

コンビニオーナーの就業時間が長時間化する 構造的要因の分析

仲 地 二 葉

本稿の課題は、コンビニオーナー（以下、オーナー）の就業時間が長時間化する要因を明らかにすることである。オーナーが長時間就業せざるを得ない直接的要因は店舗の「人手不足」である。したがって、本稿ではこの「人手不足」の原因を2つの観点から考察した。

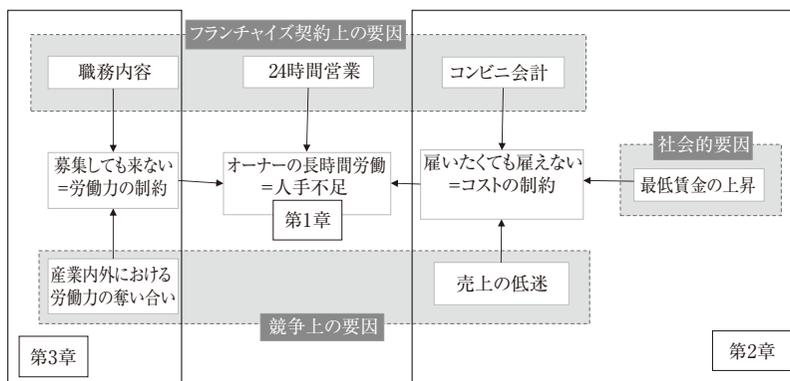
第1に、「雇いたくても雇えない」という観点である。これは、表層的には最低賃金の高騰に起因する人件費の高騰分を補えるほど、加盟店個々の売上が伸びていないために生じている。しかし、その根本的な問題は、コンビニ会計の仕組みそれ自体にある。すなわち、コンビニフランチャイズ本部が加盟店に課すロイヤルティの算定方法が加盟店にとって負担の大きい仕組みになっているということ、そのような会計システムの下で高率のロイヤルティが課されているという問題である。加盟店は、元々利益を出しづらい会計システムの下で、売上が伸び悩む中人件費だけが高騰していく、という苦境に立たされている。このことが、「雇いたくても雇えない」状況を生んでいるのである。

第二に、「求人募集を出しても集まらない」という観点である。ここでは主にコンビニで働くパート・アルバイトの仕事内容について検討した。「便利」を売りにしてきたコンビニは、単なる小売にとどまらず、今や金融、行政、運送等、様々な役割を兼ね備えている。コンビニで提供するサービスが増加の一途を辿る中で、業務内容が非常に煩雑で多忙であるという事情から「求人募集を出しても集まらない」という状況が生じているのである。

はじめに——課題と仮説

2019年2月、東大阪市のコンビニオーナーが長時間労働を苦に、フランチャイズ本部との相談なしに営業時間の短縮を行った。フランチャイズ本部は同オーナーに契約打ち切りを勧告し、さらに違約金を請求した。この事件を契機として、オーナーに過重な負担を強いる既存のビジネスモデルではコンビニ業界の持続可能な成長は望めない、との社会的問題関心が高まり、経済産業省は同年6月に「新たなコンビニのあり方検討会」（以下、「検討会」と略記する）を設置し、オーナーの働き方や既存のビジネスモデルの問題点についての本格的な調査を行った^{1), 2), 3)}。

図1 オーナーが長時間労働に陥る構造的要因についての仮説



(出所) 筆者作成

「検討会」の趣旨は、市場環境が大きく変化する下で、コンビニが旧来の社会的期待に応えつつ、持続的な成長を実現するための今日的課題を析出し、発展の方向性を探るというものである。上記検討会は2019年6月28日に第1回の会合がもたれ、5回の検討会を開催したのち、2020年2月10日に報告書がまとめられた。また、実態把握のため、検討会の開催と並行して、加盟店オーナーヒアリング調査を全国各所で12回開催、本部ヒアリングを2回開催、さらに、加盟店オーナー、従業員、利用者に対するアンケート調査を行った⁴⁾。

図1は上記調査結果をもとに筆者が作成した仮説を概念図化したものである。オーナーの長時間就業は何よりもまず、オーナー自身が店頭対応をしなければならないことから生じている。オーナーは店頭対応以外にも経営管理事務にかかわる業務を行っている。したがって、本来的には、オーナーの店頭対応時間は短い方が望ましい(第1章)。それにもかかわらずオーナーが店頭対応に入らざるを得ないのは、人手不足のためである。それでは、なぜ加盟店は人手不足になっているのか。その理由は、第1にコストの制約、第2に労働力の制約があるためである。第1のコストの制約については、「雇いたくても雇えない」という問題である。これは、表層としては、人件費の高騰分を売上の上昇でカバーできていないためである。しかし、その背景には、加盟店の負担が大きいコンビニ会計という構造上の問題がある

- 1) 「検討会」が実施した調査は① オーナーヒアリング、② オーナーアンケート、③ 従業員アンケート、④ ユーザーアンケート(店舗出口調査)、⑤ コンビニ本部ヒアリングの5つである。
- 2) 経済産業省ホームページ「新たなコンビニのあり方検討会」、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/index.html(2020年3月30日閲覧確認)。
- 3) 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」以前に、コンビニオーナーの就業実態に関する調査報告としては日本労働研究機構(1995)が挙げられる。
- 4) 脚注2)に同じ。

（第2章）。

第2に、労働力の制約＝「求人募集を出しても人が集まらない」という問題についてである。ここには、コンビニ店頭業務の複雑性がパート・アルバイトから忌避されているという事情があると考えられる。

本稿では、以上の仮説をもとに、主として「検討会」調査および筆者が独自に行ったヒアリング調査結果（以下、筆者ヒアリング）から、コンビニオーナーの就業時間が長時間化する構造的要因について考察するものである^{5),6)}。

1. 「新たなコンビニのあり方検討会」調査にみるオーナー・家族の就業実態

まず、第1章では「検討会」オーナーアンケートの結果から、オーナー・その家族の就業実態についてみていきたい⁷⁾。

オーナーの年齢は、回答が多い順に「50歳以上60歳未満」（35%）、「40歳以上50歳未満」（28%）、「60歳以上70歳未満」（21%）、「30歳以上40歳未満」（9%）となっており、コンビニ経営は主として中高年層によって担われていることがわかる。

- 5) 本稿では、脚注1)で挙げた調査のうち、① オーナーヒアリング、② オーナーアンケート、③ 従業員アンケートを使用した。各調査概要については次の通りである。

まず① オーナーヒアリングは主要都市を12グループに分け、ヒアリングが行われた。ヒアリングの参加者は、先行して行われた意向調査にて、オーナーヒアリングへの参加を希望する、と回答した人のうち、会場ごとに参加者を無作為に抽出して決定された。対象者数は121人で、12回に分けてヒアリングが行われた。ヒアリング開催場所は、東京、大阪、名古屋、広島、高松、福岡、仙台、札幌である。なお、東京は4つのグループに、大阪は2つのグループに分けてそれぞれヒアリングが行われた。

次に、② オーナーアンケートは郵送アンケートの方式で行われた。2019年8月5日～8月30日の期間に郵送アンケートを実施した。アンケート調査票を送付したのは、先行して実施されたオーナーの意向調査にて、① オーナーヒアリングへの参加を希望する、もしくは② アンケート調査への参加を希望すると回答したオーナーのうち、電話番号・メールアドレスの重複を除く回答先である。送付対象者6227人（1次送付者、最終的な送付者数は不明）、回答者は3645人であった。

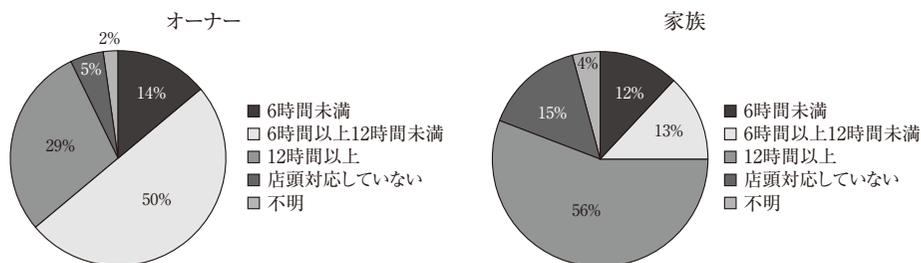
最後に、③ 従業員アンケートはインターネットアンケートの方式で行われた。調査機関は2019年8月22日～同月27日までであり、調査対象者は1年以内に勤務経験のある者500人である。

- 6) 本稿で言及している筆者ヒアリングの概要は次の通りである。

対 象	実施日
A店オーナー1名	2019年11月18日
B店オーナー1名	2020年1月27日／2020年2月12日
B店パート1名	2020年2月12日
C店オーナー1名	2019年1月29日

- 7) 調査概要については脚注4)を参照。

図2 1日の店頭対応時間



(出所) 経済産業省「第3回 新たなコンビニのあり方検討会」調査報告資料(オーナーアンケート) 3頁

次に、オーナー・家族の就業時間についてみていく。図2は1日の店頭対応時間の内訳を表したものである。

オーナーの1店舗の対応時間は多い順から「6時間以上12時間未満」(50%)、「12時間以上」(29%)、「6時間未満」(14%)、「店頭対応していない」(5%)となっている。ただし、留意すべき点は、1日の店頭対応時間=1日の就業時間とはならないことである。経営者であるオーナーは、店頭対応とは別に、発注作業や本部への売上送金、本部社員とのミーティング等をこなさなければならない。また、定期的に店舗従業員のシフト作成・調整を行う必要がある。店頭対応に加え、これらの経営事務作業を行う時間を加えれば、1日の就業時間はアンケート結果よりもさらに長くなると考えられる。

次に、オーナー家族の1日の店頭対応時間をみてみよう。最も多いのが「12時間以上」(56%)、続いて「店頭対応していない」(15%)、「6時間以上12時間未満」(13%)、「6時間未満」(12%)となっている。

オーナーが店頭対応時間+a就業していることを考慮すれば、多くのオーナーとその家族が毎日長時間、業務に従事していると考えられる。

表1は「検討会」ヒアリングに寄せられたオーナー・家族の就業実態についての記述である。

これらの記述からは、年中無休で24時間営業が前提のコンビニを運営するために、オーナーやその家族が時には健康を犠牲にしてシフトを埋めている様子がみてとれる。「検討会」アンケートではオーナーの週休の日数についても調査しているが、その結果によれば、「週1日未満」は66%である⁸⁾。また、表1の証言③からは、経営者として労働基準法の保護対

8) 経済産業省「第3回 新たなコンビニのあり方検討会」調査報告資料(オーナーアンケート)、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvts/pdf/003_02_01.pdf (2020年3月30日閲覧確認)。

表1 オーナー・家族の就業実態（「検討会」ヒアリング結果より一部抜粋，原文ママ）

オーナーの就業実態	
①	1年に1日も休みがないオーナーさんが何人もいる。（東京①）
②	風邪ひいても6時間後には治して店に出ないといけないとか，誰も代わりがない。その中でずっと長い時間やっている。（東京④）
③	従業員には休日をあげなければいけない。もちろん雇える時間も決められている。今年から有給の取得も厳しくなった。もちろんそれは，取得は全然させてあげるが，じゃあ誰が店頭に出るかと言うと，最終的にはオーナーである私たちが出て，24時間店を回すということが基本になる。（広島）
④	オーナーという肩書は私らも付いているが，要は補充要員，本部から言わせれば。「ここ人いないんだよ。」といっても，「出ればいいじゃない」の一言。（福岡）
オーナー家族の就業実態	
⑤	夫婦と高校生の子供が働けるが，子供が夏休みで1日，休んでいたかなというような状態で働いている。（東京①）
⑥	従業員の確保が難しいために生じるオーナーや奥さん，家族など，主体者に過度の負担が掛かるという実情と，誰かが倒れば即廃業になるかもしれないという状態が続いている。（東京①）
⑦	オーナーだけでなく，本来は人件費を計上するべきであるオーナー夫婦，親族の人件費計算はされずに，契約がかわされている実態がある。家族でやっている以上，人件費はタダだということになっている。（仙台）

（注）1. 証言末尾の「（東京①）」等の記載は，グループヒアリングの際のグループ番号である。

2. 表左側の番号は本文中の記述と表内の証言とを照合しやすくするため，筆者が付した通し番号である。

（出所）経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」『調査報告資料（オーナーヒアリング）』https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_02.pdf（2020年3月30日閲覧確認）の発言をもとに筆者作成

象である従業員の労働安全衛生には配慮せざるを得ないが，一方で独立自営業者であるオーナー・家族の健康・生命はどこにも保障されていないことがわかる。しかし，24時間営業というパッケージは基本的には変更不可であり，「独立自営業者」であるはずのオーナーには営業時間の決定権はない。

ところで，契約主体であるオーナーだけではなく，家族も長時間就業している実態の背景には，どのような事情があるのか。ここでフランチャイズ大手3社の契約条件を確認したい。セブン-イレブンCタイプの契約条件は「2名での加盟が可能な方」，契約者以外のもう1人の条件として「夫婦・親子，兄弟・姉妹，甥・姪など（三親等）義理を除く血縁のいところで経営に専念できる方」である⁹⁾。また，ファミリーマート2FC-Nタイプは「ご夫婦または

9) セブン-イレブンジャパンホームページ，<https://www.sej.co.jp/owner/keiyaku/type-c/>（2020年3月30日閲覧）。

三親等以内の親族2名で専業できる方」となっている¹⁰⁾。ローソンは2名での契約を必須としていないものの、家族支援制度をもうけることで、夫婦もしくは二親等以内の親族2名での契約にインセンティブを与えている¹¹⁾。このような契約条件の設定は、コンビニ経営が家族労働を前提としたシステムであることを物語っている。このシステムの下で、オーナーだけではなく、その家族の労働力の供出が必然となっているのである。

次に、店舗の年間収入についてみていきたい。店舗の年間収入とは、年間売上高から売上原価や本部へのロイヤルティを差し引いた残額である。基本的には店舗の年間収入がオーナーの年間収入となる¹²⁾。「検討会」アンケートによれば、最も割合が高いのは「250万円以上500万円未満」(32%)、「500万円以上750万円未満」(25%)、「250万円未満」(15%)、「750万円以上1000万円未満」(13%)、「1000万円以上」(8%)となっている¹³⁾。

24時間365日長時間就業しているにもかかわらず、オーナーの約3割は年間収入が「250万円以上500万円未満」なのである。「500万円以上750万円未満」も少なくないが、留意すべき点は、コンビニのフランチャイズ契約は夫婦や兄弟等、三親等以内の家族2人ペアで、かつどちらもコンビニ経営を専業で行えることが条件である。つまり、オーナーの収入は基本的にはオーナーともう1人の契約者2人分を合算した額である。24時間年中無休の店舗を運営するためにほとんど毎日休みなく長時間就業しているにもかかわらず、オーナー・家族が得られる年収は2人合わせて「250万円以上500万円未満」もしくは「500万円以上750万円未満」という回答が約6割を占めるのである。

本章ではオーナーとその家族の就業実態を、店頭対応時間と年間収入という観点から考察してきた。その結果、オーナー・家族の休みのない長時間就業と、就業時間に対して所得水準が低位であるという実態が浮かび上がってきた。

2. 雇いたくても雇えない状況

第1章では多くのオーナー・家族が日常的に、一定時間店頭対応に従事していることがわかった。その理由として浮かび上がるのは人手不足である。経済産業省が行った「コンビニ

10) ファミリーマートホームページ、<https://www.family.co.jp/company/fc/system/process.html#block01> (2020年3月30日閲覧)。

11) ローソンホームページ、<https://www.lawson.co.jp/company/fc/> (2020年3月20日閲覧)。

12) ただし、B店オーナーの事例(筆者ヒアリング、2020年2月12日実施)によれば、月々の店舗収入からさらに国民年金や社労士・税理士の契約費用、各種税金が引かれるため、オーナーの年間収入は店舗の年間収入よりも少ないと考えられる。

13) 「調査報告資料(オーナーアンケート)」2頁。経済産業省「第3回 新たなコンビニのあり方検討会」、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_01.pdf (2020年3月30日閲覧確認)。

調査2018」では、従業員確保の状況について「従業員が不足している」という回答が61%に上っている¹⁴⁾。さらに、「従業員は足りているが何かあれば運営に支障がでると思う」は34%であり、「従業員は十分に足りており（スタッフの退職等）何かあっても対応できる」はわずか6%である¹⁵⁾。人手不足はコンビニ経営者にとって深刻な経営課題であることがわかる。

人手不足になる原因については「はじめに」で述べた通り、コストの制約＝「雇いたくても雇えない」と労働力の制約＝「募集しても人が来ない」の2つの制約が存在すると考えられる。第2章では、どのような理由から「雇いたくても雇えない」状況が生じているのか、その原因を探りたい。

2-1 人件費の高騰と売上の低迷

従業員を「雇いたくても雇えない」状況は、直接的には、人件費の高騰に対応できるほど十分に売上が伸びていない、という事情によって生じている。支出が増加したとしても、その増加分と同等かもしくはそれ以上に収入も増加するならば、問題は生じない。すなわち、コンビニ経営の場合には、人件費の増加分と同等かそれ以上に売上が上昇しているならば、「雇いたくても雇えない」という状況には陥らない。逆に、「雇いたくても雇えない」のは、人件費の高騰に売上の上昇が追い付いていないからだと考えられる。

したがって、本節では①支出としての人件費がどの程度高騰しているのか、②収入としての売上は、人件費の高騰を補える程度に伸びているのか、という2点について考察する。

まず、人件費の高騰についてである。パート・アルバイトが主な労働力であるコンビニ経営では、人件費は最低賃金の水準によって変化する。そこで、近年の最低賃金の変化と、それによる人件費の変化についてみていきたい。

表2は2008年から2019年までの1都3県の最低賃金額の推移を示したものである。

2014年から2019年の5年間で、東京では125円、神奈川県では124円、千葉県では125円、埼玉県では124円最低賃金が上昇している。この最低賃金の上昇は、どの程度の人件費の高騰をもたらすのだろうか。

14) 本調査は日本フランチャイズチェーン協会加盟の8社（コミュニティ・ストア、セイコーマート、セブン-イレブン、デイリーヤマザキ、ファミリーマート、ポプラ、ミニストップ、ローソン）の加盟店オーナーを対象に実施された。協会および本部を経由して加盟店オーナーへ調査実施について通知し、加盟店オーナーが経済産業省設置のWebページに直接回答を入力する形式である。対象者約3万757人に対し1万1307の回答（回答率37%）（重複回答、店舗確定不能の回答を除く）であった。経済産業省ホームページ「コンビニ調査2018」, <https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/franchise2018.html> (2020年3月30日閲覧確認)。

15) 経済産業省ホームページ, <https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/franchise2018.html> (2020年3月30日閲覧)。

表2 1都3県の最低賃金額の推移（2014年～2019年）

	東京	神奈川	千葉	埼玉
2014年	888	887	798	802
2015年	907	905	817	820
2016年	932	930	842	845
2017年	958	956	868	871
2018年	985	983	895	898
2019年	1013	1011	923	926

（出所）厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumchiran/（2020年3月30日閲覧確認）をもとに筆者作成

仮に東京都のコンビニ店で常時2人のパート・アルバイトをシフトに入れているとする。計算を単純化するために、パートの賃金は一律最低賃金とする。この場合、この店舗の2014年の1日の人件費は4万5288円、1カ月の人件費は135万8640円である。これに対して、最低賃金が125円上昇した5年後、2019年の1日の人件費は5万1672円、1カ月の人件費は155万160円となる。つまり、5年の間に、1カ月の人件費は単純計算で1カ月約20万円、1年間で約230万円増加したことになる¹⁶⁾。

もちろん、上記は仮の計算であり、実際には、毎時2人ではなく繁忙時間帯に人手を増やすなど状況に応じて人数を調整しているだろう。また、パートの賃金は必ずしも一律最低賃金額が支払われているわけではない。「検討会」ヒアリングには、「最低時給が上がっていくと最低時給だけ上げるわけにはいかない。今までやって来た人達はこのぐらいがんばって、このぐらいの業績を上げたからこういうふうにしようって、設計してやって来ている。下だけ上がって行ったら、上がやる気がなくなるので、上も上げなければいけない。これが全部スライドして、こんなに急に最低賃金を上げられたらたまったもんじゃないというのが実情。」という声や、「最低時給が上がっているが、最低時給分を上げれば済むという話じゃなくて、ベテランの従業員さんとはやはり差を付けなければならない。最低時給というわけではなく、それ以上の従業員も上げなければ釣り合いが取れないということで、非常に人件費が高騰している。」「人件費と廃棄の負担であったり、時短の問題もあるが、人件費に関しては、この3年間で交通費とか保険も含めれば40%ぐらい変わっている。これに関しては加盟店が全額負担するので本部は痛くもかゆくもなく、苦しいのはオーナー側。」といった声が寄せられ

16) 深夜労働（22時～翌朝5時）については通常の2割5分以上の割増賃金を支払う必要があるため（労働基準法第37条）、2014年は888円×1.25=1110円（小数点以下切り上げ）、2019年は1013×1.25=1267円（左に同じ）の時給で計算した。また、1カ月30日で計算した。

ている¹⁷⁾。

これらの証言からは、パート・アルバイトであるからといって、全従業員一律の時給を設定しているのではなく、経験年数に応じて傾斜をつけた賃金設計をしていることがうかがえる。パート・アルバイトの賃金が一律ではなく、経験年数に応じて傾斜がつけられているということは、最低賃金の上昇は、単に最低ラインの時給だけを引き上げればよいのではなく、最低ラインの時給がアップした分だけ、それより高い時給で働いていた人々の時給を上げなければならないということである。

ところで、最低賃金が増える前後で、それ以外の条件が変わらないならば、最低賃金上昇による人件費高騰分を補うためには、その分だけ収入も増える必要がある。コンビニ店舗の収入とは、すなわち売上高を意味する。そこで次に、近年の売上の伸びについてみていきたい。

経済産業省「コンビニ調査2018」では、1日当たりの売上金額の過去数年間の変化について尋ねている¹⁸⁾。これによれば、「減少した」(50%)、「増加した」(31%)、「変わらない」(16%)、「分からない」(4%)である。アンケート回答者の半数が「減少した」と回答している。また、売上が「変わらない」ならば、高騰した人件費分を補填することは難しいだろう。「増加した」の31%も決して少なくはないが、人件費高騰分をカバーできるほど増加しているのかは不明である。

また、日本フランチャイズチェーン協会が発表しているコンビニ統計によれば、既存店の売上前年比は図3のように推移している。

このグラフは約10年間の売上前年比の推移を表している。2008年から2009年は大きく減少し、その後2011年にかけて回復しているが、2011年から2012年にかけて再び大きく低下している。2012年から2014年にかけては前年比マイナスが続くが、2015年からプラスに転じ、2017年には再びマイナスになり、2018年、2019年はプラスとなっている。しかし、2015年以降前年比プラスの年であっても、その割合は0～1%であり、近年売上が低迷していることがみてとれる。

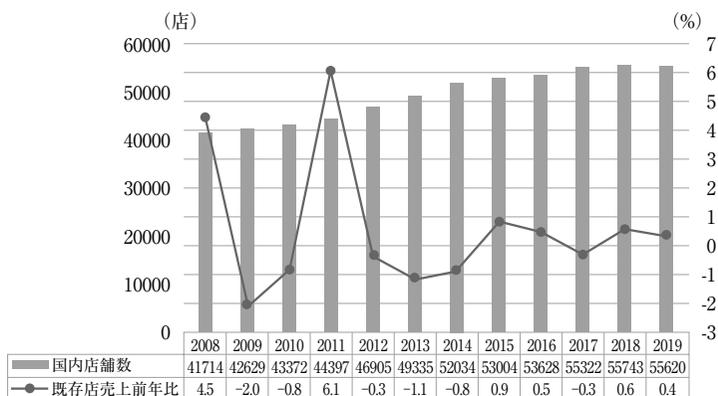
売上が低迷する一方で、2008年から2019年までの間に国内のコンビニ店舗数は4万1714店から5万5620店へと、1万4000店ほど増加している。このことから、売上が低迷している背景としては、国内店舗数の増加による競争の激化が推察される。

これらの状況から、最低賃金の上昇による人件費の高騰分を補えるほどには売上は伸びて

17) 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料（オーナーヒアリング）」https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvts/pdf/003_02_02.pdf (2020年3月30日閲覧確認)。

18) 調査概要については脚注14)を参照。

図3 店舗数および既存店売上前年比の推移



(出所) 次の資料をもとに筆者作成。コンビニフランチャイズチェーン協会「コンビニ
 エンスストア統計時系列データ(2008年～2016年)」「同(2017年～2019年)」、
<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html> (2020年3月30日閲覧確認)

いないのではないかと考えられる。この点については今後より詳細な検討が必要である。

2-2 加盟店の利益を抑制するコンビニ会計

2-1では「雇いたくても雇えない」状況が発生している原因について、最低賃金の上昇による人件費高騰を補えるほどには売上が増加していないという観点から考察した。

しかし、「雇いたくても雇えない」状況を生じさせている根本的な原因は、コンビニの会計システムそれ自体に内包されている。1つは、加盟店に課されるロイヤルティの割合であり、もう1つは、そもそものロイヤルティの算出方法、いわゆる「コンビニ会計」の問題である。

まず、加盟店に課されるロイヤルティの割合からみていきたい。フランチャイズという業態は、本部が加盟店に対して、看板や商品、店舗設備、ノウハウを提供する代わりに、加盟店は本部に対してロイヤルティを支払わなければならないという契約の下成り立っている。それでは、加盟店は一体どの程度のロイヤルティをフランチャイズ本部に支払っているのだろうか。表3はコンビニフランチャイズ本部大手3社のロイヤルティを比較したものである。一見してわかる通り、どの本部も複数の契約タイプを用意している。表内のグレーの網掛け部分は各本部において最も契約者数が多く、土地・建物や内装を本部が用意するため開業しやすい代わりに、ロイヤルティの率も高くつく契約タイプである。

例えば、セブン-イレブンはAタイプとCタイプの契約を用意している。Aタイプは土地・建物を加盟店が用意する契約タイプであり、ロイヤルティ率は43%である。一方で、土地・

表3 コンビニフランチャイズ本部大手3社のロイヤルティ

	契約タイプ	店舗数	土地・建物	内装	ロイヤルティ
セブン-イレブン	Aタイプ	4558	加盟店	—	売上総利益に43%を乗じた金額
	Cタイプ	15941	本部	—	売上総利益 ～200万円：55%，250万円超～350万円：67%，350万円超～500万円：70%，500万円超～650万円：75%，650万円超～：80%
ファミリーマート	1FC-A	7018	加盟店	加盟店	月間営業総利益の ～250万円：49%，250万円～：39%，350万円～：36%
	1FC-B		加盟店 (一部、本部)	月間営業総利益の ～250万円：52%，250万円～：42%，350万円～：39%	
	1FC-C		本部	加盟店	月間営業総利益の ～300万円：59%，300万円～：52%，450万円～：49%
	2FC-N	8256	本部	本部	月間営業総利益の ～300万円：59%，300万円～：63%，550万円～：69%
ローソン	B	1839	加盟店	加盟店	総粗利益高×34%
	G	1466	本部	本部	総粗利益高×45%
	C	9244	本部	本部	総粗利益高×50%

(注) 1. 構成比率が最も高い契約形態をグレーで網掛け。

2. 各本部によって、「売上総利益」、「営業総利益」、「総粗利益高」と異なる表現を用いているが、その意味するところはすべて同様である。本稿では「売上総利益」を用いる。

(出所) 次の資料をもとに筆者作成。セブン-イレブンAタイプについては、セブン&アイホールディングス「コーポレートアウトライン2018年度版」33頁より抜粋、セブン-イレブンCタイプについては、ヒアリング先から提供いただいた資料「加盟店基本契約書」より抜粋。ファミリーマート「統合レポート2019」60頁、86頁より一部抜粋。LAWSON「ローソン統合報告書2019」「経営陣による財務状況と業績の評価及び分析」5頁、7頁より一部抜粋

建物を本部が用意するCタイプの場合は、Aタイプよりも店舗オープン前の初期負担が少ない代わりに、ロイヤルティ率が高く設定されている。また、Aタイプよりもロイヤルティ率が高いだけではなく、売上総利益の金額に応じてその割合が上昇する方式であり、月間の売上総利益が250万円以下では55%、250万円を超え350万円以下では67%、350万円を超え500万円以下では70%、500万円を超え650万円以下では75%、650万円を超える場合には80%となっている。大手3社の中では最も高率のロイヤルティが課せられている。

ファミリーマートでは、1FCの契約タイプ3種と2FC-Nの計4つの契約タイプが用意されている。ファミリーマートの特徴は、1FCの契約タイプの場合、売上総利益の上昇に伴ってロイヤルティ率が減少することである。しかし、一方で最も契約タイプの多い2FC-Nの場合には、セブン-イレブンと同様に、売上総利益に応じてロイヤルティが上昇する仕組みである。2FC-Nのロイヤルティ率は、300万円以下で59%、300万円を超える場合は63

%, 550万円を超える場合は69%となっている。

ローソンは3つの契約タイプを用意している。ローソンの特徴は、大手3社の中で唯一、売上総利益とロイヤルティ率が連動せず、売上がいくらであっても一定のロイヤルティ率を課す方式にある。ローソンで最も契約数の多いCタイプの場合は、売上総利益に対してロイヤルティ率が50%となっている。

各本部によって契約タイプやロイヤルティ率の設定にはばらつきがあるものの、共通して言えることは、第1に、用意されている契約タイプの中で、本部が土地や建物を準備するタイプの契約、つまり初期負担が比較的少なく済む契約タイプの場合、ロイヤルティの割合が最も高く設定されているという点である。そして第2に、ロイヤルティの額が総じて高率な設定となっていることである。最も低いロイヤルティ率でもローソンCタイプの50%であり、相当な金額が加盟店から本部に支払われているのである。

このような高率なロイヤルティ設定に対し、「現在の契約では毎年上がる最低賃金での負担分はほぼすべて加盟者負担であり、高額なロイヤルティにより僅かな利益の中から負担しており、これ以上の負担は加盟者が追い込まれ、生き残ることも難しいのではないか。」「労務管理のコストについてであるが、毎年最低賃金が上がる。最低賃金が上がる分、店の売上が上がるかって言ったら上がらない。粗利益もあまり変わっていないので、全く追いついていないのが現状。チャージ下げてもらわないと、かなり厳しいかなという現状。」といったオーナーの悲痛な訴えが「検討会」ヒアリングの際に寄せられている¹⁹⁾。

しかし、問題は単にロイヤルティの割合が高いということにとどまらず、ロイヤルティの算出方法にある。それは、廃棄ロスにロイヤルティがかけられる、コンビニ独特の会計方式の問題である。

一般にロイヤルティの算定方法は① 定額方式、② 売上方式、③ 粗利益分配方式という方法がある²⁰⁾。このうち、コンビニでは③ 粗利益分配方式が用いられる。粗利益とは売上総利益のことであり、売上総利益は、売上高から売上原価を控除して求められる(売上総利益=売上高-売上原価)。売上原価にはふつう売れ残って廃棄された商品(廃棄ロス)の原価を含む、仕入れた商品すべての原価が算定される。しかし、コンビニ会計の場合、廃棄ロスの原価は売上原価に含まれず、営業費として全額加盟店が負担することとなる²¹⁾。

例えば、販売単価100円、仕入れ単価70円の商品を10個仕入れ、そのうち8個が売れて2

19) 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料(オーナーヒアリング)」, https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_02.pdf (2020年3月30日閲覧確認)。

20) 詳しくは金(2001)52頁を参照。

21) 関本(2010)120-122頁や田村(2014)120頁を参照。

個売れ残ったとする。その場合、一般的な会計方式であれば、売上高は100円×8個=800円、売上原価は70円×10個=700円、売上総利益は800円-700円=100円である。ロイヤルティ率を60%とすると、ロイヤルティとして本部に収める額は100円×0.6=60円、加盟店の取り分は売上総利益100円からロイヤルティ60円を差し引いた額、すなわち40円となる²²⁾。

コンビニ会計の場合はどのようになるのか。売上高はかわらず100円×8個=800円である。しかし、売上原価の計算方式が先の場合とは異なっている。コンビニ会計では売上原価は実際に売れた分の原価しか含まれないため、70円×8個=560円となる。すると、売上総利益は800円-560円=240円となる。したがって、本部に収めるロイヤルティは240円×0.6=144円、加盟店の取り分は240円-144円=96円となる。しかし、実際には、ここからさらに、廃棄ロス原価70×2=140円が差し引かれるため、96円-140円=▲44円となり、加盟店は44円の赤字となる²³⁾。

このように、コンビニの会計方式は、廃棄ロス分が原価として考慮されないままロイヤルティが算定されるために、加盟店にとって負担の大きい会計システムとなっているのである²⁴⁾。

コンビニ会計の問題点については表4の通り、「検討会」ヒアリングにおいても多くのオーナーが証言している。例えば、証言⑧、⑨では廃棄ロスが原価に含まれないことへの疑問が提示されており、証言⑩、⑪では、さらに踏み込んで、会計システムの見直しを求めている。また、証言⑫では、本部は廃棄ロスによる損失を被らないために、本部の経営指導員が無理な発注数の要求や提案があると述べている。さらに、証言⑬、⑭では、本部の経営指導員がオーナーに許可を得ずに大量の発注をかけたことで、トラブルに発展したことを暴露している。

このようにコンビニ会計では、廃棄ロスが原価に組み込まれないまま、売上総利益が計算され、そのように計算された売上総利益に対して表3で確認したような高率のロイヤルティが課されるシステムになっている。このシステムの下では、いくら廃棄ロスが出ても本部に

22) コンビニ会計の具体的な計算方法については安藤（2006）16-19頁が詳しい。

23) 同上。

24) この点については公正取引委員会が2002年4月24日に発表した「フランチャイズシステムに関する独占禁止法の考え方」において次のように言及している。「コンビニエンスストアのフランチャイズ契約においては、売上総利益をロイヤルティの算定の基準としていることが多く、その大半は、廃棄ロス原価を売上原価に算入せず、その結果、廃棄ロス原価が売上総利益に含まれる方式を採用している。この方式の下では、加盟者が商品を廃棄する場合には、加盟者は、廃棄ロス原価を負担するほか、廃棄ロス原価を含む売上総利益に基づくロイヤルティも負担することとなり、廃棄ロス原価が売上原価に算入され、売上総利益に含まれない方式に比べて、不利益が大きくなりやすい。」
<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/franchise.html>（2020年3月30日閲覧確認）。

表4 コンビニ会計に対するオーナーの証言（「検討会」ヒアリング結果より一部抜粋，原文ママ）

⑧	店舗の売上に対するロイヤリティは、粗利にチャージするのではなく、経費を引いた純利益へチャージするのが、当たり前のような気がする。（仙台）
⑨	今のコンビニ会計で、廃棄ロスが原価に含まれないという仕組みが許されていることが分からない。今のコンビニ会計によって、原価を廃棄物の原価に入れないことで、一般管理費と同じ扱いであり、これが無理な発注提案につながっている。（名古屋）
⑩	廃棄が利益として扱われ、利益にチャージがかかる。50万円の廃棄が出れば、チャージが半々としたら、本部もわれわれも25万円の利益になる。しかし、経費で50万円が上がって来るため、25万円はマイナスになってしまう。本当に廃棄を利益として扱うことができるのか経費の中に廃棄という項目を入れる必要があるのか。その部分が改善されれば、それなりの金額、利益が出て来るのではないか。（大阪②）
⑪	廃棄見切り処分や棚卸ロスを原価から引いて、粗利益を大きく見せて、そこにチャージをかけている。それを普通に原価の方に入れていただいて、そこでチャージするという形にすれば、かなりオーナー収入も増えるのではないかなと考えている。その会計システムを見直して欲しい。（大阪①）
⑫	コンビニ会計、極端に言ったら、廃棄の方の損失は本部の収益には影響しないということになる。これを踏まえた意図的と思われる経営指導の多くは 拡大均衡とかいう言葉を使いながら、とんでもない数の発注の要求や提案が数多くある。（札幌）
⑬	これが発注足りないから本部の指導員が勝手に発注をして、「あれ、こんな頼んでない」と指導員と1回ケンカしたことがある。「なんでこんな発注したんだよ勝手に」と。勝手にこっちが望んでなくても発注したら結局、細かく言えば窃盗罪になるんだよという話まで持って行った。（東京①）
⑭	新店なので、最初の頃、本部の指導員が全部発注かけていた。新商品とか全部。かなり入っていましたが、これってどうなのか。私は発注してない。当然、本部が全部持つべきじゃないか。自分たちが発注したんだから。（大阪①）

（注）1. 証言末尾の「（東京①）」等の記載は、グループヒアリングの際のグループ番号である。

2. 表左側の番号は本文中の記述と表内の証言とを照合しやすくするため、筆者が付した通し番号である。

3. 表中の「チャージ」とはロイヤリティのことを示している。

（出所）表1に同じ

としては全く不利益にならないばかりか、廃棄ロスが増えれば増えるほど、逆にロイヤリティとして納められる額が増大する仕組みとなっているのである。そして、売上総利益からロイヤリティが差し引かれた金額から、オーナーは廃棄ロス原価、人件費、その他の経営費用を支出しなければならない。これらすべてが控除されて手元に残った金額がオーナー・家族の収入となるのである²⁵⁾。

上記のような加盟店負担の大きい会計システムがどのようにオーナーや家族の長時間就業と関係してくるのだろうか。自明のことであるが、会計システムやロイヤリティ率はオーナ

25) A店オーナーより（筆者ヒアリング，2019年11月18日実施）。また，土屋（2017）46頁も参照。

一の裁量で変更できるものではない。したがって、このシステムを前提として、仮にオーナーが自身の収入を増やしたいと考えれば、最も支出規模の大きい項目である人件費で調整するしかない²⁶⁾。しかし、第1章で述べた通り、「検討会」オーナーアンケートでは、約3割は年収「250万円以上500万円未満」であり、「250万円以下」も15%いることが明らかになった。「500万円以上750万円未満」も25%いるが、オーナーとその他の契約者、合わせて2人分の収入であることを鑑みれば決して大きな額ではない。家計状況の苦しいオーナーほど、人件費を削って収入を増やしたいと考えるだろう。しかし、それは不足分の労働力を人件費のかからない自身や家族の労働によって代替するということであり、長時間就業は避けられない。他方、長時間就業を避けるために人件費を増加して人手を増やした場合には、逆に収入の減少を招くことになる。このように、オーナーの裁量では変更不可能なコンビニ会計というシステムの下で、オーナー・家族は常に自身の就業時間と収入を天秤にかけざるを得ないのである。

3. 求人募集を出しても集まらない状況

オーナーやその家族の就業時間を長時間化させている人手不足の原因として、第2章では「雇いたくても雇えない」という観点から考察した。続く第3章では「求人募集を出しても集まらない」という観点から考察したい。

経済産業省「コンビニ調査2018」では、パート・アルバイトが「不足している」と答えた人にその理由を尋ねている。その結果、「募集しても来てくれないから」が5538回答、「必要な一部の時間帯に勤務できる人が少ないから」が5253回答であり、この2つの回答が圧倒的に多かった²⁷⁾。本稿では紙幅の制約上、主に前者の理由について考察し、後者についての考察は別稿に譲ることとする。

「検討会」従業員アンケートでは、勤務の満足度やその要因について尋ねている。加盟店における満足度は、「満足している／満足していた」(57.7%)、「とても満足している／とて

26) コンビニ加盟店ユニオンほか(2018)では、オーナー・家族に経営指導をする本部の指導員が、次のような「アドバイス」をする事例が報告されている。「最初は夫婦で12時間ごとに担当してください。深夜はオーナーが12時間、そのあとは奥さんが12時間。……深夜にシフトに入って少しでも人件費を減らせば、ぜんぶ自分のお金になりますよ」(26頁)。また、B店オーナーへの筆者ヒアリングの際にも、本部社員から同様の発言をされたと言言していた(筆者ヒアリング、2020年1月27日実施)。

27) 調査の出所および調査概要については脚注14)参照。従業員不足の理由として他に挙げられていたのは、「求められる待遇を提示できていないから」1904回答、「必要な能力・スキルを充たす人がいないから」1398回答、「せっかく雇用してもすぐにやめてしまうから」2864回答、「店舗として従業員を上手にマネジメントできていないから」458回答、「その他」384回答だった(経済産業省「コンビニ調査2018」4頁)。

も満足していた」(16.0%)、「不満である／不満だった」(20.2%)、「とても不満である／とても不満だった」(6.1%)であり、約26%が「不満」と回答している。また、満足度は勤続年数によっても異なり、3カ月未満では「不満」「とても不満」は40.0%となっている。しかし、3～6カ月、6カ月～1年未満、1年～2年未満、2年～3年未満の「不満」「とても不満」の割合に大きな差はなく、大体20%前後である。3年以上になると若干割合が増加し、26%程度である²⁸⁾。

不満の要因については「業務量や業務の種類が多さ」(43.0%)が最も多い。これは勤続年数の長短にかかわらず不満の最大の要因となっている。次いで多いのは「給料が低い」(31.4%)、「職場の人間関係(店員間のコミュニケーション)」(31.4%)、「顧客対応(クレーム・問い合わせ)」(20.7%)、「長時間の労働」(15.7%)、「予定外の勤務を求められる」(14.9%)、「その他」(5.0%)である²⁹⁾。また、「コンビニの仕事を辞めた理由」としては「自己都合(就職・転職、転居等)」(55.5%)が最多で、続いて「業務量や業務の種類が多さ」(14.5%)、「給料が低い」(13.5%)、「職場の人間関係(店員間のコミュニケーション)」(10.5%)、「予定外の勤務を求められる」(10.0%)、「顧客対応(クレーム・問い合わせ)」(8.5%)、「長時間の労働」(7.5%)、「その他」(9.5%)となっている³⁰⁾。

これらの結果から、「募集しても人が集まらない」原因の1つとして、賃金水準のわりには業務内容が煩雑で多忙であるということが浮かび上がる。

それでは、次に具体的な業務内容についてみていきたい。コンビニのパート・アルバイトの業務内容について詳細な分析を行った三輪(2015)によれば、コンビニスタッフの業務内容は10項目170種類に及ぶ。各項目は、1.レジ・接客、2.売場づくり、3.発注、4.新聞・雑誌、5.FF(ファストフード関連の業務であり、ファストフードの準備、おでんの管理などの業務が含まれる)、6.サービス商品、7.MMK(マルチメディアキオスクの略である。店内に設置された情報端末に関連する業務であり、映画や各種チケットの代金支払い、収納票発行などの業務が含まれる)、8.クリンリネスとメンテナンス、9.生産と伝票整理、10.緊急の10項目である³¹⁾。表5は三輪(2015)が作成したパート・アルバイトの1日の業務の流れを示したものである。

三輪(2015)は、さらにこれらの業務を拘束時間や拘束条件によって、優先業務、固定業務、随時業務の3つのタイプに分類している。優先業務とは、優先業務は顧客対応であり、主としてレジでの会計処理である。固定業務は時間帯が決まっている業務で、主として途中

28) 経済産業省「コンビニ調査2018」9頁。調査の出所および調査概要については脚注14)参照。

29) 同上、10頁。

30) 同上。

31) 三輪(2015)146-147頁。

表5 1日の業務の流れ

時間帯	売り場に関する業務	清掃や設備の管理	清算・集計業務
午前 (7時～13時頃)	廃棄処理（8時） 納品・検品・陳列（10時） 前だし おでん管理 中華まん調理・陳列 フライ商品調理・陳列	床の清掃 用度品補充 店内ゴミ箱清掃 スチーマー管理	途中集金・レジ引継ぎ (10時頃)
午後 (13時～18時頃)	廃棄処理（15時） 納品・検品・陳列（16時頃） 新聞納品・検品・陳列 前だし おでん管理 宅配便受付 中華まん調理・陳列 フライ商品調理・陳列	床の清掃 用度品補充 スチーマー管理	途中集金・レジ引継ぎ (13時頃・16時頃)
夜 (18時～23時頃)	納品・検品・陳列（21時） 新聞納品・検品・陳列 おでん管理 中華まん調理・陳列	床の清掃 店内ゴミ箱清掃	
深夜 (23時～7時頃)	廃棄処理（22時） 納品・検品・陳列 中華まん調理・陳列 コピー機補充 フライ商品調理・陳列 値付け 販促物掲出	床の清掃 フライヤー準備 おでん什器準備 コーヒーマーカー準備 ホットターズ準備 スチーマー管理 レジ回り清掃 店内ゴミ箱清掃 新聞返品	途中集金・レジ引継ぎ (23時頃・8時頃)

（出所）三輪（2015）147頁

集金，廃棄処理，納品・検品・陳列である。随時業務は，時間帯は決まっていないが，状況に応じて行うべき業務であり，主として床の清掃や品出し，商品のフェイスアップ（前だし）やファストフードの仕込みである³²⁾。表6は三輪（2015）が整理した業務の分類表である。

このように，コンビニのパート・アルバイトは接客と平行して常に複数の業務を担っているのである。

コンビニ業務の大変さは「検討会」オーナーヒアリングからもみてとれる（表7）。

証言⑮，⑯では，オーナーの肌感覚として，コンビニ業務の複雑さや多忙さがパート・ア

32) 三輪（2015）148頁。

表6 コンビニ店舗業務の分類

(1) 優先業務	(2) 固定業務：時間が決まっている業務	(3) 随時業務：時間が決まっていない業務	
レジ業務	6:00	途中集金・レジ引継ぎ	床の清掃
	8:00	廃棄処理	前だし
	10:00	納品・検品・陳列	用度品補充
		途中集金・レジ引継ぎ	店内ゴミ箱清掃
	13:00	途中集金・レジ引継ぎ	おでん管理
	15:00	廃棄処理	中華まん調理・陳列
	16:00	納品・検品・陳列	フライ商品調理・陳列
		途中集金・レジ引継ぎ	スチーマー管理
	21:00	納品・検品・陳列	店外ゴミ回収
	22:00	廃棄処理	レジ回り清掃
23:00	途中集金・レジ引継ぎ		

(出所) 三輪 (2015) 148頁

表7 コンビニ業務の複雑さに関するオーナーの証言 (ヒアリング結果より一部抜粋, 原文ママ)

⑮	学生には、コンビニの作業がおでんやフライヤー、中華まんやドーナツなど多方面にわたり、複雑な割に時給が最低賃金近くということから敬遠されている。(東京①)
⑯	バイトの範囲を超えている。レジをやりながらファーストフード作って、ファーストフード作りながら掃除してというように、やることが多すぎて。今はSNS等で拡散しているから、特にそういう情報を掴んでいる子は、駅前には行かない。(東京①)
⑰	あまりにやることが多すぎるので、アルバイトを雇って教育する時に、全部を理解できない。そういう子が非常に多い。(東京②)
⑱	高齢者の方には、レジ、コピー機、宅急便の受け渡しなど、以前よりさらに作業が複雑になっているため、誰にでもできる仕事ではない。(東京①)
⑲	今のコンビニエンスストアというのは人材に対してのオペレーションが多すぎる。(東京①)
⑳	コンビニの仕事は離職率が高いと思うが、理由の1つが思ったより大変だということがある。我々手捌きがいいため、お客さんから見ると簡単に見えるが、実際入ってみると大変だから辞めるといふ人が本当に多い。(東京②)

(注) 1. 証言末尾の「(東京①)」等の記載は、グループヒアリングの際のグループ番号である。

2. 表左側の番号は本文中の記述と表内の証言とを照合しやすくするため、筆者が付した通し番号である。

(出所) 表1に同じ

アルバイトから敬遠されている原因ではないかという推論が述べられている。また、証言⑰では、コンビニ業務があまりに複雑なために、現場の人材育成に時間がかかるということが述べられている。証言⑮～⑰では、比較的若い労働者層について述べていることが読み取れるが、証言⑱では、新たな情報機器の操作が高齢者にとって困難であるということがうかがえ

表8 セブンイレブンの店頭サービス一覧

サービスの種類		サービスの内容
マルチコピー機	ネットプリント	スマホプリントからのプリント（写真や文書データ）、USB等の情報メディアからのプリント等。
	エンタメチケット	映画の前売券や各種イベントチケットの購入。レジにて代金支払いとチケット受取。
	プリペイドサービス	アマゾンギフト券等のプリペイド式電子マネーの購入。
	保険	短期の自動車保険、レジャー保険等の購入。
	行政サービス	住民票の写し、印鑑登録証明書等の発行。
	受験料受付サービス	資格試験の申込手続きや受験料の支払い。
	スポーツ振興くじ	スポーツ振興くじの購入。当選金の払戻（1万5000円まで）。
オンラインストア販売商品の受け取り	雑誌取り置き	「日本最大級の品揃え」。店頭のない雑誌も注文可能。受取時の支払いで送料・手数料無料。
	GUオンラインストア	ネット注文した商品を店頭で受取ることができる。
	ユニクロオンラインストア	ネット注文した商品を店頭で受取ることができる。
	ニッセン	ネット注文した商品を店頭で受取ることができる。
	タワーレコードオンラインストア	ネット注文した商品を店頭で受取ることができる。
宅配便	ヤマト運輸の宅配サービスの窓口。元払い、着払いでの荷物の取扱い。	
切手・はがき・印紙	切手・はがき・印紙販売。	

（出所）セブンイレブンジャパンホームページ <https://www.sej.co.jp/services.html>（2020年3月22日閲覧）より筆者作成

る。また、特定の年齢層への言及はないが、証言⑬、⑭でも、一般的なコンビニ業務の複雑さについて語られている。

また、周知の通り、コンビニは単に飲食物や生活雑貨、雑誌といった「モノ」としての商品を売るだけではなく、それらの他にも多種多様なサービスを提供している。表8はセブンイレブンの店頭サービス一覧である。

インターネット接続されたマルチコピー機は、写真や文書の電子データ以外にもチケットやプリペイドカード、スポーツ振興くじの購入端末として利用可能であり、さらには行政サービスの提供、保険や受験料の支払いにまで幅広く利用されている。これらは基本的には顧客が操作するセルフサービスであるが、パート・アルバイトはトラブルの際には対応を求められる³³⁾。また、例えばチケット等の代金はレジ支払いが必要であるし、マルチコピー機を利用せずとも、コンビニでは顧客が持参する公共料金等の振込用紙の支払いを受け付けている。他にも、コンビニがオンラインストア販売商品や宅配便の受取窓口になっている。つまり、コンビニは今や単なる小売業ではなく、金融（銀行・保険）サービス、物流サービス、

33) 筆者がB店オーナー筆者ヒアリングの際、同時帯にシフトに入っていたパート従業員からオーナーに「ケータイから文書をプリントしたいんですけど、ちょっと（やり方—筆者注）教えてもらっていいですか？」という問い合わせがあった（筆者ヒアリング、2020年2月12日）。

郵便サービス、情報サービス、さらには行政サービスに至るまで、幅広い役割を担わされているのである。

表9からは、これらの多種多様なサービスが現場を疲弊させている様子がうかがえる。証言⑳、㉑では、コンビニがメルカリやアマゾンからの配達の受け渡し場所としての役割や預金の引き出しや公共料金の支払いといった銀行業務を担っていることについて言及されている。

表9 コンビニ店頭サービスに対するオーナーの証言（ヒアリング結果より一部抜粋、原文ママ）

サービスの多さに対する発言	
㉑	メルカリや、アマゾンのような10年前ではあまりなかったECの受け取り場所としてのコンビニのニーズや、銀行が営業時間を短くし、店舗を少なくし、その分コンビニで払ってほしいという感じになっている。(東京④)
㉒	サービスもお客様に求められるものに対応して、どんどん増えている。例えば、公共料金なんかは、これはもう何年も前から支払いを受け付けられるようになってきているが、例えば、コンビニがなくなって銀行が対応できるかと言うと、おそらく銀行はすぐにバンクする。それほどお客様からの期待があるにも関わらず、何かコンビニの扱いがお客様から悪いような気がしている。(広島)
㉓	コンビニ各社が過剰サービスや追加業務を続けた結果、しわ寄せは現場へ来ており、人も集まらなくなっている。(福岡)
㉔	代行業務がとにかく多すぎる。行政も含め、みんながコンビニを使えばいいという発想。インフラ化して使おうとするが、従業員に落とし込むお店の努力は大変。(名古屋)
手数料に関する発言	
㉕	スズメの涙の手数料で本当にやっつけていいのか。手数料を適正な価格で、お客様にご負担いただく、業者さんにご負担いただくべきではないかと思う。(東京②)
㉖	カスタマーサービスの適正利潤化1件当たりの手数料が30円前後ということで、ほとんど利益は出ない。(大阪②)
㉗	50万円の公共料金でも100円の公共料金でも、金額は一緒。今のオペレーション、作業の問題で一番の大きな問題がサービス部門。サービス部門が一番手はかかるのに利益が入って来ない。(東京④)
㉘	公共料金の支払による店の取り分は、50円程度ということは、ほとんどの人は知らない。銀行で振込を行うと、振込手数料は時間によって違うが、400円、500円とかかる。それを考えると、本当に叩かれている。もう少し適正な利潤を、コンビニに配分してもらいたい。(仙台)
㉙	今はサービスというものがタダで受けられるものということになっている。公共料金は、コンビニ行ったら払える。市役所が市の税金、国が車の税金を払ってほしいと。コンビニでやることの業務が多すぎる。(広島)
㉚	取納代金は、1円、2円の手数料で、1万円無くなることもある。先日、うちで扱う荷物を無くすという大事件が起きて、もう死にそうな思いをした。(東京②)

(注) 1. 証言末尾の「(東京①)」等の記載は、グループヒアリングの際のグループ番号である。

2. 表左側の番号は本文中の記述と表内の証言とを照合しやすくするため、筆者が付した通し番号である。
(出所) 表1に同じ

る。証言²³、²⁴では、本部が追加したサービスを提供するために、現場の臨機応変な対応が求められること、それによって現場が疲弊している様子がみてとれる。

現場の疲弊、という観点から留意すべきは、これらのサービスは経営者であるオーナーの意思によって決定するのではなく、フランチャイズ本部が用意するパッケージを否応なく受け入れなければならない、という点である。ゆうパックスの販売等一部のサービスを扱わないこともあるが、例えばマルチコピー機はセブンイレブンが提供する設備であるため、マルチコピー機を媒介としたサービスは基本的にどの店舗も共通で行わなければならない。飲食物や生活雑貨であれば、数千種類のアイテムの中から何をどれだけ仕入れて店頭に並べるのか、オーナーにある程度の決定権がある³⁴。しかし、表8のようなサービスの提供にはほとんど決定権はないのである³⁵。そして、サービスを提供するかどうかという決定権がないまま膨張したサービスを提供するために現場に大きな負荷がかかっているにもかかわらず、表9のオーナー証言によれば、そこから得られる利益はほとんどないのである。

また、上記の多種多様なサービス提供のほかにも、コンビニでは随時更新されるキャンペーンに対応しなければならない。例えば、現在セブンイレブンは同時に7つのキャンペーンを行っている³⁶。全店共通のキャンペーンとは別に、地域限定のキャンペーンも行われる。しかし同時進行でキャンペーンが行われるからといって、すべてのキャンペーンの期間が同一なわけではない。1週間限定のキャンペーンもあれば、グッズがなくなり次第終了というものもある³⁷。このキャンペーンは大体1週間ごとに更新され、どんどん入れ替わっていく³⁸。「検討会」ヒアリングでは「キャンペーンや指示が非常に多くて、店が消化できない。こっちは覚えなければならないこと、新しい発送サービスなどの業務がどんどん入って来て。でもお客さんはどんどん言って来るという状況で店が混乱してしまうという時もある。人件費を削る中で、人も少ない中で対応せざるを得ないというのは非常に厳しい。」³⁹といった証言が寄せられている⁴⁰。

34) B店オーナーへのヒアリングによる（筆者ヒアリング，2020年2月12日実施）。

35) C店オーナーへのヒアリングより（筆者ヒアリング，2020年1月29日実施）。

36) セブンイレブンジャパンホームページ，<https://www.sej.co.jp/cmp/>（2020年3月30日閲覧）。

37) 同上。

38) B店オーナーへのヒアリングより（筆者ヒアリング，2020年2月12日実施）。

39) 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料（オーナーヒアリング）」，https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvss/pdf/003_02_02.pdf（2020年3月30日閲覧確認）。

40) B店パートによれば「お客様の方が意外と知ってたりするときがある……商品も結構気づかないうちに交換されて、アイテムもどんどん変わっているし。そういうのをお客様にいわれて『へ？』ってことがないように自分も意識して（キャンペーンの内容を一筆注）みるようにするし、みんなに伝わってないなというときは伝えている」と証言している（筆者ヒアリング，2020年2月12

以上、述べてきた通り、コンビニ店舗の業務内容は非常に多岐にわたる上、その変更スピードも速い。多くの加盟店が人手不足を訴える中、上記の業務をミスなくこなすことは不可能だろう。ミスが出ればクレームに繋がることもありうる。フランチャイズ本部の決定によって膨張してきた業務量の多さ、業務の種類が多さが、コンビニからパート・アルバイトを遠ざけている一因だと考えられる。

また、人手不足の原因として、コンビニ業務の煩雑さのほかにも、日本全体の「人手不足」がいわれる昨今において、コンビニ産業内外における労働力の争奪戦が起こっていることも考えられる⁴¹⁾。しかし、この点については別途詳細な統計的考察が必要と考えられるため、今後の課題としたい。

おわりに

本稿では、オーナーやその家族が長時間就業を余儀なくされる原因として、人手不足を挙げ、フランチャイズ加盟店ではなぜ人手不足という状況が生まれているのか、という点について、図1の仮説をもとに2つの観点から考察してきた。最後に、本稿「はじめに」で示した仮説の妥当性および本稿の到達点と今後の課題について述べておきたい。

第2章では人手不足の要因について、「雇いたくても雇えない」という観点から考察した。ここでは、第1に、近年の人件費の高騰を補うためには、人件費が高騰した分と同等かそれ以上の売上の伸びが必要であることを指摘した。しかし、この点はさらに進んだ実証分析が必要である。第2に、コンビニの会計方式自体が加盟店の利益を抑え、加盟店にとって不利なシステムになっていることを指摘した。この点については、先行研究や本部の資料を踏まえ、十分に検討できていたと評価できる。さらに、加盟店の負担の大きいコンビニ会計システムと昨今の人件費上昇、売上の低迷という状況の下で、オーナー・家族は常に自身の就業時間と収入を天秤にかけざるを得ないということを述べた。この点については、今後より具体的な資料に基づいた事例研究が必要である。

日実施)。

41) 「検討会」オーナーヒアリングでは、コンビニ産業内外における労働力の奪い合いに関して、次のような証言が寄せられている。「人手不足というのもドミナントによって結果的に人の奪い合いになってしまっている。(福岡)」このペースで時給が上がった場合、大型スーパー、量販店、全国展開の他業種店舗と比べて遜色のない時給を設定することは、圧倒的に余力のない個人事業主である私には非常に厳しい問題。売上は客数の減少を販売単価の値上げでカバーし、ほぼ横ばいで推移している。利益は上がっていないのに公表された最低賃金をクリアし、かつ、近隣店舗、近隣の他業種店舗に負けない時給を設定しないと従業員の確保はできない。(省略)(高松)」。経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料(オーナーヒアリング)」, https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/pdf/003_02_02.pdf (2020年3月30日閲覧確認)。

第3章では、「募集しても人が来ない」という問題について考察した。ここでは、主にパート・アルバイトの不満の要因となっている業務内容の複雑性が、結果的にコンビニからパート・アルバイトを遠ざけているのではないかという仮説から、コンビニ業務の内容について検討した。しかし、「募集しても人が来ない」とはいえ、それはすべての時間に当てはまるわけではなく、深夜・早朝といった時間に特に顕著である。深夜・早朝勤務は健康・身体への負担が大きいため、オーナーの過重労働という観点からは、この点についても検討すべきであった。コンビニ産業内外における労働力の奪い合いと併せて、今後の課題としたい。

コンビニは、1970年代の創成期から近年に至るまで、小売業界の「優等生」として産業を牽引する役割を果たしてきた。今やコンビニがない生活など考えられないほど、「近くて、便利」なコンビニは私たちの生活に深く根差した存在となっている。しかし、その便利さはコンビニオーナー・家族の長時間就業によって支えられている。コンビニオーナー・家族の長時間就業は深刻な課題であり、今後のコンビニ業界の持続的発展は、これを克服できるかどうかにかかっているのである。

引用文献・資料

- 安藤一平（2006）『コンビニ会計取扱説明書』本の泉社
- 金顕哲（2001）『コンビニエンスストア業態の革新』有斐閣
- 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料（オーナーアンケート）」、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvcs/pdf/003_02_01.pdf（2020年3月30日閲覧確認）
- 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料（従業員アンケート）」、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvcs/pdf/003_02_03.pdf（2020年3月30日閲覧確認）
- 経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」「調査報告資料（オーナーヒアリング）」、https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvcs/pdf/003_02_02.pdf（2020年3月30日閲覧確認）
- 公正取引委員（2002年4月24日）「フランチャイズシステムに関する独占禁止法の考え方」、<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/franchise.html>（2020年3月30日閲覧確認）
- 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」、https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumichiran/（2020年3月30日閲覧確認）
- コンビニ加盟店ユニオン、北健一（2018）『コンビニオーナーになってはいけない—便利さの裏側に隠された不都合な真実』旬報社
- 関本秀治（2010）「コンビニ会計の詐術—ロイヤリティ極大化のカラクリ」『経済』3月号
- セブン&アイホールディングス「コーポレートアウトライン2018年度版」、https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2019_all.pdf（2020年3月30日閲覧確認）
- 田村正樹（2014）『セブン-イレブンの足跡—持続成長メカニズムを探る』千倉書房
- 土屋直樹（2017）「コンビニエンスストアにおける経営と労働」『日本労働研究雑誌』678号
- 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計時系列データ（2008年～2016年）」「同（2017年～2019年）」、<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>（2020年3月30日閲覧確認）
- 日本労働研究機構（1995）「コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究」日本労働研究機

構『調査研究報告書 (No. 73)』

長谷川美千留 (2010) 「セブン-イレブンの経営指標から見えるもの」『経済』 3月号

長谷川美千留 (「セブン-イレブン・ジャパンの経営分析—コンビニエンスストア業界の成長要因を探る」
野中郁恵・井上照幸編, 大橋英吾監修『日本のリーディングカンパニーを分析する No.4 流通/
テレコム』唯学書房

ファミリーマート「統合レポート2019」, https://www.family.co.jp/content/dam/family/ir/library/annual/document/UFHD_AR19J_all.pdf (2020年3月30日閲覧確認)

三輪冠奈 (2015) 「コンビニエンスストアの業務と人員配置に関する研究」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 51 (4)

LAWSON「ローソン統合報告書2019」, https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2019/pdf/ar2019_all.pdf (2020年3月30日閲覧確認)