

# 1. オーナーアンケート調査の概要

## オーナーアンケート

### ■ 調査方法

- 郵送アンケート
- オーナー意向調査（7月上旬に実施）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にアンケート調査票を送付

### ■ 調査時期

- 令和元年8月5日～8月30日

### ■ サンプル数

- 送付対象者数：6,227人（1次送付者）
- 回答者数：3,645人

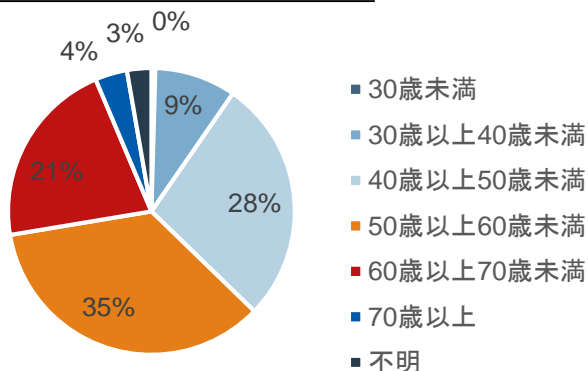
### ■ 主な設問事項

- 基礎情報（年齢、加盟年数、経営店舗数、店舗立地など）
- 店舗情報（売上、年収、契約形態など）
- 勤務情報（店頭対応時間、休日数など）
- 従業員情報（オーナーの家族の人数、パート・アルバイトの人数、加盟店で採用されている社員の人数、FC本部・社員の人数）
- 競合・市場についての意見
- 従業員についての意見
- オーナーご自身についての意見
- 本部との関係についての意見
- 今後の取組についての意見

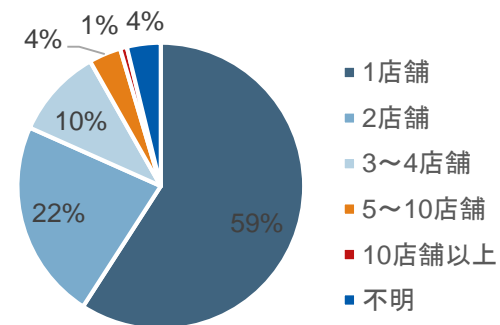
# オーナーアンケート調査の属性情報(基礎情報)

## オーナーアンケート (N=3,645件)

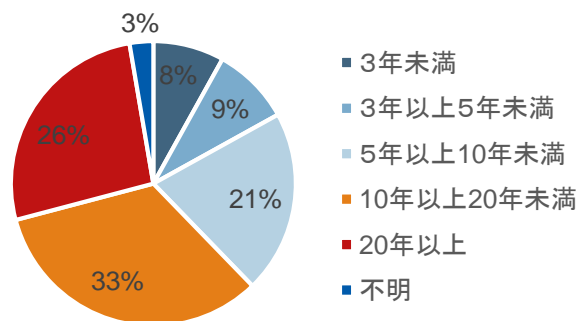
### 年齢



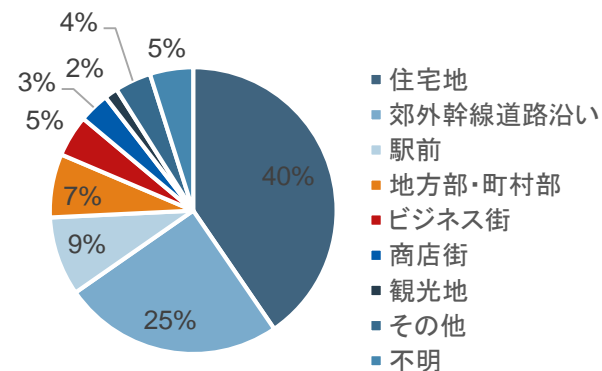
### 経営店舗数



### 加盟年数



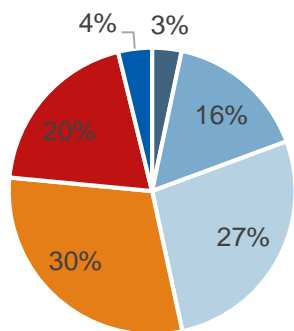
### 店舗の立地



# オーナーアンケート調査の属性情報(店舗情報)

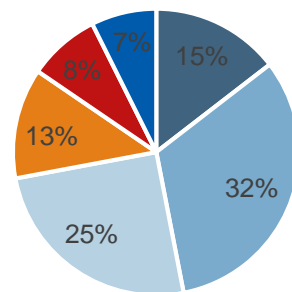
## オーナーアンケート (N=3,645件)

### 年間売上



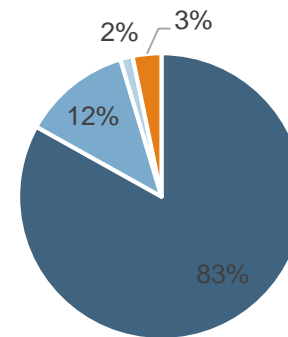
- 1億円未満
- 1億円以上1億5千万円未満
- 1億5千万円以上2億円未満
- 2億5千万円以上
- 2億5千万円未満
- 不明

### 年間収入



- 250万円未満
- 250万円以上500万円未満
- 500万円以上750万円未満
- 750万円以上1000万円未満
- 1000万円以上
- 不明

### 契約形態

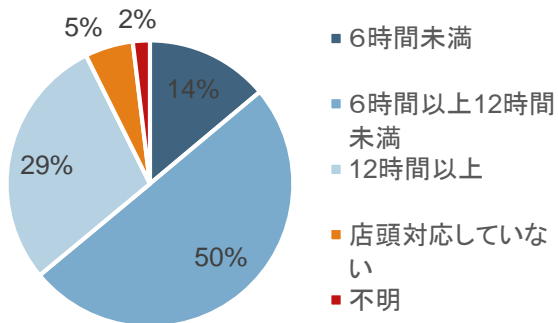


- FC本部が用意した土地・店舗において経営するタイプの契約
- オーナー自ら土地・店舗を用意するタイプの契約
- その他
- 不明

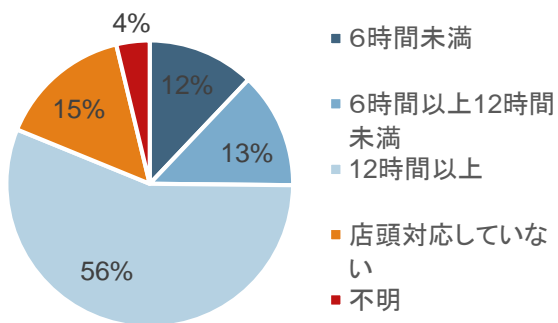
# オーナーアンケート調査の属性情報(勤務情報)

## オーナーアンケート (N=3,645件)

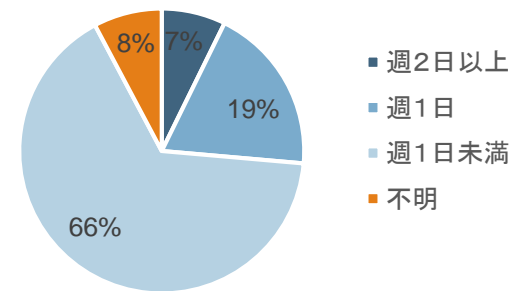
### 1日の店頭対応時間 (オーナー)



### 1日の店頭対応時間 (オーナー家族)



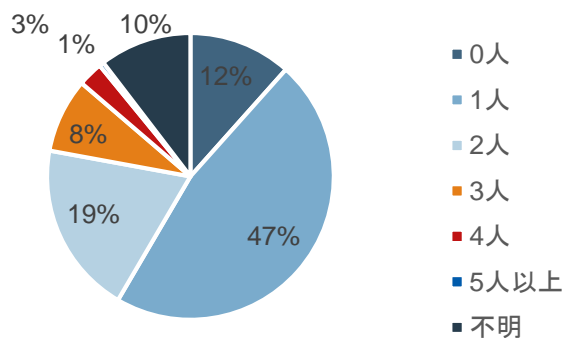
### 週休の日数



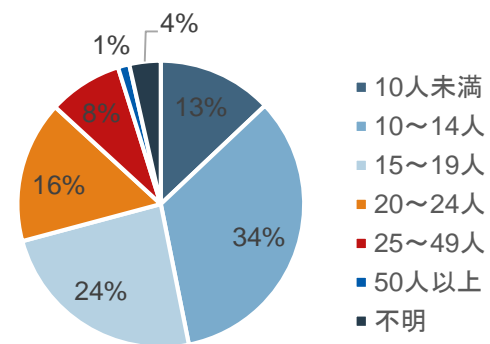
# オーナーアンケート調査の属性情報(従業員情報)

## オーナーアンケート (N=3,645件)

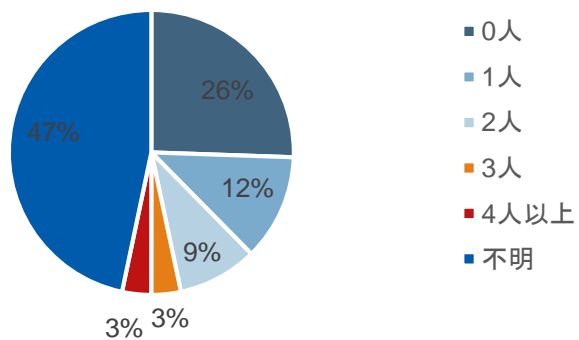
### オーナー家族



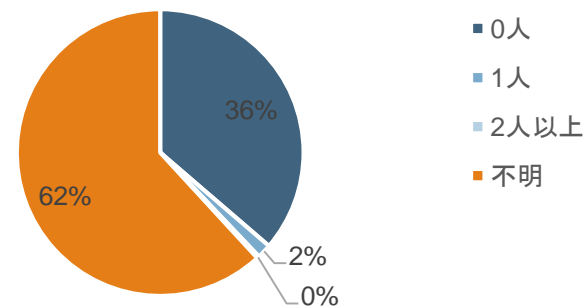
### パート・アルバイト



### 加盟店で採用されている社員



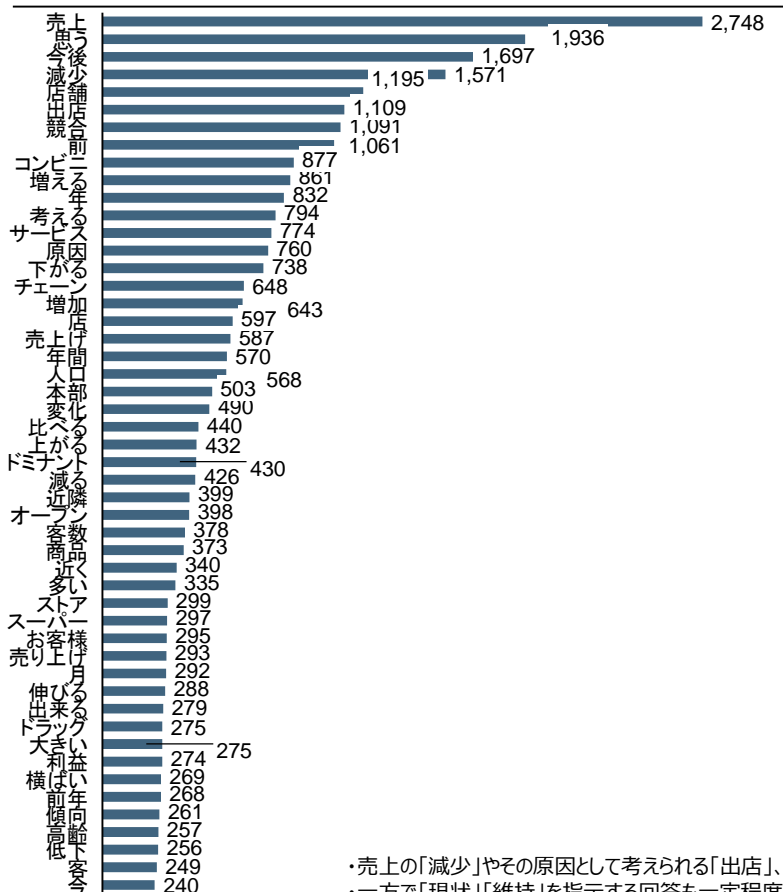
### FC本部・社員



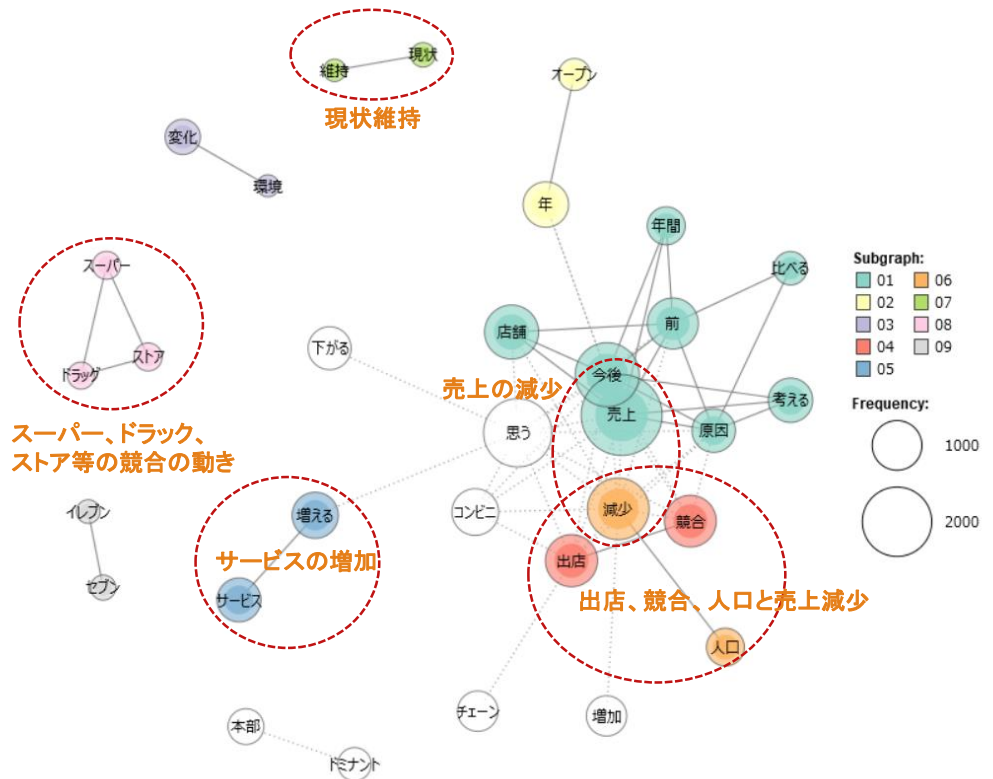
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問12 売上（物販及びサービス）は5年前と比べてどのように変化していますか。また、その原因は何であるとお考えですか。さらに、今後5年間でどのように推移していくとお考えですか。あなたの見解をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・売上上の「減少」やその原因として考えられる「出店」、「競合」、「人口」に関する意見が多い。
- ・一方で「現状」「維持」を指示する回答も一定程度存在。
- ・その他に「サービスの増加」、「スーパー」、「ドラッグ」、「ストア」等の競合の動きについての言及。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 売上の減少及びその原因についての意見

- 売上は減少。原因は商圏の人口減少、競合との食い合い、ドラッグストア等の24h化。今後はさらにきびしくなると思う。（2店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 売上は5年前と比べて約10%ダウン。原因は競合店の増加。今後5年間は人口減少で更に売上ダウンが考えられる。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- ①5年前と比べて、売上は減少している。②理由・タバコの売上が下がっている・競合店が出店し、お客様を奪いあっている。③今後5年間・消費税増税の影響による売上減少。現状の出店ラッシュの影響による売上減少。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- ドラッグストアが比較的近い所に2年前にオープン。その影響で売上は低下。人口減少の地域なので、上昇できる要素は少ない。厳しい商環境となっている。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）
- 当店は東日本震災の影響もあり、復興工事関係の終予と共に売上が減少。並びに近隣に当チェーン、他チェーンの店舗が複数オープンした為売上が減少中。同じ商圏での共食い状態。今後商圏内の需要が増えず厳しい状況が続くと思われる。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- コンビニにおいて売上減少の原因は、同ブランドの地域多店舗化、他ブランドとの競合が主たるものとする。このケースの場合は、店の不満は大きいであろう。チェーンとしてみればドミナント戦略は市場の堀りおこしできシェアが高まり商圏の空白を埋める有効な手段だが、当面の負担は店が負うことになり難しい問題である。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：住宅地）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 2. 売上の維持・増加についての意見

- 6年前にオープンしてから、年々、売上はあがっている。あがり幅はすこしづつ減少してはいる。今後は今の売上高を、維持していくかたちになると思われる。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：地方部・町村部）
- 4年前のオープン以来、3年目までは年10%以上の成長であったが、今年は昨年並みの売上である。その原因としては競合店の出店であると思われる。今後5年の売上は現状維持と見込まれる。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 開業してから5年たち、オープンから4年目までは売上は前年を上回り順調だったが、5年目に入ってから売上は前年を下回るようになった。1日平均の売上が60万円を超えてからなかなか伸びずに苦労している。現在の目標は日販70万円にしているが、現状頭打ちになっている感じがする。住宅地ではあり、近隣のコンビニエンスストアも飽和状態になっていて今後5年間も売上は現状維持が精一杯ではないかと思う。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 物販はほぼ横ばい。サービスはレジ業務を中心に配達や自動販売機のオフィス内設置など増加している。サービスの増加により、かろうじて売上の維持が出来ている。一方で、サービスの増加は、人手不足の原因にもなっている。従って、このような状態が続くと売上を維持するための利益がより減少する不安がある。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：商店街）

### 3. その他

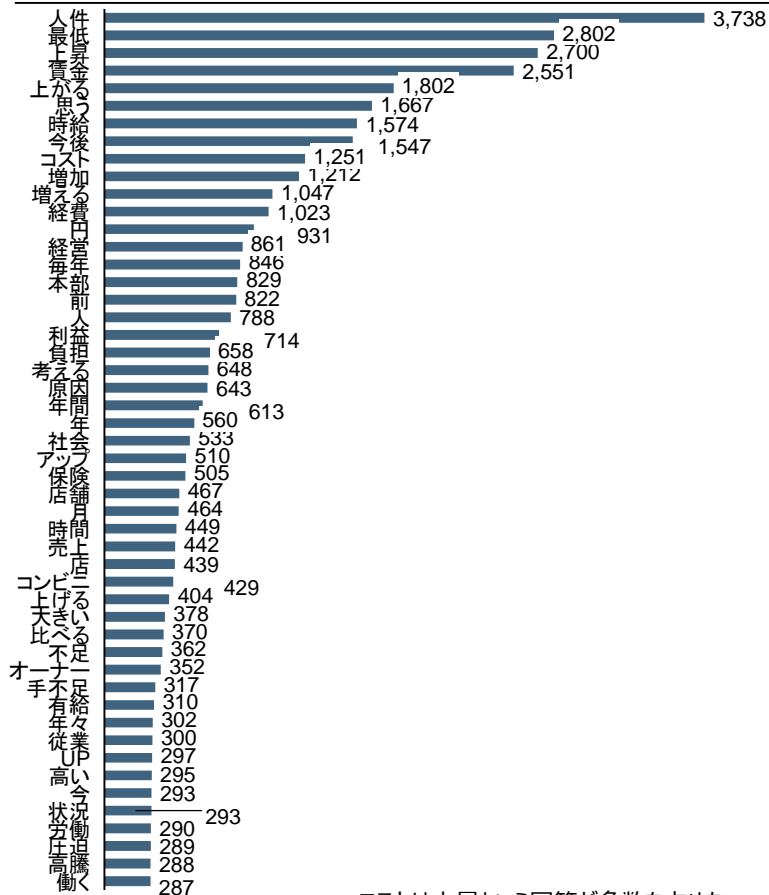
- 売上は変わらずサービスの多用化だけ増えてる。今後5年間は、横ばいか下がるのではと思う。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）
- 全売上におけるサービスの占める割合が増加したように思う。それに伴い、粗利率の悪化、人件費の増加、アルバイト定着率及び応募数の低下が見られる。この流れは、今後5年間も続くと思う。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）



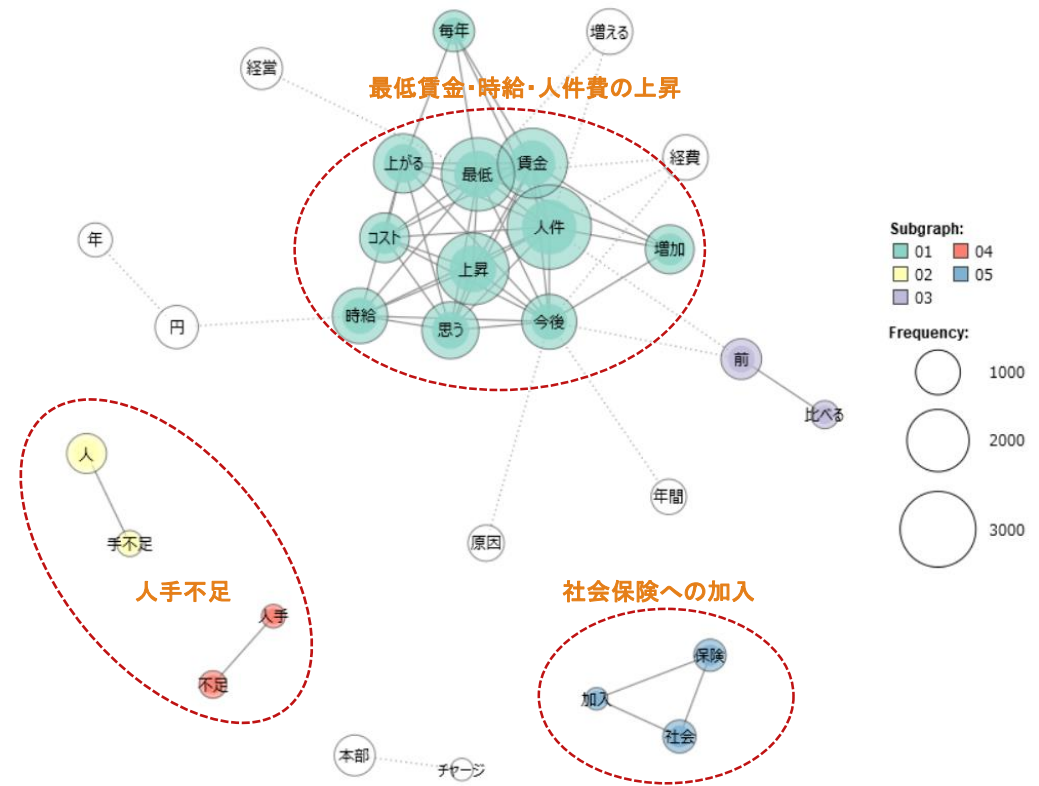
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問13 コスト（人件費やその他経費）は5年前と比べてどのように変化していますか。また、その原因は何であるとお考えですか。さらに、今後5年間でどのように推移していくとお考えですか。あなたの見解をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・コストは上昇という回答が多数を占めた。
- ・上昇・向上との関連では「最低賃金」、「時給」、「人件費」等、人件費に関わる言及が多数を占めた。
- ・その他に「人出不足」と「社会保険への加入」についても言及された。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. コスト増についての意見

- 特に人件費はかなり上昇している。原因は最低賃金の改定これ以上はかなりきびしくなる。5年後は、2、3度最低賃金の改定がありそうのため、かなり人件費はあがると思う。（2店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 最低賃金上昇による、人件費増加。水道光熱費増加賃金の上昇と、その他経費の増加を売上げでカバーできない。コンビニパッケージの崩壊。（2店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 毎年上昇する人件費（時給）働き方改革による有給休暇取得推進等に係る経費（原資）の総出は全て私等個人事業主の収入の切り崩しからしかない。労働者の他位を向上する流れは個人事業主の労働環境を圧迫している。有給休暇の取得に関する取り決めは、個人事業主は除いて欲しい。（3～4店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- コストは、5年前に比べて、上がっている。原因は、人件費の上昇や、すべての他経費が上昇しているためと思う。今後、人件費や、他経費が、上昇するばかりで減少することが無いので、厳しい状況になると思う。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 人件費はかなり経営を圧迫している。売上が減少していく中、最低賃金は年々上がっている。対応できる訳がない。また人手不足で人を集めるため時給を上げるしかないという悪循環である。今後も最低賃金は上がるだろうから、益々コストがかかってくると思う。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 人件費は、とても多くなっている。コンビニは、時給の割には覚える事が多いとの傾向である。（高校生のうわさ情報です）時給を上げて行きたいが、現実的にはむずかしい。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

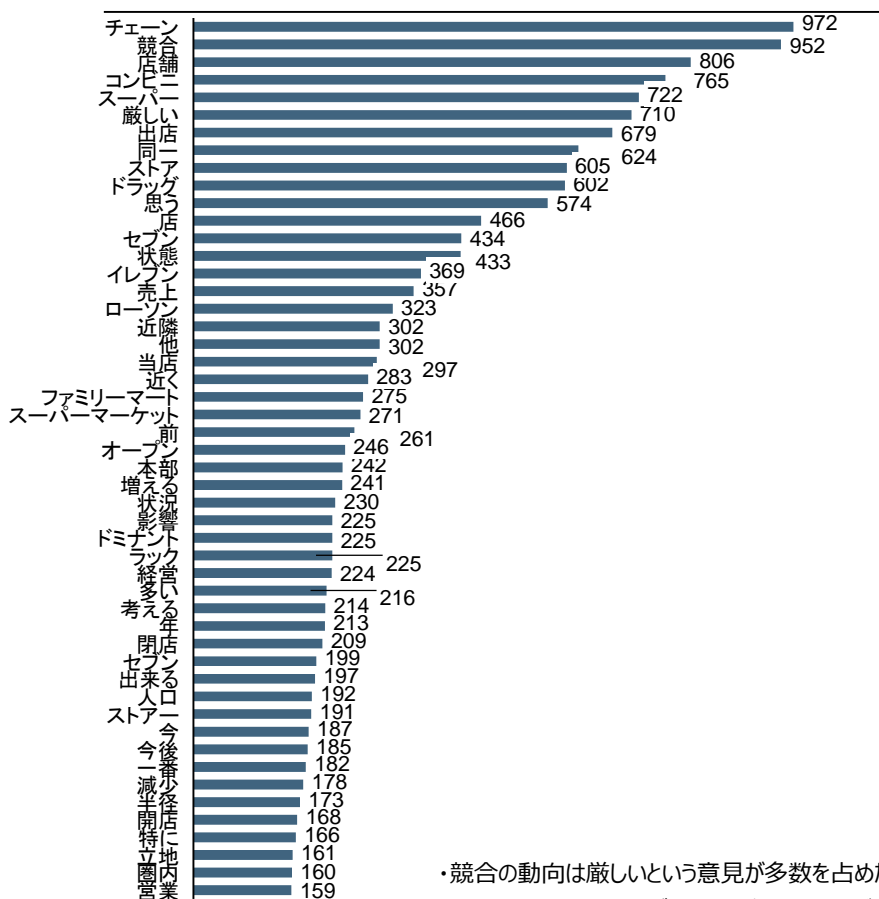
### 1. コスト増についての意見（つづき）

- コスト→特に人件費が上昇。原因→最低時給の上昇。人手不足のため時給を高くしないと人が集まらない。コンビニがふえすぎて人の奪い合いが起きている。コンビニの距離規制など過度なドミナントを規制しないと少子化に対応できなくなる。自動レジの導入など省人化でできるだけ対応。本部も店を作ったら放置するのではなく、人を派遣したり、営業時間や営業日を決めさせてほしい(本当にこちらが個人事業主なら)（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：ビジネス街）
- 人件費は増えている。新規求人の時給を高めると、既存の従業員の待遇も合わせなければいけないため、全体として増える。原因は全ての産業で人材を取り合っているため、人口形態が決まっている以上、今後も人手不足感はあるが、不況になれば調整される事もあり得ると思う。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- コストは非常に増えています。原因として人手不足による人件費の上昇。社会保険など福利厚生費などの経費の増加。チャージなどの契約は30年以上前と変わらず経費は増える一方、働き改革など人手不足によるオーナー等の負担の増加。チャージ、営業時間など減らさない限り営業は不可能になりつつあると思う。（2店舗経営、加盟年数：不明、立地：地方部・町村部）
- コストは増える一方。人件費は、毎年の最低時給の上昇と、人手不足による人員確保の為の競争と、社会保険や有休義務化、その他手当などによって、店の負担が急上昇している。今後も人手不足は続くだろうし、最低時給の上昇もあるし、上昇していくと思う。その他の経費も、求人広告費は成果もないのに、かけざるをえないし、消耗品費も水道光熱費も上がって来てるため、5年前よりは上がってる。今後は、このままでは確実に上昇していく。そうならない為の省人化のシステムや、環境の為にもレジ袋やハシ等の有料化も考えていかなくてはならないと思う。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

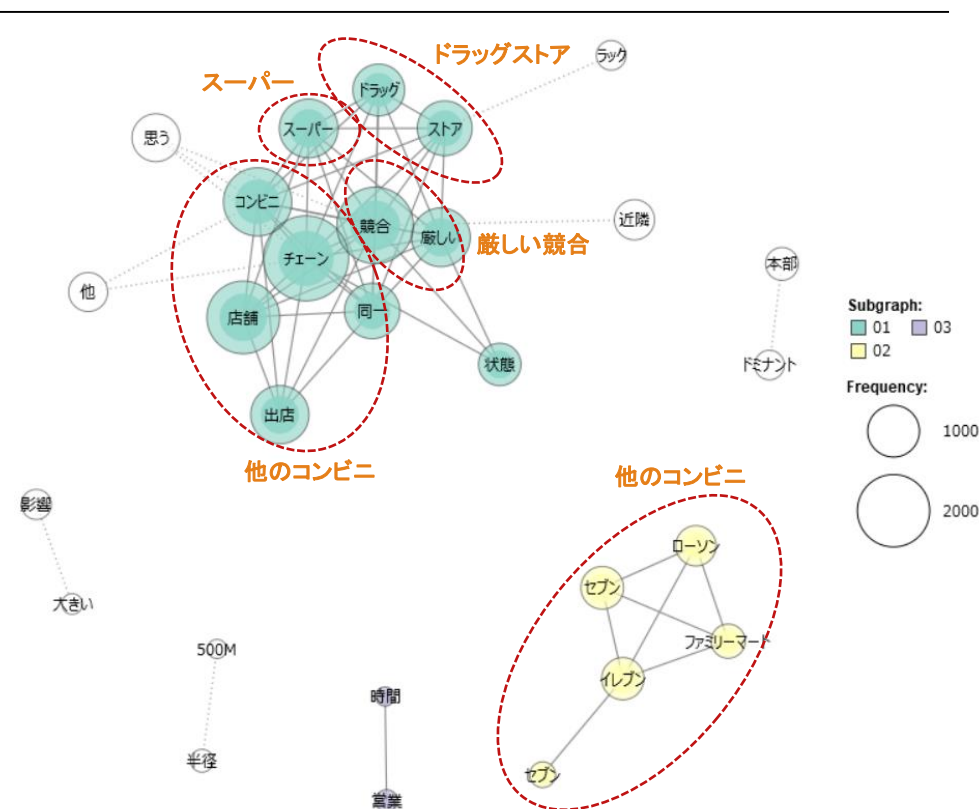
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問14 あなたが経営している店舗にとって、競合（例、他のコンビニ店舗（同一チェーン、他チェーン）、スーパーマーケット等）はどういったお店でしょうか。また、近隣での競合状態は厳しくなっていますか。あなたの見解をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



・競合の動向は厳しいという意見が多数を占めた。

・競合先では「他のコンビニ」を示唆する回答が最も多く、その他に「スーパー」、「ドラッグストア」について言及された。

(出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 競合についての意見

- 他のコンビニ店舗が多い。人口は、増えないがコンビニは増え続けるとお客様の奪い合いになっているだけである。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 同一チェーンである。競合状態は厳しいと考えている。ドミナント出店の影響によるものとする。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 一番の競合は他店コンビニである。他社ブランド自社ブランドは問わない。本部によりドミナント出店により大変売上は厳しいものに年々なっている。またスーパーやドラッグストアの長時間営業や安売りなども影響していると思う。またアマゾンなどのネット販売なども影響すると推測する。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）
- 競合店はコンビニエンス・ストアだが、今後はスーパーマーケットも競合になってくると思う。近隣での競合は厳しくなっている。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）
- 同一チェーン、他チェーン、スーパーマーケット、ドラッグストア、ミニスーパー等、競合状態は厳しくなっている。特にドラッグストアの台頭は目を離せない。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 他チェーンはもちろんだが、特にドラッグストアや食品をも扱うホームセンター、等は脅威。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 競合は同一チェーン、他チェーンのコンビニスーパーマーケット・ドラッグストア近隣の競合状態はさらに厳しくなってくる。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 競合状態は厳しすぎる。駅前に自分の店があるが乗降客数は1日に1500～1600人くらいだがコンビニはセブンイレブン××店、ローソン××店、ファミリーマート××店、スーパー××店、ドラッグストア××店ある。デフレ脱却は不可能だと思う。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 競合についての意見（つづき）

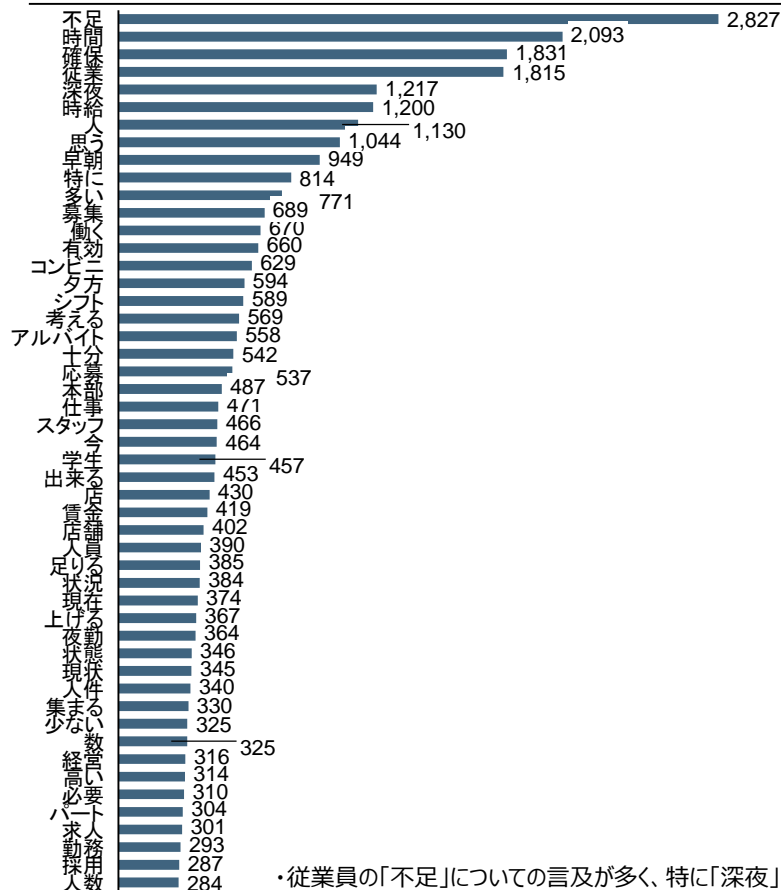
- 他のコンビニが近くにオープンしている。競合は厳しくなっている。スーパーやドラッグストアの出店もある。人口が増えないのに、店だけ増えていく。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 年々増えている。セブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、まいばすけっと、競合状態は非常に厳しい。（5～10店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- 一番怖いのはドラッグストア、次に同一チェーンのコンビニ、そして次に他チェーンのコンビニ。スーパーとは棲み分けができるのではないかと思う。対コンビニであれば、他チェーンであれば商品や政策等での差別化で勝つことはできると思うが、同一チェーンは差別化が難しい。先述したように、私の店舗周辺は出店含めて変化に乏しい商圈であるため、競合状態は厳しいわけではない。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：地方部・町村部）



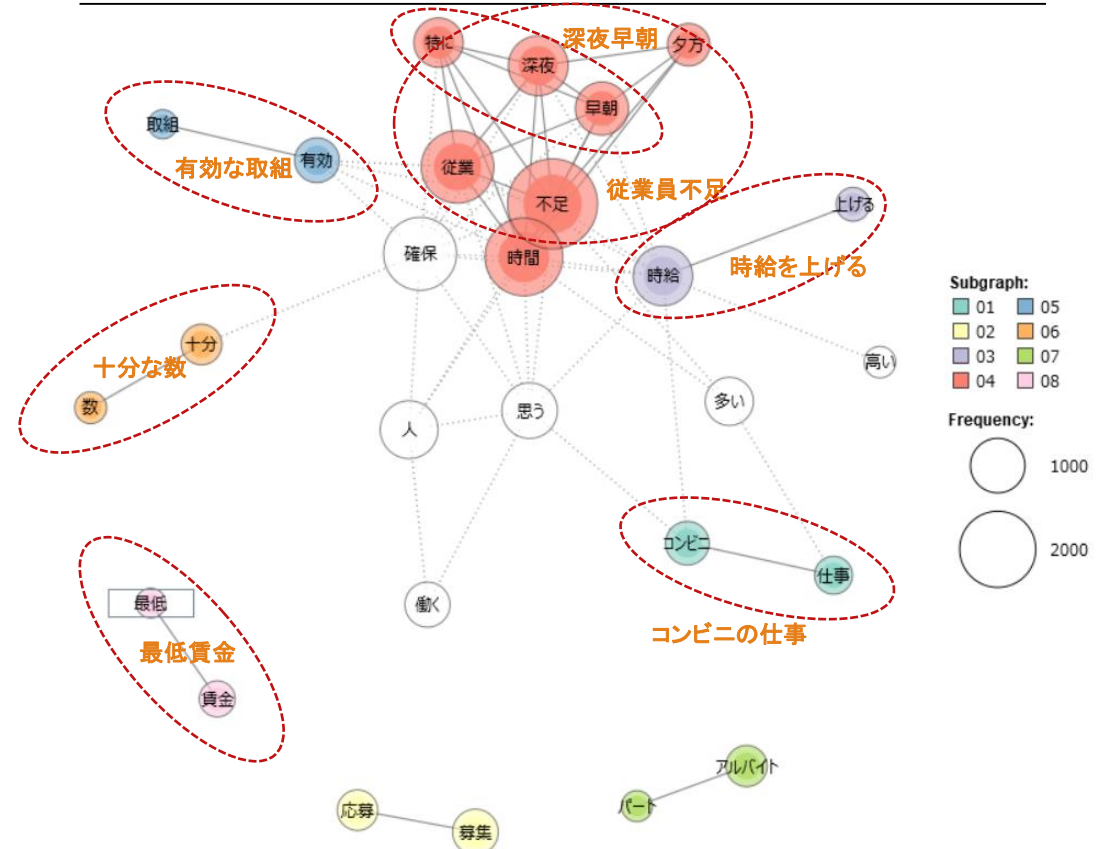
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問15 あなたが経営する店舗について、従業員（パート・アルバイト含む）は十分な数を確保できていますか。不足していると考えられる場合はそのように考える理由をお答えください。また、特に不足する時間帯等があればお答えください。また、従業員（パート・アルバイト含む）の確保に有効と考える取組があればお答えください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・従業員の「不足」についての言及が多く、特に「深夜」、「早朝」、「夕方」の時間帯における従業員不足についての言及が多い。
- ・一方で、「十分な数」についての言及も存在（「できている」、「できていない」のどちらにも解釈が可能）。
- ・その他に、「有効な取組」、「最低賃金」、「時給を上げる」、「コンビニの仕事」に関する言及が多い。

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 従業員不足の現状及びその原因についての意見

- 従業員は常に不足している状況である。不足の原因としては働き手の減少、作業の多様化が考えられる。不足している時間帯は、夕方から、深夜である。・当店は、従業員の定着率は良く、5年以上いる方が7割いる。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：商店街）
- 十分とは言えない（理想の9割程度）。近隣に大型商業施設ができ、時給も高いため、そちらに取られている。深夜及び土日祝祭日が不足。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：駅前）
- 現在15名在籍しているが3～4名不足している。原因の1番目は高校生の希望者がほとんどいない。以前は夕方(18～22)高校生でまかなっていることが多い。土曜日・日曜・祝祭日現在は学校で基本禁止。2番目、レジでの取り扱い(インターネット・電子マネー等)サービスが増え、覚えるのが大変だということで主婦、大学生からも敬遠されている。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：ビジネス街）
- 従業員の確保は年々難しい問題になっている。不足している原因としては、若年労働者の減少、コンビニ同士、競合同士での人材の取り合いが考えられる。どの時間帯が不足しているという問いに対してはどの時間帯もである。欠員に対して募集がない状況である。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 常に不足している。理由は、コンビニの賃金は、最低賃金での募集が多いため、募集をかけても集まらないし、優秀な人材は、時給が高い働き場所に行ってしまう。それと、コンビニは、仕事内容が難しいものが多いため。入社しても、すぐ辞めてしまう。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 従業員は不足している。募集しても人が来ない。理由、コンビニの仕事は、大変なわりには時給が低い。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 従業員には最低賃金でがまんしてもらっている。賃金を上げることが出来ない。各時間帯、早朝、昼、夕方、深夜、全部十分な人員が確保できていないし、すぐに辞める人が多い。突然連絡なしに来ない場合もある。従業員に十分な生活、待遇、保障が出来なければ商売を続ける必要がないと思う。将来に希望が無ければ後継者も育たない。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）



## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 従業員不足の現状及びその原因についての意見（つづき）

- 従業員数は、不足している。最低賃金の増加で、アルバイトとマネージャー等の金額差が、つけにくくなってきてる。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：不明）

### 2. 十分に確保できているという意見

- 時給をアップしたので、従業員は十分な数を確保している。オーナーの収入を減らして従業員を増やしているので、このまま最低賃金が増えれば、難しい。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 現在は、ほぼ十分に確保できている。不足しているのは、土・日の午後帯と深夜。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：商店街）

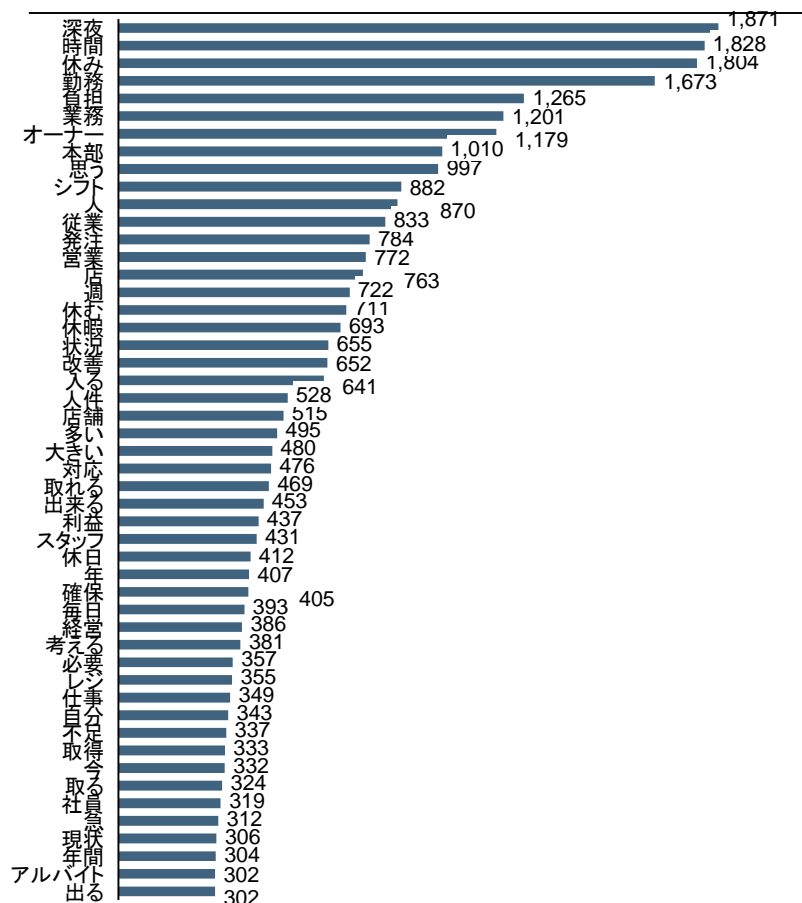
### 3. 従業員（パート・アルバイト含む）の確保に有効と考える取組についての意見

- 確保対策としては、①従業員による紹介②募集時間帯を細分化するといった取組が割と有効と考えている。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：商店街）
- 確保に有効な取組は… 1、時給アップ 2、魅力ある仕事内容 3、福利厚生の実施（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）

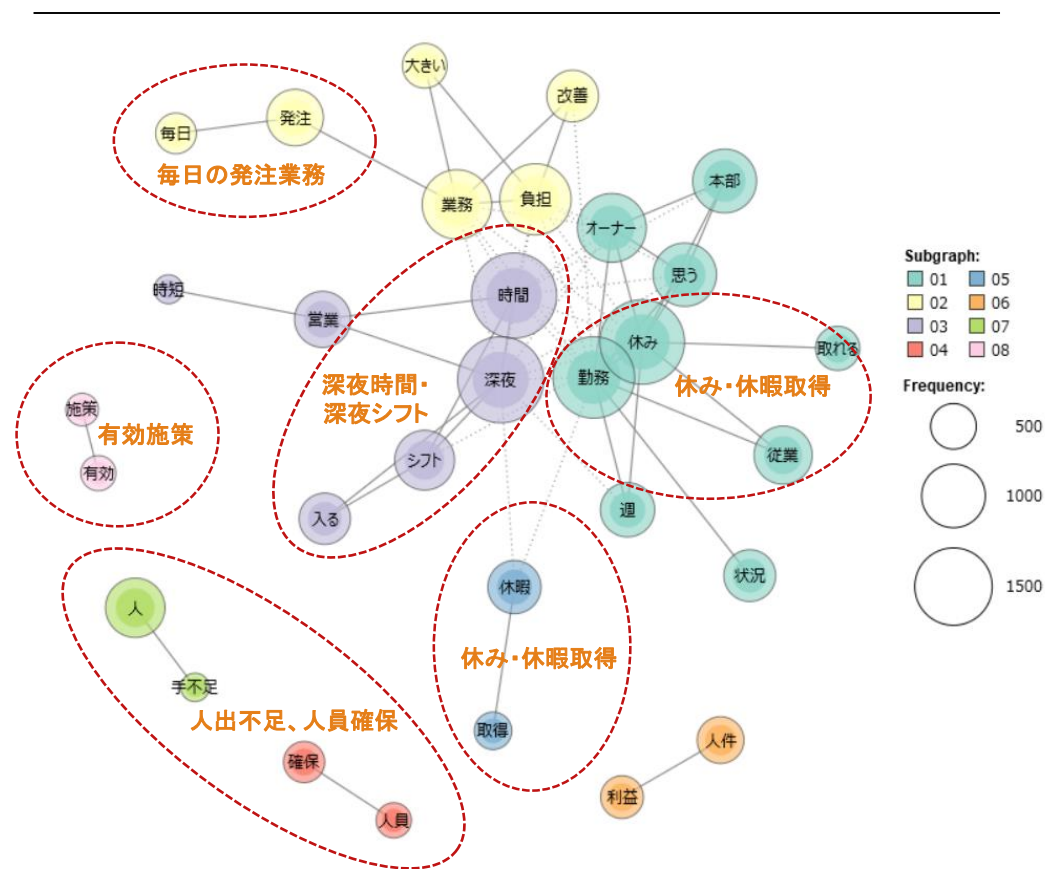
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問16 深夜勤務や休暇の取得状況（定期的な休みや臨時的休みの取得状況）、負担が大きい業務等、オーナーの勤務状況の実態について、状況をご記載ください。また、負担となっている勤務状況及び業務を改善するのに有効な施策について、あなたの見解をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・負担の多い業務を支持する意見として「毎日の発注業務」、「深夜時間・深夜シフト」が多く言及された。
- ・また、「人出不足・人員確保」、「休み・休暇取得」等の改善するのに有効な施策についても言及された。

出所)オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 負担が大きい業務や有効な施策についての意見

- 深夜勤務はあたりまえで休暇は27年1度もない。高齢のため24時間定休日なしの経営が一番の負担である。時短店営業にできれば負担が減る。(1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：地方部・町村部)
- 深夜勤務そのものが大きな負担である。オーナーの休みは、ほとんど無し。どんなに時間がなくても納品をしてしまうアイスなど店の都合を聞かず、一方的に納品してしまい対応できない時がある事。(1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：地方部・町村部)
- 深夜の負担が大きい業務は納品処理である。特に夏場のアイスクリーム、朝方に納品されるパン、パストリーの量はかなりの労苦である。深夜営業をこのまま続けるならば、深夜勤務者の増員が不可欠である。しかし人手不足で採用も出来ない、その人件費もこれ以上かけられない、といった悩みがつかない。(2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い)
- 発注の負担が1番、特に廃棄がでる米飯商品や賞味期限の短い発注の負担は大きい。廃キが出れば、自分の生活が圧迫されるので廃棄商品の本部の補償がもっとあればと考える。(1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：駅前)
- 基本的に、完全な休みはとれない。発注がかなり負担。休日としている日でも2時間は発注する。AIの導入で、自動発注システムを構築する。(1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地)
- 発注業務の負担が大きい。廃棄がオーナー負担となるため、人にまかせることが難しい。自宅や遠隔地から発注業務ができれば良い。設定発注というシステムがあるが、最低在庫設定が3以下にできない。設定発注システムの改善ができれば良い。AI発注に期待する。(1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い)
- 負担の大きな業務は発注作業と、納品作業である。改善するのに有効な施策はやはり本部のチャージを減らして店に利益を残すことである。そうすればバイトも増やすことができ、負担も減る。(1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部)

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 負担が大きい業務や有効な施策についての意見（つづき）

- 深夜帯の機械的な投資により無人化や1人体制でのオペレーションが可能になる様な施策をとる様要望。（経営店舗数不明、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）
- 昼出て深夜フルで出る事が続くと負担が大きくなる。人員を確保しやすく、本部が支援してほしい。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 負担が大きい業務は深夜勤務とシフトの一角として勤務をこなす事です。週2～3日は深夜勤務を行い週5～4日は他時間帯で出勤している。負担を減らすには人員確保が1番だと思う。人員確保が出来ない場合は時短営業を行う事が必要だと思う。又、人員確保する為に社会保険を付ける事、ロイヤリティーを減額する事で利益を確保し従業員さんの収入になれば確保出来ると思う。（2店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

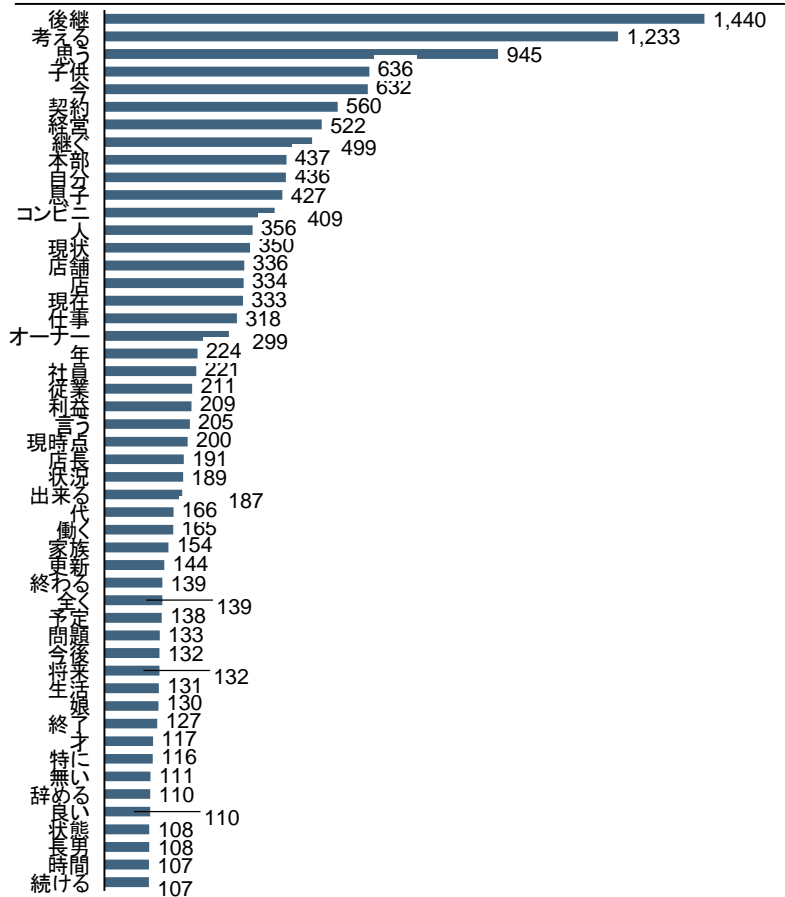
### 2. 休暇取得についての意見

- 休暇は週1回取得できればラッキー程度と考えている。休みたくても人件費を考えると取れない。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：駅前）
- 人の不足から休暇の取得は現実的に難しい。休暇であってもトラブル対応において24h電話手放せないためゆっくり休むというはオープン以来無し。（3～4店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：住宅地）
- 4年間休んでいないが休めないからではない。経営者として指導者として休んでいないだけである。休もうと思えば休める。休暇取得は店舗の体制作りの問題だと思う。経営者の手腕の問題である。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）

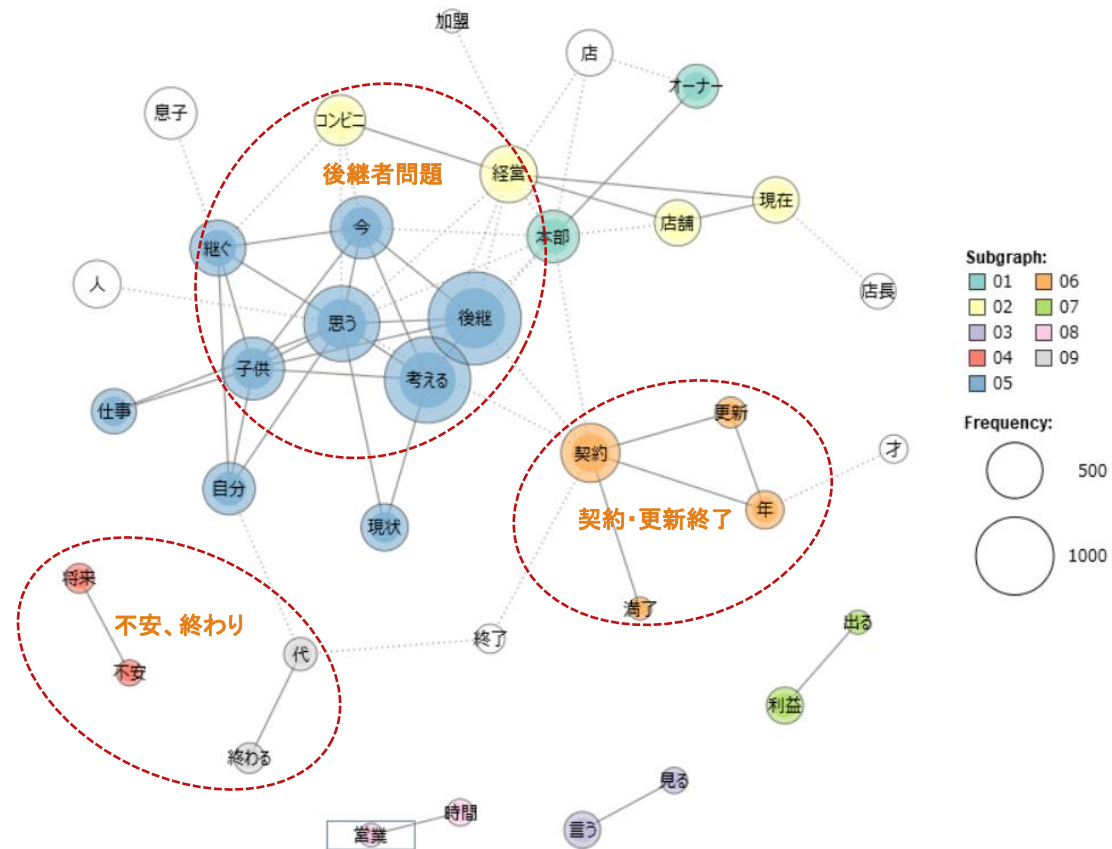
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問 2 3 あなたが経営する店舗の後継者については、現時点でどのようにお考えですか。あなたのお考えをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・「後継者問題」については「継ぐ」、「経営」等の観点からの言及が多かった。
- ・一方で「将来の不安」や「代の終わり」、「契約満了」等、継承しない選択肢を示唆する回答も多かった。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 事業承継を考えているという意見

- 今、考えている所であるが、(息子もオーナー)複数店を、継承するには、本部は、ハードルが高い等、条件をつけてくる。 (2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地)
- 親族で後継者がいない為、従業員でやる気がある人がいれば継承させる。 (1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前)

### 2. 事業承継を考えていないという意見

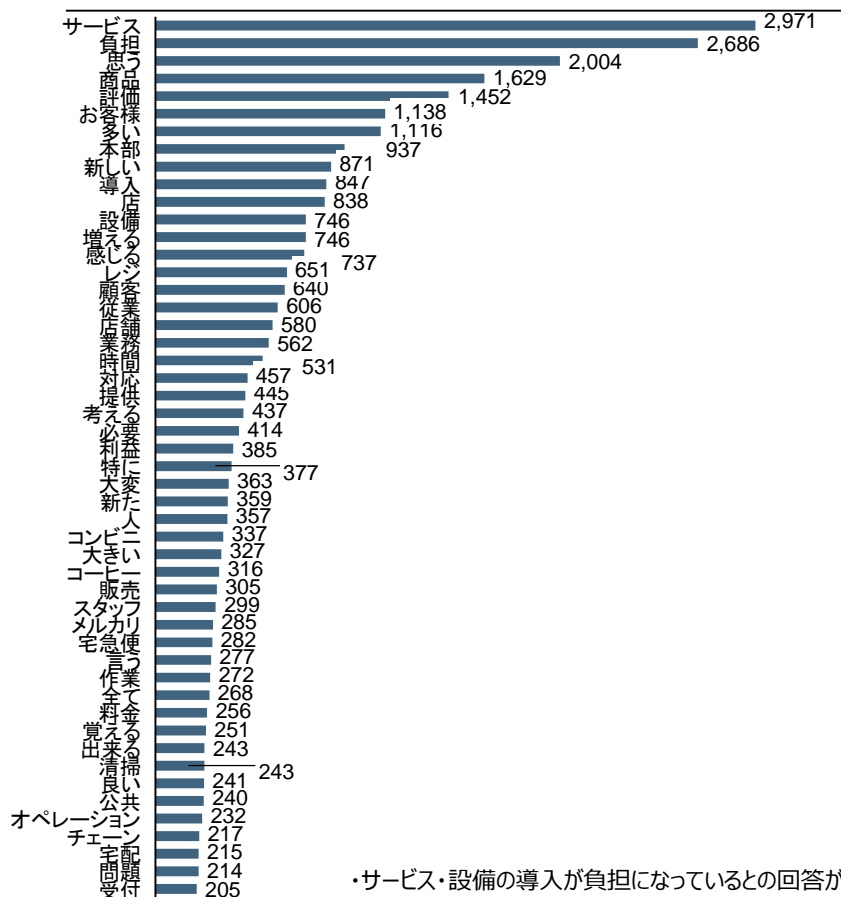
- 後継者に継がせる気がない。こんな、体力的にも精神的にも辛い仕事をさせられない。 (1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：駅前)
- 現状、経営者の長時間労働と利益の減少が続く中、解決の見通しが立たない。とてもブラックな状態に置かれているので、本音では別に良い仕事があれば、そちらに進んだ方が良い人生を送れると思う。しかし既に会社を退職し、店を引き継いで契約してしまったので現状維持しかない。 (2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：不明)
- 子供は現状苦戦していて、24時間営業で店から電話が有れば出て行く事を見ている為絶対にしたく無いと言っている。契約満了で終了である。15年契約は長すぎる。 (1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地)
- 自分の子供に店を継がせようとは思わない。フランチャイズ契約の内容がもっとオーナーにとって良いものとなるなら、子供に継承させたい。今のままでは、社員に引き渡すか、契約満了で止める。 (3~4店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：観光地)



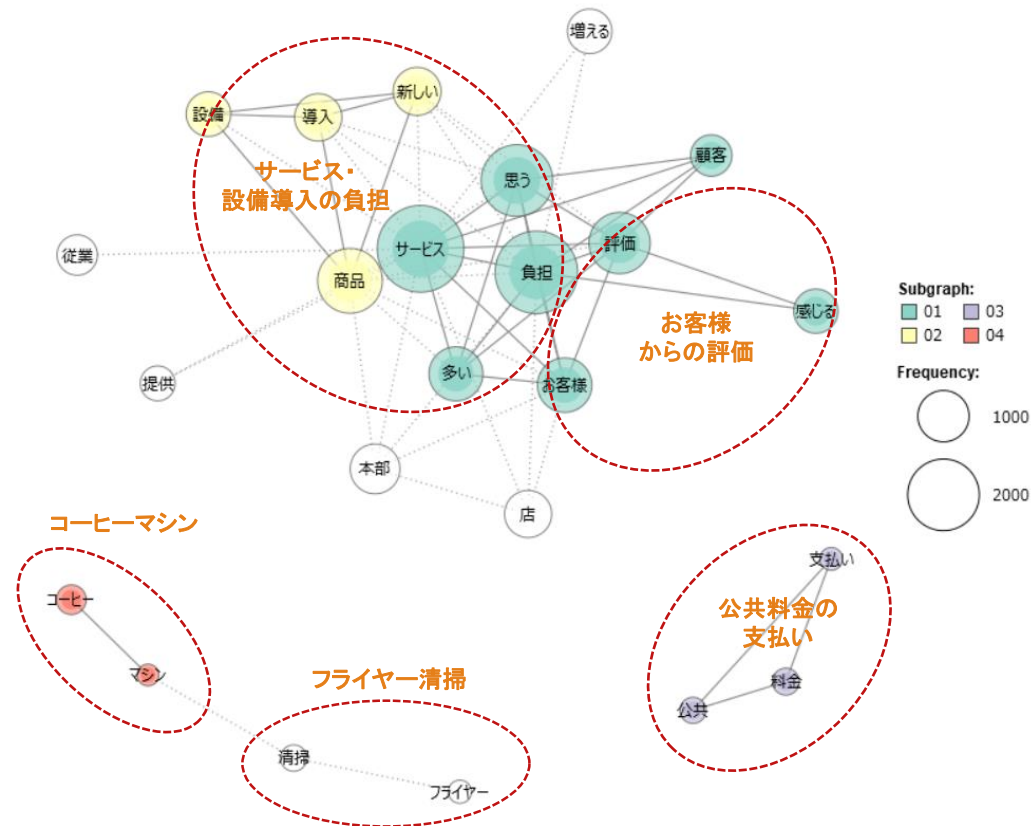
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問17 あなたが所属しているチェーンが新たな商品やサービスの提供を開始したり、新しい設備を導入することは、顧客に評価されていると感じていますか。また、これらの提供や導入は、店舗運営上、負担になっていると感じていますか。負担になっていると感じている場合、どの商品やサービス、設備が負担になっていますか。あなたのご意見をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・サービス・設備の導入が負担になっているとの回答が多い
- ・一方、お客様からの評価を感じるという意見も一定程度の存在。
- ・具体的なサービス・設備として、「コーヒーマシン」、「フライヤー」、「公共料金支払い」について言及された。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 顧客からの評価についての意見

- 新しい商品やサービスの提供・設備の導入はある程度お客様には評価されていると思う。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 新しい商品やサービスはお客様には評価されていると思う。特にカウンター上のフライヤー、おでん、やきとり、中華まんは評価されてるとは思うが設備管理、清掃は負担が多くなる。経費も増加している。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 新しい設備やサービスの提供はお客様の負担にならないければ評価されると思うが、お客様の負担になる。新しい設備やサービスは行うべきではない。電子マネーでのトラブルetc 新しい設備の変更は、店の負担にならないようにしてもらいたい。新しい設備を使って店の利益が増えるならば嬉しいが、導入して店の利益が減少するのではなはだしい。店の格差にもよると思うが。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 顧客には、一定の利便性が評価されていると思う。設備に特に負担は無いが、これから冬にかけての「おでん」の販売は負担がかかる。（売れない。（廃棄）什器の洗浄が大変である。）（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：ビジネス街）
- お客様に対しては、メリットのあるものが多く、評価されていると思うが加盟店へは負担が増える物がほとんど。カウンターコーヒーなどFF商品は、設備本体は本部が負担するがその後のメンテナンス別、部品代等は加盟店もちの為高額な費用が必要になったりするトラブルも多い、公共料金などの代行収納などは、手数料(30～50円程度)のみで薄利だが、スタッフがミスをしてしまうと、その収納料金(数万円の事も)を店が負担させられてしまうリスクがある。トイレの貸し出し、ゴミ箱設置なども利用者のマナーが悪く、清掃する作業が増えた。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 新しいサービス、商品は高評価をいただいている。カウンター商品が増えて、機器の清掃メンテナンスが増加した。フライヤー清掃2h、コーヒーマシン清掃1.5hなど。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）



## 2. オーナーアンケート調査の結果

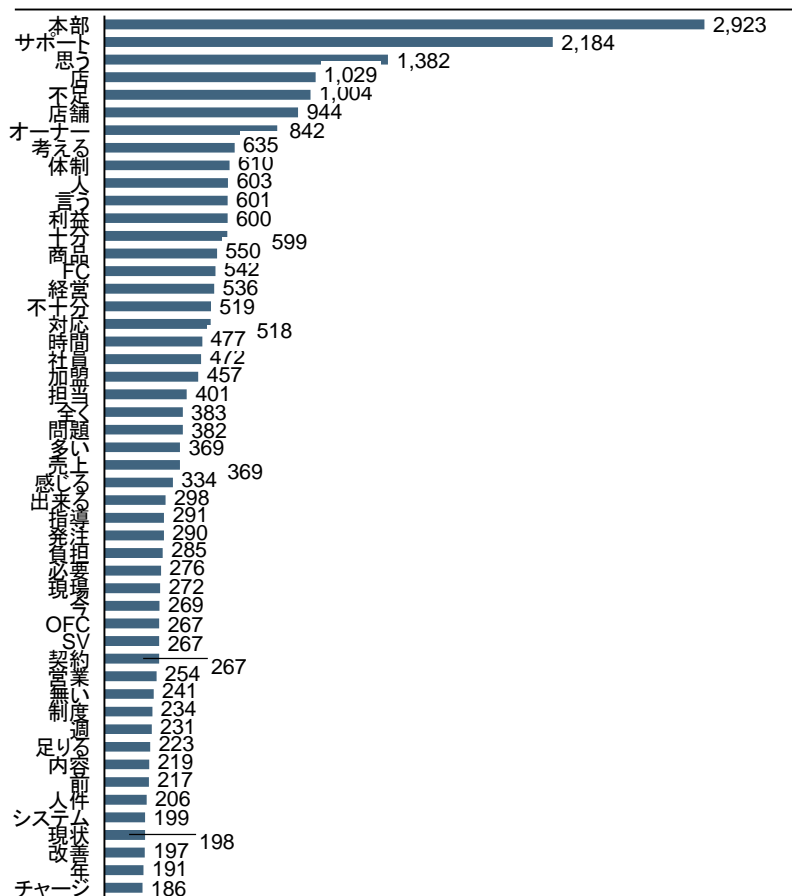
### 2. 負担となっている設備・サービスについての意見

- 基本的に変化対応業態なので、必要だと思う。顧客評価については両極端ではあるが、幅広い客層をターゲットにしている以上、意見も分かれると考える。負担になっているサービスは「宅急便」「ギフト申し込み」「切手販売」である。負担になっている設備は「空調機器」「商品棚」「バックヤード」である。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 新しい設備については本部負担で気にならないが、契約更新時に改装と要求されるのが、金額的に負担となる。新しいサービス(商品、新商品)は受け入れるが、物販以外のサービスはもういらぬ。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- サービスの場合はオペレーションの増加、設備の場合は費用負担がそれぞれが大変である。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 人がいないのでお届けサービスが一番負担になる。設備等の不満はない。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 設備導入時、スタッフが良ければ良いがほぼ1人なので全てをしないといけない。設備導入時の負担金はメンテナンス代だけだがそれも新設備になる度に、毎回上がっていく。支払方法○○Payなどが増えてもお客様はうれしいが、お店は手数料を支払う先が増えるだけなので、儲かりはしない。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

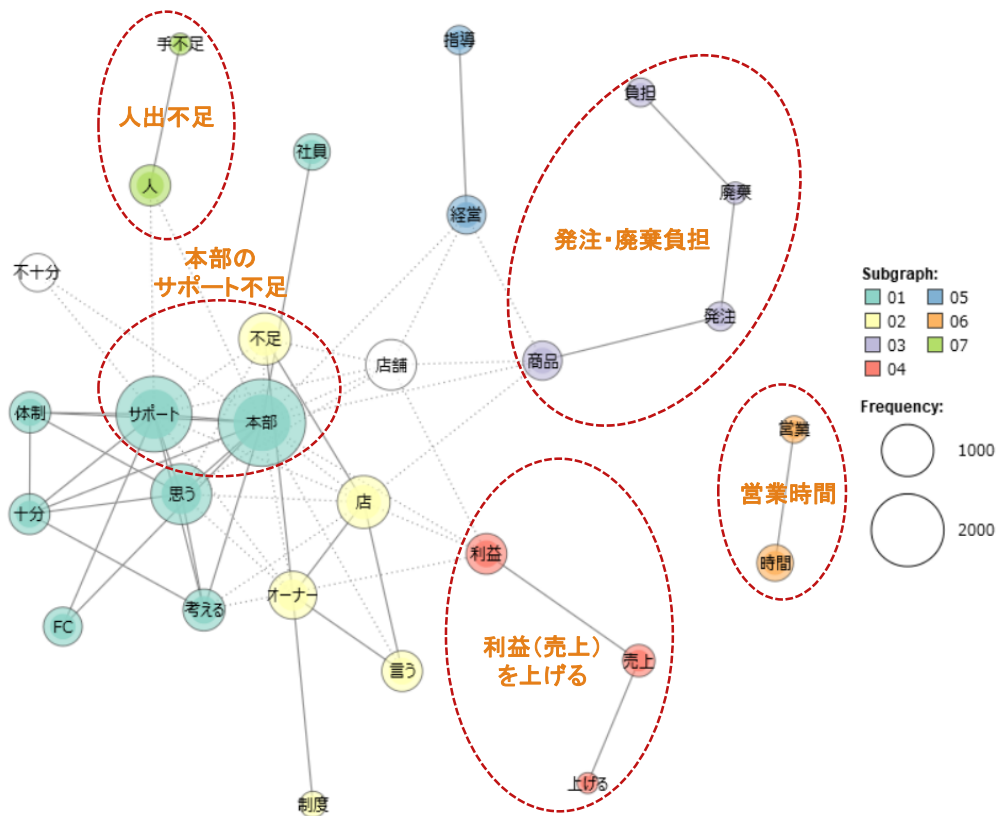
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問18 現在のFC本部のサポート体制や内容は十分だと考えますか。十分だと考える場合には、その理由を、仮に不足していると考えer場合には、何が足りないかをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



・サポート不足を指摘する現状とサポートが必要・不足している具体的な内容として「人出不足」、「発注・廃棄負担」、「営業時間」、「利益を上げる」に関する言及が多かった。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. サポート体制が十分であるという意見

- 本部のスーパーバイザーと常に連絡が取れ、尚且つ月に数回の店舗への訪問があるのでサポート体制が充実している。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：不明）
- 店のサポートとしては十分だと思う。ただ人不足に関してはすべて店まかせなので、人不足の際の募集などのサポートもしてほしい。（5～10店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- サポート体制が十分だと思える時もあるし不足していると思える時もある。今、私として苦手な労務管理についてのサポートがあればうれしいと思う。外部契約して労務管理してもらえる事も知っているが、経費として現状は負担が大きいのでしていない。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

### 2. サポート体制が不足しているという意見

- 十分ではないと考える。①人材不足に対する本部支援。②人件費増加に対する本部支援（5～10店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- サポートは不足している。「本部の人手不足」「社員教育不足」「商品力不足」「情報共有不足」「加盟店への思いやり不足」（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 基本的にFC本部は加盟店に任せきりですぐ動いてくれないので大変である。人材不足などもう少し本部のバックアップ体制が欲しい。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- FCサポートには満足はしていないが、仕方ないかと諦めている。以前はオーナーサポートシステムで、旅行などの間、お金を支払えば店勤ムをしてくれる社員（経験豊富なベテラン）に任せて休むことが出来た。持ち店も今のように多くなく、売場を作ったり、売上げupの施策を一緒に考えたりしていただけた。今は、本部も人不足、働き方改革等で、店へのサポートが減り、店に数字をおろしていくルートセールスのような働き方になってしまっている。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

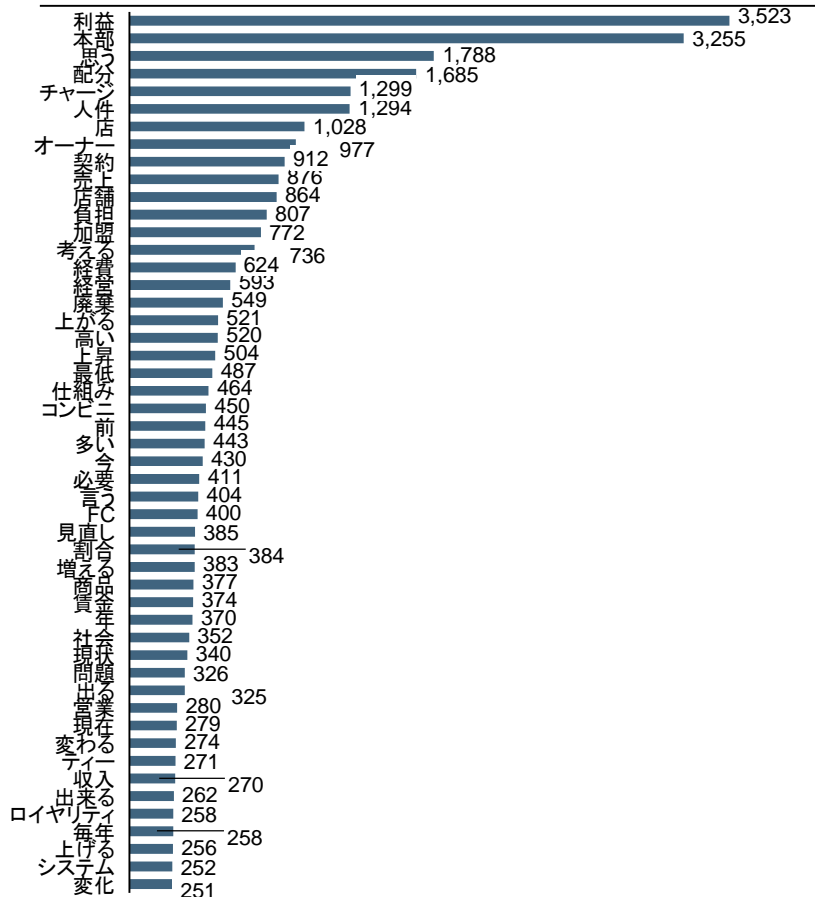
### 2. サポート体制が不足しているという意見（つづき）

- 毎週のセール・キャンペーン商品の検討、打合せは、出来ていると思うが、人出不足解消補助サポートについては、具体策に欠けている。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）
- 全てにおいて不十分だと思う。人件費の上昇などによる経費増は、利益配分率を見直すと契約書にも書いてある。なのに全くしない。廃棄原価も負担するべきだと思う。本部は発注してくれとしか言わないが、そう言うなら廃棄を負担するべきである。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- FC本部のサポート体制は全く機能していないし、体制自体存在していない。店の売上、利益を上げるための指導、アドバイス等一際無い。本部として売上が上がる(店に仕入させる)商品を押しつけ必要以上の仕入をさせることしか考えていない。店の売上、利益を上げるための知識、経験が微塵も無い。足りないことは、店の売上、利益を追求しようという考えが全く無いこと。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：ビジネス街）
- 販促にともなう、加盟店負担が時に過大であると思われることがある。又、担当者によっては、とにかくたくさん発注させ、廃棄ロスを出させるように指導することがあった。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 24H、365日、個人営業では無理があると思う。そこで、オーナーが営業時間を自分の意志で決定する事が出来れば、全ての問題は、解決すると思われる。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：ビジネス街）
- 24時間営業を求めるのであれば、従業員不足に対する人の手配等のサポートをお願いしたい。また、急な休みに対しても同様に。売上があがらずに、人件費等の経費があがる為、経営を圧迫しており、本部フィーの見直しをお願いしたい。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：駅前）

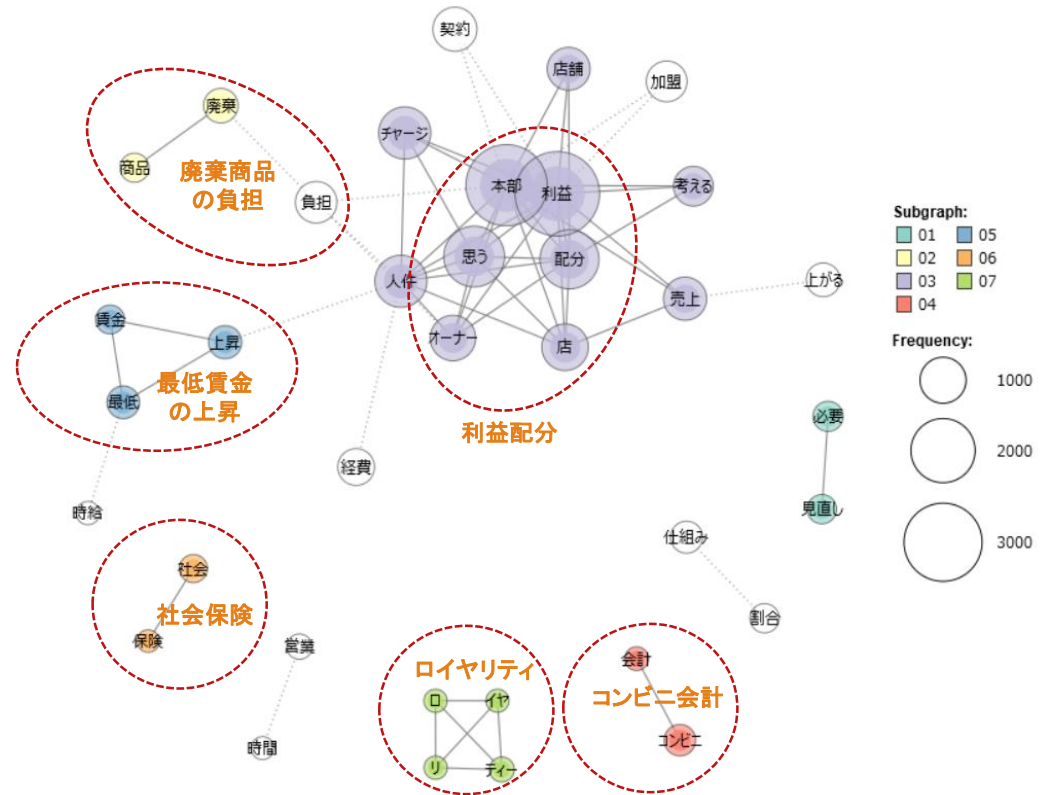
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問19 FC本部との利益配分の仕組みや割合について、あなたのお考えをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・「利益配分」、「ロイヤリティ」、「コンビニ会計」等、利益配分の仕組みについての意見が多かった。
- ・また、「廃棄商品の負担」、「最低賃金の上昇」、「社会保険」等、世の中の構造変化に関する言及も多数。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 利益・コスト配分の仕組み

- 創業以来何十年とたっているのに時代物価も人件費も変化する中、チャージに関しては1度も変わらないというのはどうしてもおかしいこと。時代に合った対応をして欲しい。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 契約形態にもよるが、少い投資で開店運営でき、FCパッケージを利用しているので妥当かどうかは判断しにくい。私が最も改善してほしいのがロスチャージである。通常原価計算方法だと廃棄になった商品はただの廃棄であり経費計上しないがコンビニ会計では廃棄高を原価より控除してチャージをかけている。そして廃棄高を店舗の経費として計上している。廃棄が出るほど店舗利益は減少し、本部利益が増加するおかしな仕組。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 私が店舗経営をした11年前はまだ良かった。時代の変化で店舗数が大幅に増え売上はダウントレンドへ。コンビニ会計の見直しが必要だと考える。人件費が大幅に増えているのに利益配分の仕組みも変えないとコンビニオーナーは生きていけない。人件費を考えたチャージの見直しを希望する。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）
- 利益配分の仕組みや割合のことは、PLを毎月確認するが、分からない数字がたくさんあり、本当にこんなに経費がかかっているのか？という項目がたくさんある。人件費や光熱費、廃キなどは自分でやっているのだから、その他の経費に関しては分からないところで取られている感じがしてならない。利益配分の仕組みも複雑すぎて自分で思っている以上に本部にもっていかれている感じがする。せめて6：5ぐらいの配分になればと感じる。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：駅前）
- 利益配分にはおおむね満足している。ロイヤリティは高すぎれば経営を圧迫し、低すぎれば本部の競争力の低下につながるし、能力のないものが誰でもオーナーになってしまうのはチェーンの運営力の低下を招く。他のチェーンの契約も検討したがある程度の売上がないと厳しい。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 100円単位の商売しているのに本部が日本のトップクラスの利益をあげているのは？ 半分以上のチャージ（上納金）はおかしい。少なくとも折半にはするべき。特に廃棄商品の85%を店負担なのはこれも50%にはしないとダメ。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：商店街）



## 2. オーナーアンケート調査の結果

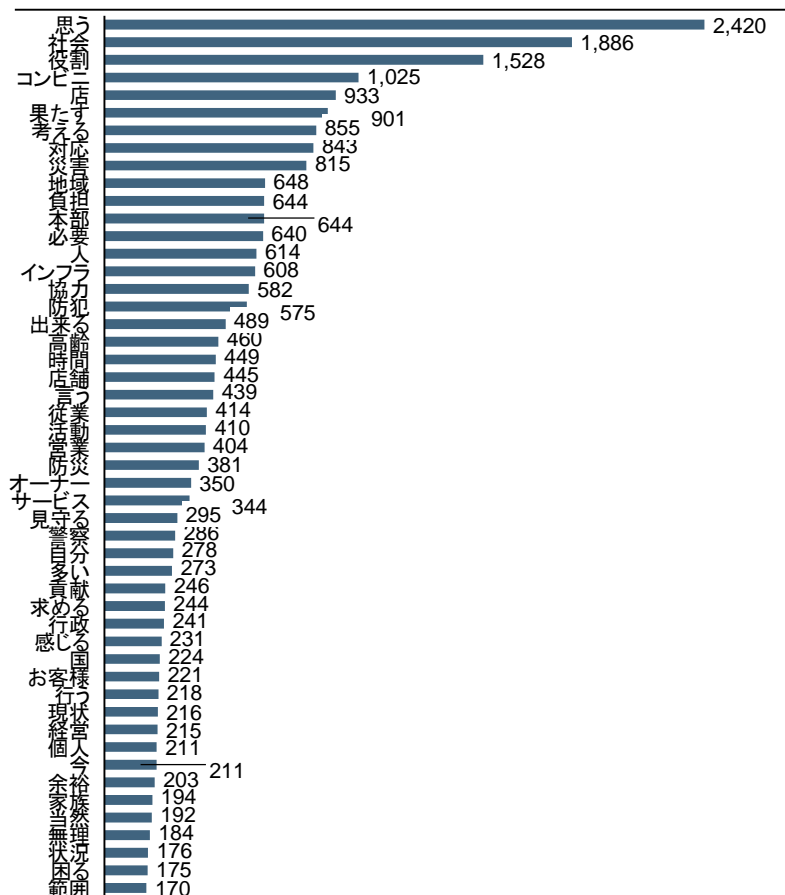
### 1. 利益・コスト配分の仕組み（つづき）

- 自店の利益率が1～2%とギリギリにも関わらず、本部の利益率の高さは全く公平性に欠いていると思う。また、廃棄商品の会計処理も納得は出来ない。（仕入れに組み込まれるべき）（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- チャージの割合などの契約内容を納得した上で契約している。昨年、最低賃金が上がった時にチャージが1%下がったので助かった。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 人件費がとにかく払えないのでロイヤリティを15～20%下げて欲しい。最低保証の金額なら15万くらい上げてもらわないと無理である。毎年最低賃金は上がるので、その都度ロイヤリティを下げてもらえないとかなりしんどい。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- この5年間で全体平均でもコンビニの売り上げは横ばい。に対して人件費は最低賃金の上昇で否応なしに上がっている。また社会保険などの負担など社会情勢の変化も起きている。本部が今のロイヤリティを設定する際に試算したはずの平均的なコンビニ加盟店のPLモデルを是非検討会では確認していただき、現在の社旗情勢や法令順守、コストモデルに当てはめて現実的なのか？議論してほしい。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 現在の利益配分については、今後賃金の増加、有給休暇等の取得に応じて変動(店舗が運営しやすい)してほしい。FC本部は、経営上、純利益をこの仕組みの中で出している。経常利益に対して、約40%を、店舗サポート費用として、各店に使える(費用)を、仕組み第三者機関を設立して、運営する。従業員の社会保険料の一部分担などもサポートする仕組みが今後必要になってくると思う。（2店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：不明）

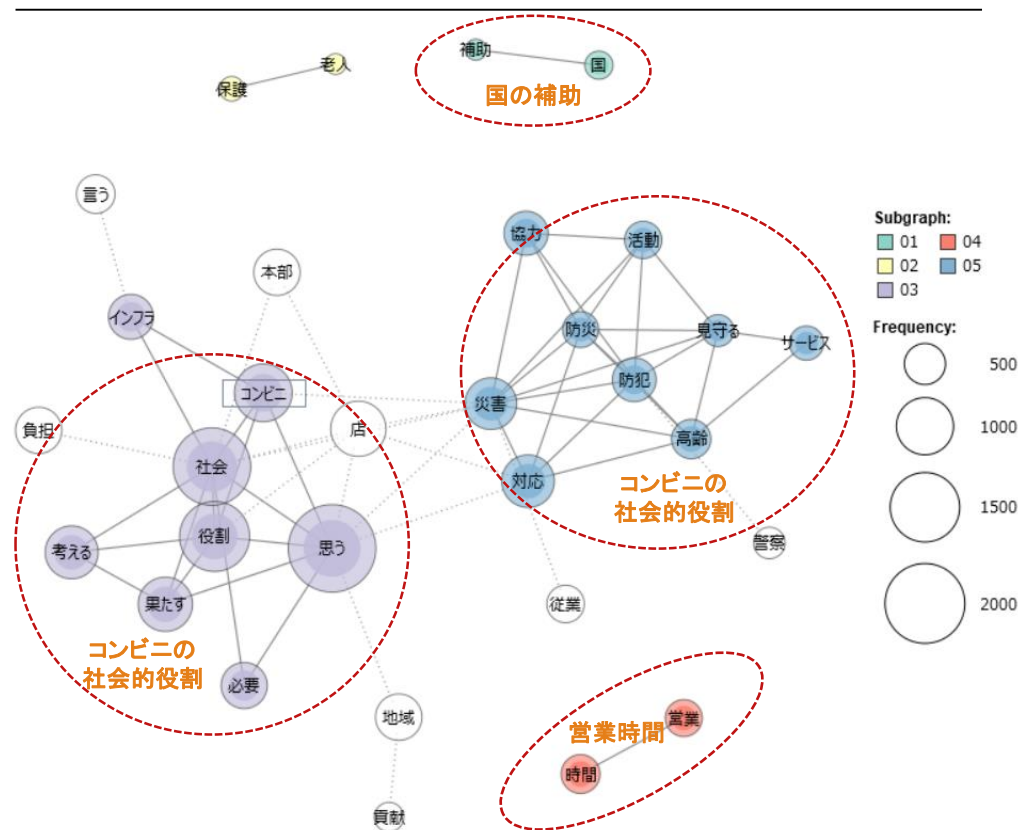
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問20 コンビニエンスストアが、防災・災害時対応、防犯活動への協力、高齢者の見守りサービス等の社会的役割を果たすべきだとお考えですか。過去の経験や日ごろの活動、負担への懸念等を踏まえつつ、あなたのお考えをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



・「災害、防災」、「防犯」、「高齢者の見守り」等、コンビニの社会的役割について多数言及された。

(出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

・また、「国の補助」や「営業時間」等、社会的役割を果たす上での課題や支援制度のあり方についても意見された。



## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. コンビニが社会的役割を果たすべきとの意見

- コンビニは地域包括協定を結んでいるので、自治体と本部加盟店が密接な連携を図り災害に備えるのが前提。定期的な意見交換を向い、より良い防災体制を整えるべき。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：駅前）
- 防災、防犯は、コンビニにあらずとも大切だと考える。最近、24時間問題とかあるが、私達は、その点は24時間OKである。これは夜間の防犯にも多くの人に認められていると思う。又、振り込めサギについてもATMの前で困っている老人の人に声掛けも数回した。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）
- 地域密着を重視している為、防犯活動や高齢者の見守りサービスなど社会に貢献できるようにしたい。（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）

### 2. コンビニの社会的役割への負担に関する意見

- 災害時はニーズは高まる、実際に台風や大雪時売上はあがる。しかし、スタッフが来られないなど自分1人で対応しなければならないことも想定している。地域の役割は大きいですが、やはりスタッフの安全も考えなくては厳しいと思う。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- 本来行政が担うべきもので過剰なサービスの提供になり、経営を苦しめている要因の1つである。台風地震など災害に見舞われながらの営業はどう考えてもおかしい。従業員の身の危険を考えればなるべく切り離すべきだと思う。本部が東日本大震災の時は、停電している中、経営を強いる事があった。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 人員に余裕が無いので、高齢者の見守りはできない。開いている時間帯は防犯活動にはある程度協力できる。振り込めサギなどでPOSAカードの購入、レジ、ATM振込などが使われるが、時間帯によっては気づけない状況もある。忙しい時間は声かけられない。災害おこった時は、商品の納品もストップするので、商品ある限りしか協力できない。自分の店付近で災害が起きたら、自分も従業員も被災者だから、社会的役割は果たせないかもしれない。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：不明）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

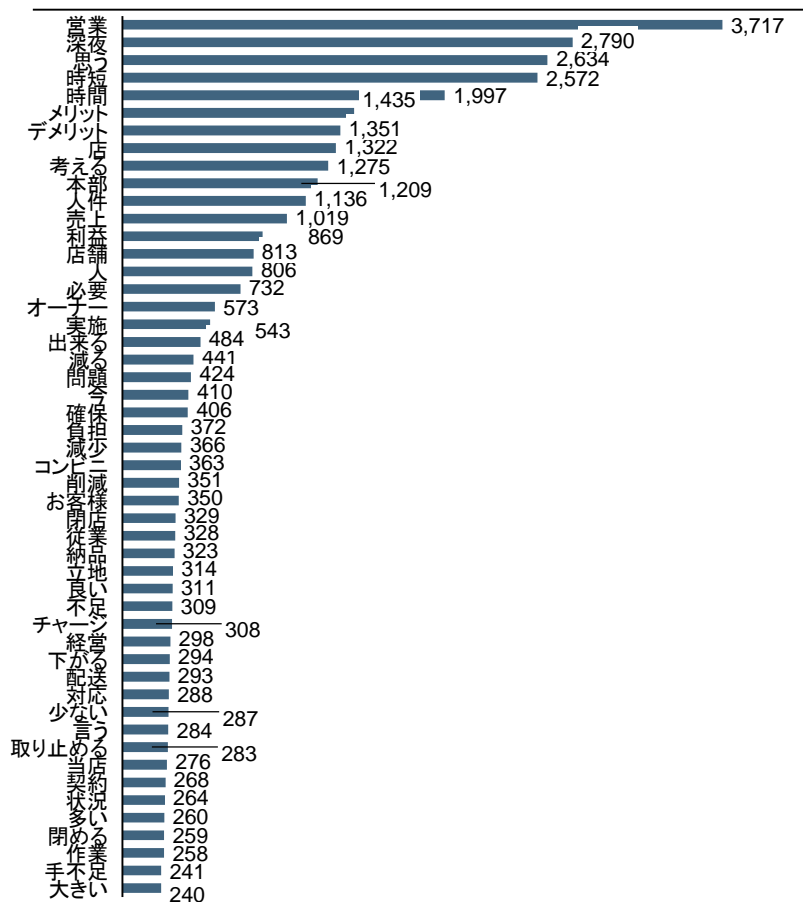
### 2. コンビニの社会的役割への負担に関する意見（つづき）

- コンビニはライフラインではない。勝手に押し付けないで。24時間営業もそうだし、社会的な役割よりも毎日の生活。人間らしく生きていけないのに社会貢献を一方的に求めるのはおかしい。押し付けるなら、それなりの補助を。毎日必死である。いいようにつかわないで。  
（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- コンビニは個人商店である。運営もアルバイト中心に行っている。社会的役割を果たす状況にない。単に日用品を売って24時間営業しているだけに過ぎない。防災、防犯につきましてはむしろ弱者である。社会的な役割を求めるならば、それなりの設備や体制を作る為の資金やノウハウが必要では？（3～4店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：ビジネス街）
- 防災、災害対応は個人の店では無利だと思う。自分達も被災者で家族をほっといて24時間など出来ない。防犯活動の協力は必要な事だと思う（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：駅前）
- 何でもコンビニへ負担を強いている。ただでさえ余裕が無いのに色々な活動への協力は無理。コンビニに協力を求めるのであれば、国や自治体が補助金等を支給すべき。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：駅前）
- 北海道での地震・停電を経験したのでライフラインとしての重要性は感じた。同時に民間でそれをやる限界も感じた。我々にも守りたい物や助けたい物がある中で、それを見捨てて社会的役割のために動くのはおかしいのではないかと。社会的役割を求められるのであれば、それが維持できるように国や自治体から補助金があって然るべき。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）

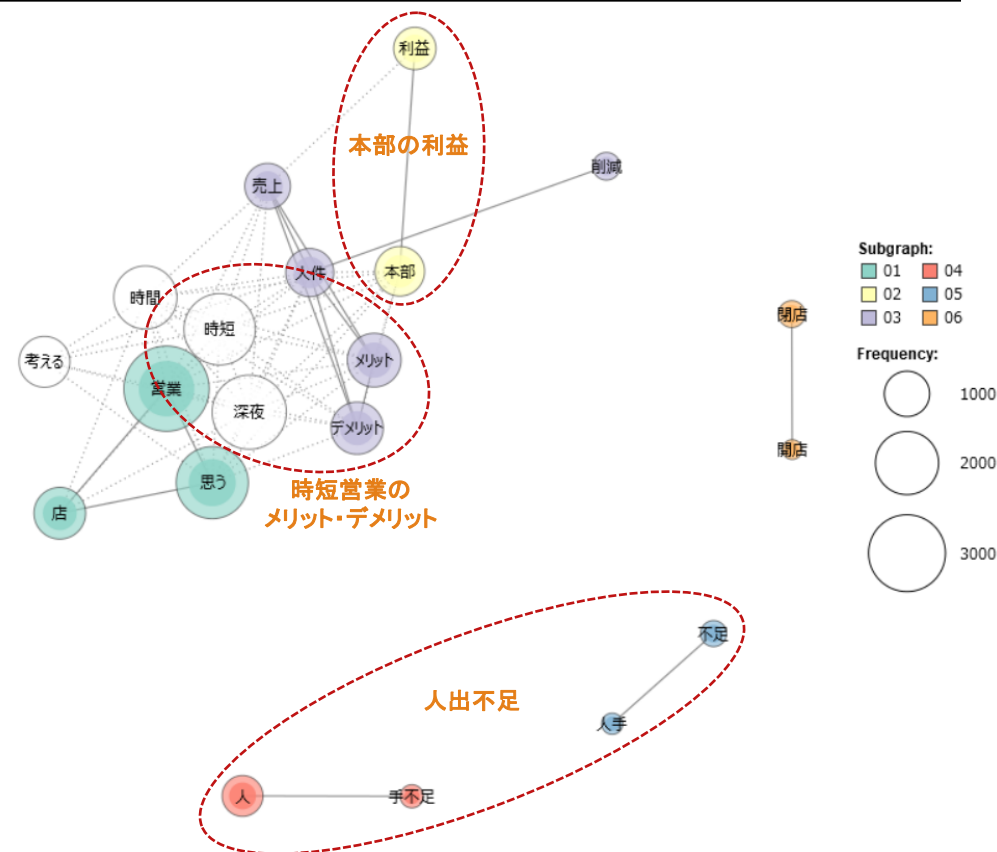
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問 2 1 深夜営業の取り止めなどの時短営業の実施についてどのようにお考えですか。実施の意向に加えて、時短営業のメリットやデメリットについて、あなたのお考えをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



出所)オーナーアンケート調査よりNRI作成

- ・時短営業のメリット・デメリットについて多数言及された。
- ・また、「本部の利益」や「人出不足」等、時短営業を希望する理由や時短営業に踏み込めない理由についても意見が出された。

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 時短営業への賛成意見

- 店によっては、時短営業は必要だと思う。メリット→深夜の人件費減少。デメリット→売上減。（3～4店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：駅前）
- 基本的には深夜営業は取りやめて欲しいと考えている。メリットとしては人不足の問題がほぼ解決することと人件費が大幅に減らせる。デメリット（懸念）としては、物流の配送の問題がある。売上の減少分が人件費コスト減でカバーできるなら深夜は閉めるべきだと思う。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 深夜のシフトに入る人が居なくなれば、時短営業を考えると思う。メリットは深夜の防犯や、急にシフトが休んだ時の対応を考えなくても良い。深夜のシフトの人員確保の労力がいらぬ。とにかく、ストレスが減少する。デメリットは、本部が配送スケジュールを変更しなければ、店を閉めても荷物の受入の為に人が居ないといけぬので、人件費が削減できない。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：地方部・町村部）
- 深夜営業の取り止めは真剣に考えている。時短営業のデメリットとして昼の時間の売上減少と言われるが、各チェーンが足並みを揃えて実施すれば、それほど影響はないのではないかと考える。競合がひしめく中で、1店だけ時短営業するから売上減少するのである。もう1つ挙げると、店舗設備が24h営業前提となっているので、シャッターが閉められない、ついていないのである。加えて、駐車場が有る店舗での無断駐車を阻止する設備など、防犯面からのケアを忘れてはならない。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地）
- 深夜営業は売上げが低く、人件費も高くなる為、本心としては、赤字経営になるので止めたい。デメリットとしては、深夜暗くなるので街の防犯としては、少し安全性が落ちるのではないかと考える。但し、本部側としては、売上減＝本部利益減となる為その分の利益をオーナーから取ろうとするのではないかと思う。（2店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 時短営業への賛成意見（つづき）

- 人手不足で実施したいが、チャージ料がアップされ、経営がより厳しくなる為、踏み切れない。本部も他チェーンや周辺店舗の影響をおそれ、(売上激減?)(他チェーンに客が流れる?)出来る限り24時間のままにしたい様子。地方では、深夜ほとんど客はなく、開けておく必要性を感じない。(5年前と比べても夜客数減)7時～23時で十分。フランチャイズ契約に法規制で、営業時間選択出来るようにするしか手は無さそう。(今やるしかない。)(1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地)

### 2. 時短営業への反対意見

- 全項目の役割を考えると、24時間営業するのが大前提だと思う。十分な労働力の確保が出来ていない現状を鑑みると、柔軟な対応が必要と思う。深夜営業を維持するのであれば、本部の利益配分の見直し必要だし、時短営業を実施するのであれば、配送等を含めたシステムの抜本的な見直しが必要。(2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地)

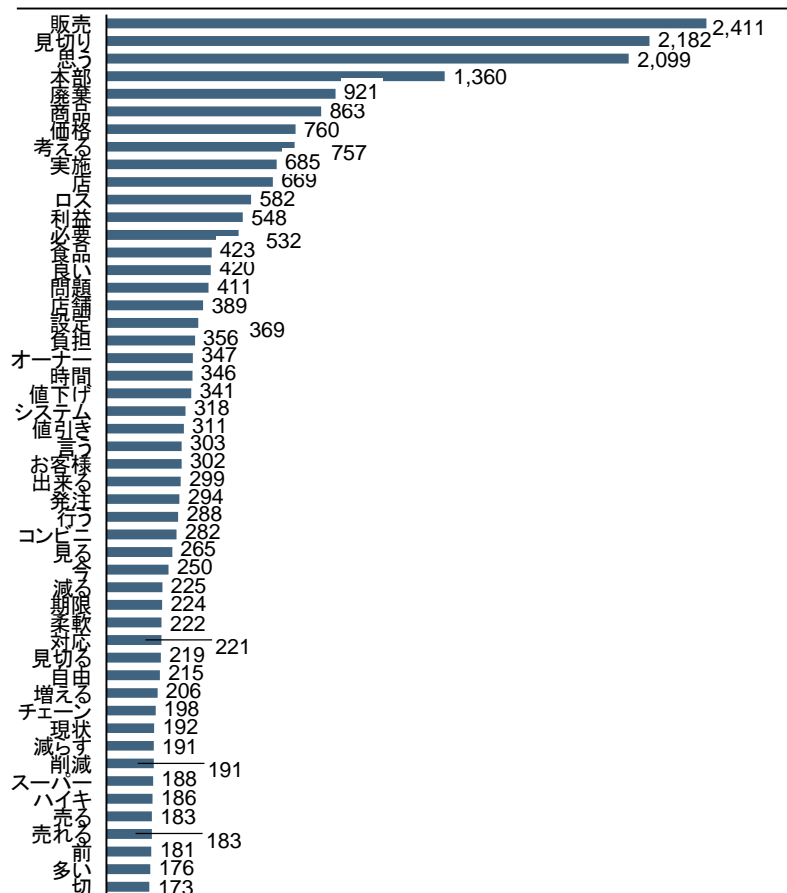
### 3. その他

- 深夜にお客さんが来る事は大方の店舗では少ないと思う。そういう店は時短するべきだと思う。もちろんやりたいオーナーさんはやっとならいいと思う。生活費が減るので私の店では時短にできない。深夜のお客様もうちは多いので閉められない。人不足、チャージ、配送など時短するにはその店によって色々なカベがあると思う。(1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地)
- 深夜営業の取り止め、時短営業の実施は、考え中である。メリットは、人件費が削減出来る事、青少年の帰宅が早まる事など、デメリットは、深夜の緊急駆け込み、高齢者の見守りなどが出来なくなる事など。(1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：住宅地)

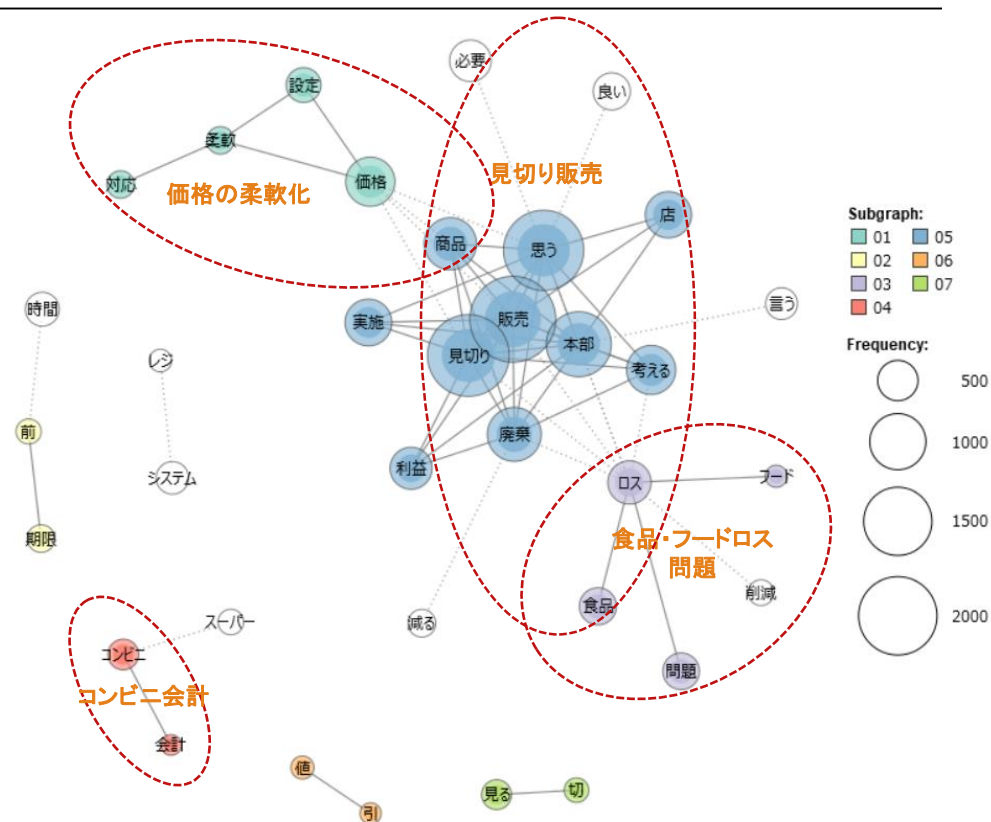
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問 2 2 見切り販売の実施など、価格設定の柔軟化についてどのようにお考えですか。あなたのお考えをご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



- ・「見切り販売」や「価格設定の柔軟化」といった用語について多数言及された。
- ・また、「食品・フードロス問題」や「コンビニ会計」についても本設問において言及された。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成



## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 見切り販売への賛成意見

- 見切り販売は必要。現在も本部は見切り販売しても良いですと言っているが、その様な店舗には、人員等の一切のサポートをしていない。そこを改善しないと見切り販売は浸透していかないし、食品ロスも防げない。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：不明）
- 私の店では今年の6月より見切り販売を実施している。2ヶ月間だけの結果であるが、廃棄ロスは1日平均1万円削減でき、オーナー収益は月間15万円程度上がったと思う。お客様にも賞味期限の近づいた商品の値引きは喜ばれ、どうして本部が値引き販売を嫌がるかが理解できない。今後、店舗売上の伸びが期待できない状況で収益改善には廃棄ロスの削減は大きな要因となり、お客様にも喜ばれるのであれば売上げアップにも繋がる大事な問題である。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 現在は禁止されているが、禁止にする理由が良くわからない。見切り販売の実施など価格設定の柔軟化を進めてほしい。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 当店ではまだやっていないが見切り販売は賛成。だが現状 販売鮮度の時間がまちまちで始めたら、常に1人はそれだけで終わってしまう。見切り販売をするなら同一鮮度時間に統一してもらわないと余計な人件費が増え、見切り販売をしても利益が出ない。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 2. 見切り販売への反対意見

- 見切り販売に対しては否定的なスタンスである。誤発注の際などに限定されるべき、セブンイレブンの価値あってこそその植段なのでオーナーに精度の高い発注をより一層するように精進すべき。時短店は値下げは導入するのが良いのかもしれない。そこは未経験なのでなんとも言えない。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：不明）
- 見切り販売品しか売れなくなりそう。データ管理が出来ない。鮮度管理が不安。（2店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 反対である。正価で買ってくれたお客様を大切にしたい。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）

### 3. その他

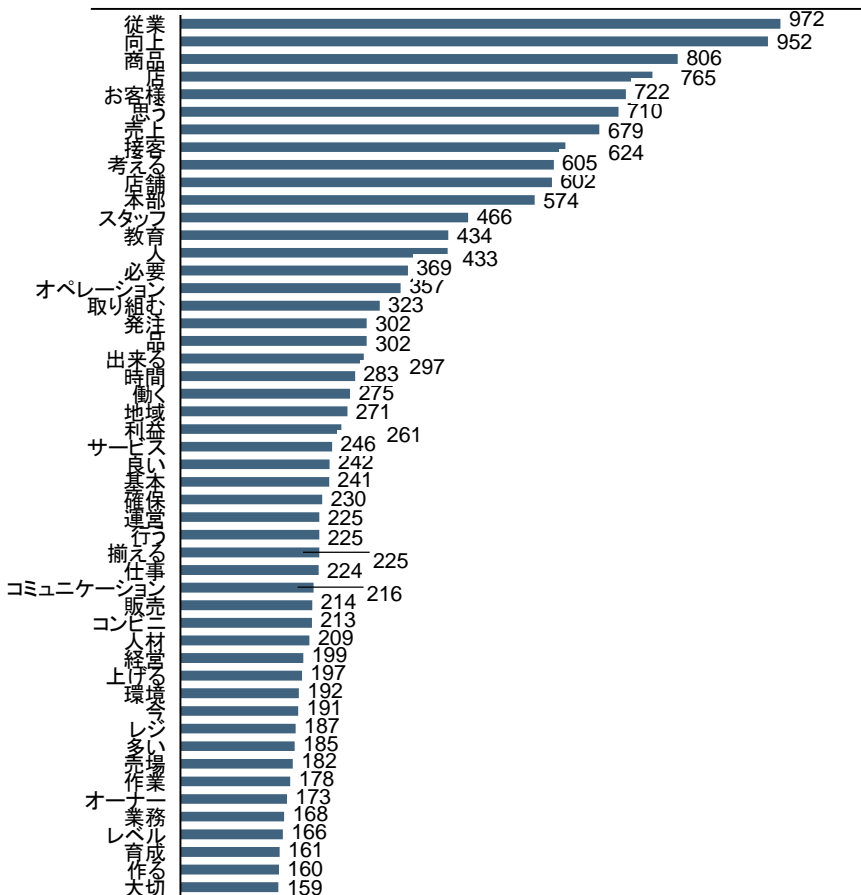
- コンビニ会計による利益相反の関係がここにもある。そこを解決しない限り永遠に続く問題である。本部が恐れているのは売り上げが下がることで私達がどうなろうと見切りを色々な形で阻止しようとするだろう。圧力は日々感じる。私達が恐れるのは契約解除である。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 「売れたものだけ在庫として認める」というコンビニ会計を根本から改めないと問題は何も解決しないと思う。そもそもお店での作業量が多すぎて、現場で価格を柔軟に設定することなど、ムリです。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：駅前）



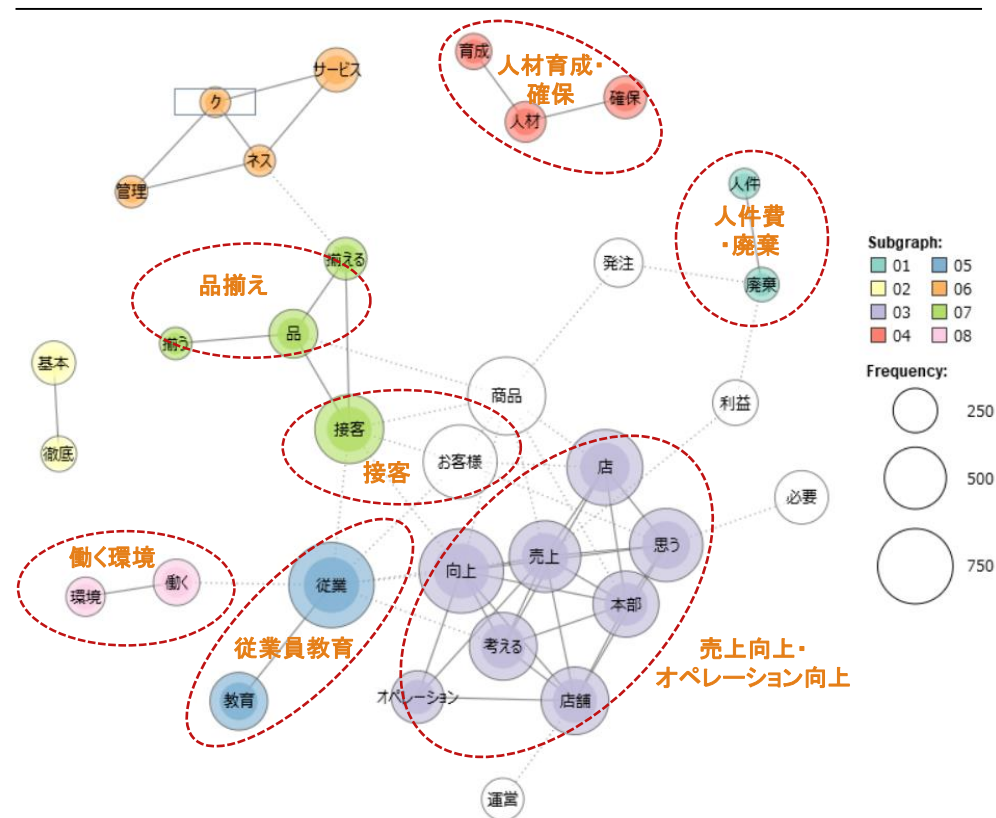
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問24 あなたが経営する店舗について、売上向上や店舗運営のオペレーション向上のためにあなたが取り組んでいること・取り組む必要があると考えていることについて、具体的にお答えください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



・「売上向上」、「オペレーション向上」を中心に、「人材育成・確保」、「働く環境」、「従業員教育」、「品揃え」、「接客」等、多くの店舗運営改善の取組みについて言及された。

出所) オーナーアンケート調査よりNRI作成

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 品揃えについての意見

- 売上向上については、新商品や、話題の商品を、積極的に販売する。オペレーションに関しては、F C本部の指導もあるので、店舗では、限界があり、直接改善するのは、困難である。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：駅前）
- 売上向上のためには品揃えが不可欠。オペレーションについては、従業員個々にレベル差が大きく、個別に教育している。オペレーションの差を時給の差としている。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）
- 店舗の清潔維持、元気なあいさつ、お客様へのセールの声かけまた自店にしか置いていない商品も扱ったりもしている。オペレーション向上に関しては配送サービスの自動化やセルフレジの導入も必要ではないかと思う。魅力を感じる商品の開発も重要だと思う。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 売上向上の為に品揃えの充実をしっかりとわかりやすい売場作りを取り組んでいる。接客の基本の声かけも取り組んでいる。お客様に不快感を与えない為の清掃もしっかり取り組んでいる。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- お客様のニーズにあった品ぞろえ、見やすい売場、買いやすい売場づくりを目指している。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 欠品をしない。品ぞろえは他店より500アイテム以上多い・あたり前ですが、朝から夜まで、お客様にはしっかり「あいさつ」する。客単価を上げる為に客導線について買いするアイテムの展開を強力している。100%お客様が追加するレジ回りは特に強化。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）

### 2. 接客についての意見

- 接客の向上。商品力は本部が考える事で、店は、接客の向上に取組み、お客様がまた来店したい、と思って頂けることに力を注ぐ。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 2. 接客についての意見（つづき）

- 従業員の戦力化①従業員のレベルUPの為、本部主催のレジ接客研修への参加②発注の分担化と発注精度の向上③POPの作成と声掛け販売等のお勧め販売、今後は更なる従業員の戦力化、声掛け販売等に依る、売り切る力を強化していく。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）

### 3. 人材育成についての意見

- 基本の徹底に尽きると思う。また、働くスタッフの働き甲斐を高める環境を作る(人事評価、労働評価)が大切だと思う。（1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い）
- 店舗でお客様に接しているのは従業員さんなので良い人材を確保出来るのが一番の売上向上に繋がる、働きやすい環境をつくり出す様にしている、働きたい日数を希望通りにする。休日希望も叶える。やりがいを持たせる、発注業務を担当させている。コミュニケーションを持つ。その他新しい商品を提供出来る様にしている。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 私が一番大切だと思う事は、人材育成だと思っている。従業員のレベルアップがお店のレベルアップに必要不可欠である。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：不明）
- 人材の育成につきる。2店舗とも履行補助者・店長がいない。中核となるスタッフが店長レベルの業務をこなしている。これらのスタッフをさらに生産性の高い人材へ育てる為に簿記の知識を身に付けさせたいと思っている。そうでもして高い生産性を実現しないと高い時給や有給休暇の利用もできない。省力化・省人化が進んだ時に失業しないためにも「稼ぐ力」を磨き続けてほしいと願っている。（2店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- 店舗運営に関しては従業員教育のやり方は整備、マニュアル化したり日々の作業も割り当て表などでルーチン化して店舗レベルを保つ努力と従業員の役職を決めて時給や待たせ時間を変える取り組みなどを行っている。これからは正社員を雇うという方向を見ていきたいと思っている。（1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 3. 人材育成についての意見（つづき）

- オペレーションの向上には、従業員教育しか無いと思うが、本部主催の接客セミナーを受講させている。しかしその分のシフトフォローや受講費用の負担がなかなか厳しい。なぜかオーナーなどの付き添いを必要とする為うけさせたいが現実この人手不足の状況では難しい。またオペレーションを向上させるだけの優秀な人材の確保が必要であるが、それは教育以上に難しい問題だと思う。（2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：地方部・町村部）
- 人材の育成。働きやすい職場環境作りである。大体の経営者は自分も勤め人ですが、その時の事は忘れがち。立場は変わっても、心は変えない事である。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）

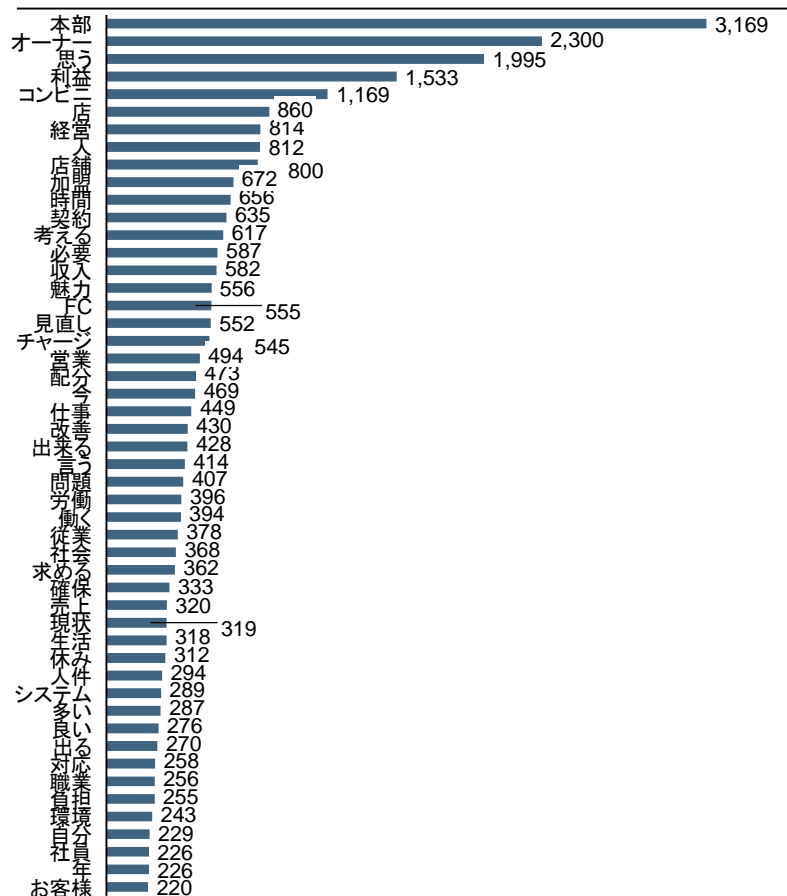
### 4. その他

- 経営努力（売上向上、店舗運営オペレーション向上取り組み）。店舗の売り上げは大半が立地で左右され、チェーン店舗で一律の製品群やサービスを提供しているコンビニでは店主の努力要素は少ない（その意味で誰でも簡単に始められるのがFCです）。唯一出来るのは低賃金の中で、可能な限り従業員さんには負担をかけないこと。余計な業務は極力私が行うこと。働く環境を出来るだけ明るくすることで、お客様に対する接客の質の向上に繋げることを意識いる。リピーターにそれが繋がることで少しずつ売り上げを取れればと思っている。オペレーションの効率化に関しては、本部に現場の実際の動きを見たとえでの所謂「カイゼン」を真剣に行なってほしいと思う。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 店舗が出来る売上向上の取り組みは接客、清掃、発注技術(廃棄を抑制し、かつ豊かな品揃え)ですが、売上向上全体に占める割合感は10%有れば良いぐらい大程は外部環境要因(立地、競合店とお客の流れ)が占めるので。最低賃金上昇や人手不足による賃金や手当支給の上昇で取り組んで徒労だけで無駄につき取り組みは止めた。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：地方部・町村部）

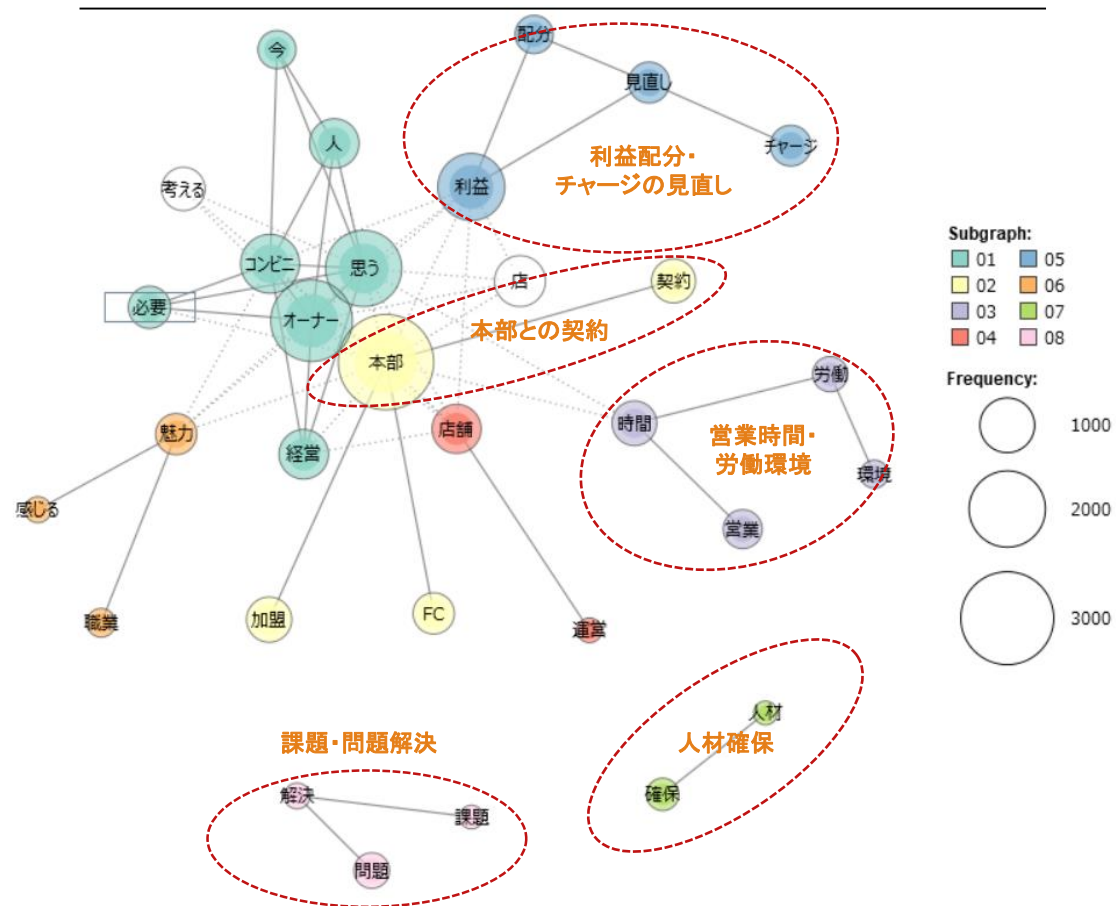
## 2. オーナーアンケート調査の結果

- 問 2 5 コンビニオーナーという職業が、より魅力的になるために、解決されるべき課題は何か、また、そのためにFC本部に求めるものは何か、あなたの見解をご記載ください。

頻出単語の上位50



頻出用語の関係図



出所)オーナーアンケート調査よりNRI作成

・「利益配分・チャージの見直し」や「本部との契約」といった本部との関係についての意見を中心に、「営業時間・労働環境」、「人材確保」、「課題・問題解決」についての意見が多く言及された。

## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 1. 利益構造についての意見

- 第一に、十分な利益と収入が得られるということ。第二に、24時間営業という性質上懸念される、労働時間と休暇の問題について、F C本部からフォロー体制があると良い。(1店舗経営、加盟年数：3年以上5年未満、立地：商店街)
- 従業員の確保が、しっかり出来る、コスト体制ができる事。F C本部に対しては、利益配分の見直しや、段階チャージ方式の撤廃を求める。(1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い)
- オーナーからの搾取で成る本部の最高益ではなく、オーナーの利益の積み重ね先に本部の最高益が出るような仕組みが必要。まずは、各オーナーが最高益が出るように利益配分を見直し、そこから生まれるモチベーション（投資含む）によって各店舗の売上を上げ、本部の最高益へとつなげる。現在の本部の最高益は、オーナーの犠牲の上に成り立っている。(2店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い)

### 2. 本部との関係についての意見

- 本部と加盟店の意見を調整していく組織団体が必要であり、フランチャイズ法?を制定して欲しい(本部との契約は対等関係にあると考えていますが、今の状態は一方的であり加盟店の権利を尊重して欲しい) (1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い)
- 本部側と個店とが意見交換できる場も必要。本部側の一方的プレゼンテーションのみでは進展できないと思うが、、、 (1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：商店街)
- 根本的にコンビニの位置付けが、世間では圧倒的に低い所が一番の課題だと思う。二番目には本部の対応(利益の割合、サポート体制含)。三番目には24時間どんな時も電話が鳴ったら対応しないとイケない等、プライベートが無い(急に人が休む、クレーム、操作がわからない等)、それに対しての報酬(給料)が少い。(1店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：郊外幹線道路沿い)



## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 2. 本部との関係についての意見（つづき）

- 不合理な内容を見直して、本部とオーナーで共同して事業をしているという意識を高めていく事が大切である。商品の評価や価格設定、現場のオペレーションの課題、経営上の課題、法律的な問題の解決。など、もっともっとオーナーの意見を聞き入れて貰える様な仕組みが出来れば良いと思っている。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

### 3. 営業時間・労働環境についての意見

- 各々の地域にあった営業時間、なかなか難しい人員確保がスムーズに出き、オーナーの勤務に応じた利益が出ればやってみようと思う人が増えるかもしれない。24時間営業の見直しを求めたい。（1店舗経営、加盟年数：3年未満、立地：郊外幹線道路沿い）
- まずはオーナー自身のQOLの向上である。そのためにはオーナーの肉体的、精神的負担を取り除くことである。人不足による長時間勤務、急な欠員に対する対応など体も心も休まるときがない。本部には24時間営業の見直し、人不足時の応援体制を強く求めたい。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 一般の小売事業主とフランチャイジーとは大きく異なることを理解していただきたい。病気になっても、また家族に不幸があっても営業は続けなければならない。また店舗を閉店したくても、15年縛りで中途解約は多額な違約金が発生するため辞めることも困難である。我々オーナーもサラリーマン、アルバイトと同等とは言わないが、最低限の労働環境を保証してほしい。※本部は個別に交渉を望むが、それではオーナーの本心はなかなか言えない。（1店舗経営、加盟年数：10年以上20年未満、立地：住宅地）

### 4. 人材確保・省人化についての意見

- 人材が確保され長時間労働がなくなり、人並みに休みが取れて人並みの収入が有れば良い。その為にそのようになるパッケージを考えてほしい。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）



## 2. オーナーアンケート調査の結果

### 4. 人材確保・省人化についての意見（つづき）

- 人材確保のサポート サポート力が今ない。慢性化する人手不足を解決する策はいまだ未解決である。オーナー、店長まかせで本人が穴埋めするしかない。だから売上の少ない店舗は時短を考えるのである。求めて続けて5年いまだ何もかわらず開業して失った物、時間、自由、預金、この5年連休は忌引のみ。お客様のはげましで生きている。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）
- 省人化が実現できれば表面的な問題はほとんど解決できる。やらないのは怠慢である。人手不足は待たなしで深刻化している。あとは利益相反関係を解消することである。ドミナント、見切り販売、食品ロス。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：郊外幹線道路沿い）

### 5. その他

- コンビニオーナーという職業についてのみ解決される問題は無いと思う。コンビニそのものが社会と密接にリンクしている以上、社会の有り方も含めて語られるべき種類の問題かと思う。例えば、コンビニ店員に高圧的な態度を取るお客様の問題であったり、貧困からか万引きを何度もしてしまうお年寄りだったり人手不足であったり、やっちはいけない事をSNSで上げて炎上させてしまう大学生がいたり、解決されるべき課題は枚挙に暇が無い。個店毎に問題が起きたら迅速に解決していくことしかない。その為にも本部の方々と協力してやっていきたい。FC本部に求めるものは、個々のお店に愛情を持って頂いて、その生活がどの様にしたら守られるのか。金銭的にもそうだし、オーナーの家族の在り方や心理的な安寧といったものに対しても少しでも意識して貰えればと思う。（2店舗経営、加盟年数：20年以上、立地：住宅地）
- コンビニオーナーという職業が、より魅力的になるためには、労働時間、休日、収入(利益配分)の改善が必要であると考えます。経営者は、実質的に本部とフランチャイズ契約で拘束されており、一労働者に限りなく近いポジションである。本部との交渉力格差も開きがあり、柔軟な経営ができない。特に休日、時短といった項目がフランチャイズ契約で制限されており、休暇が取りにくい状況である。経営者は働き方改革の対象ではないが、時代の流れを受けて、コンビニオーナーも定期的で安定的に休日を摂ることができる仕組みが必要であると考えます。場合によっては定休日も必要ではないか。また、収入面では、一応は経営者であるので、利益配分は、世間一般の平均的な収入よりかは多くなるように仕組みを変える必要があると考えます。（1店舗経営、加盟年数：5年以上10年未満、立地：住宅地）