

# オーナーヒアリング調査の概要

## オーナーヒアリング

### ■ 調査方法

- グループヒアリング
- 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、と回答した方のうち、会場ごとに参加者を無作為に抽出

### ■ 調査時期

- 令和元年8月21日～9月17日

### ■ 送付対象者数

- 121人

### ■ 開催日時・会場

- |       |                  |  |
|-------|------------------|--|
| ● 東京① | 8月21日(水) 10時～12時 | TKP東京駅日本橋カンファレスセンター カンファレンスルーム315      |
| ● 東京② | 8月21日(水) 14時～16時 | TKP東京駅日本橋カンファレスセンター カンファレンスルーム315      |
| ● 東京③ | 8月22日(木) 10時～12時 | TKP東京駅日本橋カンファレスセンター カンファレンスルーム315      |
| ● 東京④ | 8月22日(木) 14時～16時 | TKP東京駅日本橋カンファレスセンター カンファレンスルーム315      |
| ● 名古屋 | 8月26日(月) 14時～16時 | TKPガーデンシティPREMIUM名古屋ルーセントタワー Room J    |
| ● 大阪① | 8月28日(水) 10時～12時 | TKPガーデンシティ東梅田 カンファレンスルーム6A             |
| ● 大阪② | 8月28日(水) 14時～16時 | TKPガーデンシティ東梅田 カンファレンスルーム6A             |
| ● 高松  | 9月2日(月) 14時～16時  | 高松サンポートホール                             |
| ● 広島  | 9月4日(水) 14時～16時  | TKPガーデンシティPREMIUM広島駅前 カンファレンスルーム7B     |
| ● 福岡  | 9月9日(月) 14時～16時  | TKPガーデンシティPREMIUM博多駅前 ルームカンファレンスルーム3-4 |
| ● 仙台  | 9月11日(水) 14時～16時 | TKP仙台カンファレスセンター カンファレンスルーム3B           |
| ● 札幌  | 9月17日(火) 14時～16時 | TKP札幌駅カンファレスセンター カンファレンスルーム2B          |

# 主要論点

---

## 1) 競合の状況

- ①ドラッグストアとの競争激化
- ②店舗数の増加

## 2) 従業員関係

### (1) 従業員の確保状況

- ①人件費高騰・人手不足
- ②従業員の質の低下
- ③留学生・外国人材

### (2) オーナーの勤務状況

- ①オーナー自身の長時間労働
- ②オーナー家族の長時間労働

## 3) 本部との関係

### (1) 契約内容

- ①契約関係全体
- ②新規オーナーとの関係
- ③利益配分
- ④契約の中途変更や解約
- ⑤オーナーの裁量

### (2) コミュニケーション

- ①本部・加盟店のコミュニケーション全体
- ②本部の内部コミュニケーション

### (3) サポート

- ①本部による経営指導
- ②本部からの人的サポート体制
- ③本部の研修制度
- ④本部からの業務サポート体制
- ⑤その他

## 4) ユーザーとの関係

### (1) 商品・サービス

- ①本部の商品開発
- ②サービスの多様化・増加
- ③各種サービスの対価
- ④その他

### (2) 社会的役割

- ①災害時対応
- ②コスト負担の配分
- ③防犯・見守り機能

## 5) 店舗運営

### (1) 機械化・省人化

- ①IT活用の推進
- ②セルフレジ・自動化・完全無人化
- ③ICタグ等の活用
- ④その他

### (2) 省資源化

- (3) 24時間営業
- (4) 365日営業
- (5) 食品廃棄・見切り販売・発注
- (6) 後継者

## 6) その他

# 1)競合の状況

## ①ドラッグストアとの競争激化

- 私の地域は、ドラッグストアが多い。ドラッグストアだらけ。だから、消費者は使い分ける。ドラッグストアで安い物を買って、コンビニにしかない物はコンビニで買う。（名古屋）
- コンビニ業界だけの競争じゃなくて、私が一番怖いのは、ドラッグストアの業界。薬剤師が常にいること、生鮮食品があるなど、コンビニと同じような形で経営されていて、同じものでもコンビニと比べて値段が安い。向こうの方が、従業員さんも結構定着しているし、多い。とにかく全チェーンでコンビニ業界の底上げ、イメージの底上げを行う必要がある。（東京②）

## ②店舗数の増加

- ここまでコンビニエンスストアが大きく成長してきたのは、やはり新しい店舗をどんどん本部が出して、それによって利益を上げてきたこと。（東京①）
- 売上はコンビニ業界全体では伸びて来た。しかし、それに合わせてどんどん店舗も出店していった結果、オーバーストアになっていって、本部としてはオーバーストアになっているのは分かっているし、問題点を先送りして来て、今に至ってしまったかなというのがある。（東京④）
- 同じコンビニエンスストアの、同じ商圈の中に2店舗、3店舗、平気に出店する。そうすると、全てがお客様の奪い合いとなって利益が下がる。そういった構造がもうずっと続いているし、今の本部の考え方、体制は今後も続く。（東京①）
- 基本的には人口の増減がないなど、外的要因が変わらなければ、100%前後の推移で売上は行く。ただ、その中の競合と考えたら、絶対コンビニが一番のライバルで、一番つらいもの。間違いない。同一チェーン、他チェーン、関係ない。（名古屋）
- ドミナント政策によって自社競合が非常に増えて来た。私どもからすると、他のチェーンとは商品が違うので、がんばろうっていう気持ちはある。ところが、同じものを売っているお店が商圈内にできてしまうと、これは対応のしようがない。（福岡）
- ドミナント出店について、私のチェーンの一日当たりの売上平均を見ると、92年度がピーク。もし本部の言う通り、ドミナント出店で売上が伸びるのであれば、売上がもっと上がっているはず。契約書には「ドミナント出店の際に既存店に考慮する」とある。もし本部が本当に考慮しても売上が下がったのなら、本部が利益を補填すべき。（札幌）
- テリトリー権の否定というのがあるが、それによって、経営基盤が破壊されたということが言える。本部は、いつでもどこでも、新規出店できるが、加盟店は、異議を申し立てることができないという状況になっている。（大阪②）

# 1)競合の状況

## ②店舗数の増加（つづき）

- 売上が下がった店舗に対してのケアがあまりにもなさすぎ。そこでどうにかして法的な手段をしていただけると、ドミナントも出しにくくなるだろう。（福岡）
- 今後加盟を検討される方が、同じような不利益を繰り返さないために、テリトリー権運用見直しだとか、ドミナント出店ありきの施策から脱却してもらいたい。今は契約解除が、かなりハードル高い。これを、少しでも実行性のあるものに変えて行っていただかないと、加盟を検討する方にとって魅力あるビジネスモデルにはならないのではないか。（大阪②）
- ドミナント出店によるルールの厳格化が必要ではないか。（札幌）
- ドミナント戦略で出していくので、できれば半径500メートル以内は出店させない。どのチェーンでも、ドラッグストアにしても、スーパーにしても、半径500メートル以内には出さないというような法律を改定していただくと、ある程度その店舗の収益が確保できる。（広島）
- 一番大事なものは店舗の総量規制と思う。（東京①）
- 根本的には、店舗数が多すぎるということが問題だと思う。昔大手の金融機関が合併したように、セブン、ファミリー、ローソンが合併したらいいのではないかと思う。（大阪②）
- 店が多くあって、1つ問題なのは、チェーンによっては特に1店舗経営のオーナーが非常に多いということ。エリアの中で、近い店舗のオーナーがお店を複数持っていて、持続して行けるような形にすれば、極端な話、お店同士で人の取り合いであるとか、人件費がかかる部分でもリスクの分散が出来ると思う。やはり1店舗1オーナーというところがもう時代に合わなくなってきていると思う。（広島）
- 世の中に対しても資本主義で自由競争なので、お前の店閉めろとか、そういうのは難しいと思う。逆に自分も閉めろと言われても、生活があるので、なかなか閉めにくいというのが現実。（広島）
- 本部が方針を転換して新店を作るよりも既存店のフォローの方に力を入れているというのは感じている。（東京③）
- 先日、社長と話した時も、もうこれからは出店攻勢は一切しないと。要するに、現在の店舗をいかに利益が確保できて、その店舗を持続できるかを考えると。もちろん全然出店しないわけではない。例えば駅が変わって構内にまた新たな商機ができるとか、ビルが建ってその中に商機ができるとか、そういうところは出店する可能性は出てくるが。（広島）

## 2)従業員関係 (1)従業員の確保状況

### ①人件費高騰・人手不足

- うちは、人手不足はない。十数年間、人に苦勞したことはない。いい従業員がそろっている。ものすごく感謝している。（福岡）
- お店にとって人手不足は一番深刻で、人がいなくなったら求人しなければならない。求人したくても、今は時給を上げて来ない。1,000円以上であつても来ない。そういうことが続いている。（札幌）
- 経営の課題として人手不足の問題が一番大きい。なかなか募集をしても来ない。やっと問合せが来たなと言うと、ややレベルが低い。（東京③）
- 人手不足だが、私のいる地域は外国人がいない。コンビニ用の派遣会社もない。田舎の人口減は著しく、若者がいない。（札幌）
- 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）
- 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）
- 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）
- 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のがある。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う人が本当に多い。（東京②）
- 働くにあたって魅力がないのではないと思う。他のドラッグストアや、小さなスーパー、大手のスーパーチェーンは主婦層とかの囲い込みがすごくて、コンビニまで回ってこないというのがある。あと福利厚生の部分の魅力ではないのが当たり前になって来ている。（札幌）
- 1カ月3%の人件費アップ、今の既存の店舗が3%の利益を上げるというのは不可能。1年間で3%というのは努力次第では可能であるが、1カ月3%というのは不可能。そういった人件費の圧迫。多分近い将来、東京は1,200円になると思う。その人件費を今の契約内容で払って、従業員を確保して経営していくというのは困難。（東京①）
- このままいくと小売業界は、毎年、3万円から4万円ぐらい、月で最低賃金で人件費が上がって行って、チャージは昔のまま。最低賃金を加重平均で1,000円にしていると言っているが、私も地方なので、正直言って1,000円にしたら、今の売上では潰れる。（東京②）

## 2)従業員関係 (1)従業員の確保状況

### ①人件費高騰・人手不足(つづき)

- 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。また、一定条件を満たした従業員には有給の取得が義務付けられる等、オーナーの負担は増えるばかり。(高松)
- 優秀なスタッフの給料を上げてあげたい。あるいはボーナスも世間並みに払ってあげたいと思っても、その余裕が出て来ない。毎年、最低賃金上がっているが、放っておいたら完全に赤字に転落してしまうので、これをどうやってひねり出すか、ということをみんなで考えて、がんばって、何とか利益を増やす努力をしているが、それで増えた利益というのは、全部、人件費の上昇に食われている。(名古屋)
- 政府が一気に最低時給をアップすることが確実に拍車をかけていて、最低時給が上がっていくと最低時給だけ上げるわけにいかない。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。それを何とかするためには本部がもう少し利益の配分をこちらに渡してもらわない限り、われわれはやりようがない、がんばりようがない。(東京④)
- 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。(札幌)
- 最低賃金の上昇は日本の経済のことを考えれば、私は反対ではない。(東京①)
- 人件費が上がるのは、別にいいと思う。結局、東京都の方でも出しているように豊かな働き方改革で、要は皆さんが、働く人が豊かな生活ができるような賃金は当然支給すべきだと思う。(東京①)
- 当店が取り組んでいる人手不足の解決策であるが、シフト時間の細分化や固定給者の社員の採用を増やす、交通費の支給や中退共の契約、退職金や福利厚生を導入して従業員の定着を促している。(東京①)
- 数年くらい前から社員を雇用しているが、社会保険の負担がすごく大きい。(大阪①)
- 店の中心となるべき方、店長やマネージャーには本当は社会保険や厚生年金をかけてあげて、経営安定のためにもそういった方にも給料上げて、いろいろな処遇を改善してあげたいというのが本音。けれども、あまりにも裏の負担が重すぎて、実際手が出せないというのが現状。(福岡)

## 2)従業員関係 (1)従業員の確保状況

### ①人件費高騰・人手不足 (つづき)

- コンビニのビジネスモデルは、社会保障ありきでのパッケージではない。極論するとブラック。2人でやれば多少の利益は残る、どんなお店でも。でも、社会保障まで入ると厳しいし、有給取得の義務化にしたって影響がある。(名古屋)
- 法律が改正されると、本部は「改正されました」「守ってください」と言う。でも、今のこの契約上で守っていくと、もうつらい。無理、とにかく。(名古屋)
- 最初、加盟した頃は失業保険や、労災、厚生年金、社会保険など、全く考えずに人を雇いました。けれども、今は人が来ないから、結局今いる人の時間数を増やし、厚生年金に入っというようにしたら、時給があの頃から言ったら倍になっている。まあ儲からない。(広島)
- 10年前までは、社会保険にも入れると言うと、結構いい人材が集まって来る時代があったが、今は、逆にその社会保険の負担がとても重くのしかかっている。現実、店長以外の社員には、できれば辞めて欲しいなという現状になっている。どうしても社会保険のコストを考えると、パート、アルバイトの方が、単価的には安くなるので、人を集められれば、その方が経営的には楽になる。(仙台)
- 本部は社会保険に加入をしろと指導するが、加入状況は聞くとところによると10%も満たない。本部は法律違反を野放しにしているのではないかと。それに対してはロイヤリティの優遇、金銭的な補助などが急務ではないかと思う。(名古屋)
- 昼間、社員でフルで働いているダブルワークの方が、夕方もしくは深夜にこちらの従業員として来ると、その人件費は全て残業扱いになる。残業代を払わなければならない。それで計算すると、私の地域の最低賃金に1.25倍で950円以上になる。普通の昼間でも夕方でも。(高松)
- 本部の会計システムで、退勤する時に必ず1分、確かに残業時間とか付くような、そういったシステムに変わった。かつては30分で丸め、30分過ぎたら残業を付けるとか、そういうシステムだったが、ここ数年の間にいろいろな意味で労働環境が変わった。ただ、現実問題、スタッフ同士のおしゃべりだったり、私用だったり、準備するまでの手間暇で、ほとんどのスタッフが毎日10分、15分ぐらい、ほとんど残業している形である。それが深夜にまたがる場合には、時給がまた跳ね上がるので、コスト的には大きくなる。(仙台)
- やっぱり暇な店はワンオペで夜中とか開けている場合がある。そうすると、労働基準監督署から言わせれば、完全にアウト。8時間以上働いているのに、休憩取れないから。(東京②)

## 2)従業員関係 (1)従業員の確保状況

### ①人件費高騰・人手不足 (つづき)

- まったなしの社会保険の加入、有給の付与、アルバイト、パート募集等の激増、昨今本部もイノベーションをいろいろ打ち出してはいる。 (東京④)
- 昔と比べればだいぶ本部の労働力の確保という現場の問題に関する対応しようという姿勢に関しては出てきているかなと思う。 (東京③)
- 自分が提案するのは、従業員の社会保険料、厚生年金を本部で負担してもらうか、もしくは夜勤者の、夜勤手当分の補助を本部にお願いできないか。だとすれば、従業員にまで恩恵が及ぶかなと思う。 (東京③)
- 時給アップを国策でやるのであれば、それに見合う社会保障費、社会環境の充実を。パートさんたちは結局扶養控除の中でしか働かない。もし時給アップをするのであれば、ぜひそういった背景の税制だとか、そういうのをきっちり改善していただきたい。 (東京③)

### ②従業員の質の低下

- アルバイトたちの質がだいぶ下がっている。私が住んでいるところでは、高校1年生の男の子を雇おうとしても、5年前の中学1年生。そういう子が来て、あいさつもできず、いろいろなことができない。 (東京①)
- 大学生の質も非常に落ちている。留学生の方がよっぽどハングリーできちんとやっている。 (東京③)
- 数より質かと思う。特に学生は、シフトに対する意識の低さとか、もっと言えばあいさつもなし、謝りもしない。お客様をお客様とっていない。休むのも平気、遅刻も平気。よくある話と思う。 (高松)
- あまりにやるが多すぎるので、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)
- うちで働いていた日本人の従業員は7割方万引きをする。店の物を7割の人間が盗んでいる。 (東京③)

## 2)従業員関係 (1)従業員の確保状況

### ③留学生・外国人材

- 頭のいい子が日本に来ているので、留学生は即戦力。全てのことをすぐに、2日で覚える。(東京②)
- とにかく留学生を帰したらもったいない。頭はいい、日本語が書ける、読める。そういう人を外に出して。しかも本人達望んでいるのに。(東京②)
- 外国の方は、大学に行って、留学生になって来ている。そういった面で、知識レベルが高い方が多い。われわれ以上に日本語の深い内容まで理解していて、たまに驚いたりすることもある。本当に留学生はすごくレベルが高い。(仙台)
- やっぱ外国人が長く働いてくれる。(東京①)
- 留学生がすごくやりたいバイト。倉庫の仕分けの仕事で、日本語を一切使わないような状況、お弁当作っている状況よりも、ずっと懂れる仕事。仕事を通じて、日本の文化も覚えられると言う。3月はひなまつりとか、四季を感じられるバイト。だから、正直すごく好評だと思う。(仙台)
- 従業員の半分以上が外人の方になっているので日本語がたどたどしい方もいる。どうしても昔に比べたら接客レベルというか、ロイヤリティが下がっている。だから、オーナーは、家に帰って来ても、また店に呼ばれる回数が増えた。(大阪①)
- 留学生の労働時間には「28時間」の縛りがある、その28時間というのは結構短い。その枠を広げていただけたら助かる。(大阪①)
- 日本語学校、専門学校に4年、5年通っている外国人の子たちがいる。どうしてもこのお店に就職したいんだと、ほとんどの子が言うが、就労ビザが取れないのが現実。就労ビザが通るようにしないと、都内はもう本当にあと数年でお店がなくなると思う。(東京②)
- 国で考えてほしいと思うことは、在留資格、特定技能1号職の働き口として、コンビニを認めていただきたいと思う。外国人留学生なしに、この人手不足はなかなか対応できない。(仙台)
- 外国人が特定1号から外されたことが、まず間違いだと思っている。これが本当に分かっちゃったら、彼ら本当に狭いコミュニティの中にいるので、1年、2年後には本当にコンビニからいなくなる確率が高い。(名古屋)
- 新しい在留資格で今回、居酒屋とかは在留資格が出たのに、コンビニは在留資格の対象外になった。その後、少し改定があって、日本の大学を卒業した大学生であれば、ビザが下りるようになった、そもそも大卒の人を新しくコンビニで雇うというのはあまりない話。(大阪②)

## 2)従業員関係 (2)オーナーの勤務状況

### ①オーナー自身の長時間労働

- 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)
- 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)
- 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)
- 多くの経営者が、経営の対価ではなく、経営者の労働の対価で得ているということ。経営者なのに、自らの店舗の営業時間や、店休日などに一切関与できないこと、事実上、労働者にも関わらず、労働基準法では守られない存在になっている。(福岡)
- 24時間365日、一生懸命営業しているが、どうしても休みたいときもある。アルバイト、従業員さんは自由に休みが取れて自分の休みたいときに休めるように法律で整備されているのに対して、経営者のわれわれは、それはどこにも守られていない。この現状の制度がやっぱり良くないし、どこか守ってもらいたいという部分もある。(東京④)
- 憲法18条の隷属的な拘束および苦役からの自由。それから25条の生存権。全ての国民は健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有すると。憲法の一番上位のところまでも、生き死にのことになる、そこは国の調停なりが必要になって来ると思う。われわれは労働者ではなくて経営者であるが、その前に人間なので。(高松)

### ②オーナー家族の長時間労働

- 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)
- 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)
- 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)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ①契約関係全体

- 今のコンビニの契約というのが、人権とか、人命よりも上になっているように感じる。お店の方をそのような状態にするまで契約って大事なのか、そこが一番の問題。(東京④)
- 消費者契約、労働契約とは違い、本来、本部と加盟店の契約は対等であるとみなされている。そのため、オーナーを守るための規制や法律はない。しかし、本当に対等な関係であるのか。(大阪②)
- 圧倒的に本部に有利な内容のフランチャイズ契約自体に問題があり、加盟店の経営を圧迫し、従業員の確保にも資金や余裕がなくなり、現在の人手不足にもつながっている。(仙台)
- やはりFC法を考えるのが一番の問題。FC法が成立されて、フランチャイズビジネスに関わる者全てが、われわれだけでなく、ベンダー、メーカーも含めて、公平で共存共栄できるチャージの見直しを含めた新たな契約書の作成をするというのが第一歩と思う。(東京④)
- 国で、フランチャイズ法というものをしっかり定めていただいて、そこから今のコンビニ会計というのが、一般的に考えてどうなのか、というところをぜひ1回検討していただきたい。(仙台)
- 本部とオーナーのあいだでWin-Win が成立しにくい関係。この問題が解消されると、理想的な関係に近づくことが可能になると思う。コンビニに関しての法律がやはり必要なのかもしれない。(大阪①)
- 海外だとフランチャイズ法というのが制定されていて、それを基に契約書を作っていく。日本ではそれが無い。だから、ただただ弱者だと思う。(高松)
- チャージの仕方含む契約そのものにガイドラインが必要。法律やガイドラインで縛ってもらわない。(仙台)
- 解決には法規制しかないと思っていて、そのためには政府の力が必要。(東京①)
- しっかりと法規制をし、健全なビジネスとして社会のインフラとして、加盟者が人間らしい生活を送り、従業員にも人並みの給与を支払い、社会の中でも最低ランクの扱いを受けてしまうコンビニの仕事を若い人たちにも魅力的な仕事になるような改善を願う。(東京①)
- 本部が決めた利益配分の仕組みやシステムに対し、加盟店はそれを契約するか、しないか、二択しかない。(大阪②)
- 契約更新の近くなると、圧力がかかる。端的に言うと、物を入れろ、在庫を増やせ、じゃないと契約更新はしないという圧力がかかる。(札幌)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ①契約関係全体 (つづき)

- われわれオーナーは、フランチャイズ契約という観点から、絶対に弱者である。コンビニの看板を掲げさせていただいているから、この売上があるということも分かっている。契約解除が怖くて本音を言えない。これが現実。(福岡)
- 近所では何店か契約解除になったお店がある。組合を起こして。(東京①)
- 旅行や冠婚葬祭時はサポートすると謳っていたのに実行できなくなっていたり、一方的に契約内容が変わったりということが日常茶飯事。(東京④)
- この1年、2年で、正直だいが変わって来た。だから、本部も本部の指導員もフランチャイズビジネスが成り立たないということに気が付いていて、このままではいけない、ということで変わって来ている。(大阪②)
- 店舗の契約更新のタイミングでは、これからさらに10年の契約を結ぶかどうかとなる。今までの条件としては、全面改装というのが絶対条件であり、10年営業して、契約更新に当たっては全部壊して全部作り直す。それには大体どんなに安くても1000万円以上かかる。でも、10年間やって貯められない。貯められないけれども、そこでまた出すということになると、借金だけ増えて行くようなことになる。そういう問題をどうするのか。かなり真剣に今までのルールを外して、妥協案が本部の方から出て来たということは、だいが変わって来たかなと思う。(東京④)

#### ②新規オーナーとの関係

- 契約の募集の段階で、やっぱり本部の対応が問題あるのではないか。実際の事実を隠して募集している。(札幌)
- 新規オーナーの獲得のところに問題がある。各社のホームページでも、こんなに儲かるといったことを謳っている。(東京②)
- 本部は、嘘は言わないけれども、真実も伝えない。あえて誤解するような表現をする。例えば、複数店比率が上がれば上がるほど、実際の利益が増えているのにオーナーの利益が増えたように見せかけて、新規オーナーを募集、リクルートしている。(福岡)
- 契約更新する度に、チャージが下がるという仕組みがある。本部としてやはり取り分が減ってしまう、長くやっているお店が増えてくると、そこで新しいお店を入れて、利益を確保するという仕組み。(東京②)
- 今、うちのチェーンは、外国人オーナーが増えている。日本人で、新たになりたいというオーナーが少ないから。オーナーの現実なんて、多分本当に理解していない。永住権があるからと言って、平気で出す。(東京②)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ③利益配分

- 成長期には適正な利益配分だったと思う。暖簾を使わせてもらったわけであるから。それに見合ったチャージだったと思う。(大阪②)
- 雇用環境は年々変化しているのに対し、本部とのインセンティブ、チャージの契約内容はほぼ変わっていない。利益分配の条件が、現在の雇用環境にマッチしていない。(仙台)
- いろいろなフランチャイズの中でも、コンビニが一番安易に始められると思う。より低資金で始められる。私も保証金というのは銀行から借入れをしてやったが、基本的に当初の加盟金が300万円ほど。そのうち150万円が商品で、加盟金としては50万円、開店準備手数料が50万円で、150万円できるという。実際150万円でなかなか1つのお店を持つてできるというのも難しいこと。だからこそ、本部は、それだけ利益を過剰に吸い上げるような仕組みにならざるを得ないところもあると思う。フランチャイズの形態、他の例えば飲食店とか、いろいろなものを見てみると、やはり数千万円から、最近流行りのコーヒーチェーンとかになると1億円かかると聞く。(大阪①)
- 今までのチャージの配分は適正だったと思う。われわれ資金繰りも、IT投資もない。人海戦術だけで、高い経営ノウハウ使っている。マクドナルドに比べたら、数百万円ぐらいの契約金で、たいした投資もない。だから、大きなリスクを背負わずに、大きなリターンもない。今までのチャージは適正であったと思う。(大阪②)
- 5年前と比べて売上は10%程度、1日10万円程度増えたが、利益は5万円しか増えていない。本部は、この5年間で、約90万円増えている。あまりにも利益配分に問題があるのではないか。(大阪②)
- やっぱり今言いたいのは、ロイヤリティをもう少し軽減してもらいたい。納得したからハンコを押したんでしょけど、今となっては納得できないところがある。やっぱり人件費がかかって来るし、政府的には社会保険費に加入しなさい、と言って来る。費用がかかって来て、17年前とはちょっと違う。(福岡)
- 本部が毎年高い利益を出して、われわれはちよぼちよぼの利益を出すと。だから、リスクとリターンというバランスを改善することが希望。(東京③)
- 商圈は住宅街なので、少子高齢化が進んで購買力が下がっているために客単価が下がり気味。最近の景況感の悪化で少しでも安く、近くの安売りの店に結構常連のお客さんが流れていて、売上の的には厳しい日々が続いている。コンビニというのは価格訴求力がなく、どうしてもチャージの按分があるので粗利益が減ると店の利益が厳しくなり、定価販売なのでその辺も今後厳しくなるのかと思う。(大阪①)
- 赤字店舗がある中でロイヤリティを5%以上減らすと、それで皆さん人件費上がった分に回せる。そうすると、人を雇いやすくなる。(東京①)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ③利益配分 (つづき)

- 取り分が少ない、要はチャージが下がれば、特に問題ない。それが不可能であれば、都道府県によって、最低賃金が200円ぐらい差があるので、都道府県別にチャージを設定してくれればいいのではないかと思う。(東京②)
- 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、高額なロイヤリ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と。(東京①)
- 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。(東京④)
- 労務管理のコストについてであるが、毎年最低賃金上がる。最低賃金上がる分、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。(大阪①)
- ファーストフード商品とデイリー商品の違いは、製造工程を工場で行うか、店舗で行うか。製造費用として調理費用が負担されるべき。売価100円のデイリー商品の場合、粗利は50円で、本部が27.5円、お店が22.5円。ただ、調理費用が20円ぐらいかかるとしたら最終的な利益は2.5円分にしかならない。(東京①)
- コンビニのコーヒー、本部側が1杯売る毎に45%ぐらい利益を取る。お店では砂糖とミルクを1個ずつ使うことによって約1円の利益しか取れていない。そこからまたチャージ半分持って行かれるので、0.5円。(東京④)
- 宅配便代、公共料金の支払い、ATMの利用手数料など、相当な金額になっている。これにも同様にチャージが掛けられている。この対応は、ほぼ100%、お店の努力によるものだが、これに高率なチャージが掛けられていることが腑に落ちない。(大阪②)
- 契約には最低保証という文章が入っている。その最低保証は、人件費と廃棄費用を払ったらマイナスになる。それは最低保証ではない。(高松)
- 販売奨励金というのを、廃棄の負担金のような形で数十万円いただけるようになった。(東京①)
- 販促費もしくは廃棄負担という金額で月に20万円の補助があった。そのオーナーさんは本当に利益が出なくて、自分のところのお店では10万円しか利益が出ない。そこをフォローするような感じで、販促費、廃棄負担という感じで20万円いただいて月30万円の利益というような話を聞いた。(東京④)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ③利益配分 (つづき)

- 売上が低くて苦しんでいる店に対しては、廃棄の負担というのがあり、それで何とか売上を上げようというのが本部の方針。売上が低いわけだから、売上を何とか増やしてあげたいという気持ちは分かる。(東京④)
- これだけ発達しているのに未だに売価還元法、原価計算で実際の廃棄費より高く払っている。棚卸ロスが出た時にも、本部に明細を聞いても、明細を出してくれない。人にお金の請求をする時に論拠を示さないのは、おかしいこと。(福岡)
- 本部の還元方式は、売価還元。フライヤーを仕込むほど、廃棄を出すほど、オーナーは損するけど、本部は得する。(大阪①)
- 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)
- POSレジでこれだけ単品管理できるのに、売価還元法を使っているのは、考えられない。早急に法令で規制してもらい、通常の商取引にするだけでわれわれの利益はある程度確保される。(福岡)
- 疑問に思っているのは仕入れ原価。お菓子やソフトドリンク類は分かりやすく、近隣のスーパーで買った方が、仕入れ原価より安い。(名古屋)
- 仕入れ原価の開示については、加盟時に、スケールメリットにより原価を抑え、利益を生み出すと聞いていたが、量販店の売価の方が発注原価よりも安いことがよく見られる。本部営業担当にも質問したが、配送コストが含まれているとの説明。量販店も配送コストがかかっているはず。発注原価が低いのであれば、本部が中間マージンを取っていることになり、発注原価がそのままの原価であるならば、加盟時の説明は嘘の説明になる。(高松)
- 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)
- 忙しすぎて困る状況にわざとしているオーナーは多分ごまかれ。売上が上げれば上げるほど、オーナーと本部が50%50%得をする状況を作ってはじめてタッグを組んで客数上げようとなるのが、各チェーン大体7：3である。(高松)
- オーナーが得すると本部が損して、本部が得するとオーナーが損する仕組みになっているので、それがやっぱり、お互いがWin-Winになるような仕組みを、ルールを決められたらいいと思う。(名古屋)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ③利益配分 (つづき)

- 粗利益の改善は、ここ5年、10年で相当明確に本部がやって来た施策だとは思ふ。実際その部分でだいぶ人件費の最低賃金の上昇分を吸収できている部分は実際あると思う。(東京③)
- 根本的な問題として、FCチェーン同士の熾烈な競争が原因であると思うが、この過剰な出店を可能にするFC契約や会計システムにも問題があると思う。加盟店は倒産せざるを得ないような店舗でも、本部は十分収益を確保できるような構造はやはり是正すべきであると考えてるので、国においては、
- その辺りの法整備をまずは行っていただき、加盟店側に不利益が多い現状を見直していただきたい。(大阪①)
- 契約書には、いろんな条件が書いてあり、インセンティブの話も書いてあるが、基本的にはそこはいじらない方がいいと思う。そこをいじると、どのチェーンもコンビニ自体の体力が弱くなる。何でこれだけ45年間、コンビニ業界が右肩上がり成長したかって言うと、やはり各チェーンの本部の社員とかが、全国を歩き回って、良い食材を各地域のお店に置こうとか、強いチェーンがあるから、強い店がある。お店として、いいサービス、いい商品売らなきゃいけない。(東京②)
- ロイヤリティに関して、将来の自動化に向けての投資だと思っている。2021年ぐらいには、半分は自動レジになってくれれば助かる。いかに人手不足の時代に、自動化して人を減らせるか。減らせる方法を考えるしかない。(広島)
- 本部の上層部の人は本部社員、株主がいるので問題のおもとしてあるロイヤリティにメスを入れる決断は会社にとって不利益になるため、決断はできず、問題の先送りをしているだけで身動きが取れない状態ではないか。(東京①)
- 会計システムの法制化が必要。一番の問題は仕入れ原価が実際いくらで仕入れているのかというのがなかなか分からない。本部はスケールメリットを生かして有利に仕入れていると契約書に書いているはずが、実際われわれは高く仕入れさせられている。その中身を詳しく知りたい。(札幌)
- フランチャイズ契約には最低保証制度というのがあるが、その中身も変えて欲しい。(札幌)
- 廃棄見切り処分や棚卸ロス原価から引いて、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)

### 3)本部との関係 (1)契約内容

#### ④契約の中途変更や解約

- 契約書の雛形が40年以上も前に作られている。経済環境、労働の人口動態も全て変わっている中で、契約書の見直しを放置しているのは、チェーン自体が衰退していく原因になると考えている。(福岡)
- 最近4年連続で政府が人件費を3%上げている。環境の変化に対して、フランチャイズ契約時は10年契約であるが、10年契約のまま、環境に変えた柔軟性のある契約の見直しがない。(東京①)
- 本部と加盟店の関係は契約書を遵守することで成り立っているが、その契約書の内容を社会環境の変化に応じて変更することができるのは本部のみであり、加盟店側は一度契約した内容について意見したりする場や交渉する方法がないのが現状。(広島)
- このままでは本当、経営が成り立たなくなる、閉店希望者が多くなると思う。そうなってくれば、自己破産とか、自殺に追い込まれる経営者が増えるかもしれない。そうなる前に解約希望者には、できる人には合意解約をぜひ本部は応じて欲しいと思う。(福岡)
- 一番問題なのは、退場したくてもできないという方がいること。要するに加盟されて退場、実際にはもうやめたいというのができないというのは、借金を負ったり、いろいろなことがあって退場できない。それで事故になっているのが一番問題。そこのところだけをうまく解決すればいいような気がするが。辞めたい人がすぐ辞められる。(広島)
- チェーンによっては、やめることができる。ちゃんと説明して、こういう事情でやめるという話をすると、違約金なしでやめることができる。(広島)

#### ⑤オーナーの裁量

- 例えば新しいことをやるから、システムを入れるからお金を払いなさいとか、フランチャイズ契約に基づいていないような状況でお金が突然出て来る。全店でやるからやりなさいと、それに対する投資性格性も何もない。最低でも投資計画の見積書ぐらいは出して、相談して欲しい。(東京①)
- 個人事業主であるが、実際は本部が決めたことを裁量権が非常に小さい中で行うので、個人事業主としての裁量権がまずない、少ないことが問題。また、個人事業主という名前を借りているため、ほとんどのリスクがオーナー側の方に来てしまう。(東京③)
- 全国で条件や現状が様々なのに全店で導入するなど、一律にやってしまうのに問題がある。例えばセルフレジは良いところには急いで導入し、意味のないところは入れなければいいなどのフレキシブルな対応が全くできていない。(東京③)
- 商品も差があっていいと思う。人件費でもこれだけ違うのに、なぜ日本全国同じ値段で売らなきゃいけないのかというのが分からない。(東京②)

### 3)本部との関係 (2)コミュニケーション

#### ①本部・加盟店のコミュニケーション全体

- 当店はオープンして30年以上経っているが、一度も本部に文句言ったことはない。フランチャイズは対等契約だと思っているので、本部に伺い、顔色見るわけでもなく、本部の言うことを聞くわけでもなく、こちらが申すべきことは申すし、向こうも怒鳴ってくることもある。ただ、それはベクトルがお客様、地域の方への貢献というようなベクトルがあるからこそ、それは確かに当時は成り立っていた。(東京②)
- うちのチェーンは、加盟店の数が少ない店舗なので結構自由が利く。本部からの強引な強要等もほとんどなく、月の本部使用料、プラスあと本部から仕入れるだけで、経費はあるが、それだけでやっている。本部からこういう商品を扱ってほしいとか、こういう新しいのがあっても、やっぱりうちの店じゃ置けない物なら断ることもできる。(東京④)
- オーナー同士で話し合おうと、横のつながりを持ってやっ行ってこうということで、東北全部のチェーンで50人を超えるオーナー同士が集まって話をしたりしている。そういう中で話すと、安心する。(仙台)
- 1年半くらい前にオーナー同士で話し合いを始めた。話し合いも1回、2回、3回とやっていくと、なぜか今度は、不満じゃなくて、改善の話になって来る。みんな前向きな話になって来る。本部も、もうそういうことはやめていく、ということをはっきり言っている。お店は出すが、以前のように売上が2割も落ちるとか、そういうことはしないと。出店の影響がゼロという場所は、今さらないので、多少の影響はあるにしろ、そのような出店に変えて行く、ということを言われているので、その辺は本部も変わったもんだなと。(仙台)
- われわれはオーナーとして、利益をどうやって出そうと、同じ一日あたりの売上でも、利益は店舗ごとにそれぞれ違う。その勉強会を、オーナー同士でやっていくことによって、相当改善される。(仙台)
- われわれ、コンビニという仕事は、本来はかなり魅力のある仕事だと思っている。地域のお客様から愛されたり、頼りにされる。「ありがとう」という一言がもらえるから、苛酷な毎日を、何とか過ごしているんじゃないかなと思っている。本部が長年培ってきた信用とか、あるいは商品力を利用して、店舗運営ができるという強みは日々感じていて、本部の人間と決してコミュニケーションできていないわけでもなく、うまくコミュニケーションできている方だと思う。(大阪)
- 我々オーナーは、とにかく集まることができない。集まることをすると、本部から目をつけられて、本社に呼び出される。(東京②)
- 店舗基準点が契約更新の条件の中に盛り込まれていて、2回連続一定点数以上を取らないと、または直近2年間4回分で平均が一定点数ないと、契約しないというもの。今回クリアできたが、点数を取るための作業が重荷。(大阪①)

### 3)本部との関係 (2)コミュニケーション

#### ①本部・加盟店のコミュニケーション全体 (つづき)

- 複数店を経営していると奨励金を貰える仕組みがあり、2店舗以降はロイヤリティの減額がある。その優遇処置は、店舗基準点をクリアしていないと受けられなくなる。そのため、発注の欠品率やポイントカードの利用率などをクリアしないと、金銭的ペナルティがあるということで、それをもとに全ての指導が行われている。金銭的ペナルティに関しては、撤廃すべきものではないか。(大阪①)
- 店舗評価があって、欠品率、消化率と、廃棄につながるような発注数の修正の強要は、大きな問題。評価基準となっている欠品率も、消化率も、物を取らないと上がらない。店舗評価がよくなれば、例えばお金がもらえたり、再契約するという話がある。(仙台)
- 覆面調査員による評価があり、半年に1回、その評価が一定程度以下であれば契約更新しないと、そういったものでかなりプレッシャーを与えられている。(名古屋)
- 本部が力を持っているので、加盟店としては交渉をしようとしてもできない状況にある。(東京①)
- 優越的地位の乱用が蔓延している。本部が決定すること、施策、提案に対して「NO」が許されていないで、「NOでもいいですか」という立ち位置。権限を本部が100%持っているので、できることは、本部に従順で良いオーナー、数字を残すオーナーを全力でやるしかないという現状。(東京③)
- 問題が新聞に出たところから急変。相当いろいろこちら向きに本部が話をしてくるような姿勢に変わったのは間違いない。(東京④)
- 現場も話だけは聞くようになった。現場のトップも、半年前だったら話は聞く耳持たなかったけど、今話を聞かないと上の方から叱られると。(東京④)
- 本部の空気感に関してはやや変わりつつあるのかなという感触がある。(東京③)
- やっと今こういう会で、多少変わりつつある。現場も。話だけは聞くようになった。現場のトップも言っていた。(東京④)
- 会社側が一番大きく変わったのが経済産業省に社長たちが呼ばれてから。すごいスピードで言って来るようになった。結局お上が言うと、そこには逆らえない。(東京④)
- 本部側に申し伝えるのであれば、当時の創業の理念、共存共栄という理念を忘れずに、話し合いを十分にして、お互いが共に歩んで行けるんだという関係を今一度見直していくターニングポイントになっているのではないか。(東京②)

### 3)本部との関係 (2)コミュニケーション

#### ①本部・加盟店のコミュニケーション全体 (つづき)

- 今コンビニ業界というのはすごくピンチだと思うが、ここで本部の方も加盟店の方もみんなでもう一度練り直して、膝詰めで話して新たなコンビニを作るチャンスでもあり、ラストチャンスかなとも思っている。(東京④)
- 例えば経済産業省が声をかけて、もっと頻繁にオーナーヒアリングのような取り組みを行ってもいいかなと思った。(東京①)
- 本部と関われるかは、地区や人によって偏りや格差があったりする。しかも、その上の人と話せることも月に一度あるかないかなので、正式に、オーナー達と本部の上の人達が集まって話せる機会が今かなり少ないと思う。もっとあっていいかと思う。
- 本部の担当社員の皆さんと加盟店、意思決定をするやはり役員。このやはり認識の乖離が甚だひどいのではないかと思う。やはりこれからは加盟店の声というも何らかの形で意思決定の判断材料として、また判断の場にも立ち会えるような、新しい形を提案する。(福岡)
- オーナーの持株会が議決権持つまでに至れば、いろんな要望とかも通しやすくなるかも。(東京①)
- オーナーの代表を役員に入れる。オーナーの代表が役員の中の1名になり、各県の問題を聞き取っていただき、それを審議してもらう場を設けていただきたい。そういう声を聞いてもらうためには、非常勤でも構わないが、役員1名に、本部がオーナーを任命していい。ユニオンでなくてもいい。本部がこの人を役員にしてください、という人を役員にさせていただいて、本部と加盟店がウインウインになって行く方向を見つけて行っていただけたら、今後持続可能になるのではなかろうかと思う。(広島)
- 行動規制をするような、第三者団体を作ってもらいたい。例えば、製薬業界には、第三者団体というのがある。それによってある程度規制が出来ていて、つまらないことをしてしまうと全ての情報が回るようなシステムになっている。そういったのを作っていただきたい。まずは本部の動きを押さえてもらいたい。(大阪①)
- やっぱりオーナーから各本部へ言ったところで、変わらないのが現実。組合も作ってはいけないと言われてしまっているので、できれば、少しでも国から働きかけていただいて、ある程度強く本部に言っていただいて、少しでも変わっていただければありがたいと思う。(名古屋)
- 脅迫まがいの行為をした社員に対しては、国の方から本部に対して指導する。そういった強制力が必要だと思う。(大阪①)

### 3)本部との関係 (2)コミュニケーション

#### ②本部の内部コミュニケーション

- 単純に「こういう問題があります」ということを本部の担当者に伝える。担当者から話が上がらないようであれば、その上に伝える。その上で行かないんだったら、さらにその上に伝える。(仙台)
- 本部の担当者とは週1回巡回でやりとりができるが、そこから上が、あまりに大き過ぎて、全く通らない。1年経っても何もアクションがない。(高松)
- 本部の対話という形で、いろいろ提案させていただいたが、本部として全く取り合っていない、こちらの意見が通っていかない。(名古屋)
- コミュニケーションは地区の営業所とは取れているが、地区の営業所と本社が取れていない。(札幌)
- あまりにも中間で止まっていることが多い。トップにきちんと伝わっていれば解決されることも多いと思う。(東京②)
- 本部の指導員の部門とは常日頃接しているが、レジのシステムの部門や会計のシステムの部門、建築、ハードウェアの設備部門と直接やりとりすることは全くない。現場の本部の指導員の部門を通じて話をするが、本部の指導員も社内で門前払い食らう場合が多いそう。(東京③)
- 商品担当の執行役員が来たので、話したが、店のことを全く知らない。現状の商品の問題点、改善提案をした。もう数カ月が経つが、全く改善はなく、連絡もない。(福岡)
- 会社自体が大企業病になっていて、社内の風通しも悪く、自らの問題解決が出来ないという状況になっているのでは。(高松)
- 本部は、店に対してはよく変化対応とか言うが、言っている本人達が全く変わらない。一番の成れの果てが今の本部の執行部。人には言うが、自分たちは何もしない、全くしない。(福岡)
- 本部は、店舗拡大、売上拡大しか考えていない。(大阪②)

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ①本部による経営指導

- 発注精度を高めることは永遠のテーマだと思うが、こういうのが全く指導に入って来ていない。本当に売上を上げるだけで損失に関わるということのは、本部と全く関係ないので、発注量とか、機会ロスの部分だけの指導しかないのかなと思っている。(札幌)
- お客さんが求めているかどうかということ、やっぱり地区ごとにきめ細かにデータを取っていただきたい。(高松)
- 理想を言えば、1店1店と向き合い、この店にはこういうのが合っているということをちゃんと見てくれると良いが、都会と田舎では全然違う。(高松)
- 「足りなかったら派遣を使ってみたらどうですか」ということ言われているオーナーさんもいる。派遣を使えばシフトは埋まるかもしれないが、その分経費が増えてしまって、利益を出すというアドバイスには全くなっていないと感じている。(東京④)
- 営業面に関してはしっかりやっているが、今度のおにぎりをどう売ろうかの前に、経営の今の課題についての議論やサポートをして欲しいという思いがある。そういうことに関する話は、例えば100の時間があつたとしたら、最後の5ぐらいで、さっさとアナウンス程度。(東京④)
- 本部の指導員も本当に大変。売上を上げるために自分でフランクフルト買って食べたりしている。(高松)
- 本部の指導員とか、各社の現場に来られる方、いい人と言うけど、権限がなくて、本人達も自腹を切っている。恵方巻を買ったり、自腹を切って、勤務に入ってもらったり。(福岡)
- 本部の指導員によるサポート体制というのは、ほとんど感じない。(大阪①)
- 今、本部の指導員が各店にサポートするようになっているが、非常にオペレーションが複雑化して、新しいサービスが入って来て、本部の指導員でさえ、そのオペレーションをよく分からない実態になっている。(東京④)
- 例えば新しい商品が出て、「どうやってやるんですか？」と言ったら、説明文は持っているので、「こうやって、こうやるんです」と言う。「じゃあ、どうやってやるか、見せてください」と言ったら、「いや、私もやったことないので分かりません」ということが多い。(東京④)

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ①本部による経営指導 (つづき)

- 本部の指導員だって何もわかっていない。言われたことをただ伝えるだけ。だから、その時間をもったいなく、休む時間が無くなるし、意味がない。今みたいにコンピューターで連絡事項が来れば、それで十分ぐらいの内容しかない。自分たちはノーリスクで、結局何もやっていない。 (東京④)
- 本部の指導員たちというのは、教育を受けているのかと言うと、法人税の実効税率もわからないぐらいのレベル、正直言って。 (東京②)
- 本部の指導員のやる気がなくなっている。何でやる気がないかと言うと、ポジションがないから。 (東京③)
- 役員の中で目標ありきで全て動く。社長から指示が出て、担当者から担当者へ全て指示が流れて来る。本部長は役員会の中で目標を達成できなければ詰められるし、各担当者も互いに詰められ、上からも詰められる。そのしわ寄せが最終的に全国の加盟店に来ている。 (東京③)
- 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)
- 本部社員2人が来て、1時間半ほど粘って、私が人件費の削減にサインをするまで帰らない。これは半ば脅しだと思う。はっきり言って、今の本部社員は、自分の言うことを聞くまで、「全く自分たちは何もしません」、「オーナーに全部負担させます」。 (大阪①)
- 根本的に本部の方がわれわれのことを一番便利な、一番下の社員ぐらいの気持ちで接して来ているのが問題だと思う。 (大阪①)
- 新しい商品や新しいサービスがどんどんコンビニにはやって来る。ここ2、3年、700円買ったら1回くじを引かせていただけるというのがあるが、あれも例えば、1つの景品に対して12個納品しなければならない。それを本部が強制する。実情は、景品は本部持ちと言っている、その景品は1つだけで、他の12個はお店持ち。 (東京①)

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ②本部からの人的サポート体制

- 本部が人材を紹介・派遣することもあるが、人材派遣を頼むと非常に人件費が高く、何の補助もなく、使い勝手が全く良くない。（東京③）
- 私のチェーンのヘルパー制度は、北海道の場合、1時間1,500円と言われているが、使ったという人を見たことはない。（札幌）
- 派遣の人を充当してもらったとしても、派遣ありきというスタンスで本部がやっている。派遣の場合、時給1,500円、1,600円になるということは、シフトは回って、レジをやる人はいるが、そもそもその時だけのピンポイントなんで、お店のレベルとしては上がらない。また、店の利益は下がるので、単純に店を閉店しなくても大丈夫なために、ただ用意しているだけとしか見えない。（東京④）
- 本部系の労働派遣で問題なのは、拘束時間のみなし時給でお金を払わされている。それはあり得ない。本部の常識は社会の非常識。お金を請求するのに論拠を示さない。（福岡）
- ヘルパー制度は、名前だけがあるだけで貸さない。数年前に腰の病気で手術したが、貸してくれて言ったら「無理です」って言われた。（札幌）
- 配偶者が亡くなって、葬式、通夜、告別式とあったが、誰も自分の代わりをしてくれる人がいなかったもので、それでも通夜の最中に1回抜け出して仕事に行きすぐまた戻って葬儀を終わらせるという形を取っていた。本部には教えて、助けてくれるとさすがに思っていたが、それでも助けてくれなかったのが現状。人に関しては助けられないとずっと言われて、それはお店の判断でしかない、お店のアルバイト、従業員さんに全部やってもらってくださいと。今から派遣を呼んでも5日後にしか来られないとか、何だとか言われて、結局は全部自分でやったのが現実。（東京④）
- 時短営業について、本部はサポートしていると言っているが、していない。私の子どもが亡くなった時に本部に3日間のサポートをお願いした。すると、「無理です。閉店したら契約違反で2,400万円」と言われた。結局やってくれたことには感謝しているが、最初に「ご愁傷様です。サポートセンター使ってください」だと思う。なので、私は時短ではなくて、臨時休業を認めてほしい。（札幌）
- 人手不足に関して。ベテランオーナーの話であるが、先代の配偶者が亡くなり、本部の担当者が、本部に対して応援を寄越してほしいという連絡を取ったが、「今いっぱいですから、そんなところには回せません」と。何十年とがんばっていた方の奥様が亡くなったのに、葬式すらろくにできないというので、店舗の担当者が4日間、走り回っていた。（名古屋）

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ②本部からの人的サポート体制 (つづき)

- 配偶者が、数年前に脳出血で倒れたが、倒れて3、4日して、すぐに私のところに来て、一応、お見舞いの言葉かけてくれた。ところが、配偶者がFC契約の保証人になっている。保証人を替えてくれって来る。本部の言うことに応じて保証人を替えたが、見舞金を持って来ない。見舞いの言葉はあったが、見舞金については、オーナー福祉会から自分が申請してもらったが、オーナー福祉会というのは、保険と同じようなもので、福祉会費を払っているわけなので、これは保険と同じようなもの、本部からの見舞金にはならない。(大阪②)
- 支援制度は事前に分かる限り、全部がかなうわけではないが、早く分かれば私のところは何とか機能。(東京③)
- 今までは、求人はお店でお金をかけて、求人誌であったり、あとは新聞折り込みとかでやるしかなかったが、現状、インターネット上でお店ごとの求人を本部のホームページにまず無料で載せて、有料になるがオプションでインターネットの広告媒体に載せたり。昔と比べれば、だいぶ本部の労働力の確保という現場の問題に対応しようという姿勢が出てきているかと思う。(東京③)

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ③本部の研修制度

- 従業員教育について、今本部と店舗で役割分担というのがある。従業員教育については店舗の仕事となっているが、それぞれの店舗が同じようなことを同じ時間かけて行っているということで、その採用の窓口というか、最初の基本的な「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」、簡単なレジが打てる、最初の3日間、5日間ぐらいの研修は本部を窓口にしてやってもらえないかと思う。(福岡)
- カスタマーサービスをどんどんやらされている。これによってお客様を1人でも多く連れて来てくださいというスタンスで導入しているということになっているが、それに対するレクチャーが本当に少ない。あとは勉強してくださいという状況。(東京③)
- 店舗は人がいないので採用に費用を使ってしまっていて、いざ教育するための費用というのは多分捻出できない状況で、もう入ってもらったら即レジに立ってもらおう状況になってしまっている。それは多分職場環境的にも絶対いいものではない。(東京④)
- 労務管理の研修が今年あったが、これまで約30年間こういう研修が一度もなかった。経理について、オープン前に本部で研修があったが、そこで数時間あっただけ。それ以後何も無い、いろんな制度が変わっても。研修も、もう少し教えてもらえれば。(広島)
- アルバイトの接客研修自体は当チェーンでもやっていて、バイトの子を連れて何度か一緒に行ったが、内容が非常にプア。(高松)
- 本部も研修制度というのを昨今急激に進めて、システム、体制を整えてくれているが、われわれの実態はそこに派遣する余裕がない。時間的に。(東京④)

### 3)本部との関係 (3)サポート

#### ④本部からの業務サポート体制

- 私のチェーンでは業務サポートセンターというのがある。24時間受け付けはしているが、ほぼほぼ解決しないことが多い。（東京①）
- 非常に苦しめられたのが、万引き、内部不正、暴力団。全部私がやらなければならない、本部は何の援助もヘルプもしてくれない。（東京③）
- 加盟店で犯罪被害に遭うような困りごとが起こった時に、弁護士などの専門家が、オーナーに、素早く適切に、法的観点からのアドバイスをするようなサポート体制を本部は整えていない。（広島）
- 強盗に遭い、スタッフが数十針縫って、半年ぐらい入院した。本部が本人に対し保険を支払うなど、しっかり対応してくれた。去年の豪雨災害の浸水では1軒浸水し、1日半営業ができなかった。その時に真っ先に本部が10万円のお見舞金をくれた。（広島）
- オーナーの集まりは、月1回とか、2カ月に1回とか、やっているところはやっている。そこでやっていることは、まず「商品、こういうのが出ます」とか、そういうところのサポートというか、営業面に関しては、すごくしっかりやっていると思っている。（東京④）
- インフォメーションセンターみたいなのがあって、そこへ電話をしてくれば、オーナーたちの気持ちも楽になるのではないか。（東京①）

#### ⑤その他

- 新店を出すと、設備も新しいので、電気代はすごく安い。でも、古い店舗、10年以上経った店舗では、冷蔵庫を新しく買い替えてくれることもなく、古い設備はそのままなので、節約しても、結局電気代がかかる店舗はずっとかかる。（仙台）

## 4)ユーザーとの関係 (1)商品・サービス

### ①本部の商品開発

- 他のチェーンとは商品が違うので、がんばろうっていう気持ちはある。ただ、魅力的な商品の減少というもある。昔は非常に革新的な商品が出て、看板商品が育っていたが、なくなって来た。本部の商品開発力、本部の指導員の指導力、経営のコンサルティング力も落ちてきている。結果的に24時間問題に全部つながっていている。（福岡）
- サラリーマンの上を見てやっているだけで、本当にお店の利益になるような商品の開発という考え方は根底にはない。（東京①）
- 本部は、例えば商品の開発を行うが、商品みんな趣味。商品部の趣味。（東京①）

### ②サービスの多様化・増加

- 皆さんコンビニのサービスを利用されていて、すごく便利だと思う。支払いも現金でも、カードでも、何でもできる。IDでもできる。（東京④）
- 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くださいという感じになっている。（東京④）
- 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パンクする。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）
- 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）
- キャンペーンや指示が非常に多くて、店が消化できない。こっちも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う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。（東京③）

## 4)ユーザーとの関係 (1)商品・サービス

### ②サービスの多様化・増加 (つづき)

- 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)
- 店内厨房は、本当に手間がかかる。ご飯を炊いて、揚げ物を揚げて、店の中で弁当作って、大変。あれだけで正直1日の2、3時間取られる。1人こもらないとできない。 (大阪①)
- 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)
- 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)

### ③各種サービスの対価

- スズメの涙の手数料で本当にやっているのか。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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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くださいと。コンビニでやることの業務が多すぎる。 (広島)

## 4)ユーザーとの関係 (1)商品・サービス

### ④その他

- ゴールデンウィーク前になったら、公共料金だけで3日間、何千万円というお金が動く。それも自分らが守らなければならない。 (大阪②)
- 収納代金は、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)

## 4)ユーザーとの関係 (2)社会的役割

### ①災害時対応

- 昨年、震災があった時、私の地域も震度が強く、48時間停電していた。本部からの指示として「閉めてください」ということは一切なかった。(札幌)
- 台風、風水害などがあった時は、「オーナー判断」というものの、閉めたら文句を言う。何ら基準がない。この風潮は変えるべき。(大阪②)
- 大きな問題がコンビニで起きていないから言える。頑張って店を開けた結果、店が流れた、従業員が流されたなどが起きた場合、誰の責任か。頑張っ  
て開けるよりも、潔く閉めた方が賢い選択だってある。(大阪①)
- 国として、どこまでインフラを求めているのか。私の店は、津波が来る地域なんですね。働いている従業員が被災者になる確率が高い。その中で身の危険を冒してまで店を開けて働けなんて、とても言えない。(名古屋)
- 社会のインフラと言われ、本部に社会貢献をしと言われても、同じようにできない。北海道は昨年大停電があったが、従業員は出勤できない。トイ  
レを貸せと言われても、断水なら従業員用のトイレの水だけで精一杯。なので、なかなか難しいのが現実。(札幌)
- 本当にヤバいと思ったら店閉めて逃げてくださって言った。本部の指導員も大変とは思いますが、統一すれば問題はないかと。(高松)
- この前、社長と話したが、「災害時に24時間開けるということは求めている」とのこと。夜は閉めてもらって大丈夫とのこと。(高松)
- 1つ言いたいのは、緊急クローズ権ぐらいは欲しい。個人事業主というのであれば。(高松)
- 時代の流れで、コンビニはインフラだと皆さんおっしゃるが、そのインフラに対しての支援対策は全くない。そこが個人の裁量に任されているというのも  
すごく問題ではないかと思っている。(東京③)
- 災害時に食べるものを被災地に持って行く生産能力と配送システム、これは絶対に日本のコンビニにあって、コンビニの大事な役目。今のこのコンビニ  
のシステムを国が持つておくのは得策。全て、お金がかかっている。国がコンビニに対して甘え過ぎている。(広島)
- 取り決めがない。今のルールでは、救援物資にもなるような飲み水と食料が、例えば小さい子が何も持たずに来た時に、おにぎりを与えたら、私の負  
担。じゃあ、閉めたらいいのか。閉めたら大事な食料や水が2、3日で腐ってしまう。それが一番必要なのに。だから、配りたい。行政、本部、オーナー  
も含め、オーナーの意見も取り入れて三者で協議してルール作りをお願いしたい。(大阪①)

## 4)ユーザーとの関係 (2)社会的役割

### ①災害時対応 (つづき)

- ビジネス続行計画であるBCPがあるのかと聞いたらないとのこと。だから、最初に話し合ったのが、新型インフルエンザが流行した時に、従業員の中で感染者出たら、店を閉めないといけない。だから、計画作ってくれと言っても、作らない。(大阪②)
- 災害時に食べるものを被災地に持って行く生産能力と配送システム、これはコンビニの大事な役目。これが欠けたら、日本は災害国になってしまう。そこまで遠方まで食べ物は届かないということを考えたら、今のこのコンビニのシステムを国が持つておくのは得策。(広島)

### ②コスト負担の配分

- コンビニを社会インフラと公言しているが、残念ながら私たちはそういうつもりでコンビニを始めたわけではない。町からゴミ箱、公衆トイレ、電話ボックスがなくなり、コンビニが開いているからコンビニを社会インフラと言うようになったが、ゴミを捨てるのも、トイレを清掃するのも、コストがかかる。(福岡)
- 公衆便所に年間いくらの経費がかかっているか。それと同じ金額が、コンビニにもかかっている。電気代、水道代、紙代。何よりも高校生の女の子が、人の物をきれいに掃除してくれている。(広島)
- 車で来店される方は、当たり前のようにコンビニにゴミだけを捨てて、トイレを使って、何も買わずに帰っていく。町になくてはならない存在であると言われ、便利な一方で、その費用負担を全てオーナー個人が背負っているというのが問題。(大阪②)
- 地域の方のために、心を込めて尽くして、その労力にかかる費用の負担も全て加盟店の負担。加盟店の私たちは、地域の方のゴミを集めても、汚物を処理しても、清掃にかかる人件費も、備品も全て加盟店の方で負担している。それが、美徳的な見方をされているような気がする。言い方は悪いが、24時間営業しているわけだから、ついでに見ろよ、という部分を感じることさえある。(仙台)
- 例えば防犯カメラ。今の世の中の検挙率は、ほぼ防犯カメラのおかげがある。その防犯カメラの中には、コンビニの防犯カメラが非常に多い。その防犯カメラを使うために、警察の方がいらっやっって、ちょっと見させてくださいと。もちろん皆さん、絶対に協力されていると思う。でも、協力したら、1時間ぐらい軽くなる。われわれは、1分15円、20円という計算をしながら、コストを意識して仕事をしている。全部タダ乗り、フリーライド。(広島)
- 全くその業務に関しては利益にならないというのが問題。本部が加盟店にタダ乗りしているというか、フリーライドしている部分もあり、社会も結果としてはフリーライドしてしまっている。(東京④)

## 4)ユーザーとの関係 (2)社会的役割

### ②コスト負担の配分 (つづき)

- 実質無料サービスの廃止。コンビニエンスストアは社会のインフラではない。トイレの貸し出し、外からのゴミの受け入れ、消耗品類の無料配布、防犯カメラの映像提供。これらはすべて有料で行うべき。経費削減、業務軽減につながり、利益、人手確保に少しは影響を及ぼせるのではないか。(福岡)
- トイレの問題にして然り、駐車場の問題にして然り。やっぱり、サービスには正当な対価を払わなければならない。ただでサービス受けようとするのは、もうやめないと。(大阪②)
- 過剰サービス見直しで、これまで当たり前に来て来たトイレの無料開放は、外国では1ユーロとか、1ドルとか、トイレを使うのにお金がかかる。これは当然のこと。(大阪②)
- インフラという表現については、国が「コンビニはインフラです」と言われると、それなりの何ももらっていないのに、契約してもいないのに言われても。減税とか、そういうことも考えて欲しいというのが現実。(名古屋)
- 政府も本部もコンビニが社会インフラと言い切るのであれば、助成金等も出していただきたいと思う。(福岡)

### ③防犯・見守り機能

- 店にいと、いつも来るお客さんのことが気になる。独居老人とかいっぱいいる。少しアルコール依存症の男性の独居老人が毎日来ていたが、だんだん具合が悪くなって、足が不自由になって一人では来られなくなってしまった。このような感じで、店には来るものの、今度帰れないとか。市の方と連携を取ったりしたが、意外と社会福祉とかは冷たくて。ただ、見ていられないので、店までの送り迎えをしていたことがある。(仙台)
- 徘徊老人とかがいいたら、すぐ110番するとかいうのは非常に大事。私自身地域のコンビニ防犯協会というのをやっているのでインフラとしては大事。すぐ警察から連絡来て、今高校生がいなくなったとか、家出した子がいるから、見かけたら連絡して下さい、という連絡が、警察から来るようになっているので、そういうのは必要だなと思う。(仙台)
- 子どもの防犯に対する駆け込み寺、高齢者に対する地域包括センター等の取り組み。高齢者ならびに子ども達のフォローができるのはコンビニしか今はない。それは絶対的に人がいるということ。機械ではできない。(広島)

## 5)店舗運営 (1)機械化・省人化

### ①IT活用の推進

- やはりAIとIoTの導入に関しては期待が多少持てる。店によっては既に導入して運営しているところもある。（東京③）
- できるだけ省人化を進めてもらえれば、コンビニを1人で回せるようになれば、もっとオーナーの負担も軽くなり、人件費も削減され、働き方も変わって来る。そういう部分でITには期待をしている。（大阪①）
- 収納代行みたいなものは本当に機械化できないか。それがなくなるだけでオペレーションは楽になる。（東京④）
- AIなどいろいろな技術が進んでいるので、本部機能の中身をもう少しスリムにしてもらい、その部分を加盟店側に少しでも配分できるようなスタイルをお願いしたい。（仙台）
- POSレジも、バージョンアップを繰り返している。1つバージョンアップするのに500億円ぐらいかかる。それだけの莫大なコストを本部がやっているから、我々は、サービスと商品をいかにお客様に喜んでいただける売り場環境を作るか、というのがやるべきこと。（東京②）

### ②セルフレジ・自動化・完全無人化

- 私はセルフレジ、キャッシュレスも大賛成。やっぱり経営課題の最たるものがやはり人件費。ここを解消させないと収益は上がって来ない。人件費を削減するという意味ではどんどんやっていくべきだと考えている。（東京③）
- 人手不足を変えることは、どうしてもできないので、本部も求人広告を出すなどやってくれるが、自動化というのがすごく希望に見える。（東京④）
- セルフレジに関してはすごく期待している。以前、レジ専門、清掃、品出し専門のように分けて募集出した時、レジ接客は一切来なかった。全体的に接客やレジを避けたい人が多い傾向があると思う。どんどん機械に任せていければ楽になるかと期待している。（東京④）
- 本部が投資して、誰でも全部できるようなレジがあれば、楽。（名古屋）
- 私の店舗にもフルセルフレジが入ったが、タバコとお酒は、いったん処理が止まって、画面が止まって、認証ボタンを押すと進む形になっている。ただ、セルフの稼働率は3割ぐらい。いったん5割まで行って、使い過ぎという感じで3割にしている。一番良かったと思うのは、従業員がすごく楽になって、休憩ものんびり取れる。そこまで稼働率を上げるというところがポイントと思う。全店でそうできるかどうかと言われたら、分からないが、光は見たと感じている。（仙台）

## 5)店舗運営 (1)機械化・省人化

### ②セルフレジ・自動化・完全無人化 (つづき)

- ここは人がいる、いないではなくて、一斉にセルフレジ。コンビニはレジ業務がなかったら楽になる。 (名古屋)
- 現金の利用率を下げた行って、電子マネー中心にしていくと自動レジはたやすくできる状況にはなっていると思う。 (大阪①)
- いずれレジが自動化になり、2人分の人件費を1人の人にあげられれば、もう少し、ちゃんとした社員として人を雇えるかと思う。 (東京④)
- 無人化に関してはためになると思うが、果たしてそれまでわれわれの体力が持つのか。スピーディさの部分の問題。 (東京④)
- 本部が利益を出すんであったら、無人化の投資をするというのは、大前提だと思う。ステークホルダーを見ずにこれだけ利益を上げた。開発をせずに、投資をせずに、利益ばかり出しているのは、意味がないと思う。 (広島)
- 多店舗展開を基本として完全無人化の店舗を数店舗経営する経営者と、それから、お客さんのなかには今の形のコンビニもやっぱり必要だろうから、年中無休24時間営業に近いような今の形式の店も残す。併存。7、8割のお店は完全無人店舗、年中無休、24時間で営業し、残りの店は営業時間は別として、今と同じように人海戦術でやって、フルラインで営業する。 (大阪②)
- セルフレジも、全客数の3%から5%ぐらいの稼働率しかない。結局、タバコやカウンターフードなどの商品がセルフレジでは対応できない。コンビニに来るお客さんの目的の大半がタバコやカウンターフーズだったりすると、使えないレジはほとんど、ある意味無用の長物みたいになっている。 (仙台)
- セルフレジが使えるのは商品だけ。例えばタバコ、サービス、あと公共料金も使えない。結局手のかかるのは全部レジに並ばれてしまう。今セルフレジが入っていて、1日120人ぐらい使われているが、全然減ったような感覚がない。物を売るだけだったら楽だが、その他のサービスなどがあるので、そちらがセルフレジで使えるようになってくれないことには、オペレーションの軽減というのは実感してこないと思う。 (東京④)
- 全てセルフサービスで買い物終了まで行くんだったら良いが。タバコと酒は絶対無理。あとファーストフード商品。いろいろなことを捨てない限りはセルフサービスにはならないと思う。 (東京①)
- 現状のセルフレジは使い物にならない。これは性善説に基づいた、お客さんが物を盗らないということが前提になっていて、従業員が張りついていなければいけないということで、生産性の向上にはつながらない。 (大阪②)

## 5)店舗運営 (1)機械化・省人化

### ②セルフレジ・自動化・完全無人化 (つづき)

- セルフレジだと盗まれる確率が高くなる。複数、5個買って4つしか通さずに1個はそのまま、そういう対策も全く考えていない。セルフレジの上に防犯カメラを1台つけてほしい。(東京①)
- メリットと言ったら、レジの金額の誤差がなくなったぐらい。(東京①)

### ③ICタグ等の活用

- RFID、これをぜひ進めていただきたい。やっぱり電子タグでレジの仕事を無くすと絶対人件費が減らせる。レジが一番クレームが多い、接客が悪いと。レジは、できればない方がコンビニはいい。(高松)
- 2025年にICタグが付けば、もうほぼ無人化にできる。人が要らなくなるので、今の人件費は3分の1から半分ぐらいに下がる。だから、人件費が1,000円になるのが先か、自動化になるのが先か、というのはもう間違いない。新しい技術を開発してくれて、早く人を使わないような仕組みを作ってくれればいい。それを待っているとずっと本部に言っている。(広島)
- 昨年、経済産業省から、ICタグを2025年までに、という発表があったが、あと6年待てない。(東京②)
- メーカーの努力も大事。フィルムの中に万引き防止のシステムを入れられる技術はできているが、大手は入れられても、中小企業のお菓子メーカー、日用品メーカーが導入できるまでにどれぐらい時間かかるのかと思う。商品の製造段階での協力がなければ難しいと思う。(名古屋)

### ④その他

- 今の新型店舗に関しては、省力化のために陳列棚の引き出しが可能になったりとか。ハードウェアの部分が一番手を付けやすいところだと思うので、そういった部分の施策は新店舗の方から順次されている。(東京③)

## 5)店舗運営 (2)省資源化

- レジ袋の有料化が進んでいると思うが、併せて割りばし、スプーン、フォーク等も有料化というのはできないか。消費者の中では、必要以上に欲しがる方がいる。それに対してNOを言ったら怒り出す。(大阪②)
- サービスの有料化。来年の4月からゴミ袋が有料化されます。しかし、箸、スプーン、フォーク、紙おしぼり、今の方は気が利かないと、「何でそんなことできねえんだ」と平気でクレームになる。(札幌)
- 箸、スプーンの備品も有料化していただき、自宅で箸を洗う若者を戻しましょう。それはもうコンビニがした大きな問題だと思う。だから私たちも覚悟を持って、お客様にきちんと説明をして。(東京①)
- 今、カフェもストローは出していない。買った方に渡す。そうしないと、ガバツと持って行ってしまう。(東京②)
- 消耗品というのが意外と重くのしかかっている、例えばレジのレシートも結構な額になる。レシートなんか、ほとんどの人が捨てて行くのに。それこそ、スマホにパッとレシートが飛ぶような仕組みにしたり、ボタンを押したらレシートが出て来るような仕組みにしたりとか。(大阪②)

## 5)店舗運営 (3)24時間営業

- 夜勤は赤字。ただ、本部は1円の売上があっても利益が出る。そのシステムがいけない。これが直営店だったら、24時間はやらない。（東京④）
- 24時間営業をすると、深夜手当が出る。私のチェーンでは、深夜営業すれば、10万円プラスアルファという形に、最近変更された。これが時短をすることによって出なくなる。最低保証金額が下がることで、結局利益減となる。（名古屋）
- 時短は単純にいうと、チャージの問題があるので、そう簡単には進められない。（札幌）
- 時短営業は、本当に閉めることは良いが、朝7時に営業すると、物流の関係があるので、その前倒しで1、2時間早くという形の人の確保は、相当難しい。そういう観点で時短営業は考えていない。（名古屋）
- 現実的には、開店・閉店の作業を含め、煩わしい作業が増える分、スタッフは休めない。例えば週1でやろうとした時、1日だけは店長を確実に休みにできると思っていたが、現実、閉店と開店の作業だけで2、3時間かかるということになり、結局、店から帰れない。やる意味がなかった。（仙台）
- 一概に時短が良いとは言えない。繁華街や、ここは必要というところはやっていい。住宅街の中に入ったところは、閉めてもいい。（名古屋）
- 24時間、人手不足、それから税金関係、全部つながっている。（名古屋）
- 人が辞めてしまった影響で、今年から、11時から5時まで閉めて、時短営業を始めた。経費は抑えられて大変いい。夜中に電話も来ないし、セコムも入れているし、安心してゆっくり寝れる。（仙台）
- 24時間をやめるのであれば、夜間の配送を無くすというのは当然だと思う。（東京③）
- 時短営業は深夜配送、早朝出勤者の確保などの問題もあるが、深夜1時から4時までを準備中とし、1人で営業ができる体制を取る。お客様の入店は断り、配送物だけの受け取り。そうすることで休憩時間も確保でき、労働基準法違反とはならず、業界全体として新しい働き方になるのではないか。（福岡）
- お客さんが来ないということは消費者のニーズがないということ。時短は進めるべき。（大阪②）
- コンビニは全店23時間営業を基盤、かつ、選べたら時短で閉開店をしてください、というのが理想じゃないかと思う。23時間営業の根拠は深夜営業の子が必ず1時間休めるということ。深夜の子は基本的には1人シフト、ワンオペレーションが圧倒的に多いのでお休みできない。（名古屋）

## 5)店舗運営 (3)24時間営業

### (つづき)

- 夜中の2時、3時など、こういう時間の2時間だけ閉めて1人体制にする。これができるようになるとかなり現実的かと思う。(東京④)
- 24時間営業しなくてメリットがあるかと言うと、その時間は確実に電話が鳴らない。われわれに。それだけでも心の安寧がある。(福岡)
- 家族の生命、健康、財産を確保するためにも深夜営業の選択制になることを切に希望する。(東京①)
- 全く24時間がないというのは問題があると思うので、地域で分担制にする。(東京①)
- 直営店にやらせるべきだと思う。本部でやらなきゃいけないと思っているのであれば、その数だけ直営店を設ければいいと思う。(東京①)
- 24時間が必要な地域も、必要じゃない地域もあると思う。自治体、国から、一定の規制をかけていただかないと難しいのではないか。(仙台)
- 深夜料金の導入。商品、サービス全て、日中の1.25倍の金額をお客様に負担してもらう。これは深夜従業員も当然1.25倍で働いているので、深夜売上の25%は直接オーナーの利益になり、人件費の原資となる。(福岡)
- 今、同一のサービス・同一の内容で、その需要と供給により、価格の差が生じているのは当たり前になってきた。お盆の時のホテルも、タクシー、レストランも割増料金や深夜料金がある。時間外で割増料金をつけてはどうか。例えば、官公庁がやっていない時間帯については全て割増。それによって夜の時間帯にお客様が来なければやめたらいいだけ。割増でもお客様が来るところはやればいい。要は判断はお客様が決めたらい。(広島)

## 5)店舗運営 (4)365日営業

- 売上が少ない日、年末年始などは休業すべき。（大阪②）
- お店によっては正月1日、2日は店休日というのを設けてもいいと思う。われわれ、24時間が365日続いているから、いつ年が変わったか、実感がない。（高松）
- 定休日などは、あっていい。地区で輪番制にして、第1日曜日は順番に休むとか。私は、今24時間営業がすごく遡上に上がっているが、365日営業のことをあまりおっしゃる方がいらっしゃらないのがちょっと不思議。（広島）

## 5)店舗運営 (5)食品廃棄・見切り販売・発注

- ウナギを完全予約制にしたチェーンの社長の考えはすごいと思う。それで予約制にして廃棄ロスを減らして、結果的に利益が上がった。(東京②)
- 値下げ販売をしようと思っても、いったん商品を持ってきて、パソコンの前で電卓をたたいて、商品1個1個計算して、10分から20分ぐらい時間がかかる。(大阪①)
- 値引きシールを全部従業員が貼れるほど、人を確保できるかどうかという部分が問題だと。(東京④)
- 商品がないところよりはあるところへ行く。当然選べるところへ行くということ。だから多く置けば廃棄も増えるしバランスがすごく難しい。(名古屋)
- あれだけポスターやPOPはあるのに、値下げに関してはツールが一切ないので、本部としてはやって欲しくないのではないかと。(大阪①)
- 本部からははっきりと「利益はいいから、上の人が言う通り廃棄を出せ」というようなことも言われる。(東京①)
- 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)
- 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)
- 廃棄ロスに関しては肝心の加盟店が望んでいる弁当類の値引きには手を付けていない。売価を変更すると、本部の収入が減ることになる。売価を下げると、売価還元法で本部の取り分が少なくなる。(札幌)
- 圧倒的に力は本部の方が上なので、言われたら、みんな泣き寝入りするしかない。一番ひどいのは、とりあえず物を発注しろと。廃棄は別物だから、とりあえず取れと。廃棄の軽減という観点は1つもない。(東京②)
- 現在、見切り販売は暗黙の了解でやると次の契約更新がない、好物件の紹介がないなど、本部からの評価が下がり、実質出来る状態ではない。店舗の廃棄金額は月200万円近くあるが、人件費と合わせ、利益の中から支払うので加盟者にとっては大変な負担になっている。見切り販売をするだけでも利益は増えるが、本部は負担がないのと廃棄からもロイヤリティがかかるため、廃棄金額が少ないと問題店舗として扱われる。(東京①)
- 見切り販売に関しても、フードロスを減らしたり、オーナー負担を減らす件に関しても、自由とは言われているが、未だに本部に目を付けられて契約等の不利益を被らないか心配で、近隣には実施店舗がないのが実情。(東京④)

## 5)店舗運営 (5)食品廃棄・見切り販売・発注

### (つづき)

- 見切り販売によってフードロスは無くなると思うが、われわれは契約上、立場が弱い部分もあり、なかなか踏み切れない。(札幌)
- ある店が値引いたら、周辺の仲間に迷惑をかけるんじゃないかというスタンスで言って来られる。(高松)
- これが発注足りないからって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)
- 基本的にはフランチャイズ契約なので、商品の金額、商品の量、これは全部100%お店の権限。それを勝手に数量と金額を指定してくる。これは明らかに独禁法に抵触していると思う。(東京①)
- 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)
- お店の発注に関して、本部の社員が予算ありきの発注提案をしてくる。それが本部の社員の成績になる。それが一番厳しいみたいで、今まで、本部の指導員が勝手に注文していくのは、契約時にはなかったが、覆面調査で一定以上の点数を取らなきゃいけないと。例えばお中元何件、お歳暮何件、クリーンネス、フレンドリー、新商品の導入など。(名古屋)
- オーナーが一生懸命廃棄を減らそうと思って一生懸命がんばっている。しかし、消費者が後ろからピュッと取って行く、これが現実。後ろから、前出ししてきれいに陳列したものを、おばちゃんたちが、後ろから持って行ってしまふ。(東京①)
- 食品ロスに関して、よく廃棄ロスを少なくしろ、われわれが利益を得るためには人件費と廃棄を引いた分が利益。廃棄を減らすのが一番だが、そのために発注とかいろいろ考えてやっているが、お客様が後ろの方から商品を取ったりする。消費者の意識をもう少し変える必要があるのではないかと思う。(名古屋)
- 見切り販売はフードロスの観点から1回本部主導で推し進めていただきたい。そうしないと絵に描いた餅のままだと思う。(東京④)

## 5) 店舗運営 (6) 後継者

- 今オーナーの高齢化が結構進んでいて、若手経営者が全然出て来ない。その理由は、今言ったようにこういう問題がもうインターネット見れば分かるわけで、特に今年こういう大問題が起きて、もう若手経営者というのは出て来ない。そうすると、今後10年後、15年後というのは正直コンビニを経営する人がいなくなるのではないかと。（東京①）
- 新規加盟がないのはやっぱりインターネットの影響だと思う。インターネットで簡単にどういう現状なのかを調べられたり、損益計算書だったり載っていたりとか、現状はすぐに自分で調べることができてしまう。（札幌）
- 加盟希望者がいなくなったという事実を、本部は真摯に受け止めてアクションすべき。（大阪②）
- 日本の中小企業の抱える事業の継承問題が、コンビニにも波及し、社会におけるインフラ的立場を維持していくのが、困難になると思う。実際、私の店舗も跡取りがおらず、模索中。結婚した子どもが2人いるが、やりたがらない。（仙台）
- 後継者問題という部分に関して、こういったコンビニエンスストアの厳しい経営実態というのが伝わっているから後継者がいない状況にもなっていると思う。儲かって魅力のある仕事だったら別に後継者がいなくても新規のオーナーがいくらでも辞めたお店に入って来るだろう。（東京③）
- 5年後、10年後、子供たちが成人を迎える時、自信をもってこの仕事を勧められるようにしたい。（東京①）
- オーナーをしていて良かったなというところについて。昼間、土日、夜にかけて、家内の負担の上にはあるが、家族として子どもを見守るということに対して、自分が思うような活動、行動を取れたということは、子どもにも説明はしてある。つらい場面は多いけれども、他のお父さんと比べて、一緒にいる時間が多かったろうという言い方もできたので、これはオーナー業で私は良かったなと思っているところ。お金はこのくらいかもしれないが、いいこともあるよという話は伝えながら誘う方もいる。（東京②）

## 6)その他

- 昔は、トイレを借りる時に「トイレを貸してください」「ありがとう」という日本の美しい道徳があったと思う。これが、店舗数が増えることによって、日本の道徳というのが本当に地に落ちて来ている。「お客様は神様」、本部が明言した言葉。お客様の全てを店側は受けないといけない。(広島)
- トイレ、ゴミ箱のマナーの悪さ。箸、スプーン、フォーク、紙おしぼりのサービスは無料だと思われる。これでは生活文化の衰退につながる。確かに民度が低下していると言えば、そうなのかもしれないが、それに対する対応策がない。(札幌)
- 昔は、大学生とかに選ばれる職種だった。でも今はほとんど選ばれない。理不尽なクレームを言うお客さんがどうしてもコンビニって多い。1週間で4、5回はもう訳の分からないクレームを受けて、女性の従業員が泣きながら帰ったりとかもある。(大阪①)
- われわれ、一番複雑な業務と言ったら、クレーム。一番面倒くさいのはやっぱりクレーム。もちろんこちらが100%悪いのもある。でも、「えっ、そんなこと？」というのが、もう実際に半分近くある。本当に言いがかりを付けられる。(広島)
- 全部100%お店はできるんだという状況にお客様は考えている。それに対応するというのは非常に厳しくなっている。(東京①)
- 本部がCM流す以上、最後の1秒でも2秒でもいいから、家庭ごみの持ち込みはやめてくださいとか、不法駐車はやめてくださいというテロップを1個でも流してくれたら、ああ、現場のこと考えてくれるのかな、と思える。本部はもう新商品出ましたとか、キャンペーンの話ばかり。(大阪②)
- 放置車両や家庭ごみの投棄に対して、厳罰化などはできないか。(大阪②)
- 若い子に聞くとやっぱりイメージが悪い。アルバイト先として学生さんに真っ先に避けられる業種になっている。彼らはコスパをすごく優先して動くので、どうしてもそうなる。(高松)
- コンビニエンス業態が低所得者の代表とか、ブラックであるとか、あまりいい評価を受けていないのが非常に残念。(大阪①)
- 労働時間だけが増えて、手取りが減っている。本当に子どもにこういう仕事しているんだって、なかなか誇りを持って言えるような状況にないというのは、業界としてどうなのかというのは取り組んでもらいたいと思うところ。(大阪①)
- コンビニ経営者のテレビやマスコミにおける扱いがとても気になる。長時間労働、がんじがらめ、赤字経営、人手不足、廃棄ロス問題等、コンビニオーナーに対して良いイメージを持つ人は、おそらく少ないと思われる。(仙台)
- 現場のレベルの本部の人達は割ともう危機感を持っている。これでは、自分たちもコンビニを経営したいとは思わないと本部の人達は言っていて。昔はやっぱりうらやましいと思っていたという。オーナーさんが儲かっていいなって。(東京①)