

コンビニエンスストアの「人手不足」と経営

武蔵大学経済学部 土屋直樹

・2018 年度に経済産業省が加盟者（オーナー）に対して行った調査によると¹、「従業員が不足している」と回答した割合は 61%にも上り、「十分に足りており何かあっても対応できる」としたのはわずか 6%でしかなかった。不足と回答した割合は、前回の 2014 年度調査では 22%であったから、この 4 年間のうちに 3 倍程度も高まっている。

・コンビニチェーンが社会・生活インフラとしての役割を拡充し、消費者の利便性をいっそう向上させてきているなか、コンビニのスタッフに「必要な能力・スキル」は高まってきている。インフラ機能の向上、「サービス」の拡充が、店舗オペレーションを複雑化しスタッフに求められる技能も高まっているが、それにいわば見合う「待遇を提示できない」ということが、人手不足の最重要の理由だと考えられる。

1. パート・アルバイトの賃金

・コンビニの 1 店舗当たりの平均従業者数を『経済センサス - 活動調査』によってみると、表 1 のようになっている。

表 1 コンビニエンスストアの従業者数（人、1 店舗当たり平均）

法人組織			
	有給役員	正社員・正職員	パート・アルバイトなど（8 時間換算雇用者数）
2016 年	0.7	1.3	13.8 (7.9)
2012 年	0.9	1.2	13.3 (7.4)
個人経営			
	個人業主・無給家族従業者	正社員・正職員	パート・アルバイトなど（8 時間換算雇用者数）
2016 年	1.4	0.8	12.0 (6.9)
2012 年	1.3	0.8	10.7 (6.0)

出所：総務省・経済産業省『経済センサス - 活動調査』

・パート・アルバイトの賃金水準に関して、表 2 によって、その募集時給をみると、少なくないところが地域別最低賃金の水準で募集を行っており、大半が最低賃金額プラスその数パーセント以内となっていることが分かる。コンビニスタッフの募集時給は、最低賃金額

¹ 経済産業省「コンビニエンスストア加盟者の取組事例調査の結果概要」2019 年。

に大きく影響されて決まっている²。

表2 コンビニ販売員の募集時給（第1四分位数、中央値、第3四分位数）と最低賃金の差額（円）

	最低賃金	第1四分位数	中央値	第3四分位数		最低賃金	第1四分位数	中央値	第3四分位数
東京都区	985	15	15	165	京都府	882	0	8	23
東京都市部	985	0	35	115	大阪府	936	3	3	30
神奈川県	983	0	0	17	兵庫県	871	0	29	39
埼玉県	898	0	0	12	奈良県	811	0	39	54
千葉県	895	5	5	55	和歌山県	803	0	0	22
茨城県	822	0	13	28	岡山県	807	0	0	0
群馬県	809	1	1	81	愛媛県	764	6	6	36
静岡県	858	12	22	42	福岡県	814	0	0	6
滋賀県	839	41	71	71					

出所：アイデム人と仕事研究所のホームページ（<https://apj.aidem.co.jp/marketdata/>）の「平均時給検索システム」を使用して作表（2019年9月23日アクセス）。

* 株式会社アイデム発行『しごと情報アイデム』『ジョブアイデム（首都圏版／大阪・神戸・京都版）』（2018年2月～2019年1月発行紙面（各月2発行分））に掲載の「パート・アルバイト」の募集時給。

* 対象データは、2018年度地域別最低賃金を下回る値の場合、すべて最低賃金額に切り上げて集計されている。

・スタッフの採用においてコンビニと競合することが多いと考えられる他職種のパート・アルバイトの募集時給との比較を行ってみたところ（表3）、どの年どの地域でも、コンビニスタッフの時給が、いずれの平均よりも数十円低くなっている。表には示していないが、同じ資料に基づいて、小分類の職種区分ごとに細かくみても、コンビニスタッフの募集時給の水準は、どの年どの地域でも、全職種中ほとんど最下位になっていた³。

² 竹本遼太「コンビニが直面する2つの環境変化～人手不足と最低賃金引き上げが迫るさらなる業態の進化～」(三井住友トラスト基礎研究所レポート、2017年10月17日)は、大手3チェーン本部のホームページにおける加盟店の求人情報を分析している。それによると、「最低賃金とほぼ同額（1%未満）の水準でアルバイトを募集している店舗が全体の73%を占め、コンビニのアルバイト募集においては各地域における最低賃金に設定されることが一般的」で、最低賃金より5%以上高い水準でアルバイトを募集しているのは、6%の店舗にすぎない。

³ 「an平均時給レポート」（パーソルキャリア）によってみても、全く同じことが言える。

表3 コンビニスタッフと他職種の募集時給（平均）の比較（円、各年8月）

	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年
首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）					
コンビニスタッフ	1032	1007	981	950	931
販売・サービス系（全体）	1085	1061	1035	1000	980
フード系（全体）	1075	1050	1022	1001	981
東海（愛知、三重、岐阜、静岡）					
コンビニスタッフ	900	887	859	834	820
販売・サービス系（全体）	985	971	934	907	888
フード系（全体）	968	944	925	904	894
関西（大阪、兵庫、京都、奈良、滋賀、和歌山）					
コンビニスタッフ	953	923	895	872	855
販売・サービス系（全体）	1022	990	953	938	916
フード系（全体）	989	958	934	914	898

出所：リクルートジョブズ「アルバイト・パート募集時平均時給調査」

・最低賃金レベルで競争力のない募集時給の水準では、しかも社会インフラとしての役割が高まり業務が複雑化しているなかにあって、必要なスタッフを確保することは相当に困難であろうと考えられる。

2. 加盟店の利益

・表4は、あるチェーンの加盟店（コンビニチェーンの契約の主流である、本部が土地と建物を用意するタイプ）の、2012年度の営業利益の分布を示している。これをみると、400万円以下が全体の4割近く（38.3%）も占め、600万円以下で7割を超えている（72.7%）。他方で、800万円を超えているのは1割しかないという実態であった（9.9%）。

表4 加盟店の営業利益

	～200万円	～400万円	～600万円	～800万円	～1000万円	1000万円超	合計
店舗数	114	850	868	438	149	100	2519
割合	4.5%	33.7%	34.5%	17.4%	5.9%	4.0%	100%

出所：「ファミリーマート事件（都労委平成24年不第96号）命令書」、別表1

・表5は、別のチェーンであるが同様のタイプの契約の加盟店における、2016年度の純利益の分布を示すものである。600万円以下が17.2%で、800万円以下で4割である。他方で、1000万円を超えるものも相当に多い（37.6%）。

表5 加盟店の純利益

	～200万円	～400万円	～600万円	～800万円	～1000万円	1000万円超	合計
店舗数	24	229	1056	1731	1698	2851	7589
割合	0.3%	3.0%	13.9%	22.8%	22.4%	37.6%	100%

出所：「労働判例／セブン-イレブン・ジャパン事件・中央労働委員会命令（平31.2.6）」（『労働法律旬報』No.1943、2019年9月10日）

・ここで「純利益」というのは（表4の「営業利益」も同じ）、チェーン本部が作成する加盟店の損益計算書上の利益であって、実際の利益とは異なるものである。その計算書に載らない営業費用は多くあるから⁴、現実の利益は、この表が示すよりも低いのが実情である。

・最近年、経営困難店がさらに増えていると考えられる。経産省の2018年度の加盟者調査では、加盟したことに39%が「満足していない」と回答しており、その割合は2014年度調査の17%から急増している。そして不満の理由で一番多かったのは「想定よりも利益が少ない」で8割を超えていたのである。

3. 最低賃金の上昇による人件費の増加

・利益を圧迫してきた最大の要因は、最低賃金の上昇による人件費の増加であると考えられる。表6は、全国加重平均の最低賃金額の推移を示しているが、2013年度から18年度の5年間で110円増加している。この間の人件費増は、そこに示した仮定の下で205万円にもなる。10月から発効している2019年度の最低賃金によって、さらに年額で50万円もの増加となる。

表6 最低賃金と人件費増の推移（円）

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
最低賃金額（全国加重平均）	764	780	798	823	848	874	901
人件費増（年額、対前年度）	279225	297840	335070	465375	465375	483990	502605

* 人件費増は、毎時平均して2名を最低賃金額で雇用する（深夜割増率は25%とする）仮定での値。

・2018年度の経産省の加盟者調査で、「今後の店舗経営を考える際に、不安に感じること」の筆頭は、「従業員（パート・アルバイト含む）の費用が上がること」であった（全回答者

⁴ そもそも載せられない、あるいは載せないかたちで支出されることが多い費用として、従業員のボーナス、社会保険料、ごみ処理費、税理士や社会保険労務士への顧問料、車両費、損害保険料、求人広告の費用などがあるという（報告者による加盟者へのヒアリングによる）。

数に対して 80.0%)。

・こうした経費増に対して、一定の売上げの増加や粗利益率の改善があれば、それを吸収することも可能であろうが、表 7 からは、チェーンによる違いはあるが、難しい場合が多かったものと考えられる⁵。

表 7 平均日販と粗利益率の推移

	年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
セブンイレブン	平均日販 (千円)	664	655	656	667	653	656
	商品荒利率 (%)	30.7	31.4	31.6	31.8	31.9	31.9
ファミリーマート	平均日販 (千円)	521	508	516	522	528	530
	差益率 (%)	27.8	27.8	27.7	27.4	27.5	27.5
ローソン	平均日販 (千円)	542	533	540	540	536	531
	総荒利益率 (%)	31.0	31.3	31.3	31.4	31.3	31.2

出所：各社 IR 資料

・人件費の増大に対応して利益を確保するためには、加盟者やその親族が、みずから店頭
に立つ時間を増やすことで、パート・アルバイトの労働時間を減らすことが必要になる。
2018 年度の経産省の加盟者調査で、加盟に対する不満の理由のうち 2 番目に割合が大きか
ったのは「労働時間／拘束時間が想定していたより長すぎる」で約 7 割を占めていた。拡大
している経営困難店を中心に、加盟者やその親族の就労時間のさらなる長時間化が進んで
きていると考えられる。

4. 24 時間営業とサービスの拡大

・時短営業への関心が加盟者間に高まってきている⁶。時短営業が収支改善につながるか
どうかは、一概には言えないものの、深夜営業の時間帯を午後 11 時から午前 7 時の 8 時間
とし、その時間帯について毎時平均 2 人勤務、時給の深夜割増率は 25% (夜 11 時から朝 5

⁵ 表 7 によって、2013 年度から 18 年度の 5 年間の粗利益の変化を、セブンイレブンについてみると、約 200 万円のプラスとなる。チャージ率を 60% とすると、「オーナー総収入」は約 80 万円の増加である。2017 年度より 1% のチャージ減が行われており、これを約 70 万円とすると、合計で約 150 万円の収入増だが、これだけでは人件費の増加には追いつかない。これに対して他チェーンは、粗利益率の改善がほとんどみられず、ほかの施策の効果を検証できていないが、人件費増の影響を、より大きく受けてきたものとみられる。

⁶ ファミリーマートによる加盟店調査では、時短営業を「検討したい」と回答した店舗は 7039 店 (48.3%) に上り、その理由として「深夜営業の客数が少なく収支改善が可能」と「人手不足」をあげたものが最も多い (「検討したい」との回答数に対する割合で、それぞれ 47.6%、46.4%) という結果であった (『日本経済新聞』朝刊、2019 年 7 月 27 日)。

時の6時間)、深夜以外の時給を最低賃金額(2018年度の全国加重平均)と仮定すると50.5万円の人件費が必要である。他方で、日販が60万円、深夜時間帯の売上げ比率を16%⁷、粗利益率30%、チャージ率が55%とすると、オーナー総収入は40万円に満たない(39.4万円)。

・収入に対して人件費が10万円ほども上回るが、24時間営業に対して、各チェーン本部は奨励金の支給やチャージの減額を行っている⁸。それを含めるとマイナスは殆どなくなるか若干のプラスとなる。ただし費用は人件費だけでなく、廃棄費用、水道光熱費、その他諸経費もかかるから、時短営業によって加盟店の収支が改善することが一定程度はあるものと考えられる⁹。

・24時間年中無休営業に加えて、加盟者に負担に感じられるようになってきていることとして、サービスの拡大もある。消費者の利便性を高めて、チェーンのブランド・イメージの向上につながり、また売上げにも結び付くものではあるが、それだけを見ると、かかる人件費に対して手数料収入が少なく、採算に合わないサービスも少なくない。

・2011年の公正取引委員会の調査において¹⁰、新規サービス導入について、契約上自動的にまたは一方的に行われたとする加盟店の割合は86.7%で、後者の場合について「不利益を被ったか否か」を聞いているが、肯定した割合が51.5%であった。その理由として「新規事業に係る手数料収入が少ない」(58.5%)、「新規事業を行うための人件費が増大した」(55.6%)ということ挙げた加盟店が多かった。

・多様なサービスが提供され社会インフラとしての機能が高まる一方、業務の複雑化で人材確保が困難化し、人件費増によって利益が圧迫される状況のもと、加盟者の負担感はかなり増していると考えられる。

5. 廃棄費用の負担

・人件費に次いで大きいのが、廃棄ロスの費用である。廃棄費用について、本部が一部を

⁷ やや古いですが、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における24時間営業の考え方について」(2007年)の数値によった。

⁸ セブンイレブンは2%のチャージ減、ファミリーマートは月10万円の奨励金、ローソンは3%のチャージ減。

⁹ 数値は実態にもとづいているが仮定のものであり、また時短営業によって深夜時間帯以外の売上げに影響が出ることもなども考慮していないが、時短にともなう見切り販売による廃棄費用削減の効果も考えられるため、時短営業が収支改善となる場合が少なくないといえよう。

¹⁰ 公正取引委員会「フランチャイズ・チェーン本部との取引に関する調査報告書-加盟店に対する実態調査-」(2011年)。

負担するものの（例えば、セブンイレブンは15%を負担）、その大半は加盟者負担である。この費用がどの程度かについて、やや古いが、公正取引委員会がある大手チェーンの加盟店の約1,100店舗を無作為調査したところ、2007年度の廃棄品の原価額は平均で530万円になっていた¹¹。

・最近でも重い負担となっていることは変わらないようである¹²。加盟店の収支改善のためには、この費用の削減が重要になるが、それには難しい面もある。

・廃棄費用は、オーナーが大半を負担しなければならないが、他方でチェーン本部は契約上それをほとんど負担しないし、本部が受け取るロイヤルティは、廃棄費用の多寡にまったく左右されない¹³。こうしたもとでは、本部には廃棄費用削減の誘因はあまり働かないし、それどころかかえって、結果的に廃棄を増加させ、加盟店の費用負担を高めることも生じる。

・廃棄費用を減らす方策の一つは、発注量を抑制することである。しかしそれには、品切れが発生して販売機会の喪失（機会ロス）を招くおそれがともなう。したがって加盟店は、廃棄ロスと機会ロスの双方を勘案しバランスをはからなければならない。しかし本部の方は、廃棄ロスをほとんど負担しないため、その抑制の誘因は働かない一方で、機会ロスについては、売上の減少につながり、ロイヤルティ収入もそれにともない減少するため、機会ロスをできるだけ小さくしたい誘因が働く。その結果、加盟店の考えや販売実態と合わない場合でも、本部が適正だとする発注を、契約上または現実の力関係のもとで、「指導」することも起こり得るのである。

・廃棄費用を減らす別の方法としては、販売期限が迫っている商品の「見切り販売」（本部推奨価格より価格を下げて販売すること）がある。しかし加盟店にとっては、その手続きの煩雑さがあり、廃棄費用をほとんど負担しない本部にとっては、見切り販売によってチェーン全体として「安さ」より利便性を消費者に訴求してきた統一性やイメージが損なわれる恐れから容認しがたいということがある。そのため、デイリー品などの見切り販売を経常的に行っている加盟店は多くないのが現状のようである。

・コンビニチェーンのフランチャイズ契約においては、人件費と廃棄費用が多くを占める

¹¹ 公正取引委員会「株式会社セブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」（2009年）。

¹² あるチェーンの某地区約70店舗の2019年4月から7月の不良品の費用は、平均で50万円（原価額）をやや上回って推移していた（報告者が入手した資料）。

¹³ ロイヤルティを計算する際の基礎となる粗利益の算定方式において、廃棄費用を売上原価に含めないからである。

営業費のほとんどは加盟者負担であるため、彼らは売上げの維持・向上をはかるとともに、営業費の水準を適切に管理して一定の利益を確保しようと努める。他方でチェーン本部は、粗利益の一定割合をロイヤルティとして収受し、店舗の営業費の大半を負担しないため、売上げの拡大（および粗利益率の向上）を専ら追求する誘因が働くものと考えられる。その結果、両者間で利害が対立し、契約上ないし本部優位の力関係のもとで、加盟者の不利益が生じる可能性がある。

・24 時間年中無休営業、サービスの拡充、豊富な品揃えは、消費者の利便性を高め、本部にとって収益につながるものである。また加盟者にとっても、それらが収入・利益の増加につながり、本部と「共存共栄」してきた状況が長く続いてきた。そしてその「共存共栄」が実現してきたのは、店舗の売上げが拡大し、最大の費用である人件費が抑制できてきたからである。しかしその条件が失われつつあるなかで、利益確保が困難な店舗が広がり、本部と加盟者との利害対立が顕わになりはじめている。

・コンビニの「人手不足」の問題の解決には、売上げの向上・粗利益率の改善、省力化・省人化、時短営業の選択制など加盟者の裁量拡大、廃棄ロスの削減といった取り組みによって、店舗の利益改善を図っていくとともに、本部と加盟者の利益分配の仕組み自体の見直しを検討することも必要になっていくのではないだろうか。

○報告者による加盟者ヒアリング

< 「人手不足」 >

・世間一般に言われている人手不足より、コンビニはかなり深刻ではないか。コンビニは24時間365日営業のため、とくに人件費がかかる。チャージの高さや利益配分の仕組みから、利益が確保できず、総収入から最大経費である人件費を払おうとすると、どうしても最低賃金でしか募集出来ないのが現状。近くのサービス業や小売業ではコンビニより100円以上も高い時給で募集しているため、そちらに人は流れて行ってしまう。

・自分の店は人件費を使っているほう。この地域で平均が月110万くらいのところ、130万くらい使っている。周りの店は810円、820円のところがほとんどだが、うちは900円で募集していて、人もそれなりに集められる。人件費をかけられるのは、見切り販売で、廃棄費用を抑えることができてから。

・7、8年前までは求人広告出すと、7、8人くらい応募が来た。それ以降、だんだんと人集めが厳しくなってきた。とくに深夜の人手不足は、ここ4年はまったく改善していない。人がいない日は自分が入るしかなく、利益を確保する必要もあるが、自分と妻で、週120時

間は働く。

- ・最低時給なので、募集してもなかなか応募がないし、いい人が集まらず、入っても長続きしない。常に募集している。また、仕事のレベルが低くても、内引きなどをしていても、やめさせられない。やめさせても、かわりの人を集められないから。(注 スタッフの内引きなど非違行為が分かっている、やめさせられないということは、他にも複数から話があった)

- ・募集しても、深夜も昼も応募がない。最低賃金額で募集しているが、それは近隣の店も同じ。しかしコンビニ以外の仕事はもう少し高い。自分の店が儲かっていると、時給を上げられるが難しい。また最賃が上がるので、さらにきつくなる。コンビニのイメージも良くないのではないか。仕事が複雑になって、覚えることはたくさんあるし、また何でもやるけど(公衆トイレ、ごみ捨て場、タクシー呼んでくれ、道を教えてくれ・・・)、時給が一番低い。底辺の仕事みたいになってきている。そうして、スタッフも集まらないし、加盟者も集まらない。

<加盟店の利益>

- ・当店の場合は、本部の損益計算書に含まれない独立勘定の経費が月あたり40万円以上あるため、本部が出す損益計算書では100万円ほどの利益となっているが、実際には60万円である。しかも夫婦2人が相当の長時間就労した結果の数値であり、それぞれ週40時間程度働くとしたら30万円くらいになってしまう。(注 このことに関連して、本部の損益計算書に載らない経費について、他の加盟者からは、月約10万、月少なくとも20万、年間で約200万など、さまざまであった)

- ・以前は、人件費等の経費が上がっても、売上げも同時に上がっていったので、加盟店の利益も問題なかった。しかし、ここ10年ほどは売上げが頭打ちになって総収入が変わらない反面、経費だけが上昇し続け、利益が極端に減ってきている。現状では本当に経営が厳しく、これから先、まだまだ増え続けていく経費に耐えられなくなることが本当に心配。

- ・最賃の上昇による人件費負担増以外にも、有給休暇を取得させることの義務化が、大きな負担となっている。いままで、コンビニでは、他の中小零細企業もそうでしょうが、法律上は有休の権利があっても取得しない実態があった。しかし義務化によって、うちの店では、社員が2名、フルタイムに近いスタッフ、勤続が長いスタッフも少なくないので、人件費負担が月に約3万円増で、年間36万円にもなる。

- ・有休の義務化もかなり負担で、年に15万円くらいの人件費増になる。

- ・利益確保が厳しくなっているが、加盟店の利益改善という面での本部の「経営指導」は、全くない。発注の指導だけ。近隣出店で売上げが落ちてても、おでんを頑張りましょう、お中元、お歳暮を頑張りましょうと。とにかく仕入れを積極的にということだけ。そうして売れば本部の収益は増えるでしょうが、その結果、多くなった廃棄はオーナー負担になって、かえって首が締まる。

・これまでは、SVに言われるままに、仕入れて、サービスよくするために人も入れてきたが、その結果、経費がかさんで、利益が出せないようになっていた。どうすればいいか相談しても、もっと売り上げをあげましょう。そのために仕入れましょう、サービスよくしましょうと、その繰り返しだった。つい最近、その「経営指導」がおかしいことに気付けたことで、廃棄や人件費を絞ることをするようになった。それで、初めてここ1、2ヵ月は一息つけるようになった。

・「経営指導」といえるものではない。商品の売り込みに来るだけの「営業マン」にすぎない。利益を出すための具体的な施策を示すことは何もないし、そういうことができるだけの経験・知識もないから、そもそもできない。最近、廃棄を抑えましょうとは言うようになったが、見切り販売を推奨、指導することはあり得ないし、仕入れを絞ると、どうして発注減らすんですかといってくる、矛盾してますよね。営業だけなら、ストアコンピュータで見ればいいし、分からないことがあればこちらから聞けばいいだけなので、正直、必要ない。

・SVが週2回来るが、新商品の紹介、特売・イベントのお知らせをするだけで、「経営指導」のようなことは何もない。メッセージにすぎない。

・本部の発注指導にしたがっていた結果、大量の廃棄が発生して利益が出せないことになっていた。人件費を削るには限界があるため、廃棄を抑えるしかないことに気づき、個々の商品の実売数に基づく発注を行うため、個別のデータを日々とるようになった。店舗のストアコンピュータでは、直近の3ヵ月分しか見られず本部も教えてくれないので、自分で作成するしかない。1年前の詳細なデータを基にして発注するようになった結果、廃棄をかなり抑えることができ、利益を出せるようになった。

・売上げが上がっていた時代は、本部と加盟店は、同じ方向で進むことができていたが、そうではなくなって、本部の利益は加盟店の不利益、逆は逆ということになっている。だから加盟店の利益改善の指導を本部はできない。

<24時間営業>

・加盟時には、24時間年中無休営業に不安があったが、本部のサポートがあるから心配ないといわれた。しかし実態は、サポート体制が整っていない。数年前に入院したときに申請したが、ヘルプ制度はなくなったといわれた（最近、復活したようだが）。従業員派遣制度は、この地区では行われていない。

・深夜の人手不足の状況は、ここ4年間は改善がない。人がいない日には自分が入るしかない。23時から6時までは売上げも低く、間違いなく赤字営業となっている。時短営業について、本部からは売上げが下がるから、オーナーさんのためにならないと言われ、また深夜の納品となる、フローズン、書籍、新聞、パン、牛乳などの荷受けのために、人がいないといけないということで、そういう条件では、時短する意味がないため、踏み切っていない。

・深夜営業は、お客さんが来ないから、その時間帯でみると赤字だけど、納品があり、お客さんが来ないから出来る仕事（フライヤーの掃除とか）をするので、開けておいてもいいか

と思っている。また深夜働いてくれているスタッフもいるので、時短は考えていない。

・経営的に時短営業のメリットはあると思うが、深夜のスタッフもいるし、近隣の店が開けているなかで、自分のところだけ閉めるのは難しい。

・時短営業を申請して実施している。同一チェーン、他チェーンの近隣出店で数年前から利益が大きく減っており、また深夜 2 人体制で営業していたが、深夜スタッフが辞めるということもあって、踏み切ることにした。本部に相談したところ、本部の試算では、時短してもしなくても利益的には変わらないということであったが、オーナーさんのためにならない、店舗移転の希望も通らなくなる、時短しなければ月 10 万円の補填を考えるといわれた。結局、時短をすることにしたが、その結果、日販で 4 万ほどの減となり、収入は月 10 数万円少なくなった。他方で、人件費は 40 万ほど少なくなったため、利益は改善した。他に時短して良かったこととしては、夜中の店からの呼び出しを心配しなくてもよくなり、気が休まるようになったことと、人手不足の心配が減ったこと。悪かったことは特にないが、本部と毎日やりとりするメールボックスの回収が、営業時間外の深夜 2 時ころのため、自分がいなければならず、それを調整してほしいとは思っている。

<サービスの拡大>

・かつては、物品の販売の業務がほとんどだったが、いまでは、公共料金などの収納代行や住民票の発行、宅配便の取り次ぎ、さまざまな荷物の受け渡し、また、おでん、焼き鳥、チキンなどカウンター商材も増えてきて、多種多様な業務をこなさなければならなくなっている。これらの業務は、手間や時間がかかり、覚えることも多く、とてもではないが最低賃金でする仕事ではない。それを知って働きたがらない人が増えていると思う。

・行政が行っていたサービスをコンビニが対価を得ずにしている。公衆トイレのかわり、喫煙所のかわり、ごみ捨て場のかわり、派出所のかわり（高齢者・子どもの保護、女性の駆け込み、振り込め詐欺の防止、道案内）、市役所のかわり（住民票の発行）、消防のかわり（防災拠点）をコンビニがしていて、そのコストを加盟店が負担しているが、本部もだれも何も負担していないのではないか。トイレを取ってみても、トイレ掃除の人手（1日に7回ほど掃除する）、トイレトーパー、清掃の洗剤など全て加盟店の負担である。行政もサービスのコストをある程度は負担する必要があると思う。

・サービスが増えすぎている。しかも全部がいいものではない。利用されない、外れのサービスも少なくないが、本部はやめようとはしない。覚えることが多すぎて、スタッフが対応できないようになっている。こうしたことを、本部の担当者には意見を言うが、しかしそこから上にはあがらない。その担当者も、加盟店に浸透させるのが仕事だと上司から言われるだけだから。

・サービスの拡大はたいへん負担。最近のところ、メルカリ、ヤフオクのサービスは、手間しかないと思える。処理に時間が相当かかる。おでんも本当はやりたくない。収納代行は楽になった。さまざま省力化・省人化は進んできているが、体感で楽になったかという、

新たなサービスも増えているし、そうでもない。セルフレジも結局は人を置かないといけないので、省人化にはならない。お客様をレジに並ばせないようスピードアップしましょうと本部から言われる。他方で、並んでしまうようなサービスを導入されるので、困ってしまう。

・いろいろなサービスを本部がやってくれて、売上げにつながるから、それはそれでいいのだけれど、たいへんなところもある。人も十分に足りているわけではないから、何でも出来るわけではないので、折り合いをつけてやっていかななくてはと考えている。そういうことで、おでんはやっていない日も多いし、焼き鳥は止めている。レジの待ち時間を減らさないとダメでお客さんも怒るし、本部もそのように言うが、その一方でいろいろなサービスを導入されると、全部はできない。しぼっていかないと。

・サービス、接客の向上は重要だと思うが、人が足りてるわけではないので、難しい。よくないスタッフもやめさせられない。最低時給で、いい人が集められるわけない。

・新規事業のサービスについて、基本的なものは、加盟店に諾否の権利はない。いやでもやらなければならない。

<廃棄ロス>

・複数店経営で、社員を何人も雇用しているが、その労働時間がかなりの長時間となっている。休みを取らずに働くことが当たり前のコンビニの世界となっているが、「働き方改革」で週休2日制として、効率化をすすめて、給料を減らさずに休日を増やそうとしている。最近、見切り販売を始めたが、それによって廃棄費用を削減し、それをもとに社員、スタッフの待遇改善をはかる。機会ロスは少なくしたいので、仕入れを絞ってはいない。見切りは、お客さんの評判も総じて好意的。

・見切りをしている。廃棄費用は10万くらいで、平均と比べると相当に低い。仕入れは絞ってなくて、品揃えは普通にしている。仕入れを相当に絞れば、廃棄をほとんどなくせるが、売上げが落ちるので、していない。廃棄を抑制していることで、スタッフの時給を近隣のコンビニよりは数十円高く出来ている。見切りしているのは、60数店舗のこのエリアで自分の店だけ。価格の決定権はオーナーさんにありますが、推奨しませんと本部が言うから。本部が推奨しない行動をとることは、契約更新に不利になるかもしれないため、それを恐れてしないのだと思う。

・人件費は削れない。廃棄しか削るところはない。しかし本部は、日販(60数万円)くらいの廃棄を出すように言う。

・再契約されないと、見切りをした当時はSVから言われた。

・週1回SVが来る。ものをいっぱい仕入れて売りましょう。これを入れてくれなかったら、自分の査定が下がると言われる。廃棄は投資ですよとも。

・10年前の契約時には、見切り販売は行わないですよねと口頭で確認された。その後も、本部の担当者からは、せめて自分が担当の間は見切りをしないでくれと言われ続けた。オーナーさんのためにならないとも。しかし昨年、近隣に出店されて売上げ、利益が落ちたこと

で本部への不信も大きくなり、見切りを行うようになった。その結果、利益は改善した。そうして、スタッフの時給、その他の条件の改善や、有休付与もできている。

・見切りは、10年くらい前から行って、月10万くらいの廃棄でおさえたいと思っている。価格変更の処理をするだけなので、手間はそうはかからない。利益で効果が大きくあるため、それを考えると、まったく手間とはいえない。

・社員を3名も雇って、身体的に楽できるのは、見切りをしてるから。見切りをして廃棄費用を抑えた分を人件費に回せるから、いいスタッフを集められている。見切りは手続きが面倒といえばそうだが、そう難しくはない。まずともかく機械的にやって、だんだんと習得していけば大丈夫。

以上