

コンビニオーナーヒアリング（第3回）

議事要旨

日時：令和元年8月22日（木）10:00～12:00

場所：TKP 東京駅日本橋カンファレンスセンター カンファレンスルーム315

議事次第

1. 開会
2. 議事
 - (1) オーナーからのご発言
 - (2) 質疑応答
3. 閉会

議事(1)オーナーからのご発言

【オーナーからの意見①】

経営上の課題ということですから本題に入りますけれども、24時間問題がマスコミ等に出ているということで、実際に私の感じとしては24時間続けていいんじゃないかと。個人の裁量でやればいいんじゃないかと。それから人手不足という問題についても低賃金での人手不足ということだと思います。お金を払えば人材はまだいると思いますね。つまり何が言いたいかと言いますと、非常に搾取と言いますか、そういう状況が強いということだと思います。

それともう1つリスク、個人事業主ということで、ただ実際には本部が決めたことをある種裁量権が非常に小さい中でやりますので、個人事業主としての裁量権がまずないという、少ないということが問題。それから、個人事業主という名前を借りていますので、全ての、ほとんどのリスクがオーナー側の方に来てしまう。例えば公共料金の扱い1つ取っても、収益はおおむね、例えば10万円、20万円の公共料金であっても、われわれに入ってくるのは100円とか、80円とか、120円とか。なくなってしまうと、保険はありますが基本的にすべてのリスクは被ると。

それから、昨今の受け取りサービス。やっぱり商品ですから安全に確保しておかなければいけない。善管注意義務と言いますか、そのリスク。なくなってしまうということだってありますね。24時間朝7時から朝7時まで私が見張っているわけにいきませんので。そういったサービスも基本的に全てわれわれの同意なく始まってしまう。有無を言わず。何の説明もなく。紙がバラバラと1枚、今度やりますよと。発送サービス

とか、そういったものもありますよね。そういった時のリスクは全て負わなければならない。

それと昨今の宅急便業者。働き方改革ということで集荷の回数が減りました。集荷の回数が2分の1になりました。ですから、夜間基本的に1日4回前は集荷に来てもらったんですが、今2回しか来ない。ですから、今は逆に言えば大切な荷物を管理する義務がありますから、私どもの裁量でお断りしています。夕方以降にお客様のために荷物を安全に管理することは自信がありませんということで、日中のみ受け付け。だから、コンビニというのはお客様に便利というサービスを提供するのが仕事ですけれども、それがゆえにわれわれがある程度は仕方がないにせよ、極端に不便を強いられる。それは基本的にお客様が、エンドユーザーが減ったサービスを受けなきゃいけないはずなんです。なぜわれわれがそういったことを受けなければならないのか。リスクとリターンのバランスがあまりにもおかしいんじゃないかと。だからお客様を便利にすることが仕事だけれども、われわれも不便になっちゃいけない。

それからもう1つ。行政の側の方としても社会インフラだと勝手におっしゃいますけれども、別にボランティアで始めたわけじゃないので、勝手に利用されても困るんですよね。まあバランスということですかね。

あと収益のバランス。本部が毎年高い利益を出して、われわれはちょぼちょぼの利益を出すと。だから、リスクとリターンというバランス、これを改善することが一番の希望です。

最後に個人事業主なので例えば1年に1回とか2回とか、例えば冠婚葬祭もありますし、葬式が出て店やらなきゃいけないじゃないかと。例えば町のソバ屋だってね、ちょっと都合で休みますという張り紙1枚で休めますよね。だから、そういった裁量権。何があるか分かりませんから。例えば年に2回とか、3回とか、休業していいと。ただ24時間についてはやっても、それが私コンビニのあれとしては夜中やらないからそれでいいんじゃないかと、それはやるけれども、逆に希望としては年に2、3回は自分の裁量で、病気になるかもしれませんしね。以上です。

【オーナーからの意見②】

更新についての圧力というのは別に特にひどいものというのとはなかったですけど、伝票の判の押し忘れが多いから気を付けてとか、その程度の事務的なことで言われたぐらい。逆に会ってなければ、今のあれはなかったの、そういう意味ではコンビニ加盟できて良かったなという気持ちは持っています。

そういう中で課題としてはやっぱり人不足がありますけど、私のところは大学が近いので何とか学生も含めて回しているというような感じで。ただ、時給の上昇割合が非常に高いので、特に政府主導ということでどんどん上げられているのは非常に厳しい状態

ですよね。この間まで800円ぐらいだったのが、もう1,000円突破して、2割以上上がっているわけですから。そういう中で固定費が非常に上がっていると。今、社会保険事務所も入って来て、社会保障費を払えと。当然増えれば労災費ですか、そういったところの支払いももう何十万も払えというような感じで毎月来ていますので、これは非常に大きいと思います。それから大学生の質も非常に落ちていきますよね。留学生とかの方がよっぽどハングリーできちんとやってくれています。

それから最近では本部が人材派遣とかを紹介することもあるみたいなんですけど、人材派遣頼むと非常に人件費高いですし、何の補助もなく、使い勝手が全く良くないという状況にあります。

それから、キャンペーンや指示が非常に多くて、店が消化できないんですね。こっちも覚えなきゃいけないこと、新しい発送サービスだとか、先ほどの話もありましたけど、いろんな業務がどんどん入って来て。こっちも分からないところがあって、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と思います。

それから、そういう意味では人件費をかけていられないので、そういったサービスに時間を取られてしまう。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ですね。当然そこで他のお客さんは待たせていかなきゃいけないというところがあって苦慮しています。

それから、コンビニの会計についてですけど、特殊会計ということを言われていますけど、私もこれ入った時は確かになんかちょっと変だなとは思ったんですけど、店もリスクがあるのは、これはもう商売として当然なのであまりそこについては売ったものについてチャージがかかるというのは承知していますし。ただ、よくマスコミが騒いでいるんですけど、仕入れさせれば仕入れさせるほど本部が儲かるというのは、ちょっとそこが私未だに理解できないところなんですけど。別にうんと仕入れたからって、お店に廃棄用の負担は出ますけど、本部が儲かるというふうに理解できていないので。いずれにしても、店がリスクを負うというのは、それは仕方ないと思います。私もともとチェーンに加盟する前は個人で普通の商売をやっていたので、当然市場に行ったりとか、現金問屋さんに行って買ったりしていたんですけど、やっぱりそこで目利きもしなきゃいけない。それから当然毎日配送しなきゃいけない。今の売上の商品を持ってきてもらうというのは、パソコン1台で明日総菜3個でも持ってくるというのは、非常に楽ですよ。これが個人で取りに行かなきゃいけないとか、仕入れに行かなきゃいけないといったらもう大変な思いをするだけだと思います。

それから、私のところは店舗も土地も自前なので、案外チャージが低いんですよ。ですので、世間で言われているような負担感はないんですけど。普通のタイプとなるとチャージが高いので、そこは厳しい経営をせざるを得ないというところがあるのかなと思います。そういう意味では配分の見直しは是非やっていただきたいなと思います。

それから、最後に今回経済産業省主導ということで動いていただいて、素早い対応で

本当にありがたいなと思います。けれども、ぜひこれをパフォーマンスで終わらせないで、先ほどもおっしゃっていましたが、法的実効力のある、例えば勧告措置だとか、いろいろなレベルがありますよね。ぜひそういう形で今度は逆に本部に圧力をかけていただけるとわれわれ加盟店としては非常にありがたいなというふうに思っています。

それから、同時に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、社会環境の充実ということで、そうしないとパートさんたちは結局扶養控除の中でしか働かないんですよ、皆さん。120万とか、130万。あるいは会社によってはまだ102~103万の、家族手当を出さないみたいなのところもあるんですよ。そうすると、そこにどうしても年収100万円以下に抑えてしまうというのは、主婦はほとんどです。ですので、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、そういうのをきちんと改善していただきたいと思います。ただ単純に時給だけ上げていたら、働く時間を減らすという人ばかりです。以上です。

【オーナーからの意見③】

まず24時間問題なんですけど、うちで働いていた日本人の従業員というのは7割方万引きをします。店の物を7割の人間は盗んでいる。だから、これを言うとちょっと失礼なんですけど、日本の7割のコンビニの深夜は万引き犯が支えているという状況だと思います。オーナーさんは本部の方にもちょっとそんな話をするんですけど、結構いますよと。だけど、夜の従業員がいなくなると、働き手がいなくなるから見て見ぬふりしているんだというふうに言っていました。こんな状況でいいのかなというのが私の感想です。

次に跡継ぎの問題に関してなんですけど、私の知り合いの店で本部に払うチャージですね。ロイヤリティが低くなった他方で子どもに働かせて親がチャージの浮いた分をもらおうと。老後それで暮らそうというふうにして跡を引き継いだんですけど、子どもがもう全部お金をガメてしまってそれを親に渡さないという状況が起きています。本部に聞いたところ、よくあるんだよねという話です。親も子ども相手なので訴えとか、そこまではいけないんですよ。なので、泣き寝入りという状況です。

それと一番メインなんですけど、ドミナント政策によってかなりダメージを受けています。ドミナントによる売り上げ低下の問題に対し、地区の担当者と本部の指導員が交代する前は2号店の話などもあり救済しようという意思を感じられたが、地区の担当者と本部の指導員が交代したんですね。その交代があつてから問題が放置されました。とても同一の会社の対応とは思えないような状況でした。ドミナントで売上が下がった店は救済措置もなく、オーナーは辞めざるを得ない状況に追い込まれて、本部内部ではそれ

はオーナーの自己責任ということで処理されているようです。しかしほとんどのオーナーが再就職できるような年齢ではないわけで、利益に問題がなければオーナー職をやり続けたいのは当然なんですね。店はロイヤリティが有利な複数店のオーナーが引き継ぎ、想像での話になってしまいますが、本部内部では仕事をなげうってしまう身勝手なオーナーがかつてそこにいて、今は問題なく店は運営されているという感じになっているのではないかと思います。そしてこの複数店オーナーに引き継ぐということが本部内部で誰も責任を取らずに済む常套手段になっているのではないかと私は思います。

本部内部では自己資本が 200 万円を下回るかどうかで店舗経営状態のチェック機能が行われているようでありますけど、うちの店舗の場合なんですけど、自己資本を崩す規定外の引き出しをさせようとしません。200 万円を下回らせようとしません。私の場合 120 万円規定外の引き出しをおねがいはしたんですけど、50 万円しか引き出しがさせられませんでした。それはおかしいんじゃないかと。自己資本なんでね。それをなんで切り崩すことができないんだという思いがあります。現状では自己資本が 200 万円以上の状態でオーナーをやめざるを得ない状態でありまして、そのチェック機能が働いていないと。オーナー相談部に何回か相談しましたが、全くその返答はないです。全くそこも機能していない状態ですね。今回自店のドミナント問題は非常に理不尽さを感じるのと、このようなことが本部トップの指示であったのか。また、末端の判断が上層部にまで報告が届いていなかったのか疑問に思うところではあります。私がオーナーとして自店を所有できるのは利益の低下から判断して長くて今年中ぐらいだと考えています。もう年明けにはちょっと無理かなという状態ですね。できればこの回答をそれまでに得たいのと、何か打開策が得られればありがたいと思っております。以上です。

【オーナーからの意見④】

私は今加盟して割と満足しているというか、好きでやれている仕事なんですけど、そうだからこそ本部に変わってほしい、改善してほしいところと社会的な改善すべきことの提言があつて。今話題になっている 24 時間営業問題なんですけど、本部は一応テストしてるんですけど、それはやっぱり売上が落ちたという結論ありきのテストをしている気がします。24 時間をやめると売上は落ちるのは当たり前だと思うんですけど、上がるはずはないんですけど、店レベルで考えると直営店は別ですけど、だいぶ人件費、ほぼ人件費ですけど、人件費の削減によって利益が増えるというメリットがある。あと、心労、体の問題。求人応募の諸費用の削減もある。ただ、うちのチェーンの場合は 24 時間をやらないことによってチャージが上がってしまうのですけれども、それがあがるがゆえにやめられないというのは多くの店はあると思うので、20 万か 30 万は利益が変わってしまうので。せつかく人件費が浮いたメリットがなくなってしまうというのがちよ

っと、そこが今問題かなと。そのチャージというのがなくなれば進むんじゃないかなと思います。

ただ私は24時間やめるつもりはないというのは、配送の問題とかに全く手を付けなきゃいけないというところがあると思うので大きいと思いますけど、24時間をやめるんだったら、やっぱり配送は、夜間の配送を無くすというのは当然だと思うし。新聞と本以外は夜間に納品するメリットが別に何もなし。配送業者からしても夜勤者をカットしなくて済む、トラックの台数を減らせる。燃料コスト削減もできると思います。誰も損しないまま進められると思うんですけど。そこに全く手を付けていないということは本部としてはやめる気がないと思ってしまいます。

あと人手不足問題は先ほども出ましたけど、ほんの5年、10年前と比較しても時給は全然違って、人件費が当然上がっているんですけど、上がっている中でチャージ率というのは40年前と今で変わらないというのは全く理解できない。契約書には確か何年かごとに話し合いの上で変更の協議ができるというのがあるんですけど、それもやられていないと思うんですけど。

あと社会保険と雇用保険の問題。たまたま去年、不正しているわけじゃないんですけど、年金事務所から調査が入りまして、状況はどうですかという話をしたんですけど、うちは今4人の正社員を入れてちゃんと入っているんですけど、多くのお店では入っていない店が多くて、それっていうのはやっぱりチャージの問題と絡んでくるんですけど、利益がない中で払いきれないオーナーが多くて。国としても本部に言っているらしいんですけど、本部としてはオーナーの責任という一点張り。ただ、今のチャージからすると、利益からすると、まともに全員対象者を社会保険に入れていると経営が成り立たないというのは、ほとんど、半数ぐらいまでになっちゃうかもしれない。

チャージ率に関してですけど、ただチャージを下げるだけというのもいいんですけども、そうすると、悪いオーナーだとオーナーの懐に入れるだけだと思っています。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っています。

あと契約更新問題。今、やりたい、複数店をやりたい、新規で出したいというオーナーもいて、それは矛盾なんですけど、やりたいオーナーと辞めたいオーナーがうまくつなげれば、どっちにもいい思いができるのになというのがあるんですけど。そういうのは本部主導でちゃんとやってもらえればと思います。以上です。

【オーナーからの意見⑤】

一番の問題、個人的に思うのは、本当に優越的地位の乱用が蔓延している。日々行われていて、例えば今本部が決定すること、施策、提案に対してわれわれが「NO」ってい

うのが許されていなくて、「NO でもいいですか」という立ち位置なんですね、実際。本部としては「なんでNO なんですか」「こういう理由でNO です」と言うと、「その理由ではだめです。われわれが納得する NO の理由が用意できなかったらだめです」というぐらいに、本当に本部の方にパワーバランスが傾いていて。実際法律で言えば、われわれ経営者なので、NO って言えばいいじゃないかっていう理屈になるんですけど、じゃあなぜそれ NO と言えないかと言ったら、われわれは事業の拡大、縮小、副業を禁止されているのでやっぱり同一チェーン内で2店舗目、3店舗目を出すというのが現実的にわれわれに許されている事業の拡大であるんですけども。そこに対する権限を本部が100%持っているので、われわれができることというのは、本部に従順で良いオーナー、数字残すオーナーというのを全力でやるしかないという現状が本当に問題だと思うんです。

具体的にじゃあ何かと言うと、例えば今週セールがあるので、この商材やりましょう。うちは狭いのでそれ置く場所がないですと言った時に、でもやらないと、地区の担当者はその地区の数字を見られるわけですね。その部下の、本部の指導員とか言われる、自分が持っている店舗でその商品が入っていないと、担当者から「何でお前入ってないんだ」と怒られる。だから何とかして店の実情に沿っていないことも数字を入れないといけないという現実があつて。われわれもそれは分かっているので、やっぱり目の前で一緒に仕事している人間がそうやって上司から叩かれてというのを蹴散らして、うちはNO って言うのは実際難しいし、それをやってしまったらうちも本部に非協力的なオーナーという判を押されて、というのがあるので、私は本当に納得して本部の犬になるってやっているんですけど。じゃあ実際世の中で利益出ていない店舗さんがそれをやられたら、本当にもう未来も見えない中でただただ本部の言いなりになって利益にもならない施策をひたすらやらされて、その先に何か救いが待っているのかも分からないという状況で本当に廃業していく人とか、多分すごいいっぱいいると思うんですね。

最初は私も、会合、どうなんだろうなって思っていたんですけど、ここに選ばれて来る時に全国のオーナー、自分だけがいいんじゃないかって、全国のオーナーさんが本当にそういう本部にたくさん力握られて苦しんでいるんじゃないかなと思ったら、やっぱりそういうところは何とか改善して行かなきゃいけないと思うんですけど。ただ、やっぱりちょっと難しいかな。本当はあまり期待していません。どうやったら本部とオーナーのパワーバランスを改善できるのかというのは、本当に皆さんに考えてもらいたい。私が考えることじゃないし、できないと思うので。ただ本当に実際今、そういう現状があると思うので、契約書に書いてあることはやっぱり自分で契約したことなのでがんばって歯を食いしばってやるのが経営者だと思うんですけども。

私が以前加盟していたチェーンで実際言われたのが、その時すごい低売上店だったので、もう3年後にこの店は閉めると決めますっていうお店で、もううちのチェーンはこの店には投資しませんというふうにはっきり言われたところで、「オーナーさんは今家

賃いくらのところ住んでいますか？」って言われて、「じゃああと家賃が4万安いところに引っ越せば、月4万廃棄出せますね。そういうのも考えてください」って言われたんですね。というぐらい、本当に会社のコンプライアンスに対する教育とかは全然まだまだ甘いと思っています。以上です。

【オーナーからの意見⑥】

加盟させてもらったのはコンビニってすごいお客様がたくさん入っていい商売できるのかなと、私の人生ずっと小売業やっけていて、独立したオーナーというのもすごい響き良かったですし、自分が経験したことを世の中に返すのにあたって、コンビニというこの箱がすごく私にとっては魅力的に見えたので加盟して今日までやらせてもらっています。これまでの間やらせてもらった中での経営課題を何点か、挙げさせていただきたいと思います。

まずは、人材不足はもう皆さん本当に困っていると思います。先ほど言った日本人の質の低下、私が学生の時にバイトしていた頃の学生とはもう全然違います。もうびっくりするぐらい。でも、それが世代の交代のものであるのであれば、私も多分若い時に私の仕事を教えていただいた人達もそう思っていたんでしょうし、それは私が吸収するべきところなのかなと思うんですけど。そもそも絶対数が少ないです。こっちに人を選ぶ権利がないんですね。教育するにしても、言葉を選ばなきゃいけないですし、それに対してどういう反応があるのかというのも、私が教育された時よりは明らかに温度が違うなというのを思っております。

あとは経費の拡大ですかね。時給、社会保険、あと消耗品が単純に上がっているだけだったりとか、営業するに当たって個人事業主として負担しなければならない部分というのが確実に上がっているのも目に見えて明らかなのに、本部の会計システムは変わっていないというところで皆さん苦しんでいるのではないかなと思っております。

あとサービス内容の変化も時代の流れによって今本当にECサービスがなければ世の中成り立たないので今後AIとか5Gとか、いろいろな仕組みが入って来る中でコンビニがそれに対応しなければいけないというふうになって来た時に、加盟店、我々がプレーイングマネージャーで毎日店に立ちながら、それを勉強しながら、どう解決していくのかというのがちょっと不透明で困るんじゃないかと。時代の流れにコンビニのインフラだと皆さんおっしゃいますけれども、そのインフラに対しての支援対策は全くないと。そこが個人の裁量に任されているというのはすごく問題ではないかと思っております。

あとお客様の期待も先ほどのインフラ化につながるんですけども、昔は30代サラリーマンということをやメインターゲットに商売をしていたみたいですが、今は本当に子どもからお年寄りまで全部のターゲットを取っています。駄菓子も売らなければいけない、おばあちゃんのために何か柔らかいものを用意しなきゃいけないだったりとか。

スマホをいじくって、これやってくれよ、みたいなそういうところまでがサービスの内容になっていまして、基本的に仕事というのは選択と集中で利益を出しているものなのに、これだけ幅広く仕事をさせられてしまうと、我々としても何をやっていいのか。どこのお客様にフォーカスして仕事して行けばいいのかというのが明確に出ていないのがちょっと困るかなと思っております。

あと本部不信はあると思います。会計問題いろいろあります。私もいろいろ勉強させてもらった中で明らかに不利な状況でお仕事をしていますから、私がサラリーマン時代に会計を店舗経営でやっていた時に比べれば、確実に厳しい。粗利率で加盟店の取り分だけで見れば、大体 10%から 15%ぐらいの間で皆さんやられていると思うんですよ。それって結構普通のディスカウントストアでも 20%か 25%取らないと普通はやっていけないです。なので、いろいろ契約状況が変わっていると思いますが、段階チャージも例えば税率でさえ 55%なのに、他の契約タイプだと最大 70%以上利益を持って行かれるというところもそもそもおかしいと思いますし。24 時間問題、あとこうした圧力、これはやっぱりないとは言えないと私は思っております。

そういういろいろな問題を解決するのが我々経営者の仕事なので、問題があること自体は特に問題にしてないというか、それをやるのが我々の仕事なんですけど、そもそもそれを解決する手段が自分たちにはなさすぎます。まず、相談窓口が不明です。相談できる相手には決裁権がないんですね。我々がいくらこういう問題がありますよと言ったところで、「あ、上に上げておきます。会議にかけます」じゃあ、それどうなったの？それ誰に聞けば、これが、諸問題が解決できるの？これは全く不透明になっていますので。そもそも相談窓口があってないようなもの。なので、今回経産省の方が動いていただいてこういう場を設けていただければ、第三者機関、よくありますよね。ミスした時に、第三者機関の人達がそういうところを担ってくれればいいのかなど。

あと単純にあれですね、団体交渉につながるから本部は嫌がりますけれども、加盟店の横のつながりがなさすぎます。我々個人事業主ですけれども、普通商工会とかに入って、皆さんいろんな商店街の方でしたりとか、みんな相談しますよね。地域の問題であったりとか、お客様の問題、社会インフラ化の問題、こういうところを話し合う場がそもそもない。何か本部としてはあまりやらない方がいいですよ、みたいな雰囲気を出してきますので。それはやっぱり情報の格差というところがあった方が本部としては統治しやすいんだらうと。ただ、今それがまかり通るほど、社会の構造が簡単ではないので、やっぱり現場がしっかりそこを、横のつながりを持って、地域の問題を解決していくべきではないかなと自分は考えております。以上です。

【オーナーからの意見⑦】

こういった言葉はあまり使いたくないんですけども、もう最近は公言しています。はっきり言ってコンビニのフランチャイズは、合法的搾取だと考えています。ポランテ

ィアという言葉もよく使うんですけど、もうこれは商売じゃなくてボランティアだと。そういうふうに割り切ってやっているんですけども。最初の5年間は本当に店の仕事に集中して、それこそ本当にもう寝る時間も割いて1日平均2時間ぐらいで、酒もたばこも女もギャンブルもやらない。それでも借金はどんどん増えていくという状況で、小さい子どもがいたんですけども、ケンカが絶えずに家族に時間もない。収入もないという状況で離婚して1人で運営していくことになりました。基本的には履行補助者というのがいないといけないんですけども、全く支援もないし、1人で何から何までやっていけなくちゃいけない。

一番力を入れたのが買い物弱者対策で配達ですね。電気自動車を借りて、とにかくどんどん配達をやっていました。御用聞きも受けて、市の推薦も受けて国の買い物弱者対策の助成金も受け取って力を入れてやっていました。ところが、その配達も昼間と夕方が一番ピークの時間帯でどうしても配達に人を割かなくちゃいけないという状況があって、簡単に計算しても、これはどう考えてもペイしないなということで、去年もうやめてしまいました。

それと非常に苦しめられたのが、先ほどもお話出ていましたけれども、万引き、内部不正。それとうちの場合は暴力団。店の向かいに暴力団事務所が入りまして、地元じゃ結構有名な暴力団だったんですけども、駐車場代わりに使われてしまったんですね。常に高級外車が停まっているのはおかしいなと思って調べてみたら、事務所の人達が行き来をしていると。それで困りますよということで何度か話をして、ただ全くやめなくて、交番に警察行ってもだめ。それでしょうがないので地元警察のマルボウに来ていただいて、それでやっと止めなくなったという。それも全部私がやらなくちゃいけなかった。本部は何も援助もヘルプもしてくれないわけですね。

それと内部不正と万引きでは、うちの場合はかなり力を入れて対応しているので、今ほとんどないんですけども、大体ざっと計算したら350万、損失が、ですね。9割内部不正です。内部不正をやっている子たちというのは、意外と仕事が出来て接客もいいし、全く最初気が付かなかったですね。もう毎月毎月、20万、30万、要は品減りですね。あとはレジ、違算として出てしまうので、おかしいなと思って、もう本当にビデオからデータから徹底的に調べて突き止めて、今までに何人も従業員を捕まえました。それで1人は刑事告訴してアパートにいるところを逮捕ということで連れて行ってもらいました。それでいろいろ話したいことあるんですけど、時間の制限があるので、5年目に入った時に地区の責任者が来て、5年、おめでとうございませうということで、話をするからいろいろ不満を言うんですけども、5年やってもう必死で、コンビニ経営だけを力を入れてやってきて、もう借金が2,000万ありますよという話をしたら、「2,000万、すくないですね。他のあそこの店は4,000万、5,000万、1億なんかざらですよ」と。実際うちの近くのコンビニはつぶれたところがあるんですが、そこのオーナーさんは過労で亡くなって、1億円の負債を抱えて全部それ息子さんが引き継いで、それが現

状なんですよね。地区のトップが4,000万、5,000万が普通ですよと、考えられない話ですよ。そこでもう私は腹をくくりまして、もともとそんなに特別やりたいわけじゃなかったの、たまたまいろいろ縁があってスタートしたということもあって、昨年会社を設立しまして、全く別会社ですね。全然コンビニとは関係ない別会社を設立して、そこがようやく軌道に乗って来たので、収入が入るようになって、コンビニの損失分を常に補填しながらやっているという状態です。以上です。

【オーナーからの意見⑧】

私が今経営の課題とと思っていることは、人手不足、人材の問題が今一番大きいです。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、やはりちょっとレベルが低いかなど。だから、そのレベルの低い人達をしっかりと育てて行くのがオーナーの仕事だと思うので雇って仕事を覚えさせるんですけども、やっぱり最近の人で多いなど思うのは、やはり仕事を急に休んだりとか。

あと、うちは複数店舗経営しております、現場でレジを打ったり、商品出しをする人の他に店の責任者となってもら、まあ店長クラスの正社員の人も募集をしているんですけども、そういう人材もなかなか見つからない。アルバイトをしている子たちは口をそろえて正社員になりたい、社会保険に入りたいって言うんですけども、でも土日は休みたい。早朝は嫌だ。夜勤はやりたくない。そういう人がすごく増えている気がします。その中でうまく従業員さん達と話し合っとうまく24時間365日経営するのが、またこれもオーナーの仕事なので、それは何とか従業員さん達とうまくやっていくなかなかというふうに思っています。

あともう1つはやはり制度の問題で最低時給がどんどん上がっていますね。私の地域でも5年前と比べると大体15%ぐらい人件費が上がっているんですけども。経営する上での毎月の経費という面で見ると、人件費が大体3分の2ぐらい。3分の2ぐらいが人件費なので、人件費の上昇というのが毎月の利益を一番圧縮してしまうんですね。そういう意味で15%上がったから、じゃあ利益が15%ぐらい落ちているのかなという、そんなことはなくて、やはり利益をものすごく削られているなというふうに思っております。

あともう1つ問題点というのは、これも皆さんから出ているんですけども、やはり本部との関係性というところで、うちも今1店舗近くに新規オープンしたお店がありまして、今年の1月かな。今年の1月に近くに同じ看板の同じチェーンのお店がオープンしまして、売上が前年比で80%ぐらい、2割ぐらい今売上が落ちています。他の看板、他のコンビニさんでしたら自由競争ですから、隣にできようが、向かいにできようが、それは本部と一緒にがんばりましょうと、手を取り合っって一体となってやりましょうという話にはなるんですけども、やはりすぐ近くに同じ看板が出来てしまうと、個人で

戦うしかないかなと。本部の人達はドミナント戦略でドミナントが進んだ地域は地域のロイヤリティが高くなって1店舗当たりの平均売上が上がりますと言うんですけれども、絶対そんなことはなくて、やはり近くに同じ看板の店が出来れば、売上は2割減るわけですね。そういうところで、そういう状況で本部の人達とじゃあ一緒に売上上げましょう、がんばりましょうという話になるかと言うと、なかなかそうはいかないんですね。もちろん現場で働いている本部の人達はお店のことを考えてくれていますし、お店といろいろ協議をしながら物事は進めてくれているんですけども。ただ実際は近くにコンビニが出来て、困っているのはオーナーだけで、多分本部全体として見れば店舗が増えることによって、利益が上がっているんだらうなと思うと、なんかこれからうまくやっていけるのかなというふうに心配になることがあります。

あとは本部のことで言うと、今複数店舗経営していると言いましたけれども、しばらくは1店舗で経営しておりました。ところが、この先1店舗じゃなかなか利益が取れないだらうなと思って立て続けにお店をオープンしたんですけども、やっぱりオープンするために報告書に書く数字を作らなきゃいけない。稟議書を書く度に数字を作らなきゃならないんですね。結果として半年ぐらい利益ないまま、何とか役員のハンコをもらうために仕事をしなきゃならなかったという。やっぱり本部とオーナーの間でその辺の格差があるんじゃないかなという今回すごく強く感じました。以上です。

【オーナーからの意見⑨】

24時間営業とか、廃棄の問題とか、レジ袋の有料化の話とか、いろいろニュースとかなんかで話題になっているのを見ていると、本部は結構あやふやなままで来ているなというような感じで見ているんですけど。パッケージとしてのコンビニというのを守りたいところもあるのかなというのが分かるんですよ。われわれもそれに、コンビニエンスというところで今までお客さんに対してずっとやって来たというところもあって、じゃあ便利じゃなくなることを導入するということに対してどうなのかなと思っている部分もあることはあります。

この話をずっと突き詰めていくと、皆さんもおっしゃっている通り、フランチャイズ契約というところにきつとぶち当たるんじゃないかなと思うんですけど。ノウハウとか、共配のシステムとか、データとか、われわれはそういうものを本部からいただいている形になって、費用は全部こちらが持ちますということで今までやって来て、昔はそれで本部がお客さんに対して最高のものをするということで、それをわれわれにやってくださいというふうに言って来たので、われわれはそれをやっていたら、実際リターンがあった。ですけど、今はそのサービスとかなんかも全部今のお客さんには当たり前のことになってしまっていて、われわれは費用を出した分のリターンはないというところが今問題であると思っています。これも皆さんおっしゃっていましたが、例えば利益が少なくなっ

た、なくなったという時に普通の経営者であれば人件費を減らしましょうとか、営業時間を短くしましょうとか、取り扱いアイテムの絞り込みをしましょうとか、いろいろ考えることがいっぱいあると思うんですけど。われわれにはその自由は全くありません。やりたいことは基本本部の人が持っている。例えば人件費を抑えたいというと、結局それは全部じゃあオーナーさん働いてくださいという話になってしまっているのだからこういう状況になっているのかなと思います。なので、この不平等な契約も身分も直さないとどうにもならないのかなというふうに思っています。

もともと本部もお客様の、いわゆる顧客満足というところを、コアカスタマーとかと言っていますが、そこを目指してやってきたんですけど、今お客様は実際 24 時間営業に関して廃棄のチャージに関して、例えば SNS とか、そういうところを見ても、実際は本部が思っているほど、全然味方じゃないというところだと思うんですね。それで迷っているところもあると思うんですよ。なので、今もうこの部分から本部と加盟店が一緒になって考えて行かないと、今後どういうふうにお客様に対してコンビニの今後の形をどう変えて行くか示して行かないと、われわれも本当に費用を出したままで終わってしまうような感じになると思います。先ほども言われていた通り、いろいろカスタマーサービスをどんどんやらされている感じになっています。本部が言うのは、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それを導入しているということになっていますけど、それに対するレクチャーというのは本当に少ない。あとは勉強してくださいというような状況で今来ている。ところが、お客様来てもらう。でも、ついでに買い物してくれることは昔ほどなくなっているのかなというのと、それをやるのであれば、そのサービス自体の手数料なんかをもっと上げる交渉を本部にはしていただかないと、今度例えば物販よりもそういうところで生き残っていくんだよということであれば、その交渉事か何かをやってもらうようなことにならないと加盟店はやっていけないのかなと思っています。以上です。

【オーナーからの意見⑩】

私は自分で独立して起業した形になるんですけども、現在は複数店舗を経営しております。どちらもいわゆる賃貸タイプでやっております。問題になる以前、学生時代とか、あとフリーターだった頃もコンビニでアルバイトしていたので、アルバイトとしての立場とオーナーになってからの立場とそれぞれあったので、そこも踏まえてお話をさせていただければなと思っています。

どなたもおっしゃっていらっしゃいますけれども、人手不足の問題と言う部分に関してなのですが、従来コンビニというのが非正規労働者、特に学生、あるいは若年のフリーター、あとは話にも出ましたが、配偶者特別控除の範囲内で働いている主婦、この 3 つの層がほぼ主な労働力になっていた層だと思うんですね。ただ、昔のこうい

った人達にとってコンビニというのが非常に魅力のある職場だったわけなのですけれども、今もうコンビニというのが多様ないろいろな選べる職場が選べる環境の中での選択肢の1つでしかなくなってしまうています。特に私が高校生だった頃ってアルバイトってコンビニくらいしかできなかつたんですよ。でも、今高校生であってもコンビニ以外にも量販店であったりとか、飲食店であったりとか、すごいいろいろなところで仕事ができるので、わざわざあえてコンビニを選ぶ必要性というのはなくなっている。かつ、学生の総数自体が減っているというのがまず1つ状況としてあると思います。結局コンビニがどうして労働者側から見て魅力のない形になっているかというと、まず低賃金である。これが当然第一にあると思います。かつ、非正規労働者でこういった学生だったり、配偶者特別控除内で働いている主婦に依存していたのはなぜかと言うと、こうした方たちというのはみんな親であったりだとか、旦那さんであったりとか、世帯の収入をまかなっているメインの人というのが他にいらっしゃったわけなんですよ。なので、社会保険料だったりとか、そういった部分でコストを掛けなくても仕事をしてくれる。要はわれわれにとって割安で仕事をしてくれるという人たちだったわけですよ。それに正直あぐらをかいていた部分があるのがわれわれ加盟店としてもそうですし、本部としてもそういう問題はあると思います。そういった部分も踏まえて、やっぱり加盟店の方の問題としてもやっぱり労働法規がきちんと守られていないという問題も実際あるんですよ。

一昔前にブラックアルバイト問題というのが結構話に出て来たと思うんですけども、そもそも出勤、退勤の勤怠時間の管理が適切にされていなかったり、就業規則がそもそも備えられていなかったり、労働契約書すら結んでいない、有給休暇を使わせていない。今までそれが当然のこととしてまかり通っていた部分があったのを、そのまま続行していたことによって、総体的にコンビニエンスストアというのが職場としての価値が低くなっているんですよ。なので、労働力の不足、人手不足というよりは働く側からしてコンビニという場所を選びたくなくなっているというのが実態だと思うんですよ。そこがそもそもの根底の部分だと思うんですよ。

この部分に対応するために、じゃあどうして行ったらいいのかってなりますと、普通経営者であれば、待遇の改善を図ったり、他業種と比べて賃金の上昇をさせたりだとか、あるいはそれでも人手が集まらないのであれば、営業時間に関して工夫をする、業務内容に関して工夫をする、時短を行ったり、省力化を行ったり、そうした対策というのは普通の経営者とうのは取ることができると思うんですけども、やっぱり最終的にフランチャイズ契約のところの問題に行き着きまして、われわれは契約書で営業時間について、営業日数に関して拘束を受けておりますと。業務内容に関しても基本的には本部のお仕着せじゃないですけども、本部で画一的にこういうふうにやってくださいというマニュアル化されたものを一方的にやらされるだけ。そのリスクは全部こちらが負って、リターンに関しては少ないという形で、個人事業主ではあるんですけども、極め

て経営の裁量が少ない。

一方で利益の部分、収益の部分ですね。一般的には夫婦共働きで働いて月に40万から60万ぐらい利益出せていれば、当初のうちは上々だろうというのが私の契約タイプの相場なんですよね。そうした中で大体1店舗の月の従業員さんの労働時間、就労時間というのは大体1,500時間が最低限。これは24時間2人シフトで回した場合の話になって来るんですけれども。そういった中で過去10年間で最低賃金が私の地域では大体200円ぐらい上がっているわけなんです。と考えると、10年間で30万円、月の人件費が上がっているわけなんです。当然収益の改善という部分でカバーしている部分はありますけれども、われわれオーナーの世帯収入が40万から60万、多く得ているところでも100万いっているところはほぼないと思うんです。そういった中で30万、この後は100円またさらに最低賃金上昇ということを踏まえると、果たしてこれがカバーできるのかというのは非常に疑問なんです。そこを考えると、やっぱり他の皆さんもおっしゃっていらっしゃいますけれども、裁量権の部分でわれわれがもっと拡大できること、あるいは利益の分配の部分に関してもっと手厚くしてもらうことによって従業員の労働環境を高めていかないと、人手不足というのは最終的に解消されないというふうに考えています。以上です。

議事（2）委員からの質問

委員 コンビニは各チェーンが行動計画を発表したわけですね。行動計画の中ではどのチェーンも加盟店支援策の強化ということを謳っていたかと思います。その行動計画が出されて4か月ぐらい経つわけなのですが、その中でこんな面が本部の行動、あるいは姿勢という点で良い方向に変わったことが何かありましたら、お聞かせいただければと思います。

オーナー いい悪いは別として本部の指導員の来る頻度が増えたのと、それと地区の担当者ですね。地区の担当者が何度かお店に来て、何度も今まで会社の方向性だとかビジョンということを問いかけて来たんですけれども、全く具体的な返答がなくて、今回初めてやはり店で、今後店舗を増やして行くよりも既存店に力を入れてやっていきますと。オーナーさんの店に関しては売上が上がらないのであれば、ここから2時間ぐらい離れたところに移るとか、後継者がいない店があるので、そういったところに移るとか、または駐車場の数を増やして、もっと車を止められるようにすると、そういうこともできますよと、そういうような話がありました。今までそういうことが一切なかったもので、そういうふう

にコンタクトして来るということは多少進歩があったのかなというふうには感じています。

委員 事前にいただいた調査票の回答では何も変わっていないというふうなことをお書きになっている方も何人かいらっしゃったのですけれども。

オーナー 一応行動計画にあった内容というのは既存店活性化策としては過去もあったものだと思うので、基本的にはその焼き回しと、あと今後の予算配分を新店にウエイトを置いていたのを既存店にウエイトかけるよという部分なので、正直私たちも4か月、半年、1年の間に何か具体的に変わるというふうな期待はまだしてはいないんですよね。ただ、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ふうな感触は一応感じてはいます。なので、今後注視するというふうにはしか、現時点ではまだ言えないのが実態かなと考えています。

委員 特にこの施策について何か期待しているとか、そのようなことはありますか？

オーナー 私、結構他の新店なんか回っているんですけども、今の最新の新型の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、そういうハードウェアの部分というのは多分一番手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って、あとは話聞いている限りだと古いタイプの、今のハードウェアでは活性化が難しい店舗をまずは重点的に、優先的にやっていくということを話としては聞いています。

オーナー やはりAIとIoTの導入に関しては期待が多少持てるのかなと。そういった話は実際に出ていますし、店によっては既に導入して運営しているところもあります。

オーナー うちの3店舗目が3月の末にオープンしておりまして、相当いろいろな大きな事件があったちょっと前にオープンして、うちのお店がオープンした後は今まだ同じエリアでは1店舗も新しい新規のお店はできていないんですが、やっぱりそこで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おります。

棚が引き出せるとか、そういうお話があったんですけども、うちが多分今一番最新のお店じゃないかなと思うんです。ちょっと棚が引き出せるのはあまり使い勝手は良くないんですけども。あとは買い物袋をカウンターで取る時に腰を曲げなくて済むとか、ドリンクの冷蔵庫の棚がジュースを1本余計に入

られるようになったとか、すごい細かいところなんです。けれども、そんなことよりもさっさとレジの小銭が自動で出て来るようにして欲しいなと思うんです。そういうなかなかかゆいところに手が届かないというか、ちょっと思いが合わないところがあるかなと感じています。あとフライヤーの清掃がすごく簡単になって、それは大変助かっています。

委員 行動計画の発表があった後に主なチェーンから、行動計画の中にも入っていたんですけれども、セルフレジを推し進めるとか、あとポイント還元の動きとかありましたが、そういうことに関して皆様は店舗経営に関してプラスになると見られているのか。ある雑誌を読んでいたら、セルフレジはむしろ万引きを誘発してしまうのではないかと見方もあったのですが、その辺はどうお考えか、また使い勝手がいいものなのかどうか。その2点に関してご意見を伺えたらと思います。

オーナー セルフレジは全く意味なくて、逆にマイナスになると思うんです。というのが、全国で条件とか、現状どうなのかというのが様々なのに全店導入しますとか、一律にやってしまうのに全部問題があって。良いところには急いで導入して意味ないところに入れなければいいとか、そういうフレキシブルな対応が全くできていない。全店導入します、みたいな。いつになったら導入するの、みたいな。

オーナー 一応聞いている範囲だとセルフ、セミセルフって言ったらいいんですかね。セルフとマニュアルがある程度切り替えられるような形での新型レジの導入という話も聞いていて。今実際他社さんは既にハードウェアとしては対応していて、ソフトの切り替えができれば、セルフとマニュアルの切り替えができるようになるという話で伺っているんですよね。仰った様に、お店によってマニュアルで対応した方がいいお店とセルフで対応した方がいいお店、同じお店であっても時間帯によってマニュアルの方がいいお店とセルフの方がいい時間帯があって、その辺りが機動的に切り替えられるようじゃないと現場としてはセルフに全面的に依存することはできないというのが正直なところなんですよね。その辺を含めてハードウェアの使い勝手の部分、セルフレジに関してもそうなんですけれども、本部の想定でこうすれば効率化されるだろうというのと、実際に現場にそれが下りて来た時にわれわれが使ってみた段階でここちょっと使い勝手悪いよという部分、逆に非効率だよという部分の齟齬がやっぱりどうしても出て来ちゃうんですよね。なので、ハードウェアの新しい細かい施策なんかもそうですし、新しいハードウェアの導入に関しても本部の直営で実験店というような形でよくやっていますけれども、どっちかと言うとわれわれ

オーナーに使い勝手の部分の意見を聞いたりだとか、こういうふうなところを改善してほしいという部分を吸い上げた上でやってほしいというのもあるんですよね。いわゆるオペレーションってよく言うんですけれども、本部の指導員の部門とはわれわれ常日頃接しているわけなんですけれども、レジのシステムの部門であったりだとか、会計のシステムの部門であったりとか、建築、ハードウェアの設備部門だったりだとかって直接やりとりすることって全くないわけなんですよね。あくまでも現場の本部の指導員の部門を通じて話をするんですけれども、結局本部の指導員とそれぞれの部門と話をしてもらちが明かないというか。結局もう社内で門前払い食らっちゃう場合が多いみたいで。われわれの要望とか意見というのが全く担当の部署にきちんと適切に届けられていないというのが正直感じる部分が多いので、そこをやっぴり担当する部署の人間がお店に定期的に訪問して意見を吸い上げるなり、直接的な各部署との対話というのが必要じゃないかなと考えています。

オーナー セルフレジのことも含めてなんですけど、皆さんおっしゃるようにエリアごとに事情が違ふと。全部ひっくるめて言いますと、現場に来る本部の指導員は、地区の担当者もそうですけれども、裁量権がないと、何も決められないと。相談室というのが一応名ばかりあるけれども、糠に釘であると。私はもう帰れって言ったんですよ。相談室の人にね。あなた何も決められないんだったら帰りなさいって言ったんですよ。帰りましたけど。要するに組織が古いんですよ。コンビニそのものが。制度も古いし、全国一律、コンビニの収益を決めるものは場所です。80%以上。場所が収益を決めます。だから仕事をやっている場所ごとに、家賃も違う。同じコンビニチェーンでも、レジは私が住んでいる近くのところは2台しかない。でも、都会の例えば港区とか、日本橋とか、この辺のところは3台も4台もある。でも、制度は同じであると。これは全く不公平なんです。それは運と言えば運なんですけど、運で終わらないように。

あともう1つの問題は本部の指導員のやる気がなくなっちゃっているんです。何でやる気がないかと言うと、ポジションがないから。

要は何が言いたいかと言うと、ちょっとこのアンケートにも書いたんですけど、組織を変えて欲しいと。それぞれ、例えば例としては社内カンパニー制みたいなものにして、年長者がいくら決めても決まりませんよ。みんなが横並びでセルフレジってなったら、これからはセルフレジだとかって言ったってね、始まりません。だから機動的にやればやっぴり、例えば田舎に行けば、郊外に行けば、そこなりの計算式も必要だし、細かい利益の分配も必要だし。そういったきめ細かいものをしてもらいたいなと思いますね。

オーナー 私はセルフレジ、キャッシュレスも大賛成です。やっぱり経営課題の際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ませんので。ただ、セルフレジでもいろんなタイプがあると思うんですけれども、商品に全てICタグをつける必要が出て来ますね。万引き対策のために。確かに万引きは内部不正よりは少ないんですが、継続的に、うちの店も子どもからお年寄りまで捕まえていますので相変わらず多いんですけれども、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ます。

オーナー セルフレジなんですけど、噂の段階なんですけど、通常の店はレジ2つか3つでやっていると思うんですけど、そのうちの1つをセルフレジにするかもという話を聞いたんですけど、それだと既存のレジが大渋滞しちゃって、セルフレジを使う人があまり少ないということになっちゃうと思うんですけど。こういうことを始めるのに、いつもそうなんですけど、現場の意見をまず聞いてもらいたいんですけど、聞かないまま始めちゃうからとんでもないシステムが出来上がってしまう。失敗を認めたくないために末端の本部の指導員達は日々ピコピコ、ただただ打っているんですよ。利用実績を上を報告したいためだけに何も用事ないのに打ったりしているんです。そういうことをやってまで失敗を認めたくない、みたいな組織があるので。まず現場の意見を聞くところから始めないと何も変わらないし、また多額のチャージを使われて失敗をするだけという感じがしますね。

委員 すみません。今皆様のご意見を伺うと、非常に本部が全国一律にやろうとするというのがセルフレジに始まったことではなく、本当にそういう社風みたいになっていると考えてよろしいのでしょうか？

一同 はい。

オーナー 結局利用実績がないと地域の部長みたいな担当者が怒られるから、担当者が各部下に全部実績作れって言うんですよ。

オーナー 推進していた役員さんがお辞めになっちゃったというのが一番の原因だと思うんですけど、そこで振り回されているなという感がすごくありまして。

委員 何か新サービスが出ると各店舗の方のご意見とはほぼ関係なく、バツと入って来る？

オーナー そうです。結局、だから役員の中で目標ありきで全て動くんですよ。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わけなんですよ。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、各担当者も互いに担当者詰められる担当者、全部上から詰められる、詰められる、詰められるっていうののしわ寄せが最終的に全国の加盟店に来ているわけですよ。

委員 セルフレジって言ったら拒否権はない？

オーナー 拒否権ないですね。

委員 では先ほど仰った様に2台のうち1台をセルフレジにしますって言ったら、もう決まってしまう？

オーナー ええ、決まっちゃいます。これ要らないって言っても、それはだめですね。

オーナー 要らないって言えば多分オーナーがそう仰るならば、とは言いますけどね。そこまで言われて拒否する人はいないでしょうね。要するに軍隊的な組織ですよ。いわゆる機能的組織っていうやつですか。上から上意下達で、真ん中の中間管理職というのははっきり言ってもいなくてもいいような感じですかね。ですから、社員も私が見たところだんだんやる気がないなというのが分かりますね。売上も最近細かいこと言われませんし、品ぞろえ云々も言われなくなっちゃいましたね。好きにやりますから、はい、そうしてくださいというような感じになって。だから業績も下がっていますね。でも、このままだったら本当に持続可能なビジネスモデルじゃなくなりつつあるじゃないかなって思いますね。そうやってほとんどが失敗している。最近は。やることなすこと全部失敗。だけれども、有り余る利益を享受している。うらやましいなと思います。

委員 それを思いつきでいろいろな施策を打っている。

オーナー ええ、そういうことですね。

委員 それが下りて来る？

オーナー そうですね。

オーナー われわれ加盟店からすると結局既存のもので十分だったんですよ。もうピッ

てかざせば終わるのに、わざわざお客さんがスマホを起動して提示するのを待たなきゃいけないという時点で省力化に反している施策だったんですよね。QRコード決済自体をできるようにして、他社さんのやつを受けられるようにするというのは当然お客さんの多様なニーズに対応するというので必要だったと思うんですよ。自社であれを作る必要性ってあったのっていうのは正直思いますよね。だからなぜそれが進められたのかという部分に関しては全くわれわれが納得できる施策の裏付けの説明だとか、そういった部分がされないですし、要は本部の中でなんかよく分からない話があって勝手に決まったことを勝手にやらされているんだなという意識が、われわれ加盟店もそうですし、末端の本部社員に関しても上の方が何考えているんだか分からないので、末端の本部社員さんは本当に基本的にはいい関係を築けているお店が多いとは思いますが、ただ、そういった方たちというのも上が何考えているか分からない。そしてお店のために何かしたいと思っても権限を持っていない。本当に現場、加盟店に限らず、本部の現場レベルでも相当今の状況に対するフラストレーションというのはたまっていると思いますし、機能不全も起こしているのかなというのはもう見て取れますかね、最近特に。

オーナー セルフレジも含めて私は新しいことはどんどん始めた方がいいんじゃないかと思っていて、結果失敗しているものも多いし、たまに成功するものもあるというのはあるんですけども。まず新しいこと始めて、今一番問題だなと思うのは現場の意見を聞いてくれないということで。新しいものを導入した時にこういうことで困っています、こうなったらいいと思うという改善提案みたいなものがなかなかできないんですね。お店ができないものもあるんですけども、本部社員も担当者も言うんですね。私も若いころは一生懸命改善提案書を書いたんだけど、提案書持って商品部、建築部に行くと、これを実現するのにお金がいくらかかると言いますかって言われてやめたと。本部社員がそんなことを言っている状況なので、なかなかお店から改善提案書を出しても、「いや、昔は店舗数が少なかったからオーナーさんの意見も通ったけど、今は違いますから」なんていわれてしまうと、そこで話が終わってしまうというのがあって。どんどん新しいことは採り入れて欲しいんですけども、現場の話を聞いて、日々改善して行けるという仕組みがないことに問題があるかなと思います。

委員 たくさん店があるからこそきめ細かい施策をしないと。凸凹になってしまいますよね。ある場所は調子いいと。ある場所は調子悪いと。2,000万も3,000万も借金つくったら何のためにやっているか分からないですよ。

オーナー 当初は全店同じというのが多分コンセプトにあったんじゃないかと思うんですよ。どこのお店に行っても同じものが売っていますというのは、お客さんにとってはすごい、例えば自分がどこかに行った時に自分の近所にある店と同じところがある。同じものを売っているという安心感は、当時は売れたんだと思うんですよ。だけど、もう時代もこれだけ経ってきて、お客さんもわれわれ加盟店も全店一緒というのを求めている。地域、地域に合ったものを売りたいし、地域、地域に合ったサービスを提供したいと思っているんだけど、本部は未だにそこから抜け出せていないという感じじゃないかなと。

委員 人手不足に関連しているかと思うんですけれども、今人材の確保が非常に重要な課題でどこの店舗でも苦勞されていると思います。人は集まってもさっきほどお話されてきましたように質がどうか、レベルがどうかみたいな話もありました。人材確保が非常に重要な店舗の課題になっている中、本部から何かこんなサポートを受けているとか。そういったことは何かあるんでしょうか？

オーナー 支援制度はありますよ。これは事前に分かる限り、全部がかなうわけじゃないですけど、早く分かれば私のところは何とか機能していますね。

オーナー 今までは求人って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んですけれども、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、それとはオプションでインターネットの広告媒体に、これは有料になりますけれども、やったりとかというので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んですよね。ただ、1個、これ強く言わせていただきたいんですけれども。最初の話の中で言ったと思うんですけど、労務管理の問題という部分に関して、本部というのがお店の責任なんですかということで、基本的にその部分に関してノータッチなんですよね。労働基準法上要請されている、われわれ経営者が要請されている遵法義務に関する部分なんですけれども、開店時本部の社員がそれに関して、われわれ基本的に脱サラであったりとか、ほとんど経営者として素人で携わる形になるので、経営者として求められる法律として遵守しなければいけないこといっぱいあるんですけれども、税務署の手続きだったりとか、保健所の手続きというのはすごい本部の方でがっちり鍵かけしてお店に対してやりましたか、やりましたかって手取り足取りやってくれるんですけれども、労働基準監督署に対する手続きだけはほぼスルーなんですよね。なので、結局就業規則なんかの届け出を出さないまま開店に行っちゃうお店というのがほぼ大半だと思うんですよ。結

局それは何でということを見ると、税務署だったり、保健所だったりの手続きを怠っちゃうと、あるいは消防署に対する手続きを怠ると最悪お店って営業停止で、営業自体できなくなって本部の収入が絶たれますけれども、労働基準監督署に踏み込まれても、違反金払ったりだとか、あとは従業員と訴訟になってオーナーの懐が傷むことはあっても、本部なんか被害受けることないんですよ。なので、正直いろいろブラックアルバイト問題というのはあると思うんですが、これに関しては正直本部の不作为によって加盟店の意識が低いままここまで来てしまったというのが非常に大きな部分としてあるのかなというのが思っています。

オーナー オープンした直後に本当にピンチの時があって、担当の社員から連絡来たんですけど、そもそもピンチというのが分かっている状態で連絡来て「何とかかなりそうですか」って言われて、「いや、本当に無理。どうにもならない」って言ったら来てくれたんですよ。本当に感謝して加盟して良かったなって思ったんですけど、後日聞いたら、それを上司に報告するんですけど、この日何やっていたって。すごい怒られて、もう二度とやるなってすごい怒られたって言うんですね。さっきの加盟店支援制度があったと思うんですけど、事前に申し込んで来てもらうだったらあまり要らないんです。本当に大事なのって年中無休で24時間営業やってたら、突発的に来た何かの時に閉める権利があればまだいいんですけど、それがなくて本当にどうしようもない時、物理的にどうしようもない中で閉められない。助けも来ないというところが本当に一番困るところだと思うんですけど。その時に営業続けられなくなったら私たちの契約不履行になるのかということとか、その辺の対処というのが本当に甘いんじゃないかと。前も大雪でアルバイトさんも来れないところでずっと営業続けたみたいなニュースとかあったと思うんですけど、うちも実際営業が続けられない状況になったことがあって、どうしようもない中でも営業を止めさせてくださいって申請というか、連絡しても、それを「いいよ」って言える人がいない。誰もその許可出せる人がいないから続けてくださいって。そこで店内にお客さんが入って来て転んでけがしたら全部私の責任なのに閉店ができないっていう現状というのは、本当に契約に問題があると思うので。やっぱり何とかして変えて、災害の時は閉店できるとか、こういう状況でオーナー判断で閉店した場合は、とかそういうのを契約書に盛り込んで行かないと、現在では本部の支援が充実しているとはいえないと思います。

オーナー 24時間問題よりもむしろ緊急の場合の方が問題。オーナーの裁量で張り紙

で休みたい人はいないんですね。要するに休めば売上減るわけですから。少ない利益がさらに減っちゃうわけで。だからやっぱり誰でも働きたいんですよ、小売業は基本的に。だけれども、どうしても休まれないときに許されないというね。それは人としておかしいでしょうって言いたいですよね。

オーナー 実際うちの店では夜勤をするはずであった高齢の従業員に事故があった。そういう状況であっても閉店できないんですよ。要は、私が結局その場合発見者になるので、深夜0時半ぐらいの話だったんですけども、警察に事情聴取のために拘束されている状況なんですよ。でもお店は出勤する当人だった人が事故にあっているわけなので、当然そこで1人減の状況で私は警察に拘束されている。幸いその日は空いている他の夜勤の従業員がフォローに来てくれたのでシフトとしてはどうにかなったんですけども、そういう状況でも緊急に閉店をするという選択肢、オプションがわれわれに与えられていないんですよ。これはちょっと厳しいですよ。潤沢な従業員を雇って入れるだけの人件費の余裕がわれわれにあるのであればまた話は変わって来るんですけども。ぎりぎりの人員でお店を回して全くそういった人員の余裕がない状況で何かトラブルあった時は閉店する裁量すらもない。これどっちもない、ないというのだと、まともな形での経営維持はできないですし、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んですよ。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さんがいくらでも辞めたお店に入って来るわけじゃないですか。それがいないから今後継者問題というのが顕在化しているのが実態だと思うんですよ。

オーナー うちに来てもらっている本部の指導員に聞いたんですよ。加盟店説明会、オーナー説明会というのがあるじゃないですか。今誰も集まらないって言っていました。本当に。

オーナー 1対1みたいな話も聞きますよね。会議室借りて。だから正直新規出店というのを抑えるというふうな行動計画出たじゃないですか。あれは正直本部も一息ついている部分があると思うんですよ。各社横並びで新規出店を抑えるというふうになれば、紳士協定じゃないですけども、今まで出店のチキンレースを本部はやっていた形になるので、そこで新規オーナー獲得できないのに、お店出さなきゃいけない。だから無理にでも複数店を勧めたりだとか、基準に達しない人をオーナーとして雇って、店舗運営が成り立たない状況でそれをやらせたりとか、ということをやっていたんですよ。正直、あれはドミナントさ

れるリスクが減ったというメリットは当然ありますし、本部としては無理に他のチェーンに対抗するために新規出店のチキンレース続けなくてよくなったという部分でお互いにとってあれは良かったのかなというのは感じています。

オーナー 本部からマニュアルとかいろいろ来るんですけど、緊急時のマニュアルに緊急時はお店のオーナーの判断で閉めていいですよと書いてあるんですけど、ただ、その緊急時がどういう緊急時か、災害が起きた時なのか、個人にとっても、例えば誰かが身内が亡くなったというのもその人にとっては本当の緊急時ですけど、どこもその緊急時の判断がよく分からないというところがあるんです。最悪別に営業時間を短縮するんじゃないくて、単純にその場でトラブルがあって本当にどうしようもないのであれば、私だったら本部に聞かないで閉めちゃうと思うんですけど、その辺が逆に、瞬間的に閉めるのは、だったらお前やってみよというふうにとどのオーナーもその場面になれば言うと思うんですよ。それで向こうは言い返せないと思うんですよ。ただ、最悪の場合は数時間なり閉めるということは別に、それで咎められるということは、やったことないから分からないですけど、逆にそこで何か強迫観念じゃないですけど、絶対これやっちゃいけないって言われたらもうそこやれないみたいな、そういうのもあるのかなというふうにとちょっと思うところがあるんですけど、だからって私やったというわけではないので、説得力は欠けますけれども。

オーナー 時短営業自体やろうと思えばできるんですよ。ただ、事前の申請と上の稟議が必要っていう。本当に私たちが緊急に閉めたいという時に結局稟議なんてそんなやっているとひまもないので。マニュアルとして一応緊急時の云々というのは、われわれとしては結局どこまでが許されるのかというのが明確になっていないので、果たしてそれを踏み込んでいいのかどうかというのがはっきりしていないんですよ。それだけわれわれは裁量なく、本部の意向を伺いながら店舗運営している側面というのがどうしてもあるので、ここまでやっていいんだよという部分というのを明確化しないことには裁量の問題というのって解決していかないのかなと思います。

委員 先ほど複数店舗経営という話出たんですけども、本部の方のお話とか伺うと、これからドミナントを避けるためにも複数店舗経営を進めるという話をされる方もいらっしゃるんですが。ただでさえ人手不足なのに、何店舗も経営したらむしろ苦しくならないのかとか、いろいろ考えてしまうんですが。そういう複数店の経営というのが今のこの大変な状況を切り抜ける策になるのかどうかというのを現場の方のお声もお伺いしたいのですが。

オーナー　そこははっきり言ってやり方次第です。複数店経営をすることによって余計火の車になる場合もあれば、楽になる場合もあるので、そこははっきり言って個々の本部の立地の選定だとか、複数店経営を任せるオーナーさんの選定にもよるでしょうし、オーナーさんの経営の仕方という部分にも関わって来ると思うんですよね。例えばの話なんですけれども、1店舗やっているところが2店舗やった場合って1店舗だった時というのは自分1人がとりあえずお店にいれば何とかなるという部分があるんですよ。なんかトラブルが起こっても自分がいればとりあえず何とかなる。でも、2店舗になると、当然オーナーって分身できないですから、どっちかにしかいられないんですよね。なので、自分の片腕になりうるちゃんとした責任者というのを雇用して置かなきゃいけないんですけれども、そこで人件費の部分がかかってくるので、1店舗が2店になった時に利益はそんなに増えないです、正直言って。ただ、同じ利益を稼ぎつつ、自分の責任分担の部分をうまく減らすことができれば楽にすることができます。そこは人件費のコストとして人件費を投じるだけの覚悟とそれができるだけの売上の余力とか、そういったものがないと、そこまでできるところではないので、やっぱりそこは何でもかんでも自分でやらなきゃって思っちゃうようなオーナーさんが複数店舗やってしまうと非常に逆効果というか、余計に本人の負担増えちゃうだけなので。どっちかと言うと怠け者の方が複数店舗はうまくいくと私は思っています。がんばりすぎるオーナーさんは多分複数店やっちゃうと体壊しちゃうかなというのは見ていて正直思いました。

オーナー　この商売は24時間なので、きりがありませんよ。どっかで途切れちゃうともうだめなので。いかに途切れさせないように人の手配から商品の手配からしなきゃいけないので。そうすると、自分が入ればその分利益になるという部分でどうしてもついついがんばっちゃうみたいな感じで人も多少削ってもまあいいやって、どんどん、どんどん入っちゃうというところがあるので、本当にエンドレス。ただ、そうすると、もう自分の生活も犠牲になっちゃうという部分があるので、どこかで割り切らなきゃいけないんですよ。2店目やるということは1プラス1が2にはならないんですね、どこも。これは本部も言っているんですけど、1プラス1はせいぜい1.5、下手したら最初のうちは0.9ですよ、みたいな感じで。当然最初から売上いいところなんか今ないですから、みんな4、5年は売上低迷しています。その間にいかにお客さんに認知してもらうか、みたいなのがポイントですよ。ただし、本部の指導員に「何でみんな2号店なんかやるの？」って聞いたら、「もうこれはロマンです」って言うんですよね。その本部の指導員が言うには、「いや、皆さん夢を持ちながらやっています」というふうにおっしゃっていたんですけど、現実には2店あるとこっちはよくて

も、こっちではなんかいつの間にか問題が起きて、常にそのごちゃごちゃがどっかで必ず起きているという状況ですので、自分で面倒見切れるのはせいぜい1店、がんばって2店目まで、3店目なんていうと、本当に別の人間を入れる、マネジメント力が本当に問われるところだと思います。税務署の幹部の方もオーナーがやるのは1店じゃ食えないから単純に2店、3店やってその分多少利益を出しているところが多いですよ、みたいなことを言っていました。

オーナー 結局複数店舗やった方が1店当たりのオーナーの利益を薄くできるので、その分1店当たりの人件費のウェイトを上げられるんですよ。そうすると、正社員格の固定給の人間を雇った理だとか、労働保険だとか、社会保険料捻出したりとかっていうのもしやすくはなるので。そこにきちんとコストをかける気持ちのあるオーナーさんが複数店やっていくのはいいことかな。逆に言うと、そこにマネジメントという部分で経営者としてきちんと人雇って労働コストをかけていくんだというふうに考えちゃうともう複数店舗やっていかないとペイできないのが正直なところなんです。逆に自分は商売人だからって言って自分自身の体をお店に入れてプレーイング担当者じゃないですけど、自分自身がレジ接客してお客さんと触れ合っているというふうにやっているのが自分としては性に合っているというふうな、そういうマネジメントじゃなくて現場で商売するのが好きという人に関しては複数店はやらせない方がいいと私は思っています。やらせるべきじゃないと思います。

オーナー 複数店舗経営しているんですけども、新しくオープンした店舗はやはり全人が集まらなくて、外国人留学生の子をたくさん入れて回しているような状況です。店長とあと数人のパートさんとか日本人の大学生とかもいるんですけども、ほとんどがカタカナの名前の人達でお店を回しています。1店舗だけどこか必ず1人余るような状況を作っているんですね。なので、どこかで急にお休みが出た時に、じゃあすぐちょっとこれどここの店舗で人が足りないので応援に行ってくださいとか、採用する時点でちょっと時給を高くして、どこの店舗でも勤務できる人も何人か採用しております、それでうまく、規模は小さいですけども、一種のスケールメリットかなと思っています。実際深夜も3店舗とも2人体制で回しているんですけど、深夜の人が急に休んでも他の人が商品出しの時だけ応援に行ってくれてあげてとかやっている状況で、私自身は何年か夜勤はしていないかなと思います。それは多店舗経営のメリットかなと。

委員 多くの方おっしゃっておられたのですが、人件費が大きく高まって来ていて、ちょっと自分も見ても単純かもしれないのですが、大体平均的と言うか、よくある形な

のかなと思っているんですけど、年間で1万7,520時間パート、アルバイトさんを使っているとして、この5年間で最低賃金の全国平均ですが110円上がっていると、単純に掛け算して200万円近く人件費が上がっている。またサービスも、たくさんの方がおっしゃっておられたのですが多様なサービスが導入されてきて、それに人手がかかるようになってきている。そこで使う時間も増えているんじゃないかと。そうすると、200万じゃ済まなくてこの5年間でもっと人件費増になっている。その分何もしなければ単純に利益が300万円、200万円ぐらい減ってしまうことになってしまうわけなのですが、その辺どうなっているのか。人件費増で厳しい状況になっているところに対して、本部の経営のサポート、指導をするということで加盟料を取っている面があるかと思うんですが、人件費増で利益が出なくなっている状況に対して利益増に向けた経営指導を本部はどんな形でやっているかお聞きできればと。

オーナー やっぱり利益が圧縮されているのでそれを何とかするために24時間をやめてみませんかという提案を、両方の話をちょうどこのタイミングでということで今年の4月からやってみた。実際に3時間ぐらい、駅前なので電車の終電から始発までの間を止めるということでそんなに迷惑をかけないでできますよということでやらせてもらったと。ただ、一番上までそれこそ稟議は通ってなさそうなんですけど。

オーナー 本部の対策としては多分粗利の改善だと思います。商品の仕入れの値入れですよね。始めた35年前の時には、平均で25~26%しかなかったんですよ。今30%超えているので多分5%ぐらいは改善になっているんですよ。特に導入当初は10%分付けますよ、みたいなそういう仕入れの値引きというか、粗利益が高まりますよ、みたいな条件をメーカーから取って来たりとか。そういうことでしか対応できないとか。ということはやっているようですよ。

委員 粗利益はこの数年間でそれなりに改善したということか？

オーナー 私が見る限り、改善はしていますね。

オーナー 去年チャージが2%下がりました。人件費が高騰しているので2%チャージが減額しますという説明を受けたので、実際2%減額していたと思うんです。

オーナー 全国一律では1%下がった。

委員 1%だと全然追いつかない感じですか？

オーナー 月額で大体5~6万円、多くて7~8万でしょうね。

オーナー 2年間分の最低賃金の上昇で飛んじゃうかなという感じですね。

オーナー 結局人手が足りないので広告代もバカにならないんですよ。恒常的に出してもなかなか1人しか電話がないとかね。

オーナー 粗利益の改善という部分のお話だったと思うんですけど、そこは多分かなりここ5年、10年で相当明確に本部がやって来た施策だとは思うんですね。プライベートブランドなんか充実したというのも、あれがさっきは最初の初期の仕入れていた値入れ率を良くしたりというのがありましたけれども、逆に通年での値入れ率を良くするという意味でプライベートブランドという形で、同一メーカーに一括発注することで粗利率を改善しているという施策なんかも、やって来た中での流れだとは思うので。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は思いますが。あとは現場レベルの判断になっちゃいますけれども、5年前、10年前だと本部の方も防犯上の理由があるから、必ず深夜2本シフト敷いてくださいということって結構強く言っては来ていたんですよ。それがここ最近あまり言わなくなって、事実上深夜ワンオペに関して本部は後押しはしないですけど、暗黙の中で推奨している気配は正直ありますね。

お問い合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

電話：03-3501-1708

FAX：03-3501-6204