

中小企業・小規模事業者としての コンビニ加盟店

永井 知美
(株式会社東レ経営研究所)
(チーフアナリスト)



はじめに

2019年、東大阪市のコンビニ加盟店オーナーが、人手不足を理由に時短営業を強行したことに端を発した騒動は、コンビニ本部が高い利益を上げているにもかかわらず、加盟店オーナーの多くが長時間労働・低収入という過酷な状況に置かれていることを世間に知らしめた。批判が高まったことにより、本部は時短営業の容認、低採算店の支援、AIを活用した発注システムやセルフレジ導入による省人化等の施策を打ち出し、事態は幾分改善するかに見えた。だが、今般のコロナ禍でコンビニ加盟店の多くが新たな課題に直面している。

2020年4月7日、7都府県に緊急事態宣言が出された後、コンビニ本部は「コンビニは社会インフラなので、可能な限り営業を継続する」との方針をとった。自粛要請が出された業種と違い営業は継続できるが、オフィス街や観光地の店舗は売上が急減している。住宅街に位置する店舗では巣ごもり需要で売上が増加しているケースもあるが、店に立つことで感染するかもしれないという恐怖、学校や保育園の休校・休園で主婦層が働きにくくなったことにより、一時従業員確保が困難を増した。ところが、コロナ禍により求職者が増加、コンビニの新規出店に数十人の応募があるなど人手不足は緩和の方向にある。ただ店舗内で感染者が出た場合、店舗を消毒したうえ、濃厚接触者は2週間ほど自宅で経過を見なければならない。販売期限の切れた商品は廃棄しなければならず、しばらく閉店を余儀なくされる。

街でみるコンビニのほとんどは、直営店ではなくフランチャイズ・システムの加盟店である。巨大企業であるコンビニ本部に対して、コンビニ業界を支える加盟店は、特定の地域で数十～数百店舗の運営を委ねられているエリア・フランチャイザー(地方の有力企業であることが多い)を除き、基本的に中小企業・小規模事業者である。時短騒動の原因は、多くのコンビニ加盟店が「極端な人手不足に陥り過酷な労働を強いられているのに、儲からない」ことにあったが、コロナ禍で「社会インフラ」という責務まで加わってしまった。

コンビニ業界では、2010年代に大量に開店した店舗が、2020年代に次々に契約更新を迎える。「コンビニ経営に魅力はない。続けられない」と閉店に踏み切る店舗が相次げば、コンビニ業界は土台から揺らぐことになる。本稿では、「中小企業・小規模事業者としてのコンビニ加盟店」という点に着目し、コンビニ業界が今どのような状況に置かれているのか、コンビニを持続可能なものにするにはどうすればよいのかを考えたい。

飽和論を何度も乗り越えたコンビニ業界

1970年代に本格展開を始めたコンビニは、2019年末には販売額12.2兆円、国内店舗数約5.7

万店をかぞえ、スーパー（同13.1兆円）に次ぐ国内小売業の主要業態となっている（経済産業省「商業動態統計調査」）。チェーン全店売上高（単体）はセブン-イレブンが約4.9兆円、ローソン約2.2兆円、ファミリーマート約3.0兆円（2019年2月期。ファミリーマート「統合レポート」による）。セブン、ローソン、ファミリーマートの上位3社で国内シェア約9割を占め、寡占化が進んだ業界である（2019年2月期）。

コンビニは長時間営業、消費者のニーズに合わせた商品開発、品揃えのよさ、フランチャイズ・システムによる大量出店で成長を遂げてきた。3万店、4万店という節目を迎えるごとに飽和と言われたが、足元では5.7万店を数え、食品・日用品といった物販だけでなく、公共料金の収納代行、ATMでの現金引き出し、宅配便発送などの各種サービスを行い、防犯・見守り拠点、災害時の物資供給拠点としての役割も期待されるなど、社会インフラとまで言われる存在となっている。

登場時は「若い男性が出入りする店」だったコンビニが、老若男女、誰もが立ち寄る店に変わったのは、①女性の社会進出、単身世帯の増加、高齢化といった社会変化に合わせて中食（弁当、総菜、スイーツ等）を充実させるなど、巧みに変化対応したこと、②店頭での販売データを元にメーカーとともに商品開発を行い、開発から配送までを一貫して行う独自のシステムを築き上げたことによる。これだけのシステムを築き上げ、大手メーカーと渡り合うには、規模と資金力が必要である。資金力で劣る中小コンビニの多くが経営不振に陥って大手の傘下に入り、大手3社による寡占化が進んだ。

時短騒動の背景

社会や消費者の変化には巧みに対応し、なくてはならない存在となったコンビニだが、抜け落ちていたものがあつた。加盟店への配慮である。

コンビニ業界では、本部が商品開発・配送・経営指導等に責任を負う代わりに、加盟店は商品発注・接客・従業員採用等を行い、契約に従って本部にロイヤリティーを支払う。

今でこそ労働環境が過酷で低収益のイメージが強いコンビニ加盟店だが、店舗がさほど多くなかった成長期には高い商品力・品揃えのよさで消費者を引き付け、従業員もさほど苦勞せずに集まったことから、加盟店は高い収益をあげられた。本部と加盟店はwin-winの関係を築いていたのである。

3万店を超えた1990年代後半頃から雲行きが怪しくなっていたが、加盟店の苦境が決定的になったのは2011年の東日本大震災以降である。震災を契機に、比較的復旧が早かったコンビニに足を運んだ女性や高齢者が常連となった。これを商機とみて、大手3社が大量に出店、2013年には5万店を突破した。

直営店であれば、むやみに店舗数を増やすと業績が悪化する。実際、コンビニの加盟店の日販（1店舗当たりの1日の売上高）は、最強と言われるセブンですら伸び悩んでいるが、大手3社の業績は堅調に推移していた。これは、「コンビニ会計」によるところが少なくない。

「コンビニ会計」とは、①営業利益や純利益ではなく「売上高－売上原価（商品の仕入れ代金）である売上総利益」に一定比率をかけたロイヤリティーを加盟店が本部に払う、②原価に算入するのは売れた分だけであり、売れ残りである廃棄分は原価に含めない、というものである。コンビニ店舗の主な費用である人件費、廃棄費用がほぼ加盟店の負担になることから、本部は出店数を増やせば、人件費が上がろうが加盟店で売れ残りが出ようが、日販横ばいでもロイヤ

リティーは増えるという特異な仕組みになっている。

一方の加盟店は大苦境である。賃金上昇に加え、コンビニ同士やドラッグストア等との競争激化で売上は伸び悩んでいる。ロイヤリティーを払った残りから人件費をねん出しなければならないので、最低賃金プラスアルファ程度の時給しか提示できない。

かつてのコンビニの仕事は、レジで商品のバーコードをスキャンするだけの「高校生バイトでもできる簡単な仕事」だったが、収納代行、コピー機、チケット発券、コーヒー、揚げ物、宅配便受付、果てはキャッシュレス決済と洪水のように押し寄せる新サービス・新製品に対応しなければならないので、飲食業や他の物販店員に比べて難しい仕事になってしまったことも人員確保を困難にした。求人してもほとんど誰も応募せずという事態となり、24時間営業を続けるにはオーナーや家族が長時間店頭に立たざるを得なくなった。儲かればまだしも、多くの加盟店は激務に見合う利益を得ていない。コロナ禍で求職者が増える動きもあるが、どのくらい店舗に定着するかは定かではない。

名ばかり経営者

多くの加盟店が苦境に陥りながらも、実態があまり知られていなかったのは、本部と加盟店に圧倒的な力関係の差があり、契約更改を気に掛ける加盟店は不満を口に出しづらかったからである。

経済産業省が2019年6月に立ち上げた「新たなコンビニのあり方検討会」で筆者は委員を務め、現役オーナーを対象としたヒアリングに参加した。某チェーンのオーナーの「開店以来12年間1日も休んでいない」との発言には呆然としたが、聞けば聞くほど、「経営者」とは程遠いオーナーの立ち位置が明らかになった。

騒動の発端となった営業時間のほか、仕入れ先も裁量権がほとんどない。店舗の二大コストは人件費と廃棄費用なので、賞味期限が近い食品は見切り販売したいのだが、見切り販売に踏み切ると契約更改に響きそうで怖い。ドミナント（地域集中出店）と称して近隣に同チェーンの店舗が出店してくるのも本当に困る。他チェーンなら商品・サービスで差別化が図れるが、同チェーンは手の打ちようがなく、売上が大きく落ちるためである。経営者という立て付けなので、労働基準法の枠外にあり、人手不足でエンドレスに働く羽目になっている。契約しただろうと言われれば返す言葉がないが、不満があっても相談窓口すらない。

もちろん、オーナーたちもフランチャイズのメリットは重々承知している。コンビニの商品力は非常に高く、消費者はコンビニのブランドを信用するからこそ、たとえ見知らぬ土地の初めての店でも看板を見て入ってくるのである。ただ、収益・労働環境はあまりに厳しい。ヒアリングでは、今のオーナーたちが契約満了を迎えたら続々閉店になるのではないかとの声が聞かれた。

オーナーの成り手の多くが、酒飯店等小売業からの転業組から脱サラ組に変化したことも問題の一因である。コンビニが登場した当初は、小売業からの転業組が多かったが、今や約8割が脱サラ組である。土地と店舗を自ら保有する転業組に比べ、土地と店舗を本部側が準備する脱サラ組はロイヤリティーが高い。元々小売り経験がないところに収益・労働環境の悪化が加わって問題を深刻化させている。

コンビニを持続可能なものにするには

コンビニ業界の2019年末の店舗数は前年比0.1%減の約5.7万店と、1997年以降で初めて減少に転じた。加盟店の疲弊を受け、本部が既存店重視へ舵を切ったためである。

だが、問題の根幹は粗利からロイヤリティーを取り、廃棄分は原価に含めないというコンビニ会計にある。粗利から取るため、本部は売上至上主義となり出店競争に傾きがちになる。加盟店が人件費と廃棄費という二大費用を負うので、人件費高騰、人手不足、廃棄といった問題も他人事となりがちだった。

どの段階利益でロイヤリティーをとるかは、コンビニのビジネスモデルの根幹に関わり利益の下押し要因となるのでこれまで手付かずだったが、時短騒動後に業界4位のミニストップが、最終利益からロイヤリティーを取るビジネスモデルを検討すると発表した。これは画期的である。加盟店がコンビニ経営を続けたいと思う利益を提示できなければ、コンビニ業界の持続は難しい。

加盟店と本部の圧倒的な力関係の差に関しては、筆者は本部と加盟店のフランチャイズ契約について法規制した方がよいと考える。ただ、現時点で関係省庁は法規制に及び腰である。当面、法規制をしないというのであれば、①契約時にドミナントされた場合の売上への影響等、実態に即した説明を行う、②トラブル発生時の中立的な相談窓口や裁判外紛争解決手続（ADR）を設置する、などの取り組みを進めるべきではないだろうか。

社会インフラとしてのコンビニ

加盟店が苦しんでいる一方で、社会におけるコンビニの重要性は増している。店舗数が多く、食品・日用品を販売していることから、防犯・見守り拠点、災害時の物資供給拠点としても期待されている。今回のコロナ禍でも、安倍首相は4月7日の記者会見で「食品など生活必需品の製造・加工、物流、小売店の皆さんには、営業をしっかりと継続してもらおう」と述べ、本部もそれに呼応した。

オーナーヒアリングでも、社会の役に立てるなら災害時対応もぜひ協力したいとの意見は少なくなかった。コロナ禍も一種の災害ではある。ただ、ほとんどの店舗が毎日の業務を回すのに精一杯であったところに、感染への恐怖、立地によっては売上の大幅減に見舞われている。

国内コンビニの4月の既存店売上高は前年同月比10.6%減と、比較可能な2005年以降で最大の落ち込みを記録した。在宅勤務や外出自粛の広がり、オフィスが集中する都市部や観光地の店舗の売上不振が深刻である。

各本部もコロナ禍を受け対策を打ち出している。セブンは全加盟店に「特別感謝金」として一律10万円と従業員向けに一店舗当たり6万円のクオカードを支給する。ローソンは従業員に感染者が出た場合最大20万円を給付、ファミリーマートも従業員に感染者が出た場合10万円を支給する方針である。だが、元々経営状況が厳しい加盟店には焼け石に水の感もある。

5月25日、政府は緊急事態宣言を全面的に解除したが、コロナが収束したわけではない以上、都市部や観光地の店舗は当面厳しい状況が続くとみられる。本部の業績悪化も懸念される。

2019年の時短騒動は本部と加盟店の力関係の差をあぶり出した。コロナ禍は、社会インフラとしての役割を、民間の頑張りだけに委ねていいのか、一層の経営難に陥っている加盟店にどう対応するのかという新たな難題を突き付けている。