

# コンビニエンスストアにおける経営と労働

土屋 直樹

(武蔵大学教授)

コンビニエンスストア（CVS）は、日本人の日常生活に不可欠な存在となっている。そのCVSの経営は、ほとんどがフランチャイズチェーンの加盟者によって担われている。本稿は、CVSで働く加盟者とその親族、従業員の就労実態、労働条件について、加盟者とチェーン本部の契約がそれらにどう関係しているか、という観点から考察したものである。加盟者は相当な長時間就労を行っているが、それに比べて収入は高いとは言えない。従業員の大半はパート・アルバイトであり、その時給は最低賃金水準で、他職種の賃金よりも明らかに低い。CVSの経営は、人件費を極力切り詰めなければ成り立たない場合が多いからである。その状況に関係しているのが、加盟者と本部のフランチャイズ契約である。具体的には、ロイヤルティの料率が高いこと、人件費等の負担に見合わない新規サービスの導入が自動的または一方的に行われる場合があること、人件費等の負担に見合わない場合が多い深夜時間帯にも営業しなければならないこと、廃棄品の費用負担が重い、その削減も難しいことなどのために、加盟者は人件費を強く抑制しなければならないのである。現在、CVSの多くが深刻な「人手不足」の問題に直面している。その問題の解決には従業員の待遇の改善が必要だが、以上のことからそれは困難である場合が多い。今後のCVSの健全な発展のためには、加盟者と本部の関係の見直しが求められる。

## 目次

- I はじめに
- II CVS従業員の低賃金
- III オーナーの長時間就労と店舗利益
- IV CVSの収支とFC契約
- V おわりに

## I はじめに

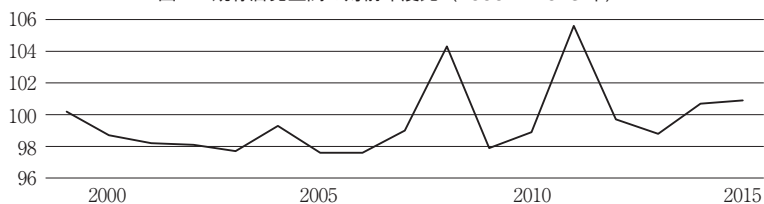
コンビニエンスストア（以下CVSと記す）の店舗数は、2015年度末で5万4839である。20年前の約3万店、10年前の約4万店から大きく増加し、日本の人口約2300人に対して1店の割合であり、ますます身近な存在となっている。商品販売額では2015年に10兆円を超え、百貨店を優に上回りスーパーの約13兆円に迫っている<sup>1)</sup>。またCVS

の従業者数は2012年で約72万人と推計されており<sup>2)</sup>、それ以降の店舗数の増加をふまえると現在では80万人を超えていると考えられる。商品の製造・配送なども含めると、CVSに関わる従業者数はさらに大きくなる。

CVSが日本経済に果たす役割は大きく、人々の日常生活に不可欠な存在となってきている。今後も例えば、訪日外国人に向けたサービスの拡充や店舗環境の整備、またセーフティステーションとして、女性や子どもの駆け込み対応、御用聞きや配達の際の高齢者の見守り活動、買い物困難者へのサービス拡大、災害時の情報や救援物資の提供に務めることなどによって、社会・生活インフラとしての役割を高めていくことが期待され、取り組みが行われている<sup>3)</sup>。

その重要な役割をいわば現場で果たし、消費者

図1 既存店売上高の対前年度比（1999～2015年）



注：2015年の数値は、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FC統計」による。  
出所：経済産業省『商業動態統計調査』

や住民に対して直接に商品の販売、サービスの提供を行っているのは各店舗である。そしてその経営は、CVSチェーンの加盟者（以下、店長またはオーナーと記す場合もある）によって担われている場合がほとんどであり、チェーン本部の直営店はごくわずかである。また大手チェーンによる寡占化が進行し、大半のCVSの店舗はいずれかの有力チェーンの看板を掲げて営業している<sup>4)</sup>。

小論の問題関心は、そのような店舗における、加盟者、その配偶者など親族、そして雇用されている従業員の就労実態、労働条件についてである。前述のようにCVSは、人々の日常生活になくはない存在であり、また社会・生活インフラとしての重要な役割をいっそう果たしていくことが期待されている。そのためには、各店舗で事業に従事する人々の適切な就労環境・条件が確保されなければならない。しかしその面では、大きな問題があると考えられるからである。加盟者はチェーン本部とフランチャイズ契約（以下FC契約と記す）を結んで、チェーンに加盟し営業を行っている。そして、そうした環境・条件の整備・確保は、店舗オーナーである加盟者の責任とされる。しかし現実のFC契約のもとで、それが困難となる、いわば構造的な問題が少なからずあるのではないか、このことを具体的に述べてみたい。

CVSの経営と労働に関する調査研究としては、『コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究』（以下JIL調査と記す）がある<sup>5)</sup>。これは20年以上前の1993年に実施された調査によるものだが、それ以降、CVSの状況は大きく変化してきた。例えば、当時の加盟者は酒屋等の小売業からの転業者が多くを占め、土地・建物を自己で所有し、FC契約はいわゆるAタイプが主流で

あったが、最近では、Aタイプよりも本部へのロイヤルティ支払いが高額な（したがってオーナーの収入が低くなる）Cタイプの契約が主流となっている<sup>6)</sup>。また1990年代初めまでは、1店舗当たりの売上高が年々大きく増加してきていた（JIL調査の「図表3-1-4」によると、1984年から91年にかけて、年商が約1千万円ずつ年々増加している）。しかし、それ以降、長らく停滞・減少の時期が続き、2000年代に入ってから8年間連続して、既存店売上高は減少を記録している（図1）。さらに当時は、弁当・総菜など日持ちしない「日配品」や「ファストフード」の売り上げに占める割合が相対的に高まってきていたが<sup>7)</sup>、後述する「廃棄ロス」が店舗経営を圧迫する問題が、良好な経営環境のもとで顕在化していなかったことや、24時間・年中無休という営業形態以外の店舗もかなりあったことなども<sup>8)</sup>、最近との重要な違いである。

JIL調査は、FC契約の問題の側面には、ほとんど関心を向けていなかったが、上述の変化などのために、経営不振店や閉店・廃業が増加するなかで、1990年代後半以降、加盟店の苦境やFC契約の問題性・不当性を世に訴える動きや、加盟者がチェーン本部を裁判に訴えることもみられるようになってきた<sup>9)</sup>。そのなかでFC契約に関する法的論考は少なくないものの、FC契約下の加盟店の経営、労働実態に関しては、個別のケースを超えて論じたものは多くない。小論はその試みの一つである<sup>10)</sup>。

## II CVS従業員の低賃金

CVSの従業者について、1店舗当たりの人数を

表1 CVS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

	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	907	0	23	93	滋賀県	764	0	6	36
東京都市部	907	0	0	18	京都府	807	0	3	33
神奈川県	905	0	0	15	大阪府	858	0	0	22
埼玉県	820	0	10	30	兵庫県	794	0	6	36
千葉県	817	0	23	63	奈良県	740	0	10	60
茨城県	747	3	23	53	和歌山県	731	0	4	49
群馬県	737	0	0	118	岡山県	735	0	15	25
栃木県	751	0	29	49	愛媛県	696	4	24	99
静岡県	783	0	17	47	福岡県	743	0	0	9

注：1) 株式会社アイテム発行『しごと情報アイテム』および『ジョブアイテム（首都圏版/大阪・神戸・京都版）』（2015年3月～2016年2月発行紙面（各月2週分））に掲載の「パート・アルバイト」の募集時給。

2) 対象データは、2015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。

出所：アイテ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（2016年6月10日アクセス）。

『商業統計調査』（2014年）によってみると<sup>11)</sup>、16.0人である。そのうちパート・アルバイト（以下P/Aと記す）は、13.7人であり（8時間換算雇用者数では8.0人）、86.1%を占めている。P/A以外は2.2人であるが、典型的にはその大半は加盟者とその配偶者など親族である<sup>12)</sup>。

従業者のほとんどはP/Aであり、その賃金水準に関して、募集時給の水準をみてみよう。表1は、全国的に求人紙・誌を発行している会社のデータによって、地域ごとに、CVS販売員の募集時給の第1四分位数、中央値、第3四分位数を、それぞれその地域の最低賃金額と比較したものである。これによると、少なくともところが地域別最低賃金の水準で募集を行っており、多くが最低賃金額プラスその数%以内となっていることが分かる。CVSのP/Aの募集時給は、最低賃金額に大きく影響されて決まっている<sup>13)</sup>。

次に、P/Aの募集・採用の際に、CVSと競合することが多いと考えられる他の職種とCVSの募集時給の中央値を、同じ会社のデータによって比較したものが表2である。これをみると、どの地域においても、すべてもしくは大半の他職種よりも低くなっていることが分かる<sup>14)</sup>。

以上のような時給水準による募集によっては、必要なP/Aを採用・確保することが難しいと考えられる。そして実際にも、経済産業省の調査報告書によると、「『従業員が不足し補充の目処な

し』とする店舗は18.6%、『ぎりぎりの状態であり、何かあれば確実に運営に支障が出る』という店舗は35.9%存在する。『ある程度足りているが、何かあれば運営に支障の可能性』があったとした店舗（33.8%）を併せれば、従業員不足によって何らかの形で運営に支障を感じている店舗は90%にのぼる」のである<sup>15)</sup>。またCVSオーナー向けの雑誌『月刊 コンビニ』でも、「人材クライシス 採用困難と最賃アップをどう乗り切るか!」（2013年12月号）、「深刻化する『人手不足』を乗り切れ!」（2015年7月号）などといった特集記事を、最近しばしば載せている。

必要なP/Aを確保できなければ、採用をはじめ従業員のマネジメントは加盟者の責任であるから、その結果の一つは、オーナー（またその親族）の長時間就労ということになると考えられる<sup>16)</sup>。そのことと、P/Aの低賃金の理由の一つとして、人件費を大きく抑制しなければ店の利益を確保できないことが考えられるため、店舗利益ないしオーナーの収入の状況を、あわせて次にみてみたい。

### Ⅲ オーナーの長時間就労と店舗利益

オーナーの就労時間について、かなり古いものではあるが、前述のJIL調査では、「店長の週平均勤務時間は、65.1時間である。そして、連続勤

表2 CVS販売員の募集時給（中央値）と他職種の募集時給（中央値）の差額

	レジ 担当者	食料品 販売員	服飾 販売員	生活用品・雑 貨販売員	店頭取次ぎ サービス員	飲食店接客 サービス員	娯楽場等の接 客サービス員	軽作業員
東京都区	-40	-30	-20	+5	+23	-70	-20	-20
東京都市部	-25	-23	-43	0	0	-3	-3	-13
神奈川県	-25	-35	-45	0	0	0	-65	-5
埼玉県	-75	-70	-90	-30	+10	-20	-20	-70
千葉県	-60	-60	-60	-10	+10	-10	-10	-60
茨城県	-40	-60	-110	-30	-80	-30	-230	-60
群馬県	-113	-133	-103	-63	-113	-73	-83	-113
栃木県	-60	-40	-70	-40	-20	-20	-120	0
静岡県	-70	-40	-50	-50	-25	-50	-50	-20
滋賀県	-30	-30	-130	-30	-45	-60	-30	-50
京都府	-20	-40	-90	-20	-30	-40	-20	-40
大阪府	-2	-2	-52	-12	0	-12	-242	-12
兵庫県	-44	-31	-80	-20	0	-30	-50	-50
奈良県	-50	-50	-70	-50	-30	-50	-250	-50
和歌山県	-15	-15	-115	-65	-15	-65	-290	-15
岡山県	-50	-50	-50	-30	0	-60	0	-50
愛媛県	-130	-80	-110	-80	0	-80	-280	-50
福岡県	-7	-7	-77	-57	-7	-57	-17	-7

出所：表1に同じ。

務する場合の最長勤務時間（平均）は、15.8時間となっている。また、休日に関しては、休日が取れないという店長が、3割弱もいる。休日を取れる場合でも、毎週1日以上の日を取れるのは3割強、つまり3人に1人の低い割合となっている。このように、店長の仕事は、勤務時間が長く、休日が少ないといえよう」と述べられている。労働時間面では、かなり過酷な実態であったことが窺える。そしてやや最近の調査として、『月刊 コンビニ』定期購読者を対象とした『コンビニオーナー世論調査』の結果をみると（2006年6月号）、1日平均勤務時間が12時間以上とするものが37%を占め、10時間以上でみると7割近く（68%）にもおよぶ。休日については、「ほとんど休まない」が過半を占め（54%）、週休1日以上割合が3分の1と低くなっている（32%）。この結果は、先のJIL調査の結果とほぼ同様とみることができよう<sup>17)</sup>。

オーナーのこのような過重勤務の状況には、二つの背景がある。一つは先に述べた必要なP/A

の確保が困難なことである。『コンビニオーナー世論調査』でも、「パート・アルバイトの採用・確保」に「大いに苦勞している」とするオーナーは61%で、「苦勞は感じない」は6%でしかなかった。もう一つは、人件費をできるだけ抑制しなければ必要な利益・収入を確保することが難しいために、自らシフトに入ってその分の人件費を「節約」せざるを得ない事情もある<sup>18)</sup>。その人件費抑制の必要性は、「人手不足」にも結果するものである。そして後述のように近年は、売上高の増加にもかかわらず最低賃金の大幅な上昇ともなっており、その必要性がさらに強まっていることから、オーナーの労働時間面での過重な勤務実態が、前述の調査の時から緩和しているとは考えにくい。

次に店舗利益、オーナーの収入についてみてみよう。JIL調査では、オーナーの年収について、700万円未満が過半の55.7%、700万円～1000万円未満が26.7%となっていた。しかし、この調査はかなり古いもので、700万円未満が区分されておらず、また配偶者など親族の給与を含むものか

も明確ではない。比較的最近のものとして、『月刊 コンビニ』（2010年11月号）のデータを見ると、「個人経営オーナー」552人（個人事業の場合、その大半は単店経営である）の年間の「店利益（専従者2人の人件費を含む）」は、まず400万円未満が26.3%と少なくない。そして分布の中心は400万円台から600万円台にあり（合わせて42.2%）、中央値は500万円台に位置し（平均は609万円）、700万円未満で約7割を占めている（68.5%）<sup>19</sup>。また、同誌の2009年8月号の『『コンビニ加盟店』の経営力』によると、年間売上高が1億円から2.5億円（この規模の大半は単店経営である）の企業の役員報酬（店長とその親族の報酬と考えられる）の平均は、2008年で557万円となっている（2004年からの5年間の平均では577万円）。そして税引前当期純利益と合わせると、679万円であった。これは会計事務所に会計サービスを依頼している事業者のものであるから、単店経営加盟者一般の平均よりは高いとみられる。しかし以上に示したものは、契約タイプを区分して集計していないため、それによる違いが分からない。最後に、近年の主流のCタイプについて、ある大手チェーンの加盟店全数の2012年度の「営業利益」（加盟者の親族の給料も含む）の分布を示す資料がある<sup>20</sup>。それによると、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割しかないという状況である（9.9%）。このチェーンの例がCVS全体を代表するものではないとしても、先のデータと合わせて、加盟者の多くを占めるCタイプの単店経営の場合<sup>21</sup>、オーナーの収入ないし店の利益は、広くみて300万円台から

600万円台が典型的にとらえることができよう。

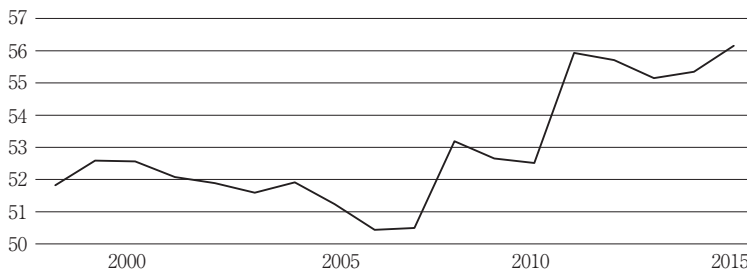
先に述べたオーナーの就労実態、そしてオーナーの親族もある程度の勤務を行っていることをふまえてみると、収入や利益は決して高いとは言えず<sup>22</sup>、厳しい経営状況に直面している加盟店が多いと考えられる。そこで次には、やや詳しくCVSの収支について、FC契約の問題も含めてみてみることにしたい。

#### IV CVSの収支とFC契約

1店舗当たりの売上高について、『商業動態統計調査』（2015年）によってみると、年間で2億497万円、1日平均では56.2万円となる。なおこの水準は、チェーンによってかなり違いがあり、平均日販について、各チェーン本部の発表数値をみると、大手3チェーン間でも十数万円の開きがあり（2015年度の平均日販を高い順に示すと、65.6万円、54.0万円、51.6万円）、大手5チェーン間ではさらに大きな違いがある<sup>23</sup>。図2に平均日販の推移を示した。売り上げは2000年代に入って2007年まで長く低下傾向が続いていたが、その後は、2008年の「タスポ効果」や2011年の東日本大震災の影響があり、増加傾向にある。

この売上高から売上原価を差し引いて、売上総利益（粗利益）が求められる。粗利益率は大手チェーンでは30%前後で推移しており<sup>24</sup>、仮に30%とした場合、先ほどの年間売上高の場合、粗利益は6149万円となる。CVSチェーンでは、粗利分配方式を採用していて、粗利益の一定割合をロイヤルティ（フィー、チャージ）として本部が收受し、それを控除したものがオーナーの「総収入」

図2 平均日販の推移（万円、1998～2015年）



出所：経済産業省『商業動態統計調査』



表3 チャージ率 (%) と「総収入」(万円, 月額) の試算

平均日販	X チェーン				Y チェーン				Z チェーン			
	A タイプ		C タイプ		A タイプ		C タイプ		A タイプ		C タイプ	
40 万円	45%	205 万円	59.3%	152 万円	37%	236 万円	53.0%	176 万円	35%	219 万円	49.3%	171 万円
50 万円	45%	257 万円	61.4%	180 万円	37%	295 万円	56.6%	204 万円	35%	274 万円	51.5%	205 万円
60 万円	45%	308 万円	63.1%	208 万円	37%	355 万円	57.7%	238 万円	35%	330 万円	52.7%	239 万円
70 万円	45%	359 万円	64.9%	229 万円	37%	414 万円	58.4%	273 万円	35%	384 万円	55.1%	265 万円

注：1) 24 時間営業に対するチャージの減額、加盟 6 年目以降の減額、契約更新時の減額等は含まれていない。

2) 粗利益率は、2011 年度から 2015 年度までの 5 年間の各チェーンの平均値をそれぞれ用いた。

出所：各チェーンの加盟者募集案内等による（2015 年 10 月末ないし 12 月末現在のもの）。

となる。粗利益はロイヤルティを算定する基礎であるが、一般に理解されている粗利益とは異なる。そのため、「JFA フランチャイズガイド」に掲載の「フランチャイズ契約の要点と概説」において、各チェーン本部とも詳しく説明している<sup>25)</sup>。その内容はいずれも同様であるため、一例だけ示すと、「総荒利益高は……一般的な粗（荒）利益高とは異なります」とし、具体的には「総荒利益高の計算に当たっては、値引販売・商品廃棄（見切・処分）の原価や実地棚卸にもとづく商品在庫の増減額（棚卸ロス）の原価は、売上原価から差し引きますので、売上原価には含まれず、加盟者の営業経費として計上します」としている。つまり、一般的には廃棄ロスや棚卸ロスは売上原価に含めて粗利益を計算するところ、FC 契約で定めるロイヤルティの算定に用いる粗利益の計算においては、それらを含めないということである。これは「コンビニ会計」とも呼ばれる方式であり、これに関する問題は後述する。

この粗利益に対するロイヤルティの料率（以下チャージ率と記す）は、各チェーンによって異なり、また契約タイプによっても違う。加盟契約のタイプは、基本的には前述のように A タイプと C タイプである。前者の場合は、店舗の土地・建物を加盟者自身が所有または賃借して用意することが必要になる。後者の場合は、土地・建物を本部で用意するため、加盟者は加盟金、出資金など 300 万円から 400 万円程度の資金が用意できれば加盟が可能となる。かつては酒屋など小売業から転業して加盟するものが多く A タイプが主流であったが、先に述べたように現在では C タイプが主流である。土地・建物を本部が負担する C

タイプでは、A タイプよりチャージ率がかなり高くなっている。

表 3 は、一定の平均日販ごとに、契約タイプ別のチャージ率とオーナーの総収入（月額）を、大手 3 チェーンについて示したものである。タイプによって、チャージ率と総収入が大きく異なることが分かる。主流の C タイプについてみていくことにするが、チェーンによる違いが大きいように見える（X とそれ以外）。しかし各チェーンの平均日販の数値（2015 年度）を用いて総収入の試算をすると、X は 220 万円、Y が 217 万円、Z は 210 万円となり、あまり大きくは異ならない。各チェーンとも、その店舗のほとんどが 24 時間営業であるが、それに対するチャージの減額や営業奨励金の支給を行っている。また加盟 6 年目以降のチャージの減額などもあり、これらを考慮すると、総収入の平均は 230 万円ないし 250 万円ほどとなろう<sup>26)</sup>。

この「総収入」から、人件費、商品廃棄ロス、水道光熱費、消耗品費、その他経費の営業費を引いたものが営業利益で、オーナーの収入の基礎となる。これら営業費のうち、一般的に最も大きい割合を占めるものは人件費である。その人件費の水準に関して、一定の仮定を置いて試算してみた。まず前述のように、募集時給の水準は最低賃金の水準に大きく規定されている。そこで P/A 時給の平均を最低賃金額×1.05 とし、また各時間帯 2 名勤務として<sup>27)</sup>、深夜時間帯の割増率を法律上の下限 25% と置いて、2015 年度の地域別最低賃金額の全国平均 798 円を用いて、1 カ月の人件費総額を計算すると 131.3 万円となる。このように人件費はオーナー総収入の過半を占め、一定の利

益を確保するためには、その抑制が求められるものの、近年の最低賃金の大幅な引き上げは、それを困難なものとし厳しい経営状態が続いていると考えられる。上記の仮定によって、2005年度の最賃額668円を用いて試算すると人件費は109.9万円となり、この10年間で20.4万円の増加となる。他方で、図2によると、この間に売り上げは日販で4.9万円も大きく増加している。しかし、粗利益率を30%として、チャージ率を55%とした場合、1カ月当たりのオーナー総収入の増加分は20.1万円にとどまる。しかもこの間には、使用するP/Aの時間数は、サービス商品の拡大や売り上げ全体の増加にともない増えているとみられ<sup>28)</sup>、これも勘案すると、人件費負担は、大幅な売り上げ増にもかかわらず高まっていると考えられる<sup>29)</sup>。

ところでFC契約においては、上述の人件費を含む営業費のほとんどは加盟者負担であるため、加盟者は売り上げの維持・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收受し、店舗の営業費の大半を負担しないため、専ら売り上げの拡大（および粗利益率の向上）を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、FC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。

現実にも、人件費等の負担に見合わず加盟者に不利益となる場合もある業務が、契約上自動的にあるいは一方的に導入されることは少なくない。公正取引委員会の加盟店実態調査（以下、公取調査と記す）によると<sup>30)</sup>、「インターネット販売における消費者への物品の受渡し業務」「フード類の調理販売」「宅配便・メール便の取次ぎ」「公共料金・通信販売等の料金等収納業務」などの新規事業の導入が、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%であった。その調査では、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。その理由については、「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

を挙げた加盟店が多かった。またヒアリング調査の結果として、「導入する新規事業の内容が難しい業務である場合、当該業務の導入に伴うスタッフの教育、人件費及びリスク等の負担が増加するため、加盟店が得られる手数料収入では採算に合わないものもあるが、本部から一方的に通知され導入させられる」などの事例が報告されている<sup>31)</sup>。サービス商品の拡充は、消費者の利便性を高めて、チェーンのブランド・イメージが向上する。そして売り上げが拡大し、ロイヤルティ収入も増加することから本部としては利益となる一方で、実際にサービスを提供し、そのための人件費やリスクを負担する加盟店のなかには、その負担に見合う収入が得られないものも多いと考えられる。

同様のことが深夜営業についても言える。CVSチェーンでは、営業時間は原則として年中無休で24時間営業である。この営業形態については、チェーン・イメージの維持、消費者の利便性向上、製造・配送・販売システムの効率性などの理由から求められ、また防犯・防災上からも必要と言われる。ここでは、その是非ではなく、深夜営業を契約上求められる加盟店の費用と利益に関して、専ら人件費負担の面から考察したい。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2人勤務、深夜割増率は25%（6時間）、深夜以外の時間の平均時給を最低賃金額（2015年度の全国平均）×1.05と仮定すると、48.4万円の人件費が1カ月でかかる。24時間営業に対して、本部は奨励金の支給やチャージの減額を行っている。その金額をあるチェーンの例にならいう月10万円として、それをすべて差し引くと人件費負担は38.4万円となる。そしてその金額に相当する総収入を得るためには、284.6万円の売り上げが必要である（粗利益率30%でチャージ率55%と仮定して）。日本フランチャイズチェーン協会によると<sup>32)</sup>、深夜時間帯の売り上げの割合は全体の約16%である。そこで図2の2015年の数値によって計算すると、その売上高は273.3万円ではない。したがって、人件費だけを営業費としてみても加盟店の収支はマイナスであり、他の費用を含めるとそれはもっと大幅になる。他方で、本部が受け取るロイヤルティについては、奨

励金10万円に相当する金額を得るためには、60.6万円の売り上げが必要となるだけで、上記の深夜時間帯の売上高のもとでの本部の収入は奨励金を差し引いて35.1万円になる<sup>33)</sup>。

人件費負担が重い状況を述べたが<sup>34)</sup>、営業費のなかでそれに次いで大きいものは、一般に商品廃棄ロスの費用である。CVSでは、品質が劣化しやすい食品や飲料を多く取り扱っているため、廃棄ロスに相当の金額になる。この費用がどの程度かについて、公正取引委員会がある大手チェーンの加盟店の約1100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530万円にもなっていた<sup>35)</sup>。この金額は、当時のこのチェーン加盟店の平均年商の2.3%に相当している。そして『月刊 コンビニ』の「コンビニの収支モデル」(2010年11月号)では、月当たりの廃棄費用を平均日販の70%と想定している(これも売上高の2.3%に相当する)<sup>36)</sup>。仮に売上高の2.3%相当を廃棄ロスとすると、それは粗利益の7.7%に当たり(粗利益率30%として)、オーナー総収入の17.0%にもなる(チャージ率55%として)。年商2億円で営業利益が500万円であれば、利益にほぼ等しい金額である。したがって、この費用の削減をはかり収支を改善することは、加盟店にとってはきわめて重要なのである。

廃棄費用は、オーナーが全額もしくは大半を負担しなければならず、それが過大であれば経営を大きく損なうことになるが、他方でチェーン本部はFC契約上それを全くあるいはほとんど負担しない。それは、前に述べた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法の特徴に理由がある。廃棄費用は、CVSでは弁当・総菜などいわゆるデイリー品を多く扱っているため、経常的に発生する費用である。一般的には、売上原価にはそうした費用も含まれ、その原価が売上高から控除されて粗利益が計算される。その場合であれば、廃棄費用の分だけ粗利益が減少することになり、粗利益に対してかかるロイヤルティも減少する。しかしCVSチェーンのFC契約においては、廃棄費用を売上原価に含めないため(実際に販売された商品のみ原価という意味で「商品売上原価」, 「純売上原価」などと呼ばれる)、本部が収受するロ

イヤルティは、廃棄費用の多寡に左右されないことになる<sup>37)</sup>。したがって、廃棄費用を原価に含めずに営業費とする「コンビニ会計方式」は、本部が廃棄費用を負担しないものということができる<sup>38)</sup>。

こうした費用負担のもとでは、加盟店が廃棄費用の削減に努める一方で、本部にはそのような誘因はあまり働かない。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誘因となることも考えられる。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。他方で本部のほうは、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、売り上げの減少につながり、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、FC契約上または現実の力関係のもとで、行わせることも生じうる。実際にも、先述の公取調査によると、「加盟店における商品の仕入数量については、本部から加盟店に対して商品の仕入数量の提示がされていると回答した加盟店の割合が、コンビニエンスストアでは48.8%(中略)であった。また、商品の仕入数量に係る具体的な事例として、フランチャイズ・チェーンにおける加盟店の評価が再契約の考慮要素となるとされることもあるところ、特定の商品について、一定割合以上が売れ残った場合に有利な評価をされるため、加盟店が必要と考える数量よりも多量の商品の仕入れを強いられている旨の回答や、加盟店のオーナー不在時に勝手に経営指導員に商品を発注され仕入れさせられる旨の回答が見受けられた」ということである<sup>39)</sup>。

加盟店はCVSチェーンのシステムの統一性やイメージを損なうことがないように、本部が適切と考える商品構成・品揃えを維持しなければならない。そのことは機会ロスを小さくする一方で、その結果生じる廃棄ロスを専ら負担する加盟店に



としては、経営を圧迫する要因となっている場合も少なくないと考えられる<sup>40)</sup>。また廃棄費用を減らす別の方法として、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た販売すること）がある。仮に原価で商品を販売した場合でも、その分の差益はゼロであるが、原価分の廃棄費用は圧縮でき、チャージがかかる粗利益を減らすことができる場合もある。公取調査によれば、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が、それを実施しようとする、推奨価格での販売を指導されることが少なくないようである<sup>41)</sup>。公取調査に先立つ2009年には、ある大手チェーンが「デイリー商品に係る見切り販売を行おうとし、又は行っている加盟者に対し、見切り販売の取りやめを余儀なくさせ、もって、加盟者が自らの合理的な経営判断に基づいて廃棄に係るデイリー商品の原価相当額の負担を軽減する機会を失わせている」として、公正取引委員会から排除措置命令を受けている<sup>42)</sup>。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があることから、本部としてはそれを容認しがたい一方で、それが阻害されることで廃棄費用の負担軽減の機会が制限され、経営的に厳しい状況の加盟店も少なからず存在すると考えられる。

人件費と廃棄費用以外の営業費については省くが（少なく見積もって月に20万円ほど）、ここでみた総収入から営業費を差し引いたものが営業利益であり、その状況は前節でみたとおりである。これらから、P/Aの賃金が最低賃金水準を超えることが困難であり、オーナーとその親族の就労時間がきわめて長時間となっているケースが多いことの具体的な事情が了解されよう。

## V おわりに

CVSチェーンの加盟者は独立した事業主として、FC契約を本部と結び、対等の立場で店舗を経営するものとされる。そして加盟者と本部の関係は、「共存共栄」「対等なパートナーシップ」「家族」などとも謳われている。本部にとって加盟者

はいわば顧客であり、既存顧客を維持し、さらに新規顧客を獲得することを通じて、チェーン全体の売り上げを高めることでしか、本部は収益を拡大させることはできない。理念的あるいは一般的には、そのとおりであるが、現実的・具体的には、高いチャージ率のもとで、チェーン本部が要請するシステムの統一性の維持やブランド・イメージの向上に沿いながら、販売にかかる経費の大半を負担する加盟者の経営は厳しい状況が続いてきた。閉店も少なくなく、2015年度の手5チェーンの開店数3677に対して閉店数は1838であり、新規に2店開店する一方で1店が閉店となっている<sup>43)</sup>。他方、3大チェーン本部の最近の営業利益率は（単体での2013年度から15年度の3カ年の平均）、高い順から30.4%、19.0%、12.4%となっており、きわめて好調なのである。

小論は、CVSで働くP/Aの賃金がどうして低いのか、オーナーはどうして長時間就労なのか、という素朴な問題関心から、その現状、加盟店の収支の実際、それらとFC契約の関係について述べてきた。現在、CVSは「人手不足」の問題に大きく直面している。今後、社会・生活インフラとしての役割のいっそうの向上が期待されているが、その際の最大の課題も人材確保である。そうした問題・課題に対処しCVSが今後も発展していくためには、FC契約のあり方も含めて本部と加盟店の関係が問われなければならない。

- 1) 店舗数、販売額については、経済産業省『商業動態統計調査』による。
- 2) 『コンビニエンスストアの経済・社会的役割に関する調査報告書』（経済産業省、2015年）。
- 3) 日本フランチャイズチェーン協会「経済・社会的役割としてのコンビニエンスストア宣言」（2015年）。
- 4) 2015年度末の店舗数のうち、大手3チェーン（セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート）が占める割合は76%、大手5チェーン（上記に加えて、サークルKサンクス、ミニストップ）は92%である。直営店の比率については、大手3チェーンの単純平均で2.5%、大手5チェーンでは3.9%である（各社公表IR情報より）。なお2016年の経営統合により、サークルKサンクスは今後ファミリーマートにブランド転換していくことになっている。
- 5) 日本労働研究機構（当時）、調査研究報告書 No.73、1995年。
- 6) 契約タイプの呼称は各チェーンにより様々であり、また2種類だけではないが、便宜上、Aタイプ、Cタイプとしておく。それぞれの説明と、ロイヤルティ率の違いは、本文中で後述する。またCタイプが主流であることについて、例えばセブン-イレブンでは、2015年度末の店舗のうちCタイプ

の割合は75.4%となっている。しかし2004年度末までは、Aタイプが過半を占めていた。Aタイプはその後、店舗数自体も減少傾向にある。ローソンは、2015年度末でCタイプは72.4%である(各社公表IR情報より)。

- 7) セブン-イレブンについて、「ファスト・フード」と「生鮮食品」(日配食品)の売上高に占める割合を有価証券報告書によってみると、1979年度は29.2%であったが、94年度には36.6%と大きく上昇している。それ以降は、分類方法の変更により数値自体はかなり異なるが、その割合はほぼ横ばいで推移している。
- 8) JIL調査によると(これはフランチャイズチェーン加盟のCVSを対象とした調査)、24時間営業店の割合は59.8%であったが、経済産業省『商業統計調査』(2014年)によると、チェーン加盟のCVSの93.4%が「終日営業店」である。終日営業の場合、費用に見合うだけの売り上げを確保することが難しい時間帯にも営業しなければならないことが多い。
- 9) 本間重紀編『コンビニの光と影』(花伝社、1999年)は、「オーナーたちの悲痛な叫び」、「コンビニ・FC訴訟の現在」、「コンビニ契約の構造と問題点」などについて、加盟者、弁護士、法学者らの著作である。「ロスチャージ」と呼ばれる「コンビニ会計方式」をめぐる裁判、公正取引委員会のセブン-イレブンに対する排除措置命令に関しては、木村義和「フランチャイズ契約における廃棄ロスとチャージ、そして見切り販売制限(1)~(4)」(『愛知大学法学部法経論集』187・189・190・195号、2010年12月・11年7月・11年9月・13年7月)を参照。
- 10) 法学者の論考については、前注のものやそこで言及されている多くの著作を参照。加盟店の経営と労働実態の全体的状況が不明であるのは、専ら資料的制約による。チェーン本部が公表しているのは、店舗数、平均売上高、平均粗利益率などに限られている。小論も大規模な調査を実施したわけではないため、その制約は免れていない。断片的ではあるが関連するいくつかの資料に加えて、20名ほどの加盟者からの聞き取り、それを踏まえた仮定のもとで、試論的に考察を行ったものにとどまる。CVSの重要性からは、相当の調査が俟たれるところである。FC契約下の経営と労働に関して、David Weilが、アメリカのいくつかの産業について分析している(*The Fissured Workplace*, Harvard University Press 2014)。フランチャイザー(本部)は、ブランドのイメージや統一性の維持・向上のために、FC契約によってフランチャイジー(加盟者)に対して、事業の基準を詳細に定めてその遵守を徹底させる。その下で事業を行う加盟者は、厳しい競争環境のもとで、利益を確保するためコスト(とりわけ人件費)削減の大きな必要性に直面せざるを得なくなる。そのため、賃金や労働時間に関して、しばしば公正労働基準法に違反する事態が生じることとなるが、その結果についての責任は加盟者が負うだけで、本部はそれを免れて「いいとこ取り(have it both ways)」ができていくという。小論は、日本のCVSチェーンについても、同様なことが言えるものと考えている。
- 11) 数値は「終日営業店」のもので、そのほとんどがチェーン加盟である。
- 12) チェーンへの加盟条件は基本的に、夫婦・親子・兄弟姉妹など同居する親族2名が経営に専念できることなどとされている。なお『商業統計調査』によると、「単独事業所」の割合が64.6%と全事業所の約3分の2を占めている。加盟者ベースでみると、1店舗のみ経営の割合は(一定の仮定を置いて)90.4%と大半を占める。近年は、各チェーンとも新規加盟者の獲得が困難となっており、複数店経営を積極的に奨励している。
- 13) 大手5チェーンはすべて、本部のホームページにおいて加盟店の求人情報を提供している。それによっても、P/Aの募集時給は、どのチェーンでも最低賃金額か1円単位の端数を切り上げた額での募集が多く、せいぜいプラス数%である。
- 14) 他にも求人情報を提供しているいくつかの会社が、職種ごとの募集時給の全国およびエリア別の平均値を毎月公表している。例えば、インテリジェンス『an平均賃金レポート』、リクルートジョブズ『平均賃金レポート(アルバイト・パート)』などである。これらによっても、CVSスタッフの募集時給が他職種よりも低水準であることは明らかである。
- 15) 前掲(注2)、p.31)。同報告書は、CVSが社会インフラとして国民生活における重要な役割を高めていくことが期待されるが、その際の加盟店の最大の懸念が「従業員不足」の問題であると指摘している。しかしスタッフの待遇の低さは、「従業員不足」の理由の単なる一つとして触れるのみで、低賃金の背景・要因については関心がないようにみえる。そしてCVSの人材確保のために、外国人技能実習制度が活用できるようにすることに期待を寄せている。
- 16) 厚生労働省『大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査』(2015年)によると、労働法上の問題があると考えられる事柄に関し、「コンビニエンスストア」において経験したとする割合が比較的高いものに、「一方的に急なシフト変更を命じられた」と「採用時に合意した以上のシフトを入れられた」がある(それぞれ25.2%、22.6%で、CVS以外では、それぞれ13.7%、14.2%)。人件費抑制による「人手不足」の結果が、このような形でもあらわれている。なお従業員確保が困難な理由としては、低賃金に加えて、それに見合わない複雑な仕事であることも挙げられる。サービス商品の売り上げが年々増加し、その改廃や新規導入のスピードが速く、それにとまない習得しなければならぬことも多くなっている。
- 17) なお総務省統計局『労働力調査』によって、「飲食料点小売業」の「自営業主」の「平均週間就業時間」をみると(2006年平均)、男女計で51.1時間、男性では56.8時間となっているが、CVSオーナーの就業時間は、これよりもかなり長いとみられる。
- 18) JIL調査でも示されているが、オーナーの勤務時間は深夜・早朝に偏っていることが多い。そうした時間帯はP/Aを確保しにくく、高い時給も提示しなければならないが(労働基準法の深夜割増の定めがある)、高い賃金支払いは利益を圧迫するため、自らが勤務することになりがちである。
- 19) なお複数店経営のケースが比較的多い「法人経営オーナー」については(155人)、500万円台から700万円台が分布の中心で、中央値は600万円台に位置している(平均は940万円)。
- 20) 「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。
- 21) セブン-イレブンでは、店舗ベースの集計で単店経営の割合は78.1%であるから、加盟者ベースでは少なくとも約9割が単店経営である。ローソンでは、加盟者ベースで61%が単店経営である。ファミリーマートは店舗ベースで約4割が単店経営であるから、加盟者ベースでは少なくとも約6割が単店経営である(各社の加盟者募集サイトより)。
- 22) ある大手チェーン本部の「事業ガイドライン」の「標準就業時間表」では、オーナー店長の就業時間は1日12時間、「マネージャー」(オーナーの親族)は8時間で、休日ともに年間52日と記されている。仮にそれに基づくと、オーナーとマネージャーの年間就業時間は合計6260時間となり(20時間×313日)、年間収入が350万円、650万円としたときの1時間当たり収入は、それぞれ559円、1038円となる。
- 23) 実は厳密にいくら違うのかわは、各チェーンによって何を売上とするかが異なるために難しい。
- 24) 2011年度から15年度までの5年間の平均は、セブン-イレブン30.7%、ローソン30.8%、ファミリーマート27.7%である(各社公表IR情報より)。

- 25) 日本フランチャイズチェーン協会「JFA フランチャイズガイド」(<http://fc-g.jfa-fc.or.jp>)。
- 26) なお各チェーンともに、最低保証制度を設けている。年額で決められている保証金額を月額で示すと、X:142万円、Y:155万円、Z:167万円である。
- 27) 本文で先に示したように、「商業統計調査」(2014年)によると、P/Aの8時間換算雇用者数は8.0人であり(24時間営業店)、したがって平均して各時間帯に2.7人(8×8÷24)が就業している計算になるが、それでは利益が大きく圧縮されてしまい過大と考えた。そして実際に、ある大手チェーンのある地区の約100店舗の平均給料データ(2015年10月までの1年間)による1カ月当たり人件費と、その地区の県の最低賃金額(2014年度)を用いて、本文の仮定にしたがって計算した数値は、9千円しか違いがなかった。
- 28) 2014年の「商業統計調査」の結果を2007年のものと比べると、1店舗当たりのP/Aの8時間換算雇用者数で0.52人、P/A以外で0.12人増加している(24時間営業店)。0.5人のP/A増は、月当たり10万円ほどの負担増である。
- 29) 今後も最低賃金の大幅な引き上げが続くと予想されるが、政府目標の1000円の場合の人件費は1645万円となり、2015年度よりもさらに332万円もの増加になる(本文の仮定による試算)。また近年、社会保険未加入対策が強化されているが、加入義務があるCVSの大半が未加入の状態にあると言われている(『月刊 コンビニ』は2012年1月号から4月号で4回にわたり、「店舗経営を揺るがす『社会保険未加入問題』」と題する記事を掲載している)。最低賃金の上昇と社会保険料負担も必要になることを考えると、CVSはオーナーとその親族による長時間就労および低賃金によって人件費を抑制することで一定の利益を確保している実態にあることから、チャージ率の引き下げなどFC契約の見直しをしなければ、今後は相当数の経営困難店が発生する可能性がある。
- 30) 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)。
- 31) 加盟店だけではなく、『週刊ダイヤモンド』(2010年9月11日号)のインタビューで、ローソンの社長(当時)も、収納代行サービスについて、「収益にならないサービスは増やさないと」とする加盟店の要望が多く、「再考する必要がある」と語っていた(p.38)。
- 32) 「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)。
- 33) 加盟者の多くは24時間営業のままよいと考えているようだが、営業時間を短くしたいとする者も決して少なくはない。『コンビニオーナー世論調査』(前掲)の結果によると、前者が56%、後者が44%である。
- 34) 過大な人件費負担は店舗経営を危うくするため、ある大手チェーンでは、加盟者にそれを抑制する誘因が働くような条項をFC契約に含めている。単純化して述べると、「生活費見合い」として本部から毎月送金される「月次引出金」と前月の従業員給料の合計の上限を、前月の売上高の9.5%としているのである。これにより加盟者は、一定の生活費を確保するために、売り上げの確保と人件費抑制に努めることになる。しかし後者の結果、しばしばP/Aの低賃金、「人手不足」、加盟者とその親族の長時間就労となる。
- 35) 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)。
- 36) 注27)で触れたある地区のデータでみると、不良品売価の月当たりの平均は67万円であったが、これも本文の数値とほぼ符合する。
- 37) 財務会計上、それを原価に算入せずに営業費とすることが認められていないわけではない。
- 38) 廃棄ロスの費用が売上原価から控除され、その分だけ粗利益が大きくなってチャージがかかるため、「ロスチャージ」と呼ばれることがある。そのことへの批判などもあり、廃棄費用の一定割合(例えば、セブン-イレブンでは15%)を本部が負担するように現在ではなっている。しかしその割合はチャージ率よりもかなり低く、したがって、廃棄費用全額を加盟店が負担したうえで、なお結果的に「ロスチャージ」となっている状態であるともいえ、本部が廃棄費用削減に努める誘因はさほど働かないと考えられる。
- 39) 前掲(注30))。その報告書は、ヒアリング調査での次のような加盟店の回答も記載している。「本部は、販売の機会を失うこと(機会ロス)のないよう、在庫確保(仕入れ)を重点的に指導してくるため、本部のいう機会ロスを生じないように商品を仕入れざるを得ず、恒常的に廃棄負担(廃棄ロス)が生じている。『契約期間満了後に本部と再契約(契約更新)するには、更新前1年間(年間2回実施)における覆面調査員調査で70点以上取る必要があり、おにぎり等の商品について、あるべき陳列量(在庫量)が同調査の評価の対象とされており、店舗ごとの販売可能量を考慮せずに、一律に基準が設定されているため、当該基準をクリアするために過剰な仕入れをせざるを得ない。また別の資料で、あるチェーンの『店舗経営基準』によると、在庫が550万円以下や月中在庫と月末在庫の差が100万円以上は、在庫の適正管理ができていないものとされている。さらに岡山県労働委員会は、「加盟店において少しでも利益剰余金を増やそうと月末在庫を圧縮しようとする、そのような行為でさえ会社は快く思わず、商品があたかも『射的的』のように並ぶがごとき在庫量では、欠品が出やすく不適切だとして、OFC(店舗経営相談員一著者注)などからアドバイスというかたちで指導、指示を受けることになる」という「事実」を認定している(「セブン-イレブン・ジャパン事件(岡委平成22年(不)第2号)命令書」)。
- 40) 『大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査』(前掲)において、CVSでは「商品やサービスの買取を強要された」とする者の割合が比較的高い理由は(CVSが11.6%、それ以外は1.0%)、本文で述べたように、加盟店の廃棄費用の負担が大きく、それを削減することも難しいからだと考えられる。
- 41) 具体的な回答として、「見切り販売の承諾を本部から得た後、本部からの販売促進費用の支給が無くなったり、新たな店舗の開設を希望したところ、見切り販売をやめることが条件として提示された。『廃棄負担(廃棄ロス)を縮小しよう」と見切り販売を開始したところ、これまでは、経営指導員の巡回は週1~2回であったところ、毎日巡回してくるようになったため、見切り販売を中止した。『ファストフードを見切り販売すると、契約違反とされ、契約が解除される』などの事例を報告書に記載している。
- 42) 前掲(注35))。
- 43) 2001年度からの15年間についてみると、出店数4万2766に対して閉店数2万2851である(各社公表IR情報より。エリアフランチャイザーを含まない数値)。積極的に店舗数拡大が行われる一方で、閉店も相当の数のにほる。チェーン本部の出店戦略の基本はドミナント出店であり、その本部にとってのメリットの一つは、全体の売上高の拡大によるロイヤリティ収入の増加にある。他方でその直接の影響を被る加盟店は、多くの場合売上高の減少に直面する。FC契約上、加盟者に「テリトリー権」はなく、本部は何時でも何処でも店舗を開設することができる。

つちや・なおき 武蔵大学経済学部教授。最近の主な著作に『現場力の再構築へ——発言と効率の視点から』(共著、日本経済評論社、2014年)。労使関係論・人事管理論専攻。