

# 岐路に立つコンビニエンスストアをめぐるの 諸問題に関する若干の考察

坂本 秀夫

## 要 旨

本稿は、コンビニが大きな岐路に立ち、多くの問題を抱える状況のなかで、本部だけが儲かる不公正の是正とコンビニや地域の持続的発展のためには何をどうすればいいのか、ということの問題意識として論を展開したものである。

コンビニの成長を支えてきた最大のポイントは「フランチャイズ・システムによる大量出店＝店舗数拡大による利益実現」であったが、これが限界に達し、加盟店には厳しい経営環境がもたらされている。結果、「24時間営業問題」を中心とするコンビニ問題が一気に表面化した。コンビニ各社もそれなりの対応は行っているが、まだ手探りの状態にある。

コンビニ加盟店主は、私見によれば、「擬制的労働者」である。そこに加盟店が保護育成されて然るべき理由を見出せるが、コンビニに期待される社会的役割を加盟店の責にのみ負わせるわけにはいかない。本部の支援はもちろんのこと、公的な支援も必要であろう。

なお、多発するコンビニ訴訟をめぐることは、近年、判決・和解はコンビニ契約の改革の方向に向かっていているとはいえ、フランチャイズ契約をめぐることは、依然として、さまざまな問題がある。これらを解消するためにも、本部・加盟店間のさまざまな力の格差に配慮した包括的なFC規制法の制定が望まれる。

ともあれ、従来のビジネスモデルから脱却し、本部と加盟店が共存共栄できるような、新たなビジネスモデルを構築していかなければ、コンビニの持続的発展、そして地域の持続的発展は見込めない。その意味でも、とりわけ本部側に課せられた責務は重大である。

キーワード：24時間営業問題、加盟店主の階級的な性格、コンビニの社会的役割、コンビニ契約、FC規制法、コンビニのビジネスモデル

## 1 はじめに

コンビニエンスストア（以下、コンビニと略）は、後述するように、今や5万8,000店舗を超えるまでに広がり、小売業態として揺るぎな

い地位を確保している。

後述するように、日本初のコンビニは約45年前、東京都江東区に登場したセブン-イレブンの店舗であるが、その翌年、セブンは福島県郡山市の店舗で24時間営業の実験を開始する。当

時は、大店法（大規模小売店舗における事業活動の調整に関する法律）の規制により、都内でも多くの大型店が夜7時を過ぎれば閉店していた時代であるが、コンビニの存在を知った人たちはやがて昼間も客として来店し、日中も売上げが伸びる効果を実験店舗は証明した。

セブン-イレブンのキャッチコピーも「開いててよかった」から「近くて便利へ」と変遷した。このことは、コンビニがサービスの拠点に進化したことを物語る。かくして、コンビニは、24時間営業が当たり前であり、地域のインフラとしての役割も期待され、市民生活に欠かせない存在となっている。

しかし、大阪府のセブン加盟店が、人手不足から「24時間営業はもう限界」として平成31年（2019年）2月1日から深夜営業を止めたことに対し、本部が契約解除と違約金1,700万円を迫ったことを契機として、コンビニの24時間営業問題が大きくクローズアップされることになった<sup>(1)</sup>。公正取引委員会は、コンビニ加盟店主の短縮営業の要求を本部が一方的に拒否した場合、独禁法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）違反の恐れがあると指摘している。経済産業省も指導に乗り出し、セブン-イレブン本部が時短営業を容認するなど、大手コンビニ3社は24時間営業・大量出店中心からの転換に動き出した。

詳細は後述するが、コンビニの成長を支えてきたのは、24時間営業、定価販売、「ドミナント戦略」と称される一定地域への集中出店など、といった独自のビジネスモデルである。しかし、このビジネスモデルは人手不足などを背景に大きな転換期を迎えている。便利さが当たり前、店舗の飽和に人手不足が重なり、24時間営業のひずみが深刻化している。経営陣の刷新にまで及んだ社もある。一方で、セルフレジや顔認証決済など、人手不足を解消するため

最新技術を駆使した種々の試みも進みつつある。

かくして、コンビニは大きな岐路に立たされることになったが、本稿では、食品ロス、24時間営業、集中出店、新店舗戦略など多くの問題を抱えるなかで、本部だけが儲かる不公正の是正とコンビニや地域の持続的発展のためには何をどうすればいいのかを解明していきたい。

## 2 コンビニの現状分析

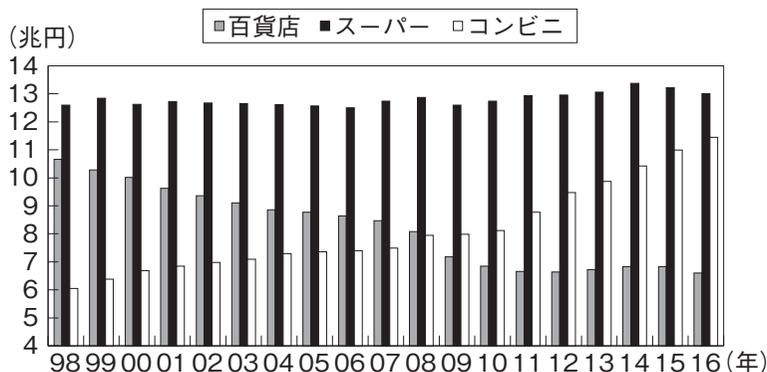
本章では、コンビニ問題を浮き彫り化するために、まずコンビニの現状分析を展開していこう。

周知のごとく、コンビニの発祥は、1972年（昭和47年）、アメリカ・テキサス州の氷販売店「サウスランド・アイス社（現・7-Eleven, Inc.）」が夏の時期に「週7日・1日16時間」と営業時間を延長し、パン、卵、牛乳なども取り扱うようになったのが起源とされている。その後、日本でもコンビニが導入されるに至るが、第1号店は昭和59年（1984年）5月15日、東京都江東区にオープンした「セブン-イレブン豊州店」であるとされている。

以降、コンビニが隆盛を誇っているのは周知の通りである。小売業界では、百貨店、スーパー、およびコンビニが3大業態とされているが、図表1にみるように、百貨店の市場規模が縮小傾向、スーパーはほぼ横ばいであるのに対し、コンビニは右肩上がりで成長している。本稿冒頭で述べた24時間営業を含む長時間営業、一定地域への集中出店（フランチャイズ・システムによる大量出店）のほか、消費者ニーズに合わせた商品開発、狭い店舗のなかでの幅広い品揃えなど、コンビニ独自のビジネスモデルがコンビニの成長を支えてきたといえよう。

さて、図表2はコンビニの店舗数の推移をみ

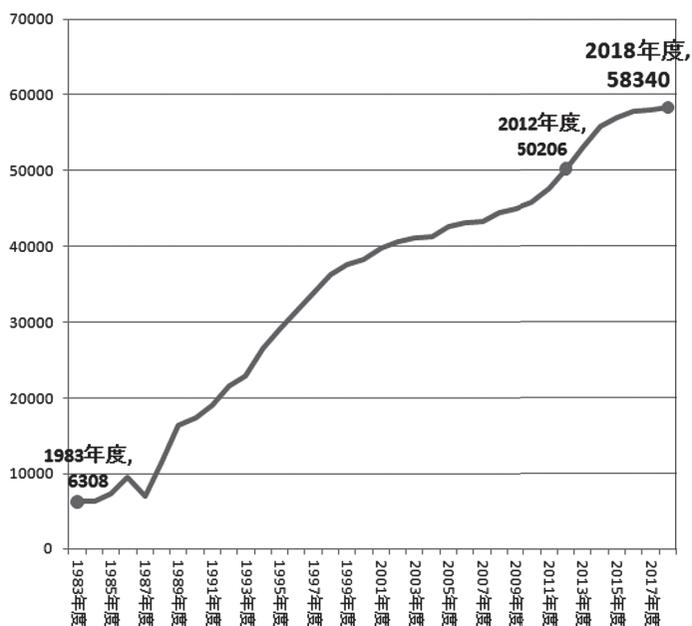
図表1 百貨店・スーパー・コンビニの年間販売額



(原資料) 経済産業省「商業動態統計調査」。

(資料) 永井知美「コンビニ業界の現状と課題」『経営センサー (東レ経営研究所)』2017年7月8日号、17頁。

図表2 コンビニ店舗数(店)



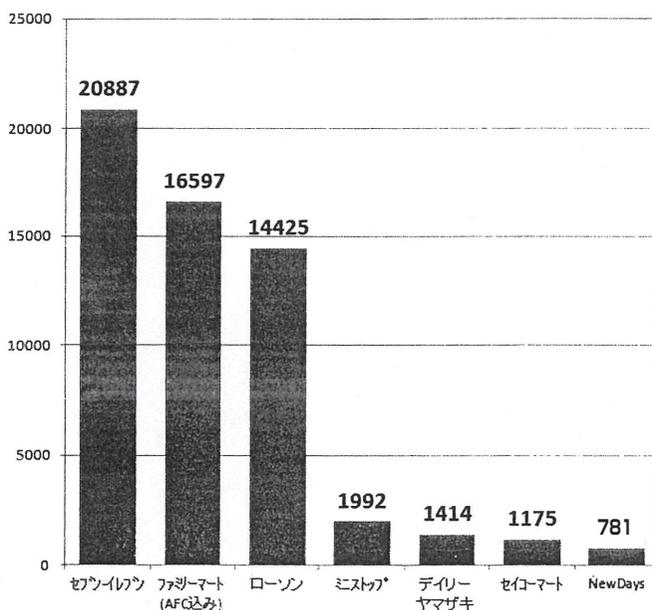
(原資料) 日本フランチャイズチェーン協会調べ。

(資料) 「コンビニ店舗数の現状をグラフ化してみる (最新)」『ガベージニュース』、  
[www.garbage-news.net/archives/2392411.html](http://www.garbage-news.net/archives/2392411.html) (2020年5月30日アクセス)。

たものである。本図表にみるように、店舗数はほぼ右肩上がりで増加し、直近の令和元年度(2018年度)〔令和元年(2019年)3月末〕には5万8,340店に達している。なお、図表3は主要

コンビニ店舗数の内訳をみたものであるが、セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンが抜きん出ている。上位3社で国内シェア9割を占めている。現状では、この3フランチャイ

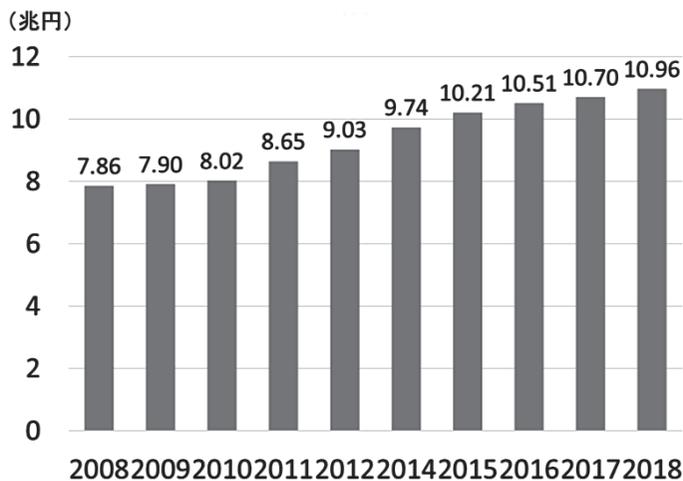
図表3 主要コンビニ店舗数(店) (2020年3月)



(原資料) 図表2に同じ。

(資料) 図表2に同じ。

図表4 コンビニの売上高



(資料) 経済産業省商務・サービスグループ「新たなコンビニのあり方検討会 (第1回) 事務局説明資料」2019年6月28日。

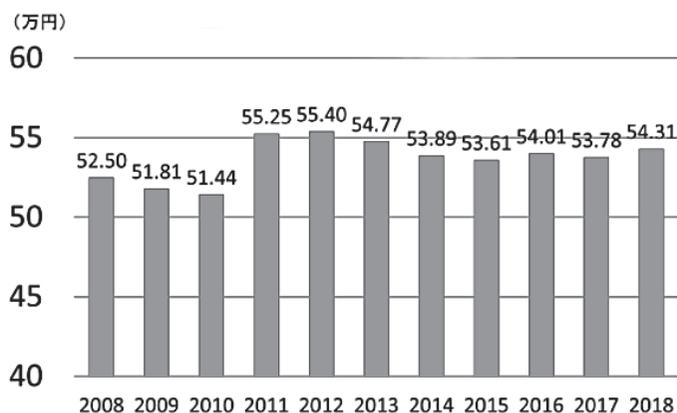
ズが日本におけるコンビニの御三家とみてよい。

また、図表4はコンビニの売上高の推移をみたものであるが、直近の令和元年度(2018年

度)には10兆9,646億円に達し、店舗数の増加傾向に対応して右肩上がり成長している。

以上のようにみても、前述したコンビニ独自のビジネスモデルのなかでも、「フランチャ

図表5 1店舗当たりの売上高（日販）



(資料) 図表4に同じ。

イズ・システムによる大量出店＝店舗数拡大による利益実現」がコンビニの成長を支えてきた最大のポイントであったということが推測できる。

しかし、図表5にみるように、1店舗当たりの売上高は頭打ちとなっている。店舗間の競争が激化し、コンビニ加盟店にとって厳しい経営環境となっているであろうことが容易に推測できる。

一時期、コンビニは人口3,000人に1店が限界、日本の人口を1億2,000万人とすると、4万店程度が飽和点であろうといわれていた。にもかかわらず、約5万8,000店にまで達したのは、「①女性や中高年等の新たな客層取り込みに成功したこと、②中食（惣菜や弁当などの調理済み食品）や淹れたてコーヒー等で、他業態（スーパー、コーヒー・チェーン、ファストフード店等）から顧客を奪ったこと」<sup>(2)</sup>が大きな要因となったからである。つまり、コンビニは、「『若い男性がふらりと立ち寄る店』から『誰もが足を運ぶ店』に進化」<sup>(3)</sup>を遂げたといえよう。

しかし、5万8,000店にまで到達すると、コンビニ市場はさすがに飽和化したといわざるを得

ない。前掲図表5でみたように、1店舗当たりの売上高は頭打ちとなっており、コンビニ加盟店にとっては厳しい経営環境となっている。既存のビジネスモデルでは、これ以上の成長は見込めなくなっているのである。

かくして、コンビニ問題は表面化することになる。

### 3 コンビニ問題の表面化と各社の対応

#### (1) コンビニ問題の表面化

従来からいわれてきたことであるが、コンビニの急速成長の陰には、多くの問題点も潜んでいる。コンビニの徹底した在庫管理は多頻度小口納入を極限にまで推し進めているが、このことは納品業者の負担を大きくすると同時に、搬送自動車の走行頻度・時間が急増するため、都市部における交通渋滞悪化・大気汚染などをもたらす原因のひとつとなっている。また、チェーン本部の繁栄の陰で、コンビニ加盟店主は圧倒的に不利な契約条件のもとに経営困難や苛酷なまでの労働強化を強いられている、という指摘もあった<sup>(4)</sup>。

しかし、本稿冒頭でも述べたように、大阪府

のセブン加盟店の訴えを契機として、24時間営業問題を中心とするコンビニ問題は一気に表面化した<sup>(5)</sup>。以下、事実関係を再現しておこう。

大阪府東大阪市のセブン-イレブン東大阪南小坂店オーナー・松本実敏氏は平成31年（2019年）2月27日、セブン-イレブン・ジャパンを訪ずれ、古屋一樹社長に対し「24時間営業・短縮営業の選択制に関する要望書」を提出し、文書での回答を求めた。これに対し、セブン-イレブンは同年3月8日、「違約金や契約解除を求めることはない」旨を表明するとともに、「時短営業」に向けた実証実験を加盟店も含め進める考えを明らかにするなど、これまでにない新しい変化が生まれ始めた。

では、松本氏は上記の要望書をなぜ提出するに至ったのか。

松本氏によると、平成30年（2018年）5月末にマネジャーを務めていた妻が病死し、翌年、バイトが次々に辞めるなど24時間営業の体制を維持することが困難になったという。そのため、平成31年（2019年）2月1日から午前1時～6時の間、店を閉める短縮営業に踏み切ったが、本部社員に相談しても「バイトが辞めるのはオーナーのせいであり、（営業短縮の）違約金は1,700万円」と通告されたという。

かくして、松本氏は前述の要望書を提出するに至るが、時短営業に踏み切った動機を次のように語る。すなわち、「8年前の契約時には、昨今の人手不足は予測できなかった。時給を上げて応募をかけても人は集まらない。24時間（営業）を維持するためにオーナーは疲弊しきっている<sup>(6)</sup>。このままじゃオーナーだけじゃなく、本部自体も減びてしまう。勝ち目はないかもしれないが、世間の人がどう考えるのか、聞きたいと考えた」と。

契約書には、「（本部の）許諾を受けて、文書による特別の合意をしない限り、24時間未満の

開店営業は認められない」と記されている。しかし、いかなる場合に「特別な合意」がなされるのかについては明示されていない。松本氏は、「長時間働き続け、健康、生命の危険も感じた。こんな非人道的な契約は公序良俗にも反し、憲法25条の生存権にも違反するのではないか」と主張している<sup>(7)</sup>。

「憲法25条の生存権違反ではないか」という上記松本氏の主張に関連していえば、後述するように、筆者は、コンビニ加盟店主の階級的性格については「擬制的労働者」と位置づけている。また、別稿で、中小商店側とりわけ零細商店側の「営業の自由」は「生存権」と表裏一体の関係にあり、そこに中小小売業存立の根拠の一部を見出すことができるとの論理を展開したことがある<sup>(8)</sup>。コンビニ加盟店主が擬制的労働者すなわち「労働者に近い存在」であるのであれば、コンビニ加盟店の「営業の自由」は「生存権」と表裏一体の関係にあることになる。その点で、松本氏の主張はまさに正鵠を得ているといえよう。

また、松本氏は「24時間営業の公共性」という本部の主張や配達体制についても疑問を呈している<sup>(9)</sup>。すなわち、「午前1時からの5時間の売り上げは4～5万円。仕入れと60%のチャージを引くと残るのは4,000円程度。これに対し人件費は1.1万円×5で2人分、1万円以上も赤字。本部が人件費を半分でも負担するなら話は分かるが、公共性の負担を加盟店にだけ求めるのはおかしい」と。また、「深夜時間帯の配送を受けなくても、発注を工夫すればやっていける」と供給に問題がないことも主張している。

以上のような松本氏の訴えを契機として、大手コンビニ各社是对応に乗り出した<sup>(10)</sup>。最大手のセブン-イレブン・ジャパンは24時間営業の象徴的存在であるが、実験を通じ、収益や来

店客数の変化、作業効率などを検証し、「時短営業を導入するかどうかを検討する」方針と伝えられる。一方、ローソンは時間短縮を公式に認め、ファミリーマートも深夜営業の休止を実験的に進めているといわれている。

かくして、コンビニ問題とりわけ24時間営業問題は一気に表面化するに至った。コンビニ加盟店が抱える問題は松本氏の訴えに端的に表れている。

なお、セブン-イレブン・ジャパン本部は、松本氏に対し、令和元年（2019年）12月20日、利用客からの苦情が多いことなどを理由に、信頼を回復する措置をとらなければ同年12月末に契約を解除する旨、通告していたが、12月29日、予定通り31日付で契約を解除すると通告した。これに対し、松本氏は店舗の明け渡しを拒否し、今後は訴訟を含めた対応を検討する構えであるという<sup>(11)</sup>。

また、以上のような24時間営業問題を中心とするコンビニ問題の表面化に対応すべく、経済産業省は令和元年（2019年）6月28日、コンビニが抱える課題を検証する有識者会議「新たなコンビニのあり方検討会」（座長・伊藤元重学習院大教授）の初会合を開催した<sup>(12)</sup>。同年12月23日には、全国一律の24時間営業を見直すことなどを求める報告書の骨子案がまとめられ、翌年1月にも報告書を取りまとめ、コンビニ各社に対応を促すことになった<sup>(13)</sup>。なお、図表

図表6 骨子案のポイント

- ▷一律に24時間営業を行うのではなく、社会の変化を踏まえて検討を
- ▷休日を店舗の事情に応じて柔軟に認めることを検討すべきだ
- ▷食品ロス削減は加盟店の創意工夫を促すべきだ
- ▷人材確保・定着に向け加盟店への支援強化を

（資料）『読売新聞』2019年12月24日付。

6は、骨子案のポイントを列挙したものである。

さらに、公正取引委員会も令和元年（2019年）夏に、コンビニ本部と加盟店との取引関係について実態調査に乗り出す方針を固めた。公正取引委員会は、①本部が加盟店に対し、優越的な地位を利用して24時間営業を不当に強いていないか、契約や取引内容の実態を調べ、また、②本部が特定地域に店舗を集中させる「ドミナント戦略」について、加盟店に過当競争を強いるなど不利益を与えていないか否かをも調べるが、その調査結果は同2年（2020年）前半を目途に公表される見通しとなっている<sup>(14)</sup>。

このように、24時間営業問題を中心とするコンビニ問題は、公的機関でもこれに対応すべく取り上げられるに至った。コンビニ問題はこれ以上放置できないということの証左であろう。

## (2) コンビニ各社の対応

世耕経済産業相は平成31年（2019年）4月5日、コンビニ大手の経営トップらと意見交換会を開き、コンビニ加盟店が抱える課題を改善するための行動計画を策定するよう要請した<sup>(15)</sup>。これを受けて、コンビニ各社は同月25日、人手不足や競争激化などに悩む加盟店への支援策を盛り込んだ行動計画を発表した<sup>(16)</sup>。

図表7はコンビニ大手3社の「行動計画」をまとめたものである。本図表によれば、コンビニ大手3社が「加盟店への支援」などで打ち出している内容は、①セルフレジ方式への転換で加盟店の人手不足を軽減する、②24時間営業については実証実験の実施や加盟店と個別に相談する、といったものであり、横並び感が強い。また、ロイヤリティの引き下げに踏み込んだものはなく、全体として見かけ倒しの感はぬぐえない。さらに、セブン-イレブンの「行動計画」では、問題の核心に触れるような具体策は

図表7 コンビニ各社の「行動計画」

	セブン-イレブン	ファミリーマート	ローソン
1	<b>加盟店への支援策</b> オーナーヘルプ制度の充実 従業員派遣制度の充実 セルフレジ導入の促進	<b>人手不足・コスト増への対応</b> セルフレジ拡大 新型引出棚導入拡大 新型発注端末	<b>加盟店経営支援</b> セルフレジ導入等 新たな食品ロス削減プログラムの導入 外国人採用育成ツールの導入、防犯強化
2	<b>オーナーとのコミュニケーション強化</b> 役員・部長の加盟店訪問	<b>加盟店向け制度改善・コミュニケーション強化・本部コスト削減</b> 24時間奨励金増額、店長ヘルプ制度充実、人材派遣体制強化	<b>加盟店とのコミュニケーション</b> 加盟店アドバイザー委員会を新設
3	<b>営業時間短縮の検討</b> 直営店・加盟店の実証実験	<b>時間営業実験</b> 地域内約270店舗で	<b>時短営業の対応</b> 希望店舗の相談に個別に応じる
4	<b>加盟店の売上・利益の拡大</b> 店舗のレイアウト、フレッシュフーズの消費期限延長の拡大	<b>廃棄ロス削減の取り組み</b> ロングライフ化商品拡大 冷凍食品売場拡大	<b>出店方針について</b> 複数店にチャレンジしやすくなるフランチャイズ契約パッケージの導入を検討

(資料)『全国商工新聞』2019年6月3日付。

示されていない。加盟店にさまざまな負担を押しつけて、加盟店主が疲弊し限界にきていても、本部だけが儲ればいいという仕組みの根本は変わっていない。

これに対し、地方コンビニのセイコーマートの経営スタンスは大いに評価できる。北海道を中心に展開するセイコーマートは、「営業時間は7時から23時の16時間を原則とし、顧客のニーズに合わせて、フレキシブルに設定できる」と、加盟店の裁量を広く尊重している。また、「ロイヤリティは総粗利額の10%に設定」するなど、本部と加盟店との共存を前提にしたロイヤリティ率を設定している<sup>(17)</sup>。大手コンビニ各社が持続可能なフランチャイズのあり方を暗中模索している状況のなかで、セイコーマートの取組みは注目に値する。

なお、関連していえば、セイコーマートは買物弱者問題にも積極的に取り組み、地元北海道で条件不利地域にも果敢に出店している<sup>(18)</sup>。

丸谷智保社長は「人がいる限り、やるしかない」<sup>(19)</sup>が、「出店そのものが、最後の1マイルに近づいており、ラストの500mが難しい」<sup>(20)</sup>と、買物先空白地帯の解消の困難さも卒直に語っているが、セイコーマートの経営スタンスを大いに評価できる理由は、買物弱者問題の取組み事例でも明確に見出せる。

さて、前述の「行動計画」に則って、コンビニ大手3社は、現実にはいかなる対応をしているであろうか。以下では、この点を確認していこう。

すでに触れたように、コンビニの国内店舗数は6万店近くにまで達しており、加盟店はライバル店だけではなく、同じ看板を掲げる店との競争も激化している。人口が減少するなか、店舗数は飽和化しつつあり、1店舗当たりの売上高も頭打ちとなっている。

かかる状況のなか、コンビニ各社は、出店を増やして売上げを増やす戦略、つまり一定の地

域に集中して出店し、ライバルの進出を防ぐ「ドミナント戦略」の見直しを始めた。例えば、ローソンは令和元年度（2019年度）の店舗数の純増をゼロにすると発表した。セブン-イレブンも、新規の出店を前年度より約500店少ない900店にする計画であるという。

また、各社は食品ロスの削減にも取り組み始めた。その一環として、セブン-イレブンとローソンは、24時間営業とともにコンビニの代名詞となっていた定価販売の見直しに踏み込んだ<sup>(21)</sup>。従来、コンビニ業界では、定価販売を続けることが高い収益体質とブランド価値を守ると考えられてきた。しかし、疲弊する加盟店が多くなっていく状況に鑑みると、定価販売の原則にはこだわれなくなってきた、という事情が見直しの背景にあるものと思われる。関連していえば、平成21年（2009年）には、公正取引委員会が加盟店の判断で値引販売を行えるとの判断を下している。

さて、食品ロス削減に向けての各社の具体的な対応であるが<sup>(22)</sup>、図表8は、コンビニ大手3社の食品ロス対策を簡潔にまとめたものである。以下、事例の詳細について記していこう。

まず、セブン-イレブンであるが、令和元年（2019年）秋から、消費期限が迫った食品の値引販売を行うのを決めた。対象になるのは、おにぎりや弁当、生麺といった消費期限が1日間の商品を中心に約500品目である。消費期限が残り4～5時間となった段階で値引きを行う。来店客は定価で購入するが、自社が展開する電子マネー「nanaco」に5%程度分のポイントが付与されるため、事実上の値引販売となる。

ローソンは、令和元年（2019年）6月から愛媛県と沖縄県の店舗で値引販売の実験を始めるのを決めた。実験は両県にある計450店舗で6月中旬から8月末まで行われ、早ければ令和2年度（2020年度）に全国展開する可能性がある

図表8 コンビニ大手3社の食品ロス対策

ポイント還元「値引き」	 <b>セブン-イレブン</b>	秋以降、全店で一部商品の値引き販売を実施
	 <b>ローソン</b>	6月から愛媛、沖縄で値引き販売実験を始める
	 <b>ファミリーマート</b>	恵方巻きなどの季節商品を完全予約制に。7月販売のウナギ弁当から始める

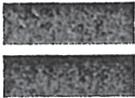
（資料）『読売新聞』2019年5月18日付。

る。おにぎりや弁当が対象で、消費期限に近い一定の時間になると、100円の買物に対して5円分の買物が可能なポイントが付与される。すなわち、実質的な値引販売であるが、ポイントはローソンで使える「Ponta」カードにたまる仕組みとなっている。

以上、セブン-イレブンとローソンはほぼ同様の仕組みで実質的な値引販売を実施しているが、ファミリーマートは値引販売の実施は検討していない。理由として、現在でも加盟店が希望すれば値引販売を行うことを認めている点を挙げている。なお、ファミリーマートは、恵方巻きに代表される季節商品の完全予約販売に踏み切ることで、売上高は3割程度落ち込むものの、食品ロスの削減には大きな効果があるとみている。

食品ロスは、食料自給率が低い日本ではとくに深刻な社会問題となっている。農林水産省推計によると、平成28年度（2016年度）の国内食

図表9 コンビニ大手3社の時短営業の対応  
全国の店舗数

 FamilyMart ファミリーマート	約1万6500 ..... 2020年3月から 加盟店判断で 時短営業可能に
 セブン-イレブン	約2万1000 ..... 深夜休業の指 針を作り、11月 から8店舗で時 短営業を開始
 ローソン	約1万4700 ..... 時短営業の契 約規定があり、 118店舗が実 施中

(資料)『読売新聞』2019年11月15日付。

品ロスの推計量は約640万トンであった。家庭以外は約350万トンで、このうちスーパーやコンビニなどの小売業からは約70万トンに達する。同省は関係各団体に廃棄を減らすよう呼びかけているが、コンビニ各社の対応はこれに應えるものといえよう。一方で、コンビニ各社が食品ロスの削減に力を入れ始めたのは、加盟店に対する経営支援の面もあろう。売れ残った商品を捨てる廃棄ロスが減れば、売上げの改善が期待できる。

続いて、24時間営業問題に対する対応であるが<sup>(23)</sup>、図表9は、コンビニ大手3社の対応をまとめたものである。以下、事例の詳細について記していこう。

セブン-イレブンは、平成31年（2019年）4月以降、時短営業を希望する加盟店約230店を対象に時短営業の実証実験を行った。売上げはおおむね1割程度減少したという。半年間の実

験を経て、深夜の売上げが少ない店など8店舗が同年11月から時短営業に踏み切った。

ローソンは、人手が集まらない加盟店の状況に応じて、以前から一部の店舗で深夜休業を認めてきた。現在、約100店が時短営業を実施しており、さらに約100店が検討中であるという。

ファミリーマートは、令和元年（2019年）11月14日、翌年3月から時短営業を加盟店に認めると発表した。約1万6,000店ある加盟店のほぼ全てが対象となる。

以上、各社の対応にみられるように、原則24時間営業というコンビニのビジネスモデルは転換期を迎えている。ただし、最大手のセブン-イレブンは引き続き「24時間営業」を原則とする考えは変えていない。永松文彦社長は令和元年（2019年）10月21日の記者会見で、「99%（の加盟店）は24時間で動いていて、ご愛顧いただいている」と強調している<sup>(24)</sup>。最大手のセブン-イレブンの動向次第で、今後、「24時間営業」というビジネスモデルは大きく規定されていくことになるであろう。

#### 4 コンビニ加盟店主の階級的性格と社会的役割

##### (1) コンビニ加盟店主の階級的性格

経済産業省の「小売業態区分」によると、コンビニエンスストアとは「売場面積50㎡以上500㎡未満で、売場面積の50%以上でセルフサービス方式を採用し、営業時間12時間以上または閉店時刻が21時以降のもの」とされている。商業施設の単位店舗としては、そのように定義してもとくに問題はない。また、チェーン本部、直営店、および加盟店の総体としてのコンビニチェーン全体に着目した場合、実際には大規模小売商業資本主導のもとで徹底した情報管理システムを利用して運営されているのであ

るから、コンビニエンスストアは大規模小売業の一特殊形態とみなした方が妥当であろう<sup>(25)</sup>。

しかし、問題はコンビニ加盟店主の階級的性格をどう捉えるかである。この点に関連して、番場博之の見解が参考になるが、以下、論を進めよう。

まず、小売業の規模別分類であるが、中小商業研究者の間では糸園辰雄による規定に従うことが定説となっている。糸園は、常時従業者数に依拠して、50人以上を大規模小売業、49人以下を中小小売業とし、後者についてはさらに、20～49人規模を中規模小売業、5～19人規模を小規模小売業、4人以下を零細小売業とし、5～49人規模を「狭義の中小小売業」としている<sup>(26)</sup>。

番場は「大規模商業資本によるフランチャイズチェーンに加盟したコンビニエンスストア」すなわちコンビニ加盟店を、常時従業者数4人以下であることに着目して、零細小売業の一部として捉えている<sup>(27)</sup>。番場によれば、規模の零細な小売業はすべからず零細小売業であるとして、前述の糸園の量的規定を援用し常時従業者数4人以下は零細小売業であるという<sup>(28)</sup>。そのうえで、コンビニ加盟店における商業労働の質を次のように規定している。すなわち、「独立性が弱いという共通の属性があるものの、コンビニエンスストアにおける労働が実際には家族労働等によって賄われていることから、大規模商業資本による小売商店とコンビニエンスストアは商業労働の質が異なるという意味では区別しておく必要がある<sup>(29)</sup>」と。さらにこうした区別の必要性について、注記において次のような補足説明を行っている。「コンビニエンスストアとしてのフランチャイズ契約をする場合に、フランチャイザーはフランチャイジーに対してその契約履行者を夫婦あるいは兄弟・親子といった家族を単位とするよう求めることが多

い。近代的な小売経営技術を伴い、あるいは近代的物流システムを背景にするコンビニエンスストアではあるが、実はこれまでの多くの零細小売業同様に家業的な側面をもっているのである<sup>(30)</sup>」と。

コンビニ加盟店を零細小売業の一部とする、以上のような番場の捉え方についてであるが、直営店は別として、確かに加盟店は法的には独立しているのであるから、そのように捉えることに違和感はない。問題は、この場合、コンビニ加盟店主の階級的性格をどう捉えるかである。

筆者はかつて別稿で、零細小売業者の階級的性格を擬制的労働者であると捉えて、その論を展開したことがあるが<sup>(31)</sup>、以下、再度振り返っておこう。

零細小売業者の本質は、「生業であり、企業の名に値せず、資本ならざる『単なる貨幣』の元入金によって営まれる経営で、みせかけの利潤は生計費、労賃にしかすぎない<sup>(32)</sup>」と規定される。すなわち、利潤はあったとしても、それはみせかけのものに過ぎず、零細小売業者はもはや「労働者に近い存在」である。彼は、決して資本家に対し労働力商品を販売しているわけではないが、本質はむしろ「労働者に近い存在」であるということ、筆者は、これを「擬制的労働者」と称している。したがって、零細小売業者について、彼を経営者と称したとしても、その実態は自己と家族および若干の被雇用者の労働力をまとめて販売する単なる代表者であるに過ぎない。零細小売業が手厚く保護・育成されて然るべき理由は、そこに見出せる。けっして、規模が零細であるから保護・育成されて然るべきだということではないのである。

なお、かつて並木真人（元・全国商店街振興組合連合会理事長兼全日本商店街連合会会長）は、いかなる根拠で使用しているのか明らかで

はないが、零細小売業者を「産業労働者」と称してした<sup>(33)</sup>。また、本間重紀は、コンビニ加盟店主を「所有者、オーナーというよりは、仕入れと価格の決定権を事実上奪われ、決算権さえないという、経営権が全く空洞化した、本質においてむしろ商業労働者（傍点筆者）の状況にあり、とうてい独立商業者とはいえない」<sup>(34)</sup>と位置づけている。全く同感である。

関連していえば、コンビニの加盟店主でつくる「コンビニ加盟店ユニオン」が、セブン-イレブン・ジャパンとファミリーマートに団体交渉に応じるよう求めた労働紛争で、中央労働委員会（以下、中労委と略）は平成31年（2019年）3月15日、加盟店主は労働組合法上の労働者には該当せず、団交権は認められないとの初判断を下した。同ユニオンは取り消しを求めて行政訴訟を起こす方針であるという。

ちなみに、同ユニオンなどは、フランチャイズ契約の解除が恣意的に行われているなどとして、前掲両社に団交を申し入れたが拒否され、平成22～24年（2010～2012年）、岡山と東京の地方労働委員会（以下、地労委と略）に救済を申し立てた。両地労委は同26～27年（2014～2015年）、加盟店主は労働組合法上の労働者に該当すると判断し、両社に団交に応じるよう命令した。これに対し、両社は中労委へ再審査を申し立てていたが、その結果が前述の中労委判断である<sup>(35)</sup>。

図表10は、地労委判断と中労委判断を比較したものであるが、判断は真ふたつに分かれている。私見によれば、中労委判断は杓子定規的に過ぎ、24時間営業の維持のために限界まで働かざるを得ない加盟店主の実態を無視しており、とうてい首肯できるものではない。

なお、コンビニ加盟店の出自をたどると、酒屋、米屋、クリーニング屋などの独立自営業者が非常に多い。また、本部と加盟店との関係は

図表10 コンビニの加盟店オーナーの立場を巡る労働委員会の判断

<p><b>争点</b></p> <p>加盟店オーナーは独立した小売事業者か、労働組合法上の労働者か</p>
<p><b>地方労働委員会</b></p> <p>加盟店オーナーは会社に不可欠な労働力として組織内に組み入れられ、24時間営業のため店舗運営に相当の時間携わる必要があるなど独立性は希薄。労働組合法上の労働者にあたる</p>
<p><b>中央労働委員会</b></p> <p>会社とのフランチャイズ契約に基づいて制約を受けているが、利益も受けており、加盟店オーナーは自らの裁量で経営判断をしている。24時間営業だからといって加盟店オーナーの業務従事は義務づけられておらず、独立した小売事業者だ</p>

（資料）『読売新聞』2019年3月16日付。

形式的には売買関係であるが、実質的には代理関係であり、したがって、加盟店は法的（名目的）にこそ本部から独立しているが、経済的には従属している<sup>(36)</sup>。フランチャイズ・チェーンの対象小売店は、そのほとんどが零細商業である。これは、「独占資本の支配する中小企業の範囲も、その階層分化の促進に伴って拡大かつ多様化し、いわば中堅企業、中小企業、および零細企業に区分されるまでに至ると、独占資本は従来一本的に考えてきた中小企業を、利用すべき対象の重要性に応じて再編成する必要を生じ、階層的支配秩序の確立による収奪の安定化を図ろうとするに至る」<sup>(37)</sup>ためである。

(2) コンビニの社会的役割

コンビニの社会的役割については、筆者はすでに別稿で触れたことがあるが、以下、まずこれを振り返っておこう。

本章前節で触れたように、コンビニについて、チェーン本部、直営店および加盟店の総体

としてのコンビニチェーン全体をみた場合、単位店舗における常時従業員数および売場面積の規模こそ小規模零細であるものの、実際には大規模小売商業資本のもとで徹底した情報管理システムを利用して運営されているのであるから、むしろコンビニは大規模小売業とみなした方が妥当であり、零細小売商業施設の範疇から除外する考え方もありうる。なお、除外はするものの、コンビニに社会的機能ないし役割が期待されないわけではないとして、下記のような主張を展開した。すなわち、「東日本大震災では、コンビニエンスストアが被災地の生活復旧に大きな役割を果たし、その公共性が大きく着目されたのは記憶に新しいところである。つまり、効率性と合理性を追求する経営スタイルが、仮設店舗や移動販売車などの迅速な展開に活かしたのである。今後は、災害時の物資調達や帰宅困難者支援など、社会的インフラとしての機能のいっそうの充実がコンビニエンスストアには求められよう。また、買物弱者問題が社会問題化している折、買物過疎地にも出店していくなど、採算一本槍ではない地域貢献もコンビニエンスストアには求められよう」<sup>(38)</sup>と。

さて、本稿第3章第1節で触れた経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会（第1回）」は、コンビニに期待される役割が拡大しつつあるとして、下記3点の社会的役割を挙げている<sup>(39)</sup>。

- ① 全国に展開する店舗網をもつコンビニは、生活に密着する商品・サービスを提供する拠点として社会インフラ化。高齢者の手軽な買物先、宅配や見守り機能など高齢化社会を支える役割も期待。
- ② 人口減少が続く地域においても、コンビニの強い物流網を背景に、残りうる買物拠点としての期待大。
- ③ 災害時におけるコンビニの役割も重要。

避難を要しない地域や避難所から自宅に帰還しつつある地域においては、「通常の生活」に復する上のインフラとして期待されることが多く、近時の災害においても、店頭の商品揃えが災害からの復旧程度のバロメーターと捉えられる傾向に。

上記「あり方検討会」の見解であるが、前述の筆者の見解とほぼ同様であり、とくに異論はない。しかし、問題はこうした社会的役割の遂行を加盟店の責にのみ帰していいかである。

そもそも、店が存続できなければ、コンビニに期待される社会的役割は果たせない。コンビニは社会的インフラないし生活インフラであるとしても、こうしたインフラを加盟店の自助努力のみに委ねることはできない。本部の支援はもちろんのこと、公的な支援も必要であろう。防犯上から「24時間営業」が必要であるとの声もよく聞かすが、駐在所がどんどん減らされ、交番に人がいないのでコンビニに対応して欲しいというのであれば、行政の責任放棄である。しかし、現状、コンビニに対して公的な支援はなく、結局そのツケを加盟店主が払っているのが実態である。

## 5 コンビニ訴訟とフランチャイズ規制法

### (1) コンビニ訴訟

全国各地でコンビニ加盟店と本部との訴訟が多発し、それは店主サイドからの集団訴訟の様相を呈している。コンビニのフランチャイズ契約をめぐる訴訟が最も多いが、他業種と比べて、加盟店主側の被害がより悲惨かつ深刻であるため、社会問題化している。

本節では、コンビニ契約の実相を明らかにしたうえで、注目に値する過去のコンビニ訴訟の概要を把握していくこととする。

まず、コンビニ契約の内容についてであるが、「優越的地位の濫用の疑いがきわめて濃いものであり、その要素としては、①高額の初期投資、②不当に高額のロイヤリティ、③廃棄・棚卸ロスをめぐる不正な会計慣行、④365日24時間という——中略——はじめてから構造的に一つの収奪システムとなっている」<sup>(40)</sup>。

かくして、赤字に転落した加盟店主側がコンビニ契約を解約しようとする、その解約違金とりわけ自己都合の違約金はきわめて高額なものとなる。進むも退くも地獄であるが、コンビニはまさに「現代の奴隷契約」といわれる所以である。

加えて、契約期間の問題もある。前述の「コンビニあり方検討会」は「契約期間が長すぎる」と指摘しているが、再契約のルールも不透明であり、契約期間を短くすれば問題が解決するものでもない。長期継続取引を原則として、違約金無しでも中途解約できるような制度とすべきであろう。

なお、公正取引委員会の山田昭典事務総長は平成31年（2019年）4月24日、記者会見でコンビニの24時間営業について、加盟店側の短縮営業の要求を本部が一方向的に拒否した場合、「相手方に不利益になるような取引に該当すれば、優越的地位の濫用に当たる可能性は排除されない」として、独禁法の適用対象とする方向で検討していることを明らかにした。今後、公正取引委員会が新たな判断を示せば、コンビニ各社は「24時間営業」是正に向けた対応を求められることになる<sup>(41)</sup>。

ともあれ、現行のコンビニ契約では、「本部側は、売上がある限り粗利は存在するから、店が存在する限り、常にロイヤリティを取得する。また、仮にジー〔筆者注・フランチャイジー（加盟店）〕側が解約しようすれば高額

の違約金を取れる」という形で、いわばどちらに転んでも儲けることは確実である<sup>(42)</sup>。本稿第4章第1節ですでに触れたように、本間重紀は、加盟店側の経済的実状は「経営権が全く空洞化した、本質においてむしろ商業労働者の状況にある」と断じていたが、コンビニ契約は、本部と加盟店側との対等・平等性など全く無視した不平等な構造を当初から内在しているのである。

しかし、コンビニ契約の本質が明らかにされるにつれ、コンビニ契約をめぐる裁判にも大きな変化の兆しが見え始めている。以下、注目し値する過去のコンビニ訴訟の概要を把握していこう。

従来、コンビニ訴訟に先行して、フランチャイズ・システム一般をめぐる裁判例が大量に蓄積されていたが<sup>(43)</sup>、ほとんどは本部側勝訴、加盟店側敗訴の判決であった。なぜなら、判決は「FC契約（筆者注・フランチャイズ契約）の不当性にもかかわらず、いわば契約書にサインした以上、独立した事業者としての自己責任を問われるという形のものゝ圧倒的であったからである」<sup>(44)</sup>。コンビニ契約に関しても、判決内容それ自体の傾向はほぼ同様であった。

とはいえ、コンビニ契約をめぐる以下4つの裁判例は大きな変化の兆しをもたらしたという点で注目に値する<sup>(45)</sup>。

#### ① ミニストップ（旧ニコマート）判決

契約締結過程の勧誘方法をめぐって、平成10年（1998年）8月31日、仙台地裁で東北地域のコンビニであるミニストップ（旧ニコマート）に関する加盟店側勝訴の判決が下ったことが注目される。

このケースでは、契約締結前の予測として、初月基準日商52万2,000円、12ヶ月後54万3,000円、さらには経常利益初月75万円、12ヶ月後

164万9,000円という試算が本部側から提示されていた。しかし、この店舗が直営店であった時代には、経常利益平均は39万3,250円に過ぎず、しかもこれは、直営店のためロイヤリティが月3万円しか計上されていないという条件のもとでの経常利益であって、ロイヤリティ月額35万円となる加盟店であれば、経常利益は月7万3,250円にしかないものであった。判決は、「これは、勧誘方法として取引通念上相当な範囲を逸脱したもの」であり、「不法行為を構成する」として、ミニショップの本部会社に約3,445万円の支払いを命じる画期的なものであった。

## ② ファミリーマート（南九州ファミリーマート）判決

本判決は、ファミリーマート（南九州ファミリーマート）が、平成8年（1996年）12月に開業後、1年半で中途解約した元オーナーに対して解約違約金請求を行ったという事件に対する判決である。契約締結前の情報開示のみならず、契約内容における中途解約金レベルの問題も含めて、判決において解約違約金の請求の不当性を事実上認めたものとして注目される。

本事件に対しては、事実上、同一の事件について、法人と個人を相手とする2つの判決があるが、いずれも鹿児島地裁の判決であり、ひとつは平成8年（1996年）10月22日、もうひとつは同10年（1998年）12月24日の判決である。

まず前者は、元酒販店であった被告加盟店側が設立していた酒販免許を保有する有限会社に対する違約金請求である。判決は、中途解約は加盟店側の「都合による解約」であるなどとして、本部側の、解約違約金約822万円を含む請求約1,910万円の全額を認容する従来のFC判決型であった。

しかし、債権の回収前にこの法人が解散した

ため、ファミリーマート側が被告個人に対する請求に切り替え、後者の裁判では、正面から中途解約をめぐる責任の判断が実質的に行われることになった。判決は、中途解約の責任に関し、以下のように述べて、ファミリーマート側の違約金請求を棄却した。すなわち、加盟店側からすれば、「本件契約締結に当たって多額の資金を投入したうえ、予期に反して自ら働かざるを得なくなり、本件店舗が24時間営業のため労働が過重された割には期待したほどの収入増ではなかった」ことなどを考慮すると、加盟店主の「悪意または重過失」により本部に「損害を被らせたものとみることはできないというべきである」。また、加盟店側も「本件契約の締結及び解約により損害を被っており」、本部「のみが一方的に損害を被ったとはいえない」。

本判決では、以上のように、閉店に至る業績不振の責任に関して、加盟店側の困難な事情を認定しており、損害についても、加盟店側も大きな損害を被っているという認識をもっており、従来のFC判決型から大きく踏み出す画期的な判決となった。

## ③ ホットスパーをめぐる裁判和解

(株)カスミコンビニエンスネットワークスの加盟店ホットスパーをめぐる裁判に関して、平成11年（1999年）4月19日に和解が公表された。本和解は、4都県25店の元加盟店主25人と連帯保証人30人の計55人に対しての、東京、水戸・土浦支部、浦和・川越支部、那覇の4地裁、計31件の訴訟に関する一挙的な和解であった。コンビニ問題を社会問題化するうえで先駆的な役割を果たした点で注目される。

本和解は、「双方とも相手方に対するいっさいの請求を放棄し、相互に他にいかなる債権債務も存在しないことを確認する」というものであり、解決金として1人当たり1,000万円、総

額1億5,000万円を支払うという画期的な内容のものであった。裁判が長期化すれば、生活上の危機を避けられないという状況のもとで、本和解はほぼ加盟店主側の全面勝利というべきものである。

#### ④ ニコマート（アイアンド・リーティル）をめぐる裁判和解

九州地区のコンビニであるニコマート（アイアンド・リーティル）に関しての裁判でも、本部側の約5,000万円（解約金約2,000万円、商品立替分約3,000万円）と、約6,000万円（解約金約3,000万円、商品立替分約3,000万円）というふたつの請求に対して、平成11年（1999年）5月、解約金を全額免除し、商品立替分を約6割カットし、全体としてほぼ9割程度をカットする、という和解が成立した。

この裁判では、元本部側幹部・従業員が本部側の立地調査の杜撰さを証言したことで注目されたが、本和解では、本部側全直営店の直近6ヶ月間の平均による1ヶ月分の売上高の2倍相当額（2店合計4,980万円）に当たる解約金の請求がいつさい認定されていない、という点特徴的である。

※ ※ ※ ※ ※

以上4つの判決・和解を契機に、高額の違約金はまさに「奴隷契約」としてコンビニ加盟店主を拘束する、著しく不当かつ反社会的なものである、ということが裁判所では認められ始めた。局面は、コンビニ契約の改革の方向に向かっていくといえよう。

#### (2) フランチャイズ規制法の制定に向けて

本稿第3章第2節で解れたように、経済産業省は、コンビニ大手各社に加盟店が抱える課題を改善するための行動計画を策定するよう要請し、これに応える形で各社も支援策を盛り込ん

だ行動計画を発表した。しかし、経済産業省の要請は法に基づいたものではない。このこと自体、フランチャイズ規制法（以下、FC規制法と略）制定の重要性を実証している。

以下、FC規制法に向けての論点を整理していこう。

本稿第3章第1節で触れたように、大阪府のセブン加盟店の訴えを契機として、24時間営業問題を中心とするコンビニ問題は一気に表面化した。この問題の根本には、深夜帯の人手不足や、24時間営業を押しつけるフランチャイズ契約上の問題がある。下記に列挙するように、これまでもコンビニ業界のフランチャイズ契約をめぐるさまざまな問題点が指摘されてきた<sup>(46)</sup>。

- ・情報開示がほとんどない。
- ・売上予測が詐欺まがいなど、誇大予測が多い（正直に出すと、赤字予測になる）。
- ・契約書の内容が十分に説明されていない。
- ・解約の自由がなく、解約金（ロイヤリティの5ヶ月分等）が高すぎる。
- ・契約の拘束期間が長すぎる。
- ・契約内容の変更、改善が加盟店側からはできない。

以上のような問題点をめぐっては、前述したように、これまで訴訟でも争われてきたが、コンビニのフランチャイズ契約をめぐる局面は改革の方向に向かっている。また、コンビニのさまざまな契約上の問題が社会問題化するたびに、国は独禁法や中小小売商業振興法の活用などを通じて、一定の対処を講じている。

しかし、個別事例への対処のみでは限界があり、根本的な解決は図られていない。根本的な解決を図るには、包括的なFC規制法の構築が必要であろう。

少子高齢化と人口減少など、社会構造と経営環境に大きな変化が生じつつある今、本部と加

加盟店が共存共栄し、共倒れにならないような体制を構築するためにも、FC規制法の構築は喫緊の課題である。

そもそもフランチャイズ契約は「事業者と事業者の契約」である以上、本部と加盟店は対等の関係であるべきである。したがって、例えば営業時間の決定権は加盟店個々にあり、加盟店の経営権が適正に確保されていなければならない。現状では、本部が決めた契約内容に加盟店は一方的に拘束されているが、ここに最大の問題がある。

その意味で、以下に示す、平成31年（2019年）3月20日に表明された全国商工団体連合会の緊急アピールの結論には、筆者も全く同感である。すなわち、「加盟店の『営業の自由』を守りながら、コンビニ業界の健全性確保と本部・加盟店の共存・共栄に向け、諸外国の例にも学び、包括的なFC法制の構築に踏み出す時ではないでしょうか」<sup>(47)</sup>という結論がそれである。

さて、本稿第4章第1節で触れたように、中央労働委員会はコンビニ加盟店主にFC本部と団体交渉する権利を認めないとする判断を下した。これを受けて、セブン-イレブン・ジャパン、ファミリーマートの両本部とも「加盟店とのコミュニケーションを大切にしていきたい」とする旨のコメントを出した<sup>(48)</sup>。しかし、紛争解決手続きについて当事者間の話し合いを重視し、解決に導いていくという法的整備はなされていない。加盟店主らが中小企業等協同組合法に基づいて組合を結成し、本部と団体協約を締結するという手法も考えられるが、当該組合には争議権がなく、相手方に交渉に応じる法的義務もないのが現状である<sup>(49)</sup>。

なお、包括的なFC規制法の制定に向けて、オーストラリアと韓国の取組みは大きな参考となる。両国のFC規制法は、紛争解決手続きに

ついて当事者間の話し合いを重視し、特徴的な制度設計を採用している<sup>(50)</sup>。

オーストラリアでは、FC紛争に関して義務的調停制度を採用し、FC専門の調停アドバイザー派遣機関も設立している。

韓国では、公正去来（取引）委員会の下部組織として公正取引調停院が設立されており、FC紛争に関して、弁護士を中心としたチームが無料で両当事者の話しを聞き、紛争の解決に当たっている。また、2014年（平成26年）には加盟事業法を改正し、深夜帯の売上げが一定期間赤字店舗の場合、FC本部は加盟店に深夜営業を強制できないとする規定を盛り込んでいる。

上記2ヶ国では、FC契約または本部・加盟店間の関係は、FC規制法および独禁法（競争法）等により規制されるほか、約款規制法の対象ともなり、例えば無制限かつ一方的な契約改定を可能とする条項などが違法とされうる。そのうえ、行政による法執行も活発である、とのことである。

コンビニの契約書は本部が作成する以上、本部有利の内容になるのは必然である。ましてやコンビニの場合、本部の経済的有位性は歴然としている。力関係の格差が歴然として以上、当事者任せでは、公正な解決はとうてい期待できない。

この、加盟店の不利を補正する法律、すなわちさまざまな力の格差に配慮した包括的なFC規制法を制定することが、コンビニを始めとするFC業界の健全性を確保する糸口となる。これができなければ、社会問題ともなっているコンビニ問題に背を向けることになり、コンビニの持続性にも赤信号が灯りかねないであろう。

## 6 コンビニの新たなビジネスモデル

コンビニ本部と加盟店が共存共栄し、コンビニが今後とも持続可能な形で成長を続け、地域の持続的発展に貢献していくためには、何をどうすればいいのか。本章では、そのことを求めて、コンビニの新たなビジネスモデルを模索していくこととする。

すでに触れてきたように、24時間営業、定価販売、一定地域への集中出店（ドミナント戦略）などコンビニ独自のビジネスモデルが、業界の成長を支えてきた。しかし、本部だけが儲かり、加盟店に多くの負担を強いるビジネスモデルは持続可能とはいえない。「コンビニ一人勝ちは終わった」という時代認識のもとに、本部と加盟店とはともに本気で共存共栄に取り組み、重要な社会基盤としての役割を果たしていかなければならない。そのためにも、コンビニは「持続可能なコンビニ」を求めて、時代に即した、新たなビジネスモデルを模索していかなければならない。

では、新たなビジネスモデルとはいかにあるべきか。ポイントは、本部と加盟店が共存共栄できるようなビジネスモデルの開発である。以下、この点に関して、論を進めよう。

力関係において、本部と加盟店との間には歴然とした格差があるのであるから、前章第2節で述べたFC規制法の制定はもちろんのことであるが、その前に、本部側には相当の覚悟をもってビジネスモデルを変える勇気、そして根本的に真の共存共栄を目指すシステムの形成を期待したい。

そのためには第1に、本部有利に偏りがちなコンビニの契約内容を、真に共存共栄を目指すようなシステムに変更することである。この点に関連していえば、本部側に対する本間重紀の下記4点の要求<sup>(51)</sup>は傾聴に値する。

- ① 契約締結過程における情報開示義務の明示と、契約締結後のクーリングオフ、仮契約期間（試用期間）、中途解約権を認めること。
- ② ロイヤリティの低額低率化と、ロイヤリティに対応する対価としては商標貸与などに該当する部分に限定すること。
- ③ フランチャイズ・イメージ、コンビニ・イメージを維持するために必要なコスト（販売機会を失うことを防止するための品揃え、廃棄ロス、棚卸ロス、パート等の人件費など）については、ロイヤリティ比率などに応じて本部と加盟店が分担すること。
- ④ 経営不振を理由とする加盟店側の解約はペナルティー無しとし、本部側の解約には「重大な理由」など解約権の濫用を防ぐ合理的な制約をつけ、解約制度を抜本的に改革すること。

第2は、加盟店の負担を軽減するために、セルフレジの導入といった省力化や食品ロスの削減などにも積極的に取り組むことである。ただし、行きすぎた省力化には留意を要する。省力化の先には、「無人コンビニ」があるのかということであるが、コンビニが無人化すれば、例えば防犯などコンビニに期待される社会的役割の一部は果たせなくなる。また、中国では顔認証やAI（人工知能）の技術を組み合わせた無人店舗がすでに稼働しているが、閉店する店も多い<sup>(52)</sup>。省力化を押し進めるにせよ、人のぬくもりを感じさせる店舗でなければならないということである。

第3は第1とも関連するが、加盟店の経営権の確立である。本部側は、加盟店の経営権を確立すべく、加盟店の経営の自由度を高め、加盟店支援のための新たな原資の確保に努めていかなければならない。新たな原資の確保にあつ

ては、単に自らの利益を削るのではなく、本部、加盟店双方にメリットがある改革に手を持つ必要がある。そして、加盟店主が普通に働いて必要な収入を確保できるようにしていかなければならない。

第4は、以上のような新たなビジネスモデルを構築するにあたっての留意点であるが、本部側の組織風土の改革が必要である。現状では、ノルマ達成のため、上意下達式の厳しい組織運営が行われ、部分的には行きすぎが生じている。

上記の点に関連していえば、セブンイレブン本部社員K氏の実態告発は実に深刻である。引用が長くなるが、以下、これを記しておく。

「セブンに入社したのは01年です。新規採用は毎年400人ぐらい、ほとんどは5年ほどで辞めてしまいます。入社するとまず直営店に入り、1年間は店員として、2年間は店長として働きました。500店舗ごとに10店舗ぐらいの割合で本社直営店になっていて、直営店で新入社員教育をしています。直営店でも多くは赤字で、店長らの過重労働で成り立っています。自宅よりも店にいる時間の方が長かったです。深夜の1時、2時まで立ち通しで働き、家に帰ると玄関で倒れてしまうという生活でした。その後、OFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）となり8店舗の担当に。本部社員の『年功序列賃金は30歳まで』で、裁量労働なので残業代はつきません。出勤は8時、夜は10時、11時になるのが普通です。本部からは『発注を増やせ』『売上げをどれだけ伸ばしたか』と、日々厳しい追及を受けます。『前年より必ずプラスにせよ』が至上命令です。——中略——OFCには、毎週火曜日、今は隔週ですが、東京の本部で北海道から九州まで、全国から参加する会議があります。予約注文など、成績の

悪い人は立たされて、『何で販売数が伸びないんだ！』など大声で罵倒されます。『自爆買い』をしているのに、『会長の言う通りに並べたら売れました』という人が出世していきます』<sup>(53)</sup>。

発注が増えれば本部は儲かる、しかし店舗は損失が増える。かくして、OFCとしては会社側につくのか、加盟店主の苦情に耳を傾けて発注を適正なレベルにするのか、板挟みになり、多くの者は本部のパワハラに屈し、儲け至上主義に従い、加盟店主を苦しめる側に立たされてしまっている、とK氏は告発する<sup>(54)</sup>。

本部側はかかる「ブラック体質」の根絶に努めなければならない、まずは自らが変革していかなければならない、ということ強く認識すべきであろう。

なお、本稿第3章第2節でも触れた、セイコーマートのコンビニ問題に対する取組みは、コンビニの今後のあり方を示す新たなビジネスモデルを模索するうえでも大いなる示唆に富んでいる。第3章第2節では、加盟店の柔軟な営業時間の設定、共存共栄を前提にロイヤリティは粗利益額の10%に設定、ということに触れたが、セイコーマートはそれら以外にも、元日の休業、見切り販売の実施を認め、また、加盟店はテリトリー権を有すると、半径150m以内の出店は行わないとしている<sup>(55)</sup>。そこに通底するのは、「加盟店との共存共栄」を明確な理念とする、合理性をもったビジネスモデルである。

かくして、従来のビジネスモデルから脱却し、本部と加盟店が共存共栄できるような新たなビジネスモデルを構築できるのであれば、コンビニは、今後とも地域社会にとって必要不可欠なインフラとして認知され、持続可能な存在となっていくであろう。その意味で、本部側に課せられた責務は重大である。

## 7 おわりに

以上、本稿では、コンビニが岐路に立ち、多くの問題を抱える状況のなかで、本部だけが儲かる不公正の是正とコンビニや地域の持続的発展のためには何をどうすればいいのか、ということの問題意識として論を展開してきた。最後に、これまでの論理を要約し、結びとしよう。

まず、コンビニの現状分析であるが、コンビニ加盟店にとっては厳しい経営環境となっている。既存のビジネスモデル、とりわけ「フランチャイズ・システムによる大量出店＝店舗数拡大による利益実現」がコンビニの成長を支えてきたが、これが限界に達していることは明らかである。

そこで浮き彫りになったのが、少子高齢化・人口減少社会のなかで人手不足から生じた「24時間営業問題」を中心とするコンビニ問題である。コンビニ各社とも、コンビニ問題に対しそれなりの対応は取り始めているが、まだ手探りの状態にあった。

続いて、コンビニ加盟店はなぜ保護育成されて然るべき存在なのかという点を明らかにし、その社会的役割についても論及した。私見によれば、コンビニ加盟店の階級的性格は「擬制的労働者＝労働者に近い存在」という点にあり、そこに保護育成されて然るべき理由を見出せる。また、コンビニには、今後、社会的インフラとしての機能のいっそうの充実が求められるであろうが、そのためには、本部の支援はもとより、公的な支援も必要であろう。

また、全国各地でコンビニ加盟店と本部との訴訟が多発しているが、近年の判決・和解は、高額の違約金はまさに「奴隷契約」としてコンビニ加盟店主を拘束する、著しく不当かつ反社会的なものであるという点を認め始めている。局面はコンビニ契約の改革の方向に向かっている。

そのうえで、フランチャイズ契約をめぐる諸問題を明らかにしたが、本部と加盟店とでは圧倒的な力の格差がある以上、これに配慮した包括的なFC規制法の制定が重要である。

最後に、従来のビジネスモデルから脱却すべく、コンビニの新たなビジネスモデルの構築を求めていくつかの提言を行っている。

ともあれ、本部と加盟店が共存共栄できるような、新たなビジネスモデルを構築していかなければ、コンビニの持続的発展、そして地域の持続的発展は見込めないが、その意味でも、とりわけ本部側に課せられた責務は重大であるということを再度、主張して結びとする。

### (注記)

- (1) 『全国商工新聞』2019年3月25日付。
- (2) 永井知美「コンビニ業界の現状と課題」『経営センサー（東レ経営研究所）』2017年7月8日号、17頁。
- (3) 同論文、同頁。
- (4) この問題については、本間重紀編『コンビニの光と影』花伝社、1999年が詳しい。
- (5) なお、コンビニの24時間営業問題それ自体はかなり前から問題提起されている。例えば、平成21年（2009年）にセブン-イレブンの加盟店主10名が、本部に対して、24時間営業の強制を止めるように求めて提訴している。しかし、判決は加盟店主らの敗訴で確定した。以上、前掲新聞、同日付参照。
- (6) 松本氏は一人で28時間連続して働いたこともあったという（同新聞、同日付参照）。
- (7) 以上の事実関係について詳しくは、同新聞、同日付を参照されたい。
- (8) 詳しくは、坂本秀夫『現代日本の中小商業問題』信山社、1999年、241-247頁を参照されたい。なお、中小商店側とりわけ零細商店側の「営業の自由」と「生存権」を結びつけて中小小売業の存立根拠の一部とする論理については、出家健治により、零細小売業擁護論の主要な論理のひとつとして、綿密な紹介・分析がなされている。これについて詳しくは、出家健治『零細小売業研究』ミネルヴァ書房、2002年、56-59頁を参照されたい。
- (9) 前掲新聞、同日付。
- (10) 同新聞、同日付。なお、大手コンビニ各社の以下の対応は平成31年（2019年）3月時点のものである。
- (11) 『読売新聞』2019年12月30日付。

- (12) 同新聞、2019年6月29日付。
- (13) 同新聞、2019年12月24日付。
- (14) 同新聞、2019年6月5日付。
- (15) 同新聞、2019年4月5日付。
- (16) 『全国商工新聞』2019年6月3日付。
- (17) 同新聞、同日付。
- (18) 詳しくは、関満博『中山間地の「買物弱者」を支える』新評論、2015年、328-334頁を参照されたい。
- (19) 同書、331頁。
- (20) 同書、333頁。
- (21) 以上のドミナント戦略および食品ロスの事例については、『読売新聞』2019年5月18日付を参照されたい。
- (22) 以下の事例について詳しくは、同新聞、2019年5月17日付および18日付を参照されたい。
- (23) 以下の事例について詳しくは、同新聞、2019年7月27日付、10月22日付、および11月15日付を参照されたい。
- (24) 同新聞、2019年10月22日付。
- (25) 坂本秀夫『現代流通の諸相』同友館、2016年、197頁。
- (26) 詳しくは、糸園辰雄『日本中小商業の構造』ミネルヴァ書房、1975年、57-81頁を参照されたい。
- (27) 番場博之『零細小売業の存立構造研究』白桃書房、2003年、44-45頁。
- (28) 詳しくは、同書、32-38頁を参照されたい。
- (29) 同書、44-45頁。
- (30) 同書、49頁。
- (31) 坂本秀夫『現代中小商業論』同友館、2012年、140頁および227頁。
- (32) 糸園辰雄、前掲書、68-69頁。
- (33) 並木貞人談、『日経流通新聞』1984年1月9日付。
- (34) 本間重紀「はじめに——コンビニの光と影」同編、前掲書、9頁。
- (35) 以上、詳しくは、『読売新聞』2019年3月16日付を参照されたい。
- (36) 詳しくは、風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房、1968年、74-94頁を参照されたい。
- (37) 竹林祐吉『ボランティア・チェーンの研究』千倉書房、1976年、40-41頁。
- (38) 坂本秀夫、前掲書〔(注)25の文献〕、198頁。
- (39) 経済産業省商務・サービスグループ「新たなコンビニのあり方検討会（第1回）事務局説明資料」2019年6月28日。
- (40) 本間重紀、前掲稿、8頁。
- (41) 『全国商工新聞』2019年5月13日付。
- (42) 本間重紀、前掲稿、8頁。
- (43) たとえば、近藤忠孝「コンビニエンスストア訴訟の今日的意義」本間重紀編、前掲書、138-139頁を参照されたい。
- (44) 本間重紀、前掲稿、9頁。
- (45) 詳しくは、同稿、10-13頁を参照されたい。
- (46) 石原道盛「コンビニシステムは現代の奴隷契約」本間重紀編、前掲書、48頁。なお、コンビニ契約の構造と問題点については、同書、第4章（213-295頁）が詳しい。
- (47) 『全国商工新聞』2019年4月1日付。
- (48) 『読売新聞』2019年3月16日付。
- (49) 長谷河亜紀子談、『全国商工新聞』2019年4月8日付。
- (50) 以下、オーストラリアと韓国の事例について詳しくは、同談、同新聞、同日付を参照されたい。
- (51) 詳しくは、本間重紀、前掲稿、15-16頁を参照されたい。
- (52) 『読売新聞』2019年5月24日付。
- (53) 『全国商工新聞』2019年6月10日付。
- (54) 同新聞、同日付。
- (55) 同新聞、2019年7月29日付。

#### (引用・参考文献およびURL)

- 1 糸園辰雄『日本中小商業の構造』ミネルヴァ書房、1975年。
- 2 坂本秀夫『現代日本の中小商業問題』信山社、1999年。
- 3 坂本秀夫『現代中小商業論』同友館、2012年。
- 4 坂本秀夫『現代流通の諸相』同友館、2016年。
- 5 関満博『中山間地の「買物弱者」を支える』新評論、2015年。
- 6 竹林祐吉『ボランティア・チェーンの研究』千倉書房、1976年。
- 7 出家健治『零細小売業研究』ミネルヴァ書房、2002年。
- 8 永井知美「コンビニ業界の現状と課題」『経営センサー（東レ経営研究所）』2017年7月8日号。
- 9 番場博之『零細小売業の存立構造研究』白桃書房、2003年。
- 10 風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房、1968年。
- 11 本間重紀編『コンビニの光と影』花伝社、1999年。
- 12 「コンビニ問題／根本重之氏が語る業界の現状・課題・解決策」『流通ニュース』、[www.ryutsuu.biz/column/1110001saizen.html](http://www.ryutsuu.biz/column/1110001saizen.html) (2020年5月12日アクセス)。
- 13 「コンビニ店舗数の現状をグラフ化してみる（最新）」『ガベージニュース』、[www.garbage-news.net/archives/2392411.html](http://www.garbage-news.net/archives/2392411.html) (2020年5月30日アクセス)。

2020年6月17日・脱稿

## 〔追記〕

本稿の脱稿後、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、本年5月売上高が前年同月比で1割減となるなど、コンビニの苦境が鮮明になっていることが判明した。以下、この点について追記しておこう。

『読売新聞』（2020年6月23日付）によると、令和2年（2020年）6月22日に発表された5月の全国コンビニ売上高（既存店）は8,095億円で、前年同月比で10.0%減となった。比較可能な平成17年（2005年）1月以降で最も大きな減少率となった4月（10.6%減）の水準がほぼ継続している。

緊急事態宣言に伴う外出自粛が5月下旬まで続き、いわゆる「まとめ買い」によって客単価は12.4%増と過去最大の伸びとなったが、来店客数が19.9%減と過去最大の減少率であったことが全体の売上高を押し下げた模様である。

さらに品目別でも、日配食品（弁当、パン、おにぎりなど）は12.5%減、サービス（宅配便、各種チケット購入など）が18.7%減であり、レジ横商材（コーヒー、揚げ物、中華まんなど）も軒並み苦戦している。

コンビニの以上のような苦境に対し、食品スーパーの業界3団体が令和2年（2020年）6月22日に発表した5月の全国食品スーパー売上高は9.8%増と大きく伸びている。コロナの影響により、「中食」に代わり、「肉食」の需要が増えたことがその一因であろう。

さて、コンビニの大幅な売上減でとりわけ目立つのは、オフィス街や駅に近い店舗の不振である。上記『読売新聞』では、大企業を中心にテレワーク導入の動きが広がり、通勤途中の駅近隣やオフィス街の店舗に立ち寄る会社員らが減ったためであろう、と分析している。従来、駅近隣やオフィス街は好立地とみなされてきたが、コロナの影響により、それが一転して弱点

となったことがみてとれる。

さらには、本稿第2章で分析したように、コンビニ業界ではコンビニ同士の店舗間競争が激化しているが、今後は、スーパーやネット通販など他業態との激しい競争にも直面しそうな気配である。すでに、その兆候は表われ始めている。

かくして、新型コロナウイルスの感染拡大の影響は、コンビニの従来型の成長モデルすら大きく揺らがせることになった。今後、「第2波」の発生など感染拡大の行方によっては、在宅勤務や外出自粛の流れが定着するであろうし、コンビニはさらに大きな岐路に立たされようとしている。

2020年6月23日・記