

論文

コンビニエンス・ストア業界の概観と種々の課題への対策

島崎 樹

はじめに

現代の日本においてコンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）は、利用したことがない人がほとんどいないほどに、我々の生活の一部となっている。日本のコンビニは世界から見ても特殊であり、ほかではないような多様なサービスを提供している。利用者からすれば大変便利なコンビニであるが、そこには労働などに関する 2019 年現在抱えている課題、環境やインバウンドへの対応などに関する将来的な課題といった、様々な議論すべき点が存在する。そこで、コンビニが抱える課題やその対策について論じていきたい。本論は第 1 節と第 2 節で主にコンビニの発展とそれぞれの企業の戦略を概観し、第 3 節・第 4 節においてコンビニの抱える課題、その対策について論じていく。

この論文を通して、コンビニが抱える人手不足の問題や環境に関する問題への対策を考えていきたい。

第 1 節 コンビニの発展

1.1 日本へのコンビニの導入

まずは日本にコンビニが導入された背景をみていこう。アメリカでのコンビニの発展は大型スーパーの巨大化にともなう不便さの埋め合わせというかたちでなされたものであった。一方日本ではコンビニ導入以前より個人の小規模商店などは盛んであり、アメリカとは異なった背景があることがわかる。その背景の一つとしてあげられるのが、大規模小売店舗法（大店法）による大型の小売店舗の出店規制である¹。大店法とは大型小売店の進出による中小小売店の衰退を防ぐために、大型店舗出店の際には開店日、店舗面積、閉店時間、休業日などが大規模小売店舗審議会によって審議され、調整されるというものである。この法律によって大規模小売店舗の出店は実質的に規制されてしまったため、新しい小規模の小売店舗をつくる必要性がでた。そこで大手の小売業者が進出したのがコンビニエンス・ストアであった。それは小規模小売店舗にとってもコンビニに業態変化をすることで競争力の強化を見込めるといったメリットが存在した。

第 2 にあがる背景は、経営などの合理化による競争力の強化が期待された、ということである。大型小売店の進出によってそれまで昔からの小売店は資産が少なく、生産性が低い、後継者がいない、高齢化などの問題点が浮き彫りとなった。そこで既存の小売店舗がコンビニエンス・ストアに業態を転換させ、組織化された経営に組み込まれることで合理化され、競争力を強めることが期待されたのである。

¹ 川辺（2004） pp. 5-6.

このような背景により、日本にコンビニが導入されることとなった。

日本で最初のコンビニといわれているのは、1969年に卸売商の主催するボランタリー・チェーンとしてスタートしたマイショップ・チェーンの1号店にあたる「マミー豊中店」である²。

1.2 日本のコンビニ独自のシステム

そこから日本独自のシステムを作り上げていき、コンビニは発展をしていく。日本社会を取り巻く環境は日々変化しており、それに対応することができたからこそ、コンビニはここまでの発展をすることができた。

その例としてまず日本の人口構成の変化や女性の社会進出・単身世帯の増加が挙げられる。高齢者の数が増えることで遠くまで買い物に行くことができない層が増加する。女性の社会進出・単身世帯の増加による買い物の時間を確保しにくい層の増加も発生した。ここでコンビニは、大規模・少店舗の百貨店などと異なり、小規模・多店舗の形態をとっており、時間による買い物機会の制限もないため、より身近な買い物拠点として定着することができた。

その他、日本のコンビニの大きな特徴として24時間営業があげられる。日本のコンビニが24時間営業をはじめた要因として考えられるのは、日本におけるライフスタイルの多様化に伴う、夜間に活動をする人の増加である。菅原研究室によると、1970年代で23時以降に起きている人の割合が24%であったのに対し、2005年ではその割合が48%に増加している。このような変化に対し、夜間に働く人がいつでも利用できる小売店を実現したのがコンビニであった³。それによってコンビニは、いつでも買い物やサービスを利用できる場所として定着することができた。そして夜間でも明るいコンビニはその時間に外で活動する人に安心感を与え、防犯の役割を果たした、という側面もある。

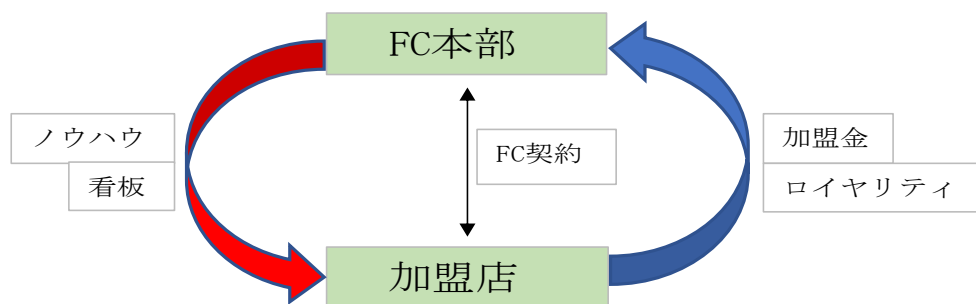
1.3 コンビニを支えるシステム

コンビニはこの小規模・多店舗の形態を支えるシステムとして、フランチャイズシステムをとっている。このシステムは本部であるフランチャイザーと加盟店であるフランチャイジーがフランチャイズ契約（FC契約）を結び、本部は加盟店に対し企業の看板を使用する権利、経営についてのノウハウを与える。一方で加盟店は本部に対し、加盟金や看板の使用料であるロイヤリティを支払う営業形態のことである。この形態において基本的に店舗の運営は加盟店に任せられるため、本部が直接店舗の運営をする必要がなく、本部の負担が重くなることなく広範囲に多数の店舗を展開することが可能になるのである。そのためよりコンビニが身近な存在となることができた。

² 川辺（2004） p. 1.

³ 菅原研究室（2010） p. 3.

図1 コンビニのフランチャイズシステム簡略図



(出所) ビジентフランチャイズ <https://franchise.bgent.net/magazine/post-79/>を参考に筆者作成。

1.4 コンビニの豊富なサービス

コンビニは1990年代から2000年代にかけて様々なサービスを発展させる動きを見せた。ここからコンビニは便利な買い物先という認識から、総合的な生活拠点へと変貌をしていく。

そんな中でコンビニの発展において見逃せないのがコンビニコーヒーの大ヒットである。一杯100円から販売されているこの商品は、その手軽さやコーヒーの習慣性も相まって働く世代の特に男性から高い人気を獲得することに成功した。特にセブンイレブンが展開する「セブンカフェ」は14年度末の累計ですでに7億杯に達しており⁴、コンビニの大きなヒット商品になったことがわかる。

コンビニATMの定着も発展に大きく寄与しているといえる。2019年現在では当たり前になっているコンビニATMであるが、これは1990年代末に銀行業界がリストラの増加などで支店の閉鎖が相次ぐ中、店舗数を伸ばしていたコンビニに注力したのが始まりである。コンビニATMの定着により、より手軽に現金の引き出しや預け入れなどが可能になり、顧客の利便性を高めた。

その他の例として、日本では地震などの災害が多く発生し、その被災者は困窮な生活を余儀なくされる。そんなときにコンビニが仮設店舗の設営、ヘリコプターによる食品の輸送などライフラインとして機能したことにより、災害意識の高まりとともにコンビニ需要も高まる結果となったのである⁵。

物流についてもコンビニは独自のシステムを確立している。スーパーなどの規模が大きい店舗は配送コスト削減のため、一括納品が基本であるのに対し、コンビニの物流は他品種・高頻度・少量対応などが実現されている⁶。その背景には商品の供給者が地域毎に協同出資の配送センタ

⁴ 根城・平木 (2015) p. 32.

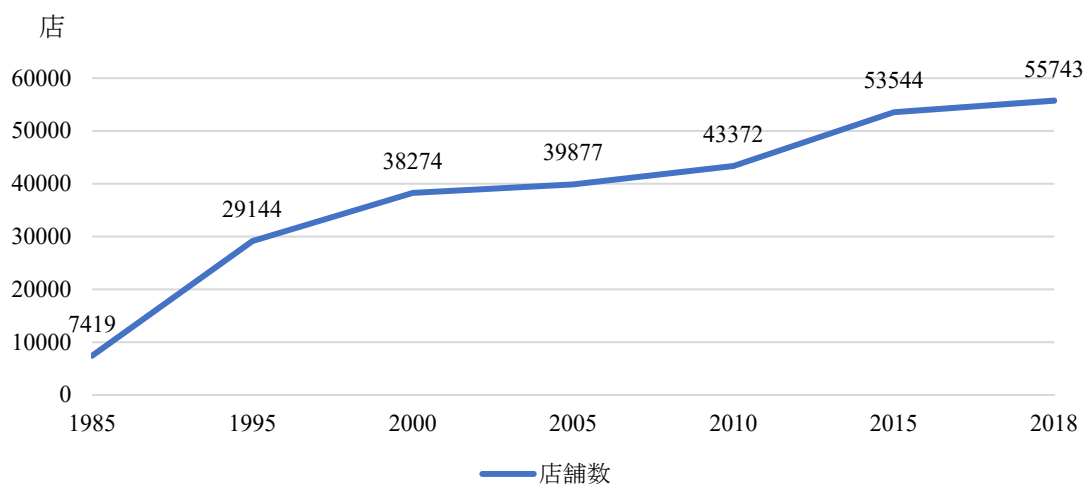
⁵ 野村総合研究所 (2014) p. 24.

⁶ 須藤・増田 (2014) p. 22.

一を設置し、効率の高い配送ルートを確立することで物流のコストを大幅に削減することに成功したことがあげられる⁷。これによりコンビニ側も的確な発注が可能となり、コストを抑えることが可能になった。

このようにコンビニはその周りを取り巻く環境の変化にうまく対応し、コンビニに対するニーズを上げ続けたからこそここまでの発展をすることができた。コンビニがインフラ化をしているともいわれており、コンビニの存在が我々の生活の基盤となっていることがわかる。

図2 コンビニの店舗数推移



(出所) 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統計データ」。

第2節 コンビニ大手3社の歴史と戦略

日本全国でみたとき、代表的なコンビニといえば、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンなどがあげられる。この節ではこの3社の歴史や基本的な戦略を、営業収益の推移とともに紹介していく。

2.1 3社の歴史

セブンイレブンは1973年11月にアメリカのサウスランド社（現7-Eleven）からエリア・フランチャイズを取得した、イトーヨーカ堂がヨークセブン（現セブンイレブンジャパン）を設立し、翌年の1974年に第1号店を開店した⁸。2019年現在において、日本のコンビニ最大手にまで発展している。

⁷ 須藤・増田（2014）p. 22.

⁸ 川辺（2004）p. 1.

ファミリーマートは日本で生まれたコンビニであり、実験店第一号が埼玉県に開店した⁹。その後、経営統合などもあり 2019 年現在は日本において 2 位の規模を有している。

ローソンもアメリカが発祥のコンビニであり、日本での第 1 号店は大阪府の「桜塚店」である¹⁰。2019 年現在では日本において 3 位の規模を有している。

2.2 3 社の基本的戦略

セブンイレブンの基本的な店舗展開戦略としてドミナント戦略というものがある。これは集中戦略の例ともいえるものであり、ある一定地域に集中的に店舗を展開していく戦略である。この戦略にはいくつかのメリットが存在する。

まず地域に集中的に店舗展開をすることにより、店舗ごとの距離が近くなり、その域内の物流コストやスーパーバイザーの人的コストなどを抑えることができる。スーパーバイザーとは店舗の指導、監督を行う本部の人間のことであり、店舗ごとの距離が縮まることで彼らの人的コストを抑えることが可能になる¹¹。

その他のメリットとしてはその域内における知名度、認知度の向上が期待できるという点がある。

しかしこの戦略にはデメリットも存在しており、この戦略が絶対に正しいということはいえない。デメリットの例として災害時の被害が大きくなりやすい、その地域の環境の変化の影響を受けやすい、域内の店舗同士で顧客の奪い合いが発生してしまう恐れがある、などがあげられる。

セブンイレブンは多角化戦略にも力を入れており、そのうちの 1 つにプライベートブランドの確立がある。セブンイレブンが展開しているプライベートブランドにはセブンプレミアム、セブンゴールドなどがあり、高品質な商品を目指している。それまでは、消費者の基本的な買い物先はスーパーマーケットであり、コンビニは緊急時の買い物先として認知されていた。しかしプライベートブランドの確立により、小売店という側面のほかに、サプライヤーという側面も持つようになり、日常的な買い物先という印象に変化させることに成功した。

次にファミリーマートの経営戦略についてみていく。ファミリーマートの経営戦略として特徴的なのは積極的な経営統合である。2016 年に行われたサークル K・サンクスとの経営統合では、2018 年 11 月に全ての店舗統合が完了し、それによってファミリーマートの店舗数は 1 万 7 千弱となった。そしてそれまで業界 2 位であったローソンを超えることに成功した。ブランド転換の完了によってファミリーマートの純利益は増加し採算が改善されるなど順調な滑り出しを見せたが、当初の見通し通りに行かなかった部分もある。経営統合当初はブランド転換によって店舗数が 1 万 8 千店を超える見通しであったが、転換に伴う閉店が想定よりも多く、結果店舗数は 1 万 7 千を割る結果となった。その間にもセブンイレブンは店舗数を伸ばし続け、2 万店を超

⁹ ファミリーマート「ファミリーマートの歴史」。

¹⁰ ローソン「ローソンの歴史」。

¹¹ 根城・平木 (2015) p. 42.

えていることから、店舗数においても一店舗ごとの平均売上高においても2社の間には差が存在している。

ローソンの特徴的な戦略の一つに積極的な業務提携や協業、M&Aなどが挙げられる。これには外部の力を借り、そのノウハウを吸収することでコンビニとしての競争力を上げるという狙いがある。

買収の例として2014年に関東圏を中心に展開する高級スーパーである「成城石井」を買収した。これにより「成城石井」の社名は残しつつ、同社が持つ高品質なプライベートブランド商品の開発ノウハウを吸収しようとした。

業務提携の例として挙げられるのは2014年の、中国地方を中心に展開されている中堅コンビニである「ポプラ」との業務提携である。業績不振が続いていた「ポプラ」との共同開発や同仕入れなどの協業を積極的に進めていった。これらの買収や提携は日本最大手のコンビニであるセブンイレブンに追いつくための戦略であると考えられる¹²。ローソンだけの力ではセブンイレブンとの差を縮めることが難しいため、外部の力を借りて「ローソン」というコンビニを強化しようとしているのである。

2.3 3社のユニークな戦略について

まずはセブンイレブン独自の卓越した情報戦略についてみていく。

セブンイレブンは本部、店舗、配送センターなどを光ファイバーで結ぶ総合店舗情報システムを中核に情報戦略を行っている。その中でも象徴的なものが「単品管理」である。「単品管理」とはまず「明日、どの商品をどれだけ売るか」という仮説を立てそれを下に発注をし、その仮説が正しかったかどうかを検証する、というプロセスを毎日行い、発注の精度を高めていくことである¹³。これにより常に変化していく顧客のニーズにより正確に対応していくことが可能となり、売れ筋商品や死に筋商品を素早く見極め、効率的な発注をすることができるのである。

ファミリーマート独自の戦略としてはローソンとの競争に打ち勝つため、他業態との一体型店舗に力を入れているということがあげられる¹⁴。一体型店舗のメリットとしてあげられるのは、提携先企業の顧客の取り込み、他業種の店舗運営などのノウハウを取り入れることによる競争力の強化、それに伴う新商品開発費の削減などがある。特に力を入れているのがドラッグストアとの一体型店舗である。ドラッグストアの規模は大きくなりつづけており、この業態と協業をすることでコンビニ事業のさらなる拡大を狙うことができる。医薬品の販売には登録販売士の常駐が義務づけられているため、その育成にも力を入れていく必要がある。

2017年には「ファミチキ先輩」というインパクトの強いキャラクターを生み出すなど、プロモーション活動にも力を入れていることがうかがえる。

¹² 根城・平木(2015) p. 50.

¹³ 根城・平木(2015) p. 44.

¹⁴ 根城・平木(2015) p. 56.

ローソンはエンターテインメント事業の拡大に力をいれている。ローソンに設置されている端末「Loppi」からは様々な旅行チケットなどを購入することができ、これはコンビニ事業における収益機会の拡大を意味している。このエンタメ事業を軸に関連商品や雑誌などの売り上げも期待できるため、収益率が高い事業であるといえる。旅行以外にも映画館のチケットや航空券の取り扱いも可能になっており、よりこの事業を拡大しようとする動きも見られる。

ローソンのもう一つの戦略として、店舗フォーマットの多様化が挙げられる。店舗数を増やすことを目的にするのではなく、その地域の立地や顧客の特性に合わせ、その特性に合った形で店舗を展開するというものである。その例として、働く女性や健康意識の高い人に向けた商品を多く取り扱う「ナチュラルローソン」、100円均一のコンビニである「ローソン 100」、シニア向けのコンビニである「ローソンプラス」などが挙げられる。しかし上にあげた「ローソン 100」などのうち不採算な店舗の閉鎖に着手するなどをしていることから、この戦略は成功しているとはいえない。これらの多様化した店舗フォーマットは都市圏には展開されているが、地方ではほとんど見かけることがないのが現状である。これからの環境に合わせ、シニア向けの店舗フォーマットに力を注いでいく可能性もあるが、まだ先の見えない状態である。

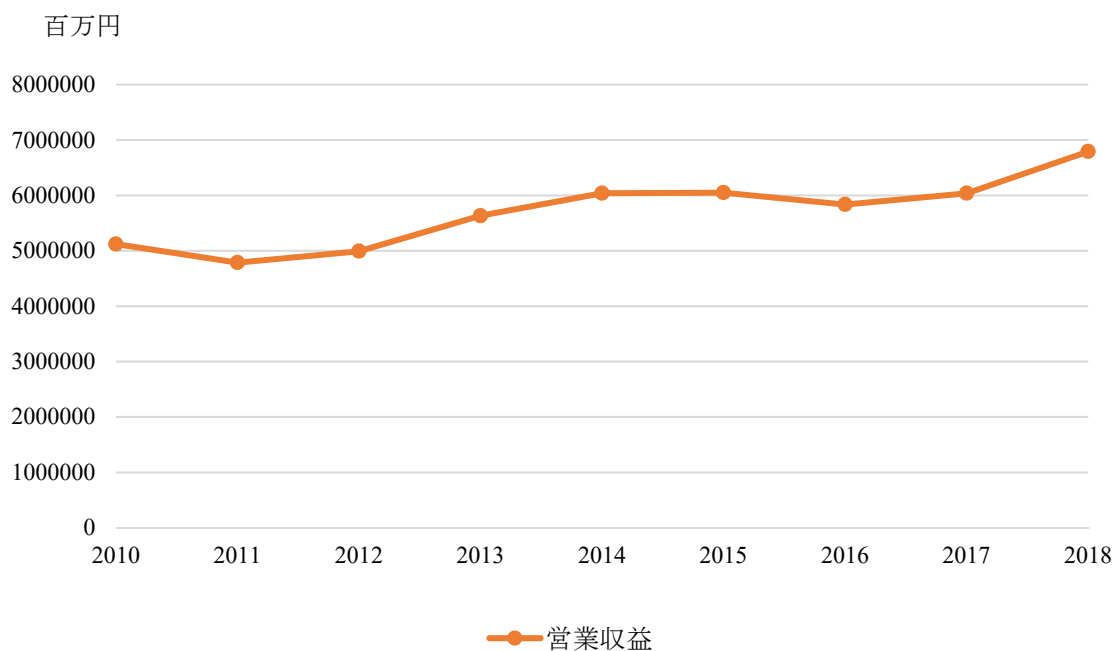
2.4 コンビニ業界のまとめ

2019年現在、コンビニは日本全国に5万店以上存在している¹⁵。それにより生活の利便性があったと同時に、店舗増加による様々な課題が浮き彫りになってきた。

2019年現在では圧倒的な強さを見せているセブンイレブンも、バーコード決済である「セブンペイ」の失敗や、加盟店オーナーと本部との対立などの問題があらわれている。ファミリーマートやローソンにもそれぞれが解決しなければならない課題が存在しており、コンビニ業界が成長し続けることができるかはわからない状態である。

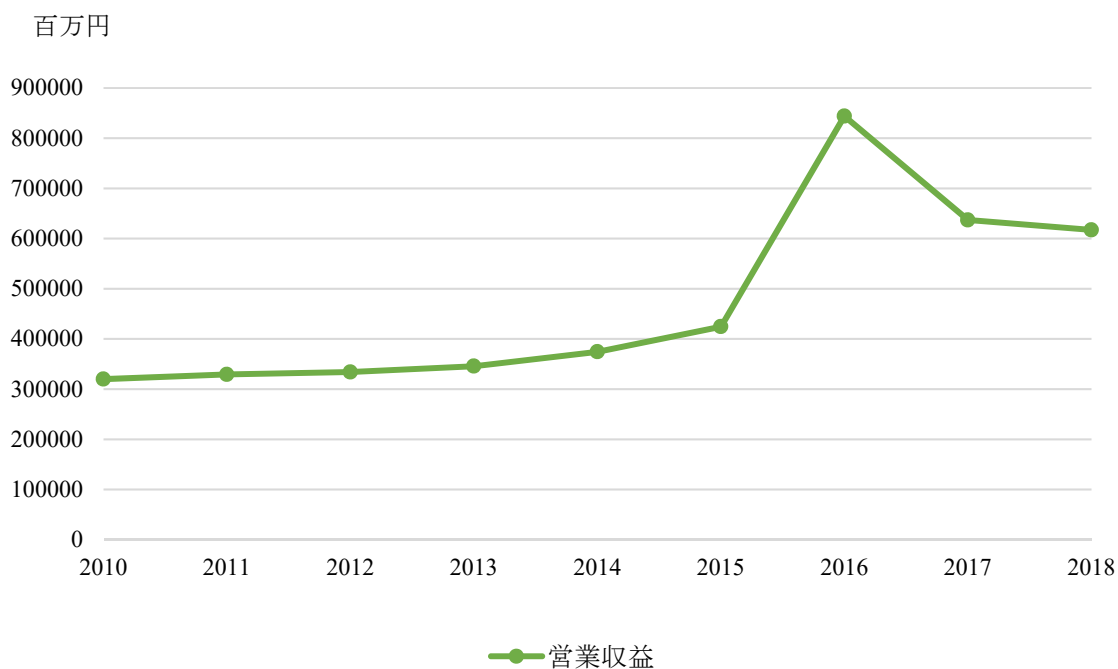
¹⁵ 竹本 (2017) p. 1.

図3 セブンイレブン営業収益推移



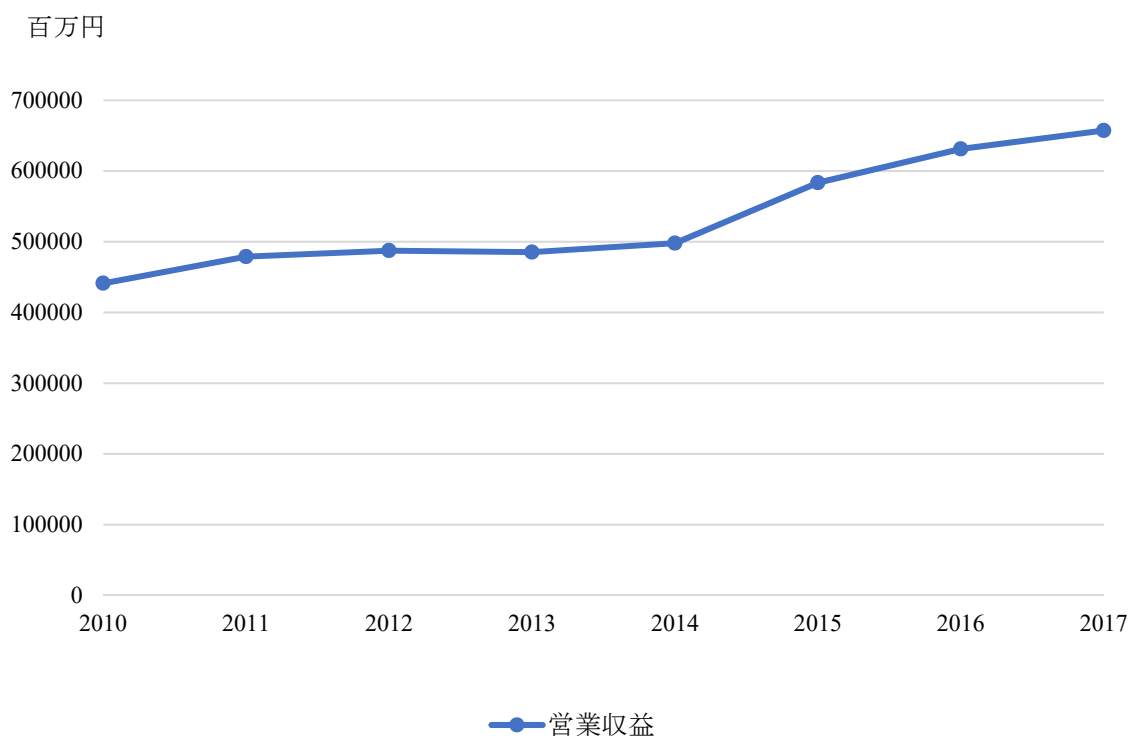
(出所) セブン&アイ HLDGS.業績ハイライト.

図4 ファミリーマート営業収益推移



(出所) UFHD 統合レポート.

図5 ローソン営業収益推移

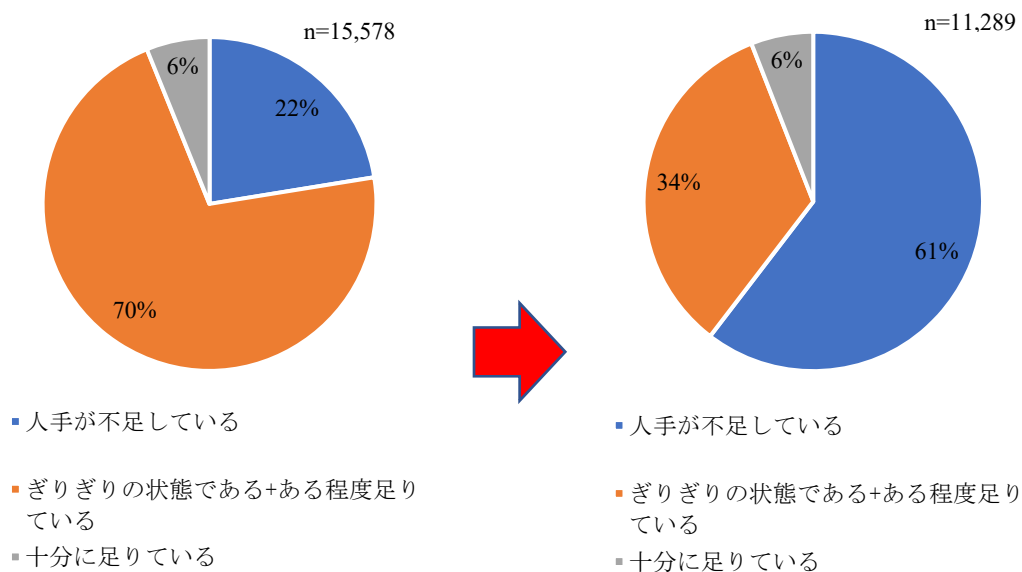


(出所) ローソン統合報告書.

第3節 雇用・労働に関する課題への対策

コンビニの課題としてまずあげるのは人手不足の問題である。店舗が増えるということは、当然その運営に必要な労働者も増えていく。しかし労働力人口が減少している日本においては増えた分の店舗に必要な労働者を確保するのは難しいため、この問題が発生するのは時間の問題であった。これにより加盟店オーナーや店舗で働く従業員の激務が表面化され、コンビニで働くことを遠ざける人が増加、さらに人手不足が加速してしまうというスパイラルに陥ってしまっている。そのほかにも労働などに関して様々な課題をかかえているコンビニであるが、これらに対してどのような対策が考えられるか。

図6 コンビニの人手不足に関する調査（2014年（左）と2018年（右）の比較）



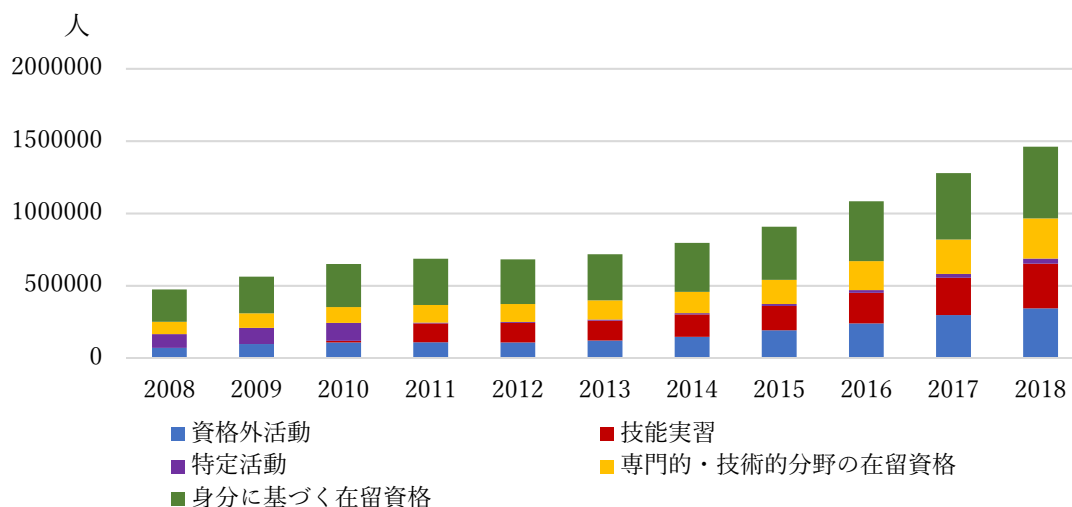
（出所）経済産業省（2018）「コンビニ調査」。

3.1 外国人・高齢者雇用

労働力不足の対策の1つとして実施しているのが外国人労働者の積極的な雇用である。日本国内における外国人労働者数は毎年増加傾向にあり、国内労働需給と外国人労働者数の相関関係を前提にしたシミュレーションでは、2030年には外国人労働者数は280～390万人に達し、外国人労働比率は5～6%になるという結果も出ている¹⁶。

¹⁶ 山田（2018）p. 4-5.

図7 日本での外国人労働者数推移



(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」.

外国人労働者を大きく 2 つに分けると専門的・技術的分野に就労するためなどの在留資格がある者とそれ以外という分け方ができるが¹⁷、日本において飛躍的にその数が増えているのは後者のほうである。つまり日本産業を学ぶことを目的とした技能実習生や、留学生のアルバイトがその多くを占めている。コンビニで労働をしている外国人も後者にあたるため、その数が増加していることにも納得ができる。2018 年のコンビニにおける外国人労働者割合は大手 3 社を平均すると約 6.2%となっており、すでに積極的な雇用をしていることがわかる¹⁸。

たしかに外国人労働者の積極的な受け入れは人手不足という問題点への対策に有効であるが、日本人労働者への影響や周辺住民とのトラブルなどの懸念も存在する。そもそも日本では外国人労働者の受け入れに関して技能実習制度などを設けているが、その実態は制度が目指す国際貢献という内容と乖離しており、単に安価な労働力が確保できる制度として利用されている側面がある¹⁹。コンビニにおける外国人労働も、単に不足分の補填というかたちで受け入れをおこなっていれば、いずれ上にあげた懸念が、日本社会との大きな摩擦を生み出してしまう可能性もある。そのため受け入れる外国人労働者が日本で生活するための環境を整えてから、外国人労働者の積極的な投入をすることが望ましいと考えられる。

そしてもう 1 つ労働力不足の対策として行っているのが高齢者雇用である。2013 年の高齢者雇用安定法の改正によって、年金の定額部分の支給年齢が引き上げられ、企業は「継続雇用制度の導入」、「定年の引き上げ」、「定年の廃止」のうちのいずれかを講じることとなった。日本で高齢化が進んでいることもあり高齢者が働く機会が増えた中、コンビニも積極的に高齢者の雇用

¹⁷ 山田 (2018) p. 4.

¹⁸ 本川 (2018) .

¹⁹ 山田 (2018) p. 7.

を進めている。コンビニの場合は新規のスタッフとして高齢者を雇い入れることも多く、働く意思がある高齢者の受け皿になっている側面もある。高齢者は経験が豊かであり、対人のコミュニケーションも高いため、接客において即戦力として期待できる。一方で端末の操作などに慣れるには少し時間がかかる、突然の体調不良によって出勤できないというリスクが高いなどの懸念もある。そのためコンビニ側がレジマニュアルの簡略化や、高齢者スタッフが行う仕事の区別をして健康面に気を遣う仕組みを作るなど、高齢者が働きやすい環境を作ることが必要になる。

3.2 24時間営業について

つぎにあげる労働についての課題はコンビニの24時間営業についてである。第1節でコンビニ発展の背景には24時間営業の効果もあると書いたが、2019年現在その24時間営業の在り方について様々な議論がなされている。この議論については2010年以前から行われていたが、2019年2月にセブンイレブンオーナーが人手不足などを原因に営業時間を短縮し、本部と対立する事例がおこった。これをきっかけにオーナーの激務などの実態が表面化され、より活発に議論がなされるようになった。ここでは24時間営業によるメリットやデメリットをあげながらこれからの方向性について論じていく。

24時間営業によるメリットとしてまず日本の多様化したライフスタイルに対応できるという点があげられる。第1節でも説明をしたが、日本社会はライフスタイルが多様化したことで夜間に活動する人が増加した。そんな人が深夜でも買い物やサービスを利用できるということがコンビニの24時間営業による大きなメリットである。

そのほかにコンビニはその周辺の安全性を高めるといったメリットも存在する。夜間に活動する人が増えたということは、暗い夜道を歩く人も増えたということである。その分1人でそういったところを歩くことは犯罪の被害に遭う可能性も高くなる。そんな中、不審者などにつけられていた女性が近くのコンビニに駆け込むなどといったケース²⁰でコンビニが防犯の役割を果たすこともある。コンビニ店舗は防犯訓練の実施や深夜複数人勤務の徹底などによる「セーフステーション活動」というものをおこなっており、コンビニがあるということによってその周辺の安全性を高めることができるというメリットである。

²⁰ 菅原研究室 (2010) p. 4.

表1 2013年度 コンビニによる駆け込み・保護の状況

対応数	店舗数	件数
女性の駆け込み	6914 店	8641 件
こどもの駆け込み	2893 店	3641 件
高齢者の保護	9342 店	12645 件
合計	19149 店	24927 件

(出所) 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

3つめにあげるメリットは深夜に営業することによって、その時間にしか働くことのできない人の雇用を維持することができる、という点である。菅原研究室によると学生に対して行ったアンケートで、コンビニの深夜アルバイトをしている学生のうち、10%の学生が「その時間でしか働けないから」と答えた²¹。日中子育てなどで忙しい主婦などでそういった理由から深夜にコンビニでアルバイトをしている人は確かに存在する。そういった人たちにとって、コンビニの24時間営業は雇用の維持に貢献している、というメリットである。

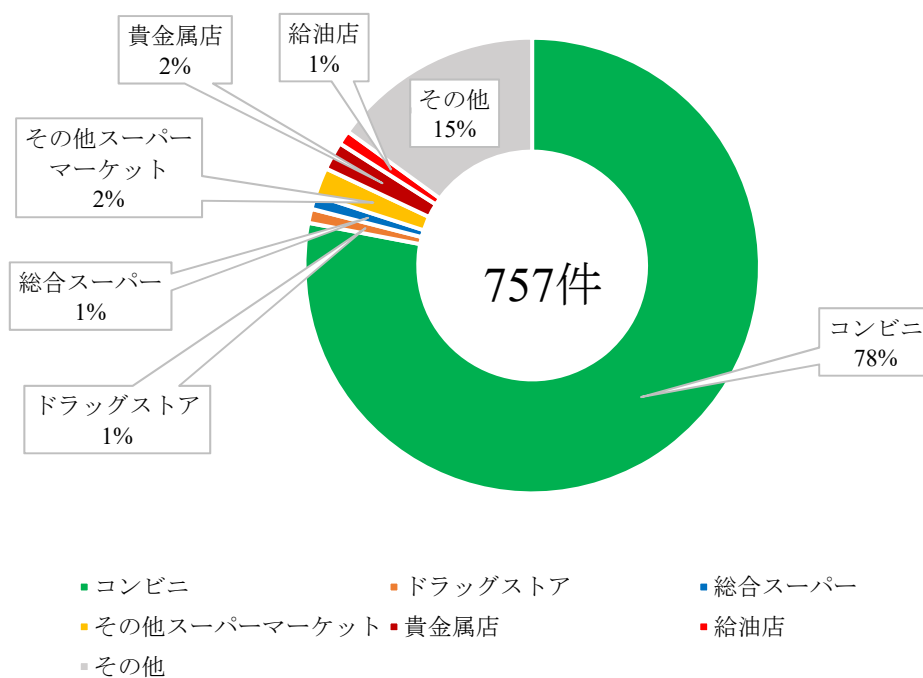
ではコンビニの24時間営業にはどのようなデメリットが存在しているのか。

メリットとしてその周辺の安全性をあげる役割を果たしていると書いたが、一方でデメリットとしてコンビニに対する強盗などの危険性が高まるといえる点がある。一般的に人目の多い日中よりも人目の少ない深夜に強盗などの被害が出ることが多い。コンビニは24時間開いており、さらに1店舗あたりの従業員が少ないこともあって狙われやすくなる。実際商店への強盗のうち7割以上はコンビニが被害に遭っており、その時間帯は深夜であることが多い。

図8と図9を比較すると、図8で商店への強盗発生件数757件のうちコンビニとスーパーマーケットで起きた割合は8割でありその数は約606件ということになる。そんな中、コンビニとスーパーマーケットへの深夜強盗の件数が504件であるため、コンビニとスーパーマーケットへの強盗の内、8割以上が深夜に起きていることになる。時間帯で見ると深夜2時から5時までの間が特に多く、より人目につきにくい時間帯に発生している。このことからコンビニの24時間営業は強盗などの店舗に対する犯罪を増加させてしまうというデメリットが存在することがわかる。

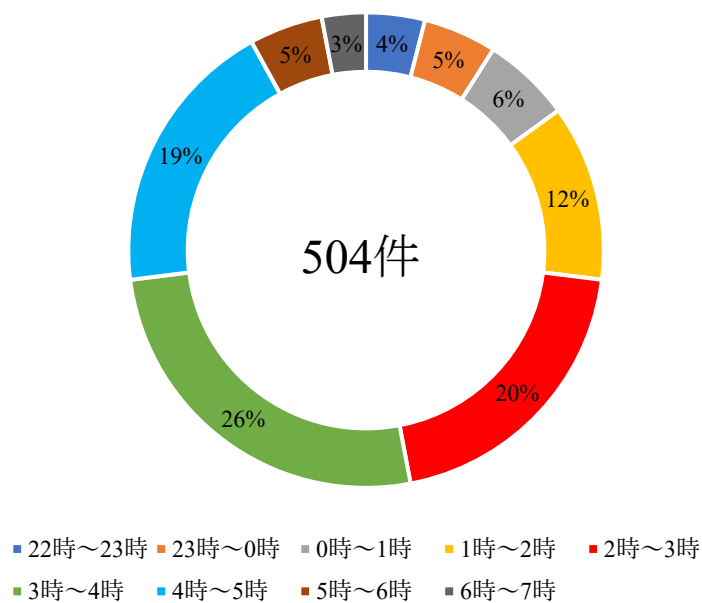
²¹ 菅原研究室 (2010) p. 8.

図8 侵入強盗発生件数と発生場所構成比（2013）



（出所）警視庁統計資料。

図9 コンビニ・スーパーマーケットへの深夜強盗発生件数と時間割合（2013）



（出所）警視庁統計資料。

次にあげるデメリットは、店舗によっては深夜営業をすることの採算がとれない場合がある、という点である。本部と加盟店の FC 契約には 24 時間営業をおこなうことを強制する内容が組み込まれており、加盟店のオーナーが自身の裁量で店舗の営業時間を変えることはできない。なぜならコンビニのロイヤリティの仕組みは、店舗利潤ではなく売り上げの粗利益に対して一定の率をかけたものだからである²²。そして人件費や光熱費などは基本的にオーナー負担である。つまり深夜の時間帯が廃棄ロスや人件費・光熱費よって赤字であっても、少しでも売り上げがあれば本部にとっては利益があがるからである²³。契約に背き勝手に 24 時間営業をやめた場合、高額な違約金を本部に払う必要があるため、人件費を少しでも抑えるためにオーナー自身が深夜の時間帯を担うなどして無理に 24 時間営業を続ける店舗が出てくる。そうするとオーナーの健康面に悪影響が出てしまい、最悪の場合は過労死や自殺をするオーナーがでてくる可能性もある。コンビニが 24 時間営業をすることは深夜も人通りが多く、採算がとれる店舗の場合は有効であるが、そうではない店舗、特に地方の店舗などは採算を取ることは難しく様々なデメリットがあるということがわかる。

ここまでみてきたようにコンビニが 24 時間営業をすることによってさまざまなメリットとデメリットがあることがわかった。ではコンビニは 24 時間営業に対してどのような方向性を待たせる必要があるか。株式会社 Insight Tech がおこなったコンビニの 24 時間営業についてのアンケート調査では、コンビニの 24 時間体制についてどう思うかという質問に対し「このままで良い」という回答が 25.9%、「見直しが必要だ」という回答が 64.6%という結果になっている²⁴。回答者を、ほぼ毎日コンビニを利用する人に限定した場合は「このままで良い」という回答が 37.6%まで上がることもわかっている²⁵。このことから全てのコンビニで一斉に 24 時間営業を終わらせるというのは難しいということがわかる。

そこで対策として考えられるのは、本部と加盟店の FC 契約の内容を一部改訂し、加盟店オーナーの裁量を大きくすることである。一括りにコンビニといってもその店舗の立地によって客層やピークの時間帯、売れる商品まで様々なことが違っている。近くに学校があるかないかで学生アルバイトなどの労働力を確保する難易度も変わってくる。本部がそのような加盟店の環境の多様性に目を向け、深夜の来客状況によっては一定時間の閉店を認めるなどして加盟店オーナーの負担を減らすことができるよう努めるべきである。コンビニのロイヤリティは総売上利益に一定の率をかける仕組みであると説明したが、これをオーナーの利潤に対して率をかけるようにすれば無理な 24 時間営業を本部側の視点でも抑えることができるようになると考えられる。

²² 菅原研究室 (2010) p. 7.

²³ 菅原研究室 (2010) p. 7.

²⁴ Insight Tech (2019) p. 8.

²⁵ Insight Tech (2019) p. 8.

3.3 業務の省力化

最後にあげる労働の課題についての課題は従業員1人にかかる負担についてである。人手不足が深刻な状況であるコンビニ業界において、店舗で働く従業員は日中は少なければ1人~2人、多くても5~6人のところが多い。深夜は1人という店舗も未だ多く存在する。コンビニという多様な業務がある中で、従業員1人にかかる負担は大きく、それがコンビニで働くことを避ける人が増えた要因にもなっている。業務の省力化を目指すことは、店舗運営に必要な労働力を減らし、従業員にかかる負担を減らすことにつながるため、有効な対策であるといえる。

すでに行われている内容としては、レジシステムの簡略化、フライヤーの拡大、商品棚を引き出し式のものと変更する、などをあげることができる。これらの対策によって1人の従業員が負担する仕事量を減らすことが期待でき、店舗運営の効率化をはかることができる。しかしこれらの対策には設備投資が発生し、店舗数の多いコンビニにおいてその額は巨大なものになるため、実際に効果が出るまではある程度の赤字を覚悟する必要がある。

コンビニ業務省力化についてセルフレジや無人店舗についても考察していく。セルフレジはその店舗への来店客が自ら会計を行うというものである。セルフレジの最大のメリットは、それまで従業員が行っていた、バーコードを通し会計をするという作業がなくなることで、店舗に必要な従業員の数を減らすことができるという点である。それまでレジ作業に割かれていた時間をほかの作業に割り当てることも可能なため、より効率的な店舗運営をすることができるようになる。一方で高齢者の方が使いにくい、初期費用がかかる、防犯の面での懸念などデメリットも存在している。

経済産業省及び大手コンビニ5社は「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を発表した²⁶。その内容は2025年までに大手コンビニ5社の取扱商品全てに電子タグを貼り付け、個品管理を実現するというものである。これに使われる電子タグは「RFID」といい、離れたところからでも読み取りが可能であるうえ、複数のタグの一括読み取りも可能になる。そのため、このタグに対応したセルフレジを店舗に設置することで、商品の入ったかごをレジの台に置くだけで金額の計算、会計ができるようになる。このシステムが問題なく運用できるようになればコンビニ従業員の負担の大幅な削減だけでなく、利用者のレジへのストレスも低減させることが期待できる。コンビニでセルフレジを導入している店舗は増加している。ファミリーマートは2018年まで数十台の規模であったのが、1年で急速に導入を加速し、2019年現在では都心のオフィス街を中心に約1000台規模で導入しており、この分野に注力している。そんな中、セルフレジの導入にいち早く目をつけていたのはローソンである。ローソンは消費税が増税される2019年10月までにセルフレジを全店舗に導入することを発表しており、それは通常のレジとセルフレジを切り替えることが可能なものになる。店舗の混雑状況などのよってセルフレジを使い分け、従業員の負担軽減をすることが狙いであると考えられる。しかしこのセルフレジはキャッシュレスの決済に限定されたものであるため、現金の決済は通常通りのレジを行う必要がある。そのため利用者の決

²⁶ 経済産業省 2019年9月21日。

済方法に偏りがあると、かえって効率が悪くなる可能性があるという懸念もある。

ここまで見てきたようにセルフレジを導入することは人手不足の日本社会にうまく適応しているように見える。しかし今のままのシステムで導入を加速させていくと、様々なデメリットがあることも確かであるので、いち早く完成されたシステムをつくりだし、誰もが安心して使えるようなセルフレジを普及していく必要がある。

3.4 「Amazon Go」の例

無人化についてはアメリカでレジ無しの無人スーパーとして大きな注目を浴びた「Amazon Go」が2018年に一般向けにオープンされた。この店のシステムはどのようなものなのか。

利用者が入店に際して必要になるのはスマートフォン端末、Amazon Go のアプリ、Amazon のアカウント、である。利用者はアプリに表示される QR コードを入りロゲートにスキャンさせてから入店をする。その後は店内のセンサーによって利用者の追跡が開始される。店内で利用者が手に取ったものは即座に解析され、棚から商品を取るだけで自身の Amazon アカウントと紐付けられたバーチャルカートにその商品が登録される²⁷。そのため現物の買い物かごなどは必要なく、ポケットなどに商品を入れることも可能になっている。商品がバーチャルカートに登録された状態でもう一度ゲートを通り抜けることで、アプリにレシートが表示され登録しているクレジットカードで決済が完了される、という流れが Amazon Go のシステムとなっている。ここでの買い物において利用者と従業員はともにレジ作業が発生することはない。しかし従業員の仕事は入場ゲートにおける利用者の誘導や店内での陳列作業、商品の製造など多数の仕事が存在する。無人スーパーとして注目された Amazon Go であるが、開店から間もないということもあってそこでは多くの従業員が必要なことがわかる。Amazon Go のこのしくみは従業員負担を減らすことが目的なのではなく、最先端の技術力を見せることが目的だというみかたもある。中国でも無人であるということに特化したコンビニが開店した。目的はどうかあれ店舗の無人化への動きが加速しているのは確かなことである。

では日本のコンビニでの無人化はどうか。セブンイレブンやローソンはあくまで業務の省力化を進めている段階であり、店舗の無人化については視野に入れていないと発表されている。無人店舗を確立するには大量のカメラやセンサーを設置する必要があり、それを日本のコンビニ店舗でおこなうのは現実的ではない、という考えだ。それよりもコンビニの業務でありながら、必ずしも人が行う必要のないレジなどを省力化し、接客や店内の清掃、商品の陳列などに従業員の労働力を当てた方が顧客満足にもつながると考えられる。一方でコンビニにおいてはレジこそが一番の接客の場であり、顧客との関係を築くことができる大きな機会であるとする意見も存在する。そのレジを省力化し、完全にセルフの形にしてまでほかの業務に労働力を割り当てるメリットがあるかはわからない、というものである。結果として2019年現在では日本のコンビニにおいて店舗を無人化にするという動きはみられない。無人化することで省力化を達成

²⁷ 宮田 (2016) .

するのではなく、業務の一部を省力化し、より効率的に店舗運営をしていくというのが日本のコンビニが目指している方向性だということがわかる。

第4節 コンビニの将来

コンビニ店舗が増加し続けている中で人手不足問題が深刻な問題として発生している。しかし、それとは別にこれからの課題としてみていかなければならないこともある。それは環境問題やインバウンドへの対応といった分野への対応である。この節ではコンビニの環境に関する課題やコンビニに期待される役割について論じていく。

4.1 コンビニのゴミ問題について

コンビニにおける環境問題として最初にあげるのは廃棄物による問題である。コンビニは利用者に利便性を提供するが故に大量のゴミを排出している。その1つがレジによって提供されるレジ袋や食器類などである。これらは2019年現在では無料で提供されるものであり、その多くが使い捨ての物である。コンビニの利用にあたってはスーパーマーケットほどマイバッグの使用も浸透しておらず、従業員が利用者に尋ねることなくレジ袋や使い捨ての食器類をつけるということも頻繁に発生する。つまりコンビニで商品を買うとそれらをレジ袋に入れてから渡すということが従業員、利用者双方にとっての当たり前となっており、未だにそこに対する問題意識は低い状況であるといえる。しかしオーストラリアの報告書では、レジ袋は提供されてから12分後には捨てられるということがわかっており²⁸、プラスチック製のレジ袋の廃棄が海洋プラスチック問題につながる可能性もある。日本も含め世界ではプラスチックを削減する方向性を定めており、様々な業界が使い捨てのプラスチック対策を本格的にはじめている。セブンイレブンは2030年までにプラスチック製のレジ袋使用量ゼロを目指す²⁹と発表しているが、コンビニ業界全体としてはレジ袋や箸利用の削減への取り組みとして、声かけによる削減努力にとどまっているところが多く、プラスチック削減に着手をはじめたばかりという印象であり、世界に比べプラスチック対策が遅れている日本においてもさらに遅れをとっていることがわかる。

この問題に有効的だと考えられる対策としてレジ袋や使い捨ての食器類の有料化があげられる。政府はすでにスーパーやコンビニのレジ袋有料化を打ち出しており、2020年4月以降よりスタートする見通しとなっている。コンビニはレジ袋有料化に対応するために試行錯誤をはじめている。セブンイレブンでは一部の店舗で紙袋とレジ袋を利用者が選ぶことができるという実証実験をはじめた²⁹。レジ袋に変わる代替素材の運用も検討していく必要がある。それと平行してコンビニでの買い物におけるレジ袋や使い捨ての食器類にたいする意識改革も行っていく

²⁸ 産経新聞 2019年6月28日。

²⁹ 産経新聞 2019年6月28日。

必要がある。

ゴミ問題としてもう 1 つあげるものが店舗内で食品廃棄ロスなどの廃棄物である。コンビニでは中食（コンビニ弁当や総菜のこと）やカウンターで販売するフライヤーなどを販売するにあたり販売期限を設けており、一定時間ごとに廃棄作業をおこなう。ここで問題になるのが人件費や光熱費など経営にかかる費用の多くを負担する加盟者側であるオーナーと、店舗の経営費用負担が少ないために売り上げを第一に優先しようとする本部側に利害の対立があることである。廃棄費用も基本的にオーナーの負担であるため、オーナー側としては廃棄数を抑えるために発注数を減らし、利用者が購入するぎりぎりの数の商品が棚にあることが望ましい。しかし本部側は商品数が少ないことによる機会ロスの発生リスクを避けるため、さらにはコンビニチェーン店としての統一性やイメージのためにも豊富な商品が棚に並んでいることを望む³⁰。そういった考えのもと本部は加盟店に対し、多めの発注をするように助言をする。オーナー側がこれを無視し発注数を独断で減らした場合、本部側に営業努力をしていないと認定され、店舗に対する指導が入ってしまう可能性がある。本部と加盟店という立場のため、どうしてもオーナー側は不利な立場となり、結果として本部の助言通りに多めの発注をすることになってしまう³¹。コンビニ利用客の来店数は周辺のイベントや天候によってある程度は予測できるとはいえ、店舗の努力でその数を増やすには限界がある。そうして多めの発注をした店舗から大量の廃棄が出てしまう、ということが発生してしまうのである。

この問題の対策として販売期限が近づいた商品を見切り販売することがあげられるが、コンビニ本部はこれを避けたがる傾向がある。これにはコンビニ独自の会計方法が関係している。例としておにぎりをあげて説明する。

ここではコンビニ店舗の本部に対するロイヤリティは 50%、仕入れ原価 70 円のおにぎりを 100 円で販売していると仮定する。このおにぎりを 10 個仕入れて 8 個売れたとすると、このとき一般的な会計方法では売り上げが $100 \text{ 円} \times 8 \text{ 個} = 800 \text{ 円}$ であり、仕入れ額が $70 \text{ 円} \times 10 \text{ 個} = 700 \text{ 円}$ であるため、このときの粗利益は $800 \text{ 円} - 700 \text{ 円} = 100 \text{ 円}$ となる。コンビニ店舗の本部に対するロイヤリティが 50%なので利益の取り分は店舗が 50 円、本部も 50 円となる。

しかし、コンビニでは独自の会計方法を採用しているため利益の計算が異なっている。コンビニの会計方法で特徴的なのは仕入れの原価を 700 円とせず、そこから売れ残り分の原価を差し引いたものを「純売上原価」として計算することである。この計算方法で計算をすると、売り上げは同じく 800 円であるが、原価計算は $70 \text{ 円} \times 10 \text{ 個} = 700 \text{ 円}$ から廃棄分である $70 \text{ 円} \times 2 \text{ 個} = 140 \text{ 円}$ を差し引いて、560 円となる。ここで利益は $800 \text{ 円} - 560 \text{ 円} = 240 \text{ 円}$ となり、その取り分は店舗が 120 円、本部が 120 円となる。一見してみるとお互いの利益が増えたように見えるが基本的に廃棄分の仕入れ費用は店舗オーナー側の負担になるため、店舗の取り分 120 円から廃棄商品の仕入れ額 140 円が差し引かれることとなる。結果的に店舗側は 20 円の赤字が出てしまう³²。

³⁰ 土屋（2017）p. 48.

³¹ 甲田（2012）p. 99.

³² 倉阪研究会（2009）p. 46-47.

このようにコンビニでは本部の利益が有利になる会計方法が用いられていることがわかる。

ここで店舗側が販売期限の迫ったおにぎりを見切り販売し、10個全て売り切った場合はどうなるのか。売れ残るはずだった2個のおにぎりを半額に値下げして販売し、全て売れたときの売り上げは800円に $50円 \times 2個 = 100円$ を足し合わせて900円となる。このときの仕入れ額が70円 $\times 10個 = 700円$ であるため利益は $900円 - 700円 = 200円$ となる。このときの利益の取り分は店舗側が100円、本部側が100円となる³³。ここでわかるのは、おにぎりを2個廃棄したときの方が本部側の利益が高くなるということである。本部の利益が高くなるコンビニ独自の会計方法において店舗側が見切り販売をすることは、本部側の利益の低下を招くため、本部は店舗側が見切り販売をすることを阻害するように考える。これがコンビニ本部が見切り販売を避けようとする原因である。

このままコンビニから大量の廃棄が出続けるという問題は止めなければならないことである。発注数に関しては、店舗側の方がより現場の視点からその立地にあった的確な発注をすることができるため、本部の言いなりにならなくても良い環境を作る必要がある。本部はあくまでも天候や周辺のイベントなど発注数に大きく関わる情報を店舗に提供するなどのサポートに徹すべきである。会計方法についても特に食品ロスの計算方法に関しては見直しをする必要があると考えられる。

4.2 コンビニの二酸化炭素排出について

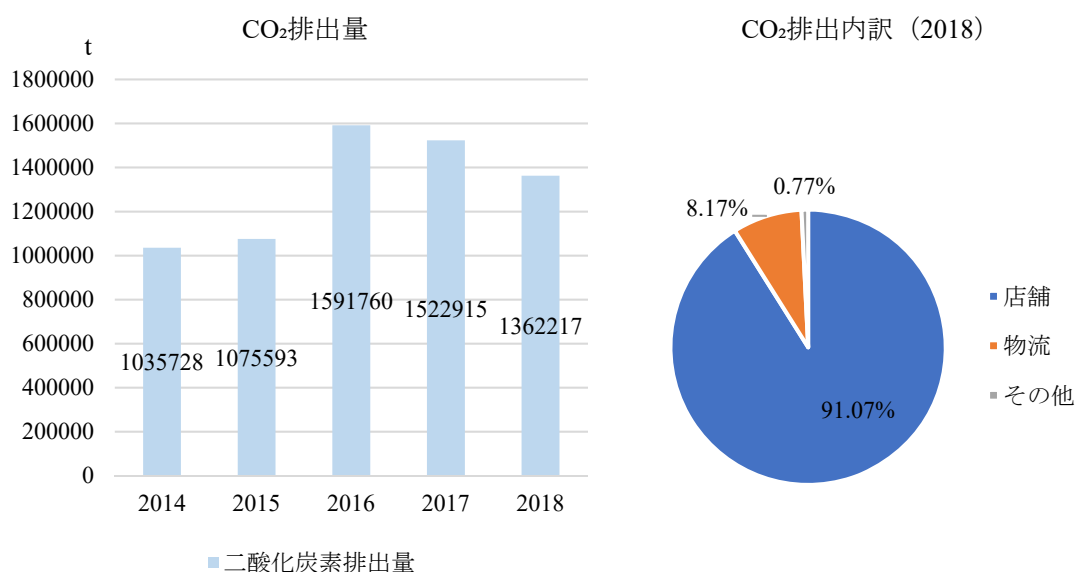
コンビニの環境課題として次にあげられるのが二酸化炭素の排出についてである。1店舗が小さいとはいえ、2019年現在で5万5千店を超えているコンビニ業界全体で見たとき、その排出量は多大なものであると考えることができる。例としてファミリーマートの二酸化炭素排出量を例に挙げてみていく。

図10を見てわかるのはコンビニにおける二酸化炭素排出量の9割以上が店舗から排出されているということである。そしてファミリーマートが2018年度で約1万6千店であったためコンビニ全体としては2018年度だけで約450万トンもの二酸化炭素を排出しており、1店舗の排出量で見ても約81トンである。これは2017年度の一般家庭1世帯からの二酸化炭素排出量である約4,480kg³⁴と比較してみると18倍ほど多くの二酸化炭素が小さい店舗から排出されているということになる。

³³ たつみコータロー。

³⁴ 温室効果ガスイベントリオフィス（2019）。

図 10 ファミリーマート二酸化炭素排出量と排出内訳



(出所) ファミリーマート「環境マネジメントシステムによる推進」.

コンビニから二酸化炭素が多く排出される原因として考えられるのは、24 時間営業による電気・エアコンなどの使用量が圧倒的に多いこと、物流に使われるトラックなどの排気ガス、コンビニ店舗から出る大量の廃棄物（ゴミ）などがあげられる。ここまでに 24 時間営業についてのことやゴミ問題については触れてきたため、ここでは詳しい対策については省略するが、そのほかに物流の部分についても排気ガスの少ないトラックの実装や 1 台のトラックが配送する商品分野を増加させるなど、対策できることはまだあると考えられる。2019 年現在では環境に配慮した店舗も登場している。ローソンは 2018 年 1 月に環境配慮モデルの店舗である館林木戸町店をオープンした³⁵。この店舗には CLT（直交集成板）という強度が高く遮熱性が高い木質建築材料が店舗構造や内装に使われており、これによってエアコンの使用の負担や、店舗建築時の CO₂ 排出量を抑えることに成功している³⁶。そのほかにも店舗設備の IoT を導入し外部から電力の節電制御を行うことを可能にした³⁷。この店舗は 5 段階で建築物の省エネルギー性能を表示する BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）で最高評価の 5 つ星をコンビニではじめて獲得している。環境への関心が高まり続ける中でこのような環境に配慮した店舗が増える、もしくは既存の店舗が変化していくことが大切であると考えられる。

³⁵ ローソン「環境配慮モデル店舗」.

³⁶ ローソン「環境配慮モデル店舗」.

³⁷ ローソン「環境配慮モデル店舗」.

4.3 インバウンドへの対応

外国人の訪日旅行という意味で使われているインバウンドは年々増加しており、2018年ではその数が3千万人を超えている³⁸。日本国内で外国人を見かけることは当たり前になり、労働者としても多くの外国人が日本に滞在している状況である。そんな中、野村総合研究所が作成した自治体アンケートによると、自治体がコンビニに対して期待・評価している活動として上位に周辺の道案内・観光案内がある³⁹。これは本来はコンビニの業務としては扱われていないが、利用者の立場からすると道がわからないときすぐ近くにコンビニがあれば、つい入って道を訊いてしまうということは十分考えられる状況である。そしてそれは訪日外国人も例外ではなく、むしろ外国人の方が目的地までの行き方に戸惑い近くのコンビニで道を訊くという状況は多いかもしれない。そこでコンビニ側に道案内や観光案内をすることへの期待感が高まっているのだと考えられる。

これに対しコンビニ側ができることはなにか。そのひとつとして店舗に周辺の簡単なガイドマップを設置することがあげられる。特に観光地の周辺にある店舗にそのような物を置いておけば、店舗の従業員が道などを説明することに時間を取られることがなくなり負担軽減につながる。その他にも端末の操作説明や商品名の多言語表示などを充実させることで外国人にとっても利用しやすい店舗になることができる。

4.4 買い物弱者の救済

買い物弱者とは食料品の入手が困難に感じる人のことであり、主に地方では過疎化による小売店の減少、都市部においては高齢化によって店まで行くことが困難になるなどの原因によって発生する。日本では地域の過疎化や全国的な高齢化が進んでおり、この買い物弱者の数も増え続けていると考えられる。農林水産省の調査によれば、食品アクセス問題に対し何らかの対策が必要であると答えた市町村は1,074にのぼり、これは全国の市町村の約84%である。この中の約7割の市町村はすでに何かしらの対策を行っており、その主な内容は「コミュニティーバスや乗合タクシーの運行等に対する支援」や「宅配、御用聞き・買い物代行サービス等に対する支援」である⁴⁰。しかしこれらの対策によってカバーできている割合は平均して半分ほどであり⁴¹更なる対策が必要であることがわかる。

そこでコンビニによって地方の買い物弱者の問題を抑制することが期待される。コンビニの従業員数は2012年時点で70万人を超えていると推定されており⁴²これは1店舗に約14人の雇用を生み出していることになる。コンビニは地域の中でも比較的に入人口が集中している場所へ

³⁸ JTB 総合研究所「インバウンド 訪日外国人動向」。

³⁹ コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会(2015) p. 57.

⁴⁰ 農林水産省(2019) p. 1.

⁴¹ 農林水産省(2019) p. 1.

⁴² コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会(2015) p. 15.

の出店が目立つが、過疎化が進む地域にあえて出店することで周辺の雇用を創出し、コンビニが起点となって地域の活性化が実現する可能性もある。コンビニはフランチャイズシステムによって比較的簡単に出店ができるため、地方での出店の実証も行いやすい。店舗に関しても地方の廃業となった小売店舗を改築することで建築費を抑えることも可能である。地域が活性化したところにコンビニを出店するのではなく、活性化させるために出店をし、実証の結果効果があるとわかれば、買い物弱者の食品アクセスは改善し問題を抑制することが期待できる。

都市部の買い物弱者についてもコンビニのサービスによって問題を抑制することが期待できる。セブンイレブンは食品などの宅配サービスである OMNI 7（オムニ7）を行っており、インターネットで注文した物を自宅で受け取ることができる。セブンイレブンはコンビニ導入期において、コンビニに転換すれば「御用聞き」による配達をしなくてもいいようになるということを勧誘材料の一つとしていた⁴³。しかし環境が変化し 2019 年現在ではこの「御用聞き」が復活しつつある。このような買い物弱者にとって有益なサービスの認知度をあげることもこの問題の対策として重要である。

おわりに

この論文では、主に統計資料やグラフの推移・コンビニに関する意識調査などを用いながらコンビニのこれまでの発展や大手 3 社の戦略、コンビニ業界が抱えている問題点とその対策、これからのコンビニの役割について広い範囲で論じてきた。

そして店舗増加による人手不足の進行、大量廃棄による環境問題など様々な課題を抱えているコンビニにはどのようになっていくべきなのか考えてきた。

日本で生まれたものではないコンビニが日本の環境に合わせ、日本に住む人々にとって欠かせない存在となったことは大変興味深いことである。

これからのコンビニについて、コンビニが抱えている問題を解決するのと同様に大切なことはコンビニと地域との密接な関わりである。日本のどこへ行っても同じ商品を買うことができるという安心感は、コンビニの持つ統一性からもたらされるものであるのは確かである。しかしすでにコンビニの店舗数は飽和しているとも言われており、ここから更なる成長を遂げるためにはそれぞれの店舗が企業の看板を借りつつも、その地域にあった店舗になっていくことであると考えられる。そうすることができたならコンビニへの需要はさらに高まり、もっと身近な存在になることができる。そのためには地元商店街や自治体との連携、コンビニ本社と店舗との立場関係の改善などできることはあるはずである。

⁴³ 川邊 (2013) p. 23.

参考文献

- ・川辺信雄 (2004) 「コンビニエンス・ストアの経営史」,
http://www.dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_4001933_po_wcom400_01.pdf
- ・川邊信雄 (2013) 「第2世代のコンビニ論」『経営論集』第23巻,第1号,
https://www.u-bunkyo.ac.jp/center/library/ba2013_009-035.pdf
- ・甲田紫乃 (2012) 「コンビニエンス・ストアにおける資源浪費の構造」『集団力学』第29巻,
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jgd/29/0/29_89/_pdf
- ・佐藤寛 (2015) 「日本におけるコンビニ研究の現状と今後の課題」,
http://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Download/Report/2016/pdf/C35_ch01.pdf
- ・菅原研究室 (2010) 「コンビニの24時間営業について」京都大学経済学部,
https://www.west-univ.com/library/2010/10_sa2.pdf
- ・須藤繁・増田優 (2014) 「小売業界におけるコンビニエンスストアの進化」『技術革新と社会変革』第7巻,第1号,
<http://s-innovation.org/doc/pdf/%20filename=7-1-4SUDO.pdf>
- ・竹本遼太 (2017) 「コンビニが直面する2つの環境変化」,
https://www.smtri.jp/report_column/report/pdf/report_20171018.pdf
- ・千葉大学倉阪研究会産業分科会 (2009) 「コンビニエンスストアにおける「食品見切り販売」の社会的効果」『ISJF 日本政策学生会議」,
<http://www.isfj.net/articles/2009/j04.pdf>
- ・土屋直樹 (2017) 「コンビニエンスストアにおける経営と労働」,
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2017/01/pdf/041-051.pdf>
- ・根城泰・平木恭一 (2015) 「コンビニ業界の動向・カラクリがよ〜くわかる本」秀和システム.
- ・野村総合研究所 (2014) 「コンビニエンス・ストアを取り巻く環境に関する調査結果」経済産業省,
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/convenience/pdf/001_05_00.pdf
- ・山田久 (2018) 「増加する外国人労働とどう向き合うか」,
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/10655.pdf>
- ・温室効果ガスイベントリオフィス (2019) 「日本の温室効果ガス排出量」,
http://www-gio.nies.go.jp/aboutghg/data/data-updated_7gas_j.html
- ・警視庁 (2017) 「平成28年の犯罪情勢」,
<https://www.npa.go.jp/toukei/seianki/h28hanzaizyousei.pdf>
- ・コンビニエンスストアの経済・社会的役割研究会 (2015) 「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,
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000642.pdf
- ・経済産業省「「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を策定しました。～サプライチェーンに内在する社会課題の解決に向けて」(2019/01/23 閲覧) ,

- <https://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170418005/20170418005.html>
- ・『産経新聞』2018年6月28日「レジ袋有料化 コンビニは試行錯誤」.
 - ・セブンイレブン「沿革」,
<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>
 - ・全国地球温暖化防止活動推進センター(2019)「家庭からの二酸化炭素排出量」,
https://www.jccca.org/chart/chart04_06.html
 - ・たつみコータロー「安心して働ける社会の実現のために」(2019/08/15 閲覧),
<http://www.tatsumi-kotaro-jump.com/black/>
 - ・『日本経済新聞』2018年4月11日「コンビニ店舗省力化競う ファミマ、既存店舗に600億円投資」.
 - ・農林水産省(2019)『食料品アクセス問題』に関する全国市町村アンケート調査結果」,
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/attach/pdf/access_genjo-3.pdf
 - ・ファミリーマート「ファミリーマートの歴史」,
<http://www.family.co.jp/company/familymart/history.html>
 - ・本川裕(2018)「大手コンビニの外国人労働者比率」『社会実情データ図録』,
<https://honkawa2.sakura.ne.jp/5617.html>
 - ・宮田拓弥(2016)「Amazon Goの仕組み「マイクとカメラ」で実現するレジ無しスーパー」,
https://www.huffingtonpost.jp/tak-miyata/amazon-go_b_13521384.html
 - ・労働政策研究・研修機構(2016)「第1章 高齢者雇用の現状と課題」『労働政策研究報告書』No.186,
https://www.jil.go.jp/institute/reports/2016/documents/0186_01.pdf
 - ・ローソン「環境配慮モデル店舗」,
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/biomass/>
 - ・ローソン「ローソンの歴史」,
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/history/detail/>
 - ・Insight Tech Lab.「コンビニ24時間に関する調査レポート」,
<http://lab.insight-tech.co.jp/articles/114/>
 - ・JTB総合研究所「インバウンド 訪日外国人動向」,
<https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/inbound/>