



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# コンビニオーナーの憂鬱 2020年

5

## あるオーナーのはなし

セブン-イレブン東大阪南上小阪店のオーナーである松本実敏さん（57）は、2019年2月1日、24時間営業を午前6時から翌午前1時までの営業に短縮した。この店では、2018年6月から2019年2月までの間に、13人の従業員が辞めたため、松本さんは1人で28時間連続で働いたこともあった<sup>[1]</sup>。本部からは、契約違反として違約金が1,700万円発生する可能性があるほか、契約違反の状態が続く場合には契約解除の理由になりうるという説明があったという。

10

その後本部は「適切な意思疎通をとれていなかった。24時間営業を継続できるよう本部としてサポートする」とコメントしたが、松本さんは「24時間営業の契約を見直さなければ話し合いには応じない」と拒否した。「すべてのオーナーが営業時間を選択できるようになるまでは引き下がれない。法では勝てないから世論を味方につける」と語った<sup>[2]</sup>。

15

われわれの便利な生活を支えてきたコンビニエンスストア。いつでもお店が開いているというのが最大の利便性であり、行政手続きの窓口など社会インフラとしての役割も担う。国内約5万5,000店舗にまで拡大、店舗当たりの売り上げは飽和し、近年では人件費が高騰するなか、なぜ本部はここまで24時間営業に固執するのだろうか。その背後には、コンビニの拡大を支えてきたビジネスモデルの根幹でもある「粗利分配方式」という契約形態が存在している。

20

25

<sup>[1]</sup> 日本経済新聞 2019年2月22日朝刊

<sup>[2]</sup> 日本経済新聞 2019年2月28日朝刊

本ケースは、大阪大学大学院経済学研究科教授 椎葉淳と慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。なお、ケースに登場する人物はすべて架空のものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 村上裕太郎（2021年3月作成）