

コンビニエンス・ストアにおける資源浪費の構造

--- 参与観察に基づく短報 ---

甲田紫乃（京都大学）¹

要 約

環境意識の高まりから、昨今の企業には、ますます環境に配慮した経営が求められている。コンビニエンス・ストアもその例外ではなく、コンビニエンス・ストアから大量に排出されるゴミは批判的となっている。そもそもコンビニエンス・ストアは、その名称が示すように、「便利な店」である。しかし、その利便性そのものが、コンビニエンス・ストアにおける環境問題を引き起こしている元凶ではないだろうか。

本論文は、筆者がコンビニエンス・ストアで働きながら観察した事実をもとに、コンビニエンス・ストアの利便性が資源浪費を引き起こす構造的な問題を考察したものである。その結果、①「一応は環境への配慮を示しつつも本音では利潤追求を志向する本部と、販売機会の損失を回避すべく資源を浪費する加盟店」という「本部－加盟店」関係、②「飽くなき利便性を求める客とそれに全力で応えようとする店舗」という「客－店舗」関係という 2 点からなる「資源浪費の構造」が明らかになった。

キーワード：コンビニエンス・ストア、資源浪費、機会損失、廃棄ロス、環境活動

従来の環境行動の研究では、個人の環境意識や環境行動が取り上げられることが多く、「構造」、とりわけ、社会・経済的な構造ではない、生活者に密着した構造についてはあまり触れられていない。本論文では、コンビニエンス・ストアの利便性そのものに資源浪費を引き起こす構造的な問題が存在するということを明らかにする。さらに、参与観察によって、その構造的な問題の形成メカニズムを分析する。具体的には、コンビニエンス・ストアの利用客と店員との間の関係、および、コンビニエンス・ストア本部と加盟店（店舗）との関係に焦点を当てる。

1. コンビニエンス・ストアの現状

(1) コンビニエンス・ストアとは

コンビニエンス・ストアは、もともと 1927 年、米国テキサス州で創業された小さな氷製造販売会社、サウスランド社が起源である。その後、1946 年に、店名を「7-Eleven」に

¹ 京都大学大学院エネルギー科学研究科 shino.koda@gmail.com

本論文は、「利便性の陥穽：コンビニエンス・ストアにおける資源浪費の構造」と題する筆者の修士論文(甲田, 2009)をもとに執筆した。

変更した。米国でのコンビニエンス・ストアの成長は、1960年代に入り一気に加速し、これに影響される形で、日本でも1969年、初のコンビニエンス・ストアが開店した。その後、1970-90年代にわたって急成長を遂げ、日本の小売り業態の一角を占める巨大産業の一つとなった。

小売業者主導で構築された完成度の高い供給連鎖システムを実現している日本のコンビニエンス・ストアは、その生産・流通システム全体、さらにその立地においても、世界でも稀な独自性を有している(矢作, 1994; 川辺, 2003)。たとえば、日本は、スーパーマーケットがまだ成長期にあり成熟期に達しておらず、依然として多くの既存の独立小売店が多数活躍しているうちにコンビニエンス・ストアが急速に発展したため、住宅地はもとより繁華街にさえも立地する長時間営業の生活必需品総合店という業態をとるに至った(2003, 川辺)。一方、アメリカの場合、スーパーマーケットが十分に発達した後、スーパーマーケットの機能を補完する形で、コンビニエンス・ストアは普及したため、アメリカのコンビニエンス・ストアは、住宅地に近く、スーパーマーケットでのまとめ買いでは間に合わない商品を補充するという役割が主であることが特徴的である(2003, 川辺)。このように、日本のコンビニエンス・ストアは、独特の発展を遂げ、日本全国津々浦々に存在する、日本人の日常生活にとってとても身近なものとなったのである。

以下、独自の進化を遂げた日本のコンビニエンス・ストアの代表的な特徴である、a)業態、b)粗利益分配方式、c)POS システム、d)フランチャイズ・チェーン・システムについて述べる。

a. 業態

日本におけるコンビニエンス・ストア業態の定義にはいくつかある。この原因の一つとして、コンビニエンス・ストアの業態の変化が激しいことや、次から次へと新しい商品や複雑な販売システムを打ち出すことがあげられる。本論文が依拠する経済産業省の定義(2005)によれば、コンビニエンス・ストアとは、売り場面積 30 m²以上 250 m²未満で、取扱商品は飲食料品が中心であり、終日営業あるいは1日に14時間以上営業で、セルフサービス方式を採用している事業所をいう。

経済産業省(2009)によれば、セルフサービス方式とは、(1)客が値札等により各商品の値段が判るような表示方法をとっていること、(2)店に備え付けられている買い物カゴ、ショッピングカート、トレーなどにより、客が自由に商品を選び取れるようなシステムをとっていること、(3)売り場の出口などに設置されている精算所(レジ)において、客が一括して代金の支払いを行うシステムになっていること、の3つの条件を兼ね備えている場合をいい、当該事業所の売場面積の50%以上について、これらの条件を採用している場合をいう。

b. 粗利益分配方式

本部は、加盟店に対する経営のノウハウやトレードマーク、トレードネーム、商品などの提供と引き替えに、一定のロイヤルティなる対価を加盟店から徴収する。金(2001)によると、ロイヤルティの徴収方法には、売り上げ分配方式、粗利益分配方式、定額方式の3種類あり、コンビニエンス・ストアでは粗利益分配方式が最も一般的となっている。

コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式の特徴として、廃棄ロス²は粗利益に加算される項目となっており、この金額は加盟店オーナーの収益から差し引かれることがあげられる(金, 2001)。コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式では、月次粗利益および月次利益は、以下のように計算される(金, 2001)²。

月次粗利益＝月次売上高－期中仕入高＋商品廃棄ロス（見切り・処分高／売価）
したがって、加盟店オーナーの月次収益は、以下のようになる。

オーナー月次収益＝月次粗利益－本部ロイヤルティ－商品廃棄ロス

c. POS システム（販売時点情報管理）

POS システムとは、バーコードとコンピューターを用いて、物品販売の売り上げ業績を単品単位で集計可能なシステムのことである。この POS システムによって得られた POS データには、単品ごとの売上データのみならず、時間帯や年齢、客層のデータなども組み込まれており、店舗はこの POS データをもとに発注を行う。コンビニエンス・ストアの店舗内の POS システムは、通常、1 台のストアサーバ、2 台の POS ターミナル、発注・検品端末で構成され、後方システムと ISDN や通信衛星で結ばれている(臼井, 2003)。

d. フランチャイズ・チェーン・システム

社団法人日本フランチャイズチェーン協会(2003)の定義によれば、フランチャイズ・チェーン・システムは、以下のように定義される。

フランチャイザーと呼ばれる事業者が、フランチャイジーと呼ばれる他の業者との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレードネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係のことをいう。

(社団法人日本フランチャイズチェーン協会, 2003)

フランチャイザーは本部、フランチャイジーは加盟店を意味する。本論文では、「本部」、「加盟店(店舗)」の用語を用いる³。

以上より、コンビニエンス・ストアとは、フランチャイズ方式をとり、24 時間営業の小規模店舗で飲食料品や生活用品等を販売している店舗であると要約できる。コンビニエンス・ストアとスーパーマーケットの違いは、売り場面積がコンビニエンス・ストアの方が小さいことはもとより、コンビニエンス・ストアでは、振り込みや各種公共料金等の支払いやチケット購入、宅配便の受付、ネットショッピングで購入した商品の受け取りなど、多種多様なサービスが提供されていることがあげられる。また、矢作(1994)は、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアの3業態を、経済効率性と社会的有効性の

² 付録に、コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式(表1)および一般的な粗利益分配方式(表2)による、加盟店オーナーの月次収益の計算例を紹介している。

³ 本論文では、加盟店のことを店舗と呼ぶ場合もある。理由は、第3節にて後述。

観点から分類し、百貨店は消費の民主化、スーパーマーケットは消費の大衆化、そして、コンビニエンス・ストアは消費の即時化を推進した業態であると述べている。

社団法人日本フランチャイズチェーン協会の調査（2011a, b）によれば、2010年12月時点で、コンビニエンス・ストアの店舗数は、全国で43,000店を超え、2011年3月時点の既存店ベースでの売上高は、6,466億円に達した。2001年3月に実施された全国2,000人の20歳以上の男女を対象にした社団法人中央調査社の「全国成人のコンビニエンス・ストア利用状況の調査結果の概要」（2001）によると、たとえば、20代では、コンビニエンス・ストアを週1日以上利用する割合が40%以上にのぼり、月1日以上コンビニエンス・ストアを利用する全体の割合は、60%以上にのぼる。これらのことからわかるように、コンビニエンス・ストアは日本人の生活になくはならないものになっているという現状がある。

（2）日本のコンビニエンス・ストアの環境問題と環境活動

日本のコンビニエンス・ストアをめぐる環境問題の代表的なものに、ゴミ問題、すなわち廃棄物問題があげられる。コンビニエンス・ストアからは、商品の消費期限を過ぎたり、商品ごとに定められた販売期限が過ぎる直前に、売り場から撤去される廃棄物である食品廃棄物を始め、商品納入の際に排出される段ボールや、店内・店外設置のゴミ箱のゴミなど、様々なゴミが廃棄される。

ゴミ問題以外にも、24時間営業にともなう二酸化炭素排出の問題もあげられる。店舗内の冷暖房や照明等も24時間稼働され続ける結果、電力消費量は多大な量に及んでいる。たとえば、コンビニエンス・ストア業界の二酸化炭素排出量は、社団法人日本フランチャイズチェーン協会加盟12社分で2006年度は年間約267万トンであった（社団法人日本フランチャイズチェーン協会，2011c）。

昨今の環境意識の高まりにより、企業には環境に優しい経営が要求されるようになった。コンビニエンス・ストアも例外ではない。各コンビニエンス・ストア・チェーンでは、食品廃棄物や廃油を資源化する試み、設備機器の省エネ化の推進、省エネ型の照明の導入や再生可能エネルギーの積極利用などが行われている。

たとえば、業界第一位で、日本においてコンビニエンス・ストアを牽引してきたセブン-イレブン・ジャパン（2001，2003）では、店舗の廃棄物一括処理システムである「エコ物流」を構築している。「エコ物流」によって、地域ごとに異なる廃棄物の処理方法にきめ細かに対応し、セブン-イレブン・ジャパン全体の総括と情報の共有が可能となることで、廃棄物の適正処理とリサイクルの推進を行っている。

ローソン（2011）では、日々の生活の中でCO₂排出量を減らす努力をしても減らせなかった分を、途上国などの他の場所で実現したCO₂排出削減量によって、その全てあるいは一部を埋め合わせる（オフセットする）という、「CO₂オフセット運動」と呼ばれる環境キャンペーンを行っている。このキャンペーンでは、利用客が買い物で貯めたポイントや現金でCO₂オフセットを申し込むことや、排出権付きの商品の購入により、CO₂オフセットが行えるサービスを実施している。

ファミリーマート（2011）では、包装ラップの厚みを18%薄くすることで、利用客の家庭ゴミ削減とともに二酸化炭素排出削減への取り組みが行われている。これらに加えて、各コンビニエンス・ストア・チェーンでは、レジ袋の削減、割り箸の削減などの様々な取り

組みが行われ、それぞれの環境報告書にて目標値と達成度を公表している。

2. コンビニエンス・ストアにおける参与観察

本節では、筆者がコンビニエンス・ストアで実施した参与観察の詳細を、特に業務内容に焦点を絞って紹介する。業務内容には、a) 勤務時間を通して行う基本業務、b) 時間ごとに行われる業務があり、また、これらの業務内容の遂行に大きく関わる c) 指導、通達についても詳細を述べる。

(1) 参与観察の方法

本現場調査は、2008年6月から2008年8月までの計10日間、あるコンビニエンス・ストア（京都府京都市）において、アルバイト店員として、実際の店員と同様の業務を行いながら、参与観察を行った。業務内容は、レジ、検品、調理、清掃、接客であり、11時から15時まで、合間12時から30分の休憩をはさんで4時間の勤務であった。具体的には主に以下の8点を中心に逐一観察し、記録した。

- ①本部から送られてくる通達、マニュアル、日誌の内容について
- ②店員がどのようにゴミを処理しているのか
- ③利用客がどのように商品を購入しているのか
- ④店内で生じた注目をひく出来事とそれに対する店員の対応
- ⑤店員同士の会話
- ⑥本部と加盟店、利用客の関係
- ⑦商品の仕入れ方法
- ⑧在庫の発生の仕方

(2) 業務内容

a. 勤務時間を通して行う基本業務

- ① 商品の前置および店内の巡回

客が来るまでは、販売期限等が迫っている商品をディスプレイの前面に置くこと（商品の前置）を行いながら、店内の巡回を行う。

- ② レジ業務

客が来れば、レジ業務を行う。客が来ない間は、①、③を行う。

- ③ 商品関係の業務

①、②と並行して唐揚げ等の店内調理品の調理、販売期限を迎えた商品の撤去や、商品の補充も行う。

b. 時間ごとに行われる業務

- ④ ゴミ業務（2時間おき）

およそ2時間おきに⁴、店舗外に設置されているゴミ箱のゴミ（以下、店外ゴミ）のチェックを行い、必要ならば、店舗内に設置されているゴミ箱のゴミ（以下、店内ゴミ）と店外ゴミをあわせて、店舗の裏にあるゴミ倉庫と呼ばれるゴミ専用の倉庫にそれらを持って行く（ゴミ出し）。後述⑥の清掃直前には変則的にゴミ出しが行われる。また、ゴミ出しの帰りには、駐車場や入り口などの清掃を行う。

⑤ 納入および検品（14時から14時半にかけて）

14時頃に夕刊が届くので、それらの納品確認や陳列を行い、また、14時半頃に、前日発注した商品の納入が行われるので、それらの検品、陳列等も行う

⑥ 清掃（15時頃）

15時頃はもっとも来客が少ない時間帯の一つであることから、商品を拭くこと、床へ掃除機をかけることなど多岐にわたって、店内の清掃が行われる。

c. 指導と通達

指導と通達について詳細を述べる前に、まず、マニュアルについて説明する。マニュアルには、運営ノウハウや経営に必須な一般的な業務、すなわち、加盟店として「実施しなければならない」業務が記載されている。加盟店はマニュアルに記載の事項を本部の要求通りに行う必要がある。このことを踏まえた上で、指導と通達について解説する。

① 指導

指導とは、本部から加盟店に対して行われるものであり、多くの場合、本部から派遣される店舗指導員により行われる。指導は、加盟店がマニュアルに従っていない場合や利用客から本部に苦情等が寄せられた場合などに行われる。なお②で後述する通達記載の事項が本部の要求通りに行われていなかったとしても指導が入ることはない。というのも、通達は、「実施が推奨される」業務を記載したものに過ぎないからである。

② 通達

通達には、本部から加盟店に対する売り上げ向上のための方策が、加盟店による「実施が推奨される」業務として記載されている。加盟店がたとえその業務を実施しなかったとしても、本部から指導が入ることがない。コンビニエンス・ストアによる環境活動は通達に記載されている。

各コンビニエンス・ストアは、本部から、業務内容が細かく記載されたマニュアルの他に、売り上げを向上させるためのアドバイスやその月の売り上げ目標といった事柄が記載されたこの通達を得る。通達は従業員の基本的接客方法などが記載されたマニュアルとは別のものであり、逐次更新されるオペレーションノートと呼ばれるノートに、店員が日記のようなものを書く欄に加えてファイリングされる。通達には、新商品のポイント換算の仕方や、個別商品の売り上げ目標などが記載されている。通達内容の具体例を紹介しよう。「6月の主力商品は〇〇で、これらを店内の△△の位置に置いて販売することを推奨します。〇〇の6月の売り上げ目標は××です。がんばりましょう」、「7月

⁴ ベテランのアルバイト店員が、客の出入りを見て、経験則で新しいアルバイト店員に指示するものであり、〇時間おきに見に行くように、とは決められていない。本現場調査を行った店舗では、9時半、11時半のように2時間おきに行われた。

前半の平均気温は■■が予想されるとのことです。**の売上げが上昇することが予測されます」。このような通達が随時本部から加盟店へ配信されるのである。

参与観察を行ったコンビニエンス・ストアでは、随時送られてくる本部からの通達をファイルにし、全店員が閲覧できるようになっていた。

さて、コンビニエンス・ストアにおける環境活動に関する事項は、②の通達、すなわち「実施が推奨される」業務記載されていた。たとえば、「環境意識の高いお客様が増えています。割り箸やレジ袋は有無を聞いてからお渡しすることを推奨します」、「暑くなってきましたが、冷房の設定は〇〇度に」、「店舗外に設置しているゴミ箱内のゴミは分別されていない場合は再分別してから」などの通達が行われていたのである。本部からの通達は、たとえそれを達成できなくてもなんの指導もないことから、単なる目標と捉えられており、さしずめ、本部からのアドバイス程度にしか捉えられていなかった。これらの通達はすべて、本部から加盟店への「売上げ、集客向上のための」アドバイスに過ぎず、「実施する／しない」は加盟店側にゆだねられているのが実際のところである。

このような環境活動を推奨する通達がある一方、食品廃棄物を増加させるようなマニュアルがあるのも事実である。たとえば、店頭調理品は、種類ごとに、「調理から〇〇時間経たら廃棄すること」、のように事細かに決められていた。この廃棄時間は、弁当や店内調理品が腐敗してしまうことを回避するための賞味期限よりもさらに短く設定されているものであり（販売期限）、主に、品質を一定に保たせることで値下げを防ぎ、定価販売を行うために設けられている期限である。このように賞味期限を短く設定することにより、まだ十分に食べることが可能なものまでも廃棄されているのが現実である。

3. 参与観察のエピソード

本章では、参与観察に基づき、加盟店と本部間、店員と利用客間の関係性を示す6つのエピソードを紹介する。なお、以降、本部と加盟店間の関係においては、加盟店をそのまま加盟店と呼び、加盟店と利用客間の関係に言及する際には、加盟店のことを店舗と呼ぶことにする。というのも、利用客にとっては、加盟店は、加盟店として認識されているというよりむしろ、コンビニエンス・ストアの店舗として認識されていると考えられるからである。

(1) 加盟店と本部との「利益」を軸とした相互関係

加盟店と本部との間の関係は、もちろん、「利益」を軸として成り立っているが、結論を先取りすれば、加盟店が有する「機会損失⁵に対する多大なる恐怖」がその背後に存在しているのである。

ここで、加盟店と本部との「利益」を軸とした相互関係、そしてその相互関係の背後にある利用客の利便性志向について考察するために、それらを如実に表している以下の3つ

⁵ 本論文における機会損失は、加盟店が本来それ（例えば、売り切り商品を出さないことなど）を行っていたら売上が上がっていたらと思う販売機会の損失を意味する。

のエピソードを紹介する。

【エピソード1】利用客の心理と機会損失

①14時前。昼休みの混雑が嘘のように感じられるほど来店客は減り、店内は静かだった。30代と思われる女性が来店した。商品棚には、シュークリームが一つだけ残っており、彼女は何度かそれを手に取り、かごに入れようとしたが、結局シュークリームは買わずに、ガムを買った。

②14時過ぎ。50代と思われる男性が来店。店内調理品の一つであるからあげを目当てに来店したようである。この日はあえて、この時間帯は来客数が少ないことを考慮に入れた結果、からあげは各種類1パックずつのみ用意されていた。というのも、食品廃棄物を減らすようにと本部から通達を受けていたからである。

客：「これだけなん？次のはいつできんのん？」[これだけか。次のものはいつできるか]

店員：「約5分後となっております」

客：「熱いのん、欲しいんねん」[熱いのが欲しいのだ]

店員：「こちらは、できたととなっております」

客：「一つだけやん。冷えてるんはいらん。もうええわ」[一つだけではないか。冷えているのはいらん。もう、必要ない]

①は、利用客が一つだけ残っている商品の購入を迷った末にあきらめる様子うかがえる。また、②は、たとえできたとであったとしても、一つのみ用意されている商品売れ残り品と思込み、購入の対象としない様子うかがえる。このような状況は、参与観察を通して頻繁に見受けられた。なお、②の食品廃棄物を極力抑えようとする試みの実施は、この一度だけであった。これ以降、どんなに利用客が少ない時間帯でも、常時からあげ等の店内調理品は、2つあるいは2パック以上置かれるようになった。

【エピソード2】機会損失に対する恐れ

店長：(検品終了後、商品を陳列する際、極度に大量に納入された菓子パンを見て、)「〇さん、なんか、これぎょうさんあるけど、なんで？」[〇〇さん、これがたくさんあるがなぜか]

店員：「あ、これ、前、ぎょうさん売れたさかい、多めに発注かけといたん」[これは以前にたくさん売れたので多めに発注した]

店長：「そうなん」[そうか]

この大量に納入された商品の2日後、筆者はシフトに入っていて、それらの商品の在庫がどれほど減っていたかを見た。この商品は、ほとんど売れていなかった。そして、廃棄期限を迎えたので、それらのほとんどが廃棄処分となった。

【エピソード3】本部と加盟店との複雑な関係性

店員A：「(本部からの通達をみて)またこんなん言ってきたはるわ」[またこのようなことを言ってきている]

店員 B：「なに？」

店員 A：「クーラーの温度上げろやって。そんなんしたら、またお客さんに暑いって言われるやん」[クーラーの温度をあげろとのことだ。そのようなことをしたら、また客に暑いと言われてしまう]

店員 B：「お客減るし。指導員くるの、かなんで」[客が減る。指導員が来るのは嫌だ]

この会話の後、筆者は店員 C に一連の会話はどういうことか尋ねた。それによると、「本部から環境活動の一環として、冷房の温度を上げるようにと通達があったが、もし仮にその通りにすれば、利用客の中に店内が暑いと苦情を言う者も出て、場合によっては直接本部に苦情を言う者も出る。その場合、本部からサービスの質が悪い、利用客の要望に応えるようにとの指導が入り、場合によっては指導員という、店舗経営を指導する専門のスタッフが送り込まれる」という。店員 C によれば、「指導員の中には、現場を知りもしないで、店舗運営に口を出す者もおり、できることなら指導員には来てほしくなく、指導が入らないようにするためには、利用客の要望に限りなく応えることが一番である」とのことだった。

（2）利用客と店舗との「利便性」を軸とする相互関係

コンビニエンス・ストアは、そもそも「便利である」ことが期待されるものであり、だからこそ、商品価格がスーパーマーケットの価格より高くても、人々は足繁く通う。そのような中で、利用客には際限なくコンビニエンス・ストアの「利便性」を追求する傾向が参与観察により見出された。以下、利用客の利便性志向を如実に表している 3 つのエピソードを紹介する。

【エピソード 4】＜利便性志向の利用客＞

12 時前に 70 代と思われる男性が来店した。店内に入ってくるやいなや、トイレに直行する。その後カゴを持ち、買い物を始める。ミネラルウォーター、サプリメント、弁当、即席ラーメン、からあげを購入。また、その際に、各種請求書の支払いと、TOTO⁶の申し込み、そして、宅配便の申し込みを行った。その後、店内のポットからお湯をいれ、店外でラーメンを食べた。そして、その後、いったん車に戻ると、また店内に戻ってきて、ペンとはさみを貸してほしいと言った。コンビニで、何か荷物を送るためだった。送り終わった後、彼は、また店内をウロウロし、饅頭を買った。そして、もう一度車に戻ると、車内のゴミを袋に入れ、店内に戻ってきた。そして、以下の会話が行われた。

客：「これ、捨てといて」

店員：「かしこまりました」

【エピソード 5】利便性志向の規範における環境行動

この日は、とても客が多かった。11 時頃から、絶え間なく、客が来店し、次から次へと弁当を買っていった。20 代と思われる女性がエコバッグを持参し、レジにやってきた。そ

⁶ 独立行政法人日本スポーツ振興センターが実施しているスポーツ振興くじのこと。

して、以下の会話が彼女の後ろに並んでいる客同士で行われた。

客C：「こっちに並ばへんかったらよかったわ」[こちらに並ばなければよかった]

客D：「普通に袋をもらわはったらええのに」[普通に袋をもらったらいいのに]

エコバッグを持参する利用客があまりに少ないからか、ベテランのアルバイト店員でも、エコバッグを持参した利用客にとまどっているようであり、少なからず苛立ちの表情が見受けられた。後に、この店員が他の店員との会話で述べていたことによると、どのようにどの順番でエコバッグに商品を入れたらよいのか戸惑ってしまったとのことである。というのも、コンビニエンス・ストアで使われるレジ袋にはいくつかの形状があり、また商品の入れ方にも一定の決まりがある。弁当用には広くて四角い底の、弁当が垂直になることを防ぐ形状のレジ袋が用意されているし、例えば、洗剤と食料品などは、1つのレジ袋には入れず、別々のレジ袋に分けて入れることになっている。このエコバッグを持参した利用客は、弁当の他にサンドイッチや、洗剤など様々な種類の商品を購入したが、彼女の持参したエコバッグは一つのみであり、弁当が垂直にならないような四角い底のある形状ではなかったこともあって、店員を困惑させたのであった。店員の戸惑いにより、レジ業務がもたついたせいで、エコバッグを持ってきた女性の後ろにずらりと行列ができてしまったのである。上記の会話のすぐ後、別の店員がもう一つのレジでレジ業務を始め、行列が二分されたことにより、行列は解消された。

【エピソード6】利用客の利便性志向への追随そして環境活動の不履行

店員F：「(本部からの通達を見ながら) レジ袋、要るかどうかが聞くようにしてくださいやうて」[レジ袋が必要かどうか聞くようにしてくださいとのこと]

店員G：「そんなん無理やろ。お客さん、おこるで」[それは無理だ。客が怒るだろう]

店員F：「やんな。(筆者を見て) うちんとはせえへんし」[その通り。この店舗ではそれは行わない]

これは、筆者がオペレーションノートに記載された通達を読んでいたところ、他の店員がやってきて、通達をのぞき込んだことがきっかけで、始まった会話である。この通達には、小さな商品を購入した客にはレジ袋が必要かどうかを聞いて、必要な場合にレジ袋を渡すように、との記載があった。店員Fによると、レジ袋の有無を聞くことで、会計の迅速性がほんのわずかでも損なわれる可能性があり、そうなると利用客は怒るであろう、とのことだった。

4. 考察

(1) 各エピソードについての考察

a. 本部の利益追求の本音と加盟店の機会損失に対する多大なる恐怖

エピソード1から3までは、「一応は環境への配慮を示しつつも本音では利潤追求を志向する本部と、販売機会の損失を回避すべく資源を浪費する加盟店」という「本部加盟店」関係を示している。

エピソード1では、購入希望の商品の陳列数が少ない場合、利用客は購入を控える傾向にあること、エピソード2では、この利用客の傾向を受けて、加盟店は多めの発注を行うことが描かれていた。店内を見渡した時に商品の陳列棚にある商品が少なく、すかすかの状態である場合、利用客は商品数の少なさに不満を持つ場合もある。本来ならば、これは、商品が売り切り間近の状態であり、廃棄ロスの観点からは理想的なはずの状態であるが、利用客の中には、たとえその商品が新鮮なものであったとしても、売れ残り品と勘違いし、苦情を本部に入れるものもある。このような場合、本部から加盟店へ前述の「指導」が行われる。このような事態を避けるため、また、十分な商品数を用意していたら、利用客は購入していたに違いないという思惑のため、加盟店は多めに発注し、多量の在庫あるいは多量の食品廃棄物を抱えるようになる。

エピソード3では、環境活動の通達に記載されていた店内の温度設定をめぐり、加盟店が、本部の建前と本音を前に、利用客の取るであろう行動を経験から予測し、結局、通達記載の環境活動を実施しないことを選択する様子が描かれていた。

エピソード1からエピソード3までを総合すると、加盟店は、本部からの環境活動実施の通達は建前であり、本音は利益追求であることを察知していることがうかがえる。そして、本部の建前と本音を背景に、加盟店は、機会損失への恐れを抱くようになるのである。

参与観察を行ったコンビニエンス・ストアでは、必要以上の発注により、多数の在庫を抱えていた。仮にPOSシステムによって把握された販売動向に忠実にしたがって発注を行っていたならば、在庫量は少なくなっていたに違いない。しかし、実際には、機会損失に対する多大なる恐怖を加盟店が抱えていることにより、必要以上の在庫—多くの場合は、食品廃棄物—を出すことになっていた。POSシステムがあるばかりに、その数値を最低ラインとして考え、「もっと売れる（た）はず」と考えて発注するのである。

加盟店はなぜ機会損失を廃棄ロスよりも重視するのであろうか。そもそも、フランチャイズ方式で広く一般的に採用されている会計方法では、廃棄ロスは、本部の不利益になりにくくなっており、加盟店が、廃棄ロスのリスクを引き受けることになっている。この方法では、廃棄ロスは粗利益に加算される項目になっており、加盟店オーナーの収益から差し引く項目になっている⁷(付録表1)。つまり、廃棄商品を出せば出すほど、加盟店はその分のロイヤルティも本部に支払わなければならない、損失は大きくなる。にもかかわらず、実際は、加盟店は、廃棄ロスよりも機会損失を重視する傾向にある。それはなぜであろうか。

理由としては、本部と加盟店の関係の背後にある上下関係および本部と加盟店の関係性を背景とした、以下の2点が考えられる。1つ目は、加盟店は、「指導」を「通達」よりも重視するということであり、2つ目は、加盟店が機会損失と廃棄ロスに対してある種の強固な信念を持っているということである。

まず、これら2つについて述べる前に、これらの理由の背景にある本部と加盟店の特異な関係性について触れておきたい。フランチャイズ・チェーン・システムでは、そもそも本部と加盟店に上下関係はないとされ、本部と加盟店は、対等な関係で共同事業を行うパ

⁷ 付録表1に「コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式計算例」を、表2「一般的な粗利益分配方式計算例」とともに紹介している。

ートナーであると位置づけられている（中小企業庁，2011）。しかし、コンビニエンス・ストアにおいては、その関係性は複雑であり、必ずしも対等な関係が成立しているとはいえないのが現状である。本部は自己の商標、サービスマーク、トレードネームその他の影響の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を加盟店に与えたい（第1節参照）、本部は例えば廃棄ロスにすらロイヤルティをかける。ここが個人営業の店とは大きく異なる点であり、このような状況のもとでは、加盟店は本部の商標等のもと、「商売をさせてもらっている」という感覚、あるいは「本部には逆らえない」という感覚を持って無理もないのではないだろうか。実際、参与観察の際には、たびたび、「本部がこう言っているから仕方が無い」との言葉が聞かれたのも事実である。この背景を踏まえた上で、以下、加盟店が廃棄ロスよりも機会損失を重視する傾向にある理由について考察する。

本部は、加盟店がマニュアルに従っていないと思われる場合や、加盟店の売り上げ低下（あるいはその懸念）、利用客からの苦情等に関して、加盟店に随時「指導」を行う。この「指導」は、それに従わない場合、経営努力をしていないと見なされるものである。環境活動を実施するよう「通達」が行われる一方で、もし売りきり商品を出してしまったら、加盟店は本部から、もっと売れたかもしれない、機会損失を考えろ、と指導される。ここで重要なことは、本部から加盟店への「通達」と「指導」には大きな違いがあるということだ。「通達」は本部からのアドバイスという位置づけであり、実施しなくても罰則などはない。しかし、「指導」の場合は、それを行わなければ、加盟店は本部から経営努力をしていないと見なされ、指導員による厳しい指導が行われる場合もある。したがって、加盟店は、特に罰則などのない「通達」を実施するよりも、本部からの「指導」の履行を優先するのである。

さらに、加盟店は、廃棄ロスに関しては、「いわば在庫の数によって左右されるので損失が予測可能であり、損失額は確定的である」、そして機会損失に関しては、「自店舗の利用客を増加させることによって減少させることが可能であり、利用客の増加は努力次第（多くの場合商品数の豊富さ）でいかようにも実現可能であるに違いない」との信念を持つ傾向がある。しかし、ゴミの減少の観点からは、在庫は極力少なく商品は売り切ることが望ましいに違いない。結局のところ、加盟店は、機会損失は少なければ少ないほどいいとの信念をもつに至り、過剰なサービスを行ったり発注量を増やしたりするのである。

b. 利便性志向の利用客と店舗の「お客様は神様」

エピソード4から6までは、「飽くなき利便性を求める客とそれに全力で答えようとする店舗」という「客店舗」関係を示している。

エピソード4では、本来ならばコンビニエンス・ストアでは行われなような事態が起きていることが描かれていた。コンビニエンス・ストアの「利便性」を最大限に活用しようとしている利用客が、本来ならば自分でゴミの分別を行い自宅で廃棄しなければならぬとされるゴミを、コンビニエンス・ストアで廃棄することになんの違和感をも感じていないことがうかがえる。そして、店舗はそのような利用客の「利便性」への追求に答えた。

この背景には、利用客を（他でもない）自店舗に引きつけておきたいとする思惑があると考えられる。店舗側は、このような過剰なサービスを期待する利用客に対し、そのサー

ビスを拒否することによって、他の店舗、あるいは他のコンビニエンス・ストア・チェーンに彼らが流れてしまい、売り上げが減少することを恐れる結果、行き過ぎたサービスまで行っていると考えられるのではないだろうか。

エピソード5では、環境配慮行動を行なっている利用客への風当たりの強さが描かれていた。本来ならば、本部から環境活動として推奨されているエコバッグを持ってきた利用客は歓迎されるはずであるのに、結局のところ、疎まれてしまっていることが現れている。せっかくエコバッグを持参しても、そのせいで、行列ができてしまい、そしてそれによって通常とは違う対応を店員から受け、後方の客にいらいらされるのなら、誰がエコバッグをコンビニエンス・ストアに持参するであろうか。コンビニエンス・ストアで普及が進まないのも無理もない。

この例からは、エコバッグに限らず、利用客がコンビニエンス・ストアに期待するサービス（＝便利であること）を裏切るような事態—たとえば、会計の迅速性が失われる事態など—が起きた場合、利用客の行動は、たとえそれが環境活動の一つであったとしても、うとまれる傾向にあるということが見受けられる。

さらに、現場調査を通して気になった点として、常時4台稼働させられていたポットの存在がある。これらのポットは、即席ラーメン等を温めるためのものであり、昼休み以外は1台でも十分なくらいであるのに、常時4台とも最高温度で稼働されていた。このことに関して、他の店員が述べたことによると、稼働しているポットが一つだけで、仮にその一つだけのポットを利用客が使っていた場合、即席ラーメンを食べたいもう一人の客がそのポットを使えないがために、他の店舗に流れてしまう恐れがあるから、常時稼働しているとのことであった。これも、店舗側が、利用客の要求する「利便性」にいつでも応えようとすることで機会損失を少しでも防ごうとしている例としてあげることができよう。すなわち、店舗と利用客との「利便性」を軸とした相互関係の背後には、店舗が有する「機会損失に対する多大なる恐怖」が存在している、と考えられるのである。

エピソード6では、本部からのレジ袋に関する環境活動の通達を、店舗が利用客の傾向を鑑みて、実施しないことを決めた様子、すなわち利便性志向の利用客に対する店舗の追従描かれていた。

環境活動の多くは、既存のサービスの質を低下させる場合が多々あるのが現実である。それまで無条件に提供されていた割り箸やレジ袋の有無を聞かれるようになることで、利用客はサービスが低下したと感じることが多い。参与観察を行った店舗の店長によると、このように感じた利用客の中には、本部にサービス低下の苦情の電話を行うものもいるという。このような場合、そもそもそのようなサービスを行うよう通達したのは他でもない本部であるにも関わらず、本部は、店舗にサービスの質を向上させるようにとの「指導」を行うのである。

（2）コンビニエンス・ストアの利便性が引き起こす資源浪費の構造的な問題

仮に、本部の通達通りに環境活動を加盟店（加盟店）が実施するならば、その影響は大きいものであり、コンビニエンス・ストアにおける環境問題は劇的に解消されるはずである。しかし、実際のところは、結論を先取りすると、機会損失を恐れるあまり、本部からの環境活動実施の通達は適切には実施されていなかった。

本部の本音は、環境への配慮を示しつつも、結局のところ、利潤追求にあることが、「指導」の根底にあると考えられ、このことが、本部と加盟店（店舗）の関係に複雑性をもたらしていると考えられる。本部による加盟店（店舗）への環境活動の通達は「売り上げ、集客向上のため」のアドバイスであることから、本部は環境活動の実施が、ひいては集客向上、売り上げ向上につながると考えていることがうかがえるのではあるが。

加盟店（店舗）は一貫しないメッセージ（環境活動実施の通達と機会損失を防ぐためのサービス向上の指導）を本部から受け取り、一連の経緯、たとえば「本部からの環境活動実施の通達→加盟店（店舗）が実施を試みる→利用客から本部への苦情→本部から加盟店（店舗）へのサービス向上の指導→利便性に基づいたサービス向上」といった経緯を経た結果、加盟店（店舗）は、たとえ、環境活動の実施の通達を得ていて、しかもそれを実施することが環境によいことだと分かっているにもかかわらず、利便性に基づいた「サービスの向上」を選択せざるを得なくなり、以後、加盟店（店舗）は本部からの環境活動実施の通達を軽視するようになるのである。さらにこの経緯は一連の利便性に基づいた循環を築くと考えられる。つまり、加盟店（店舗）のサービスが向上した結果、利用客の加盟店（店舗）に対する利便性への期待が増し、利用客はさらなる利便性をコンビニエンス・ストアに求めるようになると考えられないだろうか。

以上より、コンビニエンス・ストアの利便性は、①「一応は環境への配慮を示しつつも本音では利潤追求を志向する本部と、販売機会の損失を回避すべく資源を浪費する加盟店」という「本部-加盟店」関係、②「飽くなき利便性を求める客とそれに全力で答えようとする店舗」という「客店舗」関係の 2点によって、資源浪費の問題が構造的に引き起こされていることが明らかになった。

引用文献

- 川辺信雄（2003）．新版セブン-イレブンの経営史，有斐閣．
- 金頭哲（2001）．コンビニエンス・ストア業態の革新，有斐閣．
- 白井光昭（2003）．コンビニ POS システムと信頼性，信頼性，25(8)，710-717．
- 経済産業省（2005）．我が国の商業，
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/dms/2005/pdf/ws2-3h.pdf>) 2011年8月2日データ取得．
- 経済産業省（2009）．利用上の注意，
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/pdf/h16link1.pdf>) 2011年8月2日データ取得．
- 甲田紫乃（2009）．利便性の陥穽：コンビニエンス・ストアにおける資源浪費の構造，
京都大学大学院エネルギー科学研究科修士論文．
- 社団法人中央調査社（2001）．全国成人のコンビニエンス・ストア利用状況（調査結果の概要），
(<http://www.crs.or.jp/data/pdf/cvs.pdf>) 2011年9月30日データ取得．
- 社団法人日本フランチャイズチェーン協会（2011a）．CVS 統計年間動向（2010年1～12月），
(http://www.jfa-fc.or.jp/misc/static/pdf/2010cvs_year.pdf) 2011年8月2日データ取得．

社団法人日本フランチャイズチェーン協会 (2011b). JFA コンビニエンス・ストア統計調査月報 2011年3月度,

(http://www.jfa-fc.or.jp/misc/static/pdf/cvs_2011_3.pdf) 2011年8月2日データ取得.

社団法人日本フランチャイズチェーン協会 (2011c). コンビニエンス・ストア業における地球温暖化対策の取組み,

(http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/cvs_ondanka.pdf) 2011年8月2日データ取得.

社団法人日本フランチャイズチェーン協会. コンビニエンス・ストア業における地球温暖化対策の取組み,

(<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/491.html>) 2011年8月2日データ取得.

社団法人日本フランチャイズチェーン協会 (2003). フランチャイズ・ハンドブック, 商業界.

社団法人日本フランチャイズチェーン協会. フランチャイザー(本部)FC ビジネス導入の手引き 1,

(<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/33.html>) 2011年8月2日データ取得.

セブン-イレブン・ジャパン (2003). セブン-イレブン・ジャパン 環境報告書 2003,

(http://c.sej.co.jp/corp/social/houkoku/pdf/2003/env_repo.pdf) 2011年9月23日データ取得.

セブン-イレブン・ジャパン (2001). セブン-イレブン・ジャパン 環境報告書 2001,

(http://c.sej.co.jp/corp/social/houkoku/pdf/2001/env_repo13-14.pdf) 2011年9月23日データ取得

中小企業庁 (2011). フランチャイズ事業を始めるにあたって,

(<http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/download/FranchiseStart.pdf>) 2011年11月3日データ取得.

矢作敏行 (1994). コンビニエンス・ストア・システムの革新性, 日本経済新聞社.

ローソン (2011). 環境保全・社会貢献活動への取り組み報告,

(http://www.lawson.co.jp/company/activity/program/pdf/2011/houkoku2011_all_read.pdf) 2011年11月3日データ取得.

ファミリーマート (2011). ファミリーマート社会・環境報告書 2011,

(http://www.family.co.jp/company/eco/report/pdf/2011/report_11.pdf) 2011年11月3日データ取得.

付 録

コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式計算例

原価 60 円の商品を 100 個仕入れ、1 個 100 円で販売したとする。

100 個のうち、80 個が売れ、20 個が売れ残った。

ロイヤルティ率は 40% とする。

表 1. コンビニエンス・ストアにおける粗利益分配方式計算例

販売額	$100 \text{ (円)} \times 80 \text{ (個)} =$	8000 (円)
仕入額	$60 \text{ (円)} \times 100 \text{ (個)} =$	6000 (円)
廃棄ロス	$60 \text{ (円)} \times 20 \text{ (個)} =$	1200 (円)
粗利益	$8000 \text{ (円)} - 6000 \text{ (円)}$ $+ 1200 \text{ (円)} =$	3200 (円)
本部のロイヤルティ収入	$3200 \text{ (円)} \times 0.4 =$	1280 (円)
加盟店の収入	$3200 \text{ (円)} \times 0.6 - 1200$ $\text{(円)} =$	720 (円)

表 2. 一般的な粗利益分配方式計算例

販売額	$100 \text{ (円)} \times 80 \text{ (個)} =$	8000 (円)
仕入額	$60 \text{ (円)} \times 100 \text{ (個)} =$	6000 (円)
粗利益	$8000 \text{ (円)} - 6000 \text{ (円)}$ $=$	2000 (円)
本部のロイヤルティ収入	$2000 \text{ (円)} \times 0.4 =$	800 (円)
加盟店の収入	$2000 \text{ (円)} \times 0.6 =$	1200 (円)

* (金, 2001) の計算例をもとに筆者が作成

—— 2011. 12. 21 受稿, 2012. 5. 11 受理 ——

The structure of wastefulness at convenience stores: A short report based on participant observation

Shino Koda (Kyoto University)

Growing environmental awareness in recent years has led to an increase in demand for environmentally friendly management by companies, and convenience stores are no exception. Waste generated by convenience stores, for example, is becoming a target for criticism. For this reason, convenience stores have begun making environmentally friendly efforts in order to rectify this situation. This is because customers have begun to show increasing support for companies that are tackling environmental issues.

This paper examines convenience at convenience stores structurally causes wastefulness, and it considers and analyzes the process of these structural problems through thorough participant observation.

As a result of participant observation conducted at a convenience store in Kyoto, Japan, it was found that two relationships underlie wastefulness at convenience stores. These are: 1) the relationship between the franchisee and customers, and 2) the relationship between the franchisee and the franchiser. These relationships include the situations as follows: 1) the franchisee seeks to meet convenience-oriented customers' needs; 2) the franchiser supposedly exhibits environmental concern by recommending that its franchisees conduct environmentally-oriented activities but actually pursues more profits, while the franchisee causes wastefulness because of trepidation about opportunity loss.

Key words : convenience stores, opportunity loss, pro-environmental behavior, wastefulness

Author : Shino Koda, Graduate School of Energy Science, Kyoto University, Kyoto, Japan.

Mail: shino.koda@gmail.com