

24 時間営業は廃止と継続のどちらに勝算があるのか

1 年 相馬 碧斗

「Family Mart（コンビニ）の 24 時間営業見直しに着手」（※1）、このニュースに一体どれだけの人が驚いたことだろうか。「世間ではこの決定を英断と評価する一方、サービス・利便性の低下につながるとして 24 時間営業継続を望む声も聞かれた（※2 要約）」という。そしてこのような記事とともに、多様な店舗が行う 24 時間営業に対する議論が巻き起こっている。ただ、この決定を下したのは Family Mart だけではない。

ここ何年かで「24 時間営業廃止に舵を切る」というニュースが急増してきているように感じる。実際、2005 年時点では 24 時間営業へのニーズがあったものの、人件費の高騰や人手不足によって、「ロイヤルホストでは 2017 年 1 月までに 24 時間営業店舗の廃止・定休日の導入を決定、マクドナルドは直近 2 年で 24 時間営業店舗を 4 割強削減、吉野家では深夜時間帯に従業員を一人しか置けない「ワン・オペレーション」の常態化が明らかになり社会問題となった（※3 要約）」という。また、深夜帯に従業員が確保できずに店長が休憩なしの超長時間労働を強いられ、その店舗がフランチャイズ・直営店であるため 24 時間営業廃止を店舗側から望めずにいる状態も近年社会問題となっている。これらに共通することは、人材不足・人件費の高騰によって「人件費+設備維持費等>利益」という状況が深夜帯に起こってしまっているということ、各小売店舗の営業利益が悪化すると本部の純利益が悪化してしまい、結果的に 24 時間営業を行うメリットがなくなってしまうということである。但し、この収益の観点については、ファミリーレストランなどとコンビニとでは店舗面積・顧客単価・従業員数・施設管理費などの点で異なっているため、一概に「24 時間営業廃止店舗（企業）＝収益悪化」というわけではないといえる。また、24 時間営業廃止によって被るブランド（企業）・宣伝価値の低下以上に、従業員の過労等の労働問題が表面化することによる世論的制裁・批判によるブランド（企業）価値低下の方が被害甚大になる恐れがあるという企業内での危機管理の表れと、24 時間営業廃止の決定を捉えることも可能であろう。

しかし、この状況に歯向かうような形で企業政策をとっている企業がある。それがドラッグストア大手「ウエルシア」とコンビニ最大手「セブンイレブン」だ。「ウエルシア」では、「2015 年策定の中期計画で既存店の一部の 24 時間化することを表明し、コンビニとスーパーの中間的地位、つまり、品揃えの豊富さ・低価格・24 時間営業で市場開拓を行っていく（※4 要約）」と話す。実際、ニーズはあるらしく「薬剤師がいてくれて安心」等の声があり、この山梨でも 6 店舗、全国では 150 店舗が 24 時間営業中だ。（※5）ただ、「従業員の一定数確保や、ドラッグストアとして『薬剤師』の確保など、課題が山積しているのが現状のように思える」。（※4 要約）「セブンイレブン」では、「加盟店からのロイヤルティ（経営指導料）の 1%引き下げ」を行った。これはセブンイレブン社長、古屋一樹氏曰く、「それを原資として働きやすいお店作りを『加盟店ファースト』で行っていきたい。」と話し、「お客が来るような店を作っていき、24 時間営業の見直しは一切考えていない。」という。その理由として、「ライフスタイルの多様化により、様々な人が様々な時間に働く

ようになっている。だからこそ、24時間営業は続けていく。また、24時間営業を廃止にして一時的に店舗を閉めたとしても、従業員はその閉店期間に品出しや清掃などの利用客が来店中には行えない業務を行い、結局は24時間営業をしているのと同じになってしまう。それならば、24時間営業を継続し利益を得ていくべきだ」という。(※1 同じ)

ではいったい、この二つのどちらに勝算があるのだろうか。それを考えるために、「24時間営業廃止に積極的な企業と消極的な企業の比較」と、「利用客のメリットとデメリットの比較」が必要になる。

この24時間営業の「廃止」「継続」について見ていくと一つの特徴が見て取れる。ここで、特徴を示していく前に以下の文中に出てくる「飲食施設」と「生活必需施設」の部類分けについて示さなければならない。ここでの「飲食施設」とは、一般的にその店舗内で飲食サービス（購入から飲食までのサイクル）を受けられるもの（コンビニの軽食スペースは除く）であり、例として、ファミリーレストランやファストフード店、カフェなどである。反対に、「生活必需施設」とは、一般的に生活していく上で必要な物資や燃料などを供給する施設で、例として、ガソリンスタンドやコンビニ、現代型ドラッグストア、スーパーなどである。特徴として、来客数が曜日・時間によって大幅にムラのあるファミリーレストランやファストフード店などの飲食施設は24時間営業廃止に積極的であり、来客数が曜日・時間によって小幅にはムラがあるものの、そこまでムラのないコンビニやガソリンスタンド、などの生活必需施設は24時間営業廃止に消極的であったり、むしろ継続に積極的であったりする。つまり、ファミリーレストランでは平日と休日、早朝・朝食時・昼時・夕食時・深夜で利用客数が変化することが見込まれる。そのため、利用客数の少ない平日の明朝・深夜や、土日の明朝時に閉店していた方がコストカットにつながっていくことになる。反対に、ガソリンスタンドでは平日でも休日でも深夜でも早朝でも一定数利用客数が見込まれる。そのため24時間営業を継続していった方が、利益アップにつながっていくということになる。まとめると、一時閉店時のコストが24時間営業よりも増加してしまう状態、いわば一時閉店をすると赤字になる可能性がある場合は24時間営業廃止に消極的であり、逆に24時間営業廃止によって深夜帯のコストカットが行える状態、つまり、一時閉店によってその店舗の営業利益が黒字に転じる可能性がある場合は、24時間営業に消極的である。ただし、この決定には大幅に地域的特色が反映されると考えられる。なぜなら、東京のような大都市のニーズと甲府のような中小都市のニーズでは、このニーズの中身が変わってきてしまうためだ。よって24時間営業廃止に積極的な企業と消極的な企業の違いは、地域的特色を除いて考えれば「24時間営業廃止による純利益の変化を好転と予測するか、悪化と予測するか」の違いであると考えられる。

ここまで、企業側について考えてきたが、利用客側、つまり私たちにとっての24時間営業継続によるメリットとデメリットとは何なのだろうか。

利用客のメリットとして、深夜の防犯対策（痴漢・ひき逃げ・ひったくりなど）、地域住民の安心感増加、学生・低賃金就労者・一人親家庭などの深夜帯でしか働けない人々の生活費を稼ぐことができる、防災拠点として利用できることなどが挙げられる。ただ反対に、デメリットはあまり挙げられない。もし、しいて言うなら、稀に不良じみた人々が店先にいることがあるということだろう。つまり、利用者にとって24時間営業継続はどちらかと言うと歓迎されることである。

では、24時間営業継続による従業員やその他のメリットとデメリットはあるのだろうか。

先ほど記したように 24時間営業廃止による非正規労働者の給料問題は従業員にとってのデメリットである。その他にも従業員は24時間営業継続によってその地域の防犯の最前線に立たされてしまうというデメリットが存在する。また、24時間照明などの電気を使い続けるため環境にも悪影響だ。

これらを比較して見ていくと、24時間営業を継続していった方が得であるように思える。なぜなら、24時間営業は商売・サービスの一環であり、商売は「お客様ファースト」が第一であるためである。だが近年は、働き方改革や労働者保護、労働者不足、長時間労働、24時間営業の多くの担い手である若年層の減少、Amazonに代表されるネットショッピングなどによる消費者行動の変化が起こりつつある。これによって、各地域で24時間営業が難しくなっている。つまり24時間営業廃止は、今後の日本において定型となっていくだろう。しかし、深夜営業が非正規労働者の受け皿となっているのは紛れもない事実である。もしも24時間営業を廃止すれば、実際に増加している非正規労働者の受け皿がなくなってしまうことになり兼ねない。もしそうなれば、街に失業者が増加し、治安悪化は必須となるだろう。そうなれば、治安対策に多額の税金が投入されかねない。それならば、24時間営業を継続する方が断然合理的ではないだろうか。確かに、「ワン・オペレーション」や「名ばかり店長」、「従業員の過重労働」、「フランチャイズ店舗が営業時間を自ら規定できない」などの問題の対策は絶対的に必要である。なぜなら、もしこれらの問題解消を行わなければ24時間営業は単なる「サービスの過剰」となってしまうからである。もしも、24時間営業がサービスの過剰となるのなら従業員や環境のために24時間営業は即刻廃止すべきであるだろう。しかし、こんな事を望む利用客がいるのだろうか。みすみす自分たちが不便になっていくということを望むのだろうか。非正規労働者が大量に失業することになり、前述のようになることを利用者や周辺住民、広くとらえるならば日本国民が、望んでいるのだろうか。やはり、24時間営業はできる限り、最大限の力をもって継続すべきであると考え。確かに、地域によってはこの実行が不可能なことがあるかもしれない。その場合は、企業の決定ではなく店舗自ら廃止を決定できる勇気と制度づくりを行っていくべきだと思う。

ここまで見てみると、24時間営業の継続と廃止のどちらに勝算があるのだろうか。それは、現時点でははっきりとは示せないものである。ただ、この現状のまま日本の24時間営業が継続されていくのなら勝算は、「廃止」に傾くことになるだろう。しかし、もし制度改革・技術革新が進んでいくのなら、外国人就労者が今以上に増加していくのなら、今の流れとは違う24時間営業が進み、勝算は「継続」に傾くかもしれない。実際にそうなるのなら、日本全国で今まで24時間営業を行っていた店舗、行ってこなかった店舗が、従業員のロボット化や無人化、外国人就労者の雇用などという多種多様な営業体制で24時間営業を行っていくかもしれない。これが実現されるのであれば、利用者、従業員、企業の三者三様の幸運が訪れるだろう。きっと、今後の日本にはこのような体制が良いのではないのだろうか。

・ 出典

※1：日経ビジネス ONLINE「コンビニ大試練」藤村 広平（最終閲覧：2018/7/16）

（URL：business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/102700177/?i_cid=nbpnbo_lfbn）

※2：Economic Laboratory

「コンビニの 24 時間営業見直し！ファミマが実証実験！いつから？賛成？反対？ メリットやデメリットは？」（最終閲覧：2018/7/16）

（URL：sekine1993.com/post-4389-4389）

※3：東洋経済 ONLINE「24 時間営業をやめる、企業や飲食店の本音」（最終閲覧：2018/7/16）

（URL：toyokeizai.net/articles/-/147155?）

※4：MONEY PLUS

「薬局なのに 24 時間営業、「ウエルシア」逆張り戦略の勝算」（最終閲覧：2018/7/16）

（URL：moneyforward.com/media/life/55610/）

・ 参考資料

※5：ウエルシアホームページ（最終閲覧：2018/7/16）

（URL：welcia-yakkyoku.co.jp/）

※「小売・飲食業の深夜営業に関する動向（No.965）[2017.6.8]」

国立国会図書館 調査及び立法考査局 経済産業課 鈴木絢子

（国立国会図書館 調査と情報—ISSUE BRIEF—）

※「コンビニの 24 時間営業について-変化するライフスタイルと現状-」

京都産業大学 経済学部 菅原研究室 地頭所 祥行、平野 佑樹、若竹 泰行、三上 裕輝