
二次試験ディスカッションテーマ

①高齢者へキャッシュレス決済を推進するにはどうすればよいか

②都市部におけるコンビニの24時間営業の是非

テーマ①についてはディスカッション形式で行い、テーマ②については肯定と否定に分かれるディベート形式で行います。テーマ②については、試験当日に肯定か否定かを伝えるので、どちらの側になっても良いよう調べてきてください。

以下、参考資料となります。この資料の他に、自分で調べてきた資料を使うのも可です。ただし、当日持ち込めるのは手書きの資料のみとなります。(枚数の指定はありません)

テーマ①高齢者へキャッシュレス決済を推進するにはどうすればよいか

2019/01/29 日本経済新聞 朝刊 「電子マネー、高齢者に拡大、70代以上の利用額、5年で9割増、事前に上限設定、現金より安心感。」

高齢者の間でキャッシュレス決済が予想外に広がっている。70歳代以上の電子マネー平均利用額は直近5年間で87%増え、伸び率は全世代の平均(58%)を上回る。使える金額の上限をあらかじめ設定できたり、現金を数えなくて済んだりするメリットがシニア世代に受け入れられている。「高齢者は現金へのこだわりが強い」との固定観念とは逆の動きだ。人生100年時代をにらみ、企業は商機を見いだししている。

キャッシュレス決済に前向きな高齢者の姿を映すのが、家計消費状況調査による電子マネー利用額の変化だ。世帯主が70歳代以上では2012年時点で年8688円と全世帯平均の8割だったが、17年には1万6216円に増え全世帯の平均に並んだ。80歳代以上に限ると1万7492円と全世代で最多だ。

子が利用促す

「高齢の両親に電子マネーを渡す人が増えている」。セブン&アイ・ホールディングスで電子マネー「nanaco（ナナコ）」を発行するセブン・フィナンシャルサービスの山根章取締役専務は、高齢者の利用が増える背景をこう分析する。

nanacoは一度に入金できる上限が5万円に設定されており、紛失時に利用を停止できる機能もある。キャッシュカードを持ち歩き、ATMで現金を下ろして使うよりも安全性が高いと受け止められているという。

東北が地盤のスーパー、ヨークベニマル（福島県郡山市）では、キャッシュレス決済の比率が約5割とセブンイレブンの倍だ。割合の高いシニア顧客の間で電子マネーの使い勝手の良さが支持されているという。

「年をとると手先を自由に動かさづらくなるのでお金を数えることが苦痛なのよ」。都内在住の80歳の女性は財布に現金を多く入れないようにしている。カードなら落としても利用を止められる安心感があるという。

決済サービスコンサルティングの宮居雅宣代表は「一度キャッシュレス決済を使うと定着しやすいのが高齢層の特徴だ」と指摘する。小売店はキャッシュレス決済で詳細な顧客データを獲得できる。今後は高齢層の囲い込みを狙ったサービスが広がると予想する。

特典で囲い込み

すでに企業は動き始めている。イトーヨーカ堂は60歳以上限定の「シニアナナコカード」を発行している。通常のnanacoにはない割引の特典などをつけることで高齢者を店舗に呼び込む狙いだ。高齢層のキャッシュレス化はレジの混雑解消や現金の運搬コストの低下にもつながる。

イオンは一般向けの「WAON（ワオン）」カードとは別に、65歳以上限定の電子マネー「ゆうゆうワオン」、55歳以上限定の「G・G WAON」を発行する。年齢が上がると来店頻度も高く、G・Gの稼働率は通常のWAONの約4倍に達する。イオンの店舗で朝開く体操イベントには、財布ではなくWAONカードだけを持参するシニア顧客も多いという。

ボランティアに協力した人にポイントを付与する千葉市などの自治体では、ポイントをWAONに交換できる仕組みを導入する。イオンリテールの上山政道・電子マネー推進本部長は「キャッシュレス化の推進とともに地域振興にも役立ちたい」と話す。

ただ、すべてのキャッシュレス決済が高齢者に広がっているわけではない。スマートフォン（スマホ）を使ったQRコードなどの決済は現役世代ほど普及していない。18年6月に実施した楽天インサイトの調査では、60歳代でスマホ決済を使った人は男女とも1割未満だ。3割近くに達する若年層との差は大きい。

海外に比べて遅れている日本のキャッシュレス決済を推進する議論では従来、「デジタルに不慣れた高齢者が取り残される」という意見が多かった。シニア世代で電子マネーが急拡大する現実、日本の決済サービスのあり方にも一石を投じている。

広がるキャッシュレス決済——実はシニアも抵抗なく（マネー研究所セレクション）

2019/09/14 日本経済新聞 朝刊

キャッシュレス決済の手段が多彩になっています。従来のクレジットカードや電子マネーに加え、QRコード決済を始める会社が相次ぎ、利用者の選択肢が増えているのは事実でしょう。

ただ世界的にみると日本のキャッシュレス決済の利用はまだまだのようです。野村総合研究所の調査によると2016年時点で各国のキャッシュレス化比率は多くの国で50%前後です。日本は19.8%と先進国でも低い水準です。理由について日本人は現金信仰が強いとの説明をよく聞きます。「若者はともかくIT（情報技術）を使ったサービスに慣れていない高齢者はなかなか使わないだろう」という声もあります。

そんな中、最近ちょっと面白い光景を目にしました。私は歌舞伎を見るときネットで予約・決済し歌舞伎座（東京・中央）の自動発券機でチケットを受け取ります。今回も劇場に行くと発券機に多くのお年寄りが並んでいました。「これは時間がかかるかな」と思いましたが、高齢の方々がいずれもスムーズに端末を操作してチケットを受け取っています。結局、私は予想以上に早くチケットを受け取れました。有人の窓口には誰も並んでいません。

そこで、列にいた高齢のご婦人に「失礼ですが操作に不安はありませんか」と聞くと「最初はよくわからなかったけど友達が教えてくれたの。そしたらとても便利なのよ」という返事で、すっかり使いこなしている様子です。

このご婦人に限らず、キャッシュレス決済を利用する高齢者は増えているようです。先日の日本経済新聞朝刊に電子マネーが高齢者に広がっているとの記事がありました。70代以上の利用額が直近5年間で9割近く増え、全世代の伸びを大きく上回っているそうです。どうやらITを使ったサービスは高齢者に不向きという発想自体が古いのかもしれません。要はシニアであっても自分に興味のあることなら抵抗なく使えるということなのでしょう。

10月の消費税増税に伴ってキャッシュレス決済のポイント還元策も始まります。高齢化がさらに進むことで一人暮らしのシニアは増加し、小売業にとって重要な市場となるでしょう。実際に大手小売業では電子マネーで60歳以上向けカードを発行したり様々な特典を付けたりしている例があります。シニアの立場からみても勘定のたびに紙幣や小銭を取り出すのが若いころより面倒に感じたり、現金を持ち歩くのが不慣れだったりする面もあります。

ITサービスの本質が「世の中を便利にすること」だとすれば、活発に動きづらくなったシニアこそ積極的に利用すべきなのではと思います。

（経済コラムニスト 大江英樹）

テーマ② 都市部におけるコンビニ 24 時間営業の是非

転機のココンビニモデル——小塚莊一郎・学習院大学教授、本部、人手確保に自ら対応を（経済教室）2019/04/10 日本経済新聞 朝刊

ポイント

- 本部が店舗の光熱費を大半負担した例も
- 24時間営業はチェーン全体への影響考慮
- デジタル経済時代にふさわしいモデルを

大手コンビニエンスストアの本部と加盟店が24時間営業の短縮を巡って対立した事件を契機に、コンビニのビジネスモデルが社会的に注目を集めている。人手不足が直接のきっかけとなり、店舗経営に疲弊したという加盟店主の訴えが相次ぎ、ビジネスモデルの構造的な転換が必要という見方も広がっている。

働き方改革が社会全体の課題となる中で、コンビニの加盟店主だけが店舗を維持するために生活を犠牲にしなければならないという議論は通用しない。しかしコンビニチェーンの仕組みの中で、どの部分が転換を求められているのかということのを正しく分析したうえで対応すべきだろう。そうでなければ、日本のコンビニビジネスが持つ強みを失わせ、コンビニ産業全体の衰退を招く恐れがある。

これまで成長を続けてきた日本のコンビニには、フランチャイズシステムという「業態」の展開と、中小小売業という「業種」の近代化という2つの顔があった。

このうちフランチャイズシステムとは、独立の事業者である本部と加盟店の契約に基づく共同事業の仕組みだ。この契約の下で、本部は商標その他のブランドや店舗経営のノウハウ、開業後も継続する経営支援をパッケージとして提供し、加盟店はロイヤルティを支払って店舗を運営する義務を負う。これはチェーン全体のブランドやシステムの構築と現場の店舗経営を分けて、それぞれを本部と加盟店が担うという分業の仕組みと言える（図参照）。

この分業体制の下で、従業員の採用や管理は現場のオペレーションに分類され、加盟店の負担とされてきた。だが昨今の人手不足は、日本社会の構造的な問題に起因するものであり、もはや個々の加盟店で対応できる範囲を超えている。

各チェーンの本部も全く手をこまぬいていたわけではないが、従業員が確保できず店主が自ら店頭に立つ加盟店がいくつもあったとすれば、本部の対応は不十分だったと言わざるを得ないだろう。本部は人手の確保をシステムの問題ととらえ、加盟店を支援するだけでなく、人件費の一部負担なども含めて自ら対応に乗り出すべきだと思われる。

実はこうした対応にはコンビニ業界自身にも先例がある。コンビニが都市に普及し始めた1980年代、一部のコンビニチェーンでは、光熱費の大半を本部で負担していたと言われる。一見、光熱費は現場のオペレーションの典型であるように思われるが、光熱費を抑えれば店舗の印象が暗くなり、チェーン全体のブランドイメージに影響する。

そこであえて光熱費の大半を本部の負担とし、明るい店舗づくりを進めようとしたのである。

このようにシステムと現場の境界は状況により動くものであり、それを適切に設定する責任は本部にあると言える。

フランチャイズシステムという業態は、単に本部と加盟店による分業の仕組みであるだけではない。本部が、開発したシステムをパッケージ化して、すべての加盟店に対し一律に提供することから、消費者に対しては統一的なネットワークとして機能するのである。

そのためフランチャイズシステムの契約は、本部と加盟店の2者間ではなく、チェーン全体(ネットワーク)を含めた3者間契約と言われることもある。

個々の加盟店の営業努力は、チェーン全体のブランドイメージを向上させ、他の加盟店にも良い影響をもたらす。逆に勤務中のアルバイトが悪ふざけをしている動画を拡散するいわゆる「バイトテロ」の事件のように、たった一つの加盟店でブランドイメージを傷つける事態が起きただけで、他の優良な加盟店にもイメージダウンが広がる。

24時間営業について、柔軟な対応がなぜ難しいのかと疑問を口にする論者もいる。だが対消費者の関係ではネットワークとして機能する点を考えれば、そう簡単ではないことがわかる。

例えば人手不足の店舗は営業時間を短縮し、人手が確保できた店舗だけで24時間営業を継続することになったと仮定しよう。消費者は各店舗の閉店時間を調べてから利用するよりも、このチェーンの店舗はすべて深夜になると閉店しているかもしれないという前提で行動する可能性が高い。そうすると、24時間営業を継続した店舗でも、深夜の来店客は減少してしまう。

従って柔軟な対応と言っても、立地や地域ごとにルールを決めて、特定の地域では一律に午前0時閉店とするといったことにならざるを得ないだろう。それが本当に消費者や地域住民の望むことかどうか、目先の対応としてだけではなく、自治体なども巻き込んで議論していく必要がある。

日本のコンビニが持っていた第二の顔は小売商店の近代化だ。日本でフランチャイズ法と言える法律が、昭和48(1973)年に制定された中小小売商業振興法であるという事実がこの点を物語る。当時、急成長していたスーパーなどの大型店に対抗して中小小売商店を維持していくために、商店街整備計画やボランタリーチェーンの推進などと並び、フランチャイズチェーンによる中小商店の近代化に期待が寄せられた。

コンビニチェーンは、会計や仕入れ、発注などにコンピューターシステムを導入し、手作業の帳簿管理が一般的だった中小商店の経営を一新した。また本部と加盟店の間に生じる金銭のやり取りを逐次記録し、月末に加盟店からの支払いが超過していれば本部から貸し付けるというオープンアカウントの仕組みは、小売商店を日々の資金繰りから解放したと言われる。店の主人が仕入れ、接客、資金調達などすべてに奔走する伝統的な小売商店にとって、コンビニチェーンへの加盟は画期的なことだった。

今ではこうした仕組みは全く当たり前のものになった。会計ソフトを利用していない店舗など探す方が難しいだろうし、管理業務のアウトソーシング(外注)も一般的になった。そればかりか、インターネットを通じたシェアリングエコノミーの時代には、小規模事業者でも決済システムや資金調達など様々な経営インフラを容易に利用できる。

近い将来にドローン（小型無人機）などを活用した配送システムのシェアリングサービスが利用可能になると、物流面でも大規模なシステムに頼る必要性は小さくなるだろう。

そうになると、加盟店にとって、本部のシステムのありがたさが薄れてくるのではないか。現在は本部と加盟店の間で、人手不足や24時間営業を巡る対立が表面に出ているが、その根底には、本部の存在意義に対して加盟店が抱く感覚の変化があるように思われる。

その意味で、本部が本当に取り組まなければならない課題は、デジタルエコノミーの時代にふさわしい店舗型小売業のビジネスモデルを構築することではないか。日本のコンビニビジネスが、もう一段の進化を遂げてそれに成功したとき、本部に対する加盟店の信頼は取り戻され、対立も収束するときがくるのである。

こづか・そういちろう 69年生まれ。東京大法卒、同大博士（法学）。専門は商法、会社法、宇宙法