

「新たなコンビニのあり方検討会」フォローアップ会合
議事録

日時：令和2年10月29日（木）9：30～12：00

場所：経済産業省 本館17階 第1特別会議室（オンライン併用）

議題

1. 開会

2. 議事

ー公正取引委員会説明（コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査の概要について）

ーコンビニ各社説明（行動計画の進捗等について）

ー（一社）日本フランチャイズチェーン協会説明（業界としての取組状況について）

ー質疑応答

3. 閉会

議事内容

1. 開会

○事務局

ただいまより「新たなコンビニのあり方検討会」フォローアップ会合を開催いたします。

本日は御多用のところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。事務局を務めさせていただきます経済産業省消費・流通政策課長の伊藤でございます。本日はよろしくお願いたします。

まず、開始に当たりまして事務局より3つ連絡事項がございます。

まず、本日、オンライン併用での開催となっておりますので、円滑な進行のため、オンライン参加の皆様におかれましては、御発言される際を除いて音声をミュートにさせていただきますよう御協力をお願いいたします。

次に本日の資料ですけれども、会場にいらっしゃる皆様につきましては、お手元のタブレットに資料をダウンロードしておりますので、そちらを御覧いただければと思います。操作方法等不明な点がございましたら、お近くの事務局の者にお申しつけいただければと思います。オンライン参加の皆様におかれましては、事前に送付いたしました資料を御覧いただくようお願いいたします。

また、事前に御連絡させていただいておりますけれども、本日の議事、プレスフルオープンということでございます。資料及び議事は全て公開、また詳細な議事録につきましても後日公開するということとさせていただければと思っております。

それでは、開会に当たりまして、経済産業省商務・サービス審議官の畠山より御挨拶を申し上げます。畠山審議官、よろしくお願いたします。

○事務局

商務・サービス審議官の畠山でございます。本日はお集まりを頂きまして、誠にありがとうございます。オンライン参加の皆さんもお時間を割いていただきまして、誠にありがとうございます。本日はよろしくお願いを申し上げます。

昨年6月以降、時代に合わせた新たなコンビニのあり方、ビジネスモデルのあり方を構築するということで、「新たなコンビニのあり方検討会」を開催いたしまして、委員の皆様にも御協力を頂きまして、今年の2月に報告書を取りまとめたところでご

ございます。

報告書においては、加盟店の実情に合わせた多様性を重視するというフランチャイズモデルへの転換ですとか、あるいは加盟店支援ですとかオーナーとの対話の強化といった課題について、コンビニの各社の皆さん、業界全体としての関係者に向けて提言を頂いたところでございます。

併せて政府に対しては、各社の皆さん、それから業界の取組の進捗のフォローアップを行って、コンビニビジネスの健全な成長を促していくことが求められていると、その課題を頂いているところでございます。

この間、コンビニの各社の皆さんにおかれましては、行動計画に基づいて、あるいはそれを随時アップデートしていただきながらそれぞれ取組を進められまして、また業界においても提言を踏まえた検討がなお行われているというものと承知しております。本日、その進捗について御報告を頂ければと思います。

それから、委員の皆様におかれましては、それぞれの関係者の取組がさらに発展していけるよう、闊達な御意見、あるいは御議論を頂ければ大変ありがたいと思います。

御協力に重ねて感謝を申し上げます、私からの御挨拶とさせていただきます。本日は何とぞよろしくお願い申し上げます。

○事務局

ありがとうございました。

続きまして、事務局より本日御出席の委員の皆様について御紹介させていただければと思います。お一人お一人の御紹介は時間の都合上省略させていただきますけれども、本日の資料1. 参加者名簿に記載のとおり、オンラインも含めて計11名の委員の皆様にご出席を頂いているところでございます。

なお、本会合の議事進行につきましては、昨年度の検討会に引き続きまして、伊藤元重座長に務めていただきたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、これからの議事進行は伊藤座長にお願いいたします。

○伊藤座長

伊藤でございます。よろしくお願いいたします。

これから本会合で忌憚のない活発な御意見を頂きながら、同時に円滑に議事を進行

できますように、皆様の御協力をお願いしたいと思います。

それでは、早速ですが議事に入りたいと思います。議事1. コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査の概要につきまして、公正取引委員会事務局取引部企業取引課の川上課長より御説明いただきたいと思います。川上課長、よろしく申し上げます。

2. 議事－公正取引委員会説明

○公正取引委員会

公正取引委員会の川上でございます。先月、9月2日に今御紹介いただきました実態調査報告書を公表させていただきました。本日は調査結果につきまして簡単に御紹介をさせていただきますと思います。

資料につきましては2種類御用意させていただいておりますが、時間の関係もございいますので、資料2-1というポイントと記載の資料を御覧いただきたいと存じます。

左上でございますけれども、コンビニエンスストア、フランチャイズチェーンを含めますと、今回の実態調査、平成に入ってから以降3度目の調査ということになります。①の下のところでございますように、今回は5万7,000店舗以上の加盟店にアンケートを実施しまして、21%という回答率でございましたが、1万2,000店舗以上の回答を頂きました。これを基にいろいろと加盟店の実態でありますとか取引の実態につきまして分析したものでございます。

アンケートでは、主に本部等による加盟店募集時の説明状況、それから加盟後の本部と加盟店の取引状況に関しまして、フランチャイズガイドラインに記載されている項目に沿って質問させていただくと共に、最近の諸論点といたしまして、24時間営業でありますとかドミナント出店に関しても質問を行いました。

②から④までは、この検討会においても昨年、多くのヒアリングを実施されていいますので省略させていただきますけれども、アンケートでお聞きしたオーナーの実態状況等をまとめてございます。

⑤を御覧いただければと思います。募集時の説明と実際の違いということで確認をしたものでございます。募集時の説明と実際の状況について差がなかったかどうかというところを確認しましたところ、ここでは最も数字の悪かった予想売上、予想収益

について掲載しております。

説明内容と実際の状況に差が生じた理由を聞きますと、来客数、人件費、廃棄ロス、棚卸ロスといった点が多く挙げられておりました。そのほかでも加盟前に受けた説明よりも実際の状況のほうが悪かったという回答が2～3割程度、そもそも説明を受けていないという回答も見られたところでございます。

それから⑥を御覧いただければと思います。加盟後の本部と加盟店との取引状況ということにつきまして、仕入数量の強制等についての回答でございます。意に反して仕入れている商品の有無というところで51.1%があるという回答でございます。また、必要以上の数量を仕入れるよう強要された経験につきましても、半数以上があったという回答でございます。こういった状況が見られたところでございます。

次のページに行ってくださいまして、⑦を御覧いただければと思います。見切り販売の制限についてでございますが、88%のオーナーは直近では見切り販売を制限された経験がないという回答でございます。他方、7割のオーナーは見切り販売を行っていないということでありましたが、その理由について尋ねますと、一部では制限された経験がある、見切り販売をしたら契約を更新しない、解除すると言われた等々の報告例も寄せられております。また、見切り販売は可能なのですけれども、かなり時間のかかる方法、仕組みのために、行いにくい状況があるといった声も聞かれました。時短営業の増加に伴って見切り販売のニーズも高まると考えられますので、こういった問題が生じないように特に留意する必要がある旨を報告書にも記載してございます。

それから、⑧でございます。最近の諸論点としてお尋ねしました24時間営業の問題について、でございます。引き続き24時間営業を続けたいという回答が3分の1程度でございます。それから、時短営業に関する本部との交渉状況につきまして、本部が交渉に応じていない、交渉自体を拒絶しているという趣旨でございますが、そういった回答も8.7%見られたところでございます。

特に新型コロナウイルス感染防止のための対応も含めて、24時間営業を巡る事業環境が大きく変化している昨今におきまして、加盟者の立場に配慮した丁寧な対応を行う必要があることを指摘すると共に、報告書の中では独占禁止法の考え方につきまして、ぎまんの顧客誘引の観点、それから優越的地位の濫用の観点から整理をしてございます。

具体的には⑧の右側の黄色の四角で、簡単に抜粋で書いてございますけれども、24

時間営業を行うことに顧客ニーズがある場合もありますので、これを条件とした契約を締結することについては、第三者に対するチェーンの統一したイメージを確保する等の目的で行われており、加盟募集の時点で十分な説明がなされている場合には、直ちに独占禁止法上問題となるものではないという上で、今回調査いたしました8チェーンにおいては、本部と加盟店とで合意すれば、時短営業への移行が認められているところ、そのような形になっているにもかかわらず、本部がその地位を利用して協議を一方的に拒絶し、加盟者に正常な商慣習に照らして不当に不利益を与える場合には、優越的地位の濫用に該当し得るという整理で報告書の中で記載させていただいております。

それから、⑨を御覧ください。ドミナント出店に関して調査をいたしました。同一チェーンの競合が生じた場合の影響ということで、1年後、3年後に日販が減少したままといった回答が目立ちました。それから、近隣出店時の本部から受けた配慮につきまして尋ねましたところ、本部からは何も提案されなかったという回答の割合が6割以上という回答結果でございました。こちらにつきましても、24時間営業と同様に独占禁止法上の考え方を報告書の中で記載してございます。

最後に、こういった実態調査の結果を受けまして、公正取引委員会といたしましては本部と加盟店との取引においては、今なお多くの取り組むべき課題があることが明らかになったと受け止めておりまして、既に報道等にもございますように、公正取引委員会の対応といたしまして、報告書の公表の同じタイミングで8本部に対しまして改善要請を行わせていただきました。要請の中で点検を行っていただきまして、その結果と改善の内容を11月末までに当委員会に報告すること、それから点検結果と改善内容については、例えばホームページ上に公表されるようなことをされるのであらうと我々としては想定しておりますけれども、公表されることが望ましいということをお伝えしているところでございます。

同じタイミングで業界団体、日本フランチャイズチェーン協会様に本報告書の内容の周知をさせていただきました。

また、こういった実態調査の状況も踏まえまして、フランチャイズガイドラインの改正を検討してございます。まだ予定でありますので確実なことは申し上げにくいところでございますけれども、来年の春頃の成案を目指し作業を進めていきたいと考えてございます。

簡単ではございますけれども、私からの説明は以上とさせていただきます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。

それでは、続きまして議事の2としまして、コンビニ各社からの説明に入りたいと思います。コンビニ各社の皆様から行動計画の進捗状況など、これまでの取組や今後の方向性につきまして順に御説明いただきたいと思います。

なお、本日参加されていらっしゃいません国分グローサーズチェーン株式会社、株式会社ポプラ、山崎製パン株式会社の3社につきましては、資料を御提供いただいておりますので、タブレットに格納されておりますものを御参照いただければと思います。

では、まず株式会社セコマの丸谷会長、よろしく願いいたします。

ーコンビニ各社説明

○株式会社セコマ 丸谷会長

おはようございます。株式会社セコマの丸谷でございます。私から取組状況についてお話をさせていただきたいと思います。

まず、私どものチェーンは1,189店、北海道と関東の一部で展開しておりますけれども、フランチャイズ加盟店というのはそのうちの221店舗、したがって8割くらいは直営店で運営しているという業務形態であります。

セイコーマートは1971年に1号店を出店して以来、持続的な加盟店の営業支援を重視して、ロイヤリティ率も総粗利益額の10%と定率に設定するほか、加盟店の裁量権をフランチャイズ契約で定め、柔軟に運用してまいりました。

加盟店とのコミュニケーションにおいては、定期的に加盟店経営者会議を開催して、本部の施策の説明と同時に、加盟店からの意見、要望を集め、本部施策への反映に努めてまいりました。

店舗オペレーションの改革では、2015年に専門部署を立ち上げまして、店舗の意見やアイデアも生かし、効率化を進めております。また、1992年に本部に設置した専門部署による加盟店従業員の教育支援、セイコーマートフェニックスアカデミーという組織ですけれども、この教育支援におきまして、加盟店における教育コスト負担軽減

だけでなく、従業員の離職率を引き下げる効果につながっております。

以下の表はこれまでの取組と変化する経営環境下において、今後の加盟店経営の持続性を高めるために推進している新たな取組についても若干御紹介をさせていただきます。

まず、加盟店の営業時間でございますが、フランチャイズ契約における営業時間は朝の7時から23時の16時間営業を原則としております。お客様のニーズや加盟店の事情に合わせて、フレキシブルに設定可能でございます。現在、全店の24時間営業店比率は約2割でございます。平均営業時間は19時間となっております。フランチャイズ加盟店における24時間営業店の比率は、2014年末で18%でしたが、本年9月の時点では8.6%となっております。

休日の設定でございます。2018年から実施している元旦休業は、今後も継続する予定であります。2020年は希望する加盟店44店を含む、直轄店も含みますと653店の元旦休業を行い、全店舗の半数以上で実施してまいりました。店舗の休業の効果は、単に店舗従業員の休暇にとどまらず、食品製造や物流等、サプライチェーン全体で働く従業員の休暇に広がっております。年中無休にこだわらず、少しでも働く人たちの心豊かな生活につながる取組を推進しております。

先ほど申し上げたロイヤリティ率の設定につきましては、総粗利益額の10%に設定しており、総粗利益額から廃棄ロスが控除されております。また、加盟店の営業時間や総粗利益額によって、ロイヤリティ率を変動させることは行っておりません。

セコマグループでは、加盟店の店舗運営におけるコスト負担を考慮した料率を実施するため、食品製造や物流分野に事業領域を拡大し、本部の収益源の多様性も図ってまいりました。

続きまして、見切り販売についてです。消費期限切れが迫った商品や取扱い廃止商品の見切り販売の価格設定は、フランチャイズ契約に定めるものではなく、加盟店個々の裁量で必要に応じて値下げ販売が行われており、2020年9月月間では、加盟店の半数以上が日販品の見切り販売を行っています。加盟店は必要に応じて見切り販売を行うことで、廃棄ロス負担の軽減につながっています。加盟店の廃棄ロス負担の増加は、総粗利益額の減少につながり、本部のロイヤリティ収入も減少する計算方式となっているため、必要に応じて加盟店に有益となる見切り販売を推奨しています。

次に、テリトリー権についてであります。加盟店はテリトリー権を有してありまし

て、具体的には原則として店舗を中心とした半径150メートル以内には出店していません。過剰な出店は加盟店の存続の支障となる可能性があり、共存の精神に反します。また、セイコーマートチェーンへの加盟及び出店は、加盟店にとって投資が伴うものであり、加盟店が一定のテリトリー権を有し経営できることは、フランチャイズビジネスにおいて基本理念であり、合理的であると考えます。

加盟店とのコミュニケーションを図る経営者会議の定期的な開催であります。セイコーマートは創業以来、各エリアにおいて定期的に経営者会議を開催し、加盟店オーナーとのコミュニケーションを図ってきました。本部施策の説明と同時に、加盟店からの要望を聞き、本部施策に生かしてまいりました。また、この会議は加盟店オーナー同士の情報交換の場ともなっています。昨年、2019年におきましては、年間62回開催しております。私を含めて担当役員が出席しております。

教育についてですが、1992年から加盟店従業員、パートタイマーももちろん含んでいますけれども、教育支援による接客やオペレーションの標準化を目的とした専門部署を設置して、ワークショップを開催してまいりました。2019年では年間で1,400回以上、約7,000名の従業員の教育を実施し、加盟店における接客やオペレーションレベル向上を教育コストの低減につなげてまいっております。受講率は全従業員の約90%を維持しており、ワークショップに参加した従業員の採用後6ヵ月の離職率は未受講者よりも低く推移していることから、採用コストの削減や人手不足対策にもなっていると考えております。

店長代理制度の利用。この制度につきましては既に整備されておりまして、2020年においても引き続き加盟店に利用されております。

オペレーション改革室は2015年に設置しましたがけれども、全店舗の加盟店オーナーや従業員、直轄店長を対象に実施したアンケートで集めた店舗オペレーションに関する約2,700件の回答を基に、店舗オペレーションの一つ一つを精査し、見直しを進めてまいりました。その結果、これまで月間1店舗当たり60時間以上のオペレーション削減を実現しました。例は記載のとおりでありますけれども、小さな改善の積み上げが店舗の負担を軽減していることにつながっていると考えています。

POSレジの操作性向上であります。2018年にPOSレジの操作性向上を目的にシステム投資を行いました。これにより、従業員の操作スキルに左右されず、簡単でスピーディーな会計ができるように改善されております。

それから、ハウス電子マネーの導入によりまして、キャッシュレス決済の比率が上がり、これもまたオペレーション時間の削減につながっていると考えています。

続きまして、自動納品システムの活用であります。自動納品は加盟店の発注作業を軽減すると同時に、発注精度を高めることでチャンスロスや廃棄ロスの削減にもつながります。現在、全店舗においてお弁当、それからサンドイッチの自動納品を導入しております。これらの商品の消費期限切れは返品可であり、加盟店の廃棄ロス負担の軽減にもつながっております。また、希望する加盟店においては、たばこ、雑貨、食品、酒といったカテゴリーの自動納品の導入、作業負担の軽減を図っており、現在18%の加盟店がこれを導入しております。

消費期限延長による売上利益の改善と食品ロスの削減についてでございます。2020年より食品製造工場において工程見直しや原材料の見直し等により、米飯、31SKU、チルド商品、67SKUの消費期限延長を実現しました。これにより対象商品の販売数量が増加し、売上が増加しただけでなく、廃棄ロスが減少することによって利益が増加し、食品ロスの削減にもつながっています。

それから、配送回数の変更による売上と利益を改善してまいりました。コロナ禍におけるお客様のニーズや需要の変化に対応し、加盟店が小まめに発注できるように、2020年6月よりグローサリー商品の発注と納品回数を改善しました。これによりニーズが高まっている商品の機会ロス、チャンスロスが改善され、売上と利益の増加につながっています。

それから、下のほうに参りますけれども、キャッシュレス決済の推進は先ほど述べたとおりですが、具体的数字でいいますとレジオペレーション効果は年間20万5,000時間削減される試算となります。これに併せて取扱い決済業者を2019年以降も9ブランド増やし、間口を広げることでお客様の利便性を高め、キャッシュレス決済の推進を図りました。

収納代行の受付方式の変更であります。これによる効率化については、2020年4月から一部の収納代行の受付方式において本部控えを出力しない方式に変更し、保管、送付する店舗における作業をなくして、オペレーションを効率化いたしました。今後とも収納代行の受付はさらに効率化を進めてまいります。

コミュニケーション面についてでありますけれども、店舗とのコミュニケーションツールを導入いたしました。具体的にはタブレット端末を導入して、P2Netとい

う仕組みを使ってコミュニケーションをより深めていくという方法です。本年3月から全店に設置している端末を活用し、このタブレットに店舗からの意見、要望、あるいは困り事、相談事項等を常時自由に記載してもらっております。直近までで500件以上の投稿を頂き、頂いた要望には担当部署より返答し、その内容は全ての店舗で閲覧可能となっております。返答については、すぐ返答できるものについては折り返し返答し、仕組みや商品面、あるいは企画等で改善が必要なもの、本部全体の取組が必要だということについては、関係部署と共有して改善を進めていっております。

最後に、災害時における対応について3点ほど発表いたします。災害時に停電が発生した場合でも物流センターが稼働できるように、基幹拠点の無停電化を強化すると同時に、大型の可搬型発電機を追加で備え、災害時の停電時における商品供給能力を高めました。

災害時における店舗支援体制の向上と社会貢献についてということになります。

それから、頻発する局地的な災害に店舗の営業を支援するため、非常時に店舗に貸出しをすることを目的といたしまして、本部にLPガス発電機と必要になる備品セットを備えました。また、民間企業との協定を推進し、エネルギーや必要な機材を必要に応じて迅速に提供できる体制を強化しております。

感染症予防のための不織布マスク供給体制の安定化についてでございます。新型コロナウイルス感染症の予防については、マスクの着用が欠かせない状況であり、2020年8月よりグループ会社に国産不織布マスク工場を設立いたしまして、製造を開始しております。店舗へのマスク供給の安定化を図りました。マスク供給についてはもちろんもっと早くに店舗に供給しておりますけれども、自社で生産体制をつくったことで、より今後とも安定的に供給できる体制をつくったという意味でございます。

セイコーマートは今後も社会の変化、多様性に関してお客様のニーズに対応することに努めると共に、持続可能なコンビニエンスストアのあり方を追求し、実践してまいります。

以上でございます。

○伊藤座長

丸谷会長、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして株式会社セブン-イレブン・ジャパン、永松社長、よろしく

お願いします。

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

セブン-イレブン・ジャパンの永松でございます。よろしくお願いいたします。

まず1ページ目ですけれども、課題認識としまして、「新たなコンビニのあり方検討会」において御提言いただきました提言に対して、我々として3つの課題認識を持っております。1つには急激な社会環境変化への対応の遅れ、より早い経営判断が必要になっていること。2つ目に課題を柔軟に対応する体制をきっちり組織化すること。そして3つ目に本部、加盟店間での情報の共有をよりきちんとするという意味で、今までの階層別組織を改めて対応すること。その上で加盟店の声を真摯に受け止め、加盟店との共同事業をより成長させていきたいと考えて、行動計画を立案して今進めている状況でございます。

次のページをお願いいたします。行動計画の骨子3つでございます。1つには加盟店が安心して経営に専念できる仕組みをつくっていくこと、2つ目に社内のガバナンスの強化を図ること、そして3つ目に持続的成長をしていくということ、この3つを柱にしております。

1つ目の「安心して経営に専念できる仕組み」としましては、コミュニケーションの強化。これは今まで店舗の経営相談員がコミュニケーションをするという形を取ってございましたけれども、経営層が直接加盟店オーナーさんとコミュニケーションを図る。それから省人化へ向けた取組、作業負荷の低減を図っていく。そして、インセンティブチャージの見直しを通じてオーナーの利益を拡大させるということ。そして、昨年の11月に深夜休業ガイドラインを策定して、最終的には加盟店の判断で非24時間できるような体制を取っております。加えて、新型コロナウイルス対策の支援を行っております。

次のページをお願いいたします。1つ目の「安心して経営に専念できる仕組み」ですけれども、今まで従来は本部と加盟店は担当OFCという経営相談員を置いて、その担当が直接加盟店といろいろな話をするという仕組みでありました。これに加えて現在は私を初め役員が加盟店オーナーさんとダイレクトにコミュニケーションをするという形を取っております。その1つとしてオーナー意見交換会、それから役員、社長を含めた加盟店訪問、コロナ禍においては動画配信を行っております。

2つ目は、通常の加盟店をカウンセリングする経営相談員以外の別のラインとして、オーナー相談室というのを設けておまして、通常のラインで情報が入らない場合はオーナー相談室を通じて情報を収集する。また、今回コールセンターを設けました。経営相談員だけではなく、電話でいつでも受けられる体制も取っております。

そして、今までの経営相談員は伝達という仕事が多かったのですが、一店一店の個店に応じたカウンセリングの仕事にする。これは評価方法も変えております。これは後ほど御説明いたします。

オーナー意見交換会につきましては、昨年10月から9エリアで行っております。この春から夏にかけては、コロナ禍において一旦中止をしました。先月から再開しているという状況になっております。そして、加盟店オーナーさんへの動画配信によるコミュニケーション、月約26本の動画配信をして、私の動画につきましてはこの半年間で4回配信しております。私の動画については延べ20万回お店で見られているという状況になっております。トータルとして加盟店が動画を視聴した回数というのは200万回になっているということで、ダイレクトにコミュニケーションを経営層が取らせていただくと共に、コロナ禍においては動画を活用して情報交換をさせていただくという形を取っております。これをやることで一店一店の悩みにきちっと応じるような体制をつくっております。

次のページをお願いいたします。省人化に向けた取組ですけれども、オーナーヘルプ制度、これは加盟店オーナーさんが疾病や冠婚葬祭、または旅行の経営ができないときに、我々の社員がフォローする制度ですが、この半年間、3月から8月までで約5,700回要請を受けており、全て対応できているという状況になっております。

そして、左下でございますけれども、新検品システム、商品を検品するのにお弁当類で1日1回30分かかるのを3分でできるような体制をつくり上げました。

それから、右上のお会計セルフレジにつきましては、お客様がお金を直接レジに入れるという形を取っています。これはコロナ禍においても非常に有効な状況になっておまして、1日当たり8.7時間の削減となっております。

そして、右下の今約1,000店でテスト中でありましてけれども、シフト表ですとか作業割当をお店のiPadと従業員のスマホレジで結んで、自動でそれが分かるようにすること。非常に省力化や従業員さんのレベルアップ、欠員が出ないといった効果になっておりますので、これを来年に向けて全店で拡大するという予定になっておりま

す。

次のページをお願いします。これはもう既に今年の3月からスタートしておりますけれども、新インセンティブチャージ、一番下のところですが、加盟店に年間プラス50万円になる設計になっております。これで本部は約100億円を計上するような形になっております。これは今までと違いますのは、低日販のお店ほどより恩恵を受けるという形を取っております。下から3行目ですけれども、日販が40万の店では月当たり8月の実績で6万7,000円荒利益が増える状況になりました。60万のところでは3万5,000円、80万のところでも3万5,000円というように売上が低いお店ほどインセンティブチャージが増えるという仕組みを3月からスタートさせております。

次をお願いします。深夜休業ガイドラインを策定し、昨年11月からスタートさせております。まず右のほうですけれども、現在の非24時間の状況ですが、非24時間で実施しているのが740店舗になります。昨年11月から契約としてきちっとやって、月ごとに増えて今740店という状況です。テストをやっているのが薄いグリーンのところですが、現在150店という状況になっております。そして希望店が現在97店という状況になります。希望店に対しては協議をする、そしてテストをそれぞれのお店で3ヵ月やっていただく。もちろんすぐ変えても結構なのですが、その状況を見て本実施にするか否かをオーナーさんが判断するという仕組みに今なっているという状況です。

左のほうは今年の7月に加盟店オーナーさんへアンケートを取っています。また昨年7月にもアンケートを取っております。既に深夜休業を実施しているというのが4%、そして実施を検討しているというのが6%、今後検討するかもしれないけれども、今は検討していないというのは75%、検討するつもりはないというのが33%ということで、実施もしくは検討しているというのが現在10%で、昨年は同時期で15%でした。このような状況で、これは経営相談員が訪問する都度確認して、実行へ移すなどの対応を取っております。

次のページをお願いします。今回のコロナ禍における対応ですけれども、左側のところですが、お店の加盟店オーナーさん、従業員さん、そしてお客様の安全、安心、健康を最優先に考え、マスクを4月、5月に1店当たり550枚送っています。併せてフェイスシールド、ビニール手袋、カウンター間仕切り等、直近でも除菌用のアルコールのスタンド、非接触体温計などを送っています。

そして右側のところですが、やはりコロナ禍の非常に大変な中、営業を続けていただいている加盟店オーナーさんに対しては、1店当たり10万円、そしてエッセンシャルワーカーとして頑張っている従業員さんに対して1店当たり6万円を支給させていただいております。併せて事業所ですとか行楽地が非常に厳しい状況になっておりますので、売上の伸びが10%より割っているお店に対しては、売上に応じて10万円以上の支援を4月、5月にやっております。併せて融資制度ということもやっております。初めの1年間は返済なしということでやっております。

次のページをお願いします。次にガバナンス強化でございます。まず、ふだん加盟店との接点になっております我々の経営相談員ですが、数字による定量評価を減らしております。やはり仕事の仕方というところ、どういう相談を受けているのかということで、数字よりも加盟店一店一店に寄り添う、そして個店の政策をきっちりやっていくというように評価の形を変えております。

次お願いいたします。そしてガバナンスの2点目ですが、組織自体を改めました。まず管理本部を設置しました。今、取締役、専務執行役員がこのポジションについておりますけれども、管理本部全体を統括して営業現場を確認する、そして会社の問題をきっちり把握するというところ。そしてその配下にリスクマネジメント室を置いて、総括的なリスク管理、コンプライアンスの推進というところを図っております。そして、社長直轄のオーナー相談室というのを設けております。これは部から室に昇格させて、大幅に増員対応を図っている。このように組織自体を改めました。

次のページをお願いします。そして、オーナー相談室ですが、左側ですが、加盟店の訪問をきちんとして、相談員とは別の角度でオーナーさんの悩みに寄り添うという形を取っております。併せて右側になりますが、コールセンターを設けて、それでも拾い切れないような問題がもしあるならば、コールセンターでオーナーさんの意見を聞くということで、今年の5月からスタートして、11月までに全国展開を図るという状況になっています。

次のページをお願いします。次に持続的成長です。まず、ニューノーマルに合わせた対応ですが、今までは春、秋に商品展示会をして、このシーズンでの政策や新規商品もそれぞれの地域で発表して、それを参考に加盟店オーナーさんが売場づくり、商品の導入を図ってございましたけれども、これをWEB展示会に今回切り替えております。WEB展示会を加盟店オーナーさんが50万回視聴して、お店の従業員

さんみんながいつでも見られるということで、非常に評価を受けております。併せてそれ以外にもタイムリーな発信ということで、私を含めた幹部が今やるべきこと、今注意しなければいけないことなどを常に情報発信しているという状況です。これによってフレキシブルな対応が可能になっているという状況になっています。

そして、持続的成長の2つ目ですけれども、次のページで売場づくりということで、この9月から新たにレイアウト変更をかけています。写真の左のデザート什器になりますけれども、デザート什器を新たに。そして右側にお酒なのですけれども、ニューノーマルの中で家飲み、おうち時間が非常に増えております。それに合わせた売場づくりということで、単に売場を変えるということではなくて、それぞれ什器を変更しないと対応できませんので、約120億投資をして、今期は8,000店に対応するという状況になっております。

次のページをお願いいたします。そして、3つ目に新たな成長としましてラストワンマイルの対応。お店を基軸に配達ができるもの。そして自販機を置く。あんしんお届け便といって、店舗がない地区にミニトラックで配達する、そこでお店を営業する。これが今約100台ですけれども、スタートする。そしてお店にロッカーを約1,000店で置いておりますけれども、いろいろな通販のものがこの中で保管できるようにということで、まだテスト的ですが、約1,000店で置いて、お店を拠点にいろいろな形ができる。お店の負荷がかからないように外部を組織化するというので、これからの利便性をさらに向上させて、加盟店が成長できるということをやっております。

次のページをお願いいたします。そして4つ目に社会課題への対応ということで、既に5月からフードロス削減策をスタートさせております。これによって廃棄ロスが約14%削減されました。これは消費期限が切れる5時間前から9時間前に5ポイントのnanacoポイントを付与することで買い物を促すということですが、これによってロスが減っております。

そして右側の表記では商品鮮度の長時間化ということをやっております。これは単に伸ばすということではなくて、やはりイノベーションを伴って商品にプラスチックの蓋からシールを貼りつける蓋に変えるですとか、酸素を減らして窒素を増やすことによって鮮度を延ばす。これは工場と共に一緒にやって、長鮮度を実現させている。これによってトータルで13%のロスが削減できているという状況になっております。

次のページをお願いします。最後になります。加盟店オーナーさんたちと共に持続

的成長をしていくためにということで、加盟店満足度が我々の指標の中で非常に大事だと思っております。左側ですけれども、満足度の表れが契約更新だと思えます。我々15年で契約更新をしますけれども、今回の7月度のアンケートでは更新したいというお店が59%、したくないが6%、現時点で分からないが35%。昨年同時期と比べて更新したいが5%上がっていますけれども、ここの部分は我々がまだまだやらなければいけない点だと思っております。92%の加盟店オーナーさんが更新していただいているのが現実ですけれども、今の段階では心理的にこうなっているということを我々は真摯に受け止めなければいけないと考えております。

そして、右側の表記ですけれども、加盟店になることを友人、知人にどの程度勧めたいかというアンケートなのですが、非常に勧めたいが5%、勧めたいが13%、やや勧めたいが24%ということで、勧めたいが42%という状況になっています。昨年との比較では上がっておりますけれども、加盟店オーナーさんの声を本当に真摯に受け止めて、問題を一店一店クリアしていくということが我々の課題だと思っております。

次のページをお願いします。最後にやはり安心して経営に専念できるということと共に、持続的成長をするということが非常に重要だと思っております。やはりコロナ禍においても経済を進める。先週末は各地の行楽地では非常に人が出ておりました。セブン-イレブンでもお客様がかなり多く来店していただいています。GoToキャンペーンの効果だったのだろうと思っております。

直近の加盟店の利益ですけれども、今までいろいろな施策をやってきて、第2クォーターでは前年比では102.8%と伸びております。第1クォーターでは残念ながら95%でしたけれども、過去15年から指標を出していますが、利益につきましては順調に伸びております。ただし、決して全店が伸びているわけではありませんので、ここは一店一店寄り添うことが重要だと思えますけれども、それぞれの年において様々な対応策を取ってきました。

右側の表記ですけれども、2年目から35年目以降の店までの加盟店1店当たりの利益を示しています。5年目辺りから1,000万円を超えてきておりますけれども、これが年ごとに増えていくということが持続的成長では非常に重要だと思っております。一店一店にきちっと寄り添い、加盟店店主が加盟してよかったと本当に思ってもらえるところを我々やり続けることが重要だと今回改めて認識いたしましたので、これをさらに進めたいと考えております。

私からは以上でございます。

○伊藤座長

永松社長、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして株式会社ファミリーマートの澤田社長、よろしくお願ひします。

○株式会社ファミリーマート 澤田社長

澤田でございます。では、パワーポイントに沿って御説明させていただきます。

前回、こういう場を頂戴した以降、コロナというものが発生しまして、最初にそこから辺の話をさせていただければと思います。

まず1ページ目でございますけれども、新型コロナウイルス感染症の影響によって、足元の数字でございますが、どうなっているかということでお話をさせてください。

当初、1月、2月ぐらひは約100%前後で推移していたのですが、3月にコロナが徐々に発生していきまして、4月においては既存店の売上が85.2%、客数においては77.8%まで一気にダウンしてしまったということでございます。その後、いろいろな施策を打って、あとは社会情勢も含めて徐々に回復してまいりまして、足元9月でございますけれども、既存店の比率で95.3。ただ、客数は残念ながら都心を中心に店舗数が結構多くございまして、86.7%ということで、まだ回復途上にあるという状況でございます。まず足元の数字がこういう数字になっているということを御確認いただければと思います。

次の2ページ目でございますけれども、感染症に対する加盟店の支援ということで、下の段に3点ばかり大きく取り組んだポイントを書いてございます。感染防止対策として御支援を申し上げた部分、あとは加盟店さんが急激な売上ダウン等がございましたので、資金繰り等々でかなり痛んだ部分がございまして、経済的な支援を行ったというのがここに書いてある部分でございます。3点目は廃棄ロスの分担金です。これは当初から計画をしているのですが、これをどういう形で実行したかということで書いております。

それに伴って加盟店さんの利益でございますけれども、当初1、2月はおかげさまで超えていたのですが、コロナになって4月、78.3まで一気にダウンいたしました。

加盟店支援ということで前回お話をさせていただいたのですが、様々な支援を申し上げて、プラスコロナでも御支援をさせていただきまして、何とか6月には107.9まで回復いたしました。その後、7月は残念ながらまた100を割ったのですが、8月、9月と101.8、108.3ということで、現在は加盟店の利益に関しては非常に堅調に前年度以上の結果が出ているということでございます。

残念ながらその分、薄いグラフでございますけれども、本部の収益に関しては1割以上のダウンをしているという状況でございます。コロナも含めて、あるいは前回申し上げた御支援の部分も含めて、加盟店さんの収益がこのように変わっているということを御確認いただければと思います。

3ページ目でございますけれども、新型コロナウイルス感染症によって環境が変化した、そのときに対応した部分でございます。

1点目、先ほどお話をしたのですが、感染防止対策としてマスクと防止シート等を提供しております。また罹患店舗の経済支援ということで、休業支援とか風評被害もございましたので、チラシであるとか一部キャンペーンを単独で行うということで御支援をさせていただきました。

資金繰りの支援でございます。我々としては24時間やりたかったのですが、施設の都合でなかなかできないという場合には、24時間分担金というのを我々加盟店さんにお支払い申し上げていたのですが、施設の都合で閉めているわけですので、24時間扱いとして御支援を継続してさせていただきました。

あと総収入の最低保証でございます。本来であれば年度末、我々でいいますと3月からスタートして2月なのですが、そのときに初めて最低保証にフィットすれば補填するというのでやっていたのですが、3月、4月、5月というのはものすごく急激に最低保証がフィットしましたので、本来のルールを除外して、1,000店舗ぐらいが対象になったわけでございますけれども、前倒しでそれを実行するというので対処させていただきました。

2020年の4月、5月も今申し上げたところに準拠してしまうのですが、加盟店さんはかなり大きく痛みましたので、一次見舞金という形で御支援をさせていただきました。

4番目でございますが、廃棄ロス分担金の増額ということで、セールを行ったり、特に売上の悪い加盟店さんに対して実行中でございますけれども、廃棄ロスの分担金

を実行、増額してサポートさせていただいたりしているということでございます。

次の4ページでございます。人手不足の対応に関してお話をさせていただきます。去年、皆様方に報告したときには、人手不足というのは本当に大変な状況にございまして、我々もここに書いてあるとおり四半期に一度、全加盟店さんからアンケートさせていただきまして、お答えを頂戴しているのですが、5月、59%、8月、53%、11月、31%ということで徐々に良くなっていたのですが、これぐらい加盟店さんが実態として人手不足感があるとお答えを頂戴しておりました。最近の直近でアンケート結果においては、8月においては社会情勢も含めて17.6%まで改善しております。

我々としては、店舗スタッフの採用の支援ということで、本部推奨の派遣会社19社まで全国で増やしております。そこからの派遣を強化するとか、あるいはいろいろな御協力会社さんと組んで、短期の雇用を充実しようということで、7社と提携させていただきまして、マッチングサービスを開始させていただいております。

あと店長ヘルプ制度というのを作りまして、我々7,300加盟者いらっしゃるのですが、うち3,100の加盟者さんから申請を頂戴しまして、我々の社員がバックアップするというサポートさせていただいております。

続きまして5ページでございますが、時短営業について御説明させていただきます。2020年6月から加盟者様の御判断によって時短営業を実行するというので、我々スタートさせていただきました。我々のパターンとして2パターン設けまして、毎日時短営業するというパターンと、週末の日曜日だけ時短営業する2パターンに分けて、加盟者さんの実情に合わせて柔軟に対応しようということで、加盟者さんのお声を頂戴して実行しました。

開始した6月でございますが、まず789の店舗に申請いただきまして、実行しました。途中で96の加盟者さんがおやめになりまして、結果として継続というところを書いてあるのですが、6月以降でスタートした693の方が継続しております。9月以降、現在も継続しております。プラス9月にまた新規で営業時短をしたいという加盟者さんを募集しまして、111の加盟者さんが手を挙げていただきまして、継続の693に対して111、結果として804の加盟者さんが時短営業していただいております。今日現在では毎日時短が532、日曜時短が272ということでございます。

現在、こういう形で制度を導入して、804の加盟者さんが時短営業されているわけですが、制度前に既に時短営業、施設の理由とかもございましたが、トータ

ルで1,608店舗が時短営業しているということでございます。したがって、1万6,500強ぐらいあるのですけれども、約1割の店舗が時短営業しているということでございます。

本件に関しましては、引き続き休業時間は加盟者さんと十分すり合わせを行った上で、商圈の確認等もした上で、カウンセリングを実行した上で、加盟者さんの御都合に合わせて実行していきたいと考えております。

続きまして6ページでございます。これは新たな加盟店支援ということで発表している部分でございますが、環境が本当に大きく変わっておりますので、とにかく加盟者さんが経営に集中できる環境をつくろうということで、総額110億という金額を加盟者さんに対してシェアしていこうということで実行した部分でございます。

1点目でございますけれども、複数店を加盟者さんに持っていただきたいということで、奨励金を実行しております。あと再契約時に奨励金制度を拡充して実行中でございます。

2点目が24時間営業の分担金でございますが、当初月額10万円だったものを24時間営業していただく部分に関して12万円ということで増額させていただきました。プラス最低賃金も年々変更もございますので、毎年改定に合わせて調整していきたいと考えています。

3点目でございますが、廃棄ロス分担制度でございますが、これは本部の廃棄ロスの分担割合を引き上げました。プラス先ほどちらっと申し上げたのですが、足元の部分もございまして、プラスアルファ補填を増額して、店舗になるのですけれども、支援をさせていただいております。

7ページ目でございます。人手不足、コスト増への対応ということで、今年度でございますが、総額で350億の投資をして、見えるものに対して投資をして、加盟者さんのオペレーションをより簡素化しようということで、ここに列挙した部分で投資を実現しております。上期はバーコードであるとか、ここに書いてある部分でございますが、実行済みでございます。これで約1時間の削減ができていると認識しております。下期、さらに追加投資を行いまして、さらに3時間、加盟者さんのオペレーションを簡素化していきたいと実行中でございます。

8ページでございます。フードロスに対する取組を御説明させていただきます。

まず、季節商材でございますが、土用の丑の日であるとか恵方巻きであるとかクリ

スマス等々、季節によってはねる商品がございます。原則は予約を中心にやっ
ていこうということで取組を進めております。

2020年の実績でございます。土用の丑の日なのですけれども、売上が2019年比で、
おかげさまで10%アップしました。予約を強化したことによって廃棄が15%減りまし
て、加盟店様の利益でございますが、約4割アップしております。本部もいろいろト
ライ・アンド・エラーした結果、若干増額することができました。

2番目でございますが、中食のロングライフ化ということで、消費期限の延長や、
販売期限の見直し、ガス置換包装商品の展開等で継続的に努力して、ロングライフ化
を進めている最中でございます。

冷凍食品でございますが、マーケットが非常に伸びておりまして、我々フェイスを
広げようということで、什器を4,000店舗に対して導入しまして、売上の伸長を図ら
せていただいております。

4番目でございますが、まさに今展開中のおでんなのですが、仕込みの部分であつ
たりロス、キャンペーンのときは売れるのだけれども、なかなか売れなかつたりとか、
いろいろな問題がございました。加盟者さんにアンケートを取って、かなりの加盟者
さんからロスが出るのでなかなか難しいというお話を頂戴しましたので、完全に選択
制にいたしました。通年でやりたい人はやっってくださいとやった結果、現在は鍋おで
んを展開している店舗は3,300店舗でございます。1万6,500のうち3,300しか展開し
ておりません。プラスレンジアップおでんでございますけれども、袋に入れてレンジ
アップするおでんでございますが、これが9,000店。4,000店舗はそもそもおでんをや
っていないということでございます。お母さん食堂という商品でおでんのパックはあ
るのですけれども、それ以外は、おでんは展開していないということでございます。
これもお客様の都合にとっては慎重に考えなければいけないのですが、そもそもおで
んはかなりロスが出るということで、我々としてはこういう展開を図ろうということ
で実行中でございます。

9ページでございます。加盟店向け制度改善、コミュニケーション強化でございま
す。加盟店支援は福利厚生でございますが、先ほどちらっと申し上げたのですが、店
長ヘルプ制度、休暇の取得に向けて実行中でございます。先ほど申し上げたとおり、
3,100店舗で御利用いただいております。

健康管理の推進ということで、加盟者、スタッフの健康診断を無償化ということで、

1店舗当たり4名まで無償化しております。

コミュニケーションの強化でございますけれども、加盟店相談室を増員して強化しております。体制を強化しまして、機能を拡充しております。個別に受け付けている案件が1,900件、約500店舗にも我々のメンバーが御訪問させていただきまして、上期でございますけれども、丁寧に加盟店さんに向き合ってお話をお伺いして、いろいろな問題を一緒になって解決するという取組を強化させていただいております。

加盟店さんとの対話でございますけれども、去年は23地区に私並びに役員で訪問させていただきまして、加盟店の皆さんとお話をさせていただきました。

感謝の集いというのも去年は実行したのですが、全国で16回やらせていただきまして、総勢で1万名ぐらいの方が御参加いただきまして、加盟店さんとのコミュニケーションの強化を図るということで実行しました。残念ながら今年は春先のコロナということで、対話が途切れてしまいました。ただ、11月以降でございますが、リモートも含めてこれを開催、実行していこうということで予定を組んでおります。

あとコロナ禍の激励ということで、私一人で行くのは限界があるのですけれども、今日この後午後に行くのですけれども、店舗に訪問させていただきまして、コミュニケーションを図っているということでございます。

次の10ページ目でございます。これは地域戦略でございますけれども、我々地域のことをいかに深く理解して、地域に合わせていかに貢献するかというのは極めて重要だと考えております。したがって、社員の移動もなくそうと。社員も出身地に帰っていただいて、そこに御家族と住んでいただいて、地域の加盟店さんと長期にわたって仕事をするという体制づくりをしなければいけないということで、大幅に帰任をさせております。

日本全体を4本部に分けて、より地域に沿って地域のことを深く理解して、そこで決裁していく。いろいろなものを判断して、どんどん実行していくという体制に変えております。権限委譲を進めております。とにかくきめ細かく地域に合わせてしっかり対応していく、加盟店と一緒に仕事をしていくというものを強化していきたいと思っています。

1つの例として、加盟店さんといろいろな商品開発をしていこうということで、泉州玉ねぎ入りチキンカツカレーとか、いろいろなものを開発して、加盟店さんが開発しますとすごいやる気になっていただけますので、地域で販売していこうということ

で強化しています。

今朝もニュースで問題になっているのですが、ロール紙が切れていまして、一部のお客様に御迷惑をかけているのですが、G o T o トラベルとG o T o イート等のキャンペーンに関しまして連動して地域貢献していきたいと考えております。

デジタルでございますけれども、ファミペイを活用したデジタル推進ということで実行中でございます。キャッシュレス比率は非常に上がっております。今現在30%でございますけれども、約5割に向けて今作業中でございます。

ファミペイは非常に使い勝手がいいデジタルツールでございます、CRMの強化等も実行中でございます。

最後の11ページでございます。持続可能な今後の取組として、持続可能な店舗運営支援の実行として、事業承継は非常に大きな問題になっております。これは代表者変更の形で親族以外の方たちにも引継ぎが可能とするようにいたしました。あるいは個人経営、3親等以内の血族の方にも拡大するというように対応しております。

店舗再生本部は新しくつくった本部でございますけれども、今後ものすごい膨大な変更がございます。更新がございます。先ほどセブンさんのお話もあったのですが、加盟店さんが契約更新するということに直面してくるのですが、いろいろな御事情があって残念ながら更新できないという加盟店さんがあった場合には、我々として再生本部というのを設立しまして、そこで一旦お預かりしまして、我々としては加盟店さんあつてのファミリーマートだと思っておりますので、我々の社員が徹底的に再生して、もう一回加盟店さんにお戻しするということを実行中でございます。今期ざくっと200店舗ぐらい受入れをしております。今一生懸命うちの社員が原理原則のことを徹底的にやらせていただきまして、100店舗ぐらい再生してお戻ししているということでございます。

最後の部分でございますけれども、これから複数店も増えていきますので、加盟店さんの法人化に向けた本部支援体制を強化していきたいと考えております。

あと複数店経営に向けて加盟店さんも大きな組織になってまいりますので、店長教育並びにスタッフ教育等を実行して、加盟店さんの経営のサポートを拡充していきたいと考えております。

最後でございますけれども、今後とも加盟店さんの成長なくして我々はないと思っておりますので、とにかく地域のお客様に寄り添って、加盟店さんと一緒になって地

域社会に対して貢献していきたいと思っております。

以上、説明を終わりたいと思います。ありがとうございました。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。

それでは、続きましてミニストップ株式会社、藤本社長、よろしく申し上げます。

○ミニストップ株式会社 藤本社長

ミニストップ株式会社の藤本でございます。私どもは9月25日にミニストップパートナーシップ契約というものに21年9月以降、順次変更していくということを発表させていただきましたので。本日はそれを中心に御報告申し上げたいと思います。

次のページでございます。昨年の4月23日にイオン株式会社とミニストップ株式会社が連名でリリースを出しました。その内容の一部がこちらのパワーポイントでございます。リリースでは加盟店と本部の利益配分のあり方そのものの変革を進めていくと。持続可能な新時代のフランチャイズビジネスを求めて、新たな方向性を打ち出すということ案内してございます。

今から1年半前になりますけれども、人手不足に端を発して、コンビニが社会問題になっているということも踏まえまして、こちらを発表させていただいたのですが、フランチャイズビジネスそのものは非常に優れた仕組みだと考えておりますけれども、40年以上たつてひずみも出てきているということで、我々はゼロベースで見直していこうということで検討を始めました。

次お願いいたします。そのような現状も受けまして、昨年の4月のリリースから本日に至るまでの取組を2つだけ御紹介させていただきたい。

2019年度は、18年度から予定していたこととございますけれども、加盟店座談会を開催して、全国27会場、全558名の加盟店様と意見を交換いたしました。私は全ての会場に参加してございます。座談会では新しいフランチャイズパッケージの考え方や24時間営業の考え方、人手不足の状況、今後の商品計画など様々な意見を交換いたしました。

加盟店様から頂いた意見については、座談会フィードバックという冊子の発行を通じて、期日を決めて回答するようにしてございます。また、本年は加盟店向けに毎月

ですけれども、トップメッセージを動画で配信して、今本部が何を考えているかということスピーディーに届けるようにしています。本年9月に発売いたしましたちびたことという商品については、加盟店の復活要望に応えた形になってございます。

今年の上期は、新型コロナウイルスの感染拡大の観点から開催を見送っておりますけれども、12月からは再開させてダイレクトコミュニケーションを取り続けたいと考えております。

次をお願いいたします。2つ目は営業時間についてでございます。当社ではもともと加盟店様が内外装を投資するタイプについては、24時間以外の契約も準備していましたが、全店ではございませんでした。本部が内外装を投資する場合について、24時間以外の契約タイプは一切ございませんでしたが、今回見直しをいたしまして、時短営業については昨年9月に実験を開始して、今年3月には加盟店様に柔軟に対応するという基本方針を示して、正式に運用を開始しました。9月1日現在、全国で222店、当社の店舗で約11%に当たる店舗が時短営業を実施しております。

次をお願いいたします。このような取組を通じて、さきのパートナーシップ契約の発表に至ったわけでございます。ミニストップの考え方といたしましては、過去を反省して、三方よしの精神で加盟店様と共同でお客様満足を追求していくということに立ち返りたいと考えてございます。そのために加盟店と本部はコミュニケーションを取り続け、共に繁栄する事業の共同体として、真のパートナーシップを目指してまいりたいと考えてございます。

次をお願いします。非常に簡易ではございますけれども、今説明した内容を新旧のP/Lで比較すると、こちらの図のようになります。今回のパートナーシップはこちらの右の図のようになります。今回のパートナーシップへの変更というのは、いわゆるコンビニ会計を利益分配に使わないということでございます。

その内容は、現行のフランチャイズパッケージは左でございますけれども、店舗売上高から店舗原価を引いたものが収入でございます。分かりやすくするために収入を点線で拡大してございますけれども、その収入を加盟店と本部で分けておりました。いわゆるロイヤルティでございます。加盟店は加盟店収入から廃棄、人件費などを引いたものが最終の加盟店利益でございます。ここ数年、営業費は人件費を初めとして右肩上がりになってございます。加盟店は営業費が増えたら、最終の加盟店利益が減るということございました。

一方、本部側にとっても固定費の上昇というものがございまして、それは個別にリスクを負担していました。今回はそれをお互いにオープンにしていこうということでございます。今回のパートナーシップ契約では、加盟店収入と本部収入という考え方をやめまして、右の赤く囲った事業利益というものを設定いたしました。事業利益は収入から廃棄、人件費、固定費を引いて残ったものを指してございます。この事業利益を加盟店利益と本部利益で分けるので、売上利益が上がれば双方がもうかるという仕組みを試行してございます。擬似的ジョイントベンチャーであるという思想を入れて設計いたしました。事業利益を双方が享受するという仕組みに変えていく予定でございます。これによって本部も店舗も売上を上げると同時に、共にローコストにチャレンジしていくことを進める予定でございます。

次のページでございます。もう1つのポイントは、一般的なCVSのロイヤルティモデル、特に本部が物件を持っている場合、当社でいいますとマスターリースタイプという形でございますけれども、その場合は日販が上がるとロイヤルティ率が上がっていくというのが一般的な形でございます。従来モデルは加盟店が低投資で開業できて、日販が上がった後に投資を回収するモデルでございました。これは売上が右肩上がりで通用したモデルでございますけれども、今これがなかなか通用しないということになってございます。新しいパートナーシップ契約ではこの累進型をやめて、売上が上がれば加盟店の収入に直結するという仕組みに変更してございます。

次お願いいたします。これは1つの例でございます。日販40万だとこれまでの契約からパートナーシップに契約しても、加盟店純利益はさほど変わりませんが、日販50万円になると加盟店純利益はこれまでの15%アップぐらいになるという試算をしております。もちろん日販が60万、70万と上昇すればその効果はさらに拡大してまいります。今回のパッケージ変更は、単に取り分をどうこう、ロイヤルティを1%どうするということではなくて、加盟店と本部が共に売上向上、利益向上を目指すという構造的な変化を目指してございます。

次お願いいたします。今回のパッケージ変更最大のポイントは、ロイヤルティモデルから事業利益分配モデルに変更することです。事業利益分配モデルは、店舗運営に関わる経費、人件費、廃棄など全てを事業P/Lに計上して、残った事業利益を加盟店と本部でシェアするモデルでございます。

加盟本部と一緒に、一店一店の売上利益を上げる構造に変更すること

でございます。よってパートナーシップ契約では売上を上げるために目指す姿は、お客様への豊富な品ぞろえということでございます。今まで加盟店任せになった店舗オペレーションについても、ローコストオペレーションの仕組みを提案して、効率的に運営することを目指してまいります。

この先まだまだ人手不足は発生いたしますし、人件費は高騰し続けます。今回のパートナーシップ契約については、法定福利費についても事業P/Lに計上することで、従業員さんが長く安心して働ける環境をつくろうと考えています。一店一店の利益が加盟店の利益、本部利益に直結する、まさに運命共同体のモデルチェンジにするということでございます。

最後でございます、こちらの運営については、システム設計もございまして、そのための準備の期間が必要でございますので、2021年9月から順次開始してまいります。今の予定ですと契約更改を迎えた店舗から新しい契約に変更していく予定でございます。

加盟店と本部が共に繁栄する事業の共同体となって、真のパートナーシップを目指し、ミニストップが新しい時代のコンビニモデルということを体現できたらと考えてございます。

ミニストップ、以上でございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。

それでは、続きまして株式会社ローソンの竹増社長、よろしくお願いいたします。

○株式会社ローソン 竹増社長

改めまして竹増です。今日はよろしくお願いいたします。

冒頭、公正取引委員会様から御指摘いただいた内容につきましても、現在自己点検を含め改めてしっかりと取り組んでいかないといけないということで、本件については別途また御報告をさせていただきたいと思っております。

それでは、本日は「新たなコンビニのあり方検討会」、今年出した行動計画についての進捗状況について御報告を申し上げたいと思っております。

まず、2ページを御覧ください。本日の御報告内容です。まず1番、加盟店の経営

支援の状況について、2番、時短営業の対応、3番、出店方針、4番、加盟店さんとのコミュニケーション、5番、その他加盟店さん向けサポート制度、そして今足元でやっております新たな取組についても最後御報告を申し上げたいと思います。またいろいろ御意見を頂きたいと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、3ページになります。加盟店経営支援ということになっておりますけれども、昨年から人手不足ということが言われておりまして、店内のオペレーションの効率化、簡略化が待ったなしという状況でございました。それに伴いまして実は全店既にシステムはリリース、ハードも導入済みでございますけれども、セルフレジを導入しております。導入完了済みです。キャッシュレスポイント還元という頂きました御施策も大いにサポートとして使わせていただきまして、実は今年、全店でキャッシュレス推進を進めてまいりました。

当初はキャッシュレス専用のセルフレジとしてお客様に御紹介して、キャッシュレスポイントを最大限活用した取組。結果として、今1万4,500店舗ですけれども、8,000店で現在安定的に活用されておりまして、ちなみに一生懸命活用されているお店では、1日3マンアワーぐらいの削減効果が出ています。単純に時給1,000円といたしますと、1日3,000円、月間で10万円弱の効果が出ているということで、加盟店の皆さんからも大変好評を得ているというものでございます。

また、コロナになりましたので、対面を極力控えたいというお客様の御要望にも現金を使わない、キャッシュレスでセルフというところで、お客様からも非常に御好評を頂いて、今も8,000店舗で安定的に活用させていただいております。

実はこのレジなのですけれども、現金も使えるのですが、これをどのタイミングでリリースしていくか。実験は終わっているのですけれども、来年ぐらいをめどにキャッシュレスをぐっと押し進めて、その上で現金化ということにもチャレンジしていきたいと考えております。

そのほかスマホレジというものにつきましては、皆様お持ちのスマートフォンでバーコードを読んで、決済までしていただけると。レジに寄る必要がないというものであります。

それから、セルフのFF什器につきましては、今まで例えばからあげクン頂戴とお客様に言っていただいて、そして店員さんが取ってお客様にお渡しするというオペレーションをセルフに変えまして、お客様が対面でしゃべることなく自由に選んで、商

品を取っていただけるという什器もどんどん展開しております。

ただ、スマホレジも含めましてセルフにちょっと問題点もございますので、また後ほど御相談を申し上げたいと思います。

そして、廃棄ロス削減の取組であります。これも実は販売許容の時間を一生懸命品質改良によって延長したりもしております。それから、今年全店で展開しているのですけれども、売り切りオペレーション、とにかくせっかく作った、せっかく仕入れた商品を売り切っていこうぜということで、もちろん値引き販売もどんどんやっていきましょうということを実行しております、今、中食商品、お弁当とかおにぎりといったものも含めまして、今年の上期、前年対比約2割廃棄を削減することに成功しましたという結果が出ています。

続きまして、4ページでございますが、やはり人材募集に昨年から非常に苦労された、苦労している状況にあったと。それから、それを補うためにも一回お店に来てくださったクルーさんには長く働いていただくといったことも人手不足対策には非常に重要だったということでございまして、募集ホームページを強化したり、あるいはローソンスタッフで、一括コールセンターで応募を受け付けたり、例えばオーナーさんが店頭にいらっしゃるときに応募のメールが届いても、夜になって返事をしたらそのときには他店に決まっていたということも非常に多くございました。よりまして、ローソンスタッフで、一括で受けることでチャンスロスを極力排していこう、応募いただいた皆さんには速やかにお答えしていくということで、加盟店さんからも非常に御好評いただいております。

実は30年、40年やっていただいているオーナーさんからは、昔は新人のクルーさんが入ってきたら、手取り足取り1週間ぐらいみっちり教えたのだけれども、最近そういう時間もなかなか取れないというお声を頂いておりました。新人教育プログラムというものを作りまして、いわゆる初めてローソンのお仕事、レジ袋が有料化になったタイミングでリバイズもしているのですけれども、この小冊子を使って新人クルーさんに順番に教えていくと。例えば朝勤の先輩クルーさんが朝の時間教えますと。そうすると、昼勤の人に交代して、次はここから教えればいいのねということで、だんだん教育のバトンタッチをして、みんなで教えていけるという体制をつくってございまして、教育プログラムの中のローソンの教え方講座の本を使ってどうやって教えるのだということも含めて、3,500名の方が教え方講座にも来ていただいておりますけれど

も、非常に便利ねというお声を頂いております。

コロナで外国人のクルーさんも減少ぎみでございますけれども、やはり外国人のクルーさんにどのように教育したらいいのかよく分からないと。例えばストレートにクレームを頂いたときに、それは私分かりません、私の時間ではありませんと言ってしまふと非常にトラブルになる。いかなるときもまずありがとうございます、申し訳ございませんから入って、商品を説明しましょうという日本の文化に基づいた外国人クルーさん用の教育ツールも整備させていただいております。

それから防犯なのですけれども、実は今、ローソン全店のレジが自動釣り銭機能付きのレジに変わっています。すなわちそこに現金がないということなのです。強盗される方は必ず下見をされるということが警察からも発表されています。その下見の際に、ローソンのレジは自動釣り銭機能付きで現金がそこにはないということをどうやら周知しているわけではないのですが、そういうことになっているみたいで、数字としては、強盗発生件数自体は26件ということなのですが、5万円以上がゼロ件、そして被害金額もほぼゼロ円ということで、これを繰り返していきますとローソンに入っても余りお金を取れないなということがどんどん広まっていくと。もともと夜間はレジの中には2万5,000円以上置いてはいけないという自主ルールもつくっているのですけれども、どうしても何十万円入ってしまったときがある。そういったことも含めて、防犯強化にもPOSレジが今後つながってくるのではないかという御意見を加盟店さんからも頂いております。

5ページでございます。既存店の投資。先ほどのいわゆるセルフケース、それからゴンドラスライド棚、棚の奥にいろいろ商品を詰め込むと大変なので、棚がスライドして出てくると商品陳列が非常にしやすいというものです。

それから、ローソンは実はコーヒーも長らくセルフではなくて、オーダーを頂いて心を込めてお渡ししようということを推進していたわけなのですけれども、昨年の人手不足、あるいは今年のコロナで接触を控えるという流れの中で、これもどんどんセルフにマシンを入れ替えていっております。

それから、省エネも非常に大事な部分でございまして、最新の要冷機器、空調機器、LEDといったものにどんどん店内を入れ替えております。こういったことで電気代をどんどん減らすということで、加盟店利益を上げていくといったことにも注力してきております。

それから6ページ、(2)時短営業でありますけれども、実はローソンはもともと時短のパッケージ、時短の契約を持っておりまして、時短の方はこういうパッケージですよ、24時間の方はこうです。24時間のほうが当然、有利なロイヤリティが設定されている。これは夜間営業支援という名目でございますけれども、そういうのが用意されておりました、実は昨年いろいろ問題が起こったときに、昨年3月に私ももう一回、お店にあるコンピューターに対して私のメッセージを全店にこういうパッケージがあります、御相談いただいて結構ですということで周知徹底いたしまして、昨年は毎月数百件の相談がその結果来たわけですがけれども、結果として今足元、ウィズコロナで350店程度の店舗が時短営業を続けています。

ただし、4月、5月、緊急事態宣言の真ただ中におきましては、自由に休業、自由に時短ということで、とにかく物流も後で合わせていこうではないかということで、日本がどうなるか分からない、国難という言葉が盛んに使われて、しかも体験したことがない、そういう中で店頭立つ、非常に不安、クルーさんもやはり出勤を控える。例えば学生の皆さんも親御さんから今は働かないほうがいいのではないかと。待ったなしの状況でいろいろな情報が交錯しておりましたので、とにかくここは感染防止が大事だと。

かつ我々コンビニエンス、過去皆さんといろいろ協力もし、いろいろな災害に対応してきたわけですがけれども、やはり数人でお店をオペレーションできますので、最後の最後、まちの暮らしを支えていくのはコンビニエンスなのだ。いざというときにすぐ開けられるのもコンビニエンスなのだということで、加盟店さんに対してまずは営業継続だけでも、そのために感染防止を徹底しよう。よって夜休むもよし、トイレを不使用するのもよし、ごみ箱を不使用するもよしということで、とにかく加盟店さんから出てきたアイデアを即時即実行していくということで対応しておりました。

その結果、コロナの中では時短営業店が660、休業が370店というところまで拡大いたしましたけれども、やってよかったなど。加盟店さんからの信頼も得ましたし、社会的にはトイレとごみ箱を本部推奨で不使用にしますと発表したときはいろいろなお声を頂きましたけれども、やはり結果的には加盟店さんの不安を取り除いて、得体の知れないウイルスに対して感染防止を考えられることを徹底してやっていくということでよかったのではないかと考えております。

そして元旦につきましては、昨年120店舗で元旦の休業実験を行いました。これはロケーションによりまして、例えばうちは大みそかから人が来ないのだよというお店は大みそかから、うちは初詣の時間帯までは営業したいのだよねというお店は、例えば1日の夕方から2日の午前中といったことで選んでいただいて、休業実験を行いました。いろいろな数字も本部等にございます。

次の元旦、大みそかは、多分東京のオフィス街はまたがらんとしたことになると思うのですけれども、今年は個別にオーナーさんの御要望に従ってオーダーを受けて、そしてどのように閉めてどのように開けましょうかということをしちつと決めて、個別対応で進めていくということにしたいと思っています。

オフィス以外の地域ではやはり巣ごもりですので、非常にニーズも役割もあるので、はなかろうかという声もオーナーさんからたくさん出ておりますので、柔軟に対応していきたいと思っています。

それから出店でございますが、やはり冒頭の公正取引委員会様からの御指摘にもございましたけれども、聞いていたことと違うではないかという御意見があるということを受容に受け止めないといけないと思っています。これを最大限防ぐには、新しいオーナーの方には既存店、例えば直営店であったり、あるいはローソンを30年やって卒業しますと言われたお店であったり、売上もある程度数字が分かっている、そしてクルーさんもそこに既にいて、想定範囲内で経営を開始できる、そういったお店をまずは御案内したほうがいいのではなかろうかと。

ただ、中には新しいオーナーさんが俺はもう更地で新しい店で、ここから新しく人生スタートしたいのだという方ももちろんいらっしゃいますので、最終的にはオーナーさんの御要望になるのですけれども、本部からの御紹介の優先度としては、まずは既存店を御紹介して、数字も見えている、そしてクルーさんもいる、そういうところから経営をスタートしていただいたほうがいいのではなかろうかということで、今年からこの制度でやっています。

新しい店はどうするのだということになりますと、複数店を推奨しておりますので、新しいお店は経験のある方にこの立地、このロケーションどうですかと。俺やるわという方に新しいお店を持っていただく。そうすると、既にコンビニエンスストアの経営者としての知見がある方々でありますので、いわゆる誤解であったりすれ違いであったりのところも少なくなろうということで、そういう方針で今出店、それからオー

ナーさんの経営については今年からスタートしているところでございます。

そして7ページに参りますけれども、加盟店さんとのコミュニケーションでございます。全国で加盟店向けのセミナーを年2回、数千人規模でやるわけですが、さすがに今年は実施しておりません。ただ、やはり加盟店さんは非常に不安だということで、まずはセミナーに代わる私のメッセージを春は録音で流したのですが、8月はライブで皆さんに集まってもらって、お店のバックルームに集まってもらって、1時間程度発信させていただいて、その流れを受けてこのエリアで何をやるのだということをおナーさんも入って話し合ってもらおう。8月からそういった形のウェブでのアクティブな会合に変えて私のメッセージを伝えさせていただいています。

それから、巡回は3月、4月、5月、コロナを問わず加盟店さんの了解をもらって、まずは7月、8月ぐらいまでは関東圏、車で行けるところを中心に全部行っておりまして、夜はウェブでおナーさんをつないで、4月の最初、何が足りない、何が要る、どうすればいいといったことを常に毎日話して、それを集約して4月から5月までは毎週、全店へのメッセージとして私から流し続けていました。

私たちは現場に立っていないので、やはり現場の方の話を直接聞いて、そしてそれをまとめて、毎週不安に思っている方々に届けていけないということで、4月、5月はずっとやりまして、6月からは緊急事態が明けたので、ローソンは全国のエリアでおナーさんに集まってもらって、今月はこれ行きましようとか、今月は省エネ月間ですとか、いろいろな目標を決めてエリアでやるのですが、それをウェブに変えてやっております。

実は私も基本、実地で毎月行って参加するようにしていたのですが、たまたまコロナでウェブになりましたので、ここに書いてありますが、月5回程度、東京にいながらにしていろいろなエリア会に参加できますので、札幌の状況はどうだ、熊本の状況はどうだということを瞬時に情報が入ってくる、そして私のメッセージも出せるということで、密度としては濃密なおナーさんとの意見交換が特にコロナの中では重要だということでありましたので、やれたのではなかろうかと思っております。

9月以降はG o T oも始まりましたので、移動するのはお墨つきだということで、9月以降は毎週、鹿児島から北海道までぐるぐる回っておりまして、この2ヵ月で300店舗ぐらいは訪問して、バックルームで30分ずつ面談をしたり、売り場に出て状況を確認したりということを展開してきています。それをまとめて全国のメッセージ

に変えて発信していくということを行っている。

残念ながら今1契約で10年やっていただいて、再契約した御家族様をハワイへ御招待しているのですけれども、ハワイがああいうことになってしまいましたので、今年の御予定の600名については、来年度以降、行けるときに1,000人でも2,000人でもみんなで行こうということで、ウェブで確認し合っているという状況であります。

8ページ、エリア会については、今申し上げたようなところでございます。エリアのリーダーの方とは頻繁にオンライン懇親会なども含めて、とにかくコロナを理由にせず、コロナでないとき以上に話をしようではないかということで、実際移動がないので幾らでも話ができるという状況でもございましたので、取り組んでまいりました。

ローソン加盟店のアドバイザー委員会も今月開催される予定となっております。

9ページ、ローソンオーナーほっとライン、2019年7月、昨年の渦中の真ただ中、社内と社外に2つ、オーナーさんが何でも相談できると。もちろんラインでスーパーバイザーに相談していただいても、支店長に相談いただいてもいいのですけれども、いつもお世話になっていてね、聞きにくいこともあるのだよねというお声を頂いて、社内の専門部署と社外の弁護士事務所にオーナーほっとラインを置いて相談を受け付けています。

このほかにも社長直行便と私にダイレクトに相談や要望が来るというのもございます。この上期はコロナもあったということで、昨年比150%、社長直行便も頂いています。ただ、内容は4月、5月非常に不安だというものから、7月、8月はやっていてよかった、ローソンでよかったなという内容のものも増えておりまして、やはり大きな危機の中でしっかりと加盟店さんと団結して、そして今しっかりとあるというエリアで経営いただいている。もちろんそれが全てではなくて、いろいろな状況があるというのはもちろんなのですけれども、総じてそのような状況に変化してきているというのが今の実態です。

それから10ページ、加盟店さんのサポートが続くのですが、すこやかセミナーというのも年2回、3回、4回と開催しておりまして、これは1泊2日でオーナーさんと小旅行に行きまして、そこでいろいろなお話をざっくばらんにお伺いする。そしてリラックスしていただく。格安でということ。

それから、やはりコンビニ業界もオーナーさんと言われる方は、実は男性が圧倒的

多数を占めている。ただ、お店に行って分かっていただける、現場のことを一番よく分かっていらっしゃるの女性の方が非常に多いです。こういったことから、もっと女性の声を聞いていこうではないかということで、オーナー福祉会女子部というのを立ち上げまして、主要メンバー10名の方がそれぞれのエリアで頑張っている女子を集めて、いろいろな意見を聞いて、経営にも運営にも生かしていただいているということもやっております。

それから、実はオーナー同士のほうがいろいろな話をしやすいのだよねと皆さんおっしゃいます。過去はエリアにしっかりした古株のリーダーがいらっしゃって、そこを訪ねて、私、新入りの竹増です、いろいろ教えてくださいとってみんな習いに行ったということなのですけれども、今はこういう世の中になりまして、なかなかそういうのは難しいということで、メンター制度というのを昨年導入しています。これはエリアで俺、相談係になってもいいよというありがたいオーナーさんがいらっしゃいまして、連絡いただいたオーナーさんにはそのオーナーさんを御紹介して、クルーさん教育、お店の経営といったことなども随時相談に乗っていただけるという体制も整えております。

それから、災害見舞金につきましてもこういった形で用意しています。今回のコロナウイルスでも休業店、あるいは発生店舗といったところにはしっかりと補助、支援を入れて対応しているということになっています。

11ページからは新しい取組になりますけれども、コロナの前に決めていたことですが、昨年、あのような問題が起こったのは、結果的には一店一店儲けが足りないのではないかと、儲け不足なのではないかと。しっかり儲けてさえいれば、人手も雇用できるし、経営も笑顔でやれると。そこにちゃんと焦点を当てていかないと、コミュニケーションしていますとか、楽しいですと言っているようでは、状況は変わらないということで、単店で経営が厳しいオーナーさんもたくさんいらっしゃいます。

959店舗に実施しておりますけれども、1店舗だと競争社会ですので競合環境の中で非常に経営が難しい局面も出てまいります。ローソンの方針は、1人のオーナーさんに小さなエリアで結構ですので、そこをドミナントしていただけないだろうか。1人で3店舗、4店舗持って、そしてマチを俺のマチと言ってもらえるような形で進めていけないか。そうすると、いろいろな競合耐性もつきますし、1店舗だと競合の波にのまれてしまうこともあるのですけれども、自組織で自分のエリアを守っていく、

そういう耐性をつくっていこうということで、低日販店に支援を入れて、そこから複数化、教育、定量的なことも含めて支援を入れて、しっかりと複数店オーナーとして地場を守って行っていただきたい。

12ページですけれども、竹増さん、10年1契約って長いよねと。特に今、先ほど丸谷さんからも1971年というお声もありましたけれども、50年。オーナーさんももちろん高齢の方もいらっしゃいます。御商売が好きで、その場所が好きで、これは俺の店なのだとおっしゃるのだけれども、10年はきついというお声を非常に聞いたりもします。

よりまして、やはり5年契約といったものがあれば、最後俺は奥さんと2人でこの店を楽しくやらせてもらうのだけれどもというお声もあったり、入り口のところのオーナーさんも10年はまだやったことないし、どうなるか分からなかったりと。では5年のパッケージをつくらせていただいて、新人の方にも徐行運転、その期間でしっかりと見極めていただく。最後、まだまだやりたいのだけれども、10年はな、とおっしゃる方にも5年というパッケージを用意させていただく。これをこの年末からオーナーさんに御案内を開始いたしまして、21年3月から実際に契約に入っていきたいと考えております。

13ページになりますけれども、廃棄削減の新しい取組でございます。これはデジタルを活用して、どんどん廃棄を削減していこうと。ローソンは発注の入り口はいろいろな需要予測、AIを使って過去のデータ、直近のお天気、ここから先のお天気予報、あるいはそこにオーナーさんが仕入れてきた地域のイベント情報といったものを加味して、発注推奨を出して、最後オーナーさんに最終決定を頂くという仕組みを導入しています。

ただ、最後の出口のところ、急に雨が降ってきたとか風が吹いたとか商売はいろいろなことがございます。そのときにどうしよう、値引きをどのタイミングでどれぐらいしたらいいのかと悩んでいるうちにお客様の足が途絶えて、売り切りオペレーションを実行するチャンスを失ってしまうというお声をよく聞きます。あるいは、忙しくてなかなかシールとか貼れないよと。

ではということで、例えば今11時25分、この時間でシーチキンおにぎりが30個ある。昼ピーク、これからお客さんが来るけれども、過去のデータからすると多過ぎる。これから天気も崩れるぞと予報が出ています。そうするとオーナーさんにお知らせが行

きまして、このままだと廃棄ロスが幾ら出ます、今10円引きにすると、結果的に店利益は1万円多く出ますよ、どうしますかという情報を提供させていただいて、オーナーさんがやろうとボタンを押していただくと、瞬時に店の中だけではなくて、周りを歩いている方々に、位置情報をキャッチしまして、その商圈にいらっしゃる方に値引き情報が届くという仕組みを既に開発いたしまして、この1ヵ月実行いたしました。

実は店利益的にも廃棄ロスのにも非常にいい結果が出そうでありますし、今集計してまとめているところなのですけれども、お客様からもお店に行かないと値引きが分からなかったのに、こうやって近くにいるときに教えてもらえるとありがたいわねというお声も頂いております、入り口がデジタルなので、出口のところもデジタルを活用して、お店の勘とか労働に頼らないで、デジタルで売り切りオペレーションを解決していつてしまおうと。これは来年度、しっかりと大きく導入していきたいと考えています。

それから物理的などころですが、14ページ、新オーナーサポート制度、人的支援ということで、全国に7カ所、専用の社員を配置いたしまして、オーナーさんの御要望に応じて、オーナーさんの代わりにお店に入って、精算業務を行わせていただくと。そしてオーナーさんはその間、冠婚葬祭、あるいは御休暇を含め、しっかりとお休みを取っていただける制度をつくりました。

それから、店長育成サポート。先ほどの複数店経営でございますけれども、やはり人材育成が一番のネックになります。やりたいよ、ただ任せられる人材がない。では、一緒になって育成しましょうということで、こういう制度もつくってきています。

そして15ページ、これも今年度から新たに設定したものでありますが、今まで本部の数値目標の中に店利益というものはございませんでした。いろいろなところから、皆様からも御指摘を頂きましたが、本部指導が来週、施策こういうのがあります、キャンペーンこういうのがあります、お弁当こういうのが出ます、商品紹介やキャンペーンの紹介にやや重きを置いていないかと。

経営指導というのは当然会社でやっているようにコスト管理もあれば、人的管理もあれば、販促管理もある。いろいろなものを省エネしていかないかと。総合的にしっかりと加盟店さんに本質的な経営指導をしっかりと入れていこうと。そのためには店利益を本部の指標にして、全社員の賞与、フロントの営業をやっている人間だけではなくて、経理も広報も法務も全員の指標に店利益ということを加味して、本部一丸と

なって本部利益に集中するのではなくて、店利益を上げていくことで本部利益を上げ、そしてみんなの報酬を上げていこうではないかということに変えてまいりました。

この結果もありまして、水光熱費、省エネ10ヵ条というのを制定して、とにかくみんなでエアコンを掃除しましょうということで、夏は結構、水光熱費が落ちたりしました。それから、廃棄を管理しましょう、あるいはマンアワーをしっかりと管理していこう。出てきたマンアワーについては、我々厨房というのがありますので、お弁当を作ったり、唐揚げを作ったりといった付加価値の高い仕事に向けていこうと。

そういうことをやりまして、セカンドクォーター、売上は10%弱落ち込んでいるのですけれども、そういう中でも店利益はセカンドクォーターを通しまして、昨年度100を超えている。これによって加盟店さんからも本部は本当にやるのかなと思っていただけれども、竹増さん、本当だったね、ありがとうという声も頂いていたりします。ウイン・ウインの関係でありますので、こういったことを具体的に指標に置いてやっていくということが非常に重要だなと考えています。

最後、デジタルなのですけれども、先ほどセルフのところの問題を抱えていますと申し上げたので。実は夜間、無人店の実験などをローソンでは実店舗でやったりしたのですが、無人だとお酒とたばこ、薬が売れない。そうすると営業上問題があるなということが分かってまいりました。

まず薬につきましては、女性も男性もみんな働いて、みんなで国を動かしていこう、経済を回していこうという中で、やはり近くのローソン、近くのセブンイレブン、近くのファミリーマート、近くのミニストップさん、セコマさんに例えば薬が置いてある。そうすると平時も例えば保育園に子どもを迎えに行って、お子さん熱があると言われたと。そうすると近くのローソンで Medikation できる。あるいは、自分自身についても遠くのドラッグストア、遠くの薬局に行く必要もありません。

有事のときにおいても、やはりまず開いているのはコンビニエンスストアだし、最後まで営業しているのもコンビニエンスストアです。北海道を回っているときに、あんたローソンの人と私に言われまして、地震の直後に回ったのですけれども、薬置いていないのと初老の女性から言われまして、ローソンは薬置いていないのです、すいませんと。あんたのところしか開いていないのだから、しっかり薬ぐらい置いておきなさいと。多分何店舗も回られたのだと思います。本当に探されていたのだと思います。平時も有事もコンビニエンスストアに薬があると非常に便利。

ただし、今は登録販売の方がリアルで実在していないと薬が販売できないのです。今オンライン診療も始まっている世の中で、リアルに登録販売者の方がいる必要が本当にあるのだろうか。これをオンラインでしっかりと相談して、相談しましたというチケットが我々だとロッピーから出て、それをカウンターに持っていけば販売できるといったことでも全然いけるのではなかろうかと。

酒、たばこの本人確認もそうです。今お酒を買うときにボタンを押していただいています。あのボタンを押す代わりに、例えばスマホでも顔認証でも静脈認証でもマイナンバーカードでも、いろいろな形で本人確認ができるという仕組みをローソンではつくって、いろいろなところに御相談も行っております。

こういったことに取り組むことがさらに社会の利便性を上げて、そしてまちのお客様の評価も頂いて、コンビニエンスを中心にして有事の時も平時の時も住み良いまちができるのではなかろうかと思っておりますので、この辺りにつきましてもぜひ皆様方の御支援、御指導を頂きたいと思っております。

長くなりましたけれども、お客様の価値観も変化する、社会の常識も変化していくという中で、決して業界の常識、ローソンの常識にとらわれることなく、しっかりと変化を見詰めて、皆様からの御意見をしっかりと聞かせていただいて、今後も変化を続けていきたいと考えておりますので、引き続きいろいろ御指導を頂ければと思います。ありがとうございました。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。皆さん、熱心に丁寧に御説明していただいて大変ありがたかったのですが、少し時間が迫ってきておりますので、議事3、業界からの取組につきまして、これから日本フランチャイズチェーン協会の伊藤専務理事から御説明いただきたいと思ひまして、この後の発言を含めて、可能な限り簡潔にお願いしたいと思います。

ー (一社) 日本フランチャイズチェーン協会説明

○ (一社) 日本フランチャイズチェーン協会 伊藤専務理事

日本フランチャイズチェーン協会専務理事の伊藤でございます。

まず、委員の皆様には新たなコンビニのあり方につきまして、貴重な指針をお示し

いただきましたこと、感謝申し上げます。

本日は、この報告書に基づきまして、協会として取り組むべき課題を5点掲げ、進捗状況につきまして御報告申し上げます。

まず1点目が開示自主基準の遵守について、でございます。委員の皆様からは適切に情報を開示して、そして説明を尽くすことがギャップの解消につながるという御示唆も頂いてございますけれども、協会としても従前から独自に開示自主基準として、フランチャイズ契約の要点と概説を定めてございまして、これを懇切丁寧に、そしてきちんと加盟候補者の方に御説明申し上げ、双方できちっと確認し合い、そごがないよう各社で対応していただいております。

しかし、このようなオーナー様からの声もあったということでございますので、今後再度全体的に開示自主基準、要点と概説につきましてきちっと見直していきたいと考えてございます。

現在も進めてございますけれども、具体的に申し上げますと、1点目が加盟募集時におけます法定開示書面、フランチャイズ契約の要点と概説でございますが、この記録保持のあり方について検討していきます。当然、今のICTの時代の中で、システムできちっと記録していくというやり方、双方で確認できるという仕組みをつくり上げていきたい。

2点目がフランチャイズ契約の要点と概説の開示項目の見直しでございます。冒頭、公正取引委員会からも御指摘がございましたけれども、そもそも開示を受けていないということも指摘を受けてございますので、開示すべき事項を改めて見直して、きちっと開示項目を定めていきたいと思っております。

3点目がCVS各社への独禁法のガイドブック、従前からハンドブックとして各本部のスーパーバイザー、また開発担当者、商品部のバイヤーの皆様方にお持ちいただく形で、当初はハンドブックということで配布させていただきました。これを一度、2016年には改定をいたしまして、タブレットで見られるような状態にさせていただいておりますけれども、再度今回、改めて見直しを図り、2021年初頭には配布し、徹底を図っていく所存でございます。

2点目の課題といたしまして、人材確保策を検討するに当たって、特定技能の活用ということを経界で検討すべきではないかという御提案も頂いております。この点につきまして、協会としては従前から同様の認識を持ってございまして、全体に遡れ

ば7年ほど前から、技能実習ということでの職種認定に向けて動いていたところですが、様々障壁もございましたので、改めて2021年4月からの特定技能の職種認定に向けまして、今動いているところでございます。

本年6月に自民党の外国人労働者等特別委員会にプレゼンする機会を頂きまして、6月23日にまとめられた提言書の中にもコンビニの外国人労働者の活用について検討を行うという旨記載していただきましたので、政府内でも認識が共有されたのではないかと考えてございます。

したがいまして、現在は経済産業省消費・流通政策課の伊藤課長を初め皆様の御協力を仰ぎながら、外国人人材の受入れ見込み、あるいは技能水準、雇用形態といったことについて検討を重ねているところでございます。

次に3点目でございます。コンビニにおけます収納代行手数料そのものが適正であるかという御指摘を頂いてございました。特にオーナー様については、作業負担の割合から考えれば割に合わないというお声も出てございます。こういうことがございましたので、また本部から見ても課題ということで認識をしておられるということがございましたので、今般改めて協会としてコンビニ収納代行サービスの利用事業者様に向けて、添付してございます、お願い文書を発信させていただいたところでございます。

ただ、個別の内容につきましては、それぞれの個社でお願いさせていただいてございまして、この10月12日以降、個別でお願いに上がっているところでございます。

4点目はADRの設置でございます。ADRの枠組みを業界で整備する必要があるという御指摘を頂きました。この中で協会としては、添付資料のとおり相談センターの機能を有してございます。添付資料を御覧になっていただけますでしょうか。

現在も相談センターとして外部の専門家の相談員の方をお願いいたしまして、そして候補者、オーナー様、フランチャイザーの本部の方といった方から様々な相談を受けてございます。FCの立ち上げの相談であるとか、本部とのトラブルといったことにつきましても相談を受けてございまして、専門の相談員の方が的確にアドバイスしながら、中立・公正的な立場でサポートしてございますが、まだまだ不足ではないかという御指摘も頂いたものと認識してございます。

そのために今般、ADRの認証に向けまして申請をすべく準備をして動いてございますが、認証を受けるには来年の4月ぐらいになってしまう可能性がございますので、

その前に少しでも早く動くことができればということで、本年12月からフランチャイズの相談センターの強化を図ってまいりたいと考えてございます。

今まで多くはコンビニのオーナー様とのトラブル等々の御相談につきましてアドバイスして、そこで終わっているということでしたが、これからきちんと有識者の皆様に御参加いただくこともお願いしている旨を御案内し、中立的、そして公正的に御相談に乗ってあげることができますよということで、機能の充実を図ってまいりたいと今進めてございます。

最後に、災害時の対応について、でございます。現在、災害時の対応につきましては、各フランチャイズチェーン本部、特にコンビニを中心といたしまして、各地方自治体と個別に包括協定を締結してございまして、それぞれの自治体からの要請に応じて対応している状況でございますが、一瞬のときを見たときに売り切れているということがございますので、そういった状況でも何とかいち早く品ぞろえする、またお客様に届けることができるような体制をもう一度改めて整えていきたいということで、今、安全対策委員会を中心に、緊急時の対応についてさらに検討を重ねているところでございます。来年3月末を目途としてまとめていきたいと考えてございます。

以上が進捗でございます。よろしく申し上げます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。大分時間が押してしまいましたけれども、ここからはただいまのコンビニ各社、あるいは協会からの御説明に関して委員から御質問や御意見を頂きたいと思っております。会場にいらっしゃる方はネームプレートを立てていただいて、オンラインで参加されている方につきましてはチャットでお知らせいただければ、こちらで指名したいと思っております。質問もあるかと思っておりますけれども、全員発言いただいた上で、もし時間が残れば質問に答えていただくという形にしたいと思っております。

それでは、永井委員、お願いします。

一 質疑応答

○永井委員

永井と申します。今日はコロナ禍の大変な状況で丁寧に御説明いただきまして、ありがとうございました。

昨年、時短営業に端を発していろいろ騒動が起きたわけですが、皆さんが時短や見切り販売に対して柔軟に対応を始められたということが分かりました。

ただ、加盟店さんまで意識が下りているかどうかということは、今までの長年のビジネスモデルがあったわけなので、まだ時間がかかるのかなといった印象も同時に受けました。非常に強い印象を受けましたのは、ミニストップ様の事業利益を配分するというシステムです。私、よそ様のビジネスモデルを云々する立場にはないのですが、そもそも人件費というのが加盟店さんに負担になっていたということが時短騒動の根幹にありますので、売上を上げないと利益が増えないということなのですが、理にかなったシステムではないかと思いました。

時間がないということで、2点ほど質問みたいなものをさせていただきたいのですが、フランチャイズチェーン協会さんから募集時の説明について御案内があったのですが、ローソンさんが新しいオーナーさんが見えたときには、既存店で開店されるといった対策も取られているのですが、私、オーナーさんのヒアリングに参加しまして、いろいろと声が上がっていたのは、一体どうやったら契約を更新してもらえるのか、条件がはっきりしないので、どうしても疑心暗鬼になってしまうということ。

また、ファミマさんが先ほど事業継承者を明確にされるということで、非常にすばらしいことだと思うのですが、自分が年老いたときに一体誰が事業を続けるのか、その辺もよく分からないと。その辺ももうちょっとはっきりしていただけると、加盟店さんも安心されるのではないかと。それが1点目。

もう一つ、先ほどフランチャイズチェーン協会さんから公共料金等の収納代行手数料の値上げのお話があったのですが、サービスが非常に負担になっている。サービスが非常に多くなっていて、加盟店さんが大変な目に遭っていると。オーナーさんのヒアリングで伺ったのですが、1年に1回ぐらい、バイクの保険の申込みとかがあって、ありとあらゆるサービスが怒涛のように来ているので、覚えられないし対応できないと。やはりサービスの値上げと共に、サービスの減少といったらあれですけども、そういった方向も考えていただければいいかということで、私の意見です。失礼いたしました。

○根本委員 それぞれ長い歴史の中で蓄積もあれば制約にもなる部分もあって、御

努力をしてこられたということで、御苦労さまでしたというのが第一印象です。

その中で直近の問題としてコロナの第3波を考えておかななくてははいけません。それはマスクとレジのところにシールドを置けば済むのかという感じがいたします。そのところを第3波がある、あるいはもうちょっと長きにわたって続いてしまうことを前提に、お金がかかるとは思いますが、お店を守っていくために次に何をするかということを経営革新的に考えてみていただきたい。換気とかも新しい方法が出ているでしょうし、殺菌能力を持ったものが出てきていますので、そのようなところをどうするかを出して行って、加盟店とそこに来る消費者と本部の皆さんの企業を守って行っていただきたいと思っております。

それからもう1つ、成果が上がったということが認められたら、次に業界としても一段の攻めに入っていくといいだろうと思っております。その中で今日、竹増社長から酒、たばこ薬を何とかしてほしいという話があったわけですがけれども、ここら辺りは業界としてもっと声を上げて行って、特に薬の場合は加盟店に新たな売上を乗せることはできます。ここら辺りは取りに行くべきだろうと。

そして、ここ数年の医薬品販売業の規制の改革を見ておきますと、やはり伝統的に薬を扱ってきた薬局、薬店、それからセルフサービス業界ではドラッグストアにとって非常に有利で、その他の業界には極力薬をできたら扱ってもらいたくないといった規制になっている。それはオンラインで売るかどうかの前に、売り場面積がどれぐらい要るかとか、そういった非常に細かいところでコンビニに薬を売らせないようにしていると見ざるを得ないのです。そういったところも本部企業が集まる、あるいは業界団体として加盟店のため、地域の人々のために取りに行くべきだろうと考えております。

大変だと思っておりますが、一層の御努力をお願いしたい。もうちょっと言いますと、本部のほうもまだまだ身を切れるところがあるのではないかと考えています。あるいは、この厳しい状況ですから、株主にも少し我慢してもらおうといったことを本部側から言っていくことも必要だろうと考えております。

○伊藤座長

それでは、田中委員、お願いします。

○田中委員

皆様、本日はお忙しい中ありがとうございます。貴重なお話をお伺いさせていただきました。

先ほど来、各社様からいろいろな御報告を頂きまして、例えば24時間問題であるとか、ドミナント出店の問題だとか、食品廃棄の問題であるとか、いわゆる根本的な大きな課題については、各社様、多くの努力を重ねていらっしゃる様子を伺いまして、そこで徐々に改善といいますか、新たな道筋が見えてきたのではないかと感じておりました、僭越ながら大変すばらしい取組をされていらっしゃるなと感じました。

今、根本さんからも次は攻めみたいなどころでお話を頂いておりましたけれども、私は日本マイクロソフト、テクノロジーの会社ですので、テクノロジー活用の観点であるとか、同じくマイクロソフトで働き方改革の先進企業という形でやらせていただいていますので、そういった部分でコメントを少しさせていただきたいと思います。

まずテクノロジー活用の部分なのですが、皆様各社セルフレジの導入であったりとか、電子決済の導入であったりといったところで、非接触であるとかセルフサービス化といったところでの課題解決に非常に大きな成果を上げていらっしゃると感じております。今後、そういったイノベーションをいかに継続的、持続的に次の一手という形で誘発させていくかといったところに対する各社様のビジョンであるとか、組織的な取組、困っていることがあるからこれをやるのだという局所的、対処療法的なものではなくて、いかに皆様がコンビニエンスストア本部としての組織として、実際のトランスフォーメーションといったものを推進していくのかといったところのビジョンといいますか、方向性について可能な範囲でお伺いできればと思っております。

2点目、働き方に関する部分なのですが、先ほどセブン-イレブンの発表の中では、社内ガバナンスといったところについて3つの重点施策の中の1つみたいな形で据えていらっしゃる様子を伺いまして、非常に本気度を感じるすばらしい考え方だなと感じました。例えば公正取引委員会さんが最初に御指摘されていたとおり、仕入れの強制があったかないかみたいな話が問題視されていると思います。

こういったところも例えば意に反して勝手に発注されたら問題なのですが、ローソンさんが推奨みたいな形でやっているとか、売れる見込みがあって、結果売れているものに対しての強制まではいいとはいけないのですが、何かしらの提言、

推奨があるというのは、店舗経営指導という面では非常に重要なのだろうと思うのですが、そこに対して意に反して売れないものを勧められたら困る、これは当たり前のことだと思うのです。ここに対していかにどういう根拠に基づいてこの商品の発注を推奨しているのですよといったところ、データに基づいた推奨といったところに対する現場レベルでのデータ活用、データドリブンな働き方に対しては、どのような形で今後皆様が取組を進めていかれるのかなというところは私としても興味があるところでございます。

単純に評価制度として店舗に重点を置いた形でやるというだけではなくて、やはり現場をいかに情報武装させていくかといったところについても、ぜひ皆様の今後のさらなる努力に御期待申し上げさせていただきたいと思います。

○伊藤座長

どうもありがとうございます。それでは、夏野委員、お願いします。

○夏野委員

夏野です。ありがとうございます。去年から大きな進捗があって、大変感動しております。

ここまでコンビニ業界の方に頑張っていただいたので、やはり経産省さんを含めて政府に対してお願いしたいことがありまして、1つは先ほどフランチャイズチェーン協会の方がおっしゃっていた収納代行の手数料率の話なのですけれども、協会から言って、あとは個社に任せているという御説明を頂いたのですが、デジタル化の中でコンビニが果たしている収納代行の役割は非常に大きいので、政府としても押していく方向で、私も規制改革推進会議で取り上げたいと思うので、ぜひ経産省さんとしても動いていただきたいというのが1つ。

それからもう1つ、収納代行に関してほとんど電子決済が認められていなくて、わざわざ現金をコンビニに持っていかなければいけないという事態が発生していて、なおかつその場合にいわゆる本部控えとか店舗控えとか本人控えといったものがはびこってしまっていて、これは政府全体のデジタル化の流れの中で非常に無駄な行為だと思いますし、それから電子決済で済ませれば支払い履歴が残るので、証書を渡さなくても省略できるはずなので、この辺の流れについては業界さんに任せるのは非常に大きな

問題なので、政府が主導してやっていただくということはできないのでしょうか。これは経産省さんへのお願いです。

以上です。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、オンラインから宇田川委員、お願いします。

○宇田川委員

宇田川と申します。今日はありがとうございました。防災関係で2点ほど短く、と思いました。

1点は店舗やオーナー様への御支援でございまして、セコマ様からの商品供給、それから店舗の話もございました。また、フランチャイズチェーン協会さんでも取り組んでいらっしゃる話を伺いました。

今年の場合、台風10号の際に新しい動きとしまして、比較的計画的に休業された場合もあったかと思えます。店舗はオーナー様のものでございまして、なかなか難しいものかと思えますが、今後こうしたことが広がっていくかもしれないと思いました。オーナーの方、あるいは従業員の方、お客様の安心にとって大事なことと思えます。

各社様で取組をされると思うのですが、こうした動きは業界全体として周知、あるいは御理解を求めている部分であると思えますので、まさに協会としてそうしたことを連携しながら取り組んでもらえればと思いました。

もう一点がオーナー様への御支援ではなくて、皆様が自治体の方々と連携されている部分になります。自治体の連携については、本部、あるいはサプライチェーンとして救援物資等を供給するのかなと思えます。今年、熊本などで御活躍いただきましたが、こういった部分、正直自治体よりも業界の皆様のほうがどんどん経験を積んでいらっしゃると思えます。むしろ皆様の方がそうした災害時の救援物資等の支援のノウハウを積んでおりますので、協会様の委員会などで、各社で御議論されるときに、加えてそうしたノウハウをぜひ自治体、市町村であるとか県にもお伝えして行って、より良い市町村と皆さんの業界との連携ができるような、そのように皆さんの委員会の活動が進んでいければいいかなと期待したところでございます。

今日はどうもありがとうございました。以上でございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、もう一人、オンラインで若林委員、お願いします。

○若林委員

ありがとうございます。若林です。いろいろ御説明ありがとうございました。様々な取組をされていること、それからコロナでいろいろ御苦労されていること、よく分かりました。

まず第1点目ですけれども、公正取引委員会のアンケートというのでしょうか、報告書、過去2回と比べて非常に大規模なアンケートをされていて、充実した報告書となっているなど思っております。

ただ、検討会においてオーナーへのヒアリングをした際に、インタビューとかアンケートに答えられないぐらい本当に大変なオーナーさんも随分いるのだというお話も伺いましたので、こういうことがあるということを前提に、今後も継続的にフォローしていただくということを期待したいと思います。

それから第2点目、フランチャイズチェーン協会に対してですけれども、これまでも随分情報開示に向けての取組をされているというのは拝見していて、今日もいろいろ御説明を頂いたのですが、実際に情報を開示されても、理解できなかったという声をヒアリングでも聞きましたので、もし機会があればぜひ開示の手法についてもいろいろと御検討いただきたいと思います。

それから第3点目は、もう時間がないのでここではお答えいただけないかもしれませんが、オーナーに対応する経営指導の担当の社員の方の存在は重要だという意見がヒアリングでも聞かれましたが、そういう社員さんに対する教育について、どのような改善、変更をされたのかということを経験があれば、あるいは別のところで機会があればお聞きしたいと思っておりました。

以上です。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、関灘委員、お願いします。

○関灘委員

関灘です。各社の皆様、本当にありがとうございました。私からは3点だけお話しさせていただきます。

1点目は、もともと「新たなコンビニのあり方検討会」というのは、持続可能という言葉が1つのキーワードであったと思います。加盟店オーナーの皆さんが持続したいと思われるようになることはすごく大事だと思っております。

これからのキーワードとして、加盟店オーナーの皆さんのウェルビーイングという言葉が、大事であると思います。まずは、適切にお休みが取れるなど身体面での充足。次に、店舗で働くことによってお客様、従業員の皆さんと良い関係が築けるなどの精神面での充足。さらには、生きがい、働きがいを感じられること。このような状態、ウェルビーイングを実現されることが本部の皆様の役割であり、持続可能につながっていくのだらうと思いますので、1つのキーワードとしてウェルビーイングをお伝えできればと思っておりました。

2点目が各社さんのお取組が、非常に多岐にわたり、様々な指標で改善され、実績が出ていることが分かった一方で、各社の指標や水準がばらばらなので、正直各社の状況がどういう状況にあるのか、横比較しがたいと感じました。

例えば低日販店に対する支援、1つをとっても、どれぐらいの日販で低日販と皆さんが考えていらっしゃるのか。そして、どれぐらいの低日販店の加盟店オーナーの方がどれぐらいの年収を得られているのか、その水準が皆さんとしても十分な水準と考えていらっしゃるのか、といったことを横比較可能な形で示していく必要があるように思います。そして、社会の皆さんにもそれが分かるように伝えていく。もしかすると、協会の皆さんによる横串の取組が必要かもしれませんし、各社のホームページでの情報開示も指標・項目、粒度、手法を共通化されるとより良いと感じました。これが2点目です。

3点目。コロナの影響もあり、ニューノーマルの中での生活者の方々の買い物行動や買い物環境が大分変わってきており、恐らくスーパーや中規模型のドラッグストアなどが好調になっていると思われ、コンビニエンスストアの皆さんは相当苦戦が強いられる状況にあると思います。こういった中で、竹増さんはじめ何人かの方がおっし

やられていたように、お酒、薬、たばこ、収納代行手数料といった領域の改革は、政府の皆さん、経産省の皆さんからも御意見を頂いて、抜本的に見直すべき段階にあるのではないかなと思います。

コンビニエンスストアの日販が下がり、店舗の存続・維持が困難になれば、生活インフラであるコンビニが地域から消えていくということが起こりかねないという状況だと思います。生活インフラを維持するためにも、根本的な改革を通して、コンビニエンスストアだけが優遇されるのではなく、制限されるのでもなく、健全に業態間の競争も促されて、残るべき店舗が地域に残っていくという状況をつくっていくということが非常に大事ではないかと考えております。

今日は本当にありがとうございました。

○伊藤座長

それでは、白河委員、オンラインで。

○白河委員

白河です。今日は皆さん、率直な数字の開示、真摯な発表、ありがとうございました。本当に今後の進捗に期待できると思います。またコロナ禍でコンビニの大事さというもの、持続可能な経営というものの大事さということを私も実感いたしました。

セイコーマートさんからは持続可能な地域ビジネスモデルというものを示していただきましたし、セブンさんからは新しいビジネスモデルの提示、ミニストップさんからは新しい契約の提示、様々な進捗がありました。

私が前から言っているオーナーさんの引退モデルはグレーな部分がありました。そこにもファミマさんから事業継承モデルの提示、それからローソンは5年契約にするという大変大きな進捗があったと思います。

この中で1つ気になるのは、ガバナンスの体制強化です。経営の皆さんおっしゃっているのですけれども、これをSVさん、オーナーさんと直接やり取りする社員の方が、お店の側からは社長のホットラインに直接何か言われるかもしれない。それから、会社の側から色々言われる。かなり心理的な安全性が確保できにくい状況になっているのではないかなと思いますので、社内の働く方たちのガバナンスに関しても、先ほども指導者のための指導というのがあったように、オーナーさんと一緒に持続可能な

経営を目指していけるように何か工夫をしていただければいいと思います。

今回アンケートだけでなく、オーナーさんから率直な御意見を頂く機会があったというのは、この委員会の大変大きな存在意義だったと思います。素晴らしい進捗があることを期待して、何ヵ月後かでもいいので、オーナーさんからまた率直に御意見を頂くような機会があれば一番いいと思っています。皆様、今回は本当にありがとうございました。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、小塚委員、お願いします。

○小塚委員

小塚でございます。2点申し上げたいと思います。

1点は各社の皆さんに対してですけれども、いろいろな改革のメニューを出していただいて、それで一部のもの、例えば加盟店とのコミュニケーションなどについては即時実行しておられるということで、それは大変喜ばしいことだと思いますし、御尽力に感謝しております。

ただ、それが例えばシステムに関わるものとか契約に関わるものとなると即時にはいかないということですので、そういう意味で今後の工程管理、どういうタイムスケジュールでどのように実行なさるのかということをしっかり管理していただきたいと思いますし、また経産省さんにもそういう意味ではこの問題に関心を失うことなく、引き続いてフォローアップをしていただければと思います。これが1点目でございます。

2点目は公正取引委員会に対するお願いでございますけれども、大きな独禁法上の考え方の鍵として、優越的地位という考え方が出てきていますが、今日各社からお話がありましたように、取引形態自体を変えていくということを各社考えておられるようですので、例えば法人契約の広がりとか複数店化、また観点が違って契約期間の短縮ということが、優越的地位の有無というところの判断にどう影響してくるのか。この辺りの考え方をぜひ公正取引委員会において整理していただければと思います。

以上でございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。皆さん、本当に丁寧な御説明、それから有意義な御発言、ありがとうございます。私の運営で若干時間が短くなりまして、最後発言を急いでいただいて恐縮でございますけれども、時間になっておりますので、本日の会合はこれで終了させていただきたいと思っております。長時間にわたりどうもありがとうございました。

——了——