

コンビニ本部ヒアリング（第1回）  
議事録

日時：令和元年11月12日（火）14:00～16:00

場所：経済産業省本館17階 国際会議室

**議題**

- 1.開会
- 2.議事
  - （1）各社説明
  - （2）質疑応答
- 3.閉会

## 議事内容

### 1.開会

#### ○事務局

それでは、定刻となりましたので、ただいまより第1回コンビニ本部ヒアリングを開催したいと思います。本日はご多用のところ、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致します。

まず事務的なご連絡事項ですけれども、経済産業省では会議のペーパーレス化を進めておりますので、お手元のタブレットに本日の資料をダウンロードしております。こちらを用いて議事を進めたいと思います。操作方法等、ご不明な点などございましたら、お近くの事務局にお申し出いただければと思っております。

2つ目ですが、本日はこのヒアリングの取り扱い、メディアフルオープンとさせていただきます。資料および議事は全て公開となりますということを改めてご連絡をさせていただきます。それでは、この後の議事進行は小塚座長代理にお願い致します。

#### ○小塚座長代理

はい。小塚でございます。座りまして失礼いたします。お忙しいところ、皆様お集まりいただきまして、ありがとうございます。政策過程の透明性を高めるように、メディアフルオープンということで、非常に画期的な取り組みだなというふうに感じております。私ども委員も、ご期待に沿えるように、どうぞ委員の先生方、日ごろお持ちの問題意識を存分に今日提起していただきまして、しかし時間内に収まるように、ご協力いただけましたらと思います。どうぞよろしくお願い致します。

それでは、まず、最初に、お越しいただきました4社の方々からご説明をいただいて、それでまとめて質疑ということにさせていただきたいと思っております。最初は、国分グローサーズチェーン株式会社、山口本部長にお越しいただいております。どうぞよろしくお願い致します。

### 2.議事

#### (1) 各社説明

##### ○国分グローサーズチェーン株式会社 執行役員 管理本部長 山口彰久氏

国分グローサーズチェーンの山口でございます。よろしくお願い致します。

まず冒頭に、当社の概要ならびに特徴をご説明させていただきますので、1ページをご覧くださいませでしょうか。コミュニティストアですが、親会社が国分グループ本社株式会社とあって、当社が運営するチェーンでございます。発足についてですけれども、国分株式会社、現在の国分グループ本社が取引先である酒販店の経営支援

を図るために結成したボランタリーチェーンがスタートであります。現在は首都圏を中心として関東、東海、関西地方に約 60 店舗を展開しております。店舗数についてですが、看板やPOSシステム、これの導入、要するにフランチャイズチェーンに近い形態で運営する店舗を標準店舗として 60 店舗、それ以外に一部のコンビニ企業やサービスを導入している店舗や商品を供給している店舗、これを非標準店舗として店舗数をカウントしております。当社はフランチャイズシステムを採用した大手コンビニチェーン様とは異なる形態で、独自のチェーンシステムで展開をしてまいりました。現在ですが、他のコンビニチェーン様と一緒にフランチャイズチェーン協会の研究会員としてコンビニ運営に取り組んでおります。

次に、当社の特徴を記載しておりますので、2 ページ目をご覧ください。1 つ目のロイヤリティ制度ですが、売上増がそのまま加盟店の利益増につながる定額、固定のロイヤリティ制度を採用しております。2 つ目の会計制度ですが、オープンアカウント制度とは異なる、加盟店管理による会計制度を導入しています。営業日や営業時間の設定についても、立地特性や経営環境に合わせてオーナーの独自裁量性を持たせております。店舗づくりに関してですが、既存店舗の強みを生かして、品揃えの対応と売り場づくりの支援をしております。コミュニケーションに関してですが、加盟店と本部の対話、加盟店同士の横のつながりを重視したオーナー会や、展示会等の各種会合の定期開催をしております。以上のように、加盟店の独自性、独立性を尊重したチェーンシステムを採用しております。

続きまして、本年 4 月末にコンビニ調査を踏まえた課題等への対応について、課題解決に向けた当社の取り組み方針、行動計画の経過報告をさせていただきます。先ほど申し上げたように当社の特徴にありますように、定額ロイヤリティ制度および経営に関する独自裁量性を基本とした運営のために、営業時間の問題やコンビニ会計に関わる課題には該当しないと考えておりますが、昨今の加盟店の経営環境の厳しき、人手不足の問題解決をはじめ、社会変化や多様化するお客様ニーズに対応するべく、業務の省力化、省人化、加盟店サポートに取り組んでまいりました。

3 ページ目ですが、弊社の行動計画の進捗状況の話に移らせていただきます。まず最初に、省人化への取り組みですが、8 月末より新たなキャッシュレス化対応として、スマホ決済サービス、LINE Pay や楽天ペイ、PayPay の導入を開始いたしました。引き続き次期店舗システムでのセルフレジの導入や、多様化するキャッシュレス決済の拡大などの対応も検討しております。9 月に行われた秋の展示会にて、加盟店向けにスライド棚や品出し什器等の省人化什器等の提案をし、これから加盟店への導入促進を進めてまいります。また、無人、省人化店舗システムによるマイクロマーケットへの開拓も本格的に開始をいたしました。今後の拡大についても、継続検討をしてところでございます。

続きまして、人手不足への対応についてです。9 月の展示会におきまして、人手

不足の問題が喫緊の課題である認識からも、加盟店に向けて正しい外国人雇用に関する知識、啓蒙、理解を深めていただきました。また、日本フランチャイズチェーン協会様が取り組んでいただいておりますコンビニエンスストアにおける特定技能に関わる業種認定の件について、皆様方のお力添えをいただければ、とこの場を借りてお願い申し上げます。

また、食品ロス削減に向けての取り組みとしましては、10月より直営店舗にて、アプリを使った実験導入を開始いたしました。こちらは研修を終えて、オーナー店への展開を来年度より進めてまいります。オーナー様との関係におきましては、本年2月に方針説明会を開催、2部では加盟店オーナー様との懇親会を実施し、当社社長以下、本部員が加盟店オーナー様との意見交換を実施いたしました。直近におきましては10月1日からの消費税増税ならびにキャッシュレス還元事業についても、できるだけ加盟店の負担にならないよう、担当SVを中心としたサポートにより、レジの税率変更、プライスカード変更、お客様対応、会計処理等の教育指導を行ってまいりました。

最後になりますが、コミュニティストアは加盟店の独自性、独立性を尊重しております。当社の特徴を生かしつつ、さらなる機能向上と社会環境への対応をもって、加盟店の売上向上を図ることができるか、加盟店とよきコミュニケーションが取れるかが焦点になっていくものと考えております。今後も、加盟店様と一緒に、事業ならびに業界の発展に務めてまいります。以上で、当社の説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

#### ○小塚座長代理

はい、どうもありがとうございました。いろいろお伺いしたいところではありますが、とりあえず先に進ませていただきます。

次はセイコーマートを展開しておられます株式会社セコマから丸谷社長にお越しいただいております。どうぞよろしく願いいたします。

#### ○株式会社セコマ 代表取締役社長 丸谷智保氏

株式会社セコマの丸谷でございます。提出させていただきました資料については、今年の4月25日に提出した資料でございますが、ちょっと順番を少し変えています。内容的にはほとんど同じですので、私の方から少し内容を変えたものを読み上げさせていただきます。

株式会社セコマは生産、製造、物流、小売を自社で一貫して行っている、いわゆるサプライチェーンを運営しているグループ企業であります。また、もともとは、フランチャイズからスタートいたしましたけれども、現状では店舗の約8割が直営店というふうになっています。セイコーマート、小売の部門がセイコーマートでござい

ますが、セイコーマートのフランチャイズの方の契約の基本理念を申し上げます。セイコーマートは1971年に1号店を開店しました。これは、某大手チェーンより3年早い開店でございます、先ほど申し上げたように、当初フランチャイズシステムでセイコーマートと言うのを展開してまいりました。経営する加盟店と本部との関係というのは、創業時から今も変わることなく、共存共栄を基本するものでございます。加盟店と本部は、真の意味で、互いに独立した事業者としての関係を築いて来ました。その関係の基礎となるフランチャイズ契約の基本理念は共存共栄であり、フランチャイズ契約の加盟店の権利、裁量や加盟店と本部の利益配分に、色濃く特徴が表れているというふうに考えております。まず、加盟店のテリトリー圏であります、加盟店はテリトリー圏を有しております、具体的には、店舗を中心に半径150m以内に原則出店しません。過剰な店舗は、加盟店の存続の支障となる可能性があります。共存の精神にも反することになります。また、セイコーマートチェーンへの加盟およ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圏を有し、経営できることはフランチャイズビジネスにおけるの基本理念であり、合理的であると考えます。

次に加盟店の裁量権について言及いたしますが、まず営業時間の設定を非常に柔軟にしております。先ほど、国分グロースチェーンの山口様がおっしゃっていた通りなんですけれども、フランチャイズ契約における営業時間というのは、我々朝の7時から夜の23時、いわゆる7時から11時です、セブンイレブンでありまして、これは、アメリカで、もともとこの基本モデルがスタートしておりますので、この16時間の営業を原則とし、あとはお客様のニーズであるとか、加盟店の事情に合わせ、フレキシブルに設定することが可能であります。加盟店やその従業員にとって、過度に負担のかかる営業は、店舗の存続の支障となり、これによって閉店を招くことも考えられます。社会インフラとしての役割を果たすためにも、持続可能性を重視した運営を推進していきます。

24時間営業について、でございますけれども、24時間営業については営業時間をお客様のニーズや店舗の状況を踏まえて、と先ほど申しました。24時間営業をやっている店舗は全体の22.8%、とりわけFC店においては10.7%のみでございます。また、2018年から半数以上の店舗で実施している元旦の休業、これは働き方改革の推進にも積極的に取り組んでいくとともに、セイコーマートはコンビニエンスストアが社会インフラとしての役割を担える、持続可能な店舗運営の改革を積極的に推進してまいっております。

元旦の休業については、このように年中無休というところにこだわらないで、去年の元旦、今年の元旦とやりました。来年もやるつもりですけれども、この元旦休業については店舗の休業の効果というのは、もちろん店舗従業員の休暇ということになりますけれども、それに留まらず、先ほど申し上げたサプライチェーン全体で考え

ますと、食品製造部門の工場であるとか、あるいは物流のピッキング担当者であるとか、こういった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して、年中無休にこだわらないで、少しでも働く人達の心豊かな生活につながる取り組みを、推進してまいっております。

次に見切り販売についてですけれども、消費期限が切れる、消費期限が迫った商品や、取り扱い廃止商品の見切り販売の価格設定については、従来からフランチャイズ契約に定めるものではなくて、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となっています。本部にとっても、加盟店の廃棄ロス負担増加は、総粗利額の減少につながるため、ロイヤリティ収入の減少となり、必要に応じて、見切り販売を推奨しています。ロイヤリティ算出方法の視点からも、加盟店の過剰な仕入れによる、多額の廃棄ロスは、本部ロイヤリティ収入減と直結しており、これはいわゆる加盟店の会計としては、ロスチャージをしていないから、こういうふうなことが言えるわけですけれども。ロイヤリティ収入減少と直結しており、共存共栄の立場に立った制度と言えます。

それから中途解約も認めております。契約満了前であっても、3カ月前 notice で、違約金なく解約ができるという契約になっております。

それから、ロイヤリティ率につきましては、総粗利額の10%に設定しています。加盟店と本部、両者が存続し続けられる利益配分を重視しておりまして、加盟店の営業時間や総粗利額によって、ロイヤリティ率を変動させることは行っておりません。ロスチャージと言われる奇異なコンビニ会計は行っておらず、通常会計通り、売上－仕入れ金額－ロスをそこから差し引いた粗利額をベースにして、ロイヤリティを算出するという方法であります。売上金を、本部が全額吸い上げることはしておりません。売上金は加盟店のものであります。自社口座に入金し、そこからロイヤリティを支払うと、いわゆる財務上の独立性を認めております。本部は、過度にロイヤリティ徴収することなく、加盟店の店舗運営におけるコスト負担を考慮した低い料率を実現するため、食品製造や物流分野に事業領域を拡大し、いわゆるサプライチェーンの経営でございますけれども、この事業領域を拡大し、本部の収益源の多様化も図ってまいりました。

以上のことから、現在我々セイコーマートの特徴としては、今は北海道と関東2県、関東はわずかの店舗ですけれども、主に北海道ですが、関東2県において、北海道と関東2県において1,186店を展開しております。2019年9月末で総店舗の約8割を、株式会社セコマの子会社で運営しております。いわゆる直轄店というふうにしております。フランチャイズシステムによる店舗展開から、レギュラーチェーン、これは一般的に、チェーン展開している場合は、レギュラーチェーンと呼んでおりますけれども、レギュラーチェーンとしての店舗展開へと、経営環境の変化に合わせた持

持続可能な店舗運営を変化させてまいりました。これにより 900 店以上の直轄店では、経営環境に対応するさまざまな実験と検証がスピーディに行われ、お客様に必要とされる店舗づくり、人手不足を解消する人材の募集、採用から教育、店舗オペレーションの効率化、省人化につなげています。そして、レギュラーチェーンとして培われた様々な経営ノウハウを、独立事業者たる加盟店に移転することで、変化に対応する持続可能なコンビニエンスストアづくり、加盟店との共存共栄につながる新しいフランチャイズシステムへと改革してまいりました。

店舗運営政策では、少子高齢化に伴う人口減少、地方の過疎化などの経営環境の変化、それから加盟店個々の事情に対応し、必ずしもフランチャイズ契約に縛られるものではなく、環境に合わせた柔軟な対応を進めて来ました。

現在の取り組みについてと、今後について、でございますけれども、こういったような社会の変化に対応していくために、本部は加盟店の店舗運営を支援する取り組みを推進しております。

店舗運営の効率化と省人化についてですが、2015 年の 8 月に本部内にオペレーション改革室というものを設置いたしました。全店舗を対象に、加盟店オーナーや従業員、ならびに直轄店の店長から店舗オペレーションに関する、約 2,700 件のアンケート回答を得ました。さまざまな意見や要望が挙げられ、これらを基に、店舗オペレーションの 1 つ 1 つを精査し、見直しを進めた結果、月間で 1 店舗 60 時間以上のオペレーション削減を実現しました。小さいことですが、例えば POP の展開枚数の削減であるとか、清掃用具の改善、商品取り扱い数の見直し、見直すことで補充や発注作業の軽減等、小さな改善の積み上げによる大幅な負担軽減につなげております。今後もこの取り組みを継続し、さらに効率的に推進してまいります。

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、簡単でスピーディな会計が出来るように改善されました。また、既に進めている無人店舗の展開やセルフレジの実験など、新たな技術を導入し、さらなる省人化も実現していきます。キャッシュレス決済を推進するに当たり、多様な決済サービスを導入して来ました。2018 年 10 月にはハウスプリペイドカードの PECOMA のサービスを立ち上げ、お客様の利便性や特典を拡充すると同時に、店舗オペレーションの削減につながりました。

これらの取り組みにより、2019 年 10 月のキャッシュレス決済件数は、2 年前と比較しまして、3 倍以上に達しております。キャッシュレス比率は 26% まで上昇いたしました。これによりまして、会計にかかる時間を、月間約 1 万 1,000 時間削減いたしました。今後もキャッシュレス決済を推進し、お客様へのサービス向上と店舗オペレーションの削減に努めてまいります。

次に従業員募集、採用ノウハウの開発と加盟店への展開でございますが、従業員募集につきましては、これまで以上に加盟店をサポートしてまいります。先ほど申し

上げたように、8割に及ぶ子会社による直轄店舗においては、1万4,000人以上の従業員を雇用しております。年間6,000人の新規採用をしています。セイコーマートホームページで店舗従業員の募集条項の掲載、これは加盟店も利用することが可能であります。直轄店だけではなくて、加盟店も利用可能ですけれども、応募コールセンターの設置、それから、ウェブ募集の導入により、応募採用数は2015年度と2018年度を比較しますと、1.6倍以上に増加いたしました。今後このノウハウを、パートタイムの方ですけれども、その人達の条件のマッチングをすることをいたしました。このノウハウを加盟店の従業員にも活用できるように進めていきます。

セイコーマートは今後も社会の変化、多様化するお客様のニーズに対応することに務めると共に、持続可能なコンビニエンスストアの在り方を追求し、実践してまいります。以上でございます。

#### ○小塚座長代理

はい。いろいろな取り組みについてお話いただきまして、ありがとうございました。

それでは、3社目はミニストップ株式会社の話をうかがいたいと思います。藤本社長、よろしくお願いたします。

#### ○ミニストップ株式会社 代表取締役社長 藤本明裕氏

はい。ミニストップの藤本でございます。よろしくお願いたします。早速ではございますが、資料の方をご説明申し上げます。

1ページ、めくっていただいて、会社概要を書いてございます。ミニストップは、1980年にイオンのコンビニ事業として、創立をいたしました。当時はジャスコでございました。ここにありますように、実は国内店舗は若干少ないのでございますけれども、海外の方が、店舗が多いという企業でございます。

次のページをめくっていただいて、細かいことが書いてございますけれども、ロイヤリティと契約期間を見ていただくと、お分かりいただけると思いますけれども、一番左のスタンダードのSタイプ、オーナー様が土地建物をご用意いただけるタイプについては、ロイヤリティは売上総利益高の30%、契約期間も7年と、加盟店により有利なパッケージを創業より展開してございます。

次のページをお願いたします。様々ございますけれども、過去の取り組みの一部をご紹介しますと、2003年よりソフトクリームマイスターとして、店に働いている従業員さんに対して、当社の看板商品でありますソフトクリームのプロフェッショナルとして豊富な知識を持っていただいて、正しい商品を提供できるという認定制度をのべ3万5,000人認定をしてございます。2004年から、夫婦で独立するのではなく、1人でも独立できるという制度を、業界に先駆けて、開始してござい

ます。また、2012年、MLタイプというのは本部がお店を用意するタイプでございますけれども、ここのパッケージ変更を一部してございまして、商品の廃棄に対する本部負担、または私どもの戦略商品でありますファーストフードに対する固定ロイヤリティという新しいパッケージを始めてございます。ただ、パッケージの小手先と言いますか、多少の変更であるものは、1年目は効果を出すのですけれども、2年目以降は消えてしまうというようなこともございまして、小手先だけの変更というのは、なかなか効果にならないという反省をしております。直近で言いますと、成人誌の取り扱いを、2018年1月より全店中止してございます。これで良かったことは、女性客が増えたということよりも、一番喜ばれたのは店舗の女性のスタッフの方に一番喜ばれました。私、ミニストップに入ってもう35年になるんですけれども、過去はもっとたくさん成人誌を売っていましたが、少し感覚が麻痺しているところがあって、女性従業員にとっては、これをお客さんがレジに持ってくることはセクハラだったんだな、という認識をしております。

また、今年の4月23日に、イオン株式会社と共同で、このようなリリースをさせていただきます。加盟店と本部の利益配分の在り方を含めた、フランチャイズビジネスそのものの改革を進めて行こうと。グローバル水準の新時代のサステナビリティが、持続可能なフランチャイズビジネスを求めていこうというリリースをさせていただきます。まだ具体的なものは、実は出してございません。

イメージとしては、次のページにございますけれども、従来のロイヤリティモデルから、最終利益ですね、事業の最終利益の分配モデルに変えていきたいというふうに考えてございます。本部としては、設備費やシステム投資や物流費とか、そういったものを回収するために、売上総利益ですね、粗利を最大化するということが、大きなミッションでございましたけれども、その方向性と、人件費等が非常に高騰している中で、少しでも廃棄も含めて経費を最小化して行こうという加盟店のベクトルと、このビジネスが合わなくなって来ているということもございまして、抜本的に変えて行こうと。本部側としても設備費、物流費もどんどん上がってございますので、それについても、お互いにオープンに出して行こうと。その中で、最終的な事業利益を分配するモデルを指向して行こうということを、考えてございます。まだ具体的には出してございませんけど、2021年度には開始できる準備を、今進めているところでございます。先ほど、海外の方が店舗数が多いということをお知らせしましたが、日本でも起きたことは必ず海外でも同様に起きるわけございまして、海外に先行するモデルにならないと、マスターフランチャイズである日本のミニストップという存在意義がないので、先行させていきたいと考えてございます。

次のページ、直近でございまして。当社の問題は先ほど言ったように、富の配分の問題よりも、売上が低いことが問題という認識をしております。直近では右のような施策が、非常にお客様に通じて、売上が今上がって来てございます。これを急ピッ

ちに進める予定でございます。

また次のページは人手不足対策で、既に自動釣銭機は全店導入済みでございます。今期中にはセルフレジ化を、それを2台あるうちの1台をセルフレジ化していきたいという予定でございますし、私どもはファーストフードが売りのチェーンでございますけれども、良い商品を作れば作るほど、手間がかかるというところがございますので、今工程数を半分にするという取り組みをしてございます。またキャッシュレスについても、当社はイオンのWAONを中心に進めておりまして、今キャッシュレス比率は28%まで上がって来てございます。

24時間営業について、次のページでございます。これは7月から8月に直営店での実験を経て、今また24時間に戻してございますけれども、9月より加盟店に実験拡大をしてございます。19年の10月末時点で、69店が時短実験をしてございます。また、加盟店とのコミュニケーション、小さいからできるということもございまして、既に去年から用意していた加盟店座談会を、4月18日八戸からスタートいたしまして、先週岡崎まで回って、全21会場、全部私行っていますけれども、431名のオーナー様と意見交換をしてございます。12月の福岡で終わる、大体40カ所近い場所ですけれども、それを回る予定でございます。

その他にも、契約更改セミナー、これは7年にいっぺん必ずやっているわけですが、これにも私必ず出て、オーナー様に直接、場合によってはお酒を飲みながらお話をしてございますし、オーナー様の共済会制度、団体保険でございまして、そのようなものも用意してございます。

次のページは、これからのスケジュールでございます。2019年度については、新しいモデルをするにしても、売上を上げなければいけないので、売上の拡大をしていると、物流、商流についてもイオンと共に、今改革をしている途中でございます。加盟店にフィードバックできるような原資を作るというのを掲げてございます。20年には、一部加盟店の費用の負担も含めたサポート体制を、20年度限定で行って、営業時間についても柔軟に対応していく。そして、先ほど申し上げましたように、2021年度の新しい利益分配モデルが出来る準備を、今から進めているというところでございます。以上、ミニストップのご説明を申し上げます。ありがとうございました。

#### ○小塚座長代理

はい、どうもありがとうございました。それでは、本日のヒアリングとしては最後になりますが、お待たせを致しました、株式会社ローソンからお話を伺いたいと思います。竹増社長、よろしく願いいたします。

#### ○株式会社ローソン 代表取締役社長 竹増貞信氏

はい、ありがとうございます。ローソンの竹増です。よろしく願い致します。

今日はこのような機会をいただいて、ありがとうございます。

今、私ども全国で1万4,600店舗を運営いたしております。もちろん最大のパートナーである加盟店さんと共に、加盟店さんを支援し、そして共に栄えて、成長し、我々の企業理念である「みんなと暮らす街を幸せにする」ということに向かって、日々事業を運営しておるところでございます。1万4,600店舗のうち、約600店舗が直営店ということですが、この600店舗、主に社員の育成店舗という位置づけでもございますが、残りの1万4,000店舗をFC契約の下、オーナーさんと一緒に運営をさせていただいているという状況であります。

春に行動計画ということでお出しを致しまして、その後、この半年、少しの間でどのような進捗があったのかということを中心に、お話を申し上げたいと思います。人手不足ということが非常に大きな課題ということになって、直面しているわけでございますけれども、人手不足、まずは募集をして、そしてしっかりと育成をして、そして定着をしていく。そういうことを、本部としてしっかりサポートしていくことで、人手不足そのものに対しても、しっかりとした支援を入れていくと共に、一方で、やはりデジタル、ITを使って、しっかりとした投資で省人化を図っていく。そもそも人手を使わないオペレーションを、より目指して行こうじゃないかということ。それとやはり、実際にしっかりとした店利益、これをさらに追及していただくために、店利益というものに、本部と加盟店様で、もう一度焦点を当てて行こうじゃないかと。そうすると、もちろん日販を上げて、売上を上げて、粗利を上げて、そういうことはもちろんお客様からの評価ですので、これは常に良い商品、良いサービス、きれいなお店で、お客様をお迎えしていく。こういうことも徹底的に追求していくわけですが、一方で、お店の三大コスト、これは水光熱費と、それから人件費、それから廃棄ロスということになるわけです。こういったことにもしっかりと焦点を当てて、売上を上げていくことと同時に、やはりコストも下げることで、店利益をしっかりと確保していこうじゃないかということ、この春から加盟店さんと、春のセミナーで私も全国、のべ10日以上、加盟店さんと向き合っ、お話を、一緒にやってまいりました。その辺りの事も少しお話をさせていただけたらと思います。そして、最後に、やはりデジタルを使っていく上では、やはり規制緩和ということとセットで進めていくと、より効果が高いものになるということを考えておりますので、その辺りにつきましてもお話申し上げて、皆様方のご意見も伺って帰りたいというふうに思っております。

では、表紙おめくりいただきまして、右下1ページ目でございますけれども、本件については、今年やって来ました様々なデジタルを使った省人化ということについて、書かせていただいております。ストアコンピューターを今年の6月全店で全て一新を致しまして、処理速度を速めて、特に我々複数店化を進めております。もともとは1店舗1オーナー制でスタートしました。昭和の時代に。よって、店舗のシステ

ム等も1店舗1オーナー制で、それを基本として、その上に組立てて来ております。これであると、なかなか複数店を経営するに当たって実際に店の数字を見るためには、実際に店を移動しないとイケない等々、非常に原始的なことが行われておりました、これを全て、今の複数店、多店舗化を目指すローソンとしてふさわしいシステムに、今年全て入れ替えております。

それからセルフレジ。これも昨年、全店・全レジを、自動つり銭機能付きのレジに入れ替えてあります。後段で、また効果についてお話を申し上げたいと思いますが、これ実は画面をひっくり返しますと、セルフレジになるという前提で導入をしております。この11月1日、2週間前から全国全店で、セルフレジを使っていた状態にしております。今、各店で、お客様に迷惑をかけては元も子もございませんので、いわゆるピークではなくて、オフピークの時間帯に、実際にお客様の横について、一緒になって使っていただく。そういったことから、全店で進めていっていると。これもやはり時間をかけて、お客様のご理解をいただいて、セルフレジが当たり前の中になってくる。ローソンではセルフだよ、ということが普通になってくるようなところを目指していきたい。その他、スマホレジですね。これはレジによらずに、スマートフォンで、お客様が自分でスキャンをして、買い物を完了いただくというシステムです。これも東京100店舗強で、今やっております。その他、セルフ化とか、夜間無人店舗も、この8月から横浜の方で実験しています。これは、アプリをかざすと、自動ドアが開く。要はどなたが入って来たかということが認識できるような仕組みになっています。そして、あるいは、アプリを持っていらっしゃらない方は、顔写真を撮らせていただければ、自動ドアが開く。そして店内でお買い物いただいて、セルフレジで終わり。ただし、無人でやっておりますので、本人確認が必要なお酒、タバコが販売できない。この辺りもやはり、本当にフェイストゥフェイスで本人確認をするということと同等の効果が、デジタルの一括管理でできないか。あるいは、顔認証で常に年齢を把握してお買い物いただくことができないか。この辺りも含めて、今行政の方ともいろいろご指導いただきながら、お話をさせていただいているところでございます。やはり30人夜間いらっしゃったお客様が、お酒、これが買えないということが一番大きくて、今6人程度にやはり減ってしまっています。この辺りも、やはり加盟店さんに、大いに商売のことを気にせずにチャレンジいただく。こういったところに、やはり規制緩和ということも含めて、あるいはデジタルの最大活用による、より効果的な販売方法、こういうことを皆さん方と一緒に、アイデアをいただいて、ぜひ我々の店舗で先行実験をどんどんやっていきたいというふうにも考えています。そして、実は下に小さくちょっと書いてあるんですけども、今日これだけメディアフルオープンで、ちょっとカメラも入っているところも失念していたんですけども、実は今年ローソンゴーにチャレンジします。レジなし店舗にチャレンジをしたいと思っております。実店舗で、実際のお客様に、そこで購買をいただく。

そこに、やはり笑顔の接客と、クリーンな店舗を実現するために人がいるというような、ホスピタリティのために人がいて、そしてレジはもうなしですよ。スマートフォンを持って入っていただくだけで、あるいは顔認証いただくだけで、あるいは静脈認証だけで、ご本人を確認して、決済に紐づけてしまう。そういうローソンゴーという店舗を今年、できればオリンピックを目途に、是非チャレンジをさせていただきたい。

そしてもう1つ。やはり今、実際いろいろなデジタルに取り組んで来ているんですけども、レジとかはどんどん、どんどんスマートになります。これってやはり、皆さんから見ても、レジの仕事が大変なんじゃないかと、コンビニの仕事って、実はレジが主なんじゃないかとお思いになられると思うんですけど、実は品出しがあったり、販売期限が切れた商品を棚から下ろしたり、いろいろあります。床を掃除したり、トイレを掃除したり。でも、そういうアナログな仕事は焦点が当たってなくて、デジタル化出来ていない。よって、これもちょっとオリンピックに間に合わせたいんですけども、この接客ロボ、店舗での品出し自動化や調理作業代替ロボット。これを実店舗で実現したい。ロボットが自分でおにぎりを認証して、そのおにぎりを所定の棚に入れてくれる。そして、販売期限の切れたものをロボットが認識して下げてくれる。これがそのまま1万4,000店舗に拡大できるかどうかということは、後ろのスペースとか、いろいろな問題があつて分かりませんが、やはりとにかくチャレンジしてやってみると。本気になって、加盟店さんと一緒にチャレンジをしよう。全て加盟店さんも一緒になってやっていく。直営ではなくて。そういうのでチャレンジをしていきたいというふうに思っています。

それから、先ほど申し上げた食品ロスの問題です。これも実は、加盟店さんと話をしていて、いや、竹増さんね、我々これだけ食品ロスを出しています。一方で、この日本は7人に1人の子ども達が、満足に毎日ご飯が食べられない。こんな大きな矛盾を抱えている国で、もしも我々の廃棄ロスが減るんだったら、その分直接子ども達には回せないんだけど、子ども達の食事の援助につながるようなことができないかということで、加盟店さんと話した結果、じゃあ、買ってくださったお客様にも5ポイント、ポイントを差し上げて、そして5%をお子様方の食事に寄付しようというので、愛媛と沖縄で、この夏実験を致しました。実は、ちょっと仕組みがややこしくて、お客様にあまり伝わりにくくて、加盟店さんは大いにやる気になって、やってくださったんですけど、あまり効果が出なかったんですね。ただ、やっぱりそうやって問題意識を持って、ロスと向き合うんだという効果が、全国で加盟店さん同士つながっていますので、じゃあ、おらが町でもやってみようということで、7%、今年の上期で、昨年よりも廃棄が減っています。これは店利益に対しても大きな効果が出て、この上半期の加盟店さんの店利益は、昨年をしっかりと上回る、そういった数字が出ています。そういった効果も生んでいると。

そして、今のが、2ページ目でありますけれども、飛びまして3ページ目にちょっと移りたいと思います。ここも過去からずっとやって来ていることとございます。人手不足というのは、今日、昨日出た問題じゃないと我々認識しています。いわゆるしっかりと過去から加盟店さんと向き合って、何が問題なのか、現場はどうなっているのかということ、一緒になってやって来てこういうことを、ずっとやって来ている。そして、右下4ページ目。今年、それを体系立てて募集、教育、定着、そして店舗運営という形に、しっかりと整理していこうじゃないかと。募集も、加盟店さんは、ずっとお店に入っていられ方が多いです。応募があっても、すぐに携帯電話取れない。メールに反応できない。じゃあ、それ本部がやりましょう。そうすると、オーナーさんの携帯電話にすぐ電話しますよ。すぐ反応してください。そして、教育。これももう皆さんシフトに入っていられちゃったりして、なかなか十分な教育が差し上げられない。そうすると、教育不十分なまま、お店に立つ。お客様とトラブルになる。じゃあ、辞めます。定着しない。じゃあ、初めての方に、しっかりと分かっていただくようなプログラムを立ち上げよう。これが今年、はじめてローソンという名前の仕組みを立ち上げて、初期教育を本部も一緒になってやって行きます。そして、外国人の方も大変多くなっています。皆様お気づきの通りです。外国人の方に、日本の文化、日本の買い物、日本のホスピタリティ、日本のやはり働事を1年間通して全てご理解いただけるような仕組み、そういうことをしっかりとやって行こうと。そして、店舗運営、急な冠婚葬祭には、まずは経済的なサポート2万円、そして人的サポートもどんどんやっていきたいということとあります。そして、右下5ページ目になりますけれども、先ほど申し上げた自動つり銭機能付きのPOSレジ、これが実は現金のレジスター、ありませんので、非常に防犯上効果を生み出して来ています。要はお金を出せと言われてもお金がない。よって、まずは被害減少額が、去年は大体、8万5,000円ぐらいが平均的な強盗の被害額だったんですけど、これがまず1万7,000円になっている。1万7,000円ということが1回の被害で報道されると、やはり抑止力になるんです。1万7,000円しかない。レジにお金がないんだと、ローソンは。こういうことも含めて、やはりクルーさんがより働きやすい、夜間も安心して働ける、そういった環境を、こういう設備面からも押していきたいなと思っています。そして、もう既存店の店舗投資は当然です。

それから、時短ですけれども、我々は実験じゃありません。今年の2月、東大阪で問題提起があった時には、既に42店舗の店舗が、オーナーさんのご判断で時短営業をされています。時短パッケージも、当時から用意してあります。そして、今ああいう問題もありましたので、私からも直接加盟店オーナーさんに、ローソンは時短パッケージあります、いかようにも相談に乗る、もちろんご夫婦で10年前、20年前に始められた時と比べて、いろいろな街の変化、あるいはご夫婦の事情もあるでしょう。そういうことについていつでも相談ほしいということは、私からも全オーナーに

しっかりと申し上げて、そして見ていらっしゃらない方がいらっしゃれば、全部、ストアコンピューターに私のメッセージを、時短についてということで流しました。その結果、今どうでしょうか。8か月、9カ月経って、118店舗、当時42ですけれども、118店舗の方が、オーナーさんのご判断で、今時短営業をされています。そして、いよいよ、やはり正月、先ほどセコマの丸谷様からもありましたけれども、休みがあるということが、何となくほっとする、休まなくてもほっとするんだというお声を、加盟店さんからも結構聞いておまして、じゃあ1回正月休んだらどうなるか、代表選手でやってみようよと。これも、大みそか0時回ったら休むというお店もOKです。ただし、よく聞くのは、1日の夜中10時から2日の朝6時までというのが一番お客様来られないんですよ。お正月は、やはりおじいちゃんと一緒に手をつないだお子さんがコンビニに来て、おじいちゃんにお菓子ねだったり、そういうのが日本の文化の風物詩になっているよね。じゃあ、それが終わった2日の夜10時から休んでいいかい。じゃあそれも1回実験してみようよということで、この正月休み実験についても、フレキシブルにお店の都合、町の都合、そういったことを加味した実験でやってみようよということ、展開をしたいと思っています。出店については、今年はまだ発表している通り、700店開けますけれども、700店閉めて、オーナーさんの置き換え希望があれば、どんどんいい店に置き換わっていただく。そういったことも考えております。

そして右下6ページ目でありますけれども、このコミュニケーションは、もう徹底的に過去から本当にオーナーさんからも「俺たちは運命共同体だよ、竹増さん」と、加盟店さんから言われる。これが僕らのありようだと思っています。とにかく現場で起こっていることを把握した上で、全ての計画を立てる。現場で何が起こっているのかということを知らずに何もできない。そういうことを前提に、本当に昨日も実は6時間ぐらい加盟店さん200人と一緒に6時間ずっと、ああでもない、こうでもない。最後、ちょっと熱くなる方も出て来たりして、とにかく徹底的にやろうと。実は今日も夜から更新ツアーということで、私、400名の加盟店さんとクルーさんと一緒に出発をするわけなんですけれども。とにかく徹底的に、現場で起こっていることを、加盟店さんとクルーさんから直接聞く仕組みをやり続けています。当然私も巡回をしますし、どこでも行きますし、特に災害が起こった時なんかは、もう入れるようになった瞬間に必ず入っていきます。

これが右下7ページなんですけれども。実はこの災害が起こった時の北海道の時も行っ、西日本の時も行っ、今年も全部回っているんですけれども。実はお客様、やはり来られるケースあるんですね。右下7ページの下の方のオープンって書いてあるのが、いち早く水が浸かってからオープンした店なんですけれども。オープンしますと、やはりお客様、近隣の方が来られます。大体、コンビニエンスストアが、どの小売業よりも早くオープンしています。やはり小さいということもあるし、機動力

もあるということもあって。そうすると、必ずお客さんが来られる。その時に何度も聞かれたのが「なんで竹増さん、ローソンには薬がないんですか？」と。ドラッグストアも休んでいます。クリニックも休んでいます。こういう時にローソンに薬があったら、本当に小さい子抱えてても安心なのよと。でも、やはり登録販売者さんが店にいないと、お薬が扱えない。でも、こういうことも、本当にデジタルを使って、こういう緊急時には、そして平時も、実は皆さん方、女性の社会進出が当たり前になって、もう本当にあまり言葉を耳にしなくなるぐらい、当たり前。そうすると、やはり夕方の時間が非常に貴重。保育園にお子様を迎えに行く。お熱がある。ドラッグストア遠い。クリニック休んでる。じゃあ、そこのローソンで熱さましがあれば、本当に便利なのよ、ローソンさんよと。平時も、有事も、やっぱりこういったお客様からの要望を、いかにデジタルを使って、集中管理して、今よりもいいレベルで、規制を守って行く。こういったことに、ぜひ皆様方のお知恵も拝借していきたいと思っています。

加盟店さんとの取り組みはちょっと多いので、右下8ページもずっと続いて行くわけなんですけど。今から出発するのは、この再契約記念ツアーということで、10年間一契約になっています。この10年契約を更新いただいた加盟店のご夫婦、それからお店の方も、希望者皆さんハワイにお連れして、そして、船をワンフロア借り切らして、そしてみんなで一晩、本当に10年の思い出を語っていただいて、いろいろな苦労話もここで聞けます。涙を流される方もいらっしゃいます。でも、そういう姿を見て、本部の責任をまた痛感して、そして日本に戻って現場に入るということを、年2回、これはあるわけですが、繰り返し、繰り返しやっております。そして、昨日参加したというのは、この200名のマネジメントオーナーというのは多店舗経営をされている方です。こういった方々の会にも出ています。エリア会、これは本部と加盟店の、エリアの加盟店さんとの会合ですが、これは毎月全国300会場です。

そして右下9ページ。クルーさんにおいても、グランドファンタジスタコンテスト、これは接客コンテストであったり、あるいはなかなか、接客は苦手だというクルーさんもたくさんいらっしゃいます。そういったクルーさんは、実は我々厨房というのが店にありまして、いろいろなお弁当を作ったり、サンドウィッチ作ったり、お店でしています。そういうのを一生懸命作られる方。本当にご自分で、こうした方がお客様から見ておいしそうなんじゃないかなと、いろいろ工夫されて作られる方。そういう方にもしっかりと光を当てて、グランドファンタジスタ。トイレ掃除が得意な方もいらっしゃいます。本当にお客様がトイレに座った時にどういうところを見られているのか。そういう目線に立って、トイレをきれいにされる方もたくさんいらっしゃいます。そういう方々を全員我々の宝として、やはり表彰していこうじゃないかと。実はそういう方々が本当にお客様目線に立った、本当に本部が気づかない、いい意見をいただくんですね。こういう方々との交流を非常に大事にしています。

そして、右下 10 ページですけれども、今年になって、新たに加盟店アドバイザー委員会というのを立ち上げています。これは多店舗ではない、1店舗、2店舗をエリアで経営されている方に、エリアの代表として集まっていただいて、これも4時間ぐらいひざ詰めでお話をさせていただいて、春にもいろいろ来ていただいたりもしたんですけれども、本当に直行的な意見をいただいています。それから、オーナーホットラインというのも作りました。これ実は、今我々社長直行便というのもあって、お店のクルーさん、店長さん、オーナーさん、どなたでも私に直接手紙が出せる仕組みになっています。これも大いに出してほしいと、この春から何度も言っています。そして、この9月は過去最高の社長直行便をいただいています。耳が痛いこと、大いに結構です。ということでいただいている。このホットラインというのは、社長直行便で社長に直接言うのもちょっと、でも、スーパーバイザー、支店長というのがあります。その自分がいつもお世話になっている方に言うのもちょっと、そういう言い出しにくいことを、じゃあ社内の人に聞いてほしいければ、誰も知らない社内の人に相談できます。あるいは社外の人に聞いてほしいければ、弁護士事務所の中にラインを設置していますよ。どちらでもどうぞというものを、新たに設置させていただきました。そして、MOさんのメーリングリストと言うのは、先ほど申し上げた多店舗経営されている方々と、私もつながっておりますが、もう夜中でもいつでも気づいたことをどんどんメールで入って来るという仕組みになっています。

そして最後、右下 11 ページでありますけれども、これ実はローソンは加盟店さんと本部の関係を一生懸命力入れているだけじゃなくて、加盟店さん同士のつながり、関係を非常に大事にしています。これはやっぱり、実は加盟店さんの間にも、いい意味での先輩、後輩というのがあって、やはり同じ苦労、同じ喜びを、どの加盟店さんも通って来られる。これをやはり先輩オーナー、メンターとして、「いや、あんたそれはね。こうこう、こうすれば簡単なんだよ。いや、こういうふうにかっこから見てごらん。クルーさんへはこういうふうに言った方がいいよ。」と。あるいは、募集1つについても、実はこういう募集かけたらすぐく反応がいいよとか、いろいろな成功ノウハウ、失敗ノウハウを、オーナーさん同士で共有してもらおうじゃないかということ、非常に積極的に推進をしています。その中心にあるのが、オーナー福祉会です。この福祉会を中心に皆さんつながっていらっしゃって、今回新たにこの福祉会の中に、実はメンター紹介窓口というのを作っていただきました。これは自分たちが作るとおっしゃるので。これは、昔はなんか偶然の出会いとか、それこそ最初にローソンに加盟したタイミングが同じ同期だとか、そんなことで何となく縁を辿ってということだったものを仕組みに落として、悩んでいらっしゃるオーナーさんがいれば、本部に聞いてもいいし、先輩オーナー紹介してもらって、オーナーさんに紹介するもよし、相談するもよし、「やっぱり同じオーナーさん同士の方が、竹増さん、話が早いよ」と言われることもたくさんある。だから、こういうこともやっています。

実は、女性のオーナーが非常に増えております。オーナーと言うと、実はちょっと他社さん余り存じ上げないんですけど、ローソンでは、男性が非常に多かったんです。ほとんど男性だった時代があると言っても良かったです。でも、その中で、やっぱり女性の方のお店作りというのは、男性オーナーもぜひ勉強してもらいたい。そういう女性の気づきを、どんどん全店で生かして行こうじゃないかということで、2015年にオーナー女子会というのを設立しています。最初は皆さんやはり寂しいので、ここに来て、いろいろな話ができるというだけで、組織が大きくなっていった。そして、今はここからの提案がみんな今度の女子会、どんな提案してくれるんだろうということで非常に全オーナーが耳を傾ける、そんな会にまで、成長をしています。こういったことも、ぜひ男女共にみんなが働ける、みんながなれるオーナー像を目指して、そうしたら女性の目線で、商売では非常に重要です。こういったことも、みんなで生かして行こうということ、徹底的にやっていく。

この第1回の有識者の皆様の会議の議事録、それ以降も読ませていただいて、その中で、実は夏野先生がご指摘をされていたことがございまして。商品、商品販売にいろいろ目が行き過ぎていて、いわゆるサービスというところも、もっと考えて行った方がいいんじゃないかというようなご意見を、議事録の中で読ませていただきました。実は、加盟店オーナーさんからも同じご意見をいただいています。収納代行、e 発送サービス、あるいは置き置き。アマゾンさんの置き置きに代表されるようなものがたくさんあるんですけども。中でもこの収納代行、夏野先生もおっしゃっておられましたが、1989年に、ローソンでは収納代行を始めています。当時は、ローソン3,500店舗、そして今1万4,000店舗とかですけども、全コンビニ合わせても5万5,000店舗ぐらい。我々の規模も、全国コンビニの規模も、当時は4分の1程度の規模であります。その時というのは、まだ実はコンビニって何ですか、ローソンって何ですか。私の町にはまだないわという方が、たくさんいらっしゃった時代。そういう時代であれば、やはり収納代行を請け負うことで、実は新しくお客様になっていただく方が町の中でたくさん出るだろう。「何、電気、ガス、水道、税金、これローソンというところで払えるの？ ローソンってどこ？ ああ、あそこ？ 24時間いいのね？」「いいですよ。」「5時までじゃないの？ 3時までじゃないの？」「いや、違います。」そうやって来ていただくことで、「あ、おにぎりがあるのね。買ってみようかしら。あ、水もある、バンドエイドもある。あ、下着類もあるのね。シャンプーもあるのね」というので、店を知っていただいて、新しいお客様になっていただく効果がありました。今、1日に5,000万人以上の方が、どこかのコンビニに行かれています。よって、もう新しく収納代行をもって、お客様になってくださるという効果は、今はありません。でも、ただ件数はどんどん増えて、その中でも、実は個人情報保護法とか、金銭管理がどんどん大きくなっている。今、ローソンでは2兆3,000億円程度の収納代行のお金を管理しなくてははいけません。そして、その個人情報も、版

権は変わっていません。これを買うじゃなくて、そのシステムを作らなくちゃいけない。ただ、一方でこの手数料というのは、この 30 年間上がっていないどころか、値下げを要求されているところもございます。一方で、最低賃金は 500 円程度だったものが、900 円にまで上がってて、1.8 倍になっている。そして、個人情報保護法をしっかりと管理していくためのシステム投資。金額を管理するためのシステム投資。そういったことを考えると、竹増さん、と加盟店さんから言われるのは、「ちょっとこれもいろいろ考えてもらうことはできないかしら。」というふうなお声をいただきます。

実は、なかなかこの夏以降、いろいろな事業者さんの方に、アプローチもさせていただいているんですけども、やはり値上げになりますと、皆さんもう 2 回目から会ってくださらないです。そうすると、もう僕らも行き詰ってしまうということもありますので、論理的にはお分かりいただくんですけど、いざとなると、いや、もう 30 年間そうなんだから、いや、30 年間もなんですけど。でも、ここの、例えばスマートフォンで払える仕組みを、一緒になって構築させていただくとか、そして、紙のまま、30 年間同じ作業で残っているものについては、やはり相応に手数料を。社会のインフラと呼ばれていることは、非常にありがたいことです。社会性もあることなので、やはり社会の皆さんのご理解を得ながら、適正なものに変えて行くということについても、一生懸命チャレンジをしていきたい。この辺りのサービスに関わるところ、実は、収納代行じゃないサービスは、宅配便の置き置きなんかは、やはり時代に合わせて、上げて行っていたというものが、実態ではあります。この辺りも、やはり、ぜひ皆様方のご意見をいただきたい。そしてデジタルと、いかに規制緩和を合わせて、そして、お客様にとってもいい、お店にとってもいい仕組みを、どうサービスとして提供していくのか。この辺りについてもぜひ、やはり将来につながる話だと思いますので、ご議論いただきまして、また参考にさせていただいて、ぜひローソンで何でもやりますので、チャレンジをさせていただけたらと思います。以上です。ありがとうございます。

## (2) 質疑応答

### ○小塚座長代理

はい。詳細に渡りまして、どうもありがとうございました。それでは、お話を各社からいただきましたところで、委員の皆様方からご質問、ご不明点など、ご発言をいただきたいと思っております。

### ○永井委員

皆様お忙しいところ、貴重なお話ありがとうございました。個別のご質問なんですけれども、ローソンの竹増様にお伺いしたいです。ずっとコンビニ業界をウォッチ

しております、既に前回の検討会でも指摘があったのですが、事実上、売上高から行きますと、寡占化された業界であるわけですね。大手3社さんで18年度の単体の売上高を見ると、92%に達している。やはり大手さんが変わらないと、全体は変わらないという点では、ローソンさんの今お伺いしました取り組みというのは、必要なものだと思っております。ぜひこのまま進めていただきたいと思うのですが、いくつかお伺いしたい。

まず1点目が、IT活用による省人化です。神奈川県で、深夜無人店舗の実験をされていると伺いまして、個人的に非常に良い取り組みだと思っております。仕事で、何度か深圳に行ったことがあるんですけども、既に深圳では顔認証でドアが開いて、中に入って、全ての商品にICタグが貼ってあって、店を出る時に自動的に計算され、また顔認証で出ていくと。そういう取り組みが、既に中国ではなされていて、日本のコンビニというのは、非常に商品力が高いのに、意外にIT活用というのが遅れているなど思っていたんですが、こうした取り組みは、非常に店舗の負担を減らすという意味で、貴重だと思います。質問ですが、今なさっている深夜の無人店舗、待機の方が1人いらっしやると伺ったんですけども、完全に無人にするということとは可能なのでしょうか。やはり誰かが待機しているとなると、最終的に、負担が店舗に残るのではないのかというのがまず質問の1点と、一緒にいろいろな取り組みを伺ったんですが、利益配分の見直しというのはお考えになっていないのか。2月から、いろいろ24時間をめぐる騒動がありましたが、根幹部分というのは、利益配分の問題だと思うんですね。非常に過重労働を強いられているのに、儲からなくなったと。そこが問題の発端だと思いますので、そういった根幹の利益配分の見直しの取り組みをなさるつもりはないのかということ。あと、オーナーさんのヒアリングにも参加させていただいたんですけども、どこのチェーンかは失念したんですけども、やはり契約にグレーな部分がある。例えば、見切り販売したら、契約更改の際ににらまれるのではないかと、時短に手を挙げたら、にらまれるのではないかと、そういったあいまいな点があり、駆け込み寺みたいところもない。ローソンさんは、いろいろ取り組まれているとありましたが、そういった契約面のクリアさとか、その辺への取り組みと、あと最後に、やはりドミナントが非常に困るというオーナーさんの話があって、その辺はどう見られているのか。

#### ○株式会社ローソン 竹増社長

はい。まず、最初のITの活用。横浜で今やらせていただいている実験ですけども、最終的には無人を目指しています。ただ、これは加盟店さんの店舗でやらせていただいています。なぜかと言うと、直営でやりますと、やはり本当の効果が分からないと、過去からずっと言われていたんです。直営店での実験というのはやはり何らかのバイアスがかかっているというふうなことで見られがちなので、この実験も堂々

とオーナーさん、賛同して下さる方とやっています。防犯カメラを倍以上増設をして、そして、アプリで開くような自動ドアに変えて、そして、顔写真撮って開くように変えて、店内もいろいろな案内板を付けてやるんですけど、やはり深夜帯ということでもありますし、どうなってしまうのかということが分からなかったんですよ。お客様にとっても、「あれ？ 昨日まで使ってたのに、何、この店どうなっちゃったの？」ということで、やはり無用なご心配をおかけすることがあった。だから、まずは1人待機していただいて、実験なので、裏で見ていただいているんですけども、迷っていらっしゃる人がいたら、ご説明申し上げて、入っていただく。そして、またセルフレジしかありません。お酒もありません。タバコも買えません。タバコを買いに来たんだよとおっしゃる方も当然いらっしゃいます。何だ、俺がレジするのかと。袋入れも俺かと。それをやはりしっかり丁寧に説明していく必要がある。もちろん、最初からスムーズに使っていただける方もいらっしゃいます。よって、人を待機していただいています。実は、某番組でたまたま来られたお客様が1回目は、ちょっとご不満に思われて、翌日も来ていただいたんですけど、またご不満なお顔で帰られて、3日目はもう慣れたよと。こういう時代だなと言っていた。助走期間ということで、今は加盟店さんのご協力もいただいて、1人置いています。12時から5時までという時間になっていますけれども、実は加盟店さんとよく話してみますと、1時間でもいいとおっしゃる方、非常に多いですよ。やはり1時間でも、夜休憩できるということが大事なんです。よって、これはもう12時-5時とか、何時-何時とか決めるものじゃなくて、やはり加盟店さんがこのシステムをどう活用されるのか。そして、その活用を、どう本部として後押しして行けるのか。こういうことでチャレンジしたい。加盟店様が、無人でやるよと言っても、2カ月はちょっと助走してくださいね、ということも、我々は言う責任がある。それを見つけに行くために、今1人いただいているというのが実態です。無人でやることも目指しています。

それとあと、深圳でタグが付いている。これも経産省さんと一緒にチャレンジをしています。やはりこの日本においても、RFIDが全部の商品について流通すれば、本当に流通革命が起こると思います。我々は、もうRFIDが商品に付いた段階でのレジなどは開発済みです。もう本当に袋を通していただくだけです。こういったことも、やはり我々一企業ではできませんし、小売業だけでもできません。やはりメーカーさん、流通、一体となって取り組むことで、消費者の方にもメリットがあるし、そして小売に出るメリットを各川上、それからお客様にどう分配していくのかということをしっかり旗を振っていただいて、決めていただければ、我々も大いにそれに賛同してチャレンジをしていきたい。本当にRFIDというのは、非常に価値のある取り組みだし、チャレンジだと、2025年ということで目指しておりますけれども、この辺りもやはりしっかり追いかけていきたいですね。

それから、利益配分の見直しということですが、先ほどもご案内ありまし

たけれども、やはり端的なことに終わらせてはいけないと思っています。それと今、当社のロイヤリティにつきましては、業界で比較すると、そんなに高いものではないということも、実は加盟店さんも理解をされています。よって、加盟店さんにも、この春にも、夏にも、セミナーでチャージを変える予定は今はありませんと、とにかく徹底的に店利益に焦点を当てて、いかに今のシステムだったら儲けを出して行く、お客様の評価を得ていくのか。3つのコストとトップライン、そこに注力をして行きましょう。そうしたら、その先に、新しいパッケージというものが来るのではなかろうかというように思っております。未来永劫、このパッケージを変えないとか、そんなつもりは全くありません。今すぐにとということでは、変えるというよりは、しっかりと現状を追求していくということに、時間を使いたい。ただし、やはり大変な加盟店さん、いらっしゃいます。その加盟店さんに対するサポート、お店を変えるということも含めて、こういった加盟店支援は、徹底的に行っていきたいというふうに考えています。ただ、将来については、やはり時代は変わっています。昭和の時代に生まれた基本を基本とするパッケージで、令和の時代を生きていくのかということについては、大いに課題があると思っています。

それと、時短とか、値引きですけれども、時短はパッケージがありますので、実はこの問題が起こる前も、去年も含めて時短で営業されている方がいらっしゃいますし、値引きは、すばらしい値引きオペレーションをやっているオーナーさん、店舗さんを、みんなの前でベストプラクティスということで、表彰したりもしています。よって、やはり何のために値引くのかということがすごく大事で、それがお客様にとっていいことであれば、そのお客様のご評価が売上につながって、利益につながって来る。そういった良い値引きということを、実は現場ではどんどんやられています。私も巡回していて、この前もお店で張り紙を貼っておられるオーナーさんがいて、実はやはりこの食品廃棄の問題が世界的に社会問題となっています。「当店ではこの社会問題に対して皆様方のご協力を得て、ご理解を得て、しっかりロスを減らしていきたい。そのための値引き商品です。もし賛同いただけるなら、どうぞお願いします」というような張り紙を貼って、ちゃんと値引きシールを貼られて、整然と棚を作っているオーナーさんもいらっしゃいます。やはり本当にこの売り切っていくということ、値引きだけじゃなくて、声掛けることもそうだし、笑顔もそうだし、店をきれいにすることもそうだし、いい商品を作ることはもっと大事。そういった1つ1つに焦点を当てて、本当にオーナーさんと一緒に売り切っていく。その1つのツールが値引きでもあるし、そういうことについてためらうつもりは、過去も今もありません。

そして、ドミナントですけれども、実はローソンは1997年に全都道府県に出店しています。今から20年前です。いろいろ話すと長いんですけども、より広いところを求めて出店を重ねて行ったという結果、20年も前に北海道から沖縄まで出店を

したということで、当然我々の主力商品であるタバコ免許を取るには距離制限がありますので、近くには、本当に手近には作って来ておりませんし、オーナーさんがいらっしゃるところを避けて、より新しいところにどんどん道を作って行こうじゃないかという精神でやって来ています。一方で、ただし 47 都道府県行っちゃった後、店舗数が当然、過密してきます。その時は、近隣にもローソン作って行かなくちゃいけない。なぜなら競争社会ですので、弊社が出なければ、競合他社さんが出て、そしてより競合関係が激しくなるということも想定がされます。であれば、ローソンを出しましょうと。その代わりに、近隣のオーナーに「経営されますか？」ということをお伺いすると。ここから複数店経営を推奨して来ています。そして、今、多い方では 30 店舗以上、年商にして 50 億ですから、今、それぐらいの規模の会社を運営されている方が生まれて来ているというのが背景です。もしかすると、近隣の店舗でも、違うオーナーが経営されているところもあると思います。ただし、基本方針としては、そういう発想で 20 年前に全国に行ったという背景もそうですし、実は複数店から多店舗、そしてマネジメントオーナーという 30 店舗を運営するオーナーを推奨している背景も、自社競合はオーナーでドミナントしていただくと。本当の理想はオーナー個人で、オーナーの会社が小さいエリアでいいんです、その 3、4 店舗をしっかりとオーナーがドミナントしていく。そしてエリアを守って、やはり競争社会ですから、戦っていかなきゃいかん。そのエリアをしっかりと本部としてもサポートしていくことが、本当のオーナーサポートなんじゃないか。そういう発想で、このドミナント問題に対して、我々考えるというところであります。ありがとうございます。

#### ○小塚座長代理

ありがとうございました。それでは、白河委員、お願いします。

#### ○白河委員

皆様、本当お忙しいところ、どうもありがとうございました。24 時間問題に対しては皆様本当にしっかり対処していらっしゃいます。それから、お正月等の営業に関しても、しっかり考えてくださっているということで、大変いいことだなと思っております。そして、お聞きしたいのが、やはり皆さん省人化等に関しては、すごくご努力されているのがよく分かるんですが、やっぱり今回ヒアリング等で一番問題になったのは、フランチャイズ契約の在り方というものでした。利益配分もちろんですし、それから私が気になっているのは廃業モデルですね。先ほど、契約期間内で廃業しても違約金は取りませんというふうに、セコマさんはおっしゃっていましたが、廃業する時にオーナーの幸福な引退モデルというのは、どうなっているのか。もう既にかなり高齢の方もいらっしゃいますし。それから、事業承継に関して、これは各社違うと思うのですが、何親等以外は継承できないというふうになっていて、それをぜひ

違う人に譲りたいんだけど、それはできないという話もありました。ですから、この前の委員会で申し上げたのですが、アメリカのマクドナルドで働いていた方に聞きましたら、経営権を売って引退できるということで、3店舗を持っていれば億万長者であると。やはり、ずっとパートナーとしてやって来られた方たちが、もし子どもにも譲れない、何親等以内にも譲れない、そしてもう廃業しなければいけないという時に、違約金を払わないと廃業できないので、もうカツカツでがんばっています、みたいな話はたくさんありましたので、引退モデルということ、まず皆さんにお伺いしたい。

それともう1つが、私もオーナーヒアリングをさせていただいて、全然違う像が見えてきて。やはり悪い話が、もしかしたら上まで届いていないんじゃないか。そういうことで今、ホットラインなどを設置したというのがあり、最近、そこへのご意見が増えたのは、それを推奨されたからだと思うんですね。それまでは、多分なかなか推奨されない、本部と加盟店の力関係が圧倒的に違うというところがとても多かった。例えば、セルフレジをどんどん導入しましょうって会社は言っているけど、それは本部負担で、加盟店にはあまり利益がないので、担当のSVさんは積極的に推奨しなかった、みたいな話を聞いたりするんですね。なので、本当に全員に会われることは多分なかなか難しいとは思いますが、やはり私がオーナーヒアリングをした時は、もう声を上げる方はいろいろなことをおっしゃっている。ですから、その辺りの、オーナーさんの声がどういうふうに届くかといったところと、あとはSVさんの評価ですね。評価がどこに向いているのか。オーナーさんを本当に助けて、共存共栄のものをやるのが評価につながるのか。もしかしたら本部の不利益につながることで、推奨されるのか。またはやっぱり本部の利益の数字というものが、一番で、SVさんたちも労働者なので、数字に追いかけていて、数字を売るためには、もうここはオーナー、加盟店さんの言うことはなかなか聞けません、みたいなことがあるのか。その辺のガバナンスの問題ですね。そういったことは、かなり風通しが良くなれば、多くの問題が実は解決するんじゃないかと思っているんですね。最後のSVさんのことに関して、特にローソンさんに伺いたいなと思って。やっぱりたくさん店舗を持たれていると、もうそれだけ仕組みも複雑になりますし、なかなか行き届かなくなってしまうというのがあると思います。引退と継承に関して皆さんに伺いたいです。

#### ○小塚座長代理

セコマの丸谷様からいかがでございましょうか。

#### ○株式会社セコマ 丸谷社長

はい。私どもが直営化を進めて来た背景の1つに、先生ご指摘の高齢化と共に後

継者がいないということですね、特に地方においては、それが顕著でありました。札幌のオーナーの息子さんは東京に出ていったり、というようなこともあって、なかなか進まなかったんですね。だから、それが直営化を進めて来た1つのポイントではあります。それから、もう1つは、やはり私どものホットシェフという、店内の調理、これはかなりの設備投資がかかるものですが、こういうものを導入するにしても、これは今中心カテゴリーになっているんですけども、なかなか導入が進まなかった。本部施策が、なかなか行き届かないというところもありました。やはりオーナーさんが教習を嫌がる、避けようとするというのは、ご指摘の通りだと思います。それでモデルを変えて来たんです。「幸福な引退モデル」という点においては、オーナーさんに後継者がいないと。で、小企共年金が入りますと。オーナーさんご自身のお店でありますので、そこを私ども本部が借りる。そうすると、オーナーさんに賃料収入も入りますので、その間、年金プラス賃料収入の形で「幸福な引退モデル」を作った。幸福というか、ささやかですけども。そういうことで昨今、この10年ぐらいいは店舗を貸すので、本部の方で、直営化で引き取ってほしいというようにお申し出がかなり多かったと。この地域制は大事です。それから、そもそもアンケートでもございますように、いわゆるフランチャイズと言っても、FC本部が用意した土地・店舗において経営するタイプの契約これが83%を占めているわけですね。ですから、これはもう、いわゆる一般的にイメージする、お店をやっていた、そこで看板を、何々にすると言って、FCに加盟していくという、ああいうモデルが、だんだん変わって来たというのが、この契約形態の中にも色濃く反映されていると思います。また、この契約形態を取っていくと、ロイヤリティが非常に高いはずですが、契約関係はもう雇用関係に近いような契約形態になりつつあると。従って、契約の自由の原則に基づくフランチャイズの契約だったんですけども、どうも力関係としてはやや雇用者と非雇用者というような関係になっているのが実態なのではないだろうかと考えております。

私どもは200店強、まだフランチャイズ、純粋な加盟店は残っていますけれども、オーナーさんの中には、後継者がいない場合には、従業員に店を譲る、そういうケースがあります。これは極めてまれなケースでありますけれども、今でもそういうケースはあります。

それから、フランチャイズの方がいいと言って、新しく加盟してくるオーナーさんもいます。これは法人形式の方が多いと思います。ただ、もはやこれからは、いくらリクルートしても従前のようなフランチャイズ契約に基づくような形のオーナーさんを集めるということは、ここまでたくさんの店舗、あるいは1店舗当たりの支持人口が減って行った状態の中では、やはり従前の形態ではまずいのではないかなというふうに考えています。私どもはいち早くその形態を変えて来たと思っています。

○小塚座長代理

ありがとうございました。国分グロースーズチェーン様のコミュニティストアなどでは、後継者の問題とか、聞いておられますか。

○国分グロースーズチェーン株式会社 山口管理本部長

はい。後継者の問題について、やはり後継者がいないというところは散見されるんですけれども、その場合については、1つは、店長が出向するような形で事業を継続していただくという事例がございます。あと弊社、直営を積極的に展開しているわけではございませんが、一部、セコマの丸谷様のお話のような直営化という事例がございます。

さっきの違約金の話なんですけど、契約上は設定させていただいてはおるんですけれども、やはり先ほど申し上げた通り、弊社のスタートが国分の移転サポート、安定と活性化からスタートしたものですから、やはり長年継続をしていただいた場合については、やはりケースバイケースでそういう形で、最後に移転していただく事例もがございます。継承については、やはりご家族での継承は当然ありますけれども、弊社の事例ですと、他のところに移るといふ事例は今までお見受けしないというところが現状でございます。

○小塚座長代理

ありがとうございました。ミニストップはいかがでございましょうか。日本以外の海外展開もしておられるということですが、経営権の譲渡のようなことがあるのでしょうか。

○ミニストップ株式会社 藤本社長

経営権は、韓国とかですと、賃貸の権利金みたいなのがあって、辞めると、それより高く売れると権利金が入って来たりするんですけれども、その他の国では今そういうことはなくて、譲渡という意味では、ご親族の方に譲渡していただくという事例はたくさんございます。確かにだいぶご高齢になって来ていますので、やりますけれども、法人の場合は、どなたが経営者になるのかわからないので、一定の制限は設けないと非常に怖いと。我々信頼関係でやっているわけですので。そういった制限はある程度設けることはございます。

違約金の話とか、引退モデルにも関することですけど、ご自分で店舗に投資された方は、かなり収益が高くて、それを最終的に我々が買い取ることはございます。今、1店舗作るのに6,000万~7,000万、場合によっては1億近い金額がかかります。オーナーがご自分で投資するのは、なかなかやりづらいという中で、我々契約期間7年なんですけど、これを途中で放り出されたら、我々としても非常に投資が回収できな

いと。これは24時間の問題にも関わって来るわけですがけれども、ご自分で投資がある程度される方であれば、経営の自由とか、そういったものはある程度保証されると思うんですけれども、残念ながら雇用関係ではないのですけれども、投資に対する負担の割合というもので、ある程度制約があるというのも、やむを得ないというふうには思っています。ただ、今考えているのは、本部に負担をした中で営業時間であったりとか、経営の形態であったりとか、そういったものの自由度は、初めてそこで50:50になるというふうに考えておりますので。それも多いいに見ております。以上です。

#### ○小塚座長代理

ありがとうございました。ローソンにつきましては、スーパーバイザーの問題、加盟店との対話で、実は機能していないじゃないかという問題を特にということで、いかがでしょうか。

#### ○株式会社ローソン 竹増社長

はい、では順番に、ですけれども、引退モデルについては、のれん分け制度というのを用意しています。例えば、1店舗でもいいですけれども、複数店を運営されていて、お子さんも無事に育って、ご夫婦2人でというようなオーナーさん、20年、30年やられている方、たくさんいらっしゃいます。「もう十分ローソンやったから、従業員、あるいはクルーさんにのれん分けしたいんだけど、どうだろうか」というお声が、ここ5年ぐらい前から増えてきた。最初は、直営ですとずっとやっておりましたので、一番古いオーナーさんで今35年ぐらいですかね。35年、40年ぐらい。そうすると、もうやはり70歳、75歳になられて、ローソン好きだから1店舗だけ残したいという方もいらっしゃったり。特段、お客様もいるから、毎日気が張って、店に立つのも好きだからという方もいらっしゃったり、あるいはもう卒業される方もいらっしゃいますけども。従業員の方にのれん分けをいただいて、そして対価をお支払いさせていただくということで、新しく従業員の方がオーナーになられて、お店を引き継がれているというようなものをご用意をしています。実際、オーナーさんにとっても、やはりのれん分けできるというのが、非常にモチベーションにもなっていると。単に卒業モデルというよりは、やっぱり俺もローソンでしっかり仕事したなど、それで一生懸命やってくれたやつに店を分けてやることができました。ありがとうねという形。一方、これはもう本当にハッピーリタイヤメントなんですけれども、やはりご指摘あった中途解約につきましては、もちろんペナルティ条項は契約書上あります。ただ、ほぼいただいたことありません。やはりいろいろな事情があります。皆さんやっぱり一生懸命やって続けたいと思って、ローソンやられてて、やはりいろいろな事情で継続を断念されるという方については、違約金をいただいたことはありません。ただ、もう過去あるとすれば、本当にコンプライアンスに抵触するような大き

な事故、問題を起こしてしまっているというような店舗については、フルでもらうかどうかは別ですけれども、そういうことがあるかもしれませんが、通常の中途解約についてはいただいたことはございません。

そして、スーパーバイザーですけれども。実はそういった投資にも絡むんですけれども、今年は特に、店舗数を増やさないということでやっていますので、既存店投資ということを非常に力を入れてやっています。駐車場が借り増しできないか。あるいは、お店をセットバックして大きくして、今様のお店のタイプにできないか。こういうことで、やはりお店の売上が上がる。お店の店利益が上がる。それはイコール、本部利益が上がるということになります。よって、オーナーさんからいろいろなアイデアいただきます。そういうことって本当にウインウインの関係だからこそ、投資をやるか、判断できる。オーナーをサポートできる。加盟店を支援できるというスタンスに立って、常に投資について考えています。昨年やった、自動つり銭機能付きのPOSレジも、実はひっくり返してセルフレジにできます、人が足りない時に。5秒でひっくり返せますので、セルフレジにさせていただいて、人手不足を補っていただくという思想で、昨年入れました。そして、今年夏、徳島県全店で実験をいただきました。いろいろな問題がやっぱり起きます。お客様も初めて、クルーさんも初めてです。でも、徳島の方にご協力いただいて、全店24時間セルフレジを回していただきました。そうすると、やっぱりお店によっては人手不足ということは、今は特段問題がなくて、レジ接客を一生懸命やられているお店もたくさんあります。クレームが一番多いのも、レジ接客時です。よって、そこに注力しようとして来たので、それがやっぱりホスピタリティ、サービスなんだと。そうすると、セルフレジだと、それができない。からあげクン、もう1品、それができないじゃないかというトラブルなんかも、やっぱり起こって来るわけですね。でも、本当に人手が足りなくて困っていらっしゃる場所は、本当に最初は手がかかったけど、お客様にご理解いただいて、助かりましたと言っていた。よって、スーパーバイザーにも言っていました。僕も直接加盟店さんに言っているんですけど、最初は大変です。そして、かつローソンはこうですという型はありません。1店舗、1店舗、オーナー違えば、店長違えば、クルーさんも違って、お客様も違う、売上も違う、客数も違う、ピークがあるところもあれば、ないところもある。よって、そこをどう本部と加盟店が一緒になって、このセルフレジを使いこなして、本当にマンアワーを落として、2マンアワー落とせば、毎日2,000円、そして月間で6万円が落ちるわけですね。そこにどうチャレンジしていくかです。だから、入れてひっくり返せば、簡単に終わるものじゃありませんよということ、実は申し上げていて。だから、もしかすると、スーパーバイザーの言い方もあったのかもしれませんが、スーパーバイザーがオーナーのお店を見て、もしかすると、このお店だったらセルフを使わずにレジ接客をがんがんやって、お客様とコミュニケーション取った方がいいですね、みたいなことを話したのかもしれませんが。

全店で使える状態にはなっています。ただ、やっぱりスーパーバイザーが今 1,300 人からいますので、やはりまずスーパーバイザーと我々のコミュニケーションも非常に大事で、ここに差があると、現場に行くともっと差が出る。そこを実はご指摘いただいた、何て言うんでしょうか、いろいろ言ってくれるオーナーが修正してくれるんですね。

だから、実は支店長に頼んで、オーナーさんを集めて回ることはありません。先ほど申し上げた福祉会の代表オーナーですね、浜松に言ったら浜松のオーナー、青森に言ったら青森のオーナーに、ちょっと最近いろいろ困っていらっしゃる、苦労されている方を集めてもらいたい。集まるのも大変だと思うので、近くまで行くから、5人ぐらい集まってもらって、ちょっと近いところの公民館で話聞かせてもらえませんかというふうな話をさせてもらおう。とにかく最初は皆さん硬いんですけど、やっぱりいろいろ思いは皆さんお持ちなので、そういう話を聞いて、やっぱり足し引きしながら、上がって来る話と、直接来る話と、手紙で来る話と、ホットラインで来る話、そういうものを全部見極めながら、どういう道と一緒にやって行くべきかということを中心に考え抜いて、実行に移していく。失敗することもちろんありますので、オーナーさんからするとちょっとがっかりだね、みたいなのところも、もちろんそれはあると思いますけれども。そういう中で、でもやれば、皆さん納得してくださるというのが、この小売業の本部とフランチャイズビジネスに近いということで、そういうことも含めながら本当に先生ご指摘の通り、そこに誤解があると、やっぱり一番良くありませんので。自分からも、ラインからも、一生懸命情報を取るということに尽きると思います。

#### ○白河委員

ありがとうございました。1つ申し上げたいのは、オーナーさん達のヒアリングをした時に、いろいろ言いたいこともたくさん上がって来たのですが、それと同時に、すごく皆さんこのコンビニというビジネスを愛していらっしゃるんだなというところが、ひしひしと伝わるようなことが多かったので、そのクレームばかりではないということをお伝えしたいなと思いました。ありがとうございました。

#### ○小塚座長代理

ただ、やはりヒアリングの中で、スーパーバイザーがパイプとして十分機能していないという声は結構あるんですね。むしろ、そのオーナーさんの方が慣れておられて、彼らはサラリーマンだからと言って気を遣っているようなところもありまして、そこは各社でいろいろグループ競っておられるのもありますけれども、経営サイドで見えている絵と、やはり違う絵もあるかなというふうには感じたということです。では、古谷委員お願いします。

○古谷委員

はい。今まで質問したことと重なるところもあるんですけども、皆さん、非常に問題解決に向けて取り組んでいらっしゃるということはよく分かりました。ただ、実際にオーナーヒアリングの際に受けた衝撃的な実態、これを踏まえた時に、本質的な問題解決になっているだろうかということを考えてみますと、本質的な問題というのは、やはりオーナーさんと本部との対等性がないということだと思います。そうすることからすると、対等性から起きる問題を解消するためにどのような工夫をされているかというところを、まず1点お聞きしたいと思います。

それに関連するんですが、2点目に実際にいろいろな問題が起きたときに、まさに社会から見て適切、公正な解決をするための仕組みはあるのか。もしあるのであれば、契約の問題とトラブル解決という問題を併せてご発言をお願いしたいなと思います。できれば、全社にお伺いしたいですが、時間の関係もありますので、特にこういう工夫をしているということがありましたら、ぜひお伺いしたいなと思います。

○小塚座長代理

それでは、セコマの丸谷様、お願いします。

○株式会社セコマ 丸谷社長

やはりオーナーヒアリングからもあるように、本質的な問題だと思います。それから、それについては、仕組みを内省的にどう変えて行くかというような問題が大きかったと思うんですけども。私はこの問題は、昨今始まった問題じゃなくて、実は90年代にもありましたし、2000年代にもあったわけですね。それは小塚先生もご存じだと思います。その度に議論されたのは、やはり何らかの規制法と言いますか、私がセイコーマートという会社に入った時に、最初にフランチャイズ契約法を見せてくれと、法務部に言いました。ただ、そういうものはありませんと言われたんですね。ある時、学識経験者と話したら、やはり何度かそれは検討して来ていますというお話でしたので、極論かもしれませんが、先ほど申し上げたように83%がもはや本部が用意した店舗、土地であるという契約形態を考えますと、何か行き過ぎたことができないような規制というものが必要なのではないかと。それは法規制であるのか、または省令で、注視すべきものとしてガイドラインのような形で出すのか、これは別としましても、そういうことがないと、先般来、先生方がご心配されているコンビニエンスというモデルのサステナビリティに非常に影響が出て来るのではないかと、そういうふうに考えています。

○小塚座長代理

ありがとうございます。その他いかがでございましょうか。ローソンの竹増様、よろしく願いいたします。

○株式会社ローソン 竹増社長

そうですね。やはり我々本部の意識として、まず多店舗経営に移られて、我々だってマネジメントオーナーというか、30店舗、40店舗ご契約されるようになると、本当に企業としての体でありまして、年商も50億というような立派な会社になってくる。何をもちて立派かということはちょっと置いておきまして、そういう会社になって来るんですけれども。ただ、一方でそういうオーナーの皆さんも入りはご夫婦であったり、パートナーであったりと、2人に入って来られると。一方、本部は、やはり2人のご夫婦、あるいはパートナーから見ると、いずれの会社もやはり超巨大なんです。ここにいかなる規制を入れたとしても、いかなるガイドライン、法整備を入れたとしても、やっぱりそもそも巨大であるということ、我々側がどれだけ認識しているのかと。たった2人に入って来られる。そしてこちらはもうずらっと法務も並んで、1日かけて読み合わせも契約書もするわけですけれども。でも、やはりそのところから僕らが既に現場主義、加盟店の立場に立って、そしてお店の立場に立って契約の読み合わせ、そして契約条項の文言、その辺りもしっかり整備するようなことになって来たかどうか。我々全てが。もう入口のところはやはり強大だと、これはもう何も言い出せないというところが大きいのではなかろうかと思うんです。そこに僕らがもっと、本当に現場主義なのか。共存共栄だとかいう趣旨をどこまで最初の入りのところも持って行けるのかどうか。そうすれば、いかなる契約書内容にしてもしっかりとした話が継続的にできるし、そして、それを僕らも本部社員に対して率先する話なんですけれども、1人1人のオーナーに真摯に常に向き合い続ける、そういうことがなければ、いかなるものを持ってしても、やはりもう当然のことながら違うわけなので。そんなことも、私も入って5年ですけれども、非常に痛感をします。経営者同士として、社長同士としてももちろん話し合いできるオーナーさんもたくさんいらっしゃいます。私に対しても、経営者として話をしてくださる方もたくさんいる。ただ、一方で、入りのところの経験の浅い方は、どうしてもそういうことを意識されてしまうのかもしれない。やっぱり僕らの姿勢、向き合い、それが本当に加盟店さんと最大のパートナーで、共存共栄であろうとしているのかどうかというところが大事なんだろう。そういう話を今日もスーパーバイザー全国から1,300人集まって会議をしていたわけですけれども。先ほどご指摘あったスーパーバイザーが実は本部そのものなのです。加盟店さんから見れば、本部員4,000人いるんですけど、ご夫婦から見れば、パートナーの2人から見れば、もう1人のスーパーバイザーが本部そのもの。やはりそのスーパーバイザーに対する育成、教育、加盟店との向き合いの在り方、こういったこともやはり粘り強く、常に精神として当たり前、今日も言っていた

んですけど、意識してやるようじゃだめだと。習慣になって、朝、顔洗うようにそのような形になって行こうじゃないかというふうなことも、やっぱり今回のこういう社会的課題としてテーブルに乗っていただいた事を契機として、自分たち、向き合う姿勢も、本当にそうなのかということを見直せる。そういう制度を会社の中にも整理して、そして僕ら自身が変わっていかないと、これはやっていることは正しいけど、実際、事実としては加盟店さんがそういうふうにしてもらって、ご苦労されていて、本部には何も言えない、スーパーバイザーがどうだっていう話は、これは事実ですから。やっぱりその事実に向き合って、自らを律していく。そして習慣化するまで粘り強くやっていく。そういうことも含めてチャレンジしたい。できていないんだと思うということが大事だと、この問題が起こってから。実は良かったんだと。こうやって提起いただいて、いろいろなオーナーからもいろんな声いただいて、良かったんだよと。それを俺たちはやっていると言っちゃだめなんだ。そういうところも何がやっている、本質的な問題に対して、何が、制度がありますか、というよりは、やっぱりできていなかったんだなというふうに我々が捉えるというのが、実際フランチャイズビジネスを展開している 6,500 人のオーナーと一緒に抱えていく。これからもビジネスを継続しなくちゃいけない。そういう段階において、やっぱり僕ら自身がそう思うことが出来ていなかったんだと思うことが、一番大事なんじゃないかと思います。

#### ○小塚座長代理

ありがとうございました。それでは、土屋先生、どうぞお願いいたします。

#### ○土屋委員

土屋と申します。どうぞよろしくをお願いいたします。私から 1 点なんですけれども、今しがたずっとお話があった部分に関わることなんです。私、この検討会のヒアリング、オーナーヒアリングに参加しまして、また、自分でも独自に十数人ぐらいのオーナーさんにお話お聞きしたのですが、その中で非常に驚いたのは、近年、平均的に言いましてコンビニの店舗 1 店舗当たりの売上は横ばいです。他方で人件費を中心とした経費はこう上がって行っているという中で、利益が圧迫されて、経営が困難になっているお店が増えているといった状況の中で、本部のスーパーバイザーの皆さんが加盟店の利益改善という面でどういったご指導をされているのかということについて、今関心がありまして、当然苦しい加盟店が増えて来ていると思いますから、その利益改善という点での経営指導に注力されているのかなというふうに思って、必ず聞いていました。今、ローソンの竹増様からも店利益に焦点を当ててという話があったのですが、当然そうあるべきだと私も思っておったんですが、私が聞いたオーナーさんに限りでの話なんです。そういう指導は全くないという声ばかり

だったんですね。それで、じゃあどういった指導なんですかとお聞きしますと、大体同じなんですけれども、もっと仕入れましょうと。もっとおでんをやりましょう、がんばりましょう、もっと予約を取りましょうと、要するに売上を上げてくださいという指導ばかりだという話なんですね。あるオーナーさんは近隣にお店が出来て、売上が落ちて困っていると相談したところ、チェーンのスーパーバイザーの人が、ここががんばり時なので、もっと仕入れましょうというふうなことを言われて、何なんだと思ったということと言われた方もいらっしゃいました。それで、共存共栄であるべきだというふうに考えるわけなんですけど、売上が上がればロイヤリティが、収入が上がって、本部の利益になるかと思うんですけども、かえって、仕入れをたくさんしたことによって廃棄費用が増えて、利益がさらに下がってしまうみたいなことも起こり得るだろうと思うんです。それで、もしかしたら、本部のスーパーバイザーの皆さんの人事評価の基準が、要するに売上をどれだけ上げたかとか、推奨商品の導入率が何%だとか、予約の件数がどうだとか、そういったことばかりで評価がされていて、お店の利益がいかにか改善したか、本当にウインウインの関係になる、その行動を実際に取ったかどうかということが評価基準の中に入らないのじゃなかろうかと。ちょっとお話ししにくいところもあるかもしれませんが、各社のスーパーバイザーの方の評価基準の中に、売上とかだけじゃなくて、加盟店の利益がいかにか改善し、経営がちゃんとできているという、そういったことをきちんと自分の担当店がそういうふうになっているということが、スーパーバイザーの評価基準になっているのかといったことについて、お伺いできればと思っております。

#### ○小塚座長代理

おそらくスーパーバイザーがたくさんいらっしゃるの、ミニストップ、ローソンの2社だと思いますけれども、藤本社長、いかがでございますか。

#### ○ミニストップ株式会社 藤本社長

ありがとうございます。過去の話を使うと、ロイヤリティモデルの中で売上総利益を最大化するのが、加盟店の利益に対する貢献であるという中の評価をして来たのは確かだと思いますけれども。冒頭に言ったように、売上総利益を最大化することと、昨今、これだけ経費が上がって来た中で、経費を使って売上を上げるよりも、目の前の経費を下げるということの方が手っ取り早く利益を得られるというベクトルの中で、お互いに利益相反をしているのではないかという認識をしている中で、最終利益に対してお互いコミットするというモデルに変えていきたいというのが方向性でして、おっしゃるように加盟店と直接お話しすると、先ほどのお話のように重点商品を何個入れるということしか言わないと言われることは、今もあります。それは過去の経緯の中で、売上総利益を最大化することが加盟店のためだという認識

の中の、本部の評価であるというふうに思っているところがあるとうことは確かだと思います。現在の中で、じゃあ加盟店利益を、今、営業会議の中で各スーパーバイザーのマネージャーとか、評価には入れていませんけれども、毎月の報告の中で1店当たりの利益がどれだけ今なっていると、去年よりどれぐらい増えている、減っているというのはウォッチしていますけど、各スーパーバイザーの評価に入れているかと言われると、今のところまだ入れていないというのが正直なところですよ。

#### ○小塚座長代理

ありがとうございます。ローソンの竹増様には先ほどからいろいろなこととお話いただいているんですけど、スーパーバイザーの評価ということに限って何かありましたら、いただけますでしょうか。

#### ○株式会社ローソン 竹増社長

評価は入っています。実はこれが最も大事です。過去、皆様のご案内の通り、弊社1日当たりの売り上げでは、トップのところの後塵を拝しています。やっぱり競争社会ですので、やっぱりこの売上を徹底的に追求していく。もっともっとできないんだらうか。でも、そうしたことで仕入れを強化したことも過去ございます。でも、仕入れ強化しても、結局その分本部が仕入れ支援を入れているだけで、特に力にはなって来なかった。で、今年こういう問題が起こる前から、もちろん計画はしていたんですけども、とにかく徹底的にSとC、笑顔とトイレ掃除、これに徹底的にこだわってやって行こう。なぜならやっぱりQSC、まあQは商品ですから、これは本部が非常に責任が重いわけです。徹底的に本部が、今もデザート一生懸命やらせていただいておりますけれども、本部が徹底的に売れる商品を作って、お客様に評価いただく商品を作って、そしてしっかりした接客ときれいなお店で、お客様のご評価をマックスに持って行こう。その1つがやはり売り切り。これをどんどん追求して行こう。廃棄ロスを減らして行こう。結果として店利益。これのためにSとCをがんばって廃棄を減らす。もう仕入れなくちゃいけないことというのは、売れるものはみんな仕入れてくれるんですよ。実はこちらからお願いしますと言っても、そんなものは売れません。やっぱり商売やられているお店の店長さん、加盟店さんが一番よく知っていて、売れるものは僕らが作り切れないぐらい、怒られるぐらい、取ってください。その責任は本部が背負っていく。その代わりに、しっかり笑顔でトイレきれいにして、そしてお客様から評価されるお店づくりをお願いしますよ。そして売り切りオペレーションで、店利益を上げて行こう。実はたった今、今日も店利益の上期、優秀支店を表彰して来たところです。本当にこれを評価して、みんなでこれを推進する。これが加盟店さんとの共通言語です。一方で、僕はそう思っているんですけど、多分我々のオーナーさんも、ヒアリングでそういうことをおっしゃっていたんじゃない

かと。これは、まだできていないと真摯に受け止めなければいかんということだと思  
うんですけど。この考えを1,300人が全員当たり前のことになる。習慣になるまで、  
店に行けば店利益です。店利益のためにこうですということが、とにかくできるまで  
言い続けて、そのギャップをいかに小さくしていくかということが、加盟店さんが本  
当にスーパーバイザーを、信頼できる本部なんだと思っていただくことに近づくと  
思うので。もちろんそういうことでやっているのですが、やはりそういうご意見が出  
ているということも、事実として反省しなきゃいかんと思います。

○小塚座長代理

ありがとうございました。だいぶ時間が近づいておりますが、委員の先生方から  
何かございますでしょうか。

○古谷委員

はい。時間がないので、簡単に。問題解決の仕方として、例えば、先ほどセコマ  
さんがフランチャイズ法、ガイドラインの話をされたと思うのですが、私もそれは重  
要な視点だと思っております。その他にも、皆さんが自主的な努力で、いろいろな取  
り組みをされている。これも重要ではなかろうかと。もう1つ解決方法として、業界  
団体で取り組むという方法もあるのではなかろうかと思えます。その取り組みがち  
ょっと見られないのが残念だなということで、これは感想になりますが、そう思っ  
ております。

2点目なんですけど、今日あまり出なかったのですが、例えば、食品ロスである  
とか、あるいはデータ活用する中でプライバシーの問題であるとか、あるいはレジ袋、  
あるいは見守り等の社会インフラとしての役割を非常に多く果たしていらっしゃる  
というところで、この問題は、実は消費者とも大きく関わる問題です。ぜひ消費者と  
共に、より良い社会を作っていくという視点で取り組んでいただきたいと思います。この部  
分は非競争領域だと思いますので、まさに業界挙げて取り組んでいただければな  
と思っております。以上です。

○小塚座長代理

はい、ありがとうございました。業界団体とか、あるいは非競争領域とか、政策  
課題の方にも返って来たようなところですけども。社長の皆様方もよろしゅうご  
ざいますか。

○株式会社ローソン 竹増社長

やっぱり商売という観点と、それから今先生方おっしゃったような拠点という価  
値。サービスというところに出て来るわけですけども、全店挙げれば、すぐそこに

どこかのコンビニがある。こういう価値を、いかに社会的コストも踏まえて、お客様から社会の了解を得て、理解を得て、価値化をしていくか。収納代行も1つですし、e 発送サービスもそういうことになりますし。そういうところに、なかなか我々も実は焦点を当てて来なかったという。夏野先生のご意見聞いて、猛省があるんですけど。そういうサービスの適正価値化というところについても、ぜひご支援をいただきたいというのが、加盟店さんの思いでもございますし、それからやっぱりデジタル化の規制緩和を両立させて、より消費者にとって付加価値の高いサービスを提供していきたい。そこに尽きますので、ぜひその点をよろしくお願ひしたいと思います。

#### ○小塚座長代理

ありがとうございました。逆に、本部の側から政策要望があるようでございます。以上をもちまして、本日の討議は全て尽くされたということにさせていただきたいと思ひます。委員の先生方、それからヒアリングにいらしてくださいました各社の皆様、どうもありがとうございました。それでは、最後に事務局からお願ひいたします。

### 3.閉会

#### ○事務局

皆様ありがとうございました。それでは以上をもちまして、本日のヒアリングを終了いたしたいと思ひます。長時間にわたってありがとうございました。各社様、退出される際、お声がけをいたしますので、お声がけされましたら、順次ご退出をいただくよう、お願ひ致します。以上でございます。

#### お問合わせ先

商務・サービスグループ 消費・流通政策課

電話：03-3501-1708

FAX：03-3501-6204