

コンビニ本部ヒアリング（第2回）
議事録

日時：令和元年 11 月 15 日（金）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2回本部ヒアリングを開催いたします。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。事務局の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。

まず事務局よりご連絡事項がございます。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。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、こちらを用いて議事を進めたいと思っております。操作方法等、不明な点がございましたら、近くの事務局の人間にお申し出ください。

2つ目でございます。ご案内の通り、本日議事はメディアフルオープンでございます。資料および議事は全て公開となりますということを認識いただければと思います。

それでは、この後の議事進行は伊藤座長にお願い致します。

○伊藤座長

どうも伊藤でございます。よろしくお願い致します。本日のヒアリングの議事が忌憚のない活発なご意見をいただきながら、円滑に進行できますよう、皆様のご協力をぜひよろしくお願い致します。

それでは、早速ですが、議事に入りたいと思います。まずは本日お集まりいただきました各社の皆様よりご説明をいただきたいと思います。まず、セブン-イレブン・ジャパンの永松社長からお願いいたします。

2.議事

(1) 各社説明

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 代表取締役社長 永松文彦氏

ただいま紹介いただきました、セブン-イレブン・ジャパンの永松でございます。よろしくお願い致します。本日はこのような機会を与えていただき、誠にありがとうございます。本日、私は新たなコンビニのあり方を考える上で必要なこと、2つのことを皆様にご説明させていただきたいと考えています。1つは、我々が、コンビニエンスが今まで何をやって来たのかということと、2つ目に今後何をやっていかなければいけないのかというこの2つの点でお話をさせていただきたいと考えております。

これは今まで何をやってきたかということですが、上のグラフのオレンジ色の実線は、これは過去10年間、2009年を100とした時の加盟店利益の推移でございます(資料2ページ)。2011年の大震災があった時をピークにほぼ横ばいというよ

うな状況になっております。あわせて下の欄につきましては、その間、我々セブンイレブン・ジャパンで加盟店の売上を上げるため、コストを削減するために取り組んできたこととございます。そして、一番肝心なのはグレーの折れ線グラフであります加盟店の人件費の推移です。これは我々がいろいろなことをやって来ても、今の時代変化の中で加盟店の人件費がずっと上がり続けているという状況であるということです。これは我々が今までやってきたというふうに考えていましたけれども、それ以上に社会の変化が激しいと。ですので、この上何をやって行かなければいけないのかということ、私社長になって半年ですけれども、この半年間考え続けて来たと。今のままではいけない。この急速な変化に対して何をしていかなければいけないのか。それを加盟店のオーナーさんと共に共存共栄しながらやって行かなければいけないということ強く考えている次第です。

オーナーさんと共に歩み続けるためにやはり2つの考えに至りました。これはこの半年間加盟店オーナーさん、相当多くのオーナーさんといろいろ会話して来の中で、私の中で考えた2つのこととございます。1つには安心して経営に専念できる環境を作っていかなければいけない。そして2つ目には加盟店オーナーさんが成長し続けられる、この2つの点、安心して経営に専念できる。そして、今後成長し続けられる。そのためには、4つの視点、環境整備、それからお店の経費の削減、そしてお店の成長のための戦略、そして我々本部自身のガバナンスがどうあるべきなのか。これは今のやはりこの時代に合わせて、我々が変化しなければいけない。このために我々のガバナンスはどうあるべきなのかという、この4つの視点とございます。

まず1つやったことは、これは来年の3月からになりますけれども、売上が低いお店を中心にどう利益を改善するかということとございます。1年間で平均店当たり50万円の利益の増になるようにインセンティブチャージを見直しました。

半年ほど前にお店の利益がどういう状況になるのかというのを確認しました。横軸にお店の経過年数を取っています（資料5ページ）。縦軸に利益を取っています。経過年数が長くになるに従って利益は取れておりますけれども、経過年数が少ないお店では利益が非常に少ないと、そして、折れ線グラフですけれども、これは加盟店のオーナーさんの人数でございます。要は経過年数が少ないオーナーさんは多数を占めて、そこのお店が利益が少ないと、やはり加盟店オーナーとして独立したからには1,000万円以上の利益は取っていただくべきではないか。このようなことを今のオーナーさんの悩みを解決するためには、まずもってして利益を取れるということが必要ではないかというふうに考えました。

そして、インセンティブチャージの見直しを図った。これは横軸に平均日販を取っております（資料6ページ）。45万から5万ごとにグラフのメモリをとっております。縦軸に年間の利益を取っております。要は今回のインセンティブチャージを見直すことで低日販のお店の利益が上がる。折れ線グラフで示しているのが、年間でプ

ラスになる利益額でございます。一番左の 45 万円未満のお店で 94 万円の利益が増額になる。次の 50 万円で 74 万円の利益が増額になると、こういう図式になっています。要はインセンティブチャージを、低日販の低利益のお店ほど利益が増えると、こういう仕組みに変えております。

そして、本年の 11 月 1 日に深夜休業に関するガイドラインをお店の方にお渡しを致しました。これはオーナーさんが営業時間を選択できる、そして働き方を変えられるマニュアルというような形になっています。本年の 5 月より営業時間については加盟店のオーナー様の判断に委ねるという説明を致しております。5 月から現在に至るまでテストをやっておりますお店が 278 店舗になります。これはトレーニングストアで非 24 時間のテストをした場合に、やはり個店において売上差というのは非常に大きく変わりました。ですので、立地によってこの辺が大きく違いますので、24 時間やる・やらない、を判断する前にご自分のお店でテストをやられてみて、その上で判断をしてみたらいかがですかと。もちろん、テストをしないで 24 時間をやめるという選択もありにしております。そして、半年経過した本年の 11 月に 8 店、12 月に 26 店、1 月に 41 店というふうに非 24 時間に経過する予定でございます。

そして、ヘルパー制度。これは営業時間の問題ではなく、オーナーさんがやはり休みを取れるか。利益のもう 1 つの問題の中に、やはり休みという問題があります。その休みを取れる対応のため、本部社員としてヘルパー制度というものを充実して 100 人増員を図りまして 300 人になっております。これによってオーナーさんと約束しました冠婚葬祭、疾病、旅行については、今、10 月度で 301 店舗、558 日のフォローをいたしました。これはお約束した内容についてはこのオーナーさんの申し出に対しては 100%対応をできております。それ以外の、ここの上記の内容以外のところでは 295 店舗で対応を図っていると。

そして、街のインフラというふうに言われて、災害時にいろいろなお客様から便利な形でお使いになっていただいておりますけど、一方、オーナーさんにとって非常にそれがご苦勞の種になるというような部分もありますし、ご自身のお店の従業員さんを含めての安心、安全という、こういう視点もありますので、これについては今回の台風 19 号につきましては、休業が 4,500 店ありました。今回、台風 15 号があった時の被害状況を私自身も現地に行って確認をして、被害が大きかったお店についてはお見舞いを申し上げます。その中のオーナーさんのお話を聞いて、全面ガラスが風で割れてしまったと、それで屋根が吹き飛んでしまったというお店が 2 店ございました。その話をお聞きして、改めてこういう台風、甚大な被害を及ぼす台風については、やはりオーナーさん、従業員さんの安全というものを第一に考えることが必要だなということを改めて感じて、本年、週末に台風が来たんですけれども、水曜日の段階ではお店とは休業については打ち合わせをして、結果的に 4,500 店という状況になっております。

そして、次に経費削減ということについては、デジタル店舗、スマホレジというのを新たに進めております。これは NTT データさんと一緒になって無人店舗、ワンオペで出来る店舗というのをやっております。これはスマホで入店してスマホで決済できるというような形を、これはあくまでもテストですけど、テストをスタートしています。またスマホレジについては、直営店で、これは社員だけに、セブン-イレブン・ジャパンの社員だけになりますけど、そういったことも今進めております。

経費削減の挑戦と商品ということですが、これはお店の経費の中で人件費に次いで大きいのは商品ロスの問題があります。これを改善するために、デイリー商品の鮮度を延ばしております。左上にありますメロンパンはプラス 13 時間、総菜についてはプラス 1 日というように、それぞれに延長しております(資料 11 ページ)。これは単に延長したということではなく、我々の専用工場、お取引先と組んだ専用工場が約 168 カ所ございますので、これらの専用工場ごとにイノベーションを図ってこういった形を取っております。これによって右のグラフであります過去 4 年間で売上が直近で 103%まで伸びて、廃棄ロスが 96%に減ったという状況になっております。

そして、さらに加えてエシカルプロジェクトと、これは商品廃棄になる 5 時間ないし 3 時間前にポイント、nanaco ポイントを 5 ポイント付けるというのを北海道と四国の約 1,300 店でスタートして、今この商品ロスを減らすというやり方を取っております。

そして次に AI 発注。これはテストで発注時間が約半分になって、そして売上が増えたということが、テスト結果が出ましたので、来年の 1 月から千葉県約 1,000 店でスタートいたします。

次に成長戦略でございます。これは我々との分配をチャージとして変える。そしてオーナーさんの経費を削減する。それだけではやはり持続的成長できませんので、どう売上を伸ばしていくかの成長戦略が非常に重要だというふうに認識しております。

これはそのうちの 1 つですが、消費税が 8%から 10%になって、それぞれ価格訴求、価格に対する値段を下げたりというのがやはり非常に競争の中では厳しい状況になっております。我々はやはり店舗自体も小さいですので、価格訴求ではなくて、価値訴求という考えで、価格だけではなく、やはり価値をお客様に提供する。よりおいしいものを提供するという事でセブンプレミアム ゴールドというのを、これはセブン&アイグループを通じて製作をしております。

そして、商品だけではなくやはり器も必要になって来ます。

器の 1 つでレイアウトを変える。今、少子高齢化、女性の就業比率というものがどんどん高まって来る中で中食というのが非常に増えています。それに合わせてオープンケース、写真の奥に見えます、冷蔵庫ですけど、このオープンケースを、増設

を2台かけます。そして、冷凍食品のケースを1台増やします(資料16ページ)。これによって、約1万5,000円の1日当たりの売上が伸びているという状況になっています。これを今年度で1万400店、そして来年度で1万3,000店という形をとっていくと。これによってお店の売上が持続的に成長できるというような形の1つとして行きたいというふうに考えています。

そして最後に、これは17ページですけれども、我々自身のガバナンスと、これは今回24時間の問題をきっかけに、やはりいろいろな意味で私どもが加盟店オーナーさんと共に歩むという意味でのコミュニケーションが不足していた。また、我々内部の中でのコミュニケーションもやはりいろいろな意味で問題がある。そのためにまずは私を始めとして全役員が加盟店オーナーさんのところに出向き、ひざ詰めでも話をしよう。これは5月からスタートしています。そして、10月からオーナーさんとの意見交換会というのを広島でスタートして、来月北海道でやります。そして、12月は東京でやります。これは加盟店オーナーさんを恣意的な選び方ではなく、オーナーさんに手を挙げていただいて、その上で我々の施策についてもご提案申し上げて、それに対する意見も聞く。そしてオーナーさんからもいろいろな問題点を聞く。このようなことをやっています。そして3つ目にオーナー相談室。今までオーナー相談部というのがございましたけど、オーナー相談室に格上げして、そして通常の担当者、地区の責任者から私に対する報告だけではなく、別のルートで私の方に問題点が入って来るといような組織を作っております。そして、加盟店アンケート。これはオーナーさんの悩み、いろいろな部分を今回の24時間の問題含めて、いろいろな意味でアンケートをオーナーさんのお悩みを聞けるという形を取っています。これは年に1回これを継続してやろうというふうに考えております。

最後です。コンビニエンスストアの将来に向けてと。1973年に中小小売商業振興法が施行されたその年に我々が創業しています。中小小売商業の近代化、活性化を創業理念にして、我々はオーナーさんと共に共存共栄で生き続けるんだと、こういう旨でスタートして、1号店からフランチャイズ店としてスタートして今日に至っています。オーナーさんと共存共栄を図り続けることで今があるというふうに考えておりますけれども、今、時代が非常に大きく変わる中でやはり今一度我々の在り方を見直さなきゃいけない。オーナーさんとの共存共栄、コミュニケーションの在り方を見直さなければいけない。そしてそれは我々だけでできることではないというふうに考えております。これは創業時も当然いろいろな方のご協力があって今日に至っておりますけれども。今後につきましても、行政の皆さん、地域社会の皆様、そして配送業者の皆様、メーカー様、そして株主様、そういう本当に我々と加盟店オーナーさんを取り巻く全てのステークホルダーの方の協力やご指導ご鞭撻をいただきながら、我々が今日まで歩んで来たことを今一度見直して、そして改めて我々の在り方、オーナーさんとの関わりの在り方、地域社会との関係をやっぱり変えて行くというのが

私の決意でございます。あわせて、これは一企業でできるということには、それなりの限界もあるというふうに認識しておりますので、人手不足に向けた外国人材の特定技能の拡大の件ですとか、無人化店舗の場合のレジではタバコですとか、免許品が売れないという、そういう部分もありますので、その辺の見直しというのもぜひご指導、ご鞭撻のほう、よろしくお願ひしたいというふうに思っています。私の方は以上でございます。

○伊藤座長

はい、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、よろしくお願いします。

○株式会社ファミリーマート 代表取締役社長 澤田貴司氏

はい、どうもありがとうございます。早速ご説明をさせていただきます。我々はファミリーマートでございますけれども、2016年の9月にサークルK・サンクスとファミリーマートが統合いたしました。それ以降、我々考えている方向性は全くブレずに実行しているつもりでございます。我々の考え方でございますが、残念ながら市場は完全に飽和しているというふうな認識をしております。なぜかと言いますと、既存店の客数がなかなか伸びないと、これ全チェーン同じような状態にあると思うんですが、経営努力が足りないと言ってしまえばそうかもしれないのですが、残念ながら既存店の客数が伸びて来ないという、完全にカニバリを起こしているのではないかという理解の下にいろいろな打ち手をやっております。

それで大きく言いますと、残念ながら出店を大量にして来たわけでございますけれども、一部なかなか儲からない店舗がございましたので、大胆な閉店を致しました。3,400~3,500店舗の閉店を致しました。一方で既存の加盟店さんが違うところに移っていただいて、より競争力のある店を持っていただくということで800店ぐらいのビルド&スクラップと言うんですけれども、そういうことも実行してまいりました。新店に関しては無駄な大量出店はやめて、厳選をして出店をして行こうということで、前年度は約30店舗、今年度上期においても100店を切るぐらいの数字で、既存のいろいろな加盟店さんに、あるいは新しくご参加いただく加盟店さんにとっても経営しやすい環境整備をして行こうということで実行しておる最中でございます。さらに、今から申し上げる部分を追加として既存の加盟店さんをご支援していきたいということで、取り組んでいる最中でございます。

まず1ページ目ですけれども、これは時短営業に関するお話でございます。これは昨今の需要を考えた場合に、なかなか労働力不足で時短営業せざるを得ないというようなお話をいただきましたので、まず第一弾として今年度の6月から8月の間に、我々としてこれはセレクトして、24店舗の店舗で実験をしていただきました。

これは東京、秋田、長崎でございますが、実行いたしました。その結果を全部第三者の機関を通じて分析をさせていただきまして、全加盟店さんに対してそれを公開した上でアンケートを実施しました。時短をどれぐらい検討したいですかということでもアンケートをしました。その結果 7,000 店舗の方が時短を検討したいという回答をいただきました。それをもって加盟店さん向けの説明会を 2019 年の 8 月に、先ほど 24 店舗の結果というふうに申し上げたのですが、数値データも含めて全部公開をして、全国 9 会場で開催を致しました。その結果、ぜひ実験をしたいというふうに手を挙げてくださった加盟店の方が全国で 620 店舗ございました。で、2 パターン考えまして、毎日一定時間を閉店するという事で毎日時短と、もう 1 つは週 1 時短ということで日曜日、土曜日、時短をいただくということで、この 2 パターンで全国約 620 店舗で実行いたしました。この結果に関しましては 12 月、毎日時短に関しては 11 月末に終了し、日曜日の時短に関しては 12 月 15 日に終了を予定しておりますので、これに関しても数値結果も含めて全部公開をしていきたいと考えております。それでその結果を踏まえて、いろいろな環境変化が起こっている中で可及的速やかにいろいろな対策を打たねばいけないという判断になりました。

その結果、新たな方針として、2020 年 3 月から実施予定でございますけれども、時短営業を希望する加盟店さんの皆さんに対しては、本部と事前協議は致しますが、加盟店さんのご判断によって決定をいただくと。加盟店さんがどうしてもやりたい。ただし、本部はそれは理解できないということはないと。基本は加盟店さんがご決断いただいて、我々がそこに寄って行くということで、判断を致しました。これが 1 点目。時短営業に関しては 2 パターン設けまして、毎日時短と週に 1 回の時短。これいずれも実行していただくということでこれが 2 つ目でございます。

一方 24 時間営業。これは、非常に私どもはコンビニエンスストアのビジネスモデルとして非常に優れていると思っておりますので、このモデルを継続してやりたいという部分に関して、そういう加盟店さんに対しては月額 10 万円の分担金を 12 万円に増額して、週 1 時短に関しても日割計算で御支給を申し上げたいということで、取り組みを進める予定でございます。

2 点目でございますが、フードロスでございます。これは本当に会社として、社会的に大きな問題になっているこの問題に関しては取り組みを実行しなければいけないと思っております。1 点目でございますが、季節商材もございますが、完全予約制に移行していこうということで、今実行中でございます。おかげ様で土用のウナギに関しては予約が大幅に増えまして、前年比較で廃棄が 8 割ありがたいことに減りました。結果としては加盟店さんの利益は 7 割増えました。一方、本部の売上でございますが、予約だけになりますと、ダウンいたしました。ただし、経費削減等を実行したことによって、フラットぐらいに落ち着くことができました。また、中食の商品に関しましてはロングライフ化を図っておりまして、消費期限の延長で対象商品、

廃棄金額は3割ぐらい減って、あるいは販売期限を見直して、1割ぐらい廃棄金額が減っているということでございます。また冷凍食品でございますが、これもまだまだ我々遅れていたのですが、冷凍事業を拡大しまして、4,000店舗に拡大をしまして、売上も伸ばさせることができました。また、おでんでございますが、これは今月末で販売を終了する予定でございます。推奨は終える予定でございます。ただし、ご加盟店さんのご判断で販売したいというご加盟店さんは当然やるんですけれども、本部としては推奨をストップいたします。これはやはり手間暇が非常にかかってロスが大量に出ますので、これ以降の部分に関しましてはパックで販売をして行こうと、オーダーをいただいてからパックから什器に出して、チンをして食べていただくというような展開をしていきたいと思っています。あとファーストフード、ロスが非常に出るんですけれども、これに関しては一定時間でタイムセールを行うということで実験中でございます。これも実行します。新たな方針としては、廃棄ロス、これもまだまだ増えております。この負担を本部の負担額を増やして行こうということで、比率を高めます。ただ、廃棄額が増えることは会社としてはやってはいけないことでございますので、廃棄率の改善、これに取り組んだご加盟店さんの支援制度、これをスタートする予定でございます。

人手不足、コスト増への対応でございます。これは店舗のコスト、人手不足、これは待ったなしでございます。スマホ決済であったり、発注端末、セルフレジ、あるいはスライド棚、システム改良、食洗器、あるいはセルフ電子レンジの台数を増やす等々を実行して行こうということで取り組みを進めております。今年度は既存の加盟者さんに対する、既存の店舗に対する投資を大幅に増額しまして、去年の約倍額でございますけれども、1,130億、約85%を既存店の投資に振り向けようということで実行中でございます。さらに新たな方針としては、再契約をする時に全面改装する場合には最新の省力設備を導入した全面改装を実行して行こうということで、マックスでございますが、本部負担最大で2,500万円ぐらいの負担を検討しようということで進めております。

加盟店様との制度改善、コミュニケーションの強化でございます。これは先ほど申し上げた通り、24時間奨励金の増額でございます。あと全社ヘルプ制度の充実、休暇取得に向けて年に1回無償運営代行をしようということで、現在7,200のご加盟店さんのうち、1,200名のご加盟店さんから申し込みをいただいて、これを実行中でございます。あと店舗スタッフの派遣サービスでございますが、首都圏を中心にこのサービスを実行していたのですが、全国に広げて、約1,500社との契約を実行し、2万5,000件のご利用をちょうだいいたしております。健康管理でございますが、本部負担で、これ全部本部負担でスタッフ、あるいはご加盟店さんの皆さんの健康診断を無償化しようと、4名まで無償化しようということで4,700店舗、8,400名の方が受診をいただいております。

コミュニケーションの強化でございますが、ファミリー座談会、これは私と役員が各地域に出向いて行きまして、これは希望、これは恣意的ではなくて、完全に抽選でご加盟店さんの抽選をして、その方たちにご参加をいただいて、もう一切合切、ご加盟店さんの言いたい放題、もう全部さらけ出して言っていて、それに対して我々としてどう対応するかということを実行中でございます。その内容に関しても、社員にも全部公開しておりますし、どういうことを聞かれ、どういうことを回答したかということも社員に全部公開しておりますし、ご加盟店さんにも全部公開をしています。

続きまして、感謝の集いでございますけれども、これは年に1回、全国11会場で16回開催をしております。大体毎回1万人の方がご参加をいただいて、これは全役員、私も含めて、今後の方針とか、懇親を図っているということでございます。加盟店の相談室の体制、機能拡充というのは人員を増強して実行しております。

あと加盟店担当S Vの職住近接。私は大量出店、大量採用、大量移動という時代はもうとっくに終わっていると思っております。従って、今はご加盟店さんに我々の人間がもっと近づいていって、そこに住み込んで、さらに加盟店さんとの時間を使って相互に理解をして、地域にもっともっと貢献して行こうということを実行中でございます。

まとめでございます。時短営業、繰り返しでございますけれども、協議の上、加盟店さんのご判断によって決定を致します。加盟店さんのご意向に沿って、我々が沿って、加盟店さんに近づいて実行していきたいと思っております。毎日時短と週1時短、2パターンで実行いたします。柔軟に対応していきたい。24時間の分担金に関しては、これは増額を致します。

次のブロックでございますけれども、24時間分担金、あるいは廃棄ロスの強化、あとは加盟店さんの経営を安定化しようということで、再契約の奨励金の増額ということで、総額100億の金額をご加盟店さんにご支援を申し上げて行きたいと、これは毎年、毎年、これぐらいの金額、順次増えていきますけれども、これをご支援していきたいということでございます。今の店舗数で割ると、約70万円のご支援を申し上げていきたいと思っております。

一方、我々小売業の環境というのは非常に厳しい環境になっていると思っております。弊社はいろいろな企業が統合して拡大してきた会社でございます。まだまだ無理・無駄が発生しているというふうに認識をしております。それで組織の改編を断行したいというふうに考えておりまして、基本的な考え方としてはエリア本部、これは権限委譲を大幅に実行して、地域に権限をどんどん、どんどん移して、地域が加盟店さんと一緒になっていろいろなことを決定して行こうということでございます。地域密着権限移譲でございます。

一方、本社のスリム化に関しましては、より機能性の高い組織を作って、もっと

もっと加盟店さんに対して評価をいただける、こういう体制づくりをしなければいけないと考えております。それと共に本社の人間に関しては社員約 800 名の希望退職を募って、2月末までに実行しようということでございます。

ファミリーマートの目指すビジネスモデルでございます。繰り返しますが、地域密着、これ極めて重要だと思っております。我々統合を繰り返したというふうに先ほど申し上げたのですが、いろいろな例が混在していました。これをシンプルにいたしました。2019 年 9 月に改定を致しました。3本でございます。とにかく地域に徹底的に寄り添うというのが1点目。お客様1人1人に寄り添って、ご期待に添えていこうというのが2つ目。私ファミリーマートという名前が非常に好きなんです、家族のような、ファミリーのような商売をしていこうと、この3本柱でもっともっと加盟店と一緒に地域貢献をしていきたいというふうに思っております。地域になくてはならないリアル店舗。これは非常に重要だと思っております。地域コミュニティに深く入り込む。店舗スタッフによってお客様に合わせた接客サービスを実行する。サプライチェーンにおけるテクノロジーの活用と高度化、これは当然でございますけれども、実行していきたいと思っております。

デジタル戦略の推進でございます。ファミペイ、おかげさまで順調にローンチいたしました。現在決済構成比で 33%ぐらいがご使用いただいております。これを実行してキャッシュレスに本格的に取り組んでいきたいと思っております。

あと 11 月から、今月の後半でございますけれども、マルチポイントの開始を致します。私は本部の非常に大きな仕事としてお客様、1人のお客様を店舗に送客することが極めて重要だと思っております。従って、オープン化というのがキーワードと思っています。とにかくオープンでいろいろなお客様がいろいろなものをお持ちでございます。今、この皆さんに対して d ポイントさん、楽天スーパーポイントさん、T ポイントさん、大変お世話になっています。これを完全に対応して、貯まる、使えるということを実行して行きたいと思っております。

最後のページでございますけれども、目指すビジネスモデルでございますが、もう当たり前でございますけれども、ご加盟店さんの皆さんとの共存共栄しかございません。これは不変でございます。加盟店の皆さんと共に成長を目指していきたいというふうに思っております。繰り返しますが、柔軟に加盟店に合わせた店舗オペレーションの柔軟化、デジタル、IT を活用したビジネスモデルの再構築、現場に出向いた本部とオーナーのコミュニケーションの強化、これを実行したいというふうに思っています。

私個人もラインでご加盟店のオーナーと 200 人ぐらいつながって、日々ガンガン、いろいろなことを言われております。これを全社共有して加盟店と一緒に成長を上げていきたいというふうに思っております。以上でございます。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。それでは、続きまして、株式会社ポプラの大竹執行役員、お願い致します。

○株式会社ポプラ 執行役員 経営企画室長 大竹修氏

はい。ポプラの大竹と申します。よろしく願いいたします。本日我々資料の方は特に準備しておりません。4月25日にFCAに行動計画というものを outs させていた だいておりますけれども、そもそも論点として我々500弱という店舗数という中で、 他社と直接真っ向勝負ということではなく、どちらかと言うと、ニッチな形でのチェ ーンというような状態になっておりまして、まず売上ロイヤリティという他社では 採用していない方式をとっている。それから契約期間に関しても5年で解約違約金 はございません。6カ月前の告知をいただければ、いつでも解約が可能であるとい う、そういうフランチャイズの契約の仕組みの中で動いておるチェーンでございま して、この10月末の時点の当社の加盟店490店全店舗数があるんですが、そのうち の390、これが加盟店の数でございます。そのうちの24時間の営業をやっている店 舗というのが16%、62店舗、328店舗に関しましては既に時短店舗という形での運 営をしております。さらに休日を設定している店舗というのも177店舗、全体の45% を超えたというようなことでして、当社としては加盟店さんに24時間営業あるいは 年中無休を強要するというような形ではなく、それぞれの立地に合った形でのスタ イルがあっていいんじゃないかということをやっております、今期につきまして も、既に5店舗が24時間をやめて時短営業に変えているというような状況がござい ます。ただ、コンビニの事業というのは非常にやはりどのような形であっても、人件 費の高騰であるとかというところで非常に厳しい状態というのが叫ばれて、感じて いるという状況なんですけれども。そういった中で人件費の削減というところでは、 いろいろなご意見あるかと思うのですが、セミセルフ型のレジの導入ということで、 当初9月1日のスタートと予定しておったのですが、12月半ばまでずれ込む予定で はあるのですが、お酒あるいはタバコが売れないというような問題あるんですけれ ども、当社とすると例えばピークの時間帯でも本来だったら2時間だけ人を増やし たい、ただし2時間の採用というのは、こういう採用状況の中で言うと本当に厳しい です。だったら、5時間で雇おうかという、3時間はやはり無駄になるわけで、余 計な人件費の負担という形になるんですけれども。この辺をセミセルフのレジを活 用することでピーク時の混雑を緩和させて余分な人件費を削減するというような形 での効果はあるのではないかとということで12月から導入をスタートさせます。

それから、店舗の廃棄ロスの削減ということに関しましては、まず日配品の値引 き販売、お弁当やおにぎりなどの賞味期限が間近になった商品については加盟店ど んどん値引き販売してくださいという形で推奨をしていく予定でございます。それ

から、それ以外のパンであるとか、お菓子、自社内で販売期限というのを設定しているものの、実際には賞味期限までには1日以上、長いものに関する1週間以上、お菓子なんかですと期間があるんですが、こういった商品に関しましてはスマホのアプリを使って店頭で半額で販売するというような形のノーフードロスという仕組みを使って、現在直営店の85店舗で運用をしております。この値引き販売およびノーフードロスの仕組みを使った値引き販売を実施したことによって、直営店におきましては、概ね廃棄金額10%減少いたしました。この12月1日からこのノーフードロスに関しまして、加盟店へ拡大をするということで参加をしたい加盟店を現在募っているというような状況でございます。

当社売上ロイヤリティという制度を取っているという形ですので、本来廃棄する商品、これが半額であっても売上に変わるということになりますと、その売った金額から3%を引いた残りの額というのは、加盟店さんの利益の改善につながるということで、なかなか大きなコスト削減、あるいは売上を大きく伸ばすという提案をできない我々の事情からすると、ぜひこの値引き販売どんどんやって、加盟店利益の改善につなげていただきたいということで進めているという状態でございます。

それからもう1つ、これは今年になってからスタートさせた仕組みなんですけれども、発注支援ということで、加盟店様の売上をどうやって伸ばすかということで、一般的には廃棄を恐れるということが加盟店さんございますので、どちらかと言うと弱気な発注になりがちだというところが問題になるんですけれども、当社といたしましてはそれぞれお店の個別の販売状況をしっかり分析した上で本部と加盟店とで発注数量増量計画というのを作成して販売を行うという取り組みを行っております。ただし、万が一売れなかった場合ですね。加盟店さんの利益が減ってしまうという問題がございます。ですので、もし発注を増やしたことで廃棄が増加して加盟店さんの利益が減少するというような場合には、その減少した利益の分は本部が補填しますという形でこの仕組みをスタートさせております。現在加盟店の約1割がこの仕組みを導入しておりまして、売上の伸長効果というのも徐々に出て来ているという状態でございますので、今後さらにこの仕組みの導入の拡大を図っていくということで加盟店の支援という形をしっかりと進めていきたいというふうに考えております。非常に短いですが、当社としては以上です。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。それでは、最後に山崎製パン株式会社の植田常務、お願い致します。

○山崎製パン株式会社 常務執行役員 デイリーヤマザキ事業統括本部長 植田一裕氏
それでは、山崎製パン植田の方からご説明いたします。デイリーヤマザキという

コンビニエンス展開をしておるんですが、山崎製パン株式会社というメーカーのことをご理解をしていただきたいと思います。山崎製パンには基本的な経営方針というのがございます。その中の綱領というのが2通りあるのですが、第一には「わが社は、企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、個人の尊厳と自由平等の原理に基づき、困難に屈することのない勇気と忍耐とによって高い倫理的水準に導かれる事業を永続させること」という大きな冠がございまして、これに基づきまして、デイリーについても運営をさせていただいているという状況でございます。それでは、発表させていただきます。デイリーは山崎製パン株式会社、デイリーヤマザキ事業統括本部が2019年、今年の6月に作成した加盟店運営に関する基本方針についての進捗状況についてのご報告をさせていただくということでございます。

24時間の問題への対応ということで、これから6月にあった状況をちょっとご説明させていただきます。6月の発表につきましては、デイリーヤマザキ店の場合、原則24時間営業としていますが、加盟店からの営業時間の短縮の申し出があった場合には、店舗周辺の環境変化、店長や従業員の状況、オーナーの健康、家族の状況等、諸々の状況を総合的に判断し、やむを得ない事情においては、認められた場合においては、個別に対応しています。今後につきましても加盟店様との信頼関係に基づく運営を心掛けてまいります。

当統括本部におきましては、2013年よりコンビニエンスストア機能を備え、ローコストでの出店が可能な小型店舗、ニューヤマザキデイリーストアを展開しています。ニューヤマザキデイリーストアでは、当初より24時間営業を求めず、午前7時から午後11時までを含む16時間以上の営業時間を原則としていますというお答えをさせていただいております。その後の進捗状況でございますが、2019年9月30日現在でございますが、全加盟店のうち、非24時間営業店の構成比は46.4%、そのうちデイリーヤマザキ店の非24時間店の構成比は23.4%です。当初より24時間営業を求めないニューヤマザキデイリーストア店の非24時間営業店の構成比は96.4%です。現在の人手不足、人件費高騰、オーナー及び従業員の体調不良等の入院による営業時間短縮の申し出に個別に対応し、非24時間営業店へ移行しているところでございます。2019年9月末においては非24時間営業店の構成比は、6月に対して2%増加していると、今後につきましても加盟店様の事情を考慮して柔軟に対応していきたいというふうに考えているところでございます。

加盟店さんの支援について、でございます。高品質な商品の提供ということと、統括本部では山崎製パンおよびヤマザキパングループの製造する高品質で価値のある商品を提供してまいりますということで、①としましてヤマザキベストセクション等のパン、和洋菓子、弁当、おにぎり、調理パン、調理麺の提供ということでございます（資料2ページ）。これについての進捗状況でございますけれども、当統括

本部では、主力のパン、和洋菓子について幅広いお客様のニーズにお応えし、商品を提供しています。

1つ目は従来のヤマザキパンのどこにも扱っていただいている NB 商品。

2つ目はデイリーヤマザキのお客様向けに定期的に発売するオリジナル商品、ヤマザキベストセクションシリーズ。新たに3つ目として原材料の1つ1つにこだわり、素材のうまみを最大限に引き出して作り上げた高品質、高付加価値、高単価で専門店品質のパン、和洋菓子の特選シリーズを今年の8月より開始し、3極化による商品の提供をしています。この特選シリーズは近年の高級パンの市場拡大からも見られるように、本物志向の商品を求められるお客様が増加しており、そのような要望にお応えすべく、ベーカリー専門店のような価値ある商品をコンセプトに商品開発を始めています。お客様からは専門店品質の商品が身近に買えて良い。加盟店からは女性客やお年寄りの購入が増えたのご意見をいただいております。今後も特選シリーズのさらなる充実を図って、目的買いで来店される新規顧客の獲得を目指してまいりたいというふうな形で動いております。

2番目にヤマザキパングループの製造する商品の消費期限の延長による廃棄ロスの削減等の取り組みということでございますが、現在進捗状況としましては、従来からも科学的根拠に基づいた食品衛生管理体制により、衛生面でも問題のない和菓子11品、大福、まんじゅう、どら焼き等の賞味期限延長を2018年6月より実施してまいりました。その結果、販売時ロスが改善されると同時に廃棄物も、期限延長前と比較して改善されました。加盟店からも期限延長したことで対象品の廃棄ロスが削減できたという声をいただいております。今後につきましても、フードロス削減に向け、さらなる消費期限の延長商品の拡大をフード企業と共に取り組んでまいります。

ベストサービスの提供ということでございます。当本部のヤマザキグループの力を出しまして最善のサービスを提供してまいりたいということで、半調理済みの食材の提供によつての省人化を図っていくと。当チェーンでは、店内加工というシステムを取っております。その進捗状況でございます。当チェーンのデイリーホットデリカ弁当の調理工程においては具材の下準備が必要になりますが、その部分の加盟店の負担を軽減すべく、グループ会社の協力を得て、食材を使いやすいように小分けしたキット食材を導入開始しました。工程の前段階が削減されることで従来の3分の1の時間で弁当を製造することができるようになりました。キット化は現在45.8%あります。今後もさらに進めて加盟店様の作業の省人化に務めてまいりたいというふうに進めております。

次に店内調理機能に対する技術指導員の派遣ということで、なかなか技術が要るという仕事もございます。その進捗状況でございます。当統括本部でデイリーホット、デイリーホットというのは先ほど申し上げた加工するところでございますが、デ

イリーホットを導入されている加盟店に対しては、本部主催の加盟前技術研修に加えまして、店舗従業員に向けての、対象とした開店前研修を行っているという状況です。また、当統括本部では 2018 年 11 月にデイリーホット商品の製造にかかる技術指導および食品安全衛生管理等の加盟店をフォローするデイリーホット運営課を新設致しました。さらに 2019 年 4 月より全国に技術指導員を 19 名配置しまして、加盟店に対する定期的な新製品の技術指導等の取り組みを開始していくところでございます。

3 番目でございますが、効率的なチェーン運営ということで、新型レジや発注タブレットの導入、およびキャッシュレス決済での機能の充実ということの進捗状況でございます。軽減税率対応を 2019 年 9 月より全店舗既に電子決済端末を新機種に投資いたしました。加盟店の声としましては、電子マネー操作の読み取り速度が早くなり、決済がスムーズになったという評価をいただいております。引き続き加盟店のご要望を反映し、さらなる裁量性の改善に努めてまいります。また今後もセルフレジ等の導入についても検討しているところでございます。

加盟店従業員の確保に関する支援という状況です。進捗状況でございますが、当チェーンとしましては求人誌各社、タウンワーク、バイトル、マイナビでございますけれども、法人契約を結びまして割安な募集広告掲載プランをご利用いただいております。利用店舗も拡大しておりまして、今後につきましても、包括的なプラン及び活用について提案を行ってまいりたいと思っております。やっております。

また、加盟店オーナーとのコミュニケーションの強化というところでございますが、現状進捗状況でございます。2019 年 4 月、改めて加盟店アンケート調査を実施しました。本部に対するご要望の中で 10 月から実施される軽減税率への対応、従業員による発注分担等の相談や協力依頼が多数寄せられました。当統括本部では毎年秋に開催するヤマザキ総合展示会に例年多数の加盟店が来場されております。この機会にご要望の多いテーマについて、それぞれ相談コーナーを設けまして、加盟店様の相談に対応いたしました。今後も毎年 4 月にアンケートを行い、様々な課題、ご要望に対応してまいります。また、四半期ごとに全国のヤマザキパンの工場で開催される工場製品提案会というのがございます。これにも多数の加盟店様に参加していただき、様々な課題についての意見交換をさせていただいているところでございます。短いのですが、以上でございます。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。ただいま、各社の皆様からご説明いただきましたので、これから委員の皆様からご質問あるいはコメントの時間を設けたいと思います。ご発言を希望される方は挙手とネームプレートを指していただきまして、順番に指名させていただきたいと思います。

(2) 質疑応答

○関灘委員

皆さん、どうもありがとうございました。私、A.T. カーニーの関灘の方からご質問させていただきたいと思います。3点ご質問させていただきたいことがあるのですが、まず1つ目をご質問させてください。一部ご説明いただいた中でも触れられておりましたが、まさに澤田社長がおっしゃられました通り、市場が飽和しているという状況の中で、政策面での何かしらの支援の必要性、手当の必要性があるのかというところをご質問でございます。おそらくこういった支援を考える時にコンビニエンスストアだけにとどまらずに小売業全体の動向、あるいは利益の大きさ、こういったものに着目して何かしらの支援が必要かという観点もあろうかと思ひますし、2つ目には社会インフラという観点を考えた時に、いろいろな地方の地域を考える、人口密度が落ちていく。そうすると、コンビニエンスストアでさえ、出店の維持が可能ではない、出店が不可能になるケースというのが出て来ると思ひます。こういった観点も踏まえた時に何かしらご支援の必要性があるのか。そして、人材の確保、あるいは公共系サービスをしているという観点から、何かしら特定技能労働者の件、あるいはデータ等の取り扱い、そういったところも含めて何かしら手当が必要なのかどうか、こういったところも教えていただけると大変助かります。これがまず1点目。2つ目のご質問ですけれども、コンビニエンスストアの持続可能性、あるいは持続成長可能性ということについて、どのように見られていらっしゃるのかというのが2つ目の質問でございます。おそらく皆様のいろいろな企業の経営努力ということによって、仕入れをして販売をするというだけではなくて、プライベートブランドも作られたり、製造者利益を取りに行くというようなことをされていらっしゃる。さらにはサービスですね。これはおそらく公共系サービス、金融サービス、IT 関連のサービス、こういったものも含むんだと思ひますが、こういったサービス、そして場合によっては広告系のビジネス、あるいはECのようなビジネス。こういったもののような事業領域を広げることによってコンビニエンスストアの持続可能性を高める努力というのをされていらっしゃると思ひますが、この努力によって今後の日本の人口動態の変化、人口密度の地域ごと、都市ごとの変化を踏まえた時に、本当にどこまで持続可能な状況が作れるというふうにご覧になられているのか。こういった観点をお伺いしたいというのが2点目でございます。

3点目が2点目とも関連するのですが、コンビニエンスストアの国際競争力という観点で言うとどのように見られているか。仮に国際競争力があるとすれば、そういった事業を展開することによって、国内のコンビニエンスストア事業の損益分岐点を下げる、あるいは共有コストを高めることによって、持続可能性を高めるといったようなことは可能だと見てご覧になられているのか否か。こういった観点についてお伺いをしたいというふうに考えております。

○伊藤座長

はい。3つ論点あり、1つは政策という、いわゆる企業の経営だけじゃなくて、外国人労働の話、先ほど永松社長が言っていましたけど、含めて政策面での支援の在り方。2点目は持続可能性という。もちろん企業努力を増やしたり、いろいろなことで対応されているわけですけど、その先どんな見通しをお持ちなのか。3番目は国際競争力の関係。

○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。まず市場飽和につきましては、これは弊社ではまだ飽和という考えではなくて、やはり我々イノベーションをやり続けるということが、まず、第一だというふうには考えております。その中で何ができるかというのも今一度やはりやっていかなければいけないというふうに考えています。それから、それと似て来ると思うんですけど、成長の可能性ということですが、これはリアルプラットフォームとしての考え方、今2万1,000店で、なおかつ1日2,200万人のお客様が来店してくれていますので、それをプラットフォームとして活用する。例えばグループ内の商品を我々の中で生鮮がやはりそれほど積極的には扱っていませんので、例えばヨーカ堂なんかのお肉ですとか、野菜だとか、魚、鮮魚等を取り扱う拠点として、配達拠点として使うというようなこともできるということは考えておりますし、これは実現段階というレベルではありません、当然。あと広告などをお店に出すということも考えられるな、というふうに考えております。

3つ目に国際競争力ですが、今セブン-イレブンは世界で17か国に出店をしております。たまたま私も昨日までアメリカのセブン-イレブンの取締役会に出ていたんですけど、やはり17か国を世界にもっと広げて、その中のフィーをいただくという商売は、さらに広げて行くという予定で考えております。そうすることで加盟店、結果として、会社として加盟店支援の余力が生まれるということは今すぐということではないですが、当然世界というところではあるかと思いますし、我々が扱っていますセブンプレミアムという商品はやはり世界の中でもかなりニーズが高くなっておりますので、こういったものを輸出するという考え方も今持って、世界からは欲しいという声もいただいておりますので、そんなようなことも考えられるというふうに考えております。以上になります。

○株式会社ファミリーマート 澤田社長

私の方からは政策面という部分で言いますと、今のままが全くいいとは思っていないくて、ただ、我々も経営努力が足りないと言われてしまえばそれまでなんですけど、いろいろなことをあの手、この手でやっているのですが、なかなか既存の客が増えていない

とうのが現実でございます。これは全チェーン、多分同じだと思いますけれども。だから、飽和していると今言っているのですが、だからこそイノベーションを起こさなきゃいけないと思っています。起こるというふうに思っています。

私は商品があったり、これだけ巨大な日本の小売のマーケット、140兆もありますから、いろいろなことができると思っていますのですが、優先順位としてまずやらなきゃいけないのは、私はやっぱりものすごく、今のままのモデルではすごい競争が激しくなっていて、加盟店さんのご負担がすごく増えていると思っていますので、そこの整理がまず大事なんだというふうに思いました。従って我々店舗も閉鎖してあるべき姿に持って行っているということは大事でございます。決して大きな意味で言っちゃうと飽和は、マーケットは日本全体で見るとそんなに大きくはならないと思いますので、ただ日本のパイを食べていくことは多分できるだろうというふうに思っています。特に今やり始めてすごく思っているのは、金融ビジネスであったりとか、そこら辺に関してはすごく可能性を感じていますので、そこにはしっかり手を打って行きたいなと思っています。

また、例えば田舎なんでございますが、先ほど質問もあったのですが、我々自治体と手を組みまして、かなりの田舎に、この間も福井の九頭竜川の近くに、かなりのへき地に道の駅の中に店舗を出させてもらいました。これは自治体の方で、例えば人件費であったり、家賃であったり、相当ご負担をちょうだいしています。でも、店がないと本当に買い物完全にできないというようなお話もちょうだいした上で、十分お話を、議論を尽くして店舗出店をさせていただきました。当然でございますが、大きな利益は全く出ていません。一方でやはりインフラとしては十分必要だということで、会社として判断をして、そういう取り組みはできております。結構田舎には我々は出店しておりますので、そういう面では国の皆さんといろいろな形で議論を尽くして、買い物難民に対してのカバーというのはできるのかなというふうに思っています。

外国人の特殊技能の部分でございますが、これはぜひご考慮いただきたいというふうに思っております。我々は1万7,000名ぐらい外国人の労働者がおります。これはベトナムとか、ネパールとか、中国、韓国、いろいろいますので、外国人のスタッフに対しての教育もしています。一生懸命やっています。ただ、一方でやはり残念ながらいろいろな問題が起こっております。現段階では認めていただいていないのですが、これは一緒に取り組まないと、多分大きな問題になってくると思います。人材のことにっては可及的速やかに、何が本当に問題でどう解決すれば全体にとっていいのかということを議論し尽くしたいと思っております。

国際競争力なんでございますけれども、僕はあると思っています。日本のコンビニエンスストアは非常に競争力のあるモデルだというふうに思っています。ただ、一方で、例えば我々もインドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、台湾、マレーシア、中国と出店をしております。これ全部エクイティを持って出店をしました。ただ、日本のコン

ビニエンスストアは優れているということで出店をしたのですが、えらいお金がかかります。いわゆる投資がものすごく必要です。例えば冷蔵庫であったりとか、冷凍庫であったりとか、いろいろな什器に対する投資が必要。あるいは、それをサプライするためのインフラ、物流であったり、工場の設備も必要です。えらいお金がかかります。一方、民度はそんなに簡単に上がりません。従って、エクイティで考えるとかなりしんどい商売だというふうに思います。ただし、ライセンスということで考えた場合にはメイクセンスする部分が十分あるというふうに思いますので、どっちかと言うと、本当にライセンス部分でいろいろなところに対して提供してロイヤリティで稼いでいくとモデルであれば、これからも実行していきたい。台湾は非常にうまくおかげ様でいっているのも、そこはしっかり株主としてやっていきたいと思うんですけども。メリハリを持って国際ビジネスに関しては展開をしていきたいというふうに考えています。

○株式会社ポプラ 大竹執行役員

政策面での支援ということですが、やはり人件費の高騰というところが大きな問題でございまして、当社としても外国人の採用という部分では、いろいろな努力をしながらやっている現状がございまして、例えばベトナム人の採用に関しては、ベトナムの方で日本語が堪能な方を正社員として男女やっております。彼らをハブにして、アルバイトの方々の精神的なケアと、それから指導ということをやることで、スムーズな就労が出来るような形というのを取ったりしているんですけども。まだまだとてもじゃないですけども、足りていないというような状況がございまして。特に地方の人手不足というのは非常に厳しい状態になっておりますので、この点、もちろん企業努力としてはしっかり取り組んで行く気ではあるんですけども、ぜひとも協力の方はお願いできればというふうに思っております。

それから、持続可能性というところでございまして、当社は非常にニッチな形で出店場所というのが、従前当社がやったところから大きく変わって来ておりまして、現在の490店のうちの約半数が施設の中に出店しております。さらに390の加盟店があるのですが、この加盟店のうちの約8割が法人さんとの契約でやっております。もうほぼ個人の方々というのはどんどん減っていった状況なんですね。その施設であり、法人が契約ということで言いますと、まだまだ儲けは出ないんですけども、インフラとしてこの施設にはコンビニが欲しいんだというようなお声をたくさんいただいております。ですので、まだまだ会社としては出店の方、しっかりできていくんだろうなというふうに思っています。

国際競争力のところに関しては、我々今もって海外へ展開しようと考えておりませんので割愛します。

○山崎製パン株式会社 植田常務

市場が飽和しているという状況ということなのですが、差別化というのですかね、我々の方は先ほどのいろいろな形を取らせていただいて、お客様に対応を図っておりますし、そういう面では差別化が進めば、まだまだ飽和という、確かにいろいろな形ではあると思いますけれども、道はあるというふうに見ております。

また、社内的なインフラにつきましては、今回台風だとか、大雨があった時に山崎製パンのメーカーという形ですぐに行政からの支援要請ございまして、そちらについては派遣をさせていただいたりというふうな形で物資を運ばせていただいて協力をさせていただいているということでございます。

国際的にはまだ私どもも出しておりませんので割愛します。

○根本委員

流通経済研究所の根本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。私は本当は20個ぐらい伺いたいんですけど、3つぐらいでお伺いしたいと思うのですが、ご質問をさせていただきたいと思います。

まずガバナンスの問題なのですが、今回は加盟店の非収益化とか、加盟店が苦しいという問題と同時に、もう1つ本部サイドに問題があるんじゃないのかという見方をしてみいました。というのも、オーナーヒアリングがこの検討会で行われた中で、オーナーの方々がスーパーバイザーの質的に経営指導とか、経営支援とかしてくれないと。もうそれは本社の意向を負ってセールスマンになっているといったような声がたくさん出て来たわけですね。また、加盟店が窮状を訴えたにしても、それを解決するような能力や社内の規定がないといったようなことで話は上に上がっていかないぞといったような声がだいぶ出ておりました。この辺り、当然見られたと思いますが、そういうことがあった。それとここ数日間の報道で、おでんの無断発注といったようなことが報じられてしまうということがあります。無断発注まで行かなくても、メーカーと本部が契約をして、ある種新商品の数量を約束しますから、その過剰な割り当てが店舗によっては非常に苦しいんだといったようなことが起きている。そう考えると、各チェーンが高い経営成果を出して行こうとするために、だいぶ上意下達型に、下にプレッシャーがかかって来ているのではないのかと。そのことが本部のスタッフである、スーパーバイザーですね、加盟店の間でいろいろつらいことが起きて、実はスーパーバイザー側もかなり傷んでいるのではないかなといったような思いを持っています。この辺り、社内のマネジメント、そういったような問題をどうお考えか。あるいは、その部分は実態を捉えているとお思いなのかといったことをお考えいただきたい。あるいはその辺りにかなり大きな改革の余地があるのではないかというふうに思っている次第であります。これが1点です。

第2点目は加盟店支援の中の24時間インセンティブですが、これはセブン-イレブン

さんの永松社長がお出しになったスライドのうちの、非常に美しいチャートが、グラフがあるわけですが。売上総利益が 550 万以上だと 42 万円です。それ以下だと大きくなる。これ基本的には 24 時間営業を継続されるお店だけですか。ところが、24 時間営業を継続しないとすると、まず売上総利益、月間のものが 550 万円を超えるお店については、24 時間インセンティブがなくなっていくといったようなことがあって、そこで若干のフォローがあるわけですか。550 万以下のところとなってくると、さらに特別減額 1% もなくなっていくということがありまして、それはかなり厳しいというふうに加盟店側は受け止めざるを得ないだろうと。本部がほとんど 24 時間営業をやるものならやってみなはれ、という形で我々に迫っているのではないかといったような見方をされるような加盟店もあると。内容は、どう 24 時間営業を続けるところについては、そのインセンティブを増額されるわけですが、じゃあこれから新たに新しい時代に生き延びて行こう、存続しようとするために、24 時間営業を諦めていこう、やめていこう、あるいは自分の加齢も考えて、もうできないと考えている人達に対するフォローと言いますか、それが十分なのかどうかという。もちろん今回のインセンティブの変更とかいうのは、おそらく 1 回で終わるものではなくて、これから時代がもっと進んで行くにつれて、何回かやっていく。その第一歩としてお考えになっていらっしゃるんだろうというふうに考えておりますが、今のよう、特にこれから 24 時間をやめて行こうとするお店は大丈夫なのか。もちろんインセンティブを減らしても、当然人件費が減る、水道光熱費が減るといったこともあるわけなんですけれども、結構難しい。これは実験でお答えを出そうとされているのだと思いますが、ここへのもう少しフォローの可能性はないのかということですが。

3 つ目は、これはセブン-イレブンの言葉で使わせていただきますが、エシカルプロジェクトということで、消費期限が近付いた商品に関して数時間前から今のところ、5 ポイントぐらいのポイント等を出して行くということをおやりになっている。あるいはフードロスをなくすという形でおっしゃっているんですが、これをうまくやっていった場合、加盟店と本部、双方の収益を相当大きく変える可能性があります。加盟店の方はそのポイントを出すことによって廃棄ロスの負担が減っていく。本部も当然その 5% 程度の値引きであれば、粗利率は 30% 超えてあるはずですから、その粗利の半分をチャージで取れるし、廃棄ロス負担もしなくて良くなるようになってくると、多分うまくやられた場合、加盟店サイドの利益改善も大きいし、実は本部側も株価が動くぐらいの収益改善があり得るのではないかというふうに思っています。

こういうわけで、エシカルプロジェクトを、プロフィタブルプロジェクトとしてやっていくような可能性、あるいは最初の段階 5% ですが、とりあえず一般の消費者が後ろから商品を取っちゃうというのを抑制できれば、それだけでもいいのだろうというふうに思いますが、もっと突っ込んで行って、値引きの幅を上げるとは言わないんですけれども、商品の幅も専用商品だけじゃなくて、ナショナルブランドを含めた日配品に広げ

ていって、もっともっと多様で広くなる。そういったことを含めて、エシカルであると同時に、もっとプロフィタブルな感じでこれを展開できないかということが3つ目の論点というか、ご質問を兼ねて申し上げたいことです。以上です。

○伊藤座長

質問たくさんですけど、また時間があればさらに追加していただいて。3点、スーパーバイザーに関わるガバナンスの部分と、それから24時間をやめていく店はやっていけるのかという話。それから、最後のエシカルプロジェクト。ちょっと今日来ていない、参加できない委員からいくつか質問が来ていて、その中で1つ、ちょっと関係がある質問なんですけど、今の最初の点に関係あるんですけど、スーパーバイザーのノルマやあるいは評価基準についてですね、何かもしあれば教えて欲しい。それでは、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-イレブンの永松でございます。まず、はじめに本部の問題ということですけど、今私こちらに来る前に人事の本部長と打ち合わせをしておりました。おっしゃられるように、無断発注というのは今年2件、というふうに私は認識しております。これは本当にあってはいけないうちに非常に由々しき問題だと。該当の2名については懲戒処分という形を取っております。これは当然社内規定にももちろんそのようになっております。ただ、今言われましたように担当者の問題ということだけで片付けてはいけないうこと。先ほど、他の質問にもありましたけれども、評価の問題ということがまずどうなのかということもやはり見直しをしていかなければいけない。そして、担当者ではなくその上のマネジメントする者、その者がやはり今までのマネジメントの仕方ということだけでは自分が若い時はこうやったというような感覚では今の若い方には全く通用しないんだということを今来る前に人事担当者と話しておりました。これは本当に私の問題としてこれはとことん徹底的に解決をしたい。そして、中央集権型のマネジメントというの、これは見直さなければいけないというふうに考えております。創業の時から中央集権型のマネジメントをやって今日まで来たわけですけども。2万店の店舗と9,000人の社員という中で、北海道から沖縄まで店舗があるという中では、それぞれのエリア、それぞれの責任者がそのエリアの中で判断していくという形に変えていかなければいけないというふうにガバナンスの問題では考えております。

それから、16時間店が先ほどのインセンティブチャージのあれでは逆に減るのではないかと。これは今のやり方の16時間店が3月以降は額的にはまだまだ不満足かもしれませんが、16時間店も同じように増えると、同じ額が増えるわけではございませんけど、今と比べると3月以降は増えるような設計にはしております。そして、24時間はやはり24時間ご苦労があるということで24時間に上乗せし

ているという考えでやっておりました。で、16 時間店はその分人件費が変わらないということで2%の減額チャージにしておりましたけれども、その分16 時間店、3 月以降は額としては増えるという形にはしております。24 時間ほどは増えませんが。

そして、エシカルプロジェクトにつきましては、今北海道と四国でやっております。それぞれ実はテストですので、カテゴリーをちょっと変えてやっております。それから、鮮度が切れる3 時間前が四国で実はやっていまして、5 時間前が北海道でやっている、こういう違いも実は出して、どういう効果が出るかというところをやっておりますけど、やはりカテゴリーを広げて廃棄が出る5 時間前の方が効果は出るというのが分かっておりますので、この辺の部分もおっしゃるように、まだ実験段階ですので、本格的には全国展開には3 月頃を目途に考えておりますけど、それまでにはさらに良いものにしていこうと考えています。お店の負担は、ポイントは全部本部負担にしておりますので、お店の負担は作業の負担だけになっておりますので、これによって相当な廃棄ロスと売上の効果というものが見込めるというところがまだ始まって20 日ぐらいなんですけれども、そのような状況になっているというふうに今のところは見ていますので、さらにこれは拡大していきたいというふうに考えております。以上でございます。

○伊藤座長

スーパーバイザーのノルマとか、評価については。

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

スーパーバイザーのノルマは正直ございません。そして、評価は加盟店の売上前年比、それと利益が全体の4 割で6 割が仕事ぶりということで考えております。これはまだ社内の中でオーソライズされているわけではありませんけど、やはりオーナーさんからどう見られるかということは評価軸の中では一番になって来るのではないかなというふうに考えておりますので、その辺のところをどうやって仕組みに落とせるかということは考えていきたいというふうに考えています。

○根本委員

ちょっとよろしいですか？売上と利益というのは、加盟店の売上と加盟店の利益というふうに考えてよろしいですか？

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

そうです。

○根本委員

利益というのは、店舗利益という場合、加盟店においては営業総収入みたいなのです

か。全部経費を引いた後の利益？

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

一番下の加盟店の利益でございます。本部のチャージがどう増えたかというのは、担当者の評価には一切加えておりません。

○根本委員

ありがとうございます。

○株式会社ファミリーマート 澤田社長

ガバナンスでございますけれども、ノルマというのはございません。発生していないと信じております。一方でそういうことが起こらないようにリスクマネジメントコミッティという、RMC 委員会というのをやっております、いろいろな声がすぐに上がるというふうな状況を構築して、これは第三者の方が委員長で立っていただいて、会社としてのものを上げて判断していく。社内だと忖度したりして上がらないケースもございますので、第三者の機関で、その方がトップに立っていただいている委員会を設置しております。

問題、すごく細かい問題を言い出すといろいろな形で起こりますけれども、それが本当に無くなるように、先ほど申し上げたように加盟店ファーストということで提起して、会社を今そういうふうに変えるということで努力している最中でございます。

1つの話としては、我々冒頭お話したところでもあるのですが、大量出店、大量採用、大量異動、人が大量に異動していった時代がございました。ですから、スーパーバイザーも残念ながら担当した店舗がころころ変わるとか、あるいは運転距離が月に何千キロと、本当にそういうようなケースもございました。これは全部見直しました。やはり職住近接というのは基本的に極めて重要でしょうと。加盟店さんとの相互理解が全ての前提ということで、近くに住んで、近くに、加盟店さんの近くに寄って、加盟店さんと相互理解を深めて、しっかり仕事をしようということで、新しい制度として異動を3年間は絶対しないというような制度も設けました。まず状況、環境を整備して、加盟店さんとの相互理解を深めていこうということが第一でございます

あとスーパーバイザーの評価でございますが、これは定量評価が重点的にやられていました、過去は。7割ぐらいが多分定量評価でありました。利益でございますけれども、そういう部分、どちらかと言うと、会社の部分も加盟店の部分も両方見てました。その定量評価は7割ぐらいが定量評価でございましたが、これを3割に減らしました。それよりも加盟店さんのご満足度、あるいは加盟店さんとの、加盟店さんからご評価いただくような尺度に評価を変えました。これは今年の3月から実行いたしました。これが1点目の答えです。

24時間のインセンティブでございますが、我々それも認識をしております、他の部分では増額しようということで、特に廃棄でございますけれども、廃棄の管理に関しては低日商、低収入の部分に関しては本部の負担額をかなり増やして行こうということで考えております。また、もう1点はなかなか高齢でなかなか難しいという方に関しては、いろいろな形でフォローしなきゃいけないのですが、割と最近新店舗、新しい店舗でがんばって行こうというご加盟店さんが増えているのも事実でございます、そちらに関しては複数店を奨励しております。これは今まで我々が全部箱から何からご用意をしてご商売をやっていたというケースの場合には、複数店に関しては制度として報酬金はなかったのですが、これ2店舗実行した段階で100万単位の、2店舗で100万ぐらいの金額をご支援して行こうということでこういう制度を新たに設置致しました。これをもってこれから、我々としては経営の安定化を図っていただく意味でも、あるいは近場で2店舗やる場合には、いろいろな加盟店さんが近場にしながら、知らないという状態を作るのは非常に良くないと思っていますので、できれば同じ方がご経営をいただくというような環境を整備していて、複数店を奨励して行こうというふうに考えています。あと、インセンティブも含めて24時間やらない方に関してもバックアップをしたいということで制度設計をしております。

エシカルの部分でございますが、おっしゃる通りでございます、これも実験中です。ただ、やっぱり値引きをすると、おにぎりなんかすごく売れるんですが、おにぎりは単価が低いので全然、加盟店さんも我々も、双方なかなか難しいという部分でございます、どういうふうなマトリックスでやるのがベストかということで、いろいろな実験を、今、しております、まだこれは早急に結論を出して、おっしゃる通りなので、ある程度の形を作って加盟店さんと一緒に実行していきたいというふうに考えています。

○株式会社ポプラ 大竹執行役員

S Vのノルマというのは当社でもございません。ただ、評価もなかを見ますと、加盟店の売上の前年比、こういったものが評価の一項目として入っているというのは事実でございます。で、S Vにプレッシャーをかけるような状況ということに関して言うと、やはり人それぞれプレッシャーに感じる要素が違うというところはあると思いますので、会議の中で個別の数字が出て来ていることを、もうそのものがプレッシャーというようなことも起き得るんだと思います。ですから、僕はしっかり営業の人間とのコミュニケーションを取りながら、それがもとで評価を貶めるとか、そういったことがない旨をしっかりとコミュニケーション取りながら進めていくというのは今後もやっていかなければならないことかなと思います。

それから24時間のところに関しては先ほど申し上げたような通りで、我々が24時間からの変更は一切制限を設けていないんですね。万が一、業績が落ちてやめたいという時にも、すぐに、6カ月前であればすぐにやめられる、違約金ありませんということが

ありますので、ここに関しては特に新たに我々は追加で施策を入れていくということとは考えてはないです。

廃棄に関しましても、先ほど申し上げたような形で値引き販売を推奨しているということに合わせて、お弁当、おにぎりは値引き販売という形なんですけど、お菓子であるとか、乳製品、こういったものに関しては、アプリを使って値引き販売をするということ、口に入るものですから、取り扱いに関しては本部の方でルールは課しますけれども、基本的にどれだけ値引くのかというのは加盟店さんの裁量に任せております。これまでやって来た内容ですと、20%、30%よりは半額という形になると一気に動き出すというところがありますので、その辺はそういった状況によっても違う可能性ありますので、しっかり分析して、また加盟店さんごとに落とし込みをしていきたいと思っています。

○山崎製パン株式会社 植田常務

評価基準につきましては、売上もノルマも加えてはおりません。あとガバナンスにつきましては、似たような話ですが、一切与えていないというか、もともと20年前、ヤマザキパンの自社業態の店だったものですから、そういったことについては先ほど申し上げた通りでございます。

あとは賞味期限等を延ばすということにつきましては、メーカーでございますので、わざわざ作ったものを捨てるというようなのはやっぱり一番何とか、少しでも長く食べられるような製品を提供できるような努力はさせていただいているという、そういうお答えです。

○宇田川委員

2点ほど伺いできればと思ひまして。1つは、担当がこの社会的な貢献の方なので、そちらの方の質問になります。各社様、インフラであるとか、あるいは地域のお話していただきました。

例えばファミリーマートさんで言うと、子ども食堂さんの写真も拝見いたしまして、地域にとって本当にご支援いただいでいて感謝しております。その中でこの検討会では結構オーナー様のヒアリングの際も、こうしたビジネス以外の部分について、ご負担になる部分もありますけれども、していると。その辺り多分、もう本部の方でもお考えと思いますので、こうした社会的な貢献をご覧の上で、オーナーの方、あるいはスタッフの方とどういうコミュニケーション、どんな形でプロポーズされているか。お考えとか、あるいはもし具体的な施策がありましたら。

もう1点はそれに関することでオーナー様のご負担を下げるという意味で、24時間の休業の話がございました。これは沖縄でやったんですよね、セブン-イレブンが。この場合の、店舗の方はそれで助かっていると思うんですけど、背景にあるベンダーさんで

あるとか、物流さんとか、こちらの方はやや波及があるんじゃないかというのを素人考えで思ったりしまして。この辺りの、例えば価格が変わるであるとか、何か欠品が出るだとか、社会的に何かそれによって許容すべきであるとか、そういった我々の方が認識すべきことがもしありましたら、少しご協力をいただければと思った次第でございます。よろしくお願いいたします。

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

まず1点目の社会インフラ、社会貢献、インフラということですが、これはいろいろな災害等の時に、それぞれの加盟店オーナーさんもお自分も被災されたにも関わらず、地域のお客様、普段ご愛顧いただいている人のために何とか力になりたいという方が非常に多くいらっしゃいます。私も東北でかつて自分自身担当したこともありまして、2011年の大震災の時に、私自身も直後に行って、オーナーさんのお見舞いに行った時に、日頃の感謝のつもりで自分もやっているんだという方は非常に多くいらっしゃいました。ただ、一方で非常にそれが従業員さんもあり集まらない中でプレッシャーに感じるという方もいらっしゃいます。ですので、その辺のところをどういうふうにして採用するかというのは、非常に大きな問題だというふうに認識しています。ですので、この前の台風の時には、今回は早期に閉めようという判断をしました。その中でもやるんだと言われているオーナーさんもいらっしゃいました。ですので、今後やはり労力というところについて、もしくは電力とかこういったところについてもどういうふうに対応したらいいかというのは、今後社内の中でより詰めていきたいというふうに考えております。

それから非24時間の配送等の問題につきましては、今回やはり配送自体を変えますと非常に大きな問題に、変更になりますので、今回は配送はそのままにして、保冷庫を作る、もしくは保冷のパッケージを作る、そしてお店の中に納品をするという形で非24時間の店には今やっています。店には対応をしているという状況です。今後、店舗数の増え方によってはインフラ自体も見直す必要がありますけど、現状の数百店舗ぐらいですと、今のやり方で対応できるというふうに考えております。

○株式会社ファミリーマート 澤田社長

社会的な貢献というか、そういうのを担っているかという話なんですけど、確かに災害に遭われた加盟店さんの皆さんには、あるいは永松さんのお話もあったのですが、本当に地域に貢献したいという方が多くいらっしゃいまして、そういう人達も災害に遭われているのもあるのですが、それはしっかり十分現実を確認した上で本社としても全面的にサポートしていく、一刻も早い早期復旧をしようということで、いろいろな災害が最近すごくあるのですけれども、全て瞬時に把握をした上でバックアップして行こうということで災害に対しては対策を打っております。一方、先ほどご指摘いただいた子

ども食堂とか、これも何も本部がやれということではなくて、加盟店の皆さんがまずやりたいという手を挙げていただくことがまず大事でございます。その上で十分加盟店さんの状況を確認した上で本部がコストを負担させていただいて、やらせていただいております。加盟店さんの当然ご了解があつて、本部がコストを負担し、かつ、やり方も本部の方からご指導申し上げまして、一緒にいってやらせていただいております、もう合計 300 軒ぐらいの店舗でやらせてもらっています。中には非常に、近所のお子さんがどんどん、どんどん集まって、楽しくやっているということで、何回もやってくださっている方もいらっしゃる、それは増やしていきたいなというふうに思っています。

一方、お子様に対してやっている、おじいちゃん、おばあちゃんにもやってくださいという話も一部ございまして。我々高齢者の対策をやろうということで、今社会問題になっている振り込め詐欺とか、あるいは免許の返納の問題とか、大きな問題になっています。これも経産省と今議論をさせてもらいまして、どういう形で社会に対して、ご高齢の方に対してそういうことを未然に防ぐというようなことも会社として、加盟店さんと一緒になって取り組んでいきたいということで今、そういうことを構築中です。おっしゃる通り、本当にコンビニエンスストア、地域に僕らは当然地域に貢献したいということをベースにしてやっていますので、本当に加盟店さんが負担をするといったら本末転倒なので、それはもう絶対やらないという前提で、どこがそういうことができるかという検討を続けていきたいと思っています。

24 時間でございますが、ベンダーさん、物流、メーカーさん、確かにその通りでございます、620 店舗でもどこでどういうことが関わっているかということで、だいぶ出てまいっております。ただ、これ我々は今回判断したのは、加盟店さんがやりたいと言った場合には、全部我々合わせますというのを宣言しちゃっていますので、どれぐらいの数が来るかはこれからということなんです。ただ、それを言っていないかもしれないので、きちんとそれに関しては、ある程度コストというのは見なければいけないというふうに判断をしております。それでも我々はやることを決意いたしましたので、その前提で経営をする覚悟でおります。ただ、コストに関しては大体考慮した上で経営できるという判断をしています。

○株式会社ポプラ 大竹執行役員

社会的な貢献という意味で、特に災害時の店の在り方というのも、以前までは何が何でも店を開けるということが前提となっておりましたが、この数年来、大きく変化いたしまして、当社としてはあくまでもお店の判断で店を閉める、休む、こういったものは判断していいという形に今はしております。ですので、もちろん連絡が全くないというのは困る形なので、まずは人命を大事にしっかり考えて、閉めるなら閉めるでもう閉めた後に連絡をくれというふうな流れで今は動いています。

それから、いろいろな自治体との取り組み等に関しては、基本的には加盟店さんには

協力をいただくということで、実際にさまざまな実務ということに関してはなるべく負担にならないようにという、そういうふうには考えながらやっておるつもりでございます。

それから次の物流面、24 時間ではないことでの物流面での問題。特に我々もう 84% 非 24 時間ですので、どういった形で物流やっているかというのは、常温の商品にしましてはお店の鍵をドライバーさんに預かっていただいて、お店を開けて、警備が、この空間は警備が大丈夫、ここにに入れてくださいというような形にする。それから冷蔵商品に関しては本部で保冷庫を準備して、そこにに入れていただくという形にしておりますので、その管理運営、それから保冷庫のコスト等に関しては本部負担というのはある。それから、物流会社の方にも鍵を預かってもらうということのリスクというのはお聞きいただかなければならないということはあるかもしれませんが、今のところ、大きな問題ではないというふうな形になっております。

○山崎製パン株式会社 植田常務

社会的な貢献というのを私ども山崎製パンの大きな傘の中にある事業本部でございますので、阪神淡路の震災の時も、東日本、北海道の時もすぐに食料品の提供ということでさせていただいております。工場はコジェネレーション等させていただいておりますので、提供できる体制を組んでいるという状況でございます。そのステーションとしてデイリーのお店を使わせていただいているということもございます。

あと 24 時間体制でございますけれども、これは物流関係でございますけれども、ヤマザキパン自体がトラックもやっております、自社物流やっております。また、納品につきましては、24 時間店ではないところにつきましては、鍵をお預かりして納品させていただいているというのが実態でございます。以上でございます。

○伊藤座長

少しゆっくりお話をお聞きしたかったので、今質問をいただいたんですが、時間がタイトになってきていますので、他の委員から話をさせていただき、まとめてお答えいただく形にいたします。質問だけじゃなくてご意見もあればぜひ聞きたいと思います。

○田中委員

日本マイクロソフトの田中と申します。私の方から 2 点ほどお話をお伺いできればと思っております。1 点目ですが、先ほど根本さんからご指摘があったガバナンスといったところについて、もうちょっと深堀りさせていただきたいなと思っております。やはり昨今、社会構造が変化して、テクノロジーも変化して、人口も減少して、こういったさまざまな変化がある中で、旧来のフランチャイズの契約モデルといったところで加盟店さんとウインウインの関係を作っていくというのがなかなか難しくなっている

るんじゃないかなというふうに、これはオーナーさんとのヒアリングを通じて、私どもすごく強く感じている状況です。先ほど澤田さんの方からも、例えばエリア本部制を導入して、権限移譲を進めていきますよだとか、そういったようなお話もあったのですが、やはりSVさんやOFCさんとのオーナー様、加盟店様との関係性というのがより重要性を増して来ているんだろうなというふうに推察しています。これを究極的にやっていくと、エリア本部みたいな粒度なんかではなくて、究極な形に持って行くと、おそらくもうSVさんとオーナーさんの、もうコオーナー制みたいな、そこまで行き着くところまで行かないと、今のモデルのいびつさの是正というのはなかなか難しいのではないかと、もっともっと現場に対する権限移譲であるとか、そういったものをドラスティックに進めていかなければいけないんだろうなというふうに感じています。そんな中で、単に現場にはノルマを課していませんとか、そういうことではなく、権限移譲しています、だけではなく、よりもうちょっと現場に力を与えるために各社様としてどのような取り組みをこれからなされようとしているのか。例えばオーナーさんと話をしていると、SVさんから本当に必要な情報って何ですかって聞くと、どうやったらうちの店が儲かるのか。適切な経営に対するアドバイスが欲しいというふうにおっしゃっている。ただ、それってやっぱりSVさん達の経験だけではなくて、客観的な事実であるとか、データドリブンなやはり経営判断みたいところを、加盟店さんと一緒にやって行かなければいけないんだろうと思っています。そういったところに対する支援策だとか、アプローチというのが皆さんの中で今あるかどうかというのを伺いたいなと。ちょっと長くなってしまいましたけど、それが1点目です。

2点目については、特に永松さんの方からお話、コメントもありましたけど、イノベーションといったところです。先ほどの1点目にも関わって来るんですけど、やはり各実店舗というのは競合が、競争がすごく激しくなっていますと。単純にコンビニエンスストア間の競争だけではなくて、スーパーマーケットやドラッグストアや様々な他の業態との競争もあります。リアル店舗だけではなくて、eコマースだとか、そういったところとの競争というのでも激しくなっています。そんな中でオーナー様、加盟店様たちとのウインウインの関係を続けていくというのが皆様のやはり大きな目標として据えられていらっしゃると思うんですけども。そこに対してもうちょっとイノベティブな部分で何かしら今の消費者の購買行動であるとか、そういったものが変化して行って、よりリアルからオンラインの方に向かって行っている中で、リアルに実店舗に足を置いていらっしゃる皆様方の考えるイテレーティブなイノベーションというのは、どういうふうな形で捉えているのかなというのを、少し、もうちょっとコメントいただきたいなと思いました。私の方からはその2点です。

○若林委員

いろいろご努力をされているという様子がよく分かりました。私から手短かに2点。1

点目は田中委員がおっしゃったところとちょっと被るんですけども、店舗のオーナーさんのヒアリングですごく聞かれたのは、スーパーバイザーの方の指導に対する期待というのがすごく聞かれまして。スーパーバイザーに対する指導というのを本部としてどのようにされているのか、あるいは評価しようとしているのかというのが1点目です。

2点目はもう1つ聞かれましたのが、廃棄ロス原価がロイヤリティの算定基礎となる売上総利益に含まれないというか、反映されないという計算式を取っていらっしゃるオーナーさんが、その点について何とかして欲しいとおっしゃっているのをお聞きしました。今後何かその部分について変更を加える予定なり、検討するということがあり得るのかということをお聞きしたいと思います。以上です。

○水町委員

1点だけ。加盟店の形態が法人なのか、個人なのかの比率で、今後の方針をどんなふうに考えているか。ポプラさんは個人がどんどん減って、ファミリーマートさんは複数店を奨励しているというのがありました。他の会社さんもあれば教えてください。

○伊藤座長

3人の方にいろいろ出ましたけれども、どうぞお答えいただければと思います。あと、事業承継、継承ですね、のビジネスモデルについて何か取り組んでいらっしゃるかと、考えていらっしゃることを、そういうのを宜しければ教えていただければと思います。

○株式会社セブン-イレブン・ジャパン 永松社長

まず第1点目のイノベーション、ガバナンスに対するOFCの教育ですとか、ITを使った指導とか、そういったことについては、今までは全て担当OFC、スーパーバイザーを通じて加盟店とのコミュニケーションを図っておりました。ですので、窓口は全てOFCという形になっていましたので、例えば建築担当、商品担当、システム担当と、本部の中にはいろいろいるわけなんです。それが全てOFCを通じてとなりますと、OFCの負荷も確かに非常に高くなるという部分が現実あります。ですので、これを改善するために今スタートしていますのは、お店のパソコンがございますので、そこに動画情報を担当の方から直接流すというやり方をまず商品の方からやって行きます。今までは商品に対する、例えば新規商品のご案内とか、そういうのはOFCを通じてやりましたが、本部の商品担当のMD、マーチャンダイザーは直接動画で、これはどういう特徴があって、こういうメリットもありますというようなことを流すことを先月からスタートしています。非常に好評ですので、これは他の部署からの加盟店へのご案内もそういった形のやり方を取っていきたいというふうに、まだ始めて1カ月ばかりですのであれですけども、非常に効果があるというふうに考えております。

それから、今北海道でこれはテストをやっているんですけど、お客様がスマホでお店

に注文を出して、それを小型の配送車がそのデータを配送車に入れて、それを直接お客様のところに商品を届けると、こういう仕組みのものを今 100 店舗で実は実施をしています。これは過疎化ですとか、そういったところにも今後非常に対応できるというふうに考えております。これはそのご自宅じゃなくて、例えばグラウンドか何かで野球大会をやっていると。その住所を入れれば、そこにも配達できるというような、スマホで入れれば、です。そういうような仕組みを今動かしておりますので、こういったようなイノベーションをさらに、さらにまだ損益の宣伝も何も入れていませんので、まだ手探りの状態ですけど、これをもう少し店舗を拡大してやっていきたいというふうに考えております。

それから、廃棄ロスを原価に含まないというのは、これは非常にいろいろなところで議論されているわけですが、これは発注、お店の商品はオーナーさんの物という考えでやっております。共同ビジネスですが、その中で加盟店オーナーさんと我々の中のやはり役割分担という中で、その発注だったり、在庫品についての所有権利はオーナーさんにありという中でそういったような形を考え方として取っております。そして、トータルとしての経費の問題になると思います。不良品を本部と分け合うのか、オーナーさんがご自分で負担するのとなりますと、トータルとしての経費がどうなのかという問題だと思いますので、その役割分担の考え方を崩さずに経費をどうやって削減するかというのは、先ほどのエシカルの部分に我々行き着いたと。そうすると、我々の負担でやりますけれども、それは売価の設定とか、そういったことはあくまでもあくまでオーナーさんである。我々は販促としてやっているという立場で役割分担の中で経費をどういうふうにコントロールするかということを考えております。

それから、複数店につきましては、これは奨励のチャージの減額等をやっておりますので、複数店については奨励をしているという立場になります。

それから最後の事業承継の問題ですが、実は今これ非常にやはり我々の中でも大きな問題として捉えております。跡継ぎの方がいらっしゃるタイプの方、もしくは土地建物はご自分でやっています、我々だったらAタイプと言っていますが、全体の中で今2割ぐらいの構成になっていますけれども、そういった方については例えば店舗の大家さんになっていただくという形で、我々が店舗を引き受けたり、他の方に譲ったりという形でやりますと、オーナーさんには何らかのお金が入ると、サラリーマンである我々だと退職金というのがありますけど、オーナーさんにはそういったものがございませんので、Aタイプは土地建物がそういうオーナーさんのタイプではそういうやり方があります。残念ながらCタイプには土地建物が我々の場合にはそういうものがないので、これについては実は今検討して来春までには結論を出そうとしております。要は何らかの形でハッピーリタイアできるという形を取れば、より経営に対して幸せになっていけるだろうなということを考えて、あと、数カ月の中で結論を出せばということで今スタッフ部門の中でその辺は検討しているという次第です。

それから最後に1つ抜けました。FCの指導ですけれども、これは今1カ月に2回、本部に全FCを全体の3割から4割ぐらい呼んで、あとはテレビ会議で情報を伝える。もしくはその後地区の責任者等を通じて指導をするというやり方を取っていますけれども、これも先ほど言いましたように、ちょっと2万店、9,000人というレベルになると、やはり変えていかなければいけないという中で、逆に我々が地方に出向いて、その地域のOFCと直接ミーティングをするというようなやり方の方が効率的、もしくはダイレクトにいろいろな考えを伝えられるのではないかなというふうに今考えています。まだ実行段階ではありませんけど、今の問題、今いろいろなことが起きているところからすると、それは急務ではないかなというふうに考えています。

○株式会社ファミリーマート 澤田社長

今のご質問の大前提なんですが、私は繰り返しになってしまうのですが、店舗を拡大することによって経営、会社を大きくしていく、そういうような時代というのはもうとっくに終わったんじゃないかなと思っています。店舗の数イコール会社の力、数での競争を徹底的にやって来た。割とそのビジネスモデルが非常に優れているので、徹底、金太郎飴で決めたことを実行するというふうな時代があまりにも長かった。あるいは本当にそれでも優れているモデルだったので、ある程度収益があったという時代が僕はあまりにも長かったと思います。我々がそれを否定しているわけじゃないのですが、一方でそれをやった結果、いろいろな不都合が現場で起こっていると。ずいぶん店舗がありましたけれども、店舗は場所によって全部違います。九頭竜川の道の駅にある店舗もあれば、東京都内の店舗もあれば、全部違います。オーナーさんも全部違います。そういう中でどうやってオーナーさん1人1人に寄り添って、そういうようなものをカスタマイズ出来ていくのかということが極めて重要なんじゃないかなと思います。従って、いろいろなオプションを作っていかなければいけないというのが我々の考えている前提です。その中で今回毎日時短もそうですし、週1時短というのも実行しています。これは非常にニーズあります。数字はあまり変わりません。正直言って。若干落ちますけれども。あまり変わりません。従っていろいろなオプション。ポイントなんかも今回オープン化と言っていますが、私はちょっとオープン化したくないという方も若干います。そういう方にも丁寧に説明した上で、できれば一緒になって、ここにはできるけど、ここにできないというのはお客さんにとって不都合なので、避けたいですけれども、どうしても加盟店さんがやらないということであれば、それも受け入れていかなければいけない。それは金太郎飴でプッシュして来ているビジネスというのはもう破綻していると。もっともっと加盟店さんの状況に寄り添って丁寧に作っていくということが大前提でございいます。それを実行して、いろいろなものを、オプションをそろえて行くというのが今回の考え方のベースでございいます。

そういう部分で言ってしまうと、スーパーバイザーの教育でございいますが、これ

も残念ながらプッシュです。言われたことをやれというようなことの時代が僕は長かったと思います。正直言って。統合以来、いろいろな改革やっていますけれども、やっぱりそういうのがまかり通っていた時代が長きに渡ったと思っています。そうじゃなくて、今は加盟店さんからのご評価をどれだけ、ご満足いただけるかということで制度を変えました。統合してブランド転換をして、制度を変えた。要は定量的な部分に関しては3割に落として、定性的な部分を7割に上げたというのが、今回初めて3月1日に実行していますので、これを継続的に検証していきたいと考えています。

イノベーションでございますが、これは両方あると思うんですが、オペレーションの部分のイノベーション、ロボット化であったりとか、いろいろなことは当然やっています。これは待ったなしでやらなければいけないと思っています。一方、トップラインを上げるためにやらなければいけないのは、商品の拡充だと思っています。サービス面の商品、いろいろなものを僕ら宅急便にしても、あるいは具体的な会社名出しちゃいけないですけど、一部いろいろなものを送るために、発送するようなサービスやっていますが、加盟店さんにお聞きすると、残念ながらなかなか儲からない。ものすごい数が増えています。数が増えているにも関わらず手数料が低いということで、大きな問題になっています。我々Amazonさんと組みました。Amazonロッカー入れました。おかげ様で非常に順調です。個数はすごく上がっています。だから、加盟店さんがご負担かからずにそのサービスを上げて行くかということに関しても、いろいろな企業と、Amazonさん筆頭に、もうこれは公開している話なので申し上げますけれども、取り組みを始めました。これは増やしていきたいなと思っています。

あと商品面でございますが、僕は日本の流通業、140兆ございますので、バタバタ、バタバタ、我々情けないことに競合とやっていますので、いよいよいろいろなことでイノベーションを商品に対しても生める環境がだんだん整って来ていると思いますので、これからは新しいものを生めるというふうに確信をしております。それも着手をしておりまして、順次加盟店さんに送客できるような新しい商品に関しては順次投入していく予定でございます。

あと事業継承に関しては、久保の方からご説明をいただきたいと思います。

○株式会社ファミリーマート 取締役 専務執行役員 CSO(兼)経営企画本部長 久保勲氏

我々のチェーンにとりましても大きな課題になっております事業継承の問題について、どのようなことをしているかということをご説明いたします。基本的には親族への継承はOKをしております。三親等まで、一応認めるということでそのまま事業継承をしていただくということにしております。また、FC契約者の雇用社員、それが店長さんであったり、マネージャーさんであったり。3年間経験を持たれた方につきましては、そのままもとのFC契約者の加盟店様の契約をそのまま引き継いでいただくという形を取っております。それに対して何かいろいろな制限を付けたりというふうなこ

とは、現在のところやっております。これもどんどん加盟者の方々の高齢化が進みまして、そういうことをいろいろな店舗、いろいろなことで運営していく、維持していくという意味でも、こういうことを取り組んで行くというのが既にこれは契約そのものの改定とか、そういうことをようやくして、今こういう形で速やかに実行しているということであります。以上です。

○株式会社ポプラ 大竹執行役員

FCのモデルというところで言いますと、当社においても以前はどちらかと言うと、加盟店に対して押し付け的な高圧的な形での指導ということをメインで動いておりました。ただ、現在に関しましては、それぞれ加盟店の問題を共に考えてしっかり分析して、お互いが納得した改善計画あるいは行動計画を作って、これに取り組んで行くという流れに変わって来ているというのが今の実態でございます。

それから、イノベティブな部分、我々の規模で言うと、なかなかIT的な部分で他社に先んじてというのは難しい状況なんですけれども、我々は売上ロイヤリティ制度ということで、その商品の粗利を確定させる必要がなくお店で取り扱うことが可能です。ですから、以前あったお店なんかですと、加盟店さんが取り扱っていた衣料品、あるいは生花、こういったものもあわせて1つのコンビニのパッケージの中で販売ができるというのが我々最大の特徴でありますので、ここに関しては今後もしっかり取り組んで、少しでも加盟店さんの売上になるような形のものを組み上げていければいいなというふうに考えております。

事業承継に関しましては、基本子どもさんが親を継ぐというのは、基本ほぼなしというふうに我々は考えております。ですので、今やられているオーナーさん、自社の物件であれば、これを我々、期限3年ですけど、法人さん等への貸し出しを斡旋する、あるいは事業そのものをお辞めになる場合には、後継テナントとして何かそこを借りてくれる事業者はいないか。そういったところのケアはしっかりして行っているつもりなんですけれども、残念ながら個人での加盟者さんがそのまま引き継いでコンビニをやるというのは、今は非常に厳しい状態だという認識でいます。

○山崎製パン株式会社 デイリーヤマザキ事業統括本部 管理本部長 中嶋康臣氏

山崎製パンの中嶋でございます。まず地方への権限移譲になるんですけれども、実は7年前まで、私ども株式会社デイリーヤマザキという会社だったのですが、全国規模で北海道を除く全国で店舗がございましたが、私たちの規模で言うと、別会社ではなかなかサービスが行き届かないということで、先般の吸収合併になりました。吸収合併の前は全国で12リージョンだったんですけれども、今19リージョンにしています。なぜ19かと言うと、全国の工場にそれぞれS Vの事務所を移して、工場のマンパワーも借りながら1店1店のケアをしていく。例えば自動ドアが壊れた、トイレの鍵が壊れたという

時に、なかなか業者さんをお願いしても直らないですけれども、工場の修理の人が行って直せば、すぐ対応ができるだとか、加盟店の日頃のお困りごとに対してマンパワーということで、今まで対応できなかったもののサービスが上がるということで、地方にある意味権限移譲と言うのですか、そういうふうなことをさせていただいています。

また、S Vに対する加盟店の期待が多いということなんですけど、やはり競合が非常に激しくなってくると、S Vの仕事って今までの仕事と全然変わって来て、より密着してフォローしなきゃいけないというふうになって来た時に、今後も工場にいろいろ支援を願うだとか、パワー的にお願いするというのもできているということですから、本部と工場の2面でいろいろな加盟店のサービスを現在行っています。

あとは廃棄ロスの売上原価に利く前ということですが、これは合併した時に作りました。ヤマザキデイリーストアが売上歩合方式に変えております。現在330店で約2割のお店がこういうふうなパッケージを選んで加盟されたオーナー様でやろうということですし、法人・個人オーナーの比率でございますが、約大体半々ぐらいになって来ております。そういう意味では、いろいろな変化にパッケージを作って、前回対応をさせていただいているということです。その後、長年加盟していただいたオーナー様がご高齢で事業継承できない時、もちろん親族であるとか、店舗で一緒にやっていた方がという時には、当然認めておりますけれども。やはりそれでもできないという時は、昔加盟された方は自分の店舗が多いんですね。ですから、そういう店舗につきましては、本部で仮受けまして、改装して、そして、新しいオーナーを本部の方で探して店を運営していただくというふうな形を取っております。

イノベーションのところについてはちょっと具体的な事例としては申し上げるようなことはございません。以上です。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。少し時間を超過して、遅くなって申し訳なかったのですが、いろいろ多数、有意義なご意見をいただきまして、ありがとうございました。それでは1時間を超しておりますので委員等の質問はこれで終わりにさせていただきたいと思います。これで、本日の議事は全て終了となったので、司会を事務局に戻します。

3.閉会

○事務局

ありがとうございました。それでは、以上をもちまして、本日の第2回コンビニヒアリングを終了したいと思います。長時間にわたり、ありがとうございました。各社の皆さんにおかれましては事務局の方から声掛けを致しますので、そのご案内で退出いただければと思います。よろしくお願いします。以上です。

お問い合わせ先

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