

新たなコンビニのあり方検討会（第1回）
議事録

日時：令和元年6月28日（金曜日）9時45分～11時45分
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）事務局説明（コンビニの現状と課題について）
- （2）有識者（根本委員）からの説明
- （3）事務局説明（ヒアリング・アンケートの進め方について）

3.閉会

議事内容

1.開会

○事務局

定刻になりましたので、ただいまより第1回新たなコンビニのあり方検討会を開会いたします。本日はご多用のところ、お集りいただきまして、誠にありがとうございます。私、事務局をしております経済産業省消費・流通政策課長をしております永井と申します。本日はよろしくお願いたします。

まずは事務局より連絡事項としまして、経産省ではペーパーレス化を進めておりまして、今日の資料につきましてはお手元のタブレットで進めたいと考えております。このiPadのホームボタンを押していただきまして、2回押していただくと、検討会の資料一覧の画面が出てくるかと思えます。その資料に従いまして見たい資料をタップしていただき、その後、戻る時には左上のところに「戻る」の左矢印出てくるかと思えますので、それを押しますと、またこの資料一覧の絵が出てくるかと思えます。使用方法等、不明な点ございましたら、事務局ずっと後ろに控えておりますので、回りますので、お申しつけください。

それから、2つ目には事前にもご連絡をさせていただきましたけれども、本日の議事につきましては、全て公開ということで、本日、傍聴者多数ですけれども、会議室の都合上、なかなかご希望を叶えることができず、ウェブの中継を撮らせていただくこととなりました。改めてご了承いただければと思います。

それでは、開会にあたりまして、世耕経済産業大臣よりご挨拶をいただく予定でしたけれども、まさにG20サミットの都合上、欠席となってしまいました。代わりに世耕大臣よりビデオレターを預かっておりますので、放映させていただきます。

○世耕大臣

経済産業大臣の世耕弘成です。第1回新たなコンビニのあり方検討会の開催に当たって、一言ご挨拶を申し上げます。この会は私の発案で立ち上げました検討会でありまして、私も第1回目の今日、ぜひとも出席させていただいて、皆様のご意見やご議論を聞かせていただくことを大変楽しみにしておりました。大阪で開催されるG20サミットのため、大変残念ながら出席がかなわず、ビデオメッセージでご挨拶をさせていただきます。

全国津々浦々に存在するコンビニは生活密着型の商品、サービスの提供に加え、防犯活動や災害対応など、地域社会において多様な役割を期待される存在となっております。また、新技術やデータの利活用によって、生産性向上や新たな付加価値の提供も期待されているところです。一方で店舗が飽和状態と言われる中、人手不足やオーナーの高齢化が深刻化するなど、コンビニの成長を支えてきた環境は大きく変化しつつあります。こういった中、今後もコンビニが社会的期待に応えながら持続可能な

成長を実現していくために、コンビニの抱える今日的課題と、今後進むべき方向性を検討する新たなコンビニのあり方検討会を立ち上げることにいたしました。

今日はその第1回の検討会であります。委員の皆様方におかれては、新たなコンビニのあり方を検討する上での視点や論点について、幅広くご示唆をいただきますよう、皆様のこれまでのご経験や知見を踏まえた闊達なご議論を期待致します。また、この検討会においては実態把握の観点から、コンビニオーナーの皆さんや本部へのヒアリング、また、コンビニの従業員の皆さんやユーザーの皆さんへの調査も実施する予定であります。先日、コンビニ各社に策定いただいた自主行動計画についても、フォローアップをしていきたいと考えています。今日の議論の様子はインターネット配信をさせていただきます。国民各層、多くの皆さんにもこの議論をご覧いただき、皆様と共に日本が世界に誇るコンビニシステムの未来の姿を描いていきたいと考えております。今日はぜひ充実したご議論をよろしくお願い申し上げます。

○事務局

それでは、まずは資料2で委員の皆様をご紹介させていただきたいと思えます。お手元のタブレットの方で資料2を開けていただければと存じます。

まずは座長でありますけれども、東京大学名誉教授、学習院大学国際社会科学部教授の伊藤元重委員であります。伊藤先生には本検討会において座長を務めていただくことにしております。

続きまして、東京大学大学院情報学環境総合防災研究センター、特任助教の宇田川真之委員です。

○宇田川委員

宇田川です。よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、学習院大学法学部教授の小塚荘一郎委員です。

○小塚委員

小塚です。よろしくお願い申し上げます。

○事務局

小塚先生には本検討会において座長代理を務めていただきます。

続きまして、名簿では相模女子大学客員教授の白河桃子委員でございますけれども、白河委員は本日所要のため、欠席となっております。

続きまして、A.T.カーニー株式会社パートナーの関灘茂委員です。

○関灘委員

関灘と申します。よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、日本マイクロソフト株式会社流通サービス営業統括本部シニアテクノロジーストラテジストの田中圭介委員です。

○田中委員

田中でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、武蔵大学経済学部教授の土屋直樹委員です。

○土屋委員

よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、株式会社東レ経営研究所チーフアナリストの永井知美委員です。

○永井委員

永井でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授の夏野剛委員です。

○夏野委員

夏野です。よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、公益財団法人流通経済研究所理事の根本重之委員です。

○根本委員

よろしくお願いいたします。

○事務局

続きまして、株式会社ビービット東アジア営業責任者の藤井保文委員です。

○藤井委員

よろしく申し上げます。

○事務局

続きまして、サステナビリティ消費者会議代表の古谷由紀子委員です。

○古谷委員

古谷です。よろしくお願ひいたします。

○事務局

続きまして、本田屋本店有限会社4代目代表取締役の本田勝之助委員ですけれども、本日所要のため、欠席となっております。

続きまして、東京大学社会科学研究所教授の水町勇一郎委員です。

○水町委員

水町です。よろしくお願ひします。

○事務局

続きまして、日本テレビ放送網株式会社解説委員の宮島香澄委員です。

○宮島委員

宮島です。よろしくお願ひします。

○事務局

最後に、駒澤大学大学院法曹養成研究科教授の若林亜理砂委員です。

○若林委員

若林です。よろしくお願ひいたします。

○事務局

続きまして、次のページに行っていただきますと、オブザーバーの省庁が出ているかと存じます。本日まで出席、公正取引委員会企業取引課の平塚敦之課長です。

続きまして、警察庁生活安全企画課の近藤亮太都市防犯対策課です。

今度こちら側、厚生労働省労働基準局監督課の石垣健彦委員です。

○石垣課長

石垣でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局

農林水産省食品産業環境対策室の野島昌浩室長です。

○野島室長

野島でございます。よろしくお願いいたします。

○事務局

最後に、中小企業庁商業課の小島暢夫課長です。

○小島課長

よろしくお願いいたします。

○事務局

また、本日は欠席となっておりますけれども、内閣府の防災担当からも本検討会のオブザーバーとして参加いただくことになってございます。

それでは、これからの議事進行は伊藤座長の方をお願いをしたいと思います。

○伊藤座長

座長に就任しました伊藤でございます。よろしくお願いいたします。本検討会では忌憚のない、活発なご意見をいただきたいと思っております。円滑に議論が進みますように、皆様のご協力をお願いいたします。

それでは、早速ですが、議事に入りたいと思っております。まずは事務局より本検討会の趣旨、議事の取り扱いについて説明をお願いします。

2.議事

○事務局

それでは、お手元のタブレットで資料1「議事の取り扱い等について」という資料の方をお開きいただければと存じます。まず趣旨でございますけれども、全国津々浦々に存在するコンビニエンスストアは生活密着型の商品サービスの提供に加えまして、防犯活動や災害対応等、地域社会において多様な役割が期待され、また、それを担っていただいている存在となっております。他方、一店舗当たりの来客数は減少傾向にあり、また、オーナーの高齢化や人手不足が深刻化する等、コンビニエンスストアの成長を支えてきた環境は大きく変化してございまして、持続可能性の観点

からコンビニのあり方の再検討が求められている状況と認識をさせていただきます。

今後、コンビニエンスストアが社会的な期待に応えつつ、持続可能な成長を実現するために先ほど大臣からのビデオレターにもありましたように、今日的な課題と今後の方向性を検討する「新たなコンビニのあり方検討会」を開催することといたしました。また、実態把握の観点から、並行しましてコンビニオーナーへのヒアリングやコンビニチェーン本部からのヒアリング、また、従業員、コンビニユーザーへの調査も実施していきたいと考えているところでございます。

2番目の議事の取り扱いにつきましては、冒頭申し上げましたように、基本的には本検討会は公開でやらせていただきたいと思っております。議事についても公開をしていく、また、議事概要を作成し、資料と共に公表するというようにしたいと思います。

ただし、座長が必要と認める時には議事の一部を非公開とすることができるということで企業情報等含まれるような場合、非公開にするということもできるという形にさせていただいております。それに伴いまして、議事の概要や資料の一部または全部について公表しないこともあり得るということをご条件として入れさせていただいております。

3つ目の本事務につきましては関係部局の協力を得まして経済産業省の消費・流通政策課の方で行わせていただきたいと考えているところでございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。ただいま、検討会の設置あるいは議事の取り扱いについての説明がございましたが、内容について何かご疑義のことございますか。よろしいですか、ありがとうございます。それでは、この先、事務局よりコンビニエンスストアの現状と課題について事務局お願いします。

(1) 事務局説明（コンビニの現状と課題）

○事務局

続きまして、またタブレットの方で資料3の事務局説明資料というのをお開きいただければと思います。パワーポイントの資料、横の資料となっております。

表紙1枚をめくらせていただきまして、本検討会の設置趣旨でございます。先ほど資料1で説明したことをなぞっているところでございまして、店舗当たりの客数の減少、オーナーの高齢化、人手不足等の今日的な課題の顕在化により、これまでの成長基盤につきまして脆弱化が進行しているのではないかと。2つ目のところでございますけれども、他方、コンビニエンスストアは買い物サービスの提供等の生活拠点のみならず、地域の防犯、防災機能等の社会的な役割を担うようになってきております。そして、これまでもコンビニエンスストアで導入されてきておりますけれど

も、新しい技術をいかに活用していくかというのも課題になってくるかなと考えているところでございます。ついては、コンビニの今日的な課題および今後の検討性を議論しまして、コンビニが社会的期待に応えつつ、持続可能な成長を実現するためのあり方を検討したいということで本検討会を設置させていただきました。

左下、コンビニビジネスの特徴について見ていただきますと、これまで大量に仕入れ、大量に販売するという規模の利益の追求というのをチェーンのネットワークを活用して実現していただいたところでございます。また、個店の集まりでありますけれども、統一ブランドによる統一的な品ぞろえによりまして、商品のラインアップ、売価も含め、オペレーションの統一も含め、なされてきたところでございます。また、より良いサービスということで24時間営業であったり、多角化する商品サービスをどこのお店に行っても同じように提供したり、というところをしてきていただいたと考えてございます。また、社会的機能、役割としましては、生活密着型の商品、サービスの提供に加えまして、繰り返しになりますけれども、防犯、防災機能としてもやはり夜帰った時に明かりがついているというような安心感も含めて、社会的な役割を担っていただいているところです。そしてまた、ビジネスのスタイルにつきましても、POS データをいち早く活用するといったところで単品管理をする等しまして、高付加価値の商品を開発、販売されてきたというところでございます。

そうして拡大をしてきたコンビニビジネスでありますけれども、真ん中の今日的課題のところ、1店舗当たりの客数というのは後ほど出てくるデータを見ましても減少傾向でありまして、今後単純には規模の利益を拡大していくというのは難しいのではないかと思います。さらに、コンビニのオーナーにつきましても、80年代、90年代に始められた方々が高齢化を迎えています。さらに近年の人手不足の状況によりまして、これまで提供してきたサービスの維持拡大というのはなかなか難しい状況にあるかと考えております。加えて、統一的なオペレーションということで、全国統一されていることがメリットでもあり、特徴でもあったのですが、ここについて人件費が上がっていく、それから人手不足の地域の偏在もございますので、この部分でのコンビニオーナー様からの不満というものが出てきているところです。そして、その一方で社会的にはコンビニがあるという安心感ということで、社会的な機能も期待されているところでございます。

さらに海外を見ますと、無人店舗のようなものも出てきてございますので、さらに技術やデータを活用すれば、新たな活用も出てくるのではないかと期待をしているところでございまして、一番右側の検討会の方向性でありますけれども、コンビニビジネスのこれまでのような成長基盤というものに少しひずみが出てきているのではないかと考えております。その上で社会的な期待に応えつつ、どのような形であれば持続可能な成長を実現することができるか、等ということを検討したいと考えているところです。

ページめくっていただきまして、簡単にこれまでのコンビニの経緯を確認させていただきたいと思いますが、コンビニエンスストアの始まりは 60 年代、個人商店へのチェーンオペレーションの導入による中小小売店の経営の近代化というところで、なかなか単独では厳しいパパママショップ、酒屋さん、お米屋さん等がコンビニエンスストアのブランドの中で多様な商品を扱えるというようにところにメリットがありました。統一ブランドによる統一的品ぞろえ、ドミナント出店による物流の効率化等、中小の店舗であっても規模の利益を追求できるようになったということでございます。その後、チェーンが急速に拡大する中、さらなる出店を目指すためには、これまであったお店を転用するのではなくて、チェーン本部側でどこにお店を出すかという出店地を選定しまして、その後、オーナーの希望者を募って、そこにコンビニを開設するという、今までのお店から変わるというよりは、本部の方がここに置こうという意思を持ってビジネスをしていただくという姿に変わって来たところです。3つ目のところですが、都市化、モータリゼーションの進展によりまして、夜型の生活リズムというものも出てきておりまして、店舗が 24 時間開いているのが今や当たり前というような状況になっています。加えて、取り扱いの商品についてもプライベートブランドを展開するというような製・配・販一体的な P B 商品を含めたところが進行しています。加えて、チケット、宅配、公共料金、ATM などの多様なサービスを提供するようになってきています。それから、単なる物販のポイントではなくて、イトインでありますとか、カフェを併設するというような、新たなニーズを開拓するなどしまして、単に買い物の場だけではなくて、利用者側の用途も多様化してきたというところがございます。これまで足し算でいろいろなサービスを足してきたということもありますので、いろいろなことをしなければいけないということで、マニュアル化が一層進展しているのではないかと考えるところです。

下のところに、参考までにコンビニエンスストア以外の業態についての変遷を簡単に整理してございますけれども、1950 年代から 60 年代、駅前にある大きな百貨店と小さなストア、商店街という、このような種類しかなかったところ、1960 年ぐらいに、いわゆる大きな食品スーパー、GMS の形態が出てまいりまして、それがチェーン化をして急拡大をしていきました。併せまして、チェーンストアの展開によりまして、店舗のオペレーションというのがある種標準化され、スケールメリットを得られるようなビジネスになってきました。そして、70 年代に入りますと、郊外型のショッピングセンターができてまいりまして、そこに土地の制約なく、大きなチェーンストアを作ることができるというような状況になったところで、まさに中小のお店がコンビニエンスストアという形で生まれ変わることによって、その大きなチェーンストアと小規模な商店が併存するということが維持できたというふうに理解をしているところです。そんな中、コンビニエンスストア、やはりすぐ何でも行って買えるという便利なところで価格競争に必ずしも巻き込まれることなく、いち早く POS シ

システムを入れる等しまして、多品種・高頻度・少量の物流の確立と、さらには時間帯指定の計画配送を特徴としますジャストインタイム物流の導入等によりまして、配送コスト、これも共配センター等を作って、大変コストを削減して小さなお店に対してもスケールメリットを与えるというようなどころが出てきたというふうに理解をしているところです。

そうやって発展をしてきましたコンビニエンスストアですけれども、3ページの方見ていただきますと、今少子高齢化が進む我が国におきまして、コンビニの店舗数は5万5,000店ということで、国民約3,000人に1つぐらいの店舗数がございます。そして、その店舗数が増加する中、コンビニ全体の売上は増加傾向にあるということですが左下の青い棒グラフですけれども、売上高は着実に今も伸びているところです。その背景としましては、真ん中の黄色い棒グラフですけれども、店舗数の増大に比例をするものでありまして、一番右の折れ線グラフがコンビニ1店舗当たり、1日当たりの来店客数ですけれども、これは2014年の1月の769人から2018年1月には685人ということで、傾向としては減少傾向にあります。他方、コンビニエンスストアの努力によりまして、客単価の方は増加をするという形で、そこで帳尻が合う形で3ページ下のところすけれども、1店舗当たりの売上高はほぼこの10年間横ばいという状況でございます。しかし、この売上高、人件費の方はこの5年で1割程度上がっているという状況を見ますと、この売上高に対しての利益配分でありまして、店舗の方の人件費の比率というのはかなり上がってきているのではないかと思いますし、あくまでもこれは平均値でありますので、売上高が高いところ、逆に厳しいところも出てきているという差を考えますと、この1店舗当たりの売上高がこの10年変わらないということが、個店、個店で見ますと、本当に増加している店舗もあれば、減少している店舗もある可能性もあるということで、平均値だけではなく、個店でも見ていかなければいけないのではないかなと思っております。最後の棒グラフですけれども、多くの店舗で売上、チェーンとしては売上が伸びていく中でオーナーとしての店舗経営の維持については不安を抱えるようになってきた背景があると思っております。

今日的な課題の2つ目でありまして、先ほど申し上げましたように、第一世代でなっていたオーナーの方の高齢化も進行してございまして、誰を後継者にするかというような不安の中でオーナー自身の健康問題も不安というような声がアンケート情報の方で上がっているところです。また、近年の人手不足でアルバイトが確保できない状況があるという声もありまして、さらにコンビニは多様なサービスを入れていただいたこともありまして、賃金の割にはいろいろな作業を覚えなければいけなくて、労働が厳しいというような評価があるという話も聞いているところでして、なかなか時給の上昇や、オーナー、夜間に人が集められない場合、オーナーが代わりに業務に当たらなければいけないということで、オーナーの勤務の長時

間化を招いているというような状況にあるかと思えます。

経済産業省の方でこの春にアンケート調査をさせていただきました。5年前にも同様の調査をしてございまして、左下の円グラフですけれども、人手不足の状況はどうですかと、2014年にお伺いをしたところ、明らかに人手不足だと言われている方が全体の22%であったところに対しまして、今回の調査では、それが61%まで拡大をしているというような状況です。それから、マクロのデータでも出てございますけれども、最低賃金も右肩上がりで上がっており、有効求人倍率も最近ですと販売分野の有効求人倍率は2.7倍と、3倍に迫る勢いというところまできてございまして、かなり人手の確保というのは、このコンビニエンスストア業界でも大きな課題になっているというふうに認識をさせていただきます。

次のページに行ってくださいまして、5ページでございます。先ほど申し上げましたように、経済産業省ではこの春にコンビニオーナーに対する調査を行ったところでございます。オーナーの満足度の低下や人手不足の深刻化等が確認をされましたということで、左のところ、高い人手不足感、先ほど円グラフでお示しいたしましたけれども、この青いところの61%、ここは明らかに従業員が不足しているということがわかります。その要因、個別に見ても、一部の時間帯、特に深夜に人が集まらないということで、働きたい時間と働いてほしい時間の mismatch が起こっていると考えております。それから、人件費も上昇しています。仕事も複雑化しているというような現状がございまして、真ん中のところ、オーナー様に今の経営、満足していただけますかというような質問をさせていただいております。2014年、5年前の調査では「大変満足している」「概ね満足している」という方で7割だったところでございますけれども、今回の調査におきましては、「大変満足している」がぐっと減りまして、青いところの「満足していない」のところは倍程度増えているというような状況でございます。さらに「更新を希望するか」というところでもありますけれども、2014年の調査では68%の方が「更新したい」というふうに答えていただきましたが、今回の調査では灰色のところ、「わからない」と答えている方がかなり増えているというところでございます。下のところで、どういった不満があるかというところにおいては、オーナーさんの拘束時間が長い、休みが取れない、それから健康が心配、その中でまた24時間の営業が負担になっているというような声が出てまいりました。また、人件費上昇に伴う利益配分も不満が出ているところがございますし、利益が上がるころ、近隣への出店についても、不満が出ているというような状況になります。そして、右側のところでもありますけれども、「本部に何を求めますか」というようなところを聞いたところ、「人手不足のためスタッフを派遣してほしい」「営業時間の見直しをしてほしい」「利益配分の見直しをしてほしい」、それから、「本部によるサポート、コミュニケーションをしっかりとってほしい」というようなところの意見が寄せられたところがございます。その課題を整理しますと、まず店舗オペレーションに関

わるような問題、それからオーナーさんとの利益配分に関する問題、何よりもサポート、コミュニケーションが不十分だというような、そのような意見をいただいているところでもあります。

これまでが今日的な課題の説明でございますけれども、今度6ページに行ってくださいますと、コンビニに期待される社会的な役割についても拡大しているというところでございます、1つ目のところ、全国に展開するコンビニは生活に密着する商品、サービスの提供拠点として社会のインフラと言われるような状況になってきています。加えまして、高齢者にとっても手軽な買い物先でありまして、そういったところで宅配の預かりや発送、見守り機能等の高齢社会を迎える上での役割と言いますか、これは新しいサービスの可能性と言えるかもしれませんけれども、そういうものもあるかと思えます。

2つ目、人口減少が続く地域におきましても、コンビニエンスストア、ロードサイドにあたりするなど、強い物流網をお持ちでありますので、残り得る買い物拠点になっております。なかなか単店の店舗ですと、商品の調達が大変ですけれども、コンビニの物流網を背景にすれば、残り得る買い物拠点としても期待が持てるのではないかと考えているところです。さらには、災害時におけるコンビニの役割も重要になってきまして、近年の災害においてはコンビニから物がなくなったというようなことが一方で報道される等、店舗の品ぞろえがある程度災害からの復旧のバロメータとして捉えられているようなことも見られてございます。

左下の折れ線グラフを見てみますと、「日常、月何回ぐらい、どこに買い物に行きますか」というアンケートを取っていただきますと、昨年は食品スーパーを超えて、コンビニエンスストアに月に10回は行きますというようなことで、コンビニエンスストアがある種最も身近な買い物の場所になってきています。加えて、過去の経産省の方の研究会でもやりましたけれども、社会インフラとして求められているコンビニには、例えばエネルギーの節約の話、食品ロスの話、それから、防犯の機能のある程度担っていただく、それから、先ほど申し上げた地域の拠点としての役割、そして、新しいサービス、収納代行のようなものも含めた新しいサービスなんかも提供できるような可能性を持っているというようなところが整理されているということでございます。

さらに7ページに行ってくださいまして、そういったコンビニですけれども、早くからPOSを入れていただき、30坪程度の非常に狭い売り場でありまして、どの商品が売れているかというような単品管理ができるようになり、非常に効率的に売り場をできるようになったということにして、そういったような単品管理の機能が上がっていきますと、PBブランドのような高付加価値の商品も開発、販売ができるようになったということでございます。

そういった意味でコンビニの特徴でありますけれども、左下のところで、コンビニ

に経験の少ないアルバイトでもある程度データをバックに売れない商品、売れる商品の発注ができるようになったところがコンビニチェーンのデータを活用するようになるということ、より精緻なマーケティングができていくというところがございます。右の方にそのような事例をセブンイレブンさんの例をお借りして書かせていただいています。

そして、次に8ページですけれども、さらに世界に目を向けますと、1つ目のポツでありますけれども、特に小売りのところにAI、IoT、ロボット等のテクノロジーを活用するということが、2025年までに全世界で58億ドルの投資が行われるというような試算もございます。そして、そのテクノロジーの活用というのは単なる効率化だけではなく、いかに買い物をしていただく方、生活者の方に満足をしていただくかというところの視点が強くなっていったということ、事例を見ますと、電子タグ、RFIDを用いた商品管理、価格の柔軟的な変更もできるようになってきました。そして、上の真ん中のところですが、Amazon Goのような無人の店舗の可能性も出てきました。そして、右の上でありますけれども、アメリカのベンチャーのMarbleから無人の配達ロボットのようなものもできてきて、ラストワンマイルもこのようなロボットで代替できるというような可能性が出てきました。それから、左下、シルタスという、日本のベンチャーでありますけれども、商品のマスターの方に栄養素情報を登録しておきますと、買ったものの五大栄養素、どういったものを持っているか、ということが手元のスマートフォンの方に集積されて、こういった栄養素が足りていないと、そういうようなプロモーションができるようになるというものも入れているところです。それから、味覚センサーというのは、慶応大学のベンチャーでありますけれども、味覚を数値化するということが、商品企画が、こういったような味覚を数値化することができます。味というのはなかなか伝えにくいものでありますけれども、数値化できるということで、これもまた商品、マーケティングの上で大きな可能性が出てくるのかなと思っているところがございます。最後、Krogerが始めましたデジタルサイネージ、これは価格のところをデジタルサイネージにしまして、価格を柔軟に変えられるだけではなくて、その商品の情報をそこで流すことができます。さらにスマートフォンと連携をさせて、その人が事前に欲しいと思う商品を登録しておけば、売り場に誘導をする、あるいは、クーポンみたいなものもプッシュで送るというようなことができるということで、単にお店に入って売り場を眺めるだけでなく、インタラクティブにその商品の情報を与えられるような状況になっていっているということです。

最後、ここで皆様にご議論を深めていただきたいということで、まず政府の検討会でもありますので、これまでのコンビニが担ってきていただいた社会的な役割でありますけれども、さらに今後こういった役割が期待されるか、それは単なるコンビニへの期待というよりは、あくまでもコンビニビジネスを継続するに当たって、こうい

ったような機能も与えていくとより持続的になるのではないか、というような視点、それから、そもそも新しい技術が入っていくような中で今後も持続可能な形で成長していくためにどのようなシステムが入ってくるとより持続的にコンビニという概念ではなく、ネットワーク、5万5,000店を超えるネットワークを持っているというところがどのような活用ができるかということ、等が論点になるかなと思っておりまして、ぜひ委員の皆様のご知見でいろいろなアイデアをいただければと思っていますところでは。

最後に今後の進め方、10 ページのところですが、この検討会については年内、もしくは来年1月くらいにかけまして、4回程度開催するくらいのスケジュール感で考えているところでは。その中で特にこの1回目が終わったところでユーザー調査、オーナーヒアリング、従業員調査等も行わせていただき、その結果等も皆様に見ていただきながら、第2回検討会、第3回検討会等を開催させていただき、4回、5回回りである程度の方向をまとめていくというようなことを検討してございまして、本部のヒアリングもどこかでやらせていただくということで、コンビニチェーン本部とも意見交換をする機会を設けたいと考えているところでは。以上で、第1回目の私からの説明を終わらせていただきます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。続きまして、本日は根本委員より、「コンビニエンスストア業界の現状、将来予測と今後の課題について」お話いただくことになっておりますが、この後御用のため、夏野委員と小塚委員が退席されますので、まずお2人から一言ずつ、お願いできますでしょうか。

<途中退席の夏野委員、小塚委員によるコメント>

○夏野委員

夏野でございます。僕はこのコンビニというのは、そもそもセブンイレブンはアメリカ発祥なのに、日本向けにアレンジして、そして日本の中でここまで育って、なおかつ、今中国やアジアを中心に世界に出てきているということで、僕は日本の強みの集大成がコンビニだと思っていますが、そのコンビニが今のような状況になってきて、必ずしも前のような強さを持っていないというのは非常に悲しいことであるし、もっといろいろなことができるのではないかと考えています。その中で1つだけこの本検討会でぜひ皆様とご議論させていただきたいと思っている私の視点は、これだけ公共インフラ、つまり市役所の代わりに住民票を取るとか、印鑑証明を取るとか、あるいはあらゆるオンラインサービスが、今コンビニでチケットの受け取りができるとか、いろいろな形で、いわゆる商品じゃないものがかなりコンビニで価値として受け取れるようになっていきますけれども、どうもオーナーさんの意識として、やっ

ぱりリアルな商品を仕入れて販売することが自分たちの中心のビジネスだと思っ
ていらっしやる節が、僕も何人かのオーナーさんとお話した時に思っ
ていらっしやいます。本部側はネットワークを作るのに多大な投資を
されて、いろいろな ATM を入れるなど、いろいろなことをされてい
るわけなのですが、現場とのいわゆる集中されたネットワーク、私、
IT が専門なので、IT の世界では、もちろんイニシャルの構築は
すごく大変で、コストもかかるのですが、そのロケーションを維持
しているところに対しての正当な付加価値の分配というのが行われ
ているのかなというのが 1 つ問題意識としてあります。これがもし
適正に分配されると、もしかしたらオーナーさん側の取り分がも
うちょっと多くていいというサジェスションができるのかもしれな
いし、それから、そのネットワークが広がることによって、銀行は
間違いなく ATM の数を減らしています。それから、区役所には、
手続き用の特殊な機械がありますが、こういう機械がだいぶ減っ
ています。私、渋谷区に住んでいるのですが、日本全国のセブン
イレブンで住民票も印鑑証明も取れるようになっています。つまり、
価値がかなり移転している。つまり、コスト分担が他のところで減
っている分がちゃんとオーナーさんのところに分配されているか
という観点で、リアルな物の商流とは違う観点で整理した方がい
いのかと思います。住民票を取る際、自治体で取ると 300 円
で、コンビニで取ると 250 円なのですが、じゃあその 50 円の
差額って本来ならオーナーさんが持っ
ていてもいいのではないかとも思
います。値段設定でどうい
うふうな付加価値を分配して
いくかという議論ですけど、
このところに非常に関心を持
ってきておりまして、皆さん
と議論できたらなというふう
に考えました。ありがとうございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、小塚委員お願いします。

○小塚委員

小塚でございます。今日はダブルブッキングになっておりまして、もう少しこちら
におりますけれども、先に発言させていただきます。

コンビニエンスストアは私も継続的に拝見してきて、やはりこのデータを見ます
と、オーナーの方々の意識の変化、それから、人手不足に対する問題意識、やはり非
常に深刻な状況になっているなということを感じます。これは決してこのまま放置
しておいてはいけないことでありまして、このタイミングできちんとしたことを考
えていかなければいけない。ただ、その時に変な対策をしますと、余計に問題がこ
じれていくということで、やはりコンビニエンスストア、しかもこの日本のコンビニ
エンスストア、フランチャイズシステムに乗って運用されているということが大事で
すので、その性質に合った対応をしなければいけないなと思っています。フランチャ

イズシステムというのは、当事者のインセンティブ、動機付けをするための仕組みの
はずです。例えば、普通のスーパーマーケットの売り場担当者、従業員であれば、も
ちろんそれでも当初は努力するわけですが、従業員としての給与体系でしか
ないところを、オーナーという形になり、自分の努力によって売上を伸ばせば、自分
の手元に利益が残るということによって、まさに今夏野先生が言われたロケーショ
ンを維持するインセンティブが上がるという構造であったはずで、その取り分がア
ルバイトに出るよりも取り分が少ないというようなことになっていけば、それは現
場のインセンティブが落ちていくのは当然でありまして、そういうシステム全体の中
のインセンティブの出し方、出させ方が少しずつ来ているのではないかと思います。
それをこの機会にもう一度見直して調整していく必要があるのではないかと
いうふうに思っています。分配の問題もそうですし、そのうちに話題になるかもしれ
ませんが、例えば、廃棄の問題、見切り販売の問題等も同じことだと思っています。

また、マクロに見ますと2つ私は視点が重要だと思っております、1つは地域の
問題です。課長のご説明にもありましたが、都市型から始まった店舗が今ロードサイ
ドからだんだんに地方にまで進出して、農山村部等にもコンビニの店舗はあります。
東京にいますと、コンビニとドラッグストアとディスカウントストアが競争してい
ますけれども、地方に行けば、ディスカウントストアはありません。でも、コンビニ
はあります。地域中核都市で行けば、ドラッグストアはあるかもしれないけれども、
やはり競合店舗の数は違う。しかし、コンビニはある。そういう状況の中で、ちょっ
とコンビニの社会的役割というの、大都市店と地方中核都市とそれから本当の地
方、農山漁村部と、それぞれ役割が違うのではないかとということも考えられます。技
術的なものの導入についても、地方等に行けば、あるいは高齢者の多い地域に行け
ば、むしろカウンターに人がいて、そこで会話をすることの方が大事だという
可能性もありますので、そんなことも考えたいと思います。

2つ目は時間軸ということです。人手不足、確かに今深刻ですが、やはりこれは来
年の東京オリンピック、パラリンピックを控えてという状況が非常に大きいはずで
す。5年、10年という単位で見た時にどうなっていくのかという問題はあります。
他方で、フランチャイズチェーンの中のインセンティブの組み方というのは、これは
ある意味で10年、20年の単位で維持できるビジネスモデルにしていかなければい
けません。そういう時間軸で、短期の問題、中期の問題を考えていく必要があるかな
と思っております。

発言は以上でございます。もう少し、ここで議論を聞かせていただきたいと思います。
す。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、根本委員の方から、ご説明お願いしま

す。

(2) 有識者（根本委員）からの説明

○根本委員

ありがとうございます。それでは、事務局から、流通を見る視点から、現状の課題について、若干の整理をしてございますので、ご報告申し上げます。

現状認識ですが、5万6,000店の店舗がこここのところ1%前後しか伸びていません。これはかなり企業としてはきつい状況になっていると考えています。2019年度、今年度の出店計画の大手4チェーンについて見てまいりますと、純増数、出したお店から閉めるお店を引いた数は僅か20店です。これはほとんど増えなくなったと考えていたと、計画がちょっと悪くいけば、もうゼロとか、マイナスになる可能性がないとは言えないといったような状況です。

3つ目は昨年度、2018年度の既存店売上高の増減率というのを見てみますと、大手の4チェーンで最高が1.5%で、最低はマイナス1.8%です。客数が減っていて、それを客単価増で補えるチェーンと補えないチェーンがある。その補えないか、補えるかは非常に大きな違いで、ちゃんと既存店を伸ばせれば加盟店の収入というのは増えるわけですけれども、既存店がマイナスになったということは傘下の加盟店の減収が起きているというふうに考えないといけないわけです。この業界を見ていく時に一緒くたに見ていくことは非常に危険で、上位4社の中でも経営にはかなり大きな差があって、一律の施策を押し付けることは必ずしもできないといったようなことも考えていただきたいと思います。

人手不足、人件費、これは一方で言われているところでありまして、これは、加盟店はかなり苦しい状況にある。これについては、土屋委員が非常にしっかりした研究をされていますので、そういったようなこともこの会合として取り込んでいければいいかと思っています。

店舗数はこここのところの変化としては、複数店経営というのがだいぶ増えておりまして、従来であれば単独のお店が加盟店になっているということだったのですが、それが複数経営をする人のお店が半分を超えてきていると考えています。チェーンによって差はあるのですが、そういうふうに経営形態別構造もだいぶ変わってきました。

もう1つは資本面では、大手4社のうち2社は総合商社の傘下になっているというわけです。総合商社というのは、商品を提供する、または原材料を提供することで収益を求めると思うのですが、もう一方で、投資をしましたから、配当による回収をしないといけないわけですね。商業資本としての動き方とは全く別のものが入ってきているということも頭に入れておいていただく方がいいと思います。

将来予測ですけれども、私ども小さな研究機関なのですが、若い研究員たちが将来

予測をやっておりまして、それを見ても、売上高は当面、2020年代ぐらい、やや微増するという事です。ただ、多くの加盟店売上高というのは人口減少に合わせる形で減らないとならない。ただ、過疎地にはお店はないですから、人口減少率よりややいいのですけれども、減っていくことを覚悟しないとにならないという事です。

そのため、今後は他の条件が変わらなければ、これは変えることの努力もしないといけないのですが、既存店売上高というのは多くのお店で継続的に減少していくということも考えていかないとにならないと考えております。

特に今お話もありましたけれども、地方の状況は非常に厳しくて、このお店の電気はいずれ消えるよね、という感じのことを考えながら、ローカルのマーケットを見ることがよくあります。フランチャイズシステムというのは成長過程に、成長速度を上げるためには非常にいいシステムなわけですけれども、逆にそれが成熟して、やや衰退過程に入ってくると、歯車が逆回転するようなことも起きてくる。それが今この業界について抜本的な見直しを行わなければならない、大きな理由になっているのだらうと思っております。

従って本部企業は、当面の課題に対処するのはもちろんなのですが、先を見て欲しい。今の問題を解決するのはもちろんなのですが、5年後、10年後、あるいはもっと先を考えて今何をやるべきか、というのを考えていく。それはわれわれも一緒に考えていく必要があるだらうと思っております。

加盟店の全てではないのですが、20年代の人口減や、売上、収益の減少というのを想定すると、チャージ率の変更というの、単純な引き下げというよりも、体系を変えるというやり方もあるかもしれません。その変更も含めた契約の見直しも視野に入れておく必要があるだらうと思っております。このようなところで、将来予測とまでは言えないのですが、将来について考えていく必要があると考えています。

3つ目は、今の将来をこうみるよということ踏まえた基本的な課題認識なのですが、やや大手の本部企業にどうしてほしいかといった視点から論述しています。大手のチェーン本部というのはいずれも株式公開企業です。こここのところ株価が下がってしまして本部の利益が減少するチャージ率見直しを含めて加盟店の支援レベルを上げるためにはお金が必要になってくるわけです。それを株式公開企業みたいな企業価値を下げないでやらないとならないというのは、そういう経営課題があるし、そこに経営者の経営責任がある、そういう企業だということを見ておかないと思いません。

ただ、株主を過度に重視する結果、そこへの配当がやや厚くなりすぎているようなケースも見られます。そうすると、当然ステークホルダーとして株主を重視し過ぎれば、加盟店に配分できる分というのはなくなってくるということで、さっきの資本の問題と絡んでくるのですが、こういったようなところも考えなければいけない。ただ、これもやめるとか、そういう問題じゃなくて、加盟店支援を怠ると、そこにお金

を投じられない、あるいは英知を投じられないと、基本的にはチェーン間の競争劣位になってくるので、将来もっときつくなるよといった見方をしておきたいと考えております。

そこで、今の2点目なのですが、本部企業としては企業価値を下げずに加盟店支援を行っていけるような原資を確保する必要があるだろうというふうに考えております。従って自らコスト削減をやっているし、実は始めているチェーンは多いわけですが、もっとやってほしい。そして新たな収益を生み出していくということですね。それが経営上の課題としてあると考えます。

以下、それを踏まえまして、本部企業への期待といったようなことを何項目かに分け、続けてご報告させていただきます。まず本部企業のコスト削減ですが、何十年も経ちますので、決まったやり方というのはあるのですが、それはおそらく時代に合わないことになっているものもあるだろうと思います。そういった業務のプロセスを見直していくことが必要です。あるいは事業展開を見直していくことも考えられます。一例を挙げているのですが、非常にたくさんの新製品を投入しながら、お客さんの来店を取ろうとするわけです。しかし、それほど新製品に依存する必要がある地域と、あまりない地域があるかもしれません。たくさんの新製品を出すということは、空振りもあるので、コストの無駄が生まれる可能性もあるので、ここの辺りを冷静に見直していくことがそもそも必要かもしれないなといった見方を致しております。今まで儲かってきましたから、ある程度人を抱えられた。では、その人員のスリム化といったようなことも考えてほしい。

それから、店舗指導員というのは、大体この業界は1人で7店ぐらいのお店を指導してきたわけですね。鵜飼いというのも、鵜匠というのは7個つながってしまして、7羽の鵜を操っているのです。これは伝統的なものなので7でいいのですが、非常に優秀な鵜匠だけ、11羽ぐらい操るのですが、コンビニエンスストア業界、ビジネスの世界にいくと、これはいろいろなITがある。必ずしも車に乗ってお店に行かなくたって、もっと遠隔で指導するといったようなことができるようになってくるわけです。そうすれば、7店の上に1人乗るという構造を例えば10店の上に1人乗せる。11店の上に1人といった形に変えて行けた場合には、ITを使って、加盟店支援レベルを下げずにそういうようなことができた場合には、両者にとってとてもいいだろうというふうに考えております。

次ですが、店舗運営を含めて、生産性を上げることが非常に大きな課題だと考えております。店舗の人手不足に対応するためには今すぐに人員確保の支援、手当をしないといけない、それはよくわかるのですが、今後5年、10年先を考えた場合、必ずITが進んでいって、今よりも少ない人数で店舗運営できるはずだから、そのことをしっかり考えて、技術革新によって生産性を上げて、そして、オーナーはもちろんなのですが、アルバイトで働いている人達を2人力、3人力にしていくことで、その人

達の職務を増やしていくということを考えたいということです。当然ながら、それによって生産性を上げたいと思います。

次ですが、デイリー商品の販売価格を弾力化するということで、おにぎりやお弁当の消費期限が迫った商品について、本部負担で5%程度のポイントを付けて消費者に買ってもらうということです。これは非常に大きな影響を持ちます。価格を弾力化させるわけですが、それと同時にもしそれでその商品が売れ残らずに売り切れてしまえば、実はロスというのは加盟店が多く部分を負担しておりますので、加盟店1店当たり年間数百万円のロス負担分があります。これがそのまま利益が増えることになるというふうに考えていいということです。さらに売れた分の30%程度売上増、粗利益がある。それを本部と加盟店で分け合う分だけ、その加盟店側の収入も増えるわけです。

2点目なのですが、売り残さずに全部売れば加盟店の収益も増えるし、本部の収益も増えてくるわけです。これは非常に貴重な政策だというふうに考えております。もし全部売れなくても一定程度売れば、それに応じたコスト削減、負担の削減、収益の増加に加盟店もなるし、本部の方も収入の増加になっていく。当初5%から始めるということです。じゃあ、これを10にしても、15、20と持っていけます。粗利率と同じところまで伸びていっても加盟店はプラスだし、本部はマイナスにならないといったようなことです。これは実はホームランになる可能性がある施策だというふうに考えておきまして、各チェーンに勧めてまいりたいと思っております。

次ですけれど、全店一律的な契約、店舗運営の弾力化です。もう既にお話がありました。事業環境の変化を踏まえて、まずこれまでの全店一律主義というのを変えて行きたい。面倒なことよりこのままいった方がいいという時代があったと思いますが、そこが変わってきたと思いますので、この考え方を是正したい。地域によって、実は同じ地域の中でも個店によって、商圈や競争環境や運営体制が違って行きます。そうなりますと、その差異を踏まえて、やはり営業時間ですとか、店舗運営等を弾力的にやっていけるようになっていかなければいけないだろうと考えております。一律的なものが効率的であった時代から一定程度弾力的なものの方がいい時代に移行していったと思います。

チャージ率についても、これはどう見直すか、非常に難しい経営判断が入ることなのですが、地域によって単純にこうしたらいいだろう、これは非常に危険な考え方だと思います。多くの加盟店の状況を伝えて、なるべく多くの加盟店が事業運営を継続しやすくなるような体系というのを考えていかなければならない。複数店経営者、経営がだんだん増えていくと、これを支援するような方法というのを考えないとうまくいかないということです。

次は店舗網の強化ということなのですが、加盟店の立地、加盟店の意向を考慮しつつ、悪くなった立地から良い立地に移すというようなことを今各チェーンでも取り

組んでいると思いますが、ややその速度に差がある。これをもっともっと進めていかないといけないだろうと思います。同時に加盟店に対して、チェーンによっては業態展開の支援をしているところがあります。ローカルを調べていますと、ここはもうコンビニとしては成り立ちそうもないので、例えば床屋さんのフランチャイズチェーンになったらどうですかといったような提案をしたり、あるいはその地域で発生する中古車を買って、それをその地域に売るといったような中古車のフランチャイズシステムに移行したりしたらどうですかといったような、業態転換を促していくところもあります。やはりどんなビジネスも人がやっている以上、人が年を取る部分もあるのでイグジットを用意するといったようなことも重要な課題になってきます。それをしないと店舗統合の再編ができないというのもありまして、そういったようなことも考えていきたいと思っています。

あと2つですが、国内で新たな収益を生む事業、新事業というのを展開してほしい。第一項目目は、これはある上位の企業が、北海道で今実験中なのですが、加盟店に負担を掛けないで、資本の収入というか、加盟店の収入でやる。サードパーティに物流を委託して、コンビニエンスストアのお店から商品を非常に近いところに宅配するという仕組みを作っています。これが新たな収益源になって、全国展開できるようになりますと、1店当たりの日販という数字をぐっと上げる可能性もあるということです。このような新事業を立てるといったようなことも考えていかないとならないと思っています。

それから、大きな店舗網も持ちますし、これからアプリを活用して決済をやったりするというようになってきますので、これは広告メディアとしての価値が上がってくるので、その広告収入を取っていく、それも加盟店支援の原資になってくるといったような形になるといいと思います。

そして最後ですが、海外事業による収入の拡大というのがあって、これはもう日本の国内では1位、2位、3位、4位は確定なわけですが、国内の常勝企業というのは海外に出て行って、海外で勝ってきてほしいという思いを非常に強く持つ次第であります。コンビニエンスストアにとって非常に大事なことはインフラだからといって、これ以上無理させることはできないと思います。なるべくいい形で大切に残留していく。その中で新たな形を作っていくっていただきたいと考えている次第です。以上で私からの報告を終わります。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。先ほど事務局からもありましたが、本検討会におきまして、今後コンビニオーナー、あるいは従業員、ユーザーへのアンケートを実施する予定でございます。ヒアリング、アンケートの項目等につきまして、事務局から説明をお願いしたいと思います。

(3) 事務局説明（ヒアリング・アンケートの進め方について）

○事務局

はい。タブレットの資料5というところに「ヒアリング、アンケートの進め方について」という資料の方を用意してございますので、そちらの方を開けていただければと思います。

表紙に「第1回新たなコンビニのあり方検討会事務局説明資料（ヒアリング・アンケートの進め方について）」という資料がございます。1枚めくっていただきますと、まずオーナーヒアリングのやり方について書いてございます。コンビニ大手8社に加盟するオーナーに対して希望を募りまして8月下旬から9月の中旬にかけて、全国8都市、120名のオーナーを対象に委員の皆様同席の下、ヒアリングを実施していきます。その方法につきましては、全国のオーナーに対して経産省、また事務局をやっている野村総研より、ヒアリングの参加の意向調査を店舗宛に送らせていただこうと考えてございます。

そして、ヒアリングの参加が場所によって多数の場合には、抽選を行いまして、その方に直接連絡を取らせていただきます。また、参加できないオーナーであって意見を言いたい方に関しては、文書の提出が可能なようにしたいと考えてございます。

3つ目のところ、ヒアリングの参加希望者および参加を希望しない方、そして、ヒアリングを参加希望したが落選してしまった方でアンケートを通じて意見を提出したいと回答していただいた方には、事務局からアンケートを送付するという一方で、アンケート回答を希望されない方には送付は行わないということで、二段階方式で考えてございます。

最後のポツのところですけれども、意向調査やアンケートはチェーン本部を経由せず、事務局の方から直接各店舗に郵送でお送りします。その参加オーナーの氏名、個人は特定されない形で、ヒアリングの概要については公表していきます。紙でいただいたものについては、オーナーさんが特定されない形でまとめまして公表するというのをここで言うてございます。

具体的なスケジュールでありますけれども、このような進め方でいいかという話を皆様からいただきまして、ご了承いただければ、7月上旬にも以降調査をオーナーに郵送させていただきます。そして、郵送させていただいたものにウェブのアドレスが書いてありまして、そこにアクセスをいただいて、どういったオーナーさんであるかという基礎情報、それから、参加したいか否か、参加はしないけれども、書面提出をしたいか否かをウェブでまず回答していただく。

それを取りまとめまして、その意向をいただいた方に対しては、ヒアリング参加のご連絡、もしくは書面でいただけるよう、アンケート用紙の送付を郵送で行うという二段階にさせていただきます、参加していただいている方には、さらに下の「ヒアリング

の日程（案）」に書かせていただきましたけれども、ここで来ていただいて、お話を聞くということで、1回10人程度で、冒頭はプレス取材を行いますけれども、その後の実際のやり取りについては非公開の形でオーナーの意見を率直にお伺いするという形にしたいと思っております。

事前に委員の皆様には調整をさせていただきます、8月21日から9月17日にかけて、それぞれの場所に、どなたか行っていただけるように調整をさせていただきます。可能な範囲でご参加をいただければと考えております。

具体的に聞く内容については次のページに書いているところです。ヒアリングの項目としまして、まずは基礎情報ということで最初のウェブでオーナー様の年齢帯、それから経営年数、それからどのような立地で営業をされているか、それから契約形態、いわゆるオーナーさんが土地持ち、建物持ちでやられているのか、それとも、借りる形でやっているのか等のお話をお伺いします。

それから、具体的に郵送のアンケートであるとか、または対面のヒアリングのところでは、実際の売上の動向、さらには利益の動向、それから周辺の競合の状況等もお伺いできればと考えております。それから、従業員の関係では何人ぐらいの方にやられているのか、パートさん、アルバイトさん、どうなっているのか、オーナー様はどのような勤務の状況であるのか等を伺っていきます。

それから、本部の関係についても聞かせていただきたいと思っております、本部のサポートは十分であるかどうか、それから、利益配分についてどういうふうにお考えか、というようなことをお伺いします。

それから今度はお客様との関係において、新しいサービスはどのような印象を受けているか、さらには負担が過剰になっているようなサービスはないかというようなこと。それから、社会貢献、地元との関係ですね。地元産品を扱う祭りへの参加、商工会への参加、その辺もお伺いできればと思っております。

それから今後の課題としまして、どういった省力化設備があるといいのか。それから深夜営業についてどういうふうを考えているとか、それから消費期限が迫った商品の扱いについてどういうふうに考えるか。後継者についてはどういうふうを考えているのか。その他、このようなことでは想定していないようなその他についてもぜひ話を伺えればと考えているところです。これまで選択式でアンケートは取ってきたものですが、今度は非常に定性的な形で生声を聞いていきたいと考えているところがございます。

またページめくっていただきまして、従業員の方にもアンケートを取りたいと考えてございまして、こちらについては、ウェブアンケートを通じて行いたいと考えているところです。調査会社さんがある程度登録をされている回答者の方、その中でコンビニ勤務の経験者、これは多分パートさん、アルバイトさんのケースもあるでしょうし、オーナーの方もいるであろうというところで、その勤務の形態についても少し

区分をしまして、全体で 500 人ぐらいのアンケートとしたいと思っています。基礎情報を聞き、賃金の方はどうですかとか、勤務時間についてシフトに対する満足度であるとか、深夜早朝の勤務はどうであるか、それから勤務内容についての満足度、省人化設備等についての情報、オーナーさん、本部との関係はどうであるかというようなことをお伺いしたいと考えてございまして、これはウェブのアンケートですので、7月中にウェブアンケートの形で取りまして8月中に分析をしたいというふうに考えているところでございます。

そして、3つ目でありますけれども、コンビニを使われるユーザーさんの声も聞きたいと考えてございまして、これは2種類やろうと思っております。従業員と同様のウェブアンケートと、さらには店頭出口調査も行いたいと考えているところです。下の左側、ウェブアンケートの方法でありますけれども、7月中に、これはウェブアンケートで1万人程度、まずはどういった方であるかというところの属性、それからコンビニをどれぐらい使いますか、どのコンビニを使いますか、どのサービスをよく使いますか、どの時間帯に使いますかというような話、それから品揃え、サービスに対する評価、それから深夜営業に対する評価、さらに社会的な役割についてもお伺いしたいと考えているところです。

そしてまたウェブ調査だけではなくて、実際に店頭出口調査も7月中にやりたいと考えてございまして、繁華街、住宅地、ロードサイドなど、異なる立地にある 10 店舗ぐらいの店舗で利用されている方、基本的に 24 時間張り付いて、どの時間帯にどんな方が使われているのかということも把握したいと考えてございまして、基礎情報と共に来店頻度、よく来る時間帯、使うサービス、商品、それから滞在時間、あとは 24 時間の必要性、どうしても深夜に重宝して使われる方もいらっしゃると思いますので、こういった方々の意見も率直に聞いてみたいと考えているところです。

以上、オーナーヒアリング、従業員のウェブアンケート、それから利用者であるユーザー様へのウェブアンケートと店頭出口調査、こういったことを7月、8月のうちにやらせていただき、そのようなデータをそろえまして、また皆様にそのようなデータを示しながら、さらに深掘りした意見をいただきたいと思っております。ぜひこの機会にこういったことも聞いてはどうか、そういうふうなご助言等をいただければありがたいと考えてございまして。以上です。

<質疑・コメント>

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、ここで質疑、コメントの時間を設けたいと思いますので、議題の1から3につきまして、ご発言される方は恐縮ですけど、ネームプレートをいただきたいと、順番に指名させていただきたいと思っております。

○永井委員

今ご説明いただきました従業員アンケート、ユーザーアンケートについてですが、従業員の方とユーザーの方というのはどのような基準で抽出されるのか、教えていただきたいのですが。

○事務局

調査会社の方が調査の対象の方、既に登録していただいて持っておりまして、その中で、コンビニで働いたことがある方というような方を募集して、その中でもパートさんの経験とか、オーナーというふうに分けていくということで、調査会社さんの持っているコンビニの母数の中から抽出させていただくという形で考えております。

○伊藤座長

それでは、古谷さん。

○古谷委員

ありがとうございます。コンビニが担う社会的役割といった時に、実は2つに分けて考える必要があるのではないかなと思いました。まず1つ目なのですが、従来コンビニさんが例えば宅配便の受け取りであるとか、公共料金であるとか、防犯だとか、災害というところで、まさに社会インフラとして貢献してきた部分で、これについては消費者側も非常に感謝しているといった状況にあるのではないかなと思います。ただ、これについては、先ほど夏野委員もおっしゃったように、コストの分配の問題が考えられることと、あるいは従業員、本部も含めて、過剰な負担になっているのではないかなといったところも考えなきゃいけないと思っています。

2つ目の役割です。実はむしろこちらこそやらなければいけない。本業に関わる取り組みではないかと思うのですが、例えば食品ロス、あるいはプラスチックの問題、24時間営業の問題、まさに今社会的に課題になっているものです。これは消費者サイドでは従来からこれは問題提起をしてきたところですが、ただ、これについてあまり十分に対応してこなかったからこそ、今この問題に至っているのではないかなというふうに思います。ただ、本部を中心に例えばCSRの中でSDGsという形で持続可能な社会の取り組みも進んできておりますので、そういった文脈でより本部であるとか、従業員であるとかに取り組んでいただきたい。ただ、これに持続可能な社会の取り組みについては、実は企業サイドだけではなく、消費者側も実は取り組みを求められておりまして、持続可能な消費ですとか、エシカル消費ですとか、そういった部分も進んでおりますので、そういったことも併せて共にみんなが協力して新たなコンビニのあり方というのを検討すべきではないかなと思っています。

そういう意味でアンケートもぜひこの観点を入れていただいて、それぞれに聞い

ていただくという形がよろしいのではないかなと思います。以上です。

○伊藤座長

それでは、根本委員。

○根本委員

従業員アンケートなのですが、500人ですよ。例えば仕事をしていて何年ぐらいまで取るのかとか、サンプルの設計のところをもういっぺん考えていただけないかなと思いました。あと集計していった場合に、いくつぐらいに分けてどういうふうに集計をするのか考えていて、もしかすると500だと足りない可能性があるかもしれません。そうすると、集計の精度、いくつのグループに分けるのかといったようなこと、それから何年ぐらい前まで取るのかといったことを含めて、サンプルの取り方を考えていただきたいと思います。もし既にあるパネルで足りなければ、もうちょっと増やすことが必要、もうちょっとあるといいなという感じがします。

○伊藤座長

アンケート調査だけじゃなくて、この検討会全体についてのお考えとか、あるいは関連したいろいろご意見とかありますでしょうか。それでは、宮島委員。

○宮島委員

ありがとうございます。私は普段民放でニュースを担当しております、コンビニをニュースで取り上げることはとても多いなと思っておりまして、視聴者にとってはどういったものか、社会にとってどんなものかということを中心に議論をしていきたいと思います。ヒアリングのところで今ご意見もあったのですが、消費者の方は何を期待していて、逆にその期待に対してお店の方はどう思っているのかということの、もし差があるのならば、その差がある程度わかるような形になるといいなと思います。

初回ですから私見を申し上げますと、本当にコンビニの社会での存在感ってどんどん大きくなっていると思ひまして、私どもニュースの担当者は災害が起こった時には一斉に公共インフラ、例えば経済部でしたら、電力とか、水道、水、ということのをバーッと調べるわけですけども、それに続いて燃料どうなっているか、コンビニの状況どうなっているかということのをすぐに調べます。最初に目を配るという重要分野の1つになっています。そこに食べ物が全然なくなっているとか、食べ物が届き始めたということが1つの基準に本当になっていますし、あるいは防犯カメラの映像が役に立つこともあります。

ライフライン情報でそのくらい重要なインフラになっているのですが、先ほども

お話あったように、やはり市役所の人のように働いてくださる方々に対して、ちゃんと社会は報いているのか、本部は報いているのか、国民は報いているのか、社会は報いているのかというふうに思います。公共料金を払いに行った時でも、結構お手間を取らせることもありますけれども、ちゃんとそれに対して報いているのか。本部の方はですね、そこでブランド価値というか、このコンビニが、我が社がそれを担っているということは十分価値を見出すことができるわけですが、その価値というか、そのブランド、立ち位置を維持するということに対するメリットがちゃんと加盟店にも届いていて、そして加盟店に、個々のお店に報いることになっているのかということがとても気になります。

2つ目は、この先の課題で、レジ袋、食品ロス、物流、SDGsにつながる大きな課題は、国民がほぼみんなが行くと思われるコンビニの利用者と、お店の意識の与える影響というのは非常に大きいと思います。そこでの発信が非常に重要だと思うわけです。さらには今後過疎地において買い物弱者をどう支えていくかという視点が出てくると思うのですが、その時にコンビニが一体、見守り拠点のようなことができるのかどうか。本当に市役所の出張所みたいなことまで担っていただくとしたら、そもそもできるかというところだとすれば、ちゃんとそこを支えるような形をとらないと、本当にすべてが加盟店の負担になってしまうのではないかと思います。

さらに、働く者として、脱サラした時にコンビニを開くかというのはわからないですけど、ある程度考えることかもしれませんし、学生さんがアルバイトで最初に接する人もコンビニではないかと思います。そういう中で働き方をどういうふうに理解していくかということは大事だと思ひまして、フランチャイズの店長さんは一国一城のオーナーさんではあるのですが、本当に自由にならないところが多いなと思っております。これを見ていて、なんか仕事だけ降ってきて、条件だけ降ってきて、中間管理職みたいだな、なんて思った時もあります。でも、中間管理職は少なくとも会社の向いている方向と管理職の向いている方向とは一緒なはずですから、時にそれがずれることまであるこの存在に対して、労働者として、いわゆる働く人として守るべきところがやっぱりどこかにあるのではないかと思います。この辺りは、オーナーはオーナーですから、全く労働者と同じではないと思いますけれども、労働のご専門の委員ですとか、あるいは公正取引委員会の動きとか、そういうふうなところも見ていきたいと思ひます。

さらには、AIの活用の仕方、外国人の職場としてどう考えるか、あるいはキャッシュレスの最先端としてのコンビニという、次のコンビニがうまくやれば、日本の次がもっとうまくいけるかもしれないというようなポイントがいくつもありますので、そういうようなところも考えながら話し合いたいと思ひます。

○伊藤座長

それでは、水町委員。

○水町委員

ありがとうございます。労働法を専門としていまして、労働法、さらには労働の現場を見た観点から、この検討会での視点を2つだけ簡単にお話させていただきたいと思いますが、今、コンビニで起こっている問題をいろいろお聞きする中で、今の最大の構造的な問題というのはコンビニのオーナーさんと本部との間のパワーバランスがやや歪んできている状況になってきているのではないかと思います。本部とその他の業界とか、自治体とかのパワーバランスの問題もあるかもしれませんが、より深刻なのは本部と加盟店の間できちんとした独立した事業者としての公正な話し合いができていないのか、その歪みが今いろいろな問題を生じさせているのではないかと思います。それを政策として、制度としてどういうふうにしていくかという観点から見れば、それは先ほど宮島委員の話にもありましたように、労働法でどこまでできるのか、さらには経済法で公正取引委員会がどうしていくのか、さらにはそれよりもさらにマクロに経済産業省としてどういうふうな政策的介入をすることが可能性としてあるのか、いろいろな可能性が重疊的にあると思います。ただ、実態は連続的なので、縦割りの政策で考える時も、全体を俯瞰して見て、それでどういう政策をその実態に対してはこういう釘を打っていったり、こういうポイントで政策的に誘導していったりすることを考えるのがおそらく必要で、それは今回丁寧な実態調査をされるということですので、実態を見ていって、その実態との関係でどういう問題があるのかを見て、然るべき政策的な対応を考えるというのがこの検討会におそらく求められていることの1つかなというふうに思います。

もう1つ、具体的な中身ですが、労働法なので働き方改革との関係で申し上げさせていただきますと、今、コンビニで起こっている深刻な問題というのは、働き方改革によってある程度改善されるということがあるかもしれませんが、コンビニがあるから他の業種で働き方改革ができるという機能もあります。逆にコンビニが働き方改革をしてくれないから、他のところで働き方改革を進めることが難しい。先ほどからありましたように、コンビニは1つの経済とか、消費者とかを結び付ける大きな拠点としての機能を持っているので、コンビニがこういう役割を、いろいろITを使ってやってくれれば、うちの業界では働き方改革、省力化が進めやすい、ということもありますし、コンビニが24時間でフル稼働していることによって、他の流通業界が動かなきゃいけないということもあるので、そういうところが密接に関わってきます。今回はコンビニの中での働き方改革を進めるということも1つ大切ですが、こういう場なので、他の業界との関係も見て、国の政策として働き方改革を進めようという時に他の業界と歩調を合わせて、どういう形で働き方改革を進めることができる

のかを考えたい。これはどの分野にとっても、とにかく労働投入量をなるべく減らし、そしてAI化、ロボット化を進めて生産性を高めて、それで全体としての持続的な発展、成長していこうという課題は共通したものなので、その中でコンビニとして何ができるか、その分野にどう貢献することができるかというのも考えることの1つかなと思っています。以上です。

○伊藤座長

それでは、若林委員。

○若林委員

若林でございます。私は本部とそれから事業者であるオーナーさんとの事業者対事業者の関係をどのようになっているかという形で経済法の観点からそれを専門として見えています。コンビニの契約、あるいは取引の特徴として、他のフランチャイズと比べても契約の内容、マニュアルも含めた契約条項というのでしょうか、義務等が非常に詳細で、細かい、かつ多数あるというところが1つの特徴ではないかなと思っております。議論する時に例えばこの条項あるいはこの義務は負担になっているかどうかというような形で議論はしていくと思うのですが、全体としてのバランスがどうかというような視点はどこかに持っておく必要があるのかなと思っております。

義務が多いということに関連しまして、先ほどから何人かの方が社会的インフラとしてのコンビニということについて述べていらっしゃって、それを含めた労働量が非常に多くなっているというふうに思うのですが、それは単にオーナーさんの負担だけでなく、アルバイトの募集等にも影響しているかなと思っております。例えば、私は大学に勤めているわけですがけれども、学生等に聞かしても、コンビニさんのバイトをするという時にやっぱり大変、すごく覚えることが多くて大変なので、同じ時給だったら他のことをやりたいというような声も聞くわけですが。そういうことも含めて社会的インフラを果たしているということとをどのように評価するか、何人かの方が同じようにおっしゃっていますけれども、それを単に社会がフリーライドするのではなくて、それに対してどのようにサポートしていくかということも考えることによって、もちろんオーナーさんを含めたシステムの持続的可能性、それから、それだけではなくて、アルバイトの募集等にも広く影響して来るかなと思っております。

それから3点目ですが、ユーザーアンケートについての質問で、先ほど根本委員のお話で都市と地方とずいぶん実態が違うという話がありましたけれども、例えばユーザーアンケートをする際にも単に全体の平均ではなくて、都市と地方と分かるような形で出していただけるとありがたいなというふうに思っています。以上です。

○伊藤座長

ありがとうございます。それではいったんここで事務局に回答頂きたいと思います。

○事務局

ありがとうございます。今までのところで事務局の方での回答でありますけれども、まず古谷委員からいただいた話の社会的なインフラのところと、そもそもビジネスの中で生じているような、果たさなければいけない役割、この辺は区別してきちんと意見を聞いていきたいと思っておりますし、それは宮島委員からもありましたように、消費者の期待とお店側の期待のところにも多分つながってくる話だと思っておりますので、この辺も検討したいと思っております。

また、根本委員からいただきました、この従業員のところのサンプル設計、本当に500でクロス分析する際に足りるのかというところ、さらには何年前の話だという、10年前の働き方とは全然今コンビニ違うでしょうということも、ちょっと事務局の中で検討をしていきたいと思っております。

それから、宮島委員のところ、その中の視点においても、例えばレジ袋の話が出てきたり、買い物弱者であったりというところで、まさに都市部の話と地方の話、若林委員のところにもつながってくると思っておりますけれども、その辺もしっかりクロス分析できるような形で分析をしないと全体の平均値ではおかしいというところは確かに承りました。

それから、水町委員の話はまさに検討会全体でパワーバランスの歪みというところをどういう形で行政として考えていくかというところ、全体感というところ、まさにこの検討会が実態調査も含めての方向性を出せるところかなと考えているところです。

それから、いただいたこのサプライチェーン全体を考えるというところにつきまして、ちょっとどこまで手を広げられるかわかりませんが、一部のチェーンでは時短の実験をする際にサプライチェーンまで考えて時短をするところをやってみるというような工夫もされているというところで、店舗だけではなく、その周辺を取り巻く一大産業になっているところがありますので、その辺も残したような形でしっかり報告を残していきたいと考えているところです。

ということで、若林委員からいただいた、しっかり地方都市のクロス分析の方もやっていきたいと思っておりますのでありまして、また従業員の調査の方でどれくらい負担になっているのかということも何らか出てくるのかなと期待をしているところです。

まずは今までいただいたご意見で、ありがとうございます。これをしっかり反映していきたいと考えております。

○伊藤座長

それでは続けて、藤井委員、お願いします。

○藤井委員

よろしく申し上げます。私ですが、今実は中国で働いておりまして、ビービットという会社で働いていますが、顧客体験中心型のデジタルトランスフォーメーションをやっているコンサルティングでございます。私、『アフターデジタル』という書籍を先日出しまして、今回はおそらくコンビニ自体の知見という意味では、私はそこまで詳しくないので、むしろこちらの先進状況だったり、中国事例だったり、みたいなところを踏まえてお話できればと思っております。

改めて発言させていただこうと思ったのは、やはりテクノロジーの事例だとか、導入というところで、気をつけるべき点があるなと思いました。私の考えとしてはテクノロジーを使って、言葉は安易ですが、楽しく自由な経営をしていく、みたいな形にコンビニがなっていくというのが正しいのではないかと思っているのです。何を言っているかという、テクノロジーの導入っていろいろやり方があるじゃないですか。無人だとか、画像認識だとか、いろいろなタイプのもが出てきていると思います。その中で必ず論点になるのは無人を入れることによって人的コストが削減されるから、これに期待をするという話が出てくると思います。中国って無人店舗、**Amazon Go** みたいなのははじめにアメリカで出てきた後に、やたらと無人というのがたくさん出てきました。とにかくたくさん出てきて、たくさん潰れていき、結果、一周回っている状況になっています。どうなっているかという、行ってみるとおわかりになるかもしれないのですが、無人コンビニって、ただのどっかい自動販売機なわけですね。なので、人の温かみや、新しさみたいなものが更新されていかないと、全然楽しくないので、あまり行きたがられません。それで結局売れなくて、今どうなっているかという、結局、例えばですけど、**20%**無人レジみたいなものを入れてコストが削減できた時に人を削減するのではなくて、もう1人結果足して、もとの人数を保持しながら、その人が例えばホットミール作ったり、あいさつしたり、商品の案内をしたり、使い方とか、アプリがあるのであればその使い方を教えたり、みたいな形でコミュニケーション思考になっていっているというところがあります。それが人側ですね。加えて、やはり物自体の品質だとか、中国あまり良くないので、商品自体を良くしよう、みたいな流れになっていたりしています。私、中国の話は、日本で全く同じことが起きるとは思っていないのですが、よりコミュニケーションというものを日本の方が大事にしていると思っているので、こういう流れというのは、結果、社会実験した結果同じように起きるのではないかなというふうには思っているところです。

そうすると、テクノロジーによる支援というものを、人的コストの削減の方にいく

のではなく、先ほど私が申し上げたような、より楽しく自由な経営であったり、経営を楽にしてあげる、みたいな意味合いで使えるといいのだろうなと思っていて、先ほどあのアンケートの結果で出てきていた中で支援をして欲しいかどうか、みたいな中で答えのかなりの多くが「わからない」と答えているというのがすごく印象的で、わからないのだなというふうに思いました。そうすると、やっぱりマネジメントの効率化だったり、例えばそのコンビニの周囲の環境の可視化だったり、取り得る手段や施策をしっかりと教えてあげられる、みたいな状況で経営支援をしていくという方にテクノロジーを投資していく方が正しいのではないかなというのが一応私の意見です。

そうなってくると、またこれも中国事例になってくるのですが、もうほとんど全てのことを携帯でやっていきますので、オフラインがないような状態、全部がオンラインでつながっていく状態みたいになっています。これは日本でも少なからず、遠からず来るような話だなと思っていて、それで報道されるのは、やはり評価のシステムとか、信用スコアというものが結構日本では取り沙汰されています。日本で話されている中だとかなり抑圧的なイメージがあると思うのですが、実際生活していたり、周りの人を見ていて、そういうふうな状態では実はなかつたりします。なぜかという、評価するというものを、もともとは自分がいいことをしても変わっていかないので、いいことをする意味がないと思っていたのが中国の方のイメージだったのですね。なので、自分にメリットのあることをひたすらやっていくという形で皆さんの思っているような中国のイメージができていくというところはあると思うのですが、デジタルによって1つ1つ蓄積されるようになると、善行を積んで、それによって給料が上がったりだとか、直接的なメリットにつながってくるので、そういう形で使われていたりします。

そこから学べることとしては、評価のシステムみたいなものをしっかり使って、例えばC向けではなく、例えば店長さんであったり、店員さん向けに何かしらサービスを提供する、みたいなふうに考えるとすると、抑圧的に管理する方向ではなく、より、ある意味ゲームみたいな形で自分が良いことをしていくと何か特権が増えるだとか、仮に、本当に例ですけれども、自分の店長としてのスコアが上がっていくと、特定のテクノロジー導入が無料でできるようになるとか、もしくは店員さんが、さっき覚えることがたくさんあるってありましたけれども、覚えること1個1個覚えていったら、さすがにそれをスコアリングするとちょっと面倒くさいことになるかもしれないので、仮に例えば1個覚えていった時に点数が貯まって、それを電子マネーに変えられるでもなんでもいいと思うのですが、そうやって1つ1つモチベートしていく、みたいな方向で考えていく方が日本らしいテクノロジー活用だよなとも思えますし、中国で起こっている事例をわれわれが再解釈して使える、みたいな話にもなるかなというふうには思っております。

まとめになります。そのような形でテクノロジーを導入する時に冷たい方向ではなく、温かい方向にうまく使っていけないかという形で考えていくのが方針なのではないかというふうに思っております。以上です。

○伊藤座長

それでは、田中委員。

○田中委員

よろしく申し上げます。田中でございます。今のいただいたご意見に少し関連することではあるのですが、私もお客様や消費者の方々からコンビニというものに対して、どういったものを求めているのかというところの実態であるとか、要望というものを明らかにするというのがまず大事なんじゃないかなというふうに思っております。というのも、今藤井委員の話にもあったように IT の導入であるとか、情報化といったものがますます進んでいくことによって、人々がコンビニという場所に対して訪れてくる、訪れる必然性というのがどんどん無くなっていくのではないかなと思っております。つまり EC で、オンラインで買い物ができるようになれば、家にいても物が届いてきますし、キャッシュレスというものがこれ以上広まっていくことによって、例えば ATM で現金を引き出すような必要もなくなるので、ATM があるから、便利だからコンビニに行こうといったようなモチベーションも下がってきます。映画のチケットが買えるからといった形で今までお客様を呼び込む形でいろいろなサービスをコンビニに追加してきましたけれども、それがどんどんオンライン化していくことによって、逆に消費者からすると、そういったサービスはもう自宅にいても大丈夫だから不要ですよという形にますます進んでいくのではないかなというふうにも予想しています。

そんな中で、じゃあ場所としてのコンビニエンスストアといったものをどうやってお客様を呼び込むのか。行きたくなるように仕掛けを作っていくのかといったところはやはり考えていかなければ、持続的な成長を考えた上でここら辺も議論していく必要があるのではないかなというふうには思っています。多くの方々がおっしゃられているように、例えば現状ですと、防災だとか、防犯の拠点としての役割もありますよね。公共機関に準ずるような役割がありますよね、という話もありますが、やはりただ単に物を売っているというだけであれば、そこから物流拠点の1つとして捉えるのであれば、小さな倉庫として捉えることもできるわけですね。ただ、そうすると、そこはただ単に倉庫でしかないもので、そこから出品をするだけ、要はそこに人が集まるといった必要がなくなるのではないかなというふうに思うわけですね。そうすると、やっぱり人が集うことというのを中心に据えた時に、例えばですけど、防災だけではなくて、あるいは介護みたいなものも含めて、本当にコミュニティの拠点

みたいな形の機能がひょっとしたら今後出てくるかもしれないですね。各事業会社さんのビジネスモデルということなのですが。そうすると、地域特性がそこに来られるお客様、それぞれの要望であるとかそういったものというのをしっかりと捉えたサービスの展開というのをしていかなければいけないのであろうというふうに思っています。その時に問題になってくるのが、他の方々もおっしゃられていましたけれども、オーナー様の裁量ですね。どれぐらいの裁量で自分たちのビジネスを伸ばしていけるのかといったようなところをひょっとしたら見直す必要もあるのかもしれない。根本委員がおっしゃったパワーバランスという話にもつながると思っています。

こういったようなところをやっていった時に、ちょっと別のコンビニではない小売さんの事例にはなるのですが、直営店を展開している店舗よりも、実は直営店、社員出身なのですが、そこからスピノフしてフランチャイズオーナーになったフランチャイズ店舗を運営されている場合の方が、実は売上含めて非常にパフォーマンスが高いという事例もございます。つまり、オーナー様が本部からこういうルール、こういう制約があるので、こういう条件でやってくれというふうに締め付けが厳しくなればなるほど、やらされ仕事感が出てくるのかなというふうにも思いますし、そこが仮に見直されて、本当に消費者の望まれるようなサービスを裁量で展開することができれば、先ほどイグジットのお話もありましたけれども、そういったところにもつながりますし、やはりそういったところも影響がある、良い影響が出てくるのではないかなというふうに思っています。最初の方で小塚委員がおっしゃっていましたが、要はオーナー様やそこで働かれる方々をいかにインセンティブ化するかというところは非常に重要なのかなと思いますので、そういった点も今後継続的にこの場で議論させていただきたいなと思います。以上です。

○伊藤座長

それでは、永井委員。

○永井委員

ありがとうございます。この検討会では、特にコンビニビジネスを持続可能なものにするという点が重要な視点です。先ほどのお話にもありました、「第1回新たなコンビニのあり方検討会事務局説明資料」の5ページ目にありました、「契約更新を希望するか」というところで、希望するオーナーさんの比率が低下傾向にあるという、非常に深刻な事態だと考えておまして、契約満了でオーナーさんがもうギブアップでやめられたら、コンビニ業界自体が成り立たなくなるわけで、やはり一番大事なのはコンビニ経営がビジネスである以上、オーナーさんが契約を更新したいと望むような利益を上げられる状況にするというのが一番大事であると考えております。

先ほど、藤井委員等から言及がありましたが、コンビニ本部、もともと POS を使ったシステム運営を採り入れられて、非常に IT 先進的なイメージがあったのですが、中国の深圳に無人コンビニというのがありまして、藤井委員もおっしゃっていましたが、自動販売機みたいな感じで、商品自体は日本のコンビニの方がはるかに魅力的なわけですね。ただし、顔認証で入って、顔認証で出るとか、自分で決済するとか、そういった非常に見習う点もあるわけですし、まだまだ日本のコンビニもそういった点で省力化するというのは改良の余地があると考えています。

私、10 年来コンビニ業界をウォッチしてきたわけですが、コンビニ本部も非常に努力されて、もともと若い男性がターゲットだったのを、どんどん消費者のターゲットを広げて、今では高齢者とか、女性とか、そういった消費者の変化にも非常にうまく対応して発展されてこられたわけで、今非常に厳しい状況にあるわけですが、一部加盟店のオーナーさんも疲弊しているという状況で、持続可能か、このまま持続できるのかという、非常に難しい状況にあるわけですが、うまく対応されることを期待しております。

また、こういった IT 化や省力化、人手不足に対する本部のサポート、ポイント還元など、様々な手を打たれることと思いますが、それでもまだ店舗経営がままならないというのであれば、チャージ率の契約の見直し等も最終的には視野に入れる必要があるのではないかと思います。

あと、2 点ほど質問よろしいでしょうか。1 点目ですが、やはり 24 時間営業をやめたいという加盟店さんが増えているというのは、高齢化等で夜間が減少傾向にあるのではないかというのを統計上見たことがないので、もしご存じでしたら教えていただきたいというのと、また、オーナーさんのなり手というのも減少傾向にひょっとしたらあるのではないか。そういうことをご存じでしたら、ご教示いただけたらと思います。以上です。

○事務局

そうですね。今の点は他のところも含めて調べてみます。

○関灘委員

関灘です。私は日本国内と海外で小売企業、消費材メーカーさん、金融サービスさん、様々な業界に携わってきていますので、そこからの視点というものがここでできればなと思っています。

今日は委員の皆さんのお話をお伺いして、3 つの視点を大事に検討したいと思いました。1 つ目はバランス感覚という視点かなと思っています。まさに生活者の皆さんにとっての社会インフラであるコンビニエンスストア、生活者の満足ということももちろん考えなければいけないですし、オーナーの皆さんが先ほどのように経

営を継続したいと思える事業を作らなければいけない。さらには従業員の皆さんが働きたい、アルバイトの方を含めて働きたい場所にしていく。さらにはコンビニ本部自体もしっかり株主の期待に応えながら成長ができるようにしていかなければいけない。さらには小売企業に対するメーカーさんも、コンビニエンスストアで物を販売するということにちゃんと前向きになれるような状況を作らないといけない。さらには、金融サービスも、地域金融機関が店舗を維持できなくなってきている店舗も増えていますので、こういったようなサービスが提供できるインフラにもならなくてはならない。さらにはもっと言うと、小売企業自体、日本企業はまだ海外の進出が遅れているという段階だと思います。なので、日本全体にとってみれば、小売企業が世界で戦えるようになっていく。さらには感動を与えるということで、かなり多岐にわたる視点を、統合的に、バランス感覚をもって検討する必要があると思いますので、委員の皆さんとぜひ検討していただきたいのが1点目です。

2点目が何人かの委員の方からお話ありましたが、分けて考えるという視点を大事にされてはどうかと思ってございます。具体的には人口密度のデータ、市区町村別に見てみると、かなり大きな違いがあります。例えばなんですが、100人未満の地方自治体というのも、私の手元のデータ、確認が必要ですが、数百の地方自治体、100人未満の人口密度なわけです。これは何を言っているかということ、コンビニエンスストアの成立が難しい人口密度のエリアがこれだけ日本にあるということです。なので、社会インフラという側面を考えた時に、コンビニエンスストアだけでは対応ができないということも事実だと思います。この辺りも含めて考えたいですし、逆に100人以上5,000人未満のエリア、これはコンビニエンスストアが何とか成立ができる水準だと思いますが、ドラッグストア、スーパーも成立できる水準であります。なので、どのようにこれらの他の小売業態と社会インフラとしての役割を分担していくのか。こんな議論もあろうかと思えます。

3つ目の支店が小売横断的な視点というものを大事に皆さんとできればなと思ってございます。ご案内の通り、コンビニエンスストアだけが24時間営業しているのではなくて、ドラッグストアも24時間営業を開始しています。さらにはECというのはご案内の通り、当然24時間買い物ができる場所になっています。この結果として、人口が縮んでいる各商圈において、様々なプレーヤーが需要を取り合うということになっているので、各小売、店舗ベースで見た時、プレーヤーベースで見た時に物販だけでは店舗を維持できるだけの売上が取れないという構造にどんどんなっている根本的な問題があります。これに対して、金融サービスであれ、その他のサービス、これらのものも店舗自体が転業することによって、1店舗当たりの売上、収入を増やすことによって店舗維持コストが賄える構造を作らなければいけないということだと思いますので、小売横断視点で、まさに土俵にしていくことによって社会インフラが維持できる、こういった検討が必要になるのではないかと考えています。

長くなりましたが、以上3点です。

○伊藤座長

それでは、土屋委員。

○土屋委員

土屋です。どうもありがとうございます。まずお願いというか、検討会に要望なのですが、私も加盟店の経営実態とか、オーナーさんの就労実態について、この間調査をしてきて、少し書いたこともあるのですが、今回オーナーヒアリングを検討会でされるということで、それは大変結構なことだと思います。自分も参加します。私が個人でこの間ヒアリングを行ってきたというのものもあるし、あと、夏休みになりましたら、また何人かのオーナーさんにヒアリングをしたいと思っているところなのですが、その報告をレポートという形で検討会の参考資料ということで提出してもいいものかどうかについてお聞きしたいというのが1つです。

あと、課長さんのお話であったのですが、平均日販はこの間横ばいなのですが、その中身を見てみますと、サービスの売上がちょっと上がってきていて、物品の売上は少し下がっている。平均して大体横ばい、そんな感じになっているかと思います。サービスの売上が、層は減ったというわけではないと思うのですが、拡大してくる中で多分人手がかかるようになってきていると思います。物品の単体売り、サービスの動きが変わってきておまして、それで、経産省の商業統計調査とか、あと経済政策とか、コンビニの従業者数が分かる統計があるので、それで1店舗当たりの事務者数を自分で計算してみたのですが、それだとやっぱり増えているということですね。ただ、この調査で取った数字の増え方が現実と結構違うと思います。値を見ると、すごく増えちゃっている。自分の計算がもしかしたら間違っているかもしれない、人手不足の深刻化というのは非常に重要な問題として挙げてきたと思います。コンビニの店舗の従業者に関するいろんな統計について整理していただけたらありがたいなと思っています。増えている、減っている、それについて整理して提示いただければありがたいと思います。

私は先ほどお話しましたように加盟店の経営実態とか、オーナーさんの就労実態について調べていまして、この間、平均日販が頭打ちになってきました。サービスの売上がちょっと増えて人手がかかる。人手がかかるとやっぱり人件費がその分かかってくる。また、最低賃金がこの間、4年間上昇があって、加重平均は110円です。商業統計の調査で見ますと、大体過大な数値ではなくて、過小な数値なのですが、1日48時間、年間にすると1万何千時間。110円分を5年間、そうしますと、単純に掛け合わせてこの10年間で200万円ぐらい人件費がある。人員もそう減っておらず、ちょっと増えている。統計上は増えている。この間の経産省の調査でも明らかに

になりましたけれども、非常に経営が苦しい。売上が下がっている。続けることもどうなのかなと思っている加盟者さんも多い。そういった実態について今後この検討会でお話をしていきたいと思っております。以上です。

○伊藤座長

統計についてはもし何か皆さんからご意見とか、ご要望がありましたら、もちろん全部対応できるかどうかわかりませんが、事務局に共有頂ければと思います。

それからご自身の調査をここで出したいと、それはもちろん是非していただきたいと思えます。この場で皆さんに発言していただきたいのですが、時間が限られていますので、言い足らなかった部分とか、あるいは後でちょっと思い出したことを含めて、出していただければと思います。それは皆様の中でも共有していただければと思います。それでは、宇田川委員。

○宇田川委員

宇田川と申します。防災の方の観点から、3つほどございます。先ほど事務局様の方からアンケートの話がございました。オーナーさんにアンケートでございまして、その中の調査項目として、顧客との関係、その他がございました。自由回答ということになっていきますけれども、その中で昨年西日本豪雨とかございましたので、オーナー様が被災された方もおられると思えます。そうした方は業務継続する時にどんなご苦労があったか、従業員さんを含めてですけども、ご苦労があったか、あるいは逆にそういった地域が辛い中で店を開けたので、こういうことがあったというふうな、個人の方が地域で小売を営んでおられて、それがこういう状況で役立つみたいなの、そういう話も自由回答でお聞きできたらいいかなと思いました。

それが個人様の方の業態でございまして、店舗の方でございまして。店舗は当然いろいろな店舗の業態がございまして、それによってビジネスモデルが違うと思えますが、防災の観点からも立地によって期待する機能というのが違っていて、例えば都市部のロードサイドであれば、帰宅困難者の方に対して情報提供する。一方、地方の住宅街であれば、物販というか、商品提供をします。今後、いろいろなことの中で整理される中で、情報の観点、物販の観点というのは、防災の分野でも同じでございまして、立地によってそれは違ってくる。そんなことも整理いただくとすごく分かりやすいかなと思っております。

最後に1点。これは災害だけの特別な場合かと思うのですが、オーナーさんと店舗とはちょっと離れて、サプライチェーンの方の話になります。大災害、例えば去年の西日本豪雨であるとか、東日本大震災クラスになりますと、もう家をなくされて、家財もない、お金もないとなった方々が避難所に参ります。この方々に対しては行政の方が救助法という枠の中で食糧であるとか、提供してまいります。こういう時でもコ

コンビニの皆さまは活躍されておりまして、避難所の方にかなりの数のお弁当を配るわけなのですが、これはやろうと思えますと、温度管理であるとか、あるいは避難所は結構小さい場所になりますので、特別な車両が必要になります。そうすると、こういったたくさんの箇所に小型で温度管理できる車両を持っていらっしゃる、あるいはそれだけの製造能力を持っていらっしゃるの、やっぱりどうしてもコンビニさんになりまして、実際過去でも熊本の時、あるいは去年の西日本豪雨でもありました。これは店舗ではなくて直接、弁当屋さんとかのサプライチェーンの中で柔軟にうまくやっていたらと思います。そういった大きい災害になりますと、そういった形でコンビニの皆様が活躍がありまして、その辺りもちょっと普段のビジネスとは違うのですが、1つ論点かなと思って最後に発言させていただきました。以上でございます。

○伊藤座長

どうもありがとうございます。まだお話いただきたいところなのですが、時間がそろそろきておりますので、事務局よろしくお願いします。

○事務局

いただいたご質問については、こちらの方でできる限りお答えをしたいと思います。

○伊藤座長

根本委員、どうぞ。

○根本委員

先ほど従業員の調査の話をしたのですが、今回の調査の組み方ですね、オーナーへのヒアリングは、オーナーの考えが定量化されません。最終的な報告書のイメージとして大丈夫なのかなと思いました。やってくださいという要請はしないのですが、既に18年の調査で何とかなる部分があるのでしょうか。ただ、オーナーの意見というのは結構今重要なことだと思うので、ここを定量化できないのかなというのが気になります。

○事務局

春に調査したものを活用させていただき、今年度調査が終わった後、またそういうことも検討したいと思っています。何度も何度もオーナーさんに調査をお願いするのは難しいと思っています。

○根本委員

分かりました。春の調査ですね。

○事務局

はい。

○伊藤座長

最後に私の方から、皆様の話があって、感想めいたことで申し訳ないのですが、3点ほどお話をさせていただきたい。

1つはやっぱり社会がすごく変化している。今日お話ありました技術革新だとか、人口構造の問題だとか、都市と過疎の問題だとか、いろいろな災害の問題とか、小売業って過去もそういう変化に激しく反応する事件というのがあったわけです。郊外化の問題もそうでしょうし、バブルが崩壊した後の小売の経営難、そういう意味ではこういう形でコンビニのあり方を我々議論するわけですけど、結果的にはやっぱり社会の変化を常に意識しないとイケない。難しいのは、昔あるところで過疎地域の医療の話をみんなで議論した時に、お医者さんに言われたのですが、医療の問題を議論する前にまず過疎の問題を議論しないとどうにもならない。そういう意味では、食品ロスの問題も、あるいは働き方改革の問題も、一方では大きな問題があるものから、そういう中でじゃあ我々は何をするのかということが結構重要な問題になっている。

2つ目に、小売業の、コンビニだけじゃないのですが、非常にあちこち手足を伸ばして、もちろん経営者の方、あるいはオーナーの方々だけじゃなくて、消費者あるいは地域、あるいはいろいろとつながっている中で、多分多様な利害が働いている中で議論しなきゃいけない。これはなかなか難しい問題。だからこそ、逆に非常に丁寧にヒアリングしたりなど、いろいろな話をしながら全体像を見るようにしていかなくちゃいけない。そういう意味で多様な視点からコンビニの実態をどう見ていくのかということです。

最後に、その上で、全体最適と部分最適というのは常に必ずしも一致するものではなくて、今日もいろいろな、行政の問題なんかで難しい要素のご指摘があったわけですが、こういう検討会ですから、できるだけ大きなポイントを見る中で将来のビジョンができれば、それを前提にまたそれぞれのプレーヤーの方々が業界を担っていくという形になればいいのかなと思います。少し議論してみないとわからないと思うのですが、大変重要な時期にこういう場で、議論を今後ぜひよろしくお願いしたいと思います。

それでは、最後に事務局から。

3.閉会

○事務局

事務連絡です。次回開催の予定ですが、8月下旬から9月の中で今検討してございまして、また事務局の方からご連絡を取らせていただきます。それから、オーナーヒアリングの方も皆様割り当てさせていただいておりますので、ぜひご協力をお願い致します。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。それでは、以上で本日の議論は終了させていただいて、本日の会議は以上にさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

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