

新たなコンビニのあり方検討会（第3回）
議事録

日時：令和元年11月5日（火）15時00分～17時00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）各種調査報告（オーナー、従業員、ユーザー）

（2）有識者説明（土屋委員）

（3）事務局説明（本部ヒアリングについて）

3. 閉会

議事内容

1.開会

○事務局

定刻となりましたので、ただいまより、第3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、ご多用のところをお集まりいただき、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、よろしくお願いいたします。まず、事務局よりご連絡事項がございます。

経産省では、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います。操作方法等、不明な点がございましたら、事務局にお申し付けください。

2つ目は、これまでの検討会と同様、本日の議事もすべて公開し、また、Web 中継も行います。このことを改めてご連絡させていただきます。

それでは、この後の議事進行は伊藤座長にお願いいたします。

○伊藤座長

はい、伊藤でございます。これまでと同様に、忌憚のない活発なご意見をいただきながら、円滑に議事進行ができるように、皆様のご協力をお願いしたいと思います。

それでは、早速ですが、議事に入りたいと思います。まずは事務局より、本検討会で実施した各種調査について、報告をお願いします。

2.議事

(1) 各種調査報告

○事務局

本検討会、第1回の検討会で皆様にお諮りをいたしましたとおり、各関係者に対してヒアリング、アンケートを行うということになってございました。今回、このオーナー、従業員及び、このユーザーに対して行ったアンケートとヒアリングの結果につきまして、この実務を担当いたしました株式会社野村総合研究所から報告をいただきたいと思っております。それでは、よろしくお願いいたします。

○野村総合研究所

株式会社野村総合研究所の坂口です。第1回検討会におけるご議論を踏まえまして、今回、私たちが個別事例を収集するための調査を行っておりますので、本日は検討会に取りまとめましたものをご報告いたします。

オーナーはヒアリングとアンケート、従業員はアンケート、ユーザーは店頭ヒア

リングとアンケートになります。オーナー、従業員、ユーザーの順にご報告させていただきます。資料は0資料2-1、調査報告資料、オーナーアンケートとなります。よろしいでしょうか。

それでは、まず、オーナーアンケート調査ですが、今回の主要8チェーンのすべての店舗に対して、アンケートと調査に参加するか否かという意向調査を行い、参加の意思があるオーナーからの回答を取りまとめたものとなっております。

1ページ目から4ページ目に、本アンケート調査に回答いただいた方の属性情報として、店舗や勤務実態、従業員に関する情報を整理しております。

続いて、5ページ目以降に、オーナーアンケート調査の結果として、競合市場や従業員、オーナー自身、本部との関係、今後の取り組みについての意見を集約し取りまとめております。なお、5ページ目のように、各設問の自由回答について、機械的に抽出して、頻出用語と関係性を整理する試みもしておりますので、合わせて掲載しております。

それでは、まず、5ページ目から7ページ目、売上げの変化ですが、売上げが減少している要因としては、商圏内の人口の減少、ドラッグストアとの競争激化、店舗数の増加などが意見としてありました。売上げは維持、または増加しているという意見もありましたが、オープンしてからは、年々、売上げは増加するものの、その成長は次第に緩やかになっている、などの意見がありました。

続いて、8ページ目から10ページ目、コストの変化ですが、コストが増加している要因として、人件費の上昇を始めとした、もろもろの経費の増加などが意見としてありました。

続いて、11ページ目から13ページ目、競合状況ですが、競合状態が厳しくなっているとして、競合先に同じチェーンも含む、近隣のコンビニ店舗、ドラッグストア、スーパーマーケット、食品を扱うホームセンターなどが挙げられました。

続いて、14ページ目から16ページ目、従業員の確保状況ですが、従業員が不足している原因としては、働き手の減少、コンビニ同士、競合同士の人材の取り合い、コンビニ業務内容が多様化、複雑化したことによる働き手からの敬遠、などが意見としてありました。

一方、従業員は十分に確保できているとし、オーナーの収入を減らし、従業員の時給を高めることによって、従業員を確保している、などの意見もありました。

また、従業員が不足する時間帯といたしましては、特に深夜、早朝、土日祝祭日といった意見や早朝から昼、夕方、深夜まですべてといった意見もありました。

続いて、17ページ目から19ページ目、オーナーの勤務状況ですが、負担が大きい業務として、深夜の時間帯の勤務、発注作業、納品作業などの意見があり、今後は人員確保のための取り組みの実施、投資による深夜帯の無人化、AI等の活用による自動発注システムの構築などを期待する意見がありました。

続いて、20 ページ目から 21 ページ目、店舗の後継者ですが、親族ややる気がある従業員への事業承継を考えているという意見がありました。また、事業承継を考えていない場合、仕事の負担が大きいため、後継者に継がせたいという気持ちがない、後継者候補自身に継ぎたいという意思がない、などの意見がありました。

続いて、22 ページ目から 24 ページ目、新たな商品、サービス、設備の導入ですが、これらは顧客からは評価を得ているものの、業務負荷や経費の増加などにつながっているといった意見がありました。例えばファーストフードやコーヒーなどの設備のメンテナンス、宅配便や収納代行のサービスなどが負担となっているものとして意見がありました。

続いて、25 ページ目から 27 ページ目、FC 本部のサポート体制ですが、本部の指導員と常に連絡が取れており、サポート体制が十分であるという意見があった一方、サポート体制が不足しているという意見もあり、人材不足や人件費増加に対する本部の支援の不足や体制の不十分さ、社員の教育の不足、情報共有の不足などが意見としてありました。

続いて、28 ページ目から 30 ページ目、FC 本部との利益配分の仕組みや割合ですが、チェーンの競争力や運営力を考えれば、利益配分には満足しているといった意見がある一方で、人件費の上昇など、現在の社会情勢から見て、現実的な利益配分であるかどうかの検討、見直し、廃棄費用などの計上方法の検討、見直しなどについて意見がありました。

続いて、31 ページ目から 33 ページ目、コンビニの社会的役割ですが、防犯活動、高齢者の見守りサービスなどを行い、社会的役割を果たすべきという意見がありました。一方で、地域や社会の役割は大きいですが、震災時のオーナー、従業員の安全の配慮を求めていること、社会がコンビニの社会的役割を一方的に求め、負担を強いている現状についての意見がありました。

続いて、34 ページ目から 36 ページ目、時短営業ですが、時短営業によって売り上げの減少、配送や地域の安全性の問題があるものの、深夜の人件費が減少することなどもあり、店舗の状況によっては時短営業が必要であるという意見や人手不足で時短営業を実施したいものの、本部との利益配分が変わることで経営が厳しくなるため、時短営業に踏み切れないという意見がありました。

続いて、37 ページ目から 39 ページ目、見切り販売、価格設定ですが、既に見切り販売を実施し、廃棄ロスによって利益が増加したという意見がありました。一方で、見切り販売をすることによって、見切り販売品しか売れなくなる、チェーンのブランド価値低下につながるので、発注精度のほうを高めるべき、データ管理や鮮度管理が難しいなどの意見がありました。

続いて、40 ページ目から 43 ページ目、売上向上や店舗運営のオペレーション向上のために取り組んでいることですが、新商品や話題の商品を始めとする品ぞろえ、

わかりやすい売り場づくり、接客の向上、従業員の育成、従業員の労働環境の整備などの意見がありました。

最後に 44 ページ目から 47 ページ目、コンビニオーナーという職業が魅力的になるために解決されるべき課題ですが、十分な利益と収入をオーナーが得るための利益構造について、本部とオーナーが意見交換を行えるようにするための場や体制の整備など、本部との関係について、オーナー、従業員の負担が軽減されていくような取り組みなど、営業時間、労働環境について、人材を確保するための本部のサポート体制や省人化につながる取り組みの実施など、人材確保、省人化について、といった意見がありました。以上がオーナーアンケート調査の結果となります。

続いて、オーナーヒアリング調査の結果となります。資料は資料 2-2、調査報告資料、オーナーヒアリングとなります。よろしいでしょうか。

オーナーヒアリング調査ですが、全オーナーに対する意向調査を実施し、参加意思のある約 1600 のオーナーから無作為で計 121 名のオーナーを抽出し、全国 8 カ所で計 12 回にわたり、ヒアリングを行いました。毎回、本検討会の委員にもご参加いただいています。

ヒアリングの議事要旨は既にすべて公開されておりますが、その中から競合の状況、従業員関係、本部との関係、ユーザーとの関係、店舗運営の 5 点を中心に主な意見を抽出し、2 ページ目以降に取りまとめております。

まず、競合の状況ですが、ドラッグストアとの競争激化、店舗数の増加などが意見としてありました。

店舗数の増加につきましては、コンビニが大きく成長した要因は、本部が新しい店舗を出店し、それによって利益を上げてきたとの意見や、出店の結果、店舗数が多過ぎる状況があること、お客様の奪い合いが起こり、利益が下がっている状況にあること、などの意見がありました。

また、最近では本部が方針を転換し、新店をつくるより、既存店のフォローのほうに力を入れているという意見もありました。

続いて、4 ページ目、従業員関係のうち、従業員の確保状況についてです。人件費高騰・人材不足については、経営の課題として、人手不足の問題が一番大きい、業務がアルバイトの範囲を超えているといった意見がありました。

また、最低賃金の上昇は、日本の経済のことを考えれば反対ではない。利益が変わっていない中で、1 カ月 3 % の人件費アップを吸収できないといった意見がありました。

7 ページ目と 8 ページ目、従業員の質の低下についての意見や留学生、外国人人材についての意見もありました。

また、9 ページ目、従業員関係のうち、オーナーの勤務状況に関しては、オーナ

一自身に加え、オーナー家族の長時間労働についての意見がありました。

続いて、10 ページ目、本部との関係のうち契約内容についてです。契約関係全体についてですが、本部に有利な内容のフランチャイズ契約自体に問題があるということ、規制やガイドラインが必要ではないかという意見がありました。一方、ここ1、2年で、本部の対応も変わりつつあるという意見もありました。新規オーナーとの関係についても意見がありました。

12 ページ目から 15 ページ目、利益配分についてですが、コンビニが成長期にあったころや、あまり大きなリスクを背負わず、店舗を持つことができる点、強いチェーンがあるから強い店舗があるといった点においては、適正な利益配分であるという意見がありました。一方で、雇用環境が年々、変化しているのに対し、本部とのロイヤリティなどをめぐる契約内容はほぼ変わっておらず、利益配分の条件が現在の雇用環境にマッチしていない、との意見がありました。リスクとリターンというバランスを見た上でロイヤリティ比率を改善してほしいといった意見もありました。

16 ページ目、契約の中途変更や解約についてですが、経済環境、労働環境が変わる中、柔軟性のある契約の見直しが放置されているのは、チェーン自体の衰退につながるのではないかといった意見、契約した内容について意見できる場や交渉する方法がない現状についての意見などがありました。また、オーナーの裁量についても意見がありました。

続いて 17 ページ目から 19 ページ目、本部との関係のうち、コミュニケーションについてです。本部・加盟店のコミュニケーション全体についてですが、オーナー同士、横のつながりを持ち、オーナーが集まって話をしている状況にあるという意見がある一方、オーナー同士で集まることができない、集まると、本部から目をつけられるという意見もありました。最近ではオーナーのほうを向き、本部が話をしてくるような姿勢が変わった。本部とオーナーが十分話し合う、今がそのターニングポイントになっているのではないのか、といった意見がありました。

20 ページ目、本部の内部でのコミュニケーションについてですが、本部の担当者とは定期的にやり取りができているが、担当者から上に伝わりづらい状況にあること、組織の中間で現場の意見が止まっていることが多いとし、トップにきちんと伝わっていれば解決されることも多いのではないかと、という意見もありました。

続いて 21 ページ目から 22 ページ目、本部との関係のうち、サポートについてです。本部による経営指導ですが、営業面についてはしっかりやっているといった意見もありましたが、発注精度向上、データの取り扱いなど、経営の課題についての議論やサポートを望むといった意見もありました。

23 ページ目から 24 ページ目、本部からの人的サポート体制ですが、本部からの人材紹介、派遣制度はあるものの、派遣を依頼すると、人件費が高く、使い勝手がよくない、などの意見がありました。一方で、以前と比べると、本部は現場の問題に対

応しようという姿勢が出てきているという意見もありました。

25 ページ目、本部の研修制度ですが、研修そのものがこれまで少なかったという意見がある一方で、最近になって本部も研修制度を整備しつつあること。ただ、実態としては人手不足などの状況もあり、オーナーが従業員などを派遣する余裕がないという意見がありました。

また、26 ページ目、本部からの業務サポート体制についても意見がありました。

続いて、27 ページ目、ユーザーとの関係のうち、商品・サービスについてです。本部の商品開発ですが、これまでの本部の商品開発力、革新的な商品を挙げつつ、魅力的な商品が減少してきているといった意見がありました。

また、サービスの多様化・増加ですが、お客様のニーズに対応して、サービスメニューが増えている状況にあること、人材に対してのオペレーションが多くなっている状況にあること、以前より、さらに作業が複雑化し、だれにでもできる仕事ではなくなっているといった意見がありました。

28 ページ目、各種サービスの対価ですが、手間に対して、ほとんど利益が出ない状況にあること、手数料を適正な価格で、お客様や業者に負担いただくべきではないか、との意見がありました。

30 ページ目、ユーザーとの関係のうち、社会的役割についてです。災害時対応ですが、震災があったとき、本部からは「オーナー判断」と言われ、なんら基準がない。大きな問題がコンビニで起きていないから言える。頑張っけて開けるよりも、潔く閉めたほうが賢い選択ということもある。などの意見がありました。

31 ページ目から 32 ページ目、社会的役割に関するコスト負担の部分ですが、費用負担をすべてオーナー個人が背負っており、つまり、本部も社会も加盟店にフリーライドしている状況にあるという状態が問題ないか、という意見がありました。他方、コンビニが子どもや高齢者との関係で、防犯や見守りといった機能を果たしていることについての意見もありました。

続いて、33 ページ目から 34 ページ目、店舗運営のうち、機械化・省人化についてです。IT 活用の推進ですが、AI と IoT の導入に関する期待、収納代行のような取り組みでも IT を活用できるようになることへの期待などがありました。セルフレジ、自動化、完全無人化ですが、経営改善の最たるものが人件費という中、セルフレジでキャッシュレスを推進することへの期待、本部は上げた利益を無人化に向けた投資に回すべき、といった意見がありました。一方で、たばこやカウンターフードなどの商品や公共料金などのサービスがセルフレジでは対応できないという課題に対する意見もありました。

35 ページ目、IC タグ等の活用ですが、RFID への期待、IC タグによって無人化への期待というものがありました。一方で、導入までの時間を懸念する意見もありました。

36 ページ目、店舗運営のうち、省資源化ですが、割りばし、スプーン、フォーク、紙おしぼりなどの有料化についての意見もありました。

37 ページ目から 38 ページ目、店舗運営のうち、24 時間営業ですが、時短営業について、チャージの変更などの問題もあり、簡単には進められないといった意見がありました。また、繁華街など、必要なところはやって、住宅街などは閉めてもいいのではないかとといった意見もありました。選択制、直営店での 24 時間営業の実施、深夜料金など、割増料金の設定などについても意見がありました。

また、39 ページ目、店舗運営のうち、365 日営業についても、売り上げが少ない日、例えば年末・年始などは休業にする、などの意見がありました。

40 ページ目、店舗運営のうち、食品廃棄・見切り販売・発注ですが、値下げしようとしても、商品 1 個 1 個の値付けを行う必要があることや値引きシールをすべてに貼るだけの人を確保しなければならない、ユーザーは商品があって選べるところへ行くので、バランスが難しい、などの意見がありました。また、廃棄費用の扱いによって、本部からの無理な発注提案につながっている状況にあることなどについての意見もありました。食品廃棄については、本部主導で推進してほしいとの意見もありました。

42 ページ目、店舗運営のうち、後継者についても意見がありました。また、そのほかについてもご参照いただければと思います。以上がオーナーヒアリング調査の結果となります。

続いて、従業員調査の結果となります。資料は資料 2 - 3、調査報告資料、従業員アンケートとなります。よろしいでしょうか。

従業員調査ですが、1 年以内にコンビニで勤務経験のある方、500 人をインターネットアンケート調査会社の保有モニターから抽出し、インターネットでアンケートを実施しました。

まず、4 ページ目から 6 ページ目になります。従業員の勤務状況ですが、従業員の約 10%がほぼ毎日、出勤していると回答しています。特にオーナーの家族、加盟店の社員は出勤頻度が高く、約 25%がほぼ毎日、出勤していると回答しています。また、出勤頻度が高い従業員ほど、労働時間も長い傾向にあり、負荷が一部の従業員に偏っていることが考えられます。

続いて 7 ページ目、勤務の動機ですが、コンビニやその店舗を働き先として選ぶ理由の半数以上が、アクセスがいいということを回答しています。次に多い理由は勤務時間の融通が利くとなっています。

続いて、8 ページ目から 12 ページ目、勤務の満足度、その要因ですが、コンビニの仕事に対しては、全体で 4 分の 3 の従業員が満足していると回答しています。一方で、出勤頻度が高い、労働時間が長い従業員は不満を抱く傾向にありまして、最も大

きい不満の要因は、業務量や業務の種類が多さとなっています。

続いて、13 ページ目から 14 ページ目、深夜営業への意見・意向ですが、深夜勤務経験者の半数以上が、今後、働きたくないと回答しています。その最も大きな理由は、身体的につらいからと回答しています。また、女性は半数以上が、働いた経験はないが、今後も働きたくないと回答しており、その理由は子どもがいるから、女性であるため深夜は怖いなど、女性特有のものとなっております。

続いて、15 ページ目、本部・オーナーとの関係ですが、従業員から最も多かった要望は、本部に対しては業務に関する研修を充実させる。オーナーに対しては、適切なスタッフ数を確保するとなっております。なお、地方部、町村部では、ほかの立地と比較して、本部にヘルプ制度の充実を高く要望しています。

続いて、16 ページ目、コンビニの運営・課題についての意見ですが、コンビニ運営における課題は、半数以上が人手不足と回答しており、ほかの課題と比較しても顕著に高い傾向にあります。ただし、立場によって、課題の認識は異なります。FC 本部・社員による人手不足や廃棄処分の課題認識率はほかの立場と比較して、顕著に低い傾向にあります。

最後に 17 ページ目から 20 ページ目、コンビニの社会的役割についての意見ですが、従業員の 40%が、コンビニが社会的役割を担う必要性がある、20%が必要性はないと回答しており、必要性があると考える従業員のほうが多くなっています。必要性がある、の主な理由には、24 時間営業による防犯効果、地域に密着した支援、高齢者への支援、有事の避難場所、国内に数多く立地している、などが挙げられます。一方、必要性がない、の主な理由には業務過多、人手不足の中では担い切れない、加盟店の責任・負担が大き過ぎる、営利企業に求めることではない、などが挙げられません。以上が従業員調査の結果となります。

最後にユーザー調査の結果となります。資料は資料 2 - 4、調査報告資料のユーザーアンケート、店舗出口調査となります。よろしいでしょうか。

ユーザー調査は、それぞれ、立地条件の異なる全国の 11 の店舗で、オーナーの協力も仰ぎながら出口調査を行い、また、インターネットアンケート調査会社の保有モニターから 1 万人のユーザーを抽出しまして、インターネットでアンケートを行いました。

まず、4 ページ目から 6 ページ目になります。ユーザーのコンビニの利用状況ですが、ユーザーが商品の品ぞろえや店舗で利用できるサービスに高く満足しています。9 割程度がとても満足している、満足していると回答しております。

続いて、7 ページ目から 15 ページ目に、深夜・早朝時間営業に対する意見ですが、深夜・早朝時間の営業に対しては、店舗によって要否が異なるとの意見が多くありました。深夜営業が必要、不要と回答したのは、双方とも 1 割程度でありまして、残る

8割程度が地域性などを踏まえ、店舗によっては必要、または店舗の判断に委ねるべきと回答しています。

続いて、16 ページ目から 19 ページ目、コンビニに期待される役割のうち、社会的役割に対する意見ですが、まず、社会的役割への期待は高い傾向にあります。特に災害対応機能、防犯機能、買い物困難者への対応、行政サービスの提供など、それぞれ、3割程度以上がコンビニに期待する活動として選択しているという状況です。一方で、コンビニに期待する役割について、人口密度による分析も行いましたが、大きな違いは見られませんでした。

最後に 20 ページ目、コンビニに期待される役割として、省力化・機械化・省資源化に向けた取り組みに対する意見ですが、消費期限が近付いた食品の見切り販売、値下げ販売に対するニーズは高く、約 8割程度が積極的に推進すべきと回答しています。以上がユーザー調査の結果となります。

以上をもちまして、オーナー、従業員、ユーザーの調査結果の報告を終わります。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。

続きまして、本日は第 1 回検討会におきまして、土屋委員よりご自身で実施されている調査の結果について報告したいというご提案をいただいておりますので、お時間を設けさせていただきました。それでは、土屋委員、よろしくお願いいたします。

(2) 有識者説明

○土屋委員

土屋です。よろしくお願いいたします。資料としては、資料 3 になりますので、それをご覧いただければと思います。

私、8月から9月にかけて、人数はちょっとそんなに多くないんですけども、10人ほどの加盟者の皆様方に、ヒアリングを行いまして知見につきましては、その知見と言うか、その概要につきましては、その資料の後半に付しておりますので、ご覧いただければと思います。今日のお話は、そのオーナーヒアリングの内容というよりは、全体的な状況についてお話をできればというふうに考えております。公表データを中心にして、コンビニ域を取り巻く状況がどうなっているかについて取りまとめましたので、そのお話をさせていただければということになります。

まず 1 枚目から行きます、タイトルは「コンビニエンスストアの人手不足と経営」ですけれども、まず、その人手不足の状況が非常に深刻化しているということは、皆さん、ご承知の通りかということではありますが、経産省が昨年度末に行った調査によりますと、61%が不足しているということで、足りて十分だというふうに回答した割合は 6%に過ぎなかったと。その不足と回答した割合は、4年前の調査とくらべま

して、4年前の調査は調査票の文言がちょっと違っていますので、単純な比較は難しいんですけども、その4年前の調査では不足の割合が22%でしたから、この間、大きく高まっているというふうに考えられます。

その不足の理由なんですけれども、次のところなんですけど、コンビニチェーンが社会・生活インフラとしての役割を拡充し、消費者の利便性が高まってきているわけなんですけれども、その中でコンビニのスタッフに必要な能力とスキルも高まってきている。そういったことで、店舗オペレーションが複雑化しているわけなんですけれども、難しくなってくるわけなんですけど、それにやっぱり見合う待遇を提示できないということが人手不足の最大の理由だというふうに考えられます。

ということで、どうして適切な待遇条件を多くのコンビニ加盟者の皆さんが提示できなくなっているのかといったことについて考えてみたということでもあります。

「1」のところですが、パート・アルバイトの賃金ということで、まずはそのコンビニの店舗の従業者数が平均的にどうなっているかといったことで、その表1ですが、これは経産省・総務省の経済センサスの活動調査によって、1店舗当たりの従業者数を計算して表にまとめたものであります。法人組織と個人経営と分けて示していますけれども、正職員・正社員につきましては1人前後となっております、主力はやはりパート・アルバイトさんのスタッフの人達でありまして、個人経営ですと2016年で12人、法人組織ですと13.8人となっております。8時間換算雇用者数はこの括弧に示したとおりであります。この間、若干、この調査表によりますと、人手がかかるというふうな状況になってきているわけでもあります。

次に、その表としては、次の紙になるわけなんですけれども、主力のパート・アルバイトのスタッフの賃金水準に関しまして、その表2の出処に示したデータを用いて見てみたということでもあります。結論はコンビニの販売員、パート・アルバイトのスタッフの募集時給は最低賃金に大きく影響されて決まっているということでもあります。

それで、その表は3枚目の紙になるんですけども、最低賃金の水準で決めて募集している店舗が非常に多いということなんですけれども、そのほかの職種の募集時給と比べて、コンビニスタッフの募集時給がどうなっているかというのを表3で見ているわけなんですけれども、ご覧いただきますと、コンビニスタッフが一番上に出ていまして、次いで販売・サービス系（全体）の平均の数字が出ていまして、3つ目にフード系（全体）の数字が出ています。2015年から19年まで、各年8月のものについて見ているわけなんですけれども、ご覧いただきまして、どの地域でもコンビニスタッフの募集時給は販売・サービス系（全体）、また、フード系（全体）と比べて、数十円低いというようなことになっていたわけでもあります。

あと、この表3をつくるに際して使った資料では、もう少し細かい分類ごとに募集時給を見ることができるとは思いますが、それで見たときに、コンビニのスタッフ

の募集時給はほぼほぼ、どの都市でもその地域でも最下位の水準にあったということでもあります。このような非常に業務が複雑化し、求められるスキルも高まっていく中で、でも、時給水準は最低賃金の水準で、ほかの職種と比べても明らかに低いといった水準でありますから、人手不足になるのもそういうことがあるのだというふうに考えられるわけでもあります。

続いて、「2」なんですけれども、加盟店の利益ということで、それはどうして最低賃金の水準で、また、他の職種に比べて低い水準になっているかということなんです。加盟店の利益がそれほど出てないからだということが考えられるので、加盟店の利益について、この「2」で見ているわけでもあります。

まず、表4なんですけれども、これはあるチェーンの加盟店、これはちょっと書いていませんけど、単店経営の利益分布を示しているものであります。これは2012年度のデータで、7年前なんですけれども、ご覧いただきますと、400万円以下が全体の4割近くを占めていて、600万円以下で7割を超えていまして、他方で800万を超える割合は1割しかないという状況であったわけでもあります。

ついで、また、別のチェーンの表ですね。その次の何枚目かちょっと数えていませんでしたが、その次の紙の上に出ているのですが、表5です。加盟店の純利益ということで、これをご覧いただきますと、その表4のチェーンと比べると、利益分布は上にあるわけなんですけれども、600万円以下が7.2%、800万以下で4割、1000万を超える加盟店も少なくない状況であったわけです。

ただ、その表5の純利益、表4の営業利益もそうなんですけれども、これはチェーン本部が作成する加盟店の損益計算書上の利益なんです。ですので、実際の利益とは違うということでありまして、どうして違うかと言いますと、その計算書に載らない営業費用が一定あるからなんです。ですので、その利益分布の状況はその表4の分布を少し左にずらした形で見ていただく必要があるかなということでもあります。

しかも最近年、経営困難店がさらに増えているというふうに考えられます。これも経産省の昨年度末の調査なんですけれども、加盟したことに対して39%が「満足していない」と回答していきまして、その割合は4年前の調査に比べて、かなり大きく増加をしている。その加盟に対して満足していない、不満だという理由で一番多かったのは、想定よりも利益が少ないということでありまして、8割を超えていたということでもあります。

次に「3」なんです。その加盟店の利益が低下してきているということの最大の要因は、最低賃金の上昇による人件費の増加であると考えられます。表6なんです。これは最低賃金と人件費増の推移を見ています。上が最低賃金額の全国加重平均の金額を示していきまして、下のところは人件費増となっているところなんです。これは表の下に書いてある仮定のもとで試算をしたものであります。毎時平均して2名を最低賃金額で雇用する、そういった仮定のもとでの人件費増の数値になります。

それで2013年度から18年度にかけて、最低賃金110円増加しているわけなんですけど、今、お話しした仮定のもとで、その間の人件費増は205万円になる。また、先月から発効している今年度ですね。最低賃金によって、さらに年額で50万円ほどの増加になるということでもあります。

これも経産省の昨年度末の調査になんですけれども、今後の店舗経営を考える際に不安に感じることの筆頭は、この従業員の費用が上がるということの結果になっていまして、80%の方がそのことが不安だというふうに言っているということでもあります。

こういうふうには経費増が大変で、人件費がその最たるものなんですけれども、こういった経費増に対して、一定の売り上げ増加ですとか、粗利益の改善があれば、その人件費増を吸収することもできるわけなんですけど、表7で、これは三大チェーンについて、2013年度から18年度の平均日販と、あと、粗利益率を各社のIR情報から取って示したのになりますけれども、この人件費増を吸収できるほどの売り上げや粗利益率増加が見られなかったというふうに言っているのではないかとこのように思います。

となりますと、その人件費増大に対応して利益を確保するためには、加盟者、それからその親族が自ら店頭立つ時間を増やすことで、雇用するパート・アルバイトの労働時間を減らすということが必要になってくるかと考えられます。実際に経産省の加盟者調査の結果を見ても、加盟に対する不満の理由のうち、筆頭は先ほどお話しした利益が少なくなっているということなんですけど、2番目に割合が大きかったのは、「労働時間／拘束時間が想定していたよりも長すぎる」で、これも7割という割合になっていたということでもあります。したがって、拡大している経営困難店を中心として、オーナー、その親族の就労時間のさらなる長時間化が進んできているというふうに考えられるわけでもあります。

ついで、「4」なんですけど、24時間営業とサービスの拡大ということで、このような状況のもとで、加盟者の方たちの時短営業への関心が高まってきております。あるチェーンの調査では、その半分の加盟者が時短営業を検討したいというふうに回答しているわけなんです。それでその時短営業を検討したいという理由の多くは、それが収支改善につながるからと。あるいはその人手不足だからということなんですけど、その時短営業が収支改善につながるかどうかについて、これは当然、一概には言えないんですけど、これも単純な仮定をおいて試算をしてみました。

そこに書いてある仮定なんですけれども、深夜営業の時間帯を午後11時から午前7時の8時間としまして、その時間帯について毎時平均2人勤務で、時給の深夜割増率は6時間分ですが25%としまして、深夜以外の時給を最低賃金額と仮定しますと、1月に50.5万円の人件費がかかるということになります。他方で、オーナーの収入のほうはどうかということで、これも仮定は日販が60万円で、深夜時間帯の売上げ

比率 16%で、粗利益率 30%、チャージ率 55%としますと、収入のほうは 40 万円に満たないということでもあります。

この試算ですと、収入に対して人件費が 10 万円ほど上回るわけですが、24 時間営業に対して、各チェーン本部は奨励金の支給 10 万円とかチャージの減額 2% 減とか 3% 減とかを行っているわけなので、それを含めるとマイナスはほとんどなくなるか、逆にプラスになるわけなんですけど、費用は人件費だけではもちろんありませんので、廃棄費用とか等々の費用もかかるわけですので、時短営業によって加盟店の収支が改善することが一定程度はあるというふうに考えられるわけでもあります。

あと、この 24 時間年中無休営業に対する負担、あるいは負担感が高まっているということに加えて、サービスの拡大についても負担あるいは負担感が加盟者間に高まってきているというふうに考えられます。消費者の利便性を高めて、チェーンのブランド・イメージの向上につながり、また、売上げのほうにも結びつくものなんですけど、それだけを見ると、かかる人件費に対して手数料収入が少なく、採算に合わないサービスも少なくないというふうに思います。

やや古い調査なんですけど、2017 年の公正取引委員会の調査を見ますと、新規サービス導入について、契約上自動的に、または一方的に行われたとする加盟店の割合は 86.7%でありました。後者の場合というのは一方的に行われた場合について、不利益を被ったか否かを聞いているんですけど、不利益を被ったと回答した割合は半分に上っていたわけなんです。その理由として「新規事業にかかる手数料収入が少ない」とか、「新規事業を行うための人件費が増大した」ということを挙げた加盟店が多かったわけなんです。

多様なサービスが提供され、社会インフラとしての機能が高まる一方で、業務の複雑化で人材確保が困難化し、人件費増によって利益が圧迫される状況のもとで加盟者の負担感はかなり増しているというふうに考えられます。

最後、「5」なんですけど、廃棄費用の負担についてです。人件費に次いで大きいのは廃棄ロス費用であります。廃棄費用について、本部が一部を負担しているわけなんですけど、その大半は加盟者負担になっています。この廃棄費用がどの程度かについて、これもやや古いんですけど、10 年以上前の調査なんですけど、公取の調査によりますと、これはある大手チェーンなんですけど、原価額で 2007 年度ですけど、平均で 530 万円にも上っていたということなんです。

私もヒアリングでもどのくらいかというふうにお聞きしたんですけど、個別の話なので、これは全体の状況がそれで推し量れるわけでは必ずしもないんですけど、私が聞いた限りでは、それほど減ってない、廃棄費用はやっぱりそんな金額に上っているというふうなことであります。年間で数百万円に上る廃棄費用ですので、それを削減できれば、加盟店の収支もかなり改善するということになるわけなんですけど、それに

幾つか難しい面があるということでもあります。

まず、その廃棄費用はオーナーが大半を負担しなければならないわけなんです、チェーン本部は契約上、それをほとんど負担しませんし、また、本部が受け取るロイヤリティも廃棄費用の多寡に、廃棄が多かろうが、少なかろうが、全く左右されず、これは粗利益を計算する際に、その売上原価に廃棄を含めないという、そういった計算式を取っているからなんですけれども、こうしたもとは本部には廃棄費用削減の誘因はあまり働かない。働かないどころか、結果的に廃棄を増加させて、加盟店の費用負担を高めることも生じ得るということでもあります。

廃棄を減らす方策の1つは、発注量を抑制するという事なんです、これには品切れが発生して、販売機会の喪失、機会ロスというふうに言いますが、それを招くおそれが伴います。したがって、加盟店は廃棄ロスも重要なんですが、機会ロスも重要。だから、両方重要なんですね。それは両方を、バランスを取って減らしていくということが重要になるわけなんですけれども、本部のほうは廃棄ロスはほとんど負担しないため、廃棄ロスを削減するという誘因は働かない一方で、機会ロスについては売り上げの減少につながるわけなので、ロイヤリティ収入もそのロスに伴って減少してしまうので、機会ロスをできるだけ小さくしたい誘因が働くわけですね。その結果、加盟店の考えや販売実態と合わない場合でも、本部が適正だとする発注を契約上、あるいは現実の力関係のもとで、加盟者に指導するという事も起こり得るわけでもあります。

また、その廃棄費用を減らす別の方策として、販売期限が迫っている商品の見切り販売、見切り販売というのは本部推奨価格より価格を下げて販売することなんです、見切り販売という方策があります。しかし、この見切り販売は加盟店にとっては手続きが少し煩雑な面があるんですね。あと、本部のほうは廃棄をそもそも、ほとんど負担しないということもありますし、また、その見切り販売によってチェーン全体として安さより利便性を消費者に遡求してきた統一性やイメージが損なわれる恐れがあるので容認しがたいということがあります。そのため、デイリー品、お弁当とかおにぎり、サンドイッチとか、そういったものなんです、そういったデイリー品などの見切り販売を経常的に行っている加盟店は多くないのが現状のようではありません。

私が聞いた話ですと、60店、70店舗ある地区の中で自分の店だけしかやっていないとかそういった話は何人かの方に聞いていまして、ほとんどないんだなというふうに思います。

最後のほうになりますけれども、コンビニチェーンのフランチャイズ契約においては、人件費と廃棄費用が多くを占める、営業費のほとんどは加盟者負担であるため、彼らは売り上げの維持・向上を図るとともに、営業費の水準を適切に管理して一定の利益を確保しようと努める。他方でチェーン本部は、粗利益の一定割合をロイヤ

ルティとして収受し、店舗の営業費の大半を負担しないため、売り上げの拡大及び粗利益率の向上を専ら追求する誘因が働くものと考えられます。その結果、両者間で利害が対立し、契約上ないし本部優位の力関係のもとで、加盟者の不利益が生じる可能性がある。

24時間年中無休営業、サービスの拡大、豊富な品ぞろえは、消費者の利便性を高め、本部にとって収益につながるものであります。また、加盟者にとっても、それらが収入・利益の増加につながり、本部と共存共栄してきた状況が長らく続いてきたんだろうというふうに考えられるわけなのですが、そしてその共存共栄が実現できてきたのは、店舗の売り上げが拡大し、最大の費用である人件費が抑制できてきたからだというふうに考えられるわけなのですが、しかし、その条件が失われつつある。売り上げは横ばい、他方で人件費は年額で30万とか40万とか上がり続けてきているという中で、利益確保が困難な店舗が広がって、本部と加盟者との利害対立がこの間、あらわになり始めているということだろうというふうに考えられます。

最後なのですが、コンビニの人手不足の問題の解決には、売り上げの向上、粗利益率の改善、省力化・省人化、時短営業の選択制など加盟者の裁量拡大、廃棄ロスの削減といった取り組みによって、店舗の利益改善を図っていくとともに、本部と加盟者の利益分配の仕組み自体の見直しを検討することも必要になっていくのではないだろうかというふうに考えているところであります。

以下、報告者による加盟者ヒアリングと書いてありますが、まとめりに示しておきましたので、ご覧いただければと思います。内容としては、先ほど、ご報告があったところと結構重なっていますので、この場での具体的な報告は省略させていただきます。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、続きまして、事務局より本部ヒアリングの進め方につきまして、説明をお願いいたします。

(3) 事務局説明

○事務局

資料4の事務局資料というのを開いていただけますでしょうか。こちらで「本部ヒアリングについて」という紙を用意させていただいております。これまで、先ほど、ご報告がありましたように、オーナー、ユーザー、従業員というところについて、ヒアリング、アンケートを行ってきたわけですが、続いてはこの本部にヒアリングを行っていくということでございます。

1ページ目、ご覧いただきますと、来週、11月12日と11月15日、この2回に

分けて、それぞれで4つのチェーンを、お呼びをして、ヒアリングを行うということにさせていただければと思っております。事前に各委員のご都合を、お伺いをいたしまして、ここに記載のとおり、分担をして、分けてヒアリングを行うということにさせていただければと思っております。

場所はこちらの会議室でございますが、それぞれ、時間は2時間確保して、各社から、それぞれ、10分ずつの説明、それに対して残り時間で質疑応答を行うというふうにさせていただければと思っております。これ、基本的にはメディアフルオープンということでやらせていただければと思っております。

次のページ、ご覧ください。今回の様々なオーナーヒアリングでありますとか、これまでの様々な調査によって浮き上がってきた論点、本部に聞くということで整理をすると、こんな感じだろうかということで、事務局のほうで準備をさせていただいておりますので、簡単にご説明させていただければと思っております。

まず、そもそも、今回のこの検討会の最も大きなお題目であります今後のコンビニのビジネスモデルをどうやって再構築をしていくのかということは、やはり一番大きいテーマだろうということかと思っております。

2番目、オーナーと本部の関係、これもオーナーヒア、オーナーアンケートの中でいろいろ出てきているわけでありましてけれども、例えば先ほど出てきました人件費上昇に対する本部の考え方、その中で24時間営業をどういうふうに取り扱っていくのかというようなこともあろうかと思えます。そして、そもそも、各店舗の営業を一律でやるのか、それともオーナーごとの裁量であるとか、その店舗の状況に応じた営業の柔軟化ということを確認していくのかどうかといったようなことに対する本部の考え方。あるいはこの利益配分やコスト負担、これを見直していくのか。見直すとしたら、どういうふうに見直していこうとしているのか、そういったことについて、本部の考えを聞く。また、これもオーナーヒアでもよく見られましたけれども、そのチェーン内のコミュニケーション。例えば本部の中で現場から経営サイドに様々な声が届くようになっていっているのかどうか、あるいは本部とオーナーの間の意思疎通がうまく行っているのかどうか、あるいはオーナー同士の意思疎通もあってもいいんじゃないかといったような話もありましたので、こういった様々なレイヤーにおけるコミュニケーションというものについて、どういうふう考えていくのか。こんなことを本部にお聞きをしていくのかなというふうに思っております。

また、テクノロジーの活用ということで、前回、藤井委員のほうからもテクノロジーについてご報告をいただきましたけれども、その省人化という面でも、また、このIT投資、どういうふう考えていくのかということも、昨今、報道されておりますように、各本部、様々な取り組みをやっているということでございますので、こういったこともヒアリングをしていく。あるいはその省人化だけでなく、今後の新たなビジネスモデルを構築していく上で、このテクノロジーをどういうふうに使って

いくのかという話もヒアリング項目として挙がってくるかというふうに思っています。

4つ目でございますが、これは必ずしもこれまでのヒアリングの中では出てきていない話でありますけれども、国内のその売上げが必ずしも今までのようには伸びていかない可能性がある中で、本部の稼ぎ先として海外ということも当然考えられるのではないかというふうに思っています。せつかく、本部にヒアリングをするわけなので、こういった観点についても、項目として入れればよいのではないかと入れさせていただいております。

5番目、社会的役割のコスト負担ということで、これもこの検討会でも何回も出てきておりますが、コンビニの社会的役割と言うけれど、そこに対してのコスト負担をだれがどういうふうにやっていくのかといったような話でありますとか、特に商圏人口が大きいような地方における店舗の維持をどういうふうに考えていくのか等々、こういったことも考えていければいいのかなというふうに思っています。

最後、人口減や既存店舗の売上げを踏まえた出店戦略ということで、いわゆるこれまでのようなドミナント戦略という言葉に象徴されるような出店戦略ということでやってきたということでございますが、このオーナーヒアリングの中で、最近、本部の姿勢として既存店舗の売上げのほうに、むしろ、注力をしていこうというような方針変更が見られるというような声もあったかというふうに思っておりますが、こういった点について、本部、どういうふうに考えているのかと。大体、このような項目を念頭に置きながら、皆様からヒアリングをしていただくということで進めてさせていただければと思っております。事務局からの説明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。本日の議事につきましては、それぞれ、ご説明いただきましたので、委員の皆様からこれからご質問やコメントの時間を設けたいと思っておりますけれども、ご発言をどなたからでも結構ですので、どういう点でも結構ですので、ネームプレートを立てていただきたいと思っております。

○白河委員

相模女子大客員教授の白河でございます。よろしくお願いたします。

3点ほどあるんですが、1つが質問でですね。これはどこまでやる委員会なのかということをお聞きしたいです。例えば私が出ておりました働き方改革実現会議では、法改正というところまでやりましたので、どこまでやるのかというところが明確になると、今後の議論も進展しやすいのかなと思います。やはり、昭和のビジネスモデルを令和を回そうというのが不可能なんだというのが非常によくわかる構造で

す。しかし、企業のビジネスモデルにどこまで関与していいのかという問題になると思うんですね。

例えばこのフランチャイズの問題に関して、10年、15年という長い契約で、ビジネス環境が変わっても利益配分が変わらない。これは長過ぎるのではないか、または利益配分が途中で変わるなど、柔軟な契約が必要なのではないかというようなことです。国が例えばガイドラインなどをつくって突っ込むことができるのだろうかとか、または逆にミニストップさんが新しい契約などを出されているので、この会があることによって、企業のガバナンスが効いてくるのでガバナンスに任せるべきなのか、その辺があると思います。

それからもう1点目が、やっぱりこれは国がちゃんとやったほうがいいんじゃないかなと思うのは、働く人の問題があって、働き方改革実現会議では、長時間労働是正と正規・非正規の格差の是正でした。しかし、まだまだ穴がる。アルバイトでめちゃくちゃ長く働いています、みたいな人のことまで、やはりなかなか規制できないというところがあるんですね。ですから、この辺をどうするのか。

もう一点はオーナーさんの廃業モデルですね。やっぱり多くの方がヒアリングしたときに、違約金があるので頑張っているけれども、ギリギリですというような話が結構ありました。私、マクドナルドのアメリカにいた方に聞いたら、驚いたんですけど、マクドナルドはちょっと契約形態が全く違いますが、3店舗のフランチャイズを持つと、それを最後は売って、億万長者になって引退できる非常に幸福なビジネスモデルがあったということだったんですね。なので、もうそろそろ高齢化ですし、事業継承とか、それから契約期限内で閉店したい時にどうすればいいのか。それ、たぶん、チェーンによって違うと思うんですが、オーナーさんが何親等以内じゃないと引き継げないので、自分の従業員で親族関係になく優秀な社員に渡したいと思っても、なかなか継承ができないというようなこともおっしゃっていました。

それからもう1点は、外国人の方の処遇ですね。やっぱり本当に外国人の従業員の方、増えていて、そのオーナーさんからはすごく優秀な子がいても、この特定技能に今回指定されなかったことで、彼らが今後も日本に残って働きたいと言ったときに引き留められないというような話も出ました。「それは店長として雇いたいという意味ですか」と言ったら、「そうです」と、その方はおっしゃったんですけど、でも、さっきのこの全体像を見ると、家族以外で店員として加盟店に雇われている人ってそんなにいないみたいなので、もし、ここを外国人の方たちも働けるようにするんだったら、じゃ、どういう待遇で日本で雇われるのかといったような議論も必要になるのではないかと思います。以上です。

○事務局

まず、ご質問のところ、事務局にご配慮いただいて、出口、どこまでですかっ

ていうご配慮をいただいたことについて感謝したいと思います。思い切り言っていただけて結構なんです。

ただ、それが、すみません、実現できるかどうかとか、あるいはそれが実際に立法としてどうなるのかとか、あるいはガイドラインをつくってみて、それが効果的なのかどうなのかというのは、もうちょっと実務的に詰めさせていただく必要があると思いますが、この場のご議論としてはそういうこともあっていいんじゃないか、あるいはそういうご提案があるということについては、我々、大いに期待しているところですので、どうぞ遠慮なく。

○藤井委員

よろしく申し上げます。ビービットの藤井です。ざっと今、いろいろなりサーチの結果を拝見して、幾つか、3つなんですけど、思っていることがあります。1つ目、本当にまさに今、お話に出たとおりで、どこまでやるのっていうお話のときに、私、かなりそのテクノロジー活用による次世代のビジネスモデルっぽいことをいろいろ言っているわけなんですけれども、その私からしても、順番と言うか、そのステップ、ちゃんと切るよなって、やっぱり普通に思っていて、その時に土台の足場の課題解決というのが、たぶん、1個目にあって、次にそれを例えば技術なり、何かしらのそのビジネスモデルでのアップデートというものがあって、さらに次世代のビジネスモデルへの転換とかがあっていうものがあるんだろうなと思っていて、2番目と3番目は、もしかしたら2番目飛ばして、3番目へ行けるかもしれませんが、議論としてはステップ後だろうなと思ったときに、土台というところの話がやっぱり重要かなと思っていて、今、それが1つ目のお話ですと、土台から課題解決していくというところは、まずはやりつつ、今回、出てきた新しいビジネスモデルへの転換というところは、ゆくゆくはという形でまとめていくんだろうなとはなんとなく思っています。

2つ目、今日、私、一番始めにお話ししたときも、コンビニそのものの専門家では私はないので、その視点から見たときに、各ステークホルダーさんが感じる、ステークホルダーと言っているのか分からないんですけど、政府の方なり、本部の方なり、我々なり、ユーザー、ユーザーがここで入ってくるのかわかりませんが、と言ったときに、今、いただいた調査結果からのインサイトとはなんなのだろうかと思っていて。それをかなりいろいろなステークホルダーが無理をしている中で、項目としては人手不足なり、24時間の利益なり、サービス拡大なり、廃棄ロスなり、あるわけですが、それぞれが絡み合って、当然、構造化されているので、この今回のリサーチによってのインサイトって、本当、あるんだろうかっていうところを結構気にしています。で、私はありますと。

それを踏まえたときに、じゃ、どこにフォーカスしていきながら、どれがインサ

イトだったのっていう話をすると、さっき、3段階、お話しした、土台の課題解決とアップデート、次世代ビジネスモデルって考えたときに、1つ目の土台も大きく2つ、話があると思っていて、1個は意味合いとか役割のレイヤーがあるなと思っていきます。2つ目は、便利さとか役に立つ、みたいな話があるなと思ったので、これ、完全に山口周さんのフレームアウトをそのまま使っているんですけど、意味合いとか役割の話は後だろうと思って、付加価値的な話になるので。なので、社会的役割みたいなものを議論するというのは、土台の中でも2番目だよなと思っていて、1番目の話から先に入るとすると、今言った便利さとか役に立つ、普通にお客さんの役に立つとかビジネスがちゃんと回るみたいな話だよなと思っていきます。

そこにおいて感じたインサイト、私から見てですね。おそらく、皆さん、専門家から見た場合に全く違う見え方をするんだらうと思うんですけど、それを共有することが私は大事じゃないかなと思っていて、共有させていただくと、1つ目は普通の大学生よりも、やる気のある外国人のほうがすごく欲されているというのを私はあんまり知りませんでした。すごいおもしろいなと私は思いました。いや、本当、外国人の人、普通にユーザーから見たときに、たまに言語がまだちゃんとできないとか、結構適当な扱いをされるみたいなことも、なくはないわけです。その利用者の目線からしたときに、あー、でも、やっぱりやる気があって、しっかり学ぶ意識もあって、それに対して今の大学生は、みたいなことを言ってるんだなと思い、そこは私としてはすごくインサイトとしてはあるところなんです。なので、特定技能の話もそこに書かれていましたが、それが1つ目なのかなと。外国人の活用ですね。

2つ目にあったのは、ユーザーさんの8割が深夜営業に関しては、良きように決めていただければという意見であったというところは、私は、あー、そうなんだって思いました。それは都会に住んでいたりする中で、なんとなく、夜中ってやらなきゃいけないし、意外と人、来るのかなと思っていたりもしますが、そんな状況であり、売り上げの状況はもちろん各種、皆さんがご存じの中で、意外とユーザーさんからは、まあ、バランス取ってくれよって言われているんだなというのを感じたところでした。

3つ目もありまして、4つあるんですけど、3つ目は、従業員から見て一番重要なのが何かというときに、意外と研修だという話で、そこも、あー、なるほど、意外と皆さん、それは聞いた方のお話にもよると思うので、本当に逆にさっき聞いたように、大学生のアルバイトの方からしたら、もっと全然違う話をしてくるかもしれませんが、ある程度意欲があって、近年、働いている方にとって、そういうサポートによってだいぶ改善できる場所があって、今、作業が大変だ、作業が大変なので減らしてほしいと言うのかと思ってたんですよ。だけど、作業は大変だけど、研修してほしいって言うので、あー、役割としてこういうものがあるということはやっぱり十分だと思ってるし、もうちょっと教えてもらいたいんだなということもよくわかっ

たなと思います。

4つ目が、むしろ、ヒアリング論点、本部へのヒアリング論点を見ていて、これはまだ、結論は見えてないんで、わからないんですけど、国際展開によって、今、感じられている課題に対するブレイクスルーって何か見えてるんだろうかというところはちょっと気になったポイントとしてあります。

というところが、大体、私にとってのインサイトではありました。なので、もう1回、ざっと整理すると、土台、アップデート、次世代モデルという中でも、土台にフォーカスして、かつ、その課題、便利さや十分な機能が展開できているかということにまずはフォーカスして、役割の議論というのは一旦、後に回してもいいんじゃないかって思っています。土台の1が解決できたら、その話等をするんだろうなと思っています。

それを踏まえたところで、そこに関してのインサイトというところで、やはり皆さんでインサイトを持ち寄ることが、たぶん、せつかく調査したので、重要なのかなと思っています、私だけではなくて、いろいろな方、もしくは本部の方、政府の方がどういうインサイトがこれに対してあったのかというところはシェアされてしかるべきではと思ひまして、後のところは私が感じたところなので割愛しますが、というふうに思いましたというところで、以上になります。

○永井委員

オーナーのヒアリングに参加させていただいたときの感想と意見を申し上げたいと思います。まず、感想なんですけど、そのヒアリングで、あるオーナーさんが「私はこの12年、1日も休んでない」と言うので、私はこんなご時世にそんな話があるのかと非常に驚愕したわけなんですけど、今日のヒアリングのまとめでも、27年休んでないという方もいらっしゃるって、非常に驚きました。個人事業主という立てつけになっているがために、労基法の枠外になっているわけですが、お話を聞いた感じでは、ちょっと「主」という感じではなく、先ほど、先生のお話にもありましたように、利益確保のためにお店に立たざるを得なくなってる状況が背景にあると、そういった感想を持ちました。

また、意見ですが、まず1点目、どうしてこんな状況になったかというのは、先ほど来のお話にも重なりますが、コンビニが始まってから40年以上たって、それから非常に大きな環境変化があったわけです。1つには、店舗が既にコンビニだけで5万5000店舗超になっていて、日販が競争激化で伸び悩んでいると。しかも人件費が非常に上昇しており、そもそも人も集まらない。調べてみましたところ、例えば最大手のチェーンさんが発足された1974年の東京都の最低賃金というのは224円だったと。それが2019年には1013円になっていると。実に4.5倍になっているの、まあ、最近、本部のほうも徐々に利益配分の見直し等を進めていらっしゃいます

が、ちょっと抜本的という感じでもなく、やはり第三者側から見たところ、利益配分は本部がまだ有利になっていると。やはり加盟店さんが今後も続けたいような利益を提示しなければ、持続可能性は出てこないのではないかと。まずそれが1点目。

いろいろお話を伺いますと、契約がグレーな面が多いとおっしゃる方が多く、例えば契約の更新の規準もはっきりしないと。それでやはり見切り販売ですとか時短営業、ちょっとその辺、躊躇せざるを得ない面があると。

また、3点目、これはオーナーさんの声で非常に印象に残ったんですが、私たちはちょっと納得がいかないことがあっても、一体だれに相談していいのか、よくわからないと。駆け込み寺的なものがないとおっしゃって、先ほど、白河委員からもお話があったんですが、何をおっしゃってもいいとおっしゃいましたので、私、個人としては、やはり第三者的な紛争処理機関みたいなのがあれば、その一助になるのではないかと思います。私からは以上です。

○伊藤座長

はい、どうもありがとうございました。

○古谷委員

私のほうからは3点、申し上げたいと思います。まず、この様々なコンビニの問題は本部とオーナーとの対等性の問題に起因しているのではないかと思います。それを解決するときには、例えばそれは法的な規制がいいのか、あるいはガイドラインがいいのか、あるいはモデル約款的なものにするのがいいのかということを考えてなければいけないというふうに1つは思っています。

また、その対等性を確保するということを大前提に、本部とオーナーが自主的に取り組める分野は何かということも考えていかなければいけないのではないかと思います。もし、その法的対応がない中で自主的な対応に任せると、逆に問題が解決できないとかという整理も併せてやはり法的対応が必要になることもあると思います。

3点目ですが、ビジネスモデルと関係があるようで、私はないのではないかとと思うのが、現在、コンビニで問題になっている、例えば労働環境の問題であるとか、あるいは環境対応の問題であるとか、あるいは食品ロスの問題はないかと思います。これはビジネスモデルとは関係なく、きちんとやらなければいけない問題ということ整理して、もちろん、それをどういう仕組みの中でやらなきゃいけないのかという問題として整理し、どういう対応がふさわしいのかということを考えながら対応のあり方を決定していくべきではないかなと思います。以上です。

○夏野委員

今回、このアンケートとかヒアリングの項目を見させていただいて、本当にこの研究会をやって、これが浮き彫りになっただけでもすごく意味があるなと思いました。というのは、コンビニ業界特有のやっぱり契約形態だから、こういうものが上がってこない中で、こういうことが行われているということがよくわかりました。

これ、見ているとですね、非常に私が出身の携帯電話業界と似てるなというのがあります、非常に熟知した世界に入ってきたなと思っているんですけど、これは完全に寡占市場特有の問題点がここに浮き彫りになっているなと思っているのですね。というのは、これ、経済学的に見ると、こういう状況であったら、新規参入者が出てきて、もっといい条件でやって、もうバーツと変わっていく。流通の世界を見てみると、90年代まではですね、結構大きなプレイヤーって10年おきぐらいにどんどん変わってるんですよね。ところが、この20年、特に平成の20年、平成の後半の20年はあまり参入の変動もなくて、割とプレイヤーが固定化されていく中でこういうことが起こっているのかなと。

起こっていることを分析するとですね、何が起こってるかというと、やっぱり事実上、大きな競争がない。商品の細かいレベルでは競争があるんだけど、その契約形態とかですね、新しい労働環境とかですね、そのフランチャイジーとの関係の中のイノベーションなんか全く起きていないと。事実上、大きな競争がないと、これはイノベーションを起こそうという人が業界内にいても潰されちゃうんですよね。それをやることのリスクと、やらないことのリターンを考えると、やらないことのリターンのほうが大きいからということ。

最終的にその結果、新規参入がしにくくなると。その理由を1つ1つ、ほぐしていく政策を考えればいいのかなというふうに考えると、意外にそんなに多岐に渡らないで、2つぐらいのポイントを集中的にやると、結構行けるのかなという印象を受けました。

その2つは何かというと、まず、この令和の時代に合わない契約項目を是正するガイドラインの設定。これは何かというと、先ほどの何十年にもわたる契約期間とか、これはもうガイドラインで、たぶん、是正できると思うので、最高何年にしなさいとか、それからいわゆる乗り換え規制、つまり、こっちのチェーンからこっちのチェーンに移りたいというのは、携帯業界もモバイルナンバーポータビリティって、大反対してたんですけど、やってみて、結局、競争が促進されたみたいなことがあります。

それから先ほどの違約金の話ですね。これ、違約金を取る理由があんまり明確じゃないですよ。要は拘束したいということ以外に、経済的な合理性があんまりないものというのがあるそうだと。それから営業時間の拘束とか、それから先ほどの白河委員も言ってたマックみたいに譲渡が禁止されているとかっていうのは、ある一定

の条件があれば譲渡してもいいんじゃないかというのは、この時代は当たり前、会社も売られる時代なんですけど、これ、つくったのが昭和の時代だと、こういうことが当然としてあったということで、今の現実合わない、今の現代社会に合わないような契約項目というのをきちんとガイドラインで、こういうのはやっちゃだめですよというふうに言っていないんじゃないかと。寡占市場というのは基本的に免許を受けてやっているところが多いんですけど、事実上、寡占市場なので、これはこういうことをガイドラインとして設定することに、そんなに不可思議さはないと思うんです。これが1点。

それから、もう1つの項目は、現実じゃない契約項目の是正と、もう1つはやっぱり法的に根拠のない強制項目をどう是正していくかというのはすごく大事ななと思っていて、そのフランチャイザーとフランチャイジーの間のあうんの呼吸で、この中に出てくる見切りはやめてくださいねとか、私の売り上げが減るからとかSVが言うなんて、こういう話は全く法的に強制根拠がない項目なので、これは見切り販売の抑制とか価格拘束、こういったものに対しては、やっぱりこれ、公正取引委員会が出てきてもおかしくないような世界があると思うので、こういうものをきちんと監視する組織、あるいは紛争が起こったときに、先ほど、永井委員からもありましたけど、処理センターのようなものを設けて、そういうことがちゃんと浮き彫りになるような制度をつくって、浮き彫りになった際には是正をきちんと勧告できるような、そういうことをやるとですね、これ、新規参入が入ってくる可能性が出てくるし、それからもうちょっとフランチャイジー側に力が出てくるので、つまり、フランチャイザーを選ぶとかいう力が出てくるので、割と早く、業界が健全な姿になり得るのかなという印象を持ちました。以上です。

○宮島委員

ちょっと声がよく出なくても申しわけないんですけども、私もヒアリングに参加させていただきました。普段、取材などでコンビニに接することが多かったので、いろいろわかっているつもりでいたんですけども、やっぱりお会いしてみたら、これは相当すごいなと思うところがたくさんありました。もちろん出席されている方は平均的な方ではないというのはあるのかもしれませんが、今、日本の現代社会において、さっきもお話があったように、この働き方、この縛り方、この強制の仕方というのは、ちょっともう持続性がないなというふうに感じました。

例えば短期的にはそれができたとしても、長期的に見て、日本は人口が減っていくわけだと思うんですね。なので、日本はどの産業でも、そこにある人材を最も有効で生産性の高い、いい形で使わなければいけない、この先がないというふうに思っているんですけども、例えば強制的にそんなに儲けがなくて、お客がない状態のところまで深夜でお店を開けているというのは、競争したときに、その人が体を使って疲れ

てやることの果実はですね、だれにとってどのくらいハッピーかどうかというのを考えたときに、これはその店やそのチェーンがいいから、いいというふうにはほっといいものではないなというふうに思いました。ちゃんとそれぞれの人の労力はちゃんと高い生産性を上げることを目指して進めていかないと、もう人口が減っていく国においてはどうにもならないんだと思います。

もちろん、途中過程において、ヒアリングの中でも外国人をもっと雇えるようにしてほしいと、法律とかを変えてほしいというのはあったんですけど、中期的に見たら、日本はたぶん、魅力がなくなるかもしれない、働き方がこんなままの日本にですね、海外の人がどんどん来てくれる、留学生もどんどん来てくれるわけではないという可能性もあると思いますので、特に大きな産業になっているわけですから、日本の土台とか、向かっていく方向にちゃんと合っているのかということも見極めながら進めなければいけないのではないかと思います。

幾つか問題点はあるんですけども、それぞれに関しては、個社さんとか、今、努力されているから解決に向かえそうな点と、そうは言ってもやっぱり国が口を出すべきではないかというような点がありました。今、話を聞いていると、結局、コミュニケーションがある程度うまく行っている加盟店さんと本部は割合不満が少なかったり、そうは言ってもというところまで行って、コミュニケーションがうまく行ってないところはすごく、もう不満だらけだという感じがありましたので、まずはそれぞれの組織の中でコミュニケーションを進めていって、解決できることに関しては解決を進めていただきたいと思います。

ただ、その中でやっぱり優越的地位の乱用に見えるようなところがありますし、あと、フランチャイズ法というのをもう1回、冷静に、これ、今の時代、これでいいのかということは考える必要があると思いますので、これは国が少し口を出すべきではないかと思います。

さらにいわゆる社会インフラ、危機管理とか、そういうのを担っていることに関しては、普通に考えても、まあ、国民も含めて、ちょっとコンビニエンスストアさんに甘えてしまっていると言うか、頼り過ぎている部分があるのかなと思います。皆さん、いい加盟店のオーナーさんだったので、やはり地域のために全力でやりますというふうにおっしゃるんですけども、そのお気持ちはありがたいとして、でも、やっぱりよく話していくと、そうは言っても、これはやっていられないとか、なんでここまでやらなくちゃいけないんだというのは、本音としてはだんだん出てくるわけですね。だから、建前としての地域のために素敵なお店でありたいというのを越えた部分で、もう今、かけている負担はそれをかなり超えていると思いますので、実際に行政もそこに対して、行政、あるいは国民もコスト負担をしなければいけないかなというふうに思います。

あとは廃棄ロスの問題に関しましては、今、食品のロスを少なくするための法律

もできましたので、それに対して企業としてもちゃんと国が向かっていく、あるいはその法律が向かっていく方向に沿った契約の仕方や発注の仕方になっているかということに関しては、しっかり見直していただきたいというふうに思います。

本部のヒアリングに参加できないのはとても残念なんですけれども、そういったところを詰めていただいて、本部、あと、個社に任せていても、お願いしていても、ちゃんと進むなという部分と、そうじゃなくて、やっぱり乗り出さなければ、なかなか改善がしないなというところは、おそらく、ヒアリングなんかでも見えてくるのかなというふうに期待しています。

○本田委員

話の委員の方たちの流れに乗っかると言ったらあれですが、この現状のレポートを聞かせていただきながら、別の目線で見ると、これだけ全国にネットワーク化されている、このコンビニエンスに、これだけの課題があるんだとしたら、この課題を解決、ソリューションを海外からもたらされたとする、どんなふうにおセロが変わってしまうんだろうかという危機感を、ただ一方で感じながら聞きました。

というのもやはり、地方でも物を売っていく、食を中心にして、どういってお店が求められるんだろうかってベンチマークするときって、正直、やっぱりコンビニをベンチマークはしないんですね。やっぱり都市における便利な食の、いわゆる販売拠点として全国、地方に広がったモデルなんだろうと思うんですが、地方の資源が豊かなエリアで、それを生かしてどう有効な食と言うか、質の高い食をこの国に広げるの、かっていうふうな目線で考えると、やはり食品ロスが極端にしないオペレーションにしますから、生鮮で売って、売れ残ったら、即、総菜に変えて、総菜を売っていくことをするでしょうし、いわゆる保存料を入れながら期間を長くしてロスを少なくするという手法では全くない方向に市場は向かっている気はするんですね。そもそも、生鮮品は地方からもたらされるものを加工して、都市に流通センターに届けて再配送していくということ自体の無理も含めてですが。

何を言いたいかと言いますと、コンビニの中にある課題解決は、確かにそれはそれで必要なんですが、一方で本当にグローバルで、食の都市や地方という目線で何が起きているのかという、あるべき姿からコンビニという資源の何を活かして再構築させたほうがいいかっていう、その接点を見出していったほうが、コンビニの今の課題の1つ1つの解決の積み上げの先を追っている間に、なんとなく、海外から有効な食のあり方みたいなモデルが入ってくるんじゃないかと。なんかそんな心配と地方という立場上、そういった目線からの食の流通のあり方を再構築していくということもありなのかなと思いました。はい、以上です。

○田中委員

今の本田委員がほかの方に乗っかるという表現をされていますので、私もいい感じに、皆さんがおっしゃられたことにうまく乗っかって、自分の意見を述べていきたいと思います。

私もですね、このコンビニエンスの問題について、一番最初に概要を把握した際に感じ取ったのが、まさに先ほどの夏野委員がおっしゃった通りの携帯電話の問題にすごく近いなという印象は私も実は受けました。草の根の活動では、私、コンビニエンスストアの SIM フリー化みたいなところを目指すべきなんじゃないか、みたいなのは、実は常々、申し上げていたんですけれども。ただ、それはやはり、根本的なところから抜本的に直していくべきところなので、もうちょっと中長期目線で議論を深めるべきことなのだろうなというふうな印象も受けております。

2人目に乗っかりたいのがですね、藤井委員がおっしゃられた、そのステップ論で考えたときに、やはり、その中長期的目線でガイドラインをつくって抜本的に解決していくという前に、その土台の部分、目先の部分で解決すべき部分があるだろうというところで、私もそこはすごく同意見でございます。私自身がちょっと着目、今回のヒアリング等で着目させていただいたのが、やはり、その従業員の人手不足の問題ですね。単純にその人が少ないとか集まらないというところについて、最低賃金の話もあるので、なかなかコンビニエンスストアに人が寄ってこないというような問題、課題感もあるんですけれども、もう1つ、やっぱりレポートの中にも出ておりましたけれども、業務内容が複雑化、多様化している割に報われない、つらいというような部分のご意見というのが、オーナーヒアリングの際も数名の方からもいただきましたし。そういうようなクルーさん、アルバイトのスタッフさんたちをどうやって引き留めていくのか、継続的に働いていただけるのかといったところに、各オーナー様がすごく力を割いてると言うか、気を使われていらっしゃるんだなというところも伺って感じました。

こういったところの、例えば直接的にいろいろな業務があって、いろいろな負担がかかっているというようなところを何かしら、その省人化みたいな形で下げていきましょう、みたいなところももちろんあるんですけれども、やはり、それ以上に必要になってくるのが、そういったような、せつかく集まってくださったスタッフ、パートやアルバイトなどのスタッフの方々のいわゆる働き甲斐と言いますか、エンゲージメントの部分ですね。エンゲージメントを高めるような取り組みというのが実は必要になってくるんじゃないかなというふうに思います。

例えばそのスタッフさんのやる気やモチベーションをどうやって高めていくのか？といったところで少し考えてみたんですけれども、要はここで働いていてよかったなと思える瞬間を増やすということです。いかにその人がその周りから認められているかだとか、その人が得意な作業であるとか業務内容というのを積極的にできるか、みたいなそういった環境づくりというのがもっともっとオーナーさんの心

配り、気配りだけではなくて、ちゃんと仕組み化された状態で提示できるような、例えばソリューションの展開であるとか、そういったものも重要なかなというふうに感じています。

例えばで言うと、今って、例えば防犯カメラで人の動きとかをとらえることができますよね。もちろん、それって人がどこにいるかとか、そういうような、だれがどこにいるかというのを把握するだけではなくて、今、その動きであるとか位置関係をとらえて、どんな業務をしているんだとか、そういうようなところまで今の技術でいくとトラッキングしていくことができます。つまり、例えばある A さんという方が、この人はもうレジ打ちマスターだよってというぐらい、そこで働いていらっしゃるよとか、そのようなのを定量的にそのクルーさんのスキルと言うか、そういったものも可視化して行って、あなたはこれぐらいできるんだから、こういった業務も任せますよ、みたいなので、やる気を高めていくとか、そういうようなエンゲージメントを高める施策というのも、実は今のテクノロジーを組み合わせると、できるんじゃないかなと思っています。

なので、ちょっと総じてまとめていくと、やっぱりその人手不足、リテンションといったところで考えていくと、最低賃金だとか、その報いるという部分のリターン部分を考えるというところと、業務負荷というのを直接的に下げて行ってあげるというような、AI、IoTの支援といったようなところもあるかなというのと、最後に申し上げた、そのエンゲージメントを高めるための様々な技術の応用、活用というのが重要なんじゃないかなというふうに感じました。以上です。

○根本委員

流通経済研究所の根本でございます。私はこの国の流通の形がどうなっていくのかというのをかなり長い期間、見て、考えております。その中で基本的にその流通を担う企業はですね、その公正な競争を通じて、変化が必要な場合は基本的にみずから変わって行ってほしいというふうに思っていたわけです。その中で今回のオーナーヒアリングを読んで非常に驚きました。私、ヒアリングには参加しなかったんですけど、夜1人で読んでいて、こんなことになっているの、こんなことになっているのということがですね、たくさんあって驚きました。それがああいった形で公開されたことというのは、非常に意義のあることだというふうに思うんですね。

それから、ぜひここにいるメンバーではないんですけども、コンビニエンスストアチェーンの本部のしかるべき人たちがあのレポートをしっかりと読んでもらいたいというふうに思います。膨大ですから、121人の発言が載っている。全部読むのは大変だと思うんですけども、今日のところで非常にいい要約も出ています。そこらを使いながらですね、本部の人たちがしっかりと読んで、自ら変わって行ってほしいという感じがするんです。大体どういう方向に変わらなければいけないかというこ

とは、あれをプロが読めば、もうはっきりわかるでしょう。どこまでやっておかないと危ないのかというのはわからないといけないというふうに思うんですね。そのようなことで企業が自ら、まず、変わること期待をしたい。そこから後で変わらないんだったら、なんか手を打つぞというようなことにはなっていくようなステップを踏むのがいいだろうというふうに考えております。

それで何を聞いてもいいということだったので、公正取引委員会のほうで調査も行われていますよね。そこらあたりで、経産省と公正取引委員会というのはどんな感じで動いていかれるのか。あるいはこれはさらに伺っていいかどうかわからないんですけれども、公正取引委員会の方は今回のレポートを読んで、どんなふうに感じているのかなといったようなこともですね、ぜひ知りたいというふうに思った次第であります。

○事務局

はい。まず公取と私どもの関係でございますがこういうところでお答えする以上、非常に公式発言になるんですが、当然、独占禁止法という観点から、どう評価できるか。それについて、ある意味、強制権限を持った官庁として、どういう見解を出されるかというところが、これはひとえに公正取引委員会の仕事であるというふうに思います。

ただ、当然のことながら、我々もコンビニエンスストア、流通業界が健全に発展していくということは当然、経産省にとって重要なイシューでありまして、その中には公正取引委員会の持ってらっしゃる、その独禁法を始めとした競争的な環境がいかに維持され、発展するかということは、これは非常に重要な課題だと思っております。

決して、所管業界だから守りたいとかっていうことではなくて、健全な発展という意味で、我々、まあ、気持ち的には私も根本委員と同じように、まずは自主的にどこまでできるのかということをしつかり見てみたいという思いはしますけれども、しかし、同時にその法的にどう評価されるのかということと、これはバランスを取ってやっていく必要があるかなと思っております。

幸いなことに、今のところ、大きな意見の対立もなく政府の中で仲良くやらせていただいていると。

○公正取引委員会

9月末に調査をやりますということを公表させていただきまして、それで現在、調査中というところであります。それで経産省のほうからご説明ありましたように、公正取引委員会のほうの実態調査は独占禁止法の観点から、例えば、欺瞞的顧客誘引でありますとか、いろいろな委員の方からもお話がありましたような優越的地位の

乱用といったような観点から問題となるような行為が行われていないかどうかというようなところを、まず、その業界の慣行として、前回、調査をさせていただいてから8年ぐらいたっています。そういった中でいろいろな社会的な環境の変化というのがある中で、あとはいろいろな本部のほうも取り組みを今、現在進行形で進めているというようなところもありますので、そういったような動きも含めて実態をまず把握していきたいと考えてございます。

○伊藤座長

私の手元に、57分ぐらいにまとめると言われているので、時間は十分ありますので、もし、もう1回しゃべりたい方いらしたら、どうぞ手を挙げてください。次は関灘委員。

○関灘委員

A.T. カーニーの関灘です。いろいろなお話をお伺いさせていただいて、また、調査を見させていただいて、ありがとうございます。私のほうから4点ほど、ちょっとお話をさせていただければと思っています。

まず1点目、感じたことはですね、やはり社会インフラとしてのコンビニエンスストアも、ここまで厳しい状況に置かれているんだということは強く認識をしました。私、今の仕事の役割からも様々な業界の店舗ビジネスの存続可能性というのを見る場面があります。相対的にはコンビニエンスストアのビジネスモデルというのは存続可能性が高いほうの店舗なのではないかというふうに、この委員会に入る前に思っていたんですが、まさに銀行さんであるとか、あるいは自動車ディーラーさんであるとかいった、こういった店舗ももう維持をすることが厳しくなっている。この根本には商圈人口の減少というのがあるんだと思います。この人口密度の減少を反転させられないことを前提的におくのであれば、店舗ビジネスはどんどんなくなっていってしまう日本というのを考えたときに、コンビニエンスストアという店舗ビジネスにどこまでを期待するのか、あるいはどのような店舗ビジネスを持ってもらうことによって、社会インフラとして機能させていくのか、こういった観点が非常に重要になるのだらうなというふうに思っておりますが、今回、いろいろ調査いただいた範囲での情報を見る限りでは、現行コンビニエンスストア間の競争というところに任せていると、社会インフラとしての機能は果たしづらくなるのだらうなと、こんな印象を持ちましたというのが1点目でございます。ここはぜひ本部の皆さんにもお伺いしてみたいと思いました。

2点目なんですけど、今、議論に挙がってきたような、コンビニエンスストア業界ならではの問題というものに対して、自浄努力にお任せをするのか、あるいは何かしら政府として働きかけるのか、この論点についても議論が必要なんだらうなという

ふうに感じました。まさに長期間の契約の問題であるとか、利益の配分の問題。こういった問題に対して、もう既にコンビニエンスストアの業界プレイヤーさんが自主的に動いているので、見守るだけで十分という判断ができるのかそうではないのかと、こういった点が非常に大事なのだらうと思いました。

3つ目が、この議論を突き詰めていくとやはりコンビニエンスストア業界だけにはとどまらない構造的な要因もあるんだらうという理解をしました。コンビニエンスストア自体が競争することによって、ある種のオーバーストア状態になっているというのはもちろんですが、ドラッグストアの24時間化、スーパーマーケットのミニスーパーの展開、こういったものによって、商圈内における、そもそも、小売企業の店舗自体が過剰になっている結果、これらの店舗間で売り上げを分け合う構造になるので、1店舗当たりの収益性が厳しくなっていく。

ただ、これを退店することで、また、コストがかかるという中で、コストを削った競争になるという中で収益性が低下していくということで、おわかりのように、日本の小売りというのはどの業態を見ても、海外の欧米の業態に比べれば利益率が低いという構造になっていると、こういった問題に対して本当にどう対応すべきなのかといったようなものが3つ目の論点になるのかなというふうに感じました。

4つ目が、これはもう、この委員会の範疇を超えていくことになると思いますけれども、やはり海外で稼いでくれる業界、企業というのが、やっぱり人口減少していく国には必要なのだらうと思います。そういった中で、小売り企業において、海外で大きな稼ぎを取ってくれているプレイヤーというのが、やはり、私の目から見ればそう多くはないのが実態かと思います。

その中で最も今のところ投資余力がある企業の候補の1つが実はコンビニエンスストアということではあると思いますので、こういったプレイヤーが海外でより稼いでいくその中で、日本にも税制的な面でも貢献をしていくと。こういった循環をどのようにつくってくれるのか、あるいはコンビニエンスストアとEC、あるいはその他のドラッグストアとの、その他の業界ですね、小売りの中でどのような連携を図っていけるのか、こういった点への考察ができるとうろしいのかなと感じました。

○夏野委員

先ほど、言い残したことがあったので、1点、追加させていただきたいんですけども、先ほどは現実に合わない契約項目の是正と、それから法的に根拠のないような強制項目の是正という是正点。まあ、これは特にコンビニエンスストアの本部にとってはムチが入る話なので、同時に飴もあげてほしいなと思った。その飴のところを言うのを忘れちゃったので。

先ほどのですね、調査の中に公共料金の振り込み手数料が50万円でも50円とか、ああいう話が出てきていて、以前は私も最初の会で申し上げた住民票がね、250円で

取れるとかいうことのどれぐらいがコンビニさんに落ちているのかということを見ると、これ自身の価格も値上げすべきと言うか、少なくともコンビニに落ちる金額が多くあるべきだと思うんですね。これって、コンビニさんが競争する中で、セブンさんが最初にこの住民票をやるようになったとかいう競争の中で、すごい安い価格が設定されて、地方自治体さんがそれに乗るような形で来たんですけども、もうみんな、だんだん、みんな、どこでもできるようになってくると、もう少し、先ほどの宮島委員のおっしゃってたような、国民的負担ということで考えると、これはやっぱり不当に安過ぎる手数料だと思うんです。今までの競争の中でこの金額が設定されたのは理解できるんですが、今後、コンビニエンスストアの社会的役割を考えると、ここは安い方向に価格是正するんじゃないくて、高い方向に価格是正して構わないので、まあ、料金設定と言うか、少なくともコンビニさんに落ちる金額の設定を中央政府がやって、住民票なんかは地方自治体なので、それに従ってもらう。幸いなことに、ここのところほどの自治体も今、税収、国も含めて、税収は上がり基調なので、こういうときをやっておかないと、本来ならものすごくお金がかかっているものをコンビニに乗せることによって安く済むという話にもなってますし。つまり、国とか地方自治体がフリーライダーになっている可能性があるという話です。

それからもう1つはですね、今、不思議なことが起こっていて、それは地方自治体が、例えばクレカ決済、電子決済で払えないのにコンビニに行くと現金で払えるので、コンビニのATMで現金を下ろして、その現金で公共振り込みをコンビニの店頭でするみたいな、もうキャッシュレス社会を標榜する我が国にはあり得ない状況が今あるわけですね。

これはもう長期の政策的にもあんまりよくないことなので、これの是正という意味も含めてですね、そのコンビニさんのハンドリング、つまり公共料金の振り込み手数料と、それから住民票等の公式文書のハンドリング手数料のいわゆる適正な価格設定というのを、もうこれは寡占市場なので、もう国で決めてもいいんじゃないかというふうに思いました。以上です。

○伊藤座長

はい。

○白河委員

最初、こんな大胆な質問をしていいのかなと思ったんですけど、拾っていただいて、ありがとうございます。夏野委員がガイドラインである程度、規制できるのではないかとおっしゃっていただいたので、やっぱりこのコンビニのガバナンスに任せべきところと、それから、どこを逆に国がしっかり規制すれば、コンビニの中のガバナンスがしっかり動いていくのかなというところを見極めていくのは結構重要な

ところだと思います。

多分コンビニ業界としてはかなり厳しい、夏野委員がさっき、おっしゃったことを全部やったら、かなり厳しくなると思います。ただ、規制は悪いことばかりじゃなくて、例えば働く時間の上限規制が入って何が起きたのかと言うと、例えば Amazon が日本に入ってきて、運ぶ荷物がすごく増えたんですね。ヤマト運輸さんの従業員の方の負担が増えて過重労働とか、それからサービス残業とか言われて、かなりいろいろな是正がありましたよね。でも、結局、規制が入ったことで、今まで人が長時間働いて頑張っていたものが、今、大学に行けばですね、ここで Amazon が受け取れます、みたいな青いロッカーがあったりとか、駅のどこにも宅配ロッカーができたりしています。やはり規制ができたことで初めて工夫とか新しいイノベーション的なものって生まれて来るんじゃないかなと思いますので、必ずしもつらい、つらい規制だけではなくて、やっぱりこの健全な業界で健全にしっかり稼いでいく。だれかの犠牲の上ではなく、オーナーさんたちの疲弊の上ではなく、稼いでいくような新しいモデルがまわる 1つの契機になるようなことができれば、素晴らしいと思います。

それから、基本的に私は 24 時間 365 日社会というのは、さすがに無理があると思っていて、ヨーロッパではやっぱり週ごとに閉店法みたいなのがあったりとか、もうドイツなんか本当に、こんなのでいいのかなと思うんですけど、うちの州は 8 時で店は終わりですとか言ってみんな終わっちゃっているというか、その辺はある程度、もううちの地方は無理だ、みたいなところはそういうのがあってもいいですし、あと、お正月を休む、みたいなことは、私は実は国で決めてもいいのかなと思っています。

ただ、携帯電話業界は大手さんがしっかり力をお持ちなので、大手 3 社がお店を休むというふうに同意してくださったおかげで、やっぱり携帯電話のお店も休むことがあったわけなんですけれども、これに関しても、やっぱり何かそういう大手の方たちの合意によって、お正月とか少し休みが入るようになったらいいなと思います。なぜかと言うと、やっぱりよそがやっていると思うと、安心して休めないって言うんですね。一斉に休むというのはやっぱり重要なところなのかなと思います。

○根本委員

オーナーヒアリングとかかなりインパクトが強いので、そっちに話が行っちゃってるんですけど、今日の土屋委員からの報告というのは高く評価しておきたいという感じがするんですね。その売り上げがあんまり伸びなくなっている中で、確実に今は人件費が上がっていますよ。それから、その商品廃棄も問題ですよ。夜の利益というのはなかなか取れないですよというようなところがしっかり押さえられていて、データとしては統計データを使っているし、そういう就職情報誌のデータまで分析されて、うまいこと、使われているということだと思います。なかなか、このような実態も、外から見えないでいたことが上手に見えるようになってきているという感じが

するんですね。

これもこの検討会として、その貴重な資産にするとともに、そのチェーン本部の人たちはしっかり読んで、こういうことになっているんだよということを認識して、自分でどんどん、どんどん変わって行ってほしい。変わっていかないと、新たな規制がかかっちゃいますねということだと思うんですね。これも自分たちのやってきたことをチェーン本部の人たちが、もう一遍、こういう形で論文になっているということを受け止めて、次を考えて行ってほしいというふうに思います。

○古谷委員

1点、紛争解決という視点でお話をしてなかったのでもさせていただきますと思います。例えば消費者と事業者の紛争に関しては、基本的に制度が整っているんですけども、こういった本部とオーナーとの紛争解決というのは、制度が整っていないというふうに感じております。ヒアリングでもお聞ききしたときに、オーナーさんは本部に相談窓口とかあるんですかって聞くと、基本的にありますと。ただ、そのあると言っても、やはり対等ではない関係で、やはり本当の意味での相談に乗ってくれていないということもありましたので、例えばそここのところの取り組みを本部がどうやって今後、高めていけるかという問題と、本部の1社だけではやはりできないというところで、業界団体としてそういった窓口を設けてやるという、やり方も消費者と事業者との関係ではあることですので、やはりコンビニの本部とオーナーの関係にもこれは同じようなやり方というのは通用するのではないかなと思いますので、参考にしていただければなと思います。以上です。

○伊藤座長

何かありますか？

○土屋委員

じゃ、さっきの報告の捕捉みたいなことでもよろしいでしょうかね。ヒアリング、私、10人ちょっとオーナーさんに対して実施して、そこで一番、えー、そうなるのっていうふうに驚いたことはですね。幾つかあるんですけども、人件費が高騰し続けてきていて、例えば売上げが伸びないといった状況の中で、利益が圧迫されてきているということ。本部さんは、当然、そういった状況をよくご存じのはずなんですね。それに対して、その加盟店の利益改善のために本部がどういった支援サポートをしているのかとか、スーパーバイザー、経営指導員というふうな名称にもなっているわけなので、その経営指導といった加盟店の利益改善のためにどういった経営指導をしているのかといったことで、私がオーナーヒアのときも聞きましたし、あと、個別でも聞いたんですけども、全く何もやってきてないというものが、みんな、お

っしやっていたんですよね。

なんでそれで経営指導なんですかというようなことなんですけれども、要するに本部のスーパーバイザーですね、週に1回とか2回とか各個店に訪問して、いろいろと話をオーナーさんとするわけなんですけれども、話は売り込みに来ているだけなんですと。こういった新商品が出たので、これを入れてくださいと。あと、これの予約を頑張ってくださいとかですね、そういうような要するにたくさん仕入れてほしいというですね、そういったことの売り込みに来ているだけですね。経営指導らしい経営指導というのは何もないんですと。だから、人件費が増えていっていると。じゃ、人件費をどういうふうにして効率化していけばいいのかという、例えばそういったようなことでの経営指導と言うか、アドバイスなんかもできなくはないと思ったんです。じゃ、オーナーさん、この時間帯、こういった作業で、これだけ人を使っていますけど、これについてこういうふうになれば、人手が省けるんじゃないですか、みたいなそういった提案なんかもできなくはないと自分は思っていたんですけど、そういった提案も全くないということですね。

また、あるチェーンの人が言うにはですね、お店のストアコンピューター上でその仕入れの精度、発注の精度を高めるために、必要なデータが欲しいんだけど、必要なデータがストアコンピューター上では出ないんだと言うんですね。例えばその方はですね、お客さんの顔というのはほとんど変わらないので、1年前に何が何個売れたかというのが発注をするために重要なデータになるんだけど、それはストアコンピューター上は見れないと。本部も教えてくれませんか。なので、自分でもういちいち、この日におにぎりが何個売れた、何が何個売れたって、全部、手入力で表計算ソフトに入れているといった話もされてまして、本部の人はそういったことをなんでこの間ですね、経営の大変なお店が増えてくる中で、どうしてできないのかと。要するにそれは詰めて言えば、今の契約のあり方自体に問題があるんだろうなどは考えるわけなんですけれども、そういった契約のあり方自体を変えていかないと、少数じゃなくて、非常に多くのお店の経営困難が改善されないんだろうなどは思ったところなんです。ほかにいろいろと驚いた点が多々あるんですけれども。

○夏野委員

参考までなんですけど、コンビニ業界の人が、じゃ、何もしてないのかということで、コンビニ業界というのは日本の産業の中で見ていると、実はですね、多くの産業が生え抜きの経営者で、昔からの伝統に基づいてあまりやり方を変えてないんですけど、実はコンビニ業界はすごく経営者が変わっていて、外からの業界からも入ってきて、商社が買収したり、資本関係があったりして、いろいろな人がいるので、もうちょっとまともな判断でもいいのかなということがいっぱい起こっているのは、コンビニ業界の中の役員、経営陣の人と話をすると、やっぱりまともなことをやろう

としても、他社がこうやっているというのには勝てない。これは先生がお詳しい、日本の業界のどうしても過競争の日本の業界は必ずこういうことが起きるんですけど、外の会社がこの値段でこれを出している、外の会社がこういう契約でこうやっているっていうと、もうそれ以下にはできない。それより違ったことをやるのはものすごくリスクがあつて。で、それはそのリスクに見合うだけのリターンが得られるかどうかかわからないっていう。だから、多分コンビニ業界の経営の方もすごく問題意識はあつても、なかなか動けない状態にあると思うので。

なんで、こんなことを言っているかと言うと、だれかがやっぱり外からやらないと変わらない、にらみ合い状態が起こっているように、すごく見えますし、そういうことを言っている中の経営者と言うか、役員の方もいらっしゃるので、参考までに。勇気を持って、我々、行けるんじゃないかなと思いました。

○伊藤座長

まだ、おそらく、ご意見がある方もあると思いますが、そろそろ時間が来ますので、私がまとめると言うわけじゃないんですけど、幾つか感じたことを述べさせていただきます。最初に白河委員がおっしゃったことは、結構重要です。まず、私たちがやらなきゃいけないのは、現在、問題点のあぶり出しをすること。別に問題点だけじゃなくて、コンビニが持っている社会的な機能も含めて、それをできるだけ、やっぱり近いところで聞いてみようというのが今回の調査で、これは非常にいいと思います。

ただ、先ほど根本委員からが言われたように、例えばこれを本部の人に読んでもらおうとか、そういうことになるとすると、多少、やっぱり濃淡というか、我々自身としてもいろいろなものが出ているんだけど、特にこの点は非常に緊急性があるとか、重要性があるとか、というようなところは、もちろん、それで合意を得る必要はないけれども、そういう意味でインパクトがあると言うか、より読んでもらって影響が出るような、これは別に本部の人だけに読んでもらうだけではなくて、社会一般に対して向けてやるんですけど。なかなか大変だと思うんですけども、その辺の分析はこちらでちゃんとやらなきゃいけないことかなと。

いずれにしても、現状の問題、どこまでこうあぶり出すか。それからここはどこまでやるのは難しいですけど、じゃ、なぜ、そういうことが起きているのかという分析みたいな話が必要となる。今日、例えば寡占状態の業界独特の特徴のある話がありましたし、あるいは土屋委員からの報告でも、基本的に人手不足の中で、その問題が起きているとすると、こういう問題はほかの業界でも起きてくる可能性があるだろうということでした。という形で、多少、この背後にある、あんまり、これ、しつかりやっちゃうと、アカデミックな研究になってしまうのですね。バランスは必要だと思うんですけど、ただ、問題を抽出するだけじゃなくて、背後にあるメカニズムだと

か、どこまでが業界の特徴なのか、あるいはどこまでが社会全体に共通する問題なのかということも含めて、きちっと議論することが必要なのかなと思っています。

その先になるとさらに難しい問題になるが、じゃあ、どうするべきなのかという議論となる。確かに言われてみれば、こういうふうに変えたほうがいいのかなということ、例えば業界自身の中の動きで進めるということもある。それから、我々の世界では、先ほど夏野委員がおっしゃったコーディネーションフェイリアと言うんですけど、個々のレベルで合理的にやっても、おかしな結果になるとすると、そこは最終的には、たぶん制度の問題だと思うんですね。

白河委員が規制という言葉を使ったんですけど、必ずしも規制だけじゃなくて、ルールみたいなものも必要でしょう。だから、先ほどのフランチャイズの契約のあり方とか、年限の状況も含めてですね、ルールさえ、しっかり決まれば、その下で、また健全な競争も生まれる。規制も、必要になる面も当然あり得ると思うんですけど。ただ、そこまでいきますと、かなりこの検討会の中で、すぐに成果が出るわけではない。特に公正取引委員会が関わってくるような話になると。ただ、そういう議論を全くしないわけにもいきませんので、これは皆さんからも意見をお聞きしたいし、事務局からも何かあれば取り上げて欲しい。まあ、どこまでできるのか、どこまでやるべきなのかという、与えられた時間の中で、結論から言うと、大きな問題を我々は議論しているんですけど、しかも、たぶん、コンビニ業界だけの話ではなくて、他の分野にも当然関わってくる大きな問題も少なくない。

ルールに関しても、ルールというのは今の問題に対応するためのルールだけじゃなくて、今後、起こり得るいろいろな現象に対して、どのように好ましいルール設定をしておくか。そうなってくると、働き方改革とか、いろいろな問題が関わってくるのかもしれない。いずれにしても、まだ、時間は少しあるので、さらに議論を深めていきたいと思います。次回は本部報告ということで。

それでは、最後に事務局のほうから。

3.閉会

○事務局

次回、第4回の検討会でございますけれども、この開催のタイミングについては、今、12月中ということで予定をしております。具体的な日程について、追って正式なご案内を差し上げますので、よろしくお願いいたします。

では、以上で本日の議事は終了でございます。長時間にわたり、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