

## 「新たなコンビニのあり方検討会」報告書骨子案

## 1. はじめに

- コンビニは 40 年余りにわたって成長し、中小小売業の近代化に貢献してきたが、経営環境の変化により成長基盤が揺るがされている。
- 技術革新、新たな小売業態の登場といった動きへの対応も課題に。
- 消費財サプライチェーンに不可欠となったコンビニの持続的発展は、個別企業の経営問題という範囲を超えた課題に。

## 2. これまでのコンビニと現状

## (1) フランチャイズシステムの下でのコンビニの発展

- 中小小売業者は、フランチャイズの下で、本部の規模のメリットをいかした支援により競争力を強化。
- 本部は一から投資する必要なく店舗網を急拡大し、ロイヤルティで設備投資や商品開発。
- 統一ブランドの下での統一的な品揃え、24時間営業等のモデルが確立。

## (2) 近年の環境変化

- 人口減少社会の中で売上高は頭打ち、チェーン間の競争、異業態小売業との競争が激化。人手不足、最低賃金引上げなど人的コストの不可避の上昇が加盟店利益を圧迫。土地・店舗を本部が準備する契約が増え、チェーン参加メリットが見えにくい状態に。
- 提供サービスが増える中、手数料が低く、手間に比して売上げが伸びない状況。社会的役割への対価が適切に負担されているか、オーナーへの過重負担となっているかも論点。
- コミュニケーション不全によりこうした環境変化を本部が十分に捉えられず。
- 一方で、新たな技術への対応は、チャレンジであると同時にチャンスでもある。

## 3. コンビニの目指すべき方向性とビジネスモデルの再構築

- コンビニを取り巻く環境変化により、フランチャイズパッケージの下で、本部と加盟店の双方がメリットを享受する好循環が目詰まり。
- こうした状況を改善してコンビニが持続するためのビジネスモデルを再構築し、コンビニが引き続き成長していくために何をすべきか、目指すべき方向性を提示。

## (1) 加盟店優先・オーナー重視という視点からのビジネスモデルの再構築

## ① 「統一」からより「多様性」を重視するフランチャイズモデルへの転換

- 加盟店のオペレーションについて一律の対応を見直し、店舗の置かれた環境に応じて提供サービスを取捨選択するなど柔軟な経営を認めることによりオーナー負担の軽減、多様化する消費者ニーズへの対応が可能となるのではないか。
- 24時間営業については、ユーザーからも地域性などを踏まえるべき、店舗の判断に委ねるべき、との声が強い。全店舗が一律に24時間営業を行うのではなく、経営環境や地域社会の需要・認識の変化を踏まえあり方を検討すべき。サプライチェーン全体に波及する働き方改革の観点から、休日についても、店舗の事情に応じて柔軟に認めることを検討すべき。
- 食品ロス削減などの社会的要請への対応の観点からも、加盟店の積極的な創意工夫を促すべき。

## ②本部の加盟店支援の強化、フランチャイズへの加盟メリットの可視化

- 本部と加盟店の役割を見直し、加盟店の直面する課題へのサポートを強化していくことが重要。
- 国内市場の状況を踏まえ、既存店の競争力強化に軸足を移すべき。
- 売上げや生産性の向上のための商品・サービス力強化や本部・加盟店の従業員に対する研修充実、技術を活用した省人化への投資、データに基づく経営指導などに引き続き取り組むことが重要。特に人材確保・定着については、一般従業員のみならずオーナー・店長をサポートできる人材も含め、支援を強化すべき。
- 住民票発行等の公共サービス提供、公共料金の収納代行等については、店舗の負担感を踏まえたコスト配分、手数料水準等の検討が必要。
- 食品ロスといった社会課題の解決に当たっては、本部と加盟店の間でのコストやリスクの分担の観点からも検討すべき。
- ロイヤルティへの対価として本部が提供する支援については、バランスの観点や支援内容に関するデータの共有などにより加盟店の納得感を高めるとともに、その算定について、環境変化に応じた利益・コストやリスクの分担を勘案するとともに、その考え方についても、適切に情報共有を行うべき。

## ③オーナーとの対話の強化

- 本部内のガバナンスも含めた多様で重層的なコミュニケーションの仕組みを構築してその仕組みが実効的に機能することで本部が加盟店の声を吸い上げるとともに、オーナー間で情報や経営課題が共有されるチャンネルの整備が重要。
- 後継者への円滑な承継や引退の仕組みの構築、長期に及ぶフランチャイズ契約の状況変化に応じた見直しなど柔軟な対応が必要。
- 新たにオーナーとなろうとする人に対して、既存加盟店の経営状況などの情報を適切に提供することは、コンビニオーナーという職業を魅力的なものとする上でも重要。
- オーナーに対する相談を受け付ける体制などの整備を検討すべき。

### (2) 新たな時代に向けたコンビニの革新

#### ①リテールテックを活用した次世代モデル

- EC 拡大、オンラインとオフラインを融合した新たな小売業態の登場などの変化を好機として活用すべき。
- キャッシュレス決済端末やセルフレジ導入など省力化のみならず、オンラインで消費者と常時つながることを前提に消費者体験を設計し、ユーザーが提供するデータを活用してどのようなサービスを提供するのかという視点が重要。また、従業員のエンゲージメントをテクノロジーにより高めるといった視点にも留意すべき。

#### ②社会課題解決型ビジネス

- 地方における買物拠点、見守りサービスなど公共的サービスの提供拠点としての役割は、人口減少と高齢化の中より一層高まることに。
- 観光客への地域 PR やインバウンド取込みに向けた地域の製品の販売、地域産品を全国に紹介していく機能など、地域活性化の拠点としての役割も。
- 災害時対応のBCPの観点や、指定公共機関としての機能維持・回復に関してチェーン全体として検討すべき。
- 社会課題の解決につながるコンビニの機能は、本部にとっても加盟店にとってもビジネスとして成り立つことが前提であり、適正な対価の回収が可能な形で実施されるべき。

### ③国際展開（P）

- 今後の「稼ぎ先」として海外市場を位置づけるためには、よりきめ細かな分析と現地事情に応じた柔軟な事業展開が必要。
- 現地人材との交流・現地人材の育成も重要な手段。
- 政府間対話の場も活用し、必要な事業環境の整備を働きかけ。
- IoT等を活用した店舗を海外で実証的に実施し、日本国内の展開につなげていくことも検討すべき。

### 4. 施策の実行・フォローアップ

- 各社の行動計画に基づいた取組について、本報告書も踏まえ、必要に応じた見直しも含め不断の対応を期待。政府としてもフォローアップ。
- 現在、公正取引委員会が、独占禁止法を執行する立場から、コンビニ本部とオーナーとの関係について調査を行っており、政府としては、引き続き本部とオーナーの関係が適正なものとなるよう対応していく。
- RFID普及や店舗無人化・省人化などの諸課題に取り組むに当たって、関係者の協力体制構築、環境整備などに取り組むことや、国際展開などについての環境整備も政府の重要な役割。
- コンビニ各社、政府など関係者がそれぞれの立場で本報告書に示した提言を実現していくべき。