

新たなコンビニのあり方検討会（第4回）
議事録

日時：令和元年12月23日（月）11:00～13:00

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）有識者説明（関灘委員）

（2）事務局説明（報告書骨子案について）

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4回新たなコンビニのあり方検討会を開会致します。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たします。まず、事務局より3点ほど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けれども、本日は多数の審議会等が庁内で開催されることとなっておりまして、今回この検討会用にタブレットをご用意することができませんでした。配布しております紙媒体の資料を用いて議事を進めさせていただければと存じます。

2つ目でございます。これまで行ってきた検討会と同様に、本日の議事も全て公開し、またWeb中継も行いますので、この点、ご認識ください。

3つ目でございます。事前にもご連絡しておりましたが、本日お昼の時間にまたがって開催ということがございますので、各席に昼食をご用意してございます。適宜食事をとりながら議事を進めて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をお願い致します。

○伊藤座長

はい。どうも伊藤でございます。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、円滑に議事が進行できますよう、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。本日はまずこれまであまり議論されていませんが、国際展開の可能性等につきまして、関灘委員より、説明いただくことになっております。それでは、関灘委員、お願いします。

2.議事

(1) 有識者説明

○関灘委員

それでは、よろしくお願致します。AT.カーニーの関灘と申します。お手元にA4横の資料をご用意されておりまして、新たなコンビニのあり方検討会というタイトルを振ってございます。お手元の資料、順次ご案内をさせていただければと思いますので、よろしくお願いたします。

まず2ページ目をご覧くださいませでしょうか。これまでの検討内容ということで、太字のところだけご説明できればと思いますが、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本委員会では検討しているというところだと認識をしてございます。これまでにコンビニオーナー・従業員・コンビニ本部、皆様へのヒアリングおよびアンケートというものを実施して来ておまして、その問題意識、対応状況というのは各社のトップにもご説明をいただきながら進めて来たという認識でございます。当然いろいろなさらなる対応が必要になる場面もあろうかと思いますが、かなりの多くの問題意識が共有されて、その中で対応策が進んで来ているというところも共有されたのかなと認識をしてございます。

その上で3ページ目でございますけれども、本日は持続可能なコンビニビジネスを検討する上での海外展開の強化・加速、こういったものが必要なのではないかと、こういったところが本検討会で残された論点の1つであるというところで、本資料で取り上げてございます。

2つ目のポイントに書いてございますが、コンビニの海外展開の強化・加速というのは、言葉で表現するよりも非常に難しいものであるともわれわれ認識をしてございます。各社の新たな視点・切り口からの海外展開戦略というものも求められようかと思ひますし、海外展開戦略を成功させることによって、各社が利益を蓄えて、国内の事業運営にも対応しやすくなると、こういったような状況が作れる可能性、これについてご案内を申し上げられればと思ひてございます。

ページをおめぐりいただきまして、まずは5ページ目をご覧くださいませでしょうか。これまでいろいろな第1回、第2回、第3回と検討を重ねて来られておまして、コンビニの海外展開の拡大・加速の可能性というのが本日の議題と認識してございます。その中で国内のいろいろな対応をしていくと、コンビニ各社の皆様からすれば、いろいろな投資が必要になって来る。それは利益の減少にもつながる側面もあるだろうというところかと思ひます。

その中でコンビニオーナー、コンビニの従業員の皆様、お客様、こういったさまざまなステークホルダーの中でも、株主というステークホルダーも当然各コンビニ本部の皆様が意識されるかと思ひてございますので、6ページ目以降にコンビニ各社の株価というところをまとめてございます。6ページ目をご覧くださいませと、各社、大手3社、セブン&アイ・ホールディングス様とローソン様とファミリーマート様の株価の推移を直近15年載せております。ご覧いただいた通り、ピーク時からすると株価が65%から72%の水準というところに現在落ち込んで来ているという状況です。これは労働問題の議論が取り上げられ始めた頃とも同期をしてきますし、その後の成長性に対する不安というものも株主がお持ちなのかなと思ひます。

次のページを見ていただきますと、7ページ目でございます。ファミリーマート社の株式ということで申し上げますと、直近も非常に高水準で推移をしていて、日経平均の株価も超えて来ているような場面というのが見てとれます。

そういった背景を1つ考える上でも株主の構成というところを数ページに渡ってまとめてございます。皆さんもご案内の通りなので説明は割愛させていただきますが、ローソン株については、三菱商事グループ様が過半数をお持ちであるということと、ファミリーマート株については伊藤忠グループさんをお持ちであるというところで、こういった株主の皆様を支えられて今会社があるといったところです。

11 ページ目に株主の皆様からどのような声が上がっているかといったところを簡単ではございますが、まとめてございます。簡潔に申し上げますと、労働環境の改善および成長戦略への投資、やはりこの双方の期待というものが株主総会の質疑応答等でなされていると理解をしてございます。左側資料に目を転じていただきますと、「海外事業は国ごとにどういう収益が出ているのか」であるとか、「中国事業というのはどのようになっているのか」、こういったご質問が株主の皆様からあったり、あるいは「オーナーさんの待遇をどういうふうに考えてられているのか」と、こんなご質問も株主総会の中でも出ていると、そんな認識をしてございます。

右側を見ていただきますと、まさに「成長市場の中国、こういったところでよりスピード感を持って収益の拡大ができないのか」、こんなご質問も出て来ておつて、この傾向というのはこの3年間変わらずになされているという理解をしてございます。

こういった株主の声というところも踏まえまして、足元コンビニ各社の皆様がどのような経営方針を示されているのかというところを公表資料から12ページ目にとりまとめてございます。ご覧いただきました通り、セブン&アイさんを左側に記載してございますが、まさにコンビニ事業、国内のところはこれまでの委員会の中でも報告がありましたインセンティブチャージの見直し、不採算店舗の閉店加速、本部人員の適正化、新レイアウト展開、省人化対応と、こういったものに取り組もうということを宣言されておられて、海外についても、後段でも申し上げますが、米国を中心に事業を持たれていますけれども、他地域、インド等へも出店をされていく。あるいはエリアライセンサーというところのオペレーションの改善をしていく、こんな海外の方針というのも示されてございます。

ファミリーマートさんの方に目を転じましても、海外というところに力を入れて行くと、共同展開といったような言葉が見られると、こういった状況になってございます。

そういった中で13ページ目をご覧いただきますと、各社さんの方針というところには、国内でどのようにしていくのかというところですね。ここは店舗の収益性の改善、オーナーの皆様のご待遇改善、商品力の強化、こういったところに加えて、海外戦略というところでも各社さん触れられておると、こんな状況でございます。

こういった中で各社の海外展開の状況というものがどのようになっているのかと

いうところを15ページ目以降にまとめてございます。15ページ目を見ていただきますと、まず各社さんの売上高、海外売上比率というところをまとめてございます。この売上のところは加盟店さんの売上を含むという形で記載しております。本部の売上はもう少し小さくなるのですが、加盟店さんの売上を含めて表現をしております。見ていただきますと、セブン&アイ・ホールディングスが39%の海外売上比率、ファミリーマートさんが11パーセント、ローソンさんが9%ということですね。ここに少し開き、差があるというところを見てとられるかなと思います。

具体的に各社様の海外出店数というところを16ページ目以降にまとめてございます。セブン&アイグループの出店数というのが4.8万店ということで、他のコンビニさんと比べれば大きくリードしているというところが見られるかなと思います。左側の棒グラフにあります通り、セブンさんの直営のFCというところで、アメリカを中心に1万店程度があらわれて、ライセンスの店舗というのがタイ、韓国、こういったところを中心に4万店弱あらわれるといったところです。それに対して、ファミリーマートさん、ローソンさんが7,300、2,500というところで、ここは少し差がついているというところが見て取れるかなと思います。17ページはご参考までというところです。日本のコンビニエンスストアと少し事情が違うところは、特にアメリカを中心に見られるかなと思ってございまして、コンビニさんの売上が食品、非食品というところに加えて、ガソリンのところの売上も相当大きく乗って来ているというところで、約半分が米国ではこの構成になっているというところをご覧いただけるかなと思います。

次のページにファミリーマートさんの取り組みというところで記載をしております。台湾、中国、タイといったような国、あるいはその他の国々というところで展開をなされております。1つ1つの詳細なご説明は割愛させていただきたいと思っておりますけれども、いろいろな国ごとに現地のパートナー企業というのを探されて、海外展開のお取り組みをこれまでもされて来ているという状況になってございます。ただ、いくつかの国ではパートナーの皆さんとのやりとりの中で非常に難しい問題を抱えられているという部分もありまして、下側に記載しておりますが、海外展開にあたってのパートナー企業の選定・関係構築というのは他の業界と同様にこの業界でも非常に重要になっているというところが窺えるのではないかと考えてございます。

次の19ページ目のローソン社のところを見ていただきますと、こちら中国、フィリピン、インドネシア、その他といったところで海外展開をいろいろと組み込まれていらっしゃるということで、こちらも同様にある会社さんと関係を築かれて展開して来たものの難しいところに直面して、またパートナリングを組まれる会社さんを変えて来られたと、こんな経緯がある国もございまして、まさに同様に海外展開にあたってのパートナー企業の選定・関係構築の重要性というのが窺えるのか

など思っております。

20 ページ目にセブン&アイの海外展開の主な取り組みというところでまとめてございます。先ほどご案内させていただきました通り、アメリカが1万店弱ということで非常に大きなものになってございます。それに加えて中国のところに関しても、北京、上海というところでお取り組みが進み始めているというところなんです。その他のところの店舗数も非常に多くございまして、様々なエリアに展開をしているということですので進めていらっしゃるということです。まさに米国を中心とした海外事業からの利益獲得には成功されておられるというところなのかなと思っております、中国をはじめとして他国の成長市場での強化というのが求められているという状況なのだと思います。こういった国々で投資を然るべき形でしていった利益を獲得すれば、国内のオペレーションにも還元されて来る部分がある可能性はあるのか、こういったところが論点と思っております。

こういった中で21 ページ目以降に海外大手小売企業の海外展開状況とその事例と学びというところで簡単でございますが、まとめております。

22 ページ目をご覧くださいませでしょうか。こちらが国内外の大手小売企業というところを俯瞰する上で売上が大きい企業、その中でも海外売上比率が高い企業というものを順に並べてございます。ご覧いただいた通り、海外売上比率が先ほどご覧いただいたセブン&アイ・ホールディングスさんの39%よりも高い企業というのがいくつか存在します。一方でそれを下回る形でありますけれども、10%、20%といった形で海外売上比率を保っているという企業さんも存在します。

ここで注意されたいのは、母国市場と海外展開している国の関係なんですけれども、母国外でありながらも、例えば経済圏が等しいということですね。例えばEUの圏内だとか、NAFTA 圏内での売上は大きいけれども、その経済圏内を超えると売上が小さい企業というものも存在して来ますので、そちらを考慮した形で23 ページ目にグラフで表記してございます。23 ページ目の見方なんですけれども、横軸が売上高ということで、各社さんの売上高の規模を取ってございます。縦軸が売上に占めるFTA 圏外の比率ということで、EU 圏に所属する企業であれば、EU 圏以外でどれぐらい売上があるとか、NAFTA 圏に存在する企業であれば、NAFTA 圏以外でどれだけの売上があるのかといったところの比率を縦軸に取ってございます。そうして見ていただきますと、このピンクで色を塗っているところに該当するような企業さんが入られているということで、Carrefour さん、Aldi さん、Amazon さんということで、こういった企業が経済圏外の売上比率が高いということで、海外展開に非常に成功しているという見方ができるだろうと思っております。Walmart 社については比率がそこまで高くはないですが、ご案内の通り、売上規模が非常に大きいので、金額ベースで見れば、海外売上額が非常に大きい企業であると、こんなふうな整理をしております。

次のページをご覧くださいませでしょうか。24 ページです。経済圏売上比率が高い企業というところの中でも、コンビニ各社さんにとって参考になるであろうリアル小売を主体とするトッププレーヤーというところで、Carrefour、Aldi、そして Walmart という会社について、これ以降のページで簡単にとりまとめをさせていただきます。

25 ページ目を見ていただけますでしょうか。まず Carrefour 社についてとりまとめをさせていただきます。一言で申し上げますと、現地のパートナー、あるいは従業員を起点に現地に非常に適応して店舗拡大をされて来ているという企業でございます。左上をご覧くださいませると、売上高が 11.8 兆円ということで非常に大きな規模になってございますが、実は足元の 2 年で利益というところでは非常に苦戦をしております、18 年はマイナス 0.7% になってございますので、全社という単位で見れば、必ずしも大成功しているという状況にはないというところをご認識をいただければと思っております。一方で海外展開をしたタイミングで一時的に大きな売上拡大にも成功したというところは事実でございます、下側に記載しておりますブラジルに 1995 年に進出したタイミング、あるいは東南アジア・中東に出て行ったタイミングというところでは、実に成功しているというような側面があるんだらうと思っております。そのポイントはやはり参入タイミングというところが 1 つ大きいと考えております。現地のサプライチェーン、スーパーマーケット等が進展をしていく前の段階で出店をすることによって、ある種ハイパーマーケットというような言葉も使われますけれども、こういった店舗を築いて現地のサプライヤーさんとの関係を築く。そうすることによって、スーパーが展開される前に市場シェアを取っていくと、こんな参入タイミングの妙があったという認識をさせていただきます。さらに調達方法は卸さんをかまらず、現地企業の皆さんと直接交渉していくというところで調達価格も抑えられているというところ、そして現地の方々を採用されながら、権限を委譲して速やかに意思決定をされるようにしたというところで、かなり現地に寄りそのような形で展開をされてきたというのが Carrefour 社の特徴と認識をさせていただきます。

次のページをご覧くださいませますと、Aldi 社というところをまとめてございます。売上規模で言うと 11.7 兆円ということでこちらも非常に大きな規模の会社さんでございます。ポイントは一番上に書いてございます通り、非常にローコストのオペレーションというものを作るということと、プライベート商品、ここで安価かつ高品質なイメージを作りながら海外開拓を進められているというところですが、利益率は非開示となっておりますし、成長率は 8% 弱というところですが、非常に利益的にも成功しているのではないかとこのふうにも見られてございます。ドイツ発祥でして、まさにオペレーションを磨き込んでいくというところで、どんな形なのかというところは右下に書いてございます。非常にアメリカでもうまく行き始め

ていると認識をしております、平均的な売り場面積 500 坪ほどと小型ではありませんけれども、商品陳列の段階で日本の小売業のようにきれいに出すということよりは、ダンボール箱を開けてそのまま陳列できるような仕様にされたりだとか、あるいはレジ袋を有料にされて、従業員の方々のレジ処理速度を非常に高く効率的な回転を重視されていらっしゃる。あるいは、ショッピングカートも、お客様お金を払って利用して、利用後に元の場所に返却されればお金が返されてくるといった形で、こういったカートをしまうというような小売業側の業務もお客様側がちゃんとさせていただくことでなくなるようにしていくと、こんな工夫もなされていらっしゃる。さらには、商品の約9割以上がプライベートブランドということで、こういったものが非常に安価でありながら高品質であるというところでおお客様の支持をされていらっしゃるという、いわゆるディスカウンター型のビジネスモデルで成功していらっしゃる例です。

27 ページ目が Walmart 社です。もう皆様ご案内の通りだと思いますが、売上高、グローバルには 56 兆円以上というふうになってございます。ただ、利益率は 3%弱ということで必ずしも高くないわけですが、成長率も一定以上キープされていらっしゃる。ポイントは現地パートナーの目利き、あるいは調達力と出店拡大というところで事業拡大されてきていらっしゃると思います。ここではイギリス、中国、インドというところを取り上げています。イギリスをご覧くださいますと、やはり買収という形で大きなシェアを取って来ているというところですね。業界3位中北部を基盤としていた「アズダ」という会社を買収されて、イギリスで大きなシェアを取るということと、競合との差別化をしていくということでディスカウントストアを買収して、ロンドン都市部の競合と差別化をしていく、あるいは調達センターを中国に構えておまして、こちらから価格競争力のある商品を調達して送り出していくと、こんな戦い方をしていらっしゃる。中国に関しては地域を絞った出店というところをされていらっしゃるということです。あとはやはり同様に買収ですね。台湾系資本の会社を買収しているというようなことをされていらっしゃると思います。インドのところは皆様のご記憶にも新しいかもしれませんが、ECの最大手を買収されて、最終消費者へのアクセスポイントを得られているということで、法規制のため、現地小売の難しさがある中で卸売として参入しながら、こういった資本力をてこにしながら海外展開を進めていらっしゃるということです。

駆け足でご案内申し上げましたが、28 ページ目に今申し上げてきたような各社さんの海外展開の方法論ということをご案内させていただきます。これまで申し上げました通り、経済圏外、母国外で売上を高く取っている企業というのはそう多くはありません。そういった中でもここで申し上げた3社というのが非常に有力なもの会社ということになります。1つ目がまさに現地適応型で拡大をしていく戦略、これは参入タイミングが非常に大事なポイントになる。

2つ目が低価格なのに高品質な商品ということで、ディスカウンター型のオペレーションを本当に極めて行く、プライベートブランドで競争力を作って行くという戦い方。3つ目に資本力をてことして、M&Aを活用しながら、攻めて行くというタイプ。こういったものが海外企業を見てみると見て取られるのかなと思ってございます。

では、これらがコンビニ各社様の海外展開というところにそのまま適用できるのかと言うと、必ずしもそうではないということがあるんだろうと思ってございます。前段で申し上げた、そもそもパートナーリングする企業というのを適切に見つけられるかという論点もございますし、各社さんが開発されているプライベートブランドといったものが本当に海外で競争力を持てるのかという論点もございますし、さらには他の切り口で海外展開、競争力の確保ができないか、こんな考え方もあろうかと思えます。こういった中であくまで例示というものでしかございませんが、29ページ目以降で海外展開を進めるにあたっての可能性を検討する2つの視点ということで、ご提示をさせていただければと思っております。

30ページ目でございますが、日本のコンビニならではの海外展開戦略を検討する際の切り口として、あくまで2つを例示という形でまとめてございます。1つは冷凍食品の強化というところですね。ご案内の通り、常温物流、チルド物流、冷凍物流ということで、物流にもいろいろな物流の種類があります。国によってはこのコールドチェーンと言われる冷凍の物流、あるいはチルドの物流がまだ浸透していない国もございますが、段階的にこういった物流が整えられつつあるということも事実です。さらにコンビニ各社の皆様が経営方針で掲げられている通り、あるいはフードロスの問題にも対応するために、冷凍食品の強化ということも進められております。私自身も一消費者としてコンビニ各社さんの冷凍食品を食してみると、非常においしいと思うものがもう出来て来ているというところで、こういったようなものが海外展開の中でも競争力の源泉になるのではないかとということが考え方の1つです。

もう1つ自動販売機というところですね。これも後段でもご案内できればと思えますが、自動販売機はもともと日本の場合、現金というものが使われておりまして、自動販売機の中に現金が収納されているわけですが、海外では治安等の観点から自動販売機を普及すると現金が盗まれてしまうリスクもあるということで、あまり普及していない国が多くございます。そういった中で昨今のキャッシュレスということの中で、中国をはじめとしてキャッシュレスが浸透している国ではこの問題をクリアできるだろうということで、自動販売機の発展性もあるということになってございます。自動販売機のオペレーションというのは、実はコンビニに近い形なんです。非常にきめ細かな物流、人の動きが必要になって来ますので、こういった領域でのシナジーの可能性というのは検討するに値するのではないかとということで記

載してございます。

31 ページ目がまず冷凍食品というところをまとめてございますが、市場規模というところを世界中で見てもみますと、年間4%程度で安定的に成長しているというところですが、その中でコンビニ各社さんも右側に記載しております通り、新商品の投入、ラインナップの拡大、あるいは冷凍食品売り場自体を国内のコンビニエンスストアの中でも拡大をして来ておまして、こういったものが海外を見据えた時の競争力の源泉になりはしないかといった点でございます。

2つ目に、32 ページでございますが、自動販売機についてまとめてございます。左側を見ていただきますと、自動販売機の普及状況というところを書いております。人口1万人あたりの自動販売機台数が何台あるかというところですが、やはり日本は非常に自動販売機が多い国となっております。それに比べて、アメリカ、欧州、中国はまだまだ浸透台数が少ないといったところになってございますので、キャッシュレスの普及と合わせてこの成長が見込まれるといったタイミングです。右側をご覧くださいますと、自動販売機を活用すると、ロイヤリティ向上の仕組み、コンビニエンスストアの店舗とポイントを相互に共有するような取り組みであるとか、あるいは物流効率を改善するとか、自動販売機を活用してマーケティングにも活用していくと、こういったようなコンビニ事業とのシナジーという可能性もあり得るのではないかとということで記載してございます。

今日ご説明申し上げた冷凍食品と自動販売機はあくまで例示的な視点ではございますが、33 ページ目に改めてまとめております通り、こういった観点、新しい視点、切り口を持ち込みながら、海外展開事業の可能性というのを模索することによって、持続可能な状態というのを作って行ける可能性がないのかということ。さらにはこういった海外展開の難しさを克服するために政府間での協議の中で民間の企業を後押しするような仕組みが取れないのか、こういった点についても議論がなされるとよろしいのではないかと考えてございます。

駆け足になりましたが、私からのご説明は以上にさせていただきます。

○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、事務局より報告書骨子の案につきまして、説明をお願いします。

(2) 事務局説明

○事務局

それでは、お手元の資料3をご覧くださいと思います。これまでのところ、3回に渡る検討会、また委員の各位にもご協力をいただきまして、オーナーへのヒアリング、あるいはコンビニ本部へのヒアリングといったことを実施してまいりま

した。そうした中で様々な論点が提示をされてきたわけですが、それらについて、私ども事務局の方でまずは1つまとめてみまして、それで報告書の骨子案という形で整理をしたものがお手元の資料ということです。以下、この紙に即してそれぞれの説明をさせていただければと思っております。

まず1番目、はじめにということで、この検討会が何をどのようにして検討して来たかという経緯について記載をさせていただきますが、コンビニというものが過去40年あまりに渡って成長して来て、そして日本の中小小売業の近代化に貢献して来たということは事実なんだろうと思っておりますが、そうした中、昨今経営環境の変化により、その成長基盤が揺るがされている。そういった状況にあるんだろうと思っております。一方で、技術革新、あるいはそれに伴う新たな小売業態の登場といった動き、こうした動きにコンビニとしてどういうふうに対応していくか、これも課題になっているんだろうと考えてございます。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、これは個別企業の経営問題という範囲を超えた課題に今やなりつつあるということなんだろうと考えてございます。

2番目。これまでのコンビニと現状ということで、過去のコンビニの発展、そして足元の環境変化、もう少し詳しく見て行くということです。まず(1)フランチャイズシステムの下でのコンビニの発展ということですが、中小小売業者、これがフランチャイズの下で本部の規模のメリットを生かした支援によって競争力を強化し、あるいは近代化を図っていく、そういうモデルとしてのフランチャイズシステムというものがあつたわけでございます。一方でこれを本部の側から見ると、本部は一から投資する必要なく店舗網を急速に拡大することができ、そして、得られたロイヤルティを基に設備投資や商品開発をしていく、こういったモデルであつたわけです。とりわけこうしたモデルの中でコンビニという業態においては他のフランチャイズ業態と比較しても、そのブランドの下での統一ということが強く確立をされていたということだと思っております。統一的な品ぞろえ、あるいは24時間営業といったサービス、全国どこに行っても同じようなサービスが受けられる。こういったモデルを確立をさせて来た、こういったことだろうというふうに考えてございます。

(2)近年の環境変化ということでございますけれども、昨今まず日本は人口減少社会になる中で、この小売業の売上高、コンビニも含めて頭打ちになっていくんだろうということです。そして、コンビニチェーン間の競争、さらにはコンビニ以外の異業態の小売業との競争、これも激化をしているということだろうと思っております。そして、人手不足や最低賃金の引上げといったような傾向の中で人的コストが不可避免的に上昇していく、これが加盟店利益を圧迫するということが起きているのではないかとことです。一方で、(1)で申し上げましたように、コンビニ、中小小売業者がフランチャイズシステムのところに入って来るということが想定をさ

れている部分もあったわけでございますけれども、昨今はいわゆるC型と言われま
すような、土地・店舗を本部が準備する、こういった形態の契約が増えて来てお
りまして、こうした中で加盟店の側から見ても、チェーンに参加する、そのメリッ
トが見えにくい状態になって来ているのではないかとということが指摘されようか
と思います。そして、提供サービスがさまざま増えていく中で、こうした新たなサー
ビス、手数料が低かったり、あるいはその手間に比して売上げが伸びないといった
ような状況となる中で、さまざま社会的役割論ということも言われたわけでござ
います。こうしたことへの対価が適切に負担されているのか、むしろオーナーに負
担が過度によっているという状況になっているのではないかと、こういったことも論
点なんだろうとっております。そして、こうした環境の変化がコミュニケーション
不全、これはチェーンの中で、本部の中でのコミュニケーションであったり、あ
るいは本部と加盟店との間でのコミュニケーションであろうかと思っております。こ
うしたコミュニケーション不全によって、環境変化を本部が十分に捉えられて来な
かったといった事情があるのではないかと考えております。一方で、新たな技術がさ
まざま出て来ておりますが、これに対応していくということは、チャレンジでもあ
りますけれども、同時にチャンスでもあろうということでございます。

3つ目、こうした環境変化の中で、コンビニの目指すべき方向性とビジネスモデ
ルの再構築をどう考えて行くかということです。コンビニを取り巻く環境の変化に
よって、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し
ていく、こういう好循環が目詰まりをしてきているのではないかと。そして、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以下の通り提
示をしていくということでもあります。

まず1つ目は、加盟店優先・オーナー重視という視点から、このビジネスモデル
ということをやはり再構築をしていくべきではないかということでもあります。①と
して、まず先ほど申し上げました通り、コンビニ、とりわけその統一性というこ
とを強く打ち出してきたモデルであったわけでもありますけれども、「統一」というこ
とからより「多様性」を重視する方向に軸足を移していく。こういった形でのフラ
ンチャイズモデルへの転換ということが求められているのではないかと考えており
ます。まず、加盟店のオペレーションについて、一律の対応を見直して、店舗の置
かれた環境、さまざまあるわけでございますが、それに応じて提供サービスを取捨
選択するといった柔軟な経営を認めること、これによりオーナー負担が軽減され
ることのみならず、多様化する消費者ニーズへの対応も同時に可能となるのでは
ないかという考え方があり得ようかと思っております。とりわけ24時間営業につ
いては、ユーザーからもこの夏にアンケート調査等々行いましたけれども、地
域性などを踏まえて実施を考えるべきではないか。あるいは店舗の判断に実施す
るか・しないか委

ねるべきではないか、こういった声が強く見られたということです。こうしたことを踏まえ、全店舗が一律に24時間営業を行うということではなくて、それぞれの店舗の経営環境、あるいは地域社会の需要・認識、こういった変化を踏まえ、そのあり方を検討していくべきではないかというふうに考えているということです。また、サプライチェーン全体、コンビニの店舗、店頭のみならず、サプライチェーン全体に働き方改革、これを波及させていくという観点からは、休日ということについても、店舗の事情に応じて柔軟に認めることも検討されるべきではないかということです。また、昨今言われておりますような、食品ロス削減、こういった社会的要請、こういうことに対応していくという観点からも、加盟店がそれぞれ現場で積極的な創意工夫を行って行く、そのことによってこうした課題に対応できるという側面もあるのではないかと考えてございます。

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というふうにしておりますけれども、これまで見て来た中で、やはり加盟店重視、オーナー重視という立場に立つのであれば、本部と加盟店の役割を、今までこれは本部ではなくて加盟店の仕事だよというふうに伝統的には考えられてきたものについても、本部が加盟店支援の強化という文脈からやっていくべきものはないかということで、本部と加盟店の役割を見直して、そして、加盟店の直面する課題へのサポートを本部として強化していくということが重要になるのではないかとことです。特に冒頭申し上げました通り、国内市場、なかなか人口減少の中で売上が頭打ちというふうになって来ている状況を踏まえ、既存店の競争力強化ということをしかりと軸足に据えて動いて行くべきではないかということです。また、具体的な視点として売上高や生産性を向上するための商品力、あるいはサービス力の強化、これはこれまでも本部としてやって来ていることだと思いますけれども、これを引き続きやっていただく。また、本部のみならず、加盟店の従業員に対する研修充実、これはこの夏に実施をいたしました従業員に対するアンケートの中でも本部に対して期待することとして挙げられていたことです。あるいは、セルフレジ等々、技術を活用した省人化への投資、そして、経営指導ということも本部が加盟店に提供して来た支援なわけでございますが、これについてもデータに基づく経営指導、こういったことに引き続き取り組んでいくことが重要ではないかと考えてございます。特に人材確保、あるいはその定着ということにつきましては、従来ここは比較的加盟店のオーナーに委ねられてきたところなんだろうと思いますが、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、この確保等々に本部として取り組んで行って、その支援を強化すべきではないかということです。

続きまして、食品ロス、先ほども少し出てまいりましたが、こうした社会課題の解決、もちろん加盟店に委ねるということではなくて、これを実現するにあたって本部と加盟店との間でどういうふうにそのコストやリスクを分担していけ

ば、よりこうした課題に対してきちんと対応できるのか、こういった目線からも検討されるべきではないかと考えてございます。

そして、いわゆるロイヤルティ、この対価として本部が提供する支援ということになっているわけでありましてけれども、やはりその支援の内容については、バランスの観点、あるいは支援内容に関するデータを共有するといったようなやり方により、加盟店の納得感を高めていくということがやはり重要になって来るのではないかと考えております。また、その算定についても、さまざま環境変化に応じて利益、あるいはコスト、あるいはリスク、こういったことの分担を考えていかなければならないということでありまして、またそれを考えて行く上でのそれをどういった考え方に立ってやるのかということについて、加盟店に対して適切に情報共有を行っていくということが求められるのではないかと考えてございます。

3つ目。オーナーとの対話の強化ということです。以上申し上げたようなことを本部として実施をしていく、あるいは加盟店でも実施をしていくということをやっていく上では、やはり冒頭申し上げましたようにチェーン内におけるさまざまなコミュニケーションがしっかりと図られるということが前提になって来ようかということですので。本部内のガバナンスということも含めて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、構築するだけではなくて、その仕組みが実効的に機能することで本部が加盟店の現場で何が起きているのか、その声を吸い上げるということが可能になるわけでございますし、さらには例えばオーナー間でも情報を共有したり、あるいは経営課題について共有しながらどのように対応していくかということや相談したり、こういったチャンネルを整備していくことも重要ではないかということですので。また、この検討会においてもオーナーが高齢化をしていく中で、どうやってオーナーが引退をしたり、あるいは後継者へ事業を引き渡していくのかといった点も議論になりました。こうした後継者への円滑な承継、あるいは引退の仕組みをどう構築していくか、さらにはオーナーが長期に渡って契約を結んできた中で、さまざまオーナーを取り巻く状況の変化も踏まえて、フランチャイズ契約を見直していく、こういったような柔軟な対応も必要になってくるのではないかと考えております。そして、新たにコンビニオーナーになろうとする人たちに対しても、やはりしっかりと情報提供をしていくべきだろうということで、とりわけこの間、コンビニの各加盟店の経営状況どうなのかといったようなことも非常に世間的にも話題となってきたという状況でございますが、そうした既存加盟店の経営状況などの情報を適切に提供していくということは、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なことになってくるのではないかと考えております。そして、ちょっとすみません、これ言葉がやや分かりにくいんですけども、オーナーに対するというか、オーナーが何らかいろいろ問題があるという時に、オーナーの相談を受け付ける体制、これをきちんと整備をしていくということが検討されるべきでは

ないかと考えてございます。

(2) 新たな時代に向けたコンビニの革新ということで、以上のようにビジネスモデルを再構築していった上でさらにその未来に向けてどのように取り組んで行くのかという目線で整理をさせていただきます。

まず1つ目。リテールテックを活用した次世代モデルと言っておりますけれども、Eコマースの拡大でありますとか、オンラインとオフラインの融合、こうした新たな小売業態の登場、こういった変化を、やはりこれも繰り返しになりますけれども、好機、チャンスとして活用していくべきではないかということです。例えばキャッシュレス決済端末の導入とか、セルフレジ導入といったことを既に各本部やられているわけですが、こういった省力化という目線だけではなくて、オンラインで消費者と常時つながることを前提として、消費者体験を設計する。そして、ユーザーが提供するデータを活用して、どういったサービスを提供していくのか、こういった視点も重要なんだろうと思っております。また、これも検討会の中であったご指摘ですが、そうした目線だけではなくて、従業員のエンゲージメントといったこと、これをテクノロジーにより高めていくという視点もあるのではないかとご指摘もあつたところです。

2つ目。社会課題解決型ビジネスということで、この検討会の中でもコンビニがさまざまな社会課題の解決に結びつくアクティビティということがいろいろご指摘をいただいているわけですが、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コンビニの役割は、今後の人口減少と高齢化の中で、より一層高まっていくことになるんだろうと考えてございます。また、観光客への地域 PR でありますとか、インバウンド需要の取込みに向けた地域の製品の販売、あるいはそうした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コンビニが達成するという可能性があるのではないかとことです。また、災害時の対応については、BCP の観点、あるいは指定公共機関としての機能を維持し、そして回復していくという中では、各加盟店のオーナー自身も被災者であったりするわけですので、そうした加盟店のオーナーが対応して行くというだけではなくて、チェーン全体として本部もこうしたことをしっかりと対応していく、こういったことが検討されるべきではないかということです。そして、こうした社会課題の解決につながるコンビニの機能は、これはやはり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、これが前提なんだろうと思っております。適正な対価の回収が可能で実施されるということがないと、なかなかこうしたことをコンビニが担って行くということも難しくなってくるということは考えられるのではないかとことです。

3つ目。国際展開。先ほど関灘委員にご説明をいただいたばかりですので、すみません、この資料、当時においては(P)ということでPENDINGということになっ

ておりましたけれども、これ、関灘委員のご説明があった後ということですので、特にこの（P）ということはお気になさらず見ていただいて結構でございます。ただいま、プレゼンいただきました通り、やはり今後の「稼ぎ先」として海外市場を位置づけるとしたとしても、やはり出て行く先、あるいはその事業の形態等々によって、きめ細かな分析が必要になるでしょうし、現地事情に応じた柔軟な事業展開が出来て来ることが必要になってくるということです。また、現地人材との交流でありますとか、現地で事業を拡大して行く上で、それを担って行く現地人材の育成、これもやはり重要なんだろうということです。また、関灘委員からご指摘がありましたように、場合によっては相手国政府との関係において、さまざまな障壁が出て来た場合には、そうした政府間の対話の場も活用して、場合によっては日本国政府としてもさまざまな事業環境の整備のための働きかけをやっていくということだろうと考えてございます。また、これは必ずしもこういうことが可能だということというよりは、問題提起ということですが、さまざま IoT 等を活用してコンビニのビジネス、サプライチェーンのあり方を考えて行く。これは先ほど申し上げたリテールテックという文脈でも重要になってくるんだろうと思いますが、日本国内でそれをやろうとすると、なかなかこれまで構築をされたシステム、やり方、そういったものがある中でゼロから作るという、あるいは作り変えるというわけにもいかない場合も多いんだろうと思っております。そうした中で海外において日本国内で導入することが想定されるけれども、必ずしも直ちには導入できないようなサプライチェーンの効率化に向けたテクノロジーを用いた取り組み、これを実証的に実施をして、その後に日本国内の展開につなげていく、こういったことも可能性としては考えられるのではないかとということで盛り込ませていただいております。

4つ目。施策の実行・フォローアップということで、ここまで申し上げて来たような提言事項、これをどのように実行していくかということです。まず、今年の4月に各コンビニ本部が行動計画というものを策定をして、時短営業、あるいは省人化に向けた投資、さまざまな観点について計画を策定をし、それに基づいていろいろと取り組んできているということですが、こうした行動計画に基づいた取り組みにつきましては、引き続きまたこの報告書に盛り込まれる提言も踏まえた上で、必要に応じた見直しを行うなど、不断の対応をやっていただくということが重要じゃないかと思っております。そうした各社の取り組みを政府としてもフォローアップをしていく、こういうことだろうと思っております。また、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いる状況だと承知をしております。政府としては、こうした調査の状況も踏まえながら、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ということだろうと思っております。また、例えば RFID の普及でありますとか、あるいは店舗の無人化・省人化といったような諸課題に取り組むに

当たっては、関係者の協力体制構築、環境整備、必ずしも各社だけでは実現できないような部分もあろうかと思えます。国際展開なども含めまして、こうした環境整備、これをサポートしていくということも政府の重要な役割になって来るんだらうと考えてございます。最後、いずれにせよ、コンビニ各社、政府、あるいはそれ以外の関係者、こういった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、こういうことが重要だろうということでございます。

以上、私の説明、以上でございます。こうした形で報告書案まとめるということで一案としてお示しをさせていただいておりますが、さまざまコメントあろうかと思えますので、そういったこともいただきながら、今後この検討会の報告書を取りまとめていきたいと考えてございます。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、本日の議事について、それぞれご説明をいただきましたので、委員の皆様からご質問や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ネームプレートを立てていただければと思います。順番に指名させていただければ。じゃあ、白河委員。

○白河委員

すみません。この後退出致しますので、先に意見を述べさせていただきます。本検討会が始まったことで、加盟店オーナーさんの声が可視化され、本部サイドからさまざまな改善案が出たこと、とてもすばらしいと思いました。それを踏まえた上でさらなる提案をさせていただきます。

まず現行のフランチャイズ契約について、もう少し強い表現があってもいいのではないかと思いました。特に廃棄ロス、人件費を本部が負担しない取り組みについてです。特に廃棄ロスは ESG 投資、SDGS にまつわる重要な課題です。日本を代表する企業としてぜひ責任を持つ仕組みを持って欲しい。今のままでは廃棄が出ても本部の負担は少なく、利益相反が起きてしまいます。本部が廃棄ロスに強いインセンティブを持つような仕組みが必要ではないかと思っています。一部の季節商品を予約制にするだけで廃棄量の削減は前年比 8 割減、でも利益は 7 割増という数字がありましたので、ぜひこういったことに向き合って欲しいと思いますし、全国のコンビニで 1 日あたり多くて 604t の食品が廃棄され、これは事業系食品のロスの 6% に相当するそうです。それから、こちらにも書いてあったようにビジネス環境に合わせた柔軟なチャージの変更、途中解約についての違約金のあり方などについても言及していただきたいと思えます。また、裁判外の紛争処理機関ですね。ADR のような設置、対話というだけではなくて、紛争処理に関しても何かあった方がいいのではないかと思っています。やはりセイコーマートの社長が指摘したように、行き

過ぎたことが起きる圧倒的な本部とオーナーの優劣関係がそのままになっている中ではさまざまことが機能しなくなります。さらに、インフラの代行業務ですね。これをもう少し手数料をみんなで負担する、高く持ってもいいのではないかと思います。それから、携帯電話業界、販売業界も大手の話し合いによりお正月休みが実現しましたので、お正月に限らず、コンビニ各社の話し合いによっての一斉休みなどもあっていいのではないかと。最後に、人権格付けというのはもう既にSDGSの観点で始まっておりまして、これは投資家が設立した企業人権ベンチマークというのが2018年から始まっています。日本でも評価の対象になった企業ありますけれども、非常に世界のグローバルの水準に比べて非常に低いんですね。ぜひ今後さらに厳しくなる人権の監視について、海外の人が働く、または海外に進出する企業としてはもう少し敏感になる必要があるのではないかと思います。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、永井委員、お願いします。

○永井委員

ありがとうございます。報告書の骨子案について、1点質問と、あと意見を申し上げたいと思います。まず質問なんですけど、この骨子案と言いますのは、全体としては当面法律を制定するつもりはないが、努力目標を掲げて、政府としては目標が遂行されるかどうか、今後を見守るというスタンスなのではないでしょうか？と言いますのも、喉元過ぎればという表現がありますように、元の木阿弥になってしまう恐れもないわけではなく、半年後とか、1年後とか、そういった期間を区切って努力目標が遂行されたかどうか、点検される機会を設けられるかどうか。そのおつもりがあるかどうかをまず1点お伺いしたいと思います。

次に私の意見ですが、ゆくゆくは個人的には法律を整備した方が良く、フランチャイズ法のような、そのような法律を整備した方が良く考えておりますが、この検討会の報告書の骨子案を拝見しますに、先ほど白河委員のご発言もありましたが、一歩前進したと、そう言っても良い、少なくとも加盟店が抱える問題があぶり出されて、それに対応して行くという、そういった一歩前進と考えているかと思っております。特に24時間営業に関して柔軟な姿勢を取ると、また廃棄問題も現場に任せの方がいいと、こういった提言は意義あるものと考えております。また、チェーンによってはオーナーさん同士の情報共有を積極的に推進されているところもあるわけですが、一方でそれを非常に嫌がっておられるチェーンさんがあるというのも事実で、やはり今後オーナーさん同士の情報共有というのは進めていかれた方がよろしいかと思います。こういったことを進めていきますと、短期的には本部の収益を下げることになってしまうのですが、長期的に見ますと今の、これまでの状

況を放置してしまいますと、加盟店の担い手が無くなりまして、本部も店舗数の縮小とか、フランチャイズを直営に転換せざるを得ないということになりますので、やはり加盟店の状況改善というのは喫緊の課題だと思います。ただ、何点か取りこぼした問題もあるかと思っております、オーナーヒアリングでお話を伺いまして、しみじみと思われましたのは、どうしてこの契約を結んでしまったのかという、こんなはずじゃなかったというのが伝わって来ますので、やはり加盟に際しましては本部の方々もバラ色の収益モデルを提示されるだけではなくて、リスクも含めて十分な説明をすべきではないかと思っております。今どき投資信託1本買うにも、営業マンの話を延々と聞かされるわけですし、やはりオーナーさんも人生を賭けてコンビニに加盟されるので十分な説明義務というのを負わせる必要があるのではないかと思います。また、先ほど白河委員もおっしゃいましたが、契約後もいろいろ問題出てまいりますので、法律制定が今現時点で無理ならば、業界団体か役所が第三者的な紛争処理機関を作るのがいいのではないかと考えます。以上です。ありがとうございました。

○伊藤座長

ありがとうございました。

○事務局

それでは、すみません、ご意見ありがとうございます。最初のご質問について、答えさせていただければと思っております。まさにこの骨子案の4のところに書かせていただいておりますけれども、今後各コンビニ本部がこれをどうやって実現をしていくのか。それをしっかりとPDCAをどうやって回していくのか、これが非常に重要だろうと思っております。従って、この検討会の報告書がまとまりましたと、はい、それでおしまいということではないだろうと思っております、引き続き各社の取り組みを政府としてもフォローアップをしていくということだろうと思っております。それを具体的にどういうタイミング、あるいはどういうやり方でやっていくかについては、これも状況を見ながら、そのやり方は適切に考えて行くということだと思っておりますが、この瞬間、具体的にこういうスケジュール感でこういう枠組みでやるということを固めているわけではございません。

○伊藤座長

よろしいですか。では、夏野委員。

○夏野委員

この報告書、網羅的にいろいろな問題点が全部課題として整理されていて、これ

が出ることで非常に後押しする、いい形になっていく、いいきっかけになると思うのですが。若干市場経済とか、民間のレベルに任せておくと解決がつかない点があると思ってまして、それが（１）の２ページ目の例の住民票発行等の公共サービスの提供および公共料金の収納代行。それから、公共料金だけではなくて、公益事業者ですね。携帯電話会社とか、あるいは東京電力とか、いわゆる電力会社とか。これの収納代行系のサービスの比率というのはものすごく大きくて、という報告はコンビニのオーナーの方からもお聞きしたわけなんです。ここの価格決定はもう既にネゴシエーションが終わってしまっていて、全て入っているので、もうこのまま、この報告書が出て、見直しのきっかけに応じる可能性ってなかなかないと思うんですね、事業者側が。一方で、この価格設定で、例えば銀行振込の手数料よりも安い価格でやっていて、しかしながら手作業のレジ打ちが入って、証書があって、しかもその証書は保管されていなきゃいけなくてという、この不効率さを修正するためには、何らかの形で政府側、あるいは第三者的な委員会があって、その委員会でガイドライン的なものを指定していかないと、業界だけの分で任せてはなかなか行きませんし、それから料金に関して言うと、コンビニさんが全部集まって料金作っちゃったら、これカルテルになっちゃうので。これはまたこれで違う問題もあると思うので、この辺については少し政府の関与ということも報告書でも謳っていただくとより具体的になるのかなと思いました。それが２の２の社会課題解決型ビジネスの一番最後の項に、コンビニの機能がビジネスとして成り立つということで、今までの経緯的に言うと、人口が増えていく中で出店を競って行って、その競争の中でいろいろなことが決められていたんだけど、全部市場がマチュアして、じゃあ、値段を振り返ってみると、価格決定が必ずしも今の世界に合理的ではないという価格になっているもの、これの代表例が収納代行の手数料だと思うのですが、ここを修正していくのは、若干やはり業界だけに任せておくにはちょっと心配かなという懸念がありますので、ここがもっと強くこの報告書で打ち出せることより効果的かなと思いました。以上です。

○伊藤座長

はい、じゃあ、根本さん。

○根本委員

はい。では、まず環境認識なんです。この業界ではコンビニエンスストアというのは飽和したか、飽和していないかという議論が延々行われている。これを切っけてしまいたいという気がするんですね。飽和するとやる事がなくなってしまうし、多分飽和するとあとはもう沈殿するとか、過飽和になって、結晶してもうどうしていいかわからないとなってしまう。化学的な言葉を使うよりは、単純に成熟し

たという生物学的な言葉の方がまだいいだろうと。成長過程でやっていたことを成熟課程でやり続けているからこういう問題が起きているんですよと、このまま行くと、衰退とあとは破綻がありますよといったような環境認識をしっかりとしておきたいという感じがするんです。それが第1点目であります。

第2点目は、問題は本部企業の改革の問題だと。今のように環境が変わって来ているにも関わらず、本部企業が変わるべきことを変えて来なかった。だから早く変えて欲しいという本部企業の改革という線を報告書の中で強く打ち出していただけないかと思っております。これはちょっとデリケートな話なんですけど、この業界には、この業界を日本に作った非常に優秀な経営者がおられて、この方がある意味でカリスマとなって長期間この業界を押しえて来られたと。絶対的権力は絶対的に腐敗するとは言わないんですけども、絶対的権力はやや組織を硬直化させるということは言わざるを得ないと思います。この組織の硬直化が様々な問題を起しているということなので、この業界を従来のカリスマから解放しないといけないと考えているわけです。報告書がそのような支援になってくれるといいだろうと思えます。そして、現在のトップマネジメントの人達は、ここでのヒアリングもあったように、この状況を変えて行こうとしています。ただ、企業の中にはそれに抗う勢力も当然あるわけです。だから、むしろ変えて行く側を支援するような報告書になっていくといいだろうと考えて、ここは強くやっていただきたいということなんです。その硬直化した事は結局加盟店を非常に辛い目に遭わせて、実は組織の内部の営業の人達も非常に辛い状態になっているといったようなことがある。そこは企業としては変わっていかないとならないだろうと思っています。そこで、ヒアリング等で様々な問題が出て来たと思うので、これをいくつかの緊急性のレベル等で分けて見ていただきたい。例えば、今すぐにでも変えないといけないですよ、ということがいくつも出て来ました。それから、ある程度変えるためには時間がかかる。あるいは手続きが要る。今の手数料問題も外部が絡んできますから、そういったのでえらい時間がかかるのだけれども、しっかりやろうと。あるいは、本質的にこの業界が変わって行くためには、店舗だけじゃなくて裏の生産システムと物流システムが変わって行かないといけないんです。これが非常にきついシステムを回すように出来上がっていますから、これについて、例えば1日の配送頻度を今まで9回だったものを5回か6回に落とすような実験をトップ企業が沖縄で始めているんですよ。そういうようなところから変わって行かないといけないだろう。さらに契約を変えるとなると、本部自身の収益、株価の問題もあって、いろいろ考えないといけないことがある。それを時間の順ですぐやる。ある程度早く、中期的に、すぐやれるもの、短期的にやれるもの、中期的に取り組むべきものといったようなことを分けて考えてみていただきたいと思えます。さらにもしかしたら将来に向けてもっと夢が持てるようにやれることといったようなこともあるかもしれません。これが

第2点目です。本部を変えること、あるいはそれを支援することというのを報告書のミッションとしていただけないかということです。

それから、3つ目なんです、IT問題で経済産業省が2025年には全ての商品にICタグを付けるといったようなことが業界のトップマネジメントに宣言させるというようなことがあったわけです。ただ、技術的に考えると、今のところ2025年にタグと呼ばれるようなICが全ての商品につく可能性というのは、相当低いと考えるとならない。もう一方で新たな技術は様々な形で出て来ている。それから一気にサプライチェーン全体を可視化できなくても、仕事の仕方をいろいろな形で効率的に変えて行く技術が出て来ていますから、経済産業省の、この業界に対するICの指導方針というのを、もうちょっと複線化していただけないかということです。否定しろとは言わないんですけども、複線化していくつか考えを出して行っていただきたい。そうしないと、業界がどうしてもその路線に縛られて意味のない店舗実験をやったり、変な動きをしてしまうということで、将来のAIですとか、カメラですとか、いろいろなものを含めた情報システムのビジョンというのがあってもいいだろうと考えております。これが3点目なんです。

4点目は、将来に向けて何か明るい話も出したいということです。2025年にICタグを付けるという話もあったのですが、2025年に大阪で万国博覧会がありますので、実はあの年までにコンビニエンスストアの次の次期モデルを作ってほしいと考えているんですね。それをその地で日本の国の人々を世界からお越しになる方々に見せて、実際にそこで食べてもらう、楽しんでもらうといったようなことが業界としてできないかと。場合によっては、そういったようなことを万博と絡めながら政府、行政が一定程度支援して行けないかと考えています。そしてこれの副次的な意味合いとしては、世界の人々にこれを見せることによって、この業界、あるいは日本のコンビニエンスストアという優れた流通システムが世界に出て行くバックアップができないかという気がいたしております。

そして、もう1点だけなんです、コンビニがインフラだということに関する期待レベルを若干下げるべきではないのか。少なくとも過大な期待をして加盟店に負担をかけ続けてはいけないのではないかと思うんですね。それどころか、例えば地震とか、地震後の大きな火災があった場合にコンビニエンスストアに人が集まってしまった場合、あの小さなお店は大丈夫なのかというリスクもしっかり押さえていかないといけないだろうという気がいたしております。そしてもう1つ、流通全体を見渡した場合、なぜコンビニだけこういったような期待を寄せるんだろうか。そばにはスーパーマーケットがあり、ドラッグストアもあり、総合スーパーもあるじゃないか。特に健康や病気のリスクがある場合には、ドラッグストアが非常にいいかもしれません。これはお店の規模ももう少し大きいし、食料品の備蓄もスーパーマーケットの方がしやすいかもしれないですね。なぜそれをコンビニだけに重い負

荷を負わせるのか。これはおそらく数がそろからですよ。しかも全国展開しているわけなのですが、でも各地にいろいろな業態のものがありますから、そちらも含めて、へんてこりんな英語なんですけど、ライフラインというのを維持していく必要があれば、必ずしもコンビニだけではなくて、そこはもう少し広い視点で考えるべきだろうと考えております。以上です。

○伊藤座長

ちょっと分からなかったんですけど、ICTの指導書をもう少し複線化すべきだと。これはどんなふうにしたらいいんですか？

○根本委員

2025年に2つの条件の下にICタグを全部付けるということでしたよね。あ、全部じゃない？

○事務局

それで、すみません、ICタグに関してはわれわれは非常に大きな可能性があると思っております。これは根本先生もご同意いただけると思いますが、日本の場合、やはり店舗だけの効率化じゃなくて、手前の物流から含めた効率化を考えると、もちろん今Amazon Goがやっている顔認証みたいな、これは店舗の効率化にもものすごく役立つと思うのですが、少なくとも物流のフェイズではあまり役に立たないとする、ある一定のマスについてはICタグを活用するというのを、特にコンビニが率先してやっていただくと、すみません、あれは1枚当たりの単価がものすごく高いので、ある程度品数を持っているコンビニがやってくると非常に単価のマイナスにつながるなということまで来ています。従って、われわれ他の方法を、アプローチを認めていないわけじゃなくて、ICタグというアプローチもあるし、それから店舗だけのことを考えれば、Amazon Goのようなフェイシャルリコグニションというものもあると思うんですけど、他の方法もある。ただ、おっしゃるようにまさに情報化にこれから取り組む中でいろいろな可能性が出て来ているということで、もう少し議論すべきだというのはおっしゃる通りです。

○根本委員

そうですね。今のお話でいいと思うのですが、非常に高らかな宣言が行われたので、宣言をした人達はどうしてもそれに縛られてしまう。その縛りを解いてあげてほしいということです。店舗段階では今のようなお話もあるだろうし、一気にサプライチェーン全体を全て効率化するというのはできないかもしれない。段階的にまず例えば店舗からとか、物流は物流で別の方法でやっていくといったようなことが

あって、その最後に IC タグというのが、IC チップが本当に小さくなって印刷で商品に吹き付けられるようになってくれば、これは話が違ってくるだろうと。IC タグと、タグを付けると言っている限り、誰かが付けなくちゃいけないわけですから。その費用というのはどうしても消えないわけですよ。当然メーカーや卸売りは絶対拒否です。その中でコンビニを孤立させることは非常に気の毒だと思うので、将来、2025 年という期限、ここを外せとまでは言わないんですけども、それで追うのは非常にリスクなので、もうちょっと幅広く、答えになりましたでしょうか。

○伊藤座長

分かりました。はい。じゃあ、古谷さん。

○古谷委員

はい、ありがとうございます。報告書骨子案に沿ってお話させていただきます。まず 2 点目の 2 の (2) ですね。「コミュニケーション不全により」という書き方をしているんですが、少し弱いかなと思っております。むしろ適切な問題解決不全だったんじゃないかなと思いますので、そういった書き方がよろしいのかと思っております。

3 の (1) の①の多様性というのは、まさにそういった書き方でよろしいかと思っております。

2 ページ目ですが、②に「本部の加盟店支援の強化、フランチャイズの加盟メリットの可視化」とあるのですが、むしろここは共存共栄のための関係の公平性、むしろ関係の公平性ですよ。そこを主眼に置いた書き方にされた方がいいのかなと思っております。その中で「加盟メリットの可視化」とあるのですが、むしろこれはリスク情報をきちんと出す必要があるのではないかと思っております。と言いますのは、オーナーさんが、コンビニが発展し始めた頃と今とは全く変わっているという状況をお聞きしております、例えば脱サラしてというような形態でやっていらっしゃるということになると、どちらかと言うと、消費者に近い形のオーナーさんが増えていっている。あるいは本部側の勧誘もメリットの情報はバラ色の、先ほどおっしゃった方もいましたが、バラ色の内容を示すけれども、リスク情報は十分示さないということもあって、こんなはずではなかったということもあるということと考えますと、実は公平性というところにリスク情報をきっちり示すといったようなことを入れていただくといいのかなと思っております。

③の「オーナーとの対話の強化」ですが、これも対話はもちろん大事ですが、対話にとどまらない、まさに紛争にまで発展して来ているという状況を考えますと、相談を受け付ける体制だけではやはり不十分で第三者を入れた紛争機関、ADR（裁判外紛争処理機関）といったところまで踏み込んで書いていただくのがよろしいか

と思います。

あと、(2)の②の「社会課題解決型ビジネス」というところですが、これもやはり主張し過ぎると、実はオーナーさんの過重負担ということになりますので、多様性であるとか、オーナーさんの過重負担の考慮といったような言葉なども入れ込んだ方がよろしいのではないかなと思います。

3ページの「国際展開」のところですが、ビジネスモデルが今国内の事情で変わろうとしている時に、海外展開で同じビジネスモデルを展開したら、海外で同様な問題が起きないのだろうかという懸念があります。そういう意味では、負の影響を引き継がないで欲しいと思っております。企業の持続可能性も大事ですが、それよりも大前提として社会の持続可能性が大事です。日本からビジネスを海外展開した時に、負のモデルを展開することのないように、ぜひお願いしたいと思っておりますのでその点を踏まえた書きぶりをしていただきたいと思いますと思っております。

それと追加の提案です。何人かの方もおっしゃっているのですが、実は問題解決にあたっての方向性というところを入れていただくといいのではないかなと思っております。1つには法的枠組みということで、例えばフランチャイズ法があった方がいいのではないかなというのもアンケートであるとか、あるいはオーナーヒアリングの中で非常に多くの声をいただきました。そういったことも踏まえて、1つには法的枠組みも考えられると、次に企業の自主的取り組みというところですね。現在、自主的取り組みは進んでいますけれども、こういった取り組みをより促進するというのが2つ目の方法であろうかと思っております。3つ目の方法としては、業界団体がガイドラインを作って、より業界全体で健全に進めていくという方向性をぜひ入れていただければと思っております。

最後に、ヒアリングであるとか、アンケートの内容を適宜報告書に入れていただけるとは思いますが、全部入れていただくと分かりにくくなるので、本文の中に関連する内容をコンパクトに入れていただくという工夫等もしていただければと思います。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、宮島さん、お願い致します。

○宮島委員

はい、ありがとうございます。いろいろあるんですが、できるだけこれまでの方とダブらないところで、と思います。提言の実効性に関しましては、1月のとりまとめまでにやはりもう一歩前に進んだ、どうしたらこれが実効性が上がるかというところは踏み込んだ方がいいかなと思います。また、夏野さんのおっしゃった公共サービスに関しては賛成です。

中身に関して3点ほどあるのですけれども、まず1ページの食品ロスの扱いなんですけれども。これは2つに今分かれて書いてあって、(1)の①のところには「加盟店の積極的な創意工夫を促す」とあり、そして②の方には「本部と加盟店の間でリスク分担を」というふうに分けて書いてあるのですが、やはりこれはそもそも構造的に廃棄ロスを生み出すようになっている構造になっているというところに問題があると思います。さらに言いますと、今この食品ロスの問題は社会的課題を超えて政府も、農水省などを中心に法律化するという勢いで今進めているということですので、ここはもっと、かなり明確に契約やルールも見直して、廃棄ロスを最小限にする構造をすぐに作るということが求められている部分だと思います。また、同様にプラスチックごみの最小化に関しましても、「等」に含まれるんだとは思いますが、これも強く今世の中に求められていると思いますので、これは書き方を工夫した方がいいかなと思います。

2つ目です。3番のオーナーとの関係強化に関係しますし、あと本部のあり方かもしれないんですけれども、今回のいろいろな問題はコミュニケーションの不足と共に、やはりガバナンスというところにも目を配らなければいけないのではないかと思います。これは個社によって状況が違うんだとは思いますが、ごく最近時間外手当の未払いの問題なども起こったわけです。関係会社には申し訳ないとは思いつつも、この問題は一度指摘を受けたのに解決がされなかったというところで、結構大きな問題だなと思っております。やはり労務管理をしている人と、そういうルールを作っている側と計算をしている人とがちょっと離れているというコンビニ特有の問題ももしかしたらあるのかもしれないと思っていますし、これの影響がどうだったかも含めてなんですけれども、これそのものを書くということではないのですが、文言の中にコミュニケーションだけではなくて、ガバナンスの再確認とか、ガバナンスの強化とか、そういう文言も入った方がいいと思います。

もう1つは、サポートの強化、人手不足へのサポートに関してです。これまでの本部ヒアリングなどでも外国人人材の活用をもう一歩進められるようにして欲しいという声があります。これは地方の交換会でもかなり要求がありまして、検討には値すると思います。ただ、その前に今申し上げたガバナンスの問題、例えば外国人を入れたとして、低賃金で使いやすい労働力としてだけ入れるというわけにはいかないと思いますし、待遇ももちろん日本人と同等に待遇する。あるいは教育的な視野を持つ。そして、人手も、そもそも人をとにかく持ってくるという以外に、人手をもっとも効率的に使うような形というのも最大限まで努力をすると、会社にとってもやるべきことがあるのではないかと思います。ですので、この位置づけは③の国際展開にも関係するのかなと。つまり、低賃金の人を持ってくるという意味での外国人人材ではなくて、もうちょっと積極的な意味で、もしかしたらここで店長の能力をすごい育てた人が日本で働いてもらった人が外に飛び出していくとか、いろ

いろな形であり得ると思いますので、こういった外国人人材の戦略については、海外戦略の一環としてもより踏み込んだ形で書きつつ、本部の方々の希望もそうした前提を置いて進める、検討に値するのかなと思います。以上です。

○伊藤座長

はい。どうもありがとうございます。じゃあ、次は本田さん、お願いします。

○本田委員

まず最初に関灘委員からの海外展開の話、ありがとうございました。改めて海外のどういう企業があって、日本の強みがあるのか、特に海外で有利に立つための切り口になるポイントというところが参考になりました。その上で私は地方という立場で(2)の②ですね。社会的課題のところ。地域産品等もというのは民間企業の判断ですので、地域側として売ってほしいというのは商品力があればということにはなるんだろうとは思いますが、12年ぐらい前に日台交流協会に私が地方と都市の関係を新たに作ることで地方創成をという、経産省の事業の紹介をさせてもらったことがありました。その時に台湾の大手の企業の人達が軒並みお話に来て、ぜひそのモデルを知りたいと。なぜかと言うと、自分は出身は地方なんだというのですね。地方がどんどん正直疲弊していると。どんどんアジアの部分について、都市は機能で恵まれて来ているが、それに対して地方は疲弊している。なので、地方を振興するソリューションを日本が先行でされているから、そういったノウハウを教えてくださいませんかというお話があったのが12~13年前のことでした。何を言いたいのかと言いますと、コンビニがあることによって私も記憶に新しいですが、こんなものがたくさん売っているお店が地方にできるなんてと本当わくわくしました。そういう意味では地方との格差が、売っている商品としては少しギャップは無くなっていったのかもしれませんが、本部中心にロジスティックを組むことによって、いわゆる地域のものも身近にあるのに便利なところで買ってしまう。それは地域のものではない商品が多かったりするというところで、一方でギャップも生じさせたところもあるのかなと思っています。なので、日本のコンビニの強みを生かして、海外に展開して行く上で、いわゆる日本の都市と地方の様々な意味でのギャップの解消を担えるから、おそらくこの社会的課題の部分の中で公共サービスのところを担ってよとか、震災の時にも担ってよというふうに言われるインフラになっているんだろうと思いますので、災害時という意味もそうですし、地方という1つの特性において、インフラが、そのネットワークがちゃんと地方まである企業だからこそ担えるソリューションをビジネスモデルのより一層強みとして展開していくことができるので、単に経済的なモデルではなくて、ソーシャル的なモデルとして、特に日本は災害が多いです。私も福島から来ておりますが、やはりそういう電車、道

路のロジスティックに頼った物流というのはあつという間に物が無くなってしまいます。結局はその地方でしっかりと物が作られていて、供給されるものの、いわゆる地方の産地化、地方のものをしっかりと大手のコンビニ物流も、ローカルも生産地として、商品化の拠点として捉えて行くことをやっていくそのものがロジスティックや道路や鉄道が分断された時にもその地方の生きる力になっていくんでしようし、今後ますます日本もおそらくそういう局面を迎えて行くのかなと思っています。それがやってもらえればありがたいですけどね、という消極的なものではなく、やってくださいねという使命感、マストではなく、むしろ海外展開を見越した上で日本が選ばれるビジネスモデルを少し日本が今まで経験して来たソーシャルソリューションを入れた上で展開していくことを強みとされませんかという、なんかポジティブ提案に少しでもなりながら、それは今まで政府が取り組んで来た様々な地方創成の事業のノウハウも生かし切れるところだとも思うので、そういった官民の連携みたいな余地が生まれてくれば、地方にいる私の立場としても、頼もしいなと思った次第です。以上です。

○伊藤座長

はい。若林さん、いいですか。

○若林委員

ご説明、それから、報告書案のとりまとめ、ありがとうございます。いくつかのお話とかささせていただきたいんですけども。まず第一に関灘委員のお話をお聞きして、私、国際経営に関する知見を持ち合わせているわけではありませんけれども、海外に出張等に行きますと、コンビニに立ち寄るようにしております、そうしますと、感じますのは、やはり各国で客層とか、求められるサービスというのがずいぶん違うんだなと印象を持っております。それを前提として考えますと、各国に寄り沿う経営をしているチェーンが成功しているというお話は大変説得的にお聞きしました。それをお聞きした後に今度はこの報告書の骨子案を拝見して、3番ですかね、「目指すべき方向性とビジネスモデルの再構築」といところの統一から多様性という話は、国内、国際問わず求められているのかなという印象を持ちました。

あと、この骨子の内容についてですけれども、まず「フランチャイズへの加盟メリットの可視化」という2ページ目の②の部分で、一番下の点ですね。「データの共有」ということによって「加盟店の納得感を高める」ということは非常に重要だなと思っています。持続可能性という意味でも非常に重要で、特にオーナーさんのヒアリングで、直接オーナーさんはサプライヤーさんから契約上購入しているにも関わらず、実際自分たちはそれがいくらで売られているか分からないという、強

いご指摘がございました。そういう重要な情報というのはやはり共有が必要だと思います。

それから、その次ですね。「対話の強化」という部分ですけれども、やはりこれも情報の共有、提供という面では、もしかすると2番に入れた方がいいのかなとも思っているのですが、新たなオーナーになる方への情報提供という部分ですね。これも指摘がありましたけれども、廃棄のロイヤリティの掛かり方等を中心とする、いわゆるコンビニ会計と呼ばれるものがある種独特であるということもあって、もちろん説明はされているんですが、オーナーさんは15年経ってようやく分かったという方ですとか、やっていて今も分からない方は多いんじゃないかという指摘がございました。ですので、最近は特に酒販店からの業態転換などではなくて、もともと経営のご経験のない方が始められるということも多いわけですので、そういう方を前提としたきちんと分かる説明というのが必要、形だけというよりは、きちんと本当に分かる説明が必要だなと感じました。

それから、その次のリテールテックを活用した次世代モデルのところでユーザーが提供するデータを活用するということは求められるサービスの詳細の把握のために必要だとは思いますが、ユーザー店舗を通じて集めたデータをどのように利用するかとか、それからそのデータを誰が所有するかとか、そういう辺りの検討は必要かなと思いました。本部だけではなくて、店舗がきちんと自分の店舗展開のために活用できる仕組みというのが必要だと思いました。一方で、現在個人情報保護の問題というのが非常に言われておまして、プラットフォームによる情報とかいうことがさかんに議論されている中で、フランチャイズシステムにおける情報の保護というのをどのように守りつつ展開していくのかということについての配慮が必要かなと思いました。以上です。

○田中委員

本日は、関灘さん、皆さん、ありがとうございます。私の方からも感じたところをお伝えさせていただければと思います。例えば、フランチャイズ本部がやはり自分たちの課題としてしっかり認識をして今後も改革や変革といったものを強く進めていかなければならない、本部側の責任というものをしっかりと捉えなければならぬという、先ほどの根本さんのご意見に私も非常に同意と言いますか、賛成させていただいておりますけれども。改革をしなければいけないよという一言で終わってしまうと、はいはい、やってますよ、という形にどうしてもなってしまうので。じゃあ、一体どういう領域に対して改革といったものを特にやらなければいけないんだといったような、もう一步踏み込んだ、もう少し具体的にテーマを絞るような形の提言にまとめていく必要があるんじゃないかなというふうに感じました。じゃあ具体的にどんなテーマかということ、今のこの素案の中にも部分的に触れておりま

すけれども、例えばデータ、事実ですよ。定量化された事実に基づいて経営をしていきましょう。そのデータに基づいて加盟店さんに経営指導をしていましょうといったようなファクトベースの経営といったようなところであったり、あとはそういったものがしっかりと適切にトップからのメッセージとして末端のOFCさん、SVさん達に届くというような形のコミュニケーションの部分というのをしっかりとやっていきましょう。さらにそういったところが最終的に店舗で働いてくださる方々、店長さんとか、パート、アルバイトの方も含めた方々のしっかりとやりがい、エンゲージメントみたいなところにちゃんと行き届くといったところに対してしっかりと、領域に対してしっかりと踏み込んだ改革をすべきだというふうに提言としてまとめて、もうちょっと強い形でまとめていってもいいのではないかなと感じました。

ただ、改革、変革といっても、非常に難しい領域だとは思いますが。何分今までやって来なかったようなところをやるとか、今までやって来たのをさらにもっと踏み込んでやれという話になるので。じゃあ、先ほどの関灘さんが国際展開の時に適切なパートナーさんを見つけることがキーになりますよ、みたいなお話もされていたのですが、これは海外展開だけではなくて、こういったような未知の領域ですね。未知なる改革を遂行する、みたいな時にはしっかりと重要な、大事なファクターになって来ると思います。なので、こういったところを企業の中で閉じた形で、うちはこういう改革やっていますという一企業の努力みたいな形でやるのではなくて、しっかりと企業の取り組みの進捗具合であるとか、成果といったものが見えるような形でトラッキングしていく、あるいは一企業だけに閉じた形にならないように、多くのオープンなパートナーシップを通じて業界団体かもしれないですし、様々な個別のアライアンスかもしれないんですけども、そういったようなパートナーシップを通じて改革を進めていくようにするという形、ここはちょっと提言みたいな形になるのかなと思っております。

あともう1点、リテールテックのところについても触れていただいておりますけれども、ここについては、もちろん今記載いただいているようにECだとか、オンライン、オフラインの融合みたいなところももちろんすることながら、要はそういった形で消費者の購買行動自体が変わって来ているので、今今の現時点、現状でのコンビニエンスストアというフォーマット自体に囚われるべきではないかなというふうにも思っています。なので、こういったところにこだわらず、次の第2、第3の新しいコンビニのモデルというのが何なんだといったところを模索していくように、そこをもうちょっと誘発するような形の提言というのがあってもいいんじゃないかなと思います。例えば、これは具体例というか、例えばの話なんですけれども、これだけオンラインショッピングの流行りというのが広がって来ているので、コンビニエンス、リアルな店舗を持っているというだけではなくて、例えばそこが

マイクロ DC みたいな形で機能するようなモデルというのも今後全然十分可能性としてあるんじゃないかなと思いますし、じゃあそういったマイクロ DC としての機能と、リアル店舗としての強みというのがうまく1つの店舗、1つのロケーションの中でハイブリッド的にミックスされたようなモデルというのも実はあり得るんじゃないかとか。意外とこういうモデルの方が海外ではそれこそ強く打ち出しやすいんじゃないかとか、そういう形で今のフォーマットにあまりこだわらないとか、そこからのさらなるイノベーションというのを誘発するような提言の盛り込み方というのも必要なんじゃないかなと感じました。以上です。

○伊藤座長

はい、どうも。じゃあ、土屋さん。

○土屋委員

ありがとうございます。私から骨子案に関わって、今後、報告書をまとめるに際して、このような書きぶりと言いますか、こんな形でということは何点かお話をさせていただければと思います。まず1点目なんですけれども、私、本部が圧倒的に優位な力関係の下で加盟者の方が人件費、廃棄費用のほとんどを負担する、そういったフランチャイズ契約による利益分配の現行の仕組みと、現行のチャージの水準によって、それが近年の環境の変化といわば合わなくなっているといったことで加盟店の多くの経営困難が生じていると考えているわけなんですけれども。そこで報告書においては現行の利益分配の仕組みの問題について、明確に指摘をしていただくことが望ましいかなと思っているわけです。現行の利益分配の仕組みの下で、例えば廃棄が非常に増えて、廃棄費用が加盟店の経営を圧迫していると、そういったことも生じていると考えられますし、また、2枚目のところで、本部の加盟店支援の強化ということで、データに基づく経営指導などに引き続き取り組むべきだというのは指摘があるわけなんです。現状必ずしもそうなっていない面が少なくないと私は考えておまして、現在の本部による加盟店の指導というのは、加盟店の店舗利益をどう改善していくかということよりは、本部がいかに利益を上げて行くかと、そういったことになりがちになっていると、こういったことも現行の利益分配の仕組みの問題の表れだと考えておまして、そういった、繰り返しですけれども、現行の利益分配の仕組みの問題から加盟店の困難が生じているといったことについて、少し強いと言いますか、明確な指摘があればいいなということと、それに関わって利益分配の仕組みと、チャージの水準について、環境変化に応じて適時に適切に見直しをすることが望ましいというようなことも含めて、骨子案にも内容的には含まれているかと考えますが、明確に適時適切に見直しを図っていくことが望ましいといったようなことについて盛り込まれることがいいのかなと思っております。

す。

2つ目なんですけれども、食品ロス削減についてなんです、食品ロス削減については社会的要請への対応ということもあるわけなんですけれども、廃棄費用の削減ということにもなりますから、その廃棄費用は平均で年間で、具体的な数字は出ていないんですが、数百万円ぐらいに上っていると考えられまして、非常に大きな廃棄費用になって、それが加盟店の経営を圧迫しているといった現状があるかと思えますので、この廃棄費用が一定削減実現すると、店舗の利益改善にもかなりなると。そういった面からも望ましいと考えておりまして、そのことについてこの骨子案では加盟店の積極的な創意工夫を促すべきとありまして、加盟店の積極的な創意工夫の中には私は当然見切り販売といったことも含まれると考えるわけなんですけれども。ただ、現状見切り販売を実施している店舗は非常に少ないと言われていまして、その見切り販売を行うことは廃棄費用の削減の有効な方策の1つだと考えるわけなんです、現状ほとんど行われていない。その1つの理由としては、本部があまりいい顔をしないと、推奨しないということですね。なかなかそういったことで踏み切ることができないという加盟店の方も少なくないなと考えていますので、ここに少し具体的な文言として、「見切り販売など」といったようなことを含めてもらえれば、非常に大きな意味を持つことになるかなと思っております。

あと、最後なんですけれども。オーナーとの対話の強化ということに関してなんです、コミュニケーションの仕組みはこれまでも当然あったわけなんですけれども、それが十分に機能して来なかったと。また、本部内のコミュニケーションにも多々問題があった。そういった認識が骨子案には示されているのかなとも思ったわけなんです、私もその通りかと考えるわけなんですけれども、それに対して実効性ある取り組みをということなんですけれども。そして、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となっていて、これは私非常に重要な指摘かと考えたわけなんですけれども、オーナー間の横のつながりができるということで、その事によって実効的な本部とのコミュニケーションが行われるというふうな、そういったことがあると考えますので、横のつながりがオーナー間で出来て、点ではなく面としてオーナーさんが集まって、その面としてのオーナーさんと本部が相對するというところで実効性のある取り組みにつながっていくと、実効性のあるコミュニケーションの取り組みにつながっていくと考えますので、その因果関係というか、これが実効性のあるコミュニケーションの構築にとって横のつながりが重要なんだと、そういった形で、そういった書きぶりをお願いしたいなということです。以上です。ありがとうございました。

○伊藤座長

はい。では、宇田川委員。

○宇田川委員

重要なことはもう既に皆さんがおっしゃっていただいたと思われましたので、担当の防災に関するところで少しだけと思われました。こちらの(2)の②の社会課題解決型のところに入っておりまして、下から2つ目に災害時のBCPの観点、それから機能維持とありますが、このBCPの中に入っていると思うんですけど、冒頭皆様がおっしゃっておられた、最初にまずオーナーさんとかの安全確保、多分これが一丁目一番地になると思いますので、骨子案から最新の報告案の時にはやはりオーナー様の安全については、別の方がおっしゃっておられましたが、大事かなと思われました。その際に、その点についてはもう既に各企業様がやっておられると思うのですが、これまでの経過でヒアリング、オーナー様とかにされますと、本部の方では防災マニュアルは作っているけれども、読んだことないとおっしゃる方もおられたりしまして、それはまさにおっしゃられたガバナンスとして、単に何か作りまして、だけじゃなくて、しっかりそれを徹底していくといったところまで含めて、そうしたことをさらに今後改善する必要があるかと思った次第です。

そうした部分がBCP、店舗を再開していくところでございますが、ちゃんと論点分けていただきまして、後半の方は指定公共機関としての部分につきまして、チェーン全体というのがございました。これはいわゆる救援物資というものを避難所とかに配布するということになってまいります。これはご指摘あったみたいにコンビニさんの方では当然店舗には在庫が少ないので、店舗の方から避難所に持って行ってくださいと言われても、当然在庫がございません。これについてはオーナー様の負担ではなくて、チェーン全体として、本部全体として、全国的にどうするかといったことを的確にご指摘いただくということでございます。こうした部分につきましては後半の方、まさに経営としてはチェーン全体で、BCPの観点、つまり一番大きいのは店舗を再開していくこと、それも強制ではなくて、再開していきたいと思われるオーナー様があった時にその方を早めに店舗が再開できるようにチェーンとして応援するのだと思います。これは今日ご紹介いただいた海外展開の方、メインではないと思うのですが、日本におけるコンビニというものを海外に展開して行く時に他の国との違いとしましては、悪いことなんですけど、日本は非常に災害が多くございます。かつ、災害の種別も地震もあれば、洪水もあれば、津波もございます。こうしたものに対していかに早く店舗を再開していくかのノウハウにつきましては、圧倒的に他国に比べて多くございますので、東南アジア、あるいは中南米に展開する時に、そうした観点のものはある意味強みになるかなということも思った次第です。

BCPの方で意欲のあるオーナー様が再開をしていく。それは応急期に早めに再開して、1週間の間に困っている方に配るという面もあるでしょうし、福島などで1

カ月ぐらいかけて早期に再開することによって、その地域に貢献する。それはこの社会課題の解決の上とかだと思うんですけど、地方における買い物拠点としての役割、あるいは今日ご紹介ありました、その次の地域の産品を売っていて、地域の活性化の拠点として、といった役割も担いつつある状態でございます。

あるいは確か社長の話の中で子ども食堂の話がありました。そうした様々な社会的な貢献の部分、これは防災だけというよりも、普段からコンビニ様がそういうことを地域でなさっているの、それが再開すると結果的に復興に役立っていると、そんな感じかなと思いました。これはただ再三出ているように強制ではなくて、いわゆる三方良しのところの3番目ですかね、世間に良しの部分で強制というよりもできればそこまでやっていただけるとありがたいとなってくると思います。ゆえにこの4ポツ目のビジネスとして成り立つという部分ありますが、ビジネスというよりも、もう少しモチベーションとか、地方の個人の方が自分で小売店持ってやっていきたいんだという方々のモチベーションと申しましょうか、そうしたものをどう維持するかだと思いました。そういう意味ではそれを具体的にどうするかというと、上の③のところできき出したオーナーとの対話の強化というのがございました。この中で下から2つ目のところに新たにオーナーになる方に対して、既存の状況などの情報を適切に提供することは、オーナーとしての職を魅力的なものとする、有効だという話がございました。これは主眼としてどれだけ売上があってという問題だと思うんですけども、そのオプション的なものとしてその他にこうした子ども食堂であるとかいうことにつきまして、オーナーの方々により情報が行き渡ること、これも大事かなと思いました。なかなか売上とかになりますと、当然各社さんの、それは公開できないこともあると思うんですが、こうしたある意味社会貢献に関することは、そうした企業さんの枠を超えてコンビニという業態において、これからこういうこともできるんだよということを今よりさらに、これからオーナーになる方にとって情報が提供されていったらいいのかなということを期待したところですよ。

最後にそうした、やや明るい方の話ばかりしてはいますけれども、そうしたコンビニであることの価値について、1つはオーナー様同士で、情報がより見えるようになること、もう1つは地域に見えることだと思います。オーナーヒアリングの中でもご苦労のことが、なかなかお客様とか地域に分かっていただけていないということ吐露されるような方もいたかと思えます。

そうした取り組みで、確か前回の経産省のコンビニの検討会の時はチェーンストアでとかいうことで、コンビニの店長さんに地域の住民リーダーさんとか、政治家等になってもらって、理解を促進していくという話があったかと思えます。そんなふうにコンビニの方々が普段どれだけ地域の方に農産物であるとか、あるいは買い物拠点であるとか、あるいは防災に役立てると、これをもう少し見えるようになって

ていくこと、そうした場が何らかの形であれば、そこでそういった貢献の話もできるでしょうし、逆にさっきの公共料金の負荷ですね、こうしたもの、これは良いこと、悪いこと、率直に地域の自治体だったり、住民の方だったり、また、コンビニ側はオーナー様がおられれば、本部側もあると思います。こうしたたくさんの方のステークホルダーが話せる場というものが、さらに活発になって行ったらいいのかなと思いました。そうしたことは私企業だけではできないので、こうした国の検討会の方でご検討いただいて、提案とかいただければいいなと期待したところですが、長くなりましたが、以上でございます。

○伊藤座長

じゃあ、関灘委員。

○関灘委員

各委員の皆様のご発言聞かせていただいて、非常に集合知と言いましょうか、皆さんの意見はすごいんだなと感じました。私自身は一連の意見をお伺いさせていただいて思ったのは、やはり今回の報告書を通じて、変化に向けた行動、あるいは結果にちゃんとつながるよなということが非常に大事だと感じました。この結果というのはじゃあ何なのかということなんですが、大きく3つあるかなと感じました。1つ目はやはり一連の国内での問題がしっかり解決できるよな行動がちゃんと起こっていくこと。そして、その結果が出て来ること。2つ目によりよいビジネスモデルが構築されて、海外展開を含めて持続可能性が確保されるということ。そして、3つ目にその結果としてオーナーの皆様、従業員の皆様、そして生活者の皆様、地域の皆様にとってそれぞれにとってウィンがあるよな構造を作れるようにすること。この3つが起きるよなことが大事なのかなと。その中でこの委員会ができることということで私自身を感じたのが、根本委員がおっしゃったことに非常に共感しました。各社の経営陣の皆様の中には本当に変えよとされていていらっしゃる方もいらっしゃるよな、こういった方々を後押しするよな報告書にしていく、そういったことをこの委員会から、検討会から発信をしていくということが非常に重要だなと感じました。そのためにはおそらく夏野委員が第1回目からお話されていましてよな、アメとムチと言いましょうか、期待をすることと、問題意識を伝えるということ、この両方をバランスよく報告書の中でも発信をすることが大事なのかなと感じました。問題意識のところはまずもう皆さんから一連のお話があったよな、本部がちゃんと改革していくことが必要である。その中で加盟店の指導力をちゃんと高めてもらう。あるいはカバナンスを強化していくという、宇田川委員がおっしゃったよな災害時の安全確保を含めて、こういった対応をちゃんとできるようにしていくこと、そして契約の説明、解約に関するあり方の見直

し、そして、フードロスへの取り組み、オーナー、従業員の皆さんというものの安全を確保しながらも、オーナーが魅力的な職業になるような取り組みを本部にさせていただくということがある種の問題提起であるし、さらに技術、ITの活用、ここは田中委員の本分のところだと思いますけれども、こういった外部の戦力も活用しながら、技術、ITの活用を進めていくということで海外にも競争力のあるロールモデルのような取り組みをしていかれたらいいということが問題提起なのかなと思いました。

その一方で期待と言いましょうか、アメと言いましょうか、こういった部分も必要なんだろうと感じました。夏野委員からお話のあられた代行系サービスの手数料の見直し、こういったところは確かに民間だけでは動かない部分もあるかと思えます。こういったところの支援、あるいは外国人材を活用しやすくする。あるいは日本で経験を積んでいただいた外国の方々も海外でも活躍できるような仕組みにまで高めていくという宮島委員のご意見にも非常に共感をしました。さらに、古屋委員、宮島委員、本田委員がおっしゃっていたような、やはり地域と海外、あるいは環境問題の対応も含めて、海外でもロールモデルとなるようなビジネスモデルをやはりコンビニエンスストアで作っていただいて、それを海外に発信して行って欲しいと、こういったような期待感というの、同時に伝えるような提言書を起こしにされると非常に良いのかなと感じました。以上です。

○伊藤座長

では、夏野さん、はい。

○夏野委員

すみません。追加、言い忘れていたことがあったので、ちょっとだけ。先ほどの社会課題の解決につながるという点なんですけど、今宇田川さんとか関灘さんがおっしゃったのと連動しているのですが、実は指定公共機関に追加されたのが平成29年なんですけれども、2年前なんですけど、指定公共機関に指定されているのは独法企業の公共的機関と、それから電気、ガス、輸送、通信の公益的事業を営む法人以外はコンビニとイトーヨーカ堂とイオンさんだけなんです。何を言っているかという、インセンティブが、要は電気、ガス、水道とかは公益法人なのでいわば寡占が認められている、あるいは地域的独占が認められている。その引き換えに公共的事業になっている。それから、独法とか、こういうのは当然ですね。国の機関だから。そうすると、実はインセンティブがないまま、すぐきついということで、この報告書のどこかにそれなりの、何の財源をするかとかいうのは方法論はいろいろあるのですが、それなりの何か支援をこの指定公共機関にされていることの対価となるものをちゃんと用意しないと、これ、永続的にできない可能性があるんで、

ちょっとそれを付け加えさせていただきたいと思います。

○事務局

すみません、指定公共機関について、これはもう今のご提言はご提言として受け止めます。もしかしたら、宇田川先生の方が詳しいかもしれません。指定公共機関は今おっしゃったようにスーパー、全国展開されているヨーカ堂さんとイオン、それから、コンビニでも全国展開をされているとされているセブン、ローソン、ファミリーマート、この3つが指定公共機関。これは指定公共機関の指定の対象は本部でありまして、加盟店に関しては指定の対象になっていません。従って、これは何故に指定になっているかというと、全国的な物流網を持っていて、緊急時に物資を集散して配送する、物流をするというファンクションを持っているからということで指定されているということでありまして、よく言われがちな店を開けるのは緊急時の対応であるというのは、これは指定公共機関とは全く違う部分であるということが1。

それから、2と、指定公共機関に関する対価って何かと言うと、そこで調達した物資についてはちゃんとお払いをします。それから、緊急時において例えば物流車両などを動かさなきゃいけないという場合は緊急優先で、例えばこの高速は今自衛隊しか通れませんというところを併せて通れるようにする。あるいは一部自衛隊で物流を代替していただくといったような、そういったような普通の人では取り得ない対応を取らせていただくと。ただ、実際それに関わる部分に関しては相当部分ご協力をお願いするという立場ではあります。基本的にはぎりぎり申し上げると、対価をお払いする、それから優先対応をするということの中でお願いをさせていただいていると、こういう仕組みであるかと思っております。

○夏野委員

ただ、ご案内のようにその体制を取ること自身にもものすごくコストがかかっているので、それを全額出せとは言わないのですが、他の事業者に比べるとインセンティブが若干薄いかなという感じは致します。

○伊藤座長

根本さん。

○根本委員

はい。それでは、まず1ページの報告書骨子案の下の休日についてというところに含まれているかもしれませんが、加盟店の事情に応じて柔軟に認めることというのがあって、例えば何曜日は休んでもいいですよという話だけじゃなくて、ケガを

した時、病気になった時、それから慶弔があるような時、休めるという体制を確保して欲しいというのが、さっきの言い方で直近、もうすぐにやってほしいことなんです。これが取れないというのは、もう基本的人権といったような問題だろうということなので、そこら辺りちゃんとやってほしいです。あるいは、報告書にそういうことをもっと取り込んでいただけないかということでもあります。

それから、国際化についてなんです、これはこの業界が普通に考えると直営店ではなくてフランチャイズシステムで出ていかないとならないですよ。そういう難しい問題を負っていて、当然外資規制もあれば、フランチャイズ規制にかかってくる場合もある。それはだんだん TPP とかで溶けているんだと思いますけれども。そのようなことを踏まえて、今までなかなかうまく行かなかったところが、ようやく利益という果実を生み出すようになりつつあるかもしれないなといったような想像をいたしております。その中でがんばってほしいと、それから次のステージに行つて欲しい。多分それをやるためには、国内の人員の削減が一方でこれから必要だと。そのかなり大きな人員を海外に投入するとか、かなり大きな資金を海外に投入するといったようなことも含めて考えなければならない。それは経営判断だと思うんですけれども、FC として出て行くんだということを考えておいていただきたいと思います。

それから、最後なんですけれども、IT について、どうぞ説明しようかなと悩んでいたんですが、実はこの業界のトップ企業のセブンイレブンを見ますと、1973～4年に創業して、それから30年の間に6回情報システムを変えて、第6次情報システムというのを2005年前後までに完成させているはずなんです。そこまで6回やっている。つまり5年に1回は変えて来ているものが実は2007年以降、抜本的な次の第7次情報システムを僕は待っているんですけれども、出て来ないんですね。絵を見ると、相変わらず関東と関西にでかいコンピューターがあって、これはミラーで動いていると。そんなものはクラウドになっちゃった場合、コストがずっと下がるんじゃないのという感じが素人としては致します。ただ、その7次情報システムというのは、店舗をどういうふうに運営していくのか、物流をどういうふうに運営していくのか、生産過程をどう管理していくのか、それと消費者側からの問題として、今まではポイントカードだけだったところにアプリを載せて行ったりとかね。あるいは通販ですとか、お店から物を運べるといったような受発注システムを持って行ったりとか、あるいはオペレーションフィールドカウンセラーが従来であればお店に行つて指導した、そのために移動時間を費やしていたんですけども、でもそれは行かなくなつて、カメラとコンピューターでどうにでもなりますよといったような仕組みなのかもしれない。いずれにしても、このところ、ビジネスモデル、そしてそれと一緒に作られて行く情報システムの革新が止まっていたという印象を持っているんですね。それを進めることが非常に重要で、それにはいろいろな

領域があるだろうと考えています。

○伊藤座長

他にどなたか、まだ2分、3分大丈夫です。言いたい方。じゃあ、宇田川さん。

○宇田川委員

補足します。指定公共機関の件なんですけれども。他業界のヤマト運輸さんとか、佐川運輸さん、福通さんとかも指定されていて、そういった、あの部分についてやはり民間の方との協力が不可欠だということになります。この点はやはり国交省の中の議論になると思いますけれども、内閣府さんとかと相談されて、どのようにやっていくかというのが今後のわが国全体の大きな問題だと思います。コンビニに限れば、先ほどの緊急車両の標章とか避難所に持って行く時の物資については絶対出ると思うんですけれども、首都圏直下とか考えた場合に、被災者の方に物を届けようと思った時に避難所も大事なんですけれども、やはり店舗の方に食事が戻っていくといったことも大事だと思います。そうした時にどれだけ国の方で支援できるかということが多分大きなテーマかなと思っていました。以上です。

○伊藤座長

それでは、いろいろなご意見いただきました。ありがとうございます。私の方で特にまとめることはしないんですけれども、ちょっと印象に残ったことだけお話しさせていただきたいと思いますけど。何人かの方が特に強調していた、もっと強く書いた方がいいんじゃないかと。書き方によってこの受け取め方が違って来るということで。ただ、さらに踏み込めば、特にどこに緊急性があるか、どなたがおっしゃったんですかね、というのは結構重要かもしれないので。問題をただバラッと並べて平坦に書いちゃうと、何となく全部書いてありますね、という話なのだけど、とにかく問題に緊急性とか、重要性とかあると思いますから、なかなか難しいと思いますけど、そこら辺の工夫をできればと。

2つ目は、最初からこの会を始めたところから当然大きな問題としてどこかで詰めなきゃいけなかったのは、政府がどこまで関与するかということについてどこまで書くかと。先ほどのような収納代行の話もあれば、大きなところで法律の話もありましたし、法律まで行かなくても、紛争処理ですか、みたいな仕組みを作るべきか、とか。あるいはそういうことはなるべくやらないで、とりあえずの方向性を示して様子を見ながらしっかりフォローアップするというのもあるかもしれません。それはちょっと皆さんいろいろな意見があると思いますけれども、このところはある程度最終的な報告書の中で考えておかなければいけないと。

それから、3つ目はなかなか悩ましいんですけど、よく考えてみるとコンビニだ

けの問題じゃないところがあって。例えば、宮島さんがおっしゃったように、確かに食品ロスの問題、プラスチックの問題なんかは本当に大きな社会的な課題になって来て政府も関与するわけですから、そういう中でじゃあコンビニはどうかというふうにしていかないと、なかなか議論できないとか。あるいは災害対応で、確かにケガしたら、ドラッグストアの方がコンビニよりいいかもしれないと。そうすると、コンビニだけで社会的課題を議論するのがいいかどうか。そこら辺なかなか悩ましいんですけれども。もう少し踏み込む必要があるかもしれません。例えば、今回の問題のいくつかの背景にあるのが、社会が大きく変わって来て、環境が大きく変わって来たから対応できなくなって来ているという部分の中に、人材の問題が非常に大きいとすると、全く外国人労働の問題を避けて通るのも難しい。しかし、それをどこまでここで書けるのかというのは非常に重要だと思います。

それからもう1つ、宮島さんがおっしゃったことで非常になるほどと思ったんですけど、報告書が出て印象ってすごく重要で、情報共有とか、情報の透明化とか、あるいはコミュニケーションを良くするとか書いてあって、これはすごく大事だと思うんですけど。ちょっと学問的な話をして申し訳ないんですけれども、こういう議論をしてノーベル賞を取った有名な学者がいて、要するに契約に入る前はある意味で情報さえちゃんとあれば、それに入るも入らないも自由なんですね。ただ、いったん入っちゃうと、まさに人生を賭けると言ったわけなんですけれども、コミットしてしまうわけです。抜けられないわけですね。そこでいろいろな問題が起こり得るわけで、本当にひどい場合には独禁法の優越的地位の濫用みたいなことになり得るんですけれども、そうじゃない段階の問題がいろいろあって、学問的には情報を透明化すれば解決できるわけじゃない。やっぱりガバナンスなんですね。それはガバナンスというのは要するに自主的なガバナンスなのか、あるいは公的部門が入るのか、制度をもうちょっと工夫するのか。あるいはもうちょっとこまかく規定するのかということもある。もちろん情報を透明化するとか、情報共有するってすごく大事ですから、そちらは大事じゃないとは言わないんですけれども、そこら辺、どこまで書くか、これはなかなか悩ましい問題で、座長としては、なるべく皆さんの考えている平均なところにうまく収まればいいなと思っておりますけれども。ちょっと皆さんの話を聞いて感じた次第です。

じゃあ、一応もう時間が来ましたので、あとは事務局から事務連絡にしたいと思います。

3.閉会

○事務局

長い時間に渡り、ありがとうございました。また、今回の皆様にいただいたご意見を踏まえまして、また具体的な取りまとめに向けて座長とも相談をしながら準備

をしていきたいと思っております。

1点だけ、事務連絡ですけれども、次回、第5回の検討会の開催時期、来年1月頃ということで予定をしておりますが、日程も含めて追って正式なご案内を差し上げますので、よろしくお願ひ致します。以上で本日の議事は全て終了でございます。これで会議を終了させていただきます。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