

新たなコンビニのあり方検討会（第5回）
議事録

日時：令和2年2月6日（木）16:00～18:00

場所：経済産業省本館17階 国際会議室

議題

- 1.開会
- 2.議事
 - － 事務局説明（報告書案について）
- 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5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えます。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つ目ですけれども、これまでの検討会と同様、本日の議事はすべて公開とし、また、Web中継も行いますことを改めてご連絡させていただきます。

それでは、開会にあたりまして、梶山経済産業大臣よりご挨拶をいただきます。

○梶山経済産業大臣

経済産業大臣の梶山でございます。本日の委員会各委員におかれましては、ご多忙の中ご出席をいただきまして、ありがとうございます。

昨年6月以降、大変建設的なご議論をいただきました。この間に実施しましたコンビニオーナーや本部のヒアリングにも精力的にご協力をいただきましたこと、改めて感謝を申し上げる次第であります。

人手不足などの環境変化の中で、オーナーと本部の関係や、社会からコンビニに対する期待に応えるにあたっての、生じるコストの負担のあり方も含めて、時代に合わせた新たなビジネスモデルをどう構築していくかが、喫緊の課題となっております。これまで、統一から多様性重視のフランチャイズモデルへの転換や、加盟店支援やオーナーとの対話の強化、さらにはリテールテックを活用した次世代のコンビニモデルの構築、社会課題解決型ビジネス、国際展開といった課題において、多様な方向性をご提示いただいたと考えております。

本日おまとめいただく報告書を踏まえて、コンビニ各社や関係者がそれぞれの立場から取り組みを進め、コンビニが時代の変化に柔軟に適合し、さらなる飛躍を遂げていくことを強く期待をするものであります。経済産業省としましても、今後の各社の取り組みをフォローアップしていくとともに、ご指摘いただいた課題にしっかりと取り組んでまいりたいと考えております。引き続き、よろしくお願いたします。

最後に、委員の皆さまには闊達なご議論を改めてお願いたしますとともに、今日までの多大なるご協力、さらにまた、これからもまたご協力をいただくことに重ねて感謝をいたしまして、私からのあいさつとさせていただきます。どうぞよろ

しくお願いいたします。

○事務局

ここで梶山大臣は、別件公務のため退出されます。

それでは、この後の議事進行は伊藤座長をお願いいたします。

○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頂きながら、円滑に議事が進行できますように、皆さまのご協力をお願いします。それでは、早速ですが議事に入りたいと思います。

前回、皆さまに報告書の骨子案について議論していただきました。本日は報告書案につきまして、議論をお願いしたいと思います。それでは事務局、お願いします。

2.議事

一 事務局説明

○事務局

はい。それでは、お手元のタブレットで資料の2というものを開いていただければというふうに思います。

こちらにお示ししてあります報告書なんですけれども、前回、第4回の検討会において、この報告書の骨子案というものについてご議論いただきました。その際も委員各員からさまざまなお指摘・コメント等を頂いたところでございます。こうしたコメントも踏まえまして、事務局としてこの報告書案としてまとめさせていただいた、そういったものでございます。

以後、内容についてご説明をさせていただきますけれども、いくつかこの報告書の中で、各セクションの後に「検討会における関連する意見」というような項目、設けさせていただいてございます。こちらは、この報告書をまとめていくにあたりまして、報告書の提言本体に入れていくにあたって、なかなかこの提言本体に、ストーリーにこう入れていくことがなかなかできないようなご意見もあったわけでありまして、他方で、そうしたご意見の中で、傾聴に値するもの、非常に多く頂いたと思っております。で、なるべくこの委員、各員にこの検討会で頂いたさまざまなご意見、しっかりとこの報告書案の中に残しておきたいということで、この項目にまとめさせていただいているということで、ご了承いただければというふうに考えてございます。

それでは内容についてご説明をさせていただきたいと思っております。まず1番

目の項目、「はじめに」ということで、この検討会の検討に至った経緯、考え方等々、お示しさせていただいております。コンビニエンスストア、このわが国登場してから40年前となっておりますけれども、今や私たちの生活になくってはならない存在となっております。日々の買い物、宅配便、ATM等々、身近なコンビニの店舗で生活に必要な材やサービスを購入するということが当たり前になっている。また、最近この防犯、見守り拠点であったり、災害時の物資供給拠点といった、この社会的なインフラというような機能も出てきている。

しかし、コンビニという業態は、今、大きな転機を迎えているわけであります。この間、実施してまいりましたアンケート・ヒアリング、こうした中でも売り上げの伸び悩み、人手不足、こうした中で経営が苦しくなっているといった声、寄せられております。こうしたことでコンビニの成長基盤、大きく揺るがされているのではないかと、ということが見て取れるわけでございます。

その一方で、電子商取引市場が拡大をし、オンラインとオフラインの融合といったサービスも出てきている。こうした技術革新にコンビニがどのように対応していくかということも、これもまた大きな課題でございます。もとより各企業のビジネスモデル、これは各企業が戦略的に検討していくということでありませけれども、このコンビニの持続的な発展は、個別企業の経営問題という範囲を超えた課題ということもできるのではないのでしょうか。

この検討会では、こうしたことを踏まえまして、ヒアリング・アンケート調査とも並行いたしまして、コンビニが持続的な成長を可能にするビジネスモデルをどうやって再構築をしていくのか、ということをご検討いただいていたわけでございます。この報告書におきましては、コンビニを取り巻く環境変化、その中でコンビニが進んでいく道、そうしたビジョンを提示することとしたい。そして、こうしたビジョンを踏まえながら、コンビニ各社や加盟店オーナーが新たな時代に対応したビジネスモデルを創出することを期待していく。そうした位置づけで書かせていただいているということでございます。

2番目の項目、「これまでのコンビニの現状」ということで、これまでのコンビニがどういうふうな発展をしてきたのか、そして今、どういった環境変化にさらされているのか、そういったことについてまとめさせていただいております。

まず、(1)ということ、これまでのコンビニの発展について述べております。1970年代に、フランチャイズモデルのコンビニというものが登場してきたわけでありませけれども、そもそもこのフランチャイズ契約、基本的にはフランチャイザーたる本部が自らの商標、あるいはノウハウ、こういったものを用いて、同一のイメージの下に事業を行う権利を与える。一方で、フランチャイジーである各店舗は、その見返りとして一定の対価を支払うとともに、自ら事業に必要な資金を投下して、この本部の指導・援助の下に事業を行う。こういったビジネスモデルが、一般

的にはフランチャイズ契約なんだろうということでございます。

そして、本部からのノウハウ提供をはじめとしたさまざまな支援を受けること、これは中小小売業者の経営の近代化ということには大きく貢献をし、さらにそうしたこの各店舗の競争力ある経営が、このフランチャイズ契約の下で可能となってきたということでもあります。フランチャイズ契約で、これもそもそも本部と加盟店の双方にインセンティブを与えるための枠組みとして、理解をされてきたところがございます。加盟店にリターンとともにリスクも負担させる、そうした中で利益を最大化するインセンティブを働かせる。

一方で、本部の側から見ますと、本部はこの中小小売業者をこのフランチャイズ契約の下でチェーンの傘下に収めることによって、急速に店舗拡大を可能としてきた。また、そこで得られたロイヤルティーを元に、大々的に設備投資、あるいは商品開発を展開して、この結果としてこの店舗数・売り上げも右肩上がり伸びていったというのが過去の時代であったということでもあります。

その意味で、こうした発展の過程においては、ある意味では本部と加盟店とのwin-winの関係が構築されていた、ということもできるのではないかと考えております。この過程で大量仕入れ、あるいは大量販売、統一的な品ぞろえ、24時間営業、あるいはそのサービスの均質的提供といったようなコンビニのビジネスモデルが確立されていった、ということではないかというふうに考えております。そしてこうした手法は、競争上も極めて有意義な手法であったということだ、というふうに考えております。

(2) で近年の環境変化について述べさせていただいておりますけれども、こうしたコンビニの発展を支えてきた環境、大きく変わりつつあるということだというふうに考えております。まずこの人口減少社会の中で、売上高が頭打ちとなってきていて、チェーン間の競争の激化、あるいは他の業態との競争もこれ激化していくということになるわけでありまして。こうした中で1店舗当たりの売り上げ、現時点においては横ばいということになっております。

この人手不足という中で、最低賃金の引き上げなどもあるということで、この店舗を運営していくにあたっての人的コストも、不可避免的に上昇していくということになるわけでありまして。コンビニのフランチャイズ契約においては、この粗利をベースにロイヤルティーの額が決定され、ロイヤルティーを本部に支払った残りの額から人件費が支払われる、これが通例であるわけでありましてけれども、売り上げが伸びない中でコストが上昇すれば、当然ながら加盟店側の利益が圧迫される。オーナーヒアリングにおいてもそうした声が多く見られたところがございます。

また、加盟店のオーナーの高齢化も進んでおりまして、この人手不足の中で「24時間の店舗運営に困難を生ずる」、あるいは「将来の不安からもう閉店を考えている」といった話も聞こえてきたところがございます。

また、このコンビニ、物を売るといふことにとどまらず、さまざまなサービスを提供するようになってきています。宅配便、複合機、ATM、あるいは公共料金の収納代行、住民票発行、こういったサービス取り込みながら、顧客層の拡大、売り上げの増加につなげようとしてきたわけですが、このサービス、さまざま増えていく一方で、「手間に比して売り上げが伸びていないのではないか」といったようなご指摘も、このオーナーヒアリングで見られているところでございます。

近年においては、警察と連携した防犯でありますとか、災害時の対応といった社会的な役割もコンビニに求められるようになってきてございます。地方部においては、この商圈人口が減少していくに伴って、さまざまな小売業店舗も縮小させていくわけでありますけれども、こうした中で、コンビニが貴重な買い物拠点としての機能を担っている場合もございます。

ただ、ここに述べましたようなさまざまな社会的役割、こうしたことへの対価が適切に負担されているのか、ということは本検討会においてもさまざまご指摘を頂いていたところでございます。オーナーにとって過剰な負担となっているかと、そういったような可能性があることにも留意が必要なのだろう、というふうにご考えてございます。

また、この加盟店のオーナー、こうした性格を取ってみましても、この土地と店舗をもともと自分から持っていて、その中小小売業者が入ってくるというような形ではなく、土地と店舗は本部側が準備をするといったような契約形態で、このチェーンに入ってくる、今こうした店舗は全体の8割に上っているのではないかと、そういったご指摘もあつたわけですが、こうした中で、この中小小売業者がこの本部の支援によって近代化をしていく、その代価としてロイヤルティを支払うというチェーン参加のメリットが見にくくなっている、というふうに言うこともできるのではないかと、というふうにご考えてございます。こうした中、この「双方にインセンティブを与える」というフランチャイズシステムの機能も低下をしてきているということではないか、ということでございます。

こうした中で、昨今、24時間営業をコンビニが継続するか否かということは社会的に大きな注目を浴びました。これも、こうしたこの収益の悪化の中で人手の確保も困難である、こうした中、従来のようなサービスをコンビニが提供することが困難になっていることを象徴的に表す現象ではないか、というふうに見ることも可能なわけでございます。

そして、こうした環境変化をこのコンビニの本部が必ずしも的確に捉えきれていなかったのではないかと、ということも指摘される事項でございます。ヒアリング・アンケート、あるいはこの検討会における議論でも、本部と加盟店の間のコミュニケーション、本部においてもこの現場と経営の間で情報共有、適切に機能していないことで、なかなかこの本部への、本部の環境変化に対する機動的な対応が図られ

てこなかったという見方、これ非常に多く見られたところでございます。

他方で、昨今、AI、IoT、あるいはビッグデータ、こうした新たな技術が小売業の世界にも急速に広がりつつあるという状況になっています。電子商取引、急激に拡大しております、これはリアル店舗に対する大きなチャレンジともなっているわけでありまして、これはリアル店舗に対する大きなチャレンジともなっているわけでありまして、スマートストア、各国においてさまざま出てきておりますけれども、小売業のオペレーションを根本から変化させる、そうした可能性もある。あるいは、プラットフォーマーが多様な事業を展開しながら、新たな価値を消費者に提供していく、こうしたさまざまな、このテクノロジーを媒介とした時代の変化にどう向き合っていくのか、これをコンビニにも問われてくることとなります。

一方で、この新たな技術の登場は、これコンビニにとってもチャンスともなり得る。サプライチェーンを効率化したり、新たな価値を創造し提供していく、それによってコンビニがさらなる飛躍をつかむ、そうした可能性もあるのではないかと考えられるところがございます。

三つ目の項目として、「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」という項目を設けてございますけれども、こうした大きな環境変化の中でフランチャイズの有する好循環が目詰まりを起している。こうした中で加盟店も疲弊する、事業の継続が困難になるという自体が顕在化をしてきて、今やこのフランチャイズによるコンビニというビジネスモデルの持続可能性が危機に瀕しているのではないかと、というふうに考えられます。

これまで、統一的なフランチャイズモデルをそのまま硬直的に各加盟店に適用しようとしても、今やその加盟店が置かれた経営環境、非常に多様化をしてきている中で、結果的に加盟店が過度な負担を抱える、あるいは本部から適切な支援を受けられず、経営状況を建て直すことができない、といった課題が出てきているのではないかと。そうだとしますと、近年の環境変化を踏まえた上で、どのような形でビジネスモデルを再構築するか、その上で引き続き成長していくために何をすべきか、そうした視座に立って、この項目以下において、このコンビニの目指すべき方向性を提唱していく、そういう形でございます。

(1)の項目ですけれども、こちら加盟店優先、オーナー重視という視点から、この、(1)の項目を立てさせていただいておりますけれども。このコンビニのブランドの下で統一を維持することは、フランチャイズモデルの競争力を高める上で重要な要素である。これは、論を待たないところでありますけれども、一方で、この一つのシステムに各加盟店を当てはめていくだけでなく、個々の加盟店やオーナーが置かれた状況を踏まえて、個々の実情に併せて事業を展開していくことが求められているのではないかと。

①として、『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」ということで項目立てておりますけれども、この全国津々浦々で一律の対応を

取るということを見直して、加盟店やオーナーの実情に合わせた柔軟な経営を認めていく。これはオーナーの負担の軽減のみならず、多様化する消費者ニーズへの対応という意味でも、避けて通ることはできないのではないかと。

消費者のニーズは、店舗の立地、あるいは消費者のライフスタイルということで、こうしたことを背景に多様化をしてきているわけでありませけれども、こうした中で柔軟性を許容していくということは、むしろこの競合との競争が激化していく中で、コンビニの競争力を高めることにつながる可能性もあるのではないかと考えられるわけでございます。

例えば、この24時間営業ということを取ってみますと、今回実施をいたしましたユーザーアンケートにおいても、「地域性などを踏まえるべきである」とか、「店舗の判断に委ねて良いのではないかと」という声がか、非常に多く見られたところでございます。全店舗が一律に24時間営業を行うのではなく、それぞれの加盟店オーナーが置かれた経営環境や、地域社会の需要、認識の変化を踏まえたあり方が検討されてしかるべきではないかと。そして、これは店舗にとどまらず、物流プロセスを含めたサプライチェーン全体の働き方改革にもつながる、という視点もあり得るわけでありませ。24時間営業や休日のあり方について、店舗の必要に応じた柔軟な対応を認めることが検討されるべきではないかと、ということでございます。そして、加盟店ごとの特性や需要に即して、多様性を認めながら契約のあり方も含めて、チェーンオペレーションの組み立てを改めて見直していくことが必要ではないかと、と考えられるわけでございます。

これらの論点に関しまして、そのほかに頂いた意見としてここでご紹介させていただいているもの、休日のあり方について、「全店が一斉に休業するような形でありませとか、地域における、いわゆる持ち回りの休業といったような形もあり得るのではないかと」とか、あるいは「この世界的に人権格付けというような動きが始まっている中で、海外の人が働いている、あるいは海外に進出する企業としてもう少しこういった視点についても敏感になるべきではないかと」といったようなご指摘も、頂いているところでございます。

②の項目。「本部の加盟店支援の強化」、そして「加盟メリットの可視化」ということでございますけれども、やはり、本部と加盟店の役割、これを見直し、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なのではないかと。本部は新たな商品の開発、サービス導入、システム整備、あるいは加盟店への経営指導を行い、加盟店はそれぞれ営業やオペレーション、人材確保といった経営に注力をする、というような従来の役割分担、これを所与のものとしてせず、近年の環境変化を踏まえたフランチャイズモデルの柔軟化の中で、この改めて点検をした上で役割を見直していく、ということが必要になっていくのではないかと。

国内市場の成長が鈍化する中で、ただ新規出店による規模の拡大を目指していく

ということではなく、いかに既存店の競争力を高めていくことに軸足を移して店舗戦略を構築するのか、ということではないかと。ヒアリングなどでもこの「本部が加盟店の利益をないがしろにしているのではないか」といったような声も、実際のところ聞かれてきたところでございます。こうした中、むしろ加盟店の経営改善をこの本部の経営目標に掲げるということに積極的に取り組んでいくべきではないか、ということでございます。

本部が新商品の開発やサービスの導入、あるいはこう省人化投資、こういったことに取り組む、当然これは引き続き必要になってくるのでありましようけれども、ヒアリングなどでも「なかなか本部から有効な経営指導を受けられない」というような声もございました。こうした中、本部が保有をしているさまざまなデータを活用して経営指導を実効的、かつ説得力のあるものとしていく、こうしたことも可能となっていくのではないかと考えるわけでございます。

そして、さまざまなヒアリング・アンケートの結果を見ても、今、コンビニ各店舗が抱えている大きな課題として、やはり人材の確保や定着ということが挙げられるわけでございます。利益がなかなか伸びない中で、土屋委員にもご報告頂きましたけれども、賃金が最低賃金近傍でとどまっているというような状況も見られるわけでございますが、そうするとなかなかこの店舗の側で必要な人を確保することは難しくなってくる。こうした中で、いかに加盟店の利益を伸ばしていくかが、当然、喫緊の課題となるわけでありまうけれども、さらに以下、記載しておりますような人材の確保や定着のための方策について、オーナー任せにせず、本部が主体的に取り組んでいく、ということが必要になるのではないかと。

一つは、この各店舗における従業員についてでありますけれども、このチェーン全体で募集・採用を行うといったような取り組み、既に見られますけれども、こうした機能を強化していく。あるいは、従業員アンケートを今回行いました中で、本部に対する要望として、研修の充実ということ、非常に多く上がっておりました。本部が、本部職員のみならず、加盟店の従業員に対する、この教育研修を充実させる役割が求められてきているのではないのでしょうか。また、この人件費が不可避的に上昇していく中で、従来のように加盟店がそこでそれを全て負担するという選択肢を変えて、本部と加盟店のコスト分担のあり方を見直して、本部が人件費の上昇分を一部負担できる枠組みを用意する。こうしたことが一部のチェーンにおいても検討されているところが、本部ヒアリングでも聞かれたわけでございますけれども、こうした取り組みがさらに広がっていくことも期待されているわけでございます。

もう一つは、いわゆる店長やリーダー層といわれるような人材についてでありますけれども、オーナーの皆さんから「ほとんど休みが取れない」、あるいは「深夜勤務の負担が大きい」といったような声が聞こえてまいりました。こうした中、ビジ

ネスを持続的なものとしていく、またコンビニオーナーという職業を魅力的なものにしていくという意味でも、このオーナーのこうした働き方、こういうような状況に対してサポートをどういうふうに行っていくのか、と。急病でありますとか、そういったような緊急時の対応のみならず、この高齢化が進む中で、共同経営者ともなり得るような人材をどうやって供給していくのか、そこに本部がどのようなサポートをしていくのか、ということが必要になっていくのではないかと。

現在、コンビニ、留学生などが外国人材に依存する面、大きくなりつつあります。こうした中、特定技能制度の活用などについて業界で検討を進めることも考えられるのではないかと、ということでもあります。ただ、こうした特定技能制度などを活用した人材活用にあたって、これは決して安価な人手の確保の手段ではなくて、相当程度の知識や経験を要求する業務に従事する人を確保するための制度である、と。こうした趣旨を貫徹して運用する、このため加盟店任せにするのではなくて、本部が募集・採用についても指導的な役割を果たし、待遇・活用方法が制度趣旨に対し適切なものとなるよう、しっかりモニタリングをしていくということが、ここで前例となるということは改めて申し上げるまでもない、ということでもあります。

また、コンビニ、さまざまなサービス提供を行っておりますけれども、これが「コストに比べて手数料が低くて負担感が強い」という声、さまざま、オーナーヒアリングでも見られました。そうしますと、こうした店舗、負担感の声が出てきていることを踏まえながら、こうしたサービスを提供することで、どれだけの集客効果・利益が上がるか見込まれるのか、そして、そうしたエビデンスを加盟店にどのように伝えていくのか、あるいはこうしたサービスの提供に関わるコストと利益の配分をどう考えるのか、そもそも手数料の水準が適正なのか、こういった観点から本部が取り組んでいくということも期待されるところでございます。

また、食品廃棄・食品ロスといったことの削減、こうした社会的な課題への対応ということで見ても、食品廃棄の削減については、昨今、長鮮度化、あるいはAIの導入といった取り組み、本部によって出されてきているわけではございますけれども、廃棄に関するリスクやコストの、本部と加盟店の間での分担が適切になされなければ、この「廃棄を減らしていこう」というインセンティブが働かなくなるのではないかと、といった指摘、本検討会でも頂いたところでございます。この廃棄の取り扱いについて、現行の仕組みを見直すことも検討に値するのではないかと、さらに各店舗で、見切り販売など積極的な創意工夫をやっていく、それを促すことに本部が取り組むことも期待されるのではないかと、ということではございます。本部、加盟店、消費者、それぞれにとってのインセンティブが適切に働くことで、この食品廃棄の削減を実現する、そういう仕組みの構築が重要となってくるのではないかと考えます。

また、食品以外にも本年4月からレジ袋の有料化、開始されることになってござ

います。あるいは割り箸といったものの削減、こうした環境問題をはじめとしたSDGsへのチェーン全体としての取り組み、これ本部がしっかりと対応していくことが重要なんだろうと考えるわけでございます。

そして、ヒアリングやアンケートにおきましたは、このロイヤルティーという形でこの利益分配のやり方、これを見直していくべきではないか、という声が多く見られました。この、本部が加盟店に提供する支援、これが、各店舗が抱える課題解決の方向性からずれているとか、あるいはそのメリットが見えにくくなっているというふうに加盟店に認識されることが、この本部からのサポートへの対価であるロイヤルティーへの不満を、高めている面があるのではないかと。本部の提供する支援について、ロイヤルティーへの対価としてのバランスの観点から、あるいはこのデータなど詳細について、この情報共有をした上で本部がどのようなサポートを提供できるか、どういうふうに対応しようとしているか、こうした観点から説明責任を果たしていくことが、ロイヤルティーへの加盟店の納得感を高める上で重要であると考えております。

それでもなお、納得感だけでは乗り越えることのできない環境変化が存在するとすれば、このロイヤルティーがインセンティブとして適切に機能しないということであれば、その算定についてさまざまな環境変化に応じた利益配分や、コスト分担のやり方が勘案されるべきではないかということでございます。

これらの項目に関連いたしまして、さまざま、またご意見を頂いておりますのでご紹介させていただきますが、「外国人の従業員、こうした方々に残ってもらった上でやっていきたいということだとしても、この特定技能業種指定されていないから引き止められないのだ」というような声もあったところでございます。また、「このさまざまなサービスの提供、この価格設定の非効率性を修正するためには、第三者的な委員会でガイドラインを策定すべきではないか」、あるいはこのロイヤルティーに関しまして、「本部もいろいろ見直しを進めているけれども、抜本的という形にどうもなっていないのではないかと」、「営業利益をベースに算定するといった、抜本的な利益配分の仕組みの見直しを行って、加盟店が今後ビジネスを続けたいような利益を提示できなければ、持続可能性は出てこないのではないかと」といったご指摘も頂いたところでございます。

③として、「オーナーとの対話の強化」という項目を立ててございます。今まで述べてまいりました、改革を推進する上では、その前提として、チェーン内におけるさまざまなレベルでのコミュニケーションを円滑化していくことが必要になってくる。そして本部内のガバナンスを抜本的に建て直すことも重要となってくるということでもあります。こうしたことはチェーンの足腰を強化するというだけでなく、この本部が改革を実行して、その成果をチェーン全体に浸透させていく上でも重要となるものと考えられます。

まず、本部内のガバナンスということで見えますと、昨年各本部には、経済産業省の要請により「行動計画」というものを策定いただいて、その行動計画に基づく取り組みを進めていただいているわけでありましてけれども、トップがさまざまな改革を断行しようとしても、その趣旨が本部内においてきちっと徹底されなければ、なかなか施策が前進しない。各施策を前進させながら、同時に本部がガバナンス改革にも徹底して取り組むことが期待されるところでございます。

オーナーと本部のコミュニケーションを見てみますと、加盟店からの声を本部がきちっと吸い上げていくというプロセスを構築できなければ、本部が実態を踏まえていることができなくなるわけでありまして、ヒアリングでも「現場の声が本部の経営陣に届いてないんじゃないか」といった声が多く上がっておりました。加盟店の声が経営に届いて、必要に応じてオペレーションの改善につながっていく仕組みを早急に構築することが、求められていることではないかと考えられます。

また、オーナーの間でこの情報や経営課題を共有していくということも重要だと考えられます。オーナー自身がこうした情報共有の中から、自分でどうやって課題解決をしていくのか、そういうようなアイデアを得る上でも重要ではないかと考えられますし、あるいは、そうした中でチェーン内に共通する経営課題を加盟店が把握していることで、本部と加盟店との対話も建設的なものとなっていくのではないかと、ということがあります。こうしたコミュニケーション、仮に具体的な改善策につながらなかったとしても、しっかりと取り組んでいくことで、本部とオーナーの間の信頼関係を醸成することにもつながっていくのではないかと、考えるわけでございます。

また、加盟店オーナーが高齢化する中で、後継者問題を懸念する声も、これもさまざま見られたところでございます。そうした中で、親族以外も含めた後継者への承継でありますとか、引退の仕組み、こうしたことを円滑にできるような仕組みについても、検討が期待されるところでございます。また、長期に及ぶフランチャイズ契約について、その間の状況変化に応じた柔軟性が求められてくるのではないかと、と。こうした状況変化を踏まえて、柔軟に相談に乗って、場合によっては違約金のあり方も含め、状況によって対応する、あるいはそもそも違約金という形態にとらわれない手法でありますとか、より短い期間で状況を見直すことができるような契約形態を用意する、こうしたことも優れたフランチャイズパッケージの要素の一つではないかと、考えられるわけでありまして。

また、新たなオーナーを確保する上で、このオーナーという職業を魅力的なものにして、それを可視化していくということも重要であります。フランチャイズ契約を締結する際に、この店舗の経営に関連するさまざまな情報を、この新たなオーナー候補に対して開示をして説明を尽くすことが、両者の認識ギャップを解消する上で有力な手段となっていく。

例えば、この契約を締結する際に、既存の加盟店の経営状況が分かるような、定量的な情報を本部が適切に開示をする、こうしたことを義務付けることも検討すべきではないかと考えるわけであります。また、こうしたオーナーになろうとする人が、この経営の実態を実地に経験をした上で契約関係に入ることができるような仕組み、こうした仕組みを充実させていくことも期待されるところであります。

さらに、この本部と加盟店の間に、さまざまコミュニケーションをしたとしても、なお意見の相違が生じた場合に、なかなか相談する相手がいないということでは、これは困るわけでありまして、各本部において、独立した相談受け付けの仕組みを設けるということはもちろんのこと、中立的な相談窓口や裁判外紛争解決手続き、ADRの枠組みを業界で整備することも検討すべきではないか、と考えられるところではございます。

これらの項目に関して、頂いた関連する意見として、「やはり問題は本部企業の改革にある。本部の中で、現状を変えようとする経営者を後押ししていく、という姿勢が必要なのではないか」、あるいは「この契約形態や新しい労働環境など、フランチャイジーとの関係性についてのこのイノベーションには、大きな競争が全く起きていない。一方で、新規参入もなかなか起きない。携帯業界などでは、キャリア乗り換えの規制を撤廃することで競争が促進されたといったような事例もあるわけでありまして、そうした経験にも学ぶべき点があるんじゃないか」といったようなご指摘も検討会の中で頂いたところでございます。あるいは、この承継につきまして、「オーナーが引き継げるこの親等数の範囲が決まっているので、親族ではないけれども優秀な従業員に引き継ぐことができない」というような点でありますとか、あるいは「契約期間が10年、15年ということになるので、この中でビジネス環境が変わっても利益配分も変わっていかない、これはさすがに長すぎるんじゃないか。利益配分が途中で変わるといった柔軟な契約、こういったことも必要になってくるのではないか」といったご指摘も頂いております。

(2)として、「新たな時代に向けたコンビニの革新」という項目が立ってございます。これまで(1)に見たように、コンビニのビジネスモデルを再構築していく。その上でさらに先を見据えて、新たなテクノロジーをどう活用していくのか、海外に活路はないのか、社会課題の解決にコンビニがその事業を通じてどのように貢献していくのか、こうしたことも避けて通ることのできない論点であろう、というふうに考えられます。

まず、①として、「リテールテックを活用した次世代モデル」という項目が立ってございますけれども、先ほど申し上げましたとおり、EC市場が急激に拡大をして、オンラインとオフラインが融合した小売業態が登場する。こうした技術革新によって、この小売業という業そのもののあり方が大きく変容しつつあるわけであります。コンビニにおいてもこうした変化が起きているという現状を、むしろ好機と捉

えて自らの変化に生かしていくことが求められていることをごさいます。

例えば、海外における例を見てみますと、Amazon 社においてはこのリアル店舗である Whole Foods を買収するというような動き、あるいは Amazon Go といったようなこのスマートストアを出店していく。中国のアリババは「フーマーフレッシュ」というのを展開しておりますけれども、ここではオンラインでもオフラインでも商品の選択・購入ができて、30 分以内に商品が配送される、そういったサービスも出ている。あるいはアメリカの「b8ta (ベータ)」という会社は、この最新のテクノロジーを活用した製品のメーカーに店舗スペースを貸し出して、そしてメーカーには消費者がどのように商品を使って、どのような経験・体験をしたかをフィードバックする、こんなサービスも出てきているということでもあります。

こうしたテクノロジーを活用した事業者の小売業への参入は、消費者の買い物行動にも大きな変化を及ぼすということになります。商品を選択・購入をして受け取る場所は、もはやリアル店舗に限定されるものではない、ということになるわけでもあります。

現状、キャッシュレスの導入でありますとか、セルフレジの導入に代表されるような省力化のための活用、こうしたことは各本部においても取り組んできているわけでもあります。もちろん、こうした形でこのオーナーの負担を軽減する、そのためにテクノロジーを使っていくこと、これも当然喫緊の課題であるわけでもありますけれども、今後さらに小売りとテクノロジー、これを融合させたリテールテックということの活用を通じて、コンビニビジネスを再構築していく、という視点が必要になってくるのではないかと考えられます。

リアル店舗の運用にテクノロジーを用いるという考え方だけではなくて、もうオンラインで消費者と常時つながっているんだと、こうしたもう世界観を前提とした上で、利便性や消費体験を提供できるサービスを設計していく。消費者の側が自ら消費行動等に関するデータを提供すれば、そのデータを用いてさらにその消費者に対するサービスの質や内容を向上・充実をさせていく、こういう形でデータを提供する消費者と店舗の間の好循環を生み出していく、というようなことも求められてくるのではないかと。ただし、こうしたことを進めるにあたって、誰がデータを保有するのか、あるいは個人情報をどうするんだといったような点について留意すべきことは言うまでもないということでもあります。

また、こうしたテクノロジーは、このコミュニケーションという面においても、本部、オーナー、従業員といった関係性を対等で双方向な関係性にシフトさせて、従業員とのエンゲージメントを高めることにつながる可能性もあるわけでもあります。

例えば、本部の経営層から現場の社員・オーナー、あるいは従業員までのコミュニケーションを緊密にして、本部内のガバナンスを強化するためにこうしたことを

活用していく。経営指導の裏付けとなるデータ、こうしたものをオーナーに開示した上で、本部とオーナーが加盟店のパフォーマンスを向上するために活用していく、こういったことにもテクノロジー、有効な手段となり得るわけであります。いずれにせよ、こうしたテクノロジーを活用して、次世代のモデルを生み出すべく、革新的な取り組みが、そのことが強く期待されるということであります。

これらの項目に関して、関連するご意見として、まずコンビニの情報システムについて、「最近、長期間にわたって新たなものが生み出されていないという中で、新たなシステムがつくられていくことに強く期待したい」といったようなご指摘、あるいはこのテクノロジーの普及に関して、「このRFIDといった手法だけではなくて、サプライチェーンの効率化に資する、さまざまなこの技術の活用を複線的に検討していくべきではないか」といったご指摘、あるいは「こうしたオンラインの普及の中で、リアル店舗をマイクロディストリビューションセンターとして機能させるといったことも考えられるのではないか」といったようなご指摘も頂いたところでございます。

②として、「社会課題解決型ビジネス」ということで述べさせていただいております。コンビニ、これまで述べてきましたように、生活に欠かすことができない多様な機能を果たしてきております。地方における、この買い物の拠点としての役割についても、これも重要になってくるということであります。また、この地域の高齢者の見守りサービス、この深夜の女性・子ども等の駆け込み対応といった防犯面の機能、あるいは、これも本田委員にお勧めいただいたところでもありますけれども、地域に立地するコンビニが、例えばこの観光客への地域のPR、インバウンド事業の取り込みといったこと、さらに店頭で地域の産品を置いて販売をするといった機能、地域産品を全国に紹介していく機能など、地域活性化、地域産品振興の拠点としての役割をも果たし得る、と。あるいはこの海外に行った地域のPRが海外市場開拓のチャネルともなっていくというような可能性も、コンビニには考えられるわけでございます。

また、災害時の対応についても、さまざまご議論ございました。現在、大手のチェーン本部、災害時の指定公共機関として指定をされておりまして、避難所なんかには生活物資を供給していくということをやっておりますけれども、こうした中で、個々のその店舗ということを見ますと、これは災害時においては、もちろん住民にとって重要な買い物拠点になり得るわけでありますけれども、同時にコンビニのオーナー、あるいは従業員といった方々もこれ多くの場合は被災者になるわけでありまして、こうした方々にいたずらに通常営業を求めるということは、これは過度の負担となりかねないわけであります。むしろ、チェーン店全体としてのBCPの観点から、この早期の営業再開を希望する者に対してしっかりと支援をしていく、そして本部のイニシアチブの下に機能を維持・回復していくということを検討していく

ことが必要ではないか、と考えるわけであります。

地域ごとに、物資や従業員など、緊急時の融通体制、役割分担などの計画を策定しておいて、いざ事が起きたときに、個々の頑張りに依存しない体制を構築するということが重要になってくるわけであります。あるいは、例えば災害の状況等を踏まえまして、特定の店舗に重点的に商品を供給するといったような非常時の対応、こうしたことも検討に値するのではないかと考えられるわけであります。

いずれにせよ、これまでの災害で得られました、各チェーンのノウハウの共有、あるいはこれまでの各チェーンの取り組みを、さらに一歩進めるための課題をどうやって解決していくのか、こういったことについて業界団体等が中心となりながら、各チェーンや、あるいはその他の関係機関が参加する形で、こうした点について検討を深めていくべきではないかと考えられるわけであります。

なお、こうした機能につきまして、アンケートでもオーナーからは、こうしたその役割を果たす、ということについては前向きな回答を頂いております。こうした役割を果たすことで得られる感謝や誇り、これはオーナーという職業の魅力を高める要素ともなり得るわけであります。さまざまな課題を前に、このコンビニが果たすことのできる役割、大きいというふうに考えられますので、自治体も含め、関係者との積極的な協力・連携を通じた、新たなサービスの展開も期待されるところであります。

一方で、こうした社会課題の解決につながる機能でありますけれども、あくまでコンビニという事業主体が担うものでありますので、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ということが大前提になってくる。オーナーの負担感にも配慮しながら、適切な対価の回収が可能な形で実施されることが重要であるということについては、付言しておきたいということであります。

これらに関連するご意見といたしまして、この地域のコンビニ、「これは顔の見える関係があって、非常に貴重な場所なんだ」といったご意見、「地方の課題解決の際にコンビニのデータ、極めて有用になるんじゃないか」といったご意見、この発災時の対応・安全の確保に関しまして、「既に本部はマニュアル等を作成しているけれども、それをチェーン内で徹底していくということは必ずしもできていないので、この改善が必要だ」というご意見でありますとか、「さまざまな、こうしたコンビニの役割を目に見える形でお伝えしていくべきであり、そのためにさまざまなステークホルダーが集まって議論する、そうした中で役割の『見える化』ができるのではないか」といったご意見、あるいは「コンビニに限らず、スーパーやドラッグストアなど、他の業態も含めてライフラインの維持を考えていくのが筋ではないか」といったご意見、こうしたご意見も頂きました。

三つ目、「国際展開」でございます。コンビニのビジネスモデル、海外でも生まれたものでありますけれども、この日本国内において大きく進化をし、成長してきた

ものでございます。こうした中で、現在、従来のような国内市場の伸びが見込まれない中、アジアをはじめとする海外にも展開をしていく。各チェーン、既に多くの店舗を構えているわけでありましてけれども、こういう海外展開を行っていくことも考えられるのではないかと。

ただ、その際に、この日本型の強みや日本で培ってきたノウハウを生かしつつも、やはり展開先の需要に応じて、これも統一ではなく多様性ということ意識しながら、きめ細かく柔軟に対応していくことが求められるのではないかと考えられるわけでございます。

国によってはその現地ブランドと提携したり、日本とほかの形態で出ていったり、あるいは展開先独自の商慣習にどう対応していくのかといったこと、こうしたことを考えていく上で、海外店舗の経営やオペレーションを担う人材を、現地人材との交流や現地人材の育成を通じて、どうやって確保していくのか、こういったことも検討が重要になってくるのではないかと考えられます。

また、海外へ行く際には、これ出先におけるさまざまな規制・慣習、こうしたことが障害になることもございます。経産省でもこれまでこうした点について、各国政府にさまざまなチャネルを通じて具体的な規制緩和などを働きかけてくる、ということをやっておりますが、今後とも必要に応じて、これらの政府間対応の場も活用するなどして、事業環境の整備を働きかけていくこと、これは国際展開していく上で重要になってくるんだらうと考えられます。

また、海外では先ほどご紹介しましたように、さまざまなテクノロジーを活用した店舗の取り組み、進んでおります。こうした状況を踏まえますと、例えばこのIoT等を活用した、この新たな店舗について、日本に先んじて海外でまず実証的に実施をしてみて、それを将来的に日本国内での展開につなげていく、といったような考え方もあり得るのではないかと、ということで書かせていただいております。

これら、国際展開に関連するご意見として、やはり「この日本で働いて、店長としての能力を磨いた人材が海外で飛び出して行くということ、この海外戦略の中で検討していくべきだ」というご意見、あるいは「この日本国内の中での、都市と地方のギャップの解消を担えるモデル、あるいは災害に対応してきたモデルを、海外に展開していく上でソリューション化していくということも考えられるんじゃないか」、「災害時の対応や社会貢献について、このノウハウが海外に展開していく上で強みになるんじゃないか」、あるいは「これは海外は外資規制等もあるので、この展開の方法について、必ずしも思ったような形ではないというようなケースがあることに、これ留意する必要がある。決して、必ずしもバラ色ではない」といったようなご指摘も頂いているところでございます。

四つ目の項目として、ここまで、この三の中で取ってきましたような、さまざまな施策の実行、フォローアップ、これをどういうふうの実現をしていくのか、とい

うこととございます。これまで述べてきた、今後のあるべき方向性を踏まえながら、まずはコンビニ各社が改革に取り組んで、それらのアクションを不断に見直していくことが必要とございます。コンビニ各社が昨年策定をした行動計画、これを見据えた取り組みも行われているわけでありましてけれども、各本部が随時に施策を追加したり、施策を充実させることも行われてきております。そしてその取り組みについては、この本部へヒアリングを行った際にも、各社から報告いただいているところでありましてけれども、引き続きこの検討会における意見や、この報告書で示した方向性も踏まえて、各社がPDCAサイクルを回しながら必要に応じて行動計画をアップデートしていく。そして、環境変化に不断に対応していくということが期待されるわけでありまして。

そして、政府においては、こうした各社の取り組みの進捗についてフォローアップを行って、この本部と加盟店のバランスを確保しつつ、コンビニビジネスの健全な成長を促していく、こういう事が必要になってまいります。現在、さまざまなフランチャイズビジネスを律する関係法令はございますけれども、これが適切に運用されることも重要とございます。現在、公正取引委員会が独禁法の観点から、コンビニ本部とオーナーとの取引等について実態調査を行っているということをご承知しておりますけれども、政府として引き続き、本部とオーナーの関係が適切なものとなるよう、対応していくことが求められるわけとございます。

また、コンビニがさまざまな課題に取り組んでいくにあたっての、必要な技術的支援や制度の整備などに取り組むことも、これも政府の重要な役割であります。

例えば、RFID等々のテクノロジーの普及、こうしたことについて個社ではなかなか取り組みが進みにくいということがあれば、実証実験等を通じて関係者の教育体制構築、新技術導入を後押ししていくということも考えられますし、店舗の無人化や自動化、環境対応、社会的な取り組みを促すため、こうしたことを実現するための環境整備を進めていくことも、これも重要なことだと考えるわけとございます。

この検討会として、コンビニ各社、政府などの関係者がそれぞれの立場でこの報告書に示した提言を実現して、このわが国のコンビニという、この流通業態が当面の課題を克服して、時代の変化に合って、さらなる飛躍を遂げることを強く期待する。こうした形でこの報告書の結びとさせていただきます。

また、関連する意見として、ご紹介いたしますと、このアンケートやヒアリングでもあったように、「この法的枠組みを作っていくということも考えられるのではないか」、あるいは「この本部の自主的取り組みが進んでいるけれども、こうした取り組みを促進するというのも、二つ目の方向として考えられる」、三つ目として、「業界団体がガイドラインを作っていく、こういったことも考えられるのではないか」といったご指摘も頂いているところとございます。また、「半年や1年といった形で期間を区切って、この取り組みを点検していくという機会を設けるべきじゃ

ないか」、あるいは、2025年に大阪関西万博が開催されますけれども、「このときまでにコンビニの新たなシステムをつくった上で、この万博を通じて日本の新たな消費スタイル、流通業の新モデルを世界に向けて示すということを強く期待する」といったご意見も頂いたところでございます。

以上でございますけれども、こうした形で、これまで頂いたご意見等踏まえながら、報告書案ということで提示をさせていただいたところでございます。これについてご議論いただければというふうに思います。

○伊藤座長

どうもありがとうございました。

では、ただ今、事務局より報告書案について説明がございましたので、これからは皆さんの、委員の皆さま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きたいと思います。では、古谷委員。

○古谷委員

はい。ありがとうございます。まず、委員の多様な意見だったり、アンケートを基本的に網羅していただいているということで、意欲的な報告書になっているかと思えます。ただ実際に、そのオーナーの厳しい状況を考えてときに、もう少し踏み込んでほしいと思う点がいくつかあります。

まず、8ページの「オーナーとの対話の強化」ってあるんですけども、実際にこの対話の強化だけではなくて、やはり紛争解決といったところも盛り込んだほうがいいのではないかな、と。実際に9ページにはADRのことも書いてはいただいているんですけども、対話の強化をするだけではなくて、やはりこの問題がなぜ社会問題になったのかということを考えてときに、やはりオーナーと本部との公平性の問題に課題があって、それが社会課題になったということを見ると、「対話の強化」というふうにちょっと丸めてしまうのは弱いのではないかな、というふうに思っております。

関連してお話しすると、随所にSDGsのことが書かれているんですけども、環境課題とか社会課題というだけではなくて、SDGsの基本的な理念っていうのが、「誰一人取り残さない」というのがありまして、実は人権というのが中心になっているんですね。それを考えたときに、やはりオーナーの、まさに人権っていうのが阻害されている状況にあるということを見ると、そこまで書くかどうかは別にして、やはり公平性といったところの問題提起を踏まえた上での内容にさせていただくのがいいのではないかな、というふうに思っています。

それと2点目として、最後の所なんですけれども、14ページです。二つ書いてほ

しいなと思っていることがあります。実は、先ほどのオーナーと本部との対話という話があったんですけども、もう少しこれが社会課題になっていたことを踏まえると、やはり業界団体内、あるいは本部とオーナーとの対話も含めて、業界団体内であったり、あるいは社会としての消費者であったりとか、そういった対話も広くやっていくことが問題解決の一つの方法になるのではないかなというふうに思います。

もう一つ挙げるとしたら、情報発信です。どのように問題を解決しているのかといったところを、ぜひ本部はオーナーの声も含めて発信をしていただいて、社会に見える形で解決しているんだということを、消費者側も分かるような形での情報発信をお願いしたいなというふうなところで、入れ込んでいただければな、というふうに思っております。以上です。

○伊藤座長

はい。どうもありがとうございました。それでは白河委員、お願いします。

○白河委員

はい。ありがとうございました。このたびロイヤルティーの見直しや、フランチャイズ規定の見直し、それからADRといった、踏み込んだ文言が大変見られましたので、委員の意見を取り入れ、踏み込んだ文言たくさん入れていただきましたこと、大変ありがたく思います。それを踏まえた上で、何点か申し上げたいんですが、まずは、この廃棄ロスの問題です。廃棄ロスに関しては、今ほんとに世界的な課題になっておりまして。やはりどんなに工夫しても廃棄というのは必ず出てしまうんですね。ですからやはり、どうしても廃棄が。廃棄をもちろん減らす努力ももちろん重要なんですけども、やはりこの個々の加盟店が見切り販売をするといった、そういったことだけではなくて、やはり本部は大きな企業ですので、ぜひ責任を持って、廃棄ロスの問題にももう少し踏み込んで取り組んでもらいたい。

例えば、フランスでは2016年に食品廃棄禁止法というのができまして、大きなスーパーの食品の廃棄ができなくなりました。その代わりに、慈善団体等と必ず契約を結んで、そこに寄付をすることが義務付けられているんですね。で、これは法律なので破ったら罰金という非常に厳しいものなんですけれども、何かそういった、本部が主導して、そのいわゆる個々のお店に負担がかかる形ではなく、本部の、どうせ回収するときはたぶん大きな回収業者さんが一律で、たぶん地域ごとにいろいろやられていると思うので、ぜひその廃棄ロスをさらに寄付するような仕組みがあったらいいな、と思っています。

それからARDに関しては、ぜひ法の専門家、第三者の法の専門家における、何かこう、ガイドラインのようなものをつくって、そして迅速に問題解決ができるよう

にさせていただきたいですし、またこの業界独自のものを立てるのか、それとも今あるフランチャイズ協会の窓口を強化していくのかなども、今後もしっかり、この提言を出して終わりではなくて、注力させていただきたいと思います。

それから、テクノロジーの活用です。これ本当に素晴らしいと思うんですが、現状、無人店舗ですとお酒やたばこは対人販売しかできないという縛りがありますので、もしこれを本当に進めていくのであれば、このあたりも検討が必要かなと思いました。

そして、やはりこの後のフォローアップです。やはり前にもこういう委員会が開かれて、いろいろなことがありまして、変わっていきまされたけれども、また5年後に同じような委員会が開かれることがもしあるとしたら、そこまで、どこまで変わっているのか、ぜひしっかりフォローアップさせていただいて取り組んでいただければ、と思っています。以上です。ありがとうございました。

○伊藤座長

はい。どうもありがとうございました。藤井委員。

○藤井委員

よろしくお願ひします。まとめていただいてありがとうございます。

10 ページにあるテクノロジーの部分で、ちょっとあえて強調しておきたい部分、変えていただきたいということではなく、むしろ意味合いをもう少し補強しておきたいという部分がありまして、ちょっと私、ここの部分でちょっと思いがあって、お伝えしたい部分もあるので、そこをちょっと改めて補足させていただきたいなと思うんですが。

私、今、それこそデジタルトランスフォーメーションみたいなものをいろんな企業で支援している中で、コンビニだとかリテール以外の業界全てにおいて共通している傾向があるなと思っています。何かというと、保持したデータ、既に結構データを保持しているので、保持したデータそのものが財産だと思っている幻想みたいなものだったりとか。二つ目が、二つあるんですけど、データを持つっていうときに、それで活用する方法として、購買のマッチング、およびプロモーション効率改善にしか使おうとしないっていう傾向がすごいあるなと思っています。で、これは恐ろしいことになる可能性があるとは私は思っていて、あえてこの文言を入れていただいたと思うんですけど。何かというと、「そのデータを用いてさらにその消費者に対するサービスの質・内容を向上・充実させていくという形でデータを提供する消費者と、店舗の間の好循環を生み出していくことが求められているのではないか」というふうに書いていただいているんですが、本当にユーザーおよび消費者がベネフィットや価値を感じ、信頼が得られないと、基本的にはユーザーは離れてい

き、データは生まれないので、逆に言うと信任を得て価値を感じてもらうことこそデータが生まれ続ける、行動データが生まれ続けるって形になるとすると、やはりそのデータを、信任というベースを持った上でデータの生成と体験向上、この二つがループを生んでいくということが実はすごく重要です。

そんなことをなぜ強調するのかというと、たまにこう、やはりそのデータの活用でユーザーから不信任を得るような事例が、いまだに日本でもちょこちょこ上がってくるなと思いますと、ここには、私は実は企業体が社会的責任を持っているって思っています。何かというと、消費者がベネフィットを感じず、データが普通に搾取されているって形になると、当然規制をかけなければならず、データの利活用に対してはかなり厳しい法規制であるとかをかけなければいけなくて、そうするとやはりテクノロジーを使った社会的な発展っていうのは普通に遅れます。というふうに思うと、やはりここで新たな、この部分には、本部がテクノロジーをどう使うかっていうときに、いかにユーザーからしっかり信任を得て、ベネフィットで還元していくのか、という考え方をぜひ改めて強調させていただき、心に残していただけるとよいなというふうに思っていますし、もしそれが強調できるような書き方が可能なのであれば、そういう形で手直しいただくのも一つの手かな、というふうに思います。以上です。

○伊藤座長

次、永井委員。

○永井委員

ありがとうございます。2点ほど質問と、あと意見を申し上げたいと思います。

まず、質問2点なんですが、6ページ目の下から2番目の段落に、「特定技能制度の活用などについても業界で検討進めることも考えられるんじゃないか」とありますが、これは、経産省さんのスタンスとしては、特定技能制度に入れることを前向きに考えていらっしゃるのかどうか、というのが1点目。

2点目の質問は、8ページ目の一番下の所ですが、「例えば、フランチャイズ契約締結時に、既存の加盟店の経営状況が分かる定量的な情報を、本部が適切に開示することの義務付けを検討すべきである」というのは、経産省さんがコンビニ本部に対して努力目標として掲げられているのか、それとも将来、法規制かなんかガイドライン作成づくりか何かを視野に入れられて、この文言を入れられたのか、その2点がまず質問です。

あと意見ですが、7ページ目の一番下の所で、たぶんこれ私が申し上げたことじゃないかと思うんですが、一番下の利益配分に関する所なんですが、これ個人的意見なんですが、一連のこの24時間営業を巡っての騒動の根源というのは、粗利から

ロイヤルティーを取るというビジネスモデルにもあるのではないかと考えておりますので、人件費が加盟店負担になるので、本部はどうしても人件費上昇ですとか人手不足がひとつごとになっていたという、そういうことがあるのではないかと思います。

確かにロイヤルティーの減額ですとか、人件費の本部一部負担といったやり方もあるのかもしれないのですが、やはりどうしても、後手、後手になっていって、これまでのところ焼け石に水の感があった、と。民間企業、よそさまのビジネスモデルにどこまで口を出していいのかという問題があると思うんですが、本部ヒアリングでミニストップさんがおっしゃっていたように、21年度から店舗を営業利益配分モデルというのを取られて、営業利益からロイヤルティーを取るというシステムの見直しというのをされていたのは、十分評価に値すると考えております。

また、それに関連してですが、世間で「コンビニ会計」と言われておりますが、廃棄分の会計上の取り扱いの特殊さも廃棄の増加につながっていたのではないかと考えておまして、売れた分だけを原価とするという、そういった取り扱いがやはり本部、一部しか本部が負担していなかったのも、それもやはり廃棄が増えてきても本部は懐があまり痛まない、それで増えていったのではないかと。そういったこともありますので、やはりこのへん、どうしてこういった会計になったのかもよく分からないんですが、そのへんも問題の一因ではないのかと考えております。

最後にですが、今回このような検討会を設けていただいて、一步前進ということで、非常に意義のある取り組みであったと思います。ぜひフォローアップして、状況の改善につなげていただきたいと思います。ほんと、いろいろ私も本部の方に注文を付けたんですが、日本のコンビニというのは世界あちこち行きましたが、同じ看板を掲げていても、スウェーデンやデンマークでは乾き物しか売っていないとか、やはり日本のコンビニは非常に素晴らしい水準であると思っています。本当になくはない存在になっておりますので、加盟店のオーナーのみならず、本部の方も非常に大変な状況にあると思いますが、これまで変化対応ということで巧みに対応されてきて、今日になっておりますので、これからもぜひ対応していただいて、今回の問題を乗り越えてコンビニという業態をしっかり守っていただきたいと思います。コンビニユーザーとしての意見でもあります。以上です。ありがとうございます。

○事務局

今、ちょっと頂いた2点、質問にお答えさせていただきたいというふうに思うんですけども、まず外国人材の活用ということでございますけれども、下にも書いてありますとおり、外国人材、この制度でありますけれども、決して安価な人手を獲得する手段ではない、と。で、相当程度の知識や経験を有する、そういうような

人を獲得していく、そういうための制度であるわけですが、それをきちっと、そうした趣旨を実効性ある形でやっていくために、これは既にこの制度を使っている業種においてもそうなんですけれども、まず、この業界できちっとそうしたことが確保されるような受け入れ体制をつくってもらわないと、これはなかなかその議論が先に進んでいかないということになっているわけでありまして、したがって、まずこの業界において、こうした受け入れ体制、どうやって構築していくのかということの検討をやっていただくということが、まず、第一になってくるということで、こういうふうに書かせていたわけでございます。そうした検討状況を、経産省としてフォローした上でどういうふうに取り出せるのかを考えていく、こういったことになるんじゃないかなというふうに思っています。

で、二つ目のご指摘であります、この情報開示、どういうふうにやっていくのか。この具体的にどういったことをこの開示をして、それをどういう方法によって義務付けていくのか、これ、やり方については今後経産省としてどういう方向でやるのか、こういう検討を進めていきたいというふうに思っております。

○伊藤座長

はい、では、小塚委員。

○小塚委員

はい。小塚でございます。事務局におかれましては、非常に取りまとめにご尽力いただきまして、ありがとうございます。委員の意見、それからオーナーヒアリング、本部ヒアリングから出た意見を、よくまとめていただいたと思っております。したがって今から申し上げることは、この報告書の書き改めをお願いすることではないのですが、拝見しまして感じましたこと、大きな問題とそれから小さな問題を1点ずつ申し上げたいと思います。

大きな問題は、そもそもこういう、基本的には民の、といいますか、企業間の取引の問題に、なぜこの政府が検討会を設置し、このような私どもも含めて、関与をして意見を申し上げて、報告書を作ることになったかということでありまして。

コンビニエンスストアが結局、「フランチャイズシステム」というシステムを利用していることによって、二つの市場がある。最近、経済学分野で「二面市場」という言葉がよく使われるようですが、一般の消費者に対して商品・サービスを提供するという市場と、それから加盟店オーナーを募集してその事業に従事していただくという、その加盟店と本部の間の市場という2面の市場であるわけです。で、この内、その加盟店とオーナーの間の市場というのは、10年を超えるような長期契約ということもあり、どうしてもこう硬直的になりやすい。一方で消費者向けの市場で、過当競争ともいえるような自由な競争が行われていることに対して、このオー

ナーとの関係の市場は硬直的になりやすいというところがありまして、そういう中で、やはりその社会的な見地から、このような一定の方向性を示すということには非常に意義があった、というふうに私は考えております。

もう一つは、個別的な話なのですが、先ほどちょっと、別の委員からのご発言にもございましたけれども、ADR、裁判外紛争解決手続きのことですけれども、これはやはり、きちんとした制度をつくっていくことが望ましいと思います。特に、業界団体がやはりその分野に専門知識を持つものとして、持っている責任というのは非常に大きい。現在、フランチャイズチェーン協会には、その相談窓口はありますが、相談窓口なら相談を受けているだけで、例えば仲裁規則、調停規則のようなものもありませんし、もちろん認証ADRの認証を受けているわけでもないということで、ADR組織とは評価できないものだと思います。

以前に、10年以上前ですけれども、海外の比較調査をしましたときに、アメリカなどでは個別のチェーンの中における仲裁・調停、それから業界における仲裁・調停、こういうものを仲裁機関、アメリカの場合は仲裁委員協会、日本で言えば日本商事仲裁協会ですけれども、専門機関と連携をして整備する、というようなことが行われておりましたし、オーストラリアから法制度の助けもあり、調停制度を採用しまして、ビジネス間の紛争解決には、むしろ仲裁よりも調停がいいのだという判断をしているということでもあります。

日本でも一方では、仲裁、さらには調停、さらにはオンラインADR、いわゆるODRというようなことについて振興していこうという政策がありますので、そういう流れも踏まえて、関係業界のほうでしっかりとしたADRシステムをつくるということが、非常に健全な業界の発展のために望ましいのではないかと考えているということでございます。以上です。

○伊藤座長

はい。では、田中委員。

○田中委員

マイクロソフト、田中でございます。資料のまとめ、ありがとうございます。これまで、さまざまな議論の中で、委員の皆さまのご意見を出されていたところがきれいにまとまっておりますので、全体としてはよくまとめていただけているなという感じでございますので、私のほうからも「ここ、こうしてほしい」というよりは、全体を通じたコメント、一ご意見として少し述べさせていただきたいな、というふうに思っております。

ちょっと個人的なところも含めてなんですけれども、先月1月にアメリカのニューヨークで全米小売業協会が、NRF、年に1回やっている見本市というか、展示会が

ございまして、私もそちらに参加させていただく機会があったんですけども。例えばそこで展示・発表されているような、いわゆるその「リテールテック」と言われるような部分っていうのは、賛否両論あるんですけども、今年出てきているものっていうのは、結構、これ言い方、ちょっと気をつけないといけないんですけど、あまり目新しいものっていうのはなかったんですよ。これは賛否両論あるんですけども。

これ、なぜかというふうに考えていくと、例えばその無人店舗といったような技術であったり、セルフレジなどをはじめとする、フリクションレスの技術であるとか、こういったものが、何ですかね、コンセプトのレベルを超えて、例えば導入事例や導入実績っていうのもいろんな所が出てきていて、つまりその技術としてはかなり成熟して、市場に導入できるところまで進んできているんですよ、というようなところを、私としては参加を通じて感じ取ったわけでございます。つまり、既に技術っていうのはかなりもうレディな状態になってきているんですよということなんです。

そこを踏まえて、2点ほどちょっとコメントなんです。例えば、そのフランチャイズ契約をすることの価値っていうのが、この報告書の中でも「見直すべき」というか、「新しいステージに来ているんじゃないか」というような記載がありますけれども、やはりその中小小売りの方々の近代化というような目的から、こういったその最新のテクノロジーというのをいかにいち早くそれを導入して、競争優位に立たせるかといったようなところにこそ、こういった中小の小売り、個人事業主さんとの、中小の小売りの方では難しいところを支援する、というような役割に非常に変わってきているのではないかな、というふうに感じています。

つまり、その実験的な取り組みも含めて、それら個人のレベルではできないようなところも、積極的あるいは継続的に実施していく、というところが非常に重要になっているんだろうなというふうに思います。

先ほど藤井委員のほうからも「信任を得る」という言葉が、これすごい大切だなというふうに感じました。とはいえ、何をしたらじゃあユーザーさん、コンシューマーの方々がそのサービスに信任をしてくれるのかっていうのは、ここまでその消費者のニーズが多様化していたり、行動が多様化している中で、読みきれないところもあるんで、ちょっと乱暴な言い方ですけども、やってみないと分からないところも非常に多いわけですね。なので、こういった最新のテクノロジーをどうして使えば信任を得られるんだろうっていうのを、それこそ個人事業主さんにやらせるわけにはいかないんで、そういったところで本部の企業さまが積極的・継続的にそういった、どうすればユーザーさんの信任を得られるサービスを展開できるんだっていうことについても、本当にそういったところに多くの投資を割いてほしいといったところが、むしろそのロイヤルティの部分が適正に、何て言うのです

か、公平感があるよねっていったところに感じていただけるのにつながるんじゃないかな、というふうに思っています。

ただ、もちろん何でもかんでもやればいっていいというような話ではなくて、オーナーさまのヒアリングの中にもあったんですけど、「あれやれ、これやれとぼっかり言われて、すごいそれがまた負担になる」みたいな話もありますので、しっかりとそのトレーニングであるとか、そういったサポートの部分も含めてやっていただく必要があるのかな、というふうには。

すみません。あと2点目、もう一つあるんですけども。これもさっきこれは白河さんのほうからもコメントを頂いていますけれども。例えば、お酒とたばこが対面販売じゃないとだめだよ、みたいな話があります。先ほども述べたとおり、技術、テクノロジーの面でいうと、夜間無人店舗でいくっていうのはわりと現実感を帯びてきているんじゃないかなとは思いますが、そういった暗黙的なものも含めて、ルールだったり制度だったりっていうのが足かせになってしまっただけじゃないかな、というふうに感じています。

ですので、そういった部分に関して、政府としてしっかり、何ていうんですかね、お墨付きではないんですけども、「こういうことをやれば大丈夫ですよ」と、「ここは心配しないでもいいですよ」、「ここはちゃんと守ってくださいね」というようなサポートといいますか、本当にお墨付きを与えるような活動っていうのを、しっかりとコンビニ各社さまに対して継続的に政府としてもやっていただければな、というふうに感じております。すみません、ちょっと長くなりましたけど、以上2点、答えさせていただきました。

○伊藤座長

はい、土屋委員。

○土屋委員

私、一つご質問があるんですけども、それは、最後にフォローアップ活動でありまして。フォローアップ、政府として行っていくということなんですが、今の段階で、具体的にこんな形でということがありましたら、お教えいただければと思います。

あと、意見としましては、この報告書の案ですけども、関係者に対するアンケート・ヒアリング、またこの検討会での意見を十分に踏まえられてまとめられた内容かというふうに考えております。

その上でなんですけども、コンビニチェーンの理念がもともと、当初の出発点から、本部と加盟店との共存共栄ということにあったかと思います。で、しばらくの間ですね、しばらくって、長らく、共存共栄という理念が実体化していたといった

ことはあったんだろうと思うわけなんですけれども。で、この報告書案でも述べられていますけれども、環境変化の下、特に売り上げが停滞する中で、人件費と経費が上昇してきていまして、その利益の確保が加盟店にとって厳しくなっている、と。そういったような状況の中、本部と加盟店との利害対立があらわになり始めていまして、共存共栄の実態がゆらぎ始めているんだというふうに思っているところでもあります。

こうした中で共存共栄っていう根本の理念に立ち返って、フランチャイズ契約のあり方を含めて、時代の変化に柔軟に対応して、これまでの施策について総見直しを行って、また、その共存共栄っていう実態を改めて確固としたものになるように、チェーン本部はじめ、関係者の取り組みをお願いしたいということでもあります。そして、その重要な社会生活インフラとして、コンビニが今後とも健全に発展していくことを期待したいと、こういうふうに思っているところでもあります。

やや具体的なことで少し、コメントというか、意見をしますと、一つは、本部ヒアリングでもありましたが、あるチェーンの社長さんが、「今、われわれが取り組んでいることの第一は、店利益に焦点を当てた改善の取り組みなんだ」ということをお話されていらっしやって、それはそのとおりであります、そのとおりっていうか、それが非常に重要だということはそのとおりだろうなと思いますし、この報告書の6ページでも、「いかに加盟店の利益を伸ばしていくかが喫緊の課題だ」というふうにも述べられていまして、そうだと思います。その会社は、年末に報道されたところによると、見切り販売を奨励するという、そしてその店の利益の改善につなげていくということで、報じられたわけなんです。それで、私、前回の検討会の場で「見切り販売」って言葉をぜひ入れていただきたいということで、お願いしたところなんですけど、実際に報告書の案にもその「見切り販売」ということが盛り込まれているわけで、ありがたいと思ったところなんですけれども。食品などの廃棄ロス是非常にまだ大きいものがありまして、年間で数百万円に上るっていうふうな実態がまだあるかと思うんです。その廃棄の費用のほとんどは加盟店負担になっていました。その大きな廃棄の費用の、それなりの部分を削減することができたら、それを原資としてスタッフの処遇の改善とか、オーナーの過重労働の緩和とか、そういったことに役立てることができるかと思っていまして。食品ロスの削減は社会的な課題にもなっているところでもありますので、先ほどお話ししましたように、大手チェーンの一つが積極的に見切り販売を奨励していくといった方針を打ち出していることもありますので、ほかのチェーンにおいてもその取組を進めていただくことがいいんじゃないか、というふうに思っているところでもあります。

あと、もう一つなんですけども、報告書にあるところなんですけども、本部と加盟店との間の、いわゆる双方向的な情報共有っていうのがとられていくということは、非常に重要かというふうに考えています。これまで、ともすれば、本部は加盟店に

対して、「由らしむべし、知らしむべからず」みたいな、そんなようなことがあったんだろうというふうに思うわけなんですけれども。そうだとすると、それを改めていくということがなければ、より多様性を重視して、店舗の実情に応じた柔軟性を認めて、各店舗の創意工夫を促して、オペレーションを実行していくってということも、現実のことではなくなっていくってしまいうndらうというふうに思うわけですね。その「由らしむべし、知らしむべからず」的なことではなくて、適切な資料・データを示して説明し、加盟店の納得のいくように努めることですね。またその現場の加盟店の意見、考えをよく聞いて、それを踏まえてさまざまな施策を展開していくということが、非常に重要なことだろうと思っております。これも報告書に盛り込まれているところではあるんですけど。

ただ、最近ちょっとあるチェーンの加盟店の方から聞いたところでは、時短実験をそのチェーンでは行っているわけなんですけど、「時短実験の結果のきちんとした分析を示してほしい」と。「そういった分析が示されれば、自分の店で時短をやるかやらないかということの判断の、非常に重要な材料になるんだけど、だから示してほしいんだけど、それが示されない」と言っていて。本部としてはいろんな施策を展開していく上で、いろんなデータを持っているはずなんで、その確認も兼ねていきますけれども、そのデータをきちんと冷静に、客観的に分析して、それを加盟店に提示をして、説明していくということは非常に重要なことになるだろう、というふうに思います。

報告書の案につきまして、特に異論があるわけではありません。特にというか、異論がありません。あと今後の適切な、それはもう実行こそ重要なことだと考えておまして、そこでフォローアップもその実行を促していく上で重要なことだと思っておりますので、冒頭どういったお考えがあるのかというふうにお聞きしたところであります。以上です。

○事務局

フォローアップの進め方、やり方等についてということでございます。

率直に申し上げますと、現時点において、具体的なフォローアップをどういうタイミングで、どういう方法で行っていくのか、ということについては、まだ決めているわけではございません。ただ、いずれにせよ各社のこの行動計画の進捗がちゃんとしっかりと確認をされた上で、その状況をきちんと把握をして、そしてそれをきちんと対外的にも示せるようにしていくってということが、実効性のあるフォローアップという意味では極めて重要だというふうに思っておりますので、いずれにせよそうした人を確保できるような形でのフォローアップというやり方を考えていきたい、というふうに思っております。

○伊藤座長

じゃあ、宮島さん。

○宮島委員

はい。ありがとうございます。いろいろ議論をしてきたことを、相当てんこ盛りで入れていただいてありがとうございます。

それで、これはそもそもの書きぶりにつきましては、もともと民間企業である、そして規制業種ではない対象に対して、一体どの程度の括りでどの程度のことを求めていくかという、やっぱりスタートのところが、課題としてはあったんだと思います。ですから、この文章の中には、割合まるっとした、そういった表現も工夫されていると思うんですけども、一方、本部の方々から見れば、「ここまでなんで言われなくちゃいけないんだ」というようなこともあったかと思うんですけども、やはりそれだけ国民にとって大きな存在になっているということで、これを本当に実効性を持って進めていただける、結果が実効性を伴うものになってほしいと思います。

解決のために主に三つのポイントっていうか、三つのやり方が、主体があると思っております。一つは、営業の自由度ですとか、そういったことに関してはチェーンの本社でかなり、この検討の過程でもかなり進めていただいたと思います。あるいは加盟店とか、コミュニケーションですとか、食品ロスやプラスチックの廃棄物などに関しても、かなり後者の工夫がこのところ見て取れるかなと思います。

この中で食品ロスやプラスチックに関しましては、まずはいろいろやってらっしゃるんですけども、本当はかなり世界的に大きな問題というふうになっていますので、今のやり方で、もしも本当にそんなに進まないんだったら、いよいよやっぱりコスト負担の問題とか、そういうところももっと強く言うことになるのかなというふうに思いますので、そこはそれぞれのチェーンにおかれまして、相当強く進めていただければと思います。

二つ目は業界でできる、ということに関してなんですけれども、先ほどADRの話もありましたが、この過程でいろんな人とお話したときに、「コンビニ業界って意外と横のつながりそんなになんだな」というふうに感じました。つまりこれは、良いことか悪いことかよく分からないんですけど、世の中の業界の中では、本当に業界が一丸になって政府にブワッとものを言って、何かを勝ち取ろう、みたいな業界もある中で、コンビニ業界さんはそこで一緒に何かをやるっていうことは比較的、これまでは薄かったのかなというふうに印象を持っています。で、それはもちろん談合とか、みんなで一緒にやれということを用いるものではないんですけども、こと災害対応に関しましてとか、やはりこう、「みんなで考えたほうが良くなるな」と客観的にも思えるものが、いくつか課題に上がったなというふうに思います。

ので、そういう点に関しましては、少し業界内の協力とか風通しをよくして、ADRのことに關しても、共通の結論を出していただけるといいなと思います。

あとは、ほかの業界や自治体との関係ですけれども、この報告書にもありましたように、やっぱり公共サービスとかは、「自治体のほうもちょっと動いてよね」というようなところがあると思います。さらに言いますと、先ほど無人店舗のお話もありましたけれども、あれって経産省だけだとたぶんできないな、というふうに思っています。そういったところを、簡単に文字としては「環境整備」というふうに書いてはあるんですけれども、経産省のみならず、ほかの省庁も巻き込むような形も含めて、どうしたら一番適切な解決になるのか、というようなところをわりと全体で探っていければいいなと思います。

いずれにしても、この報告書は一つのスタート地点にしか過ぎないというふうに理解しておりますので、これがどういうふうの実効的に進んでいくかということ、しっかり見ていきたいと思っています。ありがとうございます。

○伊藤座長

はい。どうもありがとうございました。根本委員。

○根本委員

非常に有意義なコミュニケーションが行われて、検討会が行われて、本部の動きも早くなったというふうに思っているんですが、報告書、いろいろ盛り込まれてはいるんですけれども、今ひとつこう、構造がはっきり見えてこないといった印象ですが、私は実は思っています。

それは、問題は一般問題を扱うのか、特殊問題を扱うのかってということなんです。一般問題というのはどの産業にも適用される、いろんな、さまざまな産業社会に適用されるべきだし、あるいはかなり長い時間のスパンの中で、その問題が重要だ、そういう問題。もう一つは、非常にこう特殊で、時間も限定的、今起きている問題というのに該当するのか、どちらの視点で考えるかによって、かなり究明も変わってくるだろう、あるいはクリアになる度合いも変わってくるだろうと思うんですね。

例えば、コンビニエンスストアでたくさん食べ物が捨てられていますよっていうこともあるんですが、これ一般問題としての食品ロス問題として捉えて論ずるのか、あるいはそれが、経済的に加盟店がそれを負担しているので、加盟店の収益悪化の非常に大きな要因になっている。だからまずはここではその食品ロスの問題ではなくて、廃棄ロス問題という特殊問題としてとらえて、それを解決していかないと、加盟店は楽にならないよといったようなことがあるということだろうと思うんですね。

基本的にこれはコンビニということ、テーマを設定している以上、基本的には一般問題として論じるよりも、特殊問題として論じていくべきだろう。もちろんその特殊問題は、一般問題と当然通底してきますから、それはそれで、決して一般問題を否定することではないということです。

例えば、ITの問題がいろいろあるわけですが、これも一般問題で、あるいはその無人店舗ができていたりとか、それは書いてもいいんですけども、それは今、この特殊問題を書くときのITというのは、むしろそのコンビニエンスストアのオペレーションをもっと効率化したいとか、店舗の作業を楽にしたいとか、あるいは今、人がやっている、とても時間がかかってきたことをぐっと短くできる、あるいは人間よりもより賢くできる、そういったような使い方を考える、特殊的なIT問題と考えるべきか、ということなんですね。基本はやっぱりその一般問題を論ずるのではなくて、その特殊問題を論じて、しっかり、この2020年という時を踏まえた報告書を、うまく書いていくべきなのではないか、という気がいたします。

で、そこで6ページ辺りを、ちょっと例に挙げてみたいんですけども、二つ目のパラグラフの所で、「特に今回実施した各種のヒアリング・アンケートの結果を見ても、加盟店が直面している最大の課題は、人の確保、利益が伸びない、そういったようなことだ」ということなわけですね。これをなんとか解決してあげないといけない。その共存共栄だとか、信頼感といっても、要は働いてももうからないという状況になったら、とても本部は信頼できないんですよ。信頼のベースにあるのは、やっぱりそのちゃんとした収益が取れるということなはずであるわけでありませう。それができなくなっている。で、それはどういうことだったかという、コンビニエンスストア事業者がその成長過程でうまくつくってきたビジネスモデルを、成熟過程になったにも関わらず変えないできてしまったので、それが加盟店にさまざま不利益を及ぼすようになってしまった。したがってそれを抜本的に変えていかないとならないっていうの、これ喫緊の課題だというふうに考える。まず、その問題特定の、時間特定のな問題はそういうところにあるっていうふうには考えるわけです。

そこから、じゃあどうしているかを考えていくのかっていうと、要するにその加盟店の収益化っていうのは、その費用面でいうと、これは土屋先生が何度もおっしゃっていたように、人件費が費用として非常に重いんだ、と。しかもそれが、最低賃金が上がることで上がってきているし、コンビニの人はもうからないから最低賃金しか出せない、近い時給しか出せないので人が集まらないんだと、そういう非常に構造的な問題がある。集まらないと、オーナーが自ら出ていかないといけないから、もう24時間営業やっつけられないっていうことになるわけですね。そういうようなことになってきた。じゃあ、この人件費問題どうする、どう解決するのかということですね。基本は、もうその制度的な対応を考えざるを得ない。もちろん収益

は上げるって形でやり続けられないといけないわけですけども、制度的には分配の問題をどうするか。チャージ率も含めて考えないといけないだろう。非常に大きな問題としてもう出てきてしまった、という感じがするんですね。

二つ目は、その業務改善とか、業務支援とか、これは当然 IT を使って行われる。これフーマの IT じゃないんですね。もっと、今のコンビニエンスストアの業務に即した IT を使ってやっていくということを考えないといけない。その上で、その募集の支援を本部がやるとか、それからその従業員教育を手伝うとか、さらに場合によっては、外国人労働者をもう少し採用しやすくというようなこと考えなくちゃいけないんですけども、その6ページの所を見ていると、最初に申し上げた、私としてはより重要だと考える問題をスキップされて、その採用支援と教育の問題、それから一気に特定技能にいつてしまっている。そうすると、これは勘ぐるわけですけども、結局特定技能のどこにいきたかったがためにね、ここでポンと、さすがにワンステップで一気にはいけないので、ワンステップ、その採用支援の問題を置いたんではないか、というふうに考えたくなってしまうんですね。それは邪推かもしれない。ただ、要するに人件費問題・人手不足問題を解決する、そのいくつかのその重要な制度的な問題、業務改善の問題、それから問題っていうふうの、これ載っていないといけないだろうっていうふうを考えるわけですね。

おそらくここから気になるころの、ご苦労されたと思うのですが、これは IT の、藤井委員に教えていただいて、それはそれで勉強になったわけですけども、IT の一般問題の部分を9ページの所辺りからだいぶ広げていますでしょ。今のコンビニ問題を考える上では、実は Amazon Go とか、フーマーの問題っていうのは必ずしも持ち出す必要はなくて、まだ知識の箱の中に入れておいても、それを知識の箱の中から出してテーブルに乗せてしまうと、その問題の整理がより困難になってしまうんじゃないか、と。この問題を、結局9ページで書かなくて、実は IT 問題っていうのを別な形で、もっと加盟店の人手不足問題を解決する方向で、最初のほうに持ってこれないか、というような気もいたすわけでありませう。これは人件費問題のところをもう少しきちっとお書きいただけないか、ということですね。

それから次は、廃棄ロス問題、先ほど申し上げたとおり、一般的な要するに食品ロス問題としてとらえるのではなくて、より先に、特殊解を出していくためには、これがコンビニエンス加盟店の収益を非常に大きく阻害しているというわけですよ。ですからこれを、価格を弾力化させることで、売っていくことができれば、これはその加盟店の利益も上がるし、それから本部の負担も減っていつて、win-win で非常にうまい形で回っていく。しかもそれが、その食品ロス削減にもつながっていくんだといったようなものの考え方をしていきたい、と。特殊解を導き出そうとする場合には、そういったような考え方をしていきたいというふうに考えております。

印象としては、どうも一般問題と特殊問題を混乱しながら書かれている感じがして仕方がないんです。最後に、お尋ねしたい気がするんですけども、例えばADRといったようなものを、今のわれわれがその答えを出そうとしている、その2020年のコンビニエンスストア問題ですよ。これは業界はかなり上位集中度が進んでいて、それなりに法令順守をしないとイケない。ただもう一方、その全体フランチャイズという、フランチャイズビジネスという基本的な場合には、これはまだ新興の、かなり危ないフランチャイズ募集をやっているようなところもあるわけですね。そうすると特殊問題として、この業界、コンビニエンスストア業界について、「コンビニエンスストア業界だけのADRといったようなことってというのは、お考えになりますでしょうか」ということをちょっと伺ってみたいといふふうに思います。

○事務局

このADR、どういうやり方で考えていくのか、おそらくいろいろな考え方があろうかと思えます。それが、コンビニをそもそもスコープとするのか、あるいはより広げて、コンビニ以外も含めたフランチャイズという形態をスコープにするのか、おそらくいろいろな考え方があろうかと思えます。そして、それはどういった形でそれを実施していくかと、その運用の体制とも関わってくる話なんだろうというふうに思っていますが、そこについて今、この報告書では解を出すことはしていないわけでありまして、その点も含めて、業界での検討の中で、どういう形で取り組むのが良いのか、ということをもまず考えていただくということじゃないかというふうに思っています。

○根本委員

分かりました。ぜひ、繰り返しなんですけども、一般的な問題と特殊、専門的、本当にこの検討会が考えなくちゃいけない、それはどこの会合でも考えるべき問題と、ここが考えなくちゃいけない問題っていうのがあったら、優先度はやっぱりここが考えなくちゃいけない問題に置くべきだ、というふうに私は考えております。

○伊藤座長

じゃあ、水町さん。

○水町委員

ありがとうございます。4ページから5ページにかけて1点だけ。24時間営業と働き方改革の関係について書かれております。ここで「24時間営業の見直し、このコンビニの働き方改革だけではなくて、物流事業者等も含めて、サプライチャー

ン全体の働き方改革の観点からも検討が必要」っていうことを書いていただいていることは、非常に大切なことだと思いますが、さらに大きなインパクトとして、「国民とか生活者の意識としての働き方改革につながる」っていう点が非常に重要ではないかな、と私は思っています。

「コンビニ登場 40 年」というふうに最初にかかれていますが、日本で長時間労働問題が深刻化したのが、このまさに 40 年で、24 時間営業とか年中無休っていうものの象徴的な存在がコンビニエンスストアであったということからすると、このコンビニエンスストアが 24 時間営業とか年中無休営業を見直していくと、これを適切にならしていくということが、要は基本的に働くことと消費をすることってというのは、実はつながっているっていうことを、それぞれの市民、国民、生活者に意識してもらおうということが非常に大切で、消費者がある程度我慢することによって、働き方が改善していくっていうことが象徴的に皆さんの認識の中で広がっていくとすると、このコンビニの 24 時間営業・年中無休営業の見直しが適切に行われていくことによって、これが日本全体の経営の効率化とか、さらには生産性向上につながっていく、という視点も併せて大切に持っておくことが必要かなというふうに思います。

○伊藤座長

はい。じゃあ、関灘さん。

○関灘委員

はい。A.T. カーニーの関灘です。取りまとめ、ありがとうございました。今回、オーナーの皆さんの声も直接聞く機会を頂きまして、そういった声に少しでも寄り添えるような、この場になれば良いなと思っていましたけれども、そういったことも含めて質問にお答えをいただいて、資料にまとめていただいたというふうに思っております。

改めて、ちょっと私のほうから、今回もともとこの委員会が始まったときからの問いとしてこういうものがあつたかなということ振り返ると、最後一つだけこんなことができないか、というご提案のようなものをさせていただければと思っております。

まず、一つの問いとしては、「持続可能なコンビニとは」という問いに対して、この委員会では向き合うという側面があつたと思っております。結論として、その答え、あるいは方向性が何かしら出せたのかというふうに考えてみると、私自身の理解不足もあるかもしれませんが、まだ出せていないということなのではないかなと、正直感じておるところがございます。

今回ご提案にまとめているところをすぐ進めていくと、こういうことが起こりそ

うかなと思うところがあります。まず、おそらく本部からすると、利益が減少するような方向性の取り組みというのが、やはりどうしても多くなるということだと思います。これは出店を抑制する、時短営業をする、フードロス対応をする、こういったことは基本的に投資がいる、あるいは売り上げが場合によっては下がる、結果として利益が下がると、こういった取り組みになっていくということだと思います。これは、足元の問題を解決するためにはやむを得ないものが基本的には大半だというふうに思いますが、最悪のケースは本部が利益減少を続けていくと、この業界全体が縮小均衡に陥るという可能性がある、というところにわれわれは目を向ける必要があるのかなというふうに思っています。本部の利益が減る、結果として本部の投資余力が減る、結果として加盟店の皆さまへの生産性、効率性を上げるための投資ができなくなる、結果としてまた本部の利益が減ると、こういう悪循環に入っていく可能性を秘めてしまっていると、この問題を解決できてないのではないかなというふうに思います。

その中で、3点目ですが、持続可能なコンビニになるためにはどういう工夫が必要なのか。この委員会の中でもいろいろなご意見が出てきました。おそらく物販領域の拡大、ドラッグストアも24時間営業化をしていく中で、コンビニエンスストアでももっと医薬品の販売をしていきやすくする、こういったような取り組みもあるかもしれません。今回の議論の中にあつたサービスの拡大、公共サービス、金融サービス、こういったものでしっかりコンビニエンスストアにもお金が落ちていく仕組みをつくることによって持続可能にする、こんな話もあると思います。

さらには、欧米に比べてまだPB比率も低いというようなことも踏まえると、メーカー化をより進めていくということで、メーカーの利益をコンビニエンスストアが取り込むことによって持続可能になっていく、こういった方向性もあると思います。で、私からも前回ご案内差し上げましたが、海外市場を展開することによって、そちらで利益を確保し、国内に振り向けることで持続可能にしていく、こういった方向性ももちろんあり得るんだと思いますが、いずれも相応の難易度があるということだと思います。

さらには、コンビニエンスストアはどんどんメーカー化をしていくことによって、日本のメーカーにも影響があるということが起こってくると思います。結果として、足元、私が接するメーカーさんからも、「コンビニエンスストアでの売り上げ成長が相当難しくなってきた」という声を聞いております。結果として、ドラッグストア、あるいはディスカウントストアのチャネルの勢力が増していく。これはメーカーさんから見れば、より利益が出にくくなってきているという、こんな構造を生んでいるということだと思います。結果として、メーカーの皆さまからわれわれへのご依頼というのも、「国内市場がもういよいよ成長が難しい」とのことで、「海外展開、あるいはダイレクト販売化を進めるような取り組みができないか」と

いったご相談が寄せられるようになってきています。

要は、これを進めていくと、日本のメーカーは収益力を増せるのかという、実は海外、あるいはダイレクト販売、いずれも普通の日本のメーカーには利益を出すことが結構難しいテーマでもあります。で、これを突き詰めていくと、結局そのコンビニエンスストアを含めた小売企業と、日本のメーカーが足した状態で、本当に成長できるような構造をどういうようにつくるのかというテーマにやっぱり行き着く、ということなのかなというふうに感じました。

これを考えていくにあたって、方向性は二つなのかなということで、ここからが少しご提案というところのものですが。おそらく、国内で持続的成長を取り組んでいこうと思うと、根本的には人口が増えていく社会にしなければ、これちょっと解決が不可能であるというところに行くのかな、と。そうすると、これまでいろいろな皆さまがお取り組み検討されていらっしゃると思いますが、少子化問題であるとか、外国人の方の受け入れのさらなる拡大であるとか、場合によってはその方々の融合を欧州の取り組みからの反省も踏まえて見習いつつ、どのように対応していくのかという、非常にこの大きなテーマに本当にどう取り組む必要があるのではないかと、この問題解決がなければ、国内での持続的成長はやっぱり難しい、という答えになってしまうんだろうと思います。

もしこちらが難しいという結論になる場合は、やはり日本のコンビニとメーカーさん両方が国際的に展開力を増していくという、二つ目の方向性を模索するしかないということだと思います。こちらをやるということは、民間各企業の取り組みというものももちろんあるかもしれませんが、残念ながら各社の取り組みでは難しいところがあるというのが実情で、ここをどのように加速できるのか。そして単純に他国の利益を取ってくるということだけではなくて、SDGs との観点を踏まえて、社会的課題解決のロールモデルとなるような日本ならではのクオリティーを出すメーカーの海外展開、こういったものがどうすればできるのかということが論点になります。テーマが非常に広がるわけですが、こういった範囲でちゃんと考えるような委員会が、経産省の皆さんを主体に立ち上げられれば、より良い議論ができるってということだと思いますし、こういった観点から問題を解決しにいかないと、コンビニを持続可能にするという問題の解決もできないという構造になっているのではないかなというふうに、個人としては感じた次第でございます。少々長くなりましたが、私からは以上でございます。

○伊藤座長

はい、ほかに。はい。

○古谷委員

はい。先ほど24時間営業に関して消費者の話が出ましたので、確かにここの文脈で書かれたほうが良いかなと思いますので、ご提案させていただきます。

「持続可能なコンビニ」という話が何度も出てまいりますけれども、持続可能なコンビニであるためには、持続可能な社会でなければいけないということで、例えばSDGsの12に「持続可能な生産と消費、生産の確保」という目標があります。それはもちろん企業が持続可能な生産をすると同時に、消費者が持続可能な消費を進めていくというところで、実は企業もそうですけれども、消費者もそういった持続可能な消費、あるいはエシカル消費と、いろんな言葉で語られますけれども、消費者啓発、あるいは消費者教育が進んでいる状況にあります。ただ、まだまだ進み始めたばかりなので十分ではありませんけれども、そういったところも消費者の行動変容というところでまとめられ、消費者啓発・教育も進んできている、というようなどをぜひ入れ込んでいただいて、本部・オーナーと消費者との対話なり、あるいは問題解決を共にしていくという視点が入ると良いのではないかな、というふうに思いました。以上です。

○伊藤座長

ほかに、本田さん、何かありますか。

○本田委員

じゃあ、よろしいですか。

○伊藤座長

はい。

○本田委員

本当におまとめ、ここまでの成熟度の高さはほんとびっくりしまして、まとめられる作業、大変お疲れさまでした。今、皆さんのお話を聞きながら、「なるほどな、なるほどな」と、ほんと私自身も勉強になりました。

一つ、私自身地域からという立場ではあるんですが、デジタルの話は藤井委員がさしていただいたときに、やっぱりお客さまとの好循環を、っていう信頼も得た上でデータを提供する。で、一方で私も会津若松という所でスマートシティを推進している、そういう立場でもあります。いわゆる市民の人たちに、データを出していくこと自身が皆さん自身の快適なサービスにつながっていきますし、あなたにあった物が提案されてくっという、データをどうしても出し難い市民の人たちに対しての理解を求めることを、とても苦勞しながら長くやり続けています。

何を言いたいかと言いますと、やっぱり過疎的な社会、地域においては、やっぱり

どの家でも家庭や個人が持つ媒体がそのデジタルのいわゆる窓口にはなるんですが、それをさまざまな社会とつないでいくときに、やはりコンビニという拠点しかないという地域はやっぱり結構あるんですよ。だからそうすると、消費者とコンビニという話だけではなくて、やはりそこに住む生活者、だから社会的な課題のところに入れていただいているように、子どもの駆け込みができるようなとか、老人の人たちとコミュニティーのところだとかっていう、いわゆる生活者に対しての役割はご記載いただきました。でもますます Society5.0 を含め、そういう過疎地域こそデジタル化を推進するには、場所がおそらく支所さえもなく、コンビニでしか頼らざるを得ないという所が出てくるとは思いますので、宮島委員もおっしゃいましたが、ここは本当にコンビニ各社連携した上で、「うちはやります」、「うちはやりません」ということではなく、その地域にはたぶんそのコンビニのお店しかないという形になったりはしますので、「生活者と消費者とそのデータの好循環を担っていけるような」ということを、デジタル化に入れていただくか、社会的な課題の中に、やはりそういうデジタル化していく中での過疎地域における拠点への期待といいますか、そちら側に記載いただくか、やはりなんかそこは関連した項目だなというのを改めてなんか教えていただいた感じがしました。以上です。

○伊藤座長

ほかにどなたか。根本先生。

○根本委員

若干細かい用語の問題なんですけど、「インセンティブ」という言葉の使い方なんです。それは7ページの下から二つ目のパラグラフの下から4行目「ロイヤルティーは加盟店のインセンティブとして適切に規定」というようなことがあるんですけども、「ロイヤルティーをインセンティブとしてとらえる」ってのは、ちょっと少し一般ピープルにとっては難しいかもしれない、と。ロイヤルティーというのはあくまで本部がチャージを取って、その配分の問題です。その後で、例えば24時間のインセンティブとかそういうのがあると思うんですけども、基本的にそのチャージとか、そんな分配の問題だということで、それがきちっと加盟店にまず費用を出させて、直接費用を出して、で、オーナーの利益が残るような、そういう配分ができるモデルになってないといけない、と。それにプラス、インセンティブだ何とかとかってそんなように、インセンティブという言葉の使い方を改めてご検討いただけないかと思います。

○伊藤座長

ほかに、よろしいですか。

では、いろいろなご意見を頂きまして、これからまた事務局にはまとめていただかないといけないんですけど、今日皆さんから頂いたご意見、できるだけ報告書に反映させていただくということで、字句の修正も含めて、最終構成につきましては、恐縮ですけど座長に一任していただくということでよろしいでしょうか？

なお、私のほうから感想までなんですけども。前もちょっとここで申し上げたかもしれないんですけど、報告書が出るわけなんですけども、誰に読んでもらうのか、誰に向かって書くのかということ、結構重要な問題で、もちろん本部、あるいはオーナー、それから政府として、じゃあどうとらえるかということ。さらに今日は消費者や国民の姿勢も重要だって話も聞いたわけなんですけども、そういう意味で非常に多様なところに向かって、しかも非常に複雑な問題があって、非常に、なかなか難しい問題を事務局もこなしているというふうに思いますけれども。ちょっと感想、ほかの業界の話の一つだけさしていただきたいんですけど。

1929年にアメリカでウォール街の株が大暴落しました。われわれマクロのことしか聞いたことないんですけど、実は見てみたら、当時の証券業界かなりひどいこと、リスクの高い商品を売りつけるような行為など、いろんな社会に反することをやっていて、市場もぐちゃぐちゃになっていて、いろんな問題が起きてまして。それをどうやって解決したらいいんだろうか、当時みんな悩んだんですよ。結局、一番、最後に主力になったのは、民間企業なんです。民間企業の団体だったり、民間企業の有志の経営者たちが集まって、自分たちのその市場をどう変えていったらいいか、いろいろ意見を出して。当時の資料残っているもんですから、日本も証券恐慌、証券不況があったんですね。やっぱり複雑で多様な人が関わっていて、しかも社会が変化していて、下がたくさんあるとすると、上から強権的にその何かをやるってことで限界があるし、それが正しい解になるわけでもないですが、このやっぱりこういう会の非常に重要なところというのは、問題はとにかくみんなて共有しながら、そういう中で最終的には自分たちがこう、ということが結果的にはみんなにとっていい方向になるっていう道を探るということだ、と。ただ、それは決して、だから政府が何も関与しなくていいということではない。実際、証券業界の例からも、本当に重要な問題について、本当にそれはみんなてできなければ、最終的には公的な関与もあり得るって話だし、そういう意味では、この後いろいろなまた意見が出てきて、いろんな動きがあるかもしれませんが、個人的な、座長としてこういうこと言っちゃいけないんですけど、今の段階では非常によくできた報告書じゃないのかなというふうに思いますけど。皆さん、それぞれご意見があると思うんですけど、できるだけ今日頂いたご意見を反映させるような形で、最終的に報告書作っていただきたいと思います。

それでは後の進行を事務局に渡したいと思います。

3.閉会

○事務局

伊藤座長、ありがとうございました。先ほど、座長からもご説明いただいたところでございますけれども、報告書につきましては、本日皆さまから頂いたご意見も踏まえまして、この反映を行いながら、座長に最終確認いただいた上で、当省のホームページに掲載をするという形とさせていただければ、というふうに思っております。

○事務局

すみません。最後になりますので一言御礼のごあいさつと。

今日含めまして5回、それから夏の暑い中オーナーのヒアリングでございますとか、いろんな形で委員の皆さまにお付き合いいただきましたこと、心から御礼を申し上げます。

今日のご意見の中にもありましたけれども、確かに規制業種でもない、民民の契約の中で行ったビジネスに対して、われわれはどこまで何が言えるんだろうかということ、正直申し上げて、私どもにとっても大きな課題だった、悩みであったということも、依然として悩みであります。

ただ、いささかかっこいいことを最後に言わせていただくとすると、やはり常識と正義感というか、そういうところがよりどころではないかというふうに思っています。まさに社会として、どういうところが「まあ常識だよな」、で、「このへんがそういうラインだよな」というところから考えたときに、何ができるのかということだろうと思います。その意味では大変バランスの難しい議論をこれだけ熱心に取り組んでいただいて、かつ大変良いご意見をたくさん頂いたということについて、改めて感謝申し上げます。

今日もいくつか宿題を頂いております。まず「フォローアップ、ちゃんとやるべきである」、これはもうおっしゃるとおりだと思っています。出しっぱなしに終わらしては意味がないと思っています。タイミングとかやり方ということはちょっと工夫をしないとイケないと思っておりますが、これは確実にやって、そして皆さまに見える形で、どこまで進捗しているのかということをお示ししなければならない、と。

それから、検討課題もいくつか出ております。例えばADRもそうです。あるいは特定技能の話もそうですけれども。これ、先ほど伊藤課長から答えたように、業界主導で検討を進めていただかなければならないということは間違いがないわけですが、当然、私ども経産省としても、しっかりこうご相談に乗りながら、むしろ業界で一緒になって悩んでいく、ということをやらしていただければと思います。

それから、誤解なきように申し上げますが、人件費のところ、決してコスト負担の話をしつ飛ばしたわけではございませんので、ちゃんと書いてありますので。すみません、決して、あんまりよこしまなところはありませんので、邪推なきように、よろしく申し上げます。

ということで、大変、今日頂いた意見も含めて、しっかりと受け止めさせていただいて、これからコンビニという課題にしっかり取り組んでまいりたいと思います。またその過程では、皆さま方にいろんな形でご意見賜わることもあろうかと思えますから、引き続いてのご支援ご協力をぜひよろしくお願いを申し上げます。本当にありがとうございました。

○事務局

それでは、この検討会、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