

「新たなコンビニのあり方検討会」報告書
～令和の時代におけるコンビニの革新に向けて～

2020年2月10日

目 次

報告書.....	1
参考1 新たなコンビニのあり方検討会 委員・オブザーバー名簿.....	16
参考2 新たなコンビニのあり方検討会 開催経過.....	17

「新たなコンビニのあり方検討会」報告書
～令和の時代におけるコンビニの革新に向けて～

1. はじめに

コンビニエンスストア、いわゆるコンビニという小売業態が我が国に登場してから、40年余りとなる。その間、コンビニは順調に成長を遂げ、中小小売業の近代化に大きく貢献するとともに、今や、私たちの生活になくてはならない存在となっている。飲食料品や日用雑貨の購買、宅配便の発送、ATMにおける現金の引き出し、公共料金の支払い、住民票の発行など、身近なコンビニの店舗で生活に必要な財・サービスを購入するのは当たり前行動となっている。また、近年は、防犯・見守り拠点や、災害時の物資供給拠点など、コンビニに社会的なインフラとしての機能が求められるようになっている。

しかしながら、コンビニという業態は、今、大きな転機を迎えている。経済産業省が行ったアンケートやヒアリングにおいても、コンビニのフランチャイジーたるオーナーから、売上げの伸び悩み、人手不足による店舗運営の困難化、人件費の高騰による運営コストの上昇などにより経営が苦しくなっているといった声が寄せられており、これまでのコンビニの成長基盤が大きく揺るがされているということを見て取ることができる。

その一方で、電子商取引市場の急激な拡大、オンラインとオフラインを融合した新たな小売業態の登場など、技術革新により小売業そのもののあり方が大きく変容しつつあり、こうした流れにコンビニがどう対応していくかも大きな課題となっている。

もとより、それぞれの企業のビジネスモデルがどうあるべきかについては、様々な社会環境を踏まえ、各企業が戦略的に検討し、変革を実現していくべきものではあるが、私たちの生活や消費財のサプライチェーンにとって必要不可欠な存在となっている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なっている。

本検討会では、こうした状況を踏まえて、実態把握のための加盟店オーナー、従業員、利用者、コンビニ本部という様々な関係者に対するヒアリング、アンケート調査と並行して、コンビニが持続的な成長を可能とするビジネスモデルをいかにして再構築していくか、様々な立場の有識者が集まり検討を行ってきた。

本報告書においては、コンビニを取り巻く環境変化がどのようなものか、その中で、持続的な発展のためにコンビニが進むべき道はどこにあるか、というビジョンを提示することとしたい。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するものである。

2. これまでのコンビニと現状

(1) フランチャイズシステムの下でのコンビニの発展

我が国においては、1970年代にフランチャイズモデルの下でのコンビニの仕組みが導入された。フランチャイズ契約には様々なバリエーションがあり、その特質も一様ではないが、基本的には、フランチャイザーがフランチャイジーとの間に契約を結び、自己の商標などの営業の標章となる標識や経営のノウハウを用いて、同一のイメージの下に事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返

りとして一定の対価を支払うとともに、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助の下に事業を行うというビジネスモデルと考えられる。

フランチャイズ契約の下で、中小小売業者がチェーンに参加することにより、本部からのノウハウ提供をはじめ様々な支援を受けることは、中小小売業者の経営の近代化に大きく貢献した。単独で店舗を経営する場合に比べ、本部の商品・物流など、規模のメリットをいかした支援の提供により、競争力ある経営が可能となった。また、フランチャイズ契約は、本部と加盟店の双方にインセンティブを与える枠組みであり、加盟店にリターンとともにリスクも負担させることで利益を最大化するインセンティブを与える枠組みとしても機能してきた。

その一方で、本部は、中小小売業者をチェーン傘下に収めることにより、一から投資をして店舗を新設するという手段にとらわれず、急速に店舗網を拡大することが可能となり、さらに、フランチャイズ契約の下で本部にもブランド価値を維持・向上させるインセンティブが働き、加盟店から得たロイヤルティを元に、大々的に設備投資、商品開発を展開した。この結果、コンビニ全体の店舗数、売上げも、右肩上がり伸びていった。その意味で、フランチャイズシステムによる本部と加盟店のそれぞれのメリット享受の好循環が生まれ、win-winの関係が構築されていたとも言える。

この過程で、大量仕入れ・大量販売による規模の利益の享受、統一ブランドの下での統一的な品揃え、24時間営業と次々に増えていく商品・サービスの均質的提供という今に至るコンビニのビジネスモデルが確立されていった。

特に、市場が右肩上がり拡大していく中、本部がこうした統一的なフランチャイズフォーマットを提供し、その指導に従って加盟店が営業していくとともに、さらに本部が加盟店から得るロイヤルティを新たな商品やサービス、システムの開発や導入につなげ、その統一的なフランチャイズフォーマットを強化していくという循環は競争上も有意義な手法であった。

(2) 近年の環境変化

こうしたコンビニの発展を支えてきた環境は、大きく変わりつつある。まず、我が国が人口減少社会に転じていく中で、売上高が頭打ちとなっていることが指摘されよう。こうした中で、コンビニチェーン間の競争の激化、また、コンビニ以外の異業態小売業との競争も激化することになる。店舗数が増加しても、一店舗当たりの売上げは横ばいとなっているのである。

また、人口減少社会は、供給サイドにおいても、人手不足という形でのインパクトを与える。最低賃金の引き上げなどもあり、人的コストは不可避的に上昇していく。コンビニのフランチャイズ契約においては、粗利をベースにロイヤルティの額が決定され、粗利からロイヤルティを本部に支払った残りの額から、人件費等の販売費及び一般管理費が支払われるのが通例である。売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は圧迫されていくことになる。オーナーヒアリングにおいても、現行の契約では、人件費が上昇するとオーナーとしての経営は苦しくなる、との声があった。

加盟店オーナーの高齢化も進んでおり、人手不足の中で24時間の店舗運営に困難を生ずるほか、将来への不安から閉店を考えるケースも出てきている。

また、コンビニが、物販にとどまらず様々なサービスを提供するようになったことも見逃せない変化である。宅配便の取扱い、複合機の設置、ATMの設置、電力・ガスなどの公共料金をはじめとする収納代行の取扱い、住民票発行などの行政サービスの代行といったサービスを追加しながら、コンビニは顧客層の拡大、売上げの増加につなげようとしてきた。当初は、これらのサービスの提供を受けるために来店した顧客が、同時に商品も購入することが期待されていた。しかし、こうしたサービスの提供には、店員の側でも相当の手間がかかる上、コンビニ側が受け取る手数料は低廉に抑えられており、提供サービスが増える一方で、手間に比して売上げは伸びないという指摘がオーナーヒアリングでも見られたところである。

さらに、近年においては、警察と連携した防犯拠点や見守り活動、災害時の物資提供機能といった、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いる。地方部においては、スーパーや大規模店舗など他業態の小売業が商圈人口の減少により店舗網を縮小させていく中で、地域住民にとって、コンビニが貴重な買物拠点としての機能を担っている場合もある。ただし、こうした社会的役割への対価が適切に負担されているかは本検討会においても論点の一つとなっており、加盟店オーナーにとって過重な負担となっている可能性があることには留意が必要であろう。

加盟店のオーナーの性格について見ても、コンビニの登場当初において一般的に想定されていたような、土地と店舗を自ら保有する中小小売業者のコンビニへの転業という形はあまり見られなくなり、土地と店舗を本部側が準備する契約形態でチェーンに参入するオーナーが全体の8割に上っているとの指摘もある。このことを背景として、中小小売業者が本部の支援で近代化し、その対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えにくくなっているとも言えよう。こうした環境変化の中で、本部と加盟店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してきているのではないかと考えられる。

昨今、コンビニが24時間営業を継続するか否かが社会的に注目を浴びているが、これは、こうした様々な環境変化により、コンビニの収益が悪化する一方、人手の確保が困難となる中で、コンビニが従来のようなサービスを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あるとも言えることができる。

近年現場で起きているこのような環境変化を本部が必ずしも的確に捉えきれていなかったことも指摘されるべきである。今回の加盟店オーナーへのヒアリング、アンケート調査や本検討会での議論の過程においても、本部と加盟店の間のコミュニケーションや本部の内部における現場と経営の間での情報共有が適切に機能していないことを背景として、環境変化への機動的な対応が図られてこなかったのではないかと、との見方が多かった点は強調すべきであろう。例えば、本部の従業員に現場の声を伝えても、本部の経営層にまで情報が上がっていないのではないかと、との疑念の声も出ていたところである。

他方で、現在、AI、IoT、ビッグデータの活用など、新たな技術が小売業の世界にも急速に広がりつつある。電子商取引の急激な拡大は、リアル店舗における小売業への大きなチャレンジとなっている。各国で登場しているスマートストアは、小売業のオペレーションを根本から変化させる可能性を秘めている。膨大なユーザーとデータを有するプラットフォームが、小売にとどまらない多様な事業を展開しながら、その有する多くの顧客接点を基盤に、新たな価値を消費者に提供し

ようとしている。こうした時代の変化にどう向き合っていくかがコンビニにも問われていくことになるが、新たな技術の登場は、チャンスともなり得る。サプライチェーンの効率化、消費者に対する価値の創造を実現することで、コンビニがさらなる飛躍をつかむ可能性もある。

3. コンビニの目指すべき方向性とビジネスモデルの再構築

2. に見たように、コンビニを取り巻く環境が大きな変化を迎えている中、現在のフランチャイズパッケージの下で、本部と加盟店の双方がメリットを享受するというフランチャイズの有する好循環が目詰まりを起こしている。こうした中で加盟店が疲弊し、事業の継続が困難となるという事態が顕在化しており、今や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。

特に、これまでの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、個別の加盟店が置かれた経営環境が多様化してしまっているがゆえに、場合によっては加盟店が過度な負担を抱えることとなるケースや、加盟店が本部から適切な支援を受けられず、経営状況を立て直すことができないといったケースが昨今の課題として浮かび上がっているのではないか。

そうだとすれば、近年の環境変化を踏まえた上で、コンビニが持続するために、どのような形でビジネスモデルを再構築していくか、その上で、来る時代において、コンビニが引き続き成長していくために何をすべきかを考える必要があるのではないか。そのような視座に立って、以下にコンビニの目指すべき方向性を提示していきたい。

(1) 加盟店優先・オーナー重視という視点からのビジネスモデルの再構築

コンビニというビジネスは、本部がブランドの下での統一的なビジネスフォーマットを磨き、そのフォーマットに基づいて各加盟店が実際に営業するという形で発展してきた。ブランドの下での統一性を維持することは、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とは言うまでもない。一方で、コンビニを巡る環境の変化により、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・オーナーが置かれた状況を踏まえ、各加盟店・オーナーの経営を支えるべく、個々の実情に合わせて事業を展開していくという考え方をより重視することが求められていることもまた事実なのではないか。こうした視点から、コンビニはビジネスモデルを再構築することが求められているのではないか。

① 「統一」からより「多様性」を重視するフランチャイズモデルへの転換

加盟店が24時間営業、商品やサービスのラインナップ、賞味期限の迫った商品の取扱いなどを巡り、全国津々浦々、一律の対応をとることを見直し、加盟店やオーナーの実情に合わせた柔軟な経営を認めることは、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も可能とするという意味で、コンビニのビジネスモデルが時代に合わせて柔軟な形を取りながら持続的に発展していく上では、避けて通ることはできないのではないか。

コンビニで取り扱う商品・サービスはコンビニビジネスの発展とともに多様化してきたが、商品・サービスに対する消費者のニーズは、店舗の立地や消費者のライフスタイルにより多様化している。全国的に均一なサービスを提供するのではな

く、店舗の実情に応じた柔軟性を許容していくことは、むしろ競合との競争が激化する中で、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。

例えば、24時間営業は、いざという時に営業している安心感が日中の利用者増にもつながるとの考え方などの下、多くのコンビニチェーンにおいて、ほぼ一律に実施されてきたが、今回実施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、店舗の判断に委ねるべきとの声が非常に多かったことは注目されるべきである。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。このような取組の影響は店舗にとどまらない。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つながるという視点を持つことが必要である。物流事業者等において業務の効率化や働き方の柔軟化を進めようとしても、小売側の協力なしには進まない。サプライチェーン全体の働き方改革の観点からも、24時間営業や休日のあり方については、店舗の実情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。

小売業にとって利用者との接点である店舗が最も重要であるとの認識に改めて立って、加盟店ごとの特性や事情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立てを改めて見直していくことが、こうした課題に対応する上でも必要なのではないかと。

<検討会における関連する意見>

- ・ 休日のあり方について、全店が一斉に休業するような形や、地域において持ち回りで休業するような形など、人間らしく働くというのは重要。
- ・ 2018年から、SDGsの観点で、投資家が設立した企業人権ベンチマークとして、人権格付けが始まっている。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。
- ・ 働くことと消費することは密接につながっており、コンビニの24時間営業が見直されることにより、サプライチェーン全体だけでなく、利用者である国民の意識としての働き方改革にもつながるのではないかと。

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

多様性を持たせたフランチャイズモデルへの転換が検討されていくことに併せ、本部と加盟店の役割を見直し、加盟店の直面する課題へのサポートを強化していくことが重要である。これまで、本部は新たな商品の開発やサービスの導入、システムの整備や加盟店への経営指導など、チェーン全体の競争力を高める立場から役割を果たす一方、加盟店は各個店での営業やオペレーション、人材確保といった店舗経営に注力して利益を上げるという役割を果たし、相互に機能し合いながらフランチャイズモデルを発展させてきた。しかしながら、こうした本部と加盟店のそれぞれの役割分担を所与のものとして、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改めて点検し、役割を見直していくことが、コンビニが課題を解決して次なる発展につながっていくために必要なのではないかと。

まず、国内市場の成長が鈍化する中、本部が闇雲に新規出店による規模の拡大を図るのではなく、むしろ、いかに既存店の競争力を高めていくかに軸足を移す店舗戦略を構築すべきではないか。残念ながら、ヒアリング等では、本部は本部の利益確保を最優先しており、加盟店の利益をないがしろにしているという声が聞かれ

た。本部が中長期的に発展していくためには加盟店の健全な経営が基盤であることは言うまでもない。加盟店の経営改善を本部の経営目標に掲げることに積極的に取り組むことが求められているのではないか。

また、本部として加盟店の競争力を高めるために、新たな商品の開発やサービスの導入、セルフレジなど技術を活用した店舗オペレーションの効率化による省人化投資などへの取組が引き続き必要であることは言うまでもないが、こうした取組の一方で、例えば、オーナーヒアリングなどにおいて、加盟店が本部から有効な経営指導を受けられていないとの声も多かった。本部が保有しているデータ等を活用すれば、経営指導は客観性を持つとともに事後的な分析なども可能となるなど、より実効的かつ説得力のあるものとなり得る。ここでも一層の本部の機能が求められていると言えるのではないか。

特に、今回実施した各種のヒアリングやアンケートの結果をみても、加盟店が直面している最大の課題は人材の確保や定着である。加盟店の利益が伸びないことにより、従業員の賃金が最低賃金近傍にとどまり、他業種との比較において競争力のない水準にとどまっていれば、店舗の側で必要なスタッフを確保することは難しくなってくる。本部としていかに加盟店の利益を伸ばしていくかが喫緊の課題となる。また、セルフレジやAIを活用した発注といったテクノロジーへの投資による省人化の取組が見られ、こうした取組を一層進めていくことが重要である。その上で、さらに以下の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、自らが主体的に課題解決に取り組むことが必要である。

1つは、従業員についてである。本部がチェーン全体での募集・採用を行うことや、研修を本部として行うことなどの取組が見られ始めているが、さらにこうした機能を強化することが求められる。今回実施した従業員アンケートにおいても、本部に対する要望事項として、研修の充実が多く上がっているが、加盟店で従業員の教育を行うのみならず、本部としても、本部職員のみならず、加盟店の従業員に対する教育・研修を充実させる役割が求められていると言えるのではないか。また、人件費が不可避免的に上昇する場合、これにどう対応するかも重要である。従来どおり加盟店が全て負担するという選択肢に替えて、本部と加盟店のコスト分担のあり方を見直し、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とが一部のチェーンによって検討されているが、こうした取組がさらに広がっていくことも期待される場所である。

もう1つは、店長やリーダー人材についてである。「ほとんど休みが取れない」「深夜勤務の負担が大きい」といった声がアンケートでも多く寄せられており、オーナーの働き方も含めコンビニのビジネスを持続的なものとする上で、また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、こうしたオーナー自身の労働環境に対してもしっかりとサポートを行うことが求められる。急病など緊急時の対応はもちろん、高齢化が進む中で、共同経営者ともなり得る人材を供給するような形でのサポートも必要になってくるのではないか。

人材確保策を検討するに当たっては、コンビニが留学生など外国人材に依存する面が大きくなりつつある現状を踏まえ、特定技能制度の活用などについても業界で検討を進めることも考えられるのではないか。ただし、こうした人材の活用に当たっては、決して安価な人手の確保の手段ではなく、相当程度の知識や経験を要求する業務に従事する者を確保するための制度という趣旨を貫徹して運用すること、加盟店任せにするのではなく、本部が募集・採用について主導的な役割を果たすと

もに、その待遇や活用方法が制度趣旨に照らして適切なものとなるよう、しっかりと実施状況のモニタリングに取り組むことが前提となることは言うまでもない。

また、コンビニにおける住民票発行等の公共サービス提供、公共料金の収納代行等の様々なサービス提供については、サービス提供に伴うコストに比べて手数料が低く負担感が強いとの声がオーナーヒアリングでも見られた。本部として、店舗の負担感を踏まえつつ、こうしたサービスを提供することによる集客効果や利益をどのように見積もるのか、それを加盟店にどのように伝えるのかコストと利益の配分をどう考えるか、そもそも手数料の水準が適正であるのか、といった観点からの取組が期待される。

食品廃棄の削減といった社会的な要請への対応も重要である。これまで、食品廃棄の削減に向けては、食品の長鮮度化、AIの導入による発注精度の向上などの取組が本部によりなされてきているが、廃棄に係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、廃棄を減らすインセンティブが働かなくなるのではないかと指摘が本検討会でも見られたところであり、廃棄の取扱いについて現行の手法を見直すことも検討に値するのではないかと考えられる。さらに、各店舗における見切り販売など加盟店の積極的な創意工夫を促すことに本部が取り組むことも期待される。本部、加盟店、消費者にとってのインセンティブが適切に働くことで、食品廃棄の削減を実現する仕組みの構築が重要である。併せて、本年の7月からレジ袋の有料化が開始されることとなっているが、割り箸等の削減など、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組は重要性を増しており、本部がしっかりと対応していくことが肝要である。

オーナーへのヒアリングやアンケートでは、人件費の高騰を中心とした、加盟店の経費を圧迫する環境変化の中でロイヤルティという形での利益分配のあり方を見直すべきとの声が多かった。本部が加盟店に提供する支援が課題解決の方向性からずれている、あるいは見えにくくなっていると加盟店に認識されることが、本部からのサポートの対価であるロイヤルティへの不満を高めている面があるのではないかと。本部が提供する支援について、ロイヤルティへの対価としてのバランスの観点から、また、支援内容に関するリスクまで含めたデータなど詳細について情報共有した上で、本部が加盟店にどのようなサポートを提供できるのか、加盟店の直面する課題にどう答えようとしているのかといった視点から説明責任を果たすことが、ロイヤルティへの納得感を高める上で重要である。

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の指摘もある。ロイヤルティの算定方法が、本部と加盟店の間の利益配分やコスト分担の観点から適切に機能しないのであれば、その算定方法について、食品廃棄問題への対応、人材の確保や定着を巡るコストなど、上記のような様々な環境変化に応じた適正なあり方が勘案されるべきではないか。

<検討会における関連する意見>

- ・外国人の従業員が増えており、優秀で、日本に残ってもらった上で店長として雇いたくても、特定技能に業種指定されていないことで、引き留められない。
- ・公共サービスの提供および公共料金の収納代行サービスの価格設定は銀行振込の手数料よりも安いですが、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るなどの取組が必要ではないか。

- ・最近、本部も徐々に利益配分の見直し等を進めているが、抜本的という感じではなく、第三者側から見ると、利益配分は本部がまだ有利になっている。粗利益をベースにロイヤルティを算定していることが問題の本質であり、営業利益をベースに算定すると言った抜本的な利益配分の仕組みの見直しを行い、加盟店が今後もビジネスを続けたいような利益を提示しなければ、持続可能性は出てこないのではないか。
- ・どれだけ工夫しても廃棄は発生してしまうが、本部の主導の下にそうした食品を寄付する仕組みを考えても良いのではないか。

③ オーナーとの対話・調整プロセスの強化

上記①②で挙げた改革を推進する上では、その前提として、オーナーと本部の間のみならず、オーナー同士の間を含む、チェーン内における様々なレベルでのコミュニケーションを円滑化することや、脆弱化していた本部内のガバナンスを抜本的に立て直すことが喫緊の課題である。こうしたことが、チェーン自体の「足腰」の強化につながるだけでなく、本部として改革を実行し、その成果をチェーン全体に浸透させていく上で重要と考えられる。

本部内のガバナンスについて見ると、現在、各本部は昨年策定した行動計画を踏まえた取組を進めているが、トップが様々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徹底されなければ、その成果は限定的なものとなってしまうかねない。諸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。

オーナーと本部のコミュニケーションについては、現場である加盟店からの声を本部が吸い上げるプロセスの構築がなければ、現場の実態を踏まえて本部が動くことができない。通常、本部の担当者が地域ごとに店舗を巡回する等の対応が行われているが、今回実施したオーナーヒアリングにおいて、現場の声が本部の経営陣にまで届いていないといった声が多く上がった。担当者が店舗を分かっていないのではないか、自分の成績を上げることだけに懸命なのではないか、といった不信の声も多く、加盟店の声が経営にまで届き、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と言えよう。

また、同時に、オーナーの間での情報や経営課題の共有も重要である。こうした共有が行われることは、オーナーが店舗における経営課題を見極め、自身で課題解決を進めていく上でも重要であるし、このようなプロセスを経てチェーン内に共通する経営課題を加盟店が把握することにより、本部との対話が建設的なものとなることにもつながる。

こうした多様で重層的なコミュニケーションの仕組みは、オーナーからの問題提起が仮に具体的な改善策につながらなかったとしても、本部とオーナーの間の信頼関係を醸成する上で重要であると考えられる。

また、加盟店オーナーの高齢化が進む中で、後継者問題を懸念する声も見られる。親族以外も含めた後継者への円滑な承継、後継者不在の場合の円滑な引退の仕組みなどについても検討が期待される。さらに長期に及ぶフランチャイズ契約については、その間の状況変化に応じた柔軟性が求められる。開店当初とは店舗の環境、オーナーの家族の状況等も予測を超えた変化をすることがある。こうした変化が起こりうることを見据えて柔軟に相談に乗り、場合によっては違約金のあり方も含め的確に状況に応じて対応したり、違約金という形態にとらわれない手法や、よ

り短い期間で条件を見直すことができるような契約形態を用意することも、優れたフランチャイズパッケージの要素の1つとなりうるのではないか。

新たなオーナーを確保する上では、コンビニオーナーという職業を魅力的なものにすること、その魅力を可視化することも重要である。そのためには、フランチャイズ契約を締結する際に、店舗の経営に関連する様々な情報を新たにオーナーになろうとする人に対して開示し、説明を尽くすことで、本部とオーナーの認識ギャップを解消することが有力な手段となる。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も検討すべきである。また、オーナーになろうとする人が店舗経営の実態を実地に経験した上で契約関係に入ることのできる仕組みの充実なども期待される場所である。

さらに、本部と加盟店に意見の相違が生じた場合、相談する相手がいないという問題も指摘されている。各本部において独立した相談受付の仕組みを設けることはもちろん、中立的な相談窓口や、実効性ある裁判外紛争解決手続（ADR）の枠組みを業界で整備することも検討すべきである。

<検討会における関連する意見>

- ・問題は本部企業の改革。本部の中で現状を変えようとする経営者を後押しすることが必要。
- ・商品のラインナップ等の細かいレベルでは競争があるが、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の中のイノベーションなどについては大きな競争が全く起きていない一方で、新規参入もしにくい。携帯業界ではキャリア乗換の規制を撤廃して競争が促進されたが、そうした経験にも学ぶべき点があるのではないか。
- ・チェーンによって違うと思うが、オーナーが引き継げる親等数の範囲が決まっており、親族関係にない優秀な従業員に引き継ぎたくてもなかなか継承できないと聞く。
- ・フランチャイズの問題に関して、10年、15年という長い契約で、ビジネス環境が変わっても利益配分が変わらない。これは長過ぎるのではないか、または利益配分が途中で変わるなど、柔軟な契約が必要なのではないか。

（2）新たな時代に向けたコンビニの革新

（1）に見たように、オーナー重視という目線に立ちつつコンビニのビジネスモデルを再構築することは喫緊の課題であるが、その上で、さらに先を見据え、新たなテクノロジーをどう活用してコンビニが成長していくのか、海外に活路はないのか、といったことを検討していくこともまた重要である。併せて、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、社会の期待に応えて行くのかもまた避けて通ることのできない論点である。

①リテールテックを活用した次世代モデル

コンビニが再び力強い成長軌道に乗り、日本経済を活性化していく推進力となっていくためには、技術の活用を通じた次世代のビジネスモデルを創造していくことが大きな鍵である。電子商取引（EC）市場の急激な拡大、オンラインとオフラインを融合した新たな小売業態の登場など、技術革新により、「業」そのもののあり方

が大きく変容しつつある。コンビニにおいても、こうした変化が起きている現状を好機ととらえ、自らの変化にいかしていくべきである。

近年小売業に見られる変化の例を挙げると、例えば米国のEC大手 Amazon 社は、Whole Foods 社を買収しリアル店舗網を確保するとともに、画像認識やセンサー技術によりレジレス決済を実装した Amazon Go を出店している。中国では、EC大手アリババグループが盒馬鮮生（フォーマフレッシュ）を展開している。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、かつ店舗から半径5キロ圏内であれば30分以内に商品を配達するサービスを提供している。また、米国のスタートアップ b8ta（ベータ）社は、既存小売業のように仕入れた商品を店舗で販売するというモデルではなく、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すという業態を展開し、メーカーには消費者がどのように商品を使い、どのような経験・体験をしたかをフィードバックするサービスを提供している。

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ことが想定される。もはや商品を選択・購入し受け取る場所はリアルな店舗だけに限定されるものではなく、消費者が自らの都合に合わせて、商品の選択の場所、購入・決済の場所、受取の場所を自由に選択できるようになると考えられ、リアル店舗が一つの選択肢に過ぎなくなりつつある。

コンビニ各社においても、既に様々なテクノロジーを活用した取組が進められているが、現状、キャッシュレス決済端末やセルフレジ導入に代表される、省力化のための活用が中心となっている。もちろんコンビニオーナーの負担を軽減するため、テクノロジーにより省力化を図ることは喫緊の課題である。しかしながら、今後はさらに、テクノロジーの動向やそれによる消費者の買い物行動の変化に合わせて、リテールテック（小売×テクノロジー）の活用を通じてコンビニビジネスを再構築していく必要があるのではないかと。その際、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にとどまらず、インターネットやスマートフォンなどを通じオンラインで消費者と常時つながっている世界を前提として、消費者に対し利便性や消費体験を提供できるサービスを設計するとともに、消費者の側が自らの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・内容を向上・充実させていくという形で、消費者の信認も得ながら、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るのではないかと。なお、こうした場合において、誰がデータを保有するのかといった課題や個人情報の取扱いに留意すべきことは言うまでもない。

加えて、テクノロジーは、ともすると一方通行的なコミュニケーションなりがちな本部・オーナー・従業員の関係性を対等で双方向な関係性にシフトさせ、従業員等のエンゲージメントを高めることに活用できる可能性もある。例えば本部の経営層から現場の社員、オーナーや従業員までのコミュニケーションを緊密にし、本部内のガバナンスを強化するツールとして、あるいは本部担当者から加盟店に対して行う経営指導の裏付けとなるデータとして、さらにはそうしたデータをオーナーに開示しつつ本部とオーナーが加盟店のパフォーマンスを向上させるために活用するなど、コンビニ各社がガバナンス体制の見直しを検討するに際して、テクノロジーが有効な手段となることも考えられる。

テクノロジーを活用してコンビニ各社や加盟店オーナー、それらを取り巻く社会にとって持続可能でかつ発展的な成長が見込めるような次世代のモデルを生み出すべく、革新的な取組が進むことを期待する。

<検討会における関連する意見>

- ・コンビニの情報システムは、かつては頻繁に更新されてきたが、直近では10年以上新たなものが生み出されていない。ビジネスモデルの再構築と併せて新たなシステムが作られていくことを期待している。
- ・新たなテクノロジーの普及に関する方針を複線化させ、電子タグだけにとらわれず、サプライチェーンの効率化に資する様々な技術の活用について積極的に検討すべきではないか。
- ・オンラインショッピングの普及に合わせて、リアル店舗をマイクロDC (Distribution Center) として機能させるモデルなども考えられるのではないか。
- ・コンビニにおけるテクノロジーの導入が進むことにより、コンビニしかないような過疎地域におけるデジタル化が進むことも期待されるのではないか。

②社会課題解決型ビジネス

これまで述べてきたとおり、コンビニはもはや「買い物の場」としての機能にとどまらず、平時、さらには災害時など様々な場面において、自治体とも連携しながら、生活に欠かすことができない多様な機能を果たしている。

今後、人口減少が進む中、特に地方においては、商圏人口の減少から地域の住民の買い物の場所だった小売店の閉店・撤退が続いていくことも想定される。こうした地域で、生活者が支障なく買物をできるようにする環境を整えることは大きな課題だが、全国に展開する店舗網を持つコンビニは、生活に密着する製品・サービスを提供する、地域住民にとっての買物の拠点としての役割を果たしている。地方における買物拠点としての役割は、地方における人口減少と高齢化が継続的に進行していることを踏まえれば、今後一層高まるものと考えられる。

また、単に買い物機能を提供するだけでなく、食品宅配時の地域の高齢者の見守りサービスの実施や、深夜における女性・子供の駆け込みへの対応といった防犯面の機能も期待されることである。

同時に、地域に立地するコンビニは、観光客への地域のPRやインバウンド需要の取り込みのため、各店舗の独自の取組として店頭で地域の産品を置いて販売するといった機能や、サプライチェーンを遡って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ものと考えられる。さらに一歩進んで、コンビニが海外に展開する際、海外の店頭で地域産品を並べることで、海外に向けた地域のPRや海外市場開拓の新たなチャネルとなるという可能性も考えられる。

災害時の対応についても期待は高まっている。既に大手チェーン本部は、災害時の指定公共機関として指定を受け、その物流網をいかして避難所等への生活物資の供給などの役割を担っており、避難所に直接物資を配送するといったオペレーションも実施されている。一方で、個々の店舗の災害時の役割については、留意が必要である。確かに災害時にコンビニが機能していれば、被災者や応急・復旧対応に携わる者にとって重要な買い物拠点になりうるが、同時に、コンビニのオーナー自身も多くの場合は被災者である。円滑な物流が確保できず、従業員の出勤もままなら

ない状況下で徒に通常営業を求めることは、過度の負担となりかねない。むしろ、チェーン全体としてのBCPの観点から、早期の営業再開を希望するオーナーの支援も含め、いかに本部のイニシアティブの下に機能を維持・回復していくかの検討が必要である。地域ごとに物資や従業員などの緊急時の融通体制や役割分担などの計画を策定し、個々の頑張りに依存しない体制を構築することが肝要である。例えば、本部から各加盟店に対する災害時の支援は、オーナーの意向を踏まえつつも原則として各店舗を平等に扱う、という形を取ることが基本となっていると考えられるが、災害の状況等を踏まえ、被災地の状況から、被災者にとって生活上の重要性が高く、商品の充実がとりわけ求められる特定の店舗に重点的に商品を供給するといった「非常時」の対応も検討に値するのではないかと思われる。いずれにせよ、これまでの災害で各チェーンが蓄積してきた災害時の対応に関するノウハウの共有や、これまでの取組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かといった事項について、業界団体等が中心となって、各チェーンや関係機関が参加する形で検討を深めていくべきではないか。

なお、アンケートなどにおいても、オーナーからは、人手不足等の課題がある中でも上記のような様々な社会的役割を果たしたいという前向きな回答も多く寄せられていた。各地域において求められる役割を果たすことで得られる感謝や誇りは、コンビニのオーナーという職業の魅力を高める要素となるとも考えられる。また、我が国社会が直面する様々な課題を前にコンビニが果たすことのできる役割は大きいと考えられ、自治体を始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展開が期待される。一方で、こうした社会課題の解決につながるコンビニの機能は、コンビニという事業主体が担うものである以上、本部にとっても、加盟店にとっても、ビジネスとして成り立つことが大前提であり、オーナーの負担感にも配慮しつつ、適正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ことについては改めて付言しておきたい。

<検討会における関連する意見>

- ・地域のコンビニでは、「顔の見える関係」があり、コンビニの店員と顧客が、コーヒ一杯の注文を通じて、あたかも親戚・家族のようなコミュニケーションを取っていることもあり、町村においてはとても貴重な場所であると言える。
- ・地方の課題解決を図ろうとする際、コンビニに集まる様々なデータが有用となりうるのではないか。
- ・発災時の対応や安全確保に関して、本部はマニュアルを作成しているが、オーナーには十分にその存在が伝わっておらず、読んだことがないと言うオーナーもいる。作るだけでなく、それをチェーン内で徹底していくことも含め改善が必要。
- ・コンビニが普段、地域の買い物拠点・防災・防犯拠点としての役割や、公共料金の付加等の役割を果たしていることについて、目に見える形で伝えていくべき。そのために、自治体や地域住民、本部・オーナー等様々なステークホルダーが集まって議論するような場があれば、役割の「見える化」につながるのではないか。
- ・インフラとしての機能について、コンビニのみに過度な負担をかけるのではなく、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べきではないか。

③国際展開

コンビニに代表されるフランチャイズのビジネスモデルは、海外で誕生し、日本に持ち込まれたものであるが、とりわけコンビニのビジネスモデルは、日本国内において大きく進化・成長した。フランチャイズによって日本国内の多くの中小小売店が近代化され、雇用が創出されるとともに、多くの消費者に対し、生活ニーズに沿った商品・サービスや、社会課題解決に資するサービスが提供され、日本の経済成長にも大きく貢献してきた。

少子高齢化に伴い、従来のような国内市場の伸びが見込まれない中、大手コンビニチェーンは、このように進化したビジネスモデルを携えて、アジアをはじめとする海外にも展開し、既に多くの店舗を構えている。日本型コンビニが受け入れられ成長している国もある一方で、必ずしも現地事情とマッチせず苦戦を強いられている国もある。海外大手小売企業の海外展開事例を見ても、その展開手法・成功要因は様々である。日本のコンビニ各社の海外展開においても、日本型の強みや日本で培ってきた店舗運営のノウハウをいかしつつも、展開先に応じ、「統一」でなく「多様性」を意識した取組、よりきめ細かな分析と現地事情に応じた柔軟な事業展開が求められる。

その際、国によっては、現地ブランドとの提携など、日本とは異なる形態での展開が必要となることも想定される。また、展開先独自の商慣習への適応といった課題もある。このため、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・現地人材の育成を通じ、どのように確保していくかについての検討も重要となる。

また、海外での事業展開に際しては、現地における様々な規制や慣習が障害になることも想定される。これまで、経済産業省では、ベトナム、インドネシア、中国といったコンビニを含む流通業の国際展開が見込まれている各国と二国間対話の場を設けて、定期的な意見交換を実施し、具体的な規制緩和などを働きかけてきたところである。今後とも、必要に応じてこれらの政府間対話の場も活用するなどし、所要の事業環境の整備を働きかけていくことが重要である。

さらに、海外では、ECとリアルを融合した店舗づくりや、レジレス・無人店舗など、テクノロジーを活用した店舗も事業展開されている。こうした状況を踏まえると、IoT等を活用した店舗について、日本に先んじて海外で実証的に実施し、将来的な日本国内店舗での展開につなげていくといったことも十分検討しうるのではないかと考えられる。

<検討会における関連する意見>

- ・日本で働いて店長としての能力を磨いた人材が海外に飛び出していくといったことも含めて海外戦略の一環として検討すべき。
- ・海外に展開していく上では、都市と地方のギャップの解消を担えるモデル、災害にも対応できるモデルなどソリューション化することも考えられる。
- ・日本は災害が多いという特徴があるため、災害時の対応や社会貢献についてはノウハウがある。東南アジアや中南米に展開する際には強みとなると考えられる。
- ・海外は外資規制などもあり、フランチャイズで展開せざるを得ない場合があることに留意が必要。

4. 施策の実行・フォローアップ

売上の伸び悩みや人手不足、人件費の高騰等の運営コストの上昇といった従前の成長基盤の変動が生じている中で、引き続きコンビニが持続的に発展しつつ、社会の中で求められる役割を果たしていくためには、これまでに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み、それらのアクションを不断に見直していくことが必要である。

コンビニ各社は、昨年、経済産業省からの要請を踏まえ、人手不足の深刻化、オーナーの満足度の低下といった環境変化への対応について行動計画を策定し、公表するとともに、行動計画に基づいた取組を行っている。また、当初行動計画に盛り込まれた施策にとどまらず、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いる。行動計画への取組状況については、検討会と並行して各コンビニ本部へのヒアリングを実施し、報告を受けているところだが、引き続き、今回の検討会・オーナーヒアリング等で寄せられた委員・各オーナーからの意見や、本報告書で示した方向性も踏まえ、各社において、行動計画を見直すとともに、その実施に着実に取り組み、PDCAサイクルを回し、必要に応じてさらに行動計画を見直すなど、環境変化に不断に対応していくことが期待される。また、その取組と成果をオープンにしていくことが重要である。

政府においては、各社の取組の進捗についてフォローアップを行い、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とが必要である。その際、中小小売商業振興法や独占禁止法といったフランチャイズビジネスを律する関係法令が適切に運用されることが重要であり、現在、公正取引委員会が、独占禁止法の観点から、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ころである。政府としては、引き続き本部とオーナーの関係が適正なものとなるよう対応していくことが求められる。

また、コンビニ各社が諸課題に取り組むに当たって必要な技術的支援、制度の整備などに取り組むことも政府の重要な役割である。例えば、RFIDの普及も含めたテクノロジーを活用した業務の効率化について、個社ではなかなか取組が進みにくい分野において、実証実験等を通じて関係者の協力体制を構築し、新技術導入を促進していくことが考えられる。また、店舗の無人化・自動化、環境対応や社会的課題への取組を促すための環境整備を進めていくことも重要である。

本検討会としては、コンビニ各社、政府など関係者がそれぞれの立場で本報告書に示した提言を実現し、我が国で独特の発展を遂げたコンビニという流通業態が当面の課題を克服し、時代の変化に合わせて更なる飛躍を遂げていくことを強く期待する。

<検討会における関連する意見>

- ・アンケートやヒアリングで多くあった声を踏まえると、法的枠組みも考えられる。現在、本部の自主的取組が進んでいるが、こうした取組を促進するというのが2つ目の方法。3つ目の方法として、オーナーの意見も聴きつつ、業界団体がガイドラインを作って、業界全体で健全に進めていくという方向性もあるのではないか。
- ・半年後、1年後といった期間を区切って努力目標が遂行されたかどうか、点検される機会が設けられるべき。

- ・ 2025年に大阪・関西万博が開催される。これまでにコンビニの新たなシステムを作り、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してほしい。
- ・ 「持続可能な生産消費形態を確保する」という目標がSDGsには含まれている。消費者もともに問題解決に取り組むという視点が重要ではないか。

新たなコンビニのあり方検討会 委員・オブザーバー名簿

●検討会委員 (50音順、敬称略)

伊藤 元重 (学習院大学 国際社会科学部 教授) 【座長】

宇田川 真之 (東京大学 大学院情報学環 総合防災情報研究センター
特任助教)

小塚 荘一郎 (学習院大学 法学部 教授) 【座長代理】

白河 桃子 (相模女子大学 客員教授)

関灘 茂 (A. T. カーニー(株) 代表取締役
マネージングディレクタージャパン (日本代表))

田中 圭介 (日本マイクロソフト(株) 流通サービス営業統括本部
シニアテクノロジーストラテジスト)

土屋 直樹 (武蔵大学 経済学部 教授)

永井 知美 ((株)東レ経営研究所 チーフアナリスト)

夏野 剛 (慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特別招聘教授)

根本 重之 ((公財)流通経済研究所 理事)

藤井 保文 ((株)ビービット 東アジア営業責任者)

古谷 由紀子 (サステナビリティ消費者会議 代表)

本田 勝之助 (本田屋本店(有) 4代目代表取締役)

水町 勇一郎 (東京大学 社会科学研究所 教授)

宮島 香澄 (日本テレビ放送網(株) 解説委員)

若林 亜理砂 (駒澤大学大学院 法曹養成研究科 教授)

●オブザーバー (関係省庁)

内閣府 (防災)

公正取引委員会

警察庁

厚生労働省

農林水産省

中小企業庁

新たなコンビニのあり方検討会 開催経過

第1回

日時：令和元年6月28日（金） 9：45～11：45

場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

議事

1. 事務局説明（コンビニの現状と課題について）
2. 有識者説明（根本委員）
3. 事務局説明（ヒアリング・アンケートの進め方について）

第2回

日時：令和元年8月30日（金） 13：00～15：00

場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

議事

1. 事務局説明（第1回検討会の主要なご意見について）
2. 有識者説明（宇田川委員、本田委員、藤井委員）

第3回

日時：令和元年11月5日（火） 15：00～17：00

場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

議事

1. 各種調査報告（第1回検討会の主要なご意見について）
2. 有識者説明（土屋委員）
3. 事務局説明（本部ヒアリングについて）

第4回

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）

第5回

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

議事

- 事務局説明（報告書案について）