

# コンビニ研究



## コンビニエンスストアの現状

商97-218 北嶋純也

はじめに

近年、順調な成長を続けてきたコンビニエンスストア、しかし、遂にその成長神話にも終わりが来たのであろうか。「セブン・イレブン、ファミリー・マートといった大手コンビニ・チェーンの既存店売上高は95年度、史上初の前年割れを記録した。幸い96年度には各チェーンの既存店売上高プラスされているものの、それはコンビニ業界が一つの曲がり角に来たことを指し示すものである。」後に説明するがコンビニの経営はチェーン本部とオナが対一で契約するフランチャイズビジネスがほとんどである。これまでコンビニ業界の各社はともに出店を順調に拡大、最高利益を更新し続けてきた。こうした出店戦略は、その成長神話と加盟店の利益に支えられているのである。売り上げが伸びない、その状況下で加盟店の利益をいかに確保するかが問われている。この曲がり角に立ち、コンビニ危機説がささやかれる中で大手コンビニ・チェーンはどのような生き残り戦略を打ち立てていくのだろうか

「急成長を遂げるコンビニエンスストア業界」  
<http://www.sphere.ad.jp/nation/9706/toki1.htm>

## 第一章 コンビニエンスストアとはなにか？

まず、コンビニエンスストア自体を説明するところから本論文は始めようと思う。コンビニエンスストア自体、どのような物であり、どのような運営形態であるか知ってもらう必要があるからだ。

### 第一節 コンビニエンスストアの定義。

定義とは書いたが実際のところ統一されたコンビニの定義は存在しない。いくつかの異なる定義付けがされているので、その主なものを紹介する。

「(1)「商業統計調査」(通産省)の定義

- 1、売り場面積が50平方メートル以上500㎡未満。
- 2、売り場面積の50%以上でセルフ方式を採用。
- 3、営業時間が12時間以上または閉店時刻が21時間以降。

(2)<sup>1</sup>MCR(マニファクチャラ・・コンビニエンス・リサ・チャ・)の定義。

- 1、売り場面積が60平方メートル以上230㎡未満の小売店である事。
- 2、酒類・菓子類を含む広義食品の店頭売りシェアが総体の50%以上である事。
- 3、酒類、生鮮食品、菓子、ファーストフード、弁当類および非食品のうち、どの部門の店頭売りシェアも総体の60%以下であること。
- 4、一日14時間以上、年間340日以上営業であること。
- 5、1500品目以上の商品およびサービスを扱う事
- 6、独特の省力型、機能型、モード型、防犯型のコンビニ店舗形態をとること。
- 7、チェーン加盟の有無、他業態との結合の有無は問わない。

(3)<sup>2</sup>日経流通新聞の定義。

- 1、売り上げ構成比のうち、生鮮食品が30%未満。
- 2、営業時間が一日16時間以上。
- 3、売場面積が200㎡未満を中心とする。

このようにコンビニの定義には、かなりの違いがある。(1)では文房具店やディスカウントストア等もふくまれるし、(3)の調査はチェーン店にしかおこなっていないようなので、その条件をみたしているのに、数えられていないものもあるようである。(2)が一番、我々が持っているコンビニ像に近いと思われる。これにより、販売金額や、店舗数を見る時には統計の種類によってかなり注意しなければならない。」

---

<sup>1</sup> 民間のコンビニ調査研究グループ

<sup>2</sup> 日経流通新聞が行う「コンビニエンスストア・ミニス・パ・調査」でどのように分類しているかの基準をもとにした。この条件をみたさないものはミニ・ス・パ・と分類されている。

## 第二節 コンビニの運営形態

「大まかにふたつに分けることができる。チェーンに加盟店と非加盟店がそれぞれである。さらにチェーン加盟店は<sup>3</sup>FC（フランチャイズチェーン）、<sup>4</sup>VC（ボランティアチェーン）、<sup>5</sup>RC（レギュラチェーン）の3つに分けられる。それぞれの割合は95年のMCR調査ではFCが65%、VCが15%、RCが20%とFCが大半である事がわかる。他の業態との競争が激化する中、大手のFCの傘下に入る事が勝ち残るための最適な手段であると考えられた結果であろう。以降、この加盟店等のコンビニの形態を理解されているとして論文を展開する。」

ここには二つほど表いれる。

---

<sup>3</sup> フランチャイズ本部と加盟店がそれぞれ独立した事業体として契約。本部が加盟店に称号使用権等を提供、加盟店は見返りにロイヤリティをはらう。

<sup>4</sup> 主に問屋や、小売店があつまって作る共同組合的組織。FCとくらべ加盟店の独自性が高い。

<sup>5</sup> 同一の資本経営による支店。

## 第二章 コンビニエンスストアの現状

### 第一節 コンビニの急成長

「さて実際、コンビニエンスストアはどのような成長をしてきたのだろうか。平成六年の商業統計調査（通産省）によると全国の小売業の商店数は149万9948店で前回（平成三年）のそれより、6.6%減となっている。しかし、これに対しコンビニエンスストアは、4万8405店と15.7%増という伸びを見せている。終日営業店にいたっては36.8%という驚異的な伸びを記録している。コンビニの店舗数は一貫して増加傾向にあり、他の業態より、群をぬいたものとなっている。一方、年間販売額において全国の小売店のそれは143兆3250億円と前回の0.7%増、コンビニのそれは8兆3350億円と19.3%増となっている。売り上げにおいて、百貨店の10兆6400億円、総合ス・パ・の9兆3350億に迫る勢いをみせており、追い越すのもそう遠くではないと思われる。また、終日営業店の年間販売額は46.5%増とまたも驚異的な伸びを見せている。」

### 第二節 コンビニ急成長の背景

しかし、なぜこのような急成長をとげることができたのだろうか？その急成長を支えたものはなんなのであろうか？

それには、消費者のニ・ズに適応できた事があげられる。「晩婚化傾向の増大や高齢化により、単身世帯が増加し、こうした消費者は夜間、早朝にも食料品や日用品を求める。また、女性の社会進出にともない共働きが増えたため、家庭の主婦が通常の営業時間帯では日用品の買い物をしにくくなった。」こうしたニ・ズに百貨店、ス・パ・は応えていなかった。コンビニはその一方で長時間の営業や、雑誌、日用品等を仕入れ、そうしたニ・ズを取り込んできたのである。ニ・ズに答えてきたものとそうでないもの、その差が出たのである。また、百貨店等と違い売れ筋の商品のみ扱う事も大きい。現在の消費者ニ・ズの変化はめまぐるしく変化する。そのニ・ズに即応できたのも、コンビニの強みであった。他の小売店と比べ飛躍的な成長をとげることができたのである。

しかし、その成長にも限界がみえつつある。コンビニチェーンは各加盟店の売り上げにささえられている。その加盟店の売り上げが伸びないという現状が生まれてきている。ではなぜその売り上げが伸びなくなってきたのであろうか。

競争激化するコンビニエンスストア

<http://www.infoweb.or.jp.dkb/infoecon/9704/9704-4.html>

### 第三節 コンビニの問題点

コンビニエンスストアの客層は20代10代を主力客層としている。セブンイレブンでは六割強がその年代で占められている。男性比：女性比は7：3となっている。この年代層が多い首都圏、関西圏等で、非常に高い購買力を持っているためコンビニの数は自然に多くなる。しかしその結果、競争が激化しコンビニ一店当たりの売り上げは狭小化してしまっている。わずかに数百メートルの間に何店もの店舗がひしめき合う状態では、いくら購買力の高い市場であっても、一店当たりの売り上げは、程度のしれたものになってしまうのも無理はない。主力客層の集中する地域から、そのそうでない地域へ出店エリアを拡大するしかない状況になってきているのである、今後も成長を続けようと思えば、購買力の低い地域への出店を考える以上、今までどうりのやり方では通用しない。

今までは客数に頼る事が可能であったため、客単価はそれほど重要ではなかった。しかし、購買力の低い地域では、そうはいかず、ある程度の客単価が必要となってくる。客単価のアップにより、客数のダウンをおぎなわなければならない。他に方法はないのである。客単価をアップさせるために免許商品であるタバコや、申請商品の酒類の品揃えの強化が考えられる。客数アップのためには24時間営業への切り替えが考えるが、今後、出店が多くなると見られる地域ではあまり期待はできない。

そのため同じコンビニエンスストアであっても、客数、客単価がまったく違う現状がうまれてくる。同じチェーン店でも内部に非常に大きな格差があるのである。ここに非常に大きな問題がうまれてくる。本部と加盟店のトラブルがそうである。確かにあるコンビニチェーンは高い売り上げを記録している。しかし、それはあくまで、そのコンビニチェーンの平均を見た時である。上から下まで一店一店をみればすべてがその平均を売り上げているわけではない。その事を考慮せずに加盟すればある一定の売り上げがあると考える加盟者が多い。

そのために売上不振が原因でトラブルを起こす事がおおいようである。本部側も店数規模の

拡大のため、悪い立地条件の土地に开店させる等、問題はある。

このようなさまざまな問題により、コンビニエンスストアは成長率をうしないつつある。この状況で、各チェーンは生き残りのためさまざまな戦略を打ち立ててきている。

ここにも表われる。

### 第三章 これからのコンビニ

では、各チェーンは実際にどのような他チェーンとの差別化をはかっているのだろうか。いや、実際に差別化ができているのであるだろうか？答えは否といわざるをえないのではないだろうか。さまざまな戦略がたてられるも、結局、コンビニエンスストアとは客のニーズにあわせて変化してきたものである。将来像を語っても仕方の無いところがある。しかし、差別化ができなくなってしまうと、ス・パ・等との競争に敗れる道しか残らないのもまた現実だろう。

#### 第一節 新たな経営戦略

新たな経営戦略の中でも最近よくみられるのが、ゲ・ムソフトの販売である。客のニーズに応えた結果だが、コンビニでの販売に適しているのだろうか。「既存の流通では問屋が複数介在するために在庫が多くうまれてしまう。しかし、コンビニでの販売になれば、在庫数を把握しやすい。ゲ・ム会社はこれを期待しているのである。しかし、ゲ・ムソフトというものは、売り上げのピ・クが極めて短いものの一つである。毎週ヒットタイトルを確保する必要がでてくる。」また、通常の小売店と比べ、値段が割高になってしまう。予約により確実な入手は保証されるが、ゲ・ムソフトはロムからCDにメディアを変化しつつある。かつては割高であったロムが主流であったため中古販売が発達した。しかし、CDという安いメディアに移りつつある今、ソフトの単価が低くなってきており、中古販売自体が振るわなくなってきた。あまり価格による差は以前程うまれてはこないかもしれない。また、ロ・ソンでは販売だけではなくソフトの書き換えを始める。これにより価格という点においてはパスできるかもしれない。しかし、書き換えのできるソフトは以前のス・パ・ファミコンのソフトのみであり、国民機となりつつあるプレイステーションや、サタ・ンのそれではない。小売店でもス・パ・ファミコンのソフトを扱う店は減少しており、いまさらという感はいなめない。勿論、個人的な意見であり、この先どう変化するかは不明である。また、現在、任天堂で主流となっている任天堂64のソフトの書き換えも検討されているが、まだまだ、時間がかかると思われる。以降の点からコンビニのあらたな活路となるには難しいとおもわれる。

他にもサンクス等のPHSやパソコンの通信販売等、他のチェーンと違った戦略がたてられてはいるが、どうも似通ったものしか無いように思われる。もしくはその活路となりうるとは言い難いものしか無いようである。チェーン全体の戦略としては差別化をするのはむずかしいのではないか。では、他のチェーンに先行する事は不可能なのだろうか。

流通とシステム、1987、12 P37

#### 第二節 加盟店



以前にも述べたがコンビニエンスストアの売り上げは加盟店の売り上げでささえられる。勿論その売り上げを伸ばすための戦略をチェーン本部は立てているのだが、各加盟店自体に改善の余地はあるのでないか。平均像でコンビニチェーンを捕らえる事の無知さを以前指摘した。上から下までであるという事である。ならば、その下を引き上げる努力をするべきなのである。加盟店の中には独自の方法をもって高い売り上げをしめしているものもある。

「ここではセブン・イレブン加盟店のひとつの戦略を例にしよう。現在、消費者のニーズはめまぐるしく変化し、商品のライフサイクルは短くなってきている。テレビCMが大量投下される発売直後にそのピークを迎え、即座に売れ行きが止まる、というのが大半の商品のパターンである。つまり、商品の立ち上がりを見て徐々に発注量を増やしていく従来のやり方では、一番おいしい時期を逃してしまう。あらかじめ売れる、売れないの「仮説」を立てることが必要となってくるのである。東京・江東区のセブン・イレブン牡丹店では前年から毎週水曜日にオナを中心として、発注の担当者とミティングを行っている。その週の新商品の情報を共有、発注方針を決定するのである。弁当、おにぎり等も、その日の天候、地域の催事情報から、思い切った発注をする。売れ残りが出ると、もったいないな、と思う。だけど、品切れによる機会ロスこそ恐い。と牡丹店のオナは語る。発注担当者の腰がひけ、縮小均衡してしまうことのリスクのほうが大きいのだ。結果、牡丹店の売り上げは前年の三割近い伸びを見せた。」しかし、機会ロスを減らすために加盟店の努力だけで十分であろうか？答えは否であろう、限界はあるのだ。本部から送られてくる商品への信頼がなければ、思い切った発注などできるはずもないだろう。「セブン・イレブンでないと買えないという商品を確保していかないと生き残れない。」(工藤健、セブン・イレブン専務)しつこいようだが、差別化ができないコンビニはス・パ・との価格競争に敗れる道しか残らない。客のニーズに即応できなければならないのだ。

さて、忘れてはならないのが、人材であろう。コンビニ・チェーンの実力は、この店舗が一日にどれだけいくら売り上げるか、を示す平均日販に現れる。それを根本でささえるものであるからだ。パート・アルバイトは単純労働に従事しているのが大半である。しかし、店長の代行のような仕事を任せる場合、当然、教育を充実させ、能力開発を行い、戦力化をはからなければならない。「しかし、パート・アルバイトの教育は不足している。とこたえる店長が6割を超えている。早急な対策が必要なのではないか。比較的、短期的なアルバイトはともかくパートタイムの能力開発にもっと力を注ぐ必要があるだろう。コンビニでの労働はマニュアルによって規定され、店長の口の挟む余地はない。といわれる。しかし、マニュアルに従っていない点が多く、存在するのではないか。コンビニの利用者の年齢層は広い。つまり、一律のサービスではつとまらない。臨機応変な対応が必要なのだ。これらを踏まえた上で、マニュアルの見直しが必要である、と言えるだろう。」

おわりに

コンビニチェーンはたしかにその成長に影をみせはじめた。しかし、あくまで成長はまだ続いている。情報システムに力をいれてきており、売れ筋の商品であるか、否かを見極める力も増してきている。ただ、本論文中でも述べているように他のチェーンとの競争激化も事実であり、中小チェーンや単独店は厳しい状況におかれるだろう。大手チェーンでも店舗を閉鎖せざるをえない所もでてきている。内部格差がさらに大きくなる事が予想される。チェーン全体は成長しようとも、各加盟店には厳しい状況も続くだろう。平均でコンビニチェーンをとらえてはいけない事を忘れてはならない。

エコノミスト、毎日新聞社、1996、9、17 P67  
日本労働研究雑誌 1995、8 P32