

コンビニ業界の現状と課題

—巣ごもり消費もプラスの影響、過当競争・少子高齢化への対応がカギ—

永井 知美
東レ経営研究所 産業経済調査部
産業アナリスト
TEL : 047-350-6192
E-mail : Tomomi_Nagai@tbr.toray.co.jp

<ポイント>

- 1 景気悪化を背景に百貨店、スーパーの売上不振が続く一方、コンビニが販売額を伸ばしている。
- 2 コンビニの好調は、タスポ効果によるものと考えられがちだが、要因はそれだけではない。単品管理により絶えず「売れ筋」と「死に筋」を選別、顧客のニーズに応じた商品を開発していること、世帯人数の減少により、小分け・適量販売のコンビニ商品への需要が増加していることも背景にある。
- 3 ただ、足元好調のコンビニも国内過当競争、少子高齢化への対応といった課題を抱えている。大手各社はオリジナル商品・PB商品の強化、店舗フォーマットの多角化、中高年層の取り込み、海外進出、低価格商品の導入等で変化に対応しようとしている。

はじめに

景気低迷にもかかわらず、コンビニが健闘している。

コンビニエンスストア販売額¹（既存店ベース）は、2008年5月以降、プラスで推移している（2009年5月現在）。同じ小売業界でも、落ち込みに歯止めがかからない百貨店、衣料品を中心に苦戦するスーパーとは対照的である。

コンビニ好調の背景には、たばこ自動販売機用成人識別ICカード「taspo（以下タスポ）」²効果がある。タスポ導入により、コンビニでたばこを買う人が増えたためだが（詳細は 2. (1) で後述）、好調の要因はそれだけだろうか。タスポ効果が一巡したら、コンビニ業界は「過当競争で伸び悩む業界」に戻るのだろうか。

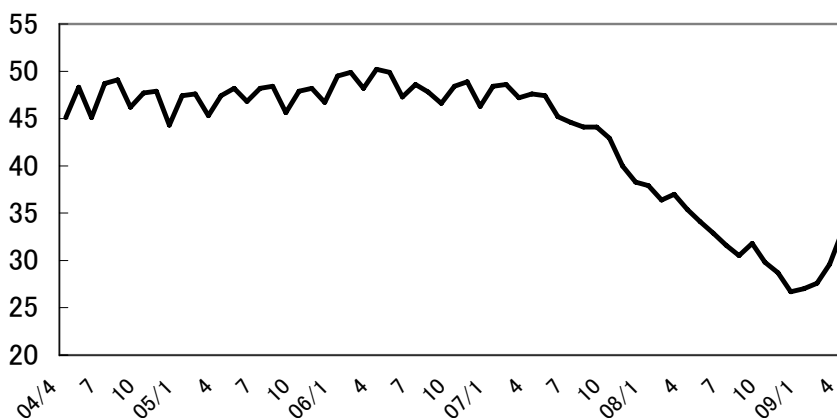
コンビニ業界は、国内店舗が4万店を超え、市場飽和が近い。ここでは、タスポ効果一巡後のコンビニ業界の見通しとともに、厳しい競争下でのコンビニの新たな成長戦略についても考えていきたい。

1. コンビニ業界の現状

(1) 主要業態の中で唯一好調

景気の悪化を背景に、消費マインドが冷え込んでいる（図表1）。足元やや好転しているが、雇用・所得環境の悪化、新型インフルエンザの感染拡大等で、今後マインド悪化も予想される。高額品や不要不急の商品が中心の百貨店は売上減少に歯止めがかからず、スーパーの売上も衣料品を中心に落ち込んでいる。その一方で販売額を伸ばしているのがコンビニである。

図表1 消費者態度指数の推移



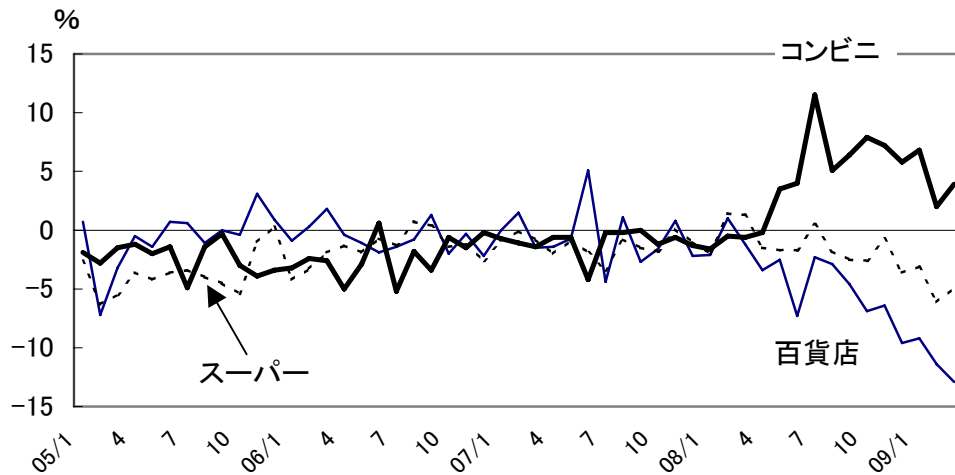
注：総世帯、原数値
出所：内閣府「消費動向調査」

¹ 経済産業省「商業動態統計調査」による。

² 2008年3月に鹿児島・宮崎で導入が始まったタスポは、同年7月には全国で稼働した。

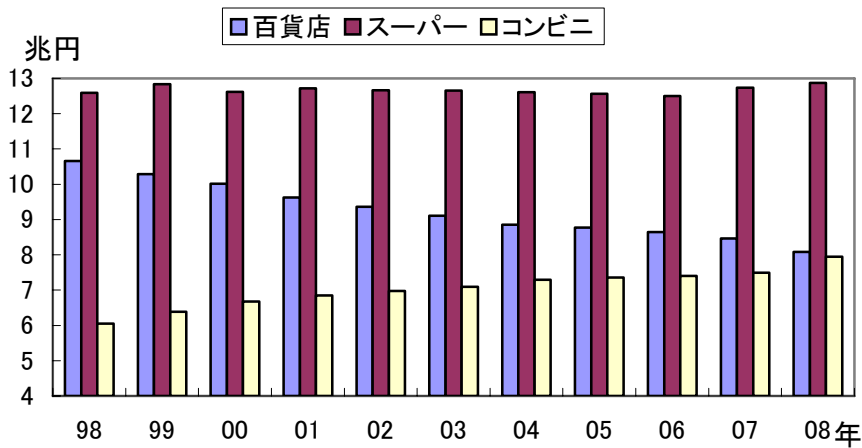
コンビニエンスストア販売額は、既存店の前年比伸び率が2008年5月以降、プラスで推移している（図表2）。2008年の年間販売額では、長期低落傾向にある百貨店販売額とほぼ肩を並べた（図表3）。

図表2 百貨店・スーパー・コンビニ販売額推移(前年比伸び率)



注: 店舗調整済みの数値
出所: 経済産業省「商業動態統計調査」

図表3 百貨店・スーパー・コンビニの年間販売額推移

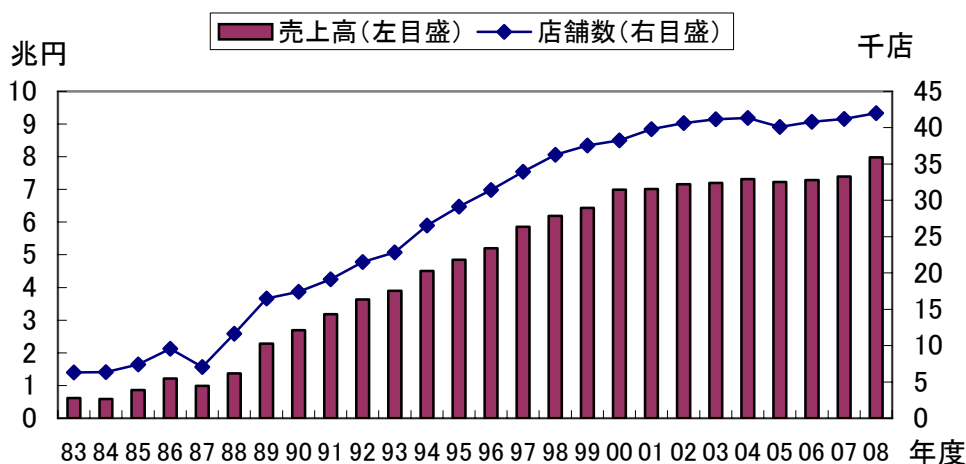


出所: 経済産業省「商業動態統計調査」

(2) 再びプラス基調となったコンビニ

1974年、セブン-イレブンの第1号店開業から本格展開が始まったコンビニ業界は、長時間営業、ワンストップ・ショッピングという高い利便性、消費者のニーズに合わせた商品開発、品揃えのよさ³、フランチャイズ・システム⁴による大量出店で成長を遂げてきた(図表4)。1990年代半ば以降、景気低迷で小売業全体の年間販売額が減少したときも売上を伸ばし、スーパー、百貨店と並ぶ小売の主要業態となった。

図表4 コンビニ売上高・店舗数推移



注1: 売上高は全店ベース

注2: 店舗数は3月31日時点の数値

出所: 日本フランチャイズチェーン協会

だが、国内店舗数が4万店に近づくとつれ、高成長を遂げてきたコンビニ業界にも成長鈍化の兆しが出てきた。まず変調をきたしたのが既存店ベース売上高である。2000年前後になると前年比マイナスとなる時期が多くなり、それまで順調に拡大していた全店ベースの売上高も頭打ちとなった。大量出店によりコンビニ同士の競争が激化したことが大きい。24時間営業スーパー、ディスカウントストア等新たな競争相手の出現も売上減少の要因となった。コンビニエンスストア年間販売額(既存店ベース)は、2000年から2007年まで8年連続前年比マイナスとなり、「コンビニ低成長時代」への移行を印象付けた。

³ コンビニは他の業態に比べIT (POSデータ等) 活用度が高く、立地・季節・時間に応じて商品構成を変えている。

⁴ フランチャイズ・システムは、本部(セブン-イレブン等)と加盟店が契約を結び店舗運営を行う形態である。本部は物流・商品開発・広告・経営指導等に責任を負う代わりに、加盟店は商品発注・接客・従業員採用等を行い、契約に従って本部にロイヤリティを支払う。本部からみれば、直営店より少ない負担で出店できる。

2. コンビニ好調の背景

(1) タスポ効果という追い風

百貨店、スーパーと同じく不振の道を歩むかに思われたコンビニ業界だが、再び成長軌道に乗ったのが2008年5月である。第1の要因に挙げられるのが、タスポ効果である。

2008年3月、タスポが導入された。未成年者の喫煙防止が目的のタスポだが、カード作成は面倒だと考える人、使うと監視されているようで嫌だと考える人がコンビニでたばこを購入するようになり、コンビニ販売額を押し上げた⁵。

だが、売れたのはたばこだけではない。タスポ導入を機にコンビニに来店するようになったのは主に40—50歳代男性だが、この層はこれまであまりコンビニに来店しなかった人たちである。コンビニ側が「缶コーヒーいかがですか、フライドチキンいかがですか」などの声がけを奨励したこともあり、ついで買いをする人が多く、たばこ以外の商品も売れている⁶。タスポ導入までは「コンビニは若い人が行くところ」と考えていた人たちも、コンビニを実際に利用して便利であること、商品レベルが想像以上に高いことを認識し、リピーター化しているとのことである。

タスポ効果が実際にどの程度寄与しているかは算定が難しいが、およそ4—6ポイント売上を押し上げているようである。

(2) 進化するコンビニ、「家族の変容」もプラスに

コンビニの商品力向上も、売上増に寄与している。

ここ数年、コンビニ大手各社はオリジナル商品を強化してきた。同質的競争に陥りがちなコンビニ業界で差別化を図り集客につなげるためだが、ヒット商品が生まれているのが店内調理品である。ローソンの「からあげクン」、ファミリーマートの「フライドチキン」等が人気を博しており⁷、様子を見ていた業界最大手のセブン—イレブンも2007年秋からコロッケや鶏唐揚げの店内調理を始めた。

コンビニの商品は1年に7割が入れ替わる。コンビニ各社は先進的な情報システムを構築し、商品を単品管理することによって絶えず「売れ筋」と「死に筋」を選別、商品開発につなげている⁸。コンビニ各社が、特に開発に注力しているのが、売上に占める比率が高く利幅も厚い弁当、おにぎり、パスタ、デザート、おでん等の食品分野である（図表5）。おでんのつゆが地域によって異なることはよく知られているが、弁当も地域によって食材や味付け、盛り付けを変えている（図表6）。

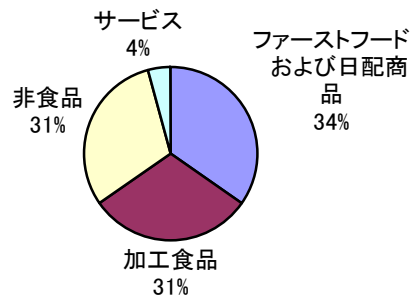
⁵ タスポの喫煙者に対する普及率は、2008年11月1日時点で32%。

⁶ この層は、「たばこだけ買うとお店の人に悪い」と考える人が少なくないようである。

⁷ ファミリーマートのフライドチキンは、2008年度に1億3000万本以上売れた。調理法刷新により食味が向上し、1本140円（2009年3月時点）とお手ごろなことによる。

⁸ コンビニでは、ベンダーやメーカーが参加する協同組合と協力する形で商品開発を行うケースが多い。「売る」立場であること、膨大な販売データを持っていることから、コンビニ側の立場は強い。

図表5 コンビニの売上構成比(2008年)



注1: 2008年の販売額合計は7兆9427億円

注2: ファーストフードおよび日配食品: 弁当、おにぎり、パン、惣菜、パスタ、牛乳、卵、パスタ、デザート等

注3: 加工食品: 菓子、ソフトドリンク、酒類、冷凍食品等

出所: 経済産業省「商業動態統計調査」

図表6 地域で異なるおでんのつゆ(ローソンの例)

北海道	日高産根昆布&かつおぶし
東北	いわしの焼き干し&秋刀魚節
関東	炙りかつおだし&一番だし
中部	むろ節、手羽だし&三河本みりん
近畿	日高産根昆布&牛すじだし+淡路島産藻塩
中四国	瀬戸内伊吹島産いりこ「銀つき」&阿波尾鶏だし
九州	長崎産いりこ&九州産鶏がらだし+三温糖
沖縄	沖縄海水塩&テレビチ、鰹節だし

出所: ローソン「VALUE BOOK 第34期中間報告書」

日本における家族の変容も、コンビニ業界にプラスに働いている。

日本では、単身世帯、夫婦のみの世帯が増加し、1世帯あたり人員が減少している。家族が多ければ、週末に大量に買い物して冷蔵庫に買い置きということもあるだろうが、少人数世帯や家族ばらばらに食事を取る世帯では、コンビニなどで欲しい時に欲しい分だけ小分けして買ったほうが得な場合も多い。働く女性の増加も、調理済み食品への需要増加という点で、コンビニ業界にとっては追い風である。

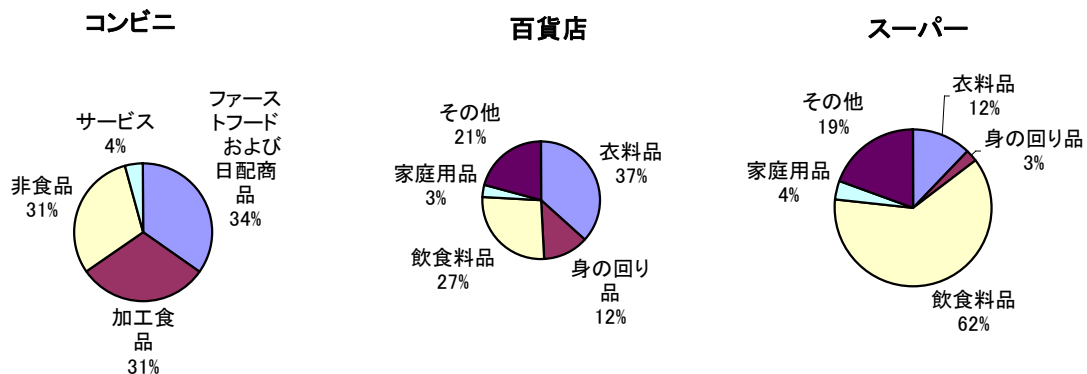
(3) 他の業態に比べて不況に強いコンビニ

ところで、戦後最悪ともされる今回の不況は、コンビニにどのような影響を及ぼしているのだろうか。

コンビニは他の小売業態に比べて不況に強い。百貨店・スーパー・コンビニの売上構成比は図表7の通りだが、コンビニは売上の6割強が食品であり単価も安い。食品といっても値の張る高級品ではなく、日常食べるものが中心である。コンビニは基本的に定価販売なので、景気

が悪化すると客足が遠のくのではないかと心配したが、節約するにしても、これまで500円の弁当を買っていたのをおにぎり2個とおかずにするというレベルで、衣料品や宝飾品のように、購入そのものを断念するということは少ない⁹。外食するよりは安上がりなため、コンビニで購入した商品を家で食べる人も増えていること、小分けで販売されているので、無駄が少ないということも受けている。

図表7 主な小売業態の売上構成比(2008年)



注: 2008年販売額はコンビニ: 7兆9427億円、百貨店: 8兆787億円、スーパー: 12兆8724億円
出所: 経済産業省「商業動態統計調査」

近年、コンビニが値ごろ感のあるPB商品を充実させてきたことも、売上を下支えしている。例えば、セブン-イレブンは、「ナショナル・ブランドの品質と同等かそれ以上、2-3割安、安心・安全」を目指したPB「セブンプレミアム」の取り扱いを始めたが、売上は非常に好調で、これまで来店頻度の少なかった主婦や中高年層などの取り込みにも成功している¹⁰。

3. コンビニ業界の課題

(1) 国内市場は飽和に近づく

だが、コンビニ業界にも課題はある。まず1点目は、大量出店により国内市場が飽和に近づいていることである。

図表4からもわかるように、コンビニ店舗数は伸びが鈍化しているとはいえ、飽和点とされている5万店に近づきつつある。道路を挟んで複数のコンビニがある光景も珍しくない。24時間営業スーパー、長時間営業のディスカウントストア等、新たな競争相手も出現している。

⁹ ただ、他の小売業態ほどではないにせよ、リーマンショック以降、売れ筋弁当の単価が下がるなど、不況の影響は徐々に及んできている模様である。

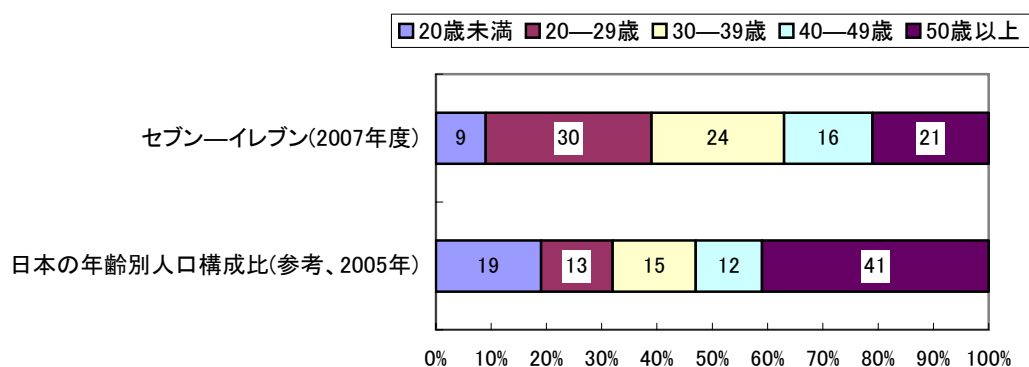
¹⁰ セブンプレミアムは調味料から導入を始め、カテゴリーを広げている。部屋干しOKの洗剤(198円)、1個100円の冷凍食品等のヒット商品がある。

(2) 少子高齢化という逆風

少子高齢化への対応も課題である。

日本の人口の41%は50歳以上だが、セブン—イレブンの資料によれば、同社の顧客で50歳以上は全体の21%に過ぎない(図表8)。性別では男性が顧客の過半を占めると見られ、中高年層と女性を今以上に取り込む必要がある。

図表8 年齢別1日平均客数(1店舗あたり)



出所: セブン—イレブン来店客調査(2007年度)、総務省統計局

4. 新たな成長源を模索するコンビニ業界

国内市場は刻々と飽和点に近づいており、タスポ効果も2009年3月以降剥落していく。大手コンビニ各社は、店舗フォーマットの多角化、中高年層の取り込み、海外進出等の取り組みを進め、成長を維持しようとしている。

(1) 国内市場は飽和に近づく

コンビニは、「どの店も同じ」の同質競争に陥りがちである。厳しい競争を勝ち抜くためには差別化を図る必要があるが、大手3社の店舗の今後のあり方を見ると、既存店の強化を図る2社(セブン—イレブン、ファミリーマート)と生鮮コンビニ、健康志向型コンビニなど店舗フォーマットの多角化に積極的なローソンという違いが鮮明である。

① 店舗フォーマットの多角化に積極的なローソン

業界第2位のローソンは、これまでのコア層だった20—30代男性から客層を拡大するため、通常の「ローソン」以外にも、健康志向型コンビニ「ナチュラルローソン」、生鮮コンビニ「ローソンストア100」を展開している。ナチュラルローソンは、低カロリーの惣菜や弁当、安心・安全をうたった化粧品などを取り揃えて、20—30代の働く女性、健康志向の強い顧客の取り込みを図り、ローソンストア100は野菜・果物、豆腐、惣菜などの食品、加工食品から日用品まで扱うPB商品「バリューライン」を基本的に100円(税込み105円)で販売し、主婦、中高

年層の支持を得ている。

折からの不況と節約志向を背景に好調に推移しているのが、ローソンストア 100 である¹¹。

ローソンストア 100 はたばこを扱っている店舗が少ないので、タスポ効果の恩恵はあまり受けていないが、1店舗当たりの日販はかつての 40 万円台から 60 万円台に上昇している。生鮮コンビニとしてスタートを切った 2005 年時点には、100 円で売れるものを漫然と並べただけで、開店間もなく大きく売上を落とす店舗が多かったが、その後の生鮮食品の鮮度向上¹²、PB商品のでこ入れにより、売上を伸ばしている¹³。

② 既存店強化を図るセブン—イレブンとファミリーマート

新フォーマットではなく、既存店の強化で売上増を目指しているのがセブン—イレブンとファミリーマートである。

セブン—イレブンは、女性向け、中高年層向けといった店舗展開は考えず、地域のニーズに応じて品揃えする個店主義をとっている。食品は地域によって嗜好が違う。例えば、セブン—イレブンのある店舗は醤油を 5~6 種類そろえているが、これは、ナショナル・ブランドを好む人もいれば、地場の醤油でなければ満足しない顧客もいるためである。これに対して、低価格を打ち出すコンビニは基本的に 1 種類しか置いていない。同社は地域ニーズに応じた商品開発を強化しており、地域限定の弁当、数十店舗でしか販売しないシュークリームなども販売している¹⁴。

ファミリーマートも、既存店強化路線をとっている。現在、同社が拡充しているのが生鮮コーナーである¹⁵。コンビニの生鮮商品へのニーズは、地方で低く都市部で高い。地方は世帯人員が都市部より多く、生鮮食品も車でスーパーに出かけ購入することが多い。これに対して、都市部住宅街では世帯のスリム化が進んでいる上、徒歩や自転車での移動が多く、コンビニで生鮮食品も購入したい人が多いためである。ファミリーマートは、地域ニーズに応じて、都市部を中心に生鮮コーナーを拡充する方針である¹⁶。

(2) 中高年層の取り込み図る

ローソンの「ナチュラルローソン」、「ローソンストア 100」は、若い女性や中高年層、主婦といった従来のコア・ターゲットから外れた客層を狙った取り組みだが、他の有力コンビニも

¹¹ 2008 年 9 月、ローソンは「SHOP99」を展開していた九九プラスを連結子会社とした。2009 年 9 月までに、SHOP99 をローソンストア 100 へ転換する。ローソンストア 100 とSHOP99 の店舗数は、2009 年 3 月時点で合計約 900 店。

¹² かつては、前日仕入れた生鮮食品を翌日店頭で並べていたが、鮮度が悪いと不評だった。配送を改良してその日売りきりに改めたうえ、主婦店員に管理を任せ、鮮度の落ちたものを廃棄させた結果、評判が向上、廃棄率も低下した。

¹³ コンビニの生鮮食品に対するニーズがさほど高くない地方では、従来型ローソンの生鮮強化型改装フォーマットである「ローソンプラス」を展開している。店舗数は約 800 店舗。

¹⁴ 例えば、セブン—イレブンの北海道地域の弁当は、地域限定ものが 6 割を占めている。

¹⁵ ファミリーマートは、1200 店で生鮮コーナーを設けている（2009 年 3 月時点）。2012 年 2 月期末までに、生鮮コーナー導入店舗を 3500 店に増やす意向である。

¹⁶ ファミリーマートは、他社に先駆けて刺身専用什器を 300 店に導入した。将来は精肉の販売も視野に入れている。

客層拡大を図っている。

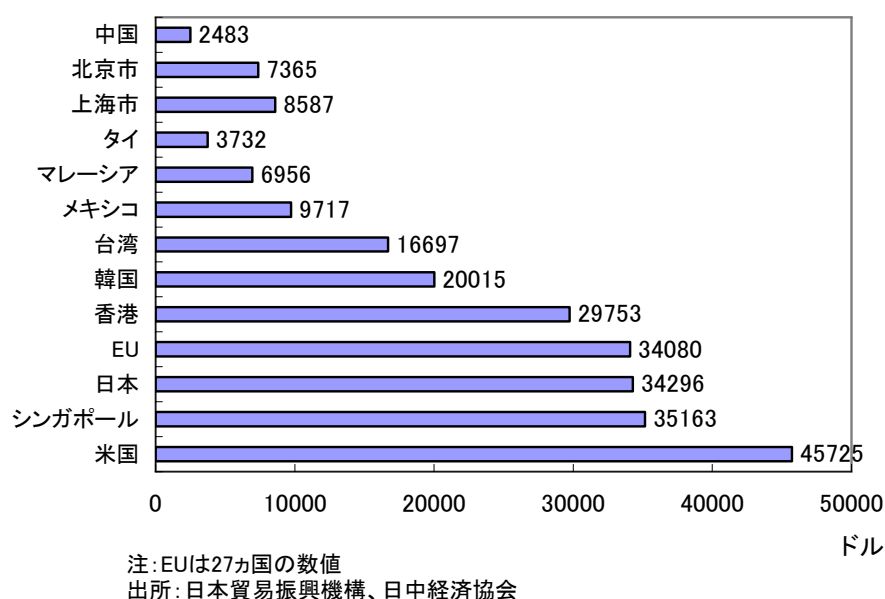
ファミリーマートは、中高年層向けに味付けやカロリーに配慮した惣菜や弁当を販売している。タスポ導入を契機に中高年男性顧客が増加しており、リピーター化を図る。

中高年層のニーズにあった商品開発に加え、インターネット販売も活用しているのがセブン-イレブンである。同社の「セブン-イレブンネット」では入手困難な焼酎など酒類からフィギュアなどホビー商品まで取り扱い、注文後4日後に店頭で受け取るシステムとしている（送料無料）。レアものの酒類は値段もリーズナブルということで根強い人気があり¹⁷、店舗では売れないフィギュアもネットでは注文が相次ぐ。来店の際のついで買いが見込める上、これまでコンビニを利用しなかった人が来店するきっかけにもなるため、商圏内の顧客掘り起しにも有効とみて、ネットと店舗販売の連携を進める意向である。

(3) 海外進出に前向きな姿勢

大手コンビニ各社は、国内市場飽和を見越して、海外進出にも前向きな姿勢を見せている。コンビニは、1人当たりGDPが3000ドルを超えると普及段階に入るとされる（図表9）。

図表9 一人あたりのGDP(名目、2007年)



海外進出では、もともと米国生まれのセブン-イレブンが、北米・欧州・アジアにいたる世界15カ国で店舗を展開、グローバル化で一步リードしているが、セブン-イレブン子会社が店舗を運営しているのは米国、カナダ、北京であり、他の国・地域は地元の有力企業がエリアライセンスとして店舗を運営している¹⁸（図表10）。

¹⁷ 2008年暮れにレアな芋焼酎「森伊蔵」を全国限定十数本で販売した際は、1万を超える注文があった（こうした場合は抽選販売となる）。

図表10 コンビニ大手3社の海外展開の状況

	日本	韓国	台湾	中国	タイ	米国	その他	合計
セブン—イレブン	12105	1995	4800	1512	4778	6320	4035	35545
ローソン	9527			294				9821
ファミリーマート	7463	4263	2348	205	534	14		14827

注1: セブン—イレブンの中国の店舗数のうち、北京は72

注2: セブン—イレブンは2008年12月末現在、ローソンは2009年2月末現在、ファミリーマートは2009年4月末現在
出所: 各社IR資料

ファミリーマートは、米国・中国・台湾・タイ・韓国に進出している。セブン—イレブン、ローソンと違って日本発祥のコンビニである同社は、しがらみもなかったことから早い時期から海外を目指し、主に現地有力企業と合弁会社を設立する形で海外店舗を展開している¹⁹。ファミリーマートの店舗数は国内7463店、海外7364店(2009年4月末時点)だが、2009年度も韓国・中国を中心に海外で積極出店するため、国内外の店舗数が逆転する見通しである。

ローソンは上海に進出している。同社は、中国に初めて進出した日系コンビニであり、現在、同地で約300店舗展開している。

アジアへの進出が相次いでいる背景としては、米飯文化など食の嗜好が近いこと、所得水準が向上し、「便利」を求める時期にさしかかっていることなどによる。

海外における有望市場としては、短期的には韓国、中長期的には中国、ベトナム、インド等があがっている。

韓国でコンビニ・ナンバー1の地位にあるファミリーマートは、韓国のコンビニ業界は、今後4—5年伸びが期待できるとみている。韓国の所得水準は既にかんがりの高水準だが、韓国内コンビニ店舗数は1万2000—3000店にとどまり、日本の15年前の水準に過ぎない。同社は韓国式海苔巻きなどご当地メニューを充実させ、今後も高水準の出店を続ける意向である²⁰。

中長期的に有望とみられているのが中国である。セブン—イレブンは北京²¹、ファミリーマートとローソンは上海を中心に展開している。

ファミリーマートは中国進出5年で約200店にとどまっているが、これは中国ではフランチャイズに対するなじみが薄く、加盟店募集に対して様子見気分が強いこと、賃料高騰により立地の良い場所は東京並みの家賃になっていることなどによる。ただ、上海に約4000店あるとされる地場のコンビニは、立地はいいものの、飲料・たばこ・ジャンクフードなどが中心で弁

¹⁸ セブン—イレブンでの海外店舗は、エリアライセンスが経営する形態が多いが、これは、もともと米国でセブン—イレブンを展開していた米サウスランド社(現7-Eleven, Inc.)が、各国有力企業とライセンス契約を結んでいたためである。エリアライセンスが統括する国・地域では、収益の一部をライセンス・フィーとして7-Eleven, Inc.に支払う。

¹⁹ ファミリーマートは1988年の台湾を皮切りに海外に進出している。小売はローカルな産業という考えから、合弁企業を設立する際の持分比率は、基本的に現地パートナー51:ファミリーマート49。

²⁰ 韓国のファミリーマートは毎年600—700の出店を行っているが、今年は700—800店の開店を目指している。

²¹ 中国のセブン—イレブンでエリアライセンスが運営する店舗は、広東省、香港、マカオにある。

当・惣菜類の品揃えが乏しく、接客レベルも低いことから、経営が悪化しているチェーンが多い。これを受けて、上海市は地場コンビニ再編に乗り出そうとしており、賃料下落が期待されている。日系コンビニは、地場コンビニに比べて商品・サービスともに質が高いことから支持を得ており、賃料が下がったところで、出店ペースを上げたいとのことである²²。

また、ファミリーマートは 2009 年 4 月、ベトナム進出の意向を明らかにした。年内にホーチミン市に 1 号店を開く予定で、今後 5 年で 300 店を目指す。

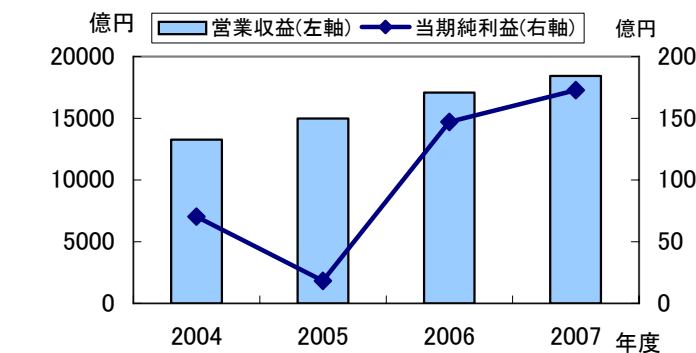
北京に進出しているセブン-イレブンは、おにぎりやおでん、店内調理による弁当等で人気を博している。2009 年 4 月には、台湾の食品・流通大手「統一企業グループ」²³と組んで上海 1 号店をオープンした。多数の地場コンビニがある上海でも、商品・サービスで優位性があり、商機は十分にあると考えている。2009 年秋をめどに、インドネシアにも 1 号店を出店する予定である。

上海に進出しているローソンは、進出が 1996 年と早かったこともあり、弁当などの中食専用工場を有し、おでんなどで人気を集めている。中国は法制度等で不透明な面があり²⁴、難しいところはあるが、人口の多さ・経済の成長性からみてまだ伸びる市場とみている。中国では広州等も有望と見ているが、ベトナム・インド等他の新興国にも魅力を感じるとのことである。

海外進出は、業績にどの程度寄与しているのだろうか。

まず、最大手のセブン-イレブンから見ると、北米の 7-Eleven, Inc. は、完全子会社化後、売り場改善や商品開発への注力などのでこ入れを行い、着実に利益をあげている。セブン-イレブン北京も売上を急速に伸ばしている (図表 11)。

図表 11 北米セブン-イレブンの業績推移



出所: セブン&アイホールディングス「CORPORATE OUTLINE 2008」

²² ファミリーマートは、中国市場にはファミリーマート、全家便利商店股份有限公司 (台湾)、伊藤忠商事の合弁で進出した。店舗経営・商品開発は台湾人が担当。中国に対する理解の深い台湾人に任せた方が、早期に成功するとの考えによる。日本人スタッフは総務・経理・システム等を担当した。

²³ 統一企業グループは、台湾でセブン-イレブンを運営している。

²⁴ 中国のコンビニでは、たばこ販売がかなりの比率を占めるが、たばこの販売権を得られるかどうかは当局次第である。販売権は地場コンビニに優先的に与えられている模様である。

ファミリーマートは、韓国と台湾で利益をあげており²⁵、タイも 2009 年度には黒字転換が期待されている。中国、米国はまだ先行投資の段階だが、中国は 2009 年度にも黒字転換の可能性があるとのことである。

ローソンの上海事業は、2006 年度に黒字に転換した。

足元の不況の海外事業への影響だが、国内市場同様、意外に軽微とのことである。韓国、中国、台湾等のコンビニ業界は、食品中心で単価が低いため、総じて堅調に推移している²⁶。ただ、例外はファミリーマートの米国事業である。これは、同事業がアップパー・ミドルクラスをターゲットにする「高級コンビニ」を目指しており単価が比較的高いこと、顧客のアップパー・ミドルが経済危機で打撃を受けていることによる。

このように、大手各社の海外進出は、比較的早期に進出した地域では収穫期を迎えており、有望と見られる中国でも存在感を増している。ただ、中国は都市部の家賃の高さ、弁当工場や物流などインフラ整備の難しさ²⁷、地場コンビニとの競合など課題も多い。海外展開は資金負担や店舗経営の面でハードルが高く、大手と中堅以下の差が広がる要因ともなりそうである。

(4) 低価格を打ち出すコンビニも

新たな顧客の取り込みを狙って、低価格を打ち出すコンビニも現れている。代表格の「ローソンストア 100」では、生鮮食品や PB 商品「バリューライン」を基本的に 100 円(税込み 105 円)で販売している。

ローソンの PB 商品開発に当たっては、SHOP99 を展開する九九プラスとの提携（その後連結子会社化）が大きく寄与している。九九プラスは、PB 商品開発ではノウハウを蓄積していたものの、国内大手メーカーから PB 商品共同開発を断られていた²⁸。これが、ローソンとの提携により、国内大手メーカーとの取引が可能となり、ローソンは九九プラスのノウハウを PB 商品に盛り込むことができたのである²⁹。ローソンは、ローソンストア 100 だけでなく、従来型ローソンにも PB 商品を導入していきたい考えである。

一方、セブン-イレブンとファミリーマートは、これまで低価格路線と一線を画していた。セブン-イレブンは、2005 年に一部飲料等で値下げを行ったものの、顧客のニーズに応じたオリジナル商品開発、PB 商品の活用等で、価格競争に巻き込まれることは避けたいとしていた。

ファミリーマートも、コンビニは価格で勝負する業態ではないと見ている。米国では、コンビニがウォルマート等ディスカウントストアとの価格競争に巻き込まれ、一時不振を極めていた³⁰。同社は、このような事態を避けるためにも、価格と品質のバランスを重視したいとして

²⁵ 2007 年度の当期純利益は全家便利商店股份有限公司（台湾、連結子会社）が 23 億円、BOKWANG FAMILY MART CO.,LTD.(韓国、持分法適用関連会社)が 42 億円。

²⁶ ただ、当然ながら、円高で円ベースの売上は相当減少している。

²⁷ 上海は交通規制が厳しく、ファミリーマートの配送車が市内に入れるのは 1 日 1 回、しかも夜間に制限されている。同社が弁当等中食を本格展開するための障害となっている。

²⁸ 九九プラスが国内大手メーカーに PB 商品開発を持ちかけたのは、中国産食品の安全性に対する不安が高まり、売上が落ちていたため。ただ、国内メーカーにしてみれば、九九プラスに PB 商品を提供して他の大手小売から嫌われるという事態は避けたかった。

²⁹ ノウハウの一例：うどんは一袋 3 玉なら売れるが、2 玉では売れない。

いる。

ただ、ここへきて、セブン-イレブンとファミリーマートの姿勢にもやや変化が見られる。セブン-イレブンは、2009年4月中旬から洗剤等日用品31品目、ファミリーマートも3-4月におにぎり3品目の値下げに踏み切った。タスポ効果の剥落を控えて、集客力を高めることが狙いだが、値下げ合戦に巻き込まれず高収益を維持できるかどうか、これからが正念場である。

おわりに

企業収益が急速に悪化する中、コンビニは数少ない好調業種の1つである。

タスポ効果が剥落した後、成長を続けられるか否かは、国内市場の過当競争、少子高齢化にどう対応するかにかかっているが、コンビニは顧客のニーズに応じた商品開発、店舗フォーマットの多角化等で、これまでコンビニに足を運ばなかった層を取り込みつつある。海外進出の点でも、臨機応変な現地ニーズへの対応と商品・接客のレベルの高さで存在感を増している。

タスポ効果は2009年3月から徐々に剥落し、過去数ヶ月に見られたような高い成長は望めなくなるだろう。また、デフレ傾向が強まる中で、客単価の下落圧力が強まることも逆風となる。

ただ、コンビニは、商品を並べてお客を待つだけの小売業態ではなく、ITを活用して顧客の嗜好を探り、自ら商品開発につなげるという強みを発揮しつつある。コンビニ業界は、今後も他の小売業態に比べて底堅い売上を確保していく可能性が高い。

参考文献

- 1) 笠井清志(船井総合研究所)「ビジュアル図解 コンビニのしくみ」同文館出版(2007)
- 2) 根城泰「コンビニ業界の動向とカラクリがよーくわかる本」秀和システム(2008)
- 3) 鷲巣力「公共空間としてのコンビニ」朝日新聞出版(2008)

(ご注意)

- ・当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものといたします。

³⁰当時の米国コンビニは3Dと呼ばれていた。低所得層が多く集まりdark、dirty、dangerousだったのである。