

コンビニ業界の現状と課題

—業界再編で寡占化進展、国内5万店時代をどう乗り切るか—



永井 知美（ながい ともみ）

チーフアナリスト（産業調査担当）

東京大学文学部卒業。山一証券経済研究所外国企業調査部を経て、1999年から東レ経営研究所勤務。日本証券アナリスト協会検定会員。

E-mail : Tomomi_Nagai@tbr.toray.co.jp

Point

- ① コンビニは百貨店の衰退、スーパーの伸び悩みを尻目に成長を続けてきた。ただ、店舗数が飽和点とされた5万店をはるかに上回る約5.5万店に達するに及び、既存店売上高伸び率は勢いを失っている。
- ② コンビニはセブン・イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンの上位3社で国内シェア9割という極めて寡占度が高い業界でもある。巨大なインフラ産業であり、規模・資金力がないと存続が厳しいこと、セブン快走に危機感を募らせた上位他社が、中小コンビニの取り込みに動いて再編が進展したことが背景にある。
- ③ 大手コンビニは、少子高齢化、働く女性の増加、世帯人員の減少、小売店舗数の減少といった社会変化にうまく対応することで客層を広げ、「若い男性がふらりと立ち寄る店」から「誰もが足を運ぶ店」に進化してきた。国内5万店時代をどう乗り切るか、セブンとファミリーマートを事例に見ていきたい。

はじめに

メーカー系シンクタンクの機関誌がなぜ「コンビニ業界」を取り上げるのかとお考えの読者もいらっしゃるだろうが、人口減少社会の日本において、コンビニは百貨店の衰退、スーパーの伸び悩みを尻目に成長を続け、リアル店舗の主役となった業態である。日本における数少ない成長産業でもある。

消費低迷の逆風下、コンビニ市場はなぜ拡大したのか、小売業界でコンビニだけが寡占化したのはなぜか（上位3社で国内シェア9割）、飽和と

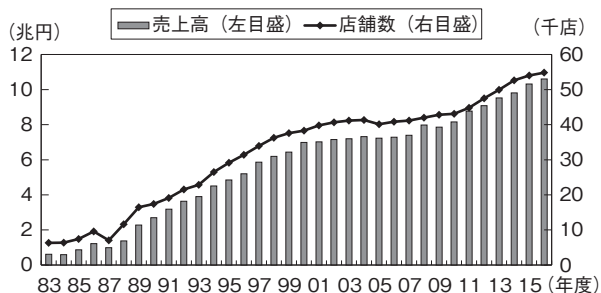
される国内店舗数5万店超時代をどう乗り切るのかを分析するのは、他業界に身を置く者にも資すると思われる。コンビニの現状と課題を、業界首位のセブン・イレブン・ジャパンと同2位のファミリーマートを事例に考えてみたい。

1. コンビニ業界の現状

（1）三大業態の中で勝ち組となったコンビニ

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、

図表1 コンビニ売上高・店舗数推移

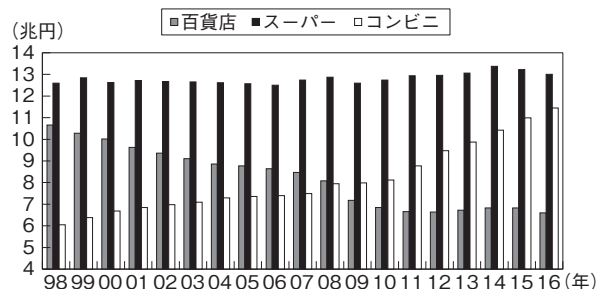


(注1) 売上高は全店ベース

(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

図表2 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」

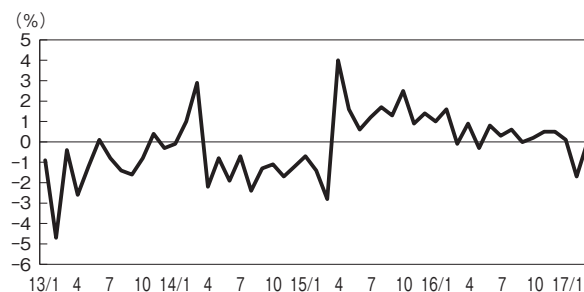
消費者のニーズに合わせた商品開発、品ぞろえのよさ、フランチャイズ・システム¹による大量出店で成長を遂げてきた（図表1）。

小売業界では百貨店、スーパー、コンビニが三大業態とされる。コンビニは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、09年に販売額で百貨店を上回った。市場規模ではスーパーに及ばないが、14年には10兆円の大台に乗っている。図表2を見ると、百貨店が約20年で約4割も市場を縮小させたのに対して、スーパーはほぼ頭打ち、コンビニがほぼ右肩上がり成長したのが分かる。

興味深いのは、かつて「飽和点」とされた4万店を突破した2000年代にいったん店舗数・売上高とも足踏みしたのが、2010年代にまた勢いを取り戻したことである（図表1）。①女性や中高年等の新たな客層取り込みに成功したこと、②中食（惣菜や弁当などの調理済み食品）や淹れたてコーヒー等で、他業態（スーパー、コーヒー・チェーン、ファストフード店等）から顧客を奪ったことが大きい。「若い男性がふらりと立ち寄る店」から「誰もが足を運ぶ店」に進化したのである。

ただ、店舗数が飽和点とされた5万店をはるかに上回る約5.5万店に達するに及び、既存店売上

図表3 コンビニ販売額推移（前年比伸び率）



(注1) 既存店ベース

(注2) 14年3月、4月、15年3月、4月に大きく増減しているのは、14年4月の消費税引き上げに伴う駆け込み需要とその反動による

出所：経済産業省「商業動態統計調査」

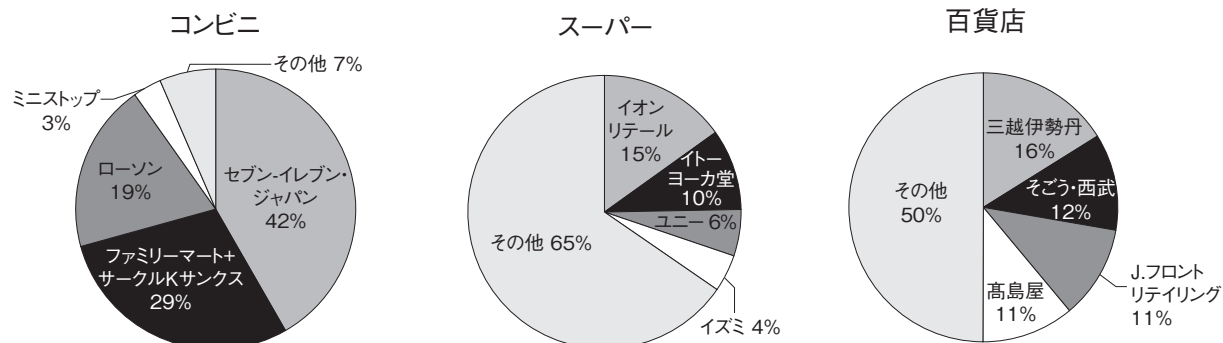
高伸び率は勢いを失っている（図表3）。小分け惣菜や弁当、ドリンクの類いを充実させ、セット買いが増えて客単価は上がっているものの、コンビニ同士やスーパー、ドラッグストア等との競争激化で、客数が減少しているためである。

コンビニ各社は、11年度以降、他社に負けるものと大量出店を続けていたが²、既存店売上高の鈍化、人手不足を背景に、拡大路線から既存店採算重視路線へスタンスを変えている。上位3社（セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン）の17年度の店舗純増数（計画）は合計で約700店と、過去10年で最低水準である。

1 フランチャイズ・システムは、本部（セブン-イレブン・ジャパン等）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。本部から見れば、直営店より少ない負担で出店できる。

2 11年度から15年度までの業界全体の店舗純増数は、毎年度約1,400店～2,700店に上った。

図表4 コンビニ、スーパー、百貨店主要企業のシェア比較（単体、15年度）



出所：経済産業省「商業動態統計調査」、日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」、各社IR資料

図表5 コンビニ業界の再編状況

	09年	14年	15年	16年	17年	直近の国内店舗数
セブン-イレブン・ジャパン						19,423
ファミリーマート	am/pm買収		コストA買収	サークルKサンクスと経営統合		18,066
ローソン		ボブラと提携		スリーエフと提携	セブオンと提携	13,111
ミニストップ						2,244

（注1）セブン-イレブンは2017年5月末、ローソンは2017年2月末、ファミリーマート、ミニストップは2017年4月30日の数値

（注2）ファミリーマートの日本国内店舗は旧サークルKサンクスを含む

出所：各社IR資料から作成

（2）なぜコンビニだけが寡占化したのか

コンビニ業界では寡占化が進展している。

図表4からも分かるとおり、コンビニ業界は上位3社でシェア9割という、寡占度が極めて高い業界である。同じ三大業態でも、スーパー上位4社のシェアは35%に過ぎず、業界再編が進展した百貨店でも地方百貨店がなお一定のシェアを占めている。コンビニだけがなぜ寡占化したのだろうか。

理由の一つ目は、コンビニが巨大なインフラ産業であり、規模・資金力がないと存続が厳しいことにある。

百貨店、スーパーと違い、コンビニは平均30坪程度の広さしかない。その狭い店内に約3,000種類の商品を置き、レジで販売データを収集して、売れ筋・死に筋に峻別している。飛ぶように売れなくとも、広い客層を呼び込むという目的で置いてある商品（ティッシュペーパー等）もあるが、基本的に売れ行きの悪い商品が再び棚に並ぶことはない。3,000種類のうち、約7割は1年で入れ

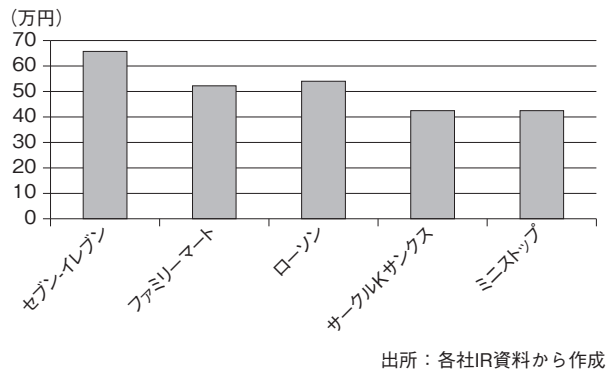
替わる。

独自商品が少なく「場所貸し業」の趣が強い百貨店、バイヤーが仕入れてきた商品が主力のスーパーと違って、コンビニは本部が商品の企画段階から関わり、売れる商品にこだわってきた。世界規模で原材料を調達→工場で生産→効率的な物流網を敷いて店舗に配送→店舗で販売→販売データを収集・分析→商品開発→原材料調達というサイクルを回しているのが強みでもあり、資金がかかる理由でもある。

原料調達やメーカーとの価格交渉では発注量がものをいう。7～8年おきのITシステム更新には約300億円かかり、店舗へのATM設置、電子マネー対応、新商品開発費、広告宣伝費も増大している。店舗数が多ければ、一定地域内での配送時間や距離も短縮できる。スケールメリットが活かしやすい業界なのである。

二つ目の理由は、セブン快走に危機感を募らせた上位他社が、中小コンビニの取り込みに動いたことである（図表5）。業界3位だったファミリー

図表6 コンビニ各社の16年度国内平均日販比較



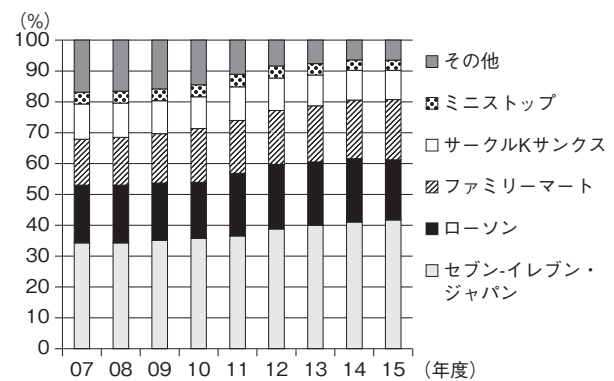
マートはam/pm (09年)、ココストア (15年) を買収、サークルKサンクスと16年に経営統合して、国内店舗数で2位に浮上した。

2位だったローソンは店舗数で3位に後退、中堅のポプラ (14年)、スリーエフ (16年)、セーブオン (17年) との提携に動いている。ポプラ、スリーエフとは資本・業務提携を結び、飲料や加工食品等を共同調達、それぞれ「ローソン・ポプラ」、「ローソン・スリーエフ」へのブランド転換を進めている。セーブオンも、ほぼ全店をローソンに転換する予定である。

中小コンビニは、なぜ大手の傘下に入るのだろうか。①差別化の肝である中食の商品開発力で資金・規模に勝る大手に大差をつけられていること、②IT投資、ATM設置・電子マネー対応等にかかわる巨額の費用が負担になっていることが大きい。前述のポプラとスリーエフの17年度業績は営業赤字だった³。中小で「健闘」が伝えられるのは、店内調理等で独自路線をとる北海道のセコマくらいである。

コンビニは、4位のミニストップでもシェア3%、5位以下は日本全国合わせてもたったの7%という業界になった。17年5月、スリーエフが、パートを除く正社員と契約社員を対象に、従業員の約6割に相当する約180人の希望退職を募集するなど、中小コンビニを取り巻く環境は厳しい。

図表7 主要コンビニ各社の国内シェア推移



2. 「低成長時代」にどう対応するか

このように、コンビニ業界は大手数社が仕切る業界になった。次に考えたいのは、3万店、4万店と、その当時は「飽和点」とされたハードルを次々に越えてきたコンビニが、5万店時代にどう対応するかである。

以下、取材をお受けいただいた首位のセブンと2位のファミリーマートを例に見ていきたい。

(1) 「変化対応」で

わが道を行くセブン-イレブン

①セブンはなぜ強いのか

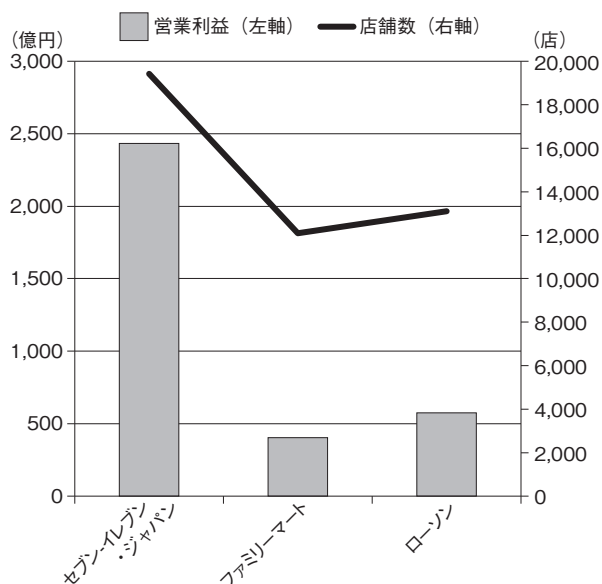
全国コンビニの既存店売上高伸び率は、図表3の通りゼロ近辺で伸び悩んでいるが、セブンの既存店売上高は17年4月まで57カ月連続の前年比プラスと好調である。

平均日販 (各店舗の1日の売上高) も、セブンの65.7万円に対してファミリーマート52.2万円、ローソン54万円と10万円以上の差がついている (図表6)。上位3社の07年度から15年度にかけての業界全体におけるシェアも、am/pm、ココストアを買収したファミリーマートが5ポイント上昇した一方で、企業買収とは無縁のセブンが7ポイント拡大。ローソンはほぼ横ばいである (図表7)。

稼ぐ力となると、セブンと他のコンビニとの格

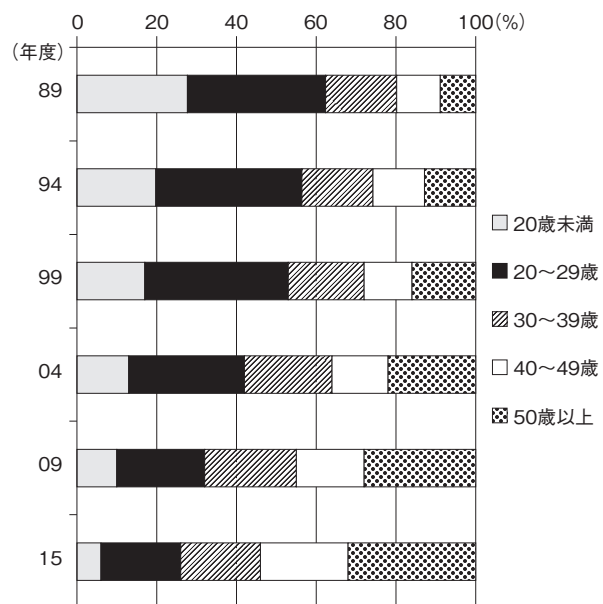
³ セーブオンはベイシア (スーパー)、カインズ (ホームセンター)、セーブオン等で構成されるベイシアグループに属しているが、ベイシアが非上場のため、業績は不明。

図表 8 上位 3 社の店舗数と営業利益の比較
(16 年度)



(注) ファミリーマートはサークルKサンクスを含まない数字
出所：各社IR資料から作成

図表 9 セブン-イレブンの 1 日 1 店舗あたり
年齢別平均客数構成比推移



出所：セブン-イレブン・ジャパン来店客調査

差は一層大きい。図表 8 から分かるように、上位 3 社の営業利益（単体）は、店舗数以上に大きな差がついている。

セブンはなぜ強いのだろうか。

よく言われるのは「商品力」の差である。前述したように、コンビニは世界規模で原材料を調達→工場生産→効率的な物流網を敷いて店舗に配送→店舗で販売→販売データを収集・分析→商品開発→原材料調達というサイクルを回しているが、セブンの場合、差別化の肝である弁当、総菜、パン等中食を生産する工場の 9 割超がセブン専用である。添加物なし惣菜であろうとチャレンジングな変わり種弁当であろうと、企画した商品をすばやく生産できる⁴。

せっかく新製品を作っても、加盟店が発注しないことには売り上げに結びつかない。商品力と並んでセブンの強さとしてよく挙げられるのが、加盟店の新製品発注率の高さである。新製品が売れば、工場やメーカーのセブンへの期待度や信用

度が上がる。ある競合は「セブンさんの徹底力はすごい」と表現していた。

② 5 万店は「飽和点」なのか

足元の 17 年 4 月で国内コンビニ店舗数は約 5.5 万店。コンビニの商圈には約 3,000 人必要とされるので⁵、さすがに飽和に近づいているのではないだろうか。

コンビニを近くて便利な変化対応業と定義するセブンは、今までと同じやり方であれば飽和だが、市場の変化に対応していけばまだ伸びる余地があると見ている。

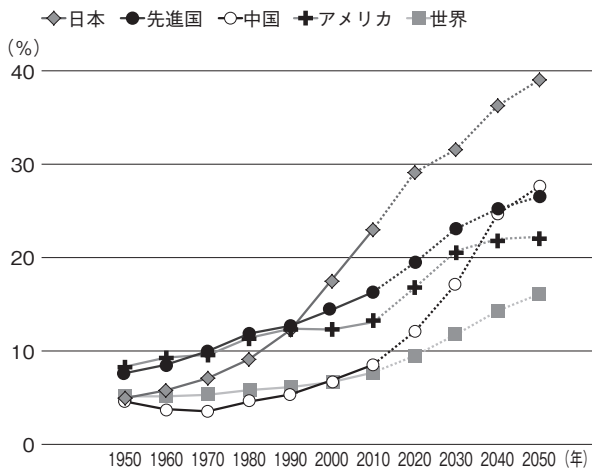
図表 9 から分かるように、バブル期のセブンの顧客は 20 代までが 63% を占めていたが、15 年のデータでは、40 代以上の中高年が 54% と過半を占めている。若い人の絶対数が減ったということもあるが、セブンが少子高齢化という社会変化に対応したことも大きい。

少子高齢化に加え、日本では働く女性の増加、

⁴ 他のコンビニの工場専用比率は、セブンよりかなり低いと見られる。

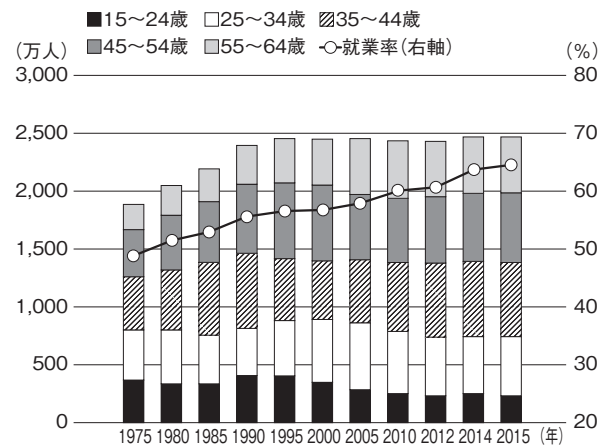
⁵ 日本の人口は約 1.3 億人なので、この計算からいくと適正水準は 4 万店強。

図表 10 65歳以上の国別人口構成の推移



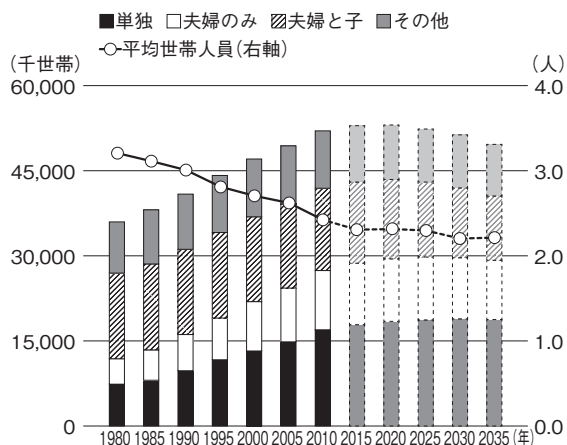
出所：総務省統計局「世界の統計」

図表 11 女性の就業者数及び就業率推移



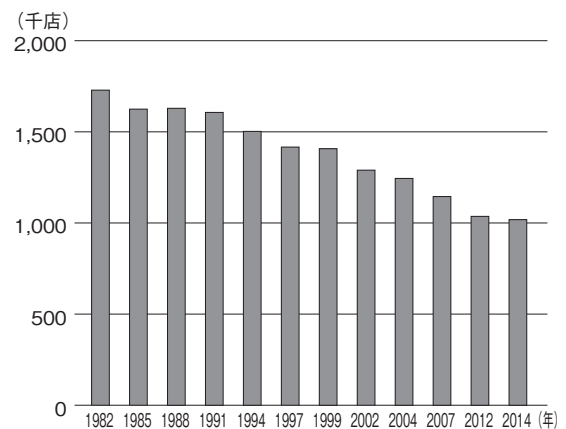
出所：総務省「労働力調査」

図表 12 世帯数の将来推計



出所：国立社会保障・人口問題研究所

図表 13 国内小売店舗数の推移



出所：経済産業省「商業統計」

世帯人員の減少、小売店舗数の減少という変化も起きた（図表 10、11、12、13）。コンビニは増加しているが、小売業界全体では、個人商店閉店、地方の地場スーパー倒産などにより店舗数がピーク時の約6割にまで減少している。①日ごろの買い物にも不自由している人が少なくない、②買い物や家事に時間をかけられない働く女性が増加している、③世帯人員の減少・単身者世帯の増加により小分けの食材ニーズが高まっている、などをセブンは商機ととらえ、対応したのである。

③中食のビュッフェ化

コンビニはもともと若い男性を主要顧客として成長してきたが、セブンは09年秋ごろから社会の変化に着目し、中食需要の増大をにらんで、セブン&アイグループの共通プライベート・ブランド商品「セブンプレミアム」の投入や、小分け惣菜・カウンター商材の充実等により、女性や中高年を取り込んできた。

中食も常時見直し、ただ弁当やおにぎりを売ればいいという姿勢ではなく、ビュッフェ化を進めている。ビュッフェ化とは、比較的小サイズの中食を増やし、カレーとヨーグルト、冷麺とサラダ

等の組み合わせ購入を促すことで顧客に飽きがこないようにする仕組みである。

中食は有望と見て小型スーパーやドラッグストアも参入してきているので、セブンは常に次の一手を考え、売れそうな商品を企画したら生産、販売し、感触が良ければ全国展開している。楽ではないが、市場の変化に対応して新商品・サービスを開発し続ければ、国内でも成長は可能と見ている。

④店舗レイアウト変更で既存店をテコ入れ

セブンは国内では企業買収による拡大は考えていない⁶ので、自前で成長していかなければならない。成長施策の一つが、レイアウト変更による既存店テコ入れである。

コンビニが女性や中高年にも日常使いされるようになったのを背景に、冷凍食品、カウンター商品（から揚げ、コロッケ等）、デイリー商品（おにぎり等）が大きく伸びている（図表14）。今回のレイアウト変更では、需要が拡大している中食、冷凍食品コーナーを広げるとともに、トイレット・ペーパー等の日用品を店舗に入ってすぐの場所に

図表 14 過去 10 年間で伸びたカテゴリー別売上変化
(06 年と 16 年の比較。
セブン・イレブン・ジャパンの場合)

(単位：%)

	販売金額（日販）	販売数量（日販）
冷凍食品	473	562
カウンター商品	257	232
タバコ	136	94
デイリー商品	116	122
酒類	77	81
雑貨	72	84
雑誌	43	37

(注) 冷凍食品はロックアイスを除く
雑誌はコミックス・書籍含む

出所：セブン＆アイ・ホールディングス
「株式会社セブン＆アイ・ホールディングス
2017年2月期決算説明会」資料

移している。セブンの売上高の7割は食品であり、日用品は主力ではないが、17年4月には日用品のナショナル・ブランド61品目の値下げも実施した。

日用品の売り場移動と値下げの狙いは、①「コンビニは高い」との消費者の意識を払しょくすること、②中高年や女性客を一段と取り込むとともに「ついで買い」も促すこと、である⁷。他業態から顧客を奪うくらいの勢いでないと、成長はないと考えている。

⑤意外なところに新市場

消費市場は縮小しているという見方が強いが、意外なところに新市場がある。

17年4月、セブンは都市再生機構（UR）⁸子会社で団地の管理事業を手掛ける日本総合住生活（JS）と提携した。JSがセブンとフランチャイズチェーン契約を結びコンビニを運営する。提携第1弾は、東京都東村山市のUR団地「グリーンタウン美住一番街」。

1960年代～70年代に建設された団地は、都市部郊外が多く、経営不振で団地内や団地の近所の店舗が撤退したのに、住民は高齢化で遠くに買い物に行くのが困難というケースが少なくない。東京都豊洲の酒飯店からの転換店が第1号だったセブンは、商店街から住宅街へニーズに応じて展開してきたが、団地は未開拓だった。今回の団地内セブンでどういうニーズがあるかなどのノウハウを蓄積し、団地以外にも存在すると見られる買い物難民エリアにも展開する意向である。

⑥海外市場も有望

17年4月、セブンは日本の小売業界で過去最大

6 セブンは、日本における企業買収や経営統合による成長には懐疑的である。①買収や統合で一緒になった場合、近隣に相手先店舗があれば、いずれかが閉店しなければならないケースが多いこと、②システム入れ替え、店舗改装等コストがかさむこと、③コンビニごとにフランチャイズ契約が違うこと、などによる。国内では、これからは独自路線を貫く方針である。

7 場所をとるので敬遠気味だった12ロール入りのトイレット・ペーパーを拡充したところ、思いのほか売れた。一方、間に合わせ買いが多い文房具や電池の取り扱いには減らす方向。

8 UR賃貸住宅は全国に約74万戸。礼金、仲介手数料、更新料が不要、住民が退去した物件はリニューアルされていることなどから空室率は低い。

図表 15 コンビニ大手の海外展開の状況

	日本	韓国	台湾	中国	タイ	米国	その他海外	海外小計(店舗数)	合計
セブン-イレブン	19,423	8,679	5,137	2,369	9,788	8,424	8,423	42,820	62,243
ローソン	13,111			1,003	85	2	66	1,156	14,267
ファミリーマート	18,066		3,084	1,927	1,134	9	274	6,428	24,494
ミニストップ	2,244	2,384		63			568	3,015	5,259

(注1) セブン-イレブンは2017年5月末、ローソンは2017年2月末、ファミリーマート、ミニストップは2017年4月30日の数値

(注2) ファミリーマートの日本国内店舗は旧サークルKサンクスを含む

出所：各社IR資料

規模とされる約 33 億ドルを投じて、米スノコ LP からコンビニとガソリンスタンド合計約 1,100 店を取得すると発表した⁹。セブンは 17 年 5 月末時点で米国に 8,424 店を展開、米国コンビニ業界においても首位だが、米国は人口や経済規模から見てコンビニ数が現在の 4 倍になっても問題ない有望市場と見ている¹⁰。

図表 15 は日本のコンビニの海外進出状況である。海外進出にはインフラ構築に多大な費用と時間がかかること、日本とは商習慣や就労意識が異なるなどハードルが高いことから、進出しているのはセブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップの大手 4 社である。セブンはもともと米国生まれであり、北米・欧州・アジアにいたる世界 16 カ国に進出、海外店舗数は大手 3 社中一番多い¹¹。

だが、セブンと同じく食品を扱う米スターバックスは世界約 70 カ国、米マクドナルドは同 100 カ国超に展開している。海外は一筋縄ではいかなない難しさがあるが、日本のコンビニは、地域ニーズに密着した小型店舗の効率運営という点で、他に例を見ない高度なノウハウを持っている。「近くて便利」を求める消費者ニーズはどの国でも変わ

らない。セブンは、海外はまだ伸びると見ており、17 年 6 月にベトナムに第 1 号店を開店したほか、まだ拡大余地があると見る米国では、さらなる買収も模索する。

(2) 店舗数で 2 位に浮上したファミリーマート

①ブランド統合に注力中のファミリーマート

ファミリーマートは、相次ぐ企業買収、経営統合で、店舗数でローソンを抜き、国内 2 位に浮上した。サークル K サンクスとの経営統合後、「ファミリーマート」にブランドを一本化すべく、サークル K サンクス約 5,000 店の看板掛け替えを進めている¹²。

ブランド統合で一番コストがかかるのは、1 店舗約 1,000 万円～1,500 万円かかる改装であり、統合関連コストは 16 年度で約 50 億円、17 年度に約 100 億円を見込んでいる。統合には約 2 年を要するが、転換は順調に進んでおり、ファミリーマートに転換した店舗は日販が約 15% 増えているとのことである。

国内店舗数は約 1 万 8,000 店と、規模ではセブンの約 1 万 9,000 店に近づいた。次の目標は質でセブンに迫ることである。セブンとの日販の差は、

9 スノコからコンビニを買収したのは、セブンのドミナント方式にかなう店舗展開だったからである。ドミナント方式とは、一定エリア内に短期間で集中出店すること。物流・販促・経営相談等の効率が上がるとともに、出店地域のセブンの認知度も高まる。

10 日本と米国において買収に対するスタンスが全く違うのは興味深い。米国のコンビニはまだ寡占化しておらず、100 店舗クラスの中小コンビニが多数存在する。ガソリンスタンド併設型コンビニを所有する石油会社系（シェル、シェブロン等）、非石油系に分かれているが、全体として見るとフランチャイズより直営店が比較的多い。成長余地が大きい上に、フランチャイズ契約変更でもめる恐れが少ないと言える。

11 ただ、16 年度時点の営業利益は、セブン-イレブン・ジャパン 2,438 億円に対して米 7-Eleven, Inc. 674 億円と、まだ国内主力であることに変わりはない。

12 旧サークル K サンクスの残り 500 店は、スクラップ＆ビルドでロケーションを変えてファミリーマートになる予定である。

中食の差¹³、加盟店に新製品を発注してもらう徹底力の差と見ている。中食に関しては、協力工場と連携して、18年度までに350億円を投じて製造設備を改修するほか、ファミリーマート専用工場を増やすことでセブンに対抗する。また、加盟店に発注を促す施策として、契約を見直し、食品の廃棄分を本部が一部負担することにした。

② 5万店は「飽和点」なのか

ファミリーマートも、セブンと同じく、コンビニ業界が伸長する余地はまだある、と見ている。

国内コンビニ店舗数は、人口比で見るとかなりの水準に達しているが、小売市場約140兆円のうちの11兆円を占めるにすぎない。従来にない商品やサービスで消費者を引き付け、他業態から切り崩していけば成長の可能性はあると考える。

日本では、働く女性の比率が70%超となり、毎年約200万人が70歳以上になる。高齢者・単身者・共働きが増えるので、1～2人用の小分け食品ニーズが高まると予想している。

コンビニの場合、品ぞろえと価格帯が重要だが、安ければいいというわけではなく、最近では300円台のプレミアム・サンドイッチが売れている。従来200円台が主流だったのになぜ売れているかという、耳まで食べられるパンと具材のおいしさが受けているためである¹⁴。15年にリニューアルしたチルドラーメンも1日10万個売れる商品に成長した¹⁵。それまでさほど売れ筋でなかった商材がヒットすると、売上への寄与度は高い。

③ 差別化のポイントは何か

コンビニ業界の差別化ポイントはあつてないようなもので、何かヒット商品が出ると、資金力のある上位3社がすぐ追随する。

現在、各コンビニに並んでいる「骨なしフライ

ドチキン」の原点はファミリーマートの「ファミチキ」であり、淹れたてコーヒーを始めたのはサークルKサンクスだった。日々切磋琢磨しているので、コンビニ業界の中食のレベルは高まっている。

ファミリーマートは、主力の中食に注力するのはもちろんのこと、コンビニとの親和性が高く利益率も高い「金融・EC（Electronic Commerce：電子商取引）・宅配」にも積極投資していきたいと考えている。金融・ECではファミリーマートの筆頭株主である伊藤忠商事と連携を強化して取り組みを模索中である。宅配は12年に買収した高齢者向け弁当宅配店のシニアライフクリエイトを通じて、ファミリーマート商品の宅配にも実験的に取り組んでいるが、これも他の方策がないか探っているところである。

ドラッグストア等、異業種との連携店も展開している。寡占化が進展しているコンビニとは対照的に、ドラッグストアは大手から中小まで乱立している状態で、大手は資本があるものの、資金力に劣る中小は再投資もままならない。ドラッグストア側には、集客のため中食やチケット取り扱い等サービスも手掛けたいという思惑がある一方で、ファミリーマートにも集客のため医薬品を扱いたいが、医薬品販売に必要な登録販売者を集めるのに苦労しているという事情がある。双方の利害が一致するかたちで、ファミリーマートは薬のヒグチ等、約20社のドラッグストアとフランチャイズ契約を結び連携店を出店している。ドラッグストア以外にもJA、地方スーパー等との連携店を構えて、独立独歩路線のセブンとの差別化を図る。

④ 海外市場は台湾が稼ぎ頭

ファミリーマートの海外店舗は、セブンに次ぐ6,428店である。ファミリーマートは、台湾において、日本コンビニとして初めて海外展開を軌道に乗せた先駆者でもある。

13 サンドイッチ、パスタ、カウンター商品ではセブンに勝っているとの自負があるが、惣菜、弁当に課題がある。

14 パンの食感にこだわり、原料の蜂蜜、生クリームまで吟味している。

15 1店舗・1日当たりラーメン売上高は約1,200円から約4,000円に急増した。

台湾は今でも海外利益の9割を稼いでいるが、14年度以降中国も黒字化、タイも17年度には黒字転換する見通しである¹⁶。

重点市場は台湾、中国、タイであり、その他市場は収益化に時間がかかると見ているが、今後2年間は国内ファミリーマートのブランド統合を最優先課題としたいとしている。

おわりに

ここまで見てきたように、コンビニは店頭での販売データを基にメーカーとともに商品開発を行い、製造にも口を出し、販売、配送までを一貫して行う独自のシステムを築き上げて成長してきた。消費者ニーズの変化に合わせて惣菜、カウンター商品、淹れたてコーヒーなど品ぞろえを増やし、小分け商材を増やすことで「若い男性が出入りする店」から「誰もが立ち寄る店」に変わってきた。コンビニの最大の強みは「変化対応力」と言える。

だが、国内店舗数が5万店を超えたところに人手不足も加わり、コンビニ業界は再び岐路に立たされている。店舗の飽和感については、これまで

のように社会変化に機敏に対応して他業態から消費者を奪うことで成長する可能性もあるが、労働集約的なコンビニにとって人手不足は大問題である。

人手不足に関しては、セブンは「聖域」だった加盟店のチャージ率引き下げ¹⁷による負担軽減を図っている。ファミリーマートはレジのボタンの簡略化で初心者でも打てるレジを開発中であり、将来、半分の人数でも店舗運営できるような効率運営を目指している。ただ、人手不足は程度の差こそあれ今後続くと思われる。コンビニにとっては頭痛の種であり続けるだろう。

コンビニは上位3社が圧倒的地位を占めるに至った。インフラ産業であり多額の資金が必要なこと、海外進出においても資金力・進出先での政府や提携相手となる、有力企業へのコネクションの面で大手が有利なことから、中小コンビニを取り巻く環境は厳しい。生き残れる中小は、地域住民の圧倒的支持を受けている企業のみと見られる。コンビニ業界で、一段の再編が起きる可能性は少なくない。

16 16年度時点の営業利益は、国内ファミリーマート329億円に対して、台湾ファミリーマート50億円。

17 セブンは、17年9月から加盟店からのチャージ（経営指導料）を1%引き下げる。引き下げは創業来初めて。