

大手コンビニエンスストアの決算データによる現状と今後の成長性に関する検討



後藤 亜希子

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

アブストラクト：

コンビニエンスストアは店舗数増による成長に急ブレーキがかかった。今後もこれまでのようなペースでの店舗純増は見込みにくく、既存店の強化がメインの課題となる。CVS各社が19年度は既存店投資に重点を置くとしており、それが加盟店の収益を増やすことにつながられるか注目しておきたい。人件費、光熱費の上昇は当面続くと見られ、CVS本部は時短営業や消費期限の迫った商品の値引き販売なども本格的に検討する必要がある。

キーワード：上位集中、客数の落ち込み、日販の格差、既存店支援投資、複数店経営

1 はじめに

日本でコンビニエンスストア（以下、CVS）が生まれてから40年以上経ち、店舗数は6万店に近づいた。社会ではすでに生活に欠かせないインフラのひとつと認識されている。小売業界においてはプレゼンスが最も高い業態となり、メーカーは各チェーン専用商品を開発している。

しかし店舗数が増えることで、他業態との競争のみならず、CVS同士の競争も激化している。商圈の縮小による1店当たり支持人口の減少は、店舗の日販減少の一因にもなっている。さらに、時給を上げてもアルバイトが集まりにくく、加盟店主の長時間労働も問題となっている。

フランチャイズ・ビジネスであるCVSの場合、こうした経営環境の悪化により痛手を負うのは主に加盟店であり、とくにここ1～2年は加盟店オーナーの本部に対する不満が

かつてないほど高まっているように見える。この不満が解消されないままだと、現オーナーが契約を更新しないこと、あるいは新たなオーナーがさらに集まりにくくなることが予想される。

そうなれば、今後CVSがこれまでのように店舗数、売上高を伸ばしていくことは難しくなる可能性もある。

本稿では、CVS大手4チェーンの決算データにより、近年のCVSの経営状況を確認する。各種指標から店舗の経営が苦しくなっている現状を捉え、CVSが今後も成長を続けていけるのか検討する。

2 店舗数の伸びに急ブレーキ

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」による2018年度末のCVS店舗数は5.6万店となり、前年比1.1%の微増にとどまった。伸び率は3年連続1%前

後であり（図表1）、店舗数は明らかに伸びなくなってきた。

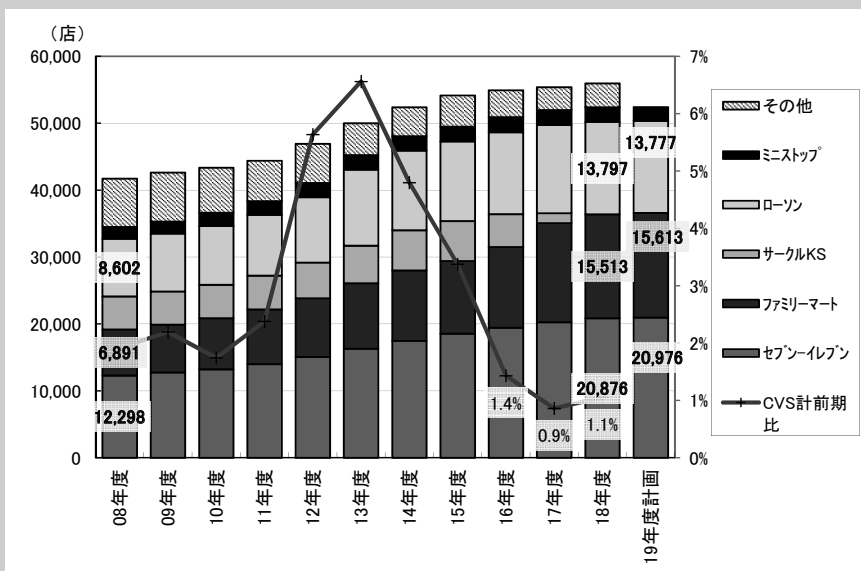
その要因として、まず出店数の減少がある。セブン-イレブン・ジャパン（以下、SEJ）、ファミリーマート（以下、ファミマ）、ローソン、ミニストップの上位4チェーンの出店数合計は、13年度の3,708店をピークに減少し、18年度は3,000店を切る2,964店となった。さらに19年度の出店予定数は4チェーン合

計で2,050店と大きく減少する見込みである（図表2）。しかも、出店といっても全くの新店ではなく、年々スクラップ&ビルドによる出店の比率が高まっている。競合店の進出などによりその店を出店した当時とは競争環境が変化しているため、近隣のより良い立地へ移転する手法である。

その一方、不採算店の整理により店舗の質を向上させようとする動きが各チェーンで活

図表1

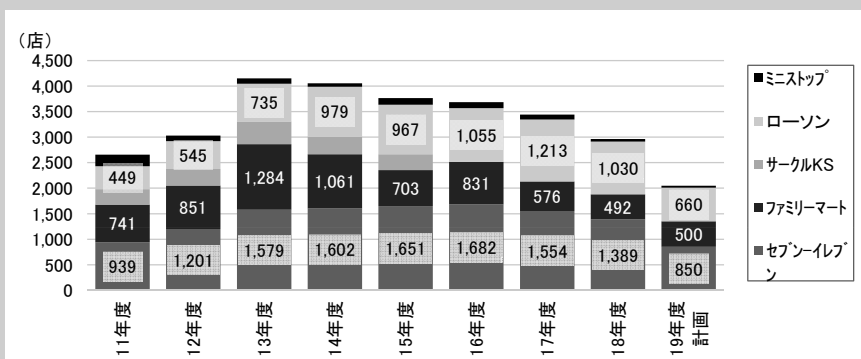
CVS店舗数と前期比増減率の推移（2008-19年度計画、国内のみ、エリアFC除く）



出所：各社決算短信、決算説明資料、日本フランチャイズチェーン協会（以下、JFA）「コンビニエンスストア統計」より作成

図表2

CVS4チェーン（注）の出店数（2011-19年度計画、国内のみ、エリアFC除く）



注：15年度までは、ファミマとの経営統合前のサークルKサンクスも含む5チェーン
出所：各社決算短信、決算説明資料より作成

発になっており、閉店数も増加傾向にある。

これらの結果、出店数から閉店数を差し引いた店舗純増数も小さくなっている。19年度の純増減は、SEJとファミマは各100店増だが、ローソン20店減、ミニストップ160店減で、4チェーン合計で僅か20店増の見込みであり、店舗数の増加による成長には急ブレーキがかかったといえる。

CVSでも他の業態同様、今後は既存店を

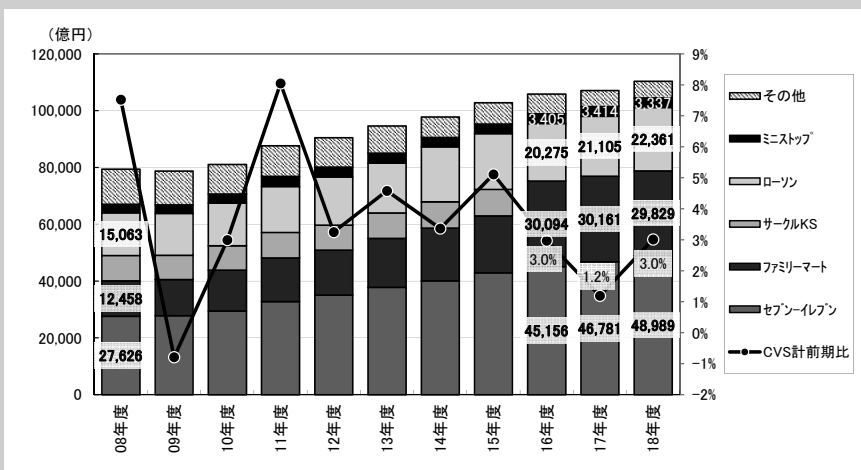
強化するための取り組みがメインの課題となってくる。

3 チェーン全店売上高は順調に伸び、さらに上位集中化

2018年度のCVS販売額は11兆円で前年比3.0%増となり、同1.1%増の店舗数より大きな伸びとなった（図表3）。うち上位3チ

図表3

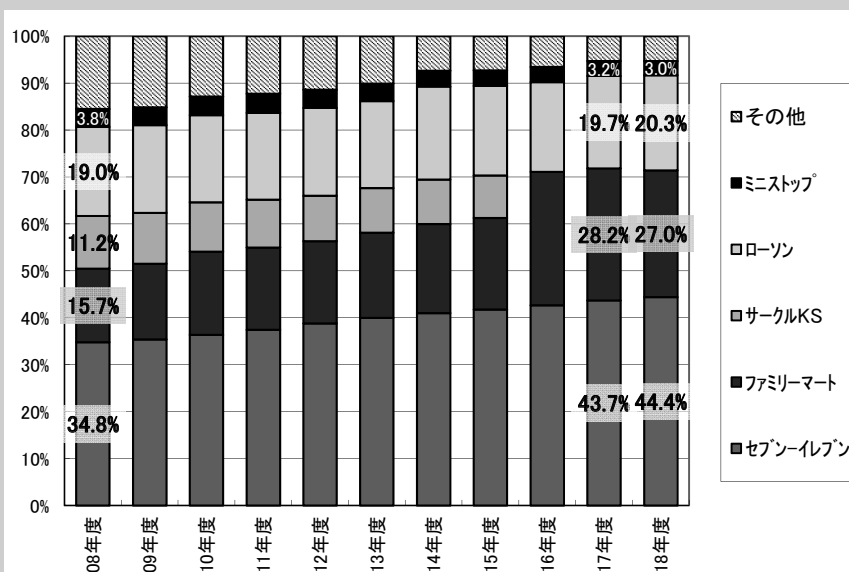
CVSチェーン全店売上高の推移（2008-18年度、国内のみ、エリアFC除く）



出所：各社決算短信、決算説明資料、JFA「コンビニエンスストア統計」より作成

図表4

CVSチェーン全店売上高シェアの推移（2008-18年度、国内のみ、エリアFC除く）



出所：各社決算短信、決算説明資料、JFA「コンビニエンスストア統計」より作成

チェーンの全店売上高合計は10兆円を突破し、シェアは91.7%にも達する（図表4）。他の業態と比べて圧倒的に上位集中度が高いことがわかる。

最大手SEJの18年度全店売上高は4兆8988億円で5兆円まであとわずかに迫り、シェアは44.4%である。08年度のSEJのシェアは34.8%で、10年で約10ポイント高まった。SEJ以外の上位チェーンのシェアはここ10年でほとんど変化がないため、中小のシェアが縮小した分はほとんどSEJが獲得したといえる。

4 既存店売上高・客数・客単価の前年比比較

【1】 既存店売上高

チェーンの有する店舗の大部分が加盟店であるCVSでは、1店1店がきちんと収益を上げられなければオーナーの生活も成り立たなくなってしまうため、既存店の収益改善が必須である。本部はこれまでも質の高い商品の開発や廃棄ロス支援などで既存店支援を進

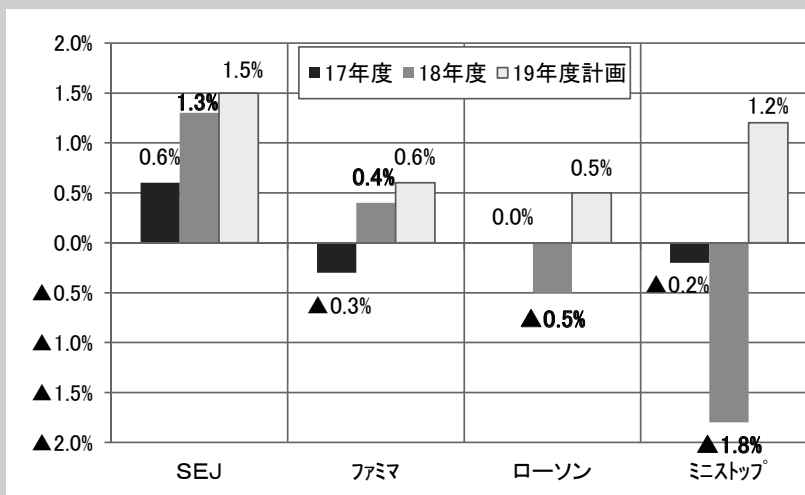
めてきたが、とくに19年度はSEJやファミマが店舗投資額の大部分を既存店に向けることで、業務負担の低減や日販の向上を図ろうとしている。既存店売上高は、月次で見ても年次で見ても、チェーンによる優劣がはっきりと出るようになってきた。

なお、従来CVS各チェーンが公表する既存店売上高前年比の値にはPOSAカードやチケットの販売分が含まれていたが、2018年度からはそれらを除いた物販の分で公表されるようになった。このため連続性のある実績値は17・18年度分と19年度計画の3年度分となる。

上位4チェーンのうち、18年度既存店売上高が前年をクリアしたのはSEJ（1.3%増）とファミマ（0.6%増）であった（図表5）。SEJは即食性の高い惣菜や冷食を充実させた新レイアウト導入の効果が大きく、17年度に続き4チェーンで最も高い伸びである。ただし18年度は10月のたばこ増税前の販売増が全体を押し上げており、それを除くと伸び率は鈍化しているという。ファミマもたばこによる押し上げとともに、販促策や惣菜・コ

図表5

CVS4チェーンの既存店売上高前年比（2017・18年度実績・19年度計画）



注：4チェーンともPOSAカードやチケットの影響を除く値

出所：各社決算短信、決算説明資料より作成

ーヒーなどの刷新で17年度の0.3%減からプラスに転じた。一方ローソンは、食品スーパーに対抗すべく夕夜間の品揃えを強化したものの、客数が落ち込んだため0.5%減となった。

19年度は各社が既存店売上高プラスを目指しているが、スマホでのコード決済キャンペーン競争、10月消費増税以降のキャッシュレス2%ポイント還元、軽減税率導入に対応した商品の売れ行きなどが大きく影響するものと考えられる。

[2] 客数

客数は、競争激化を受けて4チェーン全てで前年比マイナスが続いている（図表6）。18年度は、SEJは0.6%減、ファミマは1.0%減でマイナス幅が17年度より縮小したが、ロ

ーソンは2.3%減でマイナス幅が拡大した。

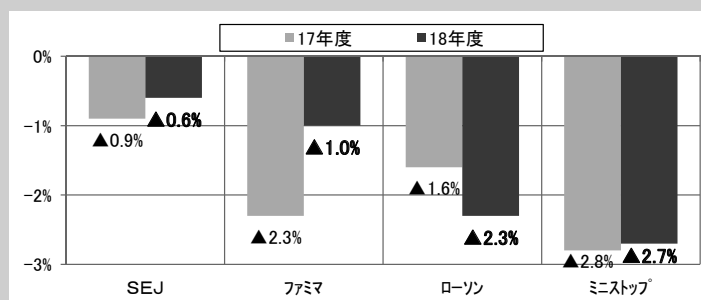
もともとローソンは上位2社と比べ客数自体が少ないことが課題であるうえ、CVSの主要客層である30-40代の来店が減ったことが響いた。CVSの客層は近年高齢層にシフトしてきており、品揃えも高齢化対応が進んでいるが、将来に向けてあらためて若い層の取り込みも図る必要があるだろう。

[3] 客単価

客単価は、4チェーン全てで前年比プラスが続いている。客数の落ち込みを客単価がカバーすることで、既存店売上高のプラスを維持している構図である。18年度はSEJが1.9%増、ファミマは1.3%増、ローソンは1.8%増となった（図表7）。

図表6

CVS4チェーンの既存店客数前年比（2017・18年度）

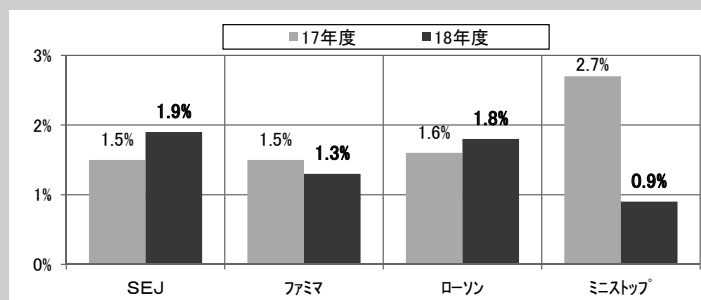


注：ファミマの客数の前期比増減率は、ホームページで公表される月次公表値を単純平均したもの

出所：各社決算説明資料より作成

図表7

CVS4チェーンの既存店客単価前年比（2017・18年度）



注：ファミマの客単価の前期比増減率は、ホームページで公表される月次公表値を単純平均したもの

出所：各社決算説明資料より作成

ファミマは伸び率こそSEJ・ローソンより低かったが、客単価は初めて600円台に乗せた。700円程度と見られるSEJとの差はまだ大きい、ローソンには着実に迫ってきている。客単価においてもたばこによる押し上げ分があるだろうが、各社の独自商品のレベルアップも貢献しているだろう。

5 全店平均日販

CVSの経営指標で既存店売上高前年比と並んで重要な指標である全店平均日販を見てみる。全店平均日販も、チェーンによる優劣がはっきりと出ている。

4チェーンの18年度実績は、SEJ65.6万円（前年同期比0.3万円増）、ファミマ53.0万円（前年同期比0.2万円増）、ローソン53.1万円（前年同期比0.5万円減）、ミニストップ41.3万円（前年同期比0.5万円減）であり（図表8）、SEJ・ファミマで前年より増、ローソン・ミニストップで前年より減となった。

SEJの日販の圧倒的な高さは、店舗の立地の良さに加えて、オリジナル商品の質、新商

品の導入率、予約商品獲得率、そして販売の伸びているカテゴリーである冷凍食品の取扱い状況によるところも大きく、他チェーンの差は埋まるどころか、拡大傾向にある。

ファミマはサークルKサンクスからファミマに転換した店舗の日商が1割伸びたこともありプラスとなった。

ローソンは、17年度に54万円を切ったうえ、18年度はさらに下がった。既存店売上高が前年を割り、新店平均日販も4チェーンで唯一前期より低下している。今後に向けて新店出店基準の厳格化、低収益店の整理を急ぐ必要がある。

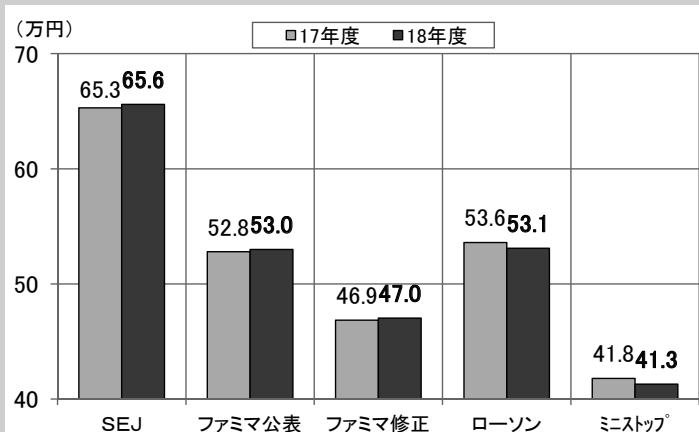
6 商品部門別売上高・粗利益率

各チェーンの2018年度の商品部門別の状況を見てみる（図表9）。

まず最大手SEJは、食品売上高が3.4兆円にも達する。これはファミマの2倍以上であり、ローソンを1.2兆円上回る圧倒的な規模である。うち弁当・麺類などの「ファスト・フード」（以下、FF）の売上が1.4兆円と圧

図表8

CVS4チェーンの全店平均日販（2017・18年度）



出所：各社決算説明資料より作成

図表9

CVS4チェーンの18年度商品部門別売上高と粗利益率

| | セブンイレブン・ ジャパン 1) | | ファミリーマート 2) | | ローソン 3) | | ミニストップ 4) | |
|----------------|---------------------|--------|----------------|--------|------------|--------|--------------|--------|
| | 実績 (億円) | 構成比 | 実績 (億円) | 構成比 | 実績 (億円) | 構成比 | 実績 (億円) | 構成比 |
| 商品別売上高 | | | | | | | | |
| 食品計 | 34,194 | 69.8% | 16,950 | 58.0% | 13,787 | 65.5% | 2,219 | 66.5% |
| 加工食品 | 12,786 | 26.1% | 7,361 | 25.2% | 5,744 | 27.3% | 924 | 27.7% |
| ファスト・フード | 14,991 | 30.6% | 1,709 | 5.9% | 5,204 | 24.7% | 914 | 27.4% |
| 日配食品 | 6,418 | 13.1% | 7,879 | 27.0% | 2,839 | 13.5% | 380 | 11.4% |
| FF+日配 | 21,408 | 43.7% | 9,589 | 32.8% | 8,043 | 38.2% | 1,295 | 38.8% |
| たばこ | | | 7,263 | 24.9% | 5,329 | 25.3% | 924 | 27.7% |
| 非食品 | 14,795 | 30.2% | 1,477 | 5.1% | 1,942 | 9.2% | 184 | 5.5% |
| サービス | | | 3,521 | 12.1% | | | 16,687 | 0.5% |
| 合計 | 48,989 | 100.0% | 29,211 | 100.0% | 21,058 | 100.0% | 3,337 | 100.0% |
| 商品別粗利益率 | | | | | | | | |
| 食品計 | 36.9% | | 37.9% | | 36.4% | | | |
| 加工食品 | 39.5% | | 38.3% | | 36.1% | | | |
| ファスト・フード | 36.1% | | 45.2% | | 38.2% | | | |
| 日配食品 | 33.4% | | 36.1% | | 34.0% | | | |
| FF+日配 | 35.3% | | 37.7% | | 36.7% | | | |
| たばこ | | | 11.0% | | 10.8% | | | |
| 非食品 | 20.5% | | 38.1% | | 50.3% | | | |
| 粗利益率 | 31.9% | | 30.9% | | 31.2% | | 31.1% | |
| サービス | | | 6.7% | | | | | |
| 粗利益率(サービス含む) | | | 27.5% | | | | | |

注1) SEJの「食品計粗利益率」は公表されていないため、加工・FF・日配の粗利高を算出して合計し食品売上高で割って算出した推計値。また、たばこの数値は非公表。

2) ファミリーマートのFF構成比が低いのは、フライドチキン、おでん、コーヒーなどカウンター周り商品のみであるため。弁当、麺などは日配食品に含まれる。

3) ローソンは加工食品にたばこを含めているため、加工の粗利益率は、たばこを除いた加工粗利高を算出し加工売上高で割って算出した推計値。

4) ミニストップは商品別売上高実数を公表しておらず、また構成比はれこず・ciscaを除いた数値のため、全店売上高に各商品の構成比を掛けて算出した推計値。また商品別粗利益率も非公表。

出所：各社決算説明資料より作成

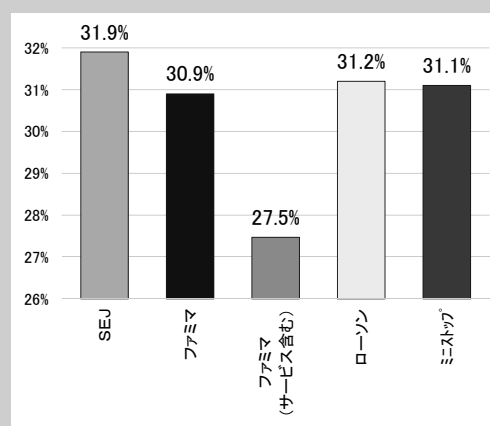
倒的に大きい。粗利益率を見てみると、FFは36.1%と高いが、「加工食品」がそれを上回る39.5%で最も高い。なおSEJはたばこの売上を公表していないが、構成比と粗利益率の低さから、非食品に含めているものと推測される。

2番手ファミマは商品分類が他チェーンと異なっているため注意が必要である。まず、FFとしているのはフライドチキン、おでん、コーヒーなどカウンター回り商品のみで、弁当・麺類・デザート等はFFではなく「日配食品」に含めている。FFの構成比が5.9%と低いのはこのためである。よってFFの粗利益率も他社と単純に比較することはできない。また、プリペイドカードやチケットなどの販売高を「サービス」部門として「非食品」と

は別に立てているが、この部門は粗利益率が6.7%と低い。よって、このサービスを含めない粗利益率を「他チェーンと比較可能な粗

図表10

CVS4チェーンの2018年度粗利益率



出所：各社決算説明資料より作成

利益率」として17年度から公表するようになった(図表10)。

ローソンは、「加工食品」部門の売上高が5,744億円で最も大きく、次にたばこ5,329億円となっている。なおローソンとミニストップは、18年度はたばこ売上の増加によって粗利益率が前期より低下した。

ここで再度、ファミマの「FF」はSEJ・ローソンとは内容が異なり、粗利益率も単純には比較できない点を考えてみたい。3社を比較するためには、公表された数値からは「FF+日配」の粗利益率で見るとしかない。18年度について3チェーンのその数字を計算すると、セブン35.3%、ファミマ37.7%、ローソン36.7%となった。粗利益率の最も低いのはSEJである。粗利益率が低いということは原価率が高いということだから、SEJは他の2社より良い原材料を使っており、おいしさで他チェーンに勝る可能性がある。一方でSEJは加工食品で粗利益を確保していたことは先に見たとおりである。

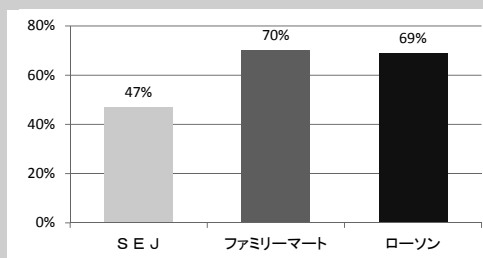
CVSと競合する食品スーパーは、加工食品の粗利益率を下げて安売りすることで集客し、惣菜の粗利益率を上げて利益を確保しようとしているが、SEJのやり方は全く逆である可能性がある。食品スーパーがCVSへの競争力を高めるためには、惣菜の原価率を上げ、おいしさを追求することが有効な手立てとなり得るだろう。

7 チェーン経営構造の変化：複数店経営店の比率上昇

都心部などでは、CVSが既存店のすき間を縫うように出店するケースが目立つ。同じチェーンの店舗が近隣に出店することも少なくない。しかし、ただでさえ日販が伸びない

図表11

全店舗数に占める複数店経営による店舗の割合



出所：各社加盟店募集用ホームページより作成

中、近隣に競合店を出されたことで自店の売上高が低下したことに不満をもつ加盟店は少なくない。また、募集を掛けても新たなオーナーが集まりにくい現状もある。

こうした理由から各チェーン本部は、加盟店オーナーに2店以上を経営させる「複数店経営」を近年積極的に進めている。すでにSEJで半数近く、ファミマ・ローソンでは7割の店が、複数店経営による店舗となっている(図表11)。

複数店経営によるメリットとしては、オーナー側、本部側それぞれで、以下のようなことが挙げられる。

【1】オーナー側

まず、既存店のオーナーへの影響を軽減することである。既存店の近隣に出店しても、新店も同じオーナーに任せれば、同一チェーン同士の顧客の奪い合いを防ぐことができる。

二点目として、オーナーの事業リスクの分散がある。1店しか持たない場合、ライバル店の出店による影響をフルに受けてしまうおそれがある。

三点目に、アルバイト店員の教育や勤務体制の効率化が図れることである。アルバイト採用はますます難しくなっている中、1人のアルバイトが同一オーナーの経営する近隣店のサポートに入れば、人が足りない場合にも新たな人員を募集しないで済み、ひいては

オーナーの手取りを減らさないことにもつながる。

【2】本部側

引退するオーナーの後継者確保という側面もある。かつて酒販店などからCVSに転換した店舗のオーナーが高齢になり仕事を続けられなくなった場合、新たなオーナーが見つからなければ、すでに加盟している他店のオーナーに任せることで閉店を免れることができる。

また、直営店の出店を抑制したい本部の事情もある。直営店は、本部が出店に適した立地、特殊な立地を自社で押さえようと出店するケースが多い。社員が中心となって運営することなどから、加盟店に比べると本部のコスト負担は大きい。つまり、直営店が少ないほど本部は収益性が高くなるため、各チェーン本部は直営店の比率を抑えている。18年度の3チェーンの直営店比率は、SEJ1.8%（前年比-0.5%）、ファミマ1.5%（同-0.5%）、ローソン2.4%（前年並み）である。

大手3チェーンのなかではローソンが複数店経営奨励に最も力を入れており、19年度の施策の中心としている。10年ぶりに刷新したストアコンピュータにも、複数店経営を効率化する新機能が追加された。だが、ローソンは直営店比率が3チェーンで最も高いうえ、唯一下がっていない。それだけオーナー探しに苦慮している可能性も考えられる。

8 まとめ

2019年に入り、CVSはこれまでの成長を支えてきたビジネスモデルの見直しを迫られている。

人手不足は小売業界全般にとっての深刻な

問題だが、24時間営業・年中無休を基本とするCVSではとくにその影響が大きく、加盟店オーナーのなかには短縮営業に踏み切ったり、ユニオンを結成したりする動きが出てきた。

時短営業は各チェーンで実験・検証が始まっているが、ファミマの第1次実験では売上が減っても加盟店オーナーに残る利益は減らないという結果も出ている。立地によっては必ずしも行う必要のない店もあるはずであり、希望するオーナーが時短営業も選択できるようFC契約内容の見直しも必要となるだろう。

4月には、経済産業省がCVS各社に対し加盟店支援策や営業時間の短縮への対応など「自主的な行動計画」策定を求めた。さらにこれを受け6月には経済産業省が有識者会議「新たなコンビニのあり方検討会」を開催、加盟店オーナーや本部等へのヒアリング調査による実態把握も進めることになっている。

人件費、光熱費の上昇は今後も当面続くと見られる。ロイヤリティを支払ったあとの収入からそれらを支出する加盟店オーナーの手取りを減らさないために、本部は複数店経営を推奨しているが、何より日販の引き上げとともに、店舗の人件費抑制や廃棄ロスの削減にも本格的に取り組まなくてはならない局面にきている。とくに食品の廃棄ロス削減は社会的にも大きな問題である。6月からローソンの一部店舗で消費期限が迫った弁当やおにぎりの実質値引き実験が始まったが、ロス削減効果は出ているという。秋からはSEJも同様の実験を予定している。食品の廃棄が減るだけでなく加盟店の手取りが増えるうえ、本部にとってもロイヤリティ増につながるため、実施店舗の早期拡大が望まれる。

さらに、既存店支援に店舗投資の大部分を振り向けた効果として、加盟店の収益がきちんと増え、不満が解消されるかについても注

目したいところである。

長期的には、人口減少で1店当たり支持人口はさらに減少する。19年度が一時的な出店数減少・閉店数増加の年になるわけでは決してなく、これまでのようなペースでの店舗純増は見込みにくいと考える。しかも、加盟店の不満が高まっている現状ではオーナーのなり手はますます減り、本部の計画通りに出店することもできなくなるおそれがある。加盟店が無理な長時間営業をせずともきちんと収益を上げられ、食品の廃棄も減らしてゆけるよう、CVSは契約内容の見直しにも踏み込むべき時にきている。