

## 成長余地を切り拓くコンビニエンスストア業界

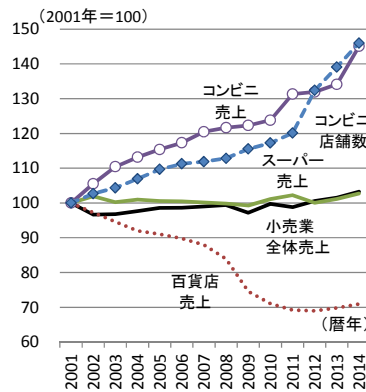
### 【ポイント】

1. コンビニエンスストア業態の成長が続いている。
2. 成長要因は業態そのものの浸透、社会の変容、弛まぬビジネスモデルの深耕による。
3. 複合的な商材開発を実現する現場力も店舗の魅力を更に増す要因となっている。
4. 社会インフラ化したコンビニエンスストア業界は更に成長余地を切り拓こう。

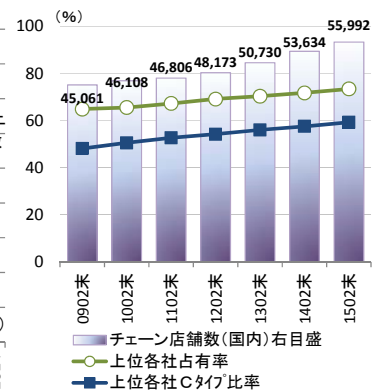
### 1. 成長するコンビニエンスストア業界

我が国の小売販売額は、低成長ながら足元ではやや回復傾向を示している。業態別では百貨店が大きく減少、スーパーが微増圏内で推移する中、コンビニエンスストア（以下、CVS）が成長している（図表 1）。CVS とは経済産業省の業態分類定義によれば「売場の 50%以上がセルフサービス方式で、飲食料品を扱い、売場面積が 30 m<sup>2</sup>～250 m<sup>2</sup>未満、営業時間が 14 時間以上」の 4 条件を満たすものを指す。本稿では CVS のこれまでの成長要因の再確認と、今後の更なる成長余地について考えてみたい。

図表 1. 小売業の業態別  
売上推移



図表 2. コンビニ店舗数  
と上位社占有率



### 2. 成長要因は、業態の浸透、社会の変容、そしてビジネスモデルの深耕へ

CVS の成長要因は第一に、24 時間営業、約 3,000 アイテムの品揃えの店舗フォーマットを擁し、FC（フランチャイズチェーン）でドミナント展開（地域を絞って集中的に出店する経営戦略）するビジネスモデルが受入れられたことにある。我が国で 1970 年頃に誕生した CVS は物流網の構築、情報技術の発展などをベースに小規模な店をネットワーク化させ大手チェーンが成長を牽引してきた（図表 2）。

次に、核家族化、単身者世帯の増加、女性の社会進出加速などを背景とした中食ニーズの高まり・個食化の進行など「需要」サイドの変化。加えて、事業継承問題等を背景とした個人商店等の減少など「供給」サイドの変化があげられる。これらの需給バランスの変化、つまり「社会の変容」に応じた店舗開発や商品開発を行うことで時代に即応した成長機会を得てきたのである。例えば「昼間人口」を前提とした都市型の店舗開発、「車移動」の顧客をターゲットとしたロードサイドの駐車場付店舗開発、などで商圈を開発してきたのが良い例である。

一方で、CVS 各社はビジネスモデルを深耕し、自らが商圈を開発し内部成長を実現するステージにも入って行った。CVS の総チェーン売上高成長と店舗総数の成長を比べると、ほぼ同レベルで推移しており売上成長は店舗数の伸びが大きく寄与していることが分かるが（図表 1）、特に直近数年の増加が顕著である。その要因はいくつかあろうが、ここでは店舗契約形態の変化を取上げたい。

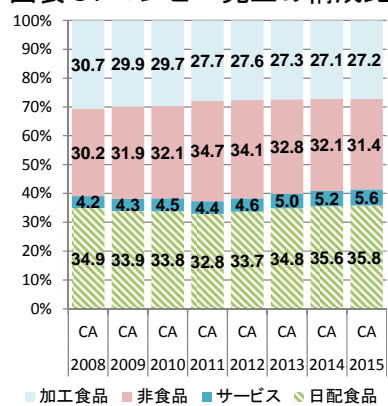
各社の出店数を集計すると C タイプと分類される店舗の構成比が高まっている（図表 2）。その特徴はアセット（土地・建物等）の所有形態にある。土地・建物を FC オーナーが負担するとすると出店へのハードルは高いが、チェーン本部がアセットを負担し、FC オーナーの初期投資を大幅に減少させることで出店へのハードルを低くする契約形態である。結果、チェーン本部からみた出店余地の刈取りと、初期コストやリスクを低減したい FC オーナーとの利害が一致している。チェーン本部では店舗開発ノウハウが蓄積され、リスクを取るべき立地への目利き能力が高まっている。またドミナント効果を発揮しやすいエリアでイニシアティブを握り、チェーンの全体最適を考慮しやすくなっていると言えよう。この例で言えるのは、ビジネスモデルの深耕がマーケットサイズを変える効果を果たしたということであり、市場を内部成長で拡大させたと評価できるのである。

ここまでは出店成長について述べたが、次に商材・店舗面からの成長について考えてみたい。

### 3. 複合的な商材開発を実現する現場力。店舗の魅力向上が続いている

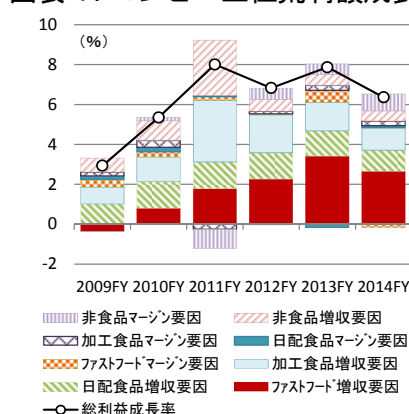
約 3,000 アイテムの多品種の品揃えが集客力の源泉である CVS だが、売上構成を徐々に変化させている。その中でも「食品」が 60%以上を占めており、荒利率を見ても食品関係の-margin が高く利益貢献も大きいことが窺える（図表 3、5）。絶えず弁当類の開発に努め、中食需要への対応や PB（プライベートブランド）の強化など市場対応に余念がない。また商材毎の魅力向上もさることながら、店舗の稼ぐ力も向上させている。最近の店舗でイートインスペースが増えていることが目につくが、坪効率面では無駄に見えるものの、ファストフードの荒利率は向上し続けており（図表 5）、これらの増販を鑑みるとイートインスペースは付加価値を高めているとも言える。100 円コーヒーなどはイートインスペースの回転率を高める効果や他業態からも一部顧客を奪うという副次的効果も生んでいる。CVS 業態を考えるうえで、他業態からの「取込み」が次の内部成長の要因として鍵となってくるかもしれない。

図表 3. コンビニ売上の構成比



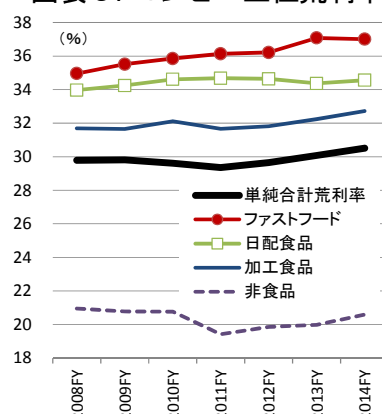
（資料）日本フランチャイズチェーン協会  
「JFCAコンビニエンスストア統計調査」より  
富国生命作成

図表 4. コンビニ上位荒利額成長率



（資料）コンビニ各社資料より富国生命作成  
（備考）各社の分類上の差は考慮していない

図表 5. コンビニ上位荒利率



（資料）コンビニ各社資料より富国生命作成  
（備考）各社の分類上の差は考慮していない

また、棚スペースのいらないサービス売上が徐々に増えている点も見逃せない（図表 3）。アイテム数を増やす効果とも言え、店舗魅力を高めている。売上構成比は低くとも、CVS 上位社<sup>1</sup>の収益を集計すると荒利貢献面では底堅いことが分かる（図表 4）。例えばチケット販売などは、売場は一つの端末であり、坪効率を考えると非常に価値がある。加えて端末は複数のサービスを提供しており、実質坪効率は更に高く、大きく貢献していると推測される。

CVS 各社にとって FC 収益向上こそが利益のベースであり、現場と本部とのリレーションシップは重要である。上述した例は、顧客接点として「現場」の生の情報をうまく咀嚼し常に商材等

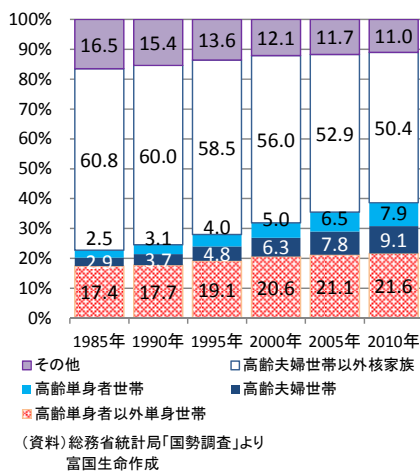
<sup>1</sup> 各社の財の定義にやや違いがある点に注意が必要。各社収益ではサービス関連は非食品に分類されるが、売上に取扱額か総利益額かのどちらかを計上するかまちまちである。さらに営業外収益に計上する場合もあり、単純な横比較はできない。

を提案し続ける取組の一端に過ぎない。このようにチェーン本部は FC オーナー共に発展する方策を描くことが出来ており、成長を具現化できたと評価できよう。

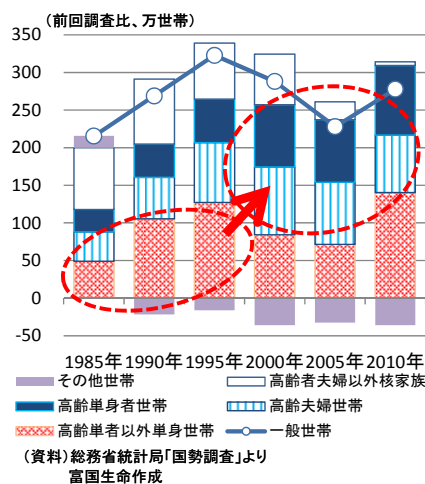
#### 4. 社会インフラとしての次の段階へ。「食」や「時間価値」で成長余地を切り拓こう

既に国内 5 万店を超える CVS は、「便利」が「必要不可欠」へ進化し「社会インフラとしての位置づけ」になったと言われている。そして「社会的要請」を戦略に活かす次のステージに突入しつつある。前段で述べた核家族化や単身者の増加は依然変わらないが、2000 年以前の高齢者以外の単身者世帯から、2000 年以降は高齢世帯が世帯数増加の牽引役になっていることが分かる（図表 6、7）。これらの世帯では、食の細分化が進むことはもちろん、調理の簡便化も進む。ゆえにスーパーなどでの内食ニーズは市場にフィットしづらくなっている。勿論、惣菜などで中食の強化を図るも、CVS の立地がやはり優位である。小売りの飲食料品売上げに占めるコンビニ食品比率は上昇を続けており（図表 8）、依然として高まることが見込まれる。こういった「食」に再フォーカスすることで、いまだ CVS の成長余地は大きいように見られる。各社の商材開発を見ると、食の品質向上の探求心は衰えていない。

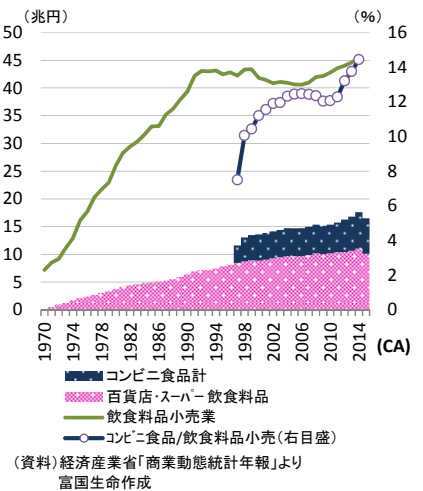
図表 6. 世帯数構成比推移



図表 7. 世帯数増加要因



図表 8. コンビニ食品売上の占率推移



また、インフラとしての社会の要請に即応する中で、「時間の価値」で「商圈」を再定義しているようにも見える。例えば、今までは①コンパクトな店舗で買回り時間を短縮し、②近距離立地で往復の時間を短縮してきたが、③より小商圏型の店舗開発や、④宅配やネットスーパー業務による更なる時間融通性の拡大など「顧客の時間価値を最大化」する動きなどである。CVS 自らが顧客に近づいていくことで商圈を開拓しており、これらの商圈の“収縮”を図る取組は各社とも緒に就いたばかりでもある。

このように市場・生活様式の変化に即応できる点が“コンビニエント”たる所以であり、そこが差別化要因、業態としての価値である。そして今や必要不可欠な存在となっている。そのような中、足元では寡占化のスピードが加速している。CVS は物流網や IT などを抱えており、規模の経済を目指すことは自然である。ただしドミナント効果を発揮・機能させることが大事である。売場の陳腐化を生じさせない限りは、合従連衡は顧客にとってもメリットとなるはずである。

原点としての「食」の再強化、「顧客の時間価値の最大化」が次の成長のベースであり、そこを支えるのが今まで培ってきた「物流・IT」と「本部と現場が融合した商品開発力」にあらう。集客ツールとしての「価格」の議論が残っているが、いまだ価格訴求に至っていないことは逆に成長余地があることの証左でもある。

コンビニエンスストアは依然として自らの成長余地を切り拓いていこう。

(審査グループ 五十嵐 貴宏)