

競争激化続くコンビニ業界——あの手この手で生き残り図る

無休、深夜営業など便利さを売り物にするコンビニエンスストア（コンビニ）が日本に登場してから 40 数年。年々成長を続けてきたが、この数年、日本国内では飽和状態に近づき、コンビニ業界は一段と競争が激化している。その中で、各社は知恵を絞り、次々に新製品を作り出し、店内を多様化するなど「変身」、「脱皮」を続けている。

日本国内では、現在約 5 万 8 千店ものコンビニがあり、大都市部や地方都市などで生活する人々にとって、もはやなくてはならない存在になっている。日本フランチャイズチェーン協会が毎年実施している調査によると、2017 年度の全国のコンビニ数は、57、956 店舗、全体の売上高は、前年度に比べて 1.8%増の 11 兆 252 億円と過去最高を更新した。大手チェーンを中心に新規の出店が増えたことに加えて弁当や総菜など外食と家庭料理の中間と言える「中食」商品の販売が好調だったことが寄与した。1 人が 1 回の買い物で使う平均額も増えたものの、新規出店や閉店の影響を除いた既存店の売上高は微減にとどまっており、業界が競争激化と飽和状態にあることを裏付けている。

コンビニの店舗数と売上高の推移		
年度	店舗数	売上高(単位:億円)
1983	6,308	6,126
1985	7,419	8,638
1990	17,408	26,942
1995	29,144	48,442
2000	38,274	69,888
2001	39,809	70,166
2002	40,644	71,552
2003	41,114	71,951
2004	41,340	73,165
2005	42,643	74,391
2006	43,087	74,583
2007	43,228	75,669
2008	44,391	80,673
2009	45,006	81,195
2010	45,769	84,833
2011	47,593	90,319

2012	50,206	93,830
2013	52,902	96,140
2014	55,774	101,323
2015	57,052	104,990
2016	57,818	108,307
2017	57,956	110,252
日本フランチャイズチェーン協会調べにより		

日本におけるコンビニの先駆けは、1974年にさかのぼる。東京の下町、江東区の交差点に面したセブン-イレブン豊洲店がコンビニ店舗の第1号店だ。コンビニはそのほとんどが、チェーン店本部が加盟店に一定地域での独占販売権を与えた上で、各種の経営指導を行って事業拡大を図る「フランチャイズ方式」をとる。豊洲店は現在も営業を続けており、毎日多くの来店客でにぎわっている。

この仕組みを、米国でセブン-イレブンを運営するサウスランド社からを輸入、日本の風土に定着、発展させたのが、「コンビニのカリスマ」と呼ばれる鈴木敏文氏、セブン-イレブンの親会社のセブン&アイ・ホールディングスの名誉顧問だ。鈴木氏はコンビニ事業の発展に知恵を絞り、次々に新しい販売の仕組みや新商品を送り出した。現在もセブン-イレブンは依然として業界のトップに君臨しており、2018年1月には、国内の小売業としては初めて、店舗数が2万店を突破した。

2年前の2016年には、コンビニ業界を巡って二つの「ニュース」があった。ひとつは、カリスマと呼ばれた鈴木氏が持ち株会社、セブン&アイ・ホールディングス会長の職を追われたことだ。鈴木氏は、同氏の部下でともにセブン-イレブンをけん引してきた子会社セブン-イレブンの井阪隆一社長（当時）を退任させようとして失敗し、5月末の株主総会で引退となった。現在は井阪氏がセブン&アイの代表取締役社長としてグループを率い、競争が激しい流通業界の中でセブン&アイ・グループの再生、躍進を担っている。「カリスマ」の退場によって、今後、コンビニ業界がどのように変貌していくのかが注視されている。

もう一つのコンビニをめぐるニュースは、この年の芥川賞に村田沙耶香氏の「コンビニ人間」が選ばれたことだ。この小説は、社会の中で生きづらさを感じていた40代の主人公古倉恵子が「コンビニ」に出会うことで居心地の良い場所をようやく得られた、という内容。作者自身、コンビニで週3回働いていて、その経験を生かして現代の若者や中年の男女が、いかに「コンビニ」に依存しているかを描いた。主人公は小説の中で「私は、人間である以上に、コンビニ店員なんです」と語っている。

コンビニ業界の大手は3社。売上高トップのセブン-イレブンが店舗数2万店を超え、次いでファミリーマートが約1万7500店舗、ローソンが約1万4千店舗を展開している。だが、各地のコンビニ店舗はスクラップ・アンド・ビルトが繰り返している。その年その年で大きな差があるが、毎年数百店から千店舗以上が店を閉め、それを上回る店舗が開業している。

毎週、全国のコンビニの商品棚には100種類もの新製品が並ぶ。新商品が生まれるまでには多くの試行錯誤がある。企画が出されると担当者は、試作品を何種類も作り、いくつもの段階で試食を繰り返す。最後は月に2回ほど開かれる役員による試食会で供され、そこでゴーサインが出たものが地域や場所を特定した店の棚に並ぶ。業界では、セブン-イレブンを育てた鈴木名誉顧問が、冷やし中華の新商品で11回も作り直しを命じたという逸話が語り継がれている。こうした自主企画商品は協力工場で製造されて店の棚に並ぶのだが、売れ行きが芳しくなければ数週間とか数か月単位で、棚から撤去されて消えていく。

飽和状態にあるコンビニ業界では、売り上げを伸ばし、生き残りを図るべくあの手この手の作戦を繰り返している。

そのいくつかを紹介しよう。客層がこれまで比較的若い層が多かったのが、最近では高齢者にまで広がってきたため、売り場面積を広げて通路を広くしたり、棚を低くしたりしてゆったりしたつくりにした新型店が登場している。買い物をしてすぐその場で食べられる「イーートイン」スペースを導入する店舗も増加している。

人手不足も業界にとって大きな悩み。大手3社は外国人アルバイトを確保するため、現地での事前研修や留学生が多く学ぶ語学学校に出向いて採用説明会を開くなど、あの手この手の取り込み方法を取っている。現地にバイト研修所を開いて事前にレジでの応対や店舗業務を教えている。ローソンでは人手不足に対応するため、深夜・早朝時間帯に一部店舗で「無人」営業に踏み切っている。完全な無人ではなく、店の裏手には在庫管理などをする従業員が一人おり、監視カメラを増やして、万引きなどを防ぐ。また、客がスマホで決済をすべて済ます「完全無人化店舗」の実験も始まっている。

異業種との連携を図る動きもある。中小のドラッグストアなどとの一体型店舗や地方ではJA（農協）との共同店舗を増やす（ファミリーマート）動きも活発だ。

このほか、高齢者や体の不自由な人向けに弁当などの宅配を行ったり、過疎地などでは「移動コンビニ」と銘打って、コンビニ車が山間地などに食料品などを運んで販売したりすることも試みられている。

また、風水害や地震など大きな災害が頻繁に発生する日本では、災害発生時に付近のコンビニを役立てようと、チェーン各社と地元自治体の間で災害支援協定を結ぶなどの動きが広がっている。

文 滝川 進