

# 経営者目線 で読む 景気動向



武藤泰明 (むとう やすあき)  
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職任。専門はマネジメント。

## 武藤泰明

コンビニについて、違和感を抱き始めたのは昨年の3月ごろである。この連載の2017年5月の稿ではヤマト運輸を取り上げていて、宅配会社が入手不足で再配達に負担だというなら、15年以上前に米国のUPSやFedExが実施したように、顧客に荷物を取りに来てもらえばよいと書

対象外だが、一気に「進化」したということができるだろう。とはいえ気になるのは、時代の先を行くはずのコンビニがいかにも「受身」になっているという点である。違和感は解消されず、むしろ大きくなる。こんなときには、おそらく何か起きてきている。その

### 連載 第35回 コンビニの行方

いた。要は「局留め」である。米国ではメールボックス社(私書箱サービス)やキンコーズで受け取るのだが、日本ならコンビニで受け取ればよい。なぜやらないのかというのが違和感であった。現在は、いろいろなコンビニでこれができるようになってきている。クール便、ゴルフバッグなどは

「何か」をつきとめようと思い、考えてみたことは2つである。第一に、コンビニ大手3社のうち2社が、商社系になっている。元気がよければ、独立独歩のはずである。この問題がないのはセブンだが、そのセブン、というよりセブンアンドアイも、2017年には経営レベルで採め事が報道された。つまり、どこも「ちょっと気になる」の

小売業にせよ外食にせよ、成長は店舗の増加で実現される。そう考えるなら、店舗あたり売上高の伸びがマイナスになっても困ることはないのかもしれないが、問題は、来店客数が対前年同月で2・4%のマイナスになっているという点である。店舗あたりでは、4・7%のマイナスになる。表はコンビニ全体の数字だが、もし一つの小売店で来店客数が5%近く落ち込んだとすると、簡単に言えば経営責任である。またコンビニ全体でマイナス4・7%ということは、これより数字のよいチェーンもあればそうでないチェーンもあるはずなので、一部では「危機」が顕在化していると考えてよい。

ところで、コンビニについての違和感の背景にあるのは、コンビニは伸びているはずだという、いわば「常識」である。そしてこの常識は何によって構成されているかという「新規出店」と「医薬品の販売解禁」であろう。

#### ○コンビニはドラッグストアと競合しはじめた

このうち新規出店については、いずれ適地が減っていくのは当然なので、そろそろ出店の伸びが止まっても良いのかもしれない。つぎに医薬品販売でコンビニの客単価が上がり、来店客数が増えるだろうという期待通りには、ものごとは進んでいないようである。なぜか。おそらくコンビニはドラッグストア、そして食品スーパーと競合しているのである。

まず食品スーパーとコンビニは、日配品、つまりお弁当や惣菜で競合する。コンビニにとっても

食品スーパーにとっても、日配品は収益商材である。そして廃棄(売れ残り)が多ければ収益が出ない。食品スーパーはフランチャイズ方式ではないので、売れ残りそうな日配品を「本部の方針」と「店長の判断」で値下げすることができ。コンビニも法的にはできるのだが実際にはあまり値下げをしない。本部の方針である。結果として、食品スーパーが日配品を値下げする時間には食品スーパーの客数が増え、日配品だけでなく飲料など他の商品もそこで買って行く。コンビニの来店客が減ることになる。

つぎにドラッグストアだが、医薬品と化粧品を毎日買う人はいない。これに対してコンビニは毎日行くところなので、そこで医薬品を販売されると、ドラッグにとって危機である。そこでドラッグは対抗策として、医薬品以外の加工食品や飲料、つまり毎日買うものを店頭と並べる。低価格である。利益は薬と化粧品で上げればよいから安くする。さらに、たとえば昨年、イオン系のドラッグストアであるウエルシアとHACは、同じくイオン系のオリジン東秀から弁当を仕入れて販売するようになった。ドラッグストアが、次第にコンビニに似はじめているのである。そしてコンビニより高い集客力を実現している。

#### ○コンビニはドラッグになれるか

では逆に、コンビニはドラッグ化することができるのか。実際にはすでにいろいろなことが行われている。ファミリーマートは2012年ころから複数のドラッグストアチェーンと提携し、一体

である。第二には、データを見てみる。チェーンストア協会がデータを公開している。表は、本稿執筆時点では一番新しい、2017年10月の営業状況である。

#### ○来店客数は減少中

コンビニ全体の売上高は月間9000億円。年間になると11兆円程度になる。商業統計によれば、小売販売高が日本全体で120兆円である。つまり、小売全体の9%程度がコンビニ売り上げである。ちなみに、同じく商業統計によれば、GM(大型スーパー)と百貨店の売上高(2014年)の合計がちょうど10兆円である。コンビニはそんなに大きくなってきているのだが、売上高の対前年同月比は表のとおり0・4%しか伸びていない。店舗数は2・5%増えているので、店舗あたり売上高は対前年でマイナスになる。

|                |           | 前年比(%) |
|----------------|-----------|--------|
| 店舗売上高(百万円)     | 905,028   | 0.4    |
| 店舗数            | 55,341    | 2.5    |
| 1店舗当たり売上高(百万円) | 16        | ▲ 2.1  |
| 来店客数(千人)       | 1,466,303 | ▲ 2.4  |
| 1店舗あたり来店客数(千人) | 26        | ▲ 4.7  |
| 店舗1日あたり来店客数(人) | 855       |        |
| 平均客単価          | 617       | 2.8    |

日本フランチャイズチェーン協会

型店舗を設置してきた。2018年末までにこれを1000店舗に増やす。ローソンはツルハと2015年に提携した。ツルハがローソンのFCとなり、店舗を2018年3月までに100店にするという計画である。本体はコンビニなので弁当販売している。

では、コンビニは独自にドラッグストア的なコンビニを出店できないのだろうか。これにはいくつかの制約があるように思われる。

第一に、コンビニ本部が医薬品の調達をゼロから構築し、医薬品販売者を確保するのは、おそらく難易度が高い。

そして第二の、より本質的な制約は、コンビニの親会社だが、ドラッグストアチェーンを買収することができないという点であろう。コンビニと競合するためである。買収して傘下におさめたドラッグストアチェーンをコンビニ化するのには合理的な戦略なのだが、それはフランチャイジーであるコンビニ各店にとって死活問題である。その意味では事業展開に制約がある。結果として、コンビニ側の解決策はこのような提携・一体型に落ち着くことになるのだろう。

しかし、このビジネスモデルにも制約がある。もしこのスタイルの「ドラッグ併設コンビニ」が雑貨や加工食品の低価格販売をしない、つまりコンビニ的な価格戦略を採用すると、その店舗は、ドラッグストアに価格で負け、高い集客力を実現できない。集客力は日配品に依存することになるのだが、ではドラッグ側が日配品を充実したらどうなるだろう。私には、ドラッグストアの勝ちに思えてならないのである。