

コンビニ業界が初めて直面する 前年比売上高減少の含意

関西大学 商学部 教授 チェ サン チョル
崔相鐵

■世界最多の店舗をもっている企業は？

勤め先の大学で「流通論」を教えているが、初日の講義では、良く受講生らに「ファストフード業界や小売業界を問わず、世界で最も多くの店を持っている企業は？」と問いかける。怪訝とする受講生らに、ならばセブン-イレブン、マクドナルド、そしてスターバックスの中で一つを選ぶようにと伝える。

その際にちょっとちょっかいを出す。「セブンは、現在、北欧3国以外の欧州には出店しないが、マクドとスタバは世界中に出店している。セブンは僅か17カ国展開に留まる」と。その結果は予想通りマクドナルドが1番、スターバックスが2位になり、セブン-イレブンを取り上げる受講生は少ない。

正解は、セブン-イレブンだ。マクドナルドは、2020年末現在、約100ヶ国に38,000店、スターバックスは83カ国に32,000店だが、セブン-イレブンは2位のマクドナルドにほぼ倍に当たる72,000店。隙を突かれた受講生らに1991年に日本のイトーヨーカ堂が米国のサウスランド社の発行株式約70%を取得した、いわゆる「戦後最大の日米逆転劇」が演じられ、2005年には米セブン-イレブンがセブン-イレブン・ジャパンの完全子会社化になったことを伝える。セブン-イレブンを含めコンビニのことは、受講生らが頻繁に利用するので、興味と安堵の表情が浮かぶ。

■日本のコンビニの優れたビジネスモデル：創造的な連続適応

振り返れば、1974年にセブン-イレブンのフランチャイズ1号店が東京都江東区の豊洲で、引き続き翌年にローソン1号店が大阪府豊中市でオープンして以来、ほぼ半世紀続いてきた日本のコンビニ業界の快進撃は実に目を見張るものだった。

日本のコンビニ業界の成功原因を分析する際に、誰もが認めるのが、その優れたビジネスモデルの存在だ。なぜ30坪前後の狭い面積を持つに過ぎないコンビニが、排他的に最強のビジネスモデルを備え、ずっと成長し続けられるのか。

この問いに対しては、日本の小売研究者らからすでに多くの答えが仮説的に用意されている。例えば、コンビニの誕生と同じ時期に実行された大店法の営業時間規制を受けなかったゆえの「24時間365日営業仮説」、早くから酒やタバコ販売ライセンスを持っている店主を多く抱え込んだという「免許店確保仮説」、コンビニ本部側と加盟店の間での確かな品揃えや発注業務をサポートする「スーパーバイザー活躍仮説」、商品カテゴリ単位ではなく単品毎で売れ筋と死に筋を分ける「単品管理仮説」、物流コストを最小限に抑えるように特定地域へ店を集中する「ドミナント出店仮説」、問屋や物流業者を説得することで加盟店の在庫負担を軽減できる「小口多頻度配送仮説」、売上高から商品の仕入れ額を差し引いた後にフランチャイズ契約で決められたロイヤリティ比率によって本部と加盟店が収益を分ける「粗利分配方式仮説」、さらに地方

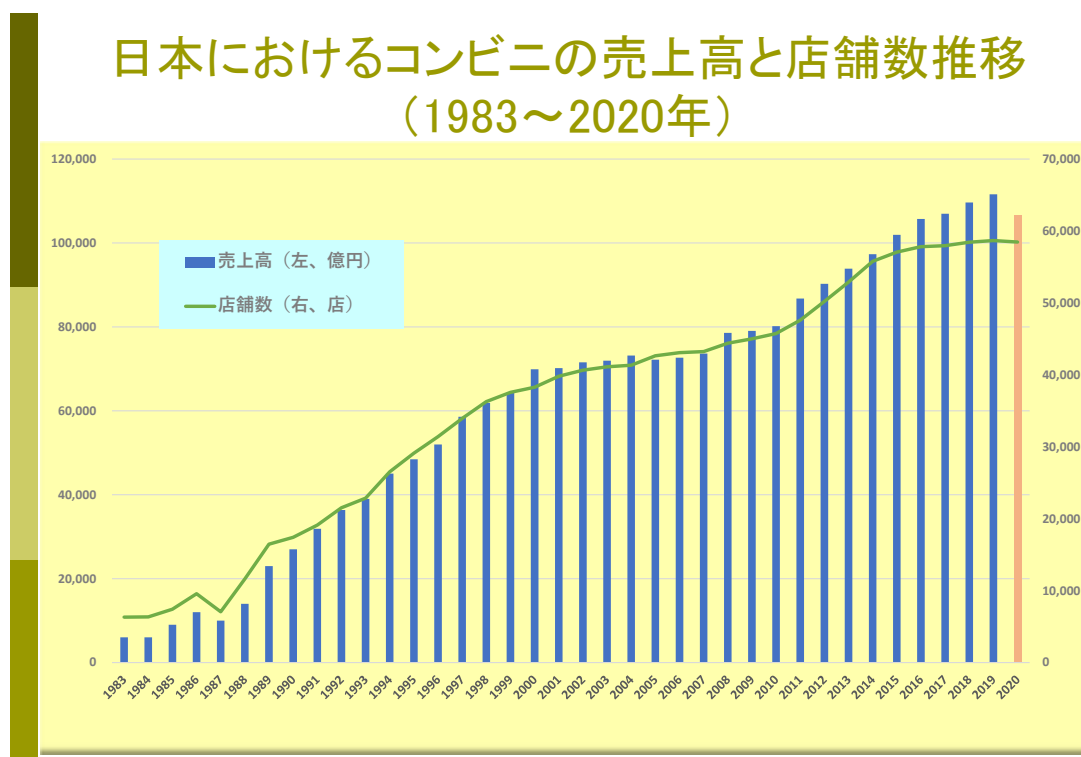
の中食（惣菜・弁当）業者を組織化する一方でトップメーカーをも巻き込む「プライベートブランド(PB)商品拡充仮説」など。

このような仮説群が暗に表すように、コンビニは立ち止まらず常に進化してきた。複雑かつ多様に変化する顧客のニーズに適応すべく、そのビジネスモデルは、漸増的かつ連続的に適応し続けた。そのビジネスモデルの革新性は、世界に類を見ないほど「創造的な連続適応戦略」として賞賛された（矢作敏行『コマースの興亡史』日本経済新聞出版、2021年）。コンビニ業界の創造的な連続適応戦略の主体として、その黎明期には、セブン-イレブンが先頭に立っていたが、間もなく2番手のローソンやファミリーマートも、革新の主役に加わった。1960年代から叫ばれた日本の流通革命（林周二『流通革命』中公新書、1962年）が、

遅ればせながらコンビニ業界によって成し遂げられるとまで言われた。百貨店や総合スーパーがそうであったように、いつかは成熟期を迎え、終いに衰退の憂き目に遭うという「小売ライフサイクル理論」をあざ笑うように、日本のコンビニ業態は成長し続けたのだ。

■初めての売上高減少にどう対応すべきか

しかし、である。いよいよコンビニの成長神話にも陰りの兆しが見え始める。日本フランチャイズチェーン協会の発表によると、2020年のコンビニ業界の全店売上高は、前年比4.5%減の10兆6,608億円。現在の方法で統計を取り始めた2005年以降で、初めてのマイナスとなった（＜図1＞を参照）。既存店ベースの売上高も4.7%減。



＜図1＞日本コンビニ業界の売上高と店舗数推移（1983～2020年）

出所：日本フランチャイズチェーン協会のデータより筆者作成。

注：店舗数は12月末基準。なお、この図では1987年と2005年に売上高と店舗数で前年比減少になっているが、統計的調整ゆえのことであり、実際は2019年までは右肩上がり。

コロナ禍の影響による外出自粛や在宅勤務が続き、オフィス街や観光地の店舗で来店客数が減ったことが響いた。

ただし、コンビニ業界の売上高減少の原因を環境悪化のみに帰すべきではなかろう。進化の最終形と思われたそのビジネスモデルに見逃せない問題点が現れているからだ。

思い起こせば、環境悪化はコロナ禍の前から始まっていた。公正取引委員会は2020年9月、かねてから加盟店の不満の対象になっていた24時間営業の強制とコンビニ本部による値引き抑制が独禁法違反に当たる可能性があるとの見解を示した。改善策を講じざるを得ないので、コンビニ各社の売上減少は避けられなくなる。実際に販売期限が迫った食品などを値引き販売する店舗が約3万店に達したそうだ。このような環境悪化を乗り越えるために、コンビニ各社は新商品の開発に躍起になっているが、10年ほど前に大ヒットを飛ばしたコンビニコーヒーのような画期的なPB商品の開発までは至っていない。

話を冒頭の筆者の「流通論」講義に戻そう。例年の講義は、日本のコンビニ業界のビジネスモデルの素晴らしさから始めてから、ドラッグストア、百貨ショップ、ファストファッション、総合ディスカウントス

トア業界の革新的ビジネスモデルの解説に移る。だが、2020年の年間売上高が減少に転じたので、いつもと違って最初の講義で苦労した。

筆者は、さしあたり、日本のコンビニ業界が目指すべき戦略方向として、停滞している日本市場から暫く目を離し、コンビニの成長が見込める外国を注視すべきと語る。現に最大手のセブン-イレブンは素早く動いている。2021年8月に、米コンビニ業界第3位のスピードウェイを約2兆円で買収することで合意した。同年10月には、インドのムンバイ市に1号店をオープンした。一方、ローソンは同年9月、中国の遼寧省瀋陽市に中国での店舗数が4,000店になる店舗をオープンした。中国本土における日系コンビニとしては、ローソンの店舗数が最多となっており2025年度に1万店を目指す。

コロナ禍も加わり、就職先などにおいて大学生の国内・地元志向が鮮明になっている中、筆者は、「今度は世界中の日系コンビニの奮闘から学ぶべし」と、受講生らに声を上げる。彼（女）らが、所狭しと日本からグローバル・シフトする出店戦略から刺激されてほしいからに他ならない。なお、紙面の制約上、海外進出以外の打開策については、稿を改めたい。

チェサンチョル
【崔相鐵 教授プロフィール】

韓国政府系シンクタンクの韓国産業研究院（KIET）の責任研究員を経て、1990年に文部省招聘国費生として来日し、神戸大学経営学研究科博士前期及び後期課程修了。博士（商学）。香川大学経済学部助教授、流通科学大学商学部教授を経て、2016年より関西大学商学部教授。韓国流通学会副会長、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、中国・東北財経大学MBA学院・客員教授、韓国・中央大学東北亜開発協力研究所・客員研究委員などを歴任。1999年10月から兵庫韓商戦略研究特別委員。専門は流通論、マーケティング論。

