

# アナリストの眼

## 再成長への動きを模索するコンビニエンスストア

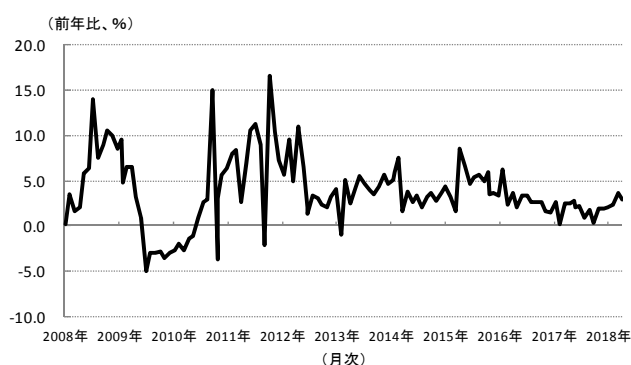
### 【ポイント】

1. コンビニエンスストアの成長が鈍化している。
2. 異業種を含めた小売マーケットの競争環境が変化しつつあり、ドラッグストアや E コマースとの競合による影響が現れ始めている。
3. 大手チェーンではガバナンス変更後の経営戦略や人手不足への対応も重要な課題となっている。
4. 豊富な顧客接点を活かした新たなサービスの拡大や E コマースの取扱いが少ない食品の商品力強化および独自の流通ルートを活用などが再成長への条件といえよう。

### 1. コンビニエンスストアの成長が鈍化

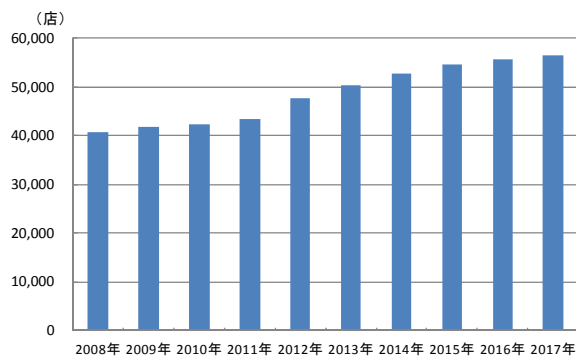
2011年以降、成長ペースが回復していたコンビニエンスストア（以下、CVS）だが、2017年から低成長が続いている。2011年3月に発生した東日本大震災後に身近で充実した買い物ができる CVS の価値が再認識されたことや、単身世帯および高齢者の簡便食需要、カウンターコーヒーやドーナツのヒットなどにより 2016年初頭までは前年比+5%程度の売上成長が続いていた。ところが、その後は増収率が同+1%を割る月があるなど伸び率の鈍化が目立っている（図表1）。また、大手チェーンを中心とした積極的な出店も総店舗数が5.5万店を超えた2016年からは抑制傾向となっており、利便性を武器に拡大してきた CVS 業態の飽和感も芽生え始めている（図表2）。さらには、最大手 CVS が62ヵ月間続けてきた既存店増収が2017年10月に途切れるなど「コンビニ勝利の方程式」に変調が生じつつある。

図表1. コンビニ月次増収率の推移



(資料)日本フランチャイズチェーン協会資料より富国生命投資顧問(株)作成

図表2. コンビニ店舗数の推移

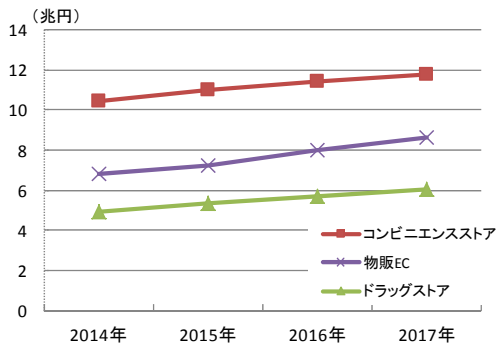


(資料)経済産業省資料より富国生命投資顧問(株)作成

### 2. ドラッグストア、Eコマースとの競争が激化

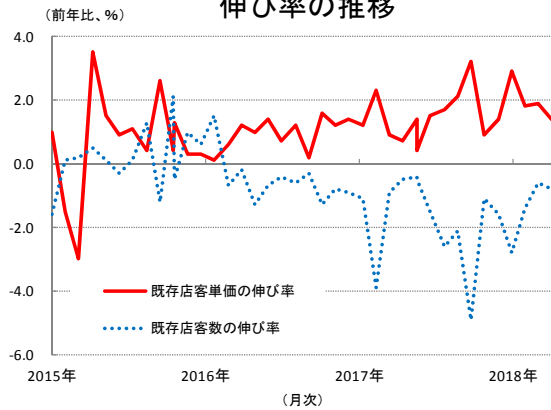
CVS チェーンの出店ペース鈍化に加えて、異業態および新サービスとの競合も成長を持続するための課題となっている。ここ数年では食品の取扱いを積極化するドラッグストアや物販系 BtoC - EC（消費者向け E コマース）の市場拡大が顕著になっている（図表3）。CVS が定価販売を基本としてきた食品では一部の地域でドラッグストアによる安売り攻勢を受け

図表3. 小売成長業態の売上推移



(資料)経済産業省資料より富国生命投資顧問(株)作成

図表4. コンビニ既存店客数・客単価伸び率の推移



(資料)日本フランチャイズチェーン協会資料より富国生命投資顧問(株)作成

ており、日用品・雑貨ではEコマースの普及により利便性の強みが脅威にさらされている。

これらの影響もありCVSの既存店客数は2016年3月以降26ヵ月連続でマイナスとなっている(図表4)。商材別では価格対応や品揃えを強化している日配食品(コーヒー、おにぎり、弁当、パンなど)および加工食品(飲料、冷凍食品など)の売上構成比が上昇する一方で、非食品(たばこ、雑誌、新聞、日用品、文具など)の構成比が低下している(図表5)。食品の売上構成比の上昇はCVSの利益率向上に繋がる要素であるものの、価格対応による粗利益率の低下や後述のような種々のコスト増要因もあり、FC(フランチャイズ)加盟店も含めたCVSチェーン全体の利益成長には来店客数を回復させることが急務となっている。また、CVSでの「ついで買い」を誘引するチケット、宅配便、コピーなどのサービス売上の構成比が低下に転じており、ネットに流れた顧客を呼び戻す新たなサービス拡大も必要といえよう。なお、既存店客単価については2015年4月以降じわじわと上昇を続けており(図表4)、惣菜・冷凍食品などの中食商材や高品質PB(プライベートブランド)の投入などが奏功しているものと思われる。但し、これらは一定のコストがかかっていることやスーパーマーケット、ドラッグストアでも販売に注力している商材であり、競争力の源泉ではあるものの商品面だけで差別化するのは難しいと考えられる。また、ここ数年はカウンターコーヒー、ドーナツなどのような既存店の客数増に寄与するヒット商品が出ておらず、商品開発面でも客数回復をもたらす商材の出現が求められよう。

図表5. コンビニ売上構成比の変化

	2015年4月 (%)	2018年4月 (%)	変化幅 (ポイント)
日配食品	35.6	37.0	1.4
加工食品	26.9	27.5	0.6
非食品	32.1	30.2	▲ 1.9
サービス	5.4	5.3	▲ 0.1

(資料)日本フランチャイズチェーン協会資料より富国生命投資顧問(株)作成

### 3. ガバナンス強化や人手不足対策も重要

大手CVSチェーンでは、ここ数年においてカリスマ経営者の退任や商社グループの傘下入りなどガバナンス面での変化が見られている。各グループともメイン事業であるCVS強化やグループシナジーの拡大、顧客データを活用したリアル店舗とECの融合、海外展開の加速などを経営方針に挙げている。一方で、不採算のGMS(総合スーパー)業態を抱えている他、システム連携の不備などにより投資コストが先行し、十分にシナジーが発揮できな

い状況となっている。今後は、競争環境の激変に伴って周辺事業の切離しや異業種との提携強化など思い切った経営戦略の転換が必要となろう。海外展開については、商社の情報力・調達力を活かした出店拡大が期待できるものの、アジア各国では現地系企業との競合に苦戦するケースが多く、成長ドライバーとなるにはある程度時間を要するものと思われる。また CVS 業界にも加盟店オーナーや店舗スタッフ募集に際して人手不足の影響が出ており、FC化による出店拡大や24時間営業という CVS 業態の根幹をなすビジネスモデルに修正が求められる状況となりつつある。特に、各チェーンが注力商材としている弁当・惣菜の製造工場や配送トラックの人手不足が顕著となり、手間をかけた商品の拡販による販売単価の上昇が加盟店や CVS 本部の収益につながりにくい形になっている。

このように売上が伸びにくい中で人件費が上昇する状況においては、現状の CVS システムを維持するために物流体制や店舗作業の効率化によるコスト削減努力も必要となろう。なお、中国では無人店舗や完全キャッシュレス化など究極の効率化が進んだ CVS の出店が増加している一方で、対面販売や現金での決済に慣れた企業や消費者が大多数となっているわが国の現状を鑑みれば、リアルな「ヒト」と「カネ」の介在を日本の CVS から完全に省くことは困難であろう。

#### 4. 顧客接点の活用と商品力強化が再成長へのキーポイント

出店余地が狭まる中で CVS チェーンが再成長を図るためには、既存の顧客接点を活用した新たな需要の取込みが必要となる。最も親和性のある活用法としては店舗を E コマースで受注した商品の受渡し拠点とするケースがあるが、グループ企業の顧客データを活かしたデジタルマーケティングに決済を含めた金融サービスを付加するといった展開を志向するチェーンが多い。具体的にはグループ共通の新アプリ開発や銀行子会社の設立、親会社である商社と連携した金融事業参入などを計画しており、専門 EC との提携も含めて立地上の利便性にどれだけ差別化されたサービスを乗せられるかがポイントとなろう。

また、自社グループでの E コマース取込みや他社および E コマース専門との競合も鑑みて、商品面での差別化がますます重要になるだろう。衣料品や生活雑貨、日用品などでは独自開発の PB を自社 EC で拡販する SPA（製造小売）型企業が存在感を増しているが、CVS チェーンにおいては EC 化率の低い食品で商品開発力を高めることが競争力の源泉になるものと考え（図表 6）。加えて、生鮮食品など異業種が扱にくい商材を独自の流通ルートを活かしてネット対応することも優位性の 1 つとなろう。

利便性が必然となったネット社会では立地の良さだけでは差別化が難しくなり、独自性のある商品やサービスをどれだけ揃えられるかが CVS 再成長の条件だと思われる。

図表 6. 物販系 BtoC の EC 化率

	2015年 (%)	2016年 (%)	2017年 (%)
物販全体	4.8	5.4	5.8
家電	28.3	29.9	30.2
書籍・映像・音楽	21.8	24.5	26.4
雑貨・家具	16.7	18.7	20.4
衣料品	9.0	10.9	11.5
食品・飲料	2.0	2.3	2.4

(資料)経済産業省資料より富国生命投資顧問(株)作成

(富国生命投資顧問(株) チーフアナリスト 日比 勝巳)