

## コンビニエンスストア業界の現状、将来予測と今後の課題について

公益財団法人 流通経済研究所 理事 根本重之

## ●現状認識

- 2018年度末総店舗数 5.6 万店(前年比 1.1%増)、店舗数伸び率は 3 年連続 1 %前後。
- 2019年度出店計画は、大手 4 チェーン合計で 19 年度 2964 店から約 900 店減の 2050 店と一段の減少、しかもスクラップ&ビルドが多く、純増数は僅か 20 店。
- 2018 年度既存店売上高前年比増減率は、大手 4 チェーンで最高 1.5%、最低▲1.8%、共通する客数減を客単価増で補えるチェーンと補えないチェーンがある状況。
- しかも人手不足、人件費の上昇等もあり、加盟店の収益は低迷、運営自体も厳しい。
- また近年、複数店経営者による店舗数が増加し、大手 4 チェーン総店舗数の半数を超えるようになった模様で、各チェーンの経営形態別構造も様変わりした。
- なお、資本面では大手本部企業のうち 2 社が、総合商社の連結子会社となっている。

## ●将来予測

- コンビニ全体の店舗数、売上高は当面微増を続け得ると予測しているが、多くの加盟店の売上高は、一層厳しくなる人口減少率に従うかたちで減少を続ける。
- そのため今後は、他の条件が変わらなければ、既存店売上高の継続的な減少、その結果としての加盟店の収益の減少をチェーン運営の前提にせざる得ない
- 人口減少率が大きい地方の状況はより厳しい。
- したがって本部企業は、当面の課題に対処するのはもちろんだが、長期的な視点に立って、チェーン運営、加盟店との関係を見直してゆく必要がある。
- 2020 年代の人口減少、加盟店の売上、収益の減少を想定すると、チャージ率体系の変更も含めた契約の見直しも視野に入れておく必要がある。

## ●将来予測を踏まえた基本的な課題認識

- 大手チェーン本部はいずれも株式公開企業であり、本部の利益が減少するチャージ率見直しを含め、加盟店支援レベルを高める改革を進めなければならないが、企業価値を下げずにこれを行うことが経営課題であり、経営責任でもある。
  - ・ただし株主を過度に重視する結果、加盟店支援が低レベルにとどまるといったことはあってはならないし、競争劣位になるので経営的にも危険性が高い。
- したがって本部企業は、その原資を確保するため、自らコスト削減を行うとともに、新たな収益を生み出してゆくことが重要。

## ●基本的な課題認識を踏まえた本部企業への期待

## -本部企業のコスト削減

- ・必ずしも効率的ではない業務プロセス、事業展開の見直し。
- ・IT 活用等による本部企業の人員体制のスリム化。
- ・店舗指導員 1 人当たり平均 7 店程度の担当店数を技術革新で増やすことにも期待。

#### －店舗運営を始め、各分野での生産性向上

- ・店舗の人手不足に対処するため、人員確保の支援をすることも重要だが、今後の5年、10年で情報技術が大きく進歩することを前提に、その成果を取り入れ、現在より遥かに少ない人数で店舗運営ができるようになりたい。
- ・当然ながらそれにより店舗、本部双方の生産性を高め、収益力を高めたい。

#### －デイリー商品の価格政策弾力化による加盟店の負担の軽減・増収と本部の増収

- ・消費期限が迫ったデイリー商品に本部負担で5%程度のポイントを付けて売り捌く動きが出ているが、これで商品が売り切れれば、加盟店1店当たり年間数百万円にのぼる廃棄ロス負担がなくなり、しかも売れた分から得られる粗利額からチャージ額を減じた額の増収となる。
- ・そしてその粗利額の増加は、本部のチャージ額の増加ももたらし、そこから売上高の5%のポイント費用を減じ、廃棄ロスの一部負担額の減少分を加えるとインパクトのある収入増となり得る。
- ・完全に売り捌ききれなくとも、相当程度売れば、両者にとってそれに応じた収入増となる。
- ・ポイント付与率をより高くすることも十分可能で、デイリー商品の平均的な粗利率（30%強程度）以内であれば、本部、加盟店双方にとってWIN・WIN。

#### －全店一律的な契約、店舗運営の弾力化

- ・事業環境の変化を踏まえ、まずこれまでの全店一律主義の考え方を是正する。
- ・地域、個店による市場環境、競争環境、運営体制などの差異を踏まえ、営業時間を含め、弾力的な店舗運営が可能な契約、運営体制に移行する。
- ・チャージ率についても、地域による単純な線引きは合理性を欠くはずだから、多くの加盟店が事業運営を継続しやすくなるようにチャージ率体系を改定する。
- ・複数店経営者が加盟店運営の中核となるようになっていくことを踏まえ、それに対応した契約、システム等も整備する。

#### －店舗網の強化

- ・加盟店の立場、意向等を考慮しつつスクラップ&ビルドを進め、加盟店が収益を上げるとともに、本部としても収益を確保し続けられるよう店舗網を再構築する。
- ・同時に加盟店に対して業態転換、また円満な退出などの出口の選択肢も準備する。

#### －国内で新たな収益を得る新事業の展開

- ・今後の消費者の生活に一層貢献し、なおかつ加盟店の負荷を増やさず、本部・加盟店とも収益を上げうるようなデリバリーサービス事業などを構築する。
- ・店舗網をベースにした広告事業なども積極的に展開し、新たな収益を獲得する。

#### －海外事業による収益の拡大

- ・国内市場の成熟度が高まっているから、海外事業を強化し、海外で稼げるようになることは、最後になったが、非常に重要。