

経済産業省

新たなコンビニのあり方検討会

第4回

2019年12月23日

本検討会のこれまでの検討

- **本委員会では、コンビニが社会的期待に応えつつ持続可能な成長を実現するためのあり方を検討**
 - ・ 事業環境の変化は、全国・各市町村で軽重は異なるが、「コンビニ各店の商圈人口の減少」、「各商圈のコンビニ店数の拡大」、「ドラッグストアなど競合業態の店数拡大・一部の24時間営業化」、「コンビニオーナーの高齢化」、「コンビニの商品・サービス拡充に伴う業務の難化」、「コンビニ従業員の採用難化・人件費高騰」など多岐に亘る
 - ・ コンビニへの社会的期待は、「生活に密着する商品の提供拠点」に留まらず、コンビニ以外の小売業態が成立しない商圈も含めた「金融・ヘルスケア・公共系サービスの提供拠点」、全国の警察署・交番・駐在所数も上回る約5万5,000軒の店舗網を活かした「防犯・防災機能」など範囲が広がり、期待値が高まっている
 - ・ コンビニオーナーの満足度や契約更新意向は、オーナー暦の長短・経営店舗数の多少・店舗立地の良し悪しなどによって変わるものの、2014年から2018年にかけて大きく低下*しており、コンビニの持続可能な成長への不安が存在(*2019年3月に実施されたコンビニ調査2018)
- **コンビニオーナー・従業員・コンビニ本部へのヒアリング・アンケートの実施により、問題認識と対応状況を共有**
 - ・ コンビニの足元での問題は、コンビニオーナーへのヒアリング・アンケート調査や従業員へのアンケート調査を通じ、「人件費高騰」、「オーナーの裁量・営業の柔軟性の低さ」、「本部・オーナー間の利益配分・コスト負担の見直しの必要性」、「人手不足解消のためのIT投資の必要性」、「フードロス対策の必要性」、「チェーン内のコミュニケーションの改善」などが認識・共有された
 - ・ コンビニ本部の対応状況は、各社で多少の差異はあるものの、「オーナーによる営業時間の選択制の導入」、「本部社員による店舗支援」、「インセンティブ・チャージ変更(低日販店の利益改善など)」、「セルフレジ・新型発注端末などのIT投資」、「冷凍食品拡大などのフードロス対策」、「本部・加盟店間のコミュニケーション強化」、「本部人員適正化・スーパーバイザー育成強化」などの進捗が確認された

本プレゼンテーションの要旨

- **持続可能なコンビニ・ビジネスを検討する上で、海外展開の強化・加速は本検討会の残された重要論点**
 - コンビニ各社の前述の対応が進むも、「国内の人口減少」、「ドラッグストアなど小売他業態との国内競争激化」、「ITや金融サービスを利益源に小売市場でシェア拡大するAmazon・楽天などECプレーヤーのプレゼンス拡大」などを鑑みると、コンビニ・ビジネスの持続可能性に不安が残る
 - コンビニ・ビジネスの持続可能性を高めるためには、「本部費用の適正化」、「コンビニ店舗の初期投資の低減」、「省人化投資によるランニング費用の低減」などのコスト削減、及び、「プライベートブランド(PB)拡充・プレミアム化」、「レイアウト変更などの売場改革」、「金融などのサービスの拡充」などの売上向上の取り組みが必要
 - 上記の取り組みに必要な先行投資のためにも、各社の海外展開の強化・加速による海外事業からの利益拡大、及び、国内事業と海外事業との「商品企画・開発・製造」や「店舗工事・什器・設備」などの共有コスト拡大による投資原資の確保の可能性が残された重要論点
- **コンビニの海外展開の強化・加速は容易ではなく、各社の新たな視点・切り口からの海外展開戦略も求められる**
 - コンビニ各社の海外売上比率は、セブン&アイグループは約39%、ローソンは約9%、ファミリーマートは約11%とバラつきが存在
 - 海外大手小売企業も母国外売上比率が低い企業が大半だが、母国外売上比率が高い企業でEU圏・NAFTA圏などの自国が属する経済圏外売上比率も高い企業はCarrefour・Aldi・Amazonの3社、比率は3社に比べると低いが経済圏外売上額が大きいのはWalmart
 - 上記企業の海外展開の強化・加速のパターンには、「近代小売成立前の対象国参入&現地調達網の確立などの現地適応型」、「圧倒的なローコストオペレーションと競争力あるPBを有するディスカウンター型」、「大型M&Aやドミナント出店などの集中投資型」が見られる
 - 上記のパターンを適用可能な国・都市・時期や必要な組織能力・投資余力を踏まえると、各社コンビニが単純にパターンを適用できる訳ではないと想定され、「冷凍食品」や「自動販売機」など新たな視点・切り口からの海外展開戦略の検討も求められる

- 本プレゼンテーションのテーマと本検討会における位置づけ
- 大手コンビニ各社の海外展開状況
- 海外大手小売企業の海外展開状況と事例からの学び
- 大手コンビニ各社の海外展開の拡大・加速の可能性

本検討会のこれまでの検討の全体像と本日の内容

第1回
(2019年6月28日)

コンビニの
現状と課題

第2回
(2019年8月30日)

コンビニの
災害時対応

地方における
コンビニの役割

コンビニ・ビジネス
における
テクノロジー
の使い方

第3回
(2019年11月5日)

オーナー・従業員・
ユーザー調査

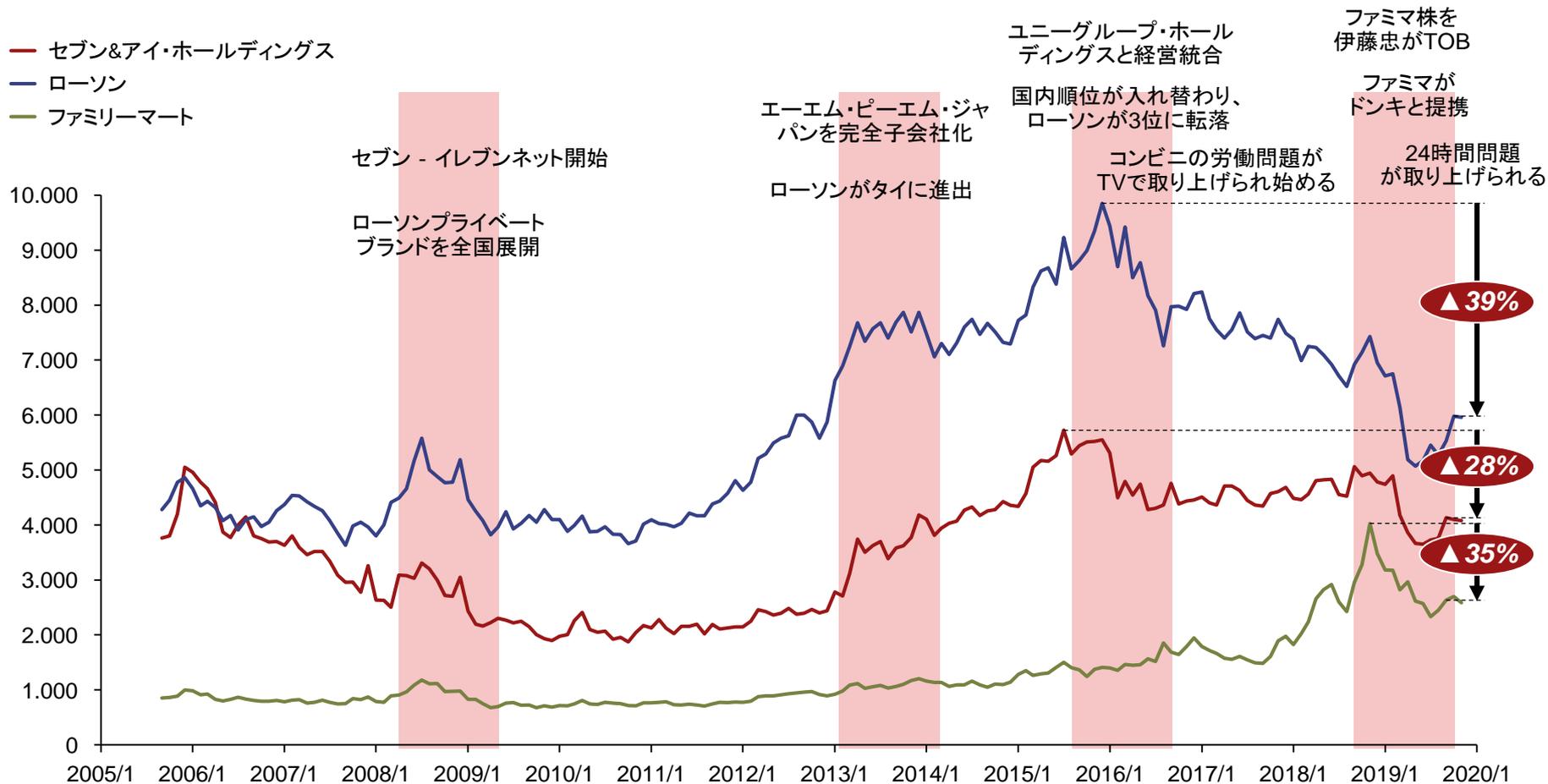
コンビニの
人手不足と経営

第4回
(2019年12月23日)

コンビニの
海外展開の
拡大・加速の
可能性

コンビニ各社の株価は直近15年のピーク時の約65%~72%の水準

日本の各CVSの株価推移(単位:円) ¹

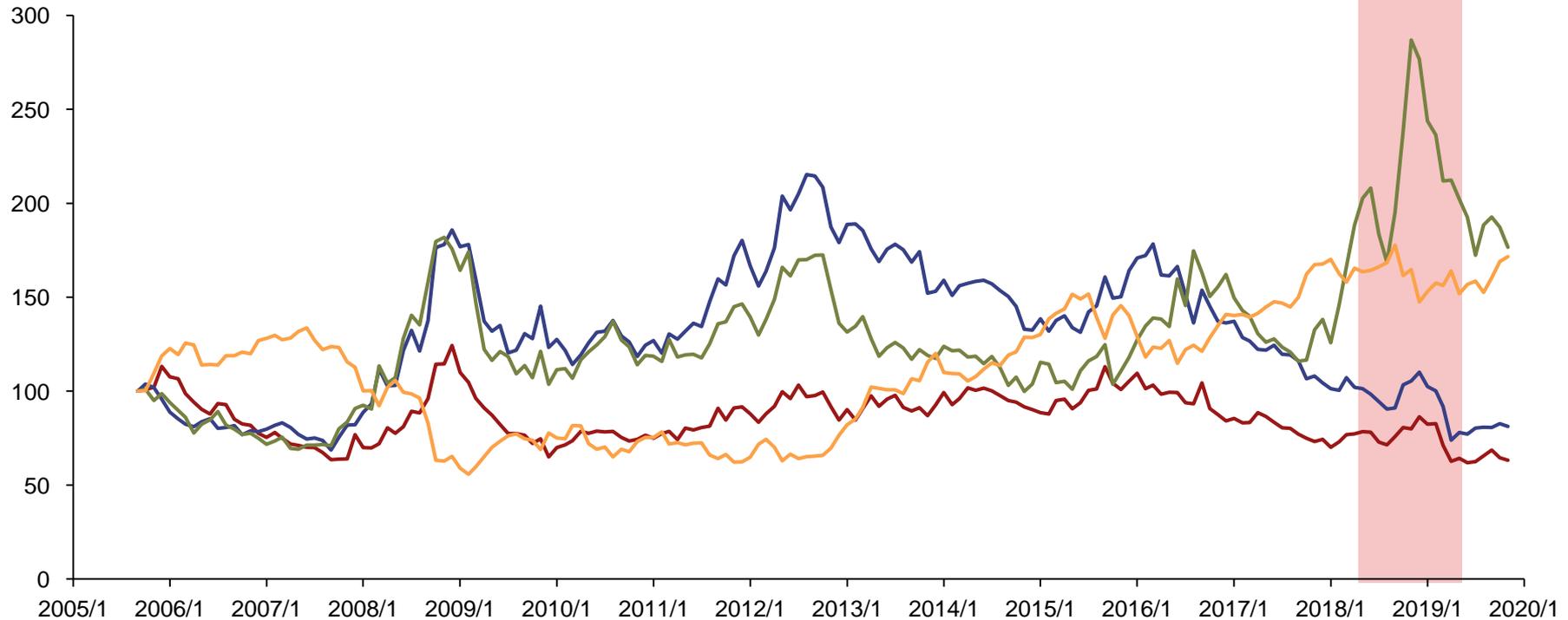


1. 各CVSの株価は月末の終値を採用。一方で、日経225は月初の値を採用
Source: SPEEDA、日経平均プロフィール

ファミリーマート株は、日経平均株価比でも好調に推移

日本の各CVSの対日経平均株価推移(単位:%、対05年9月の株価)¹

- セブン&アイ・ホールディングス
- ローソン
- ファミリーマート
- 日経平均株価

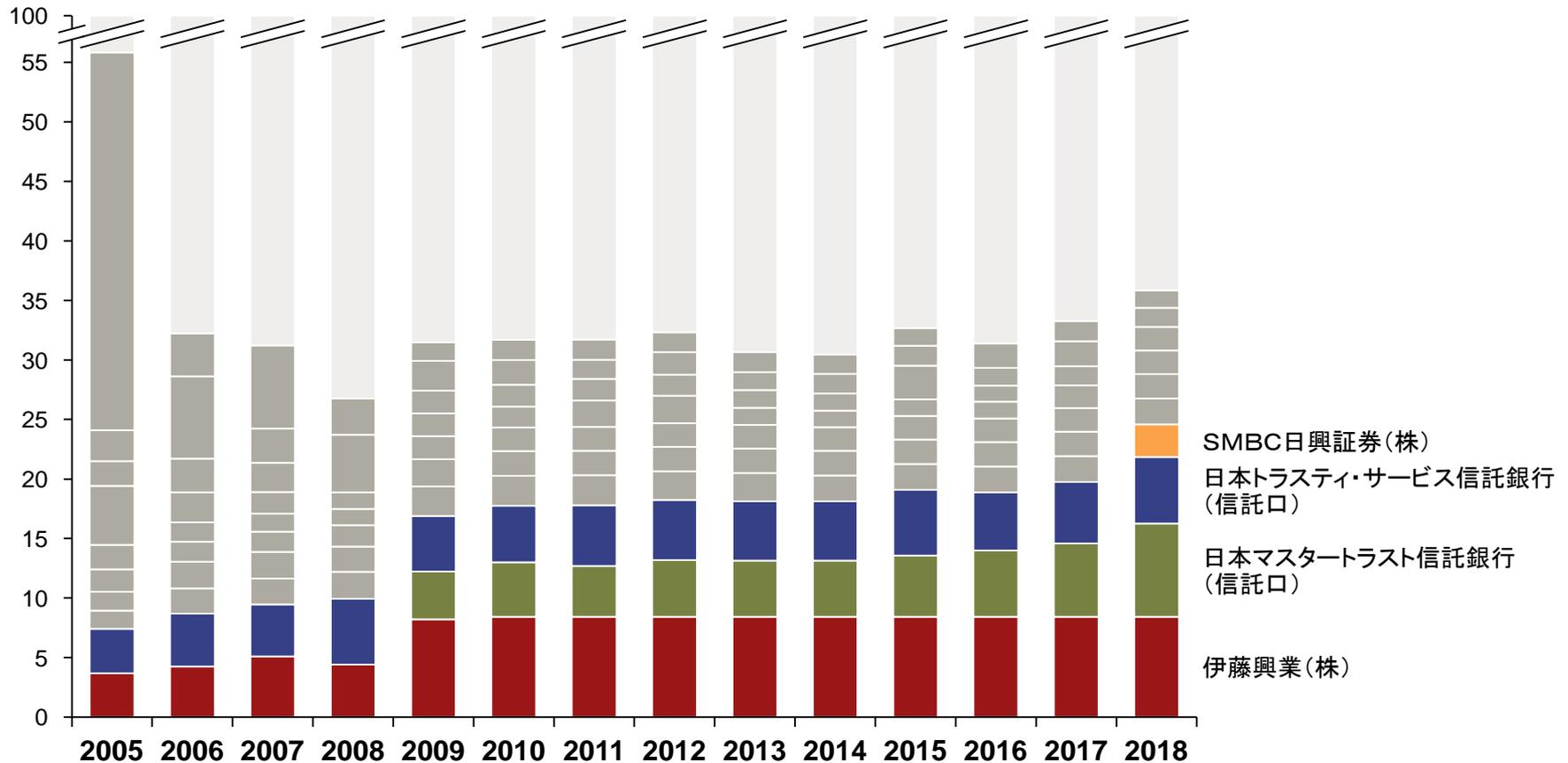


ファミマ株を
伊藤忠がTOB
ファミマが
ドンキと提携

1. 各CVSの株価は月末の終値を採用。一方で、日経225は月初の値を採用
Source: SPEEDA、日経平均プロフィール

(参考)セブン&アイホールディングスの株主構成は分散

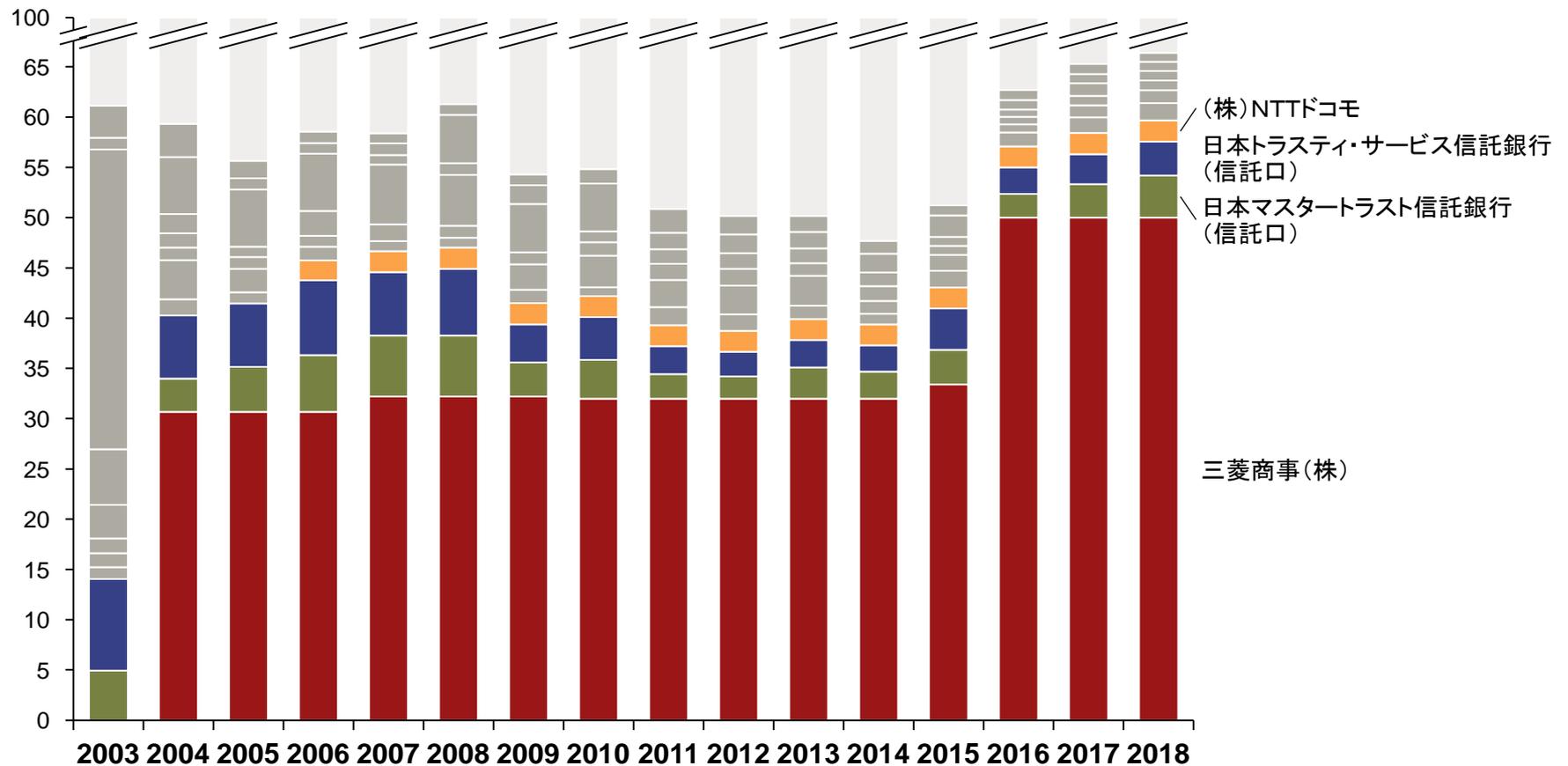
セブン&アイ・ホールディングス株主構成比率(公開分)



1. 各CVSの株価は月末の終値を採用。一方で、日経225は月初の値を採用
Source: SPEEDA、日経平均プロフィール

(参考) ローソン株の約50.1%は三菱商事が保有

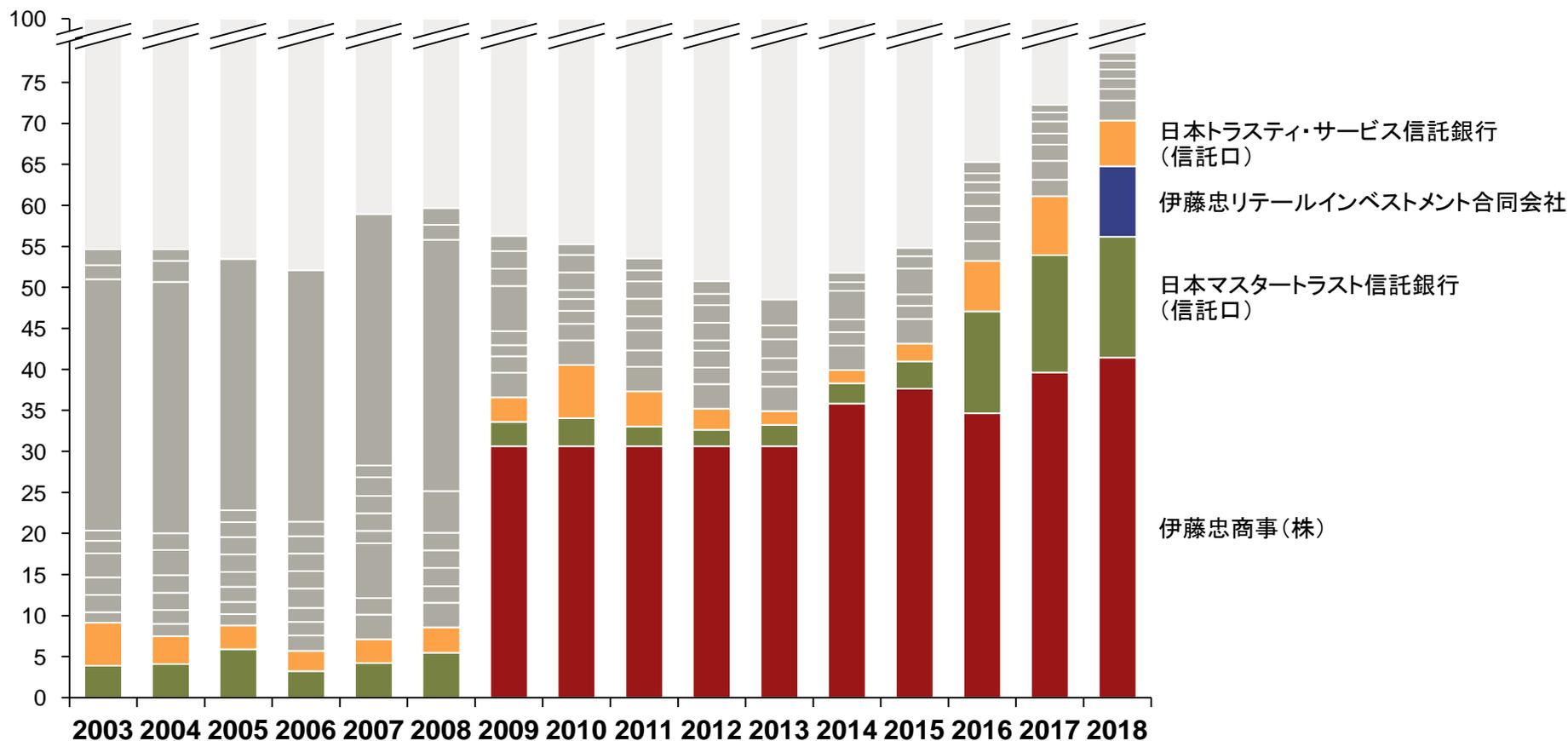
ローソンの株主構成比率(公開分)



1. 各CVSの株価は月末の終値を採用。一方で、日経225は月初の値を採用
Source: SPEEDA、日経平均プロフィール、ローソンHP

(参考)ファミリーマート株の50.1%は伊藤忠グループが保有

ファミリーマート株主構成比率(公開分)



1. 各CVSの株価は月末の終値を採用。一方で、日経225は月初の値を採用
Source: SPEEDA、日経平均プロフィール、ファミリーマートHP

株主からは、労働環境の改善や成長戦略への投資への期待がある

各社株主総会での質疑内容(一部抜粋)

2017年株主総会(ローソン)質疑内容¹

海外事業は国ごとの収益が出ているのか。
特に中国で累計どれくらい投資し、
どれくらい収益を上げているのか

まだ黒字の地域は出てきていない。
中国は累計200億の投資で1千店まで
拡大。上海はまもなく黒字化、大連や
重慶も黒字化のめどが立ちつつある

オーナーの待遇をどう考えるか。
まともに休みが取れていないのが実情

共存共栄モデルが必要。セミオート発注
システムも導入し、2時間か30分に短縮す
るなど業務効率化や本部からのスーパ
バイザーのサポートを強化していきたい

2018・2019年株主総会(セブン)質疑内容²

コンビニオーナー代行制度を申請したが、
却下された実例があった

人手不足の影響で、冠婚葬祭などの事情
を優先し、旅行などの私的な代行要請は
却下している現状も存在

成長市場の中国での出店を
もっとスピード感を持ってやるべきでは

各省、各都市で有力なパートナーと
組んで、店舗展開を進めている。
GDPの数字も確認しつつ、
優先順位をつけて進めていきたい

海外展開や店舗オペレーションの改善といった、本部としての投資方針や、オーナーの待遇問題に関する質疑が多く、この傾向は足元3年で大きくは変わらないように見える

コンビニ各社は、店舗の収益性改善やデジタル化推進などの方針を公表

コンビニ各社がこれまでに提示している経営方針

セブン&アイ(19年)

• コンビニ事業

- 国内
 - インセンティブチャージ見直し
 - 不採算店舗の閉店加速
 - 本部人員適正化
 - 新レイアウト展開、省人化対応
- 海外
 - 新地域(インド等)への出店
 - 既存エリアライセンスのオペレーション改善・商品品質向上

• スーパー・百貨店事業

- 不採算店舗や事業の閉店/縮小
- 売場構成見直しによる収益性向上

• グループ戦略

- デジタル戦略再構築とセキュリティ強化
- 新型店舗の創出による首都圏食品マーケットのシェア拡大

ローソン(19年)

• コンビニ事業

- 商品力の強化
 - デザートからファストフードまで、
- 店舗オペレーション改善
 - キャッシュレス、セルフ化推進
- 低収益店舗の整理

• グループ戦略

- 成城石井や、エンタメ事業などとの連携施策で売上向上を目指す

ファミリーマート(19年)

• コンビニ事業

- 加盟店支援の強化
 - 人手不足・コスト増への対応として、設備投資の支援
 - 時短営業実験
- 加盟店向け支援制度改善
- 店舗収益力の強化
 - 商品力の強化(冷凍食品・コーヒー・新商品開発など)

• グループ戦略

- デジタル推進
 - 自社決済による顧客基盤の確立
 - ポイント・決済のオープン化
 - 新サービス拡充(金融事業・広告DMPなど)
- PPIH*との協業推進
 - 商品、サービスの展開
 - 金融サービス分野での協業
 - 海外事業の共同展開(台湾など)

1. セブン&アイ:HP公開情報(2019年11月)

2. ローソン:2019年決算説明会資料

3. ファミリーマート:中期経営計画(2019年個人投資家向け説明会資料) *PPIH=株式会社バン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

コンビニ各社の海外戦略に関する方針の公表の程度には差が見られるが、M&Aについての言及も含め店舗数拡大を目指している

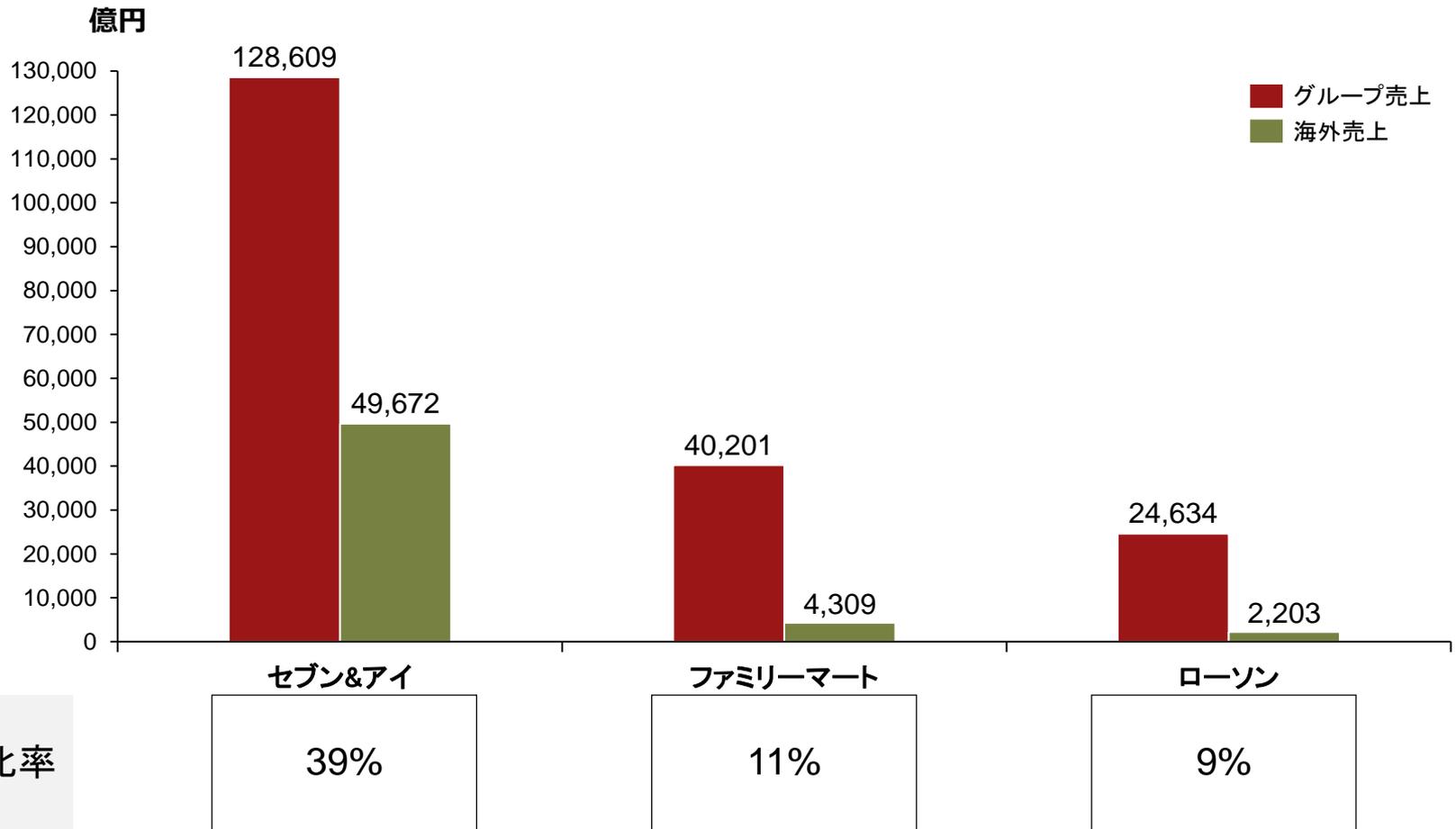
コンビニ各社がこれまでに提示している経営方針に含まれる要素

	市場傾向	方針に含まれる要素	セブン&アイ	ローソン	ファミリーマート
国内戦略	成熟・鈍化 ➔	店舗の収益性改善	✓	✓	✓
		オーナーの待遇改善	✓	✓	✓
		商品力の強化	✓	✓	✓
海外戦略	急拡大 ➔	店舗数の拡大(含むM&A)	✓	✓	✓
		海外向け商品の強化	✓		
DX	-	デジタル化の推進	✓	✓	✓

- 本プレゼンテーションのテーマと本検討会における位置づけ
- 大手コンビニ各社の海外展開状況
- 海外大手小売企業の海外展開状況と事例からの学び
- 大手コンビニ各社の海外展開の拡大・加速の可能性

大手コンビニ3社の海外売上比率は9%から39%

大手コンビニ3社の2018年売上高¹と海外売上比率(セブン&アイはグループ売上を採用)

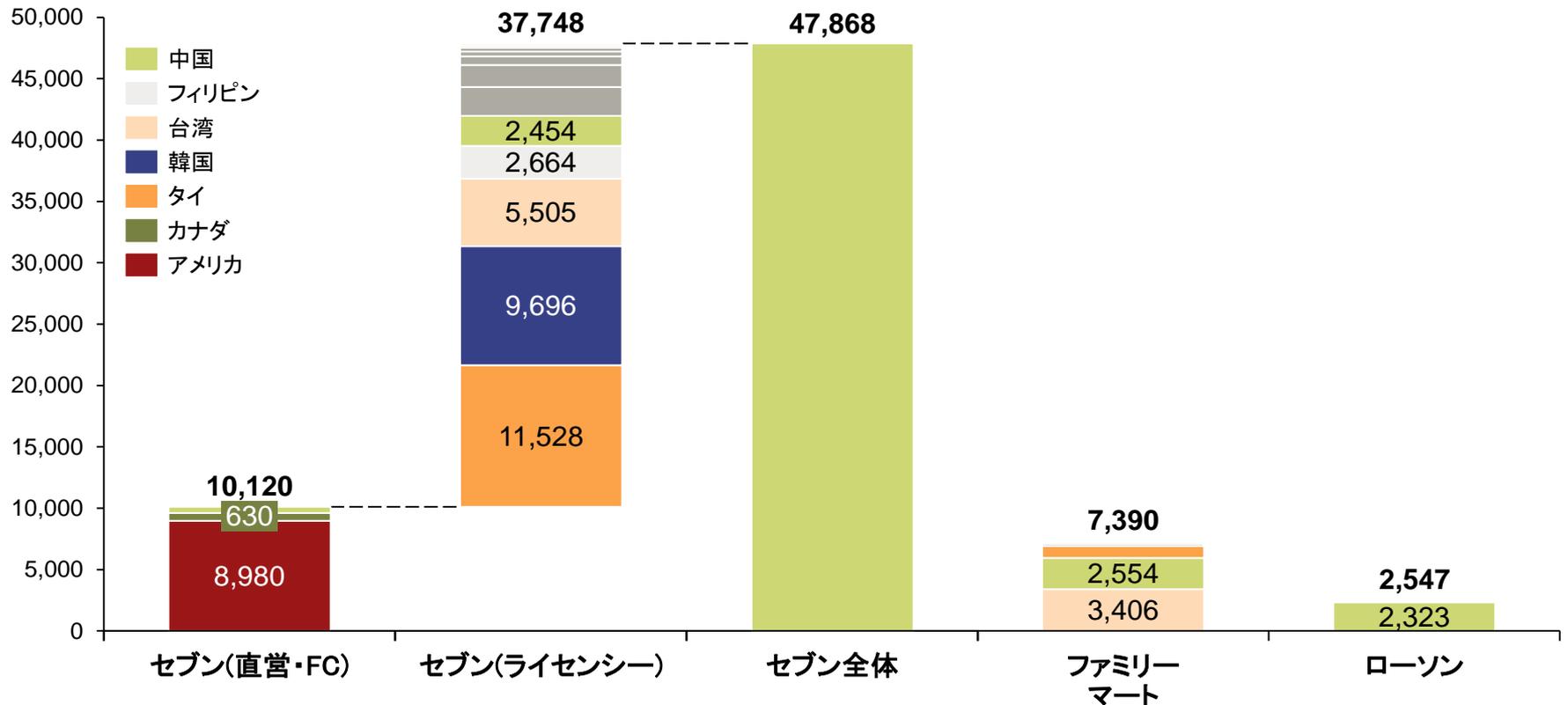


海外売上比率

1. 加盟店売上を含む金額
Source: Planet Retail Database

海外出店数は、セブン&アイが約4.8万店と大きくリード

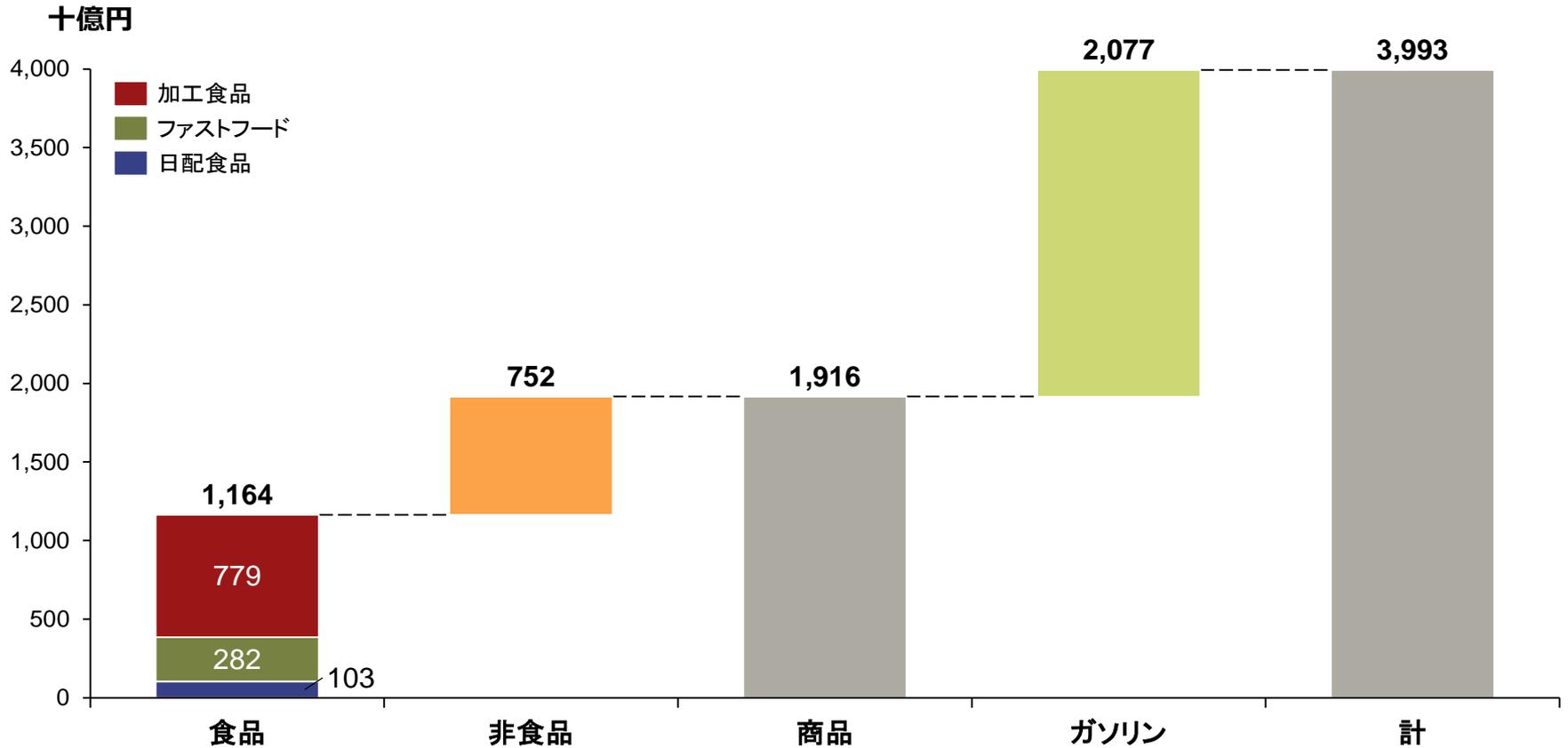
大手コンビニ3社の海外出店数¹
 (セブン・ローソンは19年8月、ファミリーマートは19年5月)



1. 各社ともライセンシーの店舗数を含む。ファミリーマート・ローソンはライセンシー店舗の内訳数不明
 Source: 各社決算説明資料

(参考) 7-Eleven.incチェーン店全体売上の約5割はガソリン売上が占める

7-Eleven.incにおけるチェーン店全体(北米)の売上構成(2019年度)



ファミリーマートの海外展開の主な取り組み

	台湾(3,406店 ¹)	中国(2,554店)	タイ(974店)	その他(456店)
参入形態	<ul style="list-style-type: none"> • 現地企業との合併 <ul style="list-style-type: none"> - マイノリティ出資による参入 	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新グループとの合併 <ul style="list-style-type: none"> - 大手食品メーカー - マイノリティ出資による参入 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地小売大手との合併 <ul style="list-style-type: none"> - 当初はロビンソン、サハグループ - 2012年よりセントラル・リテール・コーポレーション 	<ul style="list-style-type: none"> • 進出先に応じて選択 <ul style="list-style-type: none"> - アメリカは現地子会社 - 韓国は合併 - マレーシアはライセンス契約
これまでの取組	<ul style="list-style-type: none"> • 1988年に1号店を出店。以降順調に拡大し、2016年には3,000店舗に到達 • 他業種との連携やIT導入など多角的に展開 <ul style="list-style-type: none"> - オーガニックスーパー - 天和鮮物との複合店舗 - IT店舗の導入 	<ul style="list-style-type: none"> • 2004年に1号店を出店 • 2011年に頂新グループの出資比率を引き上げ、提携を強化 • 2014年に店舗数が1,000店舗に到達 • 2018年に利益相反の疑いやロイヤルティーの未払いを理由に、頂新グループとの合併解消を裁判所に提訴。現在係争中 	<ul style="list-style-type: none"> • 1993年に1号店を出店 • 1995年にフランチャイズ店舗を導入 • 2004年店舗数を急速に拡大したものの債務超過に転落。一時縮小傾向 • 2012年より合併先を転換し再拡大 • 2015年より500アイテムを新規投入 	<ul style="list-style-type: none"> • 韓国は1990年より参入し、2013年には8,000店舗に達したが、合併先との関係悪化により2014年撤退 • アメリカは2004年より参入したものの、収益が拡大せず2015年撤退 • 東南アジアでは2009年にベトナム、2012年にフィリピン、2016年にマレーシアへ参入。現在拡大路線にある

海外展開にあたってのパートナー企業の選定・関係構築の重要性が窺える

1. 2019年5月時点の店舗数を掲載

ローソンの海外展開の主な取り組み

	中国(2,323店)	フィリピン(53店)	インドネシア(45店)	その他(126店)
参入形態	<ul style="list-style-type: none"> • 現地子会社を設立 <ul style="list-style-type: none"> - 当初は直営で拡大 - 2014年よりフランチャイズ契約を導入 	<ul style="list-style-type: none"> • 当初は現地小売大手のピュアゴールド・プライスクラブとの合弁 • 2018年より現地子会社化 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地小売大手のAlfa Group傘下とのライセンス契約 	<ul style="list-style-type: none"> • 進出先に応じて選択 <ul style="list-style-type: none"> - タイは現地企業との合弁 - ハワイは現地子会社
これまでの取組	<ul style="list-style-type: none"> • 1996年に上海へ参入 • 2003年に現地小売大手に経営権を委譲 • 2011年に経営権を再取得。店舗数は約300店 • 2014年現地大手小売とフランチャイズ契約を締結し、店舗数拡大を加速 • 2017年に1,000店に到達 • 2019年に2,000店に到達 	<ul style="list-style-type: none"> • 2015年参入 • 2018年にピュアゴールド・プライスクラブとの合弁を解消 • 2019年にアヤラグループの物流・インフラ事業を営むAC Infraと業務提携を開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 2011年参入し、出店を拡大 • 2012年バリ島から撤退 • 現在はジャカルタ中心に展開 	<ul style="list-style-type: none"> • タイは2012年に参入。当初は消費財大手サハ・グループとの合弁だったが、2019年に現地広告会社VGIも合弁に巻き込み、今後は公共交通機関を中心に店舗を拡大する方針 • ハワイは2012年に参入。一時期4店舗を展開したが、現在は2店舗の運営で推移

海外展開にあたってのパートナー企業の選定・関係構築の重要性が窺える

セブン&アイの海外展開の主な取り組み

	アメリカ(8,980店 ¹)	中国(510店)	その他(38,378店)
参入形態	<ul style="list-style-type: none"> 米国の7-Eleven Inc.の完全子会社化による参入 	<ul style="list-style-type: none"> 当初は現地企業との合併会社による参入 2008年に現地子会社も設立し、フランチャイズ展開も開始 	<ul style="list-style-type: none"> 7-Eleven Inc.を通じたエリアライセンス契約
これまでの取組	<ul style="list-style-type: none"> 2011年7-Eleven Inc.を買収 2011年、2012年にM&Aで計1,114店を出店し、店舗数を拡大 2013年から2016年にかけては量から質に方針を転換、組織強化とドミナント戦略を推進 2017年現地中堅コンビニエンスストアSunoco LPを買収。コンビニ・ガソリンスタンド計1,108店を取得 	<ul style="list-style-type: none"> 2004年に北京へ1号店を出店 2008年より上海でフランチャイズ展開を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 2011年の7-Eleven Inc.買収により同社展開済みエリアを獲得 2015年UAEへ進出 2017年ベトナムへ進出

米国を中心とした海外事業からの利益獲得に成功。中国はじめ他国の強化が期待される

- 本プレゼンテーションのテーマと本検討会における位置づけ
- 大手コンビニ各社の海外展開状況
- 海外大手小売企業の海外展開状況と事例からの学び
- 大手コンビニ各社の海外展開の拡大・加速の可能性

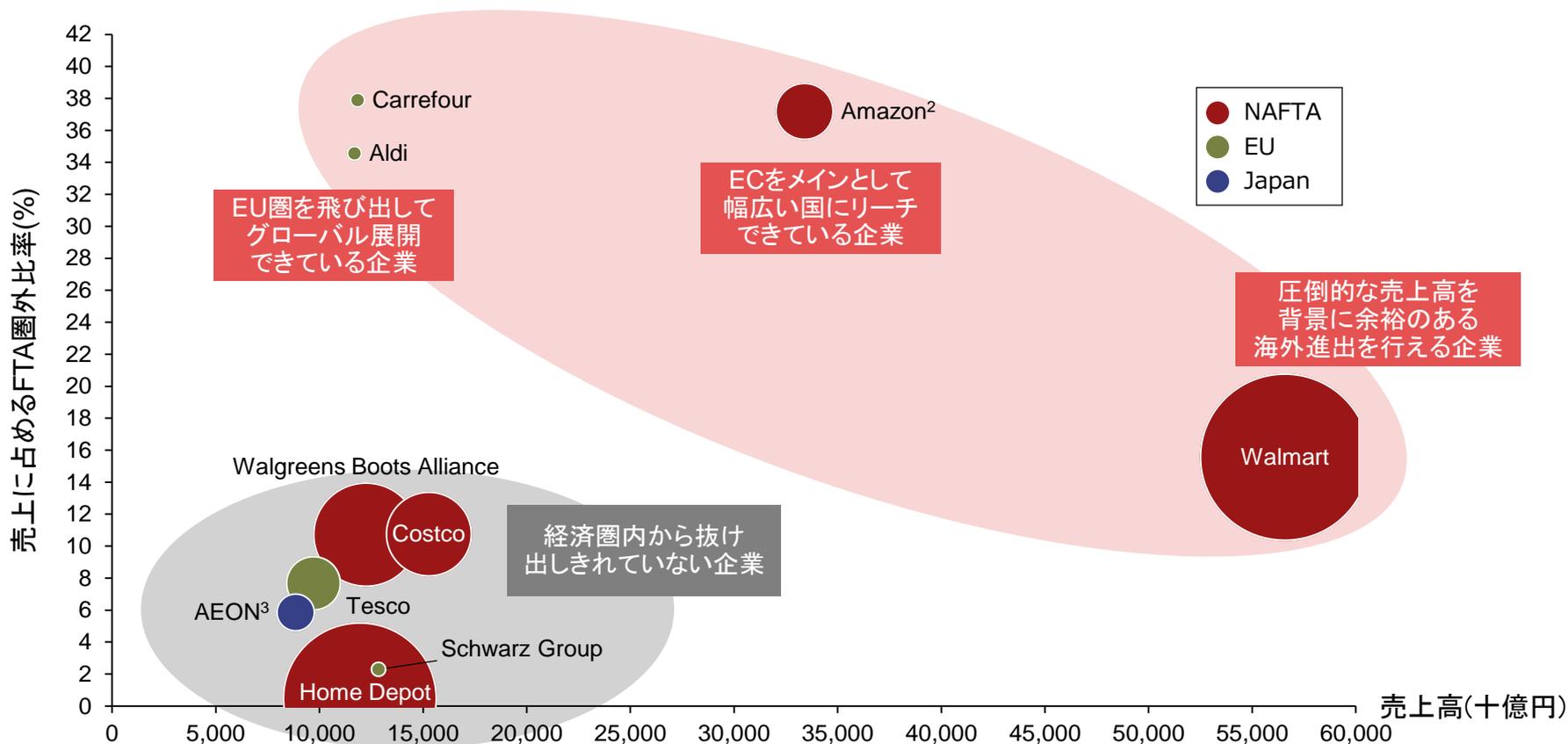
国内外の小売大手企業の海外売上比率ランキング¹（2018年度）

#	企業名	母国	全社売上高	海外売上比率	主要売上国
1	Ahold Delhaize	Netherlands	8,235	78%	アメリカ、オランダ、ベルギー
2	Aldi	Germany	11,689	69%	ドイツ、アメリカ、イギリス
3	Schwarz Group	Germany	12,851	62%	ドイツ、フランス、イギリス
4	eBay	United States	8,111	62%	アメリカ、ドイツ、イギリス
5	Carrefour	France	11,841	61%	フランス、ブラジル、スペイン
6	McDonald's	United States	10,751	60%	アメリカ、フランス、イギリス
7	Seven & I Holdings	Japan	12,861	39%	日本、アメリカ、タイ
8	Amazon	United States	33,399	38%	アメリカ、ドイツ、イギリス
9	Costco	United States	15,284	28%	アメリカ、カナダ、イギリス
10	Walmart	United States	56,572	24%	アメリカ、イギリス、メキシコ
11	Tesco	United Kingdom	9,713	21%	イギリス、タイ、アイルランド
12	Walgreens Boots Alliance	United States	12,247	12%	アメリカ、イギリス、メキシコ
13	Home Depot	United States	11,948	10%	アメリカ、カナダ、メキシコ
14	Alibaba Group	China	47,235	6%	中国、ロシア、アメリカ
15	AEON	Japan	8,855	6%	日本、中国、韓国
16	JD.com	China	17,633	0%	中国
17	CVS Health	United States	9,273	0%	アメリカ
18	Kroger	United States	13,306	0%	アメリカ
19	Target	United States	8,218	0%	アメリカ
20	Pinduoduo	China	7,872	0%	中国

1. 世界売上上位20社を抽出し、海外売上比率をランク付け
Source: Planet Retail Database

海外売上比率が高い小売企業の中でも、経済圏（EU圏・NAFTA圏等）外売上比率が高い企業は限られる

主な小売企業の売上高に占めるFTA圏外比率(2018年度) ¹



1. 各社円の大きさは利益額(2017年)を表現(Carrefour, Aldi, Schwarz Groupは利益額非公開)
 2. Amazonは、2018年の全社営業利益に対するAmazon Web Servisの営業利益の割合を除去した利益額が
 3. AEONは、2018年の全社営業利益に対する総合金融事業の営業利益の割合を除去した利益額を採用
 Source: Planet Retail Database、Amazon HP、AEON HP

経済圏外売上比率が高く、リアル小売を主体とするCarrefour・Aldi、 経済圏外売上が大きいWalmartについて考察

主な小売企業の売上高に占める海外比率と経済圏外比率(2018年度) ¹

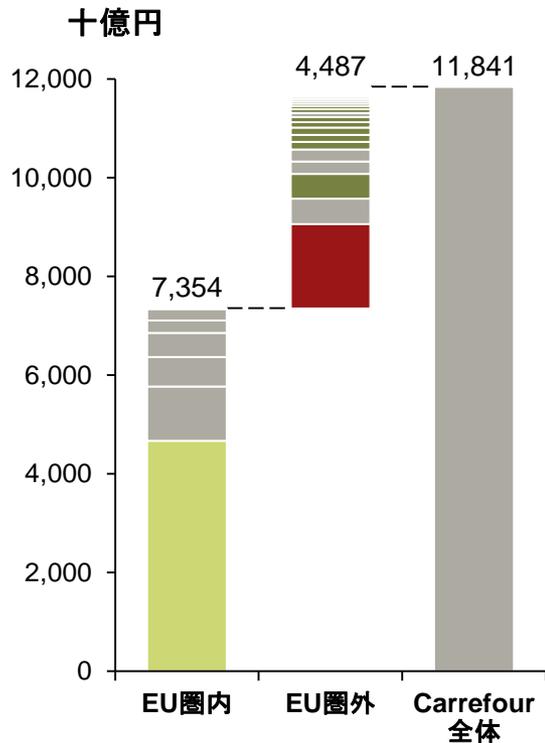
企業名	海外比率	経済圏外比率	特徴
Carrefour	61%	38%	フランスに本拠を置き、現地のスーパーマーケットチェーン企業と提携し、現地調達をベースに粗利率を確保し、安価な価格帯で勝負
Aldi	69%	35%	ドイツのディスカウントチェーンで、商品の95%がPBであり、平均的な売場面積は500坪ほどの小型店舗が中心
Amazon	38%	37%	クラウドサービスなどを利益源として、ECを拡大
Walmart	24%	16%	米国内の圧倒的な基盤をベースに世界各地に展開

Carrefour: 現地パートナー・従業員を起点に現地適応して店舗拡大

Carrefourの国別売上と主要な海外展開手法

- 売上高 11.8兆円('18年)
- 利益率 ▲0.7%('18年)
- CAGR 0.4%('13-'18年)

- 1958年にフランスで創業した小売企業。スーパーマーケットと百貨店を統合したハイパーマーケットの概念を導入
- 現地に適応する拡大戦略で世界中に拡大
- 但し、2010年に日本市場から、2019年に中国市場から撤退するなど海外比率は減少傾向



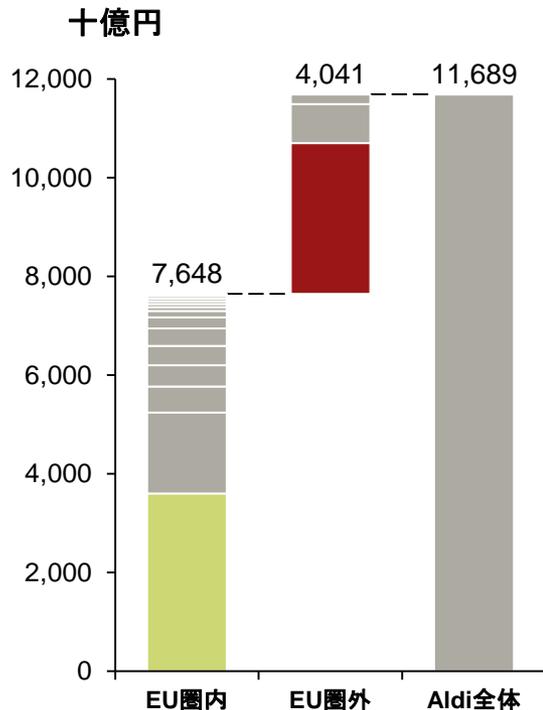
- 参入タイミング
 - 現地のサプライチェーンが成熟する前に進出
- 調達方法
 - 卸を挟まず、現地企業と直接交渉して、現地調達をすることで価格を抑制
- 店舗運営
 - 現地人を採用し、現地店舗に権限を委譲し、速やかな意思決定を可能に

Aldi: ローコストOPとPB商品、安価 & 高品質イメージで海外開拓

Aldiの国別売上と主要な海外展開手法

- 売上高 11.7兆円('18年)
- 利益率 非開示
- CAGR 7.9%('13-'18年)

- ドイツ発祥のディスカウントチェーン
- ドイツ以外にはアメリカでの売上が大きく、1976年にアメリカに進出して以降、店舗を拡大し、1,800店舗を展開
- 足元もアメリカ市場で成長しており、2022年までに2,500店舗まで拡大する計画



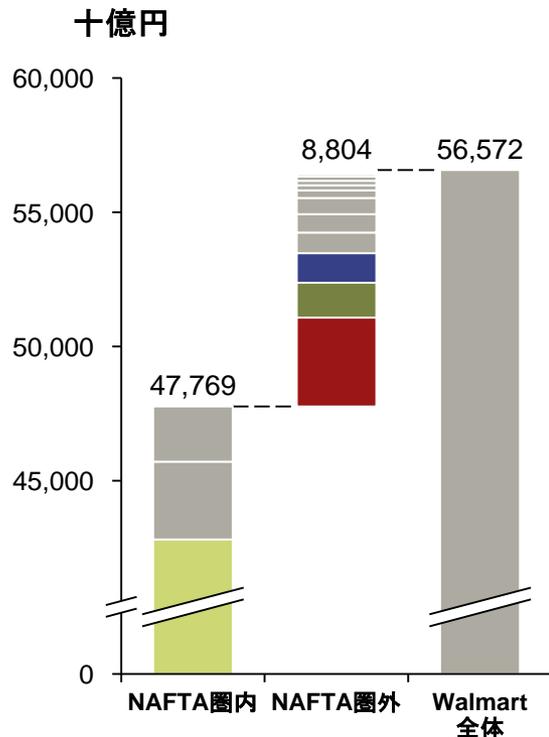
- 徹底したローコストオペレーション
 - 平均的な売り場面積は500坪ほどと小型店舗が基本
 - 商品陳列は段ボール箱を開けてそのまま陳列できる仕様
 - レジ袋は有料。従業員のレジ処理速度が突出して高く、効率的な回転を重視
 - ショッピングカートはお金を払って利用、利用後には元の場所に返却(お金は返ってくるので、実質無料)する形式のため、駐車場に置き捨てられたカートに従業員が回収する無駄を削減
- 安価で高品質なPB商品の充実
 - 商品の約9割以上がPB商品
 - オーガニックな野菜やワインなど

Walmart: 現地パートナーの目利き、調達力と出店拡大で事業拡大

Walmartの国別売上と主要な海外展開手法

- 売上高 56.6兆円('18年)
- 利益率 2.8%('18年)
- CAGR 3.8%('13-'18年)

- 売上は53兆円で世界の小売企業2位に対して、4倍もの売上規模を誇り、安定的地位を築いている小売の巨人
- 安定した財務基盤を背景にM&Aを多用・拡大(2019年には印EC最大手を160億ドル(1.3兆円)で買収)
- 2019年現在でも未だ成長中



イギリス

- 適切なパートナーの買収による参入
 - 業界3位の中北部を基盤としていた「アズダ」を買収
- 競合との差別化
 - ディスカウントストアを買収し、ロンドン都市部の競合と差別化戦略を実施
- 調達センターによる調達力
 - 中国の調達センターの調達力で価格競争力を維持

中国

- 地域を絞った出店戦略
 - 広東省に出店を限定する集中出店戦略を採用
- 物流センターの充実
 - 店舗よりも物流センターの建設を優先し、物流網を中心に店舗を拡大
- 買収による拡大
 - 2008年に台湾系資本の「トラスマート」を買収。先行していたCarrefourを店舗数で逆転し、その後も拡大を継続

インド

- 卸売としての市場参入
 - 法規制のため、現地小売に商品を提供する卸売として市場に参入
- EC最大手の買収
 - EC「フィリップカート」を買収し、最終消費者へのアクセスポイントを得る
- 卸売事業の拡大
 - 小売業者に対する卸売事業をさらに拡大し、B2BのECをスタート

経済圏外売上比率が高い小売各社の海外展開の方法論は異なる

現地適応型の拡大戦略

例) Carrefour (仏)

- サプライチェーンが成熟する前に参入することで現地競合との衝突回避したうえで、調達網を確保 (現地調達を徹底)
- 現地人材を採用して、現地に権限を与えることで現地の状況に則した対応を各店舗で行うことを促進

“低価格なのに高品質”な商品

例) Aldi (独)

- 直近の消費者の意識変化などを背景としたPB商品に注力
 - 製品品質の向上
 - 製品レパートリーの拡充
- 上記PB製品の値段を抑えるために、徹底した調達、ローコストオペレーションを実現

緻密な出店戦略とM&A

例) Walmart (米)

- 出店エリアを限定して出店、物流センターを中心とした拡大を実施
- 参入タイミングに際して、最適な提携パートナー/買収先の決定
- 買収できる財務基盤の確立

日本のコンビニ各社ならではの海外展開戦略の検討も求められるのでは

- 本プレゼンテーションのテーマと本検討会における位置づけ
- 大手コンビニ各社の海外展開状況
- 海外大手小売企業の海外展開状況と事例からの学び
- 大手コンビニ各社の海外展開の拡大・加速の可能性

日本のコンビニならではの海外展開戦略を検討する際の切り口として、 冷凍食品の強化と自動販売機への進出を例示

考慮すべき機会

展開戦略

冷凍食品の 強化

- 冷凍食品は市場規模が今後も拡大
- コンビニ各社は国内で冷凍食品に注力

- 海外における冷凍食品の取り扱い強化による競合との差別化

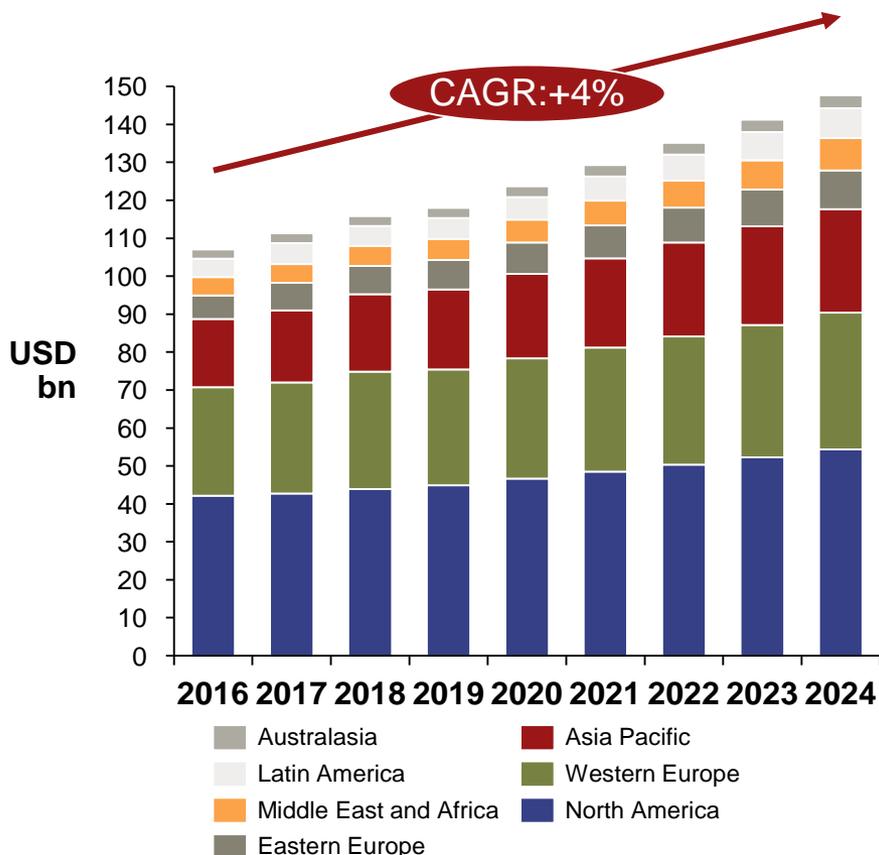
自動販売機 への進出

- 日本以外では自動販売機の普及が低水準
- キャッシュレス決済の普及により、今後は自動販売機の普及が加速

- 自動販売機とのシナジー効果を利用したコンビニ事業の展開

冷凍食品は市場規模が今後も拡大する見込みであり、国内で注力している日本のコンビニが海外で優位に立つための切り口になる可能性

世界の冷凍食品の市場規模推移



コンビニ各社の国内における冷凍食品強化の取組

セブン&アイ

- 新型商品投入などによるラインナップ拡大
例: 食器不要の「きょうのおかず」シリーズ
- 新型レイアウト導入による、冷凍食品売場の拡大

ローソン

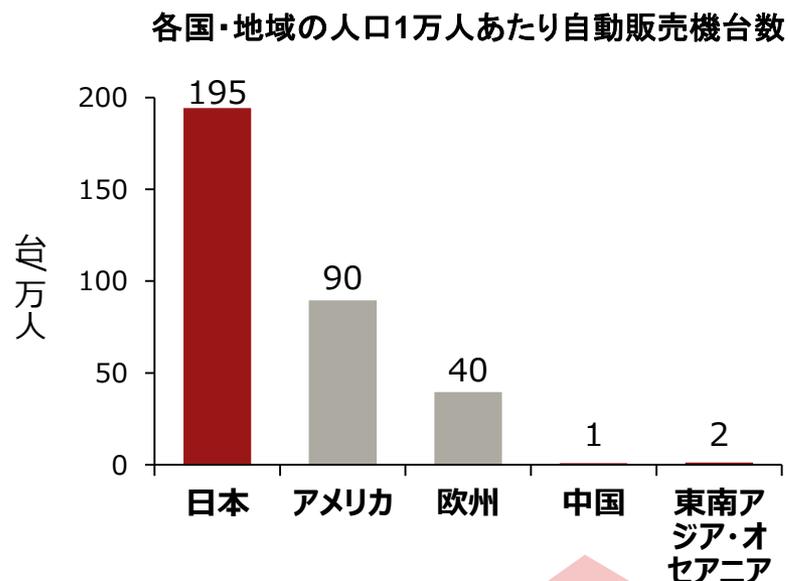
- プライベートブランド商品のラインナップ拡大や、成城石井・ナチュラルローソンの高付加価値な商品の投入
例: 低糖質・食塩相当量を明記した商品
- 冷凍食品の売場拡大と視認性強化

ファミリーマート

- 野菜のプライベートブランド商品や、伊藤忠のフルーツブランド商品の拡充
- 冷凍食品の什器増設による売場面積拡大

自動販売機は今後キャッシュレス決済の普及により増加が期待されており、自動販売機とのシナジー効果を利用したコンビニ事業の展開の可能性

自動販売機の普及状況と今後の見通し



中国では偽札の懸念などで自動販売機が普及せず。しかしキャッシュレス決済の普及に伴い、台数は2018年末の20万台から2020年迄に100万台に達すると想定

自動販売機を活用した展開(例示的)

ロイヤル ティー向上

- コンビニと共通利用可能なポイントを自動販売機で付与
- 周辺顧客の自社囲い込みを実現

物流効率 改善による 収益向上

- コンビニと自動販売機オペレーション統合
= 物流費用の共有費用化

マーケ ティング 強化

- デジタルサイネージ・内蔵カメラを通じて通行者・購買者の広告への反応や購買履歴を把握
- 取扱商品や広告を最適化

本プレゼンテーションの要旨(再掲)

- 持続可能なコンビニ・ビジネスを検討する上で、海外展開の強化・加速は本検討会の残された重要論点
 - コンビニ各社の前述の対応が進むも、「国内の人口減少」、「ドラッグストアなど小売他業態との国内競争激化」、「ITや金融サービスを利益源に小売市場でシェア拡大するAmazon・楽天などECプレーヤーのプレゼンス拡大」などを鑑みると、コンビニ・ビジネスの持続可能性に不安が残る
 - コンビニ・ビジネスの持続可能性を高めるためには、「本部費用の適正化」、「コンビニ店舗の初期投資の低減」、「省人化投資によるランニング費用の低減」などのコスト削減、及び、「プライベートブランド(PB)拡充・プレミアム化」、「レイアウト変更などの売場改革」、「金融などのサービスの拡充」などの売上向上の取り組みが必要
 - 上記の取り組みに必要な先行投資のためにも、各社の海外展開の強化・加速による海外事業からの利益拡大、及び、国内事業と海外事業との「商品企画・開発・製造」や「店舗工事・什器・設備」などの共有コスト拡大による投資原資の確保の可能性が残された重要論点
- コンビニの海外展開の強化・加速は容易ではなく、各社の新たな視点・切り口からの海外展開戦略も求められる
 - コンビニ各社の海外売上比率は、セブン&アイグループは約39%、ローソンは約9%、ファミリーマートは約11%とバラつきが存在
 - 海外大手小売企業も母国外売上比率が低い企業が大半だが、母国外売上比率が高い企業でEU圏・NAFTA圏などの自国が属する経済圏外売上比率も高い企業はCarrefour・Aldi・Amazonの3社、比率は3社に比べると低いが経済圏外売上額が大きいのはWalmart
 - 上記企業の海外展開の強化・加速のパターンには、「近代小売成立前の対象国参入&現地調達網の確立などの現地適応型」、「圧倒的なローコストオペレーションと競争力あるPBを有するディスカウンター型」、「大型M&Aやドミナント出店などの集中投資型」が見られる
 - 上記のパターンを適用可能な国・都市・時期や必要な組織能力・投資余力を踏まえると、各社コンビニが単純にパターンを適用できる訳ではないと想定され、「冷凍食品」や「自動販売機」など新たな視点・切り口からの海外展開戦略の検討も求められる

A.T. カーニーは先進性とクライアントとの協働作業を特徴とするグローバル・チームです。短期間で有意義な結果をもたらし長期的には大きな変革を実現します。

A.T. カーニーは1926年の創立以来、CEOアジェンダについて、世界のあらゆる産業や業界における主要企業ならびに政府・公共機関に対しコンサルティングを行ってきました。現在では世界38カ国の主要都市に拠点を置いています。

Americas	Atlanta Calgary	Chicago Dallas	Detroit Houston	Mexico City New York	San Francisco São Paolo	Toronto Washington, D.C.	
Asia Pacific	Bangkok Beijing	Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne	Mumbai New Delhi	Seoul Shanghai	Singapore Sydney	Tokyo
Europe	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest	Budapest Copenhagen Düsseldorf Frankfurt	Helsinki Istanbul Kiev Lisbon	Ljubljana London Madrid Milan	Moscow Munich Oslo Paris	Prague Rome Stockholm Stuttgart	Vienna Warsaw Zurich
Middle East and Africa	Abu Dhabi Dubai	Johannesburg Manama	Riyadh				

