

「コンビニエンス」という意味の変容

新しい事業への参入や、大手の大量閉店のニュースが新聞の紙面を騒がせ、昨今、何かと注目を集めているコンビニ。時代とともにその存在価値も変化を遂げつつある。「踊り場」にきているといわれるコンビニは、これからどう変わっていくのだろうか。

かつての「コンビニエンス」の一般化

20年ほど前、コンビニがポピュラーになりだした頃、その存在は衝撃的でした。他の業種が店を閉めた後でも、煌々と明かりがついているコンビニは、ある意味異様ではあったが、オアシスのようでもあった。

それまでは到底叶はずもなかった「夜中に突然、稲荷鮓が食べたくなった」などという消費者の欲求を、いとも簡単に叶えてしまったコンビニ。その登場がエポック・メイキングな出来事であったことは間違いな

いだろう。しかし、時代は移り、これまで順調に売り上げ・利益を伸ばしてきたコンビニ業界も、1998年頃を境に「踊り場」の時期に入ったと言われる。かつての、異業態が閉まっている時でも開いているという「時間の便利さ」は、大店法がなくなったことにより、もはや特別なこととは言えなくなってきている。過当競争も激しくなっており、一昔前では考えられなかった商品の値引きなども、期間限定の場合が多いものの、行われはじめています。そういった意味で、消費者にとっては悪くない時代になったが、

コンビニ本部、フランチャイズ・チェーン店経営者にとっては、かなり厳しい状況だと言えるだろう。しかし、ケーススタディの取材の中では、出店についても、商品やサービスについても、まだまだ工夫の余地はあるといった声が聞かれた。

いずれにしろ、今一度、コンビニの存在価値・特有の利便性を考え直してみることが、コンビニ業界全体にとって不可欠であることに変わりはない。

【図表1】大手3大チェーンの店舗数の概要

| | 91.2 | 92.2 | 93.2 | 94.2 | 95.2 | 96.2 | 97.2 | 98.2 | 99.2 | 00.2 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| セブン-イレブン | 4,270 | 4,629 | 5,058 | 5,475 | 5,905 | 6,373 | 6,875 | 7,314 | 7,732 | 8,153 |
| ローソン | 3,770 | 4,070 | 4,448 | 4,836 | 5,139 | 5,683 | 6,252 | 6,649 | 7,016 | 7,378 |
| ファミリーマート | 1,907 | 2,090 | 2,311 | 2,512 | 2,749 | 3,402 | 3,816 | 4,242 | 4,398 | 4,555 |

*エリアフランチャイジーを含まない

【図表2】上位3社 平均日販10年間推移

(単位:万円)

| | | 91.2 | 92.2 | 93.2 | 94.2 | 95.2 | 96.2 | 97.2 | 98.2 | 99.2 | 00.2 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| セブン-イレブン 平均日販 | | 62.9 | 67.0 | 68.2 | 68.7 | 68.9 | 66.2 | 66.9 | 67.6 | 67.8 | 68.1 |
| ローソン | 平均日販 | 36.1 | 41.9 | 42.9 | 43.3 | 45.1 | 44.8 | 45.2 | 47.3 | 48.2 | 48.3 |
| | 格差 | 26.8 | 25.1 | 25.3 | 25.4 | 23.8 | 21.4 | 21.7 | 20.3 | 19.6 | 19.8 |
| ファミリーマート | 平均日販 | 50.0 | 52.0 | 51.9 | 51.3 | 51.3 | 49.1 | 48.8 | 48.6 | 48.4 | 48.1 |
| | 格差 | 12.9 | 15.0 | 16.3 | 17.4 | 17.6 | 17.1 | 18.1 | 19.0 | 19.4 | 20.0 |

資料出所:「一目でわかるコンビニ業界」(国友隆一、日本実業出版社)より



新しい価値作りの必要性

平日半額のハンバーガー、290円の牛丼の出現や、ファミリー・レストランなどが低価格な主食の提供を開始したことは、手頃な値段で気軽に食べられる弁当などが大きな売りであったコンビニ業界にとっても脅威に違いない。また100円ショップやドラッグストアなど、雑貨を主に扱う異業種に関しては、「コンビニは食品が主体なので、現段階ではさほど脅威ではない」という意見と、「やはり重複する部分があり、脅威である」という2つの意見があるが、リアルな店頭で選べる品揃えの多さ・楽しさや、営業時間の長さなどは、コンビニにとっても無視できるものではないだろう。

今までコンビニが行ってきたことと同等な、あるいは似たような価値を提供する業種が増えてきたことにより、コンビニがさらなる飛躍を遂げるためには、「新しいコンビニの価値」を作っていくしかない。ケーススタディからもわかるように、「コンビニが“踊り場”にいる」ことをどこよりも認識しているのは、ほかでもないコンビニ業界である。既存店の売り上げは、概ね前年度を割っており、「新しいコンビニの価値」の模索は急務となっているのだ。

時代に即した「コンビニエンス」

「コンビニが“踊り場”にいる」ことの打開策になる可能性のひとつは、ケーススタディの取材の際にも指摘があり、座談会でも話題になっていた「規制の緩和」である。これまでも切手の取り扱いなど、いくつかの規制緩和が行われてきているが、このような動きは消費者にとっても非常に有益なものであり、大衆医薬品などの店頭販売は是非とも実現してほしいところだ。コンビニのさらなる行政への働きかけを期待したい。

最近では、コンビニを目的に応じて——おにぎりならこの店、スパゲッティならあの店というように、併用することが当たり前になってきている。それだけ各コンビニの個性化・他社との差別化が望まれているということなのだろう。

また、金融を含む物販以外のサービスや、Eビジネス支援事業への参入などが進められているのも、「コンビニの未来像」を占う上で、興味深い動きである。しかし、そういった本部による新しいサービス導入に

ともなうフランチャイズ・チェーン店経営者への負担増も、考慮しなければならない問題だ。またフランチャイズ・チェーン店経営者や、消費者への経済的な還元も、異業種との競合という意味を含めて、重要な要素になってくるであろう。

店頭における時代に即した新しい商材の取り扱い、自社サイトや店頭のデジタル端末を介しての品揃えの拡大、収納代行や商品の店頭引き渡しといったEコマースのフルフィルメント代行、そして店頭商品の宅配など、これまでとは違った切り口で、現状の打開を試みる方向に各社とも進んでいるようだ。

今後は、各社とも「コンビニ」という業態を活かした魅力的なコンテンツをいかに提供できるかが“踊り場”からの脱却の大きな足掛かりになる。そういった意味からも、コンビニは変化する時代のニーズに呼応した、真の意味での「コンビニエンス」であることが求められているのだ。

企業と顧客の接点としてのコンビニ

また現代は、コンビニが生活者にとっての地域の拠点、インフラとして機能することが期待されている。これは、核家族化、女性の社会進出、ライフスタイルの変化、単身世帯の増加といった、社会の変化から発生したニーズだ。各社とも、これを「コンビニの未来像」を探る上での重要な戦略のひとつとして認識しており、このような期待に応えるサービスの拡充を計画している。

店舗数が多く、全国至る所にあることが、依然、コンビニの優位性であることには、いまだなんら変わりはない。コンビニにとっても、生活者にとっても、この利便性を大いに活用しない手はないだろう。またそれは、Eコマースを含む通信販売会社や、旅行・チケットなど拠点数の限られたサービス業にとっても同様である。

もはや、地域の拠点として確立されたかの感があるコンビニだが、今後は時代のニーズに対応したコンテンツの開発と併せて、これらのバーチャルな、あるいは、拠点数の限られた流通サービス業のCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）を、リアルな部分でサポートしていくことに期待したい。