

## 【マーケティング的思考のすすめ パート21】

# なぜコンビニがずっと消費者に支持されるのか

流通科学大学 総合政策学部 教授 崔相鐵 チェ・サンチョル

### ■ 3大小売業態の売上高の明暗

百貨店業態はバブルが崩壊した1991年以降、総合スーパーが主な構成メンバーのチェーンストア型小売業態は90年代中盤以降、持続的に前年比売上高減少の様相を呈した。その半面、コンビニ業態は、失われた20年間を経ながら現在に至るまでずっと売上高を拡大してきた。

<表1>は、日本のビッグ3 小売業態の百貨店、チェーンストア型小売企業、そしてコンビニの売上高を1991年から2014年まで表したものである。百貨店は1991年から2011年までの20年間売上高が約3分1も減少。アベノミクスによる景気回復の期待感と中国などアジアの富裕層観光客の来日ブームによつて2012年から百貨店の売上高は少しずつ増加しているものの、一時的な現象として見るべきだ。チェーンストア型小売企業は1996年に17兆円の売上高を誇っていたが、それ以降ずっと売上高減少に苦しんでいる状況だ。やはり規模の大きい総合スーパーの不振が響いた結果だろう。ただし、コンビニだけが躍進を続け、

2008年に百貨店売上高を上回り、2014年には9兆7000億円を達成し、日本的小売業界を牽引している。本稿では、なぜコンビニがずっと消費者に支持され続けてきたのかについて、その仕組みを中心に述べることにしたい。

<表1> 3大小売業態の売上高推移（1991～2014年）

	百貨店		チェーン店		コンビニ
	売上高(億円)	前年対比(%)	売上高(億円)	前年対比(%)	売上高(億円)
1991年	<b>97.125</b>	3.6	148.489	4.8	31.874
1992年	95.196	-3.3	153.326	0.5	36.351
1993年	89.603	-6.6	154.444	-2.4	38.989
1994年	87.713	-2.6	157.806	-0.9	45.028
1995年	85.683	-2.1	160.341	-2.2	48.442
1996年	88.406	1.8	166.958	0.2	51.983
1997年	91.924	-1.9	<b>168.636</b>	-2.8	58.589
1998年	91.774	-5.0	168.341	-2.7	61.883
1999年	89.934	-2.9	165.965	-4.7	64.339
2000年	88.200	-1.8	162.632	-5.1	69.888
2001年	85.725	-0.4	159.104	-5.2	70.165
2002年	83.447	-2.3	143.701	-2.1	71.552
2003年	81.117	-2.8	144.268	-3.2	71.951
2004年	78.787	-2.8	142.532	-3.5	73.165
2005年	78.509	-0.7	141.482	-2.0	72.179
2006年	77.700	-0.7	140.224	-2.7	72.651
2007年	77.052	-0.5	139.788	-1.4	73.631
2008年	73.813	-4.3	132.753	-0.7	78.571
2009年	65.842	-10.1	128.350	-4.3	79.042
2010年	62.921	-3.1	123.556	-2.6	80.175
2011年	61.526	-2.0	127.024	-0.8	86.768
2012年	61.453	0.3	125.340	-1.9	90.264
2013年	62.171	1.6	127.224	-0.7	93.860
2014年	62.124	0.3	130.207	-0.6	<b>97.309</b>

### ■コンビニの躍進とその仕組み

三越が百貨店宣言を唱えたことが1世紀も前の1904年。一方で、総合スーパーのダイエーが1号店をオープンしたのが半世紀以前の1957年。二大業態が長い歴史を保つに比べ、1974年にセブンイレブン1号店がオープンすることで始まったコンビニ業態の歴史は相対的に浅い。にもかかわらず、コンビニはフランチャイズ本部と加盟店間のウインウイン関係を追求する一方で、情報流と物流面での絶えざるイノベーションを通して、魅力的な品揃えとサービスを提供し、さらに24時間365日営業体制を保ちながら、緊急時のシェルターとして犯罪予防に寄与し、地域商圏保全と地域雇用増大にも貢献するなど、地域のインフラとしての機能も果たしているために、消費者から支持を得ることができた。

狭い日本列島の各地に隙間なく出店したために、コンビニもすでに市場飽和段階に達したという主張が出てすでに久しい。しかし、コンビニは少子高齢化時代の到来という環境変化に対応し、従来の量的成長から質的成長を追い求めながら、引き続き日本的小売業界の寵児として君臨している。

振り返れば、コンビニは日本小売業界のイノベーターとして常に注目を浴びてきた。変化対応業態を標榜しながら、絶えざるイノベーションを通して、飽き性ゆえに常に新たな商品とサービスを追い求める日本の消費者のニーズに対応してきたのだ。

消費者のニーズに対応するために、日本のコンビニはイノベーションの仕組みとして、概ね3つのシステムを備えている（矢作敏行編著、『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社、2011年）。具体的には、第1、POS（販売時点情報管理）システムに集まつてくる消費者ニーズに合う商品やサービスを隈無く提供すべく、多品種少量在庫・販売を年中無休で行う「小売業務システム」、第2、メーカーやベンダーとの協業による商品供給とプライベート・ブランド（PB）商品開発を怠らない「商品供給システム」、そして第3、情報共有のための他業種との連携と加盟店との信頼関係を重視する「組織間システム」にほかならない。

コンビニの躍進を支えるこの3つのシステムは、消費者ニーズの急速な変化に適切に対応するためにその幅と深さを調節しながら、絶えず新たなイノベーションを繰り返してきた。コンビニが、現在の日本的小売業態の中で最も革新的だと言われる由縁である。このコンビニの優れた仕組みが生み出した成果を、一つ紹介したい。

今後、日本社会が迎えるだろう人口動態や社会環境変化の中で最も重要で深刻な変化が、急速な高齢化の進展だということは異論の余地があるまい。そのためにコンビニも、高齢化による客層変化を経験している。

本来、24時間営業のコンビニは、20歳前後の若者達を主なターゲットとした業態だった。しかし、セブン&アイ・ホールディングス内部資料によると、2000年代に入り、最大手のセブンイレブンを利用する年齢層において、20才未満と20代の比重が徐々に減っていく半面、50代以上のシニア層の比重が高まったことが明らかになった。さらに2008年を境目に最大利用層が50代以上になってしまった。

シニア層が、コンビニの最大利用客になったという事実はセブンイレブンだけではなく、他のコンビニ・チェーンに当てはまる。そのために各コンビニ・チェーンは積極的にシニア・マーケティング戦略を実施しており、その戦略の中に中食商品が位置するのは良く知られている。POSシステムから上がってきたシニア層の増加に対応すべく、各地域別ベンダーとの協業による健康的な中食商品を開発し、店舗販売だけではなく、物流業者との協業を通して宅配サービスも提供している。各コンビニ・チェーンは、中食に留まらず、最近に入り、ドラッグストア等の他業態と提携し医薬品等のシニア向けの商品・サービスにも力を入れている。コンビニがその優れた3つのシステムをフル稼働し、新たなビジネス・フロンティアとしてシニア・マーケットを積極的に切り開いているのだ。

## ■ トップ・メーカーとのパートナー関係の強化

失われた20年の原因の一つとして、主力業態の百貨店と総合スーパーが、飽き性の消費者に代わり映えのないビジネスモデルで対応したために、消費者が財布の紐を緩めなかつたことが挙げられる（崔相鐵『日本の流通における勝つ企業』韓国経済新聞社、2010年）。その点で、デフレ不況の時期にも、POSシステムから上がつくるデータの分析によって、売れ筋と死に筋を峻別するゆえに、約3,000アイテムの商品の中で7割を次年度には棚から引きずり下ろす一方で、単身世帯増加と女性の社会進出拡大という環境変化を把握し、その分析結果を土台とした戦略的対応を怠らなかつたコンビニの偉容は賞賛に値する。

コンビニは失われた20年間も、ずっと店の鮮度を保ち、消費者を飽きさせない最強のマーケティング戦略を実施したのだ。そのためにコンビニは、百貨店や総合スーパーの苦戦を横目で見ながら、売上高増大と店舗数拡大が可能だったといえる。最近になり、アベノミクスによる消費心理の改善によって景気が好転したのも、日本全国で58,000の店が営業し、シニア層まで積極的に取り組んだコンビニのマーケティング戦略が寄与しただろう。

なお、2007年以降、大手小売企業がプライベート・ブランド(PB)製品へ積極的に取り組むことになったが、その牽引役もやはりコンビニに他ならない。今回のPBブームは、以前のような「訳あって安い」のではなく、消費者に値段以上の「価値」を提供するために始まったものであり、今後も続くことが予想される。錚々たるメーカーと有力なベンダーと組み、「セブンプレミアム」という価値訴求型PBの売上高を2015年度に1兆円まで伸ばそうとするのがセブン&アイ・ホールディングスだが、その基軸企業であるセブンイレブンが、セブンプレミアムの約80%を販売していることは特記すべきだ。

とりわけ、セブンイレブンのPB戦略は、従来とは異なり、トップ・メーカーとの連携を強化している形で加速している。セブン&アイ・ホールディングスとユニクロを展開しているファーストリテイリングが2015年7月末に包括的な業務提携を行う協議中であるという報道は、日本中に衝撃を与えた。環境変化への対応を強化するための提携だそうだが、端的にネットで購入したユニクロ商品をセブンイレブン店頭で受け取ることが可能になり、消費者の利便性を高めるほか、両社の新共同ブランドなども検討するそうだ。海外に多くの店舗を展開する両社は、今後海外でも協力する方案を探っていくと言われる。いうまでもなく、他のコンビニも、負けずと新たな連携パートナーとして有力メーカーの関係を深めようとしている。

コンビニの絶え間ないビジネスモデルの進化とイノベーション、そして最大手メーカーさえもパートナーとして取り組むマーケティング戦略こそが、コンビニがずっと支持される由縁にほかならない。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」155号(2016.1発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。