

九州産業大学大学院

KYUSHU SANGYO UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL



令和2年度 研究成果発表会

日本のコンビニエンスストアの成長戦略

博士前期課程
経済・ビジネス研究科 経済学専攻

楊 琥

主査 黄完晟
副査 宗像優
郭智雄

研究の背景

コンビニエンスストアが日本の小売業界の中で多様な業態と競争しながら成長してきた点が挙げられる。最近のコンビニは、売上高や店舗数の伸び率で停滞し、飽和感を感じる、そのような環境の中で、コンビニ業界の代表的な企業、セブンイレブンとファミリーマートはどのような戦略で臨んできて、同業界をリードしてきたのかも疑問である。このような問題意識で、コンビニの業界のあり方の変化を踏まえて、セブンイレブンとファミリーマートの経営戦略を検討することにしました。

第2章 日本におけるコンビニエンスストアの成長

ここではコンビニに関する定義の検討を踏まえ、コンビニの最近の動向について、社会的なインフラの役割をも果たしつつ電子マネーの導入などの新しいサービスを導入する店側と、女性層や高齢者の増加という客側の変化を説明した。その上、コンビニの売上高や店舗数の伸び悩んでいる点等について統計的に明らかにしている。さらに、その背景にスーパー、ドラッグストアなどの他の業態との競争がさらに激しくなっている点を検討した。終わりに、コンビニの大手企業の成長について概略的な経営分析を行い、セブンイレブンの利益率がファミリーマートのそれより優位である点を確認しました。

第3章 セブンイレブンとファミリーマートの経営戦略の比較

ここでコンビニの大手2社のセブンイレブンとファミリーマートの経営戦略を検討し、それを踏まえてSWOT分析をも行った。その結果、セブンイレブンは、積極的な商品開発による差別化戦略、一部の地域に集中的に店舗展開するドミナント戦略等を駆使し成長してきた。それに対し、ファミリーマートは、新規店の出店の増加やM&A戦略を通じて規模拡大を図ってきたものの、経営の成果としての利益率などで相対的に劣位にあり、経済、市場、消費者の変化を見込んで、より機動的な戦略の転換を目指して大手商社の（株）伊藤忠の完全子会社化となった。同社は、そのような戦略の転換を通じて、つまり商社の資本力や商品開発力、海外市場情報などを活かす戦略により、海外進出の拡大も図りながらさらなる成長を目指すだろうと思われるのである。

図表:日本におけるコンビニ業界の成長データ

区分	実数≪10億円、店、百人)			伸び率 (%)			1店舗当		1店舗当 (年間)	
	売上高	店舗数	客数	売上高	店舗数	客数	売上高 (百万円)	客数 (千人)	客単価 (円)	
2008	7857	41714	13282	100	100	100	188.4	318.4	591.6	
2009	7904	42629	13660	100.6	102.2	102.8	185.4	320.4	578.6	
2010	8017	43372	13892	101.4	101.7	101.7	184.8	320.3	577.1	
2011	8646	44397	14287	107.8	102.4	102.8	194.7	321.8	605.2	
2012	9027	46905	14901	104.4	105.6	104.3	192.5	317.7	605.8	
2013	9338	49335	15483	103.4	105.2	103.9	189.3	313.8	603.1	
2014	9735	52034	16061	104.3	105.5	103.7	187.1	308.7	606.1	
2015	10206	53004	16758	104.8	101.9	104.3	192.6	316.2	609	
2016	10607	53628	17176	103.9	101.2	102.5	197.8	320.3	617.5	
2017	10697	55322	17303	100.8	103.2	100.7	193.4	312.8	618.2	
2018	10964	55743	17426	102.5	100.8	100.7	196.7	312.6	629.2	
2019	11160	55620	17458	101.8	99.8	100.2	200.6	313.9	639.2	
出典：コンビニエンスストア協会の統計により作成。										
(https://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.htmlを参照。)										
注：① 伸び率は前年比である。										
② 1店舗当の売上高は売上高/店舗数、客数は客数/店舗数、客単価は売上高/客数の計算である。										

まとめ

日本のコンビニ業界は、経済の新しい転換局面に当たり、新しいICTの技術も採用しながら、新しいサービスの提供に向けて研究開発を行いつつ、他方で業界の内部の企業間競争もさながら、スーパーなどの他業態との競争を迎えているので、新しいアイデアによる経営戦略の転換が求められていると思われるのである。

指導教員コメント

日本のコンビニエンスストアの成長戦略」と題された本論文では、経営戦略の比較を通じて、コンビニの成長鈍化という問題を明らかにすること。そのために大量のデータを使用し、調査と分析を行っていた。しかし今のコロナ渦がコンビニに強く影響していると考えられる、今後この点を含め、益々の精進を期待しております。

黄完晟