

第二章 コンビニの現状からみる問題

前章で述べたとおり、フランチャイズ出店システムとコンビニエンスの追求、実践にコンビニの本質があるならば、コンビニの問題となるものもそこに存在するのではないか。コンビニの爆発的な増加とサービスの多様化によって巨大化した「コンビニ社会」ともいえる現在の状況は、その本質的な部分に支えられてきただけに、問題が顕在化するとそれが大問題に発展する可能性もある。本章では現在の状況を見据えたうえでこれからのコンビニにとっての課題を立てる。

第一節 コンビニ社会の成立と巨大化

フランチャイズ出店システムによるフォーマットの拡大は、1998年頃までの量的な競争を各地で引き起こしてきた。そのため、現在好立地の所では各チェーンの店舗同士がしのぎを削る飽和状態であることは、各チェーンのコンビニが高密度で点在する繁華街や、幹線道路沿いを見れば明らかである。コンビニエンスの追求、実践はそういった環境が作られていくのと平行して培われ、コンビニの大きなメリットとして強化されてきた。そして前に述べたとおり、物流システムの一本化や情報システムの改善等の実現によって、質的にさらに高いレベルでのコンビニエンスを消費者に提供出来るようになった。商品を提供する小売業態という範疇を大幅に超えたサービスの多様化がもたらしたものは、現在の「コンビニ社会」とも言える、コンビニが量的、質的ともに充実した社会である。

それでは、サービスの多様化が具体的にどのようなものであるか、最も老舗のセブンイレブンのサービスを例にとって考えると、セブン イレブンでは初期の段階からDPEや宅配便の取次ぎ、コピーのセルフサービスの導入などがいち早く行われていた。しかしこれらのサービスはあくまでも商品に準ずる副次的なものであり、その他の小売店でも行われていたサービスでもあることから、それがそのまま多様化に直結することはなかった。

それではいつからサービスの多様化が始まったのか。1987年における東京電力の料金収納代行業務を請け負うサービスが起点であると考えられる。それを皮切りに、現在までセブン イレブンはサービスを商品として店舗に持ち込んだ。それがeビジネスや銀行の立ち上げに繋がり、サービスの多様化の潮流は出来上がったのである。

その背景にはもちろん本質的な部分関わっていた。フランチャイズ出店システムによってもたらされた多数かつ高密度の店舗は多様化するサービスをも受け止められる土壌として肥沃になっていたし、サービスの取捨選択は顧客コンビニエンスという条件によってのみ判断されてきた。さらにその繰り返しが現在のコンビニ社会の巨大化を加速させてきたことも明確である。これからのコンビニ社会がさらに拡大し発展するのか、縮小し衰退するかはここでは触れないが、現在のコンビニ社会については成熟しているといえるだろう。

一方、コンビニ社会の成立と巨大化と同じくして、企業としてのコンビニの成長は、それに関わる人間の急速な増加を必要とした。単純に考えると、店舗が一軒増えればそのオーナーも一人増えるわけであるから、現在、コンビニのオーナーの人口は相当な数になるはずである。そして彼等一人一人が現在のコンビニ社会を構成してきたといってもよいだろう。そして彼らの任務が、顧客に一番近い現場の責任者であることから、その重要性がわかる。コンビニ社会のなかで、最も本質的な部分に接近していたのはコンビニのオーナーであったのではないだろうか。成熟したコンビニ社会の行く末を、現場のオーナー達の未来と重ねてみることで、その障害となる問題について次節で考える。

第二節 オーナーの高齢化に伴う現場の空洞化

量的フォーマットの拡大とサービスの多様化によるコンビニ社会の成熟の根本には、それを支える多数のオーナーの存在が不可欠であったと考えられる。

現状としてコンビニ社会が成熟していることが確かならば、それは、本質的な部分や、それに付随して成長してきたサービスやシステム等と同様に、コンビニ社会に関わる人間の成熟、つまりオーナーの高齢化が進んでいることになる。年を重ねるごとに店舗数が増加してきたのであるのだから、それが顕在化するのはまだ先のこともかもしれないが、今現在も高齢者のオーナーを店内で見かけることがしばしばある。コンビニ社会が成熟の後、衰退することがあるとすれば、この点が大きな問題になるのではないか。現場であるコンビニを仕切るオーナーの高齢化によってオーナーの数が減少すれば、必然的に店舗数が減少する。また、それに伴って顧客コンビニエンスの確保は難しくなることが考えられる¹。顧客コンビニエンスを実際に消費者に伝えるのは従業員であり、そしてそれを教育し、監督する立場のオーナーの不在は、現場の空洞化を進行させることになるからである。コンビニ社会を巨大化させてきた二つ本質である「フランチャイズ出店システム」と「コンビニエンスの追求と実践」の欠如が進行していけば、それはコンビニ社会の崩壊に繋がるのではないだろうか。

この問題の解決策らしきものは、現在二つ考えられる。

まず現在のオーナーが契約解除した後、直営店として本部が買い取る、もしくはその店舗に別のオーナーが赴任するというものであるが、これは実際、ごく僅かに行われているものの、Cタイプ店舗のオーナー変更という例外を除き、本部が買い取る場合と、AタイプからCタイプへと店舗のタイプを変更する際には本部に負担金が生じる。そしてオーナー候補の減少という問題もあるため、現実的とはいえない²。

次に、マルチオーナー制の積極的導入である。これは一人のオーナーが複数の店舗を経営する制度で、実際今現在も複数の店舗の経営をするオーナーがいる。これについては、オーナーの手腕に左右されると思われるが、人材の確保が出来れば可能な範囲だとも思われる。しかし、それを行う際に、既存の店舗を買い取るのか、またはスクラップ&ビルド

を重ねたうえで店舗数を維持するのかわからないが、どちらにしろ本部、もしくはオーナー自身の負担となるのではないだろうか³。

そもそも、高齢になったからといって、すぐに契約解除という言葉に行き着くのは短絡的であるし、私はこれらの方法が根本的な問題の解決になるとは思えない。やはり問題の論点としては、オーナーの多くが高齢化した状態において、既存の店舗をいかしてコンビニエンスのレベルを維持することが課題であるから、そのための対策をとる必要がある。私はオーナーの現状を詳しく知ることでこれらにかわる対応策を考えたいと思う。

¹ 直接影響が出ると思われるのは、立地のコンビニエンスの実践が難しくなると思われるが、それが何らかの形によって補填されたとしても、現場監督の不在によって、他のコンビニエンスに影響が出てくるのは確実ではないかと思われる。

² コンビニのオーナー希望者の減少は、コンビニ社会が巨大化し、新規参入が難しいのではないかという考えが浸透しているためでもあり、現在の段階で、本部が量的な拡大から質的な充実にウェイトを移動したためでもあると考えられる。

³ スクラップ&ビルドとは、採算や効率の悪い部門を整理し、新たな部門を設けることであるが、コンビニにおいては、業績の悪化やオーナーのリタイア等により経営困難になった店舗の取り壊しから別の場所での再建までを指すことの意味として使われる。