

新しい取り組みに挑戦する 米国コンビニエンスストア業界

備前直樹

国によって異なるコンビニ

テキサス州ダラスに住む筆者は、毎朝車で通勤している。週に一度、給油のためにガソリンスタンドを探すが、車社会の米国だけあってガソリンスタンドの数は多い。シェル、シェブロン、エクソンモービルといった大手のものに混じって、一風変わったガソリンスタンドを見かける。コンビニエンスストア（以下、コンビニ）のセブン-イレブンのガソリンスタンドである。セブン-イレブンだけではない。クイックトリップ、レース・トラックといった米国の典型的なコンビニでは、ガソリンスタンドが併設されている。

コンビニ業界の専門メディア「コンビニエンスストアニューズ」の2009年調査によると、米国には約14万4000店のコンビニが存在すると推計されている。日本と異なり、そのうちの79%がガソリンスタンド併設型である。また、店舗数の上位でセブン-イレブンと肩を並べる代表的なコンビニとしては、BP、シェル、シェブロンと

いったガソリンスタンド大手が挙げられる^{注1}。車社会の米国では、ガソリンスタンドに併設されている小売店舗こそが「コンビニエンスストア」と認識されているのである^{注2}。

米国コンビニの特徴

ガソリンスタンド併設型のコンビニが多いことから、売り上げ構成比もガソリン販売が主体である。コンビニ業界全体で見ると、ガソリン販売の売り上げ構成比は全体の74%にもものぼる^{注3}。対して、店内販売は同26%にすぎない。

さらに、その店内販売の売り上げの約3割はタバコ販売で、サラダや果物の盛り合わせ、サンドイッチ、セルフ型コーヒースタンドといったフレッシュフード部門の売り上げは13%に満たない^{注3}。これは、おにぎりや弁当、寿司、サンドイッチ、うどん・そば、スパゲティといったフレッシュフード部門（＝日配食品）が30%以上を占める日本のコンビニの状況とは対照的である。

また、日本のコンビニの特徴の一つは他店では買えない新商品があることだが、米国のコンビニは、ナショナルブランド（以下、NB）商品が中心で、販売する商品の面で競合他社との差別化が難しい。商品・サービスのカテゴリー一面でも、タバコを筆頭に、飲料・アルコール飲料、菓子、牛乳・乳製品、雑誌新聞、冷凍食品、プリペイドカード、宝くじ、日用雑貨、車両用雑貨、セルフフードサービス、ATMサービスと、生活インフラの一部を担うほどまでサービスを広げている日本のコンビニと比べると限定的だ。

さらに近年、ダラスのような都市部では、他の流通業である大手スーパーマーケットやドラッグストア、ファーストフードが24時間営業となっており、コンビニの特徴である「タイムコンビニエンス（時間の利便性）」の領域でも、優位性が相対的に薄れてきている。そのため、コンビニとはどのような価値を提供する小売業であったのか、消費者にとってわかりにく

くなっているといえよう。そのよ
うななか、新しい挑戦に取り組む
動きが見えてきた。

米国コンビニの新しい取り組み

ガソリンではなく、フレッシュ
フード部門への集中投資、基本設
備・基本サービスの充実——で注
目すべきコンビニがある。米国中
西部を中心に約520店舗を誇る中
堅コンビニのクイックトリップ
で、フレッシュフード部門へ積極
的に投資するコンビニとして、業
界では先駆者的存在である。

同社では、自社の出店地域にそ
れぞれ、「QT Kitchen」と呼ぶ自
社の製造工場を備えている。また
米国ならではの特徴として、ガソ
リンスタンドの夜間照明、店内照
明の明るさといった店舗の安全設
備の充実や、商品の陳列の仕方、
店員の接客サービス、店内クリー
ンネスの徹底など、競合他社より
も優れている。

一方、業界最大手のセブン-イ
レブンは、「単品管理」の実現に
向け、業務革新を進めている。プ
ライベートブランド（以下、PB）
の商品開発や、物流システム網改
革に取り組んでいるのである。同
社は2008年11月、競合他社に先駆
けて、「セブンセレクト（7-Select）」
と呼ぶPBを発表した。単品管理を

主軸にしたPBは、NBと比較して
10～20%の粗利向上が見込めると
ともに、企業のブランド価値を高
める効果もある。ポテトチップス、
クッキー、ビーフジャーキーなど
の代表商品26種類から始まり、1
年後の2009年11月では、200種類以
上の商品群に広がっている^{注4}。

さらに同社は、2010年初頭の開
始を目指して、ロサンゼルス地区
の約370店舗を対象に「共同配送
物流センター」の評価試験を計画
中である^{注5}。

現在、米国コンビニ業界では、
依然として、メーカーと卸主導の
小売店舗直送配送システムが主流
であり、その配送回数の多さや欠
品率の高さが問題となっている。

たとえば、トラック配送回数で
いえば、米国コンビニ業界平均で、
1日1便の配送にもかかわらず、
1店舗約50～70回／週の配送があ
るといふ^{注6}。メーカー・卸の論理
で商品が配送されるような、小売
り側にとって非効率な配送モデル
のひずみ（コスト）は商品原価に
埋め込まれ、取引先側ではなく小
売りの利益が結果的に減る構図
になっている。そのため、この共
同配送物流センターの評価試験に
は、物流コスト改善に取り組む同
社の強い意思がうかがえる。

現在、米国コンビニ業界では、

フレッシュフード部門への注力、
PB商品の充実、物流システム網
の改革と、新しい取り組みがさま
ざま行われている。確かに、今は
まだ個別企業の事例でしかない
が、日本のコンビニ業界の発展と
比較すれば、将来、これらは成功
事例として、米国のコンビニ業界
全体へ広がっていく可能性は十分
あるであろう。

注

- 1 米国コンビニの店舗数ランキング。
‘2009 Hot Top 100,’ “Convenience
Store News,” August 10, 2009
- 2 ウェストバージニア州で68店目の
セブン-イレブンは、ガソリンスタン
ドを併設しない店舗単独型コンビニ
のために逆に注目されている。‘Lots
Of Food, No Gas,’ “Convenience
Store Decisions,” May 22, 2009
- 3 米国コンビニ業界の売り上げと利
益。‘Industry Totals Profits,’
“Convenience Store News 2009
Industry Report,” June 1, 2009
- 4 セブン-イレブンのPB商品。
‘Private Label Takes Off,’ “Con-
venience Store Decisions” Septem-
ber 28, 2009
- 5 セブン-イレブンの物流改革。
‘Creating Supply Chain Effi-
ciencies,’ “Convenience Store
Decisions,” September 01, 2009
- 6 小売店舗直送配送モデルの問題。
‘The Giant Awakens,’ “Conve-
nience Store Decisions,” June 7,
2008

備前直樹（びぜんなおき）

NRIアメリカ主任システムエンジニア