

郵便局の競争戦略としての コンビニエンスストア 前編

東海大学 観光学部 教授

立原 繁



*JPローソン渋谷郵便局店(東京・渋谷区)

1. はじめに

日本郵政は、「郵政グループビジョン2021」の中で、創業150年である2021年を目途として、郵便局をお客様の「安全、安心、信頼、利便」の拠点として機能的なネットワークに創造していくとしている。同ビジョンでは、郵便局が3事業のサービスを提供する「安全、安心、信頼、利便」の拠点となり、郵便局を日本郵政グループのハブとして地域社会に貢献するという役割の方向性が示された。そして、お客様のニーズに応える効率的で機能的な郵便局ネットワークを創造し、ユニバーサルサービスの提供及び地域性・公共性の発揮が宣言された。

経営的な方向性としては、郵便局をハブとした日本郵政グループの新展開として、3つの改革が示された。それらは、

- ①サービスの改革「総合生活支援企業グループとしての展開」(日本郵政グループが一体となって様々なライフスタイル、ライフサイクルに対応した商品・サービスを多様なチャンネルから提供する)
- ②マネジメントの改革「全国に広がる2万4,500郵便局ネットワークの活性化」(郵便局の公共性を維持しつつ、上場企業として競争力、収益力のある会社としての再構築)
- ③社風の改革「郵政スピリッツの創造」(変革に向けてチャレンジする社員を支援し、働きがいのある会社を創造す

る)
である。

郵便局は、「日本郵政株式会社」でその設置基準が明確にされている。それらは、

- ①あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない。
- ②郵便局の設置については、いずれの市町村(特別区を含む)においても、一以上の郵便局を設置しなければならない。
- ③地域住民の需要に適切に対応できるように郵便局を設置しなければならない。
- ④交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置しなければならない。
- ⑤過疎地域においては、郵政民営化法の一部改正の法律の施行の祭、現に存在する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすること。

である。現在の郵便局数は、2007年の民営化時期に「24,540」であったが、2015年1月現在で「24,490」である。

一方、郵便局のライバル的存在であるとされるコンビニエンスストアは、店舗数約50,000店を超え、年間売上高10兆円に達する巨大産業に成長している。1970年代の前半に登場したコンビニエンスストアは、この45年で店舗数、売上高とも伸び続け、消費者ニーズにマッチ

した経営を行い大発展を遂げ、小売業の主役に躍り出ている。

コンビニエンスストアは、そのネーミング通り「利便性を提供する店」であるが、時代が求めた、「時間の利便さ(年中無休・長時間営業)」、「立地の利便さ(家や職場の近くにある)」、「ワンストップの利便さ(1カ所で必要なサービスがすべて受けられる)」を提供することで、差別化を徹底して来た。

コンビニエンスストアは、郵便局の営業時間を大きく上回る年中無休・24時間営業であり、仕事や生活面で夜間・早朝の活動時間が拡大した時代の要求に利用者の支持を集めた。また、コンビニエンスストアは狭い商圈であるが、郵便局を大きく上回る出店数で家や職場に近い出店戦略を採り、利用者の支持を得続けている。そして、ワンストップの利便さはコンビニエンスストアの存在価値を一段と高めている。生活に必要なモノを売れ筋から幅広く取り揃え、公共料金収納代行やATM、宅配便取り次ぎ、切手・収入印紙販売など様々なサービスを提供している。郵便局が目指していた「公共サービスのワンストップサービス」が進展しない中、コンビニエンスストアは大きな進化を遂げている。

本論は、郵便局のライバルとしてのコンビニエンスストアの現状を分析するとともに、郵便局の経営政策としてコンビニエンスストアをどのように取り込んで

いくか、その経営戦略立案の一考察である。

2. ワンストップサービスとしての郵便局・コンビニエンスストア

(1) 郵便局の「ワンストップサービス」の考え方

日本郵政は、「郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により、郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることが確保されるよう、郵便局ネットワークを維持するものとする」としている。そして、「郵便局ネットワークの活用その他の郵政事業の実施に当たっては、その公共性及び地域性が十分に発揮されるようにするものとする」としている。

そして、郵便局の価値として、以下の4つの基本理念を謳っている。

(1)生活インフラ(郵便局は、誰もが、どこでも、利用できる、生活インフラ)

①郵便局は、生活に欠かせないサービスや情報を利用でき、地域の様々な人に出会える場

・最も身近な窓口：平均距離1.1km

(小学校と同じ)

・窓口の利用者：675万人/日

②郵便局員が地域の家庭などを訪れるネ

ットワーク

・毎日の配達：3,100万の家庭など

・日刊紙の配達：5,000万部/年

(2)全国ネットワーク性(情報、モノ、カネを流通させる全国2万4,500のネットワーク)

・情報-郵便：5,100万通/日

・モノ-小包：100万個/日

・カネ-送金：600万件/日

(3)公共性(ユニバーサルサービス、社会的政策の実現)

①全国あまねく(全国2万4,500の郵便局、過疎地域を含む1,741の全市町村にある郵便局においてサービスを提供。この中には不採算地域も含まれる。)

②いつでも(非常時を含めたライフラインサービス、生命線維持サービス)

③公平(郵便局サービスは、誰もがどこでも同一サービスを同一条件で受けることが可能)

④生活基礎サービス(国民生活に必要な情報・モノ・カネの交流を支える基礎的なサービス)

・郵便-基礎的通信、基礎的物品送達

・郵貯・簡保-基礎的自助支援手段

・公的窓口サービス-年金・恩給の支払など

(4)独立採算(質的向上・効率化へのインセンティブ)

上記の郵便局の価値を使用して、すでに公企業時代から郵便局ネットワークは

「公的部門のワンストップサービス」の拠点になることを掲げ、ネットワークとしての活用と効率化を試みてきた。

事実、「郵便局ビジョン2010」において、「地域住民の生活を支える上で、ワンストップ行政サービスの推進が非常に重要である」とし、当時、郵便局において地域貢献施策の実施として、地方公共団体からの受託業務の推進を推し進めていた。郵便局窓口において、公的証明書交付事務(住民票の写しの交付など)、受託窓口事務(受託販売事務、受託交付事務、利用申込取次事務)を推進してきた。

しかし、未だ郵便局ネットワークはワンストップサービスの高度化をなかなか実現出来ないままである。郵便局は国民利用者の公的部門を含むコンビニエンスストアになれるか、上場企業になった現在重要な局面に瀕している。

(2) コンビニエンスストアの現状

わが国には多くの産業があるが、変化し、かつ要求の高くなる消費者ニーズに合わせ業界全体が自己を変革している点において、コンビニエンスストアの右に出るものはない。全国のコンビニエンスストアの総店舗数は2014年には5万店を超え、いまだコンビニエンスストア各社の出店意欲は旺盛で、その伸びはデフレ知らずである。たとえば、2016年度の店舗数の伸びでみると、大手3チェーン店と言われる、セブンイレブンが1,700

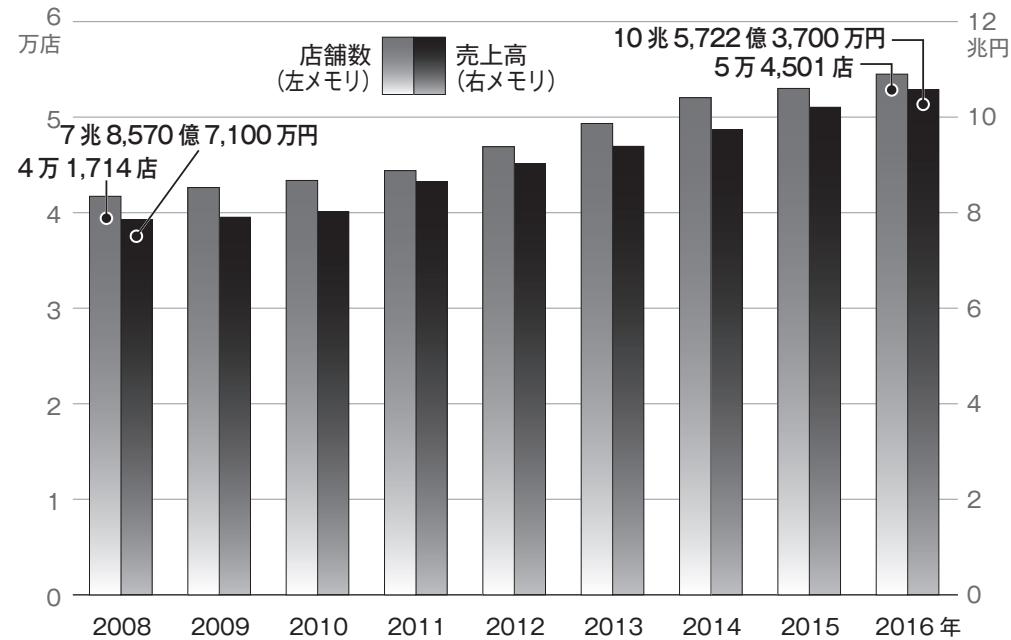
店、ファミリーマートが1,247店、ローソンが1,110店の出店となっている。それぞれの総店舗数はセブンイレブンが1万9,044店、ファミリーマートが1万7,336店、ローソンが1万2,083店で、3社の年間来店客数は167億人に達し、日本人は2.8日に1回もコンビニエンスストアに来店している計算になる。

コンビニエンスストアは、産業全体で2009年に売上高で「百貨店」を抜き、現在、年間売上高11兆円に達しようとしている。「スーパー」の年間売上高13兆円には及ばないものの、この数年で追い越すのは時間の問題と言われはじめている。平均1店舗当たりの売上高は、セブンイレブンが66.7万円、ファミリーマートが52.9万円、ローソンが54.7万円となっている(2016年度)。

現在のコンビニエンスストアの数を単純に人口換算すると2,600人に1店舗の割合で存在し、1日1店舗当たりの来客者数は、2015年度のデータで、セブンイレブンが1,057人、ファミリーマートが914人、ローソンが826人であり、集客力の強さを誇っている。来客者1人当たりの客単価も毎年伸びており、2015年度で633円となっている。コンビニエンスストアは、地域に密着し、商圏の囲い込みを行い、その地域の生活の拠点になっている。

このコンビニエンスストアの平均売場面積はわずか約30坪(100平方メートル

図1 コンビニエンスストア店舗数と売上高の推移



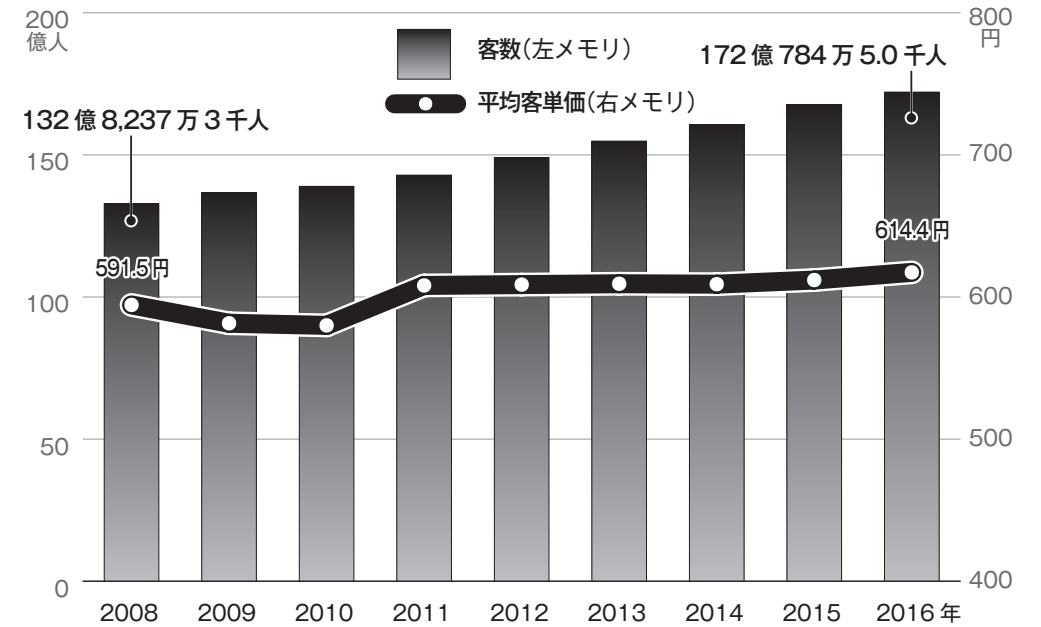
※ H28年の数値は速報数値。
 ※数値は全店(調査月における営業中の店舗)。
 (出所) 日本フランチャイズチェーン協会 コンビニエンスストア統計データ
 file:///C:/Users/takeo/Downloads/20170120104504.pdf より作成

ル)で、この限られたスペースに約3,000アイテムの厳選された商品がならべられている。これらのすべての商品は、POSシステムにより单品ごとに管理され、「売れ筋商品」「死に筋商品」の販売情報、仕入れ、配送などを総合管理・把握することにより、効率化をはかっている。この情報に基づいて、約3,000種類の商品のうち約7割は、1年で入れ替わる。売場の棚では毎週70種類近い新商品がデビューし、その大半が淘汰されて消えていく。売場に新鮮さを与える新商品と、勝ち残った強い商品という品揃えの組み合

わせこそが、約30坪という限られた空間でありながらも、コンビニエンスストアが消費者を引き付け続ける強さの源泉である。メーカー各社は、この限られた30坪のスペースに自社商品を送り込むために、徹底的な企業努力をしており最大の知恵と戦略を集結させている。

近年におけるコンビニエンスストアの「売るパワー」はとてつもなく大きくなっている。商品ごとの状況を見ると、代表商品のおにぎりは、大手3社で年間34.3億個を売上げ、カウンターでのコーヒーは14.6億杯、サンドイッチは10.5億個、弁当は8.9億個、であり、利用者を国民1億人で計算しても年間の消費は1人当たりかなりの数に及ぶ。また、コンビ

図2 コンビニエンスストア客数と平均客単価の推移



※ H28年の数値は速報数値。
 ※数値は全店(調査月における営業中の店舗)。
 (出所) 日本フランチャイズチェーン協会 コンビニエンスストア統計データ
 file:///C:/Users/takeo/Downloads/20170120104504.pdf より作成

ニエンスストアの各商品ごとの市場シェアの拡大も目覚ましく、「たばこ」は約7割に及び、「雑誌・書籍」が約3割、「和菓子・デザート」は22.4%、「清涼飲料水」は20%、「ビール・発泡酒等」は13%、「サンドイッチ」や「調理麺」の市場は6割を大きく超えている。食品・日用品の市場で、流通チャネルとしてのコンビニエンスストアの存在感はさらに強まっている。

また、もともとコンビニエンスストアには、消費者に目的商品以外のものを買わせる巧みな仕組みがある。ある調査では、7割もの人がコンビニエンスストア

で「ついで買い」をしている実態があると言う。つまり、一見利益をあげられないと思われるサービスでも、他の商品を買わせるための強い「磁力」になっているのである。そこにコンビニエンスストアの強みがある。

(3) 金融機関としてのコンビニエンスストア

コンビニエンスストア大手3社は、ほぼ1店舗に1台の割合でATM(現金自動預け払い機)を設置しており、決済拠点として決済サービスを提供している。もともとATMを管理運営することは銀行業務の一環で、コンビニエンスストアが直接関与することは原則不可能である。



*イメージ

レブンのATM台数は1万8,710台、ローソンもATM台数を伸ばしており1万767台、ファミリーマートは2014年11月からゆうちょ銀行ATMを首都圏、関西圏の500店舗で設置し、ゆうちょ銀行が提携している約1,500の提携金融機関や海外のキャッシュカード、クレジットカードも利用でき、集客力の強化に寄与している。セブンイレブンでは、2011年7月からATMからの海外送金も出来るようになっている。

一方、コンビニエンスストアの料金収納代行サービスは銀行と異なり、24時間365日利用出来るので、ライフスタイルの多様化から消費者から大きな支持を受けている。コンビニエンスストアにとっても大きな収益源に成長している。コンビニエンスストアの料金収納代行の対象は、電気・ガス・水道な

どの公共料金のほか、保険会社、通販会社、インターネット会社、各種税金などその領域が急速に広がっている。中にはコンビニエンスストアをプラットフォームとして事業化し、新しいサービスとして収納代行を展開する企業も頻繁に現れて来ている。セブンイレブンの2016年度取扱件数は約4億6,058万件で、年間取扱高は約4兆6,917億円に達し、メガバンクをはるかに凌ぐ規模となっている。ロー

ソンの取扱件数は約2億200万件、年間取扱金額は約2兆1,324億円。ローソンは同サービスでの手数料収入額を開示しており、2016年度は約107億8,800万円で、1件あたりの手数料は約54円である。これをセブンイレブンに当てはめると、同社の2016年度の手数料収入は249億円ほどになる。2015年度のファミリーマートの取扱件数は約2億2,124万件で、年間取扱高は約2兆1,635億円である。

また、コンビニエンスストアが銀行業務にも参入し、大きく成長し続けている。セブンイレブンがグループ会社からの出資を受け、「セブン銀行」を運営している。消費者ニーズに対応しようとするのがこのコンビニ銀行である。2001年より営業を開始し、24時間稼働のATMを用い100を超える提携銀行の顧客も利用出来、提携銀行が提供する様々な金融商品、たとえば証券トレードやクレジット、キャッシング、ローンサービス、保険契約などもATMで購入・手続が可能である。また、セブンイレブンを中心とするグループでの買い物の利便性を高めるため、デビット決済、ポイントサービス、クレジットで一括で行える一体型カードの導入も行っている。また、夜間営業の飲食店などの夜間金庫需要に対応して、ATM改革も行い、セブンイレブンの売上金もこのATMで管理し、グループ外に広げる形で成長を続けている。このATMはグループ会社である外食のデ

ニーズにも設置され、飲食業では初めての試みでもある。近年、このATMは、駅や空港、高速道路のサービスエリアなどの公共エリアに積極的に設置されており、急速にATM利用者件数を伸ばしている。コンビニATMの更なる進化が続いている。

立原 繁
(たちはら しげる)

1959年生まれ。東海大学大学院経済学研究科博士課程修了。東海大学政治経済学部教授、平和戦略国際研究所教授を経て2010年4月から現職。専門は比較経営論、産業政策論、郵政事業論。主な著書として『会社から社会へ』、『変革期の郵政事業』、『現代経営』、『21世紀の人間の安全保障』など多数。