

## 【研究ノート】

コンビニエンスストアの成長についての  
カウンターコーヒーの意義

章 胤 杰\*

## Ⅰ はじめに

コンビニエンスストア（Convenience Store, CVS）<sup>1)</sup>という小売業態は、1970年代に誕生してから、時間や空間の利便性を活かしながら、高付加価値の商品やサービスを開発することで他の小売業態からの集客を果たし、今日まで持続的に成長してきた。しかし、小売業の市場規模は1996年をピークに、近年では横ばいの状態が続いている。市場全体が拡大しないため、他の小売業態から顧客を奪い取ることで成長を維持することには限界がある。そのような背景を踏まえ、CVSは近年において、ファストフードの強化、生鮮商品の取扱い、淹れたてコーヒーやドーナツの販売、行政サービスの導入などに取り組んでおり、新たな新市場を開拓しつつ、業態そのものを進化させようとしている。本稿は、その中のカウンターコーヒーを事例として取り上げ、CVSにおけるカウンターコーヒーの仕組みを明らかにした上で、CVSの成長に

とってのカウンターコーヒーの意義を論じる。

以下、第Ⅱ章ではCVSを概観する。第Ⅲ章では、各CVSチェーンによるカウンターコーヒー展開の流れを整理する。第Ⅳ章では株式会社ローソンが展開するMACHI caféの事例を通して、カウンターコーヒーの仕組みについて検討する。第Ⅴ章ではCVSの成長にとってのカウンターコーヒーの意義を論じる。第Ⅵ章は結論と今後の課題である。

## Ⅱ CVSの概況

## 1 新店牽引の成長と既存店の成長鈍化

経済産業省が公表した「商業動態統計調査」によれば、2015年の小売業販売額が140兆6,660億円である。そのうち、CVSの販売額が10兆9,557億円であり、小売業全体の約7.79%を占めている<sup>2)</sup>。

小売業販売額が1996年の146兆3,050億円をピークとするが、CVSは持続的に成長してきた。図表1のように、日本フランチャイズチェーン協会が公表したFC統計調査によれば、1984年と1987年を除き、CVSの売上が

\* 東北大学大学院経済学研究科博士研究員

1) 経済産業省の商業統計における産業分類5891「コンビニエンスストア」の定義によれば、コンビニエンスストアとは、①セルフサービス、②飲食料品を扱っている、③30m<sup>2</sup>以上250m<sup>2</sup>未満、④14時間以上または終日営業、などの特徴を持つ小売店である。

2) 経済産業省ウェブサイト「商業動態統計調査」「統計表一覧」「時系列データ」(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>)。

前年を下回ることはなく、1990年代において増幅が大きかったことが明らかである。2000年に入るとCVSの成長がいったん減速したが、2008年以降は再び急成長を遂げている。

しかし、全店ベースの売上高は好調に見えるが、それを既存店と新店に分けてみると、大きな問題が存在する。図表2は、日本経済新聞社が1981年から毎年実施している「コンビニエンスストア調査」をまとめたものである。そのうち、既存店の売上高伸び率の推移をみると、その伸び率は1995年に初めて前年割れの99.6%となり、1998年から2007年までの間でも前年割れが続いていた。2008年から2011年まではほぼ前年並みの水準を維持していたが、2012年からは再び前年割れに転じ、低迷の状態が現在まで続いている。すなわち、近年におけるCVSの成長は大量な新規出店によって持たされたものである一方、既存店売上高の伸び悩みが極めて目立つわけである。

## 2 売上高におけるたばこ依存問題

既存店の成長鈍化だけでなく、売上高の構成にも大きな問題が隠されている。図表3は、たばこを単独なカテゴリーとして扱うローソンの商品群別売上高構成比の推移を表すものである。それをみると、売上高におけるたばこへの依存度が高いことが判明できる。2008年にたばこ自動販売機用成人識別ICカード「taspo」が導入され、それを嫌う消費者はCVSでたばこを購入するようになったため、CVSの売上高におけるたばこの割合が急増していた<sup>3)</sup>。ローソンの場合、その割合が「taspo」導入の翌年（2009年）に17.6%から一気に22.0%に

跳ね上がっていた。2015年現在ではその比率が25.0%に上り、たばこの売上高が総売上高の四分の一を占めるようになってきている。そのため、たばこは顧客を店の中へ引き寄せる集客力のある商品として、CVS業界ではマグネット商品とも呼ばれている。

CVSの商品構成におけるたばこの割合が急増しているものの、今後では増税や健康志向の影響を受けて喫煙者の減少が予測され、たばこ依存の成長には限界があると考えられる。実際に、一般社団法人日本たばこ協会が公表したたばこの年度別販売実績をみても、たばこの販売本数が毎年減少しており、販売代金も2011年の4兆1,080億円から減少傾向にある<sup>4)</sup>。既存店の売上高が伸び悩む中、今後においてたばこの売上が期待できなくなることは、CVSがたばこに代わる新たなマグネット商品を見つけなければならないことを意味する。

## 3 新市場を開拓する必要性

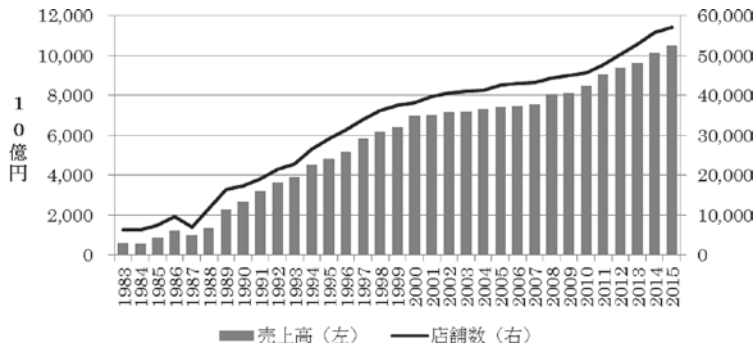
また、経済産業省が公表する「商業動態統計調査」を用いて主要小売業態であるスーパー、百貨店、コンビニエンスストアの年間販売額を時系列で比較すると、百貨店の衰退とともに、CVSが2008年に百貨店を逆転していることが伺える（図表4）。CVSの販売額はスーパーに及ばないものの、近年におけるCVSの成長率はスーパーを遥かに上回っている。

競争論の視点からみれば、小売業全体の売上高が停滞しているため、CVSは他の小売業態から奪って成長しているわけである。しかし、CVSの成長の裏に、既存店の成長鈍化やたばこへの依存などの潜在的な問題がある以上、これまでの成長モデルには限界があると思われる。すなわち、CVSは小売業界の内部で他業

3) 「コンビニ高成長に隠れた立役者——「たばこ依存」脱せるか（真相深層）」『日本経済新聞』2013年5月9日付によれば、日本たばこ産業調べでは、コンビニのたばこ販路別シェア（本数ベース）が、タスポ導入前の約3割から2013年3月には65%に上昇したという。

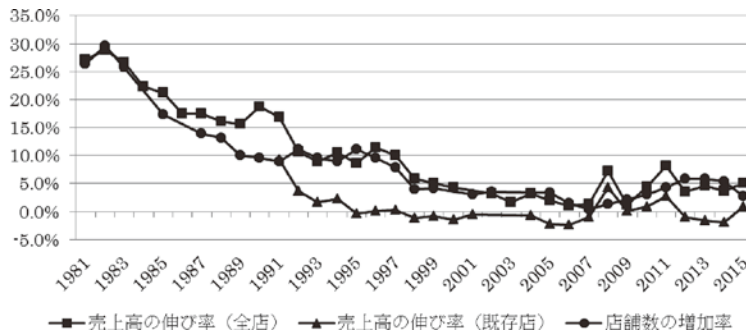
4) 一般社団法人日本たばこ協会ウェブサイト「たばこに関するデータ」『年度別販売実績推移表』（[http://www.tioj.or.jp/data/pdf/150417\\_02.pdf](http://www.tioj.or.jp/data/pdf/150417_02.pdf)）。

図表 1 コンビニエンスストアの売上高と店舗数の推移



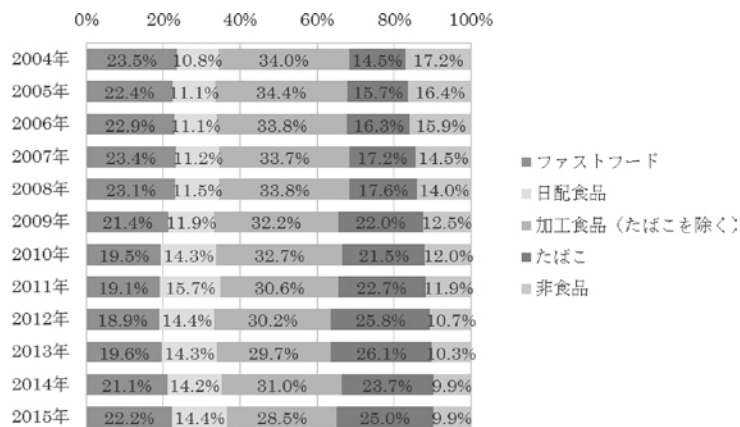
出所) 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会ウェブサイト「フランチャイズチェーン統計調査」(<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/29.html>) より筆者作成。

図表 2 売上高の伸び率と店舗数の増加率の推移



出所) 日本経済新聞社「コンビニエンスストア調査」(各年版) より筆者作成。

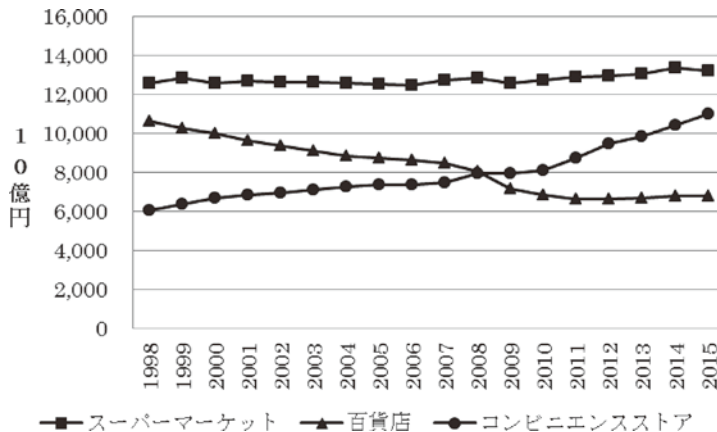
図表 3 商品別売上高構成比の推移（ローソン連結全店ベース）



注) 業界ベースのデータがないため、ここでは企業ベースのデータを用いる。

出所) ローソン『アニュアルレポート』(2004～2012 年の各年版) および『統合報告書』(2013～2015 年の各年版) をもとに筆者作成。

図表4 スーパー、百貨店、コンビニエンスストアの年間販売額の推移



出所) 経済産業省「商業動態統計調査」(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>)より筆者作成。

態から顧客を奪うだけでなく、新たな市場を開拓しなければならないのである。

#### 4 小括

以上のように、深層で進行する成長鈍化からいかに脱却するかが CVS にとっての大きな課題である。それを解決するには、いくつかの次元での変革が必要であると考えられる。その次元は、現在直面している問題によって与えられている。一つは商品レベルでの変革である。たばこ依存の成長に限界がある以上、CVS はそれに代わるマグネット商品を開拓できるかどうかを問われている。もう一つは、そのマグネット商品による競争レベルでの変革である。CVS は小売業界内部で他業態から顧客を奪うだけでなく、新たな市場を開拓できるかどうかを問われている。そして、CVS はこれらを通して、どのような価値をどのように提供するかという業態の根本を変革することによって、新たな成長軌道を切り開けるかどうかを問われている。それはすなわち、業態レベルでの変革である。

一方、これまでの CVS 研究には、革新性、競争上の優位性、および成長要因を解明したものが多く、このような変化を捉える視角が必

要とされている<sup>5)</sup>。CVS にとって、カウンターコーヒーはその試みの一つに位置付けられている。

### III CVS におけるカウンターコーヒーの展開

#### 1 展開の背景

CVS が淹れたてコーヒーという商品に注目した背景として、いくつかの事情が挙げられる。まず、そもそも日本は世界有数のコーヒー消費国・地域である。国際コーヒー機関 ICO によれば、2015 年日本のコーヒー輸入量は 7,594 thousand 60 kg bags であり、それが EU (42,426 thousand 60 kg bags) とアメリカ (23,743 thousand 60 kg bags) に次ぐ世界第 3 位である<sup>6)</sup>。

実際に、コーヒーの飲用率も上昇傾向にある。

5) 矢作 [1994] [2014]、川邊 [1994] [2003]、金 [2001]、小川 [2004]、石原・矢作 [2004]、清水 [2010] など。

6) 国際コーヒー機関 ICO ウェブサイト「Statistics」[「Trade Statistics Tables」]「World Coffee consumption」(<http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>)。

社団法人全日本コーヒー協会が公表した「日本のコーヒーの飲用状況」によれば、1人一週間当たりの飲用杯数は2002年の10.02杯から、2014年の11.13杯までに上がりつつある<sup>7)</sup>。

また、リサーチバンク社が実施した「コーヒーに関する調査」によれば、タイプ別では缶コーヒーがインスタントコーヒー、レギュラーコーヒーに続く第3位であるが、缶コーヒーの飲用比率については男女の差が著しく、男性の缶コーヒー飲用率が48.5%であるのに対し、女性はその半分以下の20.3%となっている<sup>8)</sup>。男性向けにマーケティングを積み重ねた結果、「缶コーヒーは男性が飲むもの」というイメージが強く、それゆえに女性には缶コーヒーを好まない傾向がある。

## 2 各チェーンによる展開の流れ

CVSのカウンターコーヒーがヒットしたのは2013年であるが、淹れたてコーヒーの販売が開始されたのは遥かに昔であった。例えばセブン-イレブンの場合、同社は1980年代にコーヒー販売を始めており、サイフォン小分け(1980年代)、入れたてドリップ(1988年)、カートリッジ(1990年代)、バリスターズカフェ(2002年)などを経て、SEVEN CAFÉ(2011年)が5回目の挑戦にあたる<sup>9)</sup>。過去に成功しなかつ

た原因は様々であったが、サイフォン小分けの際の鮮度維持の難しさ、カートリッジ方式やバリスターズカフェ時代における風味の問題など、主にオペレーションやニーズへの適合問題が挙げられる。それらの経験を踏まえ、セブン-イレブンは2011年から2年をかけてコンパクトな小型セルフマシンを開発し、さらに早期に全店導入を果たした。なお、SEVEN CAFÉによく似たものは、2004年にすでに台湾セブン-イレブンによって「CITY CAFÉ」というブランドで展開されていたため、SEVEN CAFÉが逆輸入であるとの見解もある<sup>10)</sup>。現行のカウンターコーヒーについて、上位5チェーンによる展開の流れをまとめたのが図表5である。

図表5から整理すると、以下のことが判明できる。

まず、展開時期について、サークルKサンクス(2007年)、ミニストップ(2009年)、ローソン(2011年)、ファミリーマート(2012年)のいずれも、セブン-イレブン(2013年)より先にカウンターコーヒーを展開していた。しかし、セブン-イレブンは後発者でありながら、ほぼ九ヶ月で全店導入を完成させたのである。

次に、価格設定について、展開初期ではチェーンによって大きく異なっていた。しかしその後、ブレンドコーヒーの一番小さいサイズを100円で販売しているセブン-イレブンに対抗するため、サークルKサンクス(2013年5月)、ファミリーマート(2014年4月)などは同じく100円まで値下げを実施し、これまで高級路線を貫いていたローソン(2014年9月)も100円サイズを新設することとなった。

そして、販売方式について、セブン-イレブン、ファミリーマートなど各チェーンがセルフ方式を採用しているのに対し、ローソンは直近の一

7) 社団法人全日本コーヒー協会ウェブサイト「統計資料」「日本のコーヒーの飲用状況」([http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data04\\_2015-06b.pdf](http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data04_2015-06b.pdf))、調査対象は12歳以上79歳まで、調査方法は個別面接調査、回収数は3318である。

8) リサーチバンクウェブサイト「コーヒーに関する調査」([http://research.lifemedia.jp/2013/09/130918\\_coffee.html](http://research.lifemedia.jp/2013/09/130918_coffee.html))、調査期間は2013年9月5日から9月11日、有効回答1,500件。

9) 特に断らない限り、この段落の記述は以下に基づく。「セブンカフェ成功の裏にあった「30年戦争」」『東洋経済ONLINE』2014年11月01日付(<http://toyokeizai.net/articles/-/51509>)。

10) 「日本にも逆輸入、台湾のコンビニコーヒーの成功の秘密は日本人並みの細かさ?」、台湾で起業ウェブサイト2013年11月9日付(<http://taiwankigyo.pangoo.tw/blog/3878>)。



図表 5 CVS 上位 5 チェーンによるカウンターコーヒー展開の流れ

時期	チェーン名	取組み
2007 年	サークル K サンクス	「淹れたてコーヒー」を展開する。
2009 年 10 月	ミニストップ	「M's STYLE COFFEE」を展開する。
2011 年 1 月	ローソン	「MACHI café」を展開する。
2012 年 9 月	ファミリーマート	「あじわい Famima Café」を本格展開する。
2013 年 1 月	セブン-イレブン	「SEVEN CAFÉ」を本格導入する。(同 9 月に全店導入完了)
2013 年 5 月	サークル K サンクス	淹れたてコーヒーを 130 円から 100 円に値下げする。
2013 年 11 月	ファミリーマート	ブランド名を「FAMIMA CAFÉ」に一新し、ブレンドコーヒー S サイズ (120 円) を新発売する。
2013 年 12 月	ローソン	希少な豆「イエローブルボン」100% 使用のスペシャルコーヒーを約 240 万杯の数量限定で提供する。
2014 年 3 月	ローソン	農園・生産地域 100% 指定のコーヒー豆でのブレンドに変更する。
2014 年 3 月	ミニストップ	コーヒー豆と焙煎方法を見直したブレンドコーヒーを新発売する。
2014 年 4 月	ミニストップ	アイスコーヒーの上にソフトクリームを乗せた「コーヒーフロート」を新発売する。
2014 年 4 月	ファミリーマート	ブレンドコーヒー S サイズを 120 円から 100 円に値下げする。
2014 年 5 月	ローソン	氷菓「グラニッテ」3 種類、「アイスアールグレイティー」「アイスマルクティー」、1 種類のコーヒー豆を使う「シングルオリジンコーヒー」シリーズを新発売する。
2014 年 9 月	ローソン	全メニューの重量・価格を見直し、ブレンドコーヒー S サイズ (ホット、アイス、100 円) を新発売する。
2014 年 10 月	セブン-イレブン	コーヒー豆の配合・焙煎を見直し、豆の渋皮を除去する独自の「磨き工程」を導入し、リニューアルする。
2014 年 10 月	セブン-イレブン	「セブンカフェドーナツ」を新発売する。
2014 年 10 月	ファミリーマート	エスプレッソ抽出式コーヒーを使ったチョコレートドリンク「ショコラ・ラテ」を新発売する。
2015 年 1 月	ローソン	一部の店舗でセルフマシンを導入する。
2015 年 3 月	ローソン	レインフォレスト・アライアンス認証を受けた農園で生産されたコーヒー豆のみを使用し、ブレンドコーヒーをリニューアルする。
2015 年 4 月	ローソン	「カフェラテ」をリニューアル (各 30 円値下げ) する。「マチカフェドーナツ」を本格展開する。
2015 年 4 月	ファミリーマート	「ファミマカフェドーナツ」の販売を強化する。
2015 年 4 月	ミニストップ	新型コーヒーマシンを導入し、アメリカンコーヒーを新発売する。「おとうふドーナツ」を新発売する。
2015 年 6 月	セブン-イレブン	「アイスカフェラテ」を新発売する。
2015 年 10 月	ファミリーマート	「抹茶ラテ」「ココア」「紅茶」を新発売する。
2015 年 10 月	ミニストップ	豆のリニューアルと同時に、「MINISTOP CAFÉ」へブランドを刷新する。

出所) 各社のウェブサイト及び『月刊コンビニ』各号より筆者作成。

部セルフ実験店を除き、基本的にはオーダー方式を採用している。また、カウンターコーヒーとの関連購買を狙い、セブン-イレブン (2014 年 10 月)、ローソン (2015 年 4 月)、ファミリーマート (2015 年 4 月) などではドーナツの販売をも始めた。

さらに、上位 5 チェーンが展開するカウンターコーヒーについて、マシン、抽出方法、使用される原材料の種類や産地、メニューなどを比較したのが図表 6 である。

具体的には、まず抽出方法について、セブン-イレブン、サークル K サンクス、ミニストップ

図表 6 上位 5 チェーンが展開するカウンターコーヒーの比較

チェーン名	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート	サークル K サンクス	ミニストップ
ブランド名	SEVEN CAFÉ	MACHI café	FAMIMA CAFÉ	淹れたてコーヒー (FAST RELAX CAFE)	MINISTOP CAFÉ
マシン (メーカー)	日本製 (富士電機)	イタリア製 (CARIMALI)	ドイツ製 (WMF)	不明	不明
抽出方法	ドリップ方式	加圧方式 (エスプレッソ)	加圧方式 (エスプレッソ)	ドリップ方式	ドリップ方式
コーヒー豆の品種	アラビカ種豆 100%	不明	不明	アラビカ種豆 100%	アラビカ種豆 100%
コーヒー豆の産地	不明	五つの国の農園	不明	不明	五カ国 (ホット)、 四カ国 (アイス)
コーヒー豆の焙煎	ダブル焙煎	アフターミックス	単品焙煎、 アフターミックス	単品焙煎	熱風式と直火式の ツイン焙煎、 アフターミックス
牛乳の種類	ビーズ状アイス	生乳 100%	生乳 100%	ミルクメニュー なし	ミルクメニュー なし
牛乳の産地	産地不明、 江崎グリコ社 との共同開発	北海道産、岩手産、 熊本・鹿児島産 (九州店舗のみ)	不明	ミルクメニュー なし	ミルクメニュー なし
コーヒーメニュー	ホットコーヒー (R/L)、 アイスコーヒー (R/L)	ブレンドコーヒー (S/M/L)、 アイスコーヒー (S/M/MEGA)	ブレンドコーヒー (S/M/L)、 アイスコーヒー (S/M)	ホットコーヒー (R/L)、 アイスコーヒー (R/L)	ホットコーヒー (S/ レギュラー)、アメ リカンコーヒー (S/ レギュラー)、アイ スコーヒー (S/レ ギュラー)、ソフト アイスコーヒー
ミルクメニュー	アイスカフェラテ	カフェラテ (M/L)、 アイスカフェラテ、 ロイヤルミルク ティー、アイスミ ルクティー、フロ ズンラテ	カフェラテ、 アイスカフェラテ	なし	なし
パウダーメニュー	なし	抹茶ラテ、アイス 抹茶ラテ、カフェ モカ、アイスカフェ モカ、ミルクココ ア、アイスミルク ココア	抹茶ラテ、ココア	なし	なし
その他メニュー	なし	ダーズリンティー、 アイスアールグレ イティー、北海道 コーンのポタージュ	紅茶、カフェフラッ ペ、抹茶フラッペ、 マンゴー＆オレン ジフラッペ	なし	なし

出所) 各社のウェブサイトより筆者作成。

プの 3 チェーンがドリップ方式を採用しているのに対し、ローソンとファミリーマートは加圧方式をとっており、ともにミルクメニューを充実させている。そして、各チェーンに使用され

ているコーヒー豆には高品質のアラビカ種が多く、こだわった焙煎方法も見受けられる。また、各チェーンが提供するメニューをみると、ローソンは競合よりも幅の広いメニューで差別化を

図っていることが伺える。

### 3 販売実績と消費傾向

CVSにおけるカウンターコーヒーの販売実績をみると、大手5社は2013年度に7億杯、2014年度に15億杯を販売しており、2015年度にはさらに約3割増の19億杯を計画している<sup>11)</sup>。その中でも、例えばセブン-イレブンが展開するSEVEN CAFÉは2013年1月に発売開始され、2013年度に4.5億杯、2014年度に7億杯・735億円を達成しており、2015年度では8.5億杯・900億円を計画しているという<sup>12)</sup>。

カウンターコーヒーの消費傾向として、他商品とのあわせ買いや繰り返し購買が見られる。例えば、SEVEN CAFÉ購入者のうち2割がSEVEN CAFÉと一緒にサンドイッチ、菓子パンやスイーツを購入しており<sup>13)</sup>、MACHI caféの「カフェラテ」のリピート率が約60%であるという<sup>14)</sup>。

また、株式会社ドゥ・ハウスが実施した「コーヒーに関する調査」によれば、CVSのカウンターコーヒーの飲用率は「缶コーヒー（47.4%）」、「インスタントコーヒー（46.9%）」、「コーヒーチェーンのコーヒー（31.4%）」に次ぐ第4位（31.1%）であり、コーヒーチェーン

との差がほぼ見られない。購入時間は昼間の「12時～14時台（43.4%）」が一番多く、それ以外では「15時～17時台（42.6%）」と「9時～11時台（31.7%）」の利用も著しい。そして、カウンターコーヒーの飲む場所は「車内（43.8%）」と「職場（41.8%）」が多く、満足点としては「本格的な味がする」「香がいい」などが挙げられている<sup>15)</sup>。

以上のような消費傾向から、カウンターコーヒーの主なターゲットは昼食後の眠気覚ましや集中力を高めたいドライバーやサラリーマンなどであると考えられる。カウンターコーヒーはそれらの消費者に、缶コーヒー並みの価格で本格的な淹れたてコーヒーを楽しめながら、眠気を覚まして集中力を高められる、または気分転換やリラックスできるという価値を提案している。一方、カウンターコーヒーは女性が缶コーヒーを好まない事情を踏まえ、飲みやすく持ち歩けるおしゃれなデザインと、ラテやココアといった女性志向のメニューを提供することで、客層を女性にまで広げようとしている。

### 4 コーヒー市場に対する影響

CVSにおけるカウンターコーヒーの展開は、既存のコーヒー市場に大きな影響を与えている。まず、コーヒー市場全体の変化について、全日本コーヒー協会によれば、2015年の国内のコーヒー消費量は約46.2万トンであり、2014年から4年連続で過去最高の消費量を更新した<sup>16)</sup>。その理由として、健康志向の高まりやCVSのカウンターコーヒーの普及などが挙

11) 「コンビニコーヒー3割増 大手5社、今年度19億杯に」『日本経済新聞』2015年5月8日付。

12) 「『セブンカフェ アイスカフェラテ』発売」、フードナビゲーションウェブサイト2015年6月22日付 (<http://www.foodnavigation.com/wp-content/uploads/2015/06/fn20150622.pdf>)。

13) 「セブン、独り勝ちの秘密」『東洋経済ONLINE』2013年7月8日付 (<http://toyokeizai.net/articles/-/14644?page=3>)。

14) ローソンウェブサイト「ニュースリリース」2014年3月28日付「MACHI Café コーヒーをリニューアル」(<http://www.lawson.co.jp/company/news/088358/>)、2014年2月25日～2014年3月24日におけるカフェラテLサイズのリピート購入率。

15) 株式会社ドゥ・ハウスウェブサイト2015年7月16日付「『コーヒー』に関する調査結果を発表」(<http://www.dohouse.co.jp/news/research/20150716/>)、調査対象は全国に住む20代～50代の男女、調査期間は2015年6月15日（月）～6月20日（土）、有効回答は800名。

16) 全日本コーヒー協会ウェブサイト「日本のコーヒー需給表」([http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data00\\_2015\\_11.pdf](http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data00_2015_11.pdf)) による。



げられている<sup>17)</sup>。

一方、飲料総研によれば、缶コーヒーの市場規模は2005年の4億200万ケースから2010年の3億8,450万ケースにまで縮小し、2011年と2012年に少し回復していたが、カウンターコーヒーがヒットした2013年からは再び減少に転じた<sup>18)</sup>。実際に、朝日大学マーケティング研究所が実施した調査によれば、コンビニのテイクアウトコーヒーを利用するようになることで、利用が減ったコーヒーとして、「コンビニの缶コーヒー(36.3%)」や「自販機の缶コーヒー(33.8%)」がもっとも多い<sup>19)</sup>。そのため、缶コーヒーはカウンターコーヒーの影響を大きく受けたと考えられる。

それに対し、ボトルやプラスチックカップのコーヒーまたはコーヒー飲料を含めたコーヒー飲料等の生産量と販売金額はともに順調に推移しており、カウンターコーヒーの展開による大きな影響は見られない<sup>20)</sup>。また、喫茶店の市場規模は近年では横ばいか微増の傾向にあり<sup>21)</sup>、主要コーヒーチェーンの2015年の業績をみても、スターバックスコーヒージャパンが前年比

図表7 コーヒー市場に対するカウンターコーヒーの影響

コーヒー市場全体	拡大している
缶コーヒー	出荷量が減少している
コーヒー飲料等	販売額が順調に推移している
喫茶店	売上高が横ばいか微増傾向にある
コーヒーチェーン	好調を維持している

出所) 筆者作成。

9.6%増、タリーズが前年比6.6%増、ドトールが前年比2.9%増など、カウンターコーヒーの影響を受けて売り上げが下がる形跡はない<sup>22)</sup>。

以上のようなことは、図表7のようにまとめることができる。総じていえば、CVSにおけるカウンターコーヒーは、一方では缶コーヒーを代替しつつ、他方ではコーヒー市場を盛り上げながら、ある程度の新市場を開いている。

#### IV コーヒーの仕組み：MACHI café の場合

カウンターコーヒーの仕組みについて、SEVEN CAFÉのチームマーチャンドアイジングを紹介する記事<sup>23)</sup>があるものの、その他のCVSチェーンが展開するカウンターコーヒーにふれる新聞記事や研究は極めて少なく、カウンターコーヒーのオペレーションやサプライチェーンマネジメントを解明するものも見られない。そのため、この章では株式会社ローソンが展開するMACHI caféの事例を通して、カウンターコーヒーの仕組みを検討する。

調査方法としては、公開資料のほか、筆者に

17) 「コーヒー市場① コンビニけん引急拡大」『日本経済新聞』2015年10月19日付による。

18) 飲料総研『飲料ブランドブック2015年版』98-101頁。

19) 朝日大学マーケティング研究所ウェブサイト2013年10月付「外出先で買うコーヒーに関するマーケティングデータ ～コンビニコーヒーの利用状況編～」(<http://marketing.asahi-u.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/1310.pdf>)、調査対象は首都圏在住の20歳～49歳の男女、調査期間は2013年8月28日(木)～9月2日(月)、有効回答437名。

20) 一般社団法人全国清涼飲料工業会[2015]『清涼飲料水関係統計資料』による。コーヒー飲料等にはコーヒー、コーヒー飲料、コーヒー入り清涼飲料等、コーヒー入り乳飲料が含まれる。

21) 公益財団法人食の安全・安心財団ウェブサイト「外食産業市場規模推移」(<http://anan-zaidan.or.jp/data/2015-1-2.xls>)。

22) 各社の有価証券報告書、および「スタバ全国制覇」日本経済新聞2014年9月12日付による。

23) ウェブゲーテウェブサイト「珈琲をめぐるビジネス戦略」(<http://goethe.nikkei.co.jp/gourmet/140320/index.html>)。

よる株式会社ローソンの商品本部カウンター商品部への質問票調査（2015年9月実施）が利用される。同部門は、店内調理及びカウンターで提供するサービスの一環としてカウンターコーヒーに関する事業全般を担っている部門である。主な事業内容は、① 事業計画・営業計画の立案と事業採算に関する責務、② 商品開発、原材料調達から製品、店頭販売にいたるまでの一連の管理、③ 什器・備品の選定と調達、メンテナンス体制の構築と管理、④ 店舗オペレーションの確立と育成プログラムの策定、⑤ その他カウンターコーヒーに関する業務全般などである。また、一部では筆者の勤務経験に依拠する記述があるが、その内容については、株式会社ローソン東北支社宮城南支店K店（フランチャイズ加盟店）の店長への聞き取り調査を2015年8月と9月に各1回実施し、事実関係を確認した。

## 1 MACHI café の原材料調達

一般的に、CVSにおけるサプライチェーンは小売業者主導で構築され、生産と販売、及びそれらをつなぐロジスティクス（物流）からなっている。その大きな特徴は、生産、販売、ロジスティクスのトータル・システム・コスト最適化が消費者ニーズに即して達成されるという点である。

MACHI café の原材料調達も、基本的に CVS のサプライチェーンマネジメントに従っている。ただし、加工工場ではなく店頭で製造されるため、ロジスティクスにおいて配送されるのは完成した商品ではなく、あくまでも MACHI café を製造するための原材料である。コーヒー豆、牛乳、氷に加え、スティックシュガー、コーヒーフレッシュ、ガムシロップ等と、カップ、フタ、ストロー、マドラー、紙袋等の消耗品がそれに該当する。それらはすべて、オリジナルとして取引先に製造を委託されており、すなわ

ち MACHI café 専用の原材料となっている<sup>24)</sup>。

### (1) コーヒー豆

MACHI café で使用されるコーヒー豆の調達は、ローソンの機能子会社である SCI 社やローソン本部の専門部署が、良質なコーヒー豆の生産者と直接交渉して行っている<sup>25)</sup>。MACHI café は、味の傾向や産地の作柄や収穫量を確認し、毎年仕様の見直しを実施しており、仕様が確定された時点で年度の買付を交渉する。買付の数量は次年度の販売計画に基づいて算出され、買付の価格は基本的にコーヒー相場と為替（主に円相場）によって決められる。ただし、相場や為替に左右されないサプライチェーンの構築や安定供給のため、MACHI café は農園生産地域を指定することで、産地と継続的な取組体制を促進しているという<sup>26)</sup>。

2015年現在の MACHI café 取組農園は、五つの国の農園に限定されており<sup>27)</sup>、コーヒー豆の品質へのこだわりが伺える。取組農園の中で最大規模を持つイパネマ農園には、ローソンの親会社である三菱商事が出資しており、ブラジルでコーヒー農園の運営に参画している<sup>28)</sup>。農園における技術指導やコーヒー豆の品質管理に関しては、MACHI café はレインフォレスト・アライアンス認証<sup>29)</sup>を取得した農園のみを選定す

24) 株式会社ローソンのカウンター商品部への質問票調査（2015年9月実施）による。

25) ローソン『統合報告書 2015』、20頁。

26) 前掲の質問票調査による。

27) ローソンウェブサイト「マチカフェ」「おいしさのヒミツ」(<http://machicafe.lawson.jp/himitsu/>)。

28) 株式会社三菱商事ウェブサイト「プレスルーム」「ブラジルで世界最大級のコーヒー農園運営に参画」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2012/html/0000014408.html>)。

29) レインフォレスト・アライアンスは、1987年に設立された国際的な非営利環境保護団体である。環境保全や農園労働者の生活向上など厳しい基準を満たした農園に、レインフォレスト・アライアンス認証が与えられる。つまり、

ることで、品質確保のみならず、持続可能な農園への取組み・支援の実現を目指しているという<sup>30)</sup>。このように、MACHI café のサプライチェーンマネジメントは調達効率を上げると同時に、環境へ配慮したコーヒー豆を採用することで企業の社会的責任をも果たしている。

コーヒー豆の焙煎とブレンドはすべて日本国内で行われている。焙煎においてはコーヒー豆の種類ごとに最適な焙煎方法で焙煎し、豆の個性を引き出した後にブレンドするという「アフターミックス製法」が採用されており、生豆が秘めている味と香りを引き出し個々の風味が織りなす豊かな味わいを楽しむことができる<sup>31)</sup>。

比較のため、コーヒーチェーンであるスターバックスのケースを取り上げよう。スターバックスは、国際認証プログラムの基準を満たしたコーヒー豆を倫理的に調達し、持続的な買付けなどによってコーヒー生産地を支援しながら、物流や店舗において環境へ配慮した取組みを行っている<sup>32)</sup>。比べてみれば、カウンターコーヒーのコーヒー豆調達のレベルはスターバックスに近いと言える。

## (2) 牛乳、氷、その他の原材料

MACHI café で使用される牛乳は、基本的に北海道産と岩手県産の生乳 100% の牛乳に限定されており、例えば北海道産の場合、北海道の牧場で製造された生乳 100% の牛乳を 140℃ で 2 秒間加熱殺菌したものが使用されている<sup>33)</sup>。また、カフェラテの値下げ後の好調により、九州の店舗では安定供給のため、熊本・鹿児島産の生乳 100% 使用し 130℃ で 2 秒間殺菌した成

分無調整牛乳が使用されている<sup>34)</sup>。

氷に関しては、2015 年の夏に氷の特需が発生したことに加え、カフェラテの値下げに伴う販売杯数が倍増したこともあり、安定供給のため一時的に、小粒（内容量：1.1 kg）の代わりに大粒（内容量：1.0 kg）の氷が納品されたことがある。その後、安定的な生産状況が整えたため、2015 年 9 月現在では通常仕様へ変更されているという<sup>35)</sup>。このように、牛乳や氷に関しても品質にこだわりつつ、安定供給を確保する仕組みがある。

## 2 MACHI café の発注と納品の仕組み<sup>36)</sup>

MACHI café で使用される原材料のすべては通常商品と同様に、各店舗にあるローソンの発注端末ダイナミックオーダーターミナル（DOT）を使用して発注を行う。各原材料の管理温度帯によって発注の締め時刻が異なるが、基本的には発注した翌日にものが店舗に納入される。

納品の際には、発注した MACHI café の原材料は他の商品と混載する形で納品される。例えば、常温で納品されるコーヒー豆、カップ等消耗品は、ソフトドリンクや日用雑貨と一緒に店舗に届く。同様に、チルドの牛乳は米飯、調理パンなどのチルド商品と一緒に、氷は FF 食材、冷凍食品やアイスクリームと一緒に納品されるなど、MACHI café は既存の発注・納品システムを活用している。

## 3 MACHI café の製造、販売方法、鮮度管理

MACHI café の導入店舗では、特注のイタリア製全自動エスプレッソマシン「ハーモニー Touch」が設置されており、ブレンドコーヒー

レインフォレスト・アライアンス認証を取得している農園のコーヒー豆を使用すればするほど、環境や社会へやさしいコーヒーと言える。

30) 前掲の質問票調査による。

31) 前掲のローソンウェブサイト「マチカフェ」による。

32) スターバックスウェブサイト「Responsibility」を参照した。

33) 前掲の聞き取り調査による。

34) 前掲のローソンウェブサイト「マチカフェ」による。

35) 前掲の聞き取り調査による。

36) この項目はとくに断らない限り、前掲の聞き取り調査に基づいて作成している。

のみならず、ミルクメニューやパウダーメニューも製造できる<sup>37)</sup>。

マシン費用は本部負担であり、フランチャイズ加盟店の場合は他の営業什器と同じく、日常のメンテナンス費用のみを負担するため、導入することによって特別な負担は生じない<sup>38)</sup>。また、繁忙店対策として、2台目のマシンを導入する店舗もあり、一部の店舗ではセルフマシンが実験的に導入されている<sup>39)</sup>。

MACHI caféの販売方法は、基本的に従業員が注文を受けた後にマシンを操作し、出来上がった商品を消費者に手渡し形である<sup>40)</sup>。ローソンは、MACHI caféに関する知識が豊富で消費者にMACHI caféのこだわりやコーヒーの楽しさを伝えられる従業員を「ファンタジスタ」に認定しており、2015年2月末現在で約6,000名が在籍する<sup>41)</sup>。ファンタジスタを通し、チェーン全体の接客レベルを上げる狙いが伺える。

また、MACHI caféは店頭で製造されるため、各店舗において徹底した鮮度管理が必要である。そのため、ローソンは専用マニュアルのほか、店舗でのチェック体制が確認できるツールを用意しており、原材料の鮮度管理に関しても入荷許容や使用期限を設定し管理している。鮮度管理のためのマシン清掃作業は、毎日の清掃作業と週次の清掃作業に分かれており、担当の従業員が決まった時間帯に実施し、オペレーションノートに記録することが義務付けられている<sup>42)</sup>。さらに、ローソンは外部機関による店舗衛生チェックを定期的に行い、管理体制を強化しているという<sup>43)</sup>。

総じていえば、MACHI caféを導入するためのコストが低く、全自動マシンの操作による製造と販売も、喫茶店やコーヒーチェーンに比べれば簡単である。ローソンを除いてほかのCVSチェーンが基本的にセルフ方式を採用しているため、カウンターコーヒーの展開に伴うカウンターオペレーション業務内容の増加も相対的に少ない。

#### 4 MACHI caféの粗利状況とロス

##### (3) 粗利状況

通常商品の粗利率は約30%であるのに対し、マチカフェの粗利率は50～60%である。ただし、商品によって粗利率が大きく異なり、ブレンドコーヒー等の粗利率が70%を超えるのに対し、アイスアールグレイティーやアイスミルクティーなどの粗利率が30%程度にとどまるという<sup>44)</sup>。平均的にMACHI caféの粗利率が高く、サンドイッチやドーナツなどの関連購買も見込めることから、フランチャイズ加盟店には導入するインセンティブが働く。

##### (4) 機会ロスと廃棄ロス

通常商品と同じく、MACHI caféにも機会ロスと廃棄ロスが存在する。マシン故障やメンテナンス時、豆・牛乳等在庫切れ時、店舗混雑時などの場合に機会ロスが発生する。一方、毎日のメンテナンス時に売れ残りの牛乳、季節替え時に残った抹茶またはココアのパウダーや、次年度新作のコーヒー豆への切り替え時に残ったコーヒー豆などが廃棄となり、マシンの誤操作時にも廃棄ロスが発生する。

#### 5 販売実績による調整と改善活動

MACHI caféは販売実績による調整と改善活動を行っている。販売実績には、従来のPOSデータ（Point of Sale）のほかに、ローソンが加盟している共通ポイントプログラム

37) ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。ただし、セルフマシンを除く。

38) 前掲の聞き取り調査による。

39) ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。

40) セルフマシン実験店舗を除く。

41) ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。

42) 前掲の聞き取り調査による。

43) 前掲の質問票調査による。

44) 前掲の聞き取り調査による。



「Ponta」<sup>45)</sup> のデータが使用されている。ローソンは、Ponta カードによって収集した購買データを分析することによってサプライチェーンマネジメントとカスタマー・リレーションシップ・マネジメントの最適化を図っており、MACHI café の場合にも適用されている。例えば S サイズの新設や一部メニューの価格調整については、実験店舗で収集した Ponta データを用いて効果の検証が行われていたという<sup>46)</sup>。

MACHI café は今後、品質への徹底追及とファンタジスタを中心としたおもてなしの接客による 2 つの味を磨きかけ、更なる成長を目指している。一方、海外市場における MACHI café の展開について、現状はインドネシアのローソンで展開されており、今後は他の進出市場においても可能性があれば展開する計画である<sup>47)</sup>。

## 6 小括

MACHI café の事例からみるように、カウンターコーヒーにはローコストで厚いマージンを生み出す仕組みが整っている。カウンターコーヒーで使用される原材料には、豆の農園指定、牛乳の産地限定、焙煎手法のこだわりなど、高品質を追求する取り組みが行われている。それら原材料の調達については、既存の CVS サプライチェーンを活用して安定供給を目指しながら、環境への配慮も行われている。発注と納品の際には、既存の発注システムや温度帯別管理、多頻度少量配送システムが活用されており、店頭におけるカウンターコーヒーの製造にも、マニュアル化した鮮度管理などの店内調理のノウハウが転用されている。また、展開後にも販売

実績による調整と改善活動が行われている。それらによって、カウンターコーヒーは低い導入・運営コスト、相対的に少ない追加労働、しかも通常商品を上回る粗利率で展開されている。

## V CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義

前章では MACHI café を事例としながら、カウンターコーヒーの仕組みを概ね把握することができた。この部分では、カウンターコーヒーがどれほど CVS の収益に貢献するかを測定し、CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義を論じる。

図表 8 は、カウンターコーヒーをたばこと比較しながら、それらの CVS への貢献度を試算したものである。まず、CVS の概況で述べたように、2015 年の CVS の市場規模が 10 兆 9,557 億円である。そのうち、たばこの販売額については、ローソンの売上高におけるたばこの構成比率 (25%) を業界平均と想定して計算すると、約 2.7 兆円となる。たばこの平均粗利率は約 10% であるため<sup>48)</sup>、たばこ販売の粗利益は約 2,700 億円である。

一方、2015 年度における大手 5 社のカウンターコーヒーの販売計画は 19 億杯である。平均単価を保守的に見積もって 120 円であると想定して計算すると<sup>49)</sup>、カウンターコーヒーの販売額が約 2,280 億円となる。ローソンの事例でみたように、MACHI café の粗利率は 50~60% であるが、CVS におけるカウンターコーヒーの平均粗利率が同様としても無理はないと思わ

45) Ponta (ポンタ) とは、三菱商事の完全子会社である株式会社ロイヤルティマーケティングが運営する共通ポイントプログラムであり、事実上ローソン主導となっている。2015 年 6 月現在の会員数は 7,000 万人を超える。

46) 前掲の質問票調査による。

47) 前掲の質問票調査による。

48) 「たばこ目当ての客で売り上げ増加、だが来年は…」, 日経 BP ネット 2008 年 12 月 17 日付 (<http://www.nikkeibp.co.jp/article/nba/20081216/180378/?P=1&rt=ocnt>)。

49) 各社のメニューをみると、100 円のほか、150 円や 180 円台の商品も揃っているため、ここでは平均単価を 120 円と仮定する。

図表 8 たばことカウンターコーヒーの粗利益試算表

CVS 販売額 (2015 年) : 10 兆 9,557 億円			
たばこ			
販売額	売上高構成比	粗利率	粗利益
2.7 兆円	25%	10%	2,700 億円
カウンターコーヒー			
販売額 (杯数 * 平均単価)	売上高構成比	粗利率	粗利益
2,280 億円 (19 億杯 * 120 円)	2.08%	50~60%	1,140~1,368 億円

出所) 経済産業省「商業動態統計調査」(CVS 販売額), ローソン『統合報告書 2015』(たばこの売上高構成比), 日経 BP ネット 2008 年 12 月 17 日付記事 (たばこの平均粗利率), 『日本経済新聞』2015 年 5 月 8 日付記事 (カウンターコーヒーの販売杯数), およびローソンへの聞き取り調査 (カウンターコーヒーの粗利率) をもとに筆者作成。

れる。その場合、カウンターコーヒーの粗利益は約 1,140 から 1,368 億円という計算になる。

以上のような試算を通して、二つの情報が得られる。一つは、CVS の売上高におけるカウンターコーヒーのボリュームである。カウンターコーヒーは単品として、売上高の約 2% しか占めておらず、たばこと比較してもその 1 割程度にとどまる。一方、粗利益ベースでは、CVS におけるカウンターコーヒーの粗利益は、実にたばこの半分程度にも相当する。すなわち、これまでの成長に大きく貢献してきたたばこに比べて、カウンターコーヒーはより低い単価と高い粗利率を同時に持っているのである。さらに、カウンターコーヒーの消費傾向でみたように、カウンターコーヒーは一定程度の併売率とリピート率を有しているため、繰り返し購買や関連購買の誘発にもつながる商品である。繰り返し購買は集客の手法として来店につながり、自らの高い粗利率およびドーナツやデザートなどの関連購買も、個々の店舗の利益に貢献する。その意味では、カウンターコーヒーはたばこに代わる新たなマグネット商品になりうると言えよう。

## VI おわりに

CVS は小売業の中で有数な成長業態である。消費市場全体の不調にも関わらず、CVS は時間・距離・品揃えという三つの利便性を提供し、商品供給や商品開発システムにおける優位性を最大限に発揮しながら、他の小売業態から顧客を奪い合うことで成長してきた。しかし、CVS における潜在的な問題点も見逃せない。大量出店によって全店ベースの売上高が伸びているものの、既存店の売上高は伸び悩んでいる。しかも、商品群別でみれば、今まで売上高に大きく貢献してきたたばこの販売額が、これから健康志向の影響を受けて減少しかねないなど、CVS の先行きが懸念される。そのため、CVS は次のマグネット商品を見つけて新たな市場を開拓しなければならない。

本稿はそのような背景を踏まえ、カウンターコーヒーの事例を取り上げた。議論を通して得られた結論は主に二つである。一つはカウンターコーヒーの具体的な仕組みであり、CVS 既存のサプライチェーンや経営ノウハウを活用することで、カウンターコーヒーが低いコスト・高い粗利率で展開されていることである。小商圏における気分転換やリラックスというニーズ



に対し、カウンターコーヒーは完成度の高い仕組みをもって、手軽な価格とこだわりの品質を同時に実現させたのである。もう一つは、CVSの成長にとってのカウンターコーヒーの意義である。試算した結果、カウンターコーヒーは新たなマグネット商品に成長しつつあり、CVSのさらなる成長にとって重要な意義を持つ商品であることが判明された。

一方、いくつかの課題が残された。まず事例について、本稿で取り上げたカウンターコーヒーの展開はまだ進行中であるため、今後もよく観察し、その到達点を確認する必要がある。そのほか、CVSは近年においてカウンターコーヒーの他にもヘルスケア、移動販売や宅配などの新たな事業を手掛けており、それらの取組みを明らかにした上で、CVSの成長にとっての意義を分析する必要がある。一方、本稿ではカウンターコーヒーや他の新規事業がCVSにとってどのような意義を持つかの理論的位置づけはできていない。複数の新規事業の事例を総括して、CVSがどのように業態を変えながら成長していくのかを解明すると同時に、それが小売業態の盛衰原理や変遷パターンを唱える小売業態論にどのようなインパクトを与えるかを研究することも、今後の課題となる。

#### 参 考 文 献

石原武政・矢作敏行〔2004〕『日本の流通100年』

有斐閣。

小川進〔2004〕「コンビニエンス・ストアにおけるシステム優位」『流通研究』7(2), Japan Society of Marketing and Distribution, 1-17頁。

川邊信雄〔1994〕『セブン-イレブンの経営史—日米企業・経営力の逆転』有斐閣。

川邊信雄〔2003〕『セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』有斐閣。

金顕哲〔2001〕『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。

清水信年〔2010〕「ローソンの出店行動に関する事例研究」『流通科学大学論集—流通・経営編一』22(2), 流通科学大学学術研究会, 177-192頁。

矢作敏行〔1994〕『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

矢作敏行〔2011〕『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。

矢作敏行〔2014〕「小売事業モデルの革新論—分析枠組みの再検討—」『マーケティングジャーナル』33(4), 日本マーケティング学会, 16-28頁。

一般社団法人全国清涼飲料工業会〔2015〕『清涼飲料水関係統計資料』。

飲料総研『飲料ブランドブック2015年版』。

ローソン『統合報告書』及び『アニュアルレポート』（各年版）。

『月刊コンビニ』商業界（各号）。

セブン-イレブンウェブサイト「SEVEN CAFÉ」（<http://www.sej.co.jp/products/sevencafe.html>）。

ローソンウェブサイト「MACHI café」（<http://machicafe.lawson.jp/>）。

インターネット・リソースは、特に断らない限り2017年2月3日に所在を確認した。