

# コンビニエンス・ストアの経営史

——日本におけるコンビニエンス・ストアの30年——

川 辺 信 雄

## 1. はじめに

1969年、卸売商の主催するボランタリー・チェーンとしてスタートしたマイショップ・チェーンの第1号店としての「マミー豊中店」が開店した。この店が日本で最初のコンビニエンス・ストアといわれている。その後、1973年11月には、サウスランド社のエリア・フランチャイズを取得したイトーヨーカ堂がヨークセブンを設立し、翌74年5月にセブン-イレブン1号店を江東区豊洲に開店し、本格的なコンビニエンス・ストア時代が到来した。

以後、コンビニエンス・ストアは1970年代から1980年代にかけて急速に発展した。現在では、日本におけるコンビニの数は4万店を超え、売上高は7兆3000億円といわれている。小売総額が約130兆円なので、コンビニエンス・ストアはその5%強を占めるまでになっている<sup>(1)</sup>。さらに、2001年2月期には、コンビニエンス・ストア業界をリードしてきたセブン-イレブン・ジャパンが、1972年に百貨店の雄三越を売上高で抜き、以来小売のトップの座を占めていた総合スーパーのダイエーを追い抜いて小売業のトップの座についた。そして、セブン-イレブン・ジャパンは2003年8月末には、国内で1万店の大台を突破した<sup>(2)</sup>。

しかしながら、過去30年間の間に急速に発展したコンビニエンス・ストアも現在大きな曲がり角にきている。1992年には増店ベースが10%を割って影が見え始め、トップの地位にあるセブン-イレブン・ジャパンでさえ1993年2月期以降平均日販が68万2000円を超えることができなくなっている。1998年には、既存店が前年割れを起こすようになった。そして、2002年には客数まで減少したのである。こうした状況を見て、コンビニの成長は踊り場に差し掛かったとか、成熟化したとか、いわれるようになったのである。

このように急速に発展し、小売業界において大きな地位を築いたコンビニエンス・ストアについて、わが国においても次第に研究がされるようになってきている。例えば、徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ（第二版）』（中央経済社、1992年）は、アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの発展をサウスランド社のセブン-イレブンの事例に基づいて説明した先駆的な研究といえる。また、日本のコンビニエンス・ストアの研究は、矢作敏行『生・販マーケティング・システム』（白桃書房、1993年）、法政大学産業情報センター『POSとマーケティング戦略』といった具合にマーケティング上の特定のテーマとコンビニエンス・ストアの運営を結びつけた研究が行われている。さらに、矢作敏行『コンビニエンス・ストアの革新性』（日本経済新聞社、1994年）や金顕哲『コンビニエンス・ストアの業態革新（有斐閣、2001年）などのように、コンビニエンス・ストアが新しい業態としてどのようなシステムを有するものか、その優位性はなにか一般理論化を試みる研究がなされるようになった。

しかしながら、コンビニエンス・ストアが日本において過去30年間になぜ、どのようにして発展したのかを体系的に研究したものは意外と少ない。出家健治「コンビニエンス・ストア—その成熟過程」（糸園辰夫・中野安・前田重朗・山中豊国編『転換期の流通経済1 小売業』（大月書店、1989年）、同「中小商業問題—コンビニエンス・ストアの展開過程からの考察」（日本中小企業

学会編『世界の中の日本中小企業』同友館、1990年）が、1980年代の中ごろまでのコンビニエンス・ストアの発展を扱った歴史的な研究の開拓者的なものといえる。出家健治「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園大学商業論集』2巻1号（1995年8月）は、研究対象期間を1990年代の初めまで拡大したものである。

これらの論文では、ボランティア・チェーンをベースとした生鮮食料品の扱いを中心にした「日本型コンビニエンス・ストア」とセブン-イレブンに代表されるアメリカから基本的な概念を導入したフランチャイズ・システムにもとづく「アメリカ型コンビニエンス・ストア」の発展を跡付け、究極的には後者が優位性をもったのはそのシステム構築と運営の徹底にあることを明らかにしている。

関根孝「わが国小売業の革新と展開：コンビニエンス・ストア」『専修奨学論集』は、「小売の輪の仮説」とその延長線上にある「業態サイクル論」を中範囲の理論として確立することを目的したものである。この論文は、わが国におけるコンビニエンス・ストアの発展を、各発展段階の特徴および小売市場の競争構造との関連において、導入期、成長期、成熟期、衰退期といった業態発展理論のなかに位置づけて分析したものである。

川辺信雄『セブン-イレブンの経営史—日米企業・経営力の逆転—』（有斐閣、1994年）、同『新版 セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業の挑戦—』（有斐閣、2003年）は、わが国のコンビニエンス・ストア業界をリードしてきたセブン-イレブンを経営史的に分析したものであるが、それぞれ4章において、日本におけるコンビニエンス・ストア業界全般の発展についても考察がなされている。

また、中村聡「コンビニエンス・ストアの歴史年表」（『エコノミスト・ナガサキ』6号、2000年6月）や「主要コンビニエンス・ストアの26年史」（『月刊コンビニ』2000年4月）などは、主要なコンビニエンス・ストアの発展を年表

にまとめたものである。また、鈴木顕宏「コンビニ業界—登場から30年目のおどり場、新ニッチの開発、シニアの取り込み、ATMやカフェの導入で新たな業態を模索」『コンビニ』（2003年4月）も短い記事ではあるが、コンビニエンス・ストアの発展のポイントが明確に示されている。

出家および関根の研究は、コンビニエンス・ストア業界全体の発展に焦点をあてた研究ではあるが、その対象時期は1990年初めまでである。また、両研究ともコンビニエンス・ストアの業態発展という枠組みで研究がなされている。これは1990年代後半までのコンビニエンス・ストアの発展を説明するには有効であったと考えられる。

ところが、1990年代の末から2000年代の初めにかけて、コンビニエンス・ストア上位各社が電子商取引や個人向けの決済銀行やATMの導入による新しいビジネスへ進出し、その業態としての変容が見られ、従来のコンビニエンス・ストア業態としての発展を超えるような動きが生じつつある。つまり、コンビニエンス・ストアは従来の便利なモノを販売する店舗から総合的な生活拠点として発展しつつあるといえる。従来のコンビニエンス・ストアとしての業態の上に、新しいビジネス形態を構築して、持続的な発展をとげようとしているのである。

そのために、本稿では従来のコンビニエンス・ストアの発展に関する研究をベースとしながらも、1990年以降の発展の意味を考察しようとするものである。そのため、出家、関根、そして鈴木の時期区分を参考にしながら、新しい時期区分を追加し、コンビニエンス・ストア各社の組織能力の発展という視点から以下の点を考察する<sup>(3)</sup>。

- (1) それぞれの時期に生じた、コンビニエンス・ストア各社の経営戦略に影響を与えるような経営環境の変化。
- (2) コンビニエンス・ストア間および他の業態の小売業との競争関係。
- (3) こうした環境変化に対応してコンビニエンス・ストア各社がとった経営

戦略。

- (4) 新たな経営戦略を実現するための販売、供給、そしてマネジメントを含む組織能力の構築。

具体的には、先行研究で導入されている時期区分を参考に、最近の動向を考慮して、コンビニエンス・ストアの発展段階を以下のように設定している。発展段階を生成期（1969年から1973年までの生成期）、発展期（1974年から1991年）、再編成期（1992年から1997年）、第二世代のコンビニエンス・ストアを目指して（1998年以降）に区分している。この時期区分が、そのまま本稿の構成になっている。

## 2. 生成期（1969—1973年）

### (1) コンビニエンス・ストア導入の背景

アメリカにおいては、スーパーマーケットが利用者に不便さを感じさせるほど巨大化し、その不便さを補完するかたちで、コンビニエンス・ストアが発展したといわれている。それに対して日本では、多数の伝統的な零細小売店が、いたるところに存在して消費者に便利さを提供していた。こうした状況のなかで、1966年にコンビニエンス・ストアという言葉が日本に始めて紹介されたといわれる。しかし、そのときには学識経験者、実務家などからはあまり省みられなかったという。そして、コンビニエンス・ストアについて関心をもたれるようになったのが、1970年代の初めである<sup>(1)</sup>。

このように、コンビニエンス・ストアへの関心をもたれるようになったのはなぜであろうか。まず大規模店舗法による総合スーパーの出店規制がある。わが国の小売業は、1960年代後半に急成長した総合スーパーの進出によって大きく変化した。総合スーパーを中心とする大規模小売店の進出は、その周辺の零細小売店に大きな影響を与え、地域社会問題化した。スーパーや大型店の出店から地元小売業を保護救済するために、出店、店舗面積、営業時間、休日日数

などを制限する大規模小売店舗法（大店法）が施行された。そのため、大型店の進出は地元商店街との協調関係なくしては不可能になった。

このような状況のなか、大手小売業者は新しい小売業態を開発する必要に迫られた。その結果、大手小売業者はコンビニエンス・ストアの開発に乗り出し、大店法に触れない範囲での積極的な小売展開をおこなうようになったのである。大手小売業者の持つ経営ノウハウを生かして、中小小売店と手を結んで新たなコンビニエンス・ストアを促進することは、両者に大きなメリットを生むことになった<sup>(5)</sup>。

第2は、中小企業の近代化・合理化の問題である。大型店の進出は、前近代的な小売商のもつ問題点を浮き彫りにすることになった。旧態依然とした小売店では、人出不足、後継者難、高齢化などの問題を抱え、小売業界の大きな時代の流れに対応できない状況であった。中小小売業は、経営規模が小さく資本力・販売力そのものが弱く生産性がきわめて低い。このような個々の力では弱い中小小売業であっても、相互扶助の精神を結集し、共同の力によって、組織化すれば経営の近代化・合理化が可能になる。既存の小規模小売店がコンビニエンス・ストアに業態転換することによって、競争力をつけ、安定した小売店経営ができるようになることが期待された<sup>(6)</sup>。

一方で、スーパーや大型店の急速な発展は、小規模小売業だけでなく、製造業者や卸売業者にも大きな影響を与えた。つまり、それまでの製造業者主導のマーケティング展開は、総合スーパーを中心とする大手小売業の販売の強化にともない次第に弱まってきたのである。そのため、製造業者は独自の販売網を確保することによって、価格維持力を持つと同時にナショナル・ブランドの浸透を図る必要に迫られたのである。卸売業者にとっては、不安定大型店スーパーに依存することよりも、商品を安定的に供給できる小売店の系列化の必要性が増大した。メーカーと小売業の直結を防ぐためにも卸売業の小売店の系列化は欠かせないものとなってきたのである。こうしたことが、コンビニエ

ス・ストアへの関心が高まった第3の要因である。

製造業者や卸売業者の小売業への進出方式には、小売部門の直営とチェーン本部を設けてフランチャイズ・システムをとる方式がある。これらの方式のなかで、もっとも条件にかなう形態としてはコンビニエンス・ストアの展開があげられる。とくに、卸売業は、商品の供給力をもっているのに、コンビニエンス・ストアへの進出が容易であった。

こうした大手小売業者、中小小売業者、製造業者、そして卸売業者がそれぞれ直面していた問題を克服するために、日本では大手小売業者、製造業者、そして卸売業者がコンビニエンス・ストア事業に進出することになったのである<sup>(7)</sup>。

しかし、こうした企業サイドの対応面だけでは、コンビニエンス・ストアの発展を説明することはできない。企業サイドの問題点のみならず、消費者からのコンビニエンス・ストアに対する需要も高まってきたのである。消費者のニーズの変化に対応する形で、既存の中小小売業者が日本的なコンビニエンス・ストアに生まれ変わり発展をとげたといえることができる。

1950年代後半から1960年代にかけて日本は高度経済成長を経験した。都市化と自動車の普及は、都心部や周辺都市の構造を替え、生活圏域を拡大させた。人々は豊かになり、その生活様式は大きく変化し始めた。モノ不足からモノが過剰な社会へと移行し、生産サイドから消費サイドに人々の関心が向けられるようになった。

まず人々のライフスタイルの変化に目を向けてみると、大きな変化が生じたのがわかる。人々の生活時間帯・労働時間帯の変化が顕著となり、通勤時間の延長、女性の社会進出や共働き世帯の増加、核家族化現象が見られた。また、深夜族の台頭、週休2日制などがみられた。女性の社会進出も顕著になった。さらに、特徴的なことは十代の子供たちを含む若者たちの可処分所得が増えたことである。こうした変化のなかで、消費者は買い物だけを目的とするのでは

なく、買い物はレジャー化したと。とくに、レジャー化した買い物行動は、特に買回り品や専門品を買う場合の購買パターンとなっている。また、食料品など日常購入する最寄品は、身近な商店として利便性があれば価格的に少しくらい高くして購入するというパターンがみられるようになった。

こうした人々の新しい生活様式が生じるなかで、流通業界に大きな変革が生じた。従来、小売業界においては大規模な百貨店と独立商店が存在していたが、その中に総合スーパーと呼ばれる大型店が台頭してきた。大量仕入・大量販売を目指す総合スーパーはチェーン展開を開始し、その出店先で地元の商店と激しく対立するようになった。しかしながら、大型店も中小小売業も、こうした消費者の新しいニーズをみとすことができなかつたのである。

総合スーパーは、豊かになった一般家庭のニーズには対応できたが、あたらしく需要の中心になりつつあった若者や働く女性たちのニーズ、いわば「個人市場」のニーズを満たすことはできなかつた。とういうのは、こうした消費者の購買行動の変化にもかかわらず、スーパーや大型店では営業時間の制約から夜間の買い物ができず、また地元の商店街や小売店にしても閉店時間が早いなど、営業時間に大きな問題を残していたからである。総合スーパーは、従業員の休日増加などで、むしろ開店時間を短縮する方向にあった。消費者の生活環境の変化や購買パターンの変化に対応した営業時間でなくなつてきている時期に、長時間営業のコンビニエンス・ストアがすっぽりとあてはまつたわけである。消費者がいつでも必要とする時間に買い物ができ、日常の必需品がそろい、ワンストップショッピングのできる近隣型商店が必要とされたのである<sup>(8)</sup>。

こうした流通環境変化のなかで、日本能率協会は1970年にはすでに「コンビニエンス・ストア研究会」を組織した。日本においてコンビニエンス・ストアに対する関心が盛り上がり、意識的かつ組織的・実践的な研究が始まつたのは、1970年であり、同時に意識的・組織的な店舗展開が始まつたのも1970年と



いえる。日本能率協会は、1972年4月には「コンビニエンス・ストア研究会」を発展させて、「日本コンビニエンス・ストア開発会議（JICS）」を発足した。また、時を同じくして日本ボランティア・チェーン協会でも、コンビニエンス・ストア部会を組織するなど、コンビニエンス・ストアに対する積極的な動きがみられた。また、同協会は1971年9月18日から10月6日かけて、コンビニエンス・ストア研究視察団をアメリカに送り、ロサンゼルス、ダラス、ヒューストン、アトランタ、シカゴ、サンフランシスコなどの各地でコンビニエンス・ストアを視察している<sup>(9)</sup>。

一方、政府も総合スーパーに対抗できるように、独立小売商の近代化に取り組むようになった。1972年には中小企業庁が、『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を発行し、フランチャイズ・システムによるコンビニエンス・ストア経営方式の導入を啓蒙し始めている。このマニュアルの出版を契機に日本では、コンビニエンス・ストアに対する関心がたかまったのである。

## (2) 初期のコンビニエンス・ストア

このような大きな社会変化のなかで、日本で最初に誕生したコンビニエンス・ストアは、特に食品系の卸売業・小売業主宰のボランティア・チェーンの加盟店によって展開されたものである。1968年に食品卸売業の丸正（本部神戸）が主宰するコンビニエンス・ストア「サンマート」を皮切りに、69年には「サンフラワー」（祭原）、71年には「セイコーマート」（北海道西尾）、「コストア」（山泉）などがみられ、小売業主宰では69年に開店したマイショップ・チェーン第一号店の「マミー豊中店」がみられた<sup>(10)</sup>。

日本における初期コンビニエンス・ストアは、卸売商を中心として小売企業を組織化したボランティア・チェーンが、合理化の目的をもってその加盟店をコンビニエンス・タイプに転換させるという形式でまず進行した。ボランティア・チェーンの組織活動の主眼は、協同の原理に従って小売機能を集中化・共同化することであり、規模の経済性を追求する形態である。つまり、ボラン

タリー・チェーンは共通の悩みを持つ小売店同士が横の連帯によって相互扶助の精神を発揮し、メンバーの結束を強化するものである。同時に、これを主宰するのは問屋であり、問屋は自己の地位の安定化と確立のためにこうしたボランティア・チェーンを結成することが多かった<sup>11)</sup>。

また、ボランティア・チェーンとしても、メンバー企業をコンビニエンス・ストアに転換する場合、フランチャイズ・システムを導入した。そのため、ひとつの組織のなかで、水平的な関係をもつボランティア・チェーンと垂直的な関係をもつフランチャイズ・チェーンを同時に内包する複合的な形態となった<sup>12)</sup>。

こうした形態で、当初最も成功したといわれたのが、Kマート・チェーンである<sup>13)</sup>。Kマート・チェーンは1975年5月には零細規模店を対象にしたコンビニエンス・ストア・モデルを開発し、この第1号店を7月大阪市内で開店した。このコンビニエンス・ストアは3000世帯程度を商圈とし、売り場面積49.5平方メートル、従業員2人、3.3平方メートルあたり年間売上を600万円と見積もっていた<sup>14)</sup>。

また、中小小売業者の近代化を目的に日本に導入されたために、コンビニエンス・ストアの展開において、フランチャイズ・システムの導入が積極的にはかられることになった。例えば、セブン-イレブン・ジャパンやローソンなどは、経営ノウハウをアメリカのコンビニエンス・ストアと企業提携して取得すると同時に、日本の状況に適合するように独自に人材や資本、システムに対する経営ノウハウを育成した。

フランチャイズ・チェーンは、フランチャイザー（特権を持つ企業＝チェーン本部）とフランチャイジー（特権を受ける企業＝加盟店）との関係で成立している。フランチャイザーがフランチャイジーに対して、一定の報酬の見返りとしてマークやブランドなどを使い、事業活動を行うための権利や免許を与え、さらに組織作り、教育訓練、マーチャンダイジング、経営管理などに関す

る助成活動などに、継続的關係をもつチェーン・システムである。そのため、チェーン本部は、ヒト、モノ、カネ、ノウハウといった経営資源を持ち、フランチャイジーに加盟一時金（フランチャイズ・フィー）と定期的に手数料（ロイヤリティ）の支払いを条件づけ、その経営資源を販売するのである。

フランチャイズ・チェーン・システムは、2つの特徴をもっているといわれる。第1に加盟店が統制力の強い契約を結ぶために、本部と加盟店の足並みがそろいやすいことである。第2は、店舗物件や設備投資を加盟店側が負担するため、本部側の資金調達の負担が軽減でき、チェーン全体としての成長速度を

第1表 1974年における日本のコンビニエンス・ストア

企業名	店舗の種類	店舗数
Kマート（大阪）（ボランティア）	X	313
中山福（大阪）（問屋）	X	260
いづみフード・チェーン（名古屋）（ボランティア）	X	225
雪印乳業（東京）（メーカー）	V	60
マイショップ・チェーン（尼崎）（ボランティア）	F, R	50
主婦の友スーパーマーケット全国チェーン（東京）	F, R	25
北海道西尾（札幌）（問屋）	F	25
清水フードセンター（新潟）（スーパー）	F	23
ホリタチェーン（函館）（スーパー）	F, R	15
東蜂産業（神戸）（問屋）	V, R	14
ニチモプレハブ（大阪）（メーカー）	R	9
近商ストア（大阪）（スーパー）	X	8
三和ストア（呉）（スーパー）	X	7
西友ストア（東京）（スーパー）	R	7
熊本県製菓食品小売商組合連合会（団体）	R	4

注：1 1974年3月においてすでにコンビニエンス・ストアを経営していたもの、店舗数は1974年中に計画のものも含んでいる。

2 F=フランチャイズ、V=ボランティア・チェーン、R=直営、X=各種方式の併用。

出所：日本経済新聞社編『流通経済の手引——1975年版』日本経済新聞社、1975年、pp.156-159、より作成。

高めることである<sup>15)</sup>。フランチャイズ・チェーン・システムは、計画機能を持ったチェーン本部である大手小売業と運営機能を持った加盟店である中小小売業との分業協業体制のなかで、最も高い経営効率を上げることのできる小売商業の形態であり、コンビニエンス・ストアの展開において最も注目される制度と考えられた<sup>16)</sup>。

1974年の状況を見ると、48企業・団体中27社が大型小売業者であり、27社のうち25社がスーパーであり、この時期に大手スーパーがコンビニエンス・ストア事業へそろって進出したのがわかる。大手スーパーの他には、VC (14)、問屋 (3)、小売団体 (3)、メーカー (1) の順となっていた (第1表参照)<sup>17)</sup>。

### 3. 成長期 (1975-90年)

#### (1) 大手スーパーのコンビニエンス・ストア事業への進出

日本におけるコンビニエンス・ストアの本格的な発展の起源は、1973年11月にイトーヨーカ堂が設立したヨークセブン (1978年1月セブンイレブン・ジャパンに名称変更) と考えられる。というのは、このヨークセブンの設立と翌年5月の日本におけるセブンイレブン1号店である「豊洲店」の開店が、他の総合スーパーその他に大きな刺激を与え、コンビニエンス・ストア事業への進出を促したからである。そのため、1974年は「コンビニ元年」と呼ばれている<sup>18)</sup>。

大手スーパーのコンビニエンス・ストア事業への進出には、大きく二つのタイプがある。第一のタイプは、当時すでに発展していたアメリカのコンビニエンス・ストアと提携し、その日本でのエリア・フランチャイジーとなるものである。これには、セブンイレブン・ジャパンの他に、1975年4月にアメリカの・ローソン・ミルク社と提携して設立されたダイエー・ローソン社がある。

第2グループは、独自にコンビニエンス・ストアのノウハウを蓄積していった企業である。後にローソンと合併することになるサンチェーンは、翌1976年

10月にTVB サンチェーンとして設立され、1号店が11月に開店している。ちなみに、親会社のTVBはトライアル・ベンチャー・ビジネスの略で、キャパレーチェーンのハワイを経営していた会社である。同社は、ハワイチェーンの類似商法が多くなり、当初の勢いがなくなり、経営の柱をもう1本必要とするということでコンビニエンス・ストア事業に進出したといわれる<sup>19</sup>。

1972年9月、西友ストアが企画室に小型店担当を設置した。同社は、1973年3月に自力開発を目指すことを決定し、同年9月には狭山市で実験店第一号店を開店している。1975年5月ファミリーマート秋津店から本格出店した。しかしながら、1980年には同社は、米国のジュエル社の子会社で15年のコンビニエンス・ストア事業の経験をもち、ファーストフードと組み合わせた店舗の出店を行っていたホワイト・ヘン・バントリー社から指導を受けている。西友は、同社からチェーン拡大に伴って必要となる組織運営のシステムを学んだ。最終的には、1981年9月にはコンビニエンス・ストア事業は西友から独立し、株式会社ファミリーマートが設立された<sup>20</sup>。

いくつかの大手スーパーのフランチャイズ制に基づくコンビニエンス・ストア事業の成功に刺激されて、他の大手・中堅のスーパー・チェーンがこの分野に参入した。ジャスコでも1979年業務企画室に社長直轄のプロジェクトが発足し、新規事業の研究開発が始められ、対象事業のなかにコンビニエンス・ストア事業が含まれていた。このときすでに、1980年2月期でセブン-イレブン・ジャパンは801店、ローソンは378店を有していた。後発のジャスコとしては、コンビニエンス・ストア事業に参入するためには、先発企業との明確な差別化を図る必要があった。アメリカのコンサルタント会社ブリッジウォーター社は、コンビニエンス・ストアにファーストフード部門を組み合わせた「コンボストア」という名称の「便利さ」と「おいしさ」を組み合わせた新しい形態の店舗をジャスコに提案した。

1980年コンボストアの展開に確信をもったジャスコは新会社「ミニストッ

プ」を設立し、コンビニエンス・ストア業界に参入したのである。このコンボストアは、ジャスコが出遅れてスタートしたコンビニエンス・ストア事業とファーストフード事業の両分野を一気に実現するものと期待された。1980年7月、ミニストップ1号店が横浜市大倉山に開設された。その後3店舗の直営店を開業してノウハウを蓄積し、1981年6月フランチャイズ展開に乗り出した。当初なかなかフランチャイジーの募集が進まず、1982年で合計54社であった。1984年10月になってやっと100号店が開店し、単月度黒字転換した。その後は出店ペースが加速化し、1988年には200店、1992年には400店となった。1993年7月には東京証券取引所市場第二部に上場した<sup>21)</sup>。

その他の企業では、大手ユニーが「サークルケイ」、中堅では富士スーパーが1982年に「スリーエフ」、寿屋が「スパー」でコンビニエンス・ストア事業に進出したのである<sup>22)</sup>。

この時期は、各社ともコンビニエンス・ストアの概念を顧客に普及することが重要であった。そのため、CMなどもコンビニエンス・ストアの時間的便利さを強調していた。例えば、セブン-イレブンは「セブン-イレブン、いい気分、開いててよかった」と、ダイエーは「あいています。あなたのローソン」といった具合であった。

一方、大手食品系卸売業や乳業、菓子、製パンなどの製造業者のコンビニエンス・ストア事業への進出も活発化した。卸売業では、1975年にトーカン、野田喜商事が、1976年には北洋商事、広屋、松下鈴木、国分がコンビニエンス・ストアへ進出した。また、地方の中小卸売業者もコンビニエンス・ストアに進出した。製造業者では、1974年に雪印乳業の「ブルーマート」、山崎製パンが1977年に「ヤマザキサンエブリー」を、1978年には「ヤマザキデイリーストア」をコンビニエンス・ストアとして展開した<sup>23)</sup>。

大手スーパーのコンビニエンス・ストア事業への進出によって競争は激化した。大手スーパーは、すでに開店しているボランタリー・チェーンのコンビニ

エンス・ストアの隣に出店したりした。こうした動きは、「仁義なき戦い」といわれた。

多くのコンビニエンス・ストアはフランチャイズ・システムを採用していた。この頃は、まだフランチャイズの仕組みについて、本部も加盟店も十分な理解ができておらず、両者が対立し加盟店が集団で脱退するような事件もおこった。こうして、加盟店確保競争に対する批判、利益分配方式や契約書の本部保管、大手スーパーのコンビニエンス・ストア事業への参入の自粛などが指摘された。

というのは、日本のフランチャイズ・システムはアメリカの場合とは異なった状況をベースにしていた。まず、アメリカのフランチャイジーは店舗資産を所有していないのに対して、日本のフランチャイジーは多くの場合自己所有であった。酒類や米穀などの販売免許もすべて自己の既得権益によっている。したがって、加盟店は経営者としての強い自己意識を持っていたといえる。また、本部との契約期間が5-15年と非常に長期であった。中途解約の自由が得がたく、解約するには残余期間に本部が得られるべき利益を補償し、別業種への転換も制約されているなど、チェーン加盟してもその所有権は失われないが使用権にはかなりの制約が課されていた。

また、アメリカのフランチャイジーは、小売業の経験を持たない素人がほとんどで、チェーン本部の指示命令に従い、忠誠心も高いといわれていた。しかし、日本ではフランチャイジーのほとんどは既存小売業からの業態転換であり、小売業で豊かな経験と知識をもっている。そのため、本部の意向と合わないことも多かったと思われる。

さらに、アメリカでは経営ノウハウに対するロイヤリティを支払うのは当然という考え方が定着している。しかし、日本では知識やノウハウのようなソフトに対する評価は低く、ロイヤリティがなぜこのように高いのか、といった考え方がオーナーのほうに強い。日本では、ロイヤリティの持つ価値に対する評

値をフランチャイジーが明確に理解していないために、損をしたような気持ちで払ったり、ロイヤリティが高いという不満が高まったりしたと思われる<sup>24)</sup>。

こうして、1978年の日本経済新聞社の第1回コンビニ調査によれば、コンビニエンス・ストアは店舗数2727店、売上は3026億円に達していた。なお、1982年の『日本経済新聞』小売企業上位200社に初めて、コンビニエンス・ストアが登場した。ちなみに、セブン-イレブン・ジャパンは81位、サンチェーン89位、そしてローソン95位であった<sup>25)</sup>。

## (2) 業態革新から組織能力の開発へ

1980年代の半ばまでには急成長を遂げてきたコンビニエンス・ストア業界も成長が鈍化・成熟化の兆候を示し始め、最初の淘汰時代にはいった。その結果、コンビニエンス・ストアの経営戦略も「量の拡大」から「質の充実」に転換せざるを得なくなり、情報システムの拡充、品揃えや物流体制の整備、店舗デザインの一新が求められるようになった。つまり、今までは長時間営業、地理的な近さ、迅速な買い物といった便利さを提供するひとつの業態としてのコンビニエンス・ストアの経営を確立すれば成長できた。しかし、いまやそうした業態を作り上げるだけでなく、それを動かしていくための物的施設、チェーン運営、店舗経営のシステム化の促進、受発注の機械化やきめ細かい配送体制の整備、オーナー、店員、従業員の持つスキル、そしてマネジメント能力など、企業としての組織能力を開発・発展させ、チェーンとして総合力を強化することが必要になってきたのである<sup>26)</sup>。

そのために、1980年代の後半からは、コンビニエンス・ストアは時間の利便性から鮮度（日付）、ファッション性、即時性（TVのCM商品がすぐ買える）、質がとわれる状況になった。同時に、1店1店の力の強化が図られるようになった<sup>27)</sup>。

例えば、セブン-イレブンでも1986年には、売上高前年対比が10%台に落ち、特に既存店の伸びは悪く3.8%と低迷した。このような変化を、日本経済



新聞社の1986年度「コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」は、次のように述べている。

コンビニ業界で下位のチェーンがランクを駆け上がって上位陣に躍り出るような時代は過ぎ去ろうとしているようだ。

……店舗数の増加につれて、コンビニエンス・ストア対他業種店舗との競争というより、コンビニエンス・ストア同士の指導を加盟店に徹底することができるフィールドカウンセラーの強みをはっきりと現れてきているといえる<sup>28</sup>。

この時期とくに重要になったのが、物流面での合理化である。物流面での改善によって、本部や加盟店の在庫負担を軽減すると同時に、新製品の投入が可能になる。多くの企業が、小口発注に対応して頻度配送体制を整えた。花王などの製造業者も、多頻度・小口配送を実現するために、情報ネットワークを拡大し、セブン-イレブン・ジャパンなどと情報ネットワークをオンライン化した。橘高のような食品問屋も傘下のKマートの各店に小分け配送を実施し始めた<sup>29</sup>。2割ぐらいの企業がすでに1日3回配送を導入し、3割が導入を計画していた。1988年には、ミニストップは他社に先駆けて1日4回配送システムを実施している。

セブン-イレブンの場合には、こうした基本的な配送体制の確立はもちろん、いすゞ自動車と共同で専用保冷車を開発し、温度別の配送システムを確立し、鮮度の高い商品を常時そろえ日配商品の売上を伸ばそうとしていた。また、同社は1988年に災害などの緊急時でも確実に配送できるようヘリコプターによる食品配送をおこなったりした。ファミリーマートは、1988年夏から配送者に移動無線システムを導入し、中継局を通して本部から配送者に音声と文字で指示を送り、配送の合理化をしようとした。ボランティア・チェーンのエム

シーフーズは、ニチレイなどに配送の委託契約を結び、1987年生鮮食品を除く全商品について、共同配送センターからの集中配送を完成した<sup>80)</sup>。

商品開発の面でも大きな変化が現れ始めた。第1は、オリジナル商品の開発である。1987年に、セブン-イレブンは、森永製菓と「フィリックス・アイス」シリーズを開発し、大洋漁業とはアルミニウム缶詰、パツ缶「カセットバー」シリーズを開発、食品メーカーは通常の量販店用とは一味違う、若者向けのコンビニエンス・ストア用商品の投入に動いたのである。また、米飯類、惣菜、調理済みパンなど、ファーストフードが導入され始め、この分野での競争が強まった。

顧客の利便性を考え、またストアロイヤリティを高めるためにサービス業務の拡大が図られた。1986年10月からセブン-イレブンは、東京電力と共同で都内590のセブン-イレブンの店頭で電気料金の払い込みを受け付けるサービスを始めた。本部と加盟店との双方向通信システムを活用して本部からは払い込み情報がVANで東京電力のコンピュータに入力される。受け取られた料金は翌日店側が送金、東京電力があらかじめ受信したデータに従って銀行から引き落とすというものであった。以後、東京ガス、NTT、NHK、KDDなどの料金取り扱いが相次いで開始された<sup>81)</sup>。

さらに、コンビニエンス・ストア各社は、既存の経営システムを利用した新規事業へ進出し、「総合消費者サービス業」としての発展を探ろうとし始めた。セブン-イレブンはISDNの利用によって、情報端末的な店舗網を利用して、カタログ販売、保険、旅行の取り扱いなどを開始した。ファミリーマート、ダイエーCVSといったほかの企業も、コンビニエンス・ストアでは扱うことのできない海外ブランド品、電気器具、衣料、家具など的高级商品をカタログで販売し始めた<sup>82)</sup>。

### (3) 大手チェーンと中小チェーンの格差の拡大

この時期には、しっかりした経営ノウハウをもつ大手チェーンと中小チャー

ンとの差が広がり、弱小チェーンが脱落し始めた。特に大手は全国的なチェーン展開を図るようになり、大手の進出によって競争の激化した地方中枢都市の地元店舗が大きなダメージを受けるようになった。コンビニエンス・ストアは集中出店が必要とされ、30店舗が集中出店の目安となった。これは、知名度を上げ物流コストを下げることを目的とするものであった。この集中出店のためには潤沢な資金力が必要である。中小チェーンのなかには、同業他社の動静に対応する上で肝心の資金力が不十分であるにもかかわらず店舗展開を急がざるを得なくなり、破綻を招くことが多くなった<sup>63</sup>。

例えば、全国でも有数の激戦地であった仙台では、全国チェーンの進出により、ここに本部を置くコンビニエンス・ストア・チェーンが相次いで倒産した。地元以外のチェーン店の進出は、1979年のサンチェーンが最初であった。これに続いてサンクス、パンプキン、セブンイレブンが相次いで進出した。この競争激化で地元コンビニエンス・ストアは生き残れず、1983年6月には宮城マイショップ（本部仙台市）が倒産した。同社は大阪に中央本部を置く協同組合マイショップ・チェーンの地区本部であった。宮城マイショップに続いて、同年7月にはコスモス（本部仙台市）がニコマートに買収された<sup>64</sup>。

福岡市で1975年に設立されていたユアーズも1983年6月に倒産している。これも1981年ごろからの大手の進出で競争が激化し不振に陥ったのである。そのほか、1982年から山形市内で「おーる」を展開していた日本コンビニエンス開発が1983年5月に倒産している。

また、関東においても中堅スーパーのオリンピック・ショッピング・センター（本社東京都立川市）も、1983年6月、1979年に設立していたコンビニエンス・ストア子会社のピーショップ（本部埼玉県蕨市）の店舗の営業権を日糧製パンのコンビニエンス・ストア部門の子会社、デリー（本部東京）に譲り渡し、コンビニエンス・ストア事業から撤退している。デリーはさらに、1978年に設立されていたシティーボックス（本部東京）の営業権と加盟店を譲り受け

た。同じく三菱レイヨン系のダイヤモンド（本社東京）も業界から撤退することを決定し、加盟店に新しい契約先としてサンショップ山崎（本社東京）を回転し、加盟店に一律50万円の費用を支払った<sup>65)</sup>。

実際、1979年には、セブン-イレブンがKマートを抜いて、コンビニエンス・ストアの売上で第1位になったのは、ボランティア・チェーンよりも大手スーパーのコンビニエンス・ストアによるフランチャイズ・システムの優位性を明示するものであった<sup>66)</sup>。こうした大手スーパーの動きに対して、1980年9月には、Kマートとマイショップがコンビニエンス・ストア部門で提携をした。これによって、双方のコンビニエンス・ストア店舗数は1161店となり、セブン-イレブン・ジャパンを抜いて、業界最大の勢力となった<sup>67)</sup>。しかし、これらの企業は競争力を回復させることはできなかった。

中小チェーンの脱落に対して、大手スーパー系チェーンは積極的な出店を行った。人口が多く夜の生活時間が長い首都圏への出店意欲を強くしたが、特にセブン-イレブン、サンチェーン、マイショップ・チェーンが東京を重点地域とした。さらに、関西出身のKマート・チェーンやローソン・ジャパンも関東での勢力拡大に意欲を示した。ファミリーマートは、中京地区の大手酒問屋である総合酒販センター（本社名古屋市）と共同出資で、新会社中部ファミリーマートを設立し、これまで無店舗地帯であった名古屋地域でコンビニエンス・ストアを本格的に展開し始めた。1980年代後半になると、上位の優勢が確立する一方、独走態勢を誇っていたセブン-イレブンにダイエーとファミリーマートが積極的な出店に対抗し、1990年2月ごろまでには、東京都内の出店数はセブン-イレブン670店、ファミリーマート650店、ダイエー607店と大接戦となった。全国展開においても、1992年1月末でセブン-イレブンの3914店に対して、1989年にローソンとサンチェーンが合併して3484店となり、社名をダイエーCVSと変えたローソンが追い上げをはかった。

一方、この時期新たに異業種からの新規参入があった。これらの後発チェー

は他店との違いがはっきりわかるような新しい店舗づくりを行った。例えば、「葉ヒグチ・チェーン」をフランチャイズ・チェーン方式で展開しているヒグチ産業（本社大阪市）は、1985年8月から首都圏と大阪地区で本格的なフランチャイズ・チェーン方式で、すべて薬局を併設した「ヒグマート」というコンビニエンス・ストアを展開した。

百貨店の高島屋も、子会社のハイ・リテイル・システム（本社東京）を設立し、法人企業を対象に加盟店を募集した。この子会社が、ビジネスマンやOLを対象としてオフィス街に店舗を構え、従来よりも少し大規模で5000品目をそろえる、ワンランク・アップの商品を取り扱う「都心型高級コンビニエンス・ストア」という新しいコンビニエンス・ストアを開発した。この店舗は「生活彩家」とよばれ、直営1号店が1991年東京都千代田区にオープンした<sup>68</sup>。

石油企業も、共同石油がam/pmをガソリン・スタンド併設店やレンタル・ビデオ店やファーストフード店などと組み合わせた従来とは異なる店づくりを計画し、異業種との組み合わせによって集客力を高めることを狙った。共同石油のコンビニエンス・ストア事業への進出は、将来予想された石油ビジネスに対する規制緩和を睨んだものであった。1988年末にすでにアメリカでam/pmを展開していたアトランティック・リッチフィールド社（ARCO）との契約が成立し、1989年にam/pm 1号店が開設され、1990年4月に会社が設立された。am/pmは、当時東京の山手線内にコンビニエンス・ストアが1件もないのに気づき、ビルへの出店を中心に3年間毎年200店舗を開設していった。ターゲットは、女性・中高年を対象とし、健康・環境志向を全面的に打ち出し、保存剤をさけるために弁当を冷凍・解凍する技術を開発した<sup>69</sup>。この時期、伊藤忠燃料のコンビニエンス・ストア事業であるニコマートも、大分・大阪両地区に出店し始めた。飯野海運も1987年にニコマートと提携して、コンビニエンス・サービスを設立している。コカコーラも1985年4月に東京武蔵野市に「ニックス・ステーション」を開店している<sup>40</sup>。

こうした出店競争の裏で、大手チェーンは情報システムや店舗システムの性能差を追求しようとした。1982年には、セブン-イレブンが全店に POS システムを導入した。これにより、同社は在庫を削減したり、売れ筋商品や死に筋商品を見極め、商品を入れ替えたりすることで、コンビニエンス・ストアの業績向上に大きな成果をあげた。さらに同社は、加盟店がシステム化になれたのに伴い、1985年 8 月から「第二次総合店舗情報システム」を新たに稼働させた。これは、経営情報分析用のグラフィック・パソコンと双方向通信が可能な POS 端末機の設置を柱とするもので、店舗と本部間の双方向で経営情報をやり取りする体制を小売業界で初めて整備したものである。サンクスも同様なシステムを1985年 4 月から導入した。1985年から86年にかけて、ローソン、サンチェーン、サンショップ・ヤマザキ、ファミリーマートなどの大手チェーン各社が相次いで POS システムを導入した<sup>41)</sup>。それ以後、セブン-イレブンを中心に大手コンビニエンス・ストア・チェーンは、絶えず経営情報システムを高度化するために投資をおこなったのである。

競争の激化によって、既存のボランティア・チェーンなどが大きな影響を受けるようになった。例えば、K マート・チェーン協同は、1986年 8 月からチェーン本部内に「小売構造変化に対応するための委員会」という名の組織を発足させた。委員会は、10月から 4 人の選任スタッフで構成する「実践委員会」を設け、経営不振の小型店を建て直すケーススタディを始めた。対象となったのは、「K マートグリーン大宮店」(大阪市旭区)で、同店は半径500メートル以内に7店のコンビニエンス・ストアがひしめく激戦地にあり、経営は極めて悪化していた。そのため、「攻撃型店舗」への転換を目指し、ここでの改善策をマニュアル化し、他の加盟店の経営指導に生かし、チェーン全体のレベルアップにつなげようとした<sup>42)</sup>。

さらに同チェーンは1989年の初め、かなり大掛かりなボランティア・チェーンの運営方法の変更方針を打ち出した。これは、ボランティア・チェーンが大

第2表 日本におけるコンビニエンス・ストアの店舗数増加の推移(1969～2001年)

年次	店舗数	出店数	閉店数	増加数
1969	1	1	0	—
1970	30	29	0	29
1971	100	73	3	70
1972	250	155	5	150
1973	500	260	10	250
1974	1,100	617	17	600
1975	2,000	922	22	900
1976	3,000	1,034	34	1,000
1977	4,500	1,547	47	1,500
1978	6,500	2,060	60	2,000
1979	9,000	2,573	73	2,000
1980	11,700	2,785	85	2,500
1981	15,000	3,392	92	2,700
1982	18,800	3,900	100	3,300
1983	22,300	3,646	146	3,800
1984	25,500	3,364	164	3,500
1985	28,350	3,105	255	3,200
1986	31,150	3,100	300	2,850
1987	33,650	3,017	517	2,800
1988	35,980	3,033	703	2,500
1989	38,090	3,006	896	2,330
1990	39,614	2,935	1,411	2,110
1991	41,050	2,973	1,537	1,436
1992	42,116	2,764	1,698	1,066
1993	43,510	2,877	1,485	1,394
1994	45,207	3,073	1,376	1,697
1995	46,834	3,169	1,542	1,627
1996	48,567	3,218	1,485	1,733
1997	50,121	3,372	1,816	1,556
1998	51,575	3,385	1,931	1,454
1999	52,813	3,451	2,213	1,238
2000	54,398	3,508	1,923	1,585
2001	55,658	3,556	2,316	1,240

出所：『隔月刊 コンビニ』2002年4月，p.187.

手資本のフランチャイズ・チェーン形式のコンビニエンス・ストアの攻勢で重大な岐路にたたされたためである。従来のように小売店を近代化していく方法だけでは生き残りは難しくなってきた。そのため、本部の強力な指導・援助で統一した商品政策をとり、店舗のグレードアップを図ると同時に、生鮮品強化と店舗の大型化を目指そうとした<sup>43</sup>。

こうした努力にもかかわらず、Kマートを主宰する大手菓子問屋の橋高は、1992年5月には本部機能の強化、全国店舗網の規模の経済を生かすため、ケイマート・チェーンを吸収合併した。しかし、橋高自体の資金繰り悪化で、チェーンの運営方法、情報・物流網の整備といった課題は先送りされたままになった。そのため、橋高は1993年9月会社更生法を申請せざるを得なくなった。最終的には、同社は各事業部門を分割・譲渡し、本体は清算されることになった。大手食品卸の糧食が輸入菓子やプライベート・ブランドの卸部門を、伊藤忠燃料が近畿圏を中心に展開しているボランティア・チェーンのKマートを、それぞれが新会社を設立して引き継ぐことになった。こうしてKマートは事実消滅したのである<sup>44</sup>。

#### (4) 新たな拡大戦略

急速な全国制覇を求める大手チェーンは、新たな拡大戦略を探し出した。そのひとつは、エリア・フランチャイズ方式の採用であった。エリア・フランチャイズ方式は、地元で知名度が高く、資本の強い企業と結びつくことによって短期間のうちにナショナル・チェーンとしてネットワークを構築できる利点をもっている。しかし、他方ではフランチャイザーである本部からすると直接管理がしにくいいため、チェーン店の経営全体のイメージを崩すことになる危険性をもつ<sup>45</sup>。

愛知から岡山まで空白地帯となっていたセブンイレブンは、1988年10月に大津市に本社を持ち、京都府に「ワーズ・アップル」というコンビニエンス・ストアを展開する早藤商事と業務提携をおこなった。この関係は1989年10月に



は正式なエリア・フランチャイズ方式へと発展し、京都アップルは京都府下と大阪の高槻市内を担当エリアとした。この動きについてセブン-イレブンは、異例の措置であり関西地域出店とは関係ないと主張したが、業界筋では関西で知名度の低い同社がエリア・フランチャイズ方式でこの地域へ出店を図ったものと理解された<sup>49</sup>。

このエリア・フランチャイズ方式を他の企業も採用するようになった。従来の店舗網拡大に際しての出店方式は、各地域にチェーン本部自らの拠点を設け、その地域ごとにドミナント化を進めるとというのが主流であった。ところがコンビニエンス・ストアの多店舗時代を迎え、競争が激化し、各企業は従来の方式では出店が困難になり、それに代わってエリア・フランチャイズ方式が活発化したのである。

例えば、ファミリーマートは1985年に大手コンビニエンス・ストアとしてはじめてエリア・フランチャイズ方式を導入している。同社は、名古屋の酒類卸売業・綜合酒販センターとの合弁で(株)中部ファミリーマートを設立し、同社にエリア・フランチャイズ権を与えている。その後同社は1987年10月に沖縄、89年には長崎・佐賀へと進出し、エリア・フランチャイズ店は、同社の店舗の10%を占めるほどになった。このように、同社はナショナル・チェーン化をエリア・フランチャイズ方式によって果たそうとしたのである。

長崎屋系のサンクスも積極的にエリア・フランチャイズ方式を展開している。同社は1988年には埼玉県・北海道にエリア・フランチャイジーを持ち、89年秋に関西地区での酒飯店を含む2社とエリア・フランチャイズ会社を設立し、独自の加盟店とともに関西進出を果たした。サークルKも同じく、全国チェーンへの進出のため、エリア・フランチャイズ方式を採用している。このほか、セイコーマート、ニコマートも地元企業との提携をおこなっている。

エリア・フランチャイズとならんで、急速に店舗網を拡大するもうひとつの方法は、経営委託システムであった。これは商売をやりたいが店舗や土地がな

い人、また資金的にも十分でないが、商売をどうしてもやりたい人などの脱サラ、異業種参入組を対象として、チェーン本部所有の店舗経営を委託し、そこでコンビニエンス・ストア事業の経営の基本を学習し、その後フランチャイズ加盟店になってもらうというものである。各社とも競争の激化に対して、従来の既存小売商の業態転換方式ではスピードが間に合わなくなってきた。そのため、どうしても押さえたい立地の場合、チェーン本部が借り受けて直接スタートさせ、店舗経営は外部の希望者に任せる方式を採用したのである。これによって、本部は店舗は構えたが経営に手が回らないということを回避でき、同時に店舗従業員の採用や棚卸ロスの負担を回避することができるのである。総店舗に占める経営委託店舗の割合は、各社で運営する方法が異なるので比較しにくいだが、1990年ごろまでにはセブン-イレブンが18%、ファミリーマートが32%、サンチェーンが55%、ローソンが12%くらいと推定された<sup>47)</sup>。

この頃になるとセブン-イレブンの15年の契約あるいは後発チェーンの7年契約期間が切れ、契約更改が続々とでることになった。同時に、フランチャイズ・チェーンはボランタリー・チェーンに比べてロイヤルティ（経営指導料）が高いという批判などが出ていた。そのため、セブン-イレブンは更改を期にロイヤルティの引き下げの方針を明らかにした。というのは、1982年秋には神奈川県で8店が集団脱退するという事件が生じたからである。本部の粗利益45%の配分をめぐる、加盟店はこれが高いと批判し、本部は新しいシステムの開発や宣伝、チェーンの利益のための資金がかかっていると反論した。こうした対立の背景には、コンビニエンス・ストアの本質やフランチャイズ・システムの性格を、本部・加盟店の双方がまだ良く理解していなかったこともあった<sup>48)</sup>。

#### (5) 海外進出

1980年代後半に入ると、日本の流通企業の海外進出が活発化してきた。それまでの日本の流通企業の海外進出は、日本人旅行者を対象とする土産物店の出

店が中心であった。

この時期になると、発展を続けるアジア NIES を中心に現地の消費者を対象にヤオハンやジャスコなどの大型店の出展が活発化してきた。コンビニエンス・ストアのなかにも、海外へ進出するものが現れてきた。1988年4月ニコマートが台湾での出店に踏み切っている。その後、ファミリーマートもエリア・ライセンスで1988年台北市の国産汽車股份有限公司との合弁により、全家便利商店股份有限公司を設立して台湾に進出した。

1990年6月に、ミニストップは韓国の味元通商（現大象水産）とコンビニエンス・ストア事業展開に関する技術援助契約を締結した<sup>49</sup>。セブン-イレブン・ジャパンも経営に行き詰ったサウスランド社との間で、1989年12月、同社のハワイ事業部（57店）を譲り受ける契約を結んで海外に進出することになった。さらに同社は、1990年にはイトーヨーカ堂とともに IYG ホールディングをアメリカに設立して、倒産に陥ったサウスランド社の株式の70%弱を取得し、同社の再建に乗り出している。1996年1月にはローソンが華聯集团有限公司と合弁で上海華聯羅森有限公司を設立し、7月に1号店、2号店を上海で同時にオープンしている<sup>50</sup>。また、2004年1月にはセブン-イレブン・ジャパンが北京首聯商業集团有限公司および中国糖業酒類集团有限公司と合弁会社、柒一拾壹（北京）有限公司を設立し、4月には北京の住宅街にセブン-イレブンの1号店を出店し、中国での本格的な展開に乗り出した<sup>51</sup>。

日本でコンビニエンス・ストアが成功を収めた最大の秘訣は POS を軸とした多頻度・少量の物流戦略であるといわれる。一店舗あたり2500～3000品目といわれる商品の一つ一つの売れ行きを徹底分析し、消費者のニーズに過剰ともいえるきめ細かさで対応しようとする方式である。そしてこの方式は、独自に開発した店舗情報を武器にした単品管理、鮮度管理を基礎にしているのである。こうした高度に発展した日本のコンビニエンス・ストアのシステムが他の国の流通革命に手を貸し、同時に国内の激しい競争が国境を越えて展開されつ

つあるといえるのではなからうか<sup>62)</sup>。

#### 4. 業界再編期 (1992年から1997年)

##### (1) バブル経済の崩壊と消費不況

1990年にバブルが崩壊し、日本経済は長期にわたる不況に苦しんだ。こうした状況は、森喜朗前首相をして1990年代を「失われた10年間」と呼ばしめたほどである。新興勢力として急成長を遂げてきたコンビニエンス・ストアは、1990年代においてもいっそう地盤を固めたが、その成長は次第に減速することになった。その理由は、消費低迷と競争の激化であり、消費者が本当に欲しいものしか購入しなくなったことである。しかもデフレ傾向で、商品単価は下落し、コンビニエンス・ストアへの来客数は増えても客単価の増加を望むことはできなくなった。コンビニエンス・ストア各社とも既存店の伸び悩みや減収の中で、低価格でも利益を確保できる新商品の開発や経費削減など効率重視の経営で利益を捻出する体勢を確立していった<sup>63)</sup>。

こうした経済的に厳しい状況のなか、百貨店や量販店など既存の小売企業と比べて、コンビニエンス・ストアは引き続き発展した。とりわけ、業界をリードしていったセブン-イレブンは、1993年2月期に経常利益で981億円を達成し、親会社のイトーヨーカ堂の975億円を抜き、国内小売企業として最高経常利益を達成した。さらに同社は、1997年2月期には、経常利益で1052億円と1000億円を超えると同時に、全店売上高も1兆6090億円で、親会社のイトーヨーカ堂の売り上げ1兆5460億円を超え、ダイエーの2兆5055億円に次ぐ、流通業界第2位に躍進した<sup>64)</sup>。そして、2001年2月期には、ダイエーは小売業トップの座をセブン-イレブんに明け渡した。セブン-イレブンの全店売上高は、2兆466億円であり、一方のダイエーはリストラで売り上げが10%も減少し、1兆9805億円にとどまったのである<sup>65)</sup>。

コンビニエンス・ストア業界全体の動きでみると、従来2桁成長をしてきた

コンビニエンス・ストアも、1993年度には対前年比が初めて1桁の伸びとなった（第3表参照）。この不振は1993年の冷夏に加え、「価格革命」といわれた価格競争が追い打ちをかけたことによる。その後、数年間は1桁と2桁の成長の間を行ったり来たりするが、1998年には5.9%、そして2000年には4.3%へと急速に低下した。

第3表 コンビニエンス・ストアの成長状況 (単位：%)

年 度	総売上高の 対前年成長率	既存店の伸び	総店舗数の 対前年増加率
1981	27.1	—	26.3
1982	28.8	—	29.8
1983	26.6	—	25.7
1984	22.3	—	N.A.
1985	21.2	—	17.3
1986	17.5	—	N.A.
1987	17.5	—	13.9
1988	16.1	—	13.1
1989	15.6	—	10.0
1990	18.7	—	8.2
1991	16.9	9.3	9.6
1992	10.7	3.6	9.7
1993	8.9	1.7	9.6
1994	10.5	2.2	9.0
1995	8.5	-0.4	11.2
1996	11.4	0.1	9.6
1997	10.0	0.3	7.9
1998	5.9	-1.1	3.9
1999	5.0	-0.8	4.1
2000	4.3	1.4	5.3
2001	N.A.	-0.6	2.8
2002	3.2	N.A.	3.0

注1：「コンビニ・ミニスーパー調査」の回答企業の前年比による。したがって、この調査に含まれるコンビニエンスストアの数は毎年異なっている。

注2：既存店売上高は1991年度から調査。

出所：日本経済新聞社編「流通経済の手引」各年度版より作成。

特に、既存店の売上が大きく伸び悩んだ。業界全体でみて既存店の売上高は対前年比が1991年の9.3%の伸びから92年には3.6%に低下した。その後も低下し続け、1995年には業界全体として、既存店の売上が前年比-0.4%と初めて前年割れを経験した。1995年の夏・冬の天候不順に加え、チェーン間の競争激化、さらにはスーパーなど他の業態との競争激化が響いた。それ以来、状況が好転する兆しはない。1996年と97年はかろうじてプラス成長となったが、その後98年、99年、2001年と前年割れが続いている。

さらに、大規模小売店舗法緩和による大型店の休日削減、営業時間延長も、コンビニエンス・ストアに大きな影響を与えるようになった。そして、ディスカウント・ストアや大手スーパーが加工食品、菓子、日用雑貨で値引き攻勢を強めたため、コンビニエンス・ストアの割高感が強まり、コンビニエンス・ストアにおけるこれら商品の販売はまともに影響を受けることになった。このように、コンビニエンス・ストアの成長は経営環境からも曲がり角にさしかかったため、「コンビニ成長神話に翳り」などといわれるようになった<sup>66)</sup>。

## (2) 進む業界再編成

コンビニエンス・ストア業界の動きを詳細にみると、年商1000億円以上の大手と、それ以下の中小との格差が次第につき始め、中小のコンビニエンス・ストアは厳しい状況にたたされるようになった。つまり、大手が商品開発力や情報システムを生かし中堅以下のシェアを奪い始めてきたのである。同時に広島のパプラや愛知のココストアなど、地域に根ざした企業や大手のエリア・フランチャイズが堅調に伸び始める一方で、競争の激しい首都圏を地盤とする企業は苦戦を強いられた<sup>67)</sup>。

セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの大手3社による寡占化が進むなか、商品開発などで劣る中堅チェーンは単独では生き残れない時代となってきた。1998年10月には、中堅のサークルケイ・ジャパンとサンクスアンドアソシエイツの資本・業務提携が発表され、コンビニエンス・ストア業界の

大再編成時代到来を象徴するものと注目を浴びた。2001年7月に、サークルケイとサンクスは、共同持株会社シーアンドエスを東京に設立して、店舗数5500店のファミリーマートに迫るチェーンが誕生することになった。加盟店のサポートや店舗開発・加盟店募集は各事業会社がこれまで同様に手がけ、シーアンドエスはグループ戦略やシステム開発、共通商品の仕入れ、物流管理などの広報部門を担い、コスト削減を通じて年率15%の利益成長を目指すものであった<sup>58</sup>。

1999年には、ファミリーマートが首都圏を中心するコンビニエンス・ストアであるパンパキンの店舗の営業権を取得した。1999年に入って、京都市を地盤とするファミリア京都本部がミニストップと提携し、事実上のグループ傘下入りを決めた。また、2001年には、ココストアがカスミコンビニエンスネットワークスの発行株資金の87%弱を取得し、同社を傘下に納めている<sup>59</sup>。

ミニストップは、1998年12月には「イズミック」（本社名古屋市）と業務提携し、物流システムの共同開発および合理化、中部地方における酒類、加工食品、飲料、菓子、雑貨商品などを対象とする常温物流センターの開発、運営をおこなっている。また、1999年1月には東北地方でエリア・フランチャイズ契約を締結していた「東北エムエスネットワーク」（本社仙台市）からミニストップ加盟店51店舗とフランチャイズ事業を譲り受けし、南東北（宮城県、福島県）がミニストップの直轄地域となった<sup>60</sup>。

こうした厳しい状況にあって、注目を引くのが愛知と広島に拠点をもつココストアとポプラである。両社とも店内での厨房での調理とM&Aという共通の戦略を採用している。さらに、ココストアは女性向けコンビニエンス・ストアのSCOCOといった独自の店舗展開をおこない、2001年6月には、寿屋系コトブキヤ・コンビニエンスシステムズを買収している。ポプラは、高島屋系の生活彩家を買収し、2001年3月には暮らしハウスを首都圏で約100店展開するジャイロを子会社化した<sup>61</sup>。

また、鉄道会社も新たな業界再編の中心的な存在となってきた。JR 東日本コンビニエンスが展開する JC は、駅構内の立地が力を発揮して来客数は 1 日 1 店あたり 1958 人とセブン-イレブンのほぼ 2 倍になっている。小田急商事の小田急 OX も 1340 人となっている。ただし、これらはコンビニエンス・ストアの経営ノウハウに乏しく、立地の力を十分に生かしきれておらず、JC の客単価は 353 円とセブン-イレブンの半分程度にとどまっている。潜在力のある鉄道系のコンビニエンス・ストアは、既存チェーンの有力な買収・提携先として急速に浮上しつつある<sup>62</sup>。

### (3) マーチャンダイジング戦略の変化

バブル経済の崩壊後、消費者の行動は大きく変化した。好景気の時には、目新しい商品があると試し買いをしていた利用者也、目的の商品以外は買い控える傾向が顕著となってきた。また、利用者がシャンプーなどの日用雑貨品をコンビニエンス・ストアで購入する割合が減少し、価格の安いディスカウント・ショップで購入するケースが増えてきた。コンビニエンス・ストアでは、こうした成長が見込めない商品を絞り込み、オリジナル商品を開発することが活発になった<sup>63</sup>。

1994 年、セブン-イレブンは森永乳業、雪印乳業など大手アイスクリーム・メーカー 5 社と共同開発したオリジナル・アイスクリームをおくことで来店客増加と売上アップにつなげる戦略をとった。さらにセブン-イレブンは、コンビニエンス・ストア向けの加工食品と菓子の開発に乗り出した。その開発の一例が焼きたてパンである。他社もおかれた状況は同じで、ダイエーCVS は早くからパン売り場の活性化に力を入れていた。ファミリーマートは、オリジナルのレトルト・カレーを売り出した<sup>64</sup>。そのほかにも独自の商品を導入し、広告・販売促進を活発化する動きが生じた。2001 年 7 月には、セブン-イレブンがコンビニエンス・ストアで初めて育毛用品を販売し、ファミリーマートが高度な鮮度管理を要求される酒類の取り扱いを始め、am/pm は店頭ガラス窓



に商品映像を流し、通行客の来店を促している<sup>65</sup>。

一方で、バブル経済の崩壊とその後の不況で、「価格革命」が騒がれ、コンビニエンス・ストアでも価格引下げがおこなわれるようになった。1992年から、オリジナル商品について、セブン-イレブンやファミリーマートが弁当や惣菜類の値下げに踏み切っている。年末年始に期間限定でおにぎりや弁当類の値引き合戦が繰り広げられた<sup>66</sup>。ファミリーマートは、1994年6月から大規模な価格構成の変更に乗り出した。「オリジナルグッドプライス」と称して、3ヵ月ごとに20品目の低価格商品を投入するようになった。ローソンは、「五千店記念商品 THE 5選」として毎月ナショナル・ブランドを含む5商品を低価格で販売した。セブン-イレブンは、大手コンビニエンス・ストアで始めて国産ビールの値下げに踏み切った。

しかし、コンビニエンス・ストアは、元来安売りではなく利便性を訴える業種である。行き過ぎた価格引下げは、自分の首を絞めることにもなる。したがって、一時的に価格志向の品揃えに走ったが、弁当に代表されるように、商品の品質面で他チェーンとの違いを打ち出す考えが主流となり、品質重視の独自のPB（プライベート・ブランド＝自主規格）商品の導入傾向が強まっていった。消費者のニーズを反映した魅力的な独自商品の開発こそが、価格競争に巻き込まれないための重要なポイントとなっている。

ローソンでは、1997年はじめからコクと風味を一般の牛乳よりましたPB「新ローソン牛乳」を投入した。ファミリーマートも1996年、年配者市場を開拓する目的で、コンビニエンス・ストアでは異色のPB商品である寒天やにぼしなどの「産地にこだわる乾物」シリーズを発売した。セブン-イレブンのハンバーグをご飯で挟んだ「サンドおむすび」、有名料理人の神田川俊郎の監修したサンクスアンドアソシエイツの「美味探求倶楽部」、プロレスラーの橋本真也の監修したものなど、弁当の分野でもいくつかのヒット商品が生まれている<sup>67</sup>。

工場の機械でおにぎりをかためるコンビニエンス・ストアに対して、店内において手で握る手作りの味を強調するオリジン東秀、デパ地下、食品スーパーの攻勢も強まった。こうした競争ならびにデフレ対策として、セブン-イレブンでは「もっとおいしく、安全な食を」を合言葉に、こだわりおむすびとして、1個160円のサケ、170円のイクラ、180円の鯛めしなどを導入した。和紙で包装して高級感と和風の味を出し、ヒット商品となった<sup>68)</sup>。

メーカーとの共同開発を行う「製版同盟」も引き続き活発に行われた。コンビニエンス・ストアがメーカーに販売データを提供し、それをもとに新製品の開発に役立てる。メーカーには他の小売企業に先駆けて特定のコンビニエンス・ストアで発売することで、テスト・マーケティングができるというメリットがある。例えば、サークルケイでは、2000年11月からコーセーコスメポートの協力を得て、化粧やマニキュア落とし用のシートなど、はじめて独自品を開発している<sup>69)</sup>。また、セブン-イレブンでは、パッケージの見直しもおこない、コココーラ製品、アサヒ飲料、カルピス、サントリーフーズなど、大手飲料メーカー5社の炭酸飲料8品目をボトル缶に入れた商品を発売した。これは、知名度の高い商品を新しいデザインで販売すれば、差別化につながるという発想である<sup>70)</sup>。

#### (4) スクラップ・アンド・ビルド方式の進展

コンビニエンス・ストアに対する競争は、1990年代末には新たな方向に向かった。競争の激化は2つの面で生じた。ひとつは、コンビニエンス・ストア間の競争の激化である。特に都心部の店舗は乱立気味になってきた。これは既存店の売上に大きな影響を与えた。第2は、業態間の競合の進展がとくに既存店に打撃を与えたことである。例えば、ドラッグストアの攻勢は、コンビニエンス・ストアにおける日用品の売上低迷の一因となった。24時間営業の利便性を武器に先行する他業態から顧客を奪い続けてきたコンビニエンス・ストアだが、100円ショップやドラッグストア、持ち帰り弁当など新興の「コンビニキ

ラー」との競合が強まってきたのである<sup>71)</sup>。

競争激化のなか、出店地域も変化した。コンビニエンス・ストアは、「家庭の冷蔵庫代わり」という業態から、店舗開発に当たって従来は郊外が中心であり、商店街の酒屋や米屋といった既存酒店を業態転換したものが多かった。ところが、土地価格の下落で賃料の負担がかかるオフィスビルなどにも出店しやすくなったことや、企業のリストラで都心一等地に好条件の物件が数多く出回り始めた。そのため、都心部に出店するケースが増え、中小事務所からコンビニエンス・ストアへの転業が相次ぎ、銀行店舗の跡地などへの出店が増えた<sup>72)</sup>。

コンビニエンス・ストアは、このように競合激化を背景に、駅やホテルや大学など利用客が限られる立地への進出も活発化させている。ローソンが学習院大学などへ、サークルケイも実践女子大学に、スリーエフが東洋英和女学院大学へ、そしてセブン-イレブンが早稲田大学に出店した<sup>73)</sup>。

大手チェーンが全国展開を活発化させ、大手同士のみならず地元の中小との競争も激化している。ファミリーマートは比較的手薄であった近畿圏に重点をおき、大阪府内で早急にドミナント化を進め、東阪で二つのドミナント地域を形成し始めた。セブン-イレブンは、すでに進出している地域でのドミナント化を強化していたが、1995年ごろから近畿、2002年には中部への進出を図り、各地域での競争が激化した。

また、中小の酒販売店や商店主は不況の上に、ディスカウント・ストア、スーパー、コンビニエンス・ストアなどの攻勢の前に、売上が減少して、生き残りをかけた決断をせまられ、コンビニエンス・ストアへと転換していった。そのため、薬局・薬店などの異業種を併設した複合店舗、免許品である酒類や米穀を扱う店舗、さらには客層を絞り込んだ店舗などの出店が進んだ。異業種を併設した複合店舗は、消費者の利便性を高めることで集客力を強化することを狙っている。スリーエフは書店との複合店を展開し、ローソンは保存料無添

加など体にやさしい商品を揃えた「ナチュラルローソン」を出店し、健康志向の消費者の取り込みをおこなおうとしている。もともとサンクスのフランチャイジーとしてスタートしたCVS ベイエリアは、理髪店との複合店やマッサージを手がける店を開発し、サービス機能の拡充を図ろうとしている。さらに、百円コンビニエンス・ストアユーエスマート（本社三重県松阪市）は、百円均一のコンビニエンス・ストアにディスカウント店やリサイクル店、遊戯施設などを併設した大型店の展開に進出しようとしている<sup>74</sup>。

消費不況や競争激化によって百貨店やスーパーが低迷するなか、コンビニエンス・ストアは小売業のなかでは依然として成長率が高かった。とはいえ、1990年代半ばごろまでには、大手・中堅のチェーンでは出店意欲は高いが、一方では出店数の20%近い店舗を閉鎖するところも出てきた。つまり、積極的なスクラップ・アンド・ビルドで「量」のみならず、個店の販売力という「質」を向上させようとする動きが出てきた<sup>75</sup>。狭い地域への店舗乱立による競争激化、金融機関の貸し渋りで加盟店の回転資金調達が難航したことも出店鈍化につながった。業績不振に陥った加盟店の本部を相手に取った訴訟の多発によるコンビニエンス・ストアに対する不信感が高まり、加盟希望者が減少したことも響いた。店舗間競争が激化するにつれ、各チェーンとも店舗の開発基準を厳しくするなどして、出店戦略を右肩上がりの成長を支えてきた大量出店政策を見直し、収益性を重視した店舗開発に力を入れ始めた。

こうした出店の立地の見直しに対応して、コンビニエンス・ストア各社は出店基準を見直し、高日販が見込める立地を自動的に割り出す立地選定システムを導入し、リクルーターの評価制度を見直して、店舗開発の質の向上を目指すようになってきている。例えば、ファミリーマートやミニストップは、開店数の合計と平均日商に基づく従来の制度を改め、開店した店のタイプと開業後の個々の店の日商で評価する方法に切り替えた<sup>76</sup>。

とくに、競争激化の影響をまともに受けたのが既存店であり、既存店の売上

げが全般的に伸び悩んだため、加盟店主の収入が伸び悩んでしまった。ところが、チェーン本部は新規出店に支えられ、大半が最高益を更新した。本部だけが儲かるのはおかしいと加盟店主が反発し、本部を訴える訴訟が増加した。その典型が、複数の加盟店主が本部を訴えたことで注目されたカスミコンビニエンスネットワークに対する訴訟である。この訴訟は1999年春強硬な態度を崩さなかった本部側が譲歩し、加盟店が有利な形で和解に達した。こうした一連の事件を背景に、コンビニエンス・ストア本部がフランチャイズ・チェーン契約を加盟店側に有利な形に見直す動きが相次いだ。本部は、中途解約に伴う違約金の減額や経営指導料の引き下げなどを中心として、加盟店との関係改善を図ろうとした<sup>77)</sup>。

コンビニエンス・ストアの店主の構成も大きく変化し始めた。2000年度に出店したコンビニエンス・ストアの店主の前職は、サラリーマンが36.9%でトップとなった。全店舗売上高1000億円以上の大手チェーンの場合は、脱サラ組が48.1%とほぼ半分を占めるようになった。従来は個人商店の業態転換させることで店舗網を拡大してきたが、本部が用意した店舗を委託するものが増え、それを運営する脱サラ組がコンビニエンス・ストアの担い手の主流になってきたのである。さらに、酒類免許規制が2003年に全面自由化され、酒販店を取り込むメリットが薄れてしまったり、商業施設内やホテルへの出店など立地の多様化に対応して、大企業などの法人に店舗を委ねたりするケースも目立ってきた<sup>78)</sup>。

コンビニエンス・ストアの商品構成も、1990年代の半ばまでには次第に変化していた。1990年代の初めでは加工食品（酒類、調味料、菓子類）が41.6%、ファーストフード（弁当、惣菜、調理パンなど）が16.1%、デイリー商品（牛乳、乳飲料などの日配品）13.7%、雑貨（軽衣料、日用雑貨、文具など）9.0%などとなっている。その後、デイリー商品とファーストフードが急速に割合を高めてきた。これはコンビニエンス・ストアが、これまでの若者層から主婦

や高齢者層まで広がり、日々の食事にコンビニエンス・ストアの商品を利用するようになってきたためである。

各社とも、こうした状況を意識して、ファーストフードや日配品の割合を高めようとしている。これは、ファーストフードは売れ行きが好調のみならず、利益率が高く、他のチェーンとの品揃えの違いを明確に打ち出すことができるためである。また、コンビニエンス・ストア利用者の年齢層が拡大していることも一因である。主婦などの利用も増え、特に働きに出ている主婦たちはスーパーで食材を買ってあまらせるよりも、コンビニエンス・ストアで惣菜を買ったほうが得策と考えるようになってきたからである。

また、1998年ごろには、規制緩和によりコンビニエンス・ストアの取扱う商品・サービスが拡大した。1998年には、厚生省が一部医薬品販売を薬局・薬店以外に解禁する方針を打ち出した。国税庁も酒販免許取得基準を段階的に緩和し、2003年には完全自由化の方針を打ち出した。当面は、コンビニエンス・ストアではドリンク剤と栄養剤の販売に限られているが、ココストアは、薬局・薬店の加盟店開拓に乗り出し、ファミリーマートはアメリカで調剤薬局を展開しているウォルグリーンの日本法人設立に参加し、今後の医薬品販売の布石を打っている<sup>79</sup>。

さらに、大手コンビニストア・チェーンは商品のみならず、サービス内容を強化しようとするさまざまな取り組みをおこなっている。何千店舗という拠点を利用してさまざまなサービスを提供できる仕組みを構築・活用することが活発化してきた。コンビニエンス・ストアへの依存を強めるメーカーと同様に、サービス企業もコンビニエンス・ストアを通じてそのサービス提供を拡大している。

従来から、コンビニエンス・ストアでは写真のDPE、コピーサービス、宅配便の取次ぎ、ファクシミリ・サービスなどをおこなっていた。さらに公共料金の収納代行業務では、1997年には、コンビニエンス・ストア全体で扱う収納

代金は、金融機関のそれを上回った。また、1996年6月にはパック旅行の販売が解禁された。運輸省が、旅行者と結んだ端末を設置している小売店を旅行者の店頭の一部と認定した。コンビニエンス・ストアでは、これまで予約は手がけてきたが、店頭での現金決済はできなかった。ファミリーマートはファクシミリ端末を導入し、1996年10月から旅行商品販売に乗り出した。am/pm やサンクスアンドアソシエイツなどは、マルチメディア・ステーションと呼ぶ端末を通じて旅行商品を販売し始めた。

#### (5) 高まる環境意識

さらに、コンビニエンス・ストアにとって大きな課題となってきたのが環境問題である。1本部で数千店も擁するコンビニエンス・ストアにとっては、環境問題に配慮し、リサイクル活動などに取り組むことは想像以上に大変な問題である。仮に全店でリサイクル活動を展開すると、配達コストと同じくらい回収コストがかかってしまうといわれる。また、コンビニエンス・ストアの取り扱い商品は環境への配慮よりも簡便性を追求した商品が多いことや、環境問題意識があまり高くない若者が主要購買層であったため、環境対策がどうしても遅れ気味で貢献策が見つげにくいともいわれてきた。1991年ごろには、リサイクルなどを考えている大手コンビニエンス・ストアはほとんどなかったのである。

環境問題への対応はコストと考えられていたが、次第に省資源・省エネ、そして廃棄ロスの減少につながり、経営効率を高めることになることがわかってきた。am/pm は2000年を「環境元年」と位置づけ、環境への取り組みを強化した。2001年の食品廃棄物リサイクル法施行に先駆けて、売れ残った弁当・惣菜などの生ごみの堆肥化を始めたり、環境配慮型の二酸化炭素の排出量を抑制する自動車「エコカー」の導入や納品用ダンボールの削減に本格的に取り組んだりした。ローソンやファミリーマートも生ごみの堆肥化を進めているほか、セブン-イレブンは家畜飼料として再利用する取り組みを始めた。また、ファ

ミリーマートやセブン-イレブンなどでは、省資源型の店舗の開発をおこなっている。

セブン-イレブンでは、2001年10月には、弁当・おにぎりなどの米飯類や惣菜などのオリジナル・デイリー商品への保存料の使用をすべて取りやめた。製造工程や鮮度管理の見直しによって、保存料を使わなくても鮮度と味を維持できる体勢を構築することができたという。着色料についても、合成着色料は使用せず、くちなしなど天然成分のものに限るようになってきている<sup>89)</sup>。

2004年6月には、小池百合子環境相は、「コンビニ業界が対策を進めることで日本全体の推進のドライブになる」と考え、松岡康夫フランチャイズ協会会長らコンビニエンス・ストア業界の代表者と懇談し、地球温暖化防止への協力を要請し、環境省と業界で合同協議会の場をつくることで合意している<sup>89)</sup>。

こうした環境問題への意識の高まりと具体的な活動を対外的に伝えるために、2000年5月、ローソンがコンビニエンス・ストアとして初めて環境対策の費用と効果を示す環境会計を公表した。これに続いて、セブン-イレブン、ファミリーマート、サンクスアンドアソシエイツなども環境会計報告書を作成している<sup>89)</sup>。

## 5. 第2世代のコンビニエンス・ストアを目指して（1998年以降）

### (1) 上位集中化と業界再編成

新世紀を迎えるころまでには、コンビニエンス・ストアはわが国において非常に大きな生活インフラになっていた。そして、これをいかに活用して新たなビジネス環境の変化に対応していくのが、コンビニエンス・ストア各社の課題となってきた。とくに1990年代後半になって既存店の成長に前年割れが生じたころから、コンビニエンス・ストア各社は新しい動きをとり始めた。

そうした動きの背景にあったものは、第一にセブン-イレブン・ジャパン、ローソン、そしてファミリーマートといった上位集中が高まってきたことがあ



る。こうした状況に対して、中堅以下の企業はM&Aやその他によって対応しようとしている。すでにみたように、サンクスとサークルケイは、持ち株会社を設立して統合化をはかろうとし、4強の一角を占めようとしている。

『コンビニ』の「コンビニチェーン名鑑2003年」によれば、コンビニエンス・ストア上位の集中度はきわめて高くなっている。とくに、トップのセブンイレブンのシェアは高く、店舗数で21.8%、売上高で29.3%を占めている。これにローソンおよびファミリーマートの上位3社を加えると、店舗数で53.2%、売上高で59.5%である。また、上位10社の売上高は、全体の85.1%となる<sup>83</sup>。

こうした上位への集中を反映して、下位、ローカル、そしてボランタリーを中心とした中小の本部が急速に消滅していく傾向が見られる。2001年から2002年の1年間だけでも、エリア・フランチャイズやボランタリー・チェーンを中心に9つの本部が消滅している。今後とも、コンビニエンス・ストア業界の再編はしばらくの間は続くと考えられる<sup>84</sup>。

第2は、日本の小売業界全体が大きな変革の波にあらわれていることであり、コンビニエンス・ストアもその例外ではないことである。ひとつは、景気が停滞し、デフレが進行していることである。多くの企業は、いまだにバブル崩壊までの右方上がりの経済やインフレ下での成功体験から抜け出し切れていない。また、こここのところ米国のウォルマートや英国のTescoなど、巨大外資の進出が目だっており、グローバル競争が一段と進んでいることである。さらに、食品スーパーや総合スーパーが長時間営業をおこなうようになったり、ホームセンターやドラッグストアなどの業態が発展したりしていることである。なかでも、長時間営業から生まれる時間の利便性を最大の武器にしていたコンビニエンス・ストアにとっては、食品スーパーや総合スーパーの長時間営業は、大きな影響を与えつつある。

とくに、ファーストフードや惣菜が売り上げの30%近くを占めるようになって

たコンビニエンス・ストアにあっては、スーパーのみならず外食産業や弁当屋などが競争相手となっている。オリジン東秀などのように、それぞれの顧客のニーズや嗜好に合わせておかずを選択できるような個人市場への対応が優れた業態のものも出現している。

こうした状況のなか、コンビニエンス・ストアはコンビニエンス・ストアらしさを強調し、価格もスーパーとの競争を意識するのではなく、独自の競争力を高めるために、さまざまな動きを取らざるを得なくなっている。とくに、中堅コンビニエンス・ストアにとっては重要な問題になってきている。例えば、北海道を拠点にしているセイコマートは、2つの方向でこれに対応しようとしている。第一は、消費者志向の変化に直接対応する手法の見直しや開発で、集客力を増加するための ATM の設置、音楽配信、チケット販売などのできるキヨスクの設置などを進め、宅配やインターネット販売分野へ進出している。いまひとつは、顧客の目には見えない企業努力、つまり商品の仕入れや情報システムなど経営システム面での変革を図ろうとしている。つまり、情報システムの充実やマーチャンダイジング能力の開発、さらには個店の質的な向上、そして顧客管理手法の開発などに取り組んでいる<sup>89)</sup>。

このような競争の激化に対応する方法として、一番手を独走しているセブンイレブン・ジャパンを除いて、他の企業は新たなコンビニエンス・ストアの業態や運営を模索している。第1は、総合商社との結びつきである。ファミリーマートは伊藤忠が30%以上の株式を所有し、西友に代わって親会社となった。ローソンは親会社のダイエーが弱体化したため、三菱商事がやはりダイエーから20%の株式を所有し同社の親会社となった。さらに、三菱商事はセイコマートの株式の1.2%を取得し、am/pmの株式の10%を取得した。三井物産は、セブンイレブン・ジャパンの経営には直接関与していないが、物流などを中心に包括的業務提携を結び連携を深めている。総合商社は、消費者に近い川下での経営活動にビジネス・チャンスを求めたり、卸売り段階の統合を図

ろうとしたりしている。それに対して、コンビニエンス・ストアは総合商社の資金、商品調達能力などに依存するようになりつつあり、商品供給の集合化、迅速化、低コスト化が図られようとしている<sup>86)</sup>。

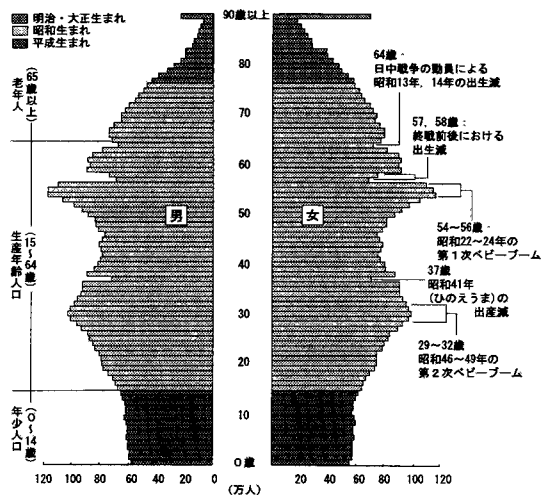
また、各社は小売他社との連携を強化しはじめている。例えば、出光興産と提携してガソリン・スタンド併設店への進出を果たしたスリーエフがある。ローソンでは、宅配ピザの宅配ルートに自社の取扱商品載せる実験をしているし、ミニストップはオリジン東秀と提携し、ファミリーマートの牛井の吉野家との2003年夏には共同キャンペーンをはっている。このように、従来考えられなかったようなかつての競合企業同士の提携・協働活動さえ行われるようになってきているのである<sup>87)</sup>。

## (2) 客層とニーズの変化

コンビニエンス・ストアが導入されて以来、その中心的な顧客は若者であった。ところが、近年、その顧客層が代わりつつある。例えば、セブン-イレブンを例にとると、1990年には50歳以上の顧客は全顧客の9%しか占めていなかったが、現在では20%を占めるようになってきている。これに対して、20歳未満は28%から16%へと減少している。これは、コンビニエンス・ストアを最初に最も利用した戦後生まれの団塊の世代がすでに50歳代半ばになっていることにもみられるように、社会が急速に高齢化していることによる<sup>88)</sup>。また現在の日本の人口構造をみると、団塊の世代の50歳代が最も多く、それに続いて団塊の世代の子供世代である20歳代が多くなっている(第1図参照)。しかし、全体としては子供の数が減少し、高齢者が増加する傾向は免れない。1990年に12%しか占めていなかった65歳以上の割合は、2000年には17.2%となり、2010年には22%、2020年には26.9%になると予測されている。日本の高齢化はかつてないほど急速に進んでいるのである。

そのため、とりわけ大手のコンビニエンス・ストアでは、これから増加する高齢者をいかにして取り込みむかというのが、今後の経営戦略上非常に重要な

図1 我が国の人口ピラミッド (2002年10月現在推計)



注) 90歳以上人口は年齢別人口が算出できないため、まとめて「90歳以上」とした。

出所：総務省統計局

課題となりつつある。70歳近い女優の吉行和子がセブン-イレブンのTV コマーシャルに登場するのうなずける。さらに、セブン-イレブンでは2004年5月には、埼玉県狭山市、名古屋市、兵庫県姫路市などで開店する店舗から、従来よりも売場面積を2割広げ、バリアフリーに対応した新型店舗を展開する。この店舗では、車いすでの通行に配慮し、棚の上にある商品も見渡しやすくなるという<sup>89)</sup>。

もちろん、高齢者となればその嗜好や行動様式は、若者とは異なる。例えば、弁当や惣菜の味付けでは、味の薄いものを好むし、安くてボリュームのあるものよりも、品質にこだわり、品質がよければ価格が少々高くても購入する。また、高齢者は健康にはとりわけ注意をしているので、添加物などのない自然のものでできた安全かつ安心して食べることができ使用できるものを好み、環境にも関心をもつ。

2001年7月からスタートした自然・安全志向のナチュラルローソンという新しいタイプのコンビニエンス・ストア開発をはじめ、ファミリーマートの和菜膳、スリーエフの減塩かつカルシウムを含んだ「H2F」という惣菜、セブニーレブンの発芽玄米弁当など健康を気にする高齢者やカロリーを気にする女性向の新しい商品が開発されている。

しかし、高齢者という介護とか寝たきり老人というイメージをもってはいけなない。こうした人たちももちろんいるが、高齢者に占めるそうした人の割合は着実に減少している。そのため、これから的高齢者は、若々しく元気で活発に生きていこうとする人たちである。これら的高齢者は「質」志向が強く商品選択には慎重であるが、いったん気に入ると長く愛用し、同じ商品を継続的に購入する傾向があるといわれている。従来の若者を対象にした寿命の短い商品とならんで、「育てる」商品の開発も求められるようになる。

また、地域を中心に生活する高齢者はコンビニエンス・ストアに楽しさ、快適さ、さらには新しい体験や感動を求めるようになると思われる。そこでは、店員の接客態度などがきわめて重要になり、その質が改めて問われるようになって<sup>90</sup>。

食事の支度や片付けをはじめ、生活に必要な家事の時間と費用は家族の人数に関わり無く必要である。そのため、夫婦二人や一人暮らしの高齢者にとっては、食事やその他の家事を外注化して、それで浮いた時間を他の楽しみのために使用したいと思う気持ちが強くなる。そのため、高齢者向けにさまざまなサービスを提供する必要がうまれてくるであろう。セブニーレブンのミールサービスのような食事の配達サービスを始め、am/pmが行っている電話で注文を受け、店内の商品を自宅に即日配達する「デリス便」サービスなど、ますます便利さを強調するものが受け入れられるようになると思われる。

さらに、1993年3月にam/pmが導入したのに続いて、セブニーレブン、ローソン、サークルケイ、ミニストップは、それぞれやり方は異なるが、胃が

んや糖尿病などの検査申し込みサービスを提供している。また、ローソンは、郵政公社との提携により、2003年1月から全店に郵便ポストを設置し、集荷サービスを始めているが、これなども高齢者や主婦などのコンビニエンス・ストアへの取り込みを意識したものとなっている<sup>91)</sup>。

### (3) 高付加価値化と差別化戦略

新しい顧客の取り込みと同時に、同業他社や他業態との競争が激化するなか、コンビニエンス・ストア各社は新たな戦略を展開しつつある。その第一は、高付加価値化と差別化である。もともと、コンビニエンス・ストアは誕生したところから、価格ではなく利便性を強調してきた。そのため、価格で競争をすると、アメリカの上位企業が1980年代にディスカウンターとの価格競争に巻き込まれ、コンビニエンス・ストア本来の利便性を基盤にした競争を忘れて軒並み倒産の憂き目にあったような状況になることは間違いない。そのため、各企業とも競争を避け、しかも利益の幅の大きなオリジナル商品の開発を行い、価格ではなく価値を訴求するようになっていく。いうまでもなく、どの店にもおいてある商品であれば、価格の安いほうに顧客は流れるが、そこにしかなく価値があると思えば顧客は少々価格が高くてもそこで購入するのである。

セブン-イレブンの「ご当地ラーメン」や「有名ラーメン店」シリーズ、さらにはデフレの最中の2001年12月から発売した「こだわりおむすび」という高級おにぎりの開発などは、その典型といわれる。サークルケイもウエスティンナゴヤキャッスル、京都嵐山ホテル嵐亭監修の高級感のある商品を導入している。

これに対して、ココストア、エブリワン、イズミック連合、チックタック、モンペリ、オレンジBOXなど下位チェーンは、上位チェーンとの差別化のため、米飯・ペーカリーのインスタ加工に取り組む傾向を強めている。

コンビニエンス・ストアの店舗数が増大して競争が激化してきた結果、当初中心を占めていた酒屋、米屋、雑貨屋、タバコ屋といった従来の商店からの業態

転換組という土地・店舗をオーナーが所有するタイプに代わって、最近では戦略上に店舗を開店するために、土地・店舗を本部が手当てして、それを委託経営するタイプ、さらには多店舗を経営したりエリア・フランチャイジーとなったりしている法人フランチャイズが増加している。

しかし、コンビニエンス・ストア業界全体の伸びが鈍化するなかで、各社はいっせいに従来の基本モデルのみならず、独自のコンビニエンス・ストア業態の展開を模索しつつある。例えば、ローソンは自然健康嗜好の「ナチュラルローソン」、郵便局との連携の「ポスタルローソン」、病院内の「ホスピタルローソン」と立地のみならず、それらをひとつのフォーマットとして確立することを考えはじめている。

立地と関連して、個店対応を強化し、地域性を重視する動きが強まっている。従来、コンビニエンス・ストアは標準的なシステムづくりが特徴であったが、この上に地域に密着した方向性をとろうとし始めている。品揃えや素材において地方色が強化されると同時に、ローソンやファミリーマートでは、2003年には組織改革を行い、地方に権限を委譲して地域性への迅速な対応ができるようにしている<sup>92</sup>。

しかし、これらの新たな業態も既存のコンビニエンス・ストア・システムの上に構築されるものであり、基本の業態が根本から崩れることはない。いわば、基本をしっかりと確立し、その上で他社との差別化をはかることが重要になる。したがって、下位のコンビニエンス・ストア各社はまだまだ物流システムなどを整備・高度化しコストの削減などを図らなければならない。

#### (5) 電子商取引時代の幕開け

コンビニエンス・ストアは、約100平方メートルの店舗で2500の取扱品目に限られており、弁当や加工食品など従来型の物販を中心としたコンビニエンス・ストアのあり方では限界がある。たとえ年間70%の商品を入れ替えたとしても、その面積と品目数という点では変わることはなく、いくらピンポイント

の発注がおこなわれ、在庫ロス、廃棄ロス、機会ロスがなくなっても売上高には限界がある。この問題はとくに既存店の売上が伸びないことに顕著に現れている。

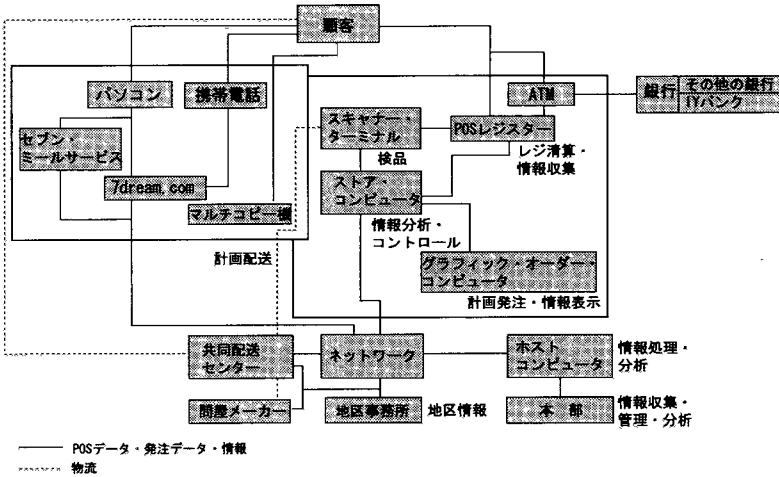
ところが、顧客のニーズも急速に変化し、顧客は従来のモノを購入する便利さから、サービス購入の便利さをコンビニエンス・ストアに求め始めた。一方で、大手チェーンは大規模で高度情報システムや物流システムの構築などによって、新しいビジネスの発展を可能にするインフラを確立してきた。現在のところ、どのコンビニエンス・ストア・チェーンも物販に比べてサービスの割合は5%以下である。しかし、物販の売上が伸び悩むなか、サービスは2桁台で伸びているという。既存店の売上の伸びをはかるためにも、「サービス」の導入は必須となっている。

こうした状況のなかで、アメリカにおけるインターネットの開放とその発展により、日本でも1990年代末には、電子商取引への道が開かれるようになった。コンビニエンス・ストア各社も、競ってこの分野へ参入している。2000年ごろからのITバブルの世界的な崩壊によって、IT業界は一時期景気が悪化した。その後も電子商取引は着実に伸びつづけている。日本でも、2005年までには、企業と消費者との間の電子商取引は13兆3000億円規模にまで拡大するという予測もある。

コンビニエンス・ストア各社は、2つの方向で電子商取引を展開しようとしている。第1は電子商取引事業自体への進出であり、第2は他社の電子商取引事業のインフラとして店舗を活用することである<sup>63</sup>。電子商取引自体の進出では、ローソン、ファミリーマート、そしてサンクスが先行した。ローソンは1997年には日本ビクターと組んで一部の地域でネットを使った音楽CDなどの販売を始めたほか、98年2月には全店に端末「ロッピー」を設置し、この端末を通して力商品などを扱っていた。同社はすでに1999年12月には仮想店舗「@LAWSON」を開設し、CD、DVD、ビデオなど30万点の販売を開始し、いち



図2 電子商取引の日本型ビジネス・モデル (セブン-イレブン・ジャパン)



早く電子商取引への分野へ進出した。この分野で先行した同社は、2002年2月期の店頭端末取扱高は600億円を超え、事業部門として初めて黒字転換し、コンビニエンス・ストアとして店頭端末事業を初めて黒字化させた企業となった<sup>94</sup>。

電子商取引の分野では、パソコンで商品を注文し、クレジットカードで代金を支払い、商品を自宅まで宅配してもらうという、バーチャル的なアメリカ型モデルが先行した。しかし、日本ではパソコンのみならず携帯電話やコンビニエンス・ストア店内でも注文し、代金の支払いや商品の受け取りも近くの店舗でできる、まさにコンビニエンス・ストアをプラットフォームとして使う「日本型電子商取引モデル」が構築されたのである（第2図参照）。店舗では、3000品目以下の取り扱いしかできないが、電子商取引のサイトでは、無数の商品やサービスを扱うことができ、その取引における手数料を得ることによって、既存店の収益が増加することを目指しているのである。

また、オートバイテル・ジャパン、日本オンライン証券、歩き方・ドットコ

ムと提携し、2000年9月から仮想店舗で食品、介護用品、保険、旅行、CD、書籍などの販売を開始する計画を立案していたファミリーマートは、サークルケイ、サンクスアンドアソシエイツ、ミニストップ、スリーエフとの5社連合で、電子商取引の新会社を設立し、仮想店舗「ファミマ・ドットコム」を開設するために、2000年1月14日に「e-ビジネス協議会」を設立している。同年4月に、コンビニエンス・ストア5社とトヨタ自動車、NTTコミュニケーションズは、電子商取引に使う店頭端末を共同で開発・運用する新会社「e-プラットフォーム」を設立した<sup>65)</sup>。また、この連合体のうち、サークルケイ、サンクス、ミニストップ、スリーエフの4社は、2000年1月に光通信などとネットスーパーを設立している。

2000年10月には、ファミリーマートが、先述の電子商取引サイト「ファミマ・ドットコム」を開設し、ネット上で仮想フランチャイズ・チェーン、「ECフランチャイズシステム」を稼働させた。5600店の加盟店がネット上でもリアル店舗同様、本部から定期的に商品を仕入れ、顧客に販売する形をとるもので、各店はホームページをもち、同サイトと連動させるものであった。この方式だと、商品がリアルな店舗を経由しなくても加盟店には売り上げがたち、店舗の収益に直結する<sup>66)</sup>。

セブン-イレブンは、2000年2月にNEC、野村総合研究所、JTB、ソニー、三井物産など既存大企業7社と合弁でセブン・ドリーム・ドットコムを設立し、電子商取引に参入した。セブン-イレブンの場合には、顧客が来店せずに完結する取引は原則として、本部側の収益となる。商品を販売するのは本部で、加盟店は店舗を提供する対価として手数料を受取るビジネス・モデルとなっている<sup>67)</sup>。店舗へのマルチメディア・ターミナル(MMK)の設置をめぐることは、ローソンやファミリーマートは積極的な設置を図っているが、セブン-イレブンやサンクスはMMKに代わって、コンサートなどの切符を発券できるマルチコピー機を導入しており、対応に若干の差は見られるが、今後とも

この分野の発展は期待される。

さらに、コンビニエンス・ストアは金融機関としての一部を構成しつつある。セブン-イレブン・ジャパンは親会社のイトーヨーカ堂と合併で、個人決済を中心としてIYバンクを設立し、そのATMを店内に設置し、他の銀行とも提携し、さらに証券会社や保険会社とも提携して、それらの金融商品が購入できるようになっている。他のコンビニエンス・ストアは自ら銀行を設立したりしてはいないが、各銀行との提携により店内にATMを設置して、金融サービスを提供できるようになっている。

この金融サービスは、単に一人一人の顧客を相手にするものに留まらない。将来的には、例えばタクシー会社の売上金、町内の商店街の店舗売上金などを受け入れるようになると思われる。限られた時間しか営業をしていない金融機関に対して不便さを感じていた企業にもサービスを提供することができると期待される。

ローソンやファミリーマートは、クレジットカード事業を展開しつつある。これによって顧客の囲い込みができ、その情報にもとづいて、個別の顧客を対象にした情報の提供やワンツーン・マーケティングが可能になると思われる。

電気・ガス・水道などの公共料金の取り扱い、ATMの設置による金融機能の発揮により、コンビニエンス・ストアが物販のみならずサービスの提供においても利便性が高いことが証明されつつある。そのため、規制緩和の動きと共に行政サービスの一端を、コンビニエンス・ストアで提供しようとする動きが強まっている。例えば、すでに市川市などでは電話などで申し込んだ住民票などをコンビニエンス・ストアで受け取ることができる。2002年度に地方税法、地方自治法、国民保険法が改正され、税などの公金のコンビニエンス・ストアでの収納代行への道が開かれた。これによって、コンビニエンス・ストアでの自動車税や国保料などの取り扱いが可能になる。国民年金なども、近年納入率

が低下しており、納入率の向上のためにも、利便性が高くまた高度な情報システムを構築して、即時に納入状況もわかるコンビニエンス・ストアへの行政サービスの期待は高まっている。すでに、2003年6月から東京杉並区では、国保料のコンビニエンス・ストア収納代行を開始している<sup>69)</sup>。

## 6. おわりに

わが国におけるコンビニエンス・ストアの発展は、大手スーパーの台頭による「流通革命」に対応する既存流通企業の近代化としてスタートした。そのため、コンビニエンス・ストアの導入において最初に動いたのは、大手スーパーの影響を受けた中小小売店の取引先である食品系の製造業者や卸売業者であった。わが国最初のコンビニエンス・ストアは、1969年のマイショップであるといわれるが、これは食品問屋が取引先の小規模商店をメンバーとしてつくられたボランタリー・チェーンの典型であった。政府も『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を作成して、コンビニエンス・ストアの導入を支援した。

しかし、1973年にはイトーヨーカ堂がヨークセブンを設立してコンビニエンス・ストア分野に進出し、74年にセブン-イレブン1号店を開設した。その後、ファミリーマートやローソンが追随した。これら大手スーパーのコンビニエンス・ストア事業への参入は、大規模小売店舗法による出店制約による中小小売業者との共存共栄を図る手段でもあった。

当初のコンビニエンス・ストアは、現在のそれとは性格を大きく異にしていた。まず、品揃えの点では現在では主力となっている弁当や惣菜を販売していなかったことである。1980年ごろまでは、生鮮食料品や加工食品のウエイトが高く、ミニスーパーの様相を呈していた。

1970年代の末から1980年代の初めにかけては、ユニー（サークルケイ）や長崎屋（サンクス）などの中堅スーパーがコンビニエンス・ストア事業に進出した。これは、1981年からの通産省の出店抑制のための行政指導をにらんだもの

であったと思われる。

この時期には、業態転換した既存の中小業者をどのようにチェーンに組み込んで、チェーン全体として効率を高めることが重要になってきた。このコンビニエンス・ストアのシステム構築は、一貫してセブン-イレブン・ジャパンによってリードされてきた。単品管理をベースに「仮説・検証」にもとづいた店舗運営を確立し、それを支える商品供給と経営情報システムを確立し、いわゆる「日本型コンビニエンス・ストア・システム」と呼ばれる非常に高度な経営モデルを確立してきた。

このシステムは、セブン-イレブン・ジャパンの親会社ともいえるサウスランド社（現在のセブン-イレブン、Inc.）に導入され、ニューヨーク証券取引所への同社の再上場を果たし、その再建が完了したと考えられている。<sup>99</sup>

こうしたシステム構築において、大手スーパー系のフランチャイズはチェーン全体に管理を徹底することができた。しかし、ボランタリー・チェーンはミニスーパー的な性格を変更することも難しく、また経営管理をチェーン全体に徹底することが難しかった。こうして、先行していたボランタリー・チェーンが地盤沈下し、代わって大手スーパー系チェーンの主導権が確立した<sup>(100)</sup>。Kマートを主宰していた橘高の倒産はその典型といえよう。

1992年入ると、コンビニエンス・ストアは大きな転換点を迎えたということができる。コンビニエンス・ストアの出店速度が急速に鈍り始め、顧客の購買行動も大きく変化するようになった。そのため、上位への集中が高まり、中小のチェーンがそれに対抗するために、急速に業界の再編成が進行した。さらに、どの企業においても出店政策の見直し、個店の力のアップなどが図られるようになった。コンビニエンス・ストア業界の成熟化ということがいわれるようになった。

さらに、1998年には92年ごろから急速に低下し始めた既存店の伸びが前年を割ってしまった。これは、デフレの影響で1品単価が低下したことや客単価が

低下したことによると思われたが、2002年には客数までも前年割れになってしまったのである。

コンビニエンスは、「開いててよかった」というキャッチ・コピーに代表されるように、長時間営業のもつ時間の利便性を訴えてきた。ところが、競合他社のみならず、食品スーパーや総合スーパーも長時間営業や24時間営業を実施するようになってくると、コンビニエンス・ストアの時間の利便性は弱まってしまう。そのため、各社は顧客獲得と新業態づくりで乗り切ろうと考え始めている。

この頃までには、コンビニエンス・ストアは地域社会において大きな生活インフラになっていた。したがって、コンビニエンス・ストア各社はこれをいかに活用して新たなビジネスを展開するかが求められるようになったのである。

コンビニエンス・ストアは、非常に早い時期からコピーサービス、DPEなどのサービスを提供して顧客に時間のみならず、サービスの利便性を提供してきた。その後、サービスの内容は、非常に多様化してきたが、サービスの利便性においては1986年の東京電力にはじまる電力・ガスといった公共料金の代行徴収が大きな転機となった。公共料金の収納では銀行をはるかにしのぐようになり、身近にあり24時間サービスを受けることのできるコンビニエンス・ストアは、サービスの利便性という点から注目を浴びるようになった。その結果、バック旅行、チケットの購入など幅広いサービスが供給されるようになってきた。

こうした動きを背景に世紀の変わり目ごろには、大手コンビニエンス・ストア各社は、電子商取引への進出、ATMの設置のみならず、セブン-イレブンのように銀行の設立、そして行政サービスの提供など、新たなサービスを追加してきている。さらには、コンビニエンス・ストアを利用する顧客の構成も変わりつつある。コンビニエンス・ストアにとって高齢者が顧客として重要性をもち始め、健康志向への対応がマーチャンダイジング上重要になりつつある。

従来の長時間営業による時間の利便性、味・鮮度・ファッション性・即時性など品質の利便性から、現在では日常生活に必要なサービスの利便性が強調されるようになってきている。

コンビニエンス・ストアは少子高齢化、知識情報化、さらには成熟社会への適応として、地域における生活インフラとしての地位を確立しつつある。従来、第1世代のコンビニエンス・ストアの発想で、顧客が必要なときに必要なものをすぐに購入できるシステムを構築してきた。現在では、この店舗システムの上に、従来提供されてきた宅配やDPEといったサービスに加えて、電子商取引や金融サービス、さらには行政サービスなどを受けることのできる第2世代のコンビニエンス・ストアともいえる生活拠点としての地位を確立しつつあるといえる。しかし、その姿はどのようなものになるのかは分からない。鈴木敏文セブンイレブン・ジャパン会長は次のように述べている。「今のセブンイレブンがいいとは思わない。何年後にどんな姿になっているかもわからないが、消費者の便利さを追求していくだけで、ゴールはない<sup>(1)</sup>」、と。

この言葉に示されているように、わが国のコンビニエンス・ストアは、当初は近代化の一貫としてスタートしたが、消費者のニーズを追求し、それを満たすシステムをつくりあげてきたことにその発展の原動力があったといえる。そのため、これからも消費者のニーズや技術の変化に対応して進化を続けることが期待される。経営環境の変化に適合すべく絶え間ない組織能力の開発と維持のための革新と投資を続けていかなければ、コンビニエンス・ストアも衰退の道を進むようになるかもしれない。わが国における過去30年間のコンビニエンス・ストアの歴史は、今後のコンビニエンス・ストアの持続的発展のためには、日々の継続的な革新とそれによる組織能力の開発と育成をおこなうことがいかに重要なものであるかを教えてくれるものである。

注(1) 「チェーンストア名鑑2003年」【コンビニ】2003年1月。

- (2) 「セブンイレブン、きょう1万店、世界初1号店から30年目」『日本経済新聞』2003年8月31日。
- (3) コンビニエンス・ストアの組織能力については、川辺信雄『新版 セブンイレブンの経営史』（有斐閣、2003年）の第1章参照。
- (4) 例えば、以下の論文は日本におけるコンビニエンス・ストアの発展の要因をよくまとめている。本稿でも、これを利用した。百瀬恵夫「コンビニエンス・ストアの現状と課題」明治大学政治経済研究所『政経論叢』51巻2号（1983年、1月）。日本にコンビニエンス・ストアという言葉を紹介したのは、雪印乳業の阿部幸男であったといわれる。阿部幸男「コンビニエンスストアとわが国のスモールストア」『商工金融』第21巻第9号、1971年、3ページ。
- (5) 同上、89-90ページ。
- (6) 同上、90-91ページ。
- (7) 同上、91ページ。
- (8) 同上、92ページ。
- (9) 竹林祐吉「コンビニエンス・ストアの問題点」大阪経済大学中小企業経営研究所『経営経済』第9号、1973年、29-30ページ。河村嘉一郎「第4節 コンビニエンス・ストア・チェーン」127ページ。飯島佑助「卸売業の経営戦略V—システムへの挑戦—」（同文館、1974年）。長田寿夫「アメリカのコンビニエンス・ストアに学ぶもの」『商工金融』第22巻2号、1972年。
- (10) 出家健治「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園大学商学』2巻1号（1995年8月）、75ページ。もとは、日本経済新聞社編『流通経済の手引—1977年度』、278-279ページ。マイショップの「マミー豊中店」がわが国最初のコンビニエンス・ストアとする見解もある。『コンビニエンス・ストアのすべて』食品商業別冊、1990年10月42-43ページ。協同組合マイショップ・チェーン理事長の稲垣も、自分が1969年に日本で最初にコンビニエンス・ストアを展開した旨の発言をしている。「時に苦言の女房役—協同組合マイショップチェーン理事長稲垣有亮氏（交遊抄）」『日本経済新聞』1984年11月12日。
- (11) 百瀬「コンビニエンス・ストアの現状と課題」、239ページ。
- (12) 荒川祐吉「コンビニエンス・ストア—複合的小売組織体の特性と展望—」関西大学『商学論集』（1974年10月）参照
- (13) 同上、注3参照。
- (14) 「Kマート、零細規模の店を対象にコンビニエンスストアのモデル開発」『日本経済新聞（夕刊）』1975年5月27日。
- (15) 鈴木「登場から30年目のおどり場」87ページ。また、フランチャイズの意義、とりわけ本部の出店負担がどの程度軽減されたかについては、以下が優れている。高岡美佳「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズ・システムの採用」『経営史学』34巻2号（1999年9月）。
- (16) 百瀬「コンビニエンス・ストアの現状と課題」100-101ページ。
- (17) 『流通経済の手引—1975年版』（日本経済新聞社、1975年）、156-159ページ。なお、日本繊維経済研究所の1977年頃の調査によれば、72のコンビニエンス・ストア・チェーンが掲載されている。日本繊維経済研究所「日本のコンビニエンスストアチェーン—その実態と今後の方向（1979年度）」日本繊維研究所、1978年。
- (18) 『流通経済の手引—1976年版』293ページ。
- (19) 株式会社ローソン「ローソン25周年史（挑戦編）」株式会社ローソン、2000年、5-6ページ。
- (20) 由井常彦編「セゾンの歴史（下）」リポレポート、1991年、174-183ページ。
- (21) ジャスコ株式会社「ジャスコ三十年史」ジャスコ株式会社2000年、338-339ページ。
- (22) 出家「コンビニエンス・ストアの成熟過程」78ページ。



- ②③ 同上, 76ページ。
- ②④ 百瀬「コンビニエンス・ストアの現状と課題」241-104ページ。
- ②⑤ 『流通経済の手引—1984年版』220-225ページのランキング表, 参照。「流通マップ—コンビニ戦争最前線」『日経流通新聞』1990年2月28日。「流通経済の手引—1980年版」323ページ。
- ②⑥ 緒方知行編「第二ラウンドに入ったコンビニエンス・ストア戦争」『2020AIM』1989年9月, 参照。
- ②⑦ セブン—イレブンに代表されるコンビニエンス・ストアのシステム化については, 矢作「コンビニエンス・ストアの革新性」および川辺「セブン—イレブンの経営史」を参照。
- ②⑧ 『流通経済の手引—1989年版』410-411ページ。
- ②⑨ 「物流合理化新しい流れ—花王石鹸の取り組み, 『多品種少量』軸に(経営)」『日本経済新聞』1982年10月25日。
- ③⑩ 『流通経済の手引—1989年版』421ページ。
- ③⑪ 「セブン—イレブン特集『開いてて良かった』の18年」『IY Group 四季報』34号(1992年春季号), 16ページ。
- ③⑫ 「コンビニエンス・ストア業界のカタログ戦略」『無店舗販売』1991年12月, 36-37ページ。
- ③⑬ 『流通経済の手引—1985年版』155ページ。
- ③⑭ 『流通経済の手引—1987年版』146ページ。
- ③⑮ 同上, 153-156ページ。
- ③⑯ 『流通経済の手引—1984年版』343ページ。
- ③⑰ 「Kマートとマイショップ, コンビニエンス・ストア部門で提携—1156店舗とセブンイレブン抜く」『日本経済新聞(夕刊)』1980年9月29日。
- ③⑱ 『流通経済の手引—1992年版』135-137ページ。
- ③⑲ 『流通経済の手引—1993年版』439ページ。秋沢志厚「コンビニエンス・ストアの経営戦略」『白鷗ビジネスレビュー』11巻1号(2002年3月)参照。
- ④⑩ 「飯野海運—コンビニ事業強化・拡大」『運送新聞』1991年10月24日。
- ④⑪ 『流通経済の手引—1986版』161-163ページ。および『流通経済の手引—1987版』166, 170-171ページ。
- ④⑫ 「ケイマートチェーン協同一待つ姿勢改め“攻撃”(岐路に立つVC)」『日経流通新聞』1987年2月2日。
- ④⑬ 「ケイマートチェーン協同一個店の自主性制約も(転機のコンビニ・VCトップの胸中)」『日経流通新聞』1989年5月9日。
- ④⑭ 「橋高, 債権者に説明会, 事業分割と本体清算発表」『日経流通新聞』1995年6月20日。
- ④⑮ トーマス・サカモト「エリア・フランチャイズ制」『食品商業』1990年2月号, 186-191ページ。
- ④⑯ 緒方編「第二ラウンドに入ったコンビニエンス・ストア戦争」79-80ページ, および「急成長コンビニエンス・ストアに変調」『週刊ダイヤモンド』1990年2月号, 96-100ページ。「セブン—イレブン関西進出の足場築く」『日経流通新聞』1988年10月4日。
- ④⑰ 前掲「急成長コンビニエンス・ストアに変調」
- ④⑱ 「セブン—イレブン・ジャパン—ライバル突き放す新契約条項」『週刊東洋経済』1988年7月9日, 「ロイヤルティ—下げ」『日本経済新聞』1988年7月1日, 「15日目の試練—脅かされる優位性」『日経流通新聞』1988年7月25日。
- ④⑲ ジャスコ「ジャスコ三十年史」573ページ。
- ⑤⑩ 株式会社ローソン「ローソン25周年史(挑戦編)」, 13ページ。
- ⑤⑪ 「セブンイレブン, 北京出店に認可」『日本経済新聞』2004年1月5日。「セブン, 中国1号店開業」『日本流通新聞MJ』2004年4月17日。すでに, 中国関東省などでは香港に拠点を置くコン

- ビニエンス・ストア社が出店をおこなっている。
- 62 「流通経済の手引—1991年版」107—109ページ。
- 63 「流通経済の手引—「逆風下コンビニ健闘、大手八月中旬、四社が営業増益—デフレ影響、既存店は減収」『日本経済新聞』2001年10月16日。
- 64 「流通経済の手引—1998年版」26—27ページ。
- 65 「流通経済の手引—2001年版」4ページ。『流通経済の手引—2002年』9ページ。
- 66 「93年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」『流通経済の手引—1996年版』341ページ。
- 67 「96年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」『流通経済の手引—1998年度』305—306ページ。
- 68 「サークルケイとサンクス経営統合、コンビニエンス・ストア大手四陣営に—後方部門共通化へ」『日経流通新聞 MJ』2001年7月3日。
- 69 「流通経済の手引—2000年版」15ページ。「コストア社長盛田宏氏—M & A 戦略を加速（ポイントインタビュー）」『日本経済新聞（地方経済面）』2001年5月9日。
- 69 ジャスコ「ジャスコ三十年史」713ページ。
- 61 「第22回コンビニエンスストア調査」『流通経済の手引—2002年版』346—347ページ。
- 62 同上、346—347ページ。
- 63 「92年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」『流通経済の手引—1995年版』390—391ページ。
- 64 「流通経済の手引—1995年版」95—96ページ。
- 65 「コンビニ各社、商品・広告手法、新機軸で集客—セブンイレブン、ヘアケア品」『日経流通新聞 MJ』2001年7月17日。
- 66 前掲「92年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」391ページ。
- 67 「流通の手引—2002年版」111—112ページ。
- 68 「進化する中食ビジネス（6）セブン—イレブン—180円おにぎり投入」『日経流通新聞 MJ』2002年3月14日。「特集デフレに克つ、セブンイレブン食品部井坂隆一氏（蘇れニッポン人）」『日本経済新聞』2002年1月1日。
- 69 「流通経済の手引—2002年版」111ページ。
- 70 「セブンイレブンのこだわり—自社限定NB、「ここでしか買えない」」『日経流通新聞 MJ』2002年5月28日。「セブンイレブン、「ファンタ」などボトル缶に」『日本経済新聞』2002年4月25日。
- 71 「98年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」『流通経済の手引—2000年版』327—328ページ。『流通経済の手引—2000年版』14ページ。
- 72 「流通経済の手引—2001年版」75—76ページ。「セブンイレブン、東京・大手町、三井物産本社に出店—都心での展開加速」『日経流通新聞 MJ』2001年1月25日。
- 73 「コンビニ、大学出店拡大—スリーエフ、東洋英和女学院大、セブンイレブン、早大に」『日経流通新聞 MJ』2001年9月25日。
- 74 「流通経済の手引—1995年版」97—98ページ。『流通経済の手引—1996年版』86ページ。前掲「93年度コンビニエンスストア・ミニスーパー調査」384ページ。前掲「第22回コンビニエンスストア調査」355ページ。「100コンビニ US マートが大型店、安売り・リサイクル店併設—24時間営業」『日本経済新聞（中部地方経済面）』2004年6月18日。
- 75 前掲「95年度コンビニエンスストア・ミニストア調査」303—304ページ。
- 76 「流通経済の手引—2000年版」116—117ページ。「第22回コンビニエンスストア調査」352ページ。
- 77 「流通経済の手引—2000年版」14—15ページ。

- 78 前掲「第22回コンビニエンスストア調査」353-355ページ。
- 79 『流通経済の手引—2000年版』77-78ページ。
- 80 「セブンイレブン、来月～弁当、保存料ゼロに」『日本経済新聞』2001年9月27日。「セブンイレブン・ジャパン環境報告書2001」参照。
- 81 「小池環境相、コンビニ業界に協力要請（ダイジェスト）」『日本経済新聞（夕刊）』2004年6月2日。
- 82 『流通経済の手引—2001年版』。86-87ページ。
- 83 「コンビニチェーン名鑑2003年」『月刊コンビニ』2003年1月。
- 84 消滅した本部は、松早ファミリーマートなどのエリア・フランチャイズ、サニーマートが運営するスーパー、リックスの酒友連などであった。「04年版 コンビニ統計 & 41社チェーン本部名鑑」『コンビニ』2004年1月、32ページ。
- 85 井上充「コンビニエンスストア業界の現状と課題」札幌大学経営学部附属産業経営研究所「産研論集」25号（2001年9月）、参照。
- 86 辻和成「商社との提携は勝ち組の条件か？」『コンビニ』2003年8月。
- 87 山口芳生「『昨日の敵は今日の友』吉野家とファミリーマート共同販促の成果」『コンビニ』2003年9月、20-21。
- 88 並木雄二「まだまだ身未熟な「シニアマーケティング」」『コンビニ』2003年2月、52ページ。
- 89 「セブンイレブン、高齢化も買い物しやすく、バリアフリーの新型店、今期500店以上」『日経流通新聞MJ』2004年5月27日。
- 90 「シニアはコンビニに何を求めているか—「健康・安心・安全」政策を総点検」『コンビニ』2003年2月、48-51ページ。
- 91 並木「まだまだ未熟な」52-56。
- 92 「特集 主要チェーン激突!—03年度の戦い方」『コンビニ』2003年4月、21、23ページ。
- 93 「セブンイレブン“ネットコンビニ”構築」『日経産業新聞』1999年10月14日。
- 94 「店頭端末使い新サービス、コンビニエンス・ストア商品無限—ローソン、【顧客窓口】今期黒字に」『日経流通新聞MJ』2001年12月20日。山本景英「コンビニエンスストアの新しい役割」『流通問題』35巻（2000年3月20日）。
- 95 「コンビニエンス・ストア5社やトヨタ、【イーブラット】13日設立、正式に発表」『日経流通新聞』2000年4月4日。
- 96 『流通経済の手引—2002年版』112ページ。
- 97 同上、112-113ページ。「7dream.com—21世紀の生活インフラを開拓するドリームチーム、活動開始」『IYGroup 四季報』66号（2000年春季号）および「7dream.com—サービス、スタート!」『IYGroup 四季報』68号（2000年秋季号）。「セブンイレブン・NEC・ソニーなど、異業種8社でネット販売—来月に新会社」『日本経済新聞』2000年1月7日。
- 98 山口武夫「コンビニの税金収納代行に行政機関がこれだけの期待」『コンビニ』2003年9月、22-23ページ。川口武文「自動車税、軽自動車税、国民健康保険料（税）の3税に高い関心示す—全国自治体に「コンビニ収納」意識調査を実施」『コンビニ』2003年10月、16-17ページ。
- 99 サウスランド社の倒産と再建については、川辺信雄「倒産と再建の経営史—セブンイレブン, Inc. (旧サウスランド社)の事例研究」『早稲田商学』397号（2003年6月）。
- 100 出家「コンビニエンス・ストアの成熟過程」91ページ。
- 101 「コンビニ新次元（4）セブンイレブン鈴木敏文会長に聞く（終）」『日本経済新聞』2003年8月29日。

〈付記〉 本稿は、早稲田大学特定課題研究助成（2003A - 550）による研究成果の一部である。