

日本のコンビニの成長プロセス・特徴及び現状

Convenience Stores in Japan

流通科学研究科 陳 玉燕 (Angela YY Chen)

アブストラクト

小売業の海外進出が盛んになってきている。東南アジア各国に日本の百貨店や専門店などの流通資本が相次いで進出し、その勢いは加速を強めている。本稿の目的は、東南アジアにおける日本流コンビニの活動について考察することである。そこで、コンビニ¹の 1)品揃え、2)ショッピング環境、3)サービス、4)立地、5)価格設定、6)情報システム、7)物流システムなどを取り上げ、日本流コンビニの全体像を分析する。

キーワード： 小売業の海外進出 東南アジア コンビニ

はじめに

近年、小売業の海外進出が盛んになってきている。東南アジア各国の流通地図も目まぐるしく塗り替わった。日本の百貨店や専門店などの流通資本が相次いで進出し、その勢いは加速を強めている。消費市場として NIES (新興工業経済地域) は魅力を増しているがその半面、急激な地価の高騰や人件費の上昇を招き、早くも出店難を嘆く声が高まっている²。このような環境下コンビニ業界は、どういふふう³に東南アジアで活動しているのかについての研究はまだ限定的であり、例えば、矢作敏行(1994)、金顕哲(2001)、高岡美佳(1999)、川辺信夫(1994)、木下安司(2002)などの研究はすべて日本だけを着目していた。以上の例では東南アジアにおけるコンビニの研究に少ない。本論の焦点は東南アジアに当てられている。特に、1990年に、日本のコンビニ³が、アメリカのコンビニを買収したことによって、日本のコンビニのノウハウが、世界中に普及してきた。そこで日本のコンビニの成長プロセスにおける特徴を整理し、それがどの程度海外に移転されたかを検討する必要がある。

1. 既存文献レビュー

向山雅夫(1996)は小売業の国際化行動を、1)商品調達、と2)出店戦略の両軸で検討した。さらに、小売企業がグローバル化を進めていくと、ある段階で現地でのどのようにして多店舗展開するかという課題に直面する。チェーン化することそれ自体については、日本での経験を通じてノウハウを持っているかもしれない。しかしそれだけでは海外でチェーン化できない。その理由日本と現地では市場特性・インフラなどが大きく異なるからである⁴と指摘したが。日本のコンビニ

二は東南アジアで躍進的な活動ができたのは、現地での市場特性・インフラなどが日本に類似してきたからといえるであろうか。この点ではまだ疑問のままである。また、川端基夫（2000）は、小売業の国際化・海外進出問題点を検討する次元として立地戦略に焦点を当てた。大型店舗（日系 GMS や日系百貨店）の例が多くあったが、小型店舗（コンビニ）の立地問題について考察されていなかった。例えば、コンビニのような小型店舗の立地は採算⁵と深くかかわっているにもかかわらず、分析されなかった。さらに、Leigh Sparks（2000）は、日米のコンビニを分析する際に、1）店舗の再改造、2）顧客志向の品揃え、3）価格設定の標準化、4）顧客のデマンドに合う新鮮さと便利さ、5）物流システムの再構築、6）顧客の動きおよびビジネスをコントロール技術の導入、7）広告戦略で新概念およびブランド名の保護などの項目を検討した。しかし、これらの規定要因は、東南アジアにおけるコンビニ市場にどのような影響があるのか、いまだに明確にされていない。

以上の文献を踏まえながら、本論は、東南アジアにおける日本のコンビニの成長プロセス・特徴を分析し、現状について考察し、最後に日本流コンビニの全体をまとめていくことである。

2. 日本のコンビニ業態の成長プロセス・特徴

日本のコンビニの成長プロセス⁶は導入期、成長期、成熟期、イノベーション期と4つの段階に分類できる。ここでは1969年から1980年を導入期という。この期間では1）食品メーカーや問屋はスーパー対策のために、自社の流通チャネルである中小小売商をボランタリーチェーン（以下、VC）の形に作り上げた。また2）大型店舗問題に対するスーパーの成長の対策手段の一つとして、さらに3）中小小売商の近代化しようという政府政策として、コンビニの導入が図られたのである⁷。成長期は1981年から1990年の間である。この時期はコンビニ企業間の格差がみえ始め、すべてのチェーンは年々確実に店数を増加させていた。急激な出店数が増える可能となった背景はFCというシステムを確立したことが大きく寄与していた⁸。成熟期の1991年から2000年までの期間、日本国内では、コンビニ間の合従連衡が加速し、本格的な生き残り競争の幕開け、業態内での再編成も進んだ。海外へと進出するコンビニ企業も多くなってきた。イノベーション期⁹は2001年から2004年現在までの間である。コンビニは、顧客層の高齢化や世帯構成の変化、女性の社会進出による、新たな顧客ニーズに合うイノベーションを行わなければならない。いわゆる、競争優位を持続するために、コンビニはどのような革新戦略を立ていけばよいのかを分析する。次に各段階を検討していく。

2-1 導入期 1969年～1980年

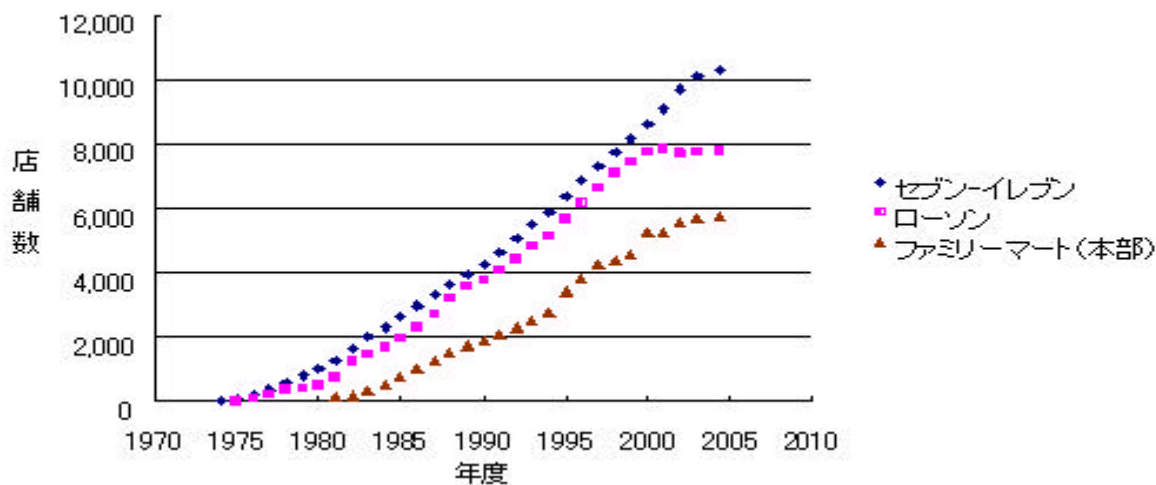
この時期は、スーパーの活発な展開は、メーカーの系列店舗の末端に位置している小売業者や卸売業者の取引先である一般の小売業者に大きな影響を与えた¹⁰。スーパーの出店により大きな

打撃を受けた多数の食料品小売店の行く末が不安視されていた。通商産業省企業局・中小企業庁は同時に小規模店舗のチェーン化促進やコンビニについての啓蒙が開始された¹¹。こうした状況の中で、最初に行動を起こしたのは食品メーカー及び問屋である。彼らは取引相手である中小商店の支援を目的に、コンビニの実験を始めた。

(表1)に示すように、マイショップ¹²の1号店が1969年にオープンした。1970年に第2号店の大阪Kマート¹³は現在、既にその経営母体が市場から消えている。1971年8月には北海道の札幌にある酒問屋、丸ヨ西尾がセイコーマート、7月に醸造会社盛田グループの一つで酒屋、愛知県の山泉商会(現イズミック)ココストアが相次いで第1号店をオープンした。1972年に、中小企業庁、農林省で『コンビニエンス・ストア・マニュアル』が作成された。こうして1973年にはスーパーの西友がファミリーマート狭山ヶ丘店を埼玉県にオープンし、実験をかねて直営店として開店したが、うまくいかずいったん撤退しており、本格的に78年から再開した¹⁴。最も一般に流布しているのは、74年にはスーパーのイトーヨーカー堂はFC方式でヨークセブン豊洲店(現セブン-イレブン・ジャパン)を開店し、75年にはスーパーのダイエーはローソン桜塚店がそれぞれオープンした。(図1)特に、FC方式の登場したセブン-イレブンが、その後の急成長にて、あっという間に他社を引き離し、わずか数年で独走態勢に入ったことは注目すべきである。1976年にはポプラとサンチェーン(東京)がオープンした。さらにセブン-イレブンが、日本で初めて24時間営業を開始し¹⁵、当年、コンビニの出店数は(図2)最初の1000店舗を超え、総

表1 日本のコンビニの導入期の略年表

| 年度 | 主要トピックス |
|------|--|
| 1969 | マイショップ(豊中)オープン |
| 1970 | Kマート(大阪)オープン |
| 1971 | セイコーマート(札幌)とココストア(春日井)が第1号店を出店 |
| 1972 | 中小企業庁、農林省で『コンビニエンス・ストア・マニュアル』発刊 |
| 1973 | 自力開発を目指したファミリーマート(狭山)が第1号店をオープン |
| 1974 | FC方式のヨークセブン(現セブン-イレブン・ジャパン)(東京)1号店オープン |
| 1975 | ローソン桜塚店(豊中)第1号店オープン |
| 1976 | ポプラとサンチェーン(東京)オープン、セブン-イレブンが日本で初めて24時間営業を開始、出店数は1000店舗を超えた |
| 1977 | サンエブリー(山崎製パン)、関東ホット・スパ(土浦)オープン |
| 1978 | 国分KGC(東京)オープン、ファミリーマートのFC1号店オープン |
| 1979 | ブルーマート(東京)オープン、セブン-イレブン上場 |



*ファミリーマートは、本部の店舗数だけで計算し、エリア計を除く。

図1 日本のコンビニのトップ3社の店舗数の年度別推移

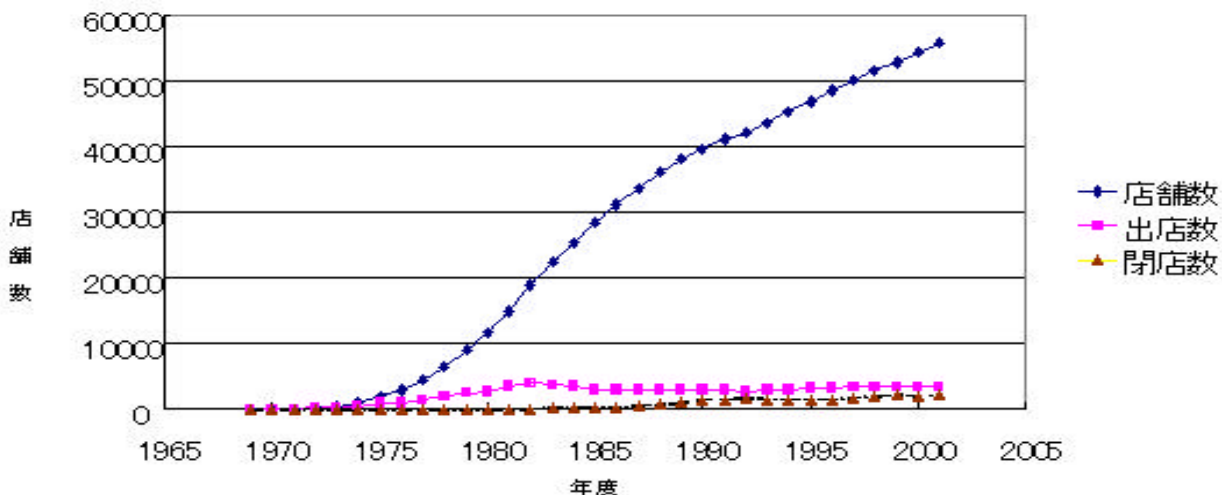


図2 コンビニの総店舗数・出店数・閉店数の推移

店舗は、3000店に達していた。77~79年の3年間では、山崎製パンがサンエブリーチェーン、関東ホット・スーパー(カスミ系)、コミュニティストア(大手食品系の卸売業国分)、とブルーマート(メーカーの雪印乳業)などが出店した。そして1980年、サークルK名古屋(ユニー系)、サンクス(スーパー長崎屋¹⁶)、ミニストップ横浜(ジャスコ)といった大手スーパーによる最後のコンビニ進出が完了した。

この時期においてコンビニの標準店舗の売場面積は、時間距離5分以内に、1,500世帯が存在する第1のタイプで売場面積184㎡、バック・ルーム32㎡であり、800世帯が存在する第2のタイプで売場面積103.5㎡、バック・ルーム18㎡であった。この狭い売場とバック・ルームしか確

保できないという制約のもとで、「日常生活に大体間に合う」商品を品揃えするために、日本のコンビニ企業は、情報システムと物流システムの両面で、大がかりな革新を成し遂げなければならなかったのである¹⁷。

・コンビニのFCシステム

FCシステムはコンビニの特徴であり、本部(フランチャイザー)は加盟店(フランチャイジー)に商標の使用を許諾、経営指導を行い、一方で店舗の荒利に対しロイヤリティを得るというシステムである。FCシステムは大きく分けると下記の3つの種類がある。

- 1) Aタイプ¹⁸：オーナーが土地・建物を手当てするパターンで、店内の備品・什器は本部が無料で貸与する。
- 2) Cタイプ：本部が土地・建物を手当てし店内の備品・什器は本部が無料で貸与する。そこにオーナーが入る。サラリーマンや公務員、自由業者から加盟するケースが多い。
- 3) 直営店：すべて本部が負担する。

Aタイプでは売上総利益(荒利)に対し、セブン-イレブンの場合は、24時間営業の43%を基本とし、オープンして5年後、様々な条件をクリアすれば約40%になる。この条件はよほどのことがないかぎりクリアできるように設定されている。また、水道光熱費の80%は本部が負担する。それを本部が負担するのは、加盟店がこのコストに影響されることなくサービスを追求してもらうためである。ローソンの場合は、年間総荒利益の34%を基本とし、オープンして5年後、インセンティブ1%を減額する。10年契約更新後インセンティブ1~2%減額する。ロイヤルティ支払いは毎月仮払いし、四半期ごとの棚卸結果に基づき確定した金額が仮払い分と精算される。ファミリーマートの(1FC-A)タイプは営業総利益の35%を基本とし、24時間営業店に奨励金(年間120万円)を払う。

現在のコンビニの運営は、統一的ブランドイメージのもとで他社との差別化を図るため、営業時間や品揃えなどの面でチェーン全体の均質性を高く保つことが必要とされており、高度なシステムを使用して本部と加盟店が一体となった運営が行われている。その点でコンビニチェーンの運営には、FCシステムが適しているといえるであろう¹⁹。

2-2 成長期 1981年~1990年

1980年に入ると、日本経済は深刻な消費不況に陥った。この時期の初めにはマイショップなど中小チェーンの経営低迷が表面化し、1983年には山形市のおーるや仙台市の宮城マイショップ、福岡市のユアーズなど倒産した。1989年にサンチェーンがローソンに合併された。(図1)依然として大手スーパー系が好調で、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートなどが急激に店舗数を増やしていた。特にセブン-イレブンの独走ぶりに2位以下の各社は強気の出店政策で

追い上げを試みた。特に、1982年度の28.8%をピークに低下傾向をみせた全店舗売上高伸び率が、86年度にはじめて20%台を割った。また、(図2)出店数も1982年度以降低下を続けていた。これらの伸び率が低下した理由には、加盟を希望する既存の小売業者がしだいに少なくなっていたことや、地価高騰で新規出店の適地の確保が難しくなっていたことなどが挙げられる²⁰。

この時期、以前のような出店攻勢は難しくなってきたため、各チェーンは新製品の開発や情報システムの構築、物流網の整備などに、より積極的に取り組み始めた。まず、品揃えの側面で各チェーンはファストフードの強化に取り組んだ。ファストフードは他の商品よりマージン率が高い商品であるため、各チェーンはファストフードを増やすことでより高い粗利益を確保しようとした。その結果、売上構成におけるファストフードの比率が20%を超えるまでになった。また、ファストフードを中心とする業態も消費者に認知され、客層も若者だけでなく主婦や年配者にまで広がっていった。ファストフードの強化とともに、各チェーンはチェーン運営の効率化を図るために情報システムも積極的に取り入れた。特にPOS(販売時点情報管理)は商品の受発注や商品管理などに利用されており、効率的なチェーン運営にとっては欠かせない武器となった。POSシステムは、セブン-イレブン・ジャパンが1982年に導入して以降、86年にはサンショップヤマザキ、87年にはミニストップ、88年にはローソン、89年にはファミリーマートが導入した²¹。

そして、情報システムの導入に歩調を合わせ、各チェーンは小口発注に対応した配送制度作りを日配品の毎日配送などといった物流面での合理化を進めてきた。コンビニの成長は、問屋との取引の見直しを迫ることになり、特に問屋機能のうち物流のあり方が問われるようになった。散在する小型店、1店舗当たりの少量多品目配送、指定時刻どおりの店舗回り、多頻度といった、問屋が最も苦手とする機能がコンビニから要求されるようになったのである²²。しかし、有力なメーカーは小売業の要求に対応ができる。例えば、1987年、アサヒビールが発売した「スーパードライ」は人気商品であるために、セブン-イレブンはアサヒビールに増産を要請し、メーカー側もセブン-イレブンでの売れ行きを生産計画に組み込むようになった。メーカーと小売がお互いの情報を共有し合って新製品を開発する「製販同盟」という関係を築くことになった²³。

一方、個店レベルでは、公共料金の支払代行や小口キャッシングなどのサービスを強化しようとする動きが目立つようになった。この時期、宅配便やクリーニングの取次ぎ、レンタル、DPE取扱いなど、さまざまなサービスが模索された。サービスは、消費者の日常生活と密接な接点を持つコンビニにとって不可欠な選択であったが、各チェーンはサービス業務を通じて他チェーンとの差別化を図ろうとしていた。また、この時期目立ったのが大手コンビニの海外進出であった。1988年のファミリーマートによる台湾進出(AFC)を皮切りに、89年にセブン イレブン・ジャパンはサウスランド社のハワイ事業部を買収した。さらに、ミニストップとファミリーマートが韓国企業に技術システムを供与した²⁴。そして、大手チェーンによる東南アジア地域を中心とした海外出店が活発化するようになった。

2-3 成熟期 1990年～2000年

この時期になると業界の急成長にブレーキがかかり始めていた。(図2)コンビニの店舗閉鎖は増加し、1996年の出店数は3,218店で過去10年間の最多である。(図1)セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの上位3チェーンだけで店舗数は15,000店を超え、上位寡占化の傾向が見られる。他方閉店数も高水準にあるが、出店数から閉店数を差引いた純増店舗数は1,733店で、1990年以降最大の増加を記録している²⁵。また、コンビニ店舗総数は4万店に近づこうとしていた。(図3)4店に3店はチェーン店である。多店舗数を運営するために、90年代に入るとさらに本格的な情報化への動きが顕著になる²⁶。

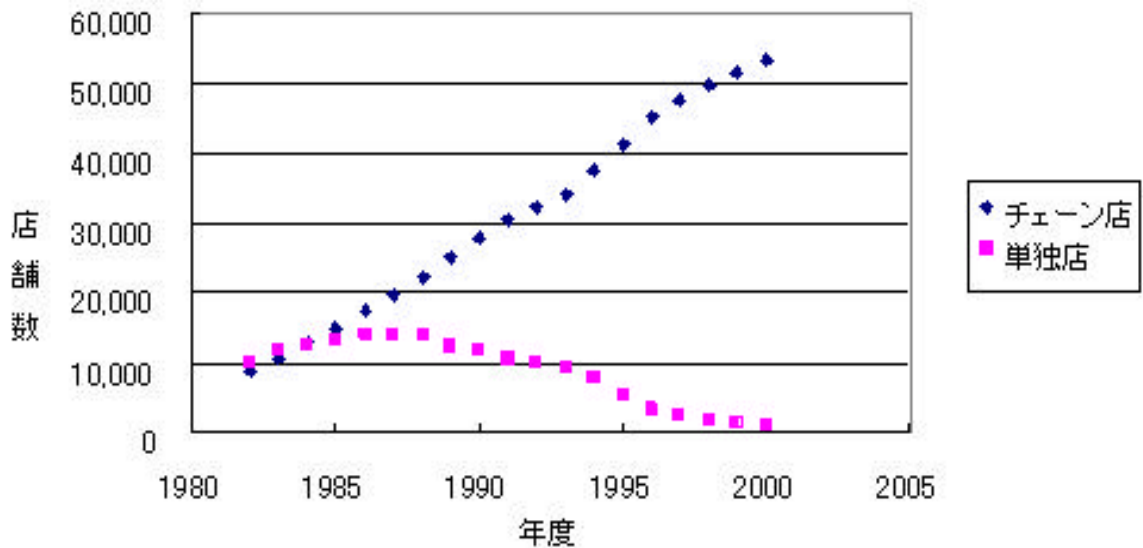


図3 日本CVSの単独店・チェーン店別店舗分布

コンビニの急成長にブレーキがかかり始めた背景には、コンビニ店舗の過密化や他業態の攻勢、長引く消費不況の影響などがあった。例えば、首都圏を中心とする店舗の過密化は、コンビニの同士の競争の激化を促した。また、ディスカウント・ストアやファストフード店などが低価格戦略を積極的に打ち出すなど他業態からの攻勢も激しくなっていた。さらに1994年8月には石油元売り大手のジャパンエナジー系のam/pmがコンビニに進出した²⁷。また、1994年にサンクスアンドアソシエイツに小野グループが資本参加し、1996年にローソンはエーアンドピを吸収した。こうした状況で、コンビニ業態全体が商品開発力や店舗運営力に大きく差がつくようになった²⁸。コンビニは、この差別化による競争優位上に立ったが、その要因としては、1)巨額の資金を必要とするPOSと物流システムの投資、2)オリジナル商品の開発、さらに、3)サービスの強化であった。例えば、96年にコンビニがはがき・切手を取り扱い、97年から旅行商品の販売、99年のATMのサービスなどであった。

2-4 イノベーション期 2001年～2004年現在

コンビニは、競争優位を持続するのが、顧客ニーズに合う商品やサービスを提供しなければならない。特に 21 世紀はグローバル世紀ともいえるような時代に、どういう戦略を用いたら、国内の市場と海外の市場をうまく相互作用ができるのかが、企業側にとって大きな課題であるといえるであろう。この課題は、今後で解明することになるが、ここでは、日本側のコンビニはどのような風に顧客ニーズに合う商品やサービスを提供していくのかを分析する。

コンビニは本来スーパーの補完機能という風に理解されていた。同時に多くの生活者からは「若者の店」であると思われていた。現在では、コンビニは中高年層向けに商品やサービスを開発している。その要因は、50 歳から 60 歳代の中高年層がシェアを伸ばし、さらにこれが 70 歳から 80 歳代まで伸びてきた²⁹。また、コンビニを利用する消費者の世帯構成は、99 年で独身男女のシェアは 42.3%で、所帯持ち男女は 45.3%で、この傾向はまだ続いている。コンビニ側はこれらの現象にどう対応するのかを、日本におけるコンビニの現状で検討する。

3. 日本におけるコンビニの現状

コンビニの成長は、生活者の消費の変化と密接な関係にある³⁰。その要因としては、1) 人口・世帯構造の変化である。日本の高齢化社会の出現は、買うもの、買う量、買う場所、価格などの面で、これまでの購買行動とは異なってきた。また、若年のみならず高齢の単身者世帯が増えることが予想され、このことで、消費者ニーズの内容や購買行動を変化させる。2) 女性の社会進出である。社会の各方面に対する女性の進出は活発になり、女性が社会を変容させる度合は、ますます強くなると共に、消費者側から見れば、購入する商品やサービスに変化が生ずることはもちろん、購買の時間や場所に大きな変化が生ずることは間違いない³¹。以上の要因はコンビニの成長を促す要因であり、その成長要因に対し、コンビニ側はどうか素早く対応をするのかについて、下記のように検討していく。

3-1 品揃え（商品構成）

(図 4)コンビニの大手 3 社の商品群別売上構成図を見ると、セブン-イレブン・ジャパン、ローソンとファミリーマートの三社とも、FF、日配、加工食品類の比率が高く示している。セブン-イレブン、ローソン、とファミリーマートの非食品の比率は、26.4%、20%、と 32.2%である。

消費者ニーズに合う商品の開発は必要としている。例えば、セブン-イレブン・ジャパンは、毎週火曜日に新商品を入れ替える。他社にないオリジナル商品の開発としては食品のサラダと惣菜、チルド洋生菓子、と非食品の人気玩具「ガチャボックス」などが高まっている。ファミリーマートは、消費構造の変化により若者向け 7 割の低価格でボリュームに対し、中高年層向けの 3 割の高価格和風メニューで中食を開発している。

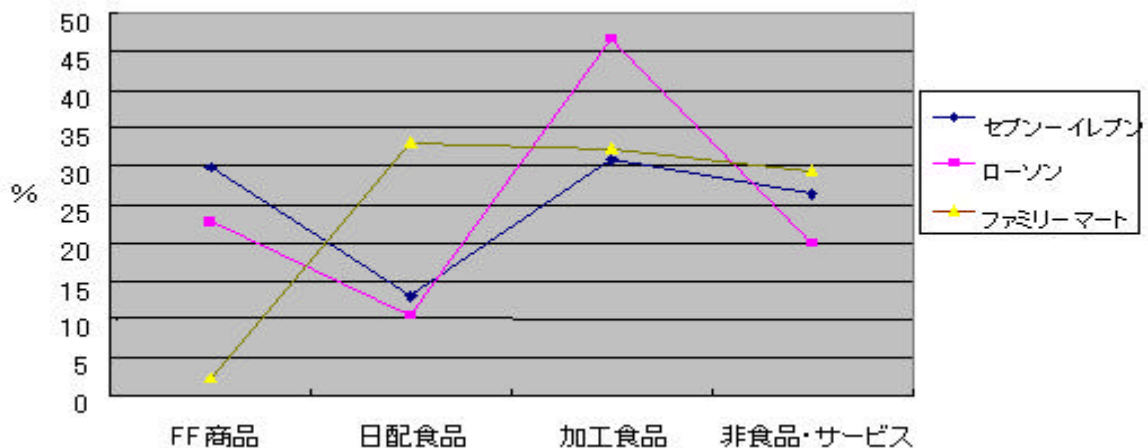


図 4 トップ 3 の商品群別売上構成図

3-2 ショッピング環境（店舗規模）

コンビニの基本的なショッピング環境は、消費者の入りやすい、明るく近代的な店舗と、選びやすく効率性を意図して作られたセルフ・サービスの環境である。この頃、コンビニは店内に調理設備を導入している。例えば、ファミリーマートは、カフェスタイルにしたイートインコーナーを設置している。また、ローソンは、店内にパンの焼成設備を導入し、セブン イレブンはサービスステーションを設置している。

3-3 サービス（販売方法）

高齢者向けのサービスとしては、1) 商品の宅配である。例を挙げると、am/pm は電話やファックスで注文を受けてバイクで商品を宅配するサービスである。また、2) 配食サービスである。例えば、セブン-イレブンは介護サービス大手のニチイ学館、NEC、三井物産と共同で配食サービスなどを手掛けている。また、忙しい消費者のために、セブン-イレブン・ジャパンが、2001 年から銀行業務を初め、請求書に料金などを印刷したバーコードをつける、レジで支払えるようになった。さらに、ローソンは、2003 年からローソン全店に郵便ポストを設置し、郵便局内での店舗が消費者にとって待ち時間を有効利用できるため、CD 試聴サービス（注文も可能）、電子図書館閲覧サービス、無線 LAN サービスを実施している。

3-4 立地（立地戦略）

コンビニの立地とは、消費者の普段の生活の行動範囲の中で出店し、住まいの近くにあり、通勤・通学の途中にあり、市街ロードサイドと市街オフィス街、そして郊外ロードサイドと市街駅前通りであった。今日では、従来と異なる場所でも店舗をオープンするようになった。例えば、

ローソンは郵便局内や銀行内や病院内にも出店し、ファミリーマートはホテル内や学校やオフィスビル・商業施設複合型やオフィスビル内などに店舗を出し、地下鉄駅構内の出店である。

3-5 価格設定

コンビニ利用客が若者から中高年へと変わり始めている。例えば、ファミリーマートでも30歳以上が53%になった。若いころからの利用者が通いつけているほか、商品やサービスの拡充で、中高齢者も利用している。セブン-イレブン・ジャパンの40歳以上利用客は、1988年19%、90年には20%だけであったが、2003年には、52%と倍以上を超えている³²。中高年層以上の顧客は、割合と裕福な生活ができるということで、ファミリーマートは高価格品を扱うようになってきた。ここでは、筆者のローソン流通科学大学実習店の副店長梶本聡彦に対するインタビューによると、下記のようなものである。

「ローソンの商品の価格設定は、本部で決められており、殆ど商品の販売価格の30%は利益と計算されています。販売した商品の金額の10%は本部にロイヤルティとして払います。店舗に残る利益は20%と計算されています」

ローソンは上記のように価格を設定している。

3-6 情報システム

コンビニがPOSを導入したのは単品管理のためである。セブン-イレブンがPOSシステムを導入したのは1982年であり、現在、POS（販売時点情報管理）は、メーカー側に「より早くより多くの新製品を」と要求するシステムである。コンビニの約3000アイテムある品揃えは一年間で約7割が入れ替わることもある。日本のコンビニの成功要因の一つとしては、高度POSシステムの活用による効率化、高収益化であるといえる。

3-7 物流システム

コンビニの物流システムは配送の共同化や配送システムの効率化などが特徴としてあげられる。その結果、温度帯別に分類された商品が時間帯別配送により、各店舗に配送されるように改善された。また、コンビニのドミナント出店方式に基づきチェーン展開が行われ、スケールメリットや標準化が追求でき、販売促進の効果をあげると共に、コスト効率が高まった。（表2）管理温度帯別共同配送の商品グループ表で示すように、配送中の温度管理は、各々の商品の特性・特質に即応した適切な管理が必要である。セブン-イレブンは次の4つの温度帯に分けられる。ローソン、ファミリーマートも同じ四温度帯別配送であったが、ローソン、ファミリーマートは米飯とチルドを一車両二温度別で配送しているのに対し、一車両一温度で配送しているセブン-イレブンは異なる³³。

表 2 管理温度帯別共同配送の商品グループ表

| 商品グループ | 中心管理温度 | 主な商品 |
|--------|--------|--------------|
| 冷凍 | - 20℃ | 冷凍食品，アイスクリーム |
| チルド | 5℃ | 牛乳，ハム，惣菜類 |
| 米飯類 | 20℃ | 弁当，調理パン |
| 加工食品 | 常温 | 即席メン，調味料 |
| 雑貨 | 常温 | 日用品，化粧品 |

出典：『IY グループ四季報・別冊』，1991 年 4 月，p.7

おわりに

日本のコンビニは 1) 問屋(卸売業)・食品メーカー・スーパーチェーンの経営戦略による参入，2) 政府政策の規制及び近代化による導入 3) 消費者の満足ができるニーズに合う商品やサービスを提供することによって成長し続けてきたといえる。

日本流コンビニは先に結論を下すと，消費者ニーズに合う商品やサービスをイノベーションしつつ提供ができる業態である。例えば，1) 品揃えはオリジナルの商品（食品類・非食品）をいかに消費者ニーズに合うように革新していく。2) ショッピング環境は，調理設備，コーヒーコーナーなどを設けている。消費者にとって安心ができる環境である。3) サービスも品揃えと同じように常に消費者の立場でイノベーションをしている。4) 立地としては，採算があえば，消費者の望む場所に店舗をオープンするようになった。5) 価格設定としては，客層別に設定しているが，販売価格の 30%は粗利益として計算されている。以上の諸項目をサポートしているのは 6) 情報システムと 7) 物流システムである。換言すれば，コンビニは非常に柔軟的で臨機応変な力を持っている業態である。店舗が大きくないので，イノベーションしやすいといえるであろう。

つまり，日本流コンビニは，日本的な商流³⁴・情報・物流システムの構築によって消費者ニーズに対する即時の適応ができるようになった。また，こうした即時的な消費に対応できる品揃えやチェーン独自（オリジナル）の商品開発やサービスの向上が可能になった。それは，消費者がコンビニ店舗に対するロイヤルティを高めるわけでもある。また，コンビニもきめ細かい商品・サービス政策による収益性の強化や競合店舗に対する差別化を可能にすることになった。こうして競争上の優位性の確保を可能にすることに繋がっている。

日本流コンビニの競争優位性は東南アジアの市場ではどういう風に影響しているのかがこれからの課題として残っている。また，今日，最も注目されるインターネットを使った電子商取引（エレクトロニック・コマース=EC）は，今後の課題として残っている。

[付記]

本研究は、流通科学大学大学院 2003 年度研究助成に基づく研究成果の一部である。今後、他の研究論文を通じて継続的に報告していく予定である。

参考文献

- Levitt.T. “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May-June, 1983
- Sparks, L., “Seven-eleven Japan and the Southland Corporation: a marriage of convenience stores”, *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, 2000
- 秋本敏男, 「セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析」, 『経営論集』, 第 47 号, 3 月号, 1998 年
- 大澤理, 「コンビニの FC システム」, 『生活起点』, 8 月号, 2002 年
- 川端基夫, 『小売業の海外進出と戦略』, 新評論, 2000 年
- 川辺信雄, 『セブン-イレブンの経営史』, 有斐閣, 1994 年
- 木下安司, 『コンビニの知識』, 日本経済新聞社, 2002 年
- 金顕哲, 『コンビニ業態の革新』, 有斐閣, 2001 年
- 国友隆一, 『セブン-イレブン・システムズ』, 日本実業出版社, 1998 年
- 国友隆一, 『よくわかるコンビニ業界』, 日本実業出版社, 1999 年
- 国友隆一, 『セブン-イレブンの衝撃』, 三笠書房, 2000a 年
- 国友隆一, 『<全図解> 一目でわかるコンビニ業界』, 三笠書房, 2000b 年
- 高岡美佳, 「日本のコンビニ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』, 1999 年
- 田島義博, 『流通のダイナミクス』, 誠文堂新光社, 1986 年
- 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 商学論集』, 第 2 巻, 第 1 号, 1995 年
- 野村秀和, 『日本のビッグ・ビジネス イトーヨーカ堂・セブン-イレブン』, 大月書店, 1997 年
- 三浦敏, 「コンビニの現状と納入業者の動向(1)」, 『商工金融』, 1998 年
- 向山雅夫, 『ピュア・グローバルへの着地』, 千倉書房, 1996 年
- 矢作敏行, 『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, 1994 年
- 矢作敏行, 「グローバル化 ションと流通の変化」, 『生活起点』, No.58, 3 月号, 2003 年
- 山下剛, 『コンビニ業界・驚異の高収益システム』, ぱる出版, 1997 年
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部, 『平成 13 年 商業販売統計年報』, 経済産業調査会, 平

成 14 (2002) 年

財団法人 流通経済研究所, 『コンビニエンス・ストア・マニュアル』, 通商産業省企業局 中小企業庁, 1972 年

商工中金融調査部, 「コンビニエンス・ストアの現状と納入業者の動向(1)」, 『商工金融』, 1998 年

『激流』, 国際商業出版社, 1982 年, 12 月号

商業界, 『隔月刊コンビニ』, 2000 年 4 月号

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 77』, 日本経済新聞社, 1977 年

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 98』, 日本経済新聞社, 1998 年

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 2000』, 日本経済新聞社, 2000 年

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 2001』, 日本経済新聞社, 2001 年

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 2003』, 日本経済新聞社, 2003 年

日経流通新聞社, 『流通経済の手引 2004』, 日本経済新聞社, 2004 年

『日経流通新聞』, 1989 年 10 月 10 日

『日経流通新聞』, 2001 年 1 月 1 日

『日本経済新聞 朝刊』, 2000 年 3 月 2 日

『日本経済新聞 朝刊』, 2002 年 9 月 2 日

『日本経済新聞』, 2003 年 8 月 14 日

『フランチャイズ・システム - 運営・加盟の手引き - 』, 財団法人流通システム開発センター, 1980 年

『有価証券報告書総覧 株式会社セブン-イレブン・ジャパン』, 独立行政法人国立印刷局, 平成 15 (2003) 年

『GEKIRYU MAGAZINE』 2003-January

1 ここで用いるコンビニは, コンビニエンス・ストア・チェーンの省略である。さらに, 海外進出する企業として, セブン-イレブン, ローソン, ファミリーマートという大手企業を主に検討する。

2 『日経流通新聞』, 1989 年 10 月 10 日, p.11

3 『日本経済新聞 朝刊』, 2002 年 9 月 2 日, p.13 による, 1970 年代, 米国で急成長していたコンビニ, セブン-イレブンとの提携で米国のマニュアルが殆んど日本で通用しないと判断し, 大半を日本式に作り替えた。

4 向山雅夫(1996), pp.60-61

5 詳しくは, 向山雅夫(1996), p.4

6 詳しくは, 金顕哲(2001), p.18

7 『流通経済の手引 77 年度』, pp.275-280

8 金顕哲(2001), p.24, また, 詳しくは, 高岡美佳(1999)

9 ここでは商品やサービスをアップグレードということを目指す。

-
- 10 『流通経済の手引 77 年度』, pp.275-280
 - 11 通商産業省企業局・中小企業庁 『コンビニエンス・ストア・マニュアル』, 1972 年, p.17
 - 12 木下安司 (2002), p.36 による, 独立系で小売業主宰の VC であるマイショップチェーンが実験店として豊中市にオープンしたマミーを起源とするものであり, 現存しない。
 - 13 『激流』, 国際商業出版社, 1982 年, 12 月号, p.19, 「K マート」は 64 年に橘高の 1 事業部として VC の「K マート」をスタートさせた。そして CVS に取り組むのは 73 年であり, さらに「K マート」事業を CVS として分離独立させたのは 78 年である。
 - 14 山下剛 (1997), p.37
 - 15 川辺信雄 (1994), p.136
 - 16 国友隆一 (1999), p.101 による, サンクスはスーパーの長崎屋系だったが, 資金の必要性が第一勧銀の斡旋により 94 年に福井に本社がある小野グループへ株を譲渡した。
 - 17 高岡美佳 (1999), p.56
 - 18 他には, B タイプという形式があり, それは, A タイプでしかも備品・什器もオーナーが手当てするものである。(現在このタイプはなくなった)
 - 19 大澤理 (2002), p.19
 - 20 金顕哲 (2001), pp.25-26
 - 21 前掲, p.27
 - 22 前掲, pp.27-28
 - 23 『日経流通新聞』, 2001 年 1 月 1 日, p.21
 - 24 前掲, p.28
 - 25 「コンビニエンス・ストアの現状と納入業者の動向 (1)」(1998), p.31
 - 26 秋本敏男 (1998), p.153
 - 27 金顕哲 (2001), p.29
 - 28 前掲, , p.30
 - 29 『コンビニ』, 2000 年 4 月号, p.176
 - 30 矢作敏行(1994), pp.58-63 による, コンビニの事業展開に深くかわりあった要因として, 「消費の即時化」に注目した。ここでは, コンビニの成長要因として, 最も直接的な影響を与えるものは, 消費者の購買行動であると考えられる。
 - 31 田島義博 (1986), p.110
 - 32 『GEKIRYU MAGAZINE』, 2003 年 1 月号, p.33
 - 33 国友隆一(2000b), p.200
 - 34 ここでは, 消費者の観点から見える品揃え, ショッピング環境, サービス, 立地戦略, 価格戦略など, コンビニの売上に影響する要因を指す。