

小売業態の普及過程の分析—CVS を中心にして

平 田 桂 一

プロローグ

1. 高度成長期から低成長期における国内流通業
2. アメリカの CVS への関心
3. CVS 誕生
4. ボランタリーチェーン方式とフランチャイズ方式
5. 大手スーパー資本の本格的進出
6. 小売商店の業態転換
7. 物流・情報システム化…セブン—イレブンの事例
8. サービス化
9. ドミナント方式
10. 成熟段階の CVS

エピローグ

プロローグ

欧米諸国におけると同様にわが国においても近代小売業態の嚆矢は百貨店である。百貨店の起源となれば、フランス（パリ）のボン・マルシェに求めることができよう。百貨店以後、近代小売業態はアメリカで相次いで誕生することになる。アメリカでは流通のパイオニアたちによって時々刻々と変わる市場環境に適応したさまざまなものが開発されることになる。そしてわが国における近代小売業態の発展は戦後のことであり、それら業態はアメリカから導入されたものである。小売業態の導入の契機は欧米視察、技術・業務提携、先進的知識の吸収などさまざまであった。ここでとりあげるコンビニエンス・ストア (CVS) もアメリカからわが国に導入された業態であった。国内で CVS がいつ、どのようなかたちで誕生し、どのような発展をたどっていくのか、その一端を

明らかにしてみたい。

表1. 主要小売業態の導入・提携事例

《戦前》

百貨店

三越：三井呉服店の高橋義雄，同店入店前の明治21年にフィラデルフィアでワナメーカーを視察。

日比翁助は欧米視察でロンドン滞在中にハロッズ百貨店を数十回にわたって視察し，売場の商品陳列，店員の対応を観察する。同店専務のバーブリッジは日比に百貨店経営の秘訣を教示した。

松坂屋：明治42年8月から12月にかけて伊藤祐民（松坂屋社長）がアメリカ各地のデパートを視察し，その成果が翌明治43年の百貨店開業に役立つ。大正期にも小林八百吉をアメリカ視察に派遣する。かれはワナメーカー，ウールワース，メーシー，ギムベルの各店舗を訪ね，その成果は百貨店経営に役立てられた。

高島屋10銭ストア：大正9年に飯田新三郎がアメリカ視察，同14年飯田直次郎，飯田新太郎らが連鎖店システム研究のために渡米，昭和3年に大谷友之進がアメリカの均一店の実情視察，昭和5年に研究の結果，10銭ストアの開設に至る。

白木屋：大村和吉郎（のちに彦太郎と襲名），英国のチェルテナムカレッジで学んだのち，英国で近代デパートの実際を研究し，8年間の遊学を終えて明治28年に帰国する。かれのもと白木屋は呉服店からデパートへと脱皮していく。

《戦後》

百貨店

松坂屋：昭和46年J.C.ペニーと提携

西武百貨店：昭和54年ササビィと提携

プランタン：昭和55年ダイエーがフランスのプランタンとトレードマーク，マーチャンダイズ，トレーニング・ノウハウなどで業務提携

阪神百貨店：昭和55年Allied Store（アメリカ）と提携

東急百貨店：昭和62年ソノマ社（アメリカ）と提携

通信販売

西武百貨店：昭和48年シアーズ社と技術提携

松坂屋：昭和48年クエレ（西ドイツ，通信販売）と提携

スーパーマーケット

紀ノ国屋：昭和28年経営者増井徳男は，スーパーマーケットの経営に先だってオハイオ州デイトンのナショナル金銭登録機本社で研修を受けてきた長戸毅（日本ナショナル金銭登録機本社・企画課長）を説明係に，スライドなどを用いての特別

講習を受ける。また日本法人社長のジョージ・ヘインズの講習も受けた。昭和28年11月28日、日本初のスーパーマーケットが開店した。

GMS

ダイエー：昭和49年J.C. ペニーと提携，昭和55年にKマートと業務提携，昭和53年 Marks & Spencer と提携，昭和56年 Kroger (アメリカ) と提携
イトーヨーカ堂：昭和53年 May 百貨店 (アメリカ) と提携

CVS

Kマートチェーン：橘高康人が昭和43年にアメリカでCVSのオペレーション技術を学ぶ
セブン-イレブン：イトーヨーカ堂がサウスランド社 (アメリカ) と技術提携，昭和48-49年に延べ15名の研修生をサウスランド社に派遣
ローソン：昭和49年ダイエーはローソン・ミルク社 (アメリカ) と業務提携，CVSのノウハウ導入
サークルK：昭和54年ユニー：サークルK・USA と技術提携

注) 鈴木安昭 小売業の経営技術の転移 季刊消費と流通 Vol. 4, No. 1, 11-16頁；高橋潤二郎 三越三百年の経営戦略 1972年, 81頁；松坂屋編 新版店史概要 1964年, 131-134頁；高島屋編 高島屋135年史 1968年, 15頁；公開経営指導協会編 日本小売業経営史 1967年, 175頁；白木屋編 白木屋三百年史 1957年；平松由美 青山紀ノ国屋物語 1989年；Madhav Kacker, International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring, 1988, pp. 61-65；日本経済新聞社編 流通経済の手引き 各年版。

1. 高度成長期から低成長期における国内流通業

戦後経済の歩みはめざましく，1人当たりGNPでは昭和42年にイギリスを，同43年には西ドイツを追いぬき世界第2位になった。昭和45年に1人当たり国民所得はアメリカ，西ドイツ，イギリスには及ばなかったが，すでにイタリアを上回っていた。所得水準の急速な向上の結果，テレビ，冷蔵庫，洗濯機などの耐久消費財の普及は加速し，生活全般において利便性が高まることになる。この頃，国民の9割近くが中流意識をもつまでになる。

高度成長期の流通業界は急成長を遂げていた。昭和32年に中内功氏が主婦の店ダイエー（第1号店・大阪千林）を創業するや，各地にスーパーマーケット

が誕生し、国内にスーパーマーケット旋風がまきおこった。消費者の支持のもとに百貨店、スーパーマーケット、総合スーパー (GMS) の業態は売上高を伸ばしていった。

百貨店のうち都市百貨店は多店舗展開、売場の拡張に力を入れ、地方百貨店は大手都市百貨店との提携に乗り出した⁽¹⁾。スーパーマーケットは新しく誕生した業態であったが、昭和45年の小売売上高ランキング10位内にダイエー(4位)、西友ストア(5位)、ジャスコ(8位)、ユニー(9位)、ニチイ(10位)の5社が姿をあらわす勢いだった。そしてダイエーは昭和47年に売上高3,000億円を突破して、小売業の世界に君臨してきた三越を追い抜き、小売売上高で首位にたった。ダイエー創業からわずか15年目の快挙であり、以後、低価格・大量販売をモットーに大衆に量的満足感を提供しながら、短期間の間に小売業界の勢力図を塗り替えていった。

昭和48年に第4次中東戦争が勃発し、わが国は第1次石油ショックにみまわれた。これを契機として経済は高度成長から低成長へと移行する。そして第2次産業が低迷し、第3次産業が国内総生産、就業者数で共に伸びて経済全体に占める比重を高め⁽²⁾、わが国はサービス経済化の様相を強めていくことになる。

この頃スーパーマーケットの躍進に伴う中小小売業者の保護をめざした大店法が成立・施行される。本来、スーパーマーケットに対して政府は、『中期経済計画』(昭和40年)のなかで、「近年大量販売を特徴とするスーパーマーケット等大型小売店の発展がめざましいが、これは、大量生産や消費の高度化に即応し、また生産性向上の要請にかなったものであることから、今後の合理的な小売形態であると考えられるので、その健全な発展が阻害されないようにしなければならない」との指摘から明らかなように歓迎の態度をとっていた⁽³⁾。

だがスーパーマーケットの躍進に危機感をつのらせていた中小小売業者らは、スーパーマーケットの出店に激しい反対運動を繰り広げていく。中小小売業者と大手小売業者との軋轢は日々強まり、政府は大店法(昭和48年)を制定して問題の解決をはかろうとした。それから5年後の昭和53年、同法は改正さ

れ、これまでの1,500 m²以上とする対象面積を改めて500 m²以上からを大型店として規制することになった。通産省は昭和56年に「出店自粛通達」、同57年に全国スーパー13社に対して出店の窓口規制をおこなうなど、事態は大型店の出店にブレーキをかける方向にあった。大型店の出店に規制が課せられたため、大手スーパー資本は大店法の規制対象にならない小型店(CVS)の開発に走るようになる。

低成長期は消費の個性化、多様化、高級化の動き、そして低価格、利便性、簡便性といった志向も生まれ、消費の世界は大きな変化を遂げようとしていた。家計支出ではサービス支出が年々強まっていく。

大店法の規制による店舗展開の困難さ、消費者の購買行動、モノやサービスに対する多様な需要、さらに企業自らが持つ経営資源の有効利用など幾つかの要因が大手小売企業に何らかの対応を迫ることになる。具体的にはコングロマーチャント化(複合小売業)の動きである。

中内功氏は多様化する消費の時代をよみとりながらコングロマーチャント化を推し進めたひとりである。ある時、中内氏は、脱流通産業かとの問いかけに対して「流通のあり様、中身・内容が時代の変化とともに大きく変わりつつある。その時代の変化に我々が対応しなければならない。流通とは言うまでもなく、社会価値の流通である。社会にとって価値のないものを流通させても対価は得られない。その社会にとっての価値の中心が物材であるときには、流通業は物材の流通を専らにする。しかし今、物材だけではなく、人の流通、お金の流通、サービスの流通、情報の流通などが流通業の仕事になってきている。我々は、従ってそうした新しい次元の流通産業の創造をやっているだけのことであって、決して脱流通を志向しているのではない」と答えている⁽⁴⁾

小売業界では昭和47—48年ころから事業の多角化、系列化、海外企業との提携が目立ってくる。ダイエーは昭和47年にクラウンを系列化し、この年アメリカのスウィフト社と提携してディッパードン・アイスクリームの展開をしている。西武百貨店は昭和48年にシアーズ社と提携し、松坂屋は西ドイツの通信販

売企業 Quélé と提携している。また西友がハワイ店を進出させる(昭和48年)。イトーヨーカ堂、ダイエー、東急ストア(昭和50年)のCVS事業への進出、西武百貨店が通信販売事業進出(昭和50年)など、大手小売企業は消費の世界の変化に対応するかたちで新しい業態の採用、事業に意欲的な姿勢をみせている。

ダイエーは創業20周年にあたる昭和52年4業態開発(GMS, ディスカウント・ストア, スーパーマーケット, CVS)を宣言した。この年箱根では小湧園ホテルでペガサス・セミナーが開催されている。ここには中内功, 伊藤雅俊(イトーヨーカ堂), 岩田考八(長崎屋)ら日本を代表するチェーンストア業界の雄が集まっていた。中心テーマは昭和50年代後半の業態戦略で,⁽⁵⁾ アメリカの小売業態について討議され, 日本のチェーンストア業界が多様な業態開発に熱心であったことがわかる。

大店法による出店規制が強化されたため, 大手小売企業では海外進出の動きを昭和50年代後半から強めていく。国内出店が厳しくなったため, それまで出店に用意していた資金を, たとえば昭和60-64年にかけてみれば, ホンコン, タイ, マレーシア, シンガポール, 台湾, 中国などの東南アジアなどへの海外出店に振り向けたのである。また海外企業との提携, 合弁事業, 企業買収などもみられた。⁽⁶⁾

注 (1) 三家英治 現代日本小売経営戦略史 1987年, 102-103頁。

(2) 鈴木多加史 日本経済分析 1990年, 61頁。

(3) 経済企画庁編 中期経済計画 1965年, 44頁。零細小売業についてはチェーン化, ショッピングセンター化などの事業の協同化の必要性を強調している。

(4) 緒方知行 二人の流通革命 中内功と鈴木敏文 1999年, 153頁。

(5) 季刊 消費と流通 Vol. 4, No. 1, 1980年, 28頁。

(6) 岩下弘編 流通国際化と海外の小売業 1997年, 85頁; 日本興業銀行調査部 興銀調査 246, 1990, No. 2, 158頁; 日本興業銀行調査部 興銀調査 246, 1990, No. 2, 159-160頁。

2. アメリカの CVS への関心

わが国の小売業態の革新に注目すると、その潮流は百貨店、スーパーマーケット、そしてGMSという大きな流れで追っていくことができよう。この流れにCVSという業態がつづくのである。

CVSはアメリカで発達したもので、「立地の便利さ」(convenience of location)、「時間の便利さ」(convenience of hours)、「規模の便利さ」(convenience of store size)、「駐車場の便利さ」(convenience of parking)を特徴としていた⁽¹⁾

「立地の便利さ」とは、通行人や住宅地域の住民が気軽に立ち寄ることができる点である。「時間の便利さ」とは長時間営業で、且つ買物客を待たせることなく、会計処理をしていくことである。広い売場面積をもつ大型スーパーなどでは買物客は商品を買求めるにも一苦勞であった。しかしCVSでは狭い売場面積のなかで多品目を取り揃えており、買物がしやすいという「規模の便利さ」をもっている。また自動車による買物客には「店頭駐車場」(store-front parking)を用意することで「駐車場の便利さ」というサービスも提供する。

CVSはスーパーマーケットの補完的業態として発達したものであるが、両者の違いについてコトラーは幾つかの点を挙げている⁽²⁾

1. コンビニエンス・ストアは小規模施設である。1980年当時に登場する新しいスーパーマーケットが平均面積3万3,000平方フィートであるのに対してCVSの平均面積は1,000—4,500平方フィートである。
2. CVSは限られた商品ラインと各商品ラインないの少ない品目を在庫する。非常に小さいサイズのパッケージ商品のみが利用できる。
3. CVSでは精肉は取扱わない。あるとすれば、低品質のものが少量扱われる程度である。
4. CVSではtop-selling brandのみを在庫し、価格は割高である。いくつかの品目については価格がスーパーマーケットの価格よりも15%ほど高く設定されている。つまりCVSの平均粗利益率が伝統的スーパーマーケットの

それよりも高いためである。1979年のCVSの平均粗利益率は29.3%で、1986年には32.2%になっている。

5. CVSは近隣立地、長時間営業、すばやい対応を特徴としている。具体的には半径1—2マイル範囲内から顧客のほとんどを吸引している。早朝から夜遅くまで営業し、伝統的なスーパーマーケットの営業時間を凌ぐものである。1976年にはCVS全体の28%が24時間営業である。顧客の店内滞留時間は平均3—4分にすぎない。このため迅速なチェック・アウト・システムがカギとなってくる。

アメリカにおけるCVS事業のパイオニアはサウスランド社である。同社のCVSの起源は、前身のサウスランド・アイス社にまでさかのぼる。同社は1927年に4つの製氷会社が合併してできた製氷会社である。合併してまもない頃、氷の販売を行っていた氷倉庫のマネージャーが、顧客の求めからミルク、パン、卵、タバコなどの食料雑貨類をも取扱い商品としていく。夏も終わって氷の販売が暇になっても、ミルク、パンなどの小売は繁盛していた。そこで同社の役員ジョー・C・トンプソンは、サウスランド・アイス社が所有する各地の氷倉庫で氷に加えてさまざまな商品を手がけることになる。ここに品揃え幅を強化したCVS事業が姿をあらわしてくる。同社はこの店舗をTote'mと呼んだ。その名の通り、店の前にはインディアンの風習にある「トテムの柱」を建てていた。トンプソンは1933年に禁酒法が廃止されると、「冷たいビール」を売り出して人気を博した。この年、製氷業から小売業へビジネスの転換を図り、社名から「アイス」の字をはずして、サウスランド社と改めた⁽³⁾1939年頃にはテキサス州ダラス-フォートワース(Dallas-Fort Worth)地区で60店舗を運営していた。これらの店舗からの利益は本業の氷事業の利益を上回っていた。

サウスランド社はTote'mと1943年にシティ・アイス・デリバリー社を買収したことで手に入れたシティ・アイス・ストアと呼ばれた店舗を有することになる。双方の店舗には幾つかの共通点があった。店頭開放型でドライブイン式の店舗であること、朝早くから夜遅くまで週7日営業していること、アイス・

冷たい飲み物・グロサリー・ドラッグ商品を販売していること、顧客に対してカルブ・サービス(特別奉仕)を提供していることなどである⁽⁴⁾。そしてサウスランド社が所有する店舗の広告キャンペーンの実施にあたって共通のアイデンティティが必要となり、このため新しい名称が求められることになる。サウスランド社の広告代理店であるトレーシー・ロック社(Tracy-Locke Company)は週7日、7 AM から 11 PM までの営業時間から“7-11”という名称を開発した。1946年、正式に“7-Eleven”と名づけられた。これが現在のコンビニエンス・ストアのスタートとなった⁽⁵⁾。

サウスランド社はテキサス州から他州へ進出をはかっていく。1945年にフロリダ州マイアミに店舗を出店し、次第に全米各地へと店舗網を広げ、1961年には600店舗を超えており、多くの人々に利用されていた⁽⁶⁾。

CVS がわが国で注目されるようになるのは、いつころなのか判然としない。手もとの文献では、萬田一治氏の著書『ボランティア・チェーン』(昭和41年)の中にアメリカのCVSが紹介されている。日本商工会議所と日本青年会議所が、共同プロジェクトとして流通先進国アメリカに派遣した米国流通機構研修視察団(昭和44年8月6日から12日間におよぶ総勢150名から成る)はアメリカから帰国後、その報告書が『米国における流通活動』(米国流通機構研修視察団報告書)と題して公刊された。同報告書の中に、アメリカにおけるCVSが紹介されている。同業態について「食料品を中心に扱い、年中無休、終夜営業で消費者の便宜を図る店だが、大資本の大型チェーン店にはない小回りのきくサービスを発揮して、勢いづいていた。すでにコンビニエンス・ストアは全米に約1万店あり、全米食品小売店売上高の2%に達しているほどだった」と記されている⁽⁷⁾。この指摘のような、新しい時代の小売業態としてCVSがまもなくするとわが国にも登場することになる。

昭和45年前後あたりから食品業界やジャーナリズムでCVSが注目され、脚光を浴びはじめるようになるが、中小企業庁では「コンビニエンス・ストア・マニュアル」を昭和47年に作成している⁽⁸⁾。これは、小規模零細小売商がCVS

への業態転換をはかる際のマニュアルを提供するものであった。

小売商店数は昭和47年に149万5,510店を数え、同49年は154万6,600店を数えていた。昭和49年の小売商店数のうち常時従業者規模別で4人以下の小売商店は、全体の85.9%を占めていた。食料品店、酒屋、米屋、肉屋、薬局、日用雑貨店といった小規模零細小売商店がチェーン展開のCVSに加盟すれば、販売技術、品揃え、経営の安定、競争力の強化、消費者の購買行動への対応において従来よりもすぐれたものをもつことができると期待された。まさに小規模小売業の経営近代化を実現する上でCVSは強力な手段となりうるものであった。

CVSは、関係者の間で当初からかなり普及するとの認識があった。CVSをめぐって日経流通新聞の調査(昭和49年)によると、CVSの普及について94.6%のものが「普及する」と回答している。普及する理由として「日本には消費者の需要を十分に満たす小規模小売店がないから」(38.0%)、「中小商店が近代企業として生業から脱皮し、伸びられる業態だから」(36.3%)を挙げており、CVSに対する期待度は大きなものがあった⁽⁹⁾。

注 (1) 清水晶 小売業態の形態と経営原則 1972年, 216頁。

(2) Philip Kotler, *The Convenience Store: Past Development and Future Prospects*, in Terence Nevett and Ronald A. Fullerton, *Historical Perspectives in Marketing*, 1988, p. 165.

(3) 井上隆一郎編 流通 1986年, 261-262頁。

(4) 徳永豊 アメリカの流通業の歴史に学ぶ 1992年, 190頁。

(5) Philip Kotler, *op. cit.*, pp. 165-166; 徳永豊 同上書, 191頁。

(6) Neil A. Hamilton, *American Business Leaders*, Vol. 2, 1999, California, pp. 672-675. サウスランド社のセブン-イレブンの典型的顧客像とは「2人の子供をもった35歳以下の男性で、セブン-イレブンから1マイル以内に住んでいる。年間所得は1万ドル以上で、月に6.1回以上セブン-イレブンで買物をする。1ヵ月にセブン-イレブンで使う金額は6ドル16セントで、1回の購買時間は3.5分」というものだった。伊藤和也, ウィリアム・キヨ・柿原共著 コンビニエンス・ストア 1976年, 54頁。

(7) 日本商工会議所・日本青年会議所編 米国における流通活動 1969年, 21頁, 32頁。

米国流通機構視察団報告書によると、1968年当時のアメリカの主なコンビニエンス・ストア・チェーンに次のようなものがあった。

チェーン名	所在地	経営店舗数
Southland Corp (7-11 Stores)	ダラス, テキサス州	2,299 店
Li'l General Stores	タムパ, フロリダ州	399
Jackson's Mint Marts	ジャクソンビル, フロリダ州	393
U-Totem, Inc.	ヒューストン, テキサス州	300
Circle K Corp	エルパソ, テキサス州	251
Stop 'N Go Markets	ヒューストン, テキサス州	215
Atlantic Co. (E-Z Food Shop)	アトランタ, ジョージア州	207
Convenience Food Marts	シカゴ, イリノイ州	202
Pak-A-Sak	シュリーブポート, ルイジアナ州	94
CFM of Louisville Tic	ルイスビル, ケンタッキー州	69
Tic Tac Markets	アナハイム, カリフォルニア州	53
Phil-A-Sak	オペルーサス, ルイジアナ州	44
U-Tote'M of Broward	ハランデイル, フロリダ州	42
Lone Star Food	サンアントニオ, テキサス州	40
Handee Food Marts	ヒューストン, テキサス州	40
Quik Trip	タルサ, オクラホマ州	39
Shop and Go	マンゴ, フロリダ州	37
Plaid Pantry	ポートランド, オレゴン州	36
Handy Andy	メイコン, ジョージア州	35
Jiffy Foods	ウィチタフォールズ, テキサス州	35
Maverick Markets	コーパスクリスティ, テキサス州	26

(8) 通商産業省・中小企業庁監修 コンビニエンス・ストア・マニュアル 1972年。

(9) 日経流通新聞社編 流通経済の手引き 1975年版 1974年, 160頁。

3. CVS 誕生

わが国における CVS の第1号店の誕生を明確に示すことは難しい。たしか
なことは、CVS 事業の開始を昭和40年代にまでさかのぼることができる点で
ある。この時代は進取の気性をもった卸売業者らが取引先の育成策、販売経路
の強化策として CVS 事業に乗り出していた。山泉商会(名古屋)のココストア、

北海屋西尾（北海道）のセイコーマート、菓子問屋・橘高（大阪）のKマートなどがCVSの先駆的な事例である。昭和50年頃からはトーカン（名古屋）、国分（東京）、北洋商事（東京）、広屋（東京）、野田喜商事（大阪）、松下鈴木（大阪）といった大手食品問屋が具体的なCVS事業計画を具体化していた。

表2. わが国におけるCVS事業の開始動向

昭和43年	サンマート：丸商（食品卸売業，神戸）主宰のCVS
44年	マイショップ第1号店（大阪豊中市）：CVS実験店としてアメリカスタイルのレイアウトで登場，サンフラワー：祭原（食品卸売業，東大阪）主宰
45年	オックス：スーパー朝日屋の直営店，Kマート実験店開設（大阪十三）
46年	ココストア：山泉（食品卸売業，東京），セイコーマート（札幌市）の実験店スタート（北海道の地場資本）
47年	Uマート：木徳（食品卸売業，東京）主宰
48年	Kマート1号店（菓子問屋橘高），ファミリーマート実験第1号店（埼玉県所沢市）：西友ストアのCVS事業のはじまりで，フランチャイズ方式の本格的スタートは昭和53年からである。
49年	セブン-イレブン第1号店（東京都江東区豊洲），ブルーマート（雪印乳業）
50年	ローソン第1号店（直営店・大阪豊中市），野田喜商事：コンビニエント・マイショップと提携，トーカン：CVS実験店を開設，国分：翼下2次問屋を核とするチェーンを計画，北洋商事：翼下2次問屋と金沢でCVS実験店フレンドリー・ショップを開設
51年	広屋：千葉県松戸市に第1号店開設，松下鈴木：ナウデザインハウスと提携して酒販店のコンビニ化に乗り出す。
52年	サンエブリー実験第1号店（雑司が谷店・東京豊島区）：サンショップヤマザキのCVS事業のスタート
53年	デイリーストア第1号店（軍司店・東京板橋区）：デイリーストアの標準店は15坪であった。サンエブリーの標準店舗30坪に満たない店舗の活性化として山崎製パンのデイリー事業部が取り組んだもの。西友：ファミリーマート事業部を設立，国分：都内に第1号店を開設
55年	ミニストップ登場：実験店などで1年間ノウハウ開発，昭和56年からフランチャイズ方式で本格的スタート，ブルーマート関西1号店：雪印乳業が牛乳販売店の活性化策としてCVS事業を本格展開，サークルK直営第1号店（ユニーのサークルK・USAとの技術提携にもとづくCVS事業の第1号店），長崎屋系CVSサンクス設立

57年	大阪にスーパー登場
58年	マイショップなどの中小チェーンが経営低迷に直面する
64年	ローソン、サンチェーンが合併、am/pm が都内で第1号店を開設

注) 流通経済の手引き 各年版；激流 1982年12月号，1982年；鈴木安昭他編 マテリアル流通と商業 1997年。

大阪の豊中市に昭和44年に開業したマイショップは、わが国のCVS時代の開幕を告げるものであった。翌45年にオックス（スーパー朝日屋の直営店）がオープンする。今日のCVSの体裁を持っていたといわれる。この年大阪・十三にKマートがCVSの実験を開始する。元来、Kマートは昭和39年に総合食品店のボランティアチェーンとしてスタートしたものである。欧米訪問が豊富な橋高康人は昭和43年にアメリカでCVSのオペレーション技術を学び、CVSこそが中小小売業の進むべき業態であると確信する。小売店の成長手段として、橋高はスーパーマーケットと独立小売店の両方の長所をもちあわせたCVSは日本の環境にあった業態であると判断し、その導入へと至る⁽¹⁾。こうしてKマートチェーンの展開では、従来のミニスーパーマーケットにCVS事業をあらたに加えた二極展開方式をとることになる。

昭和46年に首都圏に進出したKマートは千葉県我孫子市、流山市、船橋市などの地域にCVSチェーンを展開し、同社の「首都圏制覇五ヵ年計画」（昭和48—53年）によると、首都圏で5年後にCVS店1,000店、年商1,000億円を達成するというものであった。Kマートのスタート時、加盟店は売場面積に従って標準スタイル（30坪クラス）、中型スタイル（50—60坪クラス）、スーパースタイル（100坪クラス）の3タイプのものであり、将来的には中型スタイルのチェーン展開をめざしていた。昭和46年11月に愛知県春日井市に「ココストア」がオープンした。ココストアの店舗スタイルは前面にフロントガラス、そして波型屋根を採用して、アメリカのCVSの外観を有していた。

CVSが登場した当初は、まだ業態として明確化していなかった。年中無休は少なく、営業時間では早朝から23時前後で、終日営業はみられない。取扱い商

品は、ダイエーローソンのように生鮮食品をはずした品揃えのCVSもあったが、一般的には生鮮食品に重きをおいた品揃えで、スーパーマーケットの小型版(ミニスーパー)ともいえるものであった。昭和51年のダイエーローソンの商品構成は、一般食品47%、生鮮食品0%、パン・菓子類16%、酒類0%、雑貨37%である。Kマートは一般食品29%、生鮮食品50%、パン・菓子類12%、酒類0%、雑貨9%、マイショップは一般食品20%、生鮮食品32%、パン・菓子類19%、酒類15%、雑貨14%である⁽²⁾つまり日本人は欧米人に比べて生鮮食品の食費支出に占める比率が高いため、品揃えの便利性を打ち出すには、何よりも生鮮食品の取扱いは欠かせなかった。

こうして日本のCVSは暮らしに欠かせない生鮮食品を品揃えの中に加えて日用生活必需品の総合的品揃えの店舗で登場し、アメリカのスモールストア(ミニスーパー)的な性格をもち合わせたものとなっていた⁽³⁾対してアメリカのCVSは、商品管理が面倒な生鮮食品をはずして規格品を主として扱う傾向にあり、日本とアメリカで異なりがみられる。またアメリカのCVSで不可欠な酒類が、わが国のスーパー系のほとんどのCVSで扱われていない。これは、いうまでもなく酒類販売の許可制という国の政策が関係していた。

CVSの登場について、これまで指摘した点も含めてあげれば、消費者の変化、中小小売業の流通近代化策、大規模小売店舗法の施行、大手小売企業のコングロマーチャント化、メーカー・卸売業の販売チャンネルの系列化、といったものが関係している。

A. 消費者の変化

高度成長時代は去ってわが国は低成長時代へと移行していくが、人々の生活スタイルも大きく変わろうとしていた。消費者はかつての「量」重視から「質」重視へと移行していた。総理府の「社会意識に関する世論調査」(1994年)によると、昭和50年頃までは「心の豊かさ」よりも「物の豊かさ」を重視する人々が多くを占めていたが、昭和55年頃から「心の豊かさ」派が「物の豊かさ」派

を上回り、両者の乖離はその後しだいに広がっていくことになる。余暇時間の増加によるレジャー志向、趣味志向が高まるようになる。

また単身赴任者や1人暮らしの女性など単身生活者の増加や共働き所帯の増加から家事簡便化ニーズが強まったこと、深夜労働者の増加、生活の深夜化、都市型ライフスタイルの拡大といったことがCVSの利用を生活習慣のなかに定着させることになる。

B. 中小小売業の流通近代化策

わが国の小売業は、その圧倒的多数が小規模零細の小売商店であった。小規模零細小売商店のかなりの部分が、肉屋、魚屋、八百屋、酒屋、パン屋、乾物屋などの「食料・飲料小売業」である。特徴として単品の食料品店が大部分を占めて、総合食料品店は少なかった。通産省の商業統計・昭和51年によれば、小売商店数は161万3,810店で、そのうちの45%にあたる73万3,014店が飲食料品小売業である。飲食料品小売業の零細性は、たとえば小売商店一店あたりの平均年商額が3,469万円に対して飲食料品小売業のそれは2,263万円で、小売業平均を1,200万円も下回るという事実からも明らかであった。また店舗規模でも小売業平均が約50㎡に対して飲食料品小売業は約37㎡にすぎなかった。ましてや百貨店、大手スーパー資本にたいして小規模零細小売商は資本金、品揃え、店舗施設で到底かなうものではなかった。このような状況のもとで小規模零細小売商の経営近代化の一つが、CVSへの業態転換であった。とりわけフランチャイズ・システムに参加すればフランチャイズ・パッケージの提供が受けられ、伝統的商店経営から脱皮できる可能性が高かった。

C. 大店法の影響

大型店の出店に規制がかかったためスーパー資本にとっては新たな出店戦略を模索することになる。ここに大店法の対象外にあるCVSという新業態の採用となる。イトーヨーカ堂は、いち早くフランチャイズ方式によるCVS事業

に乗り出し、大手スーパー資本の小型店出店戦略に1歩先んじることになる。大手スーパー資本は、大型店出店では脅威を与えてきた食料品店、酒屋、米屋、肉屋、薬局などの零細小売商にCVSへの事業転換を働きかけていった。中小小売商がフランチャイジー（加盟店）、スーパー資本がフランチャイザー（本部）という運命共同体が生まれていた。ここではスーパーマーケット出店をめぐる両者の間に発生した対立関係はなく、むしろ協調関係の図式にあった。

D. 大手小売企業のコングロマーチャント化

人々の価値観の変化、モータリゼーションの進行、サービス支出の増加、レジャー志向、弁当や惣菜類などの中食の人気、食事の外部化など、かつてない変化が生活世界ではじまってくる。消費者の多様な変化に対応するかのよう小売業界では物販のみならず非物販部門（外食部門、ホテル部門、レジャー部門など）へと進出し、多角化を強めていった（表3）。GMS、食品スーパー、CVS、百貨店、ディスカウント・ストア、専門店、レストラン、ホテルなど小売事業からサービス事業にまで広がりを見せ、大手小売企業が「生活総合産業」を目指してきたことがわかる。イトーヨーカ堂、ダイエー、セゾン、イオンは衣・食・住のニーズに応える「総合的業態」GMSを開発してきたが、あらたに特定商品ラインに絞った「専門的業態」としてCVSの開発にのりだした。

E. メーカー、卸売企業の系列化

雪印乳業がCVS事業を手がける動きや大手スーパー資本の動きに対抗するために食品問屋が取引先の中小小売商店にCVSへの業態転換を推し進めていた。食品問屋にとって、得意先小売酒販店が大手スーパー系CVS事業の傘下に入ることは、自らの取引機会を喪失することにもなる。このため食品問屋が自らCVS事業に乗り出し、“コンビニにはコンビニ”で対決することになる⁽⁴⁾

ボランティアチェーンKマートを主宰する橘高康人は、酒、米など単品販売をしている中小小売商店の将来性はかなり厳しく、これら中小小売商店の盛衰

表3. 大手スーパーグループの主要業態展開

グループ名	ダイエー	イトーヨーカ堂	西友	西武セゾン	イオン	マイカル
GMS	ダイエー ユニード	イトーヨーカ堂	西友	西武セゾン	ジャスコ	ニチイ
コンビニエンスストア	ダイエー CVS (ローソン, サンチェーン)	セブンイレブン	ファミリーマート		ミニストップ	
スーパーマーケット	セイフー サカエ	ヨークベニマル ヨークマート			ウエルマート 信州ジャスコ	
専門大店 新GMS	サンコー ユニード	十字屋	パルコ WALK	ams	フォーラス	ビブレ サティ
専門店	ロベリア (婦人服) ロベルト (紳士服) ダイエー ドラッグ (薬) パシフィック クラスポーツ	オッシュマンス (スポーツ) メリーアン (婦人服) ステッチ アップス (紳士服)	ボモ・ラルフローレン きもの京都 朝日メデココ 西武自動車販売	ローラアシュレイ ブルックス (衣料品) コックス (衣料品) マイランド・シューズ (靴) ブックバーン (書籍等)	エルクメ (婦人服) 布恋人 (生地) マックロート (紳士服)	
百貨店	プランタン 十字屋	ロビンソン ヨークマツザカヤ	西武百貨店 西友	西武百貨店	ボンベルタ	ダックシテイ ホーユウ
DIY HC	ビッグA トポスト Dマート	ダイクマ ザ・プライス 丸大	DAIK		ビッグバーン	
PB 商品	「キヤプテック」 「ニユークローガー」 「セービング」 「愛着仕様」	「カットプライス」 「イフシリース」 「美味餐華」	「無印良品」 「西友ライオン」 「食の幸」 「故郷銘品」		「J」フード 「アイクブランド」 「ホワイイトブランド」	「AZ」 「ターン」 「ベストマーク」 「生活発」
生活情報誌	オレンジページ		レタスクラブ エニスイ			
レストラン	フォルクス ヴィクトリアステーション	デニース ファミール	西洋フードシステムズ		レッドロブスター グルメドール	コムス
ファストフード	ディップーダン (アイスクリーム) レッドルースター (ローストチキン) ほっかほっか亭		吉野家 (牛丼・ドーナツ)			アービーズ (サンドウィッチ)
サービス	ダイエー レジヤ ホテルラベル 朝日	チャランド	朝日航空 映画製作 書店経営 ホテリアナ マリーナ 事業	海劇 書籍出版	事業 シヴァイ (結婚情報) ジャスベル スポーツ事業	ピープル (エグザスなど) ジャパンメンテナンス (設備管理サービス) ハミントンクラブ
ファイナンス	ダイエー ダイエー投資顧問	ダイエー ファイナンス	クレディセゾン 日本社員融資 東京シテイファイナンス 西武オールステート生命保険			
デベロッパ (シヨッパ)	ダイエーリアルエステート		西洋環境開発		ダイヤモンシテイ イオン興産	日産建設

注1) 太字は上場または店頭登録会社
 注2) *西友が百貨店業態で出店している例 (宝塚西武, 錦糸町西武, 光が丘西武など)
 注3) 興銀調査246号, 1990年, 170-171頁。

がそのまま問屋の経営にはねかえってくることを察していた。かれには問屋自らが得意先小売店の経営近代化にのりだし、小売店の経営効率をあげることで、問屋自身も発展するという考えがあった。⁽⁵⁾

注 (1) 橘高康人 ボランタリーチェーンの経営 1982年；中村秀一郎 商魂の系譜 1973年，216頁。

(2) 日本経済新聞社編 流通経済の手引き 1978年版 1977年，348-349頁。

(3) 日本経済新聞社編 流通経済の手引き 1980年，323-326頁。

(4) 日本経済新聞社編 流通経済の手引 1977年版，275頁。

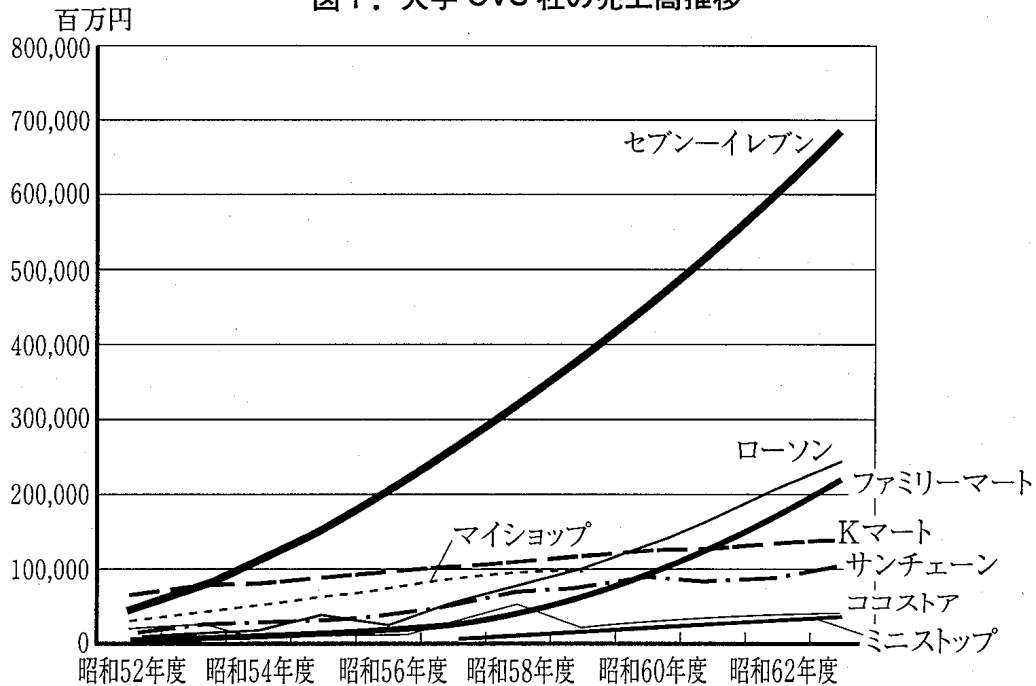
(5) 日経流通新聞編 ランキング流通革命 1987年，131頁。

4. ボランタリーチェーン方式とフランチャイズ方式

昭和40年代中頃のCVSのスタート時点ではマイショップ、Kマート、コストア、セイコーマートのボランタリーチェーン方式が目立っていたが、やがて昭和50年前後に大手スーパー資本のフランチャイズ方式による参入がはじまってくる。両者の違いは、ボランタリーチェーン方式のCVSが生鮮食品を扱うミニスーパー的なもので、日本型CVSであるとするれば、フランチャイズ方式は生鮮食料品を扱わないアメリカ型CVSであった(しかし当初は、アメリカ型とはいえ生鮮食品を一部取扱っていたようである)。

CVS業界ではフランチャイズ方式が急成長を遂げることになる。セブンイレブンは売上高で昭和54年にKマートを追いぬき、昭和57年にはKマートに売上高で1,000億円以上も引き離していた。この頃大手スーパー系のローソン(ダイエー)、ファミリーマート(西友)、サークルK(ユニー)、ミニストップ(ジャスコ)、サンクス(長崎屋)といったCVSが台頭しつつあった。やがて業界の上位を占めるCVSはフランチャイズ・チェーンで大手スーパー資本をバックにしたところが伸び、Kマートなどのボランタリーチェーンとの間に格差が目立つようになる。

図1. 大手 CVS 社の売上高推移



注) 流通経済の手引き 各年版より作成。Kマート、マイショップ、ココストアはボランティアチェーンである。

CVS チェーンの広域展開ではフランチャイズ方式の大手スーパー系が有利であった。その理由として、第1点はしっかりしたチェーン・オペレーション・システムをもっていること、第2点は信用力、資金力があること、第3点はグループ内に量販店、食品スーパー、専門店などの業態をもっていて、他業態との対比の中で出店や業態コンセプトの追及ができたことなどをあげることができる⁽¹⁾

フランチャイズ方式をとる大手スーパー系の場合、売場面積は30坪を基本に展開しており、商品構成などで標準化がかなり進んでいたが⁽²⁾ ボランティアチェーン方式では、標準化の遅れから少なからず問題があった。たとえば加盟店側の売場面積を生かすかたちで店づくりがおこなわれるため、商品構成にかなりの違いが生じていた。このため CVS とは言っても、生鮮食品を扱う CVS 的ミニスーパー、生鮮食品の絞り込みをしたミニスーパー的 CVS もあれば、生鮮食品を扱わないベーシック型 CVS など幾タイプかのものが存在した。効率的なチェーン展開にとって標準化の遅れは大きなハンディになっていた。

注 (1) 激流 1986年10月号 1986年, 158頁。

(2) 激流 1986年10月号 1986年, 159頁。

5. 大手スーパー資本の本格的進出

昭和40年代後半に先駆的なCVS事業がスタートしているが、この段階は実験的ないしは試行的段階にあった。イトーヨーカ堂がCVS事業を手がける数年前に西友ではCVS事業への参入の動きがあった。西友ストアの高丘季昭が昭和46年に「ペガサス・アメリカ・トップセミナー」に参加して、現地でCVSを見聞し、わが国で将来有望な小売業態になりうるとの確信をもつようになる。かれは帰国後、FCシステムによるCVSの事業展開を構想することになる。そして、昭和47年に社内から三橋直樹という人物をアメリカのフランチャイズ方式の調査団に加わらせていた。

昭和48年に西友が実験店「ファミリーマート」を狭山に開店した。パイロット店のファミリーマート1号店は、大手スーパー資本が手がけたものであり、わが国におけるスーパー資本主導型のCVS事業のはじまりともいえるものだった。そして西友は1号店について同種の店舗を板橋、川越にも出店している。だが店舗の営業時間は午前10時から午後18時半までで、日本型CVS乃至スーパーマーケットの縮小版といえるものであった。結果は、生鮮食品に大幅なロスが出て失敗している。その後、CVS事業をめぐる西友内部で意思統一が遅れたために、本格的参入は昭和52年まで頓挫することになった⁽¹⁾。西友でファミリーマート事業部が発足するのは昭和53年で、ここから本格的なフランチャイズ方式の出店戦略がはじまる。店舗立地戦略では都心から放射状に伸びる幹線道路沿い、主要鉄道駅の近くとしながら、イメージの浸透を図ると同時に他社との差別化をねらった⁽²⁾。

大手スーパー資本のCVS事業を最初に成功させたイトーヨーカ堂は大型スーパーの出店をおこなっていたが、大型店だけでは消費者を満足させること

は不可能であるとの認識から小型店の必要性が俎上にのぼっていた。CVS 事業の導入はそうした背景もあった。イトーヨーカ堂は昭和 48 年に全米に 5,600 店舗をもつアメリカのサウスランド社と技術提携して、ヨークセブン（のちのセブン—イレブン）を設立した。昭和 49 年 5 月東京・江東区にフランチャイズ店のセブン—イレブン第 1 号店（豊洲店）がオープンし、この出店をもって「コンビニ元年」と称する⁽³⁾ サウスランド社との提携で同社が確立したシステム、小売ノウハウを導入することで、わが国におけるセブン—イレブンの急成長を可能にした⁽⁴⁾ イトーヨーカ堂からサウスランド社には昭和 48 から 49 年にかけて延べ 15 名の研修生が派遣された。イトーヨーカ堂とサウスランド社との提携は日本の CVS 事業の発達を速めることになり、それはまたアメリカから日本への小売ノウハウの国際移転でもあった。

豊洲第 1 号店では立地、商品構成、配送など 10 数項目について実験をおこない、昭和 50 年にはコンピュータによる会計処理テストもおこなって、同年 4 月から本格的なフランチャイズ展開に入っていく⁽⁵⁾ セブン—イレブンは昭和 49 年 15 店舗、同 50 年 69 店舗、同 51 年には 199 店舗と着実に店舗網を広げていった。そして第 1 号店開設から 10 年目を迎えた昭和 58 年には、店舗数も 2,000 店舗に達するという急成長ぶりであった。

セブン—イレブンに少し遅れて、ダイエーは昭和 50 年 4 月にアメリカのローソンミルク社と提携して、CVS 事業への進出をはかる。そして同年 6 月に大阪の豊中市に CVS 第 1 号店・豊中店を出店、本格的なチェーン展開の幕開けとなった。セブン—イレブンと異なり、ローソンの場合はデリカテッセンを主体にしたパーティフードを中心にしたスペシャリティストア展開の構想を描いていた。しかし商品構成、客層で制約を受けることになり、多店舗展開は早い時点で行き詰まった。このため昭和 53 年に体制の立て直しをはかる。つまりフランチャイズ店希望者が加盟しやすいシステム、商品構成の見直し、オーナー業務の軽減といった改善策を打ち出した。これにより本格的な多店舗展開が実現した。店舗数は昭和 54 年度 125 店舗、同 55 年度 235 店舗、同 56 年度 340 店舗

へと順調に増加していく⁽⁶⁾。

注 (1) 高丘季昭はCVS事業への参入に情熱を燃やし、その実現に向けて社内で強く進言していたが、堤清二は「零細商店をつぶしてはいけないから、コンビニエンス・ストアはやらない」と明言し、この発言がコンビニ事業参入に大きなブレーキとなった。CVSをめぐる堤が直営方式を、高丘、三橋らがフランチャイズ方式を考えており、両者の間に齟齬が生じていたことがわかる。由井常彦編 セゾンの歴史 下巻 1991年、174-175頁。

(2) 由井常彦編 同上書 下 1991年、179頁。

(3) 日経流通新聞社編 流通経済の手引き 76年版。

(4) 鈴木敏文 CVSの現状と展望 流通とシステム 1979年3月 No.19、12-13頁。

(5) 中央公論 別冊経営問題 第15巻秋季特別号 1976年。

(6) 激流 1982年12月号、1982年。

6. 小売商店の業態転換

消費者にとってCVSは「立地」、「時間」、「品揃え」、「緊急的ニーズ」などで便利な小売機関であった。店舗施設は大きなガラス、カラフルで明るい照明、そしてフレンドリーな接客態度は、これまで利用してきた一般小売店とは異なる魅力的な雰囲気をもっていた。

一般小売店は、住宅地域や街中に立地して、「立地の便利さ」ではCVSと変わらないものをもっていた。しかし取扱い商品ではCVSが約3,000品目に達していたのに対して一般小売店は500—800品目ほどであった。「時間の便利さ」や狭い店舗規模の中での多品目の「品揃え」で一般小売店は、CVSに比べて劣っていた。一般小売店が変わり行く消費者の購買行動に対応しようとするればCVSへの業態転換は必然性があったといえよう。

一般小売商店のCVSへの業態転換は、売上高の増加と収益アップがなによりも大きな動機となっていたことはいうまでもないが、スーパーの進出、フランチャイズ方式の社会的認知、CVSの知名度向上なども業態転換の促進要因と

表 4. CVSと業種別商店数の推移

	コンビニ 店舗数	酒小売業	乾物 小売業	菓子・パン 小売業	パン小売業	パン小売業	ガソリン スタンド	書籍・雑誌 小売業	紙・文房具 小売業
					製造小売	販売小売			
1970	—	102,734	17,345	200,992	4,052	30,626	32,179	28,252	29,462
1972	—	102,648	15,662	189,444	3,164	21,555	37,478	16,949	28,900
1974	—	106,344	15,495	182,413	3,800	22,074	42,328	17,954	29,439
1976	—	106,436	14,820	184,580	4,742	24,248	46,040	20,015	30,131
1979	—	107,277	13,196	179,675	7,340	26,332	49,251	23,047	30,874
1982	23,235	109,621	11,850	175,941	8,688	26,246	52,137	25,630	31,379
1985	29,236	106,693	9,419	150,416	9,165	19,439	51,544	26,531	31,158
1988	34,550	107,746	9,183	141,001	10,586	16,047	51,786	28,216	28,546
1991	41,845	106,650	8,141	126,194	11,055	12,896	51,708	27,804	25,970
1994	48,405	92,436	7,202	105,855	11,432	9,518	51,986	26,224	23,750
1997	36,631	83,770	5,575	92,926	—	—	—	—	—
1999	39,627	77,670	6,091	88,120	—	—	47,953	—	—

※ 99年にコンビニ店舗数が減少しているのは、業態定義が変更されたため。出所：通産省『商業統計』

注) コンビニ 2000年12月号 2000年, 34頁。

して無視できない。表4で酒販店、乾物店、菓子・パン小売店などが減少しているのは、CVSへの業態転換が図られていったことを示唆している。

小規模零細の業種店（酒販店、食料品店、薬店、日用雑貨店など）がチェーン事業に参加することで、わが国の商業構造にも変化が生じていたと見ることができよう。

セブン-イレブンは昭和53年12月時点で559店舗を数えていたが、これら加盟店の前職業でみると、最も多いのが酒販店である。チェーン本部が酒販店を重視したのは、酒類取扱いが売上拡大に結びついたためである。

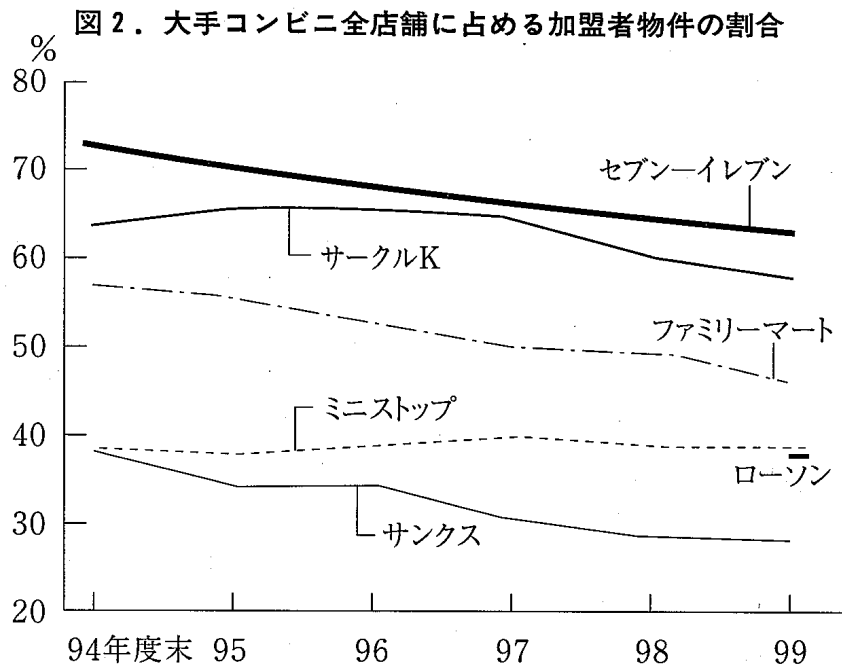
昭和53年度CVSチェーン上位20社の売上高3,000億円強、店舗数2,700店という規模であった。独立小売商のCVS経営を含めると全国で6,000—7,000店を数えたと推測される⁽¹⁾。CVS事業本部はチェーン創業時、直営店でスタートし、やがて酒販店、食料品店などの業種店をCVSへの業態転換の主たる対象にしていく。その結果、立地条件の良い小売商店のCVS転換が進んだ。し

表5. セブン-イレブン加盟前の職業

前職	店舗数	構成比%
酒販店	277	50%
食料品店	77	14
米屋	25	4
洋品・雑貨	15	3
薬店	6	1
脱サラ	73	13
自営店	16	3
その他	70	12
合計	559	100

注) コンビニエンス・ストアの現状と展望 流通とシステム 1979年3月, No. 19, 11頁。

かし近年についていえば、地域によっては物理的に加盟条件を満たすことができる個人商店は少なくなっている。今後はチェーン本部が「本部物件」を用意して加盟者に経営委託する方式が増えていくことになるだろう。すでに大手CVSの中には全店舗に占める本部物件の割合が5割を超えたものも出てきている。



注) ローソンは98年度末以前は非公表。

日経流通新聞2000年12月7日付け。

注 (1) 日本経済新聞社編 流通経済の手引き 1980 年版 1979 年, 323 頁。

7. 物流・情報システム化…セブニーイレブンの事例

効率的な店舗運営に欠かせないものが物流と情報化であった。小規模な売場面積という条件のもとで多品目の品揃えを目指すと、少量在庫と補充が重要になってくる。また狭い商圈の中で店舗の売上高を極大化しようとするれば消費者の購買動向、ニーズを把握しなければならない。市場情報の的確な把握のために情報システム化への取組は避けて通れなかった。

A. 物流

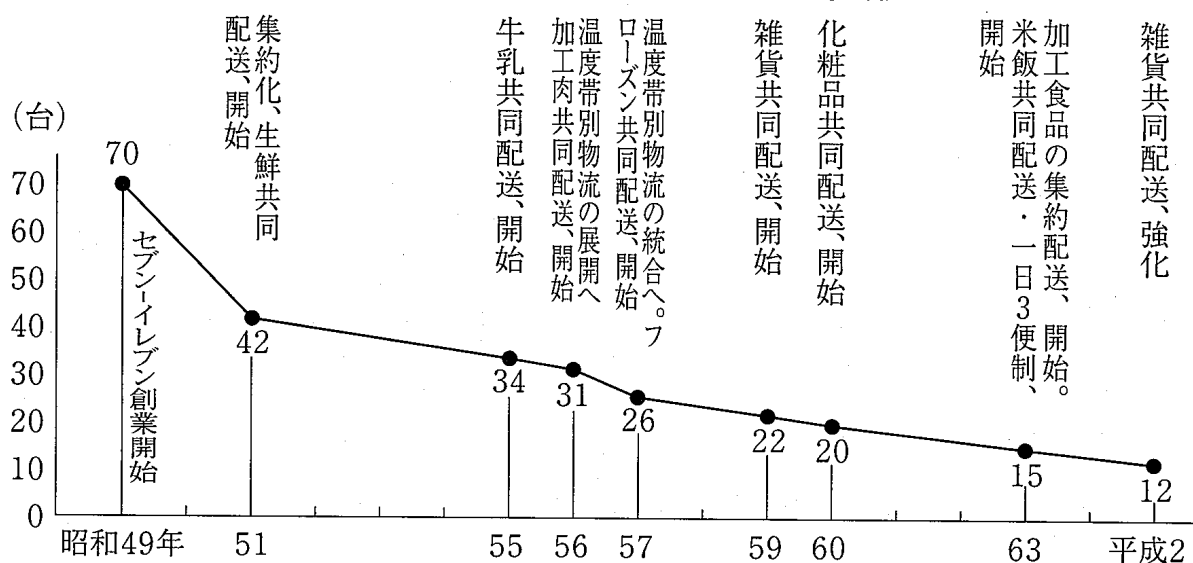
セブニーイレブンは昭和 51 年にチルド商品(麺類, 練りもの, 水もの, 漬物, サラダ)の共同配送をスタートさせる。これら商品のメーカーは小規模な業者であり, 多店舗配送の手段をもたない。このため余裕があるベンダーの既存設備を利用して共同配送が実施された。また牛乳についても共同配送が実現する。牛乳の共同配送が始まると, 酒類の運搬冷蔵車が不足していたため, 酒類も一緒に運ぶようになる。物流方式としては混載・共同配送ということになる⁽¹⁾

共同配送もカテゴリー共同配送から, 商品の種類を越えて, 同じ温度帯のものは, 同じトラックに積載するという「温度帯別物流」を昭和 57 年に導入する。その後も, 加工食品, 米飯, 雑貨などの共同配送がおこなわれ, 加盟店の取扱商品はいずれかの共同配送で納品されることになる。また, たとえば米飯類にみる朝, 昼, 夜の時間帯という顧客が来店する時間帯に欠品のない品揃えをめざした定時配送を実現することになる。

共同配送システムの高度化によって, 1 店舗あたり配送車数はセブニーイレブン創業時の 1 日 70 台から昭和 60 年に 20 台, さらに平成 2 年に 12 台へと 15 年ほどの間に大幅な削減を実現している。

ローソンでも昭和 58 年から米飯, 調理パンなどで 3 便配送を採用し, 来店客

図3. 1店舗への1日当たりの配送台数平均値



注) セブンイレブン・ジャパン株式会社編 セブンイレブン・ジャパン：終りなきイノベーション 1973—1991 1991年, 106頁。

の時間帯対応と鮮度維持をめざすことになる。3便配送は近畿からはじまり、やがて全国で展開された。3便配送にあたり、全国にデイリーデポ（配送センター）を設置し、そこから米飯、調理パンは共同配送される。各店舗からコンピュータに発注がくると、メーカーに情報がいって、メーカーはつくったものをまとめてセンターに搬入する。センターはメーカーから持ちこまれた商品を小分けし、値付けして、配送車が各コースに従って1日3回の配送をする⁽²⁾。全国に十数カ所にデイリーデポが稼働し、大型のものは800店近くの店舗を受け持った。

ファミリーマート、ミニストップの大手スーパー資本系のCVSでも同様の取組が始まっていた。各社は、物流・情報システムの構築に力を入れ、他チェーンとの競争に勝とうとした。

B. 情報化

CVS事業の推進者・鈴木敏文は、フランチャイズ方式によるCVS事業の展開は、本部（ザー）と加盟店（ジー）の協力関係が極めて重要であることを認識していた⁽³⁾。ザーはジーに代わって時々刻々と変わる市場の情報を収集把握

し、この情報を生かしてジーの経営を支援していくことが求められている。

顧客ニーズの把握と話題性商品の提供が CVS 事業の競争の勝敗を決めることになる。セブン—イレブンは全加盟店の取引データを分析し、これらの情報を商品開発に利用することで差異化、異質化を実現していく。情報化の取組は、全店舗に発注端末機を導入することから始まる。発注端末機についてはセブン—イレブンは日本電気㈱に多くの条件をだして、その開発にあたらせた。

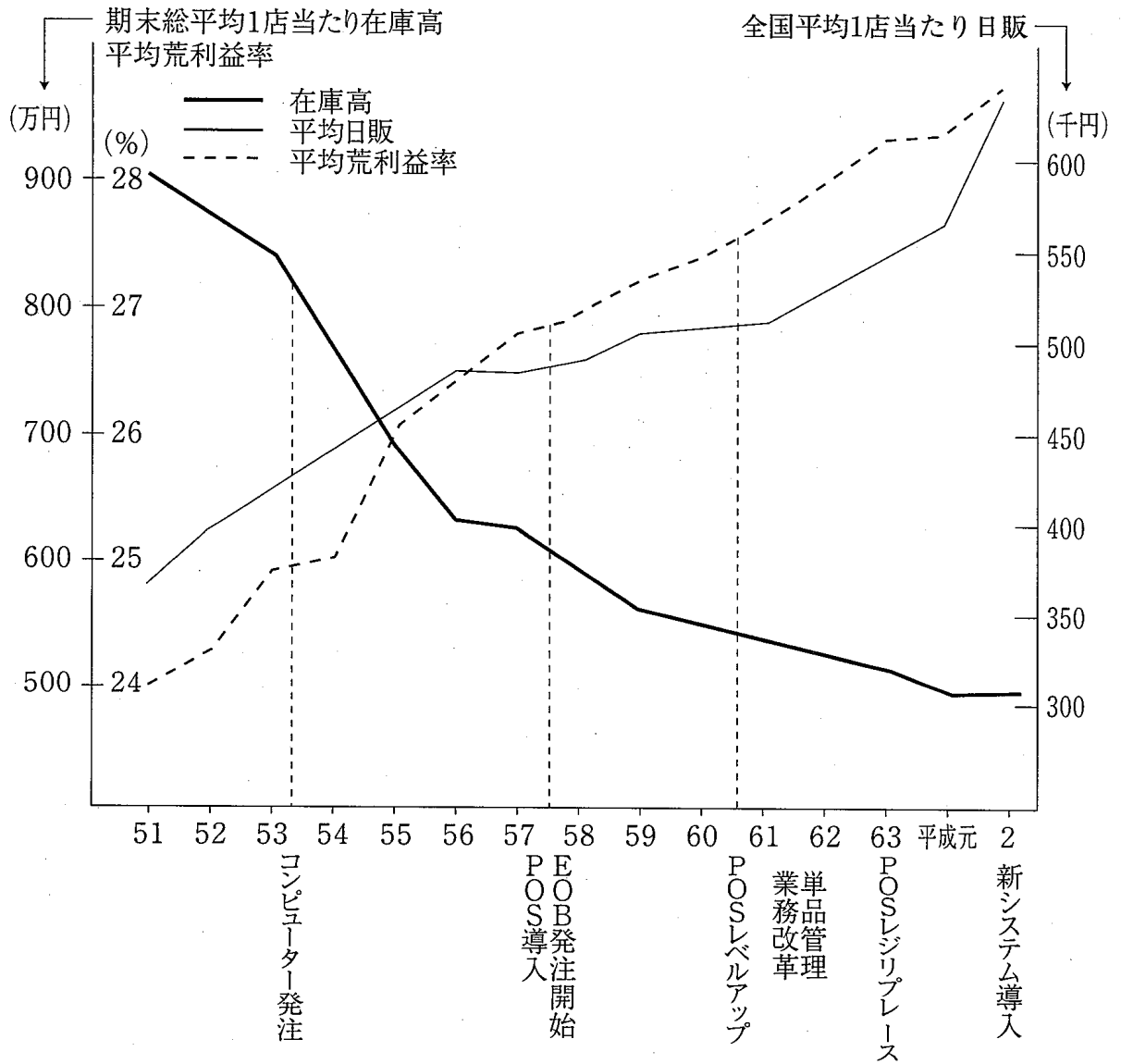
- * 店舗に設置可能なオンライン発注端末であること。
- * 発注端末機の利用者が高校生アルバイトから 60 代まで (使いやすさ)。
- * フランチャイズビジネスであり、すべての店舗にたいするサービスレベルは同じでなければならない。
- * 発注作業の大幅な合理化・省力化を可能にさせる。
- * コストは約 40 万円。
- * 発注機能のほかに、1 日の売上金額と来店客数を本部に知らせる機能をもたせる。
- * 導入数量は 500 台。

注) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編 セブン—イレブン・ジャパン：終りなきイノベーション 1973—1991 1991 年，189 頁。

厳しい開発要求に日本電気㈱の技術陣は懸命に取り組んでターミナルセブンを完成させた。当時の技術陣が「スケジュールをやりくりして、毎日、セブン (7 時) —イレブン (11 時) で取り組んだ」⁽⁴⁾ 成果であった。ターミナルセブンは昭和 53 年に加盟店に導入され、わが国における CVS の情報システム化の先駆けとなった。

ターミナルセブンの導入で、昭和 53 年から在庫高が減少 (53 年 843 万円から 56 年 626 万円へ減少) し、1 日平均売上高 (全国平均 1 店あたり)、平均粗利益率は増加するという改善効果をもたらした。しかし昭和 57 年頃から経営数値が鈍化してくる。

図4. 店舗経営数値の推移



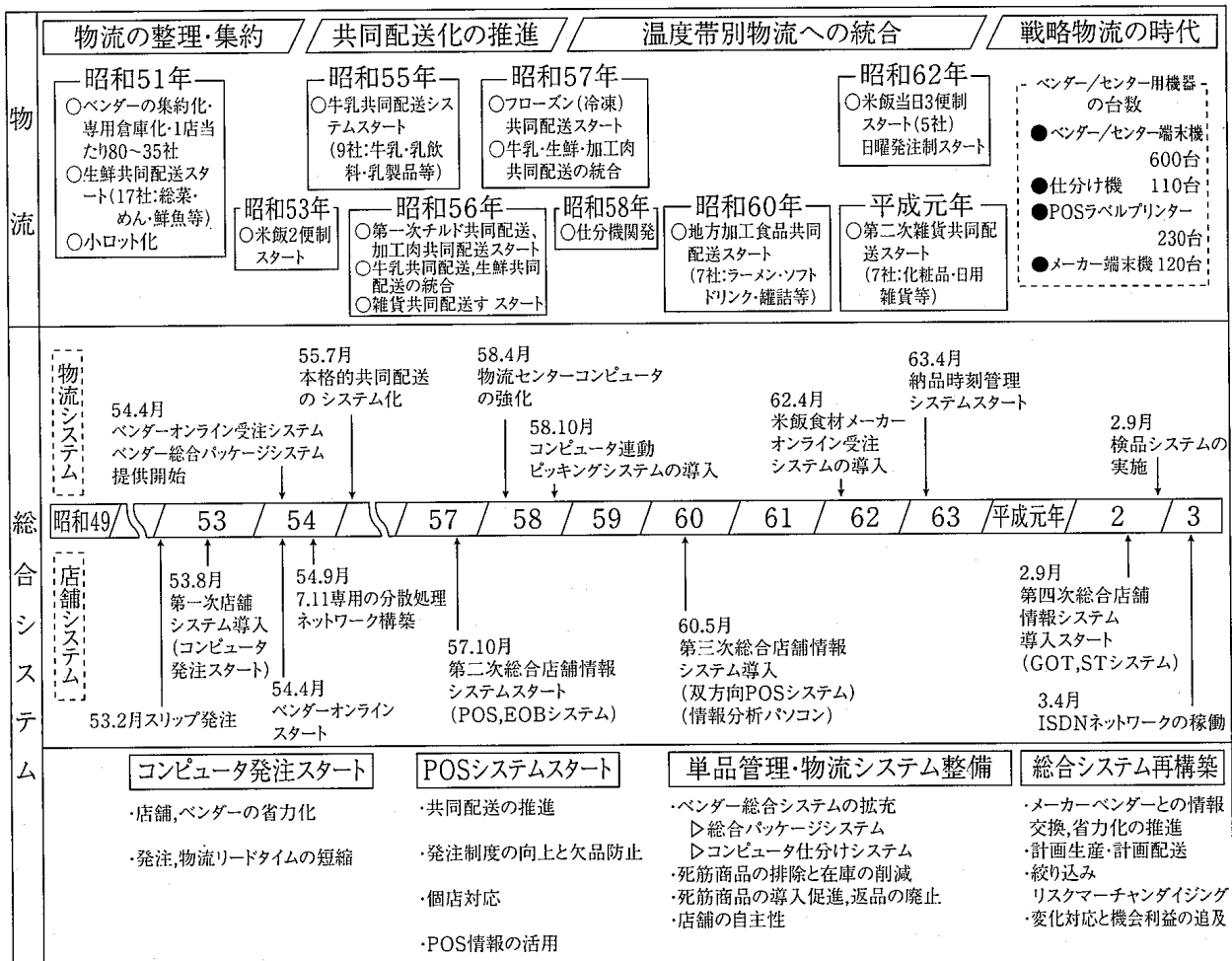
注) セブン-イレブン・ジャパン株式会社編 同上書 196頁。

このため在庫をさらに減らして、売上を伸ばすためには商品の売れ筋と死に筋を把握しなければならなかった。従来のシステムでは一品一品の販売実態・データの把握が不十分であることから、一品一品について、その販売数量、販売時間帯、そして品切れの時間、購入顧客層などの詳細なデータが必要とされた。そこでPOS化によって販売データを細かく分析し、店舗毎に顧客のニーズに合わせた单品管理をめざすことになる。POS（販売時点情報管理）システム開発の基本方針は、操作が簡単で効率的なシステムであること、POS情報によ

る単品動向の把握が可能となるだけでなく情報を活用した新発注方式の確立を同時に図ること、店—本部—ベンダーを含め総合的にシステムの効果が生まれる仕組みを開発すること、というものであった⁽⁵⁾ かくて総合的な情報システムが完成する。昭和57年秋にPOSシステムの導入が始まり、昭和58年2月に全店配備が完了する。こうして売れ筋、死に筋商品を把握しながら各店舗の商品入れ替えを実行していくことになる。

第2次総合店舗情報システムの効果は、ただちに経営効率の指標にもあらわれはじめる。POSシステムを活用することで店頭商品3,000—3,500品目のうち、半年間で1,800品目が入れ替わった⁽⁶⁾ 加盟店がシステム化に慣れてくると、新に第3次総合店舗情報システムを稼働させるとことになる。ここに本部

図5. セブン—イレブンのシステム化の変遷



注) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編, 同上書 210頁。

と加盟店間の双方向で経営情報をやり取りする体制が確立した。

POS 導入はコンビニエンス・ストア・システムの成長にはかりがたい威力を發揮した。セブン-イレブンの情報システム改革はとどまることはなかった。第3次総合情報システムの構築と同時に精度の高い計画的配送システムをつくりあげている。本部が開発したコンピュータのハード、ソフトがベンダーに提供され、別個の事業体であるが、一体として仕事ができるシステムが開発されている⁽⁷⁾

第3次総合店舗情報システムがスタートしてからまもなくして、第4次総合店舗システムの構築に着手する。サービス水準を向上させようとするれば従来の情報システムに限界があった。店舗、ベンダー、本部との間でやりとりされる会計処理、商品情報、発注・物流関連などのデータを、効率的な伝達の仕組みに乗せていくことが課題となっていた。第4次総合店舗情報システムでは、店舗の中でレベルの高い発注（情報を織り込んだ発注）・単品管理を行える仕組み、店舗・ベンダーと本部間でやりとりされる大量のデータをリアルタイムで伝達する仕組み、といったものを目指していた。前者の仕組みをつくるため SC（ストア・コンピュータ）、GOT（グラフィック・オーダー・ターミナル）、ST（スキャナー・ターミナル）の機器類が開発され、平成2年秋に店舗に導入された。後者については ISDN ネットワークを利用することで、1億件の POS データもリアルタイムで本部に送られるようになった。第4次総合店舗情報システムではネットワークの要としてノーダウンコンピュータがコンピュータ内で稼働している。機械内部が二重化され、片方の系統が万一故障しても、他方が稼働する仕組みであり、24時間稼働の安全性が確保されていた⁽⁸⁾

POS 導入でセブン-イレブンに遅れをとった他のチェーンでもミニストップ、サークルKが昭和62年、ローソン、スリーエフが昭和63年、ファミリーマートは平成2年の導入であった。商品にバーコードが付されていないものがかかりあったことが POS 導入を遅らせていた。

ローソンは昭和63年に全店に POS システムを導入して第1次情報システ

ム化を完了し、平成3年にNOSシステムをはじめ、第2次総合情報システムを構築し、ストアコンピュータ、POSレジなどの体制を確立した⁽⁹⁾

情報化への取組はボランティアチェーンでも着実にはじまっていた。ボランティアチェーン協会は総合情報オンラインシステム・VOIS（ボランティアチェーン・インフォメーション・システム）を開発し、昭和60年に稼働を開始する。Kマートチェーン協同、協同組合マイショップチェーンなどが加入し、加盟店数は1,000店を数えた⁽¹⁰⁾各チェーンは自社のPOSシステムとVOISセンターの大型コンピュータを連動させることで詳細な経営データの収集と情報の加工を容易にした。

注 (1) 酒類の常温輸送では店舗でこれを冷やすのに6—7時間を要するために生暖かいビールを顧客は購入することになる。しかし冷蔵車で運べば顧客に冷えたものを提供することが可能になり、顧客サービスの観点からは大きなメリットがあった。

(2) 商業界 1988年12月号 1988年, 186頁。

(3) 激流 1982年3月号。

(4) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編 セブン—イレブン・ジャパン：終りなきイノベーション 1973—1991年, 190頁。

(5) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編 同上書 199頁。

(6) 日経流通新聞編 流通経済の手引き 1987年版 1987年, 170頁。

(7) POSの威力について、いくつかあげてみよう。POSは加盟店を単品管理に導く水先案内人であった。POSはスーパーバイザーの店舗指導をフォローするサポーターになった。POSはメーカーに対して、さまざまな要求を突きつける際の証拠資料となった。POSは本部と加盟店、本部とメーカーの間に立つ審判となってジャッジした。POSは有利な仕入条件を獲得するための強力な武器と化した。POSは物流と商流を陰で支える黒子であった。コンビニ 2000年12月 2000年, 39-40頁。

(8) 主要なサブシステムとして次のようなものがある。共同配送のためのシステム、配送管理システム(配送コース管理)、受注/出荷システム(伝票、出荷指示書、配送リスト)、仕分けシステム、POSラベル発行システム、売り掛け管理システム、納品時刻管理システム、在庫管理システム、またベンダーに貸与される機器としてはベンダー端末機、POSラベルプリンター、仕分け機(米飯ベンダー用、雑貨/加食用、チルドセンター用、自動振り分け機)、セブン—イレブン・ジャパン株式会社編 前掲書 205頁。

(9) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編 同上書, 209-211頁。弘岡正明稿 流通業の

ダイナミズムと技術革新 流通科学大学論集 第7巻第2号 1988年12月, 81頁。

(10) 日経流通新聞編 流通経済の手引き 1987年版, 1987年, 171-172頁。

8. サービス化

CVSの誕生期はスーパーマーケットや商店街が競争相手であった。しかしCVSの数が増加してくると異業態間競争もさることながら同業態間競争が熾烈化してくる。

CVSは距離、時間、品揃えの便利さだけでは消費者に支持されなくなった。消費者をひきつけるためには、その店舗でしか手に入らない独自商品の開発という差別化戦略が重要になってくる。

セブン-イレブンではメーカーとの共同開発、若者層の消費行動を情報収集アンテナ「ヤング・トーク・トーク」で把握したり、またPOS情報を利用して独自商品の開発をおこなってきた。ローソン、ファミリーマートなどの大手でも同様の独自商品の開発にのりだした。

もう一つの差別化戦略はサービス商品、サービス業務の導入であった。店舗では(公共)料金代行業務、宅配便、DPE、コピーサービス、映画のチケット販売の諸サービスが開始された。料金代行業務はCVSの利便性を広く社会に認知させることになり、ストアロイヤルティを高める上でも効果的であった。日経流通新聞社の昭和60年調査によると51チェーンのうち、コピーサービスは36チェーン、映画チケット販売は25チェーンがてがけていた。ファミリーマートでは一部店舗でキャッシングサービスをはじめていた⁽¹⁾

注(1) 日経流通新聞編 流通経済の手引き 1988年版 1987年, 410頁。

表 6. セブン—イレブンのサービスビジネス開始時期

開始時期	サービス業務
昭和49年5月	DPE
55年12月	映画前売券
56年11月	宅配便
57年4月	コピー
61年12月	テレホンカード
62年10月	電気料金
平成元年2月	保険料金
同年6月	放送受信料
同年11月	プリペイドカード
2年5月	自賠責保険
3年1月	カタログ販売
同年4月	電話料金

注) セブン—イレブン・ジャパン株式会社編, セブン—イレブン・ジャパン: 終りなきイノベーション 1973—1991年, 1991年, 211頁。

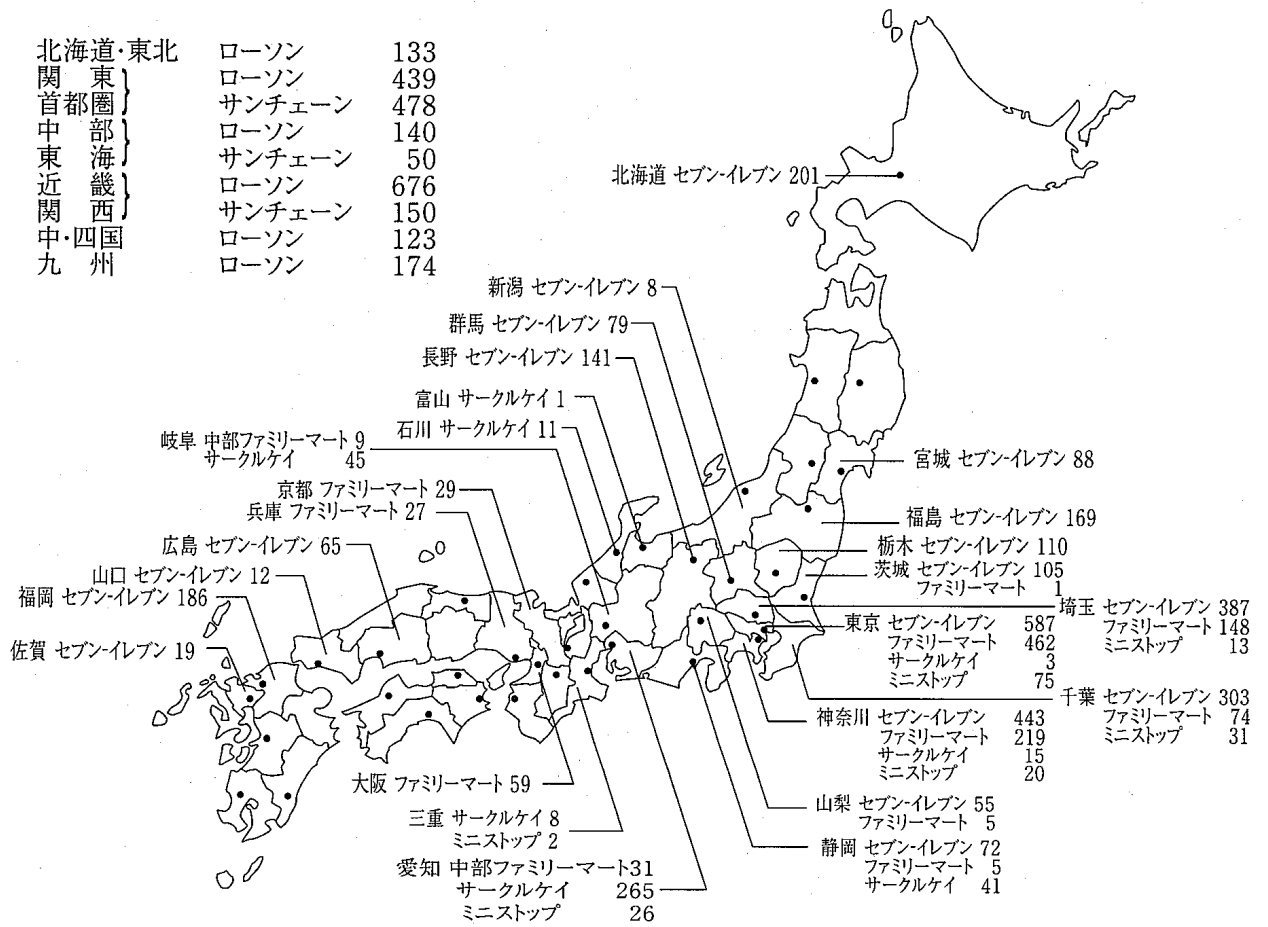
9. ドミナント方式

店舗出店の方式では離散的出店（点的出店）と集中出店（面的出店）とがある。セブン—イレブンの出店方式で注目されるのは、後者の方式、つまりドミナント出店である⁽¹⁾各チェーン本部は高密度の多店舗展開方式のドミナント出店を採用する。関東、近畿、中京地域の大きな市場で各チェーンの店舗集中傾向がはっきりとうかがえる（図6）。

スーパー資本のユニーは中京地区でGMSを中心にその周辺部にスーパーマーケット、専門店を出店しながら当該地域のドミナント出店をおこなってきた。これをさらに強固なものにするためにCVSのドミナント出店方式が採用される。企業が各業態を活用して特定地域の市場支配をめざす動きであった。

ドミナント出店により対市場では当該地域でのチェーンのブランド確立、ライバル企業に対する参入阻止効果が期待できた。フランチャイズチェーン内部

図6. CVSの分布図



注) 激流 1987年7月, 1987年, 53頁。

ではスーパーバイザーの効率的な巡回指導, 配送効率の向上, 物流コストの引下げ, 当該地域での市場シェアの確保といった経済効果が期待できた。さらに広告宣伝でもかなりの経済効果を引き出すことができた点である。東京テレビエリアは東京, 神奈川, 埼玉, 群馬, 栃木, 茨城, 千葉に加えて静岡と山梨の一部を範囲としている。セブン-イレブンはこの地域に3,353店舗(平成7年6月現在)というCVSのドミナント出店をおこないながら, この地域にテレビコマーシャルを流している。同時期のローソンの東京テレビエリアでの店舗数は1,600店舗ほどだった⁽²⁾

関東地区でセブン-イレブンはドミナント出店と「セブン-イレブンいい気分」のスローガンで店舗イメージの浸透を図っていった。全国展開を目指すロー

ソンは関東地区でセブン—イレブンと比べて知名度は低く、このため知名度の向上を図るために平成3年に「町のホットステーション」というスローガンでイメージ浸透に成功する⁽³⁾

注 (1) ドミナント出店の経済分析については小本恵照著 小売業店舗戦略の経済分析 2000年を参照。

(2) この点については <http://www.sayko.jp/article/syogyo/syokuhin/95-aki.html> に基づいている。

(3) ローソンがセブン—イレブンと異なる点はタレントを積極的に活用し、ストーリー性をもたせたミニドラマ風CMを展開したことである。両者はテレビコマーシャルで大量広告を展開するが、これには副次的な効果も期待できた。チェーンイメージの浸透でフランチャイジーの獲得、社員の採用、さらには新規出店地域でイメージが浸透しているため急速な売上拡大が可能であるなどである。これらの点について <http://www.sayko.co.jp/article/syogyo/syokuhin/95-aki.html> を参考にした。

10. 成熟段階の CVS

アメリカではスーパーマーケットの補完的業態として成長を遂げてきた CVS は、1970年代初期に成長段階に入り、1980年代に成熟段階に移行していくといわれる。1982年から1988年の5年間に店舗数が33%増えて、8万2,500店となり、CVS 1店あたりの人口が3,000人を割ることになる。CVS 数の増加は大手石油会社アトランチック・リッチフィールド社、エクソン、シェル、モビルなどの石油会社が傘下のガソリンスタンドをCVSに切り替えたり、あるいはCVSを併設したりしたことが関係している。サウスランド社が収益性を悪化させて1991年に破綻する一因にもなっている⁽¹⁾ 破綻当時のアメリカのCVS店舗数は8万4,000店をこえており、この項から鈍化傾向にはいった⁽²⁾

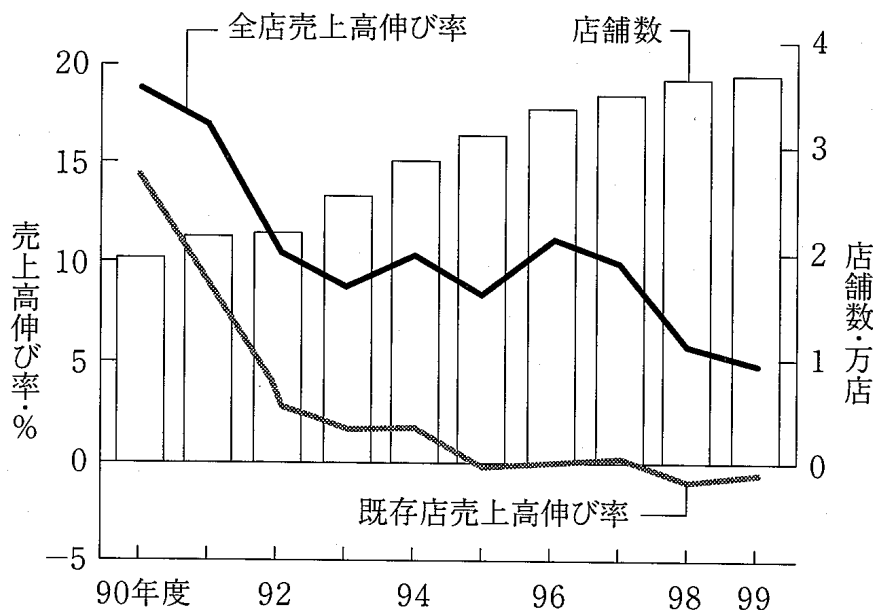
わが国では景気低迷の長期化、異業態間競争（スーパーマーケット、ドラッグストア、100円ショップ、持ち帰り弁当店）、同業態間競争に直面してCVSの経営環境は悪化している。

CVSは昭和60年代後半から平成にかけて成熟段階に入ったものと考えられる。たとえばMCR(=Manufacturer CVS Researcher)調査によるCVSの店舗数の増加率は昭和60年代にはいって低くなり、低水準が常態化した(コンビニ 2000年4月号 2000年, 166頁)。出店鈍化はCVSが成熟段階に入ったことを示している。

また日経流通新聞の調査では平成にはいってCVSの売上高伸び率が低下傾向に入ったことを示している。そしてCVSの既存店の売上高は、平成7年に業界全体ではじめてマイナスとなり、好転の兆しは見られない。期末店舗数の増加率も、この数年1桁の数字で推移している。平成12年2月末時点で全国CVSチェーン77チェーンの総店舗数は約3万7,000店で、1店舗あたりの人口は約3,400人である。日経流通新聞の推定では店舗数の91%を占める上位15チェーンが平成11年度の出店ペース(計1,526店純増ペース)ですすめば、平成22年には5万2,000店を超えることになる。1店舗あたり人口は2,300人くらいとなり、CVSに必要とされる商圈人口3,000人を大きく下回ることになる⁽³⁾

調査主体毎にCVSの定義に違いがあるが、通産省の『わが国の商業 1997

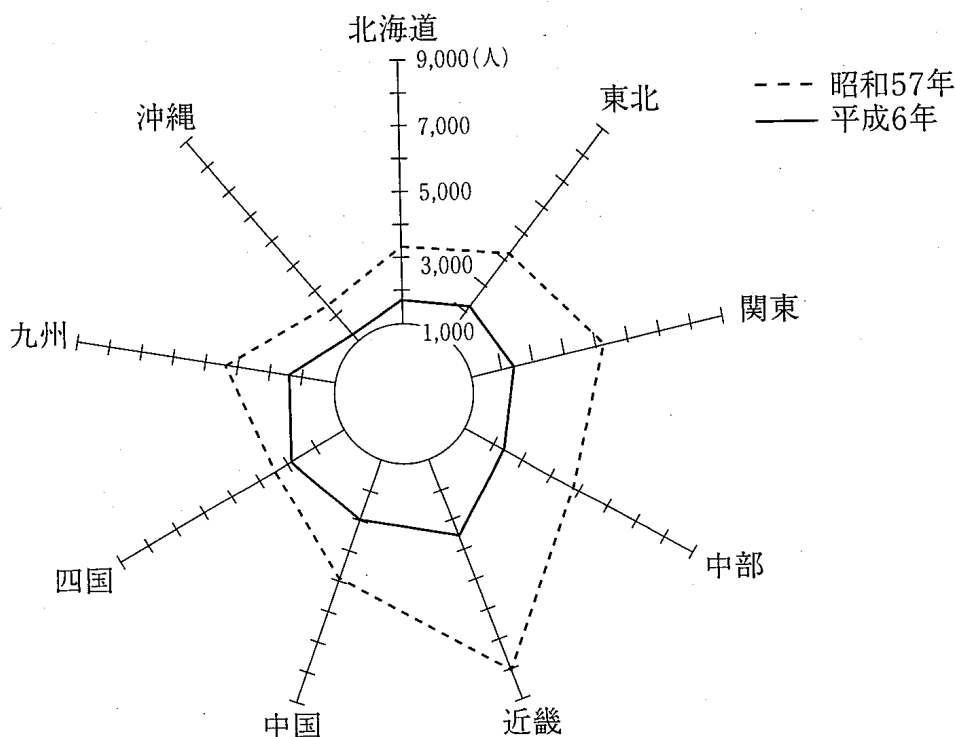
図7. CVS売上高伸び率と店舗数



注) 日経流通新聞 2000年11月16日付け。

年』によると商圈人口3,000人割れは、早い時期に始まっている。同調査によるとCVSの1店あたりの人口は昭和57年の5,069人から平成6年には2,568人と大幅に減少している。平成6年の地域別CVSの1店あたり人口では、近畿が3,000人を超えている以外は、各地域とも3,000人を割っており、沖縄では1,143人となっている。今や、コンビニ3,000人時代は終わりを告げ、1,000人ないし2,000人時代に突入しているといえる。

図8. 地域別CVSの1商店当たりの人口



※ 人口は、平成6年の「住民基本台帳人口要覧」(自治省)による。

注) 通産省編『わが国の商業 1997年』1997年, 149頁。

- 注 (1) セブン-イレブン・ジャパン株式会社編 セブン-イレブン・ジャパン：終りなきイノベーション 1973-1991年 245頁；川辺信雄 セブン-イレブン経営史 1994年。
- (2) 激流 1993年8月 1993年, 62-67頁。アメリカのCVSの店舗数は1988年 82,500店, 1989年 83,000店, 1990年 84,500店, 1991年 84,500店, 1992年 84,400店であった。
- (3) 日経流通新聞 2000年11月16日付け。

エピローグ

「第3の小売業態」と位置付けることもできるCVSが昭和40年代に登場してから今日まで、一貫して店舗数を増加させてきた。大学周辺、繁華な場所、幹線ロードサイドにCVSが立地し、コンビニエンス・ストア・ストリートと呼べるような光景が生まれている。東京では500m毎にCVSが立地するほどの高い普及度である。CVSからCVSまでの商店間距離が1km以下というのは、東京、神奈川(683.8m)、大阪(760.2m)である⁽¹⁾

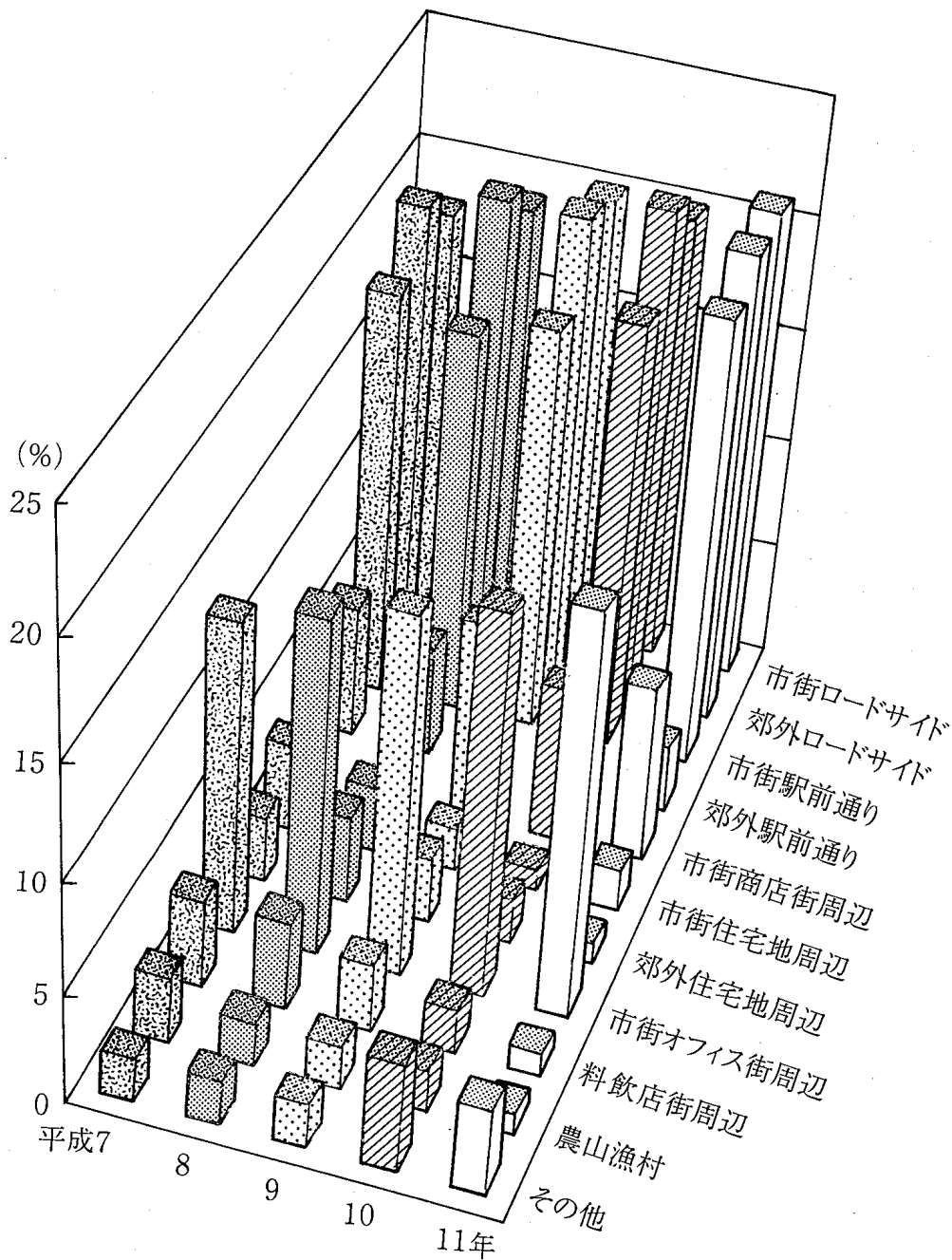
数ある小売商店の中でCVSが消費者に頻繁に利用されてきたのは、身近な場所で緊急的ニーズの充足体制をとってきたからである。店内の商品は素材提供などではなくて完成商品であり、消費者は加工せずに即座に消費できた。購買ニーズの発生から購入・消費までが、極めて短時間の間に完遂されるところにCVSのひとつの特徴があったといえる。しかし今、CVSは変わりゆく社会の中で幾多の問題や課題に直面している。

CVSの立地状況をみれば、市街ロードサイド、郊外ロードサイド、市街駅前通り、市街オフィス街周辺の4地区に平成11年度はCVSの8割が立地している。そして郊外住宅地周辺、料飲店街周辺などでは、そのシェアは低下傾向にある。

早い時期に開店した既存店では十分な駐車スペースをもたないものが多く、マイカーでの買物行動が定着した今日、それへの対応の遅れが売上高にも影響を及ぼしている。また道路事情の変化が既存店の立地を陳腐化し、売上高の不振を引き起こす動きもでてきている。今後、CVSの立地再編成(リロケーション)が強まっていくだろう。

来店客についてみてみよう。これまでCVSは若い世代の支持のもとに成長しつづけてきた業態であったが、CVSの来店客層に変化が生じはじめている。セブン-イレブンが来店客1万人を対象におこなう顧客調査によると、昭和58年には10代の利用客が全体の39%を占め、40代以上は15%だった。しかし平

図9. CVSの立地動向



注) コンビニ 2000年4月号 2000年, 169頁より作成。

成11年に10代と40代以上が交替し、平成12年には40代以上が29%、10代が15%となって40代以上が10代の2倍近くになっている⁽²⁾ 来店客層に対応したあらたな商品戦略(モノ, サービス)が打ち立てられなければならない。

ドミナント出店が進んだ結果、同じチェーンでありながら店舗間競争を引き

起こす事態をもたらしている。さらに異業態間競争も加わって顧客の争奪は激しさを増している。

平成13年の春、国内5,200店舗を有する大手CVSチェーン・ファミリーマートは平成14年2月に不採算店500店ほどを閉鎖することを決定した。店舗立地の変化、同業態間競争、異業態間競争、景気不振による購買力の低下などさまざまな要因が複合的に重なりあって、このような結果に至ったものと思われる。

CVSがわが国に登場して30年が過ぎようとしている。急速な業態の普及で注目されたCVSも、現在その出店余地は乏しくなったとの見方が強まっている。一貫して拡大路線をとってきたチェーン本部は今、新規出店もさることながら既存店舗の経営活性化という大きな課題に直面している。コンビニ業界は「量から質の時代」に入ったといえる。

注(1) 通産省編 わが国の商業 1997年, 151頁。

(2) 日経流通新聞 2001年2月22日付け。