

# コンビニエンスストアの競争戦略

徐 文海

キーワード：コンビニエンスストア、競争戦略、製造小売、環境適応

## 1. はじめに

コンビニエンスストアは現代人に必要不可欠なものになっている。都市部では、歩いて10分もかからない範囲内に多くのコンビニエンスストアがある。私たちに食品、お菓子、日用雑貨、雑誌などを提供するだけでなく、銀行サービス（ATMの設置）、郵便、公共料金の振り込みなどのサービスを提供してくれる。まさに名前の通り便利さを提供する店がコンビニエンスストアである。コンビニエンスストアは1969年から発足して以来、常に経営環境に適応しながら、今に至って、総じて40000店舗以上にも発展している<sup>1</sup>。しかし、現在のコンビニエンスストアの店舗はどのブランドも同じで、顧客はブランドを選択するより、距離で選択する傾向がある<sup>2</sup>。これ以上コンビニエンスストアの店舗が増え続けると、既存店舗の売上げが減少することになり、店舗間、ブランド間の競争が激しくなるだろう。この局面を避けるためにはコンビニエンスストア各社が自社だけの戦略を取る必要があるだろう。つまり、本稿の課題は、コンビニエンスストアが、このような環境下で、どのように環境適応しているのかを明らかにする。

この課題にむけて次のような順番で取り組んでいく。第1に、コンビニエンスストアはいかに環境適応しながら発展してきたのか、1969年にコンビニエンスストアが日本にできた時からさかのぼって明らかにする。時代区分としては、金（2001a）の枠組みを使って、導入期、成長期前期、成長期後期の各時期について説明していく。第2に、成熟期に入ってからコンビニエンスストア業界の現状を、コンビニエンスストア業界トップ4社の売上高、店舗数のデータを用いて、

<sup>1</sup> セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップ各社の有価証券報告書 2008-2012

<sup>2</sup> 石井・向山（2009）p.131

分析する。加えて、そのような環境下で、2つのレベルの差別化から、コンビニエンスストアによる環境適応の状況を明らかにする。そして、最後に、コンビニエンスストアの環境適応において、独自の経営資源を用いて、ターゲットに対して価値を提供する活動が今後ますます重要になることを示して結びとする。

## 2. コンビニエンスストアの発展

本稿では、コンビニエンスストアは現在成熟期にあると考えている。成熟期の分析に入る前に、コンビニエンスストアがどのように環境適応し、発展してきたのかということ振り返り検討しておく。以下では、金（2001a）に従って、導入期、成長期前期、成長期後期の各時期について説明していく。

### （1）導入期（1969-76年）

コンビニエンスストアが誕生した1960年代後半は、高度成長を背景にスーパーが急成長した時期であった<sup>3</sup>。スーパーを中心とした小売企業は、積極的な成長戦略を採用し、チェーン化の促進や店舗の大型化、商品多角化などを積極的に進めた<sup>4</sup>。さらに、一部のスーパーは衣料品、食品、雑貨などを総合的に取り扱うGMS（総合スーパー）へと発展した<sup>5</sup>。この時期は中小小売商の行く末が不安視された時期でもあった<sup>6</sup>。

スーパーの成長によって、問屋の得意先である中小小売店の先行きは暗くなっていた。このことに強い危機感を抱いていた問屋は自ら中小小売店のチェーン化を図ることで、取引先を防御する戦略をとった<sup>7</sup>。問屋によるコンビニエンスストアチェーン化は神戸の丸商が1969年3月にと豊中市で始めたとされている<sup>8</sup>。

その後大手スーパーもコンビニエンスストアへ本格的な取り組みを行った。1978年に西友がファミリーマートを開店した<sup>9</sup>。1974年5月にイトーヨーカ堂が米国のコンビニエンスストアチェーンサウスランド社と業務提携し、ヨークセブン（現在のセブンイレブン）を設立した<sup>10</sup>。ダイエーは1975年4月に米国のコンソリテッド・フーズ社のコンビニエンスストア事業部門であるローソン・ミルク社

<sup>3</sup> 金（2001a）p. 33

<sup>4</sup> 同上 p. 33

<sup>5</sup> 同上 p. 33

<sup>6</sup> 同上 p. 33

<sup>7</sup> 上原（1994）p. 85

<sup>8</sup> 同上 p. 86

<sup>9</sup> 「ファミリーマートの沿革（<http://www.family.co.jp/company/familymart/history.html>）」

<sup>10</sup> 「セブンイレブンの沿革（<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>）」

と提携し、ダイエーローソン社を設立した<sup>11</sup>。

大手スーパーがコンビニエンスストアへ進出した理由はスーパー以外の分野で新たな成長の柱を構築するためであった<sup>12</sup>。当時は、中小小売商による大型店出店の反対運動が強く、スーパーだけでは以前のような成長が期待できなくなっていた<sup>13</sup>。そのため、スーパー各社は小回りのきくコンビニエンスストアを展開することで、反対運動を避けながら、成長していく戦略をとったのである<sup>14</sup>。

当時のコンビニエンスストアは明確なビジネス・フォーマットを持っておらず、各企業は様々なタイプのコンビニエンスストアを思考錯誤の中で模索していた<sup>15</sup>。当時一般的なコンビニエンスストアの姿は日本新聞経済社が行った「第1回コンビニエンスストア調査」(1973年3月実施)<sup>16</sup>によると、次の4つの特徴があった；

- ①年中無休が非常に少ない。
- ②営業時間があまり長くなく、閉店時間も早い。
- ③運営方式はVC方式<sup>17</sup>が圧倒的に多い。
- ④商品構成では、生鮮食料品の比率が非常に高い。

## (2) 成長期前期 (1977-85年)

この時期において、コンビニエンスストアの全店舗売上は毎年20%以上の大幅な伸びを続けていた<sup>18</sup>。そして、この急成長の原動力となっていたのは活発な出店政策であった<sup>19</sup>。特に、セブンイレブン・ジャパンの成功でビジネス・フォーマットが固まり、各企業はより積極的に店舗を増やしていった<sup>20</sup>。出店地域も拡大し、商店街や住宅地はもちろん、郊外のロードサイドにも店舗網が広がった<sup>21</sup>。急激な店舗展開が可能になっていた背景には、FCという組織形態を確立したことが大きく寄与していた<sup>22</sup>。それに比べ、VCは既存の小売店の活性化が主眼であっ

<sup>11</sup> 「ローソンの沿革 (<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/development.html>)」

<sup>12</sup> 金 (2001b) p. 35

<sup>13</sup> 上原 (1994) p. 90

<sup>14</sup> 同上 p. 90

<sup>15</sup> 石井・向山 (2009) p. 110

<sup>16</sup> この資料については金 (2001a, p. 85) に引用されている資料である。しかし、実際調査結果の資料の所在を見つけないことができなかった。このために、金 (2001a) をそのまま引用した。

<sup>17</sup> ボランタリー・チェーン (英語: voluntary chain) は、流通における事業形態 (ビジネスモデル) のひとつ。別名は任意連鎖店、または自発的連鎖店と言う。

<sup>18</sup> 金 (2001a) p. 90

<sup>19</sup> 同上 p. 90

<sup>20</sup> 同上 p. 90

<sup>21</sup> 同上 p. 91

<sup>22</sup> 同上 p. 91

たため、加盟店を募る対象範囲が比較的狭くなっていた<sup>23</sup>。もう一つの急成長の原動力は新しい消費市場の誕生であった<sup>24</sup>。女性の社会進出による購買時間の変化や嗜好の洋風化など、若者を中心とした消費者ニーズの変化にコンビニエンスストアの営業時間、立地、商品などがマッチした<sup>25</sup>。

日本は戦後急速に復興をとげ、1950年代から60年代にかけての高度成長によって、人々の暮らしは豊かになった。そして、上原(1994)によると、日本は1970年代に入ると、この豊かさの上に人々は新しいライフスタイルを築き始めた。この中で、特徴的だったのは、労働時間や生活時間の多様化と深夜化であった。また、女性の社会進出も活発になり、共働きが多くなった。こうした家庭では、買い物時間に苦勞していた<sup>26</sup>。しかも一般小売店やスーパーなどでは、従業員の休日増などで、むしろ閉店している時間を短縮する傾向にあった<sup>27</sup>。これに加え、これらの変化をコンビニエンスストアに結びつけたのは企業側の努力であった。特に1976年から始まったコンビニエンスストアチェーンのCM広告は消費者に新しいコンビニエンスストア業態を印象づけるきっかけにもなった<sup>28</sup>。

### (3) 成長期後期 (1985 - 1990)

1982年度をピークにコンビニエンスストアの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、流通網の整備などに、より積極的に取り組み始めた<sup>29</sup>。店舗数を競う量的競争が終わり、経営効率などの質の面が競争のポイントになったのである<sup>30</sup>。

まず、商品面で各チェーンはファーストフードの強化に取り組んだ<sup>31</sup>。ファー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、各チェーンはファー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<sup>32</sup>。その結果、売上構成におけるファーストフードの比率が20%を超えるまでになった<sup>33</sup>。また、ファー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、

---

<sup>23</sup> 石井・向山(2009) p. 115

<sup>24</sup> 金(2001a) p. 93

<sup>25</sup> 同上 p. 93

<sup>26</sup> 上原(1994) p. 135

<sup>27</sup> 金(2001b) p. 37

<sup>28</sup> 同上 p. 38

<sup>29</sup> 日経流通新聞(1993) p. 111

<sup>30</sup> 同上 p. 111

<sup>31</sup> 同上 p. 112

<sup>32</sup> 同上 p. 112

<sup>33</sup> 同上 p. 112

主婦や年配者にまで広がった<sup>34</sup>。

金（2001b）はファー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と指摘している。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欠かせない武器となった。POSはセブンイレブン・ジャパンが1982年導入して以降、86年にサンショップヤマザキ、87年にミニショップ、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<sup>35</sup>。

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や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<sup>36</sup>。コンビニエンスストア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<sup>37</sup>。散在する小型店、1店舗当たりの少量他品目配送、指定時刻どおりの店舗回り、他頻度といった、問屋が最も苦手とする機能がコンビニエンスストアチェーンから要求されるようになったのである<sup>38</sup>。一方、個店レベルでは、公共料金の支払い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<sup>39</sup>。この時期、宅配便やクリーニングの取次ぎ、レンタルなど、様々なサービスが模索された<sup>40</sup>。

### 3. 成熟期（1991 - 現在）へ対応する戦略

#### （1）成熟期に至った日本コンビニエンスストアの現状

1990年あたりを境に、業界の急成長にブレーキがかかり始めた。1990年度には総店舗数の増加率が始めて1桁に落ち、91年度には既存店の売上高増加率も1桁に転落した（MCR統計、1993）。また、92年度には全店舗の売上高増加率も16.9%から10.7%へ激減した（日経統計、1993）。急成長にブレーキがかかり始めた背景には、コンビニエンスストア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<sup>41</sup>。

---

<sup>34</sup> 同上 p. 112

<sup>35</sup> 金（2001b） p. 53

<sup>36</sup> 同上 p. 54

<sup>37</sup> 同上 p. 55

<sup>38</sup> 同上 p. 55

<sup>39</sup> 同上 p. 55

<sup>40</sup> 同上 p. 56

<sup>41</sup> 同上 p. 121

このように 1990 年代に入ると、コンビニエンスストア同士の競争がしだいに激しくなった。表 1 は、2000 年代の日本におけるコンビニエンスストア出店率を示している。セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップ 4 社（以下のこれら 4 社のことを、「業界のトップ 4」と記述する）はそれぞれ出店を積極的に進めている。業界のトップ 4 の 2012 年の出店数は 2008 年に比べて 25%も成長している。

表 1 日本におけるコンビニエンスストア出店率

出店率	2008	2009	2010	2011	2012	成長率
セブンイレブン	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	123%
ローソン	9,527	9,625	9,853	10,310	10,976	115%
ファミリーマート	6,891	7,668	8,248	8,834	9,481	138%
ミニストップ	3,205	3,504	3,788	4,138	4,486	140%
合計	31,921	33,550	35,121	37,287	40,015	125%

（出所：セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップ各社の有価証券報告書  
2008-2012）

表 2 日本におけるコンビニエンスストア売上高成長率

売上高	2008	2009	2010	2011	2012	
セブンイレブン	2,762,557	2,784,997	2,947,606	3,280,512	3,508,444	127%
ローソン	1,558,781	1,666,136	1,682,812	1,825,809	1,906,547	122%
ファミリーマート	1,245,787	1,273,752	1,440,457	1,534,652	1,584,558	127%
ミニストップ	302,911	300,442	322,043	355,525	352,687	116%
合計	5872044	6027336	6394928	6998509	7354248	125%

（出所：セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップ各社の有価証券報告書  
2008-2012）

表 2 は日本におけるコンビニエンスストア売上高成長率を示している。業界トップ 4 は、どれも売上げを拡大させている。業界トップ 4 の合計から見ると、2012 年の売上高は 2008 の売上高に比べて 25%も成長し、コンビニエンスストア業界

が順調に成長していることが分かる。しかし、既存店の売上高を見ると、その成長が単純でないことが分かる。表3は既存店売上高を表している。2008年のタスポカードの販売開始によるタバコの対面販売の増加、及び2011年の大震災という外部環境要因を除いては、売上高はほとんど伸びていない。2012年のように売上高が減少している年もある。

表3 既存店売上高

2008	<b>7,453,871</b>	7.10%
2009	<b>7,454,769</b>	0.01%
2010	<b>7,514,864</b>	0.80%
2011	<b>8,245,420</b>	9.70%
2012	<b>8,223,297</b>	-0.30%

(出所：コンビニエンスストア協会 2012)

以上のように、これら3つの表から、コンビニエンスストア各社が新規出店で何とか売上高の上昇を維持しているが、既存店の売上げの減少という問題に直面していることが分かる。コンビニエンスストア業界は常に、環境に適応しながら、成長してきたが、30年成長し続けて、現在、成熟期に直面しているといえる。多くの地域で顧客は家の近くのコンビニエンスストアを利用できる状況であり、新規出店は、既存店舗の売上げの低下を招く状況にある。コンビニエンスストアはこのような環境に適応し、売り上げを伸ばしていくために、独自の競争戦略を持つことが重要になってきている。

## (2) 2つのレベルの差別化

競争戦略とは、競争相手との間に差を作り、競争上の優位性を作ることを意味している(加護野・伊丹, 1989)。次の2つのレベルで差別化が実施され、競争上の優位性が作りだされると加護野・伊丹(1989)は指摘している。

- ①顧客との接点での差別化
- ②製品やサービスが顧客に届けられるまでの供給システム全体の差別化

以下では、上記の2つの点について、コンビニエンスストアがどのように環境

適応しながら、差別化を実施し、競争上の違いを作り出しているのかを考察していく。第1のレベルは顧客との接点での差別化の競争である。顧客に自社の製品を選択してもらうのが競争戦略の最終的な目的であるので、このレベルの競争がもっとも基本的な競争となる<sup>42</sup>。この面でコンビニエンスストア各社はすでに初歩の手を打っている。例えば、ローソンはこれからのコンビニエンスストアの成長のために、店のコンセプトとして「マチの健康ステーション」というコンセプトを打ち出した<sup>43</sup>。社長の新浪剛史は、「マチのほっとステーション」から「マチの健康ステーション」として、地域での健康一番店を目指すと発表した。食の健康管理「ミールソリューション」と「セルフメディケーションサポート」の2つのコンセプトで、健康や予防マーケットに合わせた新しいコンビニエンスストア作りを進めるとのことである。具体的には、「ミールソリューション」として、中嶋農法を拡大しミネラル豊富な野菜の提供、低糖質のブランパンシリーズの拡大、減塩・低カロリーメニューの充実を行います。「セルフメディケーションサポート」では、調剤薬局併設型店舗の拡大や、テレビ電話による24時間健康相談サービス、出前健康診断（店舗 敷地内）などを掲げた。

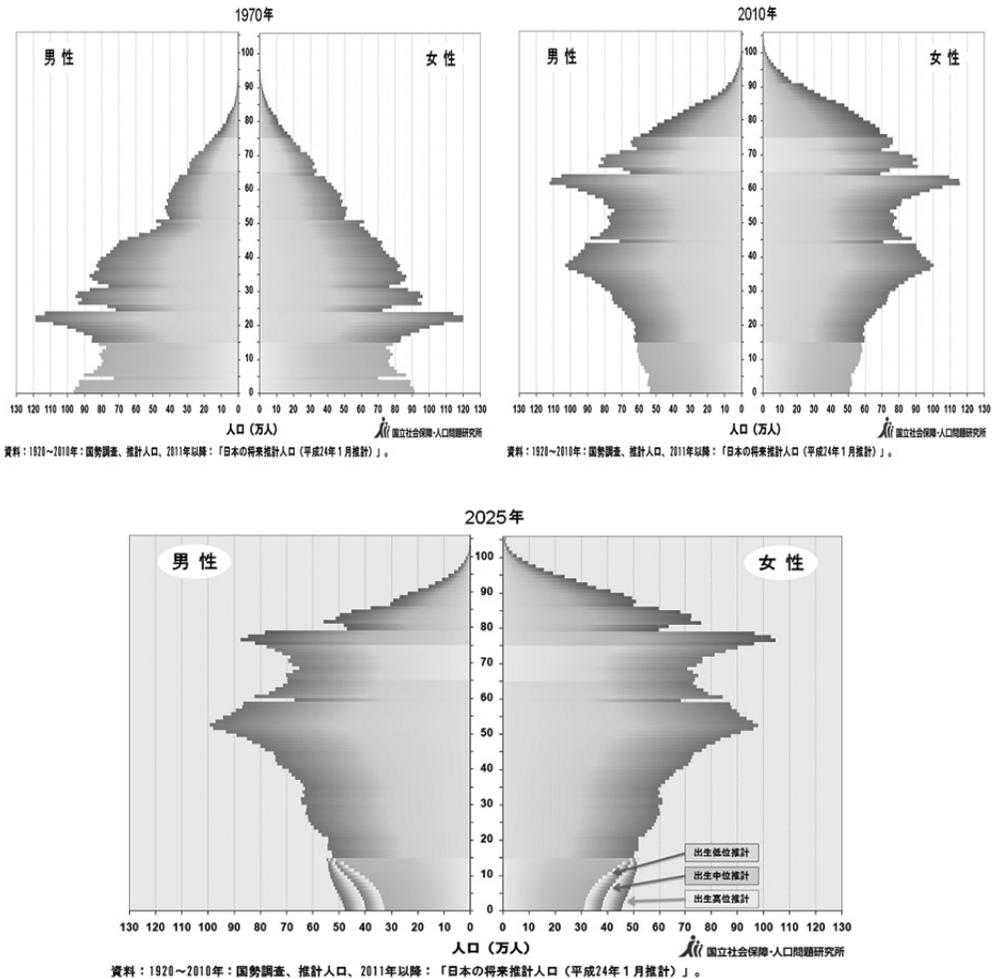
またファミリーマートは、調剤薬局や食品スーパーとの共同店舗の出店を増やし、女性客を取り込んでいる<sup>44</sup>。ファミリーマートは、30歳代の働く女性向けの弁当や総菜の品ぞろえを充実させている。その商品を開発するためには20～40歳代の女性社員6人からなる「ファミめし女子部」を設立して、商品開発を担う。その背景には少子高齢化と女性の社会進出の増加が考えられる。年齢比人口構成を見ると、現在の日本は少子高齢化であることは明白であり、図1は1970年、2010年、2025年の日本の人口構成をそれぞれ示している。この図1から、1975年と比較して、2011年には60歳以上の人口が増加し、出生数が低下していることが分かる。2025年にはその傾向は顕著になる。

---

<sup>42</sup> 加護野・伊丹（1989）p.43

<sup>43</sup> 「ローソンの健康ステーション宣言（[http://www.gankenshin50.go.jp/partner/activity\\_130319\\_1.html](http://www.gankenshin50.go.jp/partner/activity_130319_1.html)）」

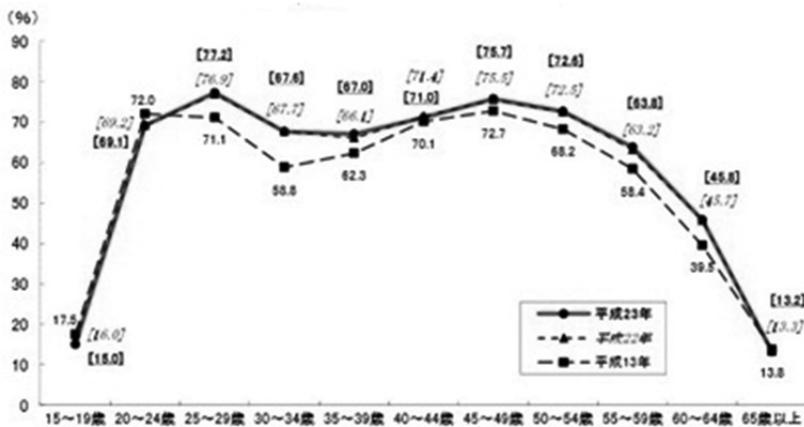
<sup>44</sup> 「働く女性が担う「女子部」（<http://www.asahi.com/articles/TKY201310210577.html>）」



(出所：国立社会保障人口問題研究所)

図1 日本の人口ピラミッド

次に女性の社会進出について、図2は女性の年齢階級別労働率を表している。2001年の女性労働率において、25-29歳は71.1%、30-34歳は56.6%、35-39歳は62.3%となっているのに対して、十年後の平成23年になると25-29歳の労働率は77.2%と10年前に比べて6%増加している。30-34歳は67.6%と10%近くも増加している。35-39歳は67%と5%も増加している。図2から見て日本において、女性の社会進出は少しずつ多くなっていくことがわかる。



(出所：総務省統計局「労働力調査」(2001年、2011年、2012年))

図2 女性の年齢階級別労働力率

以上のように、コンビニエンスストアは、顧客のとの接点において、新しい店舗のコンセプトを提示したり、女性の社会進出に対応できる体制づくりをしたりすることで、他社との違いを創り出そうとしている。

第2のレベルの競争は、最終的に製品やサービスが顧客に届けられるまでの供給システム全体を差別化し、優位性のあるものにしようとするものである。そのシステムの優位性ゆえに、結局は第1レベルの競争で勝てるようになる。つまり、差別化に成功する。したがって、第2のレベルの競争の焦点は、第1のレベルの競争に勝てるように継続的に差別化していくことが可能になるようなシステムを作れるかである<sup>45</sup>。ローソンの新浪剛史社長は、2011年10月13日の決算発表記者会見で、ローソンが小売業から製造小売業へシフトしていくことを発表した<sup>46</sup>。従来型のコンビニエンスストアはR&D調達、製造、販売、物流、販売というビジネスのながれの中で、R&Dと販売だけを事業の範囲としていたのに対して、ローソンはR&Dから販売まで、すべてを手がけようとするということになる。つまり、ローソンは自社のビジネスシステムを通じて優位性を作りだし、顧客が自社の店舗を利用するために製造小売業に転換する方向性を打ち出したといえる。

そもそも製造小売業とはどういうものだろうか。製造小売業とは、1つの企業

<sup>45</sup> 加護野・伊丹(1989) p. 45

<sup>46</sup> ローソン(2012) p. 11

組織の管理のもとで製品に関する企画、開発、素材調達、製造、物流、在庫管理・販売・店頭企画等のすべての工程が統合されたものである<sup>47</sup>。現代ではアパレル業界を代表する1つの業態である。製造小売業に転業できる企業は小売業だけでなく、卸売業、製造業でも、実行することができる。個々の企業の役割分担にかかわらず、原料の段階から製品やサービスが消費者の手に届くまでの全プロセスの繋がりである。SCを構成するものは原材料や部品のメーカー、製品組み立て業者、卸売業者、ロジスティクス事業者はもちろんのこと、最終消費者も含まれる。

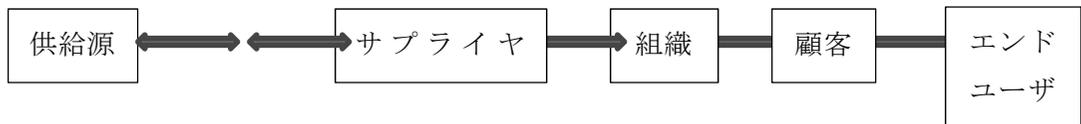
①直接 SC (Direct SC)



②拡大 SC (Extended SC)



③究極 SC (Ultimate SC)



(出所) 菊池 (2007) p. 32

図3 サプライチェーンのイメージ

菊池によると、図3に示したようにSCには3つのタイプが考えられ、その詳細は次の通りである<sup>48</sup>；

① 直接 SC (Direct SC)

直接 SC を構成するものは、製品、サービス、資金、情報の上流・下流フローに関与する1企業、1 サプライヤーおよび1 顧客である。

② 拡大 SC (Extended SC)

製品、サービス、資金、情報の上流・下流フローに関与する直接サプライ

<sup>47</sup> 菊池 (2007) p. 37

<sup>48</sup> 同上 p. 38

ヤーの先の複数のサプライヤーおよび直接顧客の先の複数の顧客が含まれる。

### ③ 究極 SC (Ultimate SC)

供給源であるサプライヤーから最終顧客までの製品、サービス、資金、情報のすべての上流・下流フローに関与するすべての組織が含まれる。

究極 SC は直接 SC と拡大 SC に比べて、サプライヤーから最終顧客まで中間コストを省くことができる。また、顧客に対して、よりよい顧客価値を創出することによって、競争優位性を確保することができる<sup>49</sup>。

コンビニエンスストア企業が競争優位性を確保するためには SC を再構成する必要があるだろう。SC の再構成コンビニエンスストア企業に以下のメリットが与えられると考えられる<sup>50</sup>；

- ・ お客様のニーズの即、反応した鮮度の良い商品を、適切なタイミングで投入できる。MD の 4 適である適時・適品・適価・適量の実現を可能にする。
- ・ 中間コストを省き、顧客の求める適切な価格で商品開発が可能。
- ・ 結果的に粗利益率を高くできる。
- ・ 商品のクオリティを維持しやすい。

もし、コンビニエンスストアが究極な SC を実現することができれば、1 つ目の戦略で定められたターゲットに対してより効率的、効果的に価値を提供することができるだろう。

それでは、コンビニエンスストアは上記のようなメリットを実現することができるのだろうか。ローソンの事例をみてみよう（図 4 を参照）。

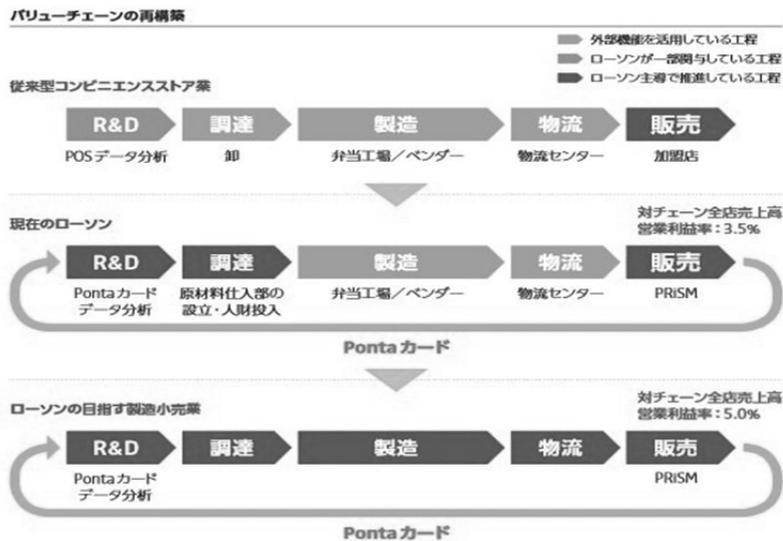
ローソンは現在 R&D と調達と販売を事業範囲としている<sup>51</sup>。R&D において、ローソンは PONTA カードがもたらした情報ベースの元で、顧客のニーズに合う商品を開発している。顧客が PONTA カードの会員であれば、その顧客がどこで、いつ、何を買ったのか、さらに、何回、どれぐらいの頻度で買ったかがすべて分かる。

---

<sup>49</sup> 同上 p. 45

<sup>50</sup> 同上 p. 53

<sup>51</sup> ローソン (2012) p. 13



(出所：ローソンアニュアルレポート 2012)

図4 ローソンのバリューチェーン再構築

PONTA カードで蓄積されたデータをうまく利用すれば、どの客層がどういう商品を購入しているという購買傾向が明白になり、その情報を商品開発に利用する価値がかなりあると思われる。

また、調達の面において、ローソンは2010年6月、千葉県香取市の農家と共同出資により農業生産法人株式会社ローソンファーム千葉を設立し、ローソンは農業に参入した<sup>52</sup>。地元の有力農家とローソンが持つ商品開発やマーケティングに関するノウハウを結びつけることで、質の高い原材料をベーカリーに提供することが可能になった。ローソンファームで提供される原材料を弁当やパン、乳製品などのプライベートブランド製品に利用すれば、商品の質自体があがることが可能になり、競争他社のプライベートブランドと差別化することも可能である。

販売の面において、ローソンはPRISM<sup>53</sup>を導入した<sup>54</sup>。まず、PONTA カードによる顧客購買データの分析を店舗ごとの品揃えに反映させ、お客さまの期待に沿った品揃えを行う。また、弁当やおにぎりをはじめとする販売許容期間の短い商品について、機会ロスの数値算出(見える化)を行う。機会ロスの見える化により、

<sup>52</sup> 同上 p. 16

<sup>53</sup> PRISMとは店舗の蓄積されたデータを活用することで、「いつ」「どんなお客さまが」「何を」「どれくらい買っていただけるのか」、を考えた発注の仕方である。

<sup>54</sup> ローソン(2012) p. 15

FC加盟店オーナーの発注モチベーションを高め、機会ロスと廃棄ロスの撲滅を推進して売上高アップを実現する。売上高アップに伴い、お客さまの満足度が向上し店舗における客数が増加する。客数増に伴い、更なる機会ロスが増加する。更なる機会ロス削減を目指すとともに、より高まるお客さまの期待に応えるため、店舗立地や性別・年齢によって異なるお客さまのニーズをPONTAカードデータ分析で把握し、そのニーズに合った質の高い商品開発をするというプロセスである。将来、ローソンはまた物流と生産機能を有する会社と更なる提携をして、コストの効率化を図る。つまり、ローソンはPONTAカード、ローソnfarm、PRISMというシステムを用いて、また、流通と生産とをさらなる連携をすることによって、中間コストを省き、チャンスロスを減らし、商品のクオリティを高めるといえることができると考えられる。ローソンの事例から見れば、コンビニエンスストア業の製造小売への転業をすることによって、このメリットを享受できると考えられる。

以上のように、コンビニエンスストアは、2つの差別化を実施する必要がある。1つ目は予測できる将来のニーズを予測して、それらのニーズをターゲティングすることである。例えば、将来のニーズとして、高齢化と女性の社会進出が挙げられる。このようなニーズをコンビニエンスストアが選択して、そのニーズに合わせるような製品やサービスを特化する必要がある。

2つ目は最終的に製品やサービスが顧客に届けられるまでの供給システム全体の差別化である。もし、コンビニエンスストアがサプライチェーンをすべて統合することができれば、顧客のニーズに反応した鮮度の良い商品を、適切なタイミングで投入できる。それによって、マーチャンダイジングの4適である適時・適品・適価・適量の実現を可能にする。その結果、コンビニエンスストアの中間コストを省き、顧客の求める適切な価格かつクオリティの高い商品を提供することが可能になる。仮に、顧客の設定における差別化だけを重点にして、それまでの供給過程を無視することになれば、すぐに競合他社に真似されることになる。よって、コンビニエンスストアのサプライチェーンを再構築することが必要不可欠なことになる。

#### 4. 終わりに

本稿において、コンビニエンスストアは時代と共に成長し、進化し続けてきた

ことを示した。コンビニエンスストアは大手スーパーの成長戦略と卸売業の生き残り戦略として日本で発足された。その後、コンビニエンスストアは日本人の生活様式に適応できたことによって、急速に成長を遂げた。しかし、現在、日本におけるコンビニエンスストアは、店舗数の増加と共に、競争がますます激しくなり、既存店舗の売り上げが減少するという成熟期に入っている。過当な競争を避け優位性を実現するためには、それぞれのコンビニエンスストアが差別化を実現する必要がある。差別化には顧客との接点での差別化と、製品やサービスが顧客に届けられるまでの供給システム全体の差別化の二つのレベルの差別化がある。本稿では、顧客との接点の差別化として、コンビニエンスストアは将来のニーズを予想して、それに合わせて商品やサービスを作り出すことが求められていること、そして、製品やサービスが顧客に届けられるまでの供給システム全体の差別化を図ることの重要性を明らかにした。さらに、供給システム全体の差別化、つまり、サプライチェーン全体で作出す優位性が、製造小売業というスタイルで実現できることを、ローソンのケース分析を通じて明らかにした。今後のコンビニエンスストアの展開において、サプライチェーン全体で作出す優位性はますます重要性を帯びてくるといえる。

コンビニエンスストアの発展を振り返り、成熟期にある現状において、製造小売としての形態を身に付けサプライチェーン全体で優位性を作っていくことの重要性を指摘したが、今後のコンビニエンスストアのあり方を考えたとき、本稿で十分に検討できなかった点がある。第1にコンビニエンスストアの店舗フォーマットである。コンビニエンスストア企業が特定の顧客層に特化することになれば、その顧客層に合わせる店舗フォーマットを開発する必要があるかもしれない。例えば買物弱者と呼ばれる高齢者の顧客に対しては心地よく、買い物できる環境づくりをすることが重要になる。場合によってはバリアフリーな店舗が必要になるかもしれない。第2に、コンビニエンスストアは製造小売業を実現するには障壁があると考えられる。それはコンビニエンスストア企業の製造に関する経験である。コンビニエンスストアはこれまで主に販売や流通をメインにしてきたが、製造小売業に発展するためには、生産に関する経験が必要になる。その経験をいかに蓄積するかが今後の課題であると考えられる。

このように、コンビニエンスストア業界が激しい競争を避けるにはまだまだ克服する課題があるが、今後もコンビニエンスストア業界は環境適応しながら、店舗フォーマットや商品、サービスを変化し続けるだろう。

## 参考文献

- [1] 石井淳蔵・向山雅夫（2009）『小売業の業態革新』中央経済社
- [2] 上原征彦（1994）『流通革命論と第2次流通再編成』中央出版社
- [3] 加護野忠男・伊丹敬之（1989）『経営学入門』日本経済新聞出版社
- [4] 菊池康也（2007）『SCMの理論と戦略』税務経理協会ミニストップ有価証券報告書（2008-2012）
- [5] 金顕哲（2001a）『コンビニエンスストア業態の革新』有斐閣
- [6] 金顕哲（2001b）『コンビニエンスストアの日本的展開とマーケティング』同文館
- [7] セブンイレブン（2008-2012）『有価証券報告書』
- [8] 総務所統計局（2010）「労働力調査」統計局ホームページ
- [9] 日経流通新聞編（1993）『流通現代史』日本経済新聞社
- [10] ファミリマート（2008-2012）『有価証券報告書』
- [11] フランチャイズ協会（2008-2012）『フランチャイズ協会報告書』
- [12] ミニストップ（2008-2012）『有価証券報告書』
- [13] ローソン（2008-2012）『有価証券報告書』
- [14] ローソン（2012）『ローソンアニュアルレポート』

## 引用ホームページ

- [1] 「人口ピラミッドデータ  
(<http://www.ipss.go.jp/site-ad/toppagedata/pyra.html>)」  
(最終アクセス日 2014年1月31日)
- [2] 「セブンイレブンの沿革  
(<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>)」  
(最終アクセス日 2014年1月30日)
- [3] 「総務省統計局 労働力調査  
(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/>)」  
(最終アクセス日 2014年1月30日)
- [4] 「働く女性が担う「女子部」  
(<http://www.asahi.com/articles/TKY201310210577.html>)」  
(最終アクセス日 2014年1月30日)

- [5] 「ファミリマートの沿革  
(<http://www.family.co.jp/company/familymart/history.html>)」  
(最終アクセス日 2014 年 1 月 30 日 )
- [6] 「ローソンの沿革  
(<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/development.html>)」  
(最終アクセス日 2014 年 1 月 30 日 )
- [7] 「ローソンの健康ステーション宣言  
([http://www.gankenshin50.go.jp/partner/activity\\_130319\\_1.html](http://www.gankenshin50.go.jp/partner/activity_130319_1.html))」  
(最終アクセス日 2014 年 1 月 30 日 )