HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	地域密着型コンビニの競争戦略 ： セイコーマートの事例研究(II)(『北海道における発展条件の創出に関する研究-開発庁統廃合後における地域再生政策の検討』(III))
著者	越後，修；三上，貴雄；篠原，大裕；金尾，龍；小室，匡
引用	開発論集，79：79-141
発行日	2007-03-31

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

開発論集　第79号　79-141(2007年3月)

地域密着型コンビニの競争戦略*

――セイコーマートの事例研究（II）――

越後　修**・三上貴雄・篠原大裕
金尾　龍・小室　匡***

VI. セイコーマートの競争戦略分析

1．競争戦略論のフレームワーク

企業はどのようにすれば顧客満足を向上させ，ライバル企業よりも有利な立場に立つことができるだろうか。企業が競争優位を創造・保持し，業績を向上させる方法・正鵠については，経営戦略論が最適な分析ツールとなる。しかし，この競争戦略論は総称であり，その範疇には多くのアプローチが含まれる。青島・加藤（2003）は，「企業利益の源泉」と「注目する点」という2つの視点から，競争戦略にかんする諸説の特徴を再考している。前者を「企業内部の能力」と「企業外部の構造（外部環境）」，後者を「要因」と「（その要因が生み出される）プロセス」，いいかえれば，競争優位の源泉の「静態的分析」と「動態的分析」というように，それぞれを二極分割してみると，競争戦略論は［第5図］のように4つに分類・整理される。

「ポジショニング・アプローチ」とは，企業の外部に存在する産業構造を理解し，その中で企業がより多くの利益を獲得するためには，どのような行動をとるのが得策なのかを分析するものである。「業界における競争の性質を決める基本原理についての分析方法，競争業者の行動要因についての分析方法，効果のある競争戦略の策定方法」を明らかにするものであり[99]，約言すればタスク環境の中に，自社を「どう位置づける」のがベターなのかを追究するものといえる。

「資源アプローチ」は，業績要因を企業内に蓄積された経営資源に求める。戦略的ポジショニ

---

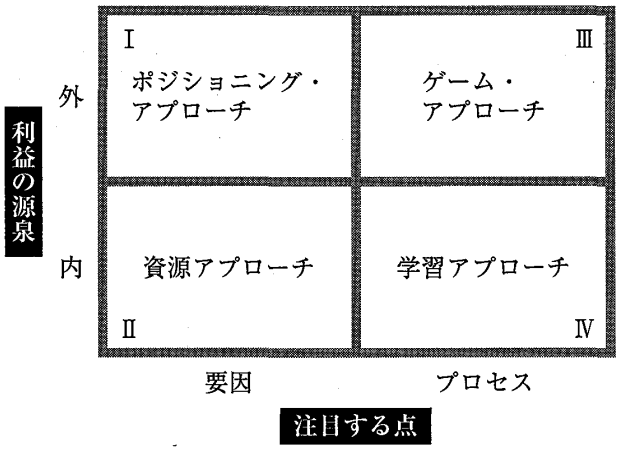
* 本稿は，2005年度，北海学園大学経済学部越後ゼミナールIIで行われた教員と学生との共同研究の成果をベースとしている。その後の各社の動向をふまえながら，越後が加筆・修正を加え，最終的にまとめた。

論文作成時に実施させていただいた本社でのインタビュー調査，および質問状による調査におきまして，㈱セイコーマート常務取締役，井上充氏をはじめ，同社の多くの方々に快くご協力いただきました。ここに改めて謝意を表したいと思います。

なお，本稿にありうる誤謬は，いうまでもなくすべて筆者に帰するものであります。

** （えちご　おさむ）開発研究所研究員，北海学園大学経済学部講師
***（みかみ　たかお，しのはら　だいすけ，かなお　りゅう，こむろ　まさし）北海学園大学経済学部4年

[99] Porter（1980）邦訳，p.i。



［第5図］ 競争戦略論の4分類

（出所）青島・加藤（2003）p.26。

ングではなく，いわゆる企業の「コア・コンピタンス（core competence）」「コア・ケイパビリティ（core capability）」と呼ばれる，他社に簡単に模倣されない経営資源の創造こそが，企業の持続的成長をもたらすことを強調する[100]。阿久津（2002，p.17）の表現を借用すれば，業界や市場といった外部環境の分析の結果，それへの対応として企業はどうすべきかを考える，いわば「外から内」への思考プロセスで，アナリストの客観的かつ計画的な戦略形成プロセスを描くポジショニング・アプローチとは異なり，組織文化に強く根づいた企業特殊的優位性が利益に大きな影響を与えるという「内から外へ」の思考のもと，主観的かつ観念的な戦略形成プロセスを導出するのが資源ベース戦略論であると説明できる。

「ゲーム・アプローチ」は，既存の外部環境から利益を獲得できる状況をみつけ出すという発想ではなく，企業自身が外部環境に働きかけ，自社にとって望ましい環境を創造するという姿勢に基づいた戦略論である。

そして「学習アプローチ」は，環境の変化に応じて必要とされる経営資源を，随時獲得することの重要性を強調する。そこでは，自社にとって必要な経営資源を獲得するために，どのような方策を選択すべきかが検討対象とされる。

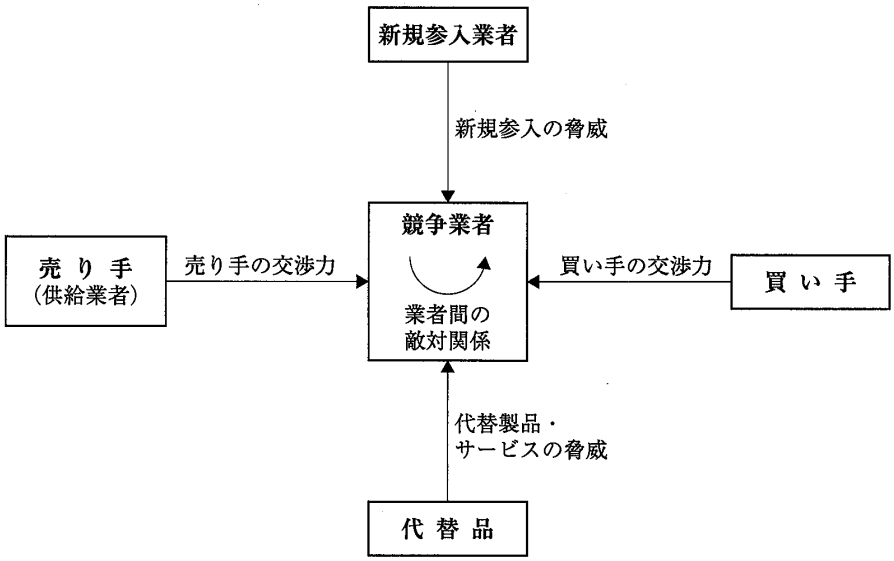
最初に挙げたポジショニング・アプローチの代表的論者としては，M.E. ポーターが広く知ら

[100] Hamel and Prahalad（1994，邦訳，p.12）は，コア・コンピタンスを「顧客に対して，他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する，企業の中核的な能力」と定義づけている。コア・ケイパビリティという用語の定義は曖昧であり，コア・コンピタンスと同義に使われることも多い（Barney，2002，邦訳a，p.245）。
「コア・コンピタンス論」と「資源ベースアプローチ」は，無形資源を持続的な競争優位の源泉と考えることでは共通しているが，厳密にいえば両者には違いがあるようだ。前者は，「市場との相互作用から生じる学習」によって資源が蓄積されるとみる一方，後者は「企業内部の解釈システム」や「企業自身の歴史的影響」によって資源が蓄積されるとみている（野中・佐々木・妹尾，2004，p.95）。

れている。ポーター（1985，邦訳，p.3）は，競争戦略を「競争の発生する基本的な場所である業界において，有利な競争的地位を探すこと」であるとし，これを立案する狙いは「業界の競争状況を左右するいくつかの要因をうまくかいくぐって，収益をもたらす確固とした地位を樹立すること」にあると述べている。企業にとって「広義の敵対関係[101]」にあるものとして，「競争業者」「新規参入業者」「買い手」「売り手」「代替品」の５つを挙げる（第６図）。これらを要因として規定される「業界の競争の激しさ」と「収益率」によって，業界レベルの平均的収益性（業界の魅力度）を評価し，そのうえで選択した参入先業界の中で企業がうまく行動できるポジションをとることの重要性を論じるのである[102]。

企業がより一層の成長を遂げるには，これらの要因に適切に対応しながら競争優位を獲得し，業界内における自社の地位を高めなければならない。ライバル企業よりもこれらの５つの競争要因にうまく対応することで，収益源となる持続的な競争優位の獲得につながる行動，いわゆる「戦略（strategy）」を選択することが可能となるのである。

ポーターは基本戦略として，「コスト・リーダーシップ戦略（cost leadership strategy）」「差別化戦略（differentiation strategy）」「集中戦略（focus strategy）」の３つを挙げている。そして，それぞれの戦略では競争優位を創出・維持するための方法が異なるため，ひとつの製品・サービスに多くを求め，複数の戦略を同時に強く推進することは，失敗につながると論じている[103]。バーニー（2002，邦訳ｂ，pp.65，113）を引用すれば，コスト・リーダーシップ戦略とは，「事業の経済的コストを他の競合企業を下回る水準にまで引き下げることによって，競争優位



［第６図］ 業界の収益性を決める５つの競争要因

（出所）Porter（1985）邦訳，p.8。

[101] Porter（1980）邦訳，p.20。
[102] 岡田（2001）pp.89-90。
[103] Porter（1985）邦訳，pp.24-25。

を獲得する戦略」であり，差別化戦略とは，「市場が認知する他社の製品・サービスの価値（認知上の価値）に対して，自社の製品・サービスの認知上の価値を増大させることにより，企業が競争優位を獲得しようとする戦略」であると明瞭に説明することができる[104]。低コストにこだわり過ぎれば，でき上がる製品・サービスは「それなり」のものとなるだろうし，逆に顧客がプレミアムを喜んで払おうとするほどに製品・サービスの価値を高めようとすれば，コストは必然的に高くなろう。このように，「価格要因」と「非価格要因」とをそれぞれ競争要因とするふたつの戦略は，相矛盾した関係にあるため，両立は困難となるわけである（原崎，2005，pp.213-216）。

[第4図]で示したように，セイコーマートの戦略を分析する場合には，こうした価格要因と非価格要因双方からの検討が欠かせない。さらには後述するように，多様なライバル企業，サプライヤー，顧客などとの関係を無視しては，十分な考察は覚束なくなる。こうした点を理由に，われわれはポジショニング・アプローチの分析フレームワークに依拠しながら，セイコーマートの戦略を評価することから始める。

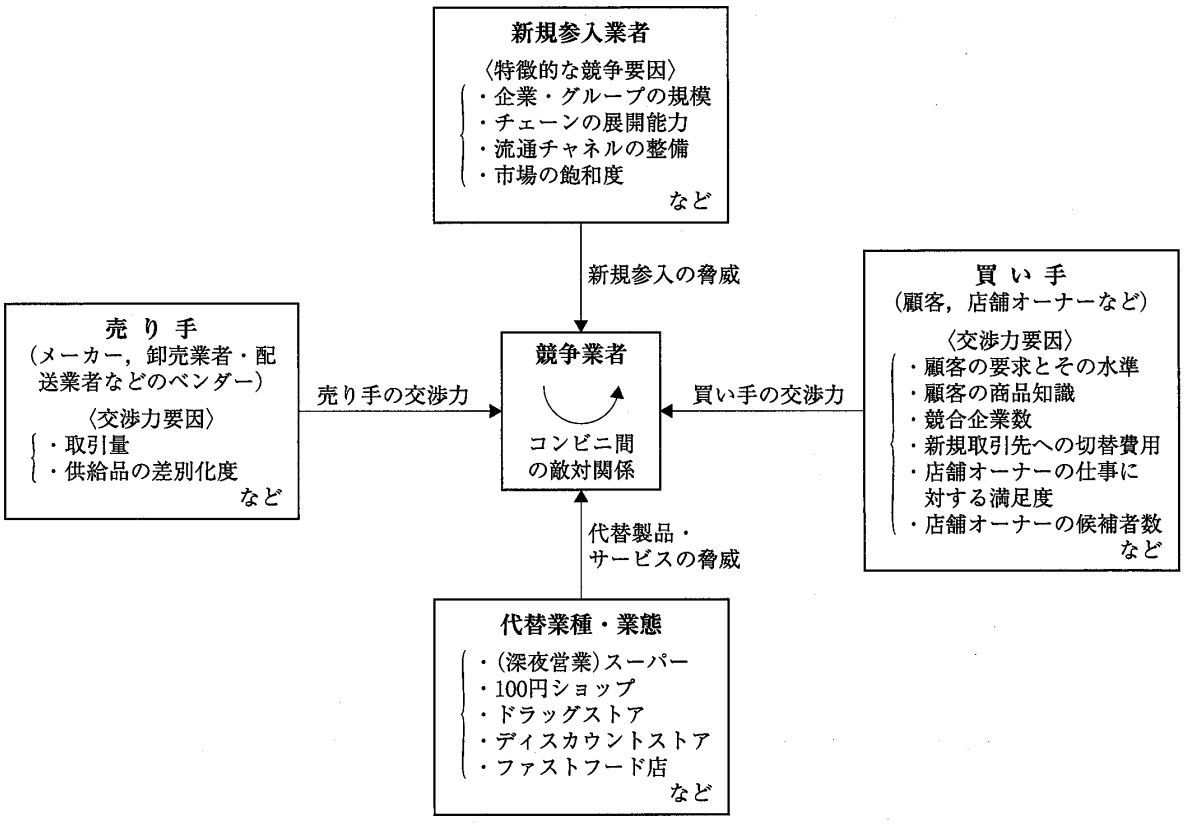
中橋（1990，p.5）は，ポーターの「コスト・リーダーシップ戦略」という表現の不適切さを指摘している。戦略とは，端的に表現すれば，「消費者に受け入れられる仕組み」であるわけだが，顧客は「企業が低コストで生産していること」ではなく，「低コストであることを基礎に，低価格で販売されること」に対して関心を寄せるものである。これを理由として，中橋はミンツバーグ（H. Mintzberg）の所説を援用しながら，むしろ「価格差別化戦略」というのがよいとし，混乱を回避するために，ポーターのいうところの「差別化戦略」を「製品差別化戦略」と表現し直している。われわれもこれに習い，「価格差別化戦略」「製品差別化戦略」というタームを用いることにする。

2．コンビニ業界の分析枠組の構築

秋本（1998），片山（2001），梅澤・前川（2003）は，ポーターの分析視角を用いてコンビニ業界を研究している。彼らの提出するモデルを参考にしながら業界構造を描くと，[第7図]のようになる。

[第1図] で示されたように，人口1人あたりの年間コンビニ購買額はきわめて大きい一方，人口規模に対する店舗数が多い（第3表）点が北海道のコンビニ業界の特徴であった。とくに札幌の中心部で賃貸料の下落が進んだことを背景に，コンビニの出店が相次いだが，新規出店は次第に困難になりつつある。2006年7月7日に第1号店（札幌本町1条店）をオープンさせ，北海道に初進出を果たした大手コンビニのファミリーマートでさえも，当初の出店予定数100

[104] コスト・リーダーシップ戦略と製品差別化戦略は，事業戦略の中でも最も重要であることから，「一般的事業戦略（generic strategy）」と呼ばれている（Barney，2002，邦訳b，p.65）。



［第7図］ コンビニ業界の構造

（出所）筆者作成。

店舗を下方修正し，初年度15店舗，3年で50店舗以上とした[105]。

コンビニ同士での競争に加えて，他業種・業態の戦略転換も大きな市場過密化要因となっている。北海道の商業全体における専門スーパーとコンビニのプレゼンスは全国平均に比べ高く，互いに与え合う影響力は大きくなる一方である（第18表）。そのような中，東急ストアが1998年，マックスバリュー（一部店舗）が2002年から，それぞれ24時間営業化を開始して以来，大手のスーパーが都市圏で深夜・終夜営業の実施に踏み切るケースがみられ（第19表），「時間の便利性」というコンビニの大きな優位性は失われ始めた[106]。

他方，札幌圏以外の地方都市部では，人口減少などを理由にコンビニのみならずスーパーの撤退が相次いでいる。これを商機として，豆腐や酒などの食品の品揃えを強化した店舗を積極展開する計画を打ち出しているのが，ドラッグストア各社である[107]。

---

[105] 当初は，2006年中に札幌圏で30店舗程度を新規開店し，2008年末までに道内で100店舗突破を目指していた（『北海道新聞』2005年10月13日付，朝刊，第1面）。修正した計画案については，『北海道新聞』（2006年1月20日付，朝刊，第9面）を参照されたい。

[106] 一方で「接客や商品の品質管理が行き届かない」などを理由に，イトーヨーカ堂はこれに消極的姿勢を示している（『北海道新聞』2005年10月27日付，朝刊，第25面）。深夜営業に踏み切らない理由のひとつとして，セブン-イレブンとの関係もあるように思われる。

[107] 『日本経済新聞（北海道版）』2006年2月17日付，朝刊，第37面。もっとも日本チェーンストア協

［第 18 表］ 商業全体の販売額・店舗数に占める各業種・業態の比率[108]　　単位：%

		総合スーパー		専門スーパー		コンビニ	
		販売額	店舗数	販売額	店舗数	販売額	店舗数
1991 年	全　国	5.80	0.09	5.69	0.44	4.96	2.62
	北海道	5.42	0.12	5.44	0.61	6.82	4.69
1994 年	全　国	6.51	0.12	7.27	0.62	5.81	3.22
	北海道	7.57	0.18	7.84	0.97	7.71	5.71
1997 年	全　国	6.74	0.13	13.83	2.27	3.54	2.58
	北海道	6.88	0.16	13.90	2.96	4.42	4.03
1999 年	全　国	6.15	0.19	16.49	2.53	4.27	2.82
	北海道	5.95	0.14	17.08	3.30	5.20	4.31
2002 年	全　国	6.30	0.13	17.49	2.85	4.97	3.21
	北海道	6.29	0.15	18.62	3.82	6.05	4.98
2004 年	全　国	6.30	0.13	18.08	2.92	5.19	3.45
	北海道	6.25	0.15	17.96	3.58	6.17	5.30

（出所）経済産業省経済産業政策局統計調査部（各年版 a）のデータをもとに筆者作成。

［第 19 表］ 北海道の大手スーパーの 24 時間営業化（2005 年 10 月 25 日現在）

	札幌市内と周辺の 24 時間営業店舗数	道内の店舗総数
マックスバリュ北海道	21	49
札幌東急ストア	9	29
北海道西友	8	9
北海道スーパーマーケットダイエー	1	19
イオン	2	9
ダイエー	1(週末のみ)	10

（出所）『北海道新聞』2005 年 10 月 27 日付，朝刊，第 25 面。

会は，ドラッグストアを「医薬品と化粧品，そして日用家庭用品，文房具，フィルム，食品等の日用雑貨を取扱う店」と定義しているように，もともとコンビニと競合する部分は大きい。しかし今後，両者の間で重なり合う販売部門はさらに拡大してゆくことが予想される。たとえば 2006 年 6 月に成立し，2009 年春をメドに施行される改正薬事法では，コンビニやスーパーでの大衆薬の販売が解禁される。その場合，ドラックストアでは薬剤師など有資格者の人件費が重い分，コンビニとの競争では不利となる。これに対応し，調剤薬局を併設したり，化粧品部門を強化したりするなど専門性で勝負しようとしている（『日本経済新聞（北海道版）』2006 年 7 月 11 日付，朝刊，第 37 面）。この改正薬事法成立を受け，マツモトキヨシは，2007 年 6 月までに東京都心の約 10 店舗を 24 時間営業へ切り替える計画を立てた。異業種企業の薬品販売参入に対し，コンビニが強い深夜・早朝時間帯の顧客を開拓するという，まさに全面抗戦へと出た（『日本経済新聞』2006 年 9 月 9 日付，朝刊，第 3 面）。

[108] ここでいう「総合スーパー」とは，①売場面積が 3,000 m² 以上（都の特別区，および政令指定都市は 6,000 m² 以上）の「大型総合スーパー」と，②売場面積が 3,000 m² 未満（都の特別区，および政令指定都市は 6,000 m² 未満）の「中型総合スーパー」とを加えたもの，「専門スーパー」とは，いずれも売場面積が 250 m² 以上で，①取扱い商品中，衣料が 70%以上の「衣料品スーパー」，②同，食料が 70%以上の「食料品スーパー」，③同，住関連が 70%以上の「住関連スーパー（ホームセンター含む）」を合計したものをそれぞれ指している。

北海道内には過疎地が多く，商業が十分に発展していないところが多いため，セイコーマートは他業種・業態の代替的役割も期待されてきた。「うちはコンビニという意識はもともとない。コミュニティーストアとして，消費者ニーズを第一に考え，店舗展開している[109]」という言葉からもわかるように，取扱いアイテムを含めた同社の経営スタイルは，北海道固有の消費者ニーズに適応することを第一としてきた結果，必然的に形成されてきたものである。店舗の性格に多様性があるということは，各競合企業に対するアドバンテージとなるが，逆に競合相手を増やすことにもなるため，競争環境は他のコンビニよりも一層厳しい。コンビニ独特の性格を有するために，これまでセイコーマートは他業種・業態との間に明確な差別化を図ることができていた。しかし，スーパーやドラッグストアの相次ぐ経営方針の修正により，独自性が小さくなりつつあるため，これらとセイコーマートとの間の競合性は強まるばかりである[110]。田中社長も「スーパーだけではなく，ドラッグストアとの競合が激しくなる」と判断し，警戒を強めている（田中，2006 b，p.199）。

3．RB 商品におけるふたつの戦略の同時追求

このように業界の競争環境が厳しさを増す中，セイコーマートは順調な経営を続けてきた。同社はいかにして，ユニークなポジションを築き，優位な立場に立つことができているのだろうか。

まずは買い手である消費者に対する交渉力という点から，考察をスタートさせよう。買い手への交渉力の説明変数として，買い手が取引相手を変更するときに生じるスイッチング・コストの大きさや，取引相手の少数性の程度に注目してみると，累積ポイント数に応じた商品交換

---

[109] セイコーマート商品部長，辻道雅彦氏談（『北海道新聞』2002 年 11 月 16 日付，朝刊，第 27 面）。

[110] 異業種・業態からのコンビニ業界への新規参入が多くみられるようになっているのは，北海道のみならず，全国的な傾向でもある。これは，現在のコンビニ業界で勝利することにはそれほど困難ではなく，参入のハードルは高くないと判断されていることの現れである（小出・鈴木，2006，p.45）。

前述のように，マツモトキヨシは 2007 年から，コンビニ概念をとり入れた 24 時間営業の新業態店舗を展開するといわれている（井坂，2006，p.33）。同社社長の松本南海雄氏は「米国のコンビニは 24 時間営業のドラッグストアにすべて駆逐された。日本でも同じことが起きるだろう」と述べ，その成功に大きな自信を示している（小出・鈴木，2006，p.43）。

ドン・キホーテは，持ち帰り弁当・惣菜チェーン「オリジン東秀」への TOB の開始を 2006 年 1 月 16 日に発表した。売り場面積 200～300 m²，取扱い商品数 8,000～10,000 アイテム，15～30％のディスカウント，弁当・惣菜の充実という点で差別化を図る計画のもと，早急にコンビニ業界へ参入することが目的とされた（安倍・中野，2006，p.33，小出・鈴木，2006，p.44）。しかし，イオンとの間で買収合戦が行われることとなり，最終的は 2 月 24 日，ドン・キホーテがイオンへオリジン東秀の全所有株を売却することで，決着がついた（『日本経済新聞』2006 年 2 月 17 日付，朝刊，第 3 面，2 月 25 日付，朝刊，第 3 面）。イオンは，オリジン東秀が製造した弁当・惣菜商品を扱い，品揃えを強化するとともに，食材の共同調達，素材部門の人件費削減効果，高齢者・女性労働者などを対象とした中食市場のさらなる開拓を狙っている（『日本経済新聞』2006 年 3 月 15 日付，朝刊，第 11 面）。

サービスを行うクラブカード，そして周辺に小売店がほとんどない過疎地域への積極的な出店戦略は，消費者に対するセイコーマートのバーゲニング・パワーの向上をもたらしている[111]。

とはいえ，消費者に対する最大のアピールポイント，交渉力となるのは，顧客の価値評価（顧客満足）が高い商品・サービスを取り揃えることである。消費者に魅力を感じさせる商品特性のひとつが「低価格」であるが，それを単に実現するだけでは，十分とはいえない。コスト・リーダーシップといえども，差別化への足場を無視することはできず，買い手から他社と比べ，同等かあるいは望ましい品質を有した製品であると認知されねばならない（Porter，1985，邦訳，pp.18-20)[112]。加えて安定して販売に結びつくものであることが求められる。たとえば競合企業中には，アウトレット的なNB商品（スポット商品）を中心に扱う店舗を展開するところがみられるが，これではつねに同じ品揃えを行うことを保証することができない。こうした「売り切れ御免」商法では，「特定のあの商品なら，あそこで安く買える」という意識を与えにくい。安さに対するリピーターは呼べても，特定商品をくり返し求める顧客を呼び込むことは難しい[113]。商品供給に安定さを欠くため，売れ筋動向を分析してムダを省く経営を実践することは困難となり，コンビニにとっての大きな克服課題であるチャンスロスは，大きくなってしまう。

セイコーマートの各戦略のうち，「製品差別化戦略」にはホットシェフ，自然逸品，RB商品，生鮮食品の販売が，「価格差別化戦略」には，RB商品がそれぞれ該当する（第4図)。セイコーマートの取扱いアイテムの大きな特徴は，オリジナル商品が多いことと，そのRB商品では「低価格」に加え「高品質」をも訴求していることにある。RB商品は，飲料品売上の約40%，全売上の約30%を占め，これがセイコーマートを支える成功要因となっている[114]。ここでは，このRB商品の戦略に絞って考察するとしよう。

ところで先のポーター説からすれば，RB商品にみられる「効率の追求」と「創造性の追求」という性格が相異なる戦略の高いレベルでの同時追求は，達成が困難とされる。事実，米国のコンビニの失敗経験が，そのことを教えてくれている。米国のコンビニは，スーパーの24時間営業化，ファストフードの低価格化などにより，他業種・業態との激しい競争に直面した。その対抗策として，ディスカウント戦略へと出たのだが，粗利益確保を求めるあまりに品質が低下し，顧客離れを招いたのであった[115]。

そこでまずは，RB商品の品質面からみてゆこう。RB商品のおいしさ，高品質，安全性は，

---

[111] セイコーマートは，過疎地である羽幌に出店した。その店舗は，全道の店舗の1日平均売上高（約45万円）を上回る業績をあげている（『北海道新聞』1996年11月26日付，朝刊，第4面)。

[112] 逆に差別化を狙うにしろ，他社に比してあまりにもお粗末なコスト地位であるならば，プレミアム価値そのものが消えてしまうため，コスト地位を無視することはできない。

[113] 後出のストア100は「バリューライン」，SHOP 99は「QQレーベル」というオリジナル商品の開発・販売を積極化している。とりわけストア100は，将来的に全アイテムの60%以上をオリジナル商品に変更する計画を立てている（「コンビニ」編集部，2005 b，p.14)。これは，単に安さだけをアピールしても販売につながらないことを認識した結果であろう。

[114] 赤尾（2004）p.59。

[115] ディスカウント販売で利益を上げるだけの多売ができないというコンビニの構造的な弱点も，破綻

「厳しい品質基準を設定し，入荷した原材料の菌検査から調味料にまでこだわり，製造，加工，配送から店舗に至るまで一貫した品質管理[116]」を実施することで達成されている。また，産地や農家と契約して直接的に材料を購入し，牛乳にかんしては関連会社㈱豊富牛乳公社で製造を行っている[117]。長い流通経路を必要とする市場仕入では，高品質・高鮮度は実現が困難となるが，自社系列会社・契約取引先がひとつになって強く，安定した価値連鎖を形成することで，ハイクオリティを実現している。経営にとっての重要な資源として，「ヒト(人材，組織)」「モノ」「カネ」「情報」「スピード」が挙げられる。このときの「モノ」には設備や技術だけではなく，流通ルートも含まれる[118]。有効なサプライ・チェーンの形成は，顧客満足度を高め，企業の利潤拡大につながるため，きわめて重要な経営資源のひとつに挙げられる。セイコーマートの大きな強みは，売り手(サプライヤー；vendor)との間で構築された価値連鎖，すなわち「顧客に商品・サービスをうまく提供するための事業の仕組み」と，それにより競争優位の大きな源泉となる製品差別化を実現していることにあるといえる[119]。

つぎに，価格面からみてみよう。上述のように，RB 商品は関連会社との協力関係下で開発・製造されている。それゆえ（準）内製化のための投資費用などが発生すること，さらには企業規模（店舗数）がもたらす生産の量的制約を考えれば，低価格化の実現は容易ではない。ところでポーター(1980，邦訳，pp.62-63)は，上記ふたつの戦略が同時に達成しうる条件についても，合わせて述べている。それは，買い手グループや製品の種類，市場などを限定する「集中戦略」を採用する場合であるという。万人に受け入れられやすい商品を開発する場合には，莫大なコストが発生するであろうが，特定の顧客のみをターゲットとし，彼（女）らに受け入れられる要素のみを盛り込んだ製品であれば，なるほどコストは低く抑えられるのかもしれない。

をもたらした要因のひとつであった（木下，2002，pp.26-29)。

[116]『セイコーマート会社案内』による。

[117] セイコーマートは，新たに農家への生産設備貸与に乗り出し，投資負担を実質的に肩代わりする。これにより，高品質な野菜の調達安定化を目指す（『日本経済新聞（北海道版)』2006 年 11 月 8 日付，朝刊，第 35 面)。

[118] 日経ビジネス編（1989）p.136。

[119] 価値連鎖とは「価値のすべてを表すものであって，価値をつくる活動とマージンとからなる」ものであると定義される(Porter，1985，邦訳，p.50)。Porter は，他社と提携することによって価値連鎖をうまく形成し，競争優位を創出することがあると述べ，自社の価値連鎖と供給業者や流通チャネルの価値連鎖との結合である「垂直連結」を重視している（Porter，1985，邦訳，pp.47-48，64，195-196)。企業間競争においては，商品・サービスの開発のための要素技術をうまく使う仕組み，部品・原材料の調達の仕組み，生産の仕組み，販売と流通・物流の仕組み，アフターサービスの仕組みなどをベースにした「顧客に商品・サービスをうまく提供するための事業の仕組み」をいかにうまく構築するかも重要である。これらは模倣が困難であり，優位性が長期的に持続しやすいものである（加護野，1999，pp.16，21-23)。

SCM の発展形として，近年注目されているのが CPFR（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment）である。需要予測と在庫補充のための共同作業という点では SCM と共通しているが，生産，物流，販売にかかわるすべての企業が，情報を擦り合わせて需要を予測し，在庫削減や販売機会の損失回避につなげる点を特徴としている（『日本経済新聞』2004 年 5 月 3 日付，朝刊，第 9 面)。

上位20%が全体の80%を占めることは，「2：8の法則（パレートの法則）」として広く知られている。カード会員のみでみた場合，上位会員30%による売上高は，全会員による売上高の72.5%を占め，セイコーマートでも2：8の法則におおむね合致した結果が出ている[120]。酒や野菜などを扱っていることが大きく影響し，セイコーマートの重要顧客層は30～40代男性に加え，30～40代女性，60歳以上の男女で構成されている[121]。カード情報をうまく用いながら，これら上位顧客の嗜好にマッチした商品・サービスの提供を強化することは可能であり[122]，それは理に適った選択であるように思われる。

セイコーマートの場合，その販売規模からすれば，オリジナル商品の開発に要した費用を回収するために，商品のライフサイクルを長くすることがひときわ重要となる。同社はこれまでのデータ分析から，若者の特定商品に対する需要期間がきわめて短いことをすでに心得ている。RB飲料の第1号は1996年発売の「緑茶」であるが，これはお茶のうまみが口の中に広がる「ふくいくたる茶の香り」を特徴とする[123]。20代を狙って開発されるものが多いNBの緑茶に対し，それより上の年齢層にも受け入れられやすい少し渋めの風味としたことが成功につながった。この緑茶は改良を重ねられ，今日でも販売され続けているロングセラー商品となっている。

以上，同社の主要顧客層の構造，および長寿となりやすい商品の特徴（40～50歳の顧客層に受け入れられるもの[124]）から判断して，中年層以上をターゲットとした商品を開発する集中化戦略をとることが，価格と製品（品質）両面での差別化を目指すうえで，一見合理的と思われる。しかし，顧客を絞り込んでも，その顧客の要求もやはり千差万別である。2：8の法則をベースとした戦略にこだわれば，残った上位20%の中での上位者の嗜好をさらに優先し，下位者のそれを無視することになる。このように，下位80%を永遠に切り離し続ける戦略は，合理性を有しているとはいえないのである（これは，しばしば「2：8の法則の誤解」と呼ばれる）。セイコーマートは客層の絞り込みをあえてせず，幅広い年代に受け入れられる商品の充実を重要視している。上位の20%を重んじ，下位の80%を切り捨てることを考えてはいないし，カード情報をもとに，対象限定の製品を開発することも行ってはいない。ターゲットを明確に定めた商品開発は，失敗時のリスクが大きいためである。

それではセイコーマートは，ふたつの差別化をどのようにして同時追求しているのだろうか。ポーターは著書の中で，差別化のコストの大きさを左右するもの，換言すれば，製品差別化とともに価格差別化の実現に近づくためのポイントとして，「規模」「相互関係」「習熟」「タイミング」を挙げている[125]。ここでいう「相互関係」とは，差別化をもたらす因子が複数の関連分

---

[120] 他方，全会員売上高に対し，下位会員30%の売上高が占める割合は，4.0%であるという。
[121] カード情報による分析の結果による（西，2004，p.89）。
[122]『日本経済新聞（北海道版）』2004年6月17日付，朝刊，第33面。
[123]『北海道新聞』（2005年12月28日付，朝刊，第16，17面）に掲載されたセイコーマートの全面広告を参照。
[124] 筆者が実施したインタビュー調査による。

野で共同利用されることによる，コスト低減効果である。セイコーマートの低コスト・高品質化の実現を支えている大きなポイントは，このように商品幅を広げることで生じるメリットの享受に見出すことができる。たとえば，オリジナル牛乳を製造する一方，それを用いたアイスクリームやプリン，かりんとうをグループ企業内で製造したり，契約農家から仕入れたジャガイモのうち，規格外のものをポテトサラダの原料としたり，一括して仕入れた鮭を切り身での販売だけではなく，フレークや珍味の原料として使ったり，さらには，サンドイッチを製造する場合に切り落とされたパンのミミを揚げ物のパン粉に利用したりする発想が重んじられている。こうした派生商品の強化を図ることで単品あたりのコストを下げる「範囲の経済性（economies of scope）」を狙った戦略が徹底されているのである。

以上セイコーマートは，取引の「内部化」「準内部化」を巧みに行うことで，ふたつの差別化を同時に実現することに成功していると概括できる。

4．セブン-イレブンのPOSシステム・単品管理

加護野（1999，pp.171-174）は，情報から価値を創造するまでには，

「情報の収集・編集・蓄積」→「情報の意味分析」→「分析結果にしたがった行動」

という3つのステップを踏まねばならないと述べている。すでにみたように，セブン-イレブンの最大の武器は，進化するPOSレジにより収集されるデータをベースとした経営スキル，いわゆる「単品管理（TANPINKANRI）」にあった。加護野の提出したモデルにしたがうまでもなく，POSシステムを経営に生かすには，獲得したデータの吟味が重要となるが，その場合，まずは「その情報から何を得るのか」という目的が明確になっていなければならない。

顧客が求める商品が店頭にない場合，後に再度店頭へ出向く手間（コスト）を顧客に強いることになる。これは，顧客に他店での購入を決断させること（客離れ）につながる。よって欠品を防止しなければならないが，コンビニ各店の倉庫のキャパシティには，大きな余裕はない。そこでセブン-イレブンは，単品管理の導入意義を，各商品の販売動向にかんする情報を得ることでトレンド商品を分析し，それを無駄なくラインアップする「少品種・適正在庫」の達成に置いている。現在のような買い手市場の傾向が強まっている状況では，特定商品に顧客ニーズが集中し，消費者が欲しいと思った商品しか売れないとの指摘もみられ[126]，死に筋商品をカッ

[125] Porter（1985）邦訳，pp.161-165。このほかに，コスト・リーダーシップと差別化を同時に達成できる3つのケースとして，①ライバル企業が戦略を見失って窮地に立っているケース，②コスト地位が製品設計，技術水準，提供されるサービスその他の要因によるよりも，市場シェアによって大きく決まるケース，③資材供給業者との強い協力関係が構築されるケースを挙げている（Porter，1985，邦訳，pp.26-28）。

[126] 松原（2000）pp.16，132。

トすることは合理的であるとされている。

つぎの第三段階では，この目標達成のための行動が実際にとられるわけだが，それには商品の発注から納品までのリードタイムの短縮化や，小刻みな発注を可能する小ロット型商品供給システムの形成が欠かせない。売り手であるベンダーとの密な協力関係，いわば強固なサプライ・チェーン・マネジメント・システムの構築に成功していることが，セブン-イレブンの単品管理の強みとなり，それによって買い手への交渉力を高めている[127]。

5．短期的なムダの排除と長期的な利益の追求

取扱い全アイテム数に対する売れ筋アイテム数の比率を高めながら，商品レンジのタイト化を目指すシステムでは，店舗に実際に置かれた商品にかんするデータしか入手できず，売り場にないもの，あるいはこれまで販売経験のないものについての正しい判断を得ることはできない[128]。つまりPOSシステムでは，「店頭に並べたものの中で実際に売れたものこそが，消費者が積極的に求めていたものである」ことが，暗黙裡に想定されている。「本当に求めるものではなかったが，ほかに何もないので買った」という消極的判断のもとに購入された商品についての将来分析，すなわち「顧客のその商品に対して下した評価と，再度購入する可能性の高さ」について予想を立てることができないのである。

また，販売が思わしくなかった要因を「消費者需要とのミスマッチ」に帰着させてしまうこ

---

[127] Williamson（1975）の取引費用理論から考察した場合，セブン-イレブンとベンダーとの関係は，安定さを欠いたものであると評価できる。ベンダーは，セブン-イレブンの多品種少量在庫販売に協力するにつき，①配送の多頻度化，②短いリードタイム，③小さな発注ロット，④製造・納品日付や商品管理温度帯の特定，⑤ゼロ欠品状態，⑥納品時間帯の指定などが課されることになる。これらを実現するために，ベンダーは取引特殊的な投資を強いられている。そうした投資は，埋没費用（sunk cost）となる部分が多いため，セブン-イレブンとの関係に固定（lock in）されてしまう。そうなるとベンダー側の交渉力は弱まってしまうのだが，他方，買い手側のセブン-イレブンにとっても，他のベンダーに乗り換えるには大きなコストが発生する（矢作，1994，pp.30-31，110-121，131-135）。

ベンダーの供給する商品やサービスが差別化された特殊なもので，他の仕入先に変更することが容易でないとき，ベンダーのパワーは大きくなり，価格を吊り上げたり，質を下げたりといった脅しをかけることで，交渉力を行使することができる（Porter，1980，邦訳，pp.46-48）。セブン-イレブンは「取引先企業と経営ノウハウを共有するものの，資本結合はしない」ことを方針とし，ベンダーとはあくまで独立した関係を維持しようとしている（矢作，1994，p.208）。したがって，スイッチング・コスト（switching cost）の高さから，ベンダーが機会主義的行動に出る危険性に晒されることになる。これを抑制するための工夫として，セブン-イレブンは納品時刻管理システム（1988年4月）と，未納時に粗利益相当分をベンダーに補償させる制度をそれぞれ導入している（矢作，1994，pp.136-137）。

イトーヨーカ堂はPOSを導入して間もない1983年，調査の結果，商品の未納・滞納が60%にものぼっていたことがわかった。これではPOSが機能しないとの判断から，納入業者に対するペナルティ制度を設けた（小倉，2003，pp.160-162）。

[128] 三田村（1997）p.135。Drucker（1992，邦訳，pp.312-313）も，「マーケット・リサーチはすでに市場に存在するものにしか有効でない」と述べている。

とにより，たとえば潜在的ニーズが高いにもかかわらず，陳列位置の悪さなどによって，販売が伸び悩んだ商品をも排除してしまうことになる。さらにPOSシステムでは，将来においても買い物習慣が続く，つまり顧客嗜好が大きく変化しないという静態的仮説も前提とされている。POSシステムによってわかるのは，「完全な死に筋商品」ではなく，一定期間において売上が伸びない「死に筋候補商品」でしかない[129]。これらにより，隠れたヒット商品の芽が摘まれる可能性が高くなる。

売れ行きの思わしくない商品の徹底した排除が，コンビニでの「商品改廃」を激しくさせる要因となっている。2週間程度で商品の入れ替えを行う結果，発売後4週目には取扱い店が全体の60%にまで落ち込んだり[130]，店舗取扱い全アイテムの約60～70%が1年間で入れ替わったりするという。そうすると，メーカー間では棚争いが行われ，新商品が矢継ぎ早に開発・市場投入され続けることとなり（飲料品は年間1,000種類もの新商品が登場するといわれている），商品の多産多死現象が生じる[131]。1,000の新商品のうち，生き残るのは3つ程度ということから，「千三つ[132]」という言葉で表現されるほどの現状に対し，メーカー側から「コンビニは商品を育てられない」との批判が出ている。

売れ筋商品の絞込み（セグメント），死に筋商品の排除を徹底するセブン-イレブンの経営は，多くの研究で高い評価を受けてきた。しかしながら，同社の本当の強さの秘密は，もっと深いところにある。データそのものではなく，関係するさまざまな与件（天候・気温，周辺での行事など）を念頭に置きながらデータの背景をよみ，さらには同一カテゴリ内の商品の販売状況や他のカテゴリに属する商品とのバランスなども加味しながら，総合的に次回の発注の仮説（売れると予想される数字）を立てている。

セブン-イレブンは「商品を数量で管理する」方法を米国で普及していた「ユニット・コントロール（unit control）」から学んだ。けれども，単品管理は「データは過去のものであり，あくまで参考とするもの」と考えており，その点でこれとは大きく異なる。このように，単品管理は奥深いものであるため，それを支えるPOSシステムを安易に導入しても，むしろそれが諸刃の剣になってしまうのである。事実，多くの競合企業が形だけのセブン-イレブンの後追いをし，結局追い越せないでいる。

これに対し，セイコーマートは売れ筋商品だけに極端に絞り込むことはしない。[第20表]

---

[129] 荒川（1995）pp.79-80。またそうした「死に筋商品候補」は，全体の約20%であるという（荒川，1995，p.47）。

[130] 田中・細田（2006）p.27。

[131] POSデータで発売初週の販売個数が同分野の商品の平均を下回れば，すぐにカット商品候補となり，本部の推奨商品から外れる（ローソンの飲料の場合，早ければ4週間）。こうした結果，コンビニが1年間に扱う新商品数は，莫大な数となる。たとえばセブン-イレブンは5,200品目，ローソンは6,800品目であった（田中・細田，2006，pp.28-29，『日本経済新聞』2005年7月2日付，朝刊，第9面）。

[132] 『日本経済新聞』2005年7月2日付，朝刊，第9面。

からみてとれるように，外国のコンビニよりも日本のコンビニのほうが，売り場面積あたりの取扱いアイテム数は多い。日本のコンビニでは，坪あたりおよそ100品目が標準的といわれているが，セイコーマートの場合は，同約130品目とこれを上回っている。これは人気商品ばかりを扱うと，将来の売れ筋商品の発見が困難となるためである[133]。

セイコーマートはセブン-イレブンとは異なり，長期的なビジョンから，目利きをきかせ，将来的な購買トレンドをいち早くキャッチできるように「あえてムダを排除しない」戦略をとっている。近年注目されている，80%を占める死に筋商品を大きな収益源とする「ロングテールの法則」にしたがった戦略とみることもできよう。くり返しになるが，売れ筋アイテムだけを残すということは，少数派の需要を切り捨てるということである。それは，ターゲットとする顧客を絞り込むことに他ならない。すでに論じたように，セイコーマートは幅広い客層に愛される店づくりを重視していることもあり，取扱い商品のワイドレンジ化をすすめているのである。

それと同時に，セイコーマートは常連客を大切にしている。クラブカードを通じて彼（女）らの購入履歴をチェックし，頻繁に購入される商品については，全体的な販売量が少なくとも，いつでも揃えておくよう配慮している。これも取扱い商品数が多くなるひとつの要因となっている。新規顧客獲得費用と顧客維持費用とを比較した場合，現有顧客を保持するほうが経営上効果的とみられ，こうした「関係の経済性」によるメリットが，しばしば強調されている[134]。有力顧客の満足度を高めることは，彼（女）らとの信頼関係を深め，ひいては潜在的顧客に対して良い口コミ情報をもたらす，いわば「客が客を呼ぶ」波及効果が期待できることも指摘されている（嶋口，1997，pp.20-21）。

誤解を生じさせないために述べておくが，セイコーマートもPOSシステムを採用している。これにより，店舗で売れ筋と在庫が瞬時に把握でき，商品の在庫が一定数量に達すると配送センターから自動的に商品が補充されるシステムを実現している[135]。したがって，上記のセイコーマートの戦略は，POSシステムに依存し過ぎるあまりに陥りやすい落し穴を回避する役割をはたすものとみるのが，より正確であろう。

---

[133] 矢作（1993）p.61。

[134] 小嶌（2001）p.135。新しい競争相手の登場よりも，新たな顧客が流入し，彼（女）らに焦点を絞った商売をすることのほうが，危険性は高いといわれている（中川，2004，p.154）。これも，以前からの常連客を大切にすることが，小売業の経営にとって重要となることを意味している。

[135]「激流」編集部（1999）p.36。ところで最近の状況をみてみると，受発注の迅速化にはPOSシステムだけが最良の方法であるとは考えられていないようである。イオン，ダイエー，伊藤忠食品など大手スーパー・卸の33社は，共通の通信システムを2007年春に導入する。これにより，売れ行きの急な変動にも対応が可能になるという（『日本経済新聞』2007年1月20日付，朝刊，第9面）。後述するように，企業間提携をいかにうまく活用してゆくかが，今後の小売業にとって重要となる。

［第20表］ コンビニのアイテム数・店舗面積[136]

	おおよその取扱いアイテム数（品目）[137]	おおよその店舗面積(坪)
米国の平均的コンビニ	1,500(ファストフード，低価格商品中心)	15～91
台湾の平均的コンビニ	2,200～2,500	30
中国（上海市）の平均的コンビニ	1,500～2,000	12～18
日本の平均的コンビニ	2,800	30
セブン-イレブン[138]	2,800	30
ローソン	2,800	30
ファミリーマート	2,600～2,800	30～35
デイリーヤマザキ	3,000	30
サンクス	3,000	30
am/pm	3,000	45
セイコーマート	4,000～4,500	30～36
ナチュラル・ローソン	3,000～3,500	40～60
スーパーコンビニ（ポプラ）	3,500～5,000	60
SHOP 99	4,000～12,000	30～300
フードスタイル98	3,000	40
ストア100	3,000～4,000	40～50
q's mart	4,500～5,000	40～43
99イチバ	4,000～6,000	50～60

（出所）許(1996，pp.13-15)，小出・鈴木(2006，p.44)，小森(1999，pp.220-221)，森(2005，p.15)，田口(1993，p.50)，矢作（1993，p.60)，『日本経済新聞』（2005年5月5日付，朝刊，第18面）などを参考に筆者作成。

[136] ちなみに，外国に出店した日系コンビニについては，以下のようになっている。

［付表］ 日系コンビニの品目数・店舗面積

	品目数（品目）	店舗面積（坪）
米国のファミリーマート	2,400	70
韓国のファミリーマート	2,500～3,000	25
台湾のファミリーマート	2,500～3,000	25
中国のセブン-イレブン（北京市東城区）	2,000(食品中心)	57
中国のファミリーマート	2,500～3,000	25

2005年7月20日，〝Famima!!〟の名称でウエスト・ハリウッドにファミリーマートの米国第1号店がオープンした。おにぎり，弁当，菓子パンなど，米国のコンビニでは売られていなかったものを扱っている。2004年5月15日に中国でオープンしたセブン-イレブンは，北京初の外資系コンビニの誕生として注目されている。

[137] SHOP 99の本社登録アイテム数は約25,000品目，セブン-イレブンのそれは約4,000品目であるというように，本部推奨品目と加盟店の取扱い品目数には，大きな開きがある。本部がPOSデータをもとに，チェーン組織全体の品揃え（本部推奨商品）を決めるが，店主が店舗の周辺環境に応じて品揃えの方針を決め，日々微調整する（矢作，1994，p.43)。

[138] 第1号店（豊洲店）の開店当初のアイテム数は1,500程度であった（木下，2002，p.44）が，後に3,500アイテム（24坪）となった（岩本，2004，p.33)。22坪の店舗では2,000アイテム，50坪の店舗では3,000以上のアイテムを扱うケースもある(工藤，2003，p.74)。また，松本(2004，p.72)によれば，2004年5月以降に開店した店舗では，車椅子での行き交いができるよう通路幅を120 cmとした関係上，平均的な売り場面積は45坪へ拡大されているという。

Ⅶ. 諸環境の変化に応じたニュー・ストラテジー

1．高齢化社会の到来への適応力

これまでわれわれは，セイコーマートの「現在」における競争優位性について分析してきた。しかし，今後のさらなる成長を考えた場合，同社の戦略が将来的にも有効性を持続するのか，あるいはそのためにはどのような戦略修正が求められるのかという点は，大きな関心事となる。そこで以下では，「市場環境の変化」に着眼し，それに対する許容度という視点から，セイコーマートの既存戦略の持続性，戦略の見直しのポイントを検討したい。

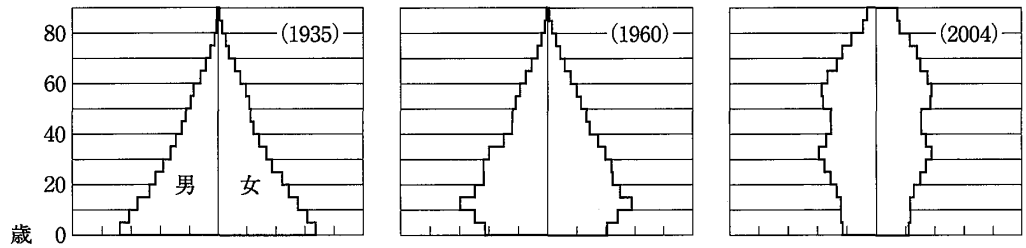
企業の将来的行動を大きく左右するもののひとつは，消費者ニーズの動向である。したがって，これをうまく予想しなければならないわけだが，その場合のポイントとして，レビット（1963，邦訳，pp.147-148）は，以下のふたつを挙げている。

(1) 社会の体制と方向を理解すること

(2) 消費者の潜在的・顕在的な動機づけ，願望，ニーズを理解すること

ところで一国内の人口構成を分析する場合，「人口ピラミッド」が広く用いられている。若者が多く，高齢者が少ない「ピラミッド型（富士山型）」，高齢者が多く，福祉対策が必要となる「つり鐘型（停滞型）」，中高年層が多く，若年層が減少している「紡錘型（つぼ型）」，15歳以上の生産年齢人口が多く，幼年人口・老齢人口が少ない「星型（都市型・転入型）」，そして生産年齢人口が少なく，幼年人口・老齢人口が多い「ひょうたん型（農村・転出型）」の5つのタイプがあるとされている。日本の人口構成の変化を［第8図］でみてみると，人口ピラミッドは，おおよそ「ピラミッド型」から「つり鐘型」，そして「紡錘型」へと変化しつつあることがわかる。

この少子高齢化という現象は，今後の日本の社会的変化の方向である。中心的な消費者層が



［第8図］ 日本の年齢階級別人口構成の変化[139]

（出所）矢野恒太記念会（2005 a）p.47。

[139] 総務省が発表した国勢調査のデータでは，北海道における65歳以上の人口比率が21.4%となり2005年（10月1日）にはじめて2割を超えた。ちなみに，全国の65歳以上の人口比率は20.0%（2005年9月15日時点での総務省の推計値）であった（『日本経済新聞（北海道版）』2006年10月14日付，朝刊，第35面）。

高齢者へとシフトする中で，彼（女）らのニーズを満たすことが求められる。とくに北海道においては65歳以上が占める人口構成比は相対的に高く，かつ若年層のそれも低く，他地域と比べ，少子高齢化の度合いが進んでいることから（第21表），これは北海道企業にとって，大きな課題となることは間違いない。

年齢層が高まるにつれ，支出に占める食費の比率が高まることが［第22表］からわかる。この点からすれば，他の産業と比較して，食品小売業の見通しは暗くはないといえそうである。だが，コンビニとしては，上昇する主要顧客年齢に合わせ，戦略上の適切な対応が求められることはいうまでもない。

企業の経営資源，経営スタイルは，過去（あるいは現在）の環境に適合したものであり，環境の変化に応じて，既存のスタイルを破壊し新たな学習過程へ入ること，いわゆる「脱成熟化」が絶えず強いられる[140]。これを逆手にとれば，環境の変化は，産業が成熟化する現状を脱し，

［第21表］　年齢層別人口構成比（地方別，2003年）　　単位：%

	0～14歳	15～19歳	20～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳～
北海道	13.2	5.3	6.1	13.6	12.6	15.2	13.9	20.3
東　北	13.8	5.8	5.8	12.5	12.2	14.9	12.7	22.2
関　東	13.2	5.3	6.5	16.1	15.4	13.5	13.7	16.4
東海・甲信	14.7	5.4	5.8	14.8	12.9	13.8	13.8	18.8
北　陸	14.0	5.4	5.5	13.2	11.9	14.4	13.5	22.1
近　畿	14.2	5.3	6.4	15.4	12.7	13.4	14.3	18.2
中　国	14.0	5.4	5.7	13.3	11.5	14.1	13.8	22.1
四　国	13.6	5.4	5.2	12.7	11.5	14.5	13.7	23.3
九　州	14.5	5.9	6.1	12.8	11.8	14.8	12.7	21.4
沖　縄	18.4	6.8	6.5	14.0	12.9	14.0	9.4	18.0
全　国	14.0	5.5	6.2	14.7	12.8	14.1	13.7	19.0

（注）四捨五入の関係上，合計が100にならないことがある。
（出所）総理府統計局（2005，p.16）のデータをもとに筆者作成。

なお将来的な国内人口の世代構成比の変化については，たとえば以下のような推計結果がある。

［付表］　若年者層と高齢者層の人口シェアの変化

	国内総人口（万人）	20歳未満		65歳以上	
		人口（万人）	割合（%）	人口（万人）	割合（%）
1990年代	12,361	3,258	26.3	1,489	12.0
1995年代	12,557	2,857	22.8	1,826	14.5
2000年代	12,689	2,608	20.6	2,187	17.2
2010年代	12,762	2,429	19.0	2,813	22.0
2020年代	12,413	2,317	18.7	3,334	26.9

（出所）並木（2003）p.52。

[140] Abernathy, Clark and Kantrow（1983）邦訳，pp.57-58。

［第 22 表］ 世帯主の年齢階級別 1 世帯あたりの 1 ヵ月支出構成比（2004 年）

単位：%

	～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～69 歳	70 歳～
食　料	18.6	21.6	22.6	22.3	24.6	25.4
住　居	15.9	10.1	5.0	4.0	6.4	8.0
光熱・水道	5.9	6.5	6.5	6.6	7.4	8.0
被服・履物	4.3	4.7	4.8	4.6	4.3	3.6
保健医療	3.8	3.6	3.3	3.3	5.1	5.7
交通・通信	18.5	15.9	13.9	13.1	11.4	8.7
教　育	1.7	4.3	9.7	5.2	0.7	0.4
教養娯楽	9.0	11.4	11.1	8.7	10.8	10.3

（出所）総務省統計局（2005 b，pp.188-189）のデータをもとに筆者作成。

さらなる成長のための大きな契機となりうる。ドラッカー（1992，邦訳，pp.312-313）が論じるように，変化を機会として活用すべきであり，その最たるものである人口動態の変化ほど大きなチャンスはない。セブン-イレブンの全国平均データを参考にすれば，コンビニ来店客全体に占める高齢者の利用割合は着実に増加していることがわかる（第 23 表）。少子高齢化にかんしては，ネガティブな話題しか聞こえてこないが，新たな成長路線を求めているコンビニとしては，これをむしろ千載一遇のチャンス，追い風とし，彼（女）らを有望な潜在的顧客ととらえた，新たなビジネスを展開できるかどうかが，今後の成否を大きく左右する[142]。

［第 23 表］ セブン-イレブンの来店客年代別構成比[141] 単位：%

	20 歳未満	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50 歳以上
1989 年	31	34	15	10	10
1993 年	22	36	18	12	12
1997 年	22	35	18	12	13
2001 年	15	34	22	12	17
2005 年	13	29	22	14	22

（出所）並木（2003，p.52），松本（2004，p.70），馬場・戸田・瀧本（2005，p.39），『日本経済新聞』（2005 年 12 月 14 日付，朝刊，第 29 面）のデータをもとに筆者作成。

[141] その他の年のデータについても，参考までに示しておこう。

［付表］ セブン-イレブンの来店客年代別構成比 単位：%

	20 歳未満	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50 歳以上
1990 年	28	63			9
1999 年	17	35	20	14	14
2002 年	16	64			20
2004 年	12	29	22	15	22

[142] コンビニ同様，これまで中心顧客が若者であった携帯電話会社各社も，高齢者層の取り込みに力を入れ始めている。若者や中年層の普及率が 70%を超えていることから，成長が見込める高齢者をターゲットとする方針である。たとえば 1 人暮らしの高齢者の安否情報を自動的にメールで知らせ

まずは，コンビニ業界自体の成長チャンスについて検討するとしよう。食品添加物が多く使用されている，塩分・脂肪分が多いなどを理由に，かつては高齢の消費者からコンビニの弁当類は，毛嫌いされてきた。しかし，近年ではこうした意識も変わってきており，弁当，おにぎり，惣菜といった「中食」のニーズは，かつてに比べ，確実に上昇している（第24表）。当然ながら，将来的に高齢者層に仲間入りするのは，現在の若年・中年層である。彼（女）らは，弁当・おにぎりなどに親しんだ「コンビニ世代」であることを考えれば，中食への高齢者需要は，将来的にさらに大きく伸びる可能性を秘めていると考えられる[143]。

データは古いが［第25表］を参考にすると，高齢者の主要外出先は地域に関係になく，「商店・スーパー」となっている。また，年齢が上昇するほど，徒歩による外出機会が増加することがわかる（第26表）。顧客の70～80%が住居し，店舗の勢力が及ぶ範囲は，「商圏」と呼ばれる[144]。スーパーの商圏が半径1km（1次商圏が500m，2次商圏が1km）であるのに対し，コ

［第24表］ 高齢者（60歳以上）の外食・弁当・給食サービスの利用状況　単位：%

	ほぼ毎日	週に1～3回	月に1～3回	2，3ヵ月に1回	年に1，2回	全くない
1999年	1.5	3.9	20.2	9.8	13.7	50.8
2004年	1.6	6.3	23.9	14.0	13.3	40.9

（原典）内閣府『平成16年度　高齢者の日常生活に関する意識調査』
（出所）生活情報センター（2006）p.97。

［第25表］ 高齢者の主要外出先（複数回答）単位：%

	大都市	中都市	小都市	町村	全体
商店・スーパー	53.3	54.1	52.2	41.1	49.7
病院・診療所	35.9	36.7	32.9	35.6	35.4
友人・知人の家	19.9	24.9	31.6	32.6	27.8
銀行・信金	27.3	26.0	19.0	15.8	21.7
水田・畑	1.4	9.9	20.0	40.8	19.9
郵便局	24.0	22.6	16.7	16.7	19.8
子供・親戚の家	19.9	17.5	18.2	15.7	17.5

（注）「大都市」：東京都区部と指定都市，「中都市」：大都市を除く人口10万人以上の市，「小都市」：人口10万人未満の市。
（原典）総務長官官房高齢社会対策室（1995）『高齢者の住宅と生活環境に関する調査』
（出所）総務庁（1999，p.94）のデータをもとに筆者作成。

たり，通話相手の声がゆっくり聞こえるようにしたりするなど，サービスを充実させるという（『日本経済新聞』2005年10月14日付，朝刊，第35面）。

[143] デザートやファストフードなども含め，「外食」と自宅で食事を作る「内食」との間のものという意味で「中食」という言葉が使われている。高齢化が進むと，中食ニーズが高まることは，セブン&アイの鈴木氏も指摘している（石橋，2006c，p.80）。

[144] 三浦（2000）p.113。

［第 26 表］ 高齢者の外出手段（3 つまでの複数回答）　　単位：%

	60～64 歳	65～69 歳	70～74 歳	75～79 歳	80 歳以上
徒歩	52.9	61.5	64.5	66.4	66.2
自転車	34.3	37.0	32.0	25.6	14.4
自分で運転する自動車	35.8	28.9	15.8	10.1	3.2
家族などが運転する自動車	22.3	21.3	25.0	26.8	36.1
バス	24.2	26.1	30.7	30.1	22.2
電車	19.8	18.6	16.8	14.9	10.2
タクシー	5.4	6.1	7.0	8.9	16.2

（原典）総務長官官房高齢社会対策室（1995）『高齢者の住宅と生活環境に関する調査』
（出所）総務庁（1999，p.95）のデータをもとに筆者作成。

ンビニのそれは，およそ半径 500 m（1 次商圏が 300～350 m，2 次商圏が 500～700 m）となっている[145]。「徒歩で近い」と感じられる距離は 350 m 以内といわれており，これに年齢が進むにつれ，次第に運動能力が低下してゆくことを勘案すれば，高齢者が毎日の食料品を買い求めに行く適当な範囲とコンビニの商圏とは，ほぼ一致するとみることができよう。したがって，高齢化の進展は，「立地のコンビニエンス」という特徴をもつコンビニに対し，今後有望な商機をもたらす「可能性」がある[146]。

西（2004，pp.89-90）は，北海道では総合スーパー（GMS；General Merchandise Store）が郊外に立地していることが多く，必要なときに少量だけを買いたいニーズが都市部にあることを指摘している[147]。さらに北海道の面積の大半を占める郊外では，都市部に比べ高齢化が進む予想が立つこと，交通網の整備が不十分（道路合計舗装率が全国平均 78.6%に対し，北海道は 63.0%（矢野恒太記念会，2005 b，p.307））であること，そして冬季の道路事情などを合わせて考えれば（第 27 表），とくに北海道でのコンビニの存在意義は，今後さらに高まる可能性がある。

つぎに，セイコーマートの高齢顧客獲得の将来的可能性の検討に移ろう。上で論じた高齢化という環境の変化そのものは，あらゆる企業にとって等しく与えられる条件である。したがっ

[145] 木下（2002，p.58）は，日本のコンビニ 1 店の商圏を半径 500 m（都市圏では半径 300 m），かつその圏内に人口約 2,500 人を含む区域としている。また，甄（1998，p.96）は，コンビニの商圏は，人口密度，来店手段，住民の生活習慣，競合店の間隔などによって異なり，市街地や密集地では半径 300～350 m，車による客を主とする人口密度の低い店では半径 500～1,000 m になると述べている。ちなみに，SHOP 99 の場合，商圏を半径 500 m 以内，そのサークル内の世帯数 3,000～3,300 としている。

[146] 店舗選択動機の重要な要因である「便宜性」は，高齢者のケースと，非高齢者のケースとでは異なるという。前者の場合は，店舗へアクセスする体力が限定されているために便宜性が求められ，後者の場合は，購入のために割く時間が限定されているために便宜性が重視される（森宮，1997，p.99）。

[147] 都市部では，食品スーパーの出店が少ないことを理由に，ストア 100 は都市圏に限定した出店を行っている（「激流」編集部，2005 b，p.16）。

［第 27 表］ 商店（街）への行き帰りの苦労

単位：％

足腰が悪い	44.6
遠い	38.7
歩きが大変	30.4
荷物を運べない	29.0
バスに乗らなければならない	17.8
買い物自体疲れる	14.9
雪道が歩きにくい	13.8
坂がある	13.7
タクシーに乗らなければならない	11.1
自転車で行くのが大変	9.0
途中に休む場所がない	7.8
その他	8.0

（原典）帯広畜産大学，杉田聡氏による研究。調査対象は 65 歳以上，釧路市，伊達市，上砂川町の道内 2 市 1 市を含む全国 19 市町村を対象としたアンケート調査。

（出所）『北海道新聞』2006 年 5 月 1 日付，朝刊，第 15 面。

て，商機をうまくつかみ，将来的に大きな利益につなげてゆけるか否かは，セイコーマートが上記の立地的利便性だけではなく，高齢消費者の需要にマッチした商品・サービスをどれだけ提供できるかにかかっている。

高齢者需要を満足させる戦略において重要なのは，消費者の低所得化に対応していることと，それまでの主要購入先の役割をも担えること，すなわち代替スーパーとしての機能を店に持たせることである[148]。コンビニと比較した場合に，とくに浮き彫りとなるスーパーの特徴は，「低価格」と「生鮮食品をはじめとした食材の取扱い」である。

家計の可処分所得は，1997 年にピークを迎えたといわれている[149]。［第 28 表］からもよみとれるように，北海道の消費者はとりわけ立地とともに，価格を重視する傾向にあるが，厳しい予算制約のもと，平均的な家計の消費意欲が大幅に低下する高齢化社会では，ロープライスは，より一層重要な戦略となると考えられる。

しかし，こうした要素を単に組み入れる，スーパーへの横並び（同質化）戦略だけでは不十分である。逆に，スーパーの販売スタイルのうちで，時代の変化にフィットしない部分を突くという戦略も求められるだろう。セイコーマートの井上氏が指摘するように，時代が変化して

[148] 低所得を前提とした商品・サービスの提供の例としては，食品スーパーの旭友ストアー（旭川市）のケースがある。高齢者に対し，エンゲル係数 30％と設定して算出した予算制約内に収まる毎日のメニューを提案している（『日本経済新聞（北海道版）』2005 年 12 月 15 日付，朝刊，第 35 面）。

[149] 馬場・戸田・中野（2006）p.7。

［第 28 表］ 北海道の消費者が買い物をする店を選ぶ際に重視する点（2005 年調査，複数解答可）

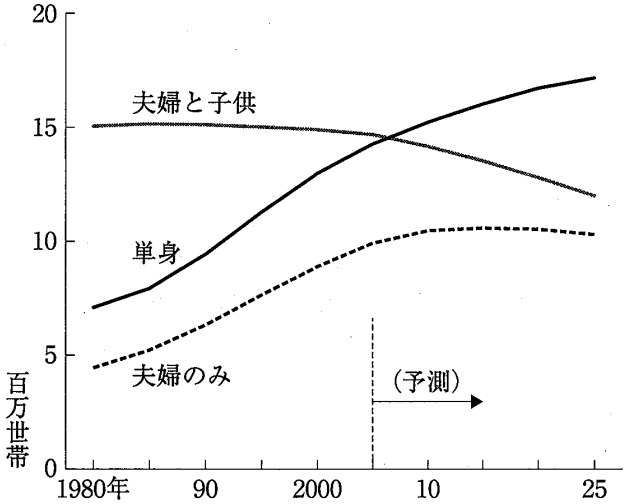
単位：％

	北海道(a)	全国(b)	(a)－(b)
価格	66.0	61.6	4.4
品揃え	56.3	56.6	−0.3
品質	34.0	44.1	−9.9
近さ	35.9	32.1	3.8
一度の買い物で済む	23.3	30.5	−7.2
宅配・接客などのサービス	11.7	16.1	−4.4
営業日・営業時間	10.7	14.9	−4.2
電車，バスなどの交通手段で行きやすい	8.7	14.6	−5.9
店の人とのコミュニケーション	2.9	5.8	−2.9

（原典）内閣府大臣官房政府広報室（2005）『小売店舗等に関する世論調査』
（出所）日本能率協会総合研究所（2006，pp.13-14）のデータをもとに筆者作成。

も，高齢者の「食欲・消化能力の低下」は不変の真理である[150]。高齢者世帯（65 歳以上の高齢者だけが暮らす世帯）が増加し，全国におけるその割合は 20 年後には現在の 25％から 45％にまで上昇すると予想されている[151]。2020 年には単身と夫婦だけの世帯が，全国で 2,500 万世帯を超えるとみられていること（第 9 図），さらに核家族化が一層進展することも考えれば，生鮮食品を取扱う場合，スーパー商法と正反対な「少量販売」という戦略が，有効性を増してくる。

セイコーマートを利用する高齢者が頻繁に購入する商品は，野菜・果物であるという[152]。同



［第 9 図］ 2025 年までの単身・夫婦のみ・夫婦と子供の各世帯数の変化予測
（データ）国立社会保障・人口問題研究所。
（出所）『日本経済新聞』2006 年 2 月 24 日付，朝刊，第 31 面。

[150] 筆者が実施したインタビュー調査による。
[151] 『日本経済新聞』2006 年 2 月 5 日付，朝刊，第 3 面。
[152] 女性は牛乳やタマゴ，男性は弁当やビールの購入が目立つという（筆者が実施したインタビュー調

社はこの情報をもとに，生鮮食品の新たな販売スタイルとして，遠方の大型スーパーの利用が困難となる1～2人暮らしの高齢者世帯をターゲットに，少人数で食べきれるサイズに食材を小分けした商品を増やしてゆこうとしている[153]。野菜・果物の販売を強みとするスーパーの牙城に風穴を開けられるような，斬新な商品開発を進めることを大きな目標とし，同社元社長の赤尾氏によれば「電子レンジに入れるだけですぐ食べられ，洗浄やカット，味付けまでの手間が一切かからない商品をはじめ，進展する高齢化社会にも十分に考慮した商品」の積極的展開を考えているようである[154]。

コンビニが生鮮食品を扱う際の最大の問題点は，品質・鮮度管理の困難さにある。しかし，2004年4月から全店で販売が開始されたカット野菜は，弁当同様，時間での鮮度管理を可能とし，商品力を向上させることに成功している[155]。ただし，少量販売は製品単価の低下をもたらすため，多くの商品を同時購入してもらわなければ，客単価の向上につながらない。そこで広告戦略など多売のための手立てが生きてくるだろう[156]。以上の点をふまえ，セイコーマートの既存の戦略は，高齢化という社会的変化の波にうまく乗ってゆけるポテンシャルを備えているとみることができよう。

2．女性顧客層拡大のための戦略

高齢化社会の到来により，コンビニが追求すべき新戦略は，前節でみたような高齢者を主要ターゲットとして位置づける単純なものにとどまらない。いうまでもなく，日本の少子高齢化，すなわち老齢人口比率の上昇は，若年層・勤労世代（15～65歳）の減少がその大きな要因となっ

査による）。

153 この部門で5年後には，前期比2.5倍の50億円の売上を見込んでいる（『日本経済新聞（北海道版）』2005年10月28日付，朝刊，第35面）。この新戦略の重要性は，われわれの実施したインタビュー調査においても，強調されていた。

154 財界さっぽろ編（2004）p.33。セイコーマートにおける売れ筋商品は，下表の通りである。

［付表］ セイコーマートの売れ筋商品

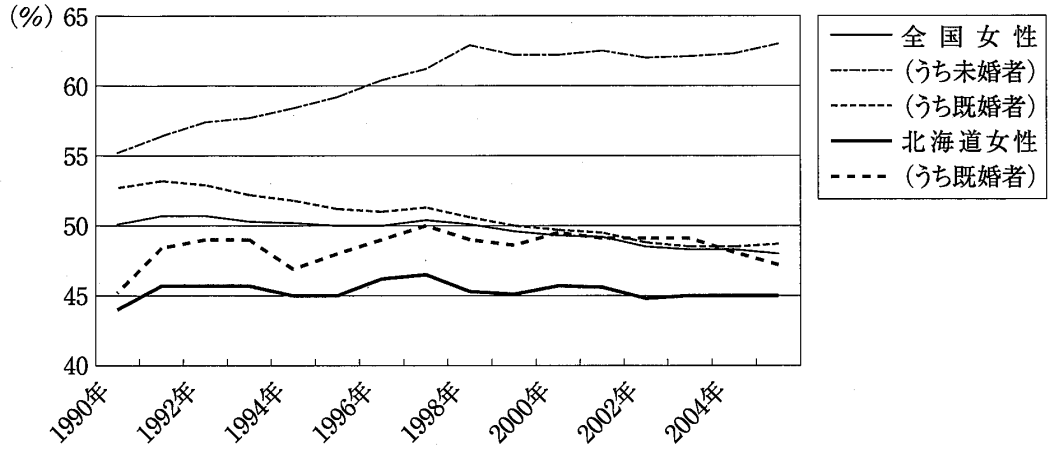
	売れ筋商品
勤労単身者	レトルト・カレーやスパゲティなど主食の代替となる調理済み食品
非勤労単身者・高齢者・学生	うどんなど自分で調理するようなもの

（出所）井上（2001）の記述をもとに筆者作成。

全国的に単身者に好まれる調理方法のベスト3は，「炒め」「ゆで」「焼き」である。他方，単身者が避ける調理方法は，「揚げ」「蒸し」であるといわれている（池田，2005，p.22）。

155 石橋（2005 c）p.14。カット野菜より痛みにくく，賞味期限が長いのが「ミニ野菜」である。通常サイズよりも小さいかぼちゃや大根などの売れ行きが，単身者や高齢世帯などを中心に伸びつつあるという（『日本経済新聞』2006年10月21日付，朝刊，第31面）。

156 セイコーマートは，生鮮品の取扱いを増やして客単価を上げることが，今後の地方出店の成否を左右するとみている（『日本経済新聞（北海道版）』2006年3月23日付，朝刊，第35面）。しかし本文で述べたように，少量商品が増えてゆけば，それだけでは客単価のアップに対する大きな効果は期待できないだろう。



［第 10 図］　女性の労働力率の推移

（出所）厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局（2006，pp.125-129）および，総務省統計局所蔵のデータをもとに筆者作成。

ている。これをもたらしている要因として，晩婚・晩産化，非婚化が進んでいることが指摘されている。これにより「おひとりさま」や「独身王子・独身姫」と呼ばれるシングル層が増え，とりわけ社会で働き続ける未婚女性の労働力率（15 歳以上人口に占める労働力人口の割合）が著しい増加傾向を示している。

少子高齢化は，生産年齢人口（現役世代）の減少をも意味するわけだが，そこでこの問題を解決するためにも，労働力として大いに期待されているのが高齢者（退職者）と女性である[157]。成熟期を迎えたコンビニにとって，忙しい彼女たちは逃すことのできない有力な潜在顧客となっている。こうした流れに沿ったビジネス戦略の構築することの意義は時の経過とともに大きくなっているが，その場合，彼女らの「就業時間内でのニーズ」と「就業時間外でのニーズ」をしっかりと満たし，実需につなげてゆくことが成功の要諦となる。たとえば前者の問題でいえば，女性が求めるランチメニューを提供することである。OL のランチの購入先として，コンビニはすでに圧倒的支持を受けているが，「安さ」もさることながら，「食事のバランス，カロリー」が支持率向上の重要なカギとなっている（第 29，30 表）。

札幌市は 2006 年 10 月から，飲食店などを対象に，健康へ配慮した「ヘルシーメニュー」の認定制度を導入し始めた。カロリーなど一定の基準（1 食あたり 600～700 キロカロリー，うち脂肪エネルギーを約 25％に抑え，野菜が 8ｇ以上）を満たすことを条件とし，市販の弁当や惣菜の組み合わせでも認定の対象とした。セイコーマートは，これへの参加意思を早々と表明しており，健康志向の強い中食の提供に力を注いでゆくようである[158]。

---

[157] 労働力率とは，総人口に占める労働力人口（満 15 歳以上の人口のうち，就業者，休業者，完全失業者の合計）の比率である。

[158] ローソン北海道支社も，弁当や組み合わせ商品で参加するようである（『日本経済新聞（北海道版）』2006 年 9 月 8 日付，朝刊，第 35 面）。

［第29表］ OLのランチの購入先（2005年6月調査）[159]　単位：%

コンビニエンス・ストア	57.0
自宅で作って持参する	22.3
弁当ものや丼のテイクアウト	10.7
スーパーマーケット	2.7
ファストフード店のテイクアウト	2.3
デリバリー（配達）のそばや弁当	2.0
百貨店の食品売場	0.3

（原典）カゴメ『有職女性のコンビニランチ事情調査』
（出所）生活情報センター（2006）p.231。

［第30表］ OLが平日のランチで重視していること　単位：%

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
安さ	48.3	35.7	10.0	5.0	1.0
野菜の摂取	23.3	40.3	20.3	12.0	4.0
低カロリー	21.0	38.7	24.3	12.3	3.7
食品の種類	15.0	30.0	25.7	25.0	4.3
栄養バランス	11.3	34.7	29.0	20.0	5.0

（原典）カゴメ『有職女性のコンビニランチ事情調査』
（出所）生活情報センター（2006）p.231。

つぎに就業時間外でのニーズへの対応であるが，現在伸び悩んでいる既婚女性の労働力化が期待されていることも考えれば，コンビニにとって代替スーパーとしての役割を担えることが大きな武器となることは想像に難くない。前述のカット野菜の中心購入者は30～40代女性で，販売時間帯のピークが午後5時前後となっている。このことから，働く女性が夕食の食材とし

159 ［付表］ 中食の購入先　単位：%

	一般小売店	デパート	スーパー	コンビニ	持ち帰り弁当屋	飲食店など
1993年	11.78	41.39	50.30	21.68	40.10	20.59
2003年						
弁当類	5.8	18.7	57.2	41.6	37.3	1.4
調理パン類	21.9	15.8	60.6	32.2	0.3	1.6
麺類	12.6	8.7	78.2	27.6	1.8	5.1
惣菜類	11.9	34.8	85.2	8.2	2.8	1.6

（注）1993年は，回答2つ以内可能という条件のもとでの値。
（原典）農林水産省(1993)『外食店の廃棄物について』，農林水産省(2003)『平成15年度食料品消費モニター第2回定期調査結果』
（出所）食品流通情報センター（1996，p.188），生活情報センター（2005，p.308）のデータをもとに筆者作成。

て仕事帰りに購入して行くケースが多いと分析・理解されている[160]。「低価格」「生鮮食品の充実」をセールスポイントとするセイコーマートの戦略は，この点でも時代変化に調和しているといえよう。

Ⅷ. 他社の新戦略とセイコーマートの優位性の揺らぎ

1．相次ぐ戦略修正による空前の大激戦

ポジショニング・アプローチによって分析を行うことで，ライバル企業の強みと弱みに対する理解を深め，効果的な戦略の策定が可能となる。しかしながら，このアプローチによる分析では，「競合企業がすでに何を達成したか」を測定することが主となり，「今後競合企業が何をなし得るか」「それに自社はどう対応すべきか」について，的確な指針・回答を示すことができない[161]。

われわれは前章で，社会環境，とりわけ人口構成の変化に着目し，これに対する適応性をメルクマールとしながら，セイコーマートの戦略に対する評価を試みた。ポーター(1980，邦訳，pp.73-74)は，自社の戦略を立てる場合，ライバル企業の将来的動向分析の重要性を説いている。つまり，企業戦略の長期的価値は，絶えず変化する他社の戦略との関係の中で，相対的に下されなければならない。よってわれわれも，他社の動きを考慮しながら，セイコーマートが採用する戦略の優位持続性を改めて評価し直す必要がある。その場合，北海道市場への将来的な参入の可能性も考慮し，未進出企業・未展開業態の動向についても，考察の対象範囲に含めるべきであろう[162]。

さて，ライバル企業との関係にかんするここ数年の特徴としては，他社の経営ビジョンがセイコーマートのそれに近似してきていることが挙げられる。第1に，各社は店内調理商品をも扱うコンビニのコンボストア化を急速に進めている。ローソンは，インストア・ベーカリー，弁当の店内調理・販売コーナー（「できたて弁当[163]」），そしてイートイン・コーナー（うどんの提供など)を設置する店舗を展開し，さらには2004年1月，東京港区のナチュラルローソンに持ち帰り弁当の機能を導入し，翌年2005年2月，コンビニと持ち帰り弁当の複合業態であるローソンキッチンを展開した。同様に，デイリーヤマザキは，「デイリーホット[164]」というシス

---

[160] 筆者が送付した質問状に対するセイコーマート広報室からの回答による。

[161] Walleck, O'hallora and Leader (1994) pp.8，11-12。

[162] もっとも埼玉・茨城両県で展開されている店舗を考えた場合，北海道への未参入コンビニであっても，すでに直接的な競合関係にあるところもある。

[163] コンビニと持ち帰り弁当の複合形態である「ローソン鶴見駒岡一丁目店　できたて弁当」を開設は，2004年6月であった。

[164] デイリーホットの第1号店は，2000年12月にオープンした「丘里工業団地店」（茨城県総和町)で，これを皮切りに全国に拡大し，2003年には100店舗を突破した。同年には，コンビニ内にカフェを

テムを店内に設置し，スリーエフも店内調理強化店「Gooz(グーツ)[165]」を開店している。売り上げが鈍化する中，各社は粗利益率が高いファストフードに大きな期待を抱いている。

［第31表］から，北海道民の昼食は，全国のそれに比べ，家庭から持参されたものと，店で購入されたものの比率が高い一方，店舗数の制約もあり，外食で済ますケースが少ないことがわかる。こうしたことから，今後コンビニ各社は，ニーズの高い持ち帰り弁当を，あるいは外食需要の獲得を狙って，店内飲食を充実させてくる可能性は高い。

第2に，ポイントカードについても，先行したのはセイコーマートであったが，他社も相次いで導入に踏み切っている。セブン-イレブンは，試験的に北海道でのみ，ポイントカードサービスを実施したが，その後利用地域を拡大する行動へは出なかった。後述の2007年から導入される独自の電子マネーには，ポイントカード機能を盛り込む予定でいるものの，これまで全国展開に消極的姿勢を示してきたことは，ポイント還元システムが，あくまでセイコーマートへの対抗策であったことを意味している[166]。

現在のところ，セブン-イレブンは顧客への還元を行うことで，「媒介の最大化（medium maximization）[167]」を追求しようとする顧客を囲い込み，集客力を向上(来店頻度の向上，来店動機の増加）させることのみを，カードの役割として考えている。それを情報分析のための手段として位置づけてはおらず，「ディスカウント型」の性格のみを有したものにとどめている[168]。同社の場合，顧客情報の収集は，POSシステムで十分行えるものと考えており，そこから収集された情報，さらには消費者へのアンケート調査の結果をもとに，ニーズに合った商品の仮説を立て，PB（private brand；以下PBと略記）商品の企画・立案を行っている[169]。

［第31表］ おもな昼食（2004年）　　単位：%

	自分や家人が作ったもの（含む弁当）	購入した弁当・惣菜	職場・学校の食堂で作られたもの	食堂・レストラン等で作られたもの
北海道	79.1	13.4	6.0	1.5
全　国	69.6	11.5	9.6	8.1

（原典）時事通信社（2005）『時事世論調査　特報『食生活に関する世論調査』』
（出所）日本能率協会総合研究所（2006，p.196）の一部抜粋。

併設した店舗を展開している。その第1号店・フラッグシップショップは「大阪森ノ宮駅前店」である。

[165] 2004年2月，横浜市中区に第1号店「いちょう並木通り店」をオープンした。

[166] セブン-イレブンは，来店客の購買情報はPOSによるもので十分と判断していることに加え，ポイント還元に伴うコスト負担の増大や，売上アップへの寄与度が小さいこと（1%程度の上昇しかない）などから，全国展開には消極的姿勢をとっている（石橋，2005 a，p.15)。西（2003，p.74）も指摘するように，ポイントカードから得られる顧客情報を活用しなければ，還元コストばかりがかかるだけであり，同社のカードは能動的な戦略性をもったものとはいい難い。

[167] 本来購入すべき商品ではなく，購入によって得られるポイントなどを得ることが目的となってしまうことを指す（Hsee, Yu, Zhang and Zhang, 2003, p.1)。

[168] 西（2004）pp.88-89。

[169] 矢作（1994）p.239，木下（2002）pp.92-95。消費者が求めている商品にかんする情報を店頭で拾い

しかしながら，単品レベルでの情報収集を重視し，特定顧客レベルでの情報収集にそれほど関心を示していないとはいえ，今後セブン-イレブンがセイコーマート同様に，カードから得られる情報を戦略的に利用するようシステム変更を行うことは，比較的容易であると思われる。カードから得られる顧客の基礎情報は，カードの申込書に記載させる内容に基づいたものであるが，その内容が両社でほぼ一致しているためである[170]。

ローソンは，ローソン・パスで得た顧客の正確な属性や購買履歴にかんする情報を積極的に利用するなど，POSデータに全面的に依存する経営から脱却した。たとえば，POSではじかれる「死に筋商品」でも店頭に残すことで，常連客の満足度を高めようとしたり，そこからヒット商品が生まれる可能性を重視したりしている[171]。スーパーのポスフール（札幌市）は，同社のカード会員約50万人の年齢層・性別の販売動向データを取引先に提供し，高齢者などを対象とした商品の開発や品揃えの強化，販売促進に役立てることを決定した[172]。

第3に，他社も商品の高品質化へ一層注力している。セブン-イレブンは，保存料・合成着色料を使用しない製品づくりを強く意識している[173]。スリーエフにおいては2005年11月から，弁当やおにぎりの全品目で使用しているコメの生産履歴（使用した農薬や肥料）などの開示（traceability；生産流通履歴の追跡管理）を始めるほどの徹底ぶりである[174]。

第4には，酒の取扱い店舗の拡大である。2003年9月，酒類販売の規制が撤廃された。中小

上げ，それをもとに商品化を図っていく「オリジナル商品の積極的な開発」は，同社の2005年度の大きな目標である（「コンビニ」編集部，2005a，p.36）。北海道での店舗展開は行っていないが，am/pmは携帯電話を利用した「お客様アンケート」を実施し，これによって得られた情報を商品開発や品揃えの改善などにフィードバックしている（「激流」編集部，2006c，p.26）。

[170] 各社のカード申込書の記載事項をみてみると，セブン-イレブンの場合，①氏名，②性別，③生年月日，④住所，⑤電話番号，⑥PCおよび携帯電話のメールアドレス，セイコーマートの場合，「クラブカード」では①氏名，②性別，③生年月日，④住所，⑤電話番号，⑥メールアドレス，⑦配偶者の有無，⑧家族構成（家族の数，および12以下の子供の人数），⑨家族個人別の氏名，性別，生年月日，カード申し込み者との関係（入会申込書を参照），「クラブカードプラスアルバラ」では，①氏名，②性別，③生年月日，④住所，⑤電話番号，⑥家族構成（配偶者の有無，独身者の同居家族），⑦住居形態（持ち家か賃貸住宅か），⑧職業，⑨勤め先（勤め先の正式名称，所属部課，住所，電話番号，おおよその従業員数，入社年月），⑩年収，⑪現在の借入総額など，ローソンの場合，①氏名，②性別，③生年月日，④住所，⑤電話番号（固定電話，携帯電話），⑥メールアドレス，⑦配偶者の有無，⑧住居形態，⑨居住年数，⑩職業，⑪勤め先（勤め先の名称，住所，電話番号，事業内容，所属部署，おおよその従業員数，勤続年数），⑫おおよその年収，⑬現在の借入金総額など，そしてファミリーマートの場合，①氏名，②性別，③生年月日，④住所，⑤電話番号，⑥メールアドレス，⑦配偶者の有無，⑧子供の有無，⑨住居形態，⑩居住年数，⑪勤め先（勤め先の名称（学校名），所属部署，勤続年数，仕事の内容，企業規模），⑫年収・借入状況など，となっている。

[171] 戸田（2005）p.142，「激流」編集部（2006b）p.13，新浪（2006）p.46。

[172] 食料品のケースに限定されるが，ポスフールのカード会員の購入額が全体のそれに対して占める割合は，じつに60%強であるという（『日本経済新聞（北海道版）』，2005年11月26日付，朝刊，第35面）。札幌東急ストアもカード情報を利用し始めた。2006年4月から，顧客の性別や年齢なども把握できる全店情報共有型の販売分析システムを導入している（『日本経済新聞』2006年2月28日付，朝刊，第33面）。

[173] 加藤（2002）p.62。

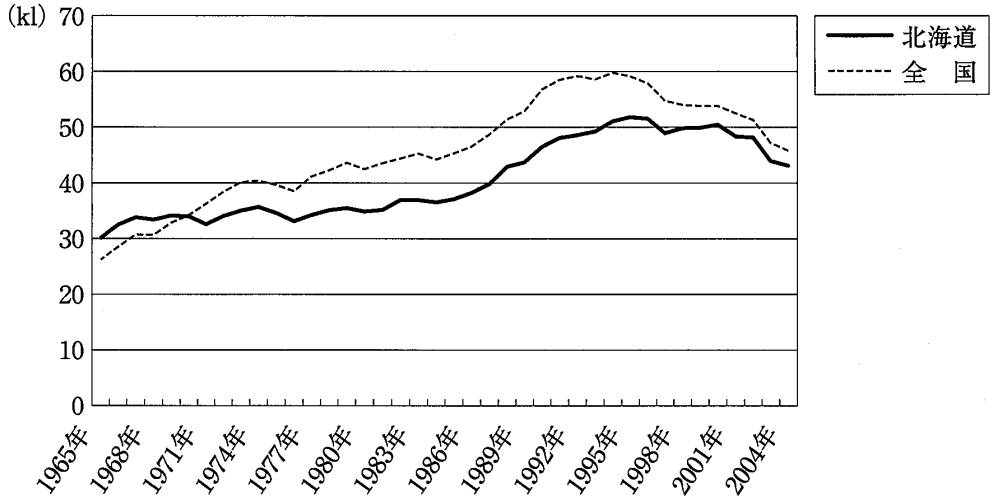
[174] 『日本経済新聞』2005年11月22日付，朝刊，第31面。

の酒販店を保護するために，全国の市町村のおよそ３分の１の地域を「逆特区(緊急調整地域)」としていたが，2006年９月１日からこれを廃止し，事実上，完全自由化となった。酒は店の売り上げを１割上昇させる有力商品とみられていることから[175]，今後コンビニのほぼ全店で，酒類販売が行われるようになるだろう。しかし，酒の小売販売場が増える一方，販売量は低下傾向にある。これにより販売場あたりの酒類販売量は伸び悩んでおり，そのトレンドは全国平均に比して北海道でとくに深刻である（第11図)。この酒類販売自由化は，セイコーマートの各店舗の売り上げに，打撃をもたらすことが予想される。

２．大手がリードする女性顧客開拓

前章で検討したように，業界をとり巻く環境の将来的な変化を考えた場合，セイコーマートの強みは，「女性ニーズとの適合」「高齢者ニーズとの適合」，およびそれらを実現する「生鮮食品の取扱い」「低価格化」を実践していることにあった。それに対し，他社の戦略はどのような変化をみせてきているのであろうか。

まずは，女性ニーズとの適合という点から始めよう。セイコーマートの場合，既存の戦略に対して，女性の新たなニーズがフィットしてきたという感が強い。これに対し，大手他社の場合，むしろ女性のニーズを満たすために，新たな戦略を構築・展開する積極策，いわゆる「内から外へ」の対応が目立っている。セイコーマートも，クラブカードから得られたデータをフィードバックさせ，女性消費者を意識したデザートの開発などを行ってはいる。しかし展開の規模では，他社の後塵を拝していることは否めない。たとえばファミリーマートは，20〜30



［第11図］　小売販売場あたりの酒類販売量の推移

（出所）国税庁（1966-2005）のデータをもとに筆者作成。

[175]『日本経済新聞』2006年９月１日付，朝刊，第３面。

代女性向けの弁当やデザートを幅広く展開し，セブン-イレブンは資生堂やロート製薬などと提携し，女性専用商品の品揃えを強化している[176]。保存料を一切使わずフローズン加工された材料を使うam/pmの「とれたて弁当（現「とれたてキッチン」）」も女性に受けている。

さらには，北海道ではまだみられないが，女性客をターゲットとした新しいフォーマットを展開するコンビニも現れてきた。たとえばam/pmは，これまでも健康・環境志向を前面に出し，女性を主要ターゲットとしてきたが[177]，2005年12月19日，東京虎ノ門に化粧品やサプリメント（健康補助食品）などの品揃えを充実させ（約8,000アイテム），女性（20代前半～30代前半がメイン・ターゲット）が利用しやすいよう工夫を凝らした新型コンビニ「HAPPILY（ハピリィ）」の第1号店を開店している[178]。サークルKサンクスも，2006年9月27日，化粧品や健康志向商品の充実をはかり，店内調理も行う女性向けコンビニ「Fork Talk（フォークトーク）」を東京駅前に出店した。

女性向け新業態の展開で先行してきたのが，ローソンである。20～30代のOLをターゲットとし，健康・美容商品を充実させ，店内で焼きあげたパンを販売するなど，女性の昼食ニーズに対応した商品構成にも力を入れる「ナチュラルローソン」を東京・目黒区自由ヶ丘に出店したのが2001年7月であった[179]。

また，ローソンは「ハッピー子育てプロジェクト」を2006年7月からスタートさせた。子育て中の女性の利便性に配慮した新業態「ハッピーローソン」を2006年12月15日，東京日本橋に誕生させた。店内装飾にミッフィーを起用したり，ベビーカーを押して買い物ができるよう，通路幅を通常の1.3倍にしたりするなど，店舗づくりに工夫を凝らす一方，粉ミルクや離乳食，玩具など品揃えの面でも力を入れてゆく方針であるという。

このハッピーローソンでは，子育てコンビニとしての役割をさらに拡大し，2007年2月20日からは，1～9歳の子供の一時的預かりサービスも実施している[180]。前に示した女性の労働力率のデータをみてみると，未婚者では上昇傾向にあるが，既婚者のそれは，ここ15年でむしろ低下している（[第10図] 参照）。多くの女性が結婚・出産を機に退社を選択している状況を考え

---

[176]『コンビニエンスストア新聞』2004年6月1日付（第640号），第2面。後述するファミリーマートの「ちょpping!ファミマ」は，「少しずつ多くの種類を食べたい」という女性ニーズに対応した商品でもある（石橋，2005b，p.19）。

[177] 同社のターゲットは，女性および中高年であるという（川辺，2004，pp.19-20）。

[178]『日本経済新聞』2005年12月20日付，朝刊，第29面，2006年1月30日付，朝刊，第17面。63坪の店舗に，約7,000アイテムをとり揃えている（小出・鈴木，2006，p.44）。

[179] 最近では，新興外食チェーンのナチュラルビートと提携し，店内で自然食材使用のサンドイッチを調理・販売するなど，若い女性向けの商品開発をさらに進めている（『日本経済新聞』2006年2月16日付，朝刊，第31面）。

[180]『日本経済新聞』2006年12月15日付，朝刊，第31面，2007年2月20日付，朝刊，第31面。企業が独自に保育施設をつくり，幼い子供をもつ女性の社会進出支援を行うケースも増えている。丸ヨ西尾は，グループ会社の惣菜工場の隣接地に保育園を併設する。ドラックストアのツルハは，2007年4月に従業員だけではなく，地域住民も対象にした保育所を開設する（『日本経済新聞（北海道版）』2005年12月14日付，朝刊，第35面，『北海道新聞』2006年11月15日付，朝刊，第9面）。

ると，その後も仕事を続けられる環境，続けようと思わせる環境づくりが重要となる。これができれば，「労働供給量の増加」と「出生人口の増加」という双方の面から，少子高齢化問題の緩和に正の影響を与えることができる。保育所の選択基準として，保育料やサービス内容のほかに，場所（立地条件）や保育時間が重要視されているようだ。ハッピーローソンは6月末までの期間限定で，預かり時間も最大2時間としているが，核家族化が進む中，託児所を併設し，女性が社会で働き続けられる環境づくり支援サービスをコンビニが提供することに対しては，大きな期待が寄せられている。コンビニにとっても，女性客の取り込みによる近視眼的な即時成果だけでなく，元来得意客としてきた若年者層の拡大による将来的なビジネス・チャンスが期待できる。ローソンの女性ビジネスは，「はじめに顧客ニーズありき」のマーケット・イン的思考にとどまらず，環境を自らが変えてゆくことで，それを企業利益に結びつける，能動的な戦略としても評価できる。

もちろん保育施設の充実だけで，少子高齢化問題が解決されるわけではない。「子供は自分の手でなるべく育てたい」という女性の願望が強いことを考えれば，出産・育児と仕事を両立させることができるか否かは，女性が働く職場の制度にも大きく左右されることになる。休暇制度の充実など，それを可能とする環境を提供することは，いまや「企業の社会的責任（CSR；Corporate Social Responsibility）」となりつつある[181]。たとえば，高島屋は子供の学校行事に参加するための有給休暇制度を設けること，イトーヨーカ堂は就業時間を早めることなどで子育て支援を強化している[182]。コンビニによる女性労働者支援は，このような相補的制度が広く導入されることで，最大限の効果が発揮されるものといえる。

3．高齢者需要を開拓する諸戦略

各社は高齢者需要を囲い込むためのポイントが，「高齢者の求める商品を揃え，来店頻度を高めること」と「体力の低下した高齢者でも，気軽にショッピングできるシステムを構築すること」にあるとみている。

前者のための試みとして，たとえばセブン-イレブンは2005年度の大きな目標として，高齢化社会や単身世帯の増加など，マーケットの変化に対応した商品を強化することを掲げた[183]。同様に，高齢者向けの商品を開発・販売する企業は多く，たとえばサンクスは，年配の女性をメイン・ターゲットに「究極のあんぱん」を発売した。ファミリーマートは，1996年に年配者

[181] 企業別の30代女性の労働力率（推計値）ランキングデータは，衣川・立石（2006）に掲載されている。

[182] 有効求人倍率が全体的に高まる中で，人材確保の強化につなげることが狙いとされている（『日本経済新聞』2006年9月13日付，朝刊，第15面）。

[183]「コンビニ」編集部（2005 a）p.36。

市場開拓のために寒天や煮干などの「産地にこだわる乾物」シリーズをリリースした[184]。さらに同社は，各年齢層のニーズに対応する「ジェネレーション・マーケティング」に力を入れている。高齢者向け商品については，味覚的工夫のみならず，高齢者の食が細いことに注目した工夫も凝らされている。これによって登場したのが，少しずつ多くの種類が食べられる「ちょpping! ファミマ」である。

1人用に小分けされた食材パックを積極的に販売するコンビニが増えてきている一方[185]，これまで大容量の販売を行ってきたスーパーでも，小容量の食べ切りサイズ食品の販売が強化されてきている。たとえば札幌市に本社を置くスーパーのカウボーイは，少量の食材を求める単身世帯や高齢者夫婦をターゲットとした戦略をとり始めた[186]。先述のセイコーマートの新しい提案と共通発想の戦略が，各社によってとられ始めているのである。

高齢者の来店頻度向上のために，上記のような取扱い品目の工夫にとどまらず，女性需要への対応のためにとられている戦略同様，新業態を立ち上げるケースが出てきている。ローソンは2006年7月1日，兵庫県淡路市に「東浦町浦店」（約67坪，約3,500品目）を開店した。これは「シニア向けローソン」の第1号店である。ローソンはこの新フォーマットを50歳以上人口が40%以上の商圏を対象に，今後随時展開する予定であり，3年間で既存店約8,300店舗の約半分をこれに改装する方針を固めた。北海道では，旭川市に「神楽2条店」（約34坪，約3,500品目）をオープンした。ここでは和菓子や白髪染めなど，約300種類の高齢者向け商品を扱っているが，工夫はそれだけにとどまらない。陳列棚の背を低くする，値札を見やすく大きいものにする，背の低いカートを用意する，通路を広くするという高齢者への配慮にも余念がない[187]。高齢者が買い物をする場合に一番苦労するのは，店内に休憩スペースがないことであるという（第32表）。このシルバーローソンでは，休憩コーナー（「かぐらば」と名づけられている）を設け，テーブルの上には老眼鏡を置くなど，ゆったり時間を過ごせるための細かな心配りがなされている。また，数人での会話がしやすいようレイアウトされたテーブルや椅子，地

---

[184] 川辺（2004）pp.32-33。

[185] たとえばフードスタイル98の「プレメイド（pre-made）」がそれである。しかし，この販売状況は思わしくないという（「激流」編集部，2006c，p.27）。

[186] 『北海道新聞』2005年11月18日付，朝刊，第29面。カウボーイは2002年にニチメン（現，双日）と組んで札幌市に「デイリーカウボーイ」，首都圏に「キッチンデポ」というミニスーパーを設立した（出店は2003年）が，失敗している（「激流」編集部，2006f，pp.61-62）。今回は再チャレンジということになるが，同社はこれを今後の重要な業態として位置づけているようである。百円市場を2006年9月までに3店開店する予定だったが，これを3〜4月へと計画を前倒しした（『日本経済新聞（北海道版）』2006年2月17日付，朝刊，第37面）。

[187] サークルKサンクスも2007年2月から通路幅を広くするなどの工夫を凝らした高齢者向け新型店を出店する。

ところで商品の配置は，シルバーコンビニだけで重要となるものではない。北海道新聞（札幌版，2006年8月5日付，朝刊，第31面）はコンビニの差別化のポイントとして，「独自商品」のほかに「商品の配置」を挙げている。これは店内のどこに，どのような商品を置くかは，もはやコンビニ間で違いがみられない。そこで商品棚を低いものとしたファミリーマートのケースを評価している。これにより，店内を一目で見渡すことができ，目的以外の商品購入が促されるという。

［第32表］ 商店（街）での苦労

単位：%

店内に休む場所がない	39.1
カゴを持ち歩くのがつらい	28.1
店内の移動が大変	23.2
商店付近に休む場所がない	16.5
配達してもらえない・配達料金が高い	15.9
商店付近が危険	13.7
店と店の間の移動が大変	12.0
品・値段に問題	7.7
その他	13.3

（原典）帯広畜産大学，杉田聡氏による研究。調査対象は65歳以上，釧路市，伊達市，上砂川町の道内2市1市を含む全国19市町村を対象としたアンケート調査。
（出所）『北海道新聞』2006年5月1日付，朝刊，第15面。

域の催しごとなどにかんする情報掲示板，子供（孫）向けカプセル玩具機・カードゲーム機を設置するなど，コミュニケーションをとるために気軽に立ち寄れる空間を提供している[188]。

高齢者向けローソンは，既存のローソンとは完全に別のフォーマットという位置づけではなかった。むしろ，既存ローソン（ブルーローソン）の変形というレベルものであったが，2007年からは看板をオレンジ色にした「ローソンプラス」という新型店として展開する（2007年1月，大阪・長居二丁目店が第1号店としてオープン）。ファミリーマートは，高齢者が多く住む地域の店舗で福祉サービスを導入する。社員・店長に介護資格を取得させ，充実したサービスを提供するという[189]。

ローソンによるこの新フォーマットの試みは，体力が衰えた高齢者でも容易に商品購入できるシステムづくりといえるが，各社はそのための究極の方策を採用し始めている。それは，外出せずとも買い物が可能なシステムである。1996年にはam/pmが関東の一部で「デリス便」，1999年にはコミュニティ・ストアが「親切ふれ合い便」という商品宅配サービスをそれぞれ開始した[190]。

北海道でも店舗展開しているコンビニとしては，ローソンも実施している（税込み2,000円

[188] シルバーローソンの休憩スペースには，お客様アンケート用紙を置いている。「店舗利用頻度」「価格評価」「頻繁に利用するコンビニと，その理由」「品揃えの要望」「価格引下げを希望する商品」などを質問項目として設定している。ここで提案されたことを踏まえ，より高齢者に利用しやすい店をつくることが目指される。また，ローソンは50歳以上の店員を積極的に採用しようとしている。これも高齢者が買い物しやすい環境づくりの一環である。

[189] 『産経新聞』2007年1月8日付，朝刊，第2面，『日経流通新聞』2007年1月12日付，第5面。

[190] 加藤(2003 b) p.93。近年では，ファストフード店も商品の宅配サービスに注目し始めている。たとえばモスバーガーは2006年4月，同サービスの実施に踏み切った（『読売新聞』2006年3月19日付，朝刊，第11面）。

以上は宅配料無料，2,000円以下の場合は別途200円)が，とくに目立っているのが，セブン-イレブンのサービスである[191]。セブン-イレブンは今から35年以上前から，一部の独立事業主によって独自に行われてきた「御用聞き」を2004年から全店に推奨し，約半数の6,000店で導入している。北海道でも高齢者人口比率が高い地域を中心に，好評を得ているようである[192]。セブン&アイの鈴木氏は，「現代のコンビニは御用聞きの時代」に入っているととらえ，これを今後の主要戦略と位置づけており，その延長サービスとして，関東地方を中心にすでに開始していた弁当・惣菜などの食事宅配サービス「セブンミール（配達料，1回200円)」を2006年10月から全国で展開し始めた[193]。

全国のスーパーも，同類の策を打ってきている。小商圏(半径300 m)向け小型店の展開と並んで，宅配サービスの強化を積極的に行うケースが増えている[194]。とりわけ北海道の場合，後者を戸配（個人宅配)・共同購入（2006年11月から「トドック」という新システムへ移行）という形で先進的に導入してきたのが，市民生協である。コープさっぽろは，共同購入の年間利用高に応じ，期末に0.3%の割戻しをしたり，333円に1ポイントを付与し，累計500ポイントで翌週の買物請求額から500円を差し引いたりするなど，高い付加サービスを提供している[195]。さらにコープさっぽろは，2006年に苫小牧市の道央市民生協，遠軽町のコープどうとう，2007年にコープ十勝を吸収合併した。これにより，計98店舗，組合員数128万人の巨大な広域単一生協となり，コンビニにとって大きな脅威となっている[196]。

一方，胆振管内白老町のスーパー「スーパーくまがい」は，この宅配サービスとは逆のアプローチをとっている点で興味深い。2006年度から，町内の高齢者を自宅から店舗までバスで無料送迎するサービスを始めたのである[197]。

---

[191] ファミリーマートは2001年5月，東京都板橋区で実験を開始した。その他コンビニ各社による宅配サービスの展開状況については，『日本経済新聞』（2005年12月14日付，朝刊，第29面）を参照されたい。

[192]『北海道新聞』2006年7月3日付，夕刊，第13面。

[193]『日本経済新聞』2005年11月24日付，朝刊，第17面，2006年3月30日付，朝刊，第12面，8月30日付，朝刊，第12面。同サービスは2000年9月にスタートし，試行錯誤の末，2004年に再スタートしたという経緯がある。

[194]『日本経済新聞』2006年8月3日付，朝刊，第15面。

[195] 共同購入は1981年，戸配は1997年にそれぞれスタートした。新サービスにおいては，共同購入の場合は無料だが，戸配の場合は，1回210円の手数料を支払う必要がある（ただし，妊婦と1歳未満の子供のいる家庭は105円)。ポイントについては，キャンペーン・ポイント・サービスなども実施している。

[196]「激流」編集部（2006 g) pp.64-65，『北海道新聞』2007年3月21日付，朝刊，第1面。コープさっぽろの宅配売上高は2005年度，はじめて500億円を突破するほどの好調さである。高齢化が進み，商品宅配への需要が増えることが予想されることから，セイコーマートの赤尾氏は，今後このコープさっぽろがライバルになるとみている（『日本経済新聞（北海道版)』2006年2月11日付，朝刊，第33面，4月5日付，朝刊，第35面)。

[197]『北海道新聞』2006年3月31日付，夕刊，第12面。セイコーマートは，札幌市のタクシー会社，東方交通と提携し，「きんとうん・お買い物代行サービス」を展開していたが，2006年12月10日をもって終了した。

首都圏を中心にすでに展開されているネットスーパーなど，今後さまざまな新サービスが登場し，高齢顧客の獲得争いはさらなる熾烈化の途を辿るだろう[198]。

4．生鮮食品販売におけるキャッチアップ・オーバーテイク

セイコーマートの取扱い商品として特徴的とされてきた生鮮食品についてはどうであろうか。大手コンビニの中には，食品スーパーの機能を兼ね備えた新業態コンビニを出店するものが現れた。ローソンの「ストア100[199]」，スリーエフの「q's mart（キューズマート）[200]」，am/pmの「フードスタイル98」，サークルKサンクスの「99イチバ」などの間で展開された「生鮮100円コンビニ」戦争は，マスコミにも大々的に取り上げられた[201]。

他方，ファミリーマートは，既存店での生鮮品のラインアップ強化を図る。生鮮品の専用売り場を設け，青果を中心に肉・魚を扱い，個食サイズでパック販売するという[202]。もちろん業

---

198 イトーヨーカ堂は，東京，埼玉，大阪で，西友は東京，埼玉，神奈川，千葉でそれぞれネットスーパーを展開している。

199 ローソンは，ナチュラルローソンでも産直野菜の実験販売を開始するようである（『日本経済新聞』2006年2月2日付，朝刊，第13面）。

200 スリーエフは，生鮮食品・乳製品・デザートなどの品揃えを強化した「Fresh 99」も展開している。

201 「ストア100」は2005年5月に練馬区，「q's mart」は2005年5月に世田谷区九品仏（厳密にいえば，スリーエフは「フレッシュ99」（第1号店は2003年，相武台店）から「q's mart」へブランドチェンジしたことになり，同店舗はフレッシュ99から数えて5店舗目となる（「激流」編集部，2005c，pp.18-19）），「フードスタイル98」は2005年3月に目黒区，「99イチバ」は2006年2月に西葛西3丁目に，それぞれ第1号店を出店した。

ほかにも，東京都小平市に本社を構えるキョウデン・グループが「SHOP 99」（1996年に㈱ベストが「99エンオンリーストア」を東京立川市にオープンするが，一度経営に行き詰まっている。2000年に現在の店舗フォーマットを確立し，㈱99プラスを設立することで再スタートが切られた。2001年7月には，プリント基板の設計・製造を行うキョウデン・グループが第三者割当増資を引き受ける形で，㈱99プラスを子会社化した。しかし2007年2月，ローソンとの間に業務・資本提携が結ばれた。ローソンは今後さらに出資比率を高めてゆくようである）を，群馬県のホームセンターのカインズを運営するベイシアグループが，やはり低価格路線コンビニ「SAVE ON（セーブオン）」を展開している。

「生鮮100円コンビニ」は，2005年上半期ヒット商品番付の西の横綱になるほど注目された（『日本経済新聞』2005年6月22日付，朝刊，第3面）。ちなみに，2005年全体としては，西前頭へと番付を下げており（『日本経済新聞』2005年12月7日付，朝刊，第3面），若干新鮮さが失われたという感がある。

最近では，こうした生鮮コンビニの出店が減速している。99プラスは2007年3月期の出店を当初計画400店から130店に減らす計画修正をし，am/pmやスリーエフなども出店計画を下方修正しつつある。その背景には，野菜の相場安などによる競争力の低下から同業他社や食品スーパーとの競争が激化していることや，地価高騰などがある（『日本経済新聞』2006年5月23日付，朝刊，第15面）。

202 ファミリーマート社長の上田準二氏は，生鮮食品について，「鮮度は高く廃棄は少なく」を達成する仕組みづくりに乗り出すことを表明している（石橋，2006b，p.16）。当初の計画では，2006年2月までに400店舗，2007年2月までに1,000店舗で展開する予定であったが，後に1,000店舗までの拡大時期は，2008年末までとする計画に修正したようである（『日本経済新聞』2006年4月12日付，朝刊，第31面，11月28日付，朝刊，第12面）。

界のリーダーであるセブン-イレブンも，こうした他社の行動を見過ごしてはいない。セブン-イレブンは，かつて野菜・果物の販売を行った経験がある。しかし1980年1月に，これを中止している。鮮度管理が難しいこと，思ったように売れなかったこと（仕入れた3分の1が売れ残ると赤字になる），鮮度の落ちたものを置くことにより信用を失墜することを理由とした決断であった[203]。しかし，ここにきて，その考え方を修正する動きをみせ始めている。同社は2005年4月，野菜のコールドチェーンを完成させ，この一貫した冷蔵管理による輸送システムを利用することで，生鮮食品をうまく扱うことが技術的に可能となった[204]。そして同年5月，青果を中心とする生鮮品の取扱いについての実験を東京都内で開始し，本格的導入へ向けた一歩を踏み出した。

セブン-イレブン社長，山口俊郎氏は「生鮮食品は立地や個店のニーズを検討したうえで扱うか否かを決定すべきであり，全店で扱うような商品ではない」と述べている[205]。この発言は，今後セブン-イレブンは，コンビニにおける生鮮食品の需要が高い地域では，それらを販売する可能性が高いことを示唆するものである。セイコーマートの先駆的なチャレンジによって，すでにコンビニに野菜をはじめとした生鮮食品を求める消費者層が多く存在することが証明されている北海道市場へ，セブン-イレブンが後追い参入してくる可能性は高い[206]。

5．崩れはじめたスーパー系コンビニの移動障壁

最後にとりあげるのは，他社のロープライス戦略についてである。商品のディスカウントをはじめとした消費者還元は，かなり前から行われてきた。これまでは，期間限定でのおにぎりの100円均一や，おにぎりやサンドイッチと飲物との同時購入割引，スクラッチ式のプレゼント・キャンペーンといったメーカー協賛型イベントを中心に「買い得感」を出してきた。その一方で，単品の価格引下げも行われ，たとえば1992年のセブン-イレブンやファミリーマートによる弁当類・惣菜類の値下げ，1994年にファミリーマートが開始した3カ月ごとに20品目の低価格商品を投入する「オリジナル・グッド・プライス」，そして1999年のセブン-イレブンによる缶ビールの値下げなどがみられた[207]。

井上（2001，p.17）は，デフレの進行や外食産業の低価格化により，コンビニは利便性だけを売りにした商売では不十分となりつつあると指摘している。先に挙げたようなコンビニ・キラー

---

[203] 馬場・戸田・瀧本（2005）p.35。

[204]「激流」編集部（2005 d）p.24。

[205]「激流」編集部（2005 d）p.24。

[206] ローソングループは，鮮度の維持がより困難な刺身の販売を2007年1月から開始した。まずはストア100で展開を始め，ローソンプラスでも順次導入してゆくようである。コンビニのスーパー化競争がさらに激しくなることは，必至の情勢である。

[207] 1999年11月5日に開始されたセブン-イレブンによるこの値下げには，2005年のペットボトル飲料の値下げ同様，他社が追随した。

の相次ぐ登場，100円ショップの食料品の充実，スーパーの戦略修正など，異業種・業態間競争も激しさを増していることに加え，主要ターゲットとなりつつある高齢者の経済事情を合わせ考えても，適正価格の見直しは，各社とも避けては通れない問題だろう。

現状においても，コンビニに対する消費者の不満としては，価格が高すぎるという点が圧倒的である[208]。ローソン社長の新浪剛史氏は，「地方によって消費者の財布の状態や値ごろ感はずいぶん違う」とし，東京では「値ごろ感がある」と評価される価格でも，近畿では多くの人が「若干高い」，北海道では全員が「高い」と評価すると述べている[209]。東京都区部を100とした場合の消費者物価地域差指数(2003年)をみてみると，総合指数では北海道は全国第9位(93.8)であるが，食料品に限定した場合の指数は同第22位(93.3)である[210]。この点からも，とりわけ北海道のコンビニにとっては，価格訴求が重要なポイントになるとみることができるだろう。

これまでの同業態間競争において，セイコーマートが低価格路線で優位に立てていた要因のひとつは，大手他社のグループ構造に求められた。日本の主要コンビニは，大手スーパーによって手がけられたものであった。そうしたコンビニでは，店舗展開などにおいて母体のスーパーとの間に競合関係が発生しないよう，十分な配慮がなされてきたのである[211]。コンビニという新業態をつくることで，既存のスーパー事業が食われてしまう「カニバリゼーション(cannibalization)[212]」が起きてしまっては，本末転倒だからである。このようにコンビニには，低価格戦略を採ろうにも，グループ構造特有の「移動障壁(mobility barrier)」が存在したのである[213]。

---

[208] 伊予銀行は愛媛県在住者を対象として，コンビニへの不満にかんするアンケートを実施した。その結果，第1位は圧倒的(約60%回答)に「値段が高い」であった。以下は「弁当類の添加物」「店員の接客態度」「トイレが利用しにくい」「酒を売っていない店がある」であった。詳細については，上甲(2003，p.12)を参照されたい。

[209] 『日本経済新聞』2005年11月8日付，朝刊，第13面。

[210] 総務省統計局(2005a，p.24)のデータによる。

[211] 木下(2002)p.55。

[212] 小野・城(1990，pp.19-20)は，「開発費その他の費用や手間をかけて導入した新製品が自社の既存製品を食う」ことを「カニバリゼーション」と定義している。

[213] 産業レベルで存在するもので，別の産業から企業が参入する場合に直面する障壁は「参入障壁」，同じ戦略グループ内の企業間の業績格差を説明するもの(たとえば企業間の資源格差)は「模倣障壁」と呼ばれる(根来，2005a，pp.13-14)。また根来(2005b)では，製品の独自性・差別化など同一戦略グループ内の企業レベルの違いを生むものを「独自障壁」と呼んでいる。

ダイエーは2001年1月，ローソンと2000年以降業務提携関係にあった三菱商事に対し，ローソンの発効済み株式の8%(約920万株)を追加売却した。これにより三菱商事は株式の28%を保有するローソンの筆頭株主となった(さらに同年8月，ダイエーはローソンの発効済み株式の14.1%(1,515万2,500株)をUBSウォーバーグ証券に売却している)。

スーパー系のコンビニは，親会社との関係上，安売り路線をとるわけにはいかない。ダイエーグループから外れることで，ローソンにはそうした制約がなくなったが，それまでの「既存のローソンを安売りの店へと転換することはしない」方針を貫いた。しかし，時代は低価格商品の供給を求め始めている。ローソンは，その対応として，ストア100という新規格を誕生させたが，これでは定価販売を基本路線とするローソンとの社内競合が生じる危険性がある。これについては，ストア100は中高年，主婦などをメイン・ターゲットとしており，コンビニとは性格を異にするものであること(ローソンは男性客，若者客中心の店舗であると位置づけられている(石橋，2005c，p.11))，そして全アイテム中，ローソンの取扱いアイテムと重複するのは，一部の大手NB商品の10%程度

これにより，セイコーマートは「間接的経営戦略」(沼上，1995)で有利な立場に立てたのである。

消費の即時性・緊急性が求められる商品であれば，価格の高さは大きな問題とはならない。そうした商品が存在するからこそ，コンビニという業態が成立するという考えのもと，セブン&アイの鈴木氏はかねてから「コンビニでディスカウント政策をとるのはまったくのナンセンスだ」と明言し，価格訴求型のコンビニを否定してきた[214]。あくまでセブン-イレブンを「時間産業」と考え，「小規模ディスカウント店」とは考えていなかったのである[215]。先にもふれた米国のコンビニの失敗経験も，ひとつの教訓となっている。しかし，そのセブン-イレブンの戦略にも，少しずつ変化がみられ始めている。2005年5月から，札幌，旭川，函館，長野，上田，松本，姫路，広島の140店舗強で，500 ml入り飲料の全品販売価格引き下げを試験的に実施し[216]，さらには100円ショップなどに近接する立地条件にある店舗でも，値下げの実験を行ってきた。その結果，「集客増の効果があった」という結論が下され，同年9月3日，全国約1万1,000店で「コカ・コーラ」「アクエリアス」「なっちゃん 洋なしりんご」「午後の紅茶 ストレートティー」「三ツ矢サイダー」「おーいお茶」「おーいお茶 濃い味」の各500 ml入りペットボトルを，それまでよりも22円安い125円へと値下げした。

リーダーの行動は，業界全体に大きな影響を与え，フォロワーの追随行動を促す。業界第2位のローソンは価格引下げを行わず，より高品質な商品開発を行う方針をとったものの，ミニストップは同日から500 ml入りペットボトル5品目を125円とし，サークルKサンクスは同年10月，期間限定(3週間ほど)で同6〜8品目を値下げした[217]。この他にも，デイリーヤマザキは9月12日〜10月2日まで同3品目を128円，ココストアは同5品目を9月12日〜30日まで124円，ポプラはセブン-イレブンと同じ7品目を9月30日まで125円とした[218]。

飲料値下げから1ヵ月も経過しない9月29日，セブン-イレブンはこれら7品目以外に値下げを拡大しないことを発表したが，その一方でセブン&アイの鈴木氏は「便利さ」の尺度も時代とともにかわるとし，「今は価格も便利さの中に入る」と発言し[219]，それまでとは明らかに異なる見解を示した。

同社社長の山口氏は，この飲料値下げにかんし，「当面，追加値下げは行わないが，商売の動

であり，「一物ニ価」の問題も小さいことから，その危険性は小さいとローソン本部は説明している。実際にストア100の利用客のうち，女性が70%(かつ女性客の60%が主婦)，50歳以上が20%をそれぞれ占めている(「激流」編集部，2005 b，p.16)。

[214] 工藤(2003) p.72。

[215] 野中・佐藤・企業戦略研究グループ(1981) p.92。

[216] 姫路では2004年からこの実験販売がすでに行われていたようである。この実験販売については，高橋(2005，p.18)。

[217] 『日本経済新聞』2005年9月3日付，朝刊，第13面。

[218] 『日本経済新聞』2005年9月8日付，朝刊，第3面。このほかにも，セーブオンは，2005年9月6日から，セブン-イレブンと同じ500 mlペットボトル入り清涼飲料水7品目を125円へ値下げした(『日本経済新聞』2005年9月6日付，朝刊，第11面)。

[219] 『日本経済新聞』2005年9月12日付，朝刊，第17面。

向や顧客ニーズを見ながら判断したい」と述べた[220]。しかし現実には，およそ1年後の2006年10月9日，しょうゆ，マヨネーズ，焼肉のタレなど調味料を中心に，加工食品30品目の価格をイトーヨーカ堂並みの水準（最大23%オフ）へと引き下げた。これに対し前回同様，他社も追随し，たとえばローソンは10月中旬から1ヵ月間，しょうゆなど調味料20品目以上を3〜30%値下げ（価格はセブン-イレブンと同程度）し，サークルKサンクスは10月23日〜11月5日の間，調味料約10品を値下げした（やはり価格はセブン-イレブンと同程度）。ファミリーマートは調味料12品目をセブン-イレブンと同一価格とし，ミニストップは親会社イオンのスーパー並みとした。

セブン-イレブンの価格引下げの第1弾として，飲料が対象とされた意味は何であろうか。「売上トップ20%の商品が，売上全体の80%を占める」という経験則（これも「2：8の法則」のひとつの意味である）がある。コンビニにおける上位20%を占める商品のうちでも，とりわけドル箱商品となっているのが飲料である。たとえばセブン-イレブンでは，販売総額に占める飲料の販売高比率は10%強であり[221]，セイコーマートではカード会員の購買率でみてみると，容量500 ml以下の飲料水が51.4%でトップとなっている[222]。さらには，飲料の粗利益率は，取扱い全商品の平均的粗利益率よりも約10%高い40%程度で，パンや弁当，菓子などの需要を同時に生み出すこともあり，きわめて重要な商品であることから，戦略的に扱うことの意義は大きい[223]。

セイコーマートは，不況対策・消費の冷え込みへの一環として，1997年に500品目の一斉値下げに踏み切ったが，その後飲料についてはさらなる値下げを実施している。2002年10月には，RB商品の缶入飲料を70円から68円へ，2002年8月には，RB商品の500 mlペットボトル入り飲料を100円から88円へと価格修正している[224]。飲料は，スーパーや100円ショップ，ドラッグストアで安価に販売されている商品であり，セイコーマートの値下げは，それら他業種・業態への対抗策という意味合いが強いと思われる。セブン-イレブンのケースでも，同様のことを意識した面があると日本経済新聞（2005年9月2日付，朝刊，第11面）もみている。

清涼飲料の総集荷数量に占めるコンビニの割合は約20%といわれ，そのうちでも取引量の多

---

[220]「激流」編集部（2006 d）p.30。また鈴木氏も「一度に（値下げを）やると大騒ぎになるから，（値引き対象を）とりあえず7品目にした」（カッコ内は筆者）と述べており，業態によって仕入れ値が異なるようなことがあれば，今後も値下げ品目を拡大する可能性があるとしている（石橋，2006 c，pp.78-79）。

[221]『日本経済新聞』2005年9月6日付，朝刊，第11面。

[222] 筆者の実施したインタビュー調査によれば，その他，パンが41.8%，菓子が38.8%，副食（卵，野菜，納豆など）が29.5%，麺類が27.3%となっているという。

[223] ディスカウント開始以降，対象のペットボトル飲料の売れ行きは，以前に比べ1.5〜2倍になったものの，全体の売り上げはそれほど上がらず，期待ほどの効果はあげられなかったという。他のコンビニ（たとえばミニストップ）でも今回の飲料値下げは，客数増，売り上げ増にはつながらなかったという（「激流」編集部，2006 d，p.32）。

[224] この値下げは，2001年末あたりからスーパーなどが100円前後で販売しはじめたことへの対抗策であった（『北海道新聞』2002年8月9日付，朝刊，第10面）。

さから，値入れ交渉の際におけるセブン-イレブンのパワーは，他社に比して高い[225]。しかし上記のように，コンビニにとって飲料は最重要商品であるから，供給者である飲料メーカーの交渉力も大きくなる。セブン-イレブンは，すでに実施した7品目の値下げの原資について，飲料各社に負担の分担を求めたが，大半のメーカーはこの負担に強く反発する姿勢を示したことからも，それがわかるだろう[226]。このように供給業者との対立・不安定構造がとくに強いのが，飲料なのである[227]。

セブン-イレブンは，飲料の値下げの最大の理由として，「定価販売を基本とするコンビニは，暴利をむさぼっている」というイメージを払拭することを挙げている。そして第2に，業態ごとに卸値（仕入れ値）が異なるという「不当な取引慣行」を見直し，一物一価の原則に従うべきであることを理由としている[228]。こうした仕入れ取引の構造の見直しを，今後一層進めてゆく場合，他の商品ベンダーとの取引への影響力を考えれば，取引関係がとくに不安定な飲料を最初のターゲットとし，全商品への拡大の布石とすることの意味は，大きいといえる。

今回の調味料の価格引下げは，スーパーやディスカウント店など異業種・業態間競争への対応がコンビニにとって必要不可欠となっている現状を，より一層明らかにした。すでにみてきたように，戦略変更により，コンビニとの間のボーダレス化を進める異業種・業態は増えており，コンビニの相対的優位性は，次第に小さくなってきている。そうした中でのコンビニの対抗策として，異業種・業態の相対的優位性を逆に消してしまう戦略が選択されるのは，ごく自然的なことであろう。それが今回のような，スーパーなどが得意としているロープライス戦略の導入である。「定価」から「低価」へとコンビニ各社の戦略が変化・定着することで，セイコーマートの立場は一段と厳さを増してくる。

6．RB商品外注化の問題点

質・サービスに重きを置く消費者志向が高まっていることが，しばしば指摘されている。[第2表]で示されたように，百貨店1店舗あたりの食料品販売高が上昇傾向にあり，ここからも

---

[225] セブン-イレブンは，2003年に取引先のメーカー各社に500ml入りペットボトル飲料の単品ごとの出荷量の調査票を送り，自社のシェアがどれくらいかを把握している。高橋（2005，p.18）はセブン-イレブンが，メーカーとの交渉材料に用いることを目的に，この調査結果を集めたとみている。

[226] セブン-イレブンに対する納入価格を下げてしまうと，コンビニ他社からも同様の値下げを求められうるために強く反発した。事実，取引量の大きさなどからトップチェーンの取引条件が優遇されるようなことがあれば，その取引を全面的に停止する，あるいはローソンなどの他社と組んで共同仕入れすることも辞さないとファミリーマートの上田氏は述べている（石橋，2006b，p.14）。

[227] 供給業者の交渉力が強くて大手企業でも取引が有利にならないとき，業界内の競争は激化するという（Porter，1980，邦訳，p.264-265）。

[228] セブン&アイの鈴木氏は，持ち株会社を通じ，グループで仕入れの共同化を進めることで，取引量に応じた仕入れ価格を設定することを述べている（『日本経済新聞』2005年10月2日付，朝刊，第5面）。

食の高級志向化が進行していることを推し量ることができるだろう。味にうるさいシニア層を取り込むには，高品質商品の開発が重要であるという意見もある[229]。

セイコーマートのRB商品は，すべてが内製化されているわけではない。範囲の経済性が働くものにかんしては内製化し，これを享受できない製品については，外部へ生産を依託している。受託企業の特定製品（群）の生産量，および蓄積してきた生産経験は，コスト低減（価格引下げ）や品質向上にプラスに働く。つまりこの場合，間接的な規模効果あるいは習熟効果によって，商品の競争力を得ているわけである。さらにセイコーマートでは委託先を外国に求めるケースが目立つ。国際的な原材料価格差・賃金水準格差をうまく利用し，低価格化を実現するための効率的な価値連鎖の構築にも，努力が払われているのである[230]。

RB商品では質と価格をうまくバランスさせるよう努力されており，生産を委託するにせよ，製品仕様を自社で決めるなど，こだわりある商品づくりを貫いているが，問題点も少なくない。外部委託する場合のとくに大きな問題は，受託企業の行動に対する監視の目がつぶさに行き届かないことにある。そのため，品質上の商品不備が表面化し，大きな問題となることがある。これまでも，ブルーベリージャムの一部にカビが生えていたこと，レモンライムに異物が混入していたこと，ラムネ飲料内にゴムが混入していたことが発覚し，店頭から回収された[231]。

世の関心が食の安全性に注がれ，人々がこの問題に対して敏感になっている昨今，安さ，安全，衛生，品質などを高次元で両立させた商品づくりは，重要性を増している。これはRB商品に課された大きな課題のひとつである。

7．オリジナル商品の高品質化と企業規模

セブン-イレブン，ローソン，ファミリーマートの2005年8月中間決算では，純利益の上昇を支えたのは，利益率の高いオリジナル商品であったという結果が示された[232]。日販が増えな

---

[229] ダイエーは「おいしくたべたい！」という新しいPBを展開した。NB商品よりも10%程度高い価格を設定し，高付加価値商品として勝負する（『日本経済新聞』2006年3月4日付，朝刊，第31面）。ナチュラルローソンは中高年客層をターゲットとし，2006年4月，都内47店舗で京都の有名料亭の協力を受け，高級弁当（「花楽膳（春の夢）」；920円）を発売した（『日本経済新聞』2006年4月4日付，朝刊，第31面）。

ファミリーマートが先述の「リージョナル・マーケティング」「ジェネレーション・マーケティング」とともに重視しているのが，価格訴求商品から高付加価値商品まで幅広いニーズに対応する「プライス・マーケティング」である（「激流」編集部，2005d，p.25）。

[230] 低コストを求めるならば高額のコストを費やす活動は分離しなければならない。こうした活動は他社と提携し，効果的な価値連鎖を形成するのがよいとPorter（1985，邦訳，p.82）は論じている。

[231] レモンライムの異物混入については，受託企業が3ヵ月に1回しか製造ラインの分解点検をしていなかったことが原因とされている（『北海道新聞』2004年10月30日付，朝刊，第11面）。ラムネの混入物問題については，『日本経済新聞（北海道版）』（2006年5月16日付，朝刊，第39面）を参照のこと。

[232] 『日本経済新聞』2005年10月13日付，朝刊，第11面。

い現在，粗利益を増やす収益構造づくりが急務となっており，1993年ごろから本腰を入れられてきたコンビニのアイテム差別化の重要性が，近年さらに増している[233]。現在ではセブン-イレブンの売上の半分以上が，オリジナル商品によって占められているともいわれている。

セブン-イレブンは，より質の高い商品を身近な店舗で買える便利さを提供する「クオリティ・コンビニエンス」を優先してゆくとみられている[234]。この考え方が，オリジナル商品の開発においても貫徹されている。「よりよい商品をより安く」をモットーとして，同社はPB商品の開発に1970年代後半という早い時期から取り組んできたが[235]，そこにはとくにクオリティへのこだわりが感じられる。セブン-イレブンは，3つの仕組みのもとで，商品開発を行っている。1つ目は，海外企業と提携して商品を開発する「グローバルマーチャンダイジング」方式，2つ目は，グループ全体の販売力と情報を生かした高品質で低価格の商品を開発する「グループマーチャンダイジング」方式，そして3つ目は，本部のもつ（顧客ニーズについての）情報をもとに，取引先とチームを組み，商品を共同開発する「チームマーチャンダイジング」方式である[236]。

最後のチームマーチャンダイジング方式は，販売の最前線である店舗で収集された詳細なデータを迅速に加工分析するマーケティング・チェーン・マネジメントと，供給業者との密接な関係をもつサプライ・チェーン・マネジメントとを合わせた「トータル・チェーン・マネジメント」を構築することで，商品力強化を図る戦略である[237]。セブン-イレブンの場合，これを大手一流メーカーとの間で行うケースが目立っている。1987年には，森永製菓と「フィリックス・アイス」シリーズ，大洋漁業とパッ缶「カセットバー」シリーズを開発し，1994年には，森永乳業や雪印乳業など5社とともにオリジナル・アイスクリームを開発した[238]。最近の例では，コクヨとのオリジナル文具「'S（エス）」シリーズ[239]，アサヒ飲料との「凍頂烏龍茶」「黒麦茶」，カルピスとの「なめらかカルピス」などがある。先に論じたように，メーカーにとって商品の短サイクル化，乱売合戦は悩みの種である。それゆえ，工場の生産ラインをフル稼働でき，

---

[233] 2002年においてPB商品が占めた割合は，セブン-イレブンが約45%，ローソンが約35%，ファミリーマートが約28.5%であった。

[234] セブン-イレブンの2005年度の目標のひとつが，「ファストフードの質の向上」である（「コンビニ」編集部，2005a，p.36）。

[235] 岡本（2000）pp.157-158。

[236] 小森（1997）p.128。チームマーチャンダイジングについては，ほかに小倉（2003，pp.192-195）など。

[237] 製販一貫体制の整備と管理情報システムの高度化による効率化が期待できるTCMは，PBの商品力（価格・品質）アップを図れるといったメリットがある。コスト面では，①商品在庫の低減，②仕入単価の低下などによる究極的な原価低減，③情報化による効率化などがもたらす販管費の低減などが期待できる。また，売上拡大面では，①よりよいモノをより安く販売可能，②商品競争力向上による売上拡大・コスト低減という効果がある（岡本，2000，pp.162-167）。

[238] 川辺（2004）pp.18，32-33。

[239] これは16～25歳の男女を対象とした調査をもとに開発された（『日本経済新聞』2006年5月27日付，朝刊，第35面）。

販売チャネルが限定され，正価販売を基本とするコンビニのオリジナル商品に対しては，メーカーも大きな魅力を感じるのである[240]。

メーカー側にとって，共同開発提携のパートナーは，大手コンビニの方が望ましい。一定の販売量が見込めること，納品のペースが実際の需要の判断材料となり，市場動向を分析できること，そしてその結果をNB商品の開発に生かせること（メーカーにとってはある意味「実験的販売」といえる）など，メリットが多いためである。逆にいえば，セブン-イレブンが大手企業と提携し，質の高い商品を販売することができるのは，企業規模の優位性によるところが大きいのである。

開発されたセブン-イレブンのコラボレーション商品の前面には，製造元（メーカー名）が大きく記載されている。メーカー側は「単なる下請け」になってしまう提携には消極的となるが，あくまで「メーカー製品」としてのパッケージとすることで，それらのモチベーションを掻き立てることができる。とはいえ，こうしたパッケージの商品では，品質に万一のことが発生した場合，メーカー側としても消費者不信を招き，社会的評価を落とすことになる。とりわけ，国内の大手メーカーになるほど，ブランドを傷つけ，NB商品の販売を大きく落としてしまう損失は計り知れない。セブン-イレブンのケースも外部委託という形をとっていることから，セイコーマートと同様，モニタリング問題を回避できないが，このようなパッケージづくりは，ずさんな品質管理などメーカーの不実な行動を予防する効果を発揮する。

これまでもセブン-イレブンは，グループマーチャンダイジング方式による製品開発・共同販売を行い，「グループ・シナジー」を追求する姿勢をみせてきた[241]。たとえば，北海道のセブン-イレブンで販売されているPBの緑茶，ウーロン茶（500 ml，92円）は，イトーヨーカ堂との共同販売商品である[242]。近年においては，全国レベルでこの戦略をさらに強化しているようである。セブン&アイグループとして，赤城乳業，アサヒビールそれぞれとのコラボレーションで「こだわりワッフルコーン」（220円），「マイルドアロマ」（350 ml，227円）というオリジナル商品を発売した。またUCC上島珈琲と共同開発したオリジナル・コーヒー「スペシャルティコーヒー」（200 g，450円），「いつものコーヒー」（300 g，523円）も，イトーヨーカ堂などグループのスーパーでも販売されている[243]。デイリー商品と加工食品にかんしては，2006年11月，セブン-イレブン，イトーヨーカ堂，ヨークベニマル，ヨークマート，シェルガーデンのグ

---

[240]『日本経済新聞』2005年7月2日付，朝刊，第9面，田中（2006）p.143。

[241]「激流」編集部（2006 a）p.10。

[242] こうしたオリジナルの低価格飲料は，全国の店舗では2006年11月21日から展開され始めた（「緑茶」「烏龍茶」「麦茶」の3品。500 ml，98円）。生産は，清涼飲料メーカーのジャスティスに委託している（『日本経済新聞』2006年11月2日付，朝刊，第1，12面）。オリジナルの低価格飲料は，ファミリーマートやローソンなど多くのコンビニも投入を開始している（『日本経済新聞』2007年2月23日付，朝刊，第11面）。

[243] セブン&アイは，グループ全体で生鮮食品の共同仕入れにも乗り出す。野菜調達の一本化や，家畜の1頭買いによりすべての部位をグループ各社で使い切るという，ムダのないシステムを構築する（『日本経済新聞』2006年4月2日付，朝刊，第5面）。

ループ5社で商品開発体制を新たに確立し，スケールメリットを生かし，更なるシナジー効果を追求する姿勢を強めている。

セブン&アイ・ホールディングスは，互いのよさを尊重し合いながら新しいビジネスモデルを構築するために，2005年12月26日，そごうと西武百貨店を傘下にもつミレニアムリテイリングの発行済み株式の65%を野村プリンシパル・ファイナンスから取得し，経営統合することを発表した。今回の統合の効果として，セブン&アイ側は，イトーヨーカ堂の最大の懸案事項となっている衣料品の商品改善に，期待を寄せているようである[244]。しかしそれだけにとどまらず，セブン&アイとミレニアムリテイリングが新会社「エス・ウィル」を設立し，グループ全体で商品開発や販売促進策を共同化することを明らかにしている[245]。

札幌市には，西武百貨店とセブン&アイのロビンソン百貨店があり，2005年秋には先行するイオンに対抗して，イトーヨーカ堂のモール型ショッピングセンター「Ario札幌」を開店させた。北海道を「重要な戦場[246]」と位置づけているセブン&アイが，グループ規模を生かして，さらに魅力的な商品を開発する強力な体制を構築してくることは，十分に考えられるシナリオである。

ミニストップは，親会社であるジャスコのトップバリュ商品の一括購入を進め，さらには今後，NB商品の一括購入を実施することを計画している[247]。ファミリーマートは，同じ旧セゾングループであった良品計画との間に株式持合関係を持つことで，商品の共同販売を拡大してゆくという[248]。

グループ規模を拡大することでメーカーへの交渉力を強め，より魅力的なオリジナル商品を

---

[244] 約2,300億円を要したこの業務提携は，わずか1ヵ月でまとまったといわれている（『日本経済新聞』2005年12月26日付，朝刊，第3面，12月27日付，朝刊，第3，11面，2006年1月6月付，朝刊，第7面）。この提携にかんしては，セブン&アイが所有する百貨店ロビンソンの認知度を高めるために，ミレニアムリテイリングの応援を利用することや，情報インフラを進化させることが大きな目的とされた（小出・鈴木，2006，p.36，馬場・戸田・中野，2006，p.8）。イトーヨーカ堂は1920年に「羊華堂洋品店」としてスタートした企業であるが（小出・鈴木，2006，p.31），この衣料部門の建て直しは急務である。それは2005年4月，伊勢丹出身のカリスマバイヤー藤巻幸夫氏を招いていることからもわかる（『北海道新聞』2006年2月1日付，朝刊，第8面）。その他，同提携・経営統合によるメリットについては，辻（2006，pp.88-89）を参照されたい。

さらにセブン&アイは，福島県郡山市に本社をかまえるヨークベニマルを完全子会社する方針を表明した（『日本経済新聞』2006年1月12日付，朝刊，第9面）。グループ規模拡大により得られる効果はさらに大きくなりそうだ。

[245] 『日本経済新聞』2006年6月29日付，朝刊，第15面。

[246] こうした見解は，ミレニアムグループの首脳によって出されている（馬場・戸田・中野，2006，p.12）。

[247] 石橋（2006 a）p.19。

[248] これまでも両社は食品の仕入れなどで取引を行ってきた。今回の株式の持ち合いにより，ファミリーマートにとっては品揃えの充実，良品計画にとっては販路拡大というメリットが期待されている（『日本経済新聞』2006年3月24日付，朝刊，第12面）。

独自商品の品揃えの強化や商品の調達力の向上が小売業の大きな課題となっており，それを規模で解決しようとするのが，現在での有力策となっている。2007年2月に発表された大丸と松坂屋の経営統合のケースからも，これは明らかである。

展開できる点で，大手コンビニは有利な立場にある。このような企業関係から生み出されたケイパビリティは，持続的競争優位の大きな源泉となる（Barney，2001，邦訳，p.82）。

Ⅸ．環境との関係強化による優位性の創造 ―― むすびにかえて ――

1．企業間関係についての発想の修正

本稿では，セイコーマートが選択してきた特徴的戦略を概観し，それらがもつ有効性について検討してきた。その高さの要因は，複数戦略の相互結合と，これにより実現される北海道固有の消費者需要に合った商品・サービスの供給にあった。そして，それら諸戦略は，将来においても時代・環境適合性が高く，力を発揮しうるものとみられた。

これまでコンビニは，顧客需要の変化，社会の変化などにうまく適応する形で成長してきた。諸環境の変化をいち早く察知し，それに柔軟に対応することこそが，コンビニの生命線である。そうしたこともあり，商品・サービスが各社横並びになり，消費者は「コンビニはどこでも同じ」という意識を強めている[249]。小売市場そのものが縮小しているがゆえに，魅力ある新たな領域に踏み込むことが各社にとって，重要命題となっている。その結果，異業種・業態間の相互浸透（コンビニとスーパーとの混合）も進んでおり，これが競争の熾烈化をもたらしていることは，これまでの考察からも明らかとされた。

この現象は，セイコーマートが先行して採用してきた戦略に，他社のそれが収斂してきたとの見方ができる。成功の度合い（超過利潤・魅力の大きさ）は，模倣数で測られるといわれるように，これはセイコーマートの戦略が，将来的においても優れたものであることの証である。しかし，同質化が進む中，「現代のよろず屋・便利屋」としての存在価値をさらに高め，売り上げを伸ばしてゆくためには，経営戦略の再検討，新しいゲーム・プランの立案が不可欠となる。

その場合，ややパラドキシカルに聞こえるかもしれないが，自社の商品・サービスの価値を上げるために，他社のそれらと同じものを提供することが効果的となることがある。

(1) クリティカル・マスを超えるための同質化

コンビニが力を入れ始めているサービスのひとつが，支払いをスムースにする，いわゆる「レジ時間のコンビニエンス」のさらなる向上である。すでにふれたように，セイコーマートでは先駆的にクレジットカードでの支払い可能システムを導入し，2006年9月から札幌圏の店舗ではJCBの携帯クレジット，クイックペイを本格導入している。他社も電子マネー（前払いシステム）のビットワレットのエディ，JR東日本のスイカ，携帯クレジット（後払いシステム）のNTTドコモのiD，UFJニコスのスマートプラス，ビザ・インターナショナルのVISAタッチ

[249] 小出・鈴木（2006）p.45。

［第 33 表］ 各社の電子決済システム

	電子マネー	携帯クレジット
セブン-イレブン[250]	nanaco（2007 年春），Suica（2007 年秋）	QUICPay（2007 年秋）
ローソン	Suica（検討段階），Edy（検討段階）	iD（2007 年 3 月頃をメドに順次全国展開中）
ファミリーマート	Suica（2004 年 9 月一部導入），Edy（2005 年 8 月沖縄県全店導入，2007 年春全店導入）	iD（2006 年 4 月一部導入，2007 年春全店導入）
サークルKサンクス	Edy（2004 年 7 月一部導入，2005 年 4 月全店導入）	QUICPay（2007 年秋メド），Smartplus（2007 年秋メド）
am/pm	Edy（2002 年 7 月）	iD（2006 年 12 月）
ミニストップ	Suica（2005 年 9 月頃一部導入），Edy（2005 年 10 月頃一部導入）	

（注）カッコ内は，導入時期，および導入予定時期（2007 年 1 月末現在）。
（出所）筆者作成。

など多くの規格の中から，複数の電子決済システムを選択し，導入し始めている（第 33 表）。セブン-イレブンは 2007 年春から独自の電子マネー「nanaco（ナナコ）」を導入し，以降，他の電子決済システムも順次追加する予定である。

このようなサービスの価値は，「他店でもどれくらい利用できるか」換言すれば，「同じシステムを採用する店が，どれくらいあるのか」で決まる。「ネットワーク外部性（network externalities）」をはたらかせ，普及を増進するためには，ライバル企業にも同じシステムを導入してもらい，採用総企業数が一定の臨界的規模（critical mass）を超えることが求められるのである。

(2) アライアンスによる競争力の強化

前章で論じたように，企業間での協力体制の強化は，きわめて大きな効果を発揮する。伊藤忠商事とユニーは，店舗開発や物流業務，情報システムなどの分野で業務提携することに合意した。これにユニーの子会社のサークルKサンクス，伊藤忠グループのファミリーマートにも参加させることで，規模の拡大による費用節約を追求するという[251]。札幌東急ストアも，自前の PB 商品を廃止し，親会社である東急ストアや私鉄系スーパー 8 社の共同企画商品を扱うことで，コスト削減を徹底する方針を固めている[252]。M&A による北海道内の中小スーパーの再編も進んでおり，規模の拡大による効率化が今後，企業間競争を大きく左右するようになるこ

[250] セブン&アイ・ホールディングスは，ナナコのほか，スイカやクイックペイなど，全規格の決済に使える共通の店頭端末を開発することで JR 東日本や JCB などと提携交渉に入った。2007 年秋の実用化を目指すという（『日本経済新聞』2006 年 5 月 16 日付，朝刊，第 1 面）。
[251] 『日本経済新聞』2006 年 1 月 11 日付，朝刊，第 15 面。
[252] 『日本経済新聞（北海道版）』2006 年 4 月 20 日付，朝刊，第 35 面。

とは間違いない[253]。

コスト削減による価格引き下げが実現するにせよ，それは商品の質的価値との相対的な関係から評価される。セブン-イレブンの場合，特定商品を同社単独で販売するだけではなく，グループ企業を通じた共同販売ができるため，取引先メーカーにとっての魅力度が高い。そこで2番手以下の企業は，メーカーに価値ある専用商品を開発・生産してもらう際には，束になることでバーゲニング・パワーを高めることが必要になる。そのためには手を組んでもよいと考えていたローソン，ファミリーマート，サークルKサンクスは，2006年8月にこれを現実化した。3社は日本コカ・コーラ，伊藤園，サントリーフーズと組んで開発した「カナダドライ パイナップルフィズ」「本味」「デカビタCデカボンベ」(500 ml，147円) をリリースした。中小規模の小売業者が価格と品質の両面で競争力を高め，大手に対抗するためのヒントを与えてくれているこうした事例には，大きな関心を寄せるべきである。セイコーマートとしても，他社と共同歩調をとることが有効なひとつの戦略となるだろう。

セイコーマートは2006年，道東地区のサンクス (エリアフランチャイズの「栄興サンクス」) 約40店舗を買収する計画を発表した。これはファミリーマートが北海道へ新規参入することを見据えた対抗策とみられた[254]。ところが，ファミリーマートは当初の単独進出計画を一転，丸ヨ西尾との提携による参入を決め，2006年1月19日に合意調印が行われた。セイコーマートが滋賀県，京都府，兵庫県などで展開していた店舗のファミリーマートへの譲渡，ファミリーマートの筆頭株主である伊藤忠商事によるセイコーマートへの出資(2005年3月。1.75%)，お歳暮商品の取扱いやDVDの仕入れなどでの提携など，これまでも両社は，さまざまな関係を経験してきた ([第9表] 参照)。そうした経緯からも，単独進出が許される状況にはないとの判断を下したファミリーマートにとって，丸ヨ西尾は協力を打診しやすいパートナーだったのである。北海道で展開されるファミリーマートは，「ちょっと高級感あふれるコンビニ」を目指した店舗づくりがなされている。それは標準的なフォーマットの店舗と，首都圏のオフィスビルで展開されている「ファミマ!!」とのちょうど中間に位置づけられる「準上質コンビニ」であり，セイコーマートとは主要対象客層が異なる。両社の間には，一応の棲み分けができているようである[255]。

こうして設立された㈱北海道ファミリーマートは，丸ヨ西尾側が全株式の51%を所有 (マジョリティ出資) し，経営面での主導権を握っている[256]。しかしファミリーマートと丸ヨ西尾・

---

[253]『日本経済新聞 (北海道版)』2006年1月19日付，朝刊，第35面。

[254]『日本経済新聞 (北海道版)』2005年12月20日付，朝刊，第35面。その後，24店舗の営業を譲り受けることに計画を修正した (『北海道新聞』2005年2月11日付，朝刊，第10面)。

[255]ちなみに，高級志向の「ファミマ!!」は，ファミリーマートの既存店とは競合しないものであると考えられている (『毎日新聞』2006年1月14日付，朝刊，第10面)。

[256]すでにふれたが，北海道のコンビニは飽和状態にあり，採算がとれるだけの大量出店は困難である。そのため物流などの面で他社との協力が不可欠となったことが，今回の合弁に至った大きな要因である。㈱北海道ファミリーマートの代表者には西尾長幸氏が就任する一方，出店戦略を練る幹部クラスは，ファミリーマート側から派遣される (『日本経済新聞 (北海道版)』2006年1月20付，朝刊，第35面)。

セイコーマートとの間には，経営方針に温度差がみられる。ファミリーマートの上田氏は，提携関係を結ぶ対象はあくまで丸ヨ西尾であり，これが筆頭株主となっている「セイコーマートに商品開発や販売促進などで協力を求めることはない」と，提携の可能性をきっぱりと否定している。あくまでひとつの競合企業として，セイコーマートを位置づけているのである[257]。他方，セイコーマートの田中氏は，ファミリーマートの進出はセイコーマートにとって「ベストの選択ではないかもしれないが，いい選択だった」ととらえており，ファミリーマートへの協力姿勢を示している[258]。セイコーマートとしては，両チェーンが共有できる商品や卸のルートを共通化し，取引先の拡大やコスト削減を目指す青写真を描いている[259]。

両社の関係の行く末は現在のところ判然としないが，ローソンやサークルKサンクスと部分的協力関係にあるファミリーマートとの関係構築は，とくにセブン-イレブンとの競争を意識した場合，セイコーマートの将来にとって，プラスの材料となるだろう。

2．競争を勝ち抜くための既存戦略の徹底化

再三述べてきたように，セイコーマートは，低価格と高品質という二律背反する目標を，高い次元で整合的に実現してきたことに大きな強みを持ってきた。ところが，大手ライバル企業は，これをさらに上回る戦略を実行している。対応策として，上記のような他社との提携は，有効な一選択肢ではあるが，それは「共通の敵への対抗策」としては有効であるものの，「提携企業間の競争」においては効果が発揮されない。したがって，セイコーマートは競争均衡を超えるパフォーマンスが期待できる，独自戦略も練り上げなければならない。

コピーサービス，ファックスサービスから始まり，各種チケット販売，そして最近ではキャッシング（小口金融），金融機関のATM（Automatic Teller Machine；現金自動預け払い機）サービスなど，コンビニにおけるサービス業務は多岐にわたり，その幅は広がる一方である。今後のコンビニのあり方として，ローソンの新浪氏はIT技術を利用し，ネットの世界とリアルな店舗との機能連携を目指すことの重要性を強調している[260]。セブン-イレブンは2005年11月，ヤフーと業務提携を発表し，新しいIT関連ビジネスを模索し始めた。

セイコーマートは付帯サービスをDPE（現像・焼付け・引伸し），宅配便の取り次ぎサービス，公共料金などの収納代行サービスなどに限定している。情報サービスを将来的なコンビニの中

---

[257]『北海道新聞』2005年10月13日付，朝刊，第1面，『日本経済新聞（北海道版）』2006年1月31日付，朝刊，第33面。

[258]田中（2006 a）p.83，（2006 b）p.199。セイコーマートの赤尾氏は「将来，仮にコンビニ業界が大手数社に集約された場合……（中省略）……ファミリーマートが本当に強くて収益が上がっているのなら，（傘下入りの）選択肢もある。（今回の提携は）将来の保険ともいえる」と述べている（『日本経済新聞（北海道版）』2006年2月11日付，朝刊，第33面）。

[259]筆者が送付した質問状に対するセイコーマート広報室からの回答による。

[260]『日本経済新聞』2006年1月1日付，第2部，第7面。

心的商材と位置づける企業が多い中，マルチメディア端末を設置していない[261]。

孫子(村山訳，1973，p.434)は，「戦いの前には敵情を察知して勝負の見込みを立て，敵の行動に照らして態勢を考え，軍形を調査して地理を判断し，実際に少し戦って敵の力を確かめておくのがよい」と説いている。これはライバルの行動や力を判断した上で，戦略を立てるべきことを教示している。フォロワー企業が成功を収めている戦略への同質化は，リーダー企業の行動として定石とされているが，逆にフォロワーの立場にあるセイコーマートは，他社との力関係から判断して，同質化戦略で追随すべきではないだろう。

ここ数年で，買い物が便利になったと実感している消費者の割合は，北海道が最低である(第34表)。その点からしても，新たなサービスを提供し，幅を広げるよりはむしろ，買い物の利便性という基本的な欲求を満たすこと(「深さ」の追求)にこそ，さらに注力すべきであるといえる。増加が見込まれる高齢者・女性需要への対応策を含め，「顧客の求める商品をより安く，より近くで」という戦略を深化させてゆくことは，大変意義深い。「あえて新しい需要をむやみに追い求めない」戦略こそが，同社にとって最善の策となる。

［第34表］　4～5年前と比べ買い物は便利になったか（2005年調査）　　単位：%

	便利になった	どちらかといえば便利になった	どちらかといえば不便になった	不便になった	変わらない
北海道	33.0	18.4	6.8	8.7	33.0
東　北	48.6	27.2	5.2	3.5	14.5
関　東	51.1	22.9	3.5	2.7	17.6
北　陸	53.1	27.1	2.1	1.0	15.6
東　山	45.7	32.1	2.5	0	17.3
東　海	49.1	25.9	2.3	1.9	20.8
近　畿	47.8	24.5	5.2	1.7	19.5
中　国	64.5	16.1	2.4	4.8	11.3
四　国	45.6	26.5	5.9	4.4	17.6
九　州	50.2	22.6	2.9	1.6	21.8
全　国	49.6	23.8	3.8	2.7	18.8

(注)「東山」は山梨県・長野県・岐阜県，「東海」は静岡県・愛知県・三重県。
(原典) 内閣府大臣官房政府広報室（2005)『小売店舗等に関する世論調査』
(出所) 日本能率協会総合研究所（2006）p.13。

[261] 非食品が少ないという品揃えのバランスの悪さも，セイコーマートの大きな弱点のひとつであると指摘されている(笹山，2001，p.131)。ちなみに2004年度におけるATM設置店舗割合は，セブン-イレブンが89.2%，ローソンが44.2%，ファミリーマートが52.3%，セイコーマートが7.1%であった。

3．地域密着による顧客維持

これまでのコンビニは，「いつでもどこでも同じ商品・サービス」を提供することを基本としてきた。統一したブランド・イメージのもとで他社との差別化を図るために，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重要とされ[262]，かつてセブン&アイの鈴木氏も，「コンビニではチェーンシステムが前提となり，各店同一の品揃えが原則となる」と述べていた[263]。しかしながら，同じ日本といえども，地域による消費者嗜好の差異は，決して小さくはない。売り上げアップを目指すコンビニ各社はこの点に着目し，「地域密着型の商品開発」を意識し始めている。これをいち早く始めたのがファミリーマートであり，2001年以降，全国各地の地域味覚に合わせた「リージョナル・マーケティング」を重視している。セブン-イレブンも地域性をとり入れた商品開発を重視し，2005年度からは，全国7ヵ所に調味料の専用工場を設け，同じレシピでも味の違いを追求している[264]。具体的には，2006年8月におでんのダシの味を4種類から6種類へと増やしている[265]。さらに，これまでは都道府県ごとに品揃えを変えてきたが，各県を2～6エリアに分け，全国を150のエリアに分割することで，よりキメの細かい地域対応を行っている[266]。ローソンも，全国7地区が最小単位だった弁当・惣菜の商品企画を，2006年春からは県単位とすることへ変更している[267]。

くり返しになるが，いかに消費者に対して訴求力のある商品・サービスを提供するかが重要であり，それにはマニュアル化して統一することにこだわらない，柔軟な姿勢が必要となる。上のような「どのような商品をつくるか」という生産面での対応ではなく，「どのような商品を揃え，販売するか」という販売面での対応については，「地域」よりも下位のカテゴリである「商圏」レベルで行われ始めている。小売業にとって最も重要なのは，当然ながら，実際に店舗で商品・サービスの売買を成立させ，利益を得ることである。よって究極の地域密着型経営として，商圏住民が望む商品・サービスをいかに充実させられるかが，大きな懸案となる。

木下(2002，pp.174-175)は，時間の経過とともに，コンビニ間での品揃えの差別化の内容が変化していることを指摘している。1980年代半ばから1990年代にかけては，「いかにその商圏の特性に適した品揃えを行うか」が重要とされたが，次第に「いかに他社にはないオリジナリティあふれる商品を揃えるか」が問われるようになったのだという。しかし，「お離れの冷蔵

---

[262] 陳（2004）p.61。

[263] 1975年時点で鈴木氏は，地域によっては部分的に品揃えを変更することもあるが，それは多くて全体の品揃えの20%であり，平均で15%程度であると述べていた（工藤，2003，p.72)。

[264]「コンビニ」編集部（2005 a）p.36。

[265] ちなみにローソンのおでんだしは，8種類に分けられている（『日本経済新聞』2006年10月24日付，朝刊，第33面)。

[266]『日本経済新聞』2006年12月28日付，朝刊，第10面。

[267]『日本経済新聞』2006年8月23日付，朝刊，第12面。

庫[268]」と呼ばれるコンビニが，「どんな冷蔵庫，何が入っている冷蔵庫」で「誰のための冷蔵庫であるべきなのか」を自問し始めている今日，製品差別化を進めることと，既存店を刷新し，立地や主要客層に合わせた店舗展開・商品構成を行うこと双方の重要性が，高まっているのである。

すでにふれたように，大手コンビニを中心に，さまざまな特徴を持たせた新業態の開発・展開（新規のフォーマットづくり）が始められている。コンビニ1店が扱える商品・サービス量の限度を考えれば，消費の多様化への対応策として，一元化された店舗形態により，同一サービスの提供をベースとしながら，アイテム数を増やしてゆくことは容易ではない。そこで主要顧客がどのような商品・サービスを求めているかに応じて，複数用意したフォーマットを的確に使い分けてゆくことが，有益な手段として考えられている。

地域性・立地条件を重視し，それまでの金太郎飴的な店づくりから脱却する場合，店舗ごとに品揃えを調整することで対応するという選択肢もある。セブン&アイの鈴木氏は，高齢者向けや女性向けなど，顧客対象を絞った店舗づくりには否定的であり，商圏の地域性・人口構成を考慮しながら，店舗ごとに商品構成を変えることで，十分な対応が可能だと考えている[269]。これを徹底するために，本部と全国各店舗とを結ぶ情報システムを8年ぶりに刷新し，店舗の立地ごとに異なる売れ筋情報を詳細（約100パターン）に把握できるシステムを構築した[270]。

現有フォーマットの分部的リフォームでは，既得知識が邪魔となり，創造性に富んだ発想が生まれにくく，マイナーチェンジで終わってしまうことがしばしばである。「家の新築よりも，増改築のほうが難しい」といわれるのと同様，制約の存在は，事業システムの斬新かつ自由な組み換えを難しくさせる（加護野，1999，p.217）。コンビニの店づくりのハード・ソフトは，これまでの主要客層であった30歳前後の消費者の嗜好を想定してつくり上げてきたものであり[271]，新たなものを求めてゆくには，過去の栄光・成功体験にとらわれずに，自己否定するこ

---

[268] 加藤（1997 a）p.130。

[269] 『日本経済新聞』2006年8月13日付，朝刊，第7面。セブン-イレブンは，本部と加盟店との信頼関係を重んじている。そうしたことから，既存店の収益に影響を与える可能性がある新型コンビニの展開には消極的姿勢をとっている（田中，2006，p.43）。

[270] 『日本経済新聞』2006年5月26日付，朝刊，第15面。各社は，情報システムの刷新が現代のコンビニ経営において，重要性を増していると考えている。ローソンも2008～09年にかけて，450～500億円規模の投資を行うことを発表した。POSレジや店頭情報端末「ロッピー」と本部のストアコンピュータを結ぶ回路をISDNから光ファイバーに移行することで情報処理速度を向上させ，業務の効率化をはかる。また高齢者でも容易に操作できるよう，ロッピーの利便性を向上させるという（『日本経済新聞』2007年1月10日付，朝刊，第11面）。地域性に応じた品揃えにかんしても，各社はさまざまな取組みをみせている。ポプラは，標準型のコンビニに都市，住宅街，ロードサイドといった立地条件に合わせてプラスアルファの品揃え（たとえば米飯・ファストフード強化，イート・イン・コーナー併設，生鮮・チルド商品の強化など）を行う「スーパーコンビニ」を展開している。

ファミリーマートは，年齢や家族構成など商圏の特性に合わせ，店が自由に品揃えできる陳列台を導入し，地域密着度を強めるという（『日本経済新聞』2006年10月12日付，朝刊，第11面）。

[271] 「激流」編集部（2006 b）p.12。

とが必要である。これらを根拠に，店舗のマルチ・フォーマット化を進め，既存店を適切な規格の店へ刷新することのほうが，効果は大きいという指摘がみられるのである。

とはいうものの，商圏住人の平均年齢が近しいことが，商圏間の嗜好の類似性を必ずしも保証するわけではない。また，いくら高齢者が多い地域だとしても，その他の周辺住人への配慮は不可欠である。これまで主要対象顧客としてきた若年層のニーズも無視できない。

以上から，地域に合った特定のフォーマットを基本としながらも，同時に商圏住民の嗜好に応じて商品構成に修正を加えることで，よりきめの細かい地域密着戦略を実現することが望ましい。ローソンや丸ヨ西尾グループは，このように立地条件に応じて最適なフォーマットを選択することができるシステムをとるとともに，セブン-イレブンのように，同一の店舗規格でも品揃えに柔軟性を持たせる「個店主義」をも掲げている[272]。

セイコーマートは，「地域の顧客ニーズの重視」を基本し，それを実現するために低価格化，クラブカード，生鮮食品の取扱いといった戦略を次々と打出してきた。現在の顧客を維持し，さらに高い支持を獲得するためには，商圏ニーズを満たすためのたゆまぬ努力が求められる。「新しいことをやるというよりも，リテールブランド，クラブカード，FC強化など，これまでやってきたことをさらに高め，骨太にしてゆく[273]」ことを目指す田中社長の方針は，最善の策であるといえよう。

ところで大手スーパーはパートの人手不足と，それに伴う人件費の高騰に頭を痛めている。これにより経営戦略の建て直しを余儀なくされ，深夜営業の縮小，閉店時間の前倒しを進めるところが全国的に出てきている[274]。コンビニ型経営のうち「時間の便利性」を強化してゆくことは，以前よりも難しくなってきている。しかし高齢化社会を迎えるにおいて，重要性を増している「距離（立地）の便利性」については，出店数を増やして販売網を網の目状に拡大することでは対応が難しいが，宅配サービスを強化することでそれを提供することが可能となっている。

これに対し，既述のようにコンビニ各社も御用聞きを取り入れている。高齢化の進展は，重い荷物を持てない客が増えることを意味するのであるが，店舗と単なる代替的関係にあっては

---

[272] 新浪（2006）p.46。ローソンでは，2002年から地域特性を考慮し，店舗独自に商品構成を決定できるようにした（「テーミス」編集部，2005，p.63）。ローソンの新浪氏は，「一部から嫌われても，個性のある店をつくる必要」があり，「ローソンが好き，というファンを作ることが重要」であると述べている（『毎日新聞』2006年1月14日付，朝刊，第10面）。

[273] 田中（2006 a）p.82，（2006 b）p.198。
セイコーマートは2006年春からメールマガジンを開始した。「新商品の案内」「新商品購入によるお試しポイントのプレゼント」「お買い得情報」などを提供している。この新サービスは，RB商品やクラブカードなどの既存戦略を，より充実させる働きがあるものといえる。

[274] 『日本経済新聞』2007年1月12日付，朝刊，第12面。ところで最近では，コンビニの存在そのものに対する社会の見る目も変わりつつある。コンビニが青少年の非行につながる，あるいは深夜営業は電気のムダ使いであり，資源の節約という社会の動きに逆行しているといった意見が増えている。これにより，ローソンは，24時間営業を見直そうとしている。これは，「時間の便利性」というコンビニの三大便利性のうちのひとつを放棄することにほかならない。

自己矛盾を生むだけである。御用聞きの売り上げが増えたとしても，その分店舗の売り上げが下がってしまっては意味がなく，むしろコンビニ本来の店舗販売を否定することにもなりかねないという見方もある[275]。本来宅配は，商圏が広く，多くの商品を扱える業態に有効なサービスである。取扱いアイテム数が限定的とならざるをえないコンビニの場合，とくに1店舗がカバーする商圏が広くなるほど，宅配サービスの諸コストは大きくなり，うま味は失われる。利益をアップさせるという最大の命題のもと，コンビニにとって重要なのは，狭小な商圏を形成し，顧客が求める商品・サービスを提供することで，商圏が大きくとも，多種の商品を供給できるが故に，消費者ニーズにきめ細かく対応できるスーパーのアドバンテージを消すことである。セイコーマートは多くの既存店を道内に張り巡らしており，かつ丸ヨ西尾グループの一員として，他のフォーマット（北海道スパー，ハセガワストア，タイエー，そして北海道ファミリーマート）とうまく使い分けられることで，より一層「地域密着度の高い商品・サービス」を提供し，高い支持を得る可能性は高まるだろう。

しかしながら，この戦略によって競争を優位に進めるためには，相応の外部要因と内部要因，具体的にいえば「セイコーマートに比べ他社がそうした経営をうまくできない環境」と「そうした環境をつくるための努力」が必要不可欠となる。

ファミリーマートは北海道へ進出する際，当初は北海道スパーの買収を計画したが実現できず，札幌市内での店舗の多くは，サンクスなど他社の閉店跡を引き継ぐ形で出店した。いずれにせよ，北海道のコンビニ数は飽和状態に近づき，コンビニの総数自体を増やす出店は，困難な状況になっている。コンビニ出店の壁を形成するもうひとつの大きな因子は，パート・アルバイトの採用・確保の困難さである。これは必然的にオーナーの労働時間を長くする一方，睡眠時間を短くする。このような労働環境の悪化が，加盟店のオーナー不足につながり，ひいては出店を難しくさせている[276]。

コンビニの場合，物流コストなどの関係上，一定地域に20～30店舗を展開するレベルでのドミナント戦略（地域内集中出店）が必要になるといわれている。とりわけ広大な北海道の場合，物流ネットワークの形成に莫大なコストがかかるため，できるだけ多くの店舗を固めて出店できなければならない。さらに今後の成長のカギを握る生鮮食品は鮮度が命であるため，やはり地域集中戦略と効率的な物流ルートの構築が欠かせない。後発企業にとっては，北海道への新規進

---

[275] セイコーマートの井上氏は，コンビニの宅配事業はさほど業績があがっておらず，コストとベネフィットの関係からすればペイしないサービスであるとみている（井上，2001，p.23）。

[276]「コンビニ」編集部(2006)pp.16-24。コンビニ各社は，あの手この手でオーナーの確保に躍起になっている。セブン-イレブンは，オーナー候補者の年齢上限を50歳から55歳へと引き上げたり，人材派遣会社と提携してオーナー候補者を募集したりしている。ローソンは，2006年春から50歳以上のアルバイト募集を強化し，オーナーを対象とした休暇制度を導入している。サークルKサンクスは，オーナー候補者に対して直営店で契約社員として最低半年間研修を受けることを条件に，加盟時に必要な加盟料などの資金を軽減（1年間働いた場合，300万円の加盟料が65万円となる）する「ベンチャー制度」を導入している（『日本経済新聞』2006年4月11日付，朝刊，第11面，11月9日付，朝刊，第13面）。

出，未進出地域への拡大参入によって勝負をすることが困難な環境になっているのである[277]。

商圏に住む顧客のニーズを重視した品揃えを行うには，より多くの店舗が必要となる。1店舗あたりの顧客数が多くなるにつれてニーズが多様化し，それぞれに対応することができず，地域密着の店舗運営が困難となるためである。そこでセイコーマートにとっては，「(先発者優位によって拡大してきた）既存店を維持し，空き店舗を利用した他社の参入・店舗数拡大を防ぐことで，地域密着経営を有利に進めてゆくこと」が最も重要な課題であるという結論が導出される。

その場合，コンビニにとっての「買い手のひとり」である店舗オーナー（[第7図] 参照）との関係を維持・改善することは，大きな努力目標のひとつとなる。彼らのニーズ・欲求を満たす人的資源管理に重点を置くことが重要となり，スーパーバイザー(巡回指導員。セブン-イレブンでいうところのオペレーション・フィールド・カウンセラー（店舗経営相談員））の果たす役割は，大きくなってゆくだろう[278]。

4．良き企業市民・企業隣人として

岩井（2003，pp.271-274，2005，第21面）は，「ポスト資本主義」を「各社の技術・製品が他社に容易に模倣・キャッチアップされ，つねに新しい技術・製品を開発し続けねばならない時代」と定義し，そこで生き抜くためには，カネでは直接買えない経営者の企画力や技術者の開発力，従業員のノウハウといった知識資産（無形資産）が重要となると述べている。製造業の場合，こうしたいわゆる暗黙知が競争優位を創造することは，しばしば指摘されている。しかしセイコーマートの井上氏によれば，コンビニ業界の戦略は容易に模倣されるものばかりであり，特殊な人材能力を育成することで持続的優位性を得ることは困難であるという[279]。

---

[277] コンビニは最低100店舗で成立するといわれている。具体的な例としては，たとえば『北海道新聞』（2005年10月13日付，朝刊，第1面）に掲載されたファミリーマートの上田氏談を参照されたい。

セイコーマートは，自前の物流網を全道に張り巡らしている。1979年，札幌市大谷地に最初の流通センターを設置した後，道内主要6ヵ所を拠点とした物流網を完成させている。さらに2006年8月には，札幌市内に新たなチルド配送センターを稼動させ，商品の仕分け精度を高めるなどシステム管理を徹底して配送効率を高める一方，低温物流の強化で野菜や肉などの生鮮品や牛乳の取扱いを増やすことを可能とした。店舗数の多さがこうした物流網への投資を可能とし，大手コンビニに対抗するだけの競争優位をもたらしている（『日本経済新聞（北海道版）』2006年8月15日付，朝刊，第27面）。

[278] Pfeffer(1994，pp.4-5)は，「成功している企業のもつ優位性は，技術やパテント，戦略的ポジションによるものではなく，労働者をどのように管理するかによるものとなっている。競争優位の源泉は，模倣されにくいものでなければならない」と述べている。

店舗オーナーは，コンビニにとって買い手であると同時に，労働者でもある。彼らをうまく管理することでもたらされる競争優位の獲得は，重要といえる。

[279] 筆者が実施したインタビュー調査による。

企業間での商品・サービスの差異は，縮小してゆく一方である。そうした場合，「見込客が本当に欲求し価値を認めるものが何なのかを発見する努力をさらに続けなければならない。すなわち，品質，価格，技術サービスのような，現に提供されているもの以外の発見が必要なのである」(Levitt，1963，邦訳，p.93)。

高齢化は，人類始まって以来の未曾有の出来事であるから，今後どのようなことが起こるか不透明な部分が多い。嶋口(1997，pp.17-21)は，近年のようにニーズが読めない時代のマーケティング対応として，顧客と共に新しいニーズを創造・発見してゆく方法が有効になると述べている。その場合，企業は顧客創造・維持を左右する「顧客満足」を行動基準・規範とするのが望ましく，そのためには取引時以外でも，建設的な交流関係を持つことが重要となると指摘している。

消費者の「どこで買うのか」という選択問題が今後のコンビニの収益に大きな影響を与えることになる。この時の「どこで」は距離の問題であるが，それは単なる「物理的距離」だけではなく「心理的距離」の問題でもある。つまり，ニーズを満たす商品を取り揃えていても，「近くて遠い店」であっては，売り上げにつながらない。顧客との間の心理的距離をつめることができれば，抜き差しならない関係を築くこともできる[280]。これが他社に対する参入障壁を構築し，地域ニーズに対応した店づくりをするうえで，最もシンプルかつ有力な方策となる。

消費者の身近なところで「牛乳や卵，納豆，豆腐など日配品（デイリー商品）の販売[281]」「公金収納業務代行サービスの提供[282]」を通じて，地域住民の生活向上を後押ししていることだけが，セイコーマートが「地域密着型コンビニ」と呼ばれる所以ではない。各店舗は1990年代末以降，街の防犯ステーションとしての役割を積極的に担っている。2005年6月からは，地域の環境保護を目的に，オリジナル牛乳の1,000 ml紙パック20枚と，それを主要原材料とするボックスティッシュ1箱とを交換するサービスを開始し[283]，2006年8月からは古新聞・古雑誌・ダンボールの回収を開始した(ただし，金銭や景品との交換は行っていない)。さらには，大規模災害時の物資供給で，北海道と協力関係を結ぶことを発表し[284]，札幌市との間には2007年1月，街づくり(凍結路面での転倒事故を防止する砂まきや，花植えなど)で協力体制を築いた[285]。

---

[280] Levitt（1962，邦訳，p.104）は，商品・サービスを生産するのが企業ではなく，人々を自社と取引したくさせることを行うのが企業であると論じている。

[281] セイコーマートの辻道雅彦氏は，こうしたアイテムを「地域密着型商品」と呼んでいる(藤平，2003，p.35)。

[282] 日本経済新聞（2005年7月17日付，朝刊，第1面）は，このような金融機関の代替的役割をはたすサービス（地域密着のサービス）業務を行っているコンビニを「地域密着型コンビニ」と呼んでいる。

[283] 2005年9月現在，牛乳パックの累積回収枚数は，75万枚を突破した。

[284] 北海道コカ・コーラボトリングも，同様の協定を結んだ(『日本経済新聞（北海道版）』2006年12月20日付，朝刊，第35面)。

[285] 札幌市は，セイコーマートだけではなく，ローソン，サークルKサンクスとも，同様の連携協力関係を結んだ(『北海道新聞』2007年1月11日付，朝刊，第30面)。

セイコーマートは，消費者にさらなる便利を提供することを経営の主眼としている。その実現のために地元企業との連携を深め，それを通じてこれら企業の業績を向上させることも，大きな使命と考えている。北海道の社会・経済の潤滑油となり，地域発展に貢献することが，ひいては自社の業績向上につながってゆくというのが，同社の経営思想である[286]。このように，全国型コンビニとは大きく異なり，地元北海道に根ざした経営を行ってきたセイコーマートの他社にはない最大の強みは，カネでは直接買えない地の利を生かせることにある。このアドバンテージを生かし，環境を動かす行動者として，店舗と「企業環境の重要な構成要素」である商圏住民との間に良い関係を能動的に構築し，より「良き企業市民（good corporate citizen）」「良き企業隣人（good corporate neighbors）」となりうることが，他社の追随を許さない大きな武器となろう[287]。「地域社会との共存共栄を目指す」という基本経営理念を大切に持ち続けること，これこそが地域のリーダーとしてセイコーマートが担う大きな役割であり，さらなる飛躍のへのカギとなるのである。

（完*）

参考文献

安倍俊廣・中野貴司（2006）「人口減少に克つ流通：客との「接点」はこう増やせ」『日経ビジネス』第1329号，pp.30-35.

阿部幸男（1997 a）「セイコーマート：日本でも最も美しい店舗を支える「情報武装」のすごさ」『商業界』第50巻第3号，pp.138-139.

――――（1997 b）「大手コンビニが弱い商品・サービスのここを衝け！」『商業界』第50巻第3号，pp.144-146.

――――（1999）「コンビニエンスストア統計　日本編　MCR統計に見る市場の全容」『コンビニ』第2巻第2号，pp.194-209.

Abernathy, W.J., K.B. Clark and A.M. Kantrow (1983) Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America, Basic Books（望月嘉幸監訳・日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアルルネサンス：脱成熟化時代へ』TBSブリタニカ，1984.）

---

[286] セイコーマートは，北海道での産学協同事業にも積極的である。酪農学園大学が全国の高校生を対象に「牛乳を使ったお菓子レシピ」を募集し，セイコーマートが受賞作品「じゃがいもモンブラン」（230円）と「ミルクカップ」（158円）とを4週間の期間限定で販売した（『北海道新聞』2006年10月14日付，朝刊，第11面）。

北海道の地域発展という面で考えた場合，全国展開を行っているコンビニは，道産品を道外で販売することで，地域の活性化に一役買うことも期待される。伊藤忠商事はファミリーマートを通じて，こうした試みを実現しようとしている。同社は道産の原材料を使った独自商品の開発も行うという（『北海道新聞』2006年12月13日付，朝刊，第11面）。

[287] Barney (2001，邦訳，pp.82-83) も，顧客との密な関係性が持続的競争優位をもたらすと述べている。

* 本稿前半部（本誌第77号（2006年3月発行））における正誤は，以下の通り。

・p.174，1.2：（誤）品目がを酒類・菓子　→　（正）品目が酒類・菓子

・p.178，脚注32，1.2：（誤）それぞを取得した　→　（正）それぞれを取得した

・p.180，脚注35，1.1：（誤）ロゴの最後の〝s〟が　→　（正）ロゴの最後の〝n〟が

赤尾昭彦(2004)「オリジナル商品開発にまい進，飲料だけで年間500万ケース売り切る」『コンビニ』第7巻第10号，pp.58-59.
秋本敏男（1998)「セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析」『経営論集』（東洋大学）第47号，pp.147-158.
阿久津聡（2002)「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ：「外から内」と「内から外」の弁証法綜合に向けて」『組織科学』（組織学会）第36巻第1号，pp.14-29.
青島矢一・加藤俊彦（2003)『競争戦略論』東洋経済新報社.
荒川圭基（1995)『POSシステムの知識（第2版)』日本経済新聞社.
馬場完治・戸田顕司・中野貴司（2006)「セブン&アイ，ミレニアム統合は「人口減再編」の始まり」『日経ビジネス』第1323号，pp.6-12.
馬場完治・戸田顕司・瀧本大輔（2005)「コンビニの死闘　セブンはどこまで強いか」『日経ビジネス』第1303号，pp.30-44.
Barney, J.B. (2001) "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes."（岡田正大監訳・久保恵美子訳「リソース・ベースト・ビュー」)『Diamond Harvard Business Review』May, pp.78-87.
――――（2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2ed., Prentice Hall Inc.（岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編――競争優位の構築と持続――』ダイヤモンド社，2003 a.）
――――（2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2ed. Prentice Hall Inc.（岡田正大訳『企業戦略論【中】事業戦略編――競争優位の構築と持続――』ダイヤモンド社，2003 b.）
陳　玉燕（Chen Angelayy)（2004)「日本のコンビニの成長プロセス・情報及び現状」『流通科学論集（流通・経営編)』（流通科学大学）第17巻第1号，pp.57-70.
中央調査社（2001)『全国成人のコンビニエンスストア利用状況（調査結果の概要)』㈱中央経済社.
「コンビニ」編集部（2005 a)「05年度2月決算と主要13チェーンの今期の経営戦略」『コンビニ』第8巻第6号，pp.22-42.
――――（2005 b)「ローソンの新業態「ストア100」3年1000店舗の現実性」『コンビニ』第8巻第7号，pp.10-15.
――――（2006)「第2回コンビニオーナー世論調査」『コンビニ』第9巻第6号，pp.10-24.
出家健治（1995)「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』（熊本学園大学）第2巻第1号，pp.73-96.
Drucker, P.F. (1992) Managing for the Future, Truman Falley Books Dutton（上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『未来企業――生き残る組織の条件』ダイヤモンド社，1992.）
藤平吉郎（2000)「セイコーマート　安心路線の「自然逸品」と手づくり路線「ホットシェフ」に加え仕入れ弁当の「日替わり」がヒット」『コンビニ』第3巻第4号，pp.52-55.
――――（2003)「チラシで行う食べ方提案　会員カードデータから併買商品の動向を読み取り折込みチラシのメニューに紹介」『コンビニ』第6巻第8号，pp.34-36.
「激流」編集部（1999)「成長の踊り場　コンビニチェーンの最新戦略」『激流』第24巻第12号，pp.22-54.
――――（2005 a)「主要コンビニチェーンの業績および出店一覧」『激流』第30巻第1号，pp.40-45.
――――（2005 b)「バリューローソン（ストア100)：立地によって日販がバラつき急速出店に暗雲」『激流』第30巻第9号，pp.16-17.
――――（2005 c)「スリーエフ（キューズマート)：チェーン化に不安を残す原点回帰のフォーマット」『激流』第30巻第9号，pp.18-19.
――――（2005 d)「トップが語る生鮮コンビニ取り組みへの見解」『激流』第30巻第9号，pp.24-27.

――――（2006 a）「セブンイレブン・ジャパン：同業他社を突き放すグループMD脅威の始動」『激流』第31巻第1号，pp.10-11.
――――（2006 b）「ローソン：顧客拡大に既存業態と「平均値」打破に挑戦」『激流』第31巻第1号，pp.12-13.
――――（2006 c）「am/pm・ジャパン：独自スタイル確立に向けレインズのノウハウの導入が続く」『激流』第31巻第1号，pp.26-27.
――――（2006 d）「トップに聞く市場動向と勝ち残り戦略」『激流』第31巻第1号，pp.30-32.
――――（2006 e）「主要コンビニチェーンの業績および出店一覧」『激流』第31巻第1号，pp.34-39.
――――（2006 f）「流通トピックス」『激流』第31巻第3号，pp.57-62.
――――（2006 g）「広域合併の試金石！　コープさっぽろが主要三生協を吸収」『激流』第31巻第3号，pp.64-67.
Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994) Competing for the Future, Harvard Business School Press（一條和生訳『コア・コンピタンス経営：未来への競争戦略』日本経済新聞社，2001.）
花澤裕二（2002）「コンビニの会員カード戦略　収益改善へ活路開くか」『日経情報ストラテジー』第1巻第9号，pp.64-67.
原崎裕三（2005）『「バカ売れ」の法則＋7』PHP研究所.
北海道企画部（1972-1990）『北海道経済白書』全国官報販売協同組合出版部.
北海道新聞社（2005）「セイコーマート　商品力に強み　道外で店舗拡大」北海道新聞社編『北海道企業ファイル：躍進する200社＋140社』北海道新聞社，所収，p.5.
堀部　治（2001）「顧客心理を衝いたサンドラックの企画力に軍配」『商業界』第54巻第3号，pp.154-155.
Hsee, C.K., F. Yu, J. Zang and Y. Zhang (2003) "Medium Maximization," Journal of Consumer Research, Vol.30, No.1, pp.1-14.
許　家彰（Hsu Chiachang）（1996）「台湾のコンビニエンス・ストアの展開」『千里山商学』（関西大学）第41号，pp.1-20.
Hymer, S.H. (1976) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, The MIT Press（宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店，1979.）
池田恵里（2005）「メニュー開発のプロが教える単身者の利便性から追求した生鮮アイテムとメニュー&調理法」『コンビニ』第8巻第7号，pp.22-23.
井上　充（2001）「コンビニエンスストアの現状と課題」『産研論集』（札幌大学）第5号，pp.15-27.
井坂勝也（2006）「コンビニ，ドラッグストア，ディスカウントなど「新業態」　成長鈍化で市場は草刈り場に」『エコノミスト』第84巻第10号，p.33.
石橋忠子（2005 a）「セブンイレブン・ジャパン：最強の力を結集して新規顧客獲得に動く」『激流』第30巻第1号，pp.14-15.
――――（2005 b）「ファミリーマート：グローバルと個店強化の二眼レフ経営を推進」『激流』第30巻第1号，pp.18-19.
――――（2005 c）「成長市場獲得に既存モデルが強過ぎるジレンマ」『激流』第30巻第9号，pp.10-14.
――――（2006 a）「ミニストップ：粗利益率向上で守りを固め攻めの出店に拍車をかける」『激流』第31巻第1号，pp.18-19.
――――（2006 b）「コンビニエンスストア：既存店低迷が押すマルチと進化形の開発ラッシュ」『激流』第31巻第2号，pp.14-17.
――――（2006 c）「鈴木敏文：総合スーパーの時代は終わっていない」『激流』第31巻第2号，pp.77-81.

伊藤元重・松井彰彦（1989）「企業：日本的取引形態」伊藤元重・西村和雄編『応用ミクロ経済学』東京大学出版会，所収，pp.19-51.
岩井克人（2003）『会社はこれからどうなるのか』平凡社.
――――（2005）「すべてはヒトに始まる」『日本経済新聞』8月29日付，朝刊，第21面.
岩本浩治（2004）「「単品管理」が世界を制す」『商業界』第57巻第5号，pp.26-41.
上甲いづみ（2003）「5大チェーン進出で激化する愛媛のコンビニ戦争――県内のコンビニ業界の現状と今後の見通し――」『IRC調査月報』（いよぎん地域経済研究センター）第176号，pp.6-17.
加護野忠男（1999）『〈競争優位〉のシステム：事業戦略の静かな革命』PHP研究所.
金田　晃（2001）「「絞る・こだわる・主張する」を守って超私信型に徹する」『商業界』第54巻第2号，pp.146-148.
片山富弘（2001）「コンビニエンス業界における競争優位に関するマーケティング戦略の視点と検証――セブンイレブンとファミリーマートの分析を中心として――」『流通科学研究』（中村学園大学）第1巻第1号，pp.39-51.
加藤直美（1997 a）「ローソン：地道な〝ローソン運動〟を軸にグループ力を商品開発に生かす」『商業界』第50巻第3号，pp.130-131.
――――（1997 b）「サークルK：個店対応を重視し駄菓子をヒットした商品に」『商業界』第50巻第3号，pp.136-137.
――――（2002）「主要チェーンに聞いた添加物問題の「これからどうする」」『コンビニ』第5巻第1号，pp.62-69.
――――（2003 a）「コンビニの「カード」戦略　顧客・客単価増への切り札になるか」『コンビニ』第6巻第2号，pp.82-85.
――――（2003 b）「変わる「コンビニのサービス商品」」『コンビニ』第6巻第11号，pp.91-94.
川辺信雄（1994）『セブン-イレブンの経営史：日本企業・経営力の逆転』有斐閣.
――――（2004）「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――」『早稲田商学』（早稲田大学）第400号，pp.1-59.
川井一平（2003）「ただ何となく惰性でつくるのはやめて……「主張明快」なチラシをつくる」『商業界』第56巻第15号，pp.16-26.
柯　麗華（Ke Lihua）（2004）「中国におけるコンビニ業態の地域特性」『愛知論叢』（愛知大学）第76号，pp.79-103.
経済産業省経済産業統計局調査統計部（1993，1996，1998，2000，2004，2006 a）『商業統計表：業態別統計編（小売編）』㈳経済産業統計協会.
――――（1999-2005 b）『商業販売統計月報』㈶経済産業調査会.
金　成洙（Kim Sungsu）（1999）「日・米におけるコンビニエンスストアの生成・発展の比較研究」『専修社会科学論集』（専修大学）第23号，pp.135-152.
木下安司（2001）「あなたは商人としてコンビニのここを学べ！」『商業界』第54巻第2号，pp.118-121.
――――（2002）『コンビニエンスストアの知識』日本経済新聞社.
木下安司・青木悠子（2000）『セブン-イレブンｅビジネス戦略：セブン-イレブンは不敗神話を守れるか！　岐路に立つコンビニ業界――危機突破の構図セブン-イレブン，ローソン，5社連合の近未来戦略』山下出版.
衣川真一・立石隆英（2006）「日本CSR《第2弾》「働く女性支援度ランキング」」『東洋経済統計月報』第66巻第3号，pp.26-37.
厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局（2006）『女性労働の分析　2005年：中高年女性の就業実態と意識』21世紀職業財団.

小出康成・鈴木洋子（2006）「流通大乱　垣根なき「異業態格闘技戦」が始まる」『週刊ダイヤモンド』第94巻第5号，pp.30-53.
小嶌正稔（2001）「製品市場とマーケティング環境」小椋康宏編『経営環境論（第2版）』学文社，所収，pp.121-139.
国税庁（1966-2005）『国税庁統計年報書』国税庁.
小森　勝（1997）「セブン-イレブン：絶えざる技術革新がトップ独走を支える」『商業界』第50巻第3号，pp.128-129.
――――（1999）「コンビニエンスストア統計～中国（上海）編～セブン-イレブン初出店から7年！3けたチェーン，国内資本によるチェーンも生まれ黎明期抜ける!?」『コンビニ』第2巻第2号，pp.220-221.
――――（2001）「結局，値引きが一番？　コンビニ販促キャンペーン最新トレンド」『コンビニ』第4巻第2号，pp.126-129.
小阪裕司（2002）「当たるチラシ「5つの絶対法則」の奥義公開」『商業界』第55巻第7号，pp.51-55.
工藤澄人（2003）「セブン-イレブン10000店到達記念　鈴木敏文28年前インタビュー」『商業界』第56巻第13号，pp.62-85.
Levitt, T. (1962) Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth, McGraw-Hill Companies, Inc.（土岐　坤訳『新版　マーケティングの革新――未来戦略の新視点――』ダイヤモンド社，2006.）
松原隆一郎（2000）『消費資本主義のゆくえ――コンビニから見た日本経済』筑摩書房.
松本　稔（2004）「コンビニをコミュニケーションの拠点に――セブン-イレブンのシニア戦略」『Advertising』第11号，pp.70-72.
三田村蕗子（1997）「サンクス：潜在ニーズを掘り起こし「神田川俊郎作弁当」を生み出す」『商業界』第50巻第3号，p.135.
三浦紀章（2000）「エリアマーケティング活用で夏商戦チラシを120%生かす！」『商業界』第53巻第7号，pp.113-117.
森　彰英（2005）「収益力でスーパー，コンビニを一蹴　99円ショップで急拡大する九九プラス」『Forbes（日本版）』第14巻第4号，pp.14-16.
森宮勝子（1997）「高齢社会における小売業の在り方――コンビニエンス・ストアを中心にして――」『経営論集』（文京女子大学）第7巻第1号，pp.95-107.
村山吉廣訳（1973）「孫子」金谷　治・倉石武四郎・関　正郎・福永光司・村山吉廣訳『老子・荘子・列子・孫子・呉子（中国古典文学大系　第4巻）』平凡社，所収，pp.425-449.
中川右介（2004）『ブームはどう始まりどう終わるのか』岩波書店.
中橋国蔵（1990）「ポーターの戦略類型論を巡って」『神戸商科大学創立六十周年記念論文集』（神戸商科大学）pp.1-17.
並木雄二（2003）「まだまだ未熟な「シニアマーケティング」」『コンビニ』第6巻第2号，pp.52-56.
根来龍之（2005 a）「ビジネスモデル研究の新地平」根来龍之監修・早稲田大学IT戦略研究所編『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト，所収，pp.12-20.
――――（2005 b）「ITは競争優位の源泉：活動システムを埋め込み　模倣困難性を高める」『日本経済新聞』9月30日付，第2部，第1面.
日本能率協会総合研究所（2006）『消費行動の地域特性データ集』生活情報センター.
新浪剛史（2006）「「8割の死に筋データ」から宝の山を見つける法」『プレジデント』第44巻第17号，pp.46-49.
日経ビジネス編（1989）『続々会社の寿命：強さの研究』新潮社.

日経MJ編（2000-2005）『日経MJトレンド情報源』日本経済新聞社.
西　雄大(2003)「間違いだらけのポイントカード　ユニクロの失敗に学べ：情報活用抜きでは意味なし」『日経情報ストラテジー』第12巻第7号，pp.70-74.
――――（2004）「最強のポイントカード活用術　収益を伸ばす宝の山」『日経情報ストラテジー』第13巻第3号，pp.88-95.
野口能孝(2001)「『2000年版コンビニ年鑑』から読み解く有力54チェーンの「現在と未来」」『商業界』第54巻第2号，pp.136-137.
野中郁次郎・佐々木圭吾・妹尾　大（2004）「持続的成長企業の思考・行動様式」『Think!』第8号，pp.92-101.
野中郁次郎・佐藤孝久・企業戦略研究グループ（1981）「企業戦略と組織学習：環境に適応する戦略・組織はいかにあるべきか」『Diamond Harvard Business』July/Aug., pp.89-102.
沼上　幹（1995）「間接経営戦略への招待」『Business Insight』（現代経営学研究学会）第3巻第3号，pp.32-45.
小倉正男（2003）『トヨタとイトーヨーカ堂　カイゼン&業革が目指すもの』東洋経済新報社.
小栗正嗣（2004）「地球がわれらの主戦場　世界を舞台に成功を続ける」『NEXT JAPAN（週刊ダイヤモンド別冊）』7月14日号，pp.46-47.
大橋繕一郎（2003）「シニアはコンビニに何を求めているか」『コンビニ』第6巻第2号，pp.48-51.
太田美和子（2005）「セイコーマート　「やきとり弁当」26年の歴史を持つ函館の人気弁当をチェーンフォーマットに導入」『コンビニ』第8巻第5号，pp.24-26.
大竹佳憲（2003）「失敗しないポイントカード活用術　優良客維持策を用意せよ」『日経情報ストラテジー』第12巻第1号，pp.163-166.
岡田正大（2001）「RBVの可能性　ポーターvs.バーニー論争の構図」『Diamond Harvard Business Review』May, pp.88-92.
岡本広夫（2000）『ユニクロ方式：柳井流・常識破りの戦略ノート』ぱる出版.
小野桂之介・城　英俊（1990）「製品多様化とカニバリゼーション」『慶應経営論集』（慶應義塾大学）第8巻第3号，pp.19-45.
Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage through People, Harvard University Press.
Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, The Free Press（土岐　坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社，1995.）
――――（1985）Competitive Advantage, The Free Press（土岐　坤訳『競争優位の戦略――いかに高業績を持続させるか――』ダイヤモンド社，1985.）
榊原省吾(2002)「コンビニエンスストアにおけるドミナント戦略」『浜松短期大学研究論集』（浜松短期大学）第58号，pp.57-84.
笹山喜一(2001)「セイコーマート：「フレッシュネス」をキーワードに商品の品揃えでライバル圧倒」『商業界』第54巻第2号，p.131.
澤田　求(2000)「戦略的分析でみえてくる「強いチラシ」6つのポイント」『商業界』第53巻第7号，pp.124-126.
生活情報センター（2005，2006）『食生活データ総合統計年報』生活情報センター.
嶋口充輝（1997）「顧客関係性構築へのマーケティング」『Diamond Harvard Business』April/May, pp.16-25.
白部和孝（2000）「「打ちっぱなし」を卒業したい読者に贈る簡単・早分かり費用対効果測定法」『商業界』第56巻第4号，pp.184-187.
食品流通情報センター（1996）『食生活データ』食品流通情報センター.

相馬隆宏（2003）「電子マネー「Edy」の導入相次ぐマック，am/pmの勝算は？」『日経情報ストラテジー』第12巻第10号，pp.75-77.
総務庁（1999）『高齢化白書（平成11年度版）』大蔵省印刷局.
総務省統計局（2005 a）『統計でみる都道府県のすがた2005』㈶日本統計協会.
――――（2005 b）『家計調査年報　平成16年　家計収入編（二人以上の世帯）』㈶日本統計協会.
総理府統計局（1970-1989，2005）『日本の統計』大蔵省印刷局.
鈴木聡士（2005）「セイコーマート：地域密着で進化するコンビニエンスストア」小川正博・森永文彦・佐藤郁夫編『北海道の企業――ビジネスをケースで学ぶ』北海道大学出版会，所収，pp.153-172.
鈴木敏文（2006）「「ローカル」を海外で展開」『日経ビジネス』第1356号，pp.46-48.
鈴木由紀夫（2002）「オリジナル商品開発とブランド戦略」『コンビニ』第5巻第5号，pp.105-119.
田口冬樹（1993）「日米フランチャイズ・ビジネスの発展と米国フランチャイザーの国際化戦略」『専修経営学論集』（専修大学）第57号，pp.1-58.
高橋由人（2005）「売る側の論理：スーパーマーケットチャネル急進に対してメーカーを巻きこんだ総力戦が勃発する!?」『コンビニ』第8巻第10号，pp.16-20.
高岡美佳（1999）「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源メカニズム――フランチャイズ・システムの採用――」『経営史学』（経営史学会）第34巻第2号，pp.44-73.
田中　誠（2006 a）「セイコーマートの地域密着路線」『財界さっぽろ』第44巻第5号，pp.80-83.
――――（2006 b）「「地域密着，生産密着で差別化」「地方に積極出店」」『クオリティ』第41巻第5号，pp.198-199.
田中成省・細田孝宏（2006）「商品の寿命は3週間：多産多死は「ショートセラー」で勝つ」『日経ビジネス』第1343号，pp.26-41.
田中　陽（2006）『セブン-イレブン　覇者の奥義』日本経済新聞社.
手塚幸男（2001）「ユニクロのチラシ25枚を丸裸にする――自信ある〝パーツ〟を的確に表現」『商業界』第54巻第7号，pp.138-154.
「テーミス」編集部（2005）「「100円ショップ」の裏にある狙い　新浪剛史ローソン新社長「コンビニ改革」のお手並み」『THEMIS』第14巻第7号，pp.62-63.
戸田顕司（2005）「ITで使い勝手良いコンビニ　独自カードや最速レンジで進化する」『日経ビジネス』第1318号，pp.142-144.
辻　和成（2006）「「セブン&アイ＋ミレニアムリテイリング」経営統合の衝撃波」『商業界』第59巻第3号，pp.86-89.
梅澤高明・前川智範（2003）「シナリオプランニングで戦略仮説を構築する」『Think!』第4号，pp.76-85.
Walleck, A.S., J.D. O'hallora and C.A. Leader（1994）〝Benchmarking World-class Performance（「世界一流の業績をベンチマーキングする」）〟『The McKinsey Quarterly（日本版）』第1巻，pp.6-30.
Williamson, O.E. (1975) Markets and Hierarchies, The Free Press（浅沼萬里・岩崎　晃訳『市場と企業組織』日本評論社，1980.）
矢作敏行（1992）「コンビニエンス・ストア・システム論（上）」『経営志林』（法政大学）第29巻第2号，pp.121-136.
――――（1993）「コンビニエンス・ストアの戦略比較」『経営志林』（法政大学）第30巻第2号，pp.53-68.
――――（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社.
大和賢治（2006）「山口敏郎セブン-イレブン・ジャパン社長激白！「既存店の活性化なくして飛躍なし」」『経済界』第41巻第3号，pp.36-39.

矢野恒太記念会（2005 a）『日本国勢図会』㈶矢野恒太記念会.
————（1998，2000，2004，2005 b）『データでみる県勢』㈶矢野恒太記念会.
財界さっぽろ編(2004)「セイコーマート　世界からモデルを見つけ実行。これがRB商品の成功，会員カードの拡大にもつながる」『財界さっぽろ』第42巻7号（別冊付録，経営特集号），pp.32-33.
甄　勇（Zhen Yong）（1998）「出店戦略ゲーム――上海をモデルにしたコンビニの場合――」『獨協経済研究年報』（獨協大学）第7号，pp.88-102.