

コンビニエンスストアの業態展開に関する一考察

A Study on the Development of Convenience Store Business

舩 山 朋 輝

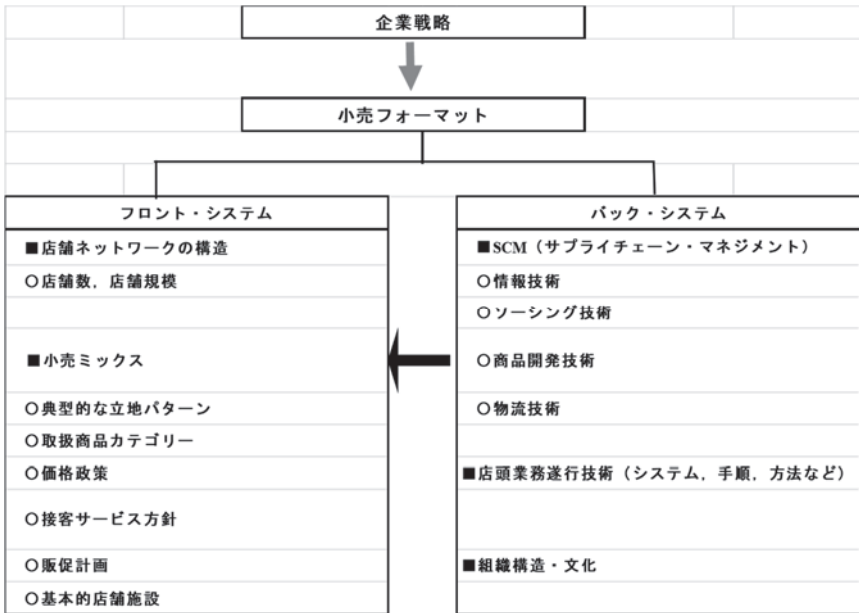
Tomoki Momiyama

- 1 はじめに
- 2 コンビニエンスストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴
- 3 コンビニエンスストア業態の詳細検証
- 4 まとめ

1 はじめに

コンビニエンスストアが我が国に誕生しておおよそ半世紀を迎える。1970 年代前半は総合スーパーマーケットの大型店が全国各地に林立し始め、商店街を中心とした小型店は衰退の道に入り始めた時期である。そうした背景のなか誕生したコンビニエンスストアは 2022 年現在 5 万店を超える我が国最大の店舗数を誇る小売業態に成長を遂げた。2020 年 3 月以降のコロナ禍においては減収決算に陥った大手コンビニエンスストア企業が続出したものの、2022 年決算では業績をコロナ禍前の水準に戻しつつある¹。本稿では生活者のニーズ変化に素早く対応し、逆境を機会に変える変化対応力を備えるコンビニエンスストア業態の業態特徴の分析を行い、今後のコンビニエンスストア業態の発展可能性を予見する。なお、本稿の構成はまず、コンビニエンスストア業態の生成プロセス・業態特徴の検証、次に田村（2008）提案の業態分析手法である「小売フォーマット表」を用いて各項目の基本要素を検証し（図表 1）、「まとめ」でコンビニエンスストア業態の発展可能性を予見する。

図表 1 小売フォーマット（業態）の基本要素



出所：田村正紀（2008）『業態の盛衰－現代流通の激流－』千倉書房 p.26 に基づいて著者作成

2 コンビニエンスストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

商業統計の業態分類の定義²によれば、コンビニエンスストアとは、30 m²以上 250 m²未満で営業時間が14時間以上、飲食料品を扱っている事業所を指す。

コンビニエンスストアは1927年、アメリカで誕生した。氷販売専門店であるサウスランドアイス社（のちにサウスランド社となる）が経営する一店舗で日用雑貨や食料品などの品揃えをして営業するようになったことがルーツである。同社のチェーン店網は1939年には60店に拡大、1946年には、朝7時から夜11時まで毎日営業するチェーンとして「7-ELEVEN」と変更した。1971

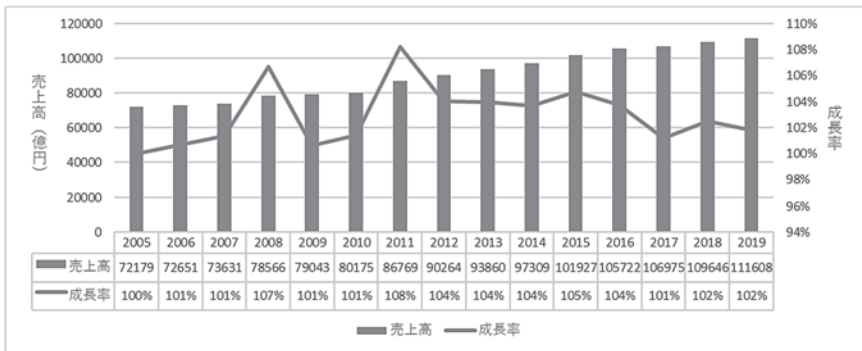
年には多くの 7-ELEVEN が実質的に 24 時間営業となり現在のコンビニエンスストアの営業スタイルに近づくことになった³。

日本へのコンビニエンスストア業態の伝播は、1960 年代後半に中小商店の近代化の一環として紹介された。そのために中小企業庁などによってその普及が促進され、まず K マートなどのボランタリーチェーンによる運営が先行した。K マートは 1970 年 3 月に大阪の菓子卸売業である橘高がボランタリーチェーン方式による運営を開始したコンビニエンスストアである。一号店は十三西店（大阪市）で開店し、同年 9 月にはチェーン展開を始め、セブンイレブン一号店の開店する 1974 年には 450 店を展開した。同社はコンビニエンスストアの基本店舗フォーマットの売場面積を 37 坪、72 坪、110 坪と定めていた。これは同社の加盟店の業態転換前の店舗フォーマットがミニスーパーや菓子店等、店舗面積にばらつきが大きかったことに起因していた。このことが 1980 年代にかけて大手コンビニエンスストア各社との店舗運営力の格差を生む原因の一つとなり、K マートは急速に店舗展開力を失っていった。また店舗展開力が大手コンビニエンスストアより見劣りするようになった原因は、ボランタリーチェーン方式で店舗運営によるところも大きい。ボランタリーチェーンは、独立事業者が商品の仕入れ、物流の合理化、情報システムの活用などに関して同一屋号を用いて近代化、効率化を図っていく組織体、つまり緩やかな連携のもとに運営される組織体である⁴。したがって、本部の店舗に対する指導力もフランチャイズ方式よりも緩やかになりがちであり、そのことが店舗運営力の弱体化につながったと考えられる。現在のコンビニエンスストア業態につながる展開は、1973 年にイトーヨーカ堂がサウスランド社とエリア・ライセンシング契約で、ヨークセブン（後のセブンイレブン・ジャパン）を設立し、翌年 5 月に日本のセブンイレブン 1 号店を東京都江東区豊洲に開店したことにはじまる。また、時を同じくして 1973 年に西友も「ファミリーマート」の実験店をオープンし、1978 年、フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業を開始した⁵。また、1973 年は大規模小売店舗法が成立した年でもある。同法は「消費者の利益の保護に配慮しつつ、大規模小売店舗の事業活動を調整することにより、その周辺の中小小売業者の事業活動の機会を適正に保護し、小売業

の正常な発展を図ることを目的」とした法律であり百貨店、総合スーパーマーケットなどといった大型店の出店に際して、この法律に基づき「大規模小売店舗審議会」が審査を行う仕組みを定めていた。この法律により大型店舗は開店日、店舗面積、閉店時刻、休業日数の4項目に関して規制がかかることになった⁶。このことは総合スーパーマーケットを展開する大手企業がコンビニエンスストア業態の開発に力を注ぐ大きな要因になり、1975年にダイエー（現：イオン）が「ローソン」を、1980年にはジャスコ（現：イオン）がミニストップ、ユニー（現：パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス）が「サークルケイ」、長崎屋（現：パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス）が「サンクス」の展開を開始した。

1970年代、黎明期のコンビニエンスストア業態は、生鮮食品を取り扱うなど、今日のようなファストフード主体の商品構成は確立されていなかった。品揃え試行錯誤の時期である。日経流通新聞は1978年度の売上実績調査を行っているが、売上高1位はKマート、2位はセブンイレブン、3位がマイショップチェーンであった。この当時の各社の標準店舗の商品構成をみると、Kマートでは生鮮食品55%、一般食品39%、雑貨6%、マイショップチェーンでは生鮮食品48%、一般食品45%、雑貨7%となっており、明らかに食品スーパーマーケットの商品構成であった。これに対して、セブンイレブンは生鮮食品6%、一般食品64%、雑貨30%と、一般食品を主体とした商品構成をとっていた。セブンイレブンでは当初は野菜や果物などを品揃えしていたが、次第にその取り扱いを減らし、1980年1月に売場から青果物のケースを取り除いた。コンビニエンスストア業態において生鮮食品を取り扱わず、米飯などのファストフード主体の商品構成が確立したのは1980年前後であったといえる⁷。以後、コンビニエンスストア業態は、長時間営業、ワンストップ・ショッピングという高い利便性、消費者のニーズに合わせた商品開発、品ぞろえのよさが生活者に支持され着実に売上高を伸ばしてきた（図表2・1）。

図表 2-1 コンビニエンスストアの売上高推移と売上高成長率



出所：2020 年フランチャイズチェーン協会統計データを基に著者作成

市場規模では食品スーパーマーケットに及ばないが、15 年には 10 兆円の大台に乗っている。コンビニエンスストアがほぼ右肩上がり成長したことが分かる。またコンビニエンスストア業態における業態オペレーションの特徴は、フランチャイズシステムによる店舗拡大である。フランチャイズシステムはレギュラーチェーンに比べ資本投下コストを抑えることができるため、店舗出店速度を大幅に上げることができる。例えば、ローソンのフランチャイズ方式は 2 種類ある（図表 2-2）。

図表 2-2 ローソンの FC 種別

	土地・建物オーナー提供型	土地・建物本部提供型
契約タイプ	FC-Bn 契約	FC-Cn 契約/FC-5Cn 契約
契約店	オーナー自身が土地・建物を用意し新規オープン	新規オープン予定の店舗や既営業中店舗
契約期間	オープンより10年間	【FC-Cn 契約】オープンより10年 【FC-5Cn 契約】オープンより5年
加盟金	110万円(税込) 内訳:開店準備手数料55万円(税込)、研修費55万円(税込)	110万円(税込) 内訳:開店準備手数料55万円(税込)、研修費55万円(税込)
出資金	0円	100万円
開店準備金	約50万円（釣銭、営業許可費用など）	約50万円（釣銭、営業許可費用など）
店舗建設・内装設備	オーナー負担	本部負担
営業什器	本部負担	本部負担
最低保証額	年間フランチャイジー収入 年間1,980万円 ※フランチャイジー収入＝総荒利益高-本部チャージ	年間フランチャイジー収入 年間1,860万円 ※フランチャイジー収入＝総荒利益高-本部チャージ
	※営業時間が24時間に満たない店舗については、年間フランチャイジー収入が1,680万円	※営業時間が24時間に満たない店舗については、年間フランチャイジー収入が1,560万円
本部チャージ	総荒利益高に対して、次の率を乗じた金額 ・ 300万円以下の部分：41% ・ 300万円を超え、450万円以下の部分：36% ・ 450万円を超え、600万円以下の部分：31% ・ 600万円を超えた部分：21%	【FC-Cn 契約】 総荒利益高に対して、スライドチャージを乗じた金額 ・ 300万円以下の部分：45% ・ 300万円を超え、450万円以下の部分：70% ・ 450万円を超えた部分：60%
	※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率	※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率
		【FC-5Cn 契約】
		総荒利益高に対して、スライドチャージを乗じた金額
		・ 300万円以下の部分：46%
		・ 300万円を超え、450万円以下の部分：71%
		・ 450万円を超えた部分：61%
		※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率
加盟店サポート	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担
【見切り・処分額の一部負担】	・ 2.0%を超え、3.0%以下の部分：20%	・ 2.0%を超え、3.0%以下の部分：20%
	・ 3.0%を超え、4.0%以下の部分：30%	・ 3.0%を超え、4.0%以下の部分：30%
	・ 4.0%を超えた部分：55%	・ 4.0%を超えた部分：55%
加盟店サポート	光熱費50%を本部が負担	光熱費50%を本部が負担
【光熱費の一部負担】	※本部が負担する金額の上限は1ヶ月あたり25万円。	※本部が負担する金額の上限は1ヶ月あたり25万円。

出所：ローソン HP 掲載データを基に著者作成（2022/2/3 閲覧）

2020 年度末におけるローソン本体（ローソン山陰等の地域法人を除く）の店舗数は 13893 店であり、直営店はローソン 221 店、ナチュラルローソン 18 店の合計 239 店（全店舗に対する比率は 1.7%）。オーナーが土地建物を用意する Bn タイプは 1786 店（12.9%）、本部が土地建物を用意する Cn タイプ（2018 年度までは Cn タイプとほぼ同内容の G タイプが存在していた⁸⁾）は、11064 店（79.6%）、加えてナチュラルローソン、ローソンストア 100 のフランチャイズ方式運営店舗はそれぞれ 125 店（0.9%）、679 店（4.9%）であり、フランチャイズ方式での運営店舗数は全店比で 98.3%である⁹⁾。

セブンイレブンもフランチャイズ加盟の方式は 2 種類あり、2021 年の店舗数 21085 店のうち直営 453 店（2.1%）、オーナーが土地建物を用意する A タイプ 4482 店（21.3%）、本部が土地建物を用意する C タイプ 16150 店（76.6%）であり¹⁰⁾、フランチャイズ方式での運営店舗比率は 97.9%に上り、食品スーパーマーケット業態やドラッグストア業態に比べ、圧倒的にフランチャイズ運営方式による店舗数が多いことがわかる。また、コンビニエンスストア業態は、利便性を提供することを目的に開発された業態であるがゆえに公共料金の収納代行やチケット手配サービスなどの商品以外のサービス提供に力を入れていることも特徴の一つに挙げられる（図表 2-3）。

図表 2-3 コンビニエンスストアにおける「サービス」業務取り組み状況

1987	セブンイレブン、電気支払い受付開始
1996	ローソン、切手・チケット発券サービス開始
	セブンイレブン、カラーコピー機導入
2001	セブンイレブン、ATM設置開始
2010	セブンイレブン、「住民票の写し」等の発行サービス開始

出所：日本経済新聞（電子版）2019 年 5 月 18 日号記載データを基に著者作成¹¹⁾

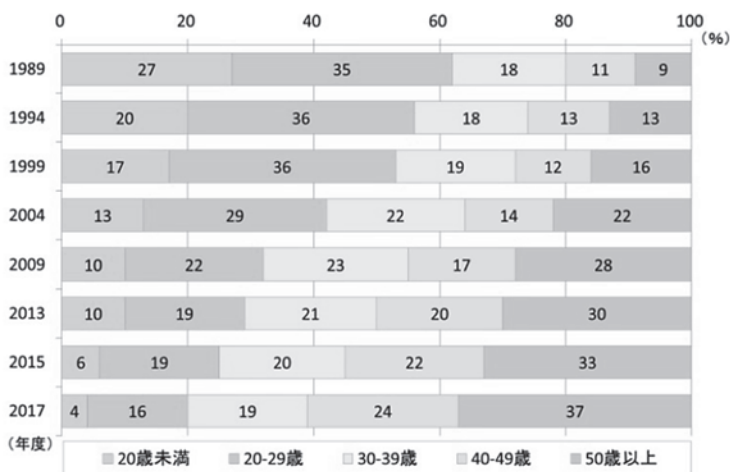
住民票の写し発行サービス（住所地の証明書取扱い）は、セブンイレブンにおいて 2021 年 4 月末で 851 自治体であり、我が国自治体数 1718（2022 年 1 月 1 日現在）¹²⁾で割り返すと、49.5%となり約半数の自治体の証明書の入手が可能となっている。

3 コンビニエンスストア業態の詳細検証

3-1 対象顧客と来店頻度

コンビニエンスストア業態のマーケットシェア 4 割を占めている業界首位のセブンイレブンの統計データ¹³によれば、若者が減り高年齢層が増えている（図表 3-1）。

図表 3-1 セブンイレブンの来店客数年代別比率の推移



出所：セブン&アイ HLDGS「コーポレートアウトライン」（2006 年版～2021 年版）のデータを基に著者作成

1989 年では 20 代以下が 6 割を超え、コンビニエンスストアの主要顧客層は若者であった。しかし、2000 年代に入ると半数を下回り、2017 年では 2 割でしかない。一方、50 歳以上は 1989 年では 1 割に満たなかったが、2017 年では約 4 割を占めている。つまり、1989 年から 2017 年にかけて、20 代以下は 3 分の 1 に減り、50 歳以上は 4 倍に増えている。現在のコンビニエンスストアは高齢者が主力の顧客層へと変貌を遂げている。また、来店頻度に関しては週に 1～2 回程度が最多の 22.3%となっている（図表 3-2）。

図表 3-2 コンビニエンスストアへの来店頻度



出所：プラネット（2019）「Vol.109 ドラッグストアに関する意識調査」データを基に
著者作成

週1回の来店頻度までを合計すると54.2%となり、前出のスーパーマーケットの84.3%に次ぐ数値となっており、コンビニエンスストアが生活インフラとして欠かせない存在となってきたことがうかがえる。以下、コンビニエンスストア業態の小売フォーマット表に基づき、フォーマットの検証を進める（図表3-3）。

図表 3-3 コンビニエンスストアの小売フォーマット表

コンビニエンスストア	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 ・セブン2.1万店、ローソン1.4万店、FM1.6万店（国内店舗のみ／2021年） ・売場面積250㎡未満 ■小売ミックス ○典型的な立地パターン ・都心から郊外、市街地から住宅地まで多様な立地に出店 ○取扱商品カテゴリー ・3000SKU程度で、衣食住・サービスを厳選して品揃え ○価格政策 ・定価販売 ○接客サービス方針 ・セルフサービス販売 ○販促計画 ・TVCM等メディアミックスによる仕掛け的な販促 ○基本的店舗施設 ・平屋店舗（郊外）	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 ・POSシステムによる高度な単品管理技術の確立 ○ソーシング技術 ・店舗ネットワークの多さから、大手の限られたメーカー、ベンダーとの取引が中心 ○商品開発技術 ・メーカーとの直接共同商品開発（チームMD）による高度な売れ筋商品開発技術あり。 ○物流技術 ・正確な定時共同配送システムの確立 ■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） ・スーパーバイザー（店舗指導員）制度による店舗レベル維持システムの確立 ■組織構造・文化 ・フランチャイズシステムによる低コスト高速店舗出店体制の確立

出所：コンビニエンスストア各社決算資料、報告書等を基に著者作成

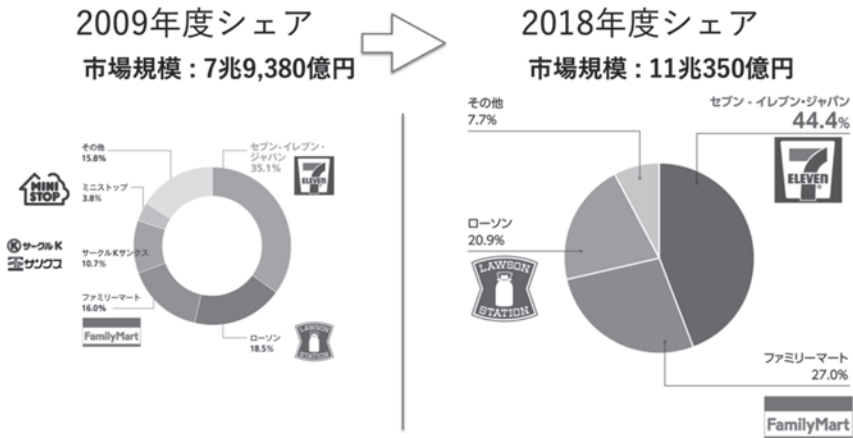
3-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

3-2-1 店舗ネットワークの構造

3-2-1-A 店舗数

コンビニエンスストアは大手企業による寡占化が進んでいる業態である（図表 3-4）。

図表 3-4 コンビニエンスストアの売上シェア推移



出所：転職・就活のまどサラリーマン HP より転載

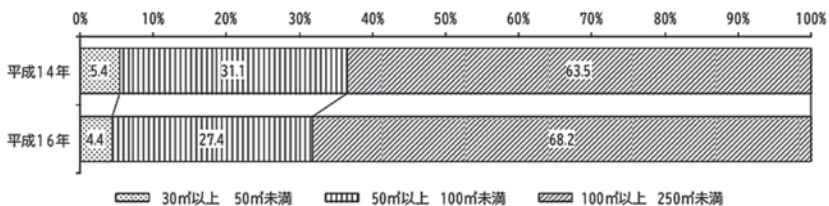
<http://nomad-salaryman.com/convenience-store-report2019>

コンビニエンスストア国内店舗数 54000 店舗のうち、大手 3 社で 94%を占めており、食品スーパーマーケット業態やドラッグストア業態と比べ、大手企業の寡占率の高さが突出している。売上高においても大手 3 社で 92.3%と寡占化が進展している（図表 3-4）。永井（2017）は、コンビニエンスストア業態が巨大なインフラ産業であるため資金力のある大手に有利な業態であることを指摘している¹⁴。コンビニエンスストアは 50 坪程度の店内に 3000 アイテムの商品を品揃えし、そのうち 7 割が 1 年以内に入れ替わる。新商品が次々投入され、来店客を飽きさせない品揃えをするのはコンビニエンスストア業態の最大の強みでもある。コンビニエンスストアの店舗はいくつかのタイプ毎に標準化が高度に進んでいる。中でも最も数の多い店舗フォーマットは、郊外型店舗・路面店舗で 50 坪～60 坪の売り場面積を有している¹⁵。

3-2-1-B 店舗規模

コンビニエンスストアの店舗面積は極めて標準化が進んでいる。図表 3-9 の店舗面積例では郊外型店舗／路面店舗の面積は 60 坪、敷地面積 120 坪以上となっている。また、経済産業省データによれば平成 16 年（2004 年）時点で、100 m²（30.3 坪）以上 250 m²（75.75 坪）未満の売場面積比率は 68.2%に達しており、1974 年のセブンイレブン一号店誕生から 30 年で 7 割近くがこの数値内に収まっており、業態誕生当時から店舗面積の標準化を意図した店舗施設開発が行われていたことが推測できる（図表 3-5）。

図表 3-5 コンビニエンスストアの売り場面積構成比



出所：経済産業省平成 16 年商業統計データより転載

食品スーパーマーケットの売場面積構成比と比較すると標準化がいかに進んでいるかが伺える。食品スーパーマーケットの売場面積は地方圏で 800 m²（242.42 坪）未満 15.1%、800 m²（242.42 坪）～1200 m²（363.63 坪）25.7%、1200 m²（363.63 坪）～1600 m²（484.84 坪）24.3%、1600 m²（484.84 坪）以上 34.9%とコンビニエンスストアに比べばらつきが大きく¹⁶、標準化が遅れており、店舗運営コスト、店舗建設コストの増加につながっていると考えられる。一方、コンビニエンスストアは店舗面積の標準化により建設コストの低減と鉄骨平家建てのシンプルな間取りによる建設コスト削減により店舗開発面での競争力を高めている。

3-2-1-C 店舗開発戦略

コンビニエンスストアは主要食品3業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうち、最も柔軟に店舗開発を行っている。以下の図表はセブンイレブンの物件募集概要である。「土地建物活用」の物件募集（図表 3-6）と「施設内活用」の物件募集（図表 3-7）を行っており、もはや出店できない場所はないといっているに等しいまでに多様な場所と多様な物件取引形態を提案している。

図表 3-6 セブンイレブンの物件募集概要「土地建物活用」

ビルイン	建て貸し	土地賃貸借	土地売却
<p>貸主さまからご所有の建物の一区画をセブン・イレブンに賃貸いただきます。新しく建物を建設する際はプランから打ち合わせさせていただきます。有効面積50～60坪、賃貸借期間は店舗開始日から20年を基本といたします。</p> <p>（１）既存ビル 建物の一部で店舗プランを作成して出店の検討をいたします。</p> <p>（２）新築ビル 店舗プランを組み込んでビル計画をご相談いたします。</p> <p>土地・建物活用ガイド</p> <p>土地・建物活用によって地域貢献や安定した収益の確保等のメリットが見込まれます。</p> <p>セブン・イレブンでは当社のリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がカウンセリングを行い、貸主さまにとって最適なご提案を行います。</p>	<p>貸主さまにて店舗を建てていただきセブン・イレブンに賃貸いただきます。</p> <p>マーケットの規模により必要な土地の面積は、変わります。建物面積約60坪、賃貸借期間は店舗開店日から20年を基本といたします。</p> <p>店舗配置プランに基づいて貸主さまに建物本体を建てていただき当社が内装工事を行います。</p> <p>土地・建物活用ガイド</p> <p>土地・建物活用によって地域貢献や安定した収益の確保等のメリットが見込まれます。</p> <p>セブン・イレブンでは当社のリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がカウンセリングを行い、貸主さまにとって最適なご提案を行います。</p>	<p>セブン・イレブンへの土地の賃貸をご検討の方は、ガイドラインをご確認の上、お問い合わせフォームをご利用ください。</p> <p>セブン・イレブン・ジャパンのリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がメールまたは電話でご連絡差し上げます。</p> <p>※ビルインや建て貸しでの出店、土地賃貸借、土地の買取り等、どのプランが最適か、相談したいという方もお気軽にお問い合わせください。</p> <p>リクルートフィールドカウンセラーが土地の背景や概要をヒアリングし、土地活用をお考えになった経緯などを、詳しく伺いします。</p> <p>その上で、貸主さまにとって最適なプランをご提案いたします。</p>	<p>以下筆者注釈</p> <p>※専用フォームへの誘導のみ記載（詳細条件は記載なし）</p>

出所：セブンイレブン HP データを基に著者作成（各項目の本文は HP 掲載文書のまま転載）¹⁷

図表 3-7 セブンイレブンの物件募集概要「施設内活用」

施設内店舗やエキナカ店舗、複合型店舗の出店で、施設にプラスの価値を！



出所：セブンイレブン HP より転載

コンビニエンスストアは店舗面積を最もコンパクトにできる業態であるため、駅のプラットフォーム上のキオスクがセブンイレブンに衣替えするケースやセブンイレブンブランドの「自動販売機」も登場している（図表 3-8）。

図表 3-8 セブン自販機



出所：セブンイレブン HP より転載

食品を中心に「便利」を提供することが、コンビニエンスストア業態の使命であるということを如実に感じさせる店舗開発戦略である。

3-2-2 小売ミックス（品揃え／価格／販売促進／接客対応／立地／顧客サービス／店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

3-2-2-A 立地戦略

コンビニエンスストアの店舗立地は、住宅地区で 38.8%、商業集積地区で 29.6%、その他地区で 19.9%の立地となっている¹⁸。コンビニエンスストアは店舗の小ささが特徴の業態でもある。したがって、立地選定のバリエーションが豊富で、他業態に比べ出店機会に恵まれている。例えば、高度成長期に建てられた団地は、都市部郊外が多く、経営不振で団地内や団地の近所の店舗が撤退し、団地住民は高齢化で遠くに買い物に行くのが困難というケースが少なくない。そうした店舗跡地にコンビニエンスストアを出店している。団地以外にも、病院内、駅構内のキオスクの衣替え、土日は買い物客が少ないオフィスビル内など新たな出店候補地を「創出」しやすい業態である。例えばローソンは、店舗開発にあたり以下の類型に従い店舗開発を進めている（図表 3-9）。

図表 3-9 ローソンの店舗開発類型

	郊外型店舗／路面店舗	施設内店舗（テナント）	施設内小型店舗（スモールテナント）	複合型店舗
出店場所	住宅地路面郊外ロードサイド	・路面に面した場所 ・店舗間口は6m以上確保 ・階高は3.5m以上（店内仕上げで2.7m）	病院施設内、工場内、オフィスビル内、商業ビル等	ガソリンスタンド等の異業種とのコラボレーションによる出店
契約形態	建て貸し・借地等賃貸借契約	賃貸借契約	賃貸借契約	建て貸し・借地等 賃貸借契約
契約期間	15年以上	10年以上	使用貸借最低5年以上	15年以上
敷地面積	敷地は120坪以上（間口は20m以上）	有効面積50坪以上（店舗間口は6m以上確保）	20～30坪程度	敷地は500坪以上（間口は40m以上）
店舗面積	60坪（店舗間口は19.8m以上）	40坪～60坪前後	20～30坪程度	60坪
営業時間	原則24時間年中無休	原則年中無休 7時～23時（休館日対応）	施設に準じる。	原則24時間年中無休

出所：ローソン「出店ガイドライン」¹⁹データを基に著者作成

店舗の小ささが特徴のコンビニエンスストアはバックヤードが小さいことも特徴のひとつとなり、バックヤードが小さいということは在庫スペースや商品加工スペースが少ないことを意味する。この制約条件をクリアするために生まれた配送システムが多品種を少量ずつ一括で配送する「共同配送」であり、立地戦略としてはドミナント戦略である。ドミナント戦略とは知名度向上や配送効率化のための商業戦略の1つで、飲食・小売り等のチェーン店が特定の地域に集中して店舗を出店し、知名度を上げたり配送を効率化したりすることで、競合他社よりも優位になることをねらう商業戦略を指す²⁰。コンビニエンスストア大手3社のうちセブンイレブンは特にこのドミナント戦略を重視しており、同社が47都道府県に店舗網を拡大完了させたのは、2019年7月11日に沖縄県への15店同時出店時で、ごく最近の出来事である²¹。店舗の小ささをカバーする物流効率を向上させるには出店ペースを上げることが命題にしない同社の出店戦略の現われでもある。

ただし、コンビニエンスストア店舗総数が飽和点とされた5万店をはるかに上回る約5.5万店に達するに及び、既存店売上高伸び率は勢いを失っているのが現状であり、更なる適正店舗立地の創出の必要性が高まっている。

3-2-2-B 店舗施設戦略

コンビニエンスストアは2010年代に入り「イートインスペース」の設置を積極化させ、特に郊外型店舗では店舗面積は拡大傾向にある。セブンイレブンは2016年当時、全国の約19000店舗のうち約2000店舗にイートインスペースを併設していた²²。その後もイートインスペースの併設を徐々に進め2018年、当時同社としては最大の売場面積を持つ「ニセコ店」を開業した。全国有数の外国人客でにぎわうリゾート地に合わせ、高品質なワインやウイスキー、北海道限定ビールなどの品ぞろえを増やし、長期滞在客向けに冷凍食品売り場も広げたという。「ニセコ店」の店内は250㎡（75坪）で、40脚の椅子とテーブルを備えたイートインスペースと事務所スペースを含めると300㎡（90.90坪）を超える²³。2020年からのコロナ禍でイートインスペースは閉鎖状態の店舗も多いが、アフターコロナ時代においては、食の外部化の流れは再び加速しイートインスペース設置による集客力向上は今後も続くと考えられる。

3-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

コンビニエンスストア業態は PB 商品の開発に力を入れている。ファミリーマートは 2021 年 10 月 18 日のプレス発表で既存 PB ブランドを全廃し、新 PB ブランド「ファミマル」に統一するとした。「ファミマル」は、「ファミマル」約 350 種類、「ファミマル KITCHEN」約 450 アイテム、「ファミマル KITCHEN PREMIUM」約 10 アイテムの合計約 810 アイテムの展開を見込む。810 アイテムの展開はファミリーマート史上最多である。同社は 2024 年度末までに PB 売上比率 35%以上をめざすとしている²⁴。セブンイレブンは 2007 年から 7&アイグループ共通の PB 商品として「セブンプレミアム」の開発をスタートした。セブンプレミアムの商品開発戦略は「セブンイレブンジャパン」がそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発することから実質的にはセブンイレブン発の PB ブランドといってよい。年を追うごとにセブンプレミアムの売上高は着実に増加している（図表 3-10）。

図表 3-10 セブンプレミアムの売上高推移等

	売上（億円）	アイテム数
初年度	800	380
2008年度	2000	600
2009年度	3200	1035
2010年度	3800	1300
2011年度	4200	1500
2012年度	4900	1700
2013年度	6700	2400
2014年度	8150	2860
2015年度	10010	3300
2016年度	11500	3650
2017年度	13200	3900
2018年度	14130	4050
2019年度	14500	4150
2020年度	14600	4000

出所：「セブンイレブンの横顔 2021-2022」掲載データ等を基に著作作成

セブンプレミアムは商品カテゴリーと商品開発コンセプト毎に4つのブランドにセグメントされている（図表 3-11）。

図表 3-11 セブンプレミアムブランド一覧

ブランド名	開発コンセプト
セブンプレミアム	「進化し続けるブランド」として「もっとおいしく」「もっとお得に」をテーマに顧客ニーズきめ細かく応えるブランド
セブンプレミアムゴールド	上質な原料を、こだわりの製法で仕上げた食卓を豊かにする最上級ブランド
セブンプレミアムフレッシュ	「誰が、どこで、どのように育てたか」をしっかりと管理しながら、手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、新鮮で美味しい食品を求めるお客様のニーズをつなぐ、安全安心の生鮮ブランド
セブンプレミアムライフスタイル	利便性と環境に配慮した衣料・生活雑貨カテゴリーブランド

出所：「セブンイレブンの横顔 2021-2022」掲載データを基に著作作成

また、セブンプレミアムは売上金額の高い商品を中心に、毎年約 50%の既存商品のリニューアルを実施している。リニューアルに際し、顧客参加型コミュニティサイト「セブンプレミアム向上委員会」を通じ、生活者の意見をリサーチして商品開発に反映している。その結果、2018 年度において単品ベースで年間売上 10 億円を超えた商品は、デイリー・日配商品 171 アイテム、飲料・酒 53 アイテム、菓子 28 アイテム、加工食品・雑貨 22 アイテムの合計 274 アイテムに達している。この数字（274 アイテム）は、2017 年比で 31 アイテム増加している²⁵。したがって、セブンプレミアムは売れる商品がより売れる好循環モデルを確立した PB 商品群といえる。

・売上構成比

コンビニエンスストア大手 3 社の売上構成比は以下である（図表 3-12）。

図表 3-12 コンビニエンスストア大手 3 社の売上構成比

	セブンイレブン	ローソン	ファミリーマート
ファストフード	29.5%	22.1%	5.5%
日配	13.3%	15.1%	28.0%
加工食品	25.6%	26.1%	24.4%
たばこ	-	27.3%	25.4%
非食品・サービス	31.6%	9.4%	16.7%
	100.0%	100.0%	100.0%

出所：各社決算資料を基に著作作成（セブン 2021 年通期、ローソン 2020 年通期、ファミリーマート 2020 年上期データ）

各社カテゴリーごとのバラツキはあるもののファストフード、日配、加工食品を合計した「食品」カテゴリーはセブンイレブン 68.4%、ローソン 63.3%、ファミリーマート 57.9%、と概ね 60%前後の売上構成比で推移しており、コンビニエンスストアは食品小売業態であるといえる。一方で注目すべきは「たばこ」の売上構成比である。セブンイレブンは非公表のため不明であるが、ローソン 27.3%、ファミリーマート 25.4%であることから 3 社平均は 25%前後であると推定できる。売上構成比の 1/4 が「たばこ」カテゴリーであることを考えるとコンビニエンスストアは「たばこ店」という業種店²⁶が食品もラインナップに加えて業態転換したフォーマットであるということもできる。生活者視点に立つとたばこ販売はどちらかといえばマイナスイメージを持たれる可能性が高く、年々健康意識も高くなってきていることから、今後どのようにたばこカテゴリーを扱うかはコンビニエンスストア業態のブランドイメージを左右する重要な事案であると考えらる。

コンビニエンスストア業態は生活者ニーズに合わせ巧みに品揃えを操作することが得意である。近年は、品揃えを①女性や中高年等向け商品の開発に注力したこと②中食(惣菜や弁当などの調理済み食品)や淹れたてコーヒー等で、他業態（スーパー、コーヒー・チェーン、ファストフード店等）から顧客を奪

い「若い男性がふらりと立ち寄る店」から「誰もが足を運ぶ店」に進化させている。コンビニエンスストアが女性や中高年にも日常使いされるようになったのを背景に、冷凍食品、カウンター商品（から揚げ、コロッケ等）が大きく伸びている（図表 3-13）。例えばセブンイレブンは、2016 年にレイアウト変更を行い、需要が拡大している中食、冷凍食品コーナーを広げるとともに、トイレット・ペーパー等の日用品を店舗に入ってすぐの場所に移している。

図表 3-13 カテゴリー別売上伸び率（2006 年／2016 年比）

	販売金額（日販）	販売数量（日販）
冷凍食品	473%	562%
カウンター商品	257%	232%
タバコ	136%	94%
デイリー商品	116%	122%
酒類	77%	81%
雑貨	72%	84%
雑誌	43%	37%

出所：「株式会社セブン&アイ・ホールディングス 2017 年 2 月期決算説明会」資料²⁷を基に著者作成

同社の売上高の約 7 割は食品であり、日用品は主力ではないが、2017 年 4 月には日用品のナショナルブランド 61 品目の値下げも実施した。日用品の売り場移動と値下げの狙いは、①「コンビニは高い」との消費者の意識を払しょくすること、②中高年や女性客を一段と取り込むとともに「ついで買い」も促すことである。

また、ローソンでは中食（惣菜や弁当などの調理済み食品）需要の増加に対して「店内調理による出来立て商品」の提供強化で対応し、店舗では「まちかど厨房」というコーナー名で展開している。「まちかど厨房」は、ローソンが 2004 年から取り組んできた店内調理の取り組みを発展させたもので、調理過程や厨房設備の試行錯誤を繰り返し、2021 年現在、全国のローソンの約 48%にあたる約 7,000 店舗で展開している。厨房がある小売店としては国内最大店舗数ま

で拡大した。「まちかど厨房」の拡大には、調理を行うスタッフの人材育成や厨房設備の改善、フルセルフレジの導入や電子レンジのセルフ化などにより業務の効率化を図り、店内調理を行うための作業時間を創出することが課題となるが、ローソンは着実に改善を進めている²⁸。コンビニエンスストア業態は限られた売り場面積のなかで、絶えず品揃え革新を行う仕組みが高度なレベルで確立しており、この部分が業態の強さの中核であるといえる。

・ 価格政策

コンビニエンスストア業態は、原則定価販売である。しかし、これはフランチャイズチェーン本部からの「お願い」であり、制度上、フランチャイズチェーン加盟店側は自由に値引き販売できることになっている。このギャップは訴訟問題に発展し、加盟店側敗訴で決着したが²⁹、加盟店の値引き販売ニーズは強い。2020年5月からは定価販売が一般的だったセブンイレブンが、実質的な値引きの対象を広げた³⁰。販売期限が迫った弁当やおにぎりを購入した利用客にポイントで還元する仕組みを導入した。人件費の高騰が加盟店の経営を圧迫しており、負担の大きい廃棄を減らすことを目的としている³¹。

3-2-2-D 販売促進計画

コンビニエンスストアは TVCM を活用している業態である（図表 3-14）。

図表 3-14 2022 年 1-3 月における企業 CM ランキング

順位	企業名	CM名	秒数	推定GRP	注視含有
1	アマゾンジャパン	アマゾンジャパン「見つけてほしい日本が、あります。その3」篇	60	247	17.9%
2	大林組	大林組「おおばや氏とぼく・浮く街」篇	30	328	16.6%
3	サカイ引越センター	サカイ引越センター「愛されて育つ」篇	30	541	16.3%
4	日清製粉ウェルナ	日清製粉ウェルナ「あったかな、ウェルナ」篇	60	118	16.2%
5	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像 #2 萌芽」篇	60	346	15.9%
6	サッポロビール	サッポロビール「大人EV55歳自分は好きか」篇	60	190	15.1%
7	大樹生命保険	大樹生命保険「大樹さんの安心」篇	15	190	15.1%
8	JAバンク	JAバンク「農業・くらし・地域によりそう」篇	30	160	15.0%
9	山崎製パン	ヤマザキパン「心をこめて」篇	30	112	14.8%
10	日本生命保険	日本生命「幸せを長く」篇	60	515	14.8%
11	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像 #1 矛盾」篇	60	155	14.6%
12	日本自動車工業会	日本自動車工業会「私たちは、できる。#クルマを走らせる550万人」篇	60	515	14.6%
13	楽天グループ	楽天グループ「ありがとうを、未来の力に。」篇	30	153	14.5%
14	サッポロビール	サッポロビール「大人EV55歳誰のために」篇	60	212	14.4%
15	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像 #2 萌芽」篇	30	547	14.3%
16	富山常備車	富山常備車「たった一人への想いから、私たちの車は生まれてきます」篇	30	149	14.2%
17	NTTドコモ	NTTドコモ「あなたと世界を変えていく。環境」篇	30	226	14.1%
18	セブンイレブンジャパン	セブンイレブン「いい日になあれ 2022」篇	30	320	13.9%
19	クボタ	クボタ「壁がある。だから、行く。For Promise」篇	60	1610	13.7%
20	エイブリック	エイブリック「感じる半導体〜Another」篇	30	114	13.5%

出所：Screens HP 2022/4/29 付記事より転載。データ集計は TVISION INSIGHT

※注視含有=テレビがついているなかで、テレビ画面を見ている人の割合

※対象 CM は、2022 年 1 月 1 日～3 月 31 日に初回放送があり、関東で 100GRP 以上の CM 出稿があった全企業の企業 CM。100GRP とは、対象期間中に世帯視聴率約 5%の番組に 15 秒 CM を 20 回放送した量に相当する。

図表 3-14 では、セブンイレブンが 18 位にランクインしているが、その他大手 3 社（ファミリーマート、ローソン、ミニストップ）も定期的に TVCM を活用している。コンビニエンスストア業態は基本的に定価販売であるが、年間数回程度 TVCM を活用して大々的な値引きセールを展開する場合がある。コン

コンビニエンスストア業態が TVCM を活用できる背景には運営企業の資本力の大きさと一企業当たりの店舗数の多さにある。

3-2-2-E 接客サービス方針

コンビニエンスストア業態は、商品選定はセルフサービス、商品の登録及び精算は一括方式をとっている。対面販売に比べオペレーションコストを低減できるため、コンビニエンスストアをはじめ主要業態のほとんどが採用する清算方式である。その清算方法に関してコンビニエンスストア業態は「無人化」の試みに成功し更なるコスト低減を実現した。2020年3月、TOUCH TO GO(株)

(JR 東日本関連会社)が高輪ゲートウェイ駅に無人コンビニ「TOUCH TO GO」をオープンした。同店は店内に設置された多数のカメラとセンサーにより、「入る・取る・出る」という非常にシンプルな工程を実現した。専用アプリや会員登録がなく、「認証システム」といわれる AI (人工知能) によって顧客が取った商品を判別し「何を買ったか、何を買わなかったか、何を取ったあと棚に戻したか、何も買わずに店を出た人がどれだけいるか」というデータ取得が可能になっている。そのため店舗にあるカゴを使わず、商品を手持ちのバッグに入れて(通常なら万引行為)しまっても問題がない。利用方法は「①入口に立つとゲートが開く②手持ちのバッグに商品を入れる③セルフレジの前に立つと金額が表示される④クレジットカードなどで決済し退店する。」となる³²。同社が開発したこのシステムはファミリーマートも導入を進め、5 店舗で無人コンビニを運用している(2022年8月現在)。無人コンビニは無人と名がつくものの実際にはバックヤードに店員が1人いるため完全無人運営を実現している訳ではないが、同規模の店舗(店舗面積約 60 m²(約 18 坪))であれば3人程度の人員を要するため、大幅な省人化は実現できている。また展開アイテム数は 600 程度と通常タイプのコンビニエンスストアの品揃え 2500~3000 と比べると 25%程度のアイテム数に留まっている。店舗の大型化は現状の技術開発力ではコストがかかりすぎて採算ベースに乗らないものと推測する。また無人コンビニ先進国である中国では2016年8月、コンテナ型の無人コンビニ「Bingo Box」を広東省中山市にオープンさせたが、店舗数拡大に難儀しているという³³。そ

の理由は「①品揃えに魅力が無い②有人店舗より買い物が面倒（入退店にスマホ操作が必要）③RFID³⁴タグコストが商品価格に上乗せされている。」である。

「TOUCH TO GO」は、①を除き「Bingo Box」のケースに当たらないため、今後店舗数拡大が期待できる可能性が高い。無人コンビニをはじめとする商品登録精算業務（レジ業務）の無人化の流れは、主要食品小売3業態で試みがなされているがコンビニエンスストア業態が一步リードした感がある。DXの進展によって近い将来主要食品小売3業態で商品登録精算業務（レジ業務）の無人化は実現する可能性はある。

コンビニエンスストアはオムニチャネル化も積極的に進めている。ローソンは2014年7月に生鮮食品のEC（インターネット通販）サービス「ローソンプレッシュ」をスタートし、肉類、魚介類、野菜、乳製品など8000点以上の商品を展開してきたが、物流費の高騰を理由に2018年3月、サービスを終了した。代替サービスとして2018年3月からスマホアプリ上で商品購入すると、ローソン店頭で受け取れるサービス「ローソンプレッシュピック」をスタートさせた³⁵。ローソンプレッシュピックは、毎日8時までにスマートフォンの専用アプリで予約した商品を、指定のローソン店舗で当日18時以降に購入と受け取りができるサービス。1回あたり、税込500円以上の注文から利用でき、既存の物流網を利用して、ローソンの店頭で商品を受け取るため、配送料は無料とされていた。ローソンの店頭にはない、野菜や果物など青果、豆腐や納豆など日配食品、調味料など食品のみ合計520種類を販売する。食材と調味料などがセットになったミールキットが約20種類と豊富で、さらに成城石井（同社子会社）商品を販売することも特徴の一つとしていた³⁶。

二つのサービスの大きな違いはローソンプレッシュが自宅配送、ローソンプレッシュピックは商品が店頭受取であることだ。フレッシュピックは店頭受取である分「物流問題」をクリアしやすいメリットがあった。しかし、そのフレッシュピックも2020年6月30日でサービスを終了している。2022年8月現在、同サービス終了の理由を示す資料が入手できないため著者の推測にはなるが、想定通りに店舗当たりの利用者数が伸びなかったからであることは想像に難くない。現在、ローソンのオムニチャネル化（EC）は「Uber eats」等外部事業

者への委託というスタイルで進めている³⁷。また、セブンイレブンはセブン&アイグループをあげて「オムニ 7」なるオムニチャネル化を推進してきた。オムニ 7 はセブン&アイグループのスーパーであるイトーヨーカ堂や百貨店のそごう・西武、専門店のロフトなどの商品をインターネットで注文・購入できるサービスで、購入した商品は自宅や全国約 2 万店のセブンイレブンで受け取れるほか、受け取ったセブンイレブン店舗で商品を無料で返品することもできるというものであった。オープン直後の 2015 年度は EC 経由での購入と、ネットで検索後の店舗での購入を合わせた売上高は 1418 億円に上った。当初はこれを 2018 年度に約 7 倍の 1 兆円に伸ばす計画だった。取扱商品数も 300 万アイテムから 3 年間で 2 倍の 600 万アイテムに増やす目標を掲げていた。しかし、2021 年度の売上高は 1044 億円と 2015 年サービス開始年の売上を下回っている。こうした売上の伸び悩みも理由の一つになり、2023 年 2 月をもって同サービスを終了することになった³⁸。

2022 年 8 月現在、セブンイレブンは同社独自のオムニチャネル化戦略として、スマートフォンで注文・宅配するネットコンビニに取り組んでいるもののサービス提供エリアは東京、北海道、広島のみであり、³⁹、同社のオムニチャネル化（EC）は試行錯誤の状態が続いているといえる。

3-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

3-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

3-3-1-A 情報処理技術

コンビニエンスストア業態は情報処理技術開発に対して最も積極的に投資を進めてきた業態である。郊外型の標準的店舗で面積 60 坪前後に 3000 アイテム前後という限られた商品数を欠品防止に配慮し、かつ、売れ筋商品のみを厳選して品揃えする必要がある。この高度な商品管理の実現に必要な管理技術は単品管理と呼ばれている。単品管理とは小売業における売上最大化・在庫最小化手法で、商品の発注数量や陳列方法について単品単位で仮説を立て、実際の販売結果で検証を行い、仮説の見直しを行うというサイクルを短期に回していく方法のこと。単品管理とは第一義的には、商品の売れ行きを“単品”ごと

に見極めることで、売れ筋商品が品切れを起こさないようにするとともに、死に筋商品を売り場・在庫から排除する商品管理技法をいう。例えば、ワイシャツであれば「色」や「デザイン」が気に入ったとしても「首周り」「袖丈」が合わなければ、購買対象とならない。「缶コーヒー 無糖タイプ」が欲しい買い物客にとって「缶コーヒー 加糖タイプ」は代用品にならない。このような状況において、小売店側の商品管理が「ワイシャツ」「缶コーヒー」のレベルでは、売り逃しに気付くことさえできない。すなわち、消費者の商品選択基準が「個別ブランド」「色やサイズ」「鮮度」などの詳細な項目に及ぶのであれば、そのレベルで商品管理を行うことが不可欠となる。そこで顧客が購買する際の単位＝単品で品ぞろえや商品補充を考えていくのが、単品管理の基本的な発想である。売り逃し防止と表裏一体の関係にあるのが、“死に筋”排除である。死に筋とは（あまり）売れない商品をいう。特にコンビニエンスストアのような小規模店舗では、売れない商品が売り場を占拠していると、売るべき商品を置く場所がなくなってしまう。従って単品レベルで売れ筋商品・死に筋商品を識別することが求められるのである⁴⁰。

この単品管理概念による商品管理を実現させたのは POS レジの導入であった。POS レジとは、商品を販売し、金銭のやり取りが発生した時点で販売情報を記録・集計し、ネットワークを通じて複数の POS レジのデータを収集、分析、管理、在庫管理や顧客管理などにも対応したレジの仕組みのことである。1970 年代、創業間もないセブンイレブンでは、加盟店の商品発注は電話によるものが主流でデータが残りにくく、例えば即席麺という「商品カテゴリー」の前月発注金額合計が翌月にわかるというレベルであり、単品管理からは程遠い管理レベルであった。セブンイレブンで POS レジ、発注端末機、オンラインによる商品受発注システムの導入が完了したのは 1983 年であり、ローソン、ファミリーマートは 1990 年であった⁴¹（図表 3-15）。

図表 3-15 セブンイレブンの情報システムの変遷 1

第1次店舗システム1978年～1982年		
1978年8月	発注端末機「ターミナル7」の導入開始	・発注番号のバーコード化と、商品台帳兼発注表の作成。 ・発注業務のコンピューター化に伴い、会計
第2次総合店舗情報システム1982年～1985年		
1982年10月	TC（ターミナルコントローラー）	・世界で初めてマーチャндаイズ・マーケティングにPOS情報を活用。 ・発注精度の向上と欠陥防止、個店対応と単品管理の深耕、POS情報の活用、共同配送の推進等が大幅に進展。
	POSレジスターの導入開始	
1982年11月	発注端末機EOB（エレクトリック・オーダー・ブック）の導入開始	
第3次総合店舗情報システム1985年～1990年		
1985年5月	グラフ情報分析コンピューターの導入開始	販売データがグラフで表示できるようになり、イメージとして把握し易く、販売データが本格的に活用されるようになるとともに予約商品在庫問い合わせなどネットワーク活用ビジネスの可能性が開ける。
1985年8月	双方向POSレジスターの導入開始	
第4次総合店舗情報システム1990年～		
1990年9月	GOT(グラフィック・オーダー・ターミナル)、ST（スキャナー・ターミナル）、SC（ストア・コンピューター）の導入開始	・POSデータの分析情報に加えて、商品情報や催事・温度変化などに応じた商品の動きの変化を先行的にアドバイスする文字情報の提供等店舗内でレベルの高い発注・単品管理を行う仕組み作り。
1991年4月	ISDN（総合デジタル通信網：NTT）の導入開始	・店舗－バンダー－本部間でやり取りされる大量のデータをリアルタイムで伝達することにより本部が直近の情報を把握でき商品調達や店舗への情報発信の飛躍的な迅速化が可能。
1992年3月	新型POSレジスターの導入開始	・店頭のサービスレベルの向上と情報サービスへの広範な活用。

出所：セブンイレブン HP 掲載データを基に著者作成

コンビニエンスストア業態は単品管理技術の確立により、欠品による機会ロスの排除と過剰在庫による廃棄ロスの改善を実現し、業態発展の原動力となった。以後、コンビニエンスストア業態はPOSシステムの情報処理技術向上のために巨額の設備投資を積極的に行っている（図表 3-16）。

図表 3-16 セブンイレブンの情報システムの変遷 2

第5次総合店舗情報システム1996年～		
1996年11月	「ネットワークシステム」、「発注・物流・取引先システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・衛星通信とISDNを統合した世界最大規模のネットワークを構築。 ・動画、音声などのマルチメディア技術を本格的に活用。 ・営業部門約1,500名全員へ携帯パソコンを配備。
1997年5月	「グループウェアシステム」の導入開始	
1997年6月	「マルチメディア情報発信システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンアーキテクチャへ全面移行。 ・専用ハードウェア・ソフトウェアなどの共同開発による信頼性、メンテナンス性、サービスレベルの向上などを特徴とした世界でも最先端のシステム構築。
1997年11月	「店舗システム」の導入	
1998年9月	「POS情報システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・ECなどの新規ビジネスを支援する事業インフラを確立。
1999年3月	「店舗POSレジシステム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)野村総合研究所、日本電気(株)など12社のパートナーメーカーの協力により統合された総合システム。
第6次総合店舗情報システム2003年～		
2003年7月	「会計システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・伝票、帳票のペーパーレス化とデータの電子保存によるコスト削減。
2004年11月	「ネットワークシステム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗ネットワークを光ファイバに統合。
2006年3月	「マルチメディア情報発信システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・店内LANの無線化により、売場での商品情報やPOS情報の参照を実現。 ・「日本語入力キーボード」を新設し、店舗内コミュニケーション・情報共有を促進。
2006年5月	「店舗システム」の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模データベース活用によるマーチャンダイジングの情報の充実。
2006年7月	「本部情報システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・国内初となる非接触ICカードの"マルチリーダーライター"の搭載。
2006年11月	「POSレジスターシステム」の導入開始	
第7次総合店舗情報システム2016年～		
2016年8月	発注システムの機能性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・発注端末に売り切れ間近の商品を従業員に知らせる機能を持たせる。
2017年8月	ペーパーレス化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・34冊2700ページに及ぶマニュアルを電子化、動画によるマニュアルづくりの推進。
2017年9月	第7次POSレジスターを導入	<ul style="list-style-type: none"> ・POSレジは様々な決済手段へ対応（磁気、接触IC、非接触IC等）/多言語対応、免税対応。

出所：セブンイレブン HP、ITmedia HP⁴²掲載データを基に著者作成

特にセブンイレブンは 2020 年 9 月に POS データ等の処理を超高速で行えるクラウドデータ管理システム「セブンセントラル」を本格稼働させた。1983 年から POS システムを中心とした情報管理投資を進めてきた同社であるが時がたつにつれ蓄積したデータが各店舗や本部、社外の既存システム内に散在するようになり、必要なデータが効率的に取り出せなくなる場面や、店舗で収集したデータの参照に時間がかかり、リアルタイム性が必要な業務で適切なタイミングでの施策ができにくくなっているなど、多くの課題が発生していた。これらの散在したデータをクラウド上で一元管理し、リアルタイムに活用できるようにするための仕組みが「セブンセントラル」である。セブンセントラルで管理・収集するデータは、ビジネスニーズに応じて徐々に拡充する。まず、第 1 フェーズでは全約 2 万店舗の POS データを収集し、これをリアルタイムに分析できるようにする。第 2 フェーズは外部に保存されているマスターデータをはじめ、画像・動画などの非構造化データなどニーズの高い情報をセブンセントラルに集約し商品の発注精度向上に資するデータ提供の枠組みを構築している。

顧客が商品を購入後、セブンセントラルがそのデータを活用できるようになるまで、当初はその目標時間を 1 時間と設定していたが、実際はわずか 1 分という驚異的な結果になった。全店同時稼働させた場合でも 10 分以内には最新の販売情報、在庫情報などが確認できると見込んでいるという⁴³。情報処理技術開発はこの先も当面コンビニエンスストア業態がけん引することになるであろう。

3-3-1-B 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

・商品開発の手法（共同組合方式）

コンビニエンスストア業態は独自商品開発に力を入れている。特にファストフード（惣菜）カテゴリー（米飯、揚げ物、調理パン等）の商品群は、コンビニエンスストア大手 3 社の売上構成比のうち 30%前後を占める基幹商品群であり、酒、飲料、一般加工食品等に比べ、素材選定、味付け、盛り付け、調理・製法の工夫などにより商品差別化を図りやすい。したがって、コンビニエンス

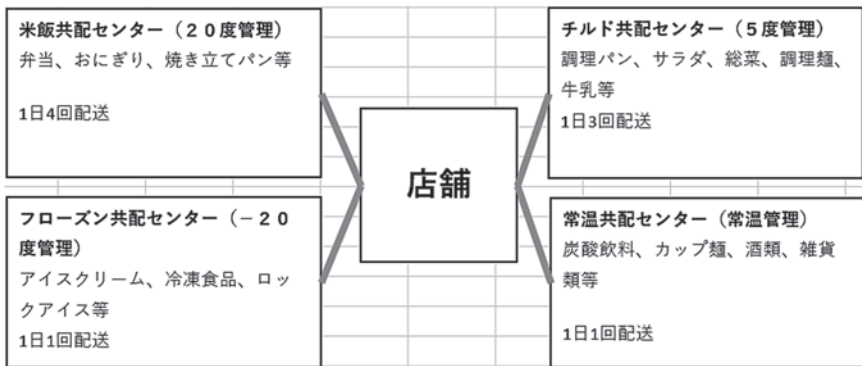
ストア各社も商品開発に余念がない。特にセブンイレブンは食品メーカー各社の強みを最大限生かし商品開発をする手法として協同組合を設立(1979年)し、協同的商品開発の枠組みを構築している。ファストフードカテゴリーの商品開発における協同組合の組成はローソン、ファミリーマートも取り入れており⁴⁴、コンビニエンスストア業態の標準的な商品開発モデルとなっている。特に協同組合方式導入の先駆者であるセブンイレブンは1979年、日本デリカフーズ協同組合を設立以降、組合加盟企業を着実に増加させ2020年現在67社、180工場(うち166工場はセブン専用工場)までに成長させ商品開発の最重要インフラとなっている。同組合の商品開発能力は高く、近年ではコンビニエンスストアの食品廃棄ロス問題が問題視される傾向が強くなったことを鑑み「デイリー商品(チルド弁当、サンドイッチ、総菜、サラダ)長鮮度化」計画に取り組み、衛生管理レベルの向上、温度管理・工程管理の徹底、原材料規格の見直し等を行った結果、味・品質の向上と合わせて消費期限がチルド弁当、総菜、サラダで+24時間、サンドイッチで+8時間延長可能となった⁴⁵。商品の消費期限延長は加盟店にとっては商品廃棄リスクの減少や品出し作業効率の改善につながり、経営上の課題を前進させた事象であった。

3-3-1-C 物流戦略

コンビニエンスストアは、郊外型の標準的店舗で面積60坪前後に3000アイテム前後の商品を欠品防止に配慮しながら運営する必要がある。しかしながら、この狭小な店舗では過剰な在庫をストックするスペースがなく、多頻度少量発注による在庫圧縮方式をとるしかないが、この方式では発注コスト及び輸送コストの上昇を招いてしまう。そこでコンビニエンスストア業態は「共同配送」モデルの実現に動いた。共同配送とは、異なるメーカーの商品を同じ車両で運び、環境負荷低減、配送コスト低減を狙う商品配送の仕組みのこと⁴⁶であるが、コンビニエンスストア黎明期の1974年当時はライバルメーカーの商品を同じ車両で配送するという概念は存在しなかった。そこでセブンイレブンは共同配送構想をメーカー各社に呼びかけ1976年に食品流通業界では初といわれる共同配送の実現にこぎつけた⁴⁷。2022年現在、共同配送はコンビニエンスストア

ア業態のみならず食品スーパーマーケット他、我が国主要業態では一般的に利用される配送モデルとなっている。共同配送モデルの生みの親であるセブンイレブンは、運用開始当初日配メーカー17社から共同配送をスタートし、2020年時点では全国162拠点の共同配送センターを配置、4温度帯毎に商品をセグメントし、効率的な商品配送体制を実現している（図表3-17）。

図表 3-17 セブンイレブンの共同配送システム



出所：『セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2019』p26 を基に著者作成

3-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法／運営システム／運営手順／組織体制等）

コンビニエンスストアの店舗運営は高度にシステム化され最小限の人員で運営できるよう設計されている。平成24年商業統計によればコンビニエンスストア一店舗当たり従業員数は正社員（オーナー及び配偶者等）が2.2人、PAが8人（パート・アルバイト・8時間換算）である⁴⁸。コンビニエンスストアは24時間営業が原則であるため1時間当たりの運営人員は2～3人と推測できる。高度にシステム化された店舗オペレーションシステムを備えている同業態ではあるが、近年人手不足が深刻化しており、特に深夜時間帯の就業者確保が困難を極め、加盟店からは24時間営業廃止の声も上がりつつあるのが現状である⁴⁹。

商品管理手法では、セブンイレブンが編み出した単品管理技術があり現在では同業態で広く採用されている。単品管理とは、商品の発注数量や陳列方法について単品単位で仮説を立て、実際の販売結果で検証を行い、仮説の見直しを

行うというサイクルを短期に回していく商品の売れ行きを单品ごとに見極めることで、売れ筋商品が品切れを起こさないようにするとともに、死に筋商品を売り場・在庫から排除する商品管理手法である⁵⁰。売り逃し防止と表裏一体の関係にあるのが、“死に筋”排除である。死に筋とは売れない商品をいう。特にコンビニエンスストアのような小規模店舗では、売れない商品が売り場を占拠していると、売るべき商品を置くスペースがなくなってしまう。従って单品レベルで売れ筋商品・死に筋商品を識別することが求められる。2022 年現在では広く小売業に知れ渡った管理手法となっはいるが、現在でもセブンイレブンは单品管理の精緻化に向け最新の ICT 技術を取り入れブラッシュアップを図っている。

これら最新の ICT 技術を駆使した单品管理システムであるが、運用するのはあくまで人間である。運用のレベルアップに欠かせない存在がスーパーバイザーである。スーパーバイザーとは店舗経営に有益な情報を伝え、売り上げや販売数などのデータから分析を行い、商圈をふまえた商品の選定や陳列、店内の体制作りまでアドバイスを行う担当者のことである⁵¹。セブンイレブンではオペレーション・フィールド・カウンセラー（以下 OFC）と呼ばれており、单品管理のスキル向上のアドバイスの他、店舗運営に関するあらゆるアドバイスを行うことを職責としており、OFC のレベルによって店の売上が大きく変わると言われるほど重要なポジションである。OFC は原則週 2 回担当店舗に訪問し、セブンイレブン本部で隔週行われる会議参加によって得られた情報をフィードバックし、店舗の売上アップをサポートしている。

4 まとめ

コンビニエンスストア業態の生活者の来店頻度（週 1 回以上）は、食品スーパーマーケットに次ぐものになっており、コンビニエンスストアが食を支える生活インフラとして定着していることが明らかである。また、商圈が小さくともビジネスをはじめられるコンビニエンスストアは同じく行動半径の狭くなりがちな高齢者からの支持も年々高くなりセブンイレブンの 2017 年統計データ

では 50 歳以上の来店者年齢構成比が 37%と全年齢層のうち最大の数値となっている（前出図表 3-1）。

店舗展開の特徴は高度に標準化された店舗（100-250 m²売場面積の店舗が 68.2%）をドミナント出店して地域のシェアを高めつつ全国に店舗ネットワークを構築する手法が一般的であり、近年はオフィスビル内や病院、より狭小なスペース（キオスク跡地等）へも出店し「立地創造」を加速している。

取扱い商品カテゴリーの特徴は、即食性の高い食品を中心に日常生活を営む上であると便利なサービス（公共料金支払い・宅配便受付・ATM 等）を中心に品揃えている。特に食品に関しては「冷凍食品」、「カウンター商品（唐揚げ、コロッケ等のホットデリカ）」の売上の伸びが著しく（前出図表 3-13）、今後も即食対応型商品開発を積極化し業態売上シェア拡大に動くと考える。即食ニーズの深堀と呼応するように、店舗施設では「イートインコーナー」の拡充をすすめ、その併設率の向上に力を入れている（2022 年現在はコロナ禍で未稼働の店舗もあり）。また、セブンイレブンでは 2020 年 3 月以降、コロナ禍で消費者のコンビニを利用するシーンが大きく変わるなか、立地別によって店舗を「住宅型」「都市型」「郊外型」の 3 つに大きく分類。「住宅型」をベースとしつつ、「都市型」「郊外型」ではそれぞれの需要に応じて棚割りや品揃えを変更してきた。たとえばコーヒー飲料の売場では、「都市型」店舗ではチルドカップ商品を、「郊外型立地」ではボトル缶商品を広げるといったものだ。さらに立地別に新しい売場レイアウトの導入も進めた。住宅型、郊外型立地には、家飲み需要に対応するべく酒類売場を拡充した「新レイアウト 2020」を、都市型立地には、都市部の狭小店でも充実した品揃えを提供する「都市型狭小店舗」と呼ぶレイアウトを採用。21 年 8 月時点で、順に約 6900 店、約 1200 店に導入済みである。その結果、導入店では売上高が、順に 1 万 8700 円、1 万 4700 円増加する効果が出ている⁵²。

商品開発に関しては PB 開発を加速させている。例えばファミリーマートは PB 売上比率 30%程度だが、パン分野における PB 売上比率は 95%に及ぶ⁵³。商品カテゴリーごとに PB 売上比率の差は大きいですが、コンビニエンスストア各社は PB 商品開発が売場差別化の切り札との考え方で開発に臨んでいる。

接客サービスに関しては、コンビニエンスストアもオムニチャネル化（EC）を進めているが利用者の伸び悩み等から試行錯誤の状態が続いている。コンビニエンスストアは全国にすでにリアル店舗が5万店以上存在することから、そもそも発注さえもスマホ等（WEB）経由で行うのも煩わしいと考える生活者が多いのではないだろうか。また、コンビニエンスストアは食品小売主要3業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうち、初めて無人での店頭運営を実現し（商品補充は有人）、店舗のローコストオペレーションへの道筋を作った。売場のDX進展もさることながら、お家芸であるPOSデータ活用においても刷新を進めており、セブンイレブンでは全店の販売、在庫の確定情報を10分以内に確認できるシステムを開発したという。単品管理の生みの親であるコンビニエンスストア業態はPOSデータの活用においては、今なお最先端を走っている。

以上、小売フォーマット分析から判明したことはアフターコロナの生活者ニーズを予測しつつ品揃えを変化させ、新たな適正立地を創造し、DX進展を強力に推し進めるコンビニエンスストアの変化対応力の強さであった。コンビニエンスストア業態は俊敏な変化対応力を柱に業態成長を続けるであろう。

注

- 1 2019・20・21年度の業態売上高は11.1兆円、10.6兆円、10.8兆円。日本フランチャイズチェーン協会調べ（<https://www.jfa-fc.or.jp/>）
- 2 平成26年商業統計調査を最後に「経済構造実態調査」に統合された。経済構造実態調査には、総合スーパーマーケットの定義は記載されていないため商業統計調査の定義を引用している。
- 3 セブンイレブン HP <https://www.sej.co.jp/index.html>（2021/11/7 閲覧）
- 4 日本ボランティアチェーン協会 HP <https://www.vca.or.jp/about/>（2022/8/1 閲覧）
- 5 矢作敏行（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 pp.31-37
- 6 日本リサーチセンターHP <https://www.nrc.co.jp/marketing/06-18.html>（2021/11/7 閲覧）

- 7 南方建明 (2010) 『コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化』大阪商業大学論集第5巻第4号(通号155号) pp.15-17
- 8 ローソン統合報告 2019 p59
https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2019/pdf/ar2019_all.pdf
- 9 ローソナンニューアルレポート 2021 p68
https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2021/pdf/ar2021_P66-70.pdf
- 10 セブンイレブン 2022 年 2 月期第 3 四半期決算補足資料
https://www.7andi.com/ir/file/library/kh/pdf/2022_0113kh.pdf
- 11 日本経済新聞 HP
<https://www.nikkei.com/article/DGXXZO44974040Y9A510C1EA2000/>
(2022/2/2 閲覧)
- 12 全国町村会 HP <https://www.zck.or.jp/> (2022/2/3 閲覧)
- 13 セブン&アイ HLDGS 「コーポレートアウトライン」(2006 年版～2021 年版)
<https://www.7andi.com/ir/library/co/2021.html>
- 14 永井 知美 (2017) 「コンビニ業界の現状と課題」『2017・7・8 経営センサー』東レ経済研究所 p18
- 15 IT メディアビジネスオンライン HP
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1809/05/news031.html> (2022/1/3 閲覧)
- 16 統計・データで見るスーパーマーケット <http://www.j-sosm.jp/> (2022/9/1 閲覧)
- 17 セブンイレブン HP https://www.sej.co.jp/sej_case/satellite/ (2022/8/5 閲覧)
- 18 平成 9 年商業統計
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/h9/index-kg.html>
(2022/8/5 閲覧)
- 19 ローソン HP
<https://www.lawson.co.jp/company/branch/guideline/index.html> (2022/1/8 参照)
- 20 Map marketing HP <https://www.mapmarketing.co.jp/> (2022/8/9 閲覧)
- 21 食品産業新聞ニュース HP <https://www.ssn.jp/index.html> (2022/8/9 閲覧)
- 22 産経新聞 HP 2016 年 12 月 23 日付記事
- 23 朝日新聞デジタル HP
<https://www.asahi.com/articles/ASL1S539GL1SIPE017.html> (2022/8/2 閲覧)
- 24 DCS Online HP <https://diamond-rm.net/sales-promotion/96748/> (2021/1/7 閲覧)
- 25 セブン&アイコーポレートアウトライン 2018
https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2019_05.pdf
- 26 業種とは、小売店を取扱商品の種類によって分類したもの。例えば、八百屋・酒屋・電器屋・薬屋などがこれにあたる。つまり「何を売るか」による分け方が業種である
(出所: <https://www.jmrls.co.jp/knowledge/yougo/my04/my0417.html> (2022/1/8 閲覧))
- 27 7&i HP https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/ir/library/ks/pdf/2017_0406ks_02.pdf (2022/1/8 閲覧)

- 28 ローソン統合報告書 2021
https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/annual_report/ar_2021.pdf
- 29 Business Journal HP <https://biz-journal.jp/> (2022/1/8 閲覧)
- 30 DOS online HP <https://diamond-rm.net/management/92838/> (2022/1/8 閲覧)
- 31 読売新聞オンライン <https://www.yomiuri.co.jp/> (2022/1/8 閲覧)
- 32 キャッシュレス×DX マガジン HP
<https://officepay.jp/magazine/detail/unmanned-store.html> (2022/8/5)
- 33 Note HP <https://note.com/dpx/n/n52cbb0bf9318> (2020/8/5 閲覧)
- 34 RFID タグ (RF タグ) やラベルやカードに記憶された人やモノの個別情報を、無線通信によって読み書き (データ呼び出し・登録・削除・更新など) する自動認識システム (技術) のこと (出所: <https://www.smartmat.io/column/streamlining/8090> (2020/8/5 閲覧))
- 35 ITmedia ビジネスオンライン HP
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1806/29/news138.html> (2022/8/12 閲覧)
- 36 流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/ec/k062846.html> (2022/8/12 閲覧)
- 37 ローソン HP <https://www.lawson.co.jp/service/collaboration/delivery/> (2022/8/22 閲覧)
- 38 Diamond Online HP <https://diamond.jp/articles/-/293810> (2022/8/12 閲覧)
- 39 セブンイレブン HP
<https://www.sej.co.jp/services/netconvenience.html> (2022/8/12 閲覧)
- 40 ITmedia 情報システム用語事典
<https://www.itmedia.co.jp/im/articles/1001/18/news140.html> (2022/2/5 閲覧)
- 41 矢作敏行 (2021) 『コマースの興亡史』日本経済新聞出版 p170
- 42 IT media HP
<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1708/22/news027.html> (2022/2/10 閲覧)
- 43 Google Cloud HP <https://cloud.google.com/blog/ja/topics/customers/seven-central-on-google-cloud-platform> (2022/2/5 閲覧)
- 44 農業協同組合新聞 HP
<https://www.jacom.or.jp/column/2017/11/171103-33959.php> (2022/1/7 閲覧)
- 45 セブンイレブン・ジャパン (2020) 『製・配・販の連携による食品ロス削減の取り組み』 https://www.gs1jp.org/forum/pdf/2020_711japan.pdf (2022/1/8 閲覧)
- 46 SBS ロジコム HP <https://www.sbs-logicom.co.jp/lgcm/chain/sales/joint/> (2022/1/8 閲覧)
- 47 『セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2019』
- 48 土屋直樹 (2017) 『コンビニエンスストアにおける経営と労働』労働政策研究・研修機構
- 49 公正取引委員会 (2020) 『コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査報告書』 p75

- 50 IT メディアエンタープライズ情報システム用語事典
<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/subtop/dictionary/> (2022/1/8 閲覧)
- 51 DCSonline HP <https://diamond-rm.net/glossary/75049/> (2022/1/8 閲覧)
- 52 DCS Online HP <https://diamond-rm.net/management/98914/3/> (2022/9/1 閲覧)
- 53 ORICON NEWS HP <https://www.oricon.co.jp/special/58685/> (2022/8/10 閲覧)