

ローソンの出店行動に関する事例研究¹⁾

— コンビニエンス・ストア業態の革新を目指すマルチフォーマット戦略 —

A Case Study of Store Development Activities of LAWSON

— The Challenge to Innovation of Convenience Store Business with Multi-Format Strategy —

清水 信年*

Nobutoshi Shimizu

日本型コンビニエンス・ストアに対する多くの既存研究が蓄積されているが、主としてリーダー企業であるセブン-イレブン・ジャパンが分析対象だった。二番手であるローソンは、出店方式および店舗フォーマットに関して独自の展開を続けている。本稿の事例研究を通じて、日本のコンビニエンス・ストア市場における企業間競争の様相と、成熟した市場における新たな事業の仕組みが持つ可能性について検討する。

キーワード：コンビニエンス・ストア、マルチフォーマット、出店、イノベーション、ローソン

I. 研究の背景と課題

本稿は、日本のコンビニエンス・ストア（以下、CVS）業界で二番目の売上高を持つ株式会社ローソンの出店行動に関する事例研究である。

これまで、日本のCVSについては多くの研究がなされ、ビジネスの仕組みが明らかにされるとともにその優位性についても分析が行われてきた。しかしながら、現状においては研究上の課題が二つあると考える。一つは、その分析対象が主にセブン-イレブン・ジャパン（以下、SEJ）のみであったという点である。同社は日本のCVS業界における様ざまな意味でのリーダー企業であり、その仕組みや優位性を明らかにすることは研究上も実務上も意義が大きい。しかしながら、一社のみに向けられた研究のまなざしでは、その業界内外における競争の状況を深く理解することが難しい。もう一つの研究課題は、従来のCVSビジネスの仕組み以外の新たなモデルを提示する必要性である。市場が飽和したとも言われている現在の日本のCVS業界において、急成長を遂げてきた市場におけるこれまでのビジネスの仕組みが今後も有効であるのか、という点を問題設定とした研究が必要であると考えられる。

以上のような背景から、本稿では株式会社ローソンの、とくに出店行動に関する詳細な記述を

意図した。後述するように、同社は市場のリーダーであるSEJに対して、ある時期はその市場地位の奪取に挑み、また現在では明確な差別化の実現を目指して「マルチフォーマット」という新たな戦略をとっている。ローソンを含めて日本のCVS各企業は、SEJのビジネスの仕組みを模倣し追隨してきたと言われているが、その中でローソンは出店行動に関してはSEJと大きく異なる戦略をとってきているのである。同社の過去および現在の出店行動に関する事例研究を行うことにより、先述のような二つの研究上の課題についての貢献を果たすことができると考えている。

本稿の以下の事例研究では、研究データとして多くの二次資料を用いている。それらには、公的統計データ、各企業の財務報告やアニュアルレポートおよび公式ウェブサイト上に掲載された情報、新聞・雑誌の記事といったものが含まれる。本事例研究は過去から現在に至る継時的な事象を分析対象としており、ビジネス上の意思決定がなされたり出来事が発生したりした当時の状況を記述するため、それらにできるだけ近い時期に公表された二次資料を参照することをこころがけた。

II. 日本におけるコンビニエンス・ストア業態

日本の流通業において、過去の四半世紀でもっとも成長した業態がCVSであるということは、多くの研究者および実務家が認めるところだろう。1970年代半ばから本格的にチェーン展開が始ま

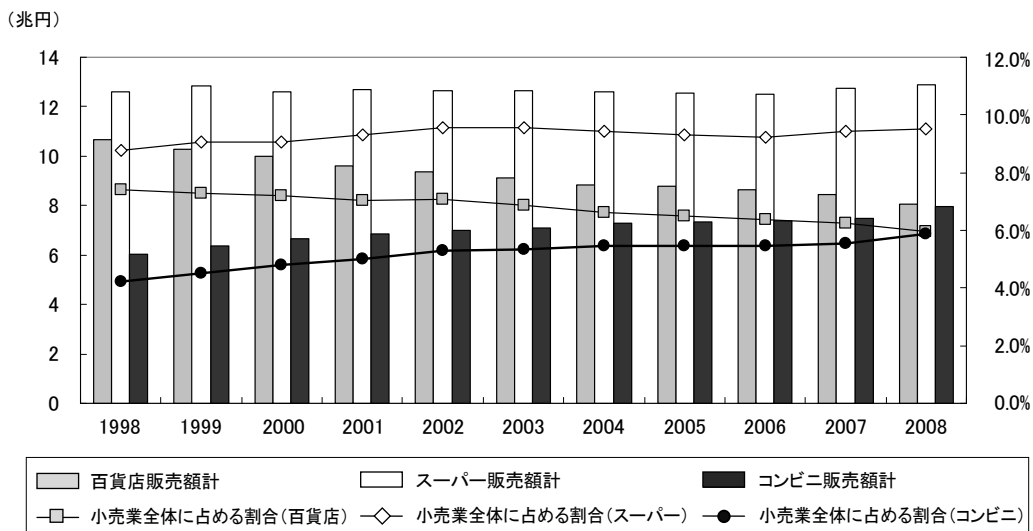


図1 大規模小売店とコンビニエンス・ストアの売上高推移（国内）

出所：経済産業省「商業販売統計」のデータをもとに筆者作成。

※ グラフの横軸は年、左軸は各年の販売額計、右軸は小売業全体の販売額に占める割合を示している。

※ 「商業販売統計」の調査では、日本国内において500店舗以上を運営するCVS企業が対象となっている。『コンビニ』2009年8月号に掲載された「09年版コンビニ名鑑」によると、2008年度でこの条件に該当するのは12社である。

り、現在ではCVS全体の売上高は百貨店全体のそれと並ぶ規模となっている。ただし、その伸び率は鈍化してきており、CVS市場はすでに飽和しているという見方も多い（図1を参照）²⁾。

CVSにおける売上げの内訳は、ファーストフードや日配食品に分類されるカテゴリーの占める割合が高く、加工食品とあわせて食品による売上高が全体のおよそ3分の2を占める（図2を参照）³⁾。これは、現在のCVSの主要顧客が若い世代の男性であり、昼間時間帯における職場や出先での食事、あるいは自宅に持ち帰ってそのまま調理せずに食事ができる商品（いわゆる中食）などの需要への対応が、CVSビジネスの中心であるということを反映していると言える。

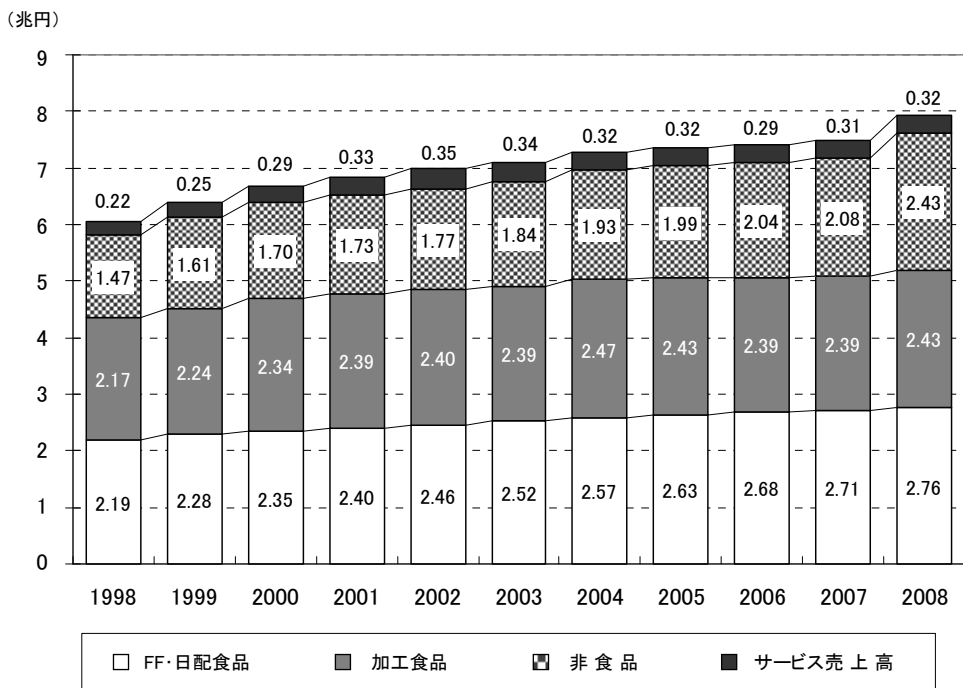


図2 日本のコンビニエンス・ストアの売上高内訳

出所：経済産業省「商業販売統計」のデータをもとに筆者作成。

※ 2008年の売上高の伸びは、タバコの自動販売機を利用する際に年齢を確認するためのカード「タスポ」が必要となったことの影響で、タスポを持っていなくてもタバコを購入することができるCVSへの来店客が増加したことによる（いわゆる「タスポ効果」）とされている。

このような日本のCVS業界において、1970年代の草創期からリーダー企業としての存在であり続けているのがSEJである。それは、売上高や店舗数といった規模の側面でも、あるいは一店舗あたりの売上高といった生産性の点でもあてはまる（図3および表1を参照）⁴⁾。

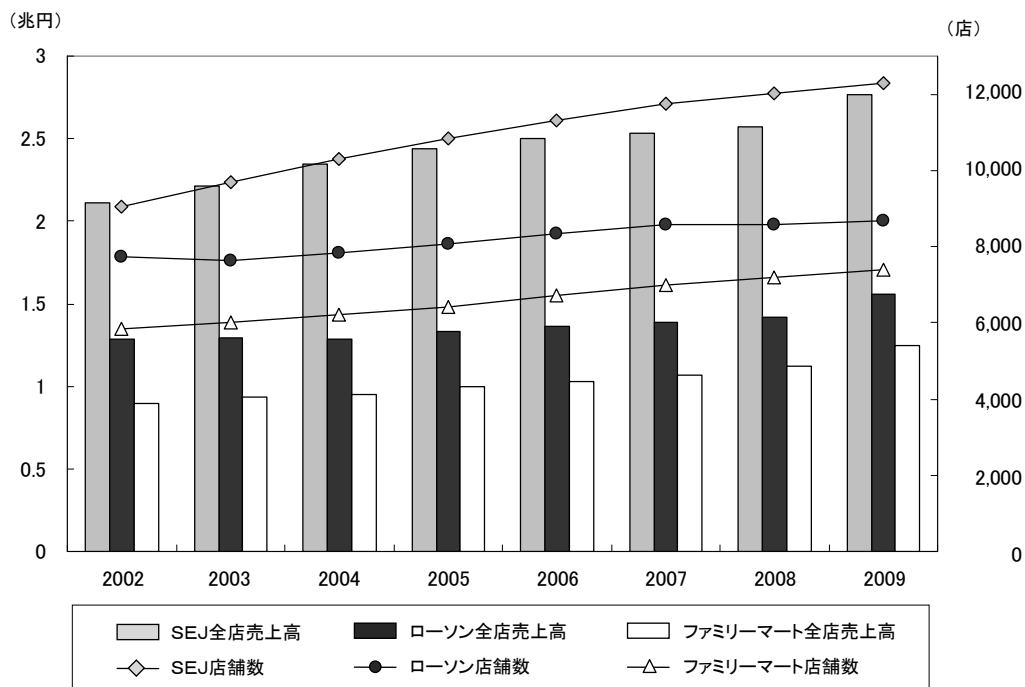


図3 日本の大手コンビニエンス・ストア・チェーンの全店売上高と店舗数の推移

出所：各社が公表した財務報告やアニュアル・データの内容をもとに筆者作成。

※ 横軸は会計年度を表す（3社とも各年2月決算）。売上高・店舗数とも日本国内のもの数字であり、エリア・フランチャイジーが運営する店舗の業績も含んでいる。

表1 日本の大手コンビニエンス・ストアの一店舗あたり年間売上高の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SEJ	233.3	228.4	227.4	225.5	220.9	215.9	213.9	224.6
ローソン	166.2	169.7	164.7	164.6	163.5	161.9	164.8	179.7
ファミリーマート	153.5	155.0	154.0	155.4	153.2	153.3	156.1	168.3

出所：各社が公表した財務報告やアニュアルレポートの内容をもとに筆者作成。

※ 図3で示したものと同一数値を用いて、各社の全店売上高÷店舗数で計算した。単位は百万円。

また、そうした成果をもたらすためのCVSビジネスの仕組みを率先してつくりあげてきたという点でも、SEJは他社をリードしてきた⁵⁾。そのことは、SEJのライバル他社の経営者たちが自ら、しばしば「セブンの後追い」「セブンをまねる」といった表現で口にしてきたことでもある⁶⁾。小川（2009）は、そうした日本の大手CVSの事業システムとして、表2に示すような6つの側面を挙げている。これらは、独立した要素ではなく互いに関連しており、全体として日本型CVSの仕組みの優位性を生み出している⁷⁾。

さらに、このような日本型CVSの仕組みは、この業態発祥の地である米国市場へも逆輸出され、成果を挙げているとされる⁸⁾。

表2 日本の大手コンビニエンス・ストア・チェーンの事業システム

店舗フォーマット	消費者の徒歩圏5分以内でいつも営業している平均 30 坪の売り場で、購入後すぐ消費されることが想定された生活必需品 2~3000 アイテムを、セルフサービスで販売する。狭い売り場で高い売上を実現するために、メリハリのきいた発注を行う。
出店方式	一定地域に集中的に出店する方式(ドミナント方式)を採用し、消費者にとっていつも身近に数店舗利用可能な同一チェーンの店が存在する状況をつくる。これにより、消費者の認知度の向上、買い物客の来店頻度増加、店舗指導の効率性向上、広告と物流の効率向上といった効果が得られる。
フランチャイズ方式	基本的に、大手CVSは他人資本で店舗展開する。CVS本部が加盟店とフランチャイズ契約を結び、営業に必要な諸標識の使用権と経営ノウハウの提供を行う見返りとして一定の対価(ロイヤリティ)を受け取る。
発注起点と店舗支援体制	各店舗が発注権限を持ち、在庫リスクは加盟店が負う。過剰在庫も機会損失も発生させないよう、CVS本部はデジタル情報システムと店舗指導員を通じて店舗支援を行う。
配送システムと問屋政策	多頻度小口での発注・納品が可能になるよう、長期継続取引を前提とした少数の間屋(ベンダー)と関係を構築し、共同配送の実施や専用物流センターの設置で対応してもらう。発注を多頻度で行えるので仮説にもとづく発注の精度が高まり、また賞味期限が短いファーストフードでも常に鮮度の高い商品が店頭に並ぶ。
商品企画	ファーストフードやNBに関して、メーカーと協力して他チェーンと差別化された独自商品の企画を図る。

出所：小川（2009）を整理して筆者作成。

日本型CVSの仕組みは、SEJがリードする形で構築されてゆき、他社がそれをベンチマークとして模倣するという形で、CVSが業態として日本の社会に定着していったと言ってよいだろう⁹⁾。このことの意味を、二つの側面で考えたい。

まず、消費者の立場から考えると、自分の生活圏において同じようなCVSの店舗がいくつも営業をしている、という状況もたらされている。日本人の多くは、コンビニとは一般的にどんな店なのか、どういう買い物の仕方をするのか、それを利用することで自分にどんな便益もたらされるのか、といったことについてすでに知識や経験を持つに至っているだろう。その反面、店舗の同質性の程度が高いため、「どこのコンビニでも同じようなもの」と考えている消費者も多いと推察される。

企業経営の観点から考えると、SEJのビジネス上の優位性を崩すことがかなり難しい状況になっている、ということの意味していると言える。先述のように、他のCVS企業の経営者たち自身が、SEJと同じことをしては追いつくことが難しいと認識しているようである。これは、先発者の優位性であると言えるだろう。情報システムの開発や商品企画の革新などCVSの仕組みにおける重要な要素に関して、優れた技術を持つ他企業との協力関係をSEJがライバル他社に先駆けて構築するため、一種の優良資源（希少資源）の獲得という優位性を得ているのだと考えられるのである¹⁰⁾。

業界リーダーに次ぐ地位にあると言えるローソンも、こうした意味でのCVS業態の成立に貢献し、またリーダー企業の後ろをずっと追ってきた企業の一つである。ただし、同社はただSEJの模倣のみを続けてきたというわけではない。先述の表2に挙げた日本型CVSの6要素に関して言えば、「店舗フォーマット」と「出店方式」に関して、ローソンはSEJとは大きく異なることも行なってきた。以下では、そうしたローソンのこれまでの出店行動に関する詳細な記述を試みる。なお、本稿では「出店行動」という言葉を、「店舗フォーマット」および「出店方式」に関する意思決定にもとづいて展開された全社的な活動、という意味で用いる。

Ⅲ. ダイエー子会社としてのローソンの出店行動

ローソンの出店行動に関しては、二つの時期に分けて考察することが適当だろう。一つめの時期は、創業から20世紀末までのほぼ四半世紀、ダイエーの子会社であった段階である。そして二つめの時期は、2001年2月に三菱商事がローソンの筆頭株主となって以降、現在も続いている段階である（表3を参照）。

本節では、一つ目の時期におけるローソンの出店行動について記述を行なう。その特徴をひとことで表せば、SEJを抜いて日本のCVS業界トップとなることを目指し「ナショナルチェーン化を追求した時期」となる。

このことをより理解するために、まずはSEJの出店行動の特徴を確認しておく必要があるだろう。それは周知の通り、「ドミナント方式」である。これは、新たな地域へ店舗展開を始める場合、一定の地理的範囲内に10店舗前後を集中的に同時開店させるという方式である。それが目指すのは、先述の表2における「出店方式」で説明されているように、商圈の消費者における認知度・来店頻度の向上や効率的な広告展開、多頻度小口配送を効率的に実現することができる物流面でのメリット、各店舗への指導員訪問の効率性などである。また、一定の地理的範囲内に多数の店舗が存在しているという点で規模の経済が生じ、協力先のベンダーやメーカーに対してSEJ専用の物流センターや食品工場を設置してもらえるよう要請ができる、という強みもある¹¹⁾。

一方で、ローソンはこの時期において、日本全国でローソン店舗を展開するという「ナショナルチェーン」化の実現を第一に目指していたようである。それは、ドミナント方式における「一定の地理的範囲内に集中出店」という原則をある程度犠牲にする、ということも意味する。

表3に示した年表の1980・90年代には、当時のローソン本社があった大阪府周辺以外における店舗展開を急いだことがうかがえる出来事が並んでいる。合併や買収によって店舗数の拡大を短期間で実現し、店舗数や売上規模でSEJに追いつき追い越そうという意図があったと考えることができるだろう。ただし、仮に規模の側面で急成長を実現できたとしても、合併や買収によって得た相手企業の既存店舗は、ローソンの既存店舗と商圈が重なっていたり、逆に距離が離れていてドミナントを形成させるのが難しいような立地の店舗も多かったり、といったことが推察され

る。店舗フォーマットも、さまざまなものが混在していただろう¹³⁾。

表3 ローソンの出店行動に関連する歴史

1975年	4月	ダイエーローソン株式会社 設立
	6月	「ローソン」1号店オープン（大阪府豊中市の桜塚店）
1980年	9月	株式会社テー・ピー・サンチェーンと業務提携
1986年	10月	サンチェーンの店舗（約800店）のうち北海道、東北、新潟、九州の約200店をローソンに移管
1989年	3月	株式会社サンチェーンと合併し、株式会社ダイエーコンビニエンスシステムズ設立
1992年	10月	株式会社パコールと業務提携、山口県における営業権を譲り受ける
1996年	11月	株式会社エーアンドビー（島根県）の株式を取得、同社店舗を「ローソン」へ改装
1997年	7月	沖縄県に20店同時オープン、物流センターを設置し、47都道府県出店の達成と全国物流ネットワークの完成
2000年	1月	三菱商事株式会社を重要な戦略パートナーと位置づけ、広範囲な業務提携契約を締結
	7月	東証1部・大証1部に株式上場
	8月	石川県七尾市の恵寿総合病院に初の病院内ローソンを出店
2001年	2月	三菱商事が筆頭株主になる
	4月	「ホスピタルローソン」事業を本格化
	7月	「ナチュラルローソン」1号店が東京・浜松町にオープン
2002年	5月	新浪剛史氏が社長就任
	12月	郵政事業庁との提携を発表（郵便小包の取り扱い、共同店舗の出店など）
2003年	8月	「ポスタルローソン」が代々木郵便局（東京都渋谷区）と青葉台郵便局（横浜市青葉区）の局内にオープン
	11月	営団地下鉄溜池山王駅に初の地下鉄構内店舗をオープン
2004年	1月	「ファーマシーローソン」1号店が東京・都立大学駅前にオープン
2005年	5月	連結子会社の株式会社ナチュラルローソン、株式会社バリューローソンとともに「ローソン」「ナチュラルローソン」「STORE100」の3タイプの店舗フォーマット体制をとることを発表
	同	「STORE100」1号店が東京都練馬区にオープン
2006年	8月	駅型コンビニエンスストア「LAWSON+toks」が東京急行電鉄長津田駅にオープン
	7月	高齢者層をターゲットとした「シルバーローソン」が淡路島、東北、北海道にオープン
	11月	高速道路パーキングエリア内店舗が九州自動車道と名神高速道路にオープン
2007年	1月	「ローソンプラス」の本格展開を開始
	3月	株式会社九九プラスと業務・資本提携を締結
	7月	子育て応援店舗「ハッピーローソン」が横浜市の山下公園にオープン
2008年	1月	株式会社新鮮組本部とフランチャイズ契約締結、首都圏の同社CVS店舗を順次ローソン店舗に転換
	2月	日本郵政株式会社と包括提携（共同店舗の出店、郵便局でのPOS構築支援や商品の供給など）
	9月	株式会社九九プラスを連結子会社化
同	同	ローソン坂城村上店（長野県）の店内に郵便局を開局
2009年	8月	株式会社マツモトキヨシ・ホールディングスとの業務提携を発表

出所：株式会社ローソン公式サイト内の「ローソンの歴史」「ニュースリリース」、『コンビニ』2000年10月号76-85頁に掲載の記事、山下（1995）¹²⁾、および新聞・雑誌で報道された事実をもとに筆者作成。

実際には、国内店舗数で同社は一度もSEJを超えたことはないが、1997年にCVSチェーンで初めて全47都道府県への進出を果たした。表4に、その2年後の1999年度末におけるSEJとローソンの出店状況を整理している。ローソンは全国に進出を果たしたものの、店舗数が100を大きく下回る場所も多い。一方、未進出県が20に及ぶSEJだが、店舗を展開している都道府県では最大の店舗数となっているところが目立つ¹⁴⁾。

表4 セブン-イレブン・ジャパンとローソンの都道府県別店舗数（1999年度末）

	SEJ	ローソン		SEJ	ローソン		SEJ	ローソン
北海道	700	442	新潟	228	106	岡山	72	105
青森	-	69	富山	-	80	広島	256	116
岩手	-	88	石川	-	59	山口	144	108
秋田	-	66	福井	-	51	香川	-	92
山形	46	44	静岡	339	185	徳島	-	93
宮城	266	162	愛知	-	324	高知	-	26
福島	313	97	岐阜	-	78	愛媛	-	101
茨城	371	83	三重	-	53	福岡	505	260
栃木	286	85	滋賀	94	92	佐賀	94	46
群馬	276	60	京都	94	175	長崎	2	61
埼玉	642	237	大阪	226	926	熊本	102	74
千葉	633	234	兵庫	141	452	大分	-	71
東京	1154	725	奈良	-	123	宮崎	78	66
神奈川	746	488	和歌山	-	93	鹿児島	-	94
山梨	127	65	鳥取	-	38	沖縄	-	83
長野	305	157	島根	-	45	全国	8,153	7,378

※ グレーのセルは、当該都道府県におけるCVSチェーンのなかで最大の店舗数であることを表す。

出所：『コンビニ』2000年10月号，163-164頁のデータをもとに筆者作成。

地域に目を移しても、当時のSEJとローソンの出店行動の違いを表すデータがある。表5は、石崎（1998）が行なった東京都世田谷区における調査データの分析結果を引用したものである。

あくまで仮説的な考察になるが、SEJが食品中心の標準的な店舗を立地特性に応じて規則正しく展開していたことがうかがえる一方で、ローソンでは多種多様な店舗と立地の組み合わせが混在している様子が表れている。また当時、販売免許が必要でCVSの日販向上に大きく貢献するとされていた酒類とタバコ販売を重視した品揃えの店舗がゼロであるという点にも、首都圏で質より量的拡大を急いだ跡が見られる。

この時期におけるローソンのこうした出店行動は、多分に親会社であったダイエーの影響を受けていると思われる。それには二つの側面があり、まず一つ目は売上規模の拡大を重視するという考え方の点である。ダイエーは、チェーンストア方式による店舗数の増加と各店舗での品揃え拡大による店舗規模の巨大化という、規格的側面での成長を追求し、日本独自の総合量販店（GMS）として四半世紀のあいだ日本最大の小売業であり続けた¹⁶⁾。1994年にダイエーは47都道府県に店舗を持つナショナルチェーンとなっており、その既存の取引ネットワークや経営資源を

活用するという狙いも含めて、成長分野であったCVSでも同様の地理的な店舗分布の拡大が重視されていたと考えることができるだろう。

表5 世田谷区におけるセブン-イレブン・ジャパンとローソンの店舗・立地類型（1994年）

SEJ	立地 a	立地 b	立地 c	立地 d	立地 e	計	
A型店舗	3		2	2	1	8	* A型店舗：パン重視の品揃え
B型店舗	8	3		1	3	15	* B型店舗：弁当重視の品揃え
C型店舗	5	1		2	1	9	* C型店舗：雑誌類・菓子・サービス商品重視の品揃え
D型店舗	4	4		3	1	12	* D型店舗：ほぼ標準的な品揃え
E型店舗	7	3		3	2	15	* E型店舗：惣菜・弁当・酒類・タバコ重視の品揃え
F型店舗							* F型店舗：雑貨店の店舗
G型店舗							* G型店舗：小規模店舗
計	27	11	2	11	8	59	

ローソン	立地 a	立地 b	立地 c	立地 d	立地 e	計	
A型店舗	13	1		6	5	25	* 立地 a：20歳代人口や単身者が多い商圏
B型店舗		2				2	* 立地 b：ブルーカラー層が多く工場や公園が多い商圏
C型店舗	1			1	2	4	* 立地 c：歩行者通行が多い駅前商店街
D型店舗	3	3	1		5	12	* 立地 d：大学に隣接し大学生が多く居住する商圏
E型店舗							* 立地 e：中・高齢人口で構成される家族世帯の割合
F型店舗	1					1	が高い商圏で、乗用車交通の割合が高い
G型店舗	1		2		1	4	生活道路に隣接した立地
計	19	6	3	7	13	48	

出所：石崎（1998）の分析結果を筆者が加筆・修正した¹⁵⁾。

親会社の影響としてもう一つ考えられるのは、とりわけ1990年代においてローソンがダイエーグループにおける「稼ぎ頭」であったという点である。規模的拡大重視の思想が残るなか、小売業のみならずサービス業までを広範に営むに至った巨大グループ内には多くの不振事業があり、そこに資金を供給するためにローソンは、利益率の高さよりもとにかく売上高の成長を優先させることが求められていたようだ。このことは同時に、本来であれば情報システムや物流システムの充実、あるいは好立地の獲得など、ベンチマークであるSEJを追いかけるための仕組み構築に投資をするべきであった資金が他に回されていたという形で、先述のようなローソンの出店行動につながっていたと考えることもできるだろう¹⁷⁾。

IV. マルチフォーマット戦略を進めるローソン

ダイエーが深刻な経営危機に陥り、資金調達目的で2000年7月にローソンの株式上場を行うと、すでに業務提携関係を持っていた三菱商事がローソン株を順次取得し、2001年2月に同社の筆頭株主となった。そして、翌年には三菱商事出身の新浪剛史氏がローソン社長に就任する。これ以降が、ローソンの出店行動を考察するための第二の時期である。三菱商事傘下となったローソンにおける出店行動の特徴は、標準的店舗以外の複数の店舗フォーマットを同時展開するという「マルチフォーマット戦略」である。

当初の数年間、新浪氏をはじめ新経営陣が取り組んだのは、不採算店の閉鎖や立地替えも含めた経営効率の向上と、「おにぎり屋」シリーズの展開をはじめとする商品企画活動のてこ入れが中心であった。40代前半という若さで大手流通企業のトップに突如抜擢されたこと、またほぼ同時期に同じく総合商社（伊藤忠商事）出身の上田準二氏がファミリーマート社長に就任していたこと、といった話題性もあって新浪氏は多くの取材を受けているが、社長就任当初はマルチフォーマットの店舗展開についての発言は記事の文面には表れてこない¹⁸⁾。

表6 ローソンのマルチフォーマット概要

店舗ブランド名	ローソン	ナチュラルローソン	ローソンストア100	ローソンプラス
イメージカラー	青	えんじ又はクリーム	緑と赤	オレンジ
コンセプト	多目的に対応	健康的なライフスタイル	リーズナブルな価格	ハイブリッド (住宅地商圏タイプと 高齢者商圏タイプ)
ターゲット顧客層	若年男性を中心 とした幅広い層	都会で働く若年女性	主婦、学生、 50代以上の高齢者	主婦もしくは高齢者
商品・サービス	日用品、新製品中心 便利なサービス	健康と美のアイテム ライフスタイル提案 高付加価値	生鮮食品の充実 「ローソン」の廃番品 サービス商品なし	「ローソン」と 「ローソンストア100」 の組み合わせ
販売アイテム数	およそ 2,800	およそ 2,500	およそ 4,500	店舗による
「ローソン」と 共通のアイテム	-	およそ 60%	およそ 10%	店舗による
立地	全国	大都市圏	都市圏	「ローソン」既存店 からの転換
価格帯	標準的	高価格帯を含む	ワンコイン(税込み105円)	標準的
ロジスティクス	3温度帯別 (チルドは1日3回配送)	3温度帯別 (チルドは1日3回配送)	3温度帯混載1日1回	3温度帯別 (チルドは1日3回配送)
1号店の開店年	1975年	2001年	2005年	2007年
店舗数 (2009年2月末)	7,762	93	925	747

出所：『2020AIM』2005年6月号56-60頁の記事、『週刊東洋経済』2005年7月2日号62-65頁の記事、『週刊ダイヤモンド』2007年10月27日号142-145頁の記事、および株式会社ローソン『アニュアルレポート2009』に掲載された情報をもとに筆者作成。

ただし、この時期からすでに、異業界の企業・組織との協力関係を構築しながら「ホスピタルローソン」「ナチュラルローソン」「ポスタルローソン」「ファーマシーローソン」など、従来とは異なる立地への出店や新たな店舗フォーマットの導入といったことを、実験的な取り組みを含めて行ないはじめていた。そして2005年5月、連結子会社である株式会社ナチュラルローソンおよび株式会社バリューローソンとともに「ローソン」「ナチュラルローソン」「STORE100(その数ヶ

月後、「ローソNSTOA 100」に名称見直し)の3タイプの店舗フォーマット体制をとることを発表した。さらに、ローソNSTOA 100の事業化で得た生鮮食品販売・仕入れの技術や有効な立地に関するノウハウなどを活用し、既存のローソン店舗のなかから商圏の条件などによって品揃えや店舗フォーマットの変更を施した「ローソンプラス」の展開を、2007年1月から本格化した。2009年8月現在、実験段階にあると思われる店舗フォーマットを除き、表6にあるような4タイプがローソンの主要フォーマットとなっている。

「ローソン」以外の3つのフォーマットでは、これまで長い間CVSビジネスの課題であると言われながらどのチェーンも開拓できていなかった、若年男性以外の顧客層をターゲットとしている。その成功のために、市場セグメントごとに店舗フォーマットを変えて消費者にアピールし自らノウハウを蓄積するだけでなく、それぞれのビジネスに必要な技術や経営資源の獲得を目的にしたと思われる業務提携や企業買収にも積極的である。

たとえば2007年3月に、生鮮食品を取り扱いワンプライス販売をコンセプトとしたチェーン店舗展開で、パイオニア的存在だった株式会社九九プラスとの業務・資本提携を結び、2008年9月には連結子会社化して同社の「SHOP99」をすべて「ローソNSTOA 100」に転換してゆく方針である。2008年1月には、首都圏でキッチン併設CVSをチェーン展開していた株式会社新鮮組本部とフランチャイズ契約を締結した。また、翌2月に包括提携を発表した日本郵政グループとの関係では、同年9月にオープンさせた全国初のCVS店内郵便局の開局セレモニーにおいて、新浪氏は「全国に広げる試金石となるように努力する」と発言している¹⁹⁾。さらに、2009年8月にはドラッグストア最大手のマツモトキヨシ・ホールディングスとの業務提携を発表し、将来の新型店舗フォーマットの共同開発も含めた構想が示されている。ダイエー子会社であった時期の業務提携や企業買収が、主に店舗数や展開地域の拡大が目的であったと考えられるのと比べると、近年はその意図が大きく異なっていると言えるだろう²⁰⁾。

V. ディスカッション

従来型CVSの枠にとらわれない新しい店舗フォーマットを開発する試みは、ローソン以外の企業でも手がけているところが多い。ただし、複数のフォーマットを同時に、全社的なマルチフォーマット戦略として展開しているという点で、ローソンは明らかに他社と異なる方向に進んでいる。とくに、SEJにおいては新しい店舗フォーマットをチェーン展開するという方向性を明確に否定している²¹⁾。また、ローソンに次ぐ売上規模であるファミリーマートにおいても、CVS店舗での生鮮食品取り扱いには積極的であるものの、そのための別フォーマットを展開することは行なわれていない²²⁾。

確かに、そもそも「小売業は変化対応業²³⁾」であって、SEJが築き上げてきたCVSの仕組みを追求すれば各店ごとでそれぞれの商圏内顧客に支持される店舗運営が実現するのだ、とも言える。

そう考えれば、ターゲットとする市場セグメントごとに店舗フォーマットを複数持つ必要はないし、むしろドミナント出店による物流やプロモーション政策の高効率を実現することができなくなる。各フォーマットで品揃えや店内設備が異なるようであれば、仕入れや調達における規模の経済も失われる。

しかしながら、前節で示したようなマルチフォーマット戦略の是非については、そうしたリーダー企業の立場からの考察は避けるべきだと考える。なぜなら、この戦略を進めているのはこれから新たにCVSビジネスを始めようとする参入企業などではなく、過去30年近くも事業を営んできたローソンだからである。すでにCVSビジネスに関連した既存の経営資源を抱え、またライバル他社とは異なる諸条件を前提としている同社がマルチフォーマット戦略を手がけているのだ、という経路依存的な観点で議論をしなければならないだろう。

たとえば、ダイエー子会社として経営されていた時期における出店行動から引き継いだ条件は、決定的に重要であると思われる。それは先述のように、すでに全都道府県に8千店ほどの店舗を展開しナショナルチェーン化していたこと、その一方で規模拡大を優先した結果として必ずしも効率的・効果的なドミナント出店にはなっていなかったことである。店舗同士で商圈が重なっていたり、あるいは売り場面積や立地条件などの点でばらつきが目立つ店舗が多く分布しているような地域では、一部の店舗を看板替えさせターゲットの顧客層を変えた複数の店舗フォーマットを展開する状況へと移行させることによって、当該地域における店舗全体としては効率性が改善したり来店顧客数の増加につながったりするかもしれない。高齢化が急激に進んでいるという地方都市やその周辺にも多くの店舗を抱えているという状況では、若年男性ではなく高齢者を主要顧客と想定したフォーマットの店舗でドミナントを形成させるほうが合理的とも言える。

また、フランチャイズ店のオーナーに対しては、魅力的な収益機会を提供することがCVS本部にとって重要課題である。そのことが店舗運営のモチベーションを高め、また優秀なオーナーの契約解消を防ぐことにもつながるからである。この点でも、店舗の商圈が重なっていたり複数店舗フォーマットが用意されていることは有利に働く条件となる。他チェーンが手がけていない差別化された店舗フォーマットへの転換も可能である、という状況は、それ自体が店舗オーナーにとって経営の選択肢を広げるという魅力になるからである。あるいは、自店から地理的に近い場所に同系列の店舗が存在するような場合、その経営権を譲り受け、異なるフォーマットの店舗を近隣で複数経営することによって、商圈内でのカニバリゼーションを避けつつ収益を増やすことができる可能性がある。実際にローソンでは、転換店フォーマット「ローソンプラス」の店舗数を今後拡大してゆくにあたり、これまで優秀な店舗経営を行ってきたフランチャイジーに対して、複数店舗の経営を行なうことを積極的に勧めている。

三菱商事の傘下に移ったという条件も、ローソンのマルチフォーマット戦略に大きな影響を与えている。総合商社が抱える多様な業界・企業との取引関係が、従来とは異なるタイプの立地や

フォーマットの店舗運営を事業化する機会を与えたと考えられるからである。たとえば、病院内店舗「ホスピタルローソン」は医療機器分野における三菱商事と総合病院との関係からもたらされた出店機会だったと言われる。生鮮食品を扱う「ローソンストア 100」の本格展開にあたっては、三菱商事の農産物流通分野におけるネットワークやノウハウが活かされたとされる。また、東京の丸の内など都心部において三菱商事が管理する施設に、都会で働く女性をターゲットとした「ナチュラルローソン」が開店し話題を呼ぶというようなこともあった²⁴⁾。

新フォーマットの展開機会という点では、ダイエー子会社時代にナショナルチェーン化を果たしていたということも影響を与えている。まだ本格的なチェーン展開を始めるには至っていないが、郵便局との複合店舗を開発するきっかけとなった2002年12月の郵政事業庁（当時）との提携は、CVSチェーンでローソンが唯一のナショナルチェーンであったという条件が、国民にひろく郵便サービスを提供するという点で望ましいパートナーであると判断された側面があるからである。

加えて、そうしたマルチフォーマット戦略が始められようとした時期が、CVS市場の成熟化が指摘されるようになったタイミングであったということも、この戦略の妥当性を考えるうえで重要だろう。言葉の定義上、売上高が伸びなくなるという段階が市場の成熟期であるから、そこでさらに成長を続けようとするならば、既存顧客以外の市場セグメントの消費者をターゲットにして売上げを拡大する、ということを狙うのは一つの合理的な方向性である。しかし、この段階においては消費者も成熟している。つまり、消費者の多くはCVSという業態に対してすでに明確な知識やイメージを持っており、それまでの主要顧客（若年男性層）以外の消費者は、CVSは自分向けのお店ではないと認識している可能性が高い。もしそうであれば、従来と同じフォーマットの店舗において、いくら若い女性や高齢者に支持されそうな商品・サービスを揃えたとしても、そもそもそうした消費者に気づいてもらえないかもしれない。店舗のブランド名も看板もファサードも従来とは異なる、新たな姿の店舗フォーマットを展開することによってこそ、従来とは異なる顧客層との新たな関係を構築することができるのかもしれない。また、この段階においてはCVSビジネスに必要な諸技術や仕組みも相当に成熟していると考えられ、そのことが既存の店舗フォーマットから派生する新たな店舗フォーマットへの水平展開を進めることに貢献しそうだ。

ローソンのマルチフォーマット戦略は、本稿執筆時点でもまだ実行中のものであり、こうした出店行動からもたらされる成果についてはまだ評価が難しい。ただし、いくつかの雑誌記事などを参照すると、新フォーマットに転換することで日販が相当増加したり、ターゲットとした新たな顧客層の来店が実現したり、あるいはフランチャイジーの店舗オーナーの意欲が高まってきていたり、といったことが報道されている²⁵⁾。

VI. 今後の課題

本稿では、二次資料をデータとして株式会社ローソンのこれまでの出店行動に関する詳細な記

述を行なった。このような方法は、とりわけ過去を分析対象とする歴史的な事例研究においては、現在から過去を振りかえる際に生じがちなバイアスを排し可能な限り当時の状況を記述することができるという点で有効である。しかし、本事例における第二の時期についてはまさに現在進行中の事象であり、この点に関しては現在の当事者へのインタビュー調査など、一次データの収集によってさらに考察の妥当性を高めることが必要であると考えられる。

注

- 1) 本稿は、科学研究費補助金（課題番号 19330095）による助成を受けて作成されたものである。
- 2) たとえば、『コンビニ』2008年7月号では経済産業省の商業統計速報データを用いて、1店舗当たり売上高、1㎡当たり売上高、従業員1人あたり売上高といった生産性の面でCVS業界全体での収益が悪化していることを示している。また、CVS各社の近年の財務報告やアニュアル・レポートでは（新しく開店した店舗を除いた）既存店売上高が減少を続けているということが示されている。
- 3) もちろん、CVS各社によって商品別売上高構成比には大きな違いがあるが、食品関連の売上高が過半数を占めるという点は確かである（たとえば、『コンビニ』2009年1月号に掲載された「47都道府県コンビニデータ '08」を参照）。なお、経済産業省の「商業販売統計」における商品分類の定義では、「ファーストフード及び日配食品」には米飯類、パン、調理パン、惣菜、漬物、野菜、青果、水物、調理麺、卵、加工肉、牛乳、乳飲料、乳製品、練物、生菓子、サラダ、デザート類等が分類されている。また、「非食品」にはたばこや医薬品、切手、はがき、収入印紙も含まれる。「サービス売上高」には、公共料金等の収納代行による売上高は含まれない。
- 4) こうしたチェーン全店舗の業績に加えて、CVS大手3社（チェーン本部）の営業利益額および売上高営業利益率については、以下の研究を参照。
小川 進：「コンビニエンスストアの革新性」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』（中央経済社、2009）pp.177-200.
- 5) SEJの歴史に関する詳細な分析については川辺（2003）を、また、同社が「多頻度・小ロット・高精度」という概念および日本型CVS業態を構築していったプロセスに関する考察については石井（2009）を、それぞれ参照。
川辺信雄：『新版 セブン-イレブンの経営史』（有斐閣、2003）.
石井淳蔵：「わが国小売流通世界におけるパラダイム変化」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』（中央経済社、2009）pp.1-31.
- 6) たとえば、『激流』1994年7月号79頁に掲載されたローソン松岡康雄社長（当時）の発言、『コンビニ』2002年8月号88頁に掲載されたローソン新浪剛史社長の発言、『日経MJ』2008年8月18日付記事（3面）に掲載されたファミリーマート上田準二社長の発言など。
- 7) ここでの議論は、以下の研究を参照。
矢作敏行：『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』（日本経済新聞社、1994）.
小川 進：『稼ぐ仕組み』（日本経済新聞社、2003）.
小川（2009）：前出。
- 8) たとえば、以下の諸研究を参照。

- Bernstein, Jeffery R. : 7-Eleven in America and Japan, Thomas K. McCraw (ed.) *Creating Modern Capitalism* (Harvard University Press, 1995) pp.492-530.
- Kotabe, Masaaki : The return of 7-ELEVEN ... from Japan: The Vanguard Program, *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 30, No. 4 (1995) pp.70-81.
- Ogawa, Susumu : The hypothesis-testing ordering system: A new competitive weapon of Japanese convenience stores in a new digital era, *Industrial Relations*, Vol. 41, No. 4 (2002) pp.579-604.
- Yahagi, Toshiyuki : The convenience store system – “Made in Japan”, *European Retail Digest*, Issue 13, Winter (1997) pp.18-28.
- 金 顕哲 : 「セブニーイレブンの国際化プロセス」 向山雅夫・崔 相鐵編著『小売企業の国際展開』(中央経済社, 2009) pp.205-233.
- 9) 『月刊エコノミスト』2000年2月29日号、68-70頁に掲載の記事における竹内稔氏(コンビニ評論家)の主張を参照。また、小売業において革新者がつくりだした新しい仕組みを競争相手が模倣するというプロセスを経て業態が構成されてゆく、という考え方については以下を参照。
高嶋克義 : 『現代商業論』(有斐閣, 2002)。
- 10) この考察に関しては、以下の研究を参照。
小川 進 : 『イノベーションの発生論理』(千倉書房, 2000)。
Ogawa (2002) : 前出。
Matsuo, Hirofumi and Susumu Ogawa : Innovating innovation: The case of Seven-Eleven Japan, *International Commerce Review*, Vol. 7, No. 2 (2007) pp. 105-114.
- 11) なお、こうしたドミナント方式の出店では、店舗フォーマットについては当然、標準化された一種類のもを展開することが想定されているだろう。(標準化されていない店舗を集中出店しても、効率性が生じにくいと思われるからである。)
- 12) 山下 剛 : 『セブニーイレブンvsローソン』(ばる出版, 1995)。
- 13) また、ローソンが1980年に業務提携しその後合併したサンチェーンはフランチャイズ方式ではなく直営店で店舗展開していることが特徴だった。一般的に、他人資本で店舗拡大を進めるフランチャイズ方式のほうが売上げ規模拡大の点でも利益率の点でも好ましいとされる。実際に、SEJとサンチェーンとでは業績に大きな違いがあった。以下の研究を参照。
高岡美佳 : 「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム —フランチャイズ・システムの採用—」 『経営史学』 第34巻第2号 (1999) pp.44-73.
- 14) 前出の山下(1995)によると、ローソンは1986年6月に「ナショナルチェーン」化の達成を宣言している。一方、SEJは本稿執筆時(2009年8月)においても10の未進出県を残している。ファミリーマートは、2006年に全都道府県への進出を果たした。また、本稿執筆時(2009年8月)においてもSEJがドミナント方式を続けていることは、同社ホームページの「店舗検索」機能を用いて確認できる。SEJが進出している県のうち店舗数が少ない福井県(16店)と島根県(4店)について地図上にその立地を表示させると、全県にまばらに店舗が分布しているのではなく、県内特定エリアの幹線道路や高速道路周辺に店舗が集まっている様子が示される。
- 15) これらの店舗特性・立地特性は、1994年に東京都世田谷区を分析対象として行なわれた調査およびGIS(地理情報システム)で得られたデータに因子分析およびクラスター分析を行うことで抽出された。分析内容の詳細は、以下を参照。

- 石崎研二：「店舗特性・立地特性からみた世田谷区におけるコンビニエンス・ストアの立地分析」『総合都市研究』65（1998）pp.45-67.
- 16) こうしたダイエーの成長過程に関する詳細については、以下の研究を参照。
向山雅夫：「総合量販店の革新性とその変容」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』（中央経済社, 2009）pp.59-97.
- 17) ここでの考察においては、たとえば次のような雑誌記事の内容を参考にした。『月刊エコノミスト』2000年2月29日号59-62頁の記事、『激流』2001年5月号76-80頁の記事、『日経ビジネス』1986年12月8日号46-50頁の記事、同1997年6月23日号44頁の記事、同2006年9月25日号70-73頁の記事。
- 18) 『コンビニ』2003年9月号46-49頁の記事で、記者からの「新業態開発も矢継ぎ早」であることについて質問を受け、利便性と面白さの追求が重要であること、コンビニが乱立しているなかでは差別化が必要であり「個店主義」をすすめること、ナチュラルローソンについてはコンセプトがターゲット顧客に受け入れられることが確認できたためフランチャイズ化に向けての仕組みづくりを目指すこと、などの新浪氏の回答が示されている。また、「はっきりとは言えないが」と断ったうえで、「ブランドコントロールされて、それぞれのコンセプトがあるという状況が、コンビニにあってもよいのではないか」という表現で、マルチフォーマット戦略につながる内容の発言も示されている。
- 19) 『日経MJ』2008年9月15日付7面の記事を参照。
- 20) 『経済界』2007年4月3日号56-57頁の記事、および『激流』2009年1月号20-22頁の記事を参照。また、結果的には破談の形になったが、2008年にローソンが買収の動きを見せた大手CVSのam/pmも、多フォーマット展開を志向していた。『激流』2006年10月号35-37頁の記事を参照。なお、最終的に買収が成功裏とならなかったのは、am/pm側が売却後も店舗ブランドをそのまま残すことを要求したためと言われている。
- 21) 『日本経済新聞』2006年3月23日付17面の記事で、鈴木CEOの「他社は新業態店などで打開しようとしているが、そうしたやり方は既存店の経営者たちを混乱させるので賛成しない。弁当でも菓子類でもとにかく味が良いものを開発し、既存店の経営をきちんとするのが最優先だ。」という発言が掲載されている。同氏は、鮮度管理が難しく粗利益率も低い生鮮食品をメインとする品揃えについても疑問を呈している。そうした同氏の見解については、『月刊エコノミスト』2000年2月29日号56-58頁の記事、『日経ビジネス』2005年8月8日号42頁の記事、同2006年9月4日号46-48頁の記事を参照。
- 22) 『日経MJ』2006年1月9日付7面の記事で、ファミリーマートの上田社長がインタビューに対し「我々は新業態ではなく既存店で生鮮を扱う。経営資源の分散を避けるためには業態を分けない方が得策。」と回答している。同社とSEJが業態転換には慎重である、という点については、『日経MJ』2006年7月26日付1面の記事も参照。
- 23) 『日本経済新聞』1987年3月23日付（夕刊）1面の記事において紹介されている、鈴木敏文氏の持論。
- 24) 加えて、かつてのダイエーグループにおける旧来の組織文化や取引先とのしがらみなどが、三菱商事傘下となることによってドラスティックに変革される契機もたらされた、という点も重要だろう。
- 25) たとえば、次のような雑誌記事を参照。『激流』2006年10月号23-28頁の記事、『経済界』2006年11月28日号42-45頁の記事、『週刊東洋経済』2007年5月26日号72-76頁の記事、『プレジデント』2007年7月2日号146-151頁の記事、『週刊ダイヤモンド』2007年10月27日号142-145頁の記事、『週刊東洋経済』2008年12月6日号106-108頁の記事、『激流』2009年1月号20-22頁の記事。