

小売業界におけるコンビニエンスストアの進化

—主要事業者としての課題と責任—

A convenience store's evolution in the retail business and its new challenge as the core business player in the society

須藤 繁¹ 増田 優²
Shigeru SUDO Masaru MASUDA

要 旨 : 日本社会の変化に伴い、小売業界も大きく変化した。その中で、1974年に1号店が開店したコンビニエンスストアは、小売店舗総数が大きく減少する中で、その数は大きく増加した。コンビニの伸長は、POSシステムに基づく単品管理による絶え間ない「売れ筋商品」と「死に筋商品」の選別、物流の効率化、顧客のニーズに応じた商品開発などの要因に求められる。

1974年の1号店の開設から暫くは、コンビニは社会的に認知されるための期間だった。この時期、コンビニは社会的には一般小売店の開店時間以外の時間帯に、「あいててよかった」といわれるサービスを提供する店舗とみなされ、一般小売店を補完する隙間責任を果たすに過ぎなかった。その後、店舗数の増加に伴い社会的認知も高まり、今日その利便性は広く社会に浸透して、「近くて便利」な存在になり、広範な供給責任を果たすようになった。コンビニチェーンの伸長の裏には、フランチャイズチェーン契約の不備に起因する問題もあった。その結果、2009年6月に公正取引委員会は、大手コンビニチェーンの本部に対して、弁当など日販品の見切り販売の禁止と廃棄費用の加盟店への付加は不公正な取引に当たるとして、排除措置命令を下した。

売上高が16兆円に拡大すると予想される2010年代後半にはコンビニは消費者にとって「なくては困る」存在になると予想される。そうした段階では、コンビニ業界は「供給責任を果たせばこと足りる」段階から、さらに一歩進み、「存在責任を負う」存在になる。コンビニ業界が今日、社会インフラの一環を担い、存在責任を背負う存在になりつつある以上、正すべきは正す経営理念の透明性の確保が期待される。

キーワード : コンビニエンスストア、POSシステム、単品管理、物流の効率化、フランチャイズチェーン契約、隙間責任、供給責任、存在責任

¹ 須藤 繁 帝京平成大学 経営マネジメント学科 教授

〒164-8530 東京都中野区中野 4-21-2 shigeru.sudo@nifty.com

² 増田 優 お茶の水女子大学大学院 教授 ライフワールド・ウオッチセンター長

masuda.masaru@ocha.ac.jp

2014.1.25 受付, 2014.5.30 受理

社会技術革新学会第7回学術総会(2013.9.24)にて発表

Abstract: The retail industry is changing a lot together with the change of Japanese society. While the number of retail stores has been decreasing largely, the first convenience store opened in 1974 and its number has been increasing greatly. The success of convenience store business depends on the introduction of POS system which can sort a "good selling items" and "bad selling items" by single item management, efficient physical distribution system and the new product development system.

The initial stage in 1970s was a period for the convenience store as being recognized socially. At the time, it was considered as providing service in time zones other than a general retail store opening hours socially and the phrase of "good for it to be open" was flowing through in TV. They only had niche responsibility. Then, social responsibility has been also increasing with the increase in number of stores, and it permeated in society widely. The convenience store has become a "near and convenient existence with supply responsibility" today. The chain of convenience stores increased the number by introducing a Franchise Chain (FC) contract. There was also a problem resulting from the defect of FC contract in the extension of a chain of convenience stores.

It may become an existence "being troubled if there is no convenience store" in late of 2010s when its sales is expected to expand to 16 trillion yen. In such a stage, the industry concerns to take a step more forward and become a social life partner in each community. A chain of convenience stores composes a part of a social infrastructure, and is becoming something charged with existence responsibility itself today.

Keywords : Convenience Store, POS System, Single item management, Efficient physical distribution system, Franchise Chain (FC) contract, Niche responsibility, Supply responsibility, Existence responsibility

1. はじめに

小売業界の動向は、国民の消費生活と密接に関係しており、同業界の動向・業態別消長はそれ自体として、国民の消費生活の変遷を示している。本稿では、そうした問題意識の下に、小売業界の変化を一般小売店舗とコンビニエンスストア（以下、コンビニという）の展開を対比する中で、日本社会がどのように変化したかを考察する。

日本社会の変化に伴い、小売業界も大きく変化した。その中で、1974年に1号店が開店したコンビニの数は、小売店舗総数が大きく減少する中で、逆に大きく増加した。日本社会でコンビニが増える一方で、一般小売店舗が大きく減少したことの社会技術革新上の要因は何か。以下に、日本社会と小売業界の変化、コンビニの伸長の背景、フランチャイズチェーン（FC）契約関連問題、コンビニの役割の変化と進化、及びコンビニの将来像と課題についてまとめる。

2. 日本社会と小売業界の変化

2.1 概況

経済産業省の商業統計によれば、日本全国で小売店舗が最も多かったのは1982年の172万店であった。小売店舗数は、最新データである2007年には114万店に減少した。この四半世紀において、全国から合計で58万店、三店に一店の割合で、小売店が閉店した。

一方コンビニは、1974年に東京都江東区で1号店が開店した。以後、コンビニチェーンは順調に店舗数を増やし、2012年10月に日本全体で5万店を超えたと報じられた。

1960年代の重厚長大な産業構造は、高度経済成長の終焉、石油危機を契機とする省エネルギー推進、知識集約産業へ転換等により、1980年代に軽薄短小な産業構造に転換した。表1は、日本社会の変化を産業構造と小売業界の変化に関し、主な出来事を折り込んだ年表である。

今日、小売業界は、百貨店の地位が低下し、ス

ーパーマーケット（以下、スーパーという）、コンビニを中心に展開されている。小売業界の中心は、1970年代までは百貨店であり、1980年代はスーパーであった。1990年代に入るとコンビニは、小売業界で徐々に発言力を増して行く。2012年の売上高は、スーパー12兆7千億円、コンビニ8兆2千億円、百貨店6兆2千億円という規模になった。コンビニは今日国民生活に一層密着したサービスの提供者になりつつある。

図1は、経済産業省の商業統計からみた業態別の店舗数の推移である。これによれば、小売店の年間販売総額は、1997年度の148兆円をピークに以後減少し、2007年度134兆円になった。また、図2は商業統計各年版に基づき販売額の業態別構成比を示した。これによれば、総販売額に占めるコンビニの比率は、データの入手可能な1985年の0.9%より、2007年5.5%に伸びた。

次に、図3はコンビニに特化した年間販売高と店舗数の推移である。客単価³はほぼ一定であるので、販売高の推移は主に店舗数の増加によることは明らかであろう。

図3は、日本フランチャイズチェーン協会資料を基礎にしているが、これに対比させて平成19年商業統計（経済産業省）より、フランチャイズチェーン契約関連部分の評価をみると、表2のとおり、114万店舗中、77,110店がフランチャイズチェーンに加盟している。また、同統計では、平成18年度におけるフランチャイズチェーン全体の売上高は10兆9,281億円である。その内訳を業態別にみると、加盟店の数・売上高ともコンビニの占める割合が最も多く、加盟店の数は、38,175店（49.5%）、売上高は6兆2,977億円（57.6%）であった⁴。

なお、基本的な点として、経済産業省の商業統計における小売店の業態分類の定義は、表3備考

³ (社)日本フランチャイズチェーン協会資料によれば、客単価は、2005年577円、2010年576.5円、2012年608.8円と大きくは変動していない。

⁴ 公正取引委員会は「フランチャイズ・チェーン本部との取引に関する調査報告書—加盟店に対する実態調査」(2011年7月)の中で、これらの分析を行っている。

欄のとおりである。図 1、図 2 の分類は、同定義に基づいている。また、経済産業省の商業統計での業態分類としての「コンビニエンスストア」の定義は、「飲食料品を扱い、売り場面積 30 平方メートル以上 250 平方メートル未満、営業時間が 1 日で 14 時間以上のセルフサービス販売店」を指す。

一般にコンビニとは、年中無休で長時間の営業を行い、小規模な店舗において主に食料品、日用雑貨など多数の品種を扱う形態の小売店である。略称は「コンビニ」、「CVS」などで、これらの略称が定着する前の 1980 年代以前には「コンビ」「深夜スーパー」などとも呼ばれた。

小売業の展開に影響を与えた主な法規制には大規模小売店立地法（大店法）が挙げられる。同法は、それまで大型店の事業活動を規制する法律であった百貨店法ではスーパーなどの大型店には対応できなくなったために、1973 年新たに制定されたものである。大店法は一定面積以上の大型店舗の出店を届出によって調整しようとするもので、商店街の保護を目的の一つとし、市街地における大型店舗の立地を審査対象とする形で規制した。これにより、スーパーは郊外立地に向かい、市街地にはコンビニが伸長するとの棲み分けが現出した。

表 1：日本社会と小売業界の変化

年代	1950年代 戦後復興期	1960年代 高度経済成長期	1970年代	1980年代 安定成長期	1990年代 デフレ期	2000年代 デフレ期
主な出来事	1950年 朝鮮戦争 1958年 東京タワー竣工	1960年 高度経済成長始まる 1962年「もはや戦後ではない」 1964年 東京オリンピック	1971年 ドルショック 金ドルの交換停止 1973年 第4次中東戦争	1985年 G5プラザ合意 1989年 バブル経済ピーク 1989年 消費税導入 5%	1993年 55年体制崩壊 1995年 阪神淡路大震災 1997年 消費税5%へ 1997年 アジア通貨危機 1999年 欧州ユーロ導入	2000年 介護保険制度開始 2001年 同時多発テロ 2007年 サプライム問題 2008年 リーマンショック 2011年 東日本大震災
経済・社会の動向	三種の神器 (白黒TV・洗濯機・冷蔵庫)	所得倍増計画 新三種の神器: 3C (カラーTV・クーラー・自動車)	石油危機 スタグフレーション	円高進む	1990年 株価下落始まる 1991年 地価下落始まる 1997年 山一証券経営破綻 1998年 金融危機始まる	
産業構造	製造業	重厚長大		軽薄短小		
	流通	川中(問屋)	(川上)メーカー主導、物流子会社 (川下)スーパーの台頭		(川下)物流子会社自立/問屋の物流進出/小売業発言力の増大 デマンドサイドの重視	
物流の考え方	モノ不足の時代 (輸送力確保/造船・鉄道整備)	大量生産・輸送・消費時代 大型定型物流	各輸送モード別基盤整備 内航海運船腹調整制度 宅急便開始	統合型物流システム/多品種・少量・高頻度 規制緩和(国鉄分割民営化、トラック運送事業:運賃規制・参入規制緩和) サプライチェーンマネジメント 環境負荷の低減		
小売業界の動向 (関連法規)	一般店舗中心 1956年 百貨店法制定	百貨店中心	スーパーマーケット中心 コンビニ1号店開店 1973年 大規模小売店舗法制定	価格破壊 IT革命: POS/EOS/EDI	2008年まちづくり三法制定 プライベートブランド普及 2012年 コンビニ5万店突破	

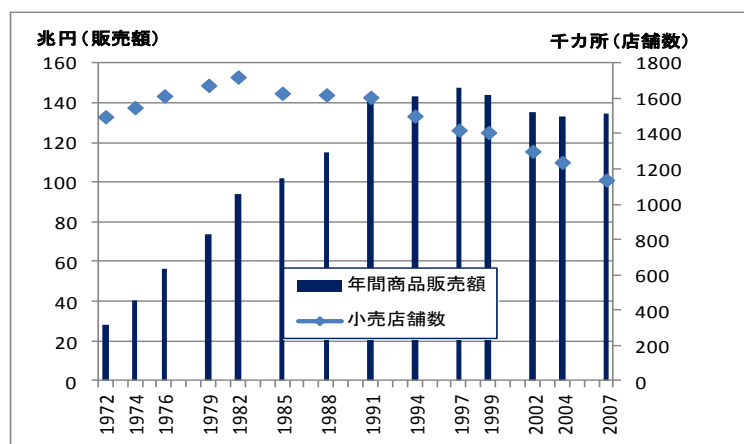


図 1：小売業の年間商品販売額と小売店舗数の推移
出所：「平成 19 年商業統計」経済産業省調査統計部

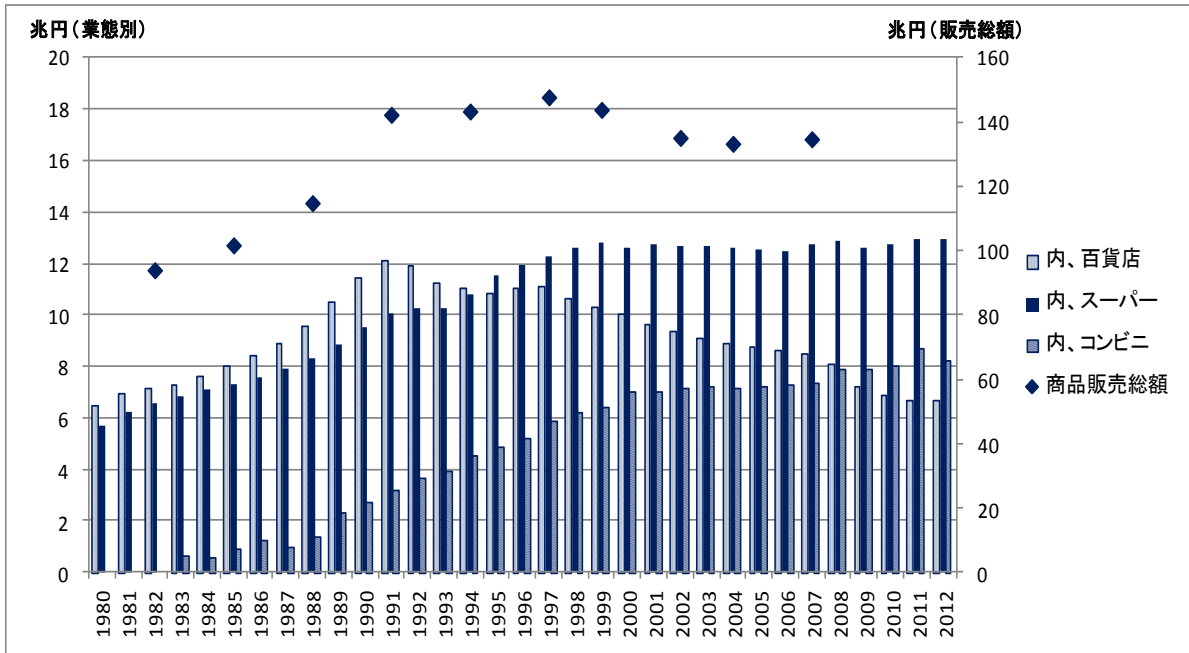


図 2a : 小売業界の年間販売の推移 業態別売上高
 出所 : 経済産業省 商業統計各年版より作成

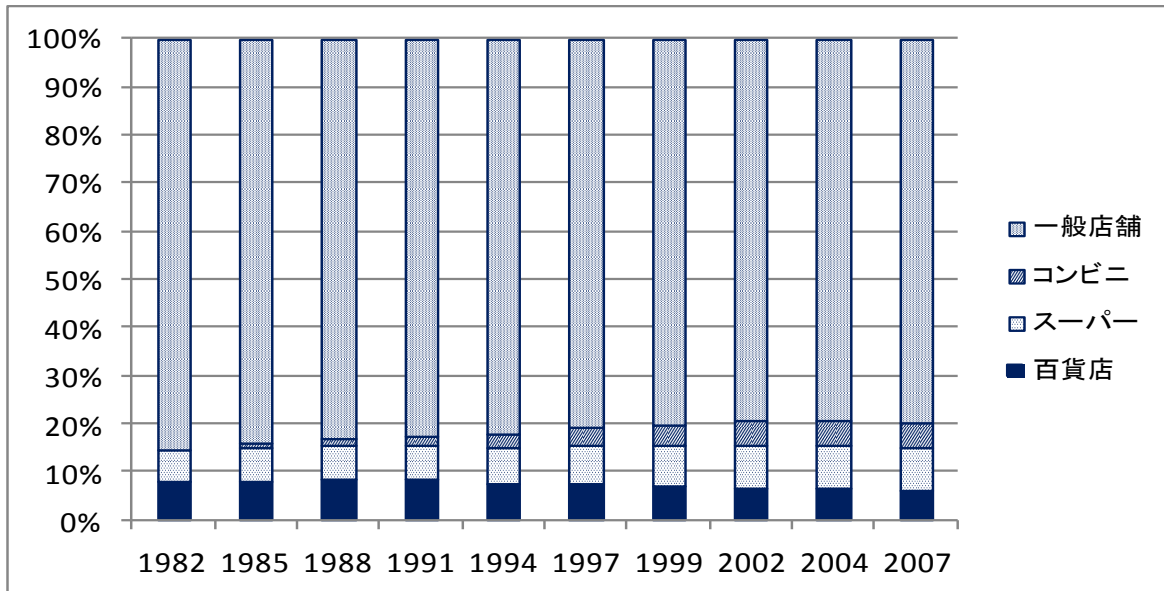


図 2b : 小売業界の年間販売の推移 業態別売上高構成比
 出所 : 「平成 19 年商業統計」経済産業省調査統計部

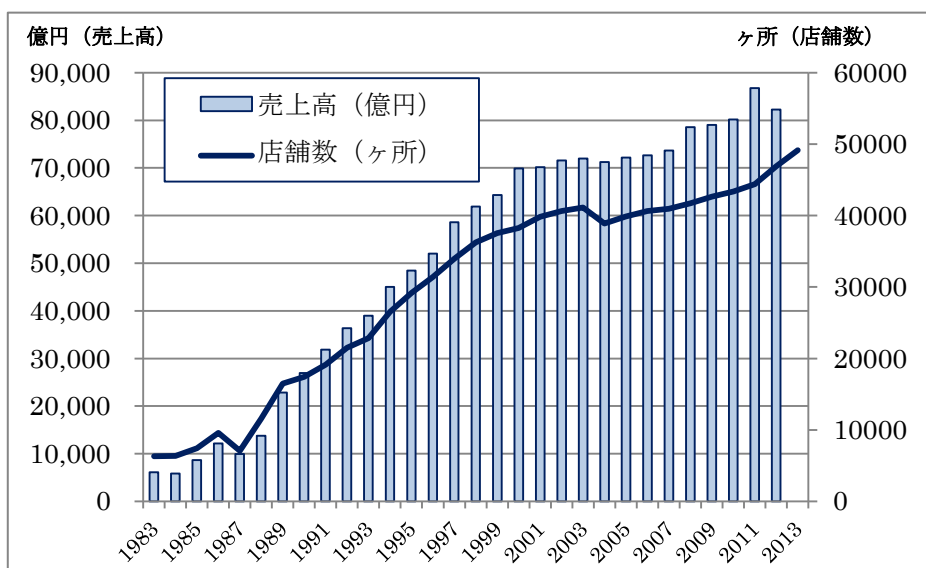


図3：コンビニエンスストアの年間販売高と店舗数の推移
出所：(社)日本フランチャイズチェーン協会資料より作成

表2：小売業を営むフランチャイズチェーン加盟店数と売上高

業態	加盟店の数 (2007年6月1日)	売上高 (2006年度)
小売店業を営む加盟店 (全体)	77,110 店	10 兆 9,281 億円
コンビニエンスストア	38,175 店	6 兆 2,977 億円
ドラッグストア	470 店	641 億円
スーパーマーケット (総合スーパー、 専門スーパー、その他スーパー、中心店)	14,139 店	2 兆 3,657 億円
その他 (百貨店、専門店、セルフサービ ス方式を採用していない小売店)	24,326 店	2 兆 2,006 億円

出所：平成19年度商業統計 (経済産業省)

2.2 スーパーマーケットの伸長 (1960~80年代)

戦後の日本経済は、1950年代半ば(昭和30年代)から所得倍増の時代に入り、生活の質は一変した。日本経済の成長とともに、スーパーの売上げも伸びた⁵。スーパーの登場は、日本の小売業の形態を変えた。それまで各町内で見られたタバコ屋、小間物屋、荒物屋等は、徐々に姿を消した。スーパーの登場による大型店舗の展開は成功し、店舗は大都市部から地方都市に展開して行った⁶。

⁵ ダイエーを例にとると、同社の売上高は、1972年2月期の1,150億円から1976年2月期7,060億円に増加、1980年には1兆円の台に乗せた。

⁶ ダイエーの設立は1957年4月(当初名：大栄薬品工

業株式会社)で、その後、1959年に株式会社主婦の店、1969年11月に株式会社ダイエーと社名変更。モータリゼーションの進展もスーパーチェーンの展開を加速したと考えられる。大型スーパーは広大な駐車場を完備し、郊外に立地した。若年層を中心に、車を利用してスーパーで1週間分の必要な商品を購入し、冷蔵庫に保管するライフスタイルが生まれた。各家庭には大型冷蔵庫が普及し、まとめ買いの習慣が一般化した。1950年代後半には白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫が家電製品の三種の神器であったが、1960年代半ばにはカラーテレビ、クーラー、自動車が新三種の神器と言われた。消費が美德といわれる時代になっ

業株式会社)で、その後、1959年に株式会社主婦の店、1969年11月に株式会社ダイエーと社名変更。

表 3：経済産業省商業統計における業態分類の定義

区分		セルフ方式	取扱商品	売場面積	備考
1. 百貨店	1. 大型百貨店	×		3000m ² 以上	「百貨店、総合スーパー」とは、衣、食、住にわたる各種製品を小売し、そのいずれも小売販売額の10以上70%未満の範囲内にある事業所で、従業員が50名以上の事業所をいう。
	2. その他の百貨店			3000m ² 未満	
2. 総合スーパー	1. 大型総合スーパー	○		3000m ² 以上	
	2. 中型総合スーパー			3000m ² 未満	
3. 専門スーパー	1. 衣料品スーパー	○	衣が70%以上	250m ² 以上	
	2. 食料品スーパー		食が70%以上		
	3. 住関連スーパー		住が70%以上		
4. コンビニエンスストア	14時間営業店	○	飲食料品を扱っていること	30m ² 以上	
	終日営業店			250m ² 未満	
5. ドラッグストア		○	産業分類で「601」に格付けされた事業所であって6011を扱っていること		
6. その他スーパー		○			2、3、4、5以外のセルフ店
7. 専門店	①衣料品専門店	×	衣が90%以上		
	②食料品専門店		食が90%以上		
	③住関連専門店		住が90%以上		
8. 中心店	1. 衣料品中心店	×	衣が50%以上		
	2. 食料品中心店		食が50%以上		
	3. 住関連中心店		住が50%以上		
9. その他の小売店		×			1、7、8以外の非セルフ店

出所：「平成 19 年商業統計 業態別統計編（小売業）」経済産業省

たのである。

1980 年代に入ると、流通業の中心は集客能力の発揮と大店法の浸透により百貨店からスーパーに置き換わる。スーパーが百貨店を凌駕したのは 1995 年である⁷。1998 年以後、スーパーの売上げはほぼ横ばいで推移したが、百貨店の販売額は 1990 年以後減少の一途を辿った。

2.3 コンビニの伸長（1990 年代）

1990 年以後、コンビニの店舗数が増加して行く⁸。家庭の主婦や若者にとってコンビニは便利な存在であり、歓迎された。コンビニの年間販売総額は、1990 年 2 兆 7 千億円から 2000 年には 7 兆円に増加した後、2007 年までは微増、2011 年に 8 兆円を超えた（図 2、図 3 参照）。

⁷ ダイエーの売上高は、1980 年 1 兆円を超え、三越を抜き、流通業界第一位になった。

⁸ イトーヨーカ堂がセブンイレブンの 1 号店を開店したのは 1974 年である。二番手にはローソンが参入し、順次各社が参入した。

スーパーとコンビニのビジネスモデルの違いに関して、まず指摘されるのは立地場所の選定に加え、店舗の所有形態である。店舗展開に際しては、まず店舗を自前で建築するか、賃貸で行くかが経営上の大きな判断になる。自前で不動産を取得して店舗展開を図るには資金調達が必要になるが、経済が成長しているときには投資した有形固定資産（土地、建物）が値上がりするので、含み益が発生する。こうした追い風を受けて、1970 年代においてスーパーは、金融機関からの借入れを進め、自前の出店を基本戦略とした。

しかしながら、高度経済成長期には、資産価値が上がり続けるので問題にはならないものの、低成長期、資産デフレ期には、固定比率は急速に悪化する。固定資産への過剰な投資は、固定比率が悪化する結果を招いた。

固定比率とは、固定資産を自己資本で割ったものである。一般に長期間資金が拘束されてしまう固定資産に対して、返済期限がない自己資本がどの程度あるかが、資金の安定性を判断する指標と

なる⁹。固定比率に関しては、財務の健全性の点からは100%以下が望ましい。

スーパーの代表をダイエーに求めて分析することは、同社が1980年代に破産したため必ずしも適確でないかも知れないが、コンビニの伸長を考える上では、多くの示唆に富んでいる。コンビニチェーンが、土地・建物を自己所有するのではなく、既存の小売店の資産を利用するという戦略をとったことは、大手スーパーマーケット業者のビジネスモデルの行き詰りを反面教師としていると考えられなくもない。具体的には、本部と加盟店との間でフランチャイズチェーン契約を結ぶことにより、土地と建物を自己所有せずチェーン展開を図る戦略の採用を基本モデルとした。概してコンビニチェーンは、資産の所有よりも利用という戦略を導入した。

表4は、ダイエーとイトーヨーカ堂の固定比率と自己資本比率の推移である。ダイエーの固定比率は、1975年の140%から、1980年には335%、1995年には357%に悪化した。それに対し、イトーヨーカ堂の固定費の比率は、1996年101%、2000年108%、2007年109%と安定している¹⁰。

また、会社の財務の安全性の指標の一つに自己資本比率があるが、自己資本比率は会社の自己資本を会社の総資本で割り、これを100倍した値である。ダイエーとイトーヨーカ堂の自己資本比率の推移をみると、ダイエーの自己資本率が1990年代以後概して20%前後で推移したのに対し、イトーヨーカ堂の自己資本比率は60~90%と安定

⁹ 固定資産は、長期に渡って使用される資産であるため、返済義務のある負債でなく、返済の必要のない自己資本での調達が見込まれる。固定比率が低い程、資金調達が安定しているが、逆に固定比率が高いと他人資本に依存していることを意味し、安定性が低いと考えられる。一般的には、土地、建物、機械などを所有する製造業では固定比率は高いが、IT業界といった固定資産をあまり持たない業界は固定比率が小さくなる傾向がある。

¹⁰ セブンイレブンは、2005年6月のセブン&アイ・ホールディングスの設立まで、イトーヨーカ堂の子会社であったこと、および、比較対象としての業態を揃えるため、本項では、ダイエーとイトーヨーカ堂を比較している。

的に推移している。

表4：ダイエーとイトーヨーカ堂の固定比率と自己資本比率の推移

	固定比率(%)		自己資本比率(%)	
	ダイエー	イトーヨーカ堂	ダイエー	イトーヨーカ堂
1975年	140%	—		
1980年	335%	—		
1985年	330%	—		
1990年	268%	—		
1995年	357%	—		
1996年	361%	101%	21.79%	74.54%
1998年	381%	99%	19.15%	73.65%
2000年	353%	108%	20.98%	71.75%
2002年	—	109%	—	67.75%
2004年	649%	107%	7.48%	69.38%
2006年	378%	81%	13.43%	90.50%
2007年	246%	109%	27.08%	90.25%

出所：アニュアルレポート各年版

3. コンビニの伸長の背景

日本社会の変化に伴い、小売業界も大きく変化した。中でもコンビニの変遷は、一般小売店の数が大きく減少する中で、その数は大きく増加したという点で、注目される。コンビニの成功要因には、POSシステムの導入による単品管理、物流の効率化、商品開発が挙げられる。

これらの成功要因は、社会経済的観点からの成功要因であるが、その中でコンビニの進化を支えた技術的要素を抽出すると、POSシステムに関してはバーコード関連技術とPCのダウンサイジング、通信機能の強化が挙げられる。

3.1 POSシステムの導入

コンビニの成功要因の第一は、いち早く導入したPOS（Point of Sales：「販売時点情報管理」）システムの効用が挙げられる。図4はPOSシステムの構成を示した図である。POSシステムは、商品代金の精算機能とデータ集積機能を併せ持ち、結果として、個々の商品がいくらかで何個売れたかなどの販売データが販売時点をベースにコンピュータに集積される。POSシステムによる販売データ

は、サイズや品質等が異なる商品を単品毎に管理するため、適切な在庫管理、発注業務、経理処理などを可能とした。

ここで、POSターミナルは、セルフサービス方式の店舗では主に店頭の出入口近くに設置される。POSターミナルはレジ作業の主要業務として、顧客が購入した商品のチェックと代金の授受を行う。従業員は、商品に貼付されたバーコードをスキャナーに読み取らせ、表示された金額を顧客に伝えて、代金の支払いを受ける。POSターミナルは、レジスター（精算業務）機能とPOS（販売時点の売上情報処理）機能を有する。

次にPOSターミナルとストアコントローラーを連携させて高度な販売データを処理する。POSターミナルにつながるスキャナーは、商品のバーコードを読み取り、ストアコントローラーの中の商品マスターファイルからバーコードに該当する商品の価格をPOSターミナルに呼び出し、売上計算を行うと同時に、売上データをストアコントローラーの中の売上明細ファイルに書き込む。

ストアコントローラーとは、POSデータを利用して商品在庫管理や発注管理などの各種の情報管理と分析を行うパソコンのことをいう。通常、店舗内の事務部門や後方(バックルーム)に設置されている。

POSシステムの特徴は、以下のとおり要約される。

i)自動読み取りが可能であること

従来のレジスター（キーイン方式）では、売上登録の際に商品の単価をレジ担当者が手打ち入力していたが、POSシステムでは商品名や単価を事前にコンピュータのマスターファイルに登録しておき、個々の商品に印刷あるいは貼付されたJANコード（バーコード）を光学的スキャナーで読み取るだけで精算業務が遂行可能である。

ii)リアルタイムで情報収集であること

どの商品が、いくらで、何個売れたかなどの販売データが、販売した時点毎にリアルタイムでコンピュータに登録・蓄積される。

iii)単品管理が可能なこと

POSシステムによる販売データは、一つの品目におけるサイズや容量等が異なる単品レベルの売れ行き動向を詳細に管理することができるので、適切な在庫管理・商品管理が可能となった。

iv)情報の集中管理が可能なこと

小売業の商品化サイクル（商品計画・仕入計画・発注・荷受け・販売・商品管理）の各種データと結びつけることにより、情報の集中管理が可能となる。

POSシステムの導入により、コンビニは商品の単品管理が可能となり、単品管理は売れ筋商品、死筋商品の選別を可能とした。

また物流システムの効率化に関しては、EOSとEDIの導入も一定の役割を果たした。EOSは、Electric Ordering Systemの略であり、小売業と仕入先との企業間オンライン受発注システムである。店舗で携帯端末装置に入力された発注情報は、本部や受発注センターを経由して各取引先に受信される。本部は、各店舗の仕入れ情報の一元管理、在庫管理、発注管理の自動化を可能とした。

次にEDIは、決済システムのIT化を可能とした。EDIはElectric Data Exchangeの略である。EDIは企業間が、オンラインで情報をやり取りするための通信基盤であり、標準化されたルールに基づいてデータ交換を行う。

3.2 物流システムの改善

表5は、今日の業態別物流システムの概要である。百貨店は、配送センターと集配拠点（デポ）を設置し、ギフト商品など季節性の高い商品の共同配送を行う。販売物流（共同配送）と商品供給（納品代行）の統合が主要素である。

また、総合品揃えスーパーは、低コスト操業が前提であり、一括納品システムを基本とする。それに対し、コンビニ業界は物流システムに関しては、多品種・高頻度・少量対応の計画配送を特徴とする物流システムを確立した。具体的には供給者が地域毎に共同出資の配送センターを設置し、高効率の配送ルートの確立により、配送コストを大幅に削減した。

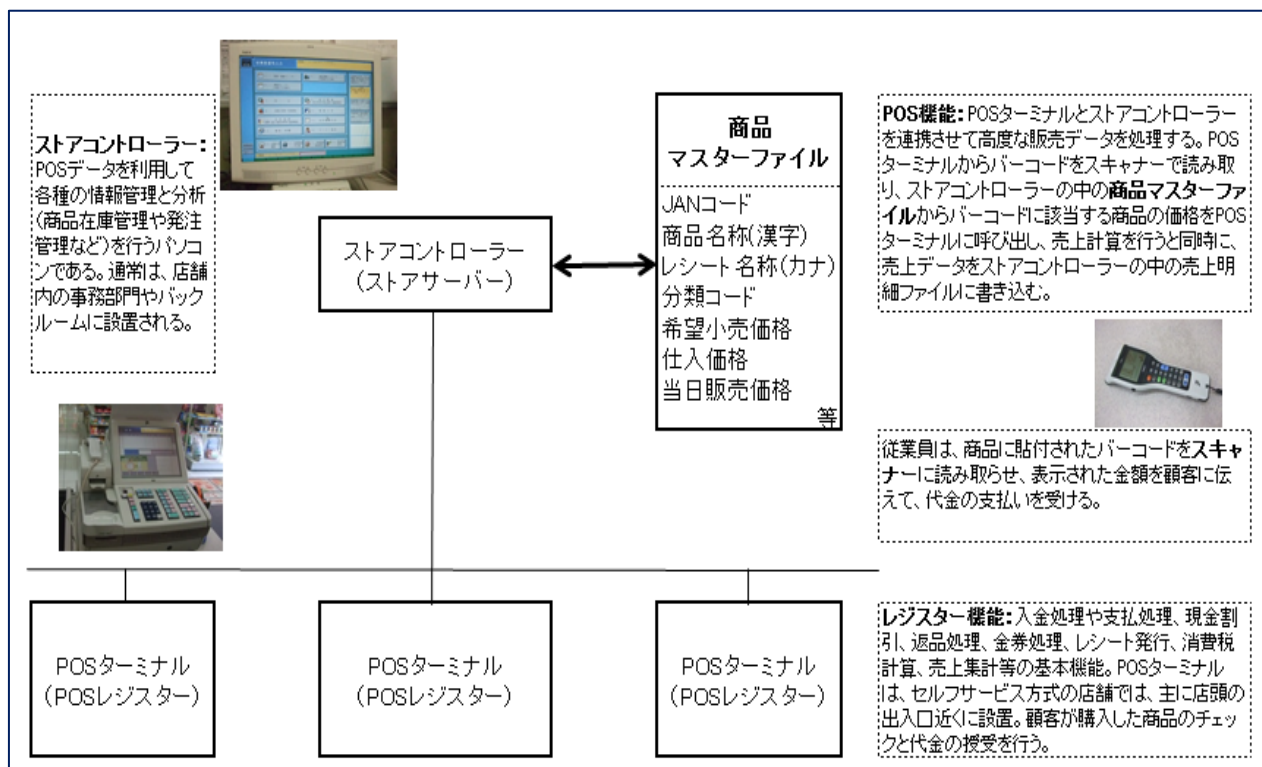


図 4 : POSシステムの構成

表 5 : 物流システムの変化と今日の小売業の業態別物流システム

小売店の業態	特徴
百貨店業界	配送センターと集配拠点（デポ）を設置し、ギフト商品など季節性の高い商品を共同配送する。要素としては、販売物流（共同配送）と商品供給（納品代行）の統合。
総合品揃えスーパー	低コスト操業が前提であり、一括納品システムが物流システムの基本をなす。物流センターの形態には、①在庫を持たない通過型センター、②在庫を持つ在庫型センター、③生鮮食品の食材を加工、調理しプリ・パッケージ化を行うセンター（プロセスセンター）の3つがある。
コンビニエンスストア	多品種商品の高頻度少量対応の調達物流と時間帯指定の計画配送を特徴とするジャストインタイム物流を導入した。また、納入商品毎に複数のサプライヤーが共同出資して配送センター（第三者物流）を設置し、この配送センターに店舗に納入する商品を持ち込み、店別仕分けして、一括して店舗納入を行う。
一般小売店	小規模店舗が多いため、少数の地域問屋から店舗への納品を基本とする。

コンビニチェーンのビジネスモデルの今一つの特徴は、ベンダーとの協業関係の実現である。ベンダーとは、日配品の弁当や総菜などを作るメーカーであり、基本的にはコンビニチェーンとは独立した別会社であるが、一部のコンビニチェー

ンは、ベンダーとの関係を密にし¹¹、日配品の品質向上と品質保持、品質・味覚の維持に関し、協業関係を確立している。

¹¹ セブン&アイ・ホールディングスは、わらべや日洋の12.46%の株式を持つ筆頭株主として資本関係を結んでいる。

3.3 商品開発

コンビニ店舗数の増加は、チェーン全体の商品の取扱数量を増加させた結果、仕入れ価格の低下をもたらした。結果としてメーカーへの発言力を増大させた。チェーン本部は、世界各地から商品を安く大量に調達し、国内的には物流システムを駆使して配送する体制を構築した。商品の大量発注は、自社開発商品（プライベートブランド：PB）の導入をもたらした。

セブンイレブンを例にとれば、同社はナショナルブランドと同等かそれ以上の品質で、2～3割安い製品を目指したセブンプレミアムの取り扱いを始めた。関係者によれば、セブンプレミアムの導入により、これまで来店頻度の少なかった主婦や中高年層などの取り込みにも成功している。さらに、より高級な顧客をターゲットにした高価格PB（セブンゴールド）の販売を始めた。他社もローソンは、ローソンセレクト、ファミリーマートは、ファミリーマートコレクションを展開した。こうした動きはスーパーにも浸透しており、イオングループ、マルエツはトップバリュを展開している。

オリジナル商品の強化は、顧客層の差別化を図り、集客につなげることが目的で、数々のヒット商品が生まれた。2007年秋からは、ほとんどのコンビニチェーンで、から揚げやフライドチキンなどの店内調理を始めた。

コンビニの商品は1年に7割程が入れ替わるといわれる。そこで、コンビニ各社は各社各様のそれぞれ情報システムを構築し、商品を単品管理することによって恒常的に「売れ筋」と「死に筋」を選別、商品開発につなげて来た。

コンビニ各社が、特に開発に注力しているのが、売上に占める比率が高く利幅も大きい弁当、おにぎり、パスタ、デザート等の食品分野である。それらの食品分野では地域によって食材や味付けが異なる。今日、地域別の盛り付けなどの差別化はすべてのコンビニチェーンで実施されている。

4. フランチャイズチェーン（FC） 契約関連問題

コンビニの数は、フランチャイズチェーン契約の採用に基づき大きく増加したが、FC契約には多くのトラブルが発生したことは押さえておく必要がある。今なお、結審していない案件もあるので、本項では問題点及び関連事項の整理に止める。

4.1 優越的地位の濫用

優越的地位の濫用とは、「自己の取引上の地位が相手方に優越していることを利用して行う行為」である。「優越的地位の濫用」は、公正取引委員会がまとめたガイドライン¹²によれば、「BにとってAとの取引の継続が困難になることが事業経営上、大きな支障をきたすため、AがBにとって著しく不利益な要請等を行っても、Bが受け入れざるを得ない場合、AはBに対して、優越的地位にある」という。

4.2 FC契約

コンビニの問題に関連して優越的地位の濫用問題を考えるには、コンビニ業界が広く採用しているFC契約の内容を理解しておく必要がある。

一方が自己の商号・商標などを使用する権利、自己の開発商品、営業上のノウハウなどを提供し、これにより自己と同一のイメージ（ブランド）で営業を行わせ、他方が、これに対して対価（ロイヤルティー）を支払う事業契約形態がFC契約である。一般に、商標、ノウハウなどを提供する側をフランチャイザー（本部）といい、受ける側をフランチャイジー（加盟者・加盟店）という（図6参照）。

FCはコンビニなどで急速に採用された契約形態であり、同契約は本部と加盟店の間で結ばれる。法的には中小小売商業振興法などにより規制される。適用される業態は、コンビニなどの小売業のほか、外食産業、不動産販売、自動車の整備など、

¹² 「セブン・イレブン敗訴 東京高裁（加盟店の値下げ妨害）」朝日新聞 2013年8月31日報道

多岐にわたっている¹³。

既述のとおり、本部は、看板（ブランド）、一連のノウハウ及び商品供給システムを提供、これに対し加盟店は月々の手数料（ロイヤルティー）を支払うが、重要なことは本部と加盟店の間には資本関係はないことであり、加盟店は基本的に独立した経営者である。従って、本来的には、何をいくらで売るかを定めることができる立場にあるという点は重要である。

しかしながら、チェーンの規模が拡大して本部機能が強化される過程で、本部と加盟店の関係は一部に齟齬をきたした。一例としては、本部は弁当などの日販品（デイリー商品）の値引きを認めないという立場をとり、同慣行は損金を加盟店に負担させたことから、優越的地位の濫用に該当するとされた。

独占禁止法は、「相手方に不利益となるように取引条件を設定し、または変更すること」を優越的地位の濫用の一類型とする。2009年6月22日に行われた「セブン・イレブン・ジャパンに対する排除命令」では、同社本部側が加盟店に対し加盟店側の自由裁量を制限した上で、売れ残り品の全額負担を求めたことが問題となった。

優越的地位の濫用は、公正な取引を阻害するものでありあってはならないが、その点に関してコンビニは日本で初めての業態であり、当初はルール化が十分でなく、採用されたFC契約内容の詳細は後追いで固められる面があったのではないかと想像される。

導入当初に原型が定められたFC契約が、コンビニ事業のフェーズが進化し多様性を増した段階で実勢にそぐわなくなったという事情は十分想像できる。上記公正取引委員会の排除命令は、その行き着いたところと考えてよいのだろう。

コンビニの数が増えて社会的に大きな存在に

¹³ 世界で最初のフランチャイズは、ケンタッキーフライドチキンである。日本では1960年代に不二家やダスキン、1970年代ではセブンイレブン、モスバーガーなどの外食産業がフランチャイズ型の事業展開を導入している。

なれば周囲の見方が変わり、当初は容認された慣行が許容されなくなることはあり得る。供給者として中核的役割を担うようになった以上、社会から注がれる目が変わるのは当然のことであろう。関係者の内部に自浄作用が生まれるのか、大きな存在になったという自覚のないまま、旧態依然たる取引慣行を踏襲するのか、コンビニ業界の対応が注目されるのみならず、中核的存在あるいは日本を代表する企業が、いつまでも旧態依然たる取引慣行を踏襲していいのかどうか、広く社会で議論されるべき問題であろう。

本件に関しては、裁判事例が発生していることを踏まえ、フランチャイズチェーン契約の不備を補う作業を進めるべきである。関連業界の努力により改正の方向が示されることが望まれるが、所期の成果の達成が困難な場合には、行政の介入が求められることもあろう。

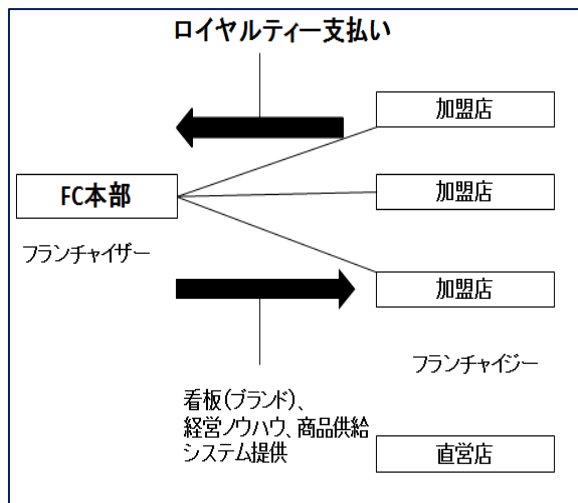


図6: FC契約の構造

4.3 公正取引委員会報告書

コンビニの本部と加盟店との間のトラブル事例が増えたことから、2011年7月公正取引委員会は、「フランチャイズ・チェーン本部との取引に関する調査報告書」をまとめた。同報告書は、その冒頭に調査の趣旨を、「公正取引委員会は、1983年に、『フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方について（フランチャイズ・ガイドライン）』を策定し、本部のどのような行為が独

占禁止法上問題となるかを明らかにするとともに、違反行為の未然防止の観点から、その普及啓発を行うなどの取組を行って来た。今般、公正取引委員会は、この間、本部による加盟者に対する独占禁止法違反行為（優越的地位の濫用）が発生している事情などを踏まえ、フランチャイズ・ガイドラインに記載されている事項を中心に、本部と加盟者との取引実態を把握するため調査を行った」と明記している。

同報告書は、「商品の廃棄」に関しては、①「加盟店で販売する商品について、本部から消費期限に達していない商品の廃棄を求められたことがある」と回答した加盟店の割合は40.4%に上っていること、②求められたとおりに廃棄を行わなかったときの本部の対応に関しては、コンビニエンスストアでは「より積極的に廃棄を行うよう指導された」との回答が58.8%に上っていることに留意している。

また、③「同質問に対し、本部からどのような不利益な取扱いがあったか又は示唆されたか」の質問に関しては、過半が「契約の解消」と「契約更新の拒絶」を挙げていること、さらに、④「廃棄商品に係る原価の負担状況」に関しては、「加盟店で販売する商品を廃棄した場合における当該商

品に係る仕入原価の負担者は、加盟店の全額負担となっている」との回答がコンビニエンスストアでは60.0%に上っていることにも留意している。

それらの指摘を待つまでもなく、同報告書の内容に沿って、2009年6月22日の排除措置命令が行われたことは明らかである。

また、FC契約における本部と加盟店の関係に止まらず、日本社会は今日、優越的地位にある者の行為が問題視される事例が増加している。表6は、2011年度と2012年度における独禁法違反事件の処理状況である。2011年度において法的措置がとられた案件は優越的地位の濫用が3件、再販売価格の拘束、取引妨害が各1件該当している。警告、注意まで含めると、129件もの事案が処理されている。一般に公正取引委員会は、違反行為をした企業や店舗に対して当該措置の排除を求める措置（法的措置）を取る。また、法的措置を採るに足る証拠は得られないが、違反の疑いがある場合は警告を行う。あるいは、違反行為の存在を疑うに足る証拠は得られないが将来違反につながるおそれがある場合は、注意を行う権限を有している。2012年度は、「優越的地位の濫用」に関して法的措置がとられた事案はなかったが、61件のケースに関し、注意が行われている。

表6：独禁法違反事件の処理状況（2011年度、2012年度）

		2011年度審査事件			2012年度審査事件		
		法的措置	警告	注意	法的措置	警告	注意
カルテル	価格カルテル	5	0	4	1	0	0
	入札談合・受注調整	12	0	0	19	0	5
	その他カルテル(数量、販路、設備制限等)	0	0	2	0	0	0
	小計	17	0	6	20	2	5
不公正な取引方法	再販売価格の拘束	1	0	9	0	0	11
	その他の拘束・排他的条件付取引	0	0	9	0	0	3
	取引妨害	1	0	1	0	0	2
	優越的地位の濫用	3	0	52	0	0	61
	不当廉売	0	1	48	0	4	144
	共同の取引拒絶	0	0	0	0	0	1
	その他	0	1	3	0	0	3
小計	5	2	122	0	4	229	
その他(事業者団体による事業者の機能活動の制限等)		0	0	10	0	0	6
合計		22	2	138	20	6	262

注：公正取引委員会は、違反行為をした企業や店舗に対して、当該措置の排除を求める措置（法的措置）を取る。また、法的措置を採るに足る証拠は得られないが、違反の疑いがある場合は、警告を行う。あるいは、違反行為の存在を疑うに足る証拠は得られないが、将来違反につながるおそれがある場合は、注意を行う。

出所：平成23年度における独占禁止法違反事件の処理状況について（平成24年6月6日、公正取引委員会）

平成24年度における独占禁止法違反事件の処理状況について（平成25年5月29日、公正取引委員会）

5. コンビニの役割の変化と進化

5.1 コンビニ業界の変遷

1974年、セブンイレブンの第1号店開業で始まったコンビニ業界は、長時間営業、ワン・ストップ・ショッピング¹⁴という高い利便性、消費者のニーズに合わせた商品開発、品揃えの良さ、フランチャイズチェーンシステムによる大量出店で成長してきた。

また、1990年代半ば以後、景気低迷で小売業全体の年間販売額が減少したときも、数々の試みにより売上を伸ばし、スーパーマーケット、百貨店と並ぶ小売業の主要業態となった。

しかしながら、コンビニ業界は常に順調であった訳ではない。2000年前後には業績が前年比マイナスとなる時期が多くなり、全店ベースの売上高も頭打ち傾向を示した。これには大量出店によりコンビニ同士の競争が激化したことも一因であるが、24時間営業のスーパーマーケット、ディスカウントストア等新たな競争相手の出現も売上減少の要因となった。コンビニの年間販売額は、2000年から2007年まで8年連続前年比マイナスを記録した。

コンビニ業界が、再び成長軌道に乗ったのは2008年5月である。その第一の要因に挙げられるのが、タスポ効果¹⁵である。2008年3月に導入された制度で、未成年者の喫煙防止を目的とするものであったが、ICカード作成を面倒と考える人などがコンビニでたばこを購入するようになり、コンビニの販売額を押し上げた。しかしながらより重要な点は、タスポ問題をきっかけに、これまであまりコンビニに来店しなかった40～50歳代の客層の来店が増えたことである。タスポ導入以

¹⁴ 一つの店ですべての買い物を済ませてしまう購入形態。ワン・ストップ・ショッピングを支える店をワン・ストップ・ショップ、また、そのような店のサービスをワン・ストップ・サービスという。

¹⁵ タスポ（TASPO）カードは、未成年者の喫煙防止に向けた取り組み強化の一環として開発された成人識別ICカードである。2008年3月から順次日本全国に導入された。

前はコンビニは若い人が利用する店舗と考えていた年代層がコンビニの利便性に気が付いたのが、2000年代後半である。

2012年7月に、セブンアンドアイが公表した「コーポレートアウトライン2012」によれば、最近の傾向として、若年層のコンビニ離れが顕著であること、30、40代の顧客はやや増加していること、40歳以上の顧客は着実に増加しているとの傾向が読み取れる。

若年層のコンビニ離れに関して、年齢階層別構成比で見ると、若年層のコンビニ利用はこの20年でほぼ半減している。30～40代顧客の微増に関しては1980～90年代にコンビニを利用した若年層が今日30～40代になって引き続きコンビニを利用しているとも考えられる。

しかしながら、長期的な趨勢は、コンビニ支持が継続的に高まっていることを示している。

一方、家族構成の変容等、人口動態的な要素もコンビニ業界にとってプラス要因を形成した。少子化基調の中で日本では1世帯当たり人数が減少している。家族の構成員が多ければ、大量に買い置きして消費することに合理性があるが、少人数世帯や構成家族が別々に食事を取る世帯では、コンビニで必要な分だけ小分けして購入することに合理性がある場合が多い。また、一般就労女性の増加も、調理済み食品への需要増加という点でコンビニ業界にとっては追い風として働いている。

コンビニで扱っているのは、基本的には最寄品¹⁶である。最寄品は需要の価格弾力性が小さい点に特色がある。その点からはコンビニは他の小売業態に比べて、不況には相対的に強い。

コンビニは売上の6割強が食品であり、単価も安い。また、食品といっても高級品ではなく、日常食べるものが中心である。協会によれば、客単価は570～600円で推移している。

コンビニでの取扱い商品が最寄品であるとい

¹⁶ 消費者の購買行動により、一般に商品は最寄品、買回品、専門品に分けられる。最寄品は、使用頻度、消費頻度、購買頻度が高く、価格がどこでも大差がない商品である。住居に比較的近いところで時間や労力をかけずに購入される。

うことは、お弁当がおにぎりに変わることはあっても、衣料品や宝飾品のように購入そのものを断念するという事は少ないのである。2000年以後の小売業界の動向に関しては景気の悪化を背景に百貨店、スーパーマーケットの売上不振が続いたが、その中でコンビニは販売額を伸ばしてきた。コンビニは、既にみたとおり、単品管理により絶えず「売れ筋商品」と「死に筋商品」を選別して、物流の効率化を進めるとともに、顧客のニーズに応じた商品を開発している。こうした不断の販売促進、商品開発努力もさることながら、人口動態的に少子化、世帯人数の減少を受け、小分け・適量販売のコンビニ商品への需要増加を適格に把握していることが販売額を伸ばした最大の要因である。

5.2 営業時間の変化

コンビニ1号店は、既述のとおり、東京都江東区豊洲の酒店であった。コンビニの伸長には一般店舗の閉鎖を促進した面と一般小売店の形態を変え、小売業を継続させた要素がある。

当初は朝7時から夜11時までの16時間営業で開業したが、順次24時間営業の店舗が現れた。社会の進展、人々の生活パターンの変化、商品配送の点から、原則として年中無休24時間営業がチェーン本部から事実上義務付けられたチェーンが多い。

一方、都市工学的な面からはコンビニは既に都市機能の一要素を形成しており地域社会へのサービスや利便性の提供拠点としてのみならず、24時間営業とコンビニの照明による周辺地域の治安・防災維持の効果、避難場所としての役割を担っている。

その後、郊外地域など一部の店舗では深夜開店の利点の低下、店舗経営者の高齢化、人件費抑制などから、24時間営業を見直す動きが現れた。

24時間営業は当初は国民のライフスタイルの変化という社会のニーズに答えるものであったが、その後、店舗経営者の超過労働の問題などの労務上の問題に加えて、地域によっては社会風紀上の

問題が惹起された。しかしながら、これらは基本的には地域社会のトータルな課題として対処すべき問題である。

5.3 コンビニ業界の課題

コンビニ店舗数の増加は、機能の充実を一因としている。コンビニが取り込んだ機能には、ATMの導入、写真現像、公共料金の支払い、宅配便の取り継ぎ、切手・はがき販売、商品宅配サービス、チケット購入、住民票の交付、薬剤師の相談などが挙げられる。コンビニは、もはやこれまでの小売店とは異なる地域住民のワン・ストップ・サービス機能の機能を果たすに至っている(表7参照)。

しかしながら、コンビニ業界も業者間競争、少子高齢化への対応といった課題を抱えている。業者間競争は、近年、オリジナル商品・PB商品の強化、店舗業態の多角化、中高年層の取り込み、海外進出、低価格商品の導入などの戦略に現れている。

24時間営業スーパー、長時間営業のディスカウトストア等、新たな競争相手も出現している。また、少子高齢化への対応も課題であり、厳しい競争を勝ち抜くためには一層の差別化を図る必要がある。

表7：主な新サービスの導入時点

	サービスの導入	備考
1974年		1号店開設
1982年	コピー機導入	
1987年	電力料金の代行サービス	
1988年	宅配便の取り次ぎ	1万店突破
1996年	チケット発券サービス開始	
1999年		
2000年	食品宅配開始	
2001年	ATM設置	
2009年		売上高が百貨店を抜く
2011年	無料持ち届けサービス	
2012年		
2013年	住民票発行	高級品導入、二極化進行

5.4 ネット販売との競合と協働

コンビニと並んで業績を伸ばしているのが、電子商取引である。2013年9月27日、経済産業省

は、「平成 24 年度我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」の結果を公表した。これによると、同年度における国内の BtoC 電子取引¹⁷市場規模は 9 兆 5,130 億円、前年比 12.5%増を記録した。全業種が前年を上回っており、特に小売分野では衣料・アクセサリ小売事業が 20%超の高い伸びを示した。BtoC 電子取引は、小売やメーカーなど有力事業者の参入が続き、取り組みも強化の方向にあり、市場の成長は当面続くとみられる。

小売業の販売総額が 100 兆円であることに對して、ネット通販は 8 兆円規模であり、コンビニが現実店舗とネット販売の融合を志向し始めたことは 2013 年における大きな動きであった。現実店舗とネット販売が融合した新たなショッピングの実現には、現実の店舗チェーンの共同販促、ネット事業の一本化、及び両者の融合が求められる¹⁸。

5.5 震災対応にみられるコンビニの進化

(1) 災害時支援協定

災害対策という点では、コンビニチェーンの多くは、店舗を出店している地域の自治体と「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」を締結している。協定の具体的内容は、災害時に帰宅途中の人が立ち寄ったとき、トイレを貸与すること、水道水を提供すること、地図やラジオによる道路情報を提供することなどである。

近年締結されている協定は内容が包括的であることが特徴である。2003 年 8 月にローソンが和歌山県と締結した協定(地域協働事業の実施に関する協定)では、災害対策または治安対策等地域に貢献すると認められる事業、県産品の活用促進

¹⁷ B to C は電子商取引の形態の一つで、企業 (business) と一般消費者 (consumer) の取引を指す。また、企業間の取引は B to B、一般消費者同士の取引を C to C という。

¹⁸ コンビニとネット販売は、業界が異なるので、売上は別に計上される。コンビニの売上に関しては、将来的には売上総額と店舗における売上額、ネットによる売上額の内訳が公表されることになろうが、重複の排除は今後の課題である。

に寄与すると認められる事業、その他県政の推進に寄与すると認められる事業の 3 分野が地域協働事業に挙げられた。

また、コンビニ各チェーンが出店地域の自治体と締結している協定は、帰宅困難者支援だけに止まらない。1996 年 4 月にファミリーマートが静岡県と締結した「災害救助に必要な物資の調達に関する協定」や 1998 年 3 月にローソンが奈良市と締結した「災害時における物資の調達に関する協定」が初期の事例であるが、その後、災害時の物資の調達や確保を目的とする様々な協定が締結されている。表 8 にその一例を示す。

こうした一連の協定内容からは、1995 年の阪神・淡路大震災の経験を教訓にしていることが浮かび上がってくる。コンビニは阪神・淡路大震災を契機に、災害時対策の一環として、物資の調達と確保を目的に協定を結んだ。そして、その協定内容が包括化する過程で、帰宅困難者への対処の問題も出てきたと見ることもできる。

表 8 : 「災害時における物資の調達に関する協定」
(愛知県とファミリーマートの事例)

締結年月	2010年2月
協定目的	緊密な相互連携と協力による活動を推進し、地域のニーズに迅速かつ適切に対応し、愛知県民の安心・安全の向上と地域の活性化を図ること
協定内容	①地産地消に関する商品の販売に関すること
	②県産品オリジナル商品の開発・販売に関すること
	③観光情報・振興に関すること
	④健康増進・食育に関すること
	⑤少子化対策、子育て支援に関すること
	⑥高齢者・障害者支援に関すること
	⑦起業・雇用機会の拡大に関すること
	⑧若年層の職業意識の醸成に関すること
	⑨青少年育成に関すること
	⑩地域防災への協力に関すること
	⑪環境対策・リサイクルに関すること
	⑫防災・交通安全に関すること
	⑬スポーツ振興に関すること
	⑭国際的なイベントに関すること
	⑮地域経済団体等への加入促進、その活動への協力
	⑯その他、県民サービスの向上・地域社会の活性化
災害時協定	「災害時における徒歩帰宅者支援に関する協定」(2005年6月)
	「災害時における応急生活物資の供給に関する協定」(2009年3月)

出所 : 「愛知県との包括的協定」より作成

(2) 東日本大震災時の対応

コンビニが、東日本大震災により起こった品不足に対して取った行動は、大きくは次の2つである。ひとつは、チェーン本部の商品調達であり、既存のルートに拘らず新規ルートの開拓が追求された。新規開拓は国内に留まらず、海外へも広げられた。あるチェーンは、三陸での被災を受け、原料食材の調達先を中国に求めた。また、他のチェーンは、ミネラルウォーターの品薄発生後1カ月程の内に、グループが台湾で販売しているオリジナル飲料水を調達した。

今一つの対応は、品薄状況を補うために、各店舗段階で店内調理の商品を平素より多めに供給したことである。手作りおにぎりを供給したチェーンやカウンター上での店内調理を重視する対応がみられた。

(3) 東日本大震災への対応でみられたコンビニ対応の卓越性

コンビニチェーンは、東日本大震災で被災者に多くの貢献をした。そのことは単なる被災地の復旧・復興を越えて、コンビニ業界の物流システムが一層大きな供給力を秘めていることを示した。デイリー商品と呼ばれるお弁当やおにぎりなどの商品カテゴリーは、コンビニ各社が協力メーカーに製造依頼して市場に供給するのが一般的である。

コンビニ大手のベンダーは東北地方に多くの工場を抱え、震災前は、ここから各地の店舗に商品供給していた。しかしながら、震災で全工場が被災し、一時稼働停止を余儀なくされた。被災地周辺でも停電などの影響で、北関東でも約4割、首都圏でもほぼ同じ割合で工場が震災の被害を受けた。

しかし、本部は支援を決めた。その結果、その多くの被災工場の不足分をフォローするための対応策として考えられた措置が「玉突き物流」である。それは、震災の被害を受けなかった生産工場を拠点として増産し、通常の地元納品地域に隣接する地域の販売店や工場に納品するというものである。具体的には、今回の事例で生産拠点となっ

たのは、長野・山梨地区の工場と新潟・北陸地区の工場であった。まず長野・山梨地区で生産した商品を福島県と北関東地域に配送し、一部商品を見越して新潟・北陸地区に配送した。

一方、長野・山梨地区から商品の補充を受けて在庫を増やした新潟・北陸地区の工場は生産した商品の一部を被災地である東北に搬送した。

こうして、生産余力のある地域の工場が増産し、そこから玉突き式に隣接する地域に商品を送り出し、順次、被災地に向けて納品体制が敷かれ、被災地における商品供給体制が補われた。

「玉突き物流」を機能させるためには、チェーンの本部が、全協力工場の稼働状況や原材料の在庫状況を把握していなければならない。通常、コンビニなどの日販品を作る協力メーカーは、複数のコンビニチェーンにも商品を供給している。しかし、コンビニ大手はベンダーとの関係が強固なため資本関係はないが、同社の「専用工場」のようなビジネス関係を確立している。こうしたベンダーの協力があって、初めて玉突き物流が可能となる。

東日本大震災の教訓を元に、コンビニ各チェーンは一層の物流の効率化を進めている。こうしてコンビニ業界の物流システムは、既に社会インフラの一部を形成している。

6. コンビニの将来像と課題

1974年の1号店の開店から暫くは、コンビニが社会的に認知を得るための期間だった。その時期、テレビコマーシャルで流れていたのは「あいててよかった」の宣伝文句であり、社会的には一般小売店の開店前、閉店後の時間帯にもサービスを提供する店舗がコンビニとみなされた。その後、店舗数の増加に伴い社会的責任も増加し、今日では「近くて便利」という宣伝文句でその利便性は広く社会に浸透した。

売上高が16兆円に拡大すると予想される2016年には「なくては困る」というフレーズが、社会的に受け入れられると予想される。

「なくては困る」という第三段階になると、当該業態は「供給責任を果たせばこと足りる」フェーズから、さらに一歩進み、「存在責任」を負う。「なくては困る」存在になったコンビニは、それ自体としてより大きな責任が求められるのである。

存在責任とは、譬えて言えば、大型船舶が果たす小型船舶に対する義務のようなものである。大海を航行している大型船が小型船に対して、SOS信号を受信する責務を含め、万一の際はこれを保護する責任を持つことに似ている。

コンビニは日本社会のなかで、阪神・淡路大震災、新潟県中越地震、東日本大震災を経て、その国民生活への密着・ライフライン性が認識されるに至ったと考えられる。コンビニが「近くて便利なだけのもの」なら、我々はコンビニがなくても生活に困らないが、コンビニは特に東日本大震災以後、利便性以上の機能を提供しだしたと考えられる。東日本大震災に直面して、チェーン本部が取り組んだことは、対策本部の設置を皮切りに、様々な品不足への対応であった。これには、海外からの調達も含めた様々な新規ルートの開拓と店内調理商品¹⁹の増強が含まれる。一部のコンビニは、地域にとって、すでに「なくては困る」段階に到達しつつある。

コンビニ業界が今日、社会インフラの一環を担い、存在責任を背負う存在になりつつある以上、正すべきは正す経営理念の透明性の確保が期待される。

コンビニは、顧客のニーズの変化に敏感で、社会貢献に通じる新たなビジネスモデルを作ることが得意にしている。この点から、将来のコンビニを展望すると、社会インフラの機能を果たすことを前提に、顧客との接点の一層の進化、高齢者支援サービスとの融合の方向が考えられる。

通信販売やネット通販の取扱いが近年大きく伸びており、リアル（実）販売とバーチャル（ネ

¹⁹ 店内調理品は震災時に自家製おにぎりを提供したことなどで普及が加速したが、一般的には売り場に新味を出し、店舗従業員に対し売り込むべき商品を明確にする狙いがある。

ット販売）の相互作用が小売業界の将来に大きな影響を及ぼすとみられている。こうした潮流は、今後さらに拡大するとみられる。その点からはコンビニ業界の将来はネットとの協業をいかに図るかという点にかかっている²⁰。

小売業における基本的な顧客との接点は、店舗と顧客の単一接点であった。次いで、カタログ通販、テレビショッピング、ネット通販等の新たな顧客接点が形成された。いわゆるマルチチャネルである。顧客にとって複数の購買選択肢ができたものの、基本的には単一の関係であった。

今日、こうしたマルチチャネルが発展し、顧客はネットで注文して、店舗で商品を受け取るという、チャネル横断的な購買行動が可能になった。こうした複数のチャネルを横断する購買行動をクロスチャネルというが、その究極的な姿は全てのチャネルが連携することからオムニ（全ての）チャネル²¹と呼ばれる。

この場合、チャネルは、実店舗、テレビ、通販、ウェブサイト、携帯電話、ダイレクトメール、SNS²²など全てのチャネルを意味する。オムニチャネルでは、消費者は現実店舗（リアル）とネットを同一空間に位置付け、購買行動を決定する。

一方、少子高齢化進行の結果、一人暮らしの高齢者世帯数は大きく増加する。既にそうした方向は現れており、単独世帯主の高齢者の中には、家庭で調理するよりは少量の惣菜や出来合いの弁当をコンビニで調達する人も現れている。

こうした動きは、地域社会維持の一モデルを示しており、高齢者を地域社会が支える可能性を示している。一部の高齢者の食事がコンビニの宅配

²⁰ セブン&アイ・ホールディングスは、2013年12月2日、通販大手のニッセンホールディングスを買収すると発表した。同社は、店舗と通販サイト、カタログ誌などの販路を組み合わせ、ニッセンの顧客基盤やネット通販のノウハウを生かす。

²¹ オムニチャネルは、パソコンやスマートフォンを通して、ネット通販や実店舗（リアル）などあらゆる販路を組み合わせ、いつでもどこでも買い物ができる形態を指す。

²² SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）は、インターネット上の交流を通して社会的ネットワークを構築するサービスをいう。

で賄われるとすれば、宅配サービスは地域社会の生活支援サービスと容易に結びつく。

コンビニと一人暮らしの高齢者が携帯電話でつながり、食事の注文サービスに加入した高齢者が毎回注文の有無を連絡することとすれば、その注文がなかった場合には、宅配担当者が高齢者の体調の確認に訪問するというサービスの展開が予想される。

これらの点から、コンビニを含

む小売業界の将来は、通販との関係ではオムニチャンネルを嚆矢とするネットと現実店舗の融合の中に位置づけられる一方、宅配と高齢者の生活支援を組み合わせた宅配システムの拡充に求められる可能性が大きい。

参考文献

- 1) 加藤直美「コンビニと日本人」(祥伝社、2012年12月)
- 2) 川嶋幸太郎「進撃のセブンイレブン」(株式会社ぱる出版、2013年11月)
- 3) 「フランチャイズ事件処理の手引き」日本弁護士連合会消費者問題対策委員会編(2012年5月)
- 4) 本間重紀「コンビニフランチャイズはどこへ行く」(花伝社、2009年2月)
- 5) 「商業統計」各年版 経済産業省
- 6) 「平成23年度における独占禁止法違反事件の処理状況について(2012年6月6日、公正取引委員会)」
<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h24/jun/120606.html>
- 7) 「平成24年度における独占禁止法違反事件の処理状況について(2013年5月29日、公正取引委員会)」
<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h25/may/130529.html>
- 8) 「フランチャイズ・チェーン本部との取引に関する調査報告書—加盟店に対する実態調査」2011年7月公正取引委員会
<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h23/jul/110707gaiyo.html>
- 9) 「株式会社セブンイレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」2009年6月22日 公正取引委員会プレスリリース
<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h21/jun/09062201.html>