

飽和期を迎えたコンビニエンスストアの戦略

岩田 建（家政保健学科）

Strategies of Convenience Store Chains in the Saturated Market

Ken Iwata

Department of Home and Health Sciences, Kamakura Women's University

Abstract

More than 50,000 convenience stores are now opened in Japan, and shop sales are estimated to be decreasing according to the reduction of market area for each shop. In this report, the trends in the convenience store business are studied, and the report attempts to predict measures to be taken by each convenience store chain for the reduction of market area to maintain the sales income of retail shops.

Key words: convenience store, corner shop, market area, market population

キーワード：コンビニエンスストア、マーケットエリア、商圈、商圈人口

1. はじめに

2015年3月10日に、コンビニエンスストア（以下CVSと略記する）業界3位のファミリーマートと、同4位のサークルKサンクスを有するユニグループ・ホールディングスの経営統合が発表されたことは、まだ記憶に新しい。ここで発表されたように、ファミリーマートとサークルKサンクスの統合が実現すれば、単純に計算して店舗数は17,681店舗となり、セブンイレブンの17,491店舗を抜いてCVS業界1位、全店舗の売上高では2兆8038億円と、セブンイレブンの4兆83億円に次いで業界2位のCVSチェーンが誕生することになる¹⁾。このような状況の中、2015年8月5日には、ファミリーマートがココストアを買収し、完全子会社化することも報じられた^{5, 6)}。

一方、ローソンは、2014年12月8日にポプラへの資本業務提携を発表し⁷⁾、2015年8月31日にはスリーエフへの資本業務提携が報じられている⁸⁾。CVS業界はセブンイレブン、ファミリーマートに加え、店舗数12,276店舗、売上高1兆9328億円で、現在、ともに業界2位のローソンの大手3社に集約され市場が寡占されていく感が強い⁴⁾。

このCVSの小売業としての位置はどの程度のものなのか。小売をおこなっている企業⁹⁾の単体の売上高を大きい順に並べると、2014年度の決算で上位5位はセブンイレブン・ジャパン（4兆83億円）^{4, 10)}、イオンリテール（2兆1400億円）¹¹⁾、ローソン（1兆9328億円）^{4, 12)}、ファミリーマート（1兆8602億円）^{4, 13)}、イトーヨーカ堂（1兆2053億円）¹⁰⁾となる（ヤマダ電機は連結の売上高1兆

6644億円しか公表されていない¹⁴⁾ため除外、売上高1兆6817億円のファーストリテイリングも国内ユニクロ単体では7801億円¹⁵⁾。小売業としてのCVSの強さは際立っている。しかし、CVSの店舗も既に5万店舗を超え、都市部では徒歩数分圏内に何件ものCVS店舗が出店し、もはや乱立といっても過言ではない状態の地域も存在している¹⁶⁾。このようにCVS店舗が飽和状態にあると考えられる中でのファミリーマートとサークルKサンクスの統合は、小売業界全体に大きな影響が波及していく可能性があることが指摘されている¹⁷⁾。

本稿では、まずCVSの歴史と現状を確認し、店舗数が飽和状態とも考えられる現在の状況下でのセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート3社の特徴的な取組について紹介するとともに、これら3社は今後も競争を繰り広げていくのか、それとも他の小売業を巻き込み、分化して住み分けを考えていくのか、各社の決算報告書、最近の研究報告、業界紙の記事、報道などを中心に、特に日本国内での今後の方向性を読み解くことを試みている。

2. コンビニエンスストアの歴史

CVSの開設初期の状況は、川辺や井田の文献に詳しく記述されている。CVSの形態としては、大きく分けて、加盟店によって結成された本部の指導の下、共同仕入れ、共同広告、従業員教育、商品開発などを行うボランタリーチェーンの形態と、本部と加盟店が対一の契約で成立し、本部は別個の企業であるフランチャイズチェーンの形態とがあるが、現在ではフランチャイズチェーンが主流であり、これがCVSの特徴となっている¹⁸⁻²²⁾。

ボランタリーチェーンを含めるかどうかによって、日本最初のCVSについての議論は異なるようであるが、ボランタリーチェーンから始まったものとしては、1968年の丸正（食品卸売業）によるサンマート（1号店は神戸市）、1969年のマイショップ・チェーン（小売店の協同組合）によるマミー（1号店は大阪府豊中市）、1970年の橋高

（食品卸売業）によるKマート（1号店は大阪市）があり、フランチャイズチェーンから始まったものには、1971年の丸ヨ西尾（酒類卸売業）によるセイコーマート、同じく1971年の山泉商会（酒類卸売業）によるココストアなどとなっている。また、スーパーマーケットが始めたものとしては、1973年の西友ストアによるファミリーマート、1974年のイトーヨーカドーによるセブンイレブン、1975年のダイエーによるローソンなどがあげられる。少し異なるところでは、1990年に共同石油がガソリンスタンド併設型のCVSとしてエーエム・ピーエムをスタートしている^{20, 21, 23)}。

CVSを運営している主要企業は、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会に加盟しており、この協会の正会員企業で営業内容がCVSである企業は11社で、チェーン名は、ココストア、サークルKサンクス、スリーエフ、セイコーマート、セブン-イレブン、デイリーヤマザキ、ファミリーマート、ポプラ、ミニストップ、ローソンの10チェーン（50音順）である²⁴⁾。この協会加盟10チェーンについて会社案内の沿革等によると、古い順に、ココストアが1971年7月に愛知県春日井市²⁵⁾、セイコーマート1971年8月に札幌市²⁶⁾、ファミリーマートが1973年9月に埼玉県狭山市に実験店1号店²⁷⁾、セブンイレブンが1974年5月に東京都江東区²⁸⁾、ポプラが1974年12月に広島市²⁹⁾、ローソンが1975年6月に大阪府豊中市³⁰⁾、デイリーヤマザキ（当時、サンエブリー）が1977年5月に東京都豊島区^{31, 32)}、スリーエフが1979年11月に横浜市磯子区³³⁾、サークルKが1980年3月に名古屋市天白区³⁴⁾、サンクスが1980年11月に宮城県仙台市³⁴⁾で、ミニストップが1980年12月に横浜市³⁵⁾で、それぞれ1号店を開設したとなっている。全国一斉にというわけでもないが、それぞれが各地方でオープンし拡大していったようである。

コンビニの開設期と考えられる1960年代後半から70年代前半にかけては、躍進するスーパーマーケットに対し、小規模の販売店の生き残りが課題となっていた時期であり、また、1974年に大規模小売店舗法（大店法）が施行され、大型店舗の開設が制限され、量販店は販路の開拓を小規模店舗

に求めだした時期でもあった。このような時代背景から、小売店舗のオーナー（チェーン加盟店）側の思惑と量販店（チェーン本部）側の思惑が合致し、CVSの店舗数は拡大していったと考えられる²⁰⁾。このことはセブンイレブンの創設から社会へ浸透していくまでを取り扱ったドキュメンタリー番組放送の中でも、当時の担当者の苦勞として語られている³⁶⁾。

3. コンビニエンスストアの現状

(a) 店舗数と売上高シェア

そもそもCVSとは、経済産業省の商業統計の業態分類表によると、セルフサービス方式を採用し、飲食料品をあつかう、売場面積が30㎡以上250㎡未満の店舗であって、1日の営業時間が14時間以上の店舗なる。ここで、セルフサービス方式とは、総務省と経済産業省の商業統計調査の用語の解説をまとめると、各商品の値段が表示され、客が自由に商品を選び取れ、レジで一括して代金の支払いを行う方式となる^{37, 38)}。

日本フランチャイズチェーン協会に加盟しているCVSチェーンは10社で、店舗数の多い順に、セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ミニストップであり、続いてデイリーヤマザキ、セイコーマート、スリーエフ、ポプラ、ココストアとなっている。また、加盟していないCVSチェーンには、国分グローサーズチェーンが運営するコミュニティ・ストア、ベイシアグループのセーブオン、JR東日本リテールネットが運営するニューデイズなどがある。経済産業省の商業動態統計確報では、2015年2月末時点でのコンビニエンスストアの全店舗数は53,242店舗であり、2014年3月から2015年2月までの販売額等の合計を計算すると、コンビニエンスストアの全売上高は10兆5106億円となっている。これらのCVSチェーン店の店舗数と店舗売上高を表1にまとめて示した³⁹⁻⁵⁴⁾。

日本フランチャイズチェーン協会の統計によると、2015年2月末のコンビニエンスストアの全店舗数は52,380店舗、2014年3月から2015年2月までの売上高は9兆7812億円と計算されることか

ら⁵⁵⁻⁵⁹⁾、上位3社で、店舗数の78.5%、売上高の79.8%を占めていることになる。また、報道されたように業界3位のファミリーマートと、業界4位のサークルKサンクスの一本化が実現すると¹⁴⁾、上位3社で、店舗数は47,448店舗、売上高は8兆7449億円となり、経済産業省の統計上でも、店舗数で89.1%、売上高で83.2%を占めることになる（図1参照）。

(b) 取扱品目と商品売上構成比

CVSの取扱品目数について、店舗モデルでは取扱品目は2,600品目に想定されているが⁶⁰⁾、実際のところ、1店舗あたり2,800アイテムから3,500アイテムで、おおよそ3,000アイテムを取り扱っているようである^{18, 19, 61)}。これらの商品は、ファーストフード（以下FF食品と略記する。弁当、おにぎりなどの米飯類、ラーメンなどの調理麺、おでん、中華まん、惣菜など）、日配食品（温度管理が必要な牛乳、乳製品、ジュースなど）、加工食品（FF食品と日配食品に含まれない食品、

表1 コンビニエンスストア・チェーンの店舗数と売上高

	店舗数	店舗売上高
セブンイレブン	17,491	4兆 83億円
ローソン	12,276	1兆9328億円
ファミリーマート	11,328	1兆8602億円
サークルKサンクス	6,353	9436億円
ミニストップ	2,151	3368億円
デイリーヤマザキ	1,586	705億円
セイコーマート	1,168	1818億円
スリーエフ	558	816億円
ポプラ	525	737億円
ココストア	486	606億円
コミュニティ・ストア	602	詳細不詳
セーブオン	582	650億円
ニューデイズ	504	958億円
……	……	……
経済産業省 商業統計	53,242	10兆5106億円

各社の2015年2月期の決算書³⁹⁻⁵²⁾と経済産業省の商業統計（2014年3月～2015年2月）⁵³⁻⁵⁴⁾から作表。デイリーヤマザキとセイコーマートは2014年12月末、ココストアは2013年5月末の数字。ローソンは、ナチュラルローソン、ローソン100、ローソンマートを含む、サークルKサンクスはサークルKとサンクスの合計、ココストアはエブリワンを含む。コミュニティ・ストア、セーブオン、ニューデイズは2014年12月末の数字。コミュニティ・ストアは完全フランチャイズ制であり各店舗の売上高は把握されていない。

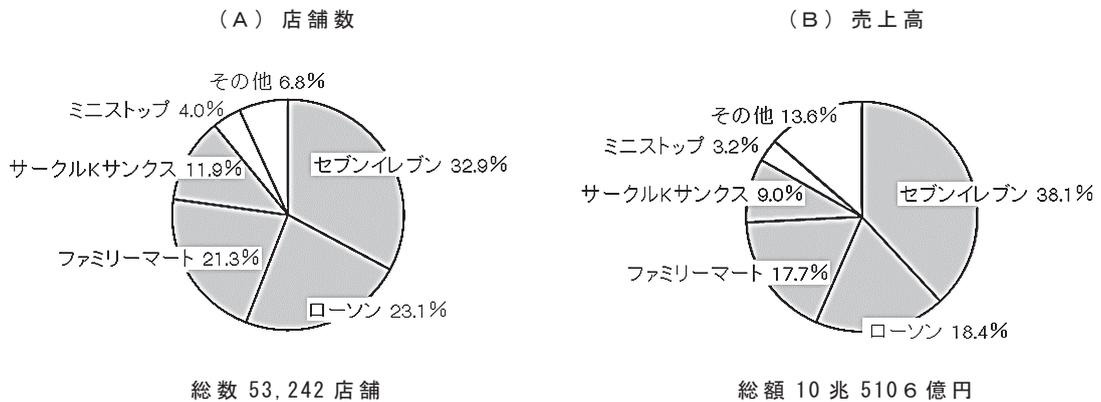


図1 コンビニエンスストア・チェーンの店舗数と売上高の割合

表1に示した数字から作図。ローソンは、ナチュラルローソン、ローソン100、ローソンマートを含み、サークルKサンクスはサークルKとサンクスの合計。

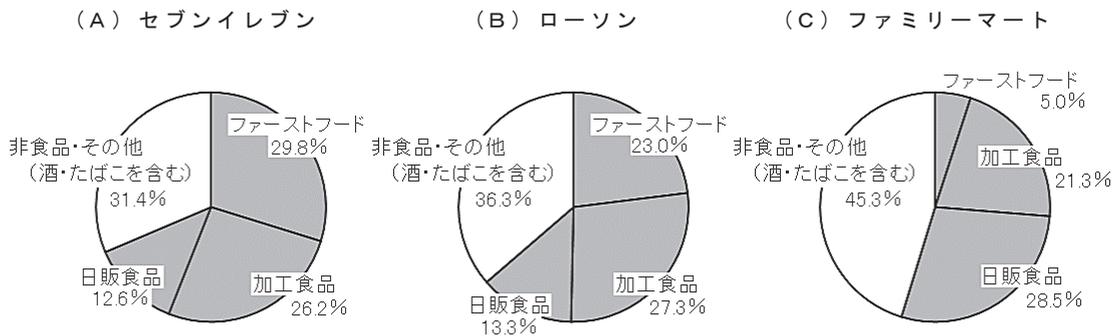


図2 大手3社の商品売上構成比

月刊コンビニ2014年11月号の記事の図⁶³⁾から作図。項目の順番を統一し、酒、たばこ、サービスなどは非食品・その他にまとめた。

カップめん、レトルト食品、缶詰など)、とそれ以外の非食品類(雑誌、新聞、化粧品、切手、各種チケットなど)で構成されている¹⁸⁾。これとは別に、CVSの主要商品は「中食」「日配」「パン・デザート」「FF」「菓子」「加工食品」「ドリンク」「酒類」「日用雑貨」「健康関連・その他」「サービス」の11分類、それぞれの分類を3つに分けて計33カテゴリーについて販売動向などが論じられている⁶²⁾。

CVSの売上構成比については、店舗モデルではFF食品および日配食品を44%、加工食品を38%、非食品を18%と想定しているが⁶⁰⁾、「商業動態統計年報」によると、CVSの売上の構成比は、FF食品および日配食品が34.1%、加工食品が27.3

%、非食品が34.0%、サービスが4.6%となっている⁵⁴⁾。しかし、実際の売上構成比はCVSチェーンにより大きく異なっている。月刊コンビニの記事に示されているセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートの商品売上構成比を図2にまとめて示した⁶³⁾。

図2からもわかるように、セブンイレブンとローソンの商品売上構成比は似ており、FF食品、日配食品、加工食品をあわせた食品の売上が約65%を占めるのに対し、ファミリーマートは食品の売上が約55%となっている。また、ファミリーマートはセブンイレブンやローソンに比べてFF食品の割合が特に低くなっている。セブンイレブンではFF食品用のオープンケースの拡大、ローソン

ではカウンターコーヒー販売「マチカフェ」の拡充など、両社はカウンター **FF** 食品の売り場の拡大や品ぞろえの拡大などを進めている。また、ファミリーマートは、これに追従するための売り場改革をおこない、カウンター周りに新型のホットターズと称する保温器を導入するなど、**FF** 食品の販売を強化中のようなのである⁶³⁾。

(c) 利用状況

CVS の利用実態について、マルハニチロホールディングスの調査では、CVS の利用頻度ではほぼ毎日が14.5%、週に4～5日程度が10.6%、週に2～3日程度が24.7%、週に1日程度が18.4%などとなっている。また利用する状況では、複数回答で、通勤・通学の帰りが55.7%、通勤・通学の行きが48.6%、ドライブの途中が44.3%、お出かけ前または行く途中が43.5%、お出かけの帰りが38.5%、仕事・授業の合間が34.3%などとなっている。そして、1回あたりの購入金額は500円～599円が31.1%、1000円～1499円が26.6%で突出し、平均は789円。よく買う・利用するものは、複数回答で、パン／サンドイッチが61.3%、おにぎり／手巻き寿司が59.3%、ジュース／炭酸飲料が46.9%、お弁当／お寿司が38.1%、お菓子が38.1%、スイーツ／デザートが37.8%などである。また、CVS からなくなったら困ると思うものでは、おにぎり／手巻き寿司が55.1%（よく買う割合は59.3%）、パン／サンドイッチが47.6%（同61.3%）、お弁当／お寿司が45.7%（同38.1%）、ATM が38.4%（同29.4%）、ジュース／炭酸飲料が34.0%（同46.9%）、スイーツ／デザートが27.2%（同46.9%）などとなっている⁶⁴⁾。

このように、毎日から週に2～3日程度の頻度で、行くのが目的というよりは、家から出たら立ち寄り、主に食品の購入先としてCVSは利用されていることになる。

4. コンビニエンスストアの課題と対応

(a) 抱える課題

CVS の店舗は日本国内で既に5万店舗を越え、単純計算では1店舗当たりの商圏人口は2,500人

を割っていることになる。1975年に創業したKマートでは商圏を3,000世帯（当時の世帯人口から10,000人と計算される）に設定しており²⁰⁾、1976年の調査では主要店舗の商圏は平均で1,550世帯（同5,200人程度）となっていた²¹⁾。一方、セブンイレブンは、創設初期から物流の効率化と顧客への認知度の向上を主眼に高密度多店舗出店のドミナント方式を掲げていた^{18, 19, 36)}。後に流通革命とまでいわれたこの方式の開始時には、東京都江東区の南北約4km、東西約3.5kmの範囲に、おおよそ1kmの間隔で12店舗を配置した³⁶⁾。当時の区の情勢などから単純に計算すると1店舗あたりの商圏はおおよそ4,700世帯（12,800人）となる。

CVS 先進国のアメリカでは、店舗運営にあたり、1店舗の商圏人口は最小で3,000人が必要と考えられており、ここから計算して日本では4万店舗が飽和点と考えられていた⁶⁵⁾。実際、コンビニエンスストアの商圏人口は都市部で1店舗当たり半径500メートル3,000人、周辺部で2～3キロメートル3,000人～4,000人で設計されている⁶⁶⁾。しかし、CVSの店舗数は2006年度には飽和点と考えられていた4万店舗を越え、その後も減少することなく増加し続けて、現在では5万店舗を超えるまでに至っている。

CVS 店舗数の増加に加えて、都市部を中心に大手総合スーパーマーケットチェーンによる小型食品スーパーの出店攻勢によりCVSと競合し、またドラッグストアチェーンが食品と宅配を強化してCVSの競合となり⁶⁷⁻⁶⁹⁾、CVSの実質的な商圏人口はさらに少なくなっているものと考えられる。少子高齢化も、商圏人口の減少だけでなく、20代～30代が主たる顧客層のCVSにとっては大きなマイナス要因と考えられている^{70, 71)}。

このような状況にもかかわらず、セブンイレブンは、2013年度に1,579店を出店（332店を閉店）、2014年度には1,602店を出店（430店を閉店）し、さらに2015年度には1,700店を出店（600店を閉店）する計画である。一方、ローソンは、2013年度に869店を出店（393店を閉店）、2014年度には1,010店を出店（422店を閉店）している。また、ファ

ミリーマートは、2013年度に1,355店を出店（289店を閉店）し、2014年度には1,120店を出店（339店を閉店）している。このように、セブンイレブンは毎年1500店舗を超える出店攻勢をかけ、ローソンやファミリーマートは1,000店舗の水準であるものの、これだけの数の新店舗を出店できていることになる^{40, 42, 72)}。

出店攻勢をかけるセブンイレブンは、2013年3月から、それまで店舗のなかった四国への出店を開始している。2013年度に香川県と徳島県、2014年度に愛媛県に出店し、2015年度には高知県への出店が予定されている。同様に2013年に秋田県に初出店。2015年度には青森県と鳥取県への進出も予定され、これで沖縄を除く46都道府県への出店となる⁷³⁻⁷⁵⁾。月刊コンビニのデータによると、2014年度に全国のCVS店舗数は2,494店舗増加したのに対し、セブンイレブンでは1,172店舗の増加と、全国のCVSの増加店舗数の47%を占めている。都道府県別では、セブンイレブン発祥の東京都で全CVSの255店舗の増加に対し139店舗の増加と、増加店舗数の54%を占有しているが、ローソンやファミリーマートが強い大阪府では211店舗の増加に対し87店舗と41%の占有、サークルKサンクスが強い愛知県でも212店舗に対し75店舗と35%の占有にとどまっている。一方、2013年に初出店した四国4県の合計では、2014年度の全CVSの95店舗の増加に対し86店舗の増加と、CVSの増加店舗数の実に91%がセブンイレブンによるものとなっている^{76, 77)}。このように、セブンイレブンの最近の出店攻勢は、東京都を中心としたドミナント方式を意識しつつも、これまで手薄だった地域への拡大に力を入れているように感じられる。

日本チェーンストア協会の集計による過去10年間のCVSの1店舗当たりの売上高の推移とCVSの1店舗当たりの人口の推移を図3に示した⁷³⁻⁸²⁾。1店舗当たりの平均日販額は、2008年度はtaspoカード導入に伴う好調なたばこ販売による売上げの増加⁷⁵⁾、2011年度は東日本大震災の後、日用品やインスタント食品のまとめ買い、惣菜・生鮮食品の需要による売上げの増加があったが、2012年

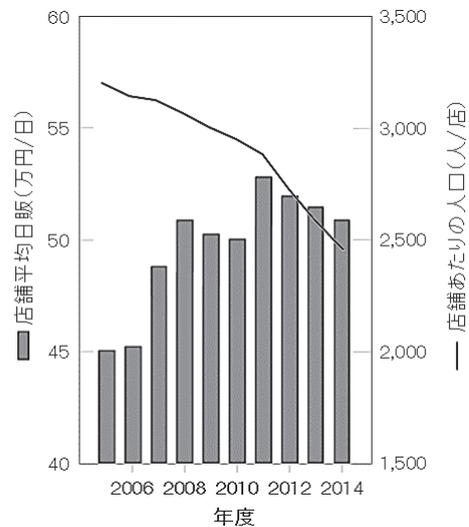


図3 店舗当たりの人口と日販の推移

店舗平均日販は、日本フランチャイズチェーン協会の資料⁷³⁻⁸⁷⁾に示された年度売上高を年度末の店舗数で割って算出した。店舗当たりの人口は、総務省統計局のその年度の人口を、年度末の店舗数で割って算出した。既存店の実数より少なく計算される可能性はあるが一律に計算した。

度の52.6万円に対し、2013年度は52.1万円、2014年度には51.5万円と前年度割れを続けている⁸⁰⁻⁸⁷⁾。

各社別で1店舗当たりの平均日販額をみた場合、セブンイレブンは2012年度が63.8万円、2013年度は63.5万円、2014年度には62.8万円となっており、ローソンは、それぞれ46.9万円、44.1万円、43.8万円、ファミリーマートは45.8万円、44.7万円、45.0万円と計算される（各年度の全店舗の売上高を年度末の店舗数で割って計算したものであり、各社から発表されている数字とは異なっている^{41, 88-91)}。2012年度と2014年度を単純に比較すると、セブンイレブンは2012年度末から2014年度末にかけての2年間で店舗数は2,419店舗増加（16.0%増加）し、店舗当たりの日販は9,911円減少（1.55%減少）したことになる。ローソンでは同様に2年間で1,146店舗増加（10.3%増加）し、日販は31,439円減少（6.70%減少）したことになる。ファミリーマートでは2年間で1,847店舗増加（19.5%増加）し、日販は7,998円減少（1.75%減少）したことになる。

(b) 対応策

飽和を言われつつも店舗数が増え続ける CVS の小商圈化への対応策に関して、幾つかの研究や記事がまとめられている。

城取と山崎は、対都市部を中心とした、イオンの「まいばすけっと」を代表とする小型スーパーの、ローコストを武器とした売れ筋食品の販売強化に対する手段として、コンビニの強みである即食商品（弁当、おにぎり、おでんなどの FF 食品）やスイーツを強化し、さらには即食性の高いカット野菜や惣菜などの強化することがカギになる可能性を挙げている⁹²⁾。

また、山崎は、コンビニの売上上位カテゴリーのうち、3位の日本茶・麦茶ドリンクがドラッグストアでは2位、8位のスナックがドラッグストアでは15位と上位に位置し、コンビニに対するドラッグストアの競争性が確実に増しているものの、売り上げの傾向から、これらの競合商品であっても、コンビニでは、中食とその併買が中心であるのに対し、ドラッグストアではストック買いが中心であることを指摘している⁹³⁾。

永井は、商圈の縮小に加え、小型スーパーや小型ドラッグストアとの競争激化への対策として、「変化対応業」を謳うセブンイレブンと「製造小売業」と自身を位置づけるローソンの特徴的な対応を論じている。セブンイレブンは、セブンプレミアムを核とする PB 商品の充実や、弁当、惣菜からお酒や菓子までを宅配する「セブンミール」サービスに注力した高齢者層の取り込み対策を実施して顧客の確保・拡大をはかり、ローソンは「ナチュラルローソン」や生鮮コンビニ「ローソンストア100」などのフォーマットを中心に野菜などの販売強化による女性顧客層の拡大をはかるのに加え、会員カードである「ポンタ」の顧客の購買情報に基づく、きめ細かな商品開発や店舗づくりをおこない、リピーターの確保をはかっていると述べている⁷⁰⁾。

加えて、月刊コンビニ編集部は、着実に勢力を拡大するセブンイレブンに対し、ローソンでは OTC 医薬品、日用品、肉食対応食品などの強化型店舗の拡大、ファミリーマートでは、鉄道駅な

どへの出店や食品スーパー一体型店舗など、それぞれ融合型フォーマットの拡大を加速させていると分析し⁹⁴⁾、林らは、CVS では、既存店には及ばないものの、新店舗の日販で、セブンイレブンは約54万円、ローソンは約49万円、ファミリーマートは約46万円とそれなりの販売水準を確保できているため、新規の出店が可能であることを指摘している^{94, 95)}。また、榎本は、ミクロで見た場合、地域によって CVS 店舗数には偏りがあり、都市部であっても商圈人口が全国平均を上回るエリアが多く存在することから、これらの地域を中心に、まだ出店の余力があることを指摘している⁶⁵⁾。

(c) ヒット商品

売上高を確保するための CVS の戦略の例として、重要なポイントになったと考えられる2例を挙げる。

まず、サービス部門であるが、ATM (automated-teller machine, 現金自動預け入れ払い機) の設置である。1999年10月に ATM 運営会社であるイーネットの ATM がファミリーマートなどに設置されたのが最初になる。設置当初は他の小売業にはない CVS の特徴であった。その後、2001年5月にアイワイバンク銀行の ATM がセブンイレブンに設置され、同年10月にローソン・エーティーエム・ネットワークスの ATM がローソンに設置されている⁹⁶⁾。現在、設置台数の多い順に、セブン銀行21,726台 (2015年9月11日時点)、イーネット13,341台 (2015年8月31日時点)、ローソン・エーティーエム・ネットワークス10,956台 (2015年9月10日時点) となっている⁹⁷⁻⁹⁹⁾。

マイボイスコム の調査によると、CVS の ATM を利用している人は、全体の66.2%、このうち33.8%が月に1回以上利用している¹⁰⁰⁾。CVS の強みを分析した成書にも書かれているが、2011年3月の東日本大震災において、社会的インフラとしての CVS の価値と利便性が消費者に見いだされたとある¹⁰¹⁻¹⁰³⁾。CVS チェーンが社会的インフラとしての整備を始めたきっかけは1995年1月の阪神・淡路大震災とのことであるが¹⁰²⁾、ATM に代表されるサービスを充実していくことは、「つい

で買い」も含めて CVS の集客に大きな効果があると考えられる。

次に、FF 食品部門になるが、CVS 店舗でのコーヒーの販売である。これは大ヒットした商品であり、新たなビジネスモデルとして多くの特集記事が組まれている¹⁰⁴⁻¹¹²⁾。これらの記事によると、CVS 店舗での入れたてコーヒーの販売は、大手3社ではローソンが2011年1月に対面販売式の「MACHI Café」を展開したのが最初になると考えられる。2014年5月時点で約8,700店が展開し、1店舗1日平均60~70杯を販売している。ローソンはカウンターサービスを提供していることもあり、取扱い店舗の拡大には慎重である。ファミリーマートは、一部の店舗でコーヒー販売を実施していたが、2012年9月にセルフ式の「あじわい FAMIMA CAFÉ」を本格的にスタートさせ、2014年5月時点で約9,600店が展開し、1店舗1日平均約60杯を販売している。これらに対し、セブンイレブンは2013年1月から、セルフ式の「セブンカフェ」を開始した。同年9月に全店導入を完了している。これで一気に認知度が上がり浸透したようである。セブンカフェは2014年5月時点で1店舗1日平均約100杯と順調な販売を続けている。

CVS の FF コーヒーの販売数量は、サークル K サンクスとミニストップをあわせた5社の合計で、2015年度は19億杯が計画されている¹¹³⁾。コーヒー専門店であるスターバックスやドトールの年間の総客数は、それぞれ2~2.5億人程度と考えられることから(1店舗あたり1日500~600人程度と計算される)¹¹⁴⁻¹¹⁶⁾、1店舗あたりの1日の販売数ではコーヒー専門店に及ばないものの、FF コーヒーの数字は驚異的なものを感じられる。

5. コンビニエンスストアの今後

(a) 差別化

CVS の店舗数が増加し小商圏化が進むと、顧客当たりの消費を増やすため、店舗における商品群や品種を増やしワンストップショッピングが可能なバラエティストア化が進むと、日野は指摘している¹¹⁷⁾。最終的に行きつく店舗の形態はどこ

も同じになるという意味になるであろうか。しかし、そこに行きつくとしても、CVS チェーン店が進む経路には、それぞれ独自の路線があるように思える。

山崎は、3社の差別化のポイントを以下のようにまとめている。セブンイレブンは、定着している文化をコンビニという売場で利便性を付加しており、生活に必要なニーズを新しく簡便化して提供している。ローソンは、お客の絞り込みを徹底的に行い、マチカフェにおける高級感のあるコーヒーの提供のようにブランディングに成功し、また、生鮮野菜やまちかど厨房など、おいしさをコンビニ店舗で実現しようとしている。これに対し、ファミリーマートは「俺の」シリーズなど、日常で楽しい、嬉しいという特徴的な商品を展開している¹¹⁸⁾。

セブンイレブンの特徴のとして、前述の永井も指摘しているように、PB 商品であるセブンプレミアム強化が重要と考えられる⁷⁰⁾。2007年5月の発売当初49品目でスタートした商品群が、2013年度で6700億円、2014年度には8150億円を売上げている^{83, 119)}。また、CVS に限定した場合でも、2013年の5月にはセブンイレブン店舗売上におけるセブンプレミアム商品の売上高の比率は10%を超えるに至っている¹²⁰⁾。セブン&アイでは、2015年度にはセブンプレミアムで1兆円、セブンイレブンのオリジナル商品を含めて3兆円の売上高を計画している。この数字はセブン&アイグループのすべての小売店舗も含めた総売上高の約30%にあたる¹⁰⁾。

一方、ローソンの特徴として挙げられている生鮮野菜の販売であるが、東洋経済が2013年4月に「ローソンのカット野菜が、前年度比4倍の販売数量に急成長している」と特集している¹²¹⁾ように大きな話題になっていた。しかし、小型食品スーパーなどの台頭により、実際のところ、カット野菜を中心とした生鮮食品を展開していたローソン100は、2012年の半ばから店舗の売上高が前年割れに陥り、これに対抗するため、スーパー機能を強化したローソンマートを2014年2月にスタートさせたが、わずか1年後の2015年3月にはローソ

ン100の縮小（既存1,156店舗中260店舗を閉店）とローソンマートの撤退（既存39店舗すべて閉店）が発表されている¹²²⁾。

ファミリーマートの「俺の」シリーズは、男性向けのスイーツで一時休止していたものを2013年6月に再発売したものであるが、再開後に男性だけでなく女性にも人気となり、惣菜などにそのブランドが広がるヒット商品となっている^{123, 124)}。

(b) 今後の戦略

CVS 大手3社の今後の戦略について、月刊コンビニがそれぞれ特集している。その特集でキーワードと思われるものをまとめてみると、以下のようになる。

セブンイレブンは「市場最大化」への挑戦として、①オムニチャンネルの定着と宅配サービスで顧客の深耕を目指す、②エリアを細分化して地域の特性を生かし、地方店舗の売り上げ拡大を狙う、③コンビニらしい冷凍食品を強化し、食卓の人気メニューをカバーする、などが挙げられている¹²⁵⁾。特に2015年の10月から始まるオムニチャンネル「omni7」の特徴として、実店舗と同じ商品がネットで買える点と、セブンイレブンの店舗での受取りが可能な点が挙げられている¹²⁶⁾。店舗での受け取りは、現行の宅配サービスと並行して進められる¹²⁵⁾が、お客と店舗との密着度は増していくように思える。

ローソンは「ネイバーフッド」戦略として、①女性やシニアなどへの拡大を狙った生鮮強化型店舗、②「マチの健康ステーション」をけん引する一般医薬品などを扱うヘルスケア強化型店舗や調剤薬局併設型店舗、③高付加価値商品の強化、などが挙げられている¹²⁷⁾。特に一般医薬品などについては、2009年の薬事法の改正により、一部のOTC医薬品がCVS店舗でも販売可能となったが、実際薬剤師または登録販売者資格取得者の対面販売が必須であり、販売店舗の拡大には、この確保がネックになったようである。さらに2015年の登録販売者制度の改正で、登録販売者となるには2年間の実務経験が必要になり（これまで1年間）、CVS店舗での一般医薬品の販売はさらに難しい

局面となっている¹⁹⁾。

ファミリーマートは「本気で勝ちに行く」として、①おむすびなどの中食強化と、生鮮を含む簡便な内食の品揃えを主体とした「品揃え改革」、②ファミマカフェなどの強化による強いカウンターを目指した「攻めるFF」、③積極的な出店攻勢をかける「出店の挑戦」、などが挙げられている。特に、積極的な出店では、ファミリーマートではCVS全体の市場を12兆円、店舗数で6万店舗と想定し、この30%を取りに行く計画となっている¹²⁸⁾。このような計画から、サークルKサンクスとの統合に結びついたのかもしれない（統合後は店舗数で約33%、売上高で約27%を占めることになる）。

また、各社の2015年2月期の決算発表会での各社社長の発表内容によると、セブンイレブンでは、セブンプレミアムとセブンカフェの定着、オムニチャンネルの開始に伴うお客の囲い込みなどが述べられ、ローソンでは、マチカフェ、まちかど厨房などを中心としたカウンタービジネスの強化、健康に良い食品の販売などヘルスケアの強化、会員カード「Ponta」のデータを基にした商品の品揃えの強化などが述べられ、ファミリーマートでは、顧客価値の創造を視野に、病院、介護、ネットビジネスなど異業種を取り込んだ店舗「プラスファミリーマート」をさらに推進し、また、中食改革をおこない、中食の品質を徹底的にこだわっていくことなどが述べられている¹²⁹⁾。

(c) 今後の予測

各社社長が今後の方針を明確に述べておられ、加えて、商圈の縮小に対して、各社は生き残りをかけて利益の確保を最優先で考えるであろうことから、施策的には比較的類似するところも多くなると予想される。このため、今後のCVSチェーンの独自の方向性を予測することは必要なく思えるが、敢えて想像を加えた予測をまとめてみる。

セブンイレブンであるが、社長が語っているように、当面はセブンプレミアムを軸としたセブンイレブンのオリジナル商品を、店舗とomni7の両面から販売することに注力していくものと考え

られる。想像を加えると、買い置きするものではない消耗品的な生活用品は全てセブンイレブンの店舗でワンストップ購入できてしまうような、いわば、圧縮型の総合スーパーとなっていくのではないかと予想できるのではないだろうか。これは、日野が指摘しているようなバラエティストア¹¹⁷⁾を先取りするものと考えられる。

ローソンは、健康ステーションとして医薬品を含めたヘルスケアの分野へ拡大していくものと考えられるが、敢えて気になる点を付け加える。現在のローソンの社長が、ユニクロのファーストリテイリングが野菜の販売を始め、わずか1年半で撤退を余儀なくされた、まさにその時期にファーストリテイリングの社長の任にあったという点である。直接、野菜販売の指揮を執っていたわけではないが、全てを知っているであろうことは想像するまでもない¹³⁰⁻¹³³⁾。ローソンストア100は撤退や大幅な縮小となるもの¹²²⁾、女性客を取り込んだカウンタービジネスの強化を述べており、これが生鮮に拡大されるのも容易に想像できる。ファーストリテイリングの野菜販売は開始から8か月間で6億円を売上げたが、その90%が通販か宅配によるもので、結局9億円の赤字だったと報道されている¹³⁴⁾。素人考えでも、ローソンであれば店舗での大きな販売ボリュームが期待でき、黒字化は容易ではないかと思われる。もし、Pontaの購買情報が加わって、この路線が進展するならば、コアなファンの多い、いわば、濃縮された食品スーパーとなる可能性もあるかもしれない。上阪が、ローソンを分析した成書の中で、ローソンのスイーツや弁当などの味や素材への徹底的なこだわりを本の半分を使って紹介しているように¹³⁵⁾、こだわりのコンビニ、こだわりの食品スーパーとなる。

ファミリーマートについては、ユニーが率いるサークルKサンクスとの合併の状況によるところが大きいように思えるが、これを除いた場合、社長も述べているように、他業種との一体型店舗の拡充に加え、中食改革の一端を担うFAMIMA CAFÉのカウンターサービス化とイートインコーナー設置店舗の拡充がキーワードになる可能性が

あると考えられる。特に後者が気になるところであるが、カウンターサービスのFAMIMA CAFÉとイートインコーナーが充実すれば、いわば、軽食に特化したミニ・ファミリーレストランということになっていくのかもしれない。

6. おわりに

本稿は、平成26年度の秋元麻由香、小川葵、関根まり、高折友梨子、松本千波の卒業論文¹³⁶⁾の一部を編集し、その後の情報を加えて修正・加筆したものである。

引用文献

1. 読売新聞 (YOMIURI ONLINE), ファミマとユニー、統合方針を正式発表, 2015年3月10日.
2. NEWS ポストセブン, ファミマが口火を切るコンビニ再編 消費者メリットはあるか, 2015年3月11日.
3. ファミリーマート, ユニグループ・ホールディングス, 平成27年3月10日ニュースリリース「株式会社ファミリーマートとユニグループ・ホールディングス株式会社の経営統合に向けた協議開始のお知らせ」, 2015.
4. 月刊コンビニ編集部, 大手3社市場寡占の最新状況, 月刊コンビニ (商業界), 6 (18), 30-31, 2015.
5. 読売新聞 (YOMIURI ONLINE), ファミマ、コストア買収へ…1万2000店、ローソンと並ぶ, 2015年8月5日.
6. 日刊工業新聞 Business Line, ファミリーマート、コストアを130億円で買収—ファミマブランドに一本化へ, 2015年9月9日.
7. 日本経済新聞電子版, ローソン、ポプラと資本業務提携を発表, 2014年12月8日.
8. 朝日新聞デジタル, スリーエフ、ローソンと資本業務提携協議、5%の出資受け入れへ, 2015年8月31日.
9. 日本経済新聞社, 日経業界地図2014年版, 138-169, 2013.
10. セブン&アイ・ホールディングス, 2015年2月期決算補足資料, 2015.
11. イオン, 2015年2月期 決算補足資料 (第90期), 2015.

12. ローソン, 2015ローソン統合報告書, 2015.
13. ファミリーマート, 2015年2月期 決算説明会資料, 2015.
14. ヤマダ電機, 有価証券報告書(第38期), 2015.
15. ファーストリテイリング, 2015年8月期 決算サマリー, 2015.
16. 山崎良兵, コンビニ“大量閉店時代”は来るのか 出店競争にローソンが背を向けるワケ, 日経ビジネス ONLINE 2013年4月23日 (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20130419/246948/>), 閲覧日2015.9.11).
17. 信田洋二, 山崎泰嗣, 清水俊夫, コンビニ再編で加盟店はどうなる, 月刊コンビニ(商業界), 6(18), 38-41, 2015.
18. 笠井清志, [ビジュアル図解] コンビニのしくみ, 同文館出版, 2007.
19. 根城泰, 平木恭一, コンビニ業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 [第3版], 秀和システム, 2015.
20. 川辺信雄, コンビニエンス・ストアの経営史, 早稲田商学第400号, 1-59, 2004.
21. 井田泰人, 黎明期のコンビニエンス・ストア, 生駒経済論業, 7, 383-401, 2009.
22. 日本ボランティアチェーン協会, VCとFCの相違 (http://www.vca.or.jp/vc/vc_difference.html), 閲覧日2015.9.7).
23. ネットアイビーニュース, 「am/pm」を買収、そして売却へ (株) レックスHD | 東京レポート, 2008年9月22日 (<http://www.data-max.co.jp/2008/09/ampm-1.html>), 閲覧日2015.9.7).
24. 日本フランチャイズ協会, 会員一覧 (<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/38.html>), 閲覧日2015.8.31).
25. ココストア, 沿革 (<http://www.cocostore.jp/new/chubu/corporate/kaisyagaiyou/enkaku.html>), 閲覧日2015.9.2).
26. セイコーマート, セイコーマートグループ概要 (<http://www.seicomart.co.jp/aboutus/company.html>), 閲覧日2015.9.2).
27. ファミリーマート, 沿革 (<http://www.family.co.jp/company/familymart/history.html>), 閲覧日2015.9.2).
28. セブンイレブン・ジャパン, 沿革 (<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>), 閲覧日2015.9.2).
29. ポプラ, 沿革 (<https://www.poplar-cvs.co.jp/corporate/history.html>), 閲覧日2015.9.2).
30. ローソン, ローソンの歴史 (<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/history/detail/>), 閲覧日2015.9.2).
31. 山崎製パン, 沿革 (<http://www.yamazakipan.co.jp/company/enkaku/index.html>), 閲覧日2015.9.2).
32. コンビニウォーカー, デイリーヤマザキ沿革 (<http://cvs.main.jp/?p=515>), 閲覧日2015.9.7).
33. スリーエフ, 沿革 (<http://www.three-f.co.jp/company/companyHistory.html>), 閲覧日2015.9.2).
34. サークル K サンクス, 沿革 (<http://www.circlek-sunkus.jp/company/info/policy/history.html>), 閲覧日2015.9.2).
35. ミニストップ, 沿革 (<http://www.ministop.co.jp/corporate/about/history.html>), 閲覧日2015.9.2).
36. NHK エンタープライズ, NHK DVD プロジェクト X 挑戦者たち 日米逆転! コンビニを作った素人たち, 2011.
37. 経済産業省, 平成19年商業統計調査業態分類表, 2007.
38. 総務省, 経済産業省, 経済センサス基礎調査 商業統計調査 用語の解説 (<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2014/campaign/term/post-9.htm>), 閲覧日2015.8.31).
39. セブン&アイ・ホールディングス, 2015年2月期決算補足資料, 2015.
40. ローソン, 2015ローソン統合報告書, 2015.
41. ファミリーマート, 第34期報告書, 2015.
42. ユニーグループ・ホールディングス, 2015年2月期決算説明会資料, 2015.
43. ミニストップ, 2015年2月期決算発表資料, 2015.
44. 山崎製パン, 平成26年12月期データブック(時系列データ集), 2015.
45. マイナビ2016, (株) セイコーマート (<https://job.mynavi.jp/16/pc/search/corp54147/outline.html>), 閲覧日2015.9.2).
46. スリーエフ, 平成27年年2月期期末決算補足資料(連結), 2015.
47. ポプラ, 2015年2月期(第40期)決算補足資料, 2015.
48. ココストア, フランチャイズ契約の要点と概説, 2013.
49. 国分グローサーズチェーン, 会社概要 (<http://>

- www.c-store.co.jp/corp/gaiyou.html, 閲覧日2015.9.2).
50. 国分グローサースチェーン, 加盟契約の要点と概要, 2014.
 51. セーブオン, 会社概要 (<http://www.saveon.co.jp/company/company/summary.html>, 閲覧日2015.9.2).
 52. JR 東日本リテールネット, 営業収益・営業利益の推移 (<http://corp.j-retail.jp/company/shueki.html>, 閲覧日2015.9.2).
 53. 経済産業省, 商業動態統計確報 (最新:平成27年6月分) 第4部第1表, 2015.
 54. 経済産業省, 商業動態統計年報 (平成26年) 第4部第1表, 2015.
 55. 日本フランチャイズ協会, コンビニエンスストア統計調査年間集計 (2014年1月から12月), 2015.
 56. 日本フランチャイズ協会, コンビニエンスストア統計調査月報2015年1月度, 2015.
 57. 日本フランチャイズ協会, コンビニエンスストア統計調査月報2015年2月度, 2015.
 58. 日本フランチャイズ協会, コンビニエンスストア統計調査月報2014年1月度, 2014.
 59. 日本フランチャイズ協会, コンビニエンスストア統計調査月報2014年2月度, 2014.
 60. 大石知巳, 利益経営と売場改善につながる週次サイクル「部門別管理」の方法, 月刊マーチャングエイジング2013年2月号 (ニュー・フォーマット研究所), 80-82, 2013.
 61. 信田洋二, 特集 SV 塾 大競争時代にチェーンを支える「主役」は君だ「変化に遅れるな!」, 月刊コンビニ (商業界), 4 (17), 26-39, 2014.
 62. 山崎泰嗣, 城取博幸, 中村徹, 藤井俊雄, 近藤智, 山田聡昭, 平林勝宏, 信田洋二, 月刊コンビニ編集部, 特集 主要33カテゴリーの商品知識と販売技術 コンビニの「販売知識」2015, 月刊コンビニ2015年3月号 (商業界), 3 (18), 6-29, 2015.
 63. 月刊コンビニ編集部, 客層拡大の定着へ品揃え改革急ぐ, 月刊コンビニ (商業界), 11 (17), 44-45, 2014.
 64. 大マルハニチロホールディングス広報 IR 部, ~マルハニチロホールディングス、「コンビニエンスストア利用実態調査2013」~, News Letter 2013年6月27日, 2013.
 65. 榎本篤史, ファクトベースで検証する出店戦略 <6> コンビニの出店余力はどれくらい?, ダイヤモンド・オンライン2015年8月28日 (<http://diamond.jp/articles/print/76610>, 閲覧日2015.9.11).
 66. 服部年明, 消費者の購買行動の変化と業態改革・立地戦略, 国土交通省・第二回都市再構築戦略委員会資料, 2013.
 67. 月刊コンビニ編集部, 流通業の大都市集中が加速する, 月刊コンビニ (商業界), 4 (18), 28-30, 2015.
 68. 西川立一, 乱立する小型スーパーの首都圏攻め, 月刊コンビニ (商業界), 4 (18), 36-39, 2015.
 69. 清水倫典, 群雄割拠から優勝劣敗の時代へ, 月刊コンビニ (商業界), 4 (18), 44-46, 2015.
 70. 永井知美, コンビニ業界の現状と課題ーコンビニ5万店時代をどう乗り切るかー, 経営センサー2013.7・8 (東レ経営研究所), 4-13, 2013.
 71. 永井知美, コンビニ業界の現状と課題ー競争激化、飽和に近づく市場、少子高齢化で伸び悩むコンビニ業界、新たな成長源を見つけられるかー, 経営センサー2010.10 (東レ経営研究所), 25-36, 2010.
 72. ファミリーマート, 2015年2月期 決算説明会資料, 2015.
 73. セブン&アイ・ホールディングス, コーポレートアウトライン2013, 2013.
 74. セブン&アイ・ホールディングス, 事業概要2013, 2014.
 75. セブン&アイ・ホールディングス, 事業概要2014, 2015.
 76. 月刊コンビニ編集部, DATA BANK コンビニチェーン別 都道府県別店舗数 (2月末), 月刊コンビニ (商業界), 4 (17), 64, 2014.
 77. 月刊コンビニ編集部, DATA BANK コンビニチェーン別 都道府県別店舗数 (2月末), 月刊コンビニ2015年4月号 (商業界), 4 (18), 64, 2015.
 78. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2005年1月~12月), 2006.
 79. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2006年1月~12月), 2007.
 80. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2007年1月~12月), 2008.
 81. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2008年1月~12月), 2009.
 82. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向

- (2009年1月～12月), 2010.
83. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2010年1月～12月), 2011.
 84. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2011年1月～12月), 2012.
 85. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2012年1月～12月), 2013.
 86. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2013年1月～12月), 2014.
 87. 日本フランチャイズ協会, CVS 統計年間動向 (2014年1月～12月), 2015.
 88. セブン&アイ・ホールディングス, アニュアルレポート2015, 2015.
 89. ローソン, 2015ローソン統合報告書, 2015.
 90. ファミリーマート, 第33期事業報告書, 2014.
 91. ファミリーマート, 第32期事業報告書, 2013.
 92. 城取博幸, 山崎泰嗣, コンビニは小型スーパーとどう戦うか, 月刊コンビニ (商業界), 4 (17), 85-90, 2014.
 93. 山崎泰弘, コンビニとドラッグ「どっちで買う?」, 月刊コンビニ (商業界), 9 (17), 86-87, 2014.
 94. 月刊コンビニ編集部, 出店格差拡大で「セブン一強」, 月刊コンビニ (商業界), 4 (18), 31-34, 2015.
 95. 林世紀男, 大手コンビニの「出店格差」が始まる, 月刊コンビニ (商業界), 4 (18), 35, 2015.
 96. 清水俊照, 【レポート】「コンビニ新聞」編集長が語るー「コンビニ ATM 誕生物語」, マイナビニュース 2012年9月19日 (<http://news.maynavi.jp/articles/2012/09/19/cvsatm/>), 閲覧日2015.9.11).
 97. セブン銀行・ホームページ (<http://www.sevenbank.co.jp/>), 閲覧日2015.9.11).
 98. イーネット, イーネットについて: 県別 ATM 設置台数 (<http://www.enetcom.co.jp/e-net/atm.html>), 閲覧日2015.9.11).
 99. ローソン・エイティエム・ネットワークス・ホームページ (<http://www.lawson-atm.com/>), 閲覧日2015.9.11).
 100. 御木本千春, コンビニ ATM の認知率、「セブン銀行」が77.6%でトップ!ー利用率も圧倒的!, マイナビニュース 2013年11月20日 (<http://news.maynavi.jp/news/2013/11/20/311/>), 閲覧日2015.9.11).
 101. 吉岡秀子, コンビニだけが、なぜ強い?, 朝日新書 (朝日新聞社), 2012.
 102. 加藤直美, コンビニと日本人 なぜこの国の「文化」となったのか, 祥伝社, 2012.
 103. 川嶋幸太郎, 進撃のセブン-イレブン なぜ、圧倒的に強いのか?, ばる出版, 2013.
 104. 木下健児, セブンイレブンのドリップコーヒーが開始当初から好調を維持する理由は?, マイナビニュース2013年10月15日 (<http://news.maynavi.jp/articles/2013/10/15/7cafe/>), 閲覧日2015.9.15).
 105. 勝俣哲生, お得なのは「100円のS」コンビニコーヒー徹底検証, 日本経済新聞 (http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK09011_Z00C14A7000000/), 閲覧日2015.9.17).
 106. 中村芳平, コンビニ “コーヒー戦争” … ファミマ、マシン導入し出足好調, zakzak by 夕刊フジ 2013年9月1日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130901/ecn1309010730001-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).
 107. 中村芳平, ファミマの“コンビニ専門店化” 戦略 イートインコーナーで「中食」の壁破る, zakzak by 夕刊フジ2013年9月8日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130908/ecn1309080732001-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).
 108. 中村芳平, 100円コーヒーが想定外の人気! 販売目標を大幅に上方修正, zakzak by 夕刊フジ2013年9月15日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130915/ecn1309150732001-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).
 109. 中村芳平, 「SEVEN CAFE」開発メーカーとの協業物語, zakzak by 夕刊フジ2013年9月22日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130922/ecn1309220739000-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).
 110. 中村芳平, ローソン「2つの味のおもてなし」対面販売にこだわる“マチカフェ”, zakzak by 夕刊フジ2013年9月29日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20130929/ecn1309290725001-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).
 111. 中村芳平, 女性客を狙いカフェラテにこだわり ブラジルでコーヒー豆オーダーメイド, zakzak by 夕刊フジ2013年10月2日 (<http://www.zakzak.co.jp/economy/ecn-news/news/20131002/ecn1310020734005-n1.htm/>), 閲覧日2015.9.17).

112. 三田村蒔子, コンビニウォーズ! 「第3の稼ぎ頭」
コーヒー市場算入のワケ【1】利益率の高さ,
PRESIDENT Online 2013年9月9日 ([http://
president.jp/articles/-/10590](http://president.jp/articles/-/10590), 閲覧日2015.9.17).
113. 日本経済新聞電子版, コンビニコーヒー19億杯に
大手5社、15年度3割増, 2015年5月8日.
114. 日本経済新聞電子版, スターバックス、デフレ下
でなぜ人気が高いのか, 2011年12月26日.
115. スターバックスコーヒージャパン, 2014年3月期
決算説明会資料, 2014.
116. ドトール・日レスホールディングス, 2015年2月
期 報告書, 2015.
117. 日野真克, 狭小商圈時代の小売店はバラエティス
トア化する, 月刊マーチャングデザイン (ニュー・
フォーマット研究所), 189, 2-3, 2013.
118. 山崎泰嗣, あなたのチェーンの強みは何か?, 月刊
コンビニ (商業界), 5 (18), 8-10, 2015.
119. セブン&アイ・ホールディングス, コーポレート
アウトライン2012, 2012.
120. セブン&アイ・ホールディングス, 2014年2月期
第一四半期決算説明会資料, 2013.
121. 平松さわみ, ローソンのカット野菜、急成長の秘
密, 東洋経済オンライン2013年4月9日 ([http://
toyokeizai.net/articles/-/13588](http://toyokeizai.net/articles/-/13588), 閲覧日2015.9.9).
122. ビジネスジャーナル編集部, ローソン、肝いりの
スーパー事業から1年で撤退 新浪路線を否定、
負の遺産処理加速, ビジネスジャーナル2015年3
月17日 ([http://biz-journal.jp/2015/03/post_9261.
html](http://biz-journal.jp/2015/03/post_9261.html), 閲覧日2015.9.9).
123. 日刊ゲンダイ, 一時は販売中止も・・・ファミマ「俺
の～」シリーズ進化の歴史, 日刊ゲンダイ2014年5
月12日.
124. 圓岡志麻, 「俺の丼プリン」「俺の豚玉」の衝撃 ファ
ミマの大きめシリーズは、女性にも人気, 東洋経
済オンライン2014年8月24日 ([http://toyokeizai.
net/articles/-/45440](http://toyokeizai.net/articles/-/45440), 閲覧日2015.11.24).
125. 信田洋二, 山崎泰嗣, 島本美由紀, 矢作敏行, 月刊
コンビニ編集部, セブン-イレブン「市場最大化」
への挑戦, 月刊コンビニ (商業界), 12 (17), 3-29,
2014.
126. 加藤直美, 城取博幸, 藤平吉郎, 清水倫典, 芝明,
勝見明, 岡村洋次, 池田勝彦, 並木雄二, 逸見敏江,
販売革新編集部, 総力特集 omni7 で革新第2ステー
ジへ セブン&アイ大研究, 販売革新 (商業界),
11 (53), 8-45, 2015.
127. 山崎泰嗣, 西本章宏, 藤井俊雄, 月刊コンビニ編集
部, ローソンの「ネイバーフッド」戦略, 月刊コン
ビニ (商業界), 2 (18), 3-25, 2015.
128. 山崎泰嗣, 並木雄二, 月刊コンビニ編集部, ファミ
リーマートの「挑戦」, 月刊コンビニ (商業界), 7
(17), 3-19, 2014.
129. 小林真由美, トップが語る!! コンビニ戦国時代
の成長戦略, 月刊コンビニ (商業界), 6 (18), 80-
83, 2015.
130. ファーストリテイリング, annual report 2002,
2002.
131. ファーストリテイリング, annual report 2004,
2004.
132. ファーストリテイリング, アニュアルレポート
2005, 2005.
133. マイナビニュース, ユニクロ印(?)の野菜、果
物が販売開始、ネットストアも開店, マイナビニュー
ス2002年10月3日 ([http://news.maynavi.jp/news/
2002/10/03/06/](http://news.maynavi.jp/news/2002/10/03/06/), 閲覧日2015.9.28).
134. 全国農業新聞, なぜユニクロは農産物事業から撤
退したのか, 2004/06/11, 2004.
135. 上阪徹, なぜ今 LAWSON が「とにかく面白い」
のか?, あさ出版, 2015.
136. 秋元麻由香, 小川葵, 関根まり, 高折友梨子, 松
本千波, 平成26年度卒業論文「コンビニエンスス
トアの戦略」について, 2015.

要旨

国内のコンビニエンスストアの店舗数も5万店舗を超え、商圈の縮小による店舗売上高の減少が指摘されている。本稿では、コンビニエンスストアの各チェーンの最近の動向を研究し、これらのチェーン店が商圈の縮小に対してどのような対策を立て、どのように店舗の利益を確保していくのか予測を試みている。

(2015年9月30日受稿)