

流通科学大学卒業論文

崔 相鐵ゼミ

## C V S 分離論

流通科学大学 商学部流通学科

3 5 9 9 1 5 8 5 平田 和也

提出日 2 0 0 2 年 1 2 月 1 9 日

## 目次

### 序章

|       |                                 |    |
|-------|---------------------------------|----|
| I 章   | C V S 飽和論の再分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 3  |
|       | 1、C V S の歴史と小売ライフサイクル理論との適合性    |    |
|       | 2、真空地帯論における例外的現象                |    |
|       | 3、スクラップアンドビルドの現状と寡占化の進行         |    |
|       | 4、C V S 飽和論の証明                  |    |
| II 章  | 限定業態におけるアコーディオンの仮説・・・・・・・・・・    | 8  |
|       | 1、小売アコーディオン理論との適合性              |    |
|       | 2、C V S の品揃えの変化～リアル縮小とバーチャル拡大～  |    |
| III 章 | 商社資本のインパクト・・・・・・・・・・・・・・・・・・    | 10 |
|       | 1、商社資本参入後の効果分析                  |    |
|       | 2、小売資本との比較                      |    |
| IV 章  | C V S を取り巻く経営環境の考察・・・・・・・・・・    | 13 |
|       | 1、インタータイプ競争と S M との業態特性の類似化     |    |
|       | 2、公共業務の新たな可能性                   |    |
| V 章   | 新業態、新フォーマットの動向・・・・・・・・・・        | 15 |
|       | 1、セグメンテーションのケース                 |    |
|       | ①健康配慮型                          |    |
|       | ②情報武装型                          |    |
|       | ③コンボストア型                        |    |
|       | ④ディスカウント型                       |    |
|       | 2、総合性欠如による便宜性低下の懸念              |    |
|       | 3、総合化における専門的業態との競争力の問題          |    |
| VI 章  | 総論「C V S 分離論」・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 19 |

## 「序章」

我が国に本格的なコンビニエンス・ストアが誕生して約30年になる。好調に成長を遂げてきたCVS業界も飽和論、限界論がクローズアップされ、客数の伸び悩みと平均客単価の下落が続いている。既存店ベースでは売上高15ヶ月連続前年比割れ（2002年9月時点）となり、既存店の苦戦と閉店加速で業界の先行きは混沌とし、飽和の懸念を一層強めている。

CVSには時間・空間的に「便宜性」があり、生活にある程度網羅した品揃えの幅がある。それ故、今後多くの新たな競合相手が出現する可能性が高い。また、EC事業によって提供するサービスは大幅に増加しており、生活に関するトータルサポートがCVSの役割になりつつある。これはCVSのバーチャルにおける本格的総合化であり、ゆえにアイテムの整理が不可欠になる。その中で“どういった志向の顧客を取り入れ、生活のどの部分をこれまでの便宜性をもって支えていくか”を絞った専門的なCVSが誕生すると考える。それらが市場をより細分化していくことが長期的にCVS飽和論、限界論を払拭する手段になっていくとの仮説を立てた。

本論文の特徴として、発展段階を研究にあたって海外のCVSの動向を参考にすることは極力控えた。CVSは米国からの輸入業態だが、日本型と米国型では店舗スタイルや業態の役割、位置付けも同業態ながら異なる点が多いため、これらの相互比較から成果を得ることは難しいと判断した。セブン・イレブン・ジャパンの米国セブン・イレブン再建に見られるように、日本型の業態革新は非常に高く評価されている。そもそも、各国の生活環境のあり方がCVS市場の可能性を大きく左右するし、日米の消費動向には相違点が多く、発展の進度と飽和ラインも当然異なってくる。

また、CVS業態の今後の有効性についても長期的な視点で考察したい。なぜなら、我が国のCVSはその業態の特性から、これまで数々研究されてきた小売業態に関する理論に該当しない、または説明できない個所が多く存在すると筆者は考えるからである。これらを盛り込むことで、これまでの小売業態との比較からCVS業態の特性を説明したい。

本論では小売発展に関する既存理論と日本におけるCVSの歴史、現状を踏まえてCVS飽和論の再検証し、その他経営環境の変化と予測からCVS業態の発展段階、及び業態特質と業態開発の進行を説明する。本論文の目的はCVSでは小売業態に関する様々な理論に適合しないと思われる点を詳しく解説し、それらの極めて特質的な現象から、CVSはこれまでの小売業と異なった発展の内容を形成し、業態特性の維持から業界内におけるセグメンテーション化、将来的なCVS分離現象を説明することである。

## I 章 CVS 飽和論の再分析

### 1、CVSの歴史と小売ライフサイクル理論との適合性検証

小売業態の盛衰を中長期的に考察する上で、小売のライフサイクル理論（\*1）は我が国の小売業態、特に百貨店やGMSの盛衰はこのサイクルに該当した好例である。非常に正確性がある理論なので、CVS業態の現状を分析するにあたって小売ライフサイクルの理論で説明される①導入期②成長期③競争期④成熟期⑤衰退期への移行を参考にする。ただ、このような理論は実在する小売のマーケティング戦略についての詳細な動向を加味しないので、日本のコンビニエンス・ストアの発展段階（\*2）をこの理論と相互に照らし合わせることでCVS業態のサイクルを分析してみたい。

#### <導入期>

小売業態の導入期とは、何らかの革新に基づく新たな営業方法によって新小売業が出現する段階である。この段階では経営の特質が消費者にも、小売業界でも十分に理解されていないため、マーケットシェアは伸び悩みの状態にある。利益率も低い。

#### CVS導入期（1969～76年）

国内初めてのCVSは1969年、大阪豊中市に出店された「マイショップ」とされている。また、1974年にはイトーヨーカ堂が米国のザ・サウスランド社とライセンス契約を締結、日本において「セブン-イレブン」の営業権利を獲得し、1号店を出店した。その他、大手GMSもCVSの出店に参加し始めるが、この導入期の時点では業態確立に苦心した企業も多く存在している。ローソン・ファミリーマートは設立当初、業態確立までに苦心した経緯があり、参入後は一時出店を休止していた。確かにマーケットシェアは伸び悩みの時期に相当する。

#### <成長期>

成長期は新しい営業方法の有利なことに着目し、後発の進出が多くなる。これによって競争企業は増加し、マーケットシェアが急速に伸びる段階である。先発企業は店舗の拡張、店舗数の増加によって売上拡大を図る。利益率は最高となる。

#### CVS成長期（1977～85年）

日本においてCVSを完全に根付かせたセブン-イレブンを追随する形でその他小売業、卸売業から相次いでCVSへ新規参入し、各チェーンは規模拡大に走った。1980年に後に中堅となるサンクス、ミニストップが参入した。セブン-イレブンの成功によるバン

ドワゴン効果が本格化し、マーケットシェアは拡大していった。ここまでは理論の通りの現象が起きている。

#### <競争期>

競争企業はさらに増加、この期の終わりに近づくと、市場から脱落する企業も発生する。全体的な売上増加は続くが、販売管理費の増加や価格引き下げにより、利益率は低下傾向に陥る。同業態間競争が激化するので、各企業は差別化のため格上げや格下げを行なう。

#### CVS競争期（1986～90年）

大手CVSは提携・技術供与・買収などで海外へ進出、業界内で一層の格差が生まれ始めた一方で、VC系の中小チェーンが伸び悩み、合併による再編が進み始めた。POSシステムや配送体制等、現在のチェーンオペレーションが業界全体で本格的に機能したのもこの頃である。理論と相違するのは、この段階で業態革新がさらに波及し、格上げや格下げの戦略を採るチェーンが際立って存在しないことである。

#### <成熟期>

マーケットシェアが横ばいで推移する。売上増加よりも、むしろコスト削減に向けられ、当初の新型店としての特徴を喪失していく。不採算店の整理と好立地への出店といったスクラップアンドビルドも盛んに行われる時期である。将来有望と思われる業態へ進出を図る企業も出てくる。また成熟した業態でも営業形態の改善に尽くし、再び浮上することもある。

#### CVS成熟期（1991～）

1991年より現代にかけて、同業態間での競争激化で低成長期に入った。また外食産業・ディスカунストアの低価格戦略の煽りを受けて既存店ベースの売上高はマイナスで推移するようになり、異業態を含めた差別化が急務となった。この理論の説明にあるようにスクラップアンドビルドの活発化が始まったのもこの時期に入ってからである。大手CVSにおいては本格的なPB強化が始まり、また物販のみならず情報サービス、金融業への参入等、顧客誘引に有力なアイテムの取り込みと商品力の向上と差別化に努めた。サービスは多様化の一途を辿り、これによって各CVSチェーンの特性が鮮明となってきた。

#### <衰退期>

衰退期は消費動向の変化や新業態の出現によって、マーケットシェアが急速的に減少する段階である。利益率も売上と平衡して大幅に減少する。

以上、小売ライフサイクル理論とCVSの動向を比較対照してみると、小売のライフサイクル理論では同業態間競争は価格競争が中心となり、異業態間競争ではマーケティング戦略による差別化が中心となると説明しているが、日本のCVSでディスカウント型のCVSは未だ重要な位置付けにはなっていない。さらに、かつてCVSは外食産業との価格競争に巻き込まれた経緯がある。つまり、競争期を中心に若干相違点が見られ、例外が発生しており、ライフサイクル理論では説明できない個所が存在する。

## 2、真空地帯論における例外的現象

小売の車輪理論（Malcolm P. McNair）は、新業態は価格訴求から格上げにより循環するという理論だが、日本のコンビニエンス・ストアは、高サービス・高価格からの業態革新である。これに対応している理論として「真空地帯論」があるが、続いてこの理論について補足して説明しておく。

真空地帯論（Orla. Nielsen）は、新業態は低価格・低サービスからの参入と、高価格・高サービスからの参入のいずれかで、競争と共に業態の特性を失い、中価格・中サービスの枠組みへシフトし、空洞のできた部分にまた新たな新業態が誕生するという小売業態の変革の現象をモデル化したものである。これをCVSに当てはめた場合、小売サイクル論で述べた内容が再度浮上する。小売業におけるCVSのシェア[\*3]が高くなっているが、理論で指摘されるような傾向、すなわち低価格・低サービス化という「格下げ」が行われていない。そのため、空洞地帯が存在しないことからCVSのキラーとなる次期有力業態が現段階では出現していない。CVSは既存理論の例外が多く、CVS業態のサイクルはこれまでのサイクルと異なる曲線を描く可能性があり、成熟期から衰退期までの期間を長くとるかもしれない、極めて特殊なケースである。

## 3、スクラップアンドビルドの現状と寡占化の進行

CVSの出店状況を見ると、未だ規模拡大傾向にあるチェーンも存在している。[資料1]にあるようにセブン・イレブンは2001年度で大量出店し、翌年中間期においても好調に規模拡大を継続しているが、この部分が意味するのは業界の成長継続というよりも、競争力の無い下位チェーンの淘汰という意味合いが次第に強くなっている。それはCVS全体の店舗数が増える一方で、チェーン本部数は減少しており、寡占化が進行していることから説明できる。また、(資料3)から店舗が犇めき合った同業態間競争が過激化していることが分かる。

一部の大手もこの影響を大きく受けている。2002年中間期でローソンは店舗数が減少している。閉店数が出店数を上回る衰退現象が大手CVS業界でも見受けられた。[資料

2]を参照すると外食チェーンの本部数は堅調に増加しているが、CVSにおいてはわずかに1年間で15ものチェーン本部が淘汰されており、一部大手チェーンの積極出店とは極めて対照的な数値である。[資料3]の店舗純増分は上位チェーンの寡占進行の結果でもある。

[資料1] CVS上位4社の店舗数の推移

|          | 2000年度実績 |     |      | 2001年度実績 |     |      | 2002年中間期実績 |     |      |
|----------|----------|-----|------|----------|-----|------|------------|-----|------|
|          | 出店数      | 閉店数 | 純増   | 出店数      | 閉店数 | 純増   | 出店数        | 閉店数 | 純増   |
| セブンイレブン  | 661      | 212 | +449 | 730      | 272 | +458 | 427        | 173 | +254 |
| ローソン     | 725      | 420 | +305 | 601      | 550 | +51  | 256        | 342 | -86  |
| ファミリーマート | 440      | 223 | +217 | 515      | 503 | +12  | 275        | 211 | +64  |
| シーアンドエス  | 509      | 183 | +326 | 409      | 177 | +232 | 288        | 106 | +182 |

(シーアンドエスはサークルケイ、サンクスの合計数でエリアフランチャイズを含む。)

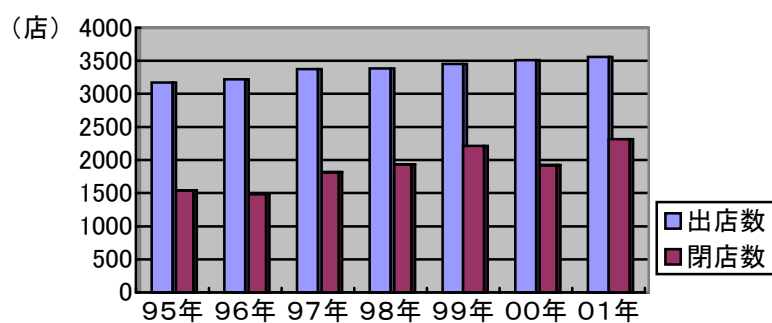
(各チェーンHP、日経流通新聞2002.4.17より作成)

[資料2] チェーン本部数の比較

|                 | 2000年 | 2001年 | 増減  |
|-----------------|-------|-------|-----|
| コンビニエンス・ストア     | 58    | 43    | -15 |
| スーパーマーケット       | 5     | 8     | +3  |
| ディスカウントストア      | 7     | 8     | +1  |
| 外食産業            | 381   | 399   | +18 |
| 外食 (うちファーストフード) | 196   | 203   | +7  |
| 外食 (うちレストラン)    | 111   | 124   | +13 |

(社団法人日本フランチャイズチェーン協会HPより作成)

[資料3] コンビニエンス・ストアの出店・閉店の推移



(隔月刊コンビニ4月号より作成)

#### 4、CVS 飽和論の証明

CVS 業界全体の市場規模としては7兆7, 330億円で、そのうち上位5社の売上高は5兆3, 815億円で、業界全体の約70%を占めている。(\*4) これは明らかに業界の成熟を示している。ここ数年の大手チェーンの閉店増加傾向を見ても、これまでCVSが出店してきた領域では成長が見込めないことは顕著である。

この激しい競争環境から脱却し、特定の顧客を独占的に獲得する手段として活発化しているのが「特殊立地」と呼ばれる新たな立地戦略である。商業施設・ホテル・空港・病院・大学・オフィスビル内の空中店舗・高速道路のパーキングエリア等への出店であるが、確かに個々のポテンシャルは高いものの、隙間的な余地に過ぎない。〔資料4〕で記載しているように一般的にこれまで好条件とされてきた出店ポイントに比べ、相対的に出店可能な物件が少なすぎる。無論、その他に有望な出店余地は存在するであろうが、基本的に特殊立地はCVSにとって不都合な点が多く存在する。これを整理しておく。

- ①CVSの生命線であるドミナント出店が困難なこと
- ②不動産コストが高い物件が多く、ほぼ法人限定で個人のFC展開には向かないこと
- ③既存物件を改良するため、売場面積・形状に制約があること
- ④複合として共存するための、パートナー選定のリスクがあること

〔資料1～3〕からCVSの大量出店時代に陰りが見え、スクラップの増加が際立ってきた。また新立地戦略にも市場規模の判断から限界が見えており、特殊立地による店舗増加はCVS飽和論の決定的な解消にはならない。しかし、このニューロケーションが意味するのは出店の余地だけではなく、もう一つ意図されているのが、新たなマーケットの創出という顧客のセグメントであり、特殊的な商圈に合わせた品揃えによる対応で、あらゆるマーケットに対応したCVSのモデルを形成するヒントになっていることを見過ごしてはならない。現に特殊立地に該当するCVSは通常の商品構成とは異なり、本部推奨以外商品が陳列してある。品揃えにおいて、ホテル内立地では日用雑貨の強化に取り組み、ホスピタル立地では医療関連のカテゴリーがある。商圈に適応した絞込みと特別アイテムの投入が行われている。

出店余地の可能性から見ても、業界全体で見てCVSは既に飽和状態であるという見解は正しいと言って良い。衰退期を迎えるにあたって、店舗数を確保するには従来のCVSとターゲットが異なるようなコンセプト化されたコンビニエンスが長期的視野で必要になってくる。業態開発とニューフォーマットの育成が出店戦略において重要度を増していくと思われる。



【資料4】 CVS特殊立地の対象となる主な施設数

|                        |         |
|------------------------|---------|
| ホテル数（国際観光ホテル整備法に基づくもの） | 1 0 8 5 |
| 大学数                    | 6 8 6   |
| 高速道路におけるSA・PA数         | 5 2 6   |
| 病院数（500床以上の中型～大型病院数）   | 4 9 6   |
| 空港数（国際空港・国内主要空港・地方空港）  | 8 0     |

ホテル産業白書2002年版、日本道路公団HP、厚生労働省HP、国土交通省HP、文部科学省HPより作成（ホテル数、SA・PA数は2000年度データ、その他は2001年度による。）

## 2章 限定業態におけるアコーディオンの仮説

### 1、小売アコーディオンの理論との適合性

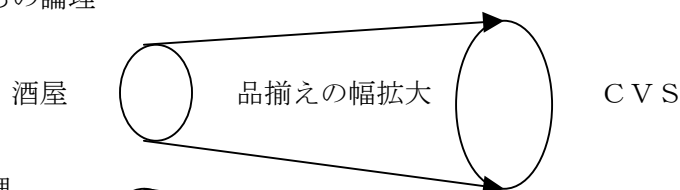
ここではCVSの品揃えの変化について述べておきたい。小売アコーディオンの仮説（R. Hower）（S. Gist）は小売業の競争が激しくなるにつれて「総合化」→「専門化」→「総合化」といった小売業の品揃えパターンが交互に変化していくという仮説である。小売業では総合化と専門化が平衡して行なわれ、または総合化の時代、専門化の時代と大まかに区分することができる」と説明している。

我が国においてもこの理論に適応した現象が起きている。日本では八百屋、酒屋といった専門的な伝統小売業が淘汰され、百貨店・GMSのような総合的品揃えの小売業が台頭した。その後カテゴリーキラーが出現し、総合小売が危機的状況に陥ったという経緯がある。我が国でも総合化と専門化は反復しているのは確かなのだ。しかし、日本においてCVSの発展は総合化がもたらしたものであるのか、または専門化であるのかを考えると、これは極めて分類が困難である。下図を参照してもらいたい。CVSはスーパーマーケットを基本に店舗面積を抑え、生鮮食品等の品揃えの幅をカットし、便宜性提供に特化した専門化と言えると同時に、実はCVSは酒屋等からの業態転換が多く、この場合は酒類・飲料に米飯調理パン・加工食品・菓子類・日用雑貨・本、雑誌などのカテゴリーを加えた総合化したパターンとも言える。我が国においてFCビジネスがこれほど小売業界のシェアを高めたことはない。ゆえに、特殊な現象が多く発生しているのである。

## <CVSへの転換による品揃えの変化>

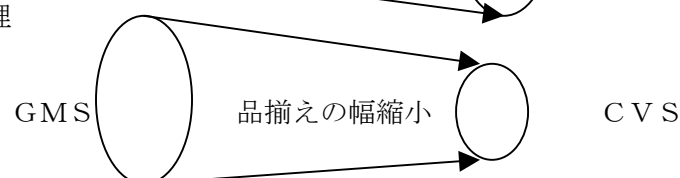
### \*伝統的小売業からの論理

(総合化)



### \*GMSからの論理

(専門化)



そこで、筆者は一つの業界内でこの理論が通用しないかと考えた。日本のCVSを小売アコーディオンの理論で検証してみる価値は十分にある。その理由としては、いずれにせよ、CVSの品揃えの幅は小売業界において中間的な存在であり、小売アコーディオンの理論にあるように品揃えの幅が、やがて回帰するものと仮定すれば、このCVS業態を起点に総合化と専門化が同時に起こり得るからである。急速に成熟期に突入したCVSは、業態価値はあるものの、飽和によって差別化の必要性から商品構成の見直しを迫られている。これにより、CVSモデルが多様化する可能性がある。

さらにCVSは業態特性が「便宜性」という小売の中でも特殊な業態であり、他の小売業に比べ物販以外のサービス収入が多く、品揃えの面においても今後あらゆる可能性を持っているからである。つまり、CVSは「利便性」を盾に多様な小売業態のタイプをコンパクトに新しく表現できる可能性を秘めている。次節では現代のCVSにおける具体的な商品構成の現状、さらに第V章の新業態・新フォーマットの動向でCVS業態を基盤としたあらゆる商品選択のケースを考察していく。

## 2、CVSの品揃えの変化～リアル縮小とバーチャル拡大～

CVSでは新規商品を一点集中的に売り込む戦略が浸透している。所謂、製品ライフサイクルの茶筒化現象が起きているのは現代の消費現象を現す最も核心の部分である。顧客は新品というニュースを求めていると言われるように、新規商品投入の1、2週目がピーク、その後短期間に販売が全く振るわなくなり、カットされるアイテムが大半である。この現象は新規投入の頻度をさらに高め、また短期大量に売り込むために売場の「新規商品の積極的なフェース取り」と「死筋アイテムの排除」に余念がなくなる。つまり、1アイテム当たりの平均フェース数を増加させることに繋がり、そのため取扱アイテム数が急速に減少していく流れになっている。商品の絞込みの必要性から、店舗において30坪3千アイテムを維持するのは困難で、現在CVSの平均取扱アイテム数は2,800と言われている。店内で取り扱うアイテム数は減少傾向にある。

この新規商品の短期集中的販売は大手C V Sの多くが推進している戦略だが、アイテム数の減少に伴い、懸念されるのはC V Sの品揃えにおいて空洞カテゴリーが発生する可能性である。ここからも長期的にC V Sのモデルが多様に分離していく可能性があることが説明できる。

しかし、一方ではインターネット予約・店頭予約での市場拡大が顕著なため、これを強化した戦略を打ち出すC V S（E C事業に本格参入する等）は、非リアルタイムで取扱可能なアイテム数自体は大幅に増加する。よって品揃えは回転率の低い、非日常的な商品群までも網羅しつつある。また希少性のある差別化ツールとしてのオリジナル商品が、生活者にとってC V Sのポジショニングを変え、日常性から非日常性とエンターテインメント性へと性格を強めていくことも予想できる。情報サービスの先駆的チェーンのローソンでは、ナショナルチェーンネットワークを店頭端末「ロッピー」で有効活用しようとしている。だが、一方でセブン・イレブンはマルチメディアの店頭サービスを縮小させた。（\*5）E C事業を大幅縮小するセブン・イレブンと店頭端末を用いてのE C事業が戦略のコアとなるローソンというような、各チェーンのカテゴリー強化の差異、もしくは切り捨ての差異が大きくなり、C V Sタイプの多様化へ向かう可能性は十分にある。リアルとバーチャルのコンビネーションの手法にも個性化が始まっている。このようなバーチャルを含めた取扱アイテム数増加という品揃えの変化からも、個性化願望を持つC V Sは専門化、もしくはあらゆるサービスを包括した総合化へ枝分かれしていくと説明でき、C V S内で小売アコーディオンの仮説にある現象が見られる。この業界は、あらゆる商品を利便性重視に加工することで商品構成においての変化対応に柔軟性を持つとも言える。

### 3 章 商社資本のインパクト

#### 1、商社資本参入後の効果分析

近年、大手中堅C V Sにおいて大手総合商社との関係が密接になってきていることが挙げられる。商社とのパートナーシップでC V S側は情報力と商品調達能力、物流網等を大いに生かし、活動のフィールドを広げる狙いがある。C V Sの可能性自体をも拡大するが、この関係はあくまで小売業であるC V Sにとって大きな問題を抱える。

商社との提携は商品、情報の獲得においてグローバルな視野を持つことができる。しかし、差別化ツールは豊富でも、商社に小売業の客観的な視野と抜本的な業態開発能力があるか疑問が残る。彼らの商品に対しての視点はH o wではなくてW h a t、要するに「どのように売るか」よりも「何を売るか」を模索し、商品を形成していく過程、そして入手する能力に長けている。それらをミックスさせるのが小売である。確かにツール（商品）は豊富に収集できるが、「売り方」を改革するノウハウは商社には乏しいはずである。

【資料５】 大手中堅ＣＶＳと総合商社の資本提携の現況

|          | 提携先        | 内容                       | 提携開始         | 提携後の業績                  |
|----------|------------|--------------------------|--------------|-------------------------|
| ローソン     | 三菱商事<br>丸紅 | 資本提携(三菱２９．８％、<br>丸紅５．５％) | ００．２<br>０１．１ | 既存店売上の不振続き、<br>店舗減・減収減益 |
| ファミリーマート | 伊藤忠商事      | 資本提携（３０．６％）              | ９８．２         | 収益力持ち直しの傾向              |
| a m／p m  | 三菱商事       | 資本提携（１０％）                | ０２．未         | ＊                       |
| セイコーマート  | 三菱商事       | 資本参加（１．２％）               | ０２．７         | ＊                       |

【資料６】 大手中堅ＣＶＳと総合商社の業務提携の現況

|          | 提携先  | 内容       | 提携開始 | 提携後の業績      |
|----------|------|----------|------|-------------|
| セブン・イレブン | 三井物産 | 包括的業務提携  | ０１．４ | 店舗大幅増、既存店健闘 |
| ミニストップ   | 三菱商事 | ＥＣ事業での提携 | ０２．７ | ＊           |

(月刊コンビニ１１月号、各チェーンＨＰより作成 ２００２．１２時点) ＊は提携直後のため分析不可

殊に、商社が力を注ぐのが情報分野においての商品力向上である。ローソンのジブリとの業務提携は三菱商事の仲介が存在したものであり、結果ジブリ関連の商品という魅力的なツールで顧客を引き付けたローソンの店頭端末「ロッピー」はＣＶＳの店頭端末機として初の黒字化に成功した。だが、小売業としての成功は単発的なヒットではなく、商品のミックスが重要であり、その点で言えばローソンの物販は不振で減収減益が続いている。商品ミックスとしての、パフォーマンスの把握は商社にとって研究段階であり、かつ困難であることは否定できない。バーチャル拡大において、リアルな質と店舗機能の低下を招いた格好になる。

ファミリーマートはＧＭＳの西友から大手総合商社の伊藤忠に経営権が移行して久しくなるが、２００２年中間期決算では商社グループとしてのパワーが初めて発揮された形となった。ワールドカップ関連商品の独占販売による物販が好調だったこと、伊藤忠による物流戦略が機能し、コスト削減に繋がった。商社系ＣＶＳとして、ファミリーマートは成功例となるか注目されるどころだ。ただ上述したように、このような特徴的な商品をヒットし続けなければ、販売増に結びつかないという構造は危険で、基本はいかに個店で商品ミックスを整え、業態特性を持てるかが重要なことを指摘しておきたい。また本来セブン・イレブン始めとして、小売業に広く取引先を持つ伊藤忠だが、小売の筆頭株主になることでそれらの取引関係に溝が生まれるとの指摘がされている。小売業界全体、ＣＶＳ競合の客観的視野に欠ければ、商社主導の垂直的な流通系列という性格が強まることは言うまでもない。小売側の観点では好ましくない条件になる。

## 2、小売資本によるCVSとの比較

CVSの歴史を遡ると、大手GMSがCVSを積極的に開発・成長させ、結果的に「大から小」へ戦略の転換は「日本型消費行動の特質」と「大型店舗の弱点補強」「FC展開による中小企業との共存という名目」という点から非常に合理的でスマートな選択であった。小売グループとしての相互のノウハウ交換は大きく、それはセブン-イレブンで科学的経営を実行し、後に本体であるGMSのイトーヨーカ堂においても、その手法を成功させた鈴木敏文氏が証明している。ノウハウ、販売情報のシナジー効果であり、「大小」を比較することで一層強みを増した可能性が高い。だが、現在のCVSは資本の構成において、小売離れが始まってしまっている。

〔資料6〕から、セブン-イレブンには子会社を除いて商社の資本が入っておらず、三井物産とは業務提携である。これによってセブン-イレブンは商品力をさらに高めるツールを確保しつつ、筆者の指摘する不安要素を取り込んでいない。さらなる規模拡大に備えて、あらゆる商品供給の体制を整える必要があるという観点と、上述したような商品開発・調達におけるツール確保という意味でも、商社との提携のメリットを考えたはずである。やはりセブン-イレブンもCVSにとって商社機能は必須の強化ポイントであることを認識している。これによって、小売グループ網のシナジー効果と商社との包括的業務提携による調達・供給力の向上が期待できる。理想は資本関係を結ばない、選択的業務提携である。

中間業者がCVSを展開している例として、食品総合卸最大手の国分、北洋商事等は早期から伝統的小売業に変わる位置付けでCVSを積極的に出店してきた。しかし、現在これらチェーンは業界で差別的な要素を持つには至っておらず、CVS再編は卸主導のボランティアチェーンが最初だった。問屋主導のCVSチェーンは2001年度で業界中16%のシェアだが、この数値は過去5年、殆ど変わっていない。GMS主導のCVSについては、2001年で59%のシェアでさらに割合を高める傾向にある。GMS主導組みと比較して、中間業者によるCVSはVCの展開が多く、意志統一力に欠け、CVS運営に長い歴史はあるものの、大きな発展は見せていない。CVSはチャネルリーダーとしてメーカー・卸と連携し、今日の商品構成と納品体制を形成してきた。その過程を見ると、川上・川中の論理を一掃してきたことにより、CVSが業態として特徴付けられたところが多い。小分け配送・リードタイムの短縮が典型的な例である。つまり、その中間業者がCVSを保有することは望ましいことではないはずである。

この卸主導のCVS展開の反省から、商社に置き換えて考えると、強力な商品調達力と物流網をCVSに提供するにあたって、ツールの取捨選択の意志をできるだけ川下に委ねるべきなのである。業務は川中からの発想を提案して具現化していくよりも、むしろ川下（CVSの購買情報から裏付けられた仮説）をもとに、CVS本部からの受注体制を採用

すべきである。

ローソンの筆頭株主になった三菱商事の川下戦略はさらに活発化している。その他、中堅チェーンにも出資が決定し、これで3つのCVSチェーンと関わりを持つ事になる。この資本投入の背景としては、自社チャネルとして系列機能を発揮するというよりも、川下に接近することで一般消費者の動向を把握することを急務としているはずである。逆に、ここから小売業について把握していないことが多いとも推測できる。ここでは大手総合商社が経営に参画する上でデメリットが存在し、視点が商品調達という川上型の概念に偏りがちであり、小売業自体が把握すべき刻々と変化する消費事情を捉え、商品群を整理し、顧客に理解される売場表現の術を持てるかが疑問になる。その意味で商社が介入する小売業は、消費行動を敏感に反映した「プロダクトミックスのファイリング」と「ストアパフォーマンス」が重要課題となることを強調しておく。また、同時にこれらがうまく機能し、大手中堅CVSが総合商社との提携におけるメリットを生かして圧倒的な商品力を武器とした付加価値向上に努めれば、高価格・高サービスの維持、大手CVSによる既存型モデルの再評価に繋がるという可能性も述べておきたい。

## 4章 CVSを取り巻く経営環境の考察

### 1、インタータイプ競争とSMとの業態特性の類似化

ここまでCVSの業態変化の構造要因を中心に理論を展開してきたが、外的環境からの影響についても触れておく。

小売業界では営業時間の見直しが相次いでおり、百貨店・GMS・SM等、大型店の営業時間の延長が盛んになっている。CVSにとって脅威なのは、これからの小売業は長時間営業が前提となり、CVSが提供してきた「便宜性」は他業態にとって差別化の要因にならなくなり、殊に食品専門スーパーとの役割分担が極めて曖昧になる可能性があることだ。

その中でも食品専門スーパーの営業時間は長時間化し、深夜営業を多店舗実施するチェーンも増加してきた。マックスバリュ、マルエツ、サミットなど24時間営業を試験的に導入し、成果を上げ始めている。

殊に、SMの営業時間の延長はCVSのパイを奪おうとするものである。今後、CVSが最も影響を受ける業態はSMである。CVSのスーパーマーケット化の懸念は、これまで筆者が説明してきたCVS業界の格下げにダイレクトに繋がる業態変化である。事実、SMとCVSは品揃えにおいて多くの部門が類似するし、SMが行なってきた店内加工の総菜売場はCVSで徐々に導入され始めている。また24時間営業の99円ショップ

等、CVSの特徴の一つである定価販売を切り崩し、ディスカウントする業態も出現した。

しかし、ここでCVSの役割について考えてみたい。CVSは顧客のウォンツをすぐに満たす役割と、新商品比率や差別化商品の割合が多いために購買に対してのエンターテインメント性を提供する、顧客のニーズを創造するメディア的な役割がある。これらの価値は価格以外の業態特性である。

低価格であるというニュースは顧客が最も短期的に反応するが、一般的に低価格戦略は長期継続が困難である。また、低い利益率を高回転で補うためSMと類似化する可能性がある。CVSは購買にかかる時間が短いことから、顧客の商品選択の作業もスピーディーである。SMとCVSのコンセプトはやはり相違点がある。顧客に長く滞在してもらいたいSMと、顧客を素早く回転させたいCVSとの思惑である。SMに類似化したディスカウント型CVSはいずれの考えを持つかである。セブン・イレブンの場合、5分以内に購買を終える顧客は90%に上る。明確な購買目的を持った行動であり、これは店舗と商品への信頼が存在して成立する。最も重要なのはディスカウントした場合の商品が顧客の求めるクオリティをクリアしているかであり、力のあるNB、または約1万店もの規模を持つセブン・イレブンのPBのような認知度とクオリティへの信頼性があれば問題ない。逆に、これらが欠如しては24時間営業という名目だけで顧客を分散的に誘引、確保できるとは考えにくいからだ。

CVS発祥当時のミニスーパーのタイプへ回帰してしまう可能性はある。ただし、CVSに真空地帯論を投じて説明したように、業界全体では高価格・高サービスを維持している。一部、SMと類似化が進行していくCVSタイプが出現し、さらに高級路線へと反発するタイプが現れる。価格の括りにおいてもCVSは多様性を持つ可能性がある。極端な高級化の例としては、百貨店最大手の高島屋は都心部に高級コンビニエンス・ストアの位置付けとして「生活彩家」（現在はポプラに売却）を展開した。CVSはこの価格面での業態特性を守ろうとする活動が迅速であったし、今なお強固である。

また、ニューロケーションによる特殊的な品揃え対応やサービスの総合化や専門化は、いずれの形態にせよCVS全体での役割を増加させることになる。そして、必然的にCVSにとって競合の数も相対的に増えることになる。異業種間競争も多く見られている。異業態間、異業種間での競争は激化しており、SMの営業時間延長による競争だけでなく、外食産業との競争がある。生活者を「中食市場」、「外食市場」いずれに誘引するかといった非常に広い範囲での競争になっている。CVS飽和による同業態間競争とともに、厳しい環境になる。特に今後、CVSの主力部門であるフードサービス業としての競争が激しくなる。そこで、差別化としてこれまでと違ったコンセプトを持って明確にターゲットティングした店舗フォーマットが誕生するようになった。主力部門を強化、新コンセプトでの取り込み、または切り離しによって新たな業態・フォーマットが構築されている。

## 2、公共業務の新たな可能性

CVSの競合に関する説明をしてきたが、CVSの公共機関への取次業務拡大についても述べておきたい。1987年からセブンイレブンは収納代行業務を開始、サービスを拡大していった結果、以後取引高は増加していった。こういったCVSの便宜性が評価され、住民票の申請や納税支払のチャネルとしても検討されている。生活者のいわば「義務的なニーズ」はCVS業態のオリジナルとなる。SM業態も収納代行業務に注目している。しかし、小売業態で最も便宜性あるCVS業態に、この業務では勝負できないと判断せざるを得ない。SMとの差別化として、公的な要素が挙げられる。また、ローソンは郵政事業庁との提携が本格化しており、ローソン店舗に郵便ポストを設置することで合意している。公共業務の拡大は大手CVSが中心になると思われるが、CVSは寡占化が進行しているため、導入されれば全国的に認知される可能性が高い。生活者にとってCVSがより必然的になっていくことは、I章で述べた小売ライフサイクル論のCVSの衰退期延期化にも繋がる一つの要素であるし、総合化の有効なツールでもある。

## V章 新業態・新フォーマットの動向

### 1、セグメンテーション化のケース

CVS業界の新業態の動向、及びニューフォーマットの育成について、その方向性を提示する4つのケースを説明する。業態特性である便宜性との相性を考慮する必要があるが、あらゆるサービス展開の可能性はある。以下、セグメントされたCVSのケースを列挙し、この方向性での市場のポテンシャルを考察する。

#### 〔ケース①〕健康配慮型CVS

2001年7月、ローソンの新事業部である「ニュービジネス検討チーム」は健康配慮型CVS「ナチュラルローソン」を出店した。テーマは健康を顧客に販売することであり、減農薬・無添加の米飯、生鮮食品、日用品を販売、アイテム数は1,200で商品開発の研究という役割も担うが、従来のCVSに特別なコンセプトを付加したニューフォーマットという位置付けになる。CVSテーマ化の一例である。

#### \*第1号店ナチュラルローソン東京自由が丘店での成功例

- (a) 玄米使用の米飯アイテムでヒット商品を排出。
- (b) 従来の男女比率7：3に対し、女性の来客がやや上回る。壮年層の割合も多い。



この2つが示すのは（a）健康配慮型商品としての可能性と、（b）新たなターゲティングの可能性を感じさせたことであり、コンセプトの選定によって顧客の志向を全く新しい分野に導いたことである。女性層の取り込みは、現代ではCVSのマーケティング戦略の中核になっているが、この市場開拓に優位なフォーマットであることは確実である。またジェネレーション・マーケティングの延長線として、CVS業態において新たなフォーマットの可能性を提示できた。また、このような新たな付加価値の提供は、非価格競争での再参入であり、真空地帯論で懸念される業態特質の喪失、低級化の防止機能を果す。

#### 〔ケース②〕 情報武装型CVS

昨今、大手CVSを中心に情報武装化がさらに進行している。店頭端末による情報サービス、インターネットによるバーチャル店舗とリアル店舗の有効利用など、情報分野における取引高は増加の一途を辿っている。この極端な例として、ファミリーマートが出資するMBE（メールボックスエトセトラ）が挙げられる。これは極端な情報武装化のパターンの例である。サービス内容は、私書箱開設・パソコンのレンタル・コピー・資料作成・オフィス文具の販売等で、個人事業者向けのトータルビジネスサポートとし、ノンフーズである。CVSが出資する目的は情報部門での新規顧客開拓であり、その意味で新たなフォーマットの試作という位置付けにはなる。日本型CVSの特徴とはかけ離れたものであるが、CVSの情報部門の売上構成比が年々増加しているという現状（\*6）からも当然個性化のツールになる分野で、実際CVSはEC事業の拠点になっている。CVSにおける潜在市場の一つである。

#### 〔ケース③〕 コンボストア型CVS

我が国に既存するCVSのコンボストアは主にこれらと複合するパターンである。

- （a）惣菜専門店
- （b）ファーストフード
- （c）ガソリンスタンド

この2チェーンがコンボストアの形式をとる背景にはCVS参入が後発組だったことで差別化の必要性があったためである。既存CVSモデルに「品揃えの差別化」「潜在顧客の開拓」を意識したことになる。例としてGSとのコンボを挙げているが、これは米国で主流な形式である。日本で定着には到っていないが、他業種からCVSへ参入したジャパンエナジー系のam/pmはGSとCVSのノウハウを持ち合わせており、米国で主流なフォーマットに取り組んでいる。当然、モータリゼーションの事情に大きく左右され、基本的

に米国向きのフォーマットであるが、CVSの顧客の35%は自動車による来店（\*7）であり、今後注目される形式ではある。コンボ形式によってCVS市場を新規開拓、セグメントすることもできる。この辺りは特殊立地2章で述べたとも関係してくる。

#### 〔ケース④〕 ディスカウント型CVS

IV章で少し触れたが、24時間営業の99円ショップが登場し、中堅CVSのセイコーマートが販売価格を引き下げるなど、低価格戦略を採っているチェーンも存在する。懸念されるのは、CVSのディスカウントはSMの特徴と類似する業態を誕生させることである。現段階でその他チェーンは上述した通り格下げには到っていないが、下位チェーンが牽引し、格下げ傾向に向かう可能性もある。

4章で述べたように、SMはCVSを高級曲線から中級の、特徴に欠ける部分にシフトさせる可能性を秘めた業態である。しかし、CVS全体で平均客単価は下落しているものの、品揃えにおいて商品一つ当たりの単価は下落しているとは言えない。セブン-イレブンは販売量減を商品単価の上昇でカバーし、販売金額を増加させる戦略を掲げている。PBの強化と平衡して商品を高級化させる傾向にあり、むしろこれはさらなる格上げになる。

### 2、総合性欠如による利便性低下の懸念

上述したケースは新たな市場開拓の可能性を示した分野であるが、勿論マイナス要素も考慮せねばならない。このような特定の括りを設けたフォーマットへの移行の問題点は利便性の喪失である。品揃えの幅が狭くなり、非日常化するとCVSが提供してきた利便性の価値は薄れる。時間・空間的な便宜性ではなく、総合性の崩壊による便宜性の低下である。CVSは生活との密着度が不可欠である。その意味でCVSに合うフォーマットというのは限定されてしまい、取扱商品群の大幅な変更や、アイテムを絞って専門化させることは新規市場の開拓には有効的な面もあるが、殊にCVSにおいてそれらの行為は利便性低下を招くことを指摘しておきたい。IV章-2で述べたように、CVSは公共利用の場ともなる可能性が高い。ゆえに、今後品揃えにおいても生活に必需的な要素は欠かせない。安易な商品の絞込みはできない。セグメンテーションの最大の障害はこの部分であると言える。

### 3、総合化における専門的業態との競争力の問題

CVSがより多くの商品を取り扱い、総合化していくと便宜性に問題は無いが、この行

為はライバル企業を増やすことにも繋がる。ミニストップのファーストフードとのコンボストアのケースだが、マクドナルドがハンバーガー平日半額を打ち出した年度（\*8）、2000年からミニストップの店内加工FF商品の売上構成比は減少している。この数値の変化は、専門ファーストフードとの競合がダイレクトに影響したと考えられる。また、総菜専門店とのコンボにおいてもSM、外食産業との競争は避けられないが、このような中食市場は30兆円規模と拡大を続けている。CVSの新業態開発として、総菜専門店とのコンボストア化は自然な流れと言える。顧客にとって選択範囲の幅は、CVSが圧倒的優位であるから、これらを付加した店舗はユニークな商品政策を持つことができる。また一方で、ファーストフードや総菜専門店を取り込んでしまうことで、それらを専門とするチェーンからのインパクトを受けやすくなる。また、ガソリンスタンドとの併設は経営環境の不確実性を増やすことになる。通常フォーマットと異なり、道路交通事情や石油価格にまで影響を及ぼすからである。

[資料7] ミニストップのファーストフード部門における売上構成比の推移

|       | 店内加工FF | セントラル加工FF | FF全体構成比 |
|-------|--------|-----------|---------|
| 1998年 | 11.1%  | 20.9%     | 32.0%   |
| 1999年 | 10.3%  | 20.9%     | 31.2%   |
| 2000年 | 9.5%   | 20.6%     | 30.1%   |
| 2001年 | 8.5%   | 20.3%     | 28.8%   |

（ミニストップHPより作成）

## VI章 総論「CVS分離論」

V章に渡ってCVS市場の飽和、業態特性によるからセグメントの必要性を強調してきた。I章では飽和論の正否、ライフサイクルでの位置付けを我が国のCVSの動向と合わせて分析したが、業界内の寡占化・スクラップアンドビルドの過激化からも小売ライフサイクルの理論でCVSは成熟期に該当すると説明できる。強調したいのは、CVSはこれまでの小売業態にはなかったほどのスピードで成熟期まで到達したが、後の衰退期までのスパンは長期に渡るであろうと仮説したところで、その根拠としてCVS業態の特質を挙げた。その特質とは主にCVSの利便性を基本とした「価格」と「品揃え」の側面であり、これを真空地帯論と小売アコーディオンの理論で検証した。これらの内容をまとめる。

真空地帯論では、シェア拡大に際して業態の価格面での特性が徐々に失われていくはずであるが、高価格・高サービスで参入したCVSで未だ格下げは起こっていない。一部チェーンでディスカウント型の展開があり、またCVS業界は2000年の外食デフレ本格化の時期に価格競争へ一時参戦したが、緊急措置的な対応であったし、現在セブン-イレブンを筆頭に各チェーンは高付加価値を訴求する姿勢にある。CVS業態におけるプライス戦略の潮流は低価格化ではなく、高級路線の保持である。価格競争以外の付加価値レベルの競争に走る現状を考えても、簡単に価格訴求型のCVSが波及していくとは考えにくい。低価格・低サービスへ移行していく進捗が極めて遅く、業界で格下げが起きているとは言えない。CVSは現段階ではこの業態特性を崩すことなく発展してきたところが、この理論で説明できない点であり、真空地帯論での衰退要因が見えてこない。

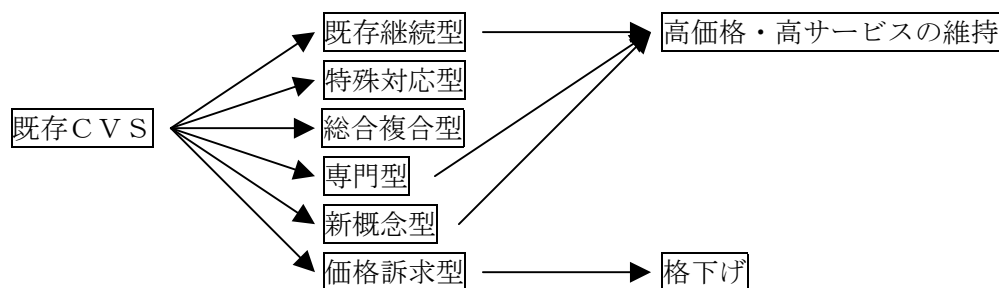
また、CVS業態内で小売アコーディオンの理論で説明されている現象が既に起こっていることを説明した。通常、この理論は小売業全体を対象とした理論であるが、V章の新たな業態とフォーマットのケースで列挙したように、既にCVS業界内で品揃えの幅に「総合化→専門化→総合化」といった動きが既に見られるのである。また、II章で述べたバーチャル拡大は取扱アイテム増による総合化と言える。これはCVS業態の変化対応の可能性を示唆している。

以上、CVSは成熟期に突入したにも関わらず、基本的に高価格・高サービスという業態特性を失っておらず、さらに品揃えの幅は変動し、業界内で総合化と専門化が同時進行しつつあるといった極めて整理に苦しみ位置付けにあることが解かった。これまでの検証から筆者はCVSのライフサイクルとして、成熟期の後に「分離期」の到来を予測する。つまり、店舗数は飽和状態のなかで高価格・高サービスの業態特性を維持しつつ、価格以外の差別化としてCVS業態の分離化が発生するという仮説である。5章で述べたような新業態、新コンセプトによる対象顧客のセグメントである。一般的にCVSは小売ライフサイクル理論の短縮化のケースとされる。しかし、CVS業態は成熟したがフォーマット、コンセプトの切り離しという形で専門化し、ライフサイクル上で衰退期に到達するまでの

距離を長く持つと考えられる。業態分離の要因としては、現代のCVSはバーチャルにおける品揃えの拡大、特殊的な利用顧客の開拓、壮年層や女性層の取り込みといった戦略対象自体が拡大している。これらを全て網羅しようとするチェーンは大衆マーケティング的な戦略であり、後に本格的なターゲットマーケティングの戦略が採られていることが予想される。現在CVSの専門化はベンチャー的な活動に過ぎないが、CVSの利用顧客層が網羅されつつあり、かつI章で説明した市場飽和からセグメントの活発化が必然的に到来するものと考えられる。現在約5万店といわれる店舗数はスタンダードなCVSモデルでの成長拡大は非常に困難との見解である。そこで、I章-4の特殊立地で説明した立地条件に適応した品揃えの延長線の発想、V章で取り上げたCVSのテーマ化が中心となって、CVS業態の分離に拍車をかけると考える。最後に、以下をCVS分離論の主な主張として整理する。

分離の内容として、商社とのパートナーシップによる商品力向上等によって既存業態で十分魅力的なCVSを保持するタイプ（既存継続型）、上述した特殊立地での対応型（特殊対応型）、リアル・バーチャルにおいてアイテム数を拡大、またはコンボ形式によるアイテム数の増加（総合複合型）、CVS業態を基盤としたアイテムの絞込み（専門型）、新コンセプトの提案によるフォーマットでの展開（新概念型）、低価格を括りとするタイプ（価格訴求型）に分離していく〔下図参照〕。これらセグメンテーションの作業が、小売アコーディオン理論で説明される「総合化と専門化」の反復現象を業界内で引き起こすと同時に、主に既存型・専門型・新概念型が「高価格・高サービス」を維持することに繋がり、真空地帯論に反発する活動となる。この業界内の開拓的な分業化が、CVSライフサイクルにおける成熟期を長期化させる。」との結論である。勿論、V章-2・3で述べた問題点から、CVSの品揃えの過度な絞込み、生活からかけ離れた分野への進出には障害が多く、限界があることが分かる。しかし、これまで小売業態について説明されてきた既存理論と照合した結果、業界内でのアコーディオン現象という「品揃えの変化」と真空地帯論での「格下げの回避」が起こっていることから、成熟期を迎えているCVSは業態の特質を保持し、変化対応のための機動性を持った商品政策でCVS業態の分離現象が起きると考える。

#### < CVS業態分離の図解 >



\* 限定業態でのアコーディオン現象、一部真空地帯論の適合と真空化拒否現象

- (\*1) 我が国の小売事情を考慮するために関根孝氏、久保村隆裕氏の指摘する導入期・成長期・競争期・成熟期・衰退期で説明された「業態ライフサイクル論」を参考にした。
- (\*2) 実証においてCVS各成長段階の区切りの年代は金顕哲氏の「コンビニエンス・ストアの業態革新」を参考にした。
- (\*3) 小売業界におけるCVSのシェアは商業統計によると、1994年で2.8%だったのが、97年で3.5%、99年で4.3%となっており、現代ではGMS・百貨店に迫る数値になっていると思われる。
- (\*4) 2001年度 MCR統計による調査。MCRのCVSの定義（売場面積50～230平方メートル・1日14時間以上・年間340日以上営業等）は比較的広範囲であるが、中小を踏まえた観点で寡占化を説明した。
- (\*5) 2000年からEC事業を展開した最大手セブン・イレブンは、採算性の疑問から早々と2002年11月に店頭端末情報機器の「セブンナビ」を完全撤去した。
- (\*6) 情報サービスを強化するローソンのマルチメディア端末の取引高は1998年度で273億円だったのに対し、2001年度では751億円に急増している。
- (\*7) セブン・イレブン2002年調査によるデータで、同じく自動車での来客は35%の「徒歩」に迫る。
- (\*8) 2000年は外食デフレの年度で、マクドナルド・吉野家等の大手外食産業の低価格戦略にCVSは一時米飯中心を値下げし、緊急避難的に対応したが、高価格・高サービスのスタンスを崩さなかった。CVS飽和論が本格的に浮上し始めた頃で、この価格を維持した戦略が、真空地帯論の格下げ化現象の進度を狂わせた一因と考える。

参考文献；久保村隆裕氏著「商学通論」2000年 同文館

金顕哲氏著「コンビニエンス・ストア業態の革新」2001年 有斐閣

加藤直美氏著「コンビニドットコム」2000年 商業界

国友隆一氏著「セブン・イレブン流心理学」1999年 三笠書房

石川昭氏・根城泰氏著「セブン・イレブンだけがなぜ強い」1998年 産能大学出版刊

引用資料；社団法人日本フランチャイズチェーン協会 ホームページ(<http://jfa.jfa-fc.or.jp>)

日本道路公団ホームページ(<http://www.jhnet.go.jp>)

厚生労働省ホームページ(<http://www.mhlw.go.jp>)

国土交通省ホームページ(<http://www.mlit.go.jp>)

文部科学省ホームページ(<http://www.mext.go.jp>)

株式会社セブン・イレブン・ジャパン ホームページ(<http://main.sej.co.jp>)

株式会社ローソン ホームページ (<http://www.lawson.co.jp>)

株式会社ファミリーマート ホームページ(<http://www.family.co.jp>)

株式会社シーアンドエス ホームページ(<http://www.csgrp.co.jp>)

ミニストップ株式会社 ホームページ(<http://www.ministop.co.jp>)

a m/ p m ジャパン ホームページ(<http://www.ampm.co.jp>)

ホテル産業白書 2002年版

隔月刊コンビニ 2002年4・6・8月号

月刊コンビニ 2002年9・10・11月号

日経流通新聞 2002. 1. 24

2002. 2. 26

2002. 4. 17

2002. 11. 15

2002. 11. 17