

# コンビニエンスストア業界におけるビジネスモデル の再構築と国際移転

著者	章 胤杰
学位授与機関	Tohoku University
学位授与番号	11301甲第17691号
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10097/00121754">http://hdl.handle.net/10097/00121754</a>



東北大学

東北大学大学院経済学研究科  
博士学位請求論文

## コンビニエンスストア業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転

The Restructuring and International Transfer of Business Model in Convenience Store Industry

指導教員：川端 望 教授

博士後期課程 3 年

氏名：章 胤杰

学籍番号：B4ED1507



## 目次

<b>I</b>	<b>コンビニエンスストア業界をめぐる諸問題</b>	<b>4</b>
1	小売業の概観	4
2	CVS 業界の成長と潜在的な問題点	5
(1)	小売業における CVS の位置づけ	5
(2)	CVS 業界の持続成長とその内実	6
(3)	CVS における売上高構成の変化	8
(4)	CVS の客層構成の変化	9
(5)	日系 CVS の国際展開	10
(6)	小括	12
3	問題意識と本稿の課題	12
(1)	問題意識	12
(2)	本稿の課題	13
<b>II</b>	<b>先行研究の検討と分析枠組み</b>	<b>14</b>
1	はじめに	14
2	先行研究の検討	15
(1)	小売業態論	15
(2)	小売事業システム論	16
(3)	多国籍企業論	18
(4)	小売国際化プロセス論	20
(5)	国際フランチャイジング論	22
(6)	小括	23
3	分析枠組み	24
4	事例選定と本稿の構成	25
(1)	事例の選定	25
(2)	本稿の構成	26
5	研究方法	27
6	本研究の独自性と意義	27
<b>III</b>	<b>CVS の成長にとってのカウンターコーヒーマシンの意義</b>	<b>28</b>
1	本章の課題	28
2	CVS におけるカウンターコーヒーマシンの展開	28
(1)	展開の背景	28

(2)	各チェーンによる展開の流れ.....	29
(3)	販売実績と消費傾向.....	32
(4)	コーヒー市場に対する影響.....	33
3	カウンターコーヒーの仕組み：MACHI CAFÉ の場合.....	35
(1)	MACHI café の原材料調達.....	35
(2)	MACHI café の発注と納品の仕組み.....	37
(3)	MACHI café の製造、販売方法、鮮度管理.....	38
(4)	MACHI café の粗利状況とロス.....	39
(5)	MACHI café の調整と改善活動.....	39
(6)	小括.....	40
4	CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義と限界.....	40
5	まとめ.....	41
<b>IV</b>	<b>CVS における移動販売と宅配事業の戦略的位置づけ .....</b>	<b>43</b>
1	本章の課題.....	43
2	CVS における移動販売と宅配事業の展開.....	43
(1)	事業展開の背景：少子高齢化と買物弱者問題.....	43
(2)	CVS における移動販売事業の展開.....	44
(3)	CVS における宅配事業の展開.....	46
(4)	小括.....	48
3	CVS における移動販売と宅配事業の仕組み.....	48
(1)	移動販売事業の仕組み.....	49
(2)	宅配事業の仕組み.....	51
(3)	異業態との比較.....	52
4	CVS における移動販売と宅配事業の戦略性と定着までの課題 .....	55
(1)	CVS における移動販売と宅配事業の戦略性.....	55
(2)	移動販売と宅配事業の定着までの課題.....	56
5	まとめ.....	57
<b>V</b>	<b>中国における日系 CVS の出店戦略 .....</b>	<b>59</b>
1	本章の課題.....	59
2	先行研究の検討.....	59
3	中国における日系 CVS の位置づけ.....	60
(1)	中国経済と中国小売業.....	60
(2)	中国における CVS の概況.....	61
(3)	中国における日系 CVS の出店速度と店舗数推移.....	63
4	中国における日系 CVS の事業展開.....	64

(1)	セブン-イレブン .....	64
(2)	ファミリーマート .....	66
(3)	ローソン .....	67
(4)	ミニストップ .....	69
(5)	小括 .....	69
5	FC システムの導入による店舗開発 .....	70
(1)	日系 CVS の加盟種類 .....	70
(2)	加盟契約の日中比較 .....	70
(3)	日販と収益 .....	74
(4)	小括 .....	75
6	FC システムの国際移転における問題点 .....	76
(1)	マスターFC .....	76
(2)	サブFC .....	77
(3)	FC システムの国際移転への示唆 .....	77
7	まとめ .....	78
<b>VI</b>	<b>CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転 .....</b>	<b>79</b>
1	総括 .....	79
2	CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転 .....	81
(1)	ビジネスモデルの再構築 .....	82
(2)	ビジネスモデルの国際移転 .....	83
3	今後の課題 .....	84
	参考文献 .....	85
	図表索引 .....	90
	付録：フィールドワーカー一覧表 .....	92

## I コンビニエンスストア業界をめぐる諸問題

本稿の目的は、近年著しく成長し続けているコンビニエンスストア（Convenience Store、以下は CVS と略す）業界に焦点を当てて、同業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転を考察することによって、特定の小売業態の持続的な発展のあり方を明らかにすることである。

CVS という小売業態を研究対象とするには、いくつかの理由がある。周知のように、日本における CVS 業態は 1970 年代にアメリカから輸入された後、独自の進化を成し遂げて確立したものである。そのため、小売業態研究の中では CVS 業態に関する理論研究も実証研究も数多く蓄積されている。すなわち、優れた先行研究と対話しながら、独自の発見を加えることで小売業態研究を発展させることができる。それは、CVS 研究の魅力の一つでもある。一方、小売業の中でも、とりわけ CVS が成長業態として注目されているが、同業界では近年において数々の変化が観察されている。新しい商品やサービスの導入もあれば、社会インフラとしての役割を発揮する取組みもあり、このような特定の業態における変化を捉える視点は、小売業態研究に必要であると思われる。むしろ、業態進化の過程を経て、ある程度確立してから評価をつけることの重要性は言うまでもないが、進行状態を丹念に確認することによって、特定の小売業態がなぜ変化するのか、どのように変化するのか、あるいはどのように変化すべきかなど、一連の示唆が得られるかもしれない。その意味では、小売業態研究の一環として、今日の CVS を取り上げる価値は大きいと言えよう。

そこで、本章はまず研究の背景、問題意識および本稿の課題を明示する。小売業を概観した上で、CVS 業界の成長とその内実を分析し、同業界をめぐる諸問題を明らかにする。それを踏まえて本稿の問題意識および課題を述べる。

### 1 小売業の概観

経済産業省の統計調査に基づき、小売業販売額と小売事業所数の推移を示したのは図 1-1 である。それをみると、まず小売業の販売額は 1980 年代から上昇し、1996 年の 146 兆 3050 億円をピークとしている。2002 年には 132 兆 2800 億円まで減少するが、近年において少し回復しつつ、2016 年は 139 兆 8770 億円となっている。一方、小売業の事業所数は急速に減っている。1982 年には 172 万 1465 事業所があったが、2014 年現在では 102 万 4881 事業所まで減少している。

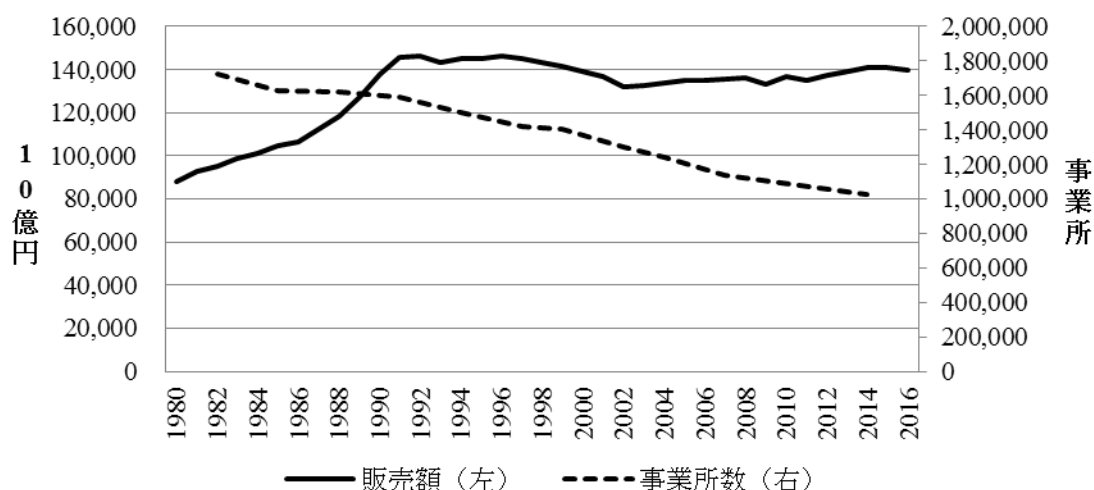


図 1-1 小売業販売額と事業所数の推移

出所) 経済産業省ウェブサイト「商業動態調査」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/>) および「商業統計」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyou/result-2.html>) をもとに筆者作成。

小売業の販売額が回復しつつあるが、社会環境や消費傾向が変化している中で、小売市場の先行きは懸念される。まず、現在進行している少子高齢化について、日本の総人口も生産年齢人口も減少しており、他方では人口に占める高齢者の割合が急速に上昇している。総務省の人口推計によれば、2016年10月1日現在、65歳以上の高齢者は3459.1万人であり、人口に占める割合が過去最高の27.3%となっている<sup>1</sup>。一方、長期的にみれば、消費傾向にも大きな変化がある。家計支出における財消費の割合が減少し、サービス消費の割合が上昇傾向にあり、財消費からサービス消費へのシフトがみられる<sup>2</sup>。すなわち、今後においては、人口減少や高齢化が消費市場の拡大を制約し、また少子高齢化の進行に伴う介護や医療関連サービスの需要がますます拡大すると予想されるため、社会環境や消費傾向の変化は小売市場に大きな影響を与えるだろう。

## 2 CVS 業界の成長と潜在的な問題点

### (1) 小売業における CVS の位置づけ

業態別では、CVS は小売業において、スーパーマーケット（以下はスーパーと略す）と

<sup>1</sup> 総務省統計局ウェブサイト「人口推計」(<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2016np/index.htm>)。

<sup>2</sup> 総務省統計局ウェブサイト「家計調査」(<http://www.stat.go.jp/data/kakei/longtime/zuhyou/zenh-n.xls>) および消費者庁ウェブサイト『平成28年版消費者白書』72頁を参照した。



百貨店とともに、主要小売業態として位置付けられている。経済産業省が公表した「商業動態統計調査」によれば、2016年 CVS の販売額は 11 兆 4456 億円であり、小売業全体の約 8.18%を占めている<sup>3</sup>。

表 1-1 小売業と主要小売業態の年間販売額の推移

	1996年		2006年		2016年	
	年間販売額 (10億円)	小売業に占める割合 (%)	年間販売額 (10億円)	小売業に占める割合 (%)	年間販売額 (10億円)	小売業に占める割合 (%)
小売業	146,305		134,911		139,877	
うちスーパー	11,937	8.16%	12,501	9.27%	13,000	9.29%
うち百貨店	11,039	7.55%	8,644	6.41%	6,598	4.72%
うちCVS	6,049 (注)	4.22% (注)	7,399	5.48%	11,446	8.18%

注)CVS に関する経済産業省の調査は 1998 年から行われたため、1996 年の欄における CVS の売上高および小売業に占める割合は 1998 年のデータを用いている。

出所) 経済産業省「商業動態統計調査」(各年版) より筆者作成。

表 1-1 は、小売業全体の年間販売額と主要小売業態であるスーパー、百貨店および CVS の販売額と小売業に占める割合を時系列で表したものである。それをみると、CVS の場合は販売額が順調に増えていると同時に、小売業全体の成長が停滞しているため、小売業に占める CVS 販売額の割合も 1998 年の 4.22%から 2016 年の 8.18%まで上昇している。また、主要小売業態の状況を時系列でみると、百貨店の衰退とともに、CVS の売上高が百貨店を超え、近年においてはさらにスーパーに近づけつつあることが伺える。

## (2) CVS 業界の持続成長とその内実

これまでの CVS 成長をより正確に把握するには、日本フランチャイズチェーン協会が公表した FC 統計調査が用いられる。図 1-2 のように、1984 年と 1987 年を除き、CVS の売上高が前年を下回ることなく、1990 年代において増幅が大きかったことが明らかである。2000 年に入ると CVS の成長がいったん減速したが、2008 年以降は再び急成長を遂げている。

<sup>3</sup> 経済産業省ウェブサイト「商業動態統計調査」「統計表一覧」「時系列データ」

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>)。

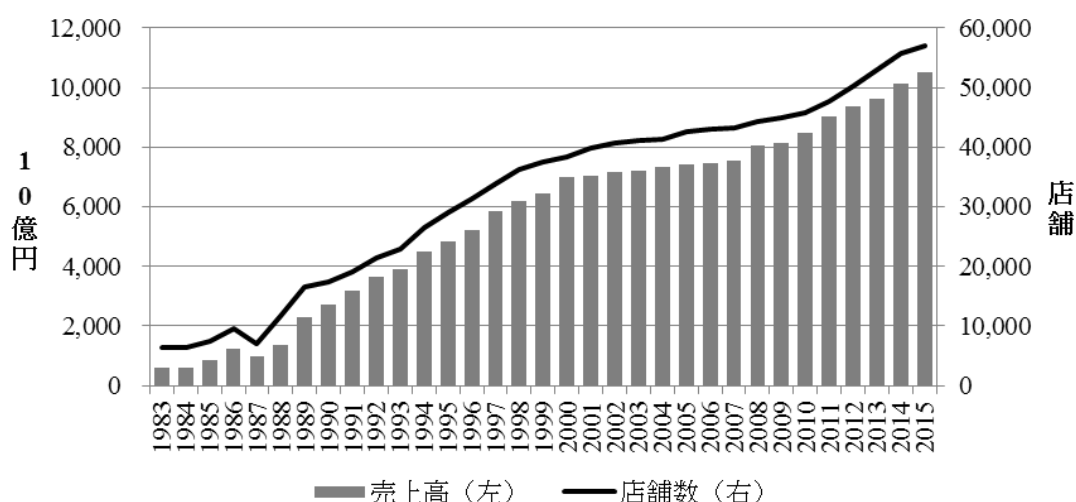


図 1-2 CVS の売上高と店舗数の推移

出所) 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会ウェブサイト「フランチャイズチェーン統計調査」(<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/29.html>) をもとに筆者作成。

しかし、全店ベースの売上高は好調に見えるが、それを既存店と新店に分けてみると、大きな問題が存在している。図 1-3 は、日本経済新聞社が 1981 年から毎年実施している「コンビニエンスストア調査」をまとめたものである。そのうち、実線は全店売上高の伸び率の推移を表し、破線は既存店売上高の伸び率の推移を表している。

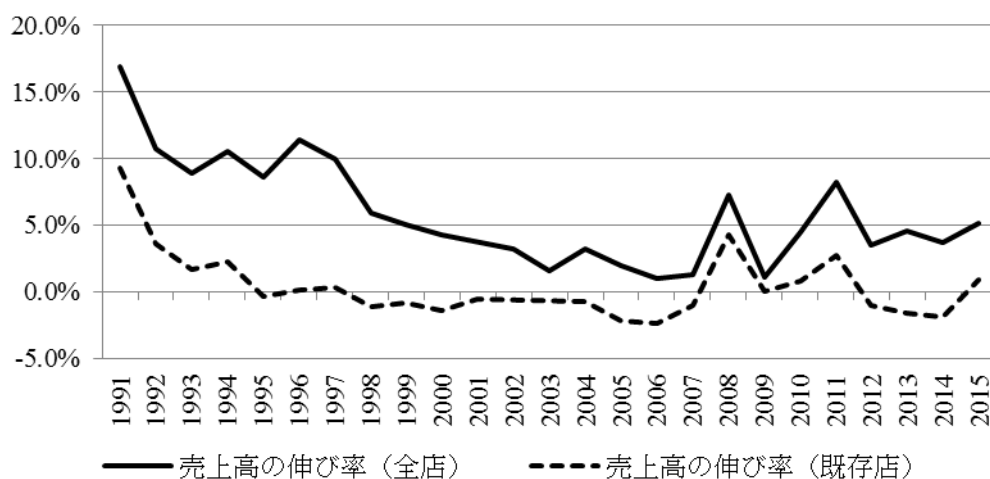


図 1-3 CVS の売上高伸び率の推移

出所) 日本経済新聞社「コンビニエンスストア調査」(各年版) より筆者作成。

図 1-3 における既存店売上高の伸び率の推移をみると、既存店の売上高が 1995 年に初めて前年割れの 99.6% となり、1998 年から 2007 年までの間でも前年割れが続いていたことが分かる。2008 年にはたばこ自動販売機用成人識別 IC カード「taspo」が導入され、それ

を嫌う消費者は CVS でたばこを購入するようになったため、CVS の売上高が大きく伸びていたが、2009 年と 2010 年はほぼ前年並みの水準で推移していた<sup>4</sup>。そして、2011 年には東日本大震災が発生し、これまで近くて便利な小売店舗であった CVS が、さらにライフラインでもあると認識されるようになった。その年では震災特需もあり、売上高が前年より大きく伸びていた。しかし、2012 年からは再び前年割れに転じ、低迷の状態が今日まで続いている。すなわち、たばこ特需と震災特需を除けば、近年における CVS の成長は大量な新規出店によってもたらされた側面が強かったと言える。一方、既存店売上高の伸び悩みが極めて目立つわけである。それは、CVS 業界の好調の裏には、既存店成長鈍化という潜在的な問題が隠されていることを意味する。

もちろん、大量出店が継続できていれば、既存店の売上高が伸びないことはそれほど重要な問題ではないかもしれない。しかし、主要 3 社が公表した 2017 年度の出店計画をみると、2016 年度の出店数に比べてセブン-イレブンが 2 割減り、ファミリーマートもローソンも減少することとなっており、CVS 業界全体的には新規出店数が前年度より半減するという<sup>5</sup>。すなわち、新店牽引の成長が限界に近づけつつあるということは、今後において CVS 業界の持続的な成長に対する既存店の伸び悩み問題の影響がますます大きくなるということである。そのため、CVS はこれまで以上に新市場の開拓に迫られることになるだろう。

### (3) CVS における売上高構成の変化

既存店成長鈍化の問題だけでなく、近年の CVS 業界においてはいくつかの変化およびそれによって生じる問題がある。まず確認したいのは、CVS の売上高構成の変化である。表 1-2 は、たばこを単独なカテゴリーとして扱うローソンの商品群別売上高構成比の推移を表すものである。それをみると、近年においては売上高におけるたばこへの依存度が高まっていることが判明できる。とりわけ、前述のように、2008 年にたばこ自動販売機用成人識別 IC カード「taspo」の導入に伴い、CVS でたばこを購入する顧客が著しく増え、例えばローソンの場合、売上高に占めるたばこの割合は 2008 年の 17.6%から、2009 年に一気に 22.0%まで跳ね上がっていた。さらに、近年ではその比率が 25.0%前後で推移しており、すなわちたばこの売上高が総売上高の四分の一をも占めるようになったのである。そのため、たばこは顧客を店の中へ引き寄せる集客力のある商品として、CVS 業界ではマグネット商品とも呼ばれている。

---

<sup>4</sup> 「コンビニ高成長に隠れた立役者——「たばこ依存」脱せるか（真相深層）」『日本経済新聞』2013 年 5 月 9 日付によれば、日本たばこ産業調べでは、コンビニのたばこ販路別シェア（本数ベース）が、タスポ導入前の約 3 割から 2013 年 3 月には 65%に上昇したという。

<sup>5</sup> 「コンビニ出店鈍化、今年度、純増数半減見通し、採算重視へシフト。」『日本経済新聞』2017 年 5 月 6 日付。

表 1-2 商品群別売上高構成比の推移

	ファストフード	日配食品	加工食品（たばこを除く）	たばこ	非食品
2004年	23.5%	10.8%	34.0%	14.5%	17.2%
2005年	22.4%	11.1%	34.4%	15.7%	16.4%
2006年	22.9%	11.1%	33.8%	16.3%	15.9%
2007年	23.4%	11.2%	33.7%	17.2%	14.5%
2008年	23.1%	11.5%	33.8%	17.6%	14.0%
2009年	21.4%	11.9%	32.2%	22.0%	12.5%
2010年	19.5%	14.3%	32.7%	21.5%	12.0%
2011年	19.1%	15.7%	30.6%	22.7%	11.9%
2012年	18.9%	14.4%	30.2%	25.8%	10.7%
2013年	19.6%	14.3%	29.7%	26.1%	10.3%
2014年	21.1%	14.2%	31.0%	23.7%	9.9%
2015年	22.2%	14.4%	28.5%	25.0%	9.9%
2016年	23.6%	14.1%	28.4%	24.3%	9.5%

出所) ローソン『アニュアルレポート』(2004～2012 年の各年版) および『統合報告書』(2013～2016 年の各年版) をもとに筆者作成。

CVS の商品構成におけるたばこの割合が急増しているものの、今後では増税や高まりつつある健康志向の影響を受けて喫煙者の減少が予測されるため、たばこ依存の成長には限界があると考えられる。実際に、一般社団法人日本たばこ協会が公表したたばこの年度別販売実績をみても、たばこの販売本数が毎年減少しており、販売代金も 2011 年の 4 兆 1080 億円から減少傾向にある<sup>6</sup>。つまり、既存店の売上高が伸び悩む中で、今後においてたばこ依存の成長に限界があることは、CVS がたばこに代わる新たなマグネット商品を見つけないければならないことを意味する。

#### (4) CVS の客層構成の変化

そして、CVS の客層構成も大きく変化している。表 1-3 は、業界トップであるセブン-イレブンの客層構成の変化を示すものであるが、それをみると、利用客のうち高齢者の割合が増えていることが分かる。セブン-イレブンの場合、2015 年に 50 歳以上の客層の割合は、全体の 33%にまで上昇している。すなわち、少子高齢化が進行している中で、CVS もその影響を大きく受けていると言える。

<sup>6</sup> 一般社団法人日本たばこ協会ウェブサイト「たばこに関するデータ」「年度別販売実績推移表」([http://www.tioj.or.jp/data/pdf/150417\\_02.pdf](http://www.tioj.or.jp/data/pdf/150417_02.pdf))。

表 1-3 CVS の客層構成の変化

	20歳未満	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳以上
1989年度	27%	35%	18%	11%	9%
1994年度	20%	36%	18%	13%	13%
1999年度	17%	36%	19%	12%	16%
2004年度	13%	29%	22%	14%	22%
2009年度	10%	22%	23%	17%	28%
2011年度	12%	21%	19%	17%	30%
2013年度	10%	19%	21%	20%	30%
2015年度	6%	19%	20%	22%	33%

出所) 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』および『事業概要』(各年版)より筆者作成。

CVS はかつて 20 代から 40 代までの男性を主要顧客としていたが、近年においては東日本大震災などの影響もあり、CVS の客層が女性や高齢者にまで広がりつつある。ただし、総務省の人口推計によれば、2016 年 10 月 1 日現在、総人口に占める 50 歳以上人口の割合は 45.9%であり<sup>7</sup>、それがセブン-イレブンにおける 50 歳以上顧客の割合(33%)を大きく上回っている。つまり、CVS 各社は自らの取組み次第で、少子高齢化社会において独自の価値を提供することによって、さらに高齢者を取り入れる余地があると考えられる。

#### (5) 日系 CVS の国際展開

国内市場の成熟化に直面する際に、その打開策を海外における事業展開に求めることが多い。実際に、CVS 業界においても、主要各社はかねてより海外市場に進出しており、日本の国内市場が成熟しつつある近年では、さらに国際展開に力を入れる動きがある。

表 1-4 は、セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、およびミニストップの国内外における店舗数および出店速度を表したものである。各チェーンについては、「店舗数」と「年平均」という二つの欄を設けている。そのうち、「店舗数」の欄の数値は、各進出市場における現時点の店舗数である。一方、「年平均」の欄の数値は上記の店舗数を、各進出市場において 1 号店がオープンした年から現在までの期間、すなわち進出期間で割った年平均の出店数である。

<sup>7</sup> 総務省統計局「人口推計」(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/Xlsdl.do?sinfid=000031560312>)をもとに計算した。

表 1-4 主要日系 CVS の国際展開

	セブン-イレブン		ファミリーマート		ローソン		ミニストップ	
	店舗数	年平均	店舗数	年平均	店舗数	年平均	店舗数	年平均
日本	19422	451.7	18125	411.9	12575	299.4	2263	61.2
アメリカ	8563	96.7			2	0.4		
メキシコ	1878	41.7						
カナダ	514	10.7						
韓国	8556	316.9					2362	87.5
中国	2357	65.5	1875	144.2	1003	47.8	63	7.9
台湾	5107	141.9	3071	105.9				
タイ	9542	353.4	1138	47.4	85	21.3		
ベトナム			122	15.3			73	12.2
フィリピン	1995	62.3	95	23.8	30	15.0	493	29.0
マレーシア	2122	66.3	4	1.0				
シンガポール	417	12.6						
インドネシア	155	22.1	70	14.0	36	6.0		
オーストラリア	646	16.6						
ノルウェー	154	5.1						
スウェーデン	183	4.7						
デンマーク	187	8.1						
アラブ首長国連邦	7	7.0						
海外合計	42383		6375		1156		2991	

注) 2017 年 2 月末現在のデータである。

出所) 各社の 2017 年 2 月期『有価証券報告書』より筆者作成。

まず、各社の店舗数をみると、セブン-イレブンの海外店舗数が 42383 店舗であり、日系 CVS の中ではもっとも多い。ただし、注意すべきなのは、海外店舗のうちセブン-イレブン・ジャパン (SEJ) およびその子会社が運営しているのは、アメリカ (一部を除く)、カナダ、そして中国のうち北京、天津、成都市場にある店舗のみということである。それ以外の国・地域における事業展開は、2005 年に完全子会社化された 7-Eleven Inc. 社よりライセンスを与えられた各現地企業が運営している<sup>8</sup>。そのうち、7-Eleven Inc. 社の前身であるサウスランド社時代から参入した国・地域も少なくない。次に、ファミリーマートは現在、台湾、中国などの市場を含め、海外において 6375 店舗を持っている。ただし、同社には 2014 年 5 月に韓国市場から撤退し、7925 店舗という海外市場における最大な店舗網を失った経緯がある。撤退の理由としては、韓国において現地パートナーとの連携がうまく行かなかったことや、出店や営業時間などのフランチャイズビジネスに関する規制が強まったことなどが挙げられる<sup>9</sup>。そして、ローソンは海外において 1156 店舗を展開しており、

<sup>8</sup> この部分の記述は、セブン-イレブン『セブン&アイ・ホールディングス事業概要 (2015 年度版)』2 頁に依拠する。

<sup>9</sup> ファミリーマート『アニュアルレポート 2015』、および「ファミマ、韓国から撤退 全株式を市場で売却」『日本経済新聞』2014 年 3 月 28 日付による。

そのうち 1003 店舗が中国市場にある。同社が中国市場を重視していることは言うまでもないが、1996 年に初の日系 CVS として中国の上海市に進出して以来、合併によって設立された現地運営会社のイニシアチブが日本側と現地側の間で再三と変わった事情がある（鈴木・陳[2009]）。その影響を受けて店舗数は順調に伸びず、いまだに苦戦を強いられている。また、ミニストップの国際展開は、韓国、中国、ベトナムとフィリピン市場にとどまっており、2017 年 3 月現在では 2991 店舗となっている。

一方、出店速度をみると、韓国におけるミニストップを除き、各チェーンの海外展開は共通して日本国内より遅い。例えばセブン-イレブンの場合、日本においては平均で毎年約 451.7 店舗を増やしているのに対し、SEJ が関与しているアメリカ市場（年平均 96.7 店舗、以下同じ）、中国市場（65.5）などでは事業展開が非常に遅くなっている。それ以外の市場では差異があるものの、全体的に出店速度が決して速いとは言えない。ただし、ロッテグループのコリアセブン社が運営する韓国市場（316.9）、および CP グループの CP All 社が運営するタイ市場（353.4）のように、店舗数が順調に増えているケースもある。

## （6） 小括

CVS 業界を概観することによって判明されたのは、CVS は成長業態ではあるものの、いくつかの問題を抱えていることである。成熟しつつある国内市場においては、既存店成長鈍化、売上高におけるたばこへの依存などの潜在的な問題であり、社会環境の変化に伴って利用客層も大きく変化している。一方、海外市場に活路を求めるかという点、主要 CVS 各社は積極的に海外市場を開拓しているものの、事業展開がうまく進まないことに悩まされているのである。

# 3 問題意識と本稿の課題

## （1） 問題意識

以上のような背景を踏まえ、本稿の問題意識を述べる。CVS という特定の小売業態が持続的な成長を遂げるために、日本の国内市場において、業態そのものを変えていく必要があると思われ、実際にもそのような取組みがみられている。そのため、本稿における一つ目の問題意識は、CVS が国内市場においてどのように業態を進化させようとしているのかということである。一方、海外市場においては事業展開がうまく進んでいないと思われるが、その原因究明が必要である。そのため、本稿における二つ目の問題意識は、日系 CVS がどのように国際展開を行っており、そしてなぜ事業拡大が遅いのかということである。

## (2) 本稿の課題

以上のような問題意識に従い、本稿では CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転の考察を課題として設定する。具体的に言えば、一つは日本国内の市場において、社会環境の変化や自ら抱える諸問題にどのように対応しようとしているのかを考察し、業態進化に伴うビジネスモデルの再構築を検討することである。もう一つは、海外市場において事業展開がうまく進まない原因を究明し、ビジネスモデルの国際移転を論じることである。それらを通して、CVS 業界の持続的な発展のあり方を探りたい。



## II 先行研究の検討と分析枠組み

### 1 はじめに

研究の背景や問題意識を踏まえ、本章では小売業態研究をめぐる先行研究のレビューを行い、その到達点と問題点を検討する。その上で、分析枠組みを提示し、事例の選定、研究方法、および本研究の独自性と意義を明らかにする。ただし、先行研究を検討する前に、まずは本稿における「ビジネスモデル」の定義を明確にしておく。

ビジネスモデルという用語は、コンサルティング業界や学界を含め、幅広く使われている。しかし、それぞれの場合では着眼点がやや異なる。例えば、学界では企業の行動やそれを組織する仕組みを強調するのに対し、コンサルティング業界ではむしろ、いかにして収益を確保するのかに関心を寄せている。また、学術的な定義をみても、実に様々なものが存在し、研究者の間でも共通な合意はない。例えば、國領[2004]によれば、ビジネスモデルは、「経済活動において、①誰にどんな価値を提供するか、②その価値をどのように提供するか、③提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか、④提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか、という四つの課題に対するビジネスの設計思想である」と定義されている（國領[2004]223 頁）。一方、それに似た概念として、加護野・井上[2004]は事業システムという用語を用いる。具体的に、事業システムは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステムである」と定義されている（加護野・井上[2004]37 頁）。いずれにしても、「顧客に価値を届けるために行われる諸活動を組織し、それを制御すると同時に、収益面においてその対価を得る仕組み」を指していることに相違はないと思われる。また、事業システムは個別事業におけるものであるが、裏を返せば個別企業の境界を超える場合もある。

以上のような認識を踏まえ、小売業態研究においてそれらの概念を使う際には、注意すべき点がある。詳しくは次節で検討するが、これまでの小売業態研究には業態を分析単位とする研究と、業態を背後で支える事業システムに注目する研究が存在する。すなわち、小売業態研究における事業システムは、主にサプライチェーンマネジメントや店舗オペレーションなどを意味し、本稿においてはそれを狭い意味での事業システムと呼ぶ。一方、加護野・井上[2004]が言う事業システムは、定義からみれば業態と狭い意味の事業システムの両方を含んでおり、いわば広い意味での事業システムであると言える。本稿では、小売業態研究における用語の取扱い方を参照しながら、業態と狭い意味での事業システムを

統合的に捉え、なおかつ混乱を防ぐためにビジネスモデルという用語を用いることにする。

本稿で用いられる「ビジネスモデル」の定義は、以下の通りである。すなわち、CVS 業界におけるビジネスモデルとは、個別事業のレベルにおいて、顧客に価値を届けるために行われる諸活動を組織・制御し、その対価を得るシステムまたは仕組みである。従って、分析の際に主なポイントは二つである。一つは個別事業を制御する具体的な仕組みであり、もう一つは利益を上げる仕組みである。以下はその点に留意しつつ、先行研究のレビューを行う。

## 2 先行研究の検討

### (1) 小売業態論

周知のように、小売業態研究はアメリカで発足する。初期的研究では、アメリカの研究者がデパート、チェーンストア、スーパー、ディスカウントストア、ホールセールクラブ、スーパーセンターなどの様々な小売業態を観察し、それらがなぜ、そしていかに変化するかを解明すると同時に、理論的に小売業態の革新パターンを模索しようとした。それらの理論は総じて小売業態論と呼ばれる。

「小売の輪仮説」でよく知られている McNair[1958]は、革新的な小売業者が低マージン・低価格で出現し、時間が経つにつれて高マージン・高価格へ転換することで格上げ現象が発生し、そこで新たに革新的な小売業態が誕生するという仮説を提唱した。しかし、小売の輪仮説では、スーパーなどの業態の出現を理論的に解釈できるが、CVS のような高価格で登場した小売業態を説明できないという問題がある。その点について、Nielsen[1966]は「真空地帯仮説」を提唱し、理論の修正を試みた。すなわち、消費者の選好分布曲線でみた場合、低価格・低サービスと高価格・高サービスの両端に真空地帯が発生し、そのどちらにも新たな小売業態が参入しうるのである。そのため、CVS はそのような高価格・高サービスの真空地帯に誕生した小売業態であると解釈される。また、Izraeli[1973]は、低価格・低サービスの革新的な業態、既存業態、高価格・高サービスの革新的な業態という三つの輪があると想定し、それらの相互作用によるサイクルの変化という「小売の3つの輪仮説」を提示したのに対し、Davidson et al. [1976]は製品ライフサイクルの概念を取り入れ、小売業態にも導入期・成長期・成熟期・衰退期という過程があると指摘し、各段階における当該小売業態のマーケットシェアや収益性の推移を示した。ただし、小売業態がなぜそのようなライフサイクル通りに発展・衰退するのかに関する説明が不足しており、それもまた、業態単位で革新パターンを考察する際の限界でもあると考えられる。

一方、日本の流通研究においては、伝統的な小売業の様態を示す「業種」という概念があり、それに対して「業態」とは何かをめぐる議論から始まる（矢作[1981]、石原[1999]、高嶋[2003]など）。売買集中の原理に従い、業種とは取扱商品の集合の安定したパターンで

あり、商品取扱い技術の制約を受けるのに対し、業態とは商品の物理的属性、商業者と消費者とのインターフェイス、経営上の知識・技術などの次元における革新的な商品取扱い技術を持ち、一つのコンセプトのもとに統合されたものである（石原[1999]）。このような議論は、近代的な小売業態であるスーパーや CVS といった小売業態の出現を解釈すると同時に、流通革命における商品取扱い技術進歩の意義を強調している。それをもとに、石原・矢作[2004]、石井・向山[2009]などの研究は、小売業態論の理論的分析枠組みを取り入れつつ、日本で観察された百貨店、総合スーパー、食品スーパー、CVS、ディスカウントストア、ドラッグストアなどの小売業態の革新性の所在を議論した。

とりわけ、日本における CVS 業態は、1970 年代初めに中小企業庁の後押しで中小・零細小売業の経営近代化策を意図して導入されたものである。その背景には、大店法と呼ばれる大規模小売店舗立地法の施行が挙げられる。時間の利便性を提供する CVS は、大店法下で休業日数や営業時間の規制を受けていた総合スーパーや食品スーパーとの業態補完性が高く、それが成長力を押し上げたと分析されている（石原・矢作[2004]242～243 頁）。

## (2) 小売事業システム論

しかし、日本における CVS 業態の場合、とりわけセブン-イレブン・ジャパンという個別チェーンの成長が著しく、それに数々の革新的な行動が観察される。その現象に注目した小売研究者は業態レベルの小売業態論ではなく、特定企業の事業活動に焦点を当てる必要があると主張し、研究の方向性を転換していく。それは、矢作[1994]や高嶋[2007]などが指摘するように、小売業態論からのアプローチは、様々な小売業態の盛衰原理を明らかにしようとするが、小売ミックスを背後で支える事業システムに踏み込まないため、業態ベースの議論では特定の小売企業がなぜ成長したのかを説明できないからである。

そのような問題意識から、矢作[1994]は事業システム論の視角を取り入れ、商品供給システムや組織構造及びその相互関係から生まれる革新に注目し、小売事業モデルを提示した。小売研究者の中ではこれを小売流通革新論または小売イノベーション論と呼んでいる場合もあるが（高嶋[2007]、渦原[2012]）、その根本的な考え方は事業システムにおける革新（イノベーション）から、特定の小売業態あるいは小売企業の成長を説明しようとするものであると認識できる。

その後、矢作氏は一連の研究を通して小売業態論と事業システム論の統合を試みながら、小売事業モデルを修正してきた（矢作[2000][2011][2014]）。矢作[2000]は、イギリスのスーパーを分析対象とし、小売イノベーションの「英国モデル」を提示した。矢作[1994]との大きな違いは、まず「商品供給システム」を商品の企画・開発や仕入れを内容とする「商品調達」と、物流機能を中心とする「商品供給」の二つに分けることによって、調達と供給がビジネスモデルの中で果たす役割を明確にしたことである。そして、「英国モデル」では組織構造を、店舗と本部という組織内関係（分業関係）、および本部と取引先という組織間関係（取引関係）の二つに分け、さらに新たに「顧客関係」を追加した。それを一般化

した形で、小売イノベーションの「一般モデル」が生まれた。また、矢作[2011]は日本の優秀小売企業の能力研究を通し、モデルのさらなる洗練化を試みた。狭義の「小売業務」を組織の内から外へ向かう「市場戦略」と、組織の外から内へ向かう「店舗運営システム」の二つに分け、さらに「市場戦略」を「業態戦略」と「出店戦略」に分けた。どのような顧客に対してどのような価値を提案するかという業態戦略と、どの地域にどの程度の店舗をどのくらいの期間に出店するかという出店戦略が区別されるようになった。その結果として、図 2-1 のような小売事業モデルが確立した。

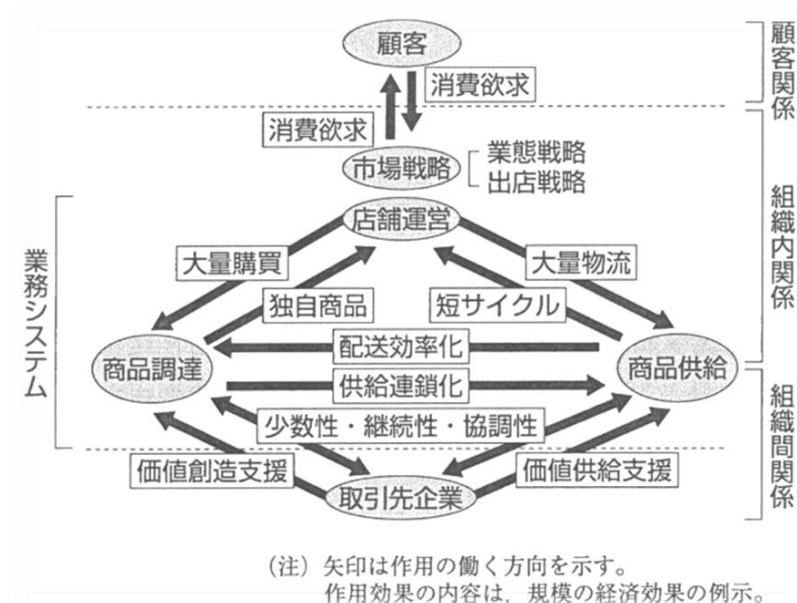


図 2-1 小売事業モデル

出所) 矢作[2014]23 頁。

また、田村[2008]は業務展開を分析する枠組みとしてフォーマットを提示した。具体的に、フォーマットは「フロントシステム」と「バックシステム」という二つの基本要素から構成され、前者には店舗ネットワークの構造と小売ミックスが含まれ、後者にはサプライチェーンマネジメント、店頭業務遂行技術、組織構造・文化が含まれる（田村[2008]26 頁）。事業システムという視点を小売業態研究に取り入れた意味では、田村[2008]は矢作[1994]と共通している。ただし、小売業務をバックシステムに入れている点は、矢作[1994]と大きく異なる。また、鍾[2015]は矢作[2014]、田村[2008]などの研究を参照しつつ、「フロントシステム」、「バックシステム」、「店舗運営システム」からなる CVS の事業システムという分析枠組みを提示した。具体的に、フロントシステムは小売ミックス、サービス・クオリティ・クリンネス（S&QC）、出店戦略から構成され、バックシステムは中食工場、中食・ファストフード製造技術、物流システム、情報システムから構成される。そして、店舗運営システムは CVS のフランチャイズ制度を支えるスーパーバイザー制度、フランチャイズ会計システム、人材教育制度から構成され、フロントシステムのバックシステムの

中間に位置付けられる。そのような分析枠組みは、矢作氏の小売事業モデルに近いと言える。

分析枠組みの検討と同時に、個別小売業態に関する事例研究も行われてきた。とりわけ、CVS 業態に関しては、その成長要因の究明が主な課題となり、様々な側面から論じられた。代表的な研究として、矢作[1994]は Williamson [1979]が提唱した取引費用理論を用いながら、セブン-イレブン・ジャパンの事例に基づいて CVS の革新性を解明した。具体的に、CVS における配送の多頻度化、リードタイムの短縮、製造・納品日付や商品管理温度帯の設定、納品時間帯の指定などに対応するための物的流通サービスには、特定チェーン向けの生産・配送拠点の構築、専用在庫管理方式や商品開発などの取引特殊的投資が行われている。そのため、店舗と本部、チェーンと供給業者やメーカーは、長期継続取引の関係にあり、短期的利益ではなく、より大きな長期的利益の実現を目指し、結果として CVS 業界は持続的な成長を遂げてきたと説明された。

また、川邊[1994][2003]、金[2001]、小川[2004]、石原・矢作[2004]、田村[2014]などの研究は、CVS の成長要因及び優位性が主に、①FC 本部と加盟店との間の粗利益分配方式、②ファストフード分野における工場・メーカーの完全専用化、③高い水準の単品管理、④小売主導による優良資源の吸引、などにあると主張した。すなわち、矢作氏の小売事業モデルで言えば「商品調達」と「商品供給」の部分における革新性を中心に解明されたのである。それに対し、小川[2004]、清水[2010]などの研究は、矢作モデルの「出店戦略」の部分に注目し、セブン-イレブンが一定の地理的範囲に複数の店舗を集中的に同時開店させるという「ドミナント出店戦略」を徹底しているのに対し、ローソンは標準的な店舗以外の複数の店舗フォーマットを同時に展開する「マルチフォーマット戦略」をとっていることを明らかにした。その分析を通して、「出店戦略」も成長要因の一つであると解明された。

総じてみれば、小売事業システム論に基づく研究は、特定の小売業態の背後にある事業システムに注目し、それを通して成長の原因を明らかにしようとした。しかし、研究の背景で述べたように、CVS は成長の裏に様々な問題を抱えており、これまでのやり方では限界があるように思われる。実際に、川邊[2013]などの研究にみるように、CVS は近年において、電子商取引、金融サービス、ミールサービス、行政サービスなどの様々な新しい商品やサービスを展開している。つまり、小売業態研究には、分析視点を事業システムから再び業態に戻す必要があり、このような特定な小売業態における変化を捉える必要があると思われる。

### (3) 多国籍企業論

日本の国内市場における変革と同時に、主要日系 CVS 各社は積極的に海外市場を開拓している。小売企業を含め、国境を越えて事業活動を行う際には、その理論的な分析枠組みとして多国籍企業論がしばしば用いられる。代表的な研究として、Hymer[1976]、Dunning[1979]、Heenan & Perlmutter[1979]などが挙げられるが、それらの理論と問題点を検

討していく。

Hymer[1976]は、産業組織論的アプローチを使い、企業の海外進出を解明しようとした。直接投資のうち、資産運用を目的としないものは対外事業活動と呼ばれ、その主な動機として競争の排除と優位性の確保の二点が挙げられた。この場合の優位性とは、企業が保持する優位性であり、ある特定産業において事業活動を行う能力の格差のことである。具体的に言えば、一企業が他の企業より低いコストで生産要素を手に入れることができるか、または、より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持しているか、あるいは、その企業が流通面の能力において優れているか、生産物差別を持っているかのいずれかのことである。すなわち、能力の高いほうが優位性を持っているということになる。ただし、Hymer[1976]によれば、優位性がある企業は必ずしも対外事業活動を行うわけではない。輸出やライセンス契約を結ぶなどよりも、対外事業活動を選択したほうがより多くの利潤が得られる場合のみ、企業が海外進出を行うのである。

一方、Dunning[1979]は産業組織論的アプローチ、立地論、内部化理論を統合し、国際生産活動を説明する OLI 折衷パラダイムを提示した。それは具体的に、所有特殊的優位、立地特殊的優位、内部化優位の三つによって構成される。まず、所有特殊的優位とは、多国籍企業が進出先の現地企業に対して持続可能な優位性を持たなくてはならないという意味であり、技術や無形資産などの資産優位と、地球規模で展開する資産優位を効果的に組み合わせる能力である取引優位の二つからなる。次に、立地特殊的優位とは、受入国が提供する現地の特殊的な要因を指す。すなわち、受入国においては、自社の所有特殊的優位を活用して付加価値活動を行うことができることを意味する。立地特殊的優位には、原材料や天然資源、人材、需要の多い現地市場、多国籍企業に有利な法人税や関税などが含まれる。そして、内部化優位とは、市場取引よりも内部取引の方がコスト優位性の高い状態であり、すなわち所有特殊的優位を自社で利用した方が売却するよりも有利な時である。多国籍企業には所有特殊的優位がなければ、海外市場における不利な競争条件を乗り越えられないし、その優位性をライセンスせずに、自社で特定の受入国で活用するメリットがあつて初めて、海外直接投資（FDI）に意味があると主張されている。

また、Heenan & Perlmutter[1979]は、多国籍企業の発展段階に影響を及ぼす経営者の姿勢を、本国志向（Ethnocentric）、現地志向（Polycentric）、地域志向（Regiocentric）、世界志向（Geocentric）の四つにまとめ、いわゆる EPRG プロファイルを提示した。本国志向では意思決定の権限が本国の本社に集中するのに対し、現地志向では各国の文化の差異を考慮し、現地子会社の運営を基本的に現地人に任せる。一方、地域志向では地理的に近く、歴史や文化的に共通性がある市場において、意思決定権限は地域統括本社に集中させ、地域内子会社間の活発なコミュニケーションを図る。それに対し、世界志向ではグローバルなシステムやアプローチを用いて、各地域を統合しようとする。ただし、彼らが主張するように、現実の企業は必ずしも EPRG の順で多国籍化を進めていくとは限らないことには注意が必要である。

このように、多国籍企業論は主に、海外活動を行う理由とその行動モデルを論じるもの

であり、FDIあるいは海外事業活動の原理である。Dunning[1979]が主張するように、現地企業に対する所有特殊優位は、多国籍企業の在外活動の根幹であり、それがあってこそ海外進出を行う。ただし、FDIで進出するかライセンスやFC方式で進出するかは、内部化優位の有無によって決まる。とりわけ、小売業の国際化活動を説明する際には、この点が重要なポイントとなる。

また、小売国際化研究において、多国籍企業論が適用される部分もあれば、そうでない部分もあることに注意を払う必要がある。なぜなら、多国籍企業論は主に製造業を対象としており、小売国際化と工業国際化を同一視できないからである。小売業の場合は製造業の工場立地と異なり、個々の店舗経営を介した国際化であり、さらに言えば発注、納品、陳列、販売などの一連の小売業務を空間的・地理的に分割できない。そのため、多国籍企業論をそのまま小売国際化研究に転用できるとは限らず、またこのことは小売研究者の共通認識でもある（矢作[2007]、川端[2010]など）。それを念頭に置きつつ、次項では小売業における国際化研究について、小売国際化プロセス論を中心に代表的な先行研究をレビューする。

#### (4) 小売国際化プロセス論

小売国際化に関する研究は、実態の把握および参入動機と参入方法の分析から始まる。とりわけ、参入動機については、国内市場の成熟や規制といったプッシュ要因と、海外市場の成長ポテンシャルや規制緩和などのプル要因をめぐる分析、いわゆるプッシュプル要因分析がよく知られている（Alexander[1997]）。一方、国際化戦略を類型化し、そこから企業行動を分析する研究方法があり、代表的な研究としてはPorter[1986]やSalmon and Tordjman[1989]などが挙げられる。Porter[1986]は競争戦略論の視点から、分析単位となる産業をマルチドメスティック業界とグローバル業界に分けた。マルチドメスティック業界では、各国における競争はそれ以外の国の競争とは無関係に行われるのに対し、グローバル業界は一つの国での競争上の地位が他の国の地域によって大きく左右されている業界であると定義されている。また、Salmon and Tordjman[1989]は国際マーケティング論における標準化－適応化議論を小売国際化研究に取り入れ、主に業務の標準化－適応化の観点からグローバル戦略とマルチナショナル戦略を提示した。具体的に、グローバル戦略とは標準化されたフォーマットを世界的に複製していく戦略であり、それに対してマルチナショナル戦略とはフォーマットを各国または各地域に適応させる戦略であると主張された。

日本の小売国際化研究において、このような標準化－適応化の視点を取り入れた研究もある。例えば、向山[1996]は小売業務ではなく、商品の品揃えに注目し、中心－周辺品揃えという概念を打ち出した。各国共通の標準化された品揃えが「中心品揃え」となり、各国市場特性に適応した独自の品揃えが「周辺品揃え」であるが、多製品型グローバル企業にとっては、時間の経過につれて各国の所得水準が上昇し、複数市場で共通化可能な中心品揃えが増えると主張された。その仮説の妥当性に議論の余地があるものの、品揃えの視

点から小売業におけるグローバル化の可能性を論じたことは広く評価されている（川端[2000]，矢作[2007]など）。

一方，川端[2000]は市場特性の視点から，各国市場には歴史的，社会的，経済的に規定された独自の市場特性があり，個々の要素が重なり合って相互に関連し，いわば動態的な構造を形成すると主張した。また，矢作[2007]は小売事業モデルの国際移転を重視しており，現地化の度合いによって「完全なる標準化」，「標準化のなかの部分適応」，「創造的な連続適応」，「新規業態開発」という4つのパターンを提示している。それに対し，金[2008]はノウハウの移転を重視し，比較的に移転されやすいノウハウと，現地小売環境における制約のために修正されることが多いノウハウを選り分けている。つまり，小売業の国際化プロセスにおける移転の対象という視点からみれば，小売国際化には国際的市場参入，国際的商品調達，および国際的知識移転という3つの側面があると言える（青木[2008]）。さらに，近年では小売国際化におけるダイナミック・ケイパビリティに注目した研究も見られる（向山・Dawson[2015]，鍾[2015]など）。

日系 CVS に関しては，国際展開の経緯が系統的に整理されており（川邊[2006][2012]，小川・青木[2008]など），また，本国で培われてきた優位性を，いかに海外市場で発揮するのかを巡る議論が蓄積されてきた（矢作[2007]，鈴木・陳[2009]，Sato[2009]，鍾[2015]）。鈴木・陳[2009]は，矢作[2007]の分析枠組みを用いて，小売業務システム，商品調達システム，商品供給システムという三つの側面から，中国におけるローソンの競争優位性の移転と現地適応化プロセスを解明した。小売業務については，利便性の提供という CVS のコンセプトが移転されたものの，店舗面積や立地パターンでは現地適応が行われ，日本より小さい店舗面積や，日本では店を出さないような立地パターンが観察された。商品調達について，ローソンは現地にある三菱商事系の卸売会社と提携し，一括納品や鮮度管理などを移転させた。それに対して商品開発では商品仕入れ先を日本メーカーにこだわらず，むしろ中国人の嗜好に合う商品を中国人バイヤーが行うように，現地適応が観察された。また，Sato[2009]は中国におけるファミリーマートの事例を用いて，合併によって優位性が発揮されるケースを検討した。具体的には，日本ファミリーマートが運営システムやノウハウを提供し，伊藤忠商事と頂新グループが商品開発，製造と物流を担い，そして台湾ファミリーマートが文化的資源（言語），制度的資源（税制度，商習慣），経験や人材，および台湾企業間のネットワークなどを提供する形であった。そして，鍾[2015]はダイナミック・ケイパビリティという分析視角から，タイにおけるファミリーマートの現地化プロセスを解明した。実証によって判明されたのは，進出期，成長前期，成長後期という三つの段階において，日本で構築されてきたシステムが漸進的に移転され，または現地事情に合わせて修正されたということであった。また，国際化に関するダイナミック・ケイパビリティが高まると，海外における日系 CVS の移転が進み，そして進出先における日本の CVS 事業システムの実践レベルが高まることも確認された。

これらの研究は，海外市場における日系 CVS の優位性の移転および現地適応の実態を解明するものであり，Dunning[1979]の OLI 折衷パラダイムに即して言えば所有特殊的優位に



注目するものであった。それを通して、同一の能力が本国市場においても進出先市場においても優位性として通用する場合は優位性を移転すればよいが、そうでない場合は現地への適応が必要になることが示唆された。ただし、内部化優位についてはあまり論じられておらず、その点を補う必要があると思われる。

## (5) 国際フランチャイジング論

一方、小売国際化をフランチャイズシステムに関連付けた議論として、国際フランチャイジング論がある。その研究背景としては、小売業の国際展開において、投資による国際化だけでなく、契約や技術移転による国際化もみられることが挙げられる。例えば、Hackett[1976]は、自動車サービス、ビジネスサービス、レンタカー、食品小売、ファストフード、ホテルなどの複数の業種におけるアメリカ多国籍企業の FC 方式による進出の実態を把握した。また、Dunning & McQueen[1981]は、サービス業であるホテル業の国際化の際に、出資ではなく契約方式でも経営支配を得られることを実証した。

企業がフランチャイズ方式で海外に進出する「国際フランチャイジング」にはいくつかの種類がある。図 2-2 のように、川端[2008][2010]によれば、本部機能を本国に残したまま隣国で FC 加盟店を募集する方式が「ダイレクト FC」であり、現地本部を開設してそれに本部機能を代行させる場合は「マスターFC」と呼ばれる。「マスターFC」のうち、本国本社が現地本部に出資しない場合は「ストレート FC」、一部を出資する場合は「合弁 FC」、そして全額を出資する場合は「子会社 FC」である。また、都市や地域ごとに別々の現地企業にフランチャイズ事業権を与える場合は「エリア FC」となる。さらに、現地企業が加盟店を募集してフランチャイズ契約による店舗展開を行う部分は「サブ FC」である。注意すべきなのは、「マスターFC」は国際間の FC 契約であるのに対し、「サブ FC」は現地における FC 加盟契約であるため、両者の次元が異なっている。

実際に、日系 CVS の国際展開の場合も、このような国際フランチャイジングの視点を取り入られている。例えば、川端[2008]によれば、日系 CVS は基本的に「ダイレクト FC」ではなく、「マスターFC」方式を採用し、中でも子会社 FC または合弁 FC を採用するケースが多い。それは、日系 CVS が日本で開発した FC システムを進出先市場で再現することの確実性を優先し、子会社 FC や合弁 FC を採用することで統治を強めようとするからであるが、その結果として FC のメリットを活かせず、出店速度が落ちると主張された。谷ヶ城[2015]もまた、タイにおけるファミリーマートの事例と中国におけるローソンの事例を通して、店舗の開発速度とオペレーション水準にはトレードオフ関係があると主張し、海外市場における日系 CVS の不振は、こうしたトレードオフ関係の発生に起因すると分析した。

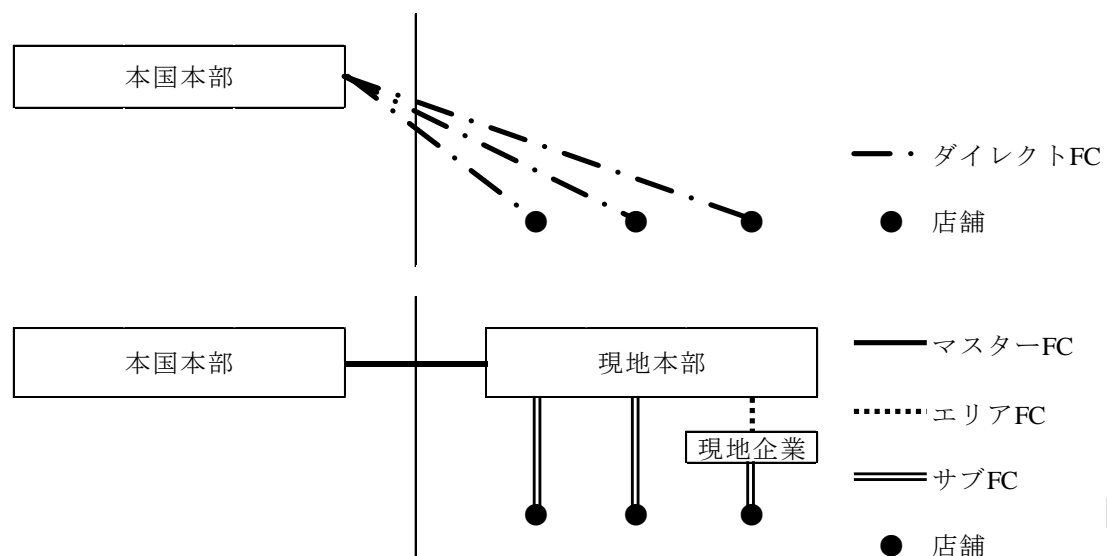


図 2-2 国際フランチャイズの種類

出所) 川端[2010]をもとに筆者作成。

また谷ヶ城[2015]は、FC システムの導入と物流・情報システムの構築が CVS 発展の二つの軸であり、物流・情報システムの構築と出店の優先順位は進出市場の特徴によって決まると主張した。日本では FC システムの導入による分厚い零細小売店の組織化が先行していたのに対し、台湾では商社の協力によって、FC システムの導入と物流・情報システムの構築がほぼ同時に行われていたという。そのとおりであろうが、物流・情報システムへの投資だけが突出することは考えにくいため、少なくとも一定の出店規模が確保されねばならないとも見ておくべきだろう。

## (6) 小括

以上、小売業態研究における理論や分析枠組み、および CVS 業態を研究対象とした主な実証研究を整理してきた。ここでは、先行研究の到達点と問題点をまとめる。

検討してきたように、小売業態に関する理論は、小売業態論から始まり、日米などで観察された小売業態の実態に基づき、仮説の提示と修正が行われてきた。そのような試みは、小売業態研究の系譜において重要な意義を持つことは言うまでもなかろう。しかし、業態単位で分析する小売業態論には限界があり、特定の業態や特定の小売企業の成長を説明するには、業態を背後で支える事業システムに注目する必要があった。CVS に関する実証研究で言えば、代表企業であるセブン-イレブン・ジャパンの事業システムにおける革新性の解明を通して、同社ないし同業態が成長してきた理由が解明された。とはいえ、事業システムにおける生産性や効率性をあげるだけでは、今後の持続的な成長をもたらすことが困難だと思われる。となると、業態レベルの議論に戻り、いかにして業態そのものを進化さ

せることで新市場を開拓するのかを論じる必要があるのではないかと考えられる。さらに言えば、業態を進化させる際には、それに合わせて事業システムを調整する必要があるかどうかを検討しなければならないと思われる。

一方、小売国際化の研究は、多国籍企業論の参照しつつも、独自の研究プロセスで行われてきた。標準化－適応化問題、業態または事業システムの国際移転、さらに国際フランチャイズといった視点から、理論と実証研究が蓄積されてきた。CVS に関しては、優位性の所在、移転方法または現地適応のあり方が具体的な事例とともに論じられてきた。しかし、Dunning[1979]の分析フレームワークで言えば、それは日系 CVS が持つ所有特殊の優位である。それだけでなく、内部化優位に関わる部分をも検討しなければならないと思われる。そのため、国際フランチャイズの視点を取り入れる必要がある。すなわち、日本本部と現地本部、および現地本部と現地の加盟店をつなぐ FC システムの導入による店舗開発と、現地の加盟店におけるオペレーションの優位性を関連付けることによって、CVS の国際展開をより正確的に捉えることができると考えられる。

### 3 分析枠組み

先行研究の検討を踏まえた上で、本稿の分析枠組みを提示する。本稿では、CVS 業界におけるビジネスモデルの分析枠組みとして、図 2-3 のようなフレームワークを用いる。

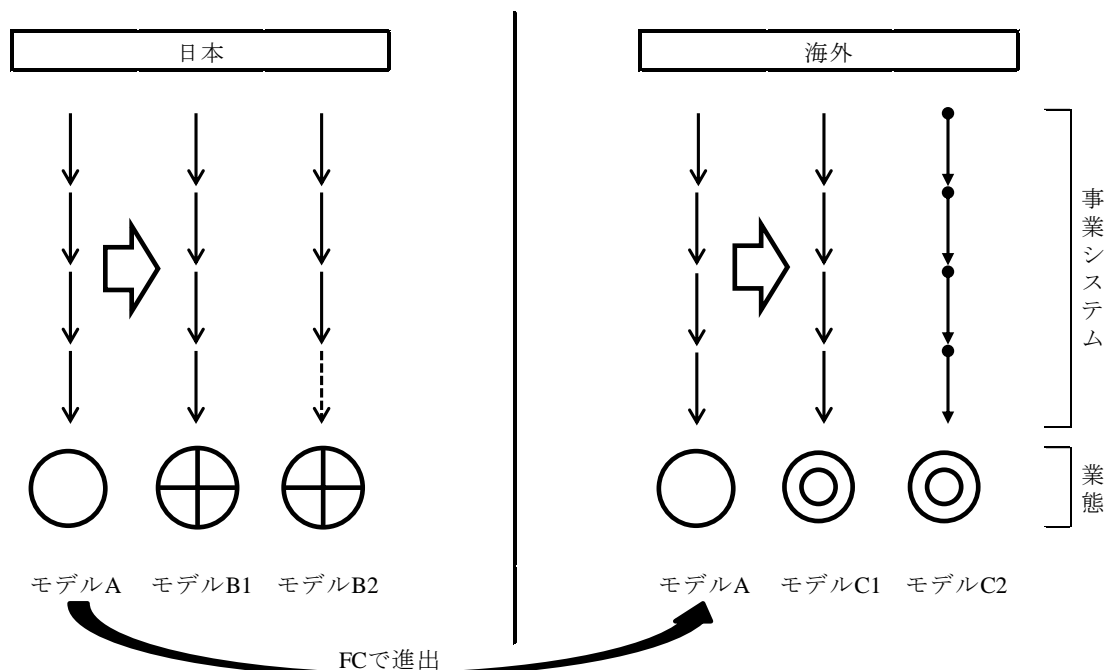


図 2-3 CVS 業界におけるビジネスモデルの分析枠組み

出所）筆者作成。

まず、本稿は業態およびそれを背後で支える事業システムの二つの部分によって構成さ

れるビジネスモデルの視角から検討する。図 2-3 において、丸の部分は業態の様相を意味し、すなわち顧客との接点であり、業態戦略や店舗運営等を含む。一方、矢印の部分は事業システムのことを指し、また複数の矢印は商品調達や商品供給を含むサプライチェーンをイメージし、川上から川下までのプロセスを表すものである。

それに従い、本稿では日本の国内市場におけるビジネスモデルの再構築と、海外市場におけるビジネスモデルの国際移転を検討する。図 2-3 のうち、日本の国内市場にあるモデル A は現在のビジネスモデルを意味する。研究の背景や先行研究の検討で明らかにしたように、日本国内においてはビジネスモデルの進化が必要とされている。そのため、業態の部分は何らかの追加によって、モデル A からモデル B1 または B2 に変わると考えられる。ただし、業態の部分に変化が生じる際に、それを支える事業システムをも変革する必要があるかどうかについて、いくつかのパターンが考えられる。例えば、図 2-3 におけるモデル B1 は業態だけが変わり、事業システムが変わらないパターンであり、モデル B2 は業態だけでなく、事業システムも変わるパターンである。とはいえ、これまでの事業システムをすべて破棄することは考えにくいいため、おそらくもっとも川下の部分だけが変わることになるだろう。本稿では具体的な事例を通して、これらの仮説を検証する。

一方、海外市場におけるビジネスモデルの国際移転については、本稿では出店の側面から検討する。その理由は、一定規模の出店を実現できるかどうかによって、供給業者に対する小売業者の交渉力の高低が決まるため、海外市場においては基本的に出店が先行しなければならないからである。先行研究が示したように、出店速度は FC の形態やその運用の仕方によって大きく左右されるのである。実際に、日系 CVS は FC 方式で海外に進出し、図 2-3 のように国内市場にあるモデル A を進出先市場に持ち込む。そのため、まずはその仕方と実態を解明する必要があるだろう。一方、先行研究の検討で示唆されたのは、ビジネスモデルをそのまま持ち込んでもよいが、多くの場合は現地適応も必要とされる。つまり、図 2-3 におけるモデル C1 のように業態だけが変化するのか、それともモデル C2 のように事業システムも変わるのかという問題が生じるのである。本稿が直接に扱うのは国際移転の部分であり、現地適応は扱えないが、適応の必要性について考慮する。

## 4 事例選定と本稿の構成

### (1) 事例の選定

分析フレームワークを明らかにした上で、本稿で取り上げる事例を選定する。本稿では、日本の国内市場について①カウンターコーヒー、②移動販売と宅配事業、そして海外市場について③中国における日系 CVS の出店戦略、という三つの事例を用いる。以下ではその理由を述べる。

まず、日本国内において、CVS は既存店成長鈍化や売上高におけるたばこへの依存など

の問題に直面しており、たばこに代わるマグネット商品や収益に貢献できる新たなサービスを開発することで、新市場を開拓しなければならない。新たなマグネット商品の開発に向けて、CVSは近年においてファストフードの強化、生鮮食品の取扱い、プライベートブランド商品の拡充、カウンターコーヒーやドーナツの販売などに力を入れているが、なかなか新たなマグネット商品を確立できずにいる。ただし、それらの商品のうち、カウンターコーヒーはすでに一定の販売実績をみせており、たばこに代わるマグネット商品になる可能性が大いにあると思われる。そのため、本稿における一つ目の事例は、マグネット商品交代の重要性を踏まえ、カウンターコーヒーの事例を取り上げて検証を行う。

一方、CVSは近年において、来店しない潜在的顧客にもアプローチを試みており、そのためには業態そのものの変革に挑む必要があると思われる。とりわけ、少子高齢化、買い物弱者問題、女性の社会進出などの社会環境の変化に対応するため、CVSは従来の店舗という営業範囲を超え、移動販売と宅配事業を展開することで潜在的な顧客に出向いて販売したり、商品を届けたりすることに取り組んでいる。それによって、一つの小売業態として、CVSは従来の店舗内営業に店舗外営業が加わることで進化する可能性がある。そのため、日本国内における二つ目の事例としては、CVSにおける移動販売と宅配事業を取り上げる。

そして、日系CVSの国際展開において、中国市場は重要な位置づけにあると思われる。表1-4でみたように、海外市場に進出しているセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの四社が、ともに参入した市場は中国市場とフィリピン市場のみである。とりわけ、中国における日系CVSの事業展開の歴史が長く、進出地域と進出都市も増えつつあるため、本稿では中国市場に焦点を当てる。ただし、その事業展開を検討する際に、より明確な視点が必要である。日系CVSが中国市場において定着するには、まず出店戦略が重要であり、それがFCのあり方によって大きく左右される。そのため、本稿における三つ目の事例としては、FCの視点から中国における日系CVSの出店戦略を取り上げる。

## (2) 本稿の構成

本稿は以下のように構成される。

第Ⅲ章では、店舗への集客のためのビジネスモデルの再構築を論じる。具体的には、カウンターコーヒーを事例として、オペレーションの仕組みおよび収益を確保する仕組みを説明した上で、CVS成長にとっての意義を述べる。

第Ⅳ章では、来店が困難な顧客に対し、自ら出向いて販売したり、商品を届けたりすることによるビジネスモデルの再構築を検討する。具体的には、CVSにおける移動販売と宅配事業を事例として取り上げ、CVSの成長における同事業の戦略的位置づけを論じる。

第Ⅴ章では、ビジネスモデルの国際移転のあり方を検討する。具体的には、中国における日系CVSの出店戦略に注目し、国際フランチャイズの視点から、マスターFCとサ

ブ FC の二つの側面から議論する。

第Ⅵ章では、それらの事例をまとめ、理論的な分析枠組みに従い、CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転を論じる。それを通して、これまでの小売業態研究への示唆を明らかにしつつ、今後の小売業態研究の方向性を模索したい。

## 5 研究方法

本研究は CVS に関する事例研究であり、以下のような研究方法が用いられる。まず、各事例に関する情報を収集するため、付録に記すようにインタビュー調査や FC 加盟説明会への参加などを含むフィールドワークを行った。とりわけ、第Ⅲ章のカウンターコーヒーの仕組みについては、2015 年 8 月 25 日にローソン東京本社商品本部カウンター商品部の担当者に対して質問票調査を行い、また同 8 月 25 日と 9 月 15 日にカウンターコーヒーのオペレーションに関する事実確認として、ローソン東北支社宮城南支店 K 店（FC 加盟店）の店長に対して 2 回の聞き取り調査を行った。第Ⅳ章の移動販売と宅配事業の仕組みについては、2017 年 3 月 1 日にローソン東京本社マーケティング本部ラストマイル推進部の担当者に対してインタビュー調査を行った。また、第Ⅴ章の中国における日系 CVS の事業展開の現状を把握するため、数度にわたって現地に足を運んだ。店舗観察だけでなく、2016 年 2 月 15 日に無錫ファミリーマート、同 2 月 24 日に上海ローソンの FC 加盟説明会にも参加し、FC 展開や加盟契約に関する情報収集を行った。そのほか、各社ウェブサイトや IR 資料、各種の統計資料、報告書等の二次資料も使用した。

## 6 本研究の独自性と意義

本研究は、CVS という小売業態を研究対象としながら、国内市場および海外市場における複数の事例を通して、小売業態進化のあり方を検討する。それだけでなく、日本国内の部分では性質の異なる二つの事例を取り上げることによって、CVS 業態の変化を捉える。また、海外展開の部分では FC の視点を取り入れることによって、現地における FC 店舗開発とオペレーションを関連付けることを試みる。それらの点は本研究の独自性であり、小売業態研究において大きな意義を持つと考えられる。

### III CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義

#### 1 本章の課題

CVS という小売業態は、1970 年代に誕生してから、時間や空間の利便性を活かしながら、高付加価値の商品やサービスを開発することで他の小売業態からの集客を果たし、今日まで持続的に成長してきた。しかし、第 I 章でみたように、小売業の市場規模は 1996 年をピークに、近年では横ばいの状態が続いている。市場全体が拡大しないため、他の小売業態から顧客を奪い取ることで成長を維持することには限界があり、またたばこへの依存から脱却するには新たなマグネット商品を開発しなければならない。そのような背景を踏まえ、CVS は近年において、ファストフードの強化、生鮮商品の取扱い、淹れたてコーヒーやドーナツの販売などに取り組んでいるが、それらの取組みの中で、カウンターコーヒーはたばこに代わるマグネット商品になる可能性があると思われる。そのため、本章では CVS におけるカウンターコーヒーを事例として取り上げる。

本章の課題は、CVS におけるカウンターコーヒーの仕組みを明らかにした上で、CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義を論じる。カウンターコーヒーに関する事例研究としては、富貴島[2014]がある。同研究では、カウンターコーヒーがヒットしている現状、および各チェーンの差別化戦略が分析されている。それに対し、本章では第 II 章で提示した分析枠組みを用いて、カウンターコーヒーの展開におけるサプライチェーンマネジメントとオペレーション、および収益を確保する仕組みの両方から検討する。

以下、第 2 節では各 CVS チェーンによるカウンターコーヒー展開の流れを整理する。第 3 節では株式会社ローソンが展開する MACHI café の事例を通して、カウンターコーヒーの仕組みについて検討する。第 4 節では CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義を論じる。第 5 節はまとめである。

#### 2 CVS におけるカウンターコーヒーの展開

##### (1) 展開の背景

CVS が淹れたてコーヒーという商品に注目した背景として、いくつかの事情が挙げられる。まず、そもそも日本は世界有数のコーヒー消費国・地域であることが挙げられる。例えば国際コーヒー機関 ICO によると、2016 年日本のコーヒー輸入量は 779 万袋（1 袋は 60

キロ)であり、それはEU(4288.7万袋)とアメリカ(2534.1万袋)に次ぐ世界第3位である<sup>10</sup>。

実際に、コーヒーの飲用率も近年において上昇傾向にある。社団法人全日本コーヒー協会が公表した「日本のコーヒーの飲用状況」によれば、1人一週間当たりの飲用杯数は2002年の10.02杯から徐々に上がり、2014年現在は11.13杯までに上昇している<sup>11</sup>。

また、種類別でみると、CVSでよく販売されている缶コーヒーは、インスタントコーヒー、レギュラーコーヒーに続く第3位である。しかし、缶コーヒーの飲用比率については男女の差が著しく、男性の缶コーヒー飲用率が48.5%であるのに対し、女性はその半分以上の20.3%となっている<sup>12</sup>。すなわち、男性向けにマーケティングを積み重ねた結果、「缶コーヒーは男性が飲むもの」というイメージが強く、それゆえに女性には缶コーヒーを好まない傾向があると言える。

## (2) 各チェーンによる展開の流れ

CVSのカウンターコーヒーがヒットしたのは2013年であるが、淹れたてコーヒーの販売が開始されたのは遥かに昔であった。例えばセブン-イレブンの場合、同社は1980年代にコーヒー販売を始めており、サイフォン小分け(1980年代)、入れたてドリップ(1988年)、カートリッジ(1990年代)、バリスタズカフェ(2002年)などを経て、SEVEN CAFÉ(2011年)が5回目の挑戦にあたる<sup>13</sup>。過去に成功しなかった原因は様々であるが、サイフォン小分けの際の鮮度維持の難しさ、カートリッジ方式やバリスタカフェ時代における風味の問題など、主にオペレーションやニーズへの適合問題が挙げられる。それらの経験を踏まえ、セブン-イレブンは2011年から2年をかけてコンパクトな小型セルフマシンを開発し、さらに早期に全店導入を果たした。なお、SEVEN CAFÉによく似たものは、2004年にすでに台湾セブン-イレブンによって「CITY CAFÉ」というブランドで展開されていたため、SEVEN CAFÉが逆輸入であるとの見解もある<sup>14</sup>。

---

<sup>10</sup> 国際コーヒー機関 ICO ウェブサイト「Statistics」「Trade Statistics Tables」「World Coffee consumption」(<http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>)。

<sup>11</sup> 社団法人全日本コーヒー協会ウェブサイト「統計資料」「日本のコーヒーの飲用状況」([http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data04\\_2015-06b.pdf](http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data04_2015-06b.pdf))、調査対象は12歳以上79歳まで、調査方法は個別面接調査、回収数は3318である。

<sup>12</sup> リサーチバンクウェブサイト「コーヒーに関する調査」([http://research.lifemedia.jp/2013/09/130918\\_coffee.html](http://research.lifemedia.jp/2013/09/130918_coffee.html))、調査期間は2013年9月5日から9月11日、有効回答1500件。

<sup>13</sup> 特に断らない限り、この段落の記述は以下に基づく。「セブンカフェ成功の裏にあった「30年戦争」」『東洋経済 ONLINE』2014年11月01日付(<http://toyokeizai.net/articles/-/51509>)。

<sup>14</sup> 「日本にも逆輸入、台湾のコンビニコーヒーの成功の秘密は日本人並みの細かさ?」、台湾で起業



2016年2月現在、上位5チェーンによるカウンターコーヒー展開の流れをまとめたのが表3-1である。

表3-1 CVS上位5チェーンによるカウンターコーヒー展開の流れ

時期	チェーン	取組み
2007年	サークルKサンクス	「淹れたてコーヒー」を展開する。
2009年10月	ミニストップ	「M's STYLE COFFEE」を展開する。
2011年1月	ローソン	「MACHI café」を展開する。
2012年9月	ファミリーマート	「あじわいFamima Café」を本格展開する。
2013年1月	セブン-イレブン	「SEVEN CAFÉ」を本格導入し、同9月に全店導入を完了する。
2013年5月	サークルKサンクス	淹れたてコーヒーを130円から100円に値下げする。
2013年11月	ファミリーマート	ブランド名を「FAMIMA CAFÉ」に一新し、ブレンドコーヒーSサイズ（120円）を新発売する。
2013年12月	ローソン	希少な豆「イエローブルボン」100%使用のスペシャルコーヒーを約240万杯の数量限定で提供する。
2014年3月	ローソン	農園・生産地域100%指定のコーヒー豆でのブレンドに変更する。
2014年3月	ミニストップ	コーヒー豆と焙煎方法を見直したブレンドコーヒーを新発売する。
2014年4月	ミニストップ	アイスコーヒーの上にソフトクリームを乗せた「コーヒーフロート」を新発売する。
2014年4月	ファミリーマート	ブレンドコーヒーSサイズを120円から100円に値下げする。
2014年5月	ローソン	氷菓「グラニッテ」3種類、「アイスアールグレイティー」「アイスマルクティー」、1種類のコーヒー豆を使う「シングルオリジンコーヒー」シリーズを新発売する。
2014年9月	ローソン	全メニューの重量・価格を見直し、ブレンドコーヒーSサイズ（ホット、アイス、100円）を新発売する。
2014年10月	セブン-イレブン	コーヒー豆の配合・焙煎を見直し、豆の渋皮を除去する独自の「磨き工程」を導入し、リニューアルする。
2014年10月	セブン-イレブン	「セブンカフェドーナツ」を新発売する。
2014年10月	ファミリーマート	エスプレッソ抽出式コーヒーを使ったチョコレートドリンク「ショコラ・ラテ」を新発売する。
2015年1月	ローソン	一部の店舗でセルフマシンを導入する。
2015年3月	ローソン	レインフォレスト・アライアンス認証を受けた農園で生産されたコーヒー豆のみを使用し、ブレンドコーヒーをリニューアルする。
2015年4月	ローソン	「カフェラテ」をリニューアル（各30円値下げ）する。「マチカフェドーナツ」を本格展開する。
2015年4月	ファミリーマート	「ファミマカフェドーナツ」の販売を強化する。
2015年4月	ミニストップ	新型コーヒーマシンを導入し、アメリカンコーヒーを新発売する。「おとうふどーナツ」を新発売する。
2015年6月	セブン-イレブン	「アイスカフェラテ」を新発売する。
2015年10月	ファミリーマート	「抹茶ラテ」「ココア」「紅茶」を新発売する。
2015年10月	ミニストップ	豆のリニューアルと同時に、「MINISTOP CAFÉ」へブランドを刷新する。

出所）各社のウェブサイト及び『月刊コンビニ』各号より筆者作成。

表3-1から整理すると、以下のことが判明できる。

まず、展開時期について、サークルKサンクス（2007年）、ミニストップ（2009年）、

---

ウェブサイト 2013年11月9日付（<http://taiwankigyo.pangoo.tw/blog/3878>）。

ローソン（2011 年）、ファミリーマート（2012 年）のいずれも、セブン-イレブン（2013 年）より先にカウンターコーヒーを展開していた。しかし、セブン-イレブンは後発者でありながら、ほぼ九ヶ月で全店導入を完成させたのである。

次に、価格設定について、展開初期ではチェーンによって大きく異なっていた。しかしその後、ブレンドコーヒーの一番小さいサイズを 100 円で販売しているセブン-イレブンに對抗するため、サークル K サンクス（2013 年 5 月）、ファミリーマート（2014 年 4 月）などは同じく 100 円まで値下げを実施し、これまで高級路線を貫いていたローソン（2014 年 9 月）も 100 円サイズを新設することとなった。

そして、販売方式について、セブン-イレブン、ファミリーマートなど各チェーンがセルフ方式を採用しているのに対し、ローソンは直近の一部セルフ実験店を除き、基本的にはオーダー方式を採用している。また、カウンターコーヒーとの関連購買を狙い、セブン-イレブン（2014 年 10 月）、ローソン（2015 年 4 月）、ファミリーマート（2015 年 4 月）などはドーナツの販売をも始めた。

さらに、上位 5 チェーンが展開するカウンターコーヒーについて、マシン、抽出方法、使用される原材料の種類や産地、メニューなどを比較したのが表 3-2 である。

表 3-2 をみると、まず抽出方法について、セブン-イレブン、サークル K サンクス、ミニストップの 3 チェーンがドリップ方式を採用しているのに対し、ローソンとファミリーマートは加圧方式をとっており、ともにミルクメニューを充実させている。そして、各チェーンに使用されているコーヒー豆には高品質のアラビカ種が多く、こだわった焙煎方法も見受けられる。また、各チェーンが提供するメニューをみると、ローソンは競合よりも幅の広いメニューで差別化を図っていることが伺える。

表 3-2 上位 5 チェーンが展開するカウンターコーヒーの比較

	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
ブランド名	SEVEN CAFÉ	MACHI café	FAMIMA CAFÉ	淹れたてコーヒー (FAST RELAX CAFE)	MINISTOP CAFÉ
マシンメーカー	富士電機 (日本製)	CARIMALI (イタリア製)	WMF (ドイツ製)	不明	不明
抽出方法	ドリップ方式	加圧方式 (エスプレッソ)	加圧方式 (エスプレッソ)	ドリップ方式	ドリップ方式
コーヒー豆の品種	アラビカ種豆100%	不明	不明	アラビカ種豆100%	アラビカ種豆100%
コーヒー豆の産地	不明	五つの国の農園	不明	不明	五カ国 (ホット), 四カ国 (アイス)
コーヒー豆の焙煎	ダブル焙煎	アフターミックス	単品焙煎, アフターミックス	単品焙煎	熱風式と直火式の ツイン焙煎, アフターミックス
牛乳の種類	ビーズ状アイス	生乳100%	生乳100%	なし	なし
牛乳の産地	産地不明, 江崎グリコ社との共同開発	北海道産, 岩手産, 熊本・鹿児島産 (九州店舗のみ)	不明	なし	なし
コーヒーメニュー	ホットコーヒー (R/L), アイスコーヒー (R/L)	ブレンドコーヒー (S/M/L), アイス コーヒー (S/M/MEGA)	ブレンドコーヒー (S/M/L), アイス コーヒー (S/M)	ホットコーヒー (R/L), アイスコーヒー (R/L)	ホットコーヒー (S/レギュラー), アメリカン コーヒー (S/レギュラー), アイス コーヒー (S/レギュラー), ソフト アイスコーヒー
ミルクメニュー	アイスカフェラテ	カフェラテ (M/L), アイス カフェラテ, ロイヤル ミルクティー, アイス ミルクティー, フローズ ンラテ	カフェラテ, アイ スカフェラテ	なし	なし
パウダーメニュー	なし	抹茶ラテ, アイス 抹茶ラテ, カフェ モカ, アイスカ フェモカ, ミルク ココア, アイスミ ルクココア	抹茶ラテ, ココア	なし	なし
その他メニュー	なし	ダーズリン ティー, アイス アールグレイ ティー, 北海道 コーンのバター ジュ	紅茶, カフェ ラッペ, 抹茶フ ラッペ, マンゴー & オレンジフラ ッペ	なし	なし

注) 2016 年 2 月現在のデータである。

出所) 各社のウェブサイトより筆者作成。

### (3) 販売実績と消費傾向

CVS におけるカウンターコーヒーの販売実績をみると, 大手 5 社は 2013 年度に 7 億杯, 2014 年度に 15 億杯を販売しており, 2015 年度にはさらに約 3 割増の 19 億杯を計画している<sup>15</sup>。その中でも, 例えばセブン-イレブンが展開する SEVEN CAFÉ は 2013 年 1 月に発売開始され, 2013 年度に 4.5 億杯, 2014 年度に 7 億杯・735 億円を達成しており, 2015 年度

<sup>15</sup> 「コンビニコーヒー3 割増 大手 5 社, 今年度 19 億杯に」『日本経済新聞』2015 年 5 月 8 日付。

では 8.5 億杯・900 億円を計画しているという<sup>16</sup>。

カウンターコーヒーの消費傾向として、他商品とのあわせ買いや繰り返し購買が見られる。例えば、SEVEN CAFÉ 購入者のうち 2 割が SEVEN CAFÉ と一緒にサンドイッチ、菓子パンやスイーツを購入しており<sup>17</sup>、MACHI café の「カフェラテ」のリピート率が約 60% であるという<sup>18</sup>。

また、株式会社ドゥ・ハウスが実施した「コーヒーに関する調査」によれば、CVS のカウンターコーヒーの飲用率は「缶コーヒー（47.4%）」、「インスタントコーヒー（46.9%）」、「コーヒーチェーンのコーヒー（31.4%）」に次ぐ第 4 位（31.1%）であり、コーヒーチェーンとの差がほぼ見られない。購入時間は昼間の「12 時～14 時台（43.4%）」が一番多く、それ以外では「15 時～17 時台（42.6%）」と「9 時～11 時台（31.7%）」の利用も著しい。そして、カウンターコーヒーの飲む場所は「車内（43.8%）」と「職場（41.8%）」が多く、満足点としては「本格的な味がする」「香がいい」などが挙げられている<sup>19</sup>。

以上のような消費傾向から、カウンターコーヒーの主なターゲットは昼食後の眠気覚ましや集中力を高めたいドライバーやサラリーマンなどであると考えられる。カウンターコーヒーはそれらの消費者に、缶コーヒー並みの価格で本格的な淹れたてコーヒーを楽しめながら、眠気を覚まして集中力を高められる、または気分転換やリラックスできるという価値を提案している。一方、カウンターコーヒーは女性が缶コーヒーを好まない事情を踏まえ、飲みやすく持ち歩けるおしゃれなデザインと、ラテやココアといった女性志向のメニューを提供することで、客層を女性にまで広げようとしている。

#### (4) コーヒー市場に対する影響

CVS におけるカウンターコーヒーの展開は、既存のコーヒー市場にどのような影響を与えているだろうか。まず、コーヒー市場全体の変化について、全日本コーヒー協会によれば、2015 年の国内のコーヒー消費量は約 46.2 万トンであり、2014 年から 4 年連続で過去

---

<sup>16</sup> 「「セブンカフェ アイスカフェラテ」発売」、フードナビゲーションウェブサイト 2015 年 6 月 22 日付 (<http://www.foodnavigation.com/wp-content/uploads/2015/06/fn20150622.pdf>)。

<sup>17</sup> 「セブン、独り勝ちの秘密」『東洋経済 ONLINE』2013 年 7 月 8 日付 (<http://toyokeizai.net/articles/-/14644?page=3>)。

<sup>18</sup> ローソンウェブサイト「ニュースリリース」2014 年 3 月 28 日付「MACHI Café コーヒーをリニューアル」(<http://www.lawson.co.jp/company/news/088358/>)、2014 年 2 月 25 日～2014 年 3 月 24 日におけるカフェラテ L サイズのリピート購入率。

<sup>19</sup> 株式会社ドゥ・ハウスウェブサイト 2015 年 7 月 16 日付「「コーヒー」に関する調査結果を発表」(<http://www.dohouse.co.jp/news/research/20150716/>)、調査対象は全国に住む 20 代～50 代の男女、調査期間は 2015 年 6 月 15 日（月）～6 月 20 日（土）、有効回答は 800 名。

最高の消費量を更新した<sup>20</sup>。その理由として、健康志向の高まりや CVS のカウンターコーヒーの普及などが挙げられている<sup>21</sup>。

一方、飲料総研によれば、缶コーヒーの市場規模は 2005 年の 4 億 200 万ケースから 2010 年の 3 億 8450 万ケースにまで縮小し、2011 年と 2012 年に少し回復していたが、カウンターコーヒーがヒットした 2013 年からは再び減少に転じた<sup>22</sup>。実際に、朝日大学マーケティング研究所が実施した調査によれば、コンビニのテイクアウトコーヒーを利用することになることで、利用が減ったコーヒーとして、「コンビニの缶コーヒー（36.3%）」や「自販機の缶コーヒー（33.8%）」がもっとも多い<sup>23</sup>。そのため、缶コーヒーはカウンターコーヒーの影響を大きく受けたと考えられる。

それに対し、ボトルやプラスチックカップのコーヒーまたはコーヒー飲料を含めたコーヒー飲料等の生産量と販売金額はともに順調に推移しており、カウンターコーヒーの展開による大きな影響は見られない<sup>24</sup>。また、喫茶店の市場規模は近年では横ばいか微増の傾向にあり<sup>25</sup>、主要コーヒーチェーンの 2015 年の業績をみても、スターバックスコーヒー ジャパンが前年比 9.6%増、タリーズが前年比 6.6%増、ドトールが前年比 2.9%増など、カウンターコーヒーの影響を受けて売り上げが下がる形跡はない<sup>26</sup>。

表 3-3 コーヒー市場に対するカウンターコーヒーの影響

コーヒー市場全体	拡大している
缶コーヒー	出荷量が減少している
コーヒー飲料等	販売額が順調に推移している
喫茶店	売上高が横ばいか微増傾向にある
コーヒーチェーン	好調を維持している

出所）筆者作成。

<sup>20</sup> 全日本コーヒー協会ウェブサイト「日本のコーヒー需給表」

([http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data00\\_2015\\_11.pdf](http://coffee.ajca.or.jp/wp-content/uploads/2011/08/data00_2015_11.pdf)) による。

<sup>21</sup> 「コーヒー市場① コンビニけん引急拡大」『日本経済新聞』2015 年 10 月 19 日付による。

<sup>22</sup> 飲料総研『飲料ブランドブック 2015 年版』98-101 頁。

<sup>23</sup> 朝日大学マーケティング研究所ウェブサイト 2013 年 10 月付「外出先で買うコーヒーに関するマーケティングデータ ～コンビニコーヒーの利用状況編～」

(<http://marketing.asahi-u.ac.jp/wordpress/wp-content/uploads/1310.pdf>)、調査対象は首都圏在住の 20 歳～49 歳の男女、調査期間は 2013 年 8 月 28 日（木）～9 月 2 日（月）、有効回答 437 名。

<sup>24</sup> 一般社団法人全国清涼飲料工業会[2015]『清涼飲料水関係統計資料』による。コーヒー飲料等にはコーヒー、コーヒー飲料、コーヒー入り清涼飲料等、コーヒー入り乳飲料が含まれる。

<sup>25</sup> 公益財団法人食の安全・安心財団ウェブサイト「外食産業市場規模推移」

(<http://anan-zaidan.or.jp/data/2015-1-2.xls>)。

<sup>26</sup> 各社の『有価証券報告書』、および「スタバ全国制覇」『日本経済新聞』2014 年 9 月 12 日付による。

以上のようなことは、表 3-3 のようにまとめることができる。総じていえば、CVS におけるカウンターコーヒーは、一方では缶コーヒーを代替しつつ、他方ではコーヒー市場を盛り上げながら、ある程度の新市場を開いていると言える。

### 3 カウンターコーヒーの仕組み：MACHI café の場合

カウンターコーヒーの仕組みについて、SEVEN CAFÉ のチームマーチャンダイジングを紹介する記事<sup>27</sup>があるものの、その他の CVS チェーンが展開するカウンターコーヒーにふれる新聞記事や研究は極めて少なく、カウンターコーヒーのオペレーションやサプライチェーンマネジメントを解明するものも見られない。そのため、この節では株式会社ローソンが展開する MACHI café の事例を通して、カウンターコーヒーの仕組みを検討する。

調査方法としては、公開資料のほか、筆者による株式会社ローソンの商品本部カウンター商品部への質問票調査（2015 年 8 月 25 日実施）が用いられる。同部門は、店内調理及びカウンターで提供するサービスの一環としてカウンターコーヒーに関する事業全般を担っている部門である。主な事業内容は、①事業計画・営業計画の立案と事業採算に関する責務、②商品開発、原材料調達から製品、店頭販売にいたるまでの一連の管理、③什器・備品の選定と調達、メンテナンス体制の構築と管理、④店舗オペレーションの確立と育成プログラムの策定、⑤その他カウンターコーヒーに関する業務全般などである。また、一部では筆者の勤務経験に依拠する記述があるが、その内容については、株式会社ローソン東北支社宮城南支店 K 店（フランチャイズ加盟店）の店長への聞き取り調査を 2015 年 8 月 25 日と 9 月 15 日に各 1 回実施し、事実関係を確認した。

#### (1) MACHI café の原材料調達

一般的に、CVS におけるサプライチェーンは小売業者主導で構築され、生産と販売、及びそれらをつなぐロジスティクス（物流）からなっている。その大きな特徴は、生産、販売、ロジスティクスのトータル・システム・コスト最適化が消費者ニーズに即して達成されるという点である。

MACHI café の原材料調達も、基本的に CVS のサプライチェーンマネジメントに従っている。ただし、加工工場ではなく店頭で製造されるため、ロジスティクスにおいて配送されるのは完成した商品ではなく、あくまでも MACHI café を製造するための原材料である。コーヒー豆、牛乳、氷に加え、スティックシュガー、コーヒーフレッシュ、ガムシロップ等と、カップ、フタ、ストロー、マドラー、紙袋等の消耗品がそれに該当する。それらは

---

<sup>27</sup> ウェブゲーテウェブサイト「珈琲をめぐるビジネス戦略」

(<http://goethe.nikkei.co.jp/gourmet/140320/index.html>)。

すべて、オリジナルとして取引先に製造を委託されており、すなわち MACHI café 専用の原材料となっている<sup>28</sup>。

### 1) コーヒー豆

MACHI café で使用されるコーヒー豆の調達には、ローソンの機能子会社である SCI 社やローソン本部の専門部署が、良質なコーヒー豆の生産者と直接交渉して行っている<sup>29</sup>。ローソンは、味の傾向や産地の作柄や収穫量を確認し、毎年 MACHI café の仕様の見直しを実施しており、仕様が確定された時点で年度の買付を交渉する。買付の数量は次年度の販売計画に基づいて算出され、買付の価格は基本的にコーヒー相場と為替（主に円相場）によって決められる。ただし、相場や為替に左右されないサプライチェーンの構築や安定供給のため、ローソンは農園生産地域を指定することで、産地と継続的な取組体制を促進しているという<sup>30</sup>。

2015 年現在の MACHI café 取組農園は、五つの国の農園に限定されており<sup>31</sup>、コーヒー豆の品質へのこだわりが伺える。取組農園の中で最大規模を持つブラジルのイパネマ農園には、ローソンの親会社である三菱商事が出資しており、コーヒー農園の運営にも参画している<sup>32</sup>。農園における技術指導やコーヒー豆の品質管理に関しては、ローソンはレインフォレスト・アライアンス認証<sup>33</sup>を取得した農園のみを選定することで、MACHI café の品質確保のみならず、持続可能な農園への取組み・支援の実現を目指しているという<sup>34</sup>。このように、ローソンは MACHI café のサプライチェーンマネジメントにおいて調達効率を上げると同時に、環境へ配慮したコーヒー豆を採用することで企業の社会的責任をも果たしている。

MACHI café で使用されるコーヒー豆の焙煎とブレンドは、すべて日本国内で行われている。焙煎においてはコーヒー豆の種類ごとに最適な焙煎方法で焙煎し、豆の個性を引き出した後にブレンドするという「アフターミックス製法」が採用されており、生豆が秘めて

---

<sup>28</sup> 株式会社ローソンのカウンター商品部への質問票調査（2015 年 9 月実施）による。

<sup>29</sup> ローソン『統合報告書 2015』、20 頁。

<sup>30</sup> 前掲の質問票調査による。

<sup>31</sup> ローソンウェブサイト「マチカフェ」「おいしさのヒミツ」（<http://machicafe.lawson.jp/himitsu/>）。

<sup>32</sup> 株式会社三菱商事ウェブサイト「プレスルーム」「ブラジルで世界最大級のコーヒー農園運営に参画」（<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/pr/archive/2012/html/0000014408.html>）。

<sup>33</sup> レインフォレスト・アライアンスは、1987 年に設立された国際的な非営利環境保護団体である。環境保全や農園労働者の生活向上など厳しい基準を満たした農園に、レインフォレスト・アライアンス認証が与えられる。つまり、レインフォレスト・アライアンス認証を取得している農園のコーヒー豆を使用すればするほど、環境や社会へやさしいコーヒーと言える。

<sup>34</sup> 前掲の質問票調査による。

いる味と香りを引き出し個々の風味が織りなす豊かな味わいを楽しむことができる<sup>35</sup>。

比較のため、コーヒーチェーンであるスターバックスのケースを取り上げよう。スターバックスは、国際認証プログラムの基準を満たしたコーヒー豆を倫理的に調達し、持続的な買付けなどによってコーヒー生産地を支援しながら、物流や店舗において環境へ配慮した取組みを行っている<sup>36</sup>。それに比べてみれば、MACHI caféで使用されるコーヒー豆の調達のレベルはスターバックスに近いと言えよう。

## 2) 牛乳、氷、その他の原材料

MACHI caféで使用される牛乳は、基本的に北海道産と岩手県産の生乳 100%の牛乳に限定されており、例えば北海道産の場合、北海道の牧場で製造された生乳 100%の牛乳を 140℃で 2 秒間加熱殺菌したものが使用されている<sup>37</sup>。また、カフェラテの値下げ後の好調により、九州の店舗では安定供給のため、熊本・鹿児島産の生乳 100%使用し 130℃で 2 秒間殺菌した成分無調整牛乳が使用されている<sup>38</sup>。

氷に関しては、2015 年の夏に氷の特需が発生したことに加え、カフェラテの値下げに伴う販売杯数が倍増したこともあり、安定供給のため一時的に、小粒（内容量：1.1kg）の代わりに大粒（内容量：1.0kg）の氷が納品されたことがある。その後、安定的な生産状況が整えたため、2015 年 9 月現在では通常仕様へ変更されているという<sup>39</sup>。このように、牛乳や氷に関しても品質にこだわりつつ、安定供給を確保する仕組みがある。

## (2) MACHI café の発注と納品の仕組み<sup>40</sup>

MACHI caféで使用されるすべての原材料の発注は、通常商品と同様に、各店舗にあるローソンの発注端末ダイナミックオーダーターミナル（DOT）を使用して行う。各原材料の管理温度帯によって発注の締め時刻が異なるが、基本的には発注した翌日にものが店舗に納入される。

納品の際には、発注した MACHI caféの原材料は他の商品と混載する形で納品される。例えば、常温で納品されるコーヒー豆、カップ等消耗品は、ソフトドリンクや日用雑貨と一緒に店舗に届く。同様に、チルドの牛乳は米飯、調理パンなどのチルド商品と一緒に、氷は FF 食材、冷凍食品やアイスクリームと一緒に納品されるなど、MACHI caféは既存の発注・納品システムを活用している。

---

<sup>35</sup> 前掲のローソンウェブサイト「マチカフェ」による。

<sup>36</sup> スターバックスウェブサイト「Responsibility」を参照した。

<sup>37</sup> 前掲の聞き取り調査による。

<sup>38</sup> 前掲のローソンウェブサイト「マチカフェ」による。

<sup>39</sup> 前掲の聞き取り調査による。

<sup>40</sup> この項目はとくに断らない限り、前掲の聞き取り調査に基づいて作成している。



### (3) MACHI café の製造、販売方法、鮮度管理

MACHI caféの導入店舗では、特注のイタリア製全自動エスプレッソマシン「ハーモニー Touch」が設置されており、ブレンドコーヒーのみならず、ミルクメニューやパウダーメニューも製造できる<sup>41</sup>。

マシン費用は本部負担であり、フランチャイズ加盟店の場合は他の営業什器と同じく、日常のメンテナンス費用のみを負担するため、導入することによって特別な負担は生じない<sup>42</sup>。また、繁忙店対策として、2台目のマシンを導入する店舗もあり、一部の店舗ではセルフマシンが実験的に導入されている<sup>43</sup>。

MACHI caféの販売方法は、基本的に従業員が注文を受けた後にマシンを操作し、出来上がった商品を消費者に手渡す形である<sup>44</sup>。ローソンは、MACHI caféに関する知識が豊富で消費者にMACHI caféのこだわりやコーヒーの楽しさを伝えられる従業員を「ファンタジスタ」に認定しており、2015年2月末現在で約6000名が在籍する<sup>45</sup>。ファンタジスタを通して、チェーン全体の接客レベルを上げる狙いが伺える。

また、MACHI caféの商品は店頭で製造されるため、各店舗において徹底した鮮度管理が必要である。そのため、ローソンは専用マニュアルのほか、店舗でのチェック体制が確認できるツールを用意しており、原材料の鮮度管理に関しても入荷許容や使用期限を設定し管理している。鮮度管理のためのマシン清掃作業は、毎日の清掃作業と週次の清掃作業に分かれており、担当の従業員が決まった時間帯に実施し、オペレーションノートに記録することが義務付けられている<sup>46</sup>。さらに、ローソンは外部機関による店舗衛生チェックを定期的の実施し、管理体制を強化しているという<sup>47</sup>。

総じていえば、MACHI caféを導入するためのコストが低く、全自動マシンの操作による製造と販売も、喫茶店やコーヒーチェーンに比べれば簡単である。ローソン以外のCVSチェーンは基本的にセルフ方式を採用しているため、カウンターコーヒーの展開に伴うオペレーション業務内容の増加も相対的に少ない。

---

<sup>41</sup> ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。ただし、セルフマシンを除く。

<sup>42</sup> 前掲の聞き取り調査による。

<sup>43</sup> ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。

<sup>44</sup> セルフマシン実験店舗を除く。

<sup>45</sup> ローソン『統合報告書 2015』, 20 頁。

<sup>46</sup> 前掲の聞き取り調査による。

<sup>47</sup> 前掲の質問票調査による。

#### (4) MACHI café の粗利状況とロス

##### 1) 粗利状況

通常商品の粗利率は約 30%であるのに対し、MACHI caféの粗利率は 50~60%である。ただし、商品によって粗利率が大きく異なり、ブレンドコーヒー等の粗利率が 70%を超えるのに対し、アイスアールグレイティーやアイスミルクティーなどの粗利率が 30%程度にとどまるという<sup>48</sup>。平均的に MACHI caféの粗利率が高く、サンドイッチやドーナツなどの関連購買も見込めることから、フランチャイズ加盟店には導入するインセンティブが働く。

##### 2) 機会ロスと廃棄ロス

通常商品と同じく、MACHI caféにも機会ロスと廃棄ロスが存在する。マシン故障やメンテナンス時、豆・牛乳等在庫切れ時、店舗混雑時などの場合に機会ロスが発生する。一方、毎日のメンテナンス時に売れ残りの牛乳、季節替え時に残った抹茶またはココアのパウダーや、次年度新作のコーヒー豆への切り替え時に残ったコーヒー豆などが廃棄となり、マシンの誤操作時にも廃棄ロスが発生する。

#### (5) MACHI café の調整と改善活動

ローソンは MACHI caféの販売実績に従って調整と改善活動を行っている。販売実績には、従来の POS データ (Point of Sale) のほかに、ローソンが加盟している共通ポイントプログラム「Ponta」のデータが使用されている<sup>49</sup>。ローソンは、Ponta カードによって収集した購買データを分析することによってサプライチェーンマネジメントとカスタマー・リレーションシップ・マネジメントの最適化を図っており、MACHI caféの場合にも適用されている。例えばブレンドコーヒーの S サイズの新設や一部メニューの価格調整については、実験店舗で収集した Ponta データを用いて効果の検証が行われていたという<sup>50</sup>。

ローソンは今後、品質への徹底追及とファンタジスタを中心としたおもてなしの接客による 2つの味を磨きかけ、MACHI caféの更なる成長を目指している。一方、海外市場における MACHI caféの展開について、現状はインドネシアのローソンで展開されており、今後は他の進出市場においても可能性があれば展開する計画である<sup>51</sup>。

---

<sup>48</sup> 前掲の開き取り調査による。

<sup>49</sup> Ponta (ポンタ) とは、三菱商事の完全子会社である株式会社ロイヤルティマーケティングが運営する共通ポイントプログラムであり、事実上ローソン主導となっている。2015 年 6 月現在の会員数は 7000 万人を超える。

<sup>50</sup> 前掲の質問票調査による。

<sup>51</sup> 前掲の質問票調査による。

## (6) 小括

MACHI caféの事例からみるように、カウンターコーヒーにはローコストで厚いマージンを生み出す仕組みが整っている。カウンターコーヒーで使用される原材料には、豆の農園指定、牛乳の産地限定、焙煎手法のこだわりなど、高品質を追求する取組みが行われている。それら原材料の調達について、既存の CVS サプライチェーンの活用による安定供給が行われており、環境への配慮に関する取組みもみられる。発注と納品の際には、既存の発注システムや温度帯別管理、多頻度少量配送システムが活用されており、店頭におけるカウンターコーヒーの製造にも、マニュアル化した鮮度管理などの店内調理のノウハウが転用されている。また、展開後にも販売実績に従って調整と改善活動が行われている。それらによって、カウンターコーヒーは低い導入・運営コスト、相対的に少ない追加労働、しかも通常商品を上回る粗利率で展開されている。

## 4 CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義と限界

前節では MACHI caféを事例としながら、カウンターコーヒーの仕組みを概ね把握することができた。この部分では、カウンターコーヒーがどれほど CVS の収益に貢献するかを測定し、CVS の成長にとってのカウンターコーヒーの意義を論じる。

表 3-4 たばことカウンターコーヒーの粗利益試算表

CVS販売額（2015年）：10兆9557億円			
たばこ			
販売額	売上高構成比	粗利率	粗利益
2.7兆円	25%	10%	2700億円
カウンターコーヒー			
販売額（杯数*平均単価）	売上高構成比	粗利率	粗利益
2280億円（19億杯*120円）	2.08%	50～60%	1140～1368億円

出所）経済産業省「商業動態統計調査」（CVS 販売額），ローソン『統合報告書 2015』（たばこの売上高構成比），日経 BP ネット 2008 年 12 月 17 日付記事（たばこの平均粗利率），『日本経済新聞』2015 年 5 月 8 日付記事（カウンターコーヒーの販売杯数），およびローソンへの聞き取り調査（カウンターコーヒーの粗利率）をもとに筆者作成。

表 3-4 は、カウンターコーヒーをたばこと比較しながら、それらの CVS への貢献度を試算したものである。まず、CVS の概況で述べたように、2015 年の CVS の市場規模が 10 兆 9557 億円である。そのうち、たばこの販売額については、ローソンの売上高におけるたばこの構成比率（25%）を業界平均と想定して計算すると、約 2.7 兆円となる。たばこの

平均粗利率は約 10%であるため<sup>52</sup>、たばこ販売の粗利益は約 2700 億円である。

一方、2015 年度における大手 5 社のカウンターコーヒーの販売計画は 19 億杯である。平均単価を保守的に見積もって 120 円であると想定して計算すると<sup>53</sup>、カウンターコーヒーの販売額が約 2280 億円となる。ローソンの事例でみたように、MACHI caféの粗利率は 50～60%であるが、CVS におけるカウンターコーヒーの平均粗利率が同様としても無理はないと思われる。その場合、カウンターコーヒーの粗利益は約 1140 から 1368 億円という計算になる。

以上のような試算を通して、二つの情報が得られる。一つは、CVS の売上高におけるカウンターコーヒーのボリュームである。カウンターコーヒーは単品として、売上高の約 2%しか占めておらず、たばこと比較してもその 1 割程度にとどまる。一方、粗利益ベースでは、CVS におけるカウンターコーヒーの粗利益は、実にたばこの半分程度にも相当する。すなわち、これまでの成長に大きく貢献してきたたばこに比べて、カウンターコーヒーはより低い単価と高い粗利率を同時に持っているのである。さらに、カウンターコーヒーの消費傾向でみたように、カウンターコーヒーは一定程度の併売率とリピート率を有しているため、繰り返し購買や関連購買の誘発にもつながる商品である。繰り返し購買は集客の手法として来店につながり、自らの高い粗利率およびドーナツやデザートなどの関連購買も、個々の店舗の利益に貢献する。その意味では、カウンターコーヒーはたばこに代わる新たなマグネット商品になりうると言えよう。

ただし、カウンターコーヒーの展開には限界があると考えられる。すでに述べたように、CVS におけるカウンターコーヒーは、これまでの仕組みを活用しながら、個々の店舗への集客を通して新市場を開拓している。しかし、カウンターコーヒーはたばこの代わりとなるマグネット商品として、それなりに CVS の売上高や収益に貢献できているにしても、それによって拡大できる客層や開拓できる新市場は限られており、今後において CVS の成長を引っ張っていく力はないようにみえる。すなわち、カウンターコーヒーは CVS が抱えている諸問題を解決し、小売市場の制約を打破するとは考えにくい。カウンターコーヒーの限界は、業態そのものへの変革が必要であることを示唆しているかもしれない。

## 5 まとめ

CVS は小売業の中で有数な成長業態である。消費市場全体の不調にも関わらず、CVS は時間・距離・品揃えという三つの利便性を提供し、商品供給や商品開発システムにおける優位性を最大限に発揮しながら、他の小売業態から顧客を奪い合うことで成長してきた。

---

<sup>52</sup> 「たばこ目当ての客で売り上げ増加、だが来年は…」, 日経 BP ネット 2008 年 12 月 17 日付

(<http://www.nikkeibp.co.jp/article/nba/20081216/180378/?P=1&rt=nocnt>)。

<sup>53</sup> 各社のメニューをみると、100 円のほか、150 円や 180 円台の商品も揃っているため、ここでは平均単価を 120 円と仮定する。

しかし、CVSにおける潜在的な問題点も見逃せない。大量出店によって全店ベースの売上高が伸びているものの、既存店の売上高は伸び悩んでいる。しかも、商品群別でみれば、これまで売上高に大きく貢献してきたたばこの販売額が、今後では健康志向の影響を受けて減少しかねないなど、CVSの先行きが懸念される。そのため、CVSは次のマグネット商品を見つけて新たな市場を開拓しなければならない。

本章はそのような背景を踏まえ、カウンターコーヒーの事例を取り上げた。議論を通して得られた結論は主に二つである。一つはカウンターコーヒーの具体的な仕組みであり、CVS既存のサプライチェーンや経営ノウハウを活用することで、カウンターコーヒーが低いコスト・高い粗利率で展開されていることである。小商圈における気分転換やリラックスというニーズに対し、カウンターコーヒーは完成度の高い仕組みをもって、手軽な価格とこだわりの品質を同時に実現させたのである。もう一つは、CVSの成長にとってのカウンターコーヒーの意義である。試算した結果、カウンターコーヒーは新たなマグネット商品に成長しつつあり、CVSのさらなる成長にとって重要な意義を持つ商品であることが判明された。

ただし、カウンターコーヒーの展開には限界がある。CVSの売上高や収益に貢献しているのは確かであるが、それだけで成長鈍化を食い止めることは難しいだろう。さらに言えば、カウンターコーヒーはたばこに代わる新たなマグネット商品ではあるが、従来の業態を前提としている。一方、いまやCVSに求められているのは業態の進化なのである。そのため、次章では業態進化のための取組みについて、CVSにおける移動販売と宅配事業を事例として取り上げて検討する。

## IV CVS における移動販売と宅配事業の戦略的位置づけ

### 1 本章の課題

本章の課題は、CVS における移動販売と宅配事業の戦略的位置づけを考察することである。CVS は近年において、少子高齢化、買い物弱者の増加、健康志向などの社会環境の変化に直面しながら、自らも既存店売上高の伸び悩みやたばこへの依存といった問題を抱えている。第Ⅲ章で論じたように、CVS は新たなマグネット商品を開発することによって、新しい市場を開拓しなければならないが、それだけでは足りない。来店しない潜在的顧客にもアプローチし、それをも取り入れる必要があると思われる。そのため、本章では移動販売と宅配事業の事例を用いながら、CVS が実際に社会環境の変化に対応した事業をどのように行っているのかを考察し、またそれが業態進化にとってどのような意義を持つのかを検討する。

以下、第2節では主要3社の移動販売と宅配事業の展開を整理する。第3節ではローソンの事例を用いて、CVS における移動販売と宅配事業の具体的な仕組みを検討する。第4節では CVS における移動販売と宅配事業の戦略性と定着までの課題を議論する。第5節はまとめである。

### 2 CVS における移動販売と宅配事業の展開

#### (1) 事業展開の背景：少子高齢化と買い物弱者問題

近年において、小売業を取り巻く社会環境は大きく変化している。その中で経済産業省では、流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々のことを「買い物弱者」と表現している。そのような買い物弱者は、高齢者が多く暮らす過疎地や高度成長期に建てられた大規模団地等で見られ始めており、その数は700万人であると推計されている<sup>54</sup>。

また、少子高齢化社会が進む中で、様々な問題が露呈しつつある。例えば、内閣府は高齢者を対象として、地域における不便な点について調査を実施しているが、直近の平成22

---

<sup>54</sup> 経済産業省ウェブサイト「買い物弱者対策支援について」

(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/kaimonoshien2010.html>)。

年の調査結果では、「日常の買い物に不便（17.1%）」が一番高く、「医院や病院への通院が不便（12.5%）」、「交通機関が高齢者には使いにくい、または整備されていない（11.7%）」などがそれに続くという<sup>55</sup>。

このような買物弱者問題に対応するため、経済産業省は流通事業者等を中心とした民間主体と地方自治体等が連携して持続的に行う対策を立てている。2010 年以降は、全国で展開されている買物弱者支援事業を公募し、採択事業に対して補助金を交付している<sup>56</sup>。

買物弱者対策の具体的な取組みとしては、①家まで商品を届ける、②近くにお店を作る、③家から出かけやすくする、④コミュニティ形成、⑤物流の改善と効率化、などが挙げられている。そのうち、「①家まで商品を届ける」には、宅配、買物代行、配食などが含まれており、また「②近くにお店を作る」には移動販売や買物場の開設などの種類がある<sup>57</sup>。

すなわち、買物弱者問題を含む高齢社会の問題に対し、国や自治体に対応していくには限界があり、そこで民間の力を借りる必要がある。その可能性が模索されているのは、NPO のほか、生協、スーパーや CVS といった流通業者である。

## (2) CVS における移動販売事業の展開

表 4-1 は、主要 3 社における移動販売の事業概要をまとめたものである。チェーン別で見ると、まず、セブン-イレブンは被災地支援として、2011 年 4 月から宮城県において、配送用 2 トントラックを改造して移動販売を始め、2011 年 12 月末までには累計約 20 店舗で実施した<sup>58</sup>。一方、同社は 2011 年 5 月から、遠くまで買い物に行けない高齢者や家の近くに店舗がない人々を支援するサービス「セブンあんしんお届け便」を提供している。このサービスでは、常温、20℃、5℃、-20℃の四つの温度帯に対応した完全オリジナルの軽トラックが使用されており、2016 年 2 月末時点では 35 台の移動販売車が稼働している<sup>59</sup>。セブン-イレブンの本部は無償で加盟店に車両を貸与し、ガソリン代の 8 割を負担している。また、移動販売車にはハンディレジが搭載されており、nanaco カードも使用可能である<sup>60</sup>。

---

<sup>55</sup> 内閣府ウェブサイト『平成 22 年度高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査』

(<http://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h22/sougou/zentai/pdf/2-13.pdf>)。

<sup>56</sup> 経済産業省ウェブサイト「買物弱者対策支援について」

(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/kaimonoshien2010.html>)

<sup>57</sup> 経済産業省ウェブサイト『買物弱者応援マニュアル ver3.0』

([http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/150430\\_manual.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/150430_manual.pdf))。

<sup>58</sup> 「有力企業トップに聞く、セブン-イレブン・ジャパン社長井阪隆一氏、岩手に工場、出店を拡大（震災 3 年復興への道）」『日本経済新聞』2014 年 3 月 6 日付。

<sup>59</sup> セブン&アイウェブサイト『事業概要 2014』26 頁。

<sup>60</sup> 経済産業省『買物弱者応援マニュアル ver3.0』25 頁。

表 4-1 CVS における移動販売事業の概要

時期	チェーン	取組み
2011年4月	セブン-イレブン	被災地支援として、宮城県で2トントラックを改造して移動販売を開始した。
2011年5月	セブン-イレブン	「セブンあんしんお届け便」サービスを開始した。
2011年9月	ファミリーマート	被災地の宮城県、福島県、岩手県から移動販売車「ファミマ号」の営業を開始した。
2012年3月	ローソン	広島県神石高原町で「ローソン号」2台による移動販売を開始した。
2012年10月	セブン-イレブン	温かい飲料からアイスクリームまで5つの温度帯に対応した軽トラックで山形県初となる移動販売を始めた。
2013年	ローソン	本格的に移動販売を開始した。
2013年2月	ファミリーマート	「ファミマ号」は長崎県、群馬県などで8台稼働している。
2013年5月	ファミリーマート	コンビニエンスストアで扱う食料品や雑貨をトラックで移動販売する事業を茨城県で始めた。
2013年9月	セブン-イレブン	福島県田村市の都路地区で移動販売車を利用した営業を始めた。
2015年4月	ローソン	社会福祉法人吉野ヶ里町社会福祉協議会との業務提携により吉野ヶ里町（佐賀県）内で食品や生活用品などの移動販売を行っている。
2016年4月	ファミリーマート	週4回、愛媛県松山市の山間部を回り、弁当やパン、アイスなどファミマの食品を中心に150種類750品を販売する。
2016年11月	ローソン	19都道府県の約50店舗で移動販売を展開している。
2016年12月	ローソン	サービス付き高齢者向け住宅「ツクイ・サンフォレスト川崎麻生」への移動販売を開始する。

出所）各社ウェブサイトおよび新聞記事をもとに筆者作成。

次に、ファミリーマートは、2011 年 9 月に買い物不便地域での買物支援などを目的に、移動販売車「ファミマ号」の営業を開始した。トラックの荷台を改造して小型店舗の体裁にし、さまざまな事情で店舗まで買い物に来ることが難しい消費者のもとへ出向く販売形態である。移動販売車「ファミマ号」の営業は当初、被災地の宮城県、福島県、岩手県から稼働しはじめた。2013 年 2 月末現在では稼働エリアを長崎県や群馬県にも拡大し、8 台の移動販売車が活躍している<sup>61</sup>。

そして、ローソンも高齢化や過疎化など社会環境が変化する中、地方の中山間地域のみならず、都市部における大規模集合住宅や高齢者施設などでのニーズにも対応し、2016 年 11 月末現在では 19 都道府県の約 50 店舗で近隣の高齢者施設や事業所など買物が困難な場所で移動販売を実施している<sup>62</sup>。実際の取組みとして、ローソンは広島県神石高原町において、ローソン神石高原町店を拠点とし、2012 年 3 月から専用車両「ローソン号」を 2 台導入し、飲食料品と日用雑貨等の約 300 品目の移動販売を開始した。その際、神石高原町が指定した高齢者世帯の方々に声掛けをする「安否確認サービス」も併せて実施されている<sup>63</sup>。

<sup>61</sup> ファミリーマートウェブサイト『アニュアルレポート 2013』26 頁。

<sup>62</sup> ローソンウェブサイト 2016 年 12 月 9 日リリース「専用車両を導入し、移動販売店舗を順次拡大」([http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1286307\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1286307_2504.html))。

<sup>63</sup> ローソンウェブサイト 2012 年 3 月 7 日リリース「「ローソン神石高原町店」を拠点に限界集落で



また、ローソンは、2016年12月から在宅介護事業などを運営する株式会社ツクイとの共同事業として、サービス付き高齢者向け住宅「ツクイ・サンフォレスト川崎麻生」への移動販売を開始した。週1回の移動販売を行うほか、地域の麻生区商店街連合会と連携した屋外販売やワークショップ等も定期的に開催するという。この取組みは、川崎市が推進する「ウェルフェアイノベーション」プロジェクトの一つとして採択されたものであり、地域包括ケアシステムの実現を目指した取組みの一環である<sup>64</sup>。

### (3) CVSにおける宅配事業の展開

表 4-2 CVSにおける宅配事業の概要

時期	チェーン	取組み
2000年	セブン-イレブン	弁当を宅配する「セブンミール」サービスを開始した。
2012年4月	ファミリーマート	高齢者専門宅配弁当「宅配クック123」を手掛けるシニアライフクリエイトを子会社化し、同年12月から宅配ビジネスに参入した。
2012年7月	セブン-イレブン	「セブンらくらくお届け便」サービスを開始した。
2013年1月	ローソン	ヤフー株式会社との合弁事業会社として株式会社スマートキッチンを設立し、定期宅配サービス「スマートキッチン」を開始した。
2014年7月	ローソン	「スマートキッチン」を「ローソンフレッシュ」にリニューアルし、第2類、第3類の医薬品の取扱いも開始した。
2015年3月	セブン-イレブン	「セブンらくらくお届け便」サービスを約800店舗に導入している。
2015年4月	ローソン	佐川急便を傘下に持つSGホールディングス株式会社と提携して「マチの暮らしサポート（SGローソン株式会社）」を始めた。専属スタッフが、店舗周辺の個人宅に対して、宅配便や食料品の配達をはじめ、家事代行や不用品回収などの多様なサービスを提供する。
2016年5月	セブン-イレブン	「セブンミール」サービスを全国約14200店舗で実施している。
2017年3月	セブン-イレブン	セイノーホールディングスとの提携を発表した。セイノーHDがCVS加盟店に配達員を送り、これまで店員が担当していた商品の配達や利用客への「ご用聞き」を請け負う。

出所) 各社ウェブサイトおよび新聞記事をもとに筆者作成。

表 4-2 は、CVS における宅配事業の概要をまとめたものである。宅配事業は大きく分けて、店舗から商品を届ける宅配と、基本的に店舗を経由せず、配送センターからの宅配という二種類がある。

まず、セブン-イレブンは、2000 年に弁当を宅配する「セブンミール」事業を開始した。当初は店舗とは別にセブンミール専用の物流拠点を設置して専用便で配達していたが、採算が合わずにヤマト運輸への委託に変更された。ところが、それではご用聞きができない

の移動販売・注文配達サービスを開始」(<http://www.lawson.co.jp/company/news/051347/>)。

<sup>64</sup> ローソンウェブサイト 2016 年 12 月 9 日リリース「専用車両を導入し、移動販売店舗を順次拡大」。

ことから、現在は店舗オーナーや店員の自家配送を基本としている<sup>65</sup>。具体的に、栄養管理士が監修した「日替り弁当」や「お惣菜セット」などの商品を、店舗、電話・ファックス、またはインターネットで注文し、セブン-イレブン店頭受け取りか、店舗から配達される仕組みとなっている<sup>66</sup>。2015年度の会員数は約77万人、売上高は約250億円であった。2016年5月現在の実施店舗は全国約14200店である<sup>67</sup>。また、セブン-イレブンは2012年に超小型電気自動車「コムス」や電動アシスト自転車を使用した「セブンらくらくお届け便」を導入し、顧客から電話で注文された商品や店頭で購入された商品を自宅や事務所に届けている。「セブンらくらくお届け便」サービスは、2015年3月末で約800店舗に導入されている<sup>68</sup>。同サービスは、2012年日経優秀製品・サービス賞の「日経MJ賞最優秀賞」を受賞した<sup>69</sup>。そして、セブン-イレブンは2017年3月に、宅配事業についてセイノーホールディングスと提携することを発表した。これまでセブン-イレブンの店員が商品の配達やご用聞きを、「ハーティスト」と呼ばれるセイノー社の配達員が請け負うことになった。それによって新しい仕組みでは、注文から1時間半後には商品を届けるといった多頻度の配達サービスが可能となり、同社は2019年2月末までに全国3000店に広げ、高齢者世帯や単身世帯を中心に伸びを見込む宅配需要を掘り起こすことを目指しているという<sup>70</sup>。

次に、ファミリーマートは、2012年4月に高齢者専門宅配弁当「宅配クック123」を手掛けるシニアライフクリエイトを子会社化し、同年12月から宅配ビジネスに参入した。ファミリーマートは、「宅配クック123」の宅配エリアを対象に、事前に注文を受けた同社の商品を弁当と合わせて宅配するサービスを提供している。同社は、宅配エリアを事業開始当時の鹿児島県鹿児島市から順次拡大し、2013年5月には沖縄県内での宅配も開始した。宅配と同時に、高齢者のニーズに合わせて厳選した商品カタログの作成や、配達時の安否確認なども実施している<sup>71</sup>。

そして、ローソンはヤフー株式会社との合弁事業会社として株式会社スマートキッチンを設立し、2013年1月より定期宅配サービス「スマートキッチン」を開始した<sup>72</sup>。2014年7月には同サービスを「ローソンプレッシュ」にリニューアルし、新たに常備薬として役立つ約500種類の医薬品（第2類と第3類）および健康志向のナチュラルローソンが監修

---

<sup>65</sup> 「コンビニ配達、仕組み構築（物流インサイドリポート）」『日本経済新聞』2016年10月14日付。

<sup>66</sup> セブン&アイウェブサイト『事業概要2014』26頁、および『事業概要2015』20頁。

<sup>67</sup> セブン&アイウェブサイト『統合レポート2016』21頁。

<sup>68</sup> セブン&アイウェブサイト『事業概要2014』26頁。

<sup>69</sup> セブン&アイウェブサイト『事業概要2013』26頁。

<sup>70</sup> 「セブン、セイノーと提携、加盟店に配達員派遣。」『日経MJ（流通新聞）』2017年4月24日付。

<sup>71</sup> ファミリーマートウェブサイト『アニュアルレポート2014』46頁。

<sup>72</sup> ローソンウェブサイト2013年1月16日付リリース「定期宅配『スマートキッチン』サービス開始」（<http://www.lawson.co.jp/company/news/071259/>）。

した手料理キットなどを加えた<sup>73</sup>。また、ローソンは、2015年4月に佐川急便を傘下を持つSGホールディングス株式会社と提携してSGローソン株式会社を設立し、「マチの暮らしサポート」サービスを始めた。「マチの暮らしサポート」は、ローソン店頭の商品をはじめ、ローソンプレッシュで取扱う商品も、パーソナルアドバイザーが玄関先まで注文を伺いに出向き、自宅に届けるサービスである。また、ライフサポートサービスの取次ぎや配送も行っている<sup>74</sup>。

#### (4) 小括

以上のように、主要3社はともに移動販売と宅配事業を行っており、近年においてはさらに力を入れつつある。CVSにおける移動販売事業の開始当時では、東日本大震災に対応し、被災地支援の一環としてスタートしたのがほとんどであった。現在では、主に来店が難しい高齢者や店舗のない地域の消費者をターゲットにしており、これまで蓄積してきた温度帯別商品管理のノウハウを活かし、異なる温度帯の商品を販売している。ただし、使用車両の大きさはチェーンによって異なり、取扱できる品目数にも差異があり、主要3社だけを見ても差別化が図られている。

一方、宅配事業については、前述のように店舗を拠点とする宅配と、物流センターを拠点とする宅配の二種類がある。「セブンらくらくお届け便」などは前者であり、「セブンミール」、「宅配クック 123」、「ローソンプレッシュ」などが後者に該当する。現時点において、セブン-イレブンとローソンがネットショッピングサイトを開設しているのに対し、ファミリーマートは専門会社を買収して高齢者向けに弁当を配達している程度にとどまっている。また、インターネットで注文した商品の配達方法について、セブン-イレブンとローソンの場合では一部例外の除き、セイノーホールディングスやSGホールディングスといった専門の物流業者との連携に取組んでいる。むろん、いずれのチェーンも店頭における受け取りが可能であるため、物流拠点としての店舗の役割が発揮されている。

### 3 CVSにおける移動販売と宅配事業の仕組み

この節では、CVSにおける移動販売と宅配事業の全体的な仕組みを明らかにする。具体的には、株式会社ローソンの事例を取り上げ、移動販売事業と宅配事業に分けて検討する。筆者は、2017年3月1日にローソン東京本社に訪問し、マーケティング本部ラストマイル推進部の担当者に対して移動販売と宅配事業に関するインタビューを実施した。同社のマーケティング本部は、ホームコンビニエンス事業本部の代わりに2017年3月1日付で設立

---

<sup>73</sup> ローソンウェブサイト 2014年6月30日付リリース「新鮮な商品をお届け! 「ローソンプレッシュ」 始動」(<http://www.lawson.co.jp/company/news/092293/>)。

<sup>74</sup> ローソンウェブサイト『統合報告書 2016』25頁。

された部署であり、多岐にわたる顧客へのアプローチ、販売促進活動、企画推進するとともに、顧客との直接アプローチが特に重要な宅配・取次（ホームコンビニエンス事業）をも含めて統合的に検討・推進する組織である。

この節におけるローソンに関する記述は、特に断らない限り、上記のインタビューで得られた情報に基づいている。それ以外の情報については、適宜出所を明記する。

## **(1) 移動販売事業の仕組み**

まず、ローソンが展開している移動販売の事例を用いながら、実施主体、使用車両、荷積み作業、販売方法、売上登録、収益状況と今後の計画などの側面から、CVSにおける移動販売の具体的な仕組みについて検討する。

### **1) 実施主体**

ローソンにとっての移動販売事業は、全店舗が行うものではなく、基本的には営業したい店舗が自ら本部と相談し、その上で売り先を決めるスタイルとなっている。移動販売に熱心なオーナーには、自ら区長や民生委員と連絡を取り、営業を広げるケースもあるという。

実際に、店舗が移動販売を行い、本部はそれをサポートする。作業負担を軽減できるような車両、システム、販売用のツールなどの提供だけでなく、本部は県や市区町村を含んだ行政と連携し、買物困難者の多い地域に関する情報などを移動販売の実施店舗に伝える。

### **2) 使用車両**

移動販売を行う際は、軽バンと移動販売車という二種類の車両が使用されている。軽バンでは、荷物をコンテナに積み込んで移動し、高齢者施設などの販売先に着いたらそれを取り出して建物の中に広げる。一方、移動販売車は軽トラックを改造した専用の車両である。それには冷蔵ショーケースが入っており、車両の扉を開ければそのまま小さな店舗になる。

どちらの車両にもメリットとデメリットがある。軽バンで移動販売を行うと、建物の中まで入れるが、移動販売車では入れない。一方、軽バンのほうは荷卸しが大変であり、移動販売車のほうが楽になる。そのため、販売先によってこの二種類の車両を使い分けることとなっている。

また、軽トラックを改造した移動販売車のほうは、軽バンより倍以上のコストがかかり、採算レベルが上がってしまう。そのため、移動販売を始めた頃に販売先が少ない場合は、軽バンのほうが手軽にできる。販売先が増えてくると、移動販売車に切り替えるか、軽バンと移動販売車の両方を所持することになるという。

### 3) 荷積み作業

移動販売を準備する際に、従業員は店頭から移動販売分の商品をピックアップし、荷積み作業を行う。夜中に納品された要冷蔵商品を事前に取り分けてもらうなど、積み込み作業を短時間で済ませるように工夫する。常温商品、要冷蔵商品、さらに顧客から要望があった商品をも積み込んでいく。

### 4) 販売方法

軽バンのほうは前述のように、コンテナを取り出して建物に入って販売する。一方、移動販売車は音楽を鳴らし、営業に来たことを知らせる。各箇所における販売時間は、状況に応じて決める。規模の大きい施設では長めの販売時間を確保し、そうでないところはなるべく集中して回るように工夫している。

移動販売における商品の販売価格は、店頭の商品売価と同じである。決済は現金のみになるが、Ponta ポイントをためることができる。販売の際には、従来では手書きの領収書を使用していたが、現在ではモバイル POS というタブレット状の POS 端末を使用している。モバイル POS は 2015 年に実験的に使われ、2016 年度に運用されたものである。それには店舗名が登録され、店舗売価設定で設定したのも全部反映できるシステムが搭載されている。

### 5) 売上登録

モバイル POS には販売データが入っており、売れた商品についてはバーコードが生成される。移動販売後は店舗に戻り、店舗のレジでバーコードを一個ずつスキャンして打ち直すことで、移動販売分の売上が登録される。どのような商品がいつ、どれくらい売れたかが記録されているため、ローソンが推進している半自動の発注システム（セミオート発注システム）にも連携できている。移動販売で売れた分も、発注の推奨値が出てくる。

また、移動販売の頻度と日次を固定すれば、セミオート発注の推奨精度に大きな影響を与えることはなく、大量に買われる商品の場合は予約商品として別のフラグを立てることで対応も可能である。次世代システムの開発では、移動販売分そのものを別のフラグとして立て、セミオートに入れずに完全な別個の売上として立てようとしているという。

### 6) 収益状況と今後の計画

実際に、移動販売の収益状況は実施店舗による。稼働し始めた頃は、回る施設などが少なく、一日仕事になるか午前中仕事になるかによって人件費が異なり、それを逆算して必要となる売上を目指しているという。

ただし、店舗内の販売と異なり、移動販売では顧客に買物に関する提案ができるため、いわゆる提案型商売である。顧客とのつながりができると、通常来店ではなかなか買ってもらえない予約催事商品などが、簡単に買ってもらえるようになり、それが売上のプラスになる場合もある。

今後の計画について、ローソンは2018年2月末に移動販売の実施店舗数を200店舗に増やす目標を掲げている。また、4温度帯に対応した移動販売車の展開数も、2018年2月末には100台を目標としているという。

## (2) 宅配事業の仕組み

一方、宅配事業には、店頭の商品を店舗近隣の事務所や自宅に届けるサービスと、ローソンのネットスーパーである「ローソンプレッシュ」で注文したものを自宅に届けるサービスの二種類がある。ローソンの場合、お届けサービスを提供している店舗数はまだ少なく、2017年3月時点で約70店舗にとどまっている。ここでは主に、「ローソンプレッシュ」およびその延長線上にある「マチの暮らしサポート」の仕組みを、サービス内容、ターゲット客層、利用方法、商品配達、収益状況や今後の計画などの側面から検討する。

### 1) サービス内容

「ローソンプレッシュ」は、2017年3月現在で約13000種類の生鮮品、青果類、料理キットや日用品を取扱っているローソンのネットスーパーである。従来の宅配サービス「スマートキッチン」からのリニューアルに伴い、「成城石井」「ナチュラルローソン」「大地を守る会」「らでいっしゅぼ～や」などの人気ブランドの商品も購入できるようになっている。

一方、「マチの暮らしサポート」はプラスアルファの位置づけにある。ローソンは2017年3月現在、世田谷区を中心に20店舗のハブ店舗をつくっており、佐川急便取扱い荷物とローソンの店頭商品や「ローソンプレッシュ」の商品を届ける宅配の両方を行っている。また、住まい・暮らしのサポートでは、専用のコールセンターもしくはSGローソンの専任配送担当者（パーソナルアドバイザー）に連絡することで、エアコンクリーニング、水回りのトラブルや鍵の交換など、急な家の困りごとへのサポートサービスを提供している<sup>75</sup>。

### 2) ターゲット客層

店舗から宅配する場合は、周辺の事務所や近隣の高齢者をターゲットにしているのに対し、「ローソンプレッシュ」の場合は共働きの女性を主な客層としている。「ローソンプレッシュ」の取扱商品やウェブサイトのつくり方にも、その狙いが反映されており、野菜や10分で簡単に夕ご飯ができる料理キットなどが充実している。

### 3) 利用方法

「ローソンプレッシュ」の利用方法としては、カート購入と週イチ宅配という二種類が

---

<sup>75</sup> ローソンウェブサイト 2015年6月24日付リリース「「SGローソン、マチの暮らしサポート」サービス開始」(<http://www.lawson.co.jp/company/news/104995/>)。

ある。カート購入はいわば通常のネットショッピングと同じく、買物のタイミングが顧客のスタイルに応じて1品から購入できる。一方、週イチ宅配は買物リストを作成することで、お届け曜日と時間帯を自由に決められる週1回の定期配達サービスである。買物リストには、今週購入する商品「週イチリスト」と毎週購入する商品「リピートリスト」の二種類があり、買物が不要な週ではスキップすることもできる。ただし、カート購入が全国から利用可能であるのに対し、週イチ宅配は現在、首都圏（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県・茨城県・栃木県・群馬県・山梨県）のみの利用となっている。

注文方法としては、「ローソフレッシュ」はパソコンだけでなく、スマートフォンにも対応している。また、商品代金の決済については、クレジットカードのほか、Yahoo!ウォレットや楽天ID決済などの支払い方法がある。

#### 4) 商品配達

「ローソフレッシュ」で購入した商品は、基本的には翌日に、専門の物流業者によって配送センターから直送されており、その際にはローソンの持つ温度帯別商品管理のノウハウが活用されている。また、一部地域ではSGローソンの専任配送担当者が店舗の台車を使用して届ける場合もある。

また、配送料は地域別となっており、カート購入の場合は商品合計金額が7000円以上（税込）、週イチ宅配の場合は2500円以上（税込）になると送料無料になる<sup>76</sup>。

#### 5) 収益状況と今後の計画<sup>77</sup>

SGローソンのハブ店舗の場合、宅配便の配達には朝一番がピークであり、弁当の宅配ピークは夕方である。業務量が谷となる昼間の時間帯も、ご用聞きの主な対象となる高齢者世帯は在宅率が高い。すなわち、例えば早朝に宅配便を配達し、昼間にご用聞きや住まい・暮らしのサポートサービスの取次を行い、夕方に弁当を配達するなどによって、作業の平準化が図られる。そのように、様々なサービスの波動を重ねることで、コスト割れしないラスト500メートルの構築を目指しているという。

ただし、各店の商圈におけるニーズの違いが予想以上に大きく運営に影響したため、予定より展開は遅れているという。ローソンは、店舗からの宅配について複数のモデルを作り込んだ上で、2017年度に一気に1000店舗に導入する計画である。

### (3) 異業態との比較

移動販売と宅配事業を展開しているのは決してCVSだけではないため、異業態との比較

---

<sup>76</sup> ローソフレッシュウェブサイト（<http://fresh.lawson.jp/>）による。

<sup>77</sup> この部分は、「コンビニ配達、仕組み構築（物流インサイドルポート）」『日本経済新聞』2016年10月14日付による。

を通して、仕組みの違いを明らかにした上で、CVSにおける移動販売と宅配事業の特徴を検討する必要があると思われる。

まず、移動販売事業については、移動スーパーの「とくし丸」がよく知られている<sup>78</sup>。とくし丸は、軽トラックに生鮮品など約 400 種類を積み込み、地域の高齢者の自宅など 1 軒 1 軒を回って販売する移動販売車であり、提携する地域スーパーが支払う売り上げに応じた手数料で運営されている。初期費用は専用の軽トラック代などで 1 台あたり約 300 万円である。スーパーでの商品価格に 1 品あたり 10 円を上乗せするため、粗利率は約 30% である。販売する際には、店から生鮮食品や総菜などをピックアップし、トラックに満載していく。営業を終えた夕方には売れ残った商品を店に返却し、店が再び販売できるため、食品の廃棄ロスは最小限に抑えられる。採算水準は日販約 6 万円であり、ガソリン代などを差し引く前の月收入は 30 万円弱である。週 2 回ずつ 3 コースを巡回販売し、1 日の客は 40～50 人であり、日販が 10 万円を超える日も珍しくないという。

表 4-3 は、ローソンととくし丸の仕組みを比較したものである。

表 4-3 異業態による移動販売事業の比較

	CVS（ローソン）	移動スーパー（とくし丸）
実施主体	CVS店舗の従業員	販売パートナー（オーナー経営者）
事業規模	都市部における大規模集合住宅や高齢者施設、地方の中山間地域等の50店舗	全国における契約スーパー60社、開業予定を含む移動販売車195台
使用車両	軽バン、移動販売車	移動販売車
商品仕入先	CVS店舗	提携スーパー
取扱品目	弁当、菓子、惣菜、飲料、日用雑貨等の約300品目	生鮮品などの約400品目、約1200～1500点
売価設定	CVSの店頭売価と同じ	スーパーの店頭売価+10円
採算状況	店舗による	採算水準の日販：約6万円 実際の平均日販：8万円
備考	モバイルPOSを使用し、Pontaポイントの加算やレシートの発行が可能である。	売れ残った商品はスーパーに返却し、スーパーが値引きして再販する。

注) 事業規模について、とくし丸は 2016 年 10 月現在、ローソンは 2017 年 3 月現在のデータである。

出所) 各社ウェブサイト、『コンビニ』2016 年 10 月号、12-16 頁、『日本経済新聞』2015 年 1 月 30 日付、およびローソンに対するインタビューをもとに筆者作成。

表 4-3 のように、とくし丸のオーナー経営者は個人事業主であり、移動販売がすべての営業内容である。一方、ローソンの場合は店舗運営があるため、移動販売はあくまでも副

<sup>78</sup> 特に断らない限り、以下におけるとくし丸の仕組みに関する記述は、「食品販売車、家の前まで、「とくし丸」便利さ快走、買い物の楽しみ高齢者にも、地域スーパー生きる道（玄関先争奪戦）」『日本経済新聞』2015 年 1 月 30 日付による。



業である。そして、両者の仕組みを比較すると、いくつかの大きな違いがあると思われる。まず、売価設定について、とくし丸は提携スーパーから商品を仕入れ、そしてスーパーの店頭売価に10円を上乗せるが、ローソンの場合は店頭売価と同じである。また、とくし丸が基本的に決まったコースに沿って1軒1軒の玄関先に訪問するが、CVSの場合は高齢者施設などで販売を行うケースが多く、販売場所に関しても差異が見られる。

一方、宅配事業については、生活協同組合が提供している宅配サービス「コープデリ」が挙げられる<sup>79</sup>。「コープデリ」には、「ウイークリーコープコープ」、「デイリーコープ」、「指定日お届けコープ」などの種類がある。ウイークリーコープコープでは、週1回決まった曜日・時間帯に自宅の玄関先や指定場所まで、注文した食材や日用品などの商品を届ける。利用方法としては、個人宅配やグループでの購入などがある。一方、デイリーコープは、毎週月～金曜日に週3～5回、弁当や料理キットなどの商品を届けるサービスである。

表4-4は、ローソンと生活協同組合の宅配事業を比較したものである。

表4-4 異業態による宅配事業の比較

	CVS（ローソン）	生活協同組合 （コープネット事業連合）
サービス名称	ローソンフレッシュ	コープデリ
サービス種類	カート購入，週イチ宅配	ウイークリーコープ，デイリーコープ，指定日お届けコープ
実施地域	全国（ただし週イチ宅配は首都圏のみ）	1都7県
品揃え	食材，料理キット	食材，チルド弁当・惣菜，料理キット
注文方法	インターネット（一部電話）	インターネット，OCR注文書，電話など
最少注文単位	カート購入：1点 週イチ宅配：2500円以上	食材：1週間 チルド弁当・惣菜：1～3人用/3日 料理キット：2～3人用/3日
決済方法	クレジットカード，Yahoo！ウォレット，楽天ID決済，Pontaポイント	金融機関口座からの引き落とし
最短配達	翌日	食材：5日後 チルド弁当・惣菜と料理キット：翌週
配達者	ヤマト便（一部自社便）	専任配達員
送料	カート購入：地域別送料（首都圏は5000円以上で無料，その他地域は7000円以上で無料） 週イチ宅配：無料	無料
備考	Pontaポイント加算，週イチはスキップ可能。置き配サービスあり（週イチ宅配の一部地域のみ）。	土日休

出所）各社ウェブサイト、『コンビニ』2016年10月号，19頁，およびローソンに対するインタビューをもとに筆者作成。

表4-4のように、最少注文単位や最短配達などの点では大きな差異が見られる。コープ

<sup>79</sup> 特に断らない限り、以下における「コープデリ」の記述はコープデリウェブサイトによる。

デリの場合は注文ロットが大きく、基本的には3日分や1週間分となっているが、ローソンプレッシュの場合、カート購入であれば1品から注文できる。また、ローソンプレッシュで注文した商品は最短で翌日に配達されるため、注文から配達までのリードタイムもコープより短い。さらに、コープデリの場合は土日が休みとなるが、ローソンの場合はいつでも利用できる。

## 4 CVSにおける移動販売と宅配事業の戦略性と定着までの課題

以上のように、CVSにおける移動販売と宅配事業の概要および仕組みを把握することができた。この節では、CVSにおける移動販売と宅配事業の戦略的位置づけを論じた上で、移動販売と宅配事業が定着するまでの課題を検討する。

### (1) CVSにおける移動販売と宅配事業の戦略性

本稿の問題意識で述べたように、CVSが自ら抱える問題を解決するためには、業態そのものを進化させる必要があると考えられる。CVSが積極的に移動販売と宅配事業を展開している中で、その戦略性については、①成長への貢献、②新市場の開拓、③業態そのものの進化という三つの側面から議論したい。

#### 1) 成長への貢献

主要3社の移動販売事業の取組みでみたように、いずれも極少数の店舗でしか移動販売を実施していないのが現状である。そのため、現時点においてはCVSの成長に対する移動販売事業の貢献は限られている。成長への貢献というよりも、むしろいかに収益を確保できるようなビジネスモデルを作ることが課題となっており、各社がそれを模索している段階だと言えよう。

一方、宅配事業では、チェーンによっては取組みがやや異なっている。店舗の従業員による配達、事業会社を設立して専属従業員による配達、さらにネットスーパーといったバリエーションがみられており、本業との相乗効果が期待されている。

ローソンへのインタビューを通して、CVS本部が移動販売と宅配事業を進めることにはいくつかの事情や狙いがあることが判明された。一つは、既存店の中で高齢化の影響を受けて日販が減少している店舗も存在し、これまでのように店舗内で商売するだけでなく、外に出て営業しなければならないケースが増えていることである。それは既存店成長鈍化の問題が、少なくとも一部地域では少子高齢化の進行に関連しているという実態である。しかし、個々の店舗にとって、外で営業した経験がないため、どのように実施するのか、あるいは店舗の外で温度帯別商品管理をどのように行うのかなど、店舗にはそのようなノウハウがない。そこで本部は車両やシステムを開発し、地域における高齢化の情報を提供することで、移動販売事業を可能にしている。また、移動販売の際には予約催事商品など

の販売を見込む場合もあるため、それも日販の向上につながる。

## 2) 新市場の開拓

CVS における移動販売と宅配事業は、高齢者や活躍する女性、そして小売店舗が届かない地域の顧客をターゲットとしているため、ある程度の新たな市場を開拓することができると思われる。

実際に、ローソンヘインタビューにおいても、移動販売と宅配事業によって新市場を開拓する効果があるという。たとえば、お届けサービスを実施した際に、周辺の顧客がそれを知り、商品の宅配を依頼するケースもあり、お届けサービスが移動販売のきっかけになる場合もある。また、「ローソフレッシュ」を利用する顧客には 40 代以降の女性が多いことが、システムやローソンのポイントプログラムである Ponta データの解析で判明されているなど、これまであまり CVS を利用しない顧客を獲得しつつある。

## 3) 業態そのものの進化

全体的には、CVS は小売業に属しているものの、近年においては自らのことを「変化対応業」と認識しているチェーンが多い。顧客のニーズに合致するような商品やサービスを次々と開発し、他方では顧客ニーズの変化に伴って、求められなくなったものは淘汰されていく。その結果、一つの小売業態としての CVS の形が確かに変わりつつある。

とりわけ、本章で取り上げた移動販売と宅配事業はよい一例であると考えられる。これまでの CVS は、店舗内で商品やサービスを提供し、様々な顧客ニーズに応じて増やしたり減らしたりしてきた。しかし、移動販売と宅配事業はを展開することによって、従来の店舗内営業に店舗の外で商売することが加わるため、業態そのものが変わっていく。

一方、CVS 業態が提供する価値でみる場合、移動販売と宅配事業などのように営業形態が変わっていても、利便性を提供するというコアの価値が変わっていない。むしろ、本章で取り上げた事例は、生活利便性というコア価値を提供し続けるためには、業態の形を変えなければならないことを示唆している。

また、CVS における移動販売と宅配事業は社会貢献でもある。ローソンへのインタビューでは、移動販売と宅配事業をマイケル・ポーター氏が提唱した共通価値の戦略に該当するものと認識している。将来的には、CVS における移動販売と宅配事業が一定の利潤を得ながら事業を継続させることで、高齢者社会や女性の社会進出を支え、物流業界の問題や買物コミュニティをつくることで地域の活性化にも貢献することが期待される。

## (2) 移動販売と宅配事業の定着までの課題

とはいえ、CVS における移動販売と宅配事業は、定着するまでの課題も依然として多いと思われる。とりわけ、CVS を含めて小売業全体が人手不足の問題に悩まされている中で、これまでの店舗内オペレーションだけでも、かなり厳しい状況である。移動販売あるいは

宅配を行う際に、それを担当する従業員が必要であるため、個々の実施店舗は柔軟な人員配置や勤務シフトの調整ができるかどうかに関われる。例えば、第2節で取り上げたセブン-イレブンとセイノーホールディングスの提携は、まさに CVS の人手不足に関連している。すなわち、CVS の移動販売と宅配事業に対する潜在的なニーズがあったとしても、CVS の従業員のみでそれに応えるには限界があり、そのために物流業者との提携が模索されるのである。とはいえ、周知のように物流業界でも深刻な人手不足に悩まされており、CVS との相乗効果があるものの、いかに作業の効率性を上げるかが大きな課題となるだろう。その問題に直面している CVS 業界では近年、無人レジシステムの開発によるレジオペレーションの負担軽減に取り組んでいる<sup>80</sup>。無人レジシステムや電子タグが実用化されれば、移動販売と宅配事業におけるオペレーションの問題はある程度軽減できるかもしれない。

また、オペレーションの問題だけでなく、収益の問題もある。前述のように、CVS における移動販売と宅配事業の場合、商品の販売価格は CVS の店頭売価と同じであり、一定額の上乗せはしない。すなわち、移動販売と宅配事業を展開することによって、通常の店内販売に比べて余分な利益が得られるわけではない。一方、例えば専用車両の場合はガソリン代とメンテナンス経費が個々の店舗が負担するため、様々な運営コストが発生する。CVS の本部および個々の加盟店にとっては、移動販売と宅配事業を展開していくにはさらに工夫が必要であろう。現状からみれば、CVS は移動販売と宅配事業について安定な収益を確保できる仕組みを構築し、さらに全国に展開するまでの道のりはまだ長いものと思われる。

## 5 まとめ

本章は、社会環境の変化と CVS 自ら抱える問題を踏まえ、CVS における移動販売と宅配事業の仕組みを検討した上で、両事業の戦略的位置づけを論じた。CVS における移動販売と宅配事業の仕組みはまだ模索段階にあるが、これまで蓄積されてきたノウハウが活用されていること、そして技術面においてはいくつかのイノベーションが行われていることが判明された。他業態も移動販売と宅配事業を展開する中で、CVS は少ない最少注文単位や注文から配達までの短いリードタイムなどの特徴を持っており、今後の事業拡大にとっては鍵となるかもしれない。一方、CVS における移動販売と宅配事業の戦略性については、現時点では成長への貢献が限られているものの、着実に新市場の開拓につながりつつ、長期的にみれば業態そのものを進化させると同時に、ビジネスと社会貢献を両立できるような事業にもなりうるという結論に至った。ただし、オペレーションや収益などの側面からみて、CVS における移動販売と宅配事業が定着するまでの課題も依然として多いと思われる。

ビジネスモデルの再構築という視点から、前章で取り上げたカウンターコーヒーの事例

---

<sup>80</sup> 「レジ係はロボ、ローソン、パナソニックと、会計・袋詰め自動化、来年度導入。」『日本経済新聞』2016年12月13日付。

とともに、CVS の成長への影響を検討することは第VI章で行うことにする。次章では本稿のもう一つの課題、すなわちビジネスモデルの国際移転について、中国における日系 CVS の出店戦略を論じる。

## V 中国における日系 CVS の出店戦略

### 1 本章の課題

第 I 章でみたように、日系 CVS は積極的に国際展開を行っており、中でも非常に重視されている市場の一つが中国市場である。中国では、CVS（中国語では便利店と言う）は近年において成長業態として注目されている。中国における CVS の販売額は小売市場全体の約 2% しか占めていないために成長する余地が大きく、政策面でも支持されている<sup>81</sup>。その中で、日系 CVS 各社の事業展開の歴史は長く、進出地域と都市も増えつつある。しかし、店舗数ベースではいずれのチェーンも規模が大きいとは言えない。その原因を究明する必要がある。

本章の課題は、日系 CVS が中国においてどのように FC システムを移転し、事業展開を行っているのかを明らかにした上で、なぜ事業拡大がうまく進まないかを分析することである。

### 2 先行研究の検討

中国における日系 CVS に関する事例研究は豊富であり、その中でも日系 CVS の優位性を巡る議論が多い。例えば、付・胡[2011]、孫[2011a]、李[2014]などの研究は、日系 CVS が中国市場において、①便利なサービスの提供、②商品差別化、③鮮度管理、④店舗立地選択、⑤情報システムの構築、⑥統一配送と物流戦略、などを重視していることを判明した。また、第 II 章で検討したように、中国における個別日系 CVS チェーンの優位性移転と現地化プロセスに注目した研究としては鈴木・陳[2009]（ローソン）、Sato[2009]（セブン-イレブンとファミリーマート）などがある。また、矢作・鍾 [2009]は中国における小売外資参入の一つとして CVS の事例を取り上げ、日系 CVS の事業展開を整理した上で、さらにローカルチェーンとの比較を行った。一方、FC に関連付けた議論として、川端[2008][2010]、谷ヶ城[2015]、孫[2011b]などが挙げられる。とりわけ、谷ヶ城[2015]は中国におけるローソンの事例を通して、店舗の開発速度とオペレーション水準にはトレードオ

---

<sup>81</sup> CVS の市場シェアは中国連鎖経営協会『2014 中国連鎖経営年鑑』23 頁による。また、CVS の発展を支持する政策としては、国弁発[2012]47 号、国発[2012]62 号、国弁発[2014]51 号などが、コミュニティにおける CVS の展開、チェーンストア経営、統一配送、フランチャイズの普及などを提唱している。

フ関係があるとし、海外市場における日系 CVS の不振は、こうしたトレードオフ関係の発生に起因すると主張している。さらに、孫[2011b]はサブ FC の部分に注目し、中国における日系 CVS の FC 加盟戦略を取り上げた。北京におけるセブン-イレブンが主に直営店による事業展開を進め、FC 加盟店の募集に対して慎重な姿勢をとっているのに対し、ファミリーマートとローソンの場合は積極的に FC 加盟店を募集していることが判明された。以上のような国際フランチャイズの観点は継承すべきものであると思われる。ただし、先行研究では現地本部と現地の加盟者との間にあるサブ FC が十分に扱われていない傾向があるため、この点を補う必要がある。孫[2011b]が示したように、中国における日系 CVS にとって、サブ FC の部分は事業展開の具体的な仕方であり、それをも検討しなければならないからである。

先行研究の検討を踏まえ、本章では中国における日系 CVS 各社の出店行動を取り上げる。マスターFC の形態を重視し、エリア FC はマスターFC のあり方を補完するものとして扱う。さらに、出店戦略を明らかにするために、本章ではサブ FC の具体的なあり方に注目し、日系 CVS がどのように FC システムを導入しているのかを解明する。

以下、第3節では中国の CVS 業界における日系の位置づけを確認する。第4節ではマスターFC の次元から日系4社の事業展開を整理し、第5節ではサブ FC の次元から主要3社の FC システム導入による店舗開発の実態を明らかにする。その上で、第6節ではマスターFC とサブ FC の二つの側面から、事業拡大がうまく進んでいない原因を分析する。第7節はまとめである。

### 3 中国における日系 CVS の位置づけ

#### (1) 中国経済と中国小売業

CVS の概況を検討する前に、まずはマクロ経済状況として、中国経済と中国小売業の動向を確認しておく。

中国の国家統計局によれば、2016年の国民総生産（GDP）は74兆4127億元であり、前年比の成長率が6.7%であった。小売業については、2016年の社会消費財小売総額は33兆2316億元であり、前年比10.4%増であった。図5-1は、中国のGDPと社会消費財小売総額の推移を表すものである。それをみると、近年においては中国のGDPと社会消費財小売総額の伸び率がともに低下傾向にあるものの、中国経済と中国小売業そのものは成長を続けていることがわかる。

また、中国における主要小売業態の市場シェアをみると、販売額ベースでは百貨店、スーパー、大型スーパーの市場シェアがそれぞれ14%、11%、9%となっているのに対して、

CVS の市場シェアはまだ 2% しかない<sup>82</sup>。そして、中国連鎖経営協会が公表している『中国便利店発展報告』によれば、CVS は近年において、販売額ベースでは 15% 前後の伸び率を維持しており、しかも成長のポテンシャルがまだ大きいという<sup>83</sup>。

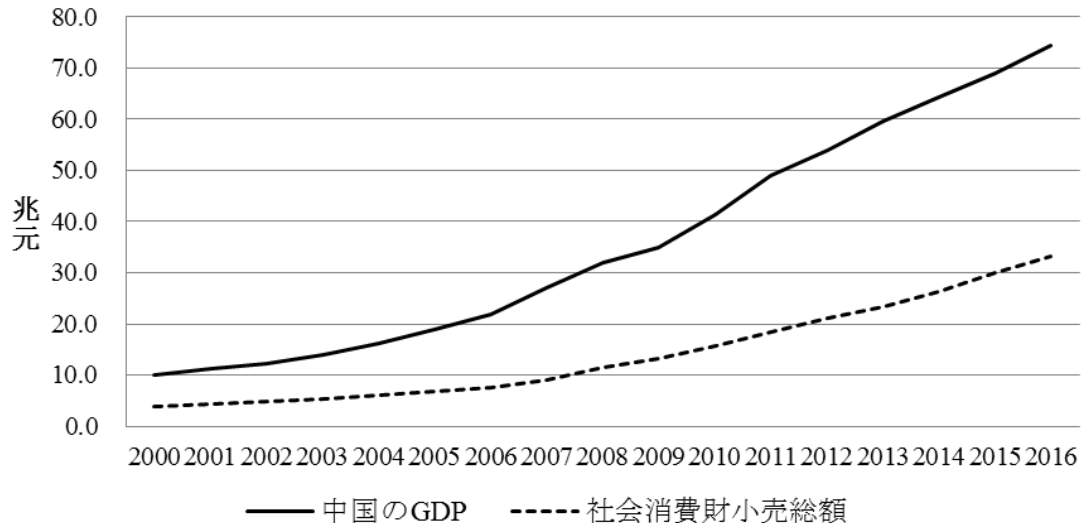


図 5-1 中国の GDP と社会消費財小売総額の推移

出所) 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』(各年版), 中国連鎖経営協会『中国連鎖経営年鑑』(各年版)より筆者作成。

## (2) 中国における CVS の概況

中華人民共和国商務部[2004]は CVS を、顧客の利便性需要を満足させることを主な目的とする小売業態であると定義している。具体的な構成要素としては、①商業中心地域、交通要所や駅、病院、学校、娯楽場所、オフィスビル、ガソリンスタンドなどの公共活動地域に立地し、②営業面積が 100 m<sup>2</sup>前後で、③即席食品、日用雑貨を中心とする 3000SKU 前後の即時消費性、小容量、応急性のある商品を取扱い、④営業時間が 16 時間以上で、⑤即時性食品の補助的施設や様々なサービスを提供し、⑥セルフサービス方式を採用してレジでまとめて会計を行い、⑦主に小商圈における単身者や若者をターゲット顧客とするなどが挙げられている。

中国連鎖経営協会が公表した『2017 年中国便利店発展報告』によると、2016 年に中国における CVS チェーンの数 は 260 を超え、また市場規模としては店舗数ベースで約 9.8 万店舗があり、販売額ベースで約 1334 億元である。

<sup>82</sup> 中国連鎖経営協会『2014 中国連鎖経営年鑑』23 頁による。

<sup>83</sup> 中国連鎖経営協会『中国便利店発展報告』(各年版)。



表 5-1 2016 年主要 CVS チェーンの概況

	順位	チェーン	運営会社名	主な展開地域	店舗数	前年比 (%)	単店平均日販 (元)
上位 10 社	1	易捷	中石化易捷销售有限公司	全国	25000	3.3	3847
	2	崑崙好客	中国石油銷售公司	全国	17000	3.0	2337
	3	美宜佳	東莞市糖酒集團美宜佳便利店有限公司	広東	9300	25.7	2774
	4	天福	広東天福連鎖商業集團有限公司	広東	3311	17.0	2119
	5	紅旗連鎖	成都紅旗連鎖股份有限公司	四川	2704	18.9	11763
	6	セブン-イレブン	柒一拾壹 (北京) 有限公司, ほか	北京, 天津, 成都, 広東, 香港, マカオ, 上海, 山東, 重慶	2357	8.0	11510
	7	十足, 之上	十足集团股份有限公司	浙江	1936	18.6	-
	8	ファミリーマート	上海福満家便利有限公司, ほか	上海, 広州, 蘇州, 杭州, 成都, 深圳, 無錫, 北京市, 東莞	1875	22.5	9952
	9	快客	上海聯華快客便利有限公司	上海, 北京, 広州, 大連, 浙江, 江蘇	1551	-3.3	-
	10	唐久便利	太原唐久超市有限公司	太原	1420	2.2	-
その他の日系	14	ローソン	上海華聯羅森有限公司, ほか	上海, 重慶, 大連, 北京, 江蘇, 浙江	1003	53.1	4723
	-	ミニストップ	青島迷你島便利店有限公司	青島	65	6.6	-
		合計 (62チェーン)			85478	10.1	

出所) 中国連鎖経営協会『2016 年主要連鎖便利店企業發展狀況』, 『2016 年中国連鎖百強』, 『2016 年中国快速消費品連鎖百強』, および日系 CVS 各社ウェブサイトより筆者作成。

表 5-1 は, 2016 年に 100 店舗以上を持つ主要 CVS チェーンの概況から, 上位 10 チェーンおよびその他の日系 CVS をまとめたものである。それをみると, 中国における CVS は全体的に店舗数の伸び率が高く, 大量拡張期であると認識できる。1 位と 2 位は全国展開のガソリンスタンド型 CVS チェーンで規模が大きく, 店舗数の合計が業界全体の約半分を占める。3 位は広東省にある CVS チェーンであり, ウェブサイトで掲載されている紹介や店舗のレイアウトを見る限り, いわば日本型 CVS である。一方, 日系 CVS としては, セブン-イレブンが 6 位, ファミリーマートが 8 位, ローソンが 14 位にランクインしている。ミニストップも中国市場に参入しているが, 店舗数がまだ少ない。また, 一部のチェーンについて単店平均日販を計算すると, 基本的には日系 CVS の日販が地場系より高いことが判明できる<sup>84</sup>。

<sup>84</sup> 5 位の紅旗連鎖は例外として, 単店平均日販が高くなっているが, 同チェーンの主な業態は「便利超市」であるため, 店舗面積が通常の CVS より大きい。それは, 日本のミニスーパーに近いもの

### (3) 中国における日系 CVS の出店速度と店舗数推移

日系 CVS の中国進出の歴史が長く、進出地域と都市も増えていくがあるが、多くの市場においては当初の出店計画を達成できずにいる<sup>85</sup>。また、セブン-イレブンの成都、天津、上海および山東市場、ファミリーマートの広州市場、ローソンの上海市場、ミニストップの青島市場では、店舗数純減の年さえみられる。

とりわけ問題なのは出店速度である。主要ブランドについて、事業スタート時から 2016 年までの年平均店舗純増数を計算してみると、中国資本の美宜佳と天福はそれぞれ 489.5 と 275.9 であるのに対して、日系のセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンはそれぞれ 65.5、144.2、47.8 に過ぎない。また、中国における日系 CVS のこの数値は、表 1-4 でみた日本国内における出店速度（セブン-イレブン 451.7、ファミリーマート 411.9、ローソン 299.4）と比べるといかにも見劣りがする。つまり、日系 CVS は中国において店舗数を順調に伸ばせていないのである。

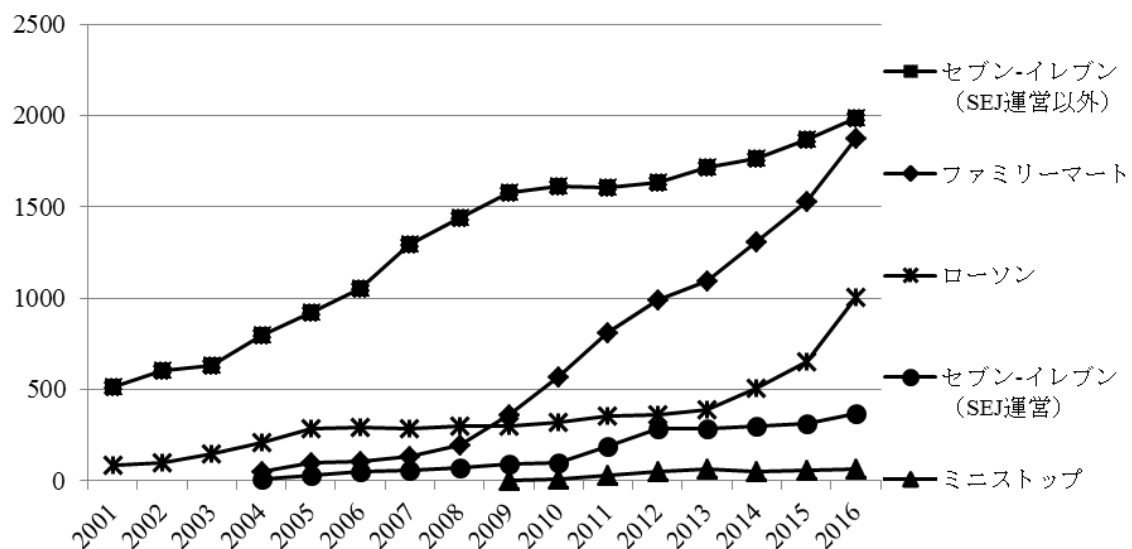


図 5-2 中国における日系 CVS の店舗数推移

出所) 各社 IR 資料より筆者作成。

実際に、日系 CVS に絞って、中国における店舗数推移をチェーン別に表したのが図 5-2 である。セブン-イレブンの店舗数がもっとも多いが、その大半は 7-Eleven Inc. 社（旧

であると思われる。

<sup>85</sup> 『上海証券報』2009 年 5 月 20 日付、『第一財經日報』2007 年 2 月 15 日付などによれば、例えばセブン-イレブンは上海市場において、3 年で少なくとも 165 店舗、5 年で 300 店舗を計画していたが、進出 6 年目にして 100 店舗に達していない。ファミリーマートの場合も、広州市場において 3 年で 100 店舗を計画していたが、それを達成したのが進出 6 年目であったという。

Southland 社、現在はセブン&アイ・ホールディングスの在米子会社）からのストレート FC で参入した香港・広東省・マカオ市場の店舗である。究極的には日系 CVS と言えるが、その経営ノウハウは、フランチャイジーの Jardine Matheson Holdings と、その子会社で 1981 年から運営を始めていた Dairy Farm 社に由来する部分が多く、日本本社に由来するのではない。一方、SEJ が直接に関わる市場では、店舗数が伸び悩んでいる。日本本社からのマスターFC に基づく部分ではファミリーマートの出店が相対的に順調であり、後発者にも関わらず、店舗数ベースでは 2009 年にローソンを超えている。

## 4 中国における日系 CVS の事業展開

### (1) セブン-イレブン

表 5-2 中国におけるセブン-イレブンの事業概要

地域	1号店	運営会社名	出資比率	FC類型
-	-	柒一拾壹（中国）投資有限公司	セブン-イレブン・ジャパン：100%	子会社
香港 広東省 マカオ	1981年 1992年 2005年	Dairy Farm International Holdings Limited	Jardine Strategic（Jardine Matheson Holdings グループ）：78.0% その他：22.0%	ストレート
北京市	2004年	柒一拾壹（北京）有限公司	柒一拾壹（中国）投資有限公司：65.0% 北京王府井百貨（集団）股份有限公司：25.0% 中国糖類酒類集团公司：10.0%	合併
天津市	2009年	柒一拾壹（天津）商業有限公司	柒一拾壹（北京）有限公司：100%	柒一拾壹（北京）有限公司からのエリア FC（子会社）
上海市	2009年	統一超商（上海）便利有限公司	統一超商香港控股有限公司：100%	ストレート
成都市	2011年	柒一拾壹（成都）有限公司	柒一拾壹（中国）投資有限公司：100%	子会社
山東省	2012年	山東衆邸便利生活有限公司	衆地陽光集団有限公司：65.0% セブン-イレブン・ジャパン：20.0% 柒一拾壹（中国）投資有限公司：15.0%	合併
重慶市	2013年	新玖商業發展有限公司	南方希望実業有限公司：55% 三井物産株式会社：35% 柒一拾壹（中国）投資有限公司：10%	合併

注）以下、出資比率は 2015 年 2 月現在のものである。

出所）セブン&アイウェブサイト『事業概要 2015 年 2 月期』、セブン&アイウェブサイト 2012 年 5 月 8 日付リリース、三井物産株式会社ウェブサイト 2013 年 3 月 15 日付リリース、Jardine Matheson Holdings ウェブサイト（<http://www.jardines.com/group-companies.html>）、および国家企業信用信息公示系統（[www.gsxt.gov.cn/](http://www.gsxt.gov.cn/)）のデータをもとに筆者作成。

表 5-2 は、中国におけるセブン-イレブンの事業概要をまとめたものである。柒一拾壹（中国）投資有限公司は、SEJ が 100% 出資した在中国投資会社であるため、SEJ と一体とみな

す。

まず、香港、広東省、マカオにおけるセブン-イレブンには、前述のとおり SEJ との資本関係がない。SEJ が本格的に中国事業を始めたのは、2004 年北京・天津市場における現地会社との合併 FC である。ただし、合併相手が経営に関与しないため、北京・天津市場における事業展開は実質的に日本側の単独経営である（Sato[2009]）。

店舗数の推移（図 5-2）でみたように、SEJ が運営する北京・天津市場における事業拡大が遅いため、セブン-イレブンは 2009 年に台湾市場でのビジネスパートナーである統一グループにライセンスを与え、ストレート FC で上海市場に参入した。さらに、2011 年には子会社 FC で成都市に進出したが、2012 年に山東省、2013 年に重慶市では、現地企業との合併 FC を採用し、協業している。

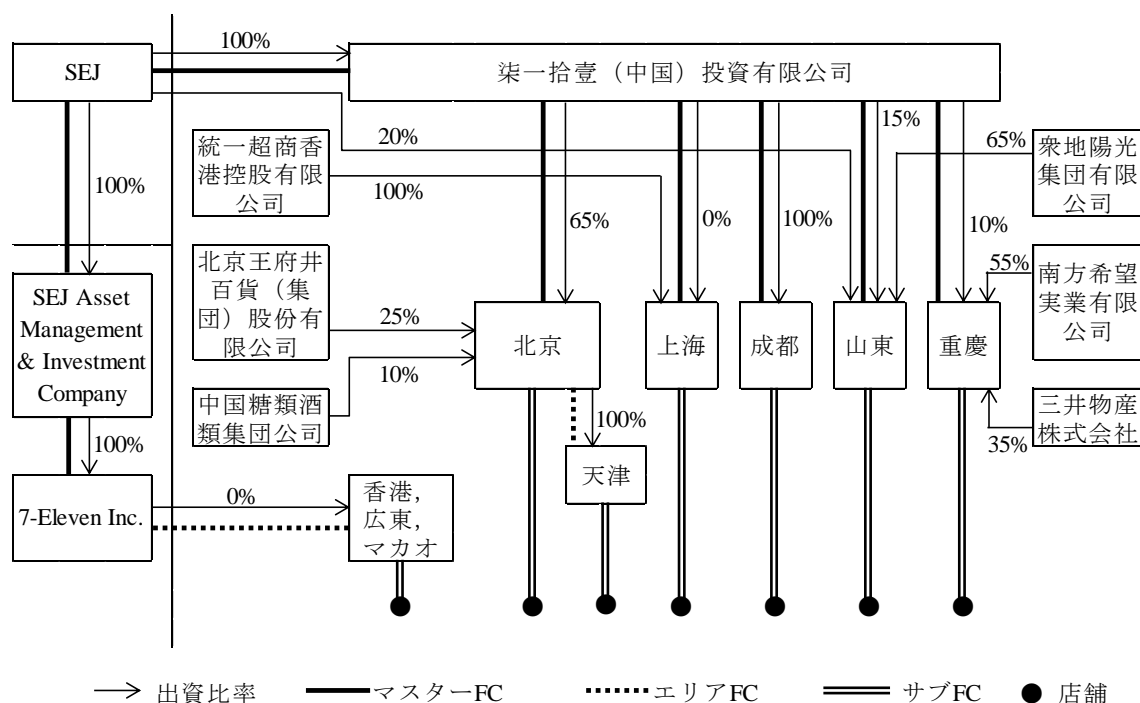


図 5-3 中国におけるセブン-イレブンの FC 展開

注）中国におけるセブン-イレブンについて、運営会社名は略して地名のみを記した。  
出所）筆者作成。

国際フランチャイズの視点からみれば、中国におけるセブン-イレブンの事業展開は図 5-3 にまとめることができる。柒一拾壹（中国）投資有限公司は SEJ の在中国投資会社であるため、北京、上海、成都、山東、および重慶市場にある各運営会社は事実上、現地において本部機能を果たすマスターフランチャイジーである。また、天津市場における運営会社は北京セブン-イレブンのエリアフランチャイジーであり、香港、広東、マカオ市場における運営会社は 7-Eleven Inc. 社からのエリアフランチャイジーである。さらに、各運営会社が現地で加盟店を募集している場合は、それらの加盟店がサブフランチャイジー

となる。

## (2) ファミリーマート

表 5-3 中国におけるファミリーマートの事業概要

地域	1号店	運営会社名	出資比率	FC類型
-	-	China CVS (Cayman Islands) Holding Corp.	頂全（開曼島）控股有限公司： 59.65% ファミリーマート・チャイナ・ホールディング（FMCH）：40.35% （FMCHの出資比率はファミリーマート：54.61%，全家便利商店股份有限公司：45.39%である。）	合弁
上海市	2004年	上海福満家便利有限公司	CCH：100%	CCHからのエリアFC（子会社）
広州市	2007年	広州市福満家連鎖便利店有限公司	CCH：100%	
蘇州市	2007年	蘇州福満家便利店有限公司	CCH：100%	
杭州市	2011年	杭州頂全便利店有限公司	CCH：100%	
成都市	2012年	成都福満家便利有限公司	CCH：100%	
深圳市	2013年	深圳市頂全便利店有限公司	CCH：100%	
無錫市	2014年	無錫福満家便利店有限公司	CCH：100%	
北京市	2014年	北京頂全便利店有限公司	CCH：100%	
東莞市	2014年	東莞市頂全便利店有限公司	CCH：100%	

出所）ファミリーマートウェブサイト『アニュアルレポート 2016』をもとに筆者作成。

表 5-3 のように、ファミリーマートは中国において、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）と台湾の頂新グループとの三社合弁で China CVS (Cayman Islands) Holding を設立している。各進出市場における運営会社は、すべてその合弁会社の 100% 出資によって設立されているため、事実上は合弁企業とみなしてよい。

ファミリーマートが中国事業を始めたのは、2004 年における上海市場への進出である。2007 年に広州と蘇州市場にも展開し、その後は暫くこの三つの都市で地盤を固めていた。2011 年からは、毎年一つの新市場に進出するペースで、杭州、成都、深圳市場にまで事業を拡大させ、さらに 2014 年には無錫、北京、東莞市場への進出を果たし、事業展開のスピードを上げている。台湾系のビジネスパートナーとの協業によって、中国におけるネットワーク、商習慣や法規制に関する知見が得られ、安定した進出パターンも円滑な事業拡大に貢献していると思われる。

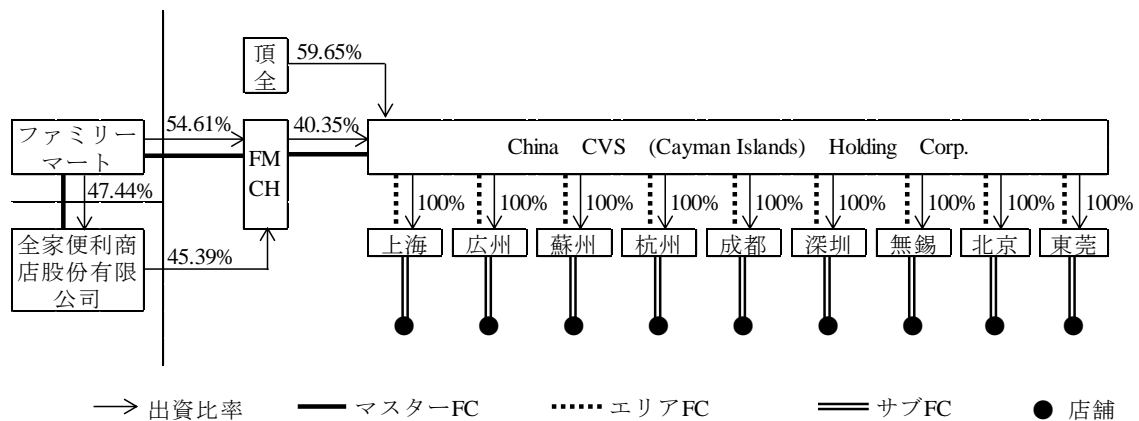


図 5-4 中国におけるファミリーマートの FC 展開

注)「頂全」は頂全（開曼島）控股有限公司のことである。また、中国におけるファミリーマートについて、運営会社名は略して地名のみを記した。

出所) 筆者作成。

中国におけるファミリーマートの事業展開を国際フランチャイズの視点から見たのが図 5-4 である。FMCH がファミリーマートから付与されたフランチャイズ権利を、China CVS (Cayman Islands) Holding に再付与しているため、CCH は事実上のマスターフランチャイジーである。それに対し、上海、広州、蘇州、杭州、成都、深圳、無錫、北京および東莞市場にある各運営会社がエリアフランチャイジーであり、さらに各市場における加盟店がサブフランチャイジーである。

### (3) ローソン

表 5-4 は、中国におけるローソンの事業概要をまとめたものである。羅森（中国）投資有限公司はローソン 100% 出資の在中国投資会社であるため、ここもローソンと一体とみなす。

ローソンは 1996 年に合弁 FC で上海市場に進出した。しかし、ビジネスパートナーである華聯／百聯グループとの経営理念と経営方針の違いから、出資比率と主導権が再三に変わり、現在はほぼ日本側の独資となっている。上海市場での教訓を踏まえ、重慶と北京市場では子会社 FC、大連と杭州市場では合弁 FC によって進出したが、いずれも日本側が主導権を握っている。

一方、2014 年以降の江蘇省江陰市、無錫市、鎮江市、蘇州市、浙江省寧波市、嘉興市、および湖北省武漢市における事業展開は、すべて上海ローソンが各市の現地企業と組み、エリア FC によって進出したものである。上海ローソンでは各市の現地企業をエリアフランチャイジーとし、それらに店舗開発を任せている<sup>86</sup>。また、上海ローソンは 2016 年に近

<sup>86</sup> 2016 年 2 月に実施した現地調査（上海ローソンの FC 加盟説明会）におけるヒアリングによる。

隣の江蘇省常州市にも出店を開始した。

表 5-4 中国におけるローソンの事業概要

地域	1号店	運営会社名	出資比率	FC類型
-	-	羅森（中国）投資有限公司	ローソン：100%	子会社
上海市	1996年	上海華聯羅森有限公司	羅森（中国）投資有限公司：94.0% 百聯集团有限公司：6.0%	合併
重慶市	2010年	重慶羅森便利店有限公司	羅森（中国）投資有限公司：100%	子会社
大連市	2011年	大連羅森便利店有限公司	羅森（中国）投資有限公司：98.3% 大連亜恵快餐有限公司：1.7%	合併
杭州市	2012年	浙江羅森百貨有限公司	上海華聯羅森有限公司：83.3% 羅森（中国）投資有限公司：16.7%	合併
北京市	2013年	羅森（北京）有限公司	羅森（中国）投資有限公司：100%	子会社
江陰市	2014年	江陰華聯商厦有限公司	-	上海華聯羅森有限公司からのエリアFC（ストレート）
寧波市	2015年	寧波甬鑫世紀貿易有限公司	-	
無錫市	2015年	江陰華聯商厦有限公司	-	
鎮江市	2015年	鎮江九森商貿有限公司	-	
蘇州市	2015年	江蘇中能匯宏經濟發展有限公司	-	
嘉興市	2015年	嘉興市友的貿易有限公司	-	
武漢市	2016年	中百超市有限公司	中百控股集团股份有限公司：100%	合併
常州市	2016年	上海華聯羅森有限公司	羅森（中国）投資有限公司：94.0% 百聯集团有限公司：6.0%	

出所）ローソンウェブサイト『統合報告書 2015』，上海羅森ウェブサイト

（<http://www.lawson.com.cn/>），国家企業信用信息公示系統（[www.gsxt.gov.cn/](http://www.gsxt.gov.cn/)）のデータ，および 2016 年 2 月実施の現地調査（上海ローソンの FC 加盟説明会）で得られた情報をもとに筆者作成。

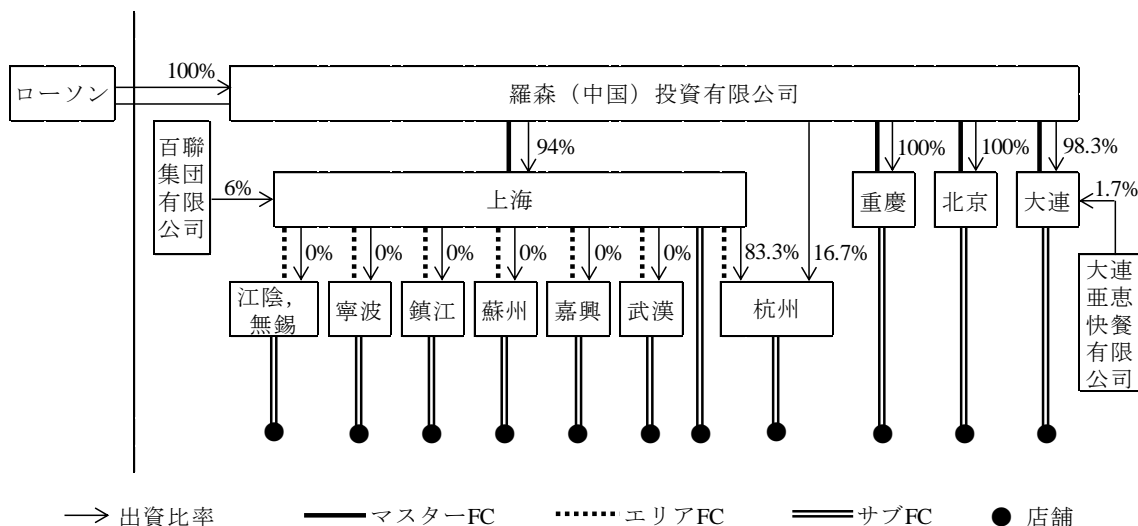


図 5-5 中国におけるローソンの FC 展開

注）中国におけるローソンについて，運営会社名は略して地名のみを記した。

出所）筆者作成。

図 5-5 は，中国におけるローソンの国際フランチャイズングを表すものである。セブン-

イレブンと同じく、羅森（中国）投資有限公司は投資会社であるため、上海、重慶、大連および北京市場において本部機能を果たしている各運営会社が事実上のマスターフランチャイジーである。また、江蘇省江陰市、無錫市、鎮江市、蘇州市、浙江省寧波市、嘉興市、および湖北省武漢市における各運営会社は、上海ローソンからのエリアフランチャイジーである。さらに、各市場における加盟店がサブフランチャイジーである。

#### (4) ミニストップ

表 5-5 中国におけるミニストップの事業概要

地域	1号店	運営会社名	出資比率	FC類型
青島市	2009年	青島迷你島便利店有限公司	ミニストップ：60.0% 青島永旺東泰商業有限公司（青島イオン）：40.0%	合弁

出所）ミニストップウェブサイト 2009 年 4 月 2 日付リリースをもとに筆者作成。

表 5-5 のように、ミニストップの中国事業は現在、イオンが進出している山東省青島市のみである。それは、ミニストップと青島イオンとの合弁で展開されているものであり、事業規模がまだ小さい。また、図 5-6 のように、中国においては青島迷你島便利店有限公司がマスターフランチャイジーであり、青島市場の加盟店がサブフランチャイジーである。

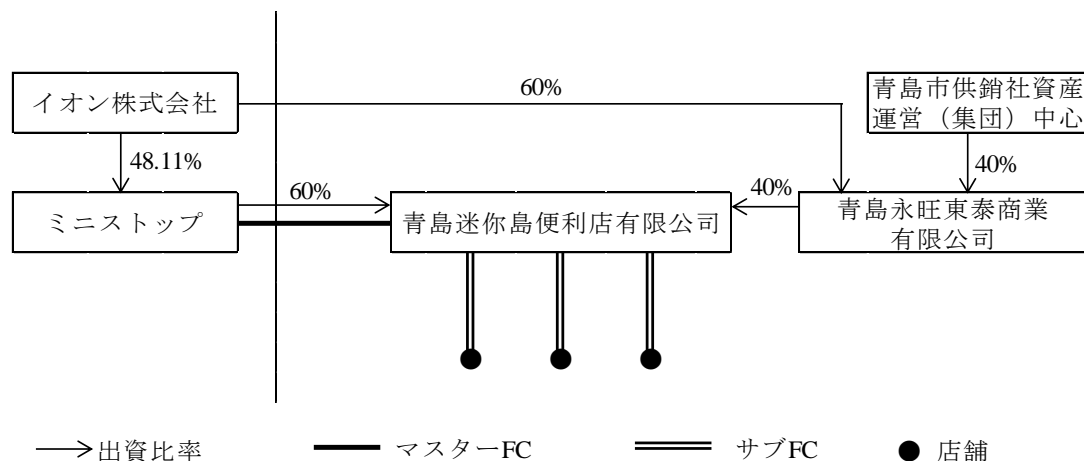


図 5-6 中国におけるミニストップの FC 展開

出所）ミニストップウェブサイト（<http://www.ministop.co.jp/>）、イオン株式会社の 2016 年 2 月期『有価証券報告書』、および国家企業信用信息公示系統（[www.gsxt.gov.cn/](http://www.gsxt.gov.cn/)）のデータ筆者作成。

#### (5) 小括

日系 CVS の中国事業は基本的にマスターFC で展開されており、一部ではエリア FC が



それを補う形となっている。そのうち、日本側が出資しないストレート FC で展開されているのは、アメリカの 7-Eleven Inc. 社がイニシアチブを取ったセブン-イレブンの香港、広東省、マカオ市場、および上海市場のみである。日本本社が出資する場合、参入の初期段階においては子会社 FC よりも合弁 FC を採用する傾向があったが、合弁 FC で比較的に安定成長しているのは台湾のビジネスパートナーと組んでいるファミリーマートのみである。セブン-イレブンとローソンの場合は、一時は出資比率を上げたり、新たに参入した市場で子会社 FC を採用したりすることでコントロールを強める傾向があった。しかしその結果としての事業展開は、決して順調とは言えない。近年では現地企業との協業を深める方向に転換して、セブン-イレブンは現地企業出資比率の高い合弁 FC を、ローソンは上海からのエリア FC を採用している。

## 5 FC システムの導入による店舗開発

### (1) 日系 CVS の加盟種類<sup>87</sup>

日系 CVS 各社は、自ら直営店を出すと同時に、現地の加盟者を募集して加盟店を増やしており、すなわち FC システムの導入によって店舗開発を行っている。中国における日系 CVS の加盟種類は、大別して「委託経営」と「FC 加盟」の二種類がある<sup>88</sup>。

委託経営は、本部が店舗物件を用意し、その運営を加盟者に委託する方式であり、基本的には本部が家賃と内装設備工事費用を負担する。一方、FC 加盟では、加盟者自身が店舗物件を用意する必要がある。本部は、加盟に適した物件を持つ加盟者にライセンスを与えて FC 契約を結び、経営指導などのサポートを行う。この場合は、加盟者が家賃と内装設備工事費用を負担する。「委託経営」と「FC 加盟」のいずれも、本部と加盟者の間では一定のチャージ率に基づいて粗利益が分配され、すなわち「粗利分配方式」が採用されている。

### (2) 加盟契約の日中比較

FC システムの導入による店舗開発の実態を明らかにするために、ここではセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンの 3 社を取り上げ、加盟契約の日中比較を行う。その際、いずれのチェーンについても、本部が店舗物件を用意する場合と加盟者が店舗物件を用意する場合に分けて検討する。なお、以下の各表における「契約タイプ」は、各社が提示している加盟契約プランの名称であり、契約内容はすべて 2016 年 5 月 31 日現在のもの

---

<sup>87</sup> この項目は各社ウェブサイト、および 2016 年 2 月に実施した現地調査による。

<sup>88</sup> 中国語では前者を「委託経営」または「委託加盟」と言い、後者を「特許加盟」と言う。

を用いる。また、人民元と日本円の換算は 2016 年 5 月 31 日の為替レート(1 人民元=16.797 日本円)による。

# 1) セブン-イレブン

表 5-6 セブン-イレブンの加盟契約の日中比較

(本部が店舗物件を用意する場合)

	日本	中国（北京・天津）	中国（成都）
契約タイプ	Cタイプ	店舗委託経営型	委託管理型
契約期間	15年間	5年間	5年間
所要資金	研修費：50万円 開業準備手数料： 50万円 自己資本：150万円 小計：250万円	北京：約35万円（約587万円） 天津：約28万円（約470万円）	加盟金：10万円 訓練費：1.1万円 開店準備金：2.1万円 保証金：20万円 小計：33.2万円（約558万円）
本部 チャージ率	スライド制	4万円以下部分：52% 4万円～10万円部分：68% 10万円～22万円部分：78%	-

(加盟者が店舗物件を用意する場合)

	日本	中国 （北京・天津）	中国（成都）	中国（広東）	
契約タイプ	Aタイプ	特許加盟連鎖型	帯店加盟型	プラン①	プラン②
契約期間	15年間	10年間	-	5年間	5年間
所要資金	研修費：50万円 開業準備手数料： 100万円 自己資本：150万円 小計：300万円	訓練費，加盟 金， 保証金等で 約33.2万円 （約558万円）	加盟金，訓練 費，開店準備 金，保証金，商 品代等で 約28.8万円 （約484万円）	加盟金：5万円 保証金：10万円 許認可料等 小計：約15万円 （約252万円）	加盟金：5万円 保証金：15万円 許認可料等 小計：約20万円 （約336万円）
本部 チャージ率	43%	24時間営業店 舗：38% （五年後36%） 16時間営業店 舗：40%	粗利益が12万円 以下の場合： 43% 粗利益が12万を 超える場合： 46%	-	

出所) セブン-イレブン・ジャパンウェブサイト (<http://www.sej.co.jp/>)，北京・天津セブン-イレブンウェブサイト (<http://www.7-11bj.com.cn/>)，成都セブン-イレブンウェブサイト (<http://www.7-11cd.cn/>)，広東セブン-イレブンウェブサイト (<http://www.7-11.cn/cn/>)，および『華西都市報』2012 年 4 月 9 日付，『北京商報』2012 年 12 月 24 日付，『中華合作時報』2013 年 6 月 21 日付をもとに筆者作成。

表 5-6 は、日中におけるセブン-イレブンの加盟契約の比較である。中国におけるセブン-イレブンについて、ここでは SEJ が運営している北京・天津市場と成都市場、およびストレート FC で展開されている広東市場での契約内容を取り上げる。

まず、本部が店舗物件を用意する場合、北京・天津、成都市場におけるセブン-イレブンは、日本のような 15 年契約ではなく、ともに 5 年契約となっている。所要資金についても日本の倍に上り、成都市場での内訳をみると、セブン-イレブンは 20 万円（約 336 万円）ほど

の「保証金」をとっていることがわかる。また、北京・天津市場における本部チャージ率は三段階のスライド制となっており、粗利益の高い部分に対してチャージ率も高くなる。

一方、加盟者が店舗物件を用意する場合、北京・天津市場での契約期間が 10 年間となり、加盟に必要な資金も約 558 万円であり、日本よりハードルが高い。成都市場での場合は、所要資金が約 484 万円であり、本部チャージ率は粗利益が 12 万円を超えるかどうかによって異なる。また、ストレート FC で展開されている広東市場では二種類の FC 加盟プランがあり、いずれも 5 年契約となる。設備費の負担の仕方によって所要資金が異なるが、プラン①では約 252 万円であり、他の市場に比べると安い。また、所要資金の内訳をみると、やはり一定額の保証金が含まれている。

## 2) ファミリーマート

表 5-7 ファミリーマートの加盟契約の日中比較

(本部が店舗物件を用意する場合)

	日本		中国	
契約タイプ	1FC-Cタイプ	2FC-Nタイプ	委託加盟C型 (2FC-C)	委託加盟A型 (2FC-A)
契約期間	10年間	10年間（シニアは5年間）	5年間	
所要資金	加盟金：50万円 開店準備手数料：100万円 元入金（両替現金/商品代金の一部）：150万円 スタッフ募集，許認可申請等：50万円 小計：350万円		技術訓練服務費：2万円 管理諮問費：4万円 保証金：20万円 開店準備金：4万円 小計：30万円（約504万円）	
本部 チャージ率	48%	300万円以下の部分：48% 300～450万円部分：60% 450万円を超える部分：65% （6年目以降減額制度あり）	62%	4万円以下の部分：30% 4万円を超える部分：50%

(加盟者が店舗物件を用意する場合)

	日本		中国
契約タイプ	1FC-Aタイプ	1FC-Bタイプ	投資加盟B型（1FC-B）
契約期間	10年間	10年間	5年間
所要資金	加盟金：50万円 開店準備手数料：100万円 元入金（両替現金/商品代金の一部）：150万円 スタッフ募集，許認可申請等：50万円 小計：350万円		技術訓練服務費：2万円 管理諮問費：4万円 保証金：15万円 小計：21万円（約353万円）
本部 チャージ率	35%	38%	30%

注) 日本における 1FC-C 契約と 2FC-N 契約，また 1FC-A 契約と 1FC-B 契約では，内装設備工事費用の負担の仕方によって，本部チャージ率が異なる。

出所) ファミリーマートウェブサイト (<http://www.family.co.jp/>)，中国ファミリーマートウェブサイト (<http://www.familymart.com.cn/>)，2016 年 2 月に実施した現地調査（無錫ファミリーマートの FC 加盟説明会）で得られた情報をもとに筆者作成。

表 5-7 のように、中国におけるファミリーマートの契約内容は日本と似ており、基本的には市場別ではなく、各市場に共通するものとなっている。ただし、中国ファミリーマートのウェブサイトによれば、加盟者が本部の直営店を引き受けて経営する「委託加盟」のプランは、相対的に成熟した上海、蘇州、広州市場では現在適用されていない。

まず、本部が店舗物件を用意する場合、中国におけるファミリーマートの契約期間は 5 年間であり、日本の 10 年契約より短い。所要資金は約 437 万円であり、日本の 350 万円をやや上回る。中国における委託加盟 C 型プランと委託加盟 A 型プランでは、家賃の負担の仕方によって本部チャージ率が異なる。本部が家賃を負担する場合は、本部チャージ率が定率の 62% であるのに対し、本部と加盟者が共同で家賃を負担する場合は低めのスライド制となっている。

一方、加盟者が店舗物件を用意する場合、中国におけるファミリーマートの契約期間は同じく 5 年間であり、所要資金は日本並みの約 353 万円である。本部チャージ率は 30% であり、日本よりやや低く設定されている。

### 3) ローソン

表 5-8 は、ローソンの加盟契約の日中比較である。中国におけるローソンの契約内容について、ここでは上海、重慶、大連市場でのものを取り上げる。

まず、本部が店舗物件を用意する場合、上海ローソンのウェブサイトによると、契約期間が 5 年間であり、所要資金が約 336 万円である。しかし、筆者が FC 加盟説明会に参加した際に実施したヒアリングによれば、現在は委託経営での募集をしておらず、加盟したい場合は加盟者が自ら店舗物件を用意することとなっている。

一方、加盟者が店舗物件を用意する場合、上海、重慶、大連市場ではいずれも 5 年契約となる。所要資金について、重慶では日本並みの約 370 万円、大連では日本をやや下回る約 286 万円となっているが、内訳をみると、いずれも 10 万円（約 168 万円）程度の保証金が含まれている。一方、上海における契約内容をみると、重慶や大連市場と異なって保証金がないため、所要資金が約 118 万円と相対的に安い。その代わりに、本部は店舗物件や加盟希望者の資質などに対して厳しい適性審査を実施し、加盟者を慎重に見極めている<sup>89</sup>。また、本部チャージ率について、上海と重慶市場では 35% となっており、日本の 34% とほぼ変わらない。

---

<sup>89</sup> 上海ローソンウェブサイト、2016 年 2 月に実施した現地調査（上海ローソンの FC 加盟説明会）による。

表 5-8 ローソンの加盟契約の日中比較

(本部が店舗物件を用意する場合)

	日本	中国（上海）
契約タイプ	FC-Cnタイプ	委託経営（委託B）型
契約期間	10年間	5年間
所要資金	加盟金：100万円（内訳は研修費50万円，開店準備手数料50万円） 出資金（商品代金の一部）：150万円 開店準備金：50万円（釣銭準備金，営業許可料等） 小計：300万円	合作費：5万元 新店雑費：0.6万元 設計及び監督管理費：0.4万元 内装費及び許認可料：14万元 小計：20万元（約336万円）
本部 チャージ率	300万円以下の部分：45% 300～450万円の部分：70% 450万円を超える部分：60%	-

(加盟者が店舗物件を用意する場合)

	日本	中国（上海）	中国（重慶）	中国（大連）
契約タイプ	FC-B4タイプ	特許経営（FC-B）型	委託加盟B型	-
契約期間	10年間	5年間	5年間	5年間
所要資金	加盟金：150万円 （内訳は契約金50万円，研修費50万円，開店準備手数料50万円） 出資金（商品代金の一部）：150万円 開店準備金：50万円（釣銭準備金，営業許可料等） 小計：350万円	加盟金：5万元 新店雑費：0.6万元 設計及び監督管理費：0.4万元 釣銭準備金：0.7万元 許認可料：0.2万元 小計：約7万元（約118万円）	加盟金：7万元 保証金：10万元 訓練費：0.5万元 その他費用：4.5万元 小計：22万元（約370万円）	加盟金：5万元 保証金：10万元 訓練費：0.2万元 予備金：1万元 釣銭準備金：0.8万元 小計：17万元（約286万円）
本部 チャージ率	34%	35%	35%	-

出所）ローソンウェブサイト（<http://www.lawson.co.jp/>），上海ローソンウェブサイト，重慶ローソンウェブサイト（<http://www.cqlawson.com.cn/>），大連ローソンウェブサイト（<http://www.dllawson.com.cn/>），加盟募集紹介パンフレット（上海・江蘇エリア），および2016年2月に実施した現地調査（上海ローソンのFC加盟説明会）で得られた情報をもとに筆者作成。

### (3) 日販と収益

中国連鎖経営協会が公表したデータによれば，2015年中国CVS業界の単店平均日販は5870元であるが，台湾（14942元）や日本（42032元）とは大きな差がある。取扱商品の構成比率についても，表5-9のように，中国CVS業界では食品が6割以上を占めているものの，そのうちファストフードの割合が7.0%にとどまっており，日本の34.0%より遥かに低い。また，中国のCVSにおけるサービスの構成比率も0.8%にとどまっており，台湾や日本に及ばない。

表 5-9 取扱商品の構成比率の国別比較

	中国	台湾	日本
食品 (うちファストフード)	64.7% (7.0%)	60.5% (18.0%)	61.3% (34.0%)
非食品	34.5%	36.0%	34.1%
サービス	0.8%	3.5%	4.6%

出所) 中国連鎖経営協会『中国便利店発展報告 (2013～2014)』10 頁。

もつとも、地場系 CVS に比べて、日系 CVS はおでんや中華まんなどのファストフード、お弁当やサンドイッチなどの加工食品、さらに輸入商品などを充実させており、表 5-1 でみたように、単店平均日販としてはセブン-イレブンが 11510 元、ファミリーマートが 9952 元であり、中国 CVS 業界の平均値である 3714 元を大きく上回っている<sup>90</sup>。また、地域差はあるものの、北京におけるセブン-イレブンは 2015 年に 19264 元という高日販を達成しており<sup>91</sup>、それを考慮すると、ほかの日系 CVS チェーンにとって、またほかの地域においてはまだまだ日販を向上させる余地があると思われる。一方、中国における CVS 業界の平均粗利率は 23.2%であり、これも日本や台湾の約 30%より低い<sup>92</sup>。

また、中国において日系 CVS に加盟する場合の収益をみると、北京セブン-イレブンの試算では、二名の専従者（オーナーと店長）にとって、家賃、人件費等をすべて差し引いた後の純利益が約 1 万元／月であり、ファミリーマートも全国平均の純利益は約 1.5 万元／月である<sup>93</sup>。加盟募集の担当者によれば、それは普通のサラリーマンの収入をやや上回る程度の水準である。つまり、現時点において、日系 CVS に加盟する際の収益性は決してよいとは言えない。

#### (4) 小括

日系 CVS 各社は進出先の中国においても、FC システムを導入し、加盟店を募集することによって店舗開発を行っている。FC 契約の日中比較を通じて、日本のように粗利分配方式が採用されていることが判明できる。

<sup>90</sup> 業界平均値は中国連鎖経営協会『2017 年中国便利店発展報告 (概要版)』2 頁による。それには、ガソリンスタンド型 CVS も統計対象に含まれている。

<sup>91</sup> 中国連鎖経営協会『2015 年主要連鎖便利店企業発展状況』および『2015 年中国快速消費品連鎖百強』より筆者計算。

<sup>92</sup> 中国連鎖経営協会『2015 年主要連鎖便利店企業発展状況』と『中国便利店発展報告 (2013～2014)』による。

<sup>93</sup> 『北京商報』2012 年 12 月 24 日付、および 2016 年 2 月に実施した現地調査（無錫ファミリーマートの FC 加盟説明会）におけるヒアリングによる。

一方、中国における FC 契約には、日本より短い契約期間や、チェーンによっては地域ごとに契約種類が異なるといった特徴がある。また、加盟所要資金についても、中国の場合では日本と異なり、10～20 万円の保証金が必要となっている。保証金は解約時に返金されるものとはいえ、初期投資額を押し上げ、加盟所要資金そのものを日本より高いものになっている。これは、中国において CVS という小売業態がまだ成熟していないため、日系 CVS 各社は店舗開発に際しての様々なリスクを軽減しながら、個々の加盟店の質を確保しようとするからである。

また、加盟のハードルが高い割には、加盟後の収益は相対的に低い。FC 契約の日中比較で分かるように、中国において本部チャージ率が特に高いわけではない。収益を低迷させている要因は、日販と粗利率の低さだと考えられる。

## 6 FC システムの国際移転における問題点

以上のように、中国における日系 CVS の事業展開と、FC システムの導入による店舗開発の実態を概ね把握することができた。この節では、マスターFC とサブ FC という二つの次元に分けて、なぜ日系 CVS の事業拡大がうまく進まないのかについて議論したい。

### (1) マスターFC

進出形態別でみると、ストレートFCで展開されているセブン-イレブンの香港、広東省、マカオ市場における店舗数が、合弁FCや子会社FCで展開されているセブン-イレブンの北京・天津市場およびローソンやファミリーマートの各市場より多い。ストレートFCゆえに運営会社の裁量権が大きく、Dairy Farm 社およびその親会社である Jardine Matheson Holdings が、長年の国際ビジネスで蓄積されてきた経営資源やノウハウを活かしていることが、店舗数を増やせた一因であろう。

一方、合弁FCで事業展開を始めた市場では、明暗が分かれている。セブン-イレブンは北京・天津市場において実質的な単独経営となっており、パートナーの力を借りることはあまりなかったと考えられる。ローソンの場合は日本本社と現地合弁相手との経営理念の違いに直面して、中国事業が日本側の思惑通りに進まなかった。その後、両社は子会社FCを志向するようになるが、今度はビジネスパートナーが存在しないゆえに、物件探し、経営理念の共有および従業員のトレーニングなどが困難となる。現在では、新しい市場において再び現地企業との協業に切り替え、模索を続けている。それに対し、ファミリーマートの合弁FCは、台湾ファミリーマートと台湾の頂新グループをビジネスパートナーとして選んでいる。進出先の現地企業ではないものの、ファミリーマートは似たような言語や習慣を持つ華人・華僑系企業、なおかつ台湾市場で協業した経験のある企業と組むことで、事業規模の拡大を図ろうとしている。

すなわち、日系 CVS の中国事業が全体的にうまく進んでいないということは、マスター

FC の次元では少なくとも二つ異なる性質の問題があると考えられる。一つは、進出形態の選択にみるようにコントロールを強めようとして出店がうまくいかない問題であり、言い換えればコントロールの強さと出店拡大のトレードオフ関係をうまく解消できていない問題である。セブン-イレブンのうち SEJ が運営する部分やローソンの事例がそれに当てはまる。もう一つは、トレードオフ関係にとどまらない問題である。つまり、セブン-イレブンのうちストレート FC で展開されている部分やファミリーマートのように、比較的に進んでいるチェーンの場合はビジネスパートナーの裁量を認め、リスクをとって出店を進めているが、それにも関わらず出店速度が遅いということは、ビジネスパートナーの力を十分に引き出せていない問題があると考えられる。

## (2) サブFC

一方、サブFCについて、日系CVSは基本的に日本でのFC契約をベースとしながら、現地事情に合わせて部分的な修正を行っている。中国においてはCVSが未成熟な小売業態であり、事業リスクが相対的に高いため、日系CVSのようにFC契約を通して、店舗運営の質をコントロールすることは確かに必要である。

しかし、主要3社のFC契約の日中比較を通じて、中国における加盟プランのほとんどでは、初期の所要資金が多額な保証金によって押し上げられ、日本よりも高くなってしまうケースが多いことが判明された。これは日系CVSがリスク軽減のために加盟者を選別することを意味するが、結果的にはその慎重さが出店速度を低下させたと考えられる。

また、加盟のハードルが高いだけでなく、日販や粗利率が低いために純利益が高まらないという問題もあり、加盟店募集のスピードを遅らせている。粗利率については、事業規模がうまく拡大しないために、サプライヤーに対する交渉力（仕入力）も弱く、これが粗利率の低さに跳ね返っていると考えられる。その意味では、これも少なくとも一部は慎重な出店の結果と言えるだろう。しかし、そうして選別されたはずの各店舗における日販が低いということは、別の問題を示唆している。それは、日系CVSの優位性と見られてきたオペレーションにおいても、まだまだ改善の余地が大きいということである。

## (3) FCシステムの国際移転への示唆

以上のように、中国における日系CVSのFCシステムの国際移転の問題点を、マスターFCとサブFCの二つの側面から分析した。本章では中国市場におけるオペレーションを詳しく論じていないため、断定はできないが、この事例からの示唆としては以下のようなものが考えられる。すなわち、中国における日系CVSのFCシステムの国際移転においては、ビジネスパートナーの力をもっと引き出し、それと同時に現地にもっと適応する必要があると思われる。場合によっては、オペレーションや出店の仕方を変える必要もあると考え



られる。

## 7 まとめ

本章は、FC システムの国際移転という視点から、中国における日系 CVS の事業展開を考察した。その結果、日系 CVS の中国事業がうまく拡大しない理由は、マスターFC とサブ FC の両方にあると判明された。マスターFC の次元では進出形態の選択やビジネスパートナーの力を十分に引き出せていないこと、サブ FC の次元では高い加盟ハードルとそれに見合わない収益性、および店舗のオペレーション水準も十分でないことが挙げられるが、加盟者の加盟インセンティブに直接影響を及ぼすサブ FC の部分がより問題だと考えられる。

マスターFC について、この事例研究の貢献は、川端[2008][2010]や谷ヶ城[2015]の論点を例証しただけでなく、進出先市場において出店速度とオペレーション水準のトレードオフ関係を克服するためには、ビジネスパートナーの力を引き出すことも重要だと明らかにしたことである。また、本研究はサブ FC について独自の観点を付け加えた。国際フランチャイズの成否は、現地本部がどのように FC システムを導入し、加盟者を募集するかというサブ FC によっても大きく左右されるのである。中国における日系 CVS の事業展開の場合は、全体的に日販が低いため、トレードオフの中での調整だけでなく、出店速度とオペレーションの水準向上を同時に達成する仕組みが求められているかもしれない。

## VI CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転

### 1 総括

本稿は、CVS 業態を研究対象として、同業界が近年において持続的な成長と遂げているものの、既存店の成長鈍化、売上高におけるたばこ依存といった潜在的な問題を抱えていることに注目した。少子高齢化などの社会環境の変化に伴い、CVS の客層構成も大きく変わり、若者利用客の減少に対して高齢者利用客が徐々に増加している。それと同時に、本稿は海外における日系 CVS の事業展開について、出店速度を測ることによって、日系 CVS の国際展開は日本国内に比べて順調に進んでいないことを明らかにした。その上で、CVS 業界が今後成長していくには、日本の国内市場において業態を進化させる必要があると主張し、CVS が実際にどのように業態を進化させようとしているのかという問題意識を提示した。一方、海外市場については、日系 CVS がどのように国際展開を行っており、そしてなぜ事業展開がうまく進まないのかという問題意識を提示した。そのような問題意識に従い、CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転の考察を、本稿の課題に設定した。具体的には、一つは日本国内の市場において、社会環境の変化や自ら抱える諸問題にどのように対応しようとしているのかを考察し、ビジネスモデルの再構築を検討することであり、もう一つは、海外市場において事業展開がうまく進まない原因を究明し、ビジネスモデルの国際移転を論じることであった。

第Ⅱ章では先行する小売業態研究を取り上げ、それらの到達点と問題点を明らかにした。本稿は日本国内市場と海外市場の両方に焦点を当てているため、理論的にも検討すべき範囲が広がっている。具体的にはまず、業態を分析単位とした小売業態論と、特定の企業における事業システムにまで踏み込んだ小売事業システム論の先行研究を検討した。セブン-イレブンの事業システムにおける革新性を通して、CVS 成長の理由を説明した先行研究に対し、生産性と効率性を上げ続けるには限界があることと、近年における CVS 業界の変化を捉える視点が必要であることを指摘した。その次に、多国籍企業論、小売国際化プロセス論、国際フランチャイジング論などの国際化研究を取り上げた。先行研究では海外事業活動の論理に基づき、小売業と製造業との差異を意識しながら、小売業の国際化プロセスを論じた。現地企業に対する日系 CVS の所有特殊優位の所在が論じられてきたものの、内部化優位に関する議論が不足していることを指摘し、優位性の議論に国際フランチャイジングの視点を取り入れることを主張した。以上のように先行研究を検討した上で、CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転という分析視角を設定し、本稿の分析枠組みを提示した。

そして、本稿では日本の国内市場についてはカウンターコーヒー、移動販売と宅配事業、そして海外市場については中国における日系 CVS の出店戦略という三つの事例を取り上げることにした。日本国内において、CVS は既存店成長鈍化や売上高におけるたばこへの依存などの問題に直面しているため、たばこに代わる新たなマグネット商品を開発する必要があった。そこで、本稿ではカウンターコーヒーに注目し、それを一つ目の事例として取り上げた。一方、来店しない潜在的な顧客に対し、CVS は新たなアプローチによって業態を進化させなければならないため、本稿では少子高齢化などの社会環境の変化に対応した移動販売と宅配事業を二つ目の事例として取り上げた。そして、日系 CVS の国際展開において、重要な位置づけにある中国市場に焦点を当てた。先行研究において不足している点を考慮しつつ、FC の視点から中国における日系 CVS の出店戦略を三つ目の事例として取り上げた。

具体的に、まず第Ⅲ章では近年話題となった CVS のカウンターコーヒーを事例としながら、各社によるカウンターコーヒーの展開を整理した上で、ローソンが展開する MACHI café におけるサプライチェーンマネジメントとオペレーションを明らかにした。検討した結果、カウンターコーヒーには低コストで厚いマージンを生み出す仕組みが整っていることを判明した。コーヒー豆や牛乳といった原材料調達には環境へ配慮しつつ、既存の CVS サプライチェーンを活用して安定供給を図っている。発注と納品についてはこれまで蓄積してきた温度帯別管理や多頻度少量配送システムが活用され、店頭におけるオペレーションにも鮮度管理などのノウハウが転用されている。また、CVS におけるカウンターコーヒーの展開は、相対的に少ない追加労働で行いながら、通常商品を上回る粗利率で展開されており、粗利益を試算した結果としては単品ベースでたばこの約半分の粗利益を出していることを判明した。ただし、CVS におけるカウンターコーヒーは、これまでの仕組みを活用しながら新市場を開拓しつつ、それなりに CVS の売上高や収益に貢献できているものの、それによって拡大できる客層や開拓できる新市場は限られているため、CVS の成長にとっては限界があると指摘した。

続いて第Ⅳ章では、CVS における移動販売と宅配事業の事例研究を行った。セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンという主要 3 社における移動販売と宅配事業の展開を整理した上で、ローソンへのインタビューで得られた情報に基づき、同社の移動販売と宅配事業の仕組みを検討した。具体的に、移動販売事業では本部が個々の実施店舗が作業しやすいような車両を開発し、モバイル POS などのツールを提供している。収益の面では移動販売事業の規模にもよるが、顧客との直接的なコミュニケーションを通して、通常来店では買ってもらえない予約催事商品を提案することによって、売上のアップを図っている。一方、宅配事業では各店舗が近隣の事務所や自宅に商品を届けるサービスと、ネットスーパー「ローソンプレッシュ」で注文した商品を専属の配達員が届けるサービスの二種類がある。ターゲット客層については、お届けサービスの場合は近隣のビジネスマンや高齢者、「ローソンプレッシュ」の場合は共働きの女性となっており、CVS 本部が宅配事業を通して客層を拡大しようとする狙いが伺える。そして、移動販売については移動スーパーとく

し丸と、宅配については生協との仕組みの比較を行った結果、CVS の場合は少ない注文ロットや注文から配達までの短いリードタイムといった特徴があることを明らかにした。ただし、CVS における移動販売と宅配事業は、定着するまでの課題も依然として多いと思われる。とりわけ、CVS を含む小売業全体の人手不足の中で、個々の実施店舗がいかに人員配置や勤務シフトを柔軟に調整するのか、また、移動販売と宅配事業を実施することによって様々な運営コストが発生する中で、どのように収益を確保するのか、そしてどのように全国展開まで発展させるのか、といった問題があると主張した。

一方、海外市場について、第V章では中国における日系 CVS の事業展開を事例として取り上げ、出店行動に注目した。中国におけるセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップの主要4社の出店速度と店舗数の推移を確認し、日系 CVS の事業展開がうまく進んでいないことを指摘した。その原因を究明するために、国際フランチャイズの視点を用いて、ミニストップを除く主要3社についてマスターFC とサブFC の両方から検討した。結果として、マスターFC では現地事業に対するコントロールの強さと事業規模拡大のトレードオフ関係と、ビジネスパートナーの力を十分に引き出せていないという二つの問題があることを判明した。一方、サブFC では初期の所要資金に多額の保証金が含まれていることが出店速度を低下させたことと、粗利率や日販でみるようにオペレーションにも大きな改善余地があることを明らかにした。中国における日系 CVS のFC システムの国際移転の問題点を、マスターFC とサブFC の二つの側面から分析することによって、FC システムの国際移転においては、ビジネスパートナーの力をもっと引き出し、それと同時に現地にもっと適応する必要があると指摘した。

## 2 CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転

テーマの通り、本稿の課題は CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転を考察することである。国内市場と海外市場の両方を同時に取り上げているが、それぞれの市場において、CVS の発展段階が異なるため、注目するポイントも違う。日本の国内市場は成熟市場であり、業態そのものの進化が求められているため、ビジネスモデルを再構築する必要があると思われる。一方、海外市場においては、日系を含めて CVS 業態はまだ発展段階にある。そのため、日系 CVS にとっては、日本で構築したビジネスモデルをどのように移転するかが課題となる。

それを論じるために、本稿では図 6-1 のような分析枠組みを提示した。ここではそれに従い、ビジネスモデルの再構築とビジネスモデルの国際移転という二つの部分に分けて、事例から得られた示唆を論じる。

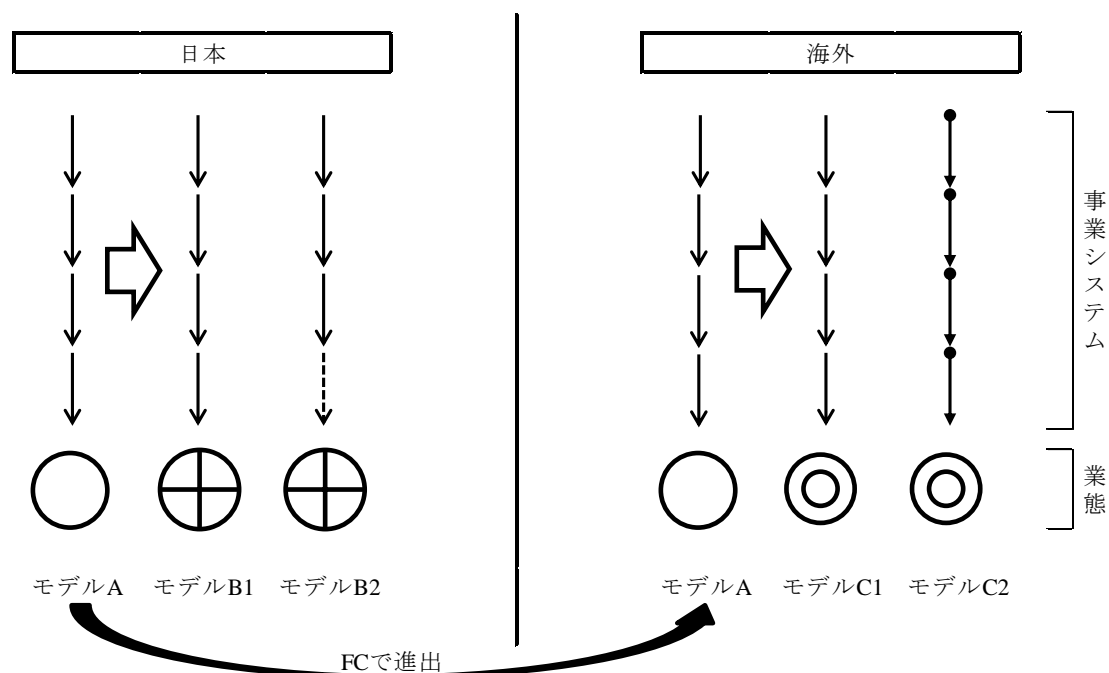


図 6-1 CVS 業界におけるビジネスモデルの分析枠組み（再掲）

出所）筆者作成。

#### (1) ビジネスモデルの再構築

言うまでもないが、CVS にとっては物流システムや情報システムにおいてイノベーションを起こし、生産性を上げることが非常に重要である。そのことは、これまでのセブン・イレブン・ジャパンをめぐる実証研究からみても明らかであり、現に CVS 各社もそのように取り組んでいる。しかし、それでも既存店成長が鈍化しており、生産性や効率性向上の取り組みだけでは日販などの経営指標を著しく伸ばすのは困難である。そのため、新たな市場を開拓することが重要であり、いかに市場を創造するかが課題となる。

日本の国内市場について、本稿で論じてきたことは、たばこ依存の成長に限界がある以上、CVS はそれに代わるマグネット商品を開発しなければならないこと、および来店しない潜在的な顧客へのアプローチによる業態進化の重要性である。CVS は、それらを通して新しい市場を開拓し、新たな成長軌道を切り開けるかどうかに関わっている。本稿で取り上げた事例でみると、カウンターコーヒーは小商圏における気分転換やリラックスといったニーズを満たし、ある程度の新市場を開拓しているだけでなく、たばこに代わるマグネット商品にもなりうると考えられた。一方、移動販売と宅配事業はこれまで CVS の主要客層でなかった高齢者や働く女性などをターゲットとしており、それを通して業態の進化を図っているが、事業そのものはまだ実験段階にあり、定着までの課題も多いことが判明された。

また、本稿の分析枠組ではビジネスモデルの再構築について複数のパターンを提示したが、それを具体的な事例と照らし合わせることで、いくつかの示唆が得られた。まず、第

Ⅲ章で検討したように、カウンターコーヒーの展開は業態そのものを変化させることなく、しかも従来の事業システムを活用している。そのため、CVSにおけるカウンターコーヒーの取組みは、図 6-1 で言えばモデル A のままでの新たなマグネット商品開発に相当する。一方、第Ⅳ章で検討した移動販売と宅配事業の事例を通して、来店しない顧客にアプローチすることで、何らかの追加によって業態が進化する可能性が示唆された。そのため、CVSにおける移動販売と宅配事業の事例は、図 6-1 におけるモデル B1 またはモデル B2 に相当するものになるだろう。ただし、移動販売と宅配事業がまだ模索段階にあるために断定はできないが、現状ではモデル B1 に近い部分とモデル B2 に踏み込んでいる部分があると思われる。仕組みの検討でみたように、移動販売事業や宅配事業のうちお届けサービスの部分は、店舗に納品された商品を店舗の外で販売するか、または店舗で販売した商品を顧客の自宅等まで届けるため、これまでの事業システムを活用しながら、売り方だけを工夫する側面が強く、どちらかというモデル B1 に近いのである。それに対し、宅配事業のうち物流センターを拠点とする部分は、店舗を経由しないゆえに、業態の部分で新たに追加されたものに合わせて、事業システムのもっとも川下の部分を修正することになる可能性が高く、モデル B2 に相当するかもしれない。総じていえば、業態を進化させると同時に、必要に応じて事業システムを部分的に調整することこそが、CVS 業界に求められているビジネスモデルの再構築であると考えられる。

## (2) ビジネスモデルの国際移転

一方、ビジネスモデルの国際移転では、事業システムやオペレーションの移転がポイントである。日本において、FC システムの導入による店舗開発はこれまでの成長の根幹となっている。そのため、本稿では出店行動に焦点を当て、FC システムの国際移転の様相を検討した。

日系 CVS にとって、国境を越えたマスターFC の場合は、現地事業に対するコントロールだけでなく、現地のビジネスパートナーとの協業も課題となる。また、時系列でみた時に同じく合弁 FC であっても、ビジネスパートナーとの関係によって、出資比率と経営上のイニシアチブが変化するケースも観察される。一方、サブ FC の部分では、FC 契約の日中比較で判明したように、日系 CVS は中国においても、日本のような粗利分配方式に基づく FC 契約を導入している。ただし、中国における事業リスクを考慮し、FC 契約では一定額の保証金を設定している。とはいえ、FC システムの国際移転において現地の事情に合わせて修正しているものの、現状では十分な成果を出していない。第Ⅴ章でみたように、日販が低いことは、日系 CVS が中国市場においては市場を創造できていないことを意味する。マスターFC とサブ FC の両方から考察した結果、日系 CVS にとって、今後においてはさらにビジネスパートナーの力を活用し、現地の事情に合わせてオペレーションや出店の仕方を調整する必要があると思われる。

本稿の分析枠組み（図 6-1）で言えば、中国における日系 CVS の出店戦略の事例は、モ

デル A を海外市場に移転した部分に相当する。しかし、第 V 章で検討したように、中国における日系 CVS の事業展開が順調に進んでいないことは、ビジネスモデルの単なる移転ではなく、現地に適応する必要があることが示唆される。ただし、実際に業態だけが変わるモデル C1 になるのか、それとも業態も事業システムも変わるモデル C2 になるのかは、本稿の事例だけでは判断できないものであると思われる。

### 3 今後の課題

以上の分析に基づき、本稿においてはいくつかの課題が残された。

一つは事例に関する課題である。日本の国内市場について、本稿ではカウンターコーヒー、移動販売と宅配事業の二つの事例を取り上げたが、いずれもまだ展開の途中段階にあるため、引き続き観察する必要がある。とりわけ、CVS におけるカウンターコーヒーは形としてある程度定着しているのに対し、移動販売と宅配事業については、まだビジネスモデルの模索段階にある。そのため、今後はフォローして到達点を確認しつつ、それ以外の取組みをも検討する必要があると考えられる。一方、海外展開についても、今後は店舗開発という側面から、中国における日系 CVS の事業展開を引き続き観察する必要がある。日系 CVS 各社が、ビジネスパートナーとの協業によって、統治の強さと出店の速さのトレードオフ関係を克服していくことができるかどうかを、マスターFC、サブFCの双方の次元において検討していく。それと同時に、中国における日系 CVS の事業展開に影響する要因として、出店だけでなく、現地消費者の嗜好、外資参入に関する規制、商品構成とマーチャンダイジング、および物流システムと情報システムの構築などを含めて考察する必要がある。そして、この研究を完結させるには、ビジネスモデルの国際移転だけでなく、進出先の現地事情に適応したビジネスモデルの変容をも検討しなければならない。

もう一つは理論的検討の課題である。本稿においては限られた事例のもとで、CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転を論じている。小売事業システム論に対し、本稿は成熟市場を迎えつつある CVS 業態が革新を起こしながらも、持続的に成長していくには今一度小売業態論の視点に戻り、業態そのものを進化させる必要があることを示唆した。そのため、本研究で取り上げた事例の意味は大きいと思われる。ただし、実際に既存理論にどのようなインパクトを与えるかを議論するには、複数の事例を統合して検討する必要がある、これも今後の課題とする。

## 参考文献

### 第Ⅰ章

- 鈴木洋太郎・陳奕男[2009]「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」『経営研究』59(4), 大阪市立大学, 155-170 頁。
- 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』および『事業概要』（各年版）。
- ローソン『アニュアルレポート』および『統合報告書』（各年版）。
- セブン-イレブンウェブサイト (<http://www.sej.co.jp/>)。
- ファミリーマートウェブサイト (<http://www.family.co.jp/>)。
- ミニストップウェブサイト (<http://www.ministop.co.jp/>)。
- ローソンウェブサイト (<http://www.lawson.co.jp/>)。

### 第Ⅱ章

- 青木均[2008]『小売業態の国際移転の研究』成文堂。
- 石井淳蔵・向山雅夫[2009]『小売業の業態革新』中央経済社。
- 石原武政[1999]「小売業における業種と業態」『流通研究』2(2), 日本商業学会, 1-14 頁。
- 石原武政・矢作敏行[2004]『日本の流通 100 年』有斐閣。
- 渦原実男[2012]「小売業態展開とイノベーションの理論的研究」『商学論集』58(4), 西南学院大学, 99-132 頁。
- 小川孔輔・青木恭子[2008]「東アジア地区に進出した多国籍企業のマーケティング：(1)コンビニエンス・ストア in East Asia」『経営志林』45(2), 法政大学, 69-92 頁。
- 小川進[2004]「コンビニエンス・ストアにおけるシステム優位」『流通研究』7(2), Japan Society of Marketing and Distribution, 1-17 頁。
- 加護野忠男・井上達彦[2004]『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- 川邊信雄[1994]『セブン-イレブンの経営史—日米企業・経営力の逆転』有斐閣。
- 川邊信雄[2003]『セブン-イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』有斐閣。
- 川邊信雄[2006]「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』409・410, 早稲田商学同攻会, 67-113 頁。
- 川邊信雄[2012]「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略」『経営論集』22(1), 文京学院大学総合研究所, 1-23 頁。
- 川邊信雄[2013]「第 2 世代のコンビニ論 —業態論から業態進化論へ—」『経営論集』23(1), 文京学院大学総合研究所, 9-35 頁。
- 川端基夫[2000]『小売業の海外進出と戦略』新評論。



- 川端基夫[2008]「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』11(2), 日本商業学会, 93-111 頁。
- 川端基夫[2010]『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 金顕哲[2001]『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- 金亨洙[2008]「東アジアにおけるコンビニエンスストアのグローバル競争と戦略・移転」『小売企業のグローバル戦略と移転』文真堂, 126-164 頁。
- 國領二郎[2004]『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社。
- 清水信年[2010]「ローソンの出店行動に関する事例研究」『流通科学大学論集－流通・経営編－』22(2), 流通科学大学学術研究会, 177-192 頁。
- 鈴木洋太郎・陳奕男[2009]「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」『経営研究』59(4), 大阪市立大学, 155-170 頁。
- 鍾淑玲[2015]「日本型コンビニの現地化プロセス ―ファミリーマートの台湾進出を例に―」『イノベーション・マネジメント』12, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 133-155 頁。
- 高嶋克義[2003]「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』187(2), 神戸大学, 69-83 頁。
- 高嶋克義[2007]「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』9(3), 日本商業学会, 33-51 頁。
- 田村正紀[2008]『業態の盛衰 ―現代流通の激流―』千倉書房。
- 田村正紀[2014]『セブン-イレブンの足跡 持続成長メカニズムを探る』千倉書房。
- 富貴島明[2014]「コンビニコーヒー戦争の分析」『城西大学経済経営紀要』32(37), 城西大学, 55-76 頁。
- 向山雅夫[1996]『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 向山雅夫・J. Dawson[2015]『グローバル・ポートフォリオ戦略』千倉書房。
- 谷ヶ城秀吉[2015]「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」橘川武郎ほか『アジアの企業間競争』文真堂, 25-44 頁。
- 矢作敏行[1981]『現代小売商業の革新』日本経済新聞社。
- 矢作敏行[1994]『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行[2000]『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行[2007]『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 矢作敏行[2011]『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 矢作敏行[2014]「小売事業モデルの革新論 ―分析枠組みの再検討―」『マーケティングジャーナル』33(4), 日本マーケティング学会, 16-28 頁。
- Alexander, N. [1997], *International Retailing*, Blackwell.
- Davidson, W. R., A. D. Bates, and S. J. Bass [1976], The Retail Life Cycle, *Harvard Business Review*, Vol. 54 (Nov.-Dec.), pp. 89-96.
- Dunning, J. H. [1979], Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the

- Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, Vol.41, No.4, pp.269-295.
- Dunning, J. H. & M. McQueen [1981], The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry, *Managerial and Decision Economics*, Vol.2, No.4, pp.197-210.
- Izraeli, Dov [1973], The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note, *European Journal of Marketing*, Vol.7, No.1, pp.70-74.
- McNair, M. P. [1958], Significant Trends and Developments in the Post-war period, in A. D. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a High Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp. 1-25.
- Nielsen, O. [1966], Development in Retailing, in M. Kjaer Hansen (ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland Press, pp. 101-115.
- Hackett, D. W. [1976], The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies, *Journal of International Business Studies*, Vol.7, No.1, pp.65-75.
- Heenan, D.A. & H. V. Perlmutter [1979], *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company. (江夏健一・奥村皓一監修, 国際ビジネス研究センター訳[1990]『グローバル組織開発』文真堂。)
- Hymer, S. H. [1976], *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The Massachusetts Institute of Technology. (スティーブン・ハイマー著, 宮崎義一編訳[1979]『多国籍企業論』岩波書店。)
- Porter, M. E. [1986], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳[1989]『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。)
- Salmon, W. & A. Tordjman [1989], The Internationalization of Retailing, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.
- Sato, Y. [2009], Strategic Choices of Convenience Store Chains in China, *China Information*, 23(1), pp.45-69.
- Williamson, O. E. [1979], Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol.22, No.2, pp.233-261.

### 第Ⅲ章

- 富貴島明[2014]「コンビニコーヒー戦争の分析」『城西大学経済経営紀要』32(37), 城西大学, 55-76 頁。
- 一般社団法人全国清涼飲料工業会[2015]『清涼飲料水関係統計資料』。
- 飲料総研『飲料ブランドブック 2015 年版』。
- ローソン『統合報告書』及び『アニュアルレポート』(各年版)。
- 『月刊コンビニ』商業界 (各号)。
- セブン-イレブンウェブサイト「SEVEN CAFÉ」  
(<http://www.sej.co.jp/products/sevencafe.html>)。

ローソンウェブサイト「MACHI café」(<http://machicafe.lawson.jp/>)。

#### 第IV章

川邊信雄[2013]「第2世代のコンビニ論 ―業態論から業態進化論へ―」『経営論集』23(1), 文京学院大学総合研究所, 9-35 頁。

セブン-イレブンウェブサイト (<http://www.sej.co.jp/>)。

ファミリーマートウェブサイト (<http://www.family.co.jp/>)。

ローソンウェブサイト (<http://www.lawson.co.jp/>)。

#### 第V章

川端基夫[2008]「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」『流通研究』11(2), 日本商業学会, 93-111 頁。

川端基夫[2010]『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。

鈴木洋太郎・陳奕男[2009]「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」『経営研究』59(4), 大阪市立大学, 155-170 頁。

谷ヶ城秀吉[2015]「日本型コンビニエンスストア・チェーンのアジア市場展開」橘川武郎ほか『アジアの企業間競争』文真堂, 25-44 頁。

矢作敏行・鍾淑玲[2009]「外資参入動向と現地市場へのインパクト」矢作敏行ほか『発展する中国の流通』45-75 頁。

Sato, Y. [2009], Strategic Choices of Convenience Store Chains in China, China Information, 23(1), pp.45-69.

付鉄山[2004]「日本 7-11 便利店的成功経験与其对我国的啓示」『江蘇商論』2014(3), 江蘇省商業經濟研究所, 11-12 頁。

付鉄山・胡春華[2011]「日本便利店的国際化戦略」『渤海大学学报』2011(2), 渤海大学, 47-51 頁。

孫前進[2011a]「日本便利店業態在中国的発展戦略研究」『商業時代』2011(22), 中国商業經濟学会, 20-21 頁。

孫前進[2011b]「日本便利店在華特許經營戰略淺析」『中国物流与采購』2011(18), 中国物流与采購連合会, 58-59 頁。

李前喜[2014]「日本連鎖便利店的現状及其発展戦略」『商業時代』2014(29), 中国商業經濟学会, 26-27 頁。

国务院弁公庁[2012]「国务院弁公庁關於印發国内貿易発展“十二五”規劃的通知」(国弁發[2012]47号)。

国务院[2012]「国务院關於印發服務業発展“十二五”規劃的通知」(国發[2012]62号)。

国务院弁公庁[2014]「国务院弁公庁關於促進内貿流通健康發展的若干意見」(国弁發[2014]51号)。

中華人民共和國商務部[2004]『零售業態分類和基本特点』。

中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』(各年版)。  
中国連鎖経営協会『2015 年中国快速消費品連鎖百強』。  
中国連鎖経営協会『主要連鎖便利店企業發展狀況』(各年版)。  
中国連鎖経営協会『中国便利店發展報告』(各年版)。  
中国連鎖経営協会『中国零售力量』(各年版)。  
中国連鎖経営協会『中国連鎖経営年鑑』(各年版)。  
セブン-イレブン『事業概要』(各年版)。  
ファミリーマート『アニュアルレポート』(各年版)  
ローソン『統合報告書』及び『アニュアルレポート』(各年版)。

## 第Ⅵ章

矢作敏行[2014]「小売事業モデルの革新論 ―分析枠組みの再検討―」『マーケティングジャーナル』33(4), 日本マーケティング学会, 16-28 頁。

※とくに断らない限り, インターネット・リソースはすべて 2017 年 6 月 30 日に所在を確認した。

## 図表索引

本稿における各図表は、以下の基準で命名されている。第 X 章における Y 番目の図は、「図 X-Y タイトル」であり、第 X 章における Y 番目の表は「表 X-Y タイトル」である。

- 図 1-1 小売業販売額と事業所数の推移 (5 頁)
- 図 1-2 CVS の売上高と店舗数の推移 (7 頁)
- 図 1-3 CVS の売上高伸び率の推移 (7 頁)
- 図 2-1 小売事業モデル (17 頁)
- 図 2-2 国際フランチャイジングの種類 (23 頁)
- 図 2-3 CVS 業界におけるビジネスモデルの分析枠組み (25 頁)
- 図 5-1 中国の GDP と社会消費財小売総額の推移 (61 頁)
- 図 5-2 中国における日系 CVS の店舗数推移 (63 頁)
- 図 5-3 中国におけるセブン-イレブンの FC 展開 (65 頁)
- 図 5-4 中国におけるファミリーマートの FC 展開 (67 頁)
- 図 5-5 中国におけるローソンの FC 展開 (68 頁)
- 図 5-6 中国におけるミニストップの FC 展開 (69 頁)
- 図 6-1 CVS 業界におけるビジネスモデルの再構築と国際移転 (82 頁)
  
- 表 1-1 小売業と主要小売業態の年間販売額の推移 (6 頁)
- 表 1-2 商品群別売上高構成比の推移 (9 頁)
- 表 1-3 CVS の客層構成の変化 (10 頁)
- 表 1-4 主要日系 CVS の国際展開 (11 頁)
- 表 3-1 CVS 上位 5 チェーンによるカウンターコーヒー展開の流れ (31 頁)
- 表 3-2 上位 5 チェーンが展開するカウンターコーヒーの比較 (32 頁)
- 表 3-3 コーヒー市場に対するカウンターコーヒーの影響 (34 頁)
- 表 3-4 たばことカウンターコーヒーの粗利益試算表 (41 頁)
- 表 4-1 CVS における移動販売事業の概要 (45 頁)
- 表 4-2 CVS における宅配事業の概要 (46 頁)
- 表 4-3 異業態による移動販売事業の比較 (53 頁)
- 表 4-4 異業態による宅配事業の比較 (54 頁)
- 表 5-1 2016 年主要 CVS チェーンの概況 (62 頁)
- 表 5-2 中国におけるセブン-イレブンの事業概要 (64 頁)
- 表 5-3 中国におけるファミリーマートの事業概要 (66 頁)

- 表 5-4 中国におけるローソンの事業概要 (68 頁)
- 表 5-5 中国におけるミニストップの事業概要 (69 頁)
- 表 5-6 セブン-イレブンの加盟契約の日中比較 (71 頁)
- 表 5-7 ファミリーマートの加盟契約の日中比較 (72 頁)
- 表 5-8 ローソンの加盟契約の日中比較 (74 頁)
- 表 5-9 取扱商品の構成比率の国別比較 (75 頁)

## 付録：フィールドワーク一覧表

No.	調査日時	調査地	調査対象	調査概要	関連内容
1	2013年2月15日， 26日	中国上海市	上海ファミリーマート（9店舗）， 上海ローソン（9店舗）， 上海セブン-イレブン（3店舗）等	店舗観察による情報収集	第Ⅴ章
2	2014年2月20日	中国江蘇省 無錫市	無錫ファミリーマート（2店舗）	店舗観察による情報収集	第Ⅴ章
3	2014年11月24日	中国江蘇省 無錫市	無錫ファミリーマートの担当者	事業展開の状況に関するインタビュー調査	第Ⅴ章
4	2015年8月25日	東京都港区	ローソン東京本社商品本部カウンター 商品部の担当者	カウンターコーヒーに関する質問票調査	第Ⅲ章
5	2015年8月25日	宮城県仙台市	ローソン東北支社宮城南支店K店（FC 加盟店）の店長	カウンターコーヒーに関する聞き取り調査 （一回目）	第Ⅲ章
6	2015年9月15日	宮城県仙台市	ローソン東北支社宮城南支店K店（FC 加盟店）の店長	カウンターコーヒーに関する聞き取り調査 （二回目）	第Ⅲ章
7	2016年2月12日， 14日，15日	中国江蘇省 無錫市	無錫ファミリーマート（16店舗）， 無錫ローソン（3店舗）	店舗観察による情報収集	第Ⅴ章
8	2016年2月15日	中国江蘇省 無錫市	無錫ファミリーマートの担当者	FC加盟説明会への参加による情報収集	第Ⅴ章
9	2016年2月24日	中国上海市	上海ローソンの担当者	FC加盟説明会への参加による情報収集	第Ⅴ章
10	2017年3月1日	東京都品川区	ローソン東京本社マーケティング本部 ラストマイル推進部の担当者	移動販売と宅配事業に関するインタビュー 調査	第Ⅳ章