

# 小売業の関係性志向マネジメント

## 籠 幾 緒

はじめに

1. 関係性マネジメントの必要性
  2. 総合スーパー企業の現状と問題点
  3. コンビニエンスストアにおける顧客関係性志向
    - 3-1. イトヨーカ堂とコンビニエンスストア
    - 3-2. セブン-イレブンの特質
    - 3-3. コンビニエンスストアの課題
  4. 急成長小売業の顧客関係性志向
    - 4-1. 高収益小売企業の特質
    - 4-2. 無印良品の商品開発とマーケティング
- 結びとして

はじめに

今日、企業を取り巻く環境の変化は激しい。そこで企業は環境適応のために、企業外部の利害関係者との関係性を強化し、企業行動の合理性を高めることに腐心している。このような企業行動に対する関心は、組織論においては組織間関係論 (interorganization theory and management) として展開され、組織ネットワークの観点から経営行動が追求されている<sup>1)</sup>。また、サプライチェーン・マネジメント (supply-chain management) は、資材の調達、製造、販売の一連の経営過程を情報技術により管理し、各供給者との組織間関係を緊密にしようとしている<sup>2)</sup>。さらに、関係性マネジメント (relationship management) や関係性マーケティング (relationship marketing) は、企業行動や消費者

行動を個別経済主体の行動としてとらえるだけではなく、それらの関係や相互作用がその行動において重要な意味をもつものであると考えている<sup>3)</sup>。

成熟社会が進展した今日においては、個人の選択行動の範囲が拡大している。その結果、顧客ニーズ (customer needs) の個性化・多様化という現象が生じてきている。また、企業はこのような成熟社会の進展に適應するために、企業の競争戦略 (competitive strategy) を精緻化し、顧客ニーズに適合し、積極的に顧客を創造することが必要となってきた。これに対して、従来の広告・宣伝 (advertising) や販売促進 (sales promotion) の手法は、大量生産・大量販売に基づいた、企業側からの一方的なメッセージであるという限界をもち、顧客ニーズの多様化に適合するための有効な手段としては、不十分なものとなってきた。

今日の企業戦略 (corporate strategy) においては、顧客ニーズに対応することによって、顧客満足 (customer satisfaction) を実現することが重要である。自らの消費行動において選択的な意思をもつ顧客に対して、顧客満足をもたらすためには、そのような顧客のニーズを「先取的にとらえた」製品を開発したり、サービスを提供することが企業の課題となってくる。このような顧客ニーズに沿った、あるいは顧客ニーズを先取りした製品やサービスの開発とは、顧客を配慮するという意味での単なる「顧客志向」のみによって実現されるのではなく、むしろ「顧客との関係性」を重視することによって、企業と顧客とが「価値」を共同で創っていくことによって実現されるものである。つまり企業は、顧客との関係性を強化した市場戦略や企業戦略を展開することによって、その活路が開けてくるものである。このような理由から、現在の企業戦略においては、顧客との関係性マネジメントを配慮することが注視されてきている。

小売業においては、厳しい消費不況と小売業の構造変化のなかで、多くの業態や企業では経済・社会状況や消費者の変化に対応できずに、その業績を悪化させるというような現状が出現してきている。一方、顧客のニーズを

「先取りのにとらえた」製品を開発したりサービスを提供し、急速な成長を遂げている業態や企業も存在する。企業間の差異が明確になってきているといえる。

小売業においても、顧客との関係性を維持し、強化することが、その競争戦略のなかで重要である。このような視点から、関係性志向マネジメントの可能性について、総合スーパー（general merchandise stores）の低迷、コンビニエンスストア（convenience stores）の発展、SPA（speciality store retailer of private label apparel）、すなわち製造小売業の成長などをテーマにしながら、検討することを本稿の目的としている。

## 1. 関係性マネジメントの必要性

成熟社会の企業経営において、「参加志向」に基づいた企業管理を欠かすことはできない。企業は従業員や顧客のニーズに応えるように組織され、行動することによって、組織目的が効果的に達成される。成熟志向の市場戦略においては、企業は顧客からの信頼を確保し、より顧客満足を目指した双方向のマーケティングを展開することが求められている。

従来の企業戦略においては、参入障壁（barrier to entry）の設定や市場細分化（market segmentation）の遂行により、競争者を競争の場から排除することが目指された<sup>4)</sup>。しかし、ボーダレスな企業活動、顧客ニーズの個性化・多様化、競争ルールの急速な変化というような今日の状況では、供給側である企業は、市場条件を一方的には決定できなくなっている。これに対して、需要側の顧客情報とか技術革新が企業競争に重大な影響を与えるようになってきた。そこで企業は、顧客や市場および技術の動向に迅速に反応するシステムを構築する必要がある。

今日の情報化された社会をネットワークの概念で説明することは、有効な

方策であると考えられている<sup>5)</sup>。ネットワークが本来のネットワークとして機能するためには、ネットワーク構成員間の相互作用を通じて、構成員間の関係性を深めることが必要となっている。つまりネットワーク化された企業では、顧客や供給者などとの相互作用を通じた関係性の構築が重要となる。

情報技術の革新は、企業組織を顧客との関係性を強化した組織にして、競争対应的にしようとする自己革新のための手段となる<sup>6)</sup>。例えば、情報システムを効果的に導入することによって、推進することができる新しい関係づくりとしては、次のようなものをあげることができる。ネットワーク性、多方向相互応答性、直接性、同時性、即時性、統合性、バーチャルな「場」の形成<sup>7)</sup>。また、企業活動のグローバル化の進展は、グローバルな競争条件のなかで企業戦略を展開させる必要性を高めているが、この点からも顧客主導という傾向がグローバルな競争条件として拡大してきている。

従来はシェア競争が市場競争の中心であったが、近年では市場における価値創造が競争の課題となってきた。この状況においては、競争企業とのシェア競争に優位を獲得しても、市場での支持基盤を失えばその企業は存続不能となる。そこで市場の課題、すなわち市場ニーズを理解することが、企業にとって重要である。アーカー (Aaker, D.A.) は、戦略的市場経営の課題を自己分析と外部分析に分け、外部分析を顧客分析、競争者分析、市場分析、環境分析の4つの部分よりなるとしている<sup>8)</sup>。企業にとって容易に読めない市場ニーズとは、アーカーのいう市場分析 (すなわち、規模、市場の利益可能性、コスト構造、流通チャネル、市場のトレンド)<sup>9)</sup>によって解明されるよりも、むしろ顧客分析に依存したものである。そこで、「現代マーケティングの課題は、この読めない顧客ニーズに向けて、流通関与者との適切なパートナーシップを構築し、より次元の高い絶対的競争優位を築くよう要請する」<sup>10)</sup>といわれている。

マーケティング行動の基本モデルは、次のように推移している。企業中心の統制によるプロモーション管理 (promotion management) から顧客中心の順

応によるマーケティング・ミックス（marketing mix）へ、さらには企業・顧客中心による関係性マネジメントへ。企業・顧客中心による関係性マネジメントとは、企業と顧客との信頼性を構築し、双方が満足した一体化と価値創造を実現することを意味する<sup>11)</sup>。

今日では情報技術の発達によって、顧客データベースを大量・安価・高速に構築し、処理できるようになった。そこでターゲット戦略（target strategy）、セグメント・ワン戦略（segment one strategy）、ワン・ツー・ワン戦略（one to one strategy）などが、個々の顧客を明確に認識して展開する戦略行動として注目されるようになってきている。企業の戦略行動の活動領域、すなわちドメイン（domain）を明確にし、そのなかで顧客との関係性をつくり、また顧客との信頼関係をつくる必要がある<sup>12)</sup>。顧客との信頼関係をつくることは、顧客を信頼することから始まるといわれている。顧客との信頼関係をつくる方策としては、現場の顧客担当者への権限の付与や組織のフラット化など現場重視あるいは個店重視が一般的に考えられている。

このように関係性志向のマネジメントは、市場での相互作用を重視し、環境対応の市場戦略づくりに努めることを提言している。関係志向のマネジメントにみられるような顧客参加志向のマネジメントは、消費者の選択権を前提にして、顧客満足による売り手と買い手との長期的関係を構築し、長期的信頼関係を形成することを意味する。このためには、企業の社会的責任や社会的貢献の遂行が不可欠のものとなる。

## 2. 総合スーパー企業の現状と問題点

バブル経済崩壊後の景気低迷のなかで、総合スーパー企業が市場環境や消費者行動の変化に対応できずに、その業績の向上を実現することに困窮している。消費者行動における消費の個性化や多様化への変化は、表1にみられ

表1 総合スーパー・百貨店各企業の最近6年間の業績

(単位:100万円)

		94年 2月期	95年 2月期	96年 2月期	97年 2月期	98年 2月期	99年 2月期
ダイエー	営業総収入	2,073,400	2,541,518	2,503,438	2,505,502	2,470,190	2,342,643
	経常利益	22,022	7,210	25,037	591	▲25,828	1,036
	当期利益	10,037	▲25,686	14,018	1,240	1,100	1,034
イトー ヨーカ堂	営業総収入	1,536,340	1,538,741	1,544,958	1,546,435	1,547,593	1,563,338
	経常利益	83,003	75,054	76,558	69,645	70,337	71,202
	当期利益	46,759	44,708	45,714	43,147	41,322	42,099
ジャスコ	営業総収入	1,060,895	1,147,413	1,202,084	1,295,407	1,254,934	1,314,363
	経常利益	26,018	22,010	26,726	29,865	21,846	24,782
	当期利益	11,176	11,187	13,513	15,645	11,723	8,872
マイカル	営業総収入	822,151	1,015,016	1,052,863	1,124,650	1,135,250	1,149,514
	経常利益	13,107	9,329	12,020	16,034	17,465	15,013
	当期利益	7,773	5,224	5,659	9,602	10,101	11,068
西友	営業総収入	1,050,091	1,032,814	1,023,386	1,004,581	998,140	952,633
	経常利益	7,216	4,123	8,118	8,502	5,654	10,281
	当期利益	5,187	2,262	3,972	4,229	▲25,243	▲13,990
ユニー	営業総収入	577,006	611,232	639,865	710,038	747,981	789,125
	経常利益	3,200	7,883	10,201	13,278	14,132	14,473
	当期利益	▲9,498	4,536	16,338	5,360	7,675	7,611

		94年 2月期	95年 2月期	96年 2月期	97年 2月期	98年 2月期	99年 2月期
高島屋	営業総収入	723,557	706,122	891,951	1,093,937	1,097,505	1,093,937
	経常利益	2,742	2,126	10,272	15,941	11,741	15,941
	当期利益	1,510	1,989	6,128	7,837	6,397	7,837
三越	売上高	800,655	767,655	756,578	767,186	733,982	767,186
	経常利益	▲3,406	3,695	5,574	10,704	4,435	10,704
	当期利益	▲3,369	1,052	2,010	3,410	▲34,592	3,410
西武百貨店	営業総収入	681,354	660,337	634,982	618,712	628,448	572,486
	経常利益	▲10,787	▲476	3,845	5,089	5,386	6,352
	当期利益	▲2,402	▲6,014	234	3,086	508	▲107,499
丸井 (1月決算)	営業総収入	506,889	492,637	485,743	501,245	508,817	501,246
	経常利益	29,822	23,469	27,046	30,513	29,045	30,513
	当期利益	16,500	13,071	14,402	15,749	17,812	15,749
大丸	営業総収入	543,060	521,034	508,543	509,642	506,454	509,642
	経常利益	4,716	3,821	3,160	4,906	4,010	4,906
	当期利益	1,444	▲8,856	5,096	2,416	2,140	2,416
伊勢丹 (3月決算)	営業総収入	420,988	410,393	414,003	455,625	432,028	455,625
	経常利益	4,337	6,373	7,179	12,695	12,736	12,695
	当期利益	5,025	2,514	▲31,844	4,259	2,533	4,259
松坂屋	営業総収入	459,442	434,042	428,263	435,647	421,986	435,647
	経常利益	2,849	2,296	3,383	5,511	2,289	5,511
	当期利益	1,173	1,082	1,173	2,324	▲9,567	2,324

るように、百貨店（department store）や総合スーパー各企業の業績に大きな影響を与えている。1999年2月決算の総合スーパー企業の業績は不振を極めているが、過去6年の売上高と経常利益の推移をみると、特に企業間の対比が鮮明となっている。日本の総合スーパーの典型的企業であるダイエーが、業績の低迷とバブル経済の後遺症に苦しんでいる<sup>13)</sup>。また、中堅総合スーパーのヤオハン・ジャパンの倒産（1997年9月）は、大きな波紋を呼んだ。さらに、東急百貨店日本橋店の閉鎖（1998年12月）や地方都市での百貨店や総合スーパーの閉店などが相次いでいる。

小売業における最初の革新的業態であった百貨店は、1904（明治37）年の三越の開業に始まった。従来、百貨店は多目的購買と比較購買を同時に可能とし、店内閲覧自由、現金・定価販売、品質保証・返品自由の販売原則などによって、第2次大戦前・大戦後に消費者の満足と信頼を獲得してきた。1960年代から70年代にかけては、次の業態革新者であるスーパーが急成長した。スーパーは、セルフサービス販売、ワン・ストップ・ショッピング機能、低価格の販売戦略などを特色とした。最初の大型スーパーマーケットである丸和フードセンターが、1956（昭和31）年に396m<sup>2</sup>の店舗規模で小倉に開店し、その後ダイエーが1957年、西友が1959年と、スーパーマーケット1号店を開設している。また、イトーヨーカ堂は、1960年に家業の洋品店にセルフサービス方式を導入していた。

これらのスーパー各企業のなかから、食品スーパーや衣料品スーパーなどを基盤にしなが、総合スーパーへと発展する企業も出現した。総合スーパーは、衣・食・住の各分野に総合的な品揃えをもつ量販店としての機能を担い、アメリカ流のスーパーマーケットのチェーン理論を具体化したのであった。1972年には、スーパーは小売販売額に占めるシェアで百貨店を抜いた。また同年、ダイエーも三越を抜いて、小売業の売上高首位に立った。日本の流通業分野において、総合スーパーが大きな存在になりえたのは、当時の均一的な日本の消費者ニーズに対して、総合スーパーが大量生産・大量

流通・大量消費という時代の流れに最も適した店舗形態であったからであった。

ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、西友、ユニーなどに代表される日本の総合スーパーは、低投資コストの店舗づくりを基本とし、高価格商品を集めた百貨店とは差別化（differentiation）した低価格商品を中心にした。また、総合スーパーは、大衆向け商品を大量販売するために一括集中仕入れを主体として、各種政策の展開から店づくりまでを画一化・標準化し、チェーン化した。つまり、総合スーパーは集中的運営による規模の経済性を追求し、大量仕入れによる製造業者との交渉力を背景として低価格路線を推進した。本部が主導的に企画・調整しながら、物流センターの設置などによって、低コスト運営の追求から、販売の効率化を展開してきたのである。

各総合スーパー企業は、成長期に多店舗化や店舗の大型化を図った。急上昇した売上金を原資にして土地を購入し、その土地を担保にして融資を受けた借入金は、さらに出店投資につぎ込むということを繰り返し、各総合スーパー企業は急成長を遂げた。これは日本企業が経済成長期に展開した経営手法と同一であった。このような経営手法は、バブル経済崩壊後には有利子負債を増大させ、経営を圧迫する要因となっている。

今日では駅前立地の地位低下による早期に出店した店舗の売上げ低下、カテゴリーキラー（category killer）の躍進による低価格競争の激化、大規模小売店舗法の規制緩和による新たな競争者の参入や総合スーパー間の競争の激化などが生じている。この結果、総合スーパー企業は、1980年代頃からの市場環境に適合できなくなり始めた。そこで各総合スーパー企業は、従来の本部主導型から、より個店経営志向へと企業経営を転換しようとしている。総合スーパー各企業は、収益力の劣る既存店を閉鎖し、新たな立地での成長小売業態に多角化を展開したり、「総合文化産業」を目指して異業種に多角化したりして、コングロマリット（conglomerate）企業に進展している。



## 事例1. ヤオハンの挫折

1980年代には、市場の成熟化から多角化とグローバル化とに取り組む総合スーパー企業が数多く出てきた。ヤオハンはこのグローバル化に早期から対応して、成長し、そしてグローバル化の荒波にのまれた典型的な企業である<sup>14)</sup>。

1930年熱海市に創業した八百半商店（62年八百半デパートに改称、さらに国際流通グループヤオハンとして、国内事業の継承はヤオハン・ジャパンに、ヤオハン・インターナショナル〔和田家の資産管理会社〕、ヤオハン・インターナショナル・ホールディング〔香港で上場、中国事業を統括〕などに分社化されていた）は、62年に和田一夫が社長に就任して以来、流通再編に対する生き残り策を模索していた。その答えがブラジル等への海外進出であった。

ヤオハンの経営理念は、「生長の家」の宗教思想に基づいている。和田家の信仰が企業・ヤオハンの信仰となり、「ヤオハン2万1,000名が同じ人間観・宗教観を持つ」<sup>15)</sup>（和田晃昌）ことを目指していた。1964年には「宗教を利用した搾取」との批判が従業員のみならずから起っており、この当時、宗教の強制のため新入社員の約半分が1年以内にヤオハンを辞めていたという。この宗教問題に対して、ヤオハン社員教育の強化で対応した<sup>16)</sup>。

ブラジルでの失敗、シンガポールやブルネイでの成功、アメリカへの進出などを経て、1990年に香港に総本部を移転したヤオハンも、国際流通グループを目指した。1991年にはタイに進出して、92年12月には北京に売り場面積1万2,000m<sup>2</sup>の店舗を開店した。さらに、1993年にはイギリス進出、95年12月には上海にアジア最大（売り場面積12万m<sup>2</sup>）のショッピングセンター（上海第一八百伴百貨店、通称ネクステージ上海）の開業と巨大投資を続けた。

この時期にヤオハンも、上海などの海外投資に加え、「ネクステージ半田」、「ネクステージ知立」など国内の大型店を新設している。ヤオハンも、こうした大型投資の資金を直接金融、主に転換社債、ワラント債などのエクイティ・ファイナンス（equity finance）を利用し調達してきた。1988年7月から94年8月までの6年間には、920億円を調達している。転換社債等により低コストで資金調達を続けていくためには、株価を高い水準に維持しなければならない。しかし、バブル崩壊による株式不況やヤオハンに対する評価の低下などによって、株価は低迷した。さらに、発行した社債の償還期限が訪れてくるなどが重なり、ヤオハンの財務戦略は行き詰まった。

ヤオハンも、1997年5月にダイエー・グループのセイフーに大型総合スー

パーを中心とする16店舗を売却した<sup>17)</sup>。グローバル化の流れのなかで、小売業として時代の先端を走る躍進企業であるとかつて「評価」されたヤオハンの失敗原因としては、次のように解釈できるだろう<sup>18)</sup>。

ヤオハンの挫折は、グローバル化を目指した企業戦略がバブル経済下での成功体験に根ざすものであり、バブル崩壊による資金計画に狂いが出たものであると理解されている。この点では、ヤオハンはグローバル化を先行実施し、数多くの失敗も経験していた。しかし、この失敗体験を忘れ、成功体験を過大視したところに問題点があろう。ヤオハンが戦略的に展開した海外事業も巨額の投資に見合うだけの収益は望めなかったし、国内事業と相乗効果を生み出すまでには至っていなかった。さらに、基盤となるべきヤオハン・ジャパンの国内既存店舗の活力も低下し、顧客ニーズを満たせなくなっていた。顧客関係性の配慮という点でも、「生長の家」の機関誌を店内で無料配布するというレベルのものでしかなかった。

ジャスコの支援下で規模を縮小し、再生の道を目指しているヤオハン・ジャパンは、地域に根ざした顧客志向を強固なものとし、グローバル化の経験を商品調達や商品開発に生かしていくことができるかどうかという点が、今後のキーポイントとなるであろう。

## 事例2. ダイエーの苦戦

1997年5月にヤオハンから16店舗を買収したダイエー・グループが苦戦している。1999年からの再建3カ年計画でグループ全体での有利子負債約2兆6,000億円を1兆円削減しようとしている<sup>19)</sup>。この一環として、ハワイにあるアラモアナ・ショッピングセンター(Ala Moana Center)をゼネラル・グロース・プロパティーズ社(General Growth Properties, Inc.)に8億1,000万ドルで売却することが1999年5月に契約された。さらに資産売却によって、ダイエーは従来の経営手法による財務構造の悪化を改善しようとしている。しかし、根本的な問題点は総合スーパー企業としての体質改善にあるといえよう<sup>20)</sup>。

ダイエーは、1957年9月に主婦の店ダイエーを大阪・千林駅前に開店以来、「よい品をどんどん安く売る」ことを追求してきた。従来ダイエーは、高度経済成長に乗って、出店した土地の含み益を担保に、さらに新規出店を重ね、規模を拡大してきた。ダイエーは、このようにして巨大化した仕入れ力で製造業者に低価格化を迫った。これはカリスマ的リーダーである中内功現会長の経営

理念である「価格革命」に強く基づくものである。

178社、売上合計約5兆1,000億円のダイエー・グループの事業は、小売（総合スーパー5社、スーパーマーケット18社、ディスカウントストア〔discount stores〕3社、専門店17社、コンビニエンスストア5社、百貨店等7社）、サービス（外食17社、金融4社、ホテル・レジャー等63社）、ディベロッパー（店舗開発、運営、管理および不動産賃貸並びに建設事業39社）の広範囲にわたっている（1998年2月現在）。ダイエー本体の店舗数は、95年2月348店、96年2月365店、97年2月375店、98年2月378店、99年2月346店（北海道18店、東北9店、関東108店、中部28店、近畿103店、中国11店、四国9店、九州56店、沖縄4店、前年度との変化は新設店4、譲受店1、閉鎖店32、譲渡店5）と推移している。

ダイエーが主力の総合スーパーに代わる業態として、1990年以降に開発したのが、低価格業態のハイパーマートである。郊外立地で、売り場面積は7,000～1万2,000m<sup>2</sup>、内装は一切余計な装飾を施していない。土地や建物は従来の自社所有方式をやめ、ハイパーマートにはリース方式を導入し、初期投資額を削減している。また、徹底した低コストオペレーションで価格を引き下げているが、業績は依然赤字の状態である。ダイエーは再生3カ年計画で、ハイパーマートを郊外型総合ディスカウントストアに変えていく方針である<sup>21)</sup>。

ダイエーの苦戦の原因は、経済成長時の経営戦略に固執していることにある。規模拡大を重ね、その巨大化した力で、「価格革命」の永続を想定しているかのようなのである。しかし、ダイエーは顧客との関係性を強化して、顧客ニーズに基づく商品開発力や顧客を創造するようなサービス展開を軽視することになっていった。その結果、総合スーパーとしての構造転換に成功しないまま、多角化による組織の膨大化を生じさせてしまったといえる。

ヤオハン、ダイエー、さらに西友などに共通している点として、バブル経済時の経営活動の散漫さがある。それにも増して、小売業として当たり前のことを確実に遂行する店舗営業力の強化を怠って、顧客ニーズの理解を本部の一方的な判断で歪め、商品開発や顧客創造に成功しなかったことが重大である。バブル期という特殊な状況があつたにしても、小売業としての基本スタイルを逸脱したことが失敗要因のなかで大きいといえよう。

### 3. コンビニエンスストアにおける 顧客関係性志向

#### 3-1. イトーヨーカ堂とコンビニエンスストア

ダイエーが業績の低迷のなかで苦戦しているのに対して、イトーヨーカ堂は消費不況のなかの1999年2月期決算でも、微増ながら安定した業績を示している。売上高志向のダイエーに対し、利益志向のイトーヨーカ堂と、両社は総合スーパー企業のなかで対照的な存在である。価格破壊の企業家である中内功に対して、伊藤雅俊は堅実な「商人」の姿勢を一貫させている<sup>22)</sup>。仕入れ力を基礎にして低価格業態を積極的に展開するダイエーに対し、イトーヨーカ堂は商品の価値訴求を前面にすえている。イトーヨーカ堂の店舗数は、95年2月149店、96年2月154店、97年2月158店、98年2月163店、99年2月169店と必ずしも多くないが、「最大の会社になるよりも、最良の会社になりたい」<sup>23)</sup>との観点から、確実に店舗を増加させている。

総合スーパー各企業は多角化による脱総合スーパー業態やコングロマリットを志向して規模を拡大している。これに対して、イトーヨーカ堂は本業を軸にグループ化を図り、総合スーパー業態における「業務改革」に力を入れ、さらなる経営革新を展開している。また、堅実な在庫管理を基盤にして、マーチャンダイジング（merchandising—MD）を重視した商品企画戦略においても競争優位を強めている。商品企画戦略では、「単品管理」（POS〔point of sales 販売時点情報管理〕を活用した単品レベルでの商品管理）と「チームMD」（製造業者とチームを組み、情報を共有しながら商品の共同開発をする仕組み）が重要である。イトーヨーカ堂のマーチャンダイジングは、消費者ニーズや市場ニーズに適合する品揃えを実現することを目指して、商品を返品すること

なしに買い取りによって仕入れている<sup>24)</sup>。

かつて総合スーパー企業においては、出店立地を確保することが重大な課題であると考えられて、マーチャンダイジング力の蓄積を怠っていたといえる。また、百貨店と同様に、テナントや供給企業に対する一種の場所貸し業に転化してしまったような総合スーパー企業も多かった<sup>25)</sup>。競争が激化する現状では、マーチャンダイジング力の差異が企業間の競争優位の源泉となっている。イトーヨーカ堂の方向性は、小売業としての基本的なマーチャンダイジング力を重視して、顕在的・潜在的な消費者のニーズに適合しているとするものである。

チームMDは、従来問屋とだけ行っていた情報交流を川上の製造業者にまで拡大して、緊密にすることで、市場や顧客の情報を早急に把握し、商品開発に活用することを目的にしている。そこでチームMDとは、質の高い情報の収集と外部資源のアウトソーシング（outsourcing）を供給者から獲得する仕組みであるとも言換えることができる。このような関係性を重視したチームMDは、セブン-イレブンの製販同盟による共同開発の経験を踏まえて、イトーヨーカ堂に導入されてきたものである。また同様に、単品管理もセブン-イレブンのコンビニエンスストア・システムの売れ筋商品と死に筋商品の判別手法から生み出されてきた手法である。ただコンビニエンスストアでは3,000アイテム程度のシステム化であるが、総合スーパーでは数十万アイテムを対象とする点に困難性がある。

1973年9月に成立（74年3月施行）した大規模小売店舗法により、大型店の出店規制が行われるなかで、各総合スーパー企業は規制外の小規模店の設置を検討していた。1979年には同法の改正により、規制対象面積が1,500m<sup>2</sup>から500m<sup>2</sup>となった。また、1982年に通産省は大型小売業24社に対して、出店計画・出店地域に関する行政指導を行った。このような状況下で、総合スーパー企業の新規出店は困難性を帯びていた。特に、ダイエーや西友と比べると後発であるイトーヨーカ堂では、新規出店に関して地元業者との間

表2 コンビニエンスストア・

	全 店 売 上 高 (億円)					
	94年	95年	96年	97年	98年	99年
セブン-イレブン	12,819	13,923	14,771	16,090	17,402	18,481
ローソン	7,328	8,214	8,854	9,850	10,938	11,572
ファミリーマート	4,464	4,863	5,430	6,345	7,099	7,582
サークル K	2,211	2,571	2,939	3,428	3,805	4,068
デイリーヤマザキ	3,510	3,532	3,620	3,757	3,854	3,811
サンクス	1,565	1,859	2,145	2,531	2,824	3,105
ミニストップ	821	940	1,066	1,286	1,537	1,728
セイコーマート	733	833	916	1,023	1,131	1,713
am/pm ジャパン	229	520	850	1,179	1,673	1,600
スリーエフ	493	610	705	780	888	969
ポプラ	297	380	527	683	821	942
カスミ コンビニエンス	846	897	941	964	933	846

註) 全店売上高以外はすべて99年2月期(ただし、決算月により3月等もあり)、  
エリアはエリア・フランチャイズ店。

セイコーマート、am/pm ジャパンの99年売上高はエリアを含む、サンクス  
はネイチャーバリュー、餐新を含むと3,106億円、ミニストップの期末店舗数

に多くの紛争を抱えるようになっていた<sup>26)</sup>。このような事態と平行しながら、イトーヨーカ堂はアメリカのサウスランド社(Southland Corporation, 1927年創業、46年に店名を7-Elevenとする)と73年11月にエリア・フランチャイズ契約を締結し、74年江東区に豊洲店を開店して、コンビニエンスストアのフランチャイズ・チェーン(franchise chain; FC)を展開し始めた。イトーヨーカ堂はヨークセブンをコンビニエンスストアの本部として設立した(1978年にセブン-イレブン・ジャパンに名称変更)。また、ダイエーは1975年にローソン1号店を開店し、西友は73年にファミリーマート実験店(74年に新方式の実験店)を開き、78年に西友内に事業部を発足させている(現在ファミリーマートは伊藤忠系列)<sup>27)</sup>。その後大規模小売店舗法の対象拡大によって、出遅れた総合スーパー企業のコンビニエンスストア・チェーンの設置と出店競争が始まった。出遅れたユニーはサークルKを、ジャスコはミニストップをチェーン展開した。(表2参照)

## チェーンの売上高と営業数値

経常利益 (億円)	店舗数 直轄	海外・ ア 含 む	平 日 均 販 (千円)	既 存 店 上 高 前 年 比 %	酒 有 り 店 率 %	24時間店 %
1,172	7,732	7,780	678	100.7	59.4	97.9
321	7,016	7,016	475	99.0	42.5	97.0
276	4,398	5,286	490	99.6	36.4	92.1
153	2,289	2,474	509	103.1	41.9	96.5
	2,652	2,782	375		41.7	64.0
70	1,739	2,370	522	99.5	72.0	94.8
68	1,087	1,301	460	99.8	25.5	98.0
	843	1,036	470	101.1	98.3	23.0
	942	1,087	480	102.4	39.6	83.2
14	543	543	516	100.9	52.1	92.1
16	657	657	451	101.5	74.3	87.4
▲4	664	664	337	95.5	58.1	67.9

はホームデリなどを加えると1,104店。

出所) 『隔月刊コンビニ』1999年8月号, 110-111頁, および日本経済新聞社コンビニエンスストア・ミニスーパー調査各年度。

## 3-2. セブン-イレブンの特質

日本におけるコンビニエンスストアの起源としては、1969年のマインショップ（大阪府豊中市）、70年のKマート、71年のイズミックのココストア（愛知県春日井市）、同年の丸ヨ西尾のセイコーマートなどがある<sup>28)</sup>。しかし、コンビニエンスストア・システムを革新し、新たな業態として日本に定着させたのは、セブン-イレブン・ジャパンである。アメリカのコンビニエンスストア・チェーンが直営店主体で運営されているのに対して、特にセブン-イレブンに代表されるように、日本のコンビニエンスストア・チェーンではフランチャイズ・チェーンの割合が多い<sup>29)</sup>。

コンビニエンスストアの定義としては、中小企業庁が1972年に発行した『コンビニエンス・ストア・マニュアル』での次の定義がある<sup>30)</sup>。

- ① 立 地……住宅地にあり徒歩で行ける程度を商圈とする
- ② 店舗規模…… 300 平方メートル以下の小型店舗である
- ③ 品 揃 え……一般食料品，セルフ販売が可能な生鮮食料品，日用雑貨などの生活必需品を中心とする
- ④ 営業時間……周囲のスーパー，一般小売店よりも長く，年中無休を原則とする
- ⑤ 従 業 員……管理者 1 名と若干名の店員を基本に交替制，パートタイマーの活用を図る
- ⑥ 組織形態……フランチャイズ方式を始めとしたチェーン組織を採用する
- ⑦ 顧客との関係……セルフサービス販売とするが，親密な人間関係の形成が重要となる

まずコンビニエンスストアの強みとは，午前 7 時から午後 11 時までの長時間営業，あるいは年中無休の 24 時間営業による時間的利便性である。また，コンビニエンスストアは家庭機能肩代わり業態であるともいえる。消費者に近接して立地することによって，小商圈立地や日常生活圏立地を実現している。しかし，これだけではミニ・スーパーとの差別化には不十分である。

コンビニエンスストアは，100 m<sup>2</sup> 程度の狭い売場面積に 3,000 アイテム程度の限定された商品を少量ずつ揃えている。このコンビニエンスストアのシステムを有効に機能させるためには，欠品をなくすために多頻度小口の物流システムと商品の仕入・販売の情報管理システムとが必要となる。つまり多品種少量の品揃えは，POS システムの活用によって，売れ筋商品への絞り込みを行うマーチャンダイジングを前提とする。また，商品鮮度や流行鮮度の保持はメーカーと一体化した商品開発や共同開発を行うというシステム化によって実現している。さらに，フランチャイズ方式による多店舗展開によって，集中管理の有利性と本部コストの最小化が追求されている。

大規模スーパーの出店をめぐる地元商店街との対立を経験したイトーヨー



カ堂・セブン-イレブンは、当初から「既存の中小小売店との共存共栄」、「流通業の近代化」、「自力開発に比べ、時間および確実性において優れている」をフランチャイズ方式によるコンビニエンスストアの意義として掲げた<sup>31)</sup>。また、当初から特定地域に高密度集中立地するドミナント方式がとられた。この結果、セブン-イレブンの出店地域は急激には増大しておらず、表3にみられるように、1999年2月現在でも25都道府県にとどまっております（99年7月山形県に進出予定）、出店都道府県数では業界5位である。セブン-イレブンでは、加盟店募集にあたっては、特に当初から酒類販売免許をもつ酒販店からの転身に力を入れ、土地・建物を自分で用意する加盟店（Aタイプと称される）の多くを元酒販店が占めている<sup>32)</sup>。その推移をみると、

1974年新規出店6店のなかで元酒販店5店（以下同様）、

1975年 43店中 40店、1977年 94店中 66店、1978年 128店中 51店、  
1979年 172店中 66店、1980年 158店中 48店、1981年 155店中 33店、  
1982年 202店中 64店、1983年 243店中 83店、1984年 272店中 93店、  
1985年 221店中 70店、1986年 249店中 65店、1987年 250店中 78店、  
1988年 294店中 86店、1989年 276店中 97店、1990年 262店中 134店、  
1991年 233店中 118店

となっている<sup>33)</sup>。なおセブン-イレブンでは、1999年2月現在、全店舗（ハワイ48店を除く7,732店）のうち、59.4%の4,592店が酒販を取り扱っている。（表2参照）

セブン-イレブンは既存中小商店の経営上の問題点を次のように指摘し、フランチャイズ・チェーンへの加盟を求めている<sup>34)</sup>。

- ・販売情報をきめ細かく把握・分析する情報システムを持っていない
- ・市場全体の商品動向情報の入手が難しい
- ・人気商品の安定仕入れが難しく、お客様のニーズに応えられない
- ・規制緩和により大型店の出店が増加し、競争が増加している

セブン-イレブンは、既存中小商店の経営上の問題点をフランチャイズ方

表3 コンビニエンスストア・

チェーン名 本社所在地 系列	セブン- イレブン	ローソン	ファミリー マート	ヤマザキ デイリー	サークルK	サンクス	ミニ ストップ
	東京	大阪	東京	千葉	愛知	東京	千葉
	イトー ヨーカ堂	ダイエー	伊藤忠	山崎製パン	ユニー	独立系	ジャスコ
北海道 北海道	655	411				291	
東北	森手	50		41	118	34	30
	岩手	80		63	4	42	4
	宮城	159	176	36		115	29
	秋田	47		86	33	49	
福	山形	36	53	14		79	
	福島	307	84	32		8	30
	茨城	358	79	120	34	64	71
	栃木	277	79	103	41	14	9
関東	群馬	270	59	77	53		18
	埼玉	642	226	355	112	185	158
	千代田	613	221	210	200	146	182
	東京都	1,084	724	919	274	17	448
	神奈川	725	486	498	178	113	208
中部・北陸	新潟	211	96	39	106	59	22
	富山		68	15	17	108	39
	石川		57	53	23	45	
	福井	125	42	61	2		
	山梨	290	61	48	91		
	長野		151		105	65	1
	岐阜	324	77	53	17	206	37
	静岡県		176	194	84	283	17
		324	301	140	782	131	165
近畿	三重	83	46	80		190	4
	滋賀	84	89	22	58	33	8
	京都	170	171	140	59	94	170
	大阪	94	926	566	281	90	94
	兵庫		446	247	50	24	41
	奈良		121	48	28	37	
和歌山		90	8	23			
中国	鳥取		33				
	島根		40				
	岡山	51	98	67	48	79	12
	広島	236	110		59		
四国	山口	133	101		3		
	徳島		81		27		14
	香川		93		29	22	36
	愛媛		96		29	4	49
高松		21				10	
九州	福岡	476	257	189	133		23
	佐賀	94	33	45	33		1
	長門		58	104	68		
	熊本	70	69	46	85		
	大分		51	36	56		
	宮崎	95	52	63	12		
鹿児島		81	126				
沖縄		60	126				
出店地域数	25	47	33	38	21	28	23
1999年2月 店舗総計	7,732	7,016	5,286	2,741	2,431	2,370	1,308
98年総計	7,314	6,649	4,242	2,918	2,168	1,588	1,013
97年総計	6,875	6,252	3,816	2,826	1,993	1,441	871
96年総計	6,373	5,683	3,402	2,724	1,806	1,273	710
95年総計	5,905	5,139	2,749	2,616	1,622	1,093	603
94年総計	5,475	4,836	2,512	2,481	1,446	610	511
91年総計	4,328	3,770	2,236	2,162	991	630	341
90年総計	4,012	3,570	1,905	2,061	840	491	303
89年総計	3,653	3,185	1,619	2,269	682	388	257
88年総計	3,304	2,710	1,323	2,141	537	319	204
87年総計	2,964	2,305	1,042	2,027	379	276	165
86年総計	2,651	1,965	767	1,819	271	235	118
85年総計	2,299	1,676	526	1,533	184	185	108
84年総計	2,001	1,477	321	1,266	137	136	80
83年総計	1,643	1,234	190	697	79	89	60
82年総計	1,306	764	112	101	24	17	13
91年総計	1,040	468	74	69			
80年総計	801	370	44	50	9	3	3
79年総計	591	327	13	20			
78年総計	375	202	3	3			
77年総計	199	69					
76年総計	69	10					
75年総計	15						

出所) 『隔月刊コンビニ』1999年6月号、『流通経済の手引き』各年版、『セブン-イレブン・

チェーンの地域別店舗数 (1999年2月末現在)

am/pm	セイコー マート	ココストア	コミュニティ ストア	HOT SPAR	ポブラ	セーブオン	スリーエフ
東京	北海道	愛知	東京	茨城	広島	群馬	神奈川
ジャパン エナジー	独立系	イズミック	国分	カスミ	独立系	いせや	富士 シティオ
	734		77				
		15	6 2 23				
				27 68		62 16	
	109		1 1	231 49		39 87	
62 34 108 66 498 150	55	1 1 10 1	58 33 206 110	25 58 43 11 16		156 62	26 107 137 273
			4			81 35	
8		64 8 387	13 2 33	4 16		15	
15 10 88 9 14	64 7 53	24 17 11 82 18 7 11	9 1 35 3 2		20		
	14	4 18 72 4			33 48 57 194 46		
		17	18		12 6		
		30 17 40	9 9 3		139 7 9 19		
				116			
12	7	23	23	12	14	9	4
1,065	1,036	860	656	664	657	553	523
880 758 612 401 260	694 644 590 529 476	623 578 578 553 528	634 611 617 612 610	844 862 823 721 664	559 500 396 301 214	555 541 534 497 430	513 461 428 371 300
	486 412 375 261 236		515 483 428 381 335	451 413 377 338 333			
	206 170 140 126 119		441 379 323 162 115	332 286 219 158 111			
	98 82 65 54		83 44 21	69 23 5			

ジャパン——終わりになきイノベーション 1973-1991』より作成。

式で問題解決するから、「既存中小小売店と共存共栄」と主張している。しかし、総合スーパーや百貨店の低迷下でも既存中小小売店の衰退は進んでいる。当然、後継者問題や商店街の衰退との関連もある。しかし、コンビニエンスストアの進展が地域の中小小売店に与えている影響には著しいものがある。特に地方都市の郊外や都市の住宅地域などにおいては、大型店とよりもコンビニエンスストアと競合する店も多い。当初は大型店との競合上でコンビニエンスストアの役割があったとしても、その店舗数の増加は独立中小小売業の存立を著しく困難にさせている。

セブン-イレブンはサウスランド社の基本3原則に1原則を加えた基本4原則を前面にすえ、その作業やチェックをマニュアル化していった<sup>35)</sup>。

- ・鮮度管理……販売期限を守る
- ・品揃え……売れ筋をそろえ、欠品を防止する
- ・クリーンネス……汚れたら、すぐ掃除
- ・フレンドリーサービス……笑顔でスピーディな接客

セブン-イレブンが成功した背景には、基本4原則の徹底と顧客のニーズに即した変化への対応力を備えた経営を展開した点がある。家族の生活時間帯のずれや都会の一人住まい者の増加などによって、消費行動が家族単位から個人単位になるなど、商品の随時購入が増えてきていた。このようにコンビニエンスストアへの消費者ニーズが生まれたが、一方コンビニエンスストアはこのような顧客ニーズに適合し、顧客ニーズを拡大し、一般化していった。コンビニエンスストアの顧客像は、セブン-イレブンの場合、未婚男42%・既婚男24%・未婚女18%・既婚女16%、10代20%・20代37%・30代17%・40代13%・50代以上13%である<sup>36)</sup>。

セブン-イレブンでは1980年に、コンビニエンスストアで生鮮3品(青果、精肉、鮮魚)を扱わずに、惣菜部門を育成する方針が決まった。これは訴求ポイントを明確にして、ドメインを確定することから意思決定された。その結果、セブン-イレブンでは現在約2,800品目の売上高が、加工食品

31.6%，ファースト・フード 30.6%，日配食品 12.6%，非食品 25.2% という構成になっている（1999年2月期）<sup>37)</sup>。

取り扱い商品の拡大としては、1996年6月米・切手・官製ハガキの販売開始、同年11月からゲームソフトの販売開始がある。商品販売以外のサービスとしては、公共料金の取り扱いを1987年10月からスタートしている。さらに、親会社のイトーヨーカ堂と一緒に、アメリカのウォルマート（Walmart）やドイツのメトロ（Metro）グループという世界を代表する小売企業と提携した。この国際提携によって、セブン-イレブンはグローバルな商品開発を目指そうとしている。

また、コンビニエンスストアをシステムとして機能させるためには、物流システムや情報システム以外に、OFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー、他チェーンではSV〔スーパーバイザー〕経営指導員と称されている）による加盟店への定期的で的確な経営指導が重要である。セブン-イレブンの場合、約1,000人のOFCが1店を週2回巡回して、店舗運営を指導している。このOFCは店舗指導を通じて直接顧客ニーズをとらえ、きめ細かな対応を行うようになっている。OFCは毎週1度本社に全員集合し、トップも同席するFC会議を行い、情報や問題意識を共有し、コミュニケーションを緊密にすることに努めている。

コンビニエンスストアの長所を生かすためには、従来のスーパー的な配送システムを根本的に改革する必要がある。まず、在庫の削減のために、必要な時に必要なものを必要なだけ在庫するジャスト・イン・タイム（JIT）方式を採用して、小分け・混載配送を1976年からスタートさせ、共同配送システムを形成している。共同配送はさらに同一温度帯の商品を混載する温度帯別共同配送（5℃、20℃、-20℃、常温の4種）に進展している。1987年からは、朝、昼、夜の3便体制が確立している。このような物流の効率化によって、1店舗納入車両は1日、当初の70台から9台に削減された。

セブン-イレブンでは、POSシステムを1982年に導入して、「情報分類

別時間帯別売上分析」,「時間帯別客層別販売実績」,「単品販売 10 日間推移」などで売れ筋商品,死に筋商品を各店が判断できるようにしている。発注のオンライン化によって,本部,店舗,ベンダー(本部が推奨する卸業者や製造業者)の3者を結ぶネットワークが形成されている。1991年4月にISDN(デジタル通信網)が導入され,インプットした情報をリアルタイムにみて,ニーズの動向を確認しながら生産計画をたてることが可能となった。1997年11月からは,衛星通信による第5次総合情報システムが導入開始され,99年6月の新型POSレジスターの全店導入でネットワーク対応が完了する。

このような物流と情報システムの強化によって,表2にみられるように,加盟店の平均売上高の高さでは他のコンビニエンスストア・チェーンに対して,セブン-イレブンが優位にある。コンビニエンスストア各社の既存店の1999年2月期日販額は,セブン-イレブンが67.8万円,ローソンが47.5万円,ファミリーマートが49.0万円,サークルKが50.9万円(3月期),サンクスが52.2万円,ミニストップが46.0万円となっている<sup>38)</sup>。

### 3-3. コンビニエンスストアの課題

1998年度のコンビニエンスストア数は5万1,575店(MCR=マニュファクチャラー・CVS・リサーチの調査による)であり,既に飽和段階となっており,まさに淘汰の段階へと突入してきているといわれている。しかしながら,フランチャイズ方式をとるコンビニエンスストア・チェーンでは,閉店もあるが,それ以上の新店舗の開設が続いている。表4に示したように,セブン-イレブンは,593店開店しているが,175店が閉店している。同じくローソンは537店開店で170店閉店,ただカスミコンビニエンスネットワークスでは加盟店集団訴訟の影響か26店開店で206店の大幅閉店となっている。また,既存店の売上高も伸び悩んでいる。セブン-イレブンは,95年2月期67.6万円,96年2月期66.2万円,97年2月期66.9万円,98年2月期67.6万円,

表4 コンビニエンスストア・チェーンの店舗増と既存店日販額の推移

	99年			既存店日販額（万円）				
	開店数	閉店数	増店数	95年	96年	97年	98年	99年
セブン-イレブン	593	175	418	67.6	66.2	66.9	67.6	67.8
ローソン	537	170	367	—	—	—	48.0	47.5
ファミリーマート	307	151	156	51.3	49.1	49.3	49.5	49.0
サークルK	184	63	121	46.2	47.1	50.2	51.2	50.9
サンクス	190	39	151	50.8	55.2	51.6	52.3	52.2
ミニストップ	120	30	90	48.4	46.8	46.9	46.7	46.0
スリーエフ	41	11	30	—	—	49.0	50.8	51.6
ポプラ	—	—	98	—	—	—	43.6	45.1
カスミ	26	206	-180	39.1	37.2	36.8	35.3	33.7

出所) 『隔月刊コンビニ』1999年8月号, 『食品商業』1999年7月号。

99年2月期67.8万円と推移している。たとえ既存店の売り上げは低迷しても、全体のパイを大きくすることで、コンビニエンスストア・チェーン全体の売上高は増大し、本部の営業収益は上昇する。このため各コンビニエンスストア・チェーンは過剰な店舗数の増大に向かい、また提携関係や合併あるいはエリア・フランチャイズ契約などによって、小規模チェーンを統合・淘汰しようとしている。この結果、コンビニエンスストアの飽和化は、まず弱小のコンビニエンスストア・チェーンに打撃を与え、業界の寡占化が進んでいる。

コンビニエンスストアの地域への進展は、既存中小商店の経営を圧迫し、その既存中小商店が本業を廃業し、コンビニエンスストアに業態転換するケースも多くある。また、初期のコンビニエンスストアは、大型店の圧迫などによる既存中小商店の転業で開店するケースが大部分を占めていた。しかし、今日の新規出店競争の激化で、各コンビニエンスストア本部は、自社で店舗を用意した直営店を増大している。直営店は新規進出地域のパイロット店（ないしトレーニング店）となり、そして経営委託店として脱サラ者などに担当させている。さらに、自社で店舗を用意し、加盟店は少額の自己資本のみを負担する（一方、ロイヤルティ〔royalty〕は高い。セブン-イレブンでいうとこ

るのCタイプ店)方式の店舗を増大させている。

1996年7月のカスミコンビニエンスネットワークス加盟店集団訴訟など、フランチャイズ契約のあり方や本部の経営指導などをめぐるトラブルが多発している<sup>39)</sup>。1998年4月には、オーナー間の横の連絡組織として、「コンビニ・FC加盟店全国協議会」が結成された。契約時に本部が示した売上予測に達しない、売上不振による閉店時の費用返済ができない、ロイヤルティが高すぎる、深夜営業でオーナー家族が過労による心身不健康になる、15年などの長い契約期間内での脱会への高い違約金などの問題が提起されている。フランチャイズ・システムとは、本部はサービスの提供者であって、加盟店はサービスの消費者である。しかしながら、コンビニエンスストア・チェーン本部は、顧客としての加盟店との関係性の構築に努めているとはいえない。このような問題点は、従来からいわれていたコンビニエンスストアの問題点である深夜労働問題や深夜の安全問題、アルバイトやパート労働者の多用化と高負担、資源回収などの環境問題への対応の遅れ、食品の廃棄や安全性・健康志向への適合などの問題とともに社会的な問題として認識され始めている。

一方、コンビニエンスストアの新たな競争相手として、コンビニエンス・ドラッグストアや酒販ディスカウントストア、深夜型ディスカウントストアなどが出現してきており、宅配や給食事業の「個客化」、格安レストランやデリカ・カフェ、通信販売やインターネットショッピングなどもコンビニエンスストアの競争相手として可能性をもっている。

このような競争の激化や社会問題の多発に対して、コンビニエンスストアはさらなる利便性の追求と進化を目指して、各社若干の差異はあるが、基本的には同方向的な対応をしようとしている。すなわち、宅配サービス、ゲームソフトの販売、公共料金の取り扱い、各種チケットの購入、旅行の予約・通販やレンタルの受付、インターネットショッピングの商品受け取り、健康ドリンク剤などの医薬品の販売、ATM 端末の設置などである。また、消費



生活の進化を実現するために、家庭業務のアウトソーシング（すなわち、切手・ハガキの販売、クリーニングの取り次ぎ、掃除代行サービスの受付）なども一部導入されている。一方、関係性マネジメントの観点から、個客を顧客とするコンビニエンスストア戦略が推進されようとしている。「常連顧客管理システム」が形成され、顧客を常連化させるような情報システムや個客データベースが整備されようとしている。

このようなコンビニエンスストア・チェーンの新志向が意味していることは、コンビニエンスストア・システムの革新性が、もはや絶対的なものではないということである。個別コンビニエンスストア・チェーンの競争優位性に格差が付き、より一層の寡占化が進展するであろうが、コンビニエンスストア本部の経営指導の効果性は次第に逓減していくであろう。今後店舗経営の成否は、個々の加盟店の経営能力に依存する部分が多くなってくるものと思われる。このためネットワーク組織として同一チェーン加盟店間の情報共有と横の連携・協力が必要であるが、各コンビニエンスストア・チェーン本部は本部主導のみによるコミュニケーションという、画一的なコンビニエンスストア・システムに固執している。既存コンビニエンスストア・チェーンへの不満は、店舗経営の能力を培った人々が新たな行動を目指す動機になることもあるであろう。例えば、ポプラ（本部所在地、広島市）やコスモスジャパン（本部所在地、千葉県松戸市）といったところの、従来のコンビニエンスストア・チェーンとは「差別化」された運営方式が注目される<sup>40</sup>。

フランチャイズ・チェーンのコンビニエンスストア・チェーンではあるが、加盟店の自己責任が強く、ロイヤルティも安いシステム（ロイヤルティは売上高の3%、5年契約、解約金不要をポイントにしている）であるポプラが東京進出など、その独自路線で成長している。また、コスモスは独立店支援組織を次のような特色のもとに展開している。自店の得意分野の商品を強化する自由があり、月5万円の定額・低会費、営業時間・休日の自由性、脱会も違約金なしに自由というボランティア・チェーン（voluntary chain）であり、大規模チェー

ンから換わるオーナーが多い(1998年3月店舗数71,全店舗売上高102億円)。

また、今日のコンビニエンスストアに欠けているのは、地域の顧客との親密な人間関係であるといえよう。画一的な本部の経営指導、長時間営業を可能とするためのアルバイトやパート労働者の多用、地域に根ざさない直営店の増加のなかで、ますますコンビニエンスストアはオーナーの「顔」が見えなくなってきた。

セブン-イレブンに代表されるように、コンビニエンスストア本部の顧客関係性志向マネジメントは、従来は一定の有効性を保持できた。しかし、今日ではその有効性に限界が生じてきているといえることができるであろう。

## 4. 急成長小売業の顧客関係性志向

### 4-1. 高収益小売企業の特徴

しまむら<sup>41)</sup>、ファーストリテイリング<sup>42)</sup>、良品計画<sup>43)</sup>の3社は、表5の業績にみられるように、急成長小売業として注目される。しまむらはイトーヨーカ堂やセブン-イレブン・ジャパンと同様に顧客の必要なものを必要なだけ仕入れ、売り切る合理的経営に徹している。しまむらは小売業の伝統的スタイルの商品の仕入・販売を的確に遂行することによって、効率的で高収益な小売企業となっている。また、ファーストリテイリングや良品計画と同様に自らのドメインを確定し、小売業として訴求ポイントを顧客に明確に提示して、顧客の創造を目指している。一方、ファーストリテイリングと良品計画は独自企画のPB(private brand)商品を開発し、先進的な製造小売業としてユニークな企業戦略を展開している。ファーストリテイリングと良品計画は、日本における代表的なSPAとして、それぞれ独自の経営理念を掲げている。

表5 急成長3小売企業の業績

（単位：100万円）

## しまむら

	1990年 2月	1991年 2月	1992年 2月	1993年 2月	1994年 2月	1995年 2月	1996年 2月	1997年 2月	1998年 2月	1999年 2月
営業総収入	53,017	64,442	77,741	89,391	99,821	114,033	128,619	144,996	155,130	175,664
営業利益	3,563	4,113	4,533	5,120	4,824	5,007	6,397	7,437	7,560	9,721
経常利益	3,999	4,918	5,847	5,618	5,534	5,578	6,628	6,943	6,752	9,117
当期利益	1,923	2,457	3,032	2,986	2,858	2,892	3,716	3,605	3,375	4,623

## ファーストリテイリング

	1989年 8月	1990年 8月	1991年 8月	1992年 8月	1993年 8月	1994年 8月	1995年 8月	1996年 8月	1997年 8月	1998年 8月
営業総収入	4,164	5,157	7,180	14,340	25,037	33,336	48,692	59,959	75,020	83,120
営業利益	58	132	391	936	2,164	3,266	4,164	4,441	5,263	6,011
経常利益	49	100	358	926	2,113	2,742	4,530	4,570	5,510	6,319
当期利益	23	42	145	414	948	1,333	2,108	2,326	2,703	2,924

## 良品計画

	1990年 2月	1991年 2月	1992年 2月	1993年 2月	1994年 2月	1995年 2月	1996年 2月	1997年 2月	1998年 2月	1999年 2月
営業総収入		24,564	26,417	27,345	30,967	36,935	47,862	60,786	73,047	91,614
営業利益		262	532	874	1,303	2,130	3,897	5,160	6,729	9,178
経常利益		125	262	649	1,042	1,972	3,614	5,334	7,025	9,017
当期利益		—	—	—	—	902	1,714	2,722	3,454	4,342

## 事例1. しまむらの効率的経営

しまむらは埼玉県大宮市に本社があり、実用衣料品の専門チェーンを全国に577店（1999年2月現在、1年間に71店出店、退店0）展開している中堅衣料スーパーである。1953年創立の島村呉服店から72年株式会社しまむらになり、88年に株式上場をしている。しまむらは人口1万5,000人程度の郊外の小商圏に、平均860m<sup>2</sup>の標準化した店舗を設置し、徹底した標準化によって、1999年2月期22%という低い売上高販売管理費率の合理主義経営によって高利益を達成している。

しまむらの標準化には、ハード面の店舗・設備とソフト面の店舗運営方法がある。店舗・設備面では、地価の安い小商圏立地、標準化された建物・設備などで低コスト構造をもたらしている。店舗運営ではマニュアル化が整備され、

パート比率が85%（従業員857人、1998年8月現在）であり、低人件費体質を支援している。パート出身の女性店長が多いのもしまむらの特徴である。パート労働者の作業も製造業のように売場作業が標準化され、パートに対して明確な作業指示が行われ、合理的・効率的な店舗運営が遂行されている。また、パート等からの創意工夫や改善提案などによりマニュアルが更新され、より詳細になってきている。小売業でありながら製造業的な生産技術化を進展することによって、しまむらは高収益小売業としての基盤を確立してきている<sup>44</sup>）。

しまむらは、主婦層を顧客とする生活実用衣料品販売に徹して、完全買い取り仕入れによる低価格の品揃えを行っている。また、POSシステムによる品目別・単品別の売れ行き状況や在庫状況を詳細・的確に把握し、各店舗間の商品移動によって新鮮度を増加させている。さらに、しまむらは物流センターを早期から設置し、新店舗設置の前から物流システムの構築に配慮している。1999年早々完成した埼玉県桶川の商品センターは、出荷能力3万個/時という巨大センターであり、400店まで対応できる集配機能をもつ。その他に福島、犬山、岡山と3カ所の商品センターがあり、99年秋には九州商品センターが完成予定である<sup>45</sup>）。

しまむらには、子会社の新業態アベイル（15～25歳をターゲット）が8店あり、今後本格的に全国展開することになっている。また、台湾に2店出店しており、これも拡大する予定である。小売業としてのマーチャンダイジングの蓄積をさりげなく、当たり前ややって、小売業を家業から産業化しているところが、しまむらの強みのようである。

## 事例2. ファーストリテイリングのユニークな小売業

ファーストリテイリング（Fast Retailing、本社山口市）とは、「顧客要望の即商品化」という意味で、ファーストフードのコンセプトをもった小売業を目指し、1984年6月以来カジュアルウェアの専門店ユニクロ（Unique Clothing Warehouseから命名）を全国に355店（うちフランチャイズ店11店、1999年2月現在、1年間に23店出店、退店4）を展開している。ファーストリテイリングは顧客からの支持率No.1企業を目指し、自社企画したノンエイジ・ノンセックスの商品を郊外型店舗で販売している。

ファーストリテイリングは、1949年に山口県宇部市で「メンズショップ小郡商事」として創業され、63年に株式会社化、91年現社名に変更、さらに94

年7月に広島証券取引所に株式を上場している（99年2月には、東京証券取引所市場第一部に株式を上場）。ファーストリテイリングは店舗の標準化やマニュアルの整備、自社企画・商品化した単品を大量に東アジアでOEM（original equipment manufacturing）で生産し、無駄を省いた倉庫型の店舗においてセルフサービス方式で安価に販売している。ファーストリテイリングは、カジュアルとは年齢に関係なく、誰にでも合うものであるとし、モデルとするアメリカの製造小売業GAPと同様に、標準的な顧客を対象として、マス顧客のニーズを的確につかもうとしている。

ファーストリテイリングの志向は、情報ネットワークの共有、ボーダーの打破、合理的思考などを基礎として、ローコスト経営を展開しようとするものである。ファーストリテイリングの商品政策は、次のような考え方に基づいている<sup>46)</sup>。

- ① 単品を継続的に改良し、顧客支持率 No.1 の単品による商品構成にする
- ② 日常生活で着用する、ごくありふれた基本アイテムに絞り込み、カジュアルウェアのスタンダードをつくる
- ③ 顧客にとって自社が他社よりもメリットを提供できることは100% 実行し、不十分にしか提供できないものは、すべてカットする
- ④ 顧客の要望の高い商品のみを高速回転するディスカウント価格で提供する
- ⑤ プライスライン、プライスゾーンを限定することで、ポピュラーアイテムをポピュラープライスで提供する
- ⑥ 絶対的低価格と相対的高価値の両立により、顧客に最大の満足を与える

ファーストリテイリングは1995年8月期以降、商品企画の平板化により既存店の売り上げが悪化した<sup>47)</sup>。また、1997年10月から新業態のス Pokuro とファミクロを始めたが失敗した。これは青山商事等のカテゴリーキラー的な紳士服専門店の低迷と同質のものでもあった。このような状況に対してファーストリテイリングは、1998年春から従来の本部主導型から顧客志向を強化した個店主導型の体勢に変更した。また、絶対単品管理の導入や地域に対応した個店の主体性の促進を試みた。いわばSPAの本質である店頭起点への転換期であった。さらに、出店戦略でも従来の郊外型から都心型店の新宿店を開店し、軌道修正をした。この結果、1999年8月期の中間決算では急速な売上高の増加がみられた。今後、このような顧客ニーズの変化や進化に対して、個店起点の視

点から顧客関係性志向の対応を強化し、製造小売業の特質を生かしていくことがファーストリテイリングの課題であろう。

### 事例3. 良品計画の差別化戦略

総合スーパー企業の西友は、PB (private brand) 商品を1977年からSEIYU LINEとして開発していたが、80年に西友のPB商品として無印良品を誕生させた。トイレットペーパー・歯ブラシ・インスタントコーヒー等の9アイテムの家庭用品、31アイテムの食品でスタートした。1983年6月にアンテナ・ショップとして無印良品の直営第1号店を東京・青山に出店し、85年9月に無印良品事業部が設置された。1989年6月に西友から分離された良品計画は、創業以来19~30%の増収率と20%以上の増益率を維持しているが、ブランドコンセプトを前面に打ち出した商品を国際展開する製造小売業として、国内257店(うち直営店70店)、海外13店を展開している(1999年5月現在)<sup>48)</sup>。

無印良品の商品コンセプトは、成熟社会の高級ブランド信仰に抗して、「わけあって、安い」、「モノの実質」にこだわり続けるという理念に基づいている。しかし、ダイエーなどの総合スーパー企業のPB商品が低価格を訴求したのに対して、良品計画は成熟市場の「賢い消費者」に高品質・高感度のPB商品を適切な価格で提供する差別化戦略をとった。無印良品は消費者の素朴な疑問に答えて、商品の原点に立ち返るという発想から誕生した<sup>49)</sup>。素材の選択、工程の見直し、包装の見直し、包装の簡略化などにより、シンプルな定番商品を生み出し、育てた。また無印良品は、独自企画、生産依頼、完全買い取り制、さらに海外調達率を現在では約50%にするなどの経営手法を追求した。

西友が1995年8月に良品計画株120万株を売り出したことにより、西友の持ち株比率は36.2%と低下し(99年には20.2%)、良品計画では脱西友、脱セゾングループが進み、系列外のフランチャイズ店を多数展開するようになってきて、多店舗化が促進された。衣料品、生活雑貨、食品と生活必需品全般にわたって統一したコンセプトでブランド展開する良品計画は、ユニークであり、また業績も非常に好調である<sup>50)</sup>。この良品計画の競争優位の本質は、顧客志向や顧客関係を重視した商品調達力や商品開発力の優位性にある。

しまむら、ファーストリテイリング、良品計画の3社に共通するのは、「消費者が何を望んでいるのか的確に把握するアンテナ感度の高さ、環境変

化・消費者意識の変化に合わせ柔軟に対応できる機動力の高さ、消費者の望む商品をリーズナブルな価格で提供するためのローコスト経営そしてそれを可能にする管理能力の高さと言える。そして、それらすべてを可能にしているのが、情報システムの活用と言える<sup>51)</sup>という指摘がある。顧客関係性の重視という観点からは、3社のなかで、特に良品計画が最も先進的な事例であると考えている。そこで以下に、良品計画における顧客関係性志向の商品開発を中心に検討したい。

#### 4-2. 無印良品の商品開発とマーケティング

良品計画は、明確なコンセプトに基づく独自企画のPB商品をチェーンストア・ビジネスで拡販している。そのための手段として、商品調達を現金による買い取り、仕入先を問屋から製造業者にする、国内から海外へと調達先を変えるなどによって、30%のコストダウンを達成している。良品計画が販売する商品はすべて自社企画で、海外を中心とする製造業者に生産委託する。そこで工場をもたない製造小売業として、徹底的にコストを低下させるように、製造業の生産管理のノウハウを蓄積している。

また、創業当初から商品の動きを単品でコンピュータ管理するPOSシステムを使い、工場出荷から店舗在庫までトータルに管理できる態勢を整えつつある。物流もセンターを国内4カ所（神戸、浦安、福岡、新潟）、海外1カ所（中国広東省珠海市）に設置し、生産管理と物流を子会社のRKトラックが担当している<sup>52)</sup>。売れ行きがチェックされ、発注から生産元のラインの動かし方までを一貫管理して、無駄な在庫を最小限に抑えて価格競争力の強化と利益の拡大を実現しようとしている。この結果、「国際標準」価格への対応として、8回の大規模な価格引き下げが行われ、顧客からは高く評価されている<sup>53)</sup>。

無印良品は、モノの実質を追求して、素材の選択、工程の見直し、包装の

簡略化による商品開発を目指している。従来使わなかった部分を商品化するのが、その典型である。例えば、鮭を丸ごと、頭も尻尾も缶詰に使用した、鮭水煮の缶詰。無選別化の実現による割れ椎茸。裁断されたあと残るU字部分のスパゲッティ。ボトルの共通化で経費を削減したシャンプーとリンスなど。また、モノトーンの商品の開発、最低限の装備だけの自転車など、シンプル、素材感、割安感を消費者に訴えている<sup>54)</sup>。

良品計画の商品開発スタッフは、全従業員の約3分の1を占める。商品は半年に1回開催される商品戦略会議、商品判定会、商品展示会への出品、商品説明会を経て、平均1年後に生産開始となる。商品のキーワードは、暮らし易く、使い易く、着心地の良い、生活者本位のモノづくり、すなわちシンプル・イズ・ベターである。可能な限り、経済的で環境を配慮したモノづくりを志向し、生活者とモノとの共存を図り、さりげなく、おごらず、でしゃばらずに徹した、約3,800アイテムの商品を販売している<sup>55)</sup>。

無印良品はクレームから生まれる。消費者室に消費者からの苦情、問い合わせ等の情報が集中化し、これらは消費者情報カードに記入され、その内容がチェックされ、外部の検査機関に検査を委託したり、商品の回収や販売停止等の迅速な対応策を実行している。すなわち、消費者からの苦情を商品開発に活かしている。この結果、ブランドの進化が消費者との相互作用の過程で極めて明確に出ている。

良品計画では、来店者調査を年1回実施している<sup>56)</sup>。1995年6月から、無作為に選んだ20名に新製品の有望候補の評価を依頼する社外モニター制度を始め、消費者からの直接的な評価を把握しようと努めている。また、従来の口コミによる「裏通り戦略」から都市型大型店のワン・ストップ・ショッピングへの転換を図っている。すなわち、マスマーケットを対象にして、従来のニッチ戦略(niche strategy)からの脱却を求めようとしている。つまり、商品の訴求力を高めるためには総合的な品揃えが必要であるとの観点から、店舗の大型化を進めている<sup>57)</sup>。大型店も従来の小型店も配置する社員は同



様に3人程度必要であり、アルバイトが小型店は10人程度で大型店は20人程度必要となるだけだという<sup>58)</sup>。

良品計画はワン・ツー・ワン・マーケティングでいうところの「市場シェアよりも顧客シェア」<sup>59)</sup>というテーマを、日本では最もよく実現している企業であるといえよう。

## 結びとして

日本では百貨店→総合スーパー→コンビニエンスストアと小売業における中心的業態が変化してきたが、アメリカでは百貨店→総合スーパー→ディスカウントストアと専門店時代へと推移している。コンビニエンスストアは日本においてシステム革新され、アメリカに逆輸出されたが、その成熟度のレベルは年々高まってきている。コンビニエンスストア・チェーン各企業は、さらなるシステム革新によってその生き残りを図っていくであろうが、今日ますます地域社会との共存共栄が要望されており、より顧客密着的な人間関係やマネジメントが必要となってきた。しかし、コンビニエンスストアをめぐる課題は多く、顧客関係性を営業的視点ではなく、社会的視点から見直していく必要性があろう。

良品計画などのSPAは、製造業的な生産管理能力を基礎に、顧客ニーズに基づいた事業展開を新たな視点から展開し、顧客創造を行っている。すなわち、大規模小売業による製造業者との対抗→製販同盟による小売業と製造業の共存→製造小売業による主導という基軸のなかで、顧客関係性志向のマネジメントの役割が高められているといえる。

### 〔註〕

- 1) 山倉健嗣『組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣、1993年4月。
- 2) 小売業からみたサプライチェーン・マネジメントは、いかに効率的に商品を店頭に集めるようにするのかであり、QR (quick response) や ECR (efficient customer

- response) などとして展開されている。——牧野昇監修・三菱総合研究所経営コンサルティング部編『サプライチェーン・マネジメント革命』1999年4月, 5頁。
- 3) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図——新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣, 1994年3月。矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫『インタラクティブ・マネジメント——関係性重視の経営』ダイヤモンド社, 1996年2月。和田充夫『関係性マーケティングの構図——マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣, 1998年11月。
  - 4) マーケティングからみると, 「1980年代のマーケティングの中心は, 「市場細分化」であり, 「差別化」であった」ということになる。——和田(1998) 31頁。
  - 5) 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』1988年1月, 岩波書店。
  - 6) 病院, 役所, 学校などのような従来は供給者主導が一般的であると考えられていた組織では, 供給者の立場が保護され, それぞれの組織が既得権益を得ていることが多い領域であった。このような領域においても, 競争システムが次第に導入されることによって, 供給者間の市場競争領域が拡大されてきている。このような競争領域の拡大に対応するために, 供給者主導型組織においても情報技術の革新などが手段となっている。——矢作恒雄「新産業革命と経営」矢作・青井・嶋口・和田(1996) 59—60頁。
  - 7) 宮副謙司『小売業変革の戦略』東洋経済新報社, 1998年1月, 12—15頁。
  - 8) Aaker, D.A., *Strategic Market Management*, 5. ed., John Wiley & Sons, Inc., 1998, p.19. (D.A. アーカー『戦略市場経営——戦略をどう開発し評価し実行するか』野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳, ダイヤモンド社, 1986年9月, 30頁。)
  - 9) *Ibid.*, pp.22-23. (同訳書, 34—36頁。)
  - 10) 嶋口充輝「インタラクティブ・マーケティングの発展とその性格」矢作・青井・嶋口・和田(1996) 171頁。
  - 11) 同上書, 172—178頁。  
また, 従来のマネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングとの違いは, 次頁表のように示される。——和田(1998) 72頁。
  - 12) 嶋口充輝「関係性構築とその条件」矢作・青井・嶋口・和田(1996) 200—209頁。
  - 13) ダイエーは, グループで2兆数千億円ある有利子負債を1兆円削減するため, 1999年3月にダイエー・グループ再生3カ年計画が発表された。これは, 2002年2月までに事業売却で4,810億円, 2000年秋を予定しているコンビニエンスストアのローソンの株式上場による株式売却益で4,570億円, 資産売却で440億円, 債権流動化で180億円の合計1兆円を調達する方針である。——『日経ビジネス』1999

	マネジリアル・マーケティング	関係性マーケティング
基本概念	適合（フィット）	交互作用（インタラクト）
中心点	他者（顧客）	自他（企業と顧客）
顧客観	潜在需要保有者	相互支援者
行動目的	需要創造・拡大	価値共創・共有
コミュニケーション流	一方向的説得	双方向対話
タイムフレーム	一時的短期的	長期継続的
マーケティング手段	マーケティング・ミックス	インタラクティブ・コミュニケーション
成果形態	購買・市場シェア	信頼・融合

年4月26日号，38—41頁。

- 14) ヤオハンについては、次のような紹介文献がある。TOKAI エージェンシー株式会社『大道を行く』株式会社八百半デパート社内報「躍進」編集部，1989年4月。土屋高德『ヤオハン和田一夫——祈る経営と人づくり』日本教文社，1991年8月。和田一夫『ヤオハンの世界戦略』毎日新聞社，1991年10月。篠原勲・小澤清『ヤオハン烈烈』東洋経済新報社，1991年10月。小野博資『なぜヤオハンの小売商法だけが海外で成功するのか』明日香出版社，1992年1月。和田一夫・和田晃昌・和田尚己・和田光正・山西泰明『ヤオハンルネッサンス』日本教文社，1994年11月。和田一夫『ヤオハン「中国で勝つ」戦略』株式会社ティピーエス・ブリタニカ，1995年12月。これらは、和田5兄弟や取締役による著書か会社の広報的性格の文献である。一般からのヤオハン躍進時の受け止めとしては、ブルネイでの盛況振りを次が紹介している。深田祐介『新東洋事情』文藝春秋，1988年4月，（文庫版）1990年6月，273—289頁。

また、ヤオハン・ジャパンの倒産については、次の文献を参照した。加藤鉦『ヤオハン無邪気な失敗』日本経済新聞社，1997年11月。帝国データバンク情報部『詳録 会社はこうして潰れていく』中経出版，1997年12月。

- 15) 和田一夫・和田晃昌・和田尚己・和田光正・山西泰明（1994），21—23頁。  
 16) 1992年には、香港に「国際教育センター」を設立して、「成長の家」の精神教育を海外従業員にも実施していた。  
 17) ヤオハン・ジャパンは97年3月期で営業収益1,619億6,100万円，58店舗の中堅スーパー・チェーンであり，同時に海外8カ国に26店舗を有する小売業であった。また，セイフーへの売却代金は304億円であった。ヤオハン・ジャパンは，

1997年9月18日、会社更正法の適用を申請し、倒産した。負債総額は1,613億円、債務超過額は906億円（関係会社への投融資残高684億円、総資産の43%—1997年3月期）であった。1999年3月期決算では、売上高560億円、営業利益10億9,400万円であった。

- 18) ヤオハン・ジャパンの倒産理由を会社側は次のように説明している。
- ① 償却前利益を上回る設備投資を続けたこと、そして国内外の関係会社へ行った多大な投融資の回収が遅れたこと。
  - ② 転換社債の株式への転換が進まず、償還資金を自力でまかなえず、信用不安を招いたこと。
  - ③ 担保に入れる資産がなく、金融機関からの運転資金が途絶えたこと。各種支払いの遅れ。
  - ④ 支払い条件の悪化が商品の欠品につながり、売上の減少を招いたこと。  
— 帝国データバンク情報部（1997）、70頁。
- 19) ダイエーについては、多井修司・久保建夫・奥村陽一『ダイエー・コープこうべ—日本のビッグ・ビジネス4』大月書店、1991年9月。林薫『ダイエーグループ』日本実業出版社、1996年5月。佐野真一『カリスマ—中内功とダイエーの「戦後」』日経BP社、1998年7月。緒方知行『二人の流通革命 中内功と鈴木敏文』日経BP社、1999年7月。<http://www.daiei.co.jp/>『有価証券報告書総覧ダイエー』各年度、大蔵省印刷局。
- 20) ダイエーの現状は、全347店舗の3分の1に当たる117店舗が営業赤字だという。—『日経ビジネス』1999年4月26日号、38頁。
- 21) 同上誌、42頁。
- 22) 伊藤雅俊は、商品は売れないのが当たり前で、お客様の立場に立って、どうしたら売れるかを考えなければならないとしている。—伊藤雅俊『商いの心くぼり』講談社、1984年3月、（文庫版）1987年3月、34—35頁。
- 23) 同上書、38頁。
- 24) <http://www.itoyokado.iyg.co.jp/> および『有価証券報告書総覧イトーヨーカ堂』各年度、大蔵省印刷局、を参照。
- 25) 百貨店の衰退の原因として、委託販売制度や派遣店員の慣行によって、商品知識や販売知識をもった店員が育たないという問題等がある。—伊藤元重『百貨店の未来』日本経済新聞社、1998年6月、104—107頁。
- 26) 例えば、静岡や浜松等では出店問題が紛糾して、出店が大幅に遅延した。
- 27) 西友は1972年9月に企画室内に小型店担当が新設され、コンビニエンスストアの研究に着手した。純国産のコンビニエンスストアを目指した実験店を1号店、2号店と開設したが、収益面で失敗し、提携先のシュエル社のコンビニエンスストア

- からロジスティックスを学び、補完した。——山下剛『ファミリーマート躍進の秘密』株式会社ティビーエス・ブリタニカ、1990年5月、14—19頁。
- 28) 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史——日米企業・経営力の逆転』有斐閣、1994年4月、124頁。木綿良行「コンビニエンスストアは中小小売店が支えている」久保村隆祐・流通問題研究協会編『中小流通業革新への挑戦——専門店がまちづくりを担う』日本経済新聞社、1999年6月、44頁。建野堅誠「現代小売業態の分析」小谷正守・出家健治『商業理論と流通政策』ミネルヴァ書房、1997年3月、115頁。
- 29) フランチャイズ・チェーンとは、主宰会社・本部（フランチャイザー franchiser）と独立店舗・加盟店（フランチャイジー franchisee）との間で契約を結び、本部が加盟店に商標（brand）の使用を認めたり、店舗経営のノウハウを提供して経営指導をする。一方、加盟店は本部にチャージ（charge）や経営指導料（ロイヤルティー）を支払うものである。これは個々の加盟店に主体性がある任意連鎖店である、ボランティア・チェーンとは異なる。
- 日本のコンビニエンスストアでは、当初はボランティア・チェーンも多かったが、次第にフランチャイズ・チェーンが優位になってきている。また、ガソリンスタンドとの併設が日本には発達しなかったことも、アメリカのコンビニエンスストアとの違いの1つである。さらに今日からみると、1980年代後半のアメリカのセブン-イレブンは、ディスカウント志向の強いミニ・スーパー的なものであった。日本のセブン-イレブンは、システム化において大きな差異がある。このことがサウスランド社が経営危機を迎え、イトーヨーカ堂によって経営再建を支援され（1991年12月に株式の69.98%を取得）、その指導下に「日本型」のコンビニエンスストア・システムを展開することとなった原因である。
- 30) 川辺信雄（1994）14頁。コンビニエンスストアの特質については、国友隆一『セブン-イレブン・驚異の収益システム』ぱる出版、1987年4月。矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年10月。国友隆一『セブン-イレブンの高収益システム』ぱる出版、1994年11月。木下安司『ヨーカ堂グループの物流マニュアル』ぱる出版、1996年1月。高山守「コンビニエンスストアとフランチャイズチェーン」久保村隆祐・流通問題研究協会編『第二次流通革命——21世紀への課題』日本経済新聞社、1996年5月、101—110頁。野村秀和『イトーヨーカ堂・セブン-イレブン——日本のビッグビジネス 23』大月書店、1997年6月。国友隆一『セブン-イレブン・システムズ』日本実業出版社、1998年5月。小川孔輔・並木雄二「進化するコンビニ・システム——セブン-イレブン・ジャパンの成功」嶋口充輝他編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣、1998年11月、218—243頁。木綿良行（1999）、41—59頁。日本流通新聞

編『流通経済の手引き』日本経済新聞社，1996年版—99年版，等を参照した。

- 31) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン——終わりなきイノベーション 1973—1991』株式会社セブン-イレブン・ジャパン，1991年8月，22頁。
- 32) 同上書，54頁。
- 33) 同上。
- 34) <http://info.sej.co.jp/contents> を参照した。
- 35) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）42—45頁および上記ホームページ。
- 36) 上記ホームページ。
- 37) 同上。
- 38) セブン-イレブンの場合直営店はトレーニング店と呼称しているが，加盟店でない経営委託店を含んでいる。直営店の1店当たりの売上高は加盟店と比べて低い。セブン-イレブン東京地区では，1997年2月期に全52店の直営店の平均年間売上高は18,638万円であるのに対して，全949店の加盟店は26,041万円である。1998年2月期には全42店の直営店の平均年間売上高は22,821万円であるのに対して，全1,003店の加盟店は26,634万円となっている。——『有価証券報告書総覧セブン-イレブン・ジャパン平成11年2月』大蔵省印刷局，1998年6月。  
これはトレーニングを主目的にしていること，新規開店店舗率が高いこと，加盟店の方が売上向上に熱心などの要因もあるが，本部の加盟店指導が「機会ロス」の防止を目的とした多めの発注（結果的には「廃棄ロス」になり，加盟店の利益を圧迫する）を求めていることとも一致する。
- 39) 旭工房編『コンビニ経営・つらくて儲からない店の研究』エール出版社，1998年8月。池田安弘『コンビニが崩壊する日』ばる出版，1998年11月。
- 40) ポプラについては，国友隆一「攻める！ポプラ——西日本最強リージョナルチェーンが東京攻略に動く」『隔月刊コンビニ』1999年6月号，82—89頁。今井丈彦「コンビニエンスストアのポプラ——大手の逆張り都心部参入，製造・卸一貫体制が武器」『日経ビジネス』1999年7月26日号，84—86頁。<http://www.poplar-cvs.co.jp/>。コスモスジャパンについては，旭工房（1998）124—150頁。
- 41) 日経ビジネス『超「効率」小売業——さらば売上至上主義』日本経済新聞社，1997年4月，72—87頁参照。これは，『日経ビジネス』1996年9月9日号，22—28頁の記事を転載したもの。関根清治「[しまむら]利益の出る体制を支える損益分岐点構造」『販売革新』1998年5月号，152—155頁。関根清治「しまむら」『商業界』1999年1月号，114—115頁。  
しまむらの売上構成は，インテリアが3%，靴が4%，紳士衣料が11%，洋品小

物が8%、肌着が22%、婦人衣料が28%、ベビー・子供服が12%、寝装具が12%となっている。

- 42) 安本隆晴『ユニクロ！ 監査役実録』ダイヤモンド社、1999年5月。また、ファーストリテイリングについては、<http://www.uni-qlo.co.jp/>、販売革新編集部「ユニクロ（ファーストリテイリング）「店舗対応型」へのカジ取り」『販売革新』1999年4月号、90—93頁。小島健輔『SPAの成功戦略』商業界、1999年7月、180—188頁、を参照した。
- 43) 無印良品の展開については、主として次の文献を参照した。流通企業研究会『無印良品のモノづくり発想』オーエス出版社、1996年1月。鈴木孝之「「良品計画」商品のユニークさと物流合理化の徹底」『販売革新』1998年5月号、160—163頁、および<http://www4.mediagalaxy.co.jp/muji/>。
- 44) 関根清治「しまむら（衣料品スーパー）この「人を生かす仕組み」が普通の主婦のやる気を引き出す」『商業界』1999年4月号、178—180頁。
- 45) 田中博英「しまむら桶川商品センター（埼玉県）1000店舗体制の物流網を着々と構築」『販売革新』1999年4月号、116—120頁。
- 46) ファーストリテイリング・ホームページより。
- 47) 小島健輔（1999）183—187頁。販売革新編集部（1999）90—93頁。ファーストリテイリングの業績は、98年8月期には対前年度増減比で、売上高10.8%増、経常利益14.7%増、当期利益8.2%増と前年を大きく下回った。しかし、1999年8月期の2月中間期では、対前年度増減比で、売上高28.2%増、経常利益57.0%増、中間（当期）純利益65.7%増と前年を大きく上回った。——ファーストリテイリング・ホームページより。
- 48) 「企業診断・5年後カルテ」『日本経済新聞・月曜版』1998年9月21日。1993年2月店舗の大型化を目指して「青山3丁目」店（従来の5倍の150坪の店舗面積）を開設し、95年春に家電製品、家具、インテリア商品の開発を始め、さらに95年8月に株式を店頭公開するに至っている。
- 49) 和田充夫「ブランド・アズ・顧客インターフェイス」矢作・青井・嶋口・和田（1996）、300頁。
- 50) 良品計画の株主構成は、西友20.2%、三菱信託5.3%、チェース・マンハッタン3.4%、ステートストリートバンク&トラスト2.5%、住友信託2.4%、中央信託信託口2.45%、東洋信託2.2%、ファミリーマート1.9%、第一生命特別口1.5%、大和銀行東京営業部1.4%であり、法人が29.3%、外国人が37.6%となり、外国人の比率が急速に上昇している。従業員数は、541名（平均年齢31歳）、売上構成は、衣料雑貨37%、生活雑貨51%、食品12%、その他1%となっている——1999年2月現在。

- 51) 生盛まり子「良品計画(無印良品) しまむら ニトリ ファーストリテイリング(ユニクロ) 情報処理能力の高さと軽いフットワークで2けた増」『販売革新』1998年6月号, 52-57頁。
- 52) 鈴木孝之(1998), 162-163頁。関義徳「良品計画神戸センター(兵庫県) 備蓄機能の強化で製造小売業の強みを生かす物流体制」『販売革新』1999年4月号, 111-115頁。
- 53) 伊藤大作「国際MD, 流通コスト削減により「世界標準価格」をめざす」『商業界』1999年5月号, 52-53頁。
- 54) (財)店舗システム協会編『いま PB 小売業が確実に伸びている——「価値創造」で「儲かる商品」のつくり方』かんき出版, 1996年6月, 34頁。ナチュラル・テースト商品を追求し, 自然色に近い, モノトーンの無印商品は, 若い世代には新鮮で, 年配には懐かしさ, 郷愁を感じる商品として好評である。無印自転車は, 道路交通法で必要な最低限の装備だけの自転車である。——流通企業研究会(1996) 73-75頁。
- 55) 流通企業研究会(1996), 77-82頁。
- 56) 全国から12店を選び, 約1,200人を対象に調査し, 店舗・商品戦略の成果を判断する尺度にしている。無印良品の顧客層は, 「こだわり」をもった30代であったが, 購買層の低年齢化が生じた。これに対して, 良品計画は, 「より無印良品に対する価値観を持った層に購買層を広げたい」との立場から, 購買層の幅を広げる戦略を採用した。このために商品構成を広げ, 購買層の主力が20代前半に移動して, 1回の平均購入金額の上昇が生じた。すなわち, 単価の高い住空間関連商品の品揃えと購買層の中心年齢の上昇とが展開された。——同上書, 93-95頁。
- 57) このため既存直営店の大型化を図り, 500m<sup>2</sup>, 1,000m<sup>2</sup>, 1,650m<sup>2</sup>の3種類の標準化を推進し, 1,650m<sup>2</sup>の大型店の出店, 郊外ショッピングセンターへの出店が行われている。——同上書, 149頁。
- 58) 同上書, 153頁。
- 59) Don Peppers and Martha Rogers, *The One to One Future*, Doubleday, New York, 1993. (ドン・ペパーズ, マーサ・ロジャーズ『ONE to ONE マーケティング——顧客リレーションシップ戦略』井関利明監訳, (株)パルシステム24訳, ダイヤモンド社, 1995年3月。)