

日本におけるコンビニエンスストアの普及とその背景

鍛 冶 博 之

本稿では、日本において業種店の業態店化を象徴する代表的な大規模小売商である「コンビニエンスストア」に注目し、商品史の分析視角でコンビニエンスストアに関する史的考察を行う。本稿1では、日本におけるコンビニエンスストアの現状を明らかにし、その経営戦略を概観する。本稿2では、コンビニエンスストアが日本に導入され普及した史的経緯を整理する。本稿3では、コンビニエンスストアが普及・定着した背景について、「消費者」「生産者・流通業者」「日本社会」の三つの観点から考察する。

はじめに

本稿の目的は、日本における代表的な大規模小売商である「コンビニエンスストア」(以下CVSと表記)に注目し、CVSの普及経緯・現状・背景を考察することである。

戦後日本(特に1950年代以降)の流通史を概観すると、中小小売商が担う「業種¹⁾」店が淘汰され、百貨店やスーパーマーケットなど大規模小売商の「業態²⁾」店化が進行した。特に1970年代においてこの現象を加速させた小売業態がCVSである。CVSの登場は、その後に登場する業態店の多種多様化を促進する一方で、業種店を弱体化させる契機となった。CVSは1970年代と80年代には業種店と業態店との市場競争を促進し、1990年代には新たな業態店(ドラッグストア、ディスカウントストアなど)の誕生を促し、小売業の分野に新たなステージをもたらす契機となった。特に平成期、生産・流通面では「1日3便体制」と呼ばれる革新的な流通戦略が展開されたことで、日本の流通業界の伝統的慣行が大きく転換し、消費面では「利便性」の提供に止まらない多種多様なサービス戦略が模索された。そして今日、CVSは日常生活に最も近接した小売業態となった。それ故、令和時代を迎えた今、CVSに注目し考察を深めることは、流通史の転換点(ランドマーク)を明確にして業種店と業態店が織りなす経営史や商品史³⁾の一面を解明し、平成時代の30年間を流通史や商品史の観点から振り返る上で重要であると考えられる。

これまでの商業学や流通論（商業史や流通史）では CVS（特にセブン-イレブン）に関する数多くの研究やレポートが書籍・論文・雑誌記事などでまとめられてきた⁴⁾。しかし、CVS の出現と普及の経緯、さらには CVS が日本社会にもたらした影響をプラス・マイナスの両面で体系的に整理し、その意味を考察する研究は未だ十分には展開されていない。加えて、本稿の考察が商品史の観点から小売業態の研究を深化させるうえでも有意であると思われる。本稿では紙幅の関係から CVS の出現と普及の経緯についてのみ考察し、CVS が日本社会にもたらした影響については別稿で改めて考察の機会を設けたい。

本稿の概要を記しておく。本稿 1 では、2010 年代後半における日本の CVS の経営戦略を概観する。本稿 2 では、CVS が日本社会に普及した史的経緯を整理する。本稿 3 では、CVS が 1970 年代以降の日本社会に普及・定着した背景を探る。

1 日本の CVS 経営の特徴⁵⁾

本章では次章以降での考察の前提として、日本における CVS の経営戦略の現状を概観する。

経済産業省が刊行する『商業統計調査』によると、CVS とは、「飲食料品を中心に扱う」、「売場面積は 30㎡以上 250㎡未満である」、「営業時間は 14 時間以上である」、「セルフサービス方式を採用する」、以上の条件を満たす小売業態を指す。CVS 全店の店舗売上高は 2018 年 1 月には 8,536 億 8,100 万円、2019 年 1 月には 8,769 億 7,700 万円である。全国の店舗数は 2018 年 1 月には 55,220 店、2019 年 1 月には 55,779 店である。全店の来店客数は 2018 年 1 月には 13 億 3,273 万人、2019 年 1 月には 13 億 4,998 万人であり、単純計算で 1 人あたり 1 カ月に 13 回近く（2～3 日に一回）は CVS を利用している。2018 年 12 月時点の各 CVS 企業の店舗数は、セブン-イレブン 20,600 店（全体の約 36.4%）、ファミリーマート 16,715 店（全体の約 29.5%）⁶⁾、ローソン 13,992 店（全体の約 24.7%）、その他、ミニストップ、デイリーヤマザキと続く。三大 CVS 企業であるセブン-イレブン・ローソン・ファミリーマートの合計店舗数が 51,307 店に達し、全体の約 90.7%を占める。現在の CVS 業界は少数企業による寡占状態にあるといえる。

平均客単価は 2018 年 1 月には 640.6 円、2019 年 1 月には 649.6 円である。商品構成比（計 100%）は 2019 年 1 月時点で、日配食品 35.7%、加工食品 27.0%、非食品 31.2%、サービス 6.1%となる⁷⁾。これらの数値から CVS では飲食料品が売上高の多くを占めることが分かる。

CVSの基本コンセプトは、顧客に対して「利便性」を提供することである。すなわち「即時消費性の高さ」（消費までの時間・費用・手間を極力抑制し、購入後すぐに消費・利用できること）は、百貨店やスーパーマーケットなど大規模小売商が持たないCVSの特徴である。したがって、店内の品揃えは生活に必需で即時消費が可能な3000～4000品目に限定して陳列され、食料品や生活雑貨の販売が中心となる。特におにぎりや弁当などの飲食料品の品揃えに注力する。CVSでは上記の商品構成比からも分るように、飲食料品の売上高が全売上高の約70～75%を占める。またEOS（electronic Ordering System：補充発注システム）・EDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）・POS（Point Of Sales：販売時点管理システム）など各種情報データを駆使し、短期間で「売れ筋商品」の受発注と「死に筋商品」の廃棄を行うため、飲食料品の商品回転率は高い。CVSは基本的には飲食料品を販売する小売店であり、飲食料品以外の商品（文具類、衣類、書籍、各種サービス）は飲食料品の購買を促進する装置（誘導商品、客寄せ）として機能する。また飲食料品のうち、飲料や加工食品はナショナルブランド（NB）商品が陳列される一方、惣菜類（弁当・おにぎり・サンドイッチなど）についてはプライベートブランド（PB）商品が陳列される。粗利益率を見るとNBは総体的に低く、PBは高い傾向にある。CVSはPB商品の開発に積極的で「中食」を提供する小売業であるため、CVSの収入源は中食商品にある。粗利益率全体に占める中食商品（PB）は40～50%に達し、CVSが中食を提供する社会的役割を担う以上、PB商品を開発・供給・陳列がコンビニ経営の要となる⁸⁾。こうした「利便性」「日常性」「新規性」「即時消費性」の提供を徹底的に追求する姿勢が、消費者の来店頻度の高さに結びついている。

なお最近では、CVSで提供するファストフードのオリジナル商品化に注力する。また女性（主婦）層や高齢者層の取り込みを図るため、各種サービス業務の充実や肉・魚・野菜といった生鮮三品の導入を図る動きが見られる。

一般に流通サービス業の業務内容として、①ロットサイズ（必要時に必要量を購入できる小分けの程度）、②市場分散化（消費者から小売店舗までの距離。近接性のこと）、③調達時間（消費者が商品の発注から入手までの待機時間）、④品揃え（売場一定面積に対する品種幅）、これらの充実と拡充が求められるが、CVS経営ではいずれも他の小売業態と比較しても高水準にある。特に②③はCVS経営が有する優位性である⁹⁾。

CVSの店舗経営の特徴として、①フランチャイズ・チェーン（FC）方式¹⁰⁾による本部機能と店舗機能の分業化、②店舗経営ノウハウ、店舗施設、商品構成、サービスなどの標準化、③EOS・EDI・POSなど各種情報データを活用した店舗運営のシステム化、

④多頻度小口・時間帯別・温度帯別の納品による流通戦略, ④徹底した単品管理システムの確立, ⑤年中無休の24時間営業, などが挙げられ, これらはいずれも, 今日では多くの流通業や小売業の経営戦略に影響を与えている。しかし, これら CVS 経営の基本戦略は CVS 店舗と本部との摩擦を引き起こす一因になっている。

今日の CVS 経営では, 食料品や生活雑貨の販売だけでなく「公共機関の窓口」としても機能する。例えば, 公共料金の代行収納業務, 行政関連書類(例えば住民票)の発行代行業務, 切手やハガキの販売, 宅配や郵便物の受付などをも担う。また地域のコミュニティ拠点や防災拠点としても機能を深化させつつある。その意味で CVS は単なる小売店舗としての枠を超えた「プラットホーム」として, 「私たちの日常生活に欠かすことのできない」「暮らしの根幹に深く根差した存在」となっている¹¹⁾。

元来 CVS は, 本稿2で後述するようにアメリカから導入された小売業態であったが, 日本に導入された後には日本の社会状況に適合的な改変がなされ, 独自の経営戦略を展開する「日本型 CVS」を誕生させた。その結果, 百貨店やスーパーマーケットなど先行する大規模小売商とは異なる特徴を持った小売業として, 1970年代以降の日本社会に定着して今日に至る。

2 普及経緯

CVS は日本にどのように導入され普及したのか。本章ではその史的経緯を整理する。

2.1 アメリカでの CVS の始まり (1920年代～1970年代)¹²⁾

CVS の起源は, 1927年にアメリカ南部のテキサス州で創業したサウスランド・アイス社が始めた製氷業を営む店舗と言われる。この店舗は, 購入後に自宅へ持ち帰るまでに水解するのを防ぐため住宅地近辺のロードサイドに出店され, 自動車のドライバーを対象にアイスクリーム販売を行った。一方, テキサス州があるアメリカ南部は, 高温地域のため食料品が腐敗するリスクが高い地域だった。そこで夏季限定で行う製氷販売を補完するため, 同社が保有する氷用冷蔵庫で食糧を保管しミルク・パン・タバコ・缶詰などの日用品販売を開始し小売部門を立ち上げた。製氷部門が長時間営業だったため, それに合わせて小売部門も長時間営業を採用したところ, 消費者の評判を高めた。こうして住宅地から時間的・距離的にも利便性 (convenience) が高い小売業として「コンビニエンスストア」が登場した。

サウスランド・アイス社は徐々に製氷事業から日用品事業に注力し、1945年には乳業メーカーの買収を機にサウスランド社と改名した。この会社は必要最低限の日用必需品を品揃えする小型店舗として徐々に認知され、その小売店は「トーテムストア」と呼ばれた。しかし、競合他社も同種店舗をトーテムストアと呼称したため、1946年にサウスランド社は営業時間の長時間化(午前7時から午後11時までの営業)を前面に出した「セブン-イレブン」に名称変更して差別化を図った。これに合わせてセブン-イレブンの店舗経営改革(店舗設計の統一、陳列方法の戦略化、価格管理方法の確立など)が進められた。

CVSはスーパーマーケットと同時期に出現したが、アメリカでCVSが本格的に普及するのは1950年代以降である。その背景には、業界要因として、スーパーマーケットの大型化の進行による商圈広域化により小売店舗と消費者との物理的・心理的距離が遠隔化したことが挙げられる。そのため消費者の住宅地近隣でスーパーマーケットを補完する役割を担う店舗が必要とされた。このことはCVSがスーパーマーケットとの共存関係のもとで発展する土台を形成した。また社会要因として、1950年代のアメリカにおける女性の社会進出、第二種兼業主婦の増加、好景気下での夜間労働の増大にともなう夜型ライフスタイルの出現などの社会変化が進展したことである。

そうした変化に対応するため、1963年にセブン-イレブンは24時間営業を開始した。また1964年にはセブン-イレブンがカリフォルニア州のスピーディーマート社を買収したことで同社が持つフランチャイズ・チェーン(FC)に関するノウハウを獲得した。それを受け、セブン-イレブンでは本格的なFC展開を進める。こうしてセブン-イレブンは1960年代にアメリカ社会で急速な店舗拡大を実現し、1970年には約3,700店、1980年には約6,900店が全米に出店した。こうしたセブン-イレブンの動向に追随し、他のCVS企業もアメリカ社会で急速に店舗数を伸ばした。

2.2 日本でのCVSの始まり(1960年代)¹³⁾

1950年代と1960年代におけるアメリカ社会でのCVSの急速な拡大を受け、日本では1960年代後半より新業態であるCVSの導入に向けた議論が進められた。そして石油危機(1973年)後の安定成長期が到来するなか、1970年代前半にCVSと呼ばれる新しい小売業態が本格的に出現した。

CVSの出店に向けた過渡的な動きはスーパーマーケットが急速に成長する1960年代に既に見られた。同時期の大規模小売商の発展のなかで、流通における主導権が大きく

後退した卸売業者は、生存戦略のひとつとして取引先の食料品小売業のCVS化を目指した。しかし、当時のCVSはまだ業態として未成熟であり、生鮮食品を中心とした小型スーパー（ミニスーパー）の発想に近い存在だった¹⁴⁾。なお1960年代には、アメリカで普及するCVSが「スピーディー・マート」という名称で日本に紹介され、その事例としてFC方式やセブン-イレブンの経営実績が取り上げられている¹⁵⁾。

日本初のCVSとして登場したのが、1969年3月に菓子小売商の協同組合連鎖店「マイショップ」チェーンが、大阪府豊中市に設立した「マミー」第1号店である。1970年には、卸売業の橘高が主催する「大阪Kマート」チェーンが大阪府大阪市に開店した。このCVSは食品問屋による小売商の組織化によって登場した¹⁶⁾。

1971年には酒類卸主宰によるCVSチェーンが出現した。1971年7月には「ココストア」1号店が愛知県春日井市にオープンした。これは地元の酒類問屋であった山泉商会（現イズミック）による直営店として営業を開始した。1971年8月には「セイコーマート」1号店が北海道札幌市にオープンした。これは地元の酒類問屋である丸ヨ西尾（現セイコーフレッシュフーズ）が取引先の酒販店と協同開発した店舗である。

1972年5月には、西友ストア内にCVS経営の担当者が配置され、1973年には西友が「ファミリーマート」の実験店を埼玉県狭山市に開店した。これは大手スーパーマーケット・チェーンがCVS事業に進出した最初の事例である。

ここまで列挙したCVSの出店事例はいずれも、その経営システムを独自に開発していること、また加盟店方式（FC方式）を採用していなかった点で共通する。特に直営店であるファミリーマートを除く他の事例では、問屋が本部機能を持ち取引先の小売店に店舗機能を与えて経営支援するボランタリーチェーン（VC）方式によるCVS形態へ店舗転換を図った。しかし、それらの多くは市場競争のなかで淘汰されていった¹⁷⁾。これらは今日のCVSの経営システムとは若干異なるものの、CVS誕生期を形成する重要なCVS群であった。

2.3 セブン-イレブンの誕生と成長（1970年代）

日本においてCVSが本格化した主因として、スーパーマーケットによる多角化戦略の一環としてCVS事業を展開したことが挙げられる。その先駆となったのが、GMS（総合スーパー）のイトーヨーカ堂がアメリカのサウスランド社とライセンス契約を交わし設立した合弁会社である「株式会社ヨークセブン」の登場である。ヨークセブンは、アメリカで展開するセブン-イレブンを日本で展開することを目的に設立された。

1960年代後半から1970年代前半にかけての日本社会では、百貨店やスーパーマーケットといった大規模小売商の市場競争力が拡大する一方で、各地にある既存の中小小売商（零細店、商店街）との対立が激化し、大規模小売商の攻勢に対する中小小売商の反感が高まっていた。イトーヨーカ堂は出店に伴う各地の中小小売商との対立状況を改善できる方法を模索するなか、当時アメリカで広域的に普及したCVS事業（特に当時のアメリカで既に4000店舗近く出店したセブン-イレブン）に注目した。アメリカでの現地調査の結果、イトーヨーカ堂はCVS事業では旧来の日本の小売業ではほとんど展開されていなかった「徹底したマニュアルに基づく経営」と「フランチャイズシステムの導入による地域の商店主の協力と共存」が図れる点に魅力を感じた。また当時、日本では大型スーパーマーケットへの出店規制や営業時間規制への機運が高まり、実際1974年には大規模小売店舗立地法が施行されたことを受け、スーパーマーケットが活路を見出す新たな小売業を模索していたことも背景にある。こうしてイトーヨーカ堂では多角化戦略のひとつとしてCVS事業への参入を図るため、1973年にサウスランド社と基本契約を締結した。

1974年5月、酒店から転向した「セブン-イレブン」第1号店が東京都江東区豊洲に開店した。第2号店は神奈川県相模原市内の新興住宅地にレギュラーチェーン方式（直営方式、RC方式）で開店した。1974年と1975年にはFC方式とRC方式による店舗出店を進め、1974年秋以降はFC契約に基づく出店募集を本格化させた。

1978年1月にヨークセブンは「セブン-イレブン・ジャパン」に改称し、同年11月にはセブン-イレブン店舗は全国に500店舗の出店を実現した。1979年10月にはセブン-イレブン・ジャパンが東京証券取引所二部に上場し、1980年8月には東京証券取引所一部に昇格した。これはセブン-イレブンの急拡大だけでなく、1970年代のコンビニ事業の急成長・急拡大を象徴する出来事であった。1981年には先行するCVSチェーンであるKマートの売上高を上回り、以降2019年（本稿執筆時点）までセブン-イレブンはCVS業界のリーダー企業として君臨し続けている。セブン-イレブンの出店数や売上高がCVS業界で群を抜くのは、セブン-イレブンが業界に先駆けCVS経営の日商に大きく影響する酒類の販売が可能な酒販店を加盟店として確保したことが背景にある。また、営業時間の長期化（24時間営業）に本格的に取り組んだことも大きく作用している。セブン-イレブンでは1975年に、複数店舗で24時間営業を実験的に開始した。その結果、利用客の少ない時間を有効活用することで効率的な商品の受発注や陳列が行えること、また経済的負担（照明や人件費など）が低いこと、深夜時間帯の需要が一定数見られるこ

とが判明し、1970年代後半から本格的導入を図った。

1982年には、販売管理と在庫管理の徹底化を図るため、CVS業界で初めて「POSシステム」を採用した。これにより流通業界で困難とされてきた「単品管理」を実現し、ローコスト・オペレーションの徹底化を可能にした。同年には、セブン-イレブン・ジャパンが日本の小売企業上位200社のうち第81位にランクインされ、流通業におけるCVSの存在感を示した。そして1988年には旧来の流通の常識を覆した「1日3便体制」を開始し、CVSが提供する商品の多様化と高品質化を推進した（本稿2.5で詳述）。

このように、セブン-イレブンが当初からアメリカで採用されてきたFC方式を積極的に採用したこと、また本稿2.4で詳述するようにヨークセブン開業後に競合他社が次々とFC方式を採用したこと、そして現在のCVS各社の経営戦略が基本的にはセブン-イレブンの戦略方針を追従したことを勘案すると、セブン-イレブンの開業はまさに「日本のCVSの歴史の原点」「日本流通史（特に小売業史）の画期」「日本におけるCVS時代の幕開け」となったと言えよう。またCVSは旧来の百貨店やスーパーマーケットと異なり、「消費の即時化」を実現した意味で、日本の小売業史の転換点（ランドマーク）となったと言える¹⁸⁾。そのため昨今の研究では、セブン-イレブン1号店である豊洲店を「CVSの1号店」とみなす論調が多い。

2.4 CVS事業への参入企業の拡大（1970年代・1980年代）

セブン-イレブン1号店以降の加速的出店に見られるイトーヨーカ堂によるCVS事業への進出と成功は、競合他社スーパーによるCVS事業への進出を促進した。

本稿2.2で述べた通り、1972年5月には西友ストア内でCVS経営に向けた担当者が設置され、1973年には西友が「ファミリーマート」の実験店を埼玉県狭山市に開店した。しかし本格的出店は、セブン-イレブンの開店後の1975年5月に開店した「ファミリーマート秋津店」（東京都東村山市）以降である。1978年には西友がCVS事業を専門的に展開する「ファミリーマート事業部」を立ち上げたのを機に、埼玉県狭山市に出店した実験店を加盟店に変更している。1981年には西友ストアから営業権と資産を譲渡され株式会社ファミリーマートが誕生し出店攻勢をかけた。

1974年12月には、株式会社ダイエーがアメリカのローソン・ミルク社と提携して「ダイエー・ローソン社」を設立し、1975年6月には「ローソン」第1号店を大阪府豊中市桜塚に出店した。

1970年代のCVS導入当初は、コンビニエンス（利便性）を担う小売業はあくまで「パ

パママストア」であるという考え方が業界関係者に根強くあり、CVSの日本社会への導入と定着に懐疑的かつ慎重な意見が多かった。しかし1979年10月にはセブン-イレブン・ジャパンが東京証券取引所二部に上場し、翌年に東京証券取引所一部に昇格したことで、CVS事業に対する社会的評価が向上して新業態としてのCVSへの関心が高まったことを受け、1980年には総合スーパーによるCVS業への新規参入が相次いだ。まず、ジャスコ（現イオン）が神奈川県横浜市北区大倉山に「ミニストップ」1号店を出店し、翌81年にはRC方式からFC方式へ変更された。またユニーがアメリカの「ザ・サークルK・コーポレーション」と提携して、愛知県名古屋市に「サークルK」1号店を出店した。さらに、長崎屋が「サンクス」を設立し、宮城県仙台市八幡に第1号店を出店した。なおサークルKとサンクスは1998年に業務提携し、2004年には合併して「サークルKサンクス」と改称した。その後、1990年には共同石油（現ジャパンエナジー）が100%出資する「エーエム・ピーエム・ジャパン」を設立し、その1年前の1989年には既に「エーエム・ピーエム」1号店が神奈川県横浜市に開業している。

こうして1990年までにセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップ、サークルKサンクス、といった今日のCVS業界を構成する主要なCVSが出揃った。

2.5 市場競争の激化と新たな流通戦略（1980年代・1990年代）

日本でのセブン-イレブンの開業以降、CVSによる生活者の利便性の向上を徹底追究した経営戦略、生活者の生活行動パターンの変化に合わせた柔軟な戦略の展開、さらには経済的・社会的動向も作用し、1970年代にCVSは日本社会に急速に普及した。

1980年代以降、CVS企業間での市場競争が激化していく。その背景として、業界内要因として店舗内サービスの平準化が挙げられる。上述の通り、CVSが全国化しその店舗数が増加したことで、自社・他社を含め大した差別性が見られないCVSが混在するようになった。例えば、どのCVSも販売商品や販売価格に大きな差別化戦略が見られず、日用生活必需品が中心の品揃えに終始するあまり、それ以外の商品の品揃えが充実しない状況となった。また業界外要因として法的緩和が挙げられる。例えば、大規模小売店に対する出店規制が500㎡の店舗にまで拡大されたことで、セブン-イレブン・ファミリーマート・ローソンなど大手CVSチェーンの多店舗化の加速とそれによる上位集中、また100店舗未満の小規模CVSチェーンの少店舗化が明確になった。大手CVS店舗が同時期に出店加速できた背景には、FC契約への参加者に加え、旧来の小売店経営者（例：食料品店・酒販店・米穀店など）だけでなく、サラリーマンからの転身者が増加したことも

挙げられる。また1990年代には大規模小売店舗法の規制緩和が進み、百貨店やスーパーマーケットに対する出店規制が大幅に緩和された。この背景には1989年から開始された日米構造協議がある。これは、日本との経済摩擦に反発するアメリカが、自由な貿易や投資を阻む日本の構造障壁撤廃を目指して開始したものであり、日本経済の構造・制度・政策全般に及ぶ日米協議であった。この過程で、百貨店やスーパーマーケットの営業時間の延長（夜間営業の開始）や休業日の縮小（営業日の増加）が実現した。しかしこうした規制緩和はCVSが旧来持つ優位性（年中無休を含めた営業時間の長さ）が、他の大規模小売商に対する決定的な差別化要素として機能しないことを意味した。

こうして、量的拡大を継続してきたCVS企業は1980年代以降、質的拡充による差別化戦略の展開に注力するようになった。その先駆となったのがセブン-イレブンである。セブン-イレブンでは既に1980年代前半より物販以外のサービス提供を開始し、競合他社との差別化を意識した戦略を展開した。例えば、1980年には東京電力と共同で都内の各店舗での電気料金の払い込み受付サービス、1981年には宅配便の取り扱い、1985年には年賀状の受付などをそれぞれ開始している。他に同時期にはクリーニングの取次・損害保険商品の取り扱い、レンタル事業などの展開もある。

さらに、質的側面での差別化戦略のひとつが物流の合理化である。特に日本のCVS経営の高度化を進めたのが、1988年にセブン-イレブンが採用した「1日3便体制」の導入である。これは専用工場（ベンダー）から各店舗への調理済み食品類の配送回数を1日3回行う流通戦略である。これによりCVSの調理済み食品の質的向上を顕著に高めただけでなく、日本における流通の伝統的慣習（例：店舗への配送は一日朝一回など）を一変させた。1日3便体制によって、弁当の配送頻度を上げ、標準8時間ごとに各店舗へ弁当や惣菜を配送して陳列できるようにし、製造時に想定すべき食卓までの時間を約40時間から約10時間へ大幅に短縮した。そして弁当の製造に活用できる食材や調理法を多彩化させ、多様な食品提供を可能にした。またこのシステムの導入に先立ち、セブン-イレブンでは各店舗の経営管理能力と衛生管理能力の向上を図り、店頭での在庫管理能力の向上、商品の販売状況の把握や販売予測の精度向上、工場での生産計画の緻密化、効率的な製造ライン操作などの技術革新を遂行した。弁当類の製造過程では食品衛生にも留意し、料理や食品が微生物と接触し品質劣化するのを防ぐ対策も進んだ。配送時には商品ごとの適温を維持するための「温度帯別配送」も進められた。

セブン-イレブンが先行した1日3便体制は競合他社も早々に採用したことで、CVS全体の惣菜類の品質は格段に向上し、内食や外食と遜色のない中食商品を提供できるよ

うになった。こうして中食は CVS を通して日本人の食事形態のひとつとして明確に位置づけられた。この意味で 1988 年は「中食元年」とも呼ばれ、日本の食市場に中食市場が形成され、中食商品を中核とする CVS の販売戦略および全国チェーン化が加速した¹⁹⁾。

こうして、CVS チェーン間の市場競争はいっそう激化し、他社との違いを強調した差別化戦略の構築が本格化した。1980 年代半ばから 90 年代半ばにかけては、CVS が主導で消費者ニーズや商圏の特性に合わせた NB 商品の品揃えに注力されたが、1990 年代半ば以降は、流通の主導権を握った CVS（特にチェーン本部）が主導し PB 商品の開発に尽力した。特に後者は、PB に対する社会的イメージを向上させ、中食の普及と活用を推し進める契機となった。

1990 年前半における市場競争との激化とバブル経済崩壊による不況の煽りを受け、1990 年代末になると CVS 企業間の格差が明確化し、上位 CVS 企業の出店加速と下位企業の再編が進んだ。1998 年 10 月には「サークル K」と「サンクス」が資本・業務提携をし、2004 年には両社は合併し「サークル K サンクス」が誕生した。

1990 年代は他の大規模小売商との更なる競争を促した。百貨店やスーパーマーケットは長時間営業や休業日の削減を進め、時間面での CVS 経営の優位性を奪いつつあった。また CVS 以上に低価格な日用生活用品を提供するディスカウントストア (DS) が出現するなど、CVS 経営において旧来の「利便性の提供」に特化した経営戦略が通用しない時代を迎えつつあり、CVS 経営におけるイノベーションが俟たれた。なお、1980 年代から 1990 年代にかけての日本の CVS 経営の高度化は、CVS の本家であるアメリカの CVS 経営改革を実現させることになった。

2.6 成熟期におけるサービス戦略の多面化 (2000 年代・2010 年代)

2001 年、セブン-イレブンはスーパーマーケットのダイエーの売上高を凌駕し、2000 年代以降の「CVS の時代」を到来させた。こうして CVS は、日常生活に不可欠な小売業（もしくはサービス提供空間）として日本社会に明確に位置づけられた²⁰⁾。

一方で CVS 業界は、1990 年代における業界内外との競争を受け、2000 年代以降も厳しい競争環境に晒され、業界全体が成熟期に突入しつつあった。その背景として、外食産業の成長・弁当専門店の出現・100 円ショップの台頭による低価格競争の激化や、従来の男性若年層 (20 代や 30 代の男性) だけでなく女性層や中高齢者の需要が拡大したことによる利用者層の変容が挙げられる。特に女性層の増加要因として、日本社会における女性の社会進出が顕著化したこと、また中高年層の増加要因として彼等が若年時に慣れ

親しんだ CVS を継続して利用していることが挙げられる。成熟期の CVS 経営においては、旧来の「利便性や加速的出店の追求」だけではなく、新たな顧客層として女性や高齢者のニーズを満たす新たな商品やサービスの開発が求められた。つまり、2000年代以降の CVS では、販売商品の多種多様化（量の追求）と高品質化（質の追求）の同時実現を目指し、旧来の CVS の基本方針である「利便性の徹底追及」だけに偏重しない経営戦略への転換が図られた。その背景には、たとえ CVS が多く出店し消費者に利便性を提供できたとしても、一店舗ごとのサービス提供能力が低水準な場合、同一ブランド店舗全体のイメージ悪化を助長する懸念があったためである。

例えば最近では、PB を含めた品質重視の新商品の開発と充実や、化粧品・クリスマスケーキ・高価格おにぎり・高価格惣菜・医薬品などの高価格帯商品の提供を進め、「こだわり」の追求を前面に出した商品開発が進められている。また、健康の維持増進を目的とする食品の提供や、健康器具（マッサージチェア・血圧計）の設置、また健康関連商品の陳列、そしてショッピングカートの店内配置なども見られる。

加えて、代行サービス・取次サービス・ミールサービスなど、CVS での新たなサービス戦略を実施する動きも見られる。代行サービスとして、CVS での ATM（現金自動預払機）の設置（1999年にさくら銀行（現三井住友銀行）が単独で「エーエム・ピーエム」の店舗内に設置したのが最初）、日常生活に必要な光熱費・保険料・税金などの料金収納、「コンビニ銀行」の運営にみられる金融サービスの展開、各種証明書や申請受付や交付など行政サービスの代行が挙げられる。これらにより CVS は手数料収入を確保できるため、「手数料ビジネス」の拠点として機能しつつある。取次サービスとして、宅配サービス（郵便物の発送と受取）、クリーニング（衣類の洗浄と受渡し）、図書館業務（書籍の貸出と返却）などが挙げられる。特に宅配サービスは、2017年春にヤマト運輸が通販サイト「Amazon」の当日配送サービスから撤退したことで表面化した人材不足問題を受け、通販利用者のなかに購入商品を自宅へ配送してもらうのではなく、24時間営業の CVS で商品を受け取ることを希望する消費者が現れたことが CVS の宅配機能への注目を高めた背景にある²¹⁾。ミールサービスとは、商品をいつでも注文いつでも自由に受取りできるサービスを指し、一定金額以上を注文した場合には自宅まで配送するサービスも行われる。これらの他に、各 CVS で発行されるポイントカードによるポイント提供サービスも展開される。昨今では新規顧客の獲得が困難になるなか、既存顧客のリピーター来店率を高めるための囲い込み戦略が活発化しており、その手段としてポイント付与、クーポンの配布、電子マネーの利用などのリテールサービスが開始されている。

さらに、立地戦略の多様化も進んでいる。国内では近年、日常生活の郊外化を促進してきた CVS が都市中心部への出店を進めている。その背景には、都市部の地価下落により賃料が低下したことや、店舗や企業の廃業による一等地での好物件が増加したことが挙げられる。こうして旧来の主要立地であった住宅近接地だけでなく、鉄道駅、ホテル、高速道路のサービスエリア内、都心部のオフィス跡や大型商業ビル内、地下街、ガソリンスタンド、大学構内などの学校施設、官公庁内など、旧来は CVS の出店場所として想定されてこなかった場所への出店が試みられている。

国外での立地戦略として、CVS の海外進出が進む。日本の総人口減少による CVS 需要の将来的な縮小を回避するため、セブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップなど、大手 CVS チェーンのなかには積極的な海外進出を図り、海外での顧客獲得を進める動きが見られる。進出先として人口密度の高いアジア諸国（中華人民共和国、大韓民国、台湾、タイ、フィリピン）が多い。その背景には、アジア諸国には 1960 年代から 1980 年代までの日本の経済状態に類似した発展途上国が多く、それらの国々で都市型の生活スタイルが浸透しつつあることが挙げられる。

さらに 2010 年代には、店舗・インターネット・イベント・カタログ・モバイル・コールセンター・マスメディア・野外広告など、あらゆるチャネルを連携させてあらゆる場所で生活者と接点を持つことを通して、複数チャネルの横断化による消費者の情報管理と利便性を高めていくことを目的とする「オムニチャネル戦略」が本格的に採用されるようになった。

こうした 2000 年代以降の新商品や新サービスの連続的提供を通して、CVS は「業際化」（複数の産業に跨った既存市場のニッチを狙う業態への変化）の実現や、消費者の身近な欲望充足の多面的実現を図る「ソリューションビジネス」への転換を図りつつ、日本社会における CVS への社会的イメージを大きく改善し、日常生活に不可欠な「社会インフラ」としての地位を確立するに至っている。

3 普及要因

なぜ CVS は 1970 年代以降の日本社会で普及・定着したのか。日本の CVS の経営システムはアメリカから輸入された経営モデルを土台としつつ、日本の社会環境に適合した日本型モデルを確立させたことが普及要因の根底にある。本章では CVS の出現・普及要因を「消費者」「生産者・流通業者」「日本社会」の三つの観点から探る。

3.1 消費者の観点

3.1.1 利便性の追求

第1に、CVS経営において徹底した「利便性」の追求がなされたことである。

CVSが消費者に提供してきたのは「商品そのもの」以上に「利便性」である。登場当初（1970年代）のCVSでは長時間営業を要し、若者層を主な顧客層とした。この背景には、当時「夜間も出歩くのは若者だけ」という生活者の先入観があったためである。品揃えの際には「総合スーパーの小型版」を目標とし、総合スーパーの売れ筋商品である食品や日用品を中心に、アメリカ型ファッションを体感できるハンバーガーやファストフードも配置した。

しかし、各CVS企業とも店舗数が増加するなかで、調理済み食品（弁当・おにぎりなど）の購入者が多いことが判明し、弁当やおにぎりの独自開発、調理パン類（サンドイッチなど）の豊富化、惣菜類の多様化を進めた。こうしてCVSは、調理済み食品（いわゆる中食商品）の独自開発と品揃えの充実を中心に据えた業態コンセプトを確立した。調理済み食品（中食商品）の商品特性が「そのまますぐに食べられる＝コンビニエンスな食品＝便利な食品」であることから、「コンビニエンス」（便利）の第一義は「そのまますぐに」となった。日常生活で困った時にCVSへ駆け込めば、そのまますぐに使える状態で用意された日用品や食品が見つかるという「即時消費性の高さ」を目指し、それが生活者に広く認識され受容された。こうして「家庭の冷蔵庫（ないしは台所）代わり」という機能は、CVSの社会的な共通概念となった²²⁾。多くのCVS企業が24時間営業を停止しない一因には、24時間営業の継続が生活者の即時消費性の高さ（＝利便性の高さ）を保証し、CVSが公共性を有するインフラとしての社会的機能を維持することに繋がる、という考え方が根強くあるためである。したがってCVS経営では商品自体の低価格戦略は重視されない。実際、CVSで販売される日用品はスーパーマーケット等での販売価格と比較して決して安価ではない。これはCVSが価格の高低ではなく即時消費を販売コンセプトにするためである。この点について後藤（2011）は「消費者がコンビニの食品を購入するのは、購入後時間をおかずに消費することを目的にしており、消費の即時性ニーズを満たすために購入する」²³⁾、また吉岡（2016）は「世の中の動きや消費者意識の変化を感じ取り、時代時代の『不便』を『便利』に変えていくのがコンビニの仕事です」²⁴⁾と述べている。消費者の即時消費を実現することを通して利便性を提供してきたCVSの基本姿勢が、消費者からの継続的支持の背景にある。

1970年代と1980年代は、商品の画一性を維持しつつ安定的に利便性を提供することが

CVSの基本方針であった。しかし1980年代を通して生活手段の個性化が進んだため、1990年代以降のCVSでは個々の生活者に対応した商品の多様化と高品質化も実現しつつ利便性を提供する戦略を推進した。「消費者の変化に素早く対応してきたことが、コンビニ業界発展の最大要因」²⁵⁾と言われる所以である。利便性の追求という基本方針を変えず、状況適合的に即時対応する経営戦略は、CVSを百貨店やスーパーマーケットを超える小売業態に成長させ、2000年代以降に「CVSの時代」を到来させた。

3.1.2 商品の販売戦略

第2に、CVSで陳列される商品の販売戦略についてである。ここでは「限定化」「高品質化」「多様化」の視点から考察する。

まず「商品の限定化」について。CVSの売場面積は30㎡以上250㎡未満と狭小なため、売場には百貨店やスーパーマーケットのように多種多様な商品を大量陳列できない。そこでCVSでは効率的に陳列販売するため、消費者が購入後に一時間以内に即時消費される可能性が高い商品（約3000～4000品目）に限定した品揃えを行う。これにより定番の売れ筋商品だけを確実に品揃えし、生活者のニーズに常時対応しいつでも欲しい日用品や食品が手に入る販売体制を整えている。しかしこの方法では店内に同種商品しか陳列されず、消費者を飽きさせ不満を高めかねない。事実、本稿2.5で述べたように、1980年代後半にはCVS出店の飽和化により上述の商品戦略のみでは他社との差別化が困難になった。

そこで1990年代以降には「商品の高品質化」、2000年代以降には「商品の高級化」が図られた。1970年代と1980年代は、CVSで提供される調理済み食品（中食商品）に対する社会的イメージは決して高くなかった。その背景には調理済み食品を提供するCVS店舗数が十分でなかっただけでなく、1980年代後半まで調理済み食品自体への消費者満足度が高くなかったことが挙げられる。これらは基本的に作り置き料理のため、商品の品質劣化が進行することで家庭料理や外食料理と比較して美味しくなかったためである。1980年代までのCVSへの配送は慣習的に1日1便（朝に1回小売店へ配送される）を基本とした。したがって弁当の場合、実食までに40時間程度を見越して製造する必要がある、弁当の調理法や食材は大きく制約された。また食品衛生の観点から弁当には食品添加物を多用する必要がある、こうした処理が「美味しくない」弁当を生み出す要因だった。当時の消費者は内食と外食に支障をきたした緊急時にのみ、やむを得ずCVSで弁当を購入した²⁶⁾。そうした状況を改善して消費者の利便性を実現しつつ高品質な商品

を提供するため、CVSは生産者と流通業者を巻き込んだ物流改革に乗り出した。つまり、配送や仕入れ方法を改変し、情報通信を活用した受注・発注システムの構築と、商品監視システムの高度化を進め、商品の多品種化と高品質化を目指した。現在でも「コンビニはもう簡便性だけでは生き残れない。買いたい、ほしいと思う付加価値のあるモノをそろえなければ、常連客は足しげく通ってこない」²⁷⁾と言われるように、CVSは消費者に対して利便性や簡便性だけでなく、顧客ニーズの充足に向けた付加価値の提供に尽力するようになる。その背景には、顧客ニーズに適合した商品開発は商品回転率を高めて不良在庫を抑制し、それが消費者の利便性に貢献するという考えがあった²⁸⁾。

商品の高品質化と高級化の最たる例は「おむすび」である。いわゆる「コンビニおむすび」は1978年にセブン-イレブンが初めて販売した後、他のCVS企業もおむすびの販売に着手し、今日ではCVSの主力商品として定着している。しかしCVSが提供するおむすびは、発売当初は決して美味しいものではなかった。米や海苔の質が悪く、具材も梅・鮭・昆布くらいしかなかった。それでもおむすびが売れたのは、これが当時の日本社会の食習慣に適合的だったためである。当時の食習慣の特徴は「簡便で時間をかけない」「手軽」「安価」「家庭の外で飲食可能」であった。CVSが提供するおにぎりはファストフードとしての機能を有した。しかし1980年代以降にはこうした食習慣の深化が進み、1990年代には食の高品質化を求めるニーズが顕著化した。これは日本社会のあらゆる商品消費に見られた傾向であり、あらゆる消費局面において「こだわり」が重要視されるようになった。こうした時流に合わせて、CVSではおにぎりの多品種化、高品質化、高級化が進行した。

最後に「商品の多様化」について。2000年代以降には既存商品の高品質化や高級化が進展しただけでなく、商品の多様化が見られた。例えば本稿2.6で述べた代行サービス・取次サービス・ミールサービスなど、旧来のCVSで行われてこなかったサービス商品の提供、コシヨク（「孤食」「個食」）に対応したミニサイズの一人用商品の販売、健康関連商品の提供などが挙げられる。これらは女性の社会進出、単身世帯の増加、高齢世帯の増加による日常生活の不便解消を求める消費者ニーズを満たす商品群として登場した。

『『本当に価値のある商品やサービスなら、どこで買っても構わない』—コンビニの成長は、そうした消費行動の変化をくつきりと指し示したのです』²⁹⁾と言われるように、利便性を提供する基本姿勢を変えず、常に変動する消費者ニーズに対して状況適合的に新商品の開発と既存商品の改良を進め、常に新規性を提案するCVSの積極的姿勢が、生活者をCVSに惹きつけ、その全国的普及を支えてきた。

3.1.3 利用時間の短縮と延長

第3に、時間の面での利便性を享受できることである。時間に関する消費者への利便性（CVS利用時の短時間化、24時間営業）の提供もCVSを日本社会に普及させた一因である。

まず、CVSは店舗へ訪問し購入（利用）するまでの時間を短縮した。CVSは百貨店やスーパーマーケットと異なり、都市や郊外を問わず日常生活圏内に立地されることが多く、消費者は短時間で来店が可能である。近年では本稿2.6で述べた通り、住宅地近辺だけでなく鉄道駅・オフィス街・学校などにも出店し、通勤通学途中での利便性が高まった。CVSの多くに駐車場が設置されるが、駐車後から入店までの移動距離と時間は他の大規模小売商に比べて圧倒的に短く、「缶コーヒー一本だけ買う」「トイレだけ利用する」といった、気軽に簡便な利用が可能である。入店後も敷地面積が狭いことから購入したい商品を短時間で発見し、レジで簡単に会計を済ませられるため、店舗での待機時間は短い。このようにCVSでは、消費者が購買までに要する時間が大幅に圧縮されている。

一方でCVSは、24時間営業により店舗の利用可能時間を延長することでも利便性を提供している。商業統計によるCVSの定義（14時間以上の営業時間であること）から、CVSは本来24時間営業である必要はないが、基本的にはCVSでは日用雑貨品や新商品が24時間購入できる体制が構築されている。この点は他の小売業との決定的な優位性を持ち、消費者が時間の利便性を享受できる最大要素となる。近年ではFC契約における24時間営業の規定を巡って本部と加盟店との間で対立する事例があるが、24時間営業の短縮が順調に進まない背景には、本部側の意向（ロイヤリティの確保）だけでなく消費者側のニーズ（長時間営業による利便性の確保）を無視できない事情も関係している³⁰⁾。

3.2 生産者・流通業者の観点

本節では「商品供給」「小売業務」「組織構造」の3つの観点から考察する³¹⁾。

3.2.1 商品供給の観点

CVSはその登場当初から、消費者に商品を広域的に安定供給するために、全国店舗網を確立する「ドミナント出店戦略」を採用している。ドミナント出店戦略とは、特定地域に集中的に同一ブランド店を出店する戦略である。これによりCVSの名称や店舗名への知名度を高めるだけでなく、競合他社の出店を抑制できる。また商品搬入時の配送を効率化し、大量輸送と個別輸送の両立を図れるなどのメリットがある。消費者に対して

はCVSという小売業態を認知させ、彼等の日常生活のなかで受容させる基盤を形成した。CVSの出店は全店舗の地域差が大きいことから、ドミナント戦略を採用して新規出店数を拡大させて店舗数を増加させ、売上低迷店をカバーしながら利益を拡大させていくうえで好都合である。

ドミナント戦略と併せて重要なのが「スクラップ&ビルド戦略」(別名「リロケーション戦略」)である。これは競争力を失った店舗を閉店する代わりに、精力的な新規出店を進める戦略である。CVSが積極的にこの戦略を展開する背景として、①新設道路の開通やそれに伴う周辺環境の変化によってCVSが立地する道路環境が常に変化すること、②店舗の狭小性、駐車場の有無、店舗の老朽化などによる店舗施設面の制約があること、③ドミナント戦略による自社・競合他社を含めたCVSの出店、さらにはCVS以外の大規模小売商の出店など、市場競争環境が常に変化していることが挙げられる³²⁾。そのためCVSでは他の小売業以上に、商圈の環境変化を絶えず注視する必要がある。

なお、他の小売店舗にはない特徴的な店舗構造も普及要因として挙げられる。例えば、狭小な店舗構造である故、店舗入口や店内を容易に見渡せ、店内を短時間で一巡できる。商品の陳列やレイアウトは「見やすさ」が重視され、欲しい商品が簡単に見つけ出せる。定期清掃によって清潔感が維持されている。大きな窓ガラスは太陽光を店内に取り込むだけでなく、店外から店内への眺めを良くするための防犯効果がある。24時間営業のため、夜間には各地域に「明るさ」をもたらし地域の安全や防犯に一役買っている。

近年では、出店店舗数の多少だけでは消費者の利便性の提供に限界が出てきたため、先述の通り一店舗における商品供給の質的向上を図る動きが見られる。さらに、店舗で提供される商品の多品種化と高品質化を図るため、CVS企業では商品の共同開発を進めてきた。特に1990年代以降、消費者のより高次な食への「こだわり」を満たす商品開発を進めるため、複数の有名メーカーや中小メーカーとCVS企業が共同で商品開発を進め、競合他社との差別化を図る商品を提供していくための「チーム・マーチャンダイジング」が展開される。これにより製造に特化したメーカーの高い技術力と、消費者や市場動向に特化したCVS企業の情報収集力を結合し、消費者に対し常に新規性と欲求適合性を提供できる製造販売体制を確立できるようになった。

3.2.2 小売業務の観点

利便性を追求し消費者に支持され続けるには、本稿3.2.1で指摘した立地戦略や共同開発だけでなく、CVSへの商品の仕入計画を緻密化する必要がある。特にCVSは他の小売

業と異なり、狭小な空間で消費者ニーズを的確に満たす商品陳列が求められる。CVS が普及した一因には、緻密な仕入計画により CVS 店内に売れ筋商品が陳列される状況を現出し、常に消費者のニーズを満たし「飽きない」店内環境が整備されてきたことが挙げられる。

以下では上岡（2017）をもとに、CVS で多品種少品目少量の品揃えを実現するための仕入計画を概観する。仕入計画では、在庫単位の少量化（店舗に陳列可能な1品目当たりの陳列数量を少なくし、少ロットの在庫を目指す）、発注単位の少量化（店舗での陳列数量が少ないため、1品目あたりの発注数量も少なくする）、発注リードタイムの短縮（在庫単位と発注単位が少ないことから、発注から荷受までの時間（発注リードタイム）を短くする）、発注サイクルの短縮化（在庫単位と発注単位が少ないため、発注から次の発注までの時間（発注サイクル）を短くする）によって、品切れや在庫の発生を防ぐ。これを迅速に行う上での基本情報が POS（Point of Sales）データであり、これを参考に売れ筋商品と死に筋商品を早期に発見する。売れ筋商品に対しては、品切れを防止するために発注量や陳列量の増加を図る。死に筋商品に対しては、陳列を止めて売れ筋商品や新品と交換する。CVS では基本的に売れ筋商品に限定した多品種少品目少量の商品提供を徹底するため、店頭で陳列される約 3000 品目の商品群のうち、1年間で約 3分の2 近くの商品を入れ替えて継続的に売れ筋商品を陳列し、消費者が飽きない店舗演出を行っている³³⁾。

3.2.3 組織構造の観点

組織運営の面から CVS の普及要因を考える場合、次の 3 点を指摘できる。

第 1 に、情報ネットワークの構築である。CVS 経営において高い利便性を実現するためには、売れ筋商品や新品の投入を継続し、単品レベルでの商品管理を常に行える情報ネットワークが必要である。CVS 経営では代表的なシステムとして、EOB、ST、POS が活用される。EOB（Electronic Order Book、電子発注台帳）とは、CVS 店舗で商品カテゴリーごとに発注時間帯が決められている定期発注を行う際に使用される。商品の販売実績、発注済み商品の発注数量、本部からの商品情報や販売促進情報、天気予報などが記録され、これを利用して商品の販売予測を立て発注を行う。ST（Scanner Terminal、スキャナターミナル）は、荷受業務の検品時、発注した商品が注文通りに届いているか、不良品はないか等を効率的に確認できる検品端末である。これにより検品や在庫の登録業務の省力化が図れる。POS（Point of Sales、販売（購買）時点情報管理）は、1982

年にセブン-イレブンがCVS業界で初めて東京電機株式会社の「POSレジ」を導入して以降、日本の小売業界で一般化した。これは、光学式自動読取方式のレジスターによって単品別に収集した販売情報（どの商品が、何円で、いつ（〇年〇月〇日〇時〇分〇秒）、どの店舗で、どれだけ売れたのか）だけでなく、購入者の性別、年齢、他に買った商品、さらには仕入・配送段階で発生する各種情報をコンピュータに送信し、本部の各部門がそれぞれの目的に応じて有効活用するシステムである。POSの特徴として、バーコードを自動読み取りできること、販売時点での最新情報を入手可能なこと、単品管理が可能なこと、単品の各種情報の集中管理が可能なこと、などが挙げられる。これらのシステムが結合し運用されることで、CVS本部では各店舗の単品管理を実現でき、店舗での販売管理や在庫管理を徹底することが可能になり、商品の廃棄ロスを軽減することに貢献している。

第2に、上記「第1」の結果として消費者ニーズや社会情勢の変化に対する早期対応を可能にしたことである。CVSでは上述の情報ネットワークを駆使した単品管理に基づく需要分析から、消費者の意識や消費行動の変化を早期に察知でき、サービスの多様化を進めることを可能にした。この背景には、本部と各CVS店舗を仲介する「スーパーバイザー」が両者の持つ経営情報や市場情報を統合する橋渡しの役割を果たしていることも作用している。こうした情報ネットワークの構築は、バブル経済崩壊後の消費志向の変化のなか、他の小売業がそれへの対応に長期間を要した一方でCVSがいち早く構造改革を実現する一因となった³⁴⁾。今やCVSは日常生活に関する諸行動を基本的に店内で全て完結できる「ワン・ストップ・ショッピング」を実現している。

第3に、CVS店舗の多くがチェーン本部とFC方式に基づく契約システムを採用していることである。FC方式とは、本部（フランチャイザー）が加盟店（フランチャイジー）を募って自社の商標の使用を認め、CVS経営に関するノウハウを提供する一方、加盟店は売上の一部（ロイヤリティ）を本部に支払うという契約システムを指す。日本のCVS経営でFC方式が採用された背景として二点挙げられる。まず、セブン-イレブン元会長の鈴木敏文氏がCVSを日本に本格導入する際、不転退の決意を示すために、事業が失敗した際に撤退しやすいRC方式ではなく、各地域にある酒類販売店と契約を交わすなどして、CVS事業からの安易な撤退を防止するためだったことである³⁵⁾。また、FC方式を採用して既存の中小小売店をCVS化したほうが店舗拡大を進めやすかったことも挙げられる。日本のCVS事業では、情報流通網や物流に関して規模の経済を実現するために地域集中型の多店舗展開（ドミナント戦略）を採用したことは先述の通りである。しかし

CVS の導入当初、CVS 企業の多くがその前提となる土地や資金を十分に保有していなかった。そのため CVS 本部が店舗を自力で開設する必要のある RC 方式ではなく、既存の酒屋などの各地域での経営活動を展開してきた中小小売店を加盟させる FC 方式に基づくチェーン展開を選択した³⁶⁾。FC 方式での CVS 経営では、小売業の経験の乏しい(もしくは未経験な)生活者でも容易に店舗運営できるよう、CVS 本部がノウハウをパッケージ化して提供した。そのことが 1970 年代から今日に至るまで CVS が全国展開し、その店舗数を拡大させる原動力となった。実際、本稿 2.2 で述べたように CVS が日本社会に登場した当初、問屋が本部機能を持ち取引先小売店に店舗機能を与える VC 方式による CVS も出現したが、それらは多店舗化には向かず、これらの多くが廃業もしくは FC 方式へ転換した。

3.3 社会要因

本節では、CVS 経営を取り巻く日本社会の観点から考察する。

3.3.1 法の変遷

日本における CVS 経営は既に 1960 年代に見られたが(本稿 2.2 で言及)、1970 年代半ば以降に CVS が急増した背景として法的要因が大きく関係している。

CVS が登場する以前、日本では大規模小売商が各地域の中小小売商や商店街の経営を圧迫していた。1960 年代に急成長したスーパーマーケットの全国的拡大は中小小売商からの反発を招き、百貨店・量販店・スーパーマーケットに対する法的側面からの出店規制を求めた。こうして 1973 年 10 月 1 日に第二次百貨店法を廃止し、その規制対象を拡大した「大規模小売店舗立地法」(正式名:「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」。通称:「大店法」)が制定され、1974 年 3 月 1 日に施行された(2000 年 6 月 1 日廃止)。同法では開店日、閉店時間、休業日、店舗面積が主な規制対象だったが、特に重要なのが店舗面積である。同法では小売業店舗の売場面積 1,500㎡以上の小売店の出店が規制され、1978 年には 500㎡以上の小売店は全て出店規制の対象となった。これにより既存の大型スーパーのほとんどが規制対象となり、1960 年代に流通革命の担い手となったスーパーマーケットは 1970 年代には成長を低迷させた。そこでスーパーマーケット経営を手掛ける企業の多くが、出店規制を回避できる新たな小売業態として、売場面積を 30㎡以上 250㎡未満で開業できる CVS 事業に注目した。

このように、1970 年代の CVS は主として総合スーパー系チェーン企業による多角化戦

略の一環として普及した。CVSは各地の中小小売商にFC加入を促したことで、1970年代以降の日本社会に急速に普及した。同時に中小小売業の経営システム化を進行させ、中小小売業の存続可能性も高めた。まさに、「日本における中小小売店の近代化に役立つCVSへの大手スーパーの進出が、日本におけるCVS時代の到来をいっそう早めた」³⁷⁾のである。

3.3.2 既存の小売業者の業態転換

CVSの導入期において、既存の小売業者が環境適合的な経営手法を求めて業態転換を図ったことが、CVSという新業態を日本社会に普及させる重要な要因となった。

本稿2.2で述べたように、1960年代後半には既存の卸売業者がCVS事業への関心を高めた。その背景には、卸売業者が同時期におけるスーパーマーケットの躍進によって自身の顧客である既存小売店を衰退させ、そのことが将来的には卸売業者自身の経営危機をもたらす可能性を高めることを認識したためである。そこで一部の卸売業者が取引先の小売店にCVSへの転換を促し、自ら積極的に本部機能を担い、小売業者との共同仕入や共同開発を開始した。また卸売業者自身にとってはCVS事業への進出を契機に、生産者と小売業者からのディスカウント要求によるマージン縮小を打開する狙いもあった。そのため卸売業者は小売業者よりも早期にCVS事業への関心を高めた³⁸⁾。

1970年代には先述した通り、総合スーパー系チェーン企業による多角化戦略の一環として各地の中小小売商に対するFC加入を促されたことで、既存の小売業者が次々とCVS事業に注目した。その背景には、多くの小売業者が販売方法の環境不適合性やスーパーマーケットの台頭、さらには後継者不足などの経営課題に直面したためである。CVS事業はこうした経営課題を回避（解消）できる可能性の高い新たな小売業態として注目され、既存小売業者のCVSへの業態転換が進められた。また多くのCVS企業がFC方式による出店方法を採用したことも既存の小売業者にとって魅力的であった。FC方式の場合、店舗経営方法に際してはRC方式とは異なり、CVSオーナーの主體的判断に基づく経営が契約上は保証されたためである。こうして日本のCVSは各地域にある既存小売店や商店の業態転換を促進することで店舗数の拡大を実現してきた³⁹⁾。

3.3.3 政府によるCVSの普及政策

1970年代初期のCVS導入期において、日本政府がCVSを積極的に普及させる諸政策を展開したことも無視できない。

1960年代には総合スーパーの加速的出店により中小小売業の経営悪化が深刻化しつつあった。そこで政府は中小小売業を活性化させるために、当時日本に紹介されて間もないCVSという新業態に注目した。中小企業庁は1972年に流通経済研究所に委託して『コンビニエンス・ストア・マニュアル』という冊子を刊行し、FC方式に基づく中小小売店のCVS化を図るよう促した。新業態としてのCVSは、中小企業庁の支援を受けつつ中小小売業の経営近代化を意図して導入された。特にスーパーマーケットとの市場競争で疲弊しつつあった商店街の振興策のひとつとして、このマニュアルをベースとするCVS導入策が展開された。とはいえ、実際にコンビニの成長を支えたのは、先述したように総合スーパー系チェーン企業による多角化戦略であり⁴⁰⁾、日本政府によるこうした施策が「長期的にコンビニを日本社会に浸透させる要因だったとはいえなくても、初期の段階での『跳躍台』としては大いに機能した」⁴¹⁾のである。

3.3.4 社会経済基盤（インフラストラクチャー）の整備

CVSが拡大した1970年代以降、日本社会ではさまざまな社会経済基盤（インフラストラクチャー）が整備され、CVS経営の効率化を支えた。特に流通面では、一般道路でのアスファルト道路の普及による自動車交通の円滑化と高速道路網の全国拡大による商品流通の大量化と短時間化により、ベンダー（専用工場）や配送センターから各CVS店舗への商品配送を円滑かつ定時に行えるようになった。こうした交通環境の急速な整備は、CVS店舗への商品の安定的かつ継続的供給を実現し、CVSに対する社会的信用を高める一因となった。また冷凍・冷蔵技術が確立され、トラックを活用した低温・常温物流が可能になったことで、商品の特性に応じた温度帯別配送が実現し、品質劣化を防止しながら多種多様な商品の流通を可能にした。

3.3.5 日本人のライフスタイルの特性

1960年代に高度経済成長を経験した日本人の多くが「豊かさ」を享受したことで、1970年代以降のライフスタイルが質的に向上し、そうした生活が2010年代まで常態化していることも、CVSの定着を促進する上で重要な社会的基盤となった。

1970年代以降に見られる代表的なライフスタイルの変化を列举すると、①若年層を中心に昼夜を問わず活動する「生活の夜型化」が見られたこと、②若年齢層だけでなく高年齢層でも単身世帯が増加したこと、③大学や企業などで女性の社会進出が進行したこと、④夫婦共働きの生活が一般化したこと、⑤家事を第三者に代行してもらう「家事の

外部化」が進行したこと、⑥①～⑤の結果、内食が縮小し外食と中食の需要が拡大する「食の外部化」傾向が顕著化したこと、⑦「食のコシヨク化」（一人で食事する「孤食化」と、家族がバラバラの食事をする「個食化」）が広がりを見せたこと、⑧「物的」な豊かさ（所有することに価値を見出すこと）以上に「心的・精神的」な豊かさ（経験や体験に価値を見出すこと）を重視するようになったこと、⑨必要なものだけを買う（必要でないものは買わない）傾向が顕著化したこと、⑩日常的に消費する商品は高品質なものを安価に購入したい志向が現れたこと、⑪「新しい要素」を常に求める傾向があること、などが挙げられる。

CVS はこれらの諸要素に応える適切的な小売業である。24時間営業の CVS は「生活の夜型化」に対応できる。CVS が提供する商品は基本的に一人前分だけが用意された中食であり、特に孤食に最適である。また和食・洋食・中華料理など多種多様な料理を選択でき、個食にも対応できる。その意味で CVS は「コシヨク化」社会に適合した販売を行うと同時に、昨今の「コシヨク化」を促進する役割も担う。そしてこうした24時間営業、中食の提供、「コシヨク化」への対応は、家庭外での活動に多忙な男女の家事労働を軽減する。しかも CVS では必要な商品だけを必要なタイミングで、良い品質の商品を安価に購入できる小売業である。

特に上記⑪に関して、日本人の消費志向のひとつとして「新しいもの好き」であることが、次々に投入される CVS の新商品への関心を抱かせ続ける一因である点は無視できない。この点について鷲巢（2008）は、日本人は消費に限らず文化や学問に関しても新要素を積極的に取り入れる文化特性があり、新しいものに価値を見出してきた。そして CVS では日本人の「新しいもの好き」という特性を活かし、意識的・戦略的に新製品・新サービス・新要素を提供し続けることで、生活者の CVS への関心を集め続けてきた、と分析する⁴²⁾。

3.3.6 安定した治安

近年の日本社会ではさまざまなタイプの犯罪が発生し社会問題化しているが、それでも欧米やアジア諸国に比べて治安の安定度は高い。だからこそ CVS は24時間営業を前提に日本社会で定着した。この点について鷲巢（2008）は、「コンビニが大いに普及するためには、その社会が安全であるかどうかは重要なことだろう」⁴³⁾と指摘し、「日本社会が安全社会であることに助けられて二四時間営業が可能となり、二四時間営業は利用客に支持され、その結果、コンビニが信頼を得る。（省略）すなわち、日本が安全社会であ

ることが、コンビニをここまで普及させたひとつの要因である」⁴⁴⁾と述べ、CVSによる24時間営業の継続とそれを土台とする緻密な流通戦略の展開、さらには全国的なCVSの普及は、日本社会が今なお安定的に高い治安を維持していることが前提にあると指摘する。

CVSは戦後日本社会が平和主義を貫き、質と量ともに「豊かな社会」を実現してきた産物として位置づけられる。しかも、旧来の経済活動では価格と品質（つまり経済性）が重視されてきたが、CVSではこうした経済性以上に「利便性・簡便性」を重視した経営戦略を展開してきた。こうしたことから、「コンビニは豊かな社会のシステム」であり、「だからこそ、高度成長時代も終わり『豊かな社会』が完成した時期に誕生し、それ以降に普及する」⁴⁵⁾ようになった。また一方で、「コンビニは『豊かな社会』の産物である。コンビニのコンビニたる所以の『便利』を追求すれば、『無駄』が生じる。『無駄』を許容できる『豊かさ』がコンビニ普及の条件なのである」⁴⁶⁾という指摘もあり、「無駄」に対する寛大さもCVSの普及要件として指摘される。

おわりに

本稿では、日本流通史の転換点に位置する代表的な大規模小売商であるCVSを取り上げ、CVSが日本社会に普及した経緯とその背景について考察を行った。

本稿を簡単に要約する。本稿1では、日本におけるCVS経営の現状について整理し、CVSに見られる日本的な経営手法を明らかにした。本稿2では1960年代に日本社会へCVSが部分的に導入され、1970年代に利便性を追求する初の小売業態として本格的に普及し始めた後、1980年代後半の流通革新（特に1日3便体制の登場）を経て、2010年代まで環境適合的にサービス戦略を充実させてきた経緯を概観した。本稿3ではCVSが普及した要因について、業界内要因と社会的要因に分けて考察した。前者の場合、消費者の観点として、①徹底した利便性の追求、②商品の販売戦略の限定化・高品質化・多様化、③利用時間の短縮と延長の実現。生産者・流通業者の観点として、①ドミナント戦略・スクラップ&ビルド戦略・店舗構造に見られる商品供給に関する戦略の充実、②多品種少品目少量を実現する仕入計画の綿密化、③情報ネットワークを活用した単品管理の実現、消費者ニーズや社会情勢の変化に対する早期対応、FC方式に基づく組織運営方法。社会要因として、①大規模小売店舗法の施行、②既存小売店の業態転換、③政府によるCVSの普及政策の展開、④社会経済基盤（インフラストラクチャー）の整備、⑤日

本人のライフスタイルの特性の変容と常態化, ⑥戦後以降の治安の安定性, 以上を挙げた。

本稿の考察から, CVS が1960年代の部分的導入と1970年代以降の本格的拡大以降, 約半世紀を経るなかで日本人の日常生活に定着してきたことが明らかになった。それだけでなく, 今日ではもはや日常生活に不可欠で不可逆な存在として認識されている。その意味で, おそらく CVS は単なるヒット商品としてだけでなく, 社会インフラとしての側面を持った「ランドマーク商品」⁴⁷⁾として機能していると思われるが, この点は稿を改めて考察したい。

なお, 本稿では考察対象を日本に限定した。本稿2.1で指摘したように, CVS はアメリカ発祥であり, 日本への進出自体が海外展開の一例である。また日本で経営ノウハウを磨き上げた CVS 各社が中国・韓国・台湾・ベトナム・タイなどのアジア諸国に進出し, それらの文化特性や社会的条件に適した経営が展開されている。こうした海外進出の事例分析は商品史の国際比較研究において重要なテーマだが, この点についても今後の課題としたい。

【付記】

本稿は筆者の研究報告である「コンビニエンスストア」(共通論題:「商品と商店—ショップとストア—」)(同志社大学人文科学研究第20期第7研究会報告, 会場:同志社大学扶操館4階413室, 2019年5月12日)第1章・第2章, および「コンビニエンスストア」(共通論題:「商品と商店—ショップとストア—」)(2019年度日本商品学会全国大会, 会場:同志社大学至誠館1階S4室, 2019年6月8日)第1章・第2章をもとに加筆したものである。

注

- 1) 「業種」とは, 取扱商品によって小売業を分類する概念である。
- 2) 「業態」とは, 顧客への販売方法や店舗の運営方法によって小売業を分類する概念である。
- 3) 本稿で言う商品史とは「…商品, 生活, 社会の密接な相互関係の内実を歴史的に整理し, その含意を解明しようとする研究分野」のことである(石川(2004)8ページ)。商品学の中で展開されてきた商品史と同志社大学人文科学研究が進める商品史の現状については, 鍛冶(2010)(2016)を参照されたい。なお後者に関する共同研究(特にランドマーク商品の研究)として, 石川編著(2004)(2006)(2008)(2011)(2013), 川満編著(2015)がある。
- 4) 例えば, CVSに関する2000年代以降の研究やレポートとして, 金(2001), マーケティング

- グ史研究会編 (2001), 川邊 (2003), 高岡 (2005), 森田 (2007) 第12章, 古川・金曜日取材班 (2008), 尾崎 (2010), 川邊 (2011), 平松他 (2013), 須藤・増田 (2014), 緒方・田口 (2014), 田村 (2014), 上阪 (2015), 満蘭 (2015) 第5章など, 数多く見られる。
- 5) ここでの記述は特に断りのない限り, 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 121 - 122 ページを参照し要約した。
 - 6) なお, 2016年9月1日にはファミリーマートとサークル K サンクスが経営統合したため, ファミリーマート店舗数の中にサークル K サンクスの店舗数も含めて算出している。
 - 7) ここで列挙した数値は「JFA コンビニエンスストア統計調査月報 2019年1月度」(一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会, 2019年2月20日発表) より引用した。なおここでいう「全店」とは, 調査月における営業中の店舗を指す。
 - 8) 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 121 - 122 ページ。
 - 9) 後藤 (2011) 59 - 60 ページ。
 - 10) フランチャイズ・チェーン (FC) 方式とはチェーンストア方式の一形態で, 本部 (フランチャイザー) と加盟店 (フランチャイジー) との間で結ばれる契約に基づく組織形態である。加盟店は契約に基づき, 本部が有する商標・チェーン名称・サービスマーク・経営ノウハウ (商品・サービス・情報など) を利用する権利を得る一方, 加盟店は本部に対して加入料 (イニシャルフィー) や月ごとの経営指導料にあたる「ロイヤルティ」の支払いが義務付けられる。
 - 11) 漆原 (2008) 22 - 23 ページ。
 - 12) ここでの記述は特に断りのない限り, 川邊 (2003) 第1章・第2章・第3章, 木下 (2011) 第I章を参照し要約している。
 - 13) ここでの記述は特に断りのない限り, 廣田 (2013) 第9章を参照し要約している。
 - 14) 日本流通新聞編 (1993) 30 ページ。
 - 15) 例えば川崎 (1965) がある。
 - 16) 谷澤 (2017) 238 ページ。
 - 17) 加藤 (2012) 115 - 116 ページ。
 - 18) 詳しくは, 矢作 (1994) 第2章を参照されたい。
 - 19) 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 120 - 121 ページ。
 - 20) この点については, 高岡 (2005) 284 - 310 ページを参照されたい。
 - 21) 吉岡 (2018) 195 ページ。
 - 22) 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 117 - 119 ページ。
 - 23) 後藤 (2011) 49 ページ。
 - 24) 吉岡 (2016) 190 ページ。
 - 25) 木下 (2011) 3 ページ。
 - 26) 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 119 - 120 ページ。
 - 27) 吉岡 (2018) 5 ページ。
 - 28) 井原 (2011) 235 ページ。

- 29) 吉岡 (2016) 180 ページ。
- 30) 2019 年には、大阪府東大阪市のセブン-イレブン加盟店に端を発する時短営業問題が勃発し、「セブン「原則 24 時間」時短営業実験、スタートしたが」『朝日新聞』2019 年 10 月 4 日号 (朝刊) など多くのマスメディアが一斉に報じた。
- 31) ここでの分類は、矢作 (1994) 17 ページ、および橘川 (2007) 353 ページを参照した。
- 32) 木下 (2011) 47 - 48 ページ。
- 33) ここまでに挙げた CVS の特徴は、上岡 (2017) 40 - 41, 64 - 65 ページを参照した。
- 34) 木下 (2011) 167 - 168 ページ。
- 35) 木下 (2011) 36 ページ。
- 36) 橘川 (2007) 354 ページ。
- 37) 日本流通新聞編 (1993) 30 ページ。
- 38) 木下 (2011) 54 - 55 ページ。
- 39) 木下 (2011) 53 ページ。
- 40) 石原・矢作編 (2004) 242 ページ。
- 41) 鷺巣 (2008) 85 ページ。
- 42) 鷺巣 (2008) 71 - 75 ページ。
- 43) 鷺巣 (2008) 75 ページ。
- 44) 鷺巣 (2008) 80 ページ。
- 45) 鷺巣 (2008) 71 ページ。
- 46) 鷺巣 (2008) 300 ページ。
- 47) ランドマーク商品とは、その商品の出現前後で生活者の行動や価値観、更には社会全体の価値観にまで影響を及ぼし、歴史変容の転換点 (ランドマーク) となった商品を指す。ランドマーク商品に関する共同研究書として、本稿の「脚注 3」を参照されたい。

参考文献

- 石井寛治 (2004) 『日本流通史』有斐閣。
- 石原武政・矢作敏行編 (2004) 『日本の流通 100 年』有斐閣。
- 石川健次郎編著 (2004) 『ランドマーク商品の研究—商品史からのメッセージ』同文館出版。
- 石川健次郎編著 (2006) 『ランドマーク商品の研究②—商品史からのメッセージ』同文館出版。
- 石川健次郎編著 (2008) 『ランドマーク商品の研究③—商品史からのメッセージ』同文館出版。
- 石川健次郎編著 (2011) 『ランドマーク商品の研究④—商品史からのメッセージ』同文館出版。
- 石川健次郎編著 (2013) 『ランドマーク商品の研究⑤—商品史からのメッセージ』同文館出版。
- 井原久光 (2011) 『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房。
- 上岡史郎 (2017) 『販売士検定 3 級 テキスト & 問題集』成美堂出版。
- 上阪徹 (2015) 『なぜ今ローソンが「とにかく面白い」のか?』あさ出版。
- 漆原直行 (2008) 『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか?』株式会社毎日コミュニケーションズ。

- 緒方知行・田口香世 (2014) 『セブンイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか?』 日本経済新聞出版社。
- 尾崎久仁博 (2010) 「コンビニエンス・ストアのマーケティング—セブン・イレブンによるパートナーシップの展開—」 マーケティング史研究会編 (2010) 『日本企業のマーケティング』 (シリーズ・歴史から学ぶマーケティング 第②巻) 同文館出版。
- 鍛冶博之 (2010) 「商品史研究の成果と課題—商品学における商品史研究を参考にして」 『商品研究』 第57巻第1・2号, 2010年4月。
- 鍛冶博之 (2016) 「商品史に関する概念考察と研究展望」 『社会科学』 (同志社大学人文科学研究所) 第46巻第3号 (通巻111号), 2016年11月。
- 加藤直美 (2012) 『コンビニと日本人—なぜこの国の『文化』となったのか』 祥伝社。
- 川崎進一 (1965) 「近代的パバママ・ストア『スピーディー・マート』に学ぶ」 『商業界』 第18巻第9号, 1965年8月。
- 川邊信雄 (2003) 『セブン—イレブンの経営史 (新版)』 有斐閣。
- 川邊信雄 (2011) 『東日本大震災とコンビニ—便利さ (コンビニエンス) を問い直す』 早稲田大学出版部。
- 川満直樹編著 (2015) 『商品と社会—ランドマーク商品の研究』 同文館出版。
- 橘川武郎 (2007) 「経済成長と日本型企業経営—高度成長から21世紀初頭までの企業経営」 宮本又郎・宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎 『日本経営史 [新版] —江戸時代から21世紀へ—』 有斐閣, 第5章。
- 木下安司 (2011) 『コンビニエンスストアの知識 (第2版)』 日本経済新聞出版社。
- 金顕哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』 有斐閣。
- 後藤一郎 (2011) 「コンビニエンス・ストア問題の帰趨」 後藤一郎・神保充弘・申賢洙編著 『マーケティングの諸問題』 同友館, 第3章。
- 杉江雅彦 (2000) 『商業学を学ぶ—市場に生きる商業と商人』 醍醐書房。
- 須藤繁・増田優 (2014) 「小売業界におけるコンビニエンスストアの進化—主要事業者としての課題と責任」 『技術革新と社会変革』 第7巻第1号。
- 社団法人日本フードスペシャリスト協会編 (2010) 『新版 食品の消費と流通』 建泉社。
- 高岡美佳 (2005) 「戦後の日本における小売業発展のダイナミズム」 伊藤元重編 『日本の産業システム⑥』 NTT出版, 第9章。
- 谷澤毅 (2017) 『世界流通史』 昭和堂。
- 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。
- 日本流通新聞社編 (1993) 『現代流通史—日本型経済風土と企業家精神』 日本経済新聞社。
- 平松さわみ他 (2013) 「特集/セブンの磁力 独り勝ちの秘密を徹底解剖」 『週刊東洋経済』 2013年7月13日号。
- 廣田誠 (2013) 『日本の流通・サービス産業—歴史と現状—』 大阪大学出版会。
- 古川琢也・金曜日取材班 (2008) 『セブンイレブンの正体』 金曜日。
- マーケティング史研究会編 (2001) 『日本流通産業史—日本的マーケティングの展開』 同文館出

版。

満菌勇 (2008) 『商店街はいま必要なのか—「日本型流通」の近現代史—』 講談社。

森田克徳 (2007) 『日本マーケティング史—生成・進展・変革の軌跡』 慶應義塾大学出版会。

矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞出版社。

吉岡秀子 (2016) 『セブン-イレブンは日本をどう変えたのか』 双葉社。

吉岡秀子 (2018) 『セブン-イレブン金の法則—ヒット商品は「ど真ん中」をねらえ』 朝日新聞出版。

鷺巢力 (2008) 『公共空間としてのコンビニ—進化するシステム 24時間 365日』 朝日新聞出版。