



## 黎明期のコンビニエンス・ストア

井 田 泰 人

**概要** コンビニエンス・ストアが日本に登場したのは1960年代後半のことである。通商産業省、中小企業庁が進める流通の近代化、中小小売商の集団化・組織化などの政策によって登場し、成長した。今日では大手流通グループの中核的事業となり、業界においては主導的な立場となっている。長期的な同事業の発展過程を考察するつもりであるが、本稿では、1960年代後半から70年代にかけての「黎明期」に注目し、当時のコンビニエンス・ストア像を浮き彫りにしている。

**キーワード** 流通の近代化、集団化・組織化、コンビニエンス・ストア、ボランティア・チェーン、フランチャイズ・チェーン

**原稿受理日** 2009年6月1日

**Abstract** In the latter half of the 1960s convenience stores began to appear in Japan. Those convenience stores have developed by means of such policies as modernization of distribution promoted by the government, collectivization and organization of the medium size or small size merchants. Becoming a core business in the major company distribution group today, convenience stores occupy a leading position in the business industry. I intend to consider the development process of this kind of business over the long-term; however, this paper puts focus on the dawn in the latter half of the 1960s to the 1970s and highlights the image of convenience stores at that time.

**Key words** Modernization of the distributoin, Collectivization/Organization, Convenience store, Voluntary chain, Franchise chain

## はじめに

今日、流通業における中心的小売店はコンビニエンス・ストアといえよう。もともと、百貨店、スーパー・マーケットの補完的立場にあり、すき間を埋める業態であったが、その後、急成長を遂げ、業界、各流通グループの中核となった。1990年代後半から頭打ちの感もあるが、中心的、主導的小売業態であることは間違いないといえよう。これまでの過程はどのようなものであろうか。

コンビニエンス・ストアの経営史的研究には、川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史』(有斐閣, 2003年)がある。同書は本家であるアメリカのセブン-イレブンの発展、日本への導入、日本側が本家を救済する過程を詳細に明らかにしている。セブン-イレブンの沿革は同書を見ると、把握できる。業界最大手のコンビニエンス・ストアの研究を体系化した最初のものである。そして、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)、金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』(有斐閣, 2001年)など、業界内での「革新性」について追求した研究成果がある。その他、石井寛治『日本流通史』(有斐閣, 2003年)、田島義博『歴史に学ぶ流通の進化』(日経事業出版センター, 2004年)、矢作敏行・石原武政編『日本の流通100年』(有斐閣, 2004年)、伊藤元重編『新流通産業』(NTT出版, 2005年)などの文献においてもコンビニエンス・ストアの歴史に関する記述が確認できる。

そこで本稿では1960年代後半から70年代という「黎明期」に限定して、経済、業界の動向と関わらせながら、当時のコンビニエンス・ストア像を浮き彫りにすることを課題としている。今後、80年代以降の様子も明らかにしていくつもりであるが、どのように変化していくのかを知るためにも、初期の状態を知っておくことは重要なことであると思われる。

### 1. コンビニエンス・ストア登場時の日本経済

まず、コンビニエンス・ストアが上陸する頃の時代背景や経済について見ていこう。第二次世界大戦終結直後の日本では、流通や商業は正常に機能しておらず、しばらくの間は戦中同様、配給によって生活物資は国民に供給された。また、多くの物品には公定価格が付され、企業の活動は制約された。1950年6月勃発の朝鮮戦争で、朝鮮半島に駐留する米

軍からの注文が増加し、特需ブームが起こった。特に金属部門、繊維産業などが潤い「金へん景気」、「糸へん景気」が起こった。一旦、特需ブームはおさまるが、経済復興の弾みをつけることとなった。やがて1956年の『経済白書』において、「もはや戦後ではない」との記述もあるように、ひととおりの復興を遂げ、高度経済成長期に突入したのである。この時期、神武景気（54年12月～57年6月・31ヶ月）、岩戸景気（58年7月～61年12月・42ヶ月）、オリンピック景気（62年11月～64年10月・24ヶ月）、いざなぎ景気（65年11月～70年7月・57ヶ月）という好景気を経験した。日本経済の躍進は目覚ましく、68年にはGNPが資本主義国において第2位となった。さらに、60年には池田勇人首相が提唱する「国民所得倍増計画」が実施され、「10年で国民所得を倍にする」という目標は早くに達成した。経済政策も予想以上の効果を上げ得た。こうした国民所得の増加は大衆消費社会を実現した。この頃、「三種の神器」（白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫）、「3C」（自動車・クーラー・カラーテレビ）といった耐久消費財が普及した<sup>①</sup>。

特に本論と関係の深いこととして、国民生活の「豊かさ」を知る上で可処分所得、エンゲル係数の推移をもう少し掘り下げるならば、可処分所得については、1960年に37,708円であったが、65年に59,557円、70年に103,634円となり、75年には215,509円にまで増加した。また、エンゲル係数も低下していき、60年に38.8%、65年に36.2%、70年に32.2%になった<sup>②</sup>。こうした数字を見る限りでは、一応の「豊かさ」は示したことになる。減少した食費は貯蓄や他の消費に向けられることとなった。

やがて、ニクソン・ショックにはじまり1973年と79年の2度のオイル・ショックによって、高度経済成長期は終焉を迎える。特に第一次オイルショックの影響は甚大であった。その発端は第四次中東戦争の勃発によるのであるが、OAPEC（アラブ石油輸出国機構）はイスラエルに与する国々に対して、石油の供給を制限し、また原油価格の引き上げを発表した。これにより、日本では石油関連製品の値上げ、有名なトイレット・ペーパーの買い占めなどがおこり、パニックに陥った。以降、日本経済は失速し、安定経済成長時代へと突入していく。高度経済成長期の終盤には、その歪みとして様々な問題が表面化した。具体的には、公害の深刻化、物価高騰、過疎化の進展、福祉などの立ち後れなどが挙げられる<sup>③</sup>。

特に消費に影響を与える物価騰貴については、1955年から70年までの生活に関連する商品およびサービスの価格（東京都区部）の変化を見ると、米（10kg）は1.71倍、食パン（1kg）は1.87倍、みそ（1kg）は2.18倍、醤油（1ℓ）は1.6倍、緑茶（せん茶・100g）は3.14倍、家賃（1ヶ月・民営の借家 3.3m<sup>2</sup>あたり）は10.39倍、入浴料金（大人）は2.47倍、

理髪料（大人）は3.6倍となっている<sup>(4)</sup>。高度経済成長期を通して、多くの商品やサービスの価格が高騰し、その勢いは所得の伸びを相殺するかのようであった。

## 2. 転換期の流通業界

次に戦後復興期から低成長時代までの流通業界について見ていこう。戦後の小売業界では百貨店などの大型店と中小小売商との二重構造の問題が表面化した。特に小売商の零細性が問題になった。小売商全体に占める零細小売商（1～4人）の①商店数、②従業者数、③年間販売額の割合を、1958年、64年、70年、76年のデータで順に見てみると、それぞれ、①91.4%→89.5%→86.4%→85.6%、②69.3%→59.0%→52.5%→51.4%、③51.6%→42.5%→34.4%→34.1%となっている<sup>(5)</sup>。零細小売商の割合は減少しつつも、全商店数のうち90%前後を占めている。反対に零細小売商の年間販売額は非常に速いペースで減少しており、商店数や従業者数に見合った数値を出しておらず、その低生産性が問題となった。

こうした状況下、百貨店から中小小売商を保護する目的で、1956年、「百貨店法（第2次）」が制定された。百貨店は同法により、新設・増床は自由にできなくなり、通商産業省の許可が必要となった。また、建物・売場面積だけでなく営業日数や営業時間なども厳しく規制が加えられた<sup>(6)</sup>。こうして営業上制約を受けた百貨店ではあるが、60年の小売ランキングを見ると、上位10社は全て百貨店が固めている。首位は三越で売上高が453億円となっており、10位の松屋が売上高120億円であった。売上高を60億円にまで広げると、さらに9社が追加されるが、全て百貨店もしくはそれに類するものであった<sup>(7)</sup>。

1960年代前半は百貨店の時代であったが、60年代後半になると様子が変わった。新たな小売業態であるスーパー・マーケットが上位に食い込んできたのである。67年の首位は大丸であった。上位10社中、百貨店が8社、スーパー・マーケットが2社であった。ダイエーと西友ストアがランキングに登場した。69年には首位が三越に入れ代わり、上位10社中、百貨店が7社、スーパー・マーケットは新たにユニーが加わり3社となった<sup>(8)</sup>。スーパー・マーケットの成長は凄まじく、70年代に入ると、その地位をさらに高めていく。71年には上位10社中、百貨店5社、スーパー・マーケット5社となりランク数において半々となった。72年には遂にダイエーが三越を売上高において抜きさり、首位に立った。スーパー・マーケットが百貨店を抜いた瞬間であった<sup>(9)</sup>。以後、30年にわたってダイエーは首位の座を維持するのである。

主要百貨店の1968年から72年までの売上高を比べると、大丸が1.70倍、三越が2.38倍、高

島屋が1.78倍、松坂屋が1.66倍、西武百貨店が2.45倍、阪急百貨店が1.91倍に増加した。一方、同期間における主要スーパー・マーケットの売上高は、ダイエーが4.07倍、西友ストアが3.03倍、ジャスコが3.1倍、ユニーが1.94倍（68年のデータは不明、69年のデータをもとに算出）、ニチイが4.50倍に増加した。この結果については、決して百貨店の状態が悪いのではなく、スーパー・マーケットの成長が凄まじかったといえる。その理由は、出店状況を見ると容易に把握できる。百貨店は上述のとおり百貨店法によって出店が規制されているために、その数は少ない。同期間中、3店舗出店したのが西武百貨店、2店舗は大丸、阪急百貨店、1店舗は三越、松坂屋で、高島屋は出店をしていない。それに対して、規制を受けないスーパー・マーケットは着実に出店を行っており、同期間中、ダイエーが52店、西友ストアが40店、ジャスコが63店、ユニーが12店、ニチイが97店を増加させた<sup>00</sup>。

### 3. 流通の近代化とコンビニエンス・ストア

上述の1960年代後半から70年代前半にかけての経済においては、物価問題、流通・商業においては百貨店と中小小売商間における二重構造に加え、スーパー・マーケットの急成長という問題が浮上していた。こうした問題に対して、通商産業省はその諮問機関である産業合理化審議会に流通部会を設け、解決にあたらせた。その存続期間は62年から68年であった。基本方針は従来の「中小保護政策」から「流通の近代化」と「中小小売商の競争力強化」に転換されることとなった。スーパー・マーケットの急成長に圧倒される中小小売商は、スーパー・マーケットの営業に法的規制を加えることを主張したが、同審議会の流通部会は物価問題に対しての消費者利益を重視することから、スーパー・マーケットの役割に期待し、64年には法的規制の付加を見送ることで決定し、答申を提出した。「流通の近代化」が優先されたのである。もう一方で中小小売商の競争力を高めるために、集団化・組織化を図るようになった。具体的には、ボランティア・チェーンなどの組織の結成を奨めた<sup>00</sup>。またその動きと並行して、中小企業庁は中小小売商への競争力強化の一手段として、72年に『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を発行して、コンビニエンス・ストアという新業態店の啓蒙を図るとともに中小小売商に業態転換を奨めた。

ほぼ同じ頃、これ以外にもコンビニエンス・ストアを取り上げた出版物がいくつか刊行された。流通問題研究会が『コンビニエンス・ストア』（調査資料56）を1971年4月に発行し、アメリカにおけるコンビニエンス・ストアを紹介している。その他、『コンビニ

エンス・ストア・マニュアル』の作成に携わった阿部幸男が『日本で伸びるコンビニエンスストア』（日本食糧新聞社、1972年）、『コンビニエンス・ストアの手引き』（日本経営出版会、1973年）などを著し、コンビニエンス・ストアの啓蒙、普及に努めた。その結果、コンビニエンス・ストアの浸透は確実に進んでいった。

その後、スーパー・マーケットに対して規制をかける気運が高まっていった。スーパー・マーケットは広大な売場面積の店舗内で会社を分割して営業し、百貨店法を免れるようなことがあった。この頃、スーパー・マーケットは百貨店と営業上ほとんど変わらないことから「擬似百貨店」とも呼ばれていたが、片方は規制を受け、もう片方は規制がないという法の下での平等に反するという点で百貨店法は見直された。「大規模小売店舗法」(大店法)が1973年9月14日に国会で可決し、翌年3月1日に施行されるに至った。それまでの百貨店法は廃止された。大店法は先の抜け道をふさぐもので、これまでの百貨店法は「企業主義」に基づいていたが、大店法では「建物主義」へと変更されたのであった<sup>92</sup>。スーパー・マーケットも従来のような出店は望めなくなり、こうした流れに対応すべく、進んでコンビニエンス・ストア事業に参入するものもあった。

#### 4. コンビニエンス・ストアの定義

ここで、コンビニエンス・ストアの定義について見ておこう。それは研究者、研究機関、新聞社・雑誌社、関係団体によって様々である。また、時期によってコンビニエンス・ストアの業容に変化が見られ、それに合わせて、定義を見直すことがあった。これについては、既にいろいろな文献で言及されされているが<sup>93</sup>、ここでは官公庁が採用している基準とその変化を整理しておこう。

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』では、①立地、②店舗面積、③品揃え、④営業時間、⑤従業員、⑥組織形態、⑦顧客との関係という7項目を挙げ、それぞれ以下のような基準を満たしたものを「コンビニエンス・ストア」と定めている。①立地は住宅地周辺に位置し、500メートル程度の商圈とする、②店舗面積は地価、土地確保の可能性、経営効率を考慮し、300m<sup>2</sup>以下の小売店とする、③品揃えは絞り込んだ最寄り品を中心とし、生活必需品（具体的には、一般食品〔ドリンク、キャンディ類を含む〕、日用雑貨、軽衣料、タバコ、酒など）を主体とする。生鮮食品についてはセルフサービス販売によるものとする、④営業時間と営業日数は他の業態であるスーパーマーケット、一般小売店よりも長いことを原則とし、営業日数は年中無休とする。ただし、

当該地域で定められた休日等の慣行がある時はできるだけそれを守る、⑤従業員は1人の管理者と若干名の店員を基本的な形とする、⑥組織形態については、チェーンストア組織形態をとることが望ましく、フランチャイズ・システムの導入が考えられる、本部主導・指導によって各店舗は運営されるものとする、⑦顧客と親密な人間関係をつくる、としている<sup>64</sup>。

また、通商産業省は『商業統計表』を1952年より作成しているが、82年より業態別の統計を公表するようになった。そこではコンビニエンス・ストアの業態区分を、①売場面積50m<sup>2</sup>以上500m<sup>2</sup>未満、②セルフ・サービス方式、③営業時間が12時間以上または閉店時間が21時以降であるもの、と定めている。やがて省庁再編で通商産業省は経済産業省に変更され、97年には、同省が業態区分の見直しを行い、①セルフ方式、②飲食料品を扱っていること、③30m<sup>2</sup>以上250m<sup>2</sup>未満、④14時間以上の営業、に変更している<sup>65</sup>。

## 5. コンビニエンス・ストアの主要運営形態

コンビニエンス・ストアの展開形態は、ボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンとに大別できる。前者については、一般に「任意連鎖店」と呼ばれているものである。共有の本部を設置して、加盟店は独立性を保ち、共同仕入れ、共同広告、従業員の教育、商品開発などを行う。その主宰者は小売商および卸売商のタイプがある<sup>66</sup>。同じような立場、共通する問題や悩みを持つ加盟者が連携して結成する組織で一般に「横」のつながりが強いといわれている。後者はフランチャイザー（事業主宰者）とフランチャイジー（加盟店）との間で契約に基づいて展開されるシステムである。フランチャイジーは加盟店料、経営指導料（ロイヤルティ）を支払うことで、一定地域において主宰者側の商号・商標の貸与やマニュアルの使用が認められ、直営店と同様の各種サービスが受けられるようになる<sup>67</sup>。事業主宰者・本部と加盟店との契約で成り立ち、「縦」のつながりを基礎とするシステムである。ただし、ボランティア・チェーンはフランチャイズ・チェーンと重なることもある<sup>68</sup>。

『コンビニエンス・ストア・マニュアル』では小売店の組織化を図り、コンビニエンス・ストアへ転換する上で後者の方を特に薦めていた<sup>69</sup>。同書において、フランチャイズ・チェーンの利点は、①経験がなくても開業できる、②少ない資金で開業できる、③大量仕入の実現によって仕入コストが下げられ、消費者に好まれる商品を仕入れることができる、④基礎的訓練と継続的援助が受けられる、⑤場所の選定、有利な賃貸料、良いデザイ

ンの建物・内装・設備が与えられる、⑥経営および販売促進の援助が受けられる、⑦営業、販売促進の援助が受けられる、⑧全国的な宣伝、拡販策が可能となる、⑨失敗、リスクが少ない、⑩つねに研究・開発が行われ、その成果が提供される、などの点が挙げられている<sup>20)</sup>。

また、当時の主要なコンビニエンス・ストアのフランチャイザーは、①百貨店（近鉄百貨店「近商ストア」、トキハ「インダストリー」、東急「東急ストア」）、②スーパー・マーケット（清水商事「清水フードチェーン」、三和「わたなべ」、イトーヨーカドー「セブン・イレブン」、ダイエー「ローソン」、西友ストア「ファミリーマート」）、③ボランタリー・チェーン（橘高「Kマート」、北海道西尾「セイコーマート」）、④メーカー（明治乳業「マム」・「デーリーマート」、雪印乳業「ブルマート」、日魯漁業「ジョイマート」、鎌倉ハム「ゴールド」）、⑤商社（住友商事「サミット・ミニ」、伊藤忠商事「サニー」）、⑥卸売業（丸徳「サンマート」、木徳「Uマート」）、⑦共同組合（盛岡酒販「キャメルマート」、札幌公開チェーン「公開チェーン」、全日本食糧事業協同組合「アリメント」）、⑧建築業（ニチモプレハブ「ニチモショップ」）、⑨装飾業（「アンポルテ」）、⑩その他、に大別できる<sup>21)</sup>。

これらを見るとフランチャイザーは流通業以外からの参入があったことを確認できる。その目的については、明治乳業などのメーカーの場合、自社商品の販売強化のために関係小売店の系列化を図って進出を果たしている。また、建築業として取り上げられたニチモプレハブは団地建設と地域開発とに関わらせて、買い物ができる店舗を設置するために参入した<sup>22)</sup>。これらのコンビニエンス・ストアは、現在もその名を残しているものもあるが、廃業・撤退、合併などでなくなったものもある。また、「定義」の変更によって今日ではコンビニエンス・ストアとしてあてはまらなくなり、他業態店、例えばスーパー・マーケットとして分類上存続しているものもある。

一方、当時のコンビニエンス・ストアのフランチャイジーは、どのような業種からの転換がなされたかという点、①一般食料品店、②酒販店、③牛乳店、④菓子・パン店、⑤米穀店、⑥雑貨店、⑦風呂屋、⑧不動産業、⑨脱サラリーマン、などであった<sup>23)</sup>。

## 6. わが国におけるコンビニエンス・ストアの 起源と店舗数の推移

さて、日本初のコンビニエンス・ストアとはどの会社であろうか。これについては、先の「定義」によって変わってくる。そうなると定説はないことになるが、金頭哲は『コン

『コンビニエンス・ストア業態の革新』において、「問屋によるコンビニエンス・ストア・チェーン化は、神戸の丸商が1968年12月に始めたのが最初とされているが、本格的なチェーンは翌年3月に豊中市で開店したVC（ボランティア・チェーン—引用者注）のマイショップであった」と記している<sup>80</sup>。また、木下安司は様々な研究者、評論家が著した文献からコンビニエンス・ストアの起源を3つの説があると記した。1つ目は69年に豊中で試験店として開店した「マイショップ」である。2つ目は本格的にチェーン化したという点に注目し、71年7月に愛知県に本部のある山泉商会（現在のイズミック）が開店した「ココストア」と8月に札幌の丸ヨ西尾が始めた「セイコマート」を挙げている。最後は74年にフランチャイズ・チェーンによって開店した「セブン-イレブン豊洲店」である。今日では最後の「セブン-イレブン豊洲店」を一般的なものとしている<sup>81</sup>。60年代後半から70年代のコンビニエンス・ストアの発展を概観するために店舗の推移を示すと表-1のようになる。10年間のうち、特に70年代中盤からの出店数の増加が顕著である。次章以降で60年代後半から70年代前半にかけて設立した主要なコンビニエンス・ストアの開業期の様子を形態別で見たいこう。

## 7. ボランティア・チェーンを基礎とする コンビニエンス・ストアの展開

ボランティア・チェーンの主宰者には、小売商と卸売商のものがあるということは、

表-1 コンビニエンス・ストア店舗数の推移

年次	店舗数	出店数	閉店数	増加数
1969年	1	1	0	—
1970年	30	29	0	29
1971年	100	73	3	70
1972年	250	155	5	150
1973年	500	260	10	250
1974年	1,100	617	17	600
1975年	2,000	922	22	900
1976年	3,000	1,034	34	1,000
1977年	4,500	1,547	47	1,500
1978年	6,500	2,060	60	2,000
1979年	9,000	2,573	73	2,500

（出典）川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史』（有斐閣・2003年）p. 131.

（原資料）『隔月刊コンビニ』2002年4月，p. 187.

5章で述べたが、創業の早かった小売主宰の「マイショップ」と卸売主宰の「Kマート」について創業時の様子をここで一瞥していくことにする。

「マイショップ」は稲垣有亮が中心となってはじめたコンビニエンス・ストアである。稲垣は尼崎市で小売市場を開設したことがある人物であるが、小売主宰のボランティア・チェーン「共同組合マイショップ・チェーン」を結成し、コンビニエンス・ストア事業に着手した。1969年3月、豊中で第1号店を「マミー」という店名で出店している。その後、関西を中心に出店し、チェーン店の基礎を固めようとするが、協同組織の限界からフランチャイズ・チェーンの導入を考えるようになる。その実現のために稲垣は5回にわたって渡米し、コンビニエンス・ストアを調査した。72年4月にコンビニエンス・ストアのオーナー会社である「コンビニエント・マイショップ(株)」を設立した。しばらくして、加盟店から得られるデータに限界を感じ、直営店を新設し、信用できる情報の収集に努めた<sup>99)</sup>。こうしてマイショップは、途中よりボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンを併用するようになり、直営店の情報をもとに、初期のコンビニエンス・ストアとして発展していくのであった。

「Kマート」は、大阪にあった大手食品問屋の「橋高」が主宰したコンビニエンス・ストアであった。1964年には、ボランティア・チェーンで菓子専門店を組織していたが、将来性の面で専門店に見切りをつけ、66年から総合食品店を展開するようなプログラムの作成を行った<sup>100)</sup>。同年6月、当時社長の橋高康人が日本生産性本部派遣の米国 VC 視察団団長として渡米した。視察中にコンビニエンス・ストアという業態の店舗に関心を持つようになった。翌67年には本部員5名を米国流通視察団として派遣し、コンビニエンス・ストアについての現地調査、資料収集を行った。分析の結果、同社ではコンビニエンス・ストアをスーパー・マーケットとの競合関係はなく、補完関係にある業態と確認して、実験店の開店に踏み切った。70年5月に大阪市西淀川区<sup>じゅうそう</sup>十三、9月に大阪我孫子、10月に大阪国分、71年3月に京都山科で実験店を開店した。実験店の営業成績は好調で、これまで展開してきた小型スーパー・マーケットの内容よりも良かった。検討の末、中小小売店の適性から将来的にはスーパー・マーケットよりもコンビニエンス・ストアの方が生産性や投資効果が高くなると判断し、本格的に事業として推進することに決した。そして、関東進出を図り、71年4月に東京都台東区に事務所を開設した。同地の商店および関係者に対してボランティア・チェーンによる事業展開の有利性を説き、参加を求めた。どちらかというところ最初は消極的であった地元の商店を、根気強く説得し、商習慣の違いも克服し、同年10月1日、我孫子寿店、夏見店、江戸川台店、流山南店の4店を開店させた<sup>101)</sup>。出店数は70

年代最も多く、勢いのあったコンビニエンス・ストアであった。

## 8. 卸売主宰のフランチャイズ・チェーン

次に卸売主宰のフランチャイズ・チェーンを見ていく。その当時の代表的なものとしては、「ココストア」と「セイコーマート」が挙げられよう。「ココストア」は酒問屋である山泉商会が展開したコンビニエンス・ストアである。事業を進める上で「(株)ココストア」を設立し、1971年7月には愛知県春日井市に直営の実験店となる第1号店を出店した。開店に際して失敗は許されないとの覚悟で取り組み、慎重にコンビニエンス・ストアのノウハウの開発を行った。同年12月には第2号店の開設を果たす。同店はフランチャイズの最初の店舗であり、設置に踏み切るまでには、本部社員をセブン-イレブンへ派遣し、店舗運営・管理の実習に取り組みさせたほどであった<sup>89)</sup>。

「セイコーマート」は、北海道札幌市にある酒類問屋「北海屋西尾」が主宰したコンビニエンス・ストアである。北海屋西尾は1970年代には既に創業80年の歴史を持つ老舗で、地元の小売店からの信頼は高かった。しかし、70年頃、同店の販売担当者であった赤尾明彦は「零細な小売店を販売先にもっている当社はしょせん零細な小売店と運命をともにせざるを得ないのではないか」と感じていた。こうした危機感から小売店の改革を行うことを決意した。アメリカのコンビニエンス・ストアについて知ることとなるが、わが国では前例となるものがほとんどなく、またマニュアルらしきものが少なかった。しかし、赤尾は少ない情報や資料でこの新しい業態店に転換することに決め、取引先の「萩中酒店」を説得して、71年7月、「セイコーマート」の第1号店を開店したのである。「想像」で転換を進めたコンビニエンス・ストアであったこともあり、当初業績は良くなかった。やがてアメリカへ赴き、現地でコンビニエンス・ストアを調査した。帰国後、吸収してきたものを活かし、第1号店の改良に努めた。その傍らで第2号店の開店に向けて奔走する。同じく酒販店の将来を不安視していた「長谷部酒店」がコンビニエンス・ストアを開店し、後に続いたのである。それは72年7月のことであった。同社はフランチャイズ・チェーン方式で拡大していくが、その進行において北海屋西尾の酒販組織「西尾共栄会」の存在が大きかった。店舗数は73年に15店、74年に25店、75年に33店、76年に55店、77年に85店、78年に120店、79年に160店、と推移した<sup>90)</sup>。

## 9. 小売主宰のフランチャイズ・チェーン

次に小売主宰のフランチャイズ・チェーンについて見ていこう。スーパー・マーケットによって展開されたものとして、「セブン-イレブン」、「ローソン」、「ファミリーマート」があるが、その事業開始の様子を一瞥していくことにする。

当時中堅スーパー・マーケットであったイトーヨーカ堂がコンビニエンス・ストア事業を進めるために、1973年11月、「(株)ヨークセブン」を設立した。アメリカの「ザ・サウスランド・コーポレーション」(後に7-Eleven, Inc)と日本でのコンビニエンス・ストア事業を推進するためのエリア・サービスおよびライセンス契約を調印した。この時、鈴木敏文(当時イトーヨーカ堂専務、後に最高経営責任者[CEO])たちが渡米し、その任務を遂行している。翌年5月にはフランチャイズ・チェーンの第1号店である豊洲店を開店している。この際、本部では第1号店をフランチャイズ店とするか、直営の実験店とするかで意見が分かれていた。アメリカのサウスランド社での研修とマニュアルだけで、日本でフランチャイズ店に対応できるかが不安視されていた。第1号店を直営店にして、立地、売れ筋商品の情報、ノウハウなどを吸収してから、フランチャイズ店で展開するべきであるという意見があった。これに対して、鈴木敏文は次の2点で、第1号店はフランチャイズ店で進めることを主張した。1つは、スーパー・マーケットがコンビニエンス・ストアを直営店で展開することに対して、世間から大店法の網を抜けようとしているのではないかと思われるようにするためであった。もう1つは、実験店はあくまで実験店でしかなく、限界があり、小売店の生産性を上げるには向いていないためであった。最終的に鈴木意見が通ることとなった<sup>60</sup>。78年1月、社名を「(株)セブン-イレブン・ジャパン」に変更し、6月には上述の契約はイトーヨーカ堂から同社に譲られた。79年10月、東京証券取引所第二部に上場を果たした<sup>61</sup>。店舗数は74年には15店であったが、75年に69店、76年に199店、77年に375店、78年に591店、79年に801店へと順調に増加していった<sup>62</sup>。

1972年6月、西友ストアーがコンビニエンス・ストアへの進出を視野に入れ、試験的店舗となる「ミニストア」の開店を発表した。72年7月、所沢ニュータウン、8月、湘南鷹取、9月、フラワーヒルにそれぞれ開店し、情報・ノウハウの収集に努めた。まだ、「ファミリーマート」の名称は付されていない。今日のコンビニエンス・ストアとはやや趣きを異にするものであったと思われるが、現場では「コンビニエンス・ストア」と認識しており、その開発の意識は強かった<sup>63</sup>。こうした準備段階を経て、同年9月に西友スト

アー企画室に「小型店担当チーム」が設置された。当初、中小企業庁が発行した『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を参考にして作業を進め、翌73年3月、実験店を埼玉県狭山市に開店した<sup>39</sup>。76年には西友ストアーはコンビニエンス・ストア事業を中止することに決定した。その理由はコンビニエンス・ストアは中小企業の本分野であって、企業イメージの観点から、大手企業が進める業態ではないというものであった<sup>40</sup>。しかし、77年には一転してコンビニエンス・ストア事業を再開することとし、78年3月からフランチャイズ・チェーン方式によって開始した<sup>41</sup>。これは後に「㈱ファミリーマート」に譲渡される。店舗数は77年に3店、78年に13店、79年に44店へと増加している<sup>42</sup>。セブン-イレブンやローソンと異なり、アメリカのコンビニエンス・ストアと提携してノウハウを得るのではなく、独自のシステムを確立していった。そうした意味では「和製」ないしは、「日本発」のコンビニエンス・ストアといえるものであった。

大手スーパー・マーケットのダイエーがコンビニエンス・ストア事業に進出した。そのきっかけを、ダイエー・グループの創始者である中内功は自伝で「商品の種類を増やすだけでなく『買い物をする場』としての店も選べるように、専門店や百貨店をグループの中に抱えた。さらに『非日常の時間の使い方』を楽しんでいただこうと、地域に根差したホテルや劇場も造り、生活空間における『店揃え』を増やした」と記し、「店揃え」の一環でコンビニエンス・ストア事業をはじめた<sup>43</sup>。1975年4月、コンビニエンス・ストア事業を展開する会社「ダイエーローソン㈱」を発足させた。アメリカのコンソリデーテッド・フーズ社のコンビニエンス・ストア部門「ローソンミルク社」からノウハウを導入した。75年5月末に、翌月14日に大阪府豊中市に第1号店を開店することとフランチャイズ方式によって、事業を展開することを発表した<sup>44</sup>。当時の様子を中内は「当初、デリカテッセンを中心に『パーティーフーズ』を品揃えした。しかし、先を行きすぎたのか、この作戦は失敗した」と振り返っている。その後、中心の商品を弁当、おにぎりへと代え、成功していった<sup>45</sup>。店舗数の推移を見ると、75年は10店、76年は51店、77年は83店、78年は87店、79年は120店であった<sup>46</sup>。

## 10. 1970年代中・後期における 代表的コンビニエンス・ストアの店舗像

コンビニエンス・ストアは日を追うごとに注目されるようになるが、1974年は「日本コンビニ元年」と言われ<sup>47</sup>、これ以降、表-1にも表れているように、多数のコンビニエンス・ストアが設立されるようになった。そして、この時期にはコンビニエンス・ストアの

「型」,「タイプ」がいくつか見られるようになった。それを阿部幸男は、①セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートなどの本部主導の「本格的コンビニエンス・ストア」、②Kマート、マイショップなどの生鮮食品を中心とするミニスーパー型の「日本的コンビニエンス・ストア」、③単独店に多いコンビニエンス・ストア類似店ともいうべき「過渡的コンビニエンス・ストア」に分類している。2,000店舗あるうちの「本格的」タイプが約100店、「日本的」タイプが約900店、「過渡的」タイプが約1,000店という内訳であった<sup>44)</sup>。

阿部は著書『目でみるコンビニエンスストア』（日本食糧新聞社、1976年）において、代表的な100店を選出し、詳細な調査を行い、当時のコンビニエンス・ストアの実態を明らかにしている。当時、全国に2,000店程度のコンビニエンス・ストアが営業をしていたので、そのうちの5%にあたるコンビニエンス・ストアを調べたことになる。もちろん、同書で取り上げなかった店舗もあろうから、調査数はこれ以上であった。そう考えるとかなりの数のコンビニエンス・ストアを調査したといえる。また、その調査内容であるが、開店時期、売場面積、人員、休日、営業時間といった基礎的データに加え、月商、1人当たりの月商、坪当たり効率、客数、単価、粗利益率などかなり細部にまで及んでおり、調査結果は「コンビニエンスストア経営指標一覧表」としてまとめられている。これについて著者自身が「これまで再三この種の統計を発表しており、これだけの統計は協会でもジャーナリズムでもなかなか作り得ないのではないかと自負している」と記しているとおり<sup>45)</sup>、当時のコンビニエンス・ストアを知るうえで有力な資料といえる。

ここでは同表を再度掲載しないが、加工していろいろなことを考察してみたい。100店舗の平均より求めた数値は表-2のようになる。これは当時のコンビニエンス・ストアの一般像といえる。今日のものとのような違いがあるのか、売場面積、休日、営業時間、品目数という項目で各時期に設定されたコンビニエンス・ストアの定義と照合し、その変化を見ていこう。

売場面積については50m<sup>2</sup>ごとに区切って分布状況をあらわし、それを1972年発行の『コンビニエンス・ストア・マニュアル』の定義、通産省が82年に設定した定義、経済産業省が97年に変更した定義を重ねたものが、表-3である。50m<sup>2</sup>以上200m<sup>2</sup>未満の店舗が大半を占めた。これについては古今を比較して大きな変化は見られなかった。休日については、表-4から全体の6割が無休であったが、それ以外の店舗ではペースは様々であるものの、休日を設けている。『コンビニエンス・ストア・マニュアル』にある「年中無休」という原則からはずれる店舗もかなりあったことがわかる。営業時間については全体の平均が12時間程度であったが（表-2参照）、当時は表-5から10時間未満が全体の15%、12

表-2 主要100店の平均

項目	平均
売場	128.2m <sup>2</sup>
人員	5.1人
営業時間	12.40時間
月商	1,215万円
1人あたりの月商	246万円
坪あたり効率	11,400円
客数	638人
単価	669円
粗利益率	19.6%
生産性	567万円
品目	1,716
坪あたり品目	48
商圏	1,554世帯

（出典）阿部幸男『目でみるコンビニエンスストア』（日本食糧新聞社、1976年）p. 133の「コンビニエンスストア経営指標一覧表」。

時間未満は全体の41%で、かなり営業時間の短い店舗が多かったように思われる。現在使用されている経済産業省の定義（表-5のC参照）ではコンビニエンス・ストアの営業時間は「14時間以上」と定められているが、それを充たしているのは、わずか30%であった。今日、都市部では「年中無休24時間営業」が当たり前となっているが、当時の様子はかなり違っていることが確認できよう。石井寛治は『日本流通史』において、長時間営業は商品の仕入れなどの面においてメーカーと問屋を組み込んで可能となるもので、当時の一般小売店では「無理」であったと述べている<sup>40</sup>。取扱品目については、立地、店舗面積によって差はあるものと思われるが、2,500~3,000品目が現在の一般的な数字であるから<sup>40</sup>、当時のコンビニエンス・ストアはその6~7割程度の品揃えしかなかった（表-2参照）。

## おわりに

コンビニエンス・ストアが日本に登場した頃、1960年代後半から70年代に掛けての日本経済は高度成長から低成長に移行する転換期にあった。また、その時期の流通業界では百貨店などの大型店と中小小売商との二重構造の問題、スーパー・マーケットの急成長、流

表-3 代表的店舗の売場面積分布と各定義

売場面積	店 数	A	B	C
50m <sup>2</sup> 未満	3	○	×	○
50m <sup>2</sup> 以上 100m <sup>2</sup> 未満	29	○	○	○
100m <sup>2</sup> 以上 150m <sup>2</sup> 未満	37	○	○	○
150m <sup>2</sup> 以上 200m <sup>2</sup> 未満	21	○	○	○
200m <sup>2</sup> 以上 250m <sup>2</sup> 未満	6	○	○	○
250m <sup>2</sup> 以上 300m <sup>2</sup> 未満	2	○	○	×
300m <sup>2</sup> 以上	2	×	○	×
該当数合計	100	98	97	96

(注) Aは『コンビニエンス・ストア・マニュアル』の定義(1972年発行)、Bは通商産業省(1982年より)、Cは経済産業省の定義(1997年より)。○は該当、×は該当せず。

(出典) 阿部幸男『目でみるコンビニエンスストア』(日本食糧新聞社, 1976年) pp. 131-133の「コンビニエンスストア経営指標一覧表」、中小企業庁『コンビニエンス・ストア・マニュアル』(1972年) p. 11、(財)矢野恒太記念会編『数字でみる日本の100年 第5版』(2006年) p. 334より作成。

表-4 休日の形態

休日の形態	店 舗 数
無 休	60
週休1日	11
月 1	4
月 2	23
月 3	1
その他	1

(出典) 阿部幸男『目でみるコンビニエンスストア』(日本食糧新聞社, 1976年) pp. 131-133の「コンビニエンスストア経営指標一覧表」より作成。

表-5 代表的店舗の営業時間と各定義

営業時間	店 数	A	B	C
9 時間未満	2	△	△	×
9 時間以上10時間未満	13	△	△	×
10時間以上11時間未満	14	○	△	×
11時間以上12時間未満	12	○	△	×
12時間以上13時間未満	16	○	○	×
13時間以上14時間未満	13	○	○	×
14時間以上	30	○	○	○
該当数合計 (○印のみ)	100	85	59	30

(注) Aは『コンビニエンス・ストア・マニュアル』(1972年発行)、Bは通商産業省(1982年より)、Cは経済産業省(1997年より)の定義。○は該当、△は該当の可能性もあり、×は該当せず。

(出典) 阿部幸男『目でみるコンビニエンスストア』(日本食糧新聞社, 1976年) pp. 131-133の「コンビニエンスストア経営指標一覧表」、中小企業庁『コンビニエンス・ストア・マニュアル』(1972年) p. 11、(財)矢野恒太記念会編『数字でみる日本の100年 第5版』(2006年) p. 334、経済産業省経済産業政策局調査統計部『平成16年 商業統計速報(卸売・小売業)』(2005年) p. 78より作成。

通の近代化など取り組むべき問題が多々あった。コンビニエンス・ストアは、そうした中で登場した業態店であった。

そして、コンビニエンス・ストアの設立に向けて、各社、各店舗がアメリカへの調査を行ったり、試験店でデータを収集し、それぞれ試行錯誤によってシステムを確立しようとしていた。中小企業庁の『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を始め、啓蒙書、紹介書が発行され、主宰者側、加盟店・店舗経営者側も目を通し、参考としたことであろうが、現実には各社、各店が開発に苦心していた。既存のアメリカの企業と契約を結んだものですら、マニュアルを取得し、システムの指導を受けても、日本流にアレンジし、独自のコンビニエンス・ストアを確立しようとしていた。流通業界におけるコンビニエンス・ストアの「革新性」を強調した研究成果は多いが、そこに至るまでの各社の継続的な努力を見逃してはならない。

また、1960年代後半から70年代前半の代表的コンビニエンス・ストアの運営形態では、フランチャイズ・チェーンとボランタリー・チェーンが混在していた。そして、その主宰者は小売業者と卸売業者の両タイプが中心となっていたが、様々な業界から参入し、多様な形で存在していた。今日では売上高によるランキングをみると、上位28社中25社がフランチャイズ・チェーンによって展開されるコンビニエンス・ストアである<sup>48</sup>。当時と異なる大きな点であろう。

そして、当時の一般的なコンビニエンス・ストアを中小企業庁の刊行した『コンビニエンス・ストア・マニュアル』の定義と重ねてみると、おおよそ合致するが、はずれているものも見られた。さらに、その後、設定された通産省、経済産業省の定義と照合すると、当時のコンビニエンス・ストアとその後のものとのイメージには、かなりのギャップがあった。特に営業日数、営業時間、取扱品目においてそれが顕著であった。

次稿以降で、80年代から今日までのコンビニエンス・ストアの展開を見ていくが、取り組むべき課題を最後に挙げておこう。今日、上位を占める形態はフランチャイズ・チェーン方式によるものであるが、なぜボランタリー・チェーンによるコンビニエンス・ストアは成長し得なかったという点であろう。これについては、色々な見解があるだろうが、今後、実証的な調査を試み、解明していきたい。また、古今のコンビニエンス・ストアのギャップがどのように埋まっていくかについても見ていきたい。

注

- (1) 勲矢野恒太記念会編『数字でみる日本の100年 第5版』(2006年) pp. 100-101.
- (2) 同上書, p. 509.
- (3) このあたりの記述は、竹内宏『昭和経済史』(筑摩書房, 1988年) pp. 200-220. 有沢広巳監修『昭和経済史』[中](日本経済新聞社, 1994年) pp. 382-394. pp. 399-403. 三橋規宏・内田茂男編『昭和経済史』[下](日本経済新聞社, 1994年) pp. 12-62, 同上『数字でみる日本の100年 第5版』(2006年) pp. 100-101 をもとにしている。
- (4) 同上『数字でみる日本の100年 第5版』 pp. 416-418 所載の「表9-7 主要商品の小売価格」より算出。
- (5) ㈸通産統計協会編『戦後の商業統計表』第1巻産業別統計編(大蔵省印刷局, 1983年) pp. 250-251.
- (6) 佐藤 肇『日本の流通機構』(有斐閣, 1974年) pp. 277-278.
- (7) 同上書, p. 195. この時のランキングは、①三越(売上高45,337[百万円]/10店—以下単位は同じ)、②大丸(45,308/4)、③高島屋(38,515/3)、④松坂屋(36,592/5)、⑤東横百貨店(29,642/3)、⑥伊勢丹(23,375/2)、⑦阪急百貨店(20,901/4)、⑧西武百貨店(18,508/2)、⑨そごう(15,085/3)、⑩松屋(12,012/3)であった。
- (8) 同上書, p. 199.
- (9) 同上書, p. 199-203.
- (10) 米川伸一・下川浩一・山崎宏明編『戦後経営史』第Ⅲ巻(東洋経済新報社, 1991年) pp. 28-29 所載の「第1-8表 年間売上高順位表(Ⅱ)」。
- (11) 前掲『日本の流通機構』 pp. 302-303.
- (12) 野尻俊明編『流通関係法【第3版】』(白桃書房, 2006年) pp. 99-102.
- (13) 金頭哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』(有斐閣, 2001年) pp. 17-18, 川辺英雄『新版 セブン-イレブンの経営史』(有斐閣, 2003年) pp. 20-24 など而言及されている。
- (14) 中小企業庁『コンビニエンス・ストア・マニュアル』(1972年) pp. 11-12.
- (15) 前掲『戦後の商業統計表』第3巻解説編 p. 1, 流通経済研究所『流通統計資料集1998年版』p. 40. ちなみに、流通業界の有力情報を提供する日経MJ(日経流通新聞)では2004年までコンビニエンス・ストアの定義を ①売上高構成比のうち生鮮食品が30%未満、②営業時間が1日14時間以上、③売場面積が250m<sup>2</sup>未満を中心とするチェーン、と独自の基準を設けていたが、2005年から経済産業省の基準を採用している〔日経MJ(日経流通新聞)編『日経MJトレンド情報源2006』(日本経済新聞社) p. 314, 同『日経MJトレンド情報源2007』 pp. 242-243〕。
- (16) 日本経済新聞社編『流通用語辞典新版』(日本経済新聞社, 1994年) pp. 149-150.
- (17) 同上書, pp. 141-142.
- (18) 前掲『コンビニエンス・ストア・マニュアル』, p. 17.
- (19) 同上『コンビニエンス・ストア・マニュアル』では、「厳しい小売競争のなかでコンビニエンス・ストアが効率的運営のもとに消費者へのサービスを徹底させていくためには、フランチャイズ・チェーン形態のような強力な組織形態を採用することが望ましいと考える」(pp. 17-18)と記されている。
- (20) 同上書, pp. 19-20.
- (21) 伊藤和也, ウィリアム・キヨ・柿原『コンビニエンス・ストア』(商店建築社, 1976年) p. 123.
- (22) 同上書, p. 122, p. 124.
- (23) 同上書, pp. 125-126.

- 24) 前掲『コンビニエンス・ストア業態の革新』 pp. 20-21.
- 25) 木下安司『コンビニエンスストアの知識』（有斐閣，2006年） pp. 36-37.
- 26) 阿部幸男『日本で伸びるコンビニエンスストア』（日本食糧新聞社，1972年） pp. 96-97.
- 27) 『日経ビジネス』（1971年7月26日号） p. 113.
- 28) ケイマートチェーン共同株式会社社史編纂委員会『Kマート20年記念誌』（1984年） pp. 14-15.
- 29) 前掲『日本で伸びるコンビニエンスストア』 pp. 114-115.
- 30) 馬場貞男『儲ける新小売店経営』（日本実業出版社，1976年） pp. 35-39, pp. 58-61.
- 31) セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン終わりになきイノベーション1973-1991』（1991年） p. 31.
- 32) 株セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書総覧 平成16年』（朝陽会） p. 3.
- 33) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン終わりになきイノベーション1973-1991』 p. 280.
- 34) 阿部幸男『コンビニエンス・ストアの手引き』（日本経営出版会，1973年） pp. 144-148.
- 35) 「日本経済新聞」（2004年5月17日付）朝刊，19面。
- 36) 「日本経済新聞」（1976年8月2日付）夕刊，3面。
- 37) 株ファミリーマート『有価証券報告書総覧 平成20年』（朝陽会） p. 3.
- 38) 「日本食糧新聞」（2006年9月20日付，ファミリーマート創立25周年記念特集号）。
- 39) 中内 功『流通革命は終わらない—私の履歴書—』（日本経済新聞社，2000年） pp. 84-85.
- 40) 株ローソン『有価証券報告書総覧 平成20年』（朝陽会）の p. 3. 「日本経済新聞」（1975年5月24日）朝刊，9面。
- 41) 前掲『流通革命は終わらない—私の履歴書—』 p. 85.
- 42) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン終わりになきイノベーション1973-1991』 p. 64.
- 43) 前掲『儲ける新小売店経営』 p. 40.
- 44) 阿部幸男『目で見えるコンビニエンスストア』（日本食糧新聞社，1971年） p. 6.
- 45) 同上書， p. 129.
- 46) 石井寛治『日本流通史』（有斐閣，2003年） p. 248.
- 47) たとえば，鈴木敏文は「コンビニエンスストアが扱うのは，2,500というごくかぎられたアイテムです」〔緒方知行編『商売の創造』（講談社，2003年） p. 62〕と言い，前掲『コンビニエンスストアの知識』には「平均的な CVS は，百平方メートルの売場の店舗で約3,000アイテム」（p. 128）とある。
- 48) 日経 MJ（流通新聞社）編『日経 MJ トレンド情報源2009』（日本経済新聞出版社） pp. 186-187. ちなみに，ボランティア・チェーンを採用する3社とは，千葉県に本部がある「エリアリンク」（店名も同じ），同じく千葉県にある独立系の「コスモスジャパン」（店名・コスモス），愛知県の「イズミック」（店名・タックメイト）である。