



## 1990年以降「30年」のローソン

井 田 泰 人

**抄録** 本稿ではコンビニエンス・ストア「ローソン」の1990年以降30年の歴史を明らかにしている。この間、ローソンは日本全国に出店し、現在では14,000店を超える店舗を有するまでになった。同社は運営する地域を拡大し、独自の管理システムを築きあげてきた。また、顧客のニーズにあった品揃え、生産の仕組みを築いてきた。さらに同社は多様な小売業態を採り入れ、新たなビジネスに挑戦している。

**キーワード** コンビニエンス・ストア, ローソン, 小売業者

**原稿受理日** 2021年5月25日

**Abstract** This paper describes the history of the convenience store “Lawson.Inc” for 30 years since 1990. Lawson, which currently has over 14,000 stores, has increased the number of its convenience stores and expanded the management regions. In addition, Lawson has been developing its management system, which includes a production system to provide commodities that meet customer needs.

Further more, at present, Lawson is trying to develop some business models by incorporating various retail formats.

**key words** Convenience store, Lawson, Inc., Retailer

## はじめに

本稿のテーマであるコンビニエンス・ストアの発展を追跡する際、企業の社史が手掛りとなる。と大手コンビニエンス・ストアの社史については、セブン-イレブンジャパンが、セブン-イレブン・ジャパン [1991; 2003], 2冊を発行している。それ以降の様子についてまとめたものは、これまでのところ刊行されていない。他のファミリーマート、ローソンについては、現時点では単体で刊行されていない。どちらかという、企業の社史刊行状況は不活発といえよう。

コンビニエンス・ストアの経営史研究では、川邊信雄が精力的に進めている。代表的成果に川邊 [2003] がある。同書はセブン-イレブンの発展とコンビニ業界の展開について詳細にまとめたものである。川邊は同書以外にも、川邊 [2006; 2008; 2010] などを発表し、海外進出、グローバル展開やステイクホルダーとの関係について「問題別」で研究成果を上げている。また、川邊 [2011] では、東日本大震災でのコンビニエンス・ストアが果たした役割についてまとめられている。単なる便利な物品・サービスの販売業というものではなく、被災地での安心を提供する面を描き、コンビニエンス・ストアの「機能」に広がりが見られたことも示されている。

筆者も、これまで井田 [2009a; 2009b] を発表している。経済の発展、商業の変化からコンビニエンス・ストアの役割、発展を捉えようとした。また、初期のコンビニエンス・ストアであるKマートについては、井田 [2020a; 2020b; 2020c] を発表している。これらの論考で1960年代後半から1980年代の業界の発展過程を明らかにし、大手コンビニエンス・ストアの衰退のケースを取り上げて、存続と廃業の分岐点を探ってきた。これらの論考で基本的にはバブル経済期までの業界の様子を浮き彫りにしたと考えている。バブル経済崩壊後の業界の様子と業界の寡占化への流れについては、業界最大手のセブン-イレブンを取り上げた井田 [2016] を発表した。

こうして現在コンビニエンス・ストア業界の研究は徐々に活発化しており、業界トップのセブン-イレブンの経営史の成果は充実しているが、それ以外の大手については必ずしもそうとはいえない。①セブン-イレブン以外の企業の沿革、②1990年以降の業界動向について明らかにすることを課題として残している。

そこで、本稿の目的は大手コンビニエンス・ストアであるローソンを取り上げて1990年以降、いわばバブル経済崩壊後の30年の様子を、①経営概況（業績、経営者・株主の変

遷)、②店舗展開(国内出店, 他社の買収), ③取扱品目・サービスの拡大とその特徴について, ダイエー時代と三菱商事時代に分けて浮き彫りにすることにある。本稿は, 時系列から上記の井田 [2009a; 2009b] の続編であり, 井田 [2016] の姉妹編と位置づけている。

## 1 ダイエーグループ時代のローソン

### (1) 経営概況

周知のとおり, もともとローソンは大手スーパーマーケットのダイエーが展開したコンビニである。ローソンを運営する企業の社名は1990年時点で「(株)ダイエーコンビニエンスシステムズ」であった。1996年には社名を「(株)ローソン」に変更している [ローソン2001: 3]。ダイエーコンビニエンスシステムズは, 1990年3月に子会社である西日本ローソン(株), 東日本ローソン(株), 九州ローソン(株), 北日本ローソン(株)の4社を合併した。これらの4社は, 各地域の直営店の運営強化を図る会社であった。ダイエーコンビニエンスシステムズが運営していたFC事業が拡大することでスーパーバイザーの配置などで重複や無駄が生じるようになった。こうした問題を解決するために合併を決めたのであった<sup>(1)</sup>。

ダイエーコンビニエンスシステムズの役員については, 表1の「1990年2月」に示すように中内功が会長に就き, ダイエー出身者が経営の指揮を執っていた。社長については, 1989年3月に松岡康雄が就任している。松岡は1961年(株)主婦の店ダイエーに入社している。1981年にローソンの取締役役に就任した人物である。1994年6月, 藤原謙次がその後任で代表取締役社長となった。藤原は1969年4月に(株)主婦の店ダイエーに入社している。ダイエーではフーズライン商品本部長に就いていた [ローソン2001: 33]。表1のように, ダイエーグループ時代であった90年代は松岡, 藤原の体制で経営にあたった。ローソンの主要株主は, ダイエー, グループ企業, 関係者であった<sup>(2)</sup>。

1990年度以降の同社の業績(売上高, 営業総利益, 経常利益, 当期純利益)については表2に示すとおりである。2000年頃までをダイエー時代と考えて, 売上高については, 順調に推移しており, 前年度を割り込んだ時期はない。97年度に売上高1兆円に到達した。対前年度の伸びは2ケタを記録し, 好調であったといえる。大幅に当期純利益が減少して

(1) 「日経流通新聞」1990年1月16日付, p.4。

(2) 90年代の主要株主についての情報を参考までに挙げておく。1990年2月, 大株主に「ダイエー」が挙がっており, 持株数と比率は1,176(千株), 70%とある [ダイヤモンド社編1991: 1171]。その後, 94年2月の株主数は「1名」, 株主は「ダイエーグループ」と記されている [岡井1994: 5778]。1999年2月の株主数は「44名」, 主要株主は「ダイエー」, 「DHC」となっている [小林2000: 6763]。

いるのは、阪神淡路大震災の影響であった。

表1 ダイエーコンビニエンスシステムズの役員

1990年2月		1995年2月	
役職	氏名	役職	氏名
会長	中内 功	(代) 顧問	中内 功
社長	松岡 康雄	(代) 会長	松岡 康雄
副社長	鈴木 貞夫	(社) 社長	藤原 謙次
(専) 取締役	上沢 英行	(専) 取締役	関口 孝
(常) 取締役	関口 孝	(専) 取締役	遠藤 隆夫
(常) 取締役	狩野 成之	(常) 取締役	高山 誠
(常) 取締役	針谷 吉典	(常) 取締役	針谷 吉典
(常) 取締役	森川 弘文	取締役	清田 滋
取締役	尾崎賢太郎	取締役	山崎 勝彦
取締役	中尾 焯	取締役	細見 俊一
取締役	加納 泰治	取締役	須田 元彦
取締役	小松 正弘	取締役	西村 正明
取締役	清田 滋	取締役	奥田 一郎
取締役	松井寿三郎	取締役	泉 竹彦
取締役	小木曾信隆	取締役	小島 孝雄
取締役	細見 俊一	(常) 監査	讃岐 尚宏
取締役	須田 元彦	監査	山川 健司
取締役	梶 淳一郎	監査	奥村 和弘
監査	石川 茂		
監査	大谷 茂樹		

【出典】ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社要覧（非上場会社版）1991年版』（ダイヤモンド社）p.1159、小沢治文編『1996年版 会社総鑑《未上場会社版》（下巻）』（日本経済新聞社）p.5778より作成。

## (2) 国内における店舗展開

### ① 出店状況

ローソンの国内における店舗展開については、表3に示すとおりである。全体を通じて多寡はあるものの、増加している。1994年8月に5,000店を、1999年には7,000店を達成している〔ローソン2001：3〕。出店地域については最も早く全都道府県に出店を果たしているのが、ローソンの特徴といえる。1997年7月18日、沖縄に20店を同時に開店し、それを達成した。全国47都道府県に約6,400店を開店し、日本中の消費者に商品を提供することになった。同じ時期、セブン-イレブンは25都道府県で約7,000店を出店しており、ファミリーマートは32都道府県で約4,600店を出店している<sup>(3)</sup>。

(3) 「日経流通新聞」1997年7月10日付、p.9。

## 1990年以降「30年」のローソン（井田）

表2 営業成績

(単位：百万円)

年度	チェーン全体 売上高	対前年 伸び率	営業総収入	対前年 伸び率	経常利益	対前年 伸び率	当期純利益	対前年 伸び率
1990	510,000	—	—	—	—	—	—	—
1991	599,000	17.5%	—	—	—	—	—	—
1992	666,400	11.3%	—	—	—	—	—	—
1993	732,800	10.0%	—	—	—	—	—	—
1994	821,400	12.1%	—	—	—	—	—	—
1995	885,400	7.8%	—	—	—	—	—	—
1996	984,523	11.2%	268,946	—	28,787	—	13,299	—
1997	1,093,768	11.1%	287,950	7.1%	35,312	22.7%	−87,821	−760%
1998	1,157,180	5.8%	284,781	−1.1%	32,064	−9.2%	13,739	116%
1999	1,221,205	5.5%	280,418	−1.5%	38,037	18.6%	15,355	12%
2000	1,275,358	4.4%	274,839	−2.0%	39,465	3.8%	16,172	5%
2001	1,282,369	0.5%	249,050	−9.4%	35,898	−9.0%	16,714	3%
2002	1,291,030	0.7%	239,315	−3.9%	33,209	−7.5%	10,263	−39%
2003	1,285,018	−0.5%	231,099	−3.4%	37,629	13.3%	19,018	85%
2004	1,329,077	3.4%	239,534	3.6%	42,237	12.2%	20,585	8%
2005	1,360,495	2.4%	248,041	3.6%	43,639	3.3%	22,707	10%
2006	1,377,842	1.3%	256,023	3.2%	44,526	2.0%	21,733	−4%
2007	1,402,786	1.8%	269,582	5.3%	45,298	1.7%	18,899	−13%
2008	1,506,312	7.4%	279,739	3.8%	47,321	4.5%	22,066	17%
2009	1,472,415	−2.3%	271,513	−2.9%	44,577	−5.8%	20,655	−6%
2010	1,502,754	2.1%	263,209	−3.1%	49,312	10.6%	24,643	19%
2011	1,621,328	7.9%	272,498	3.5%	56,110	13.8%	22,462	−9%
2012	1,693,435	4.4%	282,752	3.8%	59,459	6.0%	30,314	35%
2013	1,758,656	3.9%	298,778	5.7%	62,171	4.6%	33,625	11%
2014	1,932,798	9.9%	316,340	5.9%	61,649	−0.8%	26,200	−22%
2015	1,960,266	1.4%	333,855	5.5%	54,982	−10.8%	21,802	−17%
2016	2,027,504	3.4%	356,186	6.7%	56,459	2.7%	19,088	−12%
2017	2,110,454	4.1%	372,891	4.7%	50,508	−10.5%	19,417	2%
2018	2,236,125	6.0%	385,678	3.4%	51,443	1.9%	31,002	60%
2019	2,296,156	2.7%	390,811	1.3%	45,962	−10.7%	15,486	−50%

【出典】小沢治文編『1996年版 会社総覧 未上場会社版（下巻）』（日本経済新聞社）p.5778。『1998年版同』p.5706，ローソン『有価証券報告書』（2001年）p.2，『同』（2002年）p.2，『同』（2007年）p.3，『同』（2012年）p.3，『同』（2017）p.3，『同』（2020年）p.3より作成。

表3 店舗数の推移

年度	期末店舗数	対前年度	
		増加数	増加率
1989	3,570	—	—
1990	3,770	200	5.6%
1991	4,070	300	8.0%
1992	4,448	378	9.3%
1993	4,836	388	8.7%
1994	5,139	303	6.3%
1995	5,683	544	10.6%
1996	6,252	569	10.0%
1997	6,649	397	6.3%
1998	7,016	367	5.5%
1999	7,378	362	5.2%
2000	7,683	305	4.1%
2001	7,734	51	0.7%
2002	7,625	-109	-1.4%
2003	7,821	196	2.6%
2004	8,077	256	3.3%
2005	8,366	289	3.6%
2006	8,564	198	2.4%
2007	8,587	23	0.3%
2008	9,527	940	10.9%
2009	9,625	98	1.0%
2010	9,853	228	2.4%
2011	10,310	457	4.6%
2012	10,976	666	6.5%
2013	11,606	630	5.7%
2014	12,276	670	5.8%
2015	12,395	119	1.0%
2016	13,111	716	5.8%
2017	13,992	881	6.7%
2018	14,659	667	4.8%
2019	14,444	-215	-1.5%

(注1) 1995年度については、文献のデータが連続していないため、対前年増加率と店舗数から筆者が算出。

(注2) ローソクストア100、ナチュラルローソンの店舗数も含む。

(注3) 期末店舗数は子会社(株)ローソン山陰、持分法適用関連会社(株)ローソン高知、(株)ローソン南九州、(株)ローソン沖縄の店舗数を含む。

【出典】日経流通新聞編『流通経済の手引92年版』pp.428-429、『同93年版』pp.430-43、『同94年版』pp.396-397、『同95年版』pp.386-387、『同96年版』pp.344-345、『同98年版』pp.308-309、『同99年版』pp.339-337、『同2000年版』pp.330-331、『同01年版』pp.350-351、日経MJ(流通新聞)編『流通経済の手引02年版』pp.350-351、『同03年版』pp.262-263、『同04年版』pp.270-271、『日経MJトレンド情報源 流通経済の手引 05年版』pp.264-265、『同2006』pp.300-301、『同2007』pp.246-247、『同2008』pp.230-231、『同2009』pp.186-187、『同2010』pp.190-191、『同2011』pp.182-183、『同2012』pp.176-177、『同2013』pp.178-179、『同2014』pp.180-181、『日経MJトレンド情報源 流通・消費2015 勝者の法則』pp.180-181、『同2016 勝者の法則』pp.318-319、『同2017 勝敗を決める18のルール』pp.222-223、『同2018』134-135、『同 流通・サービス最新常識2019』pp.130-131、ローソン『有価証券報告書』(2019) p.17、『同』(2020) p.13より作成。

## ② 資本提携

店舗数、出店範囲の拡大については、企業の業務・資本提携によって進められることもあった。ローソンは1990年代に統合したコンビニエンス・ストアに「パコール」、「エーアンドビー」がある。これらの企業の吸収について次に見ていこう。

ダイエーコンビニエンスシステムズ（当時社長は松岡康雄）は1992年9月、山口県防府市に本部を置き、コンビニエンス・ストア事業を展開する「㈱パコール」と提携の交渉に入った。そこではローソンとの物流の共同化などを持ちかけた。このパコールは主に徳山、下関など山口県でも瀬戸内海側で店舗を展開しており、92年5月には北九州市に進出し、47店（FCは44店）を出店していた。もともとは地場の独立したコンビニであったが、1987年に同じ山口県本拠のスーパー丸久が資本参加し、丸久グループに入っていた。一方その頃、ローソンは山口県での勢力が弱く、92年10月、ダイエーコンビニエンスシステムズが九州に新たに物流の拠点を設置することで、物流の効率化をさらに高めるためにパコールに注目した。また当時、丸久も台風の被害で業績が悪化していたため、本業のスーパー再建に集中しようとしており、こうした状況も両社の資本提携の交渉に発展した理由としてあげられる<sup>(4)</sup>。

1992年10月にダイエーコンビニエンスシステムズは㈱パコールの株式を100%取得し傘下に入れた。株式取得の金額は6,800万円であった。買収したものの、この時点では、別会社として続き、ダイエーコンビニエンスシステムズから役員を送った。社員31名はダイエーコンビニエンスシステムズと同様の待遇で引き継いだ。パコールの加盟店のオーナーとは、あらたに契約を結びローソンへの切り替えを進めた<sup>(5)</sup>。

パコールの話とは別に、ローソン（当時社長・藤原謙次）は1996年に島根、鳥取でコンビニを展開する「㈱エーアンドビー」（松江市）の株式を51%取得し、子会社化した。当時、全国チェーンを目指すローソンと激化する業界での競争で生き残りに掛けるエーアンドビーとの思いが一致した。社長はローソンの針谷吉典が就き、前社長の中林秀雄は顧問になった。両県に直営店を16店、FCの加盟店29店を開いていた。FCのオーナーもローソンへの転換を了承していた。針谷社長はビデオソフト、オリジナル商品の販売、公共料金収納代行等サービス面を中心にマーチャンダイジングを大幅に充実できるとした。中林前社長は96年2月期の売上が前期比47%増の46億円と好調であったが、競争の激化を予測し、生き残りのために「こちらから持ち掛けた」と述べ、店舗運営ノウハウについて協力

(4) 「日経流通新聞」1992年9月22日付、p.6。

(5) 「日経流通新聞」1992年10月6日付、p.6。

を要請し、そこから交渉を始めて資本提携に至った<sup>(6)</sup>。先のパコールと合わせて、中国地方、特に日本海側に基盤を固める上での重要な第一歩を踏んだのである。

### ③ 複合型店舗の開店

90年代のはじめには、ダイエーグループ内の企業と外部の企業との異業種複合型店の出店が活発化し、それにローソンも加わっている。ダイエーグループの書店「アシーネ」、同じく外食「ビッグボーイ」とロードサイド型店が共同で千葉県東金に設置された。この異業種複合店の目的は営業時間の長さを狙ったものであった。これまで大型店内での出店、いわゆるインショップであれば、閉店時間が大型店に合わされるため、稼ぎ時を逃すこともあった。ロードサイド店にすることで営業時間の縛りが解かれ、複合出店の集客効果も期待できた<sup>(7)</sup>。

またローソンは書店の平安堂（本社：長野県飯田市、社長：平野稔）の子会社でフランチャイズを展開するジャパンボックス（本社：東京、社長：同）と共同で長野県松本市に出店した。この出店の詳細は、敷地面積約2,000m<sup>2</sup>に共同の駐車場を設置しており、ジャパンボックスの売場面積は約400m<sup>2</sup>の店舗を構えていた。2階建てで、1階で書店販売、2階でビデオソフト、CDをレンタルする。一方、ローソンは約120m<sup>2</sup>の1階建ての店舗であった。両社ともに地価高騰が進む中で出店数を増加させなければならないという状況にあり、郊外型店舗の方式を採用したのであった<sup>(8)</sup>。

このようにローソン単独の出店でなく、グループの力を借りたり、他の企業との連携したりで、複合型店舗に参加した。出店の方法、立地の範囲を拡大していったのである。

### (3) 広報活動

さて、拡大期ともいえる、セブン追撃を進める90年代のダイエーコンビニエンスストアシステムズはテレビコマーシャルの発信を活発化させた。1991年度から「青空計画」というネーミングで、3ヶ年計画で大規模な広告・宣伝活動を展開していった。コンビニエンス・ストア＝セブン-イレブンという消費者の抱くイメージを払拭し、ローソンの名前を浸透させるという狙いがあった。特に関東地区を中心にローソンの知名度が低いという問題を解決することが課題であった。こうした状態を放置しておけば、今後の加盟店獲得、

---

(6) 「日経流通新聞」1996年11月5日付、p.5。

(7) 「日経流通新聞」1990年5月1日付、p.5。

(8) 「日経流通新聞」1990年3月13日付、p.7。1991年4月2日付、p.7。



長期的成長の鈍化にも繋がると予測された。1989年に統合を果たしていた「サンチェーン」をローソンに名称統一し、それと合わせて全社的なプロジェクトとしてテレビコマーシャルを強化するのであった。91年度は「ローソンを周知する」こと、「知名度を上げる」ことを優先し、「マチのほっとステーション LAWSON」というキャッチフレーズを設定してテレビコマーシャルを流した。92年には人気タレントを起用して全国にコマーシャルを放映した。2年目は「店名の浸透策」から進んで、「消費者目線」のコマーシャルに転換されたのである。こうした広告戦略を展開する上で、広告宣伝費は91年度の予算では40億円を見ていたが、最終的には45億円に膨らんだという。広告媒体は「より幅広い層にアピールできる」テレビを重視した。提供番組を1番組からニュースを中心に4番組に拡大した。朝、昼、夕、夜、全ての時間帯で放映した。この広告戦略は①消費者へのアピール、②加盟店獲得、③社内意識統一、を狙ったものであるが、知名度は確実に高まった。それによって文系大学生の就職希望先アンケートでは、圏外から439位に上昇し、コンビニ業界では最高の順位となった。また、加盟店の獲得も順調であった。3年目は「ローソンの良さを納得してもらおう」をテーマにした<sup>(9)</sup>。

松岡康雄は、その続編といえる「それいけ！ローソン通り物語」を制作し、1994年1月1日から放映された。人気の高いタレントを起用しているのは、前のものと共通している。コンビニエンス・ストアの本部は清潔感、好印象を与える店員の対応など、ローソンのあるべき姿をテレビコマーシャルで表現しようとした。消費者の気を引きながら、同時に加盟店オーナーには、そのあるべき姿を基本に店舗運営するよう求めている。こうしたコマーシャル活動によって商品統括販売促進部長・野林定行は、加盟店オーナーの意識が変わってきたことを指摘している。また、「年末年始はローソンの一人勝ち」ともいわれるほどの高い評価であった<sup>(10)</sup>。当時、多くの企業が「物語風」のテレビコマーシャルを制作し、放映する傾向があった。94年 CM 大賞の上位には「物語風」テレビコマーシャルが多くランクされることになった。同社の「それいけ！ローソン通り物語」も、11位にランキングされていた<sup>(11)</sup>。

日経広告研究所が発行する『広告白書 平成6年版』を見ると、「番組 CM を多く利用した上位100社（関東）」で1993年からローソンの広告が807本、21,720秒、広告費150億1,800万円で78位にランクされ、同じく「同（関西）」でも648本、17,205秒、広告費108億7,900

(9) 「日経流通新聞」1992年5月12日付、p.7。

(10) 「日経流通新聞」1994年2月15日付、p.7。

(11) 「日経流通新聞」1994年12月17日付、p.3。

万円で67位にランクされた。同時期、「番組・スポット CM 合計秒数の上位50銘柄（関東）」では38位、「同（関西）」では40位となり〔日経広告研究所 1994：207, 209, 210-211〕、関東と関西のランキング順位が入れ替わった。その後も好調であった<sup>12)</sup>。

ダイエーコンビニエンスストアシステムズが90年代に発信したテレビコマーシャルで「露出度」を高め、「知名度」を上げた。発祥地の大阪を中心とした関西だけでなく、関東、全国に広められた。また評判も上々でこの広告戦略は、奏功したといえる。

#### (5) 取り扱い商品・サービスの範囲拡大

ここで商品・サービスについて見ておこう。コンビニエンス・ストアの主力となる日配食品について、須田元彦取締役物流本部長は「弁当、総菜などはコンビニの重要な戦略商品。問屋に物流を任せているとどうしても品質や鮮度の面でばらつきが出るが、製造から配送まで一貫して自社で管理すれば品質を均一に保つことができる」と述べ、自社の物流体制を確立している<sup>13)</sup>。問屋との関係や利用できる機能を見直していくことになった。

また、バブル経済の崩壊で高額商品の売れ行きに陰りが見え始めるようになると、低価格志向に移り始めていった。そして、コンビニエンス・ストアの店舗が増えている状況からメーカーもコンビニの存在を無視できず、おさえておくべきチャンネル、開拓すべきルートとして捉えられるようになった。そのため数多くのメーカーが製品を売り込みにくるようになった<sup>14)</sup>。1990年10月頃、ダイエーコンビニエンスシステムズの社長・松岡康雄は「スーパーとの価格差はあるものの、年々縮小している」と述べており、値下げを積極的におこなっている<sup>15)</sup>。幾つかの低価格商品を例に挙げてみよう。本体のダイエーが開発輸入によるオレンジジュースをローソンでも販売する。松岡は「うちが扱えば、販売額2-3倍になり、大幅なコストダウンになる」と述べている<sup>16)</sup>。1983年から売り出していたハンバーガーは200円が最低価格であった。92年には5種類が販売され、価格帯が220-250円であった。2種類に絞り込み、10年前より20円安い「180円バーガー」を販売した。販売価格だけでなく、中身も増量した<sup>17)</sup>。1993年には「オリジナル烏龍茶」(340ml)を79円で販売し

12) 『広告白書 平成7年版』を見ると、「番組・スポット CM 合計秒数の上位50銘柄（関東）」で12位、「同（関西）」で9位にランクされている〔日経広告研究所1995：202-203〕。『同 平成8年版』では、「同（関東）」「同（関西）」ともに10位となり〔日経広告研究所1996：210-211〕、関東、関西両方でトップテン入りを果たした。

13) 「日経流通新聞」1992年3月10日付、p.7。

14) 「日経流通新聞」1990年11月29日付、p.1。

15) 「日経流通新聞」1990年10月6日付、p.4。

16) 「日経流通新聞」1992年9月3日付、p.7。

17) 「日経流通新聞」1992年11月26日付、p.9。

た。中国で一括調達した茶葉から製造し、コストダウンを実現し、通常のメーカー品より25%ほど価格を低くできた<sup>18)</sup>。他にも、通常より10~30円ほど安い100円おにぎり<sup>19)</sup>、NB商品より3-5割安価なミネラルウォーターを98円（1ℓ）で販売した<sup>20)</sup>。94年9月20日から具材によって70~120円と価格に幅のあったおでんを、全品70円の均一価格で販売した<sup>21)</sup>。メーカーとコンビニとのパワーバランスが変化したことで「規模の経済性」を発揮し、低価格化を実現した。また、コンビニエンス・ストアでの低価格化傾向は、スーパーマーケットと「境界」が薄れるようになったともいえる。

90年代には各種サービスの導入も進み、その一つに公共料金の取り扱いにも広がった。91年4月から伊丹市、堺市の水道料金の払込代行サービスを始めた。大手コンビニエンスストアでは電気、ガス、NHKの受信料などについては既に扱っていたが、地方公共団体水道料金を取り扱うのは当社が初めてのことであった<sup>22)</sup>。また、1991年4月、四国電力から業務委託を受け、四国内のローソンで電気料金を支払えるサービスを開始した<sup>23)</sup>。

1994年3月14日から旅行カタログを配布した。朝日トラベルエージェンシーと共同で企画されたものである。旅行参加希望者はローソンに配置されたカタログから朝日トラベルへ申込み、銀行口座に料金を振り込むものであった。ローソン自体は受付業務などはおこなわなかった<sup>24)</sup>。場所を貸すだけでもいえるサービスであるが、他社からすれば店舗数の多さは魅力であったといえよう。

提供する商品・サービスの拡大だけでなく、決済の方法も広げられるようになった。24時間使えるクレジットカードを導入した<sup>25)</sup>。これは「ローソンステーションメンバーズカード」と名付けられ、1991年3月時点では約600店で発行していたものが、当初関東全域、その後、全国で利用できるように広げられた。1万円以下の買い物であれば、サインは不要で、キャッシング機能も付けられていた<sup>26)</sup>。95年6月、20代の若者をターゲットにしたダイエーグループのダイエーオーエムシーを通じて、限度額は低めで設定し、イベント情報の提供、景品を設定し、「青いローソンカード」を発行している<sup>27)</sup>。昨今、クレジットカード

18) 「日経流通新聞」1993年5月11日付、p.6。

19) 「日経流通新聞」1993年5月13日付、p.6。

20) 「日経流通新聞」1993年6月15日付、p.7。

21) 「日経流通新聞」1994年9月22日付、p.7。

22) 「日経流通新聞」1991年3月5日付、p.5。

23) 「日経流通新聞」1991年3月30日付、p.5。

24) 「日経流通新聞」1994年3月15日付、p.7。

25) 「日経流通新聞」1990年12月27日付、p.4。

26) 「日経流通新聞」1991年3月14日付、p.5。

27) 「日経流通新聞」1995年5月25日付、p.5。

ドの所有、使用も抵抗がなくなりつつあるが、当時としては、進んだサービスといえる。

1996年から97年にかけてマルチメディア端末の導入を準備した。98年に「Loppi」（ロッピー）を7,200店のローソンに設置し、チケット販売などのサービスを始めた<sup>28)</sup>。今日では大手コンビニでは設置されているのが当然となっている、このマルチメディア端末の導入は、後々三菱商事との関係を築くという大きな意味を持つことになる。

## 2 三菱商事資本参加以降のローソン

### (1) 三菱商事の資本参加と筆頭株主の交代

ローソンは親会社であったダイエーの経営によって翻弄された。別稿でも記したが、ダイエーグループの中でローソンは中核企業、稼ぎ頭であった<sup>29)</sup>。バブル経済崩壊後、ダイエーは巨額の有利子負債を抱え危機に陥っていたことが明らかとなり、ダイエーの再建においてローソンは重要な位置にあった。ダイエーは負債の圧縮のためにローソンの株式を売却するのであるが、その「優良企業」の株式を巡って、総合商社間で争いがあった。親会社のダイエーの再建を引き受けた丸紅と日立製作所が組んでローソン株の取得を目指した。その一方で三菱商事が資本参加の意思を表示した。ダイエーの当時社長の鳥羽董はビジネスプラン、条件では両社に大差はなかったと述べたが、ローソン株の争奪戦を三菱商事が制し、同社が大株主となった<sup>30)</sup>。

また、ダイエーの有利子負債の圧縮の手段としてローソン株の上場を計画した。タイミングを慎重に考えながら、ローソンは東京証券取引所第1部に2000年7月に上場を果たした [ローソン2001：3]。予想していた株価よりも低い「7,200円」という値がつき、ダイエーの資金調達の見込みは大きく外れた<sup>31)</sup>。バブル崩壊後の、いわゆる「失われた10年」ともいわれる時期で、総じて株価は低迷しており、上場しても思うように同社の株価が上がらなかった。

上場後もダイエー創業者の中内功が株式を所有し続け、株価を最大化する必要から意思決定に深く関わっていたと三菱商事から送り込まれ、ローソン社長に就任した新浪剛は当

<sup>28)</sup> 『激流』2000年4月、p.26。

<sup>29)</sup> 井田 [2005] を参照されたし。

<sup>30)</sup> 「日本経済新聞」2000年1月18日付、朝刊、p.3。

<sup>31)</sup> 「日本経済新聞」2000年7月15日付、朝刊、p.11、「日経流通新聞」2000年7月18日付、p.7。これらの新聞報道では、当初の見込みより「約1,080億円不足」し、ダイエーの有利子負債の圧縮のために、さらなる資産、事業の売却が必要になったと報じている。

時を述懐している。三菱商事が筆頭株主になる前のことで、中内のもとに月に1、2回「お願い」に出向いたという。新浪は当時の中内の様子、態度について次のように語っている〔池田2013：43-44〕。

いろいろ分かってやっているというか。我々の意向を全く無視することはなかったけれども、うまく演じ分けていたようなところがあったね。基本的には、ダイエーの立場を最優先で。しかし我々がやってきたことが企業価値の向上につながるなら受け入れていましたよ。中内さんからすれば、三菱商事がもっとローソン株を買い増ししてくれる可能性もあったから、むげにはできないということもあったでしょう。そういうものをすべて考えていたんじゃないかと思うんですよ。

ローソン株を三菱商事に売却した後も影響力を持った中内であったが、2001年2月末にダイエーは所有するローソンの発行済み株式7.9%（910万株）を三菱商事に追加で売却した。これによりローソンの筆頭株主は三菱商事となった<sup>62)</sup>。

その後の動きとしては、三菱商事が2016年9月16日にローソンを子会社化する方針を固めて発表した。TOBによって、出資比率を33%から過半数に引き上げることを検討していたという<sup>63)</sup>。これについて、ローソン社長の玉塚元一は「競争が激しい事業環境の中で成長するには、三菱商事を巻き込み総力戦に持っていく必要がある」と述べている。世界中から食材などを調達できる総合商社の強みを商品力に活かそうとするのであった<sup>64)</sup>。2016年にはローソンを子会社化した<sup>65)</sup>。その年度末の大株主の様子は表4に示す通りである。この頃、ローソンは業界で2位にランクしていたが、3位のファミリーマートがサークルKサンクスを一体化することを決めており、抜かれることが確定していた。三菱商事のローソンの子会社化は、それに対する巻き返しを図った行動とみられている<sup>66)</sup>。

---

62) 「日本経済新聞」2001年8月7日付、朝刊、p.11。

63) 「日経 MJ」2016年9月19日付、p.5。

64) 「日経 MJ」2016年9月16日付、p.5。

65) 『激流』2017年4月号、pp.74-75。

66) 「日経 MJ」2016年9月16日付、p.5。

表4 大株主 (2017年2月28日)

名称	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
三菱商事 <sup>株</sup>	50,150	50.00
日本トラスト・サービス 信託銀行 <sup>株</sup> (信託ロ)	2,657	2.65
日本マスタートラスト 信託銀行 <sup>株</sup> (信託ロ)	2,360	2.35
<sup>株</sup> NTT ドコモ	2,092	2.09
STATE STREET BANK WEAT CLIENT-TREATY505234- (常任代理人 みずほ銀行決済営業部)	1,394	1.39
全国共済農業協同組合連合会 (常任代理人 日本マスタートラスト 信託銀行 <sup>株</sup> )	1,001	1.00
メリルリンチ日本証券 <sup>株</sup>	933	0.93
日本トラスティ・サービス 信託銀行 <sup>株</sup> (信託ロ7)	816	0.81
ローソン社員持株会	754	0.75
日本トラスティ・サービス 信託銀行 <sup>株</sup> (信託ロ1)	733	0.73
合計	62,890	62.70

【出典】ローソン『有価証券報告書』(2017年) p.41。

## (2) 経営者の変遷

2000年前後から業績は低迷した。2000年2月に、三菱商事と「広範囲な業務提携」を結んでおり [ローソン2001: 3]、その効果を高めるために、三菱商事からの人材が送られることになった。2001年2月時点の経営者陣については、表5に示すとおりである。ダイエー出身者が12名であった。この段階ではダイエー出身者の方が多かった。

2001年の年末に2002年1月1日付で、筆頭株主である三菱商事出身の和田耕次副社長が代表権を持つ会長に就任した。松岡が顧問名誉会長に退くこととなった。同時に執行役員制度を導入した。20人の取締役を6人までに一旦減らして、11人のダイエー出身者が退任することとなった。三菱商事の意図によるもので、ダイエー系で残ったのは、藤原だけになり、ダイエーの「カラー」は薄められたのである。5月の株主総会では、6人に3人の取締役を追加し、9人とすることにした。その内訳は三菱商事出身者3人、ダイエー出身者(ローソンプロパー役員を含む)3人、新たに社外3人であった。執行役員は任期一年で18人で取締役4人が兼務することとなっていた。藤原は「(2001年)8月以降、既存店売上げの前年割れが続き、経営体制を改革する必要があった」と述べ、退いた<sup>87)</sup>。ここに

<sup>87)</sup> 「日経 MJ」2001年12月20日付, p.9。文中にある同社の執行役員制度は、「経営の戦略的意思決定機能・業務執行監督機能を分離し、意思決定と業務執行の質とスピードを上げ、企業価値向上を目指すため」に導入された [ダイエーコンビニエンスシステムズ2001: 44]。

表5 三菱商事参加後のローソンの役員

2001年2月			2002年2月			2014年3月			2016年3月		
役職	氏名	経歴・出身	役職	氏名	経歴・出身	役職	氏名	経歴・出身	役職	氏名	経歴・出身
(専) 会長	松岡 康雄	ダ	(代) 会長	藤原 謙次	ダ	取締役会長	新浪 剛	三	(代) 社長	竹増 貞信	三
(代) 社長	藤原 謙次	ダ	(代) 社長	新浪 剛	三	(代) 社長	玉塚 元一		取締役	今田 勝之	三
(代) 副社長	和田 耕次	三	取締役(専)	青木 輝夫	三	(代) 副社長	竹増 貞信	三	取締役	中庭 聡	三
取締役(専)	関口 孝	ダ	取締役(常)	田邊 栄一	三	取締役	郷内 正勝	ロ	取締役	大園 恵美*	
取締役(専)	遠藤 隆夫	ダ	取締役(常)	中島 純也	ダ	取締役	米澤 禮子*		取締役	京谷 裕	三
取締役(常)	高山 誠	ダ	取締役	田坂 広志		取締役	垣内 威彦*	三	取締役	秋山 咲恵*	
取締役(常)	針谷 吉典		取締役	奥谷 禮子		取締役	大園 恵美*		取締役	林 恵子*	
取締役(常)	青木 輝夫	三	取締役	小島 順彦	三	取締役	京谷 裕*	三	取締役	西尾 一範	三
取締役(常)	長谷川 進	三	監査役(常)	兄島 政明	三	取締役	秋山 咲恵*		監査役(常)	高橋 敏夫*	
取締役	山川 健次	ダ	監査役(常)	鈴木 貞夫	ロ	取締役(常)	関 淳彦	ダ	監査役(常)	郷内 正勝	ロ
取締役	山崎 勝彦	ダ	監査役	地頭所五男		取締役(常)	帆刈 信一*		監査役	小澤 徹夫*	
取締役	清田 滋		監査役	真田 佳幸	三	監査役(常)	小澤 徹夫*		監査役	辻山 栄子*	
取締役	奥田 一郎	ダ				監査役	辻山 栄子*				
取締役	小島 孝雄	ダ									
取締役	谷 俊司	ダ									
取締役	篠崎 良夫	ダ									
取締役	田辺 栄一	三									
取締役	二井 義光	三									
取締役	落合 勇	ダ									
取締役	田坂 広志										
監査役	兄島 政明	三									
監査役	鈴木 貞夫	ロ									
監査役	地頭所五男										
監査役	真田 佳幸										

(注1) 表中「経歴・出身」の「ダ」はダイエー、「三」は三菱商事、「ロ」はローソンを意味する。

(注2) \*印は社外役員。

【出典】ローソン『有価証券報告書』(2001年) pp.33-36, 『同』(2002年) pp.44-47, 『同』(2014年) pp.51-53, 『同』(2017年) pp.51-53。

「ダイエー時代」は終焉を迎えたのである。

2002年3月、三菱商事から当時43歳の新浪剛がローソンに送り込まれることが発表された<sup>38</sup>。新浪が代表取締役社長に就任した。当時、ローソンの経営状態は振るわず、三菱商事社長の佐々木幹夫は新浪に対して「変革のスピードを上げて結果を出してこい」と言い、ローソンに入り込むことで改革を進める以外に方法がないと思っており、「私で良ければやります」と即答したという。新浪は最年少役員として社長に就任した。これは異例の抜擢であった。ハーバード大学への留学の経験があり、帰国後、年商10億円の給食会社を買収し、病院給食を開始して5年ほどで年商100億円規模の企業に転換させたことがあった。これ以外にも経営手腕が評価される話題が多い<sup>39</sup>。その年の役員は表5の「2002年2月」の通りである。役員の中での三菱商事出身者の比率が高まっている。

2014年3月、玉塚元一が社長に昇格した。それに伴い、新浪剛は代表権のある会長に退いている。新浪の社長就任期間は12年間であった<sup>40</sup>。新社長の玉塚は1985年に旭硝子に入社し、1998年7月に日本アイ・ビー・エムに移り、同年12月には「ユニクロ」でお馴染みのファーストリテイリングに移籍するという経歴であった。その後、リヴァンプを設立し、代表取締役に就任する。ローソンには2010年3月から「顧問」として関わることとなったもので [ローソン2015: 46]、もともと三菱商事とは関係がなかった。玉塚が社長に就いた時の人事については、表5の「2014年3月」のようになる。

2016年3月28日、6月1日付けで、それまで副社長であった、三菱商事出身の竹増貞信が社長兼最高執行責任者（COO）に昇格した。これにより玉塚は会長兼最高経営責任者（CEO）に就いた。竹増は成城石井の買収、ユナイテッド・シネマの事業統括にあたった人物であった<sup>41</sup>。玉塚がコンビニエンス・ストア事業、竹増が海外や新規事業、M&Aを担当することになった。先に触れたように、この頃、ファミリーマートがサークルKサンクスと一体化し、ローソンを上回る規模になることへの危機感が社内にはあり、玉塚は竹増に「三菱グループ」を最大限に利用することを期待した<sup>42</sup>。

### (3) 組織の変遷・店舗数および業績の推移

先ず、統括組織の変遷について見ていく。2003年、ローソンは地区別に7支社体制を導

<sup>38</sup> 「日経 MJ」2002年3月7日付、p.9。

<sup>39</sup> 「日本経済新聞」2002年3月6日付、朝刊、p.11。

<sup>40</sup> 「日経 MJ」2014年3月21日付、p.5。

<sup>41</sup> 「日本経済新聞」2016年3月28日付、夕刊、p.1。

<sup>42</sup> 「日経 MJ」2016年3月30日付、p.5。



入した。その意図については、「中央集権をぶち壊し、地方分権体制を確立しないとダメだ」と新浪が述べ、脱「東京基準」を目指した<sup>43)</sup>。この7支社制は同年3月より導入している。それまで20のエリアを担当する運営部は本社の指示にしたがって動くものであったが、支社には意思決定を行う「小さな本部」としての役割を与えた。一定の金額・人事についての決裁、出店の意思決定、商品戦略など、統括する支社長に幅広く権限が委譲された。さらに2011年には「支店制」を採り入れ、120の「ディストリクト」を廃止し、意思決定の権限を持つ76支店に再編された。支店長には支社長の権限を一部委譲した。さらに2012年には当時副社長であった玉塚が指揮を執って、スーパーバイザーにアシスタントスーパーバイザーを加えてグループ化し、店舗の支援を行った [池田2013: 100-102]。巨大化するコンビニの統括には、不可欠な判断であったといえよう。

また、ローソンの国内事業の統括については、エリアフランチャイズ制を採っている。別会社を設立し、局地的な対応を行っている。持分法適用関連会社「㈱ローソン沖縄」（事務所住所：沖縄県浦添市、資本金：1,000万円、㈱ローソンの持株比率：49%）、「㈱ローソン南九州」（鹿児島県鹿児島市、1億円、49%）、「㈱ローソン高知」（高知県高知市、5,000万円、49%）がそれである<sup>44)</sup>。

次に出店について見ていこう。2011年5月には国内店舗が「10,000店」を超えた。1975年の1号店開店から36年目にして達成した。参考までに同年4月末時点での他社の出店数を挙げておくと、セブン-イレブンが13,250店、ファミリーマートが8,304店であった。「10,000店」は業界で2番目に達成したのである<sup>45)</sup>。その後も増加を続けており、2021年2月現在の国内店舗数は14,476店となっている<sup>46)</sup>。

新規出店と既存店の閉店との差し引きである「純増」については、既に別稿で表に示したが、それを見ると、2000年から2015年までの期間における新規出店、既存店閉店、純増の合計は、セブン-イレブンが16,846店、6,424店、10,422店、ローソンが11,281店、7,199店、4,082店、ファミリーマートが10,947店、5,171店、5,776店となっている。また純増の年平均では、セブンが651店、ローソンが255店、ファミリーマートが361店と算出されている<sup>47)</sup>。業界首位のセブンが圧倒しており、別格として扱えよう。2番手、3番手を比較

43) 『激流』2006年1月号, p.13。

44) ローソン [2019a] p.9。これ以外にも㈱ローソン富山があったが、㈱ローソンに2012年12月に吸収合併された [ローソン2013: 5]。

45) 「日経 MJ」2011年5月11日付, p.5。

46) ローソンのホームページ: <https://www.lawson.co.jp/company/corporate/data/sales/>より。2021年5月24日に確認。

47) 井田 [2016] p.30の表-7を参照されたし。

すれば、ローソンはファミリーマートよりも新規出店は多いが、既存店閉店も多いことから、大手3社の中では最も悪い結果になったといえる。

三菱商事のもとでのローソンの業績について見ておこう。表2から売上高が2008年度に1兆5,000億円に達したことが確認できる。2016年度には2兆円を超えるまでになっている。2003年度、2009年度だけが対前年度を下回ったが、その後は回復、増加している。対前年度比でいえば、ダイエーグループ時代のように2ケタの伸びを見せることはなくなった。

また、営業総収入については、2000年度前後に連続して前年度を下回っている。その後はマイナスを示す時期もあるが、安定してきている。経常利益は波が見られ、増減幅の大きさが確認できる。こうした数値は店舗数を加味すると、1店舗あたりの収益の伸びがとまっと捉えることができる。コンビニの飽和状態を示す厳しい状況が窺い知れよう。

#### (4) 統合と資本・業務提携

三菱商事傘下に入ってからローソンが買収、統合しコンビニには「SHOP99」「セーブオン」がある。また、業務・資本提携については「ポプラ」,「スリーエフ」と行っている。また、必ずしも成功したものばかりではなく、買収が不調に終わった「am/pm」のようなケースがある。周知のとおり、結果的にはam/pmはファミリーマートのもとに収まった。この時の合併はローソンの3位転落、ファミリーマートの2位浮上に影響はなかった。実際にランクが入れ替わったのは、ファミリーマートとサークルKサンクスという3位、4位の合体による効果であった。その直前のコンビニエンス・ストアの売上高ランキングは表6のようにになっている。4位サークルKサンクスと5位以降の規模の違いが確認できる。ファミリーマートの「上位同士」の統合とローソンの「中堅下位」の統合とでは、不利な状況は表6の数値から明白である。

そこで、ローソンが進めた企業の買収、統合、資本・業務提携による展開について、以下で見ていくことにしよう。

表6 2015年度 コンビニエンス・ストアの全店舗売上高ランキング

順位	社名	店名	本社	系列	売上高（百万円）	期末店舗数
1	セブン-イレブン・ジャパン	セブンイレブン	東京	セブン&アイ・ホールディングス	4,291,067	18,572
2	ローソン	ローソン	東京	三菱商事	2,360,538	12,395
3	ファミリーマート	ファミリーマート	東京	伊藤忠商事	2,179,788	11,656
4	サークルKサンクス	サークルK, サンクス	東京	ユニーグループ・ホールディングス	991,161	6,350
5	ミニストップ	ミニストップ	千葉	イオン	336,332	2,221
6	山崎製パン	デイリーヤマザキ	東京	独立系	191,455	1,561
7	セコマ	セイコーマート	北海道	独立系	184,775	1,180
8	JR 東日本リテールネット	NEWDAYS, NewDays	東京	東日本旅客鉄道	101,909	502
9	スリーエフ	スリーエフ	神奈川	独立系	79,763	539
10	ポプラ	ポプラ, 生活彩家, くら しハウス, スリーエイト	広島	独立系	62,357	518
11	セーブオン	セーブオン	群馬	ベisia	61,497	578

(注) エリア・フランチャイズを展開している企業は、その分を含んだ売上高と店舗数。

【出典】日経 MJ（流通新聞）『日経 MJ トレンド情報源 流通・消費2017勝敗を決める18のルール』日（本経済新聞出版社）pp.222-223。

### ① 九九プラスの子会社化

もともと「均一価格コンビニ」「生鮮コンビニ」については、「SHOP99」を運営する「㈱九九プラス」の方がローソンよりも先に展開しており、スーパーのようでスーパーでない、コンビニのようでコンビニでもない店舗経営のノウハウを確立していた。しかし、大量の出店が祟り、親会社のキョウデンが処置に苦しんでいた<sup>48)</sup>。そこでローソンは2007年に「㈱九九プラス」と業務提携、資本参加を行った。2008年9月にはさらに TOB によって連結子会社とし、2009年5月にはローソンの子会社で100円均一コンビニを展開するバリューローソンを九九プラスが吸収した<sup>49)</sup>。

ローソンの100均コンビニを展開するバリューローソンの社長であった河原成昭は九九プラスについて「商品特性に応じた小分けの仕方から売れ筋に至るまで、コンビニの発想から抜け切れなかった我々には目から鱗のことばかり。そのノウハウを活用できるようになったのは決定的」と述べている。売れ筋商品もこれまでのコンビニと100均生鮮コンビニとは異なっていた<sup>50)</sup>。

こうした流れの中で「SHOP99」を「ローソンスストア」に転換していった。2013年11月

48) 『激流』2009年1月号, p.22。

49) ローソン [2010年] p.4。『激流』2009年1月号, p.20。池田 [2013] pp.109-110。

50) 『激流』2009年1月号, p.22。

には「<sup>(株)</sup>ローソンマート」(後の「ローソストア100」)がこの均一ショップを統括した [ローソン2014年：11；2016：4]。魅力的なノウハウをローソンが手に入れたといえ、生鮮コンビニの展開に繋げていき、業界の中でなかでリードするになる。

## ② セーブオンとの FC 契約

セーブオンは群馬県など北関東中心に400店を超える店舗を有するコンビニエンス・ストアで、創業が1983年で35年の歴史があった。ローソンとセーブオンは2017年1月、大型フランチャイズ契約を結び、ローソンの店舗に転換してコンビニエンス・ストア事業を継続することになった。2017年7月中に埼玉県内のセーブオン46店の大半をローソンに変え、千葉、栃木の店舗も順次転換していくことになった。転換後は、通常のローソンと同じで約3,500品目の商品をそろえ、店内に厨房を設置している店舗が多く、総菜の販売を行う。売上高については転換前後を比較すると3割の増加を見込んでいた。竹増社長は「セーブオンのオーナーさんやクルー（店員）さんはそのまま引き継いでいる。いつか『おらがローソン』と言って頂けるよう頑張りたい」と述べた<sup>51)</sup>。2018年2月末には125店をセーブオンからローソンへ転換し [ローソン2018：4]、翌年2月末には195店を転換している。これにより全店舗の「看板の書き換え」を完了した [ローソン2019：3]。ここにセーブオンの35年の歴史は幕を閉じたのであった。

## ③ ポプラとの資本業務提携とローソンへの転化

ローソンは他社との提携で「ダブルブランド」を展開している。その一つに「ローソン・ポプラ」がある。2014年10月、広島を拠点とする「ポプラ」と資本業務提携を結ぶことに決定した。5期中4期が最終赤字となり、2014年2月期の決算では、不採算店の大量閉店による減損処理で23億円の赤字を記録した。2014年10月1日、楽天の共通ポイントを導入して集客策を講じたが、同時期、期待した行楽客が天候不順で思うようにいかず、2015年2月も赤字の見込みとなった。ポプラ側は提携により商品の共同開発、共同仕入れによってコスト削減などを期待していたのである<sup>52)</sup>。同年12月にはローソンはポプラの創業者である目黒俊治会長から発行済み株式の5%を取得した<sup>53)</sup>。この時の資本業務提携の内容は、原材料・商品調達の共同化（原材料、留型、PB、ドライNBの共通化）や山陰事業の共

<sup>51)</sup> 「日経 MJ」2017年7月3日付、p.15。

<sup>52)</sup> 「日本経済新聞」2014年10月2日付、地方経済面・中国。

<sup>53)</sup> 「日経 MJ」2014年12月10日付。

同化（エリア FC の創設、ローソン・ポプラ店舗への移行）などに取り組んだ<sup>54</sup>。

その後、ローソンはポプラへの出資比率を引き上げ、資本業務提携を強める方針を定め、発表した。2017年6月30日に実施する第三者割当増資を約9億円で引き受け、出資比率を5.01%から18.27%にまで高める。筆頭株主の目黒俊治会長の持ち株比率は20.56%となつて、ローソンは第2位の大株主となった。ローソンの資本業務提携の強化の狙いは、シナジー効果により、ポプラの独自性の維持をはかりながら、競争力を上げることにあった。この協定は「Alliance3.0」と名付けられてるが、協業内容を深めるものであるが、①純戦略品（ローソンセレクト、酒など）、②マイクロマーケット（企業、学校、病院、駅など）と小商圏ニーズマーケット（人口減少、商店の撤退）への積極的の出店を行うものとしている。ポプラのロイヤリティ制度は低日販でも出店可能という特徴がある。ローソンでは採算が合わない小商圏にでもポプラならば出店できる。マイクロマーケットへの出店を期待した<sup>55</sup>。

2020年9月ポプラは路面店を中心に140店を、ローソンに売却することを発表した。この数字は全体の1/3にあたる店舗数で、そのうちの126店を子会社のポプラリテールが引き継ぎ、ローソンのフランチャイズに加盟し、2021年3月～6月にローソン、ローソンポプラに看板を変えて運営するという。残りの14店はローソンに譲渡する。売却額はおよそ15億円であったという<sup>56</sup>。

#### ④ スリーエフとの資本・業務提携

もう一つ「ダブルブランド」の店舗による拡大については、最近、スリーエフとの「協業」を開始した。2016年4月に両社は資本業務提携をしている。スリーエフの山口浩志社長は2016年2月期に25億円の赤字がでたことについて、再建策を「米飯や調理パン、総菜などの品ぞろえ強化」を進めると述べ、ローソンは廃棄ロス割合に応じて本部が補填する仕組みを持っており、スリーエフも同じようなことに取り組んでいた。9月9日、両社のブランド店「ローソン・スリーエフ」の1号店を千葉県白井市にオープンした。同店はローソンの店舗を基本としながら、スリーエフの人気商品を導入するというものであった。その際、ローソン社長・竹増貞信は「ローソンの商品やサービスを注入して活気のある店にしたい」と述べ、スリーエフ社長・山口浩志は「ローソンの首都圏戦略の一助にな

---

<sup>54</sup> 『激流』2017年7月号, p.67。

<sup>55</sup> 同上。

<sup>56</sup> 「日経 MJ」2020年9月16日付, p.11。

れるように努力する」と語っている。11月までに90店を開店する計画を発表した<sup>57)</sup>。2019年2月では、ローソンスリーエフに67店を転換したことが発表された [ローソン2019b : p.3]。

これらの企業の提携、統合については、「米飯・総菜の販売に特徴のあるコンビニ」もしくは「生鮮コンビニ」であることから食品強化への期待が確認できる。勿論、それだけが統合、業務提携に踏み切る理由ではないが、重要な要素であったといえよう。

#### ⑤ am/pm 買収の不調

2006年に日本で am/pm を展開するレックス・ホールディングスがローソンやファミリーマートに対して、コンビニエンス・ストア事業の売却を打診した。ローソンとの交渉で2009年2月には am/pm 売却の基本合意がなされた。その後、am/pm の商標権を持つ米国エーエム・ピーエム・インターナショナルが、700店の「店名」を残すことを主張してきた。ローソン側は「オーナー次第でローソンをやりたいという方がいれば看板を変えるやり方もある」と am/pm の名称を残す方針であったが、米国側はそれを受け入れなかった。また、買収の前に業務提携を先に行うことも検討されたが、レックス側の金融機関の反対にあい、進展しなかった。ローソンは米国側との交渉で長期化することも想定していたが、金融機関の意向は早期終結であった。2009年5月19日、ローソン、レックス両社の担当者が全株式の取得見送りと業務提携見送りを確認した。これによりローソンの am/pm 買収計画は消滅した<sup>58)</sup>。

#### (5) 新コンセプト店の導入

2000年以降、展開された新業態店について見ていこう。計画と実態とにかなりの乖離が見られる。玉塚は「ゼロベースで既存の事業を見直していく必要がある。壊してでも新しいものを作り上げることが重要」と述べ、成長の確認されていない事業と戦略は改廃を検討する意向を示した<sup>59)</sup>。その一環としてこれらの新しいタイプのローソンを展開するのである。ローソンは、レギュラーローソンと呼ばれる従来のタイプに加え、新たなコンセプトに基づいたタイプのローソンを開発、転換、出店している。

---

<sup>57)</sup> 「日経 MJ」2016年9月11日付。

<sup>58)</sup> 「日経流通新聞」2009年5月22日付, p.5。

<sup>59)</sup> 「日本経済新聞」2014年10月8日付, 朝刊, p.11。

## ① ローソンスストア100

ローソンは2005年5月23日にローソンは生鮮食料品、生活雑貨などを100円均一で販売するの新型店「ストア100」の出店開始を公表した。都市部の住宅地を中心に3年で1,000店を目標にしていた。コンビニエンス・ストアで扱う品物もあるが、宅配便、公共料金の収納代行などのサービスは行わない店舗としていた。ターゲットは主婦や中高年層を取り込むこととし、男性客が中心となっている既存のコンビニとすみ分けを図った<sup>60)</sup>。同月27日、東京都練馬区で第1号店が開店している<sup>61)</sup>。当初、新浪が「3年で1,000店」と出店目標を掲げたが、表7で確認できるように、遠く及ばなかった。

しかし、徐々に日販を伸ばし好転した。その背景には、グループの商品力を高めた結果にあるといわれる。ローソンの販売量とインフラの活用により、安全・安心ニーズに応え、100円商品のイメージを変えていったといえる。弁当・惣菜はローソンの品質基準で生産・販売・消費までの追跡可能性も確保できている。生鮮食品は国産にこだわり、生産者の顔が見える野菜や豚肉をそろえている。PB商品「バリューライン」もローソンと取引のある国内有力メーカーに製造を委託し、できるかぎり国内有力工場で製造するように努めて

表7 ナチュラルローソンとローソンスストア100の期末店舗数

年度	ナチュラルローソン	ローソンスストア100
2005	51	35
2006	100	80
2007	91	72
2008	93	925
2009	89	996
2010	90	1,077
2011	100	1,172
2012	110	1,224
2013	105	1,202
2014	116	1,151
2015	134	809
2016	141	798
2017	143	805
2018	139	806
2019	145	742

(注1) 2008年9月5日にショップ99は連結子会社。

【出典】ローソン『有価証券報告書』(2006年) p.10, 『同』(2007年) p.10, 『同』(2008) p.9, 『同』(2010年) p.10, 『同』(2012年) p.11, 『同』(2014年) p.12, 『同』(2016) p.11, 『同』(2018) p.4, 『同』(2020年) p.5より作成。

<sup>60)</sup> 「日本経済新聞」2005年5月24日付、朝刊、p.13。

<sup>61)</sup> 「日本経済新聞」2005年5月27日付、夕刊、p.3。

おり、冷凍食品については90%以上が国内製である。一方、吸収したSHOP99のPB「QQレーベル」は中国産が多かった。単に看板だけでなくPB商品についてもローソン側のものにそろえられていった<sup>62)</sup>。品質の向上、イメージの刷新も図った。

九九プラスの子会社化（2008年）については既述の通りであるが、表7の店舗数の推移を見ると、統合時に店舗数を大幅に増加したことが確認できる。

## ② ナチュラルローソン

2001年より「健康」に対する意識の高い「女性」をターゲットにした「ナチュラルローソン」を開発してきた。その後、本格的に出店する[ローソン2005：18]。ナチュラルローソンは既存店のオーナーに2号店として運営させるものであった<sup>63)</sup>。初期のものには直営店からオーナーに譲るようなこともあった。しばらくして、ナチュラルローソンと調剤薬局とを併設させたもの、店内調理の設備を持つ店舗、インスタアベーカーリーを備える店舗、イトインコーナーで「さぬきうどん」を提供する店舗などを実験的に営業した<sup>64)</sup>。2007年2月には直営店をFCに転換しており<sup>65)</sup>、10月からはさらにFC化のスピードアップと業務効率化をはかるためにローソン本体に吸収した[ローソン2008：9]。しかし、ナチュラルローソンの店舗の推移は表7のようになっており、数値を見る限り、転化が進んでいるようには思われず、苦戦しているといえよう。

## ③ ローソンプラス

新浪は「コンビニも30年経って成長から今は衰退局面に片足をつこんでいる」と業界の状態について述べ、「オーナーさんは高齢化して就かれています。あと10年続けてもらえるかは、この1、2年が勝負。そのためには夢のあるビジネスモデルを示さなければ続けていただけない」と自身の思いと既存店への何らかの施策の必要性を語った。その既存店の改良が「ローソンプラス」であった<sup>66)</sup>。具体的には、ローソンストア100の延長線上にあり、野菜や果物を取り扱う店舗への改装である。通常のローソンは水色の看板であるが、ローソンプラスはオレンジ色の看板であった[池田2013：109]。2007年3月段階で73店舗あり、改装店舗は平均で客数が2割増加し、売上高は15%増になったといわれている。「今

62) 『激流』2009年1月号, pp.21-22。

63) 「日経 MJ」2006年5月22日付, p.7。

64) 『激流』2005年1月号, p.16。

65) 2007年2月末段階で5店舗の転換を完了している[ローソン2007：10]。

66) 『激流』2007年1月号, p.32。



期（2007年度）700-800店」の出店を予定していると強気の計画を発表した<sup>67)</sup>。ショップ九九を吸収後、同店の弱点が浮き彫りとなった。「ローソンプラスのやり方は立派すぎる」ということであった。生鮮コンビニを強調するために生鮮食品の売り場を大きくし、その改装費用が高くついた。生鮮品は廃棄率が高く、それでいて粗利が低いので、初期投資を回収するほどのものではなかった。その後、これらの反省を踏まえて、適当な大きさの「3尺オープンケース」（幅90cm程の冷蔵ケース）を導入して、大幅に改装費用を抑えた。仕入れはショップ九九、「ローソンストア100」の商品を扱う専門仲卸業者を活用して、全国各地でとれた野菜や果物、ローソンファームの農産物を小分け包装してCDC（CHILD・ディストリビューション・センター：要冷蔵商品を扱う物流拠点）に搬入されるようになった〔池田2013：110〕。これらによって弱点の克服を図った。

#### ④ ローソンマート

ローソンストア100の基本方針を継承した業態店を展開するために、2013年には「~~株~~ローソンマート」を設立した。この「ローソンマート」のコンセプトは、「コンビニエンスストアの利便性とスーパーマーケットの品揃えを兼ねたコンビニ型スーパー」というものであった。ターゲットはシニア、働く女性、単身層としていた。100円均一の縛りを解いて、売り場面積60~70坪、5,000~6,000アイテムを販売した。2014年2月20日にローソンマート西横浜店を第1号店としてオープンした。当時、展開する範囲を東名阪として3年で「500店」の開店を目標にした。しばらくの間、ローソンストア100の大型既存店を改装して、ローソンマートに転換していった<sup>68)</sup>。しかし、残念ながら、2015年に不採算店の閉鎖を行い、ローソンマート事業から撤退した。わずかに1年ほどであった。閉店されるローソンマートは他業態店へ転換されることとなった<sup>69)</sup>。

#### (7) 異業態への進出・展開

IT化の進展に合わせ、ローソンは「ECビジネス」にも参入している。インターネット通販の窓口サイト「ロッピーローソンネットショッピング」を2011年9月に開始した<sup>70)</sup>。

他社との提携は、アマゾンと2008年7月からアマゾンの商品を取り置きするサービスを

---

67) 「日経 MJ」2007年4月16日付、p.7。

68) 『激流』2014年4月号、p.105。

69) 「日経 MJ」2015年1月30日付、p.5。ローソンマートは玉塚社長が始めた事業であった（『激流』2014年6月号、p.56）。玉塚社長が退任して事業の見直しがなされたものと思われる。

70) 「日経 MJ」2011年9月16日付、p.7、ローソン [2012] p.12。

行っている。2015年にはアマゾンの商品を「ロッピー」で注文できるように進化させた<sup>71)</sup>。またヤフーとも提携し、2011年6月、ネットと実店舗をつなぐ新しいサービスを開始している<sup>72)</sup>。ダイエー時代に設置されたロッピーが、三菱商事のもとでその得意分野と結び付けられて、おおいに効果が発揮されたといえる。

他にも、2011年10月に有機野菜などの宅配事業を運営する「らでいっしゅぼーや」との提携で「らでいっしゅぼーやローソンスーパーマーケット」を開始した。NTT ドコモが「らでいっしゅぼーや」を子会社化したことと NTT ドコモとローソンの事業観のギャップから12年末にはローソンを外して、「らでいっしゅぼーやオンラインストア」に名称が変更された。2013年、新たな EC 事業「スマートキッチン」を始めた。ヤフーの IT 技術を借り、有職主婦をターゲットにした定期宅配サービスであった。取り扱い品目は約23,000（食品約8,800、非食品・日用品約14,000）にも及び、スーパーマーケットに引けを取らないものであった。また、価格もスーパーマーケット並みに抑えられてもいる<sup>73)</sup>。

また、特筆すべきこととして、ローソンは異業態で、高級スーパーの「成城石井」を2014年9月、傘下に収めた。この行動には、高品質の PB 商品の開発ノウハウをローソンに採り入れようとする狙いがあった。一方、ローソンの PB を成城石井に導入することは考えておらず、成城石井のブランド力を維持する方針であった<sup>74)</sup>。

#### (8) コンビニエンス・ストアの「機能」拡大

総合商社が「川下」にコンビニエンス・ストアを据えるようになってきた。三菱商事のローソン、伊藤忠のファミマがそれにあたる。特に三菱商事は電子商取引・金融でローソンとの連携を視野に入れていたようである。確かに2000年段階でローソンは全国7,200店を有しており、この店舗網を活用すると大きな効果を期待できる。三菱商事では、既にネットショッピングを展開してきたが、コンビニの店舗を決済・受け渡しの窓口にすることを考えていた<sup>75)</sup>。ローソンの ATM の運営については、2002年10月、「ローソン・エイティエム・ネットワーク」が設立された。東京三菱銀行、富士銀行、三和銀行、三井住友銀行の四行と提携して ATM を開始した<sup>76)</sup>。2018年10月15日、ローソン銀行を開業している。ロー

71) 『激流』2015年1月号, p.132。

72) 『激流』2011年8月号, p.97。

73) 『激流』2013年4月号, pp.41-42。

74) 「日本経済新聞」2014年10月8日付, 朝刊, p.11。

75) 「日本経済新聞」2000年1月15日付, 朝刊, p.9。

76) 『激流』2002年1月号, p.17。

ソン1万3,000店でATMが活用でき、「金融機関」としての機能が充実した<sup>77)</sup>。2020年2月末日でATM設置台数は13,353台でATMの1日平均利用数は47.5件であった。提携金融機関数はネット銀行も含めて全国で124となっている〔ローソン2020b：p.6〕。

また、「郵便局」としての機能も加えることとなった。2003年には全店で郵便ポストを設置している<sup>78)</sup>。それまでの宅配業者はヤマト運輸であったが、2005年11月から「ゆうパック」に変えた。「低価格」のゆうパックをのぞむ顧客も多く、期待に応えることができた<sup>79)</sup>。

「健康」分野との連携を深めてもあり、2010年、クオールと調剤薬局併設店を出した。2013年には「ヘルスケアローソン」1号店を出店し、「マチの健康ステーション」を標榜した<sup>80)</sup>、玉塚は「セブンにはないドラッグストア機能をもつコンビニ」を目指した。高齢者が求める大衆薬を取り扱うことにこだわったのである。2009年、マツモトキヨシとの提携で出店したが、これより先に玉塚はレジも別々で一体感がなく、両社の目指す方向が異なると述べ、失敗と捉えられる発言をしてる。そうした経験から改良を加えて、ツルハホールディングスと、ツルハ一体型店の1号店を2015年にオープンしている<sup>81)</sup>。他にも、ドラッグストアとの提携を行っており、広島のプロプレひまわりと「ローソンプレひまわり福山大黒座店」、佐賀のミズと「ローソンミズ木原店」、大阪のミックと「ローソンドラッグミック庄内店」などを出店し、全国に広げようとしている<sup>82)</sup>。

さらに「介護」事業との連携も果たした。埼玉県を中心に介護サービスを展開するウィズネットと介護拠点併設型店舗「ローソン川口末広三丁目店」を2015年4月に開店した。通常の店舗よりも介護関連の商品が充実している点が特徴といえる。他にも高齢者、世帯人員の少ない家庭への配送、御用聞きをSGホールディングスと共同で「SGローソン」を開始している。ネット宅配サービス「ローソンフレッシュ」も開始した<sup>83)</sup>。

このように、先に言及した「マイクロマーケット」に進出し、ローソンの社会における「機能」は広がった。こうした行動はローソンに限ったことではないが、コンビニは確実に「インフラ化」を進めている。

77) 『激流』2018年10月号, p.97。

78) 『激流』2004年10月号, p.55。

79) 『激流』2005年1月号, p.17。ここに至るまで、ヤマトとローソン、双方のトップ同士で話し合いがあった。ローソンはヤマトとゆうパックの「併売」を行おうとしたが、「独占契約」を求めたヤマトがそれを認めなかった。2004年8月17日、ローソンは契約解消を通告した。翌日、郵政公社との提携を発表し、ヤマト運輸が受け入れた（『激流』2004年10月号, p.55）。

80) 『激流』2016年12月号, p.119。

81) 「日経 MJ」2015年1月30日付, p.5。

82) 『激流』2015年8月号, p.97。

83) 同上。

## (9) データ分析による商品開発と生産者の確保

ローソンは「米飯改革」を行った。2002年11月、「おにぎり屋」というブランドの「おにぎり」を販売した。価格は高めであるが、コメ、具材、塩、ノリにこだわった商品で、投入後、好評であった。それまでの低価格路線から質重視の商品の開発を進めた。低迷していた弁当の改良も進められた。そのために、統一ブランド名を付けて、大々的にコマースを行い、消費者に周知した。2002年度には42社から約6社にベンダーを集約し、大規模な調理や加工を可能にした。おにぎり以外にもカレー、チャーハン、どんぶりなどの改良にも努め、調理器具、機械を刷新し、設備投資を活発化させた<sup>84)</sup>。

近年の動向であるが、2016年夏には、最大手のセブンへの対抗上、総菜の「倍増」を行った。その充実により単身会社員、主婦層など、スーパーマーケットの利用客を取り込むことを狙った。この計画によって予測される廃棄商品の増加に伴う費用については、本部が一時的に多めに負担することが約束された。これまでも商品廃棄の本部負担は行われていたが、総菜は弁当やおにぎりなどと違い、店舗側の負担が大きくなっていたことから発注控えに繋がっていた。店舗側の負担を軽減しながら、「ローソンでも総菜がそろっている」と消費者へアピールし、日々の食事を提供できる店舗へとイメージを着けようとした<sup>85)</sup>。

PB商品開発については、「バリューライン」はローソンストア100向けの商品で充実させている。それ以外の店舗では「ローソンセレクト」を販売している。ローソンセレクトは2010年7月に誕生し、2016年に夕夜間の増客を目標に「1,000日全員実行プロジェクト」をスタートさせ、それと同時に品数を大幅に増やした。主力はパウチ総菜であり、「食べきりサイズ」を意識して商品を拡充している<sup>86)</sup>。ローソンではSPA型の商品開発体制が確立しており、それが十分に機能した成果がこのPBであるといえる<sup>87)</sup>。

また、近年「健康」を前面に出した商品開発が行われており、その代表的なものとして「健康菓子」がある。従来のスナック菓子は高カロリーで、塩分や糖質が多かった。これらをカットし、逆に食物繊維など不足しがちな成分を加えた。それ以外にも小麦のふすま(外皮)を使用することで糖質を抑えた「ブランパン」を発売している。投入した当初の売れ行きは芳しくなかったが、顧客データの分析、口コミ情報の吸収、商品改良を続け、

<sup>84)</sup> 『激流』2004年4月, p.31, 『同』2005年1月, p.17。

<sup>85)</sup> 「日経MJ」2016年7月20日付, p.15。

<sup>86)</sup> 『激流』2018年6月号, p.35。

<sup>87)</sup> 『激流』2015年4月号, p.35。

足掛け3年で成果が出た。これらの商品は糖尿病患者および予備軍から支持されている。また、社員が食し、ダイエット効果も確認できているという。これ以外にも「健康」をテーマにした商品を増やし、シリーズ化を進め、医療機関、消費者から問い合わせが増えたという<sup>88)</sup>。

こうした商品開発に必要な顧客情報とニーズの把握に2010年に導入した「ポインタ」のデータが役立てられている。POSでは得られない「個」の情報が得られ、詳細な分析が可能となった。それによる商品開発にも繋げられるようになった<sup>89)</sup>。

さらに、単に商品・アイテム数の「充実」だけでなく、「安全」で「安心」な食材を「鮮度」を保ちながら「安定供給」できるように、2010年に農業法人「ローソンファーム」を設立した。生産者を取り込むことで、ローソンへの生鮮食品を供給し、産地の支援に寄与している<sup>90)</sup>。ローソンファームは、その後も各地に広まっている。ローソンは生産、製造への「垂直的」な関与を進めている。

## おわりに

以上、大手コンビニエンス・ストアであるローソンの1990年以降30年間にわたる経営概況、規模の拡大、商品・サービスの拡充についての変遷を見てきた。

バブル経済崩壊の影響のもと、特に親会社であるダイエーの再建に振り回されたグループ企業であった。なくてはならない存在でダイエー傘下で再建を進めることを理想としていたが、実現しなかった。ローソンの株式を取得した三菱商事が親会社となって様々な取り組みを行った。

規模拡大においては、関西のコンビニエンス・ストアから全国版への脱皮を図り、コマerialを強化した。それは一定の効果があったといえる。また、首位セブンイレブンの超越をめざした出店戦略を展開したが、ローソンが初めて47都道府県を制覇した。店舗数において打倒セブンは果たせなかったものの、全国版、業界大手に成長した。しかし、ながらく国内出店数は2番手であったが、ファミリーマートがサークルKサンクス、am/pm、

<sup>88)</sup> 『激流』2014年9月号, p.25。

<sup>89)</sup> 池田 [2013] pp.170-175, 『激流』2014年9月号, pp.24-25。

<sup>90)</sup> 『激流』2013年10月号, pp.26-27。例えば、農業生産法人「ローソンファーム千葉」は、地元の生産者「芝山農園」が75%、ローソンが15%、関係会社の「東京シティ青果」、「RAG」がそれぞれ5%の割合で出資して2010年6月、設立に至った。代表取締役には、芝山農園の篠塚俊彦が就任している（『激流』2010年11月号, p.92）。

ココストアなど、「準大手」を統合することで順位を上げた。ローソンも他社吸収を行ってきたが、「中堅下位」のコンビニの吸収では追いつかず、3位に落ちることとなった。

そして、商品開発および低価格品については、出店数の多さを背景に、原材料調達、調理、配送までのフルセットの体制を築きつつある。このことはメーカーへの影響力を持つようになったといえ、パワーバランスも変化してきた。また、問屋などの関りにも少なからぬ影響があった。低価格路線、生鮮品の取扱商品の拡大は、コンビニエンス・ストアのスーパーマーケット化に繋がっている。また、EC ビジネスへの進出も小売業態のボーダレス化が進展している。

新しいコンセプトの店舗については、計画どおりに行かないことが多く、当初の予測、見通しの建て方に甘さがあった点を指摘できよう。しかし、導入して時間が経ち、「生鮮」や「健康」を強調したコンビニが定着していることは事実であり、その意味はあった。

近年、コンビニの「多機能化」および「インフラ化」への動きは、確実に進展しており、単なる便利な物品販売業ではなくなってきている。今回見てきたように、ローソンも同じ道を歩んでおり、社会の一員となってきている。

今回の「ローソン30年史」で、紙数の関係上、描き切れなかった部分、取り扱えなかったテーマについては今後の課題とする。また業界2位のファミリーマートの1990年以降の30年史についても同じで、次稿以降にまとめていく予定である。

#### 参 考 文 献

- 池田信太郎 [2013] 『個を動かす 新浪剛史ローソン作り直しの10年』日経 BP 社  
川邊信雄 [2003] 『セブンイレブンの経営史』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  
ダイヤモンド社編 [1991] 『ダイヤモンド 会社要覧（非上場会社版）1991年版』ダイヤモンド社  
岡井紀道 [1994] 『1994年版 会社総鑑（下巻）《未上場会社版》』日本経済新聞社  
小林豊彦 [2000] 『2000年版 会社総鑑（下巻）《未上場会社版》』日本経済新聞社  
日経広告研究所 [1994] 『広告白書 平成6年』日本経済新聞社  
日経広告研究所 [1995] 『広告白書 平成7年』日本経済新聞社  
日経広告研究所 [1996] 『広告白書 平成8年』日本経済新聞社  
セブン-イレブンジャパン [1991] 『セブン-イレブンの軌跡 1973-1991』  
セブン-イレブンジャパン [2003] 『セブン-イレブンの軌跡 1991-2003』  
ローソン [2001] 『有価証券報告書』  
ローソン [2005] 『有価証券報告書』  
ローソン [2008] 『有価証券報告書』  
ローソン [2014] 『有価証券報告書』  
ローソン [2015] 『有価証券報告書』

1990年以降「30年」のローソン（井田）

- ローソン [2016] 『有価証券報告書』
- ローソン [2018] 『定時株主総会招集ご通知』
- ローソン [2019] 『定時株主総会招集ご通知』
- 川邊信雄 [2006] 「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』 409・410
- 川邊信雄 [2008] 「コンビニエンス・ストアにおける小売ノウハウの移転と革新」『早稲田商学』 417
- 川邊信雄 [2010] 「コンビニエンス FC システムにおける本部対加盟店の軋轢と調整—その歴史的考察」『早稲田商学』 423
- 井田泰人 [2005] 「模倣的経営の実践とその顛末—小林一三と中内功の経営—」『近畿大学短大論集』 38(1)
- 井田泰人 [2009a] 「黎明期のコンビニエンス・ストア」『生駒経済論叢』 7(1)
- 井田泰人 [2009b] 「1980年代のコンビニエンス・ストア」『商経学叢』 56(2)
- 井田泰人 [2016] 「1990年以降「四半世紀」のセブン-イレブン」『近畿大学短大論集』 49(1)
- 井田泰人 [2020a] 「大阪発のコンビニエンス・ストア「K マート」の盛衰①」『大阪春秋』 178
- 井田泰人 [2020b] 「大阪発のコンビニエンス・ストア「K マート」の盛衰②」『大阪春秋』 179
- 井田泰人 [2020c] 「大阪発のコンビニエンス・ストア「K マート」の盛衰③」『大阪春秋』 180