

## 〔査読論文〕

消費スタイルの変化と  
コンビニエンスストアの「+α戦略」

仲 上 哲

## 目 次

はじめに

- I コンビニエンスストア業態を定着させた消費スタイル
  - 1. 業態と消費スタイル
  - 2. 日本におけるコンビニエンスストア業態の定着と発展
    - (1)利便性消費スタイルの定着
    - (2)利便性消費の商品特性
  - 3. 小括
- II 消費不況とデフレ再燃に対応するコンビニエンスストアの戦略
  - 1. 消費スタイルと値頃感水準のシフト
  - 2. コンビニエンスストアの「+α戦略」
    - (1)客層の拡大
    - (2)新たな客層を想定した商品戦略
      - ①食品分野の現状と商品戦略
      - ②非食品およびサービス分野の現状と商品戦略
    - (3)コンビニエンスストア業態の新たな展開
  - 3. 小括
- III 消費不況とデフレ再燃が小売業に及ぼす影響
  - 1. 3つの業態の戦略事例
    - (1)食品スーパーの小型化
    - (2)総合スーパーのDS化
    - (3)買回り品小売業のSPA化
  - 2. 3つの業態の戦略事例における共通性
  - 3. 消費不況とデフレ再燃に関する留意点
    - (1)デフレスパイラルの懸念
    - (2)消費縮小の懸念

おわりに

## はじめに

1990年代にバブル経済が崩壊して以来、日本経済は長期にわたる不況の中にある。企業業績は低迷し、雇用調整や賃金カットにより可処分所得が減少した。これに対応するために小売業は商品仕入やオペレーションコストの見直しなどによって低価格販売のシステムを構築したが、低価格販売は商品の価格低下を常態化させ、1990年代後半からのいわゆるデフレ不況をもたらすことになった。デフレからようやく脱しつつあるかに見えた2008年、アメリカで生じた経済危機が日本に波及し、消費不況とそれにとまなうデフレが再燃し、日本の小売業界は低迷している。

コンビニエンスストアは1970年代に登場して以来、一貫して成長を続けてきた。セブン-イレブンがリードしたコンビニエンスストアのビジネスモデルの基本は、コモディティ商品でありながらも価格競争に巻き込まれない売れ筋商品を、高度な情報と物流システムによって過不足なく取り揃え、定価で販売することにある。長期不況の影響で2000年から既存店売上高が減少に転じたが、成長を鈍化させながらもチェーン全体の売上高は成長を続けた。しかし今回の消費不況とデフレ再燃によって、消費者は買い控えと割高感を回避する購買行動を強めている。長期不況下でも比較的好調であったコンビニエンスストアでさえ、この事態に直面して大幅な業績不振が懸念され、値下げ販売に着手す

るなど新たなビジネスモデルの構築に迫られている。

以上の事態を要約するならば、「不況だから、消費者が買い控えるようになり、コンビニエンスストアもついに値下げ販売をするようになった」ということになる。ここには本稿が検討しようとする環境変化に対する消費者行動とコンビニエンスストアの戦略対応についての3つの問題が含まれている。1つ目は、コンビニエンスストアは値下げ販売を不況対策として本当に重視しているのかという問題である。2つ目は、不況が特定の小売業態（以下業態と略）の業績に影響を与える場合の相互作用の仕組みはどうなっているのか、つまり環境の変化と業態の関係をどのような論理によって理解すれば良いのかという問題である。3つ目は、消費者の買い控えは経済的な理由からだけなのかという問題である。

1つ目の問題については、コンビニエンスストアの戦略の実態は、全体を見渡せば単なる値下げではないことがわかる。本稿ではこれを「+ $\alpha$ 戦略」と規定する。すなわち、従来の客層に新たな客層を追加すること、コンビニエンスストアが従来から扱ってきたファストフードや加工食品に加えて生鮮食材や美容品などのカテゴリーを本格的に展開すること、コンビニエンスストアの標準店にドラッグストアや食品スーパーといった他の業態の事業を付加することなどが重点的に取り組まれているのである。こう見ると、コンビニエンスストアは値下げ販売を打ち出しはするが、むしろこれを回避するための新たなビジネスモデルを構築しようとしているように思われる。この問題については本稿II-2.において検討する。

2つ目の問題について、環境の変化と業態の存立および発展を媒介する要因として、本稿は消費スタイルに着目し、これを分析軸とする。というのは、業態とは消費スタイルに対応する実在的な小売フォーマットであるからである。これについては、本稿I-1. およびII-1.において業態、消費スタイル、値頃感水準とい

う概念を検討しながら考察する。

3つ目の問題は、消費者が買い控える要因として、買えないことだけではなく、買う必要がないような社会的な環境変化による影響があるという問題である。これは消費スタイルの変化や、これに対応する「+ $\alpha$ 戦略」の全体内容において確認できることである。経済的理由からの買い控えを消費の価格側面に関する制限の問題であるとするならば、これは消費の価値側面に関する制限の問題であり、主に本稿III-3.において検討する。

本稿は以上の問題意識について、コンビニエンスストアの戦略を素材にしながら考察を進める。よってその展開の手順は、I コンビニエンスストア業態が日本社会に受容された消費スタイルについて検討し、II 今次の消費不況とデフレ再燃の下でコンビニエンスストアに生じている問題と対応策を消費者の値頃感水準のシフトから説明し、III 以上で示した環境と消費スタイルに関する変化が、コンビニエンスストアのみならず他の業態に与える影響について述べることとする。

以上を通じて、業態の変化、戦略の全体性、消費を規定する環境要因を考えることが本稿の課題である。

## I コンビニエンスストア業態を定着させた消費スタイル

ここでは、日本におけるコンビニエンスストア業態の成長について、利便性消費スタイルの定着とコンビニエンスストアが開発した商品の特性から論じる。これに先立ち、矢作敏行氏と田村正紀氏の見解を参考にしながら、業態と消費スタイルの基本的な関係について検討する。

### 1. 業態と消費スタイル

業態とは、取扱商品の種類や特性、販売価格帯、店舗の立地や売り場面積、対面やセルフなどの販売方式、営業日数および営業時間、販売員サービスなどの様々な組合せによる販売形態

のことである。業態の成立および発展や多様化などは、消費者がその業態に対して感じ取ることができる効用と実際に可能と判断する支払いのバランスによって現実のものとなる。

矢作氏は、業態を「品揃え形成、価格設定、立地選定、営業時間、販売サービスといった小売ミックス戦略によって決定される<sup>1)</sup>」としたうえで、4つの効用から測定される流通サービス水準とこのサービスに払うコストの多寡により存立するとされる。4つの効用とは、製品形態、買物・レジ待ちなどの時間、店舗密度や立地条件といった場所、品揃え形成といった所有に関して、消費者の負担を商業者が機能代替することによって消費者が受け取る効用であるとされる<sup>2)</sup>。

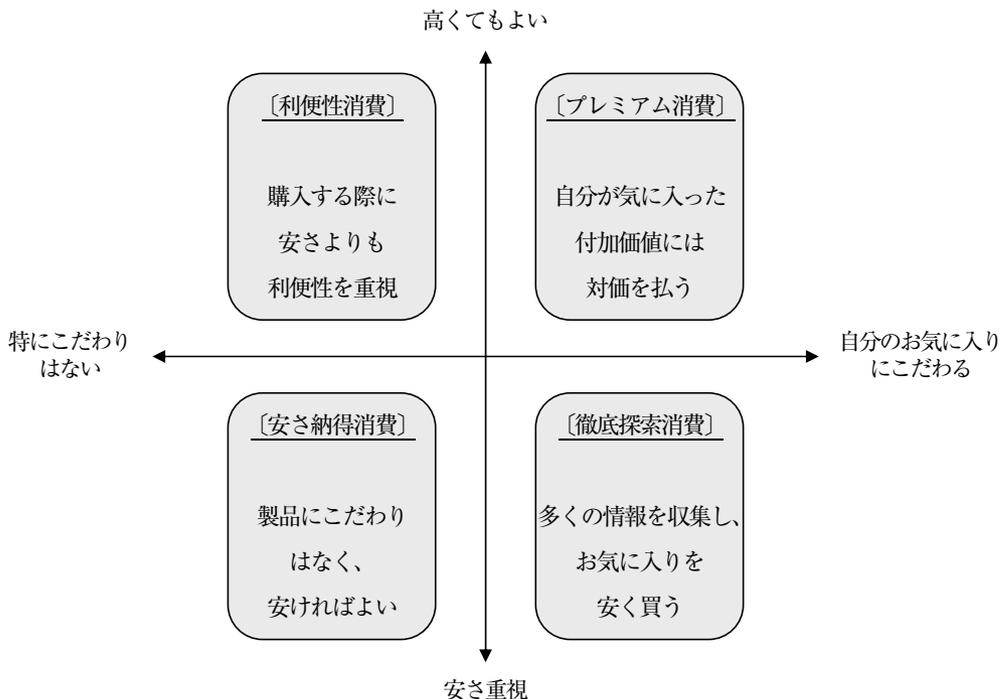
こうして矢作氏は、コンビニエンスストア業態を、加工性の高い製品属性をもつ高付加価値商品を時間的および場所的な利便性とブランドとサイズを絞り込んだ多品種少量在庫販売とい

う特長をもって存立する業態であると規定される<sup>3)</sup>。

田村氏は、企業戦略のコンセプトとしての業態とその分化形態としてのフォーマットの両方から業態の定義を試み、その盛衰を論じておられる。業態の基本要素として、活動範囲を決定する品揃え、店舗規模と販売サービスを指摘し、フォーマットの基本要素として、顧客との接点であるフロント・システムにおける小売ミックス（品揃え、価格、販売促進、接客対応、立地、顧客サービス、店舗の雰囲気など）、およびバック・システムにおける情報や物流などを指摘しておられる<sup>4)</sup>。

さらに田村氏は業態の盛衰モデルを描く際、業態とフォーマットに関わる基本要素を「相対価格次元」と「サービス品質次元」という二次元に縮約して、価格イノベータ、品質イノベータ、バリュー・イノベータという新業態企業の3種のタイプを見出しておられる<sup>5)</sup>。本稿は業

図1 4つの消費スタイル



出所) 野村総合研究所『第三の消費スタイル』野村総合研究所、2005年、16ページ。

態を定義し特徴づける際に、矢作氏が指摘される4つの流通効用および田村氏が指摘されるフォーマットにおける小売ミックスを、その基本的な構成要素として措定する。また矢作氏による流通効用と消費者が選択するこの効用に対する支払コストのバランスから業態が現実のものになるという見解を支持し、田村氏が縮約して論じられる相対価格次元とサービス品質次元から業態革新を見出すことにも賛同する。

次に業態の発展に関して、本稿は消費スタイルからこれを論じる。消費スタイルとは、商品に対する消費者の価値と価格へのこだわりのバランスであって、消費パターンの類型を表わすものである。消費スタイルへの対応の結果として、あるいは業態に影響を与える諸要素の組合せである消費スタイルを媒介することによって、業態の成立や発展が生じるのである。

消費スタイルについては、野村総合研究所の『第三の消費スタイル』が参考になる。これは消費者が商品を購入する際のパターンを4つに分割してとらえようとするモデルである。図1にみるように、横軸は商品に対するこだわりを、縦軸は価格に対するこだわりを表わす。右上の消費パターンが商品価値を重視するが価格は気にしないという高級志向「プレミアム消費」である。左下が購入にあたって価格を最重視するという「安さ納得消費」である。従来からの消費パターンはこの二極化においてとらえられてきたが、同書は左上や右下の消費パターンにも着目している。左上は商品価値にも価格にもとくにこだわらない「利便性消費」であり、日本の消費者にはこのパターンが多いことが特徴であるとされる。右下は価格にも商品価値にもこだわる「徹底探索消費」であるとされる<sup>6)</sup>。

本稿では、先に見た業態の構成要素を、商品価値（製品形態と時間・場所・品揃え・サービス）と価格（支払いコスト）という二要素に括り直し、ここから4つの消費スタイルを見出すという方法をとる。そしてこの4つの消費スタイルに対応する典型的な業態が成立し、消費

スタイルの変化に応じて業態も変化するものととらえる。したがってコンビニエンスストアの成長に関しても、また現在追求される「+α戦略」も、商品の価値と価格に対するこだわりのバランスである消費スタイルから検討することになる。

## 2. 日本におけるコンビニエンスストア業態の定着と発展

1. では業態が存立する要素について先行研究を整理し、さらに商品の価値に関わる次元と価格に関わる次元の組合せから導かれる消費スタイルに対応して業態が変化および発展することを提起した。ここではこの整理と提起にもとづいて、日本におけるコンビニエンスストア業態の定着と発展について、利便性消費スタイルとその実現の条件である商品特性に焦点をあてながら論じる。

### (1) 利便性消費スタイルの定着

先に見た4つの消費スタイルの概念を表わした図1の各象限にそれぞれの消費パターンを満足させることに適した典型的な業態とその成長期を当てはめたものが図2である。日本において1920年代までに登場して主要な小売業態に発展した百貨店は、主に呉服と舶来高級ブランド品を取り扱う業態であった。他方戦後の高度成長期にコモディティ商品が大量生産されるようになり、これらを大量販売する総合スーパーが登場し発展した。ここに価値志向と価格志向という消費スタイルの二極が形成され、これに対応する近代的な主要業態が成立した。すなわち商品価値にこだわる消費者に主に高級ブランド品を提供する業態と、安さにこだわる消費者に主にコモディティ商品を提供する業態が成立したのである。

総合スーパーは、日本経済が低成長期に移行した1970年代後半以降、安売り販売を見直すことになり、商品価値に関しても価格に関しても中庸の政策を採用し、図2の中心位置へと移動することになる。そのあとへ低価格で入り込み

徹底した安売りを展開した業態がディスカウントストアやドラッグストアであった。他方この二極のラインからはずれて、図2の左上に成立した業態が、コンビニエンスストアであった。また時期はバブル経済崩壊後の1990年代不況期になるが、同様に二極のラインからはずれて図2の右下に成立したのが専門量販店である。

図1の右上に位置するプレミアム消費は、商品そのものの機能<sup>7)</sup>にこだわって対価を支払っているのである。これに対して、左上に位置する利便性消費の場合、消費者は「購入する際に利便性（商品へのアクセスの手軽さ）を重視」しているのである<sup>8)</sup>。さらに利便性消費が成り立つためには、「商品やサービスを提供する企業側が「うそがない」ことが前提となっている。どの店で買っても商品は同じであろう、価格もたいして変わりはないであろう、だから一番便利なところで買おうとする<sup>9)</sup>」のである。

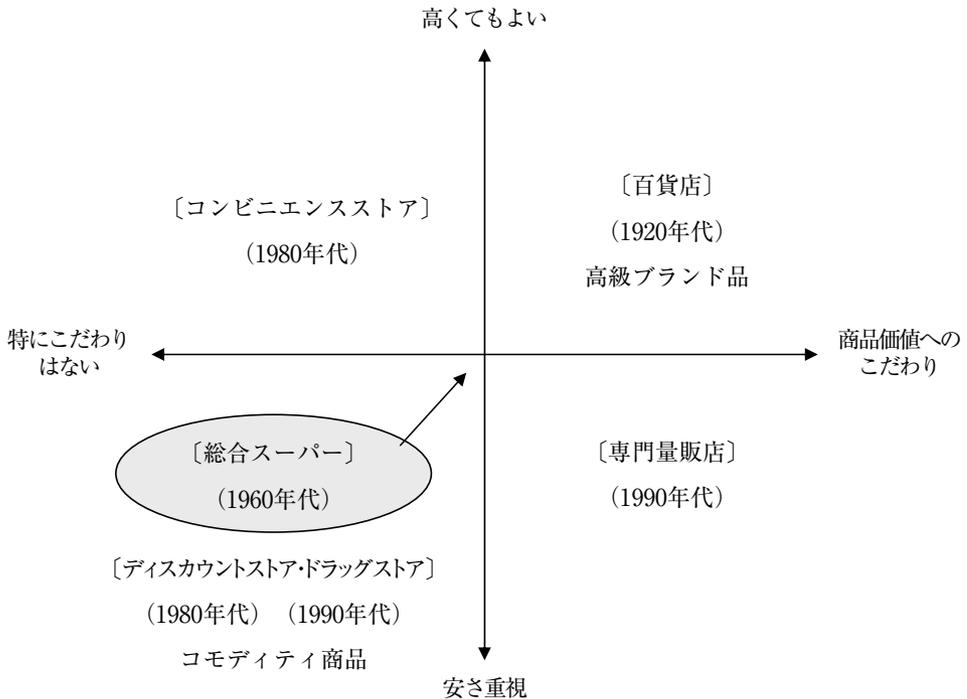
このように見るならば、コンビニエンススト

ア業態を成立させた要因は、消費スタイルという視点からすれば、「夜型生活」スタイルにともなう消費スタイルを可能とするためのものであるというよりも、もっと広く利便性しかもとめない消費スタイルを可能とするためのものであるととらえるべきであって、その前提としては営業時間の長さというたったひとつの小売形態以上に、「アクセスの手軽さ」が商品購買の基準となるような、商品価値の安定と価格の平準化にあったことが確認できる。すなわち諸環境の変動が少ない安定した時代に形成された一般的な値頃感の水準が広く認知されていることを前提にして、利便性を重視する消費スタイルが定着したことがコンビニエンスストア業態の存立の条件であった。

## (2)利便性消費の商品特性

コンビニエンスストアの主な扱い商品の特性に関しても、消費スタイルの特徴と同じことが

図2 4つの消費スタイルに対応して存立する典型的な業態



出所) 野村総合研究所、前掲書を参考に作成。

言える。コンビニエンスストアが扱ったのは、高級ブランド品やプレミアム商品ではなく、また低価格重視で販売されるコモディティ商品でもなかった。それは購入してすぐに使用できるという利便性があることに加えて、食品や日用品というコモディティ領域の商品でありながらも、価格競争に巻き込まれないために、売れ筋商品を品切れも売れ残りもすることなく常時取り揃えられていることがその特徴である。このような内容をもって、利便性消費スタイルを現実のものにするいわばコンビニエンス商品群が確立されたのである<sup>10)</sup>。

コンビニエンス商品は、商品の機能それ自体がとくにすぐれたプレミアム商品ではない。高級おにぎりといったところで高級ブランド食材を使用しているわけではなく、そもそもおにぎり自体が高級食品ではなからう。高価格弁当も然りである。何が「高級」「高価格」なのかといえば、コンビニエンスストア業態が扱う商品の中で価格が相対的に高いということではない。むしろ重視されるべきは価格でしか訴求できない商品領域に、商品それ自体の機能性以外の付加価値を与えたことである。それは矢作氏の指摘にもある流通加工（冷やすなど）や流通サービス（少量・新鮮など）である<sup>11)</sup>。またこれを可能にしたのが、田村氏が指摘する「バック・システム」である<sup>12)</sup>。

このように、商品特性としても利便性消費スタイルに対応する商品群が登場することで、この消費スタイルが日本社会に受容されるための条件がいつそう整えられることになった。すなわちコンビニエンス商品の登場は、(1)で指摘した、「アクセスの手軽さ」が商品購買の基準となるような利便性消費スタイルが定着する根拠である商品価値の安定と価格の平準化という全般的な条件に、コンビニエンスストア業態の定着と発展をさらに確実にする具体的な条件を付与したのである。

### 3. 小括

業態とは消費スタイルに対応して成立し、変

化および発展する実在的な小売フォーマットである。業態を規定する要素である製品、時間、場所、品揃えは消費スタイルを規定する一方の要素である商品価値に関わっており、業態を規定するもうひとつの要素である支払コストは消費スタイルを規定する他方の要素である商品価格に関わっている。

日本におけるコンビニエンスストア業態の定着と発展に関しては、商品へのアクセスの手軽さにもっともこだわる利便性消費スタイルが定着したことで、コンビニエンス商品の登場によってこの消費スタイルを確実にする条件が付与されたことが重視されなければならない。

## II 消費不況とデフレ再燃に対応する コンビニエンスストアの戦略

1990年代のバブル経済崩壊後の消費不況とこれにつづくデフレ不況という長期不況下では、百貨店はいうにおよばず総合スーパーも売上高の前年度割れを続けた。このような状況にあっても当初は成長を続けたコンビニエンスストアであったが、消費者の生活防衛意識が強まるなか、2000年から既存店が減収に陥るなど業績低迷が目立ち始めた。そしてアメリカのサブプライムローン問題に端を発する経済危機にともなうて再来した消費不況とデフレ再燃に直面して、これに対応する新たなビジネスモデルの構築がもてめられている。

対応すべきこの消費の低迷にはふたつの要因が含まれていると思われる。ひとつは可処分所得の減少と将来不安という主に経済的環境によるものである。しかしながらこれは所得の減少を受け入れるならば、低下する購入水準を前提にした節約型の消費として下げ止まるのが常である。むしろ限定的なこだわり消費すらともなう傾向をもつ<sup>13)</sup>。注意すべきことは、もうひとつの要因である社会関係の縮みがもたらす消費の縮小である。少子化や地域および職場における交流の機会や付き合いが希薄化することで消費それ自体の必要がなくなることで、すなわち

「巣ごもり消費」「家周辺消費」の状態になってしまっていることである。

所得の減少と消費の必要性の希薄化、このふたつの消費低迷要因によって小売業界が苦境に陥ることになり、同様の事態がコンビニエンスストアにも波及している。よってコンビニエンスストアが新たな戦略において付加すべきは、ひとつは低価格対応であり、もうひとつは、社会的環境がさほど変わらないことを前提とするならば、消費の必要性を提案し得るような商品価値の提供であるということになる。

IIではこのような消費不況下において、消費者行動における商品の価値への対応と価格（支払コスト）への対応のバランスである値頃感の水準がシフトしたことで、このシフトに対応するために採用されるコンビニエンスストアの「+α戦略」について検討する。

### 1. 消費スタイルと値頃感水準のシフト

本稿ではIにおいて、業態の存立に影響する諸要素を商品価値と価格という二元要素に括り直し、この二元要素に対する消費者のこだわりのバランスを表わす4つの消費スタイルを見出し、さらに4つの消費スタイルに対応する典型的な業態を把握した。

しかしながら同時に、特定の時点において4つの消費スタイルによって措定される、消費者行動における商品の価値への対応と価格への対応のバランスである値頃感が存在する。つまり図2で説明した業態の配置に関して、値頃感の水準を描くことができる。このラインを追加したものが図3であり、値頃感の水準は図の中心を通り左下と右上を斜めに通過するラインである。また図3には、それぞれの象限に位置する典型的な業態に加えて商品および消費者の特徴を付記した。

百貨店業態を典型とするプレミアム消費においては、主な扱い商品は高い機能を認めた高級ブランド商品であり、これに高い価格を支払って当然であるというプレミアム消費者の値頃感が存在する。対極にある安さ納得消費において

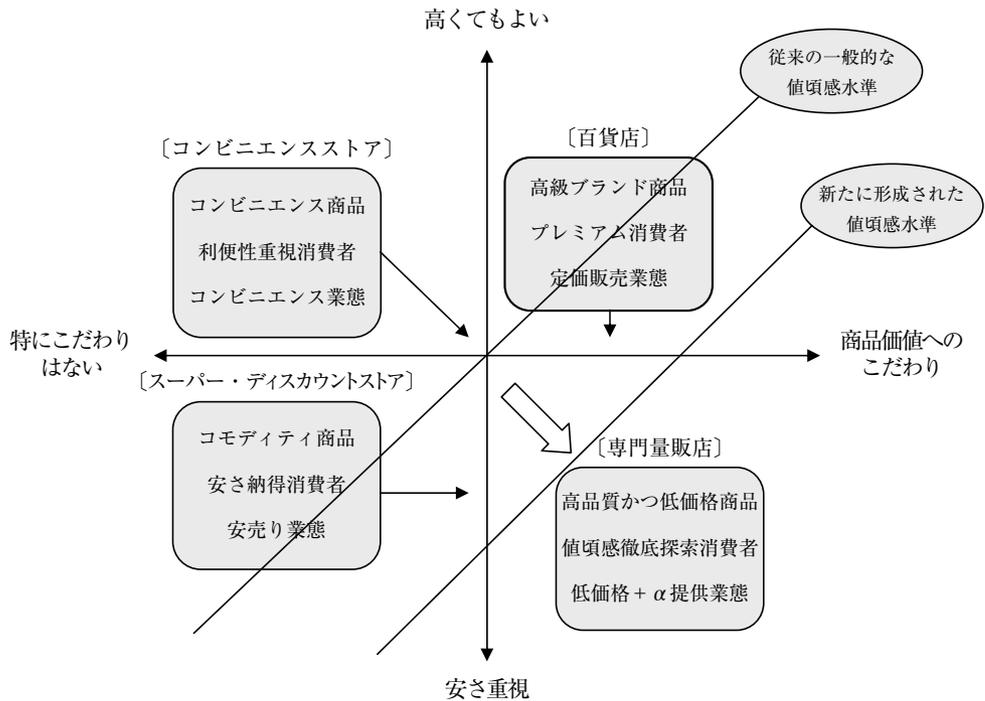
は、主な扱い商品はこだわるほどの商品価値の違いがないコモディティ商品であり、価格の安さにこだわって購入する安さ納得消費者の値頃感が存在する。よってそれぞれに対応する業態の特徴は、プレミアム消費の場合は値引きの必要がない定価販売業態であり、安さ納得消費の場合は低価格販売が最大の経営戦略となる安売り業態ということになる。このふたつの消費スタイルは対極にありながら、商品の価値への対応と価格への対応のバランスである値頃感が、実は同じライン上、すなわち一般的なライン上に存在する。

コンビニエンスストアを典型とする利便性消費においては、主な扱い商品は高い機能や品質をもつ商品ではなく、使用に際しての利便性や商品へのアクセスの手軽さを特徴とするコンビニエンス商品であり、これに利便性を重視する消費者が対価を払うのである。よって利便性重視消費者は、商品の価値への対応と価格への対応としては一般的な水準のラインからはずれたところにバランスをとる値頃感を持って存在する。

対極にある徹底探索消費は、安くても機能や品質が低い商品には納得せず、高い機能や品質の商品であっても高価格には納得しないことを特徴とする。この消費スタイルにおいては、高い商品価値と徹底的な低価格が同時に要求される、つまり値頃感のある商品が徹底的に探索されるのであり、この徹底探索消費に対応しようとするならば、プライベートブランド商品（以下PB商品と略）や独自商品のような高品質でかつ低価格販売が可能となるような商品を投入し、なおかつ自らは製造にまで進出するというタイプの小売業に進化しなければならない。

いずれにせよ消費不況とデフレ再燃の下では、この値頃感ある商品を徹底的に探索する消費者の要求に対応できることが新たな小売環境への対応として必要な条件となったのである。1990年代のバブル経済崩壊後の価格破壊期のように、それぞれの象限に位置する消費スタイルが左下の安さ納得消費に向かって集約されるの

図3 4つの消費スタイルが指定する値頃感水準のシフト



出所) 野村総合研究所、前掲書を参考に作成。

ではなく、右下にシフトすることによって一般的な値頃感のライン上から右下にはずれていた値頃感を通過するように新しい水準が形成されることになる。こうしてプレミアム消費、安さ納得消費、利便性消費という3つの消費スタイルは、従来の一般的な値頃感が新たに形成された値頃感の水準へシフトすることにもなっており、ことごとく徹底探索消費スタイルの方向へとシフトする。このシフトの結果、これまでそれぞれの消費スタイルにおいて確立されていた商品群、客層、業態がすべて右下方向へとシフトすることになる。

コンビニエンスストアも価格訴求を避けて通れなくなり、利便性だけでは納得してこなかった客層を新たに相手にせざるを得ず、値頃感がある新規商品を投入し、業態としても従来型の標準店からの多様化あるいは新業態の開発に着手することになる。

## 2. コンビニエンスストアの「+α戦略」

バブル経済崩壊後の長期不況下では、新規店舗を増やすことで売上高を成長させてきたコンビニエンスストアであるが、この戦略は店舗の過剰やコンビニエンスストア市場の飽和、さらには既存店の日商減をもたらした。今やすでに飽和どころか縮小しつつあるコンビニエンスストア市場においては、同様の店舗を多数展開することはもはや限界である。むしろ差別化された店舗を展開して、単調な店舗過剰を回避しなければならない。コンビニエンスストアがいつそこの苦境に陥ることになった今後の消費不況による買い控えとデフレ再燃による割高感という環境の下では、新たに形成された値頃感水準が形成されている。これに対応するためにも、コンビニエンスストア業態は解決すべき課題に根本から取り組まなければならない。

コンビニエンスストアの既存店は2000年から減収となった。しかしこれに前後して、とくに

購買商品点数の減少による客単価の減少と、来店客数の減少が見られる。よって店舗の新規出店に頼らずに既存店の業績を回復させる手立ては、購入を誘発する商品の投入と客層の拡大に重点をおいた来店客数の増加、これらを可能とするような業態の開発ということになる。

本稿では、このために採用されるコンビニエンスストアの戦略を「+α戦略」と規定する。すなわち、客層に関しては従来客+主婦や高齢者、商品に関しては利便性+低価格かつ単純な値引きでない値頃感、業態に関しては標準店+生鮮やドラッグ関連などである。以下これらについて順次検討する。

#### (1)客層の拡大

コンビニエンスストアの従来客に関して、業界最大手のセブン-イレブンの場合、図4に見るように6割以上が男性客であり、年齢構成としては図5に見るように近年は減少しつつあるものの10~30歳代の比率が高かった。

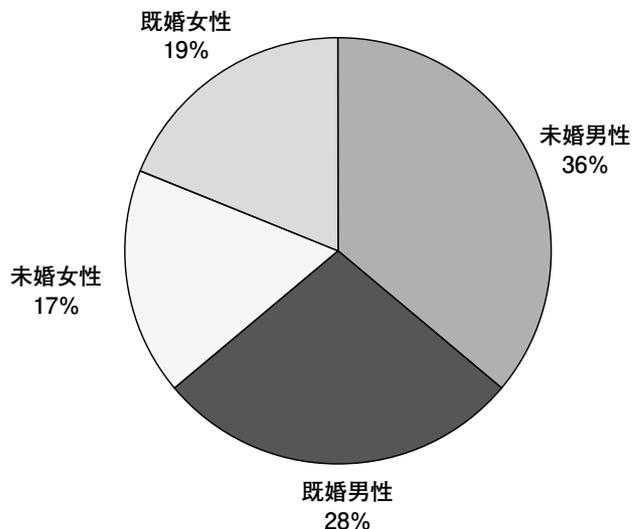
主に彼らが仕事などで外出した際、朝はパンやおにぎりや飲み物を、昼は弁当と惣菜や菓子、夜は夜食とアルコールおよび翌朝の朝食、

さらにはタバコと雑誌などを調達するという利用方法が一般的であった。これはセブン-イレブンが日本にコンビニエンスストアを定着させた草創期からのモデルである。高い粗利が見込める独自商品である和風ファストフードを主要な扱い商品とし、雑誌やタバコといった再販指定商品を確実にラインナップで取り揃え、低単価で少量の加工食品を定価販売でありながらついで買いを誘うという、儲かる商品構成の定石を整えて維持してきた。これが可能であったのは、従来客のこの厚い層を変わらぬ中核客として位置づけることができたからである。

しかし彼らがいかに厚い層であっても、過剰と言われるほどに増えた店舗に分散することで、一店あたりの平均来店客数は減少する(図6参照)。さらにファストフード店の新規出店やスーパーおよびドラッグストアが販売する中食と競合する機会が増えてきたことも来店客数の減少に拍車をかけている。

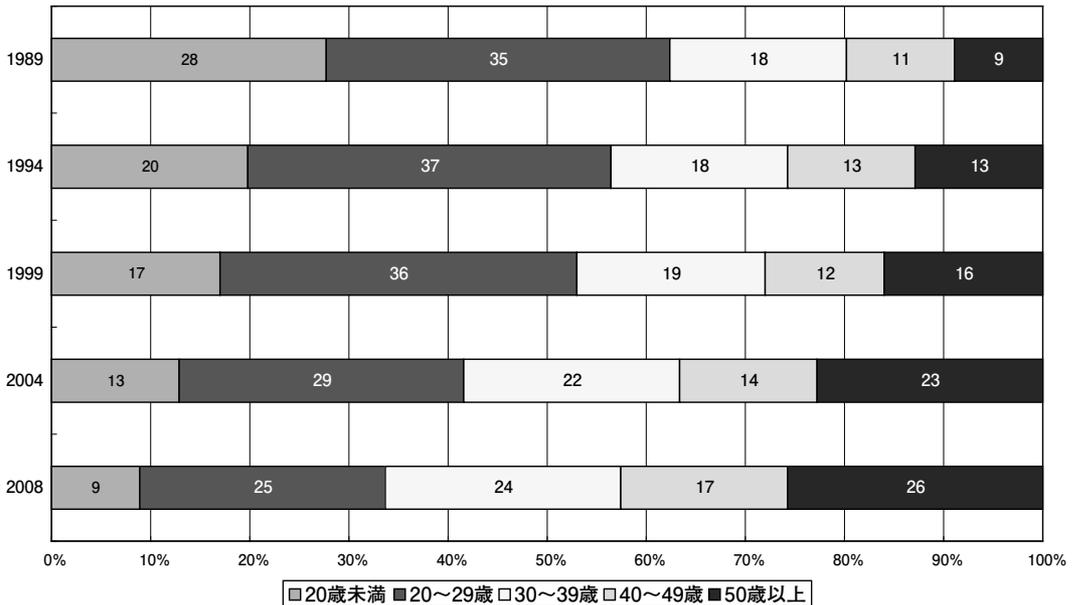
客数の増加を目指すには、業態内での奪い合いではもはや限界であり、他の業態から客を奪う、つまり従来はコンビニエンスストアを利用してこなかった消費者を新たな客層として獲得

図4 セブン-イレブンの性別および未婚婚別来店客比率



出所) セブン-イレブン・ジャパン「Corporate Outline 2005」24ページ。

図5 セブン-イレブンの年齢別来店客比率



出所) セブン&アイ HLDGS. 「Corporate Outline 2009」 28ページより作成。

することが課題となる。そのターゲットは主に女性と高齢者ということになる。女性は家庭の衣食住を担当する主婦と、若年男性と同様に外出先で飲食品を購入する機会が多いに関わらずアイテム数が絞り込まれたコンビニエンスストアではほとんど調達できないOLが対象となる。前者は食材や家庭用品の高頻度大量購入消費者であり、それゆえ低価格販売業態の利用を優先してきた。後者は雑誌や嗜好品あるいは日用品や美容健康品などを多くのアイテムから比較購買することが多いため、それぞれの商品領域の専門店の利用を優先してきた。また高齢者と一括りにするにはあまりに広すぎるが、コンビニエンスストアを利用してこなかった中高年消費者の買物行動の特徴は、そもそもモノを購入する金額が少ないことと、それに加えて買い分け行動が進んでおりしかもそれが固定化されていることにある。

このような消費者を新規客として獲得するために、ふたつのレベルの対応が行われている。ひとつは商品販売に付随する対応である。つま

り低価格販売、カード利用やポイント付加による囲い込み、医薬・健康・介護などの新規商品の追加、サービス商品の見直しなどである。もうひとつはコンビニエンスストアという業態を革新する対応である。コンビニエンス商品の品目数を減らして、生鮮食材を重視した業態の展開やドラッグストアとの共同出店および新業態店の開発などである。

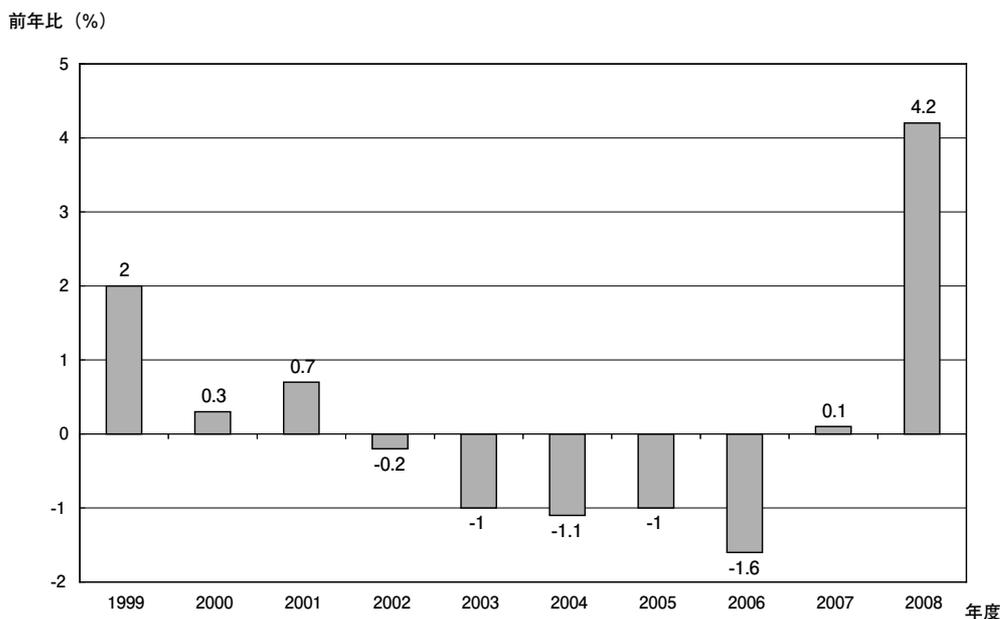
## (2)新たな客層を想定した商品戦略

コンビニエンスストアが扱う商品分野は、ファストフードや中食などの日配食品、菓子や飲料といった加工食品、雑誌やタバコなどの非食品、ATMやコピーおよび各種取り次ぎなどのサービスといった4つの分野から構成される。新たな客層拡大のために商品販売のレベルで取り組まれている戦略を、ここでは食品分野と非食品およびサービス分野に分けて考察する。

### ①食品分野の現状と商品戦略

コンビニエンスストアの食品売上高に関しては、図7に見るように、加工食品が2003年より

図6 既存店客数増減（前年比）



出所) (社) 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査時系列一覧」  
(同協会ホームページ公開データ) より作成。

前年度比でマイナス基調に転じている。日配食品も2009年の各月は前年度比で大幅なマイナスに転じている<sup>14)</sup>。

加工食品の場合、もともと菓子や飲料といった低単価商品であるため多少割高であっても少量ずつついで買いされることが多く、また新商品や売れ筋商品であればスーパーやドラッグストアとの価格差もあまりないためコンビニエンスストアで購入されていた。しかしデフレの進行とともに小売各社が値引き競争を強め、コンビニエンスストアの販売価格の割高感が高まり買い控えが進み売上が低下した。

日配食品の場合、税込み290円台の弁当が西友や低価格食品スーパーおよび移動販売業者によって取り扱われ始めたことがコンビニエンスストアの販売不振をもたらした。500円ワンコインで弁当と飲料が買えて、100円のお釣りが手元に残ることは節約志向の消費者にとっては魅力的なことである。この値頃感水準にコンビニエンスストアが追いつけなくなりつつあるこ

とが売上高低下の原因となっている。

こうして加工食品の場合は客単価とりわけ買い上げ点数の減少という事態をともなっており、日配食品の場合は来店客数の減少といういっそう深刻な事態をともなっており、いずれも売上が低下したのである。両方に共通することは、新たに形成された値頃感水準からコンビニエンスストア商品が乖離していることにある。値頃感水準は、特定時点での消費者行動における商品の価値への対応と価格への対応のバランスによって形成される。したがってその対策は価格対応と価値対応の両方からアプローチされることになる。

価格対応に典型的な戦略は、PB商品の投入である。ローソンストア100は生鮮食材で展開していた100円均一販売が好調であることを受けて、加工食品分野でも100円PB商品である「バリュージェット」の扱いを開始した。セブン-イレブンはセブン&アイグループのPB商品「セブンプレミアム」からさらにコンビニエ

ストア・セブン-イレブン向けのPB商品の開発と投入を進めている。これらは他業態が行うナショナルブランド商品（以下NB商品）の値引き販売との競争を回避しながらも、消費者の低価格志向に応じようとする戦略である。さらに近隣立地であるコンビニエンスストアの特長を活かすためにも、「バリューライン」は100円均一であることに重点を置いている。というのは購入した商品が少人数世帯でも使い切れる無駄のない量であることが、毎日近くで少量だけ買物をする消費者の節約志向に合致して、支持される理由となっているからである<sup>15)</sup>。

食品分野の価値対応に典型的な戦略としては、特定の客層をターゲットにしたセグメント重視の商品開発やドラッグ分野への進出による相乗効果を想定した商品提案があげられる。ファミリーマートは2003年から、弁当と中食分野で「ジェネレーション」「プライス」「リージョナル」という3つの軸による商品開発に取り組み、客層に合った商品を提供してきた<sup>16)</sup>。たとえば、ジェネレーション戦略は購入が想定され

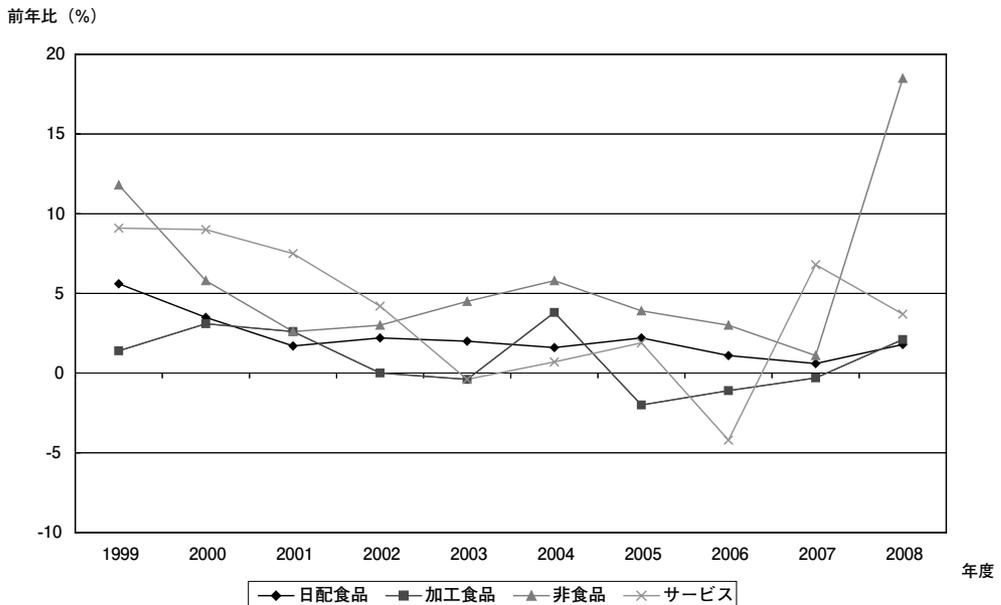
る客の年齢と同世代のチームによる商品開発を行っている。またローソンでは今後の課題として、高齢者や糖尿病患者向けに、「家庭では簡単に調理できないが、身近で買えるという点で付加価値」をつけた「医食同源のような食提案」を展望している<sup>17)</sup>。

今後のコンビニエンスストアの食品分野の戦略として、身近な店舗で高い頻度で食品を購入する必要がある明確な客層に向けて、その要求水準を満たす価値のある商品を提供することが単純な値引き競争に巻き込まれないためにも重要となる。

## ②非食品およびサービス分野の現状と商品戦略

コンビニエンスストアが扱う非食品の商品分野には、雑誌やタバコのように定価販売が義務づけられているものと、文具、事務用品やトイレタリーのような使用頻度の高い生活用品がある。前者は他の業態と同じ価格であるため利便性に優れたコンビニエンスストアが好んで利用される。後者は買い忘れや使用切れなどで急な購入が必要となった際に頻繁に利用される。よ

図7 商品分野別売上高増減（前年比）



出所) (社)日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査時系列一覧」(同協会ホームページ公開データ)より作成。

って長期不況下にあっても、これらは百貨店や総合スーパーの非食品のように真っ先に節約されることで売上高が低下することはなく、むしろ前述のごとく食品分野の売上高が低下するなかで、構成比率を高めてさえいたほどである(図7参照)。

しかしながら消費不況とデフレ再燃のなか、消費者の節約志向がますます強まることでコンビニエンスストアの非食品も徐々に買い控えが目立つようになってきた。この対策のひとつが価格対応であり、洗濯洗剤などトイレタリー用品の一部に見られる値引き販売や、もしくは低価格PB商品の投入といった対策である。もうひとつの対策として、新規の商品分野を付加することが行われている。薬事法の改正にともなう医薬品の拡充、およびこれとのセットで健康食品や化粧品アイテムの拡大を図ることや、高齢者向けの日用品(入れ歯洗浄剤、介護用品、白髪染めなど)アイテムの拡大を図ることである。このようにコンビニエンスストアの非食品分野には、新たな商品分野を意図的に付加して新しい客層を拡大するという役割が与えられているのである。

コンビニエンスストアが提供するサービスには、コピー、宅配便取扱い、公共料金取扱い、ATMなどがあり、従来からこれらの利用客が来店時に行うついで買いが期待されてきた。しかし生活防衛的になった節約志向の強い消費者は、必要なもの以外は購入しない傾向にあり、ついで買いは以前ほど期待できなくなっている。したがってサービスの位置づけを変更し、その内容も新たなものに改める必要がある。つまり従来客のついで買いよりも、むしろ新規客層の来店を促すようなサービスが求められる。たとえばファミリーマートでは介護サービスの手配や家事代行業利用の受け付けなどが新たなサービスとして追加されている。ローソンストア100では逆にATMを設置せず、公共料金も扱わないという試みがなされている。

以上見たように、コンビニエンスストアの商品も従来からの利便性だけでは消費者の支持を

得られなくなっている。利便性は残しながらも、低価格商品の投入、単純な値引きでない値頃感の打ち出し、高付加価値新商品の開発、新規客層をターゲットにした商品分野の付加、サービス内容の追加や変更など、+αを明確にした戦略が実行されている。

### (3)コンビニエンスストア業態の新たな展開

コンビニエンスストア業態では新たな客層を獲得するために、従来から展開してきた標準店に新しい分野を付加する業態開発が試みられている。この特徴は、個々の店舗ごとに数品目の独自商品を調達する裁量を与えるという従来のいわゆる「個店対応」とは異なり、コンビニエンスストアのチェーン本部が主導するという戦略的な位置づけが与えられていることにある。

「ドラッグ&コンビニ」の試みは、グロウエルとミニストップ、アインファーマシーズとセブン-イレブンがそれぞれ提携して積極的に展開しているが、新たにマツモトキヨシとローソンも提携することになった。2009年6月に改正された薬事法では、一般用医薬品は薬剤師でなくとも登録販売者が販売できるようになった。これをドラッグ分野進出の好機ととらえたコンビニエンスストア各社は医薬品も扱う店舗の開発をすすめていた。この事態を見過ごすわけにいかないドラッグストア各社は当初対決姿勢を強めていた。しかし逆にドラッグストアからすればこれはコンビニエンス分野進出の好機であることから、コンビニエンスストアと提携することが試みられるようになったのである。提携内容に関して、ドラッグストアの側からは登録販売者の派遣や商品供給などを行うこと、店舗は共同出店がすでに実行されており、さらには新しい業態店の開発が計画されている。

すでに現れている共同出店の効果は、男性客中心であったコンビニエンスストアでは女性客が、女性客中心であったドラッグストアでは男性客が増えたことである。重複する商品については、日配食品やサービスなどコンビニエンスストア専用の商品以外はドラッグストアの価格

水準を優先的に採用することで消費者の支持を獲得しており、来店頻度はコンビニエンスストアの水準に近づくなどの相乗効果も見られる。今後は「ドラッグ&コンビニ」をフランチャイズ・チェーン契約店にも拡大させることが「+α戦略」として重要になる。その際、店舗はドラッグストア内の併設店の形態を採用するのか、登録販売者はドラッグストアから派遣されるのかあるいはコンビニエンスストアが自前で養成できるのか、仕入商品の発注とロイヤリティに新たな問題点が生じるのか、など課題は数多くある。

コンビニエンスストアに食品スーパー業態を付加した「生鮮コンビニ」が展開されている。ローソンスストア100はコンビニエンス商品に加えて、野菜や果物などの生鮮食材を扱いながら、しかも100円均一で少量販売を行う点で値引き販売を重視する食品スーパーとの差別化を行っている。コンビニエンスストアの従来客を確保しつつ、中高齢や少人数世帯の内食ニーズにも応えることで新たな客層を獲得することに成功している。この経験はローソンの標準店にも適用され、従来客が卵や果物といった生鮮食材を購入するなど潜在的ニーズの掘り起こしにもつながっているという<sup>18)</sup>。

ファミリーマートはコンビニエンスストア新業態ファミマ!! の出店を加速させている。これは主にビル内に立地し、外観、内装、照明などのデザイン性を高めた店舗が特徴である。商品の約7割はファミリーマートの標準店と共通であるが、輸入文具や雑貨を積極的に取り揃えて差別化を図ることで、好んでコンビニエンスストアを利用することがなかった客層の獲得に成功している<sup>19)</sup>。

### 3. 小括

以上のように、消費不況とデフレ再燃の下では、従来の一般的な値頃感水準がシフトし、従来のコンビニエンスストアを成長させた消費スタイルにおいて確立されていた商品群、客層、業態も、新しく形成された値頃感の水準の方向

へすべてシフトすることになった。こうして値頃感がある商品を徹底的に探索する消費者の要求にも、コンビニエンスストアは対応しなければならなくなったのである。

コンビニエンスストア各社は、これまで利便性だけでは好んで利用しようとしなかった新たな客層の獲得をめざして、コンビニエンス商品の従来からの特性に加えて値頃感を打ち出すことや、女性や中高年向けの商品とサービスを付加することに取り組み、これを確実に実現するために従来の標準店からの多様化あるいは新業態の開発を展開している。これらが新しい値頃感水準にシフトする消費スタイルに対応するために、コンビニエンスストアが展開する「+α戦略」である。

## Ⅲ 消費不況とデフレ再燃が小売業に及ぼす影響

2008年にアメリカで生じた経済危機の影響によって、日本でも消費不況が深刻化した。小売業界は1990年代後半からのデフレ期を上回る激しい低価格競争を展開している。しかし単なる安売りだけでは販売にいたらない状況にある。消費者の値頃感水準がシフトしたことにともなわって、値頃感を徹底探索する消費者行動が比重を増し、従来の消費スタイルのそれぞれのパターンにおいて確立されていた客層、商品特性、標準的な業態のあり方に変化が生じているからである。

業態とは本来、消費スタイルや特定時点での一般的な値頃感水準に対応して存立している。コンビニエンスストアの「+α戦略」は、セブン-イレブンが提供するコンビニエンスストアのビジネスモデルとの差別化であるが、他の業態の特徴や変化との共通性に帰着する側面を多く持っている。今や多くの業態において、コンビニエンスストアの「+α戦略」のごとく、消費スタイルの変化に対応し、シフトする値頃感水準に追いつこうとするような商品の提供や業態開発が試みられている。

Ⅲではこのような試みに関する3つの業態の事例を検証し、その特徴や問題点を消費スタイルという共通の視点から検討する。これにより、環境の変化が消費スタイルを媒介にして、日本の小売業全体に与えた影響の包括的な理解のなかにコンビニエンスストアの「+α戦略」を指定することができるのである。

### 1. 3つの業態の戦略事例

ここでは食品スーパーの小型化、総合スーパーのディスカウントストア（以下DSと略）化、買回り品小売業の製造小売業（以下SPAと略）化という3つの戦略事例を取り上げ、これらのねらいと実態について検討する。

#### (1)食品スーパーの小型化

消費者の低価格志向に対応する食品スーパーとしては、ベイシアやオーケーなどの激安スーパーが好調である。郊外に大型店を構え、大量販売を徹底し、地域最安値をスローガンとし、車でのまとめ買いを一般的な利用方法としている。このような遠方と大量概念に対する、差別化された戦略が都心部での小型店展開である。すなわち近隣と少量概念を実践する食品スーパーである。ねらいは低価格であっても必要でないものは買わないという消費者の節約志向に応じることにある。必要なものをその都度来店して少量ずつ購入する、そのための近隣立地であり、小商圈ゆえの小型店舗である。日本の最寄り品販売の原点回帰とも言える現象が生じているのである。

積極的に展開しているのがイオングループの食品スーパーである。都心部は日常生活を送るための最寄り品販売店が少なく、しかも単身者や二世帯が多く、自動車で移動するには不便である。このような背景もあって、「まいばすけっと」のような小型食品スーパーが展開され、都心住居の近隣で高い来店頻度を実現し、一回ずつの買い上げ点数は少なくとも、確実な来店と高い購入金額を得ることに成功している。イオングループではこの他にも、マックス

バリュ標準店の半分程度の品揃えの「マックスバリュエクスプレス」、いなげやの小型店「いなげや21」、マルエツのコンビニエンスストアタイプ店「マルエツ プチ」などが実験的に展開されている。

#### (2)総合スーパーのDS化

デフレ再燃の影響を受けた値頃感水準のシフトに対する総合スーパーの機敏で効果的な対応として、イトーヨーカ堂が行った小型の駅前老朽店のDS業態「ザ・プライス」への転換があげられる。セブン&アイは2002年にグループのDS業態ダイクマをヤマダ電機に売却したが、この時点では安売り業態は不必要であると判断していた。しかし経済状況の激変に対応するため、即座に安売り業態を再開した。老朽化した総合スーパー店舗のDS業態転換とえば、かつてのダイエーグループのトポスや、ウォルマートに売却された西友のスーパーセンターがある。前者はバルク売りが不評で、古くて使いにくい総合スーパーに過ぎなかった。後者は日本型の食品スーパーにアメリカ型のDSを組み合わせただけのもので、スーパーセンターとしての特長が見出しにくい。ザ・プライスがこれらと違うのは、価格訴求だけではなくイトーヨーカ堂本来の価値訴求と価値ある売り方を提供している点にある。グループのPB商品セブンプレミアムはもちろん専用PB商品「ザ・プライス」の投入も消費者に好評である。

#### (3)買回り品小売業のSPA化

カジュアル衣料品の分野でひとり勝ちといわれるほどに好調な企業がユニクロである。ユニクロ好調の要因として理解され急速に広まった概念がSPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）である。元々これは製造から小売まで一貫して行うアパレル業をさすものであったが、最近では「製造小売業」として使われている。概念のこの拡張に当てはまる良い事例が、家具と調度品の製造小売業トップのニトリである。

ニトリの業績は、図8のとおり、長期不況期にかかわらず高い成長率を示しており、しかもデフレ不況の進行とともに経常利益の伸びが際立っている。その要因はニトリがSPA化を推進してきたことにある。ニトリは家具、ホームファッション（寝具、調度品、その他生活用品）を自前で開発および改良しながら、海外での生産や原材料調達によるコスト削減を実現してきた。最寄り品販売に重点をおくスーパーなどのPB商品に比べて、ニトリは自前で商品開発に携わり、生産に関するリスクを取り、事実上のメーカーと言えるほどである。

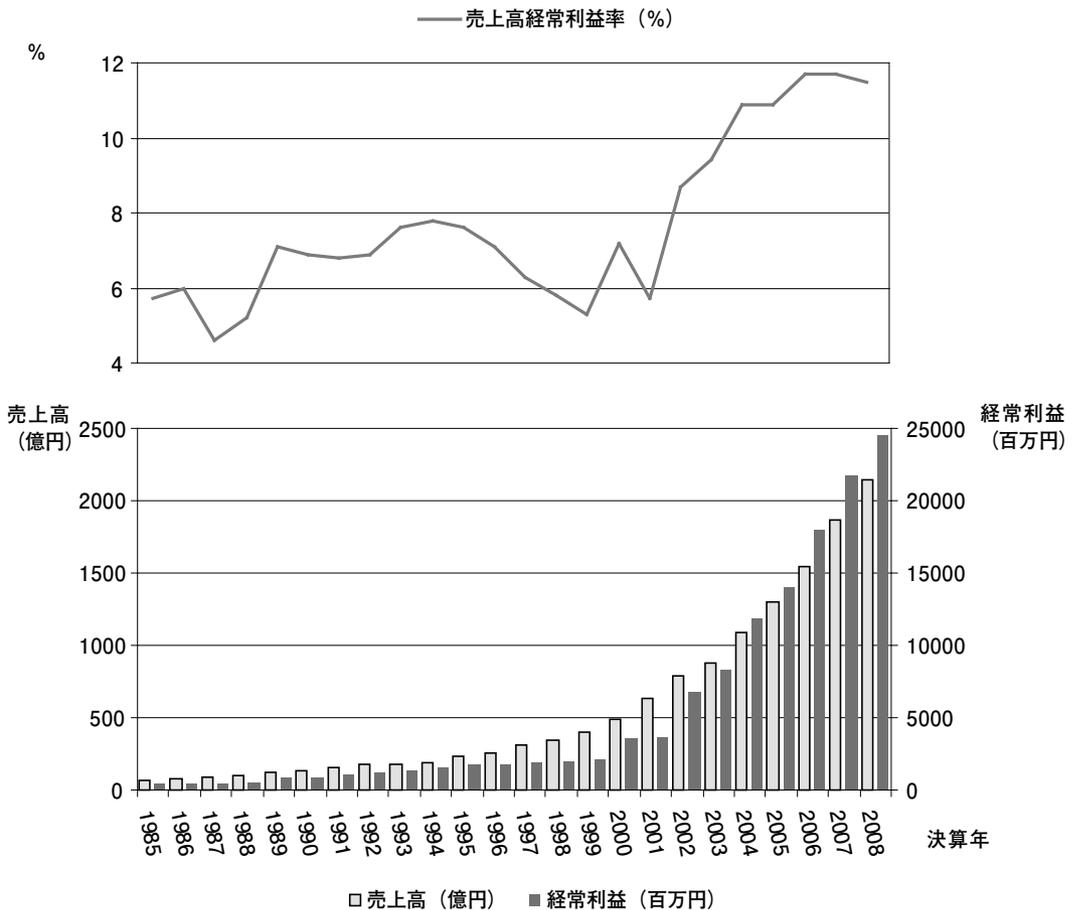
消費者に支持され、値頃感を実感される商品

を提供するには、自らがSPA化してこそ本格的なPB商品が提供できるのである。低価格かつ高品質な商品を、消費シーンの具体的な提案にもとづきながら、統一的なイメージで取り揃えているニトリはこの好例である。

## 2. 3つの業態の戦略事例における共通性

以上3つの事例を検討したが、いずれの業態もコンビニエンスストアと同様に、それぞれの「+α戦略」を展開している。すでに見たように、コンビニエンスストア大手各社の場合は、コンビニエンスストアの標準店に新たな分野および商品領域を付加して「生鮮コンビニ」や

図8 ニトリの売上高、経常利益および売上高経常利益率



出所) ニトリ『有価証券報告書』各年版より作成。

「ドラッグ&コンビニ」を展開している。イオン系食品スーパーは従来の標準店以外に小型店を新規に導入している。イトーヨーカ堂は標準的な総合スーパーでは立ち行かない店舗を低価格販売業態に転換させることで新業態を追加した。ニトリは家具販売という領域でSPA化して、本格的なPB商品を積極的に投入し、安いばかりではない、消費者が本当に支持する高品質低価格商品の水準というものを強くアピールしている。

これら各社およびそれぞれの業態は、同じ経済的環境から影響を受けた消費者の同じ変化、すなわち節約志向や価値感徹底探索志向に対応していることになる。同じ消費スタイルヘシフトする消費者を新たに追加すべき客としているため、投入する商品特性およびその販売に適した業態の開発において以下のような共通の特徴が見られる。

商品の特性に関しては、消費者の支持を得る商品価値と価格のバランスを実現する商品を、一方で生産との距離を縮めながら、他方で消費に近い位置で事業を展開しながら提供している。小型スーパーを積極的に展開するイオン系食品スーパーではグループのPB商品トップバリュを、セブン&アイグループのDS「ザ・プライス」ではグループのPB商品セブンプレミアムに加えて専用PB商品を提供している。ニトリはより本格的な開発と改良を施した自社商品を、基本機能的な価値だけでなく少量販売や統一的なイメージにおける品揃えなど売り方における価値も付加して提供している。

新たに展開される業態そのものに関しても、それぞれ異なる業態でありながら、その「+α戦略」の基本には共通性が存在する。すなわち客の絶対数が増えるわけではなく、購入金額の総額はむしろ減少する状況下で、いずれの業態も同様に「新たな客層」を他の業態から奪おうとしている。こうして業態の垣根を越えて競合し侵食し合う競争が展開されることになり、客にアピールする利便性や売り方が似てしまうのである。つまりいずれも、コモディティグッズ

(低価格帯・定番品)の販売に重点をおきながら、PB商品の販売に適した業態の付加、あるいはそれに特化した業態への転換を基本とすることになる。

以上のように、3つの事例の検討から指摘できる有効な戦略は、高品質低価格商品の提供とこれを販売するのに適した業態を開発して付加すること、あるいはこれに転換することであり、コンビニエンスストアの「+α戦略」でも同様に確認できたことである。

### 3. 消費不況とデフレ再燃に関する留意点

様々な業態が消費スタイルに生じた同じ変化に対応して同じ傾向の戦略をもって競合していることが、日本の小売業の現状である。しかしながら、縮小するパイを各業態が互いに奪い合っているだけでは、戦略の同質化という限界に突き当たる。

価値感水準のシフトや消費スタイルの変化を生じさせている経済的環境はたえず変化している。また消費の縮小による買い控えを生じさせている社会的環境が好転することは期待できない。したがってこれらの環境がもたらす変化や限界をつねに留意しなければ、その戦略の効果は十分に発揮されない。「+α戦略」は同じ方向を志向するため、環境の変化によってつねに同質競争に帰着してしまう。それゆえここから脱却する差別化が留意されなければならない。

#### (1) デフレスパイラルの懸念

小売業にとっての経済的環境の悪化とは、所得が減少して消費者が低価格志向を強めることであり、さらに生活防衛的になって低価格かつ高品質購買行動すなわち厳しい価値感水準を形成することである。こうして個々人の消費行動のパターンとしてもまた消費者全体にしめる構成としても、価値感を徹底追求する消費スタイルの比率が高まるのである。

これに対して小売各社は業態の垣根を越えて競争を展開している。しかし不況が長引き、売れない事態が深刻化するにつれて、過度な競争

はデフレを促進する。厳しい値頃感を徹底追求する消費者のニーズに応えれば応えるほど、高付加価値商品の適正な価値実現は単純な値引きや安売りに巻き込まれてしまい、サービスは無償サービス化し、利便性という価値は当然のものとして無価値化してしまう。つまり経済的環境の悪化の進行は、高コスト販売を必要とすると同時にそのコストの回収を著しく困難なものとするのである。この回収の困難が、企業経営にとって雇用と賃金水準の引き下げを引き起し、国内経済全体がデフレスパイラルに陥ることが懸念される。

デフレの価格低下によって販売コストすら回収できなくなるほどの同質競争に巻き込まれないよう、差別化された製品開発と販売方法が留意されなければならない。

## (2)消費縮小の懸念

世帯人数の減少、少子化や高齢世帯の増加などによって消費者の社会的な行動範囲が狭くなっている。人と人との交流機会が減少し、一人で生活し行動する領域が拡大している。

こうして衣食住に関して消費の量が減少するか、あるいは減少をともなわなくとも質が低下するのである。子供がいないので少しの食品で済ませる、あるいは自分だけなのでこだわらないところは安物で不都合はない、家周辺の行動範囲なのでお出かけ用の外出着ではなく部屋着で足りるといったような行動パターンが広がり、社会全体の消費が縮小してしまうのである。

またこの傾向において、個人消費あるいは選好消費という特徴が強まる。家族のための買物や多人数で使用する商品の購入機会がなくなることで、消費はきわめて個人的なものに限定される。自分以外の人や多人数で使用する商品であれば、商品機能という点で妥協がなされることが多く、多人数使用ではすぐに「元が取れる」ので価格面でも妥協されやすいのであるが、個人向け商品ではそうはいかない。商品機能ではもちろん価格においても納得できる水準

を待って、買い控えるという消費行動が容易に行われる。

このような消費の縮小による買い控えに直面しても、消費の必要性を消費者に惹起させるような消費シーンの創出と提案が留意されなければならない。

## おわりに

本稿は2008年のアメリカ経済危機によってもたらされた消費不況とデフレ再燃の下における小売業の戦略転換について、とりわけコンビニエンスストアに焦点を当てて論じた。長期不況期にも成長を続けたコンビニエンスストアですら苦境に陥り、ついに低価格販売に着手するほどの状況である。しかしながらその内容は、単純な値引きではなく、PB商品による値頃感の創出であり、新たな客層の拡大を重視した商品領域の追加や小分け少量販売の展開、および新業態の開発であった。この戦略を「+ $\alpha$ 戦略」と規定したわけである。しかもこの傾向は他の業態にも基本的な考え方として浸透しており、その結果業態の垣根を越えた競争が展開されていることが確認できた。

本稿はこれらの検討の分析軸として「消費スタイル」に注目した。業態とは消費スタイルと同じ要素で存立するのであるから、消費スタイルとこれによって措定される値頃感水準に本来的に適合しているはずである。しかし経済環境の急激な変化によって、業態と消費スタイルとの間にずれが生じる。今回の消費不況とデフレ再燃はコンビニエンスストア業態すら巻き込むほどの衝撃であり、値頃感を徹底的に追求する消費スタイルを急増させた。業態が経済的および社会的環境の変化に対応するには、消費スタイルの変化に追いつかなくてはならない。これに関する現在の典型的な戦略が「+ $\alpha$ 戦略」として規定される戦略である。

## 注

1) 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システム

Mar. 2010

消費スタイルの変化とコンビニエンスストアの「+α戦略」

- の革新性』日本経済新聞社，1994年，45ページ。
- 2) 同上，46～47ページ参照。
  - 3) 同上，50～51ページ参照。
  - 4) 田村正紀『業態の盛衰』千倉書房，2008年，23～27ページ参照。
  - 5) 同上，48～50ページ参照。
  - 6) 野村総合研究所『第三の消費スタイル』野村総合研究所，2005年，15～18ページ参照。
  - 7) この概念は，矢作氏が製品属性に関わる効用として指摘される場合の加工性の高い高付加価値「製品形態」のことではなく，製品の用途一般にかかわる基本的機能のことである。
  - 8) 野村総合研究所，前掲書，20ページ。この概念は，矢作氏のいう時間属性・場所属性・所有属性によって実現される効用と同じ内容である。
  - 9) 同上，148ページ。
  - 10) 矢作氏は，コンビニエンスストアが扱うこのような商品は「流通加工機能」が付加され，「高付加価値販売」される商品であり，さらに少量サイズ販売や鮮度維持がなされている特徴があると指摘されている（矢作，前掲書，49～50ページ）。
  - 11) 同上，48～50ページ参照。
  - 12) 田村，前掲書，27ページ参照。
  - 13) 野村総合研究所，前掲書，13ページ参照。
  - 14) (社)日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査時系列一覧」同協会ホームページ公開データより。
  - 15) 『日経流通新聞』2009年1月9日付参照。
  - 16) 同上，2009年8月16日付参照。
  - 17) 『週刊東洋経済』2009年8月8日号，51ページ参照。
  - 18) 同上，57ページ参照。
  - 19) 『日経流通新聞』2009年7月6日付参照。

(2010年1月7日掲載決定)