

経営戦略の経済学:コンビニのケース

加賀見一彰(「総合政策入門」、「ミクロ経済」担当)

1. はじめに

近年、経済学、とくにミクロ経済学を様々な学問分野 — 例えば、経営学、会計学、法学、政治学、社会学、歴史学、生物学など — で応用しようという動きが広まっている。ここでは特に、コンビニエンスストア（以下、コンビニ）の経営戦略について経済学を利用した分析を紹介する。なお、現実社会を理解するためには、経済学に関する知識と、現実社会に関する知識の双方が必要となる。双方の知識を組み合わせたうえで活用する智慧が求められることを実感してもらうことも、この講義の重要な目的となっている。

2. 予備的議論

2.1. 経営戦略論

経営戦略とは「環境適応のパターン(企業と環境のかかわり方)を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」(石井・奥村・加護野・野中 [1996], 6 頁)と定義され、その分析や考察を行う経営戦略論は、広い意味での経営学を構成する重要な一分野である。経営戦略論は、1970年代から経済学と結びついて発展してきたが、とくに最近10年ほどの間により強固かつ高度になっている (Besanco, Dranove, and Shanley [2000]および浅羽 [2004])。

2.2. コンビニエンスストアの特徴

① 定義

日常生活において身近なコンビニであるが、詳細に検討するためには厳密な定義が必要になる。最も信頼できる統計資料である経済産業省「商業統計」では以下のように定義する。

「飲食料品を扱い、売り場面積 30 平方メートル以上 250 平方メートル未満、営業時間が 1 日で 14 時間以上のセルフサービス販売店」

なお、コンビニに関する定評ある調査としては、他にもMCRと日経MJによるものがあるが、概ね類似する定義を採用している。

② 店舗数と売上高

「商業統計」によると、平成6年から平成16年の10年間に、コンビニは事業所数でみて51.4% (28,226→42,738)、販売額でみて72.6% (4.0兆円→6.9兆円)増加している。この間、小売業全体は、事業所数が-17.5%販売額が-7.0%と減少していることから、コンビニが日本の小売業を牽引していることが分かる。

③ 他の小売業態との比較

平成16年「商業統計」から、他業態と比較したコンビニの特徴を確認しておく(図表1)。販売効率をみると、コンビニは就業者・従業員当たりの販売額は最低であり、売場面積当たりの販売額は最高である。つまり、狭い店舗で人手をかけて売上を確保するという方針を徹底している。

図表 1

業態分類	事業所数	従業者数 千人	年間商品 販売額	売場面積 千㎡	販売効率		
	計		計 百億円		就業者1人 当たり年間 商品販売額 万円	従業者1人 当たり年間 商品販売額 万円	売場面積1 ㎡当たり年 間商品販売 額 万円
合計	1,238,049	7,762	13,328	144,129	1,591	1,714	70
1. 百貨店	308	122	800	6,472	2,308	6,538	120
2. 総合スーパー	1,675	395	841	15,191	2,053	2,129	55
3. 専門スーパー	36,220	1,187	2,410	37,402	1,946	2,029	64
4. コンビニエンスストア	42,738	605	692	4,715	1,079	1,143	147
5. ドラッグストア	13,095	115	259	3,676	2,189	2,242	70
6. その他のスーパー	56,211	369	548	7,090	1,414	1,482	77
7. 専門店	726,825	3,415	4,997	42,790	1,395	1,461	67
8. 中心店	358,297	1,542	2,758	26,468	1,682	1,785	62
9. その他の小売店	2,680	13	23	323	1,670	1,820	59

出所：平成16年商業統計表「業態別統計編(小売業)」第1表

3. コンビニの経営戦略

3.1. セブン-イレブンの基本戦略

日本のコンビニを業態として確立したのはセブン-イレブンである。同社の戦略は、① フランチャイズ展開、② ドミナント(地域内集中出店)形成、③ 物流改革+情報システム開発、④ 共同商品開発、⑤ ダイレクト・コミュニケーションという5点にまとめられる(セブン-イレブン・ジャパン [1992])。これらは相互に絡まり合って、全体としてセブン-イレブン独自の行動や成果をもたらしている。さらに、他のコンビニ・チェーンの戦略にも大きな影響を与えている。

問題は、「戦略の名称や機構」に関する表層的理解ではなく、「戦略の目的」と「戦略の機能・効果」に関する分析的理解である。例えば、情報システムの機構に関する詳細な知識は、それが目的に対してどのように役立つのかを理解しないかぎり、経営戦略としては全く意味を持たない。

3.2. セブン-イレブンの基本戦略の経済分析

セブン-イレブンの最終目的はもちろん永続的な収益確保と発展であるが、中間目的は、関係主体から最大限の努力を引き出すとともに、摩擦的に発生するコストを省くことだといってよい。このため、努力に関する権限と成果を共有化する(フランチャイズ展開、共同商品開発)一方で、管理に関する集約化と効率化(ドミナント形成、物流改革、情報システム開発、ダイレクト・コミュニケーション)を進めている。ここでは、とくに前者に着目する。

コンビニ本部と店舗経営者、あるいは、コンビニ本部と取引メーカーは、努力投入の局面ではパートナー関係にあると同時に、成果獲得の段階ではライバル関係にある。すなわち、双方の協調的な努力によって全体として成果が実現されるが、実現された成果の分配については互いに競合する。しかし、努力に対する成果分配が小さいならば、そもそも努力を投入しなくなる。そして、努力が抑制されると全体として実現される成果も縮小し、事業そのものが成り立たなくなる。

コンビニは、一般小売店とは異なりチェーン全体として統一的に行動することが求められる。と

ころが、百貨店やスーパーと比較すると圧倒的多数の小店舗群から構成されるので、本部による直接的な統制が難しい。そこで、努力に関する権限と成果の分配を組み込んだ経営戦略が必要となる。そこで実際にセブン-イレブンの経営戦略を見てみると、店舗経営者や取引メーカーに努力を促す機能と効果を発揮するように構築されている。

例えば、店舗で発生する売上は、店舗経営者が努力する部分、本部が努力する部分、双方が努力する部分に区分され、この区分に従って成果の分配が行われる。

売 上					
粗利				仕入	
人件費	店舗管理費	店舗経営者利益	ロイヤルティ	本部利益	納入価格
店舗経営者の努力			双方の努力		本部の努力

4. 総合的な経営戦略

4.1. 考察課題

経営戦略は、バラバラの戦略を寄せ集めただけではうまく機能せず、相互に有機的に結合することで累積的に効果を発揮する。そこで、ここでは、各チェーンの出店戦略に着目して総合的な経営戦略について考察してみる。

4.2. 店舗展開

コンビニの店舗展開は大きく2つの軸で整理できる。

ひとつは、直接展開と間接展開という軸である。本部による直接的な店舗展開は、強力な店舗統制が可能となるが、資金調達や情報収集、交渉に大きな手間と時間がかかる。そこで、営業権を与えた別の企業によって間接的に店舗展開をすることにも一定のメリットが生まれる。

もうひとつは、全国展開と選別・集中展開という軸である。選別展開は収益性が高い地域だけに重点化でき、さらに物流の効率化といった利点をもたらす。これに対して、全国展開は全国的な宣伝広告により全国的な知名度確立という利点がある。

4.3. 各社の戦略

主要なコンビニ4社の地域別店舗展開のデータ（図表2）から、上記の二つの軸に従って各社の店舗展開を整理することができる。では、各社が、それぞれに異なる出店戦略を採用する理由はなぜだろうか。

	直接展開	間接展開
選別展開	セブン-イレブン	am/pm
全国展開	ローソン	ファミリーマート

図表 2

(2007年3月末)

	セブン-イレブン		ローソン		ファミリーマート		am/pm	
全国	11,704	100.0%	8,464	100.0%	6,944	100.0%	1,246	100.0%
北海道	831	7.1%	500	5.9%	(15)	0.2%	0	0.0%
東北	829	7.1%	769	9.1%	541	7.8%	0	0.0%
関東	5,079	43.4%	2,197	26.0%	2,465	35.5%	975	78.3%
中部・北陸	1,754	15.0%	1,143	13.5%	1,052	15.1%	6	0.5%
近畿	1,249	10.7%	1,934	22.8%	1,382	19.9%	(154)	12.4%
中国	777	6.6%	510	6.0%	912	13.1%	0	0.0%
四国	0	0.0%	430	5.1%	171	2.5%	0	0.0%
九州	1,185	10.1%	851	10.1%	586	8.4%	(111)	8.9%
沖縄	0	0.0%	130	1.5%	(268)	3.9%		

出所：『月刊コンビニ』2007年5月号；113頁より作成

4.4. セブン-イレブンのケース

セブン-イレブンは、管理に関する集約化と効率化を戦略目的として設定し、関連する戦略を構築してきたことから、地域特性に則した商品調達や効率的な物流に強みをもつ。この強みを生かすためには、出店戦略は選別展開でなければならない。また、コンビニ業界を自ら開拓し、リードしてきたことから、多数の店舗を未知の事業に取り組みせ、また、不祥事発生リスクを抑制することが求められる。このため、直接展開が必要であり、これを実現する強力なコミュニケーション、統制システムを構築することが経営戦略に組み込まれることになったと考えられる。

4.5. 他社のケース

紙幅の都合から検討課題を指摘するにとどめる。ローソンとファミリーマートはなぜ全国展開をしたのか、ファミリーマートと am/pm はなぜ間接展開を採用したのか。各社の参入時期や資金力、関連事業の内容などから、出店戦略も含めた総合的な経営戦略の違いを解明することが求められる。さらに、これらの分析のうえで、将来の戦略についても予想・検討することができる。

5. おわりに

本講義では、コンビニの経営戦略について、経済学の観点から概観的な解説を行った。この講義内容を鵜呑みにするのではなく、自ら考える一助としてもらうことを望む。

参考文献

Besanco, D., D.Dranove, and M.Shanley [2000], *Economics of Strategy*, 2nd edition, John Wiley.

浅羽茂 [2004] 『経営戦略の経済学』 日本評論社.

石井・奥村・加護野・野中 [1996] 『経営戦略論〔新版〕』 有斐閣.

セブン-イレブン・ジャパン [1992] 『社史セブン-イレブン・ジャパン 1973-1991』