

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

Discussion Paper 2004・5

検証 コンビニ神話：
店舗業績向上要因に関する実証研究

小川 進
水野 学

2004.2.18

672

本稿は、『組織科学』に掲載予定である。

検証 コンビニ神話

本稿では、これまでコンビニエンス・ストアの成功要因として信じられてきたものの実際の効果について検証した。「トップと店舗指導員が行う直接対話の頻度」や「ドミナント出店」といったこれまでコンビニの成功要因として語られてきた活動は実際には店舗業績（店舗平均日販）と関係がなかった。以上の発見に加えて、本稿では、大手チェーンが規模優位を發揮して、高日販を実現している可能性を示唆した。（188文字）

コンビニエンス・ストア、セブン-イレブン・ジャパン、ドミナント出店、ダイレクト・コミュニケーション、規模優位

convenience-store, Seven-Eleven Japan, market-dominance-strategy, direct communication, scale-based advantage

はじめに

本稿の目的は、一般的にコンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）業界で店舗業績向上に有効であると信じられている要因の効果について検証することである。

コンビニの店舗業績はさまざまな指標で測定することができる。しかし、本稿では、その中で店舗1日当たり平均売上高（以下、日販）を店舗業績の指標とする。それは、日販が業界でチェーン間の店舗業績の差を議論する際に最も頻繁に採用され、しかも相対的に入手が容易な数字であるからである。そこで以下では、店舗業績を日販の数字に限定して議論することにする。

コンビニで高い売上高を生み出す工夫として、これまでいくつかのものが業界内で指摘されてきた。例えば、酒販売の免許を持つ店舗を多く加盟店として持つこと、一定地域での集中的な出店を行う（ドミナント出店）こと、店舗指導員とトップが毎週直接対話の場を持つこと、などである。しかし、これらの要因が実際に店舗業績の向上に対して効果を發揮しているかどうかについて、体系的に収集されたデータを用いて検証されたことはなかった。実はコンビニに関して書かれたもののほとんどが、特定チェーンから発信された情報をそのまま検証することなく、成功要因として挙げるということを行ってきたのである。

例えばドミナント出店にしても店舗指導員とトップとの直接対話にしても業界最大手のセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブン）が行っているものである。しかし、そうした活動を他チェーンも採用しているかどうか、採用している場合、そのことが店舗業績の引き上げに本当に貢献しているのかどうかということについて経験的に検討したものは筆者の知る限り存在しない。

実際、例えば、あるチェーンは大手チェーンなみに一定地域での集中出店を行っている

が、大手チェーンなみの日販をあげてこなかった。(注1)また、他のチェーンでは、セブンイレブンと同様に、店舗指導員とトップが直接対話できる会議体を毎週持っているながらも大手チェーンの日販ほどの数字を挙げることができないでいる。このように、一般に店舗業績向上の成功要因として語られている活動を採用しながらも、高い日販を達成できていないコンビニ・チェーンが少なからず存在してきたのである。

そこで本稿では、こうしたこれまで雑誌、新聞などでコンビニで高い業績をあげるために必要だと信じられてきた要因が本当に店舗業績向上に貢献してきたかどうかについて体系的に収集したデータをもとに検証することにする。

文献展望と仮説の導出

これまで多くのジャーナリスト、流通業界専門家などがコンビニの日本での高い成長性に注目し、そこでの成功要因について指摘してきた。本節ではそれらの中で代表的なものを整理し、検証可能な仮説を導出することにする。

これまでコンビニで高い日販を持続的に記録してきたのはセブンイレブンである。2002年度の日販は、65万6000円で、それに対して、店舗数と全店売上高で第二位のローソンは48万9000円、コンビニ大手のうちで最もセブンイレブンの数字に近いサンクスでも51万1000円である(表1参照)。

セブンイレブンのこのような他をよせつけない高い日販実現の要因としていくつかのものがこれまで指摘されてきた。そしてそれらのうちのいくつかを他のコンビニ・チェーンは自社の仕組みに取り入れることでより高い日販を実現しようとしてきた。

24時間営業仮説

そうした中でチェーン間の日販差を説明する要因として挙げられてきたものの一つが店舗の24時間営業である。例えば、バーンスタイン(Bernstein,1997)は次のように指摘している。コンビニの場合、営業時間に関して大型店とは異なり規制されることがこれまでなかった。そのため、コンビニは伝統的小売店や大型店よりも長時間営業できるという長所があった。そのことを利用したことがコンビニの成長を可能にしたというのである。(注2)

常識的に考えても、他の条件を一定とすれば、営業時間が延長されればされるほど日販は増加する。とりわけコンビニは「いつ行っても店が開いている」というタイム・コンビニエンスが重要なストア・コンセプトの要素になってきた。だからなおさら、店舗営業の24時間化が、日販に貢献するということになる。

以上のような主張を仮説として整理すると次のように表現することができる。

仮説1：全店舗のうち、24時間営業店の比率が高ければ高いほど、日販は高くなる。

免許店仮説

24時間営業と同様な店舗の営業形態に関する日販引き上げ要因としてこれまで注目されてきたものは、免許店の存在である（国友1994、Bernstein 1997）。

例えば、国友（1994）はその一つの例として酒販免許を挙げている。国友（1994）によると次のような主張をするコンビニ業界関係者がいると言う。つまり、「酒の免許は非常に取りにくく、その酒販売の免許を持っている小売店がコンビニに加盟すると通常の店より日商10万円は高くなる。セブン-イレブンが他のコンビニ・チェーンの日商より高いのは酒のほか免許店の加盟店が多いからである」というものである。（注3）

このような主張を仮説にすると以下のようなになる。

仮説2：全店舗に占める酒販店の割合が高ければ高いほど、日販は高くなる。

酒以外にも免許店は存在するが、その一つがタバコの販売である。そこで本稿では酒販店のチェーン内シェアに加えて、タバコ販売店の全店舗に占める割合と日販との関係について次のような仮説を立て検証することにする。

仮説3：全店舗に占めるタバコ販売店の割合が高ければ高いほど、日販は高くなる。

ドミナント出店仮説

以上のような店舗の営業形態に加えて、コンビニの成功要因としてしばしば指摘されるのは、出店の展開方式についてのものである（緒方2003、Bernstein 1997）。（注4）そうした出店方式を指摘する研究は、点としての店舗というよりも面としての店舗網が持つ来店客への影響に注目している。具体的に言えば、それは店舗の一定地域での集中出店（ドミナント出店）効果に関するものである。例えば、セブン-イレブンはこうしたドミナント出店を積極的に行ってきた。

ドミナント出店にはいくつかの効果があると言われているが、日販への直接的影響という意味では、以下の二つが重要である。一つは当該チェーンに対する消費者の認知度向上、そしてもう一つが買物客の来店頻度増加である（セブン-イレブン・ジャパン 2003）。（注5）

セブン-イレブンの社史によると一定地域内に多くの店舗があれば、それだけ当該チェーンの看板が消費者の目に触れる機会が増え、認知度が向上する。また、一度利用してみてもその利便性を体験した消費者は当該チェーンを二度、三度と利用するようになる。そして例えば自宅の近くではA店を、学校や職場ではB店やC店をといったように複数店舗の利用も促進されるという。以上のような見解を仮説にすると次のようになる。

仮説4：ドミナント出店の程度が高いほど、日販は高くなる。

少数店舗指導仮説

コンビニ成功の要因として指摘される第四番目の側面は、加盟店と本部との関係に関するものである。コンビニは一般的にフランチャイズ・システムを採用している。そうしたフランチャイズ・システムのもとでは、店舗指導員の店舗への指導が店舗業績向上のカギになる。店舗指導という点について言えば、店舗指導員が担当する店舗数の多少が店舗での売上増を実現する一つの要因として指摘されてきた。店舗指導担当員が担当する店舗数が少なければ少ないほど、きめ細かい濃密な店舗指導を行うことが可能になる(小川 a 2000、Bernstein 1997)。その結果、そうした指導を受けた店舗の業績は向上するということになる。そこで以下のような仮説が導出される。

仮説 5：店舗指導員一人当たりの担当店舗数が少なくなればなるほど、日販は増加する。

直接対話仮説

また店舗指導員の店舗指導の質を高く維持するには店舗指導員と本部とのコミュニケーションが重要になる。そこで、店舗指導員と本部がどれだけ緊密にコミュニケーションをとっているかが店舗業績向上の一つの要因となっているという報告がこれまで多くなされてきた(小川 2000 a、勝見 2002、矢作 1994、網倉 1995)。

例えば、セブン-イレブンは店舗指導員とトップ、役員間で行なう直接対話を重視している。トップと役員、店舗指導員が同じ場所に集まり直接対話を行うことで情報共有の質が引きあがり、店舗指導の質が向上し、その結果、店舗業績も向上すると同社は考えている。そこでセブン-イレブンでは毎週、店舗指導員が全国から本部に集合し、トップ、役員との直接対話する会議が行われている。こうした考えを仮説で表現すると以下のようになる。

仮説 6：トップ、役員、店舗指導員が直接対話する頻度が高ければ高いほど、日販は高くなる。

配送多頻度化仮説

店舗と本部との関係という点で言えば、店舗運営のためのインフラの構築という要因も店舗業績向上要因として忘れることはできない。そうした意味で言えば、多頻度小口の店舗への納品の実現が店舗売上増に貢献する要因としてこれまで挙がられてきた(Bernstein 1997,小川 a 2000)。

例えば、コンビニ・チェーンの店舗指導員が店舗に対して行う指導のうちで非常に重要であると言われているものが発注の仕方に関する指導である。そうした指導を実際の店舗業績につなげていくインフラ的役割を演じているのが、発注商品の多頻度小口での店舗へ

の納品である。

例えば、バーンスタインは、店舗への多頻度小口の納品、とりわけおむすび、お弁当といった賞味期間が極めて短いファーストフードの納品を実現したことをセブンイレブン成功のカギとして指摘している。(注6) 配送頻度が高まれば、鮮度の高い商品を常に店舗で販売できる。また、配送頻度が高くなることは店での発注頻度が高まることを意味し、それは、発注から納品までのリード・タイムが短縮されることも意味する。その結果、当該商品についての需要予測がそうでない場合に比較して容易になり、精度の高い発注を行え、売り逃しの機会を減らす可能性が高まる。コンビニでは全体の売上げに占めるファーストフードの比率が高い。そのためとりわけファーストフードにおける多頻度納品の実現はコンビニ成功において決定的に重要だった。このようにバーンスタインは主張したのである。こうした主張を仮説で表現すると以下ようになる。

仮説7：配送頻度が高まれば高まるほど、日販は高くなる。

荒利分配方式仮説

店舗と本部との関係に関わる店舗業績向上要因ということ言えば、店舗売上高と直接の関係があるわけではないが、高い店舗業績を生み出す一つの下地となっていると指摘されているものに、荒利分配方式の採用がある(金 2001)。荒利分配方式とは本部と加盟店が結ぶロイヤリティに関するフランチャイズ契約の一方式であり、本部は加盟店が実現する荒利益に対する一定の率をロイヤリティとして受けとるというものである。

ロイヤリティ方式としては他にはどんな場合であっても一定の額をロイヤリティとして徴収する定額法と店舗売上高に対する一定率を受け取る売上高分配法がある。定額法については本部は加盟店数を増やす方が自らの利益を増加させることになるので、店舗指導よりも店舗開発により努力を投入することになる。売上高分配法では、加盟店が利益を生み出すことよりも店舗売上高を高めることの方が本部にとって利益になる。そうした契約の下では、本部は店舗レベルでの利益を犠牲にしても店舗売上を引き上げる施策を店舗に指導することがありえる。つまり店舗の利益向上のための店舗指導に努力が投入されない可能性がある。

こうした方式に対して、荒利分配方式では、本部は店舗レベルで利益があがってはじめて自らも利益をあげることができる。だから本部は店舗レベルでの利益の実現を目指した努力の投入を行うだろうし、そうした考えによる指導内容だと信じられるから店舗も本部の指導に素直に従うことができる。その結果、荒利分配方式を採用しているチェーンは他のコンビニ・チェーンよりも高い店舗業績をあげることができる。以上のような主張を仮説で表現すると以下ようになる。

仮説8：荒利分配方式を採用しているチェーンの日販は高くなる。

規模優位仮説

以上のように、これまで我々は8つの仮説を導出してきた。こうした仮説に加えて、我々はこれまで我々自身がコンビニ業界で行ってきたフィールド調査をもとに、9つ目の仮説を提示し、それを本研究で検証することにしたい。(注7)それは、コンビニ大手の日販は高いというものである。(注8)

大手コンビニ・チェーンの日販がその他のチェーンより高い日販を実現できるとする理由はいくつかある。まず第一に大手コンビニ・チェーンは店舗数が多い。そのことによる巨大な販売力を基礎に、当該チェーンは川上のメーカーやベンダーの優良な経営資源を吸引することができる。(注9)例えば、当該メーカー内に対して影響力を持つ営業担当者が当該チェーンの担当になることで売れ筋が店頭で欠品する可能性が低くなる。

また、店舗数が多いことで出退店の経験も豊富になり、当該チェーンの出店精度も高くなる。さらに、出店数が多いと大量の取り扱い商品に関する販売データを入手、分析できるようになり、発注をより精度高く行うことが可能になる。

後者について言えば、大手チェーンでは、POSに代表される店頭販売情報を迅速かつ容易に分析できるデジタル情報システムを導入している。そのことも大手チェーンを他のチェーンよりも競争優位の立場に押し上げる。そうした店頭販売情報は、メーカーよりも早く入手できるし、大手チェーンはそうした情報を基礎に広範かつ大量の仮説構築、検証を実践することができる。(注10)そのため、メーカーへの発言力も増し、発注精度もさらに高めることができるようになるのである。

第二に大手チェーンはマスメディアを通じた露出度が高い。自身がマスメディアを通じて広告活動を行っているだけでなく、大手チェーンは、他のコンビニと比較して、テレビや新聞などマスメディアで取り上げられることが多く、その露出度は高い。こうした要因は当該チェーンの消費者に対する訴求度を高め、他チェーンに対して優位性を発揮していると考えられることができる。

第三に、大手チェーンは大量出店を行っているだけでなく、しばしば一定地域での大量出店を行っている。そうした場合、大手チェーンは少なくとも対コンビニといった面では当該チェーン専用商品企画、あるいは販売、納品するという専用工場(センター)、専用ベンダーを確保できる可能性が高まる。それは一定以上の発注量を確保することで、メーカー、ベンダーが当該チェーン1社に取引先を絞っても十分利益を確保することが可能になるからである。

こうした専用工場(センター)化、専用ベンダー化によって、川上での機密情報管理が容易になり、共同商品開発への取り組み、品質管理や在庫・納品管理がより容易になる。

例えば、工場の専用化について言えば、それが行われていない場合には、以下のような事態が起こる可能性が高まる。第一に、売れ筋商品が競合チェーンや他業態チェーンに優先的に配送されてしまう。第二に、商品鮮度が短い商品について生産スケジュールで競合

チェーン向けのものが優先されるため、店頭が届く時点で当該チェーンの商品鮮度が競合チェーンより劣ってしまうということが起こる。競合チェーン向けには生産後、最も短いリードタイムで出荷する一方、当該チェーン向けの商品については事前に作り置きしたものを出荷スケジュールに合わせて出荷するということが起こりえるのである。その結果、当該チェーンの商品については、店に到着した時点ですでに競合チェーンより商品鮮度が劣っているということになる。工場専用化でこうした事態が起こるのを防ぐことができ、売れ筋商品の確保、高鮮度商品の納品が容易になる。

メーカーやベンダーの専用化のメリットとしては、得意先のコンビニ・チェーンを当該チェーン 1 社に絞らせることで、ノウハウ漏洩の可能性が低まり、ベンダー横断的にノウハウの開発、蓄積、共有を図ることが可能になる。実際、あるコンビニ・チェーンでは、当該チェーンMDを中心としてメーカー、ベンダー、原材料メーカー横断的にチームを編成し、商品づくりに関するノウハウ開発、蓄積、共有を積極的に行っている。そのチェーンでは、企業横断的チームで、一流シェフの専門店厨房でのノウハウを生かしたファーストフード商品を企画し、それを量産工場でいかに生産性高く生産するかといったことについて取組を行っている。こうした専用工場化、専用ベンダー化の結果、川上から店頭に独自性の高い、品質の標準化された高鮮度の商品が欠品・遅納なく店頭届けられるようになる。(注11)

以上のような理由で大手チェーンは自らの規模をベースに競争優位を發揮し、その結果、日販を向上させると我々は考える。そこで我々は次の仮説を以下の分析で検証することにしたい。

仮説9：大手コンビニ・チェーンの日販は高い。

データ源

本稿で取り上げる売上貢献要因と日販との関係を検証するにあたって使用するデータは以下の通りである(表2を参照)。

専門誌『コンビニ』

本研究で使用する日販、店舗数、出店地域、店舗営業形態、配送頻度、ロイヤリティ方式に関するデータについては、基本的にはコンビニに関する専門誌である『コンビニ』(商業界)のものを使用した。『コンビニ』は毎年、主要コンビニ・チェーンについてチェーン店舗数、売上高、出店地域といったデータを独自に収集し、公表しており、コンビニについては日本でも最も体系的なデータ・ベースを提供している。

特にチェーン別日販について我々は1997年秋号掲載分を使用した。この号では94年、95年、96年についてチェーン別1店当たり平均日販を各年44社分提供している。これほどまでのチェーン数分、つまり統計分析に堪えるだけの数のチェーン数分、日販を

調査し、発表しているものは他にはない。

そこで本研究では、『コンビニ』1997年秋号掲載のデータから96年のコンビニ・チェーン別日販のデータを分析に使用した。94年分についてはこの年度については他のデータ源から分析用に整合性の高いデータが得られなかったので使用しなかった。95年度については、それについてのデータを96年度のものと併せてプール化し、それらのデータについて以下で行う分析と全く同じ分析を行った。(注12)そして96年度データのみを使用した場合と分析結果が異なるか確認した。以下では、読者の理解を助けるため96年度分のデータに関する分析結果を報告するが、そこでの結果は、96年度分だけでなく、95年度データも加えたデータでも確認されたものである。

質問票調査

コンビニ・チェーン各社が行っている店舗指導員とトップ及び役員との直接対話の頻度については筆者らが独自に、コンビニ・チェーン本部に対して質問票を送付し、回答を得た。質問表送付先は、95年と96年の日販のデータが利用可能であり、現在でも単独チェーンとして営業を継続している企業に対してである。

店舗指導員とトップとの直接対話頻度は二つの側面から回答を得た。一つは当該チェーンにおけるMDなど営業部隊以外のメンバーも含めた形での店舗指導員、役員、トップとの直接対話の頻度(1年当たり)ともう一つは、営業部門内でのトップ、役員、店舗指導員との直接対話の頻度である。それらについて各チェーンから回答を得、それらをデータとして使用した。

データ収集は当初44社を計画したが、連絡先不明、回答拒否、コンビニ事業からの撤退、大手チェーンとの合併・吸収などにより最終的に回答を得られたのは25社からであった。

分析結果

以上のようなデータ・セットを使い、我々は店舗業績を引き上げるのに貢献すると考えられる要因と日販との関係を明らかにするために相関分析を行った。利用できるデータのサンプル数が少数であるため、また擬似相関のチェックを行う必要があるため、我々は相関係数にケンドールの τ を使用した。我々は、仮説で対象としている変数についてケンドールの τ を算出し、それをもとに仮説を検定した。(注13)

主要出店地域差の店舗業績への影響

実際の分析を行うに先立ち、我々は日販の値について調整を行った。それは、チェーン間の日販差を生み出すものとしてチェーン間にある出店地域差を考慮する必要があったからである。最も高い成果が期待できる地域で出店するのが出店戦略の基本であるので、暗黙の前提とされがちであるがチェーン間の日販差は、各チェーンが展開している地域差に

よる可能性がある。

例えば、セブン-イレブンやサンクスなどは首都圏を中心に outlets しているため日販が高く、その他の地方を中心に outlets しているチェーンは日販が低くなっているという可能性がある。各チェーン店が outlets している市場の地域差がチェーン間の日販に反映されているというわけである。実際に、筆者が行ったインタビューでもコンビニ関係者2名から「都心部での outlets 数が多いチェーン店ほど日販は高い数字になる」という意見を耳にした（注14）。もしこうした考え方が受け入れられるならば、「全店舗数のうち、小売物価水準が高い地域に outlets している割合が高ければ高いほど、日販は高くなる」ということになる。

そこで以下のような方法で我々は outlets 地域調整指数と呼ぶべき、チェーンごとの数字を算出した。

$$\begin{aligned} & \text{(outlets 地域調整指数)} = \\ & \text{(当該都道府県消費者物価指数)} \times [\text{(当該都道府県における当該チェーン店舗の outlets 数)} \\ & / \text{(当該チェーン全店舗数)}] \end{aligned}$$

上の式の意味は都道府県別に当該チェーンの outlets シェアを算出し、その値に全国レベルの値を1.0とする当該都道府県ごとの消費者物価指数を掛け合わせ、それらを合計するということである。

outlets 地域による消費者物価の地域差については総務省統計局の平成9年(1997年)実施の全国物価統計調査の結果を使用した。全国水準を1とした時の都道府県別の地域差指数がそこでは利用可能である。本研究では、利用可能な全国物価統計調査結果の中で最も分析年度に近い平成9年度実施のものを使用した。

我々は、以上のようにして算出した outlets 地域調整指数と日販との相関関係を確認した。その結果、2変数間での統計的に有意な相関関係は見られなかった。outlets 地域調整指数と日販との相関係数は-.015で有意水準は.894(サンプル数は39)であった。つまりコンビニ・チェーン間にある outlets 地域の差はチェーン間の日販の差と相関を持つものではなかった。

店舗業績データに対する調整

以上のようにチェーンによる主要 outlets 地域差と日販の間には相関は見られなかった。しかし、我々が以下で行う仮説検証の精度を高めるためには事前にチェーン間で予想される差については、できるだけ調整しておくことが望まれる。そこで以下の分析で、我々は日販を outlets 地域調整指数で除し、その値(sales)を店舗業績を表現する指標として使用することにした。したがって、以下の分析はすでにチェーン間の outlets 地域の差を考慮したものである。

仮説の検証

以上のような調整を行った後、我々は、9つの仮説について検証を行った。その結果は表3に示されている。

まず仮説1（24時間営業仮説）の検証を行った。その結果、仮説1は支持された。24時間営業店のチェーン内シェア（24open）が高ければ高いほど日販（sales）は高くなっていた（相関係数 = .308、1%レベルで有意）。

仮説2と3（免許店仮説）についてであるが、仮説は棄却された（相関係数は酒販売、タバコ販売それぞれ.118、.062）。つまり酒販免許店、タバコ販売店のチェーン内シェア（それぞれ変数名 sake, taba）が高くて、それだけ日販（sales）が高くなるという関係は見られなかった。

仮説4（ドミナント出店仮説）については、当該コンビニがどの程度、一定地域での集中出店を行っているかを測定するため、我々は以下の方法でドミナント指数とここで呼ぶものをチェーンごとに算出し、その得点と日販との関係を分析した。ドミナント指数（dmt）とは、各チェーンの都道府県レベルでの平均出店数を算出したものである。他の条件を一定とすれば、出店都道府県数が少なければ少ないほど、既出店都道府県への出店数を増やせば増やすほど高い値をとる。

$$(\text{ドミナント指数 : dmt}) = (\text{当該チェーン全店舗数}) / (\text{当該チェーン出店都道府県数})$$

以上のようにして算出したドミナント指数（dmt）と日販（sales）との関係を検証したが、仮説は棄却された（相関係数は.084）。つまりドミナント出店をおこなっていても日販が高くなるという関係は見出せなかった。（注15）

仮説5（少数店舗指導仮説）については店舗指導員が担当する店舗数（SVN）と店舗当たり日販（sales）との相関係数は.204で有意でなかった。このことは店舗指導員の担当店舗数が少ないからといってそれだけ店舗業績が向上しているわけではないことを示している。

仮説6（直接対話仮説）は店舗指導員とトップとの直接対話の頻度が店舗業績に与える影響についてのものであるが、この仮説についても棄却された。当該チェーンでトップ、役員、MD、店舗指導員が直接対話する会議が開催される頻度（MET1）あるいはトップ、役員、店舗指導員が直接対話する会議が開かれる頻度（MET2）と日販（sales）との間に相関は見られなかった（相関係数はそれぞれ -.122 と -.204）。このことは、店舗指導員が毎週、本部に集まりトップと直接コミュニケーションを図ったからといってそのこと自体と店舗業績との間には何の関係も見出だせないことを意味している。

仮説7（配送多頻度化仮説）についてはすべての商品についての多頻度小口の店舗への納品（対象となる変数名：FD, PFD, GD）が重要であるということではなく、ファーストフードに関する多頻度小口の納品の実現（FD）が店舗業績（sales）を引き上げるという関係

が見られた（相関係数は、.247で10%レベルで有意）。

しかし、結論から言えば、この結果は見かけ上のものでしかなかった。表3を見てわかるように24時間営業チェーン内シェア（24open）とファーストフード納品頻度（FD）はどちらも日販（sales）と正の相関を示しており、しかも両変数間でも高い相関を示している（相関係数は.339で5%水準で有意）。このことはファーストフード納品頻度と日販との間に24時間営業店チェーン内シェアを介しての擬似相関が存在する可能性を示唆している。24時間営業店がチェーン内で増えれば日販と賞味期限の短いファーストフードの納品頻度が上昇する。その結果、ファーストフード納品頻度と店舗業績が見かけ上、相関しているように見えている可能性があるということである。

そこで24時間営業チェーン内シェアを制御して、ファーストフード納品頻度と日販との偏相関係数を計算して、その関係をチェックした。結果は、これら2変数の間で擬似相関が成立している可能性が高いというものであった。24openをコントロールするとFDとsalesとの偏相関係数は.1234となり10%レベルでも有意とはならなかった。つまりこれらの結果から仮説7は棄却された。

仮説8（荒利分配方式仮説）については仮説は支持された。荒利分配方式を採用しているチェーン（GMR）の日販（sales）は高いという関係が見られた（相関係数は.356で5%レベルで有意）。この結果は、コンビニエンス・ストア成長の要因をフランチャイズ契約におけるロイヤリティ方式の革新に求めるこれまでの研究を支持するものであった。

仮説9（規模優位仮説）についても仮説は支持された。我々は二つの方法で仮説9を検証した。まず我々は、大手チェーンであるかどうかということ（BD）と日販（sales）との関係を相関分析した。結果は相関係数が.298で、5%レベルで有意であった。

また、我々は、店舗数の単なる増加が日販の上昇と相関しているのではないかという考えについても分析を行った。店舗数（SN）と日販（sales）との相関関係を分析したが、統計的に有意な関係は見出されなかった。つまり店舗数の単なる増加は日販の上昇につながっていなかった。これら二つの分析結果は、店舗数の単なる増加によってではなく、店舗数がある閾値を越えることではじめて、規模優位が発揮されるようになるということを示唆していると思われる。

結果の要約とディスカッション

本研究の結果を要約すると次のようになる。第一に、これまで雑誌・新聞、業界紙などでコンビニの成功要因と指摘されてきたもののうちのいくつかのものが実際には店舗業績向上と無関係であった。免許店の当該チェーン内シェア、店舗指導員の担当店舗数、トップ・役員・店舗指導員との直接対話の頻度、多頻度小口の納品の実現といった要因は店舗当たり平均日販と無関係であった。また、ドミナント出店そのものも日販と直接の相関は見出せなかった。

第二に、24時間営業店のチェーン内シェアと荒利分配方式の採用が店舗業績と正の相関

を示していた。

第三に、1000店舗以上を展開している大手コンビニは、高い日販を実現していた。店舗数を増やすにしたがって当該チェーンの規模優位が発揮されるようになるのではなく、ある閾値を越えることで規模優位が発揮されるようになることがそこでは示唆された。

以上のような結果が示唆することは少なくとも3つある。まず第一に、我々はいくつかの根拠のない要因をコンビニ店舗の業績を引き上げるものとして信じてきた可能性が高いということである。コンビニ・チェーン間に見られる主要出店地域の差や、免許店シェアの高低、ドミナント出店は、統計的に店舗業績と関係がない。あるいは「トップと営業の最前線が頻繁に直接対話を行うことが企業成長には決定的に重要だ」とするマスメディアで散見される主張も店舗業績との関係で言えば、統計的には全く根拠のないものであった。こうした根拠のない「コンビニ神話」が人々の間で盲信されることを防ぐためにはこれからも科学的手続きを踏んだ地道な分析を蓄積していくことが必要である。

第二に、コンビニの店舗業績向上の一つのカギが営業時間の24時間化だとすれば、その競争優位の基盤の一つが近年、崩れつつあり、そのことに留意すべきだということである。近年、総合スーパーなどの大型店の多くが深夜営業や24時間営業を行うようになってきている。このことは、大型店の24時間営業化が進行するにつれて、コンビニの高日販を支えた基盤が一部崩れ始めることを意味する。少なくともいつでも開いているというコンビニの店舗営業形態の優位性はなくなりつつあるということの意味している。

だとすれば、店舗業績を引き上げる別の要因がこれからより重要になってくると思われる。その点で本稿が明らかにした規模優位効果についてより深い分析がこれから必要になってくると思われる。川上資源の吸引、マスメディアを通じた露出、専用センター（工場）化、専用ベンダー化といった要因がどのような形で店舗業績に貢献しているのか。どの程度の店舗数やドミナント出店によってそれらの効果が発揮されるようになってくるのか。そうした点を明らかにすることでコンビニの業態としての、またチェーンとしての競争優位の源泉がより明らかになってくると思われる。それが本研究が示唆する第三のポイントである。

[2004.2.18 672]

- (注1) ここで言う大手とは本調査では、96年度時点で当該チェーンの展開している全店舗数が1000を超えているコンビニ・チェーンのことを指す。具体的にはセブン-イレブン・ジャパン(店舗数6420)、ローソン(同5683)、ファミリーマート(3402)、サンショップヤマザキ(2724)、サークルK(1806)、サンクス(1586)である。ちなみに店舗数での次点は、セイコーマートの865である。
- (注2) Bernstein (1997), 507 ページ。
- (注3) 国友(1994) 211 ページ。
- (注4) 緒方(2003) 226 - 227 ページ。Bernstein (1997) 511 ページ。
- (注5) セブン-イレブン・ジャパン(2003) 231 - 232 ページ。
- (注6) Bernstein (1997) 514 ページ。
- (注7) ここで言う筆者らのフィールド調査とは、1995年以降、継続的に行われているもので、情報システム、商品開発、物流、問屋との関係、メーカー・ベンダーとの関係について、コンビニ・チェーン横断的、メーカー・ベンダー・問屋横断的にインタビューと質問票調査を重ねているものである。
- (注8) 先に述べたように、ここで言う「大手」とは店舗数が96年度時点で1000店舗以上を展開しているコンビニ・チェーンのことを指す。
- (注9) 川上の経営資源の吸引については小川(2000a) 2章を参照されたい。
- (注10) 発注に関する店舗と本部間での関係、そこでの情報システムの位置づけ、店員・本部で行う仮説・検証作業については小川(2000b) の2章が詳しい。
- (注11) ここでの記述は我々が2002年から2003年冬にかけてコンビニ6社、ファーストフード・メーカー4社、米飯成型機メーカー2社、デジタル・ピッキング・メーカー1社に対して行ったインタビューと工場見学からのデータに基づいている。
- (注12) 96年、95年という2年に渡るデータをプールして使用するに際して、年度の差が日販の値に与える影響を調整するために総務省統計局が公表している、平成12年を基準とする消費者物価指数の全国水準での総合指数を使用し、調整を行った。また、95年度日販に対応する変数のうち、24時間営業店比率、酒扱店比率、全店舗数、都道府県別出店数、採用されているロイヤリティ方式については『コンビニ』が発表している当該年のデータを使用した。
- (注13) 以下で分析結果について報告するが、本稿で取り上げる相関分析については擬似相関のチェックをすべて行っている。そしてそこで擬似相関の可能性が高い場合に限り、本文で取り上げている。
- (注14) 筆者らが行った2003年7月4日と2003年7月28日のインタビュー

より。

(注15) ドミナント出店仮説については本文で採用したドミナント指数以外についても二つの指標を作成し、検証を行った。二つの指標のうち、一つはチェーンごとの「出店先都道府県居住者一人当たり平均出店数 (dmt2)」であり、もう一つはチェーンごとの「出店都道府県面積 (m²) 当たり平均出店数 (dmt3)」である。前者は、各チェーンごとに[(出店都道府県別当該チェーン店舗数) / (当該都道府県居住者数)] ÷ (当該チェーン出店都道府県数) を算出したものであり、後者は各チェーンごとに[(出店都道府県別当該チェーン店舗数) / (当該都道府県面積)] ÷ (当該チェーン出店都道府県数) を算出したものである。dmt2の算出には総務庁統計局の「平成8年人口推計」を使用し、dmt3の算出には国土地理院の「全国都道府県市区町村別面積調べ(平成10年10月1日現在)」を使用した。以上のようにして、両変数の値を算出した後、我々はそれら変数と日販(sales)との相関関係について分析を行った。結果は、本文と同様なもので仮説は棄却された。つまり、両変数とも日販との間に統計的に有意な相関は見られなかった。dmt2とsalesとの間の相関係数は.042で有意確率は.708、dmt3とsalesとの相関係数は.080で有意確率は.475であった(サンプル数はともに39)。

(注16) 例えば、『IYグループ四季報』 1997年 SPRING、11ページを参照のこと。そこでは、セブン-イレブンは新しいエリアに出店する場合、30店舗程度をまとめて出店するという考え方で進めていると報告されている。

参考文献

網倉久永「情報組織化の分析」(高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦編『意思決定の経済分析』有斐閣 第4章)

Jeffrey R. Bernstein (1997) "7-Eleven in America and Japan" in Thomas K. McCraw (ed) *Creating Modern Capitalism* Cambridge, MA: Harvard University Press. pp.490-530.

伊丹敬之(1999)『場のマネジメント』NTT出版

金顕哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣

川辺信雄(2003)『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣

勝見明(2002)『鈴木敏文の「統計心理学」』プレジデント社

国友隆一(1994)『セブン-イレブンの高収益システム』ぱる出版

緒方知行(2003)『セブン-イレブン 創業の奇蹟』講談社+ 文庫

小川進(2000a)『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社

小川進(2000b)『イノベーションの発生論理』千倉書房
セブン-イレブン・ジャパン(1991)『セブン-イレブン・ジャパン 1973 - 1991』(社史)
セブン-イレブン・ジャパン(2003)『セブン-イレブン・ジャパン 1991 - 2003』(社史)
矢作敏行(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
山下剛(1987)『ローソンの挑戦』ぱる出版
山下剛(1990)『ファミリーマートの躍進』TBSブリタニカ
山下剛(1995)『セブン-イレブン vs. ローソン』ぱる出版
以上の他、『コンビニ』1985年から2004年までの各号。

表1 1996年度と2002年度における大手コンビニの店舗平均日販（単位 千円）

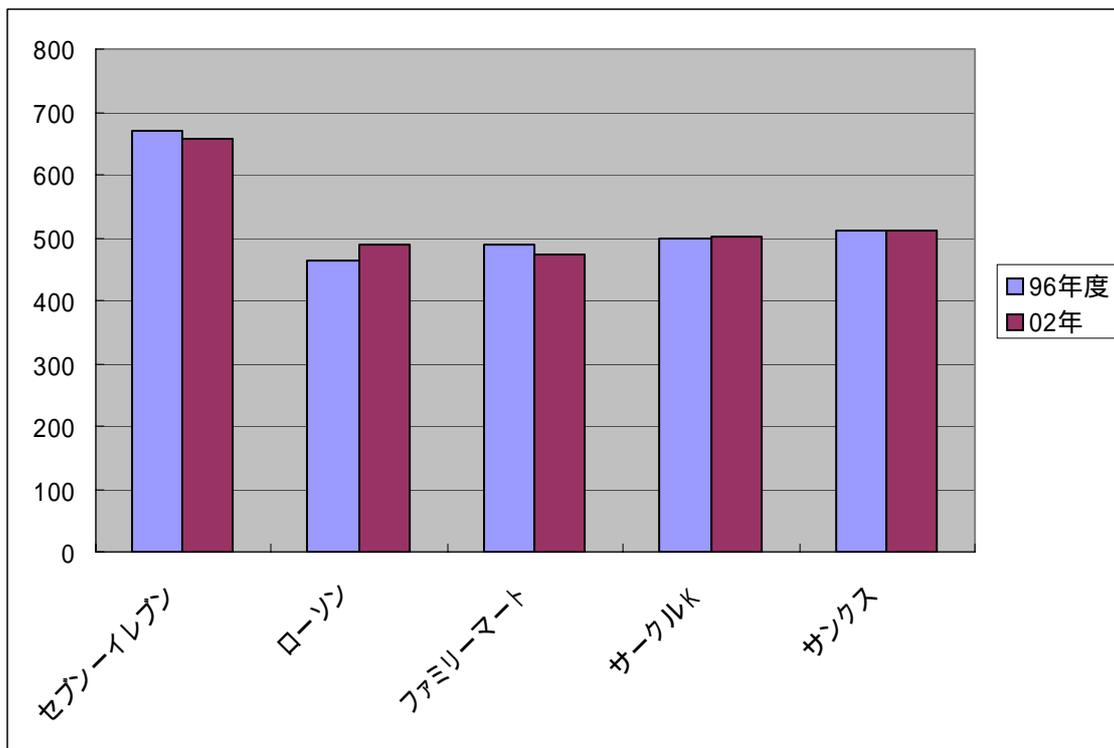


表2 変数名と変数の定義

| 変数名 (単位) | N* | データ源 | 変数の定義 | 平均 標準偏差 |
|---------------|----|-------------|--|-------------------|
| sales (万円) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 96年度の当該チェーン店舗当たり平均日販 (売上高)** | 41.05 7.19 |
| 24open (%) | 35 | 『コンビニ』97年秋号 | 24時間営業店の当該チェーン全店に占める割合 | 43.03 40.55 |
| sake (%) | 38 | 『コンビニ』97年秋号 | 酒販売店の当該チェーン全店に占める割合 | 53.90 30.67 |
| dmt (%) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 当該チェーン出店数/当該チェーン出店都道府県数 | 53.29 50.81 |
| SVN (店) | 30 | 『コンビニ』97年秋号 | 当該チェーンにおける店舗指導員一人当たり担当店舗数 | 10 4.16 |
| MET1 (回/年) | 25 | チェーン本部への質問票 | 当該チェーンでトップ、役員、MD、店舗指導員が一堂 に会する会議の年間開催回数 | 22.36 23.15 |
| MET2 (回/年) | 25 | チェーン本部への質問票 | 当該チェーンでトップ、役員、店舗指導員が一堂に会す る会議の年間開催回数 | 33.36 21.91 |
| FD (回/週) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | ファーストフードに関する1週間当たり店舗配送回数 | 21.08 7.60 |
| PFD (回/週) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 加工食品に関する1週間当たり店舗配送回数 | 3.44 1.37 |
| GD (回/週) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 雑貨に関する1週間当たり店舗配送回数 | 2.95 1.26 |
| GMR | 35 | 『コンビニ』97年秋号 | ロイヤリティの形態で荒利分配方式を採用している場合 1、そうでない場合は0 | .51 .51 |
| SR | 35 | 『コンビニ』97年秋号 | ロイヤリティの形態で売上分配方式を採用している場合 は1、そうでない場合は0 | .26 .44 |
| FR | 35 | 『コンビニ』97年秋号 | ロイヤリティの形態で定額方式を採用している場合は 1、そうでない場合は0 | .20 .41 |
| BM | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 当該チェーンの店舗数が1000店舗以上場合は1、他 はゼロ | .15 .37 |
| SN (店) | 39 | 『コンビニ』97年秋号 | 当該チェーンの全店舗数 | 767.92 1448.27 |

*本調査についてはデータが欠けている場合には、『コンビニ』他号の参照、あるいは当該チェーンへの問い合わせを行い、データの不足をできるだけ補った。

**ただし、各チェーンごとの出店地域の差による消費者物価変動部分については調整済み。指数の算出にあたっては当該チェーン出店都道府県については『コンビニ』97年秋号のデータを、全国を1.0とする都道府県別消費者物価指数については総務庁統計局の平成9年度全国物価統計調査のデータを使用。

(出店地域調整指数) = 当該都道府県消費者物価指数 × (当該都道府県における当該チェーンの店舗数) / (当該チェーン全店舗数)

***ロイヤリティの形態については直営を採用している場合、サンプルから除外 (= 1) した。

(その 2)

| | sales | 24open | sake | dmt | SVN | MET1 | MET2 | FD | PFD | GD | GMR | SR | FR | BM | SN |
|-----|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|---------------|------|-----------------|-----|----|------------------|-----------------|----------------|-----------------|----|
| FD | .247* .062 | .339** .016 | | | | | | | | | | | | | |
| PFD | -.018 .890 | | | | | | | | | | | | | | |
| GD | .183 .156 | | | .215* .096 | | | | | | | | | | | |
| GMR | .356** .012 | .556*** .000 | -.376*** .009 | .394*** .006 | -.510*** .002 | .316* .098 | | .493*** .004 | | | | | | | |
| SR | -.306** .031 | -.281* .064 | | | .325* .054 | | | -.309* .068 | | | -.605*** .000 | | | | |
| FR | -.141 .322 | -.285* .061 | | -.317** .026 | | | | -.422** .013 | | | -.514** .003 | -.294* .086 | | | |
| BM | .298** .027 | .242* .090 | | .424*** .002 | | | | | | | .442** .010 | | | | |
| SN | .112 .315 | | | .559*** .000 | | | | | | | .448*** .002 | -.295** .038 | -.261* .066 | .518*** .000 | |

注記 1 : * 1%、** 5%、*** 1%水準でそれぞれ有意。

注記 2 : sales と他変数との相関以外については読者にとっての読みやすさを考慮し、統計的に有意な相関関係が見られる場合のみ相関係数と有意水準を挙げている。

ディスカッション・ペーパー出版目録

| 番号 | 著者 | 論文名 | 出版年月 |
|---------|--|--|----------|
| 2003・1 | 國部 克彦 | 環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か | 1 / 2003 |
| 2003・2 | 田中 一弘 | 経営者の埋め込みとエントレンチメント 企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて | 2 / 2003 |
| 2003・3 | 水谷 文俊 浦西 秀司 | The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments | 2 / 2003 |
| 2003・4 | 楊 佳音 奧林 康司 | 人事制度から見た上海日系企業従業員の移動 | 3 / 2003 |
| 2003・5 | 平野 光俊 | 人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 - 小売業 2 社の人事異動のケースを中心に - | 3 / 2003 |
| 2003・6 | 音川 和久 | Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan | 3 / 2003 |
| 2003・7 | 砂川 伸幸 山下 忠康 | 借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ | 3 / 2003 |
| 2003・8 | 忽那 憲治 Marc Cowling | Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis | 3 / 2003 |
| 2003・9 | 増村 紀子 | 四半期財務情報の公開と社債コスト | 4 / 2003 |
| 2003・10 | 砂川 伸幸 岡田 克彦 | Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage | 4 / 2003 |
| 2003・11 | 平野 光俊 | 双対原理の 2 つの組織モードと個人情報非対称性 | 5 / 2003 |
| 2003・12 | 忽那 憲治 Richard Smith | Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version) | 5 / 2003 |
| 2003・13 | 忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith | Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan's Main Bank System | 5 / 2003 |
| 2003・14 | 久保 英也 | 日本の企業年金制度の現状と課題 | 6 / 2003 |
| 2003・15 | 村上 英樹 | 低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の計測：米国内複占市場のケース | 7 / 2003 |
| 2003・16 | 上林 憲雄 | 日本型ビジネススクール教育の論点と課題 | 7 / 2003 |
| 2003・17 | 砂川 伸幸 | 事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達 | 7 / 2003 |
| 2003・18 | 砂川 伸幸 | 株式持合い解消のシグナリング・モデル | 7 / 2003 |
| 2003・19 | 黄 磷 | カルフルの中国大陸での戦略展開 | 8 / 2003 |
| 2003・20 | 奧林 康司 | Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities; | 8 / 2003 |

ディスカッション・ペーパー出版目録

| 番号 | 著者 | 論文名 | 出版年月 |
|---------|-------------------------|---|-----------|
| | | The Case of Japan | |
| 2003・21 | 砂川 伸幸 | Lender's Risk Incentive and Debt Forgiveness | 8 / 2003 |
| 2003・22 | 水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良 | Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate | 9 / 2003 |
| 2003・23 | 忽那 憲治 原田 信行 | Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system | 9 / 2003 |
| 2003・24 | 榊原 茂樹 山崎 尚志 | 我が国株式市場における上半期効果 | 9 / 2003 |
| 2003・25 | 小澤 康裕 | 条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性 | 10 / 2003 |
| 2003・26 | 高尾 厚 | 巨大リスクの証券化 - 代替的リスク移転・ART に関する一考察 - | 10 / 2003 |
| 2003・27 | 奥林 康司 | Industrial Relations in a Changing Economy: Japan's Experience | 11 / 2003 |
| 2003・28 | 砂川 伸幸 山下 忠康 | Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan | 12 / 2003 |
| 2003・29 | 平野 光俊 | 組織モードの変容と自律型キャリア発達 | 12 / 2003 |
| 2004・1 | 奥林 康司 | New Trends of Japanese Management under IT Revolution | 1 / 2004 |
| 2004・2 | 黄 磷 | グローバル化のなかの中国企業 | 1 / 2004 |
| 2004・3 | 平野 光俊 小河原 好弘 | マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードと個人情報情報の非対称性の変容 日本総合スーパーの事例から | 1 / 2004 |
| 2004・4 | 高嶋 克義 | e コマースにおける競争の構造 | 2 / 2004 |
| 2004・5 | 小川 進 水野 学 | 検証 コンビニ神話：店舗業績向上要因に関する実証研究 | 2 / 2004 |