

[研究報告]

コンビニエンスストアが日本社会に及ぼした影響

鍛 冶 博 之*

本稿は鍛冶（2020）の続編として、日本に普及した CVS が生活者全般（さらには日本社会）に及ぼした多面的な影響を明らかにし、CVS の社会的意義について検討することを目的とする。第1章では消費者、第2章では加盟店、第3章では小売業、第4章では地域社会の各観点に注目した考察を展開する。本稿での考察を通して、CVS が生活者（コンビニ店舗の利用者、加盟店、本部）だけでなく、小売業界全般にまで多面的な影響を及ぼし、日本社会における旧来の生活習慣や価値観を大きく変容させた「ランドマーク商品」として位置づけられることが示される。

キーワード：コンビニエンスストア、日本社会、影響、ランドマーク商品

はじめに

鍛冶博之（2020）「日本におけるコンビニエンスストアの普及とその背景」（『社会科学』（同志社大学人文科学研究）第49巻第4号、通巻124号、2020年11月）では、日本の代表的な大規模小売商である「コンビニエンスストア」（コンビニ、CVS。本稿では CVS と表記）が日本社会に普及した経緯とその背景について考察した。ここで本稿での考察の前提として、日本における CVS の普及経緯を振り返る。

CVS の起源は、1927年にアメリカ南部のテキサス州で創業したサウスランド・アイス社が保有する氷用冷蔵庫で食糧を保管し、ミルク・パン・タバコ・缶詰などの日用品販売を長時間営業する小売部門を立ち上げたことにある。1946年にはこの小売事業を行う店舗として「セブン-イレブン」が誕生した。セブン-イレブンはスーパーマーケット（SM）と共存関係を構築しながら、アメリカ社会の変容（例えば、女性の社会進出、第二種兼業主婦の増加、好景気下での夜間労働の増大にともなう夜型ライフスタイルの出現など）に適応した小売業として成長を遂げた。1964年にはFC（フランチャイズ）システム方式を採用して店舗数を急拡大させ、競合他社も同方式を採用したことから、1970年代にはアメリカ全土で CVS が定着した。

一方で日本では1960年代後半より CVS の導入に向けた議論が進められた。当初は卸売業者の生存戦略のひとつとして、取引先の食料品小売業を CVS 化させる動きが見られた。CVS 経営の本格化は、イトーヨーカ堂が多角化戦略の一環として、サウスランド社とのライセンス契約の締結によってセブン-イレブン1号店を東京都豊洲に開業したことが契機である。セブン-イレブンの開業はまさに「日本の CVS の歴史の原点」といえ、昨

今の研究では1974年に開業した豊洲店が「CVS の1号店」と捉えられている。

1979年10月にはセブン-イレブン・ジャパンが東京証券取引所二部に上場、1980年8月には東京証券取引所一部に昇格した。これはセブン-イレブンの急拡大だけでなく、1970年代の CVS 事業全体の急成長・急拡大を象徴する出来事であり、CVS の社会的評価と認知度を高める効果もあった。1981年、セブン-イレブンが先行チェーンの「K マート」の売上高を上回り、以後2022年現在まで CVS 業界のリーダー企業として君臨する。2019年春にその存廃が注目された24時間営業は、1975年に複数店舗で24時間営業を実験的に開始され、1970年代後半から本格的に導入された。

1974年5月のセブン-イレブンの開業は競合他社による CVS 事業への進出を促進し、1990年までにセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップ、サークル K サンクスといった、今日の CVS 業界を構成する主要な CVS が出揃った。

CVS 企業間での競争が激化するなか、1980年代半ばより店舗数の拡大といった量的拡大に力を注いできた CVS は、1980年代に質的拡充（つまりサービス戦略の展開）による差別化戦略を意識するようになった。質的側面での差別化戦略のひとつとして物流の合理化が図られ、特に日本の CVS 経営の高度化を進める契機となったのが、1988年にセブン-イレブンが採用した「1日3便体制」である。この革新的な流通戦略は調理済み食品の質的向上を実現しただけでなく、日本における流通の伝統的手法（例：店舗への配送を一日朝一回とするなど）を一変させた。各店舗での経営管理能力や衛生管理能力の向上、さらに温度帯別の配送が進められた結果、CVS 全体の惣菜類の品質向上を実現し、高品質な中食商品の

*総合政策学部

提供が実現した。中食はCVSを通して現在まで日本人の食事形態のひとつとして位置づけられたことから、1日3便体制が始まった1988年は「中食元年」とも呼ばれる。1990年代はCVS企業間だけでなく他の大規模小売商との競争が激化し、2000年代以降は成熟期に突入した。CVSでは旧来からの利便性や加速的出店の追求だけではなく、新たな顧客層として女性や高齢者のニーズを満たす新たな商品やサービスの開発が求められ、代行サービス・取次サービス・ミールサービスなどが展開された。また国内外での立地戦略の多様化も進み、2010年代にはオムニチャネル戦略にも着手した。

こうしてCVSは、単なる「商品販売の場」もしくは「小売店」という枠を超え「手数料ビジネスの拠点」や「地域の防災拠点」など、CVSの基本方針である「利便性の徹底追及」に偏重しない経営戦略が模索され、今や日本社会に多面的な影響を及ぼす不可欠な社会インフラとして機能している。

ところで、これまでCVSに関しては様々な先行研究が蓄積されてきたが、CVSが日本社会に及ぼした影響や課題に関する考察については十分に行われておらず¹⁾、鍛冶前掲論文(2020)でも十分な言及ができていない。この点はCVSを商品史²⁾的観点から検討するうえで重要な課題である。そこで本稿では、日本に普及したCVSが生活者全般(さらには日本社会)に及ぼした多面的な影響を明らかにし、CVSの社会的意義について検討することを目的とする。なお、商品史という生活者とは、生産者・流通業者・消費者・第三者を含めた包括的概念である³⁾。そこで本稿では、生活者の観点から多面的に影響の実相を解明するため、消費者、加盟店、小売業、地域社会の4つの観点に注目して考察を進める。

1 消費者への影響

消費者への影響として、利便性を重視した購買行動とその日常生活での定着化、そして新たな食文化の生成とその一般化が挙げられる。

1.1 利便性を重視した購買行動と日常生活の定着

1.1.1 小売戦略としての利便性

CVSの出現は、日常生活における消費(利用)行動に至るまで(つまり消費者が欲望を抱きそれを達成するまで)の時間・費用・手間を圧縮し、日常生活における消費局面での利便性を究極的に高め常態化させた。元来この機能を担ってきたのがパパママ・ストアに代表される各地域の中小小売商であったが⁴⁾、CVSはこれら中小小売商を上回る高次な利便性を実現し、中小小売商を代替する存在になった。

CVSが登場する以前の日本社会では、自宅から一定程度の遠隔地に小売店が立地することが多かった。高級

品の購入であれば百貨店、日用品の購入であればスーパーマーケットや中小小売店(パパママ・ストアや商店街)で購入するために、消費者は街の中心地もしくは郊外まで足を運んだ。特に、日常生活圏の最寄立地での購入や夜間営業を担ったのは地域の中小小売商だったが、当時これらはまだ消費者の購買行動に強く作用する要素ではなかった⁵⁾。CVSが登場する以前の小売戦略の基本は「価格の高低」と「品質の高低」であり、消費者はこれらを基準に商品購入を行う傾向が見られた。したがって店舗は商品を陳列し販売する容れ物にすぎないという認識が強かった⁶⁾。

しかし1970年代中盤に登場したCVSは、価格と品質に加えて「利便性」という要素を小売業の戦略に初めて本格導入した。ここでいう利便性とは、いつでも購入できる「時間の利便性」、生活圏の近隣にて短時間で購入できる「距離の利便性」、いろんな商品が購入できる「品揃えの利便性」、どこにでも店舗がある「立地の利便性」の四要素である。特に「時間の利便性」に関しては、CVS登場以前の小売店の営業時間が基本的に19時頃までで、土日祝日を休業する営業スタイルが一般的であった。しかしCVSが通常営業における24時間化を採用し、日用品(最寄品)をいつでも購入できるライフスタイルを確立し一般化させた。こうして消費者は価格や品質の他に利便性や簡便性にも注目した消費行動をとれるようになった。CVSで提供される商品の多くは定価販売であり、スーパーマーケット等のように低価格販売を追求しないにもかかわらず、消費者はCVSで定価販売の商品を次々に購入する。この点について鷲巢(2008)は、「多くのコンビニ利用客は、多少価格が高くとも簡便なら買う、という行動様式を持っている」。「利用客が、必ずしも安くない価格で、必要なモノを買い、サービスを受けるのは、経済性よりも簡便性を優先しているからにほかならない。その意味では、簡便性をお金で買っていると表現できる」と指摘する⁷⁾。この背景には、1970年代以降の消費行動において商品自体の所有を重視する「モノ消費」だけでなく、消費を通じた経験や体験を重視する「コト消費」が台頭したことと無関係ではない。

とはいえ、CVSの出現以前から存在する小売商も一定程度の利便性を追求してきた。しかしこれらがCVSほどの利便性を実現できなかったことが日本社会でのCVSの普及と定着を促進した。木下(2011)をもとに、時間・場所・品揃え・立地の観点から利便性の程度差についての比較を試みる。百貨店の場合、取扱う商品は多様なので「品揃えの利便性」を有するが、立地場所は日常生活圏から遠距離にある。店舗数は少なく営業時間に制限がある。そのため、時間・場所・立地の利便性はCVSに及ばない。百貨店は非日常空間を演出し、日常生活から離れた空間で店員との対面販売を楽しみつつ、時

間をかけて買い物を楽しむことが経営の本質となる⁸⁾。スーパーマーケットの場合、日用生活必需品を中心に多種の商品を品揃えすることから「品揃えの利便性」は高い。またスーパーマーケットは百貨店の未進出地域（隙間）に出店されるため、百貨店以上に消費者の日常生活空間への近隣性は高まる。営業時間の制約はあるものの、大店法（大規模小売店舗法）の廃止以降は長時間営業が推進され「時間の利便性」が高まった。しかし CVS と比較すると、店舗の大規模性による駐車場から店舗入口までの距離の長さ、店舗内での商品選択からレジ清算までに要する所要時間の面で、買物時間の短縮化は十分に図れていない。立地については、自動車や公共交通機関を利用しないと訪問できない場合もある。中小小売零細店の場合、各店舗での品種・品目数は少なく取扱商品は特定（限定）される。そのため中小小売零細店は一定地域に集積して商店街を形成することで、特定地域での多様な品揃えを実現してきた。中小小売商や商店街は日常生活圏内に立地されるために「場所の利便性」は高いが、労働力を家族や主婦などのパート従業員で賄うことが多いために営業時間の長期化は困難であり、「時間の利便性」は制約される。商店街の場合、集積する店舗ごとに営業時間は不統一である。また複数の商品を購入する場合、消費者は各々の中小零細小売店を一軒ずつ移動する時間と手間と労力を要する。

これら4つの小売商に共通するのは、利便性が戦略的に開発されたのではなく、自然発生的・偶然的に出現した点である。一方で CVS は、既存の小売業との差別化を図るために、価格や品質以外の第三要素である利便性を戦略的に追求した。CVS は利便性を単なる商業上の付加価値としてだけではなく、商品選別、価格設定、営業方法など経営の全側面において追求し構築した。その意味で CVS は単なる「便利な店」ではなく、意図的・戦略的に利便性を提供する小売業である⁹⁾。そして消費者は戦略的に提供される利便性を享受することで、日常生活に必要な基本的な商品群の多くを CVS で調達できるようになり、他の小売業では実現困難な高水準の即時消費性を体験できる日常生活が出現した。こうして消費者の消費行動における場所的・時間的制約は大きく改善され、CVS は物理的にも精神的にも日常生活に接近した小売業として位置づけられた。

1.1.2 利便性がもたらした影響

高次元利便性（即時消費性）の実現は、消費者に3つの生活変容をもたらした。第1に、CVS の頻繁な利用を促進したこと、第2に夜型生活を促進したこと、第3に「立地の利便性」が「安心や安全」意識をもたらしたことである。

第1の点について。消費者による CVS の頻繁な利用

の背景には、特に若者にとって「自宅の延長」¹⁰⁾ として CVS が認識されるようになったことが挙げられる。これにより CVS は消費者が日常生活で直面するあらゆる生活行動を代行する装置として機能するようにもなった。例えば、食に関しては「台所代わり」や「キッチン代わり」、衣類や衛生用品に関しては「タンス代わり」、仕事に関しては「オフィス代わり」、預貯金・振込・通販に関しては「銀行代わり」など、従来は家庭内で行われてきた生活行動を CVS の利用を通して代行できるようになり、CVS が「家庭代わり」としての役割を果たすようになった。この点について鷺巣（2008）は、「『なんとなくさびしいから』、『部屋にいてもすることがないから』とコンビニに行く人もいる。コンビニに行くと心が和み癒される。昨今は高齢者でもコンビニを『和みの空間』あるいは『癒しの空間』として利用する人もいる。なかには『コンビニ仲間』をつくる人たちもいる。（省略）家庭が必ずしも『和みの空間』あるいは『癒しの空間』でなくなった今日、その代わりをコンビニが果たしている」¹¹⁾ と指摘する。

第2の点について。CVS の24時間営業は消費者に究極の「時間の利便性」を提供した。この背景には1970年代以降の日本人の活動時間帯が夜間にまで延長されたことが挙げられる。この点について鷺巣（2008）は、「24時間営業のコンビニがあることで、人々の生活時間帯がさらに夜間に延びていき、あるいはあまねく広がるという影響も与えた」と指摘し、CVS の24時間営業と日本人の生活の夜型化との相互作用に言及する¹²⁾。日本人（特に若年層）の夜間での活動時間の延長は就寝時間の遅延化や睡眠時間の短縮化など健康面への影響が懸念されるが、少なくとも24時間営業という利便性は日本人の夜型生活を支える重要な装置となった。

第3の点について。CVS は全国各地に標準化された形態で出店され、外観は企業ごとの違いはあれ、基本的に全国どの店舗も大きく変わらない。内装はどの店舗を訪問しても PB（プライベートブランド）商品ならびに NB（ナショナルブランド）商品がほぼ同様の方法で陳列される。そのため消費者は基本的には全国どの店舗でも同内容の商品とサービスを購入（利用）できる。消費者にとって全国どの地域にも出店される CVS は、「未知で未経験な店舗」ではなく「日常生活圏で既に体験し熟知した小売空間」であり、消費者に CVS を利用する際に安心感をもたらす。こうした CVS に対する安心感の醸成が CVS の公共性を高め、昨今では公民館などに代わる地域の拠点として活用が模索されつつある。

このように、CVS の出現は消費者に商品選択の一基準として価格や品質に加えて高次元利便性を提示し、店舗での利便性の高さ（即時消費性の実現）を常識化し定着させた。さらにそれは、CVS が有する「家庭生活の代

行」機能と「夜型生活の保証」機能への依存度を高め、消費者にとって CVS が不可避で不可逆な日常生活を強要させた。

1.2 新しい食文化の創造

CVS の登場は日本社会に新たな食文化を創造し、それを消費者が日常生活で受容する社会を生み出した。ここでいう新しい食文化とは「中食の誕生と普及」,「家庭料理や郷土料理の商品化」,「新たなコーヒー文化の創造」,「PB 商品の一般化」の4点である。

1.2.1 中食の普及

第1に、CVS の登場が中食の登場と普及を促進しただけでなく、中食が日本人の食事形態として定着したことで「食の外注化（外注化）」¹³⁾ 傾向に拍車をかけたことである。CVS が登場する 1970 年代前半までの食事形態を挙げると、家庭内で調理し喫食する「内食」と、ハレの日などにレストランや料亭などの家庭外で調理されたものをその店舗で喫食する「外食」が一般的であった。しかし CVS の登場によって、CVS 店舗（家庭外）で販売された食品を持ち帰って家庭内で喫食する「中食」と呼ばれる食事形態が定着するようになった¹⁴⁾。これは調理済み食品の「持ち帰り」（テイクアウト）の一般化も意味した。この点について鷺巣（2008）は「コンビニは、衣食住のなかでも、とりわけ『食』の外注化機能を持つ。同時に、コンビニが登場したことによって、家事の外注化がますます推し進められる」¹⁵⁾ と指摘し、CVS が食の外注化傾向に及ぼした影響の大きさを強調した。なかでも中食の拡大は CVS の全国化が大きく作用している。この点について漆原（2008）は、「総菜や弁当といった調理済みの食料品を購入し、自宅で食べるという中食という食習慣が普及した背景にも、コンビニは深くかかわっています」¹⁶⁾ と述べ、その結果、「かつては出前をとったり、出来合いの総菜をおかずにしたことは手抜きとしてとらえられていた風潮がありましたが、この中食スタイルが定着していく過程で、そのようなネガティブイメージはどんどん薄れていきました。（省略）『コンビニご飯』は働く男女や学生を中心に、日常生活に欠かすことができない存在になっています」¹⁷⁾ と指摘する。CVS は中食の定着だけでなく、消費者の中食に対する社会的イメージを改善し、日本社会での中食の普及を加速させた。さらに調理済み食品を販売戦略の主力とする CVS は、日常生活における飲食時間と飲食場所の曖昧化を促進した。すなわち「朝食・昼食・夕食を摂るべき時間」に「飲食にふさわしい場所」で喫食するという日本の食習慣を曖昧化し、時間に捉われず気の向いた時間に自宅以外の場所で喫食することを容認する食習慣を生み出し、食事のタイムレス化やポータブル化を促進し

た。

なお日本社会には CVS 登場以前に、中食に類似する食事形態が既に存在した点は無視できない。例えば江戸時代には大福餅売、玉子売、おでん屋、けんどん屋、団子屋、田楽屋、天婦羅屋、豆腐屋、納豆売など¹⁸⁾、自宅以外で購入し自宅で喫食する生活様式が展開されていた。これらは小売業史における中食の先駆的存在であろうが、本稿では CVS の出現が中食概念を生活者に提示し強く意識させたこと、また CVS が日本の小売業で初めて中食を戦略的に展開して産業化させたという意味で、CVS が中食普及の原点であり日本の小売業史の分岐点であると位置づける¹⁹⁾。

1.2.2 家庭料理や郷土料理の商品化

第2に、CVS が提供する中食商品によって「家庭料理の商品化」が進行し、消費者が中食商品を家庭料理として認識して喫食する食生活が出現したことである。つまり、旧来は家庭での内食として提供された料理が、食の外注化により中食として（つまり商品として）CVS で購入される生活スタイルが定着した。CVS がもたらした家庭料理の商品化の例として取り上げられるのが、おにぎり、おでん、恵方巻である。

おにぎりの商品化の契機は、1978年にセブン-イレブンが日本初の「コンビニおにぎり」の販売を始めたことである。1983年には「シーチキンマヨネーズ」、1995年には「直巻おむすび」、1996年には「赤飯おこわおむすび」、2001年には200円という高価格帯の「こだわりおむすび」、2014年にはセブン-イレブン史上の最高品質を追求した「金のおむすび」を発売し、おむすびの多品種化と高級化に尽力してきた²⁰⁾。こうしたセブン-イレブンの販売戦略を機に、CVS 各社でもおにぎりを主力商品のひとつとして販売を開始し、元来「家庭の味」だったおにぎりはファストフードとして日本人の食生活に定着した。「コンビニ黎明期の代表フード・手巻きおにぎりは、昔ながらの『常識』にとらわれず家庭で作るのが当たり前だった食に『外で買う』という便利を提案した」²¹⁾ と指摘されるように、家庭料理だったおにぎりの商品化は家事労働の軽減が求められた1980年代以降の日本社会において、利便性を提案する一手段として進行した。同様に鷺巣（2008）は、市販のおにぎりの消費量が多い県と CVS 出店数が多い県との間には相関関係があること、またおにぎりや CVS で購入する商品となったことで「『おふくろの味』、『ふるさとの味』の代表だったおにぎりを、その地位から引きずり落とし、街なかで買う商品に変えた」²²⁾ と指摘する。加えて、おにぎりの形状に注目すると、CVS が普及する以前は地域差が見られるものの「三角形」、「俵形」、「丸形」が混在しつつ、「俵形」、「丸形」が一般的な形状だった。し

しかし CVS が効率的な配送と店内陳列を実現するために「三角形」のおにぎりを製造販売して以降、CVS をいち早く受容した若年層を中心に「三角形」のおにぎりが定着し今日に至る。また、おにぎりに巻かれる海苔には「しっとり型」と「パリパリ型」があり、CVS が普及する以前は「しっとり型」がおにぎりの定番であった。しかしセブン-イレブンが1978年におにぎりを販売した際に「パリパリ型」を採用し、これが普及したことで「パリパリ型」のおにぎりが日本社会に定着した。CVS は商品化されたおにぎりを日常生活で消費する生活スタイルを定着させただけでなく、その形状や海苔の巻き方にも新風を吹き込んだ。

おでんは、セブン-イレブンがおにぎりでの成功体験を踏まえ、1979年に家庭料理の定番だったおでんの商品化を目指し販売したのが最初である。その後、ローソンが1982年、ファミリーマートが2002年より CVS でのおでんの販売を開始した。江戸時代末期に誕生し醤油仕立ての汁に具を入れて煮込むおでん（いわゆる「関東風のおでん」）を全国区の食文化にまで拡大させ普及させたのは CVS である²³⁾。また CVS はおでんを「家庭で食べる冬限定の季節商品」から「家庭以外でも一年を通して食せる商品」へと変化させ、家庭という空間的制約だけでなく季節という時間的制約からも解放された商品へと昇華させた。

恵方巻は、元来は大阪船場で江戸時代末期に誕生し関西地方の一地域で行われてきた風習のひとつであり、節分の夜にその年の「恵方」に向かって閉眼し、願いを思い浮かべながら大巻さずしを丸かじりするという風習がある。それに目をつけたセブン-イレブンが1989年に商品の売れ行きが低迷する2月の販売強化策のひとつとして、2月の節分の時期に豆まきの豆以外に売り込める商材として、恵方巻を全国で販売し始めた。広島での恵方巻の販売以降、徐々に西日本へ浸透させ、1998年には全国販売された。その後、大手 CVS チェーン店の多くで恵方巻が全国的に販売された。こうして「節分に恵方巻に噛り付く」という関西の一地域に限定されていた生活文化は、豆撒きと並ぶ2月の節分行事として全国化した²⁴⁾。

これらの例からわかるように、CVS は「これまでは家庭で作るものだと考えられていたものを商品化することに成功」²⁵⁾し、家庭や地域の味を商品へ転化し、家庭や地域の味すらも商品として購入し消費する食文化を形成した。こうして日本社会では、家庭の味は「家で作られるもの」から「商品として購入するもの」へと変質した。さらに CVS は、季節感に捉われない食文化の確立に寄与した。先に挙げたおでんは元来冬季の食べ物であったが、CVS で年中販売されるようになったことで、コロッケや唐揚げと同様に季節に関係なく味わえる食物

へと変質した。しかしそれは同時に、日本人の食文化から季節感や地域性が喪失される過程でもあった点は無視できない。

1.2.3 コーヒーの消費文化の創出

第3に、CVS が安価で高品質なコーヒーを手軽に提供できる新たな空間として認識され一般化することになったことである。

2010年代前半までの消費者のコーヒーの消費特性を整理すると、①小売店や自動販売機で缶（もしくはペットボトル）コーヒーを買う、②喫茶店でコーヒーを飲む、③チェーン系コーヒーショップ（スターバックス・ドトールなど）を利用する、主に以上が挙げられる。しかし、①の場合、低価格で購入できるが必ずしも美味しく高品質なコーヒーを味わえるとは限らなかった。②の場合、高価格で高品質の本格コーヒーを味わえるが、従来の喫茶店はいつでも気軽に訪問できる場所とはいえなかった。③の場合、気軽に通いながら高品質な本格コーヒーを楽しめるが高価格である。以上①②③にはいずれも一長一短があった。これら旧来のコーヒー消費の隙間（ニッチ）を狙ったコーヒーの消費方法を提案したのが CVS であった。2013年にセブンイレブンは、低価格かつ高品質で気軽に購入できる（高い利便性をもつ）コーヒーを提供するため、自社で独自開発したコーヒー（いわゆる「コンビニコーヒー」）として「セブンカフェ」の全国展開を本格化させ、消費者からの高い支持を得た²⁶⁾。その後 CVS 各社もコンビニコーヒーの販売に尽力したため、コンビニコーヒーは日本社会に定着し、CVS はコーヒー需要を生み出す小売空間として頭角を現した。

セブンカフェの登場による CVS 店内での副次効果として、吉岡（2008）は、①店舗内の雰囲気をもたらし、店員と利用客とのコミュニケーションが増えた、② CVS の主要顧客ではなかった女性層の利用が増え、「男性が缶コーヒーを買う」場所としてのイメージが強かった CVS の印象を転換した、③コーヒーと一緒にケーキ・パン・サンドイッチ・スイーツなどを購入する「ついで買い」を誘発し、特にコーヒーのお供としてスイーツが注目されるようになった、以上を挙げた²⁷⁾。CVS におけるスイーツ類の高品質化は、コンビニコーヒーの高品質化に追従して展開され、CVS で販売されるスイーツに対する社会的評価を高めることに貢献した。

またコンビニコーヒーの登場は、消費者の時間に対する価値観の変容も明確化させた。CVS では短時間で商品を提供して消費者を待たせないことが利便性を実現する指標のひとつと理解されてきた。しかしコンビニコーヒーは注文から完成まで一定時間（数十秒～数分）を要し、消費者はレジ横でコーヒーの出来上りを待たされ

る。この時間ロスとは旧来の CVS 経営ではタブーだった。しかし昨今の日本の CVS でそれが成立するのは、高品質で美味しい商品であれば時間を要しても購入する消費者が増加したことを意味する。つまり消費行動において価格以上に価値（品質・利便性・時間）が重視されるようになったことを証明したのである。

このように、セブン・イレブンがコンビニコーヒーの販売を開始したことで、「コンビニでコーヒーを買うという『習慣』を消費者に根付かせた」²⁸⁾。またそれだけでなく CVS でのコンビニコーヒーの発売は日本社会にコーヒーの新しい消費方法やその機会を提供し、高品質なコーヒーを手軽に消費できる生活様式を実現させた。さらにコーヒーと抱き合わせて購入できる商品群（例えばドーナツ・ロールケーキ・パンなどのスイーツ類）の多品種化と高品質化に貢献した。

1.2.4 プライベートブランド (PB) 商品の定着と受容

第4に、CVS が PB 商品の販売に注力したことで、消費者の PB 商品への信頼度が高まり、その定着を促進したことである。

PB 商品は 1960 年代より百貨店やスーパーマーケットで提供され始めたが、当初は NB 商品の付随的存在として位置づけられ、品質面でも NB 商品に劣ったことから、1980 年代までは商品販売の主力ではなかった。これは CVS でも同様であり、CVS が提供する PB 商品は当初、自社開発による原価抑制に主眼を置いたため、粗利益率の高さのみが評価され、「NB 商品の安価な模造品」というイメージが加盟店・消費者ともに強く、それほど強力な販売力を持たないアイテムと考えられた。しかし 1990 年代半ば以降、POS (Point Of Sales : 販売時点情報管理システム) などを活用した緻密な顧客データの収集が可能となりマーケティングの精度が格段に向上したことと、小売主導のチーム・マーチャンダイジング (MD) (本稿 3.3.4 で詳述) のノウハウが向上したことで、PB 商品は製品差別化の有効なツールとして積極的に活用されるようになった²⁹⁾。

その契機となったのは、株式会社セブン&アイ・ホールディングスが 2007 年 5 月に PB 商品として「セブンプレミアム」を生み出し、それまで価格重視だった PB 商品に消費者への安心と安全を保証するための品質重視の視点を盛り込んだことであった。2008 年には NB 商品の高価格化傾向と消費者の節約志向から PB 商品への人気が高まり、『日経トレンド』が選出した「2008 年ヒット商品ベスト 30」の 1 位に「PB」が選出された。また同年の『日経 MJ』が選出した「2008 年日経ヒット商品番付」の「西の横綱」に「セブンプレミアム」と「トップバリュ」が選出され、PB 商品は低価格と高品質を同時に実現した商品として、消費者だけでなく生産者や流

通業者にも認識された。

その結果、PB 商品に対する社会的評価が好転し、CVS チェーンに限らず様々な小売業態が PB 商品の開発に尽力し始めた。特に CVS 企業では流通における大規模小売商の主導権を活用した積極的な PB 開発が展開され、有力メーカーとの共同開発による他社にはない自社製品の提供を展開している。CVS が PB 商品の製造販売に注力する背景には、CVS 店舗では POS データに基づいた NB の売れ筋商品が陳列されることが多いが、その NB 商品のみでは他の CVS との差別化が困難になったことが挙げられる。そこで CVS は、自店でしか購入できないオリジナル商品である PB 商品の多品種化と高品質化を推進した。PB の高品質化の成功は、旧来は芳しくなかった PB 商品に対する社会的イメージを改善させることに成功した。CVS は PB の開発と充実を通して中食文化を確立しただけでなく (本稿 1.2.1 で言及)、調理済み食品に対する消費者からの信用獲得に貢献した。

2 加盟店への影響

CVS 経営が加盟店 (特にオーナーや従業員) に及ぼした影響として、24 時間営業に対応した経営管理システムの構築の促進、単品管理の定着と一般化、就業空間としての機能の発揮、以上 3 点が挙げられる。

2.1 24 時間営業に対応した経営管理システムの構築

第 1 に、営業時間の 24 時間化に適合した経営システムが構築されたことである。本稿 1.1.1 で CVS が消費者に対し「時間の利便性」を提供した点に言及したが、それは供給者の視点からみれば、CVS がそれ以前の小売業と異なり、24 時間営業を前提とした経営管理方法を構築する必要性を認識させた。そこで CVS 加盟店には 24 時間営業を実現しながら家庭内業務の代行機能を遂行する店舗経営を実現するため、チェーン本部の主導で徹底した経営管理や経営戦略が模索された。つまり 24 時間継続して同内容の商品やサービスを提供できる人材の確保と育成、品切れや死に筋商品の発生を抑制する受発注方法の確立、万引きなどのリスク回避方法の構築など、営業時間に制約がある一般的な小売業以上の緻密な経営管理方法を構築することが求められた。そこで各 CVS 企業では独自に開発したマニュアルによる業務内容の標準化が徹底された。こうした店舗経営方法は CVS による本格展開後に CVS 以外の大規模小売商で応用され、小売業全体の経営管理の質的向上に貢献した。

その一方で、CVS は継続した日常生活の不便解消を追求することが不可欠なため、チェーン本部は従業員と各店舗を管理統制し続ける必要がある。しかし 24 時間営業による消費者への継続的な利便性の提供は、加盟店による継続的で容赦ない経営管理を強制することになる

ため、CVS のオーナーや従業員に対する過重労働を誘発し、チェーン本部と加盟店との構造的対立を生む一因となっている。

2.2 単品管理の定着と一般化

第2に、単品管理による店舗運営が一般化したことである。CVS 登場以前の小売業では個別商品（単品）のレベルで管理できる技術が十分確立されていなかった。そのため過剰発注による大量在庫の発生を招くなど、店舗で多くのロスを生み出す一因となってきた。しかし CVS では旧来の小売店舗とは異なり巨大なバックヤードを持たず、狭小な店舗空間（売場面積は 30 m² 以上 250 m² 未満）で商品陳列と在庫管理を行う必要があった。そのため、CVS 経営では店舗での在庫発生の抑制が至上命題であった。そこで CVS では、多頻度小口配送（一回当たりの配送量を減らし、配送回数を複数化する方法）の実施や、EOS（electronic Ordering System：補充発注システム）・EDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）・POS（Point Of Sales：販売時点情報管理システム）などの情報管理システムの導入による単品レベルでの商品管理を徹底し、在庫発生リスクを最小化する方法が採られた。この背景には、各店舗で単品レベルでの商品管理業務と店舗運営業務に集中させるために CVS チェーン本部が情報システムの構築を進めたことが挙げられる。特に POS の導入によって、バーコードをスキャンするだけで必要な情報入力を自動で行い、店舗でのレジ作業、検品作業、発注作業などの効率化を図れるため、各店舗では経営管理業務に専念できるようになった。こうした CVS が確立した単品レベルでの商品管理システムは小売業全体に波及し、現在では小売業における経営戦略のひとつとして定着している。

2.3 就業空間の提供

第3に、CVS が手軽な就業空間として認識されたことである。さらには日本社会が抱える外国人労働者の諸問題を日常生活圏内で消費者に広く認識させる契機となった。

CVS はフランチャイズ・チェーン（FC）方式による経営を行うため、チェーン本部の社員が各店舗に直接勤務することはほとんどない。そのため各 CVS のオーナーは常に店舗運営に必要な一定数のアルバイト従業員やパート従業員の確保に苦心し、CVS は常に人手不足に陥る傾向がある。そのため日本人と外国人の双方にとって、CVS は短期就業が可能な手軽で貴重な場として広く認識されている。高校生・大学生・留学生には、学業の合間に CVS でのアルバイトに従事する者が多い。

特に近年は、外国人の手軽なアルバイト先として CV

S がその役割を担い、CVS は彼等にとって重要な収入源となっている。全国の主要 CVS（セブン・イレブン・ローソン・ファミリーマート）に勤務する外国人労働者は 2017 年時点で約 4 万人と言われ、全国平均で見るとスタッフ 20 人のうち 1 人が今や外国人であった³⁰⁾。実際に近年、身近な CVS で外国人が日本語で接客している姿をしばしば目撃するようになった。新型コロナウイルスの感染拡大前には CVS 各社が加盟店向けに外国人雇用の説明会を開催し、多言語対応のマニュアルを作成するなど、外国人スタッフの受け入れ態勢を整えていた。例えばローソンでは、海外に外国人専用の研修施設を整備し、現地で CVS 業務の基本を習得させて加盟店で勤務できる即戦力を育成する取り組みを始めていた³¹⁾。またローソンでは 2009 年よりベトナム人留学生を対象に、日本留学中にローソンでアルバイトすることを盛り込んだ奨学金制度を開設した³²⁾。

CVS にアルバイトとして勤務する外国人スタッフが増加した背景として、外国人の立場から見ると、対面販売を通して日本語力を高められること、ルーティンワークであるため日本語がそれほど流暢に話せなくても基本業務に支障がないこと、顧客の動向を観察しながら日本の文化や習慣を体得できること、店舗によってはオーナーや店長の裁量で廃棄予定の弁当を持ち帰らせてくれるために食費削減が期待できること、勤務先が下宿先からそれほど遠方でないこと、など様々である。一方で、CVS の深刻な人手不足問題も作用し、日本語力に自信がない外国人でさえ履歴書と簡単な面接のみで採用されやすいことも挙げられる。

CVS でしばしば目撃するようになった外国人労働者の姿は、日本の消費者に外国人労働者をめぐる諸問題が身近な日常生活空間で発生しつつあること、さらには過重労働や人材不足といった CVS が抱える構造的問題の実態を認識させることに寄与している。

3 小売業全般への影響

CVS の出現は他の小売業の在り様にも変容をもたらした。本章では、CVS の社会的受容の促進、大規模小売商の経営戦略への作用、CVS が確立した革新的な経営戦略の定着、以上 3 点について取り上げる。

3.1 新業態としての CVS の社会的受容の促進

第1に、1970 年代以降の日本社会に CVS という小売業態が定着し一般化したことである。1974 年のセブン・イレブン開業により本格導入された CVS だが、導入当初は日本社会に存在しない小売業態であった。しかし今日までの約半世紀を経て、CVS は日本人の誰もがその存在を認識し、一度は必ず利用経験がある身近な小売業として定着している。その背景には本稿 1.1 で述べた

ように、CVSの経営戦略の基本に「消費者ニーズの充足と利便性の向上」といった、常に消費者の便利を念頭に置いた経営戦略の展開が作用している。今やCVSを「コンビニ」と略称で表現しても通用するほどに消費者の認知度は高く、CVSは小売業界に明確に位置づけられている。さらに、流通におけるCVSの重要性が認識されるようになったからこそ、生産者や卸売業者を巻き込んだPB商品の開発に尽力できた。CVS主導のPB商品の普及は小売業界におけるCVSの存在の重要性を証明している。

3.2 大規模小売商の経営戦略への作用

CVSの出現は他の小売業や流通業全般との関係にも影響を与えた。これは2つの意味での変容をもたらした。それは、CVSの経営戦略が他の小売業界でも応用されるようになったこと、そして小売業が主導する流通体系の形成を促進したことである。

第1に、CVSが生み出した経営戦略やマーケティング戦略を取り入れる小売業が登場したことである。スーパーマーケットのなかには、2000年に大規模小売店舗法が廃止されたのを機に、CVSの基本戦略であった長時間営業を採用するケースが見られ、「ハローズ」(本社：広島県福山市)や「ディオ」(本社：岡山県倉敷市)のような24時間営業を展開する大型スーパーマーケットやディスカウントストアが出現した。また1980年代後半より、医薬品を中心にCVSと同様の利便性を意識したドラッグストア、CVSよりも安価に利便性を追求するディスカウントストアなど、CVSの経営戦略を意識しつつCVS以上に販売商品の特化と低価格化を図る大規模小売商が出現した。またCVS自体も新たな大規模小売商の出現に対抗するため、1990年代以降は従来の「利便性の提供」に止まらない「多様化」(高級化)と「高品質化」を前面に出した商品やサービスの提供を開始し、CVS自体の経営戦略の深化に繋がっている。

第2に、CVSの登場は小売業が主導する流通体系の形成を促進したことである。長時間営業(特に24時間営業)の継続はCVS以前に登場した大規模小売商や中小小売商では実現不可能であった。CVSがそれを実現できたのは、流通の主導権をCVSが中心とする大規模小売商が握り、自らの流通戦略の一要素として生産者(メーカー)と卸売業者(問屋)を組み込むことでチェーンストア経営を実現できたからである³³⁾。CVSによるチェーン展開および多品種小品目少量生産(販売)の実現は、小売業が主導する製造業者と流通業者の徹底管理が実現されたことで達成された。CVSによる単品レベルでの商品管理の実現は、大規模小売商が日本の流通業における主導権を確保し管理する流通体系の実現を意味するものであった。

3.3 革新的な経営戦略の定着

CVS経営では生産流通段階での徹底した単品管理と、消費者への高次の利便性を実現するための数々の革新的な経営戦略が試行された。そしてそれらの多くは生産・流通・小売のあらゆる分野で応用され、今日では小売業における基本的な経営戦略として定着した。以下では情報・流通・立地・管理の4つの観点から考察する。

3.3.1 情報戦略

CVSは先述したEOS、EDI、POSなどの各種情報データを駆使して、短期間で売れ筋商品の受発注と死に筋商品の廃棄を決定・実行している。これらの情報網を駆使し、従来の物流では把握困難な秒単位、店舗単位、単品単位での商品管理を可能にした。こうした電子情報に基づく商品管理はCVS登場以降の小売業にも浸透し一般化している。

また商品管理は天候の変化に左右されることから、民間の気象予報会社と連携し、詳細な気象情報に基づいたCVS店舗の受発注の詳細を決定するシステムを構築した例もあった³⁴⁾。CVSが開始した気象情報をもとにした商品供給は、流通業だけでなく飲食業や鉄道業などの諸産業にも及ぶ。

3.3.2 流通戦略

CVSが本格的に導入した配送の複数化・共同化・集約化は、セブン-イレブンが1988年に一日3便体制を導入後に他のCVSチェーン企業が追随し、今日ではCVS業界における一般的な流通戦略として定着した。以下では配送の複数化・共同化・集約化について詳述する。

配送の複数化とは、一日における店舗への配送回数を一回以上(複数回)行うことである。他の小売業と比べて店舗面積が制限されるCVS空間で消費者ニーズに合致する品揃えを常に実現するには、多品種の商品を少量ずつ複数回に分けて店舗へ配送する(多品種多頻度小口配送)必要があったが、1980年代までの日本の流通業界でこれを実現することは困難であるばかりか、こうした手間を要する流通戦略の必要性が強く認識されなかった。それを覆したのが、1988年にセブン-イレブンが初めて導入した一日3便体制に基づく配送方法であった。これは専用工場(ベンダー)から各店舗への調理済み食品類の配送回数を一日3回とする流通戦略であり、旧来の小売店への配送回数が一日1回だった流通業界の常識を覆した。この導入以降、一日に複数回も店舗配送を行う流通戦略は他のCVS企業だけでなく小売業界全体にも波及した。一日3便体制の実現によって、日本の流通業界に対し配送の複数化・共同化・集約化の有効性を示した。特にCVSでは多品種多頻度小口配送を実現す

るために配送の共同化と集約化を推し進めた。

配送の共同化とは、各問屋が個々に店舗へ配送する旧来の流通方法ではなく、窓口問屋が他問屋を回って配送商品を回収し、各店舗に一度で配送する方法であり、これは窓口問屋制（窓口問屋システム）と呼ばれる。CVS が設置され始めた 1970 年代には、多品種の商品を扱う各 CVS には毎日 70 台近くの配送車が往来したため、円滑な店舗業務を阻害した。そこで 1980 年にセブン-イレブンが小売業界で初めて共同配送を開始した。しかし、自社製品を他社製品と一緒に配送する方法は当時の流通業界の慣習では考えられず、生産業者の反発は大きかった。しかし共同配送が実現したことで各 CVS の経営安定化に貢献し、CVS 店舗と消費者の両者ともに商品の入荷時間を予測しやすくなった。特に消費者は搬入後間もない商品をすぐに購入できるようになった。その結果、CVS の商品の品質と品揃えが格段に向上し、それに伴い CVS に対する社会的信用も高まった。こうして共同配送の有効性が日本の小売業界に広く認識され始めた³⁵⁾。

配送の集約化とは、窓口問屋制をさらに合理化し、各メーカーから配送された商品を共同配送センターへいったん集約した後に各 CVS へ配送する仕組みを指す。導入当初は旧来の流通システムに固執するメーカーや問屋から強い反発があったが、セブン-イレブンは率先してこの流通戦略を採用した。これにより各 CVS 店舗への配送回数の減少、配送時間の短縮、流通業者の配送や経費での負担軽減、流通コストの低減に貢献したことから、CVS に限らず同様の流通システムが日本社会で定着するようになった。また配送時に温度帯別共同配送も同時に実現できたことも看過できない。セブン-イレブンでは、地域ごとにいったん商品カテゴリーや温度帯別に共同配送センターに集約され、そこから各 CVS へ配送する戦略を採用している。

このように CVS が展開した物流戦略は、大手の生産業者や問屋に管理統制された日本の物流の慣習を打破し、CVS チェーン以外でも小売業主導で共同配送・小口配送・温度帯別配送を展開する契機を与えた。この点について高嶋（2002）は、「コンビニエンスストアでは、他の業界に先駆けて情報システムと物流システムについての革新を導入することで、売り場面積や品目数における制約のもとでの効率的な販売を可能にした」³⁶⁾と指摘するが、こうした情報システムや物流システムが他の小売業での経営管理の手法として取り入れられた。さらにこうした流通戦略の展開が、生産業者と小売業者の間に位置する物流業者によるロジスティクス（logistics）事業の展開に繋がることから、その意味で CVS がロジスティクスを生み出す契機となったともいえる。

3.3.3 立地戦略

CVS 経営では立地の利便性が重要な戦略要素のひとつとなる。CVS が展開した各種の立地戦略は、立地を戦略的に検討する際の重要手段として日本の小売業全般に定着することとなった。以下では CVS が展開する立地戦略であるドミナント出店戦略、リロケート戦略、特殊立地戦略について言及する。

ドミナント出店戦略とは、特定地域に同一ブランド名の企業や店舗を集中的に出店する戦略を指す。CVS が本格的にこの戦略を導入する以前、同一地域への集中出店は非効率であり、同一のブランド店間の競争激化による共倒れの高リスクが考えられたため、積極的に採用されなかった。しかし CVS の本格採用を通して、この戦略が生産者や流通業者にとって CVS 店舗への効率的配送が可能となることが証明された。大量生産と大量販売（つまり在庫圧縮）を望む生産者・卸売業者と、少量消費（欠品の回避）を望む小売業と消費者との間には流通上の根本的な対立があるが、ドミナント出店戦略は生産者や卸売業者による大量販売の結果生じる在庫の大幅圧縮が可能となり、各店舗への少量販売による CVS 店頭での欠品リスクを抑制できた。また特定地域への集中出店によって、店舗ごとの売れ筋の違いの発生リスクを抑制でき大量販売が行いやすくなった。消費者にとっては同一ブランド店が日常生活圏に大量出店されることで、CVS の知名度・利用頻度・信頼度を高めた。さらにこの戦略では一回の配送で複数店舗への配送が可能になり、流通コストを削減できた。CVS が採用したドミナント出店戦略は、出店の効率性だけでなく旧来から見られた流通や販売の常識を覆し、日本の流通業に新たな戦略モデルを提示した。

リロケート戦略とは、立地環境が変化した場合に積極的な退店を進め、新たな好立地条件に再出店する戦略である。CVS は典型的な立地産業であり立地条件の善し悪しが店舗経営を左右する。しかし立地条件は時間経過による周辺環境の状況により変化する。旧来の中小小売業や大規模小売商の場合、立地条件が変化してもその立地を容易に変更しにくかった。しかし CVS 経営では他の小売業態の出店と異なり、店舗規模が狭小なために出退店コストを抑制でき、新たな出店候補地の選定が困難でなく、比較的容易に好立地への再出店が可能である。統計上 CVS の退店数が多いのはリロケート戦略が展開されるためである。こうした戦略は巨大施設を必要とするチェーン系小売業やサービス業でも採用され、出店時から退店を想定した店舗構造や出店地（例えば、地価の低い郊外への出店、安価なローコスト建築など）を模索する動きが見られる。

特殊立地戦略とは、旧来は出店には不向きと考えられた特殊な場所への出店を進める戦略を指す。特に 2000

年代以降、都市部の地価下落により賃料が低下したことや、店舗や企業の廃業による一等地での好物件が増加したことを背景に、CVSが都市中心部への出店を進めるようになった。旧来のCVSの主な立地場所だった住宅近接地だけでなく、鉄道駅、ホテル、高速道路のサービスエリア内、都心部のオフィス跡や大型商業ビル内、地下街、ガソリンスタンド、大学構内などの学校施設、官公庁内など、旧来は出店場所として想定されなかった場所への出店が図られている。これらでの店舗では利用客層が限定されるため、客層拡大や客数増加は期待できないが、顧客層を特定できることで店舗を利用する理由や購入商品を限定できるために品揃えや提供サービスを限定化し、効率的に商品やサービスを提供できるメリットがある。そのため高コスト傾向にあるCVS経営にとって、低コスト化を模索できる有益な出店方法として認識されるようになった³⁷⁾。

3.3.4 管理戦略

CVSが展開する管理戦略のなかで、特に小売業界のマーケティングに大きな影響を与えた戦略として、チーム・マーチャンダイジング（TMD）方式の積極的導入によるメーカーとの共同開発と、徹底したマニュアル管理の2点が挙げられる。

CVSチェーン本部は、CVSに陳列する高品質な商品を開発するために、単一商品の開発に際して複数メーカーが同時に商品開発に関与し、複眼的観点から新商品開発や既存商品改良を進めるTMD方式を採用し、高品質で妥協を許さない商品開発を進めている。これを通してCVSは、技術力を有するメーカーとの共同開発の有効性を日本社会に認識させた。つまり、特定メーカーに商品開発の全行程を委託する旧来の製品開発方法を刷新し、小売業が積極的に生産者に対して情報や商品コンセプトを発信しながら共同開発を進めるスタイルの有効性を日本の流通業界に定着させた。またこれにより、CVS独自のPB商品の多品種化と高品質化を促進し、日本社会にPBの有効性を認識させ、PB商品に対する社会的評価を好転させた（本稿1.2.4）。CVSが先駆的に開始したTMD方式は、日本の商品生産方法を大きく転換しただけでなく、生産の主導権を流通の末端に存在する小売業が掌握する一因にもなった。

また配送業務やCVSでの店舗業務では、マニュアルの徹底遵守が遂行されている。商品の生産・流通・販売・管理の全ての局面において、人間（生産者、流通業者、店舗オーナー、店舗従業員）の主観・直観・経験による非科学的要素を排除し、徹底した商品管理を実現している。特に1988年に一日3便体制が導入されて以降、このシステムを効率的に機能化するため、各CVS企業では徹底した業務内容のマニュアル化が進められた。特

にCVSは売上高の75%近くを飲食料品が占める食品小売業であることから³⁸⁾、業務時における衛生管理・細菌管理・品質管理のマニュアル化が徹底された。

さらにマニュアル化は個々の流通方法やCVS店舗運営に止まらず、CVS企業全体の徹底した経営管理や商品管理による戦略的展開を実現する土台となったことで、CVS本部が全加盟店を統一的・均一的・同質的に統制管理する方法を確立し、全国規模の大量生産と大量販売を実現した。そのことがCVSの全国化（＝社会インフラとしてのCVSの確立と社会的認識）に貢献した。CVS登場以前の小売業には小規模な店舗が多く、人口比における店舗割合が高い零細過剰な状況だったにもかかわらず、消費者ニーズを十分に満たせる小売店舗はそれほど存在しなかった。当時はまだ科学的な経営管理手法を導入しない生業的な小売業が多く、必ずしも消費者ニーズに適応した商品販売がなされたわけではなかった³⁹⁾。ところがCVSが生産者（メーカー）や卸売業（問屋）を巻き込んだチェーンストア経営を展開し始めたことで、日本社会に消費者のニーズ充足と利便性向上を同時に高水準で実現できる小売業が出現した。CVSが提供する高次な利便性の実現によるコト消費の充実化は、生産者・流通業者・加盟店に対する徹底管理の上に成立したのである。この点について木下（2011）は、「誕生間もなくから、同業他社との激しい競争にもまれながら発展していくことになった結果、他社との差別化は利便性というベースで競い合うしかない状況となり、利便性を経営戦略の中心に置く基本姿勢が確立する契機になりました。利便性をさまざまに加工し、他社に先んじて提供する動きが活発化し、チェーン間の切磋琢磨による利便性の進化というプロセスが生まれました。これらの動きは、九〇年代後半のバブル崩壊後の景気停滞期にあって、さまざまなオリジナル商品の開発、新コンセプト店、新しいサービス商品、CVSの金融拠点化など、新しい利便性につながることであります」⁴⁰⁾と指摘する。

4 地域社会への影響

CVSの登場は、消費者、加盟店、小売業界に対してだけでなく、地域社会（さらには日本社会）全般にもさまざまな影響をもたらした。以下では、生活空間での新たな景観の形成、24時間可動社会の到来契機、新たな日本語の創出、「地域のランドマーク」や「社会インフラ」としての定着、以上の4点について考察する。

4.1 生活空間での新たな景観形成

CVSの登場以前の日本社会には、言うまでもなくCVSは卸売業者を中心とする部分的展開を除いてほとんど存在しなかった⁴¹⁾。そのことはつまり、1970年代半ば以降にCVSがその出店数を全国的に拡大させたこと

で、本来その地域に存在しなかった CVS という小売空間が地域の歴史や風土に関わりなく突然出現することを意味した。CVS は、生活者の生活空間に CVS が存在する新たな日常的景観を日本社会に生み出した。

一方で、地域の史的経緯と無関係に登場した 24 時間営業の CVS は、プラスとマイナスの両面で近隣住民（さらには地域全体）に作用し、彼等の日常生活に変容を迫った。消費行動の面では、高い利便性を享受できる CVS での頻繁な商品購入が促進される一方で、長年営業する地元商店の衰退を進め、それらの廃業を助長した。日本各地で進行する商店街の衰退はその一端でもある。地域によっては CVS 依存の生活スタイルが確立されてしまい、CVS の撤退や廃業が地域の小売空間の喪失を加速する事態が発生し、買物難民⁴²⁾を生み出す一因となっている。

4.2 24 時間可動社会の到来契機

CVS による 24 時間営業の展開は、地域社会（さらには日本）における 24 時間可動社会の到来を意味した。CVS による 24 時間営業の導入以降、日本では小売業やサービス業で長時間営業が一般化し、それが基本的な営業戦略になった。大型スーパーマーケットによる早朝から深夜までの長時間営業（もしくは 24 時間営業）だけでなく、居酒屋チェーンの深夜時間帯までの営業、カラオケやボーリングなどのアミューズメント施設の翌朝までの営業はその一例である。CVS の出現は生活者が 24 時間飲食やレジャーを楽しめ活動できる社会を日本に到来させることに貢献した。

4.3 新たな日本語の創出

CVS の全国的普及は、新たな日本語を創出する契機となった。CVS 店舗で行われる接客業務はサービス業である故、従業員は消費者に対して敬語を使用する。ところが CVS（特にレジ前）で使用される敬語には文法上は正しい用法とはいえない特徴が見られる。それらは総称して「コンビニ敬語」（もしくは「バイト敬語」）と呼ばれる。例えば「〇〇（商品名）の方でよろしかったでしょうか」、「〇〇していただく形になります」、「〇〇円からお預かりします」など、CVS をはじめとする各種アルバイト業務時に、接客担当者がしばしば使用する不自然な日本語表現を指す。これらに共通する特徴は、「から」、「の方」、「形に」という語を挿入することで、直接的な表現を回避していることである⁴³⁾。こうした表現は、現場で注意深く聞けば表現上おかしい部分が多々あることに気づくだろうが、消費者の多くは CVS 店内で違和感を抱くことは少なく、仮に用法の間違いに気づいてもそれを従業員に指摘することはない。またコンビニ敬語を多用する従業員の多くは、指導する立場にある

勤務先の店長や先輩から表現の誤用を指摘されることがほとんどないため、疑念を抱かず使用し続ける。場合によっては店長や先輩自身が誤用している可能性もある。そのため、こうしたコンビニ敬語は、若年層を中心に日本語の一般的表現として定着しつつある。

4.4 「地域のランドマーク」や「社会インフラ」としての CVS

CVS は「地域のランドマーク（拠点・目印）」もしくは「社会インフラ」として認識され、いつでも利用でき頼れる存在として生活者に位置づけられるようになった。CVS が 24 時間オープンな空間であることから、地域の防犯や生活支援の拠点として、さらには地域に安心と安全を提供する場として機能している。日本各地に点在する CVS は「危険を逃れるための有力な避難所」⁴⁴⁾なのである。これは CVS が 24 時間営業を続けるなかで、シャッターを一度も降ろさず（基本的に CVS にはシャッターは存在しない）、照明を点灯させ続けていることで、その存在を常にアピールし続けていることと無関係ではない。

このような特性を持つ CVS は近年、自然災害などの有事に対して強い存在として認識されつつある。その背景には、CVS が 24 時間営業を展開するため、非常時でも店舗を稼働させ続けるノウハウを有することや、専用工場（生産拠点）が全国各地に複数存在するため、仮に一工場が被災しても他工場で生産能力を補填しやすいことが挙げられる。こうして、生活インフラとしての CVS の役割が有事の際に強く認識されることになった。CVS 各社は 2000 年に警察庁から「まちの安全・安心の拠点」としての要請を受け、2005 年から全国の CVS 店舗でセーフティー活動を本格化させている。つまり、生活者の街を守る存在として CVS が公認されたのである。

地域の防災拠点や安心・安全の場として CVS の役割が認識されるようになったのは 1990 年代以降である。特に 1995 年 1 月に発生した阪神淡路大震災以降、CVS は地域における災害救護の拠点として注目され始めた。1996 年以降、CVS と都道府県・自治体が災害時協定を締結し、災害時に優先的に飲料品や日用品を調達し確保することが目指された。さらに 2000 年代以降は災害時に止まらず、日常的な治安対策や都道府県政への寄与も包含した包括的協定を自治体と締結する動きが見られた⁴⁵⁾。自治体が CVS と包括的協定を結ぶ際にはほぼ共通して、災害時の支援、県産品の活用、観光などの地域振興が柱となる。その背景には、地元を活性化させたい自治体と地元に関心をもちたい CVS の思惑が合致したこと、自治体が災害時の救援物資などの調達方法や帰宅困難者の支援について真剣に議論するようになったことが挙げられる⁴⁶⁾。

CVSが地域との協力体制の構築を進めるなか、1980年代よりPOSデータを活用することで地域特性（地域ごとの違い）に注目して全国画一的な販売戦略を見直し、地域特性を活かした商品やサービスの差別化戦略を展開するようになった。このことは1990年代から過熱する競合他社との差別化戦略の一側面もある⁴⁷⁾。こうしてCVSは、「社会インフラ＝公共空間」として生活者に広く認識されるようになった。2016年4月14日に発生した熊本地震では、「……混乱の中、救援を待つ住民にも、支援する行政にも、以前の震災時とは違った行動が見られました。町全体が初動からコンビニに頼るケースがあちこちで出てきた」⁴⁸⁾のであり、「いざというとき頼れる存在へと、コンビニが担う社会的責任はどんどん重くなってきている」⁴⁹⁾ことが証明された。2017年7月には災害対策基本法に基づき、CVSチェーンを含む7社が「指定公共機関」に指定された。

おわりに

本稿では、日本に普及したCVSが生活者全般（さらには日本社会）に及ぼした多面的な影響の実態解明を目指した。消費者への影響として、利便性を重視した購買行動と日常生活が定着したこと、おでんやコーヒーなど新たな食文化の生成と一般化が進んだことが挙げられる。加盟店（特にオーナーや従業員）に及ぼした影響として、24時間営業に対応した経営管理システムの構築が促進されたこと、商品の単品管理が定着して一般化したこと、日本人・外国人ともに手軽な就業空間として位置づけられたことが挙げられる。小売業者への影響として、単品管理や利便性の追求が生産・流通・小売に関与するあらゆる分野の諸企業で活用され、今日では小売企業の基本的な経営戦略として定着したことが挙げられる。地域社会（日本社会）への影響として、CVSが存在する空間の日常化を促したこと、24時間可動社会を到来させる契機となったこと、新たな日本語（敬語）表現を生み出し一般化させたこと、「地域のランドマーク」や「社会インフラ」などCVSが有事の際に率先的に機能することが期待されるようになったことが挙げられる。

このようにCVSには、生活者（コンビニ店舗の利用者、加盟店、本部）だけでなく、小売業界全般にまで多面的な影響を及ぼし、今日において一般化・常識化された要素を多く持つ。CVSの出現が日本社会における旧来の生活習慣や価値観に大きく変容を及ぼしたことは疑いようがない。さらにCVSはその影響力の大きさ故に、数々のマイナスの影響（負性）も齎している。この点は今後の研究課題として別稿で検討するが、生活者（および彼等を包含する日本社会）はそれにもかかわらずCVSを不可欠で不可逆なシステムとして受容してきた。そして生活者はCVSがもたらす利便性から逃れる生活

を回避できない状況が生み出され、CVSのない日常生活の想定を困難にしている。その意味でCVSは「ランドマーク商品」⁵⁰⁾としての要素を備え持ちつつ、多数のランドマーク商品群の普及を支える社会インフラとしての機能も有しているといえる。

特にCVS業界のリーダー企業であるセブン-イレブンが果たした役割は大きい。基本的にCVS業界で展開されてきた革新的な経営戦略やマーケティング戦略にはセブン-イレブンが起点となったものが多く、本稿や先行研究で指摘されるように、競合するCVSチェーンがセブン-イレブンの諸戦略の模倣と差別化を図ることで一般化した戦略は数多い。この点について鷲巢（2008）は、「セブン-イレブンが取り入れたシステムは、それがCVSの起源と認識されていることからわかるとおり、消費者にインパクトを与えました」、「ほとんどのCVS店で取り入れられているこれらの要素も、多くがセブン-イレブンによって始められたものです」⁵¹⁾と指摘し、木下（2008）も「セブン-イレブンの開業をもって、『日本のコンビニの始まり』とされることが多いのは、セブン-イレブンがその後のコンビニ業界を終始リードし、今日のコンビニ隆盛のきっかけをつくり、コンビニの基本形を作り上げたからだだろう」⁵²⁾と指摘する。今後の研究課題として、ランドマーク商品としてのCVSの原点に位置するセブン-イレブンに注目した商品史的研究を展開する必要がある⁵³⁾。

最後に2点述べる。第1に、本稿ではCVSがもたらす影響の実態解明を試みたが、それらがなぜCVSによって実現したのか（つまり影響力を生み出した背景）についての考察は十分行えていない。この点については、CVS各社の経営戦略・経営組織・企業者活動の実態、さらにはCVSを取り巻く社会環境の変遷（中小小売商や大規模小売商の盛衰、CVS以外のチェーン小売業の動向など）を横断的に観察し長期的観点から観察する作業が必要である。第2に、本稿ではCVSがもたらした影響について積極的側面（プラス面）に注目した考察を行ったが、一方でCVSをめぐる従業員の労働環境問題（特に24時間営業の是非）、消費者の生活マナーの悪化、店舗内外で発生する事件や事故、日本の食文化の変質といった側面（負の側面、マイナスの影響）について、本稿では十分な考察を行えていない。この点については別稿で改めて考察の機会を設ける。

【付記】

本稿は筆者の研究報告である「コンビニエンスストア」（共通論題：「商品と商店—ショップとストア—」）（同志社大学人文科学研究所第20期第7研究会報告、会場：同志社大学扶操館4階413室、2019年5月12日）第3章、および「コンビニエンスストア」（共通論題：「商品

と商店—ショップとストア—」(日本商品学会全国大会、会場：同志社大学至誠館1階S4室、2019年6月8日)第3章をもとに加筆したものである。

脚注・文献

- 1) CVSに関する2000年代以降の代表的な研究やレポートとして、金顕哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、マーケティング史研究会編(2001)『日本流通産業史—日本的マーケティングの展開』同文館出版、川邊信雄(2003)『セブン—イレブンの経営史(新版)』有斐閣、高岡美佳(2005)『第9章 戦後の日本における小売業発展のダイナミズム』伊藤元重編『日本の産業システム⑥』NTT出版、森田克徳(2007)『日本マーケティング史—生成・進展・変革の軌跡』慶應義塾大学出版会(第12章)、古川琢也・金曜日取材班(2008)『セブンイレブンの正体』金曜日、尾崎久仁博(2010)「コンビニエンス・ストアのマーケティング—セブン・イレブンによるパートナーシップの展開—」マーケティング史研究会編(2010)『日本企業のマーケティング』(シリーズ・歴史から学ぶマーケティング 第②巻)同文館出版、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、平松さわみ他(2013)「特集／セブンの磁力 独り勝ちの秘密を徹底解剖」『週刊東洋経済』2013年7月13日号、廣田誠(2013)『日本の流通・サービス産業—歴史と現状—』大阪大学出版会(第9章)、須藤繁・増田優(2014)「小売業界におけるコンビニエンスストアの進化—主要事業者としての課題と責任」『技術革新と社会変革』第7巻第1号、緒方知行・田口香世(2014)『セブンイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか?』日本経済新聞出版社、田村正紀(2014)『セブン—イレブンの足跡—持続成長メカニズムを探る』千倉書房、上阪徹(2015)『なぜ今ローソンが「とにかく面白い」のか?』あさ出版、満蘭勇(2008)『商店街はいま必要なのか—「日本型流通」の近現代史—』講談社(第5章)など数多く挙げられるが、CVSが及ぼす日本社会への影響をについて詳細に考察した研究は必ずしも多いとはいえない。そのなかで、鷺巣力(2008)『公共空間としてのコンビニ—進化するシステム24時間365日』(朝日新聞出版)の第3章ではCVSが日本社会に及ぼした諸変化を総体的に考察している。
- 2) 本稿でいう商品史とは「……商品、生活、社会の密接な相互関係の内実を歴史的に整理し、その含意を解明しようとする研究分野」のことである(石川健次郎(2004)「第1章 なぜ、商品を買うのだろうか—商品史のドア」石川健次郎編著(2004)『ランドマーク商品の研究—商品史からのメッセージ』同文館出版、8ページ)。商品学のなかで展開されてきた商品史と同志社大学人文科学研究所が進める商品史の現状については、鍛冶博之(2010)「商品史研究の成果と課題—商品学における商品史研究を参考にして」(『商品研究』第57巻第1・2号、2010年4月)、鍛冶博之(2016)「商品史に関する概念考察と研究展望」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所)第46巻第3号(通巻111号)(2016年11月、第6章)を参照されたい。なお後者に関する共同研究として、石川健次郎編著(2004)『ランドマーク商品の研究—商品史からのメッセージ』同文館出版、石川健次郎編著(2006)『ランドマーク商品の研究②—商品史からのメッセージ』同文館出版、石川健次郎編著(2008)『ランドマーク商品の研究③—商品史からのメッセージ』同文館出版、石川健次郎編著(2011)『ランドマーク商品の研究④—商品史からのメッセージ』同文館出版、石川健次郎編著(2013)『ランドマーク商品の研究⑤—商品史からのメッセージ』同文館出版、石川健次郎ほか(2009)「特集 ランドマーク商品に関する商品史的研究」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所)通巻84号(2009年11月)、川満直樹編著(2015)『商品と社会—ランドマーク商品の研究』同文館出版、川満直樹ほか(2020)「特集 商品と商店—ショップとストア」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所)第49巻第4号(通巻124号)(2020年11月)、がある。
- 3) 商品史での「生活者」概念については、鍛冶前掲(2016)第6章を参照されたい。
- 4) パパママ・ストアの商品史的考察については、亀井大樹(2020)「パパママ・ストア」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所)第49巻第4号(通巻124号)(2020年11月)を参照されたい。
- 5) 高嶋克義(2002)『現代商業学』有斐閣、209-210ページ。
- 6) 木下安司(2011)『コンビニエンスストアの知識(第2版)』日本経済新聞出版社、11ページ。
- 7) 鷺巣前掲書(2008)67ページ、71ページ。
- 8) 木下前掲論文(2011)15ページ。
- 9) ここでまとめたCVSと既存小売業との比較は、木下前掲論文(2011)14-18ページを参照した。
- 10) 石井寛治(2004)『日本流通史』有斐閣、249ページ。
- 11) 鷺巣前掲書(2008)22ページ。
- 12) 鷺巣前掲書(2008)162ページ。
- 13) 「食の外部化(外注化)」とは、食事形態が「肉食」中心から「肉食」および「肉食」中心へ移行していく傾向のことを指す。「食の外部化」傾向の背景と

- して、①女性の社会進出、②単身世帯の増加に伴う「孤食」や「個食」の増加、③食料品購入場所の変化（商店街からスーパーマーケットへ）、④食品製造業の発達に伴う食品加工技術の進歩、が挙げられる（社団法人日本フードスペシャリスト協会編（2010）『新版 食品の消費と流通』建泉社、6-12 ページ）。
- 14) なお CVS の出現以前（1970 年代半ばまで）には、商店街やスーパーマーケットでも惣菜が販売されるケースがあったが、先行研究を概観する限りこれらが「中食」と位置づけられることはほとんどない。中食は外食と内食の対概念として 1970 年代後半以降に広く定着した、ということが先行研究で一般的に指摘される。
 - 15) 鷺巣前掲書（2008）96 ページ。
 - 16) 漆原直行（2008）『なぜ毎日コンビニで買ってしまうのか？』株式会社毎日コミュニケーションズ、28 ページ。
 - 17) 漆原前掲書（2008）29 ページ。
 - 18) 江戸人文研究会編（2012）『絵でみる江戸の町とくらし図鑑』（廣済堂出版）の「庶民の生業」から引用した。
 - 19) CVS 出現以前に存在した江戸時代以来の「中食に類似した食事形態」と、CVS の出現によって確立された「中食」との関係性は、今後の研究で追及する必要がある。
 - 20) セブン-イレブンにおける「おにぎり」の開発については、吉岡秀子（2018）『セブン-イレブン金の法則—ヒット商品は「ど真ん中」をねらえ』朝日新聞出版、第 2 章に詳しい。
 - 21) 吉岡秀子（2016）『セブン-イレブンは日本をどう変えたのか』双葉社、31 ページ。
 - 22) 鷺巣前掲書（2008）178-180 ページ。
 - 23) 加藤直美（2012）『コンビニと日本人—なぜこの国の「文化」となったのか』祥伝社、175-176 ページ。
 - 24) CVS での恵方巻の販売については、漆原前掲書（2008）26-28 ページ、鷺巣前掲書（2008）129-131 ページ、加藤前掲書（2012）176 ページをそれぞれ参照した。
 - 25) 藤岡里圭（2017）「第 5 節 商業の現代的展開—1950 年～89 年」廣田誠・山田雄久・木山実・長廣利崇・藤岡里圭『日本商業史—商業・流通の発展プロセスをとらえる—』有斐閣、265 ページ。
 - 26) 「セブнкаフェ」の展開については吉岡前掲書（2018）第 1 章に詳しい。
 - 27) 吉岡前掲書（2018）42-45 ページ、92 ページ。
 - 28) 吉岡前掲書（2016）51-52 ページ。
 - 29) 木下前掲書（2011）173-174 ページ。
 - 30) 芹澤健介（2018）『コンビニ外国人』新潮社、5 ページ。
 - 31) 芹澤前掲書（2018）16-17 ページ。
 - 32) 芹澤前掲書（2018）66 ページ。
 - 33) 石井前掲書（2004）248 ページ。
 - 34) 鷺巣前掲書（2008）121-127 ページ。
 - 35) 鷺巣前掲書（2008）144-146 ページ。
 - 36) 高嶋前掲書（2002）211-212 ページ。
 - 37) 加藤前掲書（2012）92-96 ページ。
 - 38) 社団法人日本フードスペシャリスト協会編前掲書（2010）122 ページ。
 - 39) 日本流通新聞社編（1993）『現代流通史—日本型経済風土と企業家精神』日本経済新聞社、29 ページ。
 - 40) 木下前掲書（2011）56 ページ。
 - 41) この点については、鍛冶前掲論文（2020）2.2 を参照されたい。
 - 42) 「近年の飲食料品店の減少、大型商業施設の郊外進出または撤退などが進行した結果、過疎地域のみならず都市部においても高齢者を中心に食料品の購入や飲食に不便や苦勞を感じる消費者、いわゆる買物難民が増加している。こうした現象は、食料品アクセス問題（食の砂漠：food deserts と表される）として社会的課題となっている」（社団法人日本フードスペシャリスト協会編（2016）『三訂 食品の消費と流通』建泉社、147-148 ページ）。
 - 43) 鷺巣前掲書（2008）188 ページ。
 - 44) 鷺巣前掲書（2008）293 ページ。
 - 45) この点の詳細については、加藤前掲書（2012）第 1 章を参照されたい。
 - 46) 鷺巣前掲書（2008）249-250 ページ。
 - 47) 加藤前掲書（2012）98-100 ページ。
 - 48) 吉岡前掲書（2016）159 ページ。
 - 49) 吉岡前掲書（2018）206 ページ。
 - 50) ランドマーク商品とは「単なるヒット商品、ベストセラー商品、ロングセラー商品とは違って生活スタイルや価値観の変化によってランドマークとなるような商品、つまりその商品が世に出ることによって、それまでのスタイルを一変させた、変容の画期となった商品」のことで、具体的には、「その出現によって、それ以前の生活スタイルを大きく変え、生活の利便化、効率化、安楽化、安直化、簡明化つまり労働の軽減と自由時間の増大に決定的な影響を与え、多様な生活スタイルを実現させ、その背景となる価値観の変容を促すほどのパワーをもった商品」を指す（石川前掲論文（2004）10-11 ページ）。ランドマーク商品に関する共同研究成果は本稿の「脚注 2）」を参照されたい。
 - 51) 木下前掲書（2011）37・40 ページ。
 - 52) 鷺巣前掲書（2008）213-214 ページ。

53) ランドマーク商品研究のなかで商品群の「原点」に位置する特定商品に注目した研究として、日清食品

のチキンラーメンに注目した木山実（2004）「食の商品史」（石川前掲編著（2004）第2章）などがある。

Impact of Convenience Stores in Japanese Society

Hiroyuki Kaji

Summary

Convenience stores have grown into one of Japan's leading retail formats and have had a multifaceted impact on Japanese society since their introduction in the 1970s. They form an indispensable retail space for Japanese people today.

In a paper published in 2020, the author considered how convenience stores, representing large-scale retailers in Japan, became popular in Japanese society and the background behind them. The study reported here is a sequel to that of 2020.

The purpose of this study was to clarify the multifaceted impact of convenience stores, which have become widespread in Japan, on consumers in general (and Japanese society). The study also examines the social significance of convenience stores. Chapter 1 focuses on consumers, Chapter 2 on merchants, Chapter 3 on retails and Chapter 4 on community perspectives. The discussions show that the convenience store has a multifaceted impact on consumers (convenience store users, affiliated stores and headquarters) and also on the retail industry in general. It introduces traditional lifestyles and values in Japanese society. It is shown that it is positioned as a "landmark product" that has undergone a significant transformation.

In this study, the negative impact of convenience stores has not been fully covered. We plan to clarify it through future research.

Keywords: convenience stores, Japanese society, impact, landmark product