

大手コンビニエンス・ストアの競争優位分析

——セブン-イレブン・ジャパンとファミリーマートの分析を中心として——

秋 本 敏 男

- I. はじめに
- II. コンビニエンス・ストア業界の業界構造分析
- III. セブン-イレブン・ジャパンのリーダー戦略の検証
- IV. ファミリーマートのチャレンジャー戦略の検証
- V. おわりに

I. はじめに

わが国経済は、バブル崩壊後、戦後最大の不況に見舞われ、長期間にわたって景気の低迷が続いている。

高度経済成長時代、急速な発展を遂げた小売業界だが、バブル後、消費不況の影響を受け、経営規模の大小を問わず経営危機に陥っている小売企業あるいは閉店する商店の数が増加している¹⁾。

このように厳しい業界環境下にあっても唯一急成長を遂げてきた業態がコンビニエンス・ストア業界（以下、CVS業界と略す。）である。

同業界は、個人消費の低迷で、以前ほどの高い成長は期待できなくなったが、依然として高収益を維持しているCVSが上位企業にはみられる。一方、競争力が低下し、業績悪化に伴い経営不振に陥っているCVSも増加しており、業界内で「勝ち組企業」「負け組企業」の二極化現象がより鮮明となってきている。

CVS業界は、やがていくつかのグループに収斂され、競争力のある企業グループだけが生き残るという、まさに淘汰の時代を迎えようとしている。

本研究は、厳しい環境下にあっても着実に業績を伸ばし、堅調な経営を持続している業界第1位のセブン-イレブン・ジャパン（以下セブン-イレブンと略す。）と同業界第3位のファミリーマート（以下、Fマートと略す。）を取り上げ、両社の戦略展開のアプローチを明らかにするとともに、競争対抗の面から戦略展開の有効性および競争優位性を解明することが主な目的である。

そのための分析手段としては、J. S. ベインとM. E. ポーターの所説を援用し、コンビニ業界をめぐる参入障壁および業界構造分析に関して検討を加える。さらに嶋口光輝・石井淳蔵および山田英夫の所説を援用し、両社の競争優位性の検証およびコア・コンピタンス（中核能力）の源泉を明らかにしたい。

通常、企業比較分析においては、業界第1位企業と第2位企業を比較することが分析の有用性を高めることになると思われる。しかし、本業界第2位のローソン（ダイエー系列）は、未公開企業で、しかも企業内容の開示（disclosure）に対し、消極的でもあることから同社関連の情報は入手しずらく、比較分析が難しいとの理由で断念した。それに対し公開企業で、有価証券報告書・IR（投資家向けの広報活動）などの経営資料が入手し易いFマートをローソンに代わる比較分析の対象企業とした次第である。

筆者は、前号「セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析」において同社の競争優位の源泉と経営特質について論及した。今回の研究では、前回の研究成果を踏まえ、業界構造分析を通じて業界の有する特質とその構造を探るとともに企業間の比較分析によって競争優位性をより明確にしたいと考えている。

Ⅱ．コンビニエンス・ストア業界の業界構造分析

（1）業界の経営実態

日経流通新聞（1998年7月23日）が公表した「第19回コンビニ・ミニスーパー調査」²⁾によると、97年度CVSの売上は既存店売上高が3年連続実質成長率ゼロとなり、頭打ち傾向が続いているものの、総売上高は、全体で約6兆889億円に達し、対前年比で10%と高い伸び率を示している。また、総店舗数は35,308店で、対前年比7.9%の伸びとなった。この高い増加率の原動力となったのは、主として新規店舗の出店数の増加に基因する。

CVS業界の動向については、図表－1「コンビニの全店舗売上高・既存店売上高・総店舗数増減率」のグラフからも明らかとなり、近年、既存店の成長鈍化傾向が続いているものの、マクロ的には新規出店も増加しており、過去からの成長が持続していることが読み取れる。

旺盛な新規店舗の出店意欲の背景としては、規制緩和にもとづく新規業容の急速な拡大（酒販業からの業態転換）やニュービジネスへの積極的な取り組みなどが主な要因と考えられる。

新規店舗数の増加割合に比し、収益性は必ずしも増大しているとはいえない。10年前には、同業界の採算分岐点（損益の分かれ目）は、1店舗当りの商圈人口が1万人で、3,000人を割り込むと収益の確保が難しくなるといわれていた。最近ではこの数字が3,000人を大幅に割り込むCVSが都市部を中心に増加している。1店舗当りの商圈人口が3,000人、かつ取り扱い商品が現状のままで変化がないと仮定した場合、国民総人口割合からして総店舗数は4万店が上限となる計算である³⁾。現在、出店数は増加しており、数年後には、上限とされる40,000店を突破する見通しであり、スクラップ&ビルドによる店舗の統廃合が加速化し、過当競争による業績悪化が現実の問題として、CVS業界に大きな影響を及ぼすことが見込まれる。

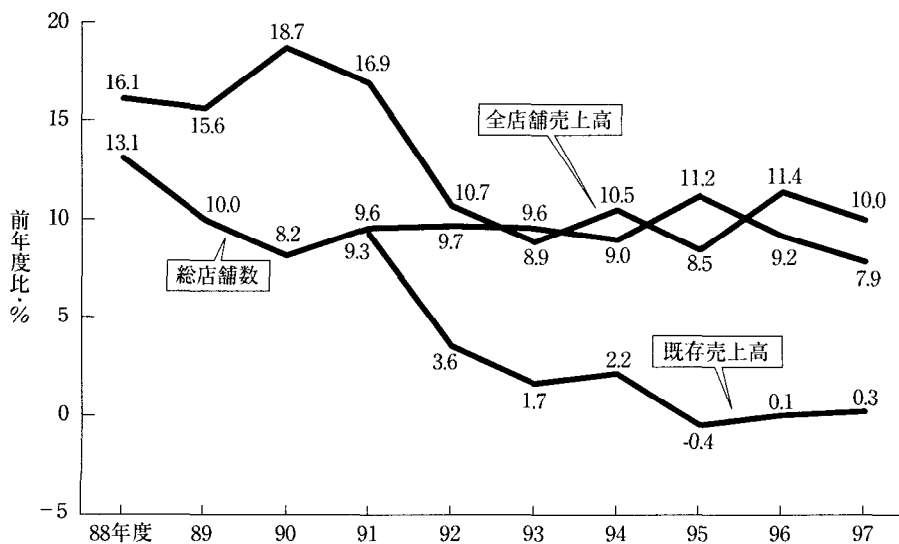
売上高増加率の低下、1店舗当りの商圈人口および店舗総数から推察してCVS業界のライフサイクル・ステージを判断すると、成長後期または成熟期に位置していると思われ、それがCVS業界の飽和化説を裏付ける根拠となっている。

つまり、都市部の過密地域においてはすでに数百メートル間隔で店舗が立地しており、オーバーストア・オーバーグッズによる過当競争の様相を呈しており、既存不採算店による収益悪化の主たる要因をなしている。

しかし、厳しい競争環境下にあるにもかかわらず、CVS上位3社（セブン-イレブン・ローソン・Fマート）の売上高合計は、3兆5,450億円に達し、業界全体に占める割合は、58.2%に及ぶ。店舗数に関しても、上位3社で18,205店舗を有し、業界全体の51.6%を占めている。

現在、CVSの企業総数は67社あるが、上位3社の売上高・店舗数がともに過半数を超える状況にあり、同業界では急速に寡占化が進行しているものと予想される。コンビニ業界における最近10年間の全店舗売上高・既存店売上高・総店舗数増減率の動向を示せば図表-1のとおりである。

図表-1 コンビニの全店舗売上高・既存店売上高・総店舗数増減率



（出所）『日経流通新聞』1998年7月23日。

(2) CVS業界の参入障壁

いずれの企業も、ある業界が成長を続けている場合には、各企業ともその成長している業界に参入したいと考えるのは常識である。

J. S. ペインはある業界に企業が参入する場合、考慮すべき参入障壁(barriers to entry)として次の6項目を挙げている⁴⁾。下記に示す6項目は、相対的に障壁が低いと参入が増加するものと考えられる。ペインの所説を援用し、コンビニ業界の分析を試みてみよう。

①規模の経済性

これは、活動の規模を大きくすると活動率が上がるが、逆に間接経費の増加率は低下する。

CVS業界では、フランチャイズ・システムにもとづく契約事項に関して本部と加盟店の双方の役割分担が明確になっている。一般的に本部の業務としては、仕入れ、配送、代金清算、資金手当、帳票類作成、広告宣伝、設備購入などの諸機能を担当する。

加盟店は、販売と在庫の把握、発注、陳列、労務管理など現業業務を担当する。役割分担の明確化によって、基本的には加盟店は販売業務に専念できる仕組みとなっている。このことは、加盟店、すなわち加盟店舗数が増加すればするほど、本部は規模の経済性の効果を発揮しやすくなることから、参入障壁はあるといえる。ちょうど経済学で用いられる経験曲線(the experience curve)を想定されるとよい。

②必要投資額およびサンクコスト

これは、一般に巨額の投資を必要とする業界には参入しにくい。また、その業界から撤退する際に、初期投資資本が転売・転用できないときは、投資そのものがサンクコスト(埋没原価)となり、投資額は回収不能のため、参入は難しくなる。CVS業界では、フランチャイズ・システムに加盟する際の条件として、加盟金300万円程度、ロイヤリティが何%と規定されている。また、相対的に2,000~3,000万円程度で経営のノウハウがなくても、店舗が新規出店できることになっており、この面では、新規参入しやすいものといえよう。

③製品差別化

これは、特定企業の製品やサービスが品質、イメージ等で差別化されている場合、新規参入が難しく、障壁が高いことを意味する。各企業によって製品差別化は存在するが、CVS業界として、コンビニエンス性を出すために標準化が進んでいることを考慮すると、流通業界全体からみた場合には、製品差別化による障壁は低いといえよう。

④チャネルの確保

一般的に販売チャネルをおさえた方が、参入障壁が高いことを意味する。CVS業界においては、本部が仕入れを行い、それを加盟店に配送し、加盟店では一般消費者に販売する。この場合、加盟店の数が多いほど、新規参入を考えている本部にとっては参入障壁が高いが、流通業界全体からみれば、参入障壁は低いと考えられる。

⑤特 許

これは、特許によって技術が排他的に所有されている場合、その業界への参入はむずかしといえる。CVS業界の場合、技術的特許が必要ではないことから、容易に参入しやすいと考えられる。

⑥法的・行政的規制

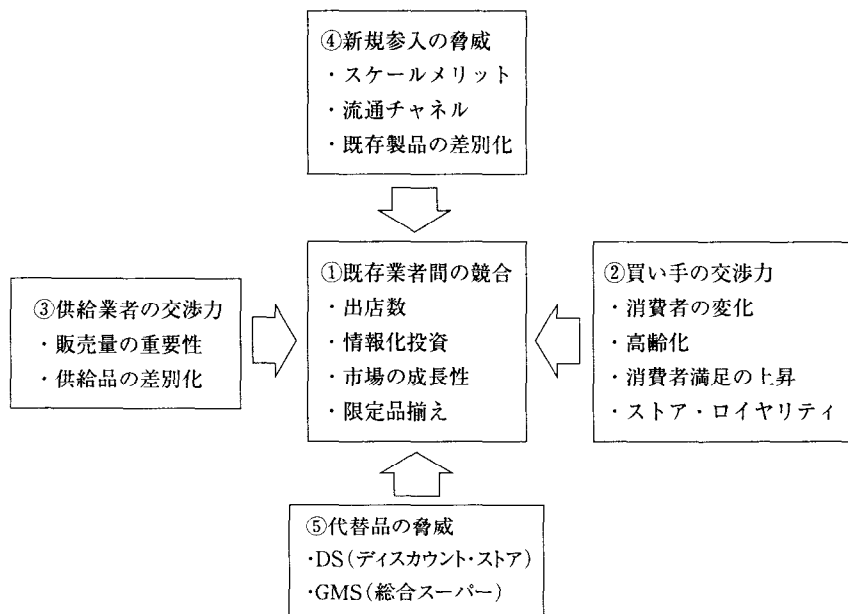
これは、法的・行政的規制が強いほど、新規参入が困難であることを意味する。フランチャイズ契約を締結すれば、新規加盟店によるCVS業界への参入は可能となる。また、CVS業界に限らず、流通業界全体に関わる規制緩和、例えば大規模小売店舗法の改正や酒類免許制の緩和などによって、新規参入が容易となってくると考えられる。

以上のことから、CVS業界においては、フランチャイズ・システム等により、相対的に参入障壁が低いといえよう。

(3) マイケル・E・ポータの業界競争要因

M. E. ポーターによると、業界構造分析にあたっては、競争要因は①既存業者間の競争、②買い手の交渉力、③供給業者の交渉力、④新規参入の脅威、⑤代替品の脅威の5つの競争要因に区分され、各要因が相互に影響しあって各企業の投資収益が決定される⁹⁾。そこで、CVS業界の業界構造をポーターモデルにもとづき競争要因の観点から分析すれば図表-2のようになる。

図表-2 CVSの業界構造要因



(出所) Porter, M.E., *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press, 1985.
(土岐坤・中述萬次・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)を一部修正。

上記のCVS業界の競争要因の大きさについて大、中、小で各項目別にみると、①既存業者間の競争の度合いは出店増加にみられるように大きく、競争は激化している。②買い手の交渉力については、消費者の商品知識をはじめ、レベルが向上してきており、利便性を把握したニーズに対応していくことが常に求められている。③供給業者の交渉力については、CVS各社に対し、供給業者は弱い立場にあるといえよう。④新規参入の脅威については、前述の(2)にも関連するが、新規参入の脅威は大きい。⑤代替品の脅威については、現状のスーパーマーケットなどとの競争がある上、今後の規制緩和によって利便性のコンセプトが弱くなっていくことによって、さらに競争が激化していくことが予想されることを考慮すると、競争要因としては中程度の度合いである。

(4) 競争対応戦略の論理

マーケティング研究の世界でも、競争対応の問題は数多く論議されてきた。競争の世界は、一般的には、かなり合理性の高い世界である。これは、あらゆる競争の分野において定石やセオリーが存在することからも推察される。市場において競争優位に立つには、次の4つの要件が必要とされる。(1)対象市場の明確化、(2)社会情勢の分析、(3)競合他社の有する経営資源の分析、(4)自社の経営資源の把握である。つまり、どの市場で競争するかを明確に規定し、その市場の環境がどのように変化しているかを見極めるとともに、そのなかで競合他社はどの程度その市場に経営資源を投入できるか、それに対して自社はどのくらいの相対的経営資源の投入ができるか、これら4つの要件をおさえることが競争優位戦略を展開する上で重要とされる。

競争市場内における相対的経営資源の地位が競争のあり方を決定していくと考えられる。この経営資源には、量的と質的の両方からの経営資源がある。量的な経営資源とは、営業所や営業マンの数、供給力ないし生産能力、投入資金力などのヒト、モノ、カネに関わる市場内の蓄積された力を示す。これに対し、質的な経営資源とは、企業やブランドのイメージ、ロイヤルティ、品質、広告・営業ノウハウ、流通チャネル管理能力、技術の水準、トップのリーダーシップなど、無形の企業の技を示している。

この相対的経営資源を量と質によるマトリックスにすると、競争地位の類型となる。量が大きく質が高いのが、リーダーに位置し、量が大きく質が低いのが、チャレンジャーであり、量が小さく質が高いのがニッチャーであり、量も小さく質も低いのがフォロワーという具合に区分される⁶⁾。

図表－3 相対的経営資源による競争地位の類型

		量(力)	
		大	小
質(技)	高	①リーダー	③ニッチャー
	低	②チャレンジャー	④フォロワー

(出所) 嶋口光輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣、1998年、198頁。

また、昔からどの世界、特に勝負の世界において「先発は優位である」といわれてきており、ここで、先発が優位になる理由を示すとともに、一方で、後発が優位であるという理由をも示すことで両社の競争戦略への関わりをみることにする。先発が優位になる理由として、①顧客の心の中に参入障壁を形成、②特許による参入障壁、③規格を決定、④希少資源の先取り、⑤利用者の生の声をつかむ、⑥経験効果の先取りの6項目が上げられている。一方、後発優位の理由として、①需要の不確実性を見極められる、②プロモーション・コストへの支出が少なくてすむ、③研究開発コストを低く抑えられる、④顧客の変化に対応しやすい、⑤技術面での不確実性に対応できるの5項目が上げられている⁷⁾。

以上が今回の研究フレームワークである。CVS業界における競争対抗上、研究対象企業二社の位置づけについては、売上高・利益・出店数を考慮すると、セブン-イレブンがリーダーかつ先発企業であり、ファミリーマートがチャレンジャーかつ後発企業の位置づけになる。そこで、次にそれぞれの戦略を検証していくことにする。

Ⅲ．セブン-イレブンのリーダー戦略の検証

本章では、リーダー戦略の定石についてふれ、実際にリーダー企業としてのセブン-イレブンがどのような戦略を実行しているかを示し、戦略の検証を試みることにする。

(1) リーダー戦略の定石について

市場のトップ企業のリーダーは、現在の最大シェア、最大利潤、名声を維持することが目標とな

るため、競争の基本方針は市場内のすべてに対応する全方位型となり、ターゲットもすべての顧客を対象とするフルカバレッジとなる。この基本方針に「4 P 戦略」は方向づけられる。フルカバレッジを達成するために、製品戦略はフルライン、チャネル戦略は開放型、プロモーションも中～高水準となる。また、売上高・利潤のトップを維持するために中心顧客は大衆層となり、名声の維持も考慮して、製品戦略・価格戦略は中～高水準に設定される。

全方位戦略のもとで、リーダー企業が取べき戦略の定石は、第一が周辺需要拡大、第二が非価格競争、第三が同質化対応である。第一の周辺需要拡大とは、業界全体の需要を底上げしていく戦略である。当該製品への需要が拡大すれば、その新規拡大分は現在のシェア構成に応じて各企業に配分される可能性が高く、結果的にリーダー企業の取り分が最も大きくなるわけである。第二の非価格競争は、リーダーが遵守すべき定石である。もしリーダー企業が値引きすれば他社もそれに追随せざるを得ず、最大シェアのリーダー企業に利潤縮小のダメージが最も大きく、さらに確立したブランド・エクイティやイメージの低下をもたらす。第三の同質化対応は、同質化競争の時代は、経営資源の大きい方が勝つという原則にもとづいている。

以上がリーダー企業における戦略の定石である。また、競争地位別の競争対応戦略と需要対応戦略を図示すれば図表－3のとおりである⁸⁾。

図表－4 競争地位別の競争対応戦略と需要対応戦略

競争地位	市場目標	競争対応戦略	需要対応戦略	
		競争基本方針	市場ターゲット	マーケティング・ミックス政策
リーダー	○最大シェア ○最大利潤 ○名声・イメージ	全方位	フルカバレッジ	○製品：中～高品質を軸としたフルライン化 ○価格：中～高価格水準 ○チャネル：開放型チャネル ○プロモーション：中～高水準、全体訴求型
チャレンジャー	○市場シェア	差別	セミフルカバレッジ	○製品 ○価格 ○チャネル ○プロモーション 対リーダーとの差別化
ニッチャー	○利潤 ○名声・イメージ	集中	特定市場セグメント (製品・顧客層の特化)	○製品：限定ライン、中～高品質水準以上 ○価格：中～高価格水準 ○チャネル：限定型・特殊型チャネル ○プロモーション：特殊訴求
フォロワー	○生存利潤	模倣	経済性セグメント	○他社並・以下の品質 ○低価格水準 ○価格訴求チャネル ○低プロモーション水準

(出所) 嶋口光輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣、1998年、214頁。

(2) セブン-イレブンのリーダー戦略

次に、セブン-イレブンのリーダー企業としての戦略実行面からの実態を示してみる。

リーダー戦略における周辺需要拡大戦略についてみると、①デジキューブによるゲームソフトの販売であり、②関西エリアへの出店増加、③公共料金の収納代行サービスに関連した金融機関への返済金収納代行サービスが該当しよう。これらにより、需要を拡大しようとしている。なお、関西エリアへの出店増加は、周辺需要拡大戦略の展開であるとともに、関西エリアで圧倒的な強さを誇っているローソンに対するチャレンジャー戦略ともいえる。

次に、非価格競争については、公共料金の収納代行サービスや宅急便の取り扱いはもとより、デジタルカメラによる撮影した画像プリントサービスを実施したり、切手の取り扱いやクリーニング取り扱い窓口などサービス分野への拡大を図ってきている。これらにより、各店舗への集客力が向上するように、リーダー戦略が展開されている。

さらに同質化対応では、直接該当するものはみられないが、同質化対応の中で間接的に差別化を図っているものが、①主力商品である弁当の魅力を高めたり、小型モデル店進出である。セブン-イレブン「エクスプレス」は、コンビニ業務をさらに特化した「ミニコンビニ」と呼ばれるもので、弁当と飲料、菓子など商品アイテムを800~1,000品目に絞った品揃えで、売場面積20坪未満で営業している。②情報システムの高度化。第5次総合情報システムと呼ばれるもので、通信衛星を利用し伝送容量を高めて全店舗を情報ネットワーク化し、今後の情報サービス事業に対応するものである。③自社専用卸「エス・ブイ・デー」の設立。従来、同社の仕入れはメーカーから各種の卸、セブン-イレブンという流れであったが、これを専用卸に一本化することで川下の店頭情報を川上の生産情報がスムーズにやりとり出来ることになり、系列化政策の徹底によって品切れなどをなくすのが狙いである。

そして、先発優位・後発優位の時期を決めるのは、二社の設立時期にもとづくよりも、フランチャイズ・システムの業務開始時期をもって、決定するのが妥当である。セブン-イレブンは、1973年11月に米国サウスランド社との間でライセンス契約を締結し、翌年5月に東京都江東区豊洲店でフランチャイズ・システムを開始している。一方、Fマートは、1981年9月株式会社西友のコンビニエンス・ストア事業への積極的な事業展開によって、分離独立し、株式会社ファミリーマートへと組織を改組し、本格的に事業参入していった。従って、先発はセブン-イレブンであり、後発はファミリーマートということになる。

そこで、先発優位の条件に照らして検証すると、ある面では先発優位といえるが、かならずしもすべてが優位であるとはいきれない面が存在する。たとえば、①顧客の心の参入障壁については、顧客への時間・距離・商品の品揃えなどconvenience（利便性）を追究したのはすぐれているが、

他社においても真似出来ないことではない。店舗選択時に必ずしもストア・ロイヤルティを構築しているとはいえない。②特許。③規格については、フランチャイズ・システム契約にもとづき、セブン-イレブンは日本の風土・習慣になじむよう日本版へと展開を図っていったことである。④希少資源の先取りに該当するものは、見当たらない。⑤利用者の生の声をつかむことに関しては、弁当などの新製品に消費者ニーズを反映させてきている。⑥経験効果の先取りについてはPOSデータを用いての仮説検証を繰り返してきた結果、品揃えや商品管理面に優れた効果をもたらしている。

(3) 小 括

リーダー戦略の定石と戦略の実行面としての実態からの考察を試みる。

リーダー戦略の定石による戦略の実行が様々な形となって現われているが、3つの定石でみるリーダー戦略が実行されていることが、読み取れる結果となっている。今後の規制緩和に向けて試行錯誤しながらも、コンビニエンス業態のあり方を模索しているようにもみえる。

なお、リーダー戦略を支援する体制については、前掲論文で触れているので、その体制以外のソフトの部分、すなわち、組織運営や行動については今回、あえて触れていないことをお断りしておく。

そして、先発企業は、ただ先にその業界に参入すれば優位かという決してそうではなく、先発企業としての優位性を高めていくための経営効率化や企業努力を怠ってはならないということであり、後発企業に逆転されないように常に経営イノベーションを進めていかなければならない。リーダー企業がリーダーたる所以は、常にイノベーションを進めていることであり、チャレンジャー企業や他の動向にも対応していることであると考えられる。

Ⅳ．ファミリーマートのチャレンジャー戦略の検証

本章では、チャレンジャー戦略の定石⁹⁾についてふれ、実際にチャレンジャー企業としてのFマートがどのような戦略を実行しているかを示し、戦略の検証を試みることにする。

(1) チャレンジャー戦略の定石について

チャレンジャー企業の市場目標は、まずリーダーを目指して市場シェアの拡大を図ることである。

「4P戦略」¹⁰⁾を含めてすべての面でリーダー企業との差別化によってシェアの拡大を図ることになるが、経営資源の面でリーダー企業に劣るため、ターゲットはセミフルカバレッジとなる。こ

の差別化は、基本的に市場ニーズにフィットし、需要創造効果をもつとともに、リーダー企業が試みても同質化できない戦略である必要がある。差別化は、製品・サービスの差別化、超低価格など価格の差別化、流通チャネルの差別化、販売やプロモーション上の差別化など政策上で実行しえるものである。

(2) ファミリーマートのチャレンジャー戦略

次に、F マートのチャレンジャー企業としての戦略実行面からの実態を示してみる。

差別化において特徴的なことは、セブン-イレブンが米国のフランチャイズ・システムを日本に導入し、わが国の風土・習慣に合うようシステムを変更しながら事業展開したのに対し、ファミリーマートは外国のチェーンとは提携せずに独自のコンビニ・システムの国産化を狙った。それが①エリア・フランチャイズ・システムである。これは、一定の地域のフランチャイズ本部の権利を他の独立企業に譲渡することにより、外部資源を活用しながらフランチャイズ・ビジネスを展開する手法である。このシステムの展開によって、F マートは投資負担が軽減でき、資金の固定化が回避された。②興行チケットの取り扱いでは、セゾン・グループに所属していた関係から「チケットセゾン」を取り扱っていたが、今年、大株主が伊藤忠商事に移動したことにより、「ぴあ」と提携し、チケットのオンライン販売サービスが可能になることである。③消費者金融プロミスの返済金収納代行サービスの取扱いは、これはCVSが公共料金の収納窓口になっている現状をさらに進歩させたものといえよう。この業務の取り扱いによってF マートは手数料収入を見込めるとともに、プロミスもサービス拠点拡大のメリットが期待できる。④オフィスサービス分野に進出。これは、米国のメール・ボックス・エトセトラ社と業務提携し今後の展開となるものであるが、その内容は、郵便物などの私書箱レンタルサービスをはじめ、国内・国際宅急便発送の代行や梱包サービス、コピー、写真のDPE、パソコンレンタルなども手がける。これら新規業務の開発によって同社は業界内では高い成長を継続している。

また、リーダーを真似た同質化対応戦略と考えられるものは、①出店数の増加である。これは年間出店率でみると、ファミリーマートは95～97年の3年間で15.6%と業界平均の10.0%を大きく上回っている。②小型モデル店の出店である。これはF マート「ファリコ」で小型の酒飯店を対象にこのタイプへ業態転換を図っており、通常の弁当以外に丼物を調理してファーストフードとして提供できることを売り物にしている。③デジキューブのゲームソフト取り扱いについても、セブン-イレブン同様である。

また、後発企業優位の条件に照らしてF マートを検証すると、後発企業が多少有利な面があるものの、先発企業同様、必ずしも優位とはいいきれない面が存在している。後発企業優位・劣位を個

別のケースでみていくと次のことがいえる。①需要の不確実性を見極めることに関しては、流通業態としてのコンビニエンス事業への参入として先発の事業の実態をみながら、リスクが少なく参入出来る可能性が存在する意味で優位である。②先に先発企業が実施しているので後発企業は、プロモーション・コストへの投資が少なくすむことについては優位とされるが、ストア・ロイヤリティを高めるには、広告宣伝費が先発企業に比し高負担となることは否めない。③研究開発（R & D）コストを低く抑えられることについては、必ずしも後発優位とはいきれない。たとえば、製造業における松下電器産業のように、俗に“マネシタ”電器と呼ばれ、他社の開発した新製品の類似製品を市場に提供し、強力な販売力で追隨する。その場合、R & D 支出は相対的に低く抑えられるがこうしたケースは例外である。④顧客の変化に対応しやすいことに関しては、変化へ対応する企業努力に依存しているので、先発・後発の優位さなしといえよう。⑤技術面での不確実性に対応できることに関しては、需要動向とも関係することであるが、情報技術の進展、とりわけPOSシステムへの積極的投資に踏み切れるか否かによって優位、劣位は左右される。

(3) 小 括

チャレンジャー戦略の定石と戦略の実行面としての実態からの考察を試みてみよう。F マートはチャレンジャー企業として、リーダー企業に対する差別化戦略を実施していることがうかがえる。そして、それは時間とともにやがてリーダー企業が真似てくるという同質化対応に巻き込まれる可能性を秘めており、チャレンジャー企業としては出来るだけ高い参入障壁を築いておきたいところである。一方、取引業者においても、CVSを流通チャネルとして活用しようと考えている中で、フランチャイズ本部の製品・サービスの取り扱いの選択が難しくなっていくことと思われる。

また、チャレンジャー企業、後発企業においても、新しい市場・用途の開発などによりリーダー企業、先発企業と異なるマーケットなどでも生存していく工夫が常に必要とされている。つまり、チャレンジャー企業にとっては、競争上、リーダー企業の動向をみながら、対応していくとともに、新規分野への積極的取り組みが求められているのである。

V. おわりに

今回、セブン-イレブンのリーダー戦略とファミリーマートのチャレンジャー戦略の競争優位性に関して検討が行われた。両社とも戦略の本質とされる明日の経営を視野に入れての戦略展開が実施されているが、近年、CVSをめぐる経営環境は急速に変化し、消費者ニーズ、業界・社会環境の変化に十分対応しているとは言えない。その点で戦略の適合性が問題となる。具体的には、POS等に見られるように、情報技術を利用して仮説・検証による試行錯誤が繰り返えされているが、タイ

ムラグなどによって消費者ニーズを十分把握しているとは言えない。しかし、試行錯誤とはいえ、成功の可能性が高いと考えられるものについては、継続的に戦略が実施されると考えられる。

P. F. ドラッカーが述べているように going-concern (継続企業) が事業の命題であり、そのためにマーケティングとイノベーションの連続的な進化・発展の努力が企業の存続・発展に必要とされる。

今回の研究では、消費者サイドの購買意識や消費者のストア・ロイヤリティ等のデータ解析による戦略の適合性および消費者の満足度調査にまで及んでいない。今後、小売業態の進化のプロセスにも焦点をあて、研究を進展させることができる。財務の問題について言及すれば、本論文では、競争戦略展開が財務業績、とりわけキャッシュ・フローにどのような影響を及ぼしているのか、戦略と財務業績との関係性については論及していない。近年、本部と加盟店間にフランチャイズ契約に関連するトラブルが多発し、それは訴訟問題にまで発展している。CVSの競争優位性を判断する場合、これら諸問題を検討した上での総合的評価が必要となるであろう。

(注)

- 1) 小売業における全国商店数の減少化傾向については、拙稿「セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析」『経営論集』第47号、東洋大学経営学部、1998年で詳述しているので参照されたい。
- 2) 「第19回コンビニ・ミニスーパー調査」における調査の方法および分析結果については、日経流通新聞1998年7月23日付で詳しく解説されているので参照されたい。
- 3) CVSの採算性については、「上位寡占化の進むコンビニ業界」『産業・企業・株式』野村総合研究所、1997年2月17日で詳述されているので参照されたい。
- 4) 企業が業界へ参入する場合、参入がし易いか否かを決定する要因として、参入障壁が問題となる。ペイン (Bain, J.S.) の参入障壁理論を援用し、先発企業の優位性、後発企業の優位性に関して論及したものとして、山田英夫・遠藤真『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版、1998年があり、詳述されているので参照されたい。
- 5) マイケル・E・ポーターの業界競争要因については Porter, M.E., *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press, 1985, PP.4-11. (土岐坤・中辻萬次・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年12月、7-15頁) で詳述されているので参照されたい。
- 6) 競争対応戦略の論理については、嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣、1998年、第8章で詳述されているので参照されたい。
- 7) 先発優位・後発優位の論拠は山田・遠藤『前掲書』第1章。
- 8) 競争地位別の競争対応戦略と需要対応戦略との関係については嶋口充輝・石井淳蔵『前掲書』第8章で詳述されているので参照されたい。
- 9) チャレンジャー企業の差別化政策については、和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、1996年、第12章で詳述されているので参照されたい。

- 10) 4 P戦略とはマッカーシー (McCarthy, E.J.) の提唱したマーケティングミックスで、4つのマーケティング・ツールを最適に組み合わせることによって標準的競争市場における満足を得るための戦略をいう。4つのツールとは、①Product (製品)、②Price (価格)、③Place (流通経路)、④Promotion (販売促進) である。4 Pの最適組み合わせは、市場環境・経営状況によって異なるので、状況に応じた対応が求められる。詳しくは、McCarthy, E.J., *Basic Marketing, 3rd Edition*, R.D. Irwin, 1968. (栗屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』東京好学社、1978年) を参照されたい。

(参考文献)

- (1) 秋本敏男・倍和博『会計情報分析の形成と展開—意思決定アプローチによる企業評価』同友館、1998年。
- (2) 秋本敏男・倍和博「コンビニエンス・ストアにおける財務指標の特殊性」『企業診断』(VOL. 45, No. 8)、同友館、1998年。
- (3) 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994年。
- (4) 山田英夫『逆転の競争戦略—リーダー企業の「強み」を「弱み」に変える—』生産性出版、1997年。
- (5) Philip Kotler and Gary Armstrong, *PRINCIPLES OF MARKETING*, FOURTH EDITION, Prentice-Hall, 1989. (和田充夫・青井倫一訳『(新版) マーケティング原理—戦略的行動の基本と実践—』ダイヤモンド社、1997年。)
- (6) Buzzel, R.D. and B.T. Gale, *The PIMS Principles*, The Free Press, 1987. (和田充夫+87戦略研究会『新PIMSの競争原則』ダイヤモンド、1988年。)
- (7) Daid Walters & Michael Halliday, "MAKING CASH FLOWS", *MARKETING & FINANCE*, Allen & Unwin, 1997.
- (8) Keith ward, *Financial Perspects of Marketing*, Butter Worth Heineneann, 1989.
- (9) Bain, J.S., *Barriers to New Competition*, Cambridge, 1956.

(1998年10月 8 日受理)