

## 研 究

## 中食事業としてのコンビニエンスストア

— セブン・イレブン・ジャパンの事例を中心に —

田 中 浩 子

## 目 次

はじめに

## I. 中食と中食事業

1. 内食・外食・中食
2. 中食の市場規模
3. 中食事業の産業化

## II. 中食事業としてのコンビニエンスストア

1. コンビニエンスストア研究の特徴
2. コンビニエンスストアの中食事業
3. セブン・イレブン・ジャパンの中食事業

おわりに

## は じ め に

1970 年代に急激な発展を遂げた外食産業は 1997 年にピークに達し、その後は縮小もしくは横ばい状態で推移しているが、中食商品市場規模はわずかながら依然として増加を続けており、2007 年には約 6 兆 5000 億円<sup>1)</sup>となった。街中では持ち帰り弁当や宅配ピザなどの中食を専業としている店舗をよく目にするが、実際はコンビニエンスストアの中食事業<sup>2)</sup>の市場規模が最も大きい。コンビニエンスストアの取扱商品は主として食品であり、調理することなくすぐに食べられる中食（ファストフード部門）が売上の約 4 分の 1 を占めている。

コンビニエンスストアは全国に約 43,000 軒あり、2009 年の売上高は 7 兆 9043 億円<sup>3)</sup>に達し百貨店の売上高 6 兆 5842 億円を 1 兆円以上も上回っている<sup>4)</sup>。

中食に対する潜在ニーズを発見したことがコンビニエンスストアの成功の要因なのか、コンビニエンスストアの急速な拡大により中食市場が拡大したのかは、卵が先か鶏が先かのような話ではあるが、中食市場を牽引しているのはコンビニエンスストアであることは明らかである。

1) 外食産業総合調査研究センター『外食産業統計資料集 2009 年版』外食産業総合調査研究センター、2009 年、460 ページ。

2) コンビニエンスストアにおける中食とはファストフードと呼ばれているもので、おにぎり、弁当、調理パン、サラダに加え、おでん、肉まんなどの店内調理品も含まれる。

3) 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時系列データ」([http://jfa.jfa-fe.or.jp/pdf/cvs\\_jikei.xls](http://jfa.jfa-fe.or.jp/pdf/cvs_jikei.xls)) 2010 年 2 月 19 日参照。

4) 日本百貨店協会「平成 21 年年間売上高概況」2010 年 1 月 22 日発表 ([http://www.depart.or.jp/common\\_press\\_release/view\\_file?press\\_release\\_file\\_id=83&press\\_release\\_id=75](http://www.depart.or.jp/common_press_release/view_file?press_release_file_id=83&press_release_id=75)) 2010 年 2 月 19 日参照。

コンビニエンスストアを研究するには、コンビニエンスストア論と中食事業論の2つの視点が必要である。小売業の1つの業態としてコンビニエンスストアを取り扱った研究は膨大な蓄積があり、中食事業はコンビニエンスストアにおける一つの事業として、あるいは商品・サービスの一つとして研究が深められてきた。しかしながら中食事業論としてコンビニエンスストアを取り上げたものはごく少数である。

本研究は中食事業に焦点をあて、コンビニエンスストア論を再構成しようというものである。中食事業としてのコンビニエンスストアに注目し、中食という概念が成熟していく過程の中で中食を取り扱う条件をコンビニエンスストアがどのように整えていったか、また持ち帰り弁当、宅配ピザなどの中食専門事業や、食品スーパーや総合スーパーなど他の小売業の中食事業とコンビニエンスストアの中食事業とは何が違うのかを、コンビニエンスストア業界最大手のセブン-イレブン・ジャパンの事例を通して明らかにしていく。

## I. 中食と中食事業

### 1. 内食・外食・中食

中食事業としてのコンビニエンスストアを考察するにあたり、まず内食、外食、中食<sup>5)</sup>という言葉について考えていく。食生活は食事行為をするものから見た場合、内食(家庭内食)、外食、中食という3つの領域に分けられる。内食とは家庭で調理されたものを、その家族らが食する行為であり、外食はレストランなどの施設を利用して食する行為を指す。これは、料理の生産と消費がどこで行われているかということに注目した分類である。生産場所とは調理を行う場所であり、消費場所とは飲食する場所を指す。

内食は生産も消費も家庭内で行われ、外食は生産も消費もレストラン等の飲食店で行われるものである。中食の生産は家庭外(小売店もしくは飲食店)で行われ、消費は生産現場とは異なる場所(家庭や職場・学校など)で行われる。

総菜<sup>6)</sup>を1品買って帰り、家庭での食事に加えることは内食の補完でもあり、中食とも考えられる。この点について、茂木信太郎は、中食とは「消費者が食事をまるごと購入品ですますこと」としており、内食と中食を明確に区別している<sup>7)</sup>。しかし農林水産省<sup>8)</sup>は、中食を「レストラン等へ出かけて食事をする外食と、家庭内で手作り料理を食べる内食の中間にあって、市

5) 「中食」という言葉が使われ始めた時期について様々な説があるが、『日本経済新聞』『日経流通新聞』『朝日新聞』のデータベース検索(見出し検索)によれば、1983年5月17日『日本経済新聞』夕刊の「中食市場の成熟が近い、品ぞろえ増え価格競争も」という見出しの記事が一番古い。

6) そうざいには「総菜」「惣菜」の両方の漢字が用いられるが、本稿では日本総菜協会や惣菜白書などの固有名詞以外は常用漢字である「総菜」を使用する。

7) 日本フードスペシャリスト協会編『食品の消費と流通』建帛社、2008年、116ページ。

8) 農林水産省 HP 農林水産関係用語 ([http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w\\_maff/h19\\_h/trend/1/terminology.html](http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h19_h/trend/1/terminology.html)) 2010年2月19日参照。

販の弁当やそう菜<sup>9)</sup>、家庭外で調理・加工された食品を家庭や職場・学校・屋外等へ持って帰り、そのまま（調理加熱することなく）食事をすること。また、その食品（日持ちをしない食品）の総称<sup>10)</sup>として、この定義は、内食と中食の境界線を明確にはしていない。

これらの議論を踏まえて、本研究では次のように定義をする。内食とは、食材料の調達、保管、調理、盛り付け、配膳、後片づけなどの一連の食事行為を家族（もしくは同居人）の労働に依存し、できた料理を家族が食する行為であり、基本的に金銭のやり取りが発生しないものと定義する。外食とは調理場や客席を有する施設を利用して飲食する行為であり、中食は、市販の弁当や総菜、家庭外で調理・加工された食品を家庭や職場・学校・屋外等へ持って帰り、そのまま食することとする。つまり外食と中食・内食は明確に線引きができるが、中食と内食はその境界があいまいである。

中食商品は大きく主食的調理食品と副食的調理食品に分けられる。主食的調理食品は主に、弁当類、パン類、麺類を、副食的調理食品は総菜類を指す。一般に総菜類とは、サラダ、煮物、焼き物、炒め物、和え物、蒸し物、揚げ物を指し、漬物・佃煮類・くん製などの保存性の比較的長い食品や海産物乾燥品、調理的冷凍食品、調理食品の缶詰、レトルト食品・カップ麺等は中食の範囲外とされている<sup>10)</sup>。

中食商品を取り扱う中食産業に関しても公的には明確な定義はなされていないが、本研究では「中食の対象となる商品を製造、販売する産業」とし、コンビニエンスストアのファストフード部門、食品スーパーや総合スーパー・百貨店・専門店で取り扱う総菜・弁当、持ち帰りや宅配などの業態で展開する寿司屋やピザ屋などの事業を指すものとする。

## 2. 中食の市場規模

日本の食市場（外食、中食、内食の市場規模を合計したものは1998年には77兆8575億円であったが2007年には71兆3937億円となり、人口減少がまだ起きていない時期であるにもかかわらず8.3%縮小した<sup>11)</sup>。

中食の市場規模は、商業統計表における料理品小売業<sup>12)</sup>の年間販売額が1つの指標となるが、コンビニエンスストアや百貨店のテナントが含まれないため、これらの商品も反映した外食産

9) 「そう菜」の表記は原文のままである。

10) 日本惣菜協会『2009年版惣菜白書』日本惣菜協会、2009年、55ページ。

11) 外食産業総合調査研究センター『外食産業統計資料集2009年版』外食産業総合調査センター、2009年、56ページ。

12) 日本標準産業分類（2002）によれば、中食は、【大分類】卸売・小売業【中分類】飲食料品小売業【小分類】料理品小売業に分類される。大分類における卸売・小売業のうち、小売業とは、「主として個人用又は家庭用消費のために商品を販売するもの」とされており、中分類の飲食料品小売業は主として「飲食料品を小売する事業所」が分類される。

業総合調査センターが発表している中食商品市場規模を見ていく<sup>13)</sup>。

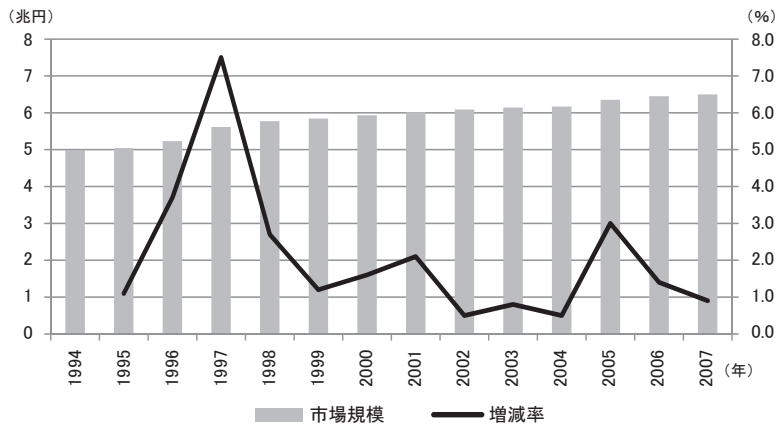


図1 中食商品市場規模の推移と増減率

出所) 外食産業総合調査センターの推計値より筆者作成

図1に示したように中食商品市場規模は、外食産業総合調査センターが発表を始めた1994年には4兆9906億円であったが、翌1995年には5兆円を突破した。1997年には前年比7.3%増の約4000億円の増加により5兆6151億円となった。その後の伸びは小さいが毎年増加し、2007年には6兆4987億円に達した。この中食商品市場規模においては、業態別の市場規模内訳が示されていないため、調査対象や市場規模が近似する富士経済の市場動向調査を参考に

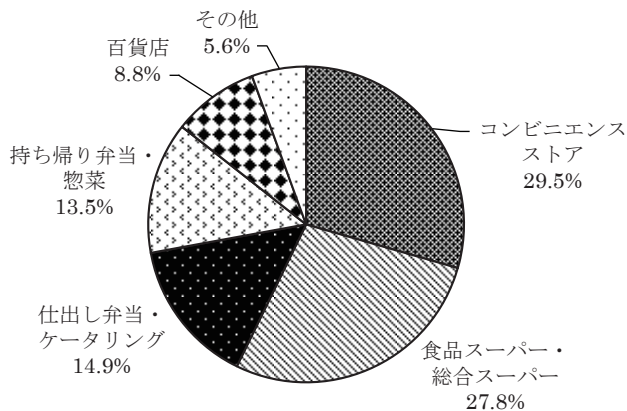


図2 中食市場の内訳

出所) 富士経済『外食産業マーケティング便覧2008 上巻』63~65ページおよび99~102ページより作成。

業態別の内訳を見ていく。この調査における中食市場規模の合計<sup>14)</sup>は6兆4934億円で、上記の中食商品市場規模とほぼ同じである。その内訳を図2に示した。

中食市場においては、コンビニエンスストアが最も大きく1兆9130億円で全体の29.5%を占める。以下、食品スーパー、総合スーパーは1兆8030億円(27.8%)、仕出し弁当・ケータリング9662

13) 商業統計表とは異なる分類で外食総合研究所も「料理品小売業」の市場規模を発表している。この中にはスーパー、百貨店が直接販売している惣菜、弁当などの売上は含まれないが、コンビニエンスストアの売上のうち三分の一程度は含まれている。

14) 「テイクアウト」「ホームデリバリー・ケータリング」市場からベーカリーショップ、チェーン系スイーツ店を除いたものを中食市場とした。

億円（14.9%）、持ち帰り弁当・総菜 8770 億円（13.5%）、百貨店 5730 億円（8.8%）、その他<sup>15)</sup> 3612 億円（5.6%）となっている。

### 3. 中食事業の産業化

#### (1) 産業化の歩み

中食の始まりは明確ではないが、江戸時代の「煮売り・焼売り」<sup>16)</sup> や仕出し屋<sup>17)</sup>、明治時代の駅弁などから発達した。大正時代から昭和初期の総菜屋は零細家内工業で、道路に面した家の一角を店としてコロッケなどの揚げ物を並べたり、乾物屋や八百屋、魚屋が総菜屋を併設し、季節の食材で炊いた煮物などを店先で売ったりしていた<sup>18)</sup>。第二次世界大戦中は食料統制のため物資が乏しく、戦後も闇市で食料品の売買が行われた。その後、1960年代に入り、市場が形成されるようになると、肉屋でコロッケやミンチカツなどの揚げ物、魚屋で焼き魚などが売られるようになった。

中食の産業化は外食の産業化とほぼ同時に始まる。1970年に持ち帰り寿司の「小僧寿司」がチェーン展開を開始し、1976年には持ち帰り弁当の「ほっかほっか亭」が誕生した。

食品スーパーや総合スーパーにおける総菜の取扱いが本格化したのは1975年ごろからである<sup>19)</sup>。当時の新聞記事によれば食材メーカーや卸売業がスーパーの総菜販売に積極的だったことがわかる<sup>20)</sup>。1980年代に入ると、「持ち帰り弁当」や「持ち帰り専門寿司」の業態に多くの企業が参入した。1980年代後半は、宅配寿司や宅配ピザなどの宅配専門ビジネスが盛んになり、これまでの外食産業が業務の一部として行っていた出前とは異なる業態が出現した。

1990年代に入り、ロック・フィールドの「神戸コロッケ」の大ヒットを皮切りに、百貨店の地下食料品売り場が賑わいを増してきた。1999年にはファミリーレストランによる宅配事業も始まった。2000年代に入ると、東急百貨店の東急フードショーをきっかけにデパ地下ブームが起これ、高級ホテルの1階で総菜などを販売する「ホテイチ」や駅の改札内に百貨店の

15) その他の中には宅配ピザ 1260 億円（1.9%）、持ち帰り寿司 980 億円（1.5%）、病者・高齢者向け宅配 505 億円（0.8%）、宅配寿司（0.7%）などが含まれる。

16) 日本風俗史学会編『図説江戸時代食生活事典』雄山閣出版株式会社、1996年、300ページ。

17) 日本風俗史学会編『[縮刷版] 日本風俗史事典』弘文堂、1994年、274ページ。

18) 山田政弥「惣菜産業と砂糖」([http://sugar.lin.go.jp/japan/view/jv\\_0002b.htm](http://sugar.lin.go.jp/japan/view/jv_0002b.htm)) 2010年2月10日参照。

19) 『日本経済新聞』、『日経流通新聞』、『朝日新聞』のデータベース検索によると、スーパーマーケットの総菜に関する一番古い記事は、『日経流通新聞』（1975年9月4日）の「米問屋の木徳、総菜をスーパーへ販売、新分野開拓へ」という記事である。その後、同年12月8日付「特集・不況食って、総菜店太るごった煮 4000億市場」1976年1月15日付「忠実屋、総菜を自社生産に、まずは揚げ物」という記事が続く。1977年8月29日付では「生鮮4品時代くつきり、総菜の人気上昇、買ったことあるが8割」という記事が掲載され、「生鮮4品」という言葉がこの時代から使われていることが分かる。

20) 「食品問屋の合食、総菜販売に力こぶ―大手業者に大量納入の魅力」（『日経流通新聞』1975年11月24日）、「明星食品と帝国食品が業務提携―煮豆・そうざいを販売、ルートセールス網を活用」（『日経産業新聞』1976年1月26日）など。

食料品売場を移設したような「エキナカ」という業態も出現した。

## (2) 持ち帰り・宅配事業のシステム

1976年に誕生した持ち帰り弁当業態の「ほっかほっか亭」は世間をあっと言わせた。それまで駅弁などに代表される弁当は調理後数時間経過したのちに食べることを想定して作られており、微生物の繁殖を抑えるために、料理を完全に冷ました状態で詰め合わせるが大前提であった。生活者が「弁当は冷たいもの」という考えを持っている中、ご飯もおかずもあたたかい弁当が発売されたことは大きなイノベーションであった。

「持ち帰り弁当」業態のシステムは、飲食店の発展の基となった「チェーンレストラン」のシステムと全く同じものである。チェーンレストランとは、同一ブランド同質店舗を多数束ねて、同時に運営する経営手法であり、具体的には店名、店構え、メニュー、価格<sup>21)</sup>、サービスなどを統一しているものである。最大の特徴は本部機能と販売機能を明確に分けていることであり、事業のコンセプト、メニュー構成、出店戦略などはすべて本部で行い、店舗では調理、接客に専念できるようにしている。調理や接客は標準化、単純化が原則で、工業経営の大量生産方式の諸原理を導入している。

食材の下処理や加工はセントラルキッチンと呼ばれる集中調理施設で行われており、味の標準化や食材の一括購入・下処理によるコストダウンが図られている。セントラルキッチンを持たない場合は、食品製造業者と共に商品開発を行い、下処理や加工を施した後、配送センター等へ納品してもらいシステムを取っている企業もある。セントラルキッチンや配送センターを経由して、各店舗に届けられた食材は、店舗内で調理をされて提供される。「宅配ピザ」や「宅配寿司」などの宅配業態も同じシステムで運営されている。また店舗数拡大のために、フランチャイズシステムを採用している企業が多いことも、外食産業と共通するところである。

## (3) 食品スーパー・総合スーパーの中食事業システム

図3は、コンビニエンスストア、食品スーパー、総合スーパーの中食部門の商品構成である。コンビニエンスストアの中食部門の売上の内訳は、米飯類(おにぎり、弁当等)63.6%、一般総菜14.4%、調理パン12.2%、調理麺9.9%となっており、米飯類、調理パン、調理麺のような一食が完結可能な商品が約85%を占める。一方、食品スーパー、総合スーパーは一般総菜が約55%を占める。便利性を追求し、「買ってすぐ食べられる」商品が求められるコンビニエンスストアと、内食の買物の一環として調理済み食品を購入する場<sup>22)</sup>である食品スーパー・総合スーパーの業態特性が顕著に現れている。

21) 地域別の価格設定を行っているチェーンもある。

22) 日本フードスペシャリスト協会編『新版 食品の消費と流通』建帛社、2008年、87ページ。

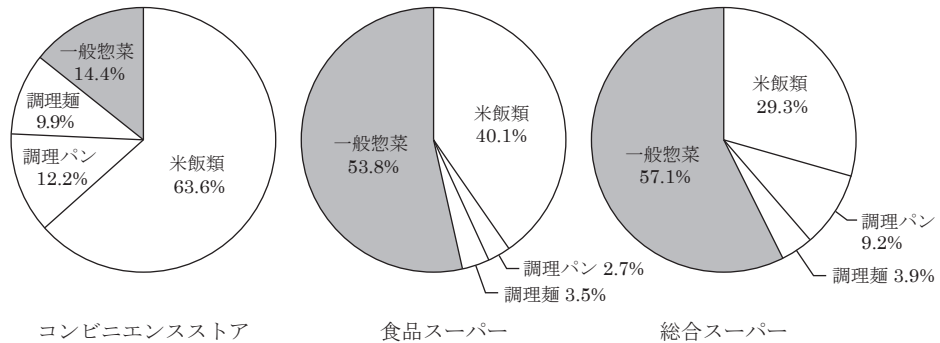


図3 業態別中食部門商品構成

出所：(社)日本惣菜協会『2009年版 惣菜白書』より作成。

売上構成比（直営，テナント）を見てみると，食品スーパーは直営 69.2%，テナント 30.8% であり，総合スーパーは直営 80.0%，テナント 20.0% であった。さらに直営店の調理状況を見ていくと，食品スーパーでは，店内調理が 65.5%，セントラルキッチン<sup>23)</sup> 調理 5.6%，他社からの仕入 28.9% となっている。また総合スーパーでは店内調理が 62.2%，セントラルキッチン調理 25.8%，他社からの仕入 12.0% であり，店内調理率は食品スーパーとほとんど変わらないが食品スーパーに比べセントラルキッチン調理の割合が高いことが分かる。コンビニエンスストアは店内調理 4.4%，セントラルキッチン 64.7%，他社からの仕入 29.9% となっている<sup>24)</sup>。

コンビニエンスストアの中食は店内調理品を除くとすべてがパック詰めもしくは個別包装の商品であるが，食品スーパーや総合スーパーでは対面方式の量り売り販売や顧客が自由に詰め合わせるバイキング形式なども採用している。店内調理率が高いのは，売れ行きによって生産量を調節でき，また調理過程を見せることによる「ライブ感」や出来立ての「あつあつ感」などを提供できることが大きいためである。

## II. 中食事業としてのコンビニエンスストア

### 1. コンビニエンスストア研究の特徴

#### (1) 小売業としてのコンビニエンスストア

小売業としてのコンビニエンスストアに関する研究は数多くあり，大きく分けてセブン・イレブン・ジャパン社史や川辺信雄に代表されるような経営史的な研究と，矢作敏行，小川進に代表されるような小売業態としてのシステムの研究の 2 つの研究視点がある。

セブン・イレブン・ジャパンの社史はこれまで『セブン・イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1973-1991』『セブン・イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1991-2003』の 2

23) 自社工場，指定および協力工場からの完成品の調達を含む。

24) 日本惣菜協会『2009年版惣菜白書』日本惣菜協会，2009年，66，77-82，92-102 ページ。



冊が発行されており、単なる社内の記録に留まらずどのような背景で、コンビニエンスストアという新しい小売業態が生まれ、成長していったのかを当時の関係者の思いも含め克明に記述している。

川辺は、『セブン-イレブンの経営史—日米企業・経営力の逆転』<sup>25)</sup>において日米のセブン-イレブンを比較しながら、コンビニエンスストアは従来の小売業とどこが異なるのか、また成長の理由は何かを明らかにしている。日本におけるコンビニエンスストア事業の成功の理由として、家族市場を対象とした大量生産、大量消費型の小売業態から、個人市場を対象とした多品種少量生産・小口多頻度流通に技術を駆使して移行できたことを指摘している。またセブン-イレブンの競争力の源泉は組織能力の開発とその育成にあると結論づけている。その後、2003年に発行された『新版セブン-イレブンの経営史 日本型情報企業への挑戦』<sup>26)</sup>では、新たに「電子商取引時代の開幕」と題した章を書き加え、インターネットを活用した新しい事業を紹介している。これはインターネット上で注文した商品を既存の店舗で受け渡したり決済したりするものであり、コンビニエンスストアの事業の新たな展開を指摘している。

矢作は『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』<sup>27)</sup>の中でセブン-イレブンとその取引業者を対象とするフィールド調査に基づき、コンビニエンスストアのシステムを明らかにしている。コンビニエンスストアは小売業務システム、商品開発・商品供給システム、組織という3つの基本構成要素から成り、それらの要素でのイノベーションの連鎖によって、流通サービスを向上させ、現代小売業界での最高水準の成長力と収益力を示したと述べている。

小川は、『競争的共創論』<sup>28)</sup>の中でセブン-イレブンがどのような点で他のコンビニ・チェーンと比較して優れた仕組みを構築しているか、またなぜ30年経過しても他社をはるかに凌ぐ高い店舗業績をあげているかという点を、コンビニエンスストア各社ならびにメーカーなどの取引先への大規模な聞き取り調査により明らかにしている。この研究によれば、セブン-イレブンの優位性は、i) ファストフード部門で工場、メーカーを完全専用化していること、ii) 高い水準で単品管理を実行していること、iii) コンビニエンスストア最大の店舗数を展開していることであると述べている。また補論として「検証コンビニ神話」の項を設け、日本におけるコンビニエンスストアの高い成長性の要因に関する仮説について専門誌『コンビニ』のデータに基づき検証している。これまで成功要因とされてきた「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頻度」、「多頻度小口納品」といった要因は、日販(店舗1日当たり平均売上高)と無相関であり、ドミナント出店そのもの

25) 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史 日米企業・経営力の逆転』有斐閣、1994年。

26) 川辺信雄『新版セブン-イレブンの経営史 日本型情報企業への挑戦』有斐閣、2003年。

27) 矢作敏行『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、1994年。

28) 小川進「コンビニエンス・ストア・システムにおけるシステムの優位性」『競争的共創論』白桃書房、2006年、13-41ページ。



と日販との直接の相関は見出せなかった。しかしながら 24 時間営業店のチェーン内シェアと粗利分配方式の採用が店舗業績と正の相関を示していた。また 1000 店舗以上を展開している大手コンビニエンスストアは高い日販を実現していたことが分かったと述べている<sup>29)</sup>。

さらに小川は、「コンビニエンスストアの革新性」<sup>30)</sup>のなかで、これまでのコンビニエンスストアに関する研究を総括し以下のようにまとめている。コンビニエンスストアの事業システムは i) 「時間コンビニエンス」が核となっている店舗フォーマット、ii) 一地域に集中して出店するドミナント方式、iii) 粗利分配方式によるフランチャイズ契約、iv) 店頭起点の発注と密度の高い店舗支援体制、v) 多頻度小口発注・納品と問屋政策、vi) 中食商品に代表されるプライベート・ブランド (Private Brand 以下 PB) 商品と特定チェーンのみにて販売されるナショナル・ブランド (National Brand 以下 NB) 商品の企画の 6 つの側面があり、これらが連動して運営されていると述べている。その中で、セブン・イレブンの優位性は i) ロイヤリティの軽減、ii) 店舗指導體制の強化による店舗レベルでの単品管理、iii) 中食商品に関する専用ベンダー化とベンダー横断的ノウハウ開発ならびに NB メーカーとの共同商品開発であると指摘している。

## (2) 中食産業研究からみたコンビニエンスストア

コンビニエンスストアの中食に注目した研究は数少ない。外食・中食産業研究の第一人者である茂木は、「中食市場の急拡大を支えた技術と経営手法ーコンビニエンスストアと中食商品の開発」において、コンビニエンスストアの中食商品を成功させるためには、共同配送システムや温度帯別物流などの供給体制やベンダーとの共同開発に加え、品質保持技術や調理機器・設備の開発が重要であったと述べている<sup>31)</sup>。

『外食産業研究』編集部は、「コンビニエンスストアにみる中食の動向」において、コンビニエンスストアの中食市場規模の拡大は店舗数の増加によるもので、増加率の鈍化とともに企業間の独自性がもとめられるようになってきていると述べている。特にベンダーの系列化により中食商品の独自性や商品開発の強化がなされていると指摘している<sup>32)</sup>。

29) 小川進「補論検証コンビニ神話」『競争的共創論』白桃書房、2006年、43~57ページ。

30) 小川進「コンビニエンスストアの革新性ーセブン・イレブンの事業システムを通してー」石原武政・石井淳蔵編著『シリーズ流通体系1 小売業の業態革新』中央経済社、2009年、13~25ページ。

31) 茂木信太郎「中食市場の急拡大を支えた技術と経営手法ーコンビニエンスストアと中食商品の開発」『信州大学経済学論集』第46号、2002年、79~91ページ。

32) 外食産業研究編集部「コンビニエンスストアにみる中食の動向」『季刊外食産業研究』外食産業総合調査研究センター、2004年、22~23ページ。

### (3) 本研究の課題

以上のように、これまでは業態やシステムとしてコンビニエンスストアを研究したもの、すなわち日本にコンビニエンスストアという小売業の業態をアメリカから移入し、日本独自のシステムを完成させたことに関する研究が主であることがわかる。コンビニエンスストアが取り扱う商品・サービスの一つとしての中食商品や中食の商品開発を支える専用ベンダー化、温度管理と配送システムについての研究は深められてきたが、中食事業こそがコンビニエンスストアの業態を決定つけるものであることについてはあまり言及されていない。

また外食・中食産業の視点からの研究も、商品開発・設備開発や供給システムの研究に留まっており、他の中食業態とコンビニエンスストアの違いや、食生活に対応した中食商品の品揃えや発注方法など、店舗におけるマーチャンダイジングについても更なる検討が必要であると考ええる。

バブル経済崩壊後、小売業の各業態が苦戦する中、コンビニエンスストアが成長し続け、また外食産業の市場規模が縮小していく中で、外食から中食への転換の一つの要因となった「中食事業としてのコンビニエンスストア」について、コンビニエンスストアの中食事業に関する基礎システムの構築を確認した後、1990年代から現在までの発展の要因を考察する。

## 2. コンビニエンスストアの中食事業<sup>33)</sup>

セブン-イレブン・ジャパンは日本を代表するコンビニエンスストアチェーンである。2009年2月末現在、資本金172億円、チェーン全店売上高2兆7,625億5千7百万円、店舗数は12,298店、従業員数5,542名である。創業の理念として「既存中小小売店の近代化と活性化」「共存共栄」を掲げている。

セブン-イレブン・ジャパンならびにローソン、ファミリーマートの2008年度チェーン全

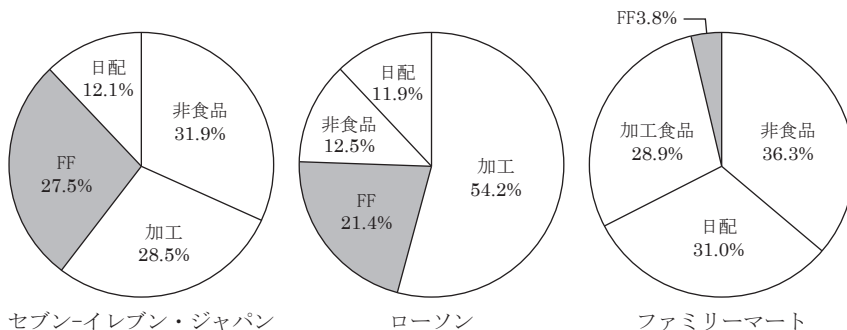


図4 コンビニエンスストア上位3社 商品分類別高の内訳

出所) 各社2008年度有価証券報告書より作成。

33) 第Ⅲ章は同社の社史『セブン-イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1973-1991』1991年、『セブン-イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1991-2003』を参考した。

店売上高の商品別売上構成を図4に示した。セブン・イレブンの売上構成をみると、その割合の売上の高いものから非食品 8813 億円 (31.9%), 加工食品 7873 億円 (28.5%), ファストフード (FF) 7597 億円 (27.5%), 日配食品 3343 億円 (12.1%) となっている。加工食品には、菓子、ソフトドリンク、カップラーメン、レトルト食品などが含まれ、ファストフードにはおにぎりや弁当、総菜、おでんなどが含まれ、いわゆる「中食対象商品」がこのカテゴリーに属する。セブン・イレブン・ジャパンの中食事業は、飲食業ランキング第1位のマクドナルドの店舗売上高の約1.4倍である。日配食品とは牛乳、乳製品、デザートなどであり、非食品とは雑誌、化粧品、日用品などを指す。

商品別売上構成をローソン、ファミリーマートと比較してみると、ローソンは加工食品 54.2%, ファストフード 21.4%, 非食品 12.5%, 日配食品 11.9% であり、ファミリーマートは非食品 36.3%, 日配食品 31.0%, 加工食品 28.9%, ファストフード 3.8% である。ファミ

表1 各社の分類基準

|                      | セブンイレブン | ローソン | ファミリーマート |
|----------------------|---------|------|----------|
| おでん, フライドチキン, 中華まん   | FF      | FF   | FF       |
| 飯, 総菜, 調理パン, 調理麺     | FF      | FF   | 日配       |
| 牛乳, 乳製品, デザート, パン    | 日配      | 日配   | 日配       |
| 飲料, 酒, カップ麺, 菓子, 調味料 | 加工食品    | 加工食品 | 加工食品     |

出所) 各社有価証券報告書より筆者作成。

リーマートのファストフードの比率が他の2社と比べ極端に低いのは、表1のようにファストフードはおでんや中華まんなどの店頭調理品のみを指し、米飯、調理麺、調理パン、総菜などは日配食品に分類されているためである。ローソンは加工食品の

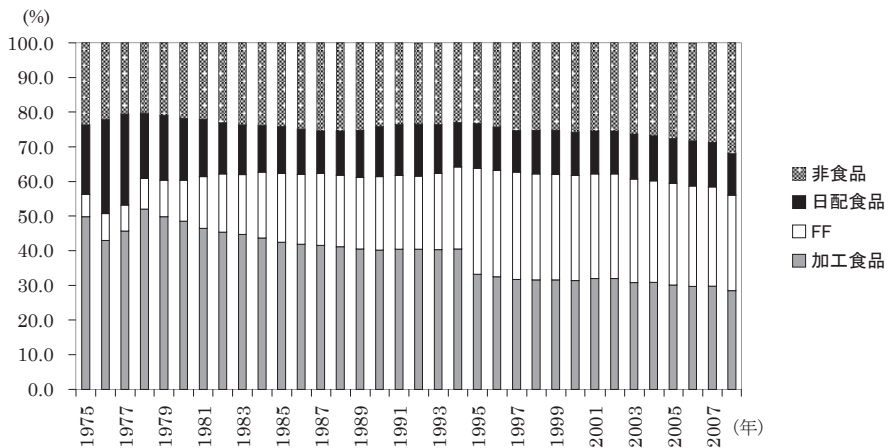


図5 セブン-イレブン 店舗売上高の内訳の推移

注) 1975, 76年は直営店だけのデータであり、77年以後はFC店も含む。1995年より「生鮮食品」を「日配食品」に名称変更した。またデリカテッセンは「生鮮食品」から「ファストフード」へ、パンは「加工食品」から「日配食品」へとそれぞれ分類が変更された。

出所) 川辺 (2003, 227ページ) および有価証券報告書より作成。

割合が高く、ファミリーマートは非食品の割合が高い<sup>34)</sup>。

次に店舗売上高の内訳の推移を見ていく。図 5 に示したようにファストフード部門は 1975 年には 6.5%に過ぎなかったが、1980 年には 11.9%、1985 年 19.8%、1990 年 21.2%とその割合は大きくなった。1995 年から総菜は日配食品からファストフードに区分変更になったため、ファストフード部門の割合が大幅に上昇し 30.6%となった。その後、非食品の占める割合が高くなったため 2008 年にはファストフード部門の割合は 27.5%となった。

### 3. セブン - イレブン・ジャパンの中食事業

#### (1) 中食事業成長期 (1973 ~ 1992 年)

セブン - イレブンの発展を中食事業に注目して大きく 2 期に分けて見ていく。創業から第 4 次情報システムが完成する 1992 年までを中食事業成長期とし、1993 年以降<sup>35)</sup> から現在までを中食事業成熟期とする<sup>36)</sup>。中食事業成長期はコンビニエンスストアの事業を模索する中で、中食が利益をもたらすものであることを発見し、中食を取り扱うことができる基本的なシステムを構築した時期である。中食事業成熟期は、セブン - イレブンの強みである情報システムを活用して単品管理を行い、「仮説→検証」の精度を高め、我々の食生活に即した品揃えを可能にし、また宅配事業にも進出して食生活を支える次世代のインフラへと展開する期間である。

#### ①事業の模索—便利さとは何か

コンビニエンスストア事業を展開するにあたり、量販店の発想や商法から脱却するためにイトーヨーカ堂からの役員の移籍は 3 名に絞られ、社員のほとんどは他の業界からの中途入社であった。コンビニエンスストアの事業の目的は便利さを売ることであり、その一例として「買ってすぐに食べられる」ことが挙げられる。アメリカの 7-ELEVEN ではコーヒー、ハンバーガー、サンドイッチなどの 15 分以内に消費されるものを主体に品ぞろえをしていた。日本においても「便利さを消費者に提供する」という考えを前提に品ぞろえが検討されたが、創業時には根拠となるデータもなく、スーパーで日常的に買われているもので若い世代向きと思われるものの中から品ぞろえをしていった。また顧客からの要望もあり生鮮 3 品も取り扱った<sup>37)</sup>。1976 年にはチルド商品 (精肉、鮮魚、刺し身、サラダ、麺類、練りもの、水もの<sup>38)</sup>、漬物、塩干物) の首都

34) ファミリーマートでは、無印良品を取り扱っている。

35) 茂木はセブン - イレブンが 1 日 3 便配送体制を敷いた 1988 年を「中食元年」と呼んでいる。日本フードスペシャリスト編『新版 食品の消費と流通』建帛社、2008 年、121 ページ。

36) 碓井誠『セブン - イレブン流サービス・イノベーションの条件』日経 BP、2009 年、45 ページ。

37) 『セブン - イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1973-1991』109-110 ページ。

38) 食品スーパーにおける「水もの」とは、豆腐やこんにゃくなどを指す。

圏における共同配送もスタートした<sup>39)</sup>。しかしながら野菜や果物は大量仕入れができないためあまり安くはなく、魚は廃棄されるものが多いため、発注数を少なくすると新鮮なものも古く見えてしまい、ますます売れにくくなるという悪循環におちいった。コンビニエンスストアはミニスーパーではないとしながらも、ミニスーパー化していた時代であり、「便利さとは何か」を模索していた時期でもある。

今ではコンビニエンスストアの中食の代表的な商品である「米飯」（弁当・おにぎり）も、1974～76年の商品分類では「米穀」はあっても食品としての「米飯」はなく、商品分類上で「米飯」が登場するのは1979年からである。店舗の売上を見ていくと、アメリカ型のファストフードではなく弁当、パンなどの売上が良いことがわかった。そこで、おにぎり、弁当、すしなどの米飯をはじめ、きんぴらやおでんなどの和総菜の日本型ファストフードを強化するようになった。しかし当時イトーヨーカ堂と米飯、総菜メーカーとの取引が少なく、セブン・イレブン独自で取引先を開発する必要があった。またこの時期は、本部は取引先と商品は推薦するが加盟店は商品をどこから仕入れてもよいことになっており、チェーン全体としての品質維持が課題であった。1979年10月には、品質管理・衛生管理レベルの向上や商品開発を行う目的で、米飯ベンダーの組合組織として、日本デリカフーズ共同組合が発足した。

1980年1月には青果物ケースを取り払い生鮮品の販売を止め、品揃えは弁当などを中心とするという方向性が固まり、コンビニエンスストアのコンセプトが確立された<sup>40)</sup>。この時期から本格的に中食を扱うことができるシステム、すなわち商品開発、商品供給システム、情報システムの構築が始められていった。

## ②商品開発—「作る」ものから「買う」ものへ

コンビニエンスストアの中食商品は、一部の店内調理品を除き基本的に店舗外の食品工場で一括生産され、店頭では再調理（顧客の要望による電子レンジ加熱を除く）なしに提供される。そのため、調理後の経時変化に耐えうる商品の開発なしには成り立たない。コンビニエンスストアがレシピ開発をしたことがきっかけとなり、中食の概念を拓げた代表的なものは、おにぎりと麺類である。おにぎりは「家で作るもの」であったが現在となっては「買うもの」になり、その購入先は惣菜白書によれば約6割がコンビニエンスストアであり、3割が食品スーパー・総合スーパーである<sup>41)</sup>。また麺類は茹でた後、伸びたり、麺同士がくっついたりするため弁当容器に入れて販売することなど考えられなかった商品である。

まず初めにおにぎりの開発についてみていく。セブン・イレブンの創業当時は海苔をじかに

39) 『セブン・イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1973-1991』97ページ。

40) 『セブン・イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1973-1991』109-110ページ。

41) 日本惣菜協会『2009年版惣菜白書』日本惣菜協会、2009年、264ページ。

巻いてラップで包むという普通のおにぎりであったが、経時変化に伴う安全対策として海苔に水分が移らない方法が考え出された。シートに包まれ、ごはんと海苔の間にシートがはさんであり、海苔がパリパリの状態に保ってある三角形の「手巻きおにぎり」が発売されたのは1978年のことである。発売当初はおにぎりを作る機械もなく、製造から包装まですべて手作りであった。具はおにぎりの真ん中に入っているのではなく、ごはんの上に乗せてあるだけであった。

1983年には、「ツナマヨ」の愛称でロングヒットをつづける「手巻きおにぎりシーチキン」が発売された。おにぎりの具としては梅、しゃけ、たらこなどの和の食材が一般的であったこの時期に、サンドイッチのようなマヨネーズ味の具をおにぎりに応用することは斬新な試みであった<sup>42)</sup>。

おにぎりとならぶコンビニエンスストアの技術を結集した商品が、麺類の開発である。新幹線の中で販売されていた割子そばをヒントに開発されたのが、1982年に発売された小割けそばである。ゆでたそばを8gずつ手で丸めて、容器に6つずつ並べてあり、ねぎや海苔などの薬味が添えられたそば弁当のようなものである。そのあと、1984年には鍋焼きうどん、1985年納豆そば、1986年冷し中華、大盛り小割けそば、1987年大盛り小割けそうめん、鍋ラーメン、きのこスパゲティー、たらこスパゲティーなど麺類の新発売が続くが、予想を上回る売れ行きで実際麺類の研究開発が本格化したのは1990年代以降となる<sup>43)</sup>。

### ③おいしさを保つ温度帯別共同配送

中食商品は、加工食品とは異なり賞味期限が短いため、食中毒の防止の温度管理がなされているが、加えておいしさを保つための温度管理も必要である。商品の温度を下げれば微生物の増殖は防げるが、品質は必ずしも保持できるわけではない。例えば米飯は低温ではでんぷんの老化が最も進み米飯がポロポロになる。米飯がおいしい温度帯は26度前後であるが、この温度では微生物の増殖が進む。そのため商品の化学的、物理的劣化と微生物の増殖という生物学的な劣化を防ぎながら、おいしさを保つ温度帯別の1日3便の共同配送を行っている。弁当、おにぎり、焼き立てパンは20℃で、調理パン、サラダ、総菜類は5℃で管理し、ともに1日3回配送、またカップ麺、ソフトドリンク、酒類、雑貨類は常温で週7回、アイスクリームや冷凍食品などは-20℃で週3～7回、本・雑誌は週6回配送となっている<sup>44)</sup>。

42) 吉岡秀子『セブン・イレブンおでん部会 ヒット商品開発の裏側』朝日新書、2007年、17~28ページ。

43) 吉岡秀子『セブン・イレブンおでん部会 ヒット商品開発の裏側』朝日新書、2007年、69~74ページ。

44) 『セブンイレブンの横顔 2009-2010』(<http://www.sej.co.jp/corp/company/pdf/yokogao/2009/711.pdf>)  
2010年2月19日参照。

#### ④情報システムの構築

セブン-イレブンの情報システムは1978年に導入されその後大きく5回の改定が行われている。第1次システムでは、それまで電話で行われていた各店舗からベンダーへの商品発注が、店舗で直接入力できる端末機を備えたコンピュータオンラインシステムへと変わった。

1982年10月には第2次システムとしてPOS（ポイント・オブ・セールス）を導入した。一般にPOSは正確にレジ処理ができることや販売員の不正防止のために使用されているが、セブン-イレブンでは顧客のニーズにあった単品管理を確実に実践していくための前提としての導入であった。1985年に改定された第3次システムでは、それまで文字情報のみであった販売データがグラフ表示されるようになり、また双方向POSレジスターによって本部と各店舗相互間のリアルタイム通信ができるようになった。1990年には第4次システムが導入されて、各店舗にGOT（グラフィック・オーダー・ターミナル）が配備された。これにより店頭で販売動向や商品情報を参照しながら発注することが可能になった。またISDNの活用により商品マスターやPOSデータがオンライン処理されるようになり、店舗と地区事務所、本部が連動した情報活用が始まった。1991年にはST（スキャン・ターミナル）を使った検品システムが稼働し、POSデータと合わせることで単品ごとの在庫管理がリアルタイムでできるようになった。このシステムにより、いつ入荷したものがどの時点で売れたのか、また売り切れ時刻も正確に知ることができるようになった。加えてPOSではデータが上がって来なかった売上ゼロの商品も把握することができるようになり、単品管理の精度は飛躍的に向上した<sup>45)</sup>。このあとも情報システムの改定は続くが、第4次までのシステムの構築によって、コンビニエンスストアで中食を取り扱うために必要な基本的な情報システムは整ったといえる。

これまで見てきたように中食事業成長期は、「便利さとは何か」を追求し、弁当や総菜などのすぐに食べられるものをコンビニエンスストアの柱にしていこうと決め、品質保持の難しい中食商品をチェーンストアの中で販売するために商品開発、商品供給システム、情報システムを構築してきた。これらのシステム構築に加え、テレビコマーシャルによって消費者の意識を変化させたことも大きい。セブン-イレブンは1985年「けい子さんのセブン-イレブン」というテレビコマーシャルを放映した<sup>46)</sup>。このテレビコマーシャルは、おなかをすかせたけい子さんが、真夜中にいなり寿司を買いにコンビニエンスストアへ行くという内容で、「いなりずしをコンビニエンスストアで買う」「女性がひとりで夜中に店に行ってもおかしくない」、自由で便利な時代が来たというイメージを喚起するものであった<sup>47)</sup>。

45) 『セブン-イレブン・ジャパン終りなきイノベーション1991-2003』59~61ページ。

46) 『セブン-イレブン・ジャパン終りなきイノベーション1974-1991』310ページ。このテレビコマーシャルは、全日本CM協議会ACC秀作話題賞、日本リテイリングセンター第12回テレビCMコンクールペガサス大賞などを受賞している。

47) 吉岡秀子『セブン-イレブンおでん部会 ヒット商品開発の裏側』朝日新書、2007年、27ページ。



## (2) 中食事業成熟期 (1993 年～現在)

次に中食を取り扱う条件が整った第 4 次情報システム完成後から現在まで、小売業にとっては厳しい経済状況が続く中、セブン-イレブンが中食事業を中心として、どのようにして更なる発展を遂げたのかを時間の流れとともに見ていく。

### ① 中食の概念を広げるイノベーション

中食を取り扱うシステムが整った 1990 年代前半、セブン-イレブンの米飯類は毎年 2 桁の成長を続けていたが、パンは際立った成果を上げていなかった。セブン-イレブンと大手パンメーカーによる店舗調査によれば、顧客が望んでいるのは日持ちよりも味と鮮度であった。これまで扱ってきた NB 商品のパンは、全国に数か所の工場から津々浦々のパン販売店まで配送するため、味や鮮度よりも安全性を優先しており、通常 4～5 日は日持ちするように添加物が入れられていた。

顧客が望む焼き立てを販売するためにはセブン-イレブン専用工場が必要であったが、各パンメーカーからはセブン-イレブンだけのための特別な対応や PB 商品開発は社の方針に合わないとの意向が示された。その後協議を重ね、メーカーの作る NB 商品とセブン-イレブンの PB 商品を併売すること、またメーカーは NB メーカーとして商品づくりに徹することという内容で合意した。

1 日 3 回ある重要なピークタイムに合わせて、焼き立てパンを品揃えするために各店舗内に焼成設備を置くことも含めて検討されたが、最終的には店舗の近くに多数の焼成工場を設け、そこに冷凍パン生地を供給する方法となった。

1992 年 11 月に開始された北海道地区 5 店舗で焼き立てパンのテスト販売を経て、1993 年 11 月に「焼き立て直送便」と名付けられた商品の供給が開始された。各店舗へは 1 日 3 回配達される米飯便に混載した。翌 1994 年 11 月には首都圏エリアで開始され 2002 年 3 月、中国地区に焼成工場が作られ全国展開が完了した。これまで日配食品として取り扱われてきたパンが、日配食品とファストフードの 2 つのカテゴリーで販売されるようになった<sup>48)</sup>。

### ② 高精度発注と見切り販売

中食事業成長期で述べたように、第 4 次情報システムが導入され中食を取り扱うシステムそのものは完成したが、次にこのシステムをいかに活用していくかが課題となった。中食商品は利益率の高い商品ではあるが、賞味期限が短く、陳列されたまま商品が賞味期限切れになってしまうことがある。このときに発生するロスを廃棄ロスと言い、仕入額が回収できないだけ

48) 『セブン-イレブン・ジャパン終りなきイノベーション 1991-2003』 22～25 ページ、ならびに 87～88 ページ。

ではなく、廃棄処分にかかる費用も発生する。

しかし廃棄のリスクを避けるために発注を抑えてしまうと、商品が欠品させ、商品があれば稼げたはずの売上を逃してしまうことがあり、これを機会ロスという。廃棄ロスは日々のデータから容易に読み取れるが、機会ロスは顧客が代替商品を購入したり、何も買わずに黙って店を出てしまったりすることが多いため数値として表れにくい。売上データと在庫データを突き合わせて、完売してから次の配送までどれくらいの時間があつたのかを読み取る必要がある。

このようにデータを深く読み込んで、次の日の売れ行きを予想し、24時間売れ筋商品を欠品させないために、単品ごとの商品力を見極めて発注する方法のことをダイナミック発注と呼んでいる。商品の発注数量をダイナミックにコントロールすることから名づけられたもので、この対極にあるのが均等発注で、数量を固定したまま発注することを指す<sup>49)</sup>。

きめ細やかな発注をするためには過去の販売データに加えて地域のイベントや近所の商店街の休業日などの情報、そして弁当や総菜などの売れ行きに大きな影響を与える天気・気温の情報が重要である。セブン・イレブンでは1996年3月から全店舗で、気象情報システムを導入した。

各店舗で向こう3日間と1週間の予報をみることができ、6時間ごと（1週間予報では1日ごと）の天気、降水確率、風向・風速、最高・最低気温、気温動向グラフ（予報と平年の2種類）が表示される。これらの基本情報に加えて不快指数、寒冷指数も表示され、売れ行きの仮説を立てる上で重要な情報となった。

IT技術が進歩し、売上データや在庫データを瞬時に知ることができ、加えて店舗だけではなく本部やサプライヤーまでも情報を共有できるシステムが構築されているが、ドラッカーが指摘するように<sup>50)</sup>、情報とはデータに目的と意味を加えたものであり、情報は目的にそって適切に処理されなければならない。また矢作が指摘するように<sup>51)</sup>「POSデータは過去の購買情報、発注データは未来の販売情報」なのである。

セブン・イレブンが構築してきた「単品管理」は売れた分だけ補充するという単純なものではなく、データをどう読むか、どのような仮説を立てるか、実際に店頭に並べて売れ行きはどうであったかを検証していくシステムである。精度の高い発注技術こそが、店舗の利益を左右する。発注精度を高めるためには、加盟店の発注担当者の方だけではなく、その発注力を育成してきた店舗経営相談員（オペレーション・フィールド・カウンセラー）の力も大きい。セブン・イレブンでは店舗経営相談員1人あたり7～8店舗を受け持ち、週2回訪問して店舗経営の

49) 竹内稔『コンビニ店長の本』商業界、2001年、114～120ページ。

50) P.F.ドラッカー『新しい現実』ダイヤモンド社、1989年、302～303ページ。

51) 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』1994年、109ページ。

アドバイスや支援を行っている<sup>52)</sup>。

日本型の食生活は、日々の変化すなわち昨日、今日、明日の変化や朝食らしさ、昼食らしさ、夕食らしさを強く求めるものであり、同じメニュー続けて食べることや食材の重なりを好まない特性を持つ。1日3回の商品供給システムは単なるに欠品補充や衛生面からの品質管理だけでなく、生活者の食生活に適応できるように活用されている。

しかしこのような高精度発注技術を持ちながらも、売れ残ってしまう商品が発生する。食品スーパー等では廃棄ロスを減らすために、販売期限が迫った商品を値引きして販売（以下見切り販売）が一般的に行われているが、コンビニエンスストアでは「見切り販売」はほとんど導入されていない。コンビニエンスストアの場合、売れ残って廃棄した商品のロスはすべて加盟店の負担となるため、一部の加盟店では見切り販売を求めている。

2009年6月、公正取引委員会はセブン・イレブンに対し「加盟店に対し販売期限の近づいたデイリー商品などの見切り販売を不当に制限している」として排除措置命令を出した。それに対し、セブン・イレブンは改善案として、加盟店に対し「デイリー商品の見切り処分による販売時におけるガイドライン」を配布し、見切り処分による販売方法、作業手順などを案内するとともに加盟店基本契約書の改定も行った<sup>53) 54)</sup>。

定価販売を長年維持してきたコンビニエンスストアが、見切り販売を容認したことは、コンビニエンスストアの業態そのもの土台を揺るがしかねないという見方もあるが、環境問題や食物を大切にするという角度から見れば一歩前進した取り組みと考えられる。

### ③ 宅配事業への進出—小売業を超えた中食事業

高齢化と健康志向に応えるために、セブン・イレブンでは2000年からセブン・ミールサービスという配食事業を展開している。介護保険法のスタートが決まっていた時期でもあり、サービス開始時には、ニチイ学館、日本電気、三井物産が出資した。

このサービスは会員制サービスで、会員は月刊カタログでメニューを選び、店頭またはセブン・ミールの受注センターへ申し込むシステムである。2001年よりインターネットによる申し込みも可能となった。他社が行っている配食サービスでは、自由にメニューが選べないことや味そのものに不満を持っている人が多かったため、セブン・イレブンでは自社のPB商品を

---

52) セブン・イレブン・ジャパン『セブン・イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション 1991-2003』2003年、130ページ。

53) セブン&アイ・ホールディングス『CSR Report 2009』([http://www.7andi.com/csr/pdf/2009\\_all.pdf](http://www.7andi.com/csr/pdf/2009_all.pdf)) 2010年2月20日参照。

54) 見切り販売に関して、千葉大学食販研究会産業分科会が『コンビニエンスストアにおける「食品見切り販売」の社会的効果』として調査・提言を行っている。ISFJ 政策政策フォーラム 2009 発表論文 ([http://www.isfj.net/ronbun\\_backup/2009/j04.pdf](http://www.isfj.net/ronbun_backup/2009/j04.pdf)) 2010年1月26日参照。

作っている既存のベンダーのノウハウを生かし商品開発を行った。メニューは入れ替えを頻繁に行い、毎日利用してもあきないように工夫された。

2000年9月に埼玉県川口市・浦和市にてサービスが開始され、11月には東京都の一部にて、2001年2月には神奈川県の一部にて、5月千葉県の一部にてサービスが開始された。

しかしながら、物流コストの問題を解決し事業を拡大していくためには、新しいビジネスモデルが必要となり2003年4月より新しいシステムが導入された。新システムは、店がこのサービスに直接関与せず、セブン・ミールサービスと顧客が直接取引をするものとなった。また商品の製造も通常のベンダーではなく、セブン・ミールサービス専用となり、工場から宅配業者を経て顧客に直接届けられるようになった。しかしこの新システムはうまく稼働せず、2004年から当初の店舗基点のサービスへと戻り現在に至っている。店頭販売と同じベンダーによる商品開発・製造を行い、商品は各店舗へ届けられる。ここから店自身が配達することも可能であり、また宅配業者に配達を任せることもできる。各店舗で配達を行う場合、200円の配送料は店の収入となる。顧客は店に取りにくいことも可能であり、配達してもらった顧客よりも、店に直接取りに来るほうが圧倒的に多く、全体の8割強と言われている。これは配送料を節約したいという気持ちもあるが、それ以上に配達してもらうには家に居る必要があり、店に取りに行くほうが時間的な拘束を受けないというメリットがあるためである。またセブン・イレブンの場合、ドミナント出店をしているため生活圏に店舗があることも、店頭で受け取る割合が高くなる要因の1つと考えられる<sup>55)</sup>。

注文受付締切は受取日の前日午前11時までで、配達は昼便（店頭受取は11時30分から、宅配は正午まで）と夕便（店頭受取は午後5時30分から、宅配は午後7時まで）の1日2回配送となっている。

2005年以降は順調に拡大し、2005年2月栃木県・茨城県・群馬県、9月長野県・山梨県・新潟県、2006年4月静岡県・愛知県・岐阜県、6月北海道（一部地区）東北・三重県、8月山形県・関西・中国・九州、2007年7月には北海道にてサービスを開始した。

現在のセブン・ミールサービスの商品構成<sup>56)</sup>は、店頭で販売されているような弁当、麺に加え、「おまかせ6日間メニュー」と名付けられた月曜日から土曜日までの6日分の主菜と副菜のセットメニューや好きなメニューだけ選択できる「えらべるメニュー」、簡単調理で本格メニューが楽しめる「かんたんクッキング」、そのほか季節感のあるデザートや飲料など200アイテムほどある。店頭販売の中食商品とは異なり、確実に売れるものだけを生産するため、店舗側にとっては廃棄等の心配がない。また利用者側から考えれば発注締切が前日であることや、店頭受取ができることは他のネットスーパーや通信販売よりも使いやすいシステムである

55) 緒方知行『セブン・イレブンからヒット商品が生まれ続ける理由』かんき出版、2006年、117~134ページ。

56) セブン・イレブン・ジャパン『セブン・ミール』セブン・イレブン・ジャパン、2009年11月号、12月号参照。

と言える。

#### ④日配総菜の開発—セブン・プレミアム

2007年8月よりイトーヨーカ堂、ヨークベニマルなどのグループ各社と一体となって「セブン・プレミアム」というPB商品を販売している。ポテトサラダやひじきの煮物といった総菜類から調味料、洗濯洗剤など約570アイテム<sup>57)</sup>を有する。惣菜類はファストフードコーナーに置いてある同じメニューよりも賞味期限が長い仕様となっている。

これらは、単にセブン&アイ・ホールディングスの他の業態と共同で販売するPB商品という位置付けだけではなく、「中食事業としてのコンビニエンスストア」に求められる次の段階への展開と考えられる。百貨店地下総菜店のロック・フィールドが当日消費に限定されるサラダ類に加え、賞味期限の長いチルド商品を販売しているように、「いますぐ食べる」ものだけではなく、翌朝食べるものとして、また買物ができなかった場合や調理する時間がない場合に備えたものとして、冷蔵庫に保管しておく食品を企画した。総菜類をファストフード部門だけの取扱いに留まらず、日配商品にまでカテゴリーを拡大しているのである。

セブン・プレミアムの商品開発では、セブン・イレブンの店頭販売における中食商品のノウハウに加えて、生活者が直接、商品企画に参加できる「セブン・プレミアム向上委員会」<sup>58)</sup>というコミュニティをインターネット上に設定し、より生活者のニーズに応えた商品作りを進めている。

### お わ り に

本研究はセブン・イレブンの事例を中心に「中食事業としてのコンビニエンスストア」という新たな視点で考察してきた。セブン・イレブン1社の事例ではあるが日本におけるコンビニエンスストア全体の特徴をよく表したものである。

セブン・イレブンは生活者にとって「便利さとは何か」を追求した結果、弁当やおにぎりを中心とした中食商品の販売を事業の柱にすることを決め、これまで中食として取り扱うことができなかった商品を開発し、それを供給するシステムや情報システムを整備してきた。またシステムが完成することにより新たな商品も生み出され、商品開発とシステムの構築の相互作用により中食事業は拡大し続けてきた。

加工食品や飲料の多くがNB商品であることに對し、中食商品の多くは利益率の高いPB商

57) 白珍尚「コンビニエンスストアにみる顧客の創造」三浦一郎・白珍尚編『顧客の創造と流通』高峯出版、2010年、139ページ。

58) プレミアムライフ向上委員会ホームページ(<https://tsukurou.7premium.jp/p/#/Top>)2010年2月25日参照。

品<sup>59)</sup>であり、コンビニエンスストアが今日のような発展を遂げたのは、中食事業を経営の核としたからである。言い換えれば、中食事業は単なる一事業ではなく、中食事業こそがコンビニエンスストアの業態を決定づけるものである。

また、「持ち帰り」業態に加えて店舗をベースとした「宅配」業態も構築できたことにより、近々到来する高齢化社会に適応した「次世代の食生活インフラ」を整備できたと言える。

コンビニエンスストアはすでに業態ライフサイクルの成熟期に入っているとされているが、「持ち帰り」と「宅配」の2つの中食事業に特化していけば更なる発展が可能であると考えられる。

#### 参考文献

- P.F. ドラッカー『新しい現実』ダイヤモンド社，1989年。  
 碓井誠『セブン-イレブン流サービス・イノベーションの条件』日経BP，2009年。  
 緒方知行『セブン-イレブンからヒット商品が生まれ続ける理由』かんき出版，2006年。  
 緒方知行『セブン-イレブンに学ぶ発注力』幸福の科学出版，2007年。  
 小川進「コンビニエンス・ストア・システムにおけるシステムの優位性」『競争的共創論』白桃書房，2009年。  
 小川進「コンビニエンスストアの革新性—セブン-イレブンの事業システムを通して—」石原武政・石井淳蔵編著『シリーズ流通体系1 小売業の業態革新』中央経済社，2009年。  
 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史 日米企業・経営力の逆転』有斐閣，1994年。  
 川辺信雄『新版 セブン-イレブンの経営史 日本型情報企業への挑戦』有斐閣，2003年。  
 外食産業研究編集部「コンビニエンスストアにみる中食の動向」『季刊 外食産業研究』第91号，2004年。  
 外食産業総合調査研究センター『外食産業統計資料集 2009年版』外食産業総合調査センター，2009年。  
 食料・農業政策研究センター編『2003年版 食料白書 ライフスタイルの変化と食品産業 食の外部化と安全・安心志向』農山漁村文化協会，2002年。  
 セブン-イレブン・ジャパン『セブン・イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション 1973-1991』1991年。  
 セブン-イレブン・ジャパン『セブン・イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション 1991-2003』2003年。  
 竹内稔『コンビニ店長の本』商業界，2001年。  
 日本風俗史学会編『[縮刷版] 日本風俗史事典』弘文堂，1994年。  
 日本風俗史学会編『図説江戸時代食生活事典』雄山閣出版株式会社，1996年。  
 日本フードスペシャリスト協会編『食品の消費と流通—フードマーケティングの視点から』建帛社，2000年。  
 日本フードスペシャリスト協会編『新版 食品の消費と流通』建帛社，2008年。  
 三浦一郎・白珍尚編『顧客の創造と流通』高菅出版，2010年。  
 茂木信太郎・大塚典子「食マーケットをリードする業態—外食・中食・内食調査 ベーシック分析・序説—」『食品工業』第44巻第17号，2001年。  
 茂木信太郎「中食市場の急拡大を支えた技術と経営手法—コンビニエンスストアと中食商品の開発」『信州大学経済学論集』第46号，2002年。  
 矢作敏行『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，1994年。  
 吉岡秀子『セブン-イレブンおでん部会 ヒット商品開発の裏側』朝日新書，2007年。

59) PB商品中心の中食事業は、コンビニエンスストアが小売業かつメーカーであるということであるが、この点についてはまた別の機会に研究を深めることとする。

