

松山市におけるコンビニエンスストアの急増

～複数店経営者の出店動向に着目して～

大西秀和 (松前町役場)・堤 純 (愛媛大学法文学部)

I 研究目的と既存の研究

地理学においてコンビニエンスストア（以下、CVS）を対象とした研究は、奥野（1977）による東京都練馬区を対象として周辺の社会条件から立地特性を分析した研究を嚆矢とする。その後、CVSに関しては多くの研究がなされてきたが、それらは大別して、立地場所や商圏など外部条件から立地展開を考察するものと、配送ルートやPOSデータから物流および情報システムやチェーンオペレーションの実態を分析するものが存在する。

例えば荒木（2001）は、京都市と岡山市のCVSの立地展開を比較し、地域特性の視点から大都市と地方中心都市での立地展開の相違について考察し、CVSチェーンが京都市をはじめとする大都市で得られた手法を地方中心都市のひとつである岡山市で応用しているのではないかと考察している。また、荒木（2005）は、香川県高松市を事例に市町村スケールおよび都市内スケールにおけるCVSの立地の特徴を考察し、地方都市における2000年以降に立地したCVSは、都市中心部に集中的に分布していることを明らかにした。さらに、宇根（2001）はこれまでの研究で都市内スケールにおいてチェーンごとに、配送システムと立地展開を同時に同一地域で分析したものがないことに着目し、愛媛県松山市を対象地域として、その立地展開と配送ルートの違いについて、チェーン別に考察している。その研究では、各チェーンにおいて配送システムや立地展開の傾向が異なっており、それぞれのチェーンが他のチェーンの店舗を意識した出店を行なっていることを指摘している。

また、物流および情報システムやチェーンオペレーションの実態を分析した研究として、土屋（2000）はCVSの経営戦略に不可欠な情報システムの進展のみならず、これまであまりみられなかったCVSの全国的普及過程や詳細な分布の特徴を検討した。

さらに、箸本（1998）は商圏特性と店舗間での販売特性の差異との因果関係に注目し、商品カテゴリーの因子分析を行なうことによって、CVSの類型を規定する条件として、商圏内の昼夜間人口、商圏内の事業所数、他業態との競合状況、酒販免許の有無、商圏の単身世帯割合の5項目が関係していると指摘している。また、荒井（1989）は茨城県、長野県を事例にし、チェーンの配送システムに基づいて店舗の立地地点が決まることを明らかにした。

こうした研究によって、CVSチェーンは配送ルートや、商圏内の人口、交通量などを立地条件として重要としていることや、ドミナントの形成という目的に基づいて、全国展開のパターンや、配送センターおよび配送ルートが決まっていること、さらにCVSの立地には地域間、都市階層間において差異が生じていることが明らかとなり、CVSの立地および運営システムに関する分析では一連の成果を挙げてきた。

ところで、近年のCVSの出店状況を見ると、従来とは大きく異なる傾向がみて取れる。例えば、月刊コンビニ2006年8月号によると、近年は全国的にCVSの出店数が伸び悩んでおり、大都市圏では店舗数の伸び率が1～3%と低く、大都市におけるCVSの立地は飽和状態といえるが、それに反して、中・四国地方などでは、CVSが急増している。また、流通専門誌『激流』2007年1月号では既存店の売上が減少する中、CVSチェーンが経営を続けるには新規店舗の経営者を確保することが重要であるが、近年、CVSの新規経営者は不足傾向にあると述べている。

しかし、こうしたCVSの今日的な課題を分析するには、以下の2つの視点が重要である。ひとつは、近年の地方都市の急増は、大都市での出店動向と関係すると考えられることから、地方都市でのCVS急増を考察するためには、大都市圏と地方都市での立地展開の動向の調査をする必要がある。また、もうひとつの視点としてCVS経営者の確保について詳しく検討す

る必要がある。なぜならば、短期間で多店舗展開を行なうには、それに見合った数のCVS経営者が必要であり、新規店舗の急増を可能にしている原因を考察するためには、CVS経営者が経営にいたるまでの経緯について詳しく調査する必要がある。

以上をふまえ、本稿では、研究対象地域を愛媛県松山市とし、全国および県内スケールでの地域間やチェーン別での立地展開の違いと、地方都市におけるCVSの急増の原因と、それを可能にしている背景について明らかにすることを目的とする。

研究対象地域とする愛媛県松山市は、2003年にCVS業界3位であるファミリーマートが進出したことにより、出店競争が加速しており、CVS業界が全国的に飽和状態といわれる中、CVSチェーンがいかんして地方で店舗展開を行なうのかを考察するのに好例である。また、新規店舗が急増しており、CVSの新規経営者獲得に関する調査の対象となる新規経営者も多い。

本稿で対象とするCVSは、全国的な動向も本稿で取り扱うため、大手CVSチェーンのうち、売上の多い順に上位4社までの店舗とした。具体的には、上から順に株式会社セブン-イレブン・ジャパン（店舗名はセブン-イレブン、以下セブンイレブンと略記）、株式会社ローソン（店舗名はローソン、以下ローソンと略記）、株式会社ファミリーマート（店舗名はファミリーマート、以下ファミリーマートと略記）、株式会社サークルKサンクスの4社である。

しかし、これらのうち、セブンイレブンは愛媛県において出店がないため、Ⅲ章およびⅣ章については考察の対象外とした。また、愛媛県におけるサークルKは厳密にはサークルKのエリアフランチャイズにあたる、株式会社サークルK四国、サンクスについても同

じくエリアフランチャイズの株式会社サンクス西四国の店舗となるが、本稿では便宜上それぞれサークルKおよびサンクスと表記した。また、Ⅲ章、Ⅳ章の対象とする店舗は、2005年の市町村合併前の旧松山市の範囲（旧北条市および中島町の範囲を除く）に立地する店舗とした。

研究方法は、まず、近年のCVS業界の売上高や店舗数の推移、各チェーンの取り組み、都道府県別の店舗数などを把握し、CVS業界の現状と各チェーンの全国における出店傾向を明らかにした。次に、NTT発行の『タウンページ』から愛媛県の市町村別店舗数を調べ、土屋（2000）との比較から愛媛県でのCVSの立地傾向を考察した。また松山市についてはセイコー社の住宅地図、各CVSチェーンのホームページから立地展開について調べ、宇根（2001）の調査内容との比較や荒木（2005）の述べる地方都市でのCVS立地展開の傾向から、近年の各チェーンの松山市における出店戦略を考察した。さらに、松山市の新規店舗および既存店舗の中から、ファミリーマートの新規店舗経営者および他チェーンの既存店舗または新規店舗経営者に聞き取り調査を行なうことにより、松山市でのCVS急増の要因と背景を考察した。

Ⅱ 全国におけるコンビニエンスストア業界の現況

1. コンビニエンスストア業界の全国的な現況

表1は2000～2005年度までの日本のCVSチェーン全店の売上高と店舗数の推移を表している。この表から、CVS業界全体としては、売上高も店舗数も毎年増加していることが分かる。しかし、2002年度までは売上高の伸び率が店舗数の伸び率を上回っていたが、2004年度以降は店舗数の伸び率の方が高くなっている

表1 全国のCVSチェーンにおける全店売り上げおよび店舗数の推移（2000～2005年）

	全店売上高 (百万円)	売上高前年比 (%)	売上高前年比 (既存店)(%)	店舗数	店舗数前年比 (%)
2000	6,851,465	—	—	39,448	—
2001	7,027,978	2.5	-1.7	40,381	2.3
2002	7,317,710	4.0	-1.8	41,489	2.7
2003	7,452,805	1.8	-2.1	42,237	1.8
2004	7,523,161	0.9	-0.7	43,615	3.2
2005	7,706,612	2.4	-2.2	44,725	2.5

(社団法人日本フランチャイズチェーン協会資料より作成)

表2 全国におけるコンビニエンスストアの店舗数 (2006年6月)

	セブンイレブン	ローソン	ファミリーマート	サンクス	サークルK	合 計	店舗数/10万人	人口(万人)
北海道	832 (+18)	506 (+6)	0	211 (-18)	0	1,549 (+6)	27.51	563
東北	803 (+10)	755 (+17)	495 (+28)	430 (-6)	148 (+7)	2,631 (+56)	17.15	1,534
関東	4,953(+144)	2,182 (+43)	2,450 (+92)	1,259 (-19)	208 (+11)	11,052(+271)	27.06	4,084
うち東京都	1462 (+66)	819 (+23)	1,011 (+35)	594 (0)	78 (+9)	3,964(+133)	32.57	1,217
中部・北陸	1,650(+133)	1121 (+4)	1,021 (+34)	429 (0)	1,798 (-13)	6,019(+158)	27.90	2,157
うち愛知県	393 (+88)	327 (-4)	427 (+11)	199 (-4)	843 (-9)	2189 (+82)	31.01	706
近畿	1,198 (+51)	1,893 (+41)	1,356 (+28)	549 (-4)	628 (+6)	5,624(+122)	24.98	2,251
うち大阪府	468 (+16)	833 (+9)	616 (+12)	263 (+5)	148 (+5)	2328 (+47)	26.91	865
中国	752 (+30)	481 (+16)	254 (+40)	86 (+5)	92 (+2)	1,665 (+93)	21.65	769
四国	0	412 (+22)	138 (+48)	224 (+4)	146 (+21)	920 (+95)	22.22	414
うち愛媛県	0	156 (+11)	48 (+22)	62 (+1)	85 (+9)	351 (+44)	23.56	149
九州	1,141 (+60)	842 (+24)	845 (+15)	90 (+11)	0	2,918(+110)	21.79	1,339
沖縄	0	126 (+5)	180 (+13)	0	0	306 (+18)	22.34	137
全 国	11,329(+446)	8,318(+173)	6,739(+285)	3,278 (-27)	3,020 (+34)	32,684(+911)	27.44	11,909

注) ()内数字は2005年6月～2006年6月の増減数
人口は2005年時点

(月刊コンビニ2005年8月号・2006年8月号より作成)

ことや、CVSチェーンの既存店の売上が年々減少していることがわかる。以上のことから、近年のCVSの売上高上昇は、既存店の経営状態が良いためではなく、既存店の売上不振を新規店の数を増やすことによって補っていると判断できる(根城2006)。

また、前述の既存店売上の減少にも関係するが、近年では酒販免許の自由化や、大店法の改正など商業に関する規制の緩和により、ドラッグストアなどのCVSに対抗する新業態の出現や、スーパーが営業時間を延長するようになったことなど、商業をとりまく環境が変化し、かつてのCVSの強みであった品揃えや深夜営業といった特徴が薄れてきており、CVSを取り巻く現状は年々厳しくなっている。

そうしたCVS業界を取り巻く問題に対して大手CVSチェーンは様々な方法で対策をとっている。売上高の減少に対しては生鮮食料品を扱う店舗や、商品の値段が均一である店舗など新業態を開発したり、食事宅配サービスや電子決済に対応するといった新しいサービスの導入などが進められている。また、既存店の売上が減少する中、全店売上を維持していくには新規店舗を増やす必要がある。そこで各CVSチェーンはフランチャイズ契約の加盟条件を緩和したり、契約社員から経営者として独立した際には、開店時の手数料等が軽減されるといった新たな募集制度をつくり、経営者獲得に向けた対策を行なっている。

2. コンビニエンスストアの全国的分布と出店傾向

表2は2006年6月現在の大手CVSチェーンの都道府県別店舗数を示している。このうち、北海道のみ、本稿で対象とする大手CVSチェーンよりも店舗数の多いチェーンとして、セイコーマートがあげられるが、それ以外の都府県では、本稿で対象とするCVSチェーンが最大の店舗数を示しており、この章では全国的な動向を考察するので、北海道に関する考察も大手CVSチェーンのうち、売上の多い順に上位4社で行なう。

まず、地域別に店舗数をみると、店舗数が多いのは上位から関東地方(11,052店)、中部・北陸地方(6,019店)、近畿地方(5,624店)であり、これらの地域は他の地域と比べ、人口10万当たりの店舗数も多い。また、都道府県別にみると、店舗数が特に多いのは北海道、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、大阪府、兵庫県で、それらの都道府県では1,000店以上の店舗数がある。これらの都道府県には人口が500万以上あり、大都市を有する、もしくは大都市圏内であるという共通点がある。また、人口10万当たりの店舗数では、全国平均の27.4店を上回る都道府県は北海道(27.5)、宮城県(33.0)、福島県(28.7)、東京都(32.6)、富山県(28.2)、石川県(27.8)、山梨県(31.0)、静岡県(29.9)、愛知県(31.0)、滋賀県(30.9)があげられる。このうち富山県、石川県、山梨県、滋賀県は人口が少ないために、人口に占める店舗数が多くなっていると判断で

きるが、それ以外の都道府県では、人口規模が全国平均より多いにもかかわらず人口に対する店舗数が多く、CVSの立地が十分に進んでいると考えられる。

しかし、上記のようにCVSの立地が進んでいる地域がある中で、反対にCVSの店舗数の少ない地域もある。東北地方は人口に対する店舗数が少なく(17.2)、全国平均と10店以上の差がある。また、中国地方は、広島県や岡山県、山口県などの山陽地方では店舗数も多いが、鳥取県(86店)と島根県(79店)は、店舗数が100店未満で、47都道府県中、店舗数が100店未満なのはこの山陰地方の2県のみである。さらに、四国地方はCVS業界最大手のセブンイレブンが進出しておらず、人口規模も小さいことから、店舗数が920店と人口に対する店舗数も少ない。

以上のことから大手CVSチェーンは、東京、大阪、名古屋の三大都市圏や人口規模の大きい都道府県を中心に出店を進めてきたことが伺える。しかし、その反面、三大都市圏や、大都市を有しない地方ではCVSの店舗数は少なく、大都市圏と地方では、CVSの立地において地域間の差異が生じている。

セブンイレブンは、全国の店舗数は11,329店(2006年6月)と比較する4チェーンの中で最多であり、地域別にみても北海道、関東地方、中国地方、九州地方で最多の店舗数を誇る。その中でも関東圏では特に多く、4,953店の出店があり、地域内で二番目のシェアを占めるファミリーマートと約2,500店もの差がある。また、セブンイレブンの特徴として進出県のうち19の都道府県で店舗数が200を超えており、進出しているほとんどの都道府県で最多の店舗数となっている。しかし、その反面、四国4県を含む9県にはセブンイレブンは未進出である。

ローソンは、全国店舗数が8,318店(2006年6月)で第2位であり、地域ごとにみると近畿地方、四国地方で1位、北海道、東北地方、中国地方、沖縄県で2位の店舗数である。中でも近畿地方の店舗数は1,893店と多く、近畿地方で2番目に店舗数の多いファミリーマートとは約700店の差がある。また、ローソンの特徴として、大手CVSチェーンの中で最も早く全都道府県への出店を達成しており、業界1位のセブンイレブンが出店していない県ではローソンが最多の店舗数を占める場合が多い。出店に積極的な地域としては関東地方(43店)と近畿地方(41店)が挙げられ、ローソンも大都市圏を中心にしている傾向がうかがえる。

土屋(2000)によれば、ローソンの出店パターンは、三大都市圏を中心に後に出店した後、人口50万程度の比較的人口規模の大きな県庁所在都市に出店し、それらの都市を地域での拠点都市とする。その後、拠点都市の近隣市町村に出店するが、それ以外の都市階層の低い市町村への出店は少ないという傾向がある。

ファミリーマートの全国店舗数は、6,739店(2006年6月)で第3位であり、地域別にみると沖縄県で1位、関東地方、近畿地方で2位であり、前述の2チェーンと比べると地域でのシェアは劣る。しかしこの表では表示していないが、ファミリーマートは積極的に海外進出している特徴がある。また、ファミリーマートは2006年7月に北海道に進出しており、表2には資料の制約上示されていないが、全都道府県への出店を果たしているのも特徴である。地域別にみると関東地方(92店)で多くの新規出店数が見られるが、東北地方(28店)や中国地方(40店)、四国地方(48店)での出店数をみると、他のどのチェーンよりも多くなっている。また、それらの地方では、セブンイレブンの未進出県が多いことや、セブンイレブンやローソンの店舗数がほかの地域に比べて少なく、地域における人口10万当たりの店舗数も少ないことから、ファミリーマートの出店傾向として、東京大都市圏を中心に店舗数を増やすと同時に、もともと店舗数も少なく、他のチェーンがあまり出店に積極的でない東北や中四国といった地方に出店をしている傾向が読み取れる。

サークルKサンクスは全国店舗数6,298店(2006年6月)で第4位である。地域別では中部・北陸地方で1位、四国地方で2位の店舗数であるが、他の地域での地位は低い。未進出県は10県で、サンクスが比較的全国的に展開し、サークルKが中部・北陸地方を中心に局地的に出店していることが伺える。中部・北陸地方では愛知県を中心に多く出店し、2位のチェーンと約570店の開きがある。全国的な出店数は他の上位3チェーンと比べかなり少なく、サンクスでは店舗数を減らしている県が多い。これは、近年のチェーンの方針として、赤字店舗を閉めて近隣に新たに立て直す店舗の置き換えを積極的に行なうことや、利益の見込めない店舗の閉鎖を進めることによるものである(激流2007年1月号)。また、地域別にみると、全国的に出店数の少ないサークルKサンクスであるが、四国地方の出店に関しては、出店数がファミリーマートに次いで第2位となっており、出店に積極的なことがうかがえる。

Ⅲ 愛媛県におけるコンビニエンスストアの立地展開

1. 愛媛県の市町村別にみるコンビニエンスストアの出店数の推移

表3 愛媛県におけるコンビニエンスストアの店舗数（1997年、2006年）

	ローソン	サンクス	サークルK	ファミリーマート	他チェーン	合計	その他
東 予	54 (31)	14 (9)	44 (2)	19	13 (0)	144 (42)	12 (30)
うち新居浜市	14 (6)	3 (5)	9 (0)	3	6 (0)	35 (11)	3 (8)
西条市	13 (9)	2 (0)	9 (1)	7	4 (0)	35 (10)	3 (8)
今治市	18 (10)	3 (3)	21 (1)	6	2 (0)	50 (14)	4 (8)
四国中央市	9 (6)	6 (1)	5 (0)	3	1 (0)	24 (7)	2 (6)
中 予	73 (54)	30 (28)	31 (1)	28	29 (21)	191(104)	15 (49)
うち松山市	58 (42)	22 (25)	24 (1)	26	26 (18)	156 (83)	13 (36)
南 予	25 (0)	17 (4)	8 (0)	0	2 (0)	52 (4)	16 (41)
うち宇和島市	6 (0)	7 (3)	1 (0)	0	0 (0)	14 (3)	2 (9)
大洲市	7 (0)	2 (0)	3 (0)	0	0 (0)	12 (0)	3 (10)
愛媛県合計	152 (85)	61 (41)	83 (3)	47	44 (21)	387(150)	43(120)

注) 表中()内数字は1997年店舗数(旧市町村含む)

(タウンページより作成)

「その他」の店舗数は個人経営のCVS店舗数を示す

表3は愛媛県の市町村別の各CVSチェーンの店舗数を表したものであるが、大手CVSチェーンの1997年時点での出店数についてみると、松山市において83店舗確認される。しかし、それ以外では新居浜市と今治市で11店舗の出店があるものの、他の市町村では出店数が5店舗以下であり、愛媛県南部（以下、南予）にはほとんど出店がないことがわかる。また、1997年時点では愛媛県内に70の市町村が存在するが、そのうち本稿で対象とする大手CVSチェーンの店舗が出店していた市町村を都市階層別にみると、人口30万以上（100%）、人口10～30万（100%）、人口3～10万（77.8%）、人口1～3万（56.3%）、人口5千～1万（17.6%）、人口5千未満（0%）の割合でCVSの立地している市町村がみられる（表4）。この結果と土屋（2000）の調査した全国のCVSの都市階層別出店状況と比較す

表4 愛媛県の都市階層別コンビニエンスストアの分布（1997年）

人口規模	CVSのある市町村(%)
30～50万人	100.0
10～30万人	100.0
3～10万人	77.8
1～3万人	56.3
5千～1万人	17.6
5千人未満	0.0

(愛媛県統計資料、タウンページより作成)

ると、人口10万以上の都市では、愛媛県でも全国平均と同様に100%の値を示しているが、人口が3万未満の市町村において愛媛県は、どの階層においても全国平均を下回り、特に人口1万未満の市町村のCVSの出店状況は全国平均よりも30ポイント以上低い値を示す。以上のことから1997年時点では愛媛県は松山市を中心に都市階層ごとに大手CVSの出店がみられるが、都市階層の低い中山町や久万町、伊方町などの市町村に対しては、全国平均と比べて出店している市町村が少ない。さらに松山市をのぞく市町村の出店数は多くても10店舗ほどしかなく、1997年時点では愛媛県は全国のCVSの出店状況と比べて、CVS出店の後進地と判断できる。

次に愛媛県の市町村における店舗数を2006年時点について1997年と比較すると、10年間で店舗数が2倍以上になった。その最大の要因はサークルKとファミリーマートの2つのチェーンが進出し、店舗数を増やしたことである。また、市町村別にみると、松山市、今治市、新居浜市、西条市など愛媛県内で人口規模の大きい都市では、その人口規模に応じて店舗数に違いがみられるようになった。具体的には人口30万以上の市町村は松山市のみであり、店舗数は156店、人口10～30万の市町村は、今治市（50店）、新居浜市（35店）、西条市（35店）である。さらに人口3～10万の市町村は、四国中央市（24店）、伊予市（6店）、東温市（10店）、

松前町（9店）、宇和島市（14店）、西予市（8店）、八幡浜市（9店）、大洲市（12店）の計8市町ある。人口1～3万の市町村は砥部町（9店）、鬼北町（1店）、愛南町（4店）、伊方町（1店）、内子町（3店）の計5町が確認される。さらに1997年時点では進出のなかった南予の市町村でも以後10年間で大手CVSチェーンの店舗が増加した。しかし、南予の市町村は同じ人口規模の愛媛県東部（以下、東予）・愛媛県中央部（以下、中予）の市町村と比べて店舗数が少ない。また県全体での店舗数（387）も他県と比べた場合に多いとはいえず、愛媛県はまだどのチェーンにおいても出店が十分に進んでいない。

土屋（2000）によるCVSの全国的出店パターンを愛媛県について検証すると、都市階層が人口10万以下の市町村については松山市を中心とする松前町や東温市、砥部町で多くの出店があることがわかる。また、ローソンの食料品は、松山市の近隣市町村である松前町の運送業者（バンダー）によって委託配送されており、サークルKサンクスの配送も松山市内のバンダーに委託している。さらに店舗の出店の際には、委託業者にその場所に出店しても配送のコスト面で問題がないか確認を取っている。以上のことから、松山市と近隣市町村の店舗数の増加は、拠点都市とそれに伴って設けられる配送拠点を中心とした店舗網の形成によるものと判断できる。しかし、南予における人口規模の大きな都市として宇和島市や八幡浜市、大洲市などがあげられるが、それらの都市の人口規模は中予や、東予の都市と比べると小さく、南予の都市近郊市町村のCVS出店数は少なくなっている。南予では人口規模からみて拠点都市となりえる都市が存在せず、結果的にCVSの分布が進んでいないと判断できる。

よって、愛媛県のCVSの立地展開は、拠点都市である松山市を中心に店舗網が形成され、松山市の近隣市町村にもCVSの出店がみられるが、南予の市町村においては、周辺に拠点都市となる人口規模を有する都市が存在しないため、CVSの立地が遅れている。以上のことから愛媛県における地域間のCVS分布の差は、人口規模を基準に拠点都市を定めて、その近隣市町村にCVSの店舗網を広げていくという各CVSチェーンの出店戦略により生じていると判断できる。また、表3中のその他の店舗数を1997年と2006年で比較すると、1997年で県内に120店舗あり、大手CVSの出店の少ない南予で特に多くみられたが、2006年では43

店舗と半数以下に減少している。このことから愛媛県内において、CVSの大手チェーン化が進行していると判断できる。

2. 松山市におけるコンビニエンスストアの出店数の推移

図1は松山市におけるCVSのチェーン別の出店数の推移である。チェーン別にその傾向をみていくと、まず、ローソンは松山市において最初に出店した大手CVSであり、1985年から毎年出店を続けている。ローソンの出店が比較的多かった年は、1992年、1995年、2006年が挙げられるが、それらの共通点として、その年あるいは前年に、他チェーンで多く出店がなされているという点がある。1992年では、同年のヤマザキの出店に対応して、1995年は、1993年からのサンクスの大量出店に対して、2006年は2004年からのファミリーマートの大量出店に対応してのものと考えられる。

次に、サンクスについて出店の傾向をみる。サンクスが松山市に進出したのは、1993年であり、それ以来毎年出店を続けている。サンクスの出店が多かった年として、1993年、1994年、1995年があげられ、この3年間の出店数は22店にのぼり、サンクスの松山市における出店数の半数以上に当たる。このことからサンクスは、進出時に大量出店をし、地域内でのドミナントを形成しようとする傾向がみてとれる。

次は、サークルKについて出店の傾向を考察する。サークルKが松山市に進出したのは1997年であり、そ

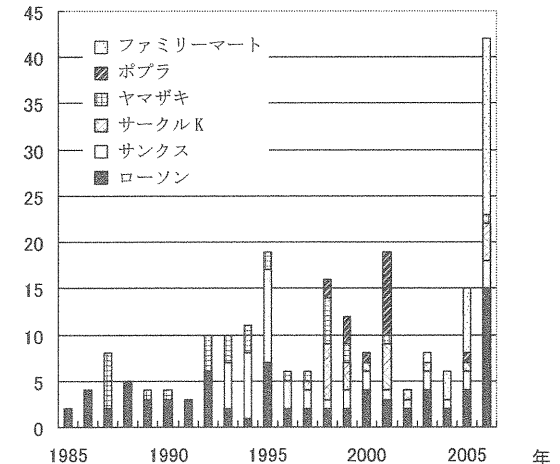


図1 松山市におけるコンビニエンスストアのチェーン別新規出店数（1985～2006年）
（NTT電話帳『タウンページ』をもとに作成）

れ以来、2004年を除いては毎年出店を続けている。サークルKは他のチェーンと比べ一年に10店舗以上出店した年がないが、サークルKは出店場所の確保の際に、一定の地価を超える物件は無理をして取得しないことになっており、出店に関してサークルKは、他チェーンよりも慎重であることが伺える。

最後にファミリーマートについて出店傾向を考察する。ファミリーマートが松山市に出店を始めたのは2003年からであり、出店数を年々増やしている。特に2006年には、15店以上出店しており、出店してからわずか3年の間に松山市における店舗数を、ローソンに次いで2位の地位まで伸ばしている。

次に松山市全体での出店数を年度別にみると、特にCVSの出店の多かった年は、1995年、1998年、2001年、2005年、2006年が挙げられるが、それらの年の特徴として、新規に参入したチェーンが多く出店し、それに同等の店舗数を既存のチェーンが出店しているということがいえる。1995年は新規参入のサンクスにローソンが対抗する形、1998年はサークルKに対してヤマザキ、2001年はポプラに対してサークルK、2005年・2006年はファミリーマートに対してローソンというように、各チェーンは自チェーン本部の戦略と、地域での競合チェーンの出店動向に対応して出店数ペースを調整していることが分かる。

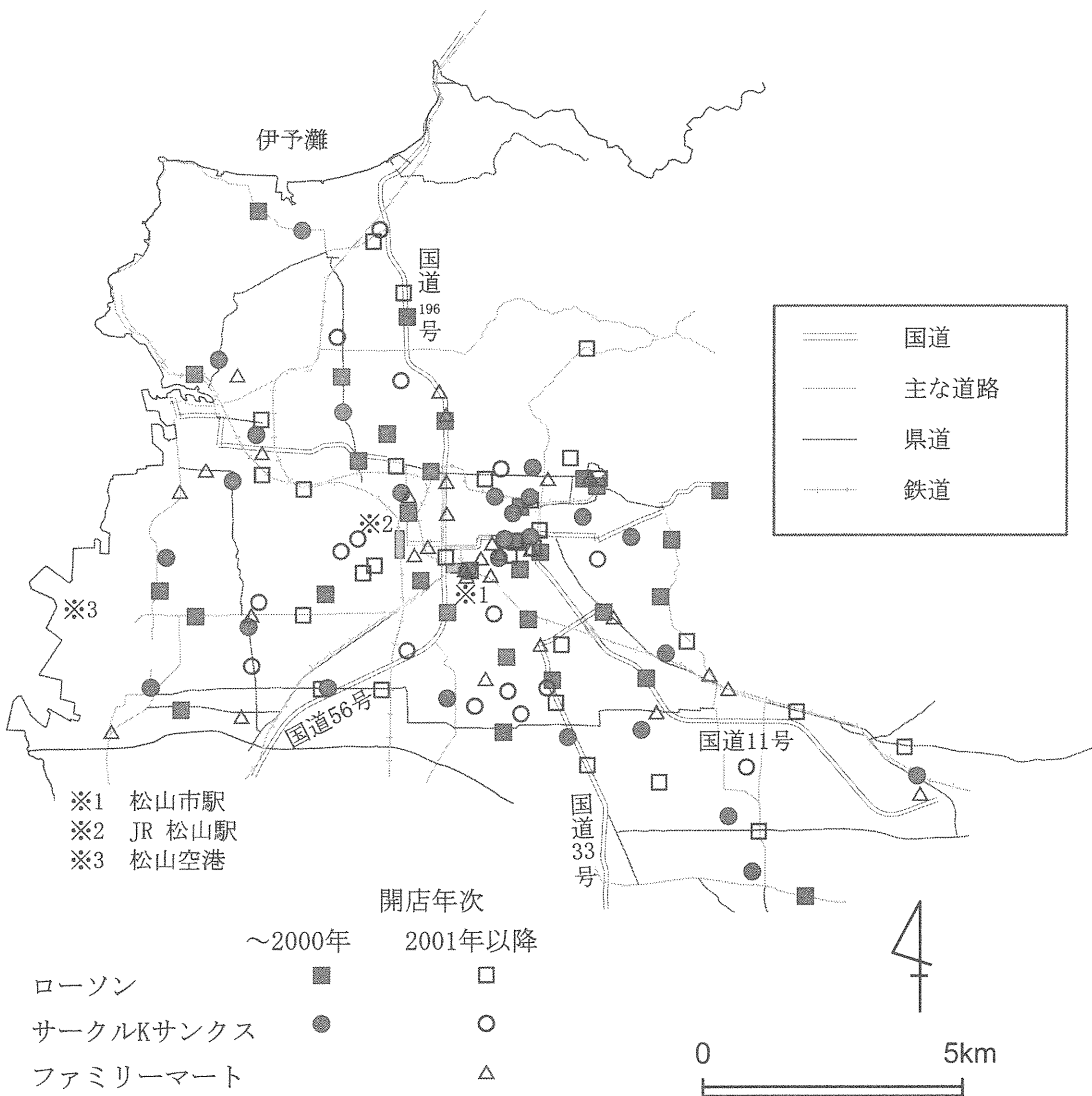


図2 松山市におけるCVSの分布 (2006年10月)
(住宅地図および各社ホームページより作成)

3. 松山市におけるコンビニエンスストアの新規店舗の分布

図2は松山市の大手CVSチェーンの店舗を、チェーン別及び開店時期別にその立地場所を示している。ここでは、これらの図と、松山市のCVSの分布について調査した宇根(2001)の研究とを比較する。表中、既存店舗というのは1985～2000年に開店した店舗をさし、それ以降の年に開店した店舗は新規店舗とする。また、宇根(2001)の調査は、2001年9月までであり、本稿の新規店舗は、宇根の調査以降の店舗と判断してよい。分析にあたって、宇根(2001)の地域区分を踏襲した。すなわち、松山市の番町、八坂、東雲地区を都心部とし、清水、味酒、新玉、雄郡、素鷲、桑原、道後、湯築地区を都心周辺部、その他の地域が郊外である(表5)。

チェーン別に立地場所の傾向をみていくと、まず、ローソンは都心部から郊外に移るにつれ、出店数が多くなっている。また、都心部、都心周辺部、郊外のどこにおいても店舗数は最も多い。また、宇根(2001)の調査ではローソンは進出当初、都心部に集中的に立地していたが、1998年からは、都心部での出店はなされていなかったとされ、ローソンの新規出店の特徴としては、都心周辺部、郊外への出店を続けつつ、都心部へも再び出店するようになったといえる。

サークルKサンクスの特徴としては既存店の半数は都心部および都心周辺部に残っており、それらの地域への新規出店は少ない。またサンクスの新規店舗は、郊外の特に松山市南部で、狭い範囲に多くの出店がみられる。宇根(2001)の調査ではサンクスの傾向として、都心部と郊外へ並行して出店を続けてきたとされ、これらのことから、サンクスは都心部および都心周辺部では既存店舗を残しつつ、郊外に出店することで店舗数を増やそうとしていると考えられる。また、サー

クルKについては閉店した店舗がないことが特徴のひとつとして挙げられる。サークルKの新規出店は都心部にはなく、都心周辺部と郊外に3店舗ずつ出店がみられる。サークルKは郊外へ出店する傾向が強く、新規店舗の分布からみても、都心部よりも都心周辺部および郊外に出店することを重視していることがわかる。

最後にファミリーマートの立地場所の傾向としては、都心部にも郊外にも並行して出店しているが、出店初期のころ(2003～2004年)は、都心部および都心周辺部で多く立地していることが挙げられる。また、都心部の6店舗は前述のローソンとは反対側の大街道の西側に多く分布し、都心部および都心周辺部でドミナントを形成しようとしたことが分かる。また、松山市駅の南北両出口に店舗を構えていることや、四国がんセンター内に店舗が立地していることなど、他のチェーンとは違った特殊な立地をしている店舗があり、ファミリーマートが全国ですすめる特殊立地が松山市においてもみられる。また、ファミリーマートもローソンと同様に店舗同士が近接している場合が多い。

このように、松山市におけるCVSは近年になって急増しており、その現象は前章で述べたCVSの地方出店の影響と考えられる。ファミリーマートの進出により、ローソンやサークルKサンクスの出店が活発化し、CVSの立地場所も宇根(2001)の調査時点とは違った傾向を示すようになった。ところで、CVSの新規店舗ができる際に、各CVSチェーンは店舗の場所を確保してから、経営者を募集しており、経営者が獲得できてから実際に店舗の施工に取り掛かっているため、そうした急増を支えているのは新規店舗の経営を行なっているCVS経営者といえる。また、先に述べた店舗の建て替えなど、新しい出店形態もみられるが、これらの出店には、チェーンのみならず経営者の意思決定が関係することから、松山市におけるCVS

表5 松山市における立地場所別のコンビニエンスストア店舗数

	都 心 部		都心周辺部		郊 外	
	既存店舗	新規店舗	既存店舗	新規店舗	既存店舗	新規店舗
ローソン	4	4	10	9	16	16
サンクス	3	0	3	2	5	8
サークルK	2	0	3	3	11	3
ファミリーマート		6		8		15
計	9	10	16	22	32	42

(住宅地図および各社ホームページより作成)

急増の原因を考察するには、CVS新規店舗の経営者がいかにしてCVS経営を行なうに至ったのか、どのような経営状態にあるのかについて調査する必要がある、これについては次章で取り扱う。

Ⅳ 松山都市圏におけるコンビニエンスストア 新規店舗の経営者の分析

ここでは、松山市のCVSの新規店舗経営者や既存店舗経営者に対する聞き取りから、松山市における近年の店舗急増の要因と背景を明らかにする。松山市におけるCVSの出店形態はCVSチェーンの進出が始まった当初は、個人経営の商店が、1店舗のみCVSを経営する場合がほとんどであったが、近年の全国的な新規経営者の不足をうけ、各CVSチェーンは複数店経営や店舗の建て替えなど新たな出店形態を設け、新規店舗の増加をねらっている（月刊コンビニ2006年4月号）。また、新規店舗は経営者を確保して、はじめて店舗建物が建設されることから、店舗急増には新規経営者の獲得が重要である。よって、新規店舗の出店形態やCVSチェーンがどのように経営者を獲得しているのかを調べることは松山市の店舗急増の要因や背景を考察する上で必要である。そこで、CVS経営者に出店形態や経営者自身の情報を聞き取りとることで松山市のCVS店舗急増について考察を行なった。

1. 複数店経営者の増加と新規店舗出店数の増加との関係

表6は松山市内のファミリーマートおよびローソンの新規店舗経営者の所有店舗数を示している。ここでは、この表の複数店経営者の数について考察する。松山市には2006年10月現在約30店舗ファミリーマートが存在したが、そのうち24店舗の経営者の所有店舗数について調査を行なった。24店舗中、2店舗経営者の持つ店舗は8店舗あり、3店舗経営者の持つ店舗は、3

表6 新規店舗経営者の所有店舗数

	ローソン	ファミリーマート
1店舗経営者による店舗	21	12
2店舗経営者による店舗	4	8
3店舗経営者による店舗	5	3
直営店舗		1
合計	30	24

(聞き取り調査より作成)

店舗あり、合計11店舗が複数店経営者の所有店舗であることがわかった。これは、松山市内のファミリーマート全店舗数の約3分の1にあたる。

また、複数店経営者の2店舗目以降の出店経緯は、経営者側から2店舗目の経営をチェーン側に申し出た例は確認されず、すべての事例でチェーン側が用地を取得後、近隣の自チェーン店舗の経営者に複数店経営の勧誘を行なっていることが明らかとなった。このような場合、既存店舗の経営者にとって、自分以外の経営者が店舗を経営してしまうと、地域内の顧客を新規店舗との間で分けあうことになり、自店の売上が低下するという事態が予想される。そこで、複数店経営者は自店（1店舗目）の利益を守るため複数店経営を決断していることが明らかになった。

また、ローソンの新規店舗30店舗についても、新規店舗のうち9店舗が複数店経営者の2店舗目あるいは3店舗目となっており、ファミリーマートと同様に、新規店舗の約3分の1が複数店経営者によるものである。さらに、サークルKへの聞き取りによれば、近年は新規経営者が少なくなっており、それに対応するため既存経営者に複数店経営を勧めていることがわかり、実際にサークルKの新規店舗のうち、複数店経営者の経営する店舗も確認できた。このように、チェーン主導で複数店経営者を探す手法は他チェーンでもとられていると判断できる。

複数店経営はCVSチェーンによれば、他チェーンの進出を阻むことで自チェーン店舗経営者の利益を守るため、さらには、複数店経営を経営者に行なってもらうことで、経営者の利益を増やすというねらいがあり、各CVSチェーンが目標として掲げるチェーン本部と加盟者の共存共栄のために行なっているとされる。しかし、実際は上記のように複数店経営はチェーン側から勧誘され、経営者側は自店の利益を守るために出店しており、経営者の視点からみた場合、経営者自身には最初の段階では複数店経営の意志がなかったが、チェーン側の強い勧誘を受けて複数店経営を決断したことになる。これはチェーン側が経営者に対して「複数店経営を行なわなければ、自店の売上が下がる」という無理を迫っているとも考えられる。また、もし複数店経営者が現れなかった場合でも、チェーン側としては、その店舗を運営する新規経営者を獲得すれば問題ないため、既存店の経営者は弱い立場にあるといえる。さらに、どのCVSチェーンにもフランチャイズ

契約の内容として、経営者は自店の近隣に契約チェーンが出店することを拒否できる権利（テリトリー権とよばれる）がないとされており、複数店経営を行なえる資金をもたない経営者にとっては、自チェーン店舗が近隣に出店することは自店売上が低下する要因となり、複数店化は必ずしもチェーン本部と加盟者の共存共栄を可能にしているとはいえない。

このように複数店経営者の増加は、経営者自身の意思決定によるものよりも、チェーン側が経営者に働きかけて行なわれている部分が多い。また、それらの複数店経営者の2店舗目および3店舗目は、最初の店舗に近接している場合が多く、特に都心部のファミリーマートの店舗は複数店経営者の店舗がほとんどである。よって、前章のファミリーマートの出店傾向としてあげた都心部のドミナントの形成は、複数店経営者と関係しているといえる。さらに、複数店化はドミナントの形成を進める過程で発生し、その際に新規経営者を獲得する必要がないという利点もある。そのため各CVSチェーンは、複数店化を店舗急増のための有効な手法として既存経営者に勧めているものと考えられる。また、ファミリーマートの複数店経営者は、資金的に余裕のあるタイプ（後述する）の経営者のみであり、ローソンの複数店経営者はCVS経営の経験が比較的長く経営状態のよい経営者が多いことから、各CVSチェーンは、意図して新規出店場所を複数店経営が見込める自チェーン店舗経営者の周囲から選択し

て、それらの経営者に複数店経営を勧めている可能性も考えられる。

2. 新規店舗経営者のタイプ別分類

新規店舗経営者となった人の傾向や出店動機を分析するため、2006年10月～12月にファミリーマートの店舗経営者に対して聞き取り調査を実施した。主な質問項目は前職、所有店舗数、フランチャイズ契約のタイプ、経営のきっかけ、チェーン選択の理由の5つである。対象の設定は、近年の松山市の店舗急増は前章で述べたように、ファミリーマートの急速な出店による場所が大きく、対象とする人数も十分であるため、ファミリーマートの新規経営者とした。

調査の結果、新規経営者はタイプにより出店動機が違いますが、チェーン選択の理由はすべての経営者に共通しているという傾向を示し、前職および契約タイプの違いが新規出店の出店形態に大きく影響することがわかった。そこで、この節では経営者の分類から、新規店舗の増加について考察する。

聞き取り調査を行なった経営者は、前職や契約タイプから「サイドビジネス型」（以下Aタイプ）および「脱サラ型」（以下Bタイプ）に分類される。Aタイプは、CVS経営以外に、酒屋の外販や、会社の経営等を行っており、CVS経営をサイドビジネスとしてとらえている人が多いため上記の名称とした。また、Bタイプは前職が全員会社員であるため、上記の名称とした。

表7 Aタイプ（サイドビジネス型）の新規店舗経営者（ファミリーマート）

番号	前職	契約タイプ	立地年	経営のきっかけ	チェーン選択の理由
①	酒屋	1FC	2004	店舗の売り上げの低下 商環境の変化	他チェーンの勧誘断る Fマートの担当者の好印象
		2FC	2005		
②	酒屋	2FC	2004	同上	他チェーンの勧誘断る Fマートの愛媛での目新しさ
		1FC	2006		
③	酒屋	1FC	2004	同上	同上
④	自営業	2FC	2004	店舗の売り上げ減少 開発担当者の訪問 商環境の変化	他チェーンの勧誘（1チェーンのみ） 全国的な実績による信頼
		1FC	2006		
⑤	法人	1FC	2004	経営状態の悪化 FCビジネスの始めやすさ	全国での実績、FC契約などを比較 知人の紹介
		1FC	2005		
⑥	自営業	1FC	2006	店舗売り上げ減少 開発担当者の訪問	他チェーンの勧誘（1チェーンのみ） 目新しさ（顧客にとっても、女性向）

（聞き取り調査より作成）

注）契約タイプについて 1FC … 店舗・土地などを経営者が負担する。開店時の必要資金は多いが、ロイヤリティは低い。
2FC … 店舗・土地などをチェーンが負担する。開店時の必要資金は少ないが、ロイヤリティは高い。

表7は、Aタイプ経営者に対する調査結果をまとめたものである。ここからは、表中の各項目別にその特徴を述べる。まず、前職についてであるが、6名のうち3名が個人の酒屋の経営者、2名が個人スーパーや八百屋といった食品をとり扱う自営業、1名が建設業経営者である。Aタイプのうち5名は、小売業を営んでおり、6名全員が経営者（ただし5番と6番は経営者の息子が店長）の立場に当たることが特徴である。また、これら前職の経営状態によって、契約タイプの選択を行なうことも明らかになった。前職の経営状態が良好、あるいは維持できている場合は、開店資金は多く必要だがロイヤリティが少ない1FCタイプを選択する。また、前職での店舗の売上が低下していた場合は、ロイヤリティは多くかかるが、開店資金が少ない2FCタイプの契約タイプを選択する。

次に、立地年についてみると、全10店舗中、2004年の開店が5店、2005年の開店が2店、2006年の開店が3店となっており、Aタイプ経営者の1店目はファミリーマート進出の初期に開店していることが分かる。また、これらの経営者のうち表中③と⑥以外は、複数店経営者であり、ファミリーマートの複数店経営者はすべてAタイプに分類される。複数店経営には、資金や2店舗目の店長やマネージャーとなる人材が必要となってくるが、Aタイプの経営者は、前職で経営者の地位にあるため、資金や人材が用意しやすく、前述したチェーンからの複数店経営の勧誘を受けた場合、複数店経営を行なう傾向がある。

経営のきっかけについてであるが、⑤の経営者以外は個人で小売業を営んでおり、商環境の変化とそれに伴う売上の低下を主な理由にあげている。具体的には酒販免許の自由化により、スーパー、CVS、ディスカウントストアで酒類が安く取り扱われるようになったことや、チェーン店の増加により、卸売業との取引の際に、個人小売店では、安価で仕入れができなくなったことなどがあげられる。

チェーン選択の理由についてであるが、主な理由としては、チェーンの全国的な店舗数や売上といった実績による信頼や、新規参入してきたチェーンとしての話題性、チェーンの開発担当者の好印象などがあげられ、そのようなチェーンに対する印象を選択理由としてあげている。また、質問の際に、各チェーンの契約内容の違いは比較したのかを尋ねたが、聞き取りを行なった経営者のほとんどはロイヤリティの違いなど各

チェーンが提示する契約内容の違いには重点を置いていないことも分かった。経済的な条件がCVS選択の決定的な条件とならない理由には、どのチェーンも加盟必要金は350万～400万円であり、加盟必要金にあまり差がないことが挙げられる。さらにロイヤリティはチェーンによって差があるものの、実際の売上額によってロイヤリティの負担額が違い、ロイヤリティの違いから予想される利益は、実際に経営を始めてみるまで不確かな部分が大きいため、新規経営者にとって、あまり重要な選択条件にはなっていない。

また、ファミリーマートに限らずCVS経営者の募集は、表中①や、②、③のように酒屋の経営者に対して行なわれてきたが、①～③はファミリーマートの参入までに、すでに他チェーンから勧誘をうけていることから、松山市内の個人経営の酒屋には、すでに他チェーンからCVS経営の話がもちかけられており、松山市内において酒屋から新たにCVS経営を始める人は少なくなっているとも考えられる。そのため、ファミリーマートは表中④や⑥のように、八百屋や個人スーパーといったこれまで他チェーンが勧誘してこなかった個人の小売業経営者にも勧誘をしており、そこから、ファミリーマートの勧誘の積極的な姿勢がうかがえる。

以上のようにファミリーマートのAタイプ経営者は、商環境の変化からCVS経営を決意し、前職での経営状態から契約タイプを選択し、さらに、複数店経営をチェーン側から提案された場合は複数店経営を決断していることが明らかになった。

次に、表8はCVS経営者を前職や契約タイプから脱サラ型（以下Bタイプ）に分類し、調査結果をまとめた表である。Bタイプ経営者の特徴を項目ごとにみていくと、まず前職についてはBタイプ全員が会社員であり、会社を早期退職した人、もしくは会社を辞めざるを得なくなった人であるということがいえる。また、契約タイプは、調査した経営者すべてが2FCタイプであり、複数店経営者はいない。これは、前述のAタイプの経営者と比べ、資金力に乏しいことや、店長やマネージャーを担う人材も一から集め、育てないといけないため、比較的低資金で始められる2FC契約の1店舗のみの経営となっている。立地年については全6店舗中、2004年が2店、2005年が3店、2006年が1店であり、ファミリーマートが進出してから1年ほど経過して経営を始めた人が多い。

表8 Bタイプ（脱サラ型）の新規店舗経営者（ファミリーマート）

番号	前職	契約タイプ	立地年	経営のきっかけ	チェーン選択の理由
⑦	会社員	2FC	2005	元メーカー勤務（CVS関係） 早期退職金	3チェーンと話を進める チェーンの印象と立地場所が決め手
⑧	会社員	2FC	2005	定年後の生活の不安 企業の考え方に反発	Fマートの説明が具体的で丁寧 提示された物件が気に入った
⑨	会社員	2FC	2005	独立して自営業をしたい	他チェーンでの話が流れた 他チェーンは全国的な実績で劣る
⑩	会社員	2FC	2006	独立して自営業をしたい	Fマートの愛媛での目新しさ
⑪	会社員	2FC	2004	会社の倒産 CVSチェーンの知り合い	Fマートの担当者の好印象 Fマートの愛媛での目新しさ
⑫	会社員 飲食業	2FC	2004	脱サラ後、飲食業を営むも家族 の都合で閉店 説明会に参加	Fマートの扱う商品の質と売り上げ 立地場所

(聞き取り調査より作成)

注) 契約タイプについて 2FC … 店舗・土地などをチェーンが負担する。開店時の必要資金は少ないが、ロイヤリティは高い。

また、Bタイプの経営のきっかけは、自営業に対する興味や、勤めていた企業の理念が、自分の考え方とそぐわないことなど、個人の心情によるものや、会社の倒産や定年後の生活不安など個人の事情によるものがあげられる。また、数ある職業の中から、なぜCVS経営を選択したのかについては、CVS経営はフランチャイズビジネスで、ノウハウを知らなくても始められること、低資金で独立開業できること、他のフランチャイズビジネスに比べて身近なビジネスであり、安心して始められることなどが理由としてあげられた。また、チェーン選択の理由については、チェーンの目新しさや、担当者の印象でチェーンの選択をしている人が多い。

以上のようにファミリーマートのBタイプ経営者は、個人の心情や環境の変化から脱サラを決意し、フランチャイズビジネスの中でも低資金で始められ、身近な商売であるCVS経営を始めるが、契約タイプは開店資金の少ない2FCタイプしか選択できず、出店形態も資金と人材の不足から1店舗の経営しか選択できなかった。

ここからはAタイプとBタイプを比較して、共通する点および相違点について述べる。まず、共通点についてであるが、両チェーンともチェーン選択理由が同じということが挙げられる。A、B両タイプともチェーンの選択に際しては、ロイヤリティなど契約内容の違いよりも、チェーンの話題性や、全国的な知名度や実績、チェーンの開発担当者の印象など、チェーンに対して、自身が持っているイメージを優先して選択し

ている。また、これはファミリーマートの経営者に限らず、他チェーンの既存店オーナーからも同様の回答を得ており、CVS経営者は契約するチェーンを、チェーンの印象の良さに重点をおいて選択していることがいえる。

また、AタイプとBタイプの違いについては、その経営のきっかけに表れている(図3)。Aタイプ経営者は酒販免許の自由化やディスカウントストアなどの業態の多様化、さらには大手CVSの地方進出など外的な要因から圧力をうけたことがきっかけとなっている。大手CVSの地方進出や商業を取り巻く環境の変化により、Aタイプ経営者は、商品の価格競争力や、情報量、知名度といった面で個人経営の限界を感じるようになった。そこに大手CVSから勧誘があり、経営者自身の内面が変化し、CVS経営を始めるようになっていく。しかし、Bタイプの経営者はまず、脱サラして独立したいといった考えや、会社の倒産や再就職など個人の事情といった経営者自身の環境や心情の変化から、きっかけが始まっている。そこにCVS経営の始めやすさや、松山市への急速な出店による経営者募集などの情報がもたらされ、CVSの経営を後押しする形で作用し、CVS経営の決断をするにいたっている。このようにAタイプは外的要因から、Bタイプは内的要因からCVS経営の決断をすることが調査の結果、明らかとなった。

以上のように、松山市のファミリーマートの店舗急増には、近年のCVSの地方進出や、商環境の変化によりCVS経営を決断したAタイプ経営者の多くが複

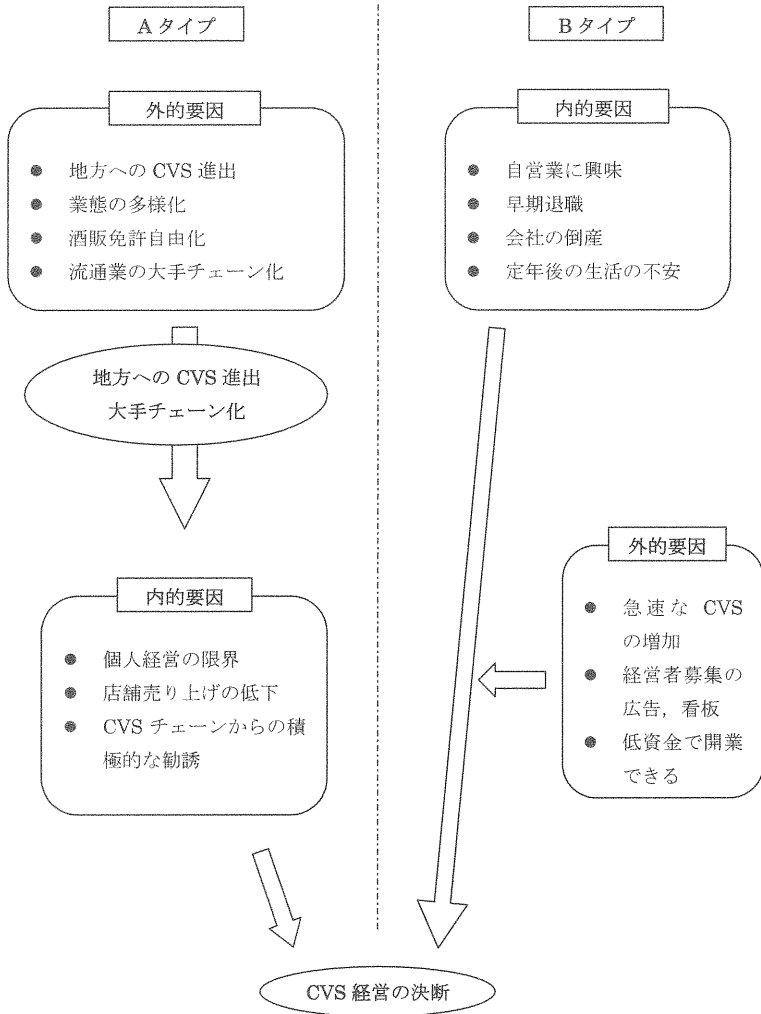


図3 松山市におけるCVS経営者の出店動機
(聞き取り調査をもとに作成)

数店経営者となっていることと、Bタイプ経営者が、ファミリーマートの新規参入による話題性や、出店の勢いを理由にチェーン選択を行なった結果であることが明らかとなった。また、このような経営動機の差から考えられることとして、今後出店してくる店舗の経営者はBタイプが多くなると考えられる。Aタイプの経営動機はあくまで、環境の変化による外的なものであり、今後、Aタイプのような個人商店の経営者を圧迫するような変化がない限りは、Aタイプの経営者が増えるとは考えにくい。しかし、Bタイプ経営者は、経営動機が経営者自身の内的な要因からきっかけが始まっており、今後も継続してCVS経営に対する需要が出るものと考えられる。また、今後団塊の世代が定年退職をむかえることや、各チェーンが加盟条件の年

齢制限を緩和していることなどから、Bタイプ経営者の候補はAタイプに比べ増えていくものと考えられる。

また、どちらのタイプの経営動機にも外的要因として、大手CVSチェーンの地方進出が影響しており、前章で述べた全国的な傾向が、地方のCVSの1経営者の経営動機にも影響を与えていることがわかった。

3. 経営者の出店までのプロセスからみたコンビニエンスストア急増に関する考察

最後に、ファミリーマートの新規店舗経営者および、ローソンの新規店舗、既存店舗経営者に対する聞き取りから、CVS経営を決断した経営者がどのような条件から複数店経営や、閉店といった形態を選ぶのかについて考察した(図4)。

松山市における新規CVSの立地は、大別して3パターンに分けられる。第一は新規参入チェーン（ファミリーマート）の新規経営者によるもの、第二は、既存チェーン（ローソン）の新規経営者によるもの、第三は既存チェーンの既存経営者によるものである。

まずファミリーマートの新規経営者のパターンをみる。ファミリーマートの新規経営者は、資金力や、前職といった条件から、前述したAタイプとBタイプに分かれる。そのうちBタイプは経済的理由から2FC契約の店舗を1店舗経営するという選択を行なう。しかし、Aタイプは契約タイプの選択時に、前職の店舗あるいは会社の売上が維持できているか、低下しているかによって、1FCタイプあるいは2FCタイプを選択する。また、Aタイプ経営者は、資金力や人材といった複数店経営に必要な条件を満たしており、チェーン側から複数店経営を持ちかけられた場合、多くの経営者は複数店経営を選択する傾向にある。

次に、ローソンの新規経営者についてみる。ローソ

ンの新規経営者はそのほとんどがファミリーマートの経営者分類でいうBタイプに該当している。これは、松山市にCVSが進出してから現在までに20年以上が経過しており、その間に個人の酒屋の経営者などAタイプに属する経営者は、すでに各CVSチェーンからの勧誘を受け、CVS経営を行なっているか、もしくは酒屋を続けるという判断をとっているため、新たにCVS経営を検討する人は少なくなっていると考えられる。松山市内のローソンは、進出当初はAタイプ経営者のように、開店時の資金を経営者が負担するタイプの店舗が多かったが、近年では、新規経営者の獲得のために低資金で開業できる契約タイプを用意し、Bタイプの新規経営者の獲得をねらっている。

最後に、ローソンの既存経営者についてであるが、既存の経営者は、いくつかの条件によって出店形態が分類される。まず、既存の経営者の出店形態を決める条件として、経営に対する意欲があげられる。意欲のない経営者は、契約期間が満了になった時、あるいは、既存店の利益が出ずチェーン側から閉店を勧められた場合、契約が更新されず、その店舗は閉店となる。次に、意欲がある経営者の選択をわける条件として、経営状態があげられる。経営状態のよい店舗の経営者は、チェーン側から複数店経営の話を持ちかけられた場合、複数店経営の選択をとる。ファミリーマートにも複数店経営者は存在するが、ローソンの複数店経営者の特徴として、複数店経営者はすべて既存経営者の中からでていること、それらの経営者は必ずしもAタイプに分類されず、Bタイプの経営者も含まれることがあげられる。ローソンは、松山市において1985年から店舗展開をはじめ、現在までに20年以上経過しており、その中でも経営に意欲的で経営状態のよい厳選された経営者が複数店経営を行なっている。

さらに経営状態のよくない経営者の出店形態を分類するものとして、資金力という条件があげられる。経営状態のよくない店舗の経営者にはチェーン側から、近隣に出店予定地がある場合、店舗の建て替え（スクラップ&ビルドとも呼ばれる）を勧められる。そうした場合、店舗の建て替えに関

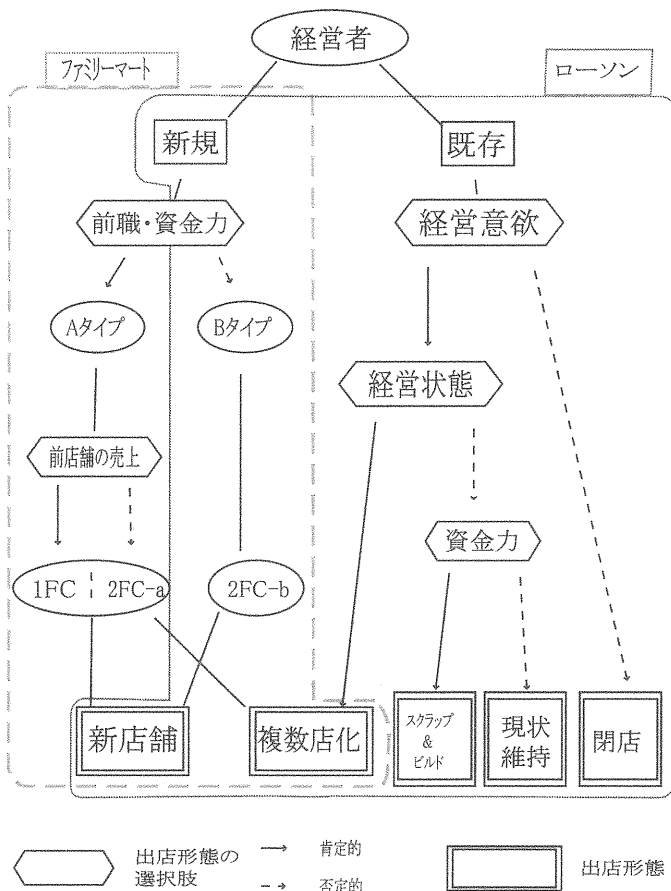


図4 松山市におけるCVS経営者の出店プロセスの模式図

してはチェーン側だけではなく、経営者も費用を負担しなければならず、その際には、経営者の資金力が重要となってくる。資金力のない経営者は現状維持するしか選択肢がないが、新店舗建設のための資金力を持つ経営者は店舗の建て替えを行ない、経営状態の改善をねらう。

このように、チェーン側はさまざまな出店形態を経営者に提示しているが、それぞれについてまとめると、新規出店については、ファミリーマートは新規進出チェーンとしての話題性や、経営者募集の広告や看板など積極的な勧誘活動によって、A・B両タイプから多くの新規経営者を獲得し、松山市における既存チェーンとしてのローソンも、Bタイプ中心ではあるが、加盟条件の緩和によって新規経営者を獲得している。

また、各チェーンとも複数店化を経営者に勧めることによって短期間で多くの出店を可能にしている。ファミリーマートは前章で述べたように、わずか3年のうちにその店舗数を急増させているが、経営者不足が全国的に問題になっていることや、既存チェーンの勧誘によって、すでに松山市内において経営者候補が少ないといった状況では、店舗の経営者をすべて新規経営者とするのは困難である。そこでファミリーマートはAタイプ経営者を中心に、経営者に対して複数店経営を提案し複数店経営者を増やすことによって、全店舗の約3分の1を複数店経営者の店舗とし、店舗数を急増させることに成功している。また、複数店経営者の2店舗目あるいは3店舗目は1店舗目に近接している場合が多く、経営者は複数店経営を行なわなければ自店（1店舗目）の売上が下がることになり、CVSチェーンは店舗を近接させることで、経営者の複数店経営の決断を促している。さらに、店舗の近隣に出店することによって、チェーンにとってはその地域でのドミナントの形成をすることにもなり、複数店化を進めることは、短期間に店舗数を増やし、なおかつドミナントを形成しなければならない新規参入チェーンにとって有効な手法といえる。しかし、2006年から新しくCVS経営を始めたAタイプの経営者は1名のみしか確認されず、今後Aタイプ経営者が順調に増えるとは考えがたく、Bタイプ経営者は1店舗での経営に追われ、現在は2店舗経営の予定はないことも明らかとなっており、複数店経営による店舗増加は今後も継続的に行なえるとは考えにくい。

それに対し、既存チェーンであるローソンは新規経

営者からではなく、既存経営者の中から複数店経営者を出している。ローソンの複数店経営者はCVS経営を10年以上つづけている人がほとんどで、3店舗経営者は松山市内に3名いることが確認できた。これらの経営者はファミリーマートのように、Aタイプの経営者に限らず、経営意欲があり、今後もCVS経営を続けていく意志を持った経営者が複数店経営を行なっている。このようにローソンは、経営意欲、経営状態ともに充実した経営者に複数店経営をもちかけ、店舗数の増加を図っており、ファミリーマートとは違った手法で複数店経営者を増やしている。このように、既存チェーンとして店舗数を増やす場合においても、CVS経営者の複数店経営化は有効であるといえる。また、サークルKの経営者の中にも、2店舗経営者、3店舗経営者は確認されている。以上のことから、CVSチェーンは店舗の急増を、チェーン側主導で既存の経営者から複数店経営者を探すことによって可能にしていることが明らかになった。また、CVS経営者はCVS経営を始める前の経歴や、1店舗目の経営状態などによって分類され、資金力や経営意欲などの諸条件によって多店舗化や、スクラップアンドビルドなどの出店形態を選んでおり、そうした経営者の出店形態の選択が、CVS急増の背景にあることがわかった。

V おわりに

本稿は、愛媛県松山市を事例として、全国および愛媛県でのCVSの出店傾向や、新規CVS経営者への調査の結果から地方都市におけるCVSの急増の原因と背景を考察した。

全国スケールでみた近年のCVSの出店動向は、すでに東京、大阪、名古屋を中心とする大都市圏ではセブンイレブン、ローソンを中心に多くの出店がなされているため、大都市におけるCVSの店舗数は飽和状態にあると判断できる。こうした状況下、ファミリーマートやサークルKサンクスといった下位チェーンは、大都市ではなく東北地方や中国地方、四国地方など、これまでCVSの出店があまりなされてこなかった地域に対して積極的に出店することで店舗数を増やそうとしていることがわかった。

松山市における立地展開についてみると、各CVSチェーンの出店傾向として、ローソンとファミリーマートは都市部を中心に、サークルKとサンクスは郊外

に店舗を集中的に立地させ、ドミナントを形成する傾向があり、各チェーンで立地する場所が違い、サークルKサンクスは、他の2チェーンとの競争を避けている傾向にあることがわかった。

CVSの新規経営者に対する聞き取りからは、同一経営者による「複数店化」という傾向が明瞭に確認できた。研究対象期間中における松山市における新規店舗のうち、約3分の1の店舗は複数店経営者の所有店舗であることから、各チェーンは新規経営者獲得を続けると同時に、複数店経営者を増やすことによって店舗を急増させることに成功していることが明らかとなった。

本稿では、上記のことが明らかとなったが、松山市における新規経営者の傾向と店舗増加の要因が松山市だけの特殊な傾向なのか、地方都市についていえる傾向、あるいは全国的な傾向なのかを判断するには事例が足りず、他の地方都市や地域で事例調査を重ねることが今後の課題である。

謝 辞

調査の折には、サークルK四国株式会社の山田浩司氏、株式会社ファミリーマート広報部の山本光彦氏には、お忙しいところ聞き取り調査に協力していただき、貴重な資料を提供していただきました。ならびに、高橋賀寿彦氏をはじめ、CVS経営者の皆様には、お忙しいところにもかかわらず、快く聞き取り調査に応じていただきました。以上の皆様に末筆ながら、厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 荒井良雄(1989)：コンビニエンス・チェーンの物流システム・信州大学経済学論集, 27, pp.19-43.
 荒木俊之(2001)：岡山県におけるコンビニエンスストアの立地展開. 地理科学, 56, 88-107.
 荒木俊之(2005)：香川県におけるコンビニエンスストアの立地展開. 地理科学, 60, 25-39.
 宇根義己(2001)：松山市におけるコンビニエンスストアの立地展開と配送システム. 平成13年度愛媛大学法文学部地理学教室卒業論文(未公表).
 奥野隆史(1977)：コンビニエンスストアの立地条件と立地評価 —東京練馬区を事例として—. 筑波大学

- 人文地理学研究, 143-71.
 国際商業出版(2007)：『流通情報誌激流2007年1月号』国際商業出版.
 商業界(2005)：『月刊コンビニ2005年8月号』商業界.
 商業界(2006)：『月刊コンビニ2006年4月号』商業界.
 商業界(2006)：『月刊コンビニ2006年8月号』商業界.
 高橋 徹(1998)：北海道におけるコンビニエンスストアの拡散過程. 日本地理学会発表要旨集, 54, 236-237.
 土屋 純(2000)：コンビニエンス・チェーンの発展と全国的普及過程に関する一考察. 経済地理学年報, 46-1, 22-42.
 箸本健二(1998)：首都圏におけるコンビニエンスストアの店舗類型化とその空間的展開—POS データによる売上分析を通じて—. 地理学評論, 71A-4, 239-253.
 根城 泰(2006)：『最新コンビニ業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム.

参考資料

- 社団法人日本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-fc.or.jp/pdf/cvs_jikei.xls)