

論説

コンビニエンスストアの全国浸透と地域経済

— 高知県の事例を中心に —

岩 佐 和 幸

はじめに

今日、様々な意味で、コンビニエンスストア（以下、コンビニ）に社会的な関心が集まっている。1970年代の本格出店以来、小商圈における24時間営業と多品種・多機能化を武器に、コンビニは小売業界で急速に浸透してきた。特に2001年には、かつての「流通革命」の旗手・ダイエーの売上高をセブン-イレブンが凌駕したことが、大きな話題になった。もはや都市の生活空間は、各チェーンのロゴ看板の林立が日常的な風景になっており、「生活総合サービス業」への進化とともに、「コンビニ依存社会」と称されるほど、コンビニはプレゼンスを高めている¹。しかも、「買い物難民」を模した「コンビニ難民」という呼称に象徴されるように、コンビニの店舗は、私的資本の施設でありながらも社会インフラに近い役割を果たそうとすらしている²。

その一方で、こうした成長の原動力となっているのが、本部と加盟店との間で結ばれるフランチャイズ (FC) 契約と、それに伴う各地における店舗の増殖である点にも、目を向けなければならない。コンビニ本部は、このフランチャイズ・システムを基盤にしながら、個々の店舗からロイヤリティを環流さ

高知論叢 (社会科学) 第113号 2017年 3月

¹ 「(特集) コンビニ依存社会ニッポン」『中央公論』第129巻第11号, 2015年11月。

² 竹本遼太『コンビニ難民——小売店から「ライフライン」へ——』中公新書ラクレ, 2016年, 鷲巣力『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, 2008年。

せ、高い収益を確保しつづけている。しかし、こうした本部の成長とは対照的に、個々の加盟店は、店舗運営に不可欠な長時間・加重労働や割高なロイヤリティ負担、店舗間の競争激化にさらされ、オーナーの苦境が次第に深刻化するようになった。1990年代末からは、契約内容をめぐるオーナー側の不満が表面化し、本部の方針への異議申し立てを求める訴訟に発展するケースが表れるようになった³。さらに、オーナー側の交渉力を高めるための当事者団体の結成や労働組合の結成も進んだ他⁴、公正取引委員会の排除措置命令や経産省の日本フランチャイズチェーン協会に対する「指導・要請」等、社会的規制の動きも出てきている⁵。

このような中、最近では、コンビニ業界の再編が二重に進行している点が注目される。第1に、チェーン間の格差拡大と寡占化である。背景にあるのは、大手コンビニ資本による出店加速化であり、本部同士の統合・提携を背景に、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの三大資本への集中が明瞭になりつつある。もう1つは、出店エリアの地理的拡大である。特に、セブン-イレブンによる高知、青森、鳥取各県への進出、さらに沖縄県への出店計画発表は、地域全体に大きな衝撃を与え、地元のスーパー資本を巻き込んだ再編劇をもたらしている⁶。では、出店未開拓地域への大手コンビニの触手は、地域にどのような影響をもたらすのだろうか。本論文では、大手資本にとってのフロ

³ オーナーによる訴訟は、1998年のカスミ・コンビニエンスストアの集団訴訟事件が契機であり、それ以後被害者の会を結成して本部に対して訴訟を起こす例や、原告オーナーを支援するコンビニ・フランチャイズ問題弁護士連絡会 (<http://www.konbenren.net/index.html>) の設立という形で展開してきた。

⁴ 1998年4月に全国FC加盟店協会の前身にあたるコンビニ・FC加盟店全国協議会が (<http://www.fcjapan.gr.jp/>)、2009年8月にはコンビニ加盟店ユニオンが設立された (<http://www.cvs-union.org/index.html>)。

⁵ 代表例として、セブン-イレブンが加盟店の見切り販売を制限していたことに対して、公正取引委員会が2009年に独占禁止法の「優越的地位の濫用」に当たると認定し、排除措置命令を出した事例が挙げられる（公正取引委員会「株式会社セブン-イレブン・ジャパンに対する排除措置命令について」2009年6月22日、<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h21/jun/09062201.html>）。

⁶ セブン-イレブン最後の空白地域である沖縄でも、2018年進出を目指しており、300店規模の体制を図ることが公表された。「セブンイレブン、沖縄に300店 2018年進出一気にシェア獲得狙う」『沖縄タイムス』2016年8月16日付。

ンティア地域の1つ・高知県に焦点を絞り、大手コンビニ資本の進出とターゲット地域との関連性について検討したい。

その際の分析視角について、あらかじめ提示しておこう。第1に、本稿では、フランチャイズ・チェーン内部の本部－オーナー関係に着目している。上記のように、コンビニは、小売業界内部での急成長ぶりや日常生活への浸透度、店舗内外で発生する広範な社会問題を背景に、各方面から多様な関心が寄せられている。とりわけ流通論・マーケティング論や経済法の分野では、コンビニの日本的特徴について研究が積み重ねられてきた他、学界にとどまらず当事者やオーナー支援組織からも、現場報告ならびに告発・提言が発せられるようになってきている⁷。例えば、流通論・マーケティング論における主要な問題関心は、新たな小売業態としてのコンビニの成立・革新過程や競争力の源泉にあり、分析対象は急成長の鍵となる組織開発や本部－加盟店間の契約に基づくフランチャイズ・システムの効率性に絞られている⁸。一方、経済法での関心事項は、本部－加盟店間の非対称契約に起因するトラブルであり、加盟店保護に向けた法規制のあり方が論じられている⁹。いずれのアプローチも、チェーン巨大化の源泉としての本部－店舗間の社会関係に着眼している点で共通しているが、前

⁷ 安藤一平『コンビニ会計取扱説明書——コンビニ関係者必読本!——』本の泉社、2006年、古川琢也・金曜日取材班『セブン-イレブンの正体』金曜日、2008年、新藤正夫『廃業して分かったFC契約の怖さ——ファミマ元店主の体験記——』本の泉社、2010年、三宮貞雄『コンビニ店長の残酷日記』小学館新書、2016年。加盟店支援団体によるものとして、植田忠義『「激変の時代」のコンビニフランチャイズ——オーナーたちは、今——』花伝社、2010年、同『フランチャイズは地域を元気にできるか——誰も書かなかったその役割と課題——』新日本出版社、2011年。

⁸ コンビニの成長を裏付ける革新性を重視したものとして、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、川辺信雄『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、1994年（新版2003年）、金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年、対照的にFCシステムが内包する加盟店との軋轢や高コストの廃棄ロスに着目したものとして、後藤一郎『コンビニエンス・ストア問題の帰趨』後藤一郎・神保充弘・申賢洙編『マーケティングの諸問題』同友館、2011年が挙げられる。

⁹ 代表的な研究として、以下のものがある。本間重紀編『コンビニの光と影』花伝社、1999年（新装版、2009年）、本間重紀・岡田外司博・山本晃正編『コンビニ・フランチャイズはどこへ行く——「地獄の商法」？ 適正化への法規制が必要だ——』花伝社、2001年。また、コンビニ経営の批判的検討を収録したものとして、「(特集)コンビニの社会経済学」『経済』第174号、2010年も参照。

者の多くが「本部と加盟店との共存共栄」¹⁰というスローガンに基づく流通近代化、後者は非対称な力関係に基づく「現代版奴隷契約」¹¹という評価に二分されている。そこで、本稿では、本部主導によるフランチャイズ・チェーン展開と加盟店オーナーの本部従属性を考慮しつつ、本部による加盟店支配とそれに基づく労働成果の独占を、前者の後者に対する「指揮権」という観点から経済学的に把握し、独自のオーナー調査を基に、大手資本の outlet 拡大に伴うオーナーへのインパクトを具体的に明らかにしたい¹²。

第2に、個々のコンビニ店舗経営を取り巻く地域経済構造への着目である。コンビニと地域との関係については、主に地理学分野で研究が進められてきた。そこでは、人口・交通・土地利用と企業の出店戦略とをクロスさせながら、急速に拡大するコンビニの詳細な立地展開に光を当てるのが大きな特徴である¹³。こうしたアプローチは、コンビニと地域特性との関係の解明については有益な視点を提供するものの、分析の主眼は店舗の立地動向にあるため、コンビニ経営を規定する本部-オーナー関係や小売業内部での競合、店舗内労働を左右する地域労働市場等、コンビニを取り巻く地域経済構造までは分析が及んでいない。とりわけ、大手資本が掌握しきれていない未開拓地域の場合、地場のスーパー資本のエリア・フランチャイズ店舗や単独店等の「地場コンビニ」が広範に存在するケースが多い。果たして大手コンビニ資本の進出は、地場コンビニにどのような影響を及ぼしているだろうか。また、 outlet 拡大に伴い、地

¹⁰ 「セブン-イレブン店舗の経営をされる加盟者の成功がセブン-イレブン本部の成長の源でありますので、セブン-イレブン本部の経営努力は加盟店の経営支援が中心となります。この意味で、加盟店とセブン-イレブン本部は共存共栄の関係にあると言えます」(セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン フランチャイズ (Cタイプ) 契約の要点と概説』2016年7月1日、2頁)。

¹¹ 本間重紀編、前掲書、7頁、290頁。

¹² 「指揮権」概念については、尾崎芳治『経済学と歴史変革』青木書店、1990年から示唆を得ている。

¹³ 土屋純「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』第46号、2000年、荒木俊之「コンビニエンスストアと都市空間」荒井良雄・著本健二編『日本の流通と都市空間』古今書院、2004年、同「コンビニエンスストアにおける『多様化』」『地理』第56巻第2号、2011年。また、高知市内の立地動向については、松山侑樹・遠藤尚・中村努「高知県高知市におけるコンビニエンスストアの立地展開の特異性」『E-journal GEO』第11巻第1号、2016年が、詳細な分析をしている。

域の流通業界や労働市場にはどのような変化をもたらしているのだろうか。そこで、本稿では、第2の視角として、地場スーパー調査を基に、大手コンビニ進出に伴う地場スーパーや労働力等の域内経済主体の動向に注目しつつ、分析を進めたい。

本稿の構成は、以下のとおりである。まず、I章では、小売業界におけるコンビニ業界の成長と近年の動向、ならびに大手コンビニ資本の最近の事業戦略を概観する。次に、II章では、大手資本未開拓地域の1つである高知県を素材に、同地域におけるコンビニの位置関係およびコンビニ業界の歴史的形成過程をフォローする。その上で、III章では、最新局面であるセブン-イレブンの進出に焦点を当て、大手資本の狙いと地域に与える影響を、セブン-イレブン、地場スーパー資本、個別オーナーへのヒアリング調査を通じて明らかにする¹⁴。最後に、コンビニの全国浸透が未開拓地域に与えるインパクトについて総括し、今後の政策課題を提示する予定である。

I コンビニ業界の形成と大手資本の事業戦略

1. コンビニ業界の歴史的展開

まず、小売業におけるコンビニの位置関係と大手コンビニ資本の事業戦略を概観しておこう。

米国発祥のコンビニが日本で登場したのは、1969年に大阪で誕生したマイショップ豊中店が嚆矢といわれるが、本格的な出店ラッシュは1970年代以降である。当時、コンビニ経営に着目したのは、食品問屋・メーカーと大手スーパーであり、前者では橘高（K マート）、いずみフードチェーン（ココストア）、丸ヨ西尾（セイコーマート）の各社が1971年に、山崎製パン（サンエブリー、後のデイリーヤマザキ）が1977年に出店を開始する一方、後者では1973年に西友（実験店舗、1978年にファミリーマートとして開店）ならびにイトーヨーカドー

¹⁴ なお本調査は、筆者を代表とする市民グループ・高知県食健連（食糧と健康、地域を守る高知県連絡会）のプロジェクト調査に基づくものである。筆者以外の調査メンバーは、中岡健太、牧耕生、中越吉正、小泉美恵、松尾浩子、恒石祐一、島内寿代である。

(ヨークセブン、後のセブン-イレブン)、1975年にはダイエー（ローソン）が参入を果たしていった。1980年には、ユニー（サークルK）、ジャスコ（ミニストップ）、長崎屋（サンクス）の各社が相次いでコンビニ業界に進出し、この時点で現在の大手チェーンの顔ぶれがほぼ揃う形となった。

1970年代にコンビニ・チェーンが相次いで誕生する背景には、スーパーの急成長に伴う社会的波紋がまず挙げられる。セルフサービスという販売面での革新をもたらしたスーパー各社は、店舗のチェーン化や大規模化、商品多角化等を推し進めた結果、1972年にはダイエーが百貨店最大手の三越を売上高で追い抜き、小売業界で主導権を握るようになった。しかし、百貨店から主役の座を奪ったスーパーの急成長は、中小小売業者にとっては大きな脅威であり、両者の摩擦が表面化するようになった。そこで、1973年には、旧来の第二次百貨店法に代わってスーパーの出店規制を盛り込んだ大規模小売店舗法（大店法）が新たに制定された。さらに、1979年には大店法が改正され、500㎡超の店舗にまで規制の網が広げられた。つまり、スーパー資本のコンビニ進出は、大店法の相次ぐ規制を回避するとともに、新たな成長可能性を切り開く手段と捉えられたのである¹⁵。また、問屋資本や食品メーカーの場合、スーパーの拡大に伴う中間流通業者の排除や中小小売店の経営悪化への対応策として、チェーン化を通じて小売店を包摂することにより、取引先を確保する狙いがあった¹⁶。

もう1つの背景として、政府の流通政策も無視できない。当時の中小企業庁は、「今後の中小企業の歩む道」という研究会を組織して中小小売業の近代化を検討し、スケールメリットを通じた経営力・競争力の強化ならびに流通コスト低減による流通近代化の観点から、ボランタリー・チェーンとフランチャイズ・チェーンを積極的に評価していた。その一環として、コンビニについても「消費者に近く、また家族経営を中心とする中小小売店、とくに小規模小売店に向いており、経営の非効率性を脱皮するうえでもひとつの有力な手段である」

¹⁵ 南方建明「コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化」『大阪商業大学論集』第5巻第4号、2010年、16-17頁。

¹⁶ 矢作敏行、前掲書、186-191頁、金、前掲書、19-23頁。

と位置付けられた¹⁷。同時期には、中小企業庁の委託による『コンビニエンス・ストア・マニュアル』が発行されるとともに、中小小売業の近代化を促進するための中小小売商業振興法も制定される等、中小小売業の近代化促進という視点からコンビニ経営が推奨されていったのである¹⁸。

こうして、小商圈において小規模ながらも幅広い品揃えを擁し、長時間営業とセルフサービス方式を基調とするコンビニは、スーパーの出店規制と流通近代化政策を背景に、消費者のライフスタイルの変化に適応しながら急速に店舗を増やしていった¹⁹。それと並行して、1980年代以降は、バンダーを巻き込んだ弁当・おにぎりをはじめとするオリジナル商品の開発や、公共料金の収納代行ならびに金融サービス等のサービス業務の強化、POS等の情報システムの導入、小口発注に対応した多頻度配送等の物流網の整備も進められ、経営の一層の多角化・高度化が展開された²⁰。

では、現在はどうのような地点に到達しているのだろうか。図1は、近年のコンビニの店舗数と総販売額の推移を示したものである。店舗数は2006年に4万店、2013年に5万店を上回り、1998～2015年の間に1.7倍の増加を見せた。総販売額も、全体の3分の2を占める食品類（ファストフード〔FF〕や日配食品、加工食品）に食品以外の物品とサービスの売上も加わり、2014年には10兆円台の規模に達した。飲食料品に限定すれば、小売業界の総販売額45兆円に対してコンビニの販売額は7兆円と、スーパーの9兆円（総販売額の21%）に次ぐスケール（同、15.5%）である²¹。中でも、業界最大手のセブン・イレブンに注目すると、1994年に親会社のイトーヨーカ堂の経常利益を、2001年にはダイエーの売上高を越えるだけでなく、1991年には他家・米国のサウスランド社を買収し、2005年に完全子会社化する等、「スーパーの時代」から「コンビニの時代」

¹⁷ 中小企業庁『1973年版中小企業白書』1973年、261頁。

¹⁸ 通商産業省企業局・中小企業庁監修、流通経済研究所編『コンビニエンス・ストア・マニュアル』流通経済研究所、1972年。当時のコンビニの目的として、消費者の本質への対応、小規模店の近代化、労働力不足への対応の3点が挙げられていた（同上書、1-7頁）。

¹⁹ こうしたコンビニ特有の展開を、セブン・イレブンの鈴木敏文元会長は「変化対応業」と称している。木下安司『コンビニエンスストアの知識』日経文庫、2002年、167頁。

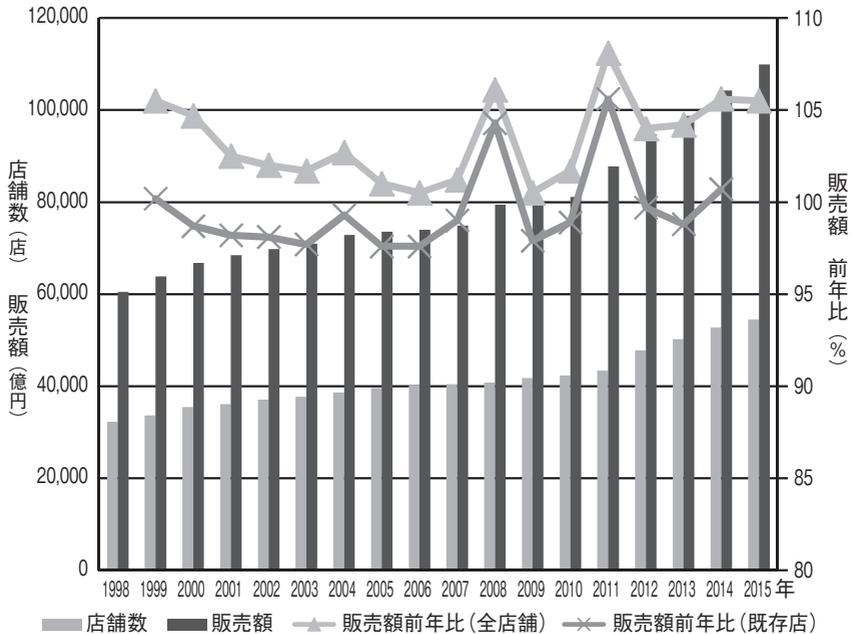
²⁰ 南方、前掲論文、17-25頁、金、前掲書、26-31頁。

²¹ 経済産業省『商業動態統計調査』時系列データより算出。

への移り変わりを印象づけた。

もっとも、ここで注意しなければならないのは、1990年代に入ると、それまで右肩上がりであったコンビニ業界の成長に陰りが見えはじめるようになった点である。チェーン各社が出店拡大戦略を続ける中、この時期より店舗数ならびに売上高の増加率が1桁台に落ち込むようになり、次第にコンビニ業界に対して「成熟化」や「市場飽和説」が語られるようになったのである²²。そうし

図1 コンビニエンスストアの期末店舗数と総販売額の推移



注：500店舗以上を有するコンビニエンスストアのチェーン企業本部が調査対象。

販売額には、商品とサービスの双方を含む。

2015年より既存店データは捕捉されていない。

出所：経済産業省『商業動態統計調査』時系列データより作成（2016年5月16日閲覧）。

²² 例えば、「コンビニ市場の“飽和”は近いのか」『東洋経済オンライン』2013年10月10日、日本経済新聞社・日本経済新聞社産業地域研究所『市場飽和説に挑むコンビニ——新しいニーズを探る——』日本経済新聞社、2011年等を参照。また、業界誌の『コンビニ』2013年5月の「(特集)3コンビニ5万店バトル」では、「本当に飽和なのか!? 大量出店で争奪戦に拍車」との見出しで、市場飽和説に対する異論を唱えている。

た陰りの背景には、バブル崩壊後の長期不況に加えて、首都圏を中心にコンビニの店舗が飽和状態に達したことや、1991年の大店法廃止に伴うスーパーの出店攻勢やドラッグストアの台頭を含む小売業界の競争激化があった²³。さらに、2000年代に入ると、図1が示すように、既存店の売上高がついに前年割れを引き起こすようになった。そのため、2010年以降の店舗数の急増が示すように、各社は既存店の売上低迷を一層の新規出店によってカバーする戦略を採るようになってきたのである。

こうした成長鈍化と並ぶもう1つの特徴的な動きは、出店地域の変化である。表1は、コンビニ店舗の地域別推移を示したものである。店舗数が最も多いのは関東地域であり、1998年には全国シェアの半分以上を占めるとともに、販売額も

表1 コンビニ店舗の地域別推移

店舗数		全国計	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州・沖縄
実数 (店)	1998年	32,248	2,089	2,074	16,137	3,270	4,721	1,472	382	2,103
	2006年	40,183	2,447	3,085	18,085	4,252	6,099	2,118	680	3,417
	2015年	54,505	2,886	3,885	23,148	6,299	8,225	2,880	1,604	5,578
構成比 (%)	1998年	100.0	6.5	6.4	50.0	10.1	14.6	4.6	1.2	6.5
	2006年	100.0	6.1	7.7	45.0	10.6	15.2	5.3	1.7	8.5
	2015年	100.0	5.3	7.1	42.5	11.6	15.1	5.3	2.9	10.2
増加率 (倍)	1998～ 2015年	1.7	1.4	1.9	1.4	1.9	1.7	2.0	4.2	2.7
販売額		全国計	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州・沖縄
実数 (100万円)	1998年	6,049,221	395,652	368,166	3,135,447	591,584	821,185	275,890	71,383	389,910
	2006年	7,399,009	416,312	501,808	3,526,735	767,866	1,078,262	391,059	105,514	611,453
	2015年	10,995,650	541,974	781,438	4,945,000	1,158,335	1,615,804	584,674	265,646	1,102,779
構成比 (%)	1998年	100.0	6.5	6.1	51.8	9.8	13.6	4.6	1.2	6.4
	2006年	100.0	5.6	6.8	47.7	10.4	14.6	5.3	1.4	8.3
	2015年	100.0	4.9	7.1	45.0	10.5	14.7	5.3	2.4	10.0
増加率 (倍)	1998～ 2015年	1.8	1.4	2.1	1.6	2.0	2.0	2.1	3.7	2.8

出所：経済産業省『商業動態統計調査』時系列データより作成（2016年5月16日閲覧）。

²³ 金，前掲書，28-31頁。

過半のシェアを押さえていた。ところが、近年では、関東の店舗増加率は全国平均を下回るようになり、2015年には店舗シェアが43%まで低下している。対照的に、この間急伸したのが、中国・四国ならびに九州・沖縄であり、とりわけ四国は、店舗数が4.2倍、販売額も3.7倍という激増ぶりである。つまり、大手コンビニ・チェーンにとって、これまでは人口が集中する首都圏を中心に大都市部で出店を繰り返していたが、最近ではこれらの地域で店舗数が過密状態に至ったため、店舗密度の低い四国・九州を射程に収め、店舗の外延的拡大を進めている状況がうかがえる。

2. コンビニ業界の再編成

では、個々のコンビニ・チェーンは、現在はどうのような戦略を進めているのだろうか。

表2は、コンビニ資本上位10社の動向を表したものである。同表より、まず第1に、コンビニ業界の寡占状態が明瞭になってきた点が挙げられる。業界トップのセブン-イレブンを筆頭に、ローソンとファミリーマートの上位3社は、いずれも総店舗数が1万店台を突破し、店舗数シェアはあわせて73%、売上高シェアも76%と圧倒的である。中でも突出しているのはセブン-イレブンであり、店舗数のみならず、1店舗当たり平均日販が65.6万円と、他チェーンよりも10万円強も上回っており、2位のローソン以下を大きく引き離している。

第2に、いずれのチェーンも、東京系の大資本による系列化が進んでいる点である。コンビニ形成の歴史的背景から、セブン-イレブンやサークルKサンクス、ミニストップ等のスーパー系と、山崎製パンやセコマ、ポプラといったメーカー・卸売業系が上位を占めていることに変わりはない。しかし、百貨店や総合スーパーの業績悪化を背景に、ローソンが2001年にダイエーから三菱商事へ、ファミリーマートも1998年に西友から伊藤忠商事へと親会社の交代が起きた結果、東京に本社を置く総合商社系が上位に出現するようになった²⁴。これら企業は、セブン-イレブンとともに、単なる小売事業にとどまらず、原材

²⁴ ちなみに、大手総合商社との関係については、セブン-イレブンも三井物産と包括的業務提携を結んでいる。

表2 コンビニチェーン上位10社の構成 (2015年度)

社名	店名	本部所在地	系列	期末店舗数				年間売上高 (百万円)	売上高内訳		1店舗 当たり 平均日販 (万円)	
				2015年度 シエア (%)	2015年度 閉店数 (店)	2015年度 増減数 (店)	シエア (%)		直営 (%)	FC (%)		
セブン-イレブン・ ジャパン	セブン-イレブン	東京	セブン&アイ・ ホールディングス	18,572	1,651	570	1,081	4,291,067	39.4	2.5	97.5	65.6
ローソン	ローソン	東京	三菱商事	12,395	1,007	888	119	2,360,538	21.7	-	-	54.0
ファミリーマート	ファミリーマート	東京	伊藤忠商事	11,656	703	383	320	2,179,788	20.0	3.6	96.4	51.6
サークルKサンクス	サークルKサンクス	東京	ユニグループ・ ホールディングス	6,350	312	311	1	991,161	9.1	3.3	96.7	43.1
ミニストップ	ミニストップ	千葉	イオン	2,221	130	60	70	336,332	3.1	7.3	92.7	42.7
山崎製パン	デイリーヤマザキ	東京	独立系	1,561	-	-	-	191,455	1.8	-	-	-
セコマ	セイコーマート	北海道	独立系	1,180	54	42	12	184,775	1.7	-	-	-
JR東日本リテール ネット	NEWDAYS, NewDays	東京	東日本旅客鉄道	502	7	6	1	101,909	0.9	100.0	0.0	59.5
スリーエフ	スリーエフ	神奈川	独立系	539	6	25	▲19	79,763	0.7	8.9	91.1	39.1
ポプラ	ポプラ 生活彩家, くらしハウス, スリーエイト	広島	独立系	518	36	43	▲7	62,357	0.6	37.7	62.3	34.9
総計				56,427	100.0			10,890,800	100.0			

注：セルフ販売、飲食料品の取り扱い、営業時間1日14時間以上、売場面積30～250㎡の46チェーンが対象。うち有効回答29社の合計データ。

2015年度店舗増減数は、出店数-閉店数より算出。

年間売上高は、エリアFCを含めた数字。売上高内訳は、エリアを除く数値。未記載部分はデータ不詳。

出所：「日経MJ」2016年7月27日付より作成。

料調達の段階に至るまで商品連鎖を掌握する方向性を強めており、おにぎりやサンドイッチ、弁当等における専用工場を通じたオリジナル商品の開発・製造や、カット野菜や惣菜にみられる他業態の取り込み、健康志向を意識した新たな消費トレンドの追求等に力を入れているのが特徴的である。

第3に、コンビニ業界の分極化が進んでいる点である。2015年のチェーン別店舗数を見ると、サークルKサンクスを除く上位5社が店舗数を大幅に伸ばす一方、スリーエフやポプラをはじめとするそれ以下のチェーンでは店舗数が絶対的に減少しているのが分かる。また、表掲は省略したが、2015年の営業成績についても、上位3社は増収増益を記録する一方、サークルKサンクスとミニストップは増収減益、それ以下は減益となっており、下位のチェーンは軒並み苦境に立たされている。

このように、コンビニ業界全体で成長が鈍化し、大手資本と中堅・中小資本との間で業績格差が生じる中、業界内部での統合・提携等の再編成が急速に進められるようになってきている²⁵。その1つが、大手同士の大規模合併である。2001年には、サークルKがサンクスを子会社化し（3年後にサークルKサンクスへ商号変更）、2009年にはファミリーマートがエーエム・ピーエム・ジャパンを買収した。さらに、2016年には、サークルKとサンクスを保有するユニグループとファミリーマートとが経営統合に合意し、ファミリーマートへ屋号が一本化されることになった。これにより、ファミリーマートはローソンを抜いて業界2位へ躍進する反面、サークルKサンクスでは不採算店舗1000店の閉鎖も同時に発表され、現場では動揺が広がっている²⁶。他方、3位に転落したローソンは、その直後に三菱商事による完全子会社化の方針が発表され、世界的な食料調達や専用工場の増加、金融・電力小売サービスの展開等を通じて巻き返しを図ろうとしている²⁷。

加えて、大手による中堅チェーンの包摂や地方展開の動きも顕著になってい

²⁵ 「変わるコンビニ業界地図 ファミマ、セブンに挑戦」『高知新聞』2015年10月17日付。

²⁶ 「サークルKサンクスがファミマとの統合前に大量閉鎖の裏事情」『ダイヤモンド・オンライン』2016年8月22日 (<http://diamond.jp/articles/-/99452>)。

²⁷ 「三菱商事、ローソンを子会社化 TOB検討」『日本経済新聞』2016年9月15日付。

る。2014年には、ローソンが地方チェーンのポプラやスリーエフと資本・業務提携に乗り出す一方、翌年にはファミリーマートがココストアの買収に乗り出した。さらに、コンビニ業界の枠を超えて、各地の地場スーパーとの提携が進められている点も見逃せない。例えば、ローソンが沖縄の地場スーパー・サンエーと共同出資でローソン沖縄を設立し、地元限定品の開発に着手する一方、ファミリーマートは、5県で地元スーパーやJA、生協とコンビニ・スーパー一体型店舗を登場させている²⁸。このように、セブン-イレブンの独走に対してローソンとファミリーマートが追撃を試みる中、中堅コンビニの大手資本への包摂や地場スーパーを巻き込んだ業界の再編劇が、現在繰り広げられている。

3. コンビニの現場：フランチャイズ契約と「本部－加盟店関係」

一方、大手チェーンが拡大していく上での大きな鍵は、本部と加盟店オーナーとの間で結ばれるフランチャイズ契約である。今度は、店舗増殖の手段としてのフランチャイズ契約の内容に注目してみよう。

大手コンビニでは、表2の中にある売上高内訳が示すように、本部直営店はごくわずかであり、大半がオーナーとのFC契約で占められている。したがって、店舗拡大には、経営を担ってくれるオーナーを集めなければならず、本部は各地でオーナー募集をかけて説明会を開催し、参加者にフランチャイズの仕組みを紹介しながら、知識・経験がなくても経営者になれることをアピールするわけである。こうした勧誘を通じてコンビニ経営への挑戦を決断したオーナー候補は、開業時出資金や研修費、開業準備手数料等を用意した上で、10～15年間のフランチャイズ契約を締結することになる。

なお、各社の契約概要を示したのが、表3である。加盟店契約には、大きく分けて、店舗の土地・建物等を加盟店オーナーが自前で用意するAタイプと、

²⁸ JAとは、2014年からAコープとコンビニとの一体型店舗を出店しているが、2016年には全農がFC契約を結び、全国の直売所でコンビニとの一体型店舗を増やしていく方針を打ち出した（1号店は、愛媛県東温市。「JAの農産物直売所 ファミマ、一体型店舗」『日本経済新聞』2016年4月25日付）。また、生協とは、みやぎ生協が宮城県七ヶ宿町と三者で協定を結び、一体型店舗の展開方針が発表された（「生協、ファミマと一体店舗宮城、生鮮食品も販売」『日本経済新聞』2016年7月28日付）。

表3 コンビニ各社の契約とロイヤルティ

	セブン-イレブン (Cタイプ)		ローソン (Cn契約)		ファミリーマート (2FC-Nタイプ)		サークルKサンクス (SC3タイプ)		
加盟金	255万円		307.5万円		307.5万円		300万円		
契約期間	15年		10年		10年		10年		
ロイヤルティ	売上総利益	チャージ	総粗利益高	チャージ	営業総利益	本部フィー		売上総利益額	ロイヤルティ
						開店5年目まで	6年目以降		
	～250万円	54%	～300万円	45%	～300万円	59%	57%	～240万円	37%
	250万～400万円	64%	300万～450万円	70%	300万～550万円	63%	60%	240万～340万円	57%
	400万～550万円	69%	450万円～	60%	550万円～	69%	66%	340万円～	62%
550万円～	74%								

注：いずれも本部が用意した店舗で加盟者が契約するタイプ。24時間営業の場合。売上総利益は1ヵ月分。ロイヤルティは、総利益の各階層部分に率をかけたものを合算して算出される。

出所：各社フランチャイズ契約の要点と概説(2015年版)より作成。

いずれも本部が提供するCタイプに分かれる。以前は酒販店等の個人経営者がコンビニへと事業転換する前者のタイプが多かったが、近年では脱サラ組がコンビニ経営に参入する後者のタイプが主流になっている。同表は、いずれもCタイプの契約内容であり、加盟時に250～300万円を支払うことが条件になっている。

契約締結後は、本部で経営店舗が用意され、60日ほどでオーナー研修や店内設備ならびに従業員確保等、開店に向けた準備が進められる。こうして無事開店に至るわけであるが、チェーンの商標・商号を活用し、本部の経営ノウハウ・運営システムに従って営業を行うため、オーナーは営業開始直後から売上額の一定割合をロイヤルティとして本部に支払う仕組みになっている。

このように、大手コンビニ資本は、レギュラー・チェーンのように自己資本による投資を行わなくても、フランチャイズという非所有の契約関係を通じて店舗を飛躍的に拡大することが可能なのである。ここで注意しなければならないのは、こうした契約関係は、本部が謳う加盟店との「共存共栄」とは裏腹に、実際には双方の間で非対称な力関係が働いているという点である²⁹。まず第1

²⁹ ここでは、大手各社のフランチャイズ契約の要点と解説の他、本部と加盟店との軋轢を歴史的に検討した川辺信雄「コンビニFCシステムにおける本部対加盟店の軋轢と

に、契約時点での情報格差や本部側による不適切な情報提供が挙げられる。上記のように、オーナー候補は店舗経営の未経験者が多数派であり、契約現場はいわば「プロと素人が最初に出会う場」になりやすい。しかし、加盟前に十分な情報が提供されているとはいいがたく、出店場所での具体的な売上・収益予測も示されないため、オーナー側は本部の説明する限られた情報を基に判断せざるをえない。したがって、開店後の重労働や現実の売上の厳しさをオーナーが実感するにつれ、次第にトラブルに発展するケースが続発している。

第2に、加盟後における本部の指揮権、具体的には店舗経営の自立性の制約ならびにいわれる「コンビニ会計」を基本とする財務支配である。例えば、営業時間については、契約期間中は年中無休で24時間営業を原則としており、いかなる都合があっても短縮営業はほぼ認められない。また発注権限についても、オーナーの自由裁量はほとんどなく、本部の指示にしたがって提示された仕入値のままで日々発注を行う。チェーン全体では大量調達によるコストダウンが予想されるものの、店舗の仕入値にはそうした効果は一切見受けられず、請求書・領収書も非開示である等、適正価格の観点からの不透明性も付きまとっている³⁰。

一方、会計面では、まず高率のロイヤルティが指摘できる。表3が示すように、いずれのチェーンも、Cタイプでは粗利益の5割以上を本部に支払う義務があり、売上が高い部分については率も上がっていくことが容易に見て取れる³¹。しかも、注意しなければならないのは、ロイヤルティ計算の基礎となる粗利益は、実際の売上高ではなく、棚卸・廃棄ロスが省かれた「純売上高」で

調整——その歴史的考察——」『早稲田商学』第423号、2010年3月、さらに本間重紀編、前掲書、植田忠義、前掲『「激変の時代」のコンビニフランチャイズ』、三宮貞雄、前掲書で紹介されたオーナー問題を参考に整理して記述している。

³⁰ この問題については、加盟店オーナーがセブン-イレブンに仕入代金開示を求めた訴訟で、2008年に最高裁が報告義務があるとする判決を下した。同訴訟では、一部商品で加盟店の仕入値がディスカウントストアの店頭価格を下回るケースが根拠になった（「最高裁『加盟店に仕入れ代開示を』 システム改修負担発生も セブン-イレブン」『日経流通新聞』2008年7月7日付）。

³¹ 一方、土地・建物を自前で用意するAタイプのロイヤルティは、Cタイプに比べて一般に低めに設定されている。例えば、セブン-イレブンでは43%、ローソン34%である。

算出される点である。つまり、この方式では、本来の売上高よりも粗利益が膨らみ、発注量が増える分だけ本部のロイヤルティも高上げされる反面、加盟店側は一連のロスが費用として加算されるため、可処分所得がさらに目減りする仕組みになっているのである。さらに、コンビニ特有の「オープン・アカウント」という会計システムも、加盟店には不利に働いている。これは、指定口座に売上を入金して本部が売上を一括管理し、債権債務を相互相殺した上で、残余の金額が加盟店へ流れるというシステムである。仮に仕入代金・ロイヤルティ・営業経費・引出金が出資資本金を上回る場合には、本部から加盟店に対して与信がなされる仕組みとなっている。しかし、この与信は、通常の店舗では無利子の買掛金に該当するものであり、加盟店の会計処理代行と本部への利払いを通じた債務の追加負担を通じて、加盟店が貸金によって拘束される仕組みにもつながっている。つまり、店舗経営や会計を通じた加盟店の義務負担からは、コンビニ店舗の「独立した経営」が虚構にすぎず、オーナーは本部の指揮下で働く労働者に近い存在にならざるをえないと判断できよう。

このように「独立した経営」からはほど遠い制約された自立性の中、加盟店オーナーの間では苦悩や不満を抱く者が広がっている。例えば、オーナーの収入は、売上純利益から高率のロイヤルティを本部に支払った残余が充てられるが、実はそこから人件費や光熱費、廃棄費用を支払わなければならないため、実際の可処分所得は僅少なレベルに陥らざるをえない。また、オープン・アカウントの下で売上額を毎日本部に送金しているが、売上状況によっては加盟店の資金不足や債務累積が発生するケースも生じている。したがって、各店舗では限られた裁量の中で経営努力をせざるを得ないが、営業時間の決定権は本部にあるため、年中無休の長時間加重労働に日々追われ、身体的にも精神的にも苦痛を強いられている。しかも、当初は好業績を上げた店舗であっても、オーナーにテリトリー権は認められていないため、高収益地域では他チェーンのみならず同一チェーン本部が事前予告なしに近隣に出店するケースも後をたたず、競争激化を背景とする売上・可処分所得の低下も発生している。このような、社会保険に未加入のオーナーが近年問題視されており、現行のシステムでロイヤルティに加えて加盟店の費用負担が求められれば、たちまち店舗経営が行き

詰まる可能性も指摘されている³²。

したがって、コンビニ経営の多くは持続的・安定的な経営が困難であり、オーナーの中には本部の指導に抵抗する者や、経営を続けられずに閉店を決意する者も表れることになる。表4は、大手4社の契約更新率の推移を示したものであるが、セブン-イレブンを除けば、更新率は年々低下し、いずれも8割を下回る状態になっている。その結果、先の表2が示すように、2015年の既存店の退店数は新規出店数の2～5割と、いわば「多産多死」状態の中でコンビニが全国に浸透しているのである。中には、契約期間を満たさずに契約解消を求めるオーナーも出現しているが、その場合には本部からオーナーに売上2ヵ月分の莫大な違約金が請求されるため、表5が示すように、本部-加盟店間で訴訟も発生している。同表によると、大手4社の訴訟件数は過去5年間に42件発生しており、うち加盟店側が24件、本部側が18件に及んでいる。

表4 コンビニ各社の契約更新率の推移

単位：%

	セブン-イレブン		ローソン	ファミリーマート	サークルK サンクス
	15年更新	30年更新			
2012年度	93.5	95.2	82.8	75.5	78.7
2013年度	95.8	95.5	78.3	74.3	75.7
2014年度	94.2	96.0	79.4	70.4	74.3

注：契約更新率＝契約更新店舗数／契約満了店舗数×100。

出所：各社フランチャイズ契約の要点と概説（2015年版）より作成。

表5 コンビニ各社の訴訟件数

	加盟店側提訴				本部側提訴			
	セブン- イレブン	ローソン	ファミリー- マート	サークルK サンクス	セブン- イレブン	ローソン	ファミリー- マート	サークルK サンクス
2010年度	7	3	1	1	0	0	3	2
2011年度	2	0	0	1	0	0	2	3
2012年度	2	1	0	0	0	0	1	2
2013年度	2	3	0	0	0	0	1	1
2014年度	1	0	0	0	1	0	1	1

出所：各社フランチャイズ契約の要点と概説（2015年版）より作成。

³² 「(特集) コンビニが分水嶺に立った日」『販売革新』2016年5月号、42頁。

加盟店側のこうした不満の広がりに対して、チェーン本部側も、次第に事態を無視できなくなっている。その一例として、公正取引委員会の排除措置命令を受けたセブン-イレブンが、廃棄ロスの15%を本部が負担するようになったのを皮切りに、ローソンやファミリーマートもそれに追随するといった動きが挙げられる。しかし、こうした対応策によって、加盟店の発注が増えれば本部に増収効果をもたらされるとともに、新しい契約ではロイヤルティの引き上げという「ムチ」も繰り出される等、加盟店支配に基づく本部の収益最大化路線に大きな変更はないといえる³³。

以上のように、チェーン本部の指揮監督下で、加盟店オーナーは自立的経営から疎外され、日々の経営・生活では大きな苦勞を強いられている。反面、現場でのこうした状況とは対照的に、本部は店舗展開のスクラップ&ビルドを通じて全国展開を着々と進め、ロイヤルティを通じた本部・東京への利益還流とチェーンの肥大化が進行している。では、こうしたコンビニの全国浸透は、出店先の各地域にどのような影響を及ぼしているのだろうか。次章からは最後発地域である高知県に焦点を当て、具体的に検討してみたい。

II 高知県におけるコンビニの浸透過程

1. 高知県の商業構造とコンビニの位置関係

最初に、高知県内における食品小売業全体の業態別推移を、表6より概観しておこう。まず、店舗数から見ていくと、1994～2014年の20年間でトータルでは約1万3000店から6500店へと半減しているのが容易に分かる。とりわけ減少数が多いのが食料品専門店ならびに中心店であり、20年間で65%もの落ち込みを見せている。他方で、この間増えてきたのが、食料品スーパーと終日営業のコンビニである。特にコンビニについては、同期間でおよそ40倍まで激増しているが目立っている。加えて、1994年時点では捕捉のなかったドラッグストアが統計上のカテゴリーとして登場し、新たなライバルの登場に伴って小売業

³³ 「(特集) コンビニを科学する」『週間ダイヤモンド』2016年10月29日号、61頁。

表6 高知県における食料品取扱小売業の推移

	実数										増減率 (1994～2014年)				小売業総計に占める割合 (2014年)			
	商店数		従業者数		年間販売額		売場面積		商店数	従業者数	年間販売額	売場面積	商店数	従業者数	年間販売額	売場面積		
	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年										
	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年	1994年	2014年		
小売業総計	13,587	6,509	52,250	38,427	841,757	673,839	1,114,369	880,645	▲52.1	▲26.5	▲19.9	▲21.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
百貨店	2	1	x	119	x	x	x	x	▲50.0	x	x	x	0.0	0.3	x	x		
総合スーパー	3	5	x	686	x	20,087	x	52,668	66.7	x	x	x	0.1	1.8	3.0	6.0		
食料品スーパー	91	135	3,628	7,153	109,663	130,369	124,990	169,123	48.4	97.2	18.9	35.3	2.1	18.6	19.3	19.2		
コンビニエンスストア(終日営業店)	4	157	51	2,487	524	29,103	414	19,219	3,825.0	4,776.5	5,454.0	4,542.3	2.4	6.5	4.3	2.2		
ドラッグストア	-	80	-	1,011	-	22,582	-	53,258	-	-	-	-	1.2	2.6	3.4	6.0		
食料品専門店	2,559	891	7,680	2,866	68,925	21,518	89,544	29,649	▲65.2	▲62.7	▲68.8	▲66.9	13.7	7.5	3.2	3.4		
食料品中心店	1,927	668	4,825	2,122	58,531	16,730	97,114	41,681	▲65.3	▲56.0	▲71.4	▲57.1	10.3	5.5	2.5	4.7		

注：全数調査。合計は、食料品以外も取り扱う県内小売業全体。細目は、食料品を取り扱う小売業のみを抽出。

1994年はドラッグストアのデータ不詳、Xは秘匿値である。

コンビニエンスストア(終日営業店)は、1994年は50～500㎡・セルフ方式、2014年は飲食料品を扱う30～250㎡の店舗を指している。

出所：経済産業省大臣官房調査統計グループ「商業統計表 業態別統計編」各年版より作成。

単位：店、人、百万円、㎡、%

表7 高知県内食料品関連小売業における常用雇用者の推移

		実数			
		計		正社員・正職員	
		2002年	2014年	2002年	2014年
県内小売業 総計		38,472	30,886	16,718	12,449
うち食料品関連	百貨店	428	118	282	118
	総合スーパー	1,602	686	422	138
	食料品スーパー	6,674	7,098	1,990	1,443
	コンビニエンスストア (終日営業店)	1,615	2,322	91	169
	ドラッグストア	751	996	268	239
	食料品専門店	3,813	1,650	1,328	681
	食料品中心店	2,018	1,175	794	462

注：合計は、食料品以外を含む県内小売業全体。細目は、食料品を取り扱う小売業態のみを抽出。

出所：経済産業省大臣官房調査統計グループ『商業統計表 業態別統計編』各年版より作成。

界の競争に拍車がかかっている様子がかがえる³⁴。

また、年間販売額についても、食料品専門店・中心店とスーパー・コンビニ・ドラッグストアの動向は対照的である。とりわけコンビニについては、この20年間で55倍もの伸びを記録した結果、小売業全体に占めるシェアは2014年で4.3%に達し、専門店・中心店を追い抜き、食料品スーパー（19%）に次ぐ地位へと成長している。コンビニの商店数・売場面積シェアは、いまだ2%に過ぎないものの、コンビニが食品小売市場においてプレゼンスを高めてきたことが推察される。

もう1つ注目すべき点は、労働市場の動きである。表6より、小売業に占めるコンビニの従業者シェアが6.5%まで高まっており、地域内部でコンビニ関連雇用が着実に増えている。そこで、県内食品小売業における常用雇用者の推移を示した表7を基に、詳しく検討してみよう。同表によると、2002～14年の

³⁴ ちなみに、高知県でドラッグストアが初登場したのは1986年で、90年代以降増加するようになった。特に最近では県外資本のドラッグストアが増加し、薬局のみならず、スーパー等との競合も警戒されるようになっていった（「増えるドラッグストア、薬局や量販店と競合」『高知新聞』1994年5月30日付）。

単位：人，%

		増減率(2002～14年)			パート・アルバイト比率	
パート・アルバイト等		計	正社員・ 正職員	パート・ アルバイト等	2002年	2014年
2002年	2014年					
21,754	18,437	▲19.7	▲25.5	▲15.2	56.5	59.7
146	0	▲72.4	▲58.2	▲100.0	34.1	0.0
1,180	548	▲57.2	▲67.3	▲53.6	73.7	79.9
4,684	5,655	6.4	▲27.5	20.7	70.2	79.7
1,524	2,153	43.8	85.7	41.3	94.4	92.7
482	757	32.6	▲10.8	57.1	64.2	76.0
2,485	969	▲56.7	▲48.7	▲61.0	65.2	58.7
1,224	713	▲41.8	▲41.8	▲41.7	60.7	60.7

間に常用雇用者総数は約2割減少しているが、その中でも食料品スーパーとコンビニ、ドラッグストアでは、逆に雇用が拡大しているのが確認できる。中でも増加の牽引役となってきたのが、コンビニとドラッグストアであり、12年間でそれぞれ44%、33%の増加を記録している。

さらに、雇用面の内実を掘り下げるべく、常用雇用者の内訳を正規・非正規別に検討してみよう。すると、食料品スーパーとドラッグストアは、正社員の減少をパート・アルバイトの増加で補充しているのに対して、コンビニでは正社員とパート・アルバイトの双方で雇用が増える結果となった。ただし、常用雇用者全体に占めるパート・アルバイト比率に着目すると、コンビニでは9割強がパート・アルバイトと圧倒的多数を占め、正社員は少数派にすぎないことがうかがえる。したがって、コンビニの店舗数の増加は、確かに県内において関連雇用の増加を生み出したものの、その大半は非正規雇用の増加にすぎず、そのことが他業態・他業種を含めたパート・アルバイトの労働需要に影響を及ぼすようになったことが推察される。

以上のように、1990年代以降、高知県では食品小売業が全般的に縮小傾向にある中、コンビニが次第にプレゼンスを高めてきており、県内の小売販売市場

表8 高知県内におけるコンビニの出店動向

	実数					
	人口			コンビニ店舗数		
	1995年	2005年	2015年	1995年	2005年	2015年
高知県計	816,704	796,292	728,461	103	244	298
高知市	339,864	348,990	337,360	59	122	154
南国市	48,245	50,758	47,999	4	15	24
四万十市	38,991	37,917	34,315	5	13	15
香美市	31,023	30,257	27,541	4	11	14
土佐市	30,723	30,011	27,065	3	11	13
須崎市	28,742	26,039	22,598	6	10	11
宿毛市	25,919	24,397	20,919	3	10	9
いの町	30,079	27,068	22,735	3	8	7
香南市	31,481	33,541	32,979	4	10	7
安芸市	22,377	20,348	17,602	2	2	5
室戸市	21,430	17,490	13,523	1	4	5
四万十町	23,081	20,527	17,320	3	4	4
芸西村	4,383	4,208	3,850	-	2	3
土佐清水市	19,582	17,281	13,780	-	2	3
黒潮町	15,024	13,437	11,221	-	-	3
佐川町	15,148	14,447	13,114	1	3	3
津野町	7,554	6,862	5,796	1	3	3
仁淀川町	8,919	7,347	5,543	-	-	2
中土佐町	9,321	8,320	6,807	1	2	2
越知町	7,803	6,952	5,797	1	2	2
北川村	1,650	1,478	1,294	1	1	1
田野町	3,575	3,236	2,734	-	1	1
奈半利町	4,291	3,727	3,285	-	1	1
大豊町	6,979	5,492	3,966	-	-	1
本山町	4,901	4,374	3,579	-	1	1
土佐町	5,292	4,632	3,999	-	1	1
大月町	7,422	6,437	5,100	-	-	1
日高村	6,105	5,895	5,026	-	3	1
梶原町	4,998	4,625	3,608	-	1	1
東洋町	4,068	3,386	2,583	-	1	-
安田町	3,826	3,297	2,636	1	-	-

注：コンビニの店舗密度は、1店舗当たり人口で算出している。

2015年のコンビニ不在地域は、馬路村、大川村、三原村、東洋町、安田町（34のうち5自治体）。

出所：NTT『タウンページ』各年版、総務省統計局『国勢調査報告』各年版より作成。

単位：人、店、%

構成比						コンビニの店舗密度		
人口			コンビニ店舗数					
1995年	2005年	2015年	1995年	2005年	2015年	1995年	2005年	2015年
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	7,929	3,263	2,445
41.6	43.8	46.3	57.3	50.0	51.7	5,760	2,861	2,191
5.9	6.4	6.6	3.9	6.1	8.1	12,061	3,384	2,000
4.8	4.8	4.7	4.9	5.3	5.0	7,798	2,917	2,288
3.8	3.8	3.8	3.9	4.5	4.7	7,756	2,751	1,967
3.8	3.8	3.7	2.9	4.5	4.4	10,241	2,728	2,082
3.5	3.3	3.1	5.8	4.1	3.7	4,790	2,604	2,054
3.2	3.1	2.9	2.9	4.1	3.0	8,640	2,440	2,324
3.7	3.4	3.1	2.9	3.3	2.3	10,026	3,384	3,248
3.9	4.2	4.5	3.9	4.1	2.3	7,870	3,354	4,711
2.7	2.6	2.4	1.9	0.8	1.7	11,189	10,174	3,520
2.6	2.2	1.9	1.0	1.6	1.7	21,430	4,373	2,705
2.8	2.6	2.4	2.9	1.6	1.3	7,694	5,132	4,330
0.5	0.5	0.5	-	0.8	1.0	-	2,104	1,283
2.4	2.2	1.9	-	0.8	1.0	-	8,641	4,593
1.8	1.7	1.5	-	-	1.0	-	-	3,740
1.9	1.8	1.8	1.0	1.2	1.0	15,148	4,816	4,371
0.9	0.9	0.8	1.0	1.2	1.0	7,554	2,287	1,932
1.1	0.9	0.8	-	-	0.7	-	-	2,772
1.1	1.0	0.9	1.0	0.8	0.7	9,321	4,160	3,404
1.0	0.9	0.8	1.0	0.8	0.7	7,803	3,476	2,899
0.2	0.2	0.2	1.0	0.4	0.3	1,650	1,478	1,294
0.4	0.4	0.4	-	0.4	0.3	-	3,236	2,734
0.5	0.5	0.5	-	0.4	0.3	-	3,727	3,285
0.9	0.7	0.5	-	-	0.3	-	-	3,966
0.6	0.5	0.5	-	0.4	0.3	-	4,374	3,579
0.6	0.6	0.5	-	0.4	0.3	-	4,632	3,999
0.9	0.8	0.7	-	-	0.3	-	-	5,100
0.7	0.7	0.7	-	1.2	0.3	-	1,965	5,026
0.6	0.6	0.5	-	0.4	0.3	-	4,625	3,608
0.5	0.4	0.4	-	0.4	-	-	3,386	-
0.5	0.4	0.4	1.0	-	-	3,826	-	-

と労働市場に影響を与える状況が浮かび上がってきた。では、地理的に見ると、コンビニは県内でどのように拡がってきたのだろうか。

表8は、NTT『タウンページ』を素材に、高知県内のコンビニの分布を過去20年間フォローしたものである。同データは、24時間営業の大手コンビニ・チェーンのみならず、ボランティア・チェーンの店舗や家族経営の「自称コンビニ」も含まれており、行政や業界が公表する統計データよりも幅広く捕捉されていると考えられる。そこで、「広義のコンビニ」という観点から県内の動きを追ってみると、1995～2015年の間にコンビニ店舗数は103店から298店へ、実に3倍も増加していることがまず指摘できる。と同時に、市町村別に下向してみると、コンビニ出店地域は、1995年の18自治体から2015年の29自治体まで拡がっており、今やコンビニ不在地域は、県東部の馬路村・東洋町・安田町、県北部の大川村、県西部の三原村のわずか5自治体に過ぎない。その意味で、他地域に比べて大手コンビニの影響力の比較的弱かった高知県においても、コンビニという小売形態が県内で浸透してきたことがうかがえる。

とはいえ、コンビニの普及は、県内一律ではなく、きわめて不均等な形で進んできたことにも留意する必要がある。同表より、出店数を市町村ごとに比較すると、人口・産業の集積する県中央部（高知市、南国市、香美市、土佐市、須崎市）ならびに県西部の中心都市（四万十市）において店舗が集中しており、上位6自治体の店舗数シェアは常に8割弱を占める等、人口の県内シェア(68.2%)以上にその偏在ぶりは明らかである。中でも、高知市は、県全体の店舗数の過半が集中する他、同市東隣の南国市(20年間で6倍)と香美市(同3.5倍)、西隣の土佐市(同4.3倍)でも急増を見せる等、県都・高知市を核にコンビニが外延的に拡大してきた様子が読み取れる。

さらに、表9より、各地域のコンビニ店舗密度を測るために、店舗数と域内人口とを照らし合わせてみよう。県全体では、コンビニ1店舗当たり人口は、1995年には約8000人であったのが、2015年には2500人弱にまで大幅に下落しているのが注目される。中でも、コンビニが過半のシェアを占める高知市では、この間5760人から2200人弱まで低下しており、県平均よりも店舗密度が高いことが見て取れる。コンビニ業界では、出店余力のある人口規模は1店舗当たり

表9 高知市内におけるコンビニのチェーン別推移

単位：店、%

1995年			2005年			2015年		
チェーン名	店数	比率	チェーン名	店数	比率	チェーン名	店数	比率
スーパー	28	47.5	ローソン	30	24.6	ローソン	55	35.7
サンライフ	8	13.6	サークルK	20	16.4	ファミリーマート	42	27.3
オアシス	3	5.1	サンクス	15	12.3	サークルK	35	22.7
マイショップ	2	3.4	スリーエフ	12	9.8	セブン-イレブン	7	4.5
その他	18	30.5	スーパー	11	9.0	スリーエフ	3	1.9
			ファミリーマート	7	5.7	サンクス	2	1.3
			Yショップ	4	3.3	その他	10	6.5
			サンライフ	3	2.5			
			モンマート	2	1.6			
			その他	18	14.8			
計	59	100.0	計	122	100.0	計	154	100.0

注：「その他」は1店舗のみの合計。

出所：NTT『タウンページ』各年版より作成。

3000人といわれており、そのような業界指標からすれば、もはや高知県においてもコンビニは出店飽和状態に達していると判断できよう³⁵。とりわけ、店舗数の最も多い高知市では、近年のセブン-イレブンの新たな出店攻勢を背景に、地域内でさらなる過当競争が進行中であることが予想される。

2. 高知市内におけるコンビニ業界の構造変化

では、高知におけるコンビニ業界は、この間どのように推移してきたのだろうか。ここでは、県内最大のコンビニ出店地域である高知市に焦点を当て、コンビニ普及のプロセスと内実の変化を歴史段階的に追跡してみよう。

(1) 「地場コンビニ」の登場：1980年代～90年代中盤

高知でコンビニが初登場したのは、1980年代初頭にさかのぼる。当時の出店の仕掛け人は、いずれも地場スーパーであった。まず、ダイエーとフランチャイズ契約を結んでいた高知スーパーが、1979年に「セブン・デイズ」の名称で

³⁵ 一例として「(特集)コンビニが分水嶺に立った日」『販売革新』2016年5月号、40-41頁。

売場面積124㎡のコンビニを高知市内に開店し、81年には系列の高知通商を通じてミニスーパーをオープンさせた³⁶。続いて、県内最大手のサニーマートが、1980年にコンビニ出店計画を発表し、82年に売場面積100㎡のスーパー御座店をオープンさせた³⁷。いずれのスーパー資本も、第2種大型小売店舗に該当する店舗面積500～1500㎡の中型店を展開していたが、1979年施行の改正大店法の規制強化で、これら中型店の出店も規制の網にかかることになった。そこで、スーパー事業の補完的役割として、大店法の対象外で小回りのきく店舗の出店に乗り出したのが、これら地場スーパーのコンビニ事業着手へ至る大きな背景であった³⁸。

このような中、高知県内で次第に存在感を発揮していくようになるコンビニが、上記サニーマート系列のスーパーであった。サニーマートは、1980年にボランティア・チェーンの全日本スーパー本部に加盟後、社内にコンビニエンス部門を新設するとともに、高知市内に配送センターを整備する等、同社における新たな戦略の柱としてコンビニ事業に本格的に取り組んでいった³⁹。日常生活の必需品を中心に3000品目を揃え、午前7時から午後11時までの年中無休の店として、スーパーは「家庭の冷蔵庫代わりに」をアピールする地場コンビニとしての地位を次第に確立していったのである⁴⁰。

もっとも、改正大店法以降のこうしたコンビニやミニスーパーの出店ブームは、地元の小規模商店主にとっては新たな脅威をもたらす存在でもあった。そのため、高知商工会議所の「大型店対策特別委員会」では、高知市内への大型店出店対策とならんで、コンビニも俎上に載せられ、法的規制を免れて過当競争を続ける存在として警戒されるようになった。また、このような背景から、行政側でも、コンビニ等の出店の際には各市町村へ事前届け出を求める行政指

³⁶ 「高知スーパー、コンビニに乗り出す」『日経流通新聞』1979年12月13日付、「ミニ出店志向へ 高知市のスーパー業界相次ぎ計画」『高知新聞』1981年12月3日付。

³⁷ 「県下もミニスーパー時代 《サニーマート》80カ所の出店計画」『高知新聞』1982年3月7日付。

³⁸ 「ミニ出店志向へ 高知市のスーパー業界相次ぎ計画」『高知新聞』1981年12月3日付。

³⁹ 「サニーマート“便利店”出店へ」『高知新聞』1980年10月15日付。

⁴⁰ 「コンビニエンスストア スーパー御座店」『高知新聞』1982年9月2日付。

導を高知県が課すようになり、それ以後こうした新業態の出店動向が注視されていくようになっていった⁴¹。

では、当時のコンビニ地図は、どのような形をとっていたのだろうか。表9は、高知市内のコンビニ出店動向を、チェーン別に整理したものである。これによると、1995年時点で最も多かった店舗はスーパーであり、全体の半数近くを占めていた。他には、サンライフやオアシス、マイショップといった中堅のボランティア・チェーンが上位を占める一方、大手チェーンは当時は皆無であった。加えて、注目すべきは、「その他」の多さである。この中には、チェーンに含まれない個人経営の酒販店や弁当・惣菜店等が、メインの営業の延長線上でコンビニを名乗る「自称コンビニ」が含まれていた。こうした単独店を含め、1990年代半ばまでは、いわば「地場コンビニ」が主流の時代であったと判断できる。

あわせて、この時期の出店エリアについても確認しておこう。表10は、コンビニ出店エリアの大街区域別推移を纏めたものである。1995年の時点では、都心周辺の江の口、潮江、旭街とともに、市内西端の朝倉地区と南端の長浜地区において数多く出店していたことが読み取れる。いずれも市内では人口の多い郊外住宅地であることから、当時は、スーパーの出店が乏しい市内周辺部を中心にコンビニが出店する傾向があったといえる。

(2) 大手資本の進出と「第1次コンビニ戦争」：1990年代中盤～2000年代

こうした「地場コンビニ」中心の構造が急速に崩れていったのが、1990年代後半である。まず、1996年にローソンが高知事務所を開設して市場調査を開始し、翌年7月には全国46番目の出店に漕ぎ着けた。初出店時は、県内5店舗（うち高知市内2店舗）でスタートしたが、いずれの店舗も県内では珍しい24時間営業で、3年後には80店まで店舗を拡大する計画が発表されたことから、県内流通業界にとっての「黒船」襲来と受け止められた⁴²。また、ローソン初出店

⁴¹ 「規制外スーパーの展開、大型店と並び問題化 高知商議所特別委で対策論議」『高知新聞』1981年4月23日付、「大型店規制の網逃れてミニスーパーどっと 中堅・地方が先行」『日本経済新聞』1982年3月25日付。

⁴² 「大手コンビニ、ローソン県内進出か」『高知新聞』1996年9月5日付、「ローソン、県内5店舗オープン」『高知新聞』1997年7月10日付。

の4ヵ月後には、松山市に本社を置くサンクス西四国によるサンクスの出店も開始され⁴³、3年以内に30店舗出店という目標が公表された。さらに、翌年5月にはサークルKが新規出店した他⁴⁴、2004年にはファミリーマートも高知市内へ出店し、2年余りの期間に四国全体で200店舗体制にする方針があわせて伝えられた⁴⁵。

では、なぜこの時期に大手コンビニの相次ぐ出店が生じたのだろうか。まず第1に、高速道路の延伸に伴う物流条件の変革が挙げられる。高知自動車道は、高知県東部の大豊-南国間に続いて、1992年に四国山地を貫く愛媛県川之江-高知県大豊間がようやく開通したことで、瀬戸内側と太平洋側とを縦断する交通ルートが誕生することになった。これにより、工場や配送センターが立地する瀬戸内側から高知県内へ向けた商品輸送が容易になり、ローソンは香川県の物流センターから、サークルKも愛媛県新居浜市から、1日3便体制で各店舗へ配送することが可能になった⁴⁶。また、当初は岡山県から商品を供給していたため、配送がネックで出店が進まなかったファミリーマートも、2004年には香川県観音寺市に配送拠点を設置することによって、こうした問題をクリアしていった⁴⁷。

もう1つは、コンビニ特有の集中出店方式である。一般にコンビニ・チェーンは、50店以上の店舗数がなければ、配送・弁当工場の採算がとれないといわれているため、出店エリアをむやみに拡げて物流コストを増やすのではなく、一定エリアでの集中出店を通じて商圈を面的に支配する戦略を採っている⁴⁸。したがって、1994年時点で四国3県に152店も出店していたローソンが、高知県内では皆無であったのは、同社の担当者が語るように「既存エリアで点から

⁴³ 「高知市にきょう2店開店、コンビニの『サンクス』」『高知新聞』1997年11月7日付。

⁴⁴ 「サークルケイの高知1号店がオープン」『高知新聞』1998年5月16日付。

⁴⁵ 「ファミリーマート、高知市に1号店開店」『高知新聞』2004年10月6日付。

⁴⁶ サークルケイ四国の専務によると「高知自動車道がなければ、高知出店は考えられなかった」と話している。「大手コンビニ、四国で出店攻勢 店舗数、2年で4割増」『日本経済新聞』1998年4月18日付。

⁴⁷ 「ファミリーマート、四国に本格進出 コンビニの競争加速」『日本経済新聞』2003年12月10日付、「ファミリーマート、高知市に1号店開店」『高知新聞』2004年10月6日付。

⁴⁸ 「コンビニ店舗数20%増」『日本経済新聞』1999年8月31日付。

線へ、さらに面へと多店舗化を進めるのが戦略。新たにエリアを開拓し、商品を配送するのは非効率」だったからである。そして「四国では瀬戸内に力を入れる。当面は3県だけで計200店が目標。高知県については、将来は分からないが、現状は全く未定」と、四国内でもまずは瀬戸内側の香川・愛媛両県での出店強化に力点が置かれていたのである⁴⁹。

以上のように、高速自動車道延伸に基づく物流変革ならびに四国他県での地盤確立を経て、大手資本の高知進出ラッシュが進んでいったわけである。そして、こうした外来資本の余波を受ける形で、県内では「コンビニ戦争」と称されるほど競争が激化していった。とりわけ、県内で最大勢力を誇っていたスーパーの場合、ローソンやサンクスの出店のあおりを受けて、たちまち年末年始の売上高が初の前年割れを記録する等、大苦戦を強いられるようになった⁵⁰。こうして、大手資本による相次ぐ圧力を受ける中、ついに2001年に、サニーマートは大手コンビニ・チェーンへの対抗策として、関東地方をベースに情報システム投資を積極的に進めるスリーエフとエリア・フランチャイズ契約を結び、スーパーからの「くら替え」を決断するに至った⁵¹。

では、この時期のコンビニ地図は、どのように塗り替えられたのだろうか。まず、地場コンビニの地盤沈下に伴う、大手コンビニの台頭と地場スーパー系の対抗が指摘できる。表9が示すように、2005年時点のチェーン別コンビニ店舗数では、これまでトップの座を占めていたスーパーが首位から陥落し、代わってローソン、サークルK、サンクスの大手3社が、高知進出後わずか数年で上位を占めるに至っている。と同時に、スリーエフとスーパーを抱えるサニーマート系の地場コンビニも、大手資本に侵食されつつも、県内では依然勢力を保持していたといえる。しかし、それ以外の中堅ボランタリー・チェーンや単独店については、店舗数が絶対的に減少しており、24時間営業のフランチャイズ・

⁴⁹ 「大手コンビニなぜないの？ 本県流通業界の特殊事情」『高知新聞』1994年6月6日付。

⁵⁰ 「98年県内元日商戦 『笑った』サティ、県外コンビニ 『苦戦』スーパー、ダイエー」『高知新聞』1998年1月12日付。

⁵¹ 「サニーマートのコンビニ事業 スリーエフとFC契約」『高知新聞』2001年3月15日付。その後、同社はコンビニエンス事業部を2005年に分社し、株式会社スリーエフ中四国を設立した。

表10 高知市内におけるコンビニの大街区域別推移

	実 数					
	コンビニ店舗数 (店)			面積 (km ²)	人口 (人)	事業所数 (所)
	1995年	2005年	2015年			
総 数	59	122	154	309	336,117	16,716
上 街	—	—	2	0.5	3,243	401
高知街	2	7	13	1.4	4,988	2,109
南 街	1	4	3	0.4	3,287	635
北 街	—	4	5	1.0	3,416	661
下 知	4	9	22	3.4	15,960	1,410
江ノ口	9	6	13	2.4	17,690	1,261
小高坂	2	3	2	1.4	9,373	455
旭 街	5	10	9	10.7	35,092	1,191
潮 江	6	15	16	8.5	28,695	1,691
三 里	2	5	5	9.7	12,258	564
五台山	—	—	2	5.6	2,614	99
高 須	4	6	5	3.7	12,879	646
布師田	—	—	—	4.6	1,599	132
一 宮	2	7	8	18.4	25,672	787
秦	—	1	2	10.3	17,252	493
初 月	1	5	5	8.2	16,347	470
朝 倉	9	11	10	24.5	28,388	934
鴨 田	1	5	7	7.2	26,454	763
長 浜	5	10	9	11.9	27,627	771
御豊瀬	—	—	—	0.2	363	4
浦 戸	1	1	1	1.0	966	45
大 津	2	4	6	4.9	10,627	462
介 良	1	3	3	5.1	13,370	311
春 野	2	6	6	44.9	15,583	345
鏡	—	—	—	60.1	1,375	41
土佐山	—	—	—	59.2	999	35

注：人口は2015年末、事業所は2012年、コンビニ密度は2015年の店舗数に基づく数値である。太字は、上位出所：NTT『タウンページ』各年版、高知市『高知市の統計』（2016年5月18日閲覧）、同『高知市の事業所』

チェーンが本県でも支配的になっていく過程がうかがえる⁵²。

と同時に、出店エリアについても、徐々に変化が見られるようになった。表10に注目すると、10年前より多数を占めていた市内周辺部に加えて、これまで限定的であった高知街や南街・北街といった中心部への出店も増えていること

⁵² この点、松山等の研究でも、全国動向とのタイムラグを伴う高知市内のコンビニ展開の特異性として、①交通利便性の悪さから大手チェーンの展開が遅れたため、独自のドミナントエリアが形成されたこと、②交通利便性の向上による大手チェーン進出により、エリア・フランチャイズの変更とそれに伴う立地展開の変化が見られたことが指摘されている（松山・遠藤・中村、前掲論文を参照）。

構成比						コンビニ密度		
コンビニ店舗数 (%)			面積 (%)	人口 (%)	事業所数 (%)	面積/店 (km)	人口/店 (人)	事業所/店 (所)
1995年	2005年	2015年						
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	2.0	2,183	109
-	-	1.3	0.2	1.0	2.4	0.3	1,622	201
3.4	5.7	8.4	0.5	1.5	12.6	0.1	384	162
1.7	3.3	1.9	0.1	1.0	3.8	0.1	1,096	212
-	3.3	3.2	0.3	1.0	4.0	0.2	683	132
6.8	7.4	14.3	1.1	4.7	8.4	0.2	725	64
15.3	4.9	8.4	0.8	5.3	7.5	0.2	1,361	97
3.4	2.5	1.3	0.4	2.8	2.7	0.7	4,687	228
8.5	8.2	5.8	3.5	10.4	7.1	1.2	3,899	132
10.2	12.3	10.4	2.8	8.5	10.1	0.5	1,793	106
3.4	4.1	3.2	3.1	3.6	3.4	1.9	2,452	113
-	-	1.3	1.8	0.8	0.6	2.8	1,307	50
6.8	4.9	3.2	1.2	3.8	3.9	0.7	2,576	129
-	-	-	1.5	0.5	0.8	-	-	-
3.4	5.7	5.2	6.0	7.6	4.7	2.3	3,209	98
-	0.8	1.3	3.3	5.1	2.9	5.1	8,626	247
1.7	4.1	3.2	2.7	4.9	2.8	1.6	3,269	94
15.3	9.0	6.5	7.9	8.4	5.6	2.5	2,839	93
1.7	4.1	4.5	2.3	7.9	4.6	1.0	3,779	109
8.5	8.2	5.8	3.8	8.2	4.6	1.3	3,070	86
-	-	-	0.1	0.1	0.0	-	-	-
1.7	0.8	0.6	0.3	0.3	0.3	1.0	966	45
3.4	3.3	3.9	1.6	3.2	2.8	0.8	1,771	77
1.7	2.5	1.9	1.6	4.0	1.9	1.7	4,457	104
3.4	4.9	3.9	14.5	4.6	2.1	7.5	2,597	58
-	-	-	19.4	0.4	0.2	-	-	-
-	-	-	19.2	0.3	0.2	-	-	-

5 地域を示している。

2015年より作成。

が分かる。その象徴的な例として、2005年のファミリーマートによる帯屋町商店街への出店が挙げられる。同商店街は、高知市を代表する中心商店街であるが、その真ん中にコンビニが初出店したことで、当時大きな話題になった。同店は、40年間テナント営業していた靴店の後継テナントとして進出したが、その際、複数のコンビニ・チェーンから引き合いがあったという。これについて、商店街の有力者でもあるビル所有者によると、「専門店やカフェが第1希望だったんですが。長く続けてもらえるなら、とコンビニに決めました」と吐露している。これ以後、地元商店街を含む中心市街地に外来資本のコンビニ出

店が相次ぐようになり、狭いエリアで好立地をめぐる争奪戦が繰り広げられるようになっていった⁵³。

以上のように、高知県内のコンビニ地図は、大手資本の進出によって大きく塗り替えられていったわけであるが、では、地域社会には一体どのような影響をもたらしたのだろうか。まず第1に指摘すべきは、スーパーをはじめとする既存コンビニ・オーナーへの打撃である。実は、上で述べたサニーマートによるエリア・フランチャイズ転換表明は、同社の「一方的くら替え表明」にすぎず、事前に通告のなかった加盟店オーナーの間では、動揺とサニーマートへの不信感が募っていった。と同時に、移行先のスリーエフは、24時間営業が絶対条件であり、ロイヤルティも割高になることから、「今でさえ(オーナーの)取り分はほとんどない。数十万も減るのなら、とても替われない」「家族総出でも24時間営業は絶対無理。人間らしく(仕事を)やりたい」等、経営をめぐる将来不安が噴出した。しかも、スーパー出店に際して15年返済を前提とした多額の負債も抱えており、「少しでも長くスーパーをやって借金を減らしたい」という声も多く聞かれるようになった⁵⁴。これに対して、サニーマート側も、スリーエフへのスムーズな移行・一本化を図るべく、1年以内で移行した者へのロイヤルティ軽減等の特典を提示したものの、「アメがあんまり甘くないから困っている」と、オーナーの不安やリスクを払拭するまでには至らなかった⁵⁵。結局、スーパー加盟店の4割強に上る店主が「スーパー存続を望む会」を結成し、「最低10年間のスーパー存続」等の要望を出すに至った⁵⁶。

その後、各店舗はどのように変化していったのだろうか。図2は、『タウンページ』各年版を基に、サニーマート「くら替え表明」後のスーパー各店の推移を示したものである。この図は、各年のタウンページに掲載されている住所が同一であれば、店舗を継続したものと見なしているため、同一店舗でオーナーが交代したケースまでは把握できないものの、コンビニ店舗の寿命については

⁵³ 「コンビニ戦争再燃」『高知新聞』2005年3月16日付。

⁵⁴ 「サニーマートの新コンビニ移行 衝撃、戸惑い、不安」『高知新聞』2001年4月26日付、「24時間無理、借金返せぬ『存続を望む会』が要望へ」『高知新聞』2001年7月13日付。

⁵⁵ 「サニーマート 大手攻勢で厳しい選択」『高知新聞』2001年4月28日付。

⁵⁶ 「24時間無理、借金返せぬ『存続を望む会』が要望へ」『高知新聞』2001年7月13日付。

図2 サニーマーケット「転換声明」後のスーパー店舗の動向

店舗 番号	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
1	HS														
2	HS														
3	HS	HS													
4	HS	HS													
5	HS	HS													
6	HS	HS													
7	HS	HS													
8	HS	HS													
9	HS	HS													
10	HS	HS	HS												
11	HS	HS	HS												
12	HS	HS	HS												
13	HS	HS	HS												
14	HS	HS	HS	HS											
15	HS	HS	HS	HS	HS										
16	HS	HS	HS	HS	HS										
17	HS	HS	HS	HS	HS										
18	HS	HS	HS	HS	HS										
19	HS	HS	HS	HS	HS	HS									
20	HS														
21	HS														
22	HS	HS	3F	3F	3F										
23	HS	HS	HS	HS	HS	HS	3F								
24	HS	HS	HS	3F	3F	3F	3F	3F							
25	HS	HS	HS	HS	HS	3F	3F	3F	3F	3F	3F				
26	HS	HS	HS	HS	3F										
27	HS	3F													
28	HS	HS	HS	HS	3F	L									
29	HS	HS	HS	HS	HS	3F	L								
30	HS	HS	HS	HS	Y										
31	HS	Y	Y	Y	Y	Y									
32	HS	HS	HS	HS	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

注：HS：スーパー 3F：スリーエフ Y：Yショップ K：サークルK L：ローソン
 出所：NTT「タウンページ」各年版より作成。

ある程度把握することができる。これによると、市内32店のうち、実に3分の2にあたる21店が、スーパーのまま経営を続けたことが一目瞭然である。一方、スリーエフへの転換に応じたのは、わずか8店と少数派にすぎず、中にはサークルKやYショップといった別のフランチャイズに乗り換えるオーナーも出現していた。もう1つの大きな変化は、転換に応じた店も拒否した店も、いずれも短命に終わっている点である。スーパーとして存続した店舗は、結局は6年以

内にすべて廃業に追い込まれ、2009年までに市内から完全に姿を消すに至った。他方で、スリーエフへの転換組も、半数強が5年前後で店を閉じており、現在も存続しているのは、スリーエフからローソンに再転換した2店とサークルKへの転換組のわずか計3店舗にすぎない。コンビニ戦争は、競争激化を通じて地場コンビニを退場させ、地元オーナーの生活を翻弄していったのである。

地域社会へ与えたもう1つの影響は、コンビニ以外の中小小売店へのインパクトである。例えば、経済産業省の『商業統計調査』によると、高知県内では大型店やコンビニに押される形で中小商店の廃業が進んだことから、1999～2002年の間に小売事業所はマイナス11.9%と、全国最悪の減少率を記録した⁵⁷。また、2002年に高知県が行った小売業経営者調査によると、自店の周辺にコンビニの進出があったという回答が山村を除く地域では4割強に上っており、特に食料品小売店では、45%の商店が「曜日にかかわらず全般に売上が落ちた」と回答している⁵⁸。このような中、とりわけコンビニのターゲットとされたのが、酒販店である。当時のコンビニ加盟店は、酒販店の業態転換が中心であり、大型店の規制緩和やコンビニでの酒類販売が中小酒販店の経営を圧迫するようになっていたため、酒販店の間では、コンビニに転換するか、それとも酒販店として生き残るかの厳しい選択を迫られるようになった。競争激化を背景に零細商店から順に淘汰が進み、単独での存続が困難な時代を迎える中、コンビニ以外の中小小売店も、いわば「ハムレットの心境」に立たされるようになったのである⁵⁹。

(3) セブン-イレブンの高知進出と「第2次コンビニ戦争」：2000年代中盤以降 その後、「コンビニ戦争」の再燃をもたらしたのが、2015年から始まったセ

⁵⁷ 「昨年の商店数、高知11.9%減 全国最悪」『日本経済新聞』2003年3月20日付。

⁵⁸ 高知県商工労働部経営流通課『小売業経営者動向調査報告書』2002年11月、61-62頁。ちなみに、同調査では、食料品以外の小売業を含むトータルでは64%の店舗が「売上への影響は特にない」と回答していることを基に、コンビニ進出の影響は「小さい」と評価していた。これは、食料品中心のコンビニの影響力を明らかに過小評価したものといわざるを得ないだろう。

⁵⁹ 「コンビニ戦争本番」『高知新聞』1997年5月26日付。

ブン-イレブンの高知進出である。セブン-イレブンにとって、四国はセブン&アイ・ホールディングスの地盤がない土地柄であったため、他の資本と比べて進出が立ち遅れていたが、ついに2013年3月に香川・徳島両県への出店を通じて四国初上陸を果たした。そして、愛媛県へ、さらには高知県へ順に進出することで、2018年までに四国全体で570店を出店する計画を打ち出した⁶⁰。その一環として、香川・徳島両県では、サンクスアソシエイツ東四国が運営するサンクス90店をセブン-イレブンに一拳に「くら替え」して急速に地盤を固めるとともに、専用バンダーであるわらべや日洋等の弁当・惣菜工場を香川県坂出市と愛媛県新居浜市に完成させ、四国内での商品供給力の強化を図っていった⁶¹。

このような路線に沿う形で、2014年にセブン-イレブンは高知県進出を表明し、翌年3月に高知市内で3店舗を開店するとともに、2019年2月までに県内100店舗という出店目標を発表した⁶²。ここで注目すべきは、この出店計画が、現在の県内コンビニ総店舗数の3分の1にあたる大規模なものであるとともに、店舗拡大に際して高知県の地場スーパーであるサンシャインチェーン本部とも提携を結び、地場スーパーがFC契約の下でコンビニ事業に参入するという内容が含まれていた点である⁶³。あわせて、県内初オープン時の記者会見で、同社の副社長は「呉越同舟の時代が終わり、ナンバーワンだけが生き残る」と発言し、商品・サービスの差別化やネット・宅配サービス等、人口が少なく市場規模の小さい高知県内でもライバルに圧倒的な差を見せつけようとする意気込みを示した⁶⁴。

コンビニ業界最大手によるこうした激しい出店攻勢に対して、他社からは一斉にセブン-イレブンへの対抗策を講じるようになった。まず、スリーエフを

⁶⁰ 並行して、JR四国の駅構内にある売店全36店も、2014年8月からセブン-イレブンに切り替えられていった（「JR四国の売店転換発表」『日本経済新聞』2014年7月10日付）。

⁶¹ 「セブンイレブン四国上陸の衝撃（上）」『日本経済新聞』2013年3月1日付、「四国の工場、23日稼働」『日経MJ』2013年12月6日付。

⁶² 「高知で100店計画 セブンイレブン、4年以内に」『日本経済新聞』2015年3月6日付。

⁶³ 「セブン高知進出 18年度までに120店以上」『日本経済新聞』2014年10月16日付、「サンシャイン セブンと提携 県内でコンビニ参入」『高知新聞』2014年10月16日付。

⁶⁴ 「セブン-イレブン・ジャパン副社長に聞く 市場の変化が競争相手 商品、サービスで差別化」『高知新聞』2015年3月8日付。

展開していた地場スーパー・サニーマートが、2015年2月にスリーエフとのエリア・フランチャイズ契約を打ち切る一方、物流や商品施策でより優位に立つローソンへのくら替えを図る決断を下し、エリア・フランチャイズの運営会社「ローソン高知」を共同出資で立ち上げた。これにより、高知県内のスリーエフ66店はローソンへとスライドし、ローソンの県内店舗数は一挙に123店へ倍増するとともに、スリーエフ時代の店内調理やTSUTAYAの返却ボックス配置も継続する等、大手資本のインフラと地場資本のカラーとを共存させる取り組みを開始した⁶⁵。一方、2004年に運営会社が合併したものの、ブランドが併存していたサークルKとサンクスは、サークルK四国とサンクス西四国が2014年末にサークルKサンクスの完全子会社となり、全国に先駆けてサークルKブランドに統一する方針が表明された⁶⁶。その後、サークルKサンクスは、I章で述べたファミリーマートとの経営統合の結果、一本化されたばかりのサークルKの店舗は2017年よりファミリーマートへ集約される方向に進んでいる。さらに、ファミリーマートについても、地場スーパーのサンブラザと2015年12月に包括提携契約を結び、2016年にはコンビニ・スーパー一体型という新タイプの店舗を出店させている⁶⁷。

このように、セブン-イレブンの進出に伴い、高知県内では「第2次コンビニ戦争」の様相を呈するようになった。再度表9を基に、2015年現在の到達点を確認しよう。上記のように、スリーエフはローソンへ完全にくら替えし、サンクスもサークルKへの一本化を進めた結果、ローソン、ファミリーマート、サークルKの上位3社で、県内店舗シェアの86%という圧倒的な支配力を誇るようになった。ここに、新たにセブン-イレブンが参入し、出店攻勢をかけていることから、今後は外来の大手コンビニ資本によるシェア争いが激化するこ

⁶⁵ 「『スリーエフ』66店くら替え 高知のFC、ローソンに」『日本経済新聞』2014年10月28日付、「“サニー”ローソン開店 県内まず10店 店内製造も継続」『高知新聞』2015年2月6日付。

⁶⁶ 「サークルKに店舗統一 四国内のサンクス全110店 来月高知市から ブランド強化へ」『高知新聞』2015年2月27日付。

⁶⁷ 「コンビニとスーパー一体化 南国市に1号店 サンブラザ、ファミマと新業態」『高知新聞』2016年3月25日付。

とが予想される。他方で、それ以外の中小チェーンや単独店を含む「その他」のシェアは、1割を切るまでに周辺化している。つまり、現在では、大手コンビニ資本による支配が確立するとともに、かつて県内を特色づけた地場コンビニが泡沫状態と化している姿が明らかである。

あわせて、出店地域を示した表10についても、改めて確認しよう。2015年になると、事業所が最も集中する都心部の高知街ならびに都心周辺部の下知で店舗数が急増しており、10年前ぐらいから始まっていた市内中心部への出店がさらに強まる一方、面積でみたコンビニ密度は市平均の2km²に1店に対して高知街は100m²に1店とさらに不均等が広がってきたことが分かる。とりわけ出店ベースが加速化しているのが、高知駅－はりまや橋間ならびにはりまや橋－高知城間の一帯である。帯屋町商店街を中心とするエリアには、コンビニだけで10店以上がひしめき、同商店街のアーケード内でもまるで「オセロゲーム」のように真ん中を挟み撃ちにする出店パターンが生じている。このような過当競争が進む中、同業他社に加えて同一チェーン同士の競合も生じており、オーナーの間からは「完全なオーバーストア」「先の見えない消耗戦」と嘆息の聲が聞こえてくるほどである⁶⁸。

以上のように、高知市内のコンビニ業界は、1990年代中盤までの地場スーパー系列のボランティア・チェーンや個人経営中心のいわゆる地場コンビニ中心の構造から、2度の「コンビニ戦争」を経て、今では地場コンビニは後景に追いやられ、大手資本に包摂される構造へと様変わりしている。と同時に、コンビニの浸透と大手資本の進出は、地域内で一層の過当競争を引き起こし、コンビニ業界のみならず中小小売店や地場スーパーをも巻き込みながら、地域商業構造に新たな影響を及ぼしている。では、これらのアクターは、現在どのような行動をとり、一体どのようなインパクトを地域にもたらしているのだろうか。次章では、最新の「第2次コンビニ戦争」のインパクトについて、大手資本のセブン-イレブン、地場スーパー、既存コンビニ・オーナーの各レベルに即して、詳しく検討してみることにしよう。

⁶⁸ 「コンビニ県都で“オセロ” 首位参入 「呉越同舟」に幕？」『高知新聞』2015年4月4日付。

Ⅲ 「第2次コンビニ戦争」と地域商業構造の再編成

1. セブン-イレブンの高知進出：その戦略と現状⁶⁹

最初に、「第2次コンビニ戦争」の震源地であるセブン-イレブンに焦点を当て、同社の進出の狙いを確認するとともに、次節以降ではそれに対する地場スーパー3社の対応ならびに加盟店オーナーの実態について、各アクターへのヒアリング調査を基に検討してみよう。

そもそも、セブン-イレブンの高知進出は、I章で述べたように、チェーン全体として出店ペースを近年加速化させており、その中で未出店エリアへの進出がどうしても必要であるという本部の戦略によるものである。ただし、高知県をはじめとする四国については、西武百貨店やロフト、タワーレコードといったセブン&アイ・グループの関連店舗が限られているため、地元有力企業と何らかの形での提携を模索してきた。県内でも、地場スーパーとの提携を複数検討した結果、最終的にサンシャインと提携することになったという。

こうして、セブン-イレブンは、2015年に初出店後、わずか1年間で21店の出店を実現させた。同社の出店戦略の基本は、認知度アップや配送費、店舗カウンセラーの巡回効率を考慮した、狭いエリアでの高密度多店舗出店（ドミナント）方式にある。そのため、出店エリアは県内全域での均等配置ではなく、高知市を中心に、東は香南市野市町、西は須崎市までに当面は限定し、物流の関係から高知自動車道に沿って重点的に出店を進めていく方針である。

24時間営業のセブン-イレブンにとっての大きな強みは、本部が開発するオリジナル商品である。セブン-イレブンの場合、あくまでも本部が定めたフォーマットに従って店舗運営を行うが、陳列商品についても、商品開発から原料調達、製造、配送に至るまですべて自前で管理を行い、温度管理とともにトレーサビリティに対応できる一貫体制をとっている。製造については、商品の品質保持とノウハウ流出の回避ゆえに、日本デリカフーズ協同組合に加盟する専用

⁶⁹ 本節では、特に断りのない限り、2016年6月3日に行ったセブン-イレブン高知事務所でのヒアリングに基づく。

契約工場が担当している。ただし、各工場とは資本関係を持たずに緊張関係を保つことで、同社の提示する厳しい条件をクリアした商品を調達させる方針を採っている。なお、高知県内の店舗には、弁当は香川県坂出市、チルド商品は愛媛県新居浜市、パンは岡山県の各工場から配送している。

こうした商品施策に加えて、最近取り組んでいるのが、ネット販売と高齢者対応である。前者は「オムニチャンネル」と呼ばれ、セブン&アイ・グループの商品をネットで申し込みを行えば、セブン-イレブンの各店舗で受け取ることのできるネットと店舗を融合した仕組みである。一方、後者は「セブンミール」という名称で、高齢者向けに1日3便食事の配送を行うとともに、見守り活動もあわせて行うというものである。これらの営業を行えば、各店舗にも1件あたり129円、留め置きだと162円が入る仕組みになっている。さらに、自治体とも災害協定や高齢者見守り協定等を結ぶことで、県内でもこうした協定締結を通じて社会貢献活動に取り組もうとしている。

このように、セブン-イレブンは、同社特有の集中出店戦略や商品・サービスの供給力等を生かすことで、後発でありながらも地域独占を目指しており、2019年末までに現在の県内コンビニ総数の3分の1に当たる100店舗の出店を計画している。ただし、香川県では100店舗、徳島県では90店舗、愛媛県では70店舗の出店ベースと比べて、同じ四国の中でも今のところ予定通りには進んでいない。問題の1つは、県内における適地確保の難しさである。高知県は、他県に比べて可住地面積が狭く、好条件の場所に集中するため、地価も割高で収益を圧迫しやすく、同業他社と競合しやすい土地柄である。それでも、同社によると、店舗物件の用地については、すでに確保しているとのことであった。ただし、もう1つの問題がネックになっているという。それは、加盟店オーナーの人材不足である。高知県内では、低収入・高負担といったコンビニ経営のイメージ浸透に加えて、他県では一般的な夫婦オーナーが比較的少なく、親子や未婚の兄弟のケースが多い等、経営者の候補自体が絶対的に不足しているという。そのため、応募年齢の上限引き上げ等、店舗を担うオーナーをいかに確保するかが大きな課題であるとのことである。

加えて、地域経済の観点からも、セブン-イレブンの進出はいくつかの課題

を抱えている。第1に、高知県内には契約工場は1つもなく、県産の原料使用も量的に限りがあるため、わずかな県内業者からの納入品を除けば、県内に店舗はできても産業連関はきわめて乏しい。第2に、他県の工場から商品が供給されるため、県内では売れ行きの悪い商品が生まれる点である。例えば、寿司については、四国内全店舗への配送ゆえに瀬戸内の味覚の寿司が供給されているが、県内の消費者からは酸味のない味は不評で、全く売れないという。確かに同社は同じ商品でも地方ごとに差異を付ける戦略をとっているが、専用商品をつくるためには300店程度の店舗数が必要であるといわれているため、あくまで四国一帯が限度であって、県レベルまでは十分対応できていない。その意味で、地域独特の食文化と同社の大量供給路線とのミスマッチングが起きている⁷⁰。第3に、地場スーパーとの提携の限界である。サンシャインは、ボランタリー・チェーンであるがゆえに、セブン-イレブンとの包括提携は実現せず、あくまでも他の個人オーナーと同列でFC契約を結んでいる。したがって、セブン-イレブンとの商品の相互乗り入れ等、相乗効果は十分期待できない。以上より、セブン-イレブンの高知出店は、あくまで店舗関連の土地利用と労働力を除けば、出店増に伴う地域経済への波及効果はあまり期待できないといえよう。

2. セブン-イレブン進出と《コンビニー地場スーパー連合》

とはいえ、セブン-イレブンの進出は、高知の流通業界に新たな衝撃をもたらしたことは間違いない。その1つが、大手コンビニ資本3社と県内地場スーパー資本3社とが業態を越えて関係構築を図る《コンビニー地場スーパー連合》の形成である。すなわち、①セブン-イレブンの1オーナーを選択したサンシャイン、②ファミリーマートとのコンビニースーパー一体型店舗を試行するサンプラザ、③スリーエフと契約解消し、ローソンとの合弁設立に向かったサニーマートである。以下では、各地場スーパーの戦略に注目してみよう。

⁷⁰ 100店舗という大量出店の狙いは、こうした商品供給とも関係している。ちなみに、地域限定メニューとして、バクダンおにぎりが現在販売されているが、県外の工場では量が少ないためラインが使えず、手作業で握っているという。

(1) サンシャイン：セブン-イレブンへの包摂と受動的適応⁷¹

まず、セブン-イレブンと提携に踏み切ったサンシャインから見ていこう。

サンシャインは、高知市内に本社を置くボランタリー・チェーンである。1961年の創業で、かつては「高知主婦の店」として展開していたが、1986年に現在の社名へ商号変更を行うとともに、2011年には全国の中堅・中小スーパーの集まりであるCGCグループに加盟し、今に至っている。高知県内を中心に直営店16店の運営ならびにチェーン加盟10社16店舗の経営指導を行っており、2015年の県内売上高ランキングでは12位、スーパー業界第2位の企業である。

そもそも、セブン-イレブンとの提携に踏み切った背景には、業態としてのスーパーの衰退傾向があるという。高齢化や家族形態の変化によって、今後は小商圏の方向が強まりつつある。すると、スーパーまで行けない人はコンビニで済ませるだろうし、店舗が小さいコンビニは買い物がしやすく、外食もカバーしていることから、スーパーとしてもコンビニのような対応を検討せざるを得なくなっている。また、近年では多品目かつ売価の安い大手ドラッグストアも県外から進出してきており、同社単独で小売業のシェアを上げるのは難しい状況になりつつある。そこで、コンビニとの提携を模索する中、商品力・収益力ともに業界トップのセブン-イレブンを第1の相手に選んだとのことである。

こうして、同社はセブン-イレブンと契約を結び、受け皿として100%子会社のエリアスを設立した。個人オーナー中心のコンビニ経営にスーパーが乗り出すのは全国でも珍しく、2016年5月時点で2店舗出店している。2016年度内にはさらに4～5店舗出店する予定で、将来的には20店舗の出店を目指している。

では、実際の運営は、どのように行われているのだろうか。セブン-イレブンとのFC契約では、すべて本部が決めたフォーマットにしたがって経営指導されるため、サンシャインはあくまで1オーナーとして売上を出してロイヤリティを納める立場にすぎない。物流や出店判断についても、主導権はあくまで

⁷¹ ここでは、特に断りのない限り、サンシャインチェーン本部でのヒアリング調査（2016年5月17日）ならびに同社ウェブサイト（http://sunshinechain.com/corporate_prof）、帝国データバンク『全国企業あれこれランキング2016』帝国データバンク、2015年に基づく。

セブン-イレブン側にあり、コンビニ-スーパー間の商品開発や相互交流もハードルが高く、実現していない。そのような中で、サンシャインは、社員を出向させる形で店舗運営を行い、エリアスでパートを雇用し、各店に配置している。ただし、社員は同社のサラリーマンであり、労働基準法の枠もあるため、24時間経営というコンビニの勤務形態に戸惑いが起きているという。しかも、出店拡大に伴ってこれ以上出向社員を増やすわけにはいかないため、今後はパートを店長に据え、出向者が新店舗に廻ることも検討しているという。

このような中で、サンシャインは、今後どのような見通しを持っているのだろうか。同社によると、セブン-イレブンは、100店出店宣言は必ず実現させると思われるので、スーパーの販売シェアもコンビニに流れていく可能性が高いと想定している。セブン-イレブンは全国平均の日販が65.6万円であり、これを同社目標の20店で算出すると、47.8億円に達する。これは、2015年における同社の年商(220億円)の約2割に相当する規模であることから、コンビニ事業は確かに大きな魅力であるといえる⁷²。県内では他の大手コンビニがすでに進出した後でもあり、立地場所も限定されることを考慮すれば、今後一層厳しくなるだろう。それでも、スーパー需要だけでは厳しい中、コンビニも事業に取り入れておくことで、全体としてシェアを高めていければよいという見通しを立てているようであった。

以上のように、大手コンビニの進出に伴うスーパー業界への圧迫を予想し、1フランチャイジーの立場でセブン-イレブンの戦略に包摂されながら、業界再編の波に対して受動的に適応していこうというのが、サンシャインの現在のスタンスであるといえよう。

(2) サンプラザ：ファミリーマートとの折衷型店舗開発と選択的適応⁷³

サンプラザは、高知県中部・土佐市に本社を置く食品スーパーである。創業

⁷² ただし、高知県の日販は多くても50万円程度ともいわれており、その場合、20店出店によってサンシャインの年商の17%に当たる36.5億円になると予想される。

⁷³ ここでは、特に断りのない限り、サンプラザでのヒアリング調査(2016年6月27日)ならびに同社ウェブサイト(<http://www.sunplaza-kochi.co.jp/01kaisya/01gaiyou.htm>)、帝国データバンク、前掲書に基づく。

は1962年で、1984年に現在の社名に変更している。事業内容は、業務用を含むスーパー14店やホームセンター等を経営する他、1985年より「ハッピーライナー」という名称で、買い物が不便な中山間地域や福祉施設での移動販売を行っているのが、同社の特徴である。ちなみに、2015年の県内売上高ランキングでは第21位、スーパー業界では県内第4位の存在である。

サンプラザがコンビニ事業に関わるきっかけは、2012年頃のファミリーマートからのアプローチであった。当初は「コンビニはどうか」と思っていたが、世の中の流れもあり、またコンビニ特有の自動発注システムや品揃えの早さにも関心があったことから、「試しにどんなものだろうか」とやってみることにしたという。2014年4月に、地元・土佐市で空き店舗の後継として1号店を出店後、高知市内で2店舗出店した。この2店舗のうち1店舗は元々ファミリーマートの店舗であったが、当時オーナーが高齢で、契約更新時にリタイアすることになったため、その跡をサンプラザが引き継ぐ形をとったものである。

こうしてコンビニ事業に次第に関わっていく過程で、同社がハッピーライナーを展開していることもあり、買い物が困難な小商圏と一緒に展開しようという話が持ち上がった。そこから2015年10月に包括提携契約を結び、2016年4月に4号店となる「コンビニ・スーパー一体型店舗」を南国市内にオープンした。この一体型タイプは、県内では初登場で、全国では大阪、東京、愛媛、新潟について5例目であるが、コンビニの利便性とスーパーの品揃えを一体化したのが大きな特徴である。開店に際しては、高知県産木材を使用したテーブルと椅子を備え付けたイートイン・スペースも、あわせて設置した。

次に、具体的な店舗運営について触れよう。現在経営している4店舗の店長とマネージャーについては、サンプラザの社員を100%子会社である鏡川商事経由で出向させる形をとっており、その下でアルバイト・パートを各店12~13名雇用している。また、コンビニ・スーパー一体型店舗では、現場の店舗経営に加えて、サンプラザが肉や魚、野菜等の生鮮食品や日配品を納入する役割を担っており、惣菜についても自社の近隣店舗から1日2便配送している。各店では、これらサンプラザの商材に加えて、地元食材も10品ほど扱っているが、実際に始めてみると、賞味期限の基準・表示、配送に至るまで、ファミリーマー

ト特有の品質管理の厳しさを実感したという。したがって、サンプラザが作る弁当についても、現場では早くから要望されてきたものの、この品質管理基準ゆえに、いまだ実現していない。また、一体型店舗はスペース的に小さいため、現状では満足しておらず、今後はスペースをより広くとって一気に店舗を増やしていきたいとのことである。

では、コンビニ事業は、サンプラザにどのような影響や課題を及ぼしているのだろうか。まず、ファミリーマートのデータ管理や自動発注システムは学ぶところが多く、参考にしたいと考えているが、コンビニ店舗自体の売上については、トータルではプラスである反面、一部不採算の店があるという。ロイヤルティについては一部優遇が得られているが、今後どう改善するかが課題である。第2に、本業のスーパー事業への負担である。人材面では、スーパー本体での人手不足の中で、従業員を各店舗に出向させなければならないが、それに加えて、一体型店舗の開始後には、配送担当のスーパー側に労働力や手間の面での負担が新たにかかり、現場でどう折り合いを付けるかが大きな課題になっている。第3に、コンビニ店舗内での人材確保である。同社では、3号店の出店までは従業員を確保できたものの、4店目については開店直前まで人が集まらず、仕方なく現在は割高な派遣会社経由で1名雇用しているとのことである。しかし、夜間バイトはとりわけ深刻で、現在は他店舗からの応援で対応せざるをえず、結局は出向社員が長時間労働を強いられているのが現状である。そもそも、コンビニ契約では、24時間営業しか認められていないが、すでに県内ではオーバーストア状態になっており、今後は地方の実情に即して横並びをやめ、深夜営業を自粛することも本部で検討してほしいという意見も述べられた。

以上のように、サンプラザについても、大手資本からのアプローチを背景にFCという形でコンビニ事業に参加するようになったが、同社の場合、ファミリーマートと連携して、コンビニとスーパーの双方の特徴を生かした折衷型店舗開発を進め、コンビニ事業への選択的適応を図ろうとしているのが特徴的である。と同時に、事業拡大に伴って、コンビニ経営と本業とのバランスをめぐる課題にも直面しているといえよう。

(3) サニーマート：ローソンとの共同運営と戦略的適応⁷⁴

最後に、ローソンと合弁会社を設立したサニーマートに視線を移そう。

サニーマートは、高知市に本社を置くチェーンストアである。1961年に朝倉鴨田センターを出店後、株式会社主婦の店設立を経て、1972年に現社名に変更し、今に至っている。高知と愛媛両県にスーパー直営店25店を経営する他、小僧寿しをはじめ外食店舗を運営するサニーフーズや、TSUTAYAを展開するWILL等、関連会社23社を傘下に収めるグループ企業でもある。2015年の県内売上高ランキングでは第6位、スーパー業界ではトップ企業である。

同時に、忘れてはならないのは、サニーマートは高知県内で草創期からコンビニを普及させてきた牽引役でもあるという点である。1980年代からはスーパーの導入を通じていち早く地場コンビニを展開し、2000年代からはスリーエフに転換して大手コンビニとの対抗路線を指向してきた。しかし、今回、スリーエフへの移行からわずか10年ほどで、大手資本のローソンの傘下として再度くち替えを図る決断を下した。同社社長によると、ローソンを選択した大きな理由は、全国チェーンではないスリーエフは合理性や効率性に欠け、今後ますます厳しくなることが予想されることと、本部のフォーマット以外は許容しないセブン-イレブンとは異なり、地元色を残せる可能性が一番高く、一緒にやってきた食品業者にとってもメリットがある点だという⁷⁵。ローソン側でも、地元で支持されている業者との提携が良いと判断し、サニーマート51%、ローソン49%の出資比率で運営会社「ローソン高知」を設立した。共同出資方式は、沖縄県や鹿児島県のケースに続いて全国3例目であり、いわば「統一チェーンに地元のエキスを入れた店づくり」を目指している。具体的には、スリーエフ時代の店内調理を「える厨房」として残し、厨房のない店舗でも拡張を進める等、サニーマートの培ってきたノウハウを生かそうとする例が挙げられる。

⁷⁴ ここでは、特に断りのない限り、ローソン高知でのヒアリング調査（2016年6月20日）ならびにサニーマート・ウェブサイト（<http://www.sunnymart.co.jp/profile>）、ローソン高知ウェブサイト（<http://www.lawsonkochi.co.jp/>）、帝国データバンク、前掲書に基づく。

⁷⁵ 「ローソンと合弁会社設立へ サニーマート中村社長 地元生かせる選択」『高知新聞』2014年10月28日付。

こうして、スリーエフからの転換によって、ローソンの店舗数は倍増し、2015年6月時点で133店舗に達した。5店の直営店以外は、すべてオーナーとのFC契約で、旧スリーエフの店舗については、オペレーションに負荷のかかる直営店は整理し、オーナー店はローソンに全て切り替えられた。切り替えが必要なオーナーとは10年契約を結び、ゼロからの再スタートとなったが、オーナーからは特に反論は出なかったという。転換後はシステムが変更になるため、オーナーに負担がかかると思われるが、そこは慣れてもらうしかないとの立場である。

各店の商品調達は、四国中心で進めており、県外の工場から配送しているが、野菜についてはサニーマートと同じ県内卸売業者を利用している⁷⁶。また、全国チェーンでは扱えない菓子や店内調理用の食材等も、地元業者と取引している他、県産食材を使った弁当や県内でのCM制作にも着手した。あわせて、ローソン・ブランドの3商品をサニーマートの店舗で販売する等、商品の相互交流も始めている。スーパーとコンビニでは客層に若干ズレがあるため、「ボーダーレス」展開を図ることで、トライアル・ユースを通じて双方の客層が互いに流れるといった相乗効果を目指している。

なお、ローソン高知では、年間10店ペースで出店を計画しており、配送ラインが途切れている箇所に出店する方向で進めているが、経営環境が厳しいため、スクラップ&ビルドで進める方針だという。現在の課題は、オーナー候補が低迷していることであり、応募者は年間10名程度にとどまっているという。したがって、現在ローソンを経営しているオーナーに、複数店兼営を持ちかけているとのことである。

もう1つの課題は、パート・アルバイトの不足である。ローソン高知からは従業員を派遣できないので、CM等で募集を支援する他、オーナーへのコーチング支援や従業員に対するオーナー昇進制度等の環境整備を行っている。ただし、従業員を定着させるために賃上げをするような場合には、各店が売上を上げて負担を吸収するしかないとのことであった。

⁷⁶ ただし、カット野菜は、岡山県倉敷市の工場から配送している。

以上のように、サニーマートは、セブン-イレブン出店後の新たな競争局面において、スリーエフからローソンへの再々々から替えを図ることで、自社主導の地場コンビニ経営から大手資本主導のコンビニ経営への包摂の道を選択したのが大きな特徴である。このような流れの中で、共同出資会社の設立や商品の相互交流を通じて戦略的適応を図ろうとしているが、同時に店舗展開をめぐる労働力確保の課題にも直面していることが見て取れる。

3. 「第2次コンビニ戦争」と既存店へのインパクト

前節では、セブン-イレブン進出に伴う地場スーパー3社の対応を検討したが、それ以上に大手資本進出によって影響を被るのが、競争の矢面に立たされているコンビニ既存店である。そこで、本節では、各店舗への影響について、県中央部で営業しているローソン、ファミリーマート、サークルKの各オーナー・ヒアリングを素材に検討し、現場の状況と課題について浮き彫りにしてみることにしよう。

(1) ローソンA店のケース⁷⁷

まず、ローソンA店から見ていこう。同店のオーナーは、コンビニ歴10年以上で、契約2期目に当たるベテラン・オーナーである。郊外に立地し、日販は平均50万円を上げている。それでも、経営は厳しいという。というのは、夫婦共働きで、本部へのロイヤルティ支払、さらには人件費や廃棄費用等を差し引くと、オーナーの手取りは微々たるものだからである。ベテラン・オーナーですら、これまで確定申告水準の年間300万円も残ったことがないとのことで、「1万円の売上を上げることがいかに難しいか」を力説している。

また、経営の厳しさという点では、コンビニ特有のオープン・アカウントについても指摘された。例えば、商品納入分は実質買取制で「売上」扱いと見なされるため、実際に販売を実現させなければ、店舗が損失を被る仕組みになっている。加えて、売上については本部・東京に毎日送金されるが、本部からの

⁷⁷ ここでは、特に断りのない限り、ローソンA店のオーナー・ヒアリング（2016年6月20日）に基づく。

振込が遅く、従業員の1ヵ月分の賃金支払については、店が立て替えざるを得ないとのことである。

このような中、近年の経営動向については、バイパス開通に伴う交通量の変化に加えて、別のローソンが近隣に出店したことにより、売上が1割以上も落ち込んだという。しかも、売上が下がると廃棄費用も高んでくるので、新たな客を作るか、客単価を上げる必要がある。通常の商品は仕入値が本部によって決められているため、自身で裁量がきくコーヒーやFFといった厨房品で工夫をしているという。

現在、従業員は、パート・アルバイトを含め、16人を雇用している。時給は通常700円、深夜は875円である（調査当時）。時給693円という最低賃金すれすれの水準ではあるが⁷⁸、それでも賃金だけでなく雇用保険や有給も必要なので、人件費負担はかなり大きい。にもかかわらず、従業員を雇わないとやっていけない状況にある。しかも、最近では、人手不足と高齢化が新たに重くのしかかっている。以前は35歳以下で従業員募集をかけていたが、近頃は人手が集まらないため、今年から50代と60代の従業員を1人ずつ雇うようになった。本部は複数店を推奨するものの、今の人手不足の状態では到底無理であり、24時間経営についても考え直すべき時期ではないかと語っていた。

では、セブン-イレブン進出後の「コンビニ戦争」については、どのような印象を持っているのだろうか。まず、セブン-イレブンについては、「元気がないし、オーナーが見つからない気がする。高知は枠が小さく、コンビニの件数はキャパシティいっぱいである。すでに淘汰された後で、元気のある店しか残っていないので、ローソンにはついて来れないのではないだろうか」との印象を抱いていた。一方、ローソン高知の設立とスリーエフの転換については、ローソンの会合で説明を聞いたというが、「変わった実感はないと思う。セブン-イレブンのように商品の特色は今も見られず、親会社が三菱に変わっても、その効果が見えてこない気がする」という評価であった。

最後に、本部への要望について聞いてみたところ、「もっとこっち（オーナー）

⁷⁸ 2015年度の水準。2016年度の改定では、714円まで大幅に引き上げられたが、全国平均（822円）との差は前年度よりも拡大した。

を大事にして欲しい」という回答が返ってきた。具体的には、「収入だけでなく、商品仕入れにまつわるサポート」と、「ロイヤルティは下げて欲しいと思わないが、商品の充実と仕入単価の低下をしっかりとやってほしい」という要望が出され、オーナー側に立った支援を強く求めている様子が見られた。

(2) ファミリーマートB店のケース⁷⁹

次に、ファミリーマートB店について、紹介しよう。中高年世代に当たる同店オーナーは、調査時点でコンビニ歴9年目であったが、現在は10年契約の更新を済ませ、二巡目に入っている。同店も郊外に立地する店舗で、午前は仕事前の労働者、午後は近所のお年寄りが来店するという。

従業員は、パート・アルバイトあわせて10人いる。そのうち、4人が定着しており、彼らを中心にシフトを廻している。コンビニの仕事は、レジ打ちから商品の補充、厨房作業、日切れチェック、清掃等多岐にわたるので、役割分担を決めて行っている。商品の発注についても、それぞれ分担しているとのことである。

「コンビニ戦争」への印象と課題について聞いてみると、まず、近隣に立地していたスリーエフがローソンに転換したことが大きいという回答が返ってきた。たちまち売上が落ち込んでしまい、これが目下の悩みだとのことである。加えて、当店よりも売上規模の大きいセブン-イレブンが新規参入を果たしたことを考えると、コンビニの乱立状態を感じてしまうとのことである。

このような中、コンビニ経営にまつわるオーナーの過労やストレスはものすごく大きいと、自身の経験を語ってくれた。日々の労働時間は12～15時間に及び、もはや疲労はピークに達しているという。実際に、夫は過労で2度も手術を受けたことがあるそうだ。また、コンビニは案件がたくさんありすぎて、しかもアクシデントが起きるのは決まって夜間のケースが多く、かつては大雨の影響で水害を経験したこともあったという。したがって、24時間営業はやめた方がいいけれども、契約上やめられないので困っているとのことである。

⁷⁹ ここでは、特に断りのない限り、ファミリーマートB店のオーナー・ヒアリング(2015年1月20日)とその後の追加ヒアリングに基づく。

したがって、契約更新の際には相当悩んだそうである。上で述べた過労やストレスがある反面、顧客が付いているし、スタッフ4人が育っていることもあり、判断に迷ったものの、結局は更新を決断した。それでも、夫の健康問題もあり、今後経営を続けていけるかどうか、今も大丈夫かどうか不安に感じているとのことであった。

(3) サークルK・C店のケース⁸⁰

最後に、サークルK・C店の状況を述べよう。同店のオーナーは、コンビニ歴10年で、複数店を経営している。売上は、グループの中ではいい方に属するといえる。ただし、オーナーによると、むやみに売上を伸ばすことは避けているという。というのは、売上が増えると、I章で述べたようにロイヤルティやコストが高むコンビニ会計の仕組みがあるので、売上のレベルとロイヤルティ／コストとのバランスをうまくとらなければならないからである。ただ、コスト面でコントロールできるのは、人件費や廃棄費用の削減ぐらいなので、そこで調整を図っている。また、おにぎり等の商品は決められた価格でしか仕入れができず、店舗側では発注のみでどうしても出来ないが、カウンターフーズについては店舗側の裁量がきくので、そこで売上を伸ばす工夫をしてきたそうである。

従業員は、各店で社員2名がいる他、アルバイト5名で構成されている。いずれも10代～50代で、時給は最低賃金に近い700円(調査当時)に設定している。コンビニの仕事はきつく、販売から仕込み、清掃に至るまで、常にバタバタしており、要領よくこなすまでが大変である。そのような事情もあり、最近では深刻な人手不足に直面している。3年前まではアルバイト募集をかけると人を選ぶことができたが、最近ではハローワークで求人を出すと、高齢者の応募が増えてきているという。一方、人手を集めるために時給を50円引き上げると、月あたり5万円のコスト増になるため、経営的にとてもやっていけないとのことであった。

⁸⁰ ここでは、特に断りのない限り、サークルK・C店のオーナー・ヒアリング(2016年3月4日)に基づく。

このような状況なので、現在は以前の半分の人数で店舗をやりくりし、社員を中心に無理をしている状態である。オーナーも、店舗を掛け持ちしながら、1日20時間働くこともあるそうだ。あまりに忙しく、日・祝日のたびに親戚に預けて仕事しているため、子どもにしわ寄せがいくことを申し訳なく思っているとも語っていた。

一方、「コンビニ戦争」については、「セブン-イレブンもローソンも、どこも同じであり、近くに店があるかどうかが問題である。高知の人は新しいものが好きなので、オープン当初は怖かったが、最近のセブン-イレブンは勢いが落ちているようだ」との印象であった。

最後に、今後の展望や本部への要望について聞いてみると、「いずれサークルKサンクスになる予定だったのが、その1ヵ月後にファミリーマートとの合併を突然知らされた。2017年1月より、2年半かけてファミリーマートに移行することになっている。しかし、近隣にはすでに同系列の店舗が存在している。ファミリーマートと戦うために出店したのに、今度は同社に衣替えして、同一地域に集中することになるとは」と、戸惑いを見せていた。

あわせて「今は出店しすぎではないか。人員を増やさないと対応は無理である」という印象も語ってくれた。そのような中で、「ぜひ本部と加盟店との役割分担を見直して欲しい。本部としての仕事ももっと増やすべきだし、資金面での支援が欲しい」との要望が強く出された。

おわりに

以上、大手コンビニ資本の全国浸透と地域経済との関係について、最後のフロンティア地域の1つである高知県を中心に分析してきた。本論文では、本部—オーナー間の指揮権と地域経済構造という2つの視角からアプローチしてきたが、締めくくりにあたって、これまでに明らかになった内容を、3点に分けて総括しておこう。

大手資本の地域インパクト

まず明らかになった点は、大手資本進出に伴う地域インパクトの大きさである。コンビニ業界は、大店法の規制回避と流通近代化の波に乗りながら、フランチャイズ契約に基づく店舗の増殖を通じて集積なき集中を急速に進め、「コンビニの時代」と称されるほどの勢いを見せてきた。しかし、1990年代以降の業界成熟化に伴い、二重の意味で業界再編が生じている。その1つが、業界内部での階層分解ならびにチェーン同士の統合・提携に基づく大手3社への寡占化の進行であり、もう1つが、大都市部から低密度地域への店舗エリアの外延的拡大である。特に四国は、業界トップのセブン-イレブンに象徴されるように、大手資本にとっての最後の草刈り場として注目されるようになっていった。

中でもこうしたターゲット地域の代表例が、高知県である。県内でも、1980年代より地場スーパーや中堅・中小のボランタリー・チェーン、さらに単独の中小小売店による地場コンビニが登場し、その後も縮小する食品小売業の中では数少ない成長業態として、地域商業構造においてプレゼンスを拡大してきた。しかし、立地場所は高知市およびその周辺に偏在するとともに、大手資本の進出に伴う2度の「コンビニ戦争」の結果、かつては主流の地場コンビニが姿を消し、他地域と変わらない画一的な大手チェーンの独壇場と化していった。

加えて、注目すべきは、最新の「コンビニ戦争」を背景に、地場スーパーまでもが大手コンビニ資本に翻弄され、提携を図っていった点である。サンシャインにおけるセブン-イレブンへの包摂と受動的適応、サンプラザにおけるファミリーマートとの折衷型店舗開発と選択的適応、サニーマートにおけるローソンとの共同運営と戦略的適応という形で、提携内容や裁量のレベルには差がみられるものの、いずれもコンビニ業界最大手の進出と小売業界の厳しい経営環境を背景に、大手コンビニ資本と提携に踏み切らざるをえなかったという点では共通している。これにより、今後、大手コンビニ資本は、地盤の弱い県内でシェア拡大のテコを図る一方、地場スーパーは、コンビニと提携して小商圈を確保することで、高齢化や買い物弱者のニーズをカバーできるようになるのかもしれない。しかし、コンビニ・フランチャイズの特性上、《コンビニ-地場スーパー連合》の主導権はあくまでコンビニ資本側にあり、地場スーパーの特

性を生かしたコンビニ事業には至らない可能性が高い。加えて、店舗に陳列される商品の大半は、県外の工場・配送センターから送り込まれる以上、店舗が増えて売上が伸びても、関連利益は域外へ流出し、結局は店舗の地代・テナント料とオーナー・非正規雇用者の低報酬ぐらいいし地域には残されないだろう。

コンビニ拡大の構造的限界

一方、地場スーパーを巻き込んだ大手資本の市場包摂が進むにつれて、コンビニ拡大はもはや構造的に限界に到達しているという問題も浮かび上がってきた。

そもそも高知市内では、人口比でみた店舗密度の点からも、オーナーの現場感覚からも、コンビニはすでに飽和状態である。しかも、可住地面積の少ない地域特性ゆえに、出店ポイントも限定されることから、今後は過当競争の中で限られた土地をめぐる争奪戦が繰り返されるとともに、高密度エリアでの集中出店によって、小さな市場をめぐる店舗同士の消耗戦が一層進行することが予想される。

加えて、パート・アルバイトの労働力不足も深刻化している⁸¹。コンビニの9割がパート・アルバイトの非正規労働に依存しているが、その賃金水準はどの店舗もせいぜい最低賃金レベルにすぎない。コンビニの店内業務は質量ともに増大しているが、仕事内容に比べて低報酬との落差が激しいため、特に若者はコンビニでの仕事を敬遠する傾向が強まってきているのである。最近では派遣会社の利用も検討されているが、人件費負担が高まるため、有望な選択肢とはなっていない。したがって、今では店舗内労働力の高齢化が進行しているのである。とりわけ深刻なのが、深夜勤務であり、いくら募集をかけても枯渇状態に陥る等、どの店舗も24時間営業の維持が危機に瀕している。残された選択肢は、時給の引き上げであるが、コンビニ会計に規定されてオーナーの可処分所

⁸¹ 大手コンビニの増加がもたらす労働市場への影響は、コンビニ業界だけにとどまらない。例えば、県内の弁当チェーン・くいしんぼ如月が、深夜の人手不足から、設立以来35年間続いた24時間営業に幕を下ろした例が挙げられる。「睡眠時間をください くいしんぼ如月 県内全店 35年間続いた24時間を返上」『高知新聞』2016年4月21日付。

得を必然的に圧迫するため、オーナーにとっては最も敬遠したい選択肢である。

したがって、このような労働力不足の中で、オーナー家族の限界的な労働負担が強まっている。オーナーの多くは、家庭生活を犠牲にしながら、年中無休の長時間過重労働を強いられており、高齢のオーナーの中には過労でダウンしたために、経営自体が危ぶまれるケースも生じている。また、こうした過重労働問題については、上記コンビニ事業に参入した地場スーパーも変わりはない。最初の段階では本業の人員を割いて出向させてきたものの、現場での労働力不足を背景に出向社員が深夜勤務に入る等、労働法に規定されるスーパー勤務とコンビニ特有の24時間勤務との矛盾に直面している。また、店舗拡大とともに今後は出向人数を増員せざるを得ず、本業との調整が大きな課題となってきている。

にもかかわらず、本部の指揮権貫徹を背景に、オーナーの間では報われない徒労感が広がっており、それがコンビニ・イメージの社会的悪化につながっている。オーナーは、いずれのチェーンでも、本部によって仕入価格や営業時間等が決められ、フランチャイズの画一性ゆえにオーナーの自由裁量はせいぜいカウンターフーズの販売や人件費・廃棄ロス削減等の限られた範囲にすぎない。また、仮に懸命に働いて売上を上昇させても、本部から課せられた高率のロイヤルティと仕入増に伴う高コストによって、かえって可処分所得が目減りすることもあり、コンビニ会計を踏まえて微妙なバランスをとらなければならない。さらに、過去のスリーエフやローソン、ファミリーマートのくら替えが示すように、加盟店には事前通告なしに一方的な商号変更を通告され、同じエリア内で同一チェーン同士が競合するケースすら生じている。つまり、本部は店舗経営を専制的に取り仕切ることで利益を肥大化させる一方、オーナーは経営者というよりも本部の指揮下で働く実質的労働者として経営自立性から疎外されているのである。そして、こうしたコンビニ・フランチャイズの高リスク・低リターン構造が、コンビニのイメージを悪化させるとともに、最近ではオーナー募集をかけても集まらず、本部の出店拡大に支障が生まれる原因になっているわけである。今のところ本部側では、オーナーの年齢上限の引き上げ・撤廃や

複数店経営の推奨という形で対処しようとしているものの⁸²、すでに述べたようにオーナーは身体的にも精神的にも限界に達しており、オーナーばかりにリスクが課せられる現状のシステムでは、店舗拡大も早晚行き詰まりを見せる可能性も出てこよう。

オーナー・地域は何を求めているか

それでは、以上述べた状況はいかに克服していくべきなのだろうか。最後に、オーナーや地域の立場から、今後あるべき方向性について提示したい。

第1に、店舗経営におけるオーナーの自己決定権の確立である。本部が謳う「共存共栄」を実現するためには、現在行われている加盟店に対する本部のコントロールに制限をかけ、自営業主としての経営の裁量を広げて安定的に自立できるように加盟店負担の軽減と営業支援を強化していかなければならない。目下の大きな課題の1つは、深夜営業を含む24時間営業への規制と店舗側の自由裁量の拡大である。店舗内労働力の枯渇とオーナーの加重負担をもたらしてきたこうした強制力に歯止めをかけ、営業権と生存権の観点からオーナー側に開・閉店時間の権限を与える方向に転換していくことが求められる。2つ目は、コンビニ会計の抜本改革である。仕入価格およびオープン・アカウントの透明性確保や、高率ロイヤルティの引き下げと利益配分の公平性等、コンビニ会計の公正化に向けた転換が不可欠である。特に、高率ロイヤルティは、オーナーの収入悪化とパート・アルバイトの低賃金の双方を規定し、コンビニ・イメージの悪化とオーナー・労働者双方の枯渇という悪循環をもたらす根源である。ロイヤルティのあり方を見直し、本部と加盟店との利益分配格差を是正することこそが、経営全体の好循環とイメージアップにつながる第一歩であろう。さらに、本部の経営変更に対する事前通告や、同一チェーンの近隣出店への規制、テリトリー権の保証等、安定経営に向けた環境づくりも、3つ目の課題として取り組む必要がある。

また、こうした課題を解決する際に鍵となるのが、コンビニに適合したルー

⁸² ファミリーマートとローソンが撤廃、セブン-イレブンは60歳に設定している。「店オーナーの年齢上限撤廃」『高知新聞』2017年2月14日付。

ルづくりである。現在、コンビニ業界の関連法として、中小小売商業振興法と独占禁止法が存在し、2002年には公正取引委員会より「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法の考え方について」というガイドラインが公表されたものの、いずれも上記の問題に十分対応しきれていない。こうした限界から、支援団体や法学者からは、コンビニを含むフランチャイズ業界を対象とする「フランチャイズ規制法」導入運動がすでに提唱されており、2009年の民主党への政権交代時に成立の機運が高まった経緯がある。このフランチャイズ規制法案は、加盟店とそこで働く従業員の保護を目指したものであり、具体的には、①契約前情報開示・事前開示書類の登録制、会計透明化、非合理的な契約更新拒絶禁止や、②近隣出店規制、③加盟者の団結権・団体交渉権等が盛り込まれている⁸³。かつて「スーパーの時代」に大店法が成立したように、「コンビニの時代」にふさわしい法的枠組が求められているのである。フランチャイズ関連法は、海外でも先行事例が存在しており、それらを参考に業態法を成立させることが、オーナーの地位向上の前提条件となるであろう⁸⁴。

第2に、コンビニの出店規制・誘導への地域イニシアティブを通じた、コンビニの地域への「埋め込み」である。本論文では、最後のフロンティアである高知でもすでに飽和状態であることを明らかにしてきたが、このままコンビニ

⁸³ 本間重紀編、前掲書、第4章・資料編、北野弘久「『フランチャイズ規制法要綱』の発表」『法律時報』第82巻第3号、2010年3月、フランチャイズ法研究会「フランチャイズ規制法要綱」前掲『法律時報』等を参照。

⁸⁴ フランチャイズ法の先事例として、韓国の動きが注目される。韓国では、1980年代末からコンビニブームが始まり、1990年代のIMF危機後の受け皿として急速に拡大した結果、急速に社会問題化するようになった。そこで、2002年に「加盟事業公正化法」が制定され、その後幾度か改正されている（松尾和彦・林秀弥「韓国『加盟本部と加盟事業者間の取引の適正化に関する法律』について——韓国フランチャイズ法研究序説——」『名古屋大学法政論集』第251号、2013年）。特に、2014年2月の改正施行法では、経済民主化関連法の一環として、加盟本部の不正取引行為を根絶し、零細加盟店主の権益保護を目指すもので、深夜時間の営業強要規制や店舗環境の改善、中途解約時の過重な違約金規制、同一業種加盟店の近隣出店禁止、加盟時の予想売上額の書面提出義務等が盛り込まれた（「『コンビニ終夜営業』来年2月からはせずとも良いことに」『ハンギョレ新聞』2013年10月9日付）。その後、同法の実効性が問われる状況も指摘されているが（「コンビニ 深夜営業は無理にしくてもかまわないといったのに…実際は‘絵に描いた餅’」『ハンギョレ新聞』2014年6月30日付）、日本のコンビニ業界発展に対応した加盟店保護の観点からも、十分検討に値するといえよう。

の大量出店を放置しておく、オーナーの苦境や大量閉店といった社会的損失に加えて、消費者である地域住民にとっても、店舗閉鎖に伴う暮らしの安定を損なう恐れがある。利潤追求のための資本の論理と地域住民のための公共性の論理との矛盾を解消するためには、かつて高知県内でも1980年代に行われていた行政指導や、大型店出店に関わる自治体独自の条例制定等を参考にしつつ、コンビニを対象とする地域主導の出店規制・誘導策が求められる。具体的には、県や市レベルで出店に関する総量規制を含む独自の法的枠組みを設定し、同じ高知市内でも中心部のような過密エリアでの出店規制とともに、買い物弱者の多い小売店空白地域への出店誘導等を、今後は検討すべきであろう。

さらに、地域経済の持続的発展に寄与する役割を、一層要求していくことも必要であろう。大手資本の中には、進出にあわせて地域貢献にも若干取り組みは始めているとはいえ、基本的には出店が拡大することによって、競争激化に伴う零細商店の廃業や消費空間の画一化、東京・県外への利益流出等をもたらしており、地域経済へのプラス効果はきわめて限定的である。

しかし、コンビニの中には、かつて高知県で見られた地場コンビニの形態や、北海道のセイコーマートのような地場コンビニ・チェーンも存在している。加えて、域外に本部を置くチェーンでも、地域との産業連関を意識的に創出する取り組みは可能である。その一例として、南国市のYショップくれだ店の取り組みが挙げられる。同店は、買い物弱者の発生を防ぐために、JA直営のAコープ閉店後に出店したが、地元のJA南国市購買部が運営を行うだけでなく、野菜や果物等の生鮮品はJAの直販所「かざぐるま市」から調達し、肉や魚、園芸用品等も仕入れを行う等、地域の個性を生かした取り組みがされている⁸⁵。こうした地域性を生かしつつ住民の暮らしを支える店舗のあり方が、1つのモデルとして挙げられよう。

言い換えれば、住民世論や域内経済主体の関与と自治体の政策誘導を駆使し

⁸⁵ 「直販所見~つけた Yショップくれだ」『高知新聞』2015年6月28日付。他にも、愛媛県のJA愛媛たいきが、セブン-イレブンと連携し、JAの生鮮品取扱に加えて移動販売も始めるといったケースが登場している（「コンビニ拠点に移動販売」『日経MJ』2016年4月1日付）。

ながら、地域内での商品・サービス調達の拡大や地域特性を生かした店舗経営に向けて現地化を進め、その地域にふさわしい新しい時代の「地場コンビニ」形成を目指していくことが、これからのコンビニには求められているのである。