

「ローソンの事業戦略」

株式会社ローソン 上級執行役員社長補佐 兼 株式会社九九プラス代表取締役副社長
河原 成昭 氏（KBS M5 期）

（2009 年 8 月 28 日 慶應義塾大学三田キャンパス北館にて講演）

みなさん、こんばんは。本日は貴重な時間をいただきましてありがとうございます。

【自己紹介とこれまでの経験から感じていること】

最初に簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は 1977 年にイトーヨーカ堂に入社。1 年弱店舗勤務をして、その後経営企画関連セクション異動。イトーヨーカ堂の管理会計は非常に優れており、計数管理を非常に重視する会社です。一番学ばせて頂いた伊藤雅俊社長（当時）さんは非常に数字に長けた方で絶えず数字を通じてコミュニケーションし、社内に対しても具体的な数値目標を提示します。その伊藤社長の直轄部門の経営企画室に在籍し、予算管理・システム開発等を担当していました。その後、82 年に KBS（M5）へ出向、その後、戻って経営政策室という部署に入りました。ここでは中期計画を担当しました。また、業務改革委員会、これも私は事務局の一員として担当させていただきました。イトーヨーカ堂が、量販店、コンビニを立ち上げ、そして 3 つ目の柱として百貨店に参入しようと始めたロビンソン百貨店創立メンバーのコントローラーも経験しました。そして、88 年、KBS を卒業して 5 年目でした。さまざまな挫折も味わったことも原因でしたが、大手小売業の限界を感じ小売業以外の業種に興味を持ち、全く異質のベンチャー企業にいました。その後にボストン・コンサルティング・グループに入社し、ここではマーケティング担当部長として、新規クライアントの開拓を目的に各企業トップの多くの方とお会いする機会に恵まれ、いろいろなトップの方々の考え方や悩みを聞けたとことが、今思うと有益な経験、大きな財産になっています。また、ボストン・コンサルティング在籍時に「ECR 日本」という日本の流通構造改革を目指したプロジェクト、要はメーカーと卸と小売りが共同して全体の流通構造を変えようということですが、この発足メンバーとして参画しました。国内のトップメーカーさんと大手流通、卸さん 50 社ぐらいのトップの方々を集めてプロジェクトを進めましたが、その時の学びはいろいろあり非常に有益でした。

その後三菱商事に入り、現在はローソンに転籍し、今日に至っています。

それぞれの経験において、その時の印象深い言葉があります。まず伊藤社長に言われた言葉が、「商いの心」。商人道ということを伊藤さんは絶えず説いていました。あともうひとつ彼の口癖だったのが、「運鈍根」です。まず運が必要だ、それから適度な鈍感さが必要だ、それから根気が必要だと彼はよくおっしゃっていました。その後、現セブン&アイ・グループ代表の鈴木さんに言われたことで、「変化の

対応と基本の徹底」。今思っても、これは非常にすばらしいスローガンだったと思います。当たり前のことですが、いかに変化に対応し基本の徹底をしていくか。このおふたりに言われたことは、私は非常によく覚えています。あとはボストン・コンサルティング・グループで堀さんから教わったことは「多様性の連帯」でした。いかに異質な要素を組み入れていくか。

もう一人の出会いが、現ローソン CEO 新浪さんとの出会いです。三菱商事に入社しローソンに転籍したのも彼がきっかけでした。彼は独特の切り口で「チャレンジ」や「オンリーワン」を標榜して小売業の改革を標榜。彼なら成し遂げるかもしれないと思い、彼との付き合いは8年近くになりますが、彼の相変わらずのバイタリティに敬服しています。

私も55歳になりましたが、以上が振り返ってみると印象深く残っている言葉です。

こんな経歴の中で、今日に至っています。

【本日の内容】

最初に最近の小売り概況のごく基本的なことを私見として話させてもらいます。そして、小売業の中でコンビニの業態はご案内の通りで苦戦中ですが、その環境下でのローソンの取り組みとしてどんなことを考えたのか、その一環として私が今担当している生鮮コンビニのローソNSTOA 100、これが今何を狙っているのかをお話させていただきます。

【小売業概況についての私見】

昨年上期は原材料がどんどん上がって、そしてその後一挙に下落しました。すべての業態が苦戦し、残念ながらここで再び価格競争に入ってしまった。20数年前だと思いますが、当時上場会社の小売業の利益がイトーヨーカドー1社と、まだその時上場会社はかなりありましたが、その合計と利益がほぼイコールでした。そのくらいイトーヨーカドーは高収益でした。この時、何をやったかという、先ほどの「変化の対応と基本の徹底」で、価格競争を徹底して避けた。この価格競争に巻き込まれなかったことと基本を徹底したこと、それがいちばん高収益をあげた理由でした。小売業界においては、しばらく価格競争は鳴りを潜めていましたが、去年からまたこの領域に入ってきてしまいました。現在の特徴として、価格訴求イコール PB（オリジナル）商品展開であり、各社とも積極的な投入をどんどん進めています。今日はメーカーさんがたくさんいらっしゃると思いますが、小売業の PB とはどういう意味があるのかという、これはもう一度考える必要があります。現在小売業は打ち手が無く、疲弊の状況だと思います。

一方で、これを機会として捉えられることもいくつかあります。

これは最近の経産省の商業動向分析ですが、09年4～6月期の四半期です。まず卸売業で87.3兆円

ということでマイナス 29%。これは 3 四半期連続マイナスです。小売業も 32.3 兆円でこれもマイナス 3%。百貨店、スーパー、CVS、これは大規模小売店だけの統計ですが百貨店が 1.7 兆円でマイナス 12%、14 期続けて前年比割れしています。既存店前年比もマイナス 11%。スーパーは 3.2 兆円でマイナス 1%。コンビニだけが実は 3%上がっています。10 期連続でプラスになっています。ご案内の通り卸業の売り上げは以前からマイナスです。もちろん卸業は業務用もあるので一概に比較はできませんが、小売業の売り上げの 3 倍近くあります。これはまったく欧米と図式が違います。欧米の場合まったくこの倍率が逆転します。ここに日本独特の流通構造が引き続きあります。それから、日本の小売業は上位集中度が非常に低い。もちろん上位集中度が高ければいいのかという問題もありますが。ただ、唯一コンビニ業界だけが上位集中度が高い。これは遅れて始まっている業態でありますし、後ほど述べますがコンビニは小売業と言うよりは情報システム産業です。これに不可欠の情報システム投資はますます大規模化しています。このような事情もあり、コンビニは大手への集中度が非常に高く、大手 4 社で 80%になっています。

他に我が国の小売業で連想することは、進化がないということ。これは私がいた 20 年 30 年前とほとんど変わってないのではないかと思います。以下は、そのポイントです。①小売業は基本的には模倣、同質化です。コンビニがそうです。元々は日本のセブン・イレブンはアメリカから輸入して日本で業態を作りました。②相対産業だということ。要は競合よりちょっとよければいい。その商圈内の相対比較で勝っているかどうか。同じ商圈内で買う人は限られているので相対的に優位性があれば何とかかなります。この打ち手が、大型店化競争です。GMS を始め、より大型店へ。こんなことを繰り返しています。③業態を超えた価格競争の話です。④グローバル化。日本は全く遅れていると思います。各社出ていますが世界で通用する小売業はそんなにないと思います。⑤最後は、日本の小売りは相変わらず排他的閉鎖的です。アライアンスや外部の血を入れることには非常にネガティブです。日本の小売業でいちばんオープンだったのは、イオンさんだと思います。イオンさんは創業者の会長さんが、ゆるやかな連帯という標語の元に連帯しながらコングロマリット化・グループ化してきました。ですが、基本的には日本の小売業は排他的だと思います。

そういう中で、非常に戦略オプションが少ない。これは日本小売業の特徴だと思います。コンビニも最大の戦略オプションは出店です。フランチャイズ 1 店舗の利益×店舗数の構図で、どんどん出店数を上げて行く、そしてドミナント効果により好循環します。これはお客さんの認知度アップのドミナント効果がそうですし、ロジスティックスを中心とする物理的なドミナント効果があります。いずれにしても戦略オプションは非常に少ないです。

K B S 在籍時の某教授に、「小売業は土農工商の商だと、だから小売業がでかい顔をすると世の中の

ためにならない」と笑いながら言われたことを今でも覚えています。意外と先生の言っていることは当たっていると思います。つくづく思うのはごく一部の企業を除き、昔と大きく変わってないなと言うことです。

こんな状況の中で、今好調なのはリージョナルスーパーとして地域に密着しているローカル的なスーパーです。元々食市場に不況の波は一番最後に来ます。不況の波は非食品から来るので食品はいちばん後に来るのですが、比較的健闘しています。2 番目がいわゆる低価格スーパーで、エブリデイ・ロープライスで売っていきます。一般のスーパーは昔から通常価格と特売・セール価格があり、これをうまく組み合わせてきたのですが、この低価格スーパー業態は毎日同じ値段で売っています。これをやるためにはローコスト・オペレーションを徹底してやらなければなりません。ということで OK ストアさん、これは東京都大田区に本社があります。ここは非常に強い。私は、この近くには店舗を絶対に出しません。もうひとつは、オオゼキさん。こちらは一店舗一店舗で自ら仕入れて売る仕組みが特徴でロープライスで提供しています。

非食品の専門店さんである、ユニクロさん、良品計画さん、ニトリさんは好調です。やはり共通点は川上とうまく向き合っているらしい。要は川上と密に連携しながら顧客のニーズに対応していく、もしくは商品開発力・技術力中心に押し出している。独自技術を。こういったところが好調原因なのかと思います。

一方で規模の拡大を図ったところはみんなおかしくなりました。ただ、これも現環境下ではそうですが、今後はわかりません。今日現在の負け犬がどうなるかもわからないし、勝ち組がどうなるかもわからない。これは今私がやっている業態もまさしくそうです。その進化形をどういうふうに行けるか、企業体質としてどう進化していけるか。過去において、日本の小売業はだいたアメリカの模倣をして日本にいくつか業態を導入し作り上げました。こしかしながら、過去の小売業界発展の核だった GMS も企業 30 年説ではありません 30 年経って凋落しています。次のステージに向けて、今後どこが抜きん出てくるか。コンビニもそうです。コンビニも 30 年経っている中でもう新しいモデルに転換せざるを得ない。こんな状況に陥っています。

したがって、市場はなくなる訳ではないので、今後の日本の小売業界は大きく変わるだろうし、非常に面白くなってくると思います。

【コンビニの現況】

これからお話するコンビニの現状ですが、コンビニ各社殆どは 98 年からずっと既存店の前年割れを

続けてきました。これは 98 年を 100 とすると何%を割ったのか。これが昨年一挙に飛躍的に伸びました。これは何かというとタバコのタスポ効果です。今コンビニは、タバコを一日十数万円前後売ります。タスポの身分証明を作るのが面倒なので、タスポが不要なコンビニで買う。これで昨年度コンビニは非常にタスポの恩恵を受けました。

ところが、このタスポ効果も一巡し、先月は各社とも既存昨年比で 95%ぐらいまで落ちました。ということで去年 1 年間はタスポ効果の恩恵を受けましたが、一巡した今年 1 年は再び大ピンチを迎えています。各社とも「どうするのか」でいろいろな手を打っているところです。

CVS の来店客層は、人口分布通りにお客様が来るのかと言えば、当然ながらそんなわけはありません。20～40 代の男性がメインターゲットのお店になってしまっています。取りこぼしているお客様はシニアと女性です。これはどこもいっしょです。だから各社がこれを狙おうとしています。シニアと女性客層のシェアをどうあげるか。

業界の問題点は何かということ、店舗形態と消費者の生活スタイルが合わなくなってきたことです。あと、通常の店舗では消費者のニーズを満たし切れていないということです。それから店舗数が飽和状態であること。完全に飽和状態で、今人口 3000 人ちょっとあたりで 1 店舗です。

そして、画一的オペレーションになってしまったということです。元々模倣で始まっているので、お客さんに感動を与えるという、これが必要だと思います。ドン・キホーテさんがすごいと思うのは、やはりあそこの売り場へ行くとびっくりします。それが感動なのかどうか分かりませんが。でもやはりそういったことは必要だろうと思います。コンビニは、ほぼどこのお店に行っても一緒になってしまいました。セブンさんとファミリーマートさんとローソンはほとんど似ています。何が違うかということ個店の運営力です。行ったときに品切れなく揃っているとか鮮度よく揃っているとか、ここで各チェーンの差が出てしまっています。各オーナーさん毎の差が出ています。そういう中で各社の品揃えは、ほとんど差がなくなってそんなにおもしろくもないし、何より飽きられてきているし、コンビニ業界全体が無機質化してきてしまっています。

【ローソンが進めている戦略（抜粋）】

こんな問題点を抱えていて、ではどうするかという話です。オンリーローソンというのをどう作るか。あと、お客様に頼られるローソンをどうつくるか。これに向けて、異業種出身の外部の血を入れています。そこで全く違った切り口で「デコンストラクション」、もう破壊してゼロからもう一度作ろうという力学が非常に働いています。プロパー社員とともに外部の血を入れることによっていろんなことをチャレンジしてきました。

ローソンの取り組みのポイントをお話しさせていただきます。まずは「生活防衛型消費への対応」です。外部環境はご案内の通りです。生活防衛型の消費は、今後、景気がよくなっても日常に使う金はみなさん節約する傾向は変わらないと思います。食に対して、どちらかというとアメリカの方、ヨーロッパの方は日常に食べるものは意外と質素で、一方でハレの日にどっと使ったりしますが、日本は比較的通常の食生活にお金をかける民族だと思います。今後も日常生活における節約志向は続くのではないのでしょうか。そして外食は相対的に強かったですが、今後内食化傾向はどんどん強まっていくだろうなと思います。ただ内食化の定義も変わってきます。益々利便性ということは必要になってくるかと。価格重視、そして安全安心。特に、この安全安心意識はますます高まって来るだろうなと思います。また、不要不急の消費、これは控えめになるだろうなと。機能性重視という原点に戻ると思います。

二つ目が「高齢化マーケットに向けての対応」です。高齢化に向けるマーケットは、企業内インフラの整備必要だという話と、これに向けての商品サービスをどうするか。やはりより近場での購買と言うことでネットスーパーとか宅配とかCVSのあり方も変わってくる筈です。年寄りというと失礼ですが、我々の経験では年寄りは300メートル以上歩きません。そういう方々向けの近場の店舗が必要になってきます。

そして、三つ目のポイントはどこも標榜していますが、「マーケットイン」を目指しています。元々アメリカ発祥のチェーンシステムというものは、立地も一緒に規模も一緒に、そこに住んでいらっしゃる住民の方も所得層も殆どいっしょ、その前提で展開していきます。日本だけです、同じ人が高級なバッグを持って百貨店にも行って、スーパーにも行って、ディスカウントストアでも買い物をする。これは欧米では考えられません。また、シルバー向けのマーケットは昔から言っていますが、難しい理由がひとつあります。日本は米国に比べてシルバーが固まって住んでいない。米国は比較的シルバーは固まっている町があるのでそれ向けのビジネスはできますが、日本の場合は非常に混在しています。また、高所得者の住んでいるエリアがありますが、一歩外れると低所得者の町になってしまいます。ターゲット層が固まっていないと言うことで非常に商売がやりにくい。その中で、米国チェーンストアスタイルを模倣してきましたが、需要が鈍化している環境下において、そもそも壁にぶつかっています。チェーンストアも日本流の考え方があるはずですが、実はこれもまだできていません。その中でプロダクトアウトでなく「マーケットイン」をしていかななくてははいけませんし、新たなビジネスモデル作りをしなくてははいけないということで、どんな店舗を作るのかとか商品とかサービスとかこれをどうするか。既に、着手はしているが今後の大きな差別化、生き残りのポイントになってきます。

四つ目のポイントは、標準化から「個店主義」へ。個店対応しなくてははいけないということです。これは、従来のチェーンストアの概念だと無理です。要は脱チェーンストア志向。新しい考え方でこれをや

らなくてはなりません。個店対応するといいいに決まっていますが、効率性の両立ができません。今までは効率性の概念を優先してきましたので、この両立をどのように実現するか。

もうひとつのポイントは「新しい立地への出店」です。ローソンはいろんなところへ出しました。ニューフォーマット店舗の展開の話をさせていただきます。青色ローソンの 8,500 店の殆どはフランチャイズで全国展開しています。CVS の利便性は何かというと、「営業時間が長い」。当初のセブン・イレブンさんのコマーシャルは、「開いてて良かった」です。それを打ち出しました。あとは「近くて便利」。そしてライフサポートとして、冷蔵庫代わりということです。当初セブンさんは例えばヨーカドーとか GMS の隣に出したりしました。それでも十分商売ができました。というのはスーパーマーケットの商品の品揃えを絞り込みました。スーパーで待たされるのが嫌だとか、簡単に便利に買いたい、こんなお客様を中心にコンビニは当初は増えました。

われわれは、業態の柱を二つ追加しました。一つの柱の「ナチュラルローソン」は大都市圏の 20～30 代女性向けにライフスタイル提案型ですが、ここではできたて感とか高付加価値観、健康感、美で、健康になりたい人をターゲットに展開をしています。残りの柱が、私どもが展開している「ローソンストア 100」です。価格帯重視、生活防衛型消費への対応を目指しターゲットを主婦とシニアに絞りました。ここが大きな特徴です。こういった 3 つの柱を立てました。それで立地に合わせて出店フォーマットを変えていくことで、多店舗展開していこうというのが今ローソンが考えていることです。

主婦/シニアに優しいコンビニが「ローソンストア 100」です。屋号の「100」は値段の 100 円ではなくてお客様の満足度 100%の「100」です。この理由は、将来的にこの 100 円という均一の問題点が出てくる想定してこのようなネーミングにしました。

【ローソンストア 100 の概要】

「ローソンストア 100」の紹介をします。まず狙ったのは「スーパーの品揃え」。そもそも昔のコンビニはスーパー的な品揃えでした。しかしながら進化とともにどんどん商品をそぎ落としてしまいました。だから、たぶんメーカーさんは一番苦しんでいらっしゃると思いますが、単品管理になってどんどん売れ筋商品に絞り込んでしまいました。その結果の集合体が今のコンビニです。コンビニは単品の積み上げですが、スーパーはどちらかというとカテゴリー訴求で商売をしています。

もうひとつの特徴は、さきほど説明した「コンビニの利便性」。そしてもうひとつは 100 円ショップの「均一価格」。マーケティング手法の一つとして、100 円均一の買いやすさを訴求しています。この 3 つを軸にハイブリッド化し、そしてローソンのインフラ・ノウハウを活用しましょうと。ちなみに、今まで活用したローソンのインフラは、物流と商品開発インフラ・ノウハウです。

「日常生活を、簡単便利にと節約を支援する」コンビニです。主婦・シニアをターゲットにし、「ス

ーパー的な品揃え」、「シンプルプライス」、「価格帯重視型中食」を訴求。一度うちのお弁当を食べていただきたいですが、コンビニ弁当価格の7掛け前後の価格だと思います。原材料はほぼ同じものを使っているのに何でこんなに安いのかというと、実はパッケージにはあまり金を掛けていない。また、コンビニで一番コスト構造が逼迫するのは、基本的にコンビニはチェーンであるから全く同じ商品を置かななくてはなりません。全店同じ商品を揃えるのは大変なことです。8,500 店舗で全部同じ弁当を揃えて供給する。これを維持するのは原材料の調達が大変だし製造技術・設備も大変です。それで私が指示したのは幕の内弁当の中身は変わっていいと言いました。その時の一番おいしくて安い原材料を入れて作ればいいという発想です。だから私どもで販売している弁当は、その原材料が切れてしまえば、次に切り替えてしまいます。そんなことをやりながら低価格帯を実現しています。

【PB（オリジナル）商品の重要性】

PB(オリジナル商品)の話をしてきましたが、この均一業態に一番辛いのは価格が決まっていることです。皆さん多分、100 円ショップはインフレデフレでどうするんだという疑問を持たれます。しかしながら、我々の一番のコア・コンピタンスは「PB 開発力」商品。100 円で売れない商品はいっぱいあります。それを自前で作らなくてはなりません。ここが一番難しかったところです。昔の 100 円ショップは安かろう悪かろうで中国産でした。だから中国問題で一番ダメージを受けたのは 100 円ショップでした。この解決に向けて今まで取り組んできたことは、例えば業界ナンバーワンメーカー山崎パンさんで私どもの PB・オリジナル商品を作ってもらっています。今は大手メーカーさんのトップとも直接取引をしています。大手ナンバーワンメーカーさんの助けを借りながら PB を作って品質アップを図っています。もうひとつの大きなコンセプトは「適量・小分け・使いきり」です。皆さん冷凍食品をお買いになるかもしれませんが、大容量です。しかも定価の半額販売はスーパーではもう普通です。冷凍食品分野は非常に規模の経済性が効く商品です。ただよく家庭の主婦が勘違いされるのは、冷凍食品を保存食として冷凍庫にずっと入れていますが、あれはまずくなります。我々は同じ冷凍食品でも使い切れる容量を 100 円で提供しています。主婦・シニアと単身者向けにしたからです。主婦向けにしても平日では主婦の方ひとりか、たぶんお子さんとふたりで食事をしているからそんなに大容量は必要ありません。三つ目のポイントは価格をとことん 100 円にこだわろうと。要は「価値ある 100 円」の PB 商品をどれだけ開発できているかが、大きな差別化のポイントです。

現状は 500 アイテムで売り上げ構成比はだいたい 30%弱です。これを今期中に 1,000 アイテムまで引っ張ります。これで売り上げ構成を 40%まで持って行くので、オリジナル商品が非常に重要な位置づけになります。100 円の均一ショップをやるとき、これが非常に重要です。（である）が故に、非常に参入障壁が高いというのは、一つここです。

では、どのように我々は利益を確保しているか。どのようにして PB で利益を確保しているかということです。私どもの業態は、基本的にセールは打ちません。エブリディ 100 円です。そして月曜日から日曜日までほぼ売上げが平準化しています。だからメーカーさんへの発注もほぼ平準化しています。メーカーさんにとってみると非常に製造コントロールしやすい。さらに 1 品あたりの単品販売が非常に多い。食パンも数十個売れるし、レトルトパックご飯も 40~50。普通のコンビニは 5~6 個売れたら売れ筋です。スーパーに比べても単品当りの販売額は多くの商品が高めで、圧倒的に単品販売量は高いです。また、買い取りで返品もしません。こんなポイントをもって開発はしています。

【ローソNSTOA 100 の特徴をまとめると】

今までのことをまとめてみますと、「価値ある 100 円」の商品提供を優先しており、我々はディスカウンターではありません。けっして安くはありません。また、安かろう悪かろうではありません。そこで値段をどう演出するか。だから 100 円でのプライス提供もマーケティングの手法の一環で、お客様に「100 円均一」でお買い求め易さを訴求している。また、お客様は何を喜ばれるかということやはり 1 個 2 個 3 個買って価格がはっきりわかるということです。スーパーのレジでは主婦の方がいくらかしらと見ていますが、うちの場合個数で消費税をかけていただければだいたい購買額がわかります。だいたいうちへ来るお客さんは 200~300 円のお弁当を買ってドリンク買って、もう 100 円余ればデザート買いか漬け物買いかわかりませんが、だいたいこんな購買パターンです。だからだいたい 500 円以内で納めている方が大半です。そして、適量・小分けというコンセプトです。これは日本のもったいないという感覚にぴったりだったのですが、要は使い切る。さきほどコンビニは冷蔵庫代わりだと言いましたが、使い切るサイズ。先ほどの冷凍食品がそうで、ハンバーグもその日使い切るサイズでお買い求めいただいています。われわれの品揃えではだいたい今は 3,500 品目ぐらいあります。殆どがこのコンセプトです。それと安心安全の話と、あと野菜に関しても中国産ではなく、基本的には国産にこだわっています。あともうひとつローソンの弁当総菜系の強みです。各コンビニの総菜とかはオリジナル商品。大手コンビニ各社の中食系の売り上げは 2,000~3,000 億円あります。これはベンダーさんに任せていますが、ベンダーさんというのは私どもの専属製造メーカーさんで、要は自前で作っていると同じです。セブンさんやローソンの製造量はメーカーさんより大きい。だからこのベンダー工場ではいろいろな技術的イノベーションが起きています。各社ベンダー工場は社外秘レベルのいろいろな技術が詰まっている。裏側で見るととんでもない設備が入っていて非常にハイテク工場化しています。そのインフラを活用しています。

あと何よりも大事なことはシンプル・オペレーションの仕組み。私どもの店ではサービスがないと怒られることがたまにありますが、徹底してローコスト・オペレーションにこだわっています。もう一つ

ポイントは店舗が 40～50 坪。何で日本のコンビニがこれだけ膨らんだかという日本での立地では 40～50 坪の居抜き、これが一番多い。昔の酒屋さんとか乾物屋さんが業態変化してコンビニになっているとだいたい 40～50 坪なのです。日本でビジネス展開するには、この 40～50 坪がもっとも多くあります。ミニスーパーをやるにはだいたい 80～120 坪要りますが、こういう立地は、住宅地密集地・商業立地にはあまりありません。だから日本にミニスーパーが少ない理由の一つはここにもあります。したがって、ミニスーパーとして 40～50 坪に凝縮しながらどうやって展開して行くか。逆に 40～50 坪でないと多店舗展開ができません。

もうひとつの特徴は来店頻度が高い。だいたい 1 日あたり 1,200 人のお客様がいらっしゃっています。お買い上げは、500 円前後の単価です。コンビニの 2 割～3 割以上多く来ていらっしゃる。あとコンビニの場合は来店頻度がだいたい週に 2 回から 3 回ですが、私どもには週 3 回から 4 回。また、コンビニはロードサイドで店前通行客が多いが、私ども業態の 90% 以上は半径 300 メートル以内のお客様です。そういう構造の中で小商圏ビジネスが成り立っています。

最初は独自展開から始めました。それからアライアンスに持って行きました。それがどのような経緯だったのかという話をさせていただきます。まず提携先ですが、株式会社 99 プラスです。2000 年の 10 月に提携しています。今現在 942 店舗、従業員が 600 人。このうち FC が 100 店舗ありますが大半が直営で展開しています。直営の方が出店しやすかったのです。この 99 プラスの前身はザ・ベストというスーパーでした。だからこちらはスーパーの出身です。何でこんな店を始めたか。モデルは ONE DOLLAR ショップです。当時アメリカはバラエティショップ、昔の日本の雑貨屋、それがどんどん衰退して ONE DOLLAR ショップとか 99CENT ショップになっていますが、そこは雑貨しか扱っていませんでした。これを、現在社長を勤めている深堀さんが日本流にアレンジして「食」を中心とした均一ショップとして展開しました。このモデルは国内外で唯一無二の業態でした。今現在売り対応上げが 1,300 億ぐらいです。

【事業化と（株）九九プラス社との提携】

2004 年の 12 月にプロジェクトを発足しました。当時ショップ 99 はコンビニにぶつけてきました。その対策をどうするか、そこから入りました。翌年会社を設立し、2 ヶ月ぐらいで 1 号店をオープンさせました。これは練馬区貫井でセブン・イレブンさんがクローズしたあとに出したのですが、この店は開店当初は 1 日 150 万とか 200 万とか驚異的な数字の売り上げがありました。しかしながら、マスコミ関係同業者の方々も多く来店されました。しかしながら、ここは大失敗して今はクローズさせました。かような多々の失敗経験・成功経験をふまえて、提携路線に踏み切りました。これは、この業態のお客様ニーズの高さ、将来性を確信し一挙に加速化を目指しました。ことということで当初独自展開を目指し

ましたが、軌道修正して提携路線に切り替えました。

提携のスキームについては、さまざまな意見がありましたが、緩やかな連帯でいこうと言うことでソフト・ランディングでスタートしました。07 年 2 月に 20%出資。業務・資本提携を締結しました。その後 07 年 12 月に筆頭株主になって、ここで業務提携を本格化させました。この時は、九九プラスの親会は、プリント基板製造を本業としている（株）キョウデンさんです。長崎屋さん・大江戸温泉のオーナーだった橋本会長は先日メジャーデビューしたミュージシャンで、毎週金曜日にライブをやっている方です。私は起業家として非常に尊敬している方ですが、その方とお話ししながら大株主から替わって筆頭株主になりました。さらに翌年の 9 月にローソンが TOB を実施して、77%の株式を取得しました。短期間でめまぐるしく株主構成は変化しました。

ここでローソンと 99 と比べた集客力の話、物流コストの話、店舗開発はグループ全体でできるということでこんな話をしながら進めて、あとは FC の拡大、こんなことを繰り返しながらアライアンスを強化しています。

ちなみに看板も「ショップ 99」から「ローソNSTOA 100」に順次切り替えました。内装も変えています。これの効果はわかりますか？客層は確実に増えます。99 円から 100 円に変更することによって、利益は 1%上がります。約 1,300 億上がるので実際には十数億くらい利益改善になります。

5 年間を振り返りますと、実は最初やる時にトップ以下みんなネガティブで、やると言ったのは新浪さんだけでした。これはローソンが競合している企業と何故組むのかという批判もありました。

この時新浪さんから「ローソンの悪いカルチャーを壊せ」と言われたのを鮮明に覚えています。先ほどお話しましたが、独自展開をして、それも FC ではなくて直営でスタート。過去の経験を捨てて、この業態に関しては素人の社員を集めて全くゼロから組み立てるということをやりました。しかしながら、5 ヶ月ぐらい経ってこの後、大ピンチでどん底になっています。よくもこんなに失敗したものだとも自分でも思いますが、商品力、店舗開発力不足、出店も失敗しています。また、PB 商品がこれほど大事だとはわかりませんでした。ここで大幅な赤字。最初 4 年間で 20 億円以上の営業利益赤字を出しています。しかしながら、市場性は十分ある、FC 化も可能との確信を得られることができたので、アライアンスに持って行って一挙にこれを拡大しようという戦略的意志決定をしました。

ここでちょっとお話ししたいのは、提携の考え方ですが、この業態も我々、知見はありませんでした。ただ敢えて自前でやりました。お互い競合関係でした。お互い店舗をぶつけて喧嘩をしました。それを踏まえて、提携しました。自分たちの弱み強みもわかったし向こうもよくわかっていました。だからこのやり方はよかったと思います。当初から組んでいたら、多分うまくいっていなかったと思います。だ

から自前で赤字 20 億超と申し上げましたが決して、この赤字は無駄な金ではなかったと。自前でやったが故にお互いの強み弱みもわかった。結果的に今はどうなのかというとお互いに強み弱みがわかった上での展開をしているので、今一緒にやっていますが、九九プラスの弱い部署に何人か出向させながら、弱いところを補完しています。やってきたがゆえに九九プラスの強み・弱みがわかるので、適材適所の人員配置になっています。3 段階の資本構成変化を踏まえながら、業務提携を進めてきました。当初からローソンの連結子会社化を狙ったら九九プラスはたぶん組まなかったでしょう。ここは提携のパターンとしては、お互い理解しあいながら段階を踏まえて独特の組み方をしてきました。

この最終形をどうするのかという話になりますが、いずれにしても今現在はお互いこういう役割分担の中でいっしょに展開していますよと。商品は圧倒的に大きく替わったと思いますが、ここがローソンの親会社である三菱商事からも協力をえました。この商品開発調達の力は大きかったです。川上まで突っ込んで商品開発をしています。小売業はどうしてもそこまで突っ込んでいけません。何故かということかような経験も無いし、役割分担していたからです。やはり川上まで突っ込んでいくところはやはりそれなりの改革をしています。今現在私のやっていることは、原材料まで全部入り込んでいます。特に青果は当たり前ですがこれも直接産地に取り組んでいます。しかしながら産地直送といっても 100%にしたらすごく非効率になって品揃えも絞られお客様の選択余地がなくなります。産地直送・契約農家と市場の組仕入み合わせをどうするか。ここがすごく大きなポイント・ノウハウになってきます。それを組むに際して三菱商事の商社としてのパワーは非常に大きく貢献いただいています。

店舗数は今現在 827 店（FC124 店）で、基本的に東名阪に集中させています。東名阪以外には出さないのかという話になりますが、現在、郊外型コンセプトで新しい業態を作ろうとしています。これはたぶんもうすぐできあがります。とりあえず東名阪でこのモデルを進めて、あとは政令指定都市と郊外型出店に向けてモデルを開発していきます。

売り上げはどのように変化したか。提携を開始した直後に、中国問題と食の安全問題で大きく落ちてしまった。しかしながら、本格的に提携を開始した昨年から大きく売上が伸びました。タバコのタスポ効果による売上改善効果は」殆ど無いので、商品力と屋号変更効果で大きく伸ばしました。7 月は各社初めて前年比割れしてしまい、今月もちよっとぎりぎりぐらいかなと思います。9 月以降はそれなりの仕掛けをしているのでまあ昨年比はクリアできるのかなと、こんな状況になっています。

営業利益の推移です。提携した後の 07 年度の第一四半期で最高益を出したも、その後、食の安全門亜大・中国問題で大きく落ちました。そして第三四半期後半ぐらいから上がってきています。ちなみに今年の第一四半期は前年比で 8 億 9 億ぐらい改善しています。それなりの V 字改革に持って行けたと思います。

【今後の展開】

では、今後どうするかという話ですが、幾つかキーワードがあります。「総合化と専門化」、「大型化とか小型店化」、「都心型と郊外型」、「新カテゴリー」。新カテゴリーの一例はドラッグを含めてどうするかという話です。あと「物販と非物販サービス」のバランス話。かような論点を踏まえて、コンビニ業界が 30 年経った今後進化するのか退化するのかに別れてくるかと思います。現状のままではその先はないことは事実です。

では、私が担当しているローソNSTOAはどうするのか。今後の展開ですが、この間（社）スーパーマーケット協会（現（社）日本セルフ・サービス協会）の 10 周年記念パーティーで新しく会長になられたヤオコーさんの社長の川野さんが会長になり、その挨拶で「今後価格競争は止めるべきだ」旨、発言されていました。現状、激化している食品スーパーの価格競争の路線がどうなるか。また、スーパーマーケットは大規模店も郊外店もほとんど不振なので、ミニスーパー化してきます。今までは大型店をつくって客を集客していましたが、これからは店を客に近づけようとしています。我々の出店戦略は、まさしくそれで、同質化する可能性があります。それと。ローソNSTOA 100 自体の市場規模はどうか。所詮ニッチなのかという話はあると思います。どの程度の規模があるのか。また、均一ショップに影響が大きいのは、デフレとインフレです。インフレが一番怖いけどデフレも怖い、100 円という価格でやっていますので極度に上下にぶれるのは決して好ましくありません。

九九プラスの強みは、アントレプレナーであること。大企業には無い強みがあります。その中で、ローソン・グループとして遠心力や求心力の効かせ方はどうするのか。また、合わせて資本提携の話ですが、いつまで上場維持するのか、このままなのかいろいろな話がありますが、現時点では、全く結論はでていません。

出店目標ですが、私は市場規模を 5,000 店舗と見込んでいます。この市場創造と市場でのシェアアップです。コンビニの 4 万 5,000 店の 1 割くらいをこの業態に転換できると考えています。今までも、立地に適合しないローソンの不振店を業態転換していますが、ローソンの店舗をこの業態に切り替えると最低でも売り上げが 2 割～3 割伸びます。客数が 2 割～3 割増えます。これは今後も進めていきますし、新規出店もあるので数年後には 3,000 店ぐらいの規模に持って行けるのかなと。そして、直営で 3,000 店の展開はあり得ないので、FC 化して FC 店舗でどんどん切り替えていきます。こういった目標を掲げて、新たなステージに向けて邁進している最中です。

これが実現できるかどうか。街に密着したお店、みんなの街を幸せにする、マチのほっとステーション

ン。CVS 業界での変革リーダーを目指して、チャレンジし続けることが大事だと思います。継続して変化し続けられるか、新たな変革にむけてどのようにチャレンジどうし続けられるか、それが最大のポイントだと思っています。

日本の小売業全体にいえることですが、お客様のニーズ変化にあわせて自ら変革し続けられる体質に持って行けるかどうか、それが生き残れるかどうかの分岐点になります。これはどの業界も一緒だと思います。

今日はローソンの方向性、その中での新業態開発・提携を軸にお話させていただきました。みなさんの貴重なお時間を頂き、私がこの5年間で経験したことをみなさんに聞いていただきました。今後も新たな飛躍に向けてチャレンジし続けますので、ご支援のほど宜しくお願い致します

以上で私の話は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。