

## コンビニエンス・ストア業態の革新

柴沼 雄次郎

はじめに

2001年2月の日本の大手小売企業の決算報告書では、2つの特徴がみられる。表0-1で示すとおりコンビニエンス・ストアのセブン-イレブン・ジャパンがスーパーマーケットのダイエーを抜いて売上高で小売企業のNo. 1になり、もう一つは総合スーパーを含む大手小売企業が減収減益するなかで、コンビニエンス・ストア企業が増収増益を記録したことである。

1972年にダイエーはそれまで長く小売業界のNo. 1に君臨してきた三越百貨店を抜き、小売企業のNo. 1になった。それから30年経った2001年にダイエーはその座をコンビニエンス・ストア最大手のセブン-イレブン・ジャパンに明け渡すことになった。以前から業界では企業寿命30年説があったが、まさにその30年が経った時点で小売企業の新たな王者が誕生し、それが2008年の今日に至るまで続いている。

そして、この決算報告書にみられるもう一つの特徴が、コンビニエンス・ストア企業の躍進ぶりである。特に上場コンビニエンス・ストア6社の売上営業利益は20.6%でスーパーなど他の小売企業のそれを大きく上回っている。

なぜ日本のコンビニエンス・ストア企業は急成長したのか、なぜコンビニエンス・ストア企業の利益率はこれほど高いのか。これらについて①小売ミックスの革新（イノベーション）②組織能力③粘着性という情報の特性④粗利益配分方式などの観点から論じられているが、ここでは、コンビニエンス・ストア最大手のセブン-イレブン・ジャパンの革新（イノベーション）の観点から述べる。

表0-1 大手小売企業の業績

単位 : 億円

業 態	企業名	売上高	営業利益
コンビニエンス・ストア	セブン-イレブン・ジャパン	20,466	1,455
	: ローソン	12,753	347
	: ファミリーマート	8,434	247
	: サークルケイ・ジャパン	4,477	136
	: サンクスアンドアソシエイツ	3,661	105
	: ミニストップ	2,156	84
スーパー	ダイエー	19,806	123
	: ジャスコ	16,235	236
	: イトーヨーカ堂	14,798	163
	: マイカル	10,506	77
	: 西友	8,322	133
	: ライフコーポレーション	3,938	27
	: イズミヤ	3,398	△47
百貨店	高島屋	10,004	81
	: 三越	6,860	131
	: 西武百貨店	5,652	123
	: 大丸	4,091	95
	: 松坂屋	3,504	18

出所：金 顕哲 著 「コンビニエンス・ストア業態の革新」 有斐閣

2001年10月20日発行 2頁

コンビニエンス・ストアの売上高は、チェーン全体の売上高

## 第1章 コンビニエンス・ストア業態の変遷

### 第1節 コンビニエンス・ストア業態の歩み

長引く平成不況でほとんどの小売業態が悪戦苦闘しているなか、健闘している小売業態の一つがコンビニエンス・ストアである。1960年代後半、米国を手本にスタートしたコンビニエンス・ストア業界は表1-1で示すとおり1970年から1990年代にわたって急成長し、現在は日本の小売業態の一角を占める巨大産業の一つとなっている。

経済産業省の「商業統計」によると、コンビニエンス・ストアは業態統計を取り始めた1982年に13,235店であったが、1999年には39,627店に急増した。また、小売市場に占める販売額のシェアも1982年の2.3%から1999年の4.3%にまで上昇した。

コンビニエンス・ストアの定義は調査機関や研究者によって異なっている。「商業統計」では、①飲食料品を扱っていること、②売り場面積30㎡以上250㎡未満のセルフ店、③営業時間14時間以上の小売店をコンビニエンス・ストアとして定義している。(注1) また日本経済新聞社のコンビニエンス・ストア調査(注2)では、①売上構成比率のうち生鮮食料品が30%未満、②営業時間が1日14時間以上、売場面積250㎡未満を中心とするチェーンの三つの条件を満たすものをコンビニエンス・ストアと定義し、これに当てはまらないものをミニスーパーと規定している。

一方、民間のMCR統計(注3)では、①売り場面積50㎡以上230㎡以下の小売店であること、②広義の食品(酒類、菓子類を含む)の店頭売りシェアが総体の50%以上であること、③酒類、生鮮食料品、菓子、ファーストフード、弁当・総菜および非食品のうち、どの部門の店頭売りシェアも全体の60%以下であること、④1日14時間以上、年間340日以上営業であること、⑤1500品目以上の最寄性、便利性商品およびサービスを扱うこと、⑥独特の省力型、機能型、ムード型、防犯型のコンビニエンス・スタイル店舗形態をとること、などコンビニエンス・ストアについて細かく規定している。

これらの定義は時代とともに、また業態の変化とともに変わってきた。しかし、基本的には小規模店舗で小商圈、生鮮食料品以外の生活必需品の幅広い品揃え、長時間営業でセルフサービス方式、などがコンビニエンス・ストアの特徴として挙げられている。

表1-1 コンビニエンス・ストアの店舗数と売上高の推移 単位：店、%、億円

年次	店舗数	店舗数伸び率	業界年商	年商伸び率
1969	1			
1970	30			
1975	2,000	81.8		
1980	11,700	30.0		
1985	28,350	11.2	31,550	21.8
1990	39,614	4.0	62,807	10.2
1995	46,834	3.6	72,258	1.4
1999	52,813	2.4	76,967	1.2

出所：MCR統計（1982年以前は推計）

## 第2節 コンビニエンス・ストア業態の変革

新しい小売業態を模索するときには店舗投資や品揃え形成など様々な投資が必要になる。特に新業態にチャレンジする小売起業家は、その成功可能性を見極められないまま、チャレンジすることになり、もし失敗すればその投資額は回収不能となるため、新しい小売業態へのチャレンジャーはそのリスクを背負いつつ未知の業態に挑戦することになる。特に、そのリスクの責任をほとんど個人が負わなければならない日本の状況では、なかなか新たな小売業態へのチャレンジは難しくなる。

しかし、コンビニエンス・ストア業態の誕生には、いくつかの要因がこのリスクを低減させてくれた。

第一が日本政府の政策であった。日本政府はコンビニエンス・ストア産業の誕生期にコンビニエンス・ストアの啓蒙と支援活動を行った。これが新しい小売業態を模索しようとする起業家には心的・物的リスクを低減させる役割を果たしてくれた。

第二のリスク低減はバンドワゴン効果から生まれた。バンドワゴン効果とは競争関係にある企業同士が新しい分野に揃って参加することで生じる効果である。

コンビニエンス・ストア誕生の初期段階で、さまざまな企業がその分野に進出したが、特

に目立ったのが大手スーパーや問屋であった。彼らは同時に新しい業態に参加することでリスクを共有できたのである。

第三のリスク低減は既存の小売業態での成功であった。コンビニエンス・ストアの場合、初期、特に大手スーパーはスーパー以外の新たな成長の柱を模索するために新業態に積極的に参加した。この場合、既存のスーパー業態での成長や安定的な収入などが新たな業態でのリスクを低減させる役割を果たした。

第四のリスク低減は先頭企業の成功であった。ある企業が新たな小売業態での模索で成功すれば新規参入企業は、その分リスクが低減する。日本のコンビニエンス・ストア業態の初期においては、セブン・イレブン・ジャパンの目覚ましい成功が企業のリスクを低減させる上で大きな役割を果たした。

しかし、これらのリスク低減装置は小売業態成立の本質的な部分でない。なぜならリスク低減装置がないとしても真の起業家は新たな小売業態にチャレンジするはずだからである。結局、新しい小売業態は、その成立の原動力がリスク低減装置であっても、また起業家のチャレンジ精神であっても、参加企業の多店舗展開によって成立する。新業態への参加企業が多数の店舗を展開することによってはじめて小売業態が成立するからである。

多店舗展開が可能となるためには、小売業態の基本コンセプトや店舗タイプ、商品調達システム、多店舗展開方式などのビジネス・フォーマットが確定していなければならない。しかし初期において、コンビニエンス・ストアへの参入企業は明確なビジネス・フォーマットをもっていなかった。そのため各企業はさまざまなタイプのコンビニエンス・ストアを試行錯誤のなかで模索していた。しかし、セブン・イレブン・ジャパンはフランチャイズ・チェーン・システムを中心とした新たなビジネス・フォーマットを確立し、多店舗展開に成功した。

ビジネス・フォーマットの確立に重要な役割を果たすのが革新（イノベーション）である。革新を通じて既存のビジネス・フォーマットとは根本的に異なるフォーマットが出来る。また、このビジネス・フォーマットを通じて小売企業はより積極的に多店舗展開を図ることができる。

## 第2章 レギュラー・チェーン・システムとフランチャイズ・チェーン・システム

### 第1節 レギュラー・チェーン・システム

レギュラー・チェーン・システム（以下 R C）とは単一資本の企業が、本部の強力な統制のもとで標準店舗を展開して運営する仕組みをいう。

R Cの特徴は、①単一資本で多数の店舗を直営している ②店舗の売り場は標準化され、その運営も画一的である ③各店舗の従業員は販売に専念する ④本部は仕入決定権や価格決定権、店舗運営の指示および命令権をもち、特に各店舗で販売する商品は本部がまとめて集中仕入れし、物流センターを経由して配送するなどである。

R Cの裏にあるロジックは、製造業にみられる「規模の経済性」という経済効果である。規模の経済性とは、製造業で生産量や生産設備の規模が大きくなればなるほど生産物の単位当たりのコストが下がるという効果である。

戦後、日本の大衆消費社会を背景に急成長した小売業態がスーパーであったが、製造業における規模の経済性が小売業態において見事に発揮されたのが、スーパーにおける R C である。

## 第2節 フランチャイズ・チェーン・システム

フランチャイズ・チェーン・システム（以下 F C ）とは、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）との契約に基づく事業システムである。フランチャイザーは事業を開発し、その営業権と経営ノウハウをフランチャイジーに提供する。それに対しフランチャイジーは、その対価として加盟金とロイヤルティなどを支払う。またフランチャイジーは独立の事業体として資金や労働力を提供し、店舗を運営する。そしてフランチャイザーは、経営指導や支援などによって加盟店の運営をサポートする。

表2-1にはコンビニエンス・ストア業界の上位10社を表示している。その10社すべてが F C 多店舗展開方式として採用している。また、業界全体をみると総店舗数の71.0%が F C を採用している。（注4）

表2-1 コンビニエンス・ストア業界上位10社の多店舗展開システム

順位	社名・店名	多店舗展開方式
1	セブン-イレブン	フランチャイズ・チェーン
2	ローソン	:
3	ファミリーマート	:
4	デイリーヤマザキ	:
5	サークルケイ	:
6	サンクス	:
7	ミニストップ	:
8	a m / p m	:
9	セイコーマート	:
10	ココストア	:

出所：「日本経済新聞」2000年7月27日と「隔月刊コンビニ」2000年4月号  
 ランキングは店舗数基準

1970年代初頭、コンビニエンス・ストアが誕生した初期には直営店方式やボランティア・チェーン、レギュラー・チェーンなどが模索された。しかし、セブン-イレブン・ジャパンがFCで成功した後、FCはコンビニエンス・ストア業界のデファクト・スタンダードにもなっている。

表2-2 レギュラー・チェーン・システムとフランチャイズ・チェーン・システムの相違

項目	RC	FC
本部と店舗の関係	資本関係、内部組織関係	契約関係、組織間関係
店舗経営の独立性	経営権は本部に	経営権は店舗に
店舗運営指導	本部による指示、命令	本部による指導、支援
価格決定権	本部	加盟店
仕入決定権	本部	加盟店

出所：金 顕哲 著 「コンビニエンス・ストア業態の革新」 有斐閣

2001年10月20日発行 47頁

### 第3章 粗利益分配方式

セブン-イレブン・ジャパンはその設立以来、常に日本のコンビニエンス・ストア業態をリードしてきた。周知のとおり、同社は、米国でコンビニエンス・ストア業態を先に確立し、当時世界No. 1のコンビニエンス・ストア企業であったサウスランド社から、コンビニエンス・ストアのノウハウを学びながら成長してきた。

しかし同社の社史に書かれているように、サウスランド社から導入したノウハウは後にほとんどが日本の実情に合わせて手直しされ、セブン-イレブン・ジャパン独自のシステムが構築されてきた。

ただ、①セブン-イレブンという商標 ②コンビニエンス・ストアのコンセプト ③粗利益分配方式の三つだけは例外であった。

粗利益分配方式とは、ロイヤルティの徴収方法である。FCにおいて本部は、加盟店に経営指導やトレードマーク、トレードネーム、商品などを提供する代わりに、加盟店から一定のロイヤルティを徴収する。そのロイヤルティの徴収方法には、売上分配方式、粗利益分配方式、定額方式がある。売上分配方式とは売上の一部をロイヤルティとして徴収する方法であり、定額方式とは月ごとに一定の金額を固定的に徴収する方法である。

一方、粗利益分配方式は粗利益の一部をロイヤルティとして徴収する方法である。

なお、粗利益分配方式は1967年サウスランド社において導入されたが、それは次の狙いをもっている。

第一に、売上を目標とした経営から利益を目標とした経営への転換である。言わば利益重視への「目標の転換」である。

第二に、本部と加盟店が利益重視の姿勢を共有する点である。言わば「目標の共有」である。

第三に、粗利益分配方式は本部と加盟店が粗利益を拡大するための、相互努力できる基盤を提供する。

コンビニエンス・ストアが日本に誕生した初期には、セブン-イレブン・ジャパンだけが粗利益分配方式を採用していた。しかし他のコンビニエンス・ストア本部も徐々に粗利



益分配方式に変更している。

表3-1は、1999年度のコンビニエンス・ストア業界上位10社のロイヤルティ徴収方法を表しており、表から分かるように上位10社はすべて粗利益分配方式を採用している。当初、セブン-イレブン・ジャパンのみが採用していた粗利益分配方式が、現在ではコンビニエンス・ストア業界の標準的なロイヤルティ徴収方式、いわばデファクト・スタンダードになっている。

表3-1 コンビニエンス・ストア上位10社（1999年度）のロイヤルティ徴収方法

順位	社名・店名	ロイヤルティ徴収方法
1	セブン-イレブン	粗利益分配方式
2	ローソン	粗利益分配方式
3	ファミリーマート	粗利益分配方式
4	デイリーヤマザキ	粗利益分配方式
5	サークルケイ	粗利益分配方式
6	サンクス	粗利益分配方式
7	ミニストップ	粗利益分配方式
8	a m / p m	粗利益分配方式
9	セイコーマート	粗利益分配方式
10	ココストア	粗利益分配方式

出所：「日本流通新聞」2000年7月27日号と「隔月刊コンビニ」2000年4月号

#### 第4章 セブン-イレブン・ジャパンの革新

セブン-イレブン・ジャパンは、我が国コンビニエンス・ストアの最大手企業である。また同社はその設立以来、常に日本のコンビニエンス・ストア業態をリードしてきた企業である。周知のように、セブン-イレブン・ジャパンは、米国最大手のコンビニエンス・ストア企業であるサウスランド社からコンビニエンス・ストアのノウハウを学びながら成長してきた。しかし同社の社史（株式会社セブン-イレブン・ジャパン「1991」以下社史）にも書かれているように、サウスランド社から導入したノウハウは後にほとんどが日本の実情に合わせて手直しされ、セブン-イレブン・ジャパン独自のシステムが構築さ

れてきた。

表4-1は、1990年代初頭の日米におけるセブン-イレブン・ジャパンの相違をまとめたものである。以下では、その相違を中心にセブン-イレブン・ジャパンの革新について述べる。

表4-1 日米セブーンイレブンの比較

相違点	米国のセブーンイレブン	日本のセブーンイレブン
1 店舗タイプ	・FC店と直営店の混在	・FC店中心
	・新規出店中心	・既存店転換中心
2 加盟店	・Cタイプ店中心	・Aタイプ店中心
	・未経験者中心	・店舗経営経験者中心
3 店舗立地	・郊外道路辺立地	・商店街・駅周辺立地
	・新設店舗建設	・既存店転換
4 顧客層	・中年男性中心	・若者中心
	・車来店客中心	・徒歩来店客中心
5 商品構成	・2000アイテム	・3000アイテム
	・嗜好品中心	・ファーストフード中心
6 販売方式	・仕入販売・在庫販売	・共同開発販売・販売と在庫
		の同期化
	・値引き販売	・定価販売
7 配送システム	・既存システム利用	・既存システムの再構築
	・配送センターの内部化	・メーカーやベンダーの配送
		センターを利用
8 発注	・ベンダーへの依存	・店主主導発注
	・返品可能	・返品不可能
9 情報システム	・現金レジスター水準	・POSシステム
		・単品管理
10 社内コミュニ		
ケーション	・間接的コミュニケーション	・直接的コミュニケーション
11 OFC機能	・書類や伝票の伝達	・アドバイスとカウンセリング

出所：金 顕哲著「コンビニエンス・ストア業態の革新」 有斐閣

2001年10月20日 発行 92頁

## 1. 店舗展開

F C店のみならず直営店も多数有していたサウスランド社とは異なり、セブニーイレブン・ジャパンは1号店からF C店を中心に店舗を展開してきた。

しかしF Cでも三つのタイプがある。

- (1) Aタイプ：土地と店舗は店主が所有し、什器や備品はリース、商品は本部が貸与するタイプ
- (2) Bタイプ：店主が土地と店舗を所有するほか、更に什器や備品・商品まで買い取るタイプ
- (3) Cタイプ：経営委託店舗と呼ばれるもので、土地、店舗、什器、備品、商品のすべてを本部が店主に貸与するタイプ

初期のセブニーイレブン・ジャパンはAタイプの店を中心に、とりわけ酒販店をリクルートの主要なターゲットとしてF Cを展開した。酒販店は免許制であるため社会的信用があり、品揃えの面においても有意な立場にあったからである。

セブニーイレブン・ジャパンは、サウスランド社から商店街は通りが狭い、小さな店舗が多い、駐車場がないなどの理由から商店街中心の店舗展開に反対されたが、候補となる小売店は主に商店街の中心にあったことや人口密度が高く、住宅地の入り口でもあるため、当初から商店街を主な出店地域とした。

また、セブニーイレブン・ジャパンは特定の地域に店を集中的に出店するドミナント出店戦略をとった。それは、合理的な商品・物流の仕組みづくりには一定の配送地域にできるだけまとまった数の店舗をオープンし、力をつけることが必要だったからである。

## 2. 商品政策

商品構成における日米コンビニエンス・ストアの大きな相違は、ファーストフードの比率の高さにある。表4-2は、日米セブニーイレブンの商品構成の比較である。

表4-2 サウスランド社とセブン-イレブン・ジャパンの商品構成

単位：%、売上基準

商品構成	サウスランド社	セブン-イレブン・ジャパン
グローサリー	31.1	33.2
ファーストフード	8.7	30.6
デイリーフード	7.8	12.9
非食品	27.5	23.3
ガソリン	24.9	0.0

出所：各社のAnnual Report (1995)

セブン-イレブン・ジャパンの商品構成は、試行錯誤によって固まっていた。設立当時、同社は、鮮魚や精肉、野菜、果物など、いわゆる生鮮3品も取り扱おうとした。しかし、スーパーの生鮮3品は調理するための材料であるのに対し、コンビニエンス・ストアでは調理しなくてよい食品を売るべきであると再認識し、鮮魚では刺身を、青果物では野菜サラダや惣菜を用意することとした。こうしてコンビニエンス・ストアの品揃えの方向性が固まったのが1980年頃であった。

もうひとつ、試行錯誤のなかで模索してきたのが米国型ファーストフードであった。ファーストフードは粗利益の高い商品のため、当時米国でも力を入れていた商品であった。日本でもスラッピーやホットドック、ブリトーホットコーヒーなどを出してみたが、成功しなかった。その結果、取り組んだのが、おにぎり、弁当、すしなどの米飯類、煮物、きんぴら、漬物、おでんなどの和惣菜類の日本型ファーストフードであった。

米飯や惣菜の事業分野は当時、中小企業によって担われており、その体質改善や近代化が大きな課題であった。特に地域ごとに品質管理に大きなバラツキがあったため、品質管理や衛生管理のレベルアップを図るため、1979年10月には大手のベンダーを中心に日本デリカフーズ共同組合が結成された。

セブン-イレブン・ジャパンは、1985年頃から大手食品メーカーに、それまで中小企業分野であった弁当や惣菜などの日配品の専用工場を作るよう呼びかけた。それは大手食品メーカーの資金力や人材、情報収集力、商品開発力を利用するためであった。セブン-イレブン・ジャパンの呼びかけに、当初は「メーカーはセブン-イレブン・ジ

ジャパンのためでなくすべての小売業のためにある。セブンイレブン・ジャパンという一顧客のためだけの専用工場を作るなど、メーカー政策としてもナンセンスである」とメーカー側は難色を示したが、やがてはセブンイレブン・ジャパンの要求を受け入れることになった。そして1985年3月、キューピー食品の子会社と組んで開発した新商品の生野菜サラダが大ヒットとなったのを皮切りに、同年にハウス食品とプリマハムも参加した。

大手食品メーカーが次々に参加した背景には、消費者に一番近いセブンイレブン・ジャパンとの共同開発によって、消費者のニーズを的確につかみたいというメーカー側の意図があった。それがセブンイレブン・ジャパン側のニーズと結びつき、セブンイレブン・ジャパンの事業規模の拡大および差別化にとって非常に大きな力となっていたのである。

### 3. 物流システム

初期のセブンイレブン・ジャパンは、物流のさまざまな面で取引先と折衝しなければならなかった。

(1) 小分け問題：当時はケースや段ボール単位で納品するのが一般的で、卸売業者は小分け作業を行わないのが常識であった。そのため、小分け問題をめぐって取引先と折衝を続けた。

(2) 年中無休の問題：取引先は正月やお盆に休むのが一般的であった。セブンイレブン側が粘り強く要請し、年中無休を実現した。

(3) 定時配送の問題：当時は販売先からの発注は無計画であり、取引先も卸売業者としてのトータルな物流対策をもっていなかった。また、配送コースもドライバーに任されていた。そこでセブンイレブン・ジャパンは計画的な発注に努力するとともに、取引先に対しては定時配送を要請した。

(4) 欠品の問題：当時「人間のやっていることだから、やむを得ない面もある」という認識が一般的であった。しかし、欠品率1%だと売上も1%減るというサウスランド社のデータがあり、セブンイレブン・ジャパンは欠品による粗利益補償制度を導入するなど、この問題に積極的に取り組んだ。

セブンイレブン・ジャパンが本格的に取り組んだのは1976年からであった。その改革の柱となったのが、次の取引集約化と商流と物流の分離、配送の共同化であった。

### (1) 取引集約化

当時の流通機構は、メーカーと卸売業者との帳合いが縦割りで細かくなっており、小売店には各特約卸売業者をいちいち通さないと商品が入らない仕組みになっていた。セブンーイレブン・ジャパンは1976年に店舗数が100店に達した時点で、商品供給の効率化を目指し、ベンダーを集約化して1店舗当たり約35社とした。この集約化はセブンーイレブン・ジャパンの推奨ベンダーを半数にしたのではなく、推奨ベンダーを再配置し、1店舗当たりの発注窓口を集約したものであった。

### (2) 商流と物流の分離

当時は本部がベンダーと商談して、推奨商品と価格などを地域ごとに決めており、ベンダー主導の商品の流れになっていた。しかしセブンーイレブン・ジャパンが本部として責任をもって商品を推奨していくには、メーカーとの交渉で価格を一律に設定しなければならなかった。そこで1978年からは商流と物流の分離を推進し、価格などの取引条件の折衝はメーカーと直接行い、商品の代金支払いをベンダーに対して行うようにした。商流と物流の分離によって、メーカーとの商品の共同開発が可能になったほか、価格等の地域差がなくなり、商品部の社員の生産性も大幅に向上した。

### (3) 配送の共同化

セブンーイレブン・ジャパンは1976年から首都圏での共同配送をスタートさせた。共同配送とは、複数の供給業者が保管倉庫や配送センター、車両といった物的流通設備を共同で利用するものである。チルド商品から始まったこの共同配送は、1980年には牛乳の共同配送や米飯の共同配送へと広がった。

共同配送の仕組みを更に集約化したのが温度帯別の物流統合であった。温度帯別の物流統合とは、商品の種類に関係なく、同じ温度帯のものは同じトラックに積載して配送する仕組みである。1981年5月に牛乳と生鮮品の共同混載（5℃）から始まった温度帯別配送は、82年にはフローズン（-20℃）もスタートした。

一方、米飯配送の仕組みも徐々に改良されてきた。1976年に各店舗に卓上型冷蔵ケースを設置し、それによる米飯の販売を始めたセブンーイレブン・ジャパンでは、ベンダー各社が個別に1日1便で配送を行っていた。しかし米飯の共同配送がスタートした1981年には1日2便、87年には1日3便の体制が実現し、より新鮮な米飯を顧客に提供できるようになった。

#### 4. 情報システム

セブン-イレブン・ジャパンは自らを情報システム産業として位置づけている。同社は、ビジネス運営システムの核心は、加盟店、ベンダー、本部の深いかかわりであり、それを支えているのが情報システムであると強調している。

セブン-イレブン・ジャパンの情報システム導入状況は、表4-3のとおりである。

表4-3 情報システム導入一覧

導入年	システム名称	システムの特徴
1978	第一次総合店舗情報システム	コンピュータ発注方式
1982	第二次総合店舗情報システム	電子発注端末機の導入
1983	POSシステム	販売時点情報管理
1985	第三次総合店舗情報システム	POSデータ分析用CPU導入 双方向POSレジスターに入れ替え
1990	第四次総合店舗情報システム	三種類の端末機を店舗に導入 ①ストアコンピュータ ②ノート型発注端末 ③スキャナーターミナル
1991	ISDN導入	電話線に代わる次世代通信方式
1997	第五次総合店舗情報システム	ISDNと衛星通信を統合 ①双方向のデータ配信サービス ②データの大量移動 ③インターフェイスの操作性向上 ④三社間の即時連結性 ⑤質的データによる加盟店サポート
2003	第六次総合店舗情報システム	①ペーパーレス化 ②光ファイバーに統合 ③店内LANの無線化 ④日本語入力キーボードの新設 ⑤大規模データベース ⑥非接触ICカード



出所：金 顕哲 著 「コンビニエンス・ストア業態の革新」 有斐閣

2001年10月20日発行 98～100頁

出所：[//www.sej.co.jp/corp/aboutsej/info\\_03.html](http://www.sej.co.jp/corp/aboutsej/info_03.html)

## 5. コミュニケーション・システム

セブン-イレブン・ジャパンは、設立当初から社内と社外に独特のコミュニケーション・システムをつくり運用してきた。

先ず社内においては、設立当初からダイレクト・コミュニケーションの基本姿勢を貫いてきた。その代表的な例が、毎週前半に集中的に開催されている社内会議システムである。

- ①マネージャー会議 (月曜日 9:30～11:00)
- ②役員会 (月曜日11:00～12:00)
- ③出店会議 (月曜日13:30～14:00)
- ④ゾーン・ミーティング (月曜日午後、各ゾーン単位で )
- ⑤商品検討会 (月曜日17:00～ )
- ⑥OFC会議 (火曜日 9:00～11:30)
- ⑦分科会 (火曜日 OFC会議終了後 )
- ⑧ゾーン・ミーティング (火曜日 分科会後 )
- ⑨ディストリクト・ミーティング (火曜日、ゾーン・ミーティング後)

セブン-イレブン・ジャパンにおいては、意思決定機関として、すでに通常の取締役会と役職役員以上で構成されるEC会があった。従って上記の会議は、主としてコミュニケーションのための会合であり、同一情報を同一時間内に共有するための会合であった。それは、セブン-イレブン・ジャパンはサウスランド社と異なり既存の小売店を主体とするFCを展開していたため、トップの意思を社員の末端にまで徹底させることが非常に重要だったからである。こうしたことからダイレクト・コミュニケーションというセブン-イレブン・ジャパン独自のシステムができあがった。

もう一つのセブン-イレブン・ジャパン独自のコミュニケーション・システムは、店舗とのコミュニケーションであり、このシステムは本部と加盟店とのコミュニケーションを担当するOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）によって行われていた。

以上で日米セブンイレブンの相違を中心にセブンイレブン・ジャパンの革新について述べてきたが、そのなかで重要なポイントを要約すれば以下になる。

- (1) セブンイレブン・ジャパンはサウスランド社からコンビニエンス・ストアに関するさまざまなノウハウを導入したが、そのほとんどは日本の実情に合わせて手直しされ、セブンイレブン・ジャパン独自のシステムが構築された。
- (2) しかし①セブンイレブンという商標 ②コンビニエンス・ストアのコンセプト ③粗利益分配方式の三つは、その例外であった。
- (3) セブンイレブン・ジャパンは独自のシステムを構築していくうえで、外部の資源を上手く活用してきた。スーパーが問屋やメーカーの力を利用しながら成長してきたように、セブンイレブン・ジャパンも、既存の中小小売店やベンダー、メーカー、マス・メディアなどを上手く活用しながら急成長してきた。
- (4) セブンイレブン・ジャパンが独自のシステムを構築してきたそのプロセスは斬新的でなおかつ持続的なものであった。セブンイレブン・ジャパンは常に目標を決めて実行するが、矛盾や障害に遭遇するとまた新しい目標を立てて実行していく。同社はこのプロセスを仮説検証方式と呼んでいる。セブンイレブン・ジャパンはこの方法により、インクリメンタルに独自のシステムを構築してきたのである。
- (5) セブンイレブン・ジャパンの成功には、鈴木敏文現会長の強力なリーダーシップが大きな役割を果たした。
- (6) セブンイレブン・ジャパンは小さな成功に安住することなく、常に努力してきた。情報化への投資や在庫の圧縮などにみられるように、常に高い目標を立て、それに向かって努力してきた。
- (7) セブンイレブン・ジャパンは絶えざる革新を通じて日本独特のコンビニエンス・ストアを構築してきたが、近年その情報システムを活用し、ものの販売だけでなく金融決済やインターネット販売なども仕掛けている。発注業務のコンピュータ化から始まった同社の情報システムは、徐々に加盟店、ベンダー、本部を結ぶネットワークへと発展し、この先情報ネットワーク産業の中核を握るハブ・システムとして機能しようとしている。

以上のポイントのなかからイノベーションにおける日米の相違が読み取れる。

第一は、米国のイノベーションはブレイクスルー型で、日本のそれは改善型と言われ

ているが（注5）、日米におけるセブン-イレブンのイノベーションでもその差はみられる。サウスランド社は、コンセプトや粗利益分配方式などの革新的な仕組みを無から創造してきたが、セブン-イレブン・ジャパンはそれをベースに徐々に改善していき、最終的には独自のコンビニエンス・ストア像を作り上げてきたからである。第二は、米国の場合、ブレイクスルーはできてもその後の改善があまり行われな傾向があるが、日本の改善は漸進的かつ持続的特徴をもっていると言われている。この相違もサウスランド社とセブン-イレブン・ジャパンとの間に存在する。特にセブン-イレブン・ジャパンのインクリメンタルな改善方法は、社内で仮説検証方式と言われているが、これこそセブン-イレブン・ジャパンの最大のイノベーションであろう。何故なら、再建にかかわったサウスランド社のある担当者は、仮説検証方式こそ、サウスランド社がセブン-イレブン・ジャパンから学んだ最大のノウハウだと指摘しているからである（注6）。

第三は、資源の展開方法の差である。米国企業の資源展開方法は可逆的であるが、日本のそれは不可逆的と言われている（注7）。新たな業態への模索でみると、サウスランド社はコンビニエンス・ストアから石油産業へと多角化していったが、セブン-イレブン・ジャパンは既存のコンビニエンス・ストアを金融や電子商取引の窓口化する形で業態転換を模索している。すなわちサウスランド社は既存の資源とは関係ない分野へ可変的に進出していったが、セブン-イレブン・ジャパンは情報システムなど既存の資源を活用する形で、業態転換を模索しているのである。

## 第5章 サウスランド社の倒産と復活

1980年代後半に経営危機に陥ったサウスランド社の業績が順調に回復してきている。1991年、業績不振によって倒産した同社であるが、イトーヨーカ堂グループによる支援のもとで大胆な改革を行った結果、毎年増収増益を記録している。1993年には業績悪化以来、初めて黒字を記録し、94年には88年以来初めて店舗当たりの売上増加を記録した。また、店舗別マーチャンダイジング利益も増加し、1999年には7年連続増加を記録した。

サウスランド社の改革が成果をあげている背景には、イトーヨーカ堂グループの資本参加とセブン-イレブン・ジャパンからのノウハウの提供があった。サウスランド社のエリ

ア・フランチャイジーとして出発したセブン-イレブン・ジャパンだったが、日本で開発した独自のノウハウをコンビニエンス・ストアの生みの親でもあるサウスランド社に提供し、成功させたのである。

セブン-イレブン・ジャパンによるサウスランド社再建の成功は、日本の小売企業の歴史において二つの大きな意味をもっていた。一つは戦後、米国の小売業を手本として成長してきた日本の小売企業が、同分野の米国最大手企業を逆に買収し、再建に乗り出したことである。また二つ目は、その再建に日本のノウハウを注入し、成功させたことである。セブン-イレブン・ジャパンは1973年、サウスランド社の指導のもとでスタートしたが、独自のノウハウを構築し、日本で急成長しただけでなく、今度はそのノウハウを逆にサウスランド社へ導入し、成功させている。日本の小売企業が国内で培ったノウハウが海外でも通用することを示した一つの例でもある。

セブン-イレブン・ジャパンは、サウスランド社の失敗が残した教訓として、同社の社史のなかで次のように述べている。

「より根本的な原因は、世界最大のコンビニエンス・ストア・チェーンのプライドに安住し、本業である小売部門において、時代の変化への対応に遅れをとったことにある。当初のコンビニエンス・ストアのコンセプト自体は、極めて正しかったにもかかわらず、その質的追及がなされず、また基本の徹底がなおざりにされた。環境・消費者の変化に対応して常にお客の立場で発想し、そのニーズに応えようとしてきた日本のセブン-イレブンに比べると、意識の違いは大きいと言わざるを得なかった。サウスランド社は過去の成功に頼って、自らの考え方を時代と共に変えていくことができなかつたのである。

一つの成功が、次の改革への大きな障害となった例として、我々はこれを他山の石としなければならない。時代の変化に企業を対応させ続けていくことがいかに大変であるか、これは現在の我々自身にとっての切実な教訓である」(注8)

## 第6章 終りに

我が国におけるコンビニエンス・ストア第一号は1969年に設立されたサンショップであるが、誕生以来38年経過した2007年のコンビニエンス・ストアの年間販売額は表6-1のとおり7兆68億72百万円、業態別構成は5.20%である。

コンビニエンス・ストア誕生以来38年でこれほどまでに成長したのは最大手のセブンイレブン・ジャパンの成功が大きいですが、セブンイレブン・ジャパンの優れたポイントを自分なりに考えてみたい。

第一に当時国内ではRCが採用されていたにもかかわらず、セブンイレブン・ジャパンは何故FCを採用したかである。それは小規模店舗、長時間営業、労働生産性などを考慮すれば、労働基準法を適用する組織化された大企業の高賃金の従業員では、採算や労働時間管理上難しいと思われるからである。さらに当初はセブンイレブンの商標の如く16時間営業であったものが、その後多くの店舗が24時間営業に延長されたことをみればなおさらである。近時、同じチェーン・オペレーションにより長時間営業を運営する外食産業や専門スーパーにおいて店長などの「名ばかり管理職」が社会問題となった。これは店長などの「名ばかり管理職」の長時間労働による時間外労働が問題視されたものである。この重要な問題を解決する方法の一つが独立事業体即ちFCによる店舗運営であると考えられる。セブンイレブン・ジャパンは、35年前の設立当初よりこの弱点・問題を認識し対策を立案したのではなかろうか。それ故に我が国の多くのコンビニエンス・ストアは、セブンイレブン・ジャパン方式のFCの優位性に気付き改めたのではなかろうか。なお参考までに「名ばかり管理職」で問題となった企業の多くは、該当者の管理職を外し時間外手当を数年間遡及して支給するよう改めたとの報道があるが、その結果店舗運営コストが悪化したことは当然の帰結である。

第二に革新である。参考書「コンビニエンス・ストア業態の革新の著者、金 顕哲」氏も述べているが、サウランド社の革新と異なったセブンイレブン・ジャパンのインクリメンタルに産み出される革新の優れた点である。即ちブレイクスルー的、単発的なサウランド社の革新と異なり漸進的、持続的な点にある。我が国で初期の業態立ち上げであるために、障害や矛盾に数多く遭遇したと思われるが、常に目標を掲げ実行し検証のうえ修正し更に高い修正目標を掲げ実行し達成していく持続的な仮説検証方式が、多くのインクリメンタルな革新を産み出したのではなかろうか。「継続は力なり」の諺があるが、まさに名言でありセブンイレブン・ジャパンでは、この基本が忠実かつ徹底して行われているのではなかろうか。

第三に徹底である。一例を上げれば欠品であるが、セブンイレブン・ジャパンはメーカーやベンダーの欠品を数値化し、粗利益補償制度の導入により欠品率を向上させメーカ

ーやベンダーの質的向上を図った。メーカーやベンダーにとって受注から納品までのリードタイムが短く、特に賞味期限の短い商品の欠品率向上は、極めて難しいものがありその対策に悩まされたことは言うまでもない。セブンーイレブン・ジャパンは自社のみならず取引先のメーカーやベンダーの質的向上を徹底させることで、自社の質的向上と粗利益増加を実現してきたのである。メーカーであれ小売業であれ一流と二流、三流企業とで取組内容に大差はないのではなかろうか。一流と二流、三流との差のほとんどは、企業活動に取り組む徹底の差即ち①広さ ②深さ ③持続性などの徹底度にあるのではなかろうか。具体的には①環境や消費者の変化に対する洞察力 ②高い目標を設定し果敢に挑戦する姿勢 ③改革・改善に対して発生する抵抗を乗り越える力 ④リスク管理 ⑤目標に近づき更に達成するためのツールである仮説検証方式 ⑥セブンーイレブン・ジャパン方式のコミュニケーションによる目標の共有化（全員参加） ⑦損益管理などが全部門において徹底的に行われた結果、インクリメンタルな革新を実現したのではなかろうか。これらの徹底した持続的な取組は、セブンーイレブン・ジャパンの企業風土として定着し他企業の追隨を許さない企業間競争上の武器となり貴重な財産となったと考える。

これらは、なぜを5回繰り返しながら問題を徹底的に深掘りし解決していく世界に冠たるトヨタ生産方式にも、その徹底度において相通ずるものがあると考ええる。

表6-1 2007年 業態別年間販売額

単位：百万円、%

業態	販売額	構成比
合計	134,705,448	100.00
百貨店	7,708,768	5.72
総合スーパー	7,446,736	5.53
専門スーパー	23,796,085	17.67
コンビニエンス・ストア	7,006,872	5.20
その他のスーパー	5,949,303	4.42
専門店	53,929,117	40.03
中心店	25,702,229	19.08
その他の小売店	153,701	0.11
ドラッグ・ストア	3,012,637	2.24

出所：経済産業省 商業統計調査

[//www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h19/index-gyodata.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h19/index-gyodata.html)

(注1) 経済産業省 平成21年版商業統計調査の業態分類の定義

[//www.meti.go.jp/statistics](http://www.meti.go.jp/statistics)

(注2) 毎年日経流通新聞と流通経済の手引きなどに公表している。

(注3) 民間の調査会社Manufacturer CVS Researcherで毎年商業界雑誌などに公表している。

(注4) 「隔月刊コンビニ」2000年4月号 168頁

(注5) 米山 茂美、野中 郁次郎著 「並行競争が生み出すイノベーション」  
ダイヤモンド・ハーバードレビュー1992.12・1月号

(注6) 金 顕哲著 「小売企業の再建戦略」流通情報 No. 352

(注7) 石井 淳蔵著 「マーケティング資源の不可逆性と開発リズム」  
一橋ビジネスレビュー1998.35-2

(注8) セブン-イレブン・ジャパン社史 (1973-1991) 258頁

参考文献

- ・金 顕哲著 「コンビニエンス・ストア業態の革新」 有斐閣  
2001年10月20日発行
- ・「隔月刊コンビニ」2000年4月号 168頁
- ・米山 茂美、野中 郁次郎著 「並行競争が生み出すイノベーション」  
ダイヤモンド・ハーバードレビュー1992. 12・1月号
- ・金 顕哲著 「小売企業の再建戦略」 流通情報 No. 352  
石井 淳蔵著 「マーケティング資源の不可逆性と開発リズム」  
一橋ビジネスレビュー1998. 35-2