

セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析

秋 本 敏 男

- I. 問題意識
- II. セブン-イレブン・ジャパンの経営方針と経営特質
- III. セブン-イレブン・ジャパンの競争戦略
- IV. 情報技術進展による優位性
- V. 物流戦略による革新
- VI. セブン-イレブン・ジャパンの財務的特質と競争優位性
- VII. おわりに

I. 問題意識

今日、小売業界をめぐる経営環境は一段と厳しさを増し、バブル崩壊以降、長期間にわたり業績の低迷が続いている。

競争力を喪失した中小零細規模の小売店の中には閉店に追い込まれるケースも多く、小売不況の深刻さがうかがえる¹⁾。

そのような状況下にあって、大手コンビニエンスストア（以下、CVSと略す。）とりわけ業界第一位の株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブンと略す。）の業績の好調さが目立つ。同社は、1974年に営業を開始して以来、今日まで20数年間、每期、増収増益、しかも他企業に類をみない高収益という偉業を続けており、わが国を代表する超優良企業として国の内外から注目されている。

なぜ、每期、そのような高収益を持続することが可能であるのか、同社の競争優位の源泉を経営戦略システムの視点から探るとともに、その主要な源泉と考えられるコンビニエンス・ストア・システム自体の革新性についても考察する。

II. セブン-イレブン・ジャパンの経営方針と経営特質

わが国社会は、高度経済成長過程を経て、1970年代中葉には「豊かな社会」が実現した。この間、小売業も大きな成長を遂げた。小売り市場は、「モノ不足時代」の小売店主導の「売り手市場」から、消費者主導の「買い手市場」へと変化していった。

市場環境の変化に対応すべく、小売企業各社は市場を細分化し、消費者ニーズを的確に把握するとともに消費者の求めている商品・サービスを提供することによって、顧客の満足を得ることがで

きると考えるようになった。

例えば、高級品についてはブランドの重視、最寄品については低価格政策、サービスについては快適さなどが競争促進要因となり、これらを提供できる小売企業が消費者の支持を得ることができた。

本稿で取り上げるセブン-イレブンは、このような社会・経済情勢を背景として、「変化への俊敏な対応」を経営方針に掲げ、コンビニ産業をシステム産業と位置づけ、本部-加盟店-ベンダーの組織間関係が良好に維持され、組織能力(コア・コンピタンス)を発揮できるシステムの構築を目ざした。

同社会長鈴木敏文は、わが国流通業の特質にふれ、「流通業はドメスティックなもの」との見方をしている²⁾。つまり鈴木は、セブン-イレブンを米国からわが国に導入する際、日本と米国では商慣行をはじめとして、生活習慣、産業インフラおよび消費者の欲求商品などさまざまな面で相違がみられ、米国の経営方式をそのまま国内に導入しても成功は期待できないと判断した。したがって導入効果を高めるためには、日本の事情を考慮し、わが国の実態に適うようCVSシステムを改良し、創意工夫を重ねる必要があると米国視察中に感じた。事実、わが国に導入した唯一のものは会計システムだけであった。それ以外のシステムについては、わが国の商慣行、経営風土に適応するよう改良を重ね、逐次導入された。それが今日の繁栄の基礎となっている。

次に、同社の経営特質について列挙すると次の事項をあげることができる。

まず、物流管理については、高度の情報技術を利用した物流システムの革新により、小口配送をベースに多頻度配送を可能にし、その結果、温度帯別に分類された商品が時間帯別配送により、各店舗に配送されるように改善された。また、出店戦略については地域集中出店方式といわれるドミナント方式にもとづきチェーン展開がはかられ、スケールメリットや標準化が追求でき、販売促進効果とともに、コスト効率が急速に高まった。

CVS業界における1店舗当たりの商圈は、商圈人口が約2000人、200~500mの距離間隔で店舗展開されており、商圈は概して小さく、今日過当競争状態にあるといえる。各店舗は、POSデータや地域天候情報などの活用によって各種イベントを催したり、生活提案することによって地域の顧客の欲求を満たすよう運営されている。

商品の品揃えについては、チェーン本部が消費者の市場ニーズを探索し、それにもとづき要請という形式で各店舗に品揃えの指示が行われるよりは、各加盟店の積極的な経営参加や店主ならびに従業員が対面販売を通じて得た消費者のニーズを商品政策に反映するという加盟店側の意思や判断によることの方がより重要とされている。それを本部サイドがサポートする体制が全社的に展開されている。

フランチャイズ・システムでは、こうした運営の仕方により、フランチャイジー(加盟店店主)の意欲を引き出し、どれだけ高揚させることができるかが重要なポイントとなる。すなわち、各加

盟店の店主が個人業態として個性化を図ろうとするときに、他の系列チェーン店には、模倣できない競争力が生ずることになる。セブン-イレブンでは、これを高度に実現するため、これまで各加盟店の店主・従業員の意欲を高めるよう指導するとともに、単品管理、物流革新、情報システムといった最新の経営管理手法を導入し、それが定着するよう改善工夫を重ねながら店主・従業員を育成指導してきた。

Ⅲ．セブン-イレブン・ジャパンの競争戦略

1．競争優位の源泉

企業は、競合他社及び他社製品を意識して活動するよりは、自社の製品が消費者のニーズに即応するような幅広い競争的マーケティング戦略システムを構築しなければならない。

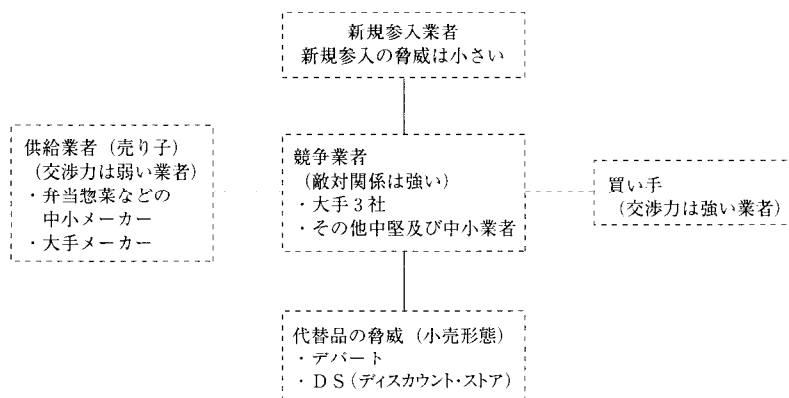
企業は、標的市場（marketing target）において占める競争上のポジションは、各企業においてそれぞれ異なる。

M. E. ポーターは、企業が取り得る4つのポジショニング戦略の中で、競合他社に打ち勝つ3つの戦略として、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中化戦略をあげている³⁾。

企業は、高度に差別化された製品やマーケティングプログラムを創造することにより、業界において品質面でのリーダーとなる。また企業は、経営活動を行う上であらゆる技術を活用している。技術は、コストや差別化に影響を与えるだけでなく、この技術の変化は、競争優位と業界構造に大きな影響を与えるのである。

ポーターモデルを援用してC V S業界の構造分析を図示すれば図-1のとおりである。

図-1 ポーターモデル援用によるC V S業界の構造分析



出所：M. E. ポーター／上岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1986年、P.9を修正

技術戦略の側面から、企業の取り得る戦略を大別すると、次の2つの戦略パターンに分類される。ポーターによれば、技術戦略としては、技術リーダーシップ戦略と技術追随戦略の2つをあげ、技術と競争優位との関連性を指摘している。

後者の技術追随戦略は業界のリーダーを目指さず、つねに業界ナンバーワン企業にはならないという原則に従った戦略を取るのに対して、前者の技術リーダーシップ戦略は、単に、製品技術の問題にとどまらず、広範な価値活動におけるリーダーシップを取る戦略を意味する。

ポーターは、重要な技術分野でリーダーになるか、追随者になるかの選択は、(1)技術リードの持続力、(2)先発者の優位性、(3)先発者としてのデメリットの3つの要因にもとづくとしている。なお、先発者の優位性だが、セブン-イレブンの場合、出店数の多さと情報技術の高度化によって地域の独占化を図った。

技術戦略と競争優位の関係を図示すれば図-2のとおりである。

図-2 技術リーダーシップ戦略と競争優位の関係

技術戦略 条件	技術リーダーシップ戦略	技術追随戦略
コスト 優位	・最低コストの製品設計のパイオニアになる。 ・習熟効果の最も高い会社になる。 ・価値活動を低コストで行う方法を開発する。	・リーダーの経験を学び製品や価値活動のコストを下げる。 ・模倣によりR&Dコストを節約する。
差別化	・買い手の価値を高める独自の製品のパイオニアになる。 ・買い手の価値を高めるために、その他の活動を革新する。	・リーダーの経験を学び、買い手のニーズに近づけるべく、製品や配送システムを改善する。

出所：M. E. ポーター／土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1986年、P.227

M. E. ポーターの競争戦略理論を援用し、セブン-イレブンの競争戦略を類推すれば、同社の競争戦略は、基本的には、「変化への対応」と「自己差別化戦略」にあるといえる。これはリーダー鈴木敏文の経営哲学でもある⁴⁾。激しい競争と厳しい消費者の選択化の中で、加盟店が業績を維持・向上させるには、消費者の満足と価値の実現に向け、努力しなければならない。同社は、これまで「変化への対応」を「不断のイノベーション」で対応してきた。競争状況が激化する中で、明確な業態化は必然的となるが、この業態化は、競争市場の観点からすれば、消費者、顧客の期待の明確化のあらわれである。すなわち、消費者の生活において消費者にどのような満足や期待を提供できるかということを意味している。同社は、鈴木敏文の考えを立脚基盤として、「ベンダーシステム」の構築に向けて着手した。これは、川下から川上へ向っての組織化・再編成をさす。

具体的に、このベンダーシステムを推進する上で、基本をなすのがドミナント方式による出店戦

略である。これによってベンダー（納入業者）の負担が軽減されるのみならず、計画発注、計画納品体制の実現が可能となり、本部、加盟店、ベンダーの組織間関係が有効に機能する。つまり、従来における生産から小売までの川上主導體制とは大きく異なり、高い発注精度をベースにした計画発注、計画納品体制は、革新的な川下主導のベンダーシステムの高度化および洗練化を実現することになった。発注の精度を高めるためには、「単品管理」が重要となるが、そのためには他社に先がけてPOS（販売時点情報管理）を導入し、効率化を図った。

Ⅳ．情報技術による優位性

S. L. ゴールドマンらは、その著『アジル・コンペティション』の中で現代の厳しい競争環境のもとで、競争に耐え、生き残ることのできる企業として、アジルカンパニー（俊敏な企業）をあげている。

さらに、同企業が顧客機会の創造と活用を図るためには、自社を次の四次元モデルの空間に位置づけることが必要であると説いている。四次元モデルの空間特質とは以下のようなものである⁵⁾。

- 顧客を豊かにする。
- 競争力強化のために他組織と協力する。
- 変化と不確実性を自在に操るために組織を創る。
- 人と情報の影響を最大限に活用する。

また、彼らは、競争パラダイムを量産システムに置き、顧客の嗜好の変化や消費の個性化にもとづく「アジル生産システム」を提唱している。

以上、これらの条件のすべてを満たした企業がわが国ではセブン-イレブン・ジャパンといえる。すなわち、同社は、先取性に富む多様なコンビニエンス（利便性）を提供することで、顧客に豊かさをもたらすとともに、大手メーカーとの共同開発により競争力を強化し、各店舗と本部の変化への迅速な対応、そして情報システムと人材教育の活用により、アジルカンパニーとして適合している。

CVSに代表されるチェーン組織は、その業務構造において同一業態をベースに分離した販売機能を仕入の利益と、各店舗における分散販売を同時に実現できるところに革新性がある。そこには、情報技術の発展が重要な役割を果たしているといえよう。

業態の共通性は、店舗規模・商品構成・営業時間など販売上の共通性から販売データを分析するのに容易であり、店舗の多数性は、コスト面からみて以前ほどのコスト高要因とはならず、むしろ情報の多様化というメリットを享受することができる。

情報の多様化により、データを比較・分析する度合いが高まり、売上収益の高い店舗とそうでない店舗との両者の内部・外部環境の比較を行うことにより、新たな情報創造につながる可能性がある。

情報のネットワーク化により膨大なデータは、本部によって蓄積・分析され、組織内部の関連各部門（商品、販売、物流など）に、さらに各店舗や供給業者に伝達される。特に、CVSは情報ネットワーク組織として他のチェーン組織より優れた特徴を有している。それは業態の共通性や多店舗性ばかりではなく、フランチャイズ契約にもとづいていることに帰因する。

CVSは市場動向を的確に分析し、各店舗が個別的・細密な情報にもとづき、画一的な商品構成を展開するのではなく、優れた情報処理機能を有し、商品構成の弾力化、最適化を図る。これがコンビニエンス・ストアの商品構成における基本戦略といえる。そこでは、一般に、単品管理システムが仕入・販売活動において必要不可欠であったが、POSシステムが導入されるまでは、膨大な作業量、販売情報の収集・分析の困難さから機能しなかった。本部と各店舗の相互関係においてコミュニケーションが整備されるようになったのは、CVSでPOSが導入され、POSデータにもとづき各店舗に対し、指導体制が強化されるようになってからである。

POSをわが国最初に導入した企業は、セブン-イレブン・ジャパンであり、1982年には全店舗に設置された。導入当初、POSデータは、現場レベルで活用するというよりは、本部サイドで情報収集の手段として活用されていた。

同社の情報システムの進展は、時系的に第1次総合店舗情報システム（1978年～82年）、第2次総合店舗情報システム（82年～85年）、第3次総合店舗情報システム（85年～90年）、第4次総合店舗情報システム（90年～97年）、そして現在の第5次総合店舗情報システムに区分される。

1970年代には量的拡大が経営戦略の基本であったが、当時の本部－加盟店－ベンダー相互間の受発注業務は、手作業で行われ、時間的にも労力の面からも非効率的であった。店舗の拡大に伴い事務処理の合理化を行い、量的拡大を実現するために発注端末機「ターミナルセブン」を加盟店に配備し、本部と加盟店間をネットワークで結んだ。また遠方のベンダーとは、通信衛星を利用した国際VANでネットワーク化を行った。このことから受発注に関する事務処理が合理化され、発注から配送までの日数が短縮されることになった。その結果として、店舗網の拡大が円滑に実行され、加盟店の平均日販と平均荒利益も向上することになった。これらが第1次総合店舗情報システム導入の成果である。

80年代初期において、セブン-イレブンは売上高や利益の伸び率が鈍化し、加盟店の在庫量も多くなるという問題に直面することになった。この問題を打開するために、単品管理を徹底することで「死に筋商品」を排除し、「売れ筋商品」を揃える戦略を打ち出した。単品管理は、結果として死に筋商品を排除し、在庫の減少につながるが、それは「商品の絞り込み」としての戦略を意味する。具体的にこの単品管理を行うツールとしてセブン-イレブンはPOSをベースとする第2次総合店舗情報システムを導入した。

第2次総合店舗情報システムは、本部－地区本部－加盟店－ベンダーをオンラインで結ぶオープンなネットワークを構築した。POS情報によって、各店舗ごとに単品売上高や時間帯別・客層別売上高を容易に把握できるようになった。また、加盟店にEOB（Electric Order Booking）ターミナルが備わり、各商品の販売実績、推奨価格、納品日などのデータを迅速に発送できるようになった。CVS業界では、POSは必須の情報ツールであるが、セブン-イレブンはその導入年次の早さから競合他社に比較して、先見・先取性から競争優位を確保したといえる。

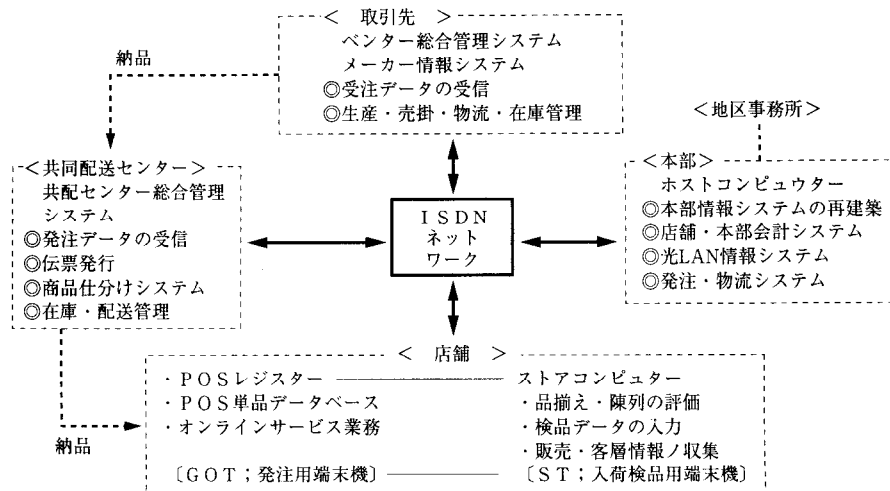
80年代中葉になると、消費者の動向が著しく変化するようになった。特に消費の個性化が進展している状況のもとでは、全店舗が画一的な商品構成では、顧客の多様化したニーズに対応できない。そのために、セブン-イレブンは加盟店ごとに単品管理の徹底化を図り、効果的な発注を可能にした。同業界では、出店店舗数が急激に増加してきており、84年には2万5千店ほどになり、企業間の競争は激化した。そこでセブン-イレブンは、競争優位を確保するため商品の差別化による戦略をとることになった。つまり、同社の経営戦略は、量的拡大から質的向上へと変質するようになり、そのために適正発注、迅速な物流、差別化による新商品開発に向けて質的向上のツールとして情報システムの構築が必要不可欠となった。

このような状況の下、第3次の総合店舗情報システムは1985年に導入され、加盟店にとって、データが利用し易いようにグラフ化されるグラフ情報分析コンピュータが備えられ、詳細な顧客情報の収集が可能となった。例えば、カテゴリー別・時間帯別売上分析、弁当などの日配商品の売り切れ時刻一覧、時間帯別・客層別販売実績、そしてカテゴリー別の売れ筋商品と死に筋商品などが容易に表示できるようになった。グラフ情報分析コンピュータによるPOS分析情報は、次の11項目からなる⁶⁾①デューリー商品別売り切れ時刻一覧、②情報分類別時間別売上げ分析表、③時間帯別客層別販売実績表、④情報分類別単品分析、⑤情報分類別死に筋商品一覧、⑥商品廃棄分析情報、⑦情報分類別10週間推移、⑧単品別販売10日間推移、⑨日別時間帯別単品販売情報、⑩雑誌販売情報、⑪実績変更業務。また物流面では、多頻度・小口配送が可能となり、加盟店の在庫量の低下、平均日販と平均荒利益の上昇をもたらすことになった。このように第3次総合店舗情報システムの導入によって商品の差別化が可能となり、競争上優位に立ったといえる。

90年代に入るとさらに本格的な情報化への動きが顕著になる。品揃えを一段と強化する発注支援体制はもとより、トータルな支援の仕組みが高度化されることになった。それは、今までの情報システムを更新することになるが、具体的にまず旧来の各種端末機に代わって、最新機器の導入を行うことであり、従来の通信ネットワークからISDN回線の使用に切り換えることであった。まず従来のEOB端末に代わって、「GOT（グラフィック・オーダー・ターミナル）」の導入である。そして次に、従来のグラフィック・ディスプレイ・パソコンと各店舗の情報、マスターファイルであるディ

スクが納められている端末「ターミナル・コントローラー」の機能を一体化した、コンパクトな端末機として「SCL (ストア・コンピュータ)」が導入された。その他に、従来のEOBより少し大きく、ハンディな端末機として、「ST (スキャナー・ターミナル)」が新しく導入された。STの機能は、検品スキャナーとしての機能と棚陳列・発注画面整合スキャナーとしての機能を有するものである。

図-3 セブン-イレブンの第4次総合店舗情報システム



ISDN：総合デジタル通信網。電話、ファクシミリ、パソコンなど各種の回線を1つの回線にまとめ大容量・高速の通信網であり、光ファイバーを使っている。

POS：スキャナーでバーコードを走査することで、商品情報をインプットし、カラーのグラフをアウトプットしている。ISDNの導入により、個店で情報を分散処理できるようになり、情報をリアルタイムでアウトプットできるようになった。

GOT：グラフィックオーダーターミナル。小型の発注用パソコンで、主要な単品は、グラフィックデータとしてアウトプットできる。また、新商品や季節・催事に応じた重点商品情報が文字情報として出すことができる。

ST：スキャナーターミナル（検品用端末機）。納入商品の検品や陳列位置などを簡単に読み取ることができる。

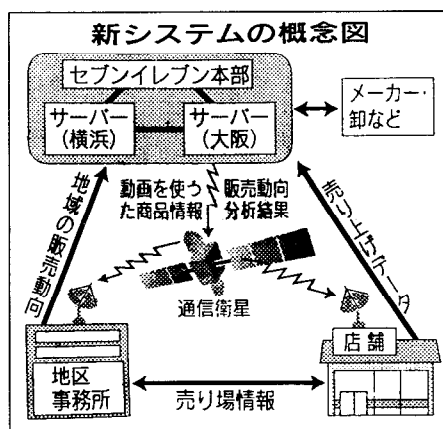
出所：国友隆一『イトーヨーカ堂グループ』日本実業出版社、1995年、pp.142-143。

1990年に導入された第4次総合店舗情報システムは、その最大の特徴としてISDNの稼働により高速で大量の情報を処理できるようになったことにある。セブン-イレブンは、物流・商品開発・店舗などの個別戦略の構築のみならず、全社戦略の面からPOS情報は重要な役割を果たすことになった。処理能力の高いPOSレジスターが設置され、顧客にオンライン情報を提供できるようになった。またサービス面からは、公共料金の収納代行を80年代の中頃から実施するようになり、付加的なサービス業務にも力を入れるようになった。

97年には第5次総合店舗情報システムが導入され、600億円の開発費を投入した。より高度な情

報システム導入による顧客ニーズの把握、男女区別、年齢把握等、情報システムによる新規事業の開発、規制緩和分野への進出を目標に、通信衛星を利用することを考えている。例えば、CVSの新サービスと新商品として、金融・外為、旅行商品、プリペイドカード、商品宅配、カラーコピーなどがあげられる。新システムの概念図を示せば、図-4のとおりである⁷⁾。

図-4 セブン-イレブンの第5次総合店舗情報システム



出所：『日本経済新聞』1997年10月16日

V. 物流戦略による革新

物流面から考察すると、配送の協同化や配送システムの効率化などの特徴があげられる。セブン-イレブンの場合、「ドミナント方式」による出店により効果的な役割を果たしている。即ち、ドミナント方式により、その地域での企業イメージの定着や様々なリスクを回避することが可能となる。例えば、物流面で短時間配送や交通渋滞による到着時間の不規則性などを回避することになり、効率化が可能となる。したがって、競争の激化に伴い、物流に必要な多品種・多頻度・小口配送・配送時間の正確性などを実現させることにつながった。

各社が各々、共同配送センターへトラックを出していたが、地区ごとに路線ターミナルで集約することにより共同配送センターでの時間的ロスを減少させ、合理化を行った。これにより小口の時間帯別配送を実現させることができるようになった。また同様に商品の鮮度の面からも効果をもたらすことになった。CVS業界にとって、その主力商品は弁当、おにぎり、惣菜などがあげられるが、そこで重要となるのは配送中の商品の管理である。セブン-イレブンでは、これらの商品について1日3便の配送を実施し、各加盟店が適正発注することで業績を伸ばしている。同社の物流戦略の最終目標は、配送の効率化、多頻度配送、定時配送などの達成と消費者のニーズに適った商品構成

・陳列などである。そのために、商品の配送が迅速・的確に容易されて、味・品質・鮮度が最良の状態に維持されていなければならない。いうまでもなく商品の管理については、店頭陳列ばかりでなく配送中の温度の管理が重要である。

配送中の温度管理は、各々の商品の特性・特質に即応した適切な管理が必要である。セブン-イレブンは温度帯別に商品を分類化した温度帯別配送システムを導入しており、次の4つの温度帯にわけられる。

- ①プラス20度の室温品……………米飯類（弁当、おにぎり、パンなど）
- ②プラス5度の冷蔵品……………牛乳・惣菜類（サンドイッチ、惣菜、ミルク）
- ③マイナス20度の冷凍品……………冷凍食品（アイスクリーム、冷凍食品、氷）
- ④常温……………雑貨・菓子（缶詰、即席麺、調味料）

温度帯別に分類された共同配送センターは1996年2月の段階で、全部で210カ所になった。このような物流の革新化により、各店舗への1日の配送回数を大幅に減少させることができた。このように、セブン-イレブンでは「定時・定刻納品」と「温度帯別物流」が、物流戦略の主要な柱になっている。

他方、ファミリーマートの物流システムは、コンピュータを軸とした情報化とジャストインタイムに根ざした物流を実践している。後者を地域完結型の物流と呼んでいる。

首都圏の物流をセンター物流とバンダー物流に分けると、センター物流は主に惣菜、麺類、野菜、牛乳などの日配品が中心であり、早朝と午後の1日2便体制を採用している。メーカーは商品を専用センターに納入し、そこでさらに小口化して各店舗に配送する。また、商品によってはセンターからデポに配送され（1つのデポで250店舗ほどをカバーしている）、そこで各店舗に配送する場合もあり、二重構造になっている。センター物流、そしてバンダー物流は、ともに集約配送、共同配送によって物流の効率化を目指しており、この点においてはセブン-イレブンと同様であり、バンダーとの協力関係が重要となる。

ファミリーマートの場合には、昼間の交通渋滞を回避するために夜間配送が中心となっている。全体の商品の約7割程度をこの夜間配送でまかなっており、効率化を図った。しかし、配送回数の面からみても、セブン-イレブンと比較するとかなりの遅れをとっていると言える。

ファミリーマートの物流の特徴は、94年から導入された人工衛星を利用した配送車の運行管理にある。このシステムは、人工衛星による位置を割り出す衛星測位システム（GPS）を利用したもので、トラックに搭載した端末と本部のコンピュータが運動しており、運行記録をデータベース化することができる。またこのシステムを配車支援システムと組み合わせて、最適な配送ルートと積載量を計算できる。これにより、道路事情による店舗への到着時間、そして店舗作業の時間が正確に把握できるようになった。

Ⅵ. セブン-イレブン・日本の財務的特質と競争優位性

同社とライバル企業の関係にある業界第三位のファミリーマートの97年2月期における主要な財務指標を抽出し、両者を財務比較することによって、セブン-イレブンの財務的特質と競争優位性について考察する。

	セブン-イレブン・日本	ファミリーマート
店舗数	6922店	3816店
平均日販（1日当り売上高）	669千円	488千円
AタイプFC店比率(a)	67.8%	53.1%
酒販店比率	50.1%	27.6%
24時間営業店比率	95.9%	90.3%
（過去3年間の改善率）(b)		
店舗数伸び率	+ 7.8%	+11.5%
既存店売上伸び率	+ 1.4%	- 4.7%
AタイプFC店比率	- 2.4ポイント	- 4.7ポイント
酒販店比率	+ 9.0ポイント	+ 7.6ポイント
24時間営業店比率	+ 6.4ポイント	+ 5.0ポイント

（注）□ は現状の競争優位、もしくは過去3年間の改善度が大きいものを示す。

(a) Aタイプはフランチャイジー（加盟店）が店舗投資を負担。

(b) 店舗数伸び率と既存店売上伸び率は過去3年間の平均、それ以外は累計で表示。

出所：Goldman Sachs Japan Research『コンビニエンスストア業界—PART I』P.14、1997年8月26日号。

Ⅶ. おわりに

本稿は、CVS業界第一位のセブン-イレブン・日本の競争優位性を探る目的で、同社の経営理念、経営戦略、商品政策、CVSシステム、情報システム及び組織間関係等について検討を加えた。

リーダ鈴木敏文の経営哲学とされる「変化への対応」「不断のイノベーション」「自己差別化」を経営基本方針として、「仮説と検定」を繰り返し経営の実践場面に適用することによって「業務改善効率」が著しく向上した。さらに、POSシステムという情報技術の開発と積極的な活用とにより、「売れ筋商品」と「死に筋商品」が一層明確となり、在庫廃棄ロスや売り逃し損失が大幅に減少し、同社の収益力は一段と増大した。

同社の特徴を整理してみると、積極的に情報の武装化を推進するかたわら、他方では組織間関係を重視した経営対応が行われている。つまり、本部—加盟店—ベンダー間の関係は運命共同体組織であり、組織間関係を良好に維持することによって、組織能力となり得ることが明らかとなった。

商品開発については、従来のメーカー主導の方式を廃止し、川下から川上へと小売主導の方式に変更することによって、社会ならびに消費者のニーズを的確に捉えた提案型の商品開発が可能となった。

先発企業の優位性に加えて、上述した事柄がうまく組み合わさって、同社の競争優位が確保されていると思われる。

CVS業界をマクロ分析してみると、業界は必ずしも恵まれた環境にあるとは限らない。例えば、店舗数は5万店を超え、商圈人口は2000人程度と範囲がせばまっており、最近コンビニ市場の飽和状態がささやかれている。セブン-イレブンの企業内においてもオーバーストア、オーバーグッズの状態にあり、店舗間の競争が激化している。

これらの諸問題をいかに解決するかが、今後の重要課題である。また1997年秋には革新的といえる第5次情報システムが稼動し、システム効果が強調されているが、一方、財務的效果はどれ位期待できるかなどが不明瞭であり、この点について明らかにすることが必要であろう。

(注)

- 1) 通商産業省商工統計課で3年毎に実施している「平成6年商業統計調査」によれば、小売業における全国商店数は、150万店で、平成3年6月1日から平成6年5月31日までの3年間で、10万6千店と過去最高の減少を記録し、昭和60年の調査以降減少傾向が続いている。詳しくは、通商産業省大臣官房統計部編『平成6年商業統計表第1巻産業編』概要P.46を参照されたい。
- 2) セブン-イレブンのコンビニエンスシステムの導入の経緯や方法については次の文献が詳しい。
 - ・野村秀和『日本のビッグ・ビジネス イトーヨーカ堂・セブンイレブン』大月書店、1997年、PP.3-4.
 - ・IY GROUP『四季報第55号Summer』1997年、P.3.
- 3) M. E. ポーダー、(土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1986年、P.16.)を参照されたい。
- 4) 変化への対応と不断のイノベーションがリーダー鈴木敏文の経営哲学であり、自己差別化によって競争力が向上する。詳しくは、緒方知行『セブン-イレブン イトーヨーカ堂の流通情報革命』TBSブリタニカ、1995年、P.3を参照されたい。
- 5) 詳しくは、S. L. ゴールドマン他、野中郁次郎訳『アジル・コンペティション』日本経済新聞社、1996年、P.24を参照されたい。
- 6) 詳しくは、川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣、1994年、P.238を参照されたい。
- 7) セブン-イレブンは新システムが稼動することによって、全国の全店舗が情報ネットワーク化され、商品情報や販売ノウハウを動画像にして各店舗へ送信し、消費者ニーズに迅速に対応した売り場作りが可能となる。詳しくは、『日本経済新聞』1997年10月16日付記事を参照されたい。

主要参考文献

- [1] 村上豊道『イノベーション企業セブン-イレブンの革命』(産能大出版部、1996年)。
- [2] 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』(有斐閣、1994年)。
- [3] 国友隆位置『セブン-イレブンの情報革命』(ぱる出版、1991年)。
- [4] 山下剛『セブン-イレブンVSローソン』(ぱる出版、1995年)。
- [5] 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)。
- [6] 野村秀和『イトーヨーカ堂・セブン-イレブン』(大月書店)。
- [7] 緒方知行『イトーヨーカ堂グループなど流通各社のThe企業改革』(日本実業出版社、1997年)。
- [8] 緒方知行『セブン-イレブン、イトーヨーカ堂の流通革命情報』(TBSブリタニカ、1995年)。
- [9] 石川昭『戦略情報システム入門』(日本経済新聞社、1986年)。
- [10] S. L. ゴールドマン他、野中郁次郎監訳『アジル・コンペティション』(日本経済新聞社、1996年)。
- [11] M. E. ポーター、土岐他訳『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社、1982年)。
- [12] P. コトラ・G. アームストロング、和田・青井訳『新版マーケティング原理』(ダイヤモンド社、1995年)。

(1998年1月22日受理)