



研究レポート

No.309 February 2008

物流、卸売・小売のイノベーションにおける重要要因①
—ヤマト運輸とセブン-イレブン・ジャパンのケーススタディー—

主任研究員 木村 達也

物流、卸売・小売のイノベーションにおける重要要因①
—ヤマト運輸とセブン-イレブン・ジャパンのケーススタディー—

主任研究員 木村達也

【要旨】

1. サービスは、①製品の製造プロセスにはない顧客または顧客の所有物が入った状態で提供プロセスが実施されること、②同じサービス・プロダクトでもサービス・デリバリーにより顧客満足のバラツキが大きいこと、という特性がある。サービスにおけるイノベーションは、サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション、サービス環境イノベーションから構成される。サービスのイノベーションに係る重要な概念に情報の粘着性があり、サービス・デリバリー・イノベーションは、サービス提供プロセスにおける顧客とやり取りする情報が粘着性の高いものを含むこと等のため生じる。
2. ヤマト運輸の宅配便とセブン-イレブン・ジャパンの CVS 業態のケーススタディから、物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因として、①情報システムから現場において業務に必要な情報が十分取得可能なこと、②経営トップの顧客志向の強い理念の浸透、③現場の小集団活動——が導出される（①、②は物流、卸売・小売ともにサービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーションの両者の、③は物流ではサービス・デリバリー・イノベーション、卸売・小売ではサービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーションの要因）。

キーワード：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション、現場での情報システムからの情報取得、顧客志向の経営トップの理念、現場の小集団活動

【目次】

1. 物流、卸売・小売におけるイノベーションの重要性	1
1.1 サービス分野におけるイノベーション研究への関心の高まり	1
1.2 重要性の高い物流、卸売・小売におけるイノベーション	2
2. 本稿における重要な概念とサービス・イノベーションの構成要素	4
2.1 重要な概念：情報の粘着性	4
2.2 サービス・イノベーションの構成要素	5
3. 物流におけるイノベーションのケーススタディ	10
3.1 宅急便の創出	10
3.2 宅急便の革新	16
3.3 ヤマト運輸の宅配便における成功要因	22
4. 卸売・小売のイノベーションのケーススタディ	30
4.1 わが国におけるコンビニエンスストア業態の定着化	31
4.2 CVS 業態の革新	35
4.3 セブン-イレブンの CVS 業態における成功要因	49
5. 物流、卸売・小売におけるイノベーションの重要要因の仮説導出と提言・課題	56
5.1 ヤマト運輸の宅急便とセブン-イレブンの CVS 業態における成功要因の共通点	56
5.2 ヤマト運輸の宅急便とセブン-イレブンの CVS 業態における成功要因の相違点	58
5.3 物流、卸売・小売のイノベーションに重要な要因に関する仮説	59
5.4 物流、卸売・小売のイノベーション促進への提言	60
5.5 今後の研究上の課題	61
参考文献	62

1. 物流、卸売・小売におけるイノベーション¹の重要性

1.1 サービス分野におけるイノベーション研究への関心の高まり

従来は製造分野を中心に行われてきたイノベーションの研究について、近年サービス分野での研究が注目を浴びている。これは木村(2007)でも指摘したように、OECD(2001)、Tidd and Hull ed.(2003)等がまとめられていることにも表れている²。しかし現在の動きに最も大きなインパクトを与えている源流となった事象は、IBMによるサービスの社会工学システムの見地から行う研究³等により、2002年末に「サービス・サイエンス」の構想が生みだされたことにある。この背景には、IBMではビジネスの6割がサービスに関するものであり、顧客に最良のソリューションを提供するための取組みが必要とされる状況があった⁴。

その後米国競争力評議会(Council of Competitiveness)が、IBMのパルミサーノ会長兼CEOを共同議長⁵としたプロジェクト、全米イノベーションイニシアチブ(National Innovation Initiative)の最終報告書*Innovate America: Thriving in a World of Challenge and Change*を04年12月に発表し、「サービス・サイエンス」の概念が公式に提起された。同報告書は、「サービス・サイエンス」においてコンピュータ・サイエンス、オペレーションズ・リサーチ、数学、経営学、意思決定、社会科学、法律学といった複数の学問領域の学際的な取組みの必要性が非常に高いとしている。また「サービス・サイエンス」は、全く新しいイノベーションの領域を切り開く可能性があるとしている。

この報告書による「サービス・サイエンス」の概念の提起によって、米国のみでなく、世界的にサービス分野のイノベーション研究への関心が高まることになった。わが国でも、05年9月に東京において、IBM東京基礎研究所の主催で、サービス・サイエンス・シンポジウムが開催され、政府関係機関、大学、IT関連などの企業が参加した⁶。同年11月には、経済産業省が主催するサービス・イノベーション研究会が、産官学の有識者をメンバーに発足した。そして06年2月には、サービス産業の活性化による日本経済の持続的な成長を実現するため、経済産業省産業構造審議会にサービス政策部会が設置され、同年6月には

¹ 本稿におけるイノベーションは、「生産のフロンティアを拡張させる経済的意味を持つ事象」と定義する。したがって、文部科学省技術政策研究所(2004)によるイノベーションの定義にみられるような、新しいまたはかなりの改善されたプロダクト・プロセスだけでなく、小規模な改善も含む。

² このほかサービス分野のイノベーションに関する近年の文献としては、Kuusisto and Meyer(2003)、Tamura et al.(2005)や経済産業省(2007)等がある。

³ カリフォルニア大学バークレー校ヘンリー・チェスブロー教授等の研究と、IBMアルマデン研究所で結成されたチームによるサービスを社会工学システムの見地から行う研究(森本、澤谷(2005))。

⁴ IBMによる「サービス・サイエンス」の概念の提起は、サービスの研究を「コンピューターサイエンス」にならって表現したものであり、サイエンスとしての見通しがあったものではなく、IBMのビジネスの6割を占めるサービスへの対応として名づけられたものであった(2006年10月13日東京大学産学連携協議会運営本部主催の第7回科学技術交流フォーラムでの日本アイ・ビー・エム株式会社 東京基礎研究所 ビジネス・サービス・リサーチ担当部長 日高一義氏の講演内容)。

⁵ ジョージア工科大学G. ワイン・クロウ学長との共同議長。

⁶ 3政府関係機関、8大学、9企業が参加した(日高(2006a))。

中間とりまとめ「サービス産業の革新に向けて」が発表された。同年 10 月には、東京大学産学連携協議会運営本部が、サービス・サイエンスの最新動向のもとでのサービスモデリングをテーマ⁷に、産学連携のための科学技術交流フォーラムを開催した。また 07 年 5 月には、産学の有識者を発起人とする「サービス産業生産性協議会」が社会経済生産性本部内に設立され、同年 11 月には同協議会主催のサービス・イノベーションセミナーが東京、大阪で開催され、08 年 2 月には名古屋でも開催される予定である。さらに情報処理学会主催（文部科学省、経済産業省、総務省後援）⁸で同年 1 月に開催された「ソフトウェアジャパン」でも、第 2 セッションの 7 つのフォーラムの第一がサービスサイエンスの具体的な取り組みを論じる「サービスサイエンスフォーラム」とされた。

1.2 重要性の高い物流、卸売・小売におけるイノベーション

サービス分野のなかでも、特に物流および卸売・小売のイノベーションの重要性は高いとみられる。まず物流については、木村（2007）で述べたように⁹、ロジスティクスのイノベーションの重要性は高い。ロジスティクス（物の動きと保管を中心とするがより広い範囲活動を含む）と比べると、物流の概念は狭いものである¹⁰。しかし物流は、原材料の調達から消費地地点までの物の動きを含むものとして捉えられ¹¹、ロジスティクスの主要部分をなす。したがって物流についても、イノベーションの重要性は高いといえる。

卸売・小売のイノベーションが、重要と考えられるのは以下の理由による。産業連関表における統合大分類（32 分類）¹²において、サービス分野に属する 13 部門¹³における 05 年の粗付加価値生産額¹⁴をみると、卸売・小売は 20.2%¹⁵と最も大きな比率を占める（これに次ぐのは、対事業所サービスの 13.6%）¹⁶。すなわち卸売・小売は、GDP におけるシ

⁷ 正式なテーマは、「価値を共創するサービスモデリング」。

⁸ 協賛：情報処理推進機構ソフトウェア・エンジニアリング・センター、日本情報システム・ユーザー協会、情報サービス産業協会、電子情報技術協会、電子情報通信学会、XLM コンソーシアム、日本ソフトウェア科学会

⁹ p.1

¹⁰ ロジスティクスは、原材料の産出地点から消費地点までの財・サービス、及び関連情報のフローと保管に関する総合的な管理、効率化の戦略的概念である。これに対し物流は、基本的には商取引によって所有権が移動した財貨を、売り手から買い手に移動させる流通の物理的側面を指す。ただ物流の概念は、原材料、部品、商品等の調達に関する調達物流、製品や商品に関する販売物流だけでなく、商品の返品や廃品の回収に関する静脈物流、商取引に関係ない個人間の宅配便等による荷物の送付を指す消費者物流——などに拡張されてきている。このように物流は、原材料の調達から消費地地点までの広範囲の物の動きに関する概念である。

¹¹ 脚注 10 に記した調達物流を含めた範囲を物流として捉えた場合。

¹² 総務省他（2004）による分類。

¹³ 電気・ガス・熱供給、水道・廃棄物処理、商業、金融・保険、不動産、運輸、通信・放送、公務、教育・研究、医療・保健・社会保障・介護、その他の公共サービス、対事業所サービス、対個人サービス。ただ、不動産からは、イノベーションが直接関係しないとみられる住宅賃貸料（帰属家賃）は除いている。

¹⁴ 国民経済計算（SNA）ベースの粗付加価値に近づけるため、産業連関表の粗付加価値部門計から家計外消費支出を除いている。

¹⁵ 基本分類の卸売と小売が、統合大分類においては統合されている商業の粗付加価値生産額における比率。

¹⁶ 05 年の粗付加価値生産額の産出に使用した経済産業省「平成 17 年簡易延長産業連関表」における 186 部門取引額表（http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kanieio/result/result_6/xls/h2uio057j.xls）のサービス分野の部門を部門統合して算出している。ただ「平成 17 年簡易延長産業連関表」では、総務省他（2004）による基本分類における部門のうち公的金融（手数料）、民間金融（手数料）、自家輸送（旅客自動車）、

エアがサービス分野の各部門で最も高いため、イノベーションが生じた場合の影響が大きい。

本稿は、このようにサービス分野のなかでもとりわけ重要性が高い、物流、卸売・小売のイノベーションにおける重要要因を見出すことを目的としている¹⁷。物流と卸売・小売を共に扱うのは、両者は流通の異なる側面を担っているが、今後のこの分野のイノベーションは、両者の境界を超える形態でも生じるとみられるためである。例えば、物流機能を中心としたイノベーションであるサードパーティ・ロジスティクス（3PL）では、従来は卸売・小売が担っていた仕入れを行う事例も生じている。

本稿の構成は、2章で本稿における重要な概念について述べる。また併せて、サービス・マーケティングの先行研究におけるサービス商品を含む商品一般の構成内容を踏まえ、サービス・イノベーションの構成要素について提示する。3章、4章では、近年の物流、卸売・小売における代表的なイノベーションの事例についてケーススタディを行う。すなわち3章では、ヤマト運輸株式会社（以下、ヤマト運輸）¹⁸の宅配便、4章では、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（以下では、セブン-イレブン）のコンビニエンスストア業態を扱う。そして5章では、これらのケーススタディから、物流、卸売・小売におけるイノベーションにおいて重要な要因とみられる事項に関する仮説を導出、提示し、この仮説を踏まえての提言と仮説の検証に向けた課題について述べる。

自家輸送（貨物自動車）など11部門が集計の対象外となっている。総務省他（2004）により、これらの部門が集計対象外となっていない2000年の32部門表で、サービス分野における粗付加価値生産額に対する卸売・小売の占める比率をみても、21.0%とやはり13部門のうち最も大きな比率を占める。

¹⁷ 本稿ではサービス・イノベーションのうち物流、卸売・小売におけるイノベーションにおける重要な要素を考察していくが、本稿においてイノベーションを考察するサービスとは、サービス商品の要素である活動（プロセスの実施）としてのサービスである。これは、サービスという用語は、近藤（2003）が指摘するように、経済レベル、企業レベル、商品レベル、活動レベル——で用いられることがあるが、ここではサービスを商品レベルでみていくなかで、その要素である活動すなわちプロセスの実施レベルでイノベーションを捉えていくということである。

¹⁸ 宅急便の取扱い開始時の社名は、大和運輸株式会社であるが、本項ではヤマト運輸と表記する。また05年11月に従来のヤマト運輸は、ヤマトホールディングス株式会社と社名変更し、グループの持ち株会社に移行している。この持ち株会社への移行と同時に、05年3月に設立された会社が新たなヤマト運輸株式会社となり、宅急便などの小口貨物輸送サービス事業を行っている。本項で05年11月以降に関し、ヤマト運輸と表記するのは、この持ち株会社から小口貨物輸送サービス事業を継承した新会社についてである。

2. 本稿における重要な概念とサービス・イノベーションの構成要素

2.1 重要な概念：情報の粘着性

本稿で、物流、卸売・小売の各々におけるイノベーションに関する重要な要因を考えていくにあたり、重要な役割を果たすのが「情報の粘着性」の概念である。この概念は、von Hippel (1994) で提起されたものであり、「ある所与の場合の、所定の単位の情報の『粘着性』とは逡増的な費用であり、当該情報の所与の受け手が、その単位の情報を使用可能な形で特定の場所へ移転するのに必要とされる費用である。」と定義される¹⁹。

「情報の粘着性」をもたらす原因は、von Hippel (1994) によると、①情報そのものの特性、②移転させなければならない情報の量、③情報の受け手と出し手に関する属性——の3つがある。

1つ目の情報そのものの特性とは、Polanyi (1958、p49) が「熟練した行為の目的は、一連の規則に従うことで達成される。しかしその規則は、それに従う個人には規則として認識されない」と指摘するものである。すなわち人間の持つスキルと専門知識は、暗黙的なものであり、「現代の産業においても科学技術の本質的な部分は定義できない知識である」(Polanyi (1958) p52) といったものである。このように暗黙的で定義できない知識、暗黙知は、文書や図表などにより表現が可能な形式知に比べ移転の費用がかかる。

2つ目の移転させなければならない情報の量については、大量の情報の移転が必要である場合に、情報移転のコストが高くなるということである。大量の情報の移転が必要ということは、「革新的な開発の取り組みを完結させるには、単位当りのコストがゼロではない膨大な情報が必要である」²⁰ということである。この例としてvon Hippel (1994) は、新たな航空機、新たな加工機械、新しいタイプのレーザーの開発を挙げている。また研究装置等の機器を複製しようとしても、似たものはできるが、本物と同様な複製品を作るのが難しいのも同様な理由によるとされている。

最後の情報の受け手と出し手に関する属性には、まず「一般に新しい知識を利用するには、関連する情報や技術を習得しなければならない」²¹ことがある。すなわち、情報の受け手にとっての費用とは、単に情報を特定の場所に移転するコストだけではなく、その情報を使用できるようにするために必要な全ての費用が含まれるために、情報の粘着性が高くなる場合である。また、情報の移転費用が、情報の出し手及び受け手の組織構造によって変化するため、情報の粘着性が高くなる場合もある。

¹⁹ 定義の日本語訳は、小川 (2000) p.27 による。またvon Hippel(1994) p.430 による定義の原文は、“We define the stickiness of a given unit of information in a given instance as the incremental expenditure required to transfer that unit of information to a specific locus in a form usable by given information seeker.” である。

²⁰ von Hippel (1994) p.431

²¹ von Hippel (1994) p.431

2.2 サービス・イノベーションの構成要素

サービス・イノベーションは、どのような構成要素に分けて捉えることができるかを、本節ではみていく。ただこの構成内容をみる前に、その前提としてイノベーションの対象となるサービス活動を要素として持つサービス商品が、どのような構成要素からなるかについて先行研究にみる。また、サービス・イノベーションの構成要素を考えるにあたり基礎となるサービスの特性についてもみておく。

2.2.1 商品の構成要素²²

顧客にとっての商品は、ほとんどが有形のモノと無形のサービスの組み合わせとして提供される²³。例えば、塩を購入することを考えると、塩というモノを購入すると同時に、購入者が行動できる範囲内、あるいは利用できるweb空間上で、購買できる数量を販売する小売事業者のサービスも購入している。ここでの小売サービスとは、塩の生産者と購入者の間にある分離状態である地理的懸隔、時間的懸隔、量的懸隔を埋め²⁴、購入者が利用可能な状態で販売することである。これらの懸隔を埋めるサービスは、小売事業者のみが提供している訳ではない。卸売業者や物流事業者、また一部については生産者自身によって担われている。しかし小売事業者も、これらの懸隔を埋めるために重要な役割を担っている。

地理的懸隔とは、塩が生産される物理的な場所では、多くの購入者は購入が難しいことである。したがって小売事業者は、購入者の行動範囲内の物理的場所、またはバーチャルな場所での販売を行いこの懸隔を埋めるサービスを提供する。時間的懸隔とは、生産された塩は直ちに購入者が購入する訳ではない。したがって前述の地理的懸隔を埋めるための輸送時間に加え、購入者が購入したいと考えたときに、店頭には塩があるために、店頭の棚や店舗のバックヤード、物流センターなどで塩を保管し時間的乖離を埋めている。量的懸隔とは、通常生産者から出荷される製品の出荷単位は、購入者が欲する量ではない。塩は、一般的な家庭では料理に用いるかまたは食卓上で用いるため少量が購買されるのが通常である。したがって小売業者は生産者から出荷された塩を小分けして、購入者の欲する量にする役割も担っている。

さて塩と全く異なる商品としてサービス部分の大きい、コンサルティングの購入を考える。コンサルティングの購入、すなわちコンサルティングを受ける際には、提案内容という無形のサービスの購入と同時に、提案に用いられる提案書というモノも購入している。

このような商品は、A.サービス・プロダクト、B.サービス・デリバリー、C.サービス環境、D.モノ・プロダクト——の4つの要素から構成される（図表1）。

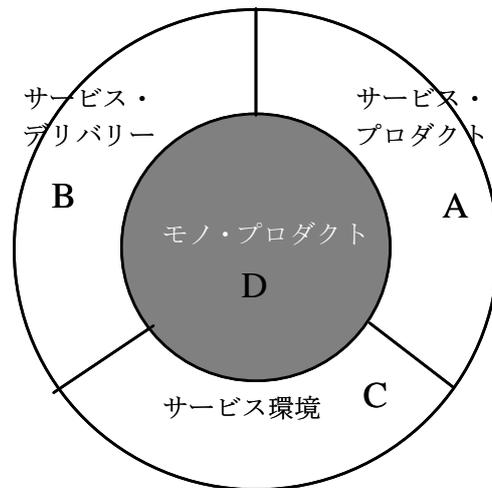
サービス・プロダクトとは、商品の予定計画された一連のサービス・プロセスである。

²² 本項は、近藤（1999）第5章によるところが大きい。

²³ 近藤（1999）pp.68-71

²⁴ 一般的に生産者と購入者の間にある分離状態には、この他に品目組合せの懸隔、情報の懸隔がある。品目組合せの懸隔とは、生産者に都合の良い商品の組合せと購入者が必要とする商品の組合せが異なることから生じるものである。

図表 1 商品の構成要素



(出所) 近藤 (1999) p.72 図 2

(注) 近藤 (1999) の出所である Rust and Oliver (1993) では、上図は品質の構成要素となっているが、これは商品を顧客サイドにおける評価面から捉えているためである。

すなわちデザインされたサービス内容であり、サービス提供者の目標といった側面も持つ。例えば、ピザの宅配サービスで注文から 30 分以内の配達を、サービス提供者がサービス内容として設定したとすると、この目標が達成されるかどうかにかかわらず、サービス提供にあたっての目標となる。

サービス・デリバリーは、実際に顧客が体験するサービス・プロセスである。サービスでは、生産と消費が同時に行われる。このためモノの生産では可能な事前に生産し、予定計画した品質であるかどうかの検査が、サービスでは行うことができない。したがってサービス・デリバリーでは、必ずしも予定計画されたサービス・プロダクトどおりではなく、バラツキが大きくなる。特にこの傾向は、サービスの生産に人間が関与する場合に大きくなる。

サービス環境とは、サービス・プロセスが実施される場の条件を作り出す要素である。これは例えば、飲食店における店の清潔さ、美容室や理容室における店の照明の明るさや、映画館のシートの座り心地、スーパーマーケットの駐車場広さなどである。このようにサービス環境は、顧客に引渡されること²⁵がないが、サービス活動に用いられる物的な要素である。サービス環境は、一般に顧客の快適さや便利さを演出するが、提供されるサービスにより、望ましいサービス環境は違ってくる。例えば、照明についてみると、ファーストフードショップは一般に明るい方が好まれる。しかし高級料理店、バーやパブなどでは、落ち着いた雰囲気のために暗めの照明が好まれる。

モノ・プロダクトとは、サービス商品の一部として顧客に引渡される物的な構成要素²⁶である。小売店で購入する商品、レンタカーで借りる自動車などがこれにあたる。ただこの

²⁵ 所有権の移転やリース・レンタルなどにより一定期間の使用権を伴い引渡されること。

²⁶ 脚注 25 と同様の意味で引渡される物。

モノ・プロダクトは、純粋なサービスには存在しない(この例としてはマッサージがある)。

2.2.2 サービスの特性

ここではサービス・イノベーションの構成要素についての重要な側面を考察するため、サービスの特性について、これまでイノベーションの議論の中心であった製品の製造との対比で述べる²⁷。製品の製造とは、製品やサービスから構成されるシステムの上に成り立つプロセスである。一方、サービスの提供についても同様に、製品やサービスから構成されるシステムの上に成り立つプロセスとして捉えることができる²⁸。このように見ると、両者には大きな相違はないように思われるが、決定的な相違が存在する。それは、プロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態でプロセスが実施されるか否かである。すなわち製品の製造においては、プロセスからのアウトプットが製品として顧客に引渡されるのであり、顧客または顧客の所有物がプロセス内に入ることは基本的に無い²⁹。しかしサービスは需給が同時に発生するため、サービスの提供はプロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態でプロセスが実施される。したがって、サービスの特性としてまずその提供において、「プロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態での提供プロセスの実施」が指摘できる。

他のサービスの特性として、「同じサービス・プロダクトでもサービス・デリバリーによる顧客満足のバラツキが大きいこと」がある。これは、①供給が人による場合、毎回のデリバリーが同一とは成り得ないこと、②顧客の状態により同じデリバリーでも顧客満足は変化するため、顧客の状態によりデリバリーを変える必要性が高いこと、③サービスを提供する場合など状況が相違することがあること——による。

これらのバラツキをもたらす要因のうち、②、③は、プロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態の下でのプロセスの実施という特性と関係が強い。すなわちこれらは、サービスにおける需給の同時発生のもと、サービス提供者が顧客とのやり取りから得た情報に基づき、その時々状況に応じサービス・デリバリーを行う必要性が高いことを背景としている³⁰。これに対し製品の供給においては、顧客は一定水準の品質・性能の製品を需

²⁷ 製造業などで生産される財との比較でみた一般的なサービスの特性としては、①無形性、②不均質性、③需給の同時性、④消滅性——がある (Zeithaml and Binter (2003) pp.20-22)。

²⁸ 今田 (2005) p.122 では、「生産は、基本的には生産要素 (労働対象、労働力、労働手段、生産方法) の結合プロセスであり、それによって生産要素を有形 (製品)・無形 (サービス) といった産出物に変換し、価値を増殖し、効用をうみだす機能である。」としている。本稿における製品の製造及び、サービスの提供についての製品やサービスから構成されるシステムは、労働が投入されることにより今田 (2005) の結合プロセス (製品の製造、あるいはサービスの提供プロセス) となるものである。

²⁹ 総務 (2002) p.185 では、製造業は①新製品の製造加工を行う事業所であること、②新製品を主として卸売する事業所であること——の両者の条件を備えた事業所と定義している。したがって顧客または顧客の所有物がプロセス内に入ることは基本的にない。ただ、「他の業者の所有に属する原材料に加工処理を加えて加工賃を受け取る賃加工も製造業に分類される」(総務省 (2002) p.187) ので、この場合はプロセス内に顧客の所有物が入る。しかし賃加工は、近年EMSや製造請負が拡大しているが、全体からみれば製造業のごく一部であると判断され、プロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態でプロセスが実施されることをサービスの特性と考えることには無理はないと考えられる。

³⁰ 本稿ではサービス提供企業は、利潤を最大化するために提供サービスの差別化を図り、サービス・デリ

要し、供給者は顧客に製品を引き渡す前にその品質をチェックすることが可能である。また製品の品質・性能については、通常の場合には一定範囲の環境のもとでの使用を前提とし、特殊な環境下での使用は除外して保証される。

サービス・デリバリーにおいて、顧客とのやり取りから得られる情報の多くは粘着性が高い。この情報の粘着性の高さは、まず得られた情報を単独では理解、利用することができず、関連する膨大な情報も取得する必要があるため、その移転の費用が高くなることにより生じる。すなわち顧客の言葉の内容だけでなく、言葉に込められた感情、サービスを提供する場の状況、顧客がサービスの提供を欲する背景、顧客の置かれた状況などを総合して理解が可能になることが多いためである。また取得した情報を利用するために必要な関連情報の単位あたりの取得費用が高いために、粘着性が高くなる場合もある。

このような粘着性の高い情報の扱いには、事前の設計により計画された ICT のシステムによる対応だけでは不十分である。その時々状況により、必要な情報を柔軟に収集処理するために、人のシステム（組織）による対応が必要になる。ここでの ICT システムは、人のシステム（組織）をサポートするものと位置付けられる。

2.2.3 サービス・イノベーションの構成要素

サービスのイノベーションの構成要素は、2.2.1 でみた商品の構成要素のうち、モノ・プロダクトを除く 3 つの構成要素各々に対応したものであり、以下をあげることができる³¹。すなわち、

- ① サービス・プロダクトに関するイノベーション（以下、サービス・プロダクト・イノベーション）
- ② サービス・デリバリーに関するイノベーション（以下、サービス・デリバリー・イノベーション）
- ③ サービス環境に関するイノベーション（以下、サービス環境イノベーション）

である³²。

バリーを実施すると仮定している。

³¹ サービスのイノベーションの構成要素に、商品の構成要素のうちモノ・プロダクトに関するものが除かれるのは、本稿におけるイノベーションを考察するサービスは脚注 17 で述べたように活動（プロセスの実施）としてのサービスであるためである。すなわち産業としてのサービスには、製造小売を行う事業所も含まれるが、本稿でのサービスには製造小売を行う事業書の活動のうち、製造プロセスの実施は含まない。

³² Sundbo and Gallouj (1998) ではサービス・イノベーションを、①プロダクト・イノベーション、②プロセス・イノベーション、③市場についてのイノベーション、④組織のイノベーション、⑤特別な目的のための (ad hoc) イノベーション——の 5 つに分類している (②プロセス・イノベーションは、さらに「生産プロセス (バックオフィス) におけるイノベーション」と「デリバリープロセス (フロントオフィス) におけるイノベーション」に分けられるとしている)。これらと、本稿におけるサービス・イノベーションの構成要素を比較すると、「プロダクト・イノベーション」は、サービス・プロダクト・イノベーションに対応する (Sundbo and Gallouj (1998) におけるプロダクトの概念が、サービス・プロセスだけでなく、サービス環境も含んだものであれば、③ サービス環境イノベーションにも対応する)。また「プロセス・イノベーション」は、A. サービス提供事業者が新たなサービスを創出するため、または既存サービスの品質向上あるいはより効率的な提供を行うためのもの、B. 顧客の状況などに応じ、よ

サービス・イノベーションがこのような構成要素から成り立つのは、前項でみたサービスの特性による。サービス提供事業者が、提供するサービス品質³³の向上または、従来と同じ品質のサービスについてより効率的な提供を予定計画する。あるいは、今まで無かったサービスの創出を計画する³⁴。これが、サービス・プロダクト・イノベーションである。しかし、①サービスのプロセス内に顧客または顧客の所有物が入った状態でプロセスが実施されるという特性、②同じサービス・プロダクトでもサービス・デリバリーによる顧客満足のバラツキが大きいという特性——により、サービス・プロダクト・イノベーションとは独立に、サービス・デリバリー・イノベーションが生じる。すなわちサービス提供時の状況や顧客とのやり取りから得られた粘着性の高いものを含む情報に基づき、その時々に応じたサービス・デリバリーが必要なことに伴うイノベーションが、サービス・デリバリー・イノベーションである³⁵。これは、顧客の状況などに応じたより高水準、あるいはバラツキの少ないサービスの提供が組織的、システマ的に実現することである³⁶。また、サービスに対する顧客の知覚品質（主観的な判断による品質）はサービス環境にも影響されるため、サービス環境の改善による品質改善を図るイノベーションとして、サービス環境イノベーションがある。

り高水準あるいはバラツキの少ないサービスの提供が組織的、システマ的に実現するためのもの——のどちらかとみられる。したがって、Aであればサービス・プロダクトに関するイノベーションに、Bであればサービス・デリバリーに関するイノベーションに対応する。これと同様に「組織に関するイノベーション」についても、組織や業務管理の新たな形態が導入された目的により、サービス・プロダクト・イノベーション、あるいはサービス・デリバリー・イノベーションに対応するとみられる。また「市場についてのイノベーション」は、新市場の発見や、他産業およびその市場への参入（小売業による金融サービスの提供等）などであり、サービス提供事業者からの見地による分類である。これを顧客サイドからみれば、全く新しいサービスの提供あるいは、複合されたサービスの提供となり、サービス・プロダクト・イノベーションである。「特別な目的のための（ad hoc）イノベーション」は、サービス提供における顧客とのやりとりのなかで生じるのイノベーションであり、サービス・デリバリー・イノベーションに対応する。このようにSundbo and Gallouj（1998）によるサービス・イノベーションの5分類では、本稿のサービス・イノベーションの構成要素のうち、サービス環境イノベーションへの考察が弱いと思われる。これは、Sundbo and Gallouj（1998）では、イノベーションを、Schumpeter（1934）にみられる意味で、新たな要素の付加、または古い要素の組み合わせによる事業の変化を意味することによって起因すると考えられる。すなわちSchumpeter（1934）では、イノベーション（新結合）の対象としてサービスを含んでいないと考えられるため（脚注45において後述）、サービスの特性の一つであるサービス提供の場所など環境の相違によりサービスに対する顧客の知覚品質（主観的な判断による品質）が影響を受けることに対し考察が弱くなったものとみられる。

³³ サービスに対する顧客による知覚品質。

³⁴ 本稿でのイノベーションの定義は脚注1で述べているとおり、生産のフロンティアを拡張させる経済的意味を持つ事象であるが、生産物を付加価値と考えると、提供するサービスの品質向上と、従来と同じ品質のサービスの効率的な提供の双方が生産のフロンティアを拡張させる。また新たなサービスの創出は、生産可能性集合の次元数を増加させることにより、生産のフロンティアを拡張する。

³⁵ Kuusisto and Meyer（2003）はp.36で、「サービス・イノベーションは、主としてサービスそれ自身、もしくはサービスの顧客への提供方法における漸進的な改善による。カスタマイズされた応用、既存のサービス活動の新たな構成、顧客と共に問題に対する解法を導き出す特別な目的のための（ad hoc）イノベーション、そしてサービスの提供方法の変更が、サービス活動レベルにおける最も典型的な種類のサービス・イノベーションである。」としている。

³⁶ バラツキの少ないサービス提供が、本稿のイノベーションの定義「生産のフロンティアを拡張させる経済的意味を持つ事象」に該当するのは、本稿ではリスク回避的な選好を持つ主体を想定しているためである。

3. 物流におけるイノベーションのケーススタディ

本章では、わが国における物流におけるイノベーションの近年の代表的事例として、ヤマト運輸の宅配便（商品名：宅急便）の開発と革新についてのケーススタディを行い、ヤマト運輸の成功（同業者間で比較した場合の好業績）の要因を示し、その2.3.3で示したサービス・イノベーションの構成要素との関係について提示する。

ヤマト運輸は76年1月23日に、個人から個人へ送られる荷物を対象とした商品である宅急便の本格的な営業を開始した³⁷。ヤマト運輸の参入以前には、郵便小包と日本国有鉄道（国鉄）による鉄道手小荷物が、小量物品輸送での輸送のほとんどを占めていた³⁸。宅急便の出荷総数は、取扱い初日に11個であった³⁹。また実質的な初年度の76年度（76年4月～77年3月）には170.5万個と、小量物品輸送量の全個数の0.7%を占めるに過ぎなかった⁴⁰。しかし年々取扱い個数を伸ばし、2006年度には11億7,456万個にまで達しており⁴¹、小量物品輸送量の全個数に対するシェアは36.6%⁴²で事業者別にみて最大である（図表2）。

3.1 宅急便の創出

3.1.1 宅急便取扱い開始の背景

ヤマト運輸は、1919年に創立され、近距離のトラック輸送に特化し、戦前においては「日本一のトラック会社」⁴³となった。戦後も関東一円のネットワーク拡充と、事業の多角化への注力により、63年度まで増収経常増益が続いた。しかし長距離貨物輸送での鉄道からトラックへのシフトが進むなか、①東京－大阪路線等の長距離輸送への進出が遅れたこと、②多角化部門の業績悪化——から、70年度以降に売上高経常利益率の低下が顕著となった。こうした状況のなか、73年10月に第1次石油ショックが生じた。このショック後に生じた不況による貨物輸送総量の減少のもとで、同社の業績は大きく悪化することとなった。

業績悪化のなかで、社長の小倉昌男氏は個人宅配事業に進出することを決定した。当時、個人から個人に送付される小量物品輸送需要を主な対象とする個人宅配事業は、採算性がないというのがトラック輸送業界の常識であった。すなわち個人対個人の小量物品輸送は、非定型性（出荷場所、配送先、荷姿などが貨物ごとに異なっていること）、偶発性（いつ

³⁷ ヤマト運輸は宅急便の本格的な営業に先立ち74年10月7日に、「小口便」と名づけられた一般小口貨物（20kg以内）翌日中の配達サービスの営業を、都内及び首都圏配送区域内で開始している（従来からあった百貨店配送網を利用）。また75年8月には、小倉社長が役員会で、宅急便についての基本的な考え方である宅急便開発要綱を示達している。

³⁸ わが国の宅配便市場への初の参入は、ヤマト運輸ではなく、74年10月の青森県に本社を置く三八五貨物自動車運送株式会社（現在の名称は三八五流通株式会社）による「グリーン宅配便」である（三八五流通五十年史編纂委員会（1996）には、グリーン宅配便の開始は83年8月と記載されているが、実際には74年10月から開始であり、83年8月は運輸省により宅配便運賃が認可された時点の記載である）。

³⁹ 小倉（1999）p.114

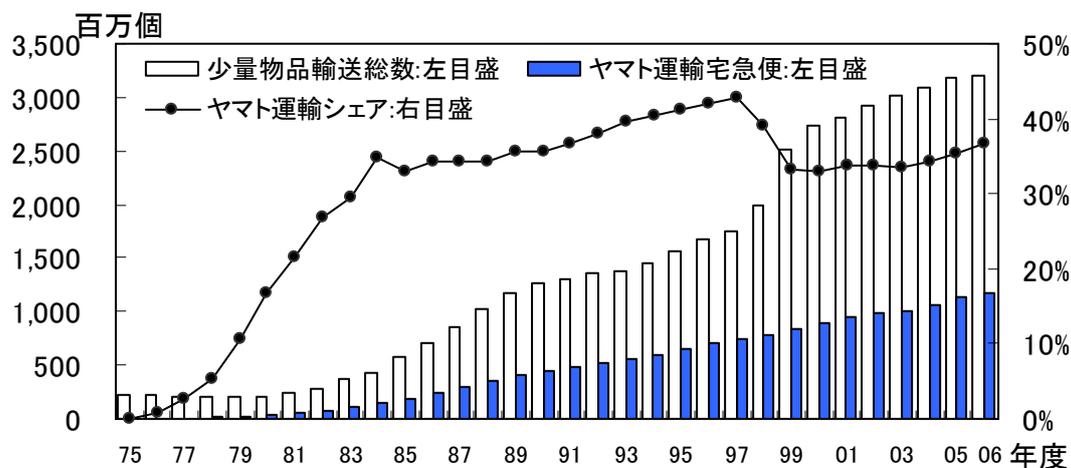
⁴⁰ ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会（1991）p.75、p.92

⁴¹ ヤマトホールディングス株式会社グループ（ヤマト運輸と沖縄ヤマト運輸㈱）としての取扱い個数。

⁴² 宅配便取扱個数と郵便一般小包の合計数に対するシェア。

⁴³ 小倉（1999）pp.22-24

図表2 少量物品取扱総数、ヤマト運輸の宅急便取扱個数・シェアの推移



(出所) 国土交通省『交通経済統計要覧』、「平成18年度宅配便等取扱実績について」、ヤマト運輸社史編纂委員会(1991)、ヤマト運輸『FACT BOOK 1997』、日本郵政ホームページより富士通総研作成

(注) 1. 少量物品輸送総数は、国鉄小手荷物、郵便一般小包、宅配便の合計数。ただし75～80の宅配便個数は、総個数の統計がないため、ヤマト運輸の取扱個数で代替している。

2. 98、99年度にヤマト運輸のシェアのダウンが大きいのは、佐川急便株式会社が98年3月に宅配便に参入した影響が大きい。佐川急便株式会社は、宅配便参入以前にも通信販売商品の企業から個人への配達など、宅配便と同様な貨物を扱っていた。98年度は佐川急便株式会社によるこの宅配便への参入が、また99年度は、同社の取り扱う貨物が、従来の扱いから宅配便へと切り替えが大幅に行われた影響が表れている。

出荷があるかわからないこと)が高く、定型性、反復性の高い商取引による商業貨物とは、全く異なるため、採算性が無いと考えられていた。

しかし、小倉社長は同社の進出が遅れた東京－大阪路線における経験などから、この常識に疑問を持った。この疑問は、進出が遅れた東京－大阪路線等の東海道路線で、東京からの貨物を降ろした後の大阪からの積荷の収集に苦勞し、大口荷主の貨物を重点的に獲得した際に利益率が大幅に低下したこと等から生じた。この時、高収益である他社は小口貨物を中心に集めていることを観察し、収益性は小口貨物を多く積み合わせることにより高まることを見出した⁴⁴。しかし、これは商業貨物における収益性であり、非定型性、偶発性が高い個人宅配貨物にそのまま適用されるものではない。

このようなマイナスの特性を前提としても、小倉社長が個人宅配貨物において収益性があるサービス商品が提供できると考えた背景には以下の事項がある。

⁴⁴ 大口貨物を積載した輸送に比べ小口貨物を積み合わせた方が、高い収益性となった理由は、路線トラック輸送の運賃体系に起因していた。路線トラックの運賃は、規制により原則的に距離と重量の双方に関する遞減性の体系であった。すなわち運賃の計算は、一口(出荷元と届出先が同じ契約)ごとに行い、一口あたり重量が重くなるほど重量あたりの運賃は安くなった(出荷元と届出先が同じならば、荷物の実際の個数がいくつあっても一口となった)。したがって、同じ重量の貨物について同じ距離を輸送しても、一口当りの個数が多い場合には運賃収入が低くなった。逆に一口あたりの個数が少ない場合は高くなり、一口当りの貨物を集めるコストの増加を、運賃増加未滿に抑えれば収益性は改善した。こうした運賃体系から、小倉社長は、「一個口の貨物を集めるのにはコストがかかる。けれども、これだけ運賃を稼げるのならば、商売として充分魅力がある——。実は、後に宅急便を始めようと考えた背景には、このときの計算が私の頭の中にあっただのである。」と述べている(小倉(1999) p.33)。なお、こうした規制による運賃体系は、03年4月施行の改正貨物自動車運送事業法に伴う規制緩和により撤廃されている。

- ① 74年の路線トラック運賃改訂による小口貨物運賃の引き上げ
- ② 個人間の少量物品輸送の官業による事実上の独占
- ③ 戦前に手がけていた定期便（大和便）の経験
- ④ 戦前から手がけていた百貨店配送のノウハウ
- ⑤ 吉野家の牛丼にみるメニューの絞込み
- ⑥ ジャルパックにみる旅行における個人向けサービスの商品化
- ⑦ ネットワーク事業として類似性のある固定電話の収益動向
- ⑧ 米国 UPS における少量物品輸送システム
- ⑨ 航空輸送におけるハブ・アンド・スポークシステム

これらのトラック輸送業界の環境、ヤマト運輸の保持していた経験・ノウハウ、米国のトラック輸送事業者のUPSにおける業務内容、さらに他業界の優れたビジネスの要素から、シュムペーターの言う新結合の遂行⁴⁵が生じ⁴⁶、宅配便というイノベーションが生じたとみられる。以下では、上記の①～⑨の事項の内容について述べる。

①74年の路線トラック運賃改訂による小口貨物運賃の引き上げ

74年の改訂により路線トラック運賃は（以下当段落内で改定前料金A、改定後料金B）、一口20kgの貨物の場合に輸送距離が100kmの場合A.180円、B.500円と約2.8倍、600kmの場合A.320円、B.600円と約1.9倍に引き上げられた。また一口1tの貨物の場合には、輸送距離が100kmでA.3,600円、B.5,500円と約1.5倍、600kmの場合A.8,500円、B.10,300円と約1.2倍の引き上げで、小口貨物に傾斜した引き上げが行われ、その取扱いによる採算

⁴⁵ シュムペーター（1980）p.152では、新結合の遂行として、5つの場合をあげている。それらは、①新しい財貨の生産（消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産）、②新しい生産方法の導入（当該産業部門において実質上未知な生産方式の導入、商品の商業的取扱いを含む）、③新しい販路、市場の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の開拓（供給源が既存であるか否かを問わない）、⑤新しい組織の実現（独占的地位の形成あるいは独占の打破）——である。シュムペーターは新結合を表す際に、①の場合においては財貨（英語訳 Schumpeter(1934) p.66 ではa good）、④では原料（同 materials）と半製品（同 half-manufactured goods）という語を用いており、サービスを新結合の対象として含めていなかったとみられる（ただし②で述べている「新しい生産方式」に含むと述べている商品の商業的取扱いは除く）。しかしシュムペーターの①～⑤の新結合は、「財貨」を「財貨・サービス」に置き換え、④の「原料あるいは半製品」を「原料、半製品あるいは生産に必要な製品・サービス」と置きかえれば、サービスを含む発展の形態と内容（シュムペーター（1980）、p.152）、すなわちイノベーションとして捉えることが可能と考えられる（ただこの際に、脚注32で述べたような財貨にみられないサービスの特性への考察は必要である）。

本稿におけるイノベーションの定義（脚注1、p.1参照）である「生産のフロンティアを拡張させる経済的意味を持つ事象」とシュムペーターによる新結合の遂行との関係は、①については、生産可能性集合の次元の数を増加させることにより、生産のフロンティアを拡張する事象として捉えられる。また②、④は生産可能性集合の既存の次元における生産フロンティアを拡張する事象として捉えられる。③については、財貨の販売までを生産の延長として捉え、新たな販路、新市場の開拓が、財貨の単位あたりの販売に必要な投入要素の削減につながる場合、生産可能性集合の既存の次元における生産フロンティアを拡張する事象として捉えられる（本稿で取り扱っている物流、小売・卸売を含むサービス分野では、需給の同時性の特性から財貨の販売までを生産の延長として捉える事に無理はないとみられる）。さらに、⑤についても新しい組織の実現により、生産が効率化される場合、生産可能性集合の既存の次元における生産フロンティアを拡張する事象として捉えることができる。

⁴⁶宅急便は、新しい宅配便というサービスを作り出したという点から脚注45記載のシュムペーターによる5つの新結合の遂行のうち、①の新結合の遂行として捉えることができる。

性が改善された⁴⁷。

②個人間の少量物品輸送の官業による事実上の独占

ヤマト運輸が、翌日配達を基本とする宅急便を開発し、宅配便市場に参入した時点では、個人間の少量物品輸送は、官業による事実上の独占であった⁴⁸。すなわち郵便小包と国鉄手小荷物によっていたが、どちらも荷札を付けることが必要であったり、ひもでしっかり荷造りすることが指示されたりするなど、使い勝手が悪いものであった。また発送から到着まで郵便小包では3～5日かかっていた⁴⁹。したがって、利便性が高くかつ発送後到着までが早いサービスを提供すれば、利用が見込まれると考えられた。

③戦前に手がけていた定期便（大和便）の経験

ヤマト運輸は、創業間もない1922年に京浜間で、小口雑貨を集約し1車に積み合わせる定期輸送を開始した⁵⁰。そして29年に京浜間で本格的な定期積合せ輸送である路線事業を始めた。この路線事業で輸送する貨物は、不特定多数の需要者を対象とした顧客から顧客へのものであった。また路線上のタバコ店、雑貨店などを取次店としており、これは宅急便における取次店のシステムと同様なものである⁵¹。このサービスは29年中に小田原まで延長、翌年以降も次々と路線を拡大し35年には関東一円の定期線網を確立した。なお定期便という名称は、36年に大和便に改められている。この定期便（大和便）によって、宅急便における路線混載貨物の集荷及び輸送のノウハウが蓄積されていたと考えられる。

④戦前から手がけていた百貨店配送のノウハウ

ヤマト運輸は、1923年に自家配送を取りやめた三越呉服店（現在の三越）の市内配送をすべて受注した。また54年には東京進出した大丸百貨店の配送業務を請け負い、さらに伊勢丹、そごう、高島屋などの百貨店の配送業務を全面的に受注した。個人から個人への少量物品輸送需要を主な対象として商品化された宅急便において、この百貨店の配送業務により、個人が貨物の届け先である場合の配送のノウハウを蓄積していたと考えられる。

⑤吉野家の牛丼にみるメニューの絞込み

ヤマト運輸は、宅急便の開始後最大手の取引先である三越、および松下電器産業との取引を79年に解消し、同社の扱う貨物を宅急便に絞り込んだ。この背景には、吉野家のメニューからの発想がある。小倉社長は、日本経済新聞に掲載された吉野家が多くあったメニューを牛丼1つに絞り込んだという記事の記憶から、74年ごろから次ぎのように真剣に考え始めたと述べている。すなわち小倉（1999：pp.73-74）には、「吉野家の場合は、「牛丼ひとすじ」という新しい業態を開発し、チェーン展開して繁盛している。一方、ヤマト運

⁴⁷ 運賃額は、ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会（1991）p.59、表5-4による。

⁴⁸ 脚注38に記したように、宅配便市場にはヤマト運輸に先行して、74年の青森県に本社を置く三八五貨物自動車運送株式会社（現在の名称は三八五流通株式会社）が参入していた。

⁴⁹ 立原（2000）p.124

⁵⁰ 定時刻の公示やルートの指定はなく、満載になれば発車していた。

⁵¹ この路線事業にはモデルがある。それは、小倉八三郎専務（1930年に康臣と改名、ヤマト運輸の創業者）が、27年にロンドンで開催された万国自動車運輸会議に出席した際に視察を行ったカーターパターソン会社によるドア・ツー・ドアの集荷－輸送－配達システムである（ヤマト運輸株式会社社史編纂委員

輸の得意とする分野は昔から小さな荷物である。消費者に近い小規模企業や家庭から出る貨物である。ならば、思いきって対象とする市場を変え、メニューを絞って新しい業態を開発したら、道が開けるのではないだろうか——。」とある。

⑥ ジャルパックにみる旅行における個人向けサービスの商品化

形のないサービスである海外旅行において、日本航空は 65 年に「ジャルパック」と名付けたパッケージツアー商品を、日本で始めて売り出した。パッケージツアーでは、旅行の出発地（集合場所）から帰着地（解散場所）までツアーの主催会社が企画管理する。したがって旅行者はツアーに申し込みを行えば、飛行機やホテルの予約など行う必要がなく、現地の主要ポイントの観光、食事などが手配され、また添乗員の同行により言葉の問題もクリアされる。個人の旅行というサービスの商品化が、トラック輸送における個人向け商品のヒントとなった⁵²。

⑦ ネットワーク事業として類似性のある固定電話の収益動向

宅配便事業は、個人から個人の貨物の発着のために全国的なネットワークが必要となるが、ネットワーク事業の代表的なものに電話事業がある。最初は国営として始まった電話事業が、利用者の増加に伴い、利益がでるものとなった。この事業の収益化は、ネットワークの利用度が高まることよつたとみられる。こうした固定電話事業における状況を前提として、小倉（1999）では宅配便事業について、「個人小荷物の宅配事業は、いわゆるこの“クロ・サブ”⁵³を前提とし、ネットワーク全体で収支をみることになる。はじめはネットワークを作るのにコストがかかるし、利用度が低いうちは収入が少ないから必ず赤字になる。しかしネットワークができ、利用度が高まって収入が増えれば、損益分岐点を超え、利益が出るはずである。」（pp.86-87）と述べられている。

⑧ 米国 UPS における少量物品輸送システム

米国で、個人間を含む少量物品輸送を扱う UPS（United Parcel Service）の輸送システムを、小倉社長は訪米のたびに視察していた。これらの視察から宅急便のヒントを得ていたと考えられる。また小倉（2004）には 1973 年にニューヨークを訪れた際の体験として、「マンハッタンを歩いていると、十字路の周囲に米大手運輸会社、ユナイテッド・パーセル・サービス（UPS）の集配車が四台停車していた。この光景をみてハッとひらめいた。「宅急便は成功する」。・・（中略）・・宅急便の成否は、荷物の「密度」にある。集配車一台あたりのコストはほぼ決まっているから、一台当りの荷物量が勝負だ。四つ角に車が四台あったということは、ワンブロックにつき一台。・・（中略）・・サービス内容が良ければ荷物の密度が高まり、いつかは損益分岐点を超えるはずだ。」（pp.130-131）と述べられている。

会（1991）pp.15-16、大和運輸株式会社社史編纂委員会（1971）pp.45-46）。

⁵² 小倉（2004）では、「日航から見れば、「旅行の商品化」によって新たな顧客を獲得したのである。これを自分の構想に当てはめるとどうなるか。家庭から家庭へと荷物を運ぶサービスをうまく商品化すれば、主婦に買ってもらえるはずだ。」とある（p.129）。

⁵³ 筆者注、内部補助（cross subsidy）のこと。

⑨航空輸送におけるハブ・アンド・スポークシステム

配送ネットワークの構築について参考とされたのが、地方空港からの旅客または貨物を一度小型機で拠点空港に集め、拠点空港間は大型機で運行し、着地の拠点空港から各目的地には再び小型機で輸送するという航空輸送におけるハブ・アンド・スポーク・システムである。小倉（2004）には、「配送ネットワークは、航空業界の概念である「ハブ・アンド・スポーク・システム」を参考にして築くことにした。各都道府県に国際ハブ空港に相当する拠点として「ベース」と呼ぶ運行基地を設け、その周辺に地方空港にあたる集配店「センター」を配置する。さらにきめ細かく集荷・荷受けをする「デポ」を広げ、三段階で配送網を張っていく。」（p.132）と述べられている。

3.1.2 宅急便の取扱い開始時の商品内容

以上Aで述べた背景のもと、宅急便のコンセプトが75年8月に小倉社長により「宅急便開発要綱」の基本的な考え方として示され⁵⁴、ヤマト運輸ではワーキンググループを設置し、小量物品輸送サービスにおけるサービスの商品化を検討した。これは、日本航空の「ジャルパック」にみられた個人向けサービスの商品化により、小量物品輸送サービスを個人が気軽に利用できるものとするためのものであった。その結果、75年10月に以下の内容で商品化が決定された⁵⁵。

- ①名称：宅急便
- ②対象貨物：1口1個10kgまで、タテ・ヨコ高さの合計1m以内。荷姿はダンボール箱またはしっかりとした紙包み
- ③サービス区域：太平洋側の市制の敷かれている地域
- ④サービスレベル：原則翌日配達、一部地域は3日目配達
- ⑤地域帯別均一料金：出荷地域とその隣接ブロック内に到着する貨物は同一料金
- ⑥運賃：1個500円、遠距離ブロックは100円加算
- ⑦集荷：電話などによる申し込みにより1個でも集荷
- ⑧取次店：米屋、酒屋などと契約し、宅急便取次店の看板を掲示
- ⑨伝票：宅急便専用伝票を荷物に貼付、荷札は不使用

このような宅配便のというサービスの創出は、②の対象貨物の少量物品輸送に関する予定計画されたサービス・プロセスについて、③の対象サービス区域で④～⑨までの内容のイノベーションを起こしたものであり、サービス・プロダクト・イノベーションである。

⁵⁴ 「宅急便開発要綱」の基本的な考え方は、5項目からなる。それらは、次の通り。①需要者の立場に立つてものを考える。②永続的、発展的システムとして捉える。③他より優れ、かつ均一的なサービスを保つ。④不特定多数の荷主または貨物を対象とする。⑤徹底した合理化を図る（ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会（1991）pp.71-72）。

⁵⁵ 商品化の内容は、小倉（1999）pp.101-103記載の「宅急便商品化計画」に基づく。

3.2 宅急便の革新

ヤマト運輸は76年1月の宅急便のサービス開始後も、A.サービス区域拡大、B.宅急便における新商品の開発やサービスの向上——により、イノベーションを生じさせてきた。以下ではこの各々についてみていく。

3.2.1 サービス区域の拡大

宅急便は、商品化計画では太平洋側の市制の敷かれている地域をサービス区域としたが、76年1月にまず東京23区、都下および関東6県の市部をサービス区域として本格的な営業を開始した（日本全体に対するカバー率は、面積で3.4%、人口で25.4%）。その後サービス区域は、商品化計画による区域も越えて急速に拡大され、76年末には開始時の区域に加え2府11県（最も西は福岡県）の主要市部と札幌市および北海道南部の市部をカバーした。また77年には、離島を除く関東の1都6県の全域をサービス区域としたほか、新たに5県の市部でサービス提供を開始した。これ以降も順次サービス区域を拡大し、80年3月末にはサービス区域は41都道府県に及び、日本全体に対するカバー率は、面積で31.0%、人口で78.3%に達した。

サービス区域の拡大は、トラック輸送業は免許性で⁵⁶、免許の新規取得が難しかったために遅れはあったが⁵⁷、89年12月には全都道府県の離島を除く全地域に広がった（日本全体に対するカバー率では、面積で99.5%、人口で99.9%）。さらに残った離島についても順次サービスを開始し、最後に残った小笠原諸島でも97年11月には宅急便の取扱いを始め、住民登録者がいる行政区域をくまなくカバーする宅急便の全国集配ネットワークを完成した。

サービス区域の拡大は国内のみならず、海外へも拡大した。83年には、取扱い地域を米国7都市⁵⁸、香港、シンガポールとして、国際宅急便がスタートした。その後、取扱い地域は、10カ国・地域⁵⁹まで拡大した。ただ、国際宅急便の集荷・配送のネットワークを単独⁶⁰で行うことには限界があったため、米国を本拠地とするUPS社と提携し、87年にUPS宅急便の取扱いを開始し、日本発の国際宅急便も翌年までに、UPS宅急便に切り替えられた。UPS宅急便のサービス区域は88年には41カ国に、89年には175カ国に拡大した。さらに06年には、UPS宅急便よりも料金を引き下げた新商品の国際宅急便が、日本からの仕向け地

⁵⁶ 90年11月以前。ただし軽自動車による事業を除く。

⁵⁷ ヤマト運輸は、仙台―青森間の路線免許の申請を81年に行い、85年に運輸大臣に対する行政訴訟（不作為の違法確認の訴え）を経て、86年によく免許を取得している。また国道3号線（大宰府―熊本―鹿児島）路線については、80年に免許の申請を行ったが、86年によく行政訴訟を背景として免許の審査のために公聴会が開かれ、翌87年に免許が交付された。

⁵⁸ 7都市は、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ミネアポリス、ヒューストン、ロサンゼルス、サンフランシスコ。

⁵⁹ 開始時の3カ国・地域に加え西ドイツ、イギリス、オランダ、フランス、台湾、ベルギーの各々の全域、カナダの一部地域

⁶⁰ 国際宅急便は、航空法の運賃規制に対応するため、形式的にはヤマトパーセルサービス株式会社が商品を発売し、ヤマト運輸はこの商品の総販売代理店となった。

として 200 を超える国・地域を対象に発売された⁶¹。以上のような宅急便におけるサービス区域の拡大の状況について図表 3 に示した。

宅急便のサービス区域の拡大は、拡大されたサービス区域においては、少量物品輸送について 3.1.2 で述べた宅急便の取扱い開始と同様に、また従来からのサービス区域に関しては、配達可能区域の拡大という宅急便の予定計画された品質の向上であるから、サービス・プロダクト・イノベーションである。

図表 3 宅急便のサービス区域の拡大

年月	事 項
1976. 1	宅急便の本格的な営業を開始(サービス区域:東京 23 区、都下及び関東 6 県の市部)
3~ 4	静岡市、浜松市、仙台市
5~ 6	大阪府、京都府、愛知、兵庫、静岡、三重、宮城、福島、福岡各県の主要市部
9~10	岡山、広島、佐賀、長崎各県の主要市部、札幌市、北海道南部の市部
77	滋賀、徳島、香川、大分、和歌山各県の市部、関東 1 都 6 県の全域(離島を除く)
78	山形、奈良、福井、鳥取各県の主要市部、静岡、長崎、宮城、福島各県、大阪府の全域(離島を除く)
79	新潟、岐阜、愛媛、高知、宮崎、山口、富山各県の市部、愛媛県全域、熊本市、盛岡市
80. 3	日本全体に対するカバー率:面積 31.0%、人口 78.3%
8	日本全体に対するカバー率:人口で 90%を超える。
83. 11	国際宅急便の取扱い開始(取扱い地域は米国 7 都市、香港、シンガポール)
84. 8	山梨県
85. 3	84 年度宅急便サービスエリア拡大 34 市 39 郡(日本全体に対するカバー率:面積 94.7%、人口 97.9%)
86. 10	沖縄県へのサービス開始(日本 47 都道府県にサービス区域拡大、日本全体に対するカバー率:人口比 99.5%)
87. 2	UPS 宅急便開始(取扱い地域、①米国:ただしアラスカ州はアンカレッジ周辺、②プエルトリコ、③西独)
12	長崎県壱岐郡(日本全体に対するカバー率:面積 98.5%、人口 99.6%)
88. 4	国際宅急便サービス区域拡大(台湾、ベルギー)
89. 10	国際宅急便を UPS 宅急便に切り替え。UPS 宅急便のサービス区域を従来の 2 カ国から 41 カ国に拡大
10	UPS 宅急便のサービス区域が 175 カ国に拡大
12	宅急便のサービス区域が離島部を除く 47 都道府県の全地域に拡大(伊豆大島、奄美大島など、日本全体に対するカバー率:面積 99.5%、人口 99.9%)
96. 8	伊豆諸島の 7 島(利島、新島、式根島、神津島、三宅島、御蔵島、青ヶ島)がサービス区域となる。
97. 11	小笠原諸島(父島、母島)がサービス区域となり、住民登録者がいる行政区域をく

⁶¹ 2007 年 1 月 27 時点で、ヤマト運輸ホームページに記載のある仕向け地は 195 カ国・地域(URL: http://date.kuronekoyamato.co.jp/date/KokusaiRyoukin?ACTID=J_RKWTJS0010&SEARCH_ID=02)。また日本を仕向け地とする海外からの国際宅急便は、同時点で 12 カ国・地域で取扱いとなっている。

2006. 10	まなくカバーする宅急便の全国集配ネットワークを完成。 UPS 宅急便よりも料金を引き下げた新商品の国際宅急便を 200 超の国・地域を配達先対象サービス区域として発売。
----------	---

(出所) ヤマトホールディングス株式会社ホームページ (<http://www.yamato-hd.co.jp/kaisya/shasi/index.html>)、小倉 (1999)、ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会 (1991)、ヤマト運輸ニュースリリース「「国際宅急便」発売のお知らせ」(2006.9.25)

(注) 1.地名の表示は、宅急便のサービス区域となった地域を示す(地名に「全域」が付されている場合は、一部がサービス区域であった地域で、サービス区域が全域に広がった場合)。

2.83.11 の米国 7 都市は、ニューヨーク、ボストン、シカゴ、ミネアポリス、ヒューストン、ロサンゼルス、サンフランシスコ。

3.2006 年 10 月発売の「国際宅急便」は、2007 年 2 月 6 日時点でヤマト運輸ホームページ掲載の配達先は 196 カ国・地域である

(http://date.kuronekoyamato.co.jp/date/KokusaiRyoukin?ACTID=J_RKWTJS0010&SEARCH_ID=02)。

また同時点において、日本を配達先とした発送元としての「国際宅急便」を扱う国・地域は 12 となっている

(<http://www.kuronekoyamato.co.jp/kokusai/kokutaku.html>、06 年 10 月の発売時においても発送元の国・地域は同数程度であった)。

3.2.2 新商品の取扱いとサービスの向上

ここまで述べたサービス区域の拡大のみならず、ヤマト運輸は従来の宅急便ではカバーしていなかった様々な新商品を開発してきた。また顧客の利便性が向上するようなサービスの向上を継続的に実施してきた。

A. 新商品の開発

新たな商品の開発については、まず 79 年 3 月から従来扱っていた貨物より 1 回り大きい貨物を、M サイズとして取扱いを始めた(従来の貨物を S サイズとした)⁶²。

また、83 年 12 月には、スキー用品についてスキー場と自宅の間を輸送するスキー宅急便の取扱いを開始した⁶³。この商品の発売のきっかけは、長野支店の従業員が、「「スキー手ぶらサービス」と称するサービスをやったらお客様に喜ばれるだろうと考え始めた」⁶⁴ことによる。従来スキー用具は、大きさが宅急便の規格外であることから扱っていなかった。スキー宅急便は、初年度から好評で新たな営業の柱となった。しかし、84 年 12 月に大雪のため、長野県のスキー場に多くのスキー用品が配送できない事態が生じた。このような事態に対応するため、雪上車の導入などオペレーション・システムが改善された。

84 年 4 月には、ゴルフバッグとボストンバッグについて、ゴルフ場と自宅の間を輸送するゴルフ宅急便の取扱いが開始された。ゴルフ宅急便は早くゴルフ場に届け過ぎても、ゴルフ場がゴルフバック等の保管と管理に困るという問題がある。したがってゴルフ宅急便には、宅急便の原則である翌日配達は適用できず、早く到着したものはヤマト運輸にて保管し、プレー前日の配達とされた。また前日に配達されないとプレーに支障がでることが

⁶² 83 年 8 月には、3.2.2-B (p.20) で述べるように 2kg 以下の料金の引き下げが行われ、宅急便の規格・料金は 3 段階となった。

⁶³ スキー宅急便の全社的な取扱いに先立ち、82 年 12 月から翌年 4 月まで、長野支店でスキー手ぶら輸送として試行を行った

⁶⁴ 小倉 (1999) p.230

考えられるため、ゴルフ宅急便に限り、着店に「ゴルフ宅急便到着情報」を出力し、前日までに貨物が着店に届かなければ、直ちに捜索体制をとるシステムが確立されるなど、貨物特性に合わせオペレーション上の工夫が行われた。

その後も、通信販売の配送・決済代行を行う「コレクトサービス」(86年)、本に対する注文を受け宅配を行う「ブックサービス」(87年)、保冷輸送を行う「クール宅急便」(88年)、スーツケースや手荷物の自宅と空港間の輸送を行う「空港宅急便」(89年)——などが、顧客の潜在的需要に対応する商品として発売、全国展開された。また92年には翌日10時迄の配達を行う「宅急便タイムサービス」が発売され、94年にはそれまで扱っていなかった25kg以下でタテ、ヨコ、高さの合計1.6m以内である貨物の扱いが開始された⁶⁵。さらに、00年にはネットオークションで落札した商品の受け渡し・決済を行う「宅急便エスクローサービス」が、03年には夕方までに預かった貨物を関東(山梨県を含む1都7県)・北海道間で翌日午前中に配達する「超速宅急便」が発売され、06年にはネットオークションで落札した商品の受け渡し・決済を匿名で行うことができる「オークション宅急便」⁶⁶を発売している。

B. サービスの向上

以上Aでみた新商品は上乗せ料金を伴うもの、あるいはそれまで扱っていなかった貨物での商品の開発、取扱いであるが、宅急便では既存の商品で上乗せ料金を伴わないサービスの向上も継続的に行われている。

まず取次店の設置について76年後半に契約が開始された。米店、酒店、燃料店、クリーニング店、牛乳店など顧客の近隣への設置を進めたが、当初これらの店舗は取次店契約に慎重であった。しかし宅急便の利用が拡大するとともに受入れが進み、80年以降に急増した。また88年のローソン・ジャパン社、89年のセブン・イレブンなど、著しい店舗の増加がみられたコンビニエンス・ストア・チェーンと取扱店契約が締結された。さらに顧客の利便性を向上するため直営の窓口店の設置も進められた。

他のサービス向上としては、回数券が77年に発売された。回数券では料金が1割引となり顧客にとってメリットがあった。しかしヤマト運輸にとっても、販促につながったほか、1ヵ月単位で運賃を請求していた商店に関し、請求事務を無くすことでの省力化、現金収入への転化による財務内容の改善というメリットを持った。79年には取扱店用の回数券も発売し、79年度には宅急便全体の売上に対し回数券による比率が30%に達した。

翌日配達を原則として開始された宅急便であるが、3.2.1でみたようなサービス区域の拡

⁶⁵ 88年10月には宅急便の規格・料金の全面改訂が行われ、従来の3段階制から4段階制とするとともに、タテ、ヨコ、高さの合計(cm)から、各サイズの呼称を60サイズ(2kg以下)、80サイズ(5kg以下)、100サイズ(10kg以下)、120サイズ(20kg以下)とした。また94年7月にも規格・料金の全面改訂が行われ6段階制となった。サイズの名称は従来どおり貨物の三辺の長さの合計により、60サイズ(2kg以下)、80サイズ(5kg以下)、100サイズ(10kg以下)、120サイズ(15kg以下)、140サイズ(20kg以下)、160サイズ(25kg以下)となった。

⁶⁶ エスクローサービスとの違いは、エスクローサービスでは匿名性がなかったことである。

大とともに、3日目配達が増加したため、集配について従来の1日1回から2回(2便制)への全面的な切り替えを79年に本格スタートさせた。これにより翌日配達地域は大きく拡大した。79年には、日曜祝日営業も開始した。

また83年にはSサイズのうち、特に小さい貨物をPサイズとして区分し料金を引き下げた⁶⁷。その後も85年には着払いを導入、88年には午後6~8時の夜間お届けサービスが、96~97年には年末年始営業を行い年365日営業が、98年にはインターネットによる配送状況の確認及び電子メールによる配達完了通知サービス、一日を6つの時間帯に分け指定した時間にお届けを行う「時間帯お届け」サービス、スキー・ゴルフ・空港宅急便に関する「往復宅急便」が開始された。さらに、01年にはインターネットによる集荷・再配達依頼受付が、02年には荷物の配送先に事前に電子メールで配達日時を連絡し、日時の変更も可能な「宅急便メール通知サービス」が、04年には顧客と地域担当のドライバーが携帯電話で話して顧客の要望に応じた対応を行う「クロネコヤマトのドライバーダイレクト」が、06には不在で受取れなかった宅急便を近隣のコンビニエンスストア等で受取れる「宅急便店頭受取りサービス」が開始された。

これらの他、03年には、拠点を大幅に増加させ顧客の近くに設置することにより⁶⁸、きめ細かなサービスを顧客に提供するための組織変革「宅配便エリア・センター制」を導入した。以上3.2.2でみた宅急便における新商品の開発、サービスの向上の状況について図表4に示した。

宅急便における新商品の開発、サービスの向上は、商品を構成する新たなサービス・プロセスを計画・創出し、または提供するサービスの品質の向上を計画・創出したものであるから、サービス・プロダクト・イノベーションである。

⁶⁷ Pサイズ 2kg以下(タテ、ヨコ、高さの合計1m以内)、Sサイズ 10kg以下(タテ、ヨコ、高さの合計1m以内) Mサイズ 20kg以下(タテ、ヨコ、高さの合計1.2m以内)

⁶⁸ 拠点数は、組織改革前の3,512拠点(03.3.31)から、改革後に03.04.01で5614拠点到増加した(場所の移動のない組織分割を含む)。

図表 4 宅急便における新商品の取扱いとサービスの向上への取組み

年月	事 項
1977. 9	回数券を発売
79. 2	取扱店用回数券を発売
3	従来扱っていた貨物より 1 回り大きい貨物を M サイズとして取扱い開始
4	日曜祝日営業の開始
7	集配の 1 日 1 回から 2 回 (2 便制) への全面的な切り替え本格スタート
10	10 月 1 日付で都内の 24 店と取次店契約を締結
83. 8	S サイズのうち、特に小さい貨物を P サイズとして区分し料金を引き下げ
12	スキー用品についてスキー場と自宅の間を輸送するスキー宅急便の取扱い開始
84. 4	ゴルフバッグ等につきゴルフ場と自宅の間を輸送するゴルフ宅急便の取扱い開始
85. 1	スキー宅急便、ゴルフ宅急便に着払い導入、10 月から全ての宅急便に適用
86.11	通信販売の配送・決済代行を行う「コレクトサービス」開始
87. 5	本を受注・宅配する「ブックサービス」全国展開 (86.11 から岡山県でテスト営業)
88. 7	保冷輸送を行う「クール宅急便」全国展開 (四国地域を除く。87.8 からテスト販売を開始し、順次取扱い地域を拡大)
11	午後 6 時までであった配達につき午後 6~8 時の夜間配達を開始
89. 4	都市部のオフィスビルに「宅急便受け付けポスト」の設置開始
11	スーツケースや手荷物の自宅と空港間の輸送を行う「空港宅急便」発売
92. 2	翌日 10 時迄の配達を行う「宅急便タイムサービス」発売
94. 7	25kg 以下でタテ、ヨコ、高さの合計 1.6m 以内である貨物の扱いを開始
96.12	年末年始の営業を始め、年 365 日営業に
97.11	パソコンや家電等の修理で、メーカー依頼により製品をユーザーから回収し、修理後の配達・代金回収も行う「クロネコ・クイックメンテナンスサービス」開始
11	転居に際し届出後 1 年間、転居先に無料転送する「転居転送サービス」開始
98. 2	顧客によるインターネットを用いた配達状況の確認サービス「荷物お問い合わせシステム」及び電子メールによる配達完了通知サービス開始
6	スキー・ゴルフ・空港宅急便について、送り状への 1 回の記入で送付時に返送時の手続きも終了する「往復宅急便」の発売
6	一日を 6 つの時間帯に分け指定時間にお届けを行う「時間帯お届け」サービス開始
2000.11	「宅急便エスクローサービス」の取扱い開始
01. 2	インターネットによる集荷・再配達依頼の受付開始
02. 2	荷主の依頼により配送先に事前に電子メールで配達予定日・時間帯を連絡する「宅急便メール通知サービス」を開始 (ブックサービスでは 01.11 から先行開始)
7	パソコンを集荷時に専用資材で梱包輸送する「パソコン宅急便」発売
03. 4	拠点を大幅に増加させ顧客の近くに設置することにより、きめ細かなサービスを提供するための組織改革「宅配便エリア・センター制」導入
11	夕方までに預かった貨物を関東 (山梨県を含む 1 都 7 県)・北海道間で翌日午前中に配達する「超速宅急便」発売
04. 7	関東南部 (1 都 3 県)・九州間で「超速宅急便」の取扱い開始
7	荷主の依頼がなくても会員登録により、宅急便の配達の日時を事前に電子メールで連絡する「宅配便お届け通知サービス」開始
11	顧客と地域担当のドライバーが携帯電話で話し、顧客の要望に応じた対応を行う「クロネコヤマトのドライバーダイレクト」開始
06. 2	不在で受取れなかった宅急便を近隣のコンビニエンスストア等で受取れる「宅急便店頭受取りサービス」開始
11	ネットオークション落札商品の受け渡し・決済を行う「オークション宅急便」発売

(出所) ヤマトホールディングス株式会社ホームページ (<http://www.yamato-hd.co.jp/kaisya/shasi/index.html>)、ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会 (1991)、ヤマト運輸ニュースリリース

3.3 ヤマト運輸の宅配便における成功要因

3.1、3.2 でヤマト運輸の宅配便の創出、革新の状況をみてきた。本項では、なぜヤマト運輸が、宅配便において成功し（高業績をあげ）、また多くの宅配便市場に参入してきた事業者のなかで、成功（高業績）が際立っているかについて述べる。

ヤマト運輸の成功（高業績）の要因としては、以下をあげることができる。

- ① 宅配便のトータルシステム構築
- ② 少量物品輸送の商品化
- ③ 顧客志向の多くの商品開発、サービスの向上
- ④ サービス向上、作業効率化のための情報システム開発・高度化
- ⑤ 「全員経営」徹底のためのセールスドライバー（SD）制度の導入
- ⑥ 経営トップの従業員とのコミュニケーションによる顧客志向の理念・戦略の徹底
- ⑦ 小集団活動による現場運営
- ⑧ 商業貨物輸送からの撤退（79年：宅急便黒字化の前年度）

これらの要因のうち、既に3.1および3.2でみた②、③以外の要因について、以下ではみていく。ただ、ここで留意が必要なことは、①～⑧は、一つひとつがヤマト運輸の成功の要因ではあるが、相互に関連しあうことで初めて他社と比べ際立った成功を可能にしたと考えられることである。

① 宅配便のトータルシステム構築

宅配便のトータルシステムとは、宅配便に必要な設備、人材、作業方法等を総合して作り出される業務全体のシステムである。このようなシステムの構築が必要であったのは、宅配便が不特定の荷主から出される貨物を不特定の場所へ、事前に構築されたシステムで輸配送する事業であるためである。従来のトラック輸送では、宅配便と同様に積合せ輸送を行う商業貨物の輸送においても、契約した荷主から出された貨物を決められた路線で運ぶというものであった。したがってまずベースとなる輸送システムが、航空輸送におけるハブ・アンド・スポークシステムを参考として構築された（3.1.1、p.15 参照）。

ヤマト運輸の宅急便は、80年度に損益分岐点を超え黒字化、経常利益率は5.6%に達した。これにより、宅配便市場には収益性があると判断され、多くの事業者が参入した⁶⁹。この新規参入に対しヤマト運輸は、他社とのサービスの差別化のため、81年度を初年度とする経営3ヵ年基本計画「ダントツ3ヵ年計画」を策定した。その具体的な目標は、以下の3点であり⁷⁰、正に宅配便のトータルシステムの構築により差別化を図るものであった。

- (i) 宅急便の全国網の完成
- (ii) 翌日配達区域の拡大
- (iii) (i)、(ii)を作るための営業、作業体制作り

⁶⁹ヤマト運輸の宅急便のように名称をつけた宅配便を扱う会社は、79年度までは15社（ヤマト運輸を含む）であったが、81年4月から82年9月までに新たに20社が参入した（日経産業新聞（1983）pp. 16-17 図表1-1）。

⁷⁰ 小倉（1999）p.155

これらの目標は、計画期間中に達成されず、計画期間後にさらに2回の3ヵ年計画が策定された。宅急便のサービス区域を拡大し97年11月に全国網を完成したことに象徴されるように(3.2.1参照)、宅配便のトータルシステム完成に向けた努力が、サービスについて他社との差別化に果たした効果は非常に大きなものがあったとみられる。このことは、現在宅配便の取扱い個数で、ヤマト運輸に次ぐ2社、佐川急便株式会社(以下、佐川急便)、日本通運株式会社(以下、日本通運)が共に、配送において低水準のサービスにつながり易い他社への委託を残し、宅配便のトータルシステムが十分ではないと考えられることから理解できよう(図表5)。またヤマト運輸では、顧客との接点である集荷、配送は下請けなどには出さず自社の社員で行うこととしているため、全国網を始めとするトータルシステム完成への努力は、顧客との接点での一定水準以上のサービス提供につながり、差別化は特に大きくなったとみられる⁷¹。

宅配便のトータルシステム構築は、輸送システムなど予定計画された宅配便のサービスを実施するためのものという点では、サービス・プロダクト・イノベーションの要因である。しかしまた、顧客の接点である集荷、配送を自社の社員で行うものとして行った構築という点では、顧客とのやり取りから得られる粘着性の高いものを多く含む情報に対応し、高水準でバラツキの少ないサービスを提供するためのサービス・デリバリー・イノベーションの要因と言える。

図表5 主要宅配便事業者の全国ネットワークの状況

企業名	状 況
ヤマト運輸	幹線輸送について委託
佐川急便	東京都をはじめ各県の配送および幹線輸送について委託
日本通運	県によっては全面的に配送を委託、幹線輸送についても委託

(出所) 木村(2005)

(注) 1. 2004.12時点

2. ヤマト運輸の沖縄県での配送については、100%出資の子会社である沖縄ヤマト運輸に委託している。

②少量物品輸送の商品化

3.1 (pp.10-16) 参照

③顧客志向の多くの商品開発、サービスの向上

3.2 (pp.16-21) 参照

④サービス向上、作業効率化のための情報システム開発・高度化

ヤマト運輸では、宅急便の取扱いに先立ち、72年にはオンラインシステム(第1次NEKOトータルシステム)を導入していた。しかしこのシステムは、宅急便取扱い以前の商業貨

⁷¹ ヤマト運輸の宅配便のトータルシステム構築には、この他、自動仕分け機の導入や、ウォークスルー車の導入も大きな役割をはたしている。ウォークスルー車とは、ドライバーが運転席から直接、天井が高く頭がつかえることのない荷物室に入ることができ、また助手席を取り払うことでドライバーが安全な左側のドアから乗降することを容易にし、無線機、現金収納箱、事務机を運転席付近に備え宅急便の配達を効率的に行うことができるように工夫された集配車である。

物を対象に開発されたものであったため、宅急便の取扱店での処理に大きな労力を要し、取扱い個数の増加とともに78年頃には時間的に処理の限界が近づいた。このため宅急便を対象とした第2次NEKOシステムが開発され、80年に運用が開始された。第2次システムでは、①端末機による伝票番号のバーコードスキャン入力、②輸送作業と情報処理作業の完全一致、③伝票番号による輸送作業と経理作業の連結——などが実施された。これにより、貨物追跡の精度が向上し、顧客からの問い合わせに迅速に対応できるようになった。さらに、集配点である各センターの各都道府県間における翌日配達の達成状況のチェックができる「サービスレベル表」の作成が可能となり、未達率の高い遠隔地間を中心にその低下に向けた取組みがなされ、サービス水準の改善が進展した。しかし宅急便個数が大きく増加するなか、第2次システムの端末機によるバーコードスキャン入力では、処理能力が十分ではなくなった。すなわちドライバー（セールスドライバー：SD、次の⑤で説明）が端末機のある営業所で配送情報を取り出すための伝票番号の入力待ちをすることが恒常的になった。

こうした状況に対し、86年に第3次NEKOシステムが全社的に稼動した。このシステムでは、各SDがポータブルPOS（PP）を携帯し入力を行うことで、SDの作業効率を大幅に向上させると共に、入力漏れを減少させた。またPPと同時にPPにプログラムをダウンロードできるワークステーションが導入され、PPのプログラムの柔軟な変更が可能となり、3.2.2-Aでみたような新商品の発売で複雑化する貨物の取扱いに対応できるようになった⁷²。

93年に運用が開始された第4次NEKOシステムでは、当時最先端技術であったICカードを利用するPPを導入し、ICカードに顧客の取引条件、取引履歴、割引率、取扱店名・番号等を記録することで完全な運賃の自動計算が可能となった。これにより大口顧客への荷受け時の領収書の発行が容易となり、顧客からの過去の配送状況の問合せへの迅速な対応が可能になった。また荷受け時に送り先の市町村名を入力すれば自動的に着店コードのナンバーが記載されたラベルが出力され、これを荷物に貼ることで誤配送が減少し、サービスレベルの向上と効率化が同時に達成された⁷³。さらに99年には、インターネットのシステムへの組み込み、大口顧客の伝票処理を簡素化する高度なEDIサービス提供等のため第5次NEKOシステムの運用が開始された。また05年には、顧客、特に宅急便の到着する側の利便性向上を目的に、次世代NEKOシステムが導入された⁷⁴。このシステムでは、PPで読み取ったデータを携帯電話の無線で15分ごとにwebに反映し、インターネットホームページでの顧客による宅配貨物追跡「お荷物お問い合わせサービス」（98年2月開始）をより正確にした。また「ご不在連絡票」に2次元コード（QRコード）を印刷し、顧客が携帯電話

⁷² 例えば、ゴルフ宅急便、スキー宅急便では、通常の宅急便のように、貨物を受け取った翌日に配達すれば良いものではなく使用前日に、ゴルフ場やホテル等に届ける必要がある。このため到着店で、使用前日に、NEKOシステムから到着予報を出すことで、作業コントロールと顧客への確実な情報提供が可能になった。

⁷³ ICカードの導入による第4次NEKOシステムにおけるサービスレベルの向上と効率化については、石橋、高尾（2005）pp.76-82 参照。

⁷⁴ ヤマト運輸ニュースリリース 2005.5.19「次世代システムの導入について」

でこれを読み取ると簡単に再配達依頼受け付けページにつながるようになった。

このような情報システム開発と高度化は、情報システムから得られる情報を増大させ、サービスレベルの向上と効率化を同時に達成し、他社の宅配便との差別化に大きな役割を果たしたと考えられる⁷⁵。

サービス向上、作業効率化のための情報システム開発と高度化は、宅配便のトータルシステムを情報面から支え新商品の発売を可能にしたこと、大口顧客への荷受け時の領収書の発行を容易としたことなどは、サービス・プロダクト・イノベーションの要因である。しかし、作業効率向上によりSDが荷物の集配など顧客への対応業務により多くの時間を割くことを可能にし、また「サービスレベル表」のチェックにより予定計画した翌日配達の達成水準の改善に役立つなど、サービス・デリバリー・イノベーションの要因でもある。

⑤「全員経営」徹底のためのセールスドライバー（SD）制度の導入

宅配便では、荷主が不特定多数で毎日変わるため、いかに出荷情報をつかむかが大切になる。ヤマト運輸では、宅急便を始めるにあたり第一線のドライバーが、出荷の情報をつかむように営業も行うことが大切と考え、ドライバーの呼称を運転手からセールスドライバー（SD）に変更した。また呼称を変更するだけでなく、労務管理に「全員経営」の考えが導入された。「「全員経営」とは、全員が同じ経営目標に向かい、同じ目標を持つが、目標を達成するための方策は、社員一人ひとりが自分で考えて実行する、つまり社員の自律的な行動に期待するのである。社員に目標は与えるが、会社はやり方について命令したりせず、社員がその成果に責任をもって行動する」⁷⁶、すなわち社員を労働力としてみるのではなく、パートナーとしてみる経営体制である。

自律性が重要なこの全員経営のもとで、荷物の集配に加え、新規荷主の開拓などの営業、集金や、宅配便の取次店の設置もSDが判断し契約を進めている⁷⁷。そしてこのような体制を支えているのは基本的に金銭的なインセンティブではない。すなわち、ヤマト運輸におけるSDの「給料には、実績に応じた作業給が付加されるが、いわゆる歩合給的な考え方はない」⁷⁸のである。この全員経営のもとでSDは「自分で物事を決め、判断する喜び」⁷⁹を持つとされるが、SDのモチベーションを支えているのは⑥で述べる経営トップとのコミュニケーションと、⑦で述べる小集団活動組織とみられる。

⑥で述べる顧客に対するサービスを何よりも優先する理念・戦略の徹底のもと、SDは自主的に現場で判断を行うから、自ずとサービスを受ける顧客の立場に立ち判断することになる。その結果、状況に応じて顧客の満足を最大化するサービス・デリバリー・イノベーションの要因となっている⁸⁰。

⁷⁵ 情報システム開発と高度化は、宅急便トータルシステムの一部ではあるが、近年のICTの発展のもとで特に重視し別項目とした。

⁷⁶ 小倉（1999）p.173

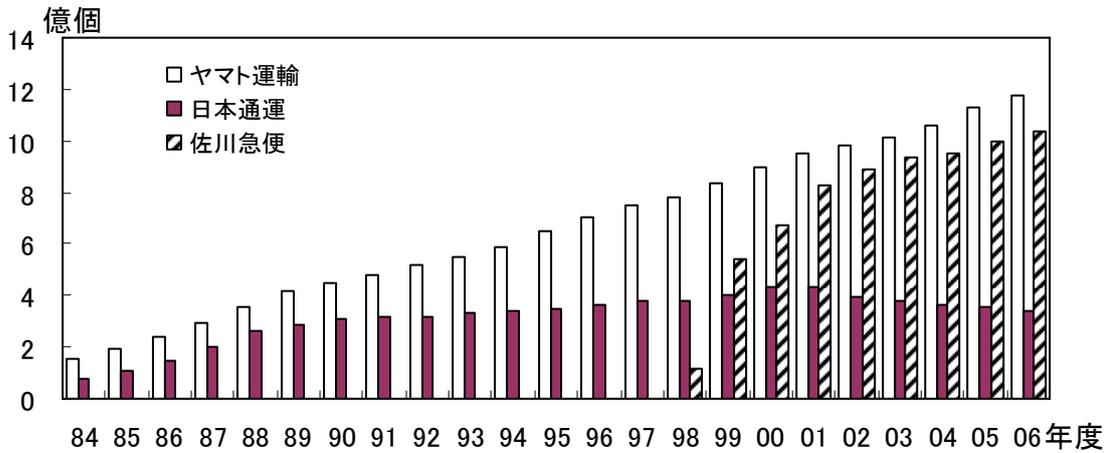
⁷⁷ 「新規荷主の開拓…」以下の記述内容は、小倉（1999）p.174による。

⁷⁸ 小倉（1999）p.174

⁷⁹ 大久保（2003）p.100

⁸⁰ 小倉（1999）pp.182-183によれば、荷物事故の処理について、SDは30万円までの処理権限を持ち、

図表 6 宅配便取扱い上位 3 社の取扱い個数の推移



(出所) 運輸省大臣官房総務審議官、物流問題研究会『数字でみる物流』、国土交通省「平成 18 年度宅配便等取扱実績について」(http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha07/09/090704_.html)

(注) 宅配便取扱い上位 3 社は、2006 年度ベース。

宅配便の 2005 年度における取扱い個数の上位 3 社をみると、トップのヤマト運輸は宅急便の本格的な取扱い開始時から、また 2 位の佐川急便も、宅配便の取扱いを開始した 98 年 3 月⁸¹以前から SD 制度を導入していた。しかし 98 年度以前にヤマト運輸に次ぐ 2 位であった日本通運では、SD⁸²制度の導入が 2000 年になってからであり、宅配の取扱い個数は 90 年度前後から伸び悩んでいた。日本通運は、SD 制度の導入により 2000 年度は宅配便の取扱い個数が伸びたが、取扱い個数を増加させることに主眼がおかれ、単価の低下から利益は低迷した。また 2000 年末のお歳暮シーズンには、百貨店貨物の配送体制が追いつかず現場の混乱生じ、数週間の遅配を起こした。この結果、日本通運は、2001 年度以降宅配便を経営上の重点分野に残したが、量を追わず利益を追求するとして、前年までに獲得した低単価の受注企業につき、単価アップに応じない企業とは、取引の停止を行った。この結果、日本通運の宅配便の取扱い個数は 01 年度以降減少が続いている (図表 6)。

この日本通運の事象から、SD 制度の導入により宅配便の貨物の掘り起こすことはできるが、「⑧商業貨物輸送からの撤退」で述べるように、その導入に合わせて輸配送体制の整備などが伴って初めてサービスレベルの伴った有効なものとなることが理解される。

SD 制度の導入は、顧客と接する SD が、顧客とのやり取りから得た粘着性の高いものを多く含む情報に対し自ら考え判断し、顧客に高水準のサービスが提供できるように業務を

顧客と損害賠償額を折衝するのではなく、事故を発見した翌日には現金を持ってお詫びに行き即時に解決することになっている。これは、起こってしまった事故は仕方がないとして、損害賠償の折衝による顧客の不快を引き起こさず、誠意を持って対処することで事故による顧客の不快感の軽減を図るためである。また損害賠償の折衝を行うと、賠償金は減少するかもしれないが、減少金額以上の折衝にあたる従業員の人件費が必要になる可能性が高いためでもある。

⁸¹ 佐川急便が宅配便料金を届け出て宅配便に参入したのは 98 年 3 月であるが、それ以前の 96 年度から航空扱いの宅配便が運輸省の統計に記載されている。

⁸² 日本通運での呼称は、サービスドライバーである。

進めるためのものであり、サービス・デリバリー・イノベーションに関する要因といえる。

⑥経営トップの従業員とのコミュニケーションによる顧客志向の理念・戦略の徹底

ヤマト運輸の社訓は、「1. ヤマトは我なり、1. 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし、1. 思想を堅実に礼節を重んずべし」というものである。そして「ヤマト運輸のほとんどの宅急便セールスドライバーは、毎朝7時半に社訓を唱和して、仕事に向かう。」⁸³が、このような取組みだけは儀礼的になりがちであり、理念の徹底には不十分である。これは理念というのは、その理解のためには言葉として表記されている事項だけではなく、それに伴う考え方という大量の情報の移転が必要な粘着性の高い情報であるためである。

理念の徹底に大きな役割を果たしたのは、宅急便を創始した小倉社長（創始時）など経営トップが、簡潔平易な言葉を使用して従業員とのコミュニケーションを行ったことである。簡潔平易な言葉で理念を表した例として、まず「サービスが先、利益は後」を挙げることができる。この言葉の意味は、売上高の増加につながる顧客に対するサービス水準を向上させることを最優先するということである。すなわち、トレードオフの関係にあったサービス水準とコストについて、サービスの差別化を図ることのみに注力し、コスト計算はやめるということをこの言葉で表したのである。こうした理念を浸透させる必要があったのは、宅急便はネットワーク構築のための固定費が高く、収支改善には荷物の密度が高くすることが重要であるからである。そして「サービスが先、利益は後」と、サービスと利益を並べ順序付けを明確にし、「サービス第一」と表現するだけで同時に利益が大切と言われた場合に、両者の関係が不明確になることを防止し、企業戦略に通じる理念浸透に成功した。

従業員とのコミュニケーションに用いられた他の簡潔平易な言葉の例としては、「SD は寿司屋の職人」であり、また「サッカーの優秀なフォワード」であって欲しいというものがある。SD が寿司屋の職人であって欲しいという意味は、SD は寿司屋の職人のように、多様な現場の業務を一人でこなして欲しいということである。すなわち寿司屋の職人は、魚を仕入れ・捌き、お客様にネタの説明をし、注文を取り、寿司を握り、旬のネタのセールスを行い、勘定金額の提示までを行う。この言葉は、SD もこれと同様に、出荷情報の取得、伝票書き、貨物の輸送、情報入力、集金、問い合わせ対応など様々な業務を1人で行う必要があることを表した言葉である。すなわち多様な業務の自己完結の必要性を、現場のドライバーに解りやすい例えで表し、サービス向上を訴えたのがこの言葉である。

SD がサッカーの優秀なフォワードであって欲しいというのは、現場での自己判断と、配達におけるサービスの重要性を訴えるために作られた言葉である。これは、サッカーはチームプレーが必要だが、点を取るには優れたフォワードのプレーヤーが、的確なシュートをしたり、パスをつないだりすることが重要である。宅急便でも同様に、荷物を集配には会社全体の連携が必要だが、優秀なSD が顧客に関する的確な判断をとっさに行い一個一個荷物を集めることが重要である。すなわちサッカーで得点するためにはフォワードがシュ

⁸³ 大久保（2003） p. i

ートをするのが良いか、パスをするのが良いかを考えるように、SDは新規の荷物の獲得のために、どこでどのような折衝をしたら良いか自分で判断し行動する必要がある。このような内容を、解りやすく訴えたのがこの言葉である。

こうした理念の浸透による企業戦略の徹底を示す例として、2005年に世田谷区の支店から独立設置された大原宅急便センターでのリヤカー付き自転車による集配がある。大原は住宅街で事業所も少なく赤字地域で、渋滞、開かずの踏み切りや一方通行などのためにトラックでの集配では時間のロスが非常に大きかった。このため台車を使ってみたが、効率はあがったものの体力的な問題が生じた。このような状況のもと、センター長のSDが研修会で「リヤカー付き自転車を使い始めた支店がある」と聞き、大原宅急便センターで導入を行った。この結果SDの1日の配達個数が一割増加し、配達指定時間に遅れるケースも減少した⁸⁴。

理念・戦略の徹底は、各従業員が顧客とのやり取りから得た粘着性の高いものを多く含む情報に対応し、理念・戦略に沿うように自らのサービス向上を図り、サービス・デリバリーを改善するものであるから、サービス・デリバリー・イノベーションの要因である。また情報の集約により、サービス向上のためオペレーション・システムの改善を行うためのものであるから、サービス・プロダクト・イノベーションの要因でもある。

⑦小集団活動による現場運営

ヤマト運輸では、82年度以降全社的に、SDが5～9人程度のグループ単位で活動している⁸⁵。各グループでは、所属するSDのうち1人がリーダーとなり、リーダーには各SDの担当エリア、勤務日・休暇の決定、荷主との運賃や支払い条件の決定などの権限が与えられている。このヤマト運輸における現場の活動は、仕事への意欲の向上、発想の拡がり、生産性の向上などが指摘される小集団活動⁸⁶である。ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会(1991)⁸⁷では、小集団活動の成果として以下があげられている。

- (1) グループ内のコミュニケーションが良くなった
- (2) 参加意識が高まり、自己啓発が進んだ
- (3) グループ内の協調性が高まった
- (4) 仕事の進め方に自主性ができた
- (5) 創造性が生まれやすくなった
- (6) 状況の変化に対して対応が早くなった
- (7) グループ間の競争意識が高まった
- (8) 目標が身近なため、一人一人の目的意識が高まった
- (9) 人材（リーダー）の育成がなされた

⁸⁴ 大原宅急便センターに関する記載は、村上、谷川（2006）による。

⁸⁵ SDのリーダー役を中心とするグループ営業は、79年ごろから各地で行われ始めていた。また80年3月には東京支店千代田営業所で公式に、SDによる5～9人程度のグループ単位の活動が導入された。

⁸⁶ 小集団活動については、上田（1988）に詳しい。

⁸⁷ pp.216-217

このように小集団活動は、サービス・デリバリーを行う SD の自主性や目的意識の向上が図られるものである。また顧客とのやり取りから得られる情報について、粘着性の高いものも含めて、グループ内のコミュニケーションの改善を通じて共有が図られることなどから、創意工夫が生まれやすいといえる。さらに小集団活動は、1人の SD が行ったサービス・デリバリーの改善を組織として共有し、イノベーションとして定着化させるために重要な役割を果たしているとみられる。したがって小集団活動による現場運営は、サービス・デリバリー・イノベーションの要因である。

⑧商業貨物輸送からの撤退

ヤマト運輸が、競合他社に比べて成功が際立っている要因として、宅急便が黒字化する前年度の 79 年度に、事業の中心であった商業貨物輸送からの撤退を進め、宅急便に自社の資源を集中したことも大きいと考えられる⁸⁸。小倉（1999）p.150 には、「二兎を追うものは一兎も得ずということわざの通り、両方やっているとどちらも中途半端で虻蜂取らなくなる恐れがあった。…（中略）…たいへん申し訳ないが、お世話になった商業貨物の荷主との取引を一切切ろうと決心した。」とある。

このような資源の集中が重要なことは、宅配便市場で取扱い個数がヤマト運輸に次ぎ長年 2 位であった日本通運の状況から明らかである。日本通運の宅配便の取扱い個数は、図表 6 に示したように 90 年度前後から伸び悩んだが、この一因としては⑤で述べた SD 制度の導入の遅れもある。しかし同時に、トラックによる商業貨物輸送だけでなく、鉄道取扱、倉庫、海運、航空輸送など様々な業務を行い、経営資源がこれらの間に分散されていることも原因とみられる。本社組織に宅配便など小口貨物を専門に統括するペリカン・アロー本部が置かれ、現地の拠点に小口貨物を専門に扱うペリカン・アロー専門店が導入され（従来は他の業務を共に行う複合店であった）たのは 98 年であったことは、日本通運における経営資源の分散が現れている事象といえよう。

これに対しヤマト運輸では、商業貨物から撤退し宅急便に経営資源を集中させ、3.2.1 でみたような輸配送網を構築していった。宅急便への経営資源の集中はさらに、3.2.2 でみたような多様な新商品の開発、サービスの向上を可能にしたと考えられる。したがって、商業貨物輸送からの撤退はサービス・プロダクト・イノベーションの要因といえる。また宅急便への経営資源の集中は、現地の従業員が宅急便のサービス・デリバリーに集中することを容易にしたとみられ、サービス・デリバリー・イノベーションに関する要因でもある。

以上みてきた①～⑧の成功要因の内容から、ヤマト運輸の宅配便での成功はサービス・プロダクト・イノベーションとサービス・デリバリー・イノベーションの両者によっていることが解る。

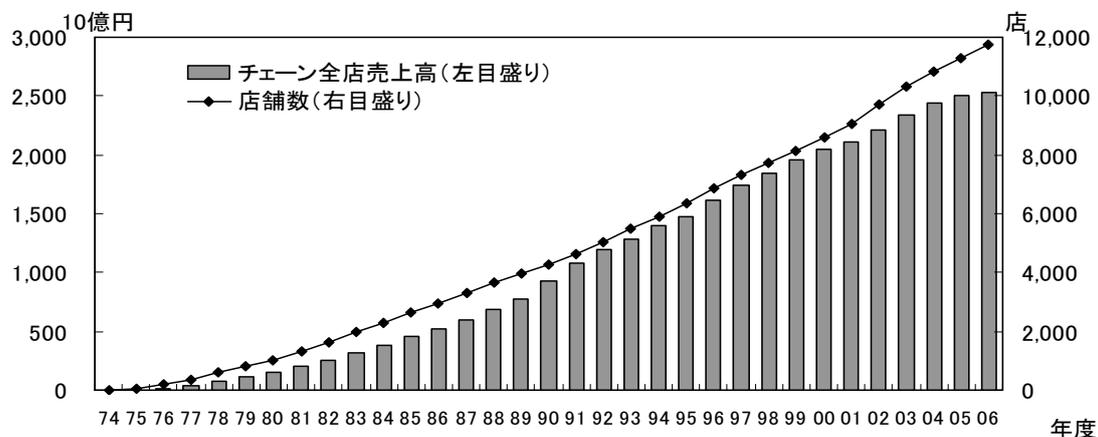
⁸⁸ 商業貨物輸送からの撤退は、最も重要な取引先であった三越のヤマト運輸に対する理不尽な扱いも理由としているが、その背景には宅急便の成長があった（小倉（1999）pp.11-17）。ヤマト運輸は、三越との取引から撤退した 79 年には、また松下電器産業との取引からも撤退している。

4. 卸売・小売のイノベーションのケーススタディ

本章では、わが国の卸売・小売におけるイノベーションにおける近年の代表的事例として、セブン-イレブンのCVS業態⁸⁹についてのケーススタディを行い、セブン-イレブンの成功（同業者間で比較した場合の好業績）の要因を示し、その2.3.3で示したサービス・イノベーションの構成要素との関係について提示する。

セブン-イレブン⁹⁰は、株式会社イトーヨーカ堂（以下、イトーヨーカ堂）グループの新規業務であるコンビニエンスストア（CVS）の第一号店、豊洲店（東京都江東区）をフランチャイズ店として74年5月15日に出店した。その売上高は、74年度（75年2月期）には7億円、年度末の店舗数は15店舗に過ぎなかったが、その後店舗数、売上高ともに年度ごとに増加し06年度（07年2月期）には、チェーン全店売上高2兆5,335億円、店舗数1万1,735店（年度末）に達している（図表7）。同社の売上高の前年度比を図表8にみると、創業期の大幅な増加が落ち着いたとみられる90年代以降でも、小売業計の販売額が前年度比マイナスを記録する年度も多く低迷するなかで、同5%前後増加し、06年度は同1.4%増となっている。また98年度以降のコンビニエンスストア全体の販売額⁹¹における増加率と比較しても、98年度以降で00年度を除き他の年度では上回っている⁹²

図表7 セブン-イレブンの売上高と店舗数の推移



（出所）セブン-イレブンホームページ（<http://www.sej.co.jp/company/suii.html>）

（注）店舗数は各年度末時点（年度は決算年度：各年度3月から翌年2月）。

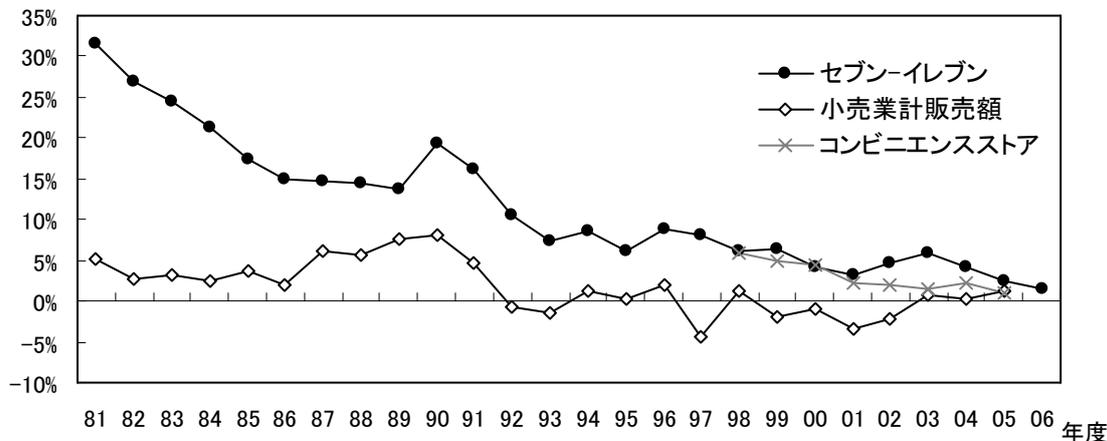
⁸⁹ 業態とは流通業・飲食店における分類の軸で、消費者のニーズにあった販売方法、店づくりなど、マーケティングのタイプによるものである。

⁹⁰ セブン-イレブンの会社設立は73年11月20日であり、設立時の会社名は株式会社ヨークセブンであったが、本稿では設立時からセブン-イレブンの名称を用いる（78年1月に、現在の社名となった）。

⁹¹ 経済産業省による商業販売額統計でコンビニエンスストアの販売額は97年度以降のデータが利用可能であるため、前年度比増加率は98年度以降で算出可能である。

⁹² セブン-イレブンの年度は決算年度（各年度3月から翌年2月）であるため、小売業計の販売額及びコンビニエンスストア売上とは各年度で1ヵ月のずれがある。

図表 8 セブン-イレブン売上高と小売業計およびコンビニエンスストア販売額の前年度比増加率



(出所) セブン-イレブンホームページ (<http://www.sej.co.jp/company/suii.html>)、経済産業省ホームページ (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>) 掲載の商業動態統計調査 (長期時系列データ (主要統計表))

(注) 1.セブンイレブンの年度は決算年度 (各年度 3 月から翌年 2 月) であるため、小売業計の販売額とは各年度 1 カ月のずれがある。
2.商業販売額統計のコンビニエンスストア販売額の統計は 97 年度以降しか存在しないため、コンビニエンスストアの増加率は 98 年度以降の記載となっている。

4.1 わが国におけるコンビニエンスストア業態の定着化

4.1.1 セブン-イレブン出店の背景

わが国におけるCVSは、セブン-イレブン以前に、69年にボランティア・チェーン⁹³のマイショップが一号店を出店し、また70年にはKマート (ボランティア・チェーン) が実験店舗を開設している。しかしこれらの動きは、72年の中小企業庁による『コンビニエンス・ストア・マニュアル』の刊行に象徴されるように、60年代におけるスーパーの急成長の下で、経営が悪化した中小小売店の活性化策といった性格が強いものであった。また大手スーパーマーケット系列のCVSでも、セブン-イレブンの出店以前に株式会社西友ストアー (以下西友ストアー、現在の株式会社西友) が、73年9月に実験店舗⁹⁴を開設している⁹⁵。このようにセブン-イレブンは、日本で始めてCVSを展開した訳ではない。しかし、わが国のCVSの創生期に出店し、出店後は常に日本のCVS業界をリードし、業態を認知させ、定着させる役割を果たした。

セブン-イレブンが出店し、その後 CVS という業態を日本で認知、定着させるまでに業容を拡大していった背景には以下のような事象があったとみられる。

①小売業において単なる大型店化路線の追求は無理と思われたこと

⁹³ 資本の独立した複数の小売店が、共同して仕入、商品の保管・配送、販売促進、従業員教育などを行う経営形態。セブン-イレブンなど現在の大手CVSが取るフランチャイズ・チェーン (本部である事業者が加盟店の他の事業者と結んだ契約に基づき事業展開するシステム) に比べ、ロイヤリティが低く抑えられる傾向にある。また加盟店の自主性を尊重した、中小小売業の共同仕入れ機構といった性質が強い。

⁹⁴ 西友ストアーのCVSは、81年に株式会社ファミリーマートとして独立した会社となった。

⁹⁵ セブン-イレブンの出店以前に74年3月には既に14企業が、CVS出店、経営していた (川辺 (2003) pp.129-130)。

- ②製造業に比べて低生産性の小売業におけるビジネスチャンス
- ③米国でのサウスランド社による CVS 業態の確立
- ④大規模小売店舗法（大店法）の公布、施行
- ⑤人々のライフスタイルの変化

以下では、上記①～⑤各々の事象について内容を述べる。

①小売業において単なる大型店化路線の追求は無理と思われたこと

60年代にはスーパーが急成長し、その出店に対し地元の小売業の反対が生じていた。こうした状況は、セブン-イレブンの親会社であったイトーヨーカ堂においても同様であった。このような反対に接し同社では、「単に大型店化路線のみを追求していくことには、無理と限界があるのではないか…（中略）…小売業は本来すぐれて地域密着産業との認識に立てば、小規模小売店との共存共栄を考えずに、企業の発展はあり得ないのではないか。」⁹⁶ というような感覚が次第に強くなっていた。

こうしたなか、70年代に入って間もなくイトーヨーカ堂では、新しい事業の検討・プランニングを行うための業務開発室を設置した。ここで注目されたのが、小売業でも先進的な業態を発達させていた米国であった。米国への視察が繰り返されるなか CVS の 7-ELEVEN を営むサウスランド社と提携し CVS 事業への進出を検討することになった。

サウスランド社との提携には、日米における小売業の状況の相違などから社内外の反対も大きかったが、小規模小売店との共存共栄の必要性を感じていたことが、CVS業態への進出の大きな原動力となった⁹⁷。

②製造業に比べて低生産性の小売業におけるビジネスチャンス

小売業の付加価値ベースの労働生産性をみると、70年代前半（年度ベース）には製造業に比べ7割未満の水準にあった⁹⁸。イトーヨーカ堂では、この原因がメーカー主導による一方的な商品供給にあるとみていた。すなわち、メーカーに組織された特約系列卸売業者が、小売店を販売先としてのみ捉えていたことが問題とみていたのである⁹⁹。また70年には9割の人が自らの生活レベルを中流とみるように消費者の意識・行動が変化するなかで、流通では従来と同様、メーカーによるモノの生産を起点とした体制が続いていることにも問題を認識していた。すなわち消費者の変化にもかかわらず、メーカーによる一方的商品供給、情報伝達が、小売店を疲弊させていると捉えていたのである。

⁹⁶ 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.3

⁹⁷ 「既存小売店との共存共栄を実現できるなら、そこに大きなビジネス機会、社会的意義があるはずである。当社創業の時点で、経営陣の問題意識として強く心の内にあり、それが社内外の強い反対を押し切って船出する原動力となった。」（株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.4）

⁹⁸ 法人企業統計年報における付加価値を、総労働時間で除した数値の比較。総労働時間は法人企業統計年報の従業員数と役員数の和に、労働省労働統計調査部、労働省統計情報部『賃金センサス』の一般労働者の実労働時間を乗じて求めた（法人企業統計年報の従業員には、臨時または日雇の労働者も含まれるが、統計の利用上の制約から賃金構造基本調査報告書による実労働時間は一般労働者のものを用いた）。70年代前半の小売業の製造業に対する付加価値ベースの生産性の比は、最も高かった72年度が67.8%、最も低かった73年度で61.3%。

⁹⁹ 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.4

こうした小売業の環境のもとで、品揃え・鮮度管理・店作り・顧客対応など一貫した経営システムによる CVS のフランチャイズ展開を行えば、生産性の向上、消費者の意識・行動の変化への対応、によりビジネスチャンスがあるものと考えられた。

③米国でのサウスランド社等による CVS 業態の確立

イトーヨーカ堂の新しい事業の検討、プランニングを行う業務開発室が、米国視察の際に 7-ELEVEN という CVS が多数存在することに気付き、統計によりその当時 7-ELEVEN が約 4,000 店あることを見出した¹⁰⁰。そして、このような多数の店舗を展開する背景には、確固たるシステムとノウハウが存在しているとみて、新規事業の提携先として 7-ELEVEN を運営するサウスランド社が候補になった。米国には同社の他にも CVS を営む会社があったが、世界最大の店舗数、売上高の CVS の店舗を効率良く運営していた同社のみが、CVS 業態の十分なシステムとノウハウを所持するものと判断され、イトーヨーカ堂は同社を提携先の候補として選択した¹⁰¹。

④大規模小売店舗法（大店法）の公布、施行

60 年代にはスーパーが急成長し、一部のスーパーは衣食住を幅広く総合的に扱う GMS（総合スーパー）の形態をとるに至った。そして 72 年には売上高で、GMS の株式会社ダイエーが百貨店の株式会社三越を抜き、小売業で日本一となった。こうしたなかで、百貨店の営業、店舗の新・増設、閉店時刻などを規制していた第二次百貨店法に代わり、73 年 10 月に大規模小売店舗法（大店法）が公布（74 年 3 月施行）された。大店法は、消費者利益の保護に配慮しつつ、中小小売業の事業機会を適正に確保し、小売業の正常な発展を図ることを目的としており、同法の施行によりイトーヨーカ堂を含む GMS などスーパーの店舗の新・増設が大幅に制約されることになった。

セブン-イレブンの出店とその後の業容の拡大は、イトーヨーカ堂がこのような大店法の公布、施行による大型店舗の出店規制を回避するために行ったわけではないが、同社において同法が制定されるニーズと時代背景を捉えた判断が行われた結果といえる¹⁰²。

⑤人々のライフスタイルの変化¹⁰³

わが国は、50 年代後半からの高度成長により豊かになった。そして 70 年代以降に人々のライフスタイルは、この豊かさのなかで次第に変化していった。すなわち生活時間が多様

¹⁰⁰ 70 年度末 3,734 店、71 年度末 4,460 店（川辺（2003）第 3 表 p.73）

¹⁰¹ 川辺（2003）p.123

¹⁰² 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.4 には、「同年（73 年：筆者注）10 月には大規模小売店舗法が施行されたが、イトーヨーカ堂がこれによる出店規制を回避する目的で当社によるコンビニエンス事業展開を意図したわけでもない。しかし、これら（大規模小売店舗法と中小小売商業振興法：筆者注）の法律が制定される時代のニーズと背景をとらえて創業した、的確な時代判断があったことは指摘しておきたい。」とある。セブン-イレブンが出店し業容を拡大させた理由として、73 年 9 月に公布された中小小売商業振興法を取り上げていないのは、次の理由による。すなわち流通経済研究所（1992）p.160 によれば、同法は中小小売業者の「ボランティア・チェーン化を目指す連鎖化事業計画」等による活性化を中心的な目的とするもので（ボランティア・チェーンについては脚注 93 参照）、セブン-イレブンが取る「フランチャイズ・チェーンについても「特定連鎖化事業」としてとりあげられているが、これはフランチャイズ契約の適正化を目的としている」ものにとどまるためである。

¹⁰³ 当事項の記述は、川辺（2003）pp.121-122、金（2001）p.25 によるところが大きい。

化し、深夜における活動が増加していった。こうしたなかでセブン-イレブンなど CVS 業態の提供するサービスが若者等が遅くまで起きている人々のニーズに適合していた。また女性の社会進出の活発化から、共働き家庭が次第に増加していった。このような家庭では、従来の生業的な中小小売店や大店法で閉店時間が規制されたスーパーなどでは、買い物時間帯が合わない場合が多くなった。こうした家庭における買い物ニーズにも、セブン-イレブンなど CVS 業態の提供するサービスが適合していた。

4.1.2 セブン-イレブン出店初期の業務内容

イトーヨーカ堂は、米国で 7-ELEVEN を運営するサウスランド社との提携交渉を進め、73 年 11 月に契約¹⁰⁴を締結し提携を実現させた。これによりイトーヨーカ堂はサウスランド社のノウハウ、システムマニュアル等経営機密資料を用いた日本国内における CVS 経営の独占的フランチャイズ権を得た¹⁰⁵。ここでイトーヨーカ堂がフランチャイズ権を得た CVS とは、セブン-イレブン・システムに基づく CVS、すなわち「精選された食料品、ファーストフード、飲料、乳製品、衣料、雑貨、その他日用品および特選品を供給し、顧客の便宜を最大限に図ることを特色とする小売店」（株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.15）であった。

このようなセブン-イレブン・システムに基づく出店初期の CVS は、写真の DPE サービスの扱いはあったものの、約 3,400~3,500 アイテムに絞った商品の販売に関する利便性を午前 7 時から午後 11 時までの長時間の営業などにより追求するものであった。前述のようにセブン-イレブン以前にもわが国での CVS の出店はあった。しかし、米国での成功のノウハウを基にしたセブン-イレブン・システムによるサービス提供は、顧客およびフランチャイズ店に高い満足を与えたとみられる。これは、店舗数の増加や高い売上高の増加¹⁰⁶（p.30 図表 7 参照）に表れているとみられる¹⁰⁷。またこのことは、大手スーパーとしてイトーヨーカ堂よりも前に CVS を出店した西友ストアが、CVS 業態が確立した米国の企業との提携ではなく、ノウハウの自主開発を図ったために本格的な事業展開に時間を要したことから理解されると考えられる¹⁰⁸。

¹⁰⁴ エリア・サービスおよびライセンス契約。

¹⁰⁵ 同時にセブン-イレブンの商号、商標、サービスマークの独占的使用権を獲得した。

¹⁰⁶ セブン-イレブンは、日経流通新聞による昭和 55 年の「コンビニエンスストア調査」（1980 年 11 月 17 日 1~3 面）において主要 CVS の 32 チェーンのなかで、78 年度（78 年 8 月から 79 年 8 月の間に決算月のある年度）において、既に売上高がトップになっている。

¹⁰⁷ 4.2 で述べるように、セブン-イレブン・システムに基づく CVS には、わが国の状況に合うような多くの変更が加えられた。この変更が店舗の増加、高い日販額に与えた影響は大きいとみられるが、システムのベースとしてサウスランド社との提携によるセブン-イレブン・システムの存在は不可欠であったとみられる。

¹⁰⁸ 西友ストアは、79 年から 2 年間米国で CVS を展開するジェイエル社と技術提携を結び CVS マニュアルを完成させた。またダイエーローソン株式会社は、株式会社ダイエーが米国で CVS チェーンを運営するローソンミルク社を傘下に持つコンソリデーテッドフーズ社と提携し CVS ローソンの展開を開始したにもかかわらず、当初多店舗展開に失敗した。しかしこれは、「デイリーフーズやパーティグッズを中心とした高級スペシャル・コンビニエンス・ストア」（金（2001）p.22）を目指したためである。

セブン-イレブンは、サウスランド社が小売サービスの基本としていた以下の①～③の「基本3原則」に④の1項目を加え¹⁰⁹、「基本4項目」¹¹⁰を小売サービスの基本として定めた。そして、それに基づく作業、およびそのチェックをマニュアル化した。

- ① 鮮度管理：どこよりも新しい商品をそろえる
- ② 品ぞろえ：売れ筋商品をそろえる
- ③ クリーンネス：身だしなみ、店内の清掃（スカッとした感じの店にする）
- ④ フレンドリーサービス：お客に親しまれるレジでの対応

このような米国で確立されたCVSシステムをベースとした業態が、セブン-イレブンにより、わが国へ導入されたことは、①、②についてはサービス・プロダクト・イノベーション、③はサービス環境イノベーションを生じさせたといえる。また④はサービス・デリバリー・イノベーションである。①、②がサービス・プロダクト・イノベーションといえるのは、米国での基礎が作られたCVSのサービス・プロセスではあっても、わが国では今までなかったサービス・プロセスの創出と言えるからである¹¹¹。

4.2 CVS 業態の革新

前項で述べたようにセブン-イレブンの初期の出店は、米国のサウスランド社のノウハウによるところが大きかった¹¹²。しかしこのノウハウが、その後、①セブン-イレブンという商標、②CVSのコンセプト、③フランチャイズ会計システム（粗利分配方式）——を除き日本の実情に合わせ変更されること等で、CVS業態は革新されイノベーションが継続してきた。

このようなイノベーションは A.出店エリアの拡大・ドミナント出店、B.取扱商品・サービスの変革、C.オペレーション・システムの変革——によってきた。以下では、この各々についてみていく。

¹⁰⁹ 加えた1項目も、セブン-イレブンの社員がサウスランド社で研修を受けた際に、サウスランド社職員が盛んに強調していた「フレンドリー」について基本項目に加えたものである（サウスランド社では、フレンドリーは基本3原則と異なりチェック、判定が難しいために原則に加えていなかったが、セブン-イレブンでは、顧客とレジで気軽に会話ができるような状況が、本来の「コンビニエンス」のコンセプトにも合致するため、基本原則に取り入れた。

¹¹⁰ 当初は「基本3原則+フレンドリーサービス」。4項目の記載内容は、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）pp.42-43による。

¹¹¹ わが国へのCVSのサービス・プロセスの導入にあたっては、卸売業の特約店制度に代表されるようなメーカー起点の流通機構の下で多くの障害を乗り越える必要があった（この点については、株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）第4章に詳しい）。

¹¹² 鈴木（2007）⑩には、サウスランド社のノウハウについて「マーケティングや物流についてのノウハウがあるはず。それを日本に持ってくればすぐ通用する、と思い込んだのは、私の勝手な想像にすぎなかった。使えるのは本部と加盟店の間で粗利益を分配する会計システムぐらいだった。」としているが、4.3 ①で後述するように、やはりサウスランド社のノウハウはセブン-イレブンの出店にとって大きな役割を果たしたと考えられる。

4.2.1 出店エリアの拡大・ドミナント出店

セブン-イレブンでは、出店開始当初からドミナント（高密度多店舗）出店を行ってきた。ドミナント出店は、サウスランド社でもみられたが、セブン-イレブンではさらに徹底して実施された。この様な出店は、消費者のニーズにあった商品を欠品なく品揃えし、かつ在庫を極力抑えるために必要であった。したがって出店地域は都道府県別にみて、初年度の74年度（2月末を期末とする決算年度）に東京、神奈川、福島、埼玉の4都県に出店した後に、急拡大することはなく、75年度以降は各年度に最大で3県への出店である（図表9）。このため2008年1月末で34都道府県への出店にとどまっている¹¹³。ただ店舗数は図表7（p.30）にみたように大きく増加し、07年2月末には11,735店にまで達している。こうしたドミナント出店戦略は、都道府県単位ではなく、1号店の東京江東区豊洲への出店後に「深川から一歩も外に出るな」という出店方針が命じられたように、限られた一定の区域内に出店を行うものである。セブン-イレブンにおけるこのようなドミナント出店の程度は、他のCVSチェーンに比べ著しく高いものである¹¹⁴。ドミナント出店のメリットとしては、「①認知度の向上、②お客さまの来店頻度の増加、③物流・配送効率の向上、④OFC（店舗経営相談員）による十分な経営アドバイス時間の確保、⑤広告効果・効率の向上」¹¹⁵が

図表9 各都道府県へのセブン-イレブンの初出店年度

年度	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
都道府県	東京 神奈川 福島 埼玉	長野 千葉	—	—	北海道 栃木	福岡 静岡 茨城	—	群馬	宮城 広島 佐賀	山梨 山口	—	—
年度	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97
都道府県	新潟	熊本	—	京都	滋賀	大阪	—	岡山	—	兵庫	宮崎	—
年度	98	99	2000	01	02	03	04	04	05	06	07	
都道府県	—	山形	長崎 岩手	和歌山 大分 奈良	愛知	—	—	—	岐阜	—	大分	

（出所）株式会社セブン-イレブン・ジャパン（2003）、セブン-イレブン ニュースリリース 平成17年11月17日「セブン-イレブン 岐阜県へ初出店～11月18日（金）、岐阜市内1店、羽島市内1店 同時オープン～」、平成18年2月15日「セブン-イレブン 三重県へ初出店～2月16日（木）桑名市内に1店オープン～」、平成17年5月11日「セブン-イレブン 大分県へ本格出店～5月11日（金）大分市内に4店舗同時オープン～」

（注）1.年度は、決算年度（3月から翌年2月まで、例：74年度は74年3月から75年2月まで）

2.2007年度は4月末時点まで。

¹¹³ セブン-イレブンは、この他に89年にサウスランド社から買い取ったハワイの店舗、91年に事実上倒産の危機にあったサウスランド社の株式を取得したことにより経営に参画した米国（ハワイ以外）の店舗、04年に出店を開始した中国の店舗等、海外16カ国・地域に21,879店舗を展開する（07年12月末）。

¹¹⁴小川（2006）p.32、図1-3。

¹¹⁵株式会社セブン-イレブン・ジャパン（2003）pp.231-232（ただしOFC後の括弧内の記載は筆者による）。
②お客さまの来店頻度の増加は、一度利用してみて利便性を知った顧客は、一定地域内に多店舗が出店されていれば、利用してみた以外の店舗も利用するようになるというものである。また⑤は、地域に多数店舗展開している方が、少数しか出店していない場合に比べコスト、効果の双方で効率的であるということである。

指摘されている。また一定の区域内に集中出店を行えば、顧客から地域の情報を得ること等により、顧客のニーズに対応した品揃えが容易になるといったメリットもある。

このような出店エリアの拡大は、セブン-イレブンのわが国への初出店によるイノベーションと同様なイノベーションを、新たな出店エリアにおいて生じさせてきたといえる¹¹⁶。すなわち 4.1.2 で述べたセブン-イレブンの「基本4項目」のうち、①、②がサービス・プロダクト・イノベーション、③がサービス環境イノベーション、④がサービス・デリバリー・イノベーションを生じさせたといえる¹¹⁷。ドミナント出店は、顧客から地域の情報を得ること等により、顧客のニーズに対応した品揃えを容易にし、サービス・プロダクト・イノベーションを生じさせたと考えられる。また物流・配送効率の向上により欠品を抑制し、サービス・デリバリー・イノベーションにもつながったとみられる。

4.2.2 取扱商品・サービスの変革

セブン-イレブンでは、品揃えを第1号店出店時のものから顧客のニーズに合うように、変化させてきている。また第1号店出店時は、DPEの扱いを除いては顧客への利便性提供は物販によるものであった。しかし80年代以降にサービスにおいても取扱いを増やし利便性を増している。また商品・サービスの販売方法についても、顧客のニーズにあうように変化させてきている。

A. 取扱商品の変革

米国の7-ELEVENでは、買ってから15分以内に消費されるもの中心の品揃えであった。これを踏まえセブン-イレブンの創業時には、買ってから30分以内に消費する、日常生活で無くて困ったものが買えるという観点から品揃えが試みられた。しかしどのようなものがこれに該当するのか、日本でのデータが全くなかったためしばらく試行錯誤が続き、米国の7-ELEVENではほとんど扱っていなかった生鮮3品（鮮魚、精肉、野菜・果物）の扱いも試みられた。セブン-イレブンで品揃えのコンセプトが確立されたのは、青果物のケースを売り場から取り払った80年1月である。すなわちCVSでは、食品はコンビニエンスの観点から調理をしなくてもよいものを売るべきであると認識され、青果物に替え野菜サラダや惣菜を売るとの判断がされた。

こうした試行錯誤のなかで日本型ファーストフードとして、おにぎりなどの米飯、煮物、

¹¹⁶セブン-イレブンは、常にCVS業界をリードしてきたとされ、1店当たり平均日販が上位5チェーンの比較で2位のローソン、サークルKサンクスを27%（2006年度）上回ることに反映されているとみられるように、他チェーンを大きく上回るサービスを提供してきたとみられる。したがって、他のCVSが出店しているエリアにセブン-イレブンが進出した場合でも、当該地域ではイノベーションが生じたと考えられる。

¹¹⁷海外16カ国・地域へのセブン-イレブンによる店舗の拡大（脚注113参照）についても、それらの国・地域でイノベーションを生じさせた可能性はあるが、その判断には各国・地域においてセブン-イレブンが店舗を持つ前の小売業の状況、セブン-イレブンの店舗の形態などに関する十分な考察が必要である。

きんぴら等の惣菜が売上増加が見込める商品として強化されることとなり、78年には、顧客が弁当を選び易いように、日本初の小型多段型のオープンケースが導入された。しかし米飯、惣菜の供給には、大手企業は参入しておらず中小企業によっていた。したがって、セブン-イレブンへのこれらの商品のベンダー間には品質管理・衛生管理に大きなバラツキがあった。このような品質管理・衛生管理をレベルアップしバラツキを無くすための取組みが、79年10月にセブン-イレブンへの米飯のベンダーによって設立された日本デリカフーズ協同組合を通じて行われた¹¹⁸。この取組みは、セブン-イレブンが個別ベンダーに家伝的ノウハウの公開を求めることにまで踏み込んだ生産体制の改善についてだけでなく、79年の手巻きおにぎり用焼きのり、84年の米など、原材料の共同購入においても行われた。惣菜ベンダーについても、91年5月に日本デリカフーズ協同組合に加入することとなり、米飯と同様品質管理・衛生管理のレベルアップ、バラツキを無くすための取組みが行われた。このような米飯、惣菜などの日販品の商品開発は、従来中小企業によっていたが、85年にキューピー食品の子会社と生野菜サラダを開発、発売したことが契機となり、大手食品メーカーも供給に参加するようになり、味の良い優れた商品の開発が促進された。

90年代以降には、販売の伸びが鈍化した商品分野での新商品の共同開発が、セブン-イレブンと大手メーカー、卸売事業者等で目立つようになった。この商品開発はチームマーケティング（チームMD）と呼ばれ、共同開発に参加する各社が、各々の持つ情報、ノウハウを共有し問題を解決し、顧客の潜在ニーズに答える新商品を開発しようというものである。チームMDの成果としては、まず93年に北海道地区で開始されたオリジナルパン「焼きたて直送便」、94年に大手メーカー5社と提携し商品開発を開始したアイスクリームを挙げることができる。アイスクリームについては、商品開発にあわせ従来の種類の異なる商品が積み重ねられていた販売ケースについて、顧客がケースの中をかき回さなくても、欲しい商品が一目瞭然にわかる大型のマウンテン型のケースが導入された。この他チームMDの成果としては、99年発売のご当地ラーメンのシリーズ「ラーメンの王道」、このシリーズからさらに一步踏み込んだ有名ラーメン店の味の再現を図った2000年発売の「日清名店仕込み札幌すみれ」、「日清名店仕込み博多一風堂」、03年発売の凍頂烏龍茶、05年発売のカップみそ汁「あったか仕立て」などがある。

さらに06年以降には、地域により異なる顧客の嗜好・ニーズに対応するために、地域限定商品、すなわち地域の食文化を重視し、地元の食材を使用した商品の開発が盛んに行われるようになった。この例としては、06年発売の釧路地区限定の「スパカツ（ミートスパ

¹¹⁸ 日本デリカフーズ協同組合は、セブン-イレブンの意図とは関係なく、セブン-イレブンへの首都圏の米飯ベンダーが「経営強化」を目標とし結成の準備を進めていたものという。「経営強化」には、共同仕入れによる費用節減や品質管理・衛生管理の向上以外に、セブン-イレブンに対する取引交渉力の強化という意図も含まれていた。このような協同組合設立の動きに対し、セブン-イレブンは組合事務所をセブン-イレブン本部と同じビルに置くとの条件を提示したが、品質管理・衛生管理などの面では利害が一致したため組合の設立を受け入れた（矢作（1994）pp.222-228）。また日本デリカフーズ協同組合を通じての取組み以外に、セブン-イレブンはベンダーとの取引開始にあたり、本部の品質管理担当者が24時間いつでも工場に立ち入ることができることを取り決め、品質管理を行っている（株式会社セブン-イレブ

ゲティカツ)」（釧路地区発祥の洋食）、埼玉県内¹¹⁹限定の「辛みそ焼きとん弁当」（埼玉県東松山市の名物の豚肉料理を使った弁当）、大阪府・奈良県・和歌山県限定の「天王寺かぶらのお漬けもん」などがある。また 07 年には長野県内限定の「信州酒粕味噌ラーメン」、旭川地区限定の「昔ながらの旭川ラーメン」、中京地区限定の「南知多産アシカエビのかき揚げうどん」、「南知多産アシカエビの唐揚げ」などが発売されている。

このような商品開発を進めるなかで、消費者の食品への安全性志向の高まりのなか 01 年には、すべてのオリジナルデリー商品における保存料・合成着色料ゼロを CVS チェーンとして始めて実現した。

ここまで食品について述べてきたが、日用雑貨についても比較的小規模な卸売業者が多かったため、事業者により納品状況にバラツキが多かった。また日用雑貨は在庫に限りがあるため、欠品により顧客ニーズに応じられないことが多発する傾向にあった。このような状況を改善するため、97 年に取引先 25 社によりセブン-イレブン専用の日用雑貨卸エス・ブイ・デー（SVD）が設立された。SVD への取引の一元化は、欠品の防止に効果があるだけでなく、これによりチーム MD による商品開発が可能になった。

出版物は、第 1 号店出店時は雑誌 93 点でスタートした。その後食品と同様に 80 年頃まで書籍、ペーパーバック、カレンダー、家計簿付の婦人誌新年号を扱うなど試行錯誤が繰り返された。この間 74 年 11 月にコミックの扱いを開始した。また 87 年には文庫本の扱いを始めた。

以上述べたように顧客のニーズに合わせた商品の扱いの開始、商品開発を行い、その安定供給が図られるなかで、1 店舗あたりの扱いアイテム数は絞り込みが進んでいる。すなわち第 1 号店出店時に約 3,400~3,500 点であったが、2,100 点程度まで絞り込みが行われている。これは、後に（4.2.3-Aで）導入・整備の状況を述べる情報システムを活用し、販売が不振な死に筋商品を排除、顧客のニーズにあった品揃えをした結果である¹²⁰。

B. サービスの変革

セブン-イレブンの店舗は、第 1 号店出店時には既述のようにDPEサービスの扱いはあったものの、商品の販売による利便性を追求するものであった。しかし、81 年に宅配便の取扱い、82 年にコピーサービスを開始するなどサービスの扱いを増加させた。87 年には東京電力の電気料金収納により公共料金の収納業務をCVSとして始めて開始し、その後ガス料金（88 年）、NHK受信料（89 年）、電話料金（91 年）、水道料金（92 年）と公共料金の収納業務の扱い¹²¹を増やしていった。公共料金以外でも、保険料（89 年）、クレジット代金

ン・ジャパン（1991）p.123)

¹¹⁹ 一部の地区を除く。

¹²⁰ セブン-イレブンにおける 1 店舗あたりのアイテム数 2,100 点程度のうち、毎週約 80 点が切り替わる。

¹²¹ これらの公共料金収納業務のうち水道料金は、ローソン（店舗名、フランチャイズ運営会社名は株式会社ダイエーコンビニエンスシステム、現在の株式会社ローソン）がセブン-イレブンに先んじて 91 年から収納を開始した。また電話料金についてもローソン、株式会社ファミリーマート、株式会社サンショップヤマザキ（現在の株式会社デイリーヤマザキ）はセブン-イレブンと同時期に収納を開始している。

(94年度)、通信販売代金(95年)、インターネットによるショッピング代金(99年)と収納サービスの提供対象は増加した。

このような料金収納には他のチェーンも追随したが、金融サービスの拡大への顧客ニーズへの対応としてCVS店内にATMが設置されるようになった¹²²。ATMは、セブン-イレブンより以前に、95年にサークルケイ・ジャパン株式会社が設置している¹²³。また99年には株式会社ファミリーマート(以下ファミリーマート)等CVS5社¹²⁴が銀行10行等とともに設立したATM運用管理会社である株式会社イーネット(以下イーネット)によるATM設置が、ファミリーマートへの設置を皮切りに始まった¹²⁵。セブン-イレブンによるATMの設置は、01年になってからである。しかしグループ内に設立された株式会社アイワイバンク銀行(以下アイワイバンク銀行、現在の株式会社セブン銀行)の低コストのATMを設置している。セブン-イレブンに設置されたATMにおけるハード・ソフト・運用を含む費用は、セブン-イレブンがCVS事業で蓄積したビジネスノウハウが生かされ、既存の銀行の3分の1である¹²⁶。またイーネットに比べても6割弱の水準にある¹²⁷。金融関連のサービスとしては、このほか07年に電子マネーnanacoによる代金決済の取扱いを開始した¹²⁸。

金融関連以外のサービスでは、96年に大手CVSとして、初めてカラーコピーのサービスを開始した。また2000年には電子商取引分野の事業を行う子会社の株式会社セブンドリーム・ドットコムを、電機メーカー、商社などと8社共同で設立し¹²⁹、インターネットサイト「7dream.com」での商品、サービスの販売を開始した。このサイトでの商品の購入者は、受け取りや代金決済が、宅配便によるほか、セブン-イレブンの各店舗でも可能である。また同年、マルチメディア端末セブンナビの店舗への導入も開始された¹³⁰。

¹²² ローソン、サンチェーンは、クレジットカード専用のCD(現金自動支払機)の店内への設置を90年に開始している(この後、同じ株式会社ダイエーコンビニエンスシステムの下にあった両チェーンはローソンに店舗名を統一)。ローソンでは99年から銀行預金の引出しサービスを開始している。

¹²³ 「サークルKが店内にATM 笠松町に大手初」『日本経済新聞』95年8月4日地方面7ページ。

¹²⁴ ファミリーマートの他、株式会社サンクスアンドアソシエイツ、サークルケイ・ジャパン株式会社、ミニストップ株式会社、株式会社スリーエフ。

¹²⁵ この他、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンも99年に店内ATMの設置を開始している。

¹²⁶ 確井(2007)

¹²⁷ CVSのATMは、設置されている店舗の割合が高いほど一店あたりの利用件数が高まる傾向にあることが指摘され(「第24回コンビニエンスストア調査 ATM設置1年で倍増」『日経流通新聞』2003年7月24日p.5)、『日経流通新聞』(2006年7月26日)の第27回コンビニエンスストア調査によるCVSのATM設置率のランキングで、セブン-イレブンの設置率は05年に95.7%とトップである。

¹²⁸ 電子マネーによる決済は、01年に株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンでEdyの取扱いが、04年にはファミリーマートなどでSuicaの取扱いが開始されている。しかしこれらの電子マネーは、CVSとは異なる資本系列会社による発行であり電子マネーによる購買情報の利用には限界があるとみられる。これに対しnanacoは、グループ企業の株式会社アイワイ・カード・サービスの会員制による発行で、セブン-イレブンは購買情報の全てを利用でき、「個人の購買履歴とPOS(販売時点情報管理)レジで取得した商品の売れ行き状況を組み合わせたマーケティングデータは大きな武器になる。」(「電子マネー「ナナコ」始動アイワイ・カード・サービス 山本社長に聞く」『日経産業新聞』2007.4.24 p.3)とみられる。

¹²⁹ 8社は、セブン-イレブン、日本電気株式会社、株式会社野村総合研究所、ソニー株式会社、ソニーマーケティング株式会社、三井物産株式会社、株式会社日本交通公社、株式会社キノトロブ。電子商取引分野で異業種の大手企業同士が手を組むのはセブンドリーム・ドットコムが初のケースであった(川辺(2003) p.368)。

¹³⁰ マルチメディア端末の導入は、98年に株式会社ローソンが導入している。またセブンナビは、02年にマルチメディア機能を搭載したマルチコピー機への移行が決定された(03年に移行完了)。

この他、2000年には子会社の株式会社セブン・ミールサービスを設立し、高齢者を主な対象として食事の配達サービスを開始した。商品の受け取りは有料の宅配か、店頭かを選択できる。

ここまで、サービスの変革について主に顧客に販売されるサービスについて述べてきたが、これらの他にも顧客へのサービス提供時間、環境に関する変革も行われている。まず、第1号店出店時には営業時間は午前7時から午後11時までであったが、人々のライフスタイルの変化にあわせた一層の利便性向上のため、75年6月に24時間営業の店舗を出店し、CVSの24時間ビジネスに先鞭をつけた¹³¹。また、79年には店内にバックグラウンドミュージックが導入され、89年にはカウンター、商品陳列什器、電子レンジからオレンジ色を一掃し、落ち着いたブラウン系とする店頭イメージの変更が行われた。92年には、店舗スタッフのユニフォームを赤・緑をベースとした店頭看板の3本ストライプをあしらったものに変更、フロントガラスの帯を赤から白系にするなど店頭イメージのリフレッシュが行われた。さらに95年には店内の壁仕上げをクリンネス・耐久性向上のためビニールクロスからアルミ複合板に変更し、03年には店舗スタッフのユニフォームをローズウッドと薄いピンクのやさしい色合いのものに変更した。

以上4.2.2でみた取扱商品・サービスの変革の状況について図表10にまとめた。

4.2.2でみたセブン-イレブンの商品・サービスの取扱いの開始、弁当販売用の小型多段型のオープンケース、マウンテン型のアイスクリームケースの導入といった新たな販売方法は、多くがCVSとして初めてのものである。ATMの設置はCVSとして初めてではないが、それまでのCVSでの提供サービスをより低コストで実現させたものである。したがってこれらは、CVSでそれまでになかった商品を含んだ予定計画された品揃えの創出、あるいは新サービスの提供であり、サービス・プロダクト・イノベーションである。

また中小企業であった米飯、惣菜ベンダーや大手食品会社との商品の共同開発の手法もオリジナリティーが高い。この共同開発は、上記と同様に新商品を含んだ予定計画された品揃えの創出であり、サービス・プロダクト・イノベーションである¹³²。しかし中小企業であった米飯、惣菜ベンダーとの共同開発は、ベンダーによってバラツキが大きい品質管理・衛生管理のレベルの均一化をはかるといった意味合いが大きく、サービス・デリバリー・イノベーションの性質が大きい。

さらに店舗へのバックグラウンドミュージックの導入、店頭イメージの変更・リフレッシュなどは、サービス環境イノベーションである。

¹³¹ 株式会社セブン-イレブン・ジャパン (1991) p.40

¹³² 商品自体の共同開発も、それまで無かった顧客のニーズに対応したものであり、イノベーションと言える。またそのイノベーション開発には、小川(2000)5章で指摘されているようにセブン-イレブンの小売販売情報が大きな役割を果たしている。しかし、本稿においてイノベーションを考察するサービスは活動(プロセスの実施)レベルのものであるため(脚注17参照)、サービス・イノベーションには製造プロセスの実施は含まれない。したがって共同商品の開発は本稿で扱うサービス・イノベーションではない。

図表 10 セブン-イレブンの取扱商品・サービスの变革

年月	事 項
1974. 5	1号店豊洲店開店：扱いアイテム数 3,400~3,500、サービスでは DPE の扱い
11	コミックの扱い開始
75. 6	24 時間営業の店舗を出店（それまでの店舗の営業時間午前 7 時~午後 11 時）
79. 1	店内へのバックグラウンドミュージックの導入
10	セブン-イレブンへの米飯ベンダーによる日本デリカフーズ協同組合の結成（同組合を通して品質管理・衛生管理レベル向上、均一化が図られる）
80. 1	青果物のケースを売り場から取り扱う：品揃えのコンセプトの確立（食品においては調理しなくてよいものを販売）
12	映画前売り券の扱いを開始
81. 11	宅配便の取次開始
82. 4	コピーサービスの扱い開始
85. 3	キューピー食品の子会社との協同開発による生野菜サラダの発売（以降、米飯、惣菜など日販品の商品開発に大手食品メーカーが参加）
86. 12	テレホンカードの扱い開始
87. 7	文庫本の扱い開始
10	東京電力の料金収納業務を開始（電気料金の収納開始）
88. 3	東京ガスの料金収納業務を開始（ガス料金の収納開始）
89. 2	第一生命保険の保険料収納業務を開始（保険料の収納開始）
89. 6	NHK 受信料の収納業務開始
9	店頭イメージの変更（カウンター、商品陳列什器、電子レンジからオレンジ色を一掃し、落ち着いたブラウン系に）
91. 4	NTT の料金収納業務を開始（電話料金の収納開始）
5	惣菜ベンダー 21 社が日本デリカフーズ協同組合に加入
92. 3	店頭イメージのリフレッシュを実施（店舗スタッフのユニフォームを赤・緑をベースとしたものに変更、フロントガラスの帯を赤から白系にする等）
92. 7	埼玉県南水道企業団の料金収納業務開始（水道料金の収納開始）
93. 11	北海道地区でチーム MD により開発したパン「焼きたて直送便」の発売（首都圏での発売は 94.12、02.3 に全国展開の完了）
94. 4	日本信販、オリエントコーポレーションのクレジット代金の収納開始（クレジット代金の収納開始）
94. 4	アイスクリームメーカー大手 5 社とチーム MD のための業務提携。大型のマウンテン型アイススリムケースの導入
95. 3	店内壁仕上げをクリンネス向上等のためビニールクロスからアルミ複合板に変更
6	千趣会の料金収納業務を開始（通信販売代金の収納開始）
96. 10	カラーコピーサービスの開始
97. 10	日用雑貨卸の取引先 25 社によるセブン-イレブン専用の卸売会社エス・ブイ・デー（SVD）の設立
98. 5	音楽 CD の販売開始
99. 4	チーム MD による「ラーメンの王道」を 6 種発売。
99. 11	イーエスブック扱い開始（インターネットによる書籍販売の代金収納、店舗での商品引渡し）
2000. 2	電子商取引分野の事業を行う子会社の株式会社セブンドリーム・ドットコム設立
4	チーム MD による「日清名店仕込み札幌すみれ」、「日清名店仕込み博多一風堂」販売開始
7	インターネットサイト「7dream.com」での商品、サービスの販売開始
9	食事の配達サービス（セブンミール）を開始
11	マルチメディア端末「セブンナビ」の導入開始
01. 5	株式会社アイワイバンク銀行（現株式会社セブン銀行）の店内 ATM の設置開始
02. 5	冷蔵でも加温でも販売できるオープンケース設置開始

03. 6	チーム MD による凍頂烏龍茶を発売
8	店舗スタッフのユニフォームをローズウッドと薄いピンクの色合いのものに変更開始 (12 月終了)
05. 3	チーム MD によるカップみそ汁「あったか仕立て」を発売
06. 2	釧路地区限定の「スパカツ (ミートスパゲティカツ)」(釧路地区発祥の洋食) 発売
10	「辛みそ焼きとん弁当」(埼玉県東松山市の名物の豚肉料理を使った弁当) 発売
11	大阪府・奈良県・和歌山県限定の「天王寺かぶらのお漬けもん」発売
07. 1	長野県内限定の「信州酒粕味噌ラーメン」発売
3	旭川地区限定の「昔ながらの旭川ラーメン」発売
4	電子マネーnanaco が東京都内 (町田市を除く) の店舗で利用可能に (順次利用可能店舗拡大)
12	中京地区限定の「南知多産アシカエビのかき揚げうどん」、「南知多産アシカエビの唐揚げ」発売

(出所) セブン-イレブンホームページ (<http://www.sej.co.jp/company/enkaku.html>)、株式会社セブン-イレブン・ジャパン (1991)、株式会社セブン-イレブン・ジャパン (2003)、セブン-イレブンニュースリリース

4.2.3 オペレーション・システムの変革

セブン-イレブンでは、4.2.2 において述べたような商品・サービスの変革を反映した店頭での品揃えを実現することなどのために、オペレーション・システムとしての情報システムおよび物流システムも変革させてきている。

A. 情報システム

A.1 セブン-イレブンの情報システムの変革

CVS のビジネスのノウハウにおいて中核をなすのは、全店舗、ベンダー、本部の深い関係性の構築である。またそこで重要な役割を果たすのが、これら三者間でやりとりされるチェーン全店舗における取引データなどの情報の効率的な処理と活用である。

セブン-イレブンの情報システムの構築には、店舗からの発注システムにおける問題の解決が中心的な役割を果たした。出店を開始した初期における発注システムは、電話発注であったが、電話発注では店舗側の発注、ベンダー側の受注共に負担が重く、効率化が必要になった。この効率化のために、まず 78 年に店舗に発注用のオンライン端末ターミナルセブンが導入された。この端末による発注は、店舗に設置した端末のペンリーダーで発注台帳と発注量のバーコードを交互にスキャンし、本部のホストコンピュータ¹³³に公衆回線を用い電送 (電子発注) するものであった。また本部からベンダーへの発注も、79 年には国際VANを用いて一部の地域で開始されたが、コストが高いという問題もあり、同年中には店舗からの発注と共に専用ネットワークに移行した¹³⁴。

82 年には、電子発注台帳 (EOB) と POS システムの導入が開始された。EOB 導入以前は印刷された発注台帳が使用され、新商品の発注用のシートは台帳の最後に追加されていた。

¹³³ イトーヨーカ堂のホストコンピュータを利用。

¹³⁴ その後 80 年には新型ターミナルセブンが導入され、本部と店舗間が双方向オンラインとなった。これにより商品クレーム発生時に、本部が店舗に対応方法などの緊急情報を送信することが可能となった。

このため、店舗での発注は通常台帳の最初のページから行われることから、売れる可能性の高い新商品が発注される前に発注作業が終わる傾向があった¹³⁵。このような問題を解決し、新商品や粗利益の高い商品の注文が店舗から行い易くされるようにするために、発注台帳の内容を電子化し、メモリーに載せ作られたのがEOBである。またEOBは小型で軽いハンディターミナルであったため、それまでは印刷された発注台帳を見ながら発注をしなければならなかったが、売場を見ながら足りない商品の発注入力ができるようになった¹³⁶。POSシステムの導入は、販売データに基づく顧客ごとの購買行動などを把握するために行われた。このようなマーケティングを目的としたPOSの導入は世界でも初めてのものであり、全店への導入が82年10月から83年2月までの短期間で完了した¹³⁷。さらに83年にはPOS情報分析システムが導入された。こうしたEOBとPOSの導入により、図表11にみられるように81、82年度と減少に鈍化がみられた店舗あたり平均在庫高の減少が83年度以降に再び大きくなるなど、店舗経営効率の改善が停滞を脱した。

POS等の導入により、販売データを客層別等に分析し発注に活かすための基礎は築かれたが、そこで利用できる出力データは帳票形式の数値データであった。したがってこれらのデータが店舗の発注に十分に活かされることはなかった¹³⁸。この問題への対応として85年にグラフィックパソコンが導入された。この導入により、必要なデータを紙に印字せず、グラフとして表示し視覚的なイメージでの把握が容易になり、販売データの店舗での活用が進み、仮説検証型発注（発注担当者が発注履歴や販売情報を活かしながら自ら立てた仮説に基づき行う発注）体制が構築されていった。ただグラフィックパソコンによるデータ分析は、店頭ではなく事務所で実施されたため、情報および情報の分析結果が十分に発注に反映されない面があった。この点を改善し、情報の分析と発注を共に店頭実施することなどのために、90年にノート型の発注パソコン、グラフィック・オーダーターミナル(GOT)が導入された¹³⁹。またGOTと共に納入商品の検品を効率的に行い、商品の単品管理の精度を増すための検品スキャナー（スキャナー・ターミナル：ST）が導入された。STにより、それまでのPOSシステムの下では販売数しか無かった単品管理のデータに、納品データ、在庫データが利用可能となり単品管理の情報精度が大きく向上した¹⁴⁰。

また97～99年にかけては、店舗、本部、取引先を結ぶすべての基幹システムを全面刷新した第5次総合情報システムの導入を開始した。このシステムでは、仮説検証型発注の支

¹³⁵ 新商品の発注を促すために、同じ商品郡を短冊にして貼り付けるなどの試みが行われたが、そのための手間が大きく（小川（2000）p.116）、問題解決には至らなかった。

¹³⁶ EOBによる発注データは、店舗事務所用のコンピュータ、ターミナル・コントローラーに集約され、オンライン発注が行われた。

¹³⁷ 82年2月末の店舗数1,643店舗。

¹³⁸ 小川（2000）p.70

¹³⁹ GOTでは店頭での情報分析のほか、最大300字の新商品の特徴・セールスポイント、イベントや温度変化に応じた商品の動きの変化、他店での商品の動きなど本部から発信される発注関連情報が表示された。（株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.208）

¹⁴⁰ またSTは、商品の陳列場所を電子的に記録することを可能にし、商品と陳列位置が売上に与える影響などについても分析を可能にした。

援強化などのため、動画や音声なども扱うマルチメディアの活用を実現した。そのためのネットワークシステムは、大量の情報を扱うため、衛星通信とISDNが統合された世界でも例のない大規模なものであった。またこのシステムでは、店舗で本部からの様々な情報のほか、各店舗独自の情報も収集・蓄積が可能になった¹⁴¹。このシステムはさらに 4.2.2-Bに記したインターネットにおけるショッピングサイト代金の収納業務や、アイワイバンク銀行のATM設置によるサービスのプラットフォームとして重要な役割を果たした。

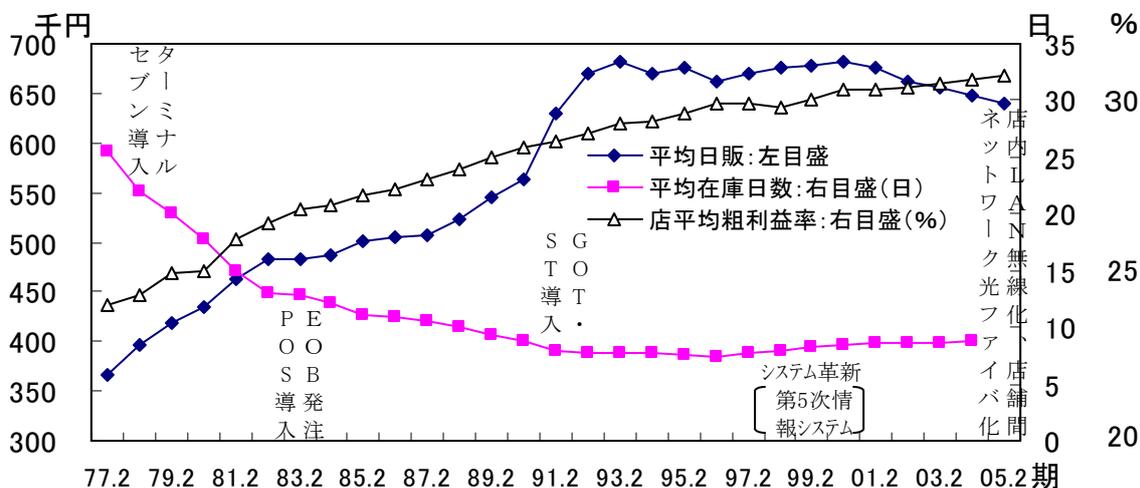
その後 04～05 年には、店舗間のネットワークを光ファイバベースのブロードバンドに統合し、店内LANの無線化等により店頭での情報収集・分析を容易にした。さらに 06 年には店舗システムの情報・分析ツールを充実し、単品管理（情報収集・共有→現状分析→仮説→実施→検証）支援のシームレス化を実現した。こうした情報収集から発注・検証までに至る単品管理の流れに沿ったシステム構築は世界でも類例を見ないものである¹⁴²。

以上みた情報システムの構築と、その高度化を背景に、セブン-イレブンの店舗の日販、平均粗利率、在庫日数といった経営指標は大きく改善してきた（図表 11）。

A.2 他の CVS における店舗発注システム

セブン-イレブンに次ぐCVSの大手2社である株式会社ローソン・ジャパン¹⁴³（以下ロ

図表 11 店舗経営指標の推移



(出所) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン (2004)、(2005)

¹⁴¹ このほか、取引先との受発注システムは従来のものがさらに進化した。弁当・惣菜などを製造している取引先には、原材料の調達から生産管理、出荷までをカバーする情報システムが提供され、これにより原材料の調達から生産、物流、販売までの情報を共有した一層緊密な連携が可能になった。

¹⁴² 株式会社セブン&アイ・ホールディングスNEWS RELEASE 2006.5.25「世界でも類例を見ないシステム構築 “発注”支援機能を大幅に拡充した『店舗システム』を5/下旬より導入開始 セブン-イレブン「第6次総合情報システム」の概要」

¹⁴³ 79年9月にダイエーローソン株式会社から社名変更、現在の社名は株式会社ローソン。

ーソン) とファミリーマートでの店舗発注の情報システムの構築は、両社共にセブン-イレブンから1年半程度遅れたが、80年には電話回線を使った電子発注を開始した。しかしセブン-イレブンが、店舗発注システムの革新を継続的に行ったのに対し、両社では電子発注の導入後8~9年間店舗発注システムを大きく変更しなかった。

ローソンは、88年に発注システムをリニューアルするが、それはセブン-イレブンが構築した仮説検証型発注のためのシステムではなく自動発注(過去の発注履歴や販売実績に基づく発注)のためのシステムに近いものであった¹⁴⁴。しかし92年5月には、この自動発注型システムから、セブン-イレブンが行っている仮説検証型システムへの転換を行っている。またファミリーマートでは、89年にセブン-イレブンのEOB、POS、グラフィック・パソコンタイプの仮説検証型システムを採用した¹⁴⁵。このようにCVSにおける店舗発注システムにおいてセブン-イレブンは、ほぼ一貫して他社に先行してきている。

A.3 セブン-イレブンの情報システムの変革によるイノベーション

A.1 でみたセブン-イレブンの情報システムの変革は、世界で初めてマーケティングを目的に導入したPOS等を用い、仮説検証型発注というイノベーションを生じさせた。また世界でも例の無かった大規模なネットワークの構築などにより、仮説検証型発注というイノベーションをより高度なものとした。このようなイノベーションは、店舗での品揃えを顧客のニーズ、潜在ニーズにいかにか合ったものにしていくかに関するものであるから、サービス・プロダクト・イノベーションである。また顧客のニーズ、潜在ニーズに適合した数量の発注が、欠品・廃棄ロスの防止につながるためサービス・デリバリー・イノベーションでもある。

ここで注目すべきことは、このようなイノベーションのために、世界でも類例のない単品管理の流れに沿ったシステムが構築されているが、このシステムは店舗での発注業務を如何に支援するかとの発想に基づいたものであるということである。

B. 物流システム

76年当時、セブン-イレブンにおけるベンダー(配送機能も果たすメーカーおよび卸売業者)は約80社であり、各店舗がそれぞれのベンダーに発注を行っていた。当時は、メーカーと卸売業者の帳合は細かく分かれ、例えば3種類のラーメンの取扱いには3つの卸売業者への発注が必要で、各々から商品が配送され、効率の悪い物流によりコストもかさんでいた¹⁴⁶。こうした非効率を解消するために、同年9月に1店舗当たりのベンダーの発注窓

¹⁴⁴ 小川(2000) p.75

¹⁴⁵ 94年12月までのセブン-イレブンとローソン、ファミリーマートの店舗発注システムの開発状況については、小川(2000) p.78 表2-3参照

¹⁴⁶ 物流の非効率だけでなく、店舗の発注作業も多くのベンダーに行うために非効率であった(当時の発注業務の形態は電話発注とベンダーの営業担当者への発注)。また、ベンダー側でも多くの店舗からの受注業務は負担が大きかった。

口を約 35 社とした¹⁴⁷。またそれまで、本部がベンダーと行っていた取引条件等の商談交渉を、商流と物流を分離しメーカーと直接行い¹⁴⁸、商品の店舗への配送はエリア毎に担当するベンダーが行う、物流の集約化・効率化を開始した¹⁴⁹。

低温管理が行われるチルド商品は、小規模なメーカーが多く多店舗への配送が各々ではできなかった。このため余裕のあるベンダーによる共同配送が 76 年から首都圏で行われていたが、79 年には首都圏の生鮮チルド共同配送の組合組織化が図られた。また大手メーカーの商品についても、各店舗への共同配送の実施による物流の合理化が推進された。これは 80 年開始の牛乳からスタートし、加工肉（ハム）、米飯などに展開された。

こうした物流効率化の動きのなか、セブン-イレブンの物流は推奨商品の選定を行う商品部が従来担当していたが、85 年に物流管理部が独立し、①商品部が決定した推奨商品が、加盟店に定時に届く物流システム構築、②商品の品質管理——を担当することになった。基本的な物流の考え方は、顧客のニーズに合わせた物流の仕組みを構築し、受注した商品を品質管理のもと、各店舗に欠品なく定時に配送納品することである。

顧客ニーズ対応を基本にした物流では、味と鮮度の追求が不可欠である。商品をより新鮮かつ効率的に店舗に納品するため、共同配送から更に一步踏み込み、同じ温度帯で配送する商品を集約し、温度管理された同一トラックで各店舗への納品を行う温度帯別共同配送が行われることとなった。まず 81 年に生鮮食品、牛乳といった商品における 5°C のチルド共同配送において始められ、82 年にはマイナス 20°C のフローゼン共同配送も開始された¹⁵⁰。そして他の CVS との差別化を図るため、米飯類の 1 日 3 便制（87 年に開始）など顧客にニーズに適応した多頻度物流が実施された。また米飯は 20°C ± 2°C で最もおいしいとの調査結果から、88～89 年に 20°C ± 2°C の定温輸送に移行した。さらにドミナント出店（4.2.1、p.36-37 参照）のもとで、05 年度末で 190 カ所の専用共同配送拠点¹⁵¹を設けることにより配送距離の短縮が図られている。

このような共同配送センターと店舗間の物流だけでなく、94 年以降にはメーカーと共同配送センター間の物流システムについての改革が取り組まれた。これは、顧客の選好がきわめて短いサイクルで変化し、しかも特定の商品に集中する状況¹⁵²のもと、顧客のニーズにあった品揃えの実現には、発注時点から店頭陳列までのリードタイムをできる限り短縮する必要性が高くなったためである。具体的な取組みは、まず 94 年に加工食品の路線便の集約化実験が福島地区で実施された。これは取引先の加工食品メーカー約 120 社のうち、

¹⁴⁷ 2、3 の取引をやめたベンダーもあったが、セブン-イレブンと取引をするベンダーを減少させたのではなく、1 店舗あたりの発注窓口と配送を集約化したものである。

¹⁴⁸ 代金は、ベンダーに対して支払われる。

¹⁴⁹ この商流と物流の分離の実現には、業界慣行の打破が必要であったため完全な分離までには 7～8 年を要した（株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.96）

¹⁵⁰ 雑貨の常温輸送についても 84 年に共同配送が開始された。また 2000 年より、それまで個別に配送していた菓子、加工食品、雑貨、酒類を一括で配送する常温一括配送を開始した。

¹⁵¹ 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（2005）、p.17

¹⁵² 森田（2004）では、こうした状況が 90 年代前半以降に生じたと指摘し、これを「消費選好の「加速的沸騰-冷却化現象」と呼んでいる。

60社は専用便で共同配送センターに納品していたが、他の60社は様々な送付元、送付先の貨物を混載する路線便で納品し、多数の運送会社が使われていた。この路線便を1社に集約する実験が行われた¹⁵³。実験の結果は、従来70%程度であった路線便の積載率が100%近くに向上し、配送経費が10%削減された。また1共同配送センターの1日あたり路線便の納品は、13台から7台に減少し、共同配送センターでの荷受作業が軽減された。この結果から路線便の集約化は95~96年に全ての加工食品共同配送センターで実施された¹⁵⁴。また、専用便についても改革が実施された。専用便は従来、4t車、6t車、10t車と、メーカーによりバラツキのある車両を使用していた。これを10t車に統一し、複数メーカーの貨物の混載も実施した。この改革により1共同配送センターへの専用便の納品は、1日平均15台から7台に減少するとともに、各メーカー当たりの納品回数の増加も可能になった¹⁵⁵。

さらに96年にはチルド幹線物流網が整備・構築された。これは東京のほか全国6ヵ所¹⁵⁶に在庫拠点(DC)を設置し、DCからチルド共同配送センターへ商品を供給し、メーカーや卸売事業者から、各地のチルド共同配送センターに対し、最短のリードタイムと合理的コストで商品供給を行うためのものであった。また東京DCは各地区DCへの中継機能を合わせ持ったため、メーカーは東京DCに納品すれば、全国のセブン-イレブンの店舗に短いリードタイムで一斉に商品供給が可能になった。これにより物流費の引き下げが可能となったほか、セブン-イレブンの商品価格に対する物流コストの管理も容易になった。

顧客ニーズへの対応のための物流システムとしては、自然災害、交通渋滞などでトラックが走れない際の緊急時に、オートバイ、ヘリコプター、飛行機、船舶などを使って配送を行うシステムも構築されている。顧客ニーズへの対応はさらに、物流システムの変革により店舗発注の改善を行うことを通じても実現されている。これに該当するのが、95年に行われた加工食品と菓子の物流体制の変更である。この変更は、発注翌日の午前5~11時であった加工食品と菓子の店舗への納品時間を、発注当日の午後6~翌日午前1時としたものであった。また従来は週2日であった菓子の納品日を週3日とし、加工食品の週3日の納品日と重ならないよう隔日で交互に納品することとなった。この変更により午前中の加工食品と菓子の店舗への納品が無くなった。これにより発注締め切りの午前10時前に、発注担当者は、仮説に基づく需要予測をより時間をかけ精密に行うことができるようになり、顧客のニーズに一層対応した発注の実施が可能になった¹⁵⁷。

以上みた物流システムの変革により、図表12に示しているとおおり1店舗あたりの納品車両台数は、顧客ニーズへの品揃えの向上を実現しながら、初出店時の70台から04年には9

¹⁵³ 実験には、路線便利用メーカーの約7割が協力、また集約した路線便の運行会社は王子運送株式会社。

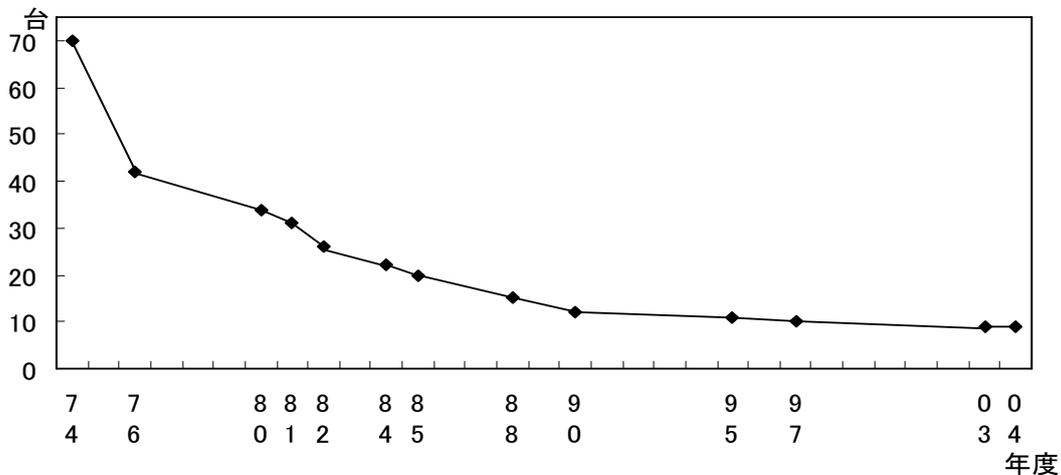
¹⁵⁴ また95年には雑貨での路線便の集約化が開始された。

¹⁵⁵ 専用便の改革の記載は、森田(2004) p.250-251による。

¹⁵⁶ 6ヵ所は、札幌、福島、群馬、東京、大阪、福岡。

¹⁵⁷ また、この加工食品と菓子の物流体制の変更は、発注以外にも店舗運営上の改善につながった。まず夜間に納品が行われることから品出しを深夜に行うことで、朝のピークタイム前に新規商品等の陳列が完了し機会ロスの防止にもつながった。また深夜の品出し、加工食品と菓子の隔日交互納品により、日中と深夜、日による作業量が平準化された。

図表 12 1店舗への1日当たりの平均納品車両台数



(出所) 株式会社セブン-イレブン・ジャパン (2005)

(注) 納品車両台数は集約の進んだ地域での平均的な台数。

台に減少した¹⁵⁸。

このようなセブン-イレブンの物流システムの変革は、発注による予定計画された品揃えを実現するように、定時性の向上や緊急時の対応など物流面でのバラツキを減少させるものであり、サービス・デリバリー・イノベーションを生じさせた。しかし同時に、発注から納品までのリードタイムの短縮から発注後より短時間で計画した品揃えを予定可能としたこと、店舗への納品時間の変更により仮説に基づく顧客のニーズ予測の精密化を可能としたことは、サービス・プロダクト・イノベーションを生じさせたと言える。

4.3 セブン-イレブンの CVS 業態における成功要因

4.1、4.2 でわが国における CVS 業態の定着化と、セブン-イレブンによる CVS 業態の革新の状況をみてきた。本項では、なぜセブン-イレブンが CVS 業態において成功し（高業績をあげ）、また CVS 業態に参入してきた多くの事業者のなかで成功（高業績）が際立っているかについて述べる。

セブン-イレブンの成功（高業績）の要因としては以下をあげることができる。

- ①米国で成功していたサウスランド社の CVS システムの導入
- ②創業当初から行うドミナント出店
- ③顧客のニーズに合わせた取扱商品・サービスの変革
- ④顧客の需要を起点とした物流システム開発
- ⑤仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のための情報システムの開発・高度化
- ⑥各種会議による情報共有と顧客志向の基本的ものの考え方の徹底
- ⑦OFC の店舗発注担当者への小集団活動による指導

¹⁵⁸納品車両台数は集約の進んだ地域での平均的な台数。

⑧店舗発注・販売向上への組織的なきめ細かな支援

⑨米飯類・惣菜などファーストフードメーカーの専用化

これらの要因のうち既に 4.2 でみた②～⑤以外の要因について、以下でみていく。ただ、3.3 で述べたヤマト運輸の成功要因と同様に、①～⑨は、ひとつひとつがセブン-イレブンの成功要因ではあるが、相互に関連しあうことで初めて他社と比べ際立った成功を可能にしたと考えられることに留意が必要である¹⁵⁹。

①米国で成功していたサウスランド社の CVS システムの導入

セブン-イレブンの成功要因としてまず挙げることができるのは、米国で成功していたサウスランド社が既に確立していたCVSシステムを導入したことである。確かにサウスランド社のノウハウは多くが日本の実情に合わせて変更された。しかし、サウスランド社のCVSシステムの導入がセブン-イレブンの成功に大きく寄与したことは、4.1.2 (p.34) でも述べたように、イトーヨーカ堂よりも前にCVSを出店した西友ストアがノウハウの自主開発を図ったために事業展開に時間を要したことからも理解できよう。サウスランド社から導入したCVSシステムのなかで最も重要な役割を果たしたのは、フランチャイズ・チェーンによるCVSの事業展開において、店舗（フランチャイジー）からの本部（フランチャイザー）への粗利分配方式によるロイヤリティ（経営指導等の対価）の支払いである。粗利分配方式によるロイヤリティの支払いでは、店舗の粗利益の一部が本部に支払われ¹⁶⁰、これにより本部と店舗の利益最大化への努力が同方向となる¹⁶¹。

粗利分配方式以外にも、セブン-イレブンがその小売サービスの基本として定めた「基本4原則」（4.1.2、p.35 参照）はサウスランド社の原則とそのノウハウによるものであり、CVSは値下げをしないという哲学もサウスランド社から学んでいる¹⁶²。またフランチャイズ店のオーナーの選考基準としての資格要件もサウスランド社から学んだ¹⁶³。

¹⁵⁹ 小川、水野（2004）では、CVSの成功を店舗1日あたり平均売上高（日販）として、高い日販に対してドミナント出店など9つの要因に関するデータによる検証を行っている。その結果、有意性が検証された要因は、本稿であげている成功要因の①米国で成功していたサウスランド社のCVSシステムの導入、に含まれる「粗利分配方式」と、「チェーン内の24時間営業店占有率」、「1000店舗以上を展開する大手CVS」の3つである。また「ドミナント出店」（本稿であげている成功要因の②）、「トップ、役員、店舗指導員の直接対話」（本稿であげている成功要因の⑥）などは、有意性がないとされている。しかしこの検証は、例えば、「トップ、役員、店舗指導員の直接対話」について言えば、会議や直接対話の頻度だけが問題にされ、対話の内容は検証の対象となっていない。4.3-⑥で述べるように直接対話は、実施することだけでなくその内容が重要とみられる。また④顧客の需要を起点とした物流システム、と関連する「配送の多頻度化」についても、小川、水野（2004）では有意性が否定されているが、これも単なる多頻度化ではなく、⑥毎火曜日の全国の店舗指導員（OFC）を集めた会議での基本の徹底、⑤情報システムの開発・高度化による仮説検証型発注に基づく顧客志向の品揃え創出、などの他の要因と相互に関連し、4.2.3-Bでみたような仮説検証型発注の高度化につながるようになっている多頻度化の内容が重要とみられる。

¹⁶⁰ 粗利分配方式には、店舗の粗利益の一部が本部に支払われること以外に、オープンアカウント（本部と店舗の間の貸借関係を逐次記帳し差し引き決済する勘定）、最低保証制度（不振店のオーナーにも最低限の収入を保証する制度）を含む。

¹⁶¹ 売上分配方式を中心にした他の主要なロイヤリティ徴収方式に対する粗利分配方式の優位性については、金（2001）第3章に詳しい。

¹⁶² 株式会社セブン-イレブン・ジャパン（1991）p.27

¹⁶³ 鈴木（1981）では、サウスランド社に学んだCVSにおけるフランチャイジーのオーナーの必要な資質と

米国で成功していたサウスランド社の CVS システムの導入は、粗利分配方式と CVS は値下げをしないという哲学はサービス・プロダクト・イノベーションの要因である。またフランチャイズ店のオーナーの選考基準としての資格要件は、予定計画した小売サービスを少ないバラツキで実現し、さらに顧客の状況に応じたサービスを提供するために必要な資質も含まれていると考えられ、サービス・デリバリー・イノベーションの要因である。「基本4原則」については、4.1.2 (p.35) で述べたとおり、サービス・プロダクト、サービス・デリバリー、サービス環境の各々に関するイノベーションの要因を含む。

②創業当初から行うドミナント出店

4.2.1 (pp.35-37) 参照

③顧客のニーズに合わせた取扱商品・サービスの変革

4.2.2 (pp.37-42) 参照¹⁶⁴

④仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のための情報システムの開発・高度化

4.2.3-A (pp.43-46) 参照

⑤顧客の需要を起点とした物流システム開発

4.2.3-B (pp.46-49) 参照

⑥各種会議による情報共有と顧客志向の基本的ものの考え方の徹底¹⁶⁵

セブン-イレブンでは、同一情報を同一時間に同じ場所で共有し、業務における考え方の共通化をはかるため対面による会議が毎週開催される。これらの会議には、「マネージャー会議」、「業務改革会議」、「フィールド・カウンセラー (FC) 会議」などがある。マネージャー会議は毎週月曜日 9 時から開催され、役員および部長以上の幹部社員、全国の営業現場のマネージャー、約 250 名が出席する。また業務改革会議は、マネージャー会議後の月曜日 15 時から開催され、役員および部長以上の幹部社員が出席する。またFC会議は、毎週火曜日に開催され、マネージャー会議の出席者に加え全国の全営業担当者、約 2,000 名が出席する¹⁶⁶。全国の全営業担当者には、OFC (Operating Field Counselor : 店舗経営相談員)、RFC (Recruit Field Counselor : 店舗開発担当)、地区のマーチャンダイザーが含まれる。

マネージャー会議と業務改革会議では、現場における具体的な問題点とその対応策が議

して、①意欲、②健康、③時間と努力を集中する気構え、④能力、⑤資金 (投資のための現金を持っているかどうか)、⑥その人物に対して高い信用が有るかどうかが、⑦夫婦家族間の理解と協力が得られるかどうか——を第1ステップの要件としてあげている (④はさらに3つに分け、①お客に対する良いサービス、②店の経営手腕、③従業員の管理能力、があげられている)。

¹⁶⁴ 4.2.2 (pp.37-43) に記載した事項のほか、この要因にはセブン-イレブンで本部でのマーチャンダイザー (MD) などによる仮説検証型の商品開発がある。仮説検証型の商品開発に用いられる情報には、他のCVSチェーンを大きく上回る数の店舗からの販売情報や、「お客様 10,000 人調査」による情報、セブン&アイ・ホールディングスグループ内のイトーヨーカ堂などGMS、百貨店、レストランなどからの情報がある。またMDは、定期的に社内の2種類の会議に出席し、粘着性の高い情報を含め共有・活用する仕組みがある。

¹⁶⁵ 本項目におけるセブン-イレブンの3つの会議に関する記述は、多くを妹尾 (2006) による。

¹⁶⁶ ここまでの各会議への出席者の内容及び人数については、株式会社セブン-イレブン・ジャパン「平成17年度2月期中間決算短信 (連結)」p.4による。

題となり、現場から本部スタッフへの指摘や要望が出され、現場のマネージャーを含む経営幹部間で情報共有が図られる。また FC 会議では、前日のマネージャー会議や業務改革会議での議論が共有されるとともに、毎回必ず会長または社長により全社レベルの話題を取り上げるなかで「顧客（消費者）志向の基本的なものの考え方」の説教が 30 分から 50 分かけて行われる。

このように毎週多額の費用をかけ業務における考え方の共通化を図るため対面の会議が実施されるのは、時間と場を共有することにより初めて伝達可能な情報があるためと考えられるからである。すなわち、セブン-イレブンの現場の問題点やその対応方法、基本的なものの考え方は、情報の高い粘着性であるために、その伝達のために対面の会議が実施されているといえる。これらの情報の粘着性が高いと考えられるのは、会議で語られた言葉だけでなく、会議の雰囲気などそれに付随する大量の情報が移転されてはじめて理解が可能になるからである¹⁶⁷。また基本的なものの考え方については、ヤマト運輸における理念と同様に、その理解は簡単な言葉を伝えるだけでは不可能で、会議での言葉以外の雰囲気など大量の情報の移転も必要になるためである。

こうした各種会議による情報共有は、サービス・プロダクト・イノベーションおよびサービス・デリバリー・イノベーションの要因である。前者の要因であるのは、商品本部からの商品情報などに加え、POSデータの徹底活用による店舗での品揃えの改善を行うために会議が行われるためである¹⁶⁸。また後者の要因であるのは、品揃えの改善と同時に、過不足ない数量の発注が図られ、欠品・廃棄ロスの防止に通じるためである。POSデータは、その徹底活用には、「データ」を評価し「情報」として活用するためのノウハウの取得は現実の対面的コミュニケーションを通じて「くせ」になるほど繰り返し伝達するしかない（網倉（1995）p.75）ため、徹底した情報共有化の努力が図られているといえる。これは、POSデータから意味のある情報を引き出す方法は、粘着性の高い情報であるため、その方法習得には努力することが不可欠なことによる。

⑦OFCの店舗発注担当者への小集団活動による指導

成功要因の④として、仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のための情報システムの開発・高度化をあげた。しかし、仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のためには、情報システムを開発・高度化するだけでは不十分である。これは情報システムと共に、これを店舗で活用する発注担当者が重要なためである。なぜなら、POS データなど情

¹⁶⁷ 妹尾（2006）p.89にはセブン-イレブン常務取締役氏家忠彦氏へのヒアリング内容として、「やはり、会議に出でなくては分からないことというのがある。たとえば会議を欠席してしまったので出席していた部下から報告を受けると、『鈴木さんはAさんを怒っていた』などという。でも、苦笑いしながら『ダメだねえ、君』と言ったのと、顔を真っ赤にして『馬鹿野郎、死んじまえ』と怒鳴ったのでは、全然違う。こんなとき、会議に出てその場で見てさえいれば、『放っておいて大丈夫だな』とか、『これはちょっと、あとで一声かけてフォローしておいてやらなきゃならんかな』ということもわかる」と記されている。

¹⁶⁸ この記述は主としてOFC、マーチャンダイザーの職務に関係するものであるが、RFCの職務に関しては、情報共有により店舗立地という予定系計画されたサービスが会社の方針に沿って開発されるなど、サービス・プロダクト・イノベーションの要因といえる。

報システムからからの情報だけでは、売れ行きの悪い死に筋商品の排除はできても、これから売れ行きの見込まれる新商品を見出すことは難しいからである。

したがって仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のために、人を通じた支援が重要な役割を果たしている。この面でまず指摘できるのが、OFCによる店舗の経営指導である。各OCFは7~8店舗を担当し、最低でも各店舗を1週間に2回訪問し指導を行う。ここでの指導は、本部の指示が守られているかのチェックではなく、店舗自身の能力を高めることが重視される。このため各店舗の発注は、担当者が仮説を持って行うように指導が行われる。また2,100点程度におよぶ商品すべてについて、店舗のオーナーが仮説を持って発注するのは難しいため、パートタイマーに発注の分散化が図られている。これは仮説に基づく発注をする一人あたりの商品点数を限定し、仮説に基づいて行われた発注の検証を十分に行い、仮説が間違っていた場合にはその理由を明確にし、次の発注への仮説につながり易くするためである。また「地域の懇談会などについては、主婦のパートタイマーの方がより多くの知識を持っているし、学園祭などについては、学生のパートタイマーがより多くの知識を持っている。商品カテゴリーや陳列棚ごとに分担した発注担当者同士が、情報を交換しながらそれぞれ仮説を立て発注していけば、きめ細かい変化対応が可能になる」(妹尾(2006))ためでもある。

そしてこのような検証は、発注者自身とOFCだけによって行われるのではない。OFCは、担当の各店舗を週2回のカウンセリングのため訪問する。セブン-イレブンでは、「発注は小売業が持つ最高の技術」¹⁶⁹と認識されているため、発注へのカウンセリングを重視している。このためOFCは、できるだけ多くの発注担当者が集まる時に店舗を訪問する。そして前回の発注に際し立てた仮説の検証と、その結果に基づく新たな仮説の検討は、発注担当者が一同に会して、小集団活動によって行われる。すなわち各発注担当者の前回発注の仮説検証と新たな仮説の構築過程は、粘着性の高い情報を含め一同に会した全発注担当者によって共有される。このような小集団活動による発注指導により、ヤマト運輸の小集団活動による現場運営の成果(p.28)と同様に、パートタイマーによる発注業務にも自主性や創造性が生じ¹⁷⁰、顧客のニーズ、潜在ニーズに適合した品揃えが促進される。

こうした店舗発注担当者への小集団活動組織による指導は、サービス・プロダクト・イノベーションおよびサービス・デリバリー・イノベーションの要因である。前者の要因であるのは、この指導が発注による店舗での品揃えという予定計画したサービス内容改善するためのものであるためである。また後者の要因であるのは、発注改善による過不足ない数量の発注が欠品・廃棄ロスの防止につながるためである。

⑧店舗発注・販売向上への組織的なきめ細かな支援

⑦で述べた仮説検証型発注などを含むOFCによる店舗への指導には、組織的なきめ細かな支援体制が敷かれている。すなわちOFCは、DM(District Manager)の下にあり、各

¹⁶⁹ 小川(2006) p.63

¹⁷⁰ 小集団活動による発注業務の指導により、「パートタイマーの中に市場の特徴や変化に敏感になり、そ

DMが指導監督するOFCは7~8人である。またDMは、ZM (Zone Manager) の配下であり、各ZMが指導監督するDMは7~8人である¹⁷¹。

そしてOCFをDMが、DMをZMがバックアップする体制が取られている。例をあげれば、「その日発売されたポテトチップスが菓子売場に置いたものよりもレジ前に置いたものの方が売れていることに気付いたDMはすぐにその情報をOFCを通じて店舗にフィードバックする。」このようなバックアップ体制のために、「OFCとDMが、そしてZM間の携帯電話を使った販売・発注量に関する情報のやりとりは1日に数回にのぼる。もちろん、その結果、必要となれば、店舗の売場も適宜変更されることになる」のである¹⁷²。

このような店舗指導への組織的なきめ細かな支援は、サービス・プロダクト・イノベーションとサービス・デリバリー・イノベーション両者の要因である。前者の要因であるのは、こうした支援が店舗での品揃えや売場構成という予定計画したサービス内容を、顧客のニーズに合ったものに変更していくためのものであるからである。また後者の要因であるのは、こうした支援が顧客のニーズに過不足ない数量の発注につながり、欠品・廃棄ロスが防がれるためである。

⑨米飯類・惣菜などファーストフードメーカーの専用化¹⁷³

セブン-イレブンは、各大手CVSチェーンで売上の3割強を構成する¹⁷⁴ファーストフード (FF: 米飯、惣菜などの日配品) 分野全般にわたってメーカーを専用化しており、これが他のチェーンに比べて高い業績の一因となっている。FFメーカーの専用化とは、FFメーカーが1つのCVSのみと取引することである。セブン-イレブン以外の大手CVSチェーンも、FF工場の専用化 (1つの工場が1つのCVSのみと取引すること) には積極的であり、米飯に関しての専用工場化をほぼ実現している。しかし惣菜類についての専用工場化は、進んでいない。また他の大手チェーンは、専用工場化を実現している米飯類に関しても、専用メーカー化は進んでいない。

セブン-イレブンがFF分野全般にわたってメーカーを専業化できているのは、他のCVSチェーンに比べてドミナント出店の程度が著しく高いことによる¹⁷⁵。またセブン-イレブンでは当初からドミナント出店が重視されてきたが、他のチェーンでは当初の出店においては、ドミナント化よりも店舗数の拡大に重点がおかれた。あるチェーンがドミナント出店を行えば、その出店地域でFFメーカーは当該チェーンとの取引量が大きくなるため工場の専用化が可能になる。またわが国でのCVSの出現当初は、FFの供給は中小企業によって行われ、大企業は参入していなかった。したがってドミナント出店の徹底による専用工場化は、FFメーカーの専用化につながった。そして出店地域の拡大にあたってドミナント化を徹底

れを発注に活かそうとする者が現れるようになる。」(小川 (2006) p.67)

¹⁷¹ 4.3-⑧のここまでの記述は、株式会社セブン-イレブン・ジャパン (1991) p.135 に基づく。

¹⁷² この段落の2つの引用は共に、小川 (2006) p.68 による。

¹⁷³ 本項目の記述は、多くを小川 (2006) 第1章 4-1 (pp.28-33)、第2章 12、13 (pp.70-75) による。

¹⁷⁴ 小川 (2006) p.26 表 1-2。

¹⁷⁵ セブン-イレブンのドミナント出店の状況については、4.2.1 参照。また他のCVSチェーンとのドミナント出店の程度の比較については、小川 (2006) p.32、図 1-3 参照。

することで、FFメーカーは新たな工場を設置してもその工場の採算は合い、専用化は維持することができた。しかし、当初の出店でドミナント化が徹底されなかったチェーンではFFメーカーの専用化に至らず、またCVSの成長に伴いFFメーカーも大規模化したため、FFメーカーの専用化は難しくなった¹⁷⁶。

FFメーカーの専用化のメリットには、①メーカーの経営資源が、専用化されているチェーンにのみ集中されること、②ノウハウが漏洩しにくくなり、複数メーカーが共同で、またチャネル全体にわたって品質の標準化や商品開発のノウハウを取得、共有、蓄積し易くなること——がある。

またメーカーの専用化に至らなくても、工場の専用化を実現するだけで、CVSチェーンは鮮度の高い商品の納品精度を高めることが可能になる。したがってセブン-イレブンは、こうした優位性も、他のCVSチェーンで工場の専門化が進まない惣菜類において持っている。

こうしたFF工場、メーカーの専用化は、サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション双方の要因である。前者の要因であるのは、こうした専用化のメリットのうち、商品開発への資源の集中やノウハウが蓄積し易くなることは、予定計画された販売する商品の品揃えを向上させるものであるからである。また後者の要因であるのは、納品精度の向上により予定計画した小売サービスからのバラツキを少なくするからである。

以上みてきた①～⑨の成功内容から、セブン-イレブンのCVS業態での成功は、主にサービス・プロダクト・イノベーションとサービス・デリバリー・イノベーションによっていると解る。またサービス環境イノベーションは、BGMの導入、店頭イメージの変更・リフレッシュといった形で寄与していることが解る。

¹⁷⁶ 専用化されていないFFメーカーとしては、例えばジャスダック市場に上場するトオカツフーズ株式会社がある。同社の主要販売先には、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパン、国分グローサリーチェーン株式会社、株式会社スリーエフ、ファミリーマート、株式会社ホットスーパーコンビニエンスネットワークス、ミニストップ株式会社といった複数のCVSチェーンがある（同社ホームページ：<http://www.tokatsu.co.jp/gaiyou1.htm> -2007年12月20日時点-による）。

5. 物流、卸売・小売におけるイノベーションの重要要因の仮説導出と提言・課題

本章では、3章と4章でみたわが国の近年における物流、卸売・小売における代表的なイノベーションであるヤマト運輸の宅配便とセブン-イレブンのCVS業態の成功要因について、共通点と相違点について考察し、そこから物流、卸売・小売におけるイノベーションの重要要因とみられる事項に関する仮説を提示する。また仮説に基づき、物流、卸売・小売のイノベーションを企業が起こしていくために留意すべきとみられる事項を提言する。これは、仮説は一般化できるか検証を行う必要があるのは当然であるが、仮説を導出した2事例がわが国における物流、卸売・小売の代表的なイノベーションであるため、この段階での提言にも意味があると考えられるためである。

また最後に、今後本稿で得られた仮説の検証など今後の研究上の課題についても述べる。

5.1 ヤマト運輸の宅急便とセブン-イレブンのCVS業態における成功要因の共通点

図表13は、3.3と4.3でみたヤマト運輸とセブン-イレブンの成功要因と、各要因のサービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション、およびサービス環境イノベーションへの寄与の状況をまとめたものである（図表13で各要因についてSPI、SDI、SEIと表記しているのは、サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション、およびサービス環境イノベーションへの各要因の寄与の状況を示している）。

ここから両社の成功要因の共通点として、

- (1) 顧客志向の商品・サービスの開発・変革（図表13におけるヤマト運輸、セブン-イレブン両者の③）
- (2) 情報システムの開発・高度化による現場における豊富な業務情報の取得（同④）
- (3) 経営トップによる顧客志向の強い理念、基本的考え方の徹底（同⑥）
- (4) 小集団活動による現場運営（同⑦）

を挙げることができる。

これらのうち(1)は、サービスの開発・変革や、それまでに無い商品（モノ・プロダクト：図表1、p.6参照）の開発等によるCVS店舗における品揃えの改善は、サービス・プロダクト・イノベーションそのものであるが、ここで注目すべきことは、両社でともに顧客志向でサービス・商品の開発・変革が行われていることである。そして(2)、(3)、(4)は、このような顧客志向の予定計画されたサービス（サービス・プロダクト）を創出する、または実際に顧客に提供するサービス（サービス・デリバリー）を予定計画されたものからバラツキが少なくする、提供の状況に応じて高水準なサービスを提供する、あるいは提供コストを削減するための要因とみられる。

すなわち、(2)の情報システムの開発・高度化については、サービスに必要な情報の取得を増大させることにすることによって、新たなサービス・プロダクトの創出を可能にして

図表 13 ヤマト運輸の宅配便とセブン-イレブンの CVS 業態の成功要因とその寄与

ヤマト運輸の宅配便	セブン-イレブンの CVS 業態
<p>①宅配便のトータルシステム構築</p> <p>SPI: 翌日配達など予定計画されたサービスの実施を可能に</p> <p>SDI: 顧客とやり取りする粘着性の高い情報に対応、高水準でバラツキの少ないサービス提供</p>	<p>①米国サウスランド社の CVS システム導入</p> <p>SPI: どこよりも新しい売れ筋商品をそろえる小売店業態のわが国への導入</p> <p>SDI: お客様に親しまれるレジでの対応の実施</p> <p>SEI: クリーンな店舗環境</p>
<p>②少量物品輸送の商品化</p> <p>SPI: 原則翌日配達、地域帯別均一料金、1 個からの集荷、取次店の設置、専用貼付伝票などによる予定計画されたサービスの創出</p>	<p>②創業当初から行うドミナント出店</p> <p>SPI: 地域の顧客のニーズに対応した品揃えを容易に</p> <p>SDI: 物流・配送効率の向上による欠品の発生抑制</p>
<p>③顧客志向の多くの商品開発、サービス向上</p> <p>SPI: 新たなサービスの計画・創出、または提供するサービスの品質向上の計画・創出</p>	<p>③顧客のニーズに合わせた取扱商品・サービスの変革</p> <p>SPI: ベンダーとの商品の共同開発等によるそれまでに無い商品を含む予定計画された品揃え創出、新サービス提供</p> <p>SDI: ベンダーとの商品共同開発による品質、衛生面のバラツキ低下</p> <p>SEI: 店舗への BGM 導入、店舗イメージ変更・リフレッシュ</p>
<p>④サービス向上、作業効率化のための情報システム開発・高度化</p> <p>SPI: 宅配便のトータルシステムを情報面で支え新商品発売を可能に、大口顧客への荷受け時の領収書発行の容易化</p> <p>SDI: サービス・ドライバー(SD)による顧客対応時間の増加を可能に、翌日配達達成水準の改善</p>	<p>④仮説検証型発注による顧客志向の品揃え創出のための情報システムの開発・高度化</p> <p>SPI: 顧客のニーズ、潜在ニーズにあった品揃えの創出</p> <p>SDI: 顧客のニーズ、潜在ニーズに適合した発注数量による欠品・廃棄ロスの防止</p>
<p>⑤「全員経営」徹底のためのセールスドライバー(SD)制度の導入</p> <p>SDI: 顧客とやり取りする粘着性の高い情報に対応、自らの判断による高水準のサービス提供を促進</p>	<p>⑤顧客の需要を起点とした物流システム開発</p> <p>SPI: 発注から納品までのリードタイムを短縮し、また顧客ニーズ予測の精密化から、ニーズに合った品揃えを創出</p> <p>SDI: 物流面のバラツキ低下から予定計画された品揃え実現</p>
<p>⑥経営トップの従業員とのコミュニケーションによる顧客志向の理念・戦略の徹底</p> <p>SPI: 粘着性の高い情報の集約によりサービス向上のためのオペレーション・システムの改善を促進</p> <p>SDI: 顧客とやり取りする粘着性の高い情報に対応し、各従業員による理念・戦略に沿ったサービス改善を促進</p>	<p>⑥各種会議による情報共有と顧客志向の基本的ものの考え方の徹底</p> <p>SPI: POS データの徹底活用(その活用方法が粘着性の高い情報)による店舗の品揃え改善</p> <p>SDI: POS データの徹底活用による過不足ない発注数量による欠品・廃棄ロスの防止</p>
<p>⑦小集団活動による現場運営</p> <p>SDI: サービス・デリバリーを行う SD の創意工夫促進。サービス・デリバリーの改善情報を組織として共有</p>	<p>⑦OFC の店舗発注担当者への小集団活動による指導</p> <p>SPI: 自主性のある創造的発注による品揃え改善</p> <p>SDI: 過不足ない数量の発注による欠品・廃棄ロスの防止</p>
<p>⑧商業貨物輸送からの撤退</p> <p>SPI: 宅急便へ経営資源を集中し輸配送網構築、多様な商品開発、サービス向上を可能に</p> <p>SDI: 宅急便のサービス・デリバリーへの集中を容易に</p>	<p>⑧店舗発注・販売向上への組織的なきめ細かな支援</p> <p>SPI: 品揃えや売場構成の顧客のニーズへの適合促進</p> <p>SDI: 顧客のニーズに過不足ない数量の発注による欠品・廃棄ロスの防止</p>
	<p>⑨米飯類・惣菜などファーストフード(FF)メーカーの専用化</p> <p>SPI: 商品開発での FF メーカーの資源の集中、ノウハウ蓄積を容易としたこと</p> <p>SDI: 納品精度の向上</p>

(出所) 筆者作成

(注) 各要因(ヤマト運輸①～⑧、セブン-イレブン①～⑨)の下に記載している SPI、SDI、SEI は各々、各要因によるサービス・プロダクト・イノベーションへの寄与の内容、サービス・デリバリー・イノベーションへの寄与の内容、サービス環境イノベーションへの寄与の内容を示す。

いる。また現場の利便性を重視することにより¹⁷⁷、サービス・デリバリーの安定化、高度化にもつながっている¹⁷⁸。(3)の経営トップによる顧客志向の強い理念、基本的考え方の徹底については、粘着性の高い情報である理念、基本的考え方の徹底により顧客志向のサービス・プロダクトの創出やサービス・デリバリーの実現を促進している。さらに(4)の小集団活動による現場運営は、現場の担当者の自主性や創意工夫の発揮を促進し、また現場における問題解決に関する粘着性の高いものを含む情報を集団として共有する。その結果、顧客のニーズや潜在ニーズに適合したサービス・プロダクトの創出や、安定的で高水準なサービス・デリバリーの実現につながる。

5.2 ヤマト運輸の宅急便とセブン-イレブンの CVS 業態における成功要因の相違点

図表 13 から、ヤマト運輸の宅配便とセブン-イレブンの CVS 業態における成功要因の相違点として、ヤマト運輸の宅配便では 8 要因のうち 2 要因が SPI に関するだけのものであり、2 要因が SDI に関するだけのものであるのに対し、セブン-イレブンの CVS 業態では、9 要因のすべてが SPI、SDI の両者を含んでいることが指摘できる。この相違は、宅配便と CVS 業態におけるサービスの特性の違いから生じているとみられる。すなわち、宅配便におけるサービスでは、販売する商品（サービス）の内容は、会社の本部が予定計画することが基本であり、実際のサービスの提供では各々の提供時の状況に応じ安定的、高品質なサービスが提供されるように対応がとられる。したがって SPI、SDI を含む要因が異なる傾向を持つことになる。一方 CVS 業態におけるサービスはその大きな部分が、各店舗での発注を通して、いかに顧客のニーズ、潜在ニーズにあった商品・サービスの品揃えを予定計画し、その品揃えのために必要な品目を過不足なく充足する精度を上げるかによって担われる。したがって店舗による発注に関する成功要因が多く、その結果 SPI、SDI の両者を含む要因が多くなる。

相違点の 2 つ目としては、ヤマト運輸の宅配便では、現場でのサービス提供に重要な役割を果たす SD が頻繁な会議等による対面での情報の共有化を行っていないが、セブン-イレブンの CVS 業態では、店舗の経営指導者 OFC が毎週一同に会し、情報の共有化を図っている（要因⑥の前半部分）ことである。このような相違も、宅配便と CVS 業態におけるサービスの特性の違いから生じているとみられるが、原因となる特性は 1 つ目の相違点とは異なる。すなわちこの情報の共有化に関する相違点の原因となっているのは、ヤマト運輸の宅配便では、サービスの提供状況が、個々の荷物により集荷先、荷姿、送付先、送付

¹⁷⁷ 現場の利便性を重視したシステムの構築や変更に関する情報は、背景となる関連情報が無いと本質的な理解が困難な粘着性の高い情報である（例：システム変更の理解は、変更に関する形式的な情報だけではなく、その理由となった問題点の包括的な情報が必要なこと）。したがって、できあがったシステムをみて同業他社が同様な役割を果たすシステムを導入しようとしても、von Hippel (1994) p.431 が指摘する研究装置と同様に、似たものはできるが、同様な役割を果たすシステムの導入は難しいといえる。

¹⁷⁸ セブン-イレブンにおいては、情報システムに関して現場の利便性が重視されていることは、サービス・デリバリーだけでなく、顧客のニーズ、潜在ニーズにあった品揃えを可能にしているためサービス・プロダクトの高度化にもつながっている。

条件が相違し個別性が強い。したがって、ある現場で有効であったサービス提供の高度化や安定化に関する粘着性の高い情報を共有しても、他の現場で生かせる可能性が低く、頻繁な対面での情報共有化の費用を収入が上回らないものとみられる。一方、セブン-イレブンの CVS 業態におけるサービス提供は、規格化された店舗で、OFC など本部の指導による棚割り、商品の陳列方法などをもとに実施される。したがって提供するサービスの個別性は、宅配便に比べ低い。このためある店舗（現場）で有効であったサービス提供の高度化や安定化に関する粘着性の高い情報を共有すると、他の店舗で生かせる可能性が高く、週に1度全国の OFC が一同に会するなど多額の費用をかけても、収入増がこれを上回るとみられる。

さらに相違点の 3 つ目として、サービス環境イノベーションに寄与するものが、ヤマト運輸の宅配便の成功要因にはみられないが、セブン-イレブンの CVS 業態ではみられること（要因①および③）である。この相違の原因は、2 つ目の要因と同じサービスの特性の相違、すなわち宅配便ではサービスの提供状況に個別性が高いのに対し、CVS ではサービスの提供状況が企画化された店舗で行われ共通性が高いために、サービス環境イノベーションに寄与する要因が存在するとみられる。

5.3 物流、卸売・小売のイノベーションに重要な要因に関する仮説

本節で以上みてきたヤマト運輸の宅配便とセブン-イレブンの CVS 業態の成功要因の共通点と相違点から、物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因として、次の 3 点、

- (1) 現場において情報システムから業務に必要な情報が豊富に取得可能なこと
- (2) 経営トップの顧客志向の強い理念の浸透
- (3) 現場の小集団活動による運営

があると考えられる。

これらはケーススタディを行った両社の成功要因の共通点のうち、顧客志向という特徴は持つものの、サービス・プロダクト・イノベーションそのものである商品・サービスの変革を除いた 3 つの要因である。そして宅配便と CVS 業態におけるサービスの特性の相違から、(1)、(2)の要因は、物流、卸売・小売の両者で、サービス・プロダクト・イノベーションとサービス・デリバリー・イノベーションの双方に寄与するとみられる。また(3)の要因は、物流ではサービス・デリバリー・イノベーションに、卸売・小売ではサービス・プロダクト・イノベーションとサービス・デリバリー・イノベーションの双方に寄与するとみられる。

以上から物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因に関する仮説として以下が導出される。

【物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因に関する仮説】

仮説1：現場での情報システムからの情報取得に関する仮説

- ・現場において情報システムから業務に必要な情報が十分に取得可能なことは、物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因である。

この要因が寄与するイノベーションは、

物流：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション

卸売・小売：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション

である。

仮説2：経営トップの顧客志向の強い理念の浸透に関する仮説

- ・経営トップの顧客志向の強い理念の浸透は、物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因である。

この要因が寄与するイノベーションは、

物流：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション

卸売・小売：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション

である。

仮説3：現場の小集団活動による運営に関する仮説

- ・現場の小集団活動による運営は、現場で得た情報の共有化による物流、卸売・小売におけるイノベーションに重要な要因である。

この要因が寄与するイノベーションは、

物流：サービス・デリバリー・イノベーション

卸売・小売：サービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーション

である。

5.4 物流、卸売・小売のイノベーション促進への提言

前節のイノベーションに重要な要因の仮説に基づき、物流、卸売・小売において企業がサービス・イノベーションを促進させるための留意事項を述べる。物流においては、まず情報システムを現場での貨物情報の取得などを念頭に置き整備を進める必要がある。また経営トップが顧客志向の強い理念を持ち、これを従業員に広く浸透させることが重要である。さらに現場の小集団活動による情報の共有を、サービス・デリバリー向上のために図っていく必要がある。

卸売・小売業においては、情報システムは、POS データ等を十分活用可能にして、現場で得た粘着性の高い情報と合わせて活用できることを念頭に整備を進め、顧客のニーズ、潜在ニーズにあった品揃えにつなげていく必要がある。また、経営トップの顧客志向の強い理念の従業員への浸透については物流と同様である。しかし現場の小集団活動については、サービス・デリバリーの向上だけではなく、品揃えの形でサービス・プロダクト・イノベーションが生じることにも留意して取り組んでいく必要がある。

5.5 今後の研究上の課題

本稿で得られた3つの仮説について、今後一般性を持つかどうか検証を行う必要がある。検証の手法はアンケート調査を活用したものなどが考えら得るが、アンケートのサンプル数の確保、設問の行い方など、十分な検証ができるような工夫が重要である。また今後、各仮説の要因がサービス・プロダクト・イノベーション、サービス・デリバリー・イノベーションにどのような形で寄与するかについても、明確にする必要性が高い。さらに物流、卸・小売で導出された仮説が、他のサービス活動でも一般的に重要性を持つ要因かについて研究して行くことも重要な研究課題である。

参考文献

- 安部忠彦 2005 「「サービスサイエンス」とは何か」 富士通総研経済研究所『研究レポート』
No.246
- 網倉久永 1995 「情報組織化の分析—情報の流れと組織」 高橋三雄、伊丹敬之、杉山武彦編
『意思決定の経済分析』有斐閣、pp. 61-81
- The Council of Competitiveness, 2004, *Innovate America: Thriving in a World of
Challenge and Change*,
(http://www.publicforuminstitute.org/nde/sources/NII_Final_Report.pdf
:2006.10.20 時点) .
- 日高一義 2006a 「サービス・サイエンスについての動向」『情報処理』vol.47 No.5 2006年
5月, pp.467-472
- 日高一義 2006b 「サービスサイエンスの最新動向」 東京大学産学連携協議会運営本部
『～新しい価値の創造をめざして～「価値を共創するサービスモデリング」第7回科学
技術交流フォーラム 資料集』
- 今田治 2005 「技術経営と生産システム」『立命館経営学』2005年1月、pp.115-132
- 石橋曜子、高尾恭介 2005 『クロネコヤマトの宅急便“NEKO システム”開発ストーリー』
アイテック 情報処理技術者教育センター
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 2005 『Corporate Outline 2005 投資家の皆様へ』株
式会社セブン-イレブン・ジャパン
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 2004 『Corporate Outline 2004 投資家の皆様へ』株
式会社セブン-イレブン・ジャパン
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 2003 『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベ
ーション 1991-2003』株式会社セブン-イレブン・ジャパン
- 株式会社セブン-イレブン・ジャパン 1991 『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベ
ーション 1973-1991』株式会社セブン-イレブン・ジャパン
- 川辺信雄 2003 『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣
- 経済産業省 2007 「平成 18 年度総合研究調査「サービスイノベーション研究会」に関する運
営支援事業」
- 金顕哲 2001 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣
- 木村達也 2007 「ロジスティクスのイノベーション—3PLにみるイノベーションの要因と
課題—」 富士通総研経済研究所『Economic Review』Vo.11 No.2, pp55-75
- 木村達也 2005 「郵便事業の競争促進—郵便ポスト・収集ネットワークの分離開放—」 富士
通総研経済研究所『研究レポート』No.219
- 近藤隆雄 2003 「サービス概念の再検討」 多摩大学『経営・情報研究』2003 No.7、pp.1-15
- 近藤隆雄 1999 『サービス・マーケティング～サービス商品の開発と顧客価値の創造～』生
産性出版

- Kuusisto, Jari and Meyer, Martin 2003 “Insight into Services and Innovation in Knowledge Intensive Economy”, *Technology Review* 134/2003.
- 丸山雅祥 2005『経営の経済学 Business Economics』有斐閣
- 三八五流通五十年史編纂委員会 1996『「人の和」－三八五流通五十年史－』三八五流通
- 文部科学省技術政策研究所 2004「全国イノベーション調査統計報告」『調査資料』110
- 森本典繁、澤谷由里子 2005「サービス・サイエンスの可能性」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2005年11月号、pp.109-124
- 森田克徳 2004『争覇の流通イノベーション ダイエー・イトーヨーカ堂・セブン-イレブン・ジャパンの比較経営行動分析』慶應義塾大学出版会
- 村上富美、谷川博 2006「小倉昌男をどう超える ヤマト革新への執念 現場も経営も作り直し」『日経ビジネス』2006年3月20日号、pp.30-43
- 日本債券信用銀行産業調査部 1989「宅配便にみるトラック輸送業界の新しい潮流」『産業調査部資料』第57-4号
- 日経産業新聞 1983『宅配便戦争』日本経済新聞社
- OECD, 2001, *Innovation and productivity in services*, OECD Publications.
- 小川進 2006『競争の共創論－革新参加社会の到来－』白桃書房
- 小川進 2000『イノベーションの発生論理－メーカー主導の開発体制を越えて－』千倉書房
- 小川進、水野学 2004「検証 コンビニ神話」『組織科学』第37巻第4号、pp.52-63
- 小倉昌男 1999『小倉昌男 経営学』日経BP社
- 小倉昌男 2004「小倉昌男」『私の履歴書 経済人 37』日本経済新聞社、pp.85-163
- 大久保隆弘 2003『ヤマトは我なり！ [宅急便] セールスドライバー “サービス力の本質”』ダイヤモンド社
- Polanyi, Michel, 1958, *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press.
- Prescott, Edward C., MichaelVisscher, 1980, “Organization Capital”, *The Journal of Political Economy* 88 No.3, pp.446-461
- Rust, Roland L., Oliver Richard L., 1993, “Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier” Rust, Roland L., Oliver Richard L. ed., *Service Quality*, SAGE Publications, pp. 1-19.
- 流通経済研究所 1992『流通記事を読みこなす事典』明日香出版社
- Schumpeter, Joseph A., 1934 *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press.
- シュムペーター ジョゼフ アロイス（塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳）1980『経済発展の理論 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店
- 妹尾大 2006「クリエイティブ・ルーチン～セブン-イレブン・ジャパン～」野中郁次郎、遠山亮子編『MOT 知識創造経営とイノベーション』丸善、pp.76-104

- 清水滋、宮下正房、原田一郎、住谷宏 1989『流通入門 [新版]』有斐閣
- 総務省 2002『日本標準産業分類 平成 14 年 3 月改定 分類項目名, 説明及び内容例示』全国統計協会連合会
- 総務省他 2004『平成 12 年 (2000) 年産業連関表—総合解説編—』総務省
- Sundbo, J. and Gallouj, F., 1998 “Innovation in Services - SI4S Project Synthesis Work Package3/4”, *SI4S Synthesis Paper*.
- 鈴木敏文 2007「私の履歴書」『日本経済新聞』2007.4.1~2007.4.30
- 鈴木敏文 1981「米国セブン・イレブン、デニーズからの技術導入におけるイトーヨーカ堂の基本姿勢—モノ真似ではなく、置かれている条件の違いをふまえよう—」『’82 日本のフランチャイズチェーン 商業界別冊』 pp.403-406
- 鈴木安昭 2004『新・流通と商業 [第 3 版]』有斐閣
- 立原繁 2000「競争下にある郵便事業 民間物流業者の戦略と組織の比較」全通総合研究所編『変革期の郵政事業 課題と展望』日本評論社、pp.115-138
- Tamura, Shuji, Sheehan, Jerry, Martinez Catalina, and Kergroach, Sandrine, 2005, *Promoting Innovation in services*, OECD Publications.
- Tidd, Joe and Hull, M. Frank ed., 2003, *Service Innovation*, Imperial College Press.
- 徳田潔、石黒千賀子、村上広樹、川上慎市郎 1997「第 1 回調査 良いフランチャイズ 成長ビジネス、生き残りの条件」『日経ビジネス』2 月 24 日号 第 880 号、pp.22-38
- 上田利男 1988『<新時代の人事・労務講座 II >小集団活動と職場の活性化—働きがいを探めて—』ぎょうせい
- 碓井誠 2007「碓井誠の企業が危ない CIO は自己革新が必要 TPO で一人三役を」『日経ストラテジー』MARCH 2007、pp.72-73
- von Hippel, E., 1994, “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving for Innovation” *Management Science*, Vol.40, No4, April, pp.429-439.
- 矢作敏行 1994『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
- ヤマト運輸株式会社社史編纂委員会 1991『ヤマト運輸 70 年史』ヤマト運輸
- 大和運輸株式会社社史編纂委員会 1971『大和運輸五十年史』大和運輸
- 山内弘隆 1998「規制への挑戦<小倉昌男 (ヤマト運輸)>」伊丹敬之、加護野忠男、宮本又郎、米倉誠一郎編『ケースブック 日本企業の経営行動 4 企業家の群像と時代の息吹』有斐閣、pp.228-257
- Zeithaml, Valarie A. and Binter, Mary Jo, 2003, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm—3rd ed.* McGraw-Hill/Irwin.

研究レポート一覧

No.309	物流、卸売・小売のイノベーションにおける重要要因① ーヤマト運輸とセブン-イレブン・ジャパンの ケーススタディー	木村 達也 (2008年2月)
No.308	グローバル市場における日本企業の CSRサプライチェーン	生田 孝史 (2008年1月)
No.307	外貨準備の本格的運用を始めた中国 ー中国投資設立の影響とビジネスチャンスー	朱 炎 (2008年1月)
No.306	企業の取引関係ネットワークと企業規模との関係	齊藤有希子 (2008年1月)
No.305	高齢化社会における家計の資産選択行動の変化と その含意	南波駿太郎 (2007年11月)
No.304	サービス・コストに関する一考察 ー利用者の視点からー	長島直樹 (2007年11月)
No.303	企業の研究開発活動のオープン化	西尾好司・絹川真哉 (2007年11月) 湯川 抗
No.302	Intergovernmental Relation from the Fiscal Aspect in China -Reform movements and Tasks Compared to Japanese Experience-	Jiro Naito (2007年11月)
No.301	「エネルギー分野の規制改革(第2段階)のあり方 ー電力分野に関する検討」	武石 礼司 (2007年10月)
No.300	「日本の医療産業イノベーション」 ー科学技術戦略による統合医療推進ー	田邊 敏憲 (2007年10月)
No.299	定期借家制度の活用による賃貸住宅市場の活性化	米山 秀雄 (2007年10月)
No.298	内部統制を形骸化させないために	浜屋 敏・瀧口樹良 (2007年10月) 前川 徹
No.297	Web2.0企業の実態と成長に関する研究	湯川 抗 (2007年9月)
No.296	CGMと消費者の購買行動	浜屋 敏 (2007年8月)
No.295	中国市場における環境評価の動向と日本への影響	大隈慎吾・生田孝史 (2007年6月) 濱崎 博
No.294	高齢化社会における家計貯蓄と資金循環構造の変容 ー安倍政権の中期方針とその含意ー	南波駿太郎 (2007年6月)
No.293	アジア企業の対日投資戦略と日本の誘致策	朱 炎 (2007年6月)
No.292	自治体の情報セキュリティ・個人情報保護対策としての 外部委託先への管理監督に関する対応策に向けて	瀧口 樹良 (2007年5月)
No.291	住民をたらい回しにしない市役所窓口の実現に向けて ー自治体アンケートの分析結果からー	木下敏之・瀧口樹良 (2007年5月)
No.290	テレビドラマ・クリエイターのネットワーク分析： なぜコラボレーションは失敗するのか？	絹川真哉・湯川 抗 (2007年5月)
No.289	中国における日系企業経営の問題点と改善策	朱 炎 (2007年5月)
No.288	International Investment Frameworks as a Tool for Regional Economic Integration	Martin Schulz (2007年5月)
No.287	Carbon Leakage and a Post-Kyoto Framework	Hiroshi hamasaki (2007年4月)
No.286	住宅セーフティネットの再構築	米山 秀隆 (2007年4月)
No.285	農林水産業イノベーションと国土修復	田邊 敏憲 (2007年4月)
No.284	中国における電子商取引企業のビジネスモデル	金 堅敏 (2007年2月)

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/>

研究レポートは上記URLからも検索できます