
CVS の IT 戦略とその背景

——セブンイレブンの EC ビジネスモデルの分析を念頭に——

今 野 克 義

1. セブンイレブン・ジャパン
2. IT 技術の急速な普及とユービキタス化
3. B2C 型ネットビジネスモデルの分析
4. セブンイレブンの EC ビジネスモデル
5. まとめ

1. セブンイレブン・ジャパン

セブンイレブン・ジャパン（以後、SEJ と略す。）が日本に誕生したのは 1973 年、イトーヨーカ堂が米国サウスランド社からフランチャイズ方式のノウハウを得たことにさかのぼる¹⁾。その後、SEJ は 2001 年 7 月末現在、国内 29 都道府県に 8750 店舗を擁する巨大店舗網を構築し、日本最大の CVS チェーン店となっている。また、1991 年には親会社である米国サウスランド社の株式を取得し経営に参画するようになる²⁾。この逆買収により SEJ は名実ともに世界最大の CVS チェーン店となる。なお、2000 年末現在でセブンイレブンの看板を持つ店舗は全世界に 21000 を超えている。

SEJ の特徴は「単品管理」に代表されるコンピュータシステムである。SEJ は着実に店舗数を増やし、1980 年には 1000 店を超える。そして、SEJ は

1982年10月に POS システムを稼働させた。この POS システムにより、今日の CVS を支えるコンピュータシステムが誕生するのである。当時 SEJ のコンピュータシステムは TEC 製の POS 端末を中心に単品管理がなされ、EOB による受発注の開始に応えた。

コンピュータシステムのオンライン化により、東京電力の電気料金収納業務³⁾取り扱い開始、東京ガスのガス料金収納業務⁴⁾取り扱い開始、NHK 放送受信料継続振り込み⁵⁾取り扱い開始と外部の企業との決済システム連携をはかり始める。また、1991年からは ISDN 網によるコンピュータシステムのネットワーク化を実現し、本部と店舗との情報交信期間を大幅に短縮化した。これは、天候不順や季節的影響等における商品の需給予測に大きく貢献し、更なるコンピュータシステムの成長に寄与するものとなっていく⁶⁾。

さて、その後も SEJ は各種料金収納代行業務、各種プリペイドカード業務等の決済業務を引き受ける一方で、店舗内の改装にも注力していた。今日では CVS の常識となっているオープンショーケース型冷蔵庫の導入をはかった。これは主婦がスーパーで牛乳パックを手にとって賞味期限を確認する行動をもとに行われたとされている。このオープンショーケース型冷蔵庫の導入により SEJ では主婦層の取り込みを狙った⁷⁾。

1999年には新型 POS システムを導入して情報システムの拡充化をはかる。不況といわれる中、栄養ドリンク剤の販売を開始して客単価の上昇を狙っていた。ところが消費不況、あるいはデフレ経済の渦中にあり、SEJ 各店の平均日販額は漸減していく。2001年5月現在の SEJ 各店の平均日販額は67万5000円である。これは、平均客単価600円台、平均客数800人台という CVS の収益レベルを大幅に上回るものであるが、SEJ が93年2月に記録した平均日販額68万2000円を若干下回るものであり、収益構造そのものに疑問符がつけられることとなってきた。この足踏み状態は8年間続いている⁸⁾。

今日の SEJ では平均客単価の減少が現実のものとなり、それどころか、相次ぐ⁹⁾外食産業の低価格化戦略に翻弄されつつあるといえる。

さて、そうした中 SEJ では既存店舗の客単価上昇のための切り札として「セブンドリーム・ドットコム（以後、7DC と略す。）」を開設する。これは、インターネットと既存店を活用した新しいビジネスモデルである。2000年明けから準備作業が始まり、同年7月にインターネット店舗「セブンドリーム・ドットコム」がオープンした。本件に関しては4章で詳細に分析する。

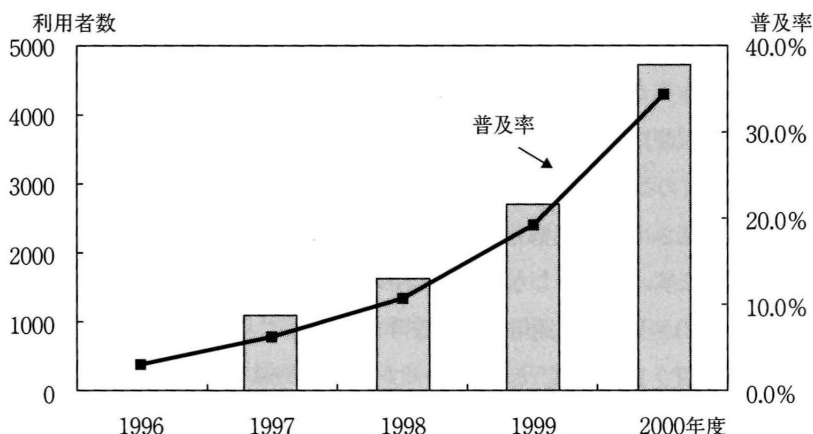
以上、SEJ のこれまでの沿革を簡略化して述べてきた。周知のように今日の消費は、まさに「低価格化」の傾向にあり、「何でも安ければよい」という風潮が実に多い。しかしながら CVS の大前提である「便利な分だけ価格に上乘せ」という条件が通用しなくなりつつあることも事実である。本論文では CVS, IT, EC, B2C というキーワードをつかい、SEJ をはじめとする CVS がおかれている経営環境を、対顧客の経営環境面、対技術の経営環境面、そして SEJ 自らのビジネスモデルを分析していく。本論文では SEJ のみならず CVS 業全般の経営課題について問題提起できれば幸いである。

2. IT 技術の急速な普及とユービキタス化

IT 技術が急速に私たちの身の回りに普及し、もはやインターネット自体が生活の一部となりつつある。これは、意識してインターネットを論じていた次元から、無意識にインターネットを受け入れている状態といえる。すなわち、インターネットは既に私たちの生活に密接に関わっているのである。

さて、2000年末の日本のインターネット利用者数は4708万人とされている。¹⁰⁾ (図1) そのおよそ55%にあたる2600万人が「ほぼ毎日」利用している。なお、この統計には携帯電話・PHS 等からの利用者も含まれており、実際の状況に則した結果ではないかと考える。しかしながら、普及率という尺度だけで考察しようとすれば、小国のスウェーデン (56.4%)、ネット先進国米国 (55.8%) の数が最も多く、日本の普及率は半分にも満たない。いずれにしても、日本では既に4700万人以上の人々がインターネットを体験しており、

図1 我が国におけるインターネットの普及状況
(総務省・情報通信白書 第1章 I 第1節より作成)



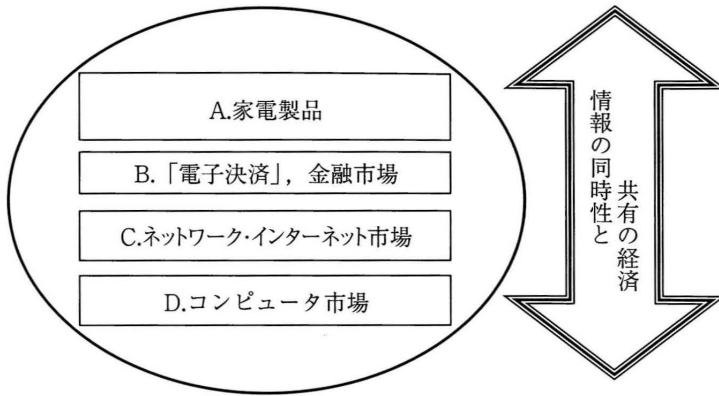
尚かつその半数以上がほぼ毎日インターネットを利用している事が明らかとなっている。なお、総務省によれば、2005年末には日本のインターネット利用者が8720万人に達するとされており、現在の3人にひとりから、2人にひとりのインターネットに発展していくことが予測されている。

インターネットが普及していく過程で必ず必要だったものがパソコンである。それまでは操作が煩雑で、難しいモノとされていたパソコンは1995年のウィンドウズ95発売によって身近な存在となりつつあった。そして、3年後にはウィンドウズ98が発売されインターネット時代を切り拓き始める。その後の目覚ましい発展劇は記憶に新しいところである。

ところで、パソコンだけがいわば独占してきた「インターネット」はあらゆる機器に開放されつつある。日本では携帯電話サービスとしてインターネットが組み込まれ、また、米国では PDA の機能としてインターネットが普及している。これは、技術の進歩が許容したものであるが、こうした流れは今後も家庭内・企業内の各所に組み込まれる。

そうした現況は「情報の同時性と共有の経済」¹²⁾という概念で表すことがで

図2 「情報の同時性と共有の経済」モデル図



(出典) 今野克義著『コンピュータネットワーク市場の市場特性』
神奈川大学大学院経営学研究科「研究年報」第4号 2000年2月 pp10 図5

きる。これは、筆者が『コンピュータネットワーク市場の市場特性』¹³⁾で既に論じていることである。(図2) パソコンの普及を通してセグメンテーションされた市場にネットワークというモノを普及させ、やがてはそのパソコン同士をインターネット環境に接続させることにより第一のステップが完了する。ついで、インターネット環境に、金融、あるいは電子決済市場を組み込むことにより家庭内・企業内に密接なネットワークが構築されるというものである。さらには、そうしたインターネット環境が家庭内の家電製品に普及することにより様々なメリットが生まれることとなる。要するにパソコンを基軸としたインターネット化は既に完遂しており、その次の段階として情報家電と称される機器が普及し始めているということなのである。

あらゆる段階でネットワーク化された機器群は設置場所を問わずシームレスに稼働することができる。これがすなわち筆者が考える「情報の同時性と共有の経済」の根拠であり、今後とも大きく発展していくであろう。

インターネットに¹⁴⁾続できるパソコン以外の端末をIAという。これは、上

の図で示すところの A と B と C である。例を示せば、インターネット機能を内蔵した PDA、メール機能を内蔵した携帯電話、さらには、インターネット機能を内蔵した電子レンジなどである。これらは全て有線無線の如何を問わずインターネットに接続して何らかの情報を得ることができる簡易端末である。総務省によるインターネット普及率の分析で確認できるように、今後もインターネット利用者が増大するに伴いあらゆる形態の簡易端末がネット接続されるとみられている。

さて、そうした「いつでも、どこでも」ネット接続できる環境をユービキタス¹⁵⁾・ネットワークという。ユービキタス・ネットワークとはまさに上の図 2 を示しており、あらゆる機器群がネットワークに接続し、情報を相互に交換できる環境を言う。すなわち「いつでも、どこでも、必要な情報を」という人間の欲求を瞬時に満たすパラダイムである。

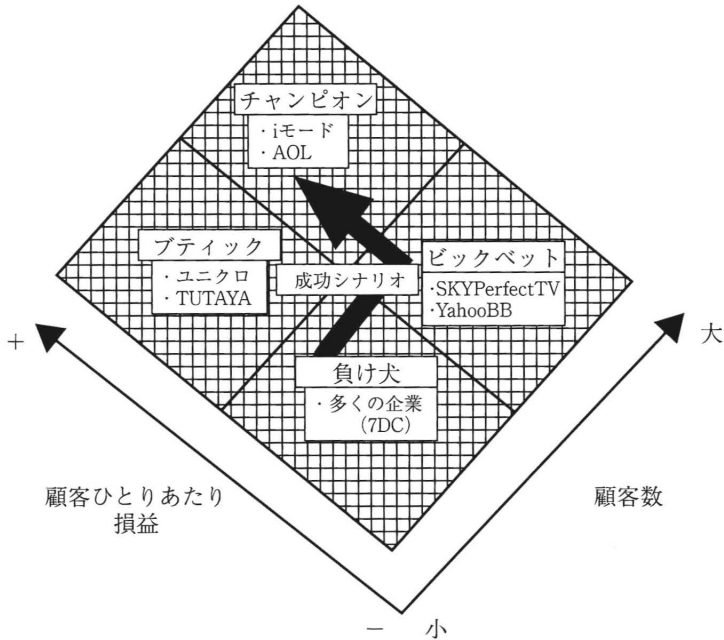
以上、本章では IT 技術の急速な普及とユービキタス化について論じてきた。各家庭・各企業にパソコンが普及し、また、それがインターネットに接続される。やがて、あらゆる機器群がインターネットに接続され「ネット化」していくことによるユービキタス化は今後ますます進展していくものと思われる。特に企業にとっては顧客獲得に関しての重要なチャネルを構築できる可能性があり、ネットビジネスの最大関心事となることは間違いないだろう。

3. B2C 型ネットビジネスモデルの分析

B2C 型ネットビジネスは、卸業者の中抜き、全世界的なマーケット、等々あらゆる表現がなされている。しかしながら実際利益を獲得している企業は少ない。次章で述べるが SEJ のネットビジネスも赤字経営が続いている。

さて、B2C 型ネットビジネスモデルの考察を行いたい。このモデルでは

図3 B2C型ネットビジネスの成功モデル



(出典) 名和高司著『5つのCが拓く B2C 型事業の新モデル』
ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2001年 8月号
p155 図1 B2C プレーヤーの分類 (加筆・訂正)

普遍的な2つの要素である顧客数・顧客ひとりあたりの収益性を確保しなければならないことがわかる。当然ながら B2B でも、あるいは B2B2C でもこの要素は絶対的な条件である。しかしながら B2C 型ネットビジネスの場合、必ずしもそうである必要はない。(図3)

7DC については次章で詳細に検討するが、図3によれば負け犬組に属している。7DC の初年度の売り上げが目標値の3割に止まっているからである。さらには、損益が10数億円の赤字に陥るなど事業の存続問題にも発展する結果となっている。¹⁶⁾

では、図3を参照しながら4つのグループについて考察していく。¹⁷⁾

1) 負け犬

このセグメントの特徴は、多くの顧客が集まらず収益の改善の目途が立っていないケースである。いわゆる規模の経済を追求しようとして設立されるケースが多い。

このセグメントには大企業が設立した子会社や、複数の企業連合による設立会社等が多くみられ、初期投資額が大きく、将来見通しが甘い。しかしながら実際の経営状況は軒並み赤字経営である。これは、多くの参入企業が「クリック・アンド・モルタル」モデルを参考にネットビジネスに進出してくるからに他ならない。

さて、ネットビジネスには「クリック・アンド・モルタル」モデルが多い。これは、「電子商取引で、インターネット上の仮想の店舗と実在する店舗の両者を販売経路として並立させようとする考え方である。¹⁸⁾。まさに7DCもこれと同様といえよう。日本国内には、TUTAYA オンライン、チケットぴあ等の代表的企業がある。

後に検討する7DCのビジネスモデルも完全に「クリック・アンド・モルタル」モデルを前提としたものとなっている。すなわち顧客はインターネット上の店舗（7DC）で商品を発注して、その後店舗（SEJ 店舗）で商品の受け取りと代金決済をおこなうということである。

ネットビジネスに進出する際に潤沢な資金がある場合このセグメントに、とりあえず、いるケースが多い。

2) ビッグベット

その名の通り、収益を後回しにして大きな賭をしているセグメントである。これは、即時的な利益を求めず、中長期的な視野に立って将来の利益を待つ先行投資タイプである。これは、主に販売単価の高い商品に限ってグルーピングできると言える。例として挙げた SKYPerfectTV の衛星放送事業、YahooBB のブロードバンド事業のような莫大な投資を必要とするケースが

多い。むしろ初期投資後にも高額な施設維持費を必要とする事業である。それゆえに、このセグメントには競合他社が¹⁹⁾少ない。

しかしながら、図3の「成功シナリオ」矢印が示すように、負け犬からチャンピオンへと向かう過程でここを通る可能性があることも確かである。いずれにしても負け犬セグメントからビックベツトセグメントへ駆け上がって行く多くの企業には再編という変化が待ち受けている。

3) チャンピオン

このセグメントの特徴は、独り勝ちの状況であるといえる。すなわち、競合他社を押し退けてチャンピオンになった企業、あるいは当初からほぼ独占的に市場をリードしてきたケースの企業の玉座である。

AOLは元々会員数300万人規模を抱える巨大ISP²⁰⁾であったが、その後もタイムワナー社との業務提携を経て世界最大のコンテンツプロバイダとなった。近年ではASP²²⁾としての事業を開始して顧客の囲い込みに成功している。図3が示すとおり顧客数・収益性いずれもレベルが高い。

iモードもこのセグメントに属している。iモードは元々携帯電話会社の付加サービスとして開始されたものである。NTTドコモがiモードを導入した当時、競合他社の追従が同時に行われなかったこともチャンピオンに君臨した要因といえる²³⁾。導入後わずか数年で利用者が2600万人²⁴⁾に達している。AOLと同様に顧客数・収益性共にハイレベルである。

以上のようにチャンピオンのセグメントにはごくわずかの「成功した企業」が君臨していると言える。

4) ブティック

これまでの3つのセグメントとは一線を画している。このセグメントではコア・コンピタンスの収益性を維持したまま一定の顧客に財・サービスを提供しているケースが多い。従って規模の経済を追うというよりは範囲の経済

を追求していく、という傾向が強い。

ユニクロ²⁵⁾・TUTAYA²⁶⁾等を例に挙げたとおり、自社の持つブランド名を全面にしてネットビジネスを展開している。従って、本章の冒頭でも述べたとおり、必ずしも顧客数を数多く集める必要がない特殊なセグメントである。

以上、B2C 型企業の分類をしてきた。7DC が未だ負け犬に属していることは周知の事実であり、今後ビックベットを経てチャンピオンになりうるか、あるいはプティックへ向かうのか更なる分析を要する。むろん負け犬のまま撤退する可能性も十分にある。

4. セブンイレブンの EC ビジネスモデル

本章では SEJ のインターネット店舗である7DC について分析していく。7DC の特徴は顧客がインターネットで商品を発注して SEJ の店舗で決済・受け取りができることにある。EC 先進国の米国ではクレジットカードが多く利用されているが、日本ではあまり普及していない。その原因を特定することは難しいが、多くの議論としてクレジットカードに対する考え方の違いにあるといわれている。現に日本の場合を考えるとクレジットカードに加え、銀行振り込み、宅配便の代引きサービス等が広く普及している²⁷⁾。数多くの代金決済システムの中で未だ決定打にかけているのが日本型の EC ビジネスであるという。

そうした中 SEJ ではネットビジネスを立ち上げる。それが7DC であり、上述した日本的 EC ビジネスの現状を踏まえ、代金の決済を SEJ の店舗で行うこととした。そうすることにより消費者が EC ビジネスに抱く不安を払拭しようとしたのである。つまり、SEJ は日本型 EC ビジネスを十分考慮しながら7DC を設立したと言える。

ところが、そうした表面的な現象面だけで7DC を捉えてしまうと危険で

ある。なぜならば、7DC 自体が SEJ の100%出資子会社ではないからである。すなわち、7DC は前章の負け犬セグメントで言及しているとおり、複数の企業連合が共同出資して設立された企業だからである。その内訳は以下の通りである。(表1)

表1 株式会社セブンドリーム・ドットコムの出資額と出資比率²⁸⁾
筆者作成

社名	資本金 (比率)
セブンイレブン・ジャパン (SEJ)	25.5億円 (51%)
NEC	6.5億円 (13%)
NRI	6.5億円 (13%)
ソニー	3.25億円 (6.5%)
ソニーマーケティング	3.25億円 (6.5%)
三井物産	3 億円 (6%)
JTB	1 億円 (2%)
キノトロープ	1 億円 (2%)

上記、表1で明らかとなっており、SEJ に加え NEC、NRI、ソニーも大きく出資している。この各社が7DC の EC ビジネスモデルに如何に関与しているか分析していく。

1) セブンイレブン・ジャパン (SEJ)

SEJ のブランド名を前面に押し出している。7DC で取り扱う商品の内、実際の SEJ 店舗で扱っている商品は殆どない。それは、表1の NEC、JTB などの商品を扱っているからである。消費者としてはあたかも SEJ が全ての商品を扱っているかのごとく感じるであろうが、実際はそうではない。むしろ、SEJ としては何の商品もなく、7DC で発注された商品が物流センターを通して店舗に届くだけである。ただし、換言すれば SEJ 店舗で扱えなかった商品が扱えるようになった、とも言える。そうしたことから、前章で

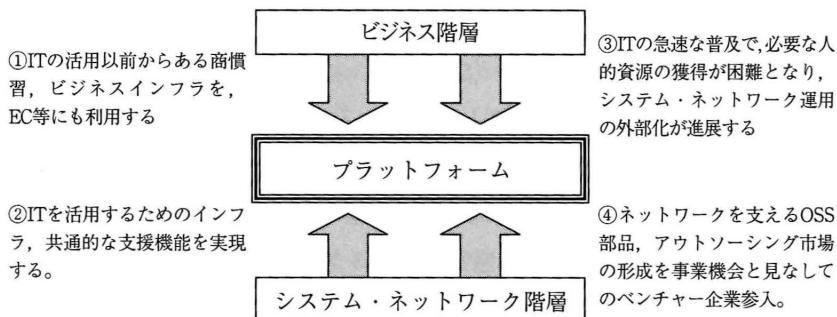
述べた「クリック・アンド・モルタル」モデルが完全にモデル化されているかという若干の疑問は残る。いずれにしても SEJ としては既存店の売り上げ増加、究極的には SEJ に来客する顧客の大きな囲い込みを試みているのである。

さて、SEJ 店舗はこの EC ビジネスモデルの中核的役割を果たす。それは既に言及しているように店頭で商品の受け渡しと代金の決済を行っているからである。顧客からみれば SEJ 店舗でジュースを買って、ついでにインターネット発注した CD を受け取るのである。いわばこの行動だけをみれば SEJ 店頭は7DC ビジネスの「プラットフォーム」と化しているわけである。

「プラットフォームは、事業者各社が提供する商品やサービス機能を利用者にとって利便性の高いかたちで共通化、集約化することで、市場全体の円滑な成長、運用に貢献するものである。²⁹⁾」

一般にプラットフォームという定義は企業サイドのコンピュータシステムからみられることが多い。実際、多くの EC ビジネスの背景にはプラットフォーム市場がある。図4で明らかとなおり、自社の EC システムがプラットフォームとして多くの企業に受け入れられれば莫大な利益を得る可能性がある。

図4 プラットフォームの位置づけ



(出典) 『IT 市場ナビゲータ』野村総合研究所 2000年12月
pp101 図表4-1「プラットフォームの位置づけ」(加筆・訂正)

しかしながら、7DC の位置づけは図4では「プラットフォーム」ではない。むしろ「ビジネス階層」にあたる。それは SEJ が日本において約30年間培ってきた、コンビニ、というビジネスモデルを EC ビジネスに活用しようとしたただけだからである。この段階では図4の①を想定していただきたい。

SEJ は POS システム等の最先端コンピュータシステムを自社の経営戦略に活用できていたにもかかわらず、EC ビジネスに対応するだけの人員を抱えることが出来なかった。それは図4の③に明記されている。すなわち、利用者サイドから見れば SEJ はプラットフォームと化しているが、実際の EC ビジネス上のプラットフォームは別にあるということである。

2) NEC

NEC が7DC に関与している部分はインフラ部分である。具体的には7DC のコンテンツを収容するデータセンター³⁰⁾とその基幹部分をインターネットに接続するサービス³¹⁾である。なお、7DC の取扱商品として NEC 製のパソコン関連製品が多くラインアップされている。

NEC は EC ビジネスにおけるノウハウを活かして7DC のシステム開発を行う。特にマイクロソフト社のシステムを全面的に導入し、WindowsNT のシステム³²⁾でインターネットサイトを立ち上げた。一般的に EC ビジネスのコンピュータシステムにはサンマイクロシステムズの製品群が利用されるのだが、7DC で同機器群が活用されているのはごく一部である。データセンター³³⁾内には50機を越える高性能な NEC 製サーバ群が設置され、常にリダンダント化されている。また、日本最大級の SQL サーバ群³⁴⁾が導入されており、7DC 内のコンテンツが滞り無く運用されている。

なお、前節の議論に立ち返りプラットフォームの議論をするならば、NEC の役割はそうではない。NEC はプラットフォーム構築の一助は成しているが、実際は技術的な側面のみを支援しているといえる。図4でみるなら

ば②であるといえる。顧客の要望に応じた EC システムを「システム・ネットワーク階層」の一員として参画しているにすぎない。

技術面での考察も加えておきたい。NEC が構築した7DC の EC システムは主にパソコン向けである。これは、EC システムがインターネット (WWW) での利用を前提としていたものであるからである。当然ながら携帯電話の各キャリア向けにも専用コンテンツを作成している³⁵⁾。また、SEJ 店舗内に順次導入されている情報端末「セブンナビ」も NEC が担当している。これは7DC のコンテンツを SEJ の店舗内でも閲覧できるようにするものである。同時に IY バンクとも連携をはかる予定で、7DC との事業融合も試みるものとみられている。

翻って、第2章で論じたユービキタス化に対応できているかどうか考察すべきであろう。一般的な PDA から7DC のインターネットサイトを閲覧しようとするエラーが発生するケースがある。また、インターネット閲覧機能付きのワープロ等から同サイトを閲覧しようすると誤ったサイズで表示されてしまう。これは顧客にとって「2度と来ない」という思いを抱かせるだろう。むろんこの問題は7DC に限ったことではないが、今後インターネットに接続される機器群が多く開発され、市場に幅広く普及していく以上早急な対応が必要である³⁶⁾。

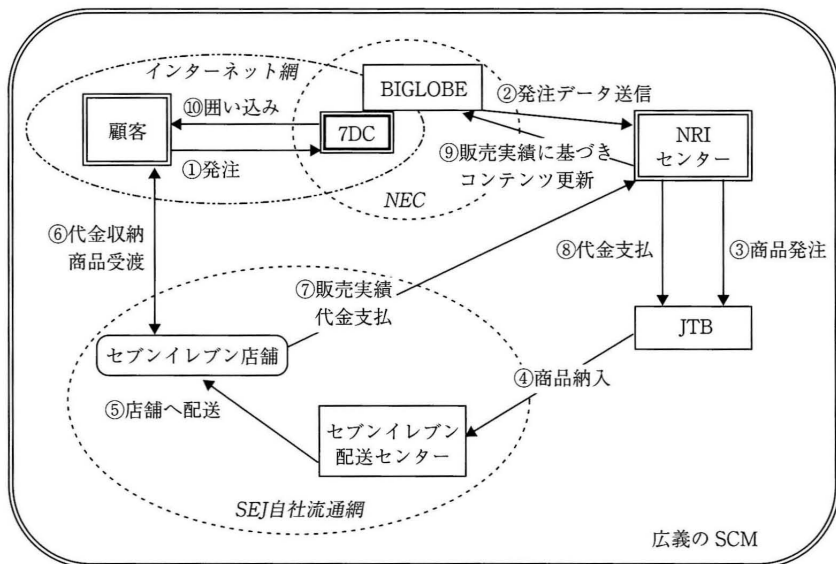
3) NRI

NRI (野村総合研究所) が7DC の EC ビジネスモデルのプラットフォームである。これまで SEJ と NEC の関わりを論じてきたが、両社共に既存のビジネスを延長しただけであった。しかしながら、NRI は両社の真ん中に立ち、EC ビジネスモデルを束ねている。顧客サイドから見れば全く意識されることはない。図4が示している「プラットフォーム」であることは明らかである。

NRI が7DC で果たしている役割は EC システムである。7DC のビジネス

図5 7DC のビジネスモデル

例として顧客が JTB の旅行クーポンを現金で購入した場合（筆者作成）



モデルは顧客がインターネット上で商品を発注し、SEJ 店舗で決済する、というものである。この EC ビジネスモデルを具現化しているのが NRI である。

4) ビジネスモデル検証

顧客が商品を購入した場合の概略図を図5に示す。

この場合の条件として、顧客がインターネット上で、7DC のコンテンツ内で、JTB の旅行クーポンを、SEJ の店舗で現金購入する、をセットする。

① 発注

まず、顧客はインターネットを閲覧し、7DC にたどり着く。その際7DC のユーザ登録を行う。登録内容は住所・氏名・年齢・性別などである。その

他の項目として、顧客の自宅に近い SEJ の店舗を 3 店まで登録しておく。登録しておけば、顧客が商品発注の際に受け取る店舗を容易に選択することができる。³⁷⁾

7DC 内のコンテンツは毎夕と毎朝に更新される体制となっており、顧客が頻繁に訪れても「飽きない」よう仕組まれている。なお、顧客の「どのページを、どれだけ、どのくらいの長さ、どこからたどり着いて」という行動は逐一コンピュータに蓄積される。そのデータが後のコンテンツ制作の際の重要な資料になる。

さて、顧客がお目当ての商品を購入する場面となる。顧客は予め登録した情報をパスワードで呼び出し、画面上のボタンを 2 回押すだけで発注できる。その後顧客はパソコン上に表示されたバーコードを印刷して数日後店舗に持参する。バーコードに加え、発注伝票ナンバーでも店舗で照会が可能である。

②発注データ送信

顧客から受けた発注データは NEC 内の 7DC データセンターから NRI へ送られる。この動作自体はほぼ瞬時になされるものである。なお、顧客と 7DC の間は WWW で通信されるが 7DC (NEC) と NRI は他の通信経路を辿る。この通信規格の橋渡しこそが NEC の EC システムの特徴である。

③商品発注

NRI では受信した発注データを JTB へと即座に送る。この時点で NRI は特に重要な役割は果たしていない。あくまでもデータを流しただけである。

④商品納入

JTB は NRI からの受注データに基づき SEJ の配送センターへ商品を送る。図 5 では簡略化したが、このとき納入実績として NRI にデータを送信して

いる。

⑤店舗へ配送

SEJ 自社流通網内にある商品は場合によっては複数のバーコードを付箋され単品管理されている。この先商品は SEJ の通常の流通システムに乗って顧客の指定した店舗へと配送される。なお、この間、SEJ 本部と配送センターの中で頻繁に情報交換が行われていることは言うまでもない。

⑥代金収納・商品受渡

顧客が SEJ 店舗に来て商品を購入する。顧客にとってこのやり取りはいつもの、それ、であり違和感がない。強いて言えば商品が嚴重に密封包装されており中身が判らない、ということぐらいである。

さて、顧客が代金を支払った瞬間、その見えないカネは瞬時に NRI に送信される。SEJ の店舗としてはここまでの役割である。つまり、このビジネスモデルでは SEJ 自体はプラットフォームと化していないのである。

⑦販売実績・代金支払

⑧代金支払

SEJ 各店舗からの販売実績データと代金データを受信した NRI は JTB に代金の支払いを行う。JTB としてはここまでの参加となる。

⑨販売実績に基づきコンテンツ更新

前述しているが、こうしたコンピュータシステムにおいては顧客の行動が逐次観察・記録されている。すなわちコンピュータが「顧客は、どのページを、どれだけ、どのくらいの長さ、どこからたどり着いて」そして、「受注率はどれくらいか」を記録しているのである。従って、NRI はこれらの要件を満たす十分なデータを保持していることになる。これこそがインタンジ

ブル（無形資産）の根源である。これだけ十分なデータがあればこそ戦略的なコンテンツを即時的に追加・補正していくことができるのである。

⑩囲い込み

コンピュータがお礼の電子メールを顧客に送信してこのビジネスモデルは完遂する。この1通の電子メールこそが次なる受注を導く材料ともなるのである。

以上、7DCのビジネスモデルについて図を交えながら検討してきた。

5. ま と め

SEJは7DCのビジネスモデルにおいて利益を導くことができるのか、疑問符をつけざるを得ない。SEJは世界最大のCVSとして確固たる地位を築き上げた。また、CVS業界では最初にインターネット事業に乗り出した。しかしながら、それは見かけ上のECビジネス参入であって、実のところSEJは既存の商慣行から抜け出せずにいるのではないだろうか。これまでSEJが成功してきた裏側には強力な情報システムがあり、その情報を逐次分析することにより顧客の満足に应运えてきたはずである。だからこそ競合他社のCVSを押し退けて収益性、規模も常に優位にあったといえる。

ところが、SEJが最も得意としていた顧客情報の収集を他社に任せる事態となっているのである。当然ながら、7DCの各種顧客情報はNRIのみならずSEJにも滞り無く提供されているであろう。とはいえ、図5でも確認できたとおりNRIこそがこのビジネスモデルの中核（プラットフォーム）にあり無形資産を刻々と増やしているのである。

ECビジネスのおかれている経営環境はますます厳しさを増している。IT技術が急速に家庭・企業に浸透し、それをビジネスにするためにはさらに先

を行かなくてはならない。

SEJに限らずあらゆる業種で同様の変化がみられているものと思う。特に本稿の目的としていたIT戦略とその背景については、超優良企業であるSEJすらも苦戦を強いられている姿を確認できた。7DCが負け犬から脱し、ビックベットを経てチャンピオンになる日が来るのか、今後とも観察・分析を進め研究していきたい。

注

- 1) 1973年当時は「株式会社ヨークセブン」として設立された。なお、「株式会社セブンイレブン・ジャパン」と名称変更したのは1978年1月のことであった。
- 2) 1989年12月にセブンイレブン・ジャパンは米国サウスランド社からハワイ事業部を買収しており、1991年の米国本土の店舗網買収は最終的な段階であった。
- 3) 1987年10月より
- 4) 1988年3月より
- 5) 1989年6月より
- 6) 1992年10月から「新本部情報システム」が稼働していくためのインフラ整備であったとされている。
- 7) オープンショーケース型冷蔵庫の導入は「ファミリーマート」が最初である。「ファミリーマート」では当時の親会社である西武グループの「西友」を模してコンビニエンスストアをデザインしており、店舗内の色彩（オレンジ基調。現在は緑基調。）、商品陳列（オープンショーケース型冷蔵庫）、コロッケ等の惣菜販売をするなど、主婦層の開拓に重点を置いていた。
- 8) 当然ながらSEJでも「デフレ対抗馬」として250円弁当、100円おにぎり等の低価格商品を投入して行くものの、単純に客単価の低下となっている模様。客単価上昇のため栄養ドリンク剤（150円～500円まで各種）、栄養補足錠剤（ファンケル）等の充実をはかっているが、結果については明らかになっていない。
- 9) いまさら言及するまでもないが、牛丼戦争（280円台）、ハンバーガー戦争

(65円～100円台)の影響も特筆しておく必要があるだろう。平均単価を比べてみても SEJ と如何に乖離しているか如実に顯れている。

- 10) もっとも信頼できる政府(総務省)発表の平成13年度版情報通信白書のデータである。第1章 I 第1節 (<http://www.home.soumu.go.jp/hakusyo/tsushin/h13/index.htm>)
- 11) なお、この点に関して筆者はデファクトスタンダードとしての TCP/IP 論を別稿にて既に論じているので言及はしない。
- 12) 畑中邦道著、『経営のフロンティア』, 日経 BP 企画, 1999年 pp97を中心に。
- 13) 今野克義著、『コンピュータネットワーク市場の市場特性』, 神奈川大学大学院経営学研究科「研究年報」第4号, 2000年2月
- 14) (IA / Internet Appliance) インターネット器具と訳される。また、有益な規格である TCP/IP も IA の爆発的普及に対応するため、これまでの制約数を大幅に増やす。IPv6 規格という。本件については技術的側面が強いため、本稿では言及しないこととする。
- 15) ユービキタス (ubiquitous/偏在・どこにでもある) (参考) 野村総合研究所著『ユビキタス・ネットワーク』2000年12月発刊 なお、ユビキタスとユービキタスのふたつの表記方法があるが本稿ではユービキタスとした。
- 16) 日経ビジネス2001年5月14日号 P35 『甘い見通し, 伸び悩む EC』より抜粋
- 17) ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2001年8月号 p155を参考にしている
- 18) (出典) 三省堂『デイリー新語辞典』
- 19) さらに言及するならば、既に吸収合併・買収合併・任意撤退, した(している)企業が多い。よって競合他社が少ない(少なくなった)といえる。
- 20) 正式には「AOL タイムワーナー社」である
- 21) Internet Service Provider (日本語では単にプロバイダと言うケースが多い)
- 22) Application Service Provider (ネット上のプログラムをユーザに開放して課金するシステム。JAVA の技術が支えている。)
- 23) 本件に関しては多くの議論がなされている。筆者は日経ビジネス2001年6月4日号の『フォーカスひと』p114に掲載されている大星公二 NTT ドコモ会長のインタビュー記事を参考にした。

- 24) 2001年7月29日現在
- 25) 社名ではなくブランド名を使用した。(正式には、株式会社ファーストリテイリングである。)
- 26) 正式には TUTAYA オンライン。
- 27) 銀行のキャッシュカードを利用した「デビットカード」、各種プリペイド式のカード等その形態は様々であるといえる。
- 28) <http://company.7dream.com/> より作成
- 29) 『IT 市場ナビゲータ』野村総合研究所 pp100 111-13
- 30) MESH (NEC の企業向けインターネットサービス) に隣接して設置・運用されている。
- 31) BIGLOBE である。
- 32) 7DC はパソコン向けコンテンツに加え携帯電話向けコンテンツも開業当初から行っている。こうした複数コンテンツを扱う立場から Windows システムを導入した可能性が考えられる。
- 33) パスワード認証セクションのみ活用されている。
- 34) SQL (Structured Query Language) 一般的にはデータベース、と呼ばれている。
- 35) 携帯電話各キャリア (NTT ドコモ向け i モード, KDDI 向け EZWeb, J フォン向け J-SKY) のコンテンツを個別に作成している。ただし、コンテンツは NEC が作成しているわけではない。コンテンツ専門の別会社が作成している。
- 36) 7DC では顧客が同サイト内を閲覧する際 BIGIP という自動振り分け装置でパソコンか携帯電話かを選択している。この装置自体数千万円する代物であり、ユービキタス化していく市場に即座に対応できないという難点を背負っている。当然ながら他の ISP や ASP でも同じ問題を抱えている。
- 37) 参考までに。一度登録すれば2度目以降はユーザ ID とパスワードのみで認証できる。

参考文献・資料一覧

- 1) 畑中邦道著、『経営のフロンティア』, 日経 BP 企画, 1999年
- 2) 西垣通著、『IT 革命』, 岩波新書, 2001年
- 3) 『IT 市場ナビゲータ』, 野村総合研究所, 2000年

- 4) 『ハーバードビジネスレビュー』, ダイヤモンド社, 2001年4月号, 7月号, 8月号他
- 5) 『日経ビジネス』, 日本経済新聞社, 2001年5月14日号, 6月4日号他