
経営環境変化に伴う国際ビジネス戦略

— セブンイレブンに関する3つのフレームワーク分析を中心として —

今 野 克 義

はじめに

第1章 セブンイレブンの国際ビジネス展開

- 1-1 サウスランド社
- 1-2 セブンイレブン出店
- 1-3 国際ビジネス展開
- 1-4 ヨークセブン設立
- 1-5 セブンイレブンの特徴

第2章 経営環境の変遷

- 2-1 「規模の経済」のフレームワーク
- 2-2 「範囲の経済」のフレームワーク
- 2-3 「時間の経済」のフレームワーク
- 2-4 グローバル情報ネットワーク

第3章 セブンイレブンの経営戦略

- 3-1 フレームワークとの融合
- 3-2 情報の同時性と共有の経済

おわりに

はじめに

本稿では世界最大のコンビニエンスストアチェーン店であるセブンイレブンの¹⁾歴史的な経緯を通して、同社がいかにして変化する経営環境に対応していったかを考察していく。

セブンイレブンはアメリカ・テキサス州で誕生し、その後急速に世界各国へと展開している。そのグローバルネットワークは2万店舗を超え、名実ともに世界最大のグローバル情報ネットワークを構築しているといえよう。(添付資料・1)

しかしながらセブンイレブンを生み出したアメリカ・サウスランド社の影響力は急速に低下し、代わって日本のセブンイレブンがその支配力を握っている。これは、セブンイレブンが持つ「便利さ」を背景とした事業運営力が競争力を生み出し、顧客に支持されていることの証拠であるといえる。さらには、日本のセブンイレブンは顧客に「鮮度」を提供する「時間の経済」をも包含したサービスを展開し始め、その事業モデルを着々と世界各国の店舗に普及させている。

このように、セブンイレブンは単なる「便利さ」を顧客に提供する企業から「鮮度」をも提供する企業へと変貌を遂げ、日本発の「コンビニエンスストアの国際ビジネス進出」を展開しているといえる。

本稿ではセブンイレブンが「鮮度」を提供するに至った背景と、「国際ビジネス」に進出してしまった背景を考察していく。

第1章 セブンイレブンの国際進出の背景

セブンイレブンが国際ビジネスを展開していく過程において、日本市場に参入したのは1970年代のことである。セブンイレブンは日本におけるコンビ

ニエンスストアの先駆けとして登場した。なお、当初セブンイレブンは社名の通り午前7時から午後11時まで営業していたが、1976年に福島県での24時間営業を皮切りとして、深夜営業に進出していった。日本のセブンイレブンは着々と店舗網を全国各地へと広げ、今日では9000店舗を擁す巨大ネットワークを構築している。

ところで、日本のセブンイレブンはアメリカに本社をおいていた親会社であるサウスランド社を逆買収するという経験をした。正論から考察すれば日本のセブンイレブンの業績が好調で、一方のアメリカのセブンイレブンが業績不振に陥ってしまったとの分析に至るのだが、それは誤認である。実際には、サウスランド社が株式・不動産等の投機事業に失敗して膨大な損失額を被ってしまい、日本のセブンイレブンに支援を要請したことが逆買収と表現されているのである。つまり、アメリカのセブンイレブン自体が業績不振に陥ってこのような事態を巻き起こしたわけではないのである。様々な憶測が飛び交う中、日本のセブンイレブンははからずも本家のセブンイレブンを逆買収してしまうのである。

1-1 サウスランド社

全米でラジオ放送が開始された年である1920年、アメリカ・テキサス州のサザン・アイス社が製氷業を始めたのがサウスランド社の前身である。

サザン・アイス社は製氷事業者としての利益を獲得していた。経営状態は堅調であったといえる。しかしながら、サザン・アイス社は家庭に冷蔵庫が普及していくことに危機感を抱き、製氷事業の拡充を急ぎ、また新規分野への進出も視野に入れた多角化戦略を断行する必要性を感じていた。

製氷ビジネスでは季節的な商品のみを扱うため、天候にも左右されやすい。そのことから、サザン・アイス社では製氷製品を補完する新しい商品の開発を急いでいた。

ある日、小売販売の担当者が「牛乳やパン、卵なども扱ってほしい」とい

う顧客からの言葉を耳にすることになる。サザン・アイス社はこうした顧客のニーズを真摯に受け止めることにより、“新しい商品”を開発するだけでなく“新しいサービス”も提供したいと考えた。この方向転換が同社にとって大きなビジネスチャンスとなったのである。

サウスランド社はこのチャンスを活かし「トーテム・アイス・ストア」と全店舗を名称変更し、自社製のミルク・乳製品を顧客に提供していくのである。同時に、トーテム・アイス・ストアは午前7時から午後11時まで営業することによって顧客の利便性に応えた。例え近隣の雑貨屋が土日で休業していてもトーテム・アイス・ストアは営業していた。²⁾

トーテム・アイス・ストアは顧客の利便性を最優先にすることによって市民に受け入れられ、やがて「コンビニエンスストア」と称されることとなる。

1-2 社名変更

サウスランド社は1946年に「トーテム・アイス・ストア」から「セブンイレブン」に店舗名を変更し、製氷販売を中心とした商品形態からデイリーフーズを提供するコンビニエンスストアへと変貌を遂げる。

同社は1947年にアイスクリームの製造・販売を開始し、その後、近隣地域のガソリンスタンド内へ店舗網を拡大していった。そして、同社はモータリゼーションのうねりをいち早く認識してガソリンスタンドへの進出をはかった。市民はその便利さを次第に受け入れるようになり、瞬く間に店舗網が増えた。

セブンイレブンはチェーンストア形式を採用してガソリンスタンドへの積極進出を行なった。今日のセブンイレブンが「地域ドミナント方式」³⁾を構築していく原型となったのである。

1971年、同社の営業区域はフロリダ州、バージニア州、テキサス州に拡がり、その各地に流通倉庫を設置することとなった。当時、自社設備による自

社流通にはコストがかかり、一般的には普及していなかったが、セブンイレブンのように各店舗への配送量が小口になってしまう場合はそうではなかった。セブンイレブンは「地域ドミナント方式」で店舗を展開しているのもルート配送に適していたのである。従ってセブンイレブンは必要最低限の配送用トラックを準備し、合理的な物流を行なえたのである。のちに考察するように、セブンイレブンは「規模の経済」と「範囲の経済」を巧みに組み合わせたビジネスモデルを既に構築していたのである。

1-3 国際ビジネス展開

さて、サウスランド社はセブンイレブンというブランドネームを世界各地に展開していく。サウスランド社はコンビニエンスストア自体がスーパーマーケットの延長線上にあるものではないと認識していた。それは、アメリカ国内で数多く伝えられた事例によるところが大きい。1970年代当時、アメリカ国内ではスーパーマーケットがコンビニエンス事業に進出し、ことごとく失敗していたからである。そうした観点からサウスランド社は日本に進出する際の基準として、提携先はスーパーマーケット以外にしようと考えた。しかしながら、イトーヨーカ堂がその提携先として決まったのである。

イトーヨーカ堂は日本におけるセブンイレブンのエリアライセンスとして以下のようなエリアライセンス条件をサウスランド社から提示された。

表1に示すとおり、イトーヨーカ堂はサウスランド社から厳しい条件を突きつけられる。まずサウスランド社は日本におけるエリアライセンスを両社の合弁という形にして経営に全面参画できるように要請した（①を参照）。また、日本におけるセブンイレブンの営業区域も東日本のみに限定し（②を参照）、テスト導入とでも言えるレベルを提案してきている。これはイトーヨーカ堂にとって厳しい内容であり、到底受け入れられるものではなかった。同案は協議の末、右の通りに撤回されたが、③と④の内容についてはイトーヨーカ堂が若干妥協した格好となっている。むろん、その内容についても依

表1 エリアライセンスの初期提示条件と最終的合意案

エリアライセンスの条件	
交渉前	交渉後
①事業はサウスランド社との合併とする	→撤回
②出店地域は日本を2分割した東日本のみとする	→撤回
③8年間で累積出店数2000店舗の達成	→8年間で1200店舗
④ロイヤリティは売上の1%	売上の0.6%*
*83年3月以降0.3%に契約変更	

『会社年鑑2002』日本経済新聞社編，2001年10月
pp3084～3085を参考に筆者作成

然として厳しいものであった。

前述したとおりサウスランド社はスーパーマーケットの延長線上にコンビニエンスストアがあるとは考えていなかった。そのことについてはイトーヨーカ堂も同じで，同社が蓄積してきた日本におけるスーパーマーケットのノウハウは通用しないであろう，と考えていた。ここで，両社の思惑が一致し，日本のセブンイレブンを運営する株式会社ヨークセブンが設立されたのである。

1-4 ヨークセブン設立

ヨークセブンが誕生した1973年は日本の小売業にとって，既存業態からの脱却を宣告された時であった。同年9月に「中小小売商業振興法」が公布され，翌月には「大規模小売店舗法」が公布されたからである。

日本は，戦後の高度経済成長期において本格的な工業化社会を形成し，大量生産・大量消費による「消費ブーム」をアメリカに遅れること数十年で経験していた。しかし，一方では既存中小小売店舗の薄弱化が進行し，深刻な消費者離れをまねいていた。中小小売店舗は家族的な労働を中心に営まれており，労働生産性が上がらず，隆盛してくる大型店舗に太刀打ちできなかつ

た。

さて、そうした中、ヨークセブンはサウスランド社との提携実現によって、セブンイレブンというコンビニエンスストア事業についてのチェーン経営ノウハウを獲得することとなる。ヨークセブンはセブンイレブンのチェーン展開を開始するのに先立ち、自社直営店でさまざまな実験を行う。これは、「売れ筋・死に筋」商品という単品管理が誕生した時期である。既存の雑貨屋からセブンイレブンへの変革のときである。（添付資料・2を参照）

1-5 セブンイレブンの特徴

セブンイレブンの特徴は商品の「単品管理」に代表されるコンピュータシステムにあるといえる。オンラインによるコンピュータシステムで「売れ筋・死に筋」商品の選択を決定し、店舗運営の戦略的な経営に結びつけている。売上データは毎時各店舗から本部へ送信され、各店舗を管轄するエリアマネージャに逐次伝達される仕組みとなっている。

特に性別・年齢を詳細に記録する POS システムは、自社内の MD（マーチャンダイジングチーム：商品開発チーム）で商品開発を行う際の重要な意思決定ツールとなっている。セブンイレブンがこうした精巧な情報システムを活用することにより、いわゆるメーカー主導型の商品導入ではなく、セブンイレブンが主体となった独自の商品開発を行える原動力となっているのである。顧客に一番近いセブンイレブンこそがマーケットのプラットフォームになっているともいえる。

さて、セブンイレブンは日本に根付いて以来着実にその店舗数を増加させ、1980年には1000店を超える。図1に示す通り、まさに右肩上がりで店舗数を増加させている。ただ、セブンイレブンは地域ドミナント方式による出店を基本としているので、いまなお四国や山陰等では営業していない。こうした点からも、利便性を売る、という側面と「範囲の経済」を愚直に実行している姿が見てとれる。

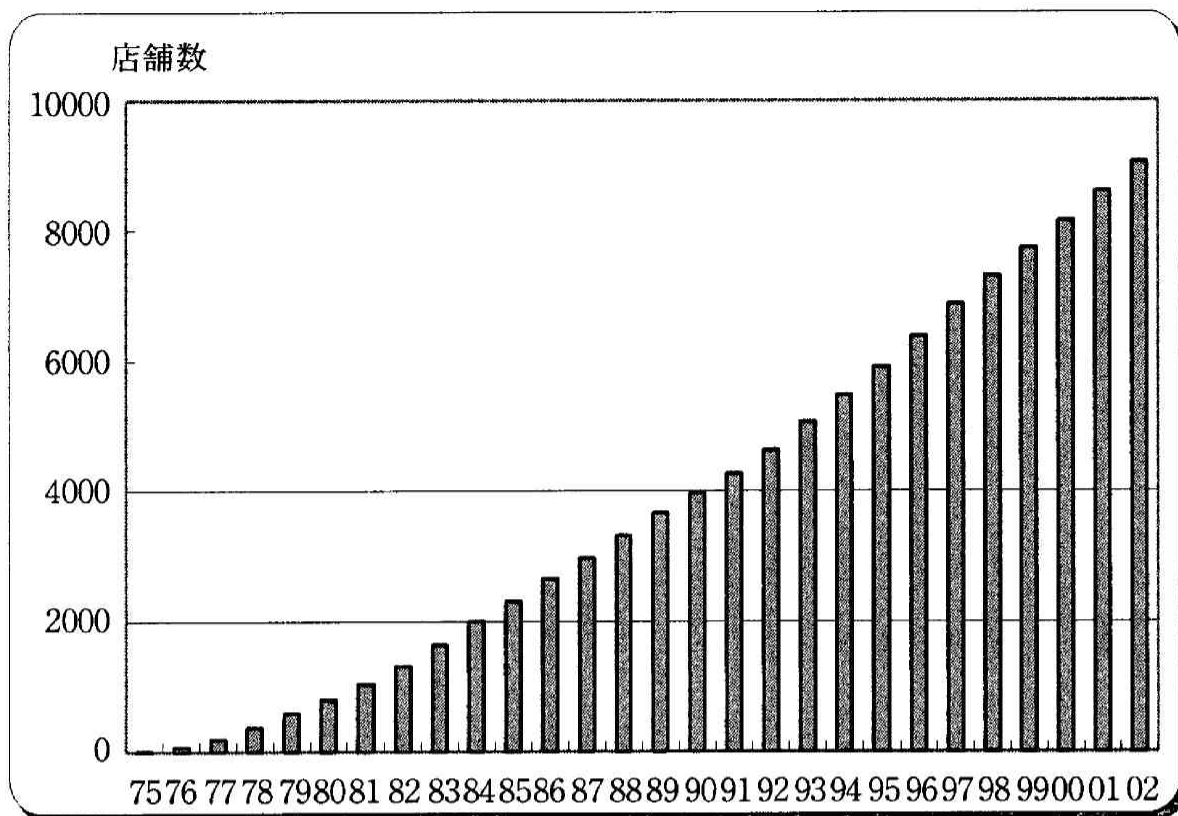


図1 セブンイレブン・ジャパンの店舗数推移 筆者作成

なお、セブンイレブンという名の付くコンビニエンスストアは全世界に2万店以上あり、北米・中米、台湾・韓国をはじめとしたアジア地域、ヨーロッパの一部にその店舗網を拡大化させている。(添付資料・2を参照)

第2章 経営環境の変遷

さて、両社が経験してきた歴史的・経済的な背景を踏まえた上で、今日のIT時代にまで延長して検討する。そうすることにより今日のコンビニエンスストアがおかれている経営環境を考察できよう。本章では以下の3点につき経営環境の変遷を明らかにすることにより、セブンイレブンが対応してきた経営環境と、今後直面するであろう諸問題を考察していく。論点としては、

- ① 産業革命以降に勃興した大量生産方式による「規模の経済 (SCALE)」
- ② 大量生産方式を延長して新たな市場に展開していく「範囲の経済

(SCOPE)」

③ 顧客の満足度を向上させる為に時間を競争力とする「時間の経済
(TIME)」

が考えられよう。

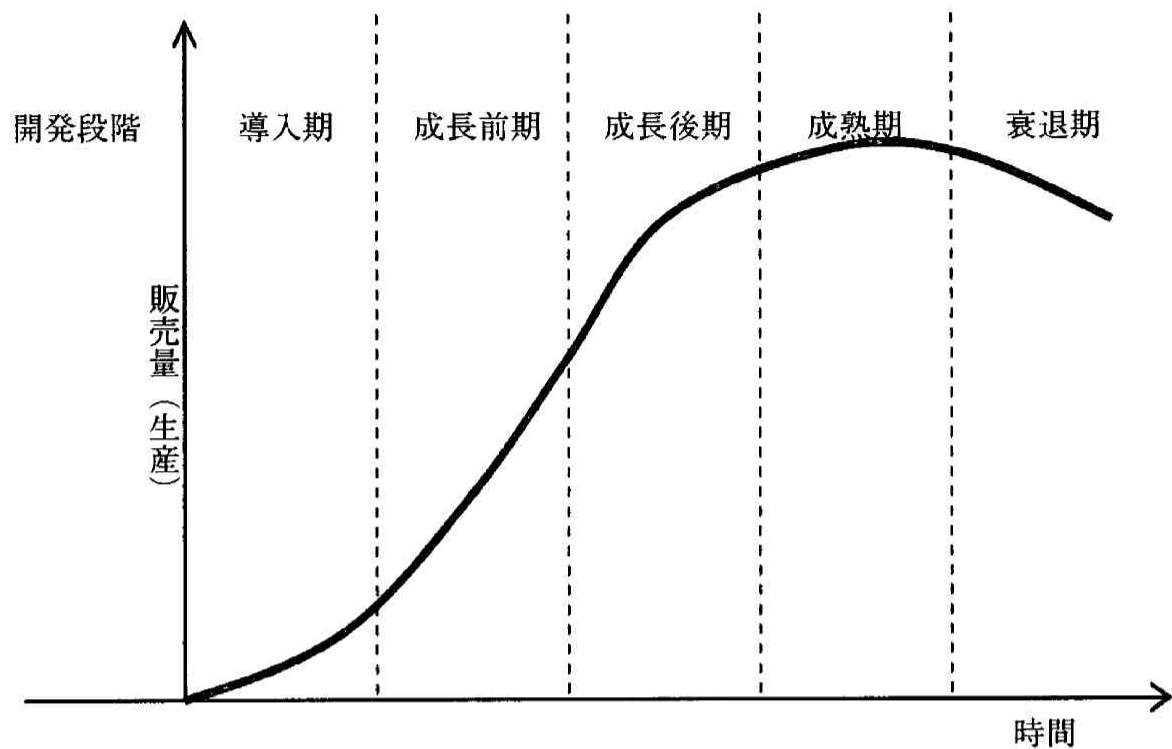
小売業では大量生産された製品を大量に仕入れ、顧客に低価格で提供していくという側面が強い。従って、まず先に「規模の経済」の分析を行なう。次いで、「規模の経済」に続く概念として「範囲の経済」を検討していく必要がある。つまり、A. D. チャンドラーが言う「スケール・アンド・スコープ」の議論をセブンイレブンに焦点を合わせて議論する⁴⁾。さらには「規模の経済」と「範囲の経済」を実践したセブンイレブンが産み出した「時間の経済」を解析していくことにより本稿の目的であるセブンイレブンの国際ビジネス展開とその背景を明らかにできると考えるのである。

2-1 「規模の経済」のフレームワーク

「規模の経済」は今日の大量生産・大量消費という一連の流れを総称したものであると定義できる。規模の経済は「プロダクトライフサイクル (PLC モデル)」にあてはめると理解が深まる。PLC モデルはある製品の対市場戦略をモデル化した図式であり、製品が市場に投入されてから、導入期・成長(前期・後期)・成熟期・衰退期を経る過程を模式化している⁵⁾。

図2では、ある製品が市場に投入され、時間とともにその販売量(生産量)が変化していく様子を表現している。

導入期・成長前期では製品をいち早く市場へ投入し、高い製品シェアを確保していくことが重要である。それは、一覧表の中にもあるとおり競争企業数が少ない上に実質的な差別化が容易にはかれるからである。すなわち、その製品に関しての「価格」を自由につけることができる「価格の裁量度」を持てるということである。価格は高めとなるが、市場に類似製品が多く出回っていない $P < M$ の状態であるから当然といえるだろう。生産規模が市場規



不確実性の大きさ		
製品	大	小
市場	大	小
製造	大（小への移行は最後）	小
製造・技術特性	未標準化	標準化
	未平準化	平準化
生産方式	手工業	大量生産
競争特性		
P・Mの関係	$P < M$	$P > M$
P：生産規模 M：市場規模		
競争企業数	単独 OR 小	急激に増加
差別化	実質的差別化	形式的差別化

図2 PLC上の諸特性

(出典) 衣笠洋輔「日本企業の企業が直面している構造的諸問題」
(神奈川大学『国際経営論集』1996年2月, p29)

模よりも小さい時期であり、必然的に価格が上昇してしまうといえる。また同時に、製品には不確実性が高いため、大量生産をするための設備投資を慎重に行なう必要があるため、市場への製品提供に事欠く状態でもある。

製品が成長後期へと移行すると上記の条件は一変する。競合企業はその製品の不確実性を小さいと判断し、利益が見込めそうなその分野に参入してくる。ときとして、圧倒的なコスト優位性を持った国々が製品を怒涛のように市場へ投入する瞬間でもある。1970年代の日本製品がアメリカ国内へ瞬く間に流入し、アメリカ市場を独占していった事例がそれであるといえよう。

企業は平準化された技術を応用して大量生産方式の生産ラインを構築し、市場では顧客が標準化された製品を価格で判断する。この状況は、成長前期の $P < M$ から $P > M$ へと製品の流通量が増加していく様子を示している。1980年代中旬にアメリカで起きていた現象であるともいえる。やがて製品の製造はコスト競争力を持つ国々へと移転されていき、製品の成長曲線は成熟期に至ることとなる。あるひとつの製品が PLC モデルで示す衰退期へと向かう時期である。

では、消費者の関与する現場ではどのような変化が起きるのであろうか。これまでの考察で確認できたように、市場に放たれた画期的な製品は瞬く間に消費者の購買意欲をかきたてる。つまり、価格は高くても欲しい、と思わせる製品のことである。これは PLC モデル上の導入期、あるいは成長前期であるといえよう。新製品は顧客にとって、とても魅力的な新製品であり、市場での流通量が少ないことから購入する喜びとなる。しかしながら生産規模と消費規模を比較すると $P < M$ となり、製品の品薄状態が続くから価格が高く、全ての消費者には普及しない。

消費者がその製品の価値を認め、製品が市場の中で認知度を上昇させると「標準化」されたものとして市場で成長していく。これは生産規模と消費規模がほぼ一致している状態のことで $P = M$ である。この状態であれば生産と市場が拮抗し、製品の需要と供給がつりあっている。しかしながらこうした

状態は長く続かず、前述の通り $P > M$ という状態になり、価格が低下していく。消費者にとっては製品を購入する機会が増えるわけではあるが、企業としては製品から得られる利益が漸減していく時なのである。

2-2 「範囲の経済」のフレームワーク

H. I. アンゾフは「Corporate Strategy」で「規模の経済」から「範囲の経済」に移行しつつある経営環境を「製品 — 市場マトリックス」を提示し分析している。アンゾフは戦略的意志決定のため事業ポートフォリオを示し、この概念図から「範囲の経済」について解明した。

前節では「規模の経済」についてのフレームワークを通じて P（生産規模）と M（市場規模）を対比させながら収益の方向性について論じてきた。一般論として、企業は製品を多く販売し、その販売数を増加させることにより収益を得る。しかし、PLC モデルで確認したように、成長後期頃からは競合他社が乱立して価格競争となる傾向がある。これは規模の経済が暗に示す収穫逦増から収穫逦減への意味合いがあるといえよう。

さて、図3に示されるように、アンゾフは「製品 — 市場マトリックス」において、製品、市場をそれぞれの軸としてセットし、「現」・「新」の項目を展開してマトリックスを組み上げている。

「規模の経済」でスタートした頃は「現市場」に「現製品」を提供してい

図3 「製品 — 市場マトリックス」

製品 \ 市場	現市場	新市場
	市場浸透	市場開発
現製品		
新製品	製品開発	多角化

出典 柴川林也・高柳暁編著「企業経営の国際化戦略」同文館、1987年、p79⁶⁾

る。これは前節でも述べたとおりであり、アンゾフは「市場浸透」領域としている。

製品が PLC モデルの成長期に入ると競合企業が現れ、製品としての成長性に頓挫する可能性が出てくる。そうしたときに「現製品」を「新市場」に放てば更なる規模の経済が生まれると考えられる。そうした状態をアンゾフは「市場開発」として考察し、現製品が延命するための方法であると表現している。

企業が比較的安価な対策として採りうるもうひとつの方法が「製品開発」である。これは「現市場」に「新製品」を投入することによる方法である。企業が「現市場」である程度の製品シェアを持ち、顧客からの買換え需要等を期待できるときに有効な手段である。企業が「新製品」を他社に先駆けて投入できれば価格を支配することができ、より高い収益を期待できるといえる。

企業にとって「多角化」領域は費用と時間を要する選択し難い方向である。しかしながら、そうした難題を差し置いても他社に先駆けて「新市場」に「新製品」を投入することができ、企業が莫大な利益を獲得できる魅力的な領域であるといえる。

経営環境が「規模の経済」から「範囲の経済」に移行し、生産性を向上させていく様については A.D. チャンドラーの議論⁷⁾に従うこととする。

2-3 「時間の経済」のフレームワーク

過去のように時間がゆっくりと流れている場合、ある日突然に経営環境が変わることはないと考えられる。しかし、企業を取り巻く経営環境が一変し、新しい時間軸を持った経営環境が出現した場合にはその成功体験は通用しなくなる。

「規模の経済」と「範囲の経済」に依拠していた経営環境から「時間の経済」への依存度が高まっていくからである。

「時間の経済」はラジオ・テレビ・インターネットの普及スピードで説明できる。

アメリカでラジオ放送が始まったのは1920年である。その後、ラジオが5000万世帯に普及するまで38年を要している。同様にテレビは1949年に本放送が開始され、1950頃年から一般家庭に普及し始めることとなる。テレビが全米の5000万世帯に普及するまで25年かかった。次いでケーブルテレビが遠隔地でもテレビ放送を滞りなく放映できる設備として登場し、およそ10年で普及した。記憶に新しいところでは、インターネットが1991年に登場して、わずか5年で普及率50%を越えた事例がある。(表2)

「時間の経済」は、ある一定の単位時間内でいかに大きな成果を達成するかという視点と、スピードを速めることにより更に大きな便益を実現できるか、という両面性を持っている。

1970年代後半から1980年代にかけて経営環境が高度な経済成長や急速な生産性を成し得たのは「時間の経済」の効果を最大限に生かしてきたからだといえる。すなわち、「規模の経済」と「範囲の経済」が個々の経済効果を発揮して3年で達成した成果は、「時間の経済」を組み込むことにより、およそ半分でそれと同等の効果を発揮する、ということである。

トヨタ自動車は「時間の経済」を事業経営に巧みに取り入れた。トヨタ自動車が生産現場の効率的な再編を目指して編み出した「カンバン方式」こそが「時間の経済」の原型であるといえる。ジャスト・イン・タイム (JIT 方

表2 アメリカにおける各メディアの50%普及までの期間

代表的なもの	普及への期間	備考
ラジオ	38年	1920年放送開始。
テレビ（白黒含む）	25年	1949年放送開始。1969年88.8%に普及
ケーブルテレビ	10年	
インターネット	5年	

筆者作成

式) 思考は日本が世界に誇る生産方法である。

カンバン方式は「欲しいものを・欲しいだけ・欲しい時に」入手できる仕組みである。カンバンは生産現場の各部品にひとつひとつ用意され、在庫が少なくなると「発注せよ」という表示が現れるのである。マニュアル化された生産現場ではこうした方法を採用することにより円滑に業務が遂行される。

さて、このカンバン方式(「時間の経済」)を小売業に持ち込んだのが日本のセブンイレブンである。セブンイレブンは、「時間の経済」を実現しているコンビニエンスストアのチェーン化により、「規模の経済」を追求し、共通仕入れによる低コスト化を実現している。また、物流を JIT 配送化するために、店舗分散を回避し、特定地域に集中的に店舗配置することにより、配送の効率化をはかり、同時に JIT 配送の有効性を実現させている。セブンイレブンはまた、日本特有のおにぎり・弁当をひとつの新しい事業分野として生み出し、JIT 配送により事業として成立させたことによって、事業の多角化による「範囲の経済」をも達成している。セブンイレブンは各店舗の地域性を重視し、70%のアイテムの共通仕入れ以外は、地域特有の仕入商品を独自に扱わせることにより、狭義ではあるものの各店舗独自の「範囲の経済」による効果を発揮させている。

セブンイレブンの「時間の経済」への挑戦は、これだけにとどまらず、今日では「鮮度を価値として売る」という段階まで到達している。お弁当・食品類のみならず、情報の鮮度を重視した週刊誌の置き置き日数の短縮化を始めとして、売れ筋商品を POS システムによって单品管理行ない顧客情報の鮮度さえも管理するに至っている。

POS による情報のデータは、全国の顧客情報データとして、また、売れ筋動向や日本列島の季節移動による顧客動向についてのグループ情報として、どこの店舗でも瞬時に把握できる。これに加え、顧客が提供する地域別、層別、時間帯別による情報は、店舗が顧客に JIT 的発想による商品群を用意

させることになり、顧客はセブンイレブンに行く回数が増えれば増えるほど、セブンイレブンへの情報データ提供が増加し、結果として自分の欲しいものが欲しい時に買えるという好循環を生み出す。

JIT は「欲しいしものを、欲しい時に、欲しいだけ」を実現するツールであるが、物流業でフェデラル・エクスプレスが翌日配送を生み出したように、物の移動のみならず、情報の移動にも大きな変革を導き出す。同社は大量の情報を瞬時に把握できるグローバル情報ネットワークを構築し、JIT による配受信システムを可能とした先端技術の好例であるといえる。

2-4 グローバル情報ネットワーク

ボーイング社がアメリカ、ヨーロッパ、日本の設計開発拠点をグローバル情報ネットワークで結んだ事例を挙げて考察してみよう。従来、システムエンジニアが開発業務に携わる時間は8時間であった。これは先進国であれば常識的な考えであるが、生産性という側面から考察した場合、必ずしも合理的なものではない。システムエンジニアがそれ以上の労働をして生産性を向上させることも可能ではあるが現実的には難しい。そこで、ボーイング社では世界各国の開発拠点をグローバル情報ネットワークで結び、24時間化することによって時間の壁に挑んだ。つまり、同社は各拠点を3つの時間軸に分散させて、それらのゾーンを結合させることによって開発期間の短縮化をはかったのである。

ボーイング社は地球の自転に合わせて24時間を8時間ずつに区切り、3つのタイムゾーンを配置した画期的なアイデアを開発業務に適用したのである。この事例こそがまさに、「時間の経済」、その典型であるといえよう。

さらに言えば、事業経営は24時間稼働し続けることによって、「規模の経済」を最大限に生かすことができる。半導体業界が当然のごとく24時間操業しているのは「時間の経済」を最大限に生かしている証拠であろう。

以上考察してきたように、情報媒体の普及速度の例や、半導体業界、トヨ

タ、ボーイング、セブンイレブン等々の例は「規模の経済」、「範囲の経済」の複合された世界をすでに超えており、「時間の経済」を軸にした新しい実体を持つ経営環境へと突入したことを示している。

第3章 セブンイレブンの経営戦略

ここまで、セブンイレブンの歴史的な背景と、経営環境の変遷を別々に議論してきた。本章では両者の議論を融合させ、セブンイレブンが「時間の経済」を実践し今日活躍している様を明らかにしていく。

3-1 フレームワークとの融合

セブンイレブンがアメリカでの開業当初から一貫して続けていることがある。それは、「コンビニエンス」を実践していることである。狭い店舗に限られたアイテムを並べ、さらには顧客が必要としているものを必要なときに提供する。いわば JIT の実践であるといえる。セブンイレブンは POS システムを核とした情報化戦略でそれを可能とし、さらには毎日蓄積されるデータを元に的確な商品発注をも可能としている。

では、セブンイレブンを前章で論じた3つのフレームワークと融合させてその高い競争力を再考することとする。図4では経営環境における成長ベクトルを表している。既に論じてきているように、経営環境には「規模の経済」と「範囲の経済」が存在し、その双方を巧みに融合させることによって「時間の経済」を産み出すことができる。その「時間の経済」では「鮮度」を顧客に提供していくのである。

ここでセブンイレブンの流通システムを例に挙げ、2章で論じてきたフレームワークをあてはめてみる。(添付資料・3を参照)

周知の通り、セブンイレブンは「地域ドミナント方式」による高密度多店舗展開をしている。これによって物流に伴うコスト削減をはかり、ほかの後

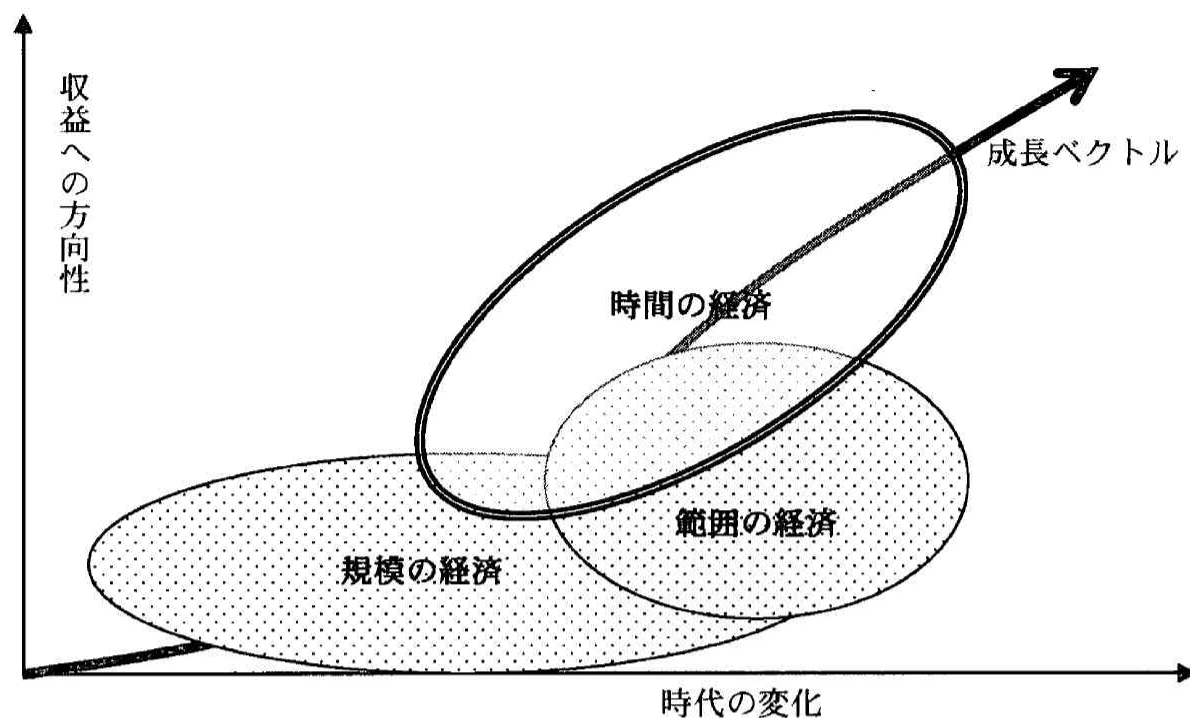


図4 経営環境の成長ベクトル 筆者作成

発コンビニエンスストアでは真似のできない経営戦略を遂行しているのである。これは、選択と集中の経営戦略であり、

- ① 多店舗展開による仕入れコストの低減で生まれる「規模の経済」を実践し、
- ② 高密度多店舗展開による出店地域の拡大化で「範囲の経済」を実践し、
- ③ 欲しい時に・欲しい物を、顧客へ提供し、「時間の経済」実践している。

つまり、セブンイレブンは時間の生み出す価値を顧客に直接的に提供しているといえる。今日では「時間の経済」をさらに上回る「鮮度」あるいは「新鮮さ」をも視野に入れ始めているといえよう。まさに、規模と範囲が産み出した「時間」という見えない価値を創出しているといえる。

3-2 情報の同時性と共有の経済

経営環境はその変化の速度を更に増している。これまでは「良し」とされ

てきた成功体験が全く通用しなくなり、代わってこれまでは未知だったものが「良し」とされてきている。犬の寿命を比喻してドッグイヤーなどと表現されることもある。

最後に本稿のまとめとして図5を説明したい。

セブンイレブンが顧客のささいな一言をビジネスに取り入れて店舗を展開してきた。時代的な背景もあるだろうが、セブンイレブンは顧客の声をビジネスに組み込み、顧客主導型の経営で成長してきたといえる。今日のセブンイレブンも同様に、金太郎飴化された店舗に「鮮度」を持ち込むことで顧客の満足度を充足させているといえよう。

しかしながらセブンイレブンはサウスランド社の失敗がなければ日本では生き残らなかった可能性がある。それは図5でも示すように、「時間の経済」を実践したのは日本のセブンイレブンであり、アメリカのセブンイレブンではない、ということだからである。すなわち、逆買収という特異な現象が今日のコンビニエンスストアを創りあげたといっても過言ではないのである。

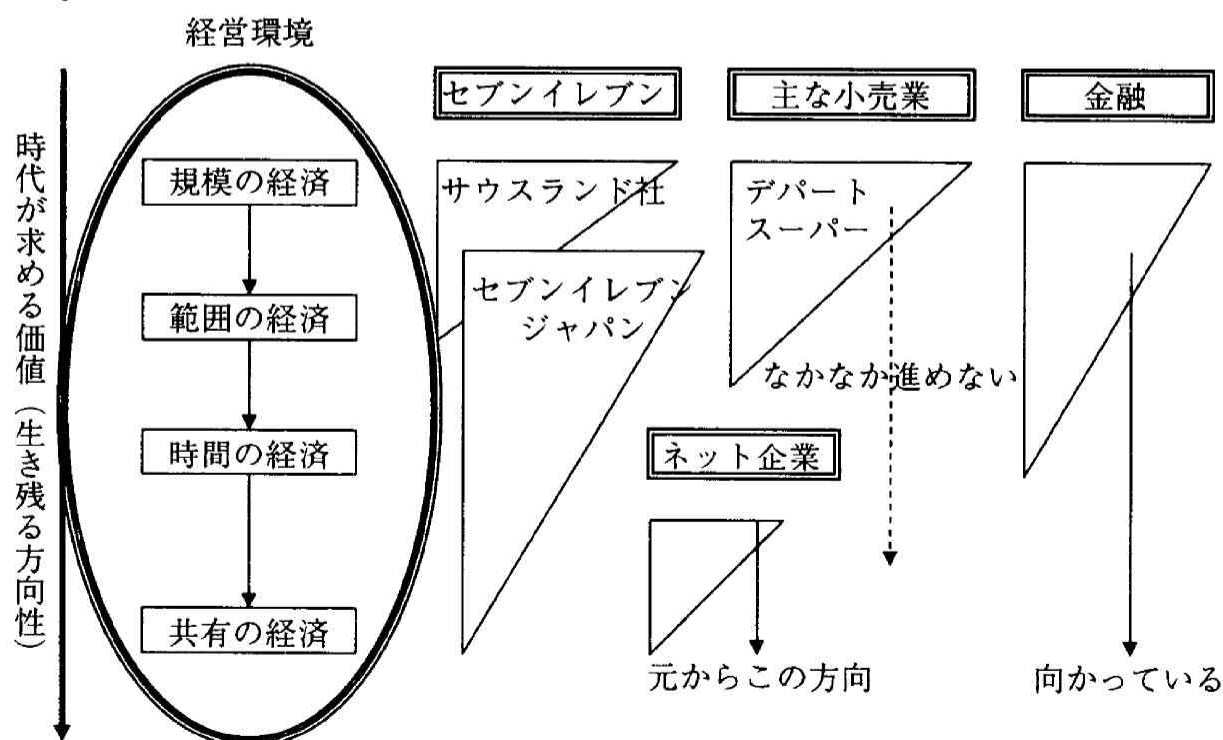


図5 時代が求める価値 筆者作成

図5にあるとおり、主な小売業は従来のビジネスモデルから脱却することができずに苦しみ、また、金融も何とかして時代が求める価値に向かおうとしている。ネット企業はその新しさから、基本的には「時間の経済」を実践し、次の価値へと方向性を見出しているといえよう。

今日、社会はネット化されたユビキタス社会へと転身をはかっている。この状況にあわせ企業はすばやくそれに対応していかなければならない。セブンイレブンにも同様のことが言えるわけであり、経営戦略を誤れば急速にその高い競争力を失うであろう。

おわりに

本稿では、セブンイレブンの国際ビジネス展開と経営環境の変遷という異なったテーマの融合に挑んだ。分野が異なるという特性上、両者の共通点を見出すまでには時間を要した。新たに発見した課題を今後の研究に反映させていきたいと考えている。

参考文献・資料一覧

1. 衣笠洋輔著『日本企業の成長戦略』日本経済新聞社、1979年。
2. 畑中邦道著『経営のフロンティア』日経BP企画、1999年。
3. 西垣通著『IT革命』岩波書店、2001年。
4. Alfred D. Chandler, Jr (1990) SCALE AND SCOPE : The Dynamics of Industrial Capitalism, Harvard University Press. (A. D. チャンドラー著、安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千影・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣、1993年)
5. Francis McInerney and Sean White (2000) Future Wealth, North River Ventures. (F・マキナニー、S・ホワイト著、竹中平蔵訳『スピードの経営革命』三笠書房、2000年)
6. H. Igor Ansoff and Edward J. McDonnell (1990) IMPLANTING STRATEGIC MANAGEMENT, Prentice-Hall International. (H. I. アンゾフ著、

中村元一・黒田哲彦・崔大龍訳『「戦略経営」の実践原理』ダイヤモンド社、1994年)

7. マイケル・デル著，国領二郎監訳・吉川明希訳『デルの革命「ダイレクト」戦略で産業を変える』日本経済新聞社，2000年。

注

- 1) 本稿では「セブンイレブン」というあいまいな表現を避けるため，特別な表記がない限り，「アメリカのセブンイレブン」をサウスランド社，「日本のセブンイレブン」をセブンイレブンジャパン（旧・ヨークセブン）としている。
- 2) 主にセブンイレブン・アメリカの WEB サイト（www.7eleven.com）による。
- 3) 高密度多店舗出店，とも表現される。
- 4) 主に前掲拙著「スケール・アンド・スコープ」のpp17～pp25，pp，pp29～pp36，pp141からpp142，などによる。
- 5) 衣笠洋輔著「日本企業の企業が直面している構造的諸問題」神奈川大学『国際経営論集』，1996年2月，p29などによる。
- 6) 「製品－市場マトリックス」については，アンゾフの議論が用いられる。本稿についてもアンゾフの議論を活用しながら展開した。
- 7) 主に，前掲拙著「スケール・アンド・スコープ」のpp17-25などによる。

添付資料・1 「セブンイレブンのグローバルネットワーク」

日 本	8,924	メキシコ	328	デンマーク	37
アメリカ	5771	オーストラリア	267	スペイン	15
台 湾	2908	マレーシア	189	プエルトリコ	13
タ イ	1722	フィリピン	161	トルコ	10
韓 国	1001	シンガポール	156	グアム	8
中 国	516	ノルウェー	63		
カナダ	499	スウェーデン	60	合 計	22648

平成13年12月末現在

出典・<http://main.sej.co.jp/01/0104/0104right.html>

添付資料・2「セブンイレブン・ジャパン沿革」

1973(昭和48)年	11月	株式会社ヨークセブン設立 米国サウスランド社（現セブン-イレブン, Inc. 以下同じ）とエリアサービスおよびライセンス契約締結
1974(昭和49)年	5月	第1号店出店（東京都江東区・豊洲店）
1975(昭和50)年	6月	24時間営業開始（福島県郡山市・虎丸店）
1976(昭和51)年	5月 9月	出店数100店達成 ベンダーの集約化，共同配送開始
1978(昭和53)年	1月 8月	社名を株式会社セブン-イレブン・ジャパンに改称 ターミナルセブンによる発注開始
1979(昭和54)年	10月	東証第2部に上場
1980(昭和55)年	11月	出店数 1,000店舗達成
1981(昭和56)年	8月	東証第1部に指定替え
1982(昭和57)年	10月	POSシステム開始 EOB による発注開始
1984(昭和59)年	2月	出店数 2,000店舗達成
1985(昭和60)年	5月 8月	グラフ情報コンピュータ導入開始 双方向レジスター導入開始
1987(昭和62)年	3月 4月 10月	米飯共同配送3便制導入開始 出店数 3,000店舗達成 東京電力料金収納業務取扱い開始
1988(昭和63)年	3月 11月	東京ガス料金収納業務取扱い開始 米飯20℃温度管理体制 （工場～配送車～販売ケース）導入開始
1989(平成1)年	2月 6月 11月 12月	第一生命保険料払い込み取扱い開始 NHK 放送受信料“継続振込”取扱い開始 プリペイドカード取扱い開始 米国サウスランド社からハワイ事業部を買い受ける
1990(平成2)年	5月 6月 9月	三井海上ファミリーバイク自賠責保険取扱い開始 出店数 4,000店舗達成 第4次総合店舗情報システム導入開始
1991(平成3)年	3月 4月 5月	米国サウスランド社の株式を取得し経営に参画 NTT 料金収納業務取扱い開始 ISDN（総合デジタル通信網：NTT）導入開始

1992(平成4)年	2月 10月	店舗イメージリフレッシュ開始 新本部情報システム導入開始
1993(平成5)年	2月 11月 12月	出店数 5,000店舗達成 「セブン-イレブンみどりの基金」設立 ヴァウチャー（共通食券）取扱い開始
1994(平成6)年	4月 10月 11月	割賦販売代金収納業務取扱い開始 大型アイスクリームケース導入 チルドオープンケース導入開始 スキーリフト共通引換券取扱い開始
1995(平成7)年	5月 6月	出店数 6,000店舗達成 通信販売代金収納業務取扱い開始
1996(平成8)年	1月 3月 4月 10月 11月	新型ゴンドラ導入開始 気象情報システム導入開始 国際テレホンカード取扱い開始 カラーコピー機導入開始 ゲームソフト販売開始
1997(平成9)年	6月 11月 12月	出店数 7,000店舗達成 衛星通信による第5次総合情報システム導入開始 節電装置導入開始
1998(平成10)年	5月 10月	新型 POS レジスター導入開始 雑誌定期購読予約サービス開始
1999(平成11)年	3月	新型 POSレジスター導入開始 栄養ドリンク剤販売開始
	11月	出店数 8,000店舗達成 イー・ショッピング・ブックス取扱い開始 インターネット代金収納サービス開始
2000(平成12)年	2月 8月 11月	電子商取引（EC）事業の「株式会社セブンドリーム・ドットコム」設立 配食サービス・買物代行サービスの 「株式会社セブン・ミールサービス」設立 マルチメディア端末「セブンナビ」導入開始
2001(平成13)年	4月 5月	イトーヨーカ堂と共同出資により 「株式会社アイワイバンク銀行」設立 アイワイバンク銀行の店内 ATM（現金自動預け払い機）設置開始

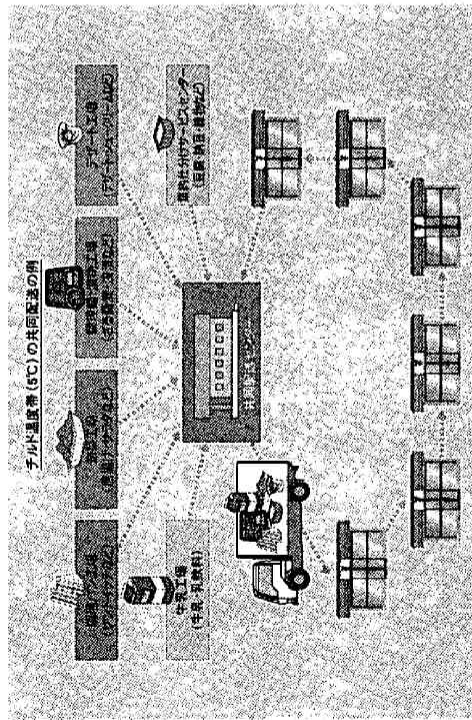
出典・<http://main.sej.co.jp/01/0108/0108right.html>

密著に於ける取組み

セブン-イレブンの物流システム

共同配送システム

セブン・イレブンでは、76年から買取した生鮮商品を皮切りに、共同配送を推進してきました。共同配送では、商品を温度帯、加工食品・惣・惣具（常品）別に共同配送センターに集約し、一括して店舗に配送しています。この共同配送により、1店舗1日あたりの配送車両台数を大きく削減することができました。



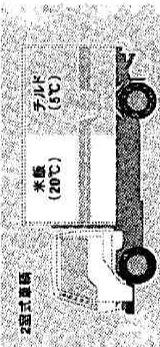
共同配資センター

温度帯・カテゴリーが同じ商品を、共同配送センターに集めて一箇に店舗に運ぶことが共同配送です。この共同配送を行っていることにより、配送にとりもなう運賃負担を軽減しています。00年度も共同配送を推進するためにセンターの整備を進め、現在278共同配送センターが稼働しています。

材料	使用温度	ヤンゲン
チルド	5℃	61
氷炭水素ナトリウム	20℃	61
水素	20℃	42
水素	20℃	37
フロン	20℃以下	48
フロン	20℃以下	29
水素	20℃	278

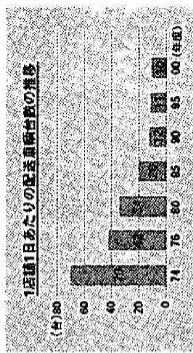
專用配送車輛

店舗への配達には温度帯、カテゴリー別に、チルド(5℃)、米飯(20℃)、フローズン(-20℃以下)、加工食品・酒類・雑貨(常温)など商品特性に合わせ、専用配送車種で配達しています。また、チルドと米飯は2層式車庫による配達を行うことにより配送距離を削減しています。(一部地区を除く)



配送車輛の減少・配送距離の把握

トミナント出店：高松度中出店
 ＊専売特許システム：従来は納品時に納品業者の方と店の方が1品ずつ商品を確認していたため、納品には多くの時間がかかりました。専売特許システムでは、信頼関係のもとづき納品後に店の方のみで検品を行います。



平成26年度実績	
米穀・油脂・オメガ3アルギン	42.0
プロテイン	4.1
加工食品・酒類	13.4
雑貨	3.1
合計	62.6

● 事業計画に基づいていはいずれも「前年比」の伸び・縮みは、ほぼ

セブン-イレブンでは、お客さまに新鮮でおいしい商品を提供するため、店舗の立地に関わらず全店舗に対して平等なサービスを実施しています。これからもお客さまへのサービスの質を維持しながら、配達に関わる負荷を軽減させるため、低公害車種の導入などを積極的に推進していきます。

自主管理基礎の設立・排出ガス規制への対応

セブン-イレブンでは、国の最新排出ガス規制に対応した車種の導入を促進するとともに、配送カテゴリー別に自主管理基準を設ける事により、配送にとよみ環境負荷を抑制しています。



主な輸出入品目別の推定

	CO	HC	NOx	PM
	単位:トン	単位:トン	単位:トン	単位:トン
平成5年推定	790	510	470	—
平成6年推定	740	280	900	0.70
平成10年推定	740	280	450	0.25

●上掲数値は、労働環境省「大気汚染の調査」による推定値。
※平成5年推定値は、労働環境省「大気汚染の調査」による推定値。
※平成6年推定値は、労働環境省「大気汚染の調査」による推定値。
※平成10年推定値は、労働環境省「大気汚染の調査」による推定値。

自主管理基準(例:米飯配送車輛)

- 使用年数:5年以内
- 使用距離:40万km以内
- 機能:平版複写機能・値目登録

分科別	期要合計
家庭手元・労働力	1,454
ローレン	316
加工・貿易	1,201
貿易	246
合計	1,218