



慶應義塾大学ビジネス・スクール

セブンイレブン・ジャパン¹

セブンイレブン・ジャパンは1973年11月20日に発足し（当時の名称は「ヨークセブン」、現在の名称は1978年以降）、その第1号店を1974年5月に東京都江東区豊洲にオープンして以来、1998年2月末までに7362店（ハワイ州48店を含む、添付資料1参照）を開設するという驚異的な成長を続けるフランチャイズチェーンである。最近数年間の数字を見ても、セブンイレブン・ジャパンは、平均して年間300店を超える出店を行い、チェーン店全体の売上としても年平均20%以上の急成長ぶりを示している（添付資料2参照）。1997年度（1997年3月から1998年2月まで）のチェーン全店の売上金額は1兆7千億余であり、これは既に親会社のイトーヨーカ堂の売上を超えている。直営店からの売上や加盟店からのチャージを含む営業収益も1988年に1千億円を突破し、現在では2千700億円を超える水準になっている。経常利益にいたっては25%増という大幅な成長を持続しつづけており、1997年度は1120億円の経常利益をあげた。この金額はイトーヨーカ堂の同年度における経常利益700億円を大幅に上回っている。

大手百貨店やスーパーの不振を見るにつけ、セブンイレブン・ジャパンの好調さはひときわ目立っているといえる。小売業斜陽の時代、バブル崩壊、価格破壊といった逆風の時代を乗り越えて、なぜセブンイレブン・ジャパンがこのような成長を続けることができたのであろうか。

セブンイレブン・ジャパン設立の背景

セブンイレブン・ジャパンが生まれる前夜ともいえる60年代、70年代前半は日本の高度成長期にあたり、名目GNPの伸びは毎年10%を超え、食料品、雑貨、衣料などの生活必需品や家電製品などの大量生産型の耐久消費財の分野で、個人消費が大いに拡大した時期であった。この時期、大規模店舗、セルフサービス方式、チェーンオペレーションによる多店舗化などを特長とする新興のスーパー企業は、主に量産型商品を扱い、都市化によって当時著しい人口増加を示していた大都市近郊へ集中的に出店し、年率30%を超える高度成長を享受していた。また、スーパーは、小規模零細かつ多段階と表現される日本の流通機構の近代化を

¹ 本ケースは公開されている資料に基づき、慶應義塾大学経営管理研究科教授柳原一夫の指導の下、M11期生の赤川元昭がクラス討議の資料として作成したものである。ケースは経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない。（1993年4月作成、1998年10月改訂）

5

10

15

20

25

30