



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社セブン-イレブン・ジャパン ：マーケティング・イノベーション

(株)セブン-イレブン・ジャパンは、2007年4月末現在、日本全国に11,733の店舗を展開するセブン-イレブン加盟店のフランチャイズ本部である。チェーン全店売上高は約2兆5千3百億円を超え^[1]、日本で最大の店舗数を持つとともに、大手コンビニエンスストア（以下、CVS）チェーンの中で一店舗あたりの販売額（平均日販^[2]）が63.9万円^[3]と最大でもある（図表1参照）。

かつては(株)イトーヨーカ堂の子会社として設立された同社である^[4]が、2007年2月期の同社営業利益は2,060億9千万円に達し、現在では(株)セブン&アイ・ホールディングス連結の営業利益2,820億1千6百万円を牽引するグループの中核企業となっている（図表2参照）。

沿革

セブン-イレブンは、高度経済成長後の売り手市場から買い手市場への時代の移行期に、業界の常識を破り続けて変化対応してきた「変化対応業」^[5]である。

1973年11月、当時日本の小売業界では15位の中堅スーパーであった(株)イトーヨーカ堂の、

^[1] 2007年2月期決算発表

^[2] 平均日販とは、チェーン加盟店全店の1日の売上を店舗数で割った数字

^[3] 2004年実績 (株)セブン-イレブン・ジャパン HP 参照。 <http://www.sej.co.jp/owner/data/heikin.html>

^[4] セブン-イレブン・ジャパンは、経常利益では1993年度に、売上高では1997年度に親会社イトーヨーカ堂をすでに凌駕している。

^[5] 鈴木 (2007-4/19)

このケースは、M26 外村高御（テンマルドウ(株)代表取締役）<http://10maru.com> によって作成された（編集 余田拓郎）。本ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適切または不適切を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©2007 外村高御・余田拓郎（2007年10月作成）

子会社として設立された(株)ヨークセブン（現、(株)セブン-イレブン・ジャパン。1978年より社名改称）が、当時世界最大のCVSチェーンであったサウスランド社（現、7-Eleven, Inc.）からライセンスを取得して日本で事業を開始した。

翌1974年には東京都江東区豊洲4丁目に一号店^[6]からフランチャイズ契約で出店して以来、
5 「既存中小小売店の近代化と活性化」「共存共栄」を創業理念に掲げ、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに、つねに変化し続ける消費者ニーズに対し、製造・物流・販売の仕組みを革新しながら、順調な成長を遂げてきた。

一号店オープンから早くも2年後には総店舗数が100店に達し、6年後の1980年には1,000店舗を達成。その間1979年には東証二部上場（当時、市場最短上場記録）を果たす。その後は、
10 日本発の商品小口配送・共同配送の実施、発注端末機・POSシステムの導入など流通システムの革新を行いながら、1990年には4,000店舗まで店舗網を拡大させた。

1991年には、経営危機に陥った米国サウスランド社からの要請を受け子会社化する形で、当時マスコミが「日米逆転」と報じた、日本企業による戦後最大の米国企業再建劇を開始した。1997年に衛星通信による総合情報システムへの移行を開始。2000年にはEC事業の(株)セブンドリーム・ドットコム設立、2001年にはイトーヨーカ堂と共同出資による(株)アイワイバンク銀行（現、セブン銀行）設立と、業界に先駆けてネット事業や金融事業へ事業拡大も進めてきた。また同2001年には、保存料・合成着色料を使用しないオリジナル・ファスト・フード商品を競合他社に先駆けていち早くスタート。2002年には愛知県への出店を開始し、2003年には国内10,000店舗を達成した。2007年現在における出店数は下表に示すとおりです。2007年5月には流通系初の電子マネー「nanaco」の全店導入を完了した。
20

最近では2004年に中国北京への進出を開始。2005年にはセブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、デニーズジャパンの3社で株式移転により持株会社セブン&アイ・ホールディングスを設立するとともに、株式公開買い付け等によりアメリカ法人の7-Eleven Inc. を完全子会社化^[7]した。
25

| | 国内出店数（2007年4月末） | 出店都道府県数 |
|----------|-----------------|---------|
| セブン-イレブン | 11,733店 | 34 |
| ローソン | 8,553店 | 47 |
| ファミリーマート | 6,954店 | 47 |

^[6] オープン初日の最初の売上は800円のサングラスだったといわれる。豊洲店オーナーの山本氏は現在でも売場に出て接客をしている。

^[7] 海外のエリアライセンサー（7-Eleven Inc から、限定されたエリアでセブン-イレブンを運営するライセンスを与えられた企業）の店舗を含めた世界のセブン-イレブン店舗数は17の国や地域において、31,835店舗（2007年2月末現在、前年度比2,129店舗増）となっている。

CVS 業界の概況

小売業全体の店舗数、売上規模がともに縮小傾向にある中で、CVS 全体の店舗数、売上規模は伸び率を鈍化させながらも引続き成長を続けている（図表 3 参照）。しかしながら、既存店売上高^[8]（通年ベース）は、2000 年から前年割れが恒常化しており^[9]（図表 4 参照）、業界全体では新規出店により店舗数や売上規模こそ拡大を続けているが、CVS はもはや成長業態とはいえない状況になっている。

CVS 業界の再編は、1990 年代後半頃から大きく加速してきた。バブル崩壊後の長引く消費不況と、1998 年以降の深刻なデフレ経済化の煽りを受けて、親会社GMSの経営不振に伴う経営権移転による業界再編が進んだ。1998 年には、㈱ファミリーマートの大株主が㈱西友から伊藤忠商事㈱に移動し、また 2000 年にはダイエーの経営不振に伴い、㈱ローソンと三菱商事㈱とが業務提携をスタートさせ、その後三菱商事がローソンの筆頭株主になった。

2004 年には、サークルケイ・ジャパン㈱とサンクスアンドアソシエイツなどの合併により、㈱サークルKサンクスが発足する。また同じ年には、焼肉レストランチェーン「牛角」を運営する㈱レイズインターナショナル（現、㈱レックス・ホールディングス）が、第三者割当増資によって㈱エーエム・ピーエム・ジャパンを子会社化した。

2000 年以降は、CVS 業界でも新業態の開発が加速している^[10]。ローソンはナチュラルなライフスタイルをサポートする新しいCVS業態として、100%出資の㈱ナチュラルローソンを設立した。㈱九九プラス^[11]の「ショップ 99」が新たに開拓した生鮮コンビニ市場に、その後㈱スリーエフの「Q's マート」、ローソンの「ストア 100」、ユニー㈱とサークルKサンクスによる「99 イチバ」など、既存CVS大手による参入が進んでいる^[12]。また ampm ジャパンは、生鮮コンビニの「フードスタイル」ととどまらず、レンタルビデオとの複合業態である「エーピー・エント」や、女性専用コンビニの「happily」などユニークな新業態開発を進めてきた。

CVS 業界はすでに成熟期にさしかかっており、店舗数、売上規模は漸増しながらも、業界再編を進めながら大手への寡占化が進んでいる。2007 年 2 月末現在の国内総店舗数は 45,000 店舗を上回り、チェーン本部の数は 50 チェーンを超えている。

^[8] 既存店売上高とは、開店後満 13 ヶ月経た店舗（これを「既存店」と呼ぶ）の売上高のこと。小売業界では開店当初はオープニングセールス等の効果によって売上がかさ上げされる特殊性がある。そこで、会社が持つ本来の成長性をきちんと評価するために既存店売上高が重視されている。

^[9] それ以前の 1997 年から既存店売上高前年割れの傾向が顕著となっており、すでに 1997 年頃からコンビニ飽和説が雑誌などでもとりあげられはじめた。

^[10] CVS チェーンが展開する新業態については国友（2006）が 7 つのタイプに分類し整理している。

^[11] 1996 年より㈱ベストの社内新規事業「99 エンオンリーストア」の店名で店舗展開をしていたが、2000 年に㈱九九ストアを設立し分社化した。

^[12] その後 2007 年 2 月には、九九プラスはローソンとの業務資本提携を発表し、ローソンから 20%の出資を受けるに至った。

CVSのビジネスモデル

CVS本部は情報流を一手に集約し、商流・物流をアウトソースしながら、流通チャネル全体をコントロールするビジネスモデルである（図表5参照）。

5 加盟店からの発注情報は、まず本部に集約され、ベンダー^[13]やメーカーに情報共有される。メーカーは発注情報に合わせて商品を製造・出荷し、ベンダーが事前に決められた時間通りに、加盟店ごとに商品を配送する。加盟店は店頭へ届けられた商品を検品の上、陳列・販売し、消費者から現金を受取る流れになる。

10 加盟店には毎日一回同じ時間に売上の締め（決算）を行い、売上データを本部に送信の上、売上金等は全額本部に送金することが義務付けられている。本部は、各加盟店の仕入債務を集計し、加盟店に代わって支払代行する。「本部が商流に介入しマージンを得ているのではないか」との指摘も見られるが、実際はベンダーからの納品伝票が各加盟店に対する請求書となっており、本部は支払代行の役割だけを担っていることに注意が必要である。メーカー販促の一環で実施される各種商品レポートについても、本部が個店別に月次集計をとりまとめの上、本部が加盟店に対して明細を送付した上で実績に合わせて配分されている。

フランチャイズシステム

CVSが、現在のように社会インフラになるまで大きく成長できた要因の1つとして、フランチャイズシステムを導入したことがあげられる。フランチャイズシステムとは、本部（フランチャイザー）と加盟店（フランチャイジー）とが「フランチャイズ契約」^[14]を締結し、それぞれが役割分担を行いながら、チェーン全体の成長を共存共栄で目指す仕組みである。加盟店は販売機能に集中し、本部は販売以外の機能^[15]を充実させ加盟店をサポートする役割を担うことが一般的である。

25 フランチャイズシステムの利用によって、加盟店側は、知名度の高い商標の利用が可能になる、事業経験がなくても本部の指導を受けて事業を開始できる、などのメリットを享受できる。同時に本部側は、短時間での店舗網拡大が可能になる、チェーン全体でスケールメリットの発揮が可能になる、などのメリットを活用することができる。他方で、チェーンの統一性が優先されるため、チェーンイメージを維持するためのルールや管理コストが発生する、などのデメリットもある。

^[13] 納入業者のこと。CVSでは、地域ごとに設置された配送センターをさすこともある。

^[14] 契約上、本部と加盟店とは独立した事業主同士の対等な関係であり、本部が加盟店に対して優越的地位を濫用すること等は、独禁法などで規制されている。

^[15] スーパーバイジング、マーチャンダイジング、情報システム、宣伝広告などの機能をさし、総称して「フランチャイズパッケージ」と呼ばれる。

「ロイヤルティー」とは、加盟店が本部に支払うフランチャイズシステムの利用料をさし、本部が開発したフランチャイズパッケージの対価を意味する。CVSの場合には、一般的に「粗利分配方式」^[16]を採用するチェーンが多く、ロイヤルティーの計算根拠が本部と加盟店との共存共栄を担保する仕組みにもなっている。

5

セブン-イレブンの販売力

10億3千9百万個。平成15年度のセブン-イレブンの年間のおにぎりの販売個数である^[17]。日本の全国民が年間8.2個もセブン-イレブンのおにぎりを購入している計算になる。

セブン-イレブンの一店舗あたりの総商品数は2,500アイテム^[18]あり、ローソンプラス^[19]の約3,000アイテム^[20]に対して、アイテム数は大きく絞り込まれている。コンビニの毎週の新商品の数は100アイテムにものぼり、つまり毎週売場にある100種類もの商品が入れ替わることになる。

セブン-イレブンは商品の販売以外にも、消費者ニーズやライフスタイルの変化に合わせて多様なサービスを開発してきた。公共料金収納代行^[21]（1987年）にはじまり、プリペイドカード取扱い（1989年）、カラーコピー機導入（1996年）、雑誌定期購読予約サービス開始（1998年）、お食事配達サービス（2000年）ATM設置（2001年）など、従来からの「いつでも開いている」「どこにでもある」「欲しい商品がある」などの便利にとどまることなく、セブン-イレブンのサービス開発は世の中の不便を便利に変えてきた歴史でもある。

セブン-イレブンの全店売上高は約2兆5千億円に迫り、業界シェアは33.9%を占めている（**図表6参照**）。セブン-イレブン店舗数の業界シェアが24.1%にもかかわらず、全店売上高の業界シェアは33.9%に達する（**図表3参照**）。

^[16] 加盟店の売上総利益に事前に決められた一定比率を乗じた金額をロイヤルティーとする計算方式である。

^[17] ㈱セブン-イレブン・ジャパンHPより <http://www.sej.co.jp/oshiete/mame/mame01.html>

^[18] ㈱セブン-イレブン・ジャパンHPより <http://www.sej.co.jp/oshiete/mame/mame03.html>

^[19] ㈱ローソンが2007年から推進中の、従来のローソンに地域消費者のニーズに合わせた新しい商品やサービス（シニアに優しいお店と主婦層をターゲットにした生鮮品の品揃えなど）をプラスしたハイブリッド新業態のこと。

^[20] ㈱ローソン ニュースリリース「ローソンプラス」とは、これまでの「ローソン」に、地域のお客様のニーズにあわせた新しい商品やサービスをプラスしたという意味です。2007年1月31日ニュースリリースより <http://www.lawson.co.jp/company/news/1151.html>

^[21] 2007年2月期のセブン-イレブン・ジャパンの料金収納代行サービスの総取引額（平均日販には含まれない）は2兆3千8百億円に達し、2008年2月期には物販の売上高を超えともいわれている。

商品開発

図表 7 はセブン-イレブンと競合大手 3 社（ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス）平均の日販構成比較である。

5 セブン-イレブン・ジャパンは、デイリー品の商品開発には特に力を入れてきた。全国の「ベンダー各社には商品開発担当者がいる。総勢 600 名で、セブンの年間メニュー計画に合わせて試作を重ね、本部の商品開発担当者に新商品を提案する。原材料費や経費、利益配分はオープンで、商品が売れば加盟店もベンダーも潤うし、失敗すれば互いに損を被る」^[22] 仕組みが確立されている（図表 8 参照）。セブン-イレブンの役員は毎日昼食時に集り、自社の商品を試食し、
10 もしNGが出れば即発売を中止する決定を下す^[23] ほど、商品開発にはこだわりを持っている。

同時に「セブン-イレブンでは過去に食品事故は起きていないといわれ、協力ベンダーが開発した新機械や管理手法は日本デリカフーズ協同組合^[24] 内で情報公開され、全国のどのセブン-イレブンでも、同じレベルの商品を提供できる」^[25] 仕組みも確立されている。

15 温度帯別共同配送システム

創業時の 1974 年、一号店には約 3,500 アイテムの商品が売場に並び、取引先は約 100 社に達していた。商品の注文にはこの 100 社に電話をしてトラックで配送してもらい、約 100 種類の伝票を書かなければならなかった。一日に 70 台ものトラックが一号店に横付けされ、商品のロットの山がどんどん積み上っていった^[26]。メーカー及びその系列の特約店がそれぞれ独自に配送していたためである。

当時の「メーカー側は、（自社の）商品を置いておけばそれで買ってもらえるという、売り手市場の時代の供給側の勝手な思い込みから抜け出ていなかった。・・・そこで各（社の）銘柄をそろえ、顧客が自在に選べるように並べてみた。すると集客力が上がり、どの銘柄も売上が伸び
25 た。こうして売り手の都合が通用しない買い手市場の時代に入ったことを実証していった。」^[27]
そして 1980 年に業界初の牛乳の共同配送をスタートさせた半年後には、「各社とも配送経費が 3

^[22] 日経ビジネス 2005 年 8 月 8 日・15 日号 39 頁

^[23] 鈴木（2007-4/23）

^[24] 日本デリカフーズ共同組合（1979 年設立）は、セブン-イレブン向けの惣菜・弁当の製造会社など約 90 社で構成され、商品開発から製造技術、品質管理まであらゆる情報を組合内で共有化し、商品力の向上を図っている。

^[25] 日経ビジネス 2007 年 1 月 29 日号 29 頁

^[26] 田中（2006）121 頁

^[27] 鈴木（2007-4/17）

分の1に低減、販売量も増加」^[28]させながら、物流改革をリードしてきた。

その後現在では、一店あたりの納品車両は1日9台にまで削減されている。必要な商品が必要な時に必要な量だけ小口配送され、しかも商品の特性に合わせて4段階の温度別に集約されて配送される(図表9参照)。工場で計画的に生産された商品が、最適な温度帯ごとに共同配送センターから加盟店へと、需要のピーク時間帯に合わせてタイムリーに配送される共同配送システムが確立されている。

情報システム

小口配送や共同配送システムのベースを支えているのが世界最大規模の「総合情報システム」である。本部、加盟店、生産工場、共同配送センターなどはすべてオンラインで結ばれており、店舗での発注情報が生産計画、資材の調達、商品配送などの現場に隅々まで行き渡り、発注した商品がスムーズに店舗に行き届くようになっている。発注・納品・販売・会計などすべてのデータがこのシステムを通じて蓄積され、直ちに営業戦略としても有効活用される(図表10参照)。

元々は電話注文の業務効率化や人の手による帳票作成時のミス発生の解決策のためのシステム開発・導入であったが、次第にマーケティングへの活用に主眼が置かれるようになっていった。その契機となったのが、平均日販50万円を目前に頭打ちになった1982年からの約3年間である。創業以来一貫して死に筋商品を店頭から排除して在庫を減らし、売れ筋商品を積極的に仕入れて、売上と利益を高めてきたが、数字が改善されなくなってきたのだった。そこで欠品による機会ロス把握するために、発注データだけではなく単品の販売データ(何がどの時間帯に何個売れたのか?)を何としても知る必要が出てきた。この問題意識が1982年にセブン-イレブンが全店にPOS^[29]レジを導入することを決め、同時に取引先に対して納入するすべての商品にPOSレジ対応のバーコードの印刷を求めることにつながった。当初、印刷コストを理由に難色を示した取引先も、約1年後には70%の商品にバーコードが付き、80年代後半にはほぼ100%になった。その結果頭打ちだった平均日販は、1985年2月期には初めて50万円を突破した^[30]。

その後も、「単品管理」をより円滑に行うことに主眼が置かれながら、システム改良が続けられてきた。2006年5月からは第六次総合情報システムが稼動しており、本部と加盟店との情報のやりとりを30分間隔でできるようにし、個店の小さな動きを本部がいち早く集計し、消費の動きを察知できるように改良が加えられた。第六次総合情報システムの稼動は同時に、通信コス

^[28] 鈴木(2007-4/17)

^[29] 当時アメリカで普及し始めていた販売時点情報管理システム(Point Of Sales)のこと。

^[30] 田中(2006)193~194頁

トの削減や会計書類等の電子化など経費面での削減効果もとても高い^[31]といわれる。

セブン-イレブンの根幹の1つと位置づけられる「総合情報システム」であるが、自社所有ではなく、野村総合研究所などにアウトソーシングして利用している^[32]。世の中の変化に合わせて最適な設備やシステムを効率的に構築するために、外部のすぐれた経営資源は徹底的に活用する仕組みを作りあげている。そして「単品管理」を徹底するというのがシステム開発の原点になっている。

単品管理

POSデータは販売データ（過去情報）であるがゆえの盲点もある。人間は数字に影響されやすいため、ある商品が前日沢山売れると、明日も売れるだろうと安易に考えてしまうのである。しかしながらPOSデータはあくまで過去の実績に過ぎない。明日の天候、体感温度、地域の行事予定・・・など、事前に集めた地域の多様な情報から顧客の心理を読み、何が売れそうか仮説を立て、発注し、結果をPOSで検証する。POSデータはあくまでも事前に立てた仮説に対する結果検証のために利用するためのものであることが、セブン-イレブンでは繰り返し唱えられている。仮説と検証を繰り返し、機会ロスと廃棄ロスを最小化してゆく、つまり顧客ニーズを徹底的に満たす不断の努力が「単品管理」なのである^[33]。

OFC

セブン-イレブンの特徴の一つがOFC^[34]とOFC会議である。OFCは一人7～8店舗を担当し、原則毎週2回各加盟店を訪問している。「本部と加盟店は互いに役割を分担して共同事業を行う関係にある。店舗経営は独立した経営者である店のオーナーが責任を持って行う。OFCができるのは助言やアドバイスであって、『こうしなさい』『あしなさい』と強制する命令権は一切ない。ペナルティーを課す権限も一切ない。ここで、(OFCの) マネジメントの能力が問われることになる。」^[35] OFCには、「単品管理」の本質を伝え、加盟店の意識や行動の変革を促しながら、加盟店の経営数値を結果的に改善させることが最も期待されている^[36]。

^[31] 田中（2006）186～188頁

^[32] 田中（2006）195頁

^[33] 鈴木（2007-4/18）を要約

^[34] オペレーション・フィールド・カウンセラーと呼ばれ、加盟店の経営指導を担当する。一般的にはSV（スーパーバイザー）と呼ばれることが多い。

^[35] 勝見・鈴木・野中（2005）194頁

^[36] チェーンイメージの維持、お客の立場で加盟店を客観視する役割も期待されている。

毎週火曜日には、全国約1,500名のOFC全員を東京本部に集めて行うOFC会議が開かれる^[37]。OFC会議では、担当店舗での改善事例の発表、新商品情報の共有、鈴木氏の講話、担当地域単位に分かれての分科会などが行われる。「変化対応業」に徹するセブン-イレブンの最大の敵であるマンネリを防ぐため、常に最新の情報がインプットされてゆく。

鈴木氏が毎週の「OFC会議で話すのは（「単品管理」や「基本4原則」^[38]の）基本的なことばかりです。死に筋を排除し、売れ筋を揃えることの大切さを切り口やたとえを変えて、繰り返し繰り返し話します。寝ても覚めても顧客の立場で考えてしまうくらい、考え方を染み込ませ、血肉化するためです。・・・こちらも真剣であることを伝えるには、ダイレクト・コミュニケーションがいちばんで、ITの情報システムではそれは伝わりません。」^[39]そして現場に戻ったOFCは、会議で仕入れた生の最新情報をそれぞれの加盟店の状況に合わせてダイレクト・コミュニケーションで経営指導してゆく（図表11、図表12参照）。

鈴木氏は同時に、毎年全国各地に足を運び、オーナー懇親会を開いて直接語ることも怠らない。「トップから第一線のOFCまで考え方にずれがないことを加盟店に認識してもらうためだ。」^[40]

セブン-イレブン・ジャパンは、米国で生まれたCVSシステムを日本で独自に進化させてきた。「日本で培われたのはおにぎりやおでんのような商品開発だけではなく、効率よく商品を販売するための店舗運営やそれを支える物流、製造の仕組み。つまり、日本製の流通OS（基本ソフト）である。」^[41]そしてその沿革は、「流通システムの仕組み全体を設計し、日々なるイノベーションをオーガナイズしてきた」^[42]歴史でもある。

しかしながら、近年同社を取巻く経営環境はますます厳しくなっている。CVS飽和がささやかれる中、下げ止まらない平均日販下落への対応に有効な手が打ててない状況が続いている。また人材確保が難しくなるにつれ、人件費高騰が加盟店のコスト高につながる大きなリスク要因として表面化しつつもある。

平均日販は、2000年2月期の68.1万円をピークに下落が続いており、2005年2月期では63.9万円となっている（図表13参照）。セブン-イレブンの平均客単価は約640円、一日あたりの平均来店客数は約1,000名にのぼり、ここ数年は平均来店客数の伸びも鈍化している（図表14参照）。2007年2月期の決算では、創業以来はじめての営業利益の減益を計上した。

^[37] 鈴木（2007-4/19）

^[38] セブン-イレブン経営の基本をなす4原則であり、「フレンドリーサービス」「クリンリネス」「鮮度（を含めた商品の品質）管理」「(欠品のない)品揃え」の4つの「基本の徹底」を、鈴木氏は一貫して首唱し続けてきた。

^[39] 勝見・鈴木・野中（2005）200頁

^[40] 鈴木（2007-4/19）

^[41] 日経ビジネス2006年9月4日号 44頁

^[42] 緒方（2006）120頁

参考文献

緒方知行「セブン-イレブンのビジネス・イノベーション」商業界、2006年

勝見明・鈴木敏文・野中郁次郎「セブン-イレブンの『16歳からの経営学』」宝島社、2005年

5 国友隆一『コンビニエンスストアの現状と今後の課題—多様化する業態の可能性と基本の重要性』

「流通とシステムNo.127」、(財)流通システム開発センター、2006年5月

鈴木敏文「私の履歴書」日本経済新聞朝刊、2007年4月1日～30日

田中陽「セブン-イレブン覇者の奥義」日本経済新聞社、2006年

10 (株)セブン&アイ・ホールディングス「コーポレートアウトライン2006」

(株)セブン&アイ・ホールディングス「第2回定時株主総会招集ご通知」

(株)セブン-イレブン・ジャパン「コーポレートアウトライン2005」

(株)セブン-イレブン・ジャパン「セブン-イレブンの横顔2006」

(株)セブン-イレブン・ジャパン「セブン-イレブン フランチャイズ契約の要点の概説」

15 (株)セブン-イレブン・ジャパンHP <http://www.sej.co.jp/>

(社)日本フランチャイズチェーン協会HP <http://jfa.jfa-fc.or.jp/>

(株)ローソンHP <http://www.lawson.co.jp/>

日経ビジネス2006年9月4日号「特集 コンビニ、世界を駆ける！」

日経ビジネス2007年1月29日号「なくてはならない最強の裏方カンパニー：わらべや日洋」

20 日経産業新聞2002年6月7日「巨大情報システム セブンイレブンの管理術」

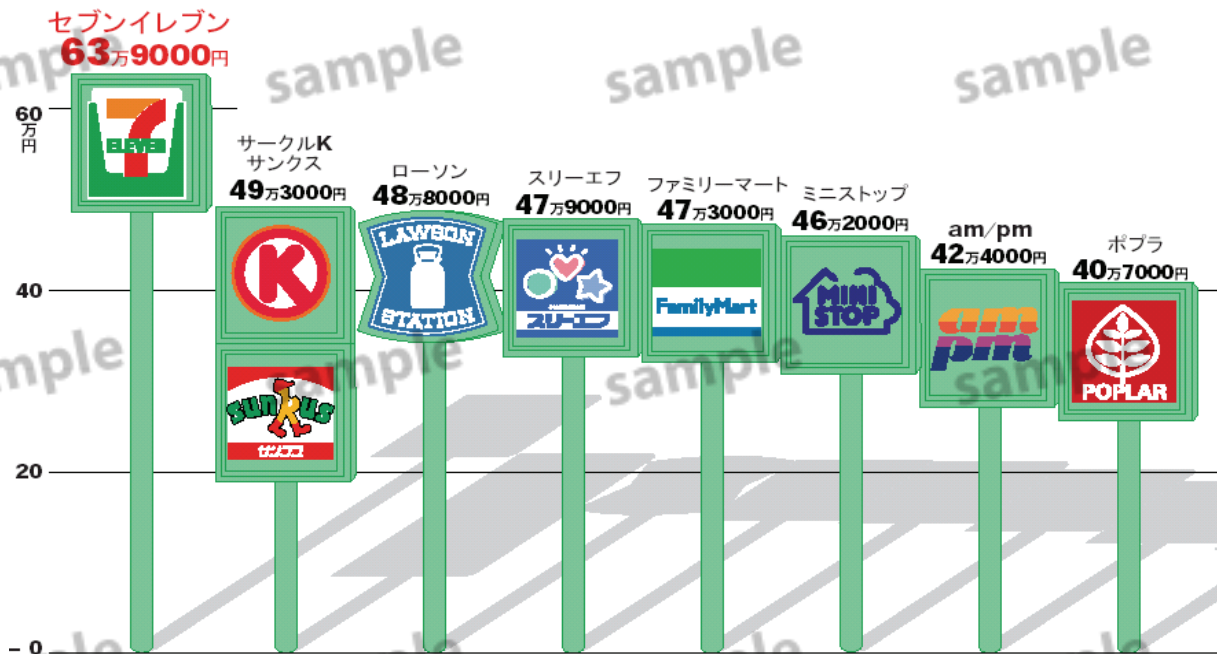
日経流通新聞2001年10月25日「指南役走る スーパーバイザーの1週間」

日経情報ストラテジー2003年8月号「鈴木敏文インタビュー-IT投資の前に変化対応力を磨け」

日経情報ストラテジー2004年7月号「セブン-イレブンCIOの提言」

週刊ダイヤモンド2003年4月26日号「ベストサービス企業ランキング」

図表 1^[43]



図表 2^[44]

| | 営業収益 | 営業利益 | 営業利益率 |
|--------------|---------------------|-------------------|-------|
| コンビニエンスストア事業 | 2兆2,496億円 +11.6% | 2,060億円 ▲1.8% | 9.1% |
| スーパーストア事業 | 1兆8,829億円 +11.6% | 291億円 +89.6% | 1.5% |
| 百貨店事業 | 9,883億円 | 267億円 | 2.7% |
| レストラン事業 | 1,216億円 ▲1.9% | 9億円 ▲64.5% | 0.7% |
| 金融関連事業 | 1,002億円 +21.9% | 245億円 +42.1% | 24.4% |
| グループ合計 | 5兆3,378億円 +37.0% | 2,868億円 +51.7% | 5.3% |

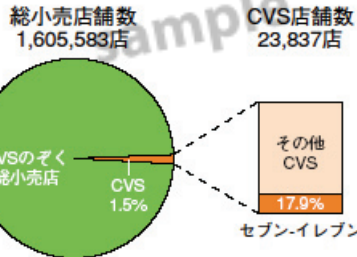
[43] 日経ビジネス 2005年8月8日・15日号 38頁

[44] (株)セブン&アイ・ホールディングス「2007年2月期 有価証券報告書」より抜粋

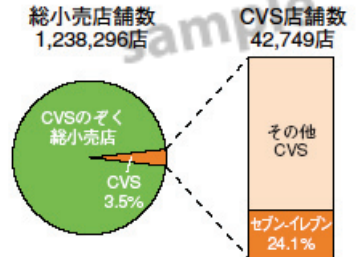
図表 3^[45]

<店舗数>

1991年

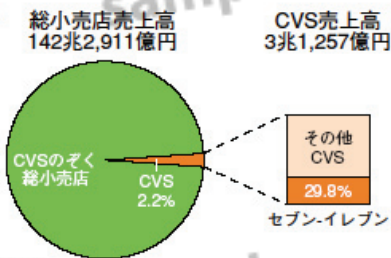


2004年

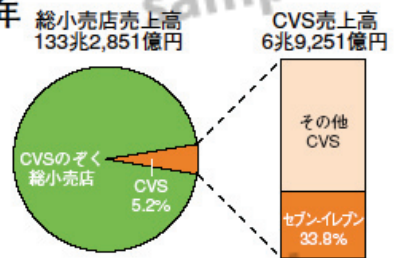


<売上高>

1991年



2004年



出典：商業統計

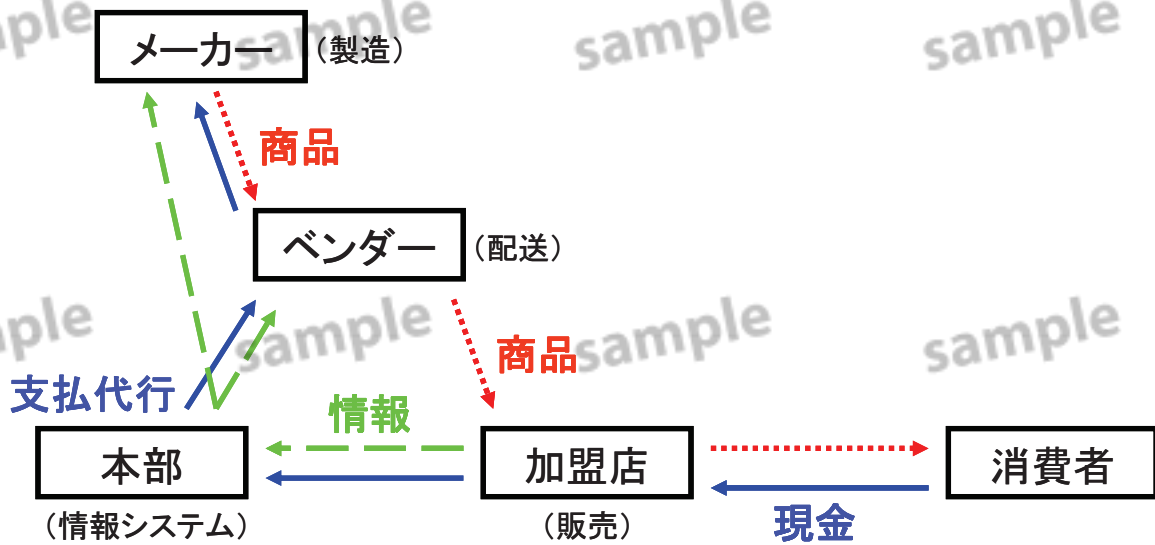
図表 4^[46]

| 年度 | 対象期間 | 売上高(百万円) | | | | 店舗数(店) | | 客数(千人) | | | | 客単価(円) | | | | |
|-------|--------|-----------|---------|-----------|------------|--------|---------|------------|---------|------------|---------|--------|---------|-------|---------|------|
| | | 全店 | 前年比 (%) | 既存店 | 既存店前年比 (%) | 全店 | 前年比 (%) | 全店 | 前年比 (%) | 既存店 | 前年比 (%) | 全店 | 前年比 (%) | 既存店 | 前年比 (%) | |
| 1998年 | 1月～12月 | 5,525,123 | 4.0 | | -0.7 | 31,068 | 5.2 | | | | | | | | | |
| 1999年 | 1月～12月 | 6,058,170 | 9.6 | | 0.8 | 33,750 | 8.6 | | 6.4 | | 2.0 | | -0.8 | | | -1.1 |
| 2000年 | 1月～12月 | 6,482,495 | 7.0 | | -1.0 | 35,462 | 5.1 | | 6.7 | | 0.3 | | -2.2 | | | -1.6 |
| 2001年 | 1月～12月 | 6,677,944 | 3.0 | | -1.7 | 36,486 | 2.9 | | 4.4 | | 0.7 | | -1.6 | | | -1.4 |
| 2002年 | 1月～12月 | 6,847,605 | 2.0 | | -1.8 | 36,932 | 1.3 | | 3.4 | | -0.2 | | -1.8 | | | -1.8 |
| 2003年 | 1月～12月 | 6,962,428 | 1.7 | | -2.1 | 37,713 | 1.9 | | 2.8 | | -1.0 | | -1.5 | | | -1.2 |
| 2004年 | 1月～12月 | 7,125,979 | 3.2 | | -0.7 | 38,901 | 3.2 | | 4.5 | | 0.8 | | -1.2 | | | -1.2 |
| 2005年 | 1月～12月 | 7,217,935 | 1.1 | 6,600,641 | -2.2 | 39,877 | 2.5 | 12,083,060 | 2.3 | 11,176,390 | -1.0 | 577 | -1.1 | 579 | -1.1 | |
| 2006年 | 1月～12月 | 7,265,117 | 0.6 | 6,668,966 | -2.4 | 40,616 | 2.2 | 12,234,430 | 1.2 | 11,307,544 | -1.6 | 574.2 | -0.5 | 575.4 | -0.6 | |
| 2007年 | 1月 | 574,023 | 1.8 | 528,403 | -0.7 | 40,706 | 1.8 | 947,147 | 2.3 | 878,934 | 0.4 | 606.1 | -0.6 | 601.2 | -1.1 | |
| | 2月 | 537,432 | 1.4 | 493,858 | -1.1 | 40,996 | 1.5 | 908,628 | 1.8 | 839,934 | 0.1 | 591.5 | -0.4 | 588.0 | -1.2 | |
| | 3月 | 612,570 | 0.9 | 565,173 | -1.4 | 40,816 | 1.5 | 1,026,621 | 1.4 | 957,881 | -0.8 | 596.7 | -0.5 | 590.0 | -0.6 | |
| | 4月 | 593,118 | 1.7 | 547,269 | -0.7 | 40,850 | 1.6 | 1,006,181 | 1.8 | 934,930 | -0.3 | 589.5 | -0.1 | 585.4 | -0.4 | |

[45] (株)セブン-イレブン・ジャパン「コーポレートアウトライン2005」5頁より抜粋

[46] (社)日本フランチャイズチェーン協会 コンビニエンスストア統計調査月報(時系列データ)
<http://jfa.jfa-fc.or.jp/tokei.html>

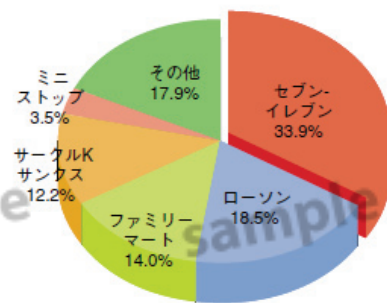
図表 5



図表 6^[47]

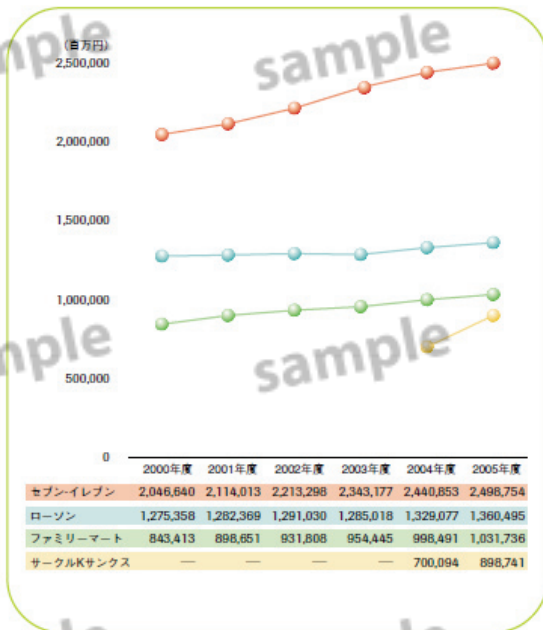
■ コンビニエンスストアにおけるチェーン全店売上高トップ5 (単体)

| | 2005年度 (億円) | 構成比 (%) |
|--------------|----------------|------------|
| コンビニエンスストア合計 | 73,724 | 100.0 |
| 1 セブン-イレブン | 24,987 | 33.9 |
| 2 ローソン | 13,604 | 18.5 |
| 3 ファミリーマート | 10,317 | 14.0 |
| 4 サークルKサンクス | 8,987 | 12.2 |
| 5 ミニストップ | 2,601 | 3.5 |
| 上位5社合計 | 60,499 | 82.1 |

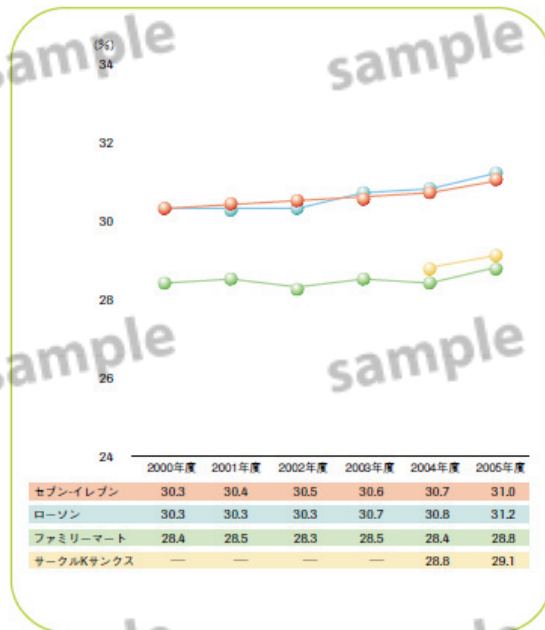


^[47] (株)セブン&アイ・ホールディングス「コーポレートアウトライン 2006」34 頁

■ チェーン全店売上高



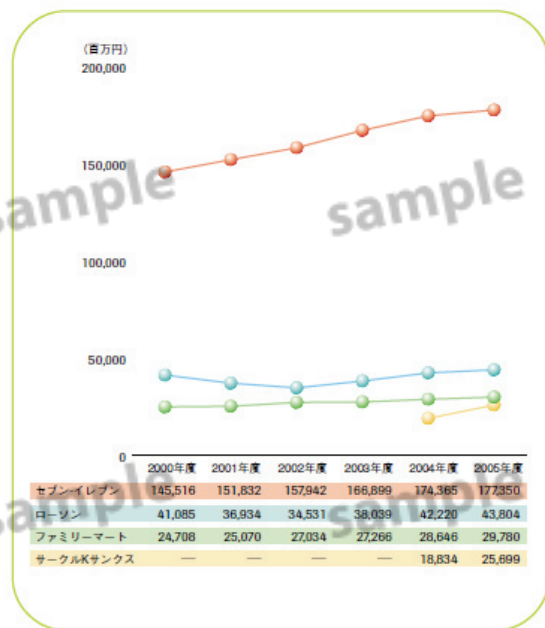
■ 粗利益率



■ 営業総収入

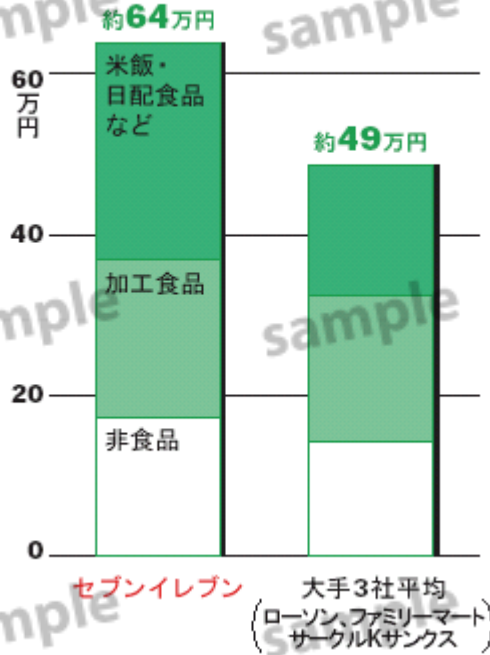


■ 営業利益

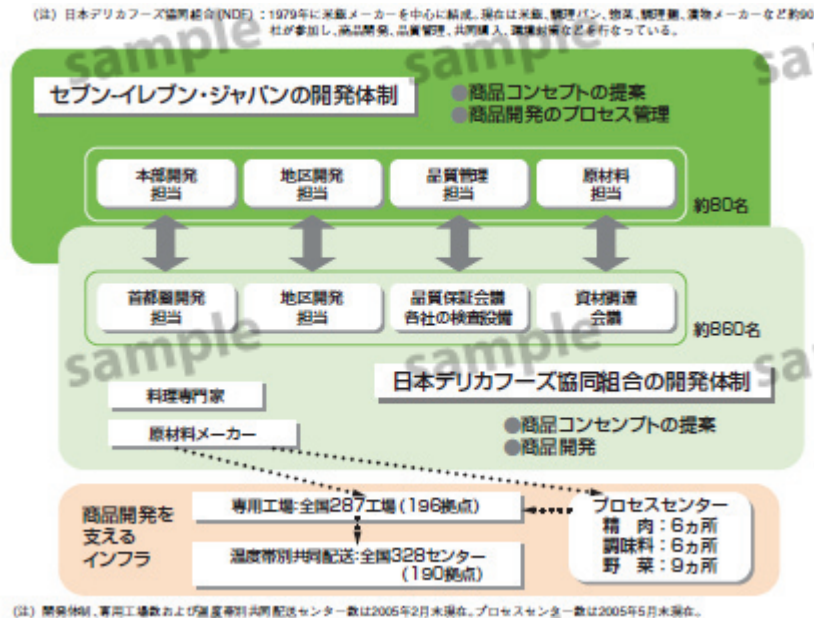


図表 7^[48]

セブンイレブンと大手3社平均の
日販構成比較(2004年度)



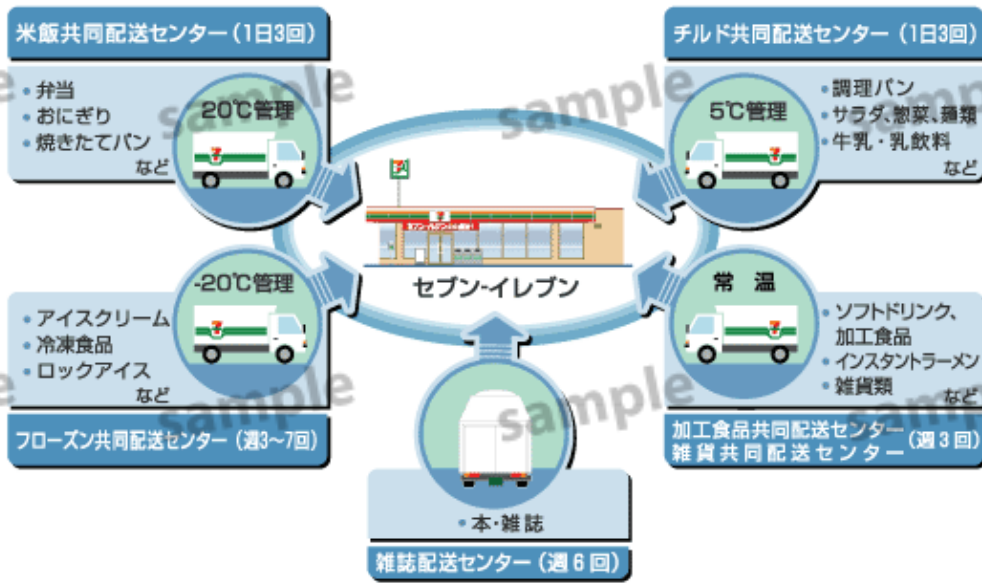
図表 8^[49]



[48] 日経ビジネス 2005年8月8日・15日号 39頁

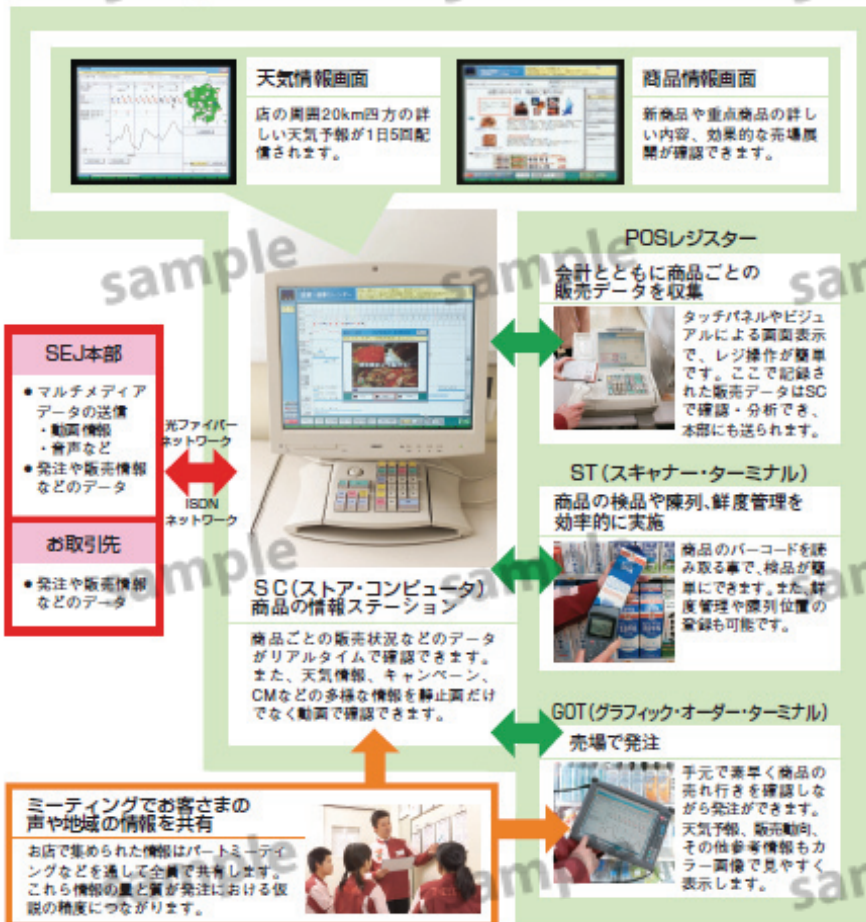
[49] (株)セブン-イレブン・ジャパン「コーポレートアウトライン 2005」12頁

図表 9^[50]



図表 10^[51]

セブン-イレブンの店舗システム

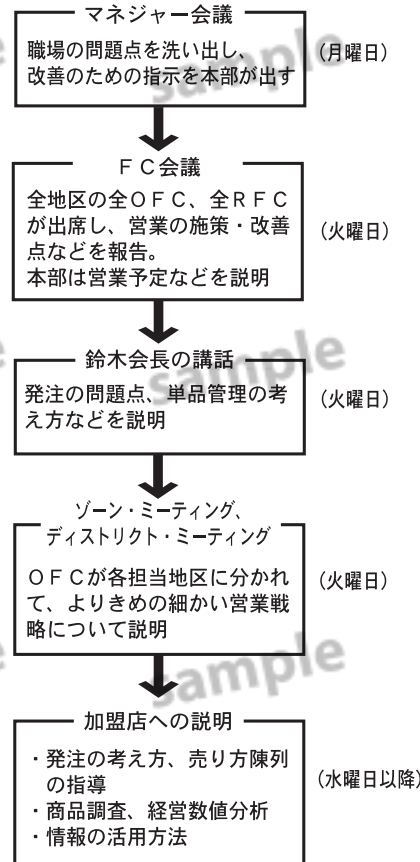


^[50] (株)セブン-イレブン・ジャパンHPより <http://www.sej.co.jp/oshiete/kaibou/kaibou05.html>

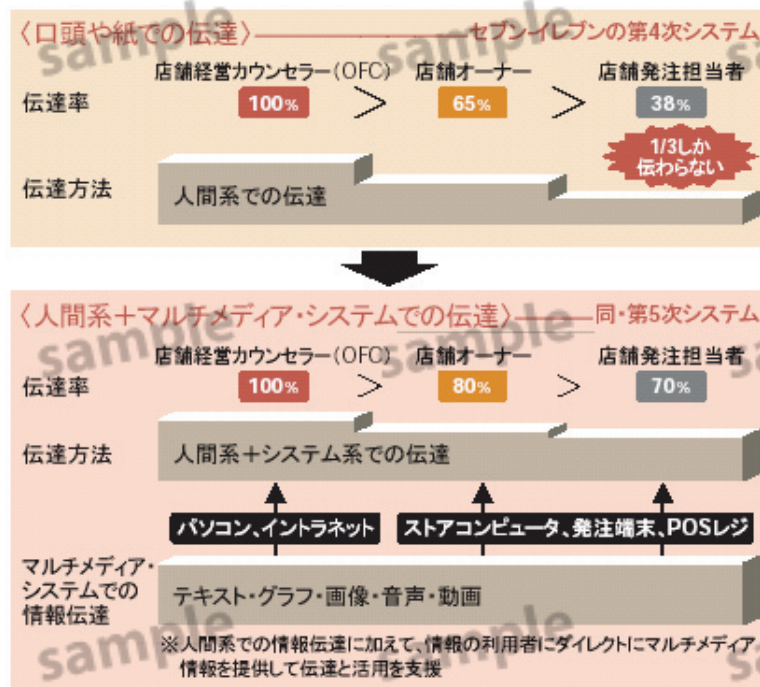
^[51] (株)セブン-イレブン・ジャパン「コーポレートアウトライン 2005」19 頁

図表 11^[52]

ダイレクトコミュニケーションの流れ



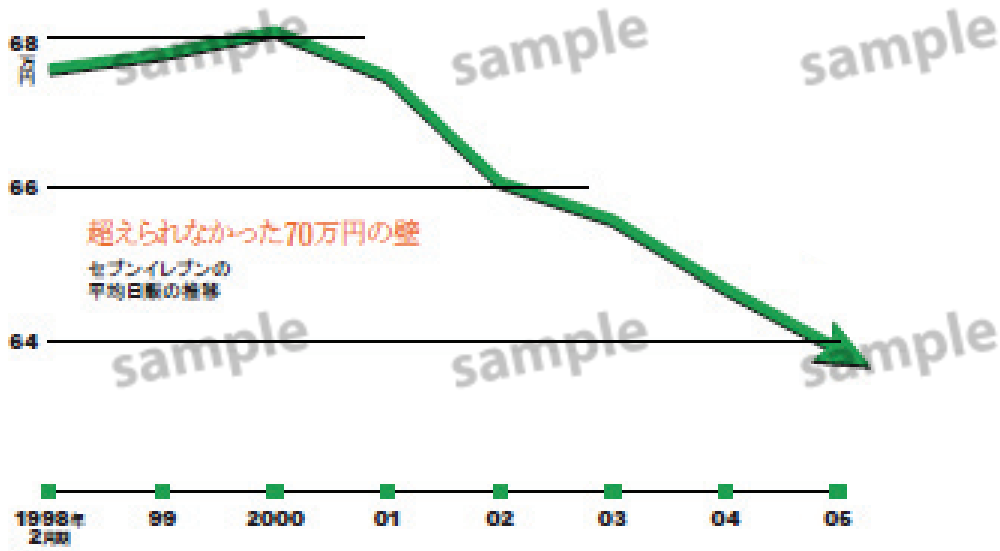
図表 12^[53]



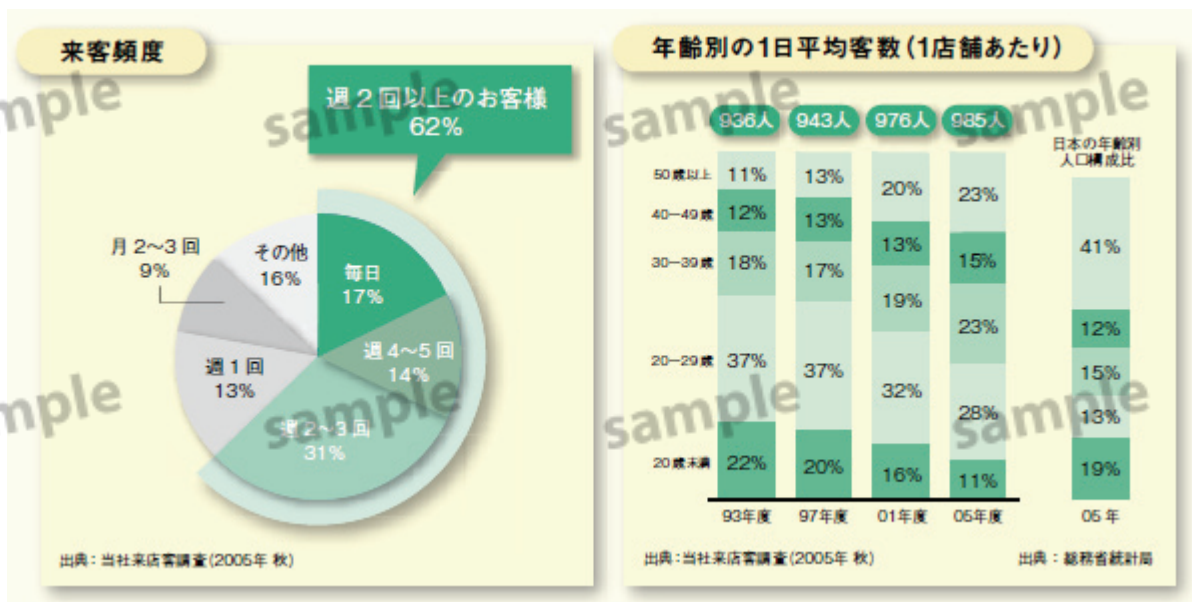
[52] 田中 (2006) 161 頁

[53] 日経情報ストラテジー 2004 年 7 月号 181 頁

図表 13^[54]



図表 14^[55]



^[54] 日経ビジネス 2005年8月8日・15日号 40頁

^[55] (株)セブン-イレブン・ジャパン「セブン-イレブンの横顔 2006」33頁

sample

sample

sample

sample

sample

MEMO

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール