

流通小売業における新たな革命

～セブン・イレブンの戦略分析～

1160434 下村瞳

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

高知県にはこれまで、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、スリーエフ等のコンビニ・チェーンが参入していたが、2015年に、業界最大手であるセブン・イレブンが進出した。

セブン・イレブンの2015年現在の店舗数は、約18,000店舗であり、総売上高は、3兆7,812億円である（セブン・イレブン 公式HP）。業界2位のローソンの店舗数が、11,606店舗、また総売上高が、1兆9,500億円である（LAWSON 公式HP）ことを考えると、セブン・イレブンは業界において他に秀でた存在である。本研究では、セブン・イレブンが何故、他社より秀でているのかその理由について、特にセブン・イレブンが近年新たに展開している戦略に焦点をあて、これを検討する。

2. 背景

2.1 収益力、広がる格差

2013年度のコンビニエンス・ストア国内市場で大手5社の全国売上高が占める割合が初めて9割を超えた。このことは、日本経済新聞社が全国33社を調べた「コンビニ調査」で明らかにされている。コンビニは5万店が市場飽和の目安とされてきたが、13年度末の店舗数は前年比5・8%増の5万3,008店であった。14年度の新規出店も過去最高を更新する見通しである。13年度の

コンビニの全店売上高は9兆8,189億円であり、前年度に比べ4.6%増（2期比較可能な企業を対象）と市場の拡大が続いている（日本経済新聞 電子版 2014.7.23）。13年度の新規出店は4,480店と前年度と比べて8.4%増えており、14年度も13年度を上回るペースで出店を競っている。

一方、近年スーパー業界は苦戦が続いている。例えば平成16年に1,425億円あった販売額は、平成25年には1,272億円まで落ち込み、店舗数も8,553店舗から8,321店舗へ減少している。（チェーン・ストア協会 公式HP）。

このように、他の流通業界が苦戦している中、コンビニエンス・ストア業界の市場規模は年々拡大している。

2.2 厳しい状況の続くスーパーマーケット業界

これまで小売業界において、スーパーマーケットの存在は大きなものであった。しかし、近年その業況は苦境に立たされている。スーパーマーケット業界は特にコンビニ、ドラッグ・ストア等の他業態からの攻勢を受けて厳しい状況に置かれている。震災後、買いだめの特需があり、2011年に売上が上昇に転じたものの、特需が一巡した後は再び減少基調になる（会社四季報2014年版 業界地図）。2014年現在、既存店の売上高は16年連続で減少している。

上記の要因として、ユニクロのようなファストファッションの台頭も挙げられる(会社四季報 2014 年版業界地図)。スーパーの稼ぎ頭は粗利益率 30%内外の衣料品だが、この分野の売上がファストファッションという低価格の衣料専門店に浸食された。このことに対応すべく各社は衣料品売場を縮小し、利益率の低い食品売場を拡張し、売上・利益の確保を図ろうとした(会社四季報 2014 年版業界地図)。ところが、医薬品の高い利益率を背景とした採算を度外視したドラッグ・ストアの食品販売の拡大やコンビニの大量出店により、食品事業自体が圧迫されることとなる(会社四季報 2014 年版業界地図)。そして、この状況に対応すべくスーパー各社は、出店強化、PB の拡大、合従連衡によるスケールメリットの追求で対抗してきている。

上記のような厳しい状況の中、生き残りをかけてスーパー再編が行われている。2013 年 4 月には原信ナルスHDとフレッセイHDが経営統合した。この統合により、両社の資産とノウハウの共有や人材・組織能力の強化、事業基盤の拡大を図っている(会社四季報 2014 年版業界地図)。また、同年同月イオンはJフロントリテイリングからピーコックストアを買収し、ダイエーも子会社化している。そしてイトーヨーカ堂も 2013 年 8 月に北海道の食品スーパー、ダイイチへ出資をしている。このようにスーパーマーケット業界は続々と合従連衡によるスケールメリットの拡大を図るべく様々な取り組みをしている。

2.3 現状のスーパー各社の状況

スーパー業界において、売上高 1 位はイオンで、売上高 5 兆 6,853 億円、営業利益 1,909 億円である。それにセブン&アイ・ホールディングスが、売上高 4 兆 9,916 億円、営業利益 2,956 億円で続く。ユニグループ・ホールディングス、イズミ

ヤ、フジが 3 社で共同商品開発をしている(会社四季報 2014 年版業界地図)。共同仕入れ機構としては、CGC (Olympic、原信、ナルス、フレッセイ、マミーマートなど)、ニチリウ (オークワ、サンエーなど)、八社会 (相鉄ローゼン、東武ストアなど)、オール日本スーパーマーケット協会 (天満屋ストア、マルヨシセンター、ヤマナカなど)がある。外資系は、ウォルマート・ジャパン・ホールディングス (西友:売上高 7,387 億円) やコストコがあり、カルフル (仏) やテスコ (英) は日本から撤退している。

日本チェーン・ストア協会が発表した 6 月の全国スーパーの既存店販売売上高は前年同月比 2.8%減少した。前年実績を下回るのは 3 ヶ月連続で 5 月 (2.2%減) から落ち込み幅が広がった。消費増税前に消費者が買い溜めた米や生活用品などの売れ行き低迷が続き天候不順も響いた。コンビニ・チェーンとスーパー業界に見られるこのような差異はなぜ生じているのだろうか。なぜコンビニ・チェーン、特にセブン・イレブンだけが一人勝ちしているのだろうか。これが本研究の基本的な問題意識である。これについて、以下の章で分析を試みることにする。

3. 目的と研究方法

本研究の目的は、セブン・イレブンの強みを分析することにある。まずセブン・イレブンの強さの秘密について整理し、その上でセブン・イレブンの強みを表出する。また、経済的帰結として、財務上の業績について、他チェーンとどのような差が生じているのかについて検討することにより、セブン・イレブンの戦略の整合性について議論する。

4. セブン・イレブンの強み

セブン・イレブンは、国内で約 1 万 8,000 店と

いう圧倒的な店舗網を誇る。日本一の販売量を誇る商品は数多くある。ほかにもソフトドリンクの年間販売本数 26・3 億本など、専用商品に限らずメーカーの NB（ナショナルブランド）商品も売る力も強大である。ある食品メーカーは「1 店で 1 個ずつ売れたとしても、セブン全店なら約 1 万 6000 個。しかもセブンは本部のリーダーシップが強く、売ると決めたら末端の店舗まで伝わる」と、セブンの販売力を評価する（週刊東洋経済編集部, 2013）。近年は肌着などの衣料品や、シャンプーなどの日用品にまで品ぞろえの幅を広げており、スーパーに行かずとも、日常生活で使うもののほとんどをセブンで賄うことができるようになった。

一方で、近年セブン・イレブンは、グループ各社はもちろんのこと、他社との協力関係を構築することにより、店舗外の商品をより多く扱っている。これにより新規顧客の獲得および固定客化を進めている。これは、コンビニエンス・ストアの店舗設備の限界を超越するものとして注目を集めている。コンビニエンス・ストアは、その店舗面積から取扱品目が限定される。もちろんこれに対応すべく、商品販売・顧客の嗜好等について、高度な情報化を図ることによって対応してきた。しかし、近年、店舗設備に対する投資額を抑制したまま、顧客の多様なニーズに応えようとする新たな試みを進展させている。その急先鋒となっているのが、「オムニセブン」と呼ばれる通販・受取りサービスである。通販に関しては、原則的に売り場を構築する必要がなく、したがって設備投資額が抑制できる。本研究では、セブン・イレブンが事業化に成功した当該サービス・システムについて、以下で詳細に検討することとする。

配送センターの管理システム

セブン・イレブンの新たな取り組みを支えるイ

ンフラとして最も重要なものは、高度な配送システムである。通販によって購入した商品をいち早く顧客の近隣店舗に配送することは、アマゾン等に代表される通販業界では必須だからである。ここで、セブン・イレブンの配送システムを見てみると、ドライバー、運行管理者、配送センターが一体となって、安全運行と経済運転による環境負荷の軽減とコストの削減を実現する運行管理システムを構築していることがわかる（富士通, 2006）。これを支えるのが、きめ細かい物流を展開する 4, 100 台のトラックと 8, 000 人のドライバーを擁する共配（共同配送）センターである。セブン・イレブンでは、配送車両向けの運行管理システムについて、「プロのドライバーとして腕を發揮できるようにしくみ」というユニークなコンセプトで構築し、安全運行と経済運転の向上を目指している。（富士通, 2006）

・ 課題と効果（富士通, 2006）

- 1 安全運転を徹底し、ドライバーを事故から守る
→危険地帯は音声で警告、運転中の車載端末操作を自動化
→的確な安全運転指導を実現しドライバーの意識向上
- 2 経済運転による環境負荷軽減と燃費向上によるコスト削減
→車載端末の詳細な情報をもとに的確な経済運転指導を実現
- 3 トータルな配送品質の向上
→リアルタイムに運行状況を把握することで、配送作業の予実管理の精度が向上し、災害など緊急時の対応強化を実現

・ 配送システムの概要

セブン・イレブンの配送システムでは、操作をほぼ完全に自動化、安全運転の妨げになるドライバーの操作負担を排除している。車載・運行／動態管理システムは、「車載ステーション」、「運行管理システム」、「動態管理システム」と「地図連携システム」から構成されている(富士通, 2006)。

このシステムの大きな特徴は、機械でできることは機械にさせ、ドライバーは運転に集中できるようにしたことである。この考え方を支えているのが、GPS レシーバや音声ガイダンス機能などを内蔵した富士通の大容量拡張型車載ステーション MBCD/communications である(富士通, 2006)。ドライバーは配送に出発する時に、記録用のメモリカードを車載ステーションに差し込み、「出発」ボタンを押し、配送を終えてセンターに帰着したら「到着」ボタンを押して、メモリカードを取り出すだけである。走行中、スクールゾーンや商店街、高速道路の出入り口では危険地帯であることが音声で警告される。店舗への到着と出発時刻、荷室の温度、車速やエンジン回転数、急な加減速、ギア段は自動的に車載ステーションのメモリカードに記録される。要求に応じて、データをデジタル MCA 無線を通じてセンターに送信することも可能である。

共配センターは、デジタル MCA 無線を活用した動態管理システムと地図連携システムを通じて、配送車両の地図上の現在位置や軌跡、店発着、遅配や早納などの配送状況や運行状況をリアルタイムにセンターシステム PC FMV に表示させ、把握することができる。デジタルタコメータとの連動により、運転状況を把握でき、事故や災害など万一の場合にも迅速な対応が可能である。

運行を記録したメモリカードは運行管理システムに読み込まれ、ドライバーと運行管理者のコミュニケーションツールとしての日報をはじめ 18 種に及ぶ帳票を出力することができ、ドライ

バーやセンターの事務負担を大幅に軽減している(富士通, 2006)。

このように、セブン・イレブンでは、配送システムが競争優位の源泉となっている。むろん、これまでは、きめ細やかな商品配送を実現するために当該システムが進化してきたものと考えられる。しかし、この高度な配送システムを利用して、新たなビジネスの展開を試みている。この点について、以下で詳細に検討する。

オムニセブン(ネット通販・受取)

インターネット・ショッピングの普及に伴って、商品の受け取り・配送拠点としてのコンビニエンス・ストアの存在感が高まっている。自宅で商品が届くのを待つよりもコンビニ店頭で受け取った方が便利と感じる消費者が予想以上に多い(田原寛, 2015)。セブン&アイグループの総合インターネットショッピングサービス「omni 7 (オムニセブン)」は 2014 年 11 月に本格始動した。このサービスは、イトーヨーカ堂やそごう・西武、ロフト、赤ちゃん本舗などグループ各社の商品をネット通販できるほか、書籍・雑誌などを中心とするセブンネットショッピングも同一のアカウントで利用できるサービスである。2018 年度に売上高 1 兆円を目標としている(田原, 2015)。オムニセブンの最大の目玉は、約 1 万 8,000 の店舗網を持つセブン-イレブンの店頭で商品を受け取れることである。オムニセブンでは、顧客の 7~8 割もが店頭受け取りを選んでいる。これは、自宅で宅配がくるまで待つことを嫌う消費者は、多くいることを示唆している(田原, 2015)。

ネット通販最大手のアマゾンジャパンなどが即日自宅配送サービスを実施している昨今、「セブン・イレブン店頭で商品を受け取るメリットがどれほどあるのか」という疑問の声もあったが、ふたを開けてみると、オムニセブンで注文した人

の7~8割が、セブン・イレブン店頭で商品を受け取っている。これまで、「ラストワンマイルを制する者がネットショッピングを制す」と言われてきた(田原, 2015)。商品の検索や注文、支払いはネットで済ませることができても、最後の受け取りだけは物理的な配送網に利便性が左右される。利用者宅までの“ラストワンマイル”をカバーする、きめ細かい配送サービスが競争優位性を左右されると見られてきたのだ。

しかし、スマートフォン一つでいつでもどこでも商品を選び、注文することに慣れてしまった消費者にとっては、商品を受け取るために、わざわざ自宅で待機することは苦痛であるかもしれない。ラストワンマイルは消費者が自宅で待っていてくれることを前提としているが、今の消費者が最も重視するのは“時間価値”である(田原, 2015)。つまり、ラストワンミニット(商品を受け取るまでの最後の1分間)にいかにか柔軟に対応し、消費者を時間的・空間的制約から解放することができるかが重要になる(田原, 2015)。これを実現するためには、配送システムの高度化が重要である。先にも述べたように、セブン・イレブンでは既に配送システムが十分に高度化されている。オムニセブンの成功を支えているのはセブン・イレブンの配送システムである。

以上から、本論文ではオムニセブンの戦略の成功要因を2つの側面からまとめる。第1は関連型多角化の視点である。これまでもきめ細やかな品揃えによって、コンビニは他業種との差別化を図ってきた。しかし、品揃えを増やすためには設備投資が必要となる。これに対して、セブン・イレブンは、通販という新たな業態に進出することによって対応しようとしている。さらに多角化については、既存の競争優位の源泉との相乗効果の創出が必要となる。これに対してセブン・イレブンは、既に高度化された配送システムを利用するこ

とによって生み出したのである。

一方顧客価値の観点からは、規模の経済性を発揮することによってこれを達成している。セブン・イレブンは既に全国に1,8000という店舗網を有しており、近隣にセブン・イレブンがあるという生活に消費者は慣れている。この店舗の存在価値は、通販の受け取り場所としてさらなる価値が付加されることになる。これらがオムニセブンの成功を支える要因である。

5. セブン・イレブンと他チェーンとの収益性比較

これまで述べてきたように、セブン・イレブンは、新たな戦略を展開し、事業化にこぎつけた。本章では、これらが収益性にどのような影響を与えているのかについて、他社との比較を通じて検討する。

コンビニエンス・ストア業界3位のファミリーマートは同4位のサークルKサンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスの経営統合により、店舗数は1万7,681店に達し、セブン・イレブン・ジャパンの1万7491店(いずれも2月末時点)を上回って業界トップに躍り出る。しかし、店舗数で1位になっても、全店売上高(2014年2月期)はセブン・イレブンが3兆7812億円、ファミリーマート・サークルKサンクス連合は2兆7409億円で、約1兆円もの差がある。その理由として考えられるのは、コンビニの実力を示す1店舗あたりの平均日販(1日の平均売上高/2014年2月~11月期)に差があるからではないだろうか。セブン・イレブンの1店舗あたりの売上は約66万円であるのに対し、ファミリーマートは約51万円、サークルKサンクスは約44万円である。現在業界2位のローソンは店舗総数が1万2,276店、全店売上高が1兆9,373億円、平均日販が約54万円である。

なぜ、セブン・イレブンと他のコンビニの平均日販に、これほどの差がついているのだろうか。本来、コンビニの売り上げは立地で決まるはずなのに、なぜそうなっていないのか。

コンビニは一見、看板のデザインと色が違うだけの、ナショナルブランド（NB）商品（メーカーが企画、製造して全国規模で販売している商品）を並べている大きな冷蔵庫のように見えるかもしれない。しかし、ナショナルブランドだけなら、どのコンビニも差はないので差別化要因にならない。ATM（現金自動預け払い機）やコピー機も、どのコンビニにも置いてある。にもかかわらず、セブン・イレブンと他のコンビニの平均日販にこれだけ大きな差があるのは、セブン・イレブンには、少し遠くてもオムニセブンなどの優れたサービスを利用するために来店する客が多く、その人たちがついでに他の商品も買っていきからではないだろうか。それが結果的に売り上げの差につながっていると考えられる（大前, 2015）。

次に、セブン・イレブンと他社との売上、売上総利益、営業利益、経常利益を比較してみると、セブン・イレブンは他社と比べ売上、売上総利益、営業利益、経常利益の全てにおいてトップである。この結果から、セブン・イレブンは仕入原価が他社より安く済んでいることや営業経費の削減、利息のコントロールが上手いことがうかがえる。このことが、セブン・イレブンが他社より収益性について優れている要因の一つなのだろう。

6. 結論

本研究では、何故セブン・イレブンが小売業界でNo.1のコンビニエンス・ストアであるのかを検討してきた。セブン・イレブンは他チェーンにはないサービスがある。つまり、オムニセブンに代表される新しい取り組みやサービス展開という点で、セブン・イレブンの強さは圧倒的なものであ

る。またこれらの新たな取り組みを支えるインフラ（配送システム等）の高度化も進んでいる。もちろん他のコンビニも努力はしているだろう。しかし、既存設備の高度化にいち早く取り組み、これを新たな事業に結合させる展開の迅速さ、また圧倒的な店舗網を強みとした顧客価値の創造といった点において、セブン・イレブンは秀でている。

7. 今後の課題

本研究では、セブン・イレブンの強みについて、特に配送システムの高度化と、これを利用したオムニセブンという新たな取り組みに焦点を当てて検討した。しかし、これ以外にも入れたてコーヒー、あるいは店内加工のドーナツを展開するなど、これまでファースト・フード・チェーンの領域であった事業の展開を進展させている。今後、このような新たなセブン・イレブンの外組について注目していきたい。

引用文献

- [1] 大前研一(2015.4) コンビニ業界でセブン・イレブンが圧勝の理由

http://www.news-postseven.com/archives/20150414_316009.html

- [2] 週刊東洋経済編集部(2013.7) セブン、独り勝ちの秘密

<http://toyokeizai.net/articles/-/14644>

- [3] セブン・イレブン 公式HP

<http://www.sej.co.jp/>

- [4] 田原寛(2015.11) ネット通販に新勢力！コンビニ受け取りが宅配を超える日は来るか

<http://diamond.jp/articles/-/81508>

- [5] 日本経済新聞 電子版(2014.7.23)

- [6] 日本チェーン・ストア協会 公式HP

<https://www.jcsa.gr.jp/>

- [7] 富士通(2006.5) ドライバーの味方になる車載端末の導入とコミュニケーション重視のシステム運用で安全運転と経済運転を実現

<http://jp.fujitsu.com/featurestory/2006/0517sej/>

- [8] LAWSON 公式HP

<http://www.lawson.co.jp/index.html>

- [9] 臨時増刊編集部(2014.4) 週刊東洋経済
会社四季報 2014年版業界地図