

< 修士学位請求論文要旨 >

日本のコンビニエンスストア・システムに関する研究
—セブンプレミアムの開発及び生産体制を中心に—

国際日本学研究科 国際日本学専攻

メディア・社会・国際研究領域

4911142002 甘 婷婷

要旨

1974年にセブンイレブンが豊洲店をオープンして以来、その規模を拡大し続けた日本のコンビニエンスストアは、2015年現在全国に5万店を優に越える巨大大業に成長した。さらに日本のコンビニエンスストアは多く国に進出し、世界中から注目を浴びている。歴史から見ると、日本のコンビニエンスストアはアメリカから誕生し、1970年代に日本に導入された。そして数年を経て、日本に導入されたコンビニエンスストアは日本独自の仕組みを作り上げた。この精緻化された仕組みは日本のコンビニエンスストアの強さの源泉となっている。

本論文では、日本の代表的なコンビニエンスストアであるセブンイレブンを取り上げ、その競争優位の背景にあるシステムについて分析した。セブンイレブンの競争優位を支えているシステムについてはこれまで多くの研究が行われてきた。コンビニエンスストアの土台となるフランチャイズ・システム、高度に整備された情報通信システムと物流システム、単品管理を中心として店舗運営の管理システムなどに関する研究は比較的多い。しかし、近年セブンイレブンの成長の中心となりつつあるセブンプレミアムなどのPB商品と、それを裏で支えている独自製品の開発と生産のシステムについての研究はあまり見当たらない。この研究ではこの問題、すなわち、セブンプレミアムを中心とするPB戦略とその戦略を支えている開発及び生産システムに焦点を当てて、セブンイレブンの強さを解明しようとした。

セブンイレブンによるPB商品の開発と販売が小売業界で最初ではない。所得が伸びず、経済不況のもとで、消費者の節約意識は高まり、客を取り合って安く売るという戦略が小売企業各社によって展開されるようになった。その状況下にあつて、企業の目がPBに向けられた。そのPBは価格競争に対処するため低価格化にポイントが置かれた。しかし、セブンイレブンはその流れと違って、「価格訴求型PBではなく、価値訴求型PB」を打ち出した。このような考え方によって「セブンプレミアム」が2007年に誕生した。このセブンプレミアムがその後急成長したことは、価値訴求型PBが消費者の支持を受けていることを示す。

セブンプレミアムの成長の状況についてみると、2014年度にその売上高が8,150億円を突破している。さらに2015年度にはセブンプレミアム商品の売上高1兆円という目標を打ち出している。加えて、2012年までの3年間、セブンイレブンでは、プライベートブランドの売上げ比率が4倍近くに増えた。これにより、売上高全体（たばこ・雑誌を除く）の4-6割をPB商品が占めることとなった。店舗当たりの平均日販では67万円のセブンイレブンは2位のチェーン店と12.5万円差があり、簡単に埋まらない格差をつけている。

そのようなセブンイレブンのPB戦略の成功は、価値訴求型PB戦略が上質を求める顧客

のニーズに合っているからであるが、それだけではないと考えられる。すなわち、価値訴求型 PB 戦略を取っている競合コンビニエンスストアよりも、セブンイレブンがより成功している理由はどこにあるかという疑問が残る。

この疑問に対して、本論文ではセブンイレブンの独自の開発および生産の仕組みに注目して、セブンイレブンの強みを解明しようとした。「チーム MD」を中心とした関連メーカーとの共同開発、独自の生産ライン（専用工場）の構築などがその代表的な例である。このような仕組みについてはいまだに十分に解明されていないので、その実態は必ずしも明らかではない。本論文ではセブンイレブンの開発・生産の仕組みに研究の焦点を当てて、なぜセブンイレブンが競合他社よりも PB 戦略で成功しているか、そしてセブンイレブンの強みはどこにあるかについて分析した。

本稿では、Ⅱ章からⅤ章までにこの課題について分析してきた。この分析によって、明らかになったことは、主に以下の点である。

1. 日本のコンビニエンスストアの発展の歴史、2. 日本のコンビニエンスストア・システムの特徴、3. セブンイレブンのオリジナル商品の開発・生産体制、である。

アメリカから日本に導入されコンビニエンスストアは、アメリカと異なり、日本独自の仕組みを作り上げ、発展してきた。このような日本型のコンビニエンスストアは、精緻化された仕組みにより急速に国内および海外へ展開し、最後にアメリカのサウスランド社も買収したことがわかった。このような日本の代表的なコンビニエンスストアであるセブンイレブンを取り上げて、その競争優位の背景にあるシステムについて分析した。特にセブンイレブンが今までコンビニエンスストア業界で1位を維持してきた理由の一つは独自商品の開発と生産体制にあると考えられるため、本稿ではそれについての分析に焦点を当てた。

セブンイレブンによる PB 商品の開発と販売が小売業界で最初ではない。しかし、セブンイレブンは今までの PB 商品と違って、価値訴求型つまり高品質の PB 商品を発売した。このセブンイレブンの PB 商品である「セブンプレミアム」は2007年に発売してから売上が急速に伸び、2014年の売上高は8,150億円に達し、さらに2015年度に売上高1兆円という目標を定めた。その目標を実現できる鍵の一つはセブンプレミアムの開発および生産体制の優位性にある。

セブンイレブンは、「チーム MD」を中心として関係メーカーと共同作業することで、手ごろな価格と価値のある商品を求める消費者のニーズに対応することができた。また、セブンイレブンだけではなく、共同開発メーカーにも、販路の安定確保と粗利益の確保ができるようになった。さらに、セブンイレブンは独自の生産ライン（専用工場）を構築し、それによって、高品質の差別化された商品を生産することができた。この専用工場で生産された商品は、今まで確立したセブンイレブンの物流管理や商品管理のノウハウを十分に活用して、PB商品の安定的な調達などが可能となった。その結果、小売企業間の競争にお

いて品揃えの差別的優位性を確立することもできた。すなわち、このセブンイレブンの独自の開発および生産の仕組みはセブンイレブンにおける競争力の鍵となっていることを本稿では明らかにした。

これまで本稿では、セブンイレブンから日本のコンビニエンスストア・システムについて考察を進め、セブンイレブンの強みの一端を明らかにすることができた。しかし、本論文は開発と生産にもっと立ち入って分析を行う必要があった。また、セブンイレブンのさまざまなシステム間の関係、たとえば、専用工場と物流センター、店舗にいたる商品の流れなどについてもより詳細に分析する必要があったが、それができなかったことは本稿の限界である。さらに、他の競合コンビニエンスストアとの比較分析、とりわけ、PB商品の開発や生産に絞った比較分析も行う必要があった。これまで本稿では、日本国内のコンビニエンスストアについて考察した。また、海外に進出した日本のコンビニエンスストアについても研究を進めていくことも必要である。これらは今後の研究課題として、日本のコンビニエンスストアの動向などを踏まえて、研究を進めていけたらと認識している。