

〔論 文〕

新・商業社会論(4) 流通産業革命 2.0

矢 作 敏 行

目次

1. はじめに
2. スーパーマーケットのインスタマーチャ
ンダイジング革新
3. コンビニエンスストアのマスマーチャ
ンダイジング革新
(以上本稿)
4. アパレル製造小売業のビジネスモデル革新
5. まとめ—総合量販店と専門量販店の比較分
析
(以上次稿)

1. はじめに

日本の流通産業革命 1.0 をけん引した総合量販店(総合スーパー)は1980年代スーパーマーケット(食品スーパー)、コンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストア、郊外型の紳士服店・家電量販店・衣料品店といった専門量販店との競争で劣勢に立たされた。1990年代から2000年代初めにかけてバブル経済崩壊後の平成不況のあおりを受けて、ダイエー、西友、マイカル、長崎屋、寿屋、ヤオハン・ジャパンと有力企業が相次いで経営破綻した。

チェーンストア経営の根幹をなすマス・マーチャンダイジング・システム(大量商品調達システム)づくりは総合量販店から専門量販店へとバトンタッチされた。専門量販店は取扱い商品を特定商品カテゴリーに絞り込んだ明確な営業形態(業態)コンセプトを打ち出し、単品大量販売力をテコに独自の商品を企画・開発するマス・マーチャンダイジング・システムを確立し、総合量販店の足下の市場を奪い取った。本

稿ではその代表例としてスーパーマーケット、コンビニエンスストア、アパレル製造小売業(SPA: Specialty Store of Private Label Apparel)の3業態を取り上げる。

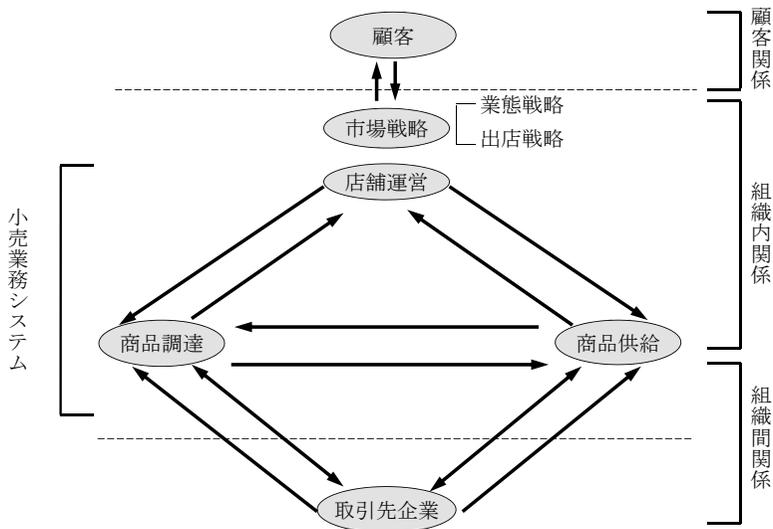
分析枠組みは図1の小売事業モデルにある通りである。小売業は商品の仕入れと販売の2大活動から成り立っている。販売活動は市場戦略のことであり、市場戦略はどのような価値を顧客に提供するかという業態戦略と、店舗をどのように立地・配置するかという出店戦略の2つで構成されている。

市場戦略を支える仕入れ活動は複雑多岐にわたる。メーカーが生産するNB(ナショナル・ブランド)商品を仕入れる場合、小売業が自らPB(プライベート・ブランド)商品を企画・開発する場合、あるいは生鮮食品のように卸売市場から仕入れて店頭で加工する場合などに分かれる。これらをまとめて商品調達システムと呼ぶことにする。

チェーンストアの場合、店舗は各地に分散立地しているので、調達した商品をタイミングよく店舗に納品する必要がある。そのためには配送センターを軸とした商品供給システムの構築が不可欠となる。

市場戦略は店舗を見れば識別できる経営の構成要素であるのに対して、商品調達・供給システムは外から見えにくい経営要素である。また市場戦略は直接、消費者と向き合う顧客関係であるのに対して、商品調達・供給システムは外部の取引先企業を相手にする組織間関係により支えられている。2つの異なる活動システムの結節点に位置しているのが店舗で、店舗小売業では顧客と取引先企業とを結ぶ店舗運営システ

図1 小売事業モデルの分析枠組み



(出所) 矢作 (2011) 図序-1

(注) 矢印は作用の働く方向を示す。

ムの優劣が競争を大きく左右することになる。

店舗はそれぞれの立地に応じた商品を取り揃え、顧客が気持ちよく買い物できる環境をつくり出す。つまり店舗は市場戦略を具現化する場であり、調達・供給された商品とサービスを通して顧客に価値を提供する場でもある。チェーンストアでは本部が市場戦略を決定し、商品調達・供給システムを構築するが、最終的に商品・サービスを提供するのは店舗である。そこでは店長以下従業員全員で顧客に奉仕し、本部はそれを支援する分業関係が敷かれている。

このように小売事業モデルでは店舗運営、商品調達、商品供給の3つを小売業務システムとみなし、市場戦略を実現する仕組みとして3つの小売業務システムの相互関連性に着目する。取り上げる3つの事例は冒頭で列挙した専門量販店のうちマス・マーチャンダイジング・システムづくりにおいて際立った成果を挙げた業態・企業を選んでいる。それにより市場戦略と小売業務システムの構築メカニズムを比較分析し、流通産業革命 2.0 世代の経営革新とは何かを明らかにする。

2. スーパーマーケットのインストアマーチャンドライジング革新

1996 (平成 8) 年安土敏の『小説スーパーマーケット』が『スーパーの女』(伊丹十三監督)として映画化された。安土は首都圏に店舗を展開する有力スーパーマーケット、サミットの社長(当時)荒井伸也のペンネームである。宮本信子演じるスーパー大好き人間の主婦が幼馴染の経営するつぶれかかったスーパーマーケットの再建を託され、見事にやり遂げるというストーリーである。

職人たちが牛耳る店舗では古い野菜をリパックして日付を更新する、変色した肉を照明で新鮮にみせる、異なる種類の肉を合わせて「牛肉 100%」として売るといったごまかしが横行していた。経営には素人の主婦がスーパーマーケット経営の神様といわれた人物から指導を受け、顧客目線で一つひとつ問題を解決していく。

ストーリーは荒井の実体験に基づいていた。荒井は 1970 (昭和 45) 年住友商事から関連会社のサミットへ出向を命じられた。サミットは総合商社による流通部門進出の機運が高まる中で、アメリカの大手チェーン、セーフウェイと

の業務提携により設立された会社で、アメリカ流の生鮮食品向け冷蔵オープンショーケースなど最新の設備を導入していた。しかし当時は10店舗のうち半分が赤字で、本部経費がまるまる損失になる苦しい経営状況が続いていた。肝心要の生鮮食品売場のインスタマーチャンダイジング（店内における商品企画・開発）の劣悪さが経営の足を大きく引っ張っていた⁽¹⁾。

宮本信子演じる主婦は荒井自身がモデルであり、スーパーマーケット経営の神様として登場するのは関西スーパーマーケット社長（当時）の北野裕次だった。北野はスーパーマーケット各社で構成するオール日本スーパーマーケット協会（AJS）会長でもあり、日本でスーパーマーケットの生鮮食品の鮮度管理技術を確立した先駆者であった。

二人はAJSの活動を通して堅い絆を結んだ。北野は戦後、大阪市中央卸売場であつお節などの食品卸売業を営んでいたが、1959（昭和34）年折からの総合量販店の快進撃に触発され、小売業に転じ、兵庫県伊丹市に最初のスーパーマーケットを開いた。

北野は根っからの勉強家だった。四国のスーパーマーケットグループと経営交流し、商業界倉本初夫の紹介により東光ストア（現東急ストア）などを見学した。1962（昭和37）年4月渥美俊一が主宰するペガサスクラブの第1回経営セミナーにも参加し、同年7月には交流のあった同業15社とスーパーマーケット経営研究団体のオール日本スーパー経営者協会（のちのAJS）を発足させた。荒井が初めて関西スーパーを訪問し、北野らから直接指導を受けたのは1977（昭和50）年初めのことで、翌年さっそくAJSに加盟した。その後、荒井は2001（平成13）年北野の後を継いで2代目AJS会長に就いた。

関スパ方式の誕生

日本のスーパーマーケット産業の発展に大きく貢献した「関スパ方式」と呼ばれるインスタマーチャンダイジング方式がどのような経緯ででき上がったのか、歴史を振り返ってみよう⁽²⁾。

1960年代から1970年代にかけて総合量販店の急成長とは対照的に、食品主体のスーパーマーケットは生鮮食品の管理技術が十分に確立されておらず、停滞していた。関西スーパーも例外ではなかった。衣料品などを扱う総合化か、食品主体の専門化か、北野は迷っていた。転機は1967（昭和42）年2月に訪れた。

AJS主催の海外研修旅行で、初めて訪米した。最初の訪問地ハワイで日系人の経営するスーパーマーケットに入ると、ぶーんと果物のよい香りが鼻をついてきた。売場は明るく清潔で、床はぴかぴか光っている。色とりどりの果物が冷蔵オープンケースにきちんと陳列されている。店のバックヤードに回ると、青果物、精肉、乳製品等を収容する大型冷蔵庫が備え付けられ、作業場が整然とレイアウトされていた。

当時の日本では青果物を冷蔵オープンケースで販売することはほとんどなく、大型冷蔵庫や精肉・野菜等を加工する作業場も整備されていなかった。卸売市場から仕入れた青果物は店頭で荷をほだき、選別・加工・陳列していた。それどころか初期スーパーでは生鮮売場の運営を外部の専門業者に委託する例が多かった。関西スーパーでも1965（昭和40）年に生鮮3品のうち青果部門が直営化されたばかりで、残りは外部委託されていた。

「自分の生涯をかけて挑戦すべき目標は、このアメリカのすばらしいスーパーマーケットに負けない本格的なスーパーマーケットを日本で作りに上げることである」（関西スーパーマーケット、1985）。北野の迷いは吹っ切れた。総合量販店にならない衣料品の取扱いを拡大していたが、帰国後すべて衣料品在庫を処分し、食品に特化する決断を下した。何でも屋の総合量販店は「スーパー」であって、スーパーマーケットではない。「生鮮食品を中心に、ふだんの食事の材料、ふだんの生活を維持する商品」（同上書）と品揃えを限定し、専門化に徹することにした。

上記した品揃え形成の概念には「生鮮食品を中心に」と「ふだんの食事」という2つの言葉に大切な意味が込められていた。日本人の食生活に占める生鮮食品消費量の割合はアメリカよ

り高く、鮮魚をはじめ鮮度のこだわりもアメリカ人以上に強かった。また「ふだんの食事」に必要な商品とは大多数の消費者が頻繁に購入する商品であり、商品を「マス化（大量化）」しやすくなるとの念意が込められていた。

生鮮食品売場の運営には仕入れた商品を「売れる化（商品化）」するマーチャンドライジング機能が必要とされていた。鮮魚であれば、「鮮度を保つ」「さばく」「盛り付ける」「包装する」「値札を貼る」といった加工作業を含み、精肉であれば、枝肉で仕入れ、それを肩肉、モモ肉などの部位に分け、ステーキ、すき焼き、カレー用など用途別に加工し、さらにステーキであればランプ、リブ、サーロインなど部位ごとに商品化する。

専門的な技能は一朝一夕に習得することができない。当初、新規参入した相当数のスーパーが売場を外部専門業者に委託したのはそのためである。直営方式で運営する場合には職人の「腕」に頼った。「スーパーの女」で描かれていたのは、そうした加工技術が特定個人に帰属し、時には秘匿される職人依存体質の負の側面だった。北野は自社で生鮮食品の加工・管理技術を蓄積する自主マーチャンドライジングの道を選択し、まず鮮度により売れ行きが大きく左右される青果物に狙いを定めて研究を重ねた。

植物学の専門書を読みあさり、大学研究者に話を聞き、「青果物は収穫後も呼吸をしている。低温で管理すると、呼吸係数が下がり、冬眠状態となり鮮度低下に歯止めがかかる」ことなどを学んだ。ハワイで見た大型冷蔵庫を手作りし、そこで鮮度を維持し、トレーとフィルムでブリパッケージした果物や野菜を売場に並べた。

一日中鮮度のよい青果物が並んでいるとの評判が立った。大型冷蔵庫のお陰で売場の販売動向に応じて迅速な在庫補充ができるようになり、開店時には品出しの遅れで、また夕方には売り切れで売場が空の状態になることが少なくなった。経営的にも商品の傷みが減り、利益を確保しやすくなった。

北野は1967（昭和42）年11月、AJSの会員企業に対してさっそく青果物の鮮度管理手法を公開した。これがAJS名物の生鮮食品セミ

ナーの始まりとなった。ただし関西スーパーが生鮮食品のマーチャンドライジングシステムの原型をほぼ完成するのは1974年開店の9号店、大阪・高槻店ごろであり、その間商品ごとにハード、ソフトの経営ノウハウを積み上げた（矢作、1997）。

インストア方式の導入

生鮮食品のマーチャンドライジングシステムには集中加工センターで一括して処理・加工・包装を行うセントラル方式と各店舗のバックヤードで分散的に行うインストア方式の2つのやり方があった。労働集約的な生鮮食品の加工作業はセントラル方式であれば、人件費が節約でき、機械化により効率化が可能だが、センターから店舗に運ぶ配送費用がかかるうえ、鮮度が落ちやすく、店舗の需要変動に迅速に対応しにくいのが悩みの種だった。

それに対して、インストア方式は売場の販売動向を見ながら鮮度の高い商品を過不足なく供給できる利点はあるものの、「職人」の育成・配置を含めた人件費や店舗設備に費用がかかるのが難点だった。

大量出店による急速なチェーンストア化を唱える日本リテイリングセンターの渥美俊一はアメリカで一般的なセントラル方式による経営効率化を薦めたが、北野は鮮度にこだわる日本人の消費特性を重視し、インストア方式を選択した。それゆえ店舗ごとに職人依存型から脱却し、生鮮食品の鮮度を科学的に管理し、セルフサービス方式で売るシステムを確立しなければならなかった⁽³⁾。

「関スパ」方式は生鮮食品の鮮度管理技術と店舗作業の標準化・システム化の二本柱で成り立っていた。まず鮮度管理技術のハード面ではメーカーと共同で温度ムラのない冷蔵オープンケース、断熱性と伸縮性に優れたトレー、透明で作業しやすい包装用フィルムなどを次々に開発し、いずれも業界標準となった。

冷蔵オープンケースを例にとると、日本はアメリカに比べて高温多湿であるうえ、季節による温・湿度差が大きく、陳列する商品も違っていた。野菜の場合、アメリカは路地物が多いの

に対して、日本はハウス栽培のやわな野菜が多かった。関西スーパーは適温を安定的に保ち、ケース内の温度ムラをなくすなどユーザーの立場から改善点を発見し、パートナーの日進工業がそれを改良した。

ソフト面では品目ごとに温度・湿度と取扱い管理に関するマニュアルを作成した。1969（昭和44）年に導入した「低温設備の温度管理規定」では生鮮食品の鮮度保持を店長の主要任務と定め、冷凍・冷蔵オープンケースと冷蔵庫の温度管理チェックリストを作成した。翌年には「海産物取扱い基礎知識」では氷を入れた塩水に鮮魚をつけて冷温水処理し鮮度を保つ方法を示すなど商品ごとの管理手法をまとめた。

もう1つの店舗作業の標準化・システム化は膨大な作業マニュアルで体系化され、教育・研修を通して従業員の間で共有された。具体的には、職人が経験を通して習得・蓄積してきた技能を個々の作業単位に分解し、標準化すること、同時に個々の作業は売場動向をみながら相互に連携し効率的に進めることを目指した。

生鮮食品のインスタマーチャンドライジングの実際は図2のように大きく9工程に分けられる。各工程は効率化のため、①商品の移動・ハンドリング回数を最小化する、②商品・消耗品・備品を整理整頓する、③作業の段取りを決めておく、④従業員の技能の差を考慮して作業割当・

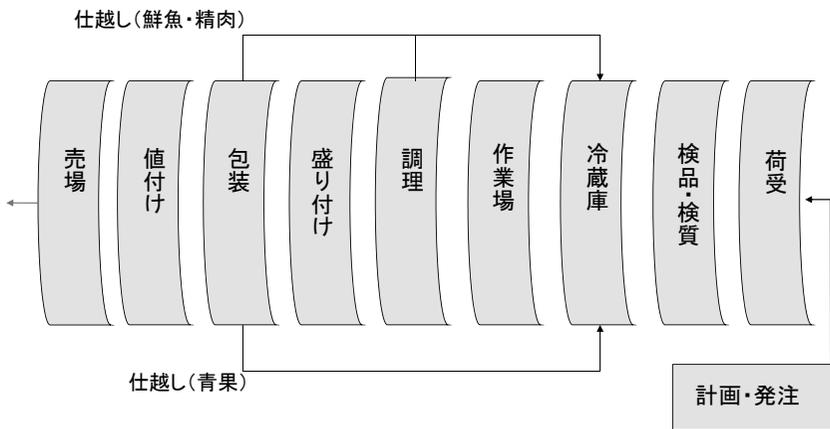
指示・指導を行うことを徹底した。

鮮魚を例にとると、冷蔵庫から魚を取り出し、三枚におろすのが調理工程に当たり、切り身にして2切れか3切れのいずれに盛り付けるのが次の工程となる。作業を分解し、個々の作業を単純化・標準化しているのので、個々の作業はパートタイマーでも短期間に習得できる。それぞれの工程は従業員に割り当てられ、流れ作業で組み立てられるが、実際には一人で複数の作業を行う場合もあるので、調理、盛り付け、包装・値付けなど複数工程をこなせるように教育・研修プログラムが組まれている。

作業システムは売場動向に応じて弾力的に運用される。商品ないし仕掛品（半製品）をあらかじめつくり置きしておく「仕越し」という工夫が代表的な手法である。生鮮食品は個々の商品により品質の劣化速度が異なる。調理・包装しても鮮度が落ちにくい商品もあれば、そうでない商品もある。鮮度が落ちやすい商品でも仕掛品の状態であれば長持ちする商品もあるし、味がよくなる場合もある。すべて商品化し、その日のうちに売り切るという単純な方法ではなかなか商品ロスが減らすことができないのである。

「仕越し」という仕掛品をつくることにより販売ピーク時に合わせて適量を商品化する、あるいは前日に仕掛品にして置き、翌日朝に商品

図2 生鮮食品のインスタ加工プロセス



(出所) 矢作 (1997)、原資料は関西スーパーマーケット社史。
 (注) 「仕越し」とはあらかじめ半製品状態などにして保管しておくこと。

化して「開店時 100%品揃え」を実現するといった弾力的なシステム化が可能となった。

1973(昭和 48)年関西スーパーは生鮮食品で最後に残っていた精肉部門を直営化し、商品ロス率が 2 桁、粗利益率が 1 桁というさんたんたる状態だった精肉部門の収益状況を改善することができた。標準店舗は当時、売場面積 350(1155)～450 坪(1485 m²)、年商 20 億円、従業員 60 人体制(パートタイマー 8 時間換算)で、70 台の冷凍・冷蔵オープンショーケースを装備していた。売上高に占める生鮮食品の比率は 50%台だが、粗利益額では 70%を占めるようになっていた。

サミットによる洗練化

その後、関西スーパーが開発したインストア方式のマーチャングシステムはサミットの荒井らにより洗練化されていく。荒井は生鮮食品の管理技術の戦略的重要性を、次のように分析している(安土、2009)。

数十万人の商圈に大型店をつくる総合量販店と 2 万人程度の商圈に中型店をつくるスーパーマーケットでは客数がまったく違う。スーパーマーケットは 1 日 2000～3000 人の来店客に「普段の食事」に必要な商品を提供し、5000 品目以上ある商品の中から 10 品程度、平均単価 200 円程度の商品を買い上げてもらわないと、投資採算がとれない。来店客数が絶対的に少ないスーパーマーケットは鮮度管理を徹底し、品切れをなくして、一度来店したお客が週に何度か足を運び、1 品でも多く購入してもらう厳しい店舗運営を求められていたという。

出店戦略も自ずと違ってくる。数十万人の商圈に大型店を 1 店つくればこと足る総合量販店と異なり、スーパーマーケットは住宅地に近い立地にいくつもの店をつくらないと、事業を伸ばすことができない。地域性の強い食生活に密着した業態特性もあり、スーパーマーケットは自ずと管理しやすい一定地域に集中出店するドミナント戦略を採用する。そのうえでどのような顧客のニーズを充足するかを明確にした自社の業態特性に磨きをかける。サミットは低価格訴求を強く打ち出さず、首都圏に住む普通の

人々が毎日の食生活に必要とする高品質な商品をフルラインで提供する正統派としての方向性を選んだ。

荒井は「作(曲)」と「演(奏)」という巧みな比喩で本部と店舗の分業関係とすり合わせを重視し、1980 年代には時間帯別の販売量に応じて作業量を予測し、人員を割り当てるレイバー・スケジューリング・プログラム(LSP)を導入し、店舗作業システムを洗練化した。

店舗運営は本部の支援を受けて、店長が月間、週間、日単位の販売計画を作成し、それにしたがって 10 前後ある部門ごとに作業量と従業員の配置計画を決め、チーフ(売場部門責任者)が中心となり日々の作業を進める。そこには急に売れ出した商品の迅速な補充や欠勤者の作業のカバーなど現場でしか解決できない問題が数多く含まれていた。

消費者行動の変化に応じた業態の改善も怠らなかつた。サミットはミールソリューション(食生活の問題解決)に対応した惣菜売場の拡大、ベーカリーと飲食サービスを合体させたイートインコーナー「私の喫茶室」、魚の調理加工サービス等を提供する「お魚キッチンコーナー」などの施策を次々に打ち、スーパーマーケット業界を力強く引っ張った。

小括

「2018 年日本の小売業 1000 社ランキング」(『ダイヤモンド・チェーンストア』2018 年 9 月 15 日号)によると、ランキング入りしたスーパーマーケットは 311 社にのぼり、総売上高は 16 兆 3007 億円と、総合量販店の 17 社、総売上高 7 兆 1856 億円を大きく上回った。コンビニエンスストアの 13 社、同 10 兆 6614 億円やドラッグストアの 107 社、同 7 兆 5699 億円と比べても、社数、売上高規模とも圧倒的な地位を築いている。

小売事業モデルの観点から、スーパーマーケット業態の競争優位性は大きく 2 点にまとめることができる。1 つは市場戦略の革新である。セルフサービス方式で生鮮食品を中心とした毎日の生活に必要な商品・サービスをワンストップショッピングで提供する業態革新により成長

の基盤を固めた。

もう1つは市場戦略を具現化するインスタ方式のマス・マーチャング・システムの確立であった。日本のスーパーマーケットは店舗運営と商品調達が一体化した仕組みを生鮮食品に徹底して導入した。それが生鮮食品の消費量の多い日本におけるスーパーマーケット業態全体の持続的成長のエンジンとなった。

これは業態レベルでみた日本のスーパーマーケットの総合量販店や地域の各種食料品店に対する競争優位である。しかし個別企業レベルの競争力ではやや異なる視点が必要となる。スーパーマーケットという業態が一般化し、同一業態内の企業間競争が強まると、マーチャングシステムの優劣が企業間競争を左右すると仮定することができる。

生鮮食品や惣菜、その他の食品のマーチャングは商品カテゴリーごとに性格が異なる。地域特性や冷凍・冷蔵技術の革新からも影響を受ける。その意味でスーパーマーケットが普及し、市場が成熟化する過程において小売事業モデルのうち店舗運営と商品調達の2つのシステムが一体化したインスタ方式のマーチャングシステムの洗練化がより重視されるようになった(岸本、2013)。

なおこの同一業態内の企業間競争問題は次稿、専門量販店の小売事業モデルのまとめにおいて再論する。

3. コンビニエンスストアのマスマーチャングダイジグ革新

「アメリカの研修旅行に社員と共に参加した私はあ然とした。『これは日本で使えない。失敗した!』」「研修はレジの打ち方や報告書の書き方など初歩的なことばかりだ。みんな懸命に取り組んでいたが、私は一人悶々としていた。サウスランド社から契約後、初めて開示された27冊に及ぶ分厚い経営マニュアルは、店舗運営の初心者向け入門書のような内容ばかりで、どこを訳しても求めていた経営ノウハウはなかった。ファーストフードも冷凍ハンバーガーを納品して、店舗で温めて販売するというもの

だ。日本で通用するわけがない」(鈴木、2008)。

1973(昭和48)年アメリカで「セブン-イレブン」を展開するサウスランド社とコンビニエンスストアを日本で出店するためのライセンス契約を結んだ後、ヨークセブン専務取締役鈴木敏文(1978年セブン-イレブン・ジャパン=SEJ社長)らはカルフォルニア州サンディエゴのサウスランド社トレーニングセンターで研修を受けた。「求めていた経営ノウハウはなかった」というその時の鈴木の本音は裏を返すと、使い物にならないアメリカモデルを日本で独自につくり変えたのは自分たちだと主張していることになる。

たしかにアメリカと日本のセブン-イレブンを比べると、取扱商品や事業の仕組みに大きな違いがあるが、正確に歴史を理解するため、まずアメリカから学んだものは決して少なくないことを指摘しておきたい。社史(SEJ、1991)には①セブン-イレブンという商標(看板)、②時間の利便性を売るというコンビニエンスストアの業態コンセプト、③フランチャイズ会計システム(本部・加盟店間の粗利分配方式)の3つはサウスランド社から導入されたと記されている。

さらに調べてみると、鮮度管理、品揃え、クリーンネス、フレンドリーサービスという店舗運営の基本4原則の導入や購入後15分以内消費される商品に品揃えを限定し、製造日を基準の鮮度管理を徹底することなどもアメリカで学んだことがわかる。

それでは鈴木の本音「日本で生まれたコンビニエンス・ストア・システム」の特性はどこにあるのか。「セブン-イレブン・スタンダード」と業界で呼ばれたSEJのケースを通して、その点を改めて検討し、日本のコンビニエンスストアがどのように「創造的な連続適応」(矢作、2007)を遂げたのか明らかにしてみたい⁽⁴⁾。

市場戦略の構築—「即時性ニーズ」の充足

小売事業モデルにしたがい、まず市場戦略の柱となる業態コンセプトとFC(フランチャイズチェーン)組織を一瞥しておこう。基本業態

コンセプトはアメリカ同様、時間の利便性提供であり、24時間年中無休を営業方針として、食品や日用品雑貨を取り扱うスーパーマーケットやドラッグストアとの競争を差異化した(図3)。

1970年代から80年代にかけてアメリカのスーパーマーケット業界では長時間営業や24時間営業がいち早く広がっていたのに対し、日本では大規模小売店舗法(大店法)が1974(昭和49)年に施行され、大型店や商店街は年間40日以上休業し、夜は早々と閉店していた。「時間の利便性」提供は日本においてより有効だった(鶴田・矢作, 1991)。日本の総合量販店がコンビニエンスストアに進出したのはまさにその「隙間市場」を狙い、規制対象とならない小型店を出店し自由に営業するのが目的だった。

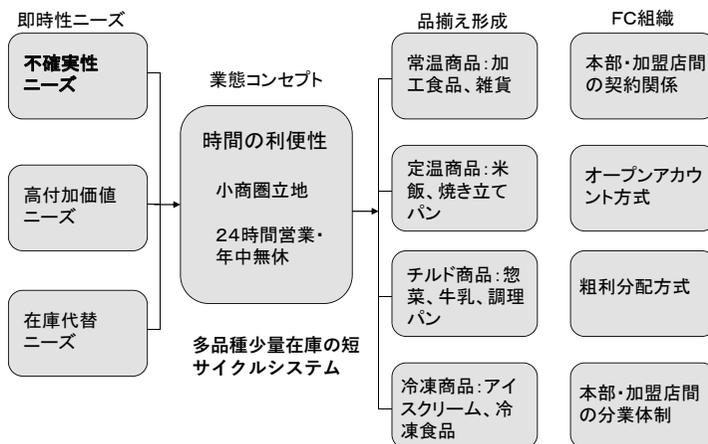
ワンストップショッピングを提供するスーパー(総合量販店、スーパーマーケット)が計画的購買需要に対応していたのに対して、コンビニエンスストアは補完的な非計画購買需要を狙いを定め、購買需要の発生から購買・消費に至る時間が短い「即時性ニーズ」を充足した。即時性ニーズとは具体的には、①不確実性ニーズ(例:友人が急に来訪しビールが足りなくなった)、②高付加価値ニーズ(同:時間節約のため惣菜や弁当を購入する)、③家庭在庫代替ニーズ(同:お握りやサンドイッチなど家庭で在庫

できない商品を提供する)の3つがある。商品の中身は国・地域により異なるが即時性ニーズ充足はどこでも変わらない普遍的な提供価値である(矢作, 1994)。

即時性ニーズ充足のためには店が近くにあり、いつも店が開いていることが絶対的な前提条件となる。同時に普段の生活に必要な商品を幅広く扱い、欠品(品切れ)しないことも欠かせない条件となる。なぜなら即時性ニーズはいますぐ購買・消費する欲求である。欲しい商品がなければ、他の店に買いに行く確率が極めて高く、欠品は即売上機会の損失に通じることになる。そこで在庫削減と欠品防止というトレードオフ(二律背反)問題が生じる。

欠品防止の戦略的重要性もまたサウスランド社から学んだ。欠品率が1%アップすれば、売上高は1%ダウンすると教えられた(SEJ, 1991)。多様な即時性ニーズを満たすためには小さな店に数多くの「品種」(カップ麺、醤油といった商品の種類)を扱う必要があるが、個々の商品の在庫を減らして数多くの「品種」を扱えば、個々の商品は欠品しやすくなる。反対に欠品を防止しようと思えば、同一品種の在庫量を増やすことになり、多くの「品種」を扱うことがむずかしくなる。このトレードオフの解決が最初の重要な経営課題として強く意識された。

図3 コンビニの業態概念とFC組織



(出所) 矢作敏行作成。

答えは「多品種少量在庫の短サイクルシステム」にあるのだが、その説明は後回しにして、図3にしたがい品揃え形成とF C組織について話を続けよう。管理温度帯別にみると、日本のコンビニエンスストアは弁当、お握り、焼き立てパンなどの定温商品（管理温度帯20°C）と調理パン、惣菜などのチルド商品（同5°C）が売上高に占める比重が高いのが特徴である。ガソリンスタンド併設型が多く、ガソリンや加工食品などが主力商品のアメリカ型とは大きく異なる。ただし弁当もガソリンも家庭で在庫できない商品の即時性ニーズを充足している点ではまったく同じである

F C組織では直営店が多いアメリカに対して、日本ではフランチャイズ加盟店が多い。日本ではおびただしい数の一般商店が存在し、F C化の外部資源として大いに活用された。それに対してアメリカでは歴史的にフランチャイズ本部と加盟店との間で契約上のコンフリクト（衝突）がしばしば生じており、本部はそれを嫌い、直営店を増やした（Yahagi & Kar, 2009）。

フランチャイズ会計システムでは加盟店が毎日の売上金を銀行に預けると、あとは本部が仕入れ代金や人件費、光熱費等々の支払い・管理を行い、月次決算を作成するオープンアカウント方式が採用されており、その結果確定した粗利益額を本部と加盟店との間で分配する。加盟店は販売に専念でき、本部は加盟店の経営状況を正確に把握し、経営指導に当たることができる。このタテの契約関係とヨコの分業関係がチェーン組織の基軸となった。

出店戦略の鍵は一定地域に集中出店するドミナント化が握っている。特に多数店舗展開する小型店の場合、知名度の向上や宣伝広告費の節約のほか、店舗を支援するスーパーバイザーによる経営指導や多頻度小口定時配送の点でドミナント戦略の重要性は一層高い。セブン-イレブンは競合他社以上にその点を徹底した。

つまりセブン-イレブンの市場戦略はアメリカモデルを基本としながら、取扱い商品やフランチャイズ方式の重視などで独自色を打ち出す「標準化のなかの部分適応」（注（4）参照）を、まず遂げたのである。

店舗運営システムの革新—単品管理システム

小さな店で多種多様な商品を扱い、在庫削減と欠品防止のトレードオフを解決する決め手となったのは単品管理システムの徹底である。単品管理は特定商品のサイズや色・柄・フレーバー等含めてこれ以上細分化できないSKU（Stop Keeping Units；最小在庫管理単位）ベースで在庫を厳密に管理する手法である。チェーンストアではユニットコントロール（単位管理）との呼称で普及し、商品分類単位ごとに販売実績を集計し、それに応じて在庫を補充し在庫管理していた。

ところが実際にはスーパーでもコンビニエンスストアでも単品管理は厳密には実施されていなかった。セブン-イレブンも最初の数年間加盟店は電話で発注しており、正確な発注データは残っていなかった。それでも発注データを集め、大きな括りの商品別販売実績を把握する努力をしたが、作業量が膨大なため、たとえば即席麺という「商品カテゴリー」で前月発注金額がいくらで、全商品に占める比率がどのくらいかという数字を翌月に加盟店に提供するのが精いっぱいだった。その間、加盟店は古いデータで、商品発注を行っていた。どんな商品が売れているかといった単品情報は把握できていなかった。（S E J、1991；矢作、1994）。

単品管理の「3種の神器」であるPOS（販売時点情報管理）レジ、発注端末機、オンライン受発注方式が揃うのはセブン-イレブンで1983年であり、ローソン、ファミリーマートではさらに遅く1990年である。これにより店舗運営の根幹となる単品管理システムが高度化し、在庫削減と欠品防止のトレードオフ問題が解決された。

欠品の原因は大きく2つある。1つは加盟店が発注するのを忘れる、あるいは発注数量が不足した場合である。もう1つは卸・メーカー段階で欠品していた、もしくは決められた時間・数量が納品されなかった場合である。セブン-イレブンでは当初、後者のケースに相当する取引先からの未納率は加工食品で約30%に達していたが、発注端末機とオンライン発注方式が導入されると、0.5%に激減したという（S E J、

1991)。

POS導入により加盟店の発注業務は精緻化した。特に弁当・お握り(米飯)、サンドイッチ、調理麺といったファーストフードが急激に売上高を伸ばした。以前から地域・立地により客層が微妙に異なり、曜日・時間帯別により売れ方が違うこともそれとなくわかっていたが、それを全店規模で翌日にSKUベースではっきり把握できるようになった。

しかも発注・納品データと時間帯別販売データを突き合わせれば、いつどの商品がどの時間帯によく売れたか、どんな客層がよく購入しているのか、またいつ売り切れて欠品になったか、売れ残っていくつ廃棄したかわかるようになった。

データ分析を基に、メーカーの広告宣伝キャンペーンや天候・催事などの将来的な外部情報を取り込んで、仮説を立て、個々の店舗にとって最適な発注量を決める。結果は直ちに出てくる。「死筋排除、売れ筋投入」の仮説・検証型発注業務が徹底され、その繰り返しからPDCA(Plan-Do-Check-Action)が週単位で回る仕組みができ上がった。これにより単品管理システムは欠品防止・在庫削減の手段にとどまらず、全社的な需要開拓手法へと進化を遂げることになる(矢作、1994)。

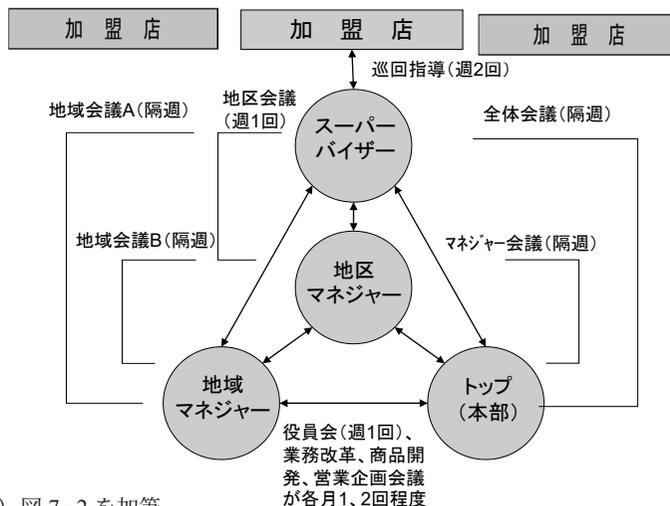
単品管理システム進化の妙は本部、地域、地区、店舗という4階層からなるネットワーク組織から生まれた。セブン-イレブンでは地区マネジャーの下に8~10人程度のスーパーバイザーを配置し、各スーパーバイザーは7~8店舗見当を担当する。したがって地区マネジャーは平均70~80店舗をみている計算になる。地区マネジャーの上には地域マネジャーがあり、数百から千店舗単位の管理の最終責任を負っている(図4)。

個別店舗、地区事務所、地域本部、全国本部という組織の中で個別から全体へ、全体から個別へというマクロ・ミクロ情報ループがつくり出され、仮説の発見と検証、そしてベストプラクティス(最高の改善行為)の横展開へとPDCAが素早く回るようになった。

たとえば、あるベストプラクティスが起きると、定期的に開かれるスーパーバイザーの全体会議(当初は週1回、現在は隔週開催)で報告され、全体で直ちに共有される。「おでんは体感温度が急に下がる9月初めによく売れる」等の経験則がこうして積み重ねられていった。

単品管理の徹底は鈴木敏文のリーダーシップによるところが大きい。鈴木は「顧客のためではなく、顧客の立場にたて」(固定観念を捨てろ)「何が売れるかはわからないが、何が売

図4 セブン-イレブンのコミュニケーション構造



(出所) 矢作(1994)図7-2を加筆。

(注) トップ・マネジメントは全体会議とマネジャー会議に出席。

れなかったかはわかる」(早く死筋を発見し、売れそうな商品を直ちに投入せよ)「廃棄損を恐れて縮小均衡に陥るな」(安易に発注を減らすと売上高が伸び悩む)等の具体的指針を示し、膨大な数の加盟店を引っ張った。

商品供給システムの革新—共同配送センター

単品管理の徹底は商品を供給するサプライチェーンの「小さな革新」を連続的に引き起こす引き金となった(図5)。前節で即時性ニーズを充足するため小さな店に多様な種類の商品を品揃えし、在庫圧縮と欠品防止の最適化を図る必要があると指摘した。しかしながら、そこには歴史的にメーカー・卸が築いてきた取引制度・慣行という厚い壁が立ちはだかっていた⁽⁵⁾。

即時性ニーズ充足のためには「あっ、醤油が切れている」という人のためには、とりあえず「醤油」が必要なのであり、どのブランドかは二の次となる。となると、醤油という「品種」内のブランド数は限定し、ソースなど他の調味料の「品種」を増やした方が得策となる。ただし実際にはブランド選択は「二の次」ではないから、より多くの消費者が支持する有力ブランドのみが棚に残るといふ、メーカーにとっては厳しい結果となる。

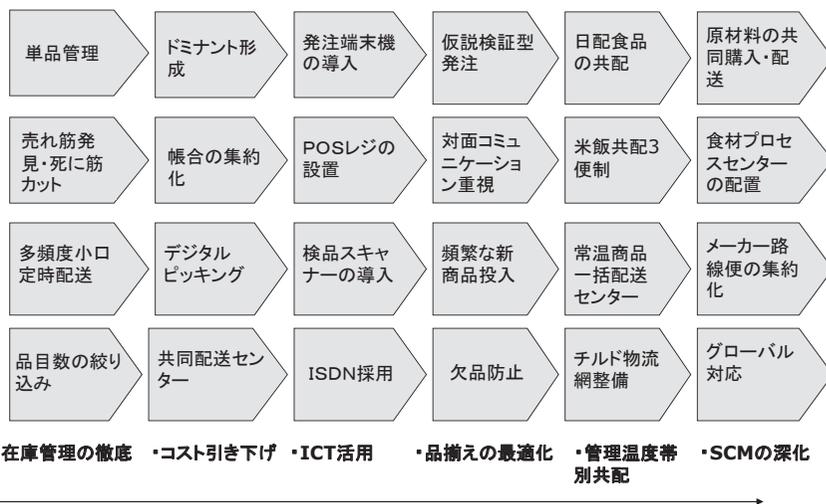
品種内のブランド数を絞り込んでも「多品種

少量在庫」販売を実現するためにはメーカー・卸の設定する取引ロットの壁を打破しなければならなかった。取引ロットとは生産から消費に至る流通チャネルにおける取引単位のことである。小売店ではカレーも缶詰も1個単位で売られているが、卸・小売り段階ではケース単位で取引されている。コンビニエンスストアが成長し始めた頃、カレーは1ケース20個入り、缶詰48個入りが普通だった。

ケースロットはメーカーが決めていた。工場で梱包されたロットは「ケース×n個」と定められていた。メーカーが組織化した卸の特約店・代理店やメーカー販売会社はそれにしがたいケース単位で小売店に卸していた。スーパーは販売力があるのでケース単位の取引でもそれほど困らなかったが、売場スペースが限られていたコンビニエンスストアはそれでは多くの品種を置けなくなる。在庫水準も上昇する。そこで各社は取引先の間屋に対して1個単位で取引し、小分けして納品することを強く求めた。

当然、小分けにはコストがかかる。間屋の抵抗が起きた。そこでコンビニ側が打ち出したのが帳合(仕入れ先)の集約化だった。食品や日用品雑貨の特約店・代理店はメーカーごとに地域別商品別に決められていた。化粧品や洗剤などのメーカー販売はメーカー専属だった。いず

図5 セブンイレブン商品供給システムの「小さな革新」の連続性



(出所) 矢作敏行作成。

れも特定メーカー商品を販売促進し価格を安定化させるチャネル政策の一環であり、小売店などの特約店・代理店、メーカー販社と取引するのか、管理されていた。最初に帳合集約化を推し進めたセブン-イレブンの場合、首都圏の加工食品の取引先問屋は4社あったが、それを1990年末までに4つのエリアに分けて1エリア1社制に改革した。

あるエリアを担当する問屋は他の3社が帳合を持つ商品の供給を受けて、必要な商品全体の「窓口問屋」となり、担当するエリア内の店舗にまとめて商品を納品した。つまり商流と物流を分離して、商流（帳合）は変えないで物流（納品）のみ一元化した。当初、セブン-イレブン加盟店の取引先企業数は帳合集約化により半減し、卸・小売り段階の配送費用が大幅に減少した。「窓口問屋」方式は商物分離型の過渡的方式だったが、菓子、日用品雑貨含めて常温商品全体の一括共同配送センター設置への口火を切る格好となった。

小ロット化は在庫圧縮という1つの問題を解決したが、欠品防止という新たな課題を生み出した。店舗には十分な量の在庫がないわけだから、急に特定商品が売れ出すと、たちまち棚が空になる。欠品防止のためには販売・在庫動向をみながら、小刻みに商品の在庫を補充し、発注から納品までのリードタイムの短縮化が必須の条件となる。「短サイクルシステム」なくして在庫圧縮と欠品防止の同時解決は不可能なのである。

しかも店舗には店舗特有の事情がある。小刻みな発注・納品は納品車両台数を増やす可能性がある。納品車両台数が増加すれば、店舗側はそのつど検品・品出しに人出を取られる。1日の作業変動のうちできる限り朝、昼、晩の繁忙期以外の時間帯に、できるだけまとめて納品して欲しいとの定時・一括配送の要望が現場から出てきた。小刻みな発注に対応した多頻度な納品、リードタイムの短縮化、定時配送、どれも間違いなくコスト上昇要因となる。抜本的物流改革が待ったなしとなった。

物流改革の切り札となったのが共同配送センターの設置だった。セブン-イレブンの共同配

送の歴史は古い。創業の2年後、1976（昭和51）年首都圏で生麺、練り物、漬物、青果物などの日配・生鮮食品で始まった。年間出店数が100店から200店へ一気に加速する中で中小企業の多い日配食品メーカーは急増する物流と厳しい配送条件に悲鳴を上げていた。前々日に注文を受けて2日後に納品するという物流サービスを提供することができなかった。そこで日配食品メーカー17社は共同配送センターを設置し、各社の商品を一括して納品する体制を整えた。1980（昭和55）年には前日発注方式（リードタイムが1日短縮）が実現し、より鮮度の高い商品を供給することが可能となった。

同年には牛乳の共同配送も始まった。NB商品で初の試みである。牛乳は品質劣化の激しい商品で、売れ残った牛乳は返品できる商慣行がまかり通っていた。明治、森永、雪印など大手牛乳メーカーは牛乳販売店まで自社物流網を構築し激しいシェア争いを演じていた。

セブン-イレブンは日配食品で共配方式が効率的な多頻度小口定時配送を実現したことを受けて、牛乳メーカーに共同配送を提案したが、ライバル意識の強いメーカー側には抵抗感が強かった。ところが試しに実証実験をしてみると、いつも売場には製造日付の新しい牛乳が並ぶので、売上高が伸びた。しかも各社の配送費用は3分の1に激減した。セブン-イレブン側も無返品の方針を打ち出し、NBメーカー初の共配方式が実現した。

これで弾みがついた。牛乳に次いで、ハム・ソーセージの共同配送が開始し、最終的には同じチルド温度帯の日配食品、牛乳・乳製品、ハム・ソーセージなどの共同配送が一本化し、管理温度帯別共同配送センター体制が整備される道が大きく切り開かれた。

「必要は発明の母なり」である。急速な店舗網の拡大に対応するため、小さな問題解決から始まった共同配送方式は各商品部門で積み重ねられ、大きな成果を生み出した。2018年現在、共同配送センターは4管理温度帯別に合計157拠点あり、多品種少量在庫を短サイクルで回す高度な物流サービスを提供している（図6）。共同配送センターは取引先企業が所有、管理・

運営しており、外部資源の徹底活用が図られている。

商品調達システムの革新—協同組合方式

日本のコンビニエンスストアの特徴の1つは独自の品揃えにある。アメリカと比べると、米飯商品（弁当・お握り）、調理パン（サンドイッチ等）、麺類（冷やし中華などの調理麺）、惣菜などのファーストフードとパン、牛乳、豆腐などの日配食品が売上高に占める比重が高い。

セブン-イレブンを例にとると、ファーストフード・日配食品の売上高（2018年2月期）は年間2兆円を超えており、売上高全体の43.6%を占めている。特にファーストフードの売上高構成比は30.2%と高く、飲料や即席麺など加工食品の26.3%を上回っている。それに対してアメリカのセブン-イレブンは加工食品の売上高構成比が39.6%と高く、ファーストフードは14.4%にとどまっている（『セブンアイHLDGS. コーポレートアウトライン2017』）。

ファーストフードは最初から主力商品であったわけではない。創業5年目の1978年2月期加工食品の売上高構成比が54.4%と最も高く、ファーストフードはわずか6.7%にすぎなかった。それが10年後の1988年同期には20.8%まで高まり、看板商品となった（矢作、1994）。

ファーストフードの成長を支えたのは協同組合という独自の協働的マーチャンダイジグ組織である。店舗数が500店を超えた1979（昭和54）年セブン-イレブンと取引している米飯商品・調理パンの中小メーカー10社が農林水産大臣の許可を得て非営利組織の協同組合組織、日本デリカフーズ協同組合（NDF）を設立した。その後惣菜・漬物メーカーが参加し、2018年現在約65社が参加し、セブン-イレブンで販売している米飯商品、調理パン、麺類、惣菜、漬物のほとんどすべての商品を製造している。しかもNDF加盟企業が所有する全国177カ所の工場のうち93%の165工場はセブン-イレブン専用工場である⁽⁶⁾。

協同組合による商品調達システムの革新は商品供給システムの革新とは異なる事情から生まれたが、米飯商品などの専用工場は共同配送センターを併設するケースが多く、協同組合組織は商品供給システムの構築にも貢献している。

社史（SEJ、1991）ではNDF設立の直接的契機は前年に起きた食中毒事件だと説明している。米飯商品・調理パンメーカーは500店を超える店舗に商品を供給していたが、そのうちの1社が食中毒を起こした。当然、全店舗で取引がいったん停止となり、すべてのメーカーが手ひどい打撃を受けた。工場の衛生・品質管理状況や製造方法はメーカーにより異なる。取引

図6 セブン-イレブンの管理温度帯別共同配送システム



(出所) 『セブン&アイ HLDGS. コーポレートアウトライン2017』、写真は筆者撮影。

先メーカーのうち1社でも、また販売する店舗の1店舗でも衛生・品質管理が不十分であれば、リスクはセブン-イレブン全店舗、および取引するすべてのメーカーにおよぶ。経営リスクを共同管理する仕組みがないと、多(メーカー)対多(店舗)の取引関係を管理できない。

そこで本部、供給メーカーが1つの組織をつくり、品質・衛生管理基準と同プロセスを統一化し、リスクを共同管理する体制を構築しようとの機運が高まった。さらに大量出店に対応した安定供給体制の整備という急務の課題も浮上していた。大多数のメーカーは年商数億円の中小企業で、経営体質は決して強くない。年間出店数が100店から200店、そして300店へと急増する中で、各社は生産・配送の量的拡大に対応するのが精いっぱいの状態だった。品質・衛生管理のみならず、商品の共同開発や原材料の共同購入を視野に入れた経営強化策が避けて通れなくなった(図7)。

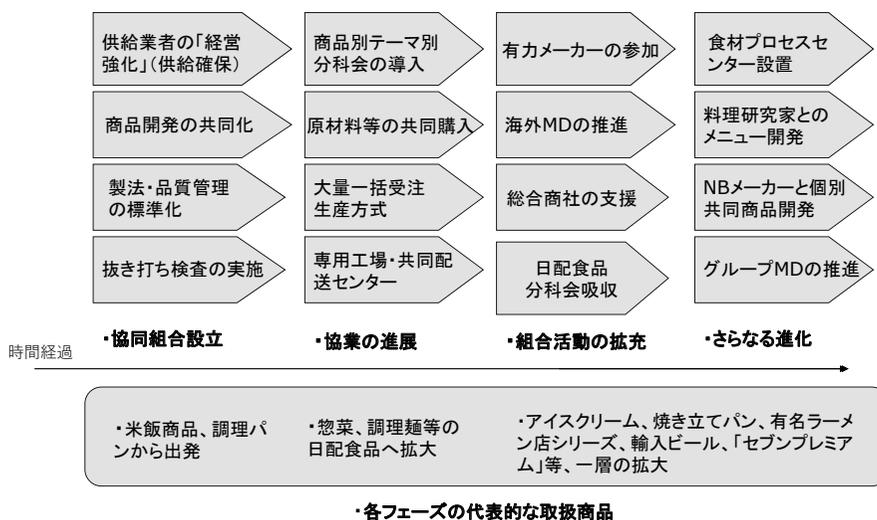
協同組合方式はあらかじめ壮大な構想に基づき始まったものではないが、異なる経営資源と経営ノウハウを持つ多数のメーカーが1つになることで、弁当や惣菜など伝統的な食品産業に大量生産・大量流通の仕組みを構築する「小さな革新」が連続的に起きた。

独立系3大ベンダーを例に挙げると、米飯商品を得意とするわらべや日洋ホールディング、パンの製造技術にこだわる武蔵野グループ、惣菜づくりにたけたフジフーズが組むことで、経営ノウハウが相互移転し、各社の商品開発・商品供給体制が強化された。1980年代半ばに入ると、プリマハム、ハウス商品、味の素など有力NBメーカーが子会社設立を通してNDFに加盟し、品質・衛生管理、商品開発、工場建設などに大きく貢献した。

セブン-イレブンは2018年現在、本部段階では約4800品目(雑誌・煙草を除く)を推奨し、店舗では平均約2900品目を扱っている。本部段階で毎週約100品目の新商品が投入され、年間ベースにすると、店頭約70%の商品が入れ替わっている。活発なマーチャングライディング活動をささえているのが社内でチームマーチャングライジグ(チームMD)と呼ばれている商品開発方式である。

1980年代から90年代にかけて「小割けそば」「冷やし中華」などのヒット商品を次々に飛ばした調理麺部会を例にとると、取引先製麺メーカーのほか、製粉、調味料、具材、容器の各メーカーが参加し、月1回全体会議を開く。チームには味の素、エスビー食品など有力NBメー

図7 セブン-イレブン商品調達システムの「小さな革新」の連続性



(出所) 矢作敏行作成。

カーが含まれている。夏の繁忙期が終わると、直ちにPOSデータや顧客パネル調査データを基に来シーズンの商品改良点を洗い出し、開発テーマを決める。同時に地域差を考慮して、地区部会でも各社がアイデアを出し合い、毎年商品をリニューアルした（矢作、1994）。

チームMDはNDFが供給する商品カテゴリー以外にも適用され、個別商品開発プロジェクトとしてセブン-イレブン全体の商品力を大きく底上げした。1990年代以降全国に専用工場を分散立地させた焼き立てパン、山型ショーケースを入れて年間商品として売り込んだアイスクリーム、各地の有名ラーメン店の味を再現した即席めんのご当地ラーメンシリーズ、1杯ずつ豆をひき、ドリップするセルフサービス方式の100円コーヒー「セブンカフェ」と有カメーカーが参画する商品開発プロジェクトの成功が相次いだ。

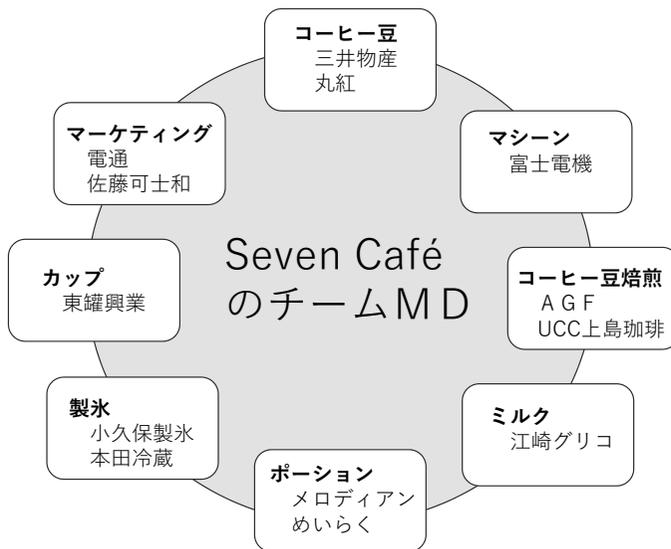
図8の「セブンカフェ」チームMDの構成員をみると、各分野の有力企業が顔を連ねていることが一目瞭然である。激戦のコーヒー市場でコクと香りのある上質なコーヒーを1杯100円（レギュラーサイズ）で提供するという目標を掲げ、セブン-イレブンがプロジェクトリーダーとなり、素材の調達、コーヒー豆の焙煎、

ミルクやポーシオン（水剤）、製氷の関連素材、コーヒーマシーンやカップ・蓋の機器・容器、マーケティング関連の10社以上からなる大掛かりなチームを組織し、2年の歳月をかけて商品開発に取り組み、2013年初めに発売に踏み切った。

5年後の2018年2月期には既存店で1日平均130杯を売り上げるヒット商品となった。成功の原動力はメンバー企業がそれぞれの担当分野で最高レベルの素材や技術を持ち寄るシナジー（相乗）効果の大きさにある。三井物産と丸紅は各国産地で収穫される高品質なアラビカ種100%のコーヒー豆を厳選して調達し、コーヒー鑑定士の風味確認を経て供給している。味の決め手となる焙煎では味の素ゼネラルフーズ（AGF）が焙煎工程で火加減を小刻みに調整して日本に軟水に合った香り高い豆に煎る新技術を提供した。

問題は狭いカウンターに設置し、1杯ずつ素早くドリップしてコーヒーを淹れるマシンの開発だった。実はセブン-イレブンは過去、何度か淹れ立てコーヒーの提供に挑戦してきたが、味覚、操作性、異臭の問題から全国展開に至らず挫折してきた。冷熱技術を得意とする自動販売機などの電子機械メーカーの富士電機は

図8 セブンカフェのチームマーチャンドライジング組織



出所：入手した社内資料に基づき矢作敏行作成。

そうしたコンビニ特有の問題を解決するため豆を挽くグラインダーや挽いた豆を湯の中で攪拌するコンパクトな装置を開発し、店舗従業員も顧客も操作しやすいコーヒーマシーンを開発した。

セブン-イレブンが積み重ねてきたチームMD方式による商品開発の手法はセブン&アイ・ホールディングスが2007年に導入した事業部門横断的PB商品「セブンプレミアム」にも全面的に適用されており、グループ全体のマーチャンダイジング力強化の推進力となっている(矢作, 2014)。

チームMD方式は適用範囲を拡大し、セブン-イレブンの売上高の過半を占める独自商品・PB商品開発の原動力となった。その意味では協同組合組織で始まった商品調達システムの革新は単品管理に端を発した商品供給システムの革新と並ぶ車の両輪となり、小売業務システムの「創造的な連続適応」(注(4)参照)を推し進めたと言える。

組織間関係の変化—市場取引から戦略提携へ

組織内・組織間関係からみると、コンビニエンスストアのマス・マーチャンダイジング・システムはスーパーマーケットのインスタ方式のマーチャンダイジングシステムとまったく異質である。スーパーマーケットのインスタ方式は組織内イノベーションであるのに対して、コンビニエンスストアのマスマーチャンダイジングは商品供給の要となる共同配送センター、商品開発・調達の拠点となる専用工場は基本的に取引先の外部資源に依存しており、運営も取引先企業に委ねられている。このユニークな組織間関係の変革が日本型コンビニエンス・ストア・システムの持続的な成長力の源泉となった。

取引関係は市場取引と組織取引の2つに大きく分けることができる。教科書的に説明すると、市場取引は価格メカニズムによる匿名性と1回性を原則としており、売り手と買い手の間には特別の関係性は構築されていない。アームズ・レングス・リレーションシップ(Arms' Length Relationship: 相手と一定の距離を保つ関係)という言葉があるように価格、品質、納期の面で

多くの取引先と一定の条件の下で自由に取引する。他方、組織取引では売り手と買い手は資本統合され、同一組織に属しており、取引は権限と指示で継続的に行われる⁽⁷⁾。

2つの取引関係のどちらが選択されるかは取引コストの違いによる。コンビニエンスストア大手3社の協同組合組織では参加企業は資本統合されていないが、協同組合という共通の場を持ち、当該コンビニエンスストアの経営目標を実現するため取引特定の投資を行い、組織取引が継続的に行われている。その方が目標達成のためのコストが節約できるからである。

市場取引と組織取引の間には反復取引、長期取引、戦略提携といった中間的な取引関係が存在する。協同組合組織は、そのうち「企業が存続・成長するために必要としているが、保有していない資源・能力を獲得するための組織間結合」(山倉, 1993)の戦略提携に相当する。

戦略提携には取引コストを削減するための3つの原則がある。1つは長期的な取引関係を維持するため「限定的だが長期的な共通目標の設定」が必要となる。これには双方のトップ同士での合意形成が不可欠となる。2つ目は共通目標達成のため経営資源・能力の結合効果が見込めることが条件となる。そのためには参加企業が持つ固有の経営資源・組織能力が必要となる。3つ目には共通目標が無事達成された時、利益配分が適切に行われる互恵性が欠かせなくなる(矢作, 1994)。

コンビニエンスストア大手3社の協同組合組織はほぼ3原則に合致している。即時性ニーズを満たすための弁当やお握り、惣菜などの商品は典型的な中小企業分野であり、コンビニエンスストアが求める質の高い安心・安全な商品を大量生産・大量流通する経営的基盤が欠如していた。つまり適切な供給産業の構築が売り手と買い手の「共通目標」となった。経営資源・能力の結合効果はチェーン本部が調整役となったチームMD方式により存分に引き出された。また関係の互恵性・平等性もチェーンにより微妙な違いがあるものの、全体的にはほぼ維持されている。

セブン-イレブンの場合、ファーストフード

関連の共同配送センター併設型専用工場を建設した場合、3年以内に期間損益黒字化を目標にして担当供給エリア（店舗数）を分割し、個々の商品の納入権も調整している。利益配分については米飯商品の場合、製造原価率55%を上限として、小売りサイドの取り分32%、供給メーカー12～13%以上という目安があり、取引量の大小、地域に関わりなくメンバー企業に対して平等に適用されている⁽⁸⁾。

協同組合組織はコンビニエンスストア業界において出現したユニークな取引様式であり、他の小売業界にはほとんど見当たらない。チェーン間でもかなりの差があるものの、大手3社はいずれも供給メーカーに対して専用工場化を求める傾向が認められる。その結果売り手の買い手に対する販売依存度および買い手の売り手に対する仕入れ依存度が極めて高くなる。自動車メーカーが組織している部品メーカーのサプライヤークラブと比較しても、取引関係はかなり閉じられている。

なぜ「緊密な戦略提携」が成立したのか。これまでの研究から明らかになっているのは関係発生時における企業・経営者への共感・信頼や事業の先行きに関する楽観である。さらに関係発生から発展まで長期的にみると、売り手と買い手を特定の取引関係にロックインする取引特定の投資効果がある。

取引特定の投資とは当該取引関係の特定された物的・人的・知的投資のことであり、売り手が買い手の要求に応じて特定用途に限定された投資を行うと、投資の特殊性ゆえに投資の生み出す価値が当該取引においてのみ実現する状態が作り出される。売り手がその取引関係を破棄して、他の買い手と取引しようと思っても、投資は回収されない埋没費用となってしまうので、取引関係にロックインされる。買い手も同様に、取引特定の投資の生み出す高い価値に依存するため当該取引にロックインされやすくなる。

取引関係はロックインされるだけではなく、時間軸を延ばすと、対象となる取引次元が多元化し、取引量の増大と取引関係の安定化・緊密化が図られている点がわかる（図9）。

セブン-イレブンの独立系三大ベンダーの場合、当初は米飯商品・調理パン・惣菜が主力商品だったが、専用工場に共同配送センターが併設されるようになると、店舗への納品や宅配サービスなどのロジスティクス事業に進出した。また協同組合の規模拡大とともに、調理パン用食パンなどメンバー企業への業務用食材供給が増えたほか、スイーツ・デザートやチルド弁当といった新しい商品カテゴリーを開拓している。さらには食パンや総菜など一部PB商品「セブンプレミアム」についてはコンビニエンスストア事業の枠を超えてセブン&アイのグループ企業に対して商品供給している。

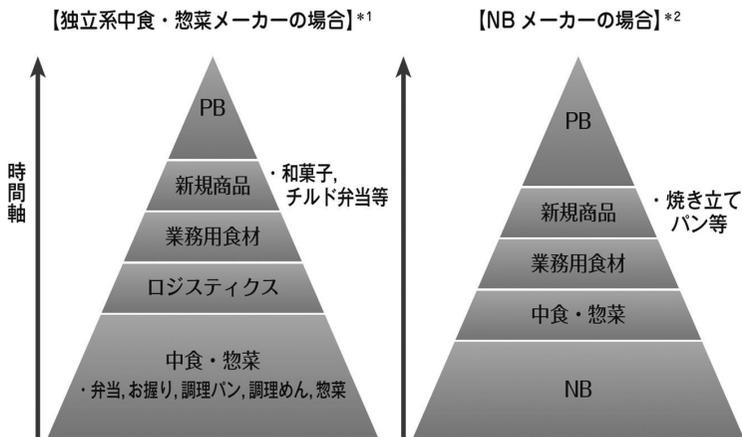
取引多次元化の経営効果は大きい。年間売上高はわらべや日洋ホールディングス2191億円（2018年2月期）、武蔵野1271億円（2016年3月期）、フジフーズ943億円（2018年3月期）ともはや「中小企業」とは言えない事業規模である。

プリマハム、味の素、ハウス食品などNBメーカー5社の場合は1980年代半ば以降、子会社を通じて米飯商品、惣菜などの取引を開始すると同時に、プリマハムであれば食肉を、味の素であれば調味料等をそれぞれ協同組合メンバー企業に対して供給した。新たな焼き立てパンプロジェクトでは焼成工場の全国配置に協力した。

NB各社の取引実態は明らかになっていないが、セブン-イレブン専用工場を各地で展開している子会社プライムデリカを傘下に持つプリマハムの場合、セブン-イレブンに対する直接的な売上高だけで2018年3月期1090億円と連結決算売上高の27.6%を占めている。

要するに、即時性ニーズを満たすための多品種少量在庫の短サイクルシステムと独自商品をつくり出す商品調達システムは、いずれも、この取引特定の投資を基盤にした組織間関係によりささえられ、業務の「小さな革新」が連続的に起こることででき上がった。その出発点となったのが店頭での単品管理システムの徹底だったとすることができる。

図9 食品メーカーとセブン-イレブンの取引多次元化のパターン



(注) *1はわらべや日洋, 武蔵野, フジフーズ, *2はプリマハム, 味の素, ハウス食品, マルハニチロ食品, エスビー食品の事例に基づく。
(出所) 矢作 (2014) 図 2-5。

小括

コンビニエンスストア経営の革新性は小売事業モデルの構成要素全般におよんでいた。革新の起点となったのは日本の市場特性に適応し、FC方式中心に出店し、ファーストフードや日配食品といった日本独自の商品開発に取り組んで売上高を伸ばした市場戦略の成功だった。

それと並行して即時性ニーズの充足という業態コンセプトを具現化するため単品管理を徹底した店舗運営システムを確立し、多品種少量在庫を短サイクルで回す商品供給システムを構築した。これが日本型コンビニエンス・ストア・システムの次の革新となった。

さらに革新は上流段階に遡及した。有力NBメーカーを含めた協同組合方式や個別プロジェクト方式によるチームマーチャダイジングへと進化し、米飯商品やサンドイッチなどが主力商品群として育った。

最後は組織間関係の変革だ。小売事業モデルのうち市場戦略と店舗運営システムは組織内の経営革新であるのに対して、商品供給・調達システムは組織間関係の変革により支えられている。コンビニエンスストアの商品供給・調達システムは大きく外部資源に依存しており、戦略提携による取引特定の投資や取引の多次元化といった独特の組織間関係が構築されていた。こ

の戦略的提携による緊密な組織間関係の構築が第4の経営革新の要素となり、全体の事業モデルを支えた。

(続)

[注]

- (1) 住友商事は1962(昭和37)年11月米セーフウェイと提携し「日本セーフウェイ」を設立し、スーパーマーケット事業に進出したが、1964(昭和39)年10月日本で進出反対運動が巻き起こったことから提携契約を急ぎょ解除し、単独経営に舵を切った。したがってセーフウェイの経営指導による出店は64年11月開店の2号店、千葉県船橋店までにとどまった(サミット、1994)。
- (2) 関スパ方式については主に関西スーパーマーケット(1985)、オール日本スーパーマーケット協会(1984)、矢作(1997)を参考にした。
- (3) スーパーマーケットの生鮮食品・惣菜の加工・調理をセントラル方式で行うか、インスタ方式で行うかは単純な二者択一ではない。商品カテゴリーによる違いもある。当初から一部スーパーマーケットでは集中化しやすい精肉でセントラル方式の処理・加工工場を設置する例があった。また一部商品ではセ

ンターで下調理・加工を行い、最終工程を店舗で行っている。また近年、食事の即食化・簡便化が進み、有力企業の間で惣菜工場の設置例が増えている。

- (4) 「創造的な連続適応」とは技術や経営ノウハウなどの知識が国際移転する際の標準化/適応化の程度を判断するための概念である。矢作 (2007) は「完全なる標準化」(例:日本の進出した欧米系高級ブランドショップ)、「標準化のなかの部分適応」(同:アジアに進出したハイパーマーケット)、「創造的な連続適応」(同:日本のコンビニエンスストア)、「新業態開発」(同:中国に進出した平和堂の高級百貨店事業)の4つに分類し、標準化/適応化の変動範囲を整理した。「創造的な連続適応」とは制度や状況の変化に応じて「小さな革新」が連続的に起こるプロセスを意味する。
- (5) 以下「商品供給システムの革新」の項は主に矢作 (1994)、S E J (1991、2003)、『セブン-イレブンの横顔』各年版、『セブン&アイ HLDGS. コーポレートアウトライン』各年版に依拠している。
- (6) 以下「商品調達システムの革新」の項は注(5)と同様の資料に依拠している。
- (7) 以下「組織間関係の変化」に関する論述は矢作 (1994) に依拠している。
- (8) 数字はいずれも矢作 (1994)、257、263 頁に基づく。

[参考文献]

- 安土敏 (1984) 『小説スーパーマーケット (上・下)』講談社。
- 安土敏 (2009) 『スーパーマーケットほど素敵な商売はない』ダイヤモンド社。
- S E J (1991) 『セブン-イレブン・ジャパン 終わりのなきイノベーション 1973 - 1991』。
- S E J (2003) 『セブン-イレブン・ジャパン 終わりのなきイノベーション 1991 - 2003』。
- オール日本スーパーマーケット協会 (1984) 『A J S 20年の歩み』
- オール日本スーパーマーケット協会・流通産業研究所編 (1984) 『“本物” スーパーマーケットの時代』

ダイヤモンド社。

- 関西スーパーマーケット (1985) 『関西スーパー 25年のあゆみ』。
- 岸本徹也 (2013) 『食品スーパーの店舗オペレーション・システム—競争力構築のメカニズム』白桃書房。
- サミット (1994) 『サミットの創業時代《流通業界黎明期の証言》』。
- 鈴木敏文 (2008) 『挑戦 我がロマン (私の履歴書)』日本経済新聞出版社。
- 鶴田俊正・矢作敏行 (1991) 「大店法システムとその形骸化」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1997) 『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣。
- 矢作敏行 (2011) 編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 矢作敏行 (2014) 編『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』有斐閣。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣。
- Yahagi, Toshiyuki and Malobi Kar (2009) “The Process of International Business Model Transfer in the Seven-Eleven Group: US-Japan-China,” *Asian Pacific Business Review*, Routledge, Vol.15 No.1.