

第 10 章

仮説検証型のマーケティング

——セブン-イレブン・ジャパン——

1. はじめに

現代マーケティングにおける顧客志向の第2の形態は、意識的・計画的にマネジメントされた「仮説検証」のサイクルによる顧客ニーズの実現追求である。

仮説検証型のマーケティングはすでに第2章で論じたように、マーケター（供給者）は中心的に「適応」を志向し、顧客（市場）も単なる消費者（受動的対応）という性質のもとで、より洗練されたマーケティングである。「より洗練された」という規定を行うのは次のような理由からである。

マーケティングが顧客ニーズの実現追求の手段であるかぎり、マーケターは結果的には顧客のニーズを満たすことが求められる。しかし、実際のマーケティングにおいて意識的に顧客のニーズを満たすことが追求するとはかぎらない。コトラーは「企業がマーケティング活動を進める際に従うのは、5つの相いれないコンセプトである。その5つとは、生産コンセプト、製品コンセプト、販売コンセプト、マーケティング・コンセプト、ソサイエタル・マーケティング・コンセプトである。」と指摘したり。消費者は製品の入手可能性と安い価格を志向するという生産コンセプト、優れた品質・性能の製品を好むという製品コンセプト、消費者は購買に消極的なので企業側が積極的にプロモーションする必要があるという販売コンセプト、これらのいずれも、意識的には顧客のニーズを実現追求するという立場にない。本書の研究テーマであるマーケティング・コンセプトは、そうではなく、意識的に顧客・購買者のニーズに焦点を当てる。したがって、上の3つのコンセプトと比較して、マーケティング・コンセプトはより洗練されたマーケティングということができる。

次に、意識的に顧客のニーズに焦点を当てたとしても、そのアプローチ・手法が問題である。もっとも素朴なものは、顧客が明言するニーズ、顕在化されてい

るニーズに焦点を当てるといえるものである。しばしばプランに対して「実績を持ってこい。他社はどうしているか」というように、すでに既存市場で売れているか、競合他社が対応を始めているというニーズに対応するという「模倣戦略」、現状追従戦略である。この場合、模倣戦略であっても先発者を上回ることができる特殊な経営資源を持っていれば有効である。たとえば、高度経済成長期の松下電器のマーケティングにみられるように、販売系列店を業界最大規模で展開するというマーケティング・チャネル優位によって、他社に追随した新製品導入であってもトップシェアを獲得した。SCEの「プレイステーション」のように、先発トップ企業の任天堂の「ファミリーコンピュータ」「スーパーファミコン」のマーケティングを徹底的に分析して、その問題点を克服する方策を組み立てて、世代交代期にトップ交代を実現した事例もある。

これに対し、ニーズというのは、顧客本人は知っていても明言しない、いや顧客本人にも隠されているものがある。新製品が提案されてはじめて「こんな商品が欲しかった」と明言する消費者は少ない。事前のマーケティング・リサーチでは必ずしもこれらのニーズは明確には把握されない。しかも、今日のようなモノがあふれた時代、買手市場においては、消費者に驚き、感動を与えるような攻めの商品提案でなければ、商品は売れなくなっている。このようなメーカーにとって「隠れたニーズ」、潜在的ニーズに焦点を当てるためにはどうしたらよいのか。そのためには、メーカー自身のアクションによって、潜在的ニーズの顕在化を実現する以外にない。これを仕組みとして確立したのが仮説検証型のマーケティングであるという意味で「より洗練されている」のである²⁾。

本章では、仮説検証型のマス・マーケティングの事例として、セブン-イレブン・ジャパンをとりあげる。そこでは、第1に、今日普及している日本のコンビニエンスストア業態も当初から確立していたわけではなく、試行錯誤による品揃え革新が進められていったこと、第2に、セブン-イレブンの強力な販売力はチェーンストア組織の否定、「単品管理」と仮説検証型マネジメントによって実現したことについて分析する。

2. コンビニエンスストア業態確立に向けた品揃え革新

セブン-イレブン・ジャパンは、1973年11月にイトーヨーカ堂と米国サウスランド社（The Southland Corporation、現在の7-Eleven, Inc.）と業務提携して、ヨークセブンという会社名で設立された（1978年にセブン-イレブン・ジャパンに社名変更）。西武グループは、西友が1973年に実験店舗を開設し、1978年8月にファミリーマートをスタートさせている。またダイエーは、1975年4月に米国ローソン・ミルク社と提携して、ダイエー・ローソン社を設立した。このように1960年代末から問屋主導のコンビニエンスストア・チェーンの展開、そして70年代に入って大手スーパーによる本格的な参入が始まっている。

イトーヨーカ堂がコンビニエンスストアに着目するようになった背景には、次の2点があった。大型店出店に対する地元小売店の反対運動が広がり、大型店舗規制法が1975年に成立するという中で、第1に、大型店路線のみには限界があり、地域密着という小売業の性格から小規模小売店との共存共栄が必要ではないかというもの、第2に、チェーン経営によって小規模小売店の低い生産性を克服できればそれは実現できるというものであった³⁾。

小規模店でありながら成功している米国で誕生したコンビニエンスストアの特徴は、文字通り「便利さ」の提供である。「セブン-イレブン」の名前の通り朝7時から夜11時まで開店しているという便利さ（現在は24時間営業が一般的である）。買ってすぐ食べられるファーストフードが充実しているという便利さ。雑誌や乾電池、シャンプーなど欲しいときに欲しいものが揃っている便利さ。住んでいる家のすぐ近くに店があるという便利さ。このような時間、空間、品揃えにおける便利さを追求したのがコンビニエンスストアである。

しかしながら、スタート当初から便利さが実現できたわけではない。コンビニエンスストアで何を売るべきか、品揃えの基本政策ですら定まっていなかったのである。たとえば、当初は、お客の要望を受けて、鮮魚、精肉、野菜・果物などの生鮮3品を取り扱った。ところが成功しなかった。試行錯誤の結果、1980年1月に青果物のケースを売場から取り払った。生鮮3品は、スーパーや青果商などになかない。コンビニエンスストアが売べきは、調理を必要としない食品であるという整理がなされた。このコンセプトから、野菜サラダや惣菜を育てると

いう方向が見えてきた⁴⁾。

こうして発展してきたコンビニエンスストアで何を売るべきか、セブン-イレブンが進めてきた前例なき革新的マーチャンダイジングについて、5つの事例をとりあげる。

(1) 弁当・惣菜の商品開発—協同組合方式⁵⁾

米国でコンビニエンスストアがファーストフードを重視していたのをふまえ、セブン-イレブンは当初、スラッピー、ホットドッグ、ブリトーなどの米国のファーストフードを取り扱ったが、うまくいかなかった。そこで日本にふさわしいファーストフードとして、おにぎり、弁当、すしなどの米飯、煮物、きんぴら、おでんなどの和惣菜に取り組むようになった。

ところが、1978年にはセブン-イレブンにとって大手ベンダーであるメーカーで食中毒事件が発生した。当時、店舗は700店ほどであるが、そのどこで食中毒事件が発生したとしても、弁当メーカーだけの責任ではなく、セブン-イレブンの責任も問われ、イメージも傷つくことになる。チェーンストア本部にとっては死活的な経営リスクであった⁶⁾。中小メーカーにおいては、家内工業的性格をもち、品質管理の水準がまちまちであったので品質管理の向上・標準化の実現のために、セブン-イレブン本社の強い指導のもとで、1979年、弁当などのメーカー約10社を中心に、日本デリカフーズ協同組合が設立された。96年には55社116工場にまで拡大している。

この組合は当初、衛生基準を厳しくし、品質管理の標準化を行おうとした。弁当メーカー側にはこのような厳しい品質管理を行う必要性が十分に認識されていたとはいえ、衝突もあるなかで、組合はメーカー相互の品質管理体制の点検を進め、組合として改善勧告を行った。また、セブン-イレブン本社は、メーカーとは契約の際いつでも品質管理担当者が工場立ち入りできるとし、品質管理部門は、①商品本部が選定した推奨したい新規商品の適否の判断、②工場検査の実施と改善勧告書の作成、③指定検査機関による商品検査、④商品本部がすすめる新規ベンダーについて、当該工場の検査、を担当した。

さらに1984年から組合は、原材料の共同購入に取り組むようになった。というのも、中小メーカーが単独で行っていた原材料の仕入条件は劣悪であり、また

原材料の品質もばらつきが大きかった。大量に使用する原材料から統一化して共同仕入を進めていった。

この結果、米飯および惣菜のメーカーの性格も家内工業的なものから、受注生産による計画性、ベルトコンベアのライン、定時配送など近代的な地域有力企業に生まれ変わっていった。

協同組合設立後、協同組合メンバーによる共同開発のための会議が開かれるようになった。この会議は、米飯、調理パン、惣菜のジャンル別に、メーカーの開発担当が出席し、年間メニューのスケジュールに合わせ、それぞれのメーカーの企画を説明し、互いに議論しながら、既存商品の見直しや新製品開発を行うプロジェクトチームである。この方式では、従来なら競合するメーカー同士が互いに協調して共同開発を進める点に優位性がある。

この分科会で決められ開発された商品は、それぞれ受け持ち地区が定められた工場（メーカー）で同一の原材料、レシピで生産が行われる。受け持ち地区が定められていることにより、各メーカーの工場間の競合は避けられ、そのことで共同開発を保証しているのである。

(2) 日配品の商品開発一分科会方式

1985年、セブン-イレブンは日配品の分野について分科会方式が導入された。日配品の供給業者約100社が参加し、調理麺、漬物、肉、魚、豆腐・納豆などの水物、惣菜の6分科会が設立された。なお、惣菜分科会は現在、協同組合に移行している。

当時、すでに米飯分野の協同組合は順調であったが、逆に日配品では既存店で前年割れであった。そのため、新たな商品開発の強化が求められていた。しかし、これらの分野はそれぞれ業界事情が異なっているため、協同組合に統合することは困難であるとして、分科会方式が採用された。

分科会方式をリードした調理麺分科会は1985年6月、セブン-イレブンと取引のあった全国の製麺メーカー10社で設立され、その後、小麦粉、具材、調味料、容器などの関連企業も参加するようになった。分科会は全社で月1回、商品開発を中心議題に開催されている。これまでの代表的商品としては、「小割けそば」、「冷やし中華」、「天ぶら鍋うどん」、「鍋焼うどん」などである。

この場合でも、協同組合方式と同様に取引業者からは反発があった。とりわけ、メーカー間での共同開発は、各メーカーの専門情報がライバル企業に流れることになるため、消極的な企業も少なくなかった。セブン-イレブンは、すでに成功をおさめていた協同組合方式の経験をアピールした。そういう中で実質的に分科会方式がうまく運営されるかどうかは、いかなる企業が参加するか、どのような企業がリーダーとなるかにかかっていた。

調理麵分科会では、首都圏の製麵業者のカワニシ食品がリーダー企業として選ばれた。調理麵分科会は春・夏のメニューと秋・冬のメニューの新商品開発に取り組み、リーダー企業を軸に消費者情報の分析をふまえて試作品の開発、試食を通じて製品化を進めている。

また、調理麵部会の特徴は、原材料等を担当する企業も含めた後方垂直統合した商品開発方式をゆるやかな組織化のなかで実現した点にある⁷⁾。こうして大手食品メーカーの参加によって地方ベンダーをバックアップして体質強化を進めていった⁸⁾。

(3) 焼きたてパン⁹⁾

セブン-イレブンはパンの商品力を抜本的に強化するためにまったく新しい切り口である焼きたてパンのPB開発を企画した。菓子パンの売れ行きが下降する一方で、街の自家製焼きたてパン屋さんは人気があった。社内の若手社員の試食会とアンケート調査を行うと「おいしくない」、「フレッシュでない」、「冷たい」、「パサパサしている」といった声が集まった。当時のパンは1日1回配送であることがその背景にあった。そこで、セブン-イレブンは取引業者の山崎製パンに配送体制の改善を要請し、1日2回配送が実現したが、実態は午前中2回配送にとどまった。そこで、売上げが伸びない菓子パン分野で新たな需要を発掘するには、1日3回配送で高鮮度のパンを手頃な価格で提供することだと考えたのである。

当初、最大手製パン業者の山崎パンとプロジェクトチームをつくり、検討したが、それは断われた。山崎パン飯島延浩社長は「数年前に『もっとパンの売上げを伸ばす計画があるから協力しないか』という話があった。だが、うちはPBはやらない。PBをやってしまうと、メーカーとしての主体性を失ってしまう」

と語っている¹⁰⁾。

そのため、1994年、セブン-イレブンは伊藤忠商事と味の素をパートナーに焼きたてパン事業を進めようとした。提携メーカーは、伊藤忠商事と味の素が設立した東日本フレッシュベーカーリースシステムを中心に、製パン業者として、北海道ではロバパン、九州ではフランソアなどである。東日本フレッシュベーカーリースシステムは、原材料、冷凍生地生産、パン焼成など、商品開発のための情報を収集し、企画を立案し、この焼きたてパン事業の中心に位置する。良質で安価な原材料の調達に独力でパン事業をする際の決め手の1つであり、伊藤忠が大きく貢献した。パンの焼成や冷凍生地の技術については、九州ですでに焼きたてパンの製造販売を行っていたフランソアが参加した。

焼きたてパンは最大手製パン業者の山崎パンとの共同事業にならなかったこともあり、短期間に全国展開を進めることができなかった。新しく冷凍生地工場や焼成工場をつくる必要もあり、そのためのコスト負担も少なくなく、協力企業を組織することが困難なのである。

しかも、この焼きたてパンという新しいコンセプトは短期間に製パンメーカーや他のコンビニエンスストアに模倣された。山崎製パンは「フレッシュ一番」を導入し、ローソンに粉練りからという「スクラッチ1日3回配送」を始めた。さらにミニストップがフジパン、サンクスは第一製パン、サークルケイは数島パンと、コンビニエンスストアと製パンメーカーとの提携は一挙に拡大したのである。

(4) アイスクリーム¹¹⁾

セブン-イレブンは94年4月に全店で Gondola 台を撤去して店の中央部分に大型ケースを設置した。この新しい大型ショーケースに納入するアイスクリーム業者は、赤城乳業、ハーゲンダッツ、森永乳業、森永製菓、雪印乳業の大手5社である。セブン-イレブンは、このうち赤城乳業、森永乳業、森永製菓と共同開発商品提携を、雪印乳業とハーゲンダッツとはそれぞれ提携を行った。

従来、アイスクリームは需要のピークである夏に合わせて1月以降作りだめするという特殊な在庫管理を行っていた。冷凍商品のため保存がきき、そしてアイスクリーム流通は冷凍保存という技術が必要なため系列卸が担当していたことと

めに、このような特殊な慣行が続いていた。

しかし、これはセブン-イレブンの単品管理の要求にこたえられない。もし人気商品が出ればその追加需要に対応できないし、大量につくり置きするためにはずれば大量の不良在庫が発生し、また保存がきくとはいえ、適時生産でなければおいしくない冷凍商品も存在する。

セブン-イレブンは、図4-1(90ページ)に示されるように、このような大幅見込み生産による長期在庫経営にメスを入れ、アイスクリーム業者大手と、店舗からの発注と配送センターの在庫データをメーカーにオンラインで伝送し、メーカー工場では専用の生産ラインで計画生産がなされ、セブン-イレブン専用倉庫を通じて発注数に応じてフローズン共同配送センターに配分され、各店舗に納品されるという生産・配送・販売の一貫体制をつくりあげた。この結果、生産してから10日以内に販売できる体制を確立し、高鮮度商品供給を実現した。また、猛暑やヒット商品による急激な売上げ機会の増加に的確に対応できるようになり、販売量の拡大を追求したのである。

次に、セブン-イレブンは、先の共同開発商品提携を結んだ3社と、定期的に共同開発のための会議を持ち、PBではないが、オリジナル商品を開発し、この新しい生産配送システムを生かした。第1号共同開発商品はあずきバーであった。この3社があずきバーの試作品をつくり、互いに試作品のコンセプトおよびレシピを公開し、試食等を通じて評価を行いつつ、最も良い試作品をベースにさらに改良を続けて、商品を開発する。この最終レシピにしたがって、3社がつくり、全国のセブン-イレブンに分担供給したのである。このように、開発はメーカー共同で、供給は地区割りだという方式は、協同組合の際の方式と共通の性格を持っている。

(5) サービス商品

セブン-イレブンは以下のようなサービス商品を取り扱っており、この点でもすぐ近くにあって何でもかたづく便利なお店という機能をアピールしている。

DPE(写真現像・焼付) 映画前売券 宅配便 コピーテレホンカード

電気料金 ガス料金 保険料金 NHK放送受信料 プリペイドカード

自賠責保険 カタログ販売 電話料金 各種チケット クレジット・通販代

金

この中で電気料金をはじめとする公共料金の収納代行サービスは、特にコンビニエンスストアの存在価値を高めたものであった。

電気料金の場合¹²⁾、1987年2月に東京電力システム開発室から最初の申し入れがあった。最初のプランでは、代理受領の記録を入金レポートとして手書きでノートにつけ、収納した料金とともに東京電力に支払うというもので、手間と手数料額からみてむずかしいと判断された。

しかし、改めて東京電力からトップレベルからの要請があり、鈴木社長自らこれを受けるよう指示した。この判断は、公共料金の収納代行はコンビニエンスストアの便利さの提供であり、セブン-イレブンに対するお客の信頼＝ストアロイヤルティの形成なのだという点にあった。

そこで生まれたのがセブン-イレブンの情報システムに対応した公共料金収納代行システムである。従来、東京電力は利用者にハガキ形式の請求書を送っていたが、それをやめ、現在の使命、請求金額、営業所番号がすべてバーコード化され、利用者に渡す受領証もついた請求書に変更した。これにより、セブン-イレブンのお店では、双方向POSレジスターのバーコードスキャナでこれを読み取り、代金を受け取るだけでよかった。これで実務的作業はすべてバーコード処理できるようになった。

このように、情報システムの革新プロセスの中で、各種サービスも統合的に扱える仕組みをつくりながら、セブン-イレブンは「あって良かった」という価値を拡大しているのである。

サービス商品ではないが、1996年11月からは、ゲームソフト大手のスクウェアが設立した「デジキューブ」社を通じたテレビ用ゲームソフト（プレイステーション・セガサターン）の販売も始めた。「ファイナル・ファンタジー」は「ドラゴンクエスト」と並ぶ超人気RPG（ロール・プレイング・ゲーム）で、発売時にはゲーム店に大量の列が繰り返してできていた。しかし、今回はセブン-イレブンをはじめとするコンビニエンスストアを通じて予約販売を受け付けたので、「ファイナル・ファンタジーVII」は200万本以上、特に混乱なく販売された。

これは、従来、任天堂が「ファミリーコンピュータ」以来、初心会を通じてつくりあげてきたゲームソフト流通の仕組みから独立した、まったく新しい流通システムをつくりあげたことを意味する。従来、売れ残り在庫や中古品市場によ

って安売りがしばしばなされていたし、ヒット商品については生産量が追いつかず仕入れ待ちということがあった。しかし、CD-ROM商品の柔軟な生産体制とコンビニエンスストア流通により、ロスを省きヒット商品を効率よく供給することができるようになったのである。

以上のようなセブン-イレブンのマーチャンダイジング革新の中心的コンセプトがチーム・マーチャンダイジングである。セブン-イレブンはマーチャンダイジングの試行錯誤の中で、既存のベンダーではなく、一から自らの成長に合わせてベンダーとのパートナーシップをつくりあげていくことが求められた。その結果、意識せずに、製造・物流・原材料などの関連企業すべてをまとめあげ、共同で各々の専門分野の情報と知恵を出し合いながら、マーチャンダイジング革新をすすめるチームMDが確立したのである。

これまでは有力なメーカーや問屋と取引を結ぶことで、そこから持ち込まれる商品から取扱商品を選び取ることがバイヤーの重要な能力であった。このセレクトバイイングの仕組みが、今日の買手市場のもとではうまく働かなくなってきた。この仕組みの上で仕事をするのが続くなら、取引先も小売業者とともに利益が確保できないという閉塞状況を打破できないだろう。

チームMDの基本目的は①新製品の開発（新たな市場機会の創造）、②機会ロス・廃棄ロスの削減の2つである。そのためには、従来行われていた水準の協力共同とは異なる関係性をつくりあげることが必要である。

お客からの発想でモノづくりを進め、質の高くて安いコストでの開発を行おうとするならば、まず、セブン-イレブン側が消費者情報の把握と分析を行い、その貴重な情報をオープンにしなければならない。さらにメーカー等の側も、素材や製造等における社外秘情報をオープンにしなければMD革新は実現できない。また、ロスの削減のため、仮需から実需に順応する体制を確立するためには、多くの関連情報が明らかになっていなければならない。まずセブン-イレブン側の店頭在庫や週次の販売情報、販売計画との誤差などがオープンでなければならない。メーカーや卸側も、手持ち在庫の量、半製品の量、原材料・素材市況などの情報がつねに小売業者とやりとりされる必要がある。

後述する仮説検証プロセスを通じて、このようなチームMDによる持続的革新を進めることで、セブン-イレブンは変化し続ける市場のなかでコンビニエンスストアとしてのポジションを確立したのである¹³⁾。

3. 「単品管理」と仮説検証型マネジメント

(1) 単品管理とは

商品を軸に小売業を分析する際、経営プロセスとしては、商品政策、商品開発、商品調達、商品購買予算、物流・在庫管理、店頭商品管理（販売オペレーション）と分解できる。このように商品調達のみならず商品開発をはじめ、物流、販売までの計画をたてシステムを構築することをマーチャンダイジングという。これに対して、バイイングとは商品仕入業務を指し、商品の補充や新商品の仕入、仕入先の見直し・開拓等を行うことに限られる。

これらの一連の商品管理プロセスにおいて、セブン-イレブンが他の追随を許さぬ水準のマネジメントを実現した最大の要素は、その独自の単品管理である。

コンビニエンスストアのような小型店は一般に、少品種大量販売するには商品陳列面積が小さく、倉庫も持たないので受発注・補充業務が増え、オペレーション・コストを低くする（従業員当たり生産性の向上）が困難である。そのため、コンビニエンスストア業態では、高粗利益・在庫圧縮を実現することが求められる。それを実現する方向こそ、単品管理であった。

単品管理とは商品管理の一形態である。POS システム以前、多品種多品目を取扱う小売業では、分類別にレジを打つ方法で、部門別に売上げ金額によって商品管理、在庫統制が行われていた。これは分類別の統制であるために個々の商品の売れ行きはわからない。また発注は、経験と勘に基づくか、あるいは、商品がなくなるとそれを埋める補充発注であった。これも成り行き管理というべきで、そこには明確な意思はない。それに対して、在庫統制を完全なものにするために行われるのが単品ごとに数量を管理するものである。古くは、各単品に値札をつけて販売時点で値札を回収して集計することで単品別の売れ行き実績を把握するというもので、衣料品店、薬局、書店などで採用されていた。単品の売れ行きを厳密に把握する手段であるが、面倒な手続きを必要とした。今日では、商品ごとにバーコードがつけられ、POS レジでのスキャンによって単品の売上げ数量データは収集される。問題はそのデータをどう活用するかである。

セブン-イレブンでは、第1に、単品の売れ行き状況を的確に把握し、死に筋

商品（売れない商品）¹⁴⁾を陳列からし、売れ残り（廃棄）ロス・値引きロスを削減する。とはいえ、売れない商品、つまり売れる頻度が低いからといって、緊急時における必要度の高い商品などははずしてはいけない。

第2に、データに基づき売れ筋商品の仕入れを強め、欠品による機会ロスを削減する。売れ残りロスが生まれることを怖がって、発注は自然にまかせれば縮小傾向に行われるため、売れ筋商品の品揃え数も十分ではなく、大きな機会ロスを生んで本来獲得されるべき売上げを失っている。売れ筋を見極めて大胆に発注して売り切ることが期待される。

第3に、POSデータはあくまでも過去の販売実績であって未来の販売予測データではない。過去の販売実績をふまえながらも、地域情報等も加えて、仮説を立案し、意思をもった発注し、その検証手段としてPOSデータを活用する。さまざまな情報をもとに数値で予測し、数値データで検証することで、思い込みや常識にとらわれない革新的なマーチャンダイジングを追求する。このようにして、発注精度を向上させ、売れる商品に発注を絞り込み、売れるように陳列して売り切るマーチャンダイジング力を高める。売ろうとする意思が「売れ筋」をつくるのである。

こうして小さな売場面積であっても、商品回転率を高め、高粗利益を実現し、既存店売上げを伸ばしてきた。そうでなければ強力な業態、消費者に支持される業態にならないと前例なき単品管理システムを実現していったのが、セブン-イレブンであった。

単品管理を実現するためには、情報システム力、物流システム、取引先との協力関係、店頭販売力を革新し続けるチャレンジを行う必要があり、これらの高度化を担う組織の革新が必至である。これがセブン-イレブンで追求されてきたことであった。

その挑戦は、地域の行事日程を計算に入れるだけでなく、日々の天気をも考慮に入れた発注管理にまで進んでいる。セブン-イレブンは、96年3月、天気情報会社のウェザーニューズ社と開発した気象情報システム（3日間および1週間の2タイプについて、6時間ごとの天気、気温、体感温度データの提供）を全店に導入した。このシステムの導入目的は機会ロスの撲滅にあり、各店エリアに対応した天気予報を逐次伝達することで、冒険せずかつ、発注量の抑制の回避の実現をめざしている。ここからさらなる仮説と検証を通じて発見が生まれることも間違いない。

い。

また、商品開発・調達においてPOSシステムによる単品管理は限界があると言われる。

- 「① たまたまその店に置いてあった商品のデータにすぎない（今ある品揃えが問題）
- ② その店のその状況におけるデータにすぎない（どのように置かれていたかが問題）
- ③ その個店のデータにすぎない（店舗ごとのデータ把握と解釈が問題）
- ④ 全店合計データでは十分役立たない（個別店舗でのデータ管理と活用が問題）
- ⑤ 店に揃えていない商品のデータはつかめない（競合店調査、マーケティングデータ、仕入先情報が問題）
- ⑥ 真の売れ筋は「ソト」にある（死に筋対策と相対品切れが問題）¹⁵⁾」

つまり、POSデータはいま売れているモノ、売れていないモノは示すが、明日売れるモノは教えてくれないのである。死に筋のカットには使えても売れ筋の開発に直接結びつくわけではない。では単品管理は商品開発と無関係なのかといえなければそうではない。要はデータを読む人間、組織の能力の問題である。自然科学の実験のように、仮説を立案し、それを検証するためにPOSデータを活用するという問題意識先行型、仮説駆動の情報活用を行うことである。毎日発注を行うアルバイトから本部バイヤーまで仮説を立てること、それを実績で検証すること、その積み重ねで破棄ロス、機会ロスのゼロ化、潜在需要の掘り起こしをめざすのがセブン-イレブンの単品管理である。その結果が、固定した定番の否定であり¹⁶⁾、1年間で約7割の商品が入れ替わるという既存商品のカットと新商品開発・調達の徹底である。

このような仮説検証型のマネジメントは、単品管理だけではなく、セブン-イレブン・ジャパンのすべての仕組みづくりにおいて実践され、その独特の仕組みの開発に結実している¹⁷⁾。

(2) 「単品管理」の思想的背景

セブン-イレブンの「単品管理」において、繰り返し強調されてきていること

が、売手市場と買手市場とでは全然違うのだということである。過去の売手市場の時代では、売手であるメーカーや産地の論理が通用していた。メーカー間の競争は熾烈であっても、販路を確保しておけばメーカーの提供する商品は確実に売れていた。この時代に適合的なマーケティングがメーカーによる流通の系列化であった。

ところが今日ではそういうわけにはいかない。品不足の時代ではなく供給過剰の時代であり、売手の、川上の論理ははずれることが多くなった。技術や品質を売手の論理で突き詰める商品もはずれるし、概括的な市場調査を行って開発した商品も売れない。商品サイクルはますます短くなり、開発に時間とコストをかけても採算に合わなくなってきた。さらに売れた商品もしばしば売手の論理とは別の要因で売れるというようになった。狙ったターゲットやセールスアピールがはずれたヒット商品が誕生するようになったのである。こういう中でメーカーのマーケティングそのものが見直されるようになった。

かといって、小売業者のバイヤーのカンが通用する時代でもない。小売業者が販売力をかさに仕入条件を改善することに力点を置いた従来型のバイイングは、売手市場の時代にしか通用しない。

徹底してお客が求めるものは何なのか、突き詰めていくこと、データで武装してお客にとって買う理由のある商品を調達開発するのでなければ、売れないのである。ほんのわずかでも買う理由、お客が求める価値をはずせば、今日ではもはやまったく売れないのである。ぴたり当てれば大量に売れる反面、少しでもはずせばゼロ。これをピンポイント消費という。さらに同じ商品でも、時と場所が違えば売れたり、売れなかったりというように、TPOが問われるようになってきた。気温やエリア、時間帯などきめ細かく仮説を立ててデータを検証して、消費者心理に即した店舗運営が求められるようになったのである。

したがって、イトーヨーカ堂グループでは単純に多様化とは言わない。高度経済成長時代と比べ消費が多様化した時代にあることは間違いないとしても、商品を多様に展開したら売れるというものではない。「売れないのではない。売れる商品を提供できていないのだ。お客の求める価値のある商品ならもっと売れるはずだ」というように考え、売れる商品だけに絞り込むことが追求されているのである。売れるモノが集中してきていると見て、取扱品目数を増やさずして売上げを倍増させられるはずだという発想は非常識といってもいいだろう。しかし、

「売れる商品はすぐに売り切れてしまって、皆なが欲しい商品が十分でない」と考えて、現実にはそれを追求しているのがセブン-イレブンなのである¹⁸⁾。

たとえば、セブン-イレブンが実施している常識破壊の商品陳列方式に「後入れ、先出し」がある。一般に鮮度商品は「後入れ、後出し」というように後から仕入れたモノは後で店頭に出して、賞味期限の迫ったものを優先して売ることが出されていた。これは破棄ロスを削減したい売手の論理としては当然である。ところがセブン-イレブンでは米飯、惣菜などの鮮度重視のデイリー商品分野において、これを否定した。お客は、このような日持ちのしない食品の場合、必ず製造年月日時間や賞味期限をチェックする。それなら最初から新しい商品を前に陳列すればお客のニーズに応えることになるというのである。売上げが変わらないなら常識的な「後入れ、後出し」が破棄ロスを減らすことになるのに対して、セブン-イレブンでは「後入れ、先出し」で鮮度の高さをアピールし売上げを伸ばし、その結果、トータルでの破棄ロスの割合を減らそうと考えるのである。

そして、売れる商品を開発調達することが重要であって、プライベート・ブランドかナショナル・ブランドであるかに必ずしも力点をおかない点がセブン-イレブンの特徴である。たとえば、セブン-イレブンの加盟店募集用のパンフレットには、メーカーと共同開発した商品として、サントリーの乳性飲料「ビックル」、宝酒造の「すりおろしりんご」、カルビーの「ポテトチップスのり塩」、アサヒビール「チャティー」などが掲載されている。共同で開発したものであると加盟店向けにはアピールしているが、消費者に対してはメーカーの製品として販売されているのである。

最後に、イトーヨーカ堂グループでは、同時に「売れないのは売り込む努力が足りないからだ」と売り切る力をつけることが最重点とされている。せっかく高マージンが確保できる商品を開発・調達しても計画通り売れなければそれはマージンが削られるどころか、損失を残す可能性がある。売れる商品をおくということは、店においた商品は売り切ることでもあるのだ。

(3) 単品管理を担う組織づくり

単品管理を進める上で誰が意思決定を行うのかという問題がある。近年の情報

システムの革新の中で新しい発注システムとして CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) というプロジェクトが生まれている。これは、①特定商品に絞った計画を取引関係者の間で取り決める、②計画書に基づいて手法について検討する、③商品調達の予測業務モデルが実行される、④予測と実際のギャップを検討し、改善を図る、というプロセスで、売上げ向上、在庫圧縮、予測精度向上を図るというものである¹⁹⁾。この場合は、販売予測モデルをコンピュータにつくりあげ、発注を自動化することになる。

これとは対照的に、セブン-イレブンでは、発注に関する意思決定を本部が担当せず、店舗、それもパートにもまかせるという方針をとってきた。発注して売れ残ったら、それはすべて加盟店の自己責任である。本部 OFC が推奨した商品であっても、あくまでも加盟店の発注であるから、返品は認めないというリスク・マーチャンダイジングを実践している。返品を認めないから真剣に発注に取り組むのである。鈴木敏文は「私は、人間というのは、責任ある仕事を任せられると自然に仕事にやりがいを感じ、自主的に仕事をしていくという本質を持っていると考えてきました。セブン-イレブンでは創業当初から、オーナーさんが自分たちで発注や単品管理などをするのではなく、パートの方に任せるべきだと言ってきました。パートさんの場合、お店に来ている時間内はお店の仕事だけに没頭でき、単品管理や発注作業に集中できます。また、パートさんやアルバイトさんなど全員で、地域の情報を集めてきて、たとえば運動会があるからこういう品揃えが必要だと考えて発注し、それがうまくいけばそこに喜びが生まれますね。するとまた次も……というふうに全員のやる気生まれてきます。オーナーさんだけで情報を集めて発注しようとしても限界がありますし、お店で働く人全員のやる気も育ちません」と指摘している²⁰⁾。

さらに、コンビニエンスストアはチェーンシステムである。したがって、本部が確立した標準化したシステムによって運営される。セブン-イレブンも発注のための GOT や POS システムなど、情報システムによって作業は標準化されている。しかし、考え方はマニュアル化されていない。この点についても鈴木敏文は「私はセブン-イレブンを日本に導入したとき、まずマニュアルという考え方を全部否定しました。アメリカでは大変マニュアルが重視されていますし、また産業によってはマニュアル通りにすることで生産性が上がった分野もあるでしょう。しかし、日本の小売業の環境を考えると、商品を仕入れて店頭に並べれば

売っていた「売手市場」の時代から、お客さまが商品を厳しく選別して、ニーズに合わない商品は絶対に買っていただけない「買手市場」の時代に変化する中で、天候の変化や、地域のイベントなどを考慮して発注することが、最も重要です。このような環境では、マニュアルがあると却って邪魔になると考えたんです」と説明する²¹⁾。

このように、チェーンストア組織でありながら、セブン-イレブンでは各店舗の自律性、パートまでのエンパワーメントがなされている。これはもちろん自然に実現されるものではない。そのために、セブン-イレブン・ジャパン本部は、OFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）を店舗に派遣している。OFCはいわゆるチェーンストアでのSV（スーパーバイザー）、店舗指導者と類似の職務を持つ職名であるが、フランチャイザー（本部）とフランチャイジー（加盟店）は対等の関係であり、あくまでも本部が店舗を支援する関係であるのでSVとは呼ばずにOFCと名付けられた。OFCは一人が加盟店7～8店舗を担当し、店舗経営のカウンセリングを行う。加盟店オーナーに対して本部の提案を指示命令ではなくあくまでも説得してやってもらうことがOFCの任務である。発注・店舗運営をするのは加盟店オーナー、その支援するのが本部という分業を徹底して、けっしてOFCが店舗業務を肩代わりしてはいけない、公平性を保つためにもオーナーとの飲食や麻雀などの個人的付き合いも認められない。加盟店で得た売れ行き情報等も、毎週火曜日に全OFCが出席して本部で開催されるFC会議、分科会、ゾーン・ミーティング、ディストリクト・ミーティングでダイレクトに話し合われることになる²²⁾。

さらに、情報システムも本部による管理手段としてだけでなく、加盟店でのマネジメント、意思のある発注、仮説検証プロセスを支援することを目的に開発がすすめられてきた²³⁾。

4. おわりに

(1) 3つのユニークなMDイノベーション

ここで本章の分析をまとめよう。セブン-イレブンに始まり、現在、IYグルー

プ全体で推進されている MD 革新は、3つの他社とは似て非なるユニークなイノベーションに大別される。

第1の物流イノベーションは、ロスの削減、在庫の削減、物流コストの合理化を実現するために行われてきた、オンライン発注システム、共同配送などのメーカーと問屋とIYの間での業務関係のイノベーションである。セブン-イレブンにおける物流イノベーションはコスト削減という静態的目標を実現するだけのものではない。セブン-イレブンの物流イノベーションは、①完全買い取り=返品ゼロによるリスクをある程度まで吸収できる柔軟性の確保（ジャスト・イン・タイム物流）、②売れ行きが好調な商品に対する追加生産供給体制の整備、③鮮度をアピールする商品についての1日3回配送といった高サービス物流の実現という商品価値の創造、というように商品力・販売力の革新の追求の一環として位置づけられるものである。

第2の商品開発イノベーションについては、チームMDにそのユニークさが表われている。小売業者がその大量販売力を基礎に有利な条件でメーカー商品をPB化するというようなものではなく、セブン-イレブン自らの仕様書、あるいはベンダーからの企画提案をもとに、複数のメーカー、取引先が協力共同して互いのノウハウやアイデアを提案し、その中からベストの商品を企画していくという協働型商品開発がなされている。「潜在需要を掘り起こせ」という創造的市場の発見をめざす商品開発である。

最後の販売力イノベーションは「売り切る力」の構築ということができる。ジャスト・イン・タイム物流イノベーション、協働型商品開発イノベーションは、この販売力イノベーションと結合して初めて完結する。売ると決めた商品については、棚の見直し、キャンペーンなど確実に売り切る販売技術を追求しなければならないし、ロスゼロは困難であっても発注精度を上げる努力を積み重ねなくてはならない。店頭でもこのような努力の積み重ねと、それをサポートする仕組み（POSデータ分析情報の提供、OFCのコンサルティング）のイノベーションがすすめられている。

(2) 3つのMDイノベーション理念

これら3つのイノベーションを通じて、カギになるのは仮説検証型プロセスに

よる情報＝ソフト＝知の活用である。だが、ここで最後に指摘しておきたいことは、最強の小売業と呼ばれるセブン-イレブンが情報業であるということではなく、情報＝ソフト＝知の創造のためのセブン-イレブンのMD共通の理念は何かということである。それは①主体性、②パートナーシップ、③消費者志向にまとめられる。

主体性とは、依存しない・させない対等の実体関係であるとともに、業務において自らが創造的に市場に立ち向かってアイデアをつくり出し、責任をとるといふ自立的精神でもある。セブン-イレブンではフランチャイズシステム契約が加盟店のオーナー個人と本部が1対1で結ばれる。同様に、米飯・惣菜事業のために全国につくられたセブン-イレブン専用工場はすべて地元メーカー等の出資によるものであり、セブン-イレブン・ジャパン本部はいつさい資本参加もしていないければ、人材派遣もない。この主体性追求こそが、挑戦する意欲と変化対応を可能とする知恵の創造の前提条件であると思われる。

次に、主体性を基礎としたパートナーシップの追求である²⁴⁾。大量販売力を基礎としたバイイング・パワーの行使を抑制し、協働でイノベーションを追求するというパートナーシップ関係を創造している。しかも、その協働がフランチャイズ店＝本部間、メーカー＝小売業者間だけでなく、メーカー間も含めたネットワークとして追求されている。このため、メーカー＝小売業者間のパワーゲームを抑制するような合意と仕組みづくりだけでなく、メーカー間も含めたネットワーク内でのパワーゲームを抑制する合意と仕組みづくりが進められている。そしてイノベーションによる成果の配分においては、パワーゲームを抑制するように、公正さの確保を追求している。このような他者を生かす関係の構築そのものがIYグループによるイノベーションだといってもよい。

その意味で、セブン-イレブンのMDイノベーションは単なる商品調達・開発ではなく、新しい仕組み（流通ネットワーク）の創造である。そのため、MDイノベーションは関係業界の再編革新にまで拡大することになる。

最後に、主体性とパートナーシップがすべて消費者志向の徹底による高収益経営という大目標に位置づけられている。IYは業務改革に取り組む際、「変化に対応、基本の徹底—お客さまに聞いてみる」を課題として掲げた。けっして量的拡大を目標にしたり、競合他社との競争にあけくれることを中心にすえたりしない。既存店収益の減少をもって、不況や競合店のせいにするのではなく、お客の

求めることをしていないのだと言い切って叱咤する、徹底した見直しを要求する、この容赦ない厳しさの持続こそがIYグループのMDのテーマであろう。

〔注〕

- 1) P. Kotler, *Marketing Management: Millennium Edition*, tenth edition, Prentice-Hall, 2000. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション, 2001年, 23ページ)。
- 2) 「仮説を持たない者は、何も見ていない」「観察に先立って、確固とした目標がイメージできなければ、人はものを見たことにはならない、といっても過言ではない。認識するためには、予め用意された仮説が必要なのである」と森博嗣は小説の中で仮説の決定的重要性を示している (森博嗣『今はもういない』講談社文庫, 2001年, 379ページ参照)。
- 3) 『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』セブン-イレブン・ジャパン, 1991年, 3~4ページ。
- 4) 同上書, 109~110ページ。
- 5) 日本デリカフーズ協同組合については, 同上書, 114~125ページ, 『IY GROUP』1993年夏号, 矢作敏行『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, 1994年, 尾崎久仁博『流通パートナーシップ論』中央経済社, 1998年, 143~146ページ, を参照。
- 6) 矢作敏行「協働的マーチャンダイジングと取引構造—セブン-イレブンの場合(上)」『経営志林』(法政大学経営学会) 第30巻第3号, 62ページ。
- 7) 同上, 64ページ。
- 8) たとえば, プライムデリカというセブン-イレブン専用工場を持つブリマハムの金森逸郎・コンビニエンス統括部部長は「中小のベンダーは①商品開発, ②規模拡大時の経営, ③品質管理—などがどうしても弱い。そのノウハウを私たちは持っている。これを提供することができるわけです。それでも私たちがベンダーをはじめると決まったときには, 既存のベンダーから相当反発がありましたね。自分たちの仕事が取られると思ったんでしょいうね。ですからそれを和らげるためにも, お互いに好結果が出るようにしなければならなかった」と言う。『月刊経営塾 臨時増刊号 一冊まるごとセブン-イレブン』第6巻第14号, 1991年12月, 129ページ。
- 9) 焼きたてパンについては, 『IY GROUP』1994年夏号, 『食品商業別冊 コンビニエンスストアのすべて』1994年秋冬号, 尾崎久仁博, 前掲書, 146~149ページ, を参照。
- 10) 『週刊ダイヤモンド』1993年5月21日号。
- 11) セブン-イレブンによるアイスクリームの開発については, 『IY GROUP』1994年秋号, 『食品商業別冊 コンビニエンスストアのすべて』1994年秋冬号, 尾崎久仁博, 前掲書, 149~151ページを参照。
- 12) 電気料金の収納代行サービスについては, 『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』211~213ページを参照。
- 13) この点について, 鈴木敏文は「今我々がやっているようなコンビニエンスストア (以下CVS) というものは世界の類例になかったビジネスです。世界に類のあった元祖CVSが世の中の変化に耐えられずに, アメリカでは既に全滅しました。それと我々セブン-イレブンと同じCVSだからといって一緒にしてもらっては困る。そういうことで私たちは, 世の中の変化に耐えられるものは何かと常に試行錯誤してきたわけです。それが世界に類例のない今日のセブン-イレブンになっただけのことです。

変化対応という視点に立脚すれば, 世の中の変化に 대응していくためにはどうしても商品

が中心にならざるを得ない。そして、この商品革新を支えるためにシステムがあるだけのことです。システムがあっても商品があるのではない。もっと言えば、システムなどなくても商品革新ができるのなら、それでもいいわけです。」と指摘する。『2020 AIM』156号、1998年5月、44ページ。

- 14) 「死に筋商品」について、緒方知行は、すべての商品に、商品（価値）としての生と死があり、したがってモノがたくさんあってもそれが死んでいる商品ならお客さまにとっては意味がない、というお客さま視点の徹底であると指摘した。緒方知行『セブン-イレブン イトーヨーカ堂の流通情報革命』TBSブリタニカ、1991年、120～127ページ。
- 15) 宮崎文明『単品管理と品揃え改善』商業界、1993年、59ページ。
- 16) 「鈴木敏文氏に聞く いま最も危険なのは“固定定番”に固執することである」『2020 AIM』141号、1997年2月、36～40ページ。
- 17) この点について、金顕哲は、セブン-イレブン・ジャパンはサウスランド社から学んだものをベースに、徐々に改善を進め、最終的に独自のコンビニエンスストア像をつくりあげた、このインクリメンタルな改善手法（仮説検証方式）こそがセブン-イレブン・ジャパンの最大の革新であると指摘している。金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年、105ページ。
- 18) 「鈴木敏文（イトーヨーカ堂社長）に96年の消費を聞く」『日経ビジネス』1996年1月1日・8日号、11ページ。
- 19) 市原栄樹「新流通効率化システム：CPFR」『流通とシステム』106号、2000年12月、94ページ。
- 20) 『IY GROUP 四季報』72号、2001年秋号、5ページ。
- 21) 同上書。
- 22) OFCについては、『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション 1973-1991』135～145ページ、『月刊経営塾 臨時増刊号 一冊まるごとセブン-イレブン』56～62ページ、を参照。
- 23) 情報システムのイノベーションについては、緒方知行、前掲書、小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房、2000年、を参照。
- 24) この点について、野村秀和は「イトーヨーカドー・グループは、「顧客の満足」という課題を、「共存共栄」という哲学で達成しようとする。これは、創業時からの商人の知恵として家訓とされてきた哲学である。すなわち、商業とは、お客の満足だけでなく、メーカーやベンダー、物流業者そして小売の、すべての関連業者にとって誰ひとり利益が損なわれてはならない。関係するみんなが満足することで、長続きのする商売となることができなのだ、という「共生の哲学」に支えられているのである。」「協同事業とは協同組合の専売かと思っていたのが、イトーヨーカドー・グループの提起する共同化をみると、協同組合より徹底し、共生の理念を具体化しているのである。」と指摘する。野村秀和『イトーヨーカ堂 セブン-イレブン』大月書店、1997年、5～6ページ。