

# 小売業のグローバル展開とセブン-イレブンの成功要因

碓井 誠

正会員 京都大学経営管理大学院 特別教授 (〒606-8501京都市左京区吉田本町)

E-mail: m-usui@gsm.kyoto-u.ac.jp

小売業はドメスティックな産業だと言われてきたが、新興国も含めた消費動向、経済成長、価値観の変化を背景に、グローバル産業としての進展が広がっている。グローバルリテラーに共通する特徴の一つは、バリューチェーンを一気通貫でデザインした事業インフラの強さと柔軟性である。

特に近年サプライチェーンの革新は、新たなサービスと競争力の源泉となっている。本稿ではグローバルリテラーの主要な動きを概観すると共に、日本の小売業の海外展開の数少ない成功事例であるセブン-イレブンの事例を分析する。又、直近でのアジアでのコンビニエンスストアの進化も参考となる点が多く、セブン-イレブン・ジャパン方式との関連についても考察を加えたい。

**Key Words :** Global Retailers, Innovation of Retail Format, Service Innovation, Convenience Store, Seven-Eleven

## 1. サプライチェーンに大きな変化

サプライチェーン（以降 SCM）の革新は、サービス社会の広がりや、製造業も含めたサービス化やグローバル化の中で、新たな段階を迎えている。

特に小売業に於ける SCM の進化は、製造販売型小売業という新たな産業モデルを定着させている。小売業はドメスティックな産業だと言われて来たが、近年グローバルリテラーの成長は著しい。ウォルマート（米国 4769 億ドル/13 年売上）、テスコ（英国 1047 億ドル/同）、カルフル（フランス 1033 億ドル/同）などのトップリテラーは海外展開に力を注ぐだけでなく、PB 商品化率もウォルマート 40%、テスコ 50%と極めて高い。ウォルマートの PB 売上のみで、食品製造業トップのネスレの倍の規模となっている。又、売上大手リテラーは、PB のみならず商品調達、物流などの SCM 領域で強い競争力を持ち市場シェアも 10~25%と極めて高い。

一方、世界の大手小売業純利益率ベスト 3 を見ると 2013 年度の純利益率、純利益額順位、売上順位は、インディテックス（スペイン ZARA 等 14.2%、8 位、51

位）、LVMH（フランス ヴィトン・13.5%、2 位、29 位）、H&M（スウェーデン 13.3%、9 位、56 位）となっており、8 位にファーストリテイリングが純利益率 7.9%で続いている。純利益率トップ 10 は 6 社迄がアパレル系であり、5 社が SPA モデル（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）である。

ちなみに、セブン&アイホールディングスのポジションは売上高 534 億ドル 21 位、純利益率 3.1%程度であり、グループ内で利益の 80%を生んでいるセブン-イレブン・ジャパンのみが、PB 化率も 60%程度と製造販売型小売業として、SCM の強味を発揮している。

概観した様に世界のトップ小売業は、製造販売型小売業を中心に、商品開発、生産、在庫管理物流等の SCM 領域を強化しており、サプライチェーンに大きな変化と広がりが見られつつある。

市場の顧客ニーズを反映したマーケティング、ダイヤモンドチェーン（以降 DCM）のオペレーションクオリティの向上、物の提供を超えた新たな価値提案の重要性が増す中で、SCM と DCM の新たな連携強化を図るバリューチェーンの垂直統合の進化が著しい。そして、ここにはいくつかの共通した動きがある。

まず第1の変化は、新たな価値提案であり、単に物を売る小売業ではなく、生活者の問題や新たなニーズに応えるソリューション提供である。提案領域のセグメントを明確にすると共に、サプライヤーが作ったものを守る販売代理型小売業から、生活者の立場に立った購買代理

型小売業（価値共創型）への転換である。

このセグメントは、ウォルマートでは「SAVE MONEY LIVE BETTER」、生活日用品を中心にするすべての商品を安く提供するワンストップサービスであり、これを支える「顧客志向の価値とサービスの実現」のモットーである。

図表-1 2013年世界小売業のベスト10社

図① 世界小売業売上高上位10社連結決算ベース (2013年度)

順位	13   12	企業	国名	売上高	
				金額	前年比 (%)
1	1	ウォルマート	USA	476,294	1.6
2	2	CVSケアマーク	USA	126,761	3.0
3	3	テスコ	UK	104,723	0.2
4	4	カルフル	FRA	103,293	▲1.0
5	5	コストコ	USA	102,870	6.0
6	7	シュバルツグループ	GER	102,068	9.5
7	6	クローガー	USA	98,375	1.8
8	8	メトロAG	GER	89,713	▲2.5
9	9	アルディ	GER	83,168	6.1
10	10	ホームデポ	USA	78,812	5.4

図② 世界小売業純利益額上位10社 (2013年度)

順位	13   12	企業	国名	純利益	
				金額	前年比 (%)
1	1	ウォルマート	USA	16,022	▲5.7
2	2	LVMH	FRA	5,444	1.0
3	2	ホームデポ	USA	5,385	18.7
4	6	CVSケアマーク	USA	4,592	18.8
5	5	イケア	SWD	4,383	6.5
6	-	セーフウェイ	USA	3,508	487.6
7	-	アホールド	HLD	3,499	177.3
8	7	インディテックス	SPN	3,285	0.6
9	9	ヘネス&マウリッツ (H&M)	SWD	2,658	1.7
10	-	ウォルグリーン	USA	2,450	15.2

図③ 世界大手小売業純利益率上位10社 (2013年度)

順位	13   12	企業	国名	純利益率 (%)	
				13	12
1	1	インディテックス	SPN	14.24	14.81
2	2	LVMH	FRA	13.54	12.18
3	3	ヘネス&マウリッツ (H&M)	SWD	13.34	11.97
4	4	イケア	SWD	11.58	11.59
5	-	セーフウェイ	USA	9.71	1.36
6	9	ホームデポ	USA	9.10	6.07
7	8	ギャップ	USA	7.93	7.25
8	6	ファーストリテリング	JAPAN	7.90	7.72
9	7	TJX	USA	7.79	7.37
10	-	アホールド	HLD	7.78	2.52

注) 金額: 税引き後純利益額

(図①②③は販売革新2014.10月号より)

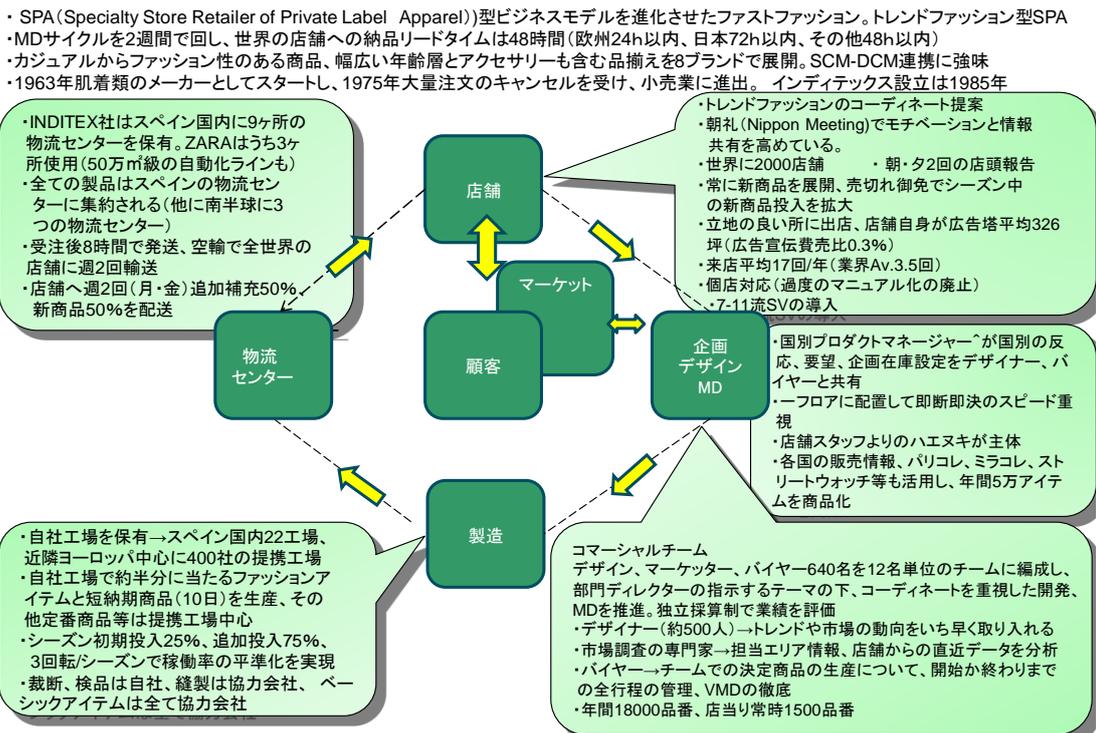
- ・スーパーセンター、ディスカウンターが上位
- ・米5社は好調、欧州はカルフルとメトロが今年も低迷と前年割
- ・独ハードディスカウンターが引続き成長
- ・グローバルSCMと業態セグメント、地域対応が鮮明化
- ・PB比率 (ウォルマート40%、カルフル25%、テスコ50%、アルディ90%)
- ・イオン19位、セブン&アイ21位 (純利益率は1~3%)
- ・アマゾンは21.9%upの9兆円、12位

- ・純利益TOP10の内4社が売上TOP10
- ・1位のウォルマートが海外での不振から減益。テスコ、カルフルも不調
- ・米国量販系小売が4社、アパレル、ファッション系3社
- ・純利益額TOP10では2位LVMH(売上順位29位)、5位イケア(同32位)、8位インディテックス(同51位)、9位H&M(同56位)が健闘4社の純利益率は11.58%~14.24%で上位4位迄を占める。

- ・6社がアパレル、ファッション系
- ・純利益7~14%
- ・グローバルSPA、SCMの強い企業が成長
- ・TOP4社は純利益率10%以上
- ・純利益額、率ともTOP10は2012年、2013年ともほぼ同一企業
- ・強力なバリューチェーン形成とグローバルSCMが競争優位を形成している

図表-2 INDITEX社 ZARAのマーチャライジングサイクル

資料出典: INDITEX社アニュアルレポート2013等より作。



セブン-イレブンでは、日常生活ですぐ必要な商品とサービスを顧客の近くで 365 日 24 時間提供する「近くて便利」の利便性と、これを支える「単品管理」の考え方である。

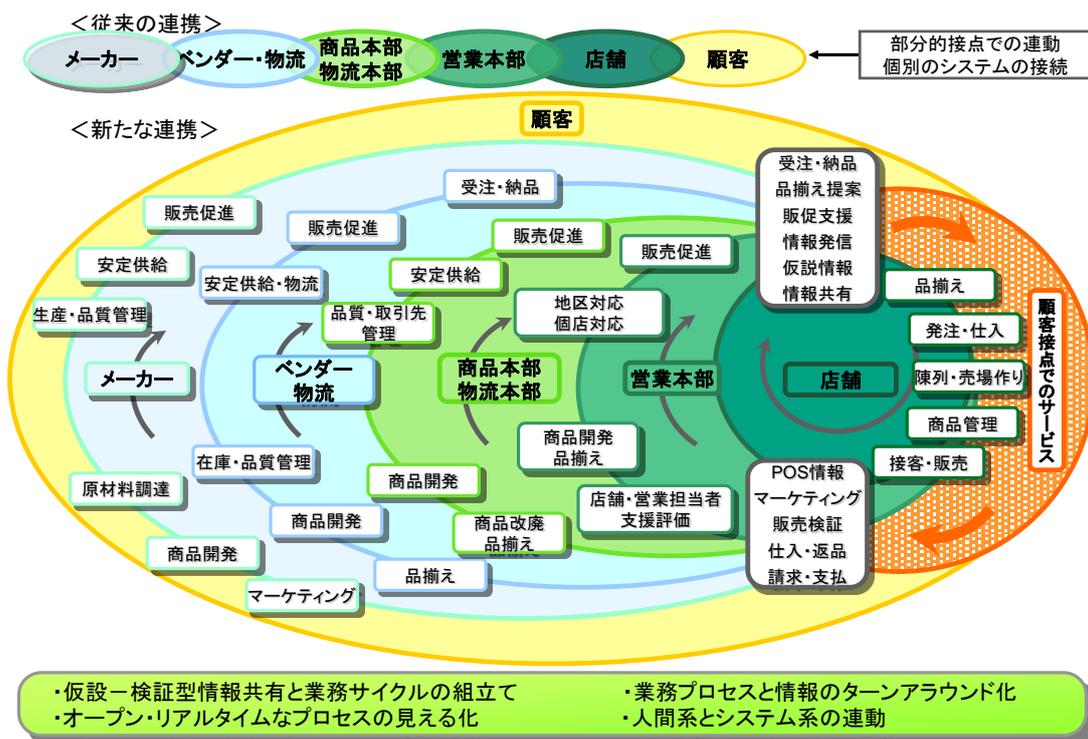
第 2 のポイントは、ソリューションを提供する為の独自の商品開発力である。ユニクロは、インナーとベーシックアイテムにセグメントを絞り、1 シーズン 200 品目の商品を「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」の店名コンセプトの下に提供している。素材、製品の新たな開発を含め、いつでも身近に活用できる倉庫としてのサービスの提案である。ZARA は、図表 2 に示すように、トレンドファッションにセグメントを絞り、パリコレ、ミラコレ、ストリートファッショントレンドを折込んだアイテムを 1 シーズン 3 回、VMD (ビジュアルマーチャンドアイジング) の売場展開も含めてコーディネート提案している。これを支えるデザイン—生産—物流—売場展開を 3 週間で実現するサプライチェーンインフラが SPA の最強モデルの世界展開を可能としている。

第 3 のポイントは、バリューチェーンを循環型モデルとして組立てている点である。テスコ型の顧客購買分析に基づく商品開発や品揃え、顧客セグメント別のプロモーションシステムも循環が重要な要素である。図表 3 に示すセブン-イレブンの一日 1700 万人の POS データと、

約 2000 人のスーパーバイザー (店舗支援カウンセラー) から毎週上がる市場・顧客情報を活用した商品開発やプロモーション提案も、情報の循環をメーカー、問屋、物流センターとも毎日共有するサプライチェーンの仕組みの上で成り立っている。ZARA の朝夕 2 回の店舗営業報告や、ユニクロの毎週の個別チラシを通した顧客リレーションと個店対応も、顧客との密接な関係性の構築と循環型バリューチェーンの上で効果を生んでいる。

第 4 のポイントはオープン・イノベーションと IT 活用である。ウォルマートのサプライヤー連携である CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) を進める為のリテールリンクシステム、セブン-イレブンのファーストフードの生産管理や、原材料—生産—問屋—物流を連動する取引先総合情報システムは、サプライヤーと一体となったバリューチェーン連携を実現している。一方、インディテックスの強力な自社工場を中心とした生産システムや世界 7000 店へ受注後 8 時間出荷、欧州 24 時間以内、日本 72 時間以内店着の強力な物流システムは新しいサプライチェーンの自前構築モデルである。H&M やユニクロでは、外部パートナーとの連携で工場運営の強化や、東レ—ユニクロ協同での素材開発等、オープンイノベーションによるサプライチェーンの進化も進んでいる。

図表-3 セブン-イレブンの循環型マーチャンドアイジング



## 2. セブン-イレブンのグローバル展開の成功要因

グローバルリテラールの成功要因を概観したが、続いてセブン-イレブンの海外展開の成功要因とその共通性について考察を進める。

セブン-イレブン・ジャパンは（以下SEJ）はチェーン売上 35,878（百万ドル、13年、世界36位）純利益 1,275（百万ドル、13年）であるが、本部企業としての売上は 6448（百万ドル）、純利益率は 19.77%に上り、フランチャイザーである点では小売専業との単純比較はできないが、インディテックスを上回る数字を示している。

海外展開はエリアフランチャイザーであるサウスランド社（現、セブン-イレブン・インク）の倒産を受けて、1991年にSEJが取得して再建を図っている。現在セブン-イレブン・インクは売上 18,429（百万ドル、13年）純利益（304百万ドル、13年）を上げるに至っている。

続く海外展開は2004年の中国である。現在285店と展開は少ないが、ファーストフード、デイリー商品が充実した日本型コンビニとして差別化を図っている。セブン-イレブンは世界52,433店を展開しているが、上記の米国と中国の一部のみがSEJの子会社であり、日本を

含め、24,955店を直接運営している。

米国での再建は「店舗リモデリング」、「物流施設の売却とアウトソーシング、チルド共同配送設立」、「フレッシュフードの開発」、「単品管理への取組みと情報共有の向上」、「情報システムの刷新」の5つの施策を日米合同の再建プロジェクトの下推進した。1993年から1998年迄定期的に情報システム部門中心のプロジェクトは日本メンバー5～6名のダラス常駐体制で進められ、総合情報システムの導入をもって終了したが、今も現地NECやSEJによるサポートや支援は続いている。

一方中国での展開は2004年、北京よりスタートしている。「中国での本格的なコンビニの展開、流通小売業の活性化とインフラ整備、業務プロセスの確立」、「単品管理、基本4原則」、「チームマーチャンダイジング（サプライヤと連携した商品開発）とファーストフード、オリジナル商品の開発」の3つの施策を軸に展開を進めている。出店の難しさ、フランチャイズ規制や特殊要因もあるが、図表-4に示す通り基本的には日本方式を現地の社会インフラ、事業インフラと、市場、顧客のニーズや発展段階に応じて導入、カスタマイズして成功を収めるに至っている。

図表-4 セブン-イレブンの中国展開

セブン-イレブン・ジャパンの方式は中国でも定着して来ている。（2009年時点）

	中国での日本方式の展開	日本との違い
直接的サービス	<基本4原則> ・品揃え・鮮度・フレンドリーサービス・クリンネス	同様
店舗運営	<平均日販> ・1万4,000円/日・店(18万円前後) * 1元=13円換算 (日系他社 7000~8000円) 客数1,100人/日・店	日本 平均日販 62.9万円/日・店 客数 1,000人/日・店
業態フォーマット	<SVサポート> 日本の直営店に対するサポートに準拠 <直営店方式> ・北京・天津都市部に147店(2011年12月末時点) 出店スピードは遅い。フランチャイズは難行。	同様 日本 13,232店(2011年2月末時点) 日本 95%がフランチャイズ
間接的サービス	<品揃え> ・2,000item前後 ・粗利益率30%前後(中国他社18~22%位)	日本 2300item程度 日本 粗利益率 30%
サプライチェーン	・デイリー、弁当(店内加熱処理)、おでん、中華マン等で50%	日本 ファーストフード 28%
ダイヤモンドチェーン	<商品開発> ・オリジナル商品⇒FF類、デイリー中心。非デイリーは今年セブンプレミアムスタート。チームMDの実施 ・ファーストフード等の専用工場無し(2011年設置) <プロモーション> 催事・イベントは効果的 <サービス業務> 少ない	日本 加食、菓子、雑貨でもオリジナル商品 日本 ファーストフードは全て専用工場 日本 サービス業務やプロモーションは、ライフスタイル支援と生活提案型。金融サービスとEコマースの拡大
サービスインフラ	<共同配送> 1日2便で、チルド、冷凍、常温	日本 チルド(3便)、20°C、米飯(3便)、冷凍、常温の共同共配
事業インフラ	<情報システム> ・日本システムの60%程度の機能と性能、ベンダー発注システム	日本 取引先業務、情報共有が充実 店舗での情報活用、GOT(大画面発注端末)発注
経営スタイル	<組織運営> ほぼ同様 <パートナー連携> ・生活者起点の連携には至っていない	日本 規模と革新により、インフラのコストパフォーマンスは高い 日本 垂直連携、社会的役割を重視

図表-5 にセブン-イレブンの日本、米国、ハワイ、中国のパフォーマンスを示すが、施策の徹底度により成果の違いも見て取れる。

例えば米国とハワイは買収以前はサウスランド社として一体であったが、1991年に先行して買収し再建したハワイは、商品売上の平均日販が2011年には50万円とセブン-イレブン・インクの38万円を大きく上回っている。

元々ハワイは米国本土に大きく差をつけられていたが、単品管理、商品開発等への日本方式の導入・展開が効果を上げたと言える。現在も企業としては別法人であり両社共に米国人の経営の下にあるが、コンピュータシステムは同一の仕組みを活用している。

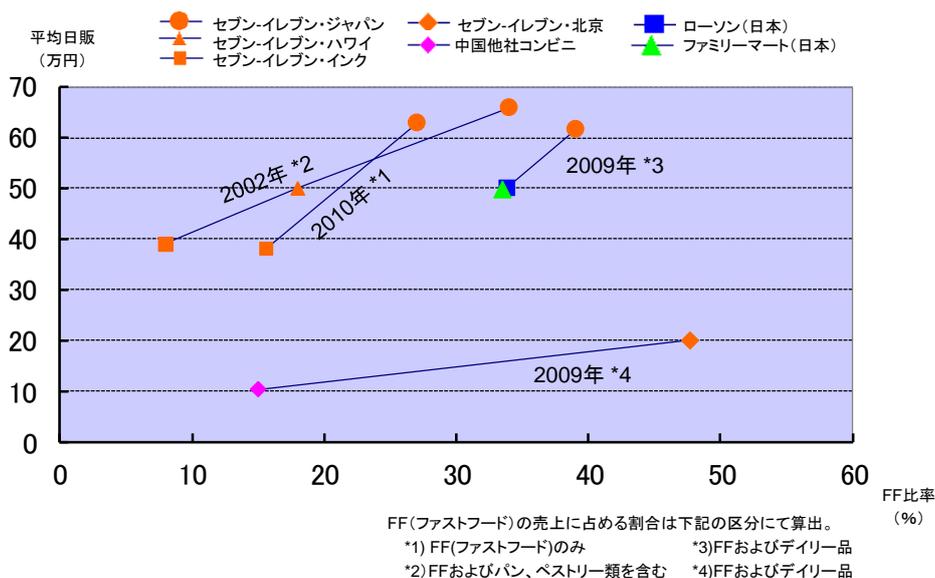
こうした基本戦略の徹底度合いによる差は、中国でも日本でも明確に現れている。図表-6 にファーストフー

図表-5 日本、米国、中国のセブン-イレブン(2011年2月末)

	日本	米国(カナダ含)	ハワイ	中国(北京)
チェーン全店売上	2兆9,476億円	1兆4,457億円	205億円	59億円
営業利益	1,692億円	333億円		
店舗数	13,232	6,610	55	100
従業員	5,729	13,263	860	1,787
全店平均日販	629,000円	商品 381,000円 ガソリン 243,000円	商品 500,000円 (2002年) ガソリン —	商品 180,000円
来店客数	1,019人/店・日			1,100人/店・日
商品荒利率	30.5%	35.1%		30%前後
FF比率	26.9%	15.6%		50%(日販品含)
設立	1973年	1927年	1991年	2004年
アイテム数	2,500	2,300		2,000

各種公開資料より作成

図表-6 各国CVSの商品構成と平均日販の相関



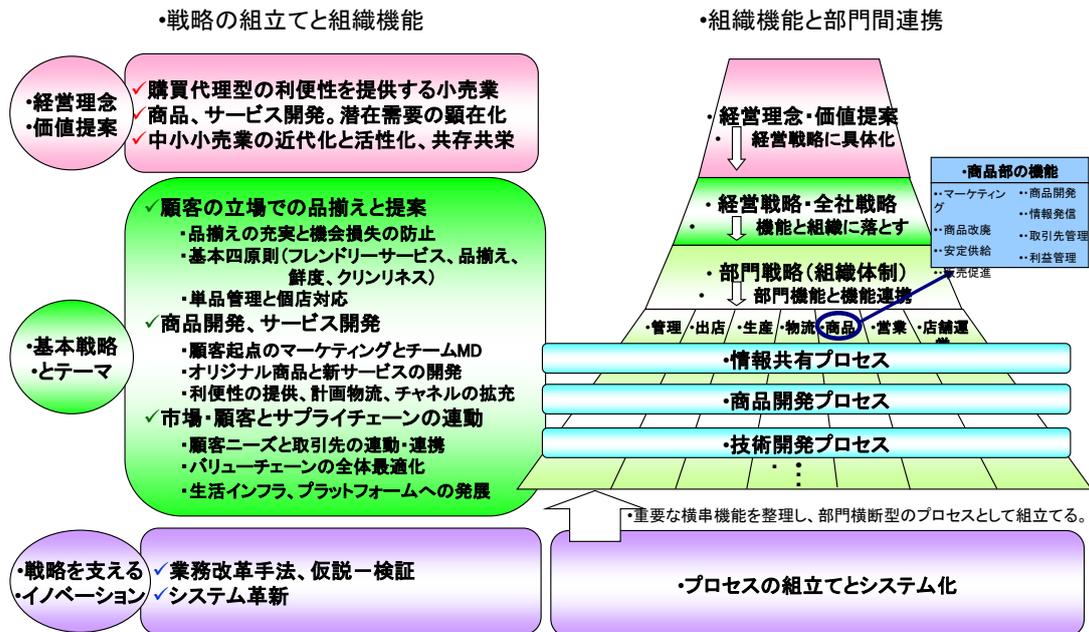
各社公開資料より作成

ドやデイリー品の商品構成と平均日販の相関図を示しているが、どの国でもファーストフードやデイリー品という、店舗の特徴と差別化を生み出すオリジナル商品の強いチェーンが平均日販も高いという結果が出ている。日、米、中国でセブン-イレブンは共に顧客の支持を受け、成功を収めているが、そこには共通する成功要因として

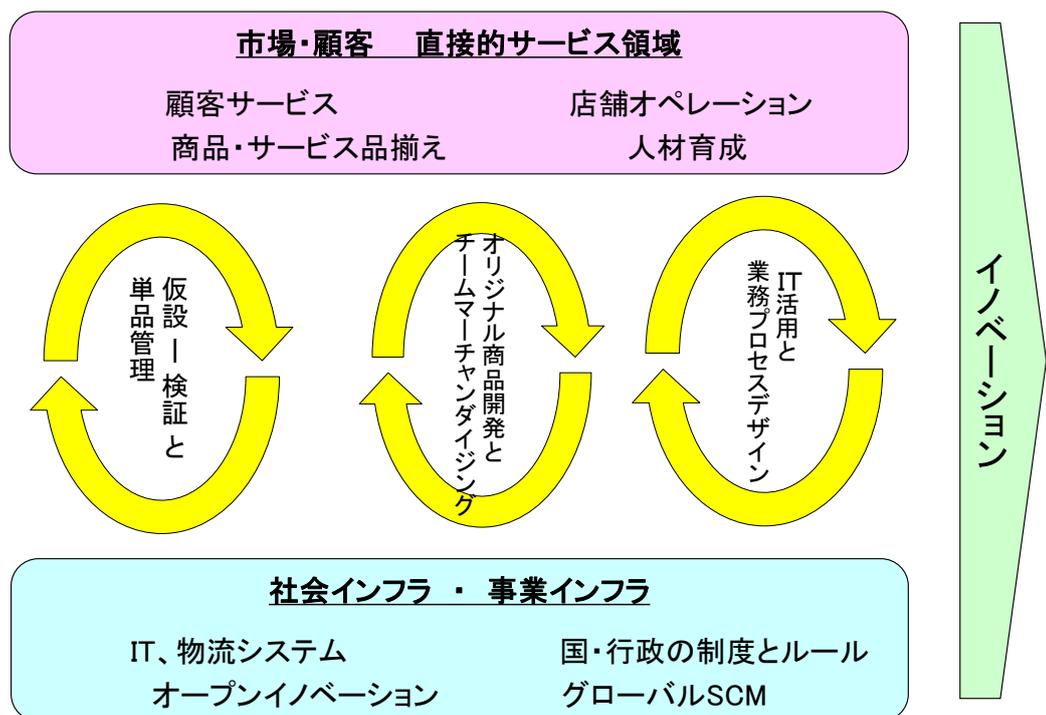
3つの基本戦略が実践されている。

図表-7 はセブン-イレブンの基本戦略である。「顧客の立場での品揃えと提案」、「商品開発とサービス開発」「市場・顧客とサプライチェーンの連動」、この3つの基本戦略は各国で共通して位置付けられている。そして、セブン-イレブンの強味は、この戦略を各国の状況に応

図表-7 セブン-イレブンの事業戦略



図表-8 セブン-イレブンのイノベーションのメカニズム



じて展開しているところにあると言える。

図表8は、セブン-イレブンのイノベーションのグローバル展開に見るこの成功要因を図示したものである。上部の「市場・顧客、直接的サービス領域」は環境や国毎の違いがある。下部の「事業インフラ」にも社会的制約や整備状況の違いがある。セブン-イレブンのイノベーションは、この両者に各国の状況に応じてバランス良く対応するメカニズムを持つことにより、グローバルな展開にも成功することができた。

セブン-イレブンのイノベーションの3つの成功要因である「単品管理と仮説-検証型マネジメント」「チームマーチャンドライジングとオリジナル商品開発」「業務プロセスデザインとIT活用」は、既に説明した通り、ビジネス改革やイノベーションの方法論でもあり、事業戦略の具現化である。

イノベーションとは一つの出来上がった型ではなく、環境変化に対応する方法論やその活用ノウハウを組込んだメカニズムである。今回のまとめの中で、個々の手法の詳細を説明する事は出来なかったが、各国での成功の背景には共通の戦略の環境に応じた適用と実行のメカニズムが重要となる事が確認できたと言える。

### 3. アジアに於けるセブン-イレブンの成長

日本方式の展開の成果をセブン-イレブン・ジャパンの傘下の企業の中で見て来たが、アジアのセブン-イレブンもまた大きく進化している。図表-9に各国の状況を示すが日本、台湾、タイに於いては、セブン-イレブンが小売業No1の位置にあり革新を続けている。何れも図表-8のメカニズムに則した改革を図っており、「仮説-検証と単品管理」の領域は道中端ではあるが、積極的な商品開発とオリジナル商品の開発や、日本のIT企業やコンサルタントからの支援も受けている情報システム等の共通性も高い。セブン-イレブン台湾は、店舗の大型化、ファーストフードの拡充、イートインコーナーの本格導入等、日本とは異なる差別化で先行し、飽和感のある台湾市場での新たな進化を遂げている。セブン-イレブン・タイは食品コングロマリットであるCP（チャローン・ポカパン）グループを背景にサプライチェーン連動の強力な小売グループも形成している。

アジアのセブン-イレブンの展開とその成功要因もSEJの成功要因との共通性も高く、日、米、中国での展開で見た様に各国の状況に応じたイノベーションの実行メカニズムとしての施策展開の徹底度が成果につながるものと思われる。

図表-9 アジアに於けるセブン-イレブンの成長

(2015年3月為替のレート)

	日本	台湾 (2015年3月レート3.83円)	中国 (2015年3月レート19.38円)	タイ (2015年3月レート3.69円)
1人当りのGDP	3,845,482(単位:円)	2,492,797(単位:円)	915,241(単位:円)	658,815(単位:円)
チェーン全店売上	3兆7812億円 小売業No.1	4884億円 小売業No.1	エリア ライセンス 211億円	7-11J 65%出資 7444億4円 小売業No.1
営業利益	2127億円	7&I 242億円	統一Gr. 北京・上海 天津・重慶	272億円
店舗数(2015年5/末)	16622店	100~150㎡	5010店	150~200㎡
平均日販	66.4万円	既存+2.3%	27万円	20万円
平均客数	1060人/日・店			1100人
商品粗利率/FF比率	30.7%/	28.5%	32.35%/	30% /48%(デ일리含む)
アイテム数/新商品	2800/	100/週		2000
特徴及び最近の施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・33ヶ月既存店ベース前年比クリア</li> <li>・一強他弱の中で再成長中</li> <li>・オリジナル商品、グループPB商品で60%</li> <li>・主婦層、高齢層の獲得とセブン-カフェ、ドーナツ等FFの拡充</li> <li>・商品開発、物流、システムのノウハウ移転を各国フランチャイジーに提案中</li> <li>・オムニチャネルに注力</li> <li>・宅配、ご用聞きを幅広く展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品製造、小売、卸、金融のNo1コングロマリット7-11フィリピン、上海も展開</li> <li>・大型店化(100~200㎡)を図り、FF、イートイン、イメージアップにより20~30%の売上up</li> <li>・フラッグストアタイプは200㎡以上、FF、コーヒー等、50% (おでん500~600個、コーヒー300杯)、日販30万円</li> <li>・日本型のマーケティングと情報システム</li> <li>・統合型バリューチェーンシステム、自社DC</li> <li>・FCマース150億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7-11北京でFF、デイトリー中心(48%)の基本モデルを確立</li> <li>・店内調理FFから米飯、サンドウィッチの工場製造へ拡大。おでん1000個/日・店</li> <li>・日販20万円は他チェーンの2倍</li> <li>・大型店物件確保とFC出店の規制により店舗展開は違い。</li> <li>・中国の7-11は2013店。北京・上海・天津は7-11J。上海は統一Gの合併。他は香港のウィンファームが広州中心に1728店出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品製造、畜産、小売、自動車、情報産業等のNo.1コングロマリット。伊藤忠商事への出資提携。食品製造が先行して中国への進出。カンボジア、ベトナムへの7-11エリアライセンス取得活動等、グローバル化に活発に取り組んでいる。</li> <li>・「3つのメリット」相手の国、国民次にCPの考え方</li> <li>・CPグループ売上4.8兆円。7-11の食材もCPフーズの大規模自動化システムで供給。バリューチェーン統合の強さ</li> <li>・CPフーズはグループの半分の売上げ海外比率が60%</li> <li>・小型スーパー「CPフレッシュマート」を展開。80%PB。ババマストア60万店へ卸も開始。トルコ400店、ベトナム、マレーシアに出店、その他5000店の鳥料理の屋台。大手ディスカウンター買収</li> <li>・子供弁当、乳飲料、カフェ、デザート、パンに注力。</li> <li>・商品開発、システム、建築・設備等は日本のノウハウ</li> </ul>

## **Global expansion of Retail Industry and Success factor of Seven-Eleven**

Makoto USUI

Although retail business was said to be domestic industry, it has been expanding as global industry under the current consumer behaviors, economic growth, and changing values in the developing countries as well as the rest of the world. One of the common features for the global retail business is a comprehensive set of value chain design. It shows the strengthening and the flexibility of its innovative business infrastructure. Useful implications may be extracted by analyzing how such innovation is processed. However, Japanese retail business is far behind in its global business development. The only exception would be the convenience store industry, in which the Seven-Eleven Japan (SEJ) is taking lead, has greatly succeed in its global expansion.

In this paper, we present an overview of the trends of the retail business in the US and China as well as in Japan. Then, we analyze the fundamental factors of how SEJ successfully developed the business infrastructure in the different countries and earned adaptive market penetration strategy in the different environment, in order to gain the commonalities for the successful global businesses.