

アメリカにおけるコンビニエンス・ ストアの競争・成長戦略

——セブン・イレブンの事例研究——

川 辺 信 雄

1. はじめに

(1) 問題の所在

経済の発展に伴う所得水準の向上やライフ・スタイルの変化によって、近年急速に新しい経済制度が発展している。とくに、小売業を含むサービス部門で、こうした動きが顕著である。なかでもコンビニエンス・ストアの発展は目ざましく、日常生活のなかにおいて馴染み深いものになっている。例えばセブン・イレブンの場合、サウスランド社（セブン・イレブンの所有会社）の直営店が2358店、フランチャイズ店が3309店、エリア・ライセンス店が583店、カナダの直営店が505店と、北米で6755店を有している。日本を含むアメリカ以外の国々では6610店あり、北米店と合計すると1万3365店にもなる（第1表参照）。海外へ旅行しても、セブン・イレブンがごく身近に感じられる理由である。

しかしながら、このように世界的規模で店舗が展開され、日常生活において浸透しているコンビニエンス・ストアではあるが、経営史研究の分野においてはほとんど未開拓の分野といえる。従来小売業の経営史研究においては、百貨店、通信販売店、チェーン・ストア、スーパーマーケットなどの研究が中心に

第1表 セブン-イレブンの店舗数

(1992年6月末)

国名	店舗数
アメリカ (直営店)	2,358
〃 (フランチャイズ)	3,309
〃 (ライセンス)	583
アメリカ 合計	6,250
カナダ (直営)	505
北米 合計	6,755
日本	4,733
メキシコ	149
オーストラリア	180
スウェーデン	2
台湾	691
香港	281
フィリピン	35
シンガポール	64
イギリス	59
マレーシア	84
ミクロネシア	5
ノルウェイ	27
パナマ	8
アイルランド	0
インドネシア	0
プエルトリコ	60
韓国	46
タイ	112
パーズン諸島	3
ハワイ	57
トルコ	6
ブラジル	8
海外 合計	6,610
総計	13,365

注1：インドネシアおよびプエルトリコはかつて店舗が存在していた。
出所：サウスランド社の社内資料による。

なされていた。

小売業の歴史をみた場合、アメリカでは19世紀の後半に鉄道や電信が発達し、全国市場や都市市場が形成され、新しい大規模な小売業者が誕生した。まず、

ニューヨークやシカゴといった都市では、百貨店が孤立した農村市場向けには電信販売店が誕生した。大都市では、すでにこの時期にチェーン・ストアが出現していたが、その本格的な発展は1920年代を待たなければならなかった。1920年代になると、自動車の普及と中小都市の発展によって食品、雑貨、衣料品などの分野で多店舗展開を基礎にチェーン・ストアが急成長した。その後、セルフ・サービスの導入やスーパーマーケットの発展があった。戦後になると、郊外化が進み、都市の郊外に大型のショッピング・センターが建設され、核店舗としての百貨店とテナントとしての専門店が出店した⁽¹⁾。

こうしたアメリカの小売形態の発展の歴史についてみると、各小売企業は基本的には卸売機能の統合化による低価格戦略からスタートし、次第にサービスの追加、施設の追加により高級化を辿り、この高級化した小売企業に変わって、新しい低価格の小売形態が出現するという理解がなされてきた⁽²⁾。また、アメリカ人消費者は、日本などの消費者と比べて、価格選好が非常に強いといわれている⁽³⁾。ところが、コンビニエンス・ストアはこのような従来の考え方に当てはまらないものである。というのは、コンビニエンス・ストアは当初から安売りを行わず高い価格設定で販売を始め、基本的には一貫したその戦略を維持しているからである。また、のちには流通センターなどをつくって自ら卸売機能を担当するものもあるが、基本的にはコンビニエンス・ストアは、当初から既存の卸売商を通じて商品を調達する方式を採用している。

このようにみえてくると、コンビニエンス・ストアをめぐって次のようないくつかの疑問が生じてくる。

- (1) 従来のコンビニエンス・ストアは、従来の小売形態とどこが異なるのか。
- (2) コンビニエンス・ストアは、いつ、なぜ、どのようにして、生成・発展したのか。
- (3) コンビニエンス・ストアは1960年代・70年代に急成長するが、その秘密はどこにあったのか。

- (4) コンビニエンス・ストアは、成長の過程でどのような問題に直面し、それをどのようにして解決したのか。
- (5) コンビニエンス・ストアの海外進出が活発になっているが、それはなぜ、どのようになされているのか。

本稿は、以上の疑問あるいはこれらに関連したコンビニエンス・ストアの競争ならびに成長戦略に疑問に答えようとするものである。そのために、アメリカで最初のコンビニエンス・ストアとみなされているセブン-イレブンを事例としてとりあげることにする。

(2) コンビニエンス・ストアの定義

それでは、コンビニエンス・ストアはいったいどのような特徴を有するのであろうか。全米コンビニエンス・ストア協会によれば、次のように定義されている。「コンビニエンス・ストアは、売り場面積が93-300平方メートルで5-15台収用できる駐車場があり、営業時間は他のスーパーマーケットよりも長時間で、ショッピング上の完全な便利さを顧客に与えるためにセルフ・サービス方式が採用されている。また、コンビニエンス・ストアは、次のような品目を含む日常必需品についてバランスのとれた在庫を保有していなければならない。すなわち、酪農品、パン菓子類、飲物、タバコ、冷凍品類、限られた農産物など」⁽⁴⁾。

一方、日本セブン-イレブンでは、自らの小売形態を「精選された食料品、ファーストフード、乳製品、衣料、雑貨、その他日用品および特殊品を供給し、顧客の満足を最大限に拡大することを特質とする小売店」⁽⁵⁾と定義している。

双方の定義に共通しているのは、日常生活に必要な商品をそろえた、小規模な顧客に「便利さ (convenience)」を提供する店舗ということになる。この便利さの中味は、便利な立地、迅速かつ親切なサービス、すぐれたマーチャндаイジング、そして長時間の営業といわれている⁽⁶⁾。

なお、コンビニエンス・ストアは1店1店みれば小規模であるが、通常チェーン・システムを導入し、1企業が全国、あるいは特定の地域に多数の店舗をもつ。第1表に示されているように、セブン-イレブンはアメリカに約6000店、日本に約5000店を有している。このような多店舗展開は、最近では他のコンビニエンス・ストアについてのみならず、ファースト・フード、ファミリー・レストラン、ホテルなど多くのサービス産業企業でみられる。このような急速な多店舗展開の秘密をとく鍵が、フランチャイズ・システムなのである。そのため、つぎに簡単にフランチャイズ・システムをみることにしよう。

(3) フランチャイズ・システムの特徴

マーケティングの手段としてのフランチャイズ・システムは、ある企業あるいは本部（フランチャイザー）が特定地域で他社あるいは加盟店（フランチャイジー）に製品・サービスを販売する独占権を与えたシステムといえることができる。この場合、生産者と流通業者は法的には互いに独立しており、両社の関係は契約によって詳細に規定され、制約を受ける。フランチャイズ・システムは伝統的な代理店契約と売手・買手契約の両面をもっている。機能的には、フランチャイズ・システムは代理店方式に似ており、生産者・流通業者の権利・責任が契約によって明確に規定されている。しかし一方では、法的には両者は独立しているため、売手・買手契約方式に類似しているともいえる。

したがって、1920年代にフランチャイズ・システムが裁判所によって代理店契約方式とは明確に異なることが認識されて以来、常にフランチャイザー側のシステムの統一的かつ密接な統制と、フランチャイジー側独自の自由な経営の権利が対立してきた。1970年代に入ってやっと、裁判所が親会社が小売店舗の概観やサービス・商品の品質に対して統制基準を課す権利と、フランチャイジーが仕入と価格設定を自由にできる権利を明確に認めたのである。

このような一般的な性格を有するフランチャイズ・システムは1940年代にア

アメリカではじめて誕生したが、その後販売の対象からみて、「製品フランチャイズ方式」と「システム・フランチャイズ方式」の2つの形態が発展している。製品フランチャイズ方式は、ミシンや自動車といった複雑で比較的高価な耐久消費財のメーカーによってもたらされた。通常、こうした製品はデモンストレーション、販売金融、アフターサービスを必要とするために、伝統的な流通システムでは対応できず、メーカー自体が流通機能を企業内に統合して、垂直統合した部門制組織をもつ大企業へと発展する場合が多い。この統合企業では、経営者の管理によってモノの流れが調整・統制されるが、製品フランチャイズでは生産者と流通業者の間の契約関係によってモノの流れの統制が規制される。また、製品当たりの利益が大きいことや、小売店舗が少なくすむことから、フランチャイズ自体を商品と考える必要がなかったのである。

一方、システム・フランチャイズ方式においては、フランチャイズ自体の所有者が顧客であり、店舗とならんで親会社による訓練・評価、そして援助といったフランチャイズ・パッケージが商品となる。この方式は1950年代に生じ、急速なフランチャイズの発展が、とりわけ製品当たりの利益が低い一般消費財の販売部門でもたらされた。というのは、例えば経営者はハンバーガーのような商品そのものを販売するよりも、ハンバーガー・スタンドを売った方が儲かることに気づいたからである。

このようなシステムの発展のもとに、1980年代の半ばまでにはアメリカでは小売総額の3分の1以上が、フランチャイズの小売店をとおして販売されるようになった¹⁷⁾。

2. コンビニエンス・ストア・ビジネスの誕生

(1) サウスランド・アイス社の設立

19世紀後半から生成・発展したビッグ・ビジネスは、大量生産と大量販売を統合した。この結果、モノは豊かになり、人々やビジネスマンの関心は、生産

から消費へと移っていった。

こうした生産から消費への移行は、1920年代にきわめて顕著な形で現れている。第1次大戦後に経験した景気の後退も短期間で終わり、アメリカはかつて経験したことのない繁栄を享受することになった。大量生産による自動車の普及、家庭電気製品の開発、企業の積極的な広告・販売促進活動、映画・ラジオなどの通信や娯楽の発展、それにとまなう性やモラルの革命も生じた。とりわけ、自動車の大量生産は小売業の発展に大きな影響を及ぼすことになった。T型フォードの生産に始まる自動車の大量生産は、かつては金持ちの遊び道具であった自動車を一般の人々が入手できるようにした。この結果、自動車を入手した人々は自由に移動することが可能になり、生活の範囲も飛躍的に拡大することになった。

こうした自由な移動は、人々を大都市の郊外に移住することを可能にした。人々は郊外から都心に自動車通勤することが可能になり、近隣の店舗のみならずいろいろな地域の小売店に買い物に出かけることができるようになった。人々は広範な地域で活動することが可能になったため、いままでも重要であった「時間」がさらに主要になり、その節約が望まれるようになった⁽⁸⁾。

こうした大きな社会・経済的な変化が生じていた1920年代に、3人のビジネスマンのアイデアと活動が結合して、後のコンビニエンス・ストア・ビジネスの発展に大きな影響を与えることになるサウスランド・アイス社 (Southland Ice Co.) が設立されることになった。

まず最初の人物はクロード・ダウリー (Claude Dawley) である。彼の父親は1890年の終わりにテキサス州デニソンで製氷事業を営み始めていたが、彼自身は1920年にこの事業に参加した。この事業はサザン・アイス社 (Southern Ice) と呼ばれて、40以上の製氷所を所有していた。

1920年にダウリーは自らの会社の設立に関心を持ち、コンシューマーズ・アイス、シティ・アイス、マッキニー・アイス、そしてクリスタル・アイスの4

社 8 工場を買収しようとした。買収資金については、シカゴの電力王マーティン・インサルに株式を購入してもらったり、ノース・テキサス・ナショナル・バンクから調達することができた。こうして、1927年6月28日に設立総会が開催され、ダラスに本社を置くサウスランド・アイス社が設立された⁹⁾。

第 2 の人物は、ジョー・C・トンプソン・ジュニア (Joe C. Thompson, Jr.)、通称ジョディである。ダラスに住んでいたトンプソン家の隣には、コンシューマーズ・アイス社の副社長兼総支配人の J・D・ジョーンズ (J. D. Jones) が住んでいた。子供のいなかったジョーンズ夫妻は、ジョー・トンプソンをわが子のように可愛がった。そのため、子供時代、高校時代にコンシューマーズ・アイス社の手伝いをしてきたジョーは、1922年8月テキサス大学を卒業し、コンシューマーズ・アイス社に就職した。ジョーが総務・財務部長になった1926年までに、コンシューマーズ社は、オーク・クリフに5つの製氷工場と16の小売氷倉庫を有していた。

この時、サザン・アイス社を設立したダウリーからコンシューマーズ社を買収したい旨話が生じた。ダウリーはジョディの有能さに気づき、新しい会社の株式を購入するように説得し、ジョディはそれを受け入れた。ダウリーは、すでに述べた既存の会社とコンシューマーズ社を結合し、ジョディはサウスランド・アイス社の取締役となった¹⁰⁾。

第 3 の人物は、ジョン・ジェファソン・グリーン (John Jefferson Green)、通称、アンクル・ジョニーである。彼は1927年の夏ごろオーク・クリフの一角でサウスランド・アイス社の16か所ある氷小売販売所のひとつをまかされていた。彼は常に顧客へのサービスの改善に関心をもち、それによって利益をあげようとしていたといわれる。彼は夏には週7日、毎日16時間店を開け、家庭用冷蔵庫に必要な角氷を販売していた。こうしたサービスは地域住民に人気があったが、顧客の中にはさらに、彼が氷以外のものも販売することを希望した。彼らは夜遅く子供のためにミルクを望んだり、日曜日の教会の帰りに卵を求め

た。しかし、当時こうした要求に対応できる店舗は存在しなかった。

アンクル・ジョニーは、ミルク、パン、卵、葉巻タバコ、そして2、3の缶詰製品を含めて12品目、自分の小売店舗で売りたいと提案した。商品はサウスランド社が提供し、春に取引の決済をするということで、ジョディーはこの試みに同意した。翌春、アンクル・ジョニーは会社の取り分1000ドルをジョーディに手渡した¹¹⁾。この時、「コンビニエンス・ストア」ビジネスが誕生したといわれている¹²⁾。

さらに、このコンビニエンス・ストアのアイデアを決定づける事態が生じた。サンアントニオでは、サウスランド社は氷の販売をアーネスト・ローブシャー (Ernest Laubscher) の経営する運送会社を通じて行っていた。このため、ローブシャーはサウスランド社の氷小売販売所も運営していたが、ここでは、顧客が自動車でやってきて注文すると、店長がミルクやパンを顧客に手渡すという形式で、氷以外の食料雑貨品の販売を試みていた。これは、販売額や利益を増加することではなく、夏の間氷の販売のために雇った従業員を1年中雇用しておくことを目的としていた。というのは、季節要素の強い氷販売事業では、毎夏新しい従業員を雇うことは著しく費用のかかる大変な仕事であったからである。しかもこの実験は成功を収めており、店長によって自動車まで運ぶカーブ・サービス (curb service) の人気は上々であった¹³⁾。

ローブシャーのこのサービスを見たダウリーは、ダラスの本社に帰り、J・D・ジョーンズやジョーディとこの商品販売事業の可能性について話し合った。ジョーディも自らサンアントニオに赴きローブシャーの活動を見た。ローブシャーのこの活動とアンクル・ジョニーから得た1000ドルによって、ジョーディはこの事業に対する強い確信を抱いた。

ジョーディは人々が夜あるいは日曜日に氷以外の商品を購入するための「利便さ」を求めていることを認識すると同時に、この新しい販売形態への進出によって、サウスランド・アイス社自身も、次の4点から大きく発展できると考

えた。それらは、(1)氷小売店の売上や利益を伸ばせること、(2)氷小売店の従業員を1年中確保できること、(3)製氷事業に必要な多角化を促進できること、そして(4)会社が顧客に便利さという新しいサービスを与える機会を生み出せることであった。

こうしてジョディは本格的に氷以外の商品の販売に進出した。顧客はこの新しいサービスを歓迎したが、朝早くから夜遅くまで、しかも日曜日も営業を行う、この販売形態は業界の議論的となった。ある食品雑貨チェーンは、サウスランド社が食品雑貨の販売を止めないと氷の購入を停止すると言って圧力をかけた。他のグループは、神聖な日曜日を汚し、日曜日に休んでいる競争企業に対して汚い手を使うと非難した。後者の批判は時の経過とともに薄れたが、前者の非難に対して、ジョディは氷の販売高と商品の販売高を比較し、自ら商品販売を行う法が有利と判断し、継続することになっている¹⁴⁶。

こうした新しい小売形態の店舗を何と呼ぶかという問題が生じた。サウスランド社の1従業員が、アラスカに旅行に出かけ、インディアンの本物のトーテム・ポールを土産として持ち帰り、庭にこれを建てたところ近所の人々の関心を引いたので、食料雑貨を売っている氷販売店の名前をトーテム・ストアと呼んではどうかと提案した。この名前が採用され、トーテム・ポールが各店に建てられた。ヒューストンのナビゲーション・アイス社 (Navigation Ice Company) なども、同様の販売形態に参入し、トーテム・ポールの使用を求めた。サウスランド社は、他の会社がトーテム・ポールを使用することを認めたので、このトーテム・ポールは新しい小売形態であるコンビニエンス・ストアのシンボルそのものとなったのである¹⁴⁷。

サウスランド社の新しい小売事業は順調に伸び、1930年代の初めまでには、コンビニエンス・ストア事業の概念を確立していたようにみえる。1931年3月21日の『フォートワース・スター・テレグラム』紙に掲載した広告によれば、同社は7店のトーテム店の営業を行っていた。その広告は、次のようにこの新

しい販売形態を説明している。

氷および冷蔵品を備えた特色のある店舗が町中の便利な場所に立地しています。……他のトーテム・アイス・ストアが、完成次第開店します。……皆様の近所にこうした店舗が1店はできることでしょう。皆様がトーテム・アイス・ストアでお買い物をするとき、自動車から降りられる必要はありません。自動車に乗られたままで、氷、卵、バター、ミルク、チーズ、冷たい飲料、その他100種類の商品について注文下されば、皆様は運転席にお座りになったままで品物を素早くお受け取りになれます¹⁶。

1931年3月31日、すでに副社長になっていたジョディ・トンプソンが社長に就任した。この年の夏までには、フォートワースにも新しいトーテム・ストアが営業を行っており、サウスランドの業績は、不況にもかかわらず順調に伸びていた。

しかし、1929年の株式の大暴落にはじまった大恐慌は、思いがけない形でサウスランド社に影響を与えた。サウスランド社の発足を支えたインサルは、ミドル・ウエスト・ユティリティーズ社のつまずきにより、1932年6月6日60余社の会長、社長職を辞任した。インサルは事実上倒産し、連邦政府の管轄下に入った。この影響を受け結局1932年12月19日、テキサス州ラボックのアメリカ連邦裁判所でサウスランド社は破産宣告をし、ジョディが管財人となり、再建まで同社を経営することを命令された。

ジョディ・トンプソンが再建に乗り出すことになったのは同社にとっては好運であった。好運は他にもおとずれた。まず禁酒法の廃止である。1933年12月5日までに36州が憲法修正第21条を批准し、禁酒法は終わりをつけた。ビール販売の復活はトーテム・ストア事業の発展の大きな刺激となった。冷えたビールは人気商品であり、またビールは他の商品を買うときに衝動的に購入される

ことも多かった。さらに、管財人の手にあったサウスランド社は、社債の利子や配当の支払を免除された。このため、同社は通常の営業費以外の資金的な支出はなく、きわめて競争裡に営業を行うことができた。こうした好運と経営努力によって、同社は1934年12月10日に管財人の手を離れ、再建を完了することができた¹⁷⁾。

再建後の新会社は、デラウェア州の法律のもとに、旧会社と同じ名称で設立された。このとき、サウスランド社は25店を経営していた。各店とも氷と食品を販売していたために、店舗設計は氷室より若干ましな程度であり、それぞれ売り場の半分ずつが与えられていた。当時サウスランド社の従業員は、一生懸命働き、彼らは自分達のことを「777野郎」と呼んだ。というのは、彼らは週7日朝の7時から夜の7時まで働いたからである。従業員の熱心な働きとジョディの慎重な経営によって、サウスランド社は着実な発展を遂げ、1939年までに60のトーテム・ストアを経営するまでになっていた。店舗の管理は、グリーンが販売割当と予算制度を開発し、彼は店舗ごとの売上を毎日グラフに記入し、月1回店長を呼び、彼らに他の店長がどんな成果を上げているのか示した。これが後には、チャート・ミーティングと呼ばれる会議へと発展することになったのである¹⁸⁾。

1936年になって、ジョディ・トンプソンは多角化戦略をいっそう促進する意思決定をおこなった。この時までにはトーテム・ストアはダラス＝フォートワース地域で乳製品の最大の小売業者となっていた。そのため、自ら販売するミルクと乳製品の生産への垂直統合を考えるようになり、1936年5月にオーク・ファームズ・デアリーズ社を設立した。同社はトーテム・ストアへの供給のみならず、食料雑貨チェーンに加えてレストラン、ホテル、病院などに製品の販売を行った。戦後サウスランドは乳製品部門を拡大し、フォートワースのクリスタル・ピュア・デアリーズ社を買収したり、1947年にはアイスクリームの生産に乗り出している。

1947年末までにサウスランド社は多角化を進めており、74店のセブン-イレブンとシティ・アイス・デリバリー (City Ice Delivery), T・P・A やサウスランド・アイスを含む氷事業, そしてオーク・ファーム・デアリーズを有していた。こうした過程で1945年11月23日, 同社は社名からアイスを取り, サウスランド・コーポレーション (Southland Corporation) と社名変更し, 1948年1月1日には, これらの多様な事業はサウスランド・コーポレーションに統合された。

(2) セブン-イレブンの誕生

こうした統合化にもかかわらず, サウスランドの店舗は統一的な名称を持っていなかった。例えば, サウスランド社独自の店舗はトーテム・ストアと呼ばれていた。しかし, シティ・アイスの店舗はサウスランドが買収したにもかかわらずシティ・アイスと呼ばれていた。広告活動が成果を収めるためには, 統一的な名称が必要であった。そこで, 広告代理店トレーシー=ロック社 (Tracy-Locke Company) が新聞, ラジオ, 販売時点広告を作成・実施するために選ばれたが, 同時にサウスランドの小売店の統一名称を考察することになった。共同プログラムに参加している店の経営者すべてが朝7時から夜11時まで開店することに同意しているので, 店舗は「セブン-イレブン」ストアと呼ばれることになった。トレードマークは, 好運のシンボルである四葉のクローバーと「7」と「11」の数字を組み合わせてつくられた。こうして提案された名称が承認され, 社名キャンペーンが展開された。サウスランド社の取締役会は1946年1月24日にトーテムからセブン-イレブンへの改称を正式に決定し, ここに近代的なコンビニエンス・ストアの時代が始まることになったのである²⁴。

新しい名称の導入と同時に, 店舗そのものの近代化と統一も必要となった。というのは, サウスランド社の店舗はすべて, もともと氷店だったので氷の倉

庫の高さに建設されており、コンクリートのかたまりであった。そのため、近代的なセブン・イレブン・ストアの開発のための統一的な設計が必要となった。しかし、最初の近代的なセブン・イレブン店の建設は6000ドルから7000ドルで建設され、内部はきわめて単純であった。そこには、金銭登録器が1台、野菜台が1台、はかりが1台、小切手台が1台、ゴンドラ1台、そして2段の棚が1個設置されていたにすぎない。この店舗に、大きなパイロン製の人目を引く大きな「7-Eleven」のエンブレムがつけられた。さらに、1945年から1952年にかけて改築計画が遂行され、床面積は2倍、駐車場は5台から50台へ、氷やミルクの貯蔵容器の大きさは4倍、店の通路も著しく拡大された。大半の店舗はオープン・フロント形式であったから、垂直式ドアに代わって水平スライド式ドアが設置された。乳製品の貯蔵庫は店頭から店の奥へ移され、店員・顧客の動きがスムーズになった²⁹⁾。

近代化は店舗だけでなく、経営管理にも導入された。価格管理局による価格の統制期を除いて、各店は独自のインボイスを取り、本社からの情報にもとづいてマークアップをはじき出し、ダース当たりあるいは1個当たりの価格を設定した。ある店は12で割ってマークアップをはじき出して価格を設定し、別の店は別の方法で異なった価格を設定した。したがって、店ごとに1セントぐらいの価格差が生じた。というのも、当時は加算機も金銭登録器もなかったからである。店員はタバコ箱やチェンジャーを使用し、売上金をポケットに入れていた。支払制度は、本社が製品インボイス分の金額を取り上げた。残った金額を本社と各店で分け、店舗は雇っている店員に給料を支払った。このシステムは、1947年ごろまで続いたようである。

さらに、この頃までには、マーチャングデザインにおける変化も生じている。すでにくいつかの店舗ではガソリン・スタンドを設置し、プレスト・バーガーというファースト・フードも販売していた。1950年代末には5店でマイクロ・ウェーブ・オープンを設置していたが、これは後の「ホット・ツー・ゴー

「Hot-to-go」という名称のファースト・フード販売の先駆となった。品揃えも重要となり、1950年代初頭には新しい品目が追加された。急速冷凍肉が主力商品として追加され、1952年までに同社はセブン-イレブン店へ供給する食肉の冷凍・加工工場を建設しつつあった。この精肉は、サークル・T・ミート(Circle T. Meat)として、サウスランド社の事業を構成するようになった²²。

1950年代初めまでには店舗数は、テキサス州北部を中心に80店舗になっていたが、50年代にはテキサス州の他の地域への進出を図り、州都オースティンやヒューストンに出店を始めた。1952年には、サウスランド社は創立25年目にして100店目を開店している。急成長にともない一般的な店舗管理の他に、それを補助する機能が重要となってきた。つまり、店舗の設計・マーケチャレンジング、立地の選択、従業員の訓練とテスト、広告や販売促進などが重要となったのである²³。

セブン-イレブンの急速な発展のために、とりわけ不動産業務が重要となってきた。というのは、セブン-イレブンの成否を決める鍵は、店舗立地の適・不適の決定であったからである。この時期には、また社内に専門家は雇っていなかったが、経験の豊富な多くの経営者がいた。彼らは立地の決定に際し、(1)地域社会の特質、(2)人口構成、(3)所得水準、(4)競争と競争の種類を考慮した。彼らは実際に朝その地域に出かけ、人々の購買行動を調査し、再び夕方4時から6時にそこに戻り、人々の流れや自動車の流れ、子供の動きなどを調査した。また、古い地域ではビジネスの増加は望めないのも、新しく開発される地域へ他の競争企業よりも先に進出することが重要であった。

店員の選抜も、1950年代初めに近代化された分野であった。サウスランド社はサドラー & アソシエーツ (Sadler & Associates) という人材選抜会社に頼んで、すべての従業員とこれから採用する人々にテストを課した。このテストはサウスランド社の人材の成長性をテストするものであった。

この時期最も活発な展開をみたのが広告・販売促進活動であった。サウスラ

ンド社は1946年に最初の広告部長として広告の専門家スタンレー・キャンベル (Stanley Campbell) を雇っている。体系的な広告が必要となり、ラジオで大規模な広告を行い、さらに1949年にはテレビ広告を導入している。例えば、初期の60秒のスポット広告では、「ふくろうと雄鶏」を採用し、朝7時から夜11時まで週7日営業していることを強調し、新しいコンビニエンス・ストア概念の普及につとめた²⁴⁾。

1953年には、取締役会は各地域の各事業部長 (division manager) により大きな権限を与えている。人材の雇用、仕入、品揃え、店舗運営はほぼ全面的に地域の事業部長へ与えられたが、この理由は、セブン-イレブンの経営活動の範囲が拡大したために現場の権限が必要となったためである。これによって、事業部長に自立性が与えられ、事業部長は地域に密着した経営の計画・運営を自由に行うことができるようになったのである²⁵⁾。

(3) テキサス州外への進出

オースティンおよびヒューストンでの成功により、ジョディ・トンプソンはテキサス州以外への進出を考え始めた。1953年11月ジョディはクリフォード・ウィーラー (Clifford Wheeler) と息子のジョン・トンプソン (John Thompson) に、セブン-イレブンの拡張に適した都市を見つけだすために、アメリカの南部および南東部の市場調査を行うように命じている。彼らはニューオーリンズ、モービル、セント・ピーターズバーグ、マイアミ、ジャクソンビルを特に詳しく見て回った。彼らはフロリダから帰ると、ジャクソンビルとマイアミが特にセブン-イレブンに有望であると報告している。この結果、テキサス州外の最初の店が、1954年5月15日にフロリダ州マイアミに開店され、1954年にフロリダとジャクソンビルにそれぞれ5店が開店された。

結局、フロリダへのコンビニエンス・ストア概念の導入は成功を収めたが、同時に多くの競争企業を生み出した。まず、リル・ゼネラル・ストア (Lil

General Store) が強力に参入してきた。しかし、当時他にもユートーテム (U' Totem), ケイベルズ (Cabell's), ローン・スター (Lone Star), アメリカン・サービス (American Service), そしてアトランティック社 (Atlantic Company) などの競争企業があったが、セブン-イレブンの店舗数はそれら競争企業の店舗の合計よりも多かった。

フロリダへ進出した時期は、サウスランドにとって好運であった。フロリダへは人々が流入し、小売業を活発化していたし、暖かい気候とレジャー志向のライフ・スタイルはコンビニエンス・ストアの商品構成と一致していたからである。フロリダへの進出は成功を収め、1954年にはセブン-イレブンの営業利益が100万ドルを越えた。このため、1954年5月の取締役会で、サウスランド社は当時150店しか所有していなかったにもかかわらず、1960年までにその4倍の600店舗を有するという大胆な計画を立案している²⁸⁾。

小売業を成功させるには、時代の変化と共に品揃えやサービスの内容を変えていかなければならないといわれる。というのは、時代と共に世代間のギャップ、技術変化、そしてライフ・スタイルの変化により、製品やサービスに対するニーズが変化するからである。セブン-イレブンでは、新しいサービスを導入している。例えば、1950年代半ばにはテレビの真空管のテスターを設置している。自分でチェックできるこのテスターは成功し、セブン-イレブンはテレビの真空管テスター、新設の鍵製造機、マネー・オーダーまでサービスを行っている、何でも揃えている小さい店という評判を得た²⁹⁾。

一方、販売面においても改善が図られ、商品の品揃え、商品の陳列にも変化がもたらされ、新しい販売時点手法が取り入れられた。例えば各店の天蓋に紙のサインをはりつけた。この正面のマークは通常縦36×横40フィートのもので、各店のその月の販促商品を提示した。広告部は、このマーク用に、直接顧客の目に触れることを狙って「鳥類用のショットガンの弾」あるいは「マネー・オーダーを取り扱っています」といった具合に宣伝文句を書いた³⁰⁾。

また、販売を促進するため専門家を導入した。当時、ジョーディ・トンプソン夫妻はシアーズ・ローバック社の会長であったロバート・ウッド将軍 (General Robert Wood) や他の大型店の経営者たちと親交があり、彼らと休暇などを一緒に過ごし、小売店経営の情報を得ていた。このため、ウッド将軍の薦めで、ジョーディ・トンプソンはハーバート・F・マーフィ (Herbert F. Murphy) を採用した。マーフィは、シアーズ社の副社長で、同社の新しい設計による調査分析プログラムの開発者でもあったので、セブン-イレブンのマーチャンドライジング方式を研究し、助言を行うことが期待された。その結果は、店舗は顧客が最も望む製品やブランドに集中することであった。また彼は他の経営者と個人的に多くのセブン-イレブン店を訪問し、従業員の訓練や顧客の交通の流れの改善、そのほかの新しいマーチャンドライジング方法を導入した²⁹⁾。

ダラス地区の小売業務の責任者であったウィリアム・J・ブラウン (William J. Brown) も、マーチャンドライジングの改善に大きな貢献を行った。彼は缶詰スープの販売分析を行い、キャンベル・スープ社の発売している23種類のスープのうち、セブン-イレブンは20種類を扱っているが、そのうち11種類がスープの総売上上の85%を占めていることを発見した。その結果、9種の売れ行きの悪い缶詰の取り扱いを止め、売れ筋の11種の在庫を増加した。この方式を導入した最初の月にキャンベル・スープの売り上げを19.23%伸ばした³⁰⁾。

テキサスやフロリダはサンベルト地帯に位置し、温暖な気候を有していた。多くのコンビニエンス・ストアの商品、例えば清涼飲料、ビール、アイスクリーム、粉碎氷は暑い気候の必需品であった。このコンビニエンス・ストアの概念が寒い地域に適應できるかどうか疑問の残るところであった。しかし、1956年、同社は寒冷地への進出機会を確信することになった。ジョン・フォスターとクリフォード・ホイラーがニューヨークで開催されたアメリカ経営者協会の会合に出席した。その時ワシントンD.C.へ戻らなければならなかった

が空港が混んでいて、彼らの飛行機は45分も上空で待機しなければならなかった。この時に、彼らは上空から多くのよい立地を見つけ、ワシントンD.C.がセブン-イレブンを展開する場所として可能性があることに気づいた。また、ジョンは軍隊時代にワシントンに駐在していたので、その可能性を十分理解できた。

こうして、セブン-イレブンのワシントンへの出店が決まった。最初の冬はワシントンに大雪が降ったが、その大雪の中顧客が食料雑貨を買いに来たことに確信を持ち、18カ月間に20店が開設された。これは南部あるいは南東部の小売業者が東部市場に進出した初めてのケースでもあった。オープン・フロント形式が寒い気候の土地で大丈夫なのか、東部の人々は変則的な時間に買い物するのか、セブン-イレブン・サービスを便利と思うか、そしてそのサービスに対して高い価格を払うかといった疑問があった。しかし、ワシントンの店は成功を収めた。ワシントンだけでも、すでに200店を有するテキサスのフォートワース・ダラス地域より人口が多かったので、この成功によってセブン-イレブンの拡張範囲の広いことが証明されるようになった⁵¹⁾。

サウスランドの成長はまた買収によっても行われた。1959年2月7日、ダラスに本社を持つケイベル社 (Cabell's Inc.) の買収を発表している。ケイベル社は、1932年にベン (Ben) およびアール (Earle) のケイベル兄弟によって設立され、サウスランドと同様の発展をしてきた。最初はアイスクリーム店として出発したが、1940年にセブン-イレブンに似たドライブイン形式の食料雑貨店を開業した。買収の時までに同社はコンビニエンス・ストアのケイベル・ミニット・マーケットとケイベル・デアリーズを経営しており、66店のコンビニエンス・ストアと2つのミルク工場と1つのアイスクリーム工場を有していた。

1959年12月31日、サウスランドは490のコンビニエンス・ストアを経営していた。その内訳は、テキサス、ルイジアナ、そして東海岸のセブン-イレブン

が274店、フロリダに151店のセブン・イレブン店、そして65のケイベル・ミニット・マーケット店であった³²⁾。

4. フランチャイズ・システムの導入

(1) コンビニエンス事業の確立

1960年代に入ると、ヘンリー・フォードやティン・リジーによって始められた自動車の大衆化によるアメリカ社会の変化は加速化した。大都市の過密化が進むにつれて、人々は郊外へ移動し、1960年から70年の間に、アメリカの人口の増加の70%は郊外において生じた。こうした郊外化の背景には、第1に人々は生活や子育てのためにより大きい空間を望んだこと、第2に1950年代に始まった道路・高速道路網の著しい整備があった。1955-56年にかけての政府のハイウェイ法は、史上最大の近代的道路網の整備のために330億ドルを支出した。この州際道路の発展は、アメリカにおいて自動車が引き続き主要な移動の手段であることを保証した。

郊外に住む人々は、あらゆる種類のレジャー活動を楽しんだ。裏庭でのバーベキュー、夕方の子供や家族全員を含む近所の人々を集めてのパーティ、近隣のレクリエーション活動の利用、家屋の保守、庭仕事、これらはすべて1人の人間の利用できる時間の価値を増加させた。また、郊外に住み、都心に仕事に出かける人々にとって、時間の節約は重要となった。このため郊外に住む人々にとって、仕事においても遊びにおいても「便利さ」が重要なものとなった。とくに彼らは、日常のルーチン化した事柄への時間の使用を節約したいと思ひますます迅速で便利な買い物を要求するようになりつつあった。人々の要求はまさにコンビニエンス・ストアが提供できるものであり、この時期サウスランド社はこうした消費者の要求に対処する準備をし始めた³³⁾。

1961年3月8日の取締役会で、ジョディ・トンプソンは会長となり、息子のジョンが社長になることが決定された。その後間もない1961年6月11日、ジョ

ディは60才でこの世を去り、サウスランド社の運営は35才という若いジョンにまかされることになった。すでに、1960年2月26日の取締役会において、既存の経営組織の徹底的調査が決定されていた。この調査は、取締役会が企業の長期目標と組織上のニーズや成長目的を達成するための体系的な計画を立案するためのものであった。急成長に対処するために、まず本社に店舗・乳製品事業部のための人事部を設立した。その主要な目的は従業員のモラル調査であった。もうひとつの重要な取締役会の決定は、コンピュータ会計の導入による情報革命であった。同時に、1960年の末までに東海岸で102店開業することという目標も立てられた⁹⁴⁾。

店舗の増加については、まずヴァージニア州のノーフォーク、ハンプトン、ヴァージニア・ビーチを含むタイドウォーター地域へのセブン-イレブンの出店があり、ヴァージニア州最初の店が、1959年12月7日にノーフォークで開店した。ヴァージニア出店では、従来みられなかった新しい問題に直面した。つまり、衛生局がオープン・フロントの店舗を許可しなかったため、セブン-イレブンはそれ以後の出店についてはクローズド・フロント形式を採用することになったことである。同時に、冷房装置が次第に取り入れられるようになったこともクローズド・フロントへの移行の大きな要因となった。また自動車まで運搬するカーブ・サービスも顧客に理解されなかったために、1961年ごろ中止されている⁹⁵⁾。

さらにサウスランド社は、既存の小規模な企業を買収し、これをセブン-イレブン店に改造してコロラド州、アリゾナ州、ニュージャージー州へ進出した。この結果、アリゾナのミニット・マーケットの買収により24店、コロラドのスコットランド・プライド・デアリー・アンド・スコッティ・ストップ社の買収により11店、同じくE-Z・ウェイ・ストアズの買収により7店が追加されている。東海岸では、ニュージャージー州のミニット・マーケット4店を買収している。さらに新しいセブン-イレブン店がミズーリ州のカンザス・シティ、

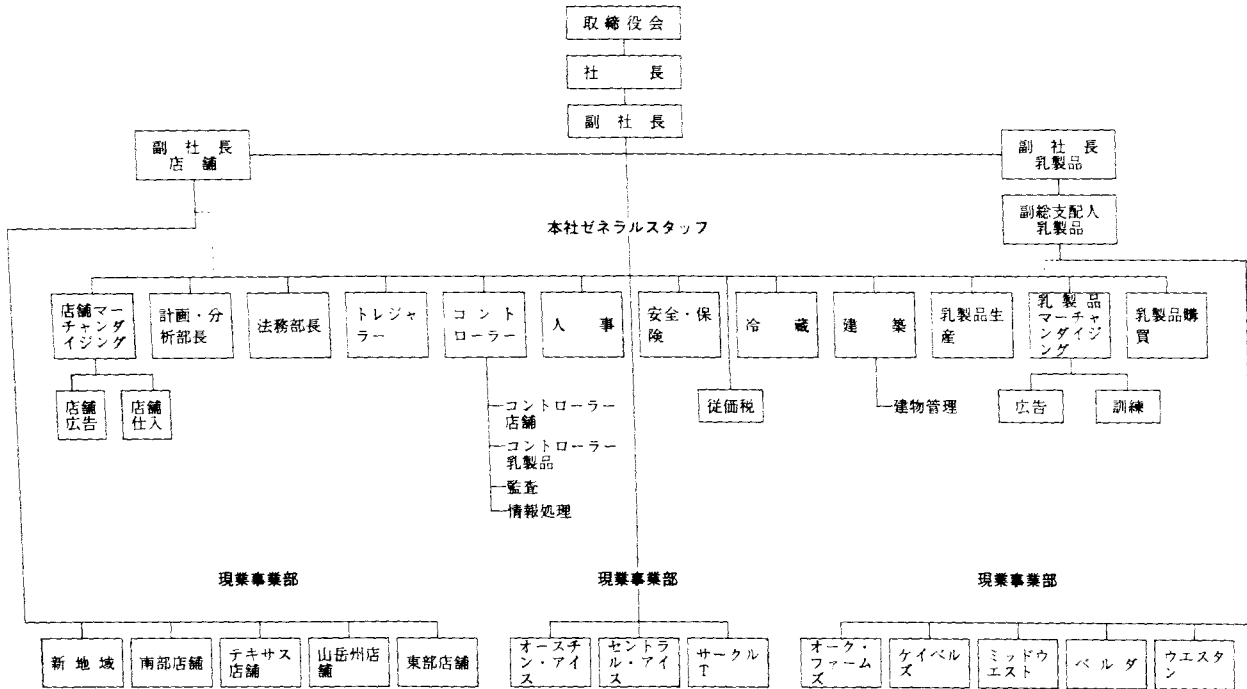
ユタ州のソルトレイク・シティに開店している。エルパソのスピード・マートの8店も追加され、1963年10月3日にはテキサス州ミッドランドにおいて1000店目が開店されている。1963年末までにサウスランド社はアメリカ中の約250都市で1052店のセブン-イレブンを営業しており、売上高は2億252万ドルまでになっていた⁶⁶⁾。

多数の店舗展開によって、従来の個人的かつ緊密な管理は物理的に不可能となり、新しいシステムの開発が必要とされるようになった。その結果、企業の拡大に伴い、事業部の自律性という考え方がいっそう重要となった。すでに1953年に取締役会でこうした方向が認められていたが、地域の自律性は店舗が数の上でも地域的にも拡大してきた現在、不可欠なものとなった。かつては店長が直接ジョディ・トンプソンなどトップ・マネジメントに意見や考えを述べていたが、事業部長に報告するようになった。自律性の増大によって地域事業部は仕人、マーチャンダイズを、自らの判断で各地域の状況に合わせて行うことができるようになり、経営をいっそう弾力的に行うことができるようになった。この業務の分権化は同時に、各事業部・地域の利益責任をもたらした。

こうして、テキサス事業部、山岳州事業部、東部事業部が独自の活動を強化することができた。東部での成長は予想よりも急速であったため、最初にゾーン・システムを導入したが、これも分権化を増大するものであった。現場での自主性強化は、一方でスタッフの支援を必要とした。その結果、1963年6月には第1図のような組織ができあがっていた。

同時に、店舗の急成長は有能な人材の確保を必要とした。今まで開業されていない地域への出店計画にともない、人材の育成が重要な課題となった。このため、1963年10月5人の社員が2週間の店長訓練コースをとるために選ばれ、セブン-イレブンの歴史の中で最初の公式的な教育訓練コースが実施されることになった。その訓練の内容は、教室での授業と近くのセブン-イレブン店での現場訓練とから成っていた⁶⁷⁾。

第1図 サウスランド社の組織図 (1963年7月)



アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの競争・成長戦略

出所 Allen Liles, *Oh Tank Heaven: The Story of the Southland Corporation* (Southland Corporation, 1977), p. 156.

マーチャндаイジングも、顧客のニーズの変化を取り入れ、60年代にはホット・コーヒーやサンドイッチやポップコーンが追加された。顧客のニーズの変化への対応は、またセブン-イレブンのイメージを高めるものであった。というのは、この小規模なコンビニエンス・ストアは大規模なスーパーマーケットとはきわめて異なった性格を有し、常に何か興味深いプロモーションが生じている「近所の店」になりつつあったからである。

そのため、1960年末までには、コンビニエンス・ストアは急速な発展をとげ、食品販売業界のみならず、小売業全体で注目を浴びるようになっていた、また近隣の店舗としてその地位は確固たるものになっていた。こうした成長の背景には、コンビニエンス・ストアのもつ特性があった。コンビニエンス・ストアのその競争力・成長力の源泉は、まさに便利さにあった。コンビニエンスは、手近な立地、長い営業時間、そしてスピーディーな買い物方式に支えられていた。顧客の大半は食品雑貨よりも、タバコ、ミルク、パン、ビール、清涼飲料水、健康・美容用品を単品で購入するが多かった。こうした特徴は、1、2品目しか購入しないときにスーパーマーケットへ買い物に行くよりもはるかに、時間節約志向の人々にとってきわめて便利であった⁶⁸⁾。1969年の『フォーブズ』誌は、次のように述べている。

夜遅くまで営業し、チェックアウトが早い。そのため、スーパーマーケットよりも価格は高い。しかし、セブン-イレブンの成功は、郊外の買い物客が「便利さ」のために余計な支出をするのをかまわないと思っていること示している⁶⁹⁾。

逆にいえば、スーパーマーケットの中心的な専業主婦が、コンビニエンスを最も利用しない人々でもあった。主婦たちは週単位でまとめ買いし、価格志向が強いため価格が若干高めのコニエンス・ストアをあまり利用していな

かった。スーパーは商品を提供し、コンビニエンス・ストアはサービスを提供したともいえる。コンビニエンス・ストアはとくに、子供、ティーン・エイジャー、働く人、母親にアピールした。コンビニエンス・ストアは、子供にとってはきわめてわかりやすい規模とレイアウトをもっており、どこでも気軽に欲しいものが手の届くところに置いてあった。ティーン・エイジャーや若い人々はセブン・イレブンの気安さを支持した。労働者はタバコやコーヒー、サンドイッチを手軽にとることができた。母親たちは、不意・不測の学校用品や弁当のおかずやおやつをとっさに購入できた。1973年のセブン・イレブンの顧客を年齢別にみると、40%が21-35才の間で、35%が子供あるいはティーン・エイジャーであった。さらに、18%が36-50才の間で、残りの7%が50才以上であった。

コンビニエンス・ストア業界全体の動きを見てみよう。店舗数は1957年に500店、アメリカの総食品販売に占める割合は0.2%未満であった。それが、1960年には2500店で約0.7%、1970年には約1万3250店で約2.7%を占めるようになり、1976年には2万7400店で、約4.8%を占めていた。コンビニエンス・ストアは店舗が増加し営業地域が拡大するにつれて、大衆に受け入れられ確固たるものになったのである⁴⁰。

サービスを本質とするコンビニエンス・ストアにとって、顧客へのサービスの拡大のひとつは営業時間の延長であった。多くのコンビニエンス・ストアがセブン・イレブンの営業時間に従って朝7時から夜11時まで営業をしていた。しかし、アメリカ社会が発展するにつれて、顧客の買い物行動も変化してきた。アメリカは人口構成において若者の割合が高まっていたが、彼らは活発でどのような時間帯でも商品のサービスの購入を望んだ。また、アメリカ人の労働パターンも変わってきた。アメリカの工場の多くが3交代制を導入し、ますます深夜・早朝の労働が増加していった。このような社会の変化に対応して、セブン・イレブンは24時間営業を始めた。1963年に24時間営業を実験的に導入した

第2表 サウスランド社の成長

年度	店舗売上高 (100万ドル)	純利益 (1,000ドル)	店舗数 (フランチャイズ)
1959	98	2,021	490
1960	114	1,586	591
1963	210	2,563	1,052
1965	333 (45)	4,529	1,894
1966	450 (33)	5,632	2,321
1967	527 (34)	7,734	2,605
1968	621 (33)	9,346	3,076 (889)
1969	825 (26)	12,434	3,537 (1,286)
1970	951 (24)	14,430	3,734 (1,537)
1971	1,085 (23)	17,797	4,460 (1,684)
1972	1,227 (23)	20,366	4,385 (4,385)
1973	1,394 (23)	23,328	4,801 (2,042)
1974	1,609 (19)	29,736	5,176 (n.a.)
1975	1,788 (18)	34,319	5,579 (2,188)
1976	2,116 (18)	65,663	5,953 (n.a.)
1977	2,539 (15)	47,596	6,357 (2,313)
1978	3,077 (15)	57,097	6,599 (2,543)
1979	3,856 (13)	83,141	6,805 (2,621)
1980	4,759 (13)	77,672	6,895 (2,660)
1981	5,694 (13)	94,191	7,002 (2,783)
1982	6,757 (11)	108,051	7,165 (2,838)
1983	8,772 (6)	131,768	7,299 (2,828)
1984	12,035 (7)	160,252	7,473 (2,947)
1985	12,719 (7)	212,535	7,519 (3,021)
1986	11,082 (8)	200,445	7,672 (3,177)
1987	8,076 (12)	66,400	7,818 (3,358)
1988	7,950 (13)	216,200	6,910 (3,360)
1989	8,421 (13)	1,306,900	6,632 (3,460)
1990	8,037 (15)	276,600	6,455 (3,392)

注1：売上高の()は、『フォーチュン』誌「小売企業上位50社」ランキング順位。

注2：1969年ごろまでに、店舗は売上高の80-85%を占める。

注3：店舗数は、カナダ店を含む。

注4：直営店、フランチャイズ店の他にエリア・ライセンス店がある。エリア・ライセンス店の数は、1976年の167店から1992年には583店となっている。

注5：1964年以前は、株式が公開されていないため、年次報告書がないので、断片的なデータしか入手できない。

出所：Annual Report 各年度より作成。

のは、24時間都市のラスベガスであった。この時間延長は、すぐに販売と利益の増加をもたらした。

同じ頃、テキサス州のオースチンでも実験が行われた。これはテキサス大のフットボールの試合のある土曜日の夜午後11時を過ぎても買い物客が途絶えず、たまたま深夜営業を行ったことに始まる。同じことが、フォートワースのテキサス・クリスチャン大学近くの店舗、ダラスのサザン・メソジスト大学近くの店舗でも行われるようになった。これらが成果を収めたので、他の地域でも24時間営業を行うことが決定されている⁴¹⁾。1972年に81の店舗しかなかった24時間店が1975年に3703店、1978年に5407店、1980年に5970店、1981年に6328店に増加している⁴²⁾。

(2) カリフォルニア州への進出とフランチャイズ・システムの導入

1960年代に入ると、カリフォルニア州は人口が急増し、経済も著しく発展した。そのため、サウスランド社も本格的にこの地域への進出を考えなければならなくなった。1950年代末にも、フロリダや東海岸への進出の成功に続いて、カリフォルニア州への進出が図られたが、この時には、カリフォルニアの人件費の高さ、買収企業がサウスランド社の馴染みの薄いフランチャイズ・システムを採用していたことから断念している。

しかし、1963年秋までにはカリフォルニア市場が無視できなくなった。そのため、サウスランド社はかつて関心をもっていたカリフォルニア州内に100店以上のコンビニエンス・ストアを有するスピーディー・マート (Speedee Mart) 社に接近した。同社はすべてフランチャイズ店であったが業績もよかったため、サウスランド社は社長のヘンリー・ボニー (Henry Boney) と1963年12月に交渉を始め、最終的には1964年3月13日買収することになった。この結果、サウスランド社は、その後の同社の発展に大きな影響を与えるフランチャイズ・システムのノウハウを取得することになったのである。サウスランド社

はスピーディー・マートの126店のコンビニエンス・ストアと4店のスーパーマーケットを吸収するという、今までで最大の買収をすることになった。

スピーディー・マート社は1956年4月にヘンリー・ボニーとテッド・E・グローヴァー (Ted E. Grover) が設立し、アメリカで最初のフランチャイズのコンビニエンス店をサンディエゴに開店している。もともと彼らは共同でスーパーマーケット事業を経営していたが、ボニーがテキサスにセブン-イレブンを中心にコンビニエンス・ストア事業の研究に出かけ、この事業の可能性を確信して、コンビニエンス事業へ進出した。彼らがフランチャイズ・システムを採用したのは、彼らが今まで食料雑貨販売で人を使ってきた経験によるものであった。というのは、彼らはしばしば優秀な従業員に出会うことがあったからである。この従業員たちは自分の職務以外に会社の事業そのものにも関心をもっていた。これらの人たちは、自分で事業を行っても成功したと思われるが、資本がないために自分で店を持つことができなかつただけである。そのため、こうした人々が経営者になる道としてフランチャイズ・システムが導入されたのである。まさに、フランチャイズ・システムは大企業のもつ安定性と個人企業のもつダイナミクスを同時に有するものとなった⁴³⁾。

スピーディー・マート社を買収した後、フロリダ事業部のサム・マイヤー (Sam Meyer) がカリフォルニア事業部長となり、スピーディーマートのテッド・E・グローヴァーが副事業部長になった。フランチャイズ・システムを発展させるには優れたフランチャイジーの育成が最も重要である。スピーディー・マートは早くからフランチャイジーの教育システムを開発していたので、サウスランド社はこれを継続し改良していった。パルマー・ワスリーン (Palmer Waslien) がスピーディー・マート社の設立期からフランチャイジーの教育に参加した。最初の研修は、机のうえに金銭登録器を1台置いたところから始まったが、1959年には最初の研修所が開設されている。1961年までには、ゴンドラの中に食品雑貨を置いた模擬店舗がつくられている。教育は、1960年代半ばの

5日間の店舗での教育から1970年代半ばまでには15日間の授業とOJTへと発展していったのである。サウスランド社がスピーディ・マート社を買収した後、ワスリーンはダラスの本部へ呼ばれて教育をまかされ、サウスランド研修所を設立した。そして、あるショッピング・センターの中に実物大の店舗をつくり、通常のカウンターやゴンドラを設置し、教育を行った。

それでは、初期のフランチャイズ契約は、どのような内容を持っていたのだろうか。申込者が決められた本部での教育訓練がすむと、すぐに経営できるように商品をすべてそろえた店舗を新しいフランチャイジーにリースあるいはサブ・リースした。フランチャイジーは営業許可権に対して支払いを行い、店の在庫分の金額と名目的な金銭登録器用の資金を投資しなけりななかつた。在庫の費用は、通常セブン・イレブンによってある程度資金が提供された。総利益に対するサウスランドの取り分は、セブン・イレブンのシステムや商標の使用、サウスランドの提供した建物や設備の使用、さらにサウスランドが引き続き提供する援助サービス活動に対して、フランチャイジーから受け取るものであった。各フランチャイジーは、給与、売上・在庫税、現金および在庫の不足分、調度品、修理・保守費用などの営業費を負担した。フランチャイズ契約期限が終了すると、サウスランドがフランチャイジーが有している事業における在庫・資産の権利を買いとるというものであった¹⁴⁾。

カリフォルニアでのフランチャイズ方式が成功を収めたので、この方式は北東部や中西部にも導入された。フランチャイズ方式の採用によって、セブン・イレブンは急成長のための突破口を切り開くことができたのである。スピーディ・マートの買収により、サウスランドは1964年末までに1519店、売上高2億7400万ドル、純益360万ドルとなり、1965年の『フォーチュン』誌「小売企業最大50社」リストの49位となった。その後1965年から69年にかけて、サウスランド社はアメリカ経営史上最も急速といわれる店舗展開を行っている（第2表）。1969年末までに同社はワシントンDCと38州およびカナダの3州で営業

を行っており、店舗数は3537店に増加している。このうち、36%にあたる1286店がフランチャイズによるものであった。この店舗の増加のためには、小規模な買収と新規店の開店との両面作戦がとられている。

(3) 成長と管理の問題

この急成長はいくつかの要因によって可能になった。第1は、チャート会議における極端に利益意識の高い経営者が育成されたことである。というのは、彼らはこの会議で、品目ごとの販売、利益、費用が分析・検討されたからである。

第2は、新しい立地決定方式である。ジョディ・トンプソンの死後、ジュリー・トンプソンが導入したもので、トップで行っていた立地決定権をセブン-イレブンの各事業部に与えたことである。これは単に店舗数を増やすのを目的にしていたのではなく、利益の上がる店舗の開発を目的として、経営責任のある事業部長に権限を与えたものである。というのは本部では事業は成功の80-90%は立地で決まり、残りは店員と適切な品揃えで決まるといわれていたからである⁴⁹⁾。

第3は、新しい商品の追加によって充実されていった品揃えである。1960年代の後半に追加された商品としては、当時ひとつのファッションにもなった炭酸飲料水をシャーベット状に凍らしたスラピー（一般にはアイシーと呼ばれている）、ホット・コーヒー、コールド・サンドイッチ、ポップ・コーンがある。床磨機、絨毯掃除機、テレビなどのレンタルも始めている。さらに、モーター・オイルの販売や、場所によっては駐車場内で給油事業も始めている⁴⁹⁾。

とくに、この時期にはサウスランド社は急成長のファースト・フードの販売に力を入れている。1960年代に東部においてホット・コーヒーの販売を始めているが、この考えは全店に採用され、ホット・ツー・ゴー (Hot-to-Go) というネーミングがつけられた。このファースト・フードの取り扱いのためには、ス

テンレスの流し台、カウンター、丈夫な床や壁などを設置するため、店舗づくりは高価になったが、この費用を十分ファースト・フードの売上でカバーすることができた。さらに、ファースト・フードは清涼飲料水の売上も伸ばした。こうして、アメリカがシングル社会へ突入しようとしていた時期に、セブン・イレブンはガソリンを入れ、食料雑貨を購入し、ハンバーガーを買うことが1カ所のできる場所となったのである⁴⁷⁾。

また、サウスランド社の成長において、買収が常に大きな役割を果たした。同社は1968年10月15日、ニューヨーク市の1891年に創立された名門企業・グリステード・ブラザーズ社との合併の合意に達している。グリステード社 (Gristede Bros, Inc.) は、ニューヨーク市のメトロポリタン地域に115の食品雑貨・酒類・グルメ食品店を有していた。この分野は、サウスランド社の営業分野がカバーしていない分野であった。また、この会社は、宅配・電話注文、さらに掛け売りを行っており、価格は若干高めであった⁴⁸⁾。

1967年7月には、サウスランドはレストラン・アソシエーツ社 (Restaurant Associates, Inc.) からバリシーニ・キャンディ社 (Barrichini Candy Company) を買収した。同社は、1928年創業の名門企業で、この時までには22州とDCにおいて145のバリシーニ店を経営していた。

1970年サウスランド社は、ノーザン・イリノイ・オープン・パントリー・フード・マーツ社 (Northern Illinois Open Pantry Food Marts, Inc.) を買収した。この会社は、シカゴ地域にある60店のコンビニエンス・ストアのフランチャイザーであった。さらに、1971年7月には、シュリーブポート、バトンルージュ、レイク・チャールズ、モービル、モンゴメリー、ペンサコーラなど南部市場に153店を有するコンビニエンス・ストア企業のパク・ア・パク社 (Pak-A-Pak) を買収し、これが中南部事業部となった。

さらに、1978年12月には、カリフォルニア州において1966年に設立され、119店を所有していた自動車部品小売店のチーフ・オート・パーツ (Chief Auto

Parts) を買収している。その後、1979年4月にミルクのノールトン (Knowlton) 社、1982年8月冷凍菓子のメリット・フーズ社 (Merritt Foods)、1983年7月ペート・フーズ (Pate Foods)、1984年9月エルゲ・ポテト・チップ社 (El-Ge Potato Chip)、1986年346店を有するハイズ・デアリーズ・ストアズ社 (High's Dairy Stores) を矢継ぎ早に買収している⁴⁹。

しかし一方、5000店を超える店舗数の増加は、管理の問題を生み出した。第1に、各店で何が生じているのかを常に管理することが重要となった。このためのこの管理システムは、セブン-イレブンの組織構造の基本単位である地区 (district) に基づく。地区の規模は店舗の集中度によって異なるが、地区当たり平均3店で構成されていた。1976年4月現在、セブン-イレブンの業務は4地域 (vegon)、17事業部 (division)、54ゾーン (zone)、そして198地区に分かれていた⁵⁰。

管理の手段として、1964年にサウスランド社は、コンビニエンス・ストア業務向けに特別設計されたコンピュータによる財務報告システムを開発している。これは、毎日、あるいは毎月の広範な内容の情報を提供するもので、ダラスのデータ処理センターに連結された発信・受信ターミナルが、各地区事務所に設置されていた。毎朝、地区マネジャーは地区内の各店舗について最新の販売、販売費、総利益、小売在庫の情報を有していた。月末になれば、月報が地区、ゾーン、事業部、地域の各事務所で入手できた。これには、各店の損益、業務の最も重要な側面を分析する趨勢・比較報告が含まれていた⁵¹。

さらに、人事機能が拡大された。企業が成長するにつれて、大量の有能な人材が必要となった。そのため、1966年かつてないほどの規模で訓練が始められた。すでに、ワスリーンがテキストを作成し、店舗スーパーバイザー訓練プログラムを確立していた。このプログラムが現場の人々にも拡大された。ホテル内に小規模な訓練学校を設置し、スーパーバイザーがここに来て月曜日から金曜日まで1週間滞在した。本社からいろいろな分野の人がここに来て来て講

義をした。同社はこうした形の訓練を行った後、ダラス郊外のリチャードソンに正式の研修所を設立した。ここでは、西海岸でフランチャイズ研修プログラムを行っていたスピーディー・マートのルー・マドックス (Lou Maddox) が責任者となった。最初はこのマドックスと秘書だけでスタートしたが、1970年半ばに1215人体制になっていた。これらの人々が、研修テキスト、ビデオ作成、従業員マニュアルをすべて作成した。研修内容は、地域マネジャーのための利益管理とスーパーバイザーのための利益メーカーの2つの基本構造からなる基礎コースがあった。離職率が高い業界にあって、人事部や研修の役割は強まってきた。人事部は1966年の13人から34人に増加している⁵²。

1979年には、「サーティファイド・ストア・マネジャーズ」プログラムが発足し、マネジメント・スキルの向上がはかられた。これは、教室でマーチャン・ダイジング、在庫管理、防犯、マネジメント原則を学び、インスタートレーニングと評価を受けるものであった。1986年までには、215人(51%)の店長が要件を充たしていた。

(4) サウスランド流通センター (S. R. C.) の建設

拡大した店舗網を支えていくためには、商品の仕入システムを確立することがきわめて重要となる。顧客のニーズの変化に合わせ、既存の商品回転率の低いものが廃止され、人気商品が追加されなければならない。サウスランド社は、各セブン・イレブンへの商品供給機能を個々の供給業者や食品供給会社にまかせておいた。そのため、多くのパンの供給業者や乳製品あるいは清涼飲料の流通業者が、特定の品目が品切れになったとってセブン・イレブンの店長や監督者からパニックの電話を受けていた。供給業者は販売の減少や顧客の怒りを回避するために、「ホット・ショット」的な休むことのない配達を行わなければならなかった⁵³。

1950年代末から60年初めにかけては、店舗網の拡大につれて各町ごとに異

なった食料雑貨卸売商から購入するようになり、仕入の調整はきわめて困難となった。当時のコンビニエンス・ストアの90%はタバコ流通業者、食品雑貨卸売商、サービス・マーチャндаイズといった中間商人を利用していた。しかし、新たな問題に直面したとき、金物販売事業に携わったことのあるピート・イクスライン (Pete Exline) が、独自の倉庫の建設を提案している。しかし、この時取締役会はトラックの購入、倉庫の建設、在庫品の配達には関心を示さず、この提案を却下した⁵⁴。

しかし、スーパーマーケットと比べてコンビニエンス・ストアのような小規模店へのサービスは困難であり、地元の卸売商が適正なサービスを提供してくれなくなったり、以前要求していなかった配送料を要求するようになった。さらに、店舗数の増加、いくつかの商品の少量の注文によるプロダクト・ミックスの洗練度が高まったこと、そして各店へ配送する供給業者の数が増加したために、コンビニエンス・ストアの商品流通は複雑かつ費用のかかるものとなってしまった⁵⁵。

店舗数が増加し営業規模が拡大するにつれて、経営上の改革も必要になったため、アメリカでシアーズ・ローバックとJ・C・ペニーについて第3位の小売規模を有していた陸空軍物資部の責任者であり、そこでEDPシステムを発展させていたジョー・ハーディン (Joe Hardin) がスカウトされ、サウスランドにEDPのシステムを確立した⁵⁶。

同時に、入念かつ大がかりな費用調査を行った結果、地域ベースで独自の商品配送センターを設置し、独自に倉庫・卸売業務を担当することになった。これは、コンピュータによる効率的な在庫管理を可能にし、多数の小規模な小売店への商品の大量流通を実現することを目的としていた。1969年には、IBMの専門家とサウスランド社の従業員でタスク・フォース・チームをつくり、コンピュータによる注文、注文処理、再注文システムを導入し、それに伴って会計手続き全体を修正した。このシステムは、供給業者からの仕入れ、倉庫業務

の統制、商品の流通、そして店舗内の商品の統制のために必要な手段を店舗の人々に提供した⁵⁷⁾。

1970年にこのタスク・フォースはフロリダ州オーランドへ行き、1台のトラックを使用してここのセブン-イレブン店に配送する小規模な実験用の流通センターを設置した。18カ月間の実施テストを行い、オーランドにサウスランド・ディストリビューション・センター(S.D.C.)を設置した。店舗に入る前に値札が全品につけられ、センターから直接各店の売場に配送された。この結果、店舗の在庫は減少し、販売商品スペースを拡大することができ、時間および空間を節約することになった。1971年の年次報告書は次のように述べている。

適切な商品を何千という店舗と何百というお客に適切な時に届けることは、大変でしかも次第に複雑な仕事になっている。ミルク、パン、その他のペリッシュャブル商品は毎日配達されなければならない。しかし、コンビニエンス・ストアは十分な在庫のスペースをもたない。したがって、流通における効率と経済性は、サウスランド社の経営によってきわめて重要である⁵⁸⁾。

サウスランド社では、当時流通センターの設立によって以下のような利点が生じると考えていた⁵⁹⁾。

- (1) 信頼のおける経済的かつ継続的な供給源ができ、これによって個々の店舗がプロダクト・ミックスを管理し、正確な数の注文ができる。
- (2) 1店当たり棚の300-400平方フィートを新しいファースト・フード・カウンター、季節販促品、拡大プロダクト・ミックス、追加サービス、製品のために使用することができる。
- (3) 新鮮かつきれいな商品をおき、外観をアピールすることによって、回転の遅い商品を廃止することができる。

- (4) 店舗の在庫を減少し、同時に欠品を減らして回転を高め、販売を増加する事ができる。
- (5) 大量割引で集中仕入を行い、正確な小売価格のために商品のプレマーキングが可能となる。
- (6) いくつかの実験店で、サウスランド商標の開発・販促、新製品テスト、創造的マーチャライジングを行うことができる。
- (7) 各店の注文・在庫管理を簡素化し、より早い正確な製品の動きのデータを得ることができる。

こうして、1971年8月から73年10月の間に、オーランドを始め、テキサス州のタイラー、ヴァージニア州のフレデリックス・バーグの3カ所にS.D.C.が設置され、3300店にサービスを提供することになった。1975年には、イリノイ州シャンペンに4番目の流通センターが建設され、中西部の1000店を対象に活動を開始した。さらに、1985年6月には5番目の流通センターがカリフォルニア州サンバディーノに建設され、カリフォルニア、アリゾナ、ネバタ州のフランチャイズ店を中心にセブン-イレブンの80%に商品を供給した。なお、各流通センターとソルトレークおよびサンフランシスコには、フード・センターが建設され、サンドイッチやサラダなどの加工を行い、各店に配達した。

商品の管理については、コンピュータ・システムを使用するようになっていく。ミルク、パン、スラピー、キャンディー、ファースト・フードと言った具合にグループごとに分けて、品目ごとに商品の動きを分析している。サウスランド・ディストリビューション・センターにおいて、店舗ごとに商品の動きが把握されている。このシステムは、カナダ事業部で1976年4月実施され、メキシコの店を除いて、すべての店舗がこのシステムに組み込まれている。この結果、売れ筋商品が把握できるようになり、顧客のニーズに合わせて商品取り扱いを変えることができ、年間10%の商品を入れかえるようにまでなっている⁶⁰⁾。

店舗から地域事務所への情報の流れにおける重要なリンクは、セブン-イレ

ブンの第1線の管理者であるスーパーバイザー（あるいはフランチャイズ・エリアの現場の代表）であった。通常1地区に4人のスーパーバイザーがいて、それぞれ約8店について毎日の責任を有していた。スーパーバイザーの仕事は、店舗業務の相談、従業員の訓練、一般的な問題に加えて、その日に起こった事柄、つまり販売、仕入を要約した日報を集めて地区事務所に届けることであった⁶¹⁾。

1970年代半ばまでに、セブン-イレブンのスーパーバイザー（直営店担当）とフィールド・リプレゼンタティブ（フランチャイズ店担当）の数は、700人を超えていた。後者はフランチャイジーの決定まで行った。このスーパーバイザーがいかに重要なのか、直営店の担当副社長のボーン・ヘディ（Voughn Heddy）の次の言葉にみられる。「サウスランド社は自らの事業を便利さの上に築いた。しかし、この会社が利益をあげたのはすぐれたサービスと厳格な統制による。監督業務は、業務が適切に行われなければならない最も重要なところである。すべてのものがそこから始まる。」これは、フィールド・リプレゼンタティブについても同様で、彼は加盟店とその地域のマネジメントを結ぶ最も重要な側面である⁶²⁾。

こうした商品の動きの管理と新しい商品の販売促進は、店舗の統一によっても促進された。それまでは、事業部ごとに店舗についての決定権があったため、店舗がまちまちで商品構成や店舗建設がまちまちで統一的な分析ができなかった。このため、店舗の形態・レイアウトを統一してこれを可能にした⁶³⁾。

5. グローバル企業への脱皮

(1) ビッグ・ビジネスとしての競争力

1960年代に急成長したサウスランド社は、1970年代に入ってもそのまま成長を維持し続けた。しかしながら、その成長の背景には従来直面しなかったような新しい問題が持ち上がっていた。『フォーチュン』誌のランキングを上昇するな

かで、ビッグ・ビジネスへ成長するための試練の時を迎えつつあったのである。

サウスランド社が直面した第1の問題は、物価の高騰であったが、これは2つの面で影響を与えた。まず、コンビニエンス・ストアの基本概念そのものの影響である。セブン-イレブンではもともとスーパーよりも15%ぐらい高い価格を設定していた。このため、価格の上昇によって客が逃げて行くのではないかと懸念された。これに対応するために、例えば272店を有していたルイビルのコンビニエント・インダストリーズ・オブ・アメリカ社 (Convenient Industries of America) のように、価格をスーパーとセブン-イレブンの中間に設定して成長をしているものもあった⁶⁴⁾。

価格の高騰を克服するために、大手のチェーンはプライベート・ブランド商品の開発を積極的におこなった。サウスランド社も例外ではなかった。すでに、同社は1968年にセブン-イレブン・ブランドの缶入清涼飲料を導入し、同年末には東部および南部事業部にセブン-イレブン・ブランドのビールを販売している。当時は、プライベート・ブランドを導入するのは、「販売や利益を増加する商品、地域においてのみであった。」その後、袋詰氷のレディー・アイス、キャンディのバリシー、ロフト、紙製品のルリット、ジュースのサニー・セブン、練炭のスーパー・セブンなどが取り入れられていた。しかし、1976年に40のプライベート・ブランドをコーヒー、マヨネーズ、サラダ・ドレッシングなどの分野で導入している⁶⁵⁾。

物価の高騰の第2の影響は、店舗展開における土地・建設費の値上がりである。セブン-イレブンの拡張は、住宅建設と連動しているし、また新規店のほうが一般的に古い店舗よりも利益が高い。そのため、土地・建設費の値上がりは住宅建設を抑制することになり、セブン-イレブンの成長を抑える効果もあった。同時に、セブン-イレブンは他のフランチャイザーと異なり、建設・土地費用を支払う。そのため、土地・建設費の上昇は大きな負担となった。また、テキサス、カリフォルニア、ワシントンDCなどの一等地は見つけること

第3表 主要コンビニエンス・ストア

1986年

会 社 名	売 上 高 (百万ドル)	店 舗 数
ケーシーズ・ゼネラル・ストアズ	285	534
サークルK	2,111	3,434
コナ・コーポレーション	187	368
コンビニエント・フード・マート ⁽¹⁾	6.5	1,310
キューンバーランド・ファームズ	1,000	1,167
デアリー・マート・コンビニエンス・ストアーズ	258	903
マンフォード	457	809
ナショナル・コンビニエンス・ストアズ	950	958
サウスランド・コーポレーション	12,790	7,663
サンシャイン・ジュニア・ストアズ	183	340

注1：主としてライセンス。

出所：“Stores for our times,” *Forbes* (November 3, 1986), p. 42.

が困難になった。また、従来の境界が曖昧になり、競争が激化した⁶⁶⁾。

1970年代の半ばごろまでには、競争企業がコンビニエンス・ストア事業にますます参入するようになり、スーパーマーケットは、24時間営業を行うだけでなく、ジュウェル社やグランド・ユニオン社のように自らコンビニエンス・ストア事業に進出するものもあった。また、サークルK (Circle K)、マンフォード (Munford Inc.) などの競争企業が発展した (第3表)。さらに、競争の激化に拍車をかけたのが、アトランティック・リッチフィールド社 (Atlantic Richfield Co.) などのガソリン小売業者のコンビニエンス・ストア事業への進出である。というのは、ガソリン企業は、消費者のガソリン需要の減少に直面して、利益を確保するためにこうしたコンビニエンス・ストア事業へ進出したのである。

こうした環境変化のなか、セブン-イレブンは新しい経営戦略を立案し、生存と成長をはかろうとしたのである。まず、出店政策に大きな変化が生じた。それは、「シティ・ストア」をめざし、買い物にくる顧客を対象にした都心部

への出店であった。1978年初めにボストンやサンフランシスコに出店し、同年9月には多くの独立した食料店、デリカテッセン、コーヒーショップが軒をならべ、チェーン店の進出を阻止してきたニューヨークのイースト・サイドの34番街とレキシントン通りのマレー・ヒル地区に出店している。こうした地域の出店の理由としては、競争が激しいが市場として大規模なことに目をつけたことがあげられる。また、郊外店の場合出店に際して大きな木を植えたり、フェンスを設置したりしなければならないので、コストや時間がかかった。これに対して、都心店は既存の店舗を買収して4カ月以内には出店することができた。また、既存店で利益をあげるために、マージンの大きなフファースト・フードやミルクやシガレットなど回転の早いものやプレミアム商品に力をいれ、平均売上高は60-70万ドルと、平均店舗の2倍が見込まれた⁶⁷⁾。

さらに新しい問題を乗り切るために、新しい商品やサービスの追加を含む多角化戦略、ならびに海外戦略が次第に重要性を帯びるようになったのである。この頃までには、サウスランド社はもともと製の氷事業、セブン-イレブン事業、乳製品事業に加えて、旧ラインのスーパーマーケット事業（グリステツズ・アンド・ブラッドショーズ）、キャンディ・ショップ（ロフツ・アンド・パリシーニ）、イギリスの菓子店および食料雑貨店事業、トラック・リース事業、そして化学会社を経営していた⁶⁸⁾。

(2) 海外進出

小売企業の成長戦略にとって重要なもののひとつは、店舗の増加による営業活動の地理的な拡大である。1960年代の半ばに、大体アメリカ全土にセブン-イレブンを展開したサウスランド社にとって、次の目標は海外進出となった。最初に選ばれた進出地域は、カナダやイギリスといった文化的にも所得水準からみても比較的アメリカと同質的な国々であった。すでに、1967年のサウスランド社の年次報告書は、つぎのように海外活動の重要性についてのべている。

カナダ自治領におけるコンビニエンス・フード・ストアの潜在的な可能性を見るための調査が行われてきた。1968年にバンクーバー、エドモントン、カルガリー、ウィニペグで小規模な実験を始める予定である。この拡張は、今後数年間の全体的な動きにとってはあまり重要ではないかもしれないが、もし我々の見通しが正しければ、カナダは究極的に我々の店舗経営において重要な要素になりうる。ヨーロッパ市場についても調査が現在進行中である。海外投資に対する規制がこの方向への我々の努力を幾分遅らせるかもしれないが、我々はこの努力の結果は報われなければならないと確信している⁶⁹⁾。

サウスランド社は1968年にカナダの最初の店舗をカルガリーに開店しているが、1971年までには、カルガリー、ウィニペグ、エドモントン、バンクーバーに合計49店を有していた。

1971年3月にはメキシコにも現地企業と合併でモンテレーに最初のスーパー・セブンを出店している（メキシコでは、セブン・イレブンではなくスーパー・セブンという名称がついている）。同年、イングランドおよびスコットランドにおいて食品雑貨、ベーカリー、酒類、タバコ、キャンディ、医薬品の製造・流通業者であるケイブンハム社（Cavenham Ltd.）の小売事業を構成する37の専門店の50%の株式を購入し、ヨーロッパへの進出を果たした。さらに1972年には、ライツ・ビスケット社（Wright's Biscuit's Ltd.）と840の食品雑貨店を有するムーアーズ・ストアズ社（Moore's Stores Ltd.）を買収するために合併会社を設立し、その会社の50%の支配権をえた。

カナダ、メキシコ、そしてイギリスへの進出は、直営あるいは合併事業によって進出をしたが、その他の地域へはエリア・ライセンス方式がとられた。もっとも、このエリア・ライセンス協定は、1968年にミシガン州サギノウ（Saginow）のガーブ・コ社（Garb-Ko. Inc.）に与えられたのが最初であった。このガーブ・コ社に対してミシガン州北部および中部の特定地域にセブン・イ

レブン店を建設し営業するためのライセンスが与えられた。同社は、これによって1969年6月11日に最初の店舗をサギノウに開店している。

エリア・ライセンスを考案したのは、以前研修部長であったパルマー・ワスリーンといわれている。1967年頃、経営会議でハートフェルダーが売上利益を増加することの重要性を強調した。これを実現するためにワスリーンは、会社が売上から得られる利益ではなく収益を生み出す方式を考えついた。つまり、売上に関係のない形で純益を増加することができれば、最低の純益を上げ、売上高に対してより大きな割合の純益を得ることができるというものであった。つまり、エリア・フランチャイズをもつ会社に対して経営指導をしそれに対してロイヤリティを得るもので、会社の売上に関係なくより多くの利益を得ることができた。さらに、会社にとっては、当面独自に進出する計画のないところにセブン・イレブンの名称を拡大することができるのである。

1976年末までに、エリア・ライセンスを与えられたものは、ミシガン州北部のガープ・コ社、南テキサスのリオ・グランデ・ヴァリーのラー・リン社 (Lar-Lin, Inc.)、西ヴァージニアおよびケンタッキー州、オハイオ州のSBR社 (SBR, Inc.)、ネブラスカ州およびアイオワ州西部の一部のコンテンポラリー・インダストリーズ (Contemporary Industries)、ワイオミング州、モンタナ州、ノース・ダコタ州、サウス・ダコタ州、およびネブラスカ州の一部のワイモダック社 (Wymodak, Inc.)、オクラホマ州東部、カンザス州南部、ミズーリ州南部、およびアーカンソー北西部のメイコー社 (Mako, Inc.)、ペンシルヴァニア南西部のハンディー・マーツ社 (Handy Marts, Inc.)、そして、ケンタッキー州およびインディアナ州のいくつかの郡のスティーヴィコ社 (Steveco, Inc.)である。1978年までに20州279店、1984年にはアラスカにおいてライセンスが供与され、1985年までには24州574店が、エリア・ライセンスによってアメリカ国内で経営されていた⁽⁷⁹⁾ (第5表)。

このエリア・ライセンス方式は、日本にも適用された。1973年11月日本にコ

第4表 セブン-イレブン海外店の推移

国名	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
日本	171	322	533	774	1,015	1,247	1,593	1,909	2,217	2,592	2,856	3,240	3,573	3,893	4,177	4,538
メキシコ	4	4	5	9	9	17	19	32	44	46	61	86	120	131	135	140
オーストラリア	0	3	12	18	29	41	61	64	69	95	119	121	129	144	187	183
スウェーデン			23	25	31	32	43	47	48	62	68	65	65	66	50	50
台湾					28	46	59	65	65	84	123	168	273	421	586	669
香港						8	33	59	95	136	183	210	228	242	254	274
フィリピン									2	3	3	8	14	19	25	33
シンガポール								5	18	22	43	64	64	61	63	62
イギリス									15	45	52	49	52	68	76	64
マレーシア									3	12	31	54	62	4	68	81
ミクロネシア												1	2	30	4	5
ノールウェー											1	13	26	6	26	26
パナマ												2	3	11	6	7
アイルランド												2	5	4	19	0
インドネシア													1	23	6	4
スペイン													1	9	12	48
ブルガリア													1	10	2	15
韓国															7	12
タイ															3	27
ヴァージン諸島															58	3
ハワイ															3	58
トルコ																3
ブラジル																1
合計	175	329	573	826	1,112	1,391	1,808	2,181	2,576	3,097	3,540	4,085	4,636	5,276	5,849	6,400

出所：サウスランド社の社内資料による。

ンビニエンス・ストア事業をフランチャイズ方式で日本国内において展開する技術導入のための「エリア・サービスおよびライセンス契約」がサウスランド社とイトーヨーカ堂の間で締結されている。この契約によって、イトーヨーカ堂はセブン-イレブン・システムに基づく日本国内におけるコンビニエンス・ストア経営のための独占的フランチャイズ権、および商標、サービスマークの独占的使用権が付与された。同時に、経営ノウハウ、システム・マニュアルなど、経営機密資料の使用も許諾された。

契約に先立つ1973年11月20日に、コンビニエンス・ストア事業の実施のために、イトーヨーカ堂本部ビルの1階に、株式会社ヨークセブンがイトーヨーカ堂によって資本金1億円で設立された（ヨークセブンは1978年1月セブン-イレブン・ジャパンと社名変更）。日本におけるセブン-イレブン1号店は、1974年5月15日に東京都江東区豊洲の山本憲司（酒店経営）をオーナーとするフランチャイズ店として開店された。その後の、日本でのセブン-イレブン店の発展は目ざましいばかりではなく、他のコンビニエンス・ストア企業の発展も促した⁷¹⁾。

しかし、サウスランド社の海外進出は全般的には比較的ゆっくりとなされたが、1970年代末から1980年代にかけて、このエリア・ライセンス方式は、台湾、香港、マレーシア、タイ、韓国、オーストラリアなどアジア太平洋地域を中心に導入され、セブン-イレブンの店舗は急速に増加している（第4表・参照）。この時期になって、ようやくサウスランド社はコンビニエンス・ストア概念が海外でも適用できることに確信を得たのである。ジョン・トンプソンは次のように述べている。「コンビニエンス・ストア概念は必ずしも自動的に輸出されるものではない。我々は最近になって、コンビニエンス・ストア概念が世界のいかなるところでも機能するようになったと思う⁷²⁾。」

(3) マーチャンドイズの変化

1972年までには、典型的なセブン・イレブンの店舗は、3000品目を取り扱うようになっていた。商品のミックスは地域の条件や購買慣習によって決定されるが、基本的には、タバコ、ビールおよびワイン、乳製品、清涼飲料水の4つの分野で平均的な店舗の売上の半分を占めていた。

ところが、1970年代にマーチャンドイズの構成に大きな変化が生じてきた(第5表参照)。こうした変化は、いうまでもなくアメリカ人の購買行動の変化を反映したものである。第1の変化は、1973年の石油危機以後きわめて顕著になったガソリン販売方式の変化である。1973年以後ガソリンの販売は急増し、1980年代の半ばまでには売上高の4分の1を占めるまでになっている。第2の変化は食料雑貨・乳製品など製品のかつての中心商品が着実に減少していることである。第3は、ファースト・フードが1970年代から80年代に伸びていることである。そして第4は1986年以降年次報告書に分類が現れたサービスの伸びである。セブン・イレブンでは早くからマネー・オーダーなどのサービスがあったが、1983年にはATM (Automatic Teller Machine) が店舗に設置されたのをはじめ、ビデオのカセットやテープのレンタルなどのサービスを積極的に推進している⁷³⁾。

しかしながら、サウスランド社の生存と発展にとって大きな影響を与えたのは、ガソリンの販売とそれに伴う石油事業への進出である。1963年ジョンおよびジェアの兄弟は、食料雑貨と一緒にガソリンを販売して利益をあげているパバ・ママ・ストアについて調査を行い、すでに父親が進出していたガソリン販売を革新することを決定している。それは、セルフ・サービスによるガソリンの販売であり、同社は1965年このセルフ・サービスに進出した。

しかしながら、当初は、サウスランド社が割引のガソリンを販売しなかったり、スタンドには注目を引くキャノピーもなく、天井もついでいなかったこともあり、ガソリン販売はあまり伸びなかった。さらに多くの州でのガソリンの

第5表 セブン-イレブンの商品分野別販売割合

(%)

商品別 年度	ガソリン	タバコ 製 品	ビール ワイン	清涼 飲料	フード・ サービス	食料 雑貨	非食料	乳製品	キャン ディ	ベーカ ー パン類	健康・ 美容 用品	顧 客 サービス	合計
1991	21.5	19.1	10.7	10.3	8.4	8.1	5.8	5.0	3.9	3.4	2.0	1.8	100.0
1986	22.1	15.8	11.7	10.9	8.1	8.6	6.4	5.2	4.0	3.5	2.6	1.1	100.0
1985	25.5	14.8	11.0	10.6	5.6	10.1	7.1	5.3	3.9	3.4	2.7	—	100.0
1984	24.8	14.4	11.4	10.5	5.3	10.5	7.0	5.7	4.0	3.6	2.8	—	100.0
1983	25.5	13.8	11.8	10.4	4.6	10.5	7.5	5.7	3.9	3.5	2.8	—	100.0
1982	25.3	13.1	11.9	9.8	5.0	10.8	8.7	5.9	3.9	3.0	2.6	—	100.0
1981	25.3	12.1	11.7	10.0	5.2	11.5	8.1	6.3	4.0	3.2	2.6	—	100.0
1980	23.0	12.3	11.7	10.1	5.6	12.4	8.0	6.7	4.0	3.4	2.8	—	100.0
1979	17.2	12.9	12.4	10.3	6.2	12.6	8.7	8.4	4.3	3.8	3.2	—	100.0
1978	13.4	12.9	12.9	10.9	5.5	13.4	9.4	8.9	4.7	4.6	3.4	—	100.0
1977	9.8	14.2	13.7	11.0	4.7	14.0	9.9	9.3	5.0	5.0	3.4	—	100.0
1976	6.8	14.7	14.4	10.7	4.7	14.6	10.2	9.6	5.4	5.3	3.6	—	100.0
1975	3.9	15.6	14.8	11.5	4.2	15.3	9.5	9.9	5.7	5.7	3.9	—	100.0
1974	2.7	15.7	14.1	11.5	3.9	17.1	9.3	10.5	5.3	5.9	4.0	—	100.0
1973	—	15.8	13.6	10.8	3.3	18.2	11.4	11.3	4.8	5.9	4.9	—	100.0
1972	—	15.6	13.5	11.2	2.5	18.2	10.7	11.8	4.9	6.0	5.6	—	100.0
1971	—	14.0	12.6	11.2	2.1	17.9	11.3	13.4	4.9	6.1	6.5	—	100.0
1970	—	13.7	11.9	11.2	1.9	18.7	11.7	13.2	5.0	5.8	6.9	—	100.0
1969	—	13.4	11.6	11.6	1.1	19.2	12.5	12.8	5.1	6.2	6.5	—	100.0

注1 商品分野別の売上高の割合は Annual Report, 1973年にはじめて出てくる。

注2 商品分類別にガソリンが登場するのは、1974年からである。

注3 1986年から新しく顧客サービスとフード・サービスが加わる。フード・サービスは1985年以降は、「他の食品」として分類されている。

出所：1974年度以後の各年度別の Annual Report より作成。

セルフ・サービス販売方式の禁止、リモコン装置の頻繁な故障、低いマークアップ（10%以下）、低い1店舗当たりの売上（月200ドル以下）といった問題もあった。そのため、1969年になっても6州で59店がセルフ・サービスでガソリンを販売していたにすぎなかった。その数は、1970年に11州で75店、1971年に19州149店、1972年は42州で356店にとどまっていた⁷⁴。

ところが、1973年のオイル・ショック以後ガソリンの価格は3倍になり、これがセルフ・サービスの販売に弾みをつけることになった。安いセルフ・サービスのガソリンを求める顧客はセブン-イレブンへ殺到し、平均的な店舗が1カ月1000ドルを売り上げるようになった。その結果、ガソリンを販売するセブン-イレブン店は1975年に721店、1976年に1235店、1977年に1573店、1978年に1857店、1979年に2107店、そして1980年には2247店となり、ガソリン売上高は売上全体の23%を占めるまでになっていた。さらに、この傾向は続き、1980年代の半ばまでにはサウスランド社はセブン-イレブン全店舗数の43%にあたる3217店、28のスーパーセブン、210のクイック・マートで19億8000万ガロンのガソリンを販売し、アメリカで最大のガソリン小売業者となっていた⁷⁵。

セブン-イレブンでのガソリン販売の成功要因としては、品質、価格、24時間サービスの他にもいくつかの要因が考えられる。第1に、伝統的なガソリン・スタンドでの自動車の修理・部品販売が減少したことである。そのため、これらの業者はガソリン販売から間接費を支払わなければならなかった。セブン-イレブンはこれに対し、他の3000品目を販売している。また、ガソリン購入客の30%は他の商品を購入した。そのため、従業員を増やす必要がなく、しかもカウンターで操作をすればよく、間接費を吸収できた。第2は、セブン-イレブンの角地への出店である。1972年以後、8万のガソリン・スタンドが閉鎖されたといわれている。そのため、ガソリン・スタンドの立地が値下がりした。そのため、同社はこうした値下がりした土地を購入し1974年以後セブン-イレブンは2000店を角地に出店したが、その大半にガソリン・スタンドを併設

したのである⁷⁹。

ガソリン販売の増加に伴い、1981年にはサウスランド社はガソリンの卸売にも進出した。そのために、貯蔵ターミナルを買収したり、テキサスにクラック・チームを採用したりした。エクソンやテキサコとスワップ取引を行い利益をあげるようになった。石油取引の40%は企業外において行われ、1982年の上半期でサウスランド社の税引前利益の15%を占めるようになっていた。このため、同社は、さらに後方統合を望むようになった⁷⁹。

こうして、サウスランド社は石油精製部門への垂直統合を行うことになり、1983年8月31日シトゴ石油会社 (Citogo Petroleum Corporation) を買収した。1983年のサウスランド社の年次報告書は、次のように述べている。

シトゴ社はガソリンをもっと効率的に購入し、ガソリン不足の時代により大規模な供給を確保するという我々の目的を充たしてくれるので、この国の最大の独立ガソリン小売商として、当社の地位を著しく強化してくれることでしょう。

シトゴ社は、ルイジアナ州レイク・チャールズに国内で10番目に大きい製油所を所有し、日産32万バレルを生産していた。さらに同社は、1万6000マイルの原油および製品用のパイプラインと32の製品貯蔵ターミナルを有していた。営業活動としては、卸売業務として4600のガソリン販売店、345の独立流通業者、そして主要な航空会社に供給をしていた⁷⁹。

シトゴ社買収のためサウスランド社は、総株式発行の20%に相当する935万2000の普通株を発行した。そして原油、パイプラインに5億1900万ドルを支払った。9億ドルの銀行信用能力をとおして、資金は調達された。当時のサウスランド社の発展ぶりを考えれば、こうした資金調達は同社にとってあまり負担になるとは思われず、成長を妨げるとは考えられなかった。

1985年には「シトゴ」ブランド高揚プログラムを行っている。それは、第1にシトゴ・ブランド価値を高めるために、「ブランド・パッケージ」を開発して、流通業者を援助すること、第2にロッキー山脈以東のセブン-イレブンにシトゴ・ブランドをつけること、そして第3に「シトゴ・プラス」クレジット・カードを導入し6000店の店で利用できることを含んでいた。1986年2月までに、2400のセブン-イレブン店のガソリン・スタンドにシトゴ・ブランドを導入した。クレジット・カードについては、リボルビング方式を採用し、修理サービス、タイヤ、バッテリーなどにも利用できるようにしている。

こうした石油部門への進出は、まもなく原油価格の暴落、石油会社自身のコンビニエンス・ストア部門への進出による競争の激化によって、他のいくつかの要因とともに1980年代半ばごろからサウスランド社の経営を圧迫することになるのである。

5. おわりに

以上、アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの生成と発展を、セブン-イレブンの事例を取り上げ考察してきた。最後に、最初に提起された問題に照らしてまとめてみることにしよう。

第1は、コンビニエンス・ストアの小売形態の特質は、他のスーパーマーケットをはじめとする小売形態がモノを販売しているのに対して、「便利さ」というサービスを販売していることである。これは、1920年代に始まった自動車社会、また1950年代に始まるサービス社会のもたらした顧客のニーズの変化を反映したものである。同時に、コンビニエンス・ストアの発展はアメリカの消費者は価格志向が強いといわれてきたが、彼らのなかにも新しい欲求が生じてきたことを裏付けるものである。

第2に、1960年代および1970年代にコンビニエンス・ストアは急成長するが、アメリカ社会の変化にともなう消費者のニーズの変化のみならず、経営的な側

面からも説明することができる。まず、コンビニエンス・ストアは低い資本要件から生じたといえる。店舗数のかなりの部分がフランチャイズで展開されており、その出店の費用の大半を加盟店のオーナーが負担するからである。さらに、スーパーマーケットなどと異なり、当初はセブン-イレブンも独自の倉庫流通システムを運営せず、地元の卸売商から商品を仕入、流通コストを低く抑さえることができた。

また、急成長は高価格にともなって、利益マージンが高く、大体売上高の1.7%を維持でき、これを拡張資金に回すことができたことによる。セブン-イレブンの1960-65年に年平均200万ドルが出店のために支出されている。1960年末までには、これは360万ドルに上昇している。このとき、典型的なスーパーマーケットの支出の12万5000-13万5000ドルと比べるとその急成長ぶりがわかる。また、セブン-イレブンの急成長は、買収によって可能になったことも注目に値する⁷⁹。

第3に、こうした急成長をしてきたセブン-イレブンにとって最大の問題は、小規模な多数の店舗に効率よく商品を提供することであった。当初、地域の卸売商を利用していたが、この方法では対処できなくなり、サウスランド社と卸売業者は対立関係になった。結局、サウスランド社は既存の流通網を利用するのではなく、独自の倉庫・流通センターを設置することになった。つまり、他の大規模小売業者や製造業者と同じように流通機能を内部化することになったのである。

第4に、セブン-イレブンの海外進出は、まずカナダやメキシコの近隣諸国やイギリスのような地理的に、文化的に、あるいは経済的に近いところで、直営あるいは合併の形で直接投資により行われている。一方、日本のような国々ではエリア・フランチャイズによってロイヤリティを受け取る形をとっている。グローバルな展開がみられるのは、1977年ごろからである。これは、東アジア・東南アジアを中心とした国々の急速な経済発展がみられ、人々の生活様式

が都会型に代わりはじめた時期と一致する。

このような形で急速な発展をとげた、コンビニエンス・ストア事業の開拓者であるサウスランド社も、1980年代の半ば頃から大きな問題を抱えるようになる。競争の激化、石油事業の負担、ダラス市街の再開発の失敗、乗取りに対する防御の失敗により、結局1990年に破産してしまった。このため、日本のエリア・ライセンスの供与会社であるセブン・イレブン・ジャパンとその親会社であるイトーヨーカ堂に買収され、同時に日本のコンビニエンス・ストアの経営技術がアメリカに導入され、サウスランド社の再建をはかることになった。優良企業といわれたサウスランド社の経営に何が起り、またサウスランド社の再建に導入される日本のコンビニエンス・ストア技術はどのようにして発展したのかといった新たな問題が生じる。これらの問題については、稿をあらためて考察することにした。

- 注(1) アメリカ小売業の発展については、鳥羽欽一郎『アメリカの小売革新』（日本経済新聞社、1974年）参照。1990年にイトーヨーカ堂がサウスランド社に資本・経営参加したことから、筆者は小売形態としてのコンビニエンス・ストアの発展のみならず、競争・成長戦略という点から「日米企業の逆転」に関心を持つようになり、分析を試みるようになった。筆者の長期的な研究の枠組みについては、拙稿「日米企業の逆転——セブン・イレブンの事例研究——」（早稲田大学大学院商科研究科『商学研究科紀要』第36巻、1993年3月刊行予定）、日本におけるコンビニエンス・ストアの発展については拙稿「日本におけるコンビニエンス・ストアの発展——セブン・イレブンの事例を中心に——」（『早稲田商学』第357巻、近刊）を参照。
- (2) 次のものは、こうした見解の代表的なものである。マルカム・P・マクネアおよびエリナ・G・メイ／清水猛訳『“小売りの輪”は回る』（有斐閣、1982年）。また、アメリカ小売業の発展の理論的分析については、次のものがすぐれている。徳永尊『アメリカ流通業の歴史に学ぶ（第2版）』（中央経済社、1992年）。
- (3) マックロウニョブラリアン『生産と流通——競争政策と産業構造——』（トーマス・マックロウ編『アメリカ対日本』TBSブリタニカ、1989年）参照。
- (4) 日本経済新聞社編『コンビニエンス・ストア』（日本経済新聞社、1975年）、62ページ。
- (5) セブン・イレブン・ジャパン『セブン・イレブン・ジャパン、1973-1991年』、15ページ。
- (6) Southland Corporation, *Annual Report*, 1967, p. 9 および 1972, p. 29.
- (7) アメリカにおけるフランチャイズ・システムの発展については、次のものがすぐれている。Thomas S. Dicke, "Franchising in the American Economy, 1840-1980," (Unpublished Ph. D. Dissertation, The Ohio State University, 1988).
- (8) 1920年代のアメリカ社会については、フレデリック・L・アレン著／藤久ミネ訳『オンリーイ

エスタディ」(筑間書房, 1987年) 参照。

(9) Allen Liles, *Oh Thanks Heaven!: The Story of the Southland Corporation* (The Southland Corporation, 1976), pp. 7-11. 徳永氏の前掲書『アメリカ流通業の歴史に学ぶ (第2版)』の第11章は、この Allen Liles の文献を利用してサウスランド社の発展を分析された先駆的かつすぐれた研究であり、筆者も多くのものを吸収させていただいている。ただ、徳永氏の研究は小売形態としてのコンビニエンス・ストアに焦点が当てられているため、例えば企業の成長という点からきわめて重要な在庫スペースの限られた多数の小規模店舗への商品供給の問題などはほとんど扱われていない。したがって、本研究の一貫性を保つため、年次報告書の利用できない1965年以前のサウスランド社の発展については、本稿においても Allen Liles の文献に全面的に依存して同様の分析を行っている。

(10) *Ibid.*, pp. 11-15.

(11) *Ibid.*, pp. 15-16.

(12) サウスランド社では、公式にグリーンがコンビニエンス・ストア概念を生み出したとしている。

Annual Report, 1986, p. 1.

(13) Liles, *Oh Thanks*, p. 9.

(14) *Ibid.*, pp. 20

(15) *Ibid.*, pp. 20 および 23.

(16) *Ibid.*, pp. 35-36.

(17) *Ibid.*, pp. 28, 34-35, 36, 37.

(18) *Ibid.*, pp. 41, 43-44.

(19) *Ibid.*, pp. 47 および 62.

(20) *Ibid.*, pp. 67.

(21) *Ibid.*, pp. 73.

(22) *Ibid.*, pp. 74 および 84.

(23) *Ibid.*, pp., 83-84.

(24) *Ibid.*, pp., 87-92.

(25) *Ibid.*, pp. 100-101.

(26) *Ibid.*, pp. 101-104.

(27) *Ibid.*, pp. 107.

(28) *Ibid.*, p. 133.

(29) *Ibid.*, pp. 107, 133-134.

(30) *Ibid.*, pp. 134-135.

(31) *Ibid.*, pp. 112-114.

(32) *Ibid.*, pp. 125-127.

(33) *Ibid.*, p. 129.

(34) *Ibid.*, p. 138.

(35) *Ibid.*, p. 130.

(36) *Ibid.*, pp. 145.

(37) *Ibid.*, pp. 153-155.

(38) *Ibid.*, p. 159.

(39) "The Return of Mom & Pop," *Forbes* (July 1, 1969), p. 38. *Annual Report*, 197t, p. 7.

(40) Liles, *Oh Thanks*, pp. 192-193.

- (41) *Annual Reports*, 1978, p. 4, 1980, p. 5, and 1981, p. 5.
- (42) Liles, *Oh Thanks*, pp. 163-164.
- (43) *Ibid.*, pp. 164-166, 167-169.
- (44) *Ibid.*, p. 170.
- (45) *Annual Report*, 1967, p. 9.
- (46) Liles, *Oh Thanks*, pp. 181-183.
- (47) "Stores for Our Own Times," *Forbes* (November 3, 1986), pp. 40-41.
- (48) *Annual Reports*, 1979, p. 9 and 1980, p. 7.
- (49) *Annual Report*, 1978, pp. 3 and 14.
- (50) Liles, *Oh Thanks*, p. 235.
- (51) *Ibid.*
- (52) *Annual Reports*, 1979, p. 9 and 1980, p. 7.
- (53) Liles, *Oh Thanks*, p. 132.
- (54) *Ibid.*, p. 133.
- (55) "Come 7-11," *Forbes* (September 15, 1974), p. 103.
- (56) Liles, *Oh Thanks*, p. 197.
- (57) *Annual Report*, 1967, p. 7.
- (58) *Annual Report*, 1971, p. 31.
- (59) *Annual Report*, 1972, p. 40.
- (60) *Annual Report*, 1975, p. 11 and 1986, p.20.
- (61) Liles, *Oh thanks*, p. 232.
- (62) *Ibid.*, p. 236.
- (63) *Ibid.*, p. 232.
- (64) "Convenience Stores: A \$ 7.4 billion," p. 62.
- (65) *Annual Reports*, 1968, p. 8, 1972, p. 3, and 1973, p. 9.
- (66) "Convenience Stores: A \$ 7.4 billion," p. 62.
- (67) "Southland: Moving Downtown," *Business Week* (October 30, 1978).
- (68) "Come 7-11," *Forbes*, p. 103.
- (69) *Annual Report*, 1967, p. 9.
- (70) *Annual Reports*, 1968, p. 8, 1970, p. 15, 1973, p. 3, 1978, p. 6, 1983, p. 12, 1985, p. 10, and 1986, p. 16.
- (71) セブン - イレブン・ジャパン 『セブン - イレブン・ジャパン』, 7-17, 31-32ページ。
- (72) "Convenience Stores: A \$ 7.4 billion Mushroom," *Business Week* (March 21, 1977), p. 64.
- (73) *Annual Reports*, 1983, p. 12, 1984, p. 12, and 1985, p. 9.
- (74) "Look Who's A Champ of Gasoline Marketing," *Fortune* (November, 1982), pp. 149-152.
- (75) *Annual Reports*, 1967, p. 21, 1970, p. 7, 1972, p. 36, 1975, p. 8, 1976, p. 3, 1977, p. 3, 1978, p. 4, 1979, p. 7, 1980, p. 6, 1985, p.4.
- (76) "Look Who's," pp. 149-152.
- (77) *Annual Report*, 1983, p. 3.
- (78) *Annual Report*, pp. 4-5 and 15-17.
- (79) "Come 7-11," p. 103.

〈付記〉 本稿は、1991年12月21日の経営史学会関東部会での報告に加筆修正したものである。なお、*Annual Report* や内部資料の収集については、セブン-イレブン・ジャパン、トレーニング部の斎藤山希子さんならびに井上美智子さんに大変お世話になった。記して謝意を表したい。