

2013
2

博士論文概要書

セブソーイレブンの経営史

——組織能力の逆転に関する事例研究——

早稲田大学商学部教授

川辺信雄



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、日本やアメリカのみならず東南アジアやヨーロッパで多数の店舗を擁している。

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、経営史研究のみならず他の学問分野においてもほとんど未開拓の研究分野といえる。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と比べるときわめて研究の遅れた分野である。

その原因のひとつは、近代的な小売企業として発展したこの小売形態の生成と発展は、従来の小売発展の理論では十分に説明することはできない。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通信販売店が誕生した。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、核店舗として百貨店やテナントとしての専門店が出店した。

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。この代表的なものが「小売の輪」理論や「小売ライフ・サイクル」理論である。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もいわれている。

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、基本的には一貫してその戦略を維持しているからである。つまり、コンビニエンス・ストアは低価格を競争力の源泉としているのではなく、従来存在しなかった「便利さ」というサービスを生み出すことによって既存の小売企業に対して競争力を確立したのである。のちには、自ら流通センターなどをつくって卸売機能を担当するものもあるが、従来の近代的小売企業のような統合化を進めず、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。

このような特徴を持つコンビニエンス・ストアの発展は常にセブニーイレブンによってリードされ、このシステムは1970年代の前半にはイトーヨーカ堂によって日本にも導入された。さらに日本での成功は、他のアジア諸国を中心にアメリカ以外でのコンビニエンス・ストアの急速な発展をもたらした。アメリカでは一貫してスーパーマーケットの補完的な役割を果たしてきたコンビニエンス・ストアであるが、日本では小規模零細企業の業態革新として、またアジア諸国では近代的な小売制度として急速な発展を遂げたり、遂げつつある。各国の社会システムや流通制度に応じて、コンビニエンス・ストアも基本概念は変わらなくとも、各種各様の発展を遂げて行ったのである。

しかし、日米両国において発展を遂げつつあったはずのセブニーイレブンに大きな事件が生じた。アメリカのセブニーイレブンの所有企業であり、コンビニエンス・ストアの産みの親ともいべきサウスランド社が倒産の危機に瀕し、それを日本のセブニーイレブン・ジャパンをはじめとするイトーヨーカ堂グループが資金的・経営的に支援することになったのである。

最近、産業企業の成長力や競争力の優劣を規定するものとして、「組織能力」という概念を使ったすぐれた研究を行っているアルフレッド・D.チャンドラーは、一番手企業として市場で地位を確立するためには、製造業の場合、生産・流通・マネジメントへの三つ又投資を必要とし、単なる技術の発明者や革新者やパイオニア企業と区別する。そして、競争力を維持するためには、企業のもつ物的な設備、人的スキル、マネジメント力を常に開発・発展させなければならないと指摘している。

チャンドラーの第2次大戦後のアメリカ企業の国際競争力の衰退に関する研究

では、ハイテク以外の自動車や鉄鋼といったミッドテク、繊維や出版・印刷などのローテクの企業では、トップと現業部門がかい離したり、M&Aの対象となったり、短期的な視野で経営されるため、組織能力を維持・発展させることができず、そのため、日本やドイツなどの企業に対して競争力を失ったとする。それに対して、研究開発投資などを中心に組織能力を維持・発展しているコンピュータや航空・宇宙産業などのハイテク企業はかろうじて国際競争力を維持している。しかし、その反面半導体をはじめとする新しい分野においても、日本企業の挑戦を受けつつあるという。

日本のイトーヨーカ堂グループによるサウスランド社の買収とその後の再建は、このような競争力の逆転の問題が、製造業のみならず流通業においても生じたことを示すものである。この事例を対象に考えた場合、チャンドラーの議論では十分に議論されていない組織能力の問題が生じてくる。その第1は、流通企業としてのコンビニエンス・ストアの組織能力の中身はどんなもので、製造業とどこが違うのかといった問題である。また、他の百貨店、通信販売店、ディスカウント・ストアといった小売企業との異同はどのようなものかといった点である。

第2の問題は、日本とアメリカにおけるコンビニエンス・ストアの発展の差異の内容と背景を明らかにしなければならないということである。というのは、コンビニエンス・ストアは、日本とアメリカでは非常に異なった発展の形態を示しているからである。同一の小売概念あるいはシステムとして出発したものが、何故異なった発展をとげるのであろうか。組織能力の形成過程においては、経済要因のみならず各国の社会的・文化的・歴史的な要因が作用するものと思われる。それらの内容を明らかにするために比較史的なアプローチがとられなければならない。

第3の問題は、セブーンイレブンにおいて日米企業の逆転が何故生じたのかということである。しかし、これは単に日米の逆転と単純に理解することはできないからである。というのは、アメリカの小売企業の場合かつて優良であったメーシー百貨店が倒産したり、シアーズ・ローバックやKマートが苦戦を強いられ、その反面ウォルマートが急成長している。日本でもセブーンイレブンの業績にはいまのところファミリーマートやダイエー・コンビニエンス・システムズは太刀打ちできない。

ある時期に発展した有力企業は時代を経て競争力を失い、他の企業が競争力をもってくるのは、組織能力の中身が経済や技術などの発展段階によって異なるものが要求されるからではなかろうか。現在、競争力を失っている企業をみると、それらは第2次産業革命の大量生産・大量消費時代の組織能力を有したものではないかと考えられる。しかし、現在の直面しつつある第3次産業革命の個性化・多様化の多品種少量生産とマーケットのセグメントにもとづく販売の時代では、従来とは異なる組織能力の開発が必要になるのではないかとと思われるし、その内容について考察されなければならない。

第4の問題は、チャンドラーは組織能力を単一企業の競争力として考えていることである。しかし、企業取引を考えた場合リスクとコストを考えると3種類の形態が考えられる。第1は外部経済を利用でき取引コストは低い、機会主義的なリスクが大きい市場による取引である。第2は、これとは対象的な組織内での取引である。機会主義をさけようとすれば、自ら機能を内部化し、モノの流れを経営者が調整する。第3は、市場と組織の中間に位置するものである。これは、各取引企業は独立し契約によって取引がなされるが、モノの流れは内部化されたように長期的で固定的なものである。日本の製造業でみれる系列やサービス業で一般的なフランチャイズ・システムがこれに相当する。ここでは、親会社や本部企業のみならず、企業間の協調などによる複数企業あるいはグループとしての組織能力が生まれるのである。こうしたものの組織能力はいかなるもので、どのようにして形成されるのかが明らかにされなければならない。

本論分では、セブニーイレブンの事例研究をとおして以上のような問題、あるいはこれらに関連した問題を明らかにしようとするものである。しかしながら、本論文で採用されている研究方法はきわめて伝統的なもので新しいものを開発したり採用しているわけではない。企業内資料や公刊されている資料にもとづいた制度的・記述的な歴史研究の方法を採用している。

II. 本書の構成

本書の構成は以下のとおりである。

第1章 日米企業における「経営力の逆転」

- (1) 問題の所在
- (2) コンビニエンス・ストアの定義
- (3) フランチャイズ・システムの特徴
- (4) 資料と構成

第2章 アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの成立

- (1) アメリカ社会の変貌と近代的小売企業の発展
- (2) サウスランド・アイス社の設立
- (3) セブン-イレブンの誕生
- (4) テキサス州外への進出

第3章 急成長の時代

- (1) コンビニエンス事業の確立
- (2) カリフォルニアへの進出とフランチャイズ・システムの導入
- (3) 成長と管理の問題
- (4) サウスランド流通センター (SDC)の建設
- (5) サウスランド社の海外進出

第4章 日本におけるコンビニエンス・ストアの発展

- (1) 日本における流通革命
- (2) セブン-イレブン・ジャパンの設立
- (3) コンビニエンス・ストアの急成長
- (4) 業態革新から組織能力の開発へ

第5章 日本型コンビニエンス・ストアの発展

- (1) 業態革新
- (2) 協業体制の確立
- (3) 経営情報システムの構築

第6章 サウスランド社の倒産と再建

(1) マーチャングイスの変化 — 石油ビジネスの失敗

(2) 転落への道 — 優位性の喪失

(3) サウスランド社の倒産

— セブニーイレブン・ジャパンの支援開始

(4) イトーヨーカ堂グループによる再建

— 「経営」の革新・再構築

(5) 改革の成果

第7章 結論

III. 本書の内容

以上のような構成をもつ本書の内容は以下のとおりである。

第1章では、まず最初にすでにみたような研究上の日米のコンビニエンス・ストアの発展やその逆転に関する問題意識が提示されている。続いて、コンビニエンス・ストアの定義とコンビニエンス・ストアの急速な発展を支えたフランチャイズ・システムについて議論がなされており、研究の方法論や資料についても説明がなされている。

第2章は、アメリカにおけるセブニーイレブンの初期の発展を分析している。まず最初に、コンビニエンス・ストアの発展の意味を理解するために、アメリカにおける近代的な小売企業の発展が概観される。そして、最初のコンビニエンス・ストアであるサウスランド・アイス社の成立とコンビニエンス・ストア事業の起源と初期の発展が分析されている。さらに、トータル・ストアと呼ばれていたコンビニエンス・ストアがセブニーイレブンとして発展し、テキサス州のローカル企業から全国企業へ踏み出していく過程が分析されている。

第3章は、1960年代に入りコンビニエンス・ストアが急成長する時期が扱われている。まず、アメリカにおける1960年代の社会変化が考察される。次に、アメリカにおいて成長の原動力となっていたカリフォルニア州への進出と買収企業から得たフランチャイズ・システムの企業成長への役割が明らかにされている。しかしながら、こうした新しい制度の導入による急成長は経営管理上の問題を引き起こした。なかでも在庫スペースが狭く多数の店舗を擁するコンビニエ

ンス・ストアの基本的な課題である商品配送システムの問題が詳細に分析されている。さらに、この時期の急成長は、国内市場のみならず海外への進出をもたらすことになったが、海外進出の動機やプロセスも考察されている。

第4章では、アメリカで発展したコンビニエンス・ストアが日本にどのように導入され、いかに発展したのかが議論されている。まず、日本におけるコンビニエンス・ストアの発展の意味を理解するために、アメリカの場合と同様に日本における明治時代から現在にいたる小売業の全般的な発展が概観される。次に、イトーヨーカ堂の子会社としてセブーンイレブン・ジャパンが設立されて、日本における本格的なコンビニエンス・ストアが発展することになるが、その後の急速な発展をアメリカにおける発展との比較史的な視点からその特徴が分析されている。

第5章は、日本に導入されたコンビニエンス・ストアがアメリカとは異なった発展を遂げるプロセスが、セブーンイレブン・ジャパンの事例をとおして詳細に検討している。日本の場合はアメリカの場合とは異なり、既存の小規模・零細企業の業態革新としてコンビニエンス・ストアは発展した。なかでも特徴的なのは、大規模なスーパーとは異なり、小規模な多数の店舗チェーンとしての販売・仕入・物流の効率化の問題である。この問題を徹底して追求したセブーン・イレブンの販売・製造・仕入・物流を一体化した、経営情報システムの構築のプロセスと意味が分析されている。

第6章は、アメリカで1960年代以降急成長し、優良企業の誉れも高かったサウスランド社が倒産し、日本のセブーンイレブン・グループが買収・再建に乗じていった背景とプロセスが考察されている。まずサウスランド社の躓きと倒産は、石油・不動産事業の失敗、乗っ取りなどの問題以上に、同社が市場環境の変化への対応を怠り、十分な組織能力を開発しなかったことであることが明らかにされている。そして、イトーヨーカ堂グループの再建の内容が、アメリカおよび日本の企業の経営の異同の面から検討されている。

最後の第7章の結論では、この研究での発見が、本論文の問題提起との関連で、コンビニエンス・ストアの小売業としての特質、日米における発展の異同、そして競争力の源泉としての組織能力の意味がまとめられている。その内容は以下のとおりである。まず第1の結論は、コンビニエンス・ストアの小売形態としての

生成と発展の問題に関するものである。近代的小売企業は大量仕入・大量販売によって商品の単位価格を下げることができ、これが競争力の源泉となっていた。そのために、大規模な店舗や商品の大量処理を行うための物的設備、つまり固定費の投入が必要であり、これを回収するために大規模な広告活動を行い、大量の商品の回転率を高めなければならなかった。

これに対して、コンビニエンス・ストアの小売形態の特質は、スーパーマーケットなど大規模店が、モノ販売しているのに対して、「便利さ」というサービスを提供していることであり、その経営の基盤は多品種少量販売である。いうまでもなく、これは1950年代ごろから、顕著になったマス市場から個人市場への市場の変化への対応であった。

第2の結論は、こうした基本的な概念をもつコンビニエンス・ストアであるが、その発展は日米両国で大きく異なっているということである。具体的には、経営哲学、出店形式、店舗立地、標的市場、統合化の度合、価格政策の違いとして表れている。こうした差異は基本的には、両国の既存流通システム、とりわけ独立小規模零細小売業者との関係、土地の効率的な利用の度合によって生じていることが明らかにされている。

第3の結論は、流通企業における組織能力の内容に関するものである。製造業の場合、市場において確固たる地位を築くためには生産・販売・マネジメントへの投資をおこない、その後も物的施設、人的スキル、そして両者を結合するマネジメント・スキルを高度化するために常に投資を続けなければならない。これは、小売業においても同様である。店舗、仕入、マネジメントへの継続的な投資が必要になる。しかし、その組織能力の内容は時代とともに環境の変化によって変わるものである。

第2次産業革命によって生じた従来の大量生産・大量販売時代の流通方式は、大規模メーカーが生産段階で大量生産した製品の特質をアピールして、消費者のニーズをその製品に向けさせ、太い短いパイプでもって生産から消費段階に流し込むものであった。いわゆる高圧的マーケティングといわれるものである。ところが、1970年代になると第3次産業革命における新しい変化が生じてきたことである。顧客が自ら主体性をもって商品を選択するようになると、メーカーサイドの見込み生産と高圧的なマーケティングに代わって顧客のニーズ、動きを単

品でごとに把握することが重要になってくる。つまり、消費者に関する情報によって生産と配送を主導していく形の流通方式が開発されなければならなくなったのである。つまり、顧客の意思を情報に変えて発注する小売業が必要になったのである。この実現のためには、絶えず技術革新を行い、情報システムを開発するための資金を投資することが必要であった。まさに、新しい時代の組織能力の中心に存在するのが、この情報収集・処理のためのシステムづくりであった。また、この情報力をベースに、セブンーイレブン・ジャパンは店舗やベンダーをネットワーク化かし、グループとしての競争力を強化することができた。これは、企業の組織能力は単一企業のなかにのみ存在するものでないという、第4の結論に導くものである。

まさに、第3次産業革命の組織能力を開発してきたセブンーイレブン・ジャパンと競争の激化に直面して第2次産業革命の経営戦略と組織能力を維持したサウランド社の事例は、企業の競争における組織能力の意味とその本質を明らかにしてくれるものである。