

経営革新への挑戦

●ゲストスピーカー：(株)セブン-イレブン・ジャパン代表取締役 鈴木 敏文

●1989年12月5日(火) 18:00—20:30 学士会館

現在のセブン-イレブン・ジャパンの概要を数値から見ると、店舗数は1989年11月末現在で3865店、年間売上高(1990年2月)は7700億円、経常利益は520—530億円、1店舗当たり1日の平均売上高は56万円、1店舗当たり1日の平均来店客数は900人、1店舗当たり平均在庫額は485万円である。

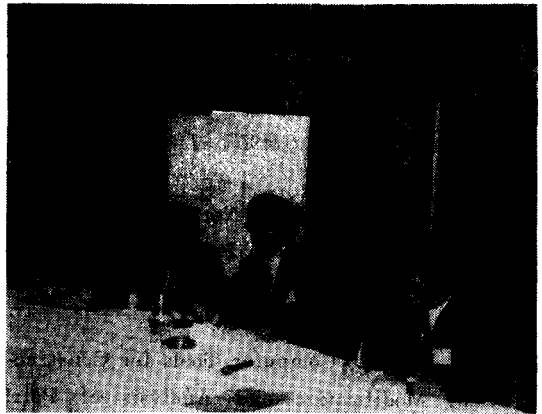
10年間の変化と無変化

この10年間、消費者行動のうち、変化したことと変化していないことを当社の資料からピックアップしてみよう。まず変化したこととしては次のような点がある。以前より夜間の客数が増えてきた。店内の滞留時間が短くなった。通常、客は複数のコンビニエンス・ストアを並行的に利用するようになった。年齢の高い客の比率が増加した。ファースト・フードの構成比が高くなった。等々。

次に変化していない部分としては、次のようなことがある。客の65%は、5分以内の距離に住む近辺の人々である。客の平均年齢は27—28才である。客の中、1人住まいの客は2割で、家族と同居の客は8割である。来店頻度の高い客の方が、1回の買上額が高い。客の中、主婦の割合は11—14%で、またその中、7割が専業主婦である。つまり、主婦の社会進出とコンビニエンス・ストアの発展は直接的な関係がない。店内の滞留時間の短い客ほど、1回の買上額が高い。商品の性質によって、目的購入/ついで購入、使用者購入/代理人購入のように、商品を分類することができる。

発想の転換

以上の変化と無変化の内容でもわかるように、われわれが常識的に考えていたことで意外に間違っていたことが多い。通常、流通業者は新しい商品を取り扱っているので、時代の変化に対応できると言われている。しかし、これは一種の錯覚にすぎず、以下でみるように、多



くの流通業者は旧来の考え方を脱皮していない。

現代は、消費者のニーズが多様化、個性化しているとよく言われているが、むしろ今、消費者は流行に敏感であるが、非常にブランド指向的であるため没個性化している。ただ、今と昔とが異なる点は、商品のライフサイクルが短くなったことである。なぜかという、日本ではここ10年ではじめて供給が需要を超過したからである。それゆえ、流通業者は新しい考え方を持たなければ、時代の変化に対応できなくなる。

在庫の問題を考えてみると、過去の考え方では、ショッピングでものを探るのが楽しみであるから、あまり在庫を減らすのは不利になるという。しかし、これは正しくない。高度成長時代で需要が供給を上まわっていた時はそうであったかもしれないが、現代は消費者が物をたくさん持っており、本当に自分が欲しい物、自分の気に入った物しか買わなくなっている。欲しくない商品がたくさん陳列されていてもショッピングの楽しさは味わえない。かえって苦痛に感じるようになっていく。当然売上げも伸びない。商品には売れ筋、死に筋があるわけで、小売業は商品の死に筋を店からなくして、在庫を減らさなければならぬ。実際、在庫の死に筋を減らすと、必ず売上が伸び、利益が増える。セブン-イレブン・ジャパ

ンの場合、15年前には1店舗当り平均在庫額は1300—1500万円なのに、客の探すものが店にない場合が多く、1日の平均売上高も30—40万円にすぎなかった。しかし、その後在庫を減らしてきて、今は上にも述べた通り、485万円の在庫で、1日56万円の売上を達成することができるようになった。

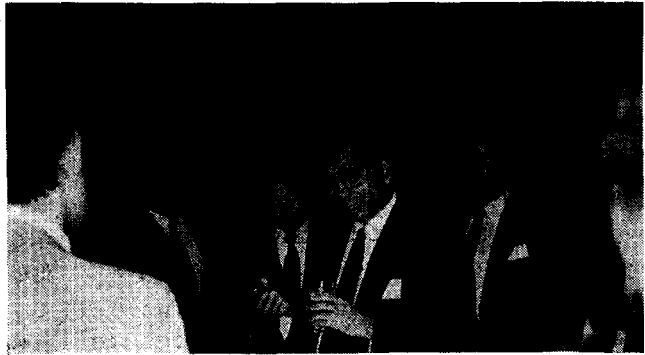
需要が供給を上回る時代は、いわゆる供給者の論理が通じる時代である。その場合にはメーカー、問屋、小売業など、流通段階の各業者は自分の立場でだけ、物事を考えればよかつたかもしれない。しかし、今のように、供給が需要を上回った時代においては立場の転換が必要である。つまり、メーカーは問屋の立場で、問屋は小売業の立場で、また小売業は消費者の立場で、物事を考えなければならない。

物流においても、発想の転換が必要である。今まで物流業者は、いかに大きなセンターをつくるかを考えてきた。この考え方はアメリカから影響を受けた面もあるが、日本の地理的状況や交通事情を考慮するならば、むしろ、いかにセンターをつくらないで済むかを考えるべきであった。外国からの商品をまずセンターに保管し、その後各地に配送することよりも、外国から直接に客の方に配送することを考えるべきであると思う。

システムとしての変化対応

次に、より具体的にチェーン・ストアの問題を考えてみよう。本来チェーン・ストアにおいては、アロケーションが重要で、どの店も同じにすることが成功の鍵であるように考えられてきた。その典型的な例がアメリカのシアズ・ローバックであろう。しかし、シアズ・ローバックの衰退でみるように、今日はバイヤーが利益の責任をもつことは難しくなり、個別店舗の競争状況や地域性を重視しなければならないようになった。したがって、今日のバイヤーの仕事は、どれだけ情報を集約するかということになる。

商品の情報には2種類あると考えられる。それは先行情報と経験情報である。先行情報というのはまだ誰も知らない情報であり、経験情報というのは他人や自分の経験を通じてすでにわかっている情報である。変化の激しい時代においては結果としての情報の意味はますます弱くなり、いかに変化に適應するか、つまり先行情報が重要になる。しかし、変化を予測し、その予測にもと



づいて将来のことを計画するのは不可能に近い。変化を予測することが不可能であるならば、変化から離れないで、いつも変化についていくことが重要になる。そのためには変化に密着できるような「システム」をつくることが大事である。

小売業における「システム」として、POSシステムがある。POSシステムは13年前からアメリカで普及はじめたものであるが、当時アメリカの小売業がPOSシステムを導入した理由は、レジの教育にかかる努力を省くことや、社員の不正を防ぐことであった。つまり、POSシステムがマーケティングで活用されたのは稀であり、活用された場合のほとんどは失敗してしまった。セブン-イレブン・ジャパンのPOSシステムの歴史は、昭和53年8月に導入したNECの「ターミナル セブン」から始まった。それは既存の電話を通じて問屋への発注を自動化したものである。そして、本格的なPOSシステムを導入したのは昭和57年9月であった。当時導入したPOSシステムはアメリカのシステムをモデルとしなかった。なぜかという、小売業はドメスティク産業であるから、外国のシステムをそのまま導入するのは非常に危険だと考えたからである。むしろ現在は日本のセブン-イレブンのシステムがアメリカのセブン-イレブンのシステムよりはるかに進んでいる。

マーチャンダイジングにおいては、仮説を立ててそれを検証することが非常に重要であるが、そこでPOSシステムを活用するのが大切である。したがって、仮説検証のためのPOSデータは意味を持つけれども、結果としてのPOSデータはむしろ実状を歪曲してしまうので注意しなければならない。販売のロスには「売れないロス」と「機会ロス」があるが、機会ロスというのは、ものがあつたならば売れたはずなのに、ものがなくて売れなかったため生じるロスである。販売において機会ロス

は重要なことであるにもかかわらず、結果としてのPOSデータでは機会ロスが発見されない。仮説検証を通じてのみ機会ロスを把握することができるのである。その意味で、今日行なわれている単なるPOSデータの販売には、むしろ買い手に対して情報を混乱させるという悪効果をもたらす危険がひそんでいる。そして、POSデータを有効に活用するためには、数値のデータをグラフで表現して情報を解釈しやすくする必要がある。

最後に、システムにおける人的コミュニケーションの重要性を指摘しておこう。現在セブン-イレブン・ジャパンでは各店舗を支援する仕事や各店舗と本部をつなぐ仕事をフィールドカウンセラーが行なっているが、必ず毎週彼らを本部に集め、ダイレクト・コミュニケーションを行なっているし、フィールドカウンセラーに、必ず週2回計4時間各店舗のオーナーとコミュニケーションすることを義務づけている。

結論的にいうと、今日のコンビニエンス・ストアの成功は、いかに情報による自己差別化を行なうことができるかということにかかっているし、そのため、自分のニーズにあったシステムを構築することが何よりも重要である。

質疑応答

(1) 小売業の日米比較について

日本の小売業のほとんどのものはアメリカから導入されたものである。アメリカでは日本と違って、優秀な人材が小売業に集まったためもあるが、早い時期から小売業が発達してきた。しかし、あまりにも経験ないマニュアルによってきたため、今はシステムそのものが硬化してしまった。小売業はドメスティック産業でもあるので、日本の小売業はこれから独自のシステムを構築する必要がある。今は日本の小売業のシステムがアメリカのそれより進んでいるし、むしろ日米格差は今後もっと広がるかも知れない。

(2) コンビニエンス・ストアにおけるガソリン販売について

アメリカではガソリン販売のセルフ・サービスが許されているので、ガソリンがコンビニエンス・ストアで販売されている。日本でガソリン販売のセルフ・サービスが実現されるとしても、今のガソリン・スタンドのきめ細かなサービスを考えるならば、相当な価格差がなければ、コンビニエンス・ストアにおけるガソリンの販売はかなり難しいだろう。(記 東京大学 李亨五)

●研究普及委員会●

OR学会のなおいっそうの活性化をはかるため、以下の計画をしております。

1. 年度途中からの研究部会募集——従来、新しい研究部会は11月に応募を締め切り、審査を経て4月から活動を開始することになっていましたが、年度の途中からでもスタートできる研究部会をいくつか設けます。研究普及委員会が念頭においていますのは“若手中心の研究部会”や“社会で注目を集めているような問題、たとえば、環境問題、都市問題、高齢化社会等に関する研究部会”等ですが、特に、分野は限定しません。OR学会員の皆様から広く募りたいと思います。

2. 平成2年9月23、24日の早稲田での秋期研究発

表会で“OR情報交換室”のようなものを計画しております。研究者と実務家の間の情報交換を促進するのが主なねらいです。そのような計画に参加していただける方を募っております。大会中に時間と場所を設定しますので、ご都合のよい時間にきていただくことになります。どのような形をとればよいかは今後煮詰めていこうと思います。

上記の2件についてご興味のある方、ご意見のある方はぜひ下記までご連絡ください。

〒152 目黒区大岡山2-12-1

東京工業大学理学部情報科学科 小島政和

電話 726-1111 内3201