

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

Discussion Paper 2005・4

セブン-イレブンの事業システム

小川 進

2005.2.17

694

本論文は『国民経済雑誌』（2005年6月号）に掲載予定である。

## はじめに

本稿の目的は、コンビニエンス・ストア（以下、コンビニ）において売上高と利益額で持続的に高い業績をあげているセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブン）の事業システムの特徴を明らかにすることである。同社の事業システムは日本のみならず海外においても注目されている。例えば、ハーバード大を中心とする研究グループはアメリカ、イギリス、ドイツ、日本の各国で高い生産性を上げている企業を分析している。そこで日本からトヨタ自動車とともに分析対象として挙げられているのがセブン-イレブンである（McCraw (ed) 1997）。

こうした内外から注目されているセブン-イレブンの事業システムの特徴を整理しておくことは有益である。それは第一に、他の高い業績をあげている企業の事業システムとの比較が容易になるからである。そして第二に、同社が行っている日本以外でのコンビニエンス・ストア事業との比較も容易になるからである。そこで以下では筆者がこれまで行ってきた調査を基礎にして、セブン-イレブンの事業システムの特徴を整理することにする。（注1）

## セブン-イレブン・システム

セブン-イレブンの事業システム（以下、セブン-イレブン・システム）は、次の8つの側面から説明することができる。

店舗フォーマット  
出店方式  
フランチャイズ方式  
発注起点  
店舗支援体制  
配送システム  
問屋政策  
商品企画

以下、それぞれの側面について順次説明していくことにする。

### 店舗フォーマット

まず店舗フォーマットについては「時間コンビニエンス」が核になっている。コンビニエンス・ストアとは、「小さな商圈のなかで生活必需品をセルフサービス方式で販売する長

時間営業の小型店舗」のことである（矢作 1994）。消費者の視点で言えば、徒歩圏内でいつ行っても営業している生活必需品をセルフサービスで販売しているお店ということになる。セブン-イレブンでは、平均30坪の売場で購入後すぐ消費されることを想定された商品2400アイテムが販売されている。そしてその約7割が1年で新規のものに入れ替わる。

#### 出店方式

また、セブン-イレブンは出店に関して一定地域に集中的に出店する方式（ドミナント方式）を採用してきた。点としての店舗というよりも面としての店舗網が持つ来店客への影響を重視し、消費者にとっていつも身近に数店舗利用可能なセブン-イレブンが存在するという状況を作り出している。例えば、出店都道府県当たりの平均出店数を見ると、セブン-イレブンでは300店近い店舗数（283店舗：1997年時点）となっている。参考のために数字をあげると売上高業界2位のローソンでは164店舗、3位のファミリーマートでは155店舗である。

ドミナント出店にはいくつかの効果があると言われている。第一に、当該チェーンに対する消費者の認知度向上、第二に、買物客の来店頻度増加、第三に店舗指導員による店舗指導の効率性向上、そして最後に広告と物流の効率向上である（セブン-イレブン・ジャパン 2003）（注2）

一定地域内に多くの店舗があれば、それだけ当該チェーンの看板が消費者の目に触れる機会が増え、認知度が上がる。また、一度利用してみてその利便性を体験した消費者は当該チェーンを二度、三度と利用するようになる。そして例えば自宅の近くではA店を、学校や職場ではB店やC店をといったように複数店舗の利用も促進される。

さらに一定地域に集中的に出店しているため、本部から店舗指導のために出向く店舗指導員の店舗間移動の時間が短くて済み、それだけ多くの時間、店舗指導に時間を割くことが可能になる。また、当該エリアでの広告と店舗配送の点でも、一店舗当たりの費用を低減することができる。

#### フランチャイズ方式

セブン-イレブンは店舗を基本的にはフランチャイズ契約にもとづく他人資本で展開している。本部は加盟店と契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識の使用権と経営ノウハウを提供し、その見返りとして一定の対価（ロイヤリティ）を受け取る。

ロイヤリティの額の決定方法については、3種類のものがコンビニ業界では採用されている。定額法 売上高分配法そして 荒利分配法である。

定額法は店舗の業績がどのようなものであろうと定期的に一定の金額を加盟店が本部に

支払う。また売上高分配法では、定期的に店舗の売上の一定の率を本部に支払う。そして荒利分配法は加盟店は店舗で実現された荒利益に対して一定の率をかけたものを本部に支払う。

定額法では、本部は1店舗当たりから得られるロイヤリティが一定なので、個店の経営成果を引き上げることにではなく、店舗数を拡大することに努力を投入することになる。また、売上高分配法では、店舗の売上向上が本部収益の拡大につながるため、店舗収益を軽視してでも店舗売上の拡大を目指すということが起こりえる。そうした可能性を考慮すると、加盟店は店舗指導員の指導のすべてが自店の経営に資するものになると信じることは難しい。その結果、加盟店が本部の提案を参考にしないことが起こりやすくなる。

以上のような2つの方式に対してセブン-イレブンでは荒利分配法を採用している。荒利分配法では加盟店が利益を出してはじめて本部も対価を得ることができる。そのため加盟店は店舗指導員の助言を自店の利益を拡大するためのものであると信じるができる。その結果、加盟店は本部の指導をそのものとして参考にすることになる。それは各店舗に対する本部の統制度が上がるということでもある。(注3)

#### 発注起点と店舗支援体制

セブン-イレブンのフランチャイズ方式では、加盟店が発注権限を持ち、在庫リスクも負う。発注した商品が売れ残った場合、その在庫ロスは加盟店が負担するのである。在庫責任を負うものが発注権限を持つべきだとするセブン-イレブンの考えがそこにはある。

そうした状況での本部の役割は店舗ですできるだけ過剰在庫を発生させず、また同時に売り逃しのロス(機会損失)も発生させないように店舗を指導するというものである。そこで本部はまず、デジタル情報システムと店舗指導員を通じて店舗支援を行う。まずセブン-イレブンでは、デジタル情報システムが整備されている。販売時点情報管理(POS)システムはじめ、過去の発注履歴、天候、地域祭事、TVCMといった発注精度の向上に役立つような多様な情報が店舗に提供される。

またそうした情報の活用方法を指導し、店舗業績の向上を支援するのが本部から派遣される店舗指導員である。店舗指導員は一人当たり7~8店舗を担当し、最低1週間に2回店舗を訪問し、店舗指導に当たる。例えば、本部は「風邪が流行るとヨーグルトが売れる」という過去の販売実績をデジタル情報システムを通じて店に提供する。そして、そうした情報を発注に活かすために「箱入りティッシュと風邪用マスクの売行きをチェックして、それが売れ始めたらヨーグルトの発注量を増やしましょう」といった助言を店舗指導員は加盟店に対して行う。

#### 配送システム

店舗における発注精度の向上といった点では、配送システムの構築も貢献する。セブン

セブンイレブンでは、多頻度小口での発注・納品を可能にするシステムが構築されている。例えば、弁当・惣菜といった賞味期限が短いファースト・フード(以下、FF)については1日3回、鮮度が相対的に問題にならない加工食品、雑貨でも1週間3回、発注と納品が行われる。

発注を多頻度化することで需要に対して仮説を立てる射程時間幅を短くできる。射程時間幅が短くなればなるほど、需要に関して仮説を立てる際に考慮すべき不確定要素の数が減り、それだけ仮説を立てやすくなる。そのことが店舗の発注精度向上に貢献する。

加えて、鮮度が問題になる商品については納品の多頻度化でいつも店頭で鮮度の高い商品を納品することが可能になる。また鮮度が重要ではない商品についても新商品の上市時期に合わせてタイムリーに発注・納品を行えるようになる。

先に述べたように、セブンイレブン・システムでは、店舗は発注した商品について在庫責任を負う。だから本部は店舗で在庫ロスと機会ロスが極力発生しないように、店舗を支援する。

しかし、そうした努力が投入されたとしても、そもそも発注された商品が決められた時間に発注通りに納品されない限り、その努力は無駄になる。こうした問題を解決するためには決められた時間に発注された商品が発注されたとおりに納品される体制を構築する必要がある。多頻度小口の納品を行なうだけでなく、その納品精度を極限まで高める仕組みを構築する必要があるのである。

#### 問屋政策

そうしたシステムを実現するためにセブンイレブンは取組型と呼ぶべき問屋政策を採用した。まず第一に、取引する問屋(ベンダー)の数を絞った。不特定多数の問屋を競わせ、それらの業者と1回ごとに交渉し、最も安い仕入れを提示した相手から商品を購入する。セブンイレブンはそうした方式を採用しなかった。同社は、取引相手を特定少数の問屋に集約し、それらの業者と数年に渡る長期継続的取引を前提に物流システムを構築していった。

そこでは、例えば、100種類の商品を5社の業者にすべて100個ずつ配送してもらうのではなく、同じ100の商品を1社で500個配送してもらう、あるいは2社で50商品ずつ500個配送してもらうということを行った。そうすることで物流に関する規模と範囲の経済を引き出すことができる。1アイテム当たりの取り扱い高の増加と取扱商品数の拡大を通じて配送車の積載効率と施設稼働率を引き上げることをそこでは狙ったのである。

さらにセブンイレブンは、自社と取引をする問屋にセブンイレブン専用のセンターを設置してもらい、加盟店からの発注に対応してもらうことを要請した。それはそのことで以下のようなメリットが生まれるからである。(注4)

第一に、専用化することで問屋側の在庫管理や労務管理が容易になる。第二に、セブン-イレブンと共同で業務改善を図ることができ、小売業務と卸業務の間で発生する問題についても一体となって解決することができるようになる。そして最後にセブン-イレブンの売れ筋情報が他社に漏れるのを防ぐことが可能になる。

こうした取引先の絞込みと物流センターの専用化という問屋政策を推進するにあたって先に触れたセブン-イレブンが採用したドミナント出店が威力を発揮した。集中出店することで問屋にとって当該地域で発生する取引量が一定額以上になり、セブン-イレブン1社のために自社の資源を投入しても十分、採算を合わせることが可能になったからである。さらに、ドミナント出店を行うことで店舗間の走行距離は短縮され、定時配送もより容易になった。以上の結果、セブン-イレブンでは、高精度で欠品のない多頻度小口物流が可能になり、高精度の発注へとつながっていったのである（注5）。

#### 商品企画

商品企画については二つの商品分野が重要である。一つがFF、もう一つがNB（全国ブランド）商品である。

まず、セブン-イレブンでは、FFに力点が置かれている。それは、FFが購入後すぐに消費される商品というコンビニのコンセプトと合致していて、かつ以下で説明するように、同社の独自性を発揮しやすい商品分野だからである。

FFは、賞味期限が非常に短く鮮度が味を左右する。だからFFは、生産後できるだけ早く出荷し、納品することが決定的に重要になる。しかし、工場が専用化されていないと競合チェーンより鮮度の劣った商品が店頭が届く可能性が生まれる。

他チェーン向け商品の生産スケジュールが優先される場合、そうした他チェーン向け商品は納品時間に最も近い時間に生産され、出荷される。その一方で、当該チェーン向けの商品は事前に作り置きされ、それが配達時間になった時点で出荷されるということが行われる。その結果、当該チェーンの商品は店頭が届いた時点で競合チェーンより鮮度的に劣っているということになってしまうのである。

こうした事態を避けるためにはセブン-イレブンではFF工場は同社向けに専用化されている。そうした工場の専用化によって、商品はセブン-イレブンの店舗にとって最も都合のよい時間帯に生産され、高鮮度の商品が配達されるようになっている。

こうした専用化が可能なのもドミナント出店による。徹底したドミナント出店によって、FFメーカーが工場をセブン-イレブン向けに専用化しても工場単体として採算を合わせることができる。その結果、セブン-イレブンでは100%のFF工場の専用化を実現できているのである。

#### 専用ベンダー化とベンダー横断的ノウハウ蓄積

実は、こうした徹底したドミナント出店を展開しているセブン-イレブンでは、工場の専用化を超えてFFメーカーの専用化も実現している。そしてFFメーカーの専用化は同社のシステム優位に貢献している。それはそのことがメーカー横断的なノウハウの開発、共有、蓄積を可能にするからである。

セブン-イレブンにFFを供給しているメーカーは他のコンビニ・チェーンとは一切取引をしていない。そうしたセブン-イレブン向けに専用化された全FFメーカーが加入する日本デリカフーズ協同組合では、以下のような活動を行っている（注6）。

第一に、品質管理に関する情報をメーカー間で共有し、品質の標準化と向上を図ること、第二に、工場から店舗への商品の配送に関して共同配送システムを利用すること、第三に、原料の一括購入を行うことで調達コストの削減を図ること、そして最後に共同商品開発を行うこと、である。

こうしたメーカー横断的な協同活動を実施する際、全メーカーの専用化は二つの点で効果を発揮する。まずすべてのメーカーがセブン-イレブン向け専用メーカーになることでノウハウの漏洩防止が容易になる。また、ノウハウ漏洩の危険が少なくなる分、ノウハウをメーカー横断的かつチャネル縦断的に開発、共有、蓄積することが容易になる。具体的には品質の標準化や商品開発といった活動をメーカー横断的、チャネル縦断的に継続的に行うことができるようになる。

例えば、セブン-イレブンを中心とするメーカー横断的商品企画チームは高度なノウハウを持つ料理専門家と契約し、その料理家の厨房でのノウハウを吸収するため定期的に研修会を開いている。そして、そこで蓄積したノウハウをもとに量産型商品を企画、生産、販売するといったことを行っている。こうした活動においては時に調理機器メーカーをプロジェクトに巻き込み新商品導入のための独自機器の開発まで行われている。例えば、おむすびの成型器、赤飯の蒸し器、チャーハン調理器具などいくつかの調理機器がこれまで独自に開発されてきている

以上のような活動を行うことを目的とする協同組合組織は他のコンビニ・チェーンでも存在する。例えば、ローソンとファミリーマートは同様な協同組合を組織化している。しかし、そこに参加するメーカーはセブン-イレブンのように、完全には専用ベンダー化されていない。それは、大手コンビニ・チェーンのうちのいくつかが創業時、ドミナントな出店よりも出店数そのものの拡大を重視したからである。有望立地を早急に抑えることや加盟店との契約の容易さを優先した結果、当該チェーンはFFメーカーに自社専用メーカーとして活動してもらえらるほどの誘因を提供することができなかった。つまり、すべての出店地域で工場単体で採算が合う取引量を発生させるということではできなかったのである。

このように、他のコンビニ・チェーンは創業当初ドミナント出店を軽視していたため、その分、メーカーの専用化を図ることができなかった。その後、コンビニにおけるFF需要の拡大に合わせて、FFメーカーの規模が拡大し、中には複数チェーンを得意先とする



大規模メーカーも登場した。その結果、セブン-イレブン以外のチェーンで 100%専用メーカー化を図ることが極めて難しくなっていたのである。

#### NBにおける商品企画

FFについて以上のように専用工場化、専用メーカー化を進めたセブン-イレブンであるが、他方でNBについても同社はメーカーに対し積極的に新商品の開発を要請したり、自ら創造した商品企画を提案し、市場化している。

セブン-イレブンは業界に先駆けPOSを導入し(1982年)、本部情報システムを整備している(1992年)(注7)。その結果、同社はメーカーがチャネル・ポジション的に迅速には入手しえない店舗での実需情報を入手、分析できるようになっている。そうした情報を元にセブン-イレブンは新商品開発の提案を行っているのである。

このようにして、セブン-イレブンは従来の手法で開発されたNB商品だけでなく、自社が発見した市場機会に適合する商品についてもメーカーと共同で企画し、NBを付して販売している。そこでは、メーカーだけでは気づかない当該期間のみ需要が見込まれる新規商品を投入したり、セブン-イレブンのみで販売を予定する独自商品の企画などを行っている。つまり、NB商品においても同社は自社の独自性を発揮する努力を行っているのである。

#### トヨタ・システムとの比較

以上のように、本稿では、セブン-イレブン・システムについて考察してきたが、最後にこのシステムの特徴についてももう少し議論を深めて本稿を終えることにしたい。

本稿で取り上げたセブン-イレブン・システムの特徴を明らかにする上で同システムとトヨタ生産システム(以下、トヨタ・システム)とを比較することは有益である。(注8)それは、セブン-イレブン・システムが時にトヨタ・システムの流通版であると紹介されることがあるからである(注9)。

確かに、セブン-イレブン・システムはトヨタ・システムと類似している点がある。例えば、システムとして発注から生産、配送までが計画化・同期化されている点である。しかし、本稿の考察から言えば、セブン-イレブン・システムはいくつかの点でトヨタ方式と異なっているところがある。

セブン-イレブンとトヨタとのシステム上の差は一言で言えば店頭起点の徹底度という点に見ることができる。

第一に、発注について言えば、トヨタでセブン-イレブンの発注に対応するのがオーダーエントリー・システムである。そこではディーラ本部とトヨタ間で発注確定に関して情報がやりとりされる(岡本1995)。トヨタへの発注権は基本的にディーラー各店ではなくディーラー本部にある。そしてそのディーラー本部からの発注の確定は当該ディーラ本

部とトヨタとの間の交渉によって決定される。そこでの発注確定の基礎には、トヨタにおける生産・販売計画がある。

他方で、セブン-イレブン・システムでは、発注権は店舗にあり、その発注を発注どおり実現するといったシステムになっている。同システムにおける各店舗は、店舗ごとの多様な市場環境に合わせた発注を行うよう指導されている。

例えば、コンビニでは、気候によって発注すべき商品が変わる。冬であっても体感温度が急速に上がる日には冷やし中華が売れ、夏であっても体感温度が急速に下がる日にはおでんが売れる。

主要客層によっても発注すべき商品は変わる。タクシー運転手が多く来店する店舗では夏であっても暖かい缶コーヒーが売れる。長時間冷房のきいた車内で待機するドライバーは、車外がうだるような暑さであっても暖かい飲み物を欲するのである。

こうした個々の店舗ごとに異なる市場環境を組み込んだ上でセブン-イレブン・システムは、店舗発注の精度をいかに向上させるか、そこで決定される発注内容をいかに正確に低コストで実現するかといった視点から構築されている。トヨタ・システムではこうした店頭起点志向は強くない。

第二に、トヨタ・システムの対象は基本的にはすでに開発された車種の受注・生産である。それは既存の車種を作りすぎることなくタイムリーに生産し、消費者に販売していくというシステムである。

他方で、本稿で見てきたように、セブン-イレブン・システムでは既存商品に関する発注の精度を引き上げようとするものだけでなく、死に筋排除によって空いた売場にさらに需要が見込める新規商品を開発し、投入しようとする。トヨタ・システムが「作り過ぎない」システムと言えるならセブン-イレブンのシステムは「売り逃さない」システムであると言える。

セブン-イレブンでは今よりも需要を見込める商品が考えられるなら、そうした商品を新規に開発してでも販売することを目指す。また、意図する製品を開発するメーカーが存在しなければ新たにメーカーを育ててでも実現しようとする。

例えば、セブン-イレブン・システムでは売行きに翳りが見えた商品は発注リストからはずす。その代わりに、次の通常の予定された商品が投入されるまでの空間的・時間的空白を埋める商品をメーカーに提案し、生産してもらい販売する。そこでなされる提案の基礎はセブン-イレブンが持つ実需情報と仮説情報である。

また、そうしたセブン-イレブン・システムにおける新規商品の投入は当該商品分野の枠をはみ出す場合もある。特定商品分野の需要が見込めない場合に、その商品分野内だけで需要刺激対策や新規商品の投入を考えるのではなく、もしそうなら他の商品分野のものを開発、投入してでも日販拡大を図るのである。自動車を例に取れば、中型乗用車の需要が見込めないなら、その販売を打ち切り、それより大きな需要が見込める小型乗用車やバ

イク、業務用トラックなどを企画し、販売しようとするのである。

こうした企画・発注の下位システムを持つセブン-イレブンでは実需情報を単なる商品アイテムレベルで分析しない。そこでは単にアイテムごとの商品の売行きをそのものとして理解するのではなく、そうした実需情報を商品属性と顧客属性のレベルにまで分解しそれらの属性を組み合わせることで現れるパターンを抽出する。そしてそのパターンを反映させた発注や企画を行っていくのである。(注10)

そのことを示す一つの例がセブン-イレブンにおける生めんタイプのカップラーメンの開発の話である。以前、セブン-イレブンでは乾めんタイプのラーメンの売行きが停滞していた。特に袋入りのものの売上げ不振が顕著であった。それと同じ時期、生めんの「うどん」の売上が伸びていた。その動きを見て、セブン-イレブンは消費者は食に対してより本物志向になったのだと仮説を立てた。そしてラーメンについても本物感のある商品を開発する必要性があると感じ、日清食品に生めんタイプのカップラーメンの開発を依頼し、そこからヒット商品を生み出した。

このようにセブン-イレブン・システムでは商品横断的に実需情報を下位の属性レベルから分析し、仮説を立て、商品企画や発注に活かし発注精度や企画精度を高め、日販を拡大しようとする。その意味で、セブン-イレブン・システムは、店頭を起点とする強いダイヤモンド・プル(需要引っ張り型)のシステムである。こうした店頭起点的かつ商品横断的で要素分解的な発注、企画システムはトヨタ・システムの射程の外にあるものなのである。

[2005.2.17 694]

(注1) ここで言う調査とは、以下のようなものである。筆者は、1995年8月から2003年10月にかけてセブン-イレブンを含むコンビニ・チェーン7社に対してインタビュー調査を行った(OBを含む)。また、それらコンビニ・チェーンと取引関係のある業者に対してもインタビュー調査を行った。具体的にはNBメーカー、ファースト・フード・惣菜ベンダー、問屋、情報システムベンダー、デジタル・ピッキング・ベンダー、おむすび成型機器メーカー、業界ジャーナリスト、流通研究者の合計194名の人々に対して聞き取り調査を行った。

(注2) セブン-イレブン(2003)231-232ページ。

(注3) 大手コンビニが採用しているフランチャイズ契約の特徴として荒利分配方式に加えて2つの制度が重要である。一つがオープン・アカウントシステムであり、もう一つが最低保証制度である。オープン・アカウントシステムとは、加盟店が小規模な事業をスタートさせ、開業後も資金繰りに煩わされることなく安定した事業運営を進められるように本部が自動決済・自動融資する仕組みであるという点に特徴がある(セブン-イレブン 2003 227ページ)。つまりオープン・アカウントシステムでは、本部と加盟店がフランチャイズ契約を結んでいる限り、加盟店からの取引先への支払いを本部が代行する、また加盟店側で支払い代金などに関して資金不足が生じた場合も本部が加盟店に自動的に融資を行うというものである。つまりオープン・アカウントシステムでは、本部と加盟店は同じ会計システムを採用し、加盟店の財務状態は本部から可視的であるという点が重要である。また最低保証制度とは開業後に売上げが一定水準を下回り、最低限必要なオーナー総収入が確保できない場合に限り、総収入を保証するという制度である。(セブン-イレブン2003 227ページ)。この最低保証制度の存在によって、本部は、加盟店に対して経営指導の責任を果たすことを宣言することを意味し、加盟店側は安心してフランチャイズ契約を結ぶことができるようになる。

(注4) 小川(2003) 293ページ。

(注5) この他にもセブン-イレブンの仕組みでは高い納品精度を実現するために誤った納品、定時通りでない配送が行われた場合、該当する問屋・配送業者に未納分に相当する粗利補償を求められることができるという制度を導入している。この点については矢作(1994)の136-137頁を参照のこと。

(注6) 日本デリカフーズ協同組合設立の経緯については矢作(1994)9章が詳しい。

(注7) 詳細については小川(2000b)5章を参照のこと。

(注8) トヨタ・システムについては例えば大野(1978)、岡本(1995)などを参照されたい。また、ここでの分析を行うために筆者は2003年に名古屋

トヨペット株式会社営業本部(一名)とトヨタ自動車国内企画部車両計画室(2名)への聞き取りを行った。

(注9) 例えば、三戸節雄(2003)55-56ページ。

(注10) さらに具体的な事例は小川(2000b)の5章を参照のこと。

#### 参考文献

網倉久永「情報組織化の分析」(高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦編『意思決定の経済分析』有斐閣 第4章)

Jeffrey R. Bernstein (1997) "7-Eleven in America and Japan" in Thomas K. McCraw (ed) *Creating Modern Capitalism* Cambridge, MA: Harvard University Press. pp.490-530.

本所次郎(1988)『トヨタの販売力・強さの秘密』日新報道

川辺信雄(2003)『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣

片山修(2002)『トヨタはいかにして「最強の車」をつくったか』小学館

勝見明(2002)『鈴木敏文の「統計心理学」』プレジデント社

金顕哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣

国友隆一(1994)『セブン-イレブンの高収益システム』ぱる出版

三戸節雄(2003)『日本復活の救世主 大野耐一とトヨタ生産方式』清流出版

岡本博公(1995)『現代企業の生・販統合』新評論

緒方知行(2003)『セブン-イレブン 創業の奇蹟』講談社+ 文庫

小川進(2000a)『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社

小川進(2000b)『イノベーションの発生論理』千倉書房

小川進(2003)『稼ぐ仕組み』日本経済新聞社

小川進・水野学(2004)「検証 コンビニ神話」神戸大学ディスカッション・ペーパー 2004・5.

大野耐一(1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社

セブン-イレブン・ジャパン(1991)『セブン-イレブン・ジャパン 1973-1991』(社史)

セブン-イレブン・ジャパン(2003)『セブン-イレブン・ジャパン 1991-2003』(社史)

孫飛舟(2003)『自動車ディーラ・システムの国際比較』晃洋書房

若林靖永(2003)『顧客志向のマス・マーケティング』同文館出版

矢作敏行(1994)『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