

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

神戸の暑い秋

兵庫県神戸市灘区。2004年9月のある日、大手流通企業チェーンに勤務する松井は、とても悔しい思いでセブン-イレブン・ジャパン（以下、SEJ）の売場を眺めていた。この日は、関西地方に暑さが戻り、少し汗ばむほどの陽気であった。

松井は、自社チェーンが製造・販売している冷し中華の味に自信を持っていた。この商品に関しては、どこの小売店が売っているものにも負けない。そうした自負を持っていたのである。

「今日のような暑い日は、うちの店で売っている冷し中華を食べよう。とてもうまいぞ」そう言って家族をしたがえ店に来たものの、目当ての中華が売場がない。売り切れてしまったのかと思い、商品棚の札を確認したが、商品札自体がない。店員に問い合わせると、夏が終わったので品揃えのリストから冷し中華をちょうどはずしたところだという。

「やはり時期が時期だけに冷し中華はどこのお店でも置いていないのだろうか」

そう思った矢先だった。自宅の近くにあるセブン-イレブンに何気なく入ったところ、そこにはきちんと冷し中華が大量に陳列されていたのである。

翌日、気温は平年並みに戻った。「セブンの売場に冷し中華があったのは、むしろ同社の品揃えの拙さを反映したものではなかったのか。夏が終わっても冷し中華を売り続けていて、たまたまそこに暑さが戻ったということではなかったのか」そうした疑問を捨てきれずにいた松井は、もう一度、SEJの店に行ってみた。

売場を見て松井は愕然とした。そこには昨日まであった冷し中華はなく、その代わりに、例年この時期に展開しているやきそばやパスタ類が所狭しと並べられていた。

「うちとセブンとの違いはここにあるのか」

オペレーション力の差を見せ付けられ、松井は、ただ呆然とセブン-イレブンの売場にたたずむしかなかった。

圧倒的に高い日販

SEJの一店舗当たり一日の平均売上高は、約65万円。その数字は日本のコンビニ・チェーンの中で圧倒的な高さである。図1が示すように、創業から30年以上、SEJは日販（1店舗1日あたり平均売上高）で一貫して他の大手チェーンと約15万円以上の差をつけ続けている。例えば、SEJの2002年度の日販は、65万6000円で、それに対して、店舗数と全店売上高で第二位のローソンは48万9000円、コンビニ大手のうちで最もSEJの数字に近いサンクスでも51万1000円である。

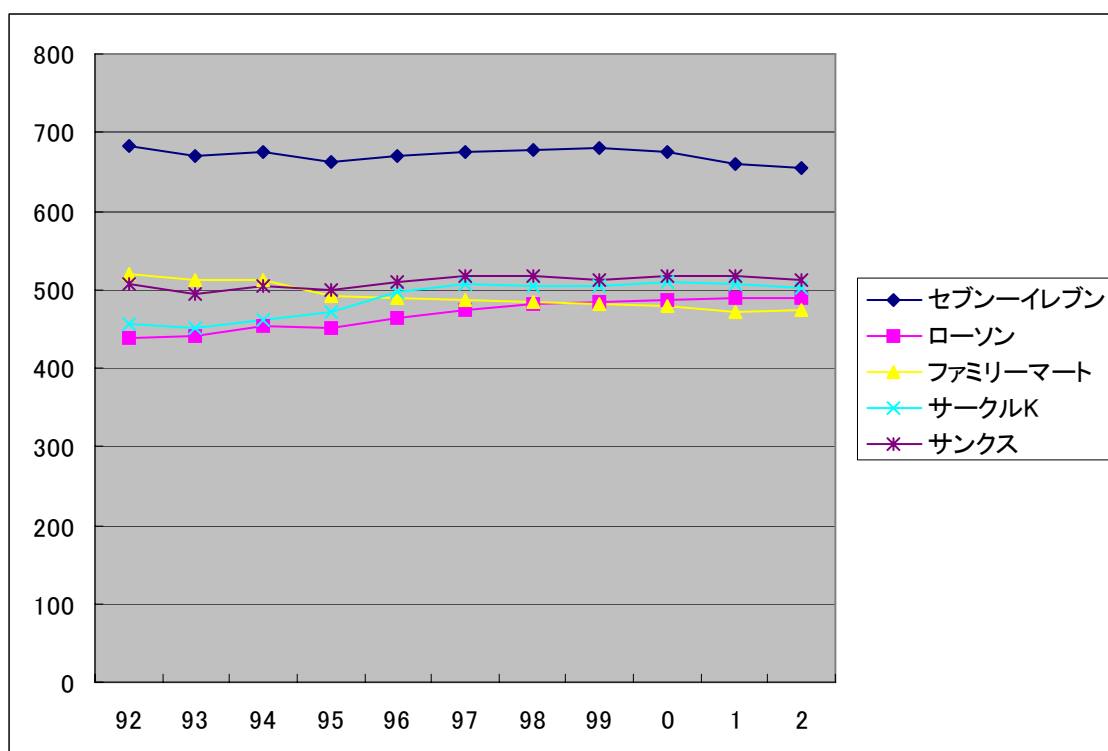
SEJの活動については、TV、新聞、雑誌あらゆるメディアが連日のように報道している。「にもかかわらず、どうしてSEJは、それだけ高い日販をあげることができるのか？」

筆者のこの質問に、創業期からS E Jに携わってきた者は、次のように答える。

「別に変わったことをしてきたわけではありません。うちは、普通に商売をしています。むしろ他のチェーンが売り逃しているだけです」

「S E Jは最も売り逃がしの少ないコンビニ・チェーンである」それが答えだと言うのだ。先に紹介した冷し中華の例にしても、ミニ冷し中華やざるそば、天婦羅鍋焼うどんなどはS E Jの政策商品であり、1年中販売可能な状態にしている。そうした備えがチェーン間の差となって現れたのだらうと彼は答える。

図1 1992-2002年度の大手コンビニ・チェーン日販（縦軸は日販（千円））



変化に富む品揃え

こうした「売り逃さない」といった視点でS E Jの売場を観察すると、確かに同社の品揃えには目を見張るほどの機動力がある。朝や昼は、おむすび・サンドイッチに加えてミニアジア風焼きビーフンといったミニタイプのもものが、夜は、大盛りジュシーソース焼きそばといった重めの商品が主に売場を埋める。このように、S E Jでは時間帯ごとに売場を占める商品の種類が変わる。

また、春や秋の始めの時期は、朝と夜で気温が大きく変化する。そうした時、飲料の売場も大きく変化を見せる。ホットドッグの陳列棚が、階ごとに温度調節が自在にできるようになっている。そうした温度調節された棚を使って同じお茶でも肌寒い朝と夜は暖かいものが、少し汗ばむ昼は、冷たいものが販売されている。

気温の変化に合わせて日ごとに品揃えを大きく変える商品もある。例えば、夏に寒い日が続くと氷菓ではなくチョコレートのかかったアイスクリームが売れる。S E Jではこうした気温や天候のちょっとした変化を見越して品揃えを機動的に変化させ、在庫を持たないで売り逃しを極力出さない努力をしている。

S E Jの場合、同じ地域に立地している店でも店ごとにも販売される商品は異なっている。例えば、多くの外国人が近くのオフィスに勤めている店では、ガムを大量に陳列しているし、ホテルが近くにある店ではパンスト、男性下着、靴下やYシャツも販売している。店の近くで道路工事をしている場合、工事関係者は体感温度が高いため冷たい麺の品揃えを充実させている。他にも同じ道路に面して立地する店舗であってもS E Jでは、品揃えを機動的に変化させる。例えば年末、帰省客が車で通る下りの道路沿いの店では、居眠り防止用のガムを大量に陳列して販売する。そして、正月明けには今度は上りの道路沿いの店に大量にガムを陳列、販売する。

発注は小売業が持つ最高の技術

S E Jは、高度な情報システムを店舗運営に活かしていることで有名である。流通業の情報システム活用と言えば、店舗発注の自動化をよく想像しがちである。しかし同社の場合、そうはなっていない。

同社のCEOである鈴木敏文には発注に関して信念がある。彼の信念は、

「発注は小売業が持つ最高の技術である。また、店舗の人間が会社の中で市場の変化に最も敏感でなければならない。発注を自動化してしまうと発注技術も市場の変化に対する感度も退化してしまう。発注の自動化は、小売業として最もしてはならないことである」というものである。

S E Jはフランチャイズシステムを採用している。そこでは加盟店が在庫リスクを負う。在庫リスクを持たないものが発注権限を持つと発注の仕方に隙が出る。在庫責任を負うものが発注権限を持つことで緊張感のある発注ができ、その結果、店舗の発注技術が磨かれる。S E Jではそうした強い信念が貫かれている。

ただし単に各店舗が自分達の判断だけで発注をしていては、個人営業の店と変わらない。オーナーの個人的技量が高い店は儲かり、低い店は低い販売成績に甘んじるだけである。

S E Jの仕組みが優れているのは、そうした発注においても組織的工夫を加えることで店舗の発注精度の底上げを実現できているところである。

きめ細かい発注支援情報

例えば、天候、天気の変化への適応という意味ではS E Jでは次のような発注の仕組みを採用している。同社では店のバックヤードにあるストア・コンピュータの画面で天気予報が確認できる。その情報のきめ細かさは際立っている。

まず、その予測システムはS E Jの出店地域を20キロ四方の網の目に分割してそれぞれ

れの天気を予測している。それに対して従来の気象庁の天気予報での分割は40キロ四方である。さらにSEJが利用している予測情報は、向こう三日間を6時間ごとに区切り、一日5回更新している。

また、画面で風、天気の傾向、降水確率を表示できるだけでなく、体感温度を指数化した不快/寒冷指数や対平年、対前日といった形で気温も表示できる。それらの表現方法も工夫されている。予想雨量が〇〇mmと数字だけでは店で働く人達には分かりにくい。だから、そうした人達に直感的に分かるように傘マークの開き具合によって雨量を伝えるようにしている。天気情報の活用に関して、ある関係者は「雨が降り始めた時、すでに傘を店の入り口において販売しているのがSEJで、雨が降り始めてから傘を準備し始めるのが他チェーンだ」と指摘する。

木目の細かい情報が提供されるのは天気情報だけではない。SEJでは、先に紹介したように高度なデジタル情報システムが整備されている。POSシステムを通じた実需情報や、過去の発注履歴、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。

具体的な個々の発注はノート型パソコンに似た発注端末を通じて行われる。発注は商品ごとに参考にすべき情報を発注画面で確認しながら行う。発注の手順もプログラム化されており、重要な発注支援情報については、必ず確認をしてからでないと次のステップに進めないようになっている。

店に提供される情報は勤めて数日の店員でも一目でその意味が分かるように工夫されている。賞味期限が1日のおむすび、お弁当といったファースト・フード（FF）の場合、朝食、昼食、夕食に合わせた形で1日3回販売のピークが来る。そうしたピーク時に欠品が出ない売場を作れるかどうかが店舗の成績を左右する。そこで、ピーク時間前の欠品は赤色、ピーク時間中なら黄色、ピーク時間を過ぎているものは青色で販売情報がストア・コンピュータの画面に表示される。

発注の人的支援

以上のようにSEJの店舗では木目細かい発注支援情報を閲覧できるようになっている。しかし、それが閲覧できるということとその情報を活用しているということは別物である。同社ではそうした発注精度の引き上げに役立つ情報を実際の発注に活かすために人を通じた支援も行っている。

店舗で閲覧できる発注支援情報の活用法を指導するのが本部から派遣される店舗指導員（OFC）である。OFC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発注端末を通じて店に提供する。そしてその情報が発注に活かされるようにOFCが店を訪問して「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」といった助言を行う。

ここで重要なのは、OFCの役割である。SEJでは、OFCは、本部の指示がきちんと店舗で実現されているかチェックする警察官としてではなく、店舗の能力を高める教師やコーチとして振舞うことが求められているのである。

店舗指導に際して、OFCは毎週1回、SEJの本部に出向く。そこで入手した情報をベースとして当該週の店舗指導を行う。

「店舗指導にマニュアルは不要である。マニュアルを一端作ってしまうとそれを守ろうという力が自然と働いてしまう。市場が過去の延長上や過去の繰り返しのよう動きを見せるとは限らない。そういう時には既存のやり方を守ろうとすることは、短所とはなっても長所とはならない。」

こうしたCEOの鈴木氏の考えに基づき、同社には営業に関わるマニュアルがない。むしろ、1週間に1回、本部でやり取りされる情報を基礎に毎回、店舗運営の仕方に関する仮説の創造と検証を担当店舗ごとに行う。そうした活動をOFCに求めているのである。

分散発注に対する指導

ところで、OFCが指導するのは店舗のオーナーだけではない。SEJの経営の仕方で見目すべきなのは発注を何人かで分担して行うようにしており、パート社員も発注を担っている点である。

同社は店舗活動の中でとりわけ発注を重視している。店頭で販売するおよそ2500アイテムすべての商品の一つ一つ仮説を持ちながら発注することは非常に難しい。だから発注担当者を分散させているのである。確かにFFといった店の戦略商品についてはオーナーが発注するケースが多い。しかし例えば、雑誌やDVD、お菓子などは流行に敏感な若いパートタイマーの方が売れる商品を当てることが多いと言う。

このようにパートタイマーが発注を担当するようになるとそうした人達の発注スキルを上げることもOFCの重要な役割となる。そうすると、情報システムで発注支援情報が誰の目にもわかりやすいというだけでは十分ではなくなる。そうした情報をどのように活用するかを素人にも分かるように指導しなければならなくなるのである。しかもパートタイマーは数ヶ月から数年で店を辞めてしまう場合が多い。その結果、OFCは、発注の初心者が絶えず混じっていることを前提に、分かりやすく的確な発注と販売の指導を行う必要が出てくるのである。

そこでOFCはすべての発注担当者が店に集まれる時間に訪店時間を設定するようにしている。そして工場での小集団品質改善活動に似た活動を店舗で行う。担当者全員が仮説を持って発注を行いその検証結果から次の仮説を作る。そしてその過程と結果を全員で共有し、さらによい結果が生まれるように検討する。こうした活動をOFCは1週間に2度訪店する中で、自身を中心にして進めていくのである。

こうした活動の結果、パートタイマーの中に市場の特徴や変化に敏感になり、それを発注に活かそうとする者が現れるようになる。例えば、次のようなエピソードがある。筆者

は、大手食品メーカーの部長研修でSEJを事例研究の対象に選んだ。そして当日、その受講者のうちの一人が次のような発言をした。

「自分の息子が大学生でして、SEJでパートタイムとして働いています。そこで、息子にSEJに関する話をいろいろ聞きました。話をするうちに息子が逆に私に質問してきました。『父さん、僕が働いているSEJでは、真夏に暑いホットコーヒーがものすごく売れるんだ。誰が買っていくか分かる』と。残念ながら私は誰が買っていくか分かりませんでした。息子は言いました。『タクシーの運転手だよ。車の中は冷房をものすごくかけてお客を長時間待っているの、休憩で店に来た時には体が随分冷えているのさ。だから暑いコーヒー、しかも肉体労働をしている人は、甘いのが好きだから糖分たっぷりの熱いコーヒーを買っていくんだ』私はSEJでは、パートでさえ、こうしたマーケティング発想を持って働いていることを知り、メーカーに勤める者として恐怖さえ覚えました。」

ハイスピードのPDCAサイクル

さらにOFCは店を訪問している時だけ発注業務を支援するわけではない。例えば、SEJではFFの発注を当日の夕方、深夜、翌日朝納品分の3回分に分けて行なう。発注の締め切りは朝の11:00。その時点で天気予報や実際の天候を参考にしながら翌日の朝の便までの3回分の発注を行う。FF商品は、SEJの店にとって独自性を発揮しやすく粗利益の高い商品なので最も注意を払って発注を行う商品である。そこで、OFCは、こうした商品について特に売り逃がさないように店にいない場合でも遠隔から適時、注意深くアドバイスを行う。

例えば、OFCは、11:00までに各店から行われた発注量と店舗での実販売や天気に関する情報を携帯用パソコンの画面で確認し、修正が望ましい場合、各店舗に直接電話をし、発注の再検討をアドバイスする。実際、SEJでは、発注量を修正する場合、午後2時までなら当日の深夜便以降についてそれが可能な仕組みになっている。

他にもFFに限らず、新商品の場合、店頭での見せ方次第で売上が大きく変わる。しかもコンビニの場合、新商品の多くは発売日が最も売れ、その後、売行きは右肩下がりに落ちていく。その意味で新商品の発売直後に売り逃がしをできるだけ出さないことが高い店舗業績を実現するためのカギになる。

そこでOFCやそれらを統括するディストリクト・マネージャー（DM）は、各店舗の売行きを見ながら、よい売行きを見せている店舗の情報を他の店舗に迅速に提供している。例えば、その日新発売されたポテトチップスが菓子売場に置いたものよりもレジの前に置いたものの方が売れていることに気付いたDMはすぐにその情報をOFCを通じて店舗にフィードバックする。このように、OFCをDMが、DMをZM（ゾーン・マネージャー：DMを管理する）がバックアップする体制が敷かれている。その結果、OFCとDM、そしてZM間の携帯電話を使った販売・発注量に関する情報のやりとりは1日に数回にのぼる。もちろん、その結果、必要となれば、店舗の売場も適宜変更されることになる。

作り過ぎない仕組み VS. 売り逃さない仕組み

SEJが紹介される時、トヨタ・システムの流通版として紹介される場合が多い。しかし、SEJの鈴木氏は、「トヨタとSEJの仕組みは全く違う」と反論する。「トヨタは既存製品をいくつ補充するかがポイント。我々は発注する商品が絶えず全く新しい商品で、補充という考え方には当たらない」と言うのである。

確かに、トヨタ・システムの対象は基本的に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。「作り過ぎない」システムと言ってもよい。

他方で、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上げようとするものだけではない。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。SEJ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も実現しようとする。その点でもSEJのシステムは「売り逃さない」システムなのである。

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、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SEJ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一人用自家用車、自家用飛行機さえも射程に入れて企画し、販売しようとするのである。

こうしたことを示す一つの例がSEJ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、SEJ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、SEJ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。

商品面での独自性の追求とFF工場の専用化

以上のように、SEJは、今よりもさらに売れる商品があるのではないかといたった視点で商品の開発、選択を絶えず行っている。そうした商品企画で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、SEJでは、先に触れたように、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。

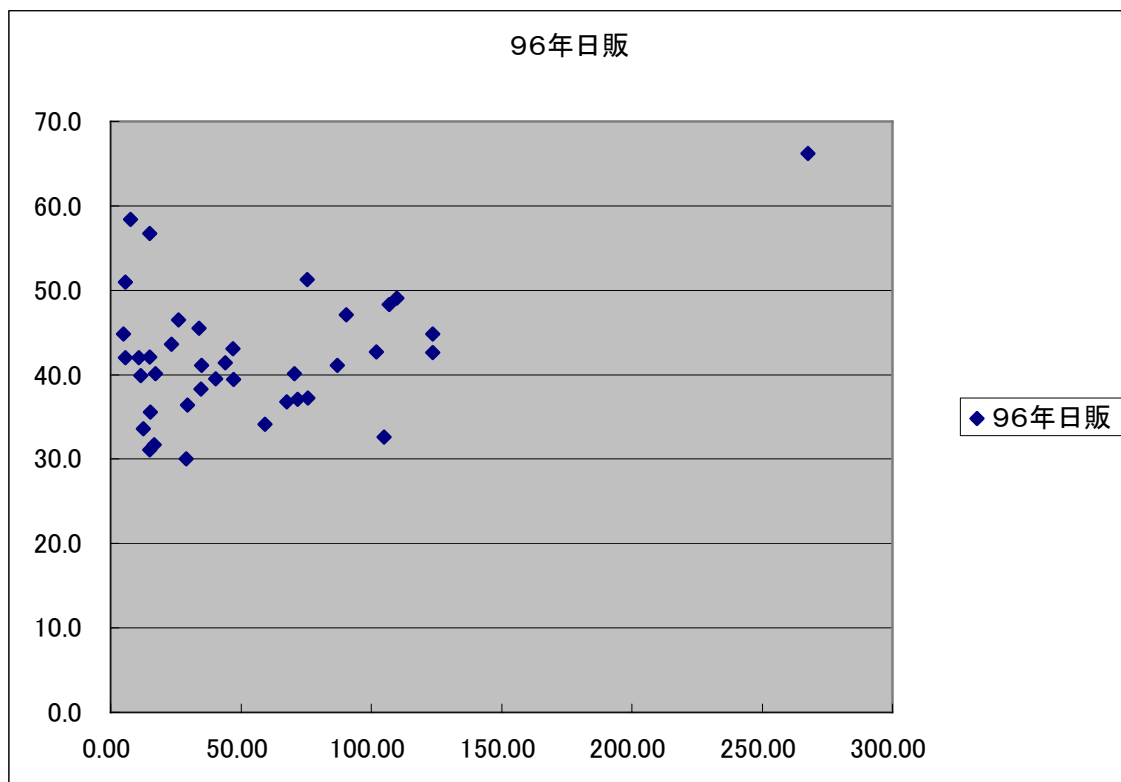
こうした事態を避けるためにはSEJではFF工場は同社向けに専用化されている。そうした工場の専用化によって、商品はSEJの店舗にとって最も都合のよい時間帯に生産され、高鮮度の商品が配達されるようになっている。こうした専用化が可能なのは、ドミナント出店による。

SEJ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、SEJ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（図2）。

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）。こうしたドミナント出店効果に加えて、対FFメーカーという点でもいくつかの効果を発揮するというのがここでのポイントである。

徹底したドミナント出店によって、FFメーカーが工場をSEJ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、SEJでは100%のFF工場の専用化を実現できているのである。

図2 96年度における主要コンビニ・チェーン39社のドミナント出店状況
 (出店一都道府県当たり平均出店数と日販との関係)
 縦軸が日販で単位は千円、横軸の単位は店 N=39



*注 一番右上の点がSEJ。

FFメーカーの専用化

実は、こうした徹底したドミナント出店を展開しているSEJ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。それは以下で説明するように、FFメーカーの専用化がメーカー横断的、チャンネル縦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。

SEJ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SEJ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。

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。

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SEJの場合のように、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、SEJ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。

組織横断的ノウハウ開発と蓄積

このように、SEJではFFメーカーは専用化されている。こうした全FFメーカーの専用化は、メーカー横断的な協同活動を実施する場合、二つの点で効果を発揮する。まずすべてのメーカーがSEJ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、SEJ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。日本で活躍する最高の料理人の技をその研修会を通じてFFメーカーは学習する。

例えばカレーの作り方だったら、ルーの作り方、スープの煮込み方、使う玉ねぎの量と炒め方など細かいレシピと調理方法をその場で書き写す。料理家本人は名人的技を持つだけにそこに名文化されたレシピはない。だから研修に参加したFFメーカーからの参加者は、手分けをして個人技の形式知化を図る。

ある者は、料理家が使った材料の名前だけを順に記録する。そして別の者は、料理の手順だけを記録する。使用された材料の分量についてはあらかじめ量を測定して材料を準備し、料理終了後、残量を測定することで使用量を推定する。そうした作業を終えると今度は、実際にFFメーカーの開発担当者達が料理人の前でレシピどおりに料理を再現して、

その味を料理人に確認してもらおう。

この研修が非常に興味深いのは研修会がこのレベルで終わらないところである。研修会のメンバーは料理家の厨房で学んだ調理法をFFメーカーの工場で再現し、そこで出来上がったものと厨房で作られたものとを比較するのである。そして、そこにギャップがある時、それを埋めるべく製品開発を進めるのである。その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なう。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もの調理機器がこうした過程を経てこれまで独自に開発されてきている。

このように機器開発をしてまで料理人の味を量産工場再現しようとするコンビニ・チェーンは他にない。SEJ以外のチェーンは、有名料理人の味はその料理人が働く店の厨房でのみ実現できるものだと考えている。方法次第で料理人の味が量産工場でも実現できるとは考えないのである。

ただしここで注意しておかないといけないことがある。それはSEJが開発を目指す商品が、有名料理人が厨房で作る料理そのものではないということである。

「そんなことをしても意味がない」とSEJの商品本部長は言う。「先生が作る料理を参考にしながらも我々独自のものを作り上げてこそ意味がある。同じような料理を作れたとしてもそれは消費者から見れば単なるレプリカに過ぎない」と言い切る。最高の料理人から学びつつも、そこに量産品のよさを加味した製品の開発を目指しているのである。

NB商品の開発への参画

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SEJ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。

SEJ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)。同社の場合、MDは週単位で各店から上がってくる販売時点情報を集計して製品企画に活用している。全国1万店舗から収集されたアイテム別、時間帯別、顧客層別、地域別の販売情報が本部で利用可能である。

例えば350ミリ・リットル・サイズのペット・ボトルのコカコーラが先週の日曜日の12時から15時までの間に東京都杉並区の10代の女性にどれだけ売れたかまで本部で把握できる。客層分析についても、現在、1週間前のものと1ヶ月前のものについてコンピュータの画面上で分析できる。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SEJは新商品開発の提案を行っているのである。

ハロー・キティ・フレッシュメルのケース

以上で説明したような、週単位で上がってくる販売時点情報を製品イノベーションに活かした

ケースとしては、SEJが菓子メーカー大手のロッテに提案し商品化された「ハロー・キティ・フレッシュメル」をあげることができる。ここでのポイントは製品イノベーションに当たって、SEJが保有していた、購買客と個別商品の組み合わせに関する販売時点情報が利用されたというところである。

フレッシュ・メルはもともとロッテが市場導入した消臭効果を持つキャンディーであった。その商品の市場活性化を狙ったのがハロー・キティ・フレッシュメルである。これはもともとのフレッシュメルに日本で有名なキャラクターであるハロー・キティをつけるというものであった。

この製品が生まれる経緯は、このキャラクターであるキティの著作権元であるサンリオの戦略とも関連している。サンリオは、アメリカのディズニーのように自社が開発したキャラクターをさまざまな商品につけ販売するということで成長を遂げてきた。そしてそれらのキャラクターを自社商品につけたいというメーカーにキャラクターの著作権を販売することでも成長してきた。そのサンリオのキティ商品の売れ行きが近年鈍ってきていたのである。そこでキティ商品の活性化のため、サンリオはキティにバリエーションを持たせターゲットとする顧客ごとに違うタイプのキティを売り込むことにしたのである。キティの各タイプとそのターゲット顧客層との対応は以下のようになっている。

赤のキティがオリジナル

ナースキティ（看護婦のキティ）＝高校生

カオ・ハナ（キティの顔の回りに花をあしらったもの）＝中学生

和風（日本の伝統の色、デザインを使ったキティ）＝OL

サンリオのこのマーケティング戦略は大成功し、97年はキティ商品を身にまとった「キティラー」と呼ばれる女の子達が登場するほどの大ブームとなった。

SEJのMDは、このような動きにいち早く目をつけ、ロッテ商品がどのような客層に売れているか、SEJの販売時点情報を使って分析した。それはロッテがすでにキティの著作権を持っていたからである。その結果、ナースキティがターゲットとしている客層がフレッシュメルの客層とフィットしていることを発見した。そこで、ロッテに既存のフレッシュメルにナースキティをつけ、キャラクター商品として販売することを提案したのである。この提案はロッテに受け入れられ、ハロー・キティ・フレッシュメルは市場化され成功を収めることになる。

以上のような製品イノベーションに対してロッテ担当者は、SEJが持つ販売時点情報、特に購買顧客層と商品の組み合わせに関する情報の価値を次のように述べている。

キャラクターと商品は一致しないと売れません。キャラクターと商品の組み合わせという点で、SEJのMDの意見を聞いて参考にすることがあります。我々も出荷ベースのデータなどを持っているのですが、実際の販売に関するデータや客層

分析のデータは手に入らないのです。

(ロッテ担当者)

メーカーでは、実購買に基づいた顧客層情報を入手することが困難である。他方、小売企業は、日常業務で顧客層情報を大量に入手することができる。そして、その顧客層情報を他の商品情報とタイミングよく結びつけることで、メーカーの製品企画に貢献できる。ハロー・キティ・フレッシュメルの事例はそのことを教えてくれているのである。

以上のように、SEJは従来のメーカー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。NBメーカーが気付いていないが、SEJが需要が創造できると考える分野についてはメーカーを巻き込んで商品開発を行い、需要の顕在化を図っているのである。

特定チェーン専用NBの開発

上で紹介したNBの商品開発例はSEJが深く関わったものであっても他のチャネルで販売することを妨げないというものであった。他のチェーンで売られるかどうかよりもまず今よりもSEJで売れる商品が他にあるのではないかという視点から行われた製品開発であった。

しかし、近年、日本ではコンビニ間の競争が激しくなり、さらなる差別化が求められるに当たり、SEJは同社のみで販売を予定する独自商品の企画をNBメーカーと行うようになってきている。つまり、FF商品同様、NB商品においても同社は自社の独自性を発揮する試みを開始したのである。

ここで重要なのは、NBメーカーに対して専用商品の開発を要請すると、そのことが当該メーカーと他チェーンとの関係に影響を与える可能性が高まるということである。NBメーカーの原則は全方位型の販売である。特定メーカーとの関係が深まれば、他チェーンへの販売量に負の影響が出かねない。10,000万店を越える店舗網を持つといってもSEJだけを販路とする商品では市場規模的にはNBメーカーにとって決して大きくはない。

そうした場合、NBメーカーから十分な開発努力を引き出すための一つの方法はSEJ向け商品を開発することが将来の全販路向け商品のヒントになるようにするというものである。以下で紹介する例はSEJとしてもNBメーカーとしてもそうした意図の下に開発されたものである。

例えば、その一つの例がSEJと日清食品との間で行ったカップ麺「名店仕込みシリーズ」の開発である。「名店仕込みシリーズ」は2000年4月に最初に導入されたカップ麺で有名ラーメン店のメニューを再現したものである。発売後1年半で約3000万食を販売するヒット商品となった。その試みが成功し、現在「名店仕込みシリーズ」としてシリーズ化されている。このシリーズは、SEJのみで販売し続けられているものであるが他方で、このシリーズの成功後、日清食品は同種の商品を全販路向けに開発し展開している。

「名店仕込みシリーズ」の開発に当たり、SEJでは、消費者のカップ麺に対する関心がそれまでの特定の「地域」に根ざした味から特定の「店」の味に移行するのではないかと仮説を立て

た。当時、カップ麺の分野では博多や和歌山といったある地域の味を消費者に想像させる商品の販売が好調であった。そうした消費者の嗜好がさらに「地域」から「特定店舗」に向けられたものになりつつあるというのが同社の仮説であった。

SEJがそうした仮説を立てた一つの要因が同社で販売する雑誌の記事でラーメンの名店を紹介するものが目立ってきてことであった。その後、様々な視点から分析した結果、「名店シリーズ」は話題になるはずだという仮説を持つにいたった。

そこで「名店シリーズ」を商品化する企画が立ち上がるのだが、その対象が「名店」であるゆえに商品化には相当の技術力が必要となる。「開発力のあるメーカーでなければ、名店の味を正確に再現するのは難しい。」そう考えたSEJはカップ麺トップメーカーの日清食品を第一候補とした。

しかし、日清食品は当時、小売業との共同開発は一切やらない企業として知られていた。そうした状況でSEJが日清食品を口説く要素が一つあった。それは、SEJのPOSデータを見ると、特定地域の味を訴求するご当地シリーズの売れ行きにおされ、日清食品の主力商品「カップヌードル」の売れ行きが落ちていたことであった。そこでSEJは専用商品の開発を受け入れてくれれば、開発された商品に対して店頭販売に関する経営資源を優先的にさくことを日清食品に約束した。その結果、SEJの提案を日清食品は受け入れることになったのである。

サプライチェーンの優位性を生かしたNB開発

当該NBメーカーと他チェーンとの関係に与える負の影響を極力少なくしながら自社の差別化を実現するもう一つの方法は、競合チェーンよりSEJが秀でている部分をできるだけ活かす形で製品開発を進めていくというものである。他チェーンで売られていてもSEJで買ったものがより美味しいという商品開発を目指すのである。

例えば、SEJはキリンビールと「まるやか酵母」というビールを開発した。SEJ専用の商品という形ではなかったが販売に際しては一定期間SEJのみでの先行販売という形を取った。

キリンビールはSEJの低温物流を利用して、工場から店舗まで低温配送することで鮮度感を訴求する商品、「まるやか酵母」を開発した。まるやか酵母では、上面発酵製法という技術で製造するため酵母が生きており、酵母がつくる独特の味わいを提供できる。それは従来の常温物流ではなく、SEJが業界に先駆けて開発してきたチルド物流を使ってはじめて可能となった。同社のチルド物流を活用することで製造から販売まで一環して低温で管理し、品質の劣化を防ぎ、鮮度を低コストで維持することが可能になったのである。こうした商品にキリン・ビールはチルド・ビールという新しいカテゴリー名をつけた。

以上のような経緯で市場導入された「まるやか酵母」であるが、市場で成功をおさめ、現在では他の販路でも販売されている。キリンビールとしては、サプライチェーンの特徴を商品名として前面に出した製品革新（サプライチェーン・イノベーション）の先駆けとなった。

このまるやか酵母の場合、ビールの一般的な賞味期限の4ヶ月よりも大幅に短い生産後60日を基準としている。つまり、まるやか酵母の場合、できたてであればあるほどそのおいしさを消

費者は実感しやすい。在庫管理能力が高い小売店は、鮮度の高いおいしいビールを提供でき、廃棄ロスを出さない。他方で、在庫管理能力がない小売店は、絶えず店頭には古い日付のものが並び、売れ残りのロスに怯えることになる。このようにまるやか酵母では、物流と在庫管理の野力差が商品力となって跳ね返るようになっているのである。こうした商品ジャンルではS E Jはたとえ他チェーンが同じ商品を扱っても競争優位を發揮できる。だからこうした商品を多く開発してもらうことが自社の競争優位を高めることになると同社は考えているのである(もちろんメーカーの側も需給調整と物流面で高い能力をもっていないとこうした製品を持続的に開発、維持することはできないのでメーカーにとってもこうした製品を開発できれば競争優位となる)。実際にまるやか酵母以後、同様な意図を持った商品がS E J向けに開発され、店頭で販売されるようになってきている。

以上のように、S E JはNBについても近年、独自性を發揮できる商品開発を目指している。ここで注目すべきは、そこで開発される商品がNB商品の後追い型のものではないという点である。S E Jが目指しているのはむしろ、NBメーカーが今後の商品開発のアイデアとして参考にする商品を開発することである。つまりNBメーカーの開発を先取りする開発を目指しているのである。そうした潜在的需要の取り込みといった点でもS E Jは売り逃さない仕組みを構築しようとしているのである。

[2005.9.30 726]