

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## ケーススタディ：セブン-イレブン・ジャパンの IT

### 第 1 章 アメリカ小売業の IT 活用

#### POS システムの普及

アメリカ小売業の情報化は POS (Point Of Sales : 販売時点で管理するという意味) システムをベースとして発展をとげる。POS システムは、メーカーの製造する製品に、バーコードをソースマーキングさせることが基本であり、このバーコードを店頭のスキナで読み込むことで、小売業は大幅にキャッシングコストを削減できる。

消費税の計算が複雑なアメリカにおいて、小売業の POS システムへのニーズは高い。メーカーがマーケット重視、下流重視へと向かっていく中、このニーズに応じてソースマーキング率が高まり、POS システムはアメリカ全土に一気に普及していく。

POS システムの導入とともに、大型スーパーなどではレジにベルトコンベアを導入し、ガン式スキナ、定置式スキナを使って、キャッシャーがスキナニングしていくのが、ごく普通となる。近年では消費者が自分で商品バーコードをスキナニングし、キャッシングを行っていくものや、自動つり銭機なども導入されている。

#### POS データの活用

POS システムが普及すれば、レジでスキナニングされたデータ (日本では POS データというがアメリカではスキナデータという)、つまり消費者の購買データを経営、店舗オペレーションに活用していこうという動きが自然に生まれてくる。

例えば ABC 分析、売れ筋・死に筋分析、DPP (Direct Product Profitability : 商品単品ごとに純利益を計算するシステム)、LSP (Labor Scheduling Program : レジなどの従業員の作業割当てをコンピュータで作成) などである。いずれも 1980 年代後半にブームをよんだものであるが、今やアメリカ小売業

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

のインフラとして定着している。

さらに POS データは店舗戦略・戦術にも活用されていく。その代表例が店舗の商品棚割りをはじめとするインスタ・マーチャンディングであり、プログラム（陳列棚の状況がディスプレイで表示され、コンピュータとの会話形式で棚割りを行うもの。食品スーパー向けにさまざまなシステムが開発されている）として完成する。

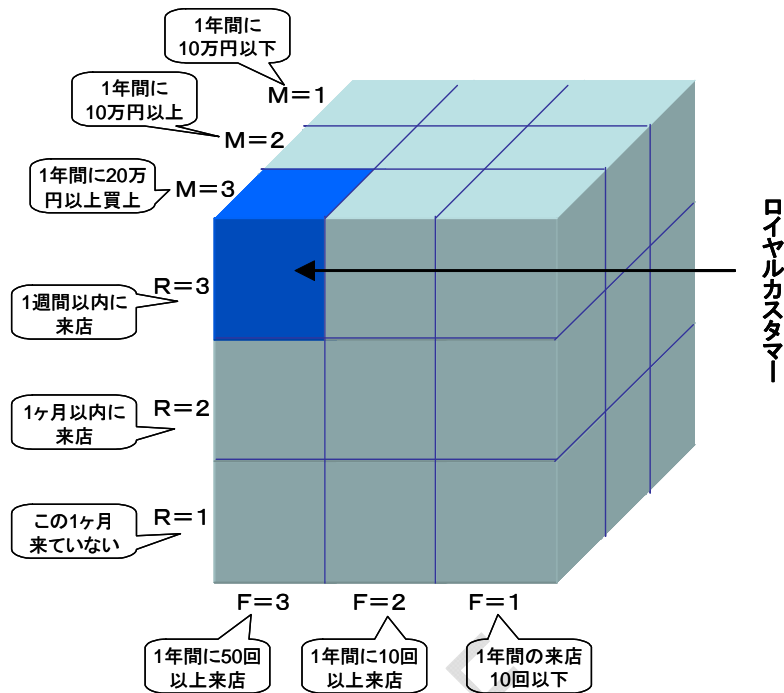
棚割りの次にはインスタ・プロモーションへの活用が行われ、電子クーポン（クーポン券をバーコード化したもの。プロモーションコストのダウンや、プロモーション効果の分析のため、多くのスーパーで利用されている）、電子ビデオカート（ショッピングカートに液晶ディスプレイをつけ、店内ディレクトリー表示、POP 広告、電子クーポンなどを行うもので一部の食品スーパーに見られる）、電子棚ラベル（商品陳列棚に表示される値札を電子化し、リアルタイムで競合店の状況に応じ価格を変更していくもの。価格訴求のディスカウンターなどに見られる）、ショッパーズカード（日本でもおなじみのポイントカードなどの発行による顧客属性と購買履歴の統合。さまざまな小売業で発行されている）、ECB（Electronic Client Book：顧客台帳を電子化し、レジのハイパー POS と呼ばれるターミナルで顧客の属性と購買履歴を見ることが出来るもの。サックス・フィフス・アベニューなどの百貨店で活用されている）などがその代表である。

## 顧客データベースを RFM で

ショッパーズカードの発行、ECB などをベースとして店舗の顧客データベースが作られるようになっていく。そしてこの顧客データベースを使って購買分析がなされていく。こうして店舗での POS データ分析は「商品」という切り口から「顧客」という切り口へと進化する。

顧客データベースの購買履歴の分析には RFM 分析が用いられるようになる。R は Recency で直近の来店日を、F は Frequency で来店頻度を、M は Money で店舗での購買金額を意味する。次図のように RFM ごとに得点をつけ、これによって顧客を分類してロイヤルカスタマー（優良客）を見つけ、彼らに重点的に、そして最高のサービスを提供していく。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。



F S P へ

小売・サービス業が RFM 分析を通してわかったことは、F の高い顧客、つまり来店頻度の高い顧客が、その店舗に大きな利益をもたらすロイヤルカスタマーだったということである。実際に RFM 分析を実施した店舗では、来店頻度の高い上位 20% の客で店舗全体の利益の 80% を出していることがわかった。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第2章 日本の小売業の進展とIT活用

### アメリカの百貨店が生んだ商品マスタ

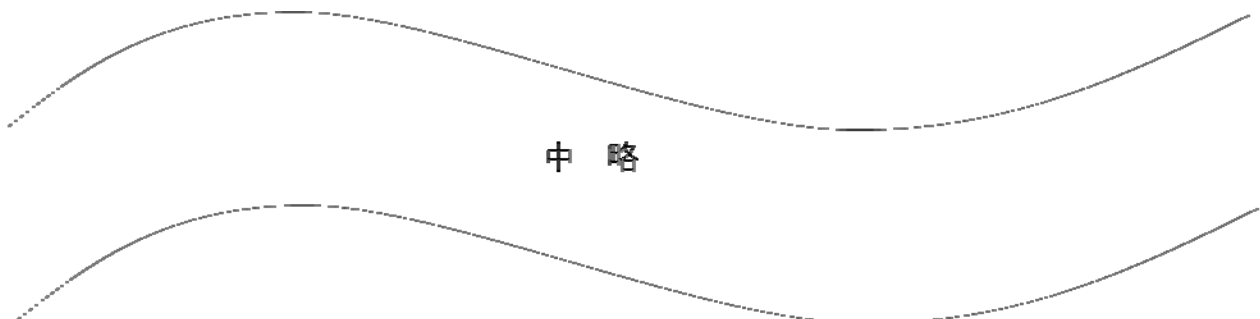
昭和30年代まで日本の小売業のチャンピオンは百貨店であった。百貨店はアメリカで生まれたデパートメントストアをその原型としている。departmentとは「部門」のことであり、小売店にはじめて部門という概念を持ち込んだものである。

基本的には1つのフロアが1つの部門となり、婦人雑貨、婦人アパレル、ヤング、紳士・・・といった部門構成をとり、各フロア（部門）にそのリーダーをおくというスタイルである。

その上でコンピュータに商品マスタを持ち、商品に関する情報をここに集約する。商品マスタは部門（大区分）をベースとして、「品種」（中区分）、「アイテム」（小区分）と階層構造をとる。さらに「アイテム」を色やサイズで細分化し、これらの単品の在庫をコンピュータで管理する。この細分化された単位はSKU（Stock Keeping Unit）とよばれる。

これら階層的な商品マスタに関するニーズは、製造業の部品マスタのニーズとともにコンピュータメーカーに伝えられ、階層型データベース（親子形式のデータベース）という新しいソフトウェア製品を生むことになる。

### IT活用しない日本の百貨店



・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

### 第3章 セブン-イレブン・ジャパン

#### 出店規制

総合スーパーは快進撃を続け、ついに 1972 年にはダイエーが三越を抜いて売上高 NO.1 の地位を得た。この頃から総合スーパーの出店により商店街が衰退していく現象が見られるようになる。

これら中小小売店の声を受け中小企業を守る役所である中小企業庁を中心に大規模小売店舗法（大店法）が誕生した。中小小売業を守るため、大型店の実質的な出店規制を行う法律である。この大店法を機に日本では中小企業庁が次々と中小小売店を守るための施策を実施していく。

大店法は 500 m<sup>2</sup>以上の売場面積を持つ建物（各小売店舗でなく建物が対象。複数の小売店でも 1つの建物に入っていればこれにあたる）にその出店を届けさせ、それを商業活動調整協議会で「調整する」というスタイルをとった。一般的な中小小売店が 30 坪、100 m<sup>2</sup>程度であるため、これらが 5 店集まったものは、建物が同じであれば届出が必要となる。

そして「出店側」と「地元小売店側」という対決構造の中で、常に地元優先の傾向が各地で見られた。行政のムードが明らかに「中小小売店を守る」という方向であり、あらゆる所で新規大型店の出店は規制されていく。

この規制の実施により、実質的にはすでに一般の中小小売店がある所、つまり住宅・商業地域には大型店は出店できないという異常事態を迎える。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第4章 セブン-イレブン・ジャパンの情報システム

### セブン-イレブン・ジャパンの店舗情報化

セブン-イレブン・ジャパンは 30 坪 100 m<sup>2</sup>の標準的な店舗に、3,000 アイテムを超える商品を陳列している。これを支えているのが情報システムと物流システムという 2 つの柱である。

セブン-イレブン・ジャパンではロイヤルティ収入による豊富な資金のかなりの部分を、店舗情報システムに投資してきたといえる。

### EOS の導入

コンビニエンス・ストアにとってその生命線ともいえる EOS の導入がその出発点である。当時総合スーパーを中心に各種プロトコルの統一によって確立された EOS を、自らの加盟店へ展開していくものである。

この EOS は仕入先、物流拠点、本部、加盟店をネットワーク接続して受発注データをやりとりするものである。しかし総合スーパーのように EOS に関する研修を受けたバイヤーがその発注作業を担当するのではなく、コンビニエンス・ストアでは経験のない店員、場合によってはアルバイトがこれを行う必要がある、EOS のオペレーションをゼロから見直す必要に迫られた。

セブン-イレブン・ジャパンはコンピュータメーカー各社に次のような条件を提示し、新しいオペレーションスタイルを持つ EOS の共同開発先を求めた。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第5章 コンビニ業界

### ローソンの誕生

1975年セブン-イレブンから遅れること1年、ローソンは誕生する。ダイエーの100%子会社ダイエーローソン(株)(その後ローソングァン、ダイエーコンビニシステムズ、ローソンと社名変更)が設立され、大阪府豊中市に1号店が生まれる。ビジネスモデルは基本的にはコンビニエンス・ストアのフランチャイズ展開ということでセブンイレブンと同様である。1989年には中堅コンビニチェーンであるサンクスを吸収合併する。

2000年ダイエーが益出しのために株放出という形で、ローソンは東証、大証一部に上場し、三菱商事が筆頭株主となる。これを受け2002年5月には43歳の新浪剛史が三菱商事より新社長として就任する。新浪は三菱商事の資金力、商品開発力、商品調達力、物流網、ITなどを活用して、新生ローソンへのリストラチャリングにチャレンジする。

### 中期3ヶ年計画

新浪は2002年に就任後、中期3ヶ年計画「Lチャレンジ2004」を打ち出す。ローソンのミッションである「私たちはみんなと暮らすマチを幸せにします」をベースとして、「そこにみんなを思いやる気持ちはありますか。お客様だけでなく、私たち、私たちの家族、地球環境すべてを含めたマチを幸せにする」というビジョンを打ち出し、「マチのホットステーション実現」をその経営目標としている。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

コンビニ業界には飽和感が漂うが、旺盛な出店意欲、プライベートブランドなどの店舗オリジナル商品の拡大によって、全体としては売上が拡大している。

中でも 2012 年からセブン、ローソンなどが相次いで導入したカウンターコーヒー、コンビニコーヒーと呼ばれる「いれたてコーヒー」の大ヒットが目立っている。店舗数でいえば今やセブン・イレブンはコーヒー提供の NO.1 チェーンであり、その売上は年 4 億 5000 万杯を超える勢いである。

### 課題

- 課題 1. SEJ はなぜ EOS から IT 化をスタートしたのだろうか。
- 課題 2. SEJ にとって POS システムはどういう意味を持つのだろうか。
- 課題 3. SEJ はなぜ加盟店オーナーの使わないような高度な店舗情報システムを作ったのだろうか。
- 課題 4. SEJ はなぜ e コマース、電子マネーで出遅れたのだろうか。
- 課題 5. SEJ が 2006 年にリリースした店舗情報システムを評価する。
- 課題 6. ローソンや他のコンビニは今後どのような IT 戦略をとっていかだろうか。