

研 究

セブン - イレブン統一超商の流通イノベーション

セブン - イレブン・ジャパンとの比較を通じて

鍾 淑 玲

目 次

- 第 1 節 はじめに
- 第 2 節 台湾の物流近代化とセブン - イレブン統一超商の物流システム
 - 1. 台湾の物流近代化
 - 2. セブン - イレブン統一超商の物流組織構造
- 第 3 節 初期におけるセブン - イレブン統一超商の物流システム
(1979 年 ~ 1989 年)
- 第 4 節 組織化後のセブン - イレブン統一超商の物流システム
(1990 年以降)
 - 1. 常温物流会社「捷盟行銷会社」の設立 (1990 年)
 - 2. 低温物流会社「統昶行銷会社」の設立 (1999 年)
 - 3. 出版物物流会社「大智通行銷文化会社」の設立 (1999 年)
 - 4. セブン - イレブン統一超商の物流システムの成果
- 第 5 節 セブン - イレブン・ジャパンの物流システムとの比較
 - 1. 物流システムの仕組みの比較
 - 2. 物流センターの資本関係の比較
 - 3. 物流業務の比較 - 計画発注と計画配送
 - 4. 小結
- 第 6 節 経営ノウハウの移転とイノベーションの形成
 - 1. イノベーションの形成
 - 2. 国境を超えた経営ノウハウの移転
 - 3. グループ内における経営ノウハウの移転
- 第 7 節 むすびに

第 1 節 はじめに

台湾では日本のような全国流通を支援する卸売業者が育っていないため零細卸売業の占める割合が高く、これが台湾における流通発展を規定した大きな要因の 1 つであることは、拙稿「統一企業のチャネル政策を取り巻く台湾流通構造の特質 - 日本との比較を通じて - 」¹⁾ で考察した。このような現象は、台湾の流通近代化を阻む要因の 1 つとも考えられる。幸いに台湾のメーカーや小売業者はこのような流通構造の特質に対応して、自ら積極的に流通チャネルを作っ

1) 鍾淑玲「統一企業のチャネル政策を取り巻く台湾流通構造の特質 - 日本との比較を通じて - 」『立命館経営学』, 2002 年 5 月, 第 41 巻第 1 号, 101 ~ 129 ページ。

てきた。既拙稿²⁾で述べたように、台湾の食品メーカーは台湾における食料品流通の近代化を促進したと言えるが、セブン・イレブン統一超商もこのような背景の中で誕生したものである。

しかし、小売業が台湾における流通近代化の発展にどのような貢献をしたか、またその貢献は小売業自身にとってどのような戦略的な意義を持つかについて着目しなければならない。本稿では小売業のイノベーションが促進した流通近代化の一例として、セブン・イレブン統一超商の物流システムの形成プロセスを取り上げる。

周知の通り、セブン・イレブン・ジャパンは商品仕入れ先の集約化に加えて共同配送システムを導入することによって、店舗への配送車両台数を大幅に削減し、物流経費率を大幅に下げ、物流におけるイノベーションを起こした。台湾のセブン・イレブン統一超商は独自の物流システムを作ったが、日本のセブン・イレブンの物流システムとの大きな違いは、自ら資金を投入して物流会社を作ったことである。その背景には、冒頭で述べたように、日本のような全国流通を支援する卸売業者の不在が台湾の流通近代化を阻む要因の1つであった。台湾のセブン・イレブン統一超商は、このような流通環境(社会経済インフラの未整備)による制約を克服するために、自らの資金で流通における物流機能をグループ組織内に形成することに取り組んできた。

そこで本稿では、台湾のセブン・イレブン統一超商の物流システムを研究の対象として、次のような課題を究明する。

- (1) 台湾におけるセブン・イレブン統一超商の物流システムの発展プロセス、およびその情報流、商流と物流について。
- (2) 経営ノウハウの移転とイノベーションの形成との関係について。
- (3) 台湾のセブン・イレブン統一超商の物流システムと日本のセブン・イレブンの物流システムとの比較について。

これまで日本においてはセブン・イレブン・ジャパンの流通システムを対象とした研究が多く行われてきたが、台湾の流通業を対象とした研究は比較的少ない。特に、セブン・イレブン統一超商の物流システムを中心に考察した論文はまだ見当たらない。日本で分業化の重要性が強調されている中、台湾の統一企業グループが製造、流通、販売を統合した物流システムは、それとは対照的に製販一体化の成功例である。本稿の主題であるセブン・イレブン統一超商の物流システムは、統一企業グループの流通チャネル統合の一環であり、重要な課題の1つである。

矢作敏行氏の流通イノベーション論によると、「コンビニエンス・ストア・システムのイノベ

2) 鍾淑玲, 前掲論文, 2002年5月, 101~129ページと, 鍾淑玲「台湾における大手食品メーカー「統一企業」のマーケティング・チャネル展開」『立命館経営学』, 2001年9月, 第40巻第3号, 73~107ページ。

ーション3要素は、小売業務システム、商品供給システムと組織であり、この3要素が相互作用を起こしながら、コンビニエンス・ストア・システムを形成し、市場での競争優位を獲得している。イノベーションの起点は店頭にあり、それをきっかけに生産・流通システム全体に関わる全面的なイノベーションに発展していく。また、多品種少量在庫販売の短サイクル化は、コンビニエンス・ストアの店頭品揃え形成活動の基本戦略である。それを実現するには従来とは異なる商品供給システムの構築が不可欠の条件となる。商品供給システムのイノベーションは、基本的には小売業と供給業者の関係の中で起こる。」³⁾⁴⁾。

最先端の供給連鎖システムを作り上げたセブン・イレブン・ジャパンは、創業直後の1976年から物流改革に取り組み始めた。物流効率を上げるための手段として、セブン・イレブン・ジャパンは問屋、メーカーと協議を重ねて共同配送システムの構築を推進した。また、物流での総合情報ネットワークの活用によって、受発注の正確化・迅速化、出荷作業の計画化と事務・会計処理の省力化を実現している。

セブン・イレブン統一超商の事例をみると、台湾におけるコンビニエンス・ストア・システムのイノベーションは、日本と同じくコンビニエンス・ストアの特徴である店頭品揃えの追求から始まり、それを達成するにも従来とは異なる商品供給システムの構築が必要であることがわかる。日本では、既に商品供給システムのイノベーションを起こしたセブン・イレブン・ジャパンの経験があり、先人の成功経験を学習することも重要なことである。しかし、台湾と日本の流通構造には相違があり、セブン・イレブン・ジャパンの商品供給システムをそのまま移転することは困難であるという状況下で、セブン・イレブン統一超商は日本の商品供給システムのノウハウを一部移転して、現地における修正・統合を加えた後に、新たなイノベーションを創造した。つまり、セブン・イレブン統一超商のイノベーションは、イノベーションの国際移転⁵⁾と同時に、さらなる発展という側面がある。本稿ではイノベーションの移転を考慮しながら

3) 矢作敏行『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、1994年10月、13-36ページの要約。矢作敏行氏(1994年)が提示した小売イノベーションの分析枠組みに対して、尾崎久仁博氏は小売業務システム、商品供給システムと組織の3要素以外に、さらに管理システムを追加した。(尾崎久仁博「小売システムの発展に関する分析枠組み イノベーションと影響要因を中心に」『季刊経済研究』第21巻第3号大阪市立大学経済研究会、1998年12月10日。)

4) 2000年に、矢作敏行氏が小売りのイノベーション・英国モデルを提示した。「新しいモデルの概念は小売業務・商品調達・商品供給の3つのシステムで構成され、その機能遂行のため組織内と組織間の2つの組織問題があると指摘した。」(矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000年5月、12-16ページ、および128ページ。)このモデルの基本的な概念は1994年に提示された小売りイノベーションの枠組みと類似しているものであり、本稿はコンビニエンス・ストアを研究対象にしたため、あえて最初に提示された分析枠組みをメインに利用したい。

5) 日米のセブン・イレブンの間におけるイノベーションの国際移転については、小川進氏と金頭哲氏の著書でも注目されている。小川進氏は国際間のノウハウ移転の重要性を強調し、セブン・イレブンのケース(次頁に続く)

ら、イノベーション3要素の中、日本のセブン・イレブンと最も異なる商品供給システム(物流システム)に着目した。同時に、商品供給システムのイノベーションが小売業務システムや組織に、どのような影響を与えたかについても注目する。

本稿の構成は、まず、第2節で台湾の物流近代化とセブン・イレブン統一超商の物流組織の概要を把握する。第3節では、初期におけるセブン・イレブン統一超商の物流システムを考察する。第4節では、組織化したセブン・イレブン統一超商の物流システムの発展プロセス、およびその情報流、商流と物流を考察する。ここでは、セブン・イレブン統一超商が設立した3つの物流会社である、1. 常温物流会社「捷盟行銷会社」(1990年)、2. 低温物流会社「統昶行銷会社」(1999年)、3. 出版物物流会社「大智通行銷文化会社」(1999年)に分けて論じる。また、物流システムの組織発展の成果として、セブン・イレブン統一超商店舗への商品配送車両台数、および欠品率の変化を見る。第5節では、セブン・イレブン・ジャパンの物流システム、特に、物流システムの仕組みや、物流センターの資本関係、および物流業務の内容と比較をしながら、台湾セブン・イレブン統一超商の物流システムの特徴をさらに明らかにする。第6節では、以上の考察から、経営ノウハウの移転とイノベーションの形成関係について検討する。ここではイノベーションの形成、国境を越えた経営ノウハウの移転と、統一企業グループ内における経営ノウハウの移転の3つに分けて論じる。そして、最後のむすびにでは本稿のまとめと、今後の研究課題を提示する。

なお、本稿では主として、社内出版物、企業ヒアリング調査およびアンケート調査の結果を利用して分析を行った。また、既存の研究文献、一般出版物、雑誌・新聞記事なども二次資料として用いた。

第2節 台湾の物流近代化とセブン・イレブン統一超商の物流システム

1. 台湾の物流近代化

まず、台湾における物流システムの歴史的展開を概観する。「物流」という用語は近年、台湾でも一般化してきたが、もともとは日本から伝わってきた。その理由は、台湾における物流センター設置の歩みからも見ることができる。

台湾における注文処理や在庫管理、そして分類加工や配送などの物流機能を揃えた最初の物

の場合は、荒利益分配方式と商品動向分析をサウスランド社から導入し、仮説検証型の店舗発注システムは日本からサウスランド社へのノウハウ移転が行われていると述べている。(小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房、2000年、87~104ページおよび280と281ページ。)また、金顕哲氏は、セブン・イレブンの粗利益分配方式はサウスランド社から導入し、改善され後に、加盟店の自立と目標の共有、差別的競争優位を提供してくれたと指摘している。(金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年。)

流センターは、1975年に聲宝(SAMPO)グループと日立家電メーカーが出資して作った、「東源儲運センター」である。1986年の台湾における投資政策のうちの1つである外国人投資条例の改正後に、外資によるコンビニエンス・ストアや大型量販店、スーパー・マーケットなどの近代小売業への参入が急増した。しかし、既存の卸売業、特に食料品卸は小規模零細な企業がほとんどであり、大型小売業に対する商品供給機能を担えるものではなかったため、流通体制の見直しが迫られた。

1988年に「日本文摘雑誌社」が物流効率化研究会を開催し、また同年「台湾棧板会社」が日本と韓国の関連業者と共同で「棧板共同流通発表会」を開催したことが、台湾における物流革命の端緒となった⁶⁾。

1989年には、「掬水軒食品メーカー」が「掬水軒行銷会社」を、「味全食品メーカー」が「康国行銷会社」(国分が30%出資)を、「国産企業グループ」(当時のファミリーマートの台湾資本主)が「全台物流会社」(西野商事が15%出資)をそれぞれ設立した。物流に対する認識が台湾で段々と広がり、統一企業グループも物流センターの重要性に注目し、1990年には「捷盟行銷会社」を設立した。さらに、1991年には「頂好惠康スーパー」が「惠康物流会社」を設立した。また、1992年には大手の輸入卸業者の「徳記洋行」による「徳記物流」が、大手の運輸会社の「大栄貨運」による「大栄物流」などの物流センターが相次いで設立された⁷⁾。メーカー、小売業、卸売業と運輸会社にわたる幅広い業種による関連物流会社の設立ラッシュによって、一挙に台湾の物流近代化を迎えることになった。

2. セブン・イレブン統一超商の物流組織構造

セブン・イレブン統一超商は1978年に創立された。初期段階においては物流機能の一部のみを自社の配送センターによって担い、大部分は既存の社外の伝統的な卸売業者が提供する機能を利用していた。しかし、物流に対する認識の高まりと、店舗数の増加に伴う商品供給システムの効率化の必要性とにより、1990年以降セブン・イレブン統一超商は3つの物流子会社を設立し、物流機能を自社グループ内で行うようになっていった。そのプロセスは、以下のごとくである。

まず、1990年に常温物流配送を担当する捷盟行銷会社を設立した。加工食品などの常温商品は統一企業の専門分野であり、セブン・イレブン統一超商の店舗商品品目に占める割合も高いことから、常温物流会社が最初に設立された。そして、台湾における生活水準の変化による冷

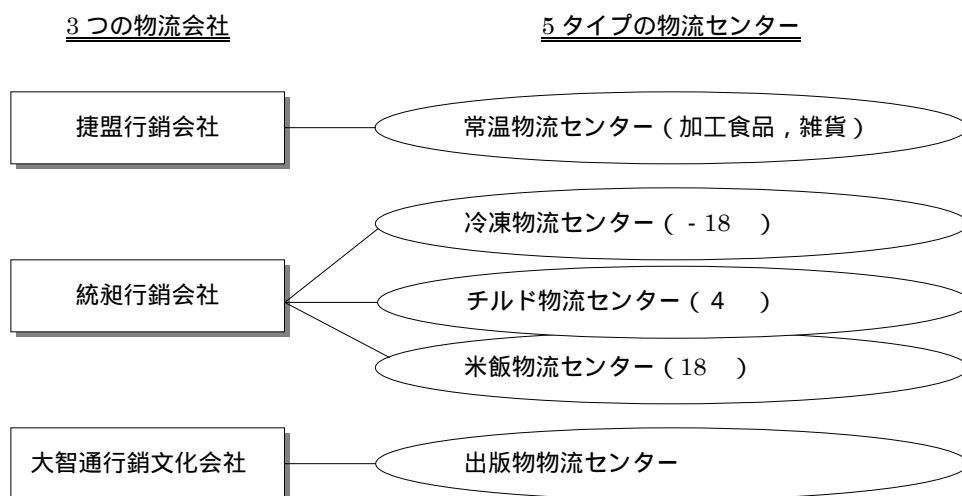
6) 鍾榮欽・鄭永侃・楊緝熙・何薇立・蘇雄義「物流業」, 1995年5月。行政院勞工委員會職業訓練局のホームページ。(<http://www.evta.gov.tw/employee/emp/001/006/a084/12.htm>)

7) 中華徵信所企業『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所企業, 1994年, 156~161ページ。

凍・チルド・米飯・雑誌などの商品の需要が高まるという予測から、1999年には冷凍・チルド・米飯物流配送（-25 ~ 4，および 18）を担当する統昶行銷会社と雑誌物流配送を担当する大智通行銷文化会社を設立したと考えられる。特に、セブン・イレブン統一超商は1997年から徐々ににおにぎりやおでん、サンドイッチなどの商品を導入していることから、統昶行銷会社の設立はその後の弁当などの米飯商品の拡大に備えたものであったと言えよう。

上記の3つの物流会社の下には機能別に計5タイプの物流センターがある。それぞれ、常温物流センター、冷凍物流センター、チルド物流センター、米飯物流センターと出版物物流センターである（図1参照）。

図1 セブン・イレブン統一超商の3つの物流会社と5タイプの物流センター



（出所）筆者作成。

セブン・イレブン統一超商はこのように物流機能を自社グループ組織内に統合した。それを契機に、セブン・イレブン統一超商は欠品率⁸⁾の削減と配送の効率化を実現した。

物流会社の設置を1つの時代区分として、セブン・イレブン統一超商の物流システム発展プロセスは、次の2つの時期に区分できる。時代区分1は、初期におけるセブン・イレブン統一超商の物流システム（1979年～1989年）、時代区分2は別会社として組織化されたセブン・イレブン統一超商の物流システム（1990年以降）である。それぞれの時代について、次の2つの節において検討する。

8) 本稿における欠品率は、発注した品目数のうち欠品した品目数の割合を指す。

第3節 初期におけるセブン - イレブン統一超商の物流システム (1979年~1989年)

1978年4月に統一企業が「統一超商」を設立し、1979年5月27日に、台湾の台北、台中、台南、高雄の4大都市に、合計14店舗の「統一超級商店」を一斉オープンした。当初は、セブン - イレブン統一超商の物流組織は統一超商物流課が一手に担っていたが、1979年9月、物流課の下に中 配送センターが設立され稼働し始めた⁹⁾。中 配送センターの敷地面積は約200坪であり、配送する商品の種類は600数品目に留まっていた¹⁰⁾。初期の店舗展開は配送の効率を配慮していなかったため、中 配送センターの物流機能は十分に発揮されることがなかったと考えられる。

統一企業とサウスランド社との正式契約によって、1980年2月にセブン - イレブンの看板を付けたセブン - イレブン統一超商の第1号店がオープンした。しかし、経営経験の不足や消費環境の未成熟などの原因が重なって、セブン - イレブン統一超商の経営赤字が毎年続き、1982年に統一企業の「超商事業部」として合併された。

その後、セブン - イレブン統一超商は店舗立地の見直しや顧客ターゲットを主婦から若年層へ転向するなど、マーケティング戦略を再構築し、1986年4月には店舗数100店舗を達成して初めての黒字転換を果たした¹¹⁾。1987年7月には再び独立し、セブン - イレブン統一超商のマーケティング部には中 物流課の他に永康物流課が設立された。それぞれは台湾北部と台湾南部のセブン - イレブン統一超商店舗への常温商品の配送業務を担った。しかし、いずれの配送センターも伝統的な倉庫機能に留まっており、全て手作業で運営されていた¹²⁾。

1988年4月にはセブン - イレブン統一超商の店舗数は200店舗を達成し、1年後の1989年始めには300店舗、11月には早くも400店舗を超えた。このような急速な店舗展開の下、2つの配送センターが400以上の店舗へ対応しなければならないことになる。

1979年から1989年までにおけるセブン - イレブン統一超商の商流、情報流と物流は以下の通りである。

商流、情報流：

常温商品と低温商品の商流と情報流はほぼ同様である。すなわち、1979年から1989年8月

9) セブン - イレブン統一超商の社内出版物『永不打 的光亮 7-ELEVEN 企業精神』統一超商、1995年、144ページ。

10) 統一流通世界雑誌社『流通世界』、1992年2月、36ページ。

11) 鍾淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン - イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学第39巻第5号』、2001年1月、87~117ページ参照。

12) 李仁芳『7-ELEVEN 統一超商縦横台湾』遠流出版公司、1995年、85ページ。

までは、セブン・イレブン統一超商の各店舗は発注書を利用し、各地域の支社、および本部を通じて統一企業や他のメーカーに商品の注文を行っていた。

1989 年 8 月には、セブン・イレブン統一超商は全面的に EOS 発注システム（Electronic Ordering System）を構築した。これにより手書きの発注方式は廃止され、各店舗は EOS システムを利用して商品を発注するようになる。

物流：

常温

一部の商品は、セブン・イレブン統一超商の中、永康物流課の配送センターを通じて、店舗に配送されていた。残りの商品はメーカーの工場から、各ディーラーや卸売業を通じて、店舗に配送されていた。

セブン・イレブン統一超商店舗への商品の配送は基本的に 1 ケースを 1 ロットとして、基本取扱量を 1 ケース以下にした小ロットで配送できる商品は総品目の 10% から 20% に過ぎなかった¹³⁾。

従来、12 個入りや 24 個入りが基本のメーカー・ケース・ロットであったが、商品ロットが大きいと商品回転率が低下し、商品の鮮度管理が難しくなる。コンビニエンス・ストアにおける小ロット流通は、卸売段階でメーカーからのケース・ロットの商品を少量の 6 個や 3 個などに小分けすることである。それによって、店舗は少量で 1 つの商品を発注することができる。小ロット流通を実現することは、多品種少量販売を戦略とするコンビニエンス・ストアの在庫圧縮につながり、コストを低減することができる。

また、商品は発注してから納品までに、約 1 日半から 2 日の時間がかかり、セブン・イレブン統一超商の商品仕入額に占める物流経費率は 7.5% と高かった¹⁴⁾。

低温

統一企業の乳製品、食肉製品と冷凍調理食品は、統一企業が自ら営業所などを通じて配送していた。その他の低温商品は、供給業者が店舗に配送していた。

1979 年から 1989 年の間、常温と低温商品を併せて、セブン・イレブン統一超商の 1 店舗への 1 日当たりの延べ配送車両台数は平均 34 台～52 台であり、店舗における商品の平均欠品率も 15～22% であった¹⁵⁾。この段階におけるセブン・イレブン統一超商は、セブン・イレブン・ジャパンの初期と似たような物流の効率化問題が迫られたと考えられる。それを解決するため

13) 統一企業『統一企業月刊』、1992 年 9 月号、35 ページ。

14) 日経 BP 社『日経ビジネス』、1997 年 9 月 29 日号、30 ページ。

15) 台湾のセブン・イレブン統一超商のホームページ（<http://www.7-11.com.tw/>）

に、セブン - イレブン統一超商は物流会社を設立することにした。

第4節 組織化後のセブン - イレブン統一超商の物流システム(1990年以降)

1. 常温物流会社「捷盟行銷会社」の設立(1990年)¹⁶⁾

捷盟行銷会社の英語社名はRSI(Retail Support International)であり、セブン - イレブン統一超商の物流課から独立した企業である。セブン - イレブン統一超商の加工食品と日用雑貨などの常温商品の物流を担当する。創立初期の資本金額は5000万元であり、資本構成は統一企業が51%、統一超商が14%、日本の三菱商事が25%、菱食が10%である。

(1) 背景

1990年6月に、セブン - イレブン統一超商の店舗数は500店舗を達成した。商品の多品種小ロット化と店舗数の増加に伴い、配送業務が複雑化し、組織内では物流と商流の分離による物流機能の強化が重視された。当時、三菱商事の子会社である大手食品卸の菱食が1989年に富山市に近代的な物流センターを設立し、三菱商事は統一企業のトップを日本に招き、その物流センターを見学することになった。それを契機に、両社は合資で捷盟行銷会社を設立することになった。

セブン - イレブン統一超商の親会社である大手食品メーカーの統一企業は、設立初期から飼料・食用油などの原料購入を始め、三菱商事とは長年の取引関係を持っている。その他にも、外食産業、健康食品、トマト缶詰等の事業で協力を行っていた。また、現在、統一企業と提携している日本の日清製粉、日清製油、明治乳業はもともと三菱商事の取引先であり、三菱商事を通じて統一企業との提携関係を築いていったのであった¹⁷⁾。

三菱商事はグローバルな展開をしている商社、また、菱食は大手の食品卸売会社という、両社とも経験と技術が豊富な企業であり、統一企業グループにとって物流会社の展開には最適なパートナーと判断され、統一企業グループは三菱商事と共同で捷盟行銷会社を設立することにした。

そして、1990年9月25日にセブン - イレブン統一超商のマーケティング部の物流課はセブン - イレブン統一超商から独立し、中と永康(650坪)の二大配送センターをベースに「捷盟行銷会社」を設立した。

16) 捷盟行銷会社の歴史に関しては、『統一企業月刊』各号、捷盟行銷会社のホームページ。
(<http://www.a-net.com.tw/>)、捷盟行銷会社の社内資料、および2002年5月に筆者が実施したセブン - イレブン統一超商に対するヒアリング調査などに基づく。

17) 統一企業『同上』、1997年7月号、8~9ページ、および2002年4月11日三菱商事本社で筆者が実施した捷盟行銷会社の前副社長(現ローソンの商品・物流本部の副本部長)今井了氏に対するヒアリング調査による。

捷盟行銷会社が設立された後、中 物流センターは 1300 坪にまで拡張され、取り扱う商品の種類も 1500 品目前後になった。当時の中 物流センターは 13 台のトラックを保有し、供給メーカーは 400 社、担当するセブン・イレブン統一超商の店舗数は台湾北部の約 330 店舗であった。設立初期の収入としては、仕入れ値のうちから 4%の費用を徴収していた¹⁸⁾。つまり、セブン・イレブン統一超商の商品の仕入額に占める物流経費率は 4%になった。

(2) 経営ノウハウの移転と開発

捷盟行銷会社の物流経営ノウハウは主に菱食から提供されたが、菱食の技術がそのまま台湾で標準化されたわけではなく、修正と改良が加えられた。

菱食の物流経営ノウハウの移転については、捷盟行銷会社と菱食との間における経営ノウハウの移転はフォーマルな形式で行われ、両社間に技術指導契約が結ばれた。早期段階においては、菱食の社員が 1~2 ヶ月の期間の出張で台湾に滞在し、捷盟行銷会社に物流のノウハウとレイアウト、ピッキング・システム (Picking System) などの技術教育を施した。組織的な協力としては、捷盟行銷会社の初代社長には統一企業の黄恵 氏が就任したが、副社長は三菱商事側から派遣されたことが挙げられる。日本人の副社長は捷盟行銷会社と日本のパイプの役割を果たし、日本の流通・物流の事情をいち早く捷盟行銷会社に伝える点で重要な任務を果たした¹⁹⁾。

物流センターの運営に関わる技術の修正と改良は台湾で独自に行われた。そのうち、最も重要なものはピッキング・システム (Computer Aided Picking System, 以下 CAP システム) である。コンビニエンス・ストアの商品供給システムに、小ロット流通を推進するには、配送センターでの商品の小分け作業が必要であった。CAP システムは効率的に商品の小分け作業を助けてくれる重要な設備であった。この捷盟行銷会社のケースでは、CAP システムは台湾の工業研究院のシステムを利用した。なぜ、捷盟行銷会社は菱食が紹介したシステムを採用せずに、台湾の CAP システムを利用したのであろうか。その理由は 3 つある。1 つ目は菱食が紹介したシステムの価格が高かったこと、2 つ目は、設備機器のメンテナンスの問題を考慮したこと、そして、3 つ目は、セブン・イレブン統一超商が要求した、コンビニエンス・ストアの多品種少量販売に対応できるシステムとは違いがあったということである。この 3 つ目の点について、元々、菱食は日本では食品卸として発足した会社であり、小分け専用物流センターの基本的なノウハウは 1985 年に提携した米国の食品卸売最大手のフレミング社から吸収し、日本での小分け配送ができる物流センターは 1990 年 5 月の岡山物流配送センターから始まった。配送対

18) 林政男「我国企業物流系統之研究 以連鎖便利商店和超市為例」, 1991 年 6 月, 73 ページ。

19) 2002 年 4 月 11 日, 三菱商事本社で前捷盟行銷会社の副社長であり, 現ローソンの商品・物流本部の副本部長である今井了氏へのヒアリング調査による。

象は天満屋ストア(岡山)やヨークベニマル(福島)などの日本地方有力スーパー・マーケットである²⁰⁾。つまり、捷盟行銷会社が設立した初期に、菱食は小分け専用物流センターのノウハウを持っているが、基本的にはコンビニエンス・ストアに対応したシステムではなかったと推測される。

以上の理由から捷盟行銷会社は台湾の工業研究院電通所とともにCAPシステムの研究開発に着手するが、1992年10月にはその開発を完了し、中の配送センターに導入し始動させた。このCAPシステムを利用することによって、作業員は棚に付いているランプとデジタル表示による商品個数の指示に従って、正確に商品をピッキングすることができ、膨大な商品の中から、必要な商品を探す時間も削減することができた。このCAPシステムの導入によって、商品のピッキングの間違ひ率は1000分の2から10000分の2まで下げることができ、ピッキングのスピードや効率は30~50%上げることができた²¹⁾。さらに、HT(Handy Terminal)による検品システムも導入した。

このように捷盟行銷会社は本格的に自動化と現代化の物流センターへと踏み出していった。それにより、セブン・イレブン統一超商店舗へ、小ロットで配送できる商品の品目数は設立前の10%~20%前後から設立直後の30%までに増加し、1992年9月には50%まで上昇した。

(3) 物流センターの増加と配送業務の拡大

矢作敏行氏によれば、「在庫投資の空間的な分散・集中の最適化状態は配送拠点数と配送距離のトレードオフ関係の解決によって達成される。」「コンビニエンス・ストアは多数分散的な配送センターの展開によって、配送費用・時間は節約しながら、同時に保管、注文処理、荷役といった各種物的流通費用の上昇を抑制するさまざまな工夫をこらした。最も基本的な戦略は店舗密度の向上である」²²⁾。この言及は日本におけるコンビニエンス・ストアのイノベーションに関するものであるが、同様にセブン・イレブン統一超商のケースでも類似した戦略が見られる。

1994年以降に、セブン・イレブン統一超商の物流センターは次々と増設・拡張、つまり、分散的在庫投資によって配送費用と時間の節約を実現している。2002年5月現在、捷盟行銷会社は全国で7つの物流センターと、離島の澎湖と金門に2つの物流倉庫を持っている(表1参照)。

そして、各配送拠点が所在している都市を中心に、集中的かつ迅速な店舗展開が戦略として行われ、店舗密度が向上し、規模の経済効果を発揮したことによって、配送拠点数の増加に伴

20) 日経BP社、前掲誌、22~27ページ。

21) 捷盟行銷会社の会社案内『捷盟』、2000年、8ページ、および中華民國連鎖店協会『95連鎖店年鑑』、1996年、304ページ。

22) 矢作敏行、前掲書、1994年10月、89、90ページ。

う全体の在庫の保管，注文処理，荷役の各種の物流費用が増大してしまう結果を解消することができた。セブン・イレブン統一超商の店舗数の急増ぶりを見ると，1990年に500店を達成以来，1995年までの間に店舗数は年平均で100店のペースで増えていった。1995年以降にはさらに出店のスピードを上げ，1997年には店舗数は1500店舗になり，1999年は2000店舗，2000年は2500店舗となった。さらに，2002年には3000店舗になった。

配送拠点数が増えた分に増大してしまった物流費用を削減するもう1つの戦略は，統一超商以外のグループ企業への配送対象の拡大である。表1でわかるように，2002年5月時点において，配送対象は操業当初のセブン・イレブン統一超商の1社から，統一企業グループ傘下の他の関連企業にまで拡大された。2002年現在，捷盟行銷会社の配送取引金額に占める割合は，セブン・イレブン統一超商が96%で最も多い。次いで康是美ドラッグストアの3.1%，スターバックスの0.8%である。

配送拠点の拡大の効果を違う側面から考えてみると，今まで台湾の西部の大都市を中心に急速に展開してきたセブン・イレブン統一超商の出店範囲は，1997年に台湾東部の花蓮や離島にまで拡大した。これは，そこに自ら物流センターや倉庫を作ったことによって，始めて実現できたと考えられる。これは，セブン・イレブン統一超商の物流イノベーションが組織のイノベーションをもたらした効果であると言える。

表1 捷盟行銷会社の物流センターの状況とサービス対象（2002年5月時点）

物流センター	設立時期	面積	配送範囲	配送対象
伸鴻物流センター	1998年1月	1510坪	台北，宜蘭	セブン・イレブン統一超商
台北物流センター （原田物流センター）	1994年6月 （1996年）	3403坪 （1002坪）	台北県・台北市， 桃園・新竹・苗 栗地域	セブン・イレブン統一超商，康是美 ドラッグストア，統一有機
三峽物流センター	2001年5月	2300坪	台北県・台北市	セブン・イレブン統一超商，スター バックス
台中物流センター	1994年3月	2735坪	彰化，台中地域	セブン・イレブン統一超商，康是美 ドラッグストア，スターバックス
台南関廟物流センター	2002年1月	2100坪	嘉義，台南地域	セブン・イレブン統一超商，康是美 ドラッグストア，スターバックス
高雄仁武物流センター	1999年6月	2800坪	高雄，屏東地域	セブン・イレブン統一超商，康是美 ドラッグストア，スターバックス
花蓮物流センター	2001年9月	987坪	花蓮，台東地域	セブン・イレブン統一超商

（出所）2002年5月に，セブン・イレブン統一超商が提供した資料により作成。

捷盟行銷会社の1994年以降の物流センターの発展プロセスを詳しく見てみよう。

捷盟行銷会社設立後，最初に新設された物流センターは1994年3月に設立した台中物流セ

ンターである。この物流センターは同年5月から台中地域にあるセブン・イレブン統一超商と統一企業がセブン・イレブン統一超商以外に展開しているコンビニエンス・ストアの「統一パン」の商品配送を開始した。1994年6月に中 物流センターは拡張のため、敷地面積3403坪の台北物流センターに移転した²³⁾。

1994年11月には、捷盟行銷会社は統一パンの高雄・路竹物流センター(982坪)を取得し、台湾南部にある「統一パン」の200数店舗への配送業務も担当し始めた。台湾南部にあるセブン・イレブン統一超商は依然として台南の永康配送センターを利用していた。

1996年に、台中物流センターに2代目のCAPシステムを導入した。初代のCAPシステムと2代目との最も大きな違いはPIP(Process Improvement Program)作業プロセス改善プログラムが追加されたことである。PIP作業プロセス改善プログラムは、オンライン受注した後、各部門にどれぐらいの労働時間(Man-Hour)を投入したらよいかを予め計算することができ、また Real Time/On Line で各部門での作業状況を把握することができ、必要な支援や人員調達が可能であることである。

台中物流センターの増設に次いで、1996年には、台北物流センターの敷地内に原田物流センター(1002坪)を増設した。また、1996年には配送業務も拡大された。セブン・イレブン統一超商への配送以外に加えて、セブン・イレブン統一超商が1995年7月に100%投資して設立したドラッグストアである子会社「康是美ドラッグストア(COSMED)」への配送業務も担当するようになる。1997年から捷盟行銷会社はセブン・イレブン統一超商におけるペットボトルと廃棄電池の回収作業も行うようになった。

物流センターの増設や、配送業務の拡大が進む中、技術者の人材育成計画も進められた。1997年5月に捷盟行銷会社は将来に備えて、センター設立技術、情報システム技術、現場管理技術の3つの技術を統合する目的で「物流技術部」を設立し、中国や東南アジアへ派遣する「専門技術者」を育成することを目指した。

1997年にはセブン・イレブン統一超商の店舗数は1500店舗に達し、1997年度における捷盟行銷会社の経常利益は初めて資本金額の5千万元を超え、約6千万元に達した。

1998年には捷盟行銷会社は4000万元を増資し、同年、台中物流センターに600坪の副倉庫を新設した。また、外部の物流会社である「伸鴻株式会社」(現在の伸鴻物流センター)に投資した。これらにより、捷盟行銷会社が1998年度に取り扱う商品の金額は150億元を超えた。

1999年の捷盟行銷会社の増資額は4000万元である。セブン・イレブン統一超商の店舗展開は、それまで台湾の人口の大部分を占めている西部に集中していたが、1997年12月から台湾の東部にある花蓮と台東にも拡張を進めた。それに対応するために、捷盟行銷会社は、花蓮に

23) 零售市場雜誌社『零售市場』No.221, 1995年6月。

臨時的な配送センター(376坪)を設立した。また、1999年4月には、セブン・イレブン統一超商は台湾離島の澎湖地域、同年6月には台湾離島の金門にも出店した。これらに対応するために、捷盟行銷会社は1999年に澎湖と金門に物流倉庫を設立した。他にも高雄の仁武物流センター(2800坪)も稼働を開始した。この物流センターの稼働とともに、早期に設立した台湾南部の永康配送センターは廃止された。

また、配送業務について、1999年には同じく統一企業グループ内の「統一有機」に対する物流も担うようになり、捷盟行銷会社の配送対象はさらに拡大した。また、同年には、セブン・イレブン統一超商の店舗数は2000店舗に成長し、捷盟行銷会社の1999年度における物流処理金額も200億元を超えた。

2000年の捷盟行銷会社の増資額は3000万元であり、資本金額は1億3000万元になった。2000年7月には、100%の運輸子会社である「捷盛運輸株式会社」を台湾の中に設立した。また、1998年に部分投資していた物流会社「伸鴻株式会社」を買収し、伸鴻物流センターは捷盟行銷会社の傘下の物流センターの1つとなった。

情報設備における変革は、第三代のCAPシステム(Computer Aided Picking System)、RF(Radio Frequency)在庫管理システムと自動化の輸送ベルトシステムを導入したことである。RF(Radio Frequency)在庫管理システムは、クレーン車にコンピューター画面とスキャナー・ターミナルを据え付け、作業員は棚にある商品をスキャンしながら、随時、メインコンピューターとの情報交換ができるシステムである。商品の納品、補充、在庫チェックなどを効率的に行うことが実現できる。

2001年以降の物流センターの増設は、3件あった。1件目は、2001年5月の三峡物流センターである。この物流センターには270坪の「スターボックス配送専用区」が設けられている。ここでは台湾にある76のスターボックス店舗への常温商品の物流業務を担当する。2件目は、同年9月に稼働開始した花蓮物流センターである。この物流センターは、1998年にセブン・イレブン統一超商が台湾の東部へ進出したときに、花蓮に設立された臨時倉庫を拡張したものである。3件目は、2002年1月に台南に新設された関廟物流センターである。このセンターは、高雄の路竹物流センターの代わりに、台湾の嘉義、台南地域にあるセブン・イレブン統一超商の配送業務を担うようになった。これらの配送センター増設に伴う業務拡大により、2001年度における捷盟行銷会社の処理商品金額は300億元を超えた。

2001年8月に、統一企業グループは、グループ内に専門分野別に4つのサブ・グループを構築するのが狙い、グループ内におけるいくつかの子会社の持ち株割合を調整した²⁴⁾。それに

24) 4つのサブ・グループは、統一企業を中心とする食品製造関連サブ・グループ、セブン・イレブン統一超商を中心とする近代化流通関連サブ・グループ、南聯国際貿易会社を中心とする商流と貿易関連サブ・
(次頁に続く)

よって、捷盟行銷会社の資本構成はセブン・イレブン統一超商が 14%から 25%になり、統一企業が 51%から 20%に減少し、統一グループの南聯国際貿易会社が 0%から 20%の株を所有することになった²⁵⁾。

(4) 捷盟行銷会社設立後の常温商品における商流、情報流と物流²⁶⁾

商流、情報流：

1989年8月から1997年まで、セブン・イレブン統一超商の各店舗は、EOS発注システムによって商品発注を行っていた。1995年11月にはPOSシステムを導入し、1997年にはGOT(Graphic Order Terminal)発注システムも導入した。その後、セブン・イレブン統一超商はPOSデータに基づき、GOT発注システムを利用して商品を発注するようになる。

発注データはダイヤル回線を通じて、各地域にあるセブン・イレブン統一超商の支店に転送される。各地域の支店はさらにダイヤル回線を利用して、発注情報を本部の情報処理センター(VAN)に転送する。

情報処理センターに入った発注データは、メーカーと物流会社へと発送される。メーカーや取引先は各店舗の発注データをもとに本部の情報処理センターと物流会社からの出荷指示を受けて、商品を物流センターへ配送する。この時、遠方にある受注量の少ない供給業者からの商品を途中の集約拠点に集中し、集約した商品は一括に捷盟行銷会社の物流センターに配送することもある。

店舗における発注時間は毎日午前10時に締め切られ、店舗が発注してから納品するまでの時間は10~30時間である。配送費用は商品仕入れ値で計算する。常温の平均配送費用は3.5%である。

物流：

大部分の常温商品は、各メーカーや取引先から捷盟行銷会社の物流センターに一旦集約され、小分けされた後に各店舗へ配送される。

2002年5月の調査時点で、セブン・イレブン統一超商店舗の商品のうち約75%が捷盟行銷会社を経由している。小ロットで配送できる商品は、全配送商品2334品目中、68.47%に達した。これも商品供給システムのイノベーションによる効果であると言えるだろう。飲料やカップ麺、ポテトチップスなどのスナック類はケースごとに配送される。この点については、日本のセブン・イレブンも同様である。

グループ、統一国際開発会社を中心とする投資サブ・グループである。これらのサブ・グループは積極的に構築されている情報ネットワークで結びつき、経営資源を共有する。(統一企業『同上』、2002年1月号、6ページ。)

25) 統一企業の2000年、2001年アニュアル・レポート。(統一企業のホームページ <http://www.uni-president.com.tw/>)による。

26) セブン・イレブン統一超商へのアンケートとヒアリング調査による。

常温商品の供給業者は 252 社であり，商品の仕入れ方式はメーカーの工場からの直接仕入れとディーラー経由の 2 方式がある。常温商品の輸送車数は 198 台であり，1 台のトラックは平均 10.2 店舗を担当する。そのうち，統一グループが投資した運輸会社は 1 社であり，自社のトラックは 0 台，他社のトラックは 102 台である。

常温商品は週 6 回，1 日 1 回配送される。配送時間帯は店舗により異なるが 2 つの時間帯があり，1 つは夜の 8・9 時～深夜の 2・3 時まで，もう 1 つは朝の 7・8 時～午後の 2・3 時までである。

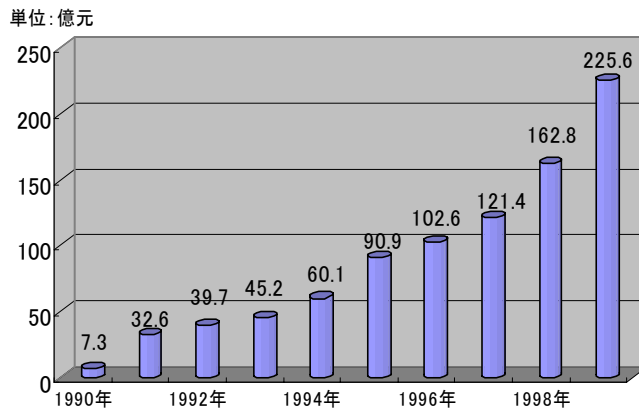
（5）成果

上述したように，セブン - イレブン統一超商の常温商品の物流経費は，捷盟行銷会社の設立前の 7.5% から設立初期の 4% に，そして，2002 年現在の 3.5% にまで大幅に低減することができた。これはセブン - イレブン統一超商の商品供給システムのイノベーションの重大な成果であると言えよう。

また，捷盟行銷会社は設立された翌年の 1991 年度から，889 万円の利益額を出すことができた²⁷⁾。2001 年に，捷盟行銷会社の売上高は 162.56 億円になり，売上高の成長率は 10.99% であった。最終利益は 0.86 億円に昇り，卸売運輸業全体におけるランキングのトップとなった²⁸⁾。

捷盟行銷会社の物流処理金額も年々増加している（図 2 参照）。2001 年度の処理商品金額は 300 億円を超えた²⁹⁾。

図 2 捷盟行銷会社の物流処理金額の統計



（出所）捷盟行銷会社のホームページ（<http://www.a-net.com.tw/>）

27) 1元 3.8 円。中華民國連鎖店協会，前掲書，301 ページ。

28) 天下雜誌社『天下雜誌 1000 大特刊』，2002 年 4 月 26 日号，251 ページ。

29) 統一企業『同上』，2000 年 1 月号，14 ページ。

このような成果を上げた背景には、セブン・イレブン統一超商の店舗成長と、配送業務の対象の拡大との間には強い関連性があったことは明らかである³⁰⁾。その他にも、商品の需要の変化に合わせていくつかの戦略が実施されたことが挙げられる。具体的には、第1に、近年、パートタイムの従業員を大量に雇うようになったことである。1997年時点のパートタイム従業員は16%に過ぎなかったが、1999年には60%がパートタイム従業員であった。第2に、当初は自社で配送車両を購入・利用していたが、近年は自社車両の保有台数を減少させることで物流設備の投資費用を抑えようとした。配送の大部分を他社に委託し、アウトソーシングした結果、配送車両全体のうち他社車両の占める割合は全体の60%を占めている³¹⁾。

2. 低温物流会社「統昶行銷会社」の設立(1999年)

統昶行銷会社は、1994年に設立された統一企業低温物流部から独立した会社である。配送を担当する商品は冷凍・チルド・米飯など、 $-25 \sim -4$ 、および 18 の3つの温度層の商品である。また、統一企業の一部の飼料と食肉製品の配送も受け持つ³²⁾。創立初期の資本金額は1.9億元であり、資本構成は統一企業が50%、統一超商が30%、統一グループの南聯国際貿易会社が20%である。

(1) 背景

1994年に統一企業の低温物流部が設立され、乳製品や肉製品、そして冷凍食品を生産する統一企業の新市工場の所在地に、新市低温物流センターが設立され、翌年の1995年2月に稼働し、台湾南部にある200数店舗のセブン・イレブン統一超商の低温配送を行うようになった³³⁾。1997年12月に、台中に2つ目の低温物流センターも成立され、台湾中部のセブン・イレブン統一超商の低温商品配送を担っている。

1999年3月に、統一企業グループは低温物流の強化と効率化を狙い、低温物流部は統一企業から分離され、「統昶行銷会社」として生まれ変わった。

(2) 経営ノウハウの移転

統一企業の低温物流センターの経営ノウハウは日本の明治乳業による指導である。統昶行銷会社に転換後も、引き続きノウハウの移転を継続している。

他方、統一企業グループ内における物流ノウハウの移転もあった。この点については、別の

30) このケースにおける規模の経済の効果について、川端基夫氏は類似した指摘をしている。「捷盟の物流が高いレベルを維持できる要因には、…(中略)また、統一の資本力も大きく出店スピードも早いので、規模の経済が働きやすい。これが、ローコストでの経営に貢献していると言える。」(川端基夫『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』新評論、2000年、222ページ。)

31) 商周文化事業『商業周刊』No.602、1999年6月、116ページ。

32) 統一企業『同上』、1999年4月号、98~100ページ、および2000年1月号、17~18ページ。

33) 統一企業社史『宏観多角』、1997年、153ページと246~248ページ。

節で検討する。

（3）物流センターの増加と配送業務の拡大

表 2 統昶行銷会社の物流センターの状況（2002 年 5 月時点）

物流センター	設立時期	面積	温度層	配送範囲
台南・新市物流センター	1995 年 2 月	-	4 , -25	高雄, 屏東地域
台中物流センター	1997 年 12 月	-	4 , -25	彰化, 台中地域
桃園・鶯歌物流センター	2000 年 3 月	-	4 , -25	北部地域
台南・麻豆物流センター	2000 年 5 月	-	18	台南, 高雄地域
嘉義物流センター	2001 年 1 月	-	4 , -25	嘉義, 台南地域
花蓮物流センター	2001 年 3 月	-	4 , -25 , 18	花蓮, 台東地域
基隆・暖暖配送センター	2002 年 4 月	3042 坪	4 , -25	北部地域

（出所）2002 年 5 月に、セブン - イレブン統一超商が提供した資料により作成。

1999 年 3 月に「統昶行銷会社」が設立された後、全国に 2000 店舗を超えたセブン - イレブン統一超商への低温配送を支援するために、低温配送センターが次々と設置され、全国的な低温配送ネットワークが積極的に構築された。2000 年 3 月には、北部の鶯歌低温物流センターが完成し、台北地域の 1200 店舗のセブン - イレブン統一超商への低温商品の配送を担当するようになる。

セブン - イレブン・ジャパンの 2000 年度の商品群別売上構成をみると、ファーストフード商品が占める割合は 30.3% もあり、日本ではコンビニエンス・ストアの主力商品かつ重要な収入源の 1 つである。また、ファーストフード商品の粗利益率も高く、そのために、この分野における各コンビニエンス・ストア・チェーンの争いが最も激しいとも言える。

それに対して、セブン - イレブン統一超商の 2000 年度の商品群別売上構成にファーストフード商品が占める割合は 11% しかなかった。セブン - イレブン統一超商のファーストフード商品の導入は、1987 年のお茶たまご、1990 年のホットドッグ、1991 年の肉まんが代表的であるが、その後しばらく新製品の導入がなかった。ファーストフード商品が積極的に開発され始めたのは 1990 年代後半のことであり、1990 年代後半の台湾の消費水準の向上と生活様式の変化を背景に、セブン - イレブン統一超商は日本での主力商品であるファーストフード商品を全面展開する戦略に走り出した。1997 年におにぎりとおでんを販売開始し、1998 年にはサンドイッチと冷麺を売り出した。他にも、弁当などの米飯商品の導入が着々と進め、1999 年 2 月にセブン - イレブン統一超商は、統一企業、武蔵野食品会社とアジア食品会社の 3 社を加えた 4 社の共同出資で弁当メーカー「統一武蔵野会社」を設立した³⁴。「統一武蔵野会社」は 2000

年に稼働を開始し、2000年7月にはセブン・イレブン統一超商に弁当を供給し始めた³⁵⁾。セブン・イレブン・ジャパンは1986年に、弁当の販売を開始したのに対して、セブン・イレブン統一超商の米飯商品の販売開始時期は十数年も遅れたことが、売上高に占めるファーストフード商品の割合の伸び悩みに響いたと考えられる。そして、このような関連商品の物流システムの発展の状況にも影響を与えただろう。

「統昶行銷会社」がセブン・イレブン統一超商のファーストフード商品の配送に対応するために、2000年5月に台湾南部の麻豆に18チルド・米飯物流センターを設立した。配送内容は18で保存・配送される米飯商品であり、配送領域は台湾南部のセブン・イレブン統一超商である。

2000年11月に、嘉義低温物流センターが完成し、台湾中南部にある450店舗のセブン・イレブン統一超商への低温商品を配送するようになった³⁶⁾。

2001年に、主にセブン・イレブン統一超商の低温商品を配送する「統昶行銷会社」の出資比率に変動が見られた。セブン・イレブン統一超商の出資率は設立初期の30%から60%になり、統一企業の出資率は50%から20%に減少した。この変更は、元々「統昶行銷会社」はセブン・イレブン統一超商のために設立された低温物流センターであったからである³⁷⁾。

また、2001年3月に花蓮低温物流センターが稼働し始めた。この物流センターは「統昶行銷会社」が持っている配送センターの中で、初めて-25℃、4℃と18℃の3つの温度層の機能を備えた物流センターである。配送範囲は、台湾の東部の花蓮と台東の104店舗のセブン・イレブン統一超商である³⁸⁾。

台北地域のセブン・イレブン統一超商の配送機能を強化するために、「基隆暖暖低温配送センター」も増設され、2002年の4月に稼働し始めた³⁹⁾(表2参照)。

(4) 組織化後の低温・冷凍商品における商流、情報流と物流⁴⁰⁾

34) 武蔵野食品会社は日本のセブン・イレブンの米飯商品を製造する会社の1つである。統一武蔵野会社の初期の資本金額は1億9800万元であり、出資比率は統一企業30%、セブン・イレブン統一超商30%、日本武蔵野食品会社30%、アジア食品10%である。(流通快訊雑誌社『流通快訊』、1999年3月10日、9ページ) 2001年8月、統一企業が所持していた30%の武蔵野食品会社の株を全てセブン・イレブン統一超商に売却し、セブン・イレブン統一超商の武蔵野食品会社への出資率は60%になった。(http://tw.finance.yahoo.com/nj/1216/00139.html)

35) 『経済日報』、2000年6月15日、38ページ。

36) 統一企業『同上』、2001年1月、15~16ページ。

37) 統一企業『同上』、2002年1月、14ページ。

38) 『経済日報』、2001年3月13日、26ページ。

39) 統一企業『同上』、2002年1月、16ページ、および『経済日報』、2001年11月8日、38ページ、2002年3月1日、10ページ。

40) セブン・イレブン統一超商へのアンケートとヒアリング調査による。

商流，情報流：

低温商品の商流と情報流は基本的に常温商品と同じであり，各店舗は GOT (Graphic Order Terminal) を利用して商品を発注し，発注データは一旦，各地域にあるセブン - イレブン統一超商の支店に集約され，各地域の支店はさらに発注データを本部の情報処理センター (VAN) に送る。そして，情報処理センターに入った発注データは，同時にメーカーと物流会社へと送られて行く。

統一企業の低温物流部が設立してから「統昶行銷会社」が設立する以前に，統一企業低温物流部は統一企業の商品以外に，約 20 ~ 30 社の供給業者の商品をセブン - イレブン統一超商へ代行配送する。配送商品数は約 200 品目である。商品は工場とディーラーの両方から集約される。店舗数の急激な拡大により統一企業の低温物流部は全品目を自前で配送することができなくなっていたため，一部の低温物流商品は外部組織の僑泰物流会社と名古屋会社に委託せざるを得なかった⁴¹⁾。商品はセブン - イレブン統一超商の店舗が発注してから，12 時間以内に配送される。配送費用の計算方法は商品の仕入れ値で計算し，平均は 13% である。

「統昶行銷会社」の設立以降に，統昶行銷会社の配送商品数は約 300 品目であり，供給業者は約 60 社である。牛乳などのチルド商品が主な配送商品であり，その次は米飯商品と冷凍商品である。商品は同じく工場とディーラーの両方から供給される。チルド商品と冷凍商品は店舗が発注してから配送までに約 8 時間がかかり，毎日配送される。米飯商品などのファーストフード商品は店舗が発注してから配送までに約 10 時間かかり，1 日 2 回配送される。低温商品の平均配送費用は商品仕入れ値の 13% である。

2002 年 5 月の調査時点において，セブン - イレブン統一超商の全商品のうち，チルド商品と冷凍商品，米飯商品を合わせた約 15% が統昶行銷会社経由で配送されていた。

以上の数字からみると，「統昶行銷会社」の設立以降，メーカーの配送部分をさらに集約することができたことがわかる。配送できる商品の品目数と取引先の数の両方が増加し，店舗が発注してから配送までの時間も短縮できた。これは，低温物流におけるイノベーションによる，物流効率化の表れである。

物流：

チルド商品と冷凍商品の物流

メーカーや取引先は各店舗の発注データをもとに本部の情報処理センターと物流会社からの出荷指示を受けて，商品を物流センターへ配送する。

物流センターで，各メーカーや取引先からの商品を整理，小分けした後に，各店舗に配送される。

41) 統一流通世界雑誌社『同上』，1997 年 9 月，50 ページ。

米飯商品の物流

米飯商品の物流がチルド商品・冷凍商品の物流と大きく異なる点は、統昶行銷会社が他社である米飯製造工場内の棚などの設備や CAP システムに投資していることである。米飯商品は各製造工場の時点で仕分けられ、工場から直接セブン・イレブン統一超商の各店舗へと配送される。つまり、米飯製造工場は商品を作ることに専念し、配送業務はすべて物流会社に任せているのである。

コンビニエンス・ストアなどの小売業にとって、商品の鮮度管理が重要な原則であり、特に、米飯商品は顧客のニーズに応じて、適時の配送も追及される。セブン・イレブン統一超商は低温の物流会社を設立したことによって、出荷した商品の鮮度を保ちながら、定時に商品を店舗に配送することができた。ファーストフード類の増加に努力しているセブン・イレブン統一超商にとって、低温物流センターの設立は不可欠である。

現在、5社の供給業者がセブン・イレブン統一超商のファーストフード商品を生産しているが、2002年9月時点で「永潤」はまだ統一グループ外部の運輸会社「大栄運輸」に配送業務を委託している。しかし、大栄運輸は輸送以外は行わず、統昶行銷会社のような設備投資もない。今後は、外部に任せた配送業務を統昶行銷会社に転換する予定である(表3参照)。

表3 セブン・イレブン統一超商の米飯製造工場(2002年9月時点)

製造工場	セブン・イレブン統一超商との提携方式	工場の稼働時期	統昶行銷会社の配送開始時期
聯華	契約制	2001年9月	2002年3月
永潤	契約制	-	2002年10月予定
武蔵野	資本提携	2000年5月	2000年5月
高雄官廚	契約制	2002年5月	2002年5月
華王	契約制	1999年6月	2001年4月

(出所) 2002年9月に、セブン・イレブン統一超商が提供した資料により作成。

(5) 成果

統昶行銷会社は1999年に設立され、2001年における企業別売上高ランキング調査では⁴²⁾ 69.09億元、売上高の成長率は40.03%、最終利益は1.00億元であった。この調査で、統昶行銷会社のランキングは捷盟行銷会社に次いで、卸売運輸業ランキング第2位であった。また、統昶行銷会社は、設立されてからわずか3年で利益を出すことができた。

42) 天下雜誌社『天下雜誌1000大特刊』、2002年4月26日号、251ページ。

3. 出版物物流会社「大智通行銷文化会社」の設立（1999 年）⁴³⁾

（1）大智通行銷文化会社の設立以前

「統一超商雑誌中心課」は大智通行銷文化会社の前身である。セブン - イレブン統一超商の雑誌配送業務を担っていた。過去、雑誌関連の物流センターは 5 つあったが、1998 年には台南と台北の 2 つに統合された。

雑誌の注文方法については、店舗は雑誌の注文は行わない。「統一超商雑誌中心課」の業務運転手が雑誌の販売状況を確認し、補充する方式である。

（2）大智通行銷文化会社の設立以後

1999 年 3 月、日本のトーハン会社の技術提携を受け、資本金 5000 万元にて大智通行銷文化会社が設立された⁴⁴⁾。セブン - イレブン統一超商の出資率は 99.99% である。大智通行銷文化会社設立後、物流センターは出版社が集中している北部地域の 1 つに統合された。その代わりに、各地には転送拠点を設置され、各地における協力運輸会社に配送を委託することになった。

商流：

セブン - イレブン統一超商の店舗は雑誌の注文は行わない。毎週、大智通行銷文化会社とセブン - イレブン統一超商が、各店舗に配送する雑誌を決定する。大智通行銷文化会社が雑誌を発注してから 26 時間以内に、各店舗に配送される。

物流：

雑誌や書籍などの商品は出版社から直接大智通行銷文化会社の物流センターに配送される。物流センターで一度分類整理した後に、各地の転送拠点に運ばれる。運輸会社は、各転送拠点から各店舗に向けて配送する。

大智通行銷文化会社は自社の輸送用トラックを所有せず、すべて外部に配送を委託している。大智通行銷文化会社専属のトラック台数は 65 台であり、1 台のトラックは平均 46 店舗を担当する。

雑誌などの出版物は日曜日を除いて、毎日配送される。配送時間帯は、22:00 から 12:00 までである。

4. セブン - イレブン統一超商の物流システムの成果

上述した 3 つの物流子会社はセブン - イレブン統一超商の商品供給システムの基盤となり、3 つの物流子会社を統合管理する組織はセブン - イレブン統一超商の物流部である。物流部が

43) セブン - イレブン統一超商へのアンケート、ヒアリング調査および『経済日報』、1999 年 3 月 31 日、37 ページによる。

44) トーハンは日本でもセブン - イレブン・ジャパンの書籍物流を行っている。トーハンの台湾子会社は「台湾東販株式会社」である。

果たす役割は、物流資源の統合、経営効率化の管理とサービス水準の向上である。

3つの物流会社が配送するセブン・イレブン統一超商の商品の割合を整理すると、約75%の常温物流商品は捷盟行銷会社が、約15%の冷凍・チルド・米飯物流商品は統昶行銷会社が、約5%の雑誌物流商品は才智行銷文化会社が、それぞれ配送を担当する。そして、この3つの物流会社を経由せずに、メーカーや取引先より直接セブン・イレブン統一超商の店舗へ配送される商品は、たまご、玩具と新聞の3種類である。これらの商品が全体に占める割合は5%に過ぎない⁴⁵⁾。

ちなみに、店舗の売上高に占める商品の売上高で、第1位は飲料・乳製品の27%、第2位はお酒とたばこの26%、第3位は加工食品の13%、第4位はファーストフード類の11%、第5位は雑誌、新聞などの出版物の9%、第6位は公共料金や宅配便などのサービス商品の8%、最後は日用雑貨の6%である⁴⁶⁾。ますます多様多彩化するコンビニエンス・ストアの品揃えは、温度帯別に管理された商品供給システムが不可欠であり、セブン・イレブン統一超商の場合は、3つの物流子会社の設立による物流イノベーションによって、小売業務システムの多品種少量在庫販売を実現することができた。

なぜ、たまご、玩具と新聞はセブン・イレブン統一超商の関連物流会社を経由せずに、直接配送されるか、その原因は以下の通りである。まず、たまごの場合は、自ら配送するなら常温物流を利用することになるが、温度管理が難しいことから、たまごは供給業者に直接配送を依存することを選択した。そして、玩具については、通常、セブン・イレブン統一超商では新商品を入れる際、3週間前までに仕入れ商品の計画を立てなければならない。玩具は話題性が重要でありタイミングが要求されるため、物流会社を経由してはタイムロスが発生する可能性が高い。そのため供給業者からの直接配送という方法を選んだ。最後に、新聞については既存のディーラーの力が強くて、簡単に参入することは難しいとのことである。

以上のように、セブン・イレブン統一超商の物流システムが形成された。商品供給システムのイノベーションの成果は、前節で述べた配送費用の削減と小ロット流通比率の増加ですでに表したが、ここではさらにセブン・イレブン統一超商の1店舗への1日当たりの延べ配送車両台数の減少と、セブン・イレブン統一超商の欠品率の変化から見る事ができる。

(1) セブン・イレブン統一超商の1店舗への1日当たりの延べ配送車両台数の変化

セブン・イレブン・ジャパンは共同配送によって、1店舗への1日当たりの延べ配送車両台数は、当初の70台から10台へと大幅に削減することができた。

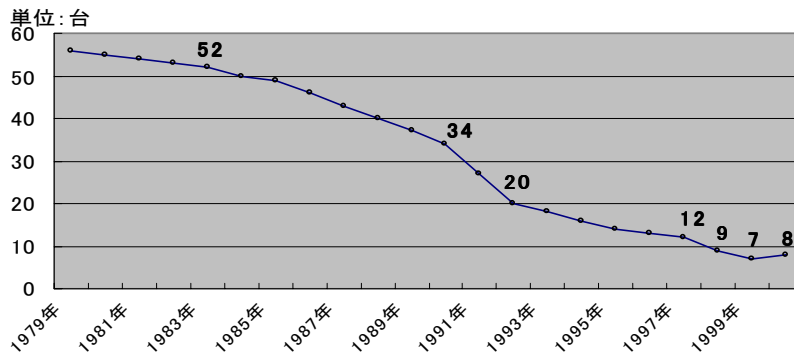
それと同じように、1990年にセブン・イレブン統一超商の捷盟行銷会社が設立された後、多

45) セブン・イレブン統一超商へのアンケート、ヒアリング調査による。

46) セブン・イレブン統一超商の公式会社案内『我們在全世界的隣居』統一超商、2001年、13ページ。

数の供給業者を集約し、配送センター経由の配送体制を整えてきた。1990 年時点セブン - イレブン統一超商 1 店舗への 1 日当たりの延べ配送車両台数は 34 台であり、1997 年には 12 台まで集約された。1997 年からはさらにメーカーの配送業務を集約して、カテゴリー別に商品を収集・配送を実現した。2000 年に 1 店舗への 1 日当たりの延べ配送車両台数は 8 台にまで集約された（図 3 参照）。

図 3 1 店舗への 1 日当たりの延べ配送車両台数平均値



（出所）セブン - イレブン統一超商のホームページ（2000 年版），およびセブン - イレブン統一超商の公式会社案内『我們在全世界的隣居』統一超商，2001 年，23 ページ。

（2）セブン - イレブン統一超商の欠品率の変化

また、欠品はコンビニエンス・ストアにとって次のような重要な問題であった。「店に欠品があることは、欠品がなければ売れてその分だけ利益があったかもしれないのであり、機会損失になる。欠品の原因には、店のほうで注文するのを忘れた場合もあるが、発注したにもかかわらず品物が入らないという場合が多かった」⁴⁷⁾。

1979～1989 年におけるセブン - イレブン統一超商の平均欠品率は 15～22% ぐらいであり、かなり高かった。セブン - イレブン統一超商は捷盟行銷会社の設立による物流システムの強化とともに 発注システムの向上にも力を入れた。1988 年には EOS 発注システムを導入開始し、1989 年 8 月に、EOS 発注システムの導入は全面完了した。

さらに、捷盟行銷会社の設立による物流の強化と EOS 発注システムの導入によって、1994 年の欠品率は 10% まで削減した。さらに、メーカーの配送業務の集約を強化したことによって、

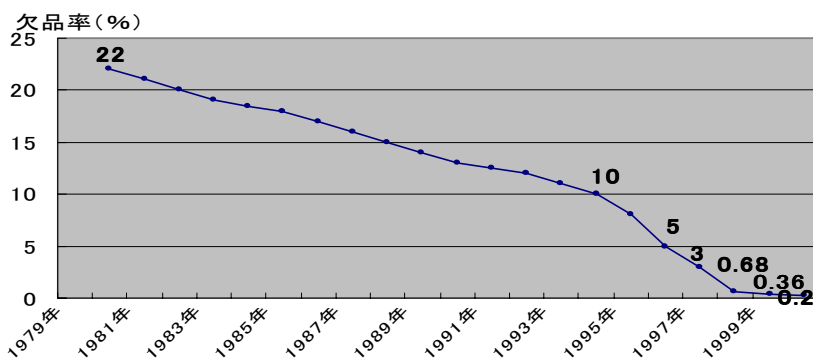
47) セブン - イレブン・ジャパン社史『セブン - イレブン・ジャパン - 終りなきイノベーション(1973-1991)』，平成 3 年 8 月，79 ページ。

1997年の欠品率は3%まで減少し、2000年の欠品率は0.2%以下にまで抑えられた(図4参照)⁴⁸⁾。

現在、捷盟行銷会社は供給業者の欠品について罰金制度を導入している(供給業者から捷盟行銷会社への段階)。罰金は粗利益率の半分である⁴⁹⁾。

配送時間については、1979年から1989年に商品は発注してから納品まで、約1日半から2日かかっていたが、1999年時点ではセブン - イレブン統一超商の店舗が午前10時までに発注すれば、発注した商品は当日の午後9時から店舗に配送が開始されるように進歩した⁵⁰⁾。

図4 セブン - イレブン統一超商の欠品率変化



(出所) 図3に同じ。

今後、セブン - イレブン統一超商はさらに、物流効率化の向上に関する新たな計画を進めている。それは、2代目のPOSシステムの開発である。現在、セブン - イレブン統一超商で使われているPOSシステムはTEC社との共同開発によるものであり、2代目のPOSはセブン - イレブン・ジャパンと同じ、NECの製品を利用するという。計画としては、2004年には新しい2代目のPOSシステムを稼働させたいという⁵¹⁾。

このように、物流会社の設立はセブン - イレブン統一超商に物流効率化の効果をもたらし、製造から販売に至る商品の流れを円滑にするサプライ・チェーンを作り上げた。一方、統一企業グループにとって、統一企業グループが1980年代に出資してセブン - イレブン統一超商を設立したことは販売チャンネルを自社に統合したことを意味し、1990年代に販売会社に投資した

48) 台湾のセブン - イレブン統一超商のホームページ (<http://www.7-11.com.tw/>)、および前掲セブン - イレブン統一超商の公式会社案内『我們在全世界的隣居』、2001年23ページによる。

49) セブン - イレブン統一超商へのヒアリング調査による。

50) 商周文化事業『商業周刊』No.602、1999年6月、116ページ、および捷盟行銷会社のホームページ (<http://www.a-net.com.tw/>)

51) セブン - イレブン統一超商へのヒアリング調査による。

ことは製造から販売の組織と機能を一体化したことを意味する。セブン・イレブン統一超商の社内資料によると、2002年10月に、統一企業の主要製品分野である乳製品、飲料水、インスタントラーメンが、セブン・イレブン統一超商に占める割合は、それぞれ70%、45%、60%である。この数字は、店舗における販売状況によって変わってくるが、統一企業にとって、セブン・イレブン統一超商は依然として重要な販売チャネルであり、製販一体化の意義が大きいと言えよう。

本稿、および既拙稿における統一企業グループに関する研究結果と合わせてみると、統一企業グループ内における個別企業はこのような一体化によって、業績は相互促進されている。その意味で、セブン・イレブン統一超商の商品供給システムは、イノベーションを生み出したと言えよう。

第5節 セブン・イレブン・ジャパンの物流システムとの比較

1. 物流システムの仕組みの比較⁵²⁾

セブン・イレブン・ジャパンの場合

セブン・イレブン・ジャパンは物流効率を上げるための手段として、1976年から共同配送を推進している。「共同配送」は、メーカーや問屋の協力と理解のもとで、商品グループ別に共同配送センターを設け、そこに配送担当エリア内の店舗から発注されたメーカーの全商品を集め、一括して店舗に配送する仕組みである。セブン・イレブン・ジャパンの共同配送はチルド商品からスタートし、その後、牛乳や加工肉の共同配送など、漸次に進められた。加工食品や米飯商品の共同配送が開始されたのは1988年のことであった。

商品グループの分け方は、商品の品質管理の必要な温度管理を基準に行っていて、5つのグループに分けられている(表4参照)。

1999年8月末時点で、こうした共同配送センターは日本全国236ヶ所で稼働している。メーカー、問屋はこれらの共同配送センターに、配送業務・管理を委託し、セブン・イレブン・ジャパンは各センターからデータや運営情報などを収集し、それに基づいてアドバイスやバックアップをしている。また、「オンライン受発注システム」や「自動仕分けシステム」などの情報・自動化システムを提供している。

セブン・イレブン統一超商の場合

それに対して、セブン・イレブン統一超商の場合も物流機能の強化と効率化のために、物流会社を設立した。上述したように、2002年5月時点で、セブン・イレブン統一超商は3つの

52) セブン・イレブン・ジャパンの物流に関する記述はセブン・イレブン・ジャパンの社内資料、「物流 - セブン・イレブンの仕組み - 」セブン・イレブン・ジャパン、1999年12月を参照。

物流会社を持ち、それぞれの物流会社は各地域に物流センターを設置しており、セブン - イレブン統一超商の物流センターは台湾全国 15 ヶ所で稼働している。

セブン - イレブン統一超商の物流センターも日本と同様に、商品の温度帯別に 5 タイプに分けられている。大きな相違点は、日本では加工食品と雑貨の物流センターが別々であることは一般的であるが、台湾の捷盟行銷会社の常温物流センターはこの 2 つのグループの商品の物流を、1 つの物流センターで処理することに成功したことである(表 4 参照)。そして、セブン - イレブン・ジャパンの共同配送センターは中小型の専用センターであるが、セブン - イレブン統一超商の物流センターは大型のセンターが多く、また、前述したように、常温物流の捷盟行銷会社はいくつかの物流センターの中に、同一グループ内の他事業の配送専用地域を設け、セブン - イレブン統一超商の商品配送以外に、それらの事業の商品配送も重ねて行っている。

また、セブン - イレブン・ジャパンの共同配送はチルド商品からスタートしたのに対して、セブン - イレブン統一超商は加工食品と雑貨の物流整備からスタートした。セブン - イレブン統一超商においては、麺類や水物、サラダなどのチルド商品はかなり遅い段階に店舗に導入されており、牛乳は統一企業の牛乳しかおいていないため、統一企業の低温物流部がこれらの商

表 4 台湾と日本のセブン - イレブンの物流システムの比較

	物流会社, 配送センターの所有状況	物流会社, 物流センターの出資状況	物流センターの分類	台湾と日本の物流センターの相違点
台湾	自ら 3 つの物流会社を設立した。	セブン - イレブン統一超商による出資が中心である。	5 タイプの物流センター： (1) 常温(加工食品, 雑貨)物流センター (2) 冷凍物流センター(-25) (3) チルド物流センター(4) (4) 米飯物流センター(18) (5) 出版物物流センター	1. 台湾の常温物流センターには加工食品と雑貨の 2 つの物流機能を持っている。日本は加工食品と雑貨の共同配送センターが別々である。
日本	既存のメーカーや問屋の力を借りて、共同配送センターを設けた。	メーカーや問屋の遊休土地・施設の利用。セブン - イレブン・ジャパンの出資はなかった。	5 タイプの共同配送センター： (1) 加工食品共同配送センター(常温) (2) 雑貨共同配送センター(常温) (3) フロースン共同配送センター(-20) (4) チルド共同配送センター(5) (5) 米飯共同配送センター(20)	2. 台湾の常温物流センターは同一グループ内の他事業の配送も行う。日本はセブン - イレブンの専用センターである。

(出所) 各社の社内資料, およびヒアリング調査の結果より, 筆者作成。

品の配送業務を担うことができた。そして、店舗全体における商品の約75%を占める加工食品や雑貨などの常温商品の物流効率化から開始したのである。一方、統一企業グループから統廻行銷会社という低温物流会社が誕生したのは、長年の低温商品の配送経験を積んだからであった。

2. 物流センターの資本関係の比較

セブン・イレブン・ジャパンの場合

セブン・イレブン・ジャパンの共同配送センターは、メーカーや問屋が、その遊休土地・施設(あるいは稼働率の低い施設など)を有効利用して設置し、参加各社が共同運営を行っている。セブン・イレブン・ジャパンの広報室へのヒアリング⁵³⁾によると、「セブン・イレブン・ジャパンは共同配送センターや運送設備への出資は一切なかった」とのことである。つまり、共同配送センターの所有者はサプライヤーである参加各社である。

セブン・イレブン統一超商の場合

それに対して、セブン・イレブン統一超商の場合は、セブン・イレブン統一超商が出資して、物流会社および物流センターを作った。物流会社は統一企業グループの傘下企業で同じグループ組織に属しており、物流センターの所有者も物流会社である。日本の共同配送センターの主体とは大きな違いがある。

3. 物流業務の比較 計画発注と計画配送

セブン・イレブン・ジャパンの物流システムで導入されている計画発注と計画配送は、セブン・イレブン統一超商の物流システムでも実施されている。その目的は、合理的・効率性の高い物流を実現するためである。店舗・物流・生産の間には総合情報ネットワークが構築され、商品の発注と配送をタイムリーに管理している。

4. 小結

台湾では既存の物流会社の規模が小さく、コンビニエンス・ストアの多品種小ロット流通に対応できる物流会社がなかったが、このことがセブン・イレブン統一超商が自ら出資して物流会社を設立した理由であった。実際、物流会社を作ったことによって、外部の物流会社では実現することが難しかったであろうメリットをもたらした。それは、店舗における検品時間の削減である。一般的に、発注した商品が店舗に到着した途端に、店舗の従業員は直ちに検品作業に入らなければならない。セブン・イレブン・ジャパンの場合も同様だが、繁忙期には店舗の大きな負担になる。セブン・イレブン統一超商の場合は、店舗の負担を軽減し配送時間の正確さ

53) セブン・イレブン・ジャパン広報室, 2002年2月22日。

表5 セブン・イレブン統一超商とセブン・イレブン・ジャパンの発注・配送スケジュールの比較

		納品の頻度	発注締め切り	納品リードタイム	配送の時間帯
常温商品(加工食品, 雑貨)	台湾	週6日, 1日1回 小ロット配送とケースごと配送が1日おきに行われている	午前10時	10時間 ~ 30時間	昼間に配送を要求する店舗と深夜に配送を要求する店舗があり, それによって, 配送の時間帯は2つある。1つ目は, 発注当日の21:00~05:00。2つ目は, 発注翌日の07:00~15:00
	日本	加工食品 - 週3回 雑貨 - 週3回	午前11時		翌日の18:00~1:00
冷凍商品, チルド商品	台湾	毎日, 1日1回	午前10時	8時間	18:00~
	日本	冷凍商品 - 週3回 (夏7回) チルド商品 - 毎日3回	午前11時		翌日配送
米飯商品	台湾	毎日2回	午前10時	10時間	20:00~
	日本	毎日3回	第1, 2便は午前11時。第3便は午前10時。		第1, 2便は翌日配送。第3便は当日の夕方配送。
雑誌などの出版物	台湾	週6回		26時間	22:00~12:00
	日本	週6回			

(出所) 筆者作成。

を守るために, 検品作業は物流センターの人が去った後にも可能であるようにした。そして, 納品ミスや不納などが発生した場合は, 本部と物流会社の間で処理する。これは, 物流会社と小売業者が同一グループの会社だからこそ可能になったことである。

一方, 一般的に本業以外の物流会社への出資は, 投資費用を高め, 物流会社の運営にもリスクが生じるというデメリットがあるが 統一企業グループはセブン・イレブン統一超商以外に, いくつかの業種も展開している。例えば, 康是美ドラッグストア, スターバックスなどである。捷盟行銷会社が組織化された後には, それらの関連企業にも徐々に配送を開始した。このように, 同一統一企業グループ内のメンバー企業への物流支援によって, 物流会社への資本投資のリスクが分散されたと考えられる。

このように, セブン・イレブン統一超商は, 専用の物流センターを設立したことによって, セブン・イレブン・ジャパンにおける物流イノベーションの要であった, 取引の集約(1店当たりの発注窓口を集約して, 配送部分を集約したこと)と配送の共同化を実現することができ, さらに

計画発注と計画配送を徹底したことによって、短リードタイム・小ロット流通の高い流通サービス水準を実現し、台湾におけるコンビニエンス・ストアの物流イノベーションを生み出した。

最後に、上述した両社の比較をまとめてみると、物流センターの所有権と分類については、日本と台湾のセブン・イレブンにはいくつかの相違点があったが、メーカーの配送業務の集約や商品を小分けして配送する仕組みは日本と同じであり、計画発注と計画配送は台湾でも実施されている。つまり、セブン・イレブン・ジャパンの物流ノウハウは台湾のセブン・イレブン統一超商の物流システムで、かなり活かされていると考えられよう。そこで、次節では経営ノウハウの移転とイノベーションの形成問題について検討したいと思う。

第 6 節 経営ノウハウの移転とイノベーションの形成

本節は、まず、セブン・イレブン統一超商の商品供給システムの構築によって、どのようなイノベーションが形成されたかを整理する。そして、セブン・イレブン統一超商に関わる経営ノウハウの移転問題を 1. 国境を超えた経営ノウハウの移転と 2. グループ内における経営ノウハウの移転、の 2 つに分けて論じる。それによって、このケースにおける経営ノウハウの移転とイノベーションの形成の関係を検討する。

1. イノベーションの形成

小売業務システム、商品供給システム、組織というコンビニエンス・ストア・システムのイノベーション 3 要素がどのような相互作用を起こし、コンビニエンス・ストア・システムのイノベーションを形成したかを整理してみよう。

まず、小売業務システムと商品供給システムとの相互作用について、小売業務システムにおいて、セブン・イレブン統一超商は店頭における品揃えの追求から、商品の多品種小ロット化を目指した。しかし、既存の物流体制ではなかなか要求する物流水準に到達することができず、欠品率は 15% 以上もあった。その後、店舗数の増加に伴い、配送業務がますます複雑化し、組織内では物流と商流の分離による物流機能の強化が重視された。そこで、セブン・イレブン統一超商は物流会社を設立し、物流機能を自社グループ組織内に統合した。これにより、短リードタイム・小ロット流通を実現し、欠品率を下げることに成功し、1 店舗あたりの延べ配送車両台数を削減することや、物流経費を低減することなどの物流効率化を実現した。

そして、店舗には決まった時間帯に温度帯別の商品を届けることができ、顧客には豊富な品揃えを提供するだけでなく、品質管理された商品とファースト・フードなどのオリジナル商品を届けることができ、小売業務が改善された。

さらに、セブン・イレブン統一超商は物流会社の配送センターの増設によって、フランチャイズ・チェーン・ストア組織の展開を支えている。今まで、台湾の人口集中の西部にしか出店

できなかった店舗を、台湾の東部や離島に拡大し、顧客に買い物の便利さを提供している。

このような商品供給システムや小売業務システムは、実際には、組織に構築された情報ネットワークによって能力を高めている。具体的には、物流での総合情報ネットワークの活用によって、受発注の正確化・迅速化、出荷作業の計画化と、事務・会計処理の省力化を果たしている。また、小売業務での POS システムの導入によって、サービス水準の高い商品提供を実現している。

最後に 無視してはならないイノベーションは、メーカーや供給業者との関係の変化である。商品供給システムの構築は、メーカーや供給業者の協力なしには実現しないことである。セブン・イレブン統一超商は、今日における商品供給システムを構築することができたのは、メーカーや供給業者との緊密な関係づくりに努力したからである。そして、その努力は、新たな取引関係と同盟関係も促進した。例えば、メーカーとの共同商品開発や、米飯製造工場の協力を得て、弁当やおにぎりなどのファースト・フード新商品を次々と売り出したことなどがその成果である。

このように、小売業務システムと商品供給システム、そして、組織というコンビニエンス・ストア・システムのイノベーション 3 要素が相互作用しながら、コンビニエンス・ストア・システムのイノベーションを形成した。形成されたイノベーションについて、簡単に表 6 のようにまとめてみた。日本におけるコンビニエンス・ストアのイノベーションと、ほぼ同じようなメカニズムが作用していると言える。そこにはコンビニエンス・ストア・システムのイノベーションには共通性があることを示唆している。

表 6 コンビニエンス・ストアにおけるイノベーション

小売業務システム	商品供給システム	組織
多品種少量販売 長時間営業 近隣性 年中無休 ファーストフード商品	短リード・小ロット流通 生産・販売統合 商品の共同開発	情報ネットワーク フランチャイズ方式 同盟関係

(出所)筆者作成。

2. 国境を超えた経営ノウハウの移転

(1) イノベーションの形成過程

まず、既拙稿⁵⁴⁾で触れたように、セブン・イレブン統一超商の経営ノウハウは初期段階においてはアメリカのサウスランド社(現在の 7-11, Inc.)による影響が大きかった。近年はセブン

54) 鍾淑玲, 前掲論文, 2001年1月, 87~117ページ参照。

- イレブン・ジャパンの成功経験から、たくさんの経営ノウハウが移転された。

台湾のセブン・イレブン統一超商とセブン・イレブン・ジャパンの両社の間には正式な経営ノウハウ移転に関する契約はなかった。しかし、矢作敏行氏が述べたように「小売業の販売活動の情報収集は国内外の観察を通して、ある程度可能であるから、小売店舗の国際化のみならず、一般的な交通・情報通信網の発達によって、インフォーマルな経路で経営ノウハウの移転は進む」⁵⁵⁾。セブン・イレブン統一超商は平均年に1~2回の企業訪問や店舗見学などインフォーマルな経路によって、情報システムや単品管理、そして共同配送と商品開発などのノウハウを、セブン・イレブン・ジャパンから吸収している。また、日本からアドバイザーを招き、意見やノウハウを学習することもある(しかし、セブン・イレブン・ジャパンから直接ではなく、日本の他社から間接的にであった)。しかし、セブン・イレブン統一超商の経営ノウハウは単純に移転した技術を標準化したのではなく、海外の経験と本土化学習経験を統合して、現地適応化したのである。

例えば、物流システムにおける捷盟行銷会社のケースについて、少なくともセブン・イレブン・ジャパンが確立したイノベーションと菱食の物流ノウハウが移転されたことは本稿で確認することができた。前者の移転はインフォーマルな方法により、後者の移転はフォーマルな方法によるものである。そして、移転されたイノベーションと物流ノウハウはセブン・イレブン統一超商により統合され、さらに台湾での物流技術を加えた後に、セブン・イレブン統一超商独自の物流システムに変身させた。それは連鎖的なイノベーションの模倣と創造の過程にほかならず、新たなイノベーションが創造されたことも確認できた。

(2) 物流システムの形成が統一企業グループに与えた影響

捷盟行銷会社の設立によって、統一企業グループ内における物流に対する関心も高まった。その具体的な動きとしては、1991年10月に統一企業の「日本物流考察ツアー」が行われたことが挙げられる。ツアーのリーダーは捷盟行銷会社の初代社長の黄氏であり、メンバーは統一企業の新任課長30人であった。訪問先は、三菱商事本社、菱食本社、そして東川口物流センターや立川物流センター、岡山物流事業所、日清横浜製油所などである⁵⁶⁾。その後も、1992年に統一企業の課長グループが、統一企業の日本での提携先である日清株式会社とキッコーマン株式会社に訪問と同時に、菱食の4つの物流センターの見学を行った⁵⁷⁾。捷盟行銷会社の設立によって、統一企業グループの物流近代化はさらに進展していったと考えられる。捷盟行銷会社の前副社長(2代目)であった今井了氏によると「私が在任中の5年間(1996年~2001年)

55) 矢作敏行、「小売国際化のプロセスについて」『法政大学経営学会経営志林』第38巻4号、2002年1月、29ページ。

56) 統一企業『同上』、1992年11月号、58~61ページ。

57) 統一企業『同上』、1991年11月号、5ページ。

に、統一企業側からは、年2回、1回10人のペースで、計100人ぐらいの統一企業グループの社員が菱食の物流センターなどに訪問し、日本の物流技術を学習していた」と言う。これは、統一企業グループの中で物流に対する関心が高まったことを証明する事実である。

(3) 第3国への物流ノウハウの移転

捷盟行銷会社における物流ノウハウの移転は一方的なインプットではなく、アウトプットの面でも積極的な努力がなされている。1997年5月に捷盟行銷会社は「物流技術部」を設立した。その目的は中国や東南アジアへ派遣する「専門技術者」を育成することである。また、1997年に捷盟行銷会社は中国の北京、大連、上海、杭州と深 で「商業現代化と物流革新研究会」を行い、さらに三菱商事と菱食が中国で初めて設立した物流センターの「大連佳菱物流会社」の社員との密接な交流活動を行った。

「大連佳菱物流会社」は1996年3月に設立された。卸売と物流両方の業務を行っている。「大連佳菱物流会社」の副社長は、捷盟行銷会社の初代副社長である原田氏であり、「大連佳菱物流会社」が設立された当時、物流に対して中国の知識と技術はまだ不十分であった。技術指導について、初期には日本の菱食からの駐在員は1人いたが、日本人による指導より中国語による直接指導の方が効果が高いと原田氏は考えていた。そこで、原田氏が長年働いていた捷盟行銷会社の当時の社長である黄恵 氏に、技術指導を要請した。捷盟行銷会社にも国際展開の計画があり、両社の希望が一致したところに、捷盟行銷会社と「大連佳菱物流会社」の技術交流が行われるようになったのである。そこで、1997年から1999年までに、捷盟行銷会社が年3回「大連佳菱物流会社」に物流指導のために訪中した。その後、黄恵 氏は統一企業グループの「21世紀フライドチキン」というFC事業の社長に命じられるが、黄恵 氏は物流事業に熱意を持っていたので、三菱商事は統一企業グループに懇願して、統一企業の出向社員の形で黄恵 氏を「大連佳菱物流会社」の副社長に任命した。

このように、日本から台湾へと国境を超えて移転されてきた技術は、一旦台湾で吸収され、さらに台湾での経験を蓄積して中国へアウトプットされた。このように、3ヶ国にわたるノウハウの移転プロセスが見られる。

3. グループ内における経営ノウハウの移転

一方、統一企業グループ内でも経営ノウハウの移転が行われ⁵⁸⁾、経営ノウハウの共有化がそれを実現したと言える。

58) このような移転課題について、鈴木安昭氏は「小売経営ノウハウの移転ないし伝播は、...(中略)同一企業に属しながら異なった地域に存在する事業所(店舗)の間における同様な事象にも拡大することができる」と提示していた。(鈴木安昭『日本の商業問題』有斐閣、2001年、272ページ。初出誌、『消費と流通』第4巻第1号、日本経済新聞社、1980年)。

まず、統一企業グループのトップ経営者達は定期的に会議があり、その場が物流技術の経験交流の機会になる。また、統昶行銷会社と大智通行銷文化会社の新入社員は捷盟行銷会社で 2 週間から 1 ヶ月の研修を受けることになっている。

しかし、捷盟行銷会社、統昶行銷会社、大智通行銷文化会社と統一企業自身の物流センターの性質には違いがある。例えば、捷盟行銷会社の在庫日数は 3~7 日であり、平均在庫日数は 7 日であるが、統昶行銷会社ではほとんど在庫なしで、雑誌などについては店舗は発注しなくてよい。また、統一企業は現在常温物流部だけが残っており、物流センターは大きな倉庫型で、自動化した設備もほとんどなかった。そこで、それぞれの物流センターの特質に合わせて、他の会社（例えば、明治乳業やトーハン社）による技術指導が必要になった。

いずれにせよ、国境を超えた経営ノウハウの移転とグループ内における経営ノウハウの移転は、学習過程を経験しながら、セブン - イレブン統一超商の物流の強化と効率化に貢献し、台湾におけるコンビニエンス・ストアのイノベーションを促進したと言える。

第 7 節 むすびに

本稿は、台湾における物流近代化の概況を把握し、次に、セブン - イレブン統一超商の物流組織の発展過程を 2 つの時代区分に分けて論じた。さらに、セブン - イレブン統一超商の物流システムの特徴をさらに明らかにするため、セブン - イレブン・ジャパンの物流システムとの比較をし、最後に、以上の考察から、小売業務システム、商品供給システム、組織というコンビニエンス・ストア・システムのイノベーション 3 要素がどのような相互作用を起こし、コンビニエンス・ストア・システムのイノベーションを形成したかを整理した。また、経営ノウハウの移転とイノベーションの形成関係を軸に、国境を越えた経営ノウハウの移転と統一企業グループ内における経営ノウハウの移転の 2 つに分けて検討した。

セブン - イレブン統一超商の流通イノベーションを通じて、コンビニエンス・ストア・システムのイノベーションには共通性があることがわかった。このように、経営ノウハウの国際移転を通じて、日本で発生した小売イノベーションは台湾の物流近代化に影響を与え、台湾での修正・統合が加えられた後に、新たなイノベーションが創造されことは、セブン - イレブン統一超商のケースで確認できた。

そして、セブン - イレブン・ジャパンの物流システムと比較した結果、多品種少量在庫、短サイクルシステムというコンビニエンス・ストアの物流システムの基本的特性は日台で共通しているが、そのシステム編成についてセブン - イレブン・ジャパンの物流システムは機能的統合であるのに対して、台湾のセブン - イレブン統一超商は機能的・組織的統合、つまり製販垂直統合型であるという大きな相違点を確認することができた。この違いは、イトーヨーカ堂グループが小売業であり、統一企業がメーカーであることも関係するが、特に第 1 節で述べたよ

うな、流通構造の違いが大きな規定要因であり、日台における卸売業者の発達度合いの違いが物流システムの様態を決めていると言えよう。しかし、台湾におけるすべてのチェーン・ストアがこのような垂直統合型を実現しているわけではない。また、垂直統合型を利用しても、すべてが利益を出せるわけでもない。機能統合戦略、あるいは機能・組織統合戦略のどちらを利用すべきか、どちらが事業全体の収益性・効率性を高めていくのかは、それぞれのチェーン本部の資本力やチェーン・ストアの市場シェア、そして、参入時点における流通構造の違いによって、異なってくるだろう。台湾の場合は、市場シェアの高い企業ほど、機能・組織統合戦略がうまく進んでいる。しかし、その実態については、さらに多くの関連ケースを分析・検討する必要がある。

ここでもう一度セブン・イレブン統一超商とその親会社である食品メーカーの基本情報を振り返ってみよう。統一企業は1967年に設立し、1987年12月に株式公開をした。そして、統一企業の販路の1つとして、1978年に統一超商株式会社を設立し、設立当初の出資比率は統一企業が30%、ディーラーなどの統一企業関連会社が70%である。1980年に、統一企業とアメリカのサウスランド社が正式に契約した後に、統一企業におけるセブン・イレブン統一超商の持ち株率は50%になった。その後は統一企業の要求の中、持ち株率は45%に下がり、最後には40%になった⁵⁹⁾。1997年8月にセブン・イレブン統一超商の株式が公開上場され、統一企業は株式市場におけるセブン・イレブン統一超商の値動きによって持ち株率を40%から50%の間に所持しているセブン・イレブン統一超商の株を調整することがあった。統一企業の2001年度のアニュアル・レポートによると、統一企業はセブン・イレブン統一超商の44.28%の株を所有している。

設立されたいくつかの流通関連子会社の資本構成の変動から見ると、近年、統一企業グループの製販一体化における資本関係は少し変化していることがわかった。例えば、本稿で論じた常温物流会社である「捷盟行銷会社」における初期の資本構成は、統一企業が51%、統一超商が14%、日本の三菱商事が25%、菱食が10%であったが、2001年8月末における統一企業グループ内の持ち株調整後に、セブン・イレブン統一超商の出資率は設立初期の14%から25%になり、統一企業の出資率は51%から20%に減少し、そして、統一グループの南聯国際貿易会社が20%の持ち株になった。低温物流会社である「統昶行銷会社」における初期の資本構成は統一企業が50%、統一超商が30%、統一グループの南聯国際貿易会社が20%であったが、2001年に、セブン・イレブン統一超商の出資率は設立初期の30%から60%になり、統一企業の出資率は50%から20%に減少した。これらの動きは、統一企業グループが傘下の企業を4つのサブ・グループに統合しようとする戦略による影響であったが、他には、上述したように

59) 「鉅亨網報道」, 2001年12月31日。(<http://tw.finance.yahoo.com/n/j/1216/00090.html>)

近年にはセブン・イレブン統一超商の株を調整することによって、利益操作をする動きもあった。また、2001年に、統一企業は高値で台湾カルフルの持ち株40%のうち9%をオランダ銀行に売却したことがあった。これらの統一企業と関連子会社の資本関係の変化からみると、統一企業グループの流通事業参入は、成熟期を迎えた食品グループの戦略転換であり、高い利益をもたらす投資手段であるという含意が大きくなりつつある。この点については、今後引き続き注目したいと思う。

本稿はセブン・イレブン統一超商の物流システムの発展プロセスを対象に、日本のセブン・イレブンと比較しながら、台湾におけるコンビニエンス・ストアのイノベーションと経営ノウハウの移転との関係を論じてきた。今後は、今まで行われてきた統一企業グループに関する一連の研究をまとめて、グループ全体の観点から製販一体化についての理論整理をすることが重要な課題になる。

*参考文献 英語, 日本語:

1. Robert D. Buzzell, "Is vertical integration profitable?", *Harvard Business Review*, January-February 1983.
2. 尾崎久仁博「小売システムの発展に関する分析枠組み イノベーションと影響要因を中心に」『季刊経済研究』第21巻第3号大阪市立大学経済研究会, 1998年12月10日。
3. 小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房, 2000年。
4. 川端基夫『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』新評論, 2000年。
5. 川辺信雄『セブン・イレブンの経営史』有斐閣, 1994年。
6. 金頭哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣, 2001年。
7. 金亨洙「小売業の国際化の概念と小売ノウハウの国際的移動の一考察」『中央大学企業研究所年報』, 1998年, 第19号。
8. 鍾淑玲「台湾の小売業発展におけるセブン・イレブンのマーケティング展開」『立命館経営学』, 2001年1月, 第39巻第5号。
9. 鍾淑玲「台湾における大手食品メーカー「統一企業」のマーケティング・チャネル展開」『立命館経営学』, 2001年9月, 第40巻第3号。
10. 鍾淑玲「統一企業のチャネル政策を取り巻く台湾流通構造の特質 日本との比較を通じて」『立命館経営学』, 2002年5月, 第41巻第1号。
11. 鈴木安昭『日本の商業問題』有斐閣, 2001年。
12. セブン・イレブン・ジャパン社史『セブン・イレブン・ジャパン 終りなきイノベーション(1973-1991)』, 平成3年8月。
13. セブン・イレブン・ジャパンの公式会社案内『SEVEN-ELEVEN セブン・イレブンの横顔』セブン・イレブン・ジャパン, 2001年。
14. セブン・イレブン・ジャパンの社内資料「物流 セブン・イレブンの仕組み」セブン・イレブン・ジャパン, 1999年12月。
15. セブン・イレブン・ジャパン, 『SEVEN-ELEVEN JAPAN 第28期事業報告書』, 2001年。
16. 矢作敏行『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, 1994年10月。
17. 矢作敏行『現代流通 理論とケースで学ぶ』有斐閣, 1996年。
18. 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房, 2000年5月。

19. 矢作敏行「小売国際化のプロセスについて」『法政大学経営学会経営志林』第38巻4号, 2002年1月。
20. 安田武彦「発展途上国への小売技術の移転について」『商学集志』日本大学商学部創設90周年記念号, 1994年10月。
21. 日経BP社『日経ビジネス』, 1997年9月29日号。
22. セブン・イレブン・ジャパンのホームページ (<http://info.sej.co.jp/>)
23. 7-ELEVEN, Inc.のホームページ (<http://www.7-eleven.com/>)
24. 菱食のホームページ (<http://www.ryoshoku.co.jp/>)
25. 2002年3月, セブン・イレブン・ジャパン本社, 広報室マネージャーの松本稔氏に対するヒアリング調査。
26. 2002年4月, 三菱商事本社で筆者が実施した捷盟行銷会社の前副社長(現ローソンの商品・物流本部の副本部長)今井了氏と, 三菱商事食品本部加工食品第二ユニットカテゴリー担当マネージャーの白石宏治氏に対するヒアリング調査

*参考文献 中国語:

1. 捷盟行銷会社の会社案内『捷盟』捷盟行銷会社, 2000年。
2. 商周文化事業『商業周刊』No.602, 1999年6月。
3. 鍾栄欽・鄭永侃・楊錫熙・何薇立・蘇雄義「物流業」, 1995年5月。行政院勞工委員会職業訓練局のホームページ (<http://www.evta.gov.tw/employee/emp/001/006/a084/12.htm>)
4. セブン・イレブン統一超商の社内出版物『永不打 的光亮 7-ELEVEN 企業精神』統一超商, 1995年。
5. セブン・イレブン統一超商の公式会社案内『我們在全世界的隣居』統一超商, 2001年。
6. 中華民國連鎖店協会『95連鎖店年鑑』, 1996年。
7. 中華徵信所企業『1995年台湾地区産業年報/配銷流通業』中華徵信所企業, 1994年。
8. 天下雜誌社『天下雜誌 1000大特刊』, 2001年5月25日号。
9. 天下雜誌社『天下雜誌 1000大特刊』, 2002年4月26日号。
10. 統一流通世界雜誌社『流通世界』, 1996年7月。
11. 統一流通世界雜誌社『流通世界』, 1997年9月。
12. 統一企業社史『宏觀多角』, 1997年。
13. 統一企業『統一企業月刊』, 1990年4月号, 1991年11月号, 1992年9月号, 1992年11月号, 1997年1月号, 1997年7月号, 1998年1月号, 1999年1月号, 2000年1月号, 2000年8月号, 2001年1月号, 2001年10月号, 2001年11月号, 2002年1月号。
14. 李仁芳『7-ELEVEN 統一超商縱横台湾』遠流出版公司, 1995年。
15. 林建宏「統一企業股 有限公司發展策略引發企業再造影響之研究」, 1997年。
16. 流通快訊雜誌社『流通快訊』, 1999年3月10日。
17. 零售市場雜誌社『零售市場』No.221, 1995年6月。
18. 『經濟日報』各号。
19. セブン・イレブン統一超商のホームページ (<http://www.7-11.com.tw/>)
20. 統一企業のホームページ (<http://www.uni-president.com.tw/>)
21. 捷盟行銷会社のホームページ (<http://www.a-net.com.tw/>)
22. Yahoo!株式市場のホームページ (<http://tw.finance.yahoo.com/>)
23. 2002年5月, セブン・イレブン統一超商本社, 物流部物流企画担当的林徳栄氏とファースト・フード部の許家彰氏に対するヒアリング・アンケート調査。