



はじめに

21世紀を迎え、大手企業の社会的責任が問われる事件が相次いでいる。名ばかり管理職，自動車のリコール，保険金の不払い，食品の偽装表示などなど，枚挙にいとまがない。

今回，公取委から食品廃棄のロスチャージ問題で指導を受けたセブンイレブンもこの一つとあってよい。世界的な食糧危機が社会問題に浮上してきた以上，食品の安易な廃棄処理は許されない。

POS 経営により徹底した在庫ゼロを目指してきたセブンイレブンは，期限切れを理由に，食品廃棄とロスチャージを加盟店に強要してきた。

この経営責任が，現在問われている。コンビニエンス・ストアという経営スタイルを根拠に，値引き販売を禁止し，期限切れ食品の廃棄を強要することは許されなくなってきている。

今回の食品廃棄ロス問題は，コンビニエンス・ストアの経営が大きな転機にさしかかっていることを示唆している。

コンビニ市場の飽和や消費者市場の低迷といった次元だけでなく，エネルギー消費の徹底した削減や自然環境に優しいエコロジーの推進といった全地球的な課題への対処が求められている。

コンビニ業界が大きな転機を迎える中で，セブンイレブンもそれまでのビジネスの転換や新しい市場の開拓に迫られている。高収益を維持し成長神話を築いてきた同社が，新たな成長神話を創造できるのかどうか問われている。

2007年，東京や神奈川といった首都圏でコンビニエンス・ストアの店舗数が減少に転じた。2008年に入ると，コンビニの成長止まる，コンビニ成長神話の陰りなど，コンビニ業界が曲がり角になっていると指摘されるようになった。

コンビニ業界をリードしてきたセブンイレブンも，2007年には，株式上場(1979年)して以来，初めての営業減収といった事態に追い込まれた。セブンイレブンでは，2001年から既存店の売上高の連続減少傾向が続いており，新規ビジネスの

展開や新しいサービスの開発に迫られてきた。

今回は、セブンイレブンの廃棄ロスチャージの問題と、POS に象徴される情報技術を武器にした金融ビジネスへの取り組みに焦点をあて、セブン&アイ・ホールディングス（以後、セブン&アイ）が取り組んできた新旧のビジネスの明暗と、情報システムの活用について、見ていくことにしたい。

公取委による廃棄ロスチャージの波紋

2009年6月22日、公正取引委員会はセブンイレブンに対して、独占禁止法違反（優越的地位の濫用）として排除命令を出した。加盟店に対して、弁当など販売期限の迫った商品の値引き販売を不当に制限してきたとして、それを中止させる命令であった。

セブンイレブンと加盟店との値引き販売についての法的トラブルは、以前からあった。たとえば、4年前の2005年2月24日、セブンイレブンは東京高裁で敗訴になっていた。しかし、2007年6月に最高裁は東京高裁に差し戻しを指示し、結局、東京高裁は2007年12月末に、加盟店の請求を棄却したのである。

この意味で、今年の公正取引委員会の命令は、コンビニ業界のこれまでの慣習を打破するという意味で、画期的であったといえる。もちろん、コンビニ業界がこの指示に素直に応ずるかどうかは今後の動向を見守る必要がある。

セブンイレブンは社長の記者会見を行い、今回の公正取引委員会の命令に対して行きすぎた指導のあったことは認めたものの、これに従うかどうかについては先送りすることを表明している。

排除命令に従えば、弁当や飲料などの値引き販売が加盟店全体に広がりかねないからである。ただし、公正取引委員会による今回の排除命令で、セブンイレブンは加盟店側の廃棄損失の15%を負担すると表明している。その後さらに、新店に対する加盟店指導料の軽減措置も発表している。

今回の公正取引委員会の命令は、エコ重視の流れを反映しており、コンビニ業界全体として、これを無視することは困難である。

昨年2008年に大きく表面化した食糧危機の時代を迎え、自給率40%に満たない食料輸入大国で食品の安易な廃棄処理は許されなくなっているといつてよい。

我が国では、食品廃棄物は年間1,900万トンに達し、このうち500万~900万トンが食品ロス（役所用語）にあたる。セブンイレブンの食品廃棄の損失額は、単純に計算して、年間で600億円強に及んでいるはずである。

これは、食料品廃棄を前提とする効率追求の経営の限界を露呈したといつてよい。かつて、マスコミは、POS導入により、発注ミスゼロ、在庫ゼロ経営が可能になると騒いだが、それは幻想に過ぎなかった。

この食品廃棄問題は、セブンイレブンによる今後の経営に大きな影響を及ぼすのは必至である。なぜならば、売上全体の伸び悩みを打破するために、食料品販売の一層の強化を目指してきたからである。

2年前の2007年2月期の決算で、セブンイレブンは1979年に株式上場以来、はじめての営業収益の減収に見まわれた。

この減収をカバーするために、弁当や総菜分野の販売強化に努め、セブンイレ

ブンの売上げ全体の3割を占める主要な分野となってきたのに、この食品廃棄ロス問題の浮上である。

同様な問題を抱えているのは、セブンイレブンだけでなく、コンビニエンス・ストア業界にかかわる問題である。それだけでなく、すべての食品販売業に携わる企業にとって、大きな問題になっているとあってよい。

POS 経営の限界

コンビニエンス・ストアは、1982年にPOSシステムの導入以来、一貫して、経営効率の徹底化を目指してきた。セブンイレブンは、その先頭に立ち、コンビニエンス・ストア業界をリードしてきた。

2008年には、コンビニエンス・ストアの売上高は前年比6.7%増となり、百貨店の売上高を初めて抜いた。また、全国スーパーの売上高が前年割れであったこともあり、コンビニエンス・ストアの健闘ぶりが目立った年であった。

それにも関わらず、コンビニエンス・ストアのPOSに頼る経営は、1990年代末から、いろいろな処で綻びを見せ始めてきている。セブンイレブンの年間600億円にも達すると見られる食品の廃棄処分問題は、効率経営追及の限界を象徴するといつてよい。

また、セブンイレブンでは、2001年2月期より毎年、既存店舗の売上高の前年割れが続いている。2008年はタポス特需がありこれに歯止めがかかったが、これは一過性といつてよい。

既存店舗での売上高の前年割れが続いているのは、POSシステム経営効率の徹底の限界を示唆しているといつてよい。1982年にPOSシステムの導入以来、一貫して、経営効率の徹底してきた。にもかかわらず、売上向上には必ずしも貢献できていない。情報化システムの限界を露呈しているといつてよい。

セブンイレブンは、情報化投資に最も積極的な企業であり、その成果を最も取り入れた企業として、マスコミにもてはやされてきた。メディアから数多くの称賛を勝ち取り、セブンイレブン神話を作り出してきた。

情報化投資によって収益をさらに拡大させるという経営は、すでに破綻しているといつてよい。新しいビジネスの創出が不可欠であり、それに情報化投資が結び付けることが必要になっている。

これまでのセブンイレブンの情報化の歴史を簡単に振り返ってみよう。世界最先端をいく情報システムへの投資が、セブンイレブンの成長神話を支えてきたといつても過言ではない。

セブンイレブンの情報システムは、1978年8月にスタートする。いわゆる第1次店舗システムである。そして、第2次(1982年より)、第3次(1985年より)、第4次(1990年より)、第5次(1996年より)、第6次(2003年より)と、総合情報システムを更新してきた(セブンイレブンのウェブサイトより)。

これらの情報システムの更新では、時代の先端をいくシステムとしてマスコミの話題をさらってきた。最初の成果は、1982年にはPOS端末を導入し、バーコードによる単品管理を業界に先駆けてスタートさせたことにある。

それまでは、商品ごとの個別管理は行っておらず、売り場単位の管理であった。

それを、一品ごとの単品管理という極めて細かい商品管理法を導入し、不良在庫の削減と売れ筋の把握を成功させた。

この単品管理の徹底は、それまでのメーカー優位を覆し、小売り優位の時代を到来させるのに大きく貢献したのである。

1987年からは、POS端末を利用して公共料金の収納代行を開始し、金融機関のサービス代行業務を拡大させていった。その結果、公共料金の窓口支払額は、10年後の1998年には、コンビニが銀行を抜くまでに成長したのである。

1991年には、一企業としては世界最大規模といわれる総合デジタル通信網(ISDN)を導入し、それまで1週間かかっていたデータ分析を瞬時に行える仕組みをスタートさせた。売れ筋情報のリアルタイム入手に向けて、大きく一步前進させたといつてよい。

1997年11月には、衛星通信を利用して全国7,000店舗を結ぶ情報ネットワークをスタートさせて話題を集めた。2000年度には、前期比の2倍を超える400億円を超える情報化投資を行い、ネット通販やネット配信を可能にするマルチメディア端末を導入している。

2006年5月には、500億円を投資して、1万1,300店舗を結ぶ情報システムを更新し、第6次総合システムの刷新を完了した。これにより、本店と加盟店とのシステムの年間運用コストを、160億円から130億円へと削減したという。

店舗立地を加味したより詳細な情報を提供できるようにし、加盟店ごとにクーポン券やQRコードを発行したり、チラシの作成機能となど盛り込んだ。11月からは、ナナコや複数の電子マネーを読みとる機器も導入した。

このように、セブンイレブンの総合情報システムの更新をみていると、1990年代までみられたシステム投資効果は、2000年代に入り難しくなっていることが伺える。

第三者的にみても、情報活用の場面において、加盟店側の主体性が問われる仕組みになってきており、システムを更新すれば、すぐに効果が上がるというわけにはいかなくなっている。

コンビニ ATM の成功

セブンイレブンのPOS経営による効率化追求だけでは限界があるとして、セブン&アイは、ネット事業や金融サービスといった新規事業への取り組みを強化してきた。その中で成功したといえるのが、コンビニ ATM による手数料収入の獲得である。

コンビニへの ATM が普及するようになったのは、1997年と1999年の ATM 設置場所に関する規制緩和による。セブンイレブンの店舗への ATM 設置は1993年に始まる。これは他の銀行 ATM を設置してのサービス開始であった。

しかし、決済サービスが行える ATM は、現在でもなお、銀行所有の ATM のみにしか認められていない。このため、セブン&アイは、2001年4月にセブン銀行(最初は、アイワイバンク銀行の名称でスタート)を設立し、セブンイレブンへコンビニ ATM を開始したのである。

セブンイレブンと他のコンビニエンス・ストアとのコンビニ ATM の差は、セブ

ンイレブンが自社グループ傘下のセブン銀行の ATM を配置していることにある。セブンイレブンのコンビニ ATM は、提携している他銀行から手数料を獲得しているのである。

この手数料収入によって、セブン銀行は、設立わずか 2 年半後の 2003 年秋期決算で黒字化した。これは、金融や流通の専門家の常識を覆す快挙であった。顧客サービスを維持し収益を確保しなければならない銀行や金融機関にとって、自社で設置するよりセブン銀行への運営委託するほうが、経費が節約できるからである。

金融危機を迎え、銀行を含め金融機関各社は ATM 維持のコスト削減を迫られている。ATM 設置費用だけでなく、ATM への現金準備と補充、ATM の稼働時間の延長など、多くの運用コストなどがかかる。他の金融機関からの運営委託が増えてきているのは、このためである。

セブン銀行の収入の 95% は、取り扱い金融機関ほかからの ATM 利用手数料である。2004 年から年間 1,000 台の割で設置台数を増やしてきており、現在、1 万 4,000 台の ATM を設置している。

当初は、セブンイレブン店舗内だけのいわゆるコンビニ ATM であったが、2007 年からは野村證券をはじめ他の金融機関の ATM 代行サービスに拡充し、さらに、空港や駅といった公共施設での ATM サービスへと、発展させている。

また、セブン銀行は、セブン&アイ・グループ以外の量販店や専門店といった流通企業ほかへの展開も進めている。2009 年 7 月には、家電量販店のヨドバシカメラにも ATM を設置し、グループ外設置は 510 台に達している。

セブン銀行は、3 年後の 2012 年 3 月末までに、1 万 6,000 台の ATM 設置を目指している。グループ外の ATM 設置を、1,200 台に増やす計画を立てている。コンビニ ATM から、社会全体の金融インフラとしての ATM 制覇に向けて、事業を展開しようとしているのである。

このため、セブン銀行の ATM は、既存の銀行の ATM が行っていないサービスを拡充してきている。その 1 つが、海外発行のクレジットカードを扱えるようにしている点である。セブン銀行の ATM では、外国人観光客やビジネスマンが、24 時間 365 日、日本円を引き出すことができるのである。

ここで扱えるクレジットカードは、世界のメジャーカード（ビザ、マスター、アメリカンエクスプレス、JCB、銀聯カード）と、世界の ATM ネットワーク加盟カード（PLUS、Cirrus）である。

海外発行のクレジットカードが利用可能コンビニ ATM は、セブンイレブンに限られているのである。それは、都市銀行をはじめ国内の銀行の ATM は、海外の ATM とは規格が異なっているためである。ただし、郵便局の ATM は海外発行カードに対応しているが、24 時間対応ではないのである。

もちろん、セブン銀行の ATM 依存の経営にも、不安はなくはない。その 1 つが、電子マネーの急速な普及による ATM 利用の減少の可能性である。現金不要での支払が増えれば、ATM 利用の必要性は低くなる。

イギリスでは、小売店での POS レジから現金を引き出せるサービスも認められている。日本では認められていない決済サービスであるが、ATM 以外の電子端末でも現金が引き出せるようになれば、その必要性は低くなるかもしれない。

電子マネーによる顧客囲い込みの誤算

セブン&アイが、新たな金融サービスとして次に注目したのが電子マネーである。「ナナコ」という電子マネーの取り扱いを、2007年4月より、東京都内のセブンイレブン1,500店舗で開始している。

この電子マネーの発行により、POSによる商品情報とナナコから得られる個人情報とを組み合わせて、顧客の囲い込みを狙ったのである。POS情報による限界を、電子マネーから得られる個人情報を加味することによって、打ち破ろうとしたのである。

この2007年は、電子マネー元年と呼ばれた。各社の電子マネーが相次いだ。セブン&アイのナナコの他に、パスモが2007年3月に、ワオン(イオン)とナナコ(セブン&アイ)が2007年4月に、それぞれ発行された。すでに発行されていたエディ(ビットワレット、2001年11月発行)、スイカ(JR東日本、2004年3月発行)と合わせて、電子マネーが勢揃いしたのである。

この結果、全国各地の鉄道、地下鉄、バス、スーパー、コンビニなどで、一斉に電子マネーが利用できるようになり、世間の注目を集めた。この年のヒット商品番付(SMBCコンサルティングや日経MJなど)で、トップの横綱にランクされたのである。

電子マネーの普及の試みには前史がある。1997年末から2000年初めにかけて、全国各地で大がかりな電子マネーの実証実験が行われた。当時、世間の注目を集めたのであるが、すべて実験の域を出ず、自然消滅してしまったのである。

2007年に再度話題を集めた電子マネーは、現在まで、順調に普及し始めている。日本銀行の最新の調査報告(2009年7月10日発表、8つの電子マネーを対象)によれば、2008年度の電子マネーの発行枚数は1億503万枚で、初めて1億枚を突破したのである。年間の決済金額は8,172億円で、前年比で45%と増加した。

1件当りの決済金額は732円で前年比5.2%増で、スーパーでの買い物などでの利用が増えたことが、金額を押し上げたとしている。ただし、カード一枚当りの利用件数は0.98回であり休眠カードが、多いと指摘されている。

2009年5月末現在の発行数は、エディが4,920万件(13万7,000ヶ所)、スイカが2,623万枚(6万4,420店)、ワオンは960万枚(2万8,500店)、ナナコは792万枚(2万3,524ヶ所)となっている。

この各社が競合する電子マネーの中で、セブン&アイのナナコは、2005年に研究に着手して、会員カードを兼ねさせ、購入金額に応じてポイントがつくようにした。2007年度に1,000万枚発行の目標を掲げ、発行当初の伸びは順調であった。

セブン&アイの発表によれば、2007年の4月23日にサービス開始を開始して以来、5月22日には100万枚発行、6月30日には200万枚、7月13日には300万枚と急激に、発行枚数を伸ばしたのである。

しかし、その後の伸びは大きく鈍り、10月10日に500万枚、11月末に517万枚と低迷し、現時点でも当初に掲げた1,000万枚発行の目標は、達成されなかったのである。

それでも、世間がナナコに注目したのは、当初、他の電子マネーに比べて月間

の決済件数が多かったからである。しかし、2007年7月の3,400万件をピークにして、下がってきていたのである。

この結果、これまで独自路線を貫いたセブン&アイは、外部の電子マネーにセブンイレブンの店舗網を開放することにしたのである。セブン&アイは、2009年6月9日に、今秋の2009年10月エディの受け入れ開始すると発表した。

これは、大きな戦略転換である。セブンイレブンが、エディの利用に対して他の小売業と同様に2%の利用手数料を払うとすると、2009年2月の時点で、単純にエディに支払う金額は55億円にも達する計算になる。これは、売上げ高2億7,600億円をもとに、エディの利用率を仮に10%として算出したものである。

セブン&アイの当初の目論みから、大きく外れている。セブンイレブンでの小口の買い物で、他社に2%の利用手数料を支払うだけでなく、カード利用による個人情報の獲得も出来ない。

もともと、ナナコによる個人情報の取得という当初の目論みは、甘かったのである。それは、個人情報保護法に配慮して、会員契約時で個人情報の取得を見送らざるをえなかったからである。POSによる商品情報とナナコによる個人情報を組み合わせによる顧客の囲い込みの狙いは、絵に描いた餅だったのである。

終わりに

以上、セブンイレブンとセブン&アイのITをみてきた。セブンイレブンのPOSシステムの限界は、在庫可能な商品から在庫が難しい商品である生鮮食品の扱いを増やしてきたのに、定価販売を頑なに維持しようとした点にある。

在庫のきかない商品やサービスは、需給の変動に価格も変動させることが不可避であることは、航空やホテルの情報支援サービスが証明している。

コンビニの商売の仕組みを変えずに、システムを巨大化し精緻なものにしても、効果が上げられないのは、当然といってよい。

また、セブンイレブンの創業以来のPOSシステムと、金融サービスとしてのATM決済サービスと電子マネーとでは、明らかに違いがある。

それは、前者のPOSシステムがセブンイレブン店舗内支援の仕組みで十分であるのに対して、後者の金融サービスは、セブンイレブン店舗外も含めた幅広い場所での支援が、不可避となることである。

言い換えれば、ATMと電子マネーは、セブンイレブン店舗内だけのサービスでは、成功できないということである。

サービス開始当初は、セブンイレブンの1万1,300店舗という店舗数は武器になるが、それを越えた社会全体のサービスに拡充できなければ、失敗するのである。

ATMサービスと電子マネーで明暗を分けたのは、そこにある。ATMサービスが成功できたのは、セブン銀行という銀行をグループ内に有していたからである。

コンビニATMから社会全体の金融インフラとしてのATMへと飛躍させていることが、大きな成功要因といってよい。

電子マネー「ナナコ」の限界は、セブンイレブン内部のサービスに依存しすぎた結果といってよい。消費者にとつて、どこでも利用可能でなければ、価値はな

い。

どこでも利用できるようにするには、異なる仕組みの電子マネーとの競争に勝たなければならないのである。そこまで踏み込んだ電子マネーの発行が求められている。

(Tadaaki NEMOTO)