

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.69

セブンプレミアム



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁(46P)

セブン・イレブン・ジャパン提供(45P、47P、48P)

ある即席麺をめぐる開発秘話から話を始めよう。「マルちゃん正麺」といえば、乾燥麺ながら生麺に近い味が沸騰した東洋水産のヒット作だ。麺の風味を封じ込める独自の製法を5年かけて開発。「これこそ正しい麺、理想のラーメンの完成形」の思いを商品名に込めた。2011年11月の発売から1年半弱で販売金額300億円（希望小売価格ベース）を達成。自分たちの「夢」をかなえた東洋水産がある日、1人の男性が訪ね、大胆にもこう切り出した。「マルちゃん正麺に匹敵する商品をうちのプライベートブランド（PB）でつくっていただけませんか」

男性はセブン&アイ・ホールディングスのPB「セブンプレミアム」の開発チームのメンバー。意欲的だが時に「無鉄砲」なところもあった。その無鉄砲さが、東洋水産からナショナルブランド（NB）商品には使っていない別の独自技術を引き出した。

「実はわれわれもやってみみたい麺の製法があるのですが、量産には向かなくて……でもPBならば」

それは、麺を長時間かけてα化（糊化）させ、生麺のような食感を生み出す方法で、熟成に手間がかかるためNB商品としての量産は難しかった。ただ、PBの生産量なら可能だという。成果は2013年5月、セブンプレミアムのワンランク上の高級版「セブンゴールド」シリーズとして発売された「金の麺」となって結実。売れ行きは好調という。

同じセブンゴールドでは、2013年4月に発売された「金の食パン」が、マスメディアでたびたび話題になった。原料にハチミツと生クリームを加え、手で丸める工程も入れたことで、甘味ともっちりとした食感を実現。1斤6枚入りで250円とNB商品より5割以上高い価格にもかかわらず、発売3カ月半で1000万個を売り上げ、大ヒットを飛ばしている。

セブンプレミアム商品の年間総売上高（2012年度）は4900億円、総品目数は1700品目。国内流通2強のもう一方のイオンのPB「トップバリュ」はそ

流通がメーカーと共同開発し 「上質さ」と「値頃感」を両立させる

れぞれ6800億円、6000品目。1品目あたりの売上高は単純計算でセブンプレミアムは約2億9000万円、トップバリュは1億1000万円で3倍近い開きがある。実際、単品で年間売上高が10億円を超えるアイテムは92品目にも上り、PB商品では他に類を見ない売れ行きを示している。セブンプレミアムはなぜ、強いのか。その強さの根源を探る。

低価格より質を追求する

開発がスタートしたのは2006年11月。前年9月に持株会社体制に移行し、セブン-イレブンやイトーヨーカ堂などがその傘下に入る形で再編。翌年6月には百貨店そごう・西武が、9月には提携関係にあった食品スーパー、ヨークベニマルが子会社化され、ここにコンビニエンスストアからスーパー、百貨店、銀行、外食など多業態を擁する世界でも例のない流通グループが誕生する。そうしたなか、他社との競争が激しい東北、北関東地域で家業を優良企業へと育てたヨークベニマルの大高善興^{ぜんこう}社長が、「グループのPBが必要」と提案したのが始まりだった。

流通が企画から販売まで一貫してかかわるPB商品は、広告費などコストが抑えられるので結果的に低価格になる。従来はNB商品より品質は劣っても、その低価格たることに主眼が置かれていた。これに対し、セブン&アイグループを率いる鈴木敏文会長兼CEO（最高経営責任者）は、大高の提案を了承すると、ある条件を示した。「低価格優先ではなく、質を徹底して追求するように」。その理由について、鈴木はこう話している。

「私は不況下でも価格の安さだけでなく、質のよさを求める顧客が増えていることを見抜いていました。質の追求より、低価格の商品をつくるほうが実は容易で、仮に6割の顧客が低価格を求めていたら、売り手の大半はそちらを選ぶでしょう。ただ、たちまち飽和状態になり過当競争に陥る。一方、質を求める顧客は4割でも、ニーズに的確に応えたら圧倒的な支持を得られる。進むべき道は明らかでした」

トップから基本コンセプトが示されたのを受け、PB開発のための組織横断型のセブン&アイ・ホールディングス「グループMD改革プロジェクト」が



年間総売上高(2012年度)
4900億円、総品目数
1700品目にも上り、今や
セブン&アイグループの
看板ブランドに成長した
セブンプレミアム商品。

「お客さまは製造元を知りたいはず。
だからメーカー明記を決めました」

発足する。MDはマーチャダイジング（商品政策）の略。各事業会社の商品開発担当やバイヤーが集まり、商品カテゴリーごとに4～5名のチームを組み、通常業務兼任でPB開発にあたる。たとえば、飲料チームは缶コーヒー、炭酸飲料、果汁などの担当をメンバーに振り分ける形だ。同業他社は別会社方式をとっていたが、「担当する商品の売り場を背負う人間が自ら思いを持って開発しよう」と組織横断型チーム方式を選んだ。

「単品管理」の商品開発版

開発方法は、創業以来、弁当やおにぎりなどオリジナル商品の開発を続けてきたセブン-イレブンの独自の手法を共有することになった。グループMD改革プロジェクトサブリーダーのセブン-イレブン・ジャパン取締役常務執行役員、鎌田靖・商品本部長が説明する。

「MDプロセスといって4ステップで構成されます。第1ステップはお客さまのニーズ、特に不満点を探る。臆病なほど慎重に時間をかけます。第2ステップはニーズに基づいた商品コンセプトの仮説づくりです。目標品質を明確にする。ここでは一転、大胆さが求められます。第3ステップは商品づくりで“あるべき姿”を実現し、お店に価値を伝達する。第4が結果の検証です。売れなかったら原因を突きつめ、



鎌田 靖氏

セブン-イレブン・ジャパン
取締役
常務執行役員 商品本部長

次の仮説につなげる。こうして仮説と検証を繰り返す。これは実はセブン-イレブンの店舗運営の基本思想である『単品管理』の商品開発版なのです」

単品管理とはセブン-イレブンが生み出した商品発注の手法だ。天気予報や地域行事などの情報をもとに明日の顧客ニーズを探り、売れ筋の仮説を立てて発注する。結果をPOS（販売時点情報管理）システムで検証。発注精度を高め、機会ロスと廃棄ロスの最小化を目指す。セブン-イレブンの全店平均日販（1日の売上高）は約67万円。他チェーンを12万円以上引き離す強さの根源の1つは、単品管理にあるとされる。

“最強のノウハウ”を共有した開発チームは2007年5月、第1弾を発売。NBと同等以上の品質を手頃な価格で提供する。既存のPBの常識を打ち破ったのは、NBを持つ一流メーカーと組み、メーカー名を明記したことだった。鎌田が話す。

「メーカー名を書くとPBでなくなると言われました。でも、お客さまは製造元を知りたいはずですよ。ならば、売り手の都合より、お客さまにとってどうあるべきかを考え、PBの概念を変えようと、明記を決めました。初めのころは、われわれの提案を拒否するNBメーカーも少なくありませんでした」

翌2008年、原油高や原材料高を背景にNB商品の値上げが相次ぐなかで、PB商品に注目が集まる。セブンプレミアムは日経MJが毎年行うヒット商品番付でトップバリュとともに「西の横綱」にランクされ、日経優秀製品・サービス賞では、製造元の明記が評価され、最優秀賞に輝いた。

2009年、PB開発を加速させるきっかけとなる事件が起きる。6月、販売期限の迫った弁当類を値引きする見切り販売を行った一部の加盟店に対し、本部が「取りやめを余儀なくさせた」として、公正取引委員会が独占禁止法違反でセブン-イレブン・ジャパンに排除措置命令を出した。コンビニの場合、

廃棄ロスは発注の権限を持つ店側が負担する。見切り販売はそれを避けようとする行為だった。

セブン-イレブン側は、現場でのアドバイスのなかで「一部でいきすぎた強要に近い言動があったかもしれない」としつつも、自社の見解を示した。すなわち、見切り販売は短期的には加盟店の利益に結びつくように見えるが、長期的には、同じチェーンで「一物二価」となって不信感が生まれ、ブランドイメージが毀損するなど利益にならないこと、加盟店オーナーの多くは見切り販売について反対意見を持っていること、等々。実際、見切り販売を行っていたのは全店舗中1%に満たなかったが、その後、本部は排除措置命令を受け入れた。マスコミは「強者の本部 vs. 弱者の加盟店」の構図で批判的に報じ、廃棄の弁当類が処分されることへの非難の声もあがった。セブン-イレブンは大きな課題に直面する。

「これから先、セブン-イレブンはどうあるべきか。初期のテレビCMの『あいててよかった』のコピーは、いつでも開いている便利さを伝え、若い層を中心に支持を得ました。以来、何もメッセージを発してこなかった。その間、少子高齢化が進み、1世帯あたりの人数はどんどん減ってきた。女性の就業率も年々高まってきた。社会や市場の変化を見ずえ、自分たちはどんな顧客に、どんな商品やサービスを提供していくべきかを問い直し、変化への対応を徹底する。そこで掲げたのが、今の時代に求められる『近くて便利』というコンセプトでした」(鎌田)

メーカーの「誇り」を引き出す

2009年秋から店舗での品揃えの大幅な見直しが始まる。食事づくりの手間やわずらわしさを解決できる商品を揃える。特に力を入れたのが惣菜類で、セブンプレミアム・シリーズでは少量パックのポテトサラダ、肉じゃが、ひじき煮、さばのみそ煮などのメニューが次々開発され、投入されていった。



「マルちゃん正麺」を擁する東洋水産が秘蔵の技術を提供して実現した「金の麺」。

当時、コンビニ業界は業績が低迷し「市場飽和」が叫ばれたが、セブン-イレブンは「変化に対応すれば飽和しない」と反論。「近くて便利」を実現する品揃えの改革は、主張を実証する挑戦でもあった。成果は業績に表れた。2010年2月期の全店平均日販約62万円が昨期は約67万円と5万円も増加。押し上げたのは主に40歳以上の女性客の増加だった。

現在、グループMD改革プロジェクトは、デイリー商品、生鮮惣菜、加工食品、住居、衣料の5部会31チームで構成される。メンバーはMDプロセスシートと呼ばれる手順書に従い、開発を進める。期間を25週間と設定し、何週間前までに何を行うかを細かく記述したものだ。チームは毎週1~2回集まり、リーダーがメンバーから進捗の報告を受けながら、目指す商品コンセプトや目標品質などを議論する。目標品質が決まった段階で、どのメーカーと組むか考える。

「セブン-イレブンにはチームMDといって、オリジナル商品は開発担当者がメーカーの担当者とチームを組んで開発する独自の方法がありました。セブンプレミアムの開発でも強く意識したのは、メーカーの担当者に下請けではなく、共同開発者として誇りを持って取り組んでもらうことでした。メーカーは多くの引き出しを持っています。その商品カテゴリーを得意とするメーカーにNBには使っていない引き出しを開けてもらう。そして、お客さまのニーズをベースに一緒に高い質を実現する。金の麺は秘蔵の引き出しを開けてもらえた成功例でした」(鎌田)

成功事例は毎月、全チームが集まって報告し、共

「最高の商品をつくってください。
値段は問いません」

有する。開発が遅れ気味のチームには進捗度をモニターしている事務局が後押しを行い、後方支援する。現場レベルで解決できない課題は役員クラスが対応する。たとえば、PBの乳製品の種類を増やす際、製造元のトップメーカーはラインが用意できないと難色を示した。2番手では顧客の求める質を実現できない。最後は鎌田とヨーカ堂の食品事業部長が2人で交渉に出て、ライン増設を承諾してもらった。

最大の支援はトップ交渉だ。たとえば、日清食品ホールディングスの安藤宏基社長に対し、鈴木が直に「われわれのグループに最高の商品をつくってほしい。値段は問わない」と要請。セブンゴールド初のカップ麺「日清名店仕込み」シリーズが生まれた。

既存品のリニューアルにも注力する。カレールーのリニューアルでは業界トップのハウス食品と組み、試作を7回重ねた後、試作品をモニター宅に送り、実際の食事で食べてもらい、改良するテストを5回繰り返した。リニューアル版は売り上げを1.5倍に伸ばした。最近ではこんなこともあった。金の食パンは「もっとおいしい食パンを」と鈴木が発案したが、発売直後から売り上げが計画の5割増の人気商品になると、鈴木は即指示した。「すぐに次の食パンの開発を始める」。その理由をこう話す。

「おいしいものにはもう1つ裏の意味があって、それは“飽きる”ということです。顧客の期待度は一定でなく、常に高まる。金の食パンもおいしい分、飽きられる度合いも高い。そのとき、すかさず新商品を投入できるよう準備を始めさせたのです」

商品開発の原点

セブンプレミアムは今やNBの代替というより、上質さと値頃感を両立させたブランドとして定着しつつある。共同開発を持ちかけるメーカーも後を絶たない。2015年には年間売上高1兆円、2400品目を計画。単品あたり、実に4億円を超える計算だ。

メーカー名の明記というPBとしては異例の手法も採用。「単なる下請けではない」と、メーカーのやる気を喚起させるとともに、消費者へのアピールにもつながっている。



顧客の求める質的な価値を絶えず追求し、顧客の満足度を維持するため手を休めない。顧客ニーズを探り、応えるため、仮説と検証を繰り返し、具現化に向けてはメーカーと共同開発し、優れた能力を引き出す。浮き上がるのは、商品開発における「当たり前」のことを確実に実行している姿だ。それでも強さが生まれるのは、誰にとっても「当たり前」か、「あるべき姿」の軸がブレないからだろう。

PBの開発を承諾する際、鈴木はもう1つ、条件を出している。「グループ内のどの業態でも同じ価格で販売するように」。すると、コンビニ側は「基本的に値下げして売るスーパーと同じ価格では置けない」、スーパー側は「コンビニと同じ価格の商品は扱えない」、百貨店側は「スーパーやコンビニが扱う商品は置けない」と反発した。これに対し鈴木は、「そんな区分けは売り手が勝手に決めつけているだけで、今の顧客は『これは200円で買う価値がある』と思えばどこの店舗でも買う。重要なのは、どこの店舗だろうと、同じ値段で販売しても、顧客に価値を感じてもらえるような、上質のPB商品を開発することではないか」と説いて推進した。

メーカー名明記も顧客にとってどうあるべきかを考え決断した。セブン-イレブンもこれから先どうあるべきかを問い直し、「近くて便利」というコンセプトを導いた。顧客にとっての「あるべき姿」を徹底し、ブレない。そこから根源的な強さが生まれる。セブンプレミアムは、流通業のPBながら、今の時代に改めて問い直される商品開発の原点を思い起こさせるのではないだろうか。(文中敬称略)

流通が顧客と暗黙知を共有し メーカーと相互補完で価値を共創する

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

セブン-イレブンには「仮説と検証」のサイクルをスパイラルに回し、顧客のニーズやウォンツに徹底して応えるという「型」が定着している。セブンプレミアムのプロジェクトは、型をグループ全体に伝播させ、クロスカンパニーで知を総動員し、イノベーションを起こしていく場にほかならない。そのイノベーションの特質は、流通における競争の次元を単なる価格競争を超えた質の追求へと変換したことにある。

知を引き出すイネーブラー

メーカーと共同開発を行い、流通の持つ知とメーカーの持つ知を相互に補完させ、イノベーションを起こす。相手の持つ潜在的能力を引き出す役割をわれわれは「ナレッジ・イネーブラー (knowledge enabler)」と呼ぶが、グループMD改革プロジェクトはメーカーに対し、イノベーション能力を解き放つイネーブラーの役割を演じている。ここに流通とメーカーが価値を共創するWin-Winの関係が生まれる。

イネーブラーの役割を果たせるのは、セブン&アイが顧客との境界にいるマージナルな存在であるからだ。その点、グループのリーダー的存在であるセブン-イレブンが自らのあるべき姿として、「あいててよかった」という時空間の利便性を超え、今の時代に求められる「近くて便利」という新しいコンセプトを見いだしたことは注目すべきだ。それはまさにコミュニティのインフラとして、地域コミュニティの生活の質の向上に貢献するというコモングッド（共通善）への目覚めにほかならない。

質に対する顧客のニーズやウォンツは人間の

価値観、より根源的には生き方にかかわるものであり、多次的で量に還元できない暗黙知だ。そこで、コモングッドを志向しつつ、顧客と互いに共感し、暗黙知を共有しながら、広く深く考察し、新しい意味を紡ぎ出していく。そこにあるのは、顧客と価値を共創する世界だ。

フラクタル組織の形成

メーカーはとかく市場を分析的にとらえ、顧客を対象化し、ニーズを定量化しようとする傾向がある。一方、セブンプレミアムの開発においては、マージナルな存在であるセブン&アイがイネーブラーの役割を果たすことで、メーカーにとってもコミュニティの生活の質の向上というコモングッドへの貢献が可能になる。ここに、メーカー、流通、顧客といったステークホルダーが結びつき、ともに知を創造する共創の場としての「知のエコシステム（生態系）」が生成される。単なる価格競争がもたらすWin-Loseの疲弊する世界とは対照的だ。

ここで、プロジェクトの組織面に目を向けてみよう。「仮説と検証」の型が実践知として共有されることで、グループMD改革プロジェクト、5つの部会、31のチーム、そして、メンバーと、どの層をとっても全体と部分が相似形になるフラクタルな構造が形成される。フラクタル組織はどのレベルにおいても、自己完結的な判断能力と実行力が発揮される。質という多次元で定量化困難な価値を競う時代には、一人ひとりがその都度、最適最善の判断を行うフラクタル組織を形成できた企業が競争力を持つことをセブンプレミアムの成功は示している。