

[電子化企業個案]

Seven Eleven Japan: Reinventing the Retail Business Model

摘要

本個案研究乃描述日本 7-11 企業如何成功地建立起改變日本零售業的創新經營模式。本個案敘述了日本 7-11 企業成為日本首位零售商以及透過產業供應鏈網絡販售高品質產品之資訊策略。由於擁有顧客需求分析之強大能力，日本 7-11 追求經由使用創新資訊與 IT 的管理行銷、規劃與獨創產品製造之整合策略。本個案亦描寫日本 7-11 開發整合零售資訊策略與聯合系統。外包大多數 IT 功能給合作廠商以及追求先進 IT 的企業策略給予日本 7-11 重要的優勢。策略 IT、人力與資訊資產，像是分店顧問、即時逐項控管、產業 IT 網絡，與精密分析系統促成了日本 7-11 的成功。本個案提出欲維持目前核心能力，對日本 7-11 還存有哪些創新挑戰。

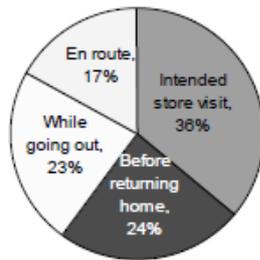
前言

世界最大連鎖便利超商—日本 7-11 執行長鈴木敏文將 7-11 形容為：便利超商是一個你能對於任何日常生活問題得到解決辦法的地方。我們總是努力以這樣的方向去計畫與設計一間超商，尤其是住在我們超商附近的顧客無論何時都能得到他們所想要的東西。

在今天，日本 7-11 不僅僅只是個顧客購物的地方，更是兼具休息與娛樂功能的場所（見圖 1）。

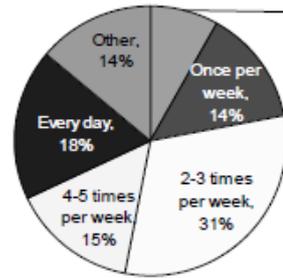
Exhibit 1
SEJ Customer Profile

Customer Activities When Visiting Stores



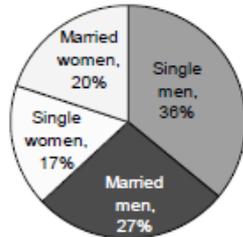
7-Eleven stores are used on a variety of occasions.

Frequency of Store Visits



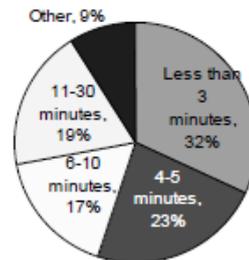
64% of customers visit 7-Eleven stores at least twice per week.

Gender and Marital Status



63% of customers are males.

Time it Takes Customers to Reach a Seven Eleven Store



55% of customers come to 7-Eleven stores from less than five minutes away.

(Source: Seven Eleven Japan, "Corporate outline 2003.")

日本 7-11 走在全世界 7-11 連鎖店的最前線，2003 年 3 月在 18 個國家中共計擁有 24,912 家分店；在 2003 年一項零售商市值排名調查中，日本 7-11 位居日本首位零售商以及全球第 8 大零售商（見圖 2）。自 1974 年設立以來，日本 7-11 從未在收入或收益上經歷衰退。

Exhibit 2
Top 15 ranked by market value in retailers

2003 [2002]	Company	Market Value (million US\$)	EPS (US\$)	Sales (2002) (million US\$)	Net income 2002 (million US\$)
1 [1]	Wal-Mart Stores (U.S.)	\$229,658	1.49	217,799	6,671
2 [2]	Home Depot (U.S.)	\$56,655	1.30	53,553	3,044
3 [5]	Lowe's (U.S.)	\$31,878	1.33	22,111	1,023
4 [3]	Walgreen (U.S.)	\$30,214	1.00	28,681	1,019
5 [6]	Carrefour (France)	\$27,124	2.13	75,031	1,500
6 [4]	Target (U.S.)	\$26,591	1.57	39,176	1,416
7 [19]	Ebay (U.S.)	\$26,332	0.89	1,214	255
8 [7]	Seven-Eleven Japan (Japan)	\$21,721	0.83	3,241	689
9 [9]	Tesco (U.K.)	\$20,334	0.19	37,367	1,311
10 [10]	Kohls (U.S.)	\$19,078	1.48	7,489	496
11 [12]	Sysco (U.S.)	\$16,709	1.03	23,351	680
12 [16]	Hennes & Mauritz (Sweden)	\$15,332	0.81	5,369	671
13 [13]	Costco Wholesale (U.S.)	\$13,687	1.54	37,990	700
14 [24]	GAP (U.S.)	\$12,808	(0.01)	13,848	(8)
15 [26]	Inditex Industria de Diseno Textil (Spain)	\$12,100	0.60	3,548	371

(Source: Ito-Yokado Group Investors' Guide 2003)

日本 7-11 在 2003 年 5 月擁有 9,757 家分店，為日本最大的連鎖超商。其商店以相同基本設計為特色，例如綠紅橘 3 色寬大、極度引人注目的招牌；大型商店櫥窗；比平均明亮許多的照明以及一塵不染乾淨的商店等。日本 7-11 發現其顧客喜好，不僅提供豐富產品種類而且也讓顧客感到方便，以作為日本 7-11 在日本零售業上升至首位的優勢來源。

產業背景

日本分銷體系

若干西方專家視日本分銷體系為主要交易障礙。傳統日本零售業由結合眾多守舊小型批發商與零售商、多階層體系之錯綜複雜獨佔網絡所構成。這些網絡不但以經濟效率為基礎而且也建立在緊密人際關係基礎上。W/R 比率係在分銷體系裡計算階層數的衡量基準，其比較了批發商與零售商階層的銷售量。在 1998 年，日本的 W/R 比率(2.3)遠高於 1992 年的美國(0.98)。儘管該產業之資訊科技發展已逐漸地提高分銷體系之效率，但是中小型零售商主要仍將其存活歸功於多階層與垂直整合結構。在 1973 年日本 7-11 設立時，商品通常經過 3 個或更多批發商階層—其中有的是國家的、初級的、次級的，與當地階層。

該體系在歷史上由製造商所建立，不但確保其產品與行銷策略得到完全支持，而且將競爭對手自該通路逐出。這長期隱密的議價折扣也增加製造商在通路活動的勢力。

零售業商業環境

日本零售業仍由小型零售商佔主要地位。擁有 1 到 4 名員工的公司大約佔總商店數 70% (見圖 3)。在這些小商店裡，連鎖便利超商仍只佔所有商店 3.2%與總銷售量 5%。

**Exhibit 3
Japanese Retail Industry**



(Source: Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry, "Census of Commerce")

Number and Annual Sales of Retail Stores in 2002

Business Category	Number of Stores	% of Total Stores	Annual Sales (¥ billions)	% of Total Sales
Department Stores	357	0.0%	8,021	5.9%
General Supermarkets	1,672	0.1%	8,917	6.6%
Specialty Supermarkets	37,037	2.8%	23,631	17.5%
Convenience Stores	41,769	3.2%	6,714	5.0%
Drug Stores	14,673	1.1%	2,496	1.8%
Other Supermarkets	66,163	5.1%	6,808	5.0%
Specialty Stores	1,136,143	87.4%	78,308	58.0%
Other stores	2,229	0.2%	230	0.2%
Total	1,300,043	100.0%	135,125	100.0%

(Source: Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry, "Report on 2002 Census of Commerce")

由於日本國土狹小，大多數日本零售商店並沒有充分空間來擔負廣泛的產品種類與存貨。這些小型當地商店通常缺乏管理技術與規劃技能。除此之外，由於其有限的規模，它們往往沒有辦法承受大量存貨風險，於是必須依賴製造商與批發商承擔部份存貨。為使它們免受大型商店的競爭，日本政府在 1974 年實施「大規模小売店舖法」來管制大型商店營業時間。最初適用於面積超過 1,500 平方公尺的商店，之後在 1979 年又擴大到面積超過 500 平方公尺的商店。該法條命令大型商店每天需於晚間 7 點前打烊以及每年至少休息 30 天。但是因為來自國外的沉重壓力，撤銷管制規定的潮流造成該法於 1990 年被更改以及在 2001 年實際被廢止。儘管該法藉由威嚇大型零售商對小型零售商有著正面影響，但它也妨礙小型零售商的現代化，最終削弱其競爭力。諷刺的是，經由在該法保護下成長的連鎖便利超商反而逐漸地贏過大型零售商。正當在該法下營運的大型商店，伊藤洋華堂—日本 7-11 母公司，基於小型區域商店基礎上，積極投入一個能有效地與大型商店共存之新零售事業。於是，藉由增加盟效

率與生產率以及持續滿足顧客需求，連鎖便利超商證實了小型商店能與大型零售商競爭。

日本冗長的經濟衰退對零售業帶來艱困時期，造成了銷售量下降與難以拓展分店網絡。這結果導致小型商店(員工人數 1 至 4 人)數目劇烈地減少。日本百貨公司長時間佔據零售業領導地位，之後為超級市場，最後是由連鎖便利超商所取得。由於商店網絡密集度，連鎖便利超商不單僅是販賣商品的地點，而且更成為社會基礎建設的重要部分。

日本 7-11

伊藤洋華堂—日本 7-11 母公司，由伊藤雅俊創立於 1964 年，當時在東京為一間 66 平方英尺的家庭服飾店。從提供食物與服飾產品的新連鎖超級市場發跡之後，他擴展事業進入其它銷售領域，像是餐廳、百貨公司，以及折扣與便利商店等。到了 2002 年，伊藤洋華堂集團為日本最大零售集團之一。

在 1960 年代晚期與美國連鎖餐廳 Denny 談判期間，伊藤洋華堂集團的新事業開發部執行經理—鈴木敏文，發現到一個在美國非常受歡迎之新零售經營類型—便利商店。他開始了解到便利商店將為小型且較無生產性之零售商帶來有組織的便利超商加盟網絡，提供小型商店店主所缺乏之管理與規劃技能以及提供顧客傳統鄰里關係之好處。

於是，鈴木敏文直接與 7-11 所有者—南方公司談判，欲引進便利超商概念至日本。伊藤總裁與其他同事則確信引進便利超商概念至日本分銷體系仍然過早。儘管來自學術界與零售專家之懷疑與負面輿論，鈴木開始著手其計畫並且在 1974 年在東京東部郊區—江東區開了第一家 7-11 便利超商。他後來是這樣地解釋：在那時，我年輕氣盛地找到一個小型與大型零售商皆能共同成功的方法。而我也確信便利超商是最佳的解決方案。

在合約簽訂之後，鈴木了解到南方公司的便利超商概念必須適應日本市場；也就是說，美式營運技術不能直接地移轉至日本分銷體系背景裡。尤其在美日兩國消費行為差異下，造成美式方法無法適合於日本市場。日本消費者通常對產品與服務品質較為敏感、多變，以及對價格較不敏感。於是產品必須是新鮮的，並且貨物流動率要非常高。為滿足這樣的顧客要求，在有限商品架與倉庫容量限制下，經由購買時間、商店區位，與天氣來預測顧客需求是必要的。每天 24 小時提供顧客不同產品是不可或缺的。鈴木說：連鎖便利超商只是個小型商店，因此我們選擇有限，但我們專注於高品質產品以及著重便利性來滿足顧客需求。

由於時常滿足顧客需求而贏得顧客光顧，日本 7-11 自設立起已創下成長率與收益率之巨大紀錄。2003 年，日本 7-11 為最大之連鎖便利超商，擁有 2 兆 2130 億日圓營收(約 170 億 5000 萬美金)與 5,061

名員工。其 217 億 2100 萬美金之市值與 828 億 2500 萬日圓(約 6 億 9000 萬美金)之淨利皆為整個日本零售業最高。

策略

公司信條

鈴木重視顧客滿意之根本信念已多次表現在其經歷裡的每個策略中。尤其日本 7-11 之持續品項控管與有組織的配送系統以及大量使用資訊科技的慣例皆是以顧客滿意為其原點。為獲得客觀之顧客需求評估，他重視非專家人士之見解。他的看法是：經驗或者是專業知識可能會影響經理人的判斷。

和許多零售商主管不同，他很少視察分店。他的方法是較為分析型的—因此他信任高科技電腦系統與顧客喜好保持聯繫，以及調查日本 7-11 顧客潛在需求預測。

日本 7-11 便利超商之基本願景是提供所有日常生活問題之解決方案。每家分店提供種種每天或突發狀況基礎所需之高品質產品與服務，讓生活更為容易與便利。鈴木發現到現存零售商有 2 個主要失敗理由，他們忽視了：(1)對顧客便利之重要性，和(2)產品與服務的品質。在鈴木的領導下，日本 7-11 發展出好幾個重要原則來定義便利超商的品質。

減少商機流失：從顧客感到失望之觀點來看，在零售業裡由於沒庫存因而失去販售商品機會是最為嚴重的問題之一，而且也失去實際收益。因此鈴木支持發展營運流程來減少此類機會成本。

有效的品項控管與有規劃的產品供應管理：存放各種不同大量產品之美式慣例並不能應用在日本便利超商，因為其商品架與貯藏空間有限以及維持大量存貨之成本過高。於是日本 7-11 進行供應具有快速流動率且高需求之產品與透過逐項分析淘汰流動率低之產品的策略。此類有組織的分析與頻繁的產品補充有助於日本 7-11 產品供應的高效率。

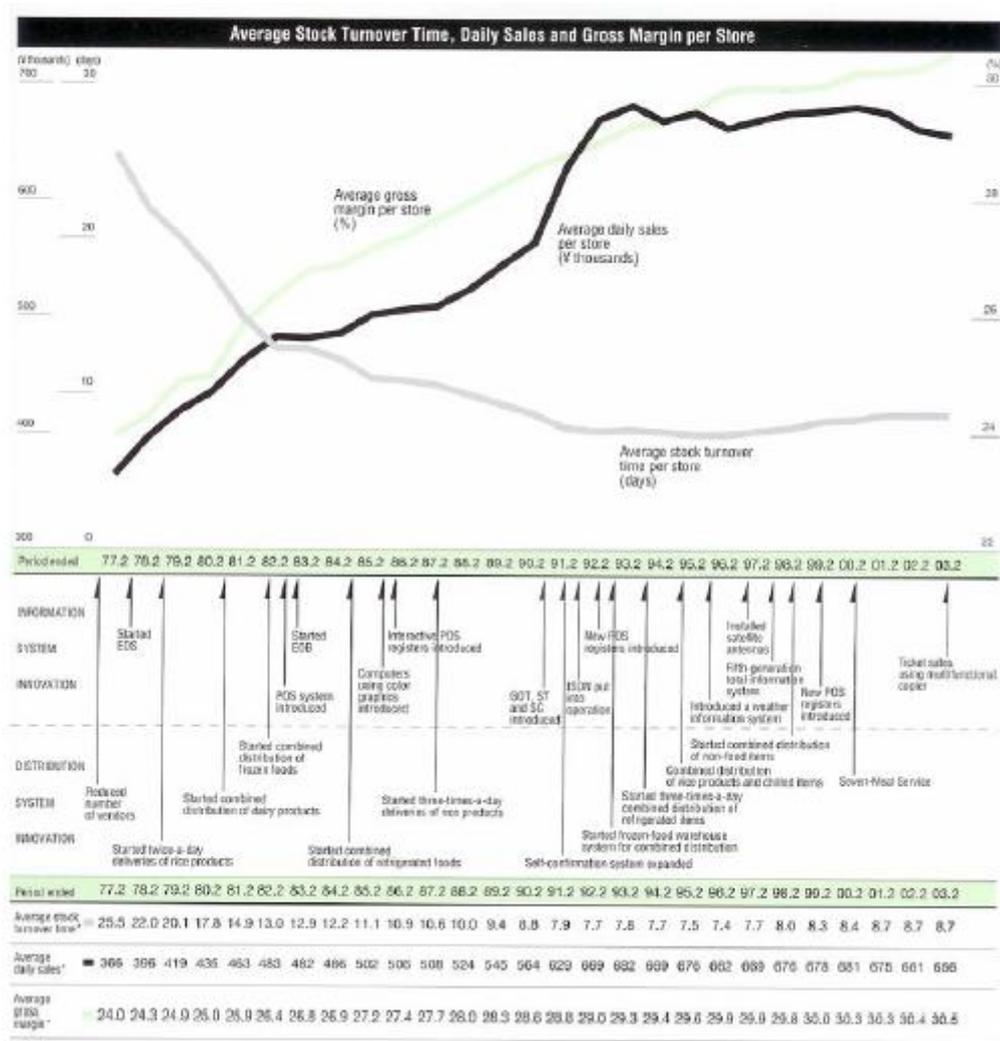
以開發獨創產品與親切服務使得顧客滿意：日本 7-11 不僅販售製造商產品而且也調查顧客潛在需求。日本 7-11 利用該調查來提供合理價格之獨創新產品(像是便當與微波食品)。訓練有素的店員也有助於商店親切的氣氛，於是致使顧客滿意。

推銷規劃

一間 7-11 加盟商店的平均空間只有 110 平方公尺。每年在商店裡的產品有 70% 是新商品。存放在貯藏室與商品架上的品項是針對目標顧客精確地被挑選出來，以及保持產品品質在高品質狀態。產品流動率高和經常是新商品以及食品經常是新鮮的。舉例來說，便當一天正好在 3 次用餐尖峰時間前被運送。名牌商標飲料的產品生命週期短，而且緊密地跟隨流行時尚。分店能夠根據銷售資料與市場潮

流立即從流動率低的品牌調換至較為流行的品牌。周密的產品管理已使得 7-11 能夠降低存貨平均流動天數，從 1977 年的 25.5 天降低到 2003 年 8.7 天。

Exhibit 5
Seven Eleven Japan
Average Stock Turnover Time, Daily Sales and Gross Margin per Store



(Source: Seven Eleven Japan, "Corporate outline 2003")

比起商品種類而言，日本 7-11 發現顧客忠誠度更受到特定商品所驅使。為滿足需求和達成如此緊密的逐項控管，日本 7-11 在 1982 年導入 POS(銷售點)系統，分店店長藉此能找出顧客趨勢和提高產品區別。起初在美國引進時，由於員工流動率相對較高，POS 系統被用來增加收銀機操作者的生產力與可靠性，因為它減少員工受訓時間和詐騙可能性。日本 7-11 引進 POS 系統來收集銷售資料，藉以提高規劃與逐項控管流程。舉例來說，收銀機直到操作者按下結帳鈕並指出顧客性別與估計年齡之前都不會開啟。使用來自 POS 系統的資訊以進行消費者趨勢分析。鈴木強調：POS 並非是一個找出熱賣商品的工具，而是找出流動率低商品之工具。假如你只用 POS 系統去追求熱賣商品的話，你的事業將

會逐漸地縮小。

藉由 POS 系統單純專注於熱賣商品將造成只會考慮庫存商品而非潛在商品。補充當前缺少的商品是無法開發出滿足潛在顧客需求之新產品概念。7-11 預測未來趨勢以及根據許多資訊之分析來創造潛在熱賣商品之假設。7-11 利用 POS 系統以作為創造與檢驗促銷假設之工具。

日本 7-11 亦成立發展團隊規劃，搭配重要原物料與包裝製造商以提供獨創新產品。儘管通常在公司間仍有一定程度的距離，然而 7-11 已成功地創造出與製造商的密切關係，猶如他們是一家公司般地使他們能夠有效地分享相同目標與協同合作。鈴木闡明日本 7-11 對獨創新產品之熱情：為生產出比任何競爭對手擁有較高品質的最佳獨創新產品，我們持續創造假設、檢驗它，並再作另一個假設，以及一再地檢驗它，並且相信產品的口味與品質必能使顧客滿意。日本 7-11 高級主管每天一等地品嚐新速食食品以便於這些產品的品質能在販賣前被改進。

除了直接回應顧客不斷改變的需求，獨創新產品在商店區別中是高度有效的，因為它們在任何其他地方無法被買到。日本 7-11 主要提供顧客速食食品，像是飯糰、三明治，與現成的食品。他們也與製造商合作藉以提高食品品質與生產效率。因為比起其他一般產品，開發獨創新產品能降低行銷與廣告成本。即便在日本通貨緊縮的環境裡，比起被迫將商品價格訂得便宜，日本 7-11 仍能維持具有競爭力之價格。在 2003 年，有一半總銷售量是由獨創新產品所構成，其包含清涼飲料、泡麵，與西點等。

擴展分店網絡

日本 7-11 認為其市場支配策略為高密度、群聚的商店，且此為效率與穩定之關鍵。儘管日本 7-11 已在日本全國 47 個縣裡的 32 個縣開了約 10,000 間分店，但是該公司相信對於未來展店仍然有其空間。此市場支配策略的優勢有：

- ◆ 提高品牌體認
- ◆ 增加顧客來店次數
- ◆ 提高配送效率
- ◆ 增加加盟店服務之生產力
- ◆ 提高廣告效率

比起致力於純粹擴張分店，日本 7-11 著重確保每一家分店成功之經營要素。

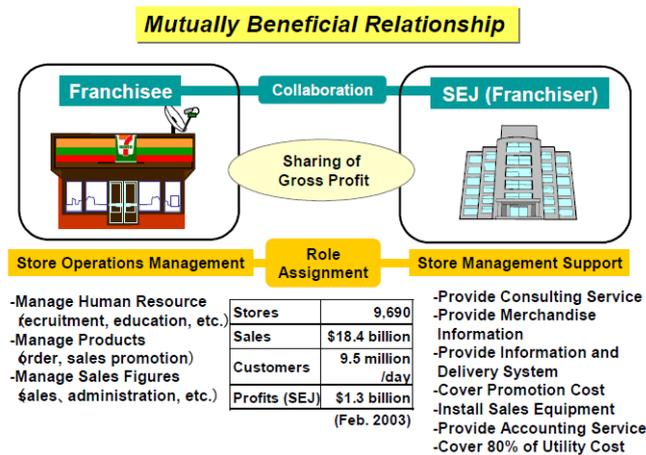
在新分店決策裡分析 135 個要素，而這些要素是根據有關大約 10,000 家分店所累積之區位與銷售資料，包括區位、市場區域、家庭戶數與人口密度等。新分店設立計劃是根據極度重視投資報酬率之建議的

分店收益率分析。此流程有助於創造每日平均銷售額約 65 萬 6000 日圓(約 5,467 美金)，超過產業平均幾乎 35%。

加盟策略

打從一開始鈴木並未採用美式那般投資於未開發地區商店之作風，加盟者需購買外牆或從無到有地建立分店。大概有 60% 日本 7-11 分店是由老家族持有之商店所改裝(例如酒店或米店)。加盟總部與加盟業者間的關係是互惠的契約。加盟業者是獨立的事業體，給予日本 7-11 權利金與長期的保證，並專注於銷售作業與有效管理存貨。加盟業者需支付加盟總部其 43% 毛利作為權利金。儘管與競爭對手相較稍高，但該權利金涵蓋許多項目，像是商標授權費、80% 效用成本、廣告費、電腦系統設備，與產品供應服務等 (見圖 8)。日本 7-11 為支持加盟業者，也針對績效表現差的分店保證其最低毛利。

Exhibit 8
Franchise System of Seven-Eleven Japan



為換得其長期保證與權利金，日本 7-11 提供專業服務代表給加盟業者，稱之為營運專業顧問(OFC)。1,300 位營運專業顧問，其每一位約指導 7 或 8 家分店，提供(i)指點商店營運與訂購；(ii)商品組合資訊與銷售方法。與分店店主接觸為日本 7-11 加盟系統之基本要素。每位營運專業顧問每週至少視察一家分店 2 次，而且至少花 2 小時提供消息與資訊。這樣的緊密關係不僅激勵加盟業者而且也保持公司品牌形象與促銷策略。

日本 7-11 每年花費了超過 30 億日圓(約 2,500 萬美金)在召集日本各地的營運專業顧問到東京總部召開週會。鈴木在每次週會都會重複說：僅僅只是交換資訊是不夠的。除非資訊能被加盟業者所了解與完全地整合，並協助他們經營得更好，不然資訊本身是沒有價值的。

在開始營運一間新分店前，新加盟業者與其配偶會被帶至中央培訓中心 2 星期以了解企業信條。然後，他們將會在一間分店裡經歷在職訓練，藉以說明需要用獨特假設來訂購以及日常營運與服務品

質之重要性的理由。鈴木是這樣地解釋：我們變得如此成功正是因為我們專注於零售本業，並與工作同仁分享資訊，以及鼓勵他們持續回應改變。

外包委外策略

日本 7-11 廣為人知在於其委外策略與管理供應商關係之能力。從設立到現在，該公司從未直接持有任何一家製造或物流營運。儘管其競爭對手試圖發展他們擁有的能力以規避現行日本分銷體系之無效率與複雜性，然而日本 7-11 確信在每個區域內專門與日本 7-11 合作之配合廠商會確保其經營效率高之保證。為回報其獨佔性，區域配合廠商被要求改善其作業以及增加服務水準。舉例來說，強加產品與口味新鮮度之嚴謹要求於品質保證。鈴木透露：與許多不同轉包商、批發商，與製造商談判且作出選擇並非易事。

由日本 7-11 所製作出來之合理化的分銷系統在傳統批發體系裡造成衝突。然而，隨著時間的過去，日本 7-11 系統已證明是高度可靠與有效，且涵蓋所有從原物料採購到產品運送一切事物。一旦滿足那些標準，配合廠商將體會他們從快速且精確銷售資料所得到的反饋之信息。製造商亦更加了解顧客所想要為何而從中獲益。在一家食品配合公司裡的銷售員說：他們的資訊系統是如此令人滿意，以至於我們能立即找出哪些產品賣給哪種類型之顧客與賣了多少。

在日本 7-11 與配合廠商間之協同運作不但包含分享的資訊系統與有關作業管理之關鍵技術而且還涉及食品製造工廠與運送中心之品質控管。

在 2003 年之前，該公司已建立一個 223 間配送中心與 195 間工廠之網絡，用於生產速食食品，而這些都是由批發商、供應商與運輸代理公司所創設與營運。

策略資訊系統

鈴木過去一向對資訊系統發表的意見為：不要依靠 POS 系統。IT 僅僅只是達成經營策略的工具。除非我們能了解資訊在理論上所指為何，否則我們不應使用科技。

每天，7-11 超商為總計 950 萬名顧客服務，處理 500 萬訂單交易與發送 3,500 萬銷售交易給收集、整合，與分析銷售資料之資訊系統中心。然而，資料本身的正確性在有力的、保持一定水平之銷售方面上並不保證產品選擇相配性或適當訂單數量。這些決定都必須根據充分分析之假設、訂單整理，與確認。IT 對於日本 7-11 而言僅僅只是個維持整個過程的方法。一名日本 7-11 高級主管說：即使使用 POS 資料，除非分享潛在需求假設給所有分店店員以及分店店長，否則它無法在下張訂單上所使用。因此我們需要建立一個使分店店長與下單店員能夠創造其假設與分享給工讀生之系統，即便他們無法

面對面地交流。

儘管日本 7-11 把資訊系統認為只是個工具，但是在 IT 投資之前瞻性與其關鍵性系統委外是眾所皆知。自從 1978 年首度導入總體資訊系統以來，日本 7-11 已轉包其資訊系統管理給日本第 3 大 IT 服務公司的野村總和研究所(NRI)—從系統開發到運作。由於 IT 市場前進快速，日本 7-11 偏好外包其大部分資訊系統管理給外部服務提供商。該策略讓日本 7-11 資訊系統部門專注於開發符合經營策略之系統願景，並同時外包其餘資訊系統管理。該部門已逐步形成為更加策略性之組織，並結合分店高階主管需求與提出創新系統計劃。

日本 7-11 經由試驗最先進科技定期地探索商機以獲得先進者優勢：例如 1982 年日本第一代 POS 系統、1991 年首次使用整體服務數位網路(ISDN)之主要使用者等等。又例如 ISDN 讓資料以快 30 倍的速度交換於是使得日本 7-11 總部能夠每天收集並分析每家分店、每件商品之 POS 資料以供隔日上午使用；之前的流程需花費超過一星期時間來完成。由於該項創新提高了訂購正確商品的能力，因此維持熱賣商品之商品架上總有商品可賣。

在 1996 年，日本 7-11 引進一套天氣預測系統，使分店店長與店員能夠根據天氣與氣溫的變化來預測訂單。如果預報下雨，則放在貯藏室的雨傘能馬上陳列出來。在和煦週末裡，米製產品銷售相當好。來自總計 700 個私人天氣中心的報告，一天有 5 次被發送至分店終端機；每一個私人天氣中心涵蓋了 20 公里(約 13 英哩)的範圍。這在日本很有用，因為城鎮距離 40 公里之間氣溫最多可改變攝氏 5 度而且電視預測是不可靠的。

日本 7-11 後續動向—2004 年後的日本 7-11 經營策略

電子錢包策略

日本 7-11 於 2005 年公開發表了電子錢包的發展計畫，而 7-11 既不採用 EDY，也不考慮加入 SUICA。而是選擇自行發展一套電子錢包系統。這套系統將由 NRI 進行規劃建置，目前日本 7-11 的第六代資訊系統，也將電子錢包的需求納入其中。

7-11 自行開發電子錢包的用意，主要用意在於所有利潤自己賺。但根據日本 7-11 的說法，電子錢包是預先收費，為了讓消費者安心、放心，因此日本 7-11 決定自行開發，而非加入 EDY 或是 SUICA 陣營。而其中，最大的利益點不外乎預收款的運用與其他促銷方案的策略彈性問題。例如：預收的利息全部由日本 7-11 自行吸收，無須考慮其他團體的利益問題；使用電子錢包所累積的紅利與點數回饋，全部都在日本 7-11 體系內部流通，不會有跨組織利益的問題。最後，自行開發的電子錢包系統，更有

助於深層 CRM 管理。

日本全家加入 SUICA 陣營，而 OK 與 AM/PM 則在 EDY 旗下。自己發展有自己發展的好處，金流、資訊流皆可自己掌握。SUICA 擁有車票功能的絕對優勢，加入現有陣營，當然在技術研發支援上或是使用人數上較佔優勢，然而這也是日本 7-11 電子錢包在市場推廣上需突破的障礙。

而台灣目前的 i-cash 卡發展策略，正如同日本 7-11 的電子錢包推廣一般，目前在市場上遇到了流通性的瓶頸，畢竟目前 i-cash 佔有率尚無法與台灣悠遊卡相媲美。因此，有待更積極的推廣策略，將電子錢包推向有力的競爭市場。

推出自有品牌低價商品

日本 7-11 為了迎接大型超市和「百元商店」的挑戰，開始推出自有品牌的低價商品。2006 年 10 月，首度下調了其便利店內的調味品價格，接著又宣布即將在店內推出新開發低價飲料，利用自有品牌以低價的方式與百元商店相互競爭。這種規格的飲料在大型連鎖便利店價格降至 100 日圓以下尚屬首次。

2006 年初期，日本出現了很多以低價商品取勝的「百元商店」，在一定程度上影響了超市和便利店的市場份額。大型超市由於不斷推出打折促銷活動也越來越受到消費者的歡迎，日本 7-11 為了應對各方挑戰，也開始出現降低商品價格、開發自有品牌低價商品的趨勢。因此，日本 7-11 透過自有品牌的低價競爭，來解決百元商店帶來價格戰的因應策略。

電子商務：從有形市場到無形市場擴張

日本 7-11 銷售商品主要以日常用品與食品，其中微波食品、飲料、冰淇淋、酒類、香煙、與雜誌等商品在日本商品中名列前茅。但由於現實環境營運仍受店面的限制，不僅商品有限無法滿足消費者全面性的需求，商品所賣的範圍亦受地域性的限制，無法吸引廣大範圍消費者。因而，在商品種類上容易輸給大賣場。但日本 7-11 在服務與數量上卻展現出了競爭優勢，除了 24 小時不打烊外，更增設了更多的便民服務，例如宅急便、相片代沖洗、費用代收、門票代售、與其他代辦服務。

網路時代的來臨，促使 7-11 將經營策略伸入網路服務時代。網路在社會經濟各個領域的全面滲透，使得人們生活與網路互相依賴，因而一種無形市場迅速崛起。而各大業者紛紛注意到網路商機，相對傳統的有形商店各自有利有弊。但是，網路剛好彌補日本 7-11 實體店面的缺陷，懂得利用本身實體店面的數量優勢，將經營策略邁向無形市場的服務策略。透過網路店面的延伸，商品陳列將不再受限，更能夠提供更加細緻入微的便民服務。

1999 年，日本 7-11 與「通販」、「雅虎—日本」等公司共同設計名為 e-shopping books 的網路書店，以銷售書籍為起步進入電子商務市場。目前日本 7-11 比較成功的是將其各種服務搬到網上。以下為幾個日本 7-11 較知名的網路服務：

旅行—提供各種線上特價旅遊預約、機票、車船票、出國折扣機票的銷售、旅遊相關商品等等。

音樂—利用網路提供唱片銷售、提供相關音樂訊息。

照相—與富士照相館合作，提供數位照片沖印服務，製作合成相片等。

禮物、行動電話—針對初學者銷售個人電腦、行動電話、銷售插花與禮品等等服務。

代售入場券—線上售票服務。(戲票、音樂會票、各種當天的入場券、大型活動入場券等等) 提供與社區相對應的各項服務。

書籍—與 e-Shopping books 合作，在網路上發展書籍的銷售服務。

汽車服務—利用網路服務提供相關汽車銷售、車檢、維修、學車、租車等各種仲介服務。

訊息提供服務—提供相關娛樂資訊、照片等內容、各種資格考試的傳遞服務等。

日本 7-11 巧妙的運用網路，放大了小小的店舖限制，透過網路與實體的虛實整合，突破商品種類的限制，將商品經營範圍擴大到幾萬種。如此一來，既能夠憑藉著豐富的商品與便利的服務，與大型商店展開正面競爭，又能以管理、顧客、物流、信譽等優勢與純網路商店一較高下，進而全面提升自己競爭優勢，搶奪市場商機。

與微軟連手提供 Vista 相冊服務

2006 年底，微軟公司表示其日本分公司將與日本 7-11 公司進行合作，透過日本 7-11 公司的數千個銷售點，提供 Vista 作業系統之用戶數位照片沖印服務，這些數位照片透過 Windows Vista 作業系統，自行在家上傳到富士施樂公司的營運伺服器後，經由金鑰技術，提供用戶自行或他人到任何一間日本 7-11 銷售點進行相片沖印服務。

富士施樂公司在東京的新聞發布會上表示，當照片上傳後，用戶可以從服務器中獲得一個 8 位數的數字編碼。該密鑰可在任何日本 7-11 銷售點的連線設備上找回數位照片。這個密鑰還可與其他更多的人共享，能夠讓朋友獲得同一張照片。密鑰在照片上傳一週內有效。而伺服器所提供的金鑰安全性高，消費者偶然發現他人照片的機會非常低。

此項經營策略之服務目標鎖定沒有印表機或相片印表機的家庭用戶，或者希望在活動後把同一照

片的拷貝進行分享的用戶。例如在結婚典禮後當事人可以將照片上傳到系統，並把 8 位數密鑰發送給朋友；而收到密鑰之用戶亦可自己支付費用進行沖洗。

臺灣 7-11 概況介紹

歷史沿革

台灣 7-11 始於 1978 年成立的統一超級商店股份有限公司，在 1979 年開始經營便利商店，當時稱為「統一超級商店」；並在同年與美國 7-11 所屬的南方公司簽約合作，在 1980 年成立第一家 7-11。然而在草創之初，7-11 的營運並不順利，年年虧損，於是在 1982 年被統一企業併購，成為該企業的「超商事業部」；而在這段期間，7-11 的營運漸漸好轉，轉虧為盈，於是在 1986 年重新獨立，成為統一超商股份有限公司。其後逐漸在國內的通路中嶄露頭角，贏得台灣零售業第一的地位，並於 2000 年與美國 7-11 簽訂永久的授權契約。

台灣特色

台灣 7-11 目前門市超過 4,790 家，僅次於美國和日本，在土地平均分店密度方面，台灣遙遙領先在美日之前，在排行上僅次於香港，然而在人口平均分店密度方面，台灣則以每 5,400 人一家分店的平均密度居世界之冠。因為台灣地小人稠，店面狹小，常常無法以標準店型開店，因此台灣 7-11 發展出許多不同的經營型態店型，極具多樣性，如車站、體育場、學校、公司行號、醫院到百貨公司都有 7-11 的蹤跡。近幾年為了因應市場變化，有部分門市嘗試提供不一樣設備的門市，如設立現烤麵包設備之門市以及附設自助加油站的門市。

卡式管理

台灣 7-11 的快速增店，為了有效的管理每間門市的服務品質，台灣 7-11 提出「卡式管理」的經營概念（張殿文，民 96 年），所謂「卡式」，就是要像一捲卡式錄音帶重複傳遞出同樣的訊息，從每一家新門市的籌備，包括找店準則、開店準備、商品結構、商品陳列等，一應俱全。因此台灣 7-11 在公司內部成立 COS(Chain Operation System)企劃，就是負責將門市作業管理的流程標準化和書面化，包括「店長管理手冊」、「區顧問手冊」、「教育訓練手冊」、「門市運作手冊」等等，其中像在門市作業管理手冊中，連顧客換發票、收銀的動作和對話敬語，也有一定的應對流程標準，例如五大基本用語：「您好！歡迎光臨」、「先生（小姐），需要我幫忙嗎？」、「對不起！請稍等一下，我馬上就好！」、「謝謝！這是您的發票，祝您中獎」、「歡迎再度光臨！」，這一個個標準基本動作的確認，也是維持數千家店品質不墜的關鍵。只要有新門市開張，或新店員有不了解之處，就可以像「錄

音帶」一樣，所有動作都可以倒帶重新示範無數次。因此台灣 7-11 利用標準流程，使得數千間店作業流程、系統標準化，其實就是與其他便利商店的「差異化」。

代收服務

7-11 樂於創新，並為顧客著想，滿足顧客的潛在需求，因此在 1990 年代參考日本便利商店的發展經驗，與中華電信提出了電話費代收服務，為了避免人工錯誤與加速處理流程，設計了一種三段式條碼的系統，從此也成為台灣便利商店代收業務的共同標準（楊瑪莉，民 94 年）。過去的電信帳單，沒有刷條碼的設計，但為了方便超商門市櫃檯收款動作，7-11 與中華電信花費了數年的時間，設計簡單易操作且快速收款的三個條碼(含消費者帳號、金額、繳費期限)，最後也成為了各家便利商店的標準規格。目前此項業務快速發展，已經從電話費代收擴大到瓦斯費、停車費、水費、電費、保險費等多達上百種費用代收。

垂直與水平整合

台灣的 7-11 隸屬於統一企業為中心的統一企業集團，主要業務為食品相關之製造加工及銷售為集團核心。過去統一企業集團在多角化的經營下，跨入許多不同的領域，但這也造成不同子公司間經營著類似屬性行業，卻缺乏互相聯繫的現象。2002 年統一企業集團為整體經營戰略上的需要，將旗下公司依不同的屬性，分為食品製造次集團、流通次集團、商流貿易次集團、投資次集團。此項改變的目的，除了組織架構的重整外，也可以藉由各子集團核心事業的協助，將功能同質性高的子公司集中發展，可以強化整體戰力並有助於事權統一。單就台灣 7-11 而言，經營 20 多年來陸續成立了捷盟行銷、統一奕包裝、樂清服務、統一生活事業、統一型錄、統一星巴克、統一資訊、大智通文化行銷、統一昶行銷、統一武藏野、統一多拿滋等等數十家公司。因此在近年統一企業集團的整體整合策略中，台灣 7-11 在 2005 年成立統一流通次集團（張殿文，民 96 年）。

複合式商場

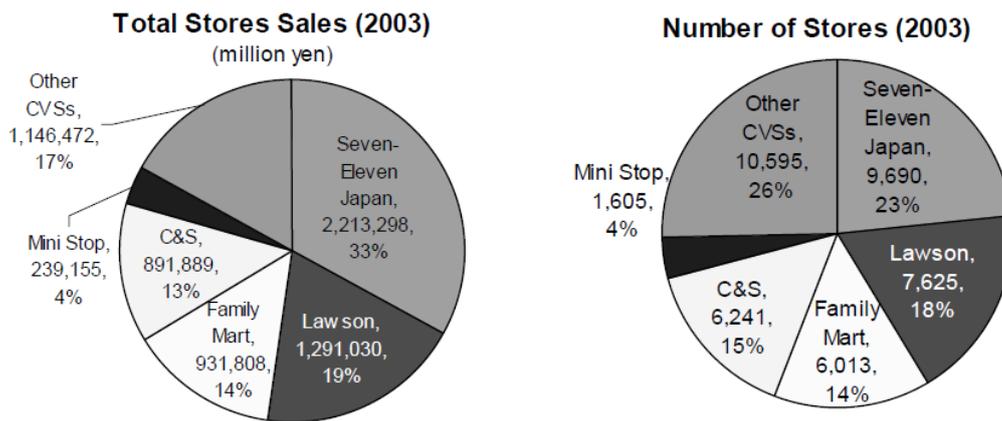
鑑於便利商店的市場規模有限，台灣 7-11 思考若只靠便利商店單一產業，未來發展必將面臨極限，因此很早就為下一階段的發展規畫了不同的成長曲線（張殿文，民 96 年），第一條曲線是目前全台數千多家門市的 7-11，目前還有許多可以發揮的空間。第二條曲線包含康是美、星巴克及宅急便等流通集團的事業體，第三條是指 Power Center(複合式商場)，也就是像清境農場旅客服務中心的多元化購物區。要在一致化的服務品質中加入地方特色的經營，再者要讓顧客能更自在穿所在不同特色的空間中，

享受逛街尋寶的樂趣。商場經營牽涉到更多管理、財務規畫等問題，但是「複合式商場」是統一超商突破經營限制的方式，由於有的地點如果只開一家門市，但旁邊開了客層差異很大的商店，很容易造成顧客混淆；但若單靠一家門市，又無法承租那麼大的面積，這時如果倒入整體規劃的概念，由統一超商來經營整個商圈，就可以提供顧客更完整、清楚的服務。目前包含「清境農場」、「東山休息站」、「高雄火車站」、「墾丁南灣」等等已經開始拓展複合式商場的服務，尤其以「東山休息站」曾經創下一天營業額 100 萬元新台幣的記錄，至今尚無人能破。

競爭對手

日本 7-11 不論依據分店數、銷售額，與淨利等，都是日本最大的連鎖便利超商。接在日本 7-11 之後依序為 Lawson、C&S、全家，與 Minishop 等便利超商。這些前 5 大公司在市場中佔主要地位，並幾乎佔有 90% 市佔率（見圖 12）。所有 4 家競爭者皆以整個日本來擴張分店網絡與經營加盟事業。

Exhibit 12
Composition of major CVSs in Japan



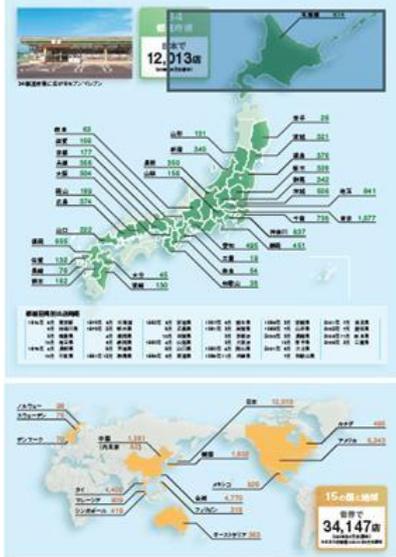
(Source: Ito-Yokado Group Investors' Guide 2003)

競爭對手正逐漸地投資在電子商務事業以在新領域競爭與建立優勢。在 1997 年，Lawson 開始在分店裡導入多媒體終端機以獲得先進者優勢。這項行動相當地成功，總計廣告收入有 400 億日圓。Lawson 也嘗試在網路購物網站「@Lawson」上藉由積極投入新服務來達成差異化，像是 1999 年在日本還少見的網路折價券。

現行分店事業收益率衰退對競爭對手而言是個嚴重的問題，因為他們不能將其營運像 7-11 般地合理化。儘管他們經由擴張分店網絡來維持其成長，但是這樣的成長在大部分飽和市場裡仍受到限制。他們的挑戰是在於如何藉由提供有魅力且低成本的電子商務服務來吸引潛在顧客。

7-11 與 Lawson 之比較

■ 最新店舖數比較



VS.



IT 系統比較

[IT 系統比較 Yr2008 (7-11)]

E-Business presentation for 7-11 Japan



情報を生かした「仮説・発注・検証」のサイクルで、お客様のニーズをとらえます。

店舗経営の基本となる「単品管理」

お客様が求める商品は、気候や気候の変化、地域や近くの学校でのイベント、競売品のキャンペーンなどによって、毎日どんな商品が売れているか、また、時間帯によっても売れている商品は異なります。お客様のニーズと、品揃えに反映させるために進めているのが「単品管理」です。売場には商品1品1品ごとの販売動向を把握し、数量を定めて次の発注に活かす。そして販売実績を見て数量を修正する。このサイクルを通じてお客様のニーズに沿った品揃えを行います。

「単品管理」を支える店舗システム

バックルームのSC (ストアコンピュータ) と POSレジスター、ST (スクリーンターミナル)、GOT (グラフィックオーダーターミナル) を統合したシステムにより、商品ごとの販売状況、商品情報、イベント情報、天気予報などを確認して数量を立て、発注を行い、検証する一連の単品管理を支援しています。
 ●SC (ストアコンピュータ)
 経営戦略・時間帯別の販売状況、キャンペーンや競売のCMなどの商品情報、今後の新商品発注など先行情報、地域別の天気情報、イベント情報、競売割合などを画面や音声誘導などで分かりやすく表示します。

●POSレジスター

レジ清算と同時に販売データを収集し、SCと連携して本部に送信します。カードや携帯電話を介さずして得意店できる電子マネー「nanaco (ナナコ)」や「QUICPay (クイックペイ)」にも対応しています。
 ●ST (スクリーンターミナル)
 商品や陳列位置の登録、鮮度管理などに使用し、正確で効率的な単品管理を支援します。
 ●GOT (グラフィックオーダーターミナル)
 商品情報、天気、イベント情報などが確認でき、発注での効率的な発注作業を支援します。

店舗を支える世界最大規模の情報ネットワーク

店舗と本部間は光ネットワークで結び、大量のデータも高速でやり取りできます。また本部と共同配送センター、メーカーさん、お取引先、セブン-イレブン地区事務所もオンラインで結ばれ、情報の共有化により迅速な対応で店舗をサポートします。

SC (ストアコンピュータ) の機能: SC (天気情報確認)、SC (発注・在庫確認)、SC (商品情報確認)

販売・発注変更などのデータ | 商品・検品・検出データ | 発注・検出データ

POS レジスター | ST スクリーンターミナル | GOT グラフィックオーダーターミナル

情報の共有化を実現
 店舗ネットワークを基盤に、お店で働く人員がPC情報も共有化することで、各々の担当者が仮説を立て、他社や競売会社と連携、地域のお客ニーズに沿った品揃えを実現します。

世界最大規模の情報ネットワーク

セブン-イレブン本部 | セブン-イレブン本部 | セブン-イレブン地区事務所

SCやGOTで商品ごとの販売状況や本部からの商品情報の確認。 | 情報の登録・管理・分析により、加盟店の店舗改善や発注作業をサポート。 | 加盟店は各種の各種情報データのベース化など、会計簿記サービスを提供。

共同配送センター | メーカー 卸取引先 | POSデータ連携

温度帯別の品質管理体制により商品鮮度の維持と計画的な納品を実現。 | オンラインで発注し、生産・出荷を行うなど加盟店舗の発注に対応。 | 新出している加盟店舗の発注・販売状況などを確認し、タイムリーにアドバイス。

[IT 系統比較 Yr2008 (Lawson)]

E-Business presentation for 7-11 Japan

LAWSON

Question Answer

次世代ITシステムの導入について教えてください。

当社を含めCVS大手各社は、数千店規模のバリューチェーンを支えるために大規模ITシステムを導入しており、数年に一度(当社の場合はおおよそ7年に一度)の更新時期にシステムの開発・入替を行っています。ITシステムはCVSチェーンのインフラであり、発注精度の向上や店舗生産性向上につながり、FC加盟店オーナーを強力に支援する重要なツールとなっています。2008年度から導入予定の次世代ITシステムは、

システム構成や調達方法さらには運用方法まで全面的に見直したことにより、前回よりも大幅なコストダウンを図れる見込みです(図表参照)。一方では、常時接続回線の全店舗展開を前提とした今回のシステム導入により、以下の効果が見込まれます。

- 1) 次世代マルチメディアキヨスク「新Loppi」を導入することにより、わかりやすく、簡単に操作できるように、シニアを含めたあらゆるお客さまへのサービスレベルの向上を実現し、他社との差別化を図ることが可能となります。
- 2) POSレジ・ストアコンピュータを刷新し、店舗業務の生産性を改善できます。
- 3) コミュニケーションツールを刷新し、全社の情報共有レベルのスピードと質を飛躍的に向上させ、労働生産性を改善できます。
- 4) ポイントカードによるCRMを推進し、マチ(地域)に合った品揃えを実現し、お客様満足を高めていくことができます。

なお次世代ITシステムの導入は2008年度下期からスタートする予定です。

IT投資の状況



電子貨幣比較

[電子貨幣 Yr2008 (7-11)]

E-Business presentation for 7-11 Japan

支払う、引き出す、預けるなど、身近な生活インフラとしてますます機能が充実。



便利なお得でお客様に好評、流通系初の独自電子マネー「nanaco (ナナコ)」

カードや携帯電話を読み取り装置にかざすだけで、お買物の精算ができる電子マネー「nanaco」は、小銭を持ち歩かなくてもお買物ができ、スピーディーにレジ精算ができる便利なと、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、デニーズなどで使えるポイントが当たる「お持ち」をお客様に提供しています。お客様にご好評いただき2007年4月のサービス開始以来1年間で、発行件数は約600万件に達しています。

●セブンアイHLDSのグループナバー「nanaco」は、セブンアイHLDSのアイノードサービスが管理・運営を行い、セブン-イレブンをはじめイトーヨーカドー、デニーズなどグループ各店へ順次利用を拡大を図るとともに、地域商店街などグループ外のお店にも拡大を図り、加盟店舗は2008年5月現在グループ12,756店、グループ外6,917店、5月の月間の利用件数は約2,800万件に達しています。



ITサービスがグループウェア・店舗情報システムと連携して稼働しています。



各店舗では、積極的に「nanaco」をご利用しています。



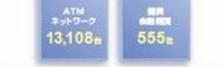
nanacoはクレジットカードよりさらに便利です。

使い慣れた決済サービス「QUICPay (クイックペイ)」取り扱いスタート

2008年4月、アイノードサービス、ジュシービーと提携して、簡単に便利な非接触式IC決済サービス「QUICPay」の取り扱いをセブン-イレブン全店でスタートしました。これはクレジットカードを使用した後払い方式の小額決済サービスで、事前予約が必要がありません。また電子マネー「nanaco」カードに予め搭載されている「QUICPay」機能も利用できることになりました。これらの取り組みがスタートしたことにより、決済サービス機能がより充実しました。

暮らしにも身近な銀行の「窓口」セブン銀行ATMネットワーク

セブン銀行のATMサービスは「身近なお店でお買物や通帳のついでに現金を引き出しやすい」など、お客様の声にお応えして2001年にスタートし、2007年9月にはセブン-イレブンが本店している54都道府県への設置を完了し、2008年5月末現在の設置台数は13,108台に達しています。また各地方銀行をはじめとした提携先は555件に達しています。



「nanaco」のチャージも可能に

●「nanaco」のチャージも可能にATM機能の向上にも取り組み、セキュリティ性能を高めた第2世代ATMの導入を進め、2008年9月までに全ATMが転換を完了する予定です。また、2007年11月には、電子マネー「nanaco」のチャージや残高照会ができるようになり、便利さも増しています。

●提携先をもつお取引向けのサービスも開始

2007年11月から、全ATMで現金降ろしをお客様向けにATM機と付いたインターホン(電話)の音声ガイダンスによる取り扱いは開始し、2008年1月には同サービス約500社の提携金融機関に拡大しました。



2007年8月末にはセブン-イレブン全店のATMカード設置が完了しました。



ICカードにも対応

●海外発行カードへの対応もスタート

2007年7月から海外で発行されたキャッシュカード、クレジットカードによる日本の円お引き出しと残高照会のサービスを全ATMで一斉に開始し、世界各地方からお国に訪れるお客様をお迎えしています。

[電子貨幣 Yr2008 (Quo Card/JCB)]

E-Business presentation for 7-11 Japan

ご利用できるお店は **全国約36,000店** (2008年3月)

お店で販売している [5,000円券] と [10,000円券] は、おまけがついているお得なQUOカードとなっております。



このマークが目印!



セブン-イレブン

ご利用店舗数 全店(12088店) (2008年3月現在)

ご利用店舗数 全店(8545店) (2008年3月現在)



店頭販売QUOカードの種類

3,000円券 販売価格:3,000円 ご利用可能額:3,000円	5,000円券 販売価格:5,000円 ご利用可能額:5,070円
10,000円券 販売価格:10,000円 ご利用可能額:10,180円	

※店舗によっては、在庫切れなどで販売がない場合がございます。

店頭販売QUOカードの種類

1,000円券 販売価格:1,040円 ご利用可能額:1,000円	3,000円券 販売価格:3,000円 ご利用可能額:3,000円
5,000円券 販売価格:5,000円 ご利用可能額:5,070円	10,000円券 販売価格:10,000円 ご利用可能額:10,180円

IT 服務設備比較

[IT Service Kiosk (7-11/Multimedia Copy Machine)]

E-Business presentation for 7-11 Japan

ITサービスと店舗の結合が
品揃えの幅を広げ、新しい魅力を生み出しています。

地域社会の生活インフラとしての価値を高める

インターネットなど、情報技術(IT)を活用したサービスとセブン-イレブンの店舗や物流ネットワークと協働の事業展開を結びつけることで、お客様にとっての生活インフラとしての価値を高めています。

高機能サービスの幅を広げる セブン-イレブンネット

2008年7月より、インターネットを活用した新サービス「セブン-イレブンネット」をスタート。送料・手数料無料でお客様が指定した店舗に届く便利なサービスです。多様なお客様ニーズに応え、地域の地域や世界各国のワイン、こだわりの調味料やご当地インスタントラーメンから高級食品やマニア向けのコレクションアイテムなど地産地消サービスが提供されるために品揃えが幅広い商品が順次取り扱われています。

●「安心」へのご要望に応えて
インターネットによる通信販売は急激に成長していますが、多くのお客様は、クレジット番号の送付などに不安を感じています。また代金引換の宅配サービスの場合は送料と代金引換手数料などもかかります。「セブン-イレブンネット」は、セブン-イレブンの店舗網や物流網を活用することで、これらインターネット販売のご不安やご不便を解決します。

タブレット、複製代金支払IDと便利なネットサービス提供 マルチコピー機

店頭のマルチコピー機は、セブン-イレブンの高度な情報ネットワークを介して、ネットに接続したサービス。チケットの購入、航空券支払いなど、多様なサービスを提供しています。



24時間365日いつでも使える「便利な窓口」 料金を回収代行サービス

電気、ガス、水道などの公共料金や、電話、クレジット、通信販売、保険料などの各種料金・代金の収納代行サービスを提供し、身近な場所での24時間365日いつでもご利用いただけるセブン-イレブンの特長を活かして、お客様に利便性を提供しています。ご利用件数とお取り扱いは、1997年のサービス開始以来年々増加し続け、2007年度は2億9,047万件、売上7,342億円に達しています。また、料金収納業務の委託先を拡大している会社や公共団体の数は、約300件に上っています。

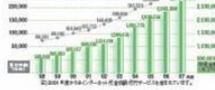


セブン-イレブンの主なカウンターサービス

セブン-イレブンは、さまざまなカウンターサービスを通じて、暮らしに身近なサービス窓口としての役割を担っています。



いつでも気軽に支払いできる料金の回収代行サービス



主なカウンターサービス

- OPEサービス
- 宅配サービス
- クレジットカードサービス
- 切手・はがき・印紙の販売
- ワンデー(1日乗車券)ご利用サービス
- 航空券予約サービス
- 予約商品サービス(予約商品: クリア食品、おせちなど)
- クレジットカードサービス(24時間、お昼間・夜間の受付)
- カード販売
- クレジットカード、銀行ATMカード(24時間)
- コピー機の提供
- スキーマー(写真印刷機)の提供
- 電子マネー「nanacoカード」の提供

E-Business presentation for 7-11 Japan

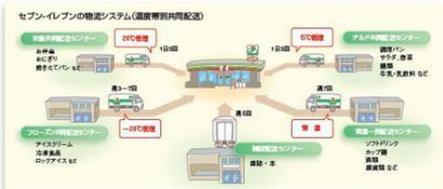
■ 物流系統比較

[物流系統比較]

信頼ある商品の提供 物流システム E-Business presentation for 7-11 Japan

安心・新鮮な商品の提供を支える独自の物流システムで、環境負荷低減など社会的な要請にも応えています。

安心・新鮮を可能にした「温度帯別共同配送」
 エリアごとに温度帯別の共同配送センターを設置し、商品はメーカーさんの工場などから同センターに搬入されて、適切な温度管理が可能な配送車両でお店に配送します。



物流の合理化を追求し、配送車両の大幅削減やCO₂削減に寄与



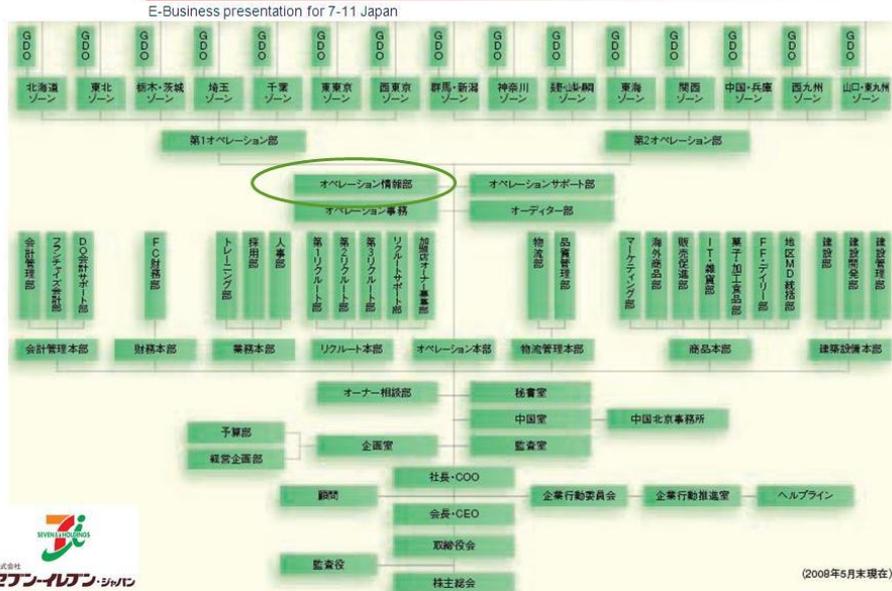
「コールドチェーン（低温物流網）」を実現

サンドイッチやサラダなどに使う野菜については、全国どこ所にも施設増設を完了した中継（プロセス）センターを設置し、生産地から専用工場までの物流管理を実現しました。これにより、温度変化に敏感な野菜など、生産地から店頭までのチェーン上で一貫した温度管理を行い、鮮度と品質を確保して、お客様にやっぱり安心でおいしい商品をお届けしています。

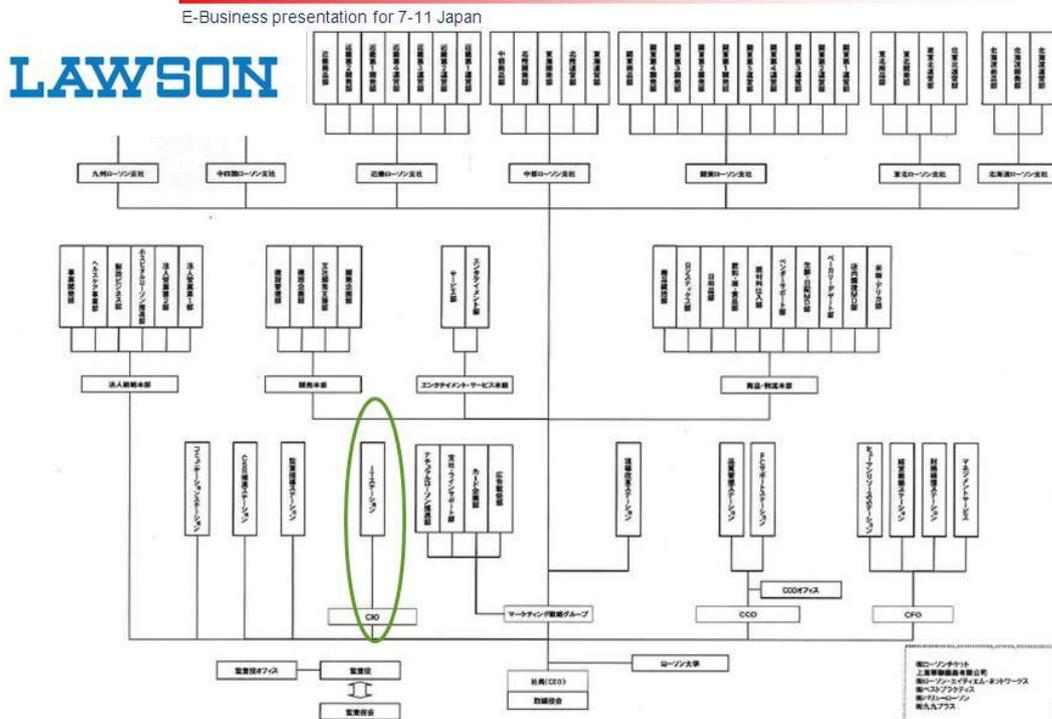



■ 2008 年公司 IT 組織比較

[公司IT組織比較 Yr2008 (7-11)]



[公司IT組織比較 Yr2008 (Lawson)]



未來願景

日本零售業近來已面臨嚴峻的外部壓力：像是消費衰退、通貨緊縮、由具有特色商店造成的威脅，與國外零售商強而有力的參與。日本 7-11 追求顧客滿意已達 30 年，它能在未來維持其優勢嗎？

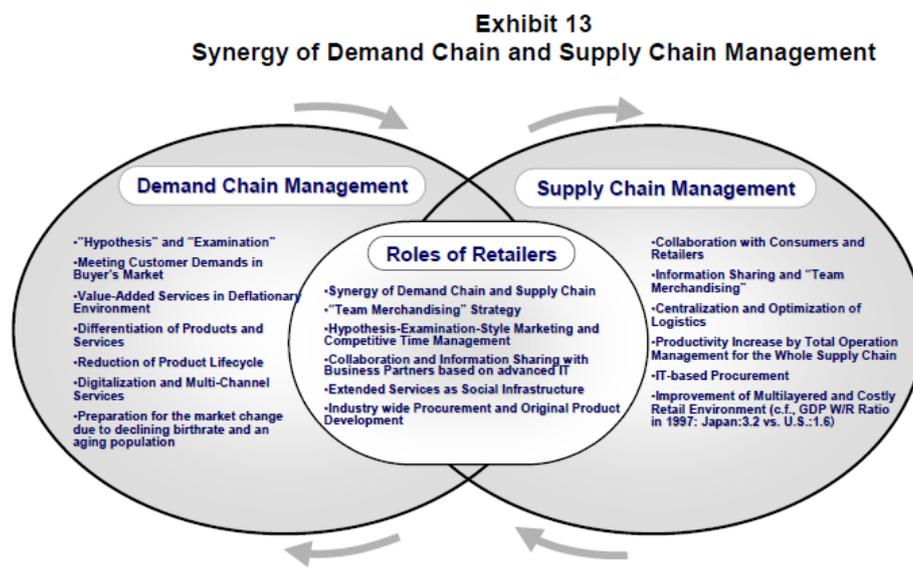
該公司以 3 項信條努力達到「零售事業應該總是與顧客需求的改變持續保持接觸」此一座右銘。

快速回應不斷改變之顧客需求與持續改善顧客服務：日本 7-11 的根本策略是直接回應不斷改變之顧客需求。由於顧客口味、市場趨勢，與產業環境總是不斷改變，日本 7-11 經由產生潛在顧客需求之

假設以保持滿足那些改變的敏捷。要求所有分店店長與工讀生店員分享此根本概念與逐項產品管理之方法。除此之外，日本 7-11 強調親切的顧客服務來促進顧客忠誠度。日本 7-11 也促進前瞻性的顧客服務：例如提供顧客購物通知、根據顧客反饋的信息來改變商店設計，以及獨創新產品之品嚐等。

製造零售商：日本 7-11 獲利於主要由製造商所擁有的行銷與獨創新產品開發之能力。儘管擴大新產品開發，該公司也利用一套新網路規劃策略。此新網路讓日本 7-11 建立有效率之採購方法像是逆向競標，以及另一個與顧客聯繫之管道。此網路與團隊分享之採購系統正逐漸地有助於公司規劃效率。

以共同平台結合需求鏈與供應鏈管理：儘管供應鏈管理是根據改善效率與生產力，但是需求鏈管理是經由結合多管道提供獨特產品與服務的一個較為前瞻性之方法來促進潛在顧客需求。日本 7-11 追求供應鏈與需求鏈管理之綜效來滿足顧客需求，同時也達到與供應商之雙贏；並且相信零售商根本角色是經由發展與提供合理的與高品質的產品來連接顧客需求與供應商（見圖 13）。



(Source: Seven Eleven Japan)

隨著一萬間分店 24 小時地營業、平均有 1 千萬名顧客每 2 天光顧一次，該網路正逐漸地成為日本 7-11 配合廠商服務之運送平台。日本 7-11 相信根據結合現行與網路通路，此協同運作能創造出突破性的零售業經營模式。

在今天，日本 7-11 其中一項挑戰是如何維持全球性策略以及輸出其企業信條至其他國家。