

研究ノート

セブン-イレブンのビジネスモデルについて

瀧 内 洋

趣 旨

この研究ノートは、2014年3月に本学を卒業した学籍番号 10MF3185 常方圓さんが筆者の専門ゼミに在籍した2年間に研究をつづけたセブン-イレブンに関する最終論文を下敷きにしたものである。常さんは2年間に計4本の論文を作成したが3年春学期（専門ゼミⅠ）の論文は日本語による表現も十分とは言えなかった。その後2年の間に何度も論文の修正と資料の読み込み、データの収集を重ねた結果、かなりの出来栄のものとなったので、その努力を多とし、本人の了承を得て、最終論文をベースに研究ノートをまとめたもので、このノートは筆者と常方圓さんの共同作品である。

概 要

セブン-イレブンについては、多くの著作・研究が世に出ているが、そのビジネスモデルの変遷について概観したものは少ない。このノートは、今後の一層の研究の前段階として、同社のビジネスモデルについて概括したものである。今後、対象としたビジネスモデルの主な項目についてその変遷等を研究していきたい。

第1章 業界の概要

1. 業界全体の動向

コンビニ業界の企業の有価証券報告書に基づき作成されたデータ⁽¹⁾によると、平成25-26年のコンビニ業界の業界規模（主要対象企業7社の売上高計）は6兆7,811億円となっている。

1-1 国内のコンビニは飽和状態 新規出店で既存店を補う

拡大を続けてきたコンビニ業界であるが、近年のコンビニ市場は飽和状態にある。現在のコンビニの数は国内で48,000店を超える状況にあり、新規出店の余地が少なくなっているのが現状である。個店強化を図るセブン-イレブン・ジャパンとファミリーマートに対して、ローソンは店舗フォーマットの多角化で顧客の取り込みを図っている。また、この3社とサークル・K・サンクス以下の業界下位各社との差が開きつつある。特にセブン-イレブンは2位のローソンを大きく引き離し独走態勢に入っている。その状況を受けて業界3位のファミリーマートは、2015年3月10日、業界4位のサークル・K・サンクスを含むユニーグループとの経営統合を発表した⁽²⁾。

1-2 大手3社は東南アジアを中心に海外展開を加速

セブン-イレブンは国内17,799店に対し、アメリカ8,109店舗、中国で2,101店舗など、グループ全体の海外店舗数は38,640店に達している（2015年6月末現在）。ローソンは国内11,606店に対し、中国で389店舗、インドネシア61店舗、タイ29店舗など、海外全体で483店舗を展開する（2014年2月末現在）。ファミリーマートは台湾、中国、タイなど東南アジアを中心にす

(1) 業界動向サーチ <http://gyokai-search.com/3-konbini.htm> による

(2) ファミリーマートプレスリリース https://www.family.co.jp/company/news_releases/2015/150310_09.pdf#search=%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%9F%E3%83%9E%E3%81%A8%E3%83%A6%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%81%AE%E7%B5%B1%E5%90%88 による。

で5,663店舗を展開し、国内11,352店舗の半分以上を超えた（2015年3月31日現在）⁽³⁾。

国内市場が飽和する中、今後も成長が期待される東南アジアを中心に出店が加速するものと見られ、今後のコンビニ各社の動向に注目が集まる。

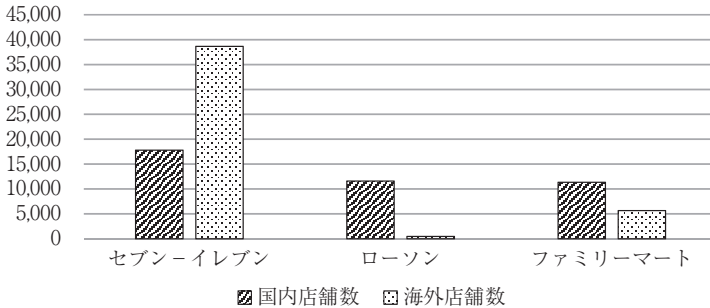


図1 大手コンビニ3社の店舗数

1-3 PB商品の強化

近年、コンビニ各社はPB（プライベートブランド）商品の強化に乗り出している。セブン-イレブンを展開するセブン&アイ・HDは『セブンプレミアム』を展開する。ローソンは『ローソンセレクト』、ファミリーマートは『ファミリーマートコレクション』を展開している。PB商品は他の商品に比べ、高い利益率を出せるのが特徴である。近年では、お菓子やデザート、惣菜、野菜など幅広いPB商品をラインアップしており、品質向上や品ぞろえで各社差別化を図っている。

2. コンビニ大手各社の決算状況（各社決算報告書による）

コンビニエンスストア大手3社の2014年度決算は次の通りである。

営業利益はセブン-イレブン・ジャパンが最高益となる一方、他の2社が

(3) 店舗数は各社のホームページによる。

新規出店に伴うコスト増などから前年同期比で減益だった。

2-1 セブン-イレブン

同社損益計算書によると、加盟店を含めた総売上高は3兆7,812億円、営業総利益（粗利）は6,105億円（前年同期比110.7%）、営業利益は2,128億円（同113.9%）で過去最高を更新した。

2-2 ローソン

営業総収入は2,481億円（同99.7%）、営業利益は356億円（同103.1%）、純利益は190億円（同106.6%）だった。

2-3 ファミリーマート

営業総収入は3,744億円（同108.3%）。営業利益は404億円（同93.3%）で減益でも、純利益は256億円（113.5%）であった。

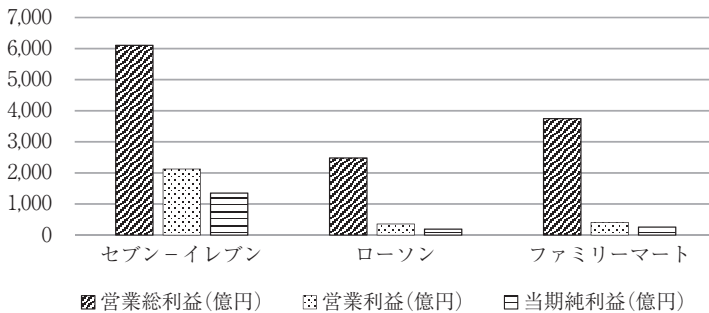


図2 大手3社の業績（2014年決算）

3. 大手3社の出店計画

セブン-イレブンは2013年春、四国に進出した。4県で15年度末までに250店、18年度末には520店を出店する計画。同社は47都道府県のうち、これまで未出店であった青森県には2015年6月、鳥取県には2015年10月に出店を開始し、2015年内に沖縄県を除く全国をカバーする予定である。

各社の2015年度出店計画を見るとセブン-イレブンが1600店、ローソンが1030店、ファミリーマートが1300店出店（ただし300店閉鎖）と大手3社がいずれも1000店以上の出店計画を有している。

なお、セブン-イレブン以外の各社の既存店強化策を参考までに挙げると、ファミリーマートでは、S&QC レベルを一層高めた「ホスピタリティ（おもてなしの気持ち）」あふれる店づくりを目指し、加盟店とともに「個店競争力の強化」に取り組んでいる。

店舗フォーマット多角化のローソンは、従来型の店舗では消費者ニーズの変化に十分対応できないとみて、店舗フォーマットの多角化に重点を置いているのがローソンである。ローソンは従来型ローソン以外に、20～30代の働く女性と健康志向の強い人をターゲットにした「ナチュラルローソン」、生鮮コンビニ「ローソンストア100」、従来型とローソンストア100のハイブリッド型「ローソンプラス」、店内調理強化型、ドラッグストアとコラボしたヘルスケア強化型の店舗フォーマットを展開している。

第2章 セブン-イレブンのビジネスモデル

セブン-イレブンのビジネスモデルについては先達の研究が多々あり、また、教科書にもその一部が引用されている例が多い。筆者がかつて本学で使用した書籍を例に挙げると、「ケースに学ぶ経営学（新版）」（東北大学経営学グループ、2008年）では単品管理について、また、「ベンチャーが社会を変える」（明石芳彦編、2009年）ではビジネスモデル全般に関して緒方知行氏の諸著作を引用して、それぞれ紹介されている。

以下では、そのビジネスモデルの主な要素について、セブン-イレブンが最初に取り入れた形から現在迄の概要を述べていきたい。なお、セブン-イレブンのこれまでの足跡を見ると、同社はビジネスモデルの検討を重ねたというよりは、顧客第一主義の立場で取り組んだ結果として現在のようビジネスモデルになったという方が事実に近いと史料される。

1. ドミナント出店（高密度集中出店方式）：一定のエリア内に短期間に集中して出店する方式

セブン-イレブンの開業第1号店は、1974年5月に東京都江東区豊洲に開店した。それ以降、店舗数が10店舗になるまで、江東区以外には出店していない⁽⁴⁾。ドミナント戦略は開業以来の戦略と言える。ドミナント戦略はチェーンの認知度を高める心理的效果が大きい⁽⁵⁾が、本来の目的は一定の配送地域に店舗を集中させることによる物流の効率化である。セブン-イレブン開業当時の商慣習では、メーカー→問屋→小売にロット単位で納品されるもので、セブン-イレブンの場合も、創業時には1日70台のトラックが各メーカーの商品をロットで納品するという方法であり、店舗内のバックヤードには商品が山積み、一方で、在庫がなくなると次の商品を発注できないため、人気商品には欠品が続く（販売機会損失）という状態であった。この状態を打破するため、商品の小口配送及び、共同配送センターを利用した共同配送を推進することとし、そのために共同配送センターを中心に一定の配送範囲内へのドミナント出店を行ってきており、現在でもこの方針は厳守されているため、出店計画においても配送センターの展開（及びその近隣への協力ベンダーの展開）を確実にしたうえで出店計画が検討されている。

なお、ドミナント戦略にはその他、来店頻度の増加（最近のセブン-イレブンのキャッチコピーは「近くて便利」である）、広告効率の向上、OFCによるサポート効率の向上というメリットもある。

(4) 『セブン-イレブンの「物流」研究』信田洋二、商業界、2013年3月p17。なお、鈴木敏文セブン&i名誉会長の諸著作等にも同様の記載がある。

(5) 「挑戦 我がロマン」（鈴木敏文、日本経済新聞社、2008年12月、P103）

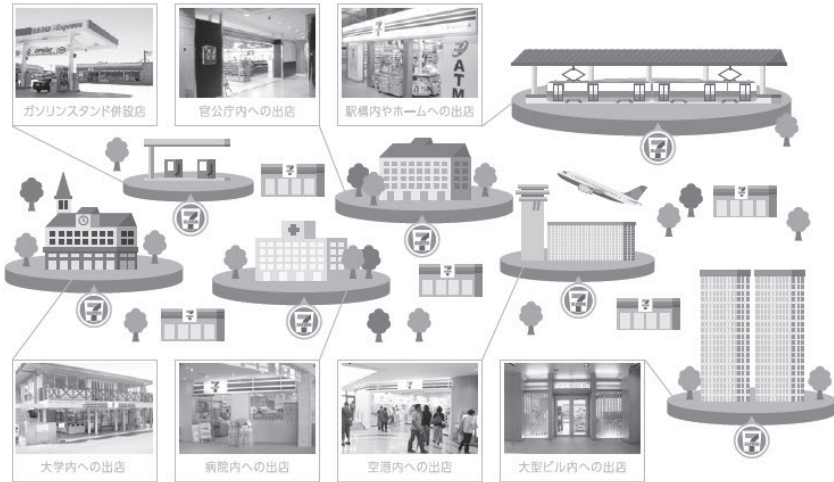


図3 ドミナント出店のイメージ（セブン-イレブンの横顔より）

2. 物流システム

上記のとおり、セブン-イレブンは「毎日、同じ品質で商品を店舗へ届けること」を第一の目標として、商品の味と品質を維持するため、温度帯別の配送を行っているほか、「必要な商品を必要な量、必要な時に」店舗へ配送することを目標として、配送頻度を考慮した配送（多頻度少量配送）を行っている。また、創業当初から店舗をフランチャイズ方式で展開するのと同じ発想で「持たざる経営」を目指しており、これらの物流を可能にするシステムを構成する、共同配送センター及び後述するPB商品の協力工場など、施設をすべて自社では保有せず、第3者が保有する形態をとっている。

共同配送センターと多頻度少量配送のイメージは下図のとおりである。

セブン-イレブンのPB商品の販売数量は、おにぎり18億7600万個、弁当5億500万個、調理パン（サンドイッチなど）5億6000万個⁽⁶⁾などと膨大な

(6) 「セブン鉄の支配力」（日経ビジネス2014年6月16日号）なお、週刊ダイヤモンド2015年6月6日号によれば2014年度の年間販売量はさらに増加しておにぎり年間20億個となっている。

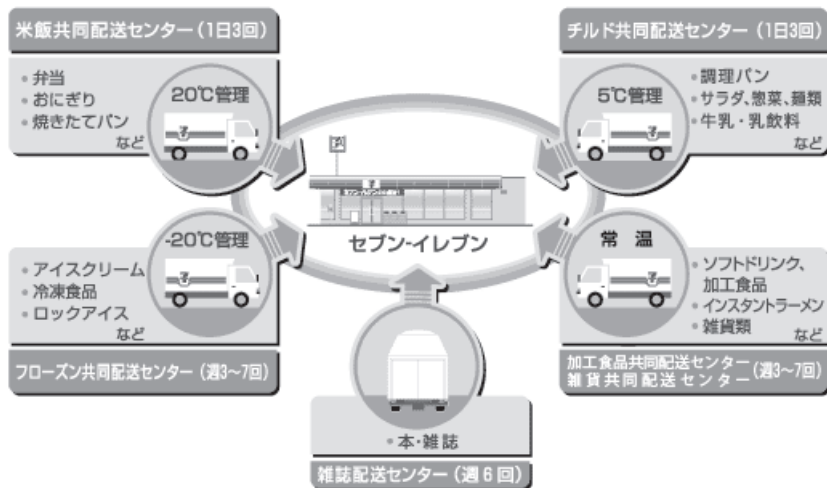


図4 セブン-イレブンの物流システム (セブン-イレブンの横顔より)

ものになっている。おにぎりで言えばこの数量は一日あたりに直せば513万9726個、1個当たり100g程度の米を使用しているので、米に換算すると18万7600トンのコメを1年間で使用していることになり、それだけの数量をおにぎりのためだけに常時安定的に仕入れることは容易ではなかろうと推測できる。物流システムを重視するゆえんである。

3. フランチャイズシステムとオペレーション・フィールド・カウンセラー

前項で述べたとおり、セブン-イレブンは持たざる経営を標榜しており、第1号店以来フランチャイズシステムによる出店にこだわっている。同社ホームページ (セブン-イレブン徹底解剖) には、下図のとおり、セブン-イレブンのフランチャイズビジネスは加盟店と本部との共同事業という考え方が掲げられており、同社の組織図は一般の会社に見られるような CEO が最上部に置かれて下に各部門がつながる形ではなく、各地区 (DO= District Office) をサポートする部門が最上位に配置されている。また、各加盟店をサポートする OFC (Operation Field Counselor) 約3000名が2週間に1回、本

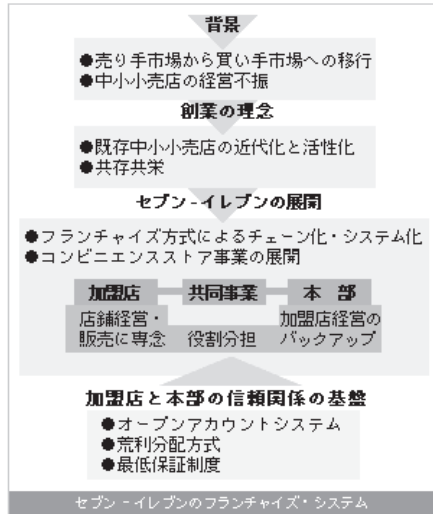


図5 セブン-イレブンのフランチャイズシステム (セブン-イレブンホームページより)

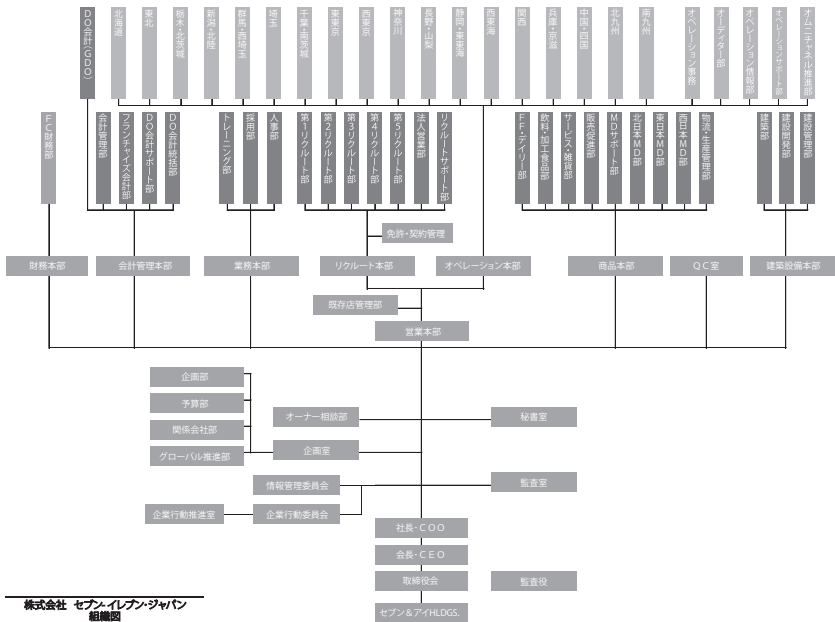


図6 セブン-イレブン組織図 (同)

部に集まって鈴木会長の発言を聞くFC会議が創業以来行われており、全国の加盟店を同一の考え方で支援する体制が確立されている。

4. POS システム

セブシーイレブンはコンビニエンスストアビジネスのパイオニアであり、常にビジネスモデル改革の最先端を走ってきた。POS（販売時点情報管理）システムを中心とした第6次総合情報システムにより、どの時間にどれだけの商品がどのような客に売れたかを詳細に解析しデータ化している。データを基に、気候変化やイベント、新製品キャンペーン等の副次的環境の調査を照らし合わせ、顧客のニーズを徹底的に分析する。その分析結果を反映させることで、各店舗に置く商品や、時間ごとに取り扱う商品を変更するなどの創意工夫を行い、顧客を獲得している。このシステムにより、いつどれだけの商品が納品され、いくつ売れ、今店舗にどれだけの商品が残っているのか、売り切れているのなら、いつの時点から売り切れているのかということまで、全ての情報がレジを通して管理されている。発注は機械に頼ってばかりではいけない。天候や近隣の行事、競合店の動向などの情報を調査し、どのような商品が売れるのかを予想して発注しなくてはならない。例えば発注量が少なすぎて欠品が多くなり、売り場のボリューム感がなくなると客足は遠のく。また、発注が多く在庫が増えれば利益が減るので、慎重に判断する必要がある。売れ行きをよく見ていれればなくせるような廃棄だが、システムに依存していると無駄が出てしまう。システムと人間の判断、両方が仕入れには必要だといえる。

店舗のPOSデータを集めて翌朝に分析結果を提供する「本部情報分析システム」のデータ容量は、第5次総合情報システムのときに5.1テラバイトだったが、第6次総合情報システムでは15テラバイトに達した。住宅地か事業所が多いかなどの立地データや学校・行楽地などの施設データを新たに保有し、立地特性に応じた個店対応ができるよう支援している。従来比3倍の発注データ処理、従来比5倍の問い合わせ業務（予約商品等）、従来比3倍の

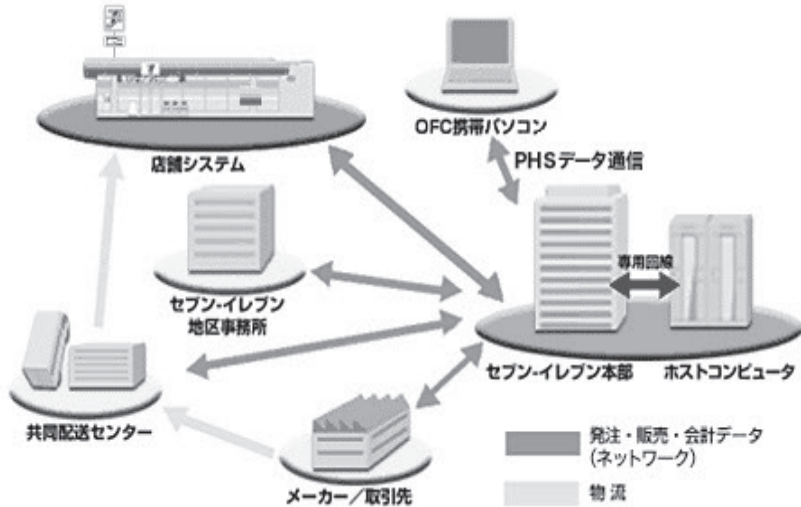


図7 セブン-イレブンのデータフロー概念図
(第6次情報システム：セブン-イレブン HP より)

センター配信等、大幅なシステム性能向上を実現した。無停止サーバ配置による完全バックアップ体制も実現した。

5. 仮説・発注・検証サイクルに基づく単品管理

POS（販売時点情報管理）システムを日本に持ち込み、マーケティングに活用したのはセブン-イレブンが世界初であるが、POSは販売実績の情報を提供してくれるものの、それだけでは販売予測には使えないということで、多様な先行情報から顧客の心理を読み、何が売れそうかの仮説を立てて発注し、結果をPOSで検証する、この繰り返りで欠品による販売機会のロスと売れ残りによる廃棄ロスを最小化することがセブン-イレブンの単品管理である。

現在使用されている第6次総合情報システムでは店舗で使用される携帯発注端末（GOT＝グラフィック・オーダー・ターミナル）の性能を大幅に向上させ、アプリケーション画面をリンクさせることにより仮説検証型の発注の

流れをより円滑に実施できるようにした。その概念図はつぎのとおりである。
(日経コンピュータ2006.5.29ページ49より引用)

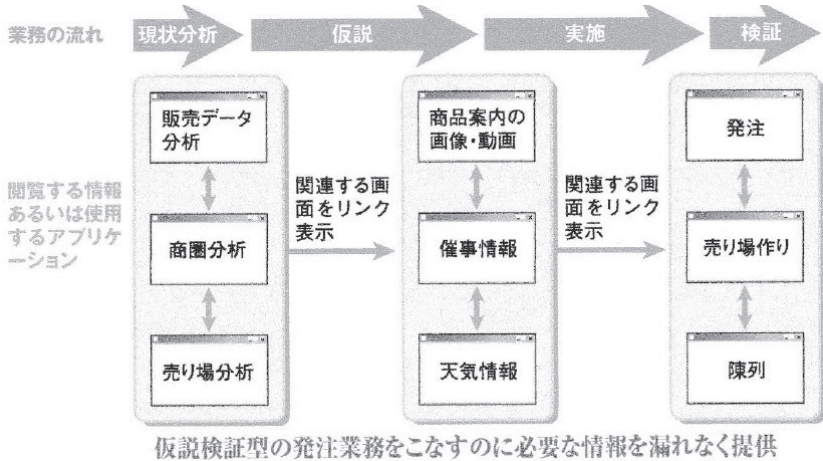


図8 仮説検証型の発注業務

6. チームMDとプライベートブランド（以下、PB）に関する取組み

元来、PBはイオンをはじめとする大手スーパーがその店舗網拡大を活かして原料調達や製造委託が有利になれば、より安く、効率的に製造でき、ナショナルブランド（以下NB）商品よりも安く大量に販売することで収益に貢献するはずのものであった。しかしながら、現実には安いだけのPBは一般消費者に受け入れられているとは限らない（日経ビジネス2015年4.27・5.4合併号の特集記事「挫折の核心イオン-セブンも怯えるスーパーの終焉」参照）。

それに対し、セブン-イレブンは高価格のPBの開発に積極的である。商品のうち55%を占めるといふPB「セブンプレミアム」では味や品質のレベルが高いだけでなく、2001年8月より保存料・合成着色料が完全撤廃された、スーパーの安値との価格差を解消するマルチパックを投入した。さらに最近では、セブンゴールドと名付けたより高価格の商品を次々と投入している⁽⁷⁾⁽⁸⁾。

PBの売上高は2014年度で8,150億円となり、イオンのトップバリュ（同7,799億円）を超えた。

このPBの強さの源泉がチームMD（マーチャンダイジング）である。チームMDとは、セブン-イレブン独自の商品開発のしくみであり、「国内外のメーカー、ベンダー、流通等の企業が組織を越えて各専門分野で最も優れて技術・ノウハウを持つ専門家を結集してチームを組み、情報を共有しながら高品質のオリジナル商品を開発する仕組み」（挑戦 我がロマンP177より抜粋して引用）である。

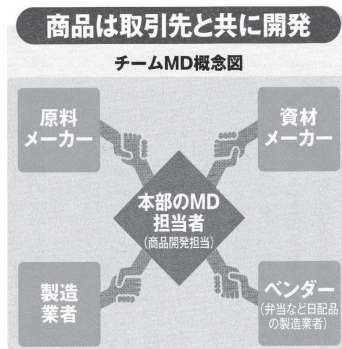


図9 チームMD概念図

7. 宅配サービスからオムニチャネル化への発展（下記10.参照）

高齢化社会を見据え、「セブンミール」という宅配サービスを2012年から再スタートさせた。このサービスはネットとリアルの融合を目指して2000年にいったんスタートさせたが時代がまだ追いついていないとしていったん棚上げされていたものである。2015年4月にローソンが佐川急便と提携して宅配サービスに参入すると発表された⁽⁷⁾が、セブン-イレブンは自社独自の

(7) セブンプレミアムの売上高4,600億円を目指す（2012年3月28日のセブン-イレブン記者発表。「セブン-イレブン終わりなき革新」（2012年7月、田中陽）より引用

(8) 「セブン-イレブンだけがなぜ勝ち続けるのか」（2014年3月緒方知行、P199）

サービスで差別化を図っている。

この背景には、小売業界全体で、店舗数がピーク時の約7割にまで減少しているという現状がある。地方の地場スーパー倒産などによるものだが、農村部は言うまでもなく、都市部でも商店街のシャッター通り化、スーパー閉店などにより、「買い物難民」が現われている地域がある。高齢となり遠くまでいけない人、フルタイムで働いているため調理に時間をかけられない女性の増加など、新たなニーズも生まれている。セブン-イレブン・ジャパンはこれを商機ととらえ、近隣買い物需要を取り込もうとしている。

また、ネットとリアルをつなぐサービスとして引き続き CD、DVD、食材など多岐にわたる商品を取り扱う「セブンネット」も行っている。現在、セブン-イレブンはネットとリアル店舗が融合し、どこにいても商品が買える「オムニチャネル化」を推進している。これはグループ内デパートの商品をネットで購入してコンビニの店舗で受け取るというイメージである。コンビニが店舗受取りと高齢者宅への「御用聞き」の拠点となることを目指しているといえよう。

8. セブン銀行

上記のとおり、セブン-イレブンは、「近くて便利」を打ち出すことで来店客増を図る多様な施策を行っている。来店客増は、お弁当割引セールなどを定期的に行うなど、一般的な販売施策でも行われているが、既に店頭でのコピーサービスから端を発したチケット販売、住民票の発行等の行政サービスを実施しているほか、最も規模が大きいのは店内に置かれた ATM の使用である。セブン銀行の ATM の設置台数は日本全国で約 1 万9000 台で、そのうち 9 割超がセブン-イレブンの店舗にある⁽⁹⁾。なお、この台数は日本全体の ATM の約 1 割を占める。

(9) 2015 年 4 月 7 日日本経済新聞電子版

(10) 「強さの法則」創業 40 年セブン-イレブン公式ガイドブック（アエラ 2013 年 12 月 25 日）92 ページ

セブン-イレブンは、セブン-イレブンやデニーズ、イトーヨーカドーで使える電子マネー「nanaco」の導入により、独自の顧客囲い込みにも注力しているが、セブン-イレブンのATMではnanacoのチャージも可能なほか、海外で発行されたカードも利用可能である。その他、セブン銀行は取扱金融機関が多く、海外送金を初めとしたサービスも多彩であるため、利用度が高い。

9. 公共料金の収納代行

ドミナント出店により、近隣にセブン-イレブンの店舗があることから、消費者の来店頻度が増加し、それが公共料金の収納代行につながっている。収納代行業務の2013年度実績は4億299万件、年間取扱金額は4兆381億円に上る⁽¹⁾。公共料金の収納代行業務の成功は、その後のセブン-イレブンの収益の柱である生活サービスの拡充につながっている⁽²⁾。また、これだけの金額を扱うことが後にセブン銀行を設立する考えにつながっている。

公共料金もネットショッピングも 「料金収納代行サービス」

ガス、電気などの各種公共料金やネットショッピングの代金などを、全国にあるセブン-イレブンの店頭でお支払いができる「料金収納代行サービス」。身近な決済サービスとして、年々利用が拡大しています。

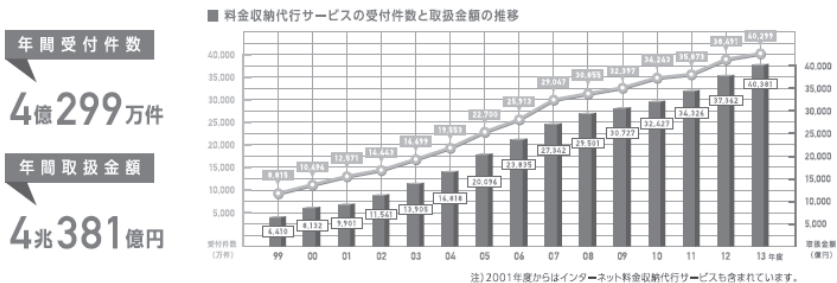


図10 料金収納代行サービスの伸び（セブン-イレブンの横顔より）

(1) 「セブン-イレブンの横顔」（セブン-イレブンホームページに掲載）P33

(2) 生活サービスは、ATM、行政サービス代行、商品受け取りサービス、宅配サービスに広がっている。（セブン-イレブンの横顔 P27）

10. 今後の方向—オムニチャネル

セブン&アイ・ホールディングスは上記8.のとおり、小売業の最終形として「オムニチャネル化」を推進している。具体的には、まず、グループ内すべての業態における商品コードの共通化を行い、「近くて 便利」をより具現化するネットとリアル店舗の融合をめざし、その中で、セブン&アイグループでしか買えない商品の開発を行うということである。

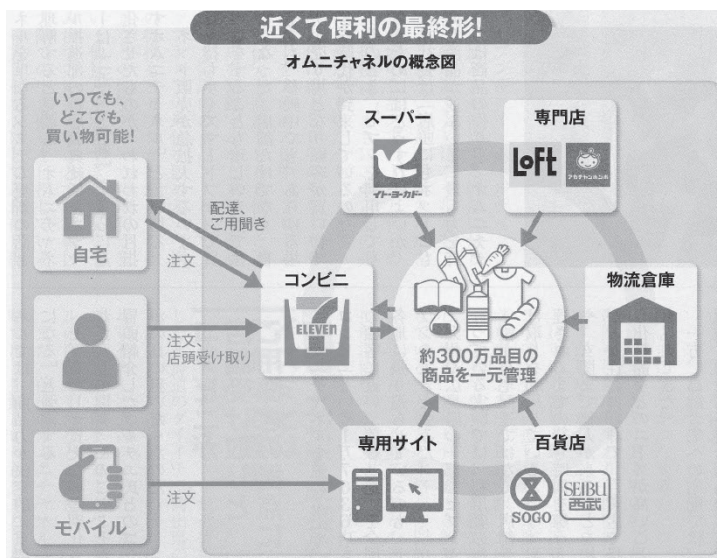


図11 オムニチャネル概念図 (週刊ダイヤモンドより引用)

11. まとめ

セブン—イレブンは日本最大の小売業であり、また、鈴木敏文セブン&アイ・ホールディングス会長自身の著作を始め、セブン—イレブンについて書かれた書籍・記事等の出版物は多岐にわたっている。その中には、セブン—イレブンを称賛するもののみならず、セブン—イレブンと争っている立場から書かれたものも多く、各書籍等の内容の真偽については容易には判断できない。また、セブン&アイ・ホールディングス自身が常に進化しており、ビ

ビジネスモデルもそれに応じて変化しているのです、まとめることは大変難しいと痛感している。ただし、入手できたどの資料にも共通していることはセブン-イレブン自体が、常に「顧客」にとって何がよいかを考えているということである。ドミナント出店により、既存店の売上が落ちてオーナーがセブン-イレブンを訴えているケースがあるが、顧客にとっては店舗が増えることは利便性の向上につながるのである。上記にまとめたセブン-イレブンの各施策もすべて「顧客のため」という観点から考えられたものであり、それが最終的にセブン-イレブンをはじめとするセブン&アイ・ホールディングスの業績向上につながっているというサイクルになっている。なお、まとめに代わるものとしてセブン-イレブンがこれまでに取り組んだ主なものを紹介する。(週刊ダイヤモンド2015年6月6日号より引用)

セブン-イレブンは、この小論に取り上げた以外にも、2014年3月27日にはJR西日本と、JR西日本管内のキオスク店舗への進出に関する業務提携を結び⁽¹³⁾、また、2015年8月にはユニクロと業務提携について協議を進めてい

セブン-イレブンが初めて取り組んだ主なもの	
1974年	既存小売店を組織化しチェーン展開開始
75	24時間営業店オープン
76	デイリー商品の共同配送開始
78	発注端末を開発し受発注を改善 おにぎり発売
79	専用ネットワークによるオンラインシステム開始
81	雑貨、チルドの共同配送開始 缶切り不要の缶詰発売 宅配便の取り次ぎサービス開始
82	マーケティングにPOSシステムを活用 フロアゾンの共同配送開始
83	デジタルピッキング導入
84	おでんの全国展開開始
87	電気料金収納代行サービス開始
89	朝昼晩の3便制による米飯納品開始
91	電話料金収納代行サービス開始 単品棚卸しシステム導入
92	水道料金収納代行サービス開始
93	調理パンのチルド化開始
94	焼きたてパンを首都圏で導入
96	発注における気象情報システムを全店で導入 カラーコピー機導入
2000	マルチコピー機導入
01	セブン銀行のATMを店内に設置 保存料、合成着色料なしのファストフード販売開始
09	マルチコピー機で住民票の写し、印鑑証明書を発行
13	セブンカフェ、ドーナツ販売開始
14	免税サービス開始
15	水素ステーション併設店の展開開始
	■世界初 ■日本初 ■業界初

図12 セブン-イレブンが初めて取り組んだ主なもの

(13) 2014.3.27 セブン-イレブンプレスリリース

ることが明らかになる⁽¹⁴⁾など、多方面にダイナミックな動きが続けている。今後も進化すると明言しているセブン-イレブンにさらに注目していきたい。

参考資料

セブン-イレブンに関する書籍・記事は極めて多いが、以下では、筆者が目を通すことができたものだけを掲げている。

【書籍】

- 緒方知行、『セブン-イレブン流通情報戦略』、1990年6月10日、三笠書房
緒方知行、『セブン-イレブンだけがなぜ勝ち続けるのか』、2014年3月3日、日経ビジネス人文庫
田中 陽、『セブン-イレブン終わりになき革新』、2012年7月2日、同上
鈴木敏文、『商売の原点』、2006年4月20日、講談社
鈴木敏文、『商売の創造』、2006年5月20日、講談社
緒方知行、『セブン-イレブン創業の奇蹟』、2003年11月20日、講談社
勝見 明、『鈴木敏文「逆転発想」の言葉95』、2013年3月4日、PHP
笠井清志、『コンビニのしくみ』、平成19年10月12日、同文館出版
田村正紀、『セブン-イレブンの足跡』、2014年5月20日、千倉書房
渡辺 仁、『セブン-イレブンの罫』、2009年10月20日、金曜日
緒方知行、『二人の流通革命』、1999年7月10日、日経BP社
国友隆一、『セブン-イレブンの衝撃』、2000年9月30日、三笠書房
緒方知行、『セブン-イレブンのビジネスイノベーション』、2006年3月10日、商業界
川辺信雄、『新版セブン-イレブンの経営史』、2003年5月10日、有斐閣
鈴木敏文、『挑戦我がロマン』、2008年12月1日、日本経済新聞出版社
緒方知行、『鈴木敏文のセブン-イレブン・ウェイ』、2013年1月30日、朝日新聞出版
碓井 誠、『セブン-イレブン流サービス・イノベーションの条件』、2009年7月13日、日経BP社
緒方知行・田口香世、『セブン-イレブン進化論』、2013年9月30日、朝日新聞出版
川嶋幸太郎、『進撃のセブン-イレブン』、2013年11月7日、ぱる出版
岩本浩治、『商売で大事なことは全部セブン-イレブンで学んだ』、2005年7月25日、商業界
古川琢也、『セブン-イレブンの正体』、2008年12月10日、金曜日
信田洋二、『セブン-イレブンの「物流」の研究』、2013年3月27日、商業界
国友隆一、『セブン-イレブンの高収益システム』、1994年11月1日、ぱる出版

(14) 東洋経済オンライン 2015年7月27日

国友隆一、『セブン-イレブンのおにぎりは、なぜ、1日400個売れるのか』、2013年3月15日、三笠書房

吉岡秀子、『砂漠で梨をつくる ローソン改革2940日』、2010年2月28日、朝日新聞出版

池田信太郎、『個を動かす新浪剛史ローソン作り直しの10年』、2012年12月17日、日経BP社

東北大学経営学グループ、『ケースに学ぶ経営学 [新版]』、2008年5月10日、有斐閣

根来龍之、『事業創造のロジック』、2014年1月27日、日経BP社

『強さの法則セブン-イレブン by アエラ』、2013年12月25日、朝日新聞出版

【新聞・雑誌】

日経コンピュータ、『セブン-イレブンの研究』、2006年5月29日、日経BP社

日経ビジネス、『セブン 鉄の支配力』、2014年6月16日、同

週刊ダイヤモンド、『鈴木敏文の破壊と創造』、2015年6月6日、ダイヤモンド社

読売新聞、『戦後70年ニッポンの産業識者に聞く 鈴木敏文氏』、2015年7月30日朝刊

その他セブン-イレブンまたはセブン&アイ・ホールディングスに関する記事が多数あるが省略する。