

2013. 11. 25

【第三種郵便物認可】

経営の視点

セブニーイレブン・ジャパンが40歳を迎えた。今では生活に溶け込む存在の同社だが約10年周りで逆風に遭ってきた歴史がある。その逆風を突いた先にあったのが消費者ニーズの顕在化と業界の近代化。そして小さなお店の集積は「日本最大の小売業」の地位を着実に固めてきた。

逆風は創業前夜から吹き荒れた。生みの親であるイトーヨーカ堂はセブン設立に二の足を踏んだ。1970年代はスーパー成長期。大型店が中小店の経営を脅かしていたからだ。セブンへの出資を抑え、人材の派遣も渋った。セブンは素人

セブン、素人目線で40年

集団による船出となった。

結果はどうか。「真夜中

に客は来ない」「定価販売では売れない」などの「常

識は利便性を求める消費者に覆された。深夜族など

生活様式の変化もあった。

それから約10年。メーカー

に競合会社の商品を混載する共同配送と、商品への

社会の期待先取り使命に

バーコード添付を求めた。

系列物流網の否定となる提

案は反発を食らう。メーカー

が渋々採用すると車両数は劇的に減り、物流費を削減できた。異業同舟型の配

送は今や常識だ。

商品の顔であるパッケージにしまし模様様のバーコードを付けることにも反発

があった。従ったメーカー

が点に立ち戻って約10年で再

は売れ行きが把握でき効率

的な生産体制が築けた。消

費者ニーズに沿った商品開発へ有効な武器にもなった。

業界の常識を突き崩し

てきた原動力を、鈴木敏文

会長は「素人集団だからこ

そ」と振り返る。消費者の立場、素人の立場から非効

社会の期待先取り使命に

り除いた。

次の逆風は90年ごろだ。

本家の米セブンが24時間営業の大型ディスカウント店

の攻勢で苦境に立った。もはや米国ではコンビニは成

り立たない」といわれた91

年、鈴木氏は米社の買収を

決断。日本流を植え付け、

便利さを売るコンビニの原点に立ち戻って約10年で再

生し、グループの稼ぎ頭の

一つにした。

10年ほど前、ATM主体のセブン銀行の事業化が困

難といわれた。社長就任を

請う鈴木氏の言葉を日銀出

身の安齋隆氏(現会長)は覚

えている。「お客様だけを見てください」。営業時間の限られた既存銀行に不満

革命」と評した。

10年周期説だとそろそろ

逆風の出番だが、むしろ追い風が吹く。セブンだけで

ない「コンビニは次に何をしてくれるか」。社会は期待を寄せる。高齢化時代、

買い物弱者にとって徒歩圏のコンビニは生命線だ。

セブンは一部地域で住民

票の写しの発行など行政業務も代行。弁当工場は学校給食を請け負い、家庭への

配食事業も積極化している。震災後、ATMを車に積

み被災地を回ると「遅いわね」と言われた。生活再建

に現金は必要だったのだ。

セブン創業40年。鈴木氏

は「成長の第2段階に入る」と語る。生活者から「遅い」と言われる前に期待に応える使命を負う。

(編集委員 田中陽)