

セブン・イレブン

持続的発展の原動力(1)

(1)私とセブンイレブン

私は73歳になりましたが、外出も多く、毎月一週間ほどホテル住まいをしています。その間、一番多く訪れるのがセブンイレブンのお店です。老人の体は気紛れで、快のときは早朝4時頃空腹を覚え起床します。朝の散歩にセブンイレブンを目指し、新鮮なサンドイッチと100円のセブンカフェを買ってホテルに戻ります。この快のときしか原稿が書けませんので、ここでは一気に頑張ります。昼頃には完成させ、先方に送りたいと思うと、又セブンイレブンに行きコピーをとり控えを残して「ヤマトの宅配便」を依頼します。親書は受付けてくれませんが、それ以外は郵便よりも安いです。そのついでにセブン銀行で振込をしたり、必要な時は現金を引き出します。お店がすいている時を見計らってコンサートのチケットの発券をしてもらいます。本当に「近くて便利」で待ち時間がないコンビニエンスです。

1年前私の弟が末期癌の闘病生活をしておりましたとき、お土産は何がいいかと聞きましたら、セブンイレブンの4個入りあんぱんと特定のサンドイッチと虎屋の羊羹が食べられると言っていました。「追いつめられると本物が判る」と笑って2ヶ月後に召天しました。自宅での闘病生活でしたので近くのセブンイレブンには随分お世話になった様です。

セブンイレブン物語は多くの人によって書物になって語り尽くされた感がありますが、その利用者として豊かに恩恵を受けている私が、引退後もおつき合いいただいている三人の青年に改めてセブンイレブンの持続的発展の根拠を感性論哲学の立場から語ってみたいと欲求をもちました。

①感性の定義はいずれ本文のどこかで明らかにします。

鈴木敏文氏の経営は非常に精緻な科学的合理性に依っているようにみえますが、私は同氏の経営に生命を進化させた感性の働きをいたるところで見いだ

します。同氏の感性論的経営が持続発展の原動力の一つになっていると考えます（以下会社としてのセブン・イレブンをSEJと表記します）

② SEJが、米国のサウスランド社との困難極まる交渉を経て締結した契約によって始まり、後に経営に行き詰まるサウスランド社を救済再建したSEJの話も有名ですが、40年の歴史の中でSEJが覇権（相手をやっつけるという意味）を争うような戦略はとらず、常に内外の関係者と調和的にWin・Winの関係を築いているというところにもその発展が持続可能になったと考えています。又SEJの母体であるイトーヨーカ堂は大企業の系列にある会社でなく戦後間もなく2坪の洋品店から始まった会社であり、自由闊達な発想を抑え込まない風土があったことも2005年の(株)セブン&アイホールディングスの誕生、すなわち母体であるイトーヨーカ堂が小会社であったSEJと立場を逆転させるということを可能にしていると考えられます。

これらの二つの逆転劇を感性論哲学的な経営という視点で展開を試みていきます。

(2)SEJ誕生前史

① SEJの母体イトーヨーカドーについて

イトーヨーカドーを判り易く要約した文を発見しました。

私どもイトーヨーカ堂の創業は、この地千住に戦争の爪跡がまだ生々しく残る昭和21年、当社の名誉会長であります伊藤雅俊の兄、伊藤譲が僅か2坪の「羊華堂」を開いたことに始まります。その後駅前通りが通称「羊華堂通り」と呼ばれるほど親しまれてまいりました。

今ではイトーヨーカドーは国内179店舗、中国12店舗に出店しております。（2009年5月現在）さらにセブンイレブン、デニーズ、ヨークベニマル、ヨークマートをはじめ世界16カ国100社に及ぶ、総売上高9兆1千億円規模のグループ企業にまで成長致しました。ここまで大きくなりましたのも、ひとえに創業よりご愛顧頂きました足立区のお客様、千住の商店街の皆様のおかげでございます。

この度、1号店であります「イトーヨーカドー千住店」がご奉仕価格のお店「ザ・プライス千住店」として生まれ変わりました。

お店の名前が変わりましても、お客様に喜ばれるお店作りをしていくイトーヨーカドーの精神に変わりはありません。引き続き、創業の地千住を大切にしていまいりますので、今後とも宜しくお願い致します。

ザ・プライス千住店

イトーヨーカドーのディスカウントストア

2009年5月のものですが、その全文を引用しました。
標題は「ザ・プライス千住店の開店のご挨拶」です。

これからイトーヨーカドーの一号店の誕生を知ることができますが、それ以前の足跡を補足します。

①1920年（大正9年）伊藤雅俊氏の母方の叔父が浅草で「羊華堂洋品店」を開業。繁盛して千住、荻窪に出店し後に雅俊氏の実兄 讓氏が浅草店をのれん分けしてもらい、母と共に営んでいた。太平洋戦争東京大空襲でやけ出されたが、昭和21年讓と母で復興し、雅俊氏も勤務していた三菱マテリアルを退職し手伝うことになった。1948年兄が合資会社を設立。1956年（昭和31年）兄が病死し、雅俊氏が経営を引継いだ。

②1963年（昭和38年）当時5店舗のときに、鈴木敏文氏（当時30歳）が東京出版販売(株)を辞め入社した。鈴木氏は販促、広報、人事と財務経理以外の管理業務を兼務する。

1971年（昭和46年）イトーヨーカ堂は店舗数22店、売上高263億円、純利益3.9億円、小売業界での順位は17位であった。（1位は三越 4位にダイエー 5位西友ストアー 8位ジャスコ）

活力はあったが企業基盤はまだ弱体であった。新しい事業機会の検討プランニングを行う業務開発室を設け、人事・広報を担当する取締役鈴木敏文氏を責任者とした。流通先進国アメリカの最新事情を学ぶため、海外研修を行っていた。出店数は46年5店、47年8店というペースで推移する。（セブン・イレブン・ジャパン終わりになきイノベーション1973—1991年以下社史1略すp5）

1972年（昭和47年）東証二部に上場。
5月 サウスランド社を初訪問。玄関払いも同然であった。同社は当時ヨーロッパへの出店計画を進めている最中で、日本の企業との提携はまったく考慮の外であった。交渉の糸口をつかむべく水面下の動きをして、昭和48年の春に朗報が舞い込んだ（前掲書p7）社内の大反対に直面、社外の業界関係者や学識者も時期尚早と否定的な態度でしたが、ダイエーの中内功氏は秘かにサウスランド社に触手をのぼしていた。

③ 1973年（昭和48年）4月 社内の合意を得て鈴木氏はサウスランド社へのプレゼンテーションを実現でき、4月～5月 日本市場調査に来日、視察団が帰国後100項目に及ぶ質問状が期限付きで寄せられ、徹夜作業でそれに回答した。6月サウスランド社との提携交渉が正式にスタートしたが、予想以上の厳しい条件が付いていた。

- (1)事業はサウスランド社との合併とする。
- (2)出店地域は日本を2分割した東日本のみとする。
- (3)出店期間と店舗数の規制 8年間で2000店舗とする
- (4)ロイヤリティは売上の1%とする

これに対し伊藤雅俊氏がハワイ会談をし、逡巡しかつ苦悩の心の内を吐露します。当時の状況がよく判る名文です。

「アメリカは日本のような商店街はない。だから、たばこを買いたい、コーラを飲みたいというとき、スーパーに行けば広い売り場を歩き回らないとならないし、レジでも並んで時間を取られる。そういう点ではスーパーは不便で、その間隙をぬってコンビニエンスが伸びたのだ。日本にはあれだけ商店街の店があり、牛乳屋もあればお茶屋もあり、みんなコンビニエンスみたいなものである。だからアメリカ流のコンビニエンスなどを日本にもってきても根づかない。

コンビニは店が小さく、価格も特に安くはない。しかも営業時間が朝7時から夜11時までというが、朝早くとか夜遅くお客様が来るわけがない。商店街が10時に開店し7時頃には店を閉めているのは、それはお客が来る時間帯だからだ。夜遅くまで開けていても経費がかかるだけである。」 「なによりも1000店舗とか2000店舗とか夢の様な話」

(S48年7月30日のハワイ会談)

この時、伊藤氏は権力でもって全面否定できたわけですが、鈴木氏の小売業界の将来あるべき考え方には納得、同感をしていた。その心根を読みとって鈴木氏はサウスランド社との交渉に臨んだ。

『出された条件に対し「冗談ではない。こんな条件では交渉にならない！」サウスランド本社での最終交渉でオーナー家と社長を前に、私は大声でテーブルを叩き全条件にNOを叩き付けました。』（鈴木敏文著 変わる力 朝日新書p26)

しかし、冷静でした。それは交渉を決裂させることを意図したものでなく、当時の日本の零細小売業や第二次問屋の存続に危機感をもち、それを救済するにはコンビニという業態は絶対に必要であり、挑戦すべき事業であるとの信念にもとづき、日本で成功させるための条件に変更せねばならなかったためのNOであり、伊藤氏の心情をよく理解していたため安易な妥協をせず、土俵を日本側に寄せ、代わる条件を作り出すためのNOであった。

社内の合意はまだ心からの納得ではなく疑心暗鬼の状態であり、攻める相手からは厳しい条件を突きつけられ、この狭間の中で冷静に進むべき道を貫徹実行しようとする粘り強いリーダーシップをうかがうことができる。

(3) 鈴木敏文氏の納得力

① 既知のことですが、鈴木氏自信の言葉にあるように「私がこれまで手掛けてきた新しい事業は、ほとんど全て周囲から大反対を受けました。前例がないことだったり、実現するために乗り越えなければならない障害がとても大きかったりしたためです。」（変わる力 p66）

「やる価値のあるべきことは、やり遂げるという信念を持ち、その都度押し切って進んできたのです。」（変わる力 p64）

不思議なことに全ての反対を押し切っても反感や不信感を残していないことです。これは鈴木氏の感性からの豊かなリーダーシップが発揮されたからだと考えます。

② 感性論哲学には、ソクラテスが開発した「説得の論理」と感性から生まれる「納得の論理」という実践的な教えがあります。

「説得の論理」とは「人間の本質は理性である」と考えるところから生まれたもので、理性と理性の戦いになって、相手を説得しようと思えば思うほど、相手は自らの主体性や自説を守ろうとし、説得されまいと抵抗します。勝ち負けによって対立を生む原因となり、これは将来において復讐を受けることになります。

「納得の論理」は人間の本質は感性であり、動物感性が人間化された心にあると考えます。心を人間の本質と考えると人間が人間に話をするときには、自分の心を使って相手の心に向かって話掛けするという意識をもって話します。

「心を使って話す」とは、わからせようとするのではなく、相手にわかってもらおうとして話すこと。そこには相手にわかってもらいたいという祈りと願いが必要です。その為に、言葉を選び、態度を選び、表情を選び、目つきを選ん

で話さなければなりません。相手の感情や心の動きを自分の感情で読み取り、言葉を和らげたり付け加えたりして、自分の心を態度や表情に表して、わかっ
てもらおう工夫をしなければなりません。そこからにじみ出てくる真剣さ、真
心、愛が相手の五臓六腑に染みわたり「なるほどな」と「腑に落ちる」とい
うのが納得と考えます。

しかしながら、相手と自分の立場や考え方が違う場合には、やはり対立が芽
生えてきます。その時に、よりよいことを考える能力をもつ理性を活用し、自
分と違った意見に耳を傾け、その意見を参考にして、自分の考えをよりよい考
えに発展させるという発展的解消の論理で自己を成長させる（芳村思風著
人間観の覚醒 p89～91）

鈴木氏が大切にされるダイレクトコミュニケーションも、この感性論の考え
を実践したものです。（後に再述します）

その後、セブン銀行の設立についても猛烈な反対に遭いますが、価値あるこ
とはやり抜くという姿勢（敵を作らずに）を見て、私は鈴木敏文氏は感性経
営の達人だと考えています。

今回はサウスランド社との交渉が、どう落ち着いたかから始めます。

次回以降の目次概要

1. サウスランド社との交渉
2. セブン・イレブンいい気分ー近くて便利。流通革命
3. 個店オーナーとのWin-Win関係
4. メーカーとのWin-Win関係
5. 人間中心の情報武装
6. 感性的リーダーシップ
7. サウスランド社再建の成功要因
8. 社会貢献ー株主貢献