



第331号
2014年9月号
www.bestopia.jp

セブン・イレブンの発展力 (2)

前号よりの連載です。この連載はある若者達へのレポートです
前号はセブンイレブンの前史を紹介しました。

2.セブンイレブンとサウスランド社の関係

(1) サウスランドとの暖簾使用許可交渉

鈴木敏文氏が取締役になったのは入社して8年後の1971年9月でした。
その頃イトーヨーカ堂は新しい事業を模索して組織変更をし、業務開発室を設
け、その責任者となった。

流通先進国アメリカの最新事情を学ぶため、海外研修を活発に行い、年数
回60～70人が約10日間の日程で渡米していた。

鈴木氏がある日カリフォルニアを移動しているとき、ハイウェイ沿い、広い
道路から住宅地に入る道の角などに、同じような小さい店があるのに気づい
た。ガソリンスタンドを兼営している場合もある。それが7・elevenという
コンビニエンスストアで、すでにその時アメリカ南部に4000店舗のチェー
ン展開をしている超優良企業がサウスランド社だった。

1972年(昭和47年)5月の初訪問から1年後の1973年(昭和4
8年)4月 鈴木氏がプレゼンテーションにこぎつけ6月提携交渉が正式に
スタートしたが、その時に出された条件は予想もしない厳しいものであっ
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
- ④ ロイヤリティーは売上の1%とする

これらに対し、鈴木氏は全てNOと答えたのである。
以上が前号までの要約です。

交渉は難航したがひとつひとつ冷静に粘り強く対立を発展的解消の理論で乗り越えていった。その道程を具体的に見てみよう。

①合併の問題 合併でやれば資本系列が二つになり、社内でそれぞれの意見調整に余計なエネルギーを費やし、最終的な経営責任が明確でなくなる恐れが多分にある。したがってイトーヨーカ堂が会社をつくり、その会社が自らのリスクを背負って、フランチャイズビジネスを展開していく方が望ましい。(社史1 p12) この単純明快であり、問題を将来に持ち越さない「今、ここ」の論理が通り、1973年(昭和48年)11月 イトーヨーカ堂の子会社として日本に(株)ヨークセブンが設立される(1978年1月セブンイレブン・ジャパンと改称)

②について社史に記録はない。田村正紀著 セブン・イレブンの足跡(千倉書房)の110頁に次の記載がある「サウスランド社との契約競争に敗れてのち、ダイエーはコンソリデーテッド・フーズ社と提携して74年にはローソンを設立し、大阪の豊中市に第一号店を出していた」同様の記事は田中陽著「セブンイレブン終りなき革新」にも記載がある。(p113)
「ヨーカ堂以外にも日本企業が同社に提携を申し入れていたと言われている。関係者によると、それは関西で急成長していたダイエーだったという」

当時の小売業界におけるイトーヨーカ堂の地位は17位、関西に店舗はなく、知名度は低かった。ダイエーは4位(スーパーではトップ)であった。公開されていた数値データで有利なものは何もなかった。何が判断の基準であったか、

鈴木氏がどのような納得理論を転換したかは判らないが、その不利を覆したのは「その場に醸し出された相互の精神的雰囲気としか考えられない。鈴木氏の誠実で真摯な態度にサウスランドの経営陣は心を動かされたのであろう。結果はサウスランド社が日本の全地域をセブンイレブンに任せる決断をしたことは注目に値する。

③出店期間と店舗数 8年間で2000店舗という欲求に対して、1981年2月末までに1200店舗で納得させている。激しい論議の応酬があったようであるが、「出来ない事は約束しない。出来る事は必ず実現する」との粘り強く論理的な説明を相手の心に語っていったと想像できる。実績は1306店と契約を遵守している。

④ロイヤリティー1%は、当時のイトーヨーカ堂の税前利益率が売上対比3.8%、税引後1.96%であったので、1%は厳しく0.5%の提案をし交渉に入った。

一番厳しい条件闘争となった。

「鈴木、清水は社内的にはサウスランド社との提携を言い出した超本人である。これまで費やした時間と労力を考えれば、どうしても条件が合わないからダメでしたと、旗を巻いておめおめと日本に帰れない。業務開発担当役員として鈴木は、イトーヨーカ堂の将来にもかかわる責任をひしひしと感じている。そのプレッシャーが鈴木を締めつけた。」(社史1 p11)と社史にも記されている。

鈴木氏の最後の訴えは「我々は、この事業を成功させたい。だからできない約束はしない。御社が求めるのは、ロイヤリティーの額でしょう。なら、率を下げた我々が出店しやすくし、店を増やして成功すれば、額は上がっていくのではないか」(変わる力 p27)

誠実さ、真摯、情熱が相手の心に伝わり、0.6%で妥結している。

鈴木氏の交渉は、一見厳しく思われるが、ほとんどがWin-Winに結びつく結果を造りだしているのは、説得ではなく、対立した考えを、感性を用いて相手の立場と利益をも考え発展的に解消して納得の上で進められている。その後起きる多くの対立交渉に一貫してうかがわれる特徴である。

一方サウスランド社も、短期的な数字に執着せず、日本でのコンビニの成長を見守るという寛大な姿勢をみせているが、これも鈴木氏を信頼することによってその場で引き出されたものではないかと想像する。

18年後の1991年にサウスランド社は破綻一步手前に追い込まれたとき、セブンイレブン・ジャパンは救援の手を差し伸べ、再生するという感動の物語へと繋がってゆく。

(2) 米サウスランド社の経営危機と日本側の支援

サウスランド社との契約が成立した後、日本では第1号店が1974年(昭和49年)に誕生して、今や伝説的な物語で有名になっているが、横道にそれるようであるが、ここでは、米国のサウスランド社のその後を追ってみたい。

① 米国のサウスランド社の創業から盛隆

同社の起源は1890年に遡る。テキサス州で製氷事業をはじめた。

1920年代に入ると自動車の普及で消費者の生活範囲が急速に広がり家庭や業務用の冷蔵庫に入れる氷を販売する拠点が必要になり、1927年ダラスに本社を構え、法人組織にし本格的に氷の販売店の展開をスタートさせた。夏物がピークの商いであったので、その他の季節に対応するため、パンや牛乳、雑貨を置いた。これが便利ということで繁盛した。ここにコンビニの原型が出来上がった。1946年に営業時間が午前7時から午後11時ということで、セブン・イレブンと店称を統一した。

第二次世界大戦後は大量生産、大量消費に加えて、とりあえずの間に合わせの便利さが受けて業容は急速に拡大、出店エリアもテキサス州から出て米国南部を中心に広がっていった。絶頂期は1980年代前半だった。店舗数は7473店となり、メセナ活動にも参画し、ロサンゼルスオリンピックの為に自転車競技場を寄付するなど、優良企業の名を誇った。1985年には創業以来の最高益を達成（純利益 2億1253万ドル）

②米国ロサンゼルス社のかげり

(イ)サウスランド社のセブンイレブンの40%はガソリンスタンドを併設していたので、ガソリン販売も全米一だった。ガソリン販売の利幅は薄かったので、1983年経営陣は石油精製から販売までを一貫したガソリン流通体制にするために1983年シティゴ石油精製所を買収して石油製事業に進出した。ところが1986年初、原油価格が1バーレル20ドル代半ばから10ドルを下回る水準に急落したことで原油在庫とガソリン在庫の評価損が膨らみ、石油精製会社の株式の半分をベネズエラ国営石油会社に譲渡（1990年には残りも売却）することとなった。

(ロ)不動産事業でも大きくつまづいた。

1982年ダラスの中心部に一大ビジネス地区を整備する計画で66万㎡（東京ドームの14個分）の土地を取得した。43階建ての本社ビルの建設も進めていたが、1986年の原油大暴落で関連企業の撤退等で開発計画は頓挫した。

(ハ)1986年1月28日スペースシャトル「チャレンジャー」が打ち上げ直後に爆発によってNASA（米国航空宇宙局）がスペースシャトル計画を全面的に凍結したことにより、テキサス州の経済全体が停滞してしまった。

(ニ)このような不幸続きでサウスランド社の株価は低迷、1987年6月にはカナダの投機家にTOBを仕掛けられ、その防衛のため多額の借入金（47億ドル）をして非公開企業となった（NY証券取引所から姿を消す）

(ホ)この段階の1987年6月 ハワイのセブン・イレブンの譲渡の話が初めて出た。1987年10月19日ブラック・マンデーにより、発行を試みた社債（ジャンク債）も買い手が付かず金利が急騰した。（当初14%の金利を結果は18%で15億ドルを発行）

この年の末に米サウスランド社はSEJにも融資を要請、種々の国際間の税制を検討した結果、SEJは日本のリース会社に「ライセンス」を担保に入れ、410億円を貸与したが、それも焼け石に水だった。

(ヘ)1988年サウスランド社は傘下の自動車用品専門店 約500店や、創業以来の製氷会社などの資産を売却し20億ドル超を返済に充てた。ハワイのセブン・イレブンの売却の話が再びイトーヨーカ堂に持ち込まれた。58店舗 買収金額108億円で実行した。

(ト)1989年サウスランド社は13億ドル超の赤字を出し経営危機に直面していた。サウスランド社が破綻すると「セブン・イレブン」の暖簾が競売によって第三者に渡る可能性があった。

1990年3月22日イトーヨーカ堂グループは条件付きで資本経営参加することで基本合意した。条件とはサウスランド社の18億ドルのジャンク債（金利17～18%）を低金利のゼロ・クーポン債と普通株式に交換し6億ドル程度に負債を削減することであったが、3万人を越える社債権者の95%以上の同意をとりつけることは困難であった。

当時、三菱地所によるロックフェラーセンター買収等などの日本企業による米企業の買収が相次いでおり、米国内での日本企業に対する脅威論など感情的な批判があった（ジャパン・アズ・ナンバーワン）。イトーヨーカ堂は救済型の企業買収であったが理解されなかった。

(チ)重なる交渉の結果、イトーヨーカ堂とSEJが共同で4億3000万ドル（約600億 当時 \$1-140円）社債権者24.8%、トンプソン一族（創業家）5.14%を持つことになり、18億ドルの社債を新社債と株式（計5.5億ドル）に引き換えることに成功した。

(3) 米サウスランド社の再浮上

日本側の再建方法は次項に詳細するが、日本側の救済支援の結果、サウスランド社はどうなったかについて、みておこう。

①1992年 日本側の保証をもとに破綻企業でありながらサウスランド社は、コマーシャルペーパーの発行では、スタンダード&プアーズとムーティーズがともに最上の格付けを与え、3億5千ドルを調達。更に95年にはイトーヨーカ堂とSEJを引受先とする転換社債3億ドルを発行し、ジャングボンドを買い戻した。

②1999年には純利益8300ドルを出し、社名をサウスランド社からセブン・イレブン・インクに変更した。

2000年7月SEJのリーダーシップによってニューヨーク証券取引所に上場を果たした。

③その後も種々の法問題（米セブン・イレブン・インクの中国進出問題）が多数勃発したが、2005年10月、米セブン・イレブンは日本のセブン・イレブンの完全子会社となり、米セブン・イレブン・インクが持っていた世界各地の出店認可権をSEJが握ることとなり、日本のセブンイレブンの基準で世界各地への出店が可能となった。その数は2014年6月末、

アメリカ合衆国 8170、タイ 7816、韓国 7055

台湾 5001 中語 2022 メキシコ 1730

マレーシア 1623、フィリピン 1121

オーストラリア 599 シンガポール 512 カナダ 489

北欧三国 546 日本 16664（8月末17000を超えている）

世界で54000店の世界最大のコンビニエンスストアとなっている。

反日感情も高い地域においても、数を増やしていることは、地域に権限を任せ覇権争いをしていないことが成功の要因である。サウスランド社の場合も創業家を守り、株主への犠牲を最小にして希望を未来に繋ぎ、現場の社員にも大幅な発注権限を与える等、関係者のモチベーションを常に高める政策をとっている。然し、鮮度については日本基準を貫徹している。その為に現地の流通にも革命を起こしている。その例をサウスランド社の再生で次回見ていきます。

今月号の参考文献 「セブンイレブン 終わりなき革新」

田中 陽著 日経ビジネス文庫