



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 174号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.1.14

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年1月14日号 no.1674
『セブン&アイ・ホールディングス～鈴木帝国の覚悟』より

【変化に対応せよ。自己否定からスタートせよ】

セブンイレブンが絶好調です。

既存店売上高の前年同月比を見てみると、ライバルであるローソン、ファミリーマートが水面下であえぐ中、セブンイレブンのみが前年を超えています。

平均日販では、50万円台であるローソン、ファミリーマートに対して、セブンイレブンは60万円台後半と、頭ひとつ抜きに出ています。

2012年2月期のチェーン全体売上高は、前年比11.3%増の3兆2805億円。国内小売業で単一チェーンとして史上初の3兆円に達しました。

その勢いは留まらず、2011年に鹿児島、2012年に秋田に出店して、未進出エリアをつぶしています。2013年には四国に進出し、残る空白地帯は、青森、鳥取、沖縄の3県のみです。全国制覇が迫っています。

その一方で、同じグループであるイトーヨーカ堂の業績が振るいません。1992年に創業者の伊藤雅俊氏が総会屋事件で社長を辞任し、鈴木敏文氏が社長に就任しました。それ以降、イトーヨーカ堂の業績は下降線を辿り続けています。

小売業日本一の巨大流通チェーンは、今何を考えているのでしょうか。

鈴木会長が発する言葉に、変わるセブンイレブンと変わらないイトーヨーカ堂。鈴木会長は、イトーヨーカ堂が変革できない原因を「過去の成功体験」と指摘しています。

2005年に持ち株会社に以降したのは、それまでイトーヨーカ堂はセブンイレブンの親会社で、業績が逆転されても「自分たちが親だ」という意識が強く残っていたからだとも言われています。

そこで鈴木会長は、昨年の夏から荒治療を始めました。全国のイトーヨーカ堂での「セブンイレブン出向人事」です。

鈴木会長は、四谷の本社で行われた緊急会議で、イトーヨーカ堂の店長たちを前にこう言いました。

「3年を目途に社員数を半分に抑える。店舗におけるパートナー社員（パートとアルバイト）の比率は、今の75%から90%に引き上げる」

イトーヨーカ堂の社員数は約8600人なので、2015年までに4300～4400人程度まで削減することとなります。

定年や結婚退職などの自然減で1200人程度を見込みますが、残りの数千人はセブンイレブンに出向するか、志願してセブンイレブンの店舗のオーナーになるしかありません。

「別に正社員をクビにするわけではないし、あくまで人事交流です」というのが表向きです。確かに解雇ではありませんが、同じグループでもスーパーに就職したつもりが、コンビニで働くこととなるのです。

当事者たちにとっては、この人事交流が生易しいものではないことがわかります。

今や絶好調のセブンイレブンも、わずか4年前は「存亡の危機」とまでささやかれた崖っぷちにいました。

2000年から2009年の10年間、タスポ導入によるたばこ特需を除き、ずっと既存店売上高の前年割れが続いていました。

セブンイレブンのオーナーたちは、売上の減少に悩まされていました。

そこに追い打ちをかけたのが、一部のオーナーたちが結束して反旗を翻した事件です。セブンイレブンは、弁当などの値引き販売を本部が不当に制限したとして、公正取引委員会からの排除措置命令を受けました。

これをきっかけにセブンイレブンのトップは、鈴木会長から今の井坂社長に交代しました。

井坂社長は、「オーナーが反発を強めた真因は、値引き販売の制限という表面的な問題にとどまらない。なぜ値引きしなければならなかったのか。その原因を突き詰めなければならない」としました。

当時を振り返ると、コンビニを利用する中心層の年齢が上がっていたにも関わらず、20代向けの商品を売り続けていました。

ターゲットの微妙なズレが年々拡大することで客離れが進み、商品が売れ残ります。廃棄を恐れるオーナーは発注に慎重になります。すると、売場の品揃えが薄くなり、店の魅力が下がります。その結果、ますます商品が売れなくなり、悪循環が進行していったのです。

井坂社長は、この窮地を脱するために経営陣と議論を重ね、1つの結論に達しました。原点回帰です。

「近くて便利」というスローガンを掲げ、高齢者や主婦といった、それまで縁が薄かった客層に対する利便性を打ち出したのです。

着目したのは、惣菜やサラダといった日配品です。店舗側の廃棄ロスの不安を和らげるために、賞味期限の長い惣菜を導入しました。その中で生まれたヒット商品が、セブンプレミアムのポテトサラダです。累計5000万個を販売する看板商品となりました。

その他にも、商品廃棄の際に本部がコストの15%を補てんする制度や、既存店に新しい什器を積極的に導入するような投資を行うことで、オーナーとの関係を修復していきました。

逆境から独り勝ちへの劇的な転換は、これまでの「鈴木体制」を自己否定することによって成し遂げられたのです。

「変化に対応せよ。自己否定からスタートせよ」

これは鈴木会長が説く、独り勝ちを築いたセブンイレブンの真骨頂です。

鈴木会長は、セブンイレブンとイトーヨーカ堂の人事交流による「血の入れ替え」や、自らを自己否定した井坂社長へのトップ交代によって、グループ全体でこの原則を体現しています。

言葉として理解するのは、それほど難しくはありません。競争に生き残るためには、理解だけでは到底足りず、それを実践しなければならないのです。

これは、大企業よりもむしろ私たち中小・小規模企業にとって重要なことなのです。