

## 1990年以降「四半世紀」のセブン-イレブン

井 田 泰 人

### 抄録

本稿では、1990年以降最近まで、「四半世紀」の経済および商業の変遷、趨勢を概観しながら、大手コンビニエンス・ストアであるセブン-イレブンの展開を「経営全般」、「店舗展開」、「社会貢献」、「利害関係者」の視点から明らかにしている。セブン-イレブンは同期間、売上高をのばしており、成長を遂げてきた。国内のみならず海外での出店も活発に行っている。セブン-イレブンは社会変化へ対応し、環境保全にも取り組んでいる。さらに高齢化社会に対応したサービスの展開も見られた。加盟店・株主・経営者などの利害関係者との関係についても見てきたが、その状態は必ずしも良好とはいえ、改善を図る必要があることを指摘した。

### キーワード

コンビニエンス・ストア、店舗展開、社会貢献、利害関係者、コーポレート・ガバナンス

### Activities of Seven-Eleven Co., Ltd. in a Quarter of a Century after 1990

Ida, Yoshihito

### Abstract

The purpose of this paper is to describe activities of the biggest convenience store, Seven-Eleven Co., Ltd. in Japan, overviewing the trends of Japanese economy and commerce in a quarter of a century after 1990. Seven-Eleven built management organizations and systems. The result of its business performance continues to be in good condition. It opens a lot of stores in Japan and abroad. Seven-Eleven adapts its way to the change. For example, it works hard to much support environmental conservation, eco-logistics, recycles of garbage, cleaning campaigns, and so on. And to respond to aging society, it started delivering service for the elderly. But it sometimes faces the antagonism between franchiser and franchisees about a contract. Moreover it is recently troubled with the problem of corporate governance. It is urgent that they have to reform the structure for stakeholders.

### Key Words

convenience store, policy of opening stores, social contribution, stakeholder, corporate governance

### 目 次

はじめに

#### I 1990年以降の日本経済と商業

1. 日本経済の動き

2. 流通・小売業界の概況

#### 3. コンビニエンス・ストアの概況

#### II セブン-イレブンの動向

1. 経営概要

2. 店舗展開

3. 利害関係者との協調・調整

おわりに

## はじめに

1990年代以降のコンビニエンス・ストアの経営に関する経営史的研究、取り組みについては、何点か見られる。まず、各社における社史の発行状況については、セブン-イレブンが、2003年に『セブン-イレブン・ジャパン 終わらなきイノベーション1991-2003』を発行している。約20年分の同社の動向を確認できる。また、川邊信雄『新版 セブン-イレブンの経営史』(有斐閣、2003年)が代表的な成果として挙げられる。さらに川邊はここ数年の論考として、「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」(早稲田商学同攻会『早稲田商学』409・410号、2006年、pp.1-47)、「コンビニエンス・ストアにおける小売ノウハウの移転と革新」(『同』417号、2008年、pp.1-36)、「コンビニエンスFCシステムにおける本部対加盟店の軋轢と調整—その歴史的考察」(『同』423号、2010年、pp.381-443)を発表しており、精力的に研究を進めている。それら以外にも『東日本大震災とコンビニ：便利さ(コンビニエンス)を問い直す』(早稲田大学出版部、2011年)は、東北の震災後のコンビニエンス・ストアの社会的機能・役割についてまとめている。

また、筆者についていえば、これまで日本でのコンビニエンス・ストアについての定着や発展過程については、「黎明期のコンビニエンス・ストア」(近畿大学経済学会『生駒経済論叢』第7巻第1号、2009年、pp.383-401)、「1980年代のコンビニエンス・ストア」(近畿大学商経学会『商経学叢』第56号第2号、2009年、pp.647-662)の2本の論考を発表し、1960年代後半から1980年代までの様子をまとめた。1990年以降の目まぐるしく動く小売業界やコンビニエンス・ストアの様子については、まだ取り組んでいない。

そこで、本稿の課題は1990年以降ごく最近(2016年9月)までの「四半世紀」を対象とし、日本経済と商業全般の推移とを関わらせながら、セブンイレブンの動向を明らかにすることにある。①経

営概況、②国内出店・海外進出、③利害関係者との協調・調整を視点にして見ていく。本稿は先2稿の続編の一部である。

## I 1990年以降の日本経済と商業

### 1. 日本経済の動き

1990年代の経済の動きを概観しよう。プラザ合意以降の低金利による企業・個人の土地・株への過剰な投機によって膨張した景気、いわゆるバブル経済であったが、加熱した景気を冷ますこととなり、1990年3月27日に大蔵省(現・財務省)は不動産向け融資への総量規制の通達を出した。これはバブル経済崩壊の引き金となった。同月20日には日銀も金融引き締めへ転じていた<sup>(1)</sup>。企業の業績は悪化し、これまでの経営方針を維持できず、賃金カット、支店・工場などの閉鎖、保有資産の売却、人員削減などいわゆる「リストラ」を決行しなければならなかった。年功序列型賃金、終身雇用制という日本的経営が徐々に崩れていくことになる。倒産件数も増加し、深刻な状態となった。また、証券会社が主要企業への損失補てんを行うなどの問題が表面化し、証券業界への信用は失墜した<sup>(2)</sup>。金融業界では不良債権が大きな問題となり、94年3月末には都銀、長銀、信託銀行の合計額は13兆5,700億円にまで上った。各金融機関はその処理に追われた<sup>(3)</sup>。金融機関は現金保有額を高めるために、貸し渋りに転じ、企業の資金調達は困難になった。ダイエー、カネボウといった企業の有利子負債は深刻であった<sup>(4)</sup>。産業再生機構の指導の下、企業と金融機関は再生を進めていった。日本経済は低迷を続け、「失われた10年」と呼ばれる、「90年代不況」を経験したのである。さらに景気の低迷は継続し、「失われた20年」ともいわれるようになった。日本経済は「デフレーション」、または負の連鎖、いわゆる「デフレスパイラル」なる状態にも陥った<sup>(5)</sup>。

金融機関の破綻は多かったが、統廃合、不良債権の整理が進むようになった。2002年2月から一



且は景気が回復し、戦後最長の73か月の好景気となり、「いざなぎ景気」を上回るまでになった。2008年、アメリカでサブプライムローンを抱え込んでいたリーマンブラザーズ社が倒産した。いわゆる「リーマンショック」が起こった。その余波を受けて、再び景気は悪化した<sup>6)</sup>。そうした状態で2014年に消費税が8%に増税され、消費の低迷を延ばすことになる<sup>7)</sup>。

その他、高齢化社会の進展が日本経済に及ぼす影響についても無視できない状態になった<sup>8)</sup>。社会保障関係費が増大している<sup>9)</sup>。また年金問題もあり、高齢者の年金を現役世代が支払う自転車操業で回しているのが現状である<sup>10)</sup>。経済や社会は転換期を経て、苦しい局面に入っていく、国民の将来に対する不安はぬぐえないのである。

## 2. 流通・小売業界の概況

流通業界、特に小売業について見ると、事業所数は、1991年には160万5,583店であったが、1994年には150万店を割り込み、2002年に約130万店、2004年123万8,049店となり、2012年には103万3,358店にまで落ち、減少の一途をたどっている。2012年の事業所数は91年の時と比べると、35.6%減少したことになる。これに伴い、小売業者の年間商品販売額も減少している。それは小売業者数・店舗数の変化とは異なり、1997年まで対前年比でプラスであった。1999年には143兆8,326億万円、2002年は135兆1,093億円、2004年は133兆2,786億円と減少し、前回比では8.0%、6.1%、1.4%の減少である<sup>11)</sup>。

次に主要業態について見ていこう。百貨店については日本百貨店協会のまとめた統計資料によると、総売上高は1990年9兆3,303億円であったが、2014年には6兆2,125億円にまで低下し、四半世紀で三分の二までなった。多少回復する時期はあったが、減少傾向にあることは間違いない。その他、同期間で企業数は113社から83社、店舗数は268店から240店、従業員数は14万97人から7万9,387人

と、いずれの項目も減少している。従業員1人当たりの売上高の対前年比がマイナスになるのは8期であった。売場面積100m<sup>2</sup>当たりの売上高の対前年比については18期がマイナスで、より深刻なデータとして残った。こうしたことから百貨店の経営は非常に厳しい状態にある<sup>12)</sup>。

スーパーマーケットは1990年の店舗数が1,980店であった。2000年に3,375店、2010年には4,683店と推移した。一方、売上高は1990年に9兆4,860億円であったものが、翌年に10兆円、1995年に11兆円、1997年に12兆円を超えた。その後、2011年までは12兆円台が続いており、13兆円台に届いていない。店舗数は増加しているが、売上高は「横ばい」であり、スーパーマーケットも1店舗当たりの売上高の低下がみられ、厳しい状態にある<sup>13)</sup>。

バブル経済の破綻後、流通企業においても大いに影響があった。消費の低迷、資金繰りの悪化など、経営破綻に陥り倒産する企業、業績不振からリストラを実施する企業が目立った。経営破綻した主な企業を挙げると、ヤオハン（1997年9月会社更生法申請）、そごう（2000年7月民事再生法申請）、長崎屋（2000年2月会社更生法申請）、マイカル（2001年11月会社更生法申請）、ダイエー（2004年12月産業再生機構の支援が決定）などがある<sup>14)</sup>。

また、アメリカからの圧力があった。1989年6月に始まり、翌年6月まで5回にわたって開かれた日米構造協議において、アメリカから日本の経済・商業について徹底した改善が求められた<sup>15)</sup>。そうした外圧から規制緩和の流れが進み、大店法が段階的に緩和されていった。大店法緩和の影響から海外の企業が日本進出を活性化させた。1991年には玩具販売のトイザラスが日本上陸し、翌92年にはディズニーストア（雑貨）、L. L. Bean（アウトドア衣料販売）、93年、ナイキ（スポーツ用具）、94年、ランズエンド（アウトドア衣料通販）、95年、GAP（衣類）、ニーマン・マーカス・ダイレクト（総合通販）、96年、ワーナー・ブラザーズ

(雑貨)、ピアワン・イン・ポーツ(雑貨)、スポーツオーソリティー(スポーツ用具)などが続いている<sup>66)</sup>。今日では、馴染みの商品、ブランド、店舗となったものも多い。

また、商業と地域社会の共存、周辺地域、環境への配慮が重要事項として挙げられ、2000年に大店立地法が施行した。同時に大店法は廃止された<sup>67)</sup>。こうした「規制緩和」、「撤廃」により、深夜営業の規制がなくなり、大型スーパーマーケットは長時間営業に切り替えるようになった<sup>68)</sup>。規制緩和の波は広がり、酒販においても見られ、自由化が小売業者にとって大きな影響を与えた。それまでの酒販店は新規参入が容易になったことに危機感を覚えた。コンビニエンス・ストアは、酒販自由化に際しては、好機と捉え、アルコール飲料を店頭で陳列するようになった<sup>69)</sup>。また、2003年6月、医薬品の小売拡大を決め、「安全上特に問題のない医薬品はすべて、どこでも販売できるようにする」という方針とし、コンビニエンス・ストアなどで購入できる薬が増えた<sup>70)</sup>。さらに2009年には改正薬事法の施行で、医薬品についての取扱品目の境界が薄れ、総合化が進展していくようになった<sup>71)</sup>。コンビニエンス・ストアは個人経営の店舗、スーパーマーケット、百貨店、ドラッグ・ストアなどの異業態店と競争することになった。

また、インターネットの普及、利用範囲の拡大によって、eコマース(電子商取引)、ネットビジネスが登場し、日増しに活発化しており、今日でも勢いは保っている<sup>72)</sup>。その多くは無店舗によって事業を展開している。また、90年以降、海外の様子も大きく変化した。共産圏諸国の体制の転換が進み、中国は市場経済へ傾き始めた。日本よりも安い労賃をもとに生産を進め、安価な商品が輸入され、それらを扱う企業が飛躍した。例えば、100円ショップで馴染みの深いダイソー産業は、消費低迷のなか業績を伸ばした。同社は1991年に直営の「高松店」を開店したのを皮切りに、全国に店舗を増やしていった。巨大スーパーは強力な

バイイングパワー(仕入れ力)をもとに、PBを開発し、店頭で陳列している。1994年には、イオンのPB商品「トップバリュー」が登場した。また、セブン、イトーヨーカドーの大手をはじめ、これ以外にも数多くのPB商品が生まれた。また、商品企画を日本国内で行い、海外工場を建設したり、あるいは現地メーカーと提携したりして製造を行わせる方式のSPA(speciality store retailer of private label apparel:製造小売業)が採用された。わが国でもユニクロが導入し、活発化した。1998年にはそれまで他店で1万円以上の値を付けたフリースを1,900円で発売し、価格破壊に弾みをつけた<sup>73)</sup>。以上、国内外の様々な影響を受けて、日本の商業は大きく変化している。

### 3. コンビニエンス・ストアの概況

ここでコンビニエンス・ストアの概況を見ておく。まず、コンビニエンス・ストアの定義については、1994年に改定されている。それはまで①セルフ方式、②50m<sup>2</sup>以上500m<sup>2</sup>未満、③12時間以上または閉店時刻21時以降、を満たすものであったが、①食料品を扱い、②セルフ、③14時間以上の営業、④30m<sup>2</sup>以上250m<sup>2</sup>未満、を満たすものへと変更されたのである<sup>74)</sup>。90年代初頭、ミニスーパーという業態があったが、コンビニエンス・ストアと同じ業態に括られるようなことになっていたが、新定義によって分離された。

また、バブル崩壊の影響から経営基盤の脆弱なコンビニエンス・ストアは淘汰され、あるいは吸収合併され店名、社名が市場から消えていった<sup>75)</sup>。そうしたことで表-1に現れている通り、1998年に大きく店舗数を減らした。その後は現在まで増加している。2003年に7兆円市場となり、2010年に8兆円となった。その後、市場規模の拡大のペースは速まり、2012年に9兆円、2014年には10兆円市場に成長した。バブル崩壊後、百貨店、スーパーマーケットが不振であるのに対して、コンビニエンス・ストアは順調に成長したといえよう。



表-1 コンビニエンス・ストアの売上高および店舗数

年度	売上高合計 (百万円)		店舗数
	商品	サービス	
1991	—	—	41,847
1994	—	—	28,226
1997	—	—	36,631
1998	5,827,833	221,388	32,248
1999	6,135,679	247,637	33,627
2000	6,389,365	291,024	35,461
2001	6,517,261	328,425	36,113
2002	6,631,175	348,638	37,083
2003	6,760,199	336,245	37,691
2004	6,970,853	318,340	38,621
2005	7,042,373	317,191	39,600
2006	7,106,507	292,502	40,183
2007	7,176,708	312,815	40,405
2008	7,620,274	322,418	40,745
2009	7,644,954	335,907	41,724
2010	7,761,839	351,773	42,347
2011	8,401,833	372,871	43,373
2012	9,044,383	432,805	47,801
2013	9,391,379	481,037	50,234
2014	9,890,455	532,775	52,725
2015	10,394,769	600,881	54,505

注：1991年と1994年のコンビニエンス・ストアの定義は変更された。

出典：表中1991年、94年、97年については、流通経済研究所『流通経済統計資料集1993年』p.39、『同1999年版』p.39（原資料は通産省、経済産業省「商業統計表」各年版）、1998年以降は経済産業省統計 <http://s.cube-soft.jp/>（2016年9月30日確認）。

その他、特筆すべきこととしては、2001年にはセブン-イレブンが売上高において、ダイエーを抜き、流通業界で首位に立った。コンビニエンス・ストアがスーパーマーケットを超えた瞬間であった。1972年にダイエーが三越百貨店を超えて以来28年ぶりの首位交代であった<sup>89)</sup>。

市場占有率（マーケット・シェア）の変化について日経産業新聞の調査データをもとに分析していこう。同社のアンケートの協力企業数は年によってバラツキがあり、必ずしも適当な数値ではないが、連続したデータであるので使用することにした。1991年のデータではセブン30.3%、ローソン16.8%、ファミリーマート10.6%となっており、合

計で57.7%であった<sup>90)</sup>。この段階では60%にはまだ届いていなかった。その後、表-2のように市場占有率は推移し、淘汰、業界再編が進み、徐々に数字が高まり、約20年が経つ頃には、大手3社のシェアは74%になっている。また、ファミリーマートがユニーを傘下に入れることが正式に決定している。ファミリーマートのシェアにユニーが展開する業界4位のサークルKサンクスのシェアを合算すると、ローソンを抜き2位に浮上することが確定となり、上位3社のシェアは9割に達するといわれている<sup>91)</sup>。寡占が進行した勢力図からコンビニ業界は「天下三分の計」や「三国志」とまで表現されるようになってきている<sup>92)</sup>。

表-2 大手3社のシェア

時期	大手3社			3社合計	その他
	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート		
1995年	28.9	17.3	10.6	56.8	43.2
1996年	28.4	17.4	11.2	57.0	43.0
1997年	28.5	17.9	11.6	58.0	42.0
1998年	28.8	18.0	11.8	58.6	41.4
1999年	29.2	18.2	11.6	59.0	41.0
2000年	30.8	19.2	12.7	62.7	37.3
2001年	28.9	17.5	12.3	58.7	41.3
2002年	30.7	17.9	12.9	61.5	38.5
2003年	32.0	17.6	13.0	62.6	37.4
2004年	32.7	17.8	13.4	63.9	36.1
2005年	32.7	17.8	13.5	64.0	36.0
2006年	33.0	18.0	13.9	64.9	35.1
2007年	32.9	18.1	14.3	65.3	34.7
2008年	33.6	19.0	15.2	67.8	32.2
2009年	34.7	19.8	17.0	71.5	28.5
2010年	33.5	20.0	15.3	68.8	31.2
2011年	35.7	19.9	16.7	72.3	27.7
2012年	37.1	20.2	16.8	74.1	25.9

【出典】日経産業新聞『市場占有率'98』（日本経済新聞社）pp.394-395、『同'99』pp.396-397、『同2000年版』pp.420-421、『同2001年版』pp.386-387、『同2002年版』pp.394-395、『同2003年版』pp.410-411、『同2004年版』pp.414-415、『同2005年版』pp.424-425、『同2006年版』pp.418-419、同『日経市場占有率2007年版』p.178、『同2008年版』（日本経済新聞出版社）p.164、『同2009年版』p.170、『同2010年版』p.172、『同2011年版』pp.340-341、同『日経シェア調査2012年版』pp.346-347、『同2013年版』pp.338-339、『同2014年版』pp.336-337より作成。

## II セブン-イレブンの動向

### 1. 経営概要

#### (1) 業績の推移・経営者の変遷・株主構成

セブン-イレブンの経営概要について見ていこう。アメリカから移入し、日本で「改良」、「革新」を重ねて、日本にあった独自のものが形成され40年を迎えた。「業績」については、チェーン全体の売上高の推移は図-1に示す通りである。バブル経済崩壊後も右肩上がりとなっている。1991年度は1兆800億円であったが、2015年度4兆2,900億円となり、四半世紀で4倍となった。

次に同社の「役員」を見ていく。1990年度を見ると、代表取締役会長に伊藤雅俊、代表取締役社長に鈴木敏文が就いていた。合計25名の役員がいたが、イトーヨーカ堂関係者は8名であった<sup>80</sup>。

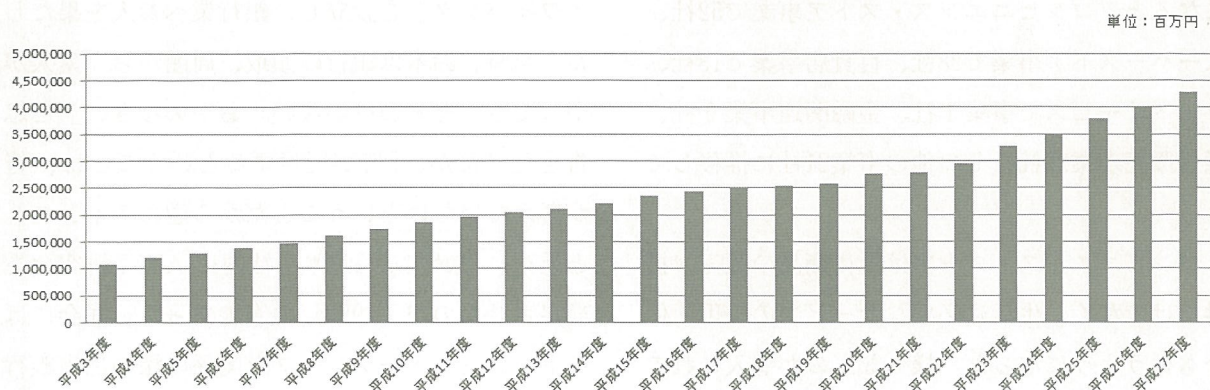
その後、1992年10月から栗田裕夫が専務取締役社長に就任し、1997年5月から工藤健、2002年5月に山口俊郎が社長に就任した<sup>81</sup>。2009年には井阪隆一取締役常務執行役員が社長に就任し、初めての生え抜きの社長が誕生した。PBの「セブンプレミアム」を始めた時の中心人物であった<sup>82</sup>。

1992年、鈴木敏文はセブンの「親会社」であったイトーヨーカ堂の社長に就任した<sup>83</sup>。鈴木がセブン-イレブンの社長に就いたのは、1978年のことである。子会社の社長が親会社の社長を兼任したことで、両社が「同格」になったことを示したといっても良からう。

「大株主」について表-3から、1990年度、筆頭株主はイトーヨーカ堂で発行済株の半数を所有していた。2位以下の大株主には銀行、生保が並ん



図-1 セブン-イレブンのチェーン店全体の売上高



出典：(株)セブン-イレブン『セブン-イレブン 終わりになきイノベーション1991-2003』(2003年) p.246、(株)セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書 平成15年版』の「(2)提出会社の経営指標等」、『同 平成16年度』p.3、(株)セブン&アイ・ホールディングス『有価証券報告書 平成17年度』p.14、『同 平成18年度』p.16、『同 平成19年度』p.17、『同 平成20年度』p.17、『同 平成21年度』p.16、『同 平成22年度』p.16、『同 平成23年度』p.16、『同 平成24年度』p.17、『同 平成25年度』p.17、『同 平成26年度』p.15、『同 平成27年度』p.15 より作成。

ていたが、そのなかに伊藤雅俊が個人名義で入っていた。その後の変化としては、表-4 から確認できるように1999年度から「信託銀行」の名前が出てきている。

セブン-イレブンは2005年4月に(株)イトーヨーカ堂、(株)デニーズジャパンと持ち株会社を設立するを取締役会で決議した。翌月、3社の株主総会で持株会社設立が承認された。9月に「セブン&アイ・ホールディングス」が設立し、同時に東京証券取引所第1部に上場した<sup>64</sup>。役員には、鈴木敏文が代表取締役会長に、村田紀敏が代表取締

役社長に就き、他に取締役14名(社外1名を含む)、監査役5名(同)が同社の役員として経営にあたった<sup>65</sup>。大株主は5位までを挙げると、(株)イトーヨーカ堂、4億7,050万株、31.75%、伊藤興業(有)、4.97%、日本トラスティ・サービス信託銀行(株)3.72%、日本マスタートラスト信託銀行(株)3.68%、ザチエース・マンハッタン・バンク・エヌエイ・ロンドン2.59%であった<sup>66</sup>。同社のグループ企業は2006年2月段階では、コンビニエンス・ストア事業36社、スーパーストア事業12社、百貨店事業20社、レストラン事業3社、金融関連事業5

表-3 大株主 (1991年2月)

氏名・名称	株数 (千株)	比率
(株)イトーヨーカ堂	108,402	50.31
(株)太陽神戸三井	4,997	2.32
三井生命保険 (相)	4,437	2.06
第一生命保険 (相)	4,436	2.06
(株)埼玉銀行	4,085	1.90
伊藤雅俊	3,918	1.82
(株)富士銀行	3,312	1.54
(株)日本債券信用銀行	3,182	1.48
(株)北海道拓殖銀行	2,970	1.38
(株)第一勧業銀行	2,711	1.26
合計	142,450	66.13

出典：(株)セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書 平成2年度』p.3。

表-4 大株主 (2000年2月)

氏名・名称	株数 (千株)	比率 (%)
(株)イトーヨーカ堂	422,655	50.75
(株)さくら銀行	19,318	2.32
第一生命保険 (相)	18,324	2.20
(株)あさひ銀行	17,794	2.14
住友信託銀行(株)	17,089	2.05
伊藤雅俊	15,162	1.82
三井生命保険 (相)	14,120	1.7
三菱信託銀行(株)	14,059	1.69
日本生命 (相)	11,432	1.37
東洋信託銀行(株)	7,250	0.87
合計	557,203	66.91

出典：(株)セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書 平成11年度』p.5。

社、その他12社であった<sup>80)</sup>。それが2016年2月末になると、コンビニエンス・ストア事業で52社、スーパーストア事業で28社、百貨店事業で13社、フードサービスで事業1社、金融関連事業9社、通信販売事業22社、その他の事業21社に推移している<sup>81)</sup>。

コンビニエンス・ストアは単に商品の販売・提供だけでなく、生活に必要なサービスの提供・仲介も行うようになった。様々なものが導入されているが、特に世間に強烈な印象を与えたサービスをピック・アップして次節で見よう。

## (2) 進取的サービスの導入

鈴木敏文は経営方針・哲学について語り、色々と語録を残している。例えば、「よその店を見て、あの店でこういうものが売っていたから私たちもそれを売ろうというような後追い商売では、やっていくことはできない時代なのです…よその店に行き、よく売れているものがあるとか、いいやり方があるからといって、いくらそれらを拾ってきてまねをしても、自分の店には通用しません。高度成長時代なら、どこにいいものがあつたときには、いち早くまねをするのも成長の一つの秘訣でした。いまだに、何でも人のマネをすればいいという考え方が残っているようですが、これは衰退への道です」と言い<sup>82)</sup>、「ものまね」を嫌い、「斬新」なサービスを考案、導入してきた。また、鈴木は物質的に充足した飽食の時代に、客、消費者には、何が欲しいという明確な意思はなく、小売業者の方が提案、提供すること、いわば「ニーズの掘り起こし」が重要であるとも述べている<sup>83)</sup>。そのためにPOSの徹底活用による「単品管理」が行われ、商品開発につなげられたといえよう<sup>84)</sup>。

実際にセブン-イレブンでは、表-5に示すように、「世界初」(表中A)、「日本初」(表中B)、「業界初」(表中C)の取り組みが多く、成功して業界に定着していった。

特に話題となったサービスについて一瞥してお

くと、鈴木敏文およびスタッフは2001年には、「アイワイバンク」を設立し、銀行業へ参入を果たした。当時、鈴木は銀行の頭取、周囲から「素人がやってもできるわけがない。おやめなさい」と忠告を受けたが、「皆が反対するということは、皆が考えていないということだから逆にチャンス」と述べ、進めていった<sup>85)</sup>。社内にATM研究会を発足させたのが、1999年の春であった。同会にはイトーヨーカドーグループと関係の深い都市銀行4行をメンバーに加えていた。様々な問題に直面しながら、9月20日、銀行側のリードのもとで「ATM共同運用会社設立準備委員会」が発足した。しかし、鈴木は「自前の銀行設立」でやり直すことを決断した。研究を進めていた時期の1999年6月に破綻した地方銀行を買収してはどうかという提案もあったが、どの銀行も不良債権を抱えていた。趣旨にそった銀行もあるにはあったが、時間的な問題から買収をしなかった。紆余曲折を経て、同年11月29日に「銀行設立趣意書」をアイワイグループから金融庁に提出されたのであった。2001年4月6日に予備審査終了証を金融庁から受領し、10日に(株)アイワイバンクが設立された。社長には安斎隆が就いた。この銀行の特徴は「決済」業務に特化するという点にあった<sup>86)</sup>。

同社発足後、順次、イトーヨーカ堂、セブン-イレブンなどグループ企業にATMが設置されていくのである。導入時、セブン-イレブンだけで1万店の店舗を有したから、ATMの設置、拡大は大手銀行にとって脅威となったことであろう。2003年、メガバンクのATM設置台数は、みずほ銀行が6,561台(3月末)、東京三菱銀行が646台(台数非公開で拠点数、同期)、UFJ銀行が6,000台(9月末)、三井住友銀行が7,164台(同期)となっていた。また、同業他社と比較すると、ファミリーマート、サークルKなどが協同で展開するATMA「イーネット」で4,982台(同年9月末)、ローソンの子会社「ローソン・アイティエム・ネット・ワークス」が2,986台(同期)であった。アイ



表-5 セブン-イレブンの進取的サービス

導入時期	サービス内容	意義
1978年	既存小売店を組織化しチェーン展開開始	A
1975年	24時間店オープン	C
1976年	デイリー商品の供配送開始	B
1978年	発注端末を開発し受発注を改善	A
	おにぎり発売	C
1979年	専用ネットワークによるオンラインシステム開始	A
1981年	雑貨、チルドの共同配送開始	C
	缶切り不要の缶詰発売	C
1982年	マーケティングに POS システムを活用	A
	フロゾンの共同配送開始	B
1983年	デジタルピッキング導入	C
1984年	おでんの全国展開開始	C
1987年	電気料金収納代行サービス開始	A
1989年	朝昼晩の3便制による米飯納品開始	B
1991年	電話料金収納代行サービス開始	B
	単品棚卸しシステム導入	C
1992年	水道料金収納代行サービス開始	B
1993年	調理パンのチルド化開始	C
1994年	焼きたてパンを首都圏で導入	C
1996年	発注における気象情報システムを全店で導入	B
	カラーコピー機導入	B
2000年	マルチコピー機導入	C
2001年	アイワイ銀行の ATM を店内に設置	B
	保存料、合成着色料なしのファーストフード販売開始	B
2009年	マルチコピー機で住民票の写し、印鑑証明書を発行	B
2013年	セブンカフェ、ドーナツ販売開始	C
2014年	免税サービス開始	C
2015年	水素ステーション併設店開始	C

(注) A…世界初、B…日本初、C…業界初、を意味する。

出典：『週刊ダイヤモンド』2016年5月14日付、p.45。

ワイバンクの設置台数は6,369台（同期）であり、同業他社に圧倒的な差を付け、メガバンクに迫る設置台数を有していたのであった。アイワイバンク社長の安斎は「消費者と金融機関の両方にニーズがあった」と述べ、その通りの展開となった。給料日の多い毎月25日前後に利用者が増え、それに合わせて弁当・惣菜の品揃えを充実させるといふ相乗効果も発生したという<sup>44)</sup>。2005年10月11日には「セブン銀行」に改称している<sup>45)</sup>。この頃には同行の ATM の設置台数は11,000台を超えるま

でになり、セブン-イレブンの店舗の95.7%に備え付けられていた<sup>46)</sup>。2008年2月に同行は、ジャスダック証券取引所に上場した<sup>47)</sup>。現在は業容を拡大して、より広いサービスを展開している。2016年2月末にセブン銀行の ATM は22,388台を設置するまでになった<sup>48)</sup>。

また、2007年4月23日から電子マネーの「nanaco」を導入した。流通業者が開発した最初のものである。導入当初は利用店舗、用途などが限られていた。しかし、同カードを発行したアイワイ・カー

ド・サービスの山本俊介社長は『『ナナコ』で決済した履歴をインターネット上で管理しパソコンや携帯電話で確認できるようにするなど、サービスを進化させていく』と将来について語った<sup>49)</sup>。これらのサービスはセブン&アイのグループに広げられるので、総合力で勝負することが可能であり、同グループの金融部門への参入は大きな意味があったといえる。

コンビニエンス・ストアのサービスはより広範囲に渡っている。2004年段階での様子をまとめたのが、表-6である。これを見ると、最大手だからといって、全てのサービスを「一番乗り」で導入しているとは限らない。どちらかという、表

では、セブン-イレブンは、他の大手であるローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスに比べると、「全店導入」(表中◎)や「一部導入」(表中○)の数が少なく、「未導入」(表中×)の数が目立っている。この点は注意しなければならない。勿論、2016年9月現在に至っては同表のサービスが追加、導入されているものもある。例えば、クレジットカードは2010年6月10日からJCBとアイワイカードサービスが発行するカードに限って利用できるようになった。その後、他のカードも使えるように進めていったことはいうまでもない<sup>50)</sup>。電子マネーについては、先述のnanacoを導入している。

表-6 主要コンビニエンス・ストアにおけるサービスの導入状況 2004年12月段階

サービス	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート	サークルKサンクス	デイリーヤマザキ	ミニストップ	am/pm	サービスの定着状況			
								◎	○	×	
代行サービス	公共料金支払い	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7	0	0	
	航空券料金支払い	◎	◎	◎	◎	◎	◎	5	0	2	
	大学受験料支払い	×	◎	◎	◎	◎	×	×	4	0	3
	宅配便	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7	0	0
	検診	×	×	×	○	×	×	×	0	1	6
	郵便ポスト	×	◎	×	◎	○	×	○	2	2	3
販売など	切手・はがき・収入印紙	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	5	2	0
	有料ゴミ処理券	○	○	○	○	○	○	○	0	7	0
	行楽地・映画のチケット	◎	◎	◎	◎	○	×	◎	5	1	1
	高速バス券	×	◎	◎	×	×	×	×	2	0	5
	年賀状などの印刷	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7	0	0
	デジカメ・携帯カメラをその場で現像	○	○	◎	×	×	×	×	1	2	4
	クリスマスなどシーズンケーキ予約	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7	0	0
決済	クレジットカード	×	◎	◎	◎	×	◎	×	4	0	3
	電子マネー	×	×	○	○	×	×	◎	1	2	4
	食事券など	◎	×	×	◎	○	×	×	2	1	4
金融関連	株などの販売	×	◎	×	×	×	×	×	1	0	6
	保険、共済などのパンフレット設置	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	6	1	0
	ATM 設置割合	約9割	5割弱	約5割	約1割	1割弱	約5割	ほぼ全店			
FAX サービス		◎	○	◎	◎	○	◎	◎	5	2	0
導入各社の状況	◎	10	13	13	12	8	7	9	上記合計		
	○	2	3	2	4	5	2	3	71	21	41
	×	7	3	4	3	6	10	7			

(注) ◎は全店、○は一部導入済み、×は未導入。  
出典：「日本経済新聞」2004年12月19日付、朝刊、掲載の表を加筆。



## 2. 店舗展開

### (1) 国内出店の様子

国内での店舗展開であるが、先ず「地域」について見ておこう。同社は周知のとおり、「ドミナント出店（高密度多店舗出店）」方式を展開している<sup>69</sup>。今日では、他社もこの方式を採用しているが、セブンの場合はその効果をより発揮させるために、ゆっくりと展開していった。1990年の段階で、「47ある都道府県のうち、まだ18-19でしか展開しておらず」と鈴木敏文が記憶している<sup>69</sup>。十分に準備をして、「すき間」を埋めている。1990年代の出店地は1991年3月、滋賀、京都、大阪（以上3府県はフランチャイジーになった時期）、1993年4月、岡山、95年11月、兵庫、96年3月、宮崎、99年7月、山形であった<sup>69</sup>。その後も徐々に展開し、この数年間の動きとして、2010年5月に秋田、2011年3月に鹿児島に初進出している<sup>69</sup>。これまで出店していなかった地域である「四国」への出店も行っている。四国については、2013年3月、香川、徳島両県に出店し、「四国上陸」を果たした。翌年3月1日から愛媛で3店舗を開店している。さらに2015年に高知に出店し、「四国全県進出」を果たした。香川県坂出市の専用工場で米飯、愛媛県新居浜市の新工場が惣菜、デザートを製造し、各店に供給した。これらの工場が四国全域で3時間以内に新鮮な商品の配送を可能とした<sup>69</sup>。その後、2015年に青森に進出を果たし、鳥取にも1号店の出店を決めた<sup>69</sup>。最後の「沖縄県」への出店も表明しており、2018年には300店を出店する計画を立てている<sup>69</sup>。予定通りに実現すると、全都道府県に出店することになる。ローソンは1997年7月に全都道府県に出店を果たしており<sup>69</sup>、それと比較するとセブンは大きく遅れている。

次に「出店数」について見ておこう。1,000店毎の達成時期は、1990年に4,000店、1993年に5,000店、1995年に6,000店、1997年に7,000店、1999年に8,000店、2002年に9,000店となっている。2003年には業

界初の10,000店を達成した<sup>69</sup>。その後も出店を続け、現在国内店舗数は18,000店を超えている<sup>69</sup>。出店の方法については、ローソン、ファミリーマートが他社を吸収していく形をとっているが、セブンはこれまで他社買収を行わなかった。そうしたやり方には関心がないようで井阪社長は「自前」での出店を強調している<sup>69</sup>。その出店の内容を大手他社と比較してみると、2000年以降の店舗の推移は、表-7に示すとおりである。新規開店と既存店閉店との差し引きの「増減」の欄がマイナスでなければ、「実増」となるのである。セブン-イレブンが16年で合計10,422店舗を増やし、最も多い。次いでファミリーマートが5,776店で、ローソンは4,082店にとどまった。年平均で言えば、セブン-イレブンが651店、ファミリーマートが361店、ローソンが255店となっており、店舗の「定着」については、セブン-イレブンが圧倒していることが確認できる。

### (2) 海外進出

次にセブン-イレブンの海外進出状況に目を転じるが、先ずは海外進出開始の端緒である本家サウスランド社の再建について一瞥していこう。

セブン-イレブンは、1989年11月、ハワイにSEVEN-ELEVEN (HAWAII), Inc. を設立した。新設会社はアメリカのサウスランド社より譲り受けたハワイ州のセブン-イレブン58店舗を統轄する組織であった。サウスランド社のいうところでは、ハワイの店舗の業績はまずまず順調というものであったが、日本側からすると、そう捉えることはできず、再建が必要であると判断した<sup>69</sup>。これらのハワイの店舗を引き受けた件は、サウスランド社の経営破綻が背景にあった。その経緯については、1990年3月22日、「サ社と双方で資本参加・経営参画の基本的合意書にサインした」と鈴木敏文が述べており、「昨年12月にサ社からハワイの58店舗の譲渡を受けた時点では話題に出ていなかったが、1月下旬になってサウスランド社が

表-7 大手3社の新規開店・既存店閉鎖・店舗増減状況

年次	セブン-イレブン			ローソン			ファミリーマート		
	開店	閉店	増減	開店	閉店	増減	開店	閉店	増減
2000	670	212	458	725	420	305	440	223	217
2001	733	278	455	601	550	51	515	503	12
2002	930	303	627	502	611	-109	665	359	306
2003	904	291	613	625	429	196	456	279	177
2004	904	381	523	711	455	256	532	308	224
2005	891	407	484	717	428	289	606	316	290
2006	832	407	425	700	502	198	586	369	217
2007	816	517	299	452	429	23	520	330	190
2008	874	610	264	501	414	87	542	342	200
2009	966	511	455	607	373	234	545	278	267
2010	939	460	479	550	317	233	741	270	471
2011	1,201	428	773	766	303	463	851	316	535
2012	1,354	287	1,067	938	265	673	900	292	608
2013	1,579	332	1,247	869	393	476	1,284	276	1,008
2014	1,602	430	1,172	1,010	422	588	1,061	327	734
2015	1,651	570	1,081	1,007	888	119	703	383	320
合計	16,846	6,424	10,422	11,281	7,199	4,082	10,947	5,171	5,776
平均	1,053	402	651	705	450	255	684	323	361

出典：日経流通新聞編『流通経済の手引き2003』pp.262-263、同『日経MJトレンド情報源2004』（日本経済新聞出版社）pp.271-271、『同2005』pp.264-265、『同2006』pp.300-301、『同2007』pp.246-247、『同2008』pp.230-231、『同2009』p.186、『同2010』p.190、『同2011』p.182、『同2012』p.176、『同2013』p.178、『同2014』pp.180-181、『同2015』pp.312-313、「日経MJ」2016年7月27日付より作成。

ら、米国内では問題が解決できないので援助して欲しいとの要請があった」と振り返っている。本家の要請に「当初はそう積極的には考えていなかった」と言い、単に資金面だけでなく「オペレーションの管理、いわば技術面でも援助をとの話」があったので「再建に手を貸すことにした」と続けた。当時、サウスランド社は総額18億ドルにのぼるジャンク債を抱えてた。この利払いの負担は相当に厳しい状態にあったといわれていた。日本側が再建のスキームを練って、サウスランド社、債権者を説得したのである<sup>63)</sup>。1991年3月、セブン-イレブンは4億3,000万ドルの資本参加によってサウスランド社を傘下に入れた。財務的手法、施設の売却、組織改革など日本側の支援によって、サウスランド社の経営は改善し、3年目の1993年度上半期に黒字決算を達成した。1999年には名称

をThe Southland（ザ・サウスランド・コーポレーション）から7-Eleven, Inc.（セブン-イレブン・インク）に変更している<sup>64)</sup>。

以降、海外での展開は活発化するが、これまでのところ、カナダ、メキシコ、タイ、台湾、韓国、中国、マレーシア、フィリピン、インドネシア、シンガポール、オーストラリア、ノルウェー、スウェーデン、デンマークなどの国々に出店している<sup>65)</sup>。主としてアメリカのセブン-イレブンが海外出店の統括をしており、現在海外に約4万店を出店している<sup>66)</sup>。

近年、上述のアメリカ、ハワイの法人以外に、中国での組織作りを着々と進めている。2004年1月、セブン-イレブンは「北京有限会社」を設立し、中国に進出を果たした。2008年4月に「中国投資有限会社」、2010年12月に「成都有限会社」



を設置し、2012年には「天津有限会社」、「山東衆  
邸便利生活有限会社」を設立した<sup>67)</sup>。

### 3. 利害関係者との協調・調整

利害関係者との協調・調整については、冒頭で  
紹介した川邊の論考で本部と加盟店との衝突につ  
いて取り組んだ成果がある。ここでは少し利害関  
係者の範囲を広げ、①一般社会・地域社会、②加  
盟店、③株主、④経営者という点から、同社はど  
ういう姿勢でこれらの利害関係者に関わり、また、  
どのような問題に直面しているのかを見ていく。

#### (1) 一般社会・地域社会

同社は早くから、企業の社会貢献活動、いわゆる  
「フィランソロピー」に取り組んできた。この  
言葉自体が使われるようになって長いが、同社は  
継続し、定着させている。特に「環境」への配慮  
において進んでいる。ドミナント方式の導入に  
よって商品配送の工夫をして、創業当初1店1日  
あたり70台のトラックを動かしていたが、1990年  
には12台までに減らしている。照明、店内温度に  
関しては電気使用量の削減にも努めてきた<sup>68)</sup>。1993  
年10月には、創業20周年の式典で、環境に対して  
の募金活動である「セブン-イレブンみどりの基  
金」構想を発表した<sup>69)</sup>。部門単位での環境対策を  
進めていたものを、1998年3月、「環境推進部」  
という専門組織を同社内に新設した。2000年から  
は外部機関の監査を受けた後に「セブン-イレブ  
ン 環境報告書」を発行してもいる。同社が90年  
代から2000年代初頭に取り組んできたものとして、  
「エコ物流」、「生ゴミリサイクル」、「リサイクル  
ユニフォーム」、「全国一斉清掃」などがあつた<sup>70)</sup>。

さらに進化したものとして、2007年6月に改正  
された食品リサイクル法により、廃棄物を飼料と  
することにした。食品リサイクル率を引き上げる  
ために、提携しているアグリガイアシステムが巨  
大な食品廃棄物の飼料化工場を稼働させる。それ  
に合わせて、東京23区の約1,000店舗の食品廃棄物

井田：1990年以降「四半世紀」のセブン-イレブン

が同所に運びこまれる<sup>71)</sup>。こうした環境への働き  
かけは、レジ袋削減という形で実施している。  
日本だけでなく、セブン&アイ・ホールディング  
スは各国のセブンにもエコ活動を推進している。  
2016年7月11日、10か国のセブン-イレブンがレ  
ジ袋の削減、環境問題 NGO との連携、従業員や  
消費者への関心の喚起を図った<sup>72)</sup>。

先に述べたように、「高齢化社会」が一つのキー  
ワードとなっている。社会の変化に対応すべく、  
セブン-イレブンはシニア層を取り込むために、  
宅配サービスを導入した。2015年8月12日に松本  
市と、19日には長野県と高齢者などの地域見守り  
協定を結んだ。従業員が食品などの宅配によって  
訪問先での異変に気付いた時に市町村の関係部署  
に連絡を入れるようにするものであった。顧客が  
インターネットで注文し、翌日に弁当、生鮮食品  
などを無料で配達するというサービス「セブンミ  
ール」を地域の「見守り役」に適用している。高齢  
者だけでなく、子供、障がい者も対象となってい  
る。セブン-イレブンは130の自治体とこうした協  
定を結んでいる<sup>73)</sup>。介護・福祉に関わり、コンビ  
ニエンス・ストアは高齢化社会への対応、地域共  
生の道を進んでいる。サービスと社会貢献・地域  
貢献とが一体化しており、単なる便利な店舗とい  
うものではなくなっている。ここで挙げたもの以  
外でも、様々な取り組みを行っている。

#### (2) 加盟店

コンビニエンス・ストアでの加盟店の本部に対  
する訴訟はこれまでも多数ある。それは冒頭で  
紹介した川邊の論考に詳しく纏められており、そ  
の他の文献においても紹介されている<sup>74)</sup>。ここ  
では、セブン-イレブンと加盟店との間で起こつた  
重要な事項に限って見ていくことにする。

本部と加盟店とに米飯などの廃棄に対する考え  
方に相違が見られる。本部は店内での「欠品」を  
なくし、「機会ロス」を減らすように強く求める。  
また定価販売の維持を守らせようとした。一方、

加盟店は売れるかどうかわからない、不確実性を回避するために、「廃棄ロス」を減らそうとする。販売期限、消費期限の迫ったものを値引き販売して少しでも原価を回収しようとするのである。

埼玉県所沢市の加盟店オーナーら6人が2002年から2003年にかけて東京地裁に4件の訴訟を起こした。加盟店側は「廃棄が増えるほど粗利が大きくなるのだから実質的に廃棄にロイヤルティーがかかっている」、「廃棄商品にロイヤルティーを掛けているのはおかしい」と主張した。これに対して、本部は「廃棄商品にロイヤルティーを掛けていない」と述べ、契約時に十分説明したと反論した。一審でオーナー敗訴が3件、控訴した3件のうち2件は一審通り原告敗訴となった。残りの1件には、東京高裁が2005年2月にセブン-イレブン・ジャパンに2,200万円の支払いを命じる判決を出した。この裁判で重要な点は、セブン-イレブン本部が加盟店との裁判で敗訴したことにある。この判決に不服のセブン-イレブンは上告した<sup>99</sup>。

2007年6月に開かれた最高裁では「同社が加盟店と結ぶ契約書の付属明細書には廃棄ロス原価は営業費として会計処理するとの規定があるほか、研修用マニュアルでは廃棄分は加盟店の商品原価に含まれていない」と指摘し、セブン-イレブン側の主張を認めて、二審判決を破棄し、東京高裁に差し戻した。その一方で、今井功裁判官らは「契約書に記載された売上商品原価に明確な定義は無くロイヤルティーの算定方法の規定は明確性を欠く」と付け加え、記載内容の改正をセブン-イレブンに求めた<sup>100</sup>。高裁差し戻し審判決は2008年12月27日に行われ、東京高裁は「契約に基づけば売上商品原価に廃棄ロス分は含まれない」と判断し、加盟店の控訴を棄却した<sup>101</sup>。

次に公正取引委員会の排除措置命令について一瞥しよう。2009年6月、公正取引委員会がセブン-イレブン・ジャパンが加盟店に対して売れ残り商品の値引き販売を不当に制限した、独占禁止法違反（優越的地位の乱用）で排除措置命令を出し

た。公取委は価格の決定権は加盟店側の経営判断にあるとの見解を示し、消費期限が迫ってきた米飯の値引き、いわゆる「見切り販売」を妥当であると認めた。セブン-イレブンの井阪は22日の会見で定価販売の正当性を述べ、多くの加盟店は値引きに反対する意見があることを力説した。また、井阪は「総売上配分法に無理があるのではないかと」の問いかけに加盟店にとって「一定額」をとるよりも「公平」であることを強調した<sup>102</sup>。

こうした「見切り販売」に対しては、加盟店側にもいろいろな考え方があった。その意見には、消極的なものと積極的なものとがあった。消極的意見には「見切り販売を始めると、その時間しか客が来なくなる」、「うちはもうかっているから本部を刺激したくない」、「値引きを始めると競争が激化して歯止めがかからなくなるのでは」、「現状で本部の言うとおりにして利益が出ているので、見切りをする必要は特にない」などがあった。一方、積極派の意見には、「見切りをしてもイメージダウンにつながらないと思う。廃棄の負担が重いので興味はある。本部の出方次第だ」、「状況によってとり入れたい。本部主導のキャンペーンで大量仕入れした時に売れ残ると負担が甚大」などが見られた。同社の対応は早く、弁当の廃棄損に本部が15%負担することを決め、7月からの実施に踏み切ることにした<sup>103</sup>。値引き販売の方法などに関するガイドラインを設けた。8月にセブン-イレブンが排除措置命令を受け入れることに決した<sup>104</sup>。「見切り値切り」の実施店の中には「前からやりたかった。公取委の排除命令を待って始めた」という「好機」と捉えることがあった。このガイドラインについては、「原価割れ分を加盟店が負担するようになっても、それを上回る額の廃棄が減るので、（値引きを…引用者）やめない」、「実態に合わない。システム入力の回数が増えかえって手間がかかる。値引き時間は勝手に考えてやる」との声があった。値引きに関する作業が煩雑であることを指摘している。これについては実施して



井田：1990年以降「四半世紀」のセブン-イレブン

いないオーナーでさえも「手間がかかる。もっとシステム入力などを省力化したマニュアルがないと無理」と言うほどであった<sup>80)</sup>。

こうした加盟店による訴訟、公取委の排除措置命令に加えて、セブン-イレブンの一部の加盟店で労働組合を結成する動きがあることも報じられた。2009年6月の段階で、岡山県のオーナーは約70人のオーナーが労組参加を表明していると言ひ、契約条件の改善を要求するものであった<sup>81)</sup>。

フランチャイズにおける本部と加盟店の問題は世間の関心は高かったようで、2009年10月にコンビニエンス・ストアおよび外食チェーンの業界団体である「日本フランチャイズ協会」がフランチャイズ本部と加盟店の関係改善を目指した研究会を発足させている。同研究会は加盟店の実態を把握するために、コンビニ大手5社の3,000店に対してアンケートを行うこととした。サークルKサンクス会長・土方清、セブン-イレブン・ジャパン社長・井阪隆一など本部側、加盟店のオーナー、大学教授などが研究会に出席した。同研究会は加盟店への対応として相談センターも設置したという<sup>82)</sup>。

### (3) 株 主

ここでセブン&アイ・ホールディングスの株主の疑問を紹介しておこう。同社は2010年5月27日に東京都で株主総会を開いたが、当日、グループの中のセブン-イレブン・ジャパンの経営について質問がかなりあった。特に同社の重視する特定の地域に集中的に出店する「ドミナント戦略」に対して不満をもらす株主がいた。加盟店の関係者が「ドミナント出店で店の売上げが半減した」との意見が起り、それに対して井阪隆一社長が「売上げが増える店もある。出店に際しては近隣店舗のオーナーに理解してもらっている」と返答した。この回答に会場から疑問の声が起り、鈴木敏文セブン&アイ会長が「売上げが落ちる店も中にはことは認識している」と述べ、「ドミナント戦略で売上げ全体が上がってきたのも事

実」と言い、理解を求めた。また、この前年6月の公正取引委員会から排除措置命令を受けた件についても質問が出ている。同じことを繰り返さないようにすると井阪が約束したという。出席した株主は1,176人で、前年よりも203人多かった<sup>83)</sup>。このことは様々な問題が浮上したことで、株主は会社の経営に疑問を感じたことであろうし、起こるであろう株主からの質問に対して経営陣の回答に強い関心があったことの現れであるといえる。

### (4) 経営者

ごく最近のこととしてセブン-イレブン単体での話ではないが、セブン&アイ・ホールディングスの「人事」を巡って経営トップの主張が否決され、大きな話題となった。それは長年、リーダーシップをとり、経営の主導権を握ってきた鈴木敏文が、井阪隆一の退任を求めたことに端を発する。

2016年2月、鈴木敏文は井阪隆一社長兼最高執行責任者を任期中に「新しい改革を何もしてこなかった」と判断し、退任と古屋一樹副社長の昇格を人事案としてまとめ、同月、関係者に内示していた。それに対して井阪は「好調な業績を残している」と反論した。さらに社外役員が鈴木案に「待った」をかけた。同社は2014年5月に社外役員を1人から5人に増やしている。今回、それが企業統治に機能したといえる。この人事案に対して15名の役員で投票を行った結果、「賛成7、反対6、白票2」となった。過半数に達していないが、鈴木は「反対票が社内からも出るようであれば、もはや自分自身が信任されていなことだ」と会見で語った<sup>84)</sup>。

こうした騒動は一応収束し、2016年5月26日、セブン&アイ・ホールディングスの株主総会で新体制発足が発表された。そのメンバーは井阪隆一(社長)、後藤克弘(副社長)、高橋邦夫(取締役執行役員)、鈴木康弘(同)、伊藤順朗(同)、清水明彦(同)、古屋一樹(セブン-イレブン・ジャパン会長)、安斎隆(セブン銀行会長)、大高善興

(ヨークベニマル会長)、ジョセフ・マイケル・デビント(米7Eleven社長)、伊藤邦雄(一橋大学大学院特任教授)、米村敏朗(元警視總監)、月尾嘉男(東京大学名誉教授)、スコット・トレーバー・ディブイス(立教大学教授)であった<sup>66)</sup>。長年、イトーヨーカ堂、セブン-イレブンをリードしてきた鈴木敏文は会長兼最高責任者の退任を承認し、名誉顧問に就いた。その後の記者会見で井阪は「一枚岩になる」という言葉を繰り返し、「これまで本音で語りあう企業風土になっていなかったかもしれない。今後は風通しのいい、自由闊達に議論ができる体制にしていきたい」と述べた<sup>67)</sup>。この発言が当時の硬直した体制を現しているのではなかろうか。ともあれ、上の井阪体制は航海を始めたのである。

#### おわりに

以上、バブル経済破綻後、1990年以降今日までのセブン-イレブンの動向を経済・商業の変遷と関わらせて見てきた。流通業界では百貨店、スーパーマーケットは苦戦していた。それに比べるとコンビニエンス・ストアは良かった。特にセブン-イレブンは「成長」が見られた。

「出店」、「店舗展開」については、最大手のセブン-イレブンは、他社が進める企業統合、国内の業界再編には関心がない様子で、店舗展開を自前で進めるのであった。他社よりも全国出店のスピードは遅く、あくまでドミナント戦略を基本として展開したのであった。足元を固めてから攻めに入る「慎重」な姿勢が窺えた。

「海外進出」については、セブン-イレブンは本家のサウスランド社を救済したことでアメリカでの店舗が多い。それ以外の出店地域はアジアでの出店が中心で、近年、その範囲を広げている。

サービスの開始や着手の過程は、いわゆる大手が早くから導入しているとは限らないのである。過去の成功例に浸るのではなく、絶えず新しい取り組みを行うセブン-イレブンであるが、サービ

スによっては遅れて参入するものも見られ、必ずしも一番手ではなかった。

また、同社は「利害関係者」への対応を考えなければならなくなった。高齢化社会への対応、リサイクル活動・省エネ・節電など環境への配慮、社会への貢献が何らかの形で店舗経営に盛り込まれている点は評価できることとして挙げられよう。これらは今後も継続すべきものであるといえる。

その一方で、加盟店、経営者間の関係、企業統治は従来ようにはいかず、歪みや矛盾が生じており、構造的に変革を迫られていることが窺えた。今回、取り上げた加盟店が起こした訴訟、株主総会での株主の発言は、セブン-イレブンが重要視し、推進してきた「ドミナント戦略」、「機会ロス・欠品の削減」などに対する不満からくるものである。商品、サービスなどでは常に「革新」を続けてきた。これからは「消費者」のための視点を取り入れるのと同時に、「利害関係者(ステイクホルダー)」の視点での改革が必要であろう。「加盟店(フランチャイジー)」との関係を良好にするための「改善」や「経営者」の視点では、より優れた企業統治を行えるような「体制の確立」が重要となろう。そのための新しい発想や柔軟な思考が経営者に求められよう。

#### (注)

- (1) 矢野洋三・古賀義弘・渡辺弘明・飯島正義・貝塚亨編『現代日本経済史年表1868～2006年』(日本経済評論社、2009年) pp.362-364。
- (2) 日本経済新聞社『宴の悪魔 ―証券スキャンダルの真相―』(日本経済新聞社、1991年)が当時の証券業界、不祥事を詳細に浮き彫りにしている。参照されたし。
- (3) 前掲『現代日本経済史年表1868-2006年』p.387。
- (4) ダイエーの破綻・再建については、拙稿「模倣的経営の実践とその顛末―小林一三と中内功の経営―」(近畿大学短期大学部『近畿大学短大論集』第38巻第1号、2005年12月、pp.17-28)、カネボウの破綻・再建については、拙稿「カネボウと化粧品事業」(同『近畿大学短大論集』、第41巻第1号、2008年12月、pp.11-23)を参照されたし。
- (5) デフレーションについては、藻谷浩介『デフレの正体―経済は「人口の波」で動く』(角川書店、2010年)、



- 吉川洋『デフレーションー日本の慢性病の全貌を解明する』（日本経済新聞出版社、2013年）を参照されたし。
- (6) 前掲『現代日本経済史年表1868～2006年』p.501、矢野恒太記念会『数字でみる 日本の100年 第6版』（2013年）p.408。
- (7) 同上『数字でみる 日本の100年 第6版』p.391。
- (8) 65歳以上の老年人口が総人口の7%を超える社会を「高齢化社会」といい、1920年の国際調査では、5.3%、戦後、医療技術の発達などで長寿化が進み、反対に出生率の低下から1970年には7.1%となった。1985年には10.3%となり、1997年には15.7%を記録し、年少人口割合15.3%を上回るまでになった（矢野恒太記念会『数字でみる 日本の100年 第5版』2006年、p.45）。
- (9) 前掲『数字でみる 日本の100年 第6版』を見ると、1990年の社会保障費は11兆4805億円であったが、2000年には17兆6,034億円、2010年には28兆2,489億円に増加している（p.416）。
- (10) 駒村康平『日本の年金』（岩波書店、2014年）を参照されたし。
- (11) 流通経済研究所『流通統計資料集2007年』p.1、同『流通統計資料集 2015年』p.1。本文中の金額は1,000万円台を四捨五入した。
- (12) 流通経済研究所『流通統計資料 2015年版』p.35。原資料は日本百貨店協会「日本百貨店協会統計年報」。
- (13) 前掲『数字でみる 日本の100年 第6版』p.316。原資料は経済産業省『商業動態統計』、日本統計協会『日本長期統計総覧 第2巻』、同『日本統計年鑑』、東洋経済新報社『昭和国勢総覧 第2巻』。なお同書でのスーパーマーケットの定義は、売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している商店で、かつ売り場面積 1,500m<sup>2</sup> 以上の商店としている。
- (14) 「日経流通新聞」2006年1月1日付、4面。それぞれの経営悪化の様子については、次のような文献を参照されたい。ヤオハンについては加藤鉦『ヤオハン無邪気な失敗』（日本経済新聞社、1997年）、ダイエーについては、日本経済新聞社『ドキュメント ダイエー落城』（日本経済新聞社、2004年）、『ダイエーの蹉跎企業参謀の告白』日経 BP 社、日本経済新聞社『ドキュメント そごう解体 裁かれる「バブル経営」』（日本経済新聞社、2001年）を参照されたい。
- (15) 加藤義忠・佐々木保幸・真部和義『小売商業政策の展開』（同文館、2001年）pp.79-82。
- (16) 「日経流通新聞」1997年1月7日付、2面。
- (17) 岩永忠康『現代日本の流通政策—小売商業政策の特徴と展開—』（創成社、2004年）pp.136-143。
- (18) 日経 MJ『流通経済の手引き2003』（日本経済新聞社）pp.27-28。
- (19) 「日経ビジネス」2003年9月8日、pp.120-123。
- (20) 同上誌、2003年6月30日、p.13。
- (21) 「日経流通新聞」2007年7月25日付、4面。
- (22) Amazon、楽天などが成長したことが好例といえよう。また、セブン&アイ・ホールディングスがネットと店舗を結びつける「オムニチャンネル」戦略を展開しているように、小売業者がネットとの融合を図る動きもみられる（日経 MJ 編『流通・消費2015 勝者の法則 日経 MJ トレンド情報源』日本経済新聞社出版、pp.29-33）。
- (23) 「日経 MJ」2014年1月6日付、3面。
- (24) 前掲『数字でみる 日本の100年 第6版』p.317。
- (25) 一例を挙げれば、ローソンは1992年10月に㈱パコール、1996年11月に㈱エーアンドビーを傘下に収めている（㈱ローソン『有価証券報告書総覧 平成20年』朝陽会、p.3）。
- (26) 「日本経済新聞」2000年10月14日付、朝刊、1面。
- (27) 日経産業新聞『市場占有率'94』（日本経済新聞社）pp.372-373。
- (28) 「日経 MJ」2016年7月27日付、1面。
- (29) 同上紙、2015年10月25日付、1面。
- (30) ㈱セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書 平成2年度』p.10。
- (31) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』p.245。
- (32) 「日経流通新聞」2009年4月12日付、7面。
- (33) 「週刊ダイヤモンド」2016年5月14日、p.43。
- (34) ㈱セブン&アイ・ホールディングス『有価証券報告書総覧 平成20年』（朝陽会）p.3。
- (35) 同『有価証券報告書 平成17年度』pp.36-39。
- (36) 同上書、p.33。
- (37) 同上書、p.5。
- (38) 同『有価証券報告書 平成27年度』p.5。
- (39) 緒方知行『商売の創造』（講談社、2003年）pp.48-49。
- (40) 同上書、p.31-33。
- (41) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.230-231。
- (42) 「週刊ダイヤモンド」2016年5月14日、p.45。
- (43) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.137-141。
- (44) 「日経ビジネス」2003年10月20日、p.14。
- (45) 「日本経済新聞」2005年9月23日付、朝刊、4面。
- (46) 同上紙、2006年7月26日付、4面。
- (47) 前掲『有価証券報告書総覧 平成20年』p.3。
- (48) 前掲『有価証券報告書 平成27年度』p.26。
- (49) 「日経 MJ」2007年4月25日付、5面。
- (50) 「日経流通新聞」2010年5月26日付、5面。
- (51) 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』には「ドミナント戦略の最大の特徴は店舗間距離の短縮にある」と記され、そのメリットは、①セブン-イレブンの認知度の向上、②お客さまの来店頻度の増加、③物流・配送効率の向上、④OFCによる十分な経営アドバイス時間の確保、を挙げている（p.231）。

- 52 「日経流通新聞」1990年3月24日付、1面。
- 53 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』p.113。
- 54 「日経MJ」2013年7月24日付。
- 55 同上紙、2014年3月7日付、5面。
- 56 同上紙、2015年7月22日付、1面。
- 57 「沖縄タイムス」2016年8月14日付、1面。
- 58 前掲『有価証券報告書総覧 平成20年』p.3。
- 59 田中陽『セブン-イレブン覇者の奥義』（日本経済新聞社、2006年）pp.290-288。
- 60 「週刊ダイヤモンド」2016年5月14日、p.58。
- 61 「日経MJ」2015年1月7日付、5面。
- 62 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.161-163。
- 63 「日経流通新聞」1990年3月24日付。
- 64 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.168-176、p.180。
- 65 同上書、p.240 には、2003年の海外進出状況が出ており、トルコ、プエルトリコ、グアムに出店していたが、「日経流通新聞」2010年4月9日付、5面では確認できない。閉店されたものと思われる。
- 66 「日経MJ」2016年7月27日付、3面。
- 67 (株)セブン-イレブン・ジャパン『有価証券報告書総覧 平成16年』p.3、東洋経済新報社編『【会社別編】海外進出企業総覧 2016』p.1653。
- 68 前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.184-185。
- 69 同上書、p.188。
- 70 同上書、pp.190-198。
- 71 「日経MJ」2007年8月22日付、5面。
- 72 同上紙、2016年7月8日付、5面。
- 73 同上紙、2015年8月21日付、9面。「セブンミールサービス」については、前掲『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション1991-2003』pp.155-158 に記述がある。
- 74 コンビニエンス・ストアの本部と加盟店のトラブルについては、本間重紀編『コンビニ 光と影』（花伝社、2009年）、新藤正夫『廃業して分かったFCの怖さーファミマ元店主の体験記』（本の泉社、2010年）などがある。参照されたい。
- 75 「日経流通新聞」2005年3月28日付、5面。
- 76 同上紙、2007年6月13日付、4面。
- 77 同上紙、2008年1月1日付、7面。
- 78 同上紙、2009年6月24日付、13面。
- 79 同上紙、2009年6月26日付、1面。
- 80 同上紙、2009年8月5日付、4面。
- 81 同上紙、2009年8月7日付、1面。
- 82 同上紙、2009年6月5日付、4面。
- 83 同上紙、2009年10月9日付、4面。
- 84 「日経MJ」2010年5月31日付、9面。
- 85 「日経産業新聞」2016年4月8日付。同社の人事を実質的に取り決めていたのは鈴木敏文会長であったといわれていた。5年連続で最高益を挙げていた井阪を更迭することに対して、社外役員の伊藤邦雄は「外部が理解できる理由がない」と反対した（前掲『週刊ダイヤモンド』p.37）。
- 86 同上『週刊ダイヤモンド』p.35。
- 87 「日経産業新聞」2016年5月27日付、19面。