

\*この記事は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。

日経MJ 2016年 4月 13日付

## 変化し続けたセブンイレブン

流通業界における今年これまでのもっとも大きな話題は、セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長が引退すると発表したことだった。私自身、25年ちかくにわたっていろいろな折りに触れてお話を伺ってきた方だけに、この引退劇にはいろいろ考えるところも多い。

第1号店が開業してから約40年となるセブンイレブンは、この間の日本経済の変化を取り込み、大きく変化を続けてきた。この変化こそが、セブンイレブンの強さでもあった。コンビニエンスという言葉にも見られるように、セブンイレブンは当初は「便利さ」だけを売りにする店が想定されていた。それ以前の米国でのセブンイレブンのことをよく知っているコンサルタ



伊藤元重の

## エコノウオッチ

ントが言っていた。「米国での通常の日常生活はスーパーを中心に動いている。ただ、買い忘れたもの、急に必要になったものを調達する場としてセブンイレブンがあった」という。

日本では、お握りや飲料などを確保する拠点として、コンビニへの需要が高まった。20年以上前にあるコンビニのトップに、「コンビニのレジで振り込みやキャッシングなどができないか」と聞いたところ、「お握りやお握り売のレジで、そんなことができると思うか」と言われたことがある。この時点では、この経営者にはコンビニを通じて幅広いサービスの提供という視野はなかった。ただ、その後の日本の経済社会の変化の中で、コンビニ自身が大きく変わるこ

## ネットワーク化で価値向上

とを余儀なくされてきた。セブンイレブンはそうした変化をもっとも確実に実現してきた。だからこそ、セブンイレブンはコンビニ業界だけでなく小売業界全体の雄であり続けてきたし、その変化をけん引してきた鈴木氏がカリスマと言われるのだ。

コンビニに変化を迫った要因は何か。思いつづものをいくつかあげれば、「日本の消費市場の成熟化と過剰なまでに増えたコンビニの店舗数」「情報技術の変化による消費行動の変化」「少子化・核家族化による人口減少と世帯数の増加」などである。

きないからだ。セブンイレブンは、金融ビジネス、弁当の宅配、コーヒーなどの中食の強化など、ビジネスを広げてきた。

単身世帯の増加や核家族化は、コンビニには追い風となってきた。コンビニはもはやスーパーで買い忘れたものを購入する存在ではなく、多くの人にとって生活を支えるインフラとなったのだ。店が増えたことは、コンビニにとって思わぬプラス効果をもたらそうとしている。それはネットワークの外部性だ。つまり、店が全国津々浦々に広がることで、ネットワークとしての店舗の価値が高まるのだ。

情報化の進展をフル活用して、店と情報ネットワークの補完性をフル活用することでコンビニはさらに強力になるはずだ。

(学習院大学国際社会科学部教授)