日経MJ　2026年6月8日付

# セブン&アイ鈴木名誉顧問逝去

伊藤元重の
エコノウオッチ

## 変化への対応、コンビニの使命

セブン&アイ・ホールディングス（HD）名誉顧問の鈴木敏文氏が逝去された。日本でコンビニを生み育ててきた、あまりに大きな存在であった。一つの時代の終わりだということを実感させられる。

私個人にとっても、25年ほど前から時々お会いして刺激を与えていただいた。その時の話を振り返ってみると、コンビニが「変化対応業としての小売業」の象徴的な存在ことがよく分かる。

日本のコンビニは街の中小小売店に置き換わる形で初期の成長を続けた。多数の個人商店が人々の生活を支えてきたことが日本の小売業の特徴であったが、後継者や効率性という意味では限界があった。バラバラに独立した個人商店群を、徹底して効率性を追求した店舗ネットワークに作り替えていったのだ。

セブンイレブンではPOS（販売時点情報管理）システムなどの情報化を進め、アルバイトをフル活用した仕組みづくりを進めてきた。旧来の個人商店を活用したフランチャイズへの取り組みも、店舗展開のスピードを上げる上で有効だった。

もう1つの特徴は、おにぎりやおでんなどに代表される中食の市場を開拓していったことだ。人々の食生活の変化の中で、できたての食事を購入する中食市場は急速な成長が期待できた。コンビニでの中食商品の扱いは見事な成功を収めた。日本人の食生活を大きく変えることにもなった。

セブンイレブンは米国で確立したコンビニエンスストアを日本に導入したものだが、日本で成長を遂げた姿は日本独自のものであった。その日本のセブンイレブンが本家の米国のセブンイレブンを買収して日本型の店舗運営を取り入れていくことになるのだ。

情報武装とフランチャイズによって成長を続けることで、コンビニはネットワークとしての威力を作り上げていった。店舗のレジの仕組みを活用することで、多様なサービスを提供できるようになった。荷物の受け取りやチケットの引き渡しなど、店舗を利用する人に様々なサービスを提供している。そうした中でも、セブン銀行が提供しているATMの数は日本有数の規模となった。

このように順調に成長してきたコンビニであるが、成功によって規模が拡大するほど、様々な困難が伴うようになってきた。コンビニがさらに成長を続けるためには、これまでもそうであったように、時代の変化に迅速に対応することができるかにかかっている。

では今、コンビニが対応すべき変化とは何であろうか。7年前、世の中でコンビニに関する様々な課題が提起されていた時、経済産業省の中に「新たなコンビニのあり方検討会」が設置された。業界関係者などに集中的にヒアリングが行われ、コンビニが直面する課題、コンビニの社会的役割などが詳細に議論された。

そうした分析の中で強く印象に残っているのは、少子高齢化に対応することがコンビニの当面の最大の課題であるということだ。この課題に積極的に取り組むことで、コンビニが更なる発展をとげることを期待する。

（東京大学名誉教授）

＊この記事・写真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。