



挑戦

変化への対応と
基本の徹底

セブン&アイ・ホールディングス 名誉顧問 鈴木敏文

鈴木敏文

1932年12月1日
—
2026年5月18日
93歳



日本にコンビニエンスストアを導入した時は、日本でコンビニをやってもうまくいくはずはないと、もう99%の人が反対でした。しかし、50年経ってみると、大勢の皆さんにセブン・イレブンのことを認めていただいています。それだけ世の中は変化したわけです。

常に時代は変化しています。これからも相当変化していくでしょう。ですから今、周囲から反対されても、悲観することはありません。反対されることほど、将来役に立つ。今みんなに賛成してもらえることは、決して良いことではない。そういうつもりで、自分というものを大切にしてもらいたい。

常に変化をとらえ、
その変化に挑戦する。
それを心がけてください。
挑戦、挑戦あるのみです。

それを胸に秘めて、毎日を送っていただきたい。そう願っています。

— 2023年12月1日
「セブン・イレブン・ジャパン50周年記念社員懇親会」にサブライズゲストとして登壇した際のあいさつより。

略歴

1932年12月	長野県埴科郡坂城町に誕生
1952年4月	中央大学経済学部入学
1956年4月	東京出版販売(株)(現(株)トーハン)入社
1963年9月	(株)ヨーカ堂(現(株)イトーヨーカ堂)入社
1973年11月	(株)ヨークセブン (現(株)セブン・イレブン・ジャパン)設立 専務取締役就任
1978年2月	(株)セブン・イレブン・ジャパン 代表取締役社長就任
1991年3月	The Southland Corporation (現7-Eleven, Inc.) 取締役副会長就任
1992年10月	(株)イトーヨーカ堂代表取締役社長 および IYグループ代表就任
1992年10月	(株)セブン・イレブン・ジャパン 代表取締役会長兼 CEO 就任
1999年5月	7-Eleven, Inc. 取締役副会長就任
2003年4月	7-Eleven, Inc. 取締役会長就任
2003年5月	(株)イトーヨーカ堂代表取締役会長兼 CEO および IYグループ代表就任
2005年9月	(株)セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役会長兼 CEO 就任
2016年5月	(株)セブン&アイ・ホールディングス 名誉顧問就任

団体・公職歴

1979年11月	(法)東京商工会議所商業部会 常任委員
1989年5月	(社)日本フランチャイズチェーン協会 会長
1993年5月	(社)日本ショッピングセンター協会 常任理事
1994年5月	(任)日本チェーンストア協会会長
1995年5月	(任)日本小売業協会副会長
1997年5月	(社)経済団体連合会副会長
1997年6月	(任)東京経営者協会常務理事
1998年8月	経済戦略会議委員
1999年5月	(任)日本チェーンストア協会会長
1999年7月	産業競争力会議委員
2000年7月	産業新生会議委員
2001年4月	(社)経済同友会理事
2003年11月	(学)中央大学名誉博士
2005年11月	(学)中央大学理事長

※団体名は当時のものです

受章歴等

1997年4月	藍綬褒章
1999年8月	紺綬褒章
2003年4月	勲一等瑞宝章
2011年2月	紺綬褒章
2026年5月	従三位

発行に際して

2026年5月18日、セブン&アイ・ホールディングスを設立した鈴木敏文名誉顧問が逝去されました。

鈴木名誉顧問は、1960年代以降、次々と変化し続ける社会環境の中で、常に強い信念を持って小売業のイノベーションを進め、幾多の功績を上げられました。

その実績の一つひとつには「お客様の立場に立つて考え、常に変化をとらえ、その変化に挑戦する」、生涯大切にされた名誉顧問のこの思いが息づいています。世界規模で急激な変化が進行する中、その挑戦と変化対応の精神は、今後ますます重要性を増していくものと確信しています。

我々は名誉顧問の信念をしっかりと受け継ぐことを決意し、さらなる成長を目指して今後もまい進してまいります。

セブン&アイ・ホールディングス

代表取締役会長

伊藤 順朗

代表取締役社長 CEO

ステイブ・デिकास

挑戦の輝跡

生涯、「変化への対応と基本の徹底」を貫き、恐れずに挑戦し続け、数々のイノベーションを起こした
鈴木敏文の足跡をたどります。



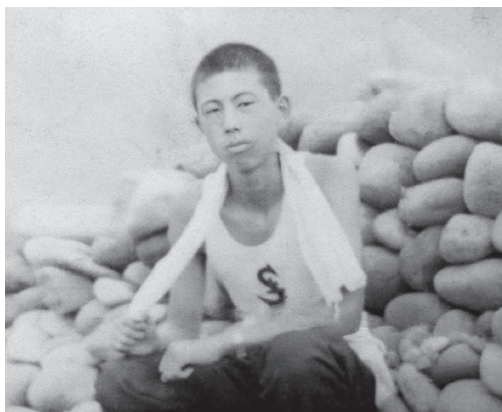
苦手の克服

1932年、長野県埴科郡坂城町の15代続く地主の家に、鈴木敏文は生まれた。母の比サ美は家事を切り盛りするだけでなく、婦人会などの社会活動にも熱心で、ラジオで育児の講話をするなど、教育にも一言を言っていた。父の甚四郎は坂城町長や農協組合長などを務め、家には普段から地域の名士、政治家が集まる環境で育った。

鈴木は旧制上田中学（現 上田高校）の入試で、簡単な口頭試験に失敗した経験から、人前で話すことが苦手であると自覚する。

翌年、小県蚕業学校（現 上田東高校）に入学すると、これを克服しようと弁論部に入った。また、身長が高いわりに足が遅いという負い目を克服するために陸上部でも活動。

苦手を意識するとその克服に挑戦する、それは鈴木の実生変わるこのない姿勢だった。



苦手克服のため、陸上部へ入部。

東京出版販売入社

中央大学経済学部を経て、1956年に東京出版販売（現 トーハン）に入社。当時設立したばかりの出版科学研究所に配属され、3年間、統計学や心理学、データの収集や分析の手法を学んだ。鈴木は、後にこの期間を「隠れた大学院」と呼び、そこで習得した統計学と心理学の視点は、いわば「鈴木経営」の両輪を成していく。その後、鈴木は弘報課に配属さ

れる。そこでは、当時、書店の店頭で無料配布していた新刊目録「新刊ニュース」の編集が中心だった。当初、5000部程度の発行部数だったが、鈴木はもっと広めたいと考えた。だが、周囲は無料配布している「新刊ニュース」の発行部数をあえて伸ばす意義を認めなかった。それならば判型を小さくして持ち運びやすくし、軽めの読み物などを交えて情報誌としての内容を充実させれば、有料化しても十分に売れると社内に提案した。上長や役員はプロとしての経験から提案には取り合わなかったが、社長はこの話が伝わると役員会でプレゼンテーションする機会を与えられた。社長は「それほど言うなら」と言い、鈴木の案は日の目を見るにいった。

そこから、谷崎潤一郎など当時の売れっ子作家と人気俳優の対談など、購読者の目を引きそうな企画を実現し、1962年には発行部数を13万部にまで伸ばした。「時代が大きく変化し続ける中では、市場の見方を更新し続ける必要がある。過去の経験に安住していた

ヨーカ堂との出会い

のでは、たとえプロでも変化から振り落とされていく。それならむしろ、先入観を持たない素人の視点の方が有益だ」。この素人の発想を大切にすることは、鈴木が生涯手放すことのなかった視点である。



伊藤雅俊と鈴木敏文（右）。

部門の体制づくりに幅広く関わった。全国の高校をまわったの新入社員勧誘から、社内教育、人事評価、休日などの制度設計を主導。同時に企業認知度の向上に向けて、テレビ番組の提供、人気タレントの専属化など新たな企画を実現していった。

1960年代後半頃には、戦後の物不足を背景とした旺盛な消費意欲が低下し始めていた。鈴木はこの変化にいち早く気づき、1969年1月のヨーカ堂の社内報で、人事部門総括マネジャーとして

「変化に対応できる前向きな姿勢を」と従業員に呼びかけた。その中で「ひと昔前のようにつくれば売れた、あるいは商品があれば売れた時代から、お客様が満足する商品を品揃えておかなければ売れない時代が変わってきた」と、消費市場の変化を記している。同時に「基礎を完全に身につけた後で（現状の改善を）心がけよ」とも記している。後年、IYグループが実施した経営方針説明会のスローガン

「変化への対応と基本の徹底」と同じ思いが、この時すでに綴られていた。

また、1972年にイトーヨーカ堂が東証第二部に上場した際には、『ビッグ・チェーンが当面する問題点』というシリーズ広告を日本経済新聞で展開する。これは、イトーヨーカ堂などビッグチェーンの現状と課題を率直に語りかけるもので、鈴木は自ら制作スタッフとも議論し合って内容を詰めていった。

視点1 「変化への対応と基本の徹底」

経営方針説明会のスローガンとして1983年に誕生し、現在でも当社グループのメインスローガンとなっているのが「変化への対応と基本の徹底」である。これは仮説をもって発注を行い、販売実績を検証する『単品管理』を繰り返すことで、不断にお客様の

ニーズに接近していくという、具体的な取り組みを指示するものだった。消費者側が商品を選別購入する買い手市場にあって、この単品管理のサイクルは市場動向の把握とともに、売れ残りによる値下げロスや廃棄ロス、品切れによる機会ロスを削減して利益を確保する重要な手段であった。その意味で、鈴木経営の根幹を成す、きわめて具体的な指導理念だった。

イメージ訴求を超えて、主体的な考えを発信する異色の企業広告として、広く注目を集めることとなった。

セブン・イレブンの出会い

1970年代に入ると総合スーパーは大きな転換期を迎えた。その契機の一つは、大型店の新規出店にあたって全国各地で発生した、地元の中小小売店とのあつれきである。1974年には大規模小売店舗法（通称「大店法」）が施行され、大型店の新規出店には厳しい規制がかけられ、地元の中小小売店や消費者との協議も求められた。イトーヨーカ堂でも出店説明の席上、地元小売店から反発を受けるケースが発生しており、鈴木は話し合いの場に何度も出向いた。その中で大型店の進出により中小小売店が経営不振に陥るという議論を幾度となく聞いたが、鈴木はこれに対して、中小小売店でもお客様の求める商品を揃え、生産性を



1970年代の米国セブン・イレブン。

高めて経営を効率化すれば、業績を改善できると主張し続けた。

1970年代前半、米国のコーヒージャップレストラン「デニーズ」の国内導入の交渉のため渡米した折に、小規模な小売店チェーン「セブン・イレブン」を目にする。1927年に氷販売としてスタートした同チェーンを運営するサウランド社（現「7-Eleven, Inc.」）の業績を調べると、成長を続けていた。「その背景には、小型店を効率良く運営する独自の仕組みがあるに違いない」、そう考えた鈴木はセブン・イレブンの国内導入を決断した。

セブン・イレブン導入の構想は、

イトーヨーカ堂社内からも外部の流通ビジネスの専門家からも猛反対の声があがった。社内の反対論は、商売の現場を知らない鈴木に商売ができるはずはない、新業態に失敗した時のリスクが大きすぎるという理由であった。また、外部の流通専門家は、誰もがコンビニエンスストア（CVS）の国内導入は時期尚早と論じた。だが鈴木は、「成果を上げているセブン・イレブンには、労働生産性と商品開発の価値を高める仕組みがあるはずだ。それを活用し小型店でも生産性を高めれば、大型店との共存共栄は可能である」と確信していた。「だから、セブン・イレブン導入に反対されても、さほど意に介さなかった」と、当時を振り返っている。

導入の障壁は国内だけではなく、セブン・イレブンのライセンス権を持つサウランド社自体も日本への導入にまったく関心がなかったことだ。その門戸を開かせるのに1年余りの時間がかかり、1973年によく提携交渉の場を持った。しかし、サウランド社は、さま



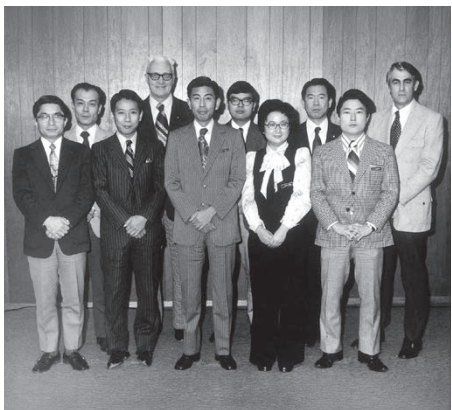
米国サウランド社とライセンス契約締結。

ざまな厳しい条件を突きつけた。いずれの条件も受け入れられるものではなく、最終的な交渉の前に、鈴木はイトーヨーカ堂社長（当時）の伊藤雅俊に意向を確認した。鈴木との感触では、この突きつけられた条件に対し、伊藤社長も「7割方反対」だった。これを受けて、提携を断るつもりで最終交渉の場に旅立った。これが結果的に、相手に譲歩することなく、主張を押し通す強気の交渉につながることができた。こうして1973年7月、鈴木は考えに沿った形でイトーヨーカ堂とサウランド社は基本合意に達した。

セブン・イレブンの1号店オープン

1973年11月、セブン・イレブン事業を進める「ヨークセブン（現セブン・イレブン・ジャパン）」が設立され、代表取締役社長には伊藤雅俊、専務取締役には鈴木がそれぞれ就いた。社員の大半は、小売業経験のない素人集団だった。また、鈴木は資金面でも親会社にできる限り頼らないようにすると決め、創業時に「最短期間で上場を果たす会社にしよう」と周囲に語っていた。

その言葉通り、1979年10月に東証第二部上場、さらに1981



「素人集団」でスタート。

年には東証第一部に指定替えを果たした。いずれも当時としては史上最短の記録であった。

セブン・イレブン事業を展開するうえで、鈴木は「既存中小小売店の近代化と活性化」「共存共栄」を経営理念として掲げ、1号店からフランチャイズ店舗という方針を貫いた。1号店の選定は難航し、ヨークセブン社内では直営店からのスタートという意見が出たが、これを認めなかった。

議論が曲折する中で、セブン・イレブンの新聞記事を読んだという青年から開店希望の手紙が届く。酒販店を営んでいた、山本憲司からだった。自店の未来を考えていた時にセブン・イレブンの創業を知り、「ひらめき」を感じたという彼に1号店を開いてもらうこととなり、1974年5月にセブン・イレブン豊洲店（東京都江東区）がオープンした。鈴木は後に「山本さんが24歳の若さで、進んでセブン・イレブンの事業に参画してくれなかったら、現在のセブン・イレブンはなかった」と語っている。それほど、フランチャイズ店舗から

始めることは、鈴木にとっては事業の根幹に関わる問題だったのだ。

国内市場に適合した仕組みづくり

米国でセブン・イレブンの研修を受け、膨大なマニュアルをひも

頬を伝った涙

1976年6月、セブン・イレブン100店舗達成記念パーティーが開催された。その席上、鈴木は加盟店オーナーとご家族の方々を眼前にしてあいさつに立つと感極まって涙がこぼれたと回想している。小売業の素人ばかりの仲間とともに一つずつ問題を解決して、100店にまでたどりついたことが、奇跡的に思えたのかもしれない。しかし、「素人集団だったからこそ、先入観を持たず、既成概念にとらわれず、ひたすらお客様や

解いてみても、日本国内の中小売業の活性化につながる「秘訣」は見えてこなかった。そのため、幹部社員とも話し合って会計システム以外はすべて自分たちで仕組みを構築すると覚悟を決めた。フランチャイズ契約書の作成をはじめ、商品調達、物流などあらゆる仕組みづくりを短時間で成し遂げざるをえなかったのである。

加盟店さんに目を注ぎ、その求めるところに対応する手を打ち続けることができた。後にも先にもこの時以外、仕事で涙したことはない。」と、後に語っている。



しかも、実際に商売が始まると、既存の商品物流では一度に配送される商品量が過大で、すぐにパツクルームが満杯になるなどの問題も見えてきた。

当時、商品はメーカーごとに運ばれており、問題を解決するために鈴木たちは仕入れの単位を小さくする「小口配送」や、異なるメーカーの商品を混載して、配送車両を集約する「共同配送」を提案した。メーカーからは強い反発を受けたが、それでも鈴木は、「売り手市場」から、「買い手市場」に変わっていることを説き、消費者に近い販売現場の視点で物流体制も再構築しなければ、今後ますます大きなロスを生んでいくと説き続けた。

店舗での実証試験なども実施してメーカーの説得を重ね、1980年に、わが国で前例のない複数メーカーの牛乳を混載して配送する「共同配送」が実現した。

その後、セブン・イレブンは、共同配送する商品カテゴリーを拡大していき、温度帯別物流など初期の段階から独自の物流体制を確立。新たな流通の仕組みを創出した。

日本人に合わせた商品開発

お客様にほんとうに「便利な店」と感じていただくために、心を砕いたのは品揃えであった。「もっとお客様の日常生活に密着した日本のファストフードとは何か?」そこから生まれたのが、おにぎりやおでんなどである。

当初は、「どの家庭でもつくれるおにぎりなど、お客様がわざわざ買ってくれるはずがない」と周囲の猛反対を受けた。だが、鈴木は誰もが慣れ親しんでいる食べものだからこそ、大きな潜在需要があるとして、反対を押し切って1976年からおにぎりの開発を進めた。商品開発にあたっては、味と品質を徹底的に追求し、家庭でつくるよりおいしくて、手軽であることを認めてもらえるよう努めた。こうして1978年には独自に開発した手巻きおにぎりが大ブレイクし、おにぎりが日本のコンビニの主力商品となる礎を築いた。

この独自の米飯や惣菜などの



手巻きおにぎり。

単品管理とPOS導入

開発・製造では、原材料の共同購入や品質改善、生産工程の近代化といった課題解決に「日本デリカフーズ協同組合」が大きな役割を担っていた。これは、各地で食品製造に取り組んできた中小の優良会社を結集し、1979年に結成された。この新たな組織とともに、セブン・イレブンはオリジナル商品の開発に力を注ぎ続ける。鈴木が求め続けたのは、まだ誰も掘りおこしていない潜在需要を見つけ出すことであり、「ほかより良い」という相対的な良さでなく、「絶対的な品質の良さ」を追求することであった。

「小売店にとって自店の魅力を伝える最大の手段は品揃えである。これは、個店の発注を通じて実現するもので、発注こそが個店の最大の権利だ。」それが鈴木の変えることのない考えだった。商品1点ごとに販売動向をとらえ、お客様がどの商品を求めているのかを正確に把握することを重視した。

「買い手市場」の時代においては、チョコレートの中でも「このチョコレートがほしい」と、単品ごとに選別されるようになる。だからこそ「このチョコレート」という単品ごとのとらえ方が不可欠だ。鈴木はこれを『単品管理』と呼び、単品管理を通じて商品の売れ残りのロスだけでなく、品切れによって販売機会を逸していた「機会ロス」にも目を向けることを説いた。

しかし、来店客数とともに売上が増加していくと、商品動向を手作業で把握するには限界があった。とくに、売り切れによる機会ロス



第1次POSレジスター(ペンスキャナー)。

発生の把握は難解であった。そこで、目をつけたのがPOS(販売時点情報管理)システムだった。まだ、世界のどこにもPOSを仮説・検証に利用している事例などない時代だ。それだけに、売筋商品を自動的に教えてくれる便利な機械と見なされたが、POSシステムはあくまでも単品管理の道具であり「仮説をもって品揃えを行い、それを検証するためのもの」と、鈴木は繰り返し説いた。

1980年代に入ると鈴木自身が「セブン・イレブンは情報システム産業」と語ったように、POSシステムをはじめとした店舗の情報システムを急速に拡充していく。

視点2 競争相手はお客様ニーズの変化

1980年代、国内でCVS事業が成長を遂げる中、メディアなどのインタビューではよく、鈴木にとってセブン・イレブンの競争相手はどこかと問いかけられた。そのたびに、自分たちの競争相手は、競合他社ではない。常に変化し続けているお客様ニーズこそが真の競争相手だと答え続けた。

「業革」始動

1981年8月、中間期決算でイトーヨーカ堂は初めて経常利益が減益となった。社内では第二次オイルショックの影響や天候不順などの外部要因による、一過性の落ち込みとの見方が大勢を占めていた。しかし、鈴木の見方は違った。総合スーパーが大躍進を遂げた高度成長期とは異なり、「売り手市場」から「買い手市場」への消費市場の転換期である今、最も大切になるのは、お客様ニーズがどこにあるかを把握すること。しかも、お客様ニーズは、常に変化し続けているので、過去の延長で考えていてもその変化に追いつけない。常にリアルタイムで変化をとらえ続けることが不可欠だ。そう考えた鈴木は、至急ゼロベースで政策を見直し、利益成長を図る戦略策定を指示。たとえ売上がゼロになっても、利益成長を図る方策が必要であると主張した。

1982年2月に大幅な組織改



業務改革委員会。

革を実施し、鈴木をリーダーとする「業務改善プロジェクト」（1984年以降「業務改革委員会」）を立ち上げ、イトーヨーカ堂の業務改革、通称「業革」がスタートした。まず着手したのは、各店舗の大量の在庫を削減するため、売場の死筋商品を徹底的に洗い出すことだった。これは、従来の十分な在庫を持つて商売をするという常識を覆す試みだった。当然、営業部門の幹部社員などからは大きな反発があったが、伊藤雅俊社長（当時）は、鈴木の方針を認めてプロジェクトを任せた。この「業革」が実を結び、イトーヨーカ堂は1983年

の中間期決算で、経常利益が前年比51・8％増、営業利益34・4％増と急速に業績回復を果たし、注目を集めた。業革の基本となったのは、単品管理であり、仮説と検証を通じて品揃えや在庫の適正化を図る考え方が社内に応えられた。

米国での経営再建

1990年前後、米国では大手CVSが相次いで経営不振に見舞われており、サウスランド社も同様であった。1990年にIYグループは、資本参加と経営への参画を求められ、翌1991年、セブン・イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂はサウスランド社株式の約70％を取得して、その再建に取り組んだ。日本企業による米国企業再建としては、当時、戦後最大規模であった。その頃、米国内では流通業の専門家や学者の間で、「CVSの時代は終わった」といわれていた。しかし、鈴木はお客様ニーズの変化



1990年3月、サウスランド社再建支援に対し、基本合意書に調印。

に対応し続けなければ必ず復活できるとして、会議などで激しい議論を交わした。

従来は本部側からの送り込みが中心となっていた店舗の品揃えを、個店の発注に基づいて行うよう意識改革から始めた。そのうえで、単品管理の手法でお客様ニーズに合わせた品揃えの追求、味や品質を追求したフレッシュフードの展開、物流体制の再構築などの改革を積み重ねた。これらの改革が奏功して1993年には黒字転換。2000年7月にはニューヨーク証券取引所への再上場を果たした。

価値訴求と

チームMD

1992年、鈴木は創業者である伊藤雅俊の後を継いでイトーヨーカ堂社長およびIYグループ代表に就任した。国内ではバブルが崩壊しデフレ経済に入る中、小売業界ではこれからは価格訴求の時代、ディスカунティストアの時代といわれるようになっていた。

その中で、鈴木はあくまでも商品の価値を重視する価値訴求の時代であり、ディスカウントブームは一過性の流行に過ぎないと説き続けた。

そこで消費者が望む価値ある商品を手頃な価格で提供していくために、主導したのが「チームMD（マーチャンダイジング）」という商品開発手法だ。これは、セブン・イレブンやイトーヨーカ堂などが売場で得た販売データなどを活かし、

消費者心理のとらえ方

90年代以前は、売れ始めの時期、ニーズが集中するピーク期、衰退期が明確にある「富士山型」で比較的長かった商品のライフサイクルが、90年代に入ると、ある時一気に人気が出て、ピーク期を迎えた後、急に売れなくなる「茶筒型」に変わり、さらにピーク期が極端に短い「ペンシル型」へと変化していった。商品や流行のライフサイ

クルがどんどん短くなるこの現象を、小売業界では「多様化の時代」という見方がされていたが、鈴木はある時点をとらえると誰もが同じ商品をほしがる「画一化の時代」であると表現した。そこには目の前の現象に細部まで目を凝らし、その裏にある変化を読み取ることこそが重要であるという思いが込められていた。

新たな挑戦、銀行設立

セブン・イレブンは、1987年10月から東京電力（株）の電気料金や保険料などへとサービスを拡大していった。その中でセブン・イレブン店内で現金を引き出せればもっと便利になるという発想が生まれた。1999年、鈴木は、銀行ATMのセブン・イレブン店舗への設置を考えたが、制度上の壁があり、店舗の負担も小さくないことが判明した。そこから、銀行との共同出資による運営会社の設立などいろいろな方策を模索したが、



ATMサービスをスタートしたアイワイバンク銀行（現 セブン銀行）。スタートを記念してテープカットが行われた。

最終的に決済専門銀行の設立を決断するにいたった。しかし、この構想が公になると、メインバンクなど銀行業の専門家たちから強い懸念と反対の声があがった。外部では、IYグループが新たに金融業に参入するというとらえ方だったが、鈴木からすれば、金融サービス業に参入するのではなく、流通サービスの延長として決済サービスを手がけるということだった。このため、新銀行はATM手数料を主体としたビジネスモデルを打ち出していたが、銀行業の専門家からはその収入だけで経営を成り立たせるのは不可能と、そこ

にも強く反対。それでも諦めることはなく、2001年、ようやく新銀行、アイワイバンク銀行（現セブン銀行）の設立が認められた。

セブン&アイ・ホールディングス誕生

1990年代後半になると、IYグループではセブン・イレブンの時価総額が親会社のイトーヨーカ堂を上まわるといいう、親子間の資本のねじれ現象が起きていた。両社の安定的な経営のためにも、このねじれ現象を解消することが急務と考えていた。2005年1月の初朝礼の直後、鈴木はこの問題の答えを出した。「9月を目途に純粋持株会社を設立する。その準備を進めてほしい」と役員に指示したのである。

それは、イトーヨーカ堂、セブン・イレブン・ジャパン、デニーズ・ジャパンといった上場会社を、すべて事業会社として持株会社の傘下に収めるという構想である。しかし、



セブン&アイ・ホールディングス設立の記者発表にて。持株会社の下で事業会社が一体となって「新・総合生活産業」を目指すことを公表した。

その準備を半年間で成し遂げるのは至難の業で、それでも早急に必要な切った構造改革が必要であると判断した鈴木は、陣頭に立つて設立準備を指揮し、予定通り2005年9月に純粋持株会社セブン&アイ・ホールディングスの設立を実現した。その後、2006年には、ミレニアムリテイリング（現そごう・西武）を完全子会社化し、それまで提携関係にあったヨークベニマルもグループに加わった。グループは、CVS、総合スーパー、百貨店、専門店など日常生活に密着した小売業態を横断する、世界にも例の

ない事業体として、新たな出発を果たしたのである。

セブンプレミアム

ヨークベニマルの最高善興社長（当時）は、グループの戦略会議で、競争力のあるプライベートブランド（PB）商品の開発を提言した。グループの販売力を背景にすれば、ナショナルブランド商品に負けない品質で、かつ手頃な価格で荒利も取れる魅力ある商品がつけられるというのが、大高の考えだった。鈴木はこの提言を受け止め、大高に開発リーダーを任せた。その際、あくまでもお客様が認める品質、価値を実現するものにしてほしいと、念を押した。セブン・イレブンが培ってきた開発ノウハウを取り入れ、原料調達から製造、加工などの専門家を交えたチームMDに取り組んだ。その結果、生まれたのが「セブンプレミアム」である。セブンプレミアムは、各商品分



約3,500アイテム（2026年2月末）を展開するまでに成長した「セブンプレミアム」。

野の優良メーカーと組んで開発することを基本とし、商品に製造者名を明記した。名の知れたメーカーがPB商品の製造者として名前を明かすことは異例だったが、その特別感もあつてお客様の認知度は瞬く間に上がっていった。

その一方で、業態にかかわらず同一商品を同一価格で販売し、セーブルなどでも値引き販売しないという方針が、グループ内の反発を生み出していた。

だが、商品に対するお客様の信頼感を醸成するためにも、鈴木は万難を排して方針を貫いた。その後、セブン・イレブンでは個食ニーズに対応した100円冷凍食品を販売してヒットさせるなど、各業態で戦略的に活かす道を切り拓き、セブンプレミアムは有力商品に育っていった。

セブンカフェ

2013年、セブン・イレブンのカウンターにコーヒーマシンが登場した。1杯100円の「SEVEN CAFE（セブンカフェ）」だ。この店頭コーヒーには1980年以来的挑戦の歴史があり、過去4回にわたって試行錯誤を繰り返してきた。5回目の挑戦でやっとお客様にご満足いただける淹れ立ての味と香りを実現するとともに、店舗の負担をできるだけ軽減する方法を、チームMDで追求した。この30年間の歩みは、鈴木が言い続けてきた「ほかのマネをするな」

「ほかよりおいしいという相対的な品質の良さではなく、お客様に満足してもらえらる絶対的な品質を追求せよ」を実現する道程だった。2026年現在、セブンカフェは累計販売数90億杯を突破した主力商品となっている。「ほかにはない価値の追求」「お客様の立場に立つた商品づくり」が、21世紀に入っても小売業界に巨大な新規市場を生み出せることを実証したのである。

挑戦が遺したもの

鈴木敏文の挑戦が日本社会にもたらした最大の価値は、コンビニエンスストアという新たな業態を定着させたことだけではない。より大きな功績は、それを人々の暮らしを支える社会基盤へと進化させたことにある。セブン・イレブンは、食品や日用品を販売する小売店の枠を超え、公共料金の収納、ATMサービス、各種行政サービスとの連携、さらには災害時の

生活支援など、日常生活に欠かせない機能を担う存在となった。その背景には、常にお客様の立場から世の中の変化をとらえ、新たな価値を創造し続けてきた鈴木の視点があった。

また、共同配送や単品管理、POSシステムの活用に使われる数々の取り組みは、一企業の経営革新にとどまらず、日本の流通・物流システム全体の発展にも大きな影響を与えた。売り手の論理ではなく、消費者の視点から仕組みを見直し続けた結果として生まれた改革の数々は、その後の小売業界に広く浸透し、今日の流通インフラの礎の一つとなっている。

その根底にあったのは、「変化への対応」と「お客様の立場に立つ」という揺るぎない哲学であった。鈴木は過去の成功体験や業界の常識に安住することなく、変化することをお客様ニーズを見つめ続けた。そして2016年に経営の第一線を退いた後も、講演活動などを通じて流通・小売業への提言を続け、その発展に力を注いだ。

鈴木が築きあげた仕組みや理念



オフィス構えていたホテルニューオータニ（東京）にて。

※本文中の個人名および企業名等の敬称を略しています



公私ともに交流のあった
ヨークベニマル大高善興名誉会長。



2023年 中央大学広報誌取材での学生との記念写真。



2014年 グループ合同入社式にて。



1994年 グループ入社式にて
司会徳光和夫さんとゲスト王貞治さんとのトーク。



2003年4月、勲一等瑞宝章を受章。



1999年、弊社株主通信の企画でのソフトバンクグループ(株)
孫正義会長兼社長との対談。



2024年5月豊洲店に訪店。



グループ役員(当時)との食事会にて。



グループ報2012年6月号での
(株)ファーストリテイリング柳井正会長との対談。

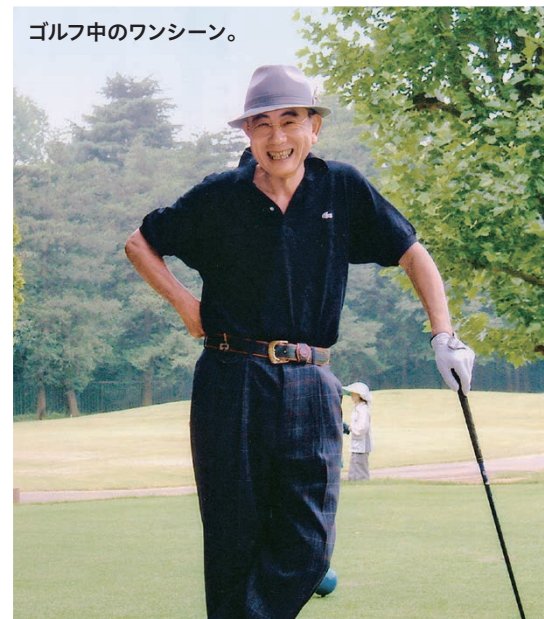


公私にわたり親交の深かった
凸版印刷(株)足立直樹社長(2001年当時)。

ありし日の鈴木敏文

面影

鈴木は、家族やグループ従業員は
もちろん、各方面の著名人など
数多くの方々と交流を重ね、そこ
から得た学びと縁を大切にしてい
ました。そのありし日の姿を
写真でご紹介します。



ゴルフ中のワンシーン。



2016年 高梨沙羅さんとの対談。



グループ報2013年1月号でのグループ従業員との座談会。



十八番は「悲しい酒」。



毎年1回開催されていたオーナー懇親会。
オーナーとのダイレクトコミュニケーションの場。



グループ幹部(当時)たちとゴルフ。



ドバイにて、美佐子夫人と。



ドバイにてラクダに騎乗。



2001年、のちにアイワイバンク銀行（現 セブン銀行）初代社長となる安斎隆（右）とともに、金融再生委員会（当時）から銀行営業の予備免許審査修了証を受け取る。

改善とは部分的な修理でしかない。 改革とはすべてを壊して ゼロからつくり直すこと

（1987年9月）

環境が厳しい時こそストアロイヤルティが重要になる。商品の品質が良く、価格が良く、接客が良かったらお客様は来てくださる
（1987年3月）

商品づくりから接客まで、質による差別化を図り、新しい価値ある商品を売り続けることが重要
（2002年9月）

これまでと違った新しい視点を生み出す情報源は、お客様以外にない。

接客などを通じて、お客様はどんな不満を持ち、何を求めているかをくみ取って、売り方や商品開発に活かすこと

（2009年3月）

基本を徹底して追求すれば、不振店は少なくできる。立地や面積を変えなくても、店づくりや店舗運営の仕方を変えれば、客層を拡大し、売上を上げることが可能である

（2012年3月）



1981年からスタートしたイトーヨーカ堂の店長会議。鈴木はダイレクトコミュニケーションを重視した。

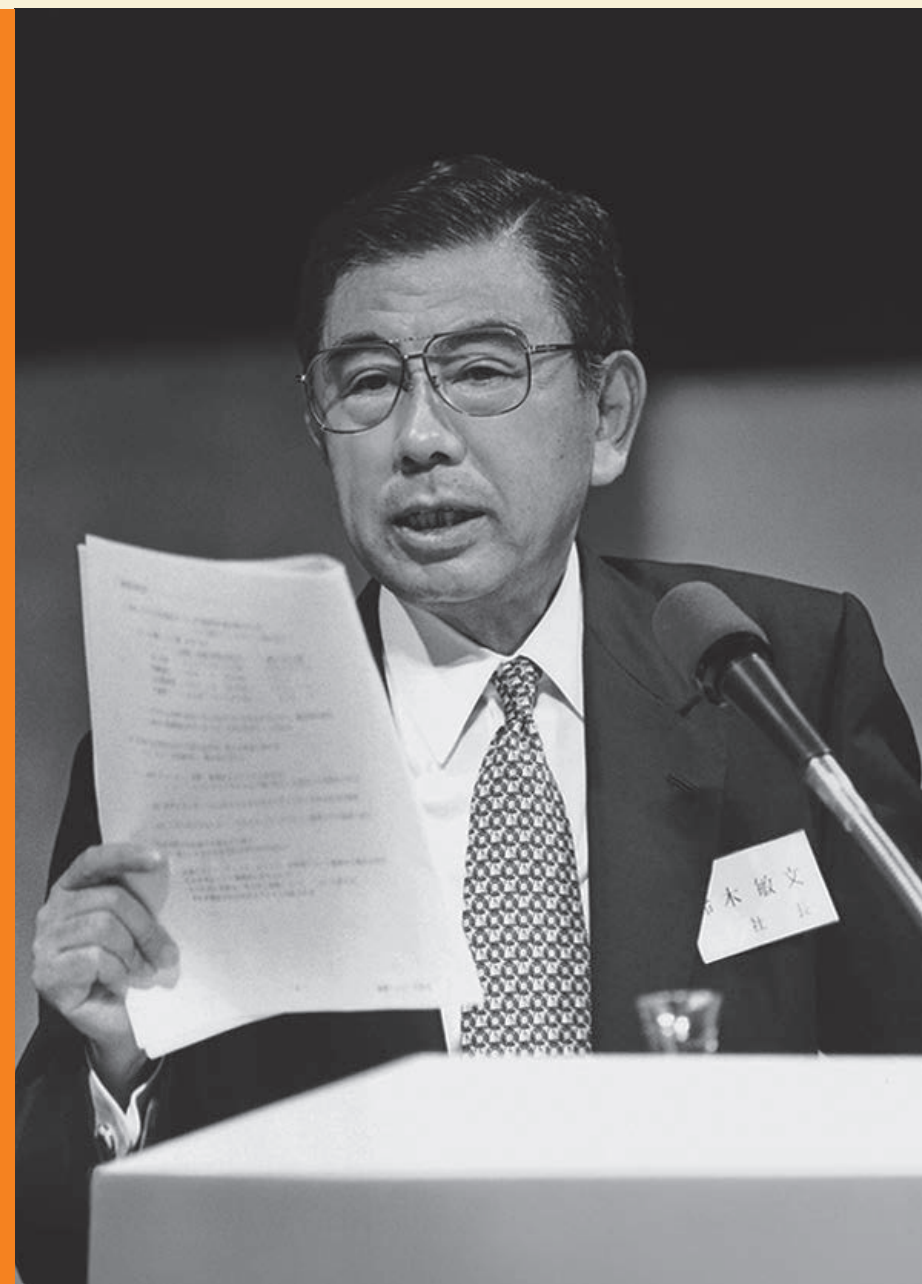
日本に「コンビニエンスストア」を根づかせ、
その存在を数々の挑戦の結果とともに、
なくてはならない社会インフラとして昇華させた、鈴木敏文。
彼の信念は、セブン&アイグループの礎です。
私たちの心に刻まれた鈴木敏文の言葉をお届けします。

「将来、私たちを取り巻く環境やお客様のニーズがどのように変化していくかを知り、それに対して今どのような手を打つべきかを考える」というブレイクスルー思考で

挑戦することが大切 （2007年3月）

変化への対応と 基本の徹底

鈴木敏文の言葉に刻まれた挑戦のスピリット



かつてのプライベートブランド（PB）商品はナショナルブランド（NB）商品より安いことが最大の魅力だった。今は、味や品質がすぐれていることが最も重要であり、それを前提として価格が安くなくては、お客様に受け入れてもらえない
（2008年3月）

時代に合った小売業とは徹底して地域に根差した対応から生まれる

（1997年3月）

データは眺めているだけでは価値がない。そこから次の行為に結び付く仮説を取り出し、さらにデータで検証することが大切

（1995年3月）



1983年、セブン・イレブン創立10周年記念にて、伊藤雅俊名誉会長（右）と。

故人を偲ぶ

鈴木敏文名誉顧問をよく知る方々より、ありし日の思い出とともに追悼のお言葉をいただきました。

その後さまざまな話題について意見を交わすことがありました。が、とくに印象に残っているのは、物事の本質を見極めようとされる姿勢でした。コーポレートガバナンスを巡る議論でも、流行や通説



を嚆呑みにせず、独自の視点から常に本質を語っておられました。揺るぎない信念、そして自ら判断し責任を担われる姿勢は、今なお私の胸に鮮明に刻まれております。さらに中央大学への思いも殊の外深く、後進の育成にも尽力されました。私も鈴木さんのご依頼で中央大学の講義にうかがうことがありましたが、後輩たちへの温かな眼差しと少しでも多くのことを学んでほしいというお気持ちが伝わってきました。

ここに心より感謝と敬意を捧げるとともに、鈴木さんのご冥福を衷心よりお祈り申し上げます。

かつて、IYグループの入社式で弊社の「やってみなはれ」精神をテーマに講話をさせていただいたところ、鈴木さんは「変化や失敗を恐れず挑戦することこそ、新入社員に伝えたかった」と



ある年の誕生日にて。

鈴木敏文名誉顧問には、父・佐治敬三の時代より長きにわたりご厚誼を賜りました。私にとりまして、鈴木さんは深い敬意と揺るぎない信頼で結ばれた、かけがえない存在でした。

鈴木さんは、コンビニエンスストアという新たな業態を日本に根づかせるなど、数々の革新に挑戦。その卓越した先見性と実行力は、生活者の暮らしを大きく変え、日本の流通史に不滅の足跡を刻まれました。「変化こそ最大のチャンス」「常識を疑え」という信念のもと、常にお客様起点で挑戦を続けられた経営哲学は、多くの経営者にとって道標であり続けています。

かつて、IYグループの入社式で弊社の「やってみなはれ」精神をテーマに講話をさせていただいたところ、鈴木さんは「変化や失敗を恐れず挑戦することこそ、新入社員に伝えたかった」と

大変喜んでくださいました。また、毎年12月に催した鈴木さんの誕生日を祝う会では、丁々発止、経営論を交わしたり、時には鈴木さんの歌声にも接するなど、高揚感あふれる刺激的で楽しい時間をともにさせていただいたことも、かけがえない思い出です。

この度の鈴木さんの訃報に接し、深い悲しみを禁じ得ません。改めて長年にわたるご厚情に心より感謝申し上げますとともに、鈴木敏文名誉顧問のご功績を偲び、安らかなるご永眠を心よりお祈り申し上げます。



キャノン株式会社
代表取締役会長 CEO
御手洗 富士夫



サントリーホールディングス株式会社
代表取締役会長
佐治 信忠



セブン-イレブンの役員試食。商品チェックには余念がなく、毎日欠かすことがなかった。

今日のお客様は昨日のお客様と違う。
その日の天候、気温、
データを見て
きめ細かく売場を変えること
(1997年3月)

競合他社と比較するのではなく、
コンビニエンスビジネスの質を
どこまで高められるかを追求する。
他社を物差しにすると、
我々の存在は無意味になりレベルも下がる (1990年10月)

FC会議でダイレクトコミュニケーションを重視するのは、そこで聞いたり学んだりしたことをしっかりと自分のものにして、オーナーさんとフェイス・トゥ・フェイスでコンサルティングするため
(1991年9月)

我々の仕事は相手の立場に立って、どれだけ理解させられるか。聞いている人が理解できるような準備と説明ができなければ、仕事はすべて独り善がりになってしまう
(1989年4月)

商品の数をたくさん揃えることが良い品揃えではなく、お客様のほしい商品があることが品揃えの基本
(1988年3月)

お店のデータを分析して、発注、品揃え、陳列について客観的にアドバイスをしていくことがOFCの仕事
(2014年8月)



鈴木はこれまでにいくつもの書籍を出版し、経営哲学や信念を説いた。



SBIホールディングス株式会社
代表取締役会長兼社長

北尾 吉孝

小生はこれまで拙著やさまざまなインタビュー記事を通じて、鈴木さんの経営者としての偉大さを幾度となく語ってまいりました。米国のセブン・イレブンに着目され、日本で工夫を凝らして定着させたことはまさに偉業であり、その鈴木さんにコンビニエンスストア事業を任された伊藤雅俊さんとともに、世界に冠たる日本のコンビニ文化を築いたと言っているでしょう。どれほど生活が便利になったか、計り知れません。

小生が野村證券時代にIYグループに行く、「変化への対応と基本の徹底」という1983年以降の経営スローガンが常に掲げられていました。この言葉こそ鈴木さんの経営哲学そのものであり、時代の変化を敏感にとらえ、基本を徹底的に貫く姿勢には深い感銘を受けました。

また、鈴木さんは「世の中が変化すれば、我々も変えていかなければいけない。変化するから

チャンスがある」とも語られ、常に未来を見据えておられました。そして何より、仮説を立て検証を重ねる姿勢から小生も多くのことを学ばせていただきました。弊社20周年記念式典では、御来賓あいさつの中で小生を「本当に勉強家であり、そして誠実な人間である」と過分なお言葉で評してください、その御厚情は生涯忘れません。御冥福を心から御祈りいたします。



元自由民主党副総裁

高村 正彦

中央大学の先輩であり、セブン・イレブンを世界一のコンビニチェーンに育て上げた大実業家の鈴木さんが主宰するゴルフコンペ「すがお会」に誘われた時、すごくうれしかった。ただ、「すがお会」は正統派ゴルフアールから見ればとてもコンペと呼べるものではなく、かつた。ハーフが終わる「どのくらいでまわりましたか」と聞かれると鈴木さんは「50くらいです」と答え、それはスコアではなく「50分でまわった」との意味だった。でもハーフを50分でまわるはずがない。

鈴木さんは目的意識が強く、健康のためには早歩きが一番と信じて、ただただ早く歩くためのコンペをつくった。パットは何十回かに1回入れば1パット、グリーンから出ても自分でOKと言う。やって見せるのだ。私がラインをキャディーさんから教わると「教えてもらったら一発で入るのか」と聞く。「入らないのであれば聞くな」と言いつて聞かせる。鈴木さんと同

じように自らOKを出す「やつと慣れてきたな」とほめてくれる。連合艦隊司令長官だった山本五十六の「やってみせ、言つて聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という言葉を、知つてか知らずか実践しているようだった。鈴木さんのゴルフを皆が実践すると、本当に50分でハーフをまわるようになった。同様にセブン・イレブン全体を自分流に染め、スピード感あふれる組織に育てて大成功に導いたに違いないと、私は勝手に思っている。



1号店オープンから今日まで ともに歩んだ歳月を胸に

セブン・イレブン豊洲店オーナー 山本 憲司

鈴木さんとは、セブン・イレブン1号店である豊洲店がオープンした1974年以来、ずっとともに仕事をさせていただき、その間、たくさんの方を学ばせていただきました。

私は、父を亡くして19歳で家業の酒販店を継ぎましたが、当時は高度経済成長期で小売業も大きく変化している時代でした。そんな中で、将来を考えて、コンビニエンスストアに興味を持ち、セブン・イレブンの国内展開という新聞記事を目にして、自分から店舗経営を申し出ました。国内ではコンビニがどういうお店か、まだほとんど知られていない時代です。そんな中で、鈴木さんと仕事を続けてきました。

鈴木さんが会長を退任された株主総会では、その間のいろいろな思い出が胸に迫り、「ともに仕事をさせていただいて、一加盟店として大きな成果を上げること



ができました」というお礼の言葉を述べました。すると、鈴木さんが「セブン・イレブンを始める時、24歳の若さで進んで事業に参画してくれたことが、今日につながっている」と感謝の言葉を返してくださいました。その時の鈴木さんの姿が、今も目に浮かびます。

鈴木さん、ほんとうにありがとうございました。

初対面で握手となった

アイワイバンク銀行 初代社長 (現セブン銀行 特別顧問) 安斎 隆

2000年3月、30兆円規模の日本長期信用銀行の公的管理処理を終え、一息ついた私に、小淵恵三元総理から突然電話をいただいた。「安斎さん、ありがとう。テレビを見ていたら、貴方が真っ暗になった長銀を去る場面があり、涙が出た」という。その言葉に励まされたが、小淵さんは翌月倒れ、5月に他界された。小淵さんが用意してくださった再就職先もお断りし、先の見えない日々が続いていた。そんな折、イトーヨーカ堂の佐藤副社長(当時)が「是非会いたい」という。ATM専業銀行構想への参加の打診だった。

数回の勉強会の後、突然会場に現れたのが鈴木さんだった。初対面にもかかわらず、「勉強は今日で終わりだ。安斎さん、握手だ!」と言つて手を差し出された。その決断の早さと人を見抜く力に圧倒され、私も思わず手を握り返した。始めることだけしか残されて



いなかった。そして、その日が私の人生の再出発点となった。その後、銀行設立は決して順風満帆ではなかった。提携先の確保に苦労し、事業の将来を不安に思う日も少なくなかった。しかし鈴木さんは、新しい発想を信じ、挑戦する人材を支え続けた。あの日の握手は、今も鮮明に心に残っている。私に新たな挑戦の場を与え、多くを学ばせてくださった鈴木さんに、心からの感謝と哀悼の意を捧げたい。

鈴木敏文とセブン&アイグループの歩み

※赤字は鈴木敏文の出来事 ※団体名は当時のものです

1932年	13歳	長野県埴科郡坂城町に生まれる
1946年	19歳	小県蚕業学校(長野県上田市現上田東高校)へ入学
1952年	25歳	中央大学経済学部へ入学
1953年	26歳	中央大学全学自治会書記長に最年少で選出される
1956年	29歳	出版取次大手、東京出版販売(株)(現(株)トーハン)へ入社。新設の出版科学研究所へ配属され、統計学と心理学を学ぶ
1959年	26歳	結婚
1962年	29歳	弘報課でPR誌『新刊ニュース』の紙面を刷新。部数を5000部から13万部へ伸ばす
1963年	30歳	(株)ヨーカ堂(現(株)イトーヨーカ堂)へ転職。販促を担当する
1965年	32歳	ヨーカ堂、商号を「(株)伊藤ヨーカ堂」に変更(9月1日より店名表記は「イトー・ヨーカ堂」に)
1968年	35歳	人事課長も兼務し、新入社員採用のため全国の高校を駆けまわる。以降、セルフチェック制度、週休二日制など、人事の仕組みをつくる
1969年	36歳	伊藤ヨーカ堂、店名表記を「イトー・ヨーカ堂」から「イトーヨーカ堂」へ変更
1971年	38歳	人事部門・販促部門の総括マネジャー(GM)に 伊藤ヨーカ堂、ベニマルとの共同出店となった東北初の店舗「イトーヨーカ堂郡山店」を開業 伊藤ヨーカ堂社名を「(株)イトーヨーカ堂」に改称
1972年	39歳	イトーヨーカ堂取締役に就任 清水秀雄店舗企画部GMらとともにアメリカ視察
1973年	40歳	イトーヨーカ堂、東京証券取引所第二部に上場 企業広告『ビッグ・チェーンが当面する問題点イトーヨーカドーはこうチャレンジします』
1974年	41歳	シリーズ(日本経済新聞月一回)を企画。掲載開始 チェーン・オペレーション・システムなどに関する米国視察。生産性の向上、技術改善、人材育成などをテーマに、メーカー、レストランチェーンなどを視察
1975年	42歳	イトーヨーカ堂、紅丸商事との業務提携。10月には商号を「(株)ヨークベニマル」に変更
1976年	43歳	イトーヨーカ堂、米国アニーズ社とライセンス契約 イトーヨーカ堂、米国サウスランド社(現T Eleven, Inc.)と正式提携交渉開始
1977年	44歳	イトーヨーカ堂、米国サウスランド社との経済条件交渉、基本的合意に達する
1978年	45歳	イトーヨーカ堂、東京証券取引所第一部に指定替え (株)デニーズジャパン設立 (株)ヨークセブン(現(株)セブン・イレブン・ジャパン)設立。専務取締役に就任
1979年	46歳	イトーヨーカ堂、米国サウスランド社とエリアサード・ライセンス契約を締結 米国サウスランド社のチェンシステム研修のため第2陣として出発
1980年	47歳	イトーヨーカ堂、1974年2月期において、売上高が初めて1000億円台を突破 デニーズ1号店、イトーヨーカドー上大岡店(神奈川県横浜市内)にオープン ヨークセブン、国内1号店となるセブン・イレブン豊洲店(東京都江東区)をオープン ヨークセブン、日本で初めてのリーチインケース(扉付き冷蔵陳列ケース)導入
1981年	48歳	イトーヨーカ堂、1974年2月期において、売上高が初めて1000億円台を突破 デニーズ1号店、イトーヨーカドー上大岡店(神奈川県横浜市内)にオープン ヨークセブン、国内1号店となるセブン・イレブン豊洲店(東京都江東区)をオープン ヨークセブン、日本で初めてのリーチインケース(扉付き冷蔵陳列ケース)導入



イトーヨーカドー上大岡店内にオープンしたデニーズ1号店(1974年)。



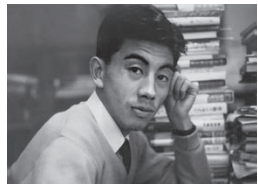
1972年、上場を機にスタートしたシリーズ広告。当時販売促進の責任者であった鈴木と企画制作会社との協力で生まれた企画であった。



清水秀雄店舗企画部GMらとともにに行ったアメリカ視察(1971年)。



店名を「イトー・ヨーカ堂」に(1965年)。



東京出版販売時代。

1975年	42歳	ヨークセブン、セブン・イレブン虎丸店(福島県郡山市)で24時間営業を開始
1976年	43歳	ヨークセブン、山崎製パン(株)の協力を得て正月三が日のパンの製造配送を実現
1977年	44歳	ヨークセブン、新築された松戸研修センターでセブン・イレブンのオーナートレーニング(開業前研修)開始
1978年	45歳	ヨークセブン、1号店開店から2年でセブン・イレブン国内100店舗を突破
1979年	46歳	ヨークセブン、弁当陳列ケースの導入を開始。卓上型冷蔵ケースでスタート
1980年	47歳	ヨークセブン、デイリー商品の共同配送を首都圏より開始。以降、チルド・加食・雑貨などにも拡大
1981年	48歳	テレビコマース開始。「セブン・イレブンいい気分」あいてて良かったのキャッチフレーズでテレビ朝日から放映
1982年	49歳	ヨークセブン、商品の小ロット小分け納品化を促進
1983年	50歳	イトーヨーカ堂「経営方針説明会」スタート。幹部社員を集めたダイレクトコミュニケーションの実施
1984年	51歳	イトーヨーカ堂常務取締役に就任
1985年	52歳	ヨークセブン、「(株)セブン・イレブン・ジャパン」に社名変更
1986年	53歳	セブン・イレブン・ジャパン代表取締役社長に就任。
1987年	54歳	代表取締役会長は伊藤雅俊
1988年	55歳	セブン・イレブン・ジャパン、新卒定期採用を開始
1989年	56歳	セブン・イレブン・ジャパン、弁当オープンケースの開発導入
1990年	57歳	セブン・イレブン・ジャパン、米国サウスランド社とのエリアサービスおよびライセンス契約に関する当事者の地位をイトーヨーカ堂から継承
1991年	58歳	セブン・イレブン・ジャパン、発注端末機ターミナルセブンを日本電気(株)と共同開発、長野県から導入開始
1992年	59歳	セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン国内500店舗を突破
1993年	60歳	セブン・イレブン・ジャパン、日本型ファストフードとして開発を始めたおにぎりで、業界初の手巻きタイプを発売。大ヒット商品に
1994年	61歳	セブン・イレブン・ジャパン、ベンダーオンライン専用ネットワーク当時野村コンピュータシステム(株)(現(株)野村総合研究所)使用開始
1995年	62歳	セブン・イレブン・ジャパン、設立からわずか6年で東京証券取引所第二部に上場。当時の史上最短記録を突破
1996年	63歳	セブン・イレブン・ジャパン、日本デリカファース協同組合設立
1997年	64歳	イトーヨーカドーグループの呼称を「IYグループ」に変更、グループロゴも制定
1998年	65歳	セブン・イレブン・ジャパン、新型ターミナルセブンの導入
1999年	66歳	セブン・イレブン・ジャパン、日本の流通史上初となる牛乳の共同配送システム(メーカー各社集約化)開始
2000年	67歳	イトーヨーカ堂、イトーヨーカドー100店舗を突破
2001年	68歳	セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン国内1000店舗を突破
2002年	69歳	イトーヨーカ堂、1981年2月期決算で三越を抜いて小売業で初めて経常利益日本一へ
2003年	70歳	セブン・イレブン・ジャパン、東京証券取引所第一部に指定替えとなる
2004年	71歳	イトーヨーカ堂、中間期決算で一転、創業来、初の減益に陥る
2005年	72歳	セブン・イレブン・ジャパン、日本通運のペリカン便と業務提携し、宅配便の取次サービスを開始



発注端末機ターミナルセブン(1978年)。



1978年、日本初の小型多段型オープンケースを導入。1990年には、米飯を最もおいしく保てる20℃の恒温ケースを導入(写真は1990年頃の恒温ケース)。



ホテルニューオータニ(東京)で100店舗達成記念パーティーが開催された(1976年)。



24時間営業店(1975年)。



1982年	49歳
1983年	50歳
1984年	51歳
1985年	52歳
1986年	53歳
1987年	54歳
1989年	56歳
1991年	58歳
1992年	59歳
1993年	60歳
1994年	61歳

- ・イトーヨーカ堂、本部と店舗間のコミュニケーション確立のため、毎週月曜日の店長会議をスタート
- ・イトーヨーカ堂、「業務改善プロジェクト」(のちに「業務改革委員会」と改称)発足。「業革」が始まる。**プロジェクトリーダーに**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、コピーサービス開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、POS(販売時点情報管理)システムスタート、TC(ターミナルコントローラー)、POSレジスターの開発導入
- ・セブン・イレブン・ジャパン、発注用端末機EOB(電子発注台帳)の導入を開始
- ・イトーヨーカ堂、経営方針説明会を実施し、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げる
- ・セブン・イレブン・ジャパン、日本初の本格的POSシステムの全店導入完了
- ・**イトーヨーカ堂専務取締役役に就任**
- ・イトーヨーカ堂、業務改革7つのフェーズ発表
- ・第1回IYグループ経営方針説明会を実施
- ・セブン・イレブン・ジャパン、パラスチート式手巻おにぎり新発売
- ・セブン・イレブン・ジャパン、おでんの全国展開開始
- ・1985年2月期IYグループ連結決算で営業収益1兆円を突破
- ・セブン・イレブン・ジャパン、調理麺を新発売
- ・**イトーヨーカ堂取締役副社長に就任**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、双方向POSレジスターの導入
- ・イトーヨーカ堂、加工食品の共同配送システムが首都圏でスタート
- ・セブン・イレブン・ジャパンで業務改革が始まる
- ・セブン・イレブン・ジャパン、米飯・調理パン賞味期限表示開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、米飯共同配送3便制を開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、東京電力(株)の料金収納代行業務で初の公共料金取り扱いを開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、フランチャイズ契約更新約定作成
- ・セブン・イレブン・ジャパン、1号店であるセブン・イレブン豊洲店の契約更新
- ・**(社)日本フランチャイズチェーン協会会長就任**
- ・SEVEN-ELEVEN(HAWAII, INC. 設立。
- ・代表取締役社長に就任
- ・セブン・イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂、米国サウスランド社に対し資本参加。経営再建に参画することで基本合意
- ・(株)シヨップ・アメリカ・ジャパン設立。
- ・**代表取締役社長に就任**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、カタログショッピング「シヨップ・アメリカ」取り扱い開始(94年10月休刊)
- ・セブン・イレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂、経営が悪化した米国サウスランド社の株式を取得し経営再建を開始。3年目に黒字転換を果たす
- ・セブン・イレブン・ジャパン、新POSレジスターの導入開始(第4次総合店舗情報システムの確立)
- ・イトーヨーカ堂代表取締役社長およびIYグループ代表に就任
- ・セブン・イレブン・ジャパン代表取締役会長兼CEOに就任
- ・米国テキサス大学で「**セブン・イレブンの経営哲学**」と題して講演
- ・セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン国内5000店舗を突破
- ・セブン・イレブン・ジャパン、オリジナルパン「焼きたて直送便」の展開を北海道エリアでスタート(2002年に全国展開完了)
- ・セブン・イレブン・ジャパン、会社設立20周年事業として「セブン・イレブンみどりの基金」設立
- ・**第19回「経済界大賞」受賞**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、
- ・1994年2月期の経常利益小売業トップに(881億1000万円)



レジ横に募金箱を設置して釣り銭の寄付など、お客様にも協力を呼びかけた(1993年)。



チームMDによる焼き立てパンには、焼成後もおいしい冷凍生地を使用。1993年のテスト販売ではパン全体の売上が2.5倍に。



米国サウスランド社再建支援スタート(1991年)。



セブン-イレブンの公共料金収納代行サービスがスタート(1987年)。



セブン-イレブン全店へPOSシステム導入開始(1982年、第2次総合店舗情報システム)。



「業務改善プロジェクト」スタート。毎週1回幹部社員を集め、ダイレクトコミュニケーションを実施(1982年)。

2004年	71歳
2003年	70歳
2002年	69歳
2001年	68歳
2000年	67歳
1999年	66歳
1998年	65歳
1997年	64歳
1996年	63歳
1995年	62歳

- ・**(任)日本チェーンストア協会会長に就任**
- ・**「財界賞経営者賞」受賞**
- ・初めてとなるグループマーチャンダイジング(MD)商品を発売
- ・雑誌『東洋経済』主催「東洋経済賞」受賞
- ・(株)芝パーク出版(後(株)セブン&アイ出版)設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、発注精度向上のため、気象情報会社(株)ウェザーニューズと共同開発した気象情報システムの全店導入
- ・中国に成都伊藤洋華堂有限公司(日本名:成都イトーヨーカ堂)設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、1997年2月期決算で経常利益が小売業で初めて1000億円を突破
- ・**総理府国民生活審議会委員に就任**
- ・**監綬褒章受賞**
- ・**(社)経済団体連合会副会長に就任**
- ・成都イトーヨーカ堂、中国・成都に1号店「成都イトーカドー春熙(しゅんき)店」開店
- ・セブン・イレブン・ジャパン、第5次総合店舗情報システムの導入開始
- ・イトーヨーカ堂、中国・北京に1号店「華糖イトーヨーカドー十里堡店」を開店
- ・**第14回「企業広報賞優秀経営者賞」受賞(財)経済広報センター主催**
- ・小渕政権下で経済戦略会議の委員に就任
- ・イトーヨーカ堂、1999年2月期の連結営業収益(3兆2670億円)がダイエーを抜き小売業日本一に
- ・**(任)日本チェーンストア協会会長に再度就任**
- ・米国サウスランド社、T-Eleven, Inc. に社名変更
- ・小渕政権下で産業競争力会議の委員に就任
- ・イーショッピング・ブックス(株)(現(株)セブンネットショッピング)設立
- ・**紺綬褒章受賞**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、イーエスブックス取り扱い開始
- ・インターネットによる書籍販売の代金収納開始
- ・(株)セブンドリーム・ドットコム設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、オリジナルカップ麺「有名店ラーメンシリーズ」発売
- ・**森政権下で産業新生会議の委員に就任**
- ・T-Eleven, Inc. ニューヨーク証券取引所に13年ぶりに再上場
- ・(株)セブン・ミールサービス設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、2001年2月期のチェーン全店売上高、スーパー最大ダイエーを抜き小売業トップに(チェーン全店売上高:2兆466億4000万円)
- ・セブン・イレブン・ジャパン、オリジナルフレッシュフーズに原材料、アレルギー表示を実施
- ・(株)アイワイバンク銀行(現(株)セブン銀行)設立。国内初のATMによる決済中心の銀行が誕生
- ・セブン・イレブン・ジャパン、「保存料・合成着色料」を使用しないオリジナルフレッシュフード商品を販売
- ・(株)アイワイ・カード・サービス(現(株)セブンカードサービス)設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、こだわりおむすびを発売
- ・セブン・イレブン・ジャパン、調味料プロセスセンタースタート
- ・セブン・イレブン・ジャパン、「マルチコピー機」を活用したチケットサービスなどの取り扱い開始
- ・**勲一等瑞宝章受賞**
- ・**IYグループ代表およびイトーヨーカ堂代表取締役会長兼CEOに就任**
- ・セブン・イレブン・ジャパン、国内小売チェーンとしては初めて世界最大規模の1万店舗を突破
- ・セブン・イレブン・ジャパン、足立区でマルチコピー機を活用した行政サービス提供を開始
- ・**(学)中央大学より日本人では初の名誉博士号を授与される**
- ・合併会社セブン・イレブン北京有限公司を設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、和歌山県と「地域協



中央大学名誉博士学位贈呈式にて(2003年)。



ポイント機能とクレジット機能を併せ持つアイワイカード(2001年)。



オリジナル商品から保存料・合成着色料の排除を実施(2001年)。



流通業界初の銀行、アイワイバンク銀行設立。5月よりATMサービス開始(2001年)。



四川省成都市に出店した「成都イトーカドー」1号店の春熙店(1997年)。



グループMDによる開発商品第1号の衣料用洗剤「シュート」と、グローバル開発商品の先駆となった「クラシック・セレクション・コーラ」(1994年)。

2014年	81歳	2013年	80歳	2012年	79歳	2011年	78歳	2010年	77歳	2009年	76歳	2008年	75歳	2007年	74歳	2006年	73歳	2005年	72歳
-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----

- ・7-Eleven, Inc. 世界各地のエリアライセンスを東京に集め、「ライゼンシーラーダーサミット」を開催
- ・中国・上海にセブン・イレブン初出店
- ・セブン・イレブン北京、中国・天津に出店を開始
- ・セブン&アイグループの総合ネット通販サイト「セブンネットショッピング」サービス開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、「近くて便利」をコンセプトに、品揃えの大幅見直しを開始
- ・（一財）セブン・イレブン記念財団を設立。「セブン・イレブンみどりの基金」の業務を移行
- ・「セブンプレミアム」のワンランク上の商品群「セブンプレミアムゴールド」誕生
- ・セブン・イレブン成都有限公司を設立
- ・世界のセブン・イレブンが4万店舗を突破
- ・**紺綬褒章受章**
- ・セブン・イレブン成都、中国・成都市に1号店を開店
- ・セブン&アイグループ、東日本大震災の発生に対し、被災地へ緊急支援物資をお届け
- ・セブン・イレブン・ジャパン、移動販売「セブンあんしんお届け便」を開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、初の仮設店舗が宮城県気仙沼市と岩沼市に各1店舗開店
- ・セブン・イレブン・ジャパン、韓国のコリアセブンと契約、包括的な支援サービスを開始
- ・セブン・イレブン・ジャパン、チェーン全店売上高3兆円を突破。国内小売業単一チェーンとしては初
- ・セブン・イレブン天津商業有限公司を設立
- ・セブンプレミアムと「SEVEN CAFE(セブンカフェ)」を発売
- ・世界のセブン・イレブンが5万店舗を突破
- ・セブンゴールドより「金の食パン」を発売
- ・「SEVEN CAFE Donut(セブンカフェドーナツ)」を関西地区より順次発売、2015年8月に全国展開
- ・セブン・イレブン、コンビニエンスストア業界初となる外国人旅行者などへの免税販売を開始



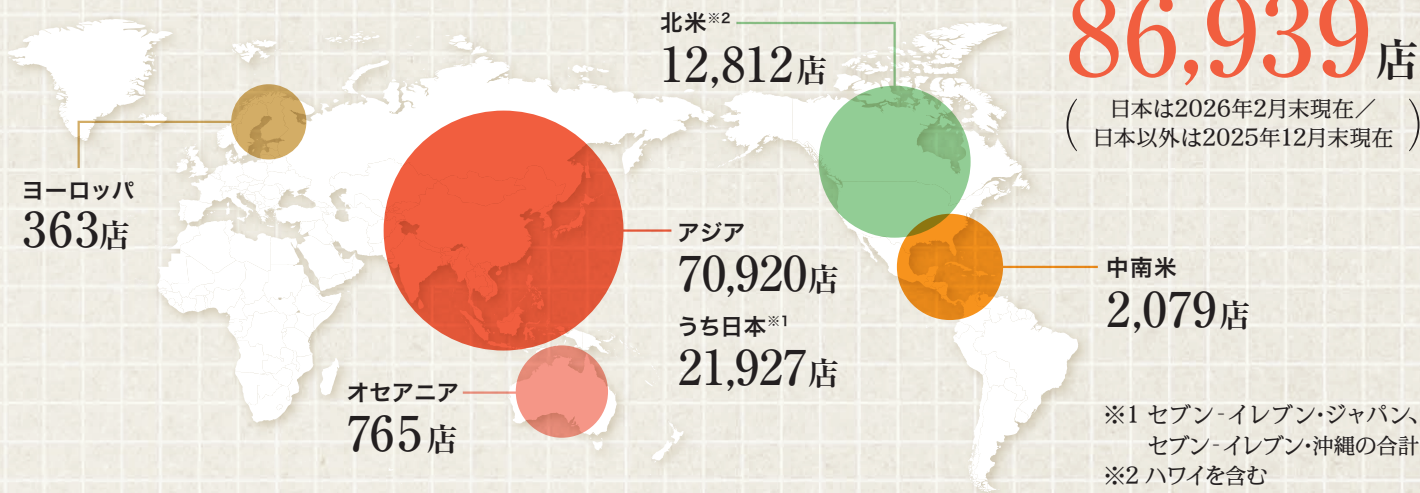
発売から2週間で65万個を販売した「金の食パン」(2013年)。



店頭で一杯ずつドリップするコーヒーが手軽な価格で飲めると大人気商品に(2013年)。

グローバルブランド『7-Eleven』の展開

セブン・イレブンの店舗数



営業収益

10.4兆円

従業員数

35,967名

1日あたりの来店客数

グローバル 約6,240万人
国内 約2,000万人

2026年	93歳	2023年	90歳	2022年	89歳	2021年	88歳	2020年	87歳	2019年	86歳	2018年	85歳	2017年	84歳	2016年	83歳	2015年	82歳
-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----

- ・「第59回 財界賞」を受賞
- ・ネットと店舗を融合した総合通販サイト「omni7」ブランドオープン
- ・セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長兼CEO退任。名誉顧問に就任
- ・世界のセブン・イレブンが6万店舗を突破
- ・「セブンプレミアム」発売から10周年。生鮮食品や日用品・衣料品にも品揃えを拡大し、「セブンプレミアム」「セブンプレミアムゴールド」「セブンプレミアムフレッシュ」「セブンプレミアムライフスタイル」「セブンカフェ」の5つのブランドに再編
- ・セブン・イレブン・ジャパン、(株)セブン・イレブン・沖縄を設立
- ・セブン・イレブン・ジャパン、セブン・イレブン国内2万店舗を突破
- ・セブン・イレブン・沖縄、沖縄県(那覇市ほか)に初出店。セブン・イレブンの出店エリアが全都道府県に
- ・世界のセブン・イレブンが7万店舗を突破
- ・イトーヨーカ堂、前身である「羊華堂」創業から100周年
- ・セブン・イレブン・ジャパン、大規模災害に対する事業継続基本計画(BCP)を大幅改定
- ・セブン・イレブン・ジャパンと7-Eleven, Inc. の共同出資により7-Eleven International LLCを設立
- ・世界のセブン・イレブンが8万店舗を突破
- ・「セブンプレミアム」15周年、累計販売金額13兆円(同年7月末時点)を突破
- ・セブン&アイ・ホールディングス名誉会長伊藤雅俊逝去
- ・セブン・イレブン・ジャパン、創業50周年
- ・5月18日、逝去
- ・政府より従三位を追贈される



セブン・イレブン・ジャパン創業50周年記念式典にて登壇する敏文(2023年)。



セブン・イレブン・沖縄、沖縄県に初出店。那覇市ほか14店オープン(2019年)。



セブン&アイ・ホールディングス設立、「新・総合生活産業」誕生へ(2005年)。



ヨークベニマル完全子会社化。グループの食品スーパー事業の業務統合を推進(2006年)。



流通業界初の電子マネー「nanaco」がスタート(2007年)。



鈴木敏文 挑戦

～変化への対応と基本の徹底～



当社ホームページにて、
鈴木名誉顧問のあくなき挑戦や
従業員に向けたラストメッセージを
まとめた動画を掲載しております。