

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。



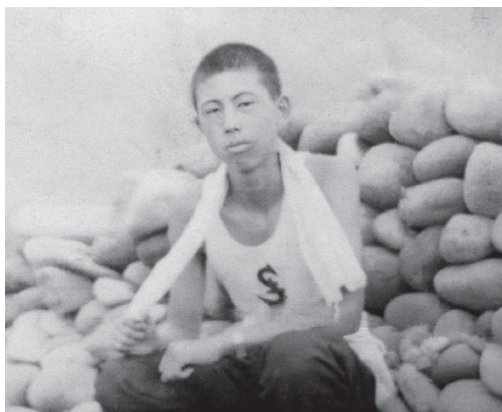
苦手の克服

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、教育にも一言言を持っていた。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

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。

ヨーカ堂との出会い

「新刊ニュース」で、大作家や気鋭のジャーナリストなどに会ったことも刺激となって、自分も何かを成し遂げたいとの思いから、テレビ番組などを制作する独立プロダクションの立ち上げに参加する。そのスポンサー探しの中で出会ったのがヨーカ堂（現 イトーヨーカ堂）だった。当時ヨーカ堂は新興スーパーとして店舗網拡大に取り組み始めた矢先で、鈴木はその社員に勧誘され、周囲の猛反対を押し切り、1963年9月に転職した。急成長を遂げる中でヨーカ堂は、組織体制の整備が急務となっており、販促、人事など管理



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つて、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つた。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つた。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



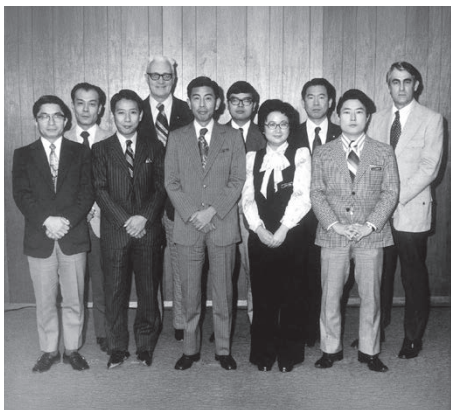
米国サウランド社とライセンス契約締結。

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つた。

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

「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。

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と、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