

今回は「仕事で一番大切にしたい 31 の言葉」という本からです

説得は一度や二度であきらめてはいけない (セブン&アイ・ホールディングス会長 鈴木敏文)

「70 年代、スーパー業界 17 位でギリ貧にあえいでいたイトーヨーカ堂。窓際の部署にいた 30 代の社員がアメリカで新しいビジネスを見つけた。小さな店に豊富な日用雑貨をそろえた長時間営業の店、コンビニエンスストアだった」2000 年 (平成 12 年) 10 月に放送された NHK の人気番組「プロジェクト X」は、このナレーションで始まった。タイトルは「日米逆転! コンビニを作った素人たち」。コンビニ誕生に粉骨砕身、努力して、日本の流通業界に革命を起こした小売りの素人たちの熱き闘いを描いたこの番組は、多くの人々に感動と勇気を与えた。コンビニの誕生の歴史を綴ってみよう。1970 年 (昭和 45 年) 前後のスーパーは、ダイエーと西友が隆盛を極めていた。イトーヨーカ堂は業界 20 位からやや手前の衣料品を中心とした中堅スーパーで業績は低迷していた。そのころ、中途採用で新しい事業プランニングする部署の責任者だった鈴木敏文らは、外食レストラン、デニーズ社との提携交渉のために、たびたび米国を訪れていた。デニーズ社は日本市場を眼中に置いていなかったから、交渉は難航した。異国で途方に暮れるある日のこと。小さな店に出会う。セブン-イレブンである。便利な店=コンビニエンスストアと呼ばれる業態のこの店は、品揃えがとにかく豊富で、一切、値引きをしない。「日本でもビジネスになる」。鈴木はこう直感した。鈴木はすぐさま、セブン-イレブンを運営するテキサス州ダラスにあるサウスランド本社に向かった。提携交渉は難航したが、1973 年 (昭和 48 年) 11 月に契約を結んだ。しかし、巨額な契約金と常識を超える莫大なロイヤリティを支払う契約は屈辱的なものだった。その上、経営マニュアルは日本ではまったく役に立たない代物だった。日本のセブン-イレブンの店づくりは、一から始まった。未知のビジネスだけに賛同者は少なく、元商社マンや元自衛隊員、労働組合の元闘士など集まったのは素人ばかりだ。この 15 人の素人集団はゼロから独自のマニュアルづくりを始めた。利益をあげるためには、徹底的に在庫を減らさなければならない。小分け配送、集中出店など、流通のこれまでの常識を破る、いくつもの手法が編み出された。しかし、鈴木にとって最大の難関は、オーナーの伊藤雅俊の説得だった。鈴木は 4 回、5 回と稟議書をだしたが、伊藤は強く撥ね付けた。それでも鈴木は粘り強く説得した。最終的には伊藤も折れ、提携に OK を出した。しかし、伊藤は、鈴木に対して次のような条件を出した。「初期投資において 5 億円に赤字の範囲でやれ。もしそれ以上の赤字が増えるようなら、鈴木のもっているヨーカ堂の株を売ってなんとかしろ」このエピソードは二重に意味で奥が深い。オーナー伊藤が首を縦に振らなければ、セブン-イレブンがグループ最大の稼ぎ頭に大化けすることはなかった。鈴木がイトーヨーカ堂の株式を持っていなかったらコンビニを生み出すことができなかった。伊藤と鈴木の間には様々確執があったと言われているが、鈴木は伊藤に感謝していた。鈴木が著した「朝礼暮改の発想」に、セブン-イレブンとの提携をオーナーの伊藤に了承してもらうために使った手法は、かくありなんと、髭髯させるくだりがある。「説得は一度や二度であきらめてはならない。最初からみんながいいということは失敗するものだ。むしろ、みんなが猛反発すること成功するケースが多い。説得はできるだけトップに直接会って話す。説得するには共感の醸成が大切。できない理由を 1 つひとつ潰していき、相手の縛りを解けば説得できる」中途採用の鈴木が、セブン-イレブンをゼロから立ち上げるという大きな仕事のできたのは、どんな相手でも怯まない交渉術があったサラリーマンなのにオーナー以上にオーナーとして危機感を持ち、とうとうカリスマに変身した鈴木という言葉には仕事の奥義がたくさん詰まっている。

オーナーの伊藤は、鈴木氏にセブン-イレブン業務提携の際、出した条件は何でしたか？

()