

鈴木敏文氏ヒアリングの趣旨

鈴木敏文氏は、コンビニエンスストアという従来の小売業にはない全く新しい業態を我が国で初めて導入し、それを根付かせてきた。このコンビニエンスストア業界はいまでは小売業界の中で大きな地位を占めるに至っている。中でも鈴木敏文氏が設立したセブンイレブン・ジャパンは業界のリーディングカンパニーとして現在も業界を牽引する立場にあり、さらに広く海外にも展開するインターナショナルな企業に成長している。

また、一方では鈴木敏文氏はコンビニエンスストアと店舗の規模では対極をなすスーパーマーケット業界においてもイトーヨーカ堂の社長として、経営の舵を取り、バブル崩壊からデフレ期を乗り越えてきた。このように鈴木敏文氏は小売業界の二つの異なる業態にあつて、しかもバブル期、バブル崩壊からデフレ期に掛けての困難な時期に経営者として企業を発展させてきた稀有な経営者の一人とすることができるといえる。

鈴木敏文氏に当時を振り返って頂き、どのようにバブル期、バブル崩壊からデフレ期という大変動期に対処されたかについてお話を伺いし、後世に伝えるべき情報として整理することは当プロジェクトの趣旨に照らして意義深いことである。

具体的にはコンビニエンスストアのセブンイレブンを始められた経緯、イトーヨーカ堂で82年頃から始まり、現在も行われている業務革新の狙いや意義、バブル期からデフレ期に掛けてのイトーヨーカ堂の経営戦略や立地戦略、97年5月には経団連の副会長に就

任し、記者会見で景気動向について聞かれた時に「相当厳しい」とし、当時はマスコミや識者の間では「日本のファンダメンタルズは強い」という見解が大勢を占める中でそれに惑わされずに当時の経済状況を看破することができた理由、00年1月にはセブンイレブんにATMを設置し01年4月には決済専門のアイワイバンク銀行（現セブン銀行）を設立するなど業界に先駆けて斬新な経営を打ち出しているがどのようにしてこのようなアイデアを生み出しているのかなどについて伺います。また、鈴木敏文氏は「あらゆることを顧客の立場で考える」という経営の基本理念のもと客観的に消費者心理・性向をとらえて、それを経営に反映させているという。このような経営理念が生み出された背景や実際にどのように消費者心理・性向をとらえ、セブンイレブン及びイトーヨーカ堂の経営に反映させていったかをお伺いする。

鈴木敏文氏略歴

鈴木敏文氏年譜		関連出来事年表
1932年(昭和7年)	長野県埴科郡坂城町で誕生	
1956年(昭和31年)	中央大学経済学部卒業、東京出版販売(現㈱トーハン)入社	
1958年(昭和33年)		ヨーカ堂(後に㈱イトーヨーカ堂に改称)設立
1963年(昭和38年)	㈱イトーヨーカ堂入社	
1971年(昭和46年)	㈱イトーヨーカ堂取締役就任	
1972年(昭和46年)		㈱イトーヨーカ堂東証2部上場
1973年(昭和48年)	㈱ヨークセブン専務取締役就任	11月―㈱ヨークセブン(後に㈱セブンイレブン・ジャパンに改称)設立
1974年(昭和49年)		5月―セブンイレブン1号店開店
1976年(昭和51年)		5月―セブンイレブン100店達成
1977年(昭和52年)	㈱イトーヨーカ堂常務取締役就任	
1978年(昭和53年)	セブンイレブン・ジャパン代表取締役社長就任	セブンイレブン発注端末機ターミナルセブン全店展開
1979年(昭和54年)		10月―㈱セブンイレブン・ジャパン東証2部上場
1980年(昭和55年)		セブンイレブン牛乳の共同発送開始
1981年(昭和56年)		2月―2月期決算でイトーヨーカ堂、小売業で経常利益日本一となる。8月―イトーヨーカ堂、中間決算で創業以来、初の減益
1982年(昭和57年)		2月―イトーヨーカ堂業務改善プロジェクト発足。11月―デニーズ東証2部上場。
1983年(昭和58年)	㈱イトーヨーカ堂専務取締役就任	セブンイレブンPOSシステム全店導入(单品管理)

鈴木敏文氏年譜		関連出来事年表
1985年(昭和60年)	(株)イトーヨーカ堂副社長就任	
1987年(昭和62年)		セブンイレブン公共料金等収納代行サービス
1991年(平成3年)		セブンイレブン米国サウスランド社再建開始
1992年(平成4年)	(株)イトーヨーカ堂代表取締役社長就任、(株)セブ ンイレブン・ジャパン会長就任	
1994年(平成6年)	日本チェーンストア協会会長就任	米国サウスランド社黒字転換
1997年(平成9年)	藍綬褒章受章	11月―イトーヨーカ堂を四川省成都に開店
1998年(平成10年)		4月―イトーヨーカ堂、北京進出
1999年(平成11年)	日本小売業協会副会長就任、紺綬褒章受章	
2000年(平成12年)		サウスランド社NY再上場
2001年(平成13年)		4月―アイワイバンク銀行(セブン銀行)設立(5月7日開業)
2003年(平成15年)	勲一等瑞宝章受章	
2004年(平成16年)		4月―セブンイレブン中国に1号店開店
2005年(平成17年)		9月―セブン&アイHLDGS. 発足
2006年(平成18年)	(株)セブン&アイHLDGS. 代表取締役会長兼C EO就任、(株)トーハン副会長就任	6月―ミレニアムリテイリングを経営統合
2006年(平成18年)		9月―ヨークベニマルを子会社化

第1部 オーラルヒストリーインタビュー②

鈴木 敏文 氏 (株式会社セブン&アイHLDGS.)
(代表取締役会長兼CEO)

日時 2009年12月3日(木)

場所 株式会社セブン&アイHLDGS. 本部

セブナイイレブン創業について

【松島】 鈴木会長の『私の履歴書』を拝見していました、コンビニエンスストア、セブナイイレブンを始められたときの話が大変興味深かったのです。アメリカへ行かれてサウスランドと提携されて、研修に行かれた後、これは日本では使えないという判断をされていらっしゃいます。それから半年ぐらいで、日本型のコンビニエンスストアを立ち上げられているわけですが、何にまず着目してサウスランドと提携をされ、その後、どこが違うということで日本型のコンビニエンスストアを立てられたかを伺いたいと思います。

【鈴木】 まず、私がセブナイイレブンを始めたきっかけは、大型店と中小小売店の共存共栄を実現しようと考えたからです。60年代後半にイトーヨーカ堂は各地に盛んに出店していました。私は直接出店を担当していたわけではありませんが、役員として出店を予定しているそれぞれの地域に行って、地元の商工会の皆さんに仲間入りをさせていたきたいとあいさつに伺っていました。そうすると、地元の商店主の皆さんは「何を言っているんだ。仲間入りさせてくれと言っても大型店が出店したら我々小さな商店の客が奪われるではないか」と、一口で言えは総反発を受けたわけです。しかし私は、

大型スーパーだけで地域のお客様のニーズに答えられるとは思っていませんでした。大型店と中小小売店がおのの地域のニーズに対応することで共存共栄することが可能だという考え方を持っていました。

当時、中小小売店の多くが経営不振に陥っていて、世の中ではその理由は大型スーパーの進出にあると言われていました。しかし、私は、中小小売店の経営不振は、一口で言えば生産性が低い点に問題があるので、これを改善していけば大型店とも十分に共存できると考えていました。ですから私は、アメリカからセブナイイレブンの導入を考える以前から、小売店の生産性をどう高めたいかといつねづね考えていたわけです。

そういう時に、私がアメリカでたまたま見かけたのがセブナイイレブンの店舗でした。「アメリカにもこんな小さな店があるのか」と思って店内に入ってみますと、特に変わったところもなく、その時はとりたてて印象に残りませんでした。その後、日本に帰ってからしばらくして、アメリカの流通業の資料を見ていた時に、当時のアメリカのセブナイイレブンが約4000店あるというデータを目にしたのです。これは食品小売業とすれば、アメリカのチェーンの中でも結構優良なチェーンです。店を見た時は、とくにどうという特徴も見受けられなかったけれども、それだけの業績を上げているならば、そこには何かノウハウや経営システムが存在するに違いないと思いました。それならこのノウハウを日本に取り入れたら、中小小売店の効率化や生産性向上に役立つのではないかと、挑戦してみる価値があるのではないかと考えました。セブナイイレブンの導入は、こういう単純な発想がそもそもの出発点です。

ところが、実際にセブンイレブンを日本に導入したいと言いましたら、イトーヨーカ堂の社内では皆に反対されました。また、当時のコンサルタントやマーケティングの先生方など、流通業の専門家の皆さんも、ほとんどの方々が、「時期尚早」と反対されました。

イトーヨーカ堂の創業者である伊藤雅俊名誉会長(当時社長)も、「うまくいかないのではないか」と懐疑的といいますか基本的には反対の立場でしたから、「とにかく、いろいろな人の意見を聞いてみなさい」と指示されました。そこで、私はいろいろな皆さんの意見を聞きましたけれども、異口同音に「アメリカでセブンイレブンのようなコンビニエンスストア業態が成功したのは、大型店が発展した結果、地域の中で日常的なニーズに対応する小さな店舗がなくなってしまったからだ。商店街が各地に根をおろしている日本で、小さな店を導入しても、うまくいくはずがない」ということでした。つまり、流通業態の発展段階から見ると、日本はまだ、アメリカのような段階に達していないから時期尚早だというわけです。

しかし私は、あくまでも中小小売店の生産性を高めたいという視点から、セブンイレブンのノウハウを取り入れようと考えていたわけですから、小売業の発展段階から見ても時期尚早だという反対意見には承服できませんでした。アメリカのノウハウを入れれば、必ずや生産性を上げられるはずだと思って、アメリカでセブンイレブンを展開しているサウスランド社(現在セブンイレブン・インク)と交渉して、何とか私たちの希望する条件で契約を結べました。それで、日本でセブンイレブンの事業を運営していくメンバーとともにアメリカに実習に行ったわけです。1カ月ぐらいの実習期間がありました。その3日目ぐらいでまず感じたのは、「アメリカ

の方法をそのまま日本に持っていくても、うまくいかない。やはり小売業というのはドメスティックなものだな」ということでした。
【松島】 どのような点が、そのまま日本に持ってきてみただめだと感じられたのでしょうか。

【鈴木】 例えば、ファストフードを売るといっても、彼らは冷凍のパンやハンバーガーなどを店頭で解凍して販売していたわけです。要するに、鮮度のいいものを販売するという視点に欠けていました。それでも、アメリカのお客様はとくに不満もなくそれを買っていました。しかし、日本人の当時の食生活や食習慣から考えたら、まず鮮度がよくなければ絶対に買ってもらえません。冷凍食品を店頭で解凍して売るという方法では、お客様に受け入れてもらえないだろうと思いました。

ですから、アメリカの方法をいくら習っても、日本で使えるものはほとんどないと、行って3日目ぐらいに気が付いたのですが、一緒に実習に行った仲間には言い出せませんでした。

アメリカの実習には仲間10人と行ったのですけれども、そのメンバーに、イトーヨーカ堂の社員は入っていません。イトーヨーカ堂の中はみんな反対でしたから。私自身は、当時イトーヨーカ堂の人事部長も務めていました。強引に辞令を出せばセブンイレブンの事業に必要な人材を、イトーヨーカ堂内から確保できたのでしょうか、とにかく賛成でない者に無理強いしてもうまくいかないでしょうから、新聞に募集広告を出しました。その結果、商社にいたとか、自衛隊のパイロットをやっていたとか、ゼンセン同盟の組織をやっていたとか、あるいはパン屋さんで営業をやっていたとか、そういう多様な人たちが集まりました。その人たちをアメリカに連れ

て行きました。

【松島】 採用してから連れて行かれたのですか。

【鈴木】 ええ、そうです。彼らは小売業の経験もほとんどありませんし、アメリカのセブンイレブンで研修を受けていても疑問を感じないわけです。みんな、習ったことをそのまま導入すればいいと考えていました。その後でイトーヨーカ堂での勤務経験がある人間も行ったのですが、やはりあまり疑問を感じないんですね。当時は、あらゆる面でアメリカの流通業の方が日本より進んでいるとみんなが思い込んでいましたから。ですからアメリカの仕組みやノウハウを持つてくれば大丈夫だと考えていて何ら疑問を抱きません。

ですから、最初の実習では私一人が「アメリカまで仲間を連れてきて、ムダなことをしているのではないか」と悶々としていました。それでも、みんなを連れて行ったのに「これを持つていったって駄目だよ」とは言えません。実際にみんなは、向こうの教育担当がいろいろなことを教えることをまじめにメモしたりしていました。例えば基本的なレジの打ち方などを教えられるわけですが、私は焦燥感にかられて感情的に「そんなレジの打ち方なんか習いに来たんじゃない」などと反発していました。それでもとにかく1カ月間いろいろなことを実習して日本へ帰りました。そしていよいよ日本でセブンイレブンをつくる時になって、みんなに「いや、アメリカで習ってきたことをそのまま導入しても、ダメなんだ。日本ではうまくいかない」と言いました。

第一、私たちが日本で出店しようとしているのは、既存の商店街の中でしたが、アメリカでは郊外の店舗が中心ですから、立地がま

るで違います。

【松島】 サウスランドの店はみんな郊外店ですか。

【鈴木】 郊外とともに住宅の近くにもありました。しかし、商店街というものがアメリカにはありません。ですから、アメリカのセブンイレブンでは商店街に店をつくるという発想がなくて、日本も郊外に出店すればいいというわけです。しかし、私は既存の中小小売店と一緒に大型スーパーが共存できるような体制を作るとというのが目的ですから、そうはいきません。日本の酒屋さんとか、食品店とかというところと、フランチャイズ契約を結んで出店するというのを、基本に考えていましたから。

そう考えていたところ、たまたまセブンイレブンを開業したいと応募してきたのが、豊洲の酒屋さんを継いだ若い経営者の方で、そこが日本のセブンイレブンの第1号店となりました。その人は大学2年のときに父親が亡くなり、長男だった彼がその跡を継いで酒屋さんを経営していました。彼も、もはや今までのような商売を続けていても将来を期待できないと考えていたそうです。それで、イトーヨーカ堂がコンビニエンスストア事業に進出するという新聞記事を読んで、ぜひ自分を加盟させてくれといって手紙をくれたわけです。まだ、私どもが正式に加盟店の募集を開始する前のことです。私は、これは渡りに船だと思ひまして、その人を訪ねて行って、「そういうことなら、ぜひ一緒にやりましょう。セブンイレブンを3年間やつてみて、お店の経営がうまくいかなかったら元通りにして返します。だから、あなたも安心してお店の経営に専念してください」という話をしました。それが第1号店のセブンイレブンは豊洲店の始まりです。

この第1号店をスタートさせる時から、私はアメリカで学んできた通りではなく、日本の小売環境に合わせたコンビニエンスストアをつくろうと考えていました。オープン・アカウント・システムという会計システムだけは、当時の日本にはそういうものがなかったで、そのまま取り入れることにしましたが、それ以外の品揃え、仕入れや物流の仕組みなどはまったく独自に考え、一つずつ作っていきました。商品なども、日本で「便利な店」としてお客様に受け入れてもらうには、どんなものを扱ったらいかと考えていきました。例えばですが、当時だったら掃除するにはたきを使っていたから、雑貨ならそういう商品も揃える必要があるのではないかとというように、アメリカで扱っていなくても日本の日常生活で必要とされる商品を揃えるようにしました。また、食品ならスーパーマーケットで購買頻度の高い商品、そういうものを最初は並べました。

【松島】当初は、食品だけではなくて、そういう雑貨みたいなものも並んでいたのですか。

【鈴木】はい、並べていました。これは『私の履歴書』にも書いたのですけれど、1号店が74年5月15日の午前7時にオープンした時に、最初に何を買ってもらえるかと思って見ていたら、最初のお客様がサングラスを買っていかれました。後で考えてみたのですが、このお客様は車の運転でもしている人だったのではないかと思います。5月にサングラスということはいいですからね、普通。まあ、サングラスが最初に売れるとは予想していませんでしたが、そういう雑貨もいろいろと並んでいました。

最初はどういう文字通り暗中模索でした。いまでは「コンビニ」とい

う言葉も、すっかり日常生活に根付いていますが、当時はまだコンビニと言っても通じません。新聞記事にはずっとミニスーパーと書かれていました。私たちがいくらコンビニと言っても、認知してもらえなかったのですね。これは記憶が定かではないのですけれども、「コンビニ」と日経新聞に書いてもらえるようになったのは、店舗数が300店を超えた頃からではないかと思っています。それまではミニスーパーでした。

私自身、最初からコンビニエンスストアというのが、お客様にすぐに認知してもらえんとは考えていませんでした。最初は5店舗作ってみて何とかなれば、その次は10店舗、その次は50店舗と進めていきました。それで50店になった時も、やはり100店舗くらいやってみなければ、コンビニエンスストア事業がほんとうに成功するかどうかわからないというような気持ちでした。それで100店舗になった時に、やっとこれで多少は世の中に認知されるかな、という感触を得ることができました。

【松島】鈴木会長としては、最初から、1号店からコンビニエンスストアとはこういうものだという概念を持っていっちゃったのですか。

【鈴木】そうですね。当時、スーパーストア事業で大成功を収めていたダイエーの中内（功）社長（当時）も、コンビニなどは日本では絶対成り立たないとおっしゃっていました。

【中村】私たちが中内さんのオーラルヒストリーのインタビューをしたときにも、そう言っていましたね。

【松島】それで出遅れたという話をされていましたね（笑）。
【鈴木】それは、流通業の経営者だけでなく、流通コンサルタント

の方なども、私がコンビニを導入しようとした時は全面的に反対されていました。

ともあれ、私たちはセブンイレブンを何とか日本のお客様のニーズに合ったお店にしようと、いろいろと工夫を重ねました。例えば、ファストフードがアメリカのコンビニエンスストアでは主力商品となっていましたのが、それでは日本のファストフードとは何だろうかと考えました。その結果、日本ではアメリカで扱っているようなサンドイッチではなく、お弁当やおにぎりなどの米飯ではないかと思ひ至りました。それでお弁当とおにぎりを扱うといったら、またみんなに反対されました。「お弁当やおにぎりなどは、どこの家でも作ることができる。それをわざわざ店で買う人があるか」というわけです。駅の売店などならともかく、セブンイレブンのみみたいな普通の食品店とも雑貨店ともつかないようなお店で絶対売れるはずがないと大反対でした。

その反対を押し切ってお弁当とおにぎりの販売を始めたのですが、確かに最初の頃は、お弁当が1日平均2個か3個、おにぎりも5個か6個売ればいい状態でした。しかし、それをずっと売り続けていくことで、だんだんお客様の認知度も高まり、やがてコンビニといえはお弁当とおにぎりだという状態になりました。

【松島】 1号店では、最初からおにぎり・お弁当は置かれたのですか。

【鈴木】 いや、最初はまだありませんでした。2、3年たつてからだと思います。

【松島】 コンビニというのは、そのときの日本人の生活にとって何がコンビニエンスなのかということを鈴木さんが考えられて、品ぞ

ろえを考えられたということですね。

【中村】 アメリカとの比較でいけば、アメリカには冷凍食品を解凍して売るファストフードが既にありました。それとの対比でいけば、おにぎりが出る前の時期の食料品というのはどういうふうになっていたのですか。

【鈴木】 それは、せいぜいパンぐらいです。

【松島】 コッペパンとかね。ありましたね。

【中村】 セブンイレブンの場合には、先ほどおっしゃったように最初からフランチャイズでスタートするのですけれども、アメリカのセブンイレブンは、当時は全部フランチャイズですか、それとも直営店でしょうか。

【鈴木】 当時、アメリカでは直営が半分でした。フランチャイズ店舗の場合も、アメリカでは、本部が土地と建物を用意し、その店舗を経営する人を募集してその人とフランチャイズ契約を結ぶという方法が中心でした。この 방식을私たちはCタイプと呼んでいます。これに対して、土地と建物を店舗オーナーさんにご用意いただくタイプをAタイプと呼んでいます。日本でセブンイレブンを始めた時は、このAタイプが中心でした。既存の酒屋さんとか食品店さんがフランチャイズ契約を交わしてセブンイレブんに転換していただくケースが多かったわけです。しかし、今では日本でもCタイプが増えていきます。これは日本の立地環境などの変化に対応する中で、契約のタイプも変化してきたわけです。

【中村】 なるほど。

情報システム導入とデータ活用

【松島】 だんだん店舗が増えていって、いろいろ今のコンビニエンスストアのシステムに必要な要素が、例えば情報システムとかPOSとかが整備されてきますけれど、それは逐次店舗が増えるに従って、効率的な運営システムをということで入れていったのですね。

【鈴木】 それらのシステムの導入や整備も、要するに必要に迫られてのことです。例えば、当初お店からの商品の発注には電話を使っていた。本部ではお店からの注文数をまとめて、電話で問屋さんやメーカーさんに発注しました。この場合、少なくとも納品日の前日の午前中までに本部から問屋・メーカーさんに発注しなければなりません。ところが、店舗数が増加すると電話を使っていたのでは、この発注がこなせなくなってきました。特に、注文を受けられる問屋さんやメーカーさんが、一時にオペレーターだけでも30人ぐらい揃えて、受け付けないと対応できなくなりました。問屋さんやメーカーさんは、お手上げだという状態になったのです。

そこで、これを解決する方法を模索しました。まだ、POSシステムのようなものが普及していませんでしたから、ファクシミリなどいろいろな方法を考えたわけです。しかし、どれもうまくいかず、「ターミナルセブン」という情報処理端末を使う仕組みにたどりついたのです。その開発についても、当時、国内の電子機器メーカーを全部回って、そういう処理端末ができないかと相談したのですが、どこも1台当たり150万円とか200万円かけないといきませんというものでした。これは、たいへんな価格です。

【松島】 端末が、そんなに高いのですか。

【鈴木】 そうです。その時に、NECで後に社長、会長まで務められた関本（忠弘）さんが常務でいらっしやいまして、ファクシミリの担当をされていた。それで関本さんに話をしてファクシミリで何かできないかと相談したら「それはファクシミリでは難しい、POSとかそういう情報システムを使っていかななくてはダメだろう」ということでした。そうすると、関本さんご自身はファクシミリのご担当だから直接は対応ができないということで、当時のNECの社長……。

【松島】 小林（宏治）さんですか。

【鈴木】 そうですね、小林さんに話をしていただいたところ、小林さんも「ぜひそれはやってみる価値がある」ということで、NECさんが全面的に協力してくださることになりました。ですから、セブナイイレブンの情報システムの基本ができたのは、NECさん、特に関本さんと小林さんが、相当のバックアップしてくれた結果です。

日本でも、POSが入ってきてはいましたけれども、百貨店などで本当に実験的に使ってみるという状態でした。ですから私たちは特にPOSシステムを意識したわけではなく、日々の業務に必要な円滑な情報伝達のために「ターミナルセブン」という独自の仕組みを作ったわけです。それが結果的に情報システム構築につながっていきました。

ただ、NECさんでも「ターミナルセブン」の開発には、最低でも1台80万円かかるということでした。それで、コストは折半にしていたかどうかというお願いして40万円にしてみました。

【松島】 メーカーと半分にしたのですか。

【鈴木】 ええ。

【松島】 すごい交渉力ですね。

【鈴木】 開発した機器は、自由によその会社売っていただいて、NECさんのビジネスに結び付けていただいて結構です、という条件でお願いしました。店舗数がどんどん増えていく中で、あまりに高価な機器をつくっても……。

【松島】 使えませんか。

【鈴木】 はい、コストが合いませんからね。そういうところからスタートして、82年に、本格的なPOSシステムを導入するに至りました。POSを本格的にマーケティングに使うのは、世界でもセブンイレブンが一番最初でした。アメリカでは当時すでにPOSが普及していましたが、アメリカでのPOS導入目的は、一つは不正防止のため、もう一つはレジの打ち間違いが非常に多かったのをなくすため、この二つでした。ですから、マーケティングという考え方は全くなかったと思いますね。

【松島】 鈴木さんは、最初からマーケティングを考えたということですか。

【鈴木】 私は、お客様のニーズに合った品揃えにしていくには、毎日、単品ごとの販売動向をしつかりととらえていくことが必要だと考えてきました。POSシステムは、この単品ごとの販売管理に使えると考えました。そこで、どこかの小売業でそういうPOSの使い方をしているところはないかと思って、世界を見渡してみたのですがどこにもありませんでした。それなら自分たちで、使い方を含めてシステムを開発するほかにということになりました。ですから、

ら、POSをマーケティングに使ったのはセブンイレブンが初めてなのですが、それは世界初を目指したというよりも、必要に迫られて、結果的にそうなったのだということですよ。

【松島】 POSを入れるときから、鈴木さんはそう考えられたんですか。

【鈴木】 はい。

【松島】 POSで入ってくる情報が、コンビニの品ぞろえを変えていくのに、すぐもう役立ち始めるわけですか。

【鈴木】 いや、すぐに役立つというようにはいきませんでしたね。POSを使うといっても、最初はPOSデータの使い方がすぐに理解されるとは思っていませんでした。ですから、POSを導入する前に、まず単品ごとの販売管理を徹底的に進めました。そして、POSシステムを導入したからといって、POSが自動的に売れ筋商品を教えてくれるわけではないということを、まず理解してもらうようにしました。

当時は、社内だけでなく、世の中でもPOSの販売情報の持つ価値について、理解されていなかったように思います。例えば、POSを導入した頃、日経さんから商品の販売情報の一環として、セブンイレブンのPOSデータが欲しい、買い上げたいというお話がありました。当時、私のたいへん親しくしていた方が、日経さんのその企画の担当をされていたのですが、私はそれをお断りしました。確かにそういう商品の販売情報というのはいへん有意義なものですが、その反面、いろいろな前提条件なしに数字だけが一人歩きすると、人を惑わす元になります。私は、最初に勤めたトーハン（書籍の取次）で統計や心理学などを少し学んだことがあるのです

が、数字があるとそれだけで何か客観性があるように人は錯覚しますから、間違った使い方をしたいへん危険だと考えていました。そこで、結局POSのデータは出しませんでした。

【松島】『私の履歴書』の中には、若いころから統計を駆使されたということが出ていますね。

【鈴木】 はい。ですからその時もそんな生意気なことを言って、情報を出しませんでした。実際にマーケティングに使うには、相当きちっとした使い方をしなければ、かえって間違いの元になります。

【松島】 きちっとした使い方をすれば消費の動向とか、あるいは商品の在庫管理とかというのは、そこからよく分かるわけですね。

【鈴木】 それともう一つ、同じ数値であっても、物不足の時代と物が余っている消費飽和の時代では、まったく意味が違ってしまいます。そのように数値の背景から正しく読み取ることが必要です。

また、物不足の時代であれば、作り手や売り手が自分たちの生産性や効率を考えて商品を提供すれば物が売れたのでしようが、消費飽和の時代になると、買い手がその時、何を求めているのかという心理的な要素が重要になります。このため、消費飽和の時代は経済原則だけではマーケットの変化を正しく理解できません。ですから、私は単純な経済という見方ではなく、心理学の目で見なくてはいけないと言いつけています。私は基本的にずっとそのようにマーケットを見てきました。

特に消費飽和の状態になっていくと、心理というものが最優先すると思います。物が不足している時代だったら、過去の統計データを延長していくことで、マーケットの動きがだいたい予想できました。ですから過去の経験が役に立ったのですが、80年代以後、消費

飽和が進んでいくと、どんな人間の心理が変化に影響を及ぼすようになってきたと思います。そうなりますと、過去の延長では推し量れなくなります。

【松島】 鈴木会長のご覧になるそういう変化点というのは、80年代ですか。

【鈴木】 そうです。80年ですね。

【松島】 早いですね。

イトーヨーカ堂の業務改革

【鈴木】 私が業革（業務改革）を始めたのは82年です。なぜ82年に始めたかといいますとね、イトーヨーカ堂が、その前年度の中間期に初めて減益になったんです。

【松島】 81年の上期ですね。

【鈴木】 そうですね。しかし、当初は売上げは増えているのに何故減益になったのか、理由がはっきり分かりませんでした。過去と同じやり方をしてきて、決して社員がサボったわけでも何でもないというのに減益になりました。そこで理由は何だと探っていきました。その時、私が注目したのは、各店舗の在庫が増加した点でした。在庫が増加した背景には、今まで売っていた商品が売れなくなって、不良在庫が増えたからではないか、それが減益になった要因ではないかと考えました。

高度成長時代、極端に言いますとスーパーはお店をつくって商品を並べれば飛ぶように売れました。ですから、売る商品がなくなるのが一番怖かったわけですね。そのために、どこでも在庫量を確保

することに懸命でした。また売れ行きが多少悪くて、売れ残りそうだった場合でも、値下げをすればお客様に買っていただけでした。ですから、不良在庫という発想がなかったわけです。ところが80年頃を境に、いくら安くても価値が認められないものの、その時必要でないものはお客様に買っただけなくなってきたのです。

在庫が積み上がっている状態を見て、お客様の購買姿勢が大きく変化しているのだから、私たち売り手の側も販売や品揃えに対する考え方を基本的に変えていかななくては、業績を回復できないと思いました。それでは、どうすればいいかと考えまして、まず一つ一つの商品がどう売れているのか、あるいは売れていないのかということとを、きちんと調べて把握することから始めました。

【松島】 単品管理ですね。

【鈴木】 そうです。イトーヨーカ堂でも単品管理を徹底しようと、82年から「業務改革」を始めたわけです。

【松島】 単品管理の発想というのは、セブナイレブンのときに鈴木さんの頭の中に生まれたものですか。もっと前からですか。

【鈴木】 ええ。セブナイレブンでは、創業の時からそういう考え方をずっと入れてやってきました。それまでの小売業というのは、人間の過去の経験に頼った販売を続けてきたのだと思います。ところが私は、小売業に身をおいてはいても、販売や仕入れなどの営業はほとんど経験がありません。販売促進、人事、店舗開発などの管理部門を担当してきました。それで、セブナイレブンを始めるという時も、私自身商売の経験はありませんでしたし、人材募集で集まってきた人たちも小売業の経験のない、いわば素人集団でした。ですから、頼ろうにも過去の経験を持っていなかったわけですね。

それが、かえって幸いしたと思います。

単品管理だけでなく、商品の仕入れでも、セブナイレブンは従来の小売業とはまったく違う発想でやってきました。それまでのスーパーでは、一番情報を知っているのはメーカーさんでも問屋さんでも担当者なのだから、担当者によく話をしているという提案してもらいなさいといっていました。右肩上がり時代の、スーパーのマーチャンダイジングの基本がそれだったのです。しかし、セブナイレブンでは、1店舗当たりの発注数量から、納品のタイミングなど、あらゆる点で従来の大手小売業とは違っていましたから、お取引先にもその点から十分にご理解いただいて対応していただかないといけません。ですから、メーカーさんや問屋さんに行っても、必ずその時會えるだけの役職が上の人、部長とか役員とかトップに会うように言っていました。そして、自分たちの考えをしつかり伝えて、一緒に商品の開発なり何なりしてもらいなさいと、ずっと言い続けてきました。ですから、それがセブナイレブンの遺伝子に組み込まれていると言えます。

消費市場が変化した結果、80年代以降イトーヨーカ堂などの総合スーパーも、過去と同じ商売の仕方は通用しなくなりました。そのため、業革を通じて、私はイトーヨーカ堂にも、メーカーさん・問屋さんにも頼ったマーチャンダイジングから脱却するように言いました。ですが、セブナイレブンとイトーヨーカ堂に同じことを言っても、やはり両社の間で対応のスピードや徹底の仕方に違いが出ます。そこに、それぞれの生い立ちの違いということを強く感じます。その違いはいまだにあります。

【松島】 生い立ちの違いというのは、どういうことですか。

【鈴木】 具体的に言いますと、セブンスイレブンでは頼るべき経験も他社の成功事例もありませんでしたから、何でも白紙の状態から自分たちで考えていく必要がありました。そこで、自分で考えて、お取引先には自分たちの考え方をきちっと伝えて、そして仕入れても何でもしなさいということを、もう創業当初からずっと続けてきたわけです。

【松島】 問屋任せにしないということですね。

【鈴木】 そうです。一方、イトーヨーカ堂では、問屋さんで一番よく売れている商品を入れてもらうことで成長を遂げてきたので、それが成功体験になっています。

【中村】 問屋の担当者の判断に任せると。

【鈴木】 そうです。そういう成功体験はなかなか抜けませんね。つくづくと思うのは、企業が衰退するのは成功体験によつてだということです。言葉の上では過去の成功体験にとらわれるなど皆言いますが、実際に成功体験から抜け出すのは困難です。その結果、世の中が大きく変化しているのに成功体験から脱却できずに、衰退に向かうのだと思います。たいへん恐ろしいことだと思いますが、人は成功体験を一度背負わされてしまうと、それを脱ぎ捨て去ることがなかなかできないのだと感じます。

【松島】 そうですね。成功体験に頼つたらいけないと言いながらも、そこから抜けることは大変だと思えます。

【鈴木】 私は、イトーヨーカ堂で直接営業に携わらずにそういうものをずっと見てきた結果、幸いにも過去の成功体験というものを客観視できたのだと思います。

【松島】 営業をやっていたいなかったことが、過去のそういうやり方に

縛られないで、消費者の視点から見られるというふうに『私の履歴書』には出てきますけれど。

【鈴木】 そうなんです。

仮説と検証

【松島】 その方が変化点、経済が例えばバブルに向かう時期、それからバブルから崩壊する時期の変化点が見えやすいということでしょうかね。

【鈴木】 そう考えています。私は、イトーヨーカ堂で実際に社長を務め、いまも会長を務めています。あまり現場へは行きません。小売業の人たちは「現場を見なければダメだ」というようにたいへん現場を重視します。それは現場を見て、その上で客観視できればそれに越したことはない、鬼に金棒だと思えます。しかし多くの場合、現場へ行きますと、現場の限られた視野の中で自分の経験に頼った対応を図ることになるのだと思います。これは時代が大きく変化している時にはたいへん危険なことです。それよりも必要なことは、やはり変化を客観的に見ていくことです。客観的に見るということは、お客様の目で見るということ、もつと言うなら自分の目をお客様の目にするということです。小売業でも他の業種でも、「お客様の立場で」と言葉では言いますが、実際にはなかなかお客様の立場には立てませんね。どうしても、売り手の都合や商習慣などが入り込んでしまいます。常にお客様の立場に立ててさえいれば、上手くやっているとはいけません。

【松島】 鈴木さんの場合、お客の立場で見るときの指標とかデータ

は、どういふものを見ていらつしやるのですか。

【鈴木】 それは、この項目さえ見ていればいいというものではありません。データを見る側に仮説があつて、それを検証するためにデータを見るというのが私の持論です。要するに、例えば私が指示を出してお店ではある商品をこれだけ投入し、その結果、そのお客様の反応はどうだったのか、そういうふうにはPOSデータを見るわけです。

【松島】 それを中心に見られるのですか。

【鈴木】 ええ。

【松島】 現場ではなくて、むしろそういうマスから集めた、大量に集められたデータを見ていらつしやるのですね。

【鈴木】 私はよく「データばかり見て仕事をしている」と言われますけれど、何もデータばかり見ているわけではありません。データだけいくら見ても、何も見えてきません。自分たちの側に仮説や問い掛けることがあつて、それに対してどんな反応があつたかを数字で見えるわけです。自分たちが意思をもっていなければ、いくら数字を見ても意味がありません。

【松島】 そういうことですか。

【中村】 仕掛けるのはこちらだということですね。

【鈴木】 ええ。

【松島】 仮説・検証というのが『私の履歴書』にもよく出てきますけれど、投げ掛けるのが仮説で、その反応、返ってくるのが検証ですね。仮説なき検証というのは何も分からないけれど、鈴木会長はいつもそれで時代の流れを見ていらつしやるのですね。

【鈴木】 もちろん全部ができてはいるわけではありませんが、ただ、

基本的に考えていることはそういう考え方です。

物不足の時代から消費飽和の時代へ 単品管理の深耕

【松島】 そういうお考えからして、バブル期からバブル崩壊期、鈴木会長から見たその変化というか、消費者の変化というのはどういうところにありましたか。

【鈴木】 やはり、完全にモノ余りの時代に入ってきたという点です。

【松島】 バブル期ですか、崩壊期ですか。

【鈴木】 80年代に入つた頃からですね。先ほどもちよつと触れましたように、スーパーなどはそれまで商品を店頭に並べればどんどん売れていました。ところが、81年頃から売れる物と売れない物の差がはつきりと出てきました。それまでなら、売れないといつても、価格を下げてたりすれば売れたわけです。それが売れなくなつた。そこで、私どもではどんなものが売れて、どういうふうに売れないか、単品ごとに見ていかなければならないということで「単品管理」を進めました。

「単品管理」を推進した結果、バブル期にさしかかる頃には、イトーヨーカ堂は同業他社、大手総合スーパーの中でも、格段の利益率を上げることができました。この当時の「単品管理」とは、要するに、売れる商品、売れない商品をできるだけ峻別するということで、それを実践しただけで、それだけの利益率の差が生まれたわけです。

【松島】 それを単品管理で見ていると、例えば潮目が変わるとかというのは分かってくるのですか。

【鈴木】 そうですね。

【松島】 社長になられてからのことを伺いたいのですが、92年に社長になられて、イトーヨーカ堂全体の指揮を執られるわけですがけれども、ちょうどまさにバブルが崩壊した時期で、地価も下がるという時期になってくるわけですね。そのときに鈴木会長が社長として重点を置かれたことというのはどういことなのでしょう。

【鈴木】 基本はそれまでと同じことで、やはり単品をもっときちんと見なくてはいけないということ、単品管理をさらに深耕しなさいということですね。それから、もう一つ言い続けたことは、やはり人間の心理をとらえて考えなさいということです。

バブル崩壊後、一番売上が落ちたのはデパートですね。要するに、バブルが崩壊してこれから景気が悪くなるとみんなが考えて、高価な買い物は控えようということで、まず百貨店が大きな影響を受けました。91年、92年、93年ぐらまでは百貨店の売上の落ち方が大きくて、総合スーパーの売上の落ち方は小さかったのですね。

これは先行きに不安を感じると、とりあえず出費を控えて現金を確保しておきたいという人間の心理なのだと思います。けれども不況にも人はだんだん慣れていくわけですね。そうすると、今度は逆に、すでにある物を余分に買ったりはしません、新しいものや今までよりもっと良い物が出れば、多少高価でも買っていただけのようにになります。バブルが崩壊したといっても、実は個人の財布にはそれほど大きな影響がなかったのです、あの当時は。実際に97年くらいまでは、可処分所得も伸び続けていました。

【松島】 借金をしている企業は痛みますけれど、個人はそれほどはない。

【鈴木】 資産の収縮といっても、日々の家計には直接影響するものではありません。ですから、個人の財布はそれほど痛みません。

【松島】 確かに痛んでいませんね。

【鈴木】 ただ、ムードとしては「バブルが崩壊したいへんだ」という気分が広がって消費は低迷しました。しかし、それは一時のムードですから。

【松島】 長引きはしないと判断されたのですか。

【鈴木】 長引きはしなないと思いました。実際に、しばらくすると今度はスーパーの方が百貨店より売上が大きく落ちるという現象が出てきました。

【中村】 そこでスーパーの売上が落ちるのはなぜなのでしょう。

【鈴木】 あの当時、小売業界でよく言われたのは、不況だから安い物しか売れないということです。しかし、私は過去の不況とは消費を取り巻く環境が全然違うので、過去の経験で判断してもだめだと言っていました。過去の物不足の時代なら、お客様は不況期でも旺盛な購買意欲をお持ちでしたから、価格を下げれば商品を買っていただけました。しかし、80年代以降は消費飽和の時代に入っていたわけで、バブル崩壊後もお客様の本当のニーズは、「安さ」ではなく「いままでにないもの」「新しい価値を備えたもの」にあったのです。ですから、私は価格訴求ではなく価値訴求が必要な時代だと言いました。しかし、多くのスーパーは高度成長期の成功体験から価格訴求で販売を促進できると考えました。お客様が「価値あるもの」を求めている時に、「安いもの」を提供しようとしたわけ

で、お客様のニーズから離れてしまった結果、ますます物が売れなくなっていくのだと思います。価値のあるものを売っていそうな百貨店にお客様は行きましたが、期待しているものがないスーパーは売上が落ちたということではないでしょうか。

【松島】 逆にスーパーでいいものを、もともと高くないところで、よりいいものを求めていると。

【中村】 両極化したということでしょうか。要するに、ある程度の高級品が求められる一方で、もっと安いディスカウントストアのようなどころが求められる。

【鈴木】 あの当時は、要するに、安さだといってディスカウントストアがブームになりましたね。しかし、私は日本の消費者の生活スタイルにはディスカウントストアは根付かないと考えていました。ディスカウントストアが発展したアメリカの場合、所得階層によって、厳然と生活スタイルに差があるでしょう。百貨店の客層、量販店の客層、ディスカウントストアの客層は、それぞれ違います。しかし、日本では1人のお客様が百貨店にも行くし、ディスカウントストアにも行きます。所得階層の違いにかかわらず、ほとんどの人が同じような店に行き、同じような生活スタイルをとっています。つまり、生活意識の上では、階層間の差がほとんどないわけですね。しかも、日本は価格以上に品質に対する要求が厳しいです。そういう社会では価格の安さだけを訴えるディスカウントストア業態はなじまないというのが、私の持論です。しかし、当時は「安い」ということがひとつのファッション（流行）のようになって、小売業がみな一斉にディスカウントに走りました。その時も私はディスカウントはしませんでした。結局、日本でディスカウント

ストアはほとんどみんな失敗していますよ。

【中村】 そうですね。確かに。あれでやられたんですね。

【鈴木】 全部失敗しました。

【松島】 ダイエーの安売り業態のトボスを見てみると、そのときのスーパーの立地戦略との関係があるような気がしますね。

【鈴木】 みんながディスカウントストア業態に進出していった背景には、要するに不況になると誰もが安さを求めるのだというふうに、たいへん短絡的な考え方があったのだと思います。やはり過去の成功体験から抜けられなかった結果ではないでしょうか。しかし、消費飽和の時代は、そういう高い・安いという経済原則よりも、心理的な要因の方が強く影響します。その点が過去の時代の不況とはまったく違いました。人間の心理というのはどう動いているんだということを見れば、決してディスカウントストアに一斉に向かったりしなかったはずですね。

【中村】 スーパーマーケットがそこで1回落ち込んだのは、スーパーマーケットの品ぞろえの問題だと。

【鈴木】 ただ安くすれば売れるという考え方ですね。品揃えだけでなく、店づくりから売り方まで、全体が間違った方向を向いていたのだと思います。繰り返しになりますが、当時のお客様は、ただ安さだけを求めていたわけではないんです。消費飽和の状態になっている中で、ほとんどの人が今日明日の生活に困らないだけの蓄えもある時に、やはり単なる安さだけではお客様の購買意欲に働きかけられません。もっと自分の心、気持ち満足させてくれる商品が求められていると思います。

【中村】 満足度ということですね。

【鈴木】 ええ。ですから今、09年の時点で言うと、大衆的な衣料品店でユニクロさんが成功を収めています。その何がお客様に支持されているのかというと、一つには安さがあるでしょうが、それだけではなくやはり新しさというものが、これらをうまくミックスさせているという点が支持されているのではないのでしょうか。

【松島】 なるほど。

消費飽和時代に対応したマーチャンダイジング改革

【鈴木】 そういうことが分かっている、なかなか現場が変わっていないのですね。いやいや本当に。長年に亘って業革を続けていても、それでも過去の成功体験から抜けきれない、ほんとうに怖いものです。

【高羽】 実際に、92年当時、イトーヨーカ堂では鈴木から、まさしく単に安い商品ではなくて、合理的な生活（無駄なところにお金を使いたくはないけれど、必要なところにはお金を掛ける）というお客様の価値観に適合した、品質を伴った商品を提供しなさいという指示が出ました。その商品づくりも、従来の問屋さんからの提案に頼った「セレクトバイイング（問屋さんの提案商品の中から選んで仕入れる方法）」ではなく、原糸から、染めや縫製加工まで、それぞれ最も優秀なお取引先とチームをつくって進めるという「チームマーチャンダイジング」という形で進めるように指導されました。その結果、92年には「新合繊ポロシャツ」という新商品が誕生しました。

【松島】 イトーヨーカ堂が出したわけですね。

【高羽】 これが爆発的に売れました。

【松島】 今ユニクロがやっていることですよ。

【高羽】 こういうことをイトーヨーカ堂自身やっつけてきているのですが、鈴木が申し上げている通り、なかなか広がっていきません。非常に残念なことなんです。鈴木は、当時から安さを追うなど言い続けていました。

【松島】 鈴木会長からそれは伺ったことがあります。

【高羽】 バブル崩壊後、デフレ感が広がっていつて多くの小売店が安売りを志向するようになり、私どもの店の人間も安くなければ売れないと言いはじめていたのですが、そうではないと。やはり新しさがあつて、価値の伴ったものを提供し続けることが重要なことだと指導していました。

【松島】 それがバブル崩壊期に鈴木社長の下でイトーヨーカ堂がされた考え方ですね。大変重要なポイントだと思います。

【鈴木】 考え方はまさに「安さではなく、新しさ、価値のある商品の提供」だったわけです。しかし、すでに長い歴史を持って動いている組織を途中で変えるというのは、たいへん難しいことです。

【松島】 そうですね。

【鈴木】 その後、現在に至るまで仕事の仕方、マーチャンダイジングの仕方を根底から変えることができました。やはり、これまでの方法では立ち行かなくなつて、みんながもはや過去の経験では対応できないと深刻に受け止めないとなかなか変えられないのだと思います。セブナイイレブンでは初めからお取引先とのチームマーチャンダイジングで、自分たちの意思の入った商品づくりを進めてきたわけですが、イトーヨーカ堂では、なかなか進みません。先ほども

申し上げましたが、同じグループの中で、しかも私という同じ人間が上に立っていても、組織の歴史によってそれだけ違います。

【松島】 確認ですけれど、最大の違いは、店に並べるものは自分で考えるというのと、問屋が考えてくれて、それをセレクトするということの、基本的な大きなところはそこですね。

【高羽】 チームマーチャンダイジングです。

【松島】 チームマーチャンダイジングは、いわばセブンイレブンの型のマーチャンダイジングをイトーヨーカ堂でやろうということですね。

【鈴木】 ええ。現在では、イトーヨーカ堂だけでなく、グループ全体でチームマーチャンダイジングを進めています。「セブンプレミアム」というグループのプライベートブランド商品も、その一つです。

【中村】 はい。いいですね、あれは。

【鈴木】 「セブンプレミアム」の開発手法には、セブンイレブンがこれまで培ってきたノウハウが生かされています。すでに「セブンプレミアム」は食品から日用品まで幅広く商品をラインナップし、お客様の支持を得ています。

【中村】 わが家では今、一生懸命試しています。

【松島】 衣料品ですか。

【中村】 いえいえ、食品です。消費者として一番いいのは、あれは製造元がはっきりしていることなんです。普通、PBの場合には、製造元はあえて隠す。それはメーカー側がそうしてくれと多分言うと思うんですけど、それをあえて出すという点は画期的だと思います。

【鈴木】 PBの製造元というのは、アメリカの場合は、ナショナル

ブランドメーカーが作るのではなくて、PB商品を専門に作っているメーカーでナショナルブランド商品に似せたものを安く作るというケースがほとんどです。日本のPBもこのアメリカ流の考え方が元になっていましたから、かつてのPBというのは自社ブランドだから、どこで作ったかなんて書く必要はない、むしろメーカー名を表記するのは逆におかしいというくらいでした。

【中村】 あれは完全に発想の逆転だと思いますね。

【鈴木】 メーカー名を明記することですね。

【松島】 そういのはやはりセブンイレブンのビジネスの中から会長の作り上げたコンセプトなんです。

【鈴木】 ええ。そういうものをきちつとやっていくことによって、PBの価値をお客様に認めていただくことが重要です。

【中村】 あれこそまさに単品ですね。だから、メーカーはばらばらで、どこかにまとめて作ってもらうということがないわけですね。売れる商品だけ単品でやっていく。

【松島】 流通企業がそうやって商品企画をするというのは、全体を見てみると必ずしも多くないですね。

【鈴木】 小売業でPBを作ってものがすごいデッドストックを抱えて困ったというような話もよくありますけれど、当社では商品開発を計画的に行うことで、少なくとも今ところはデッドストックを抱えるというような商品は一つもありません。アイテム数はいま……。

【高羽】 09年末現在で、約10000アイテムになりました。今期末（10年2月末）で3200億円ぐらいの売上規模になる見込みです。

通常ですとやはりPBは大量に作りますので廃棄が出ます。しかし、「セブンプレミアム」の場合、10000アイテム作っておりませんが、廃棄が出た商品はありません。過去、こういったことは本当にないことです。セブナイレブンの開発ノウハウを元に段階を追って商品を作っていくという、合理的な開発プロセスがあるから、それが可能になったのだと思います。過去の経験と勘を頼りにした主観的なものづくりでは、やはり当たり、ハズレが生じます。市場ニーズを客観的に評価して、そこから計画的につくっていくことが必要ですね。マーチャンダイジングにも「単品管理」の考え方が必要です。

【松島】 その単品管理は、さっきの情報システム、POSも含めてでしようけれど、そういう情報システムを使って、作った後の売れ行きも見ていると。

【鈴木】 おっしゃる通りです。例えば、自分たちではこういうお客様に、こういうふうに買っていたただけるだろうと、仮説を持って商品を手場に送り出しているわけです。その結果、仮説の通り売れているのか、それとも、何か仮説と違う動きがあるのか。その点を見て、さらに次の仮説を立てて、商品づくりや売り方に反映させていく、そういうサイクルを大切にしています。

【松島】 データによって、それに変化があれば、またそれをフィードバックして製品開発に持っていくと。

【鈴木】 はい。いま、私もセブン&アイ・グループでは、ほとんどの会社でPOSシステムなどを使って単品情報をフィードバックできるようにしています。デパートのそこうと西武も、いまシステムを整備しているところですよ。

【中村】 それは商売の仕方が違うからですか。

【高羽】 セブナイレブン、イトーヨーカ堂をはじめ、食品スーパーなども、それぞれ各社で情報システムを構築したわけですが、セブン&アイ・ホールディングスを設立する前から、グループ間のシナジーを強化するために、データベースの統合化という方針が出されていきました。

【松島】 これは難しいことですよ。

【高羽】 ええ、成り立ちが全部違っていますので、難しい面が多々ありました。それでも、各社が協力して全部合わせました。それが今、まさしく「セブンプレミアム」開発のインフラとして生かされています。

【中村】 それはロットが大きくなったということですか。

【高羽】 商品の量というよりも、情報共有という面ですね。各社が同じ言語を使いませんとお互いの情報を活用できませんから、全部それを統一して共有できるようにしようと。それで、今お話が出た、売れているかどうかの確認、検証をみんなで共有できるようになったのです。

【鈴木】 世界にはセブナイレブンが、現在3万6000店あるのですが、その全部の店に共通の、いわばグローバルなPB商品をつくっていくことにも取り組んでいます。その第一弾が、今年(09年)の秋に発売したワインです。これはアメリカも日本も同時発売で、日本では600円です。

【松島】 安いですね。

【鈴木】 安いです。

【中村】 おいしいですよ、なかなか。

【鈴木】 味も、皆さん満足していただけるものになったと思います。

【中村】 いいです。ちよつと試しました。

【高羽】 日米一緒にやるので、全部で300万本ほど販売する計画です。

【鈴木】 こういう世界共通商品の開発と販売のためにも、今後、世界のセブンイレブンで情報の共有化を進めていくことが重要だと考えています。

本業への専念と出店戦略について

【中村】 社長になられる前後のお話ですが、バブルが崩壊して地価がどんと落ちた。その中で、一つは土地の問題、土地の原価の問題、それから、有利子負債の問題、この2点が恐らくこのバブル崩壊後にどの会社もかなり問題になっているのですけれど、イトーヨーカ堂の場合はそのときどうなったんですか。

【鈴木】 私どもはイトーヨーカ堂の創業当初から、不動産や株式投資などで資産を増やすという考え方を持たず、本業で利益を上げて成長を図ることを基本にしてきました。ですから、イトーヨーカ堂の店舗でも、自社で土地を買って建物を建てるケースより、土地のオーナーさんと契約を交わして出店するという方が多いのです。

バブル期には、マスコミの方をはじめ、多くの皆さんから「この機会に、〃財テク〃や不動産投資などを積極的に行なえば、同業他社に遅れをとる」とさかんに言われました。しかし、私たちは、一貫して本業に専念するといひ続けました。

例えば、土地を余分に手当てして店を作り、値上がりした頃を見計らって未使用地を売却するというのは、一見、たいへん利口なやり方ですね。しかし、小売なら小売という商売本来のあり方から考えていくと、土地の売買で簡単に利益を上げたなら、本業に取り組む真剣みが失われますし、やはり邪道だと考えました。ですから、私どもは〃ついでに儲ける〃という考え方は採らずに、不動産への投資といった考え方は排除して経営に取り組んで来ました。そのため、結果的にはバブルの崩壊によって土地価格が大幅に下がっても、大きなマイナスの影響を受けることなく済んだのだと思います。

【中村】 なるほど。

【松島】 あまり土地を買って負債を増やすというのではなくて、そういう負担はあまり多くなかったということですか。

【鈴木】 そうです。ですから、バブル期に有利子負債が膨らむというところありませんでした。

【中村】 逆にこのくらいの時期から大型店舗が郊外にどんどん出てきたわけですが、その出店の際に、この土地の値段が下がったというのはどういう意味があったんでしょうか。やはりこれはブラスだったんでしょうか。

【鈴木】 従来は人があまり集まらないような土地の安い郊外地に大型店舗を作って、自分たちで集客するという考え方で、おっしゃるような郊外立地の大型店の出店を積極的に進めたチェーンも確かにありました。商圏人口の多いところに出店するという、それまでの発想からすれば、自分たちがお客様を呼び寄せるという考え方は、たいへん革新的です。しかし、先ほど申し上げたように、商売の本

質から言いますと、小売業の使命はあくまでもお客様の利便性を考え、お客様のご用にお応えするところにあるので、不便な場所にお店をつくってお客様を呼び寄せるのはちょっと飛躍じゃないかと思いました。

ですから、一般的には、バブル崩壊後の土地価格の下落は、店舗出店にとって有利な材料ではありましたが、だからといって積極的に安い土地を求めて出店することはしませんでした。郊外型のショッピングセンターも作ってきましたが、私どもはそれほど際立った郊外というようなどころではなく、人口の密度がそこそこある立地につくりました。そういう意味でも、おかげさまでけがが少なくて済んだんですね。

【松島】 そういえば町中が結構多いですね、イトーヨーカ堂さんは。中規模店ぐらいですかね。

【中村】 そうすると、有利子負債もそれほど問題にならなかったということですね。

【鈴木】 そうです。私どもでは、以前から新規出店等の投資につきましても、基本的にキャッシュフローの範囲ということを常に意識してまいりました。

【中村】 なるほど。

消費者心理から景気動向を見る

【松島】 ちょっと話題が変わるんですが、97年5月に経団連の副会長になって、『私の履歴書』のところで、このときに景気の見方で、ほかの会長、副会長と鈴木さんが非常に違う見方をしたという

のが出ているのですけれど、このときの話を少し伺いたいと思います。

【鈴木】 その時就任した経団連の副会長の中でも私が一番確かに若かったと思います。それで記者会見に臨んだ10人ほどのメンバーの中で私が一番右端に座ったわけです。その時、記者の方から全員に発言して欲しいという要望が出まして、一番右端から順にということとで私が最初に答えることになりました。その時の質問が、これから先の経済の見通しはどうかということです。私は非常に厳しいと思います、これからは非常に経済は厳しくなると思いますと、その時感じていたことを率直に言いました。そうしたら、私の横が東レの前田（勝之助）さん以降、皆さん全部、年央や年末には、それぞれ景気は好転すると、そうおっしゃるんですね。経済界でも錚々たる皆さんが、年内までには景気が回復するとおっしゃるでしょう。その中で私だけが、厳しい状況がまだ続くと言ったわけです。私がなぜそういう発言をしたかといいますと。

【松島】 そこが重要ですね。

【鈴木】 先ほど申し上げたように、常に人間の心理とか、それから実際商売をやっている感覚とかということから見ていて、そう簡単に内需が盛り上がりつつていくことはあり得ないと考えていました。仮に輸出が多少増えたところで、内需が回復しない限り日本経済の本格的な回復はない、むしろ厳しくなるといふふうにずっと思っていましたし、社内でもそう言っていました。ところが、そこに居並ぶ皆さん方は、研究所とか企画室などで作成したデータを皆さん持っていましたね……

【松島】 マクロデータですよ。

【鈴木】 マクロデータで、それを社内や関連のシンクタンクみたいなところでまとめたものですね。そういう統計データを、将来に延長していきますとよくなるということでした。

【松島】 はい。

【鈴木】 私は、そのときは本当に、初めて副会長に選ばれて、そういう場に出席したわけですから、その判断の違いに驚きまして、もう1週間ぐらいまるでモラルが下がったことを覚えています。ただ、実際には97年の秋以降、金融危機に陥ってよりいつそう厳しい経済環境になりましたね。

【松島】 鈴木会長のそのときのご判断のデータというのは、ミクロデータですか。

【鈴木】 そうです。マクロも見ますが、同時にミクロであり、感覚であり、心理です。

【松島】 心理を。消費者の心理。

【鈴木】 そうです。

【松島】 それは、店舗のこういう品物がこういうふうには。

【鈴木】 要するに、今、消費者心理というものがどう動いているかということなんです。

【松島】 そうですね。

【鈴木】 常に消費者の心理がどう変化しているか見続けてきました。今でもそうですね。今年も少し前の財界の集まりで、消費者の心理から言って、この後の景気動向は必ず厳しくなります、デフレ傾向が強まることは間違いないと言いました。最近はどう、たとえ1人だけ周囲とは違う判断だったとしても構わない、自分で思ったことははっきりと言おうというふうに思っています。もう図々しく

なっていますので（笑）。

消費者心理を刺激する

【松島】 一つ伺いたいのは、鈴木会長が心理を読む、消費者の心理を読むこつというのでしょうか、どういふところがお考えのポイントなのか。

【鈴木】 それは自分のところで商売をしていて、例えばいままで売れていた商品が売れなくなつたとすれば、それでは新たにどういふものが売れているのか、そういうところから、消費者が今何を求めているのだろうかと考えます。今年（09年）あたりは、安さだけが求められているのかというと、必ずしもそうではありません。

例えば私どもではデッドストックのことを「死に筋」と呼んでいますが、この「死に筋」であつても、物不足の時代は値段を下げれば売れました。

【松島】 死に筋でも、値段を下げれば売れたのですか。

【鈴木】 ええ。値段を下げればお客様に買っていただけました。ところが今は、値段を下げてでも売れません。ただ、同じ「死に筋」でも、イベントとうまくかみ合うと、その商品が売れ始める場合があります。イベントというのはいくつかと、その商品が売れ始める場合があると、例えば「キャッシュバックセール」というのを去年（08年）、イトーヨーカ堂で実施させました。これがたいへんお客様に好評を博しました。

それから、「下取りセール」も私が指示して始めました。物余りの時代ですから、衣料品など、お客様はすでにご家庭でタンス在庫

をたくさん持つていらつしやいます。しかし、今年は去年と同じものは着たくないというのが心理です。ですから、家にはタンス在庫がたくさんあるのだけれども、今年着るものがないと感じるわけです。それなら、家の中にあつて、もう着られない衣料品を下取りすれば、使い道のなかったものがお金に代わるわけですから、お客様の購買意欲を高めることに役立つだろうと、考えたわけです。

ちよつと表現は悪いですが、消費者心理を刺激しないと今は商品が動いていきません。どのように刺激するか、そこがたいへん難しい問題ですけれど。そういうことに相当神経を使わないと、今は物が動かない時代に入つてきています。

【松島】 その理由は、ものが不足の時代ではなくなっているということですか。

【鈴木】 そうです。ですから、現在は今までにない新しさがあるということでお客様が買つていかれるわけです。今までにあるようなものは、お客様はすでに十分にお持ちですから。

【松島】 消費者心理を刺激するような商品。

【鈴木】 そうです。ええ。

【高羽】 鈴木が経団連副会長に就任した翌年に、98年、消費税率が非常に論議されていましたよな。

【松島】 はい。

【高羽】 それで消費税率が5%に引き上げられた時に、鈴木のご指示で「消費税分還元セール」をイトーヨーカ堂が実施しました。

【松島】 『私の履歴書』にも出てきますね。それは鈴木会長の、消費者の心理をくすぐるということですか。

【鈴木】 ええ、そうです。イトーヨーカ堂の役員会で、商品が全然

売れないというので、それなら「消費税分」の5%還元セールを実施するように言いました。ところが、役員全員が反対しました。というのは、イトーヨーカ堂では、年に何度か全店を挙げてセールを実施して、特定の商品を一割引、二割引で売るわけですが、それでもその当時は思うように売れなくなつていたわけです。それなのに、たつた5%引いてもお客様は魅力を感じないだろうから、売れるわけがないと言つたわけです。あまりみんなが反対するものですから、それでは試しに北海道地区だけでも実施してみたらどうかと言いました。当時、北海道は金融危機の影響で地域のNo.1地方銀行が破綻したりしまして、沈滞ムードがたいへん強まつていて、消費マインドも極端に落ち込んでいました。ですから、そのムードを変えるために北海道だけでも実施してみようと言つたわけです。そして、翌週に北海道で「消費税分還元セール」を実施したところ、即座にたいへん大きな反響がありました。通常のセールでは売り手側が選んだ特定の商品だけが何割引かになるわけですが、売場に並ぶ商品が（一部商品を除いて）一律5%引きで買えるわけですから、お客様にはその方がずっとインパクトもありますし、魅力を感じるはずですよ。

北海道での反響を見まして、結局その後全店で5%還元セールを実施しました。そうしましたら、マスコミにも取り上げられてたいへんな話題となり、一時、ブームのようになりました。

【松島】 価格という情報ではなくて、意味付けを与えることが大事だということですか。

【鈴木】 そうですね。あの当時は消費税率のアップに対して消費者は心理的な抵抗を感じていました。だから、それに相当する分を還

元するということで、お客様にとってはたいへん分かりやすいですし、大きな反響がありました。

【松島】 記号性というのですかね。情報に消費者に伝わる意味を付けて出していくことでしょうか。

【鈴木】 昨年、先ほどお話した「下取りセール」を実施した時も、大きな反響がありました。私もグループ創業者の伊藤は、もう商売の神様のような人なのですが、その時の売れ行きをみて驚いていました。それくらい大きな反響がありました。要するに、消費者の心理をうまくつかむと予想を超える反響が起こるわけです。

【中村】 そこは面白いですね。心理の流れを読むのはデータで読む、その読んだ上で、把握したものをつかむのは、もう心理学だということですね。

【鈴木】 そうです。

【松島】鈴木さんは、データを仕掛けていますよね。つまり、実験しているのではないのでしょうか。そうしないと、意味は自然にはデータから出てこない。

【鈴木】 おっしゃる通り、単なるデータだけを見ていると、何も分かりませんね。

【松島】 そうですね。仮説がないと。

【鈴木】 仮説がないと、データから何を読み取るべきか見えてきません。

【松島】 そうすると、次の問いは、仮説はどうやって作るかということになりますね。会長はどうやって、仮説を作られるのですか。

【鈴木】 仮説というのはやはり、これはこういう環境では、お客様はだから多分こう感じているのではないか、こういうことを求めている

いるのではないかと考えるところから始まりますね。

【松島】 イマジネーションですね。

【鈴木】 そうです。それしかありません。

【松島】 イマジネーションを養うために、会長はどういうことをさせているんでしょうか。

【鈴木】 特別なことは何もしていません。

【松島】 ここは重要ですね。『私の履歴書』を何回も読んでみないと、鈴木会長は若いころからそういう実験というか、仮説を作って試して、またフィードバックしてという、そのサイクルをずっと続けていらつしやるような気がするのですが。

【鈴木】 先ほども少し申し上げましたが、私がトーハンに入社した時にちょうど出版科学研究所というものができまして、そこで統計や心理学について勉強させられました。その後、広報部門に配属されて、そこで『新刊ニュース』の編集などを手がけました。この『新刊ニュース』というのは、ご存知かも知りませんが、読書家を対象にして、これからこんな書籍が出るとか、こんな雑誌があるという紹介をする雑誌で、書店に来るお客様に無料で配布しているものです。私が編集するまでは、この『新刊ニュース』は書店さんに無料でお分けしていて、販売促進のコストでまかなっていたのですね。

それでは編集するにも制約がありますから、これをもっと面白い内容にして書店さんに買っていただくものにしようと思案しました。

当時、社内では「買ってもらえるはずがない」と役員を含めて全員が反対していたのですが、私がどうしてもそれをやってみたいと言いつづけた結果、最後はトップの判断で、そこまで言うならやらせてみなさいということで、有料化して編集内容も一新しました。従来

は、新刊書の内容紹介が並んでいたのですが、そこに作家のインタビューや軽い読み物などを取り入れたわけです。『新刊ニュース』をご覧になるような方は、基本的に読書好きなのでしょうが、そういう方でもいつも自分の好きなジャンルの本ばかり読んでいるわけではないだろう、時々には軽い読み物でちょっと気分転換したいという気持ちもあるのではないかと、それでそういう編集内容にしました。その結果、たいへん好評を博しまして、発行部数も大幅に伸びました。その結果、その売上で発行のコストをまかなえるようになりました。

出版事業というのは、単に理屈で考えていてもうまくいきません。読者の心理をとらえることが必要です。私は、トーマンにいた時代から、そういう点を見てきました。例えばベストセラー、大ベストセラーでも版元が大赤字になったりします。実際に、ある版元が女流作家の本を出したところ、たいへんに人気が出ましてベストセラーになりました。それで、これは売れるということで版元が増刷した途端に、ばたっと売れ行きが止まって大赤字になった例もあります。

また、出版社の性格の違いもいろいろありますね。これだけは必ず売れるはずだと思ふものを少しずつ出して、息の長いもので成果を上げるのは得意だけれども、瞬間的に売れるようなものは苦手だとか。そういう出版社の性格を見たり、あの雑誌がなぜ売れるか、なぜ売れないかを分析したりしていました。そこから、やはり成功している出版物は読者の心理をうまくとらえているのだということが、よく見えてきました。現在で言いますと、例えば雑誌の場合は内容よりも付録ですね。いい付録が付くとその雑誌が売れます。

【中村】 手帳だとか。

【鈴木】 いや、手帳どころか、今、婦人誌なんかの場合には…

【中村】 マイバッグとか。

【鈴木】 そうですね。もうありとあらゆるものが付録になっています。例えば、今出ているものだったら、赤ん坊のおむつを入れる袋ですとか。そういう付録で売れるわけです。雑誌なのだから、本来は内容がどうかということになるはずですが、今はそうではなくて付録が内容を引っ張っていく時代です。

【松島】 基本的なものが足りているから、新奇性を求めるとか。

【鈴木】 今の雑誌の情報には、そんなに大きな差がないですね。情報だけでは差異化が図れなくなっているのではないですか。かつて主婦向けの月刊誌というものはたいへん売れていました。しかし、内容はだいたい年中行事を追っていったもので、毎年それほど変わり映えがしませんでした。情報が不足している時代はそれでも読者は満足していたのですが、いろいろなメディアが発達して情報が行き渡るようになると、それでは飽きられてしまいました。例えば、今では新聞にしても、全国紙の記事の取り上げ方などは、だいたい予想がつかえますね。

【松島】 確かにそうですね。

【鈴木】 この問題については、あの新聞社ならこういう書き方をするだろうな、ということさえ予想できます。

【松島】 日経はこういう書き方をするだろうとか。

【鈴木】 それくらい読者の側でも情報を持っているわけですね。そうなりますと特別なものじゃない限り、もう…

【中村】 差別化できないということですね。

【松島】 差別化が難しい時代になっているということでしょうか。

ライフサイクルの短縮とマーチャンダイジングの変化

【鈴木】 要するに、情報過多の時代ですからね。情報が過多になるとともに、情報の鮮度がすぐに失われるようになりました。その結果、商品のライフサイクルも極端に短くなっています。一つの商品のライフサイクルを見ていると、かつては発売後徐々に売れ始めて売れ行きのピークを迎え、そこからだんだんと売れ行きが落ちていくというカーブを描いていました。私はこれを「富士山型」と呼んでいます。売れ始めからしばらく売れている期間が続いて…

【中村】 売れなくなる。

【鈴木】 それが、80年代以降どんどんライフサイクルが短くなりました。ある日突然に人気が出て、少したつと飽きられてストンと売れ行きが落ちて売れなくなりします。私はこれを「茶筒型」と呼んでいます。

【中村】 すたとんと立って、すたとんと落ちる。

【鈴木】 そうです。さらに今では「ペンシル型」だと言っています。

【松島】 ペンシル型というのは、人気のある期間が短いということですか。

【鈴木】 「茶筒型」の時代は、まだ売れている期間が一定期間ありました。ところが、いまや瞬間的に売れたかと思うと、もう次の瞬間は売れ行きが落ちてい…売れているピーク期間が極端に短くなっています。ですから、細くて先端の尖った「ペンシル型」と呼んでいます。

「富士山型」の時代なら、余所で売れている商品を見てから、自分たちのところでそれに似た物を作って、売っても、お客様に買っていたけました。また、去年の同じシーズンに何が売れたかを参考にして、今年のシーズンの商品を揃えることが可能でした。しかし「ペンシル型」の時代では、過去の経験で物を作っても、お客様のニーズや興味は、もう別の商品に移ってしまっています。それだけ私たちのマーチャンダイジングも難しくなっています。

いまや、販売する時期にどんなものをお客様が求めているかを考えて、計画的に、どこにもないものを作って差別化を図らないとお客様には買っていただけません。かつてのスーパーでは百貨店や専門店で売られている商品を見て、それに似た商品を作って翌シーズン店頭に並べれば売れました。ところが、今はもうそういう物作りは通用しません。

【松島】 二番せんじが難しいということですね。

【中村】 ますます単品の重要性が増しているということですね。

【鈴木】 そうです。

【松島】 今のお話を私なりに理解すると、それはバブルとバブルの崩壊ではなくて、もつとその前に出現した豊かな時代というか、ものが満ち足りた時代というところでそうなっているということですね。

【鈴木】 おっしゃる通りです。それは物不足の時代から物が行き渡った時代への変化ということです。最初にも申し上げましたが、だいたい80年頃から、日本の消費市場は物が行き渡った状態になって、過去の物不足の時代の経験が通用しなくなりました。当時私は「売り手市場」から「買い手市場」へ変化したのだと、社内で言っ

ていました。その後バブル景気でお客様の購買意欲が極めて高くなった時期があったために、その基本的な傾向が隠されましたが、私はバブル景気の当時も実際には消費飽和の状況が進行しているのだと考えていました。

【松島】 それを理解しないで、バブルとバブルの崩壊だけで見ていると、価格だけにウエートを置いた見方をしてしまうとか、そういうことだという。そういうふうな教訓と受け止めたけれど。

【鈴木】 話が飛びますけれど、昨今日本は格差社会になったという議論がありますね。しかし、ご存じのように日本は世界の中で見ればそんなに格差の大きい国ではないと思います。

【松島】 その通りだと思います。

【鈴木】 先ほども申しましたが、生活意識から見ますと、所得階層間の差がほとんどありません。昨今の経済環境によつて所得格差が広がったといつても欧米のそれとは同断に論じられないのではないのでしょうか。それを一概に格差社会だといつたらえ方をすると対応を間違えることになると思います。

銀行設立の背景

【中村】 もう1点だけ、銀行の話をお伺いしたいと思います。今のお話をずっと聞いてくると、銀行を店舗を作らずにやられたというのも一種の単品主義だということなのですか。

【鈴木】 銀行を始めた背景は、私としてはたいへん単純で分かりやすい話だと思います。87年から、セブンイレブンの店頭で電気料金などの決済サービス（料金収納サービス）を手がけてきました。

一番最初は東京電力だったのですが、これは正直いつて私どもの発想ではなく、東京電力さんからセブンイレブんにこういうことができないかと相談を持ちかけられたのです。東京電力さんでは集金のために、担当者が戸別訪問をされていたわけですが、単身世帯や共働き世帯が増えた結果、昼に訪問してもなかなか相手に会えずに集金できないケースが増えてきて、効率がどんどん落ちてきたそうです。そこで、セブンイレブンならお客様の身近にお店があるので、その店頭で料金収納ができるようにすれば皆に利用していただけるのではないかと話でした。そこで、私どものシステムを活用して店頭で料金収納サービスができるようにしたのが始まりです。

その後、電話、水道などの公共料金、保険料、通販の代金など、いろいろな決済ができるようにしてきました。そうしますと、お客様からお買物のついでにいろいろな支払いができるのは便利だが、セブンイレブンで銀行口座からお金を下ろせるようになれば、もっと便利だという声が、だんだん強まってきました。

それで考えてみたのですが、確かに銀行で預金を下ろすというのは、普段の生活の中では少し面倒を感じるわけです。セブンイレブンに行くのにわざわざ服装を替えて、靴を履き替える人はいませんが、銀行へ行く場合には家の中にいる時のままの格好でサンダル履きでというわけにはいかないと感じる人が多いのではないのでしょうか。

【松島】 ちょっと、そのままではね。洋服を着替えますね。

【鈴木】 それから、営業時間も銀行は午後3時までということですから、働いている人などは利用できる機会も限られます。ですか

ら、セブニーイレブンの店頭にATMを置いて預金の引き出しや預け入れができるようになったら、これは便利に違いなく考えました。ですから、金融業に進出するとか事業を多角化するというようなことではなく、お客様へのサービスの拡充の一環として、ものすごく単純に発想したことなのです。

【松島】 そこから銀行に行くところはどうか。

【鈴木】 私としては、ATMを店頭に置けばできるのではないかと簡単に考えたのですが、銀行法などいろいろな法制上の制約があることが分かってきました。それよりも一つの銀行を買収してそこがサービスの主体となつてセブニーイレブンにATMを置く方がずっと手続き上も簡単になると考えました。ちょうど90年代後半の金融危機の頃でしたから、最初は日債銀への出資の話もありました。

【松島】 孫さんの話が あつたのですね。

【鈴木】 その時に、いろいろ調べて検討を進めた結果、日債銀に子会社があるということが分かってきました。

【松島】 信託ですか。

【鈴木】 そうですね。ところが、子会社を買い取るにしても、すぐには日債銀から切り離すことはできないという話でした。そういうような問題がいろいろありまして、既存の金融機関を買収するにもいろいろな制約があると分かり、最終的には自分たちで銀行を作るほかないという結論に至ったわけです。

【松島】 それで決済専門の銀行を作られたのですね。

【鈴木】 ええ、決済専門銀行としてセブン銀行（設立時は「アイワイバンク銀行」）を設立しました。その時も、周囲からものすごく反対されました。既存の金融機関から大反対がありました。また金

融の専門家からも、決済専門銀行などやっても、うまくいくはずがないと言われました。

【松島】 決済機能だけでは銀行は成り立たないことですね。

【鈴木】 経営が立ち行くはずがないと。当時、メインバンクの頭取さんからは「自分たちがついていて、これをやつて失敗させたら、メインバンクとしても笑われるからやめてくれ」と言われました。そのくらい金融機関は皆さん反対していました。また、金融専門家やジャーナリストにもあの当時いろいろと書かれました。みんな「決済銀行などできるはずがない」と言うわけです。

【松島】 鈴木会長としては、決済機能だけに意味があつて、それ以外の銀行機能はあまり興味がなかったというか、必要ないというか。決済機能だけだと手数料だけですね。

【鈴木】 そうです。お客様へのサービスということを考えれば、決済機能が重要です。ですから、ATMによる決済サービスで経営を成り立たせるにはどうしたらいいか、実際に調べてみました。そこで分かったのですが、当時各銀行さんのATMは1台つくるのに約800万円かかっていました。私どもは、それをもっと簡素化して、1台200万円できるようにしました。

【松島】 ATMの機械も開発されたわけですか。

【鈴木】 はい、ATMの機械も独自の発想で開発しました。

【松島】 安くそういう機械を開発しようというのは、セブニーイレブンの中から構想を立てて。

【鈴木】 そうですね。

【松島】 余分な機能をなくして、必要な機能だけですね。

【鈴木】 銀行さんで銀行店舗以外に単独でATMを置く場合には、

いろいろな制約があるわけです。

【松島】 プロテクションが必要ですね。

【鈴木】 そういう機能をいろいろと備えなければいけないのは当然ですが、コストダウンのために、いろいろな機能や装備をゼロベールで利用者の立場に立つて見直ししていきましました。

【松島】 それも入れて、決済機能だけで成り立つという計算をされるわけですね。

【中村】 やっぱり一種の単品ですね。

【鈴木】 そうです。

【中村】 その単品のところだけ取り出して使っていくという。

【高羽】 決済サービスという面で見えますと、その当時は24時間稼働しているATMはほとんどありませんでした。

【松島】 そうでしたね。

【高羽】 ですから、預金者の方からは、自分のお金なのに出し入れが自由にできないというご不満がすごく多い時代でした。基本的に年中無休で24時間営業しているセブンイレブンにATMを置いて決済サービスを行うのは、そのような大きな潜在ニーズにお応えするという意義があると考えたわけです。

一消費者に立ちかえり商品を考える

【松島】 それも含めて、今日のお話をずっと伺って私が考えるのは、鈴木会長は常に専門家の視点ではなくて、消費者の、供給側の専門家ではなくて、消費者の視点からビジネスを再構成すると。そういうことですね。

【鈴木】 ええ。

【松島】 それと、あと、心理を読むということですね。

【鈴木】 ええ。

【松島】 心理を読むというのは、決して自然に上がってくるデータではなくて、試して、いろいろトライアルをしてみて、それに対する反応で理解していくと理解してよろしいでしょうか。

【鈴木】 仕事の上では、商品の作り手だったり、売り手だったりするわけですが、誰も仕事を離れば1人の消費者です。一消費者として自分は今、どんな商品があればいいと思っているのか、どんなサービスを受けたら快適だと思ったか、そういうことを考えていけば、消費者の心理というものは何か特別なことはありません。ところが、いざ仕事の中に入ってしまうと、長年続けてきた習慣や過去の経験から離れて、現実を素直に見るということができないのです。

【鈴木】 先ほどお話しした「下取りセール」の時も、最初は営業の幹部を集めてそういう指示を出したら、みんな渋い顔をしていました。普段の仕事に加えて、そんな面倒なことをやっても効果がどれだけあるのか、という反応ですね。あるいは、今年は「キャッシュバック・セール」という、値引き分を現金でお返しするというイベントを実施したのですが、その指示を出した時もほとんどの幹部は「いや、値引きしたって同じではないか」と、こう考えるわけです。私は「それは違う。2割引きする」と、2割キャッシュバックをするのでは、受け取る側の心理がまるで違う」と言いました。確かに1000円のを2割引で売るなら、800円レジで払えば済む方が工数もかからないし、合理的に見えます。しかし、レジで1000円払って、別のところへ行行って200円もらえたら、人

は得した気持ちになる。だからやってみなさいと言いました。

【松島】 心理学ですね。

【鈴木】 実際にキャッシュバック・セールをしてみると、お金を受け取ったお客様から「ありがとう」と言われたという話が、多くの売場から聞こえてきました。頭で考えれば、2割引セールで割り引いた分を差し引いてレジで払うのも、キャッシュバックで後から2割引戻してもらうのも同じことです。けれども、レジで2割引の値段を支払う時に「ありがとう」というお客様はいませんね。同じ2割引でも、お客様の心理はそれだけ違うのです。

【中村】 お客の方がですね。

【松島】 消費税還元も、下取りも、キャッシュバックも、そういう意味では一連の鈴木心理学ですね。

【鈴木】 人の心理というものは、そういうものなのです。

【松島】 そうですね。それと、商品とか値段に意味を与えるということですね。

【鈴木】 そう言うてはなんです、人の心理というものは面白いものです。仮にお客様が5000円分買われて、2割キャッシュバックすると1000円ですね。そうすると、お客様の多くは、その1000円で何かまた買いたくなります。

【中村】 引いたらお買いにならないけれど、あげたら。

【松島】 得したと思うから。

【鈴木】 そうなんです。

【中村】 そうというのは、研究所が何かで研究されているんでしょうか。

【鈴木】 私は学問的な研究結果に基づいて考えてきたわけではあり

ませんので、そういう方面は不案内なんです。

【中村】 鈴木会長の頭の中ではそういうのがわくように出てくるのですけれども、この後、どうするんですか（笑）。

【高羽】 これも先ほどお話に出ていましたが、私どもでは毎週「業革（業務改革委員会）」という会議を行っています。イトーヨーカ堂の幹部社員やグループ各社のトップが参加しているのですが、この「業革」を82年から続けてまいりまして、1068回に上ります。最近の「業革」では、まさしく客観的に現実の変化をとらえて、対応を図るということに集中しています。毎週具体的な事例を出して、それをみんなで検討して共有化を図るという事です。

【中村】 いや、これは技能伝承が非常に大変そうだという感じがちょっとしますね。心理学というのをもう少し本格的に、マーケティングとかマーケティングに応用していくという。どうなんでしょうかね。

【鈴木】 たいへんそうだとおっしゃいますが、私としてはたいへん単純な話ではないかと思っています。自分がその立場に立つたらどうだということを、素直に考えていけばいいわけです。

【中村】 視点の問題だということですね。

【鈴木】 そうです。

【松島】 私はトヨタの研究をしています。この間、トヨタの「プリウス」の設計をしたときの副社長の和田（明広）さんにオーラルヒストリーのインタビューをさせていただいたのですが、和田さんは、自分が顧客の立場だったら何が欲しいかということを考えることが大事だとおっしゃるのです。お客の言うことを聞いたら駄目だと言うんですよ。お客さんというのは、今のことしか言わないか

ら。車というのは設計を考えてから製品になるまで時差がありますよね。そういうことを考えると、つまり、何年後、自分がどういう車に乗りたいかということとを、そういう視点で考えないと、つまり、売るときの視点に立って考えるのは設計者としての自分しかないと言っんですよね。

【鈴木】 確かにそうだと思います。

【松島】 はい。

【鈴木】 アンケート調査で答える時には、結局いままでの経験や見える範囲の中で考えます。ですから、今は見えない将来のことに關する意見はなかなか出てきません。そういう意味で、アンケート調査に頼ることは、私も否定的です。

【松島】 確かにそうですね。顧客の立場から考えるということは、アンケートではないということですね。そこは重要ですね。

【中村】 そうすると、残るのはやはりPOSというか、品物の動きということになるんでしょうかね。

【鈴木】 そうです。要するに仮説・検証です。こちら側から具体的に問い掛けただけ、お客様は答えを返してくれるのだと思います。

【松島】 仮説・検証ですね。だから、仕掛けないと、意味のあるレスポンスが取れないということです。情報の意味を与えるためには、何かある意図を持って刺激を出さないと、レスポンスの解釈ができないということです。

【中村】 そうですね。アンケートを使わず、ある種そういった仮説を形成するということに多分ポイントがあるかもしれないですね。

【松島】 そのベースにあるのは、今日のお話にもあったと思うのですけれど、鈴木さんが80年を境にして豊かな社会に入ったと。豊かな社会とかいうか、ものが足りないというわけではないと。だから、消費者が、足りないから足りないものを買うという買い方ではなくなって、消費にある種の意味を感じて買うようになったというふうにお考えになっていることがベースになって、それプラス、今、中村さんがおっしゃったことですかね。

【鈴木】 私は、63年にイトーヨーカ堂に入社したのですが、最初に任されたのが販促の仕事でした。その当時は、最初の段階では商品の価格を安くすれば売れました。でも、しだいに安くしても思ったほど売れなくなってきましたね。それで、なぜ売れなくなったのかと考えるようになりました。そこから、常にお客様は変化しているの、私たち売り手としては、その変化をとらえて対応していかなければだめなんだということを実感しました。

【松島】 なるほど。

【鈴木】 だから、今でも私はイトーヨーカ堂に対して、利益性が悪化した理由をよく考えるように言っています。例えば、不良在庫を処分するために、値下げをしますね。昔は店舗費などコストを使っで、赤字覚悟の値下げ処分をしてもトータルとしての商売は成り立っていました。ということは、不良在庫が、仮に3割あったとしても、一方で正常な在庫が7割あったとすれば、3割のものを値下げして赤字で売っても、正常な在庫の7割の方で利益が取れたからです。ところが、今は売れない商品の比率が高くなっています。それなのに昔と同じように値引きをして赤字で売ったら、今度は利益が出ないで赤字が増えるのは当然です。商品を売るにも、人件費や

店舗費がかかっているわけですから、商品を売って利益が上がらなければ、赤字になるだけです。

【松島】 当然そうなるでしょうね。

【中村】 そうですね。

【鈴木】 ところが、在庫処分というのはこういうものだと、今でも過去と同じ方法で実施しているのです。商売の環境がまるで変わっているのに、そこに気付かずに、過去の延長で同じ仕事を続けています。もう身染みついていて、客観的な環境の変化に追いついていけないわけです。

【松島】 すごい分析力ですね。

【中村】 非常に面白いですね。

【鈴木】 そういう体質を変えろということは、並大抵のことではありません。

【松島】 そうですね。体質を変えるためには何が一番大事だと思いますか。

【鈴木】 やはり、とことん体験させるか、あるいは考えさせるかでしょうか。

【中村】 今、体験とおっしゃったのは、もうとにかく、落ちるとこまで落ちちゃうと。そのときに何かということですね。

【鈴木】 ですから、よくいわれますように、ビジネスでも組織でも、いったんでき上がったものを途中で変えて再建するのは非常に難しいと思います。一度、白紙に戻してか、そこから作り直して再建する方がずっと楽だと言いますね。確かにそうだと思います。

【松島】 前と同じことをやる気にならないから。

【鈴木】 一度破綻するような経験をして、もういままでと同じこと

をしていてはダメだということが骨身に染みないと、なかなか人は変わらないものではないかと思っています。

【松島】 なるほど。新しいことが。でも、切ない(笑)。

【中村】 いや、でも多分そこがポイントなんでしょうね。

【松島】 そうなる前に何か。

【鈴木】 もちろん、マネジメントの責任を負った人は、そうなる前に変えさせないといけないわけです。それは私も理屈ではよく分かっているのですが、簡単にはできません。変えるには、たいへんなパワーが必要です。

【松島】 確かにそうですね。今までどおりのことを変えるというのは、確かに難しいですね。特に組織では、そうですね。

【中村】 頭では分かっているけど、なかなか体が動かないということですね。

【鈴木】 さらに、我々はホールディング体制をとっていますから、一つの事業会社として利益性が悪化しているといっても、連結決算で利益が出ていると、社員は実感として深刻に受け止められなくなっています。

【中村】 それは、連結というか、グループ経営の難しいところですね。

【鈴木】 そうですね。

【中村】 そういう問題が、グループ経営によって出てきたということですね。

【鈴木】 例えばセブンイレブンやセブン銀行が利益を上げているので多少赤字会社があってもグループとしては利益を計上できます。しかし、単体で見れば、きわめて深刻な状態の事業会社もあり

ます。その実感の度合いが薄くなっているような気がします。

【松島】 そういうことですね。そういうときに変化するというのは、なかなか難しいね。確かにそうかもしれない。

【鈴木】 今、流通業はほとんどが厳しい状態に追い込まれています。ですから単独でやっている会社は、皆たいへんな危機感を持っています。

【松島】 そうですね。

【鈴木】 実際に、90年代に消費環境の変化に対応できなかった企業は、かつて勢いのあった大手小売業であっても、あつという間に破綻しました。

【松島】 そうですね。分かりました。