

矢野博丈氏ヒアリングの趣旨

矢野博丈氏は100円均一ショップを始めるまでに転職を9度も繰り返すなど苦難の時期を経てまさに裸一貫から一代で年商3000億円を超える企業を築いた経営者である。100円均一ショップを始めてからも、順調に事業が伸びたのではなく、大きな展開を始めるまでには十数年の歳月が経過している。100円均一ショップというビジネスモデルそのものは矢野博丈氏が発案したものではない。数ある100円均一ショップの中で矢野博丈氏のダイソーだけが急成長の階段を駆け上れたのはなぜか。時代は折しも、バブル景気、バブルの崩壊、デフレ期と大きな景気変動期に差し掛かる。矢野博丈氏のどのような経験や人生哲学が経営に反映され、ビジネスの成功に繋がっているか大変興味深い。苦労された時期のさまざまな経験が役立っているに違いない。

矢野博丈氏は贅沢品・高額商品の消費が盛んであった80年代後半のバブル期に低価格を武器とした100円均一ショップに「ダイソー」という自社ブランドの看板を掲げて、固定店舗を始めている。それまで100円均一ショップはスーパーマーケットの催事場を巡回しながら期間限定で出店する移動店舗の形態が普通であった。そして矢野博丈氏はバブル崩壊期からデフレ期には本格的に「100円SHOPダイソー」のチェーン展開を始め、瞬く間に店舗を全国展開した。矢野博丈氏にデフレ期にマッチしていると思われるこの100円均一ショップというビジネスモデルにどのような着眼し、バブル期からデフレ期に掛けて事業を拡大させていったかを語って

頂き、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100円均一ビジネスを立ち上げた創業期の経緯、バブル期に100円均一ショップを従来の移動店舗に加えて、固定店舗を本格的に始めた理由や当時の経営環境、消費者性向のとりえ方、バブル崩壊からデフレ期に掛けての急速なチェーン展開と資金調達、強力な商品企画・開発力を支えた人材の採用・育成についての考え方、01年以降台湾への出店を契機に積極的な海外出店を始めた狙い、21世紀は企業経営の考え方を変えなければ企業は生き残っていけないというのがそれはどのような経営哲学に基づくものかなどについてお聞きする。

矢野博丈氏略歴

矢野博丈氏年譜		関連出来事年表
1943年(昭和18年)	誕生	
1945年(昭和20年)	中国より、広島県賀茂郡久芳村(東広島市)に引き揚げる	
1967年(昭和42年)	中央大学理工学部卒業	
1972年(昭和47年)	家庭用品の販売を目的として矢野商店を創業	
1977年(昭和52年)		12月―(株)大創産業設立
1980年(昭和55年)		11月―東京営業所を開設
1981年(昭和56年)		10月―九州営業所を開設
1986年(昭和61年)		1月―大阪事務所を開設
1987年(昭和62年)		「100円SHOPダイソー」の展開に着手 7月―新社屋、新倉庫を建設 12月―札幌営業所を開設
1990年(平成2年)		8月―名古屋営業所を開設
1991年(平成3年)		「100円SHOPダイソー」のチェーン展開本格化
1994年(平成6年)		4月―直営店1号店「高松店」オープン
1997年(平成9年)		11月―(社)ニュービジネス協議会のニュービジネス大賞「優秀賞」を受賞
1999年(平成11年)		11月―通産大臣賞「貿易貢献企業賞」を受賞
2000年(平成12年)		3月―88年度JMA総合マーケティング優秀賞―奨励賞受賞 1月―99年ベンチャー・オブ・ザ・イヤー(株式会社未公開部門)受賞

2009年(平成21年)		4月―フィリピンに出店(海外24ヵ国510店舗 国内2570店舗)
2008年(平成20年)		3月―サウジアラビアに出店 5月―ベトナムに出店 6月―マレーシアに出店
2007年(平成19年)		11月―ルーマニアに出店 12月―モリシヤスに出店
2006年(平成18年)		3月―ニュージーランドに出店 12月―サンフランシスコに出店
2005年(平成17年)		5月―バーレーンに出店 10月―シアトルに出店 12月―ニューカレドニアに出店、オマーンに出店
2004年(平成16年)		ネシアに出店
2003年(平成15年)		3月―UAEに出店 7月―クウェートに出店 12月―インド
2002年(平成14年)	2002年度財界経営者賞受賞	6月―タイに出店 12月―バンクーバーに出店
2001年(平成13年)		3月―シンガポールに出店
		海外出店開始 8月―台湾に出店

第1部 オーラルヒストリーインタビュー③

矢野 博文 氏（株式会社大創産業代表取締役社長）

日時 2010年2月22日(月) 14時～15時40分
場所 株式会社大創産業本社

創業期

大阪屋ストアの地盤を買う

【松島】 72年に矢野商店を創業されたという記事を拝見しているのですが。

【矢野】 商売を始めたということ、創業なんてカッコええものじゃないです。

【松島】 その辺のことから少し伺いたいと思いますけれども、どのような経緯でこの分野に着手されたのでしょうか。

【矢野】 そんなものじゃないですよ。食うために、転職9回、何もうまくいかんけえ。それで、たまたまボーリング場を辞めて、車で……。

【松島】 トラックに積んで？

【矢野】 そうじゃなくて、乗用車を兄貴から借りて、そこへパツタ物を積んで、ガソリンスタンドとか……。

当時、テレビ枕という空気のテレビをこうして見るのが出たじゃないですか。あれをつくるピニール会社に同級生のお母さんがいたので、そこからそういうものや、金杯というのが昔はやったのです。金のメッキの杯がはったり、パツタ物が10種類ぐらいあつ

て、そういうのを乗用車に積んで、保育所とか幼稚園とかガソリンスタンドにタオルとかを卸しよつたら、たまたま何千人の田舎の小さい公民館に自転車がようけあつて、人が歩いて行きよつたのです。それで、何じやる思つて行つたら、大阪屋ストアというトラックに、金物や鍋やいろんな家庭用品の二流品を持ってきて、公民館の土間にダートと並べて売りよつたのです。当時、そういうものを村で売りよるのは農協しかなかつたのです。農協もほんの一部しか売つてなかつたのです。

そこに人がいっぱいおつたので、じいさんと2人でやりよつたけえ、「手伝わしてアルバイトで使うてもらえりやせんですか」と言つたら、「ああ、ええよお」つて、アルバイトで入つて、それはサーキットと云つて、大阪へ行つてトラックにいっぱい積んでは、半島とか沿岸部ですね。

【松島】 あんまり店のないところですね。

【矢野】 山じゃなくて、沿岸部は人家が集まつてるじゃないですか。そこらの公民館とか旅館の土間とかそういうところで売る商売をやつて、職がなかつたので、アルバイトで入つた。

そうしよつたら、その人は大阪から逃げて呉（広島県）へ来た人で、その人が松山へ行く、女房と離婚するといふので、2年ぐらいたつて、「この広島の地盤をやるけえ、仕入の3%と100万くれ」と。当時、100万円いうたら大きいですから、「月賦でもいいですか」と言うたら、「いいよ」と。

当時、一番安いトラックで10万だから、それまでもう借金もぐれ（広島弁で「借金まみれ」のこと）でしたから、お袋から10万円借りてその商売のまねごとをしたのです。

【松島】 何トンぐらいのトラックですか。

【矢野】 2トンのロングボディの。ただそれだけの話です。

【松島】 最初はそこから始まった。

【矢野】 ええ。2年ぐらいしたら、松山へ行っていた人が100万円です。四国よりこっちがようやく売れるのでこっちへ来たので、もう3%払わんいうて喧嘩になって、独立という形で、ただそれだけ。

【松島】 それが72年ですか。

【矢野】 よう覚えていません。僕は昔の写真が1枚もないのです。例えば、よく商店は写真を撮ってるじゃないですか。大きいスーパーさんも、こんまい店で、岡田屋とかこのスーパーも昔の八百屋みたいな写真を撮っているけれども、むしろはつぶれる商売じゃ思っていましたから。だって、100円が上がって、下はどんどんインフレで上がってくる。だから、写真は全然撮ってないのです。テレビや何かで昔の写真くれと言われても、ない。だって、つぶれるものは撮らんですよ。

アメリカへ行くときに飛行機の中で、これからアメリカへ行って、希望を抱いて移民する者や、アメリカへ勉強に行く者や、アメリカで商売する者、それから、希望にかなえなかったことを書くけど、飛行機が落ちるいうてゆっくり落ちる場合は遺書しか書かんですよ。写真まで覚えてないのですよ。ただそれだけの話です。

1000円均一の始まり 本場の1000円均一に勝つ

【松島】 そのときの仕入はどういうところからされたのでしょうか。

【矢野】 仕入は、夜ここの11時頃出て、大阪へ朝5時、6時に着いて、鶴橋のガード下やあの近辺に二流鍋物問屋がいっぱいあります。こんまいところですけど。

【松島】 金物ですね。

【矢野】 ええ。鍋は全部傷がいつてるわけですよ。そういうものばかりを集めた問屋さんがありまして、ガード下へ行ってトラックに満載して持って帰って、売って、またとりに行く。あのころは段ボールがなかったのです。木箱。木箱いうてもリング箱だったり茶箱です。それから、運送もなかったもので、とりに行っては、売っていた。

【松島】 主として家庭用金物が中心だったのですか。

【矢野】 はい。当時、農協しか売ってなかったですから。田舎の町は商店が何もなかったけえ。だけど、べつに希望はありやせんし、食えればいい。もちろん食えなかったけど、食えればいい。

【松島】 それがだんだん、ダイエーとの取引も始まりますね。

【矢野】 それはずうつと後です。

【松島】 それがいばらく続くわけですか。

【矢野】 ええ。その途中でやめかかったり、ダイエーなんかずうつと後ですよ。

【松島】 トラック1台でしばらく続けられたのですか。

【矢野】 しばらくいうか、5年、6年です。火事になったりして、火事いうたら地獄ですから、もうやめよう思ったら、兄貴が1000万円また貸してくれたので、仕方ない、しようかと思ってイズミ（スーパーマーケットチェーン、本社広島市、80年までは「株式会社いづみ」）さんに。

僕は、それまではよくて農協や空き地、旅館、喫茶店の休みの日の駐車場、スーパーの前の田んぼとか、ああいうところでやりよったのです。でも、それでは売上は10万、20万じゃけえ。当時、20万いうたら大きいですけど、前のと今度のでダブルでまた借金もぐれになったので、それでイズミさんに飛び込んで、命かけてやったら3日間で330万円売れた。

【松島】 イズミさんに飛び込んだのは何か手づるとかあったのですか。

【矢野】 手づるはなしで、恐る恐る行ったのです。

【松島】 イズミの本社ですか。

【矢野】 本社。で、部長さんと課長さんが会うてくれて、おもしろいからやってみようかというわけで、荷物をあつたけ集めてくれと、お願いします、お願いしますって買い付けに行つたのです。そしてやつたら、3日間で330万円売つたのです。

【松島】 それは催事か何かとの絡みですか。

【矢野】 いえいえ、イズミの横の店頭で。

【松島】 それも鶴橋の間屋から仕入れたのですか。

【矢野】 ええ。

【松島】 330万円というのは大きいですね。

【矢野】 向こうもびっくりりして、部長さんが、最後は常務でした

が、家いうても普通の家の畳の上にビニールシートを敷いて、そこを事務所にして、周りにこのくらいの倉庫を手作りして、そんな程度だったのでですけど、「うちの口座とろう思うたら3年かかるんじゃない。矢野さん、うちでやれ」言うてくれた。

【松島】 その3日間のイベントで急にそういう話になったのですね。

【矢野】 ええ。それで、「口座すぐやるわ、ただし、こんなのないんじゃない」って。

それで、火事になって、火をつけられて、相手はわかっているのです。地獄になったけど、火事になったおかげで、僕は口がきんもので、仕方なしにイズミに飛び込まされて、結果オーライですよ。

【松島】 すごいですね、イズミに急に飛び込むというところの決断は。

【矢野】 もうどうにもならんけえ、こんな露天商みたいなものでは。

【松島】 全く知り合いもなく飛び込まれた。

【矢野】 ええ。いま、山西（泰明）社長や偉いさんはみんな知り合いだから、火事のおかげですわ。

【松島】 イズミに入ったのは卸売業として入つたのですか。

【矢野】 いやいや、店頭販売。だから、農協のように、スーパーの横に店頭を貸してくれた。

【松島】 普通、どのぐらいのスペースを使うのですか。

【矢野】 この2倍ぐらいです。あのころは人が群がりました。

【松島】 安い品物がなかったのですか。

【矢野】 もう一つは、みんなはサーキットして歩くわけです。大分へ行ったら、国東半島を4カ所ぐらい回るので。夜の5時、6時に終わってから、しまつて、10時頃トラックに乗せて次の公民館へ行くわけです。12時半頃行つて、またそこで3時、4時まで広げるのです。寝たような寝んようなことで、すぐお客さんが来て、またしまつて、行くというサーキットだったのです。

ところが、僕は女房と子供がいるからサーキットして歩けんの、1時間半ぐらいまでの圏内のところばかり見つけて歩いたのです。そうすると何カ所もないから、年間5回ぐらい来ないけん、と。そうしたら、この人は100円買ってくれた、この人は500円買ってくれた、500円買ってくれたら、年5回来たら2500円だ、5年したら2万5000円だ、テレビだ、このお客さんはテレビを買ってくれた方と一緒にのかと思つたら、ありがとうございます、ありがとうございますと言つて、いいものを入れよう、と。

その前に、あるスーパーで「安物買いの銭失いよ」とお客さんに言われたことがあつて、安物買いの銭失いなんてきつい言葉で、やるほうも言うほうも大変ですから、もうやめようと言つたら、もうこの商売をやつていってしまうがなし、在庫どうするといふので、在庫も安くして売つてしまおう、2個100円にするか、とにかく在庫をお金にかえようといつて、高いものを入れて100円で売ろうか、と。もつたないけえ。で、問屋さんへ行つて、それまでは70円以上のものは入れんかったのです。65円が限界で、70円のものを入れるか入れんか悩んでは入れていたのです。それを原価100円まで頂戴と言つたら、「お前ら100円じゃ儲からんじや

ないか。損する」と。「損するて、現金で払うんじやけえ、いいじゃないか。100円のものは何でも頂戴」言つて、パツツと入れて処分しようと思つたのです。それとお客さんが、2個100円でも、1個100円で儲かつてもうたほうがええ思つて、原価100円まで見ていたら、ある日突然、「これ幾ら？」つてお客さんが聞くのです。「これ幾らつて、100円均一言うよるじやないの」「フン、わかつた。で、これ幾ら？」「100円よ」「ところで、これは幾ら？」言つて、ものすごく群がり出したのです。

【松島】 100円均一にするという前に何かストリーがあるようですね。

【矢野】 それは遠くへ行かれんけえ、値段を1個1個言つていたら間に合はんけえ。6時か6時半頃出ていって、荷物をおろして、ベニヤ板に並べて、途中から雨なんか降つたら大事じゃし、値段を打ちよつたら間に合はんけえ、全部100円にしてしまうたのです。

【松島】 それはイズミに入る前からですか。

【矢野】 ええ。だから、いいものを持つていきよつたのです。100円までの原価にしよつたら人がいっぱい群がり出したので、問屋さんが来て、「お前ら、これ何ほで仕入れてるんだ」と言うから、「70円です」言つたら、「うちも70円なら仕入れてくれるか」言うから、「まあ、これよりよかつたらええですよ」つて嘘を言うたら70円ですつてきてくれ出した。そうしたら、前の問屋さんがやつぱり、「これは130円だが、これも100円でええわ」「90円でええわ」つて、爆発的に売れ出して、お客様第一主義とかデイスカウントですよ。バツカン、バツカン売れよつて、それでイズミへ行つたから、そりゃあすごかつたのでしょね。

しばらくしたら、ニチイ(現マイカル)も来てくれ、いろんなスーパーが来てくれ、来てくれと言いついて、トラックは当時3台ぐらいになっていたのです。イズミへ行つて、ニチイまでは2台かな。

10カ月ぐらいしたら、イズミさんが、「ダイソーさん、ごめんじゃが、きょうで終わりにして」言うので、「何ですか」言うたら、「東京の本場から来たけえ」つて。何とかさんというナンバー1、ニューワールドがナンバー2で、これは30台、50台でやっていいたのです。大阪なんかで。本場でやりたいと言つて、「はい、わかりました」つて。やっぱりニチイも、「本社がここを使えと言うので、ダイソーさんごめん」と。

それで、3カ月もせんうちにイズミからもニチイからも呼び出しが来て、またやつてくれ、と。両方ともつぶれましたけれども、「ニューワールドさんと何とかさんじゃないんですか」言うたら、「あんたんとこの3分の1もよう売らんのよ」言うて。

【松島】 そつちは質もよくないわけですね。

【矢野】 ええ。彼らは、大阪はお客が狂うほど来るから努力しなくても売れる。キャラバンで行つたりするからです。こちらはお客が少ないし、しようがない。反対に今度は、大阪へ来てくれ、東京へ来てくれと、逆になったのです。

自分で思ったことでもうまくいったことは一つもないし、しようがない、しようがないって、打たれながら、打たれた分だけ伸びていった。人生と一緒にですよ。

東京の(イトー)ヨ一カ堂へ行つたときに、初めての東京で、4トン車をチャーターして荷物をいっぱい積んで、昔の北千住の店があるのですが、店頭へ昼の2時頃着いて、「明日から店頭で1000

円均一をやるんですが、荷物はどこへ置けばいいですか」と言つたら、忘れもせん、当時、吉田というマネジャーが、「こんなに持つてきてどうするんだ。こんなもの置くとこあるか」つて。ずっと寝ずに来ているのに、もちろん運転手は運送会社ですけれども、私も社長じゃけえ、それなりに、「そんなら帰りますわ」言うたら、店長が出てきて、「待て。明日から店頭があるのにどうするのか。気の毒じゃないか」と言いつ出した。「こんなものどこへ置くんですか」

「バックルームに3台あるうち1台つぶせ」と。

ここが北千住の通りなのです。ここにヨ一カ堂があつて、この店頭で売るのですけれども、ここに狭い4トンがぎりぎり入るようなこまい道があつて、ここにバックルームがありまして、ここをつぶして、そこへおろせ言うて、荷物をおろし終わつて、6時半に来て言うから、旅館へ入つて、また6時半頃行つたら、前へ持つていつて並べていたら向こうが手伝つてくれるのです。ウワッ、すごいな、2時ぐらいまでかかつて1人でやると思つていたら、向こうは店長から何かからみんな出てきて手伝つてくれるのです。

「ダイソーさん、これ何で売るの?」「これは全部1000円ですよ」つて。「あ、そう。ダイソーさん、これは幾ら?」「全部1000円ですよ」つて。結局、マネジャーが何で怒つたかといつたら、キャラバンで来ていたらしいのです。毎週1000円均一をやつていたので、4トンが来たつて怒つたらしいのですけれども、やっぱり130万円ぐらい売つたのです。

【松島】 それはそれまでとは全然違う。

【矢野】 ええ、モノが違う。モノと量とアイテムが違う。吉田さんがそれから、「おい、荷物大丈夫か。荷物、荷物」言うて。

【松島】 品切れしてはいけないわけですね。

【矢野】 してもええんですけど、売るものがなかったらどうもならんですから。それでやつぱり3日で330万円ぐらい売れたのです。

それで、ヨーカ堂で話題になっているのと、いまは伊藤（雅俊）名誉会長や鈴木（敏文）会長や亀井社長（亀井淳）とは友達ですが、あのころはヨーカ堂いうたら恐ろしいような店でしたからねえ。やつぱりアイテムとしていいものを出して、「お客様第一主義」というのがその7、8年後にはやつたのです。船井総研あたりがお客様第一主義と言いついて、あんなもの、お客様第一主義ってどどい無理よ、切羽詰まらにやあ。お客様第一主義というのは損をするのではない、自分にみんな返ってくるんじゃないのが理解できなきやでけんよって笑いよつたのですけれども、大したことはせずに、そんなものですよ。ただ、僕は人より体を動かすのが好きじゃったから。勉強は嫌いでしたけど。

なぜダイソーだけが成長できたか

【松島】 そのころの仕入はまだ鶴橋ですか。それとも、随分変わっていたのですか。

【矢野】 もう随分変わってきた。鶴橋を通っていきながら、時々荷札が残っているのです。あれを取っては電話して、売ってくれ、売ってくれ言うてね。

【松島】 どういうところですか。燕（新潟県）ですか。

【矢野】 燕やら、大阪のプラスチック屋とかいろいろありました。

【松島】 そのころになるとプラスチックが結構出てくる時期ですか。

【矢野】 かなりありました。もつとも汁容器ぐらいでした。汁容器だけですね。

【松島】 販路を拡大すると、仕入のほうも問屋からの仕入ではなくて、メーカーにも直接手が伸びていくという形でやっていくわけですか。

【矢野】 ええ。まあ、成り行きでしたね。

【松島】 いまのイズミにしてもニチイにしても、あるいはヨーカ堂にしても、それぞれみんなマーチャンダイジングとか仕入部門が結構しっかりしていますね。そこではできない値段をなぜ矢野さんが出せたのでしょうか。品物との対比で。

【矢野】 そういう業界があつたのです。バッタ物や露天商専用の問屋があつたのです。

【松島】 そこは直接、例えばイトーヨーカ堂なんかはあまり仕入をしない。

【矢野】 それは出さないと。メンツがあるし。結局、百均に特化したものは大儲けしたのです。百均は安物よ言うて講釈していた人は、プラスチックメーカーなんかほとんどだめになりましたね。

【松島】 バッタ屋さんというか、そういう安いところから仕入れてやる商売は、矢野さん以外でも随分あつたと思えますが、ほかがだめになって、矢野さんのところが非常に伸びたのはなぜでしょうか。

【矢野】 50社ぐらいはありました。

私は、9カ所かわっているし、これ以上何もない。ただ、子供ら

が3人いて、「お父さん、職業を何て書きやええん？」言うて、その都度聞いてくるのです。移動販売業とか商業とか移動小売業とかその都度違う名前を言うわけです。僕は親父が医者でしたから、医者と書く心地いいじゃないですか。それで、子供らにはいい親じゃないし、金もないし、子供らに申し訳ないなど。

だけど、一所懸命頑張つて年商1億の商売人になったら……当時100円ですから絶対なれんじやろうけど、死ぬまでには、「年商1億の商人になったよ。ごめんね」って。子供に申し訳なきが。それこそ子供を朝7時か8時に隣の家に女房が預けて、小学校や幼稚園へ連れていってもらつて、夜はその家へ帰つて、また夜8時、9時に迎えに行つて、ほとんど会うことはないのです。連れて帰つて、寝かせて、また朝連れていって、ずっと貧乏させて申し訳ないので、年商1億いう目標をつくつたのです。

年商1億なんてものとはとてもなれんじやろう。でも、1億になるには、人が6時半か7時に出るなら5時半頃出ていきやええ。人が300種類出すなら600種類出しゃええ。人が「いらつしゃい！」と言えば、「いらつしゃい!!いらつしゃい!!」と言ええ。目標が非常に現実的だったのです。

年商30億を目標にしとつたら、経営計画じゃ資本じゃ何じやい別の話になってきたでしょうけど、年商1億にちよつとも近づこうと思つて、当時チラシという、謄写版で宛名カードを刷りよつたのです。それが大変なので、やっぱり人が1000枚やるのなら3000枚やろうと、非常に現実的な目標があつたので、結果的にはお客様第一主義というものがあつたのですが、そのとき年商30億を目指さなかつた。年商1億を目指した。それも儲けたいためじゃ

なくて、子供らに申し訳ないというあれが結果オーライになったのだと思います。あのととき、儲けちゃろう、年商30億にして全国展開してなんて思うとつたら、吹っ飛んでたと思いますね。

固定店舗の始まり

【松島】 矢野さんに関する記事とかインタビューの記録を読ませていただいたのですが、私の中で注目したのはダイエーとの取引と、ダイエーとの取引がだめになったというところのストーリーです。ダイエーとの取引はイトーヨーカ堂などの取引と同じ時期に始まつたのですか。

【矢野】 よう覚えていませんけど、そんなものかもしれません。

【松島】 それまでの移動型から、店を構えられる。

【矢野】 催事ですから。

【松島】 催事から、「100円SHOPダイソー」店をつくられたのが87年ですね。

【矢野】 それはダイエーじゃなくてユニーです。ユニーの江南店（愛知県江南市）。

いまは閉鎖していますけど、当時、ユニーの江南店のそばにどこかのスーパーが出て、そこがだめになって、古い店でエスカレーターのない4階建てだったのです。4階部分をユニーが閉鎖したのです。そこを催事部が借り受けて、レジを集中にして、各催事業者、あのころ、アイデア商品とか陶器屋さんとか100円均一や雑貨市、金物、衣料品、ああい催事屋を10店舗ぐらい入れて、真ん中で集中レジしようというので、その4階売場を生かそうという催

事部のアイデアが出て、うちにも入れと言われたのですが、「うちは入らん。僕らは1階の人通りが多いところでやるのが商売なので、4階なんかでやったって人がこん。我々は人通りの多いところに出すのが商売で、それは無理です」と言ったら、それでもやれ言うて、「それじゃ部長、これやらんかったら取引停止や言うてください。そんならやります。そうせんと会社へ帰ってよう言わん」言うたら、「よし。じゃ、取引停止じゃ」言うて、「はい、やります」言うて、やって、半年後ぐらいにまあまあ売れたのです。毎日25万円ぐらい。

そうしたら、たまたま店長がおって、「ダイソーさん、ありがとうございます。おたくはわざわざ百均ですね」と言ったのです。わざわざ百均。

【松島】 それはどういう意味ですか。

【矢野】 「わざわざ百均って何ですか」言うたら、1階のいつものところで店頭販売やるんじゃないかって、お客さんはわざわざ4階に上がっていく。だから「わざわざ百均」だよ。

【松島】 わざわざ4階に上がる百均という意味ですか。

【矢野】 ええ。「そうですね。ありがとうございます」って。というところは固定店舗でもできるのかなあというのをそのとき感じたのです。

ただ、お金が要りますから、そう簡単にはできなかったのですが、いい商品を出したりアイテムを出したりやつてきたことが、ちよつとずつ、ちよつとずつ、実を結び出したのです。だから、偶然とか、ある日突然とか、そういう話じゃなくて、プロセスというものが、頑張っても、頑張っても、うまくいかん虚しさがある意味

でありがたかったですね。

仕入れは格闘技

【松島】 仕入のところに関心があるのですが、商品企画、つまりできているものを買ってくるというのから、どこかの時点で、こんなような品質のものをつくってよというように変わっていくと思えますけれども、それはまだこの時期ではないのですか。

【矢野】 ずっと後です。

【松島】 そのときはまだ安いものを仕入れるということですか。

【矢野】 ええ。在庫は恐ろしいですからね。在庫切れだとか。

【松島】 そうすると、この時期はできるだけいいものを買ってきて、それほど利を乗せずに。

【矢野】 あのころは僕も元気じゃったし、喧嘩したりしてね。仕入は「格闘技」ってやりよったのです。

【松島】 仕入は「格闘技」の意味をもう少し詳しく教えてください。

【矢野】 仕入というのは「格闘技」なので、コラッッ、クソッッで、しとつたから。

【松島】 それは品質について、値段について、量について。

【矢野】 何でもです。

【松島】 納期も含めてですか。

【矢野】 ええ。昔はですね。

【松島】 製造しているメーカーと勝負をするという感じですか。

【矢野】 ええ。「生」ということは仕入が持っているので、「生」というものはそう簡単ではないので、それこそまともに生きられる権

利ができたのは明治維新以降ですよね。それでも戦争へしよつちゅう行かされたり、食えんけん、みんなブラジルやあっちへ行きよったのですから。江戸時代なんか2人以上子供ができたら、武家や金持ちの家は別にして、農家は2人以上子供ができたらみんな殺しよったのですから。男を1人跡継ぎにして、女は嫁にやる。田んぼが増えないのですから。で、工場がないのですから。工場は田んぼですから、2人以上子供ができたらみんな間引きよつただけの話で、こうしてまともに食え出したのはそれこそこの何十年、百年ですよ。

生きるということに対して日本人は当たり前だと。生きる権利とかいうけど、人間でもそうですが、生きるというのは一種の戦いなのです。それが、生きる権利だの、誰でも平等に生きられるとか、いまの日本ですね、「恵まれ過ぎた不幸せ」というものがいまから起きてくるでしょうけど、生きるというのはそんなに簡単なことじゃないのです。

それがあまりにも安易に、それこそ昔は大学に入れたら大変じゃったじゃないですか。いまは全員が入れる時代です。あれと同じようなもので、じゃあ、全員大学へ入れるということは幸せかいうたら、そんなことではないし、全く違う。だから、我々は何しろ生きるといことは戦いなので、その戦いに勝ち抜くには鍛えて必死になるといことですね。

それは「格闘技」ですよ。

店舗展開と資金調達

【松島】 仕入はまさにその原点だということですね。わかりました。

それで、ユニーの店の4階のショッパから始まって、それからどういう展開になるのですか。そのときはまだあまり敷金とか要らなかったのですか。

【矢野】 それは向こうが言ったので、それは徐々に、徐々に、十何年、催事すると金が早く入ってきますね。この在庫を持って、しまつて、売れただけを通して次へ行きますね。でも、店になつたら、ここ、ここ、ここ、ここ、みんな在庫が要りますからお金が必要なのです。だから、そう簡単にはできませんでした。十二、三年かかりました。

【松島】 じわじわと。

【矢野】 ええ。

ただ、ありがたかつたのは、僕ら、6時頃出ていって、店を開いて、また夜しまつて帰ることを思つたら、店はつくつて置いておけばいいから、こんな楽なことはないと思いました。

ところが、ちよつと有名な、衣料の小売企業の方に、「ダイソーさん、年間20店舗出したら社員からクーデターが起きまして、大事でしたよ」って。

【松島】 それは東京店で起きたという話ですか。

【矢野】 いやいや、あるAというチェーン店が20店舗もようけ出したら、みんな大変だと。うちは、あのころ月に50店舗以上出していたのです。「どうしてそんなことができるんですか」言うから、「い

やあ、店出したら楽になるけえ、みんな喜んでやりますよ」言うた覚えがあるんですけど、しんどいことをしてきたおかげである意味楽ですし、お金もとにかく使わんように、使わんように、銀行のお金は全部銀行のもんじゃけえ、お金は使ったらいけん言うて、質素に、質素にしとったから、未上場で2500店舗出しました。

【松島】 すごいですね。

店舗を出し始めると、敷金の問題とか在庫の問題とかいろいろ資金を寝かさなくてはいけませんね。その展開のための資金はどういうふうに調達されたのですか。自己資金ですか。

【矢野】 銀行から借りて。

経理部長は銀行から来られたのですが、年商80億円のととき広島総合銀行（現もみじ銀行）から来てもらうたのです。120億円ぐらいのときかな、借入が20億か30億あって、預金が20億か30億あったのです。経理部長が、「社長、もう資金繰りは私に任せてください。これだけあればもうやりくりしますから、もうこれ以上借りんでもいいから、すべて私に任せてください」と言うので、「何をおっしゃってるんですか。あなたが支店長時代に経験した、不渡りを出したり、いろんな事件とか事故を見られたでしょうけど、あなたのいままでの体験の中ではこれでやっていけると思うかもわからんけど、事件とか事故というものは我々が想像せんものが来る。そのときの備えだから、銀行が貸さん言うまでは借りてください」と。

ここで100億金があつたら生きられるのに、90億しかない。それはあきらめる。でも、借りる力が120億あるのに90億しか借りてなくてつづれたら、死んでも死に切れませんよね。どんどん、どんどん、貸しちゃう言うのをみんな借りていったのです。いろんな

ことを銀行は言ってきましたが、これはうちが借りたもので、銀行の金だから使う言うて、株も何もやっていませんし、そっくりそのまま。いま借り入れるより預金が多いのですけど、預金しているほうが借入より高い時代になったので、要するに質素にしていたから銀行から借りた分でどんどん出せましたね。

ヨーカ堂の鈴木会長がいつもおっしゃるんですけど、「消費者にとつてこの会社はうまくいっているというぐらいおもしろくない話はないんだ。この会社、大変みたいねえというのが消費者が一番楽しいんだ」と。「会長、そっくりセブン・イレブンのことはどうなるんですか」言うたのです。

昔、ダイソーは危ない、危ないと言われ続けてきたのです。安売りの店をどんどん出して、流通ではいつも噂があつたのです。ダイソーは危ない、あるいは、いつつぶれるかいうて。で、うちの幹部には、「噂が出てもうちは十分耐えられるけえ心配せんでええ。だけど、否定もせんでええ。危ない言われたら、そうですか言うときゃええ。仕方ない、儲からんです言うときゃええ。危ない言われるぐらい会社にとつて頑張る栄養源はないんだ。いい会社じゃ言われるぐらい蝕むものはないんじゃけえ、悪い言われるのはそのままほつときゃええ。儲からんです、助けてください言うときゃええ」と。

【松島】 ちよつと戻るのですけれども、91年に直営店の第1号を高松に開かれますね。高松を選んだ理由は何かありますか。

【矢野】 いやいや、僕は全部受け身ですから。出店担当は2人しかつけない、とにかく受け身です。

【松島】 受け身でやるということについては、何かお考えがあつた

のでしようか。

【矢野】 口下手だし、口ができなかったので、図書月販（のちのほぶ。00年1月に破産）で本のセールスをしていたとき24人中22番で、高校出の者に負けてですね。口ではできない。だから待とう。木の根っこ商法で、仕人も売りも向こうが言うてくるのを待とうやという主義だったのだ。

【松島】 しかし、そういうチャンス物を物にできるのには、考えてみれば仕入力ですね。

【矢野】 たまたま高松の物件が入ってきて、家賃は高いけどどうしようというて悩み苦しんで、しょうがない、出そうかいうて出したのです。

【松島】 そういうことですか。

それ以後、急速にチェーン展開が始まっていくわけですけども、その話と仕入のほうでの企画商売との関係はまだ出てこないのでしょうか。

【矢野】 徐々には出てきますよね。だけど、ダイソーは危ないという噂が一緒にありましたからね。こんなに儲かるはずがない、資金繰りが続くはずがない、と。

あそこへ10人ぐらい出店室があつたのですけれども、出店をようけするので2人に減らしたのです。あんまり出店するなと。「マラソンのゴールはハッピーだけど、店のゴールは地獄ぞ。いまのよう小商圏いう時代じゃないので、地獄ぞ、先は長いんじや。何十年やらにやいけんものじゃけえ、ようけ店出すな」言うて2人にしたのです。

ところが、いろいろマスコミなんかでいっぱい話が入り出して、

「社長、どうしましょうか」と、これなら出るしかないというので、全部仕方がないで出たのです。こつちから積極的に出たものはないのです。

【松島】 87年というと例のプラザ合意で円が高くなった後ですね。

【矢野】 その辺のことはわからない。円高とか円安は気にしないことにしているので、円高じゃけえ何しよう、円安じゃけえどうしよういうたつて、経理上には来るけど、お客さんには関係ないので、それを一々こころしていたら、とてもじゃないが商売にならないので、バイヤーに、「わしらみたいなバカが儲けなんて出しよるんことができるか。売れりゃええんじや。儲けようなんて思うな。倒産以外の価値観を求めんな」って、売れるか売れんかにしか興味なかったんで、ああいうのはあんまり気にしなかつたのです。

【松島】 仕入が海外のほうに向いていくという時期は、まだこの時期ではないのですか。

【矢野】 まだまだ後でしょうね。

【松島】 まだ国内の安いところから仕入れる。

【矢野】 ええ。それから、海外もそろそろきまりましたけど。

【下村】 91年に高松に1号店をお出しになって、95年までの4年間で約500店舗出店されていますが、それは社長のほうでかなりセーブされても、あつちこつちから声がかかってこんなふうになつてしまったということでしょうか。

【矢野】 ええ。4年間で1200店舗出したのです。

【松島】 敷金だけでも相当な額になりますよね。

【矢野】 ええ。よう覚えとらんですけど、いつも預貸は1000%ぐらいありましたので、銀行は何ぼでも貸してくれましたね。

【松島】 預金があるからですね。そういうことですか。

【矢野】 石橋をたたいでも渡りとうない。何回も失敗しているの
で、大きくしても意味がないし、大きいことはええことじゃないん
じゃけえ、生きる。死にかけたので、自殺しかけたので、「倒産以
外の価値観を求めるな。儲けて大きいならうなんてわしらができる
はずないじゃないか」といつも怒りよったので、ある意味で、もう
しようがないな、仕方がないなという部分で出ていったのです。

【松島】 それだけ広くなると仕入がすごく大変だと思っ
ます。店舗数が増えて在庫も出てくる。そうすると、商品はどのい
うものを並べるかとか、どういふふうにそれを仕入れるかとか。

【矢野】 これは何でも入れました。何でも売りよりました。

【松島】 商品企画が始まるのはいつ頃からでしょうか。

【矢野】 ずっと後でしょう。何でも売りよりましたよ、あのころ
は。バブルがはじめてぐらいからですか。

【松島】 90年代になってからですか。

【矢野】 ええ。もともといいもの売って大きくなってきたので、
いつも1000円で、「1000円均一は安物買いよのお」とか、勉強
会へ行くと、「百均か、あれは安物や。すぐ壊れるよ」と言ってみ
んなにバカにされよった。何で1000円が安物や、100万円の家
具は高級品で1万円の家具はポロじゃけど、うちの商品は1000円
でも高級品だ、1000円で高級品を売りよるんじゃ、バカにするな
言うてた。だから、名刺交換するのが嫌でしたね、百均かあと言わ
れるのがね。

【松島】 まさにバブル期、80年代の終わりには、みんな随分高級品
志向に走った時期だと思いますけれど、矢野社長は、高級品志向

というか、値段の高いところに視線を移すことはなかったのです
ね。

【矢野】 僕はありがたいことに失敗しかしてないし、いいことは何
一つなかったけえ、ほかのことに手を出せる能力がないありがたさ
でしたね。

【松島】 それまでやってきた、1000円で価値のあるものをお客様
に提供するという基本的なところは、ぶれなかったわけですね。

【矢野】 ええ。いろんな商売やいろんな話やM&Aやいっぱいあり
ましたけど、振り向かない。僕は「分相応」という言葉が好きなので
す。自分の枠を越えるのは怖いし、いまでも年商300億円、利益
30億円ぐらいにしか思っていないのです。

【松島】 実際より10分の1以下ですね。

【矢野】 それ以上思えんですよ。これが3000億円以上という
こと自体、自分自身が理解できんけえ、年商300億円、利益が30
億円ぐらいかなと思っっているのです。

【松島】 バブルのプロセスについて伺ったのですが、デフレになっ
てきて、デフレ期には商品の企画をという話もちよつと出ました
ね。91年に潮目が変わってバブルが崩壊しデフレになるわけですけ
れども、そのころ何かお考えになったことはありますか。

【矢野】 あんまり考えてもそんなに変わらない。この間、東大の地
球学の教授である松井(孝典、現在東大名誉教授、千葉工業大惑星
探査研究センター所長)先生の勉強会で、1時間半ぐらい食事をし
ながら話を聞かせていただきまして、温暖化じゃどうじゃいいうてい
ろいろあるけど、地球圏は何も変わらない。熱くなるうが、冷たく
なるうが、変わらない。人間圏がワーワー言いよるだけの話で、地

球圏は変わらない。少々ガス出して穴があいとるいつてもわからぬ。冷とうなりよるのか、熱うなりよるのか、地球物理学的には地球圏は地球圏だ。下々で言いよるのは人間圏だと。

あれと一緒に、僕らがどうなるかこうなるかわからん。つい1年半前までは、中国製品を食うたら毒があるじゃあ言いよった。日本は逆じゃないですか。だから、右往左往しても、戦後、丸裸になって一直線にフォロワーの風が吹いた時代は、右肩上がりの考え方を出した者がみんな勝ったわけです。予想が当たっていたわけです。でも、ダッチロールですから、御巢鷹山に落ちていくJALが1年かかってとか2年かかって落ちていくとすれば、次はどうなるかというのはわからんわけです。

人間、しよせん予想力とか将来を鑑みる力とか人を見る目なんかほとんどないのです。だから、自分の人生の予想もできない。運がいいとか悪いとかいうのが20世紀はありました。いとこの坊ちゃんに生まれたり、大社長の子供に生まれたり、土地持ちの子に生まれた者は、確かに条件はよかったけど、21世紀になってみると何も無い。あるのは日々の小さな積み重ねの足し算。それもコンピュータ上の足し算です。お前ら、きょうはあんな悪いことした、きょうはいいことしたって、正確無比に神さんが評価して、そういう人生を生きよるような境遇に生き出して、しよせん予想とか目標とか戦略とか戦術というのは意味がないような気がしている。

だから、ここでこうなるああなるじゃなくて、いまからは日々積み重ねる時代に入っていたのかなあと。

21世紀は「縮みの時代」 恵まれる不幸せ

【松島】 21世紀は「縮みの時代」とおっしゃっていますね。

【矢野】 プラスとマイナス、生と死、右と左、北極と南極、一対ですよ。人間は生まれてきたら死に至る。成長期は20代、30代、40代、50代、60代、いいことを続けるには人の何倍も努力が要るわけです。それはバブルの前ぐらいまではあったのです。みんな必死に働きよった。もちろん一部のバブル紳士もいたけど、不動産屋、土建屋さんはあんなつたけど、みんな必死に働いて押し上げよったのです。その押し上げる原動力はエンジンか蒸気がなくなりよるのですから、それは縮みますよ。伸びると縮むは一対ですから、それがずっと続くと思う官僚さんや自民党さんはしょうがないですよ。

いまから先のことはわからない。こういう現象が起きたらこうしようとしても、ついこの間までスーパーが銀行をつくったじゃないですか。鈴木さんのところ以外は全部だめですね。鈴木会長と僕は年に4回ぐらい会うのですが、2回はゴルフをする、2回は勉強会。「会長、何で銀行をつくられたんですか」と言ったら、「お客さんが便利だから」と言ったのです。これは成功するな、それはうまくいくでしょうねえ、と。でも、みんなは欲でつくったじゃないですか。大きくなろう、こうしたら儲かると。鈴木会長は一言でしたよ、「お客さんが便利だから」と。本当に便利ですよのね。

【松島】 そうですね。

【矢野】 だから、20世紀には、力がある者や能力がある者や金がある者や運がいい者やそういう者に女神は微笑んだけど、それはあく

までフォローの風であつて、実態ではない、恵まれば恵まれるほど人間というものは弱くなる。だから当然縮む。

日本には「家貧しゅうして孝子出ずる」という言葉がある。でも、いまの日本は朝寝、朝酒で家つぶれるという、まさにそうですね。これはもう縮むに決まっている。一所懸命働かなくて何で保てるのですか。

1月に柳井（正ファーストリテイリング会長兼社長）さんとゴルフしよつて、柳井さんは『二勝九敗』（03年11月、新潮社）という本を出され、「あれだけ売れたんじゃけえ、もうそろそろ『九勝一敗』の本を書かれたらどうですか」。

柳井さんは「いま本を書きよるんよ、『十三勝一敗』と書きよるんよ」つて。成功体験は1日で忘れ去れですよ。

その前に鈴木会長がいつも言っているのは「過去の成功は捨て去れ、忘れろ」と。柳井さんは「1日で忘れ去れ」と言つたのです。だから、鈴木会長の過去の成功体験を捨てろというのよりもう1歩、1日1日、日々ダツチロールすることですよ。

【松島】 日々新しく判断しないといけないということですね。

【矢野】 ええ。だから、傾向とかそういうものはやらないのです。それは真剣度ですよ。いま柳井さんのところがええのは、ちよどと玉塚（元一・元ファーストリテイリング社長、現リヴァンプ代表取締役）さんが入つたところから、何でうまくいきだしたかというのと、柳井さんが会長兼社長に戻つたのです。それでもうまくいかなかったのです。今度は商品本部長になった。それでうまくいきだしたのです。で、営業本部長もされている。

ということとは、やっぱり社長と役員では会社を思う気が違うじゃ

ないですか。商品本部長に社長がなつちやつた。今度は営業本部長ですから、思いの戦いですよ。もちろん体がついていくか、頭がついていくかは別問題でして、ニトリさんもすごいですね。

似鳥（昭雄ニトリ社長）さんと柳井さんと日経新聞社編集委員の井本（省吾）さんとよくゴルフするんですけど、似鳥さんは27位ですね。柳井さんは1位で、似鳥さんは27位で、わしは貧乏人だ言うていたんですけど、あの人も超々ワンマンです。日本電産の永守（重信社長）さんもそうですし、やっぱり強い思いの戦い。思いの強いところが勝つ。

自民党が何であなつていったかいうたら、思いがないのですね。申し訳ないけど、官僚さんもそうですよ。思い、生きる、「生」、生き続ける。息ができて初めて息ができる幸せがわかりますね。そういう、生きるとか、「生」とか、そういう思いの時代に入つてきた中で、こういう現象が起きたからこういう現象、こういう現象が起きたらこういうふうにしよつたというものはなくなつたんじゃないか。

いま、東南アジアで不動産をやっている人は大儲けしているので。まさに昔の日本と一緒ですよ。でも、日本はそれを越えていつた。ギリシアの後期とかローマの後期になつてきた。自ら人間でつぶれる。自らつぶれる。ダイソウのライバルはどこですかというけれど、ダイソウに決まつてるじゃないか、うちの怠慢、うちの甘え、うち自身がライバルだと言うのです。どこでもいろんな人が言つていますけど、そういう時代になつたので、こういう時代だからこう、こういう時代だからこう、サイコロのいまうちらは5とか、1の後ろは6とか、そういう時代だから振つてみなければ裏はわから

ん。

【松島】 リーダーの劣化が起きているということを矢野社長は言っておっしゃいますけれども、リーダーの劣化というのは、いまの話に関係あるのでしょうか。

【矢野】 それは自民党さんでもそうですし、官僚さんでもそうですし、政治家とか官僚は国を滅ぼさない。例えば、前田利家だって、伊達だって、その国の総理大臣ですよ。あそここの官僚は直属の部下ですよ。政治家とか領主、総理大臣は、国を滅ぼさないためにあるわけです。国が食えるためにある。聖徳太子は朝煙が上がりよるのを見て安心したという、国を飢えさせないという最も大事な仕事がある。そして、国を滅ぼさない。国民を奴隷にしない。この三つが最も大切なわけです。

でも、それはほっといても起きたのです。戦後、官僚は安月給で必死に国を思うて仕事をしたから、ものすごい進化というか、すごい人間になっていくわけですね。もちろん通産省は遅うまで、1時、2時までやりよったですけど、帝国ホテルのところから見ると、警察庁が12時半頃消えて、通産が2時から、大蔵のほうは2時ぐらいまで電気がついていますね。そうしてつくってきたのです。でも、食えるのですから。

例えば、ダイソーが絶対につぶれんという仕組みになったら、いまの3分の1しか働かせませんよ。要するに主目的がなくなりますが。国を滅ぼさない、奴隷にさせない、3食飯を食わす、このために政治家はいる。それがなかったら民間に任せてもええ。もちろん警察は要る、検察も要るかもわからんけど、大目標というか、学生でも中間試験がない、期末試験がない、大学入学試験がない、就職

試験がないようなもので、そうしたら当然劣化します。「恵まれる不幸せ」というものを感じます。

【松島】 いろんなところでその話をされていらつしやいますね。

【矢野】 江戸時代に、家康は自分の保身のために日本国を鎖国して、成長をとめましたね。日本にとって大悪いやつかもわからんけど、あの300年のおかげで、我慢する力、上へ上がれなくてもその中で上がりたい者はおらんのですけど、上がりたい中で上がれないという我慢する力を持った。それは戦後の日本でも、兄貴らは弟を高校に行かすために中学を出て、弟は高校へ行かすとか、大へ行かすとか、そういう時代があつたじゃないですか。だから、家康は鎖国してああいうことをしたけど、あの300年の間に日本人は我慢する力、一所懸命与えられた環境の中で働く、そのことが明治維新以降、急速に歴史上にないぐらい一気にナンバー1だ、ナンバー2の国になれたのです。

【松島】 最後に一つだけ伺いたいのですけれども、「縮みの時代」に矢野社長はどういう経営をしていこうというお考えでしょうか。

【矢野】 僕は経営者じゃ思ってないのです。社長は社長じゃけど、経営者とは思ってない。経営なんてできない。社長はリーダーじゃけえ。

【松島】 では、社長としてどういうふうに。

【矢野】 わかりません。

【松島】 ただ、状況はそういうことであるということとは。

【矢野】 僕は、予算、経営計画、目標、ノルマ、一切つくったことがないのです。どうしていいかわからないから。たまたま海外が売れているけど、あれがなかったら、俺も自殺するか売ってしまうん

じゃが、海外で売れ出しるので、すごいですねえ。どうしてええかわかりません。海外がいいか悪いか……。

【松島】 御社の商品企画と生産にいままでのところから変わっていくところが非常に興味深く思っているのです。

【矢野】 それは全然。ようけ量を出したら……。

【松島】 自分でつくるという。

【矢野】 1品はウォルマートの30倍ぐらい売るらしいですよ。うちはこのくらいの店とすると、ウォルマートはこんな店じゃないですか。ウォルマートは、例えばガラスコップがあると、隅っことか2階の奥ですね。値段は何ぼかなと、こうして見るじゃないですか。

うちはこのくらいの店だから、100円だと思いと、こう(値段を)見る手間がないし、これだけです。ウォルマートの30倍ぐらい1個の注文数が多いそうです。

このネクタイも1000円ですよ。

【松島】 そういう商品企画はどういうふうにしていらつしやるのですか。社内にマーチャングデザインングのチームがあるのですか。

【矢野】 それはメーカーが持つてくるのです。売りたいけえ。うちに来ればすぐコンテナ何本ですか。

【松島】 それだけのバイニングパワーがあるから。

【矢野】 東京ドーム七つか八つ分の床面積があるのです。倉庫に。

【松島】 倉庫は集中倉庫ですか、分散ですか。

【矢野】 いやいや、いっぱいあります。東京にもあるし、いま大阪もつくりよるんですけど、各地に倉庫がいっぱいあります。

【松島】 海外はどういうふうに物流はされるのですか。

【矢野】 海外は上海と東莞(中国広東省)に倉庫があります。上海

も32、3億で1万坪の土地を買ってつくっています。

【松島】 そこからアジアとか、中近東にもですか。

【矢野】 中東はまだですけど。それから、台湾にもありますし、シンガポールにもありますし、東莞から出しています。韓国も。

【松島】 中東にも積極的に展開されていますが。

【矢野】 積極的じゃなくて、向こうが言うたら受けるだけです。彼女と政策は積極的に行っても無理ですよ。相手にしてもらえんから、言うてくるのを待つ。ここは書かんでください。

【松島】 ありがとうございました。お考えが大変よくわかりました。

私の家は錦糸町店(東京都墨田区)のすぐそばなので、ダイソーの錦糸町店にはよく行きます。すごい広さですね。

【矢野】 そこうが250坪ぐらいで昔あったのです。で、すごく売っていたのです。それでも1回なくされたのか、ここもしてくれ言うて。あれ、そこうだったのですよね。

【松島】 そうです。

【矢野】 百貨店というのは、例えば東急百貨店の日本橋が閉店いうて1年半続いたじゃないですか。商品は売り切れじゃないのです。百貨店とスーパーの中間の商品を出して、レストランも2階と上とに置いて、子供連れの若い人らは2階の弁当で、1年半してもずうっとお客は切れんかったのです。札幌も、あれは契約の関係か何かで10カ月ぐらいでやめたのですけど、閉店セールになったらものすごく売れるじゃないですか。その商品なら、2、3カ月ならわかりますよ。でも、1年半もやって、新しいものをお客さんが教えてくれるわけですよ。こういう時代だよ。

アメリカの百貨店はうまくいってゐるらしいですが、一つうまくいっているのは集中レジ、スーパーみたいなレジにしているのだそうです。百貨店対応じゃなくて、集中レジ。それがものすごく売れておるのだそうですよ。

だから、百貨店でもなかなか難しいもので、伊勢丹に鈴木(勝男、現在株式会社大沼相談役)常務というすごい人がいたのです。その人が伊勢丹新宿の店長になったのです。高卒だったのですけど常務で行って、高島屋ができたら伊勢丹はつぶれると言っていたのです。アクセスが悪いし、伊勢丹は危ない、と。そうしたら、とんでもない、右肩上がりです。ズンズン売上を伸ばしたのです。

それで、鈴木さんが日経の井本さんを通じて食事させてくれたいので、伊勢丹へ行つたのですけれども、伊勢丹に吉兆があつて、そこで飯を食つて、彼はトイレへ行く言うて出たのです。わしも行くと思つて20メートル後を行つたのです。そうしたら、吉兆から結構長くて、その間に専門店や売場があつて、あの人はガニ股で、「オッスーおお、元氣か」「オッスーやつとる？」言うて、昔、オス、メス言う時代があつたじゃないですか。あれをそのままやりよつたのです。

いまはあるかどうか知りませんが、自社売場をどんどん増やしていったのです。それは、バイヤーを呼んできて、「お前ら、おばさんに聞け。売場の人に聞け」つて。そうしたら売場の人は、「これは青がよく売れるんですよ」「これは6月に来るけど、4月がいいんですよ」つて。結局バイヤーはパソコンで数字でしか商品がわからん。おばさんは何でも知っているわけです。「これはもうちょっと大きいのが欲しいと言われるんですよ」つて。それで、ほかの百

貨店はみんなテナント貸しにしよるのに、自社売場がすごく増えたわけです。

ところが、やっぱり定年退職させているのです。この間たまたま、大沼百貨店の顧問か何かで、日本の百貨店は全部こう(下向き)なのに、大沼だけこう(上向き)なつとるというて。

【松島】 大沼というのはどこですか。

【矢野】 東北のほうでしょう(大沼は山形県の百貨店。山形市と米沢市に2店舗)。鈴木さんの名前を久しぶりに見て、伊勢丹は、クインズ伊勢丹をつくつた田村(弘一・元クインズ伊勢丹社長、10年3月に逝去)さんという人がすごく一所懸命な人で、クインズ伊勢丹をあれしたじゃないですか。それでも定年で辞めさせたのです。それで名古屋の名鉄パレ(愛知県のチェーンストア、現株式会社パレ)の社長になられたのですけど、伊勢丹でも役員の定年までは引つ張ればいいのに、やっぱりエリート集団で、定年退職で2人ともすごい人を辞めさせた。

百貨店が気取らずに閉店セールをしたらどんどん売れるのです。あそこらが戦略とか政策というもので行くけえ、お客さんの声じゃない。ダッチロールがわからんのでしようね。もつたいなあ、ああいう人があれして、やっぱり偉いさんはどうせ東大か慶應でしようけど。

三越でも昔は利益6位ぐらいじゃつたのです。岡田(茂・元社長)さんがおるころは。高島屋が10位とか伊勢丹が13位ぐらいだったのです。だから、時代は流れでも何でもありません。時代は変わるのです。努力する若いときはトヨタのように成長していくけど、トヨタだつてピークに来たら年をとるのです。トヨタは人並み以上の努力をす

るから、わしらはサブプリメントを飲んだり、酒の量をちよつと減らすくらいじゃえあんまり役に立たんけど、いまから生きるのはいまの時代なわけです。こういうあれだからこういう政策、こういうあれをするからこういう、そういう時代ではない。20世紀の流れの中で21世紀を見ると間違いが起きる。

【松島】 大変示唆に富むお話で勉強になりました。ありがとうございます。

私、トヨタの研究をしているのです。トヨタのプリウスをつくったころの副社長で和田〔明広、現アイシン精機相談役〕さんという人がいます。設計の技術者のトップです。私はオールラ・ヒストリーという手法を使って、子供のころからの話を詳しく20時間、30時間かけて何うという手法をとるのですが、和田さんの話を伺ったときに、和田さんが、車の設計をする人は1000円ショップに興味を持たなければいかん、なぜこの品物が1000円でできるかについて驚きと感動を持ってそこを考えない技術者は良い車が設計できないという話をしていらつしやいました。

【矢野】 トヨタはうちからよく買うてららしいですよ。工具入れ、部品入れにちょうどいい。うちでつくつたらすごく高くつくのだから、2、3百円と言つてたな。それから、ナショナル（現パナソニック）の中村〔邦夫〕社長（現在会長）も、「お宅の商品をいっも買うんですよ」と。

僕は三菱自動車の益子〔修〕社長と仲がいいのです。ここへも来てくれて、170人ツーショット撮つたのです。倉庫の人も呼んで。

トヨタの場合は違うのです。それは、これでいいの、これでいい

のかと5回言つて机に座るそうです。現場でも常に「カイゼン」で昨日までのことを否定する。いわゆる自己否定できるのです。

日本人の一番得意なのは、いままでどうだったからこうだ、昨日どおりやつてるかということは何となく得意なわけです。でも、昨日は昨日、今日からということが苦手なわけです。だから、こういう分析も昨日からの流れを何とか体系付けようというもののかもわからん。否定というのは時代が変わるのです。それは、江戸時代になつたら伊達政宗が福島正則のように、もちろん福島もいろいろしたんじやろうけど、福島正則のようにこういうふうにしたらつぶされるわけですよ。時代が変わっているから。伊達は時代が変わつて否定して、仕方なしに下を向いたのです。そういう時代ですよ。

結局、いま官僚がやっていることは、戦国時代、応仁の乱から100年で、材木が要る、鉄が要る、着るものが要る、食い物が要るつてインフレで無理にやつて、それを続けようとして石田三成が朝鮮を攻めたわけです。土地本位制、領土制。いまの官僚の予算の広がり方は20世紀を引つ張りよるのです。でも、家康は成長するなとやつたわけですよ。それは否定したわけです。せざるを得なかつたのか、偶然から来たのか。そういう時代。

いまからは、よりいい生活ができるのか、より20世紀の成長の上に乗つた理論とか、20世紀にいい生活をした流れ、車を買う、家のローンをつくる、そんなものはすぐ払える時代とは違うのです。時代が変わつた、一所懸命やらなくてはいけないという啓蒙が日本にはいま必要なのです。その啓蒙なくして、こうなりやああなる、あななりやこうなる、こうなつたらこうなつていくんじやないかということを説いても難しい。新たな啓蒙というものがあらわれるの

か、あらわれんのか。自民党を見ていたら、まさにあらわれんし、官僚もあれだけ予算を上げてくる。家は貧しいのですから頑張れば孝子出するのに、家貧しゅうして朝寝、朝酒、朝湯だ。ここを何とかせん限り難しいでしょうね。

—了—