

長期的視点で、次の発展につなげる試みを



野本弘文
日本小売業協会 会長

森田美礼 氏
TOKYO MX NEWS キャスター

森田 会長就任おめでとうございます。

野本 ありがとうございます。

森田 5月29日に開催された日本小売業協会の総会・理事会において会長に就任されたわけですが、会長就任にあたっての抱負をお聞かせください。

野本 昨年、清水信次前会長から「日本小売業協会のために、副会長をお願いできないか」というお話をいただきました。

私はもともと土木屋で、商売というより街づくりが専門ですが、東急グループは百貨店やストアなどを擁し、この約10年間は経営者として見てきましたので、「お手伝いさせていただきます」とお受けしたのですが、会長代行まで仰せつかろうとは、思ってもおりませんでした。

そして、今回の総会で会長にご指名いただいた次第ですが、皆様からご賛同いただいたことに、深く感謝申し上げます。微力ながら小売業界の健全な発展のためにお役に立てるよう、頑張っていきたいと思っています。

森田 日本小売業協会の会長の役割というのは、具体的にどのようなものですか。

野本 いろいろあると思います。日本小売業協会ができた41年前は、まだまだ小売業界の地位が低い状況でした。百貨店は百貨店、ストアはストア、それぞれ縦割りで活動していましたが、それだけでは弱いのではな

いかという考えがあったと思います。

そうした中において、日本の国の豊かさを実現していくためには、何よりもお客様と直接接している小売業界が健全に発展していくことが必要で、小売業、小売業関連企業などが、地位向上すれば、それが結果としてお客様の利益にもなると考えて、協会をつくったのではないかと思います。

私もメディア事業に16年くらい携わりましたが、これから商売というのは変わっていくと実感しました。商売は、もともと八百屋に野菜を買いに行く、呉服屋に着物を仕立てに行く、酒屋に酒を買いに行くという、そういう形態がずっと続いてきました。

森田 そうですね。

野本 昭和30年代くらいから、スーパーマーケットなどが出てきて、ワンストップショッピング、1カ所に行っているいろいろなものが買える時代が来たわけです。それを、より身近にしたのがコンビニエンスストアです。

では、その次に何が来るかというと、カタログショッピング、テレビショッピングなど、今でいうECの世界です。メディア事業をやっていたときに、家の中で買い物が全部できる時代が必ず来るという想像をしていました。

こうした時代に小売業界はどうあるべきかということ、私なりにもずっと考えてきましたし、社員にも考

えるようによくいっていました。ですから、これから日本小売業協会でも、皆様と一緒に考えてまいりたいと思います。

元気のいい企業、アマゾン、グーグル、楽天などは全部ネットです。最初は本だけだったのが、次のものへつながっていく。「際」がどんどんなくなってくるのは、当たり前のことです。ですから、そういう「際」がなくなってきたときに、リアルとバーチャルをどううまく融合させながら、次の発展につなげていくかということが非常に大事になってくると思います。

森田 実際、ドラッグストアも、アマゾンなどのECも本当に商品が豊富な印象を受けます。そうした中での、小売業界の課題はどのようなものでしょうか。

野本 小売業というのは、小資本で始めて、それがまとまった形態になったり、ショッピングセンターみたいな形態になったり、多店舗化して大きくなるということがありますが、やはり資本的には少なくとも参入可能です。

鉄道会社は、誰かが「明日からやろう」といっても始められませんが、それに比較すれば、小売業の参入障壁は低いといえます。

森田 確かに、参入しやすいイメージはあります。

野本 そういう参入障壁が低いところに、今度は大企業が入ろうとしています。さらにネットは店舗よりも容易に始められますから、店舗だけをやって利益を出し続けるというのは厳しい環境にあらうかと思います。

もっといえば、「売ります、買います」といった消費者同士が直接つながる形態も昔からありましたが、ネットを使うことによって、本当に簡単にできるわけです。ギャザリングというか、ものを集めて、欲しい人と売りたい人をマッチングさせるという技術が簡単になりました。あとはシェアすればいい。今までは、1つの店でやったら見る人は100人かもしれませんが、ネットに出せば100万人、200万人が一気に見るわけです。

私がメディア事業をやっていたときによく「マスニッチ」という言葉を使っていました。商圈というのは、普通の個人商店だとだいたい半径1キロから1キロ半くらいです。百貨店やショッピングセンターならば、電車や車で来ますが、それでも40~50キロまでです。

でも、ネットには商圈がありません。何百万人、何億人が相手になります。ですから、1000人に1人しか買う

人がいなくても、1000万人いれば1万人になります。ネットはこれが可能です。今後リアルとバーチャルの際がますますなくなってくると思います。

小売店舗に求められるもの

森田 一方で、お店に行って、商品を見てから買いたい人というのもまだいると思いますが、その部分では強化したい点はありますか。

野本 お店に来て商品を買うのには2通りあって、お店に来て自分で確かめて、実際にはネットで一番安いものを買う。もう1つは、その場所に来て自分にフィッティングさせて、それで買う。そうすると、前者は単なるウインドウショッピングになってしまいます。ならばやはり後者のほうにしっかり力を入れないと、お店ではなかなか売れなくなるでしょう。

例えば、うちの店はこうだという枠をはめたり、むやみに価格競争に向かうのは得策とはいえません。今は、価格の情報もネットですぐわかります。価格ではなく、何かプラス・アルファのものを提供しないとイケません。商品の価値だけでもものを買うのか、その商品とそこにいるお店のおかみさん、店員さん、その人とのコミュニケーションも含めて、自分に合った商品を選んでもらえるという価値が重要になります。

ですから、売り方、買い方も、当然変わってくると思います。ここをお店側としてもしっかり感じていかないとなりません。商売はまさに心理学ですからね。

森田 どうしたら買いたくなるのか、ですね。

野本 そうそう。例えば海外旅行をすると何か買いますよね、「記念に」といって。家に持って帰ると結構邪魔になります。だけど買うんですよ。そういう心理が働くからです。1つは思い出を買う。それを見たと行ったときのことを思い出す、ということです。

だから私は、海外から渋谷を訪れたお客様に、渋谷を彷彿とさせるものをつくらないといけない、とよくいうんです。渋谷にはハチ公や、スクランブル交差点などありますが、今年11月に渋谷スクランブルスクエアが開業します。

その屋上、地上230メートルに展望施設「渋谷スカイ」ができます。そこから眼下にスクランブル交差点が見られます。人間というのは、目的が1つではなかなか行かないけれど、3つくらい目的があると、そこに行ってみようと思うものです。渋谷にそんな新しい目的が誕

生します。

もう1つ小売業界が留意しなければならないことは、業種・業態の変化です。これまでの事業は、本屋は本、といった縦割りで行われ、他業種はなかなか入ってこられませんでした。しかし今や、コンビニが本を売り、ネットでも売っています。

ですから、専門的知識を持ち、そして他のものとコラボして、独自のものを生み出していかなければいけません。今、ドラッグストアの中で、野菜やお弁当の売場があるところが多くなりました。では、ドラッグストアがお弁当をつくるかといえば、自分たちでつくるわけではありません。

森田 お弁当屋さんとは協力しているわけですね。

野本 組み合わせですよ。それで、双方がウィンウィンになる可能性もあるし、お客様にとっても利便性が高まる。だから、得意な人たちが得意なことをやって、組み合わせていくことが重要です。そうしなければ「際」にどんどん入っていきます。

かつて、百貨店が出店して非常に業績のよい地域がありました。すると「この地域はいいところだから、うちも出そう」と、いくつかの百貨店が出店しました。しかし急に人口が増えるわけではなく、商圈が広がるわけでもありませんから、最初の数年はよかったのですが、結果的には撤退に追い込まれてしまいました。

どうも、これが儲かるとなると、そこに集中してしまう傾向があります。私の学生時代にはボウリングが大流行しました。すると、ボウリング場の隣にボウリング場ができたりして……。最近はシネコンでしょうか。こういう考え方を変えていかなければならないと思います。

森田 五島昇さんは第2代の会長を務められましたが、野本さんが会長に就任されて、縁を感じることはありますか。

野本 五島昇会長とはレベルが違いますけれども、東急という会社は、「鉄道先にありき」ではなく「街づくり先にありき」、その住まわれる人が幸せで豊かになっていくということが大前提にあります。

鉄道はそのための利便施設であり、住まわれる人にとっておいしくて新鮮なものを提供するために小売業のストアを配置したり、百貨店をつくったりと、生活者にどのようなものを提供させてもらえばいいかという視点で取り組んできたのです。



「ベトナムやインドネシア、タイなどでも街づくりをしています。その地の人が住みたい街をつくらなければいけない、ただ売って利益を得て、さようならではだめだとよく話をしています」(野本)

私が入社した翌年の1972年、創立50周年に「人間の豊かさを求めるーヒューマナイザー東急グループ」というスローガンができました。豊かさを追求していこう、それが人間の幸せにつながり、平和につながるという考えがベースにありました。

五島昇さんは、交通・開発・流通事業などを通じて、豊かさというのとは何なのかを考え続け、文化や教育にも力を注いできました。確かに私も、入社以来、街づくりにずっと携わっているときに、ここにはどんな人に住んでいただけるのか、その人がそこで豊かさを感じていただくためにどうすればいいかを問いかけてきました。

やはりお客様が喜んでいただけるものは何かということを原点にすると、おのずと答は見えてきます。現状がベストではなくても、常にベストを追求していくことが大事だと思います。

アジア各国に学ぶこと

森田 日本小売業協会は、会員のためのいろいろな活動をされており、特に、今年9月にはアジア太平洋小売業者大会が、中国の重慶で開催されます。重慶大会に寄せる思いをお聞かせいただけますか。

野本 41年前に日本小売業協会をつくったときから、いずれ日本のマーケットは飽和状態になると予想されていたのではないかと思います。それから、日本がある程度豊かになってきたときに、まだもっと豊かにならなければならない国々も当然あるわけです。そうした国々に対して、日本が欧米を参考にしながら豊かに

なってきたのと同じように、アジアの小売業界に対し我々がお手伝いできることは何なのかを考える必要があります。海外を市場として儲けようという発想だけでは長続きしません。現地の人たちと一緒に育っていくという考えが必要ですし、協会の源流にそうした考えがあったと思います。

重慶大会も、そういう思いが伝わるような大会であってほしいと思います。

一方、EC市場は日本より中国や韓国のほうがずっと進んでいます。また、中国の1人当たりGDPはまだ1万ドルに達していませんが、高所得者層は増えており、たとえ国民の1%だとしても、1300万人いるわけです。そういう人たちがどういう生活をしているのか、さまざまな視点で学ぶことができます。

そうした富裕層の人々、これから豊かになろうとする人々に対し、私たちに何ができるのかを考えることによって、そこにビジネスチャンスを見出すことが可能だと思います。

森田 重慶大会がビジネスチャンスだと、そういうふうに捉えて参加してもらえるといいですね。

生家で培われた商売の基本

森田 野本会長、ご実家は福岡で酒屋と青果店をされていらっしゃったそうですが、小売業の原点というものを小さい頃から見ていたわけですね。

野本 そうですね。生まれて物心がついたときから店で何となく遊んでいました。それで、店の手伝いは小学校高学年くらいからやっていました。

お中元・お歳暮のシーズンになると、店の中に大きな棚をつくって、それらが贈答品の化粧箱でいっぱいになるのです。酒屋と果物屋でしたから、化粧箱の中にダルマ（サントリーオールド）や鮭缶やウニの瓶詰めなどの商品を入れてパッキンを詰め、上に透明セロハンを貼って、店に並べるわけです。ワンシーズンに1000個くらいつくりました。

今でもよく覚えています。母と、お客様が何を買うか当てっこをするんです。母は7割くらいの確率で当てましたね。私は1割当たるかどうかですよ。で、「何でそんなにわかるの?」と聞いたことがあるんです。そうしたら、お客様が最初にぼっと立ち止まったときの商品を買う確率が高いというようなことをいいました。お客様を見ていると、お客様は商品をいろいろ見て

一周して、元に戻って目にとまったものをきちんと見て、手にとるんです。

ですからよく考える、お客様がぼっと見て、他と比較をして、決定をして、それを行動に移すという、今でいうマーケティングそのものをやっていた。そのことに気がついたのは、会社に入ってからです。詰め合わせをつくるのも、どれが一番売れ筋かなど、自分なりに考えてやるわけですよ。

原価に対しては、中学3年のときです。自転車でビールをお客様のところに配達していたんですが、転んで3本を割ったことがあるんです。当然、怒られるのを覚悟して帰って、父に「割っちゃった」といったら、「20本売ってこい」といわれました。「3本じゃないの?」と聞くと、「3本の元をとるには、20本売らなければとれないんだ」といわれたのです。いわゆる原価と利益の発想ですね。

それで、ものにはすべて原価と利益があることを学んだわけです。商売の原点ですよ。そういうことが、サラリーマンになってからも非常に役に立っているのではないかと思います。

他に、当事者意識という話をよく社内で行います。会社の金だからいいや、という意識は、私には全くなかったですね。だから、必要な大金は使いますが、無駄遣いは嫌いです。

マンションを開発しているとき、部下には「このマンションは自分だったら買うか」と尋ねます。自分が買いたいと思うものをつくらなければいけません。そういう当事者意識は、小さくても大きくても同じように大事だと思います。ただ、そういうものは小さい頃から何となく商売に接してきたから、自然に身についたのかもしれません。

こういうことを大事にしたいと思っていて、これからも社員に伝えていきたいと考えています。

森田 本日は大変勉強になりました。ありがとうございました。



「今や渋谷は外国人観光客のほとんどが訪れるような街になりました」
(森田)