

流通の現場から物価問題を考える

小売業の価格設定行動を中心に

2001年6月8日・「物価に関する研究会」第2回会合における荒井伸也
サミット(株)代表取締役社長の講演

(はじめに)

荒井でございます。私の物価や経済に対する見方は、あくまで自分の会社をどうやってサバイブさせるかという視点でありまして、皆さんのようにマクロ経済学的な見方ではありません。経済という森の中で自分達が生き延びるためにどうするかという見方ですから、例えば、ユニクロと私どもサミットの衣料品店 20 店ほどあるのですが が競合するであろうかとか、マクドナルドやダイソーはテナントとして適切であろうか、といった見方をしております。したがって、皆さんと比べて、偏った見方ではあるのですが、より切実に感じている部分もあると思います。今日は、物価、経済、流通に関する議論をみていて、私からみて納得がいかない部分、わかりにくいと思う部分についてお話ししたいと思います。そして、時間がありましたら、バブル時代から物書きとしてサラリーマンの立場から問題提起をしてきた中で、物価に関わる部分について若干のプレゼンテーションしてみたいと思います。

1. 最近の販売価格動向

ここに参ります前に、私どもサミットのPOSのデータについて、物価が上がっているか下がっているかという観点で調べてきました。

私どもが扱っている商品は、882のカテゴリー、約1万アイテムあります。生鮮食品は相場がありますので別にして、加工食品、日配品(パンや納豆のように毎日配送されてくる冷蔵品) 雑貨類の3つに分けると、1997年との対比で2000年に一品当たり単価が下がったものが62%で、驚かれるかと思いますが、

単価が上がったものが 38%もありました。ただし、これはカテゴリー別の話であり、同一の商品の単価が上がったわけではありません。むしろ、私どもが、中身をどんどん入れ替え、単価が下落するのを避けている結果として、こうなったというべきでしょう。

2000 年度の売上高で言うと、加工食品、日配品、雑貨類を合わせて 655 億円あるのですが、加工食品 301 億円のうち、一品単価が下がったカテゴリーが 183 億円で 60.7%、上がったものが 39.3%ですから、だいたい加工食品の 4 割は一品単価が上がっていることになります。日配品ですと、265 億円のうち、78%に当たる 207 億円分が下がっていますから、残りの 22%は上がっています。雑貨類は、消耗品ばかりですが、89 億円のうち 68.5%に当たる 61 億円で一品単価が下がっておりまして、残りの 31.5%は上がっているということになります。

つまり、物価は全部下がっているかということ、確かに単品で見るといろんなものが下がっているようですが、中身をどんどん入れ替えていく結果、カテゴリーで見ると下がっているものばかりではなくて、上がっているものもあるわけです。

全体の売上高でみると、昨年 1 年間は既存店ベースでみて前年比 99%でした。これは、食品スーパーの中では良い方だったと思いますし、また、利益面では、この 3 月期は過去最高の数字が出ています。したがって、流通業界は不況で全面的に具合が悪いというようなことはありません。私どもと同じように順調な食品スーパーを他に何社か知っています。もちろん、反対に、具合が悪くなっているところもあります。

2. 物価に関わる流通の問題

(1) 「スーパーマーケットの原点は安売り」説

日本の流通業と物価については、いろんなことが言われます。「スーパーマーケットの原点は安売りである」といった話に始まって、「流通革命論」とか「価格破壊論」といったものが議論されています。ところが、こうした議論は、私の目から見ると、納得できないことが数多くあります。特に日本の流通業については、これはひょっとすると米国もそうかもしれませんが、言葉そのものがはっきりしない部分があるわけです。

例えば、私はダイエーやイトーヨーカドーやジャスコがスーパーマーケット

だと思ったことは一度もありません。また事実、流通業界の中で、ダイエーやイトーヨーカドーをスーパーマーケットと呼んでいる人はいません。ところが、新聞や論文の中では、しばしばこれらがスーパーマーケットの代表のように取り扱われています。「スーパーマーケット」というのは、国際的には食品スーパーだけを指す言葉ですし、そもそも「マーケット」というのは食品を商うお店という意味ですから、家具、家電、重衣料などを置く店をスーパーマーケットと呼ぶのはおかしいわけです。

それから、「スーパーマーケットの原点は安売りだ」と言われているわけですが、世界最初の百貨店はボンマルシェ (Bon Marché) で、これは「安売り」という意味です。つまり、世界最初の百貨店は安売りでスタートしました。と言うよりも、新しい小売業態が生まれてくるときには、皆、「安売り！」と言って出てくるわけです。ところが、スーパーマーケットだけがいつまで経っても「安売り」、「安売り」と言われているのは、「お前はメーカーが作ったものをただ持ってきて売っているだけだから、付加価値ゼロだ。だから粗利をとることは許さん。やることは値段を下げて売ることだけだ」という小売業蔑視の考えが背後にあるような気がします。小売業の中で利口な人はその蔑視の意識を利用して「安売りだ」と称して儲けている、という世界になっており、どうも流通業界の分析のあり方に納得できません。

(2) ワン・ストップ・ショッピング

それから、「ワン・ストップ・ショッピングに対する消費者の志向が強くなったから、大きな店が求められる」といった議論をよくみるのですが、これは全くおかしな話です。ワン・ストップ・ショッピングというのは、ある目的・動機を持ってそこに行ったら、その買い物については全部揃うという意味です。ですから、ワン・ストップ・ショッピングという考え方は、逆に、店が大きくなり過ぎてはいけない、ということを示唆しています。

コンビニエンス・ストアは、典型的なワン・ストップ・ショッピングです。日常の家庭生活上で生ずる急な買い物全てに対応しています。例えば、夜、亭主が会社の部下を連れて帰ってきて、急にビールが欲しいということになってコンビニに買いに行くとしたら、そのときのビールは必ず冷えてなければならないというのがコンビニのビールのあり方です。

一方、食品スーパーは、家庭内で食事をするときのパートナーというのが使命ですから、食品スーパーが売っているビールは、冷えているビールと、6缶

ないし 12 缶で冷えてないビールがないと品揃えとしてはおかしいということになります。これはこれで、日常の食生活のパートナーとしてのワン・ストップ・ショッピングになっているわけです。

したがって、ワン・ストップ・ショッピングという言葉も混乱して使われている感があって、そういう混乱した言葉を使っているんなことが議論されるので、なんだか訳がわからなくなってしまう。しかも、それが価格に関連付けて論じられるので、ときどき不思議に思うような話も出てきます。

93 年くらいでしたでしょうか、価格破壊ということがあまりにも頻繁に言われましたので、中央公論に「安売り礼賛に異議あり」という論文を書き、それを少し継ぎ足して東洋経済新報社から同名の本を出しました。この中では、安売りの秘訣として説明されている色々なことについて、ひとつずつ検討していきました。

例えば、包装資材費を節約したから安くなったという議論が 40 年前から何度も何度も出てきます。あるとき、あんまりその議論が出てくるので、自分の会社のストア・ブランドの缶詰の包装資材費を徹底して安くするように指示しました。100 円くらいの缶詰でしたが、いくら頑張っても 50 銭も安くなりませんでした。それから、店舗の資本費を下げたから、つまり、店舗を安く建てたから商品が安くなるという話があるのですが、店舗の資本費を安くしようと思わない小売業者なんてどこにもいなくて、みんな一生懸命安くしようとしているわけですから、それが理由で価格が 20% 下がったとか、半値になったとか言われると、これはなにか、全然違う種類の話をしているのではないか、悪い言い方をすると、相手の無知につけ込んで騙しているのではないか、と感じる面もあるわけです。

3. いわゆる流通革命について

「流通革命」と呼ばれる議論が出てきてから 40 年ほど経つわけですが、この 40 年の間に起こった一番大きな流通革命は何だったのか、という点についてご説明したいと思います。

日本では1960年頃からスーパーというものが現れました。この中には、ダイエーやジャスコのような総合スーパーと、我々のような食品スーパーがあり、後にコンビニやその他の新しい形態が出てきたわけですが、ともあれ、新しいチェーン小売業が生まれてきたわけですが、これらが大成した理由は何だったのかと言うと、独占価格や寡占価格を破ったことなのです。

これについては、「スーパーがメーカーの独占価格を破った」とか、「小売業が価格決定権を取り戻した」とか、言われるのですが、私はそういう分野は非常に少なかったのではないかと思います。

確かに、家電などではそうした部分もみられました。消費者にはメーカーに対する強いブランド志向がある一方、メーカーの販売価格に対する締め付けが厳しいから、小売業者は、これを何とか売るためにその型式を隠して安く売るといったことを行っていました。そういうことがよく一つの例として挙げられて、「流通業は正義の味方で、独占的メーカーと戦ったんだ」というような説明をされるのですが、私が30年前にサミットに移った時には、既に、加工食品だろうと雑貨だろうと、店に並んでいるものの価格は小売業者が自由に付けていました。もちろん、安く売るとメーカーが嫌な顔をしてリベートを少なくするということはあったかもしれませんが、その商品の供給が止められて、店先からなくなってしまうようなことはありませんでした。

また、食品スーパーの40%（日配品まで含めると50%）は生鮮食品が占めていますから、我々が扱っている商品の半分は、ずっと我々が自由に価格をつけてきているわけです。ですから、価格決定権を奪ったなどと言われること自体がおかしいし、価格というのは需要と供給で決まるはずなので、競争が行われている経済において、誰かが価格の決定権を持っているという発想がそもそも変だと思います。

それではいったい、何の独占・寡占を破ったのかと言うと、実は、商店街という独占・寡占なのです。有店舗小売業の競争は、ある限られた立地で行われます。

例えば、私どもサミットは、東京に食品スーパー70店舗、衣料品20店舗ありまして、売上高は約1,400億円で中堅規模ではありますが、東京区部では最大の食品スーパーだと思います。一方、ダイエーは日本で一番大きな小売業です。みなさんびっくりされるかもしれませんが、そのサミットが、ダイエーとは1店も競合していないのです。イトーヨーカドーとは1箇所だけ競合しています。ジャスコとは1kmくらい離れたところで2箇所ほど競合しています。つまり、

ダイエーもイトーヨーカドーもジャスコも、私どもにはほとんど関係ないのです。その代わり、同業者の食品スーパーとは、毎日仲良くぶつかっているわけです。

つまり、業態によって立地が違うし、競争のあり方も違うということです。だから、ダイエーがどんなに大きくなっても、ホークスの優勝セールをやっても、また、セゾンがライオンズ関連のセールをやっても、私どもには関係ないわけです。このように、小売業の競争というのは、極めて限定された狭い土俵の中で行われていて、とくに食品は、都心の住宅密集地では半径 500m の中の競争になります。

東京の私鉄沿線の駅前にはどこでも商店街がありますが、こうした商店街を構成しているのは、乾物屋、雑貨屋、肉屋、魚屋、八百屋、豆腐屋などです。そこに薬屋や時計屋などが入っていたりします。この商店街は、昭和 30 年代中頃まで、ほとんど全部、独占と寡占の塊であったわけです。その結果、独占価格ないしは寡占価格が成立していて、非常に高い粗利を取っていたわけではないけれど、価格は非常に硬直的であったというのが、今から 40 年前の姿です。

例えば、乾物屋と雑貨屋は、ひとつの商店街にだいたい 1 店ずつでした。だから、釘を買いに行こうと思ったら、1 箇所しかなかったはずですが、それから、薬屋は数軒ありました。ただし、距離制限で守られていましたから、離れたところに数軒ありました。それから、魚屋は、面白いことに必ず 1 店にお客が集中していました。これはおそらく技術力に関係するのだと思いますが、ほかの魚屋はほとんど鳴かず飛ばずになって、1 軒の支配的な魚屋が独占的な値段を付けていました。

どういうやり方をするかということ、皿盛りのアジを 20 尾にして抱き合わせで高い価格を押し付けて売るとか、非常に高い刺し身を作って売るというかたちになっていました。肉屋は、牛肉を中心にした高級な肉屋と、豚肉を中心にして安売りしていく肉屋にセグメント（分断）されていました。しかも、政府は薬や米やたばこの販売について規制していたので、日本中に小さい独占体が無数に存在していたわけです。

「独占」と言うと、巨大な企業がやっているのだろうという一般的な発想とは全く反対の現象が起こっていたわけで、それを破ったのが、日本のスーパーの成長だったのです。したがって、私どもは、スーパーがないところに店を出していけば、価格的にも負けませんから、どんどん成長していけました。

ただ、八百屋だけは大変でした。これはなぜかと言いますと、青果市場と言うのが小さい業者が安く仕入れることができるような仕組みになっているからです。例えば、仕入れは競りですから、競り落とされた残りが最後に余ってきますので、これをうまく買ってくる八百屋に価格競争で勝てないわけです。この現象は今でも続いていまして、八百屋がスーパーより安いと言うのは日本各地で起こっていて、熱心な八百屋に我々スーパーは勝てないわけです。

魚は、冷凍の魚の流通が圧倒的になったために、もはや問題ではなくなりました。肉は、我々食品スーパーが最初に価格競争力を持てた分野です。これは、肉の流通において、日本ハムとか伊藤ハムのような大きな加工肉メーカーが生肉の取扱いを始めたので、肉屋よりも大量に仕入れる我々スーパーの方が価格競争力に優るようになったためです。乾物屋は、スーパーの大量流通にかなわず、すぐに負けていきました。

というわけで、実は、「流通革命」は、街角にあった零細企業の独占・寡占による価格を破ったから起こったと言えると思います。

このことは、現在、ハンバーガーなどにみられる価格の下落、例えば、130円のハンバーガーを65円で売っているというような現象を解釈するのにも、非常に役立つことです。私は、あれはたぶん、ハンバーガー屋が出店している地域における何かの取り合い、例えば、昼食需要の取り合いというようなものに勝つ必要があったために起こった価格競争の結果なのではないかと思います。したがって、全般的な価格が下落していることの表れではないと思います。この点については、後ほど改めて申し上げます。

日本のスーパーの発展については、当初、米国のスーパーマーケットと同じように、食品スーパーが大発展すると予想されていました。しかし、実際にはそうではなくて、一番発展したのは、日本的GMS (General Merchandise Store) と呼ばれる総合スーパーでした。結論から言いますと、私は総合スーパーは本質的に百貨店であったと思っています。これはつまり、日本には百貨店が2種類あったということです。

ひとつは、明治37年に三越と大丸を中心に生まれた、六大都市の買い物中核として、あるいは繁華中核として位置付けられた百貨店です。こうした百貨店がまず戦前に生まれて、昭和12年の百貨店法で規制を受けました。この規制は戦後撤廃されるのですが、日本で再び都市化が起こりまして、昭和30年頃から各地で30万人、40万人、あるいは100万人の人口集積ができてきて、そこかしこで百貨店が欲しいと消費者が思い始めた矢先に、百貨店の出店を再び規制し

たのが昭和 31 年に制定された第 2 次百貨店法でした。これにより、百貨店の出店は許可制になってしまいました。

その結果、重大なことが 2 つ起こりました。

ひとつは、百貨店は、商品売るよりも場所を貸す方に傾斜していったのです。つまり、新規の店舗が供給されなくなった結果、既存の店舗の価値が上がったので、物売るよりは場所を貸した方が良いという状況が生まれ、それを見抜いた各百貨店は場所貸しを始めました。その結果、百貨店から自主マーチャライジングが失われて、問屋が百貨店の売り場を占め、従業員も派遣してくるという現象が起こりました。それが今日の都市百貨店の経営を非常に苦しめています。現在、食品スーパーであるサミットの粗利率は 26% くらいありますが、百貨店の粗利率は 10 数% しかありません。売っている商品の回転率からして、こんなおかしなことがあるはずはないのですが、百貨店が場所貸しになっているためにこうしたことが起こっているわけです。

第 2 次百貨店法がもたらしたもうひとつの結果は、日本中に都市はどんどんできているのに、百貨店が新たな店を作らないので、新しく勃興した都市に百貨店の欠乏感が生まれたということです。そこに、スーパーという名前で実質百貨店を展開した一群の企業がありました。当たり前ですが、お客は百貨店を待っているわけですから、火がつくように広がりました。これが日本の総合スーパーであったと言っているのではないかと思います。

総合スーパーになった企業の 1 号店の場所をみると、みんな、百貨店のない繁華街です。例えば、北千住というのは、今もって都内で百貨店がない唯一の百貨店立地であると言われている場所ですが、ここがイトーヨーカドー発祥の地です。

実務家ですから、みんな自分の商売が一番うまくいくように徹底的に努力し、商品構成を変えていきます。売り場を広げるときには、もっとお客に喜んでもらえる物を置こうと思いますから、例えば、ダイエーの場合、食品・薬から始まったものが、売り場を広げていくうちに耐久消費財や衣料中心にどんどん変わっていきました。ダイエーは、昭和 30 年代の終わりには、千坪を超える「スーパーマーケット」と称するものを作っているのですが、何でも米国の物真似をしていたと言われるその時代、米国には千坪を超えるスーパーマーケットはまだなかったのです。つまり、その時点で、ダイエーは、はっきりと食品スーパー路線から離れて大型店の路線に入りました。

本来、チェーンストアというのは、一つの土地で、ちょうど芝や芋が根を張っ

ていくように、標準化された店舗を展開していくというのが、普通のやり方です。米国では、全てのチェーンストアがそうになっています。例えば、A&Pは6,000店を抱える巨大な食品スーパーだったのですが、全て東海岸に出店しています。2,600店まで拡大した時代のSAFEWAYは西海岸とワシントンDCのみに展開しています。また、Publixは、フロリダ州のみで約400店もあります。

ところが、日本の総合スーパーの場合は、すぐにナショナル（全国）レベルに飛んでいきました。これはまさに百貨店の出店戦略です。すなわち、都市の大きさに合わせて店舗の規模を変えながら、北海道から沖縄まで展開していきました。チェーンではあったけれども、いわゆる、標準化された店を展開するという意味におけるチェーンストアとは一味違うものでした。

そして、その商売のやり方は、その町で得られる一番広い品揃えをして「安いよ！」という強い訴求を行うとお客が大勢来て、そうすると商品が回転して売れる、という好循環を狙ったものでした。

人口が小売業の品揃えを変えるという面がありまして、例えば、人口5万の町と人口100万の町とはどう違うかと言いますと、当たり前ですが、人口100万の町の方が同じ品物が20倍売れるわけです。人口5万の町で1か月に1個売れるものは品揃えの対象とはなりません、人口100万人になって1か月に20個売れると、これは堂々と品揃えの対象になってきます。

つまり、回転率の悪いものに回転を付けるのは、都市なのです。したがって、回転率の悪いものを集めて総合的に品揃えをして、そして安いというイメージを与えたらお客が大勢来てくれて、それが売れるようになる。これは、百貨店の商法であり、それ故に世界最初の百貨店は、「Bon Marché（安売り）」という名前を付けたわけです。

急成長したスーパー各社が「安売り」を標榜したと言いましたが、実は、安いから売れるわけではなく、安いという評判が立ってお客が大勢来てくれると、安く売れるのです。つまり順序が違うわけですが、この違いは極めて重要です。

最も大事なものは、安いというイメージです。雑誌で大型小売店の経営者の記事を読んだりしますと、建物を安く建てたり、エスカレーターをお客が来ないときにセンサーで止めるようにして電気代を節約したりして、商品価格を安くしたと言っています。

でも、エスカレーターを止めたことにより、商品をうんと安く売れるということはありません。定性的にはそういうことも言えるでしょうが、定量的に

は商品価格をそんなに目立って引き下げられるほどのものではありません。コップ1杯の水を池に入れて「確かに増えたはずだ」と言っても、それで全体の水位が上がったことにはならないのと同じことです。

消費者が安いと感じたら来店客が増え、客が増えたら商品の回転が良くなり、実際に安く売れる。この循環を作れるかどうかというのが、小売業にとっては非常に重要なのです。

ですから、イメージとしての安さが大事であって、小売業はある程度の規模になって広報する能力が高まってくると、とにかくまず「安い」と言うわけです。確かに小売業が提供するサービスは、品揃えとか、品質とか、その他狭義のサービスとか、いろいろあります。ただ、これらは実際に行ってみないとわからないものばかりです。「サービスが良いですよ」と言われても、「品揃えが豊富ですよ」と言われても、行ってみないことには全然分かりません。ところが「安さ」というのは、いわば総合的な評価でして、人事考課や学校の成績におけるS・A・B・C・Dみたいなものです。したがって、安さを強く訴えることが、お客を引っ張る強烈なエネルギーとなるわけです。何とかしてお客に店に来てもらってそこで初めて、「品質が良い」、「サービスが良い」、「雰囲気面白い」ということが分かってもらえて、売れるようになるわけです。

例えば、私どもサミットの標準的な店は、1店舗500坪の売場面積で年間約20億円売ります。粗利率が20%だとすると、年間4億円の粗利があることになります。この店がもし40億円売ってくれれば、粗利率は半分の10%で同じ粗利が得られるようになるわけです。当然、変動して増えていく経費もありますが、日本のように土地の値段が高いところでは、資本費の比率がかなり高くなっていますから、倍の売上高になれば、粗利率はかなり下げられるわけです。したがって20億円の予定が40億円売ってくれれば、粗利率は20%の予定を、半分とはいかないまでも、13%くらいに設定すればほぼ同額の利益が得られるということになります。

しかも、我々の競争は、先ほどからお話していますとおり、一地域の覇権争いで、その中で優劣が決まりますから、その地域で1番店になれば一番儲かるのです。2番店、3番店は利益を出すのが精一杯で、4番店になると全くペイしません。日本全国を舞台にしたメーカーの競争原理と同じものが、半径500mの中で行われているわけです。

そうすると、「何としても1番店になるのがいい」、「圧倒的シェアを取ってしまえ」ということになるわけで、安売りのイメージを作り出すことによって相手のシェアをなるべく取って、商品に回転を付けていくのがよいということ

になります。だから、「値を吊り上げようとする悪徳製造業者と戦う正義の味方」というイメージを作り出すのが一番有利なわけです。そのイメージにメディアが飛びつき、いまだに多くの人が小売業者とはそういうものだと思っているという感じがするのですが、実態はちょっと違うのではないかと思います。

4 . コンビニエンス・ストアの大発展

日本ではコンビニエンス・ストアが大発展したわけですが、コンビニがこれほど発展するということは、誰も予想していませんでした。私も無理だろうと思いました。なぜかと言うと、日本中に無数にある商店街が、コンビニエンス機能を果たしていると思ったからです。コンビニエンス機能というのは、先ほども言いましたように、家庭内で起こる急場の買い物需要に応えるものです。だから、子供が怪我をしたからバンドエイドが必要だとか、明日の午前中、告別式に行かなくてはならないから香典の袋が欲しいとか、急な来客時に冷えたビールを出したいとか、こうした需要に対するワン・ストップ・ショッピングを30坪に詰め込んだものがコンビニエンス・ストアです。日本の商店街はだいたいその機能を果たしているから、コンビニは伸びないだろうと言われていました。

しかし、実は、この点は、より効率のよいものを作ると、日本の商店街の数あるいはそれ以上に拡大できる可能性があるということの意味していたわけです。マーケティングの世界でよく言われる「靴を履かない南の島に行って靴が売れるか売れないか」というエピソードと同じ原理で、日本中にあまり能率の良くないコンビニエンス・ストアがあったところを、より効率の良いものに入れ替えたので大発展したということだと思えます。このときにも、当然のことながら、その町々にあった独占価格を破っていったのです。

ただ、あれほど爆発的に発展したのには、もうひとつの理由があると思えます。それは、フランチャイズ制の採用です。サミットの店長をしていたある男がいまして、彼はあるとき、サミットを辞めて某コンビニエンス・ストアのオーナーになりました。学生時代からゴルフ部にいて、非常にゴルフのうまい男でしたが、辞めてしばらくしてから会いに行くと、「おかげさまでサミットにいたときよりも収入が増えました」と言うのです。でも、彼と奥さんと子供が一緒

になって働いていて、「お金は儲かるし、外車も買ったけれど、それに乗ってゴルフに行く暇がない」と真っ白な顔で言うのです。家族労働で長時間働いていて、絶対額の収入は増えたけど、労働1時間当たりの収入でみると、サミットで働いていたときの方がはるかに高かったわけです。

この例をみても、フランチャイズ制は、日本人の働き者の心理を非常にうまくビジネスに応用したシステムと言えます。フランチャイズ・ビジネスという方法を考案したことが、コンビニエンス・ストアの大発展を支えたと思います。一方、食品スーパーや総合スーパー、他のD I Y (Do-It-Yourself) のように一店舗の規模がある程度大きくなると、フランチャイズという方法をとれません。そういうことも小売業の発展には大きな関係があったということをお客様には是非知っておいていただきたいと思います。

5 . トピックス

最近のトピックスである百円均一店や半額バーガーについてご興味がおありだと思っておりますが、私は、これらの中身について詳しく知っているわけではありません。ただ、これらの店と一緒に競争したり、テナントとして入っていたりするという観点から、知らないというわけにはいかないもので、それなりに観察しています。

(1) 百円均一店

百円均一店というのは、かなり珍しい小売業のように感じられるかもしれませんが、実はそうではないのです。小売業というのは、価格帯から決めていくというのがむしろ一般的でありまして、衣料品を置く場合には、例えば、ブラウスだったら5千円以下にするとか、ワイシャツは価格帯を3千円に絞るといったような設定をするのが普通です。

ただ、商品の種類が多いために、価格帯を1本にしてしまうというようなことはあまりやりませんが、だいたい商品分類別に価格帯を細かく設定しています。食品スーパーで言いますと、価格帯は300円弱です。単品で300円を超すと突然売れなくなります。だから、何とか300円以下、できれば200円以下に抑えようとするため、198円という値段をよく付けるわけです。こうした単価の商品をひとりのお客が10点くらいを買いますので、1回の購入金額は

2,500 円前後になります。典型的な食品スーパーには、1 日約 2 千人のお客が来店するので、1 日に 5 百万円の売上げがある計算です。

主婦の方たちも、一品単価 250 円の商品を 10 点くらいという、ご自身の平均的な買い物パターンを体得されているようです。皆さんが奥様と一緒に買い物に行ったとき、レジのところ「いくらくらいになった？」と尋ねてみて下さい。奥様は大抵言い当てられるはずですよ。どうやって計算しているかと言うと、平均的な買い物パターンから単価と点数がどれくらいずれたのかを考え、総額をはじいているのです。これは、ゴルフのスコアを数える際、パーを基準にしてオーバーやアンダーを足すことによってトータルで何打叩いたかを計算するのと、全く同じです。

そういうわけで、小売業においては価格帯を区切るということは昔から行われていて、百円均一店というのは何も珍しいわけではありません。米国でも、10 セント・ストアというものがあって、繁盛していました。

ただ、百円均一店があそこまで成長したのは、主婦の方たちでも安心できる百円という値段でいろんなものが揃うということをアピールすることによりお客を引き付け、日頃買わないようなものまで思わず買ってしまうという消費者の行動を引き出した面があるからではないでしょうか。

私自身も、先日、とある百円均一店に行った際、1948 年頃のカラヤンの演奏を収録した CD「若き日のカラヤン」を見つけ、思わず買ってしまいました。これは、既に著作権が切れており、コストがプレス代だけであるので、百円で販売できるわけです。こうした需要は、百円均一店が新たに生み出した消費支出と言えましょう。

百円均一店の将来を考えてみますと、おそらく価格帯を百円だけに絞ったままですと続けていくことはできないと思いますので、価格帯をかなり絞った総合的品揃えの非食品中心のお店、つまり、米国の Woolworth のようなバラエティ・ストアに似た業態になっていくのではないかと予想しています。そうなると、ドラッグ・ストアなどとの関係が問題になってくるでしょう。

(2) ハンバーガー半額

次にハンバーガー半額についてなのですが、外食産業の中は、非常に細かく分かれており、ハンバーガーというのは外食産業のほんの一部です。つまり、総合的レストランでもないし、ある意味では寿司屋よりもそば屋よりも限定さ

れた部分を担っているわけです。

この点に注目すると、半額ハンバーガーは、物価全体の下落というものではなく、その企業が店を出している立地で昼食需要を巡って行われた激しい競争の結果に過ぎないのではないかと思います。外食産業の粗利率はだいたい65%くらいと聞いています。3分の2くらいが粗利であれば、ハンバーガーを半額で売っても赤字にはならないはずで、こうしてみると、半額ハンバーガーは、私ども食品スーパーが出す特売の目玉商品と全く同じ考え方による戦略だと思えます。

食品スーパーの特売の日替わり商品というのは、だいたい原価で、利益はほとんどゼロです。木曜から日曜まで4日間連続で安売りしているようなものについては、値段を通常売っている価格の2割引きくらいまでで抑えます。通常の価格から3割ないしもう少し大きく値引くと原価になるので、これを日替わり商品というかたちで1日だけ販売して顧客を引っ張り出す目玉にしているわけです。

いろいろ計算すると、こんなものやめたらいいんじゃないか、という意見は当然ありまして、私はこの仕事を始めてから何度かチャレンジしました。毎日の値段を安くするから、その代わり特売を一切やめるという販売方法を打ち出しました。いずれの場合も、最初のうちは良いのですが、そのうちだんだん売り上げが落ちてきてしまいました。やはり、「変化」が非常に重要なようです。

聞くところでは、そば屋とかカレー屋で「いつに変わらぬ味」と銘打っているお店も、実は頻繁に味を変えていると言います。頻繁に味を変えているからこそ「いつに変わらぬ味」とお客に思ってもらえるのだそうです。したがって、価格についても、いつも同じ価格を付けておくと、競争相手はそれを破ってきますし、お客の方も飽きてしまいます。やはり、できるだけ日常の価格を下げながらも、始終、変わった価格を出していくことで、お客に足を運んでもらう必要があるのです。半額ハンバーガーも、これと同様の個別企業の戦略であって、価格破壊の話や全体の価格下落と短絡的に結び付けるべきではないと思えます。

さらに言うと、ハンバーガーは、もともと大衆的な食べ物です。米国では極めて簡単に食事をしようと思ったときにハンバーガーが選ばれるわけです。ところが、ご存知のとおり、日本にハンバーガー屋が進出してきたときには銀座に1号店が出ました。中国では北京の王府井（ワンフーチン）に1号店が出ました。これらは、ファッショナブルな高級店として出てきたわけです。それが

数十年かかって正しい位置付けのところにターゲットを移してきているのだと思います。

これは決してハンバーガー・ショップだけの話だけではなくて、小売業や飲食業はみな相手を選んでいるわけです。お客の方は自分が小売業や飲食業を選んでいると思っていますが、実は違うのです。これはちょうど魚釣りと同じです。フナは自分で餌を選んだつもりでいますが、我々はフナを釣ろうと思って待っているわけです。つまり、小売業者や飲食業者は、針の深さや餌の種類を考えて、消費者を待っているわけです。

不特定多数を相手にしている商売はみんなお客を選んでいます、一般的にわざわざそのことを言いません。「あなたをターゲットに選んでいる」とか、「うちは所得が低い人を相手にしています」といったことを前面に出す人はいないわけで、標榜するときには、「うちは味が良くて高級です。しかも安いです」と打ち出してくるわけです。

(3) ユニクロ

ユニクロについて、私は非常に優れた小売業というか、全く新しい小売業で、世界的にもちょっと例がないと思います。ユニクロについて書かれた記事や社長の対談などを読んでみると、中国のような拠点で合理的に安い価格で生産できているということのようです。そうすると、なぜああいう安い値段が提供できるかという以前に、これまで肌着だとか実用のアウター（上着）を作っていた衣料品メーカーが何をしてきたのかということが問われるわけです。やはり、メーカーに一種の怠慢があったのではないかと言わざるをえないでしょう。

これまで日本に新しく出てきた小売業というのはだいたい米国の模倣だったのですが、ユニクロは全くそうでないという意味で、非常に素晴らしいと思います。しかも、ユニクロの場合、商品開発をあれだけ独自にやりながら、日用的な衣料についてワン・ストップ・ショッピングになっています。下着から、アウターから、ボトム（ズボン）まで、全部揃います。これは驚くべきもので、製造小売業でありながら、お客がある動機で買い物に来る分野について全部カバーしているという意味において素晴らしいものであると感心しています。

問題は、これから同じようなことが食品だとか他の分野に及ぶだろうかということなのですが、食品メーカーがサボっている分野があると、その分野について安いものが出てくる可能性はあると思います。ただ、私は、中国にある油

やマヨネーズの工場を見学した際、衛生管理の問題で食品メーカーが苦労しているのを見てきましたので、大幅な合理化余地は少ないのかなと思っています。

それから、衣料品の小売業と食品の小売業は、全く違うものであるという問題もあります。

衣料品というのは、今年売っているものは来年売っているものと全部違うのです。ブラウスとかセーターという意味では同じですが、中身は全部違います。また、商品入れ替えの過程で、フリースのような全く新しいものがでできます。

ところが、食品の方は、今年売られているブランドは来年も同じブランドで売られているのが一般的です。商品が変わることは変わりますが、ブランドとしては同じものが続き、中身がマイナー・チェンジされていくものなのです。したがって、同じ消耗品と言っても、性質が違います。

雑貨類でみると、洗剤、ちり紙、ティッシュ・ペーパーなどは、毎年だいたい同じものが出てくるのですが、カテゴリーによっては全く違うものも出てきます。この辺りの商品が、食品と衣料品の間位置するのではないのでしょうか。

ユニクロは、ちょっとファッション化されていて、若い人たちがファッションとして取り上げたことにより「ユニクロ現象」が起こっているわけですが、このファッションの度合いがあまり強いと、冷めたときに困難に直面する可能性があります。ただ、「ユニクロ現象」につられて中年や老年が買いに行っても、堂々と着けられるパンツや下着があって満足できますので、ユニクロは、しっかりしたところに定着していくのではないかと、また定着して行って欲しい、と思います。

6．物価に関する所感

最後に、物価に関する所感ということで、私がペンネーム（安土敏）で書いてきたことに簡単に触れたいと思います。

まず、バブルとは何だったのか、ということについて、私はかつて、日本には「法人円」と「個人円」 私の造語なのですが という2種類の円があったのではないかと書きました。法人の購買力が個人の購買力より圧倒的に強

かったわけです。法人と個人がきれいに住み分けられていたときはあまり問題ではなかったのだけれど、その法人が社宅とかたちで住宅に入り、接待とかたちでサービス産業や飲食業に入り、というように、ありとあらゆる分野に法人が入ってきた結果、法人の購買力に合わせて物価が上がったのがバブルではないか、と述べたわけです。

バブル当時、私がホテルのサウナに入っていたら、二人の男が入ってきて、ひとりの男が「俺は今日、頭にきた。千葉に行って家を見てきたら、1軒が16億円もした。俺は7億円しか用意して行かなかったのに」と話しているのを聞いて、本当に腹立たしく思いました。その7億円で3か月前に買ったばかりの土地を売って儲けたお金だと分かり、なおさら頭にくると同時に、「こんな馬鹿な世の中があるか」と、真面目に働くサラリーマンが実に不幸だと思いました。法人だけが喜んで国中の消費者が不幸だったのがバブルだったのだと思います。

そのバブルが92、3年になって崩壊したら、今度は、「大変だ。日本は滅びる」という論調が一斉に出てきたわけです。

その当時、ある銀行の部長と会合の帰りにタクシーに乗り合わせたことがありました。そのとき、その部長は「大変だ」を連発していました。不良債権のことを言っているわけです。

私は彼に「あなたは何がそんなに大変なんですか。私はようやくゴルフ会員権が下がってきたので買おうかと思っているんです。嬉しくてしょうがないですよ」と言ったのですが、彼はキョトンとしていました。「いやあ、貸した金が……」なんて言うのです。私は「それは大変でしょう。しかし、あなたは給料も下がってないし、クビにもなっていないんだから、今はうんと豊かになったんじゃないのですか」と言ったのですが、優秀なバンカーである彼が「そういうものの見方は初めて知りました」と言うわけです。

どうも、みんなのものの見方が企業の方からばかり見ている、個人の方から見えていないために、バブルが崩壊したときに個人がすごく喜んだということがあまりピンと来ていないのではないかと思います。

私はモニターの主婦たちと月に2回ずつ20年以上会い続けていますが、バブルが崩壊したときにもこの人たちに話を聞いてみました。確かに困ったと言う人もいました。この人は家業で内装関係の仕事をしていたのですが、仕事がなくなって困ったと言っていました。一方で、喜んでいると言う人が2人くらいいました。

一人は公務員の方で、給料は同じまま物の値段が下がったので、「ようやく住宅のチラシを見る気になりました」と言っていました。

ほかにも「いよいよ貧乏人の時代が来た」と言っている人がいました。ところが、新聞では「大変だ、大変だ、日本は潰れてしまうかもしれない」と書いてあるので、その人たちも「そんなに大変なのであれば、お金を貯めなければならぬ」と消費を抑えてしまったので、現在のような状況になったのではないかと、というのが私の説です。

私は、バブル崩壊当時、住宅環境がもう少し良ければ、その後の状況も違ったのではないかと、思っています。つまり、住宅がウサギ小屋でなくてももう少しマシで、もうちょっと通勤に近ければ、言い換えれば、一極集中がこんなに悪いかたちで進んでいなくて、時間と空間の面で日本人がもう少し豊かだったら、このバブルの崩壊のタイミングで、「さあ、お金にも少しゆとりが出てきたから、良い家具や電化製品を買って楽しもうよ」ということになったのではないかな、というふうに思います。残念ながら、インフラとしての住宅事情があまり良くなかったため、現在のような状況になったのではないかと、思っています。

その後、不況が続いて、リストラが礼賛されるようになりましたが、私は「リストラ礼賛に異議あり」で、なぜリストラをあんなに誉めるのかわかりません。私どもの会社も何とか成長してきていますが、終身雇用は維持しようとしています。その代わりに、降格制度を導入しました。社会的にもそういう雰囲気になってきたので、人事考課制度をかなり合理的なものにしました。当然、降格した場合には、給料も下がります。その結果、終身雇用は維持しながら、人件費を変動費化させることができるようになりました。90年代の中頃からは、労働生産性や賃金の対販価比率がうまくコントロールできるようになりました。

私は、終身雇用は維持しつつ、年功序列を破壊すべきだと思うのですが、世の中全体が反対を向いているように感じます。

私どもが入社したとき、どこの会社でも社長が出てきて、「皆さんを一生この会社に預かります」というようなことを言ったように思います。紙にこそ書いてはありましたが、途中でリストラするのは契約違反なのではないかと思うのです。その意味で、あまりリストラを礼賛する風潮にも問題があるように思います。

最後に、物書きとしての印象論を申し上げました。以上で、私のプレゼンテーションを終わりたいと思います。

質疑応答

問) 財・サービスの価格を下げることにより、あるいは価格を下げるようなイメージを打ち出すことにより、集客力ひいてはマーケット・シェアを向上させるという話が基調になっていたと思いますが、付加価値を高めることによりマーケット・シェアを上げていくというアプローチは、小売業界ではあまり見られないものなのでしょうか。

答) そうしたアプローチをとる企業も見られます。

問) 講演では、コンビニを急場の需要に対応するためのワン・ストップ・ショッピングと定義していましたが、コンビニにはもうひとつ、若い人たちが、夜、たむろし、情報を交換する場として使っている面があるのではないのでしょうか。イトーヨーカドーが銀行業務を行い、コンビニにATMを展開していく計画を進めていますが、それが成功するかどうかは、コンビニに来る若い人々をひきつけることができるかどうかにかかっていると考えて良いのでしょうか。

答) コンビニは、買い物にほとんど時間をかけたくない人が使う店と言うこともできますし、同時に、若者が気軽に雑誌や弁当を買いそのままたむろする場所でもあります。その点は、ご指摘のとおりです。

コンビニは、意外とスペースや人手の制約が厳しいものです。このため、ネット通販で購入した品物の受け渡し拠点となり、品物の保管場所を確保したり、品物を捌いたりするのは、実際には難しいのではないのでしょうか。一方、e-コマースのうちバンキングやチケット予約については、機械を設置するスペースが1坪もあれば足りるわけで、イトーヨーカドーが、情報をやり取りする場であるコンビニをさらに活用しようとお考えになったのは、十分に理解できます。

問) 郊外や地方では、多くの駅前商店街が、後継ぎがないために歯抜けになったり、ゴーストタウン化したりしています。地価の高い駅前という土地が活用されていないのは、都市として非効率と言わざるを得ません。これには、どのような対処方法が考えられるのでしょうか。

答) 駅前商店街のゴーストタウン化については、商店街が独占価格を維持したいあまり、総合スーパーや食品スーパーの進出を阻んできたツケではないでしょうか。商店街から締め出されたチェーン小売店はやむなく郊外に出店し、モータリゼーションの進行もあって、気が付いたときには駅前商店街全体が地盤沈下していたということでしょう。

こうした状況に対する処方箋としては、チェーン小売業で集客力のあるものを商店街の中に招き入れ、その横に最低 300 台分くらいの駐車場を確保すれば、一気に活性化できるのではないのでしょうか。何と云っても、食生活が人間の生活の基本です。食品スーパーが駐車場と一緒に核を形成するのが手っ取り早いでしょう。ただ、今でもささやかな独占利潤を期待している人々がいるので、実現は難しいと思います。

駅前商店街の関係でもう一点付け加えておくと、大規模小売店舗立地法と中心市街地活性化法、改正都市計画法（いわゆる「街づくり3法」）は、矛盾を抱えています。これら3つの法律は、いずれも、空洞化に対処して各地が取り組む街づくりを支援するとともに、大型店出店に伴う周辺生活環境への影響を緩和することを目的としたものです。しかし、地方自治体による運用次第では、大店立地法が単なる地域の商業調整の手段となってしまう、チェーン小売業が郊外に出て行かざるをえないことが起こり得ます。もし駅前商店街の活性化や街づくりを本気で考えるのであれば、環境基準を緩和してでも駅前に駐車場を用意するといった思い切った政策が必要なのではないのでしょうか。

問) ある特定のブランドの単価が下がってくるのは、安売りが頻繁になってくるからであると言われてしています。また、安売りをしなければ、一定の売り上げが達成できないような状況こそが、ブランドの末路であり、そうしてブランドや品目の入れ替えが起こるのだとも、言われています。こうした現象は、どれくらい一般的なのでしょう。また、95年以降、そうした現象が目立ってきているのでしょうか。

答) あるブランドが商品単価を引き下げるときには、長期的には品質も低下してくるのが一般的です。このため、値下げした当初はそこそこ売れますが、

やがて、少々高価でも品質の良いものが出てきて、急速にシェアを伸ばすこととなります。小売業とは、常にそうした循環を繰り返すものなのです。

例えば、ある地域で、競争の結果、50円や35円のコロッケが販売されていたとします。ところが、こうした安いコロッケは、ほとんど牛肉の味がせず、100円のコロッケと比べると、明らかにおいしくはありません。しばらくして120円でもおいしいコロッケが売り出されると、爆発的に売れて、格安コロッケは廃れてしまいます。こういう循環が、いつも起こっていると考えるべきだと思います。

問) 小売店ごとに値段が違うのは、サービス等の質の違いを表している面と、地域独占の結果という面と、どちらが強いのでしょうか。

答) 小売店ごとの値段の違いは、地域独占の強弱が表れていると考えていただいて、良いと思います。一般的に言って、高く売っている店ほど財・サービスの質は悪いことが多いですし、競争が激しいところでは同じ品質でも価格は低く設定されています。私どもチェーンストアは、本部で、店毎、地域毎の価格を細かく管理しています。競争の激しい地域では、値段が下がりがちです。そういう場合には、私どもも、追随して値下げをしていくことになります。

以 上