

人の物差しで考える



「お客様は買ってくださらないもの」「取引先は売ってくださらないもの」「銀行は貸してくださらないもの」が商売の心構えの基本だという伊藤名誉会長。近代的な経営は近江八幡から続く商人哲学に裏打ちされている。年代を超えて交流のある西村副総裁も半分商人の血(?)が流れている。商家のしつけから、経済指標の見方まで話は弾んだ。



日本銀行副総裁
西村清彦
Kiyohiko Nishimura

【にしむら・きよひこ】1953年東京都生まれ。1975年東京大学経済学部卒業、1977年同大学院経済学研究科修士課程修了。1981年米国ブルッキングス研究所オークンリサーチフェロー、1982年米国イェール大学Ph.D.(経済学博士)取得。1983年東京大学経済学部助教授、1994年同教授、2003年内閣府経済社会総合研究所総括政策研究官、東京大学大学院経済学研究科教授。2005年日本銀行政策委員会審議委員、2008年日本銀行副総裁。



株式会社セブン&アイ・ホールディングス名誉会長
伊藤雅俊
Masatoshi Ito

【いとう・まさとし】1924年東京都生まれ。1944年横浜市立商業専門学校(現在の横浜市立大学)卒業。本格的なチェーンストアを志し、1958年株式会社ヨーカ堂を設立し、社長に就任。イトーヨーカ堂、セブンイレブン、デニーズなどイトーヨーカドーグループの創業者として活躍。現在、株式会社セブン&アイ・ホールディングス名誉会長。

時代を超える しつけの重要性

西村 名誉会長にはやはり、商人としての基本的な考え方からお聞きしたいと思います。実は私自身、半分ぐらいは商人の血が流れているといえます。私の本家は滋賀県の近江八幡市の造り酒屋だったんです。

伊藤 近江八幡ですか。日本の商人の原点ですね。

西村 私が子供のころには、家であるわが家にも「ねえやさん」と呼ばれる方がいて、私が「ねえやさん」に汚い言葉を使うと父親にひどく怒られました。当時はよく分かりませんでした。が、「ねえやさん」は行儀見習いとして本家が預かっていた方だったんです。

伊藤 一人前にしてあげるということですね。

西村 預かっている人に汚い言葉を使うのは失礼なわけで、その分普通よりもひどく怒られました。

伊藤 これは、礼儀というよりもしつけですね。

西村 私は商売に近いところに

いたので、普通の家よりも厳しくしつけられ、肌植えに付けることができました。ただ、こういうしつけといったものがだんだんなくなっている気がします。
伊藤 いわゆる「親の背中を見て」ということがなくなったからです。例えば、接客の基本は「笑顔」。私の母親は、夫婦喧嘩の後でも、涙を隠しお客様に対して笑顔ができた人なんです。私はそれを見て育ちました。

お金の物差しではなく 人の物差しで考える

西村 経済というのはどちらかというと数字で見がちなんです。が、実はその数字の裏にあるものが非常に重要です。例えば「大恐慌はみんなが怠惰になったからだ」という説があります。確かに経済指標は悪化しました。しかし、私の先生のジェームス・トービン博士は「私はあの時代のことを知っているが、みんなが怠惰であつたわけではなかった」と強調されていました。

伊藤 私が五歳の時に大恐慌が起きました。自分の家が商家で

したので、子供なりに凄く景気が悪いことは感じていました。しかし、実際に商売をしていた一五歳上の兄は、私なんかより不況の怖さというものを実際の肌で体感していたのです。

西村 肌感覚というのは本当に大切だなと思います。

伊藤 現在、セブン&アイグループ全体の売り上げは約九兆円、約九〇万人の従業員が世界で働いています。これだけの規模になりますと、次第にお客様との距離が広がってきたのではないかと感じてきます。規模が大きくなりますと、どうしても物事を「お金の物差し」で考えてしまいがちになります。しかし、

商売は人が基本です。ですから「お金の物差し」ではなく、常に人を中心に据えた「人の物差し」と言い換えます。「お客様と社員とお取引先を大事にする」といった人間的な信用のようなものを大切にする必要があるのです。最近、それがだんだん軽視されているように感じられます。

西村 消費不況について、私も長い間勉強してきましたが、結局、日本では、物をつくる人と

売る人、それからお客様との関係をうまくつくれなかったことが問題だったのではないかと思っています。どうしても数字で見てしまい、その裏にある人の顔が見えなくなりました。
伊藤 そうですね。例えば、従業員を人件費という数字で見ってしまうとなると、現場の声を反映したボトムアップの経営などと言っても、実際にはなかなかできません。

グローバル化がもたらす 変化のハイスピード化

西村 日本もグローバル化が進んでいます。この問題の一番怖いところは、気付かないうちに知らない芽がいつばい出ている、それがある時突然急に大きくなることですね。

伊藤 そして、グローバル化によって既存の社会制度や慣習と違ったものがすべて崩れてしまふことです。それも、潮目が変わるようにはなく、津波のように根こそぎ変わってしまうわけです。

セブン・イレブンのおにぎり

使う具材に鮭がありますが、その産地は、チリ産、国産、そして米国アラスカおよびロシア産と時々に応じて変えています。おにぎりの具一つとってもグローバル化されています。

西村 だから、ちょっとした動きでも端から端まで影響が出てしまう。今実際に表面に見えることは、一年か二年ぐらい前に起きた現象の結果です。要するに、今見えていることで物事を決めているのは、バックミラーを見て将来のことを決めるのと同じことです。

私は、中国経済の発展を爆発的発展と名付けているんです。経済が段階的に発展する国の場合、各段階に必要な人的資本とか技術、働き方、しつけといった社会制度や慣習が形成されています。しかし、現在の中国は、その発展段階のすべてが凝縮した形で爆発的に発生しているという感じですね。グローバル経済の中で技術や資本など、ほぼ何でも借りてくることができるし、それを貸す人もたくさんいるからです。過去の発展のイメージで見ていると見誤ってしま

います。

伊藤 確かに、これまでとは変化のスピードが全然違ってきています。例えば、中国内陸の成都にある私どもの店では、今、海水魚のタチウオが売られています。一〇年前まではなかった海水魚の売り場も今や淡水魚と同じ広さです。こうした変化は社会インフラの整備が進み、個人の嗜好しこうが変わったためだと思えますが、その変化のスピードの速さたるや、私の予想以上でした。

西村 このスピードに慣れ、恐怖心がなくなってしまうのも怖いですね。

消費はもはや アウトソーシングから インソーシング時代へ

西村 最近の消費について言えば、外食のような「アウトソーシング」の動きは弱くなっている、実際には、従来は家外で行われていた消費行動が家の中で行われるようになってきている、いわば「インソーシング」とも言える動きが広がってきて

いると考えています。レストランで食事をするのではなく、デパートやスーパーで惣菜などを買って、家で食べることなどはその一例でしょう。

伊藤 そうですね。お客様のニーズがどんどん変わる中で、商品開発のスピードも速さが求められていますね。あらゆるものに加速度が付いて、あつという間に変わってしまいます。

西村 その行き着く先がどうなるのか。それを考えて、我々もいろいろ手を打たなくてはいけないわけです。ちょっと読み間違えると大変なことになってしまいます。

伊藤 お金の動きはどうでしょうか。

西村 お金の動きの速さは、名目GDPに対する通貨、（これは現金と普通預金等の合計ですが）その比率で見ますが、最近は大きく落ちていきますね。

伊藤 商品を購入する手段として、買い物時にもらうポイントサービスも普及してきました。

西村 そうですね。こうしたポイントなどは重要なんです。統計は整備されていません。ポ

イントを使えば、現金を介在させることなくいろいろなものが購入できます。また、インターネットのようにお店を通さずに直接販売する際のお金の動きも統計としてはうまく把握できていません。

伊藤 IT社会の到来により、通貨の在り方やお金の使い方、さらには社会制度が変わろうとしているのかも知れませんね。

上から三年、下から三日 ——人物評価の時間

伊藤 静岡県御殿場で一〇店舗ほどを展開されている地場スーパーがあります。ここは、お客様に対して、きめ細かく神経が行き届いた素晴らしいお店なんです。商品の仕入れは、本部一括ではなく、お客様の顔を見ながら各店で独自にやっています。ただ、この規模を超えてくると、お客様の顔がだんだんと見えなくなる。商売の怖さだと思います。

西村 銀行も同じだと思います。お客様の向こうには、そのお客様のお客様がいらっしゃる。これまで考



てサービスしていく必要がある
と思います。

伊藤 お客様の支持をいただく
ためには、その声を素早く取り
込むためのボトムアップ型の組
織が必要です。なぜならば、お
店でお客様の相手をしているの
は正社員ではなく、全体の七五％
を占めているパート社員です。
パートさんは皆さん店のある地
元に住んで暮らしていらつしや
るお客様なんです。ですからパ
ートさんの声、いわば現場の声
をいかに店や商品の調達に反映

させていくか、そのバランスが
重要なんです。

西村 確かにそうですね。

伊藤 正社員の目をお客様に向
けさせていくためには、やはり
商人としてのしつけが必要です。
そのためには日本でもアメリカ
のようなインセンティブ制度が
必要になってきているとの話も
あります。でも、そうになると、
自分が利益を上げることばかり
考えるようになるため、職場の
人間関係が壊れていく。昔風の
情緒、お互いの信頼感がないと
日本人本来の力が出ないのでは
ないかと思っています。

西村 そこが凄く難しいところ
ですね。

伊藤 近頃部下を使えない人が
増えていると言われます。そう
いう人は部下からも敬遠されが
ちです。

そこで、社員の評価を、部下、
同僚、上司という三つの異なる
視点で行うところもあるそうで
す。三つの中では部下の評価を
最も重視するそうです。お店で
も、社員の評価は周りのパート
さんに聞くとすぐに分かってし
まいます。パートさんに「あの

人どう？」って聞いたときに変
な顔が返ってくるときは大体駄
目。そうかといって、部下にお
もねる人の評判も悪い。どんな
に表面を取り繕っても、部下か
らは三日で人物が見抜かれてし
まいます。ですから、社員には「人
の評価は、上からは三年かかる
けれど下からは三日で決まるぞ」
と言っています。

お客様、社員、お取引先は すべて貴重な情報源

西村 これだけはお聞きしてお
きたいのが、職業人としての資
質です。

伊藤 真摯であることに尽きま
す。商売の基本は、「お客様は買
ってくださらないもの」「取引先
は売ってくださらないもの」「銀
行は貸してくだらないもの」と
考えるべきです。ですから、
商売で成功するためには、まず
は商売が本当に好きでないと続
きません。また、人を使うこと
が嫌いな人は商売には向きませ
ん。最近『おもてなし』という
言葉がよく使われますが、お客
様に奉仕する気持ちも大切です。

誰とでも良い人間関係を構築で
きることも重要です。お客様、
社員、お取引先それぞれに満足
いただけたかがさらなる満足に
つながります。こうした人たちは
商売の情報源でもあるんです。

西村 人と付き合うというのは、
実は情報をもたうことだとい
うことですね。ところで、どうい
うふうに人を育てていくのです
か。

伊藤 会社が頑張るだけでは無
理で、その人のやる気や努力、
ある意味の天性のようなものに
よる部分がある気がしますね。
うちの鈴木敏文CEOは知性派
で、私は人情派。会社全体とし
てバランスを取りながら、それ
ぞれに合った場所ですべていく
のがいいと思っています。

西村 人材間のバランスですね。

伊藤 小売業は理屈だけでは成
り立たない商売です。小売業界
で成功している経営者を見ます
と、外観は冷静を装っても内面
にはもの凄い「情熱」をもつ人
が多いですよ。

西村 「静かな情熱」ということ
でしょうね。本日はどうもあり
がとうございました。