



春

日本銀行政策委員会審議委員

英彦

Hidehiko Haru

【はる・ひでひこ】1937年東京生まれ。1960年東京大学経済学部卒業後、東京電力入社。1991年関連事業部長、1995年取締役経理部長、1999年常務取締役、2000年取締役副社長、2002年より日本銀行政策委員会審議委員。



荒井

伸也

オール日本スーパーマーケット協会会長 作家・安土敏

Shinya Arai

【あらい・しんや】1937年東京生まれ。1960年東京大学法学部卒業後、住友商事入社。1970年株式会社サミットストア（後にサミット株式会社）に転出、1994年代表取締役社長就任後、会長、最高顧問を経て2004年に退任。現在オール日本スーパーマーケット協会会長。作家・安土敏。著書に『小説スーパーマーケット』『日本スーパーマーケット原論』『償却済社員、頑張る』などがある。

スーパーの王道は食品市場。 一見「つまらない売り場」こそ魅力です。

かつて不振だったサミット株式会社を常勝スーパーと言われるまでに立て直した荒井伸也氏。そこには限りないイノベーション（経営革新）があったはずだというのが、50年来の友人である春英彦審議委員の関心事の一つ。オール日本スーパーマーケット協会会長で作家でもある荒井氏と、スーパー論から経済論まで、春委員自身の体験も踏まえて語り合った。

本部は作曲、店が演奏 その連係プレーから 創造性が生まれる

春 荒井さんは若くして住友商事から子会社のサミットに転出され、同社を食品スーパーの代表的な存在にまで立て直しました。現在はオール日本スーパーマーケット協会の会長として、また経営コンサルタントとして活躍中です。さらに、安土敏(あづちみち)というペンネームで、数多くの小説、評論を発表され、処女作『小説スーパーマーケット』は伊丹十三監督の映画『スーパーの女』のモデルにもなりました。まず、スーパーという業態についてご説明ください。

荒井 「スーパーマーケット」ってマーケット(市場)がスーパーになったという意味ですね。だから、古くからある食品市場が新しい技術と考え方で近代化された店舗、日常の食材調達のために行く場所のことなのです。ところが、わが国でスーパーと呼ばれて大きく成長したのは、イトーヨーカ堂やイオンなどを典型とするGMS(ゼネラル・マーチャндаイズ・ストア)です。もちろんこれらは

いずれも立派なお店ですが、業態としては「スーパーマーケット」とは言えないですね。

春 荒井さんは著作の中で、日本のGMSは、スーパーより百貨店に近い存在だと言っています。

荒井 そのとおりです。とりわけ昭和三十年代頃から、都市化の進展に伴って百貨店、すなわち様々な商品を総合的に扱うお店に対するニーズが非常に高まってきます。ところが、百貨店法ができ、新たに百貨店をつくるのが難しくなりました。こうした変化に対応して、日本のGMSは実質的に百貨店的な機能を果たしながら、拡大してきたのです。

春 荒井さんは、不振企業だったサミットを七期連続の増収増益を続ける常勝スーパーへと立て直ししました。そのプロセスでは、どんなイノベーションがあったのですか。

荒井 本部が作者で、店は演奏者だ。これは二十何年も前に私が創ったチェーンストア運営の概念です。作曲は、演奏家がその力量を存分に発揮できるように行つものです。同様に、スーパーの本部も、店が最も能力を発揮できるように、売り場を設計していく必要が

あります。その過程で創造性が生まれます。日本では、チェーンストア組織を、本店・支店というような上下関係と見るのが一般だったため、なかなかうまくいきませんでした。いろいろな考えた末に、本部と店舗の関係について、独自のビジネスモデルをつくり、そのイノベーションを敢行したことで、本部と店の連係プレーをよくしたのでないでしょうか。

次の大きなイノベーションは、職人が支配する生鮮食品売り場を、企業としてコントロールできる売り場に変えていったことです。そしてその土台のうえにLSP(作業スケジューリング管理プログラム)という、各部署で必要な作業量と時間を管理し、時間ごとに人員を効率的かつ柔軟に配置するシステムもつくり上げました。こうして、週休二日制を維持しながら生産性が高い安定した売り場づくりを実現することができました。日本で最初だったはずですが、

春 ジャスト・イン・タイムの生鮮食品の加工システムや、POS活用によるウィークリー・チェンジ・システム(週次修正システム)なども特徴的に見えますが……。

荒井 具体的に見てみましょう。お客様の購入によって、売り場から商品がなくなっていく。その状況を見ながら、バックヤード(後方の食品加工作業場)に指示をすると、約二〇分後には、つくりたてのもので売り場が復元されます。商品がなくなる都度つづて出すので、バックヤードには在庫がなく、売り場にはいつも新鮮なものが並ぶことになります。これがいわゆるジャスト・イン・タイムです。

実はトヨタのカンバン方式は、アメリカのスーパー視察がヒントになつて開発されたものだそうです。したがって、トヨタの原点はスーパーマーケットにあり、スーパーマーケットの原点はこのジャスト・イン・タイムにあると私は思っています。

一方のウィークリー・チェンジ・システムは、分かりやすく工夫された日曜までのPOSデータを月曜に見て、そのデータに基づいて売り場変更の指示を火曜に出し、水曜から毎週売り場を変えていく仕組みです。機動的にお客様の最新のニーズに対応できるようになりました。

店舗そのものが商品だ！ その実態を視察で体感

春 昨年暮れにサミットの三鷹市役所前店を見せていただいて、幾つか印象に残った点があります。

一つは、贈答用などの高額商品は対象外にして、自宅での食材の調達というお客様のニーズに応えることに絞り込んでいる点です。もう一つは、お客様の買い物目的に合わせた陳列。例えば、野菜もおなべに使う野菜は一つの棚に、サラダ用の野菜は別の棚に載せる。ワインも赤ワイン棚はそれだけを並べておく。そして、作業安全、作業効率を徹底した、清潔で明るいバックヤード。荒井さんの「小売業にとって店舗そのものが商品だ」ということが、実感できました。

荒井 ワインの売り場で、赤ワインと白ワインをセットにして売るのが、これまでの一般的なお酒の問屋さんが勧める売り方なのです。黙って任せていると、そういう売り場になってしまいます。贈答用の高いワインならそれでいいですが、スーパーマーケットでは駄目です。なにしろイチバ（市場）

ですからね。そこで、をやめようとする、「つまらない売り場になる」と言われます。そこであえて「私はつまらない売り場をつくりたいんだ。なぜなら、百貨店ではなくイチバだから」と言っているわけですね。

春 お客様のニーズは絶えず変化していくものです。私が以前勤めていた東京電力でも、あらゆる機会を捉えて顧客ニーズのくみ上げを図る一方で、社員のアイデアや提案を出してもらうために、様々な業務改善の仕組みをつくっています。

荒井 三〇年間ぐらい、主婦モーターに月二回ずつ私自身が会って双方のやり取りを続けていました。トップの関与があると動きが早いです。社内的には、例えば販売政策に新しい提案を必ず二つ以上盛り込むことを奨励するなど、日常の仕事の中にアイデアを取り入れるように工夫しました。

人と車の共存関係づくりで「駅前シャッター街」を解消

春 このところ雇用情勢が好転賃金・ボーナスも増え、全体とし

ては個人消費は回復しつつあります。また、これまで不振だった百貨店、スーパー。これはGMS、食品スーパーを含んでいます。もう、回復基調です。生鮮食品を除く消費者物価もようやく昨年暮れから前年比でプラスに転じてきました。小売業の現場から、どのように感じになっておられますか。

荒井 オール日本スーパーマーケット協会には、二〇〇五年末時点で六九社が加盟しており、それらの売上高は合計で一兆六〇〇億円程に達します。前の年の同時期からある店舗（既存店）の売り上げを集計してみると、確かに良くなっています。十二月時点です。ところが、前年対比マイナス一%ぐらいになったところがあります。ただ、競争会社の新規出店などで売り上げが落ちた店が含まれていますから、消費の実勢は若干プラスという感じではないでしょうか。

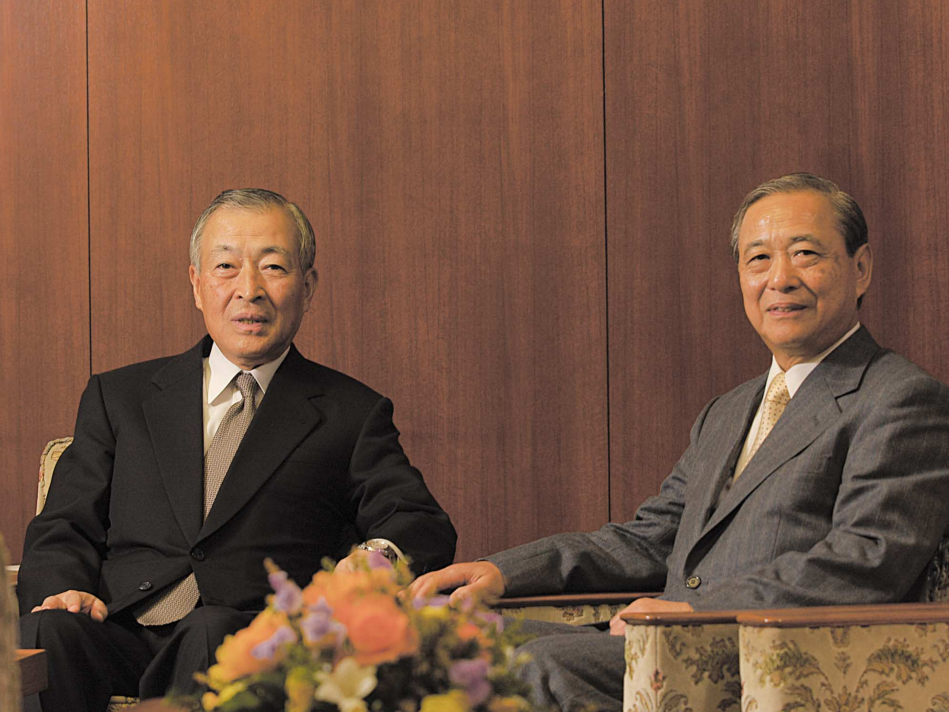
主婦の買い物行動には、個別商品の価格には極めて敏感ですが、一方、収入の増減はあっても日常の食材に使うお金はあまり変えない傾向があつて、その結果、食品スーパー業界は景気の変化に鈍感

なのが特徴です。食品スーパーの数字が動きだすのは、本当に景気が良くなったときか、悪くなったときと考えてよいでしょう。

春 日銀の支店長会議でも、既存の商店街の元気のなさが指摘されます。まさに駅前シャッター街です。一方で、新しい業態として郊外の街道沿いにGMSやホームセンター、専門店などが一カ所にまとまって立地したスーパーセンターができています。

ここへ来て、いわゆるまちづくり三法の見直しを検討されています。それを受けて、GMS各社は既存店強化に乗り出す動きも見えています。他方、小売資本の業態を超えた統合の動きがあり、ネットショッピングやテレビ通販などが急成長しています。今後、小売業や商店街はどうなっていくのでしょうか。

荒井 中心市街地の地盤沈下の問題は、社会全体がモータリゼーションに対応した結果です。車社会になって、市役所も、県庁も、病院も、どんな駐車場を広げて郊外へ出ていきます。スーパーだけ残れというのは無理なことなんです。しかも、かつては中心市街地の出



店には、猛烈な小売商の反対がありました。

春 その結果が、そういう状況になったということですね。

荒井 そしてそれは、少なくとも車で買い物をしたいお客様のニーズには完全に応えています。ですから中心市街地の地盤沈下への対応は、ただ単に郊外に出て行くなということでは解決できないと思います。前向きに考えると、特に

食品スーパーは生活に不可欠なマ

ーケットですから、中心市街地に駐車場を持つ適切な規模のよい店をつくらせれば、そこは必ず活性化すると思います。つまり、車を否定するのではなくて、回遊する交通システムなどを工夫して、車をつまく活用しながら乗り越えていく必要があるのです。車と徒歩との共存関係づくりですね。

春 まちづくり三法が見直されれば中心市街地の再活性化にアクセスを踏み込めるかという点では、なお課題がありそうですね。いずれにしても、食品スーパーも含めた流通業界は、こうした新しい動きに沿って、店舗政策を展開していかなくてはなりませんね。

企業人ながら 個人でいられた 二足のわらじの恩恵

春 話は変わりますが、企業家と小説家の二足のわらじを履くことで、何が得られたのでしょうか。

荒井 小説を書くようになった理由は、二つあります。一つは、世の中の食品スーパーに対するある種の誤解を変えたいという強い動機があったことです。もう一つは、

いざとなったら会社を辞めてもめしを食っていける状態をつくっておかないと、サラリーマン世界では自分を責めないと思ったことです。具体的なきつかけがあり、身過ぎ世過ぎのために書いたのが、映画『スーパーの女』の土台になった。『小説スーパーマーケット』です。それを含めて小説を五冊、評論も同じぐらい書きました。

二足のわらじで一番よかったのは、世の中と直接接してこられたことです。サラリーマンをやっていただけでは会えなかった実に多くの人々に出会いました。ダイエーの中内さんのような立志伝中の人物から伊丹十三さん、宮本信子さんご夫妻のような映画人。渡瀬

恒彦さんは私の『企業家サラリーマン』のテレビドラマ化のときに主人公を好演してくれました。高杉良さん、幸田真音さん、佐高信さんなど皆さん素晴らしい何かをお持ちの方で、本当に私の財産です。お陰様で、会社を辞めても、社会的な関係が全然変わりません。そのありがたさを、今つくづく感じています。

春 今日は、今後の景気回復の兆しになる個人消費や消費者物価の

第一線にある小売業について幅広くお話を聞くことができました。

私が勤務していた東京電力が目標とするところは、お客様やユーザーにどうして満足してもらうか、そのためにお客様のニーズに合ったソリューション（解決策）をいかに提案していくかです。お話を聞いて小売業と共通するものがあります。また、電気は貯蔵できない商品ですので、製造・流通・小売が一体として運営されていますが、ジャスト・イン・タイムの生鮮食品との共通性も感じました。

また、ユーザーとの対話、内部での自由で活発な議論を通じて、ビジネスモデル全般にわたって、不断にイノベーションを続けていくことの重要さは、現在、中期経営戦略のもとに、中央銀行サービスの高度化に取り組んでいる日本銀行にも共通した点があると感じました。

金融政策も重要な局面を迎えています。本日のお話も参考に、個人消費、消費者物価の動きなど、しっかり見ていきたいと思っています。本日はありがとうございました。