

『セブン&アイ・ホールディングスの
目指すもの』

株式会社セブン&アイ・ホールディングス
代表取締役社長兼ＣＯＯ

村田 紀敏

早川

大変長らくお待たせしました。本日の QM 義塾社長大学はセブン&アイ・ホールディングスの村田紀敏様にお話を伺います。「セブン&アイ・ホールディングスの目指すもの」というテーマでお話を伺います。

村田様は 1944 年 2 月にお生まれになりまして、1966 年法政大学の経済学部を卒業後、メーカーに入社されました。メーカーでのご経験が流通業へ転進されて、なかでも大変ヨーカ堂の風土に合った展開をされたわけです。1971 年に株式会社イトーヨーカ堂に入社され、そして 81 年、ヨーカ堂の予算部の総括マネージャーになりました。私は村田さんに初めてお会いしたのは、ちょうどこの頃の 81 年か 82 年で、もう 25 年間のお付き合いになります。この間村田様からいろいろ教えていただいております。

村田様は 1990 年にヨーカ堂の取締役企画室長に、96 年に常務取締役に就任されました。その後、2003 年に専務になれましたけれども、経営企画とか販売事業部長、営業の第一線で 7 年ほどご活躍されました。その後 CFO（チーフ・ファインナンシャル・オフィサー）もやられたし、グループマネジメントや人事も担当されました。そういった意味では本当に私どもが言う CHO 的な経営者でありまして、一橋大学の野中郁次郎先生とこの間お会いしていただきましたら、先生は最近フロンティック・リーダーシップを研究されているのですが、「まさに村田さんは実践的知恵をもつフロンティック・リーダーだ」とおっしゃっていました。

2005 年 9 月にセブン&アイ・ホールディングスができた時に、代表取締役社長兼最高執行責任者（COO）に就任されました。村田様は伊藤雅俊さんが創業されたイトーヨーカ堂の企業遺伝子を体現されておりまして、さらに経営者として大変厳しい鈴木敏文さんの薫陶も受けて今日に至っておられます。

それでは村田様、よろしく願い致します。

村田

おはようございます。時間が夕方ですからこんばんは、というところですが私どもの会社の言葉ですので。早川さんに前から一度ぜひやってくれというのを言われていました。私はそんなに言われるほどの人間ではないので、ずっと断ってきましたが、最後の最後になってなんとしてもという事なので、私の時間が取れるところでということで、今日の時間にさせていただきました。

皆さんから出されている名簿を読みますと、それぞれ会社の社長さんをなされ、自らリスクを持ってやられているわけですから、私が言えるような事はないと思っております。逆に皆さん方から教えていただく立場にある者だろうと思っておりますが、今日はこういう場を提供していただきましたので、少し私の考えを含めてホールディングスの生成と小売業を通して、私の言葉の中から少しでもお役に立つようなものがあれば、参考にしていいただければありがたいと思います。

今お手元にご用意させていただいたものは、今年の 8 月にちょうどホールディングスが一昨年の 9 月 1 日にスタートして 1 年経ちました事もありまして、一度グループの結成と今後について自分なりにまとめてみようと思って作ったものです。今回のために作ったわけではないので申し訳ないのですが、これをお話しさせていただければ、思想みたいなものがおわかりいただけるかと考え、配布させていただきました。

こういう資料を作る時に、部下に作らせるというのが普通、一般的な事でしょうけれども、私は今年は夏休みが取れない状況だったので、土日に出勤し仕事を少し整理してから、過去のを引っ張り出して整理しながら、場面、場面を作ってやっと出来上がったものです。今日はお話しさせていただくのは、ここに 1 章から 5 章までございますが、時間的に長くなるかと思うますので、場合によっては省かせていただくところがあるかと思っています。

(図 1)

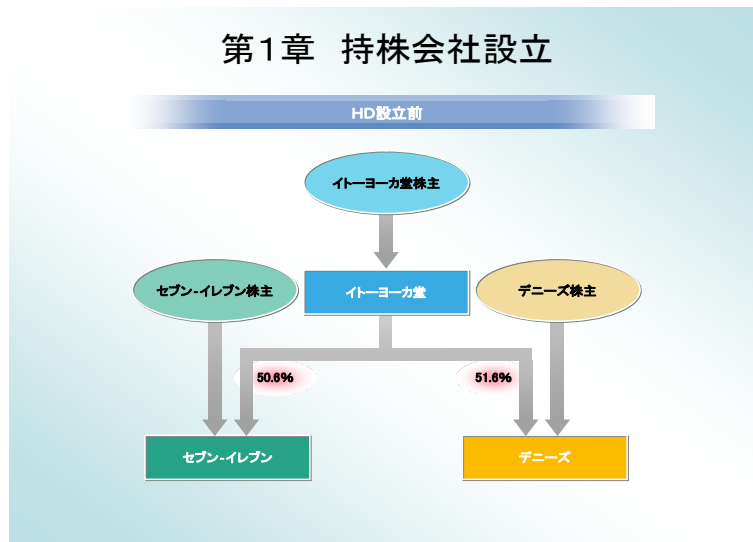
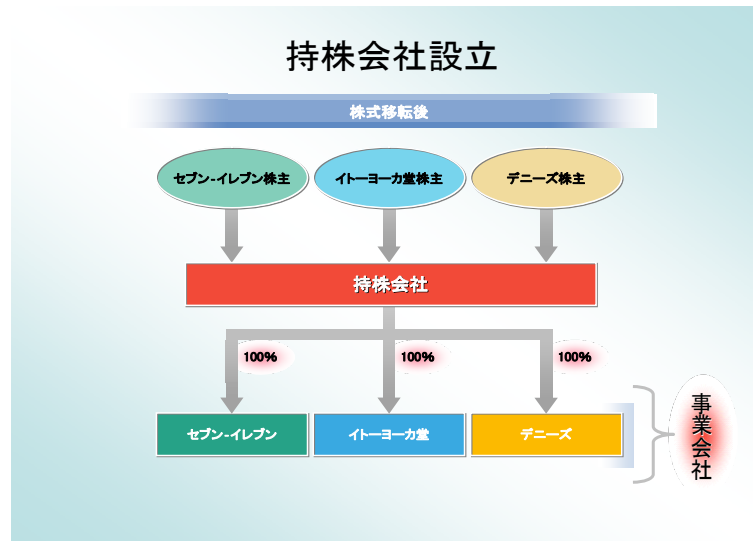


図 1 を見ていただきますとわかりますように、過去ホールディングスが出来来る前はイトーヨーカ堂がセブン-イレブン、デニーズの親会社として存在し、そこにはそれぞれの株主さんもいらっしゃいました。イトーヨーカ堂の株主の外に、セブン-イレブンもデニーズにもそれぞれ別の、一般的に言うところ少数株主の方々がいらっしゃって、ホールディングスになる前はイトーヨーカ堂は親会社的な要素をもって、それらの事業会社の利益を配当の形で吸い上げているという立場だったわけです。

これでいきますと、少数株主さんの意見が、50%を超えるイトーヨーカ堂の意見で全部かき消されてしまうという事がございました。当時、買収の問題が色々出ており、株主の意見が非常に強くなっている時代ですから、当然我々としても少数株主さんの意見への対応が強いられたわけです。そんなことから持ち株会社を設立しようと実施させていただいたわけですが、その背景が今日お話をさせていただく内容にずっと流れています。(図 2)

(図 2)



イトーヨーカ堂が創立してからもう 80 年が経ちますが、昭和 34 年に会社の体をなした形から言えば、40 年くらいしか経っていません。一時非常にすばらしい成長をしていた時代、その時代はヨーカ堂が中心となってグループを引っ張って来ましたが、時代がどんどん変わっていく中で、特にセブナーイレブンという新しい業態が急成長し、私どものグループの中に大きな資源を持ち始めておりました。

そういうグループの資源を有効的に色々な面で使っていかななくてはいけない時代に来ましたが、イトーヨーカ堂は残念ながら本体の GMS が厳しい状態になり、イトーヨーカ堂が中心となってグループを引っ張っていく力が無くなってまいりました。しかし、われわれグループ全体としては大きな経営資源を持っていますから、なんとしてもこの資源を生かして時代対応していかなければいけないという背景のもとで、その資源を有効的に使って運営していける会社を作ろう。これがホールディングスの役割として作られました。それが本質でございます。

従って持ち株会社、ホールディングスになるにあたって、当然株式交換という事が起きるわけです。新しいホールディングスの株に対して、セブナー

イレブンの株主は何株、それからイトーヨーカ堂は何株、デニーズは何株だ、ということで決めましたが、実はその問題以前に大きな問題がございました。

それはセブンイレブンの株主、イトーヨーカ堂の株主、そしてデニーズの株主、特にセブンイレブンの株主とイトーヨーカ堂の株主の投資する考え方の違いがございました。「イトーヨーカ堂はセブンイレブンの株を持っている、それだけの資産価値がある。」ということで、一般的に言われるバリューという価値でイトーヨーカ堂を見て投資をされている株主がほとんどです。

一方、今はコンビニエンスは店舗の飽和状態にあると言われておりますが、当時の株主から見ますと、セブンイレブンは成長する企業だ。成長で買っているのだと、そういう株主さんがグロースという成長価値で、私どものセブンイレブン株を持っておられました。この別々の考え方を持った方々が、ホールディングスという一つの株のもとに一体化するわけですから、当然のことながらそこには思惑の違いが出てまいります。それで設立を発表した時に、株価が一気に 400 円くらい落ちました。落ちれば当然の事ながら株主さんから問題提起が上がります。

私どもがその事に対処したことは、三十数%おりました海外の株主の方々にきちんと私どもの考え方を説明すること。それがいちばん大事だろうということで、発表してからまだ 1 週間も経っていませんでしたが、速やかに約 2 週間にわたって海外の株主の方々に説明をしに行きました。

私が海外に出て約 2 週間に渡って、あとから勘定してみますと約 100 社の方々に説明をしました。もちろんバッシングの嵐です。まずこの発表で株価が落ちた事、そして株主の考え方に投資のパターンが違っているという事から、ものすごいバッシングがありましたけれども、最終的にはこの統合計画を承認していただきました。

そこに何があったのかとあとで考えてみますと、発表して 1 週間というわずかな時間に、海外の株主の方々からすれば、遠いところの情報を速やかに自ら足を運んで説明しに来てくれた。問題は色々あるけれども、その誠実さとか誠意に対して非常に評価をしていただきました。ホールディング会社という方法でやるならば、最終的には株主総会で賛成はするけれども、あなたが計画したことをきちんと達成をすることを期待していると、そういう言葉をいただいたわけです。

その間、100 社の方々の色々な意見にお応えしましたが、ここで皆さんにお話しますと長時間になりますので省かせていただきます。一言で言えば、どんな時にも 1 対 1 のコミュニケーションというのはものすごく重要です。いくら紙面で、それから IT の時代だからインターネットを使ってこちらの考え方を説明しても、やっぱり 1 対 1 で面と向かって、話をし、バッシングは受けるけれども、誠実な気持ちで説明しているという態度が相手の方々伝われば、どんなことでもお互いにぶつかり合うところはあるけれども、納得してくれるんだなということを、その時強く感じました。

(図 3)

設立の目的・主旨

1. グループの企業価値の最大化

- ①各事業会社の垣根を排除したシナジー効果追求
- ②管理部門統合によるコスト削減

2. コーポレートガバナンスの強化

- ①各事業会社の自立性と自己責任の明確化
- ②経営資源の適正分配

図 3 には設立の目的・主旨について載せております。グループの価値の最大化、これはもう当たり前です。株主にとってみれば、その事業会社がどれだけの価値を今の資源の中から生み出すのか。それは今ある既存の資源を使って新たな事業を拡大し、シナジーというか、相乗効果を出していくのか、そしてその資源を使って新たな企業を創り出す、ないしは吸引していく。一般的に言う M&A と言われるものなのでしょうけれども、そういう事を踏まえて、今の時代に対処できるグループを作り上げていくという事がまず第一です。

それから二つ目には当然の事ながら、経営資源の有効活用の中でホールディングスの役割というのはお金と人です。トップ人事と経営資源である資金の采配、これが我々に課されている一番大事なところなんです。それに対してどれだけガバナンスが利くのかと問われ、これからも投資していけるのかと問われた。もちろんそういう事をやっていかなければ、ホールディングスを設立した目的にはなりませんので、我々は実行していく事を主旨として設立しました。

(図 4)

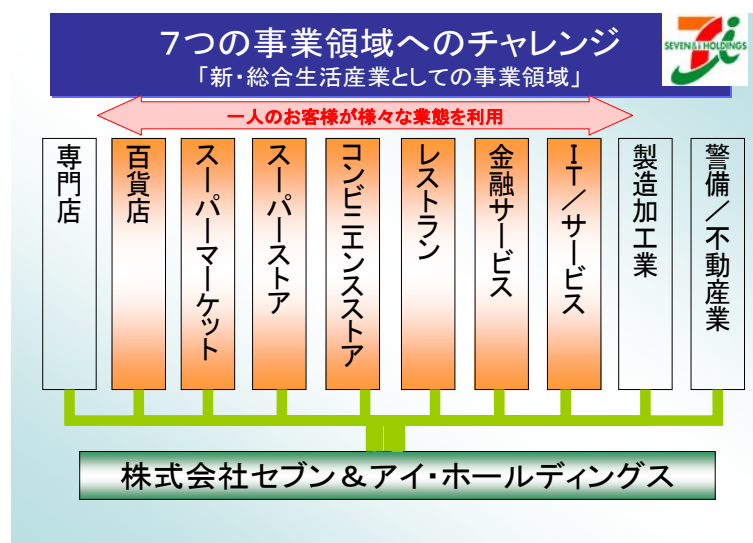


図 4 に、7 つの事業領域について書かせていただきました。百貨店、スーパーマーケット、スーパーストア、コンビニエンス、レストラン、金融、IT サービスです。私どもの企業グループの中で弱かったのが百貨店グループでした。それと IT の分野ですが、私どものグループがホールディングス化して、それからしばらくして、当時のミレニアムグループのそごう、西武百貨店が再建できたということもあり、私どものグループに入りたいというお話がありました。私どもは 9 月にホールディングス化してから 3 カ月後に、ミレニアムリテイリングと経営統合を決定したわけです。

100%の会社として私どものグループに入り、非常に大きなシナジー効果が出ました。ミレニアムグループは借金の多い会社ですから、金利はすごく高かったんです。当時は低金利時代でしたけれども、それでもミレニアムグループは再生段階であったので、高い金利が付いておりました。私どものグループに入り、その財務力を利用して利率ダウンということで非常に大きな評価を銀行さんから得られました。さらに取引先の評価も得られ、今までなかなかグレードの高い商品が入らなかったんですけれども、私どものグループに入ったことによって信用力もつき、ラグジュアリーブランドの商品が入ってくるようになりました。

IT サービスは今の時代、もうビジュアルなマーケットだけではなくて、バーチャルなマーケットで商品が動くようになってまいりました。こういう分野についても我々は評価していかなければいけないという事で、この 7 つの事業領域を私どものグループとして、今運営をしています。

(図 5)

7 & iグループ全体規模	2006年2月期	
	億円	
営業収益	38,957	
(S E J の F C 売上含む)	(59,000)	※ 約8兆円
営業利益	2,449	世界のエリアFC及び
EBITDA	3,427	06年より、そごう、西武
当期純利益	879	ヨークベニマルを加えた
総資産	34,248	総合計売上金額
株主資本	16,036	
株主資本比率(%)	46.8	
R O E (%)	5.5	

そして図 5 にグループの全体の規模が出ております。2006 年 2 月期の営業収益、これは決算ベースでいくと 3 兆 8000 億になっていますが、これにセブンイレブンの FC の売上、これは日本の会計では載せられないんですが、アメリカは載せているんです。その辺の会計の違いがありますから、本当はフルの売上でいきますと 5 兆 9000 億です。さらに世界のエリアフランチャイズがございますので、そこも含めると約 8 兆円です。あと利益等々書いてございますけれども、こういう会社になりました。

(図 6)

2005年度: 来店客数実績			
	年間実績 (百万人)	1 日当り 客数 (千人)	06年 2 月 年度末店舗数
イトーヨーカ堂	543	1,489	178
セブンイレブン	3,931	10,769	11,310
ヨークベニマル	112	306	116
デニーズ・ジャパン	94	258	583
そごう	102	282	12
西武百貨店	92	253	18
その他のグループ会社(国内)	139	384	822
国内計	5,013	13,740	13,039
S E I (アメリカ)	2,164	5,930	5,829
S E B (中 国)	7	18	30
華糖ヨーカ堂(中国)	25	67	5
成都ヨーカ堂(中国)	17	46	2
その他のグループ会社(国外)	27	78	55
国外計	2,239	6,139	5,921
7 & i H D 合計	7,252	19,879	18,960
世界のエリア F C を含む		(26,000 千人)	(約31,000 店)

特にこのグループの大きな資源というのは、来店客数です。1日あたりの来店客数が図6に書いてありますが、世界を全部入れて約2000万人近いお客様が毎日来られている。国内だけでも1300万のお客様が来店されている。この資源を使ったビジネスチャンスというものを我々はもう一度使いこなさなければいけないということで、実はこの4月に新たに私どもが発行するnanaco（ナナコ）という電子マネーを発行することになります。それは1日に来店される1000万人以上のお客様を会員とした電子マネーです。現在、suica（スイカ）さんだとかedy（エディ）さんだとかございますけれども、一つの小売業グループがこのようなマーケットを全国展開しているところで電子マネーが使えるところは私どもだけですから、当然のことながら私どものグループだけではなくて、広くどこでも扱えるようにということで、この4月に新しい電子マネーを発行致します。ここまでが持ち株会社設立の背景と現状です。

ここから少し話を飛ばさせていただいて、百貨店中心の時代の第2章ですが、これも皆さん方の参考にしていただければということで、小売業の発展段階と私どもグループの発展と照らし合わせていくと非常に面白いかなと思います、まとめてみました。

第2章は小売業の歴史ということで1900年から約100年間に渡った時代ですけれども、当初は当然のことながら百貨店時代と言われるように、あらゆる出来事を見ても、当然百貨店を中心とした色々な消費が行われてきたわけです。戦後の段階においても百貨店が中心でしたが、やっとダイエーさんが戦後の神戸の焼け跡の中から出てきたというのが、この時代の創業期です。昭和32年ですから、もう50年経つわけですけれども、事業というのはだいたい30年くらいで一つのサイクルと言われておりますが、ダイエーさんが今そういう時代に入ってしまったのかなと思います。

それではイトーヨーカ堂の創業期はどうだったのかー。少しご参考まで書

かせていただきました。1920年に現在の名誉会長の叔父にあたる吉川さんが東京の浅草で足袋屋の「みようが屋」という暖簾をいただいて、それを引き継いだのが始まりです。3、4年で、これから洋品の時代だということで、靴下を中心としたお店を出された。だから当時から先見的な見方というか、時代変化、マーケット変化を見る目があつたのではないかと思います。

そしてヨーカ堂という名前ですが、吉川さんが末年であり、また、銀座に大変繁盛していた「日華堂」にあやかり、名前を一緒にして「羊華堂」という名前を付けたようです。その時に、2枚もうけ、2枚もうけというような商売をしていました。2枚もうけって意味がわからなかったんです。1ダース12ですが、そのうちの10枚は利益が出なくていい。あとの残りの2枚が利益。今で考えれば12分の2ですから、粗利が16.6と薄利多売というのがスタート当時の考え方です。

その後、先駆的というか、先進的な要素があつたんだろうと思いますが、昭和の初めにボランタリーチェーン、全東京洋品連盟というものを作ったそうです。そこへ参加されて、7店が集まって、当時としては日本で初めてのプライベートブランドを作ったというんです。これがZTYRという、当時はハイカラなんでしょうね、横文字を商品に付けるというのは。どういう意味かと言ったら、全東京洋品連盟の頭文字をただくっ付けただけだというわけです。当時はチェーンシステムとかそういうものはありませんし、お互いに規約をもってやろうと言っても、個人個人がみんな独立、独立でやっていたから、すぐに解散してしまいました。

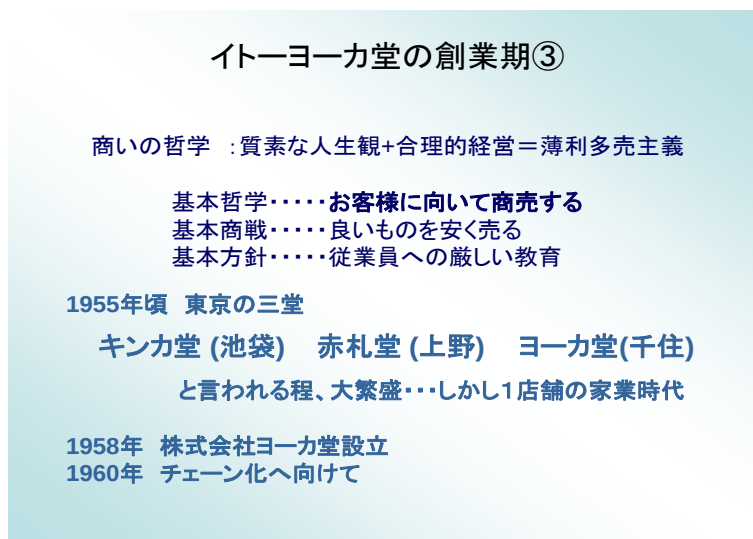
このあとヨーカ堂に働いていた人達も含めて、ヨーカ堂の暖簾分けをされた。それが現在、池袋、東久留米、阿佐ヶ谷などにございます。当時のヨーカ堂から暖簾分けされた方です。今でもヨーカ堂会ということで、古い人たちが集まっているというのは聞いております。名誉会長のお兄さんも暖簾分けされ、お母さんと商売をしていましたが、戦後、焼け出され浅草から千住

に移られた。千住のなかで 3、4 カ所お店を移転し、現在の北千住のお店に落ち着きました。そして名誉会長も一緒に働く様になりました。

当時のヨーカ堂創業期の商いの哲学というのが、名誉会長の話では、質素な人生観と合理的な経営をしようという考えでした。どんぶり勘定の時代だったわけですが、きちんとした経営感覚を持った、合理性を持った経営をしようということでもあります。これはたぶん名誉会長のお母さんから引き継いだところもあると思いますが、小売業に働く者は常に質素でなくてはいかんということで、どんな時にもお客様に腰を低くし、謙虚な姿勢をということを教わったと言われました。

この様な商売の仕方がお客様に受け入れられ、1955 年頃に、キンカ堂、赤札堂、ヨーカ堂が東京三堂と言われるほど大繁盛したということです。このあたりまではほとんど家業で、1960 年にチェーン化に向けてのスタートを切るわけですが、この話はまた後ほどさせていただきます。(図 7)

(図 7)



当時 1950 年代から 60 年代にはどうだったかというと、まさに戦後の高度成長の時代に突入してきました。したがって、高度成長期が大衆消費を作り

出して、物不足の時代、置けば売れるという時代です。こういう景気を背景に小売業が発展していく。でも、チェーンストアとなると向こうから来た名前です。スーパーマーケット、スーッと出て、パーッとなくなる等比喩され、その基盤は非常に弱かったわけです。

しかしながら、全国の幾つもあったスーパーのなかでダイエーさんが成長し、そして西友さんも成長して来た。ヨーカ堂も店舗が増えていきました。この様に大きくなっていくという背景には、いちばんの基本は、やはり哲学というか、商売に対する考え方の根っこがしっかりしていたという事だろうと思います。戦後の高度成長段階において、まさに追い風だったわけですから自分達の力で大きくなったのではなくて、お客さんに担がれて大きくなっていく。けれどもそのなかですべての小売業が大きくなったわけではないのです。

ヨーカ堂がスーパーマーケットチェーンに向かったのは 1961 年に現在の名誉会長が欧米を視察して、それまでは名誉会長の気持ちの中では百貨店指向だったそうです。1 店大きなお店をつくっていく気持ちがあったんですが、アメリカに行ってチェーンストアを見て、その 1 店 1 店にお客さんが喜々として買い物をされているということから、「今後は日本でもチェーンストア時代になるな。一店豪華主義じゃないな。」ということで、帰って来られてから、チェーンストアに方針を切り替えたわけです。まさにここが当時としては大きな戦略転換だったと思います。

ただ、具体的に実行する戦術となりますと、組織体制がしっかりしていなければ成長もできないわけですし、当然そのもとにある理念、考え方というものが全従業員に浸透していかないと、決して大きくしてはいけません。いつ潰れるかわからないような状態の中で、全社員を一本化して、同じ方向に持っていくというのは非常に大変だったと思いますけれども、当時の創業時のイトーヨーカ堂の考え方が、この時に根付いたんだろうと思います。

チェーン化に向けて毎年 1 店舗、2 店舗、規模は 100 坪、200 坪と小さいですが、当時としては非常に大きい店舗でした。チェーンオペレーションをしていく、店舗を出していくとなれば、当然のことながらお金がかかります。銀行さんが当時はチェーンストアなんていうのは評価もしていませんから、借り入れには何か資産担保が必要でした。

なんとしてもチェーン化するために銀行さんからの借り入れが必要ということで、当時、名誉会長は自分のすべての財産を担保にして借りたということをよく言っておりました。したがって、店舗を開店するについても、前日から本当にお客さんが来てくれるのかなというのをすごく心配していました。朝店頭に立って、お客さんがどんどん来るのに涙を流して喜んだというのを聞かされました。それだけ自分の人生をかけて、すべての財産をかけて時代を築くというのが、まさにチェーンオペレーションを始める時だった。

その時によく言われたのは、「銀行は金を貸してくれない。取引先も商品は卸してくれない。お客さんだって来てくれないんだ。そういう時に商売を始めたんだから、その精神をよくわかっているんだろうな。」とよく怒られました。今は当たり前ですが、我々くらいのクラスになると銀行は貸したいと言ってくるし、取引先も頭を下げて売り込みがあるし、お客さんも最近はやっと厳しいですけども、当然のことながら来て頂けると思っている。でも、我々の商売というのは原点はお客さんが来てくれない、取引先も卸してくれない、金も貸してくれない、そういう中で商売の厳しさというものを持ってスタートした。

その時の考え方を私どもグループの基本的な考え方としてずっと残しています。「お金はお客様にいちばん近いところに投資をしていくんだ。」私も企画の分野におりましたから、よくそのことを言われました。「一銭たりとも無駄にするな。」ということと言われ、「土地や建物は借りろ。そして商品の支払いをきちんとしておけ。必ず現金で商売をしろ。」と言われました。

つまりお客さんにいちばん近いところに常に投資をする。そういう考え方をもって商売をすれば、必ずお客様がイトーヨーカ堂の経営の理念というものをいつかはわかってくれると、常にそう言われた。したがってバブルの時代にも私どものグループは一切株への投資とか、土地が上がるからといって、土地の値上がり益を考えた土地の購入だとか、一切してまいりませんでした。バブル崩壊後に土地価格が下がったり、株が下がったりして、大きな損害を受けなかったという点も、その時の考え、哲学というものが生きて、そして引き継がれてきたんだという風に思っています。

日本の GDP の変化とイトーヨーカ堂の規模というものを書かせていただいておりますが（図 8）、日本の経済成長に合わせて私どものグループが成長していったというのが、ここに出ているのではないかと思います。チェーンオペレーションを決めたその当時の売上が 10 億、利益で 3000 万円という、このような時代からスタートしたわけです。

（図 8）

日本のGDPの変化と イトーヨーカドーグループの規模						
	名目GDP		イトーヨーカドーグループ(決算ベース)			
	GDP	一人当り	売上	税 前 利 益	総資産	社員 平均時給
1960年	16 兆	17 万	10 億	0.3 億	2 億	50 円
1970年	73	70	275	9	148	250
1980年	243	205	10749	314	4632	1320
1990年	442	345	29065	1739	11344	2190
2005年	506	401	38958	※ 2481	34249	2020

※ 経常利益

そして、この成長段階で我々が見落としてはいけないのが小売業に対する規制です。百貨店法というのが、百貨店時代のときに作られて、その後、私どものような大型店が出て来たことによって大規模店舗法に変わって、そし

て何度か改正されました。外圧を受けて、運用をちょっと変えようというくらいになっていたんですけれども、それがだんだん大店法というものから立地法に変わり、最近は、立地法と中心市街地活性化法、改正都市計画法という三つを合わせてまちづくり三法ということで、郊外に出店を規制されました。

ただ重要なのは、この規制が実は我々にとって大きな資源を生み出したんです。規制を受けたから、その規制をもって成長ができないということではなくて、規制というのは確かにある面ではある領域の人達を保護するために作ったり、環境問題に対して作ったりするわけなんですけれども、それを逆にテコにして事業が生まれるということもございます。それが実はセブンーイレブンなんです。

大店法ができ、私どものチェーン店は出店が非常に厳しくなりました。私どものような大型店を出しますと、必ず反対があり、そこで説明会をして、反対だとか、場合によっては当時乱闘騒ぎになるようなことがありました。私どもは建前ではなくて、本音で大型店と中小小売店とは共栄できるんだと、その地域、環境の中でお互いに共存共栄ができるんだということを申し上げたんですけれども、それは大型店の言うことで、そんなことは建前で、あり得ないだろうとの反論があり、現会長の鈴木が当時出店対策も担当していましたので、だったらやってやるというようなことから、当時アメリカで小さい小売店がチェーンオペレーションをしているというのを、伊藤忠さんから紹介がございました。それでは見に行こうかということで、セブンーイレブンというお店を見て、これを日本の中に入れていくことになりました。

当時パパママストアと言われている、そのような店舗は非常に生産性が低く、先程も申し上げたように、取引先というか、問屋さんは卸してくれないというような、商品もきちっとした構成もされていない。まさに雑貨屋的な、だから生産性も低いし、お客さんのニーズにも応えていないという時に、も

うちちょっと科学的な商売の仕方ができるだろうということで、このセブニーレブンを日本に持ってきました。

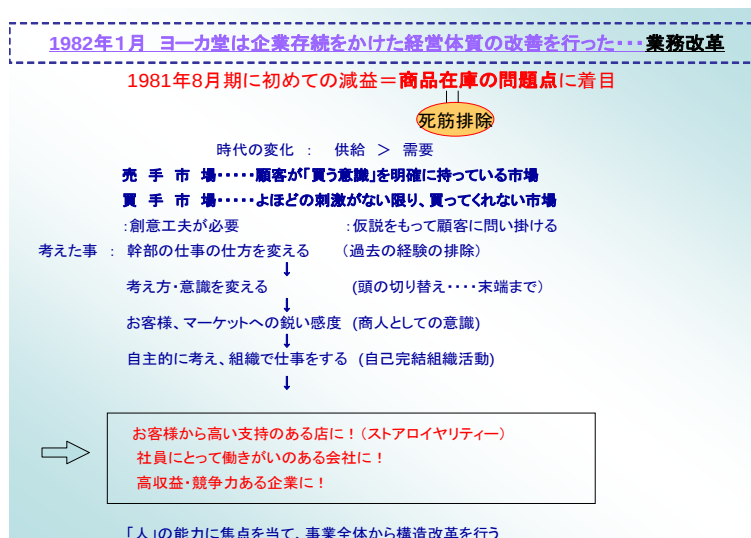
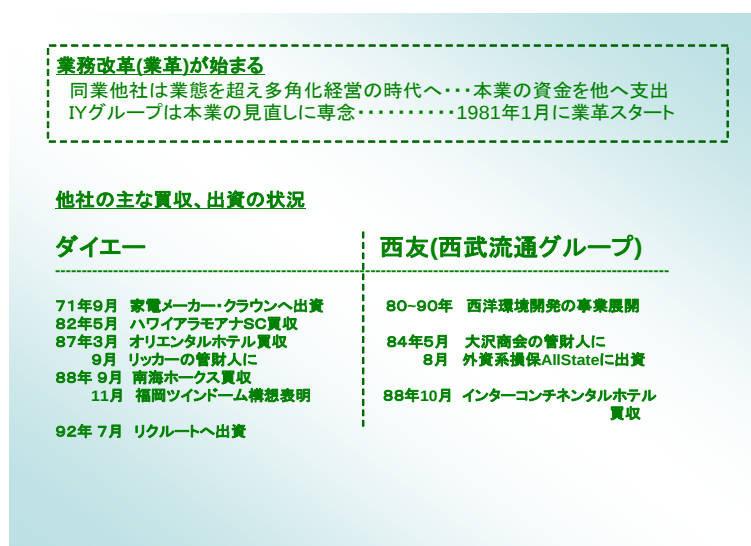
会長の話では、行ってみたらオペレーションノウハウなんかない。あるとすればフランチャイズビジネスの契約のノウハウかなと、こんなことを言われておりまして、自分たちで作らないとだめだ。小売業というのはドメスティックなんだ。だから日本の国に合ったコンビニエンスストアを作ろうということで、昭和 47 年に会社を設立し、48 年に 1 号店がスタートしたわけです。

出店規制があったり、成長段階の状況の中で、実は 1970 年代の後半から 80 年代の前半に非常に厳しい状態に陥った時がありました。今まで高度成長に乗って右肩上がりでしたが、昭和 48 年のオイルショックを受けて、一時厳しい状況に陥りました。それも乗り越え、以後、またかなり拡大しました。しかしながら 80 年代に入っておかしくなってきました。

その当時、それぞれの企業が何をやってたかというところ、ダイエーさんにしても、西友さんにしても、当時は多角化、多角化ということで、いろいろな事業に手を出されていました。先程申し上げましたように、私どものグループは本業は小売業です。そこに資源を集中させるんだということで、多角化ということに対しては一切目を向けませんでした。何を行なったかということ、図 8 に書いてあるように、業務改革を起こしました。つまり今までの時代が変わってきて、商売の仕方を変えていかなくてはいけない。その時に目をつけたのは、実は在庫の問題です。在庫がどうも増えている。在庫が増え始めたら商売にならない。常に在庫は回転させなければいけないわけですが、そこで業革を始めた訳です。

その業革の内容が図 9～11 にございます。1982 年 1 月に当時のヨーカ堂は企業の存続をかけて経営体質の改善、業務改革を始めた。そして目をつけた

のは商品在庫の問題だった。そのときに単品管理という思想を私どもは取り入れました。ある面では意識革命だったと思います。その面で、人の能力にフォーカスした経営でやってきたわけです。ここにアプローチの仕方、重点とか切り口などいろいろ書いてありますが、この単品管理思想に関して、一般的に私どもが行っていた単品管理という死筋排除、売筋導入を当時、どうも勘違いされている方がいらっしゃいました。



アプローチは : 「商品」の原点一人で仕入れ、一人で売る事を組織活動として達成する。
: 基本はお客様に目を向けた仕事の仕方。計画的な経営を目指す
(勤や感性に頼らない)
過去の経験に基づいた仕事から、情報(仮説-検証)に基づいた仕事へ

重点は : 「単品管理思想」を根付かせる
・1つ1つの商品の動きを見る
・1店1店、1部門ごとの状況を大切に。
・1つ1つの行動点検をする

切り口は : 変だな?と感じる「感度・関心度」
: なぜ?と思う素直な「想像力」
: どの様にしようかと考える「創意心」

「業革」は過去の常識にとらわれず、時代の流れに即した仕事の仕方を追求し続けること
そのためにまず、問題を明確化にした。
今まで常識であったことを否定して考えた
結果より手順、プロセスを重要視した

業革は終わりのなき行為

私どもが考えたのは、在庫管理の問題だけではなく、単品管理というのは一人ひとりの行動の仕方、それがなぜその時にそういう行動をしているのかとか、商品で言えば、この商品で本当にお客さんに満足していただけるのか。

たとえばワイシャツであれば、ワイシャツのエリ幅は本当にこれでいいのか。もうちょっと最近のトレンドは広くないのか、袖口は、そういう商品の作り方一つも単品管理。そういうことを含めてすべての行動を、一つひとつの行動を突き詰めていくという考え方を私どもは単品管理と呼んでいます。だからある面では理屈っぽく、何故だ、どうしてなんだという話になってしまいうんですけれども、そういう組織風土をずっと作ってきたということです。

ここにも「意識革命・・・小手先ではなく、根本から作りかえる」ということを書いてございますが(図 12)、その結果、どういう事が起きたかといいますと、セブーンイレブンの在庫日数が減少してくると同時に、平均日販が右肩上がりのように上がっていく。(図 13)そして店のロスが少なくなる。粗利が増えるということで、粗利率が右肩上がり。同時に図 14のように、イトーヨーカ堂の特に衣料品を見るのが一番わかりやすいと思って、衣料品を入れましたが、衣料品の在庫も業革の当時を100とすると、右肩下がりですつ

(图 12)

市場原則に行動を合わせる。

(データは実施した事しか結果を表さない)

学卒から育てるのでは遅い。外部に人材を求める。

他の仕事は外部に任せ、情報を共有化した組織活動を行う。
チーム化(アウトソーシングとネットワーク組織活動)

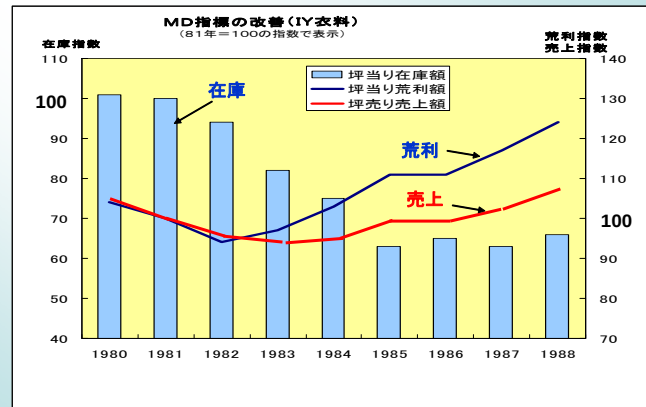
(图 13)

平均在庫日数・平均日販・店平均荒利率



(図 14)

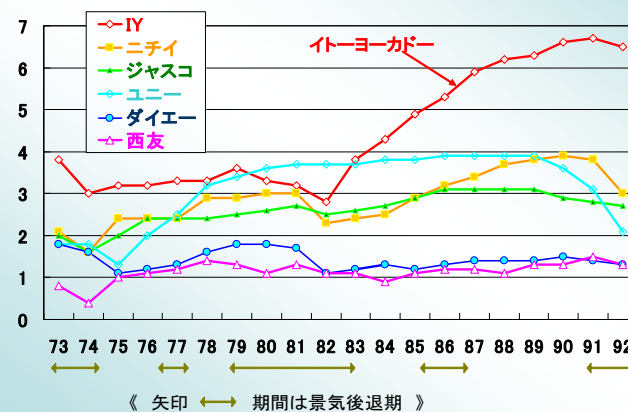
MD指標の改善 IY衣料



それが結果的には図 15 にございますように、業革を始めた 82 年に 1 回、減益になりましたが、これは在庫の処理がありますから減益になったわけですから、ここから一気に右肩上がりに上がってきたということです。

(図 15)

売上高経常利益率の推移(単体)



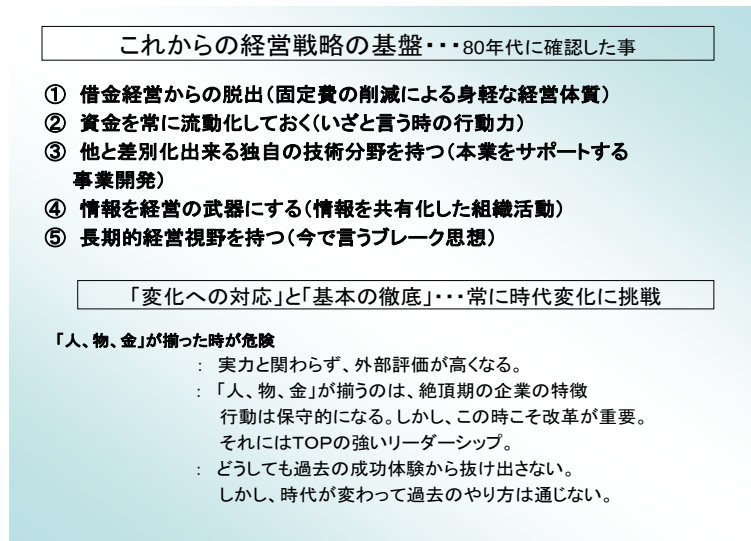


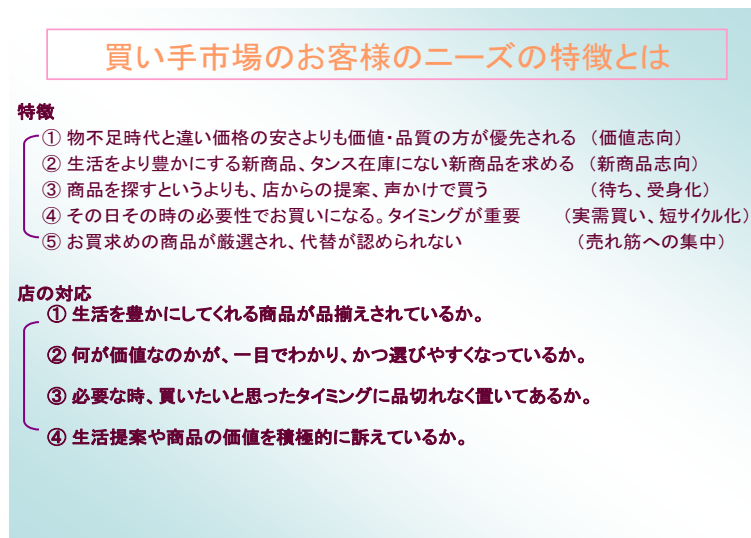
図 16 に私どもが経営戦略で 82 年に業革を始めよう、このままでは会社は赤字になる。そのときに確認した事を書いてあります。これは当時あったものを引き出してきたもので、まさに現在の事を言っているのと同じだなと思います。借金経営から脱出しよう。固定費を削減して身軽な経営体質をつくるんだと。銀行管理されると経営はやりづらいですから、どうしても自主経営を貫くためには借金経営から抜け出そうということで、常に現金を流動化する、固定化しないということ。たとえば土地や建物にしてことで固定化してしまうと、いざというときに使えませんか、いざというときの行動力の為に流動化しよう。当時よく言われた「ヨーカ堂は、金があるのに、なぜ土地に投資しないんですか。ばかですね。これだけ値上がりしますよ。株だったらもっと儲かりますよ。」と言われても、「いや、現金で持っている。」ということです。

あとは特にこのとおりで、差別化って、当時はあまり一般的には使われなかったと思うんですけども、私どもは常にお客様が私どものお店を利用していただくのは、何が違うのか。そこには必ずほかのお店との違いがある。その違いを作り出す技術、そういうものを我々のお店の中で作り出そうということです。したがって本業一本やりで行っていかうということです。

加えて、情報を武器にした合理的な経営です。合理的な経営というのは、当時、名誉会長が社長の時代の言われていて、それを踏まえて、新しい POS システムが入りました。こういうものを使いながら、よりいっそう合理的な経営にしていこう。そして長期的な視野を持った経営、将来に向け常に変化に対応できる体質をもっていこうという考え方でやる。従って、ここに書きましたように、変化への対応と基本の徹底というのは、もうその当時からグループみんなが同じ言葉でやってきているということです。

当時は右肩上がりで売上がぐんぐん上がっていったんですけれども、先程申し上げたように、在庫が増えてくるということは、どうも今までの商売の仕方では売れなくなって、溜まってくる。同じような商品が売れずに溜まってくる。こういう状況が目の前に見えたんです。けれども、現場をしっかりと見ている人しか、それが見えないんです。少し悪くなったと言っても、売上はまだ成長しているんじゃないか。二桁近い成長をしていましたから、まだまだいけるんじゃないかという風に一般的には見られていた。80年代はこういう時代だった。

(図 17)



私どもは今で言う買い手市場に変わったんだ、もう売り手の論理は通用し

ないということで、当時、お客様指向ということは何度も言ってきました。そんな考え方の中で鈴木会長の買い手市場に向けた私どもの仕事の仕方を、お客様の立場に立って今までのやり方を変えようということで、業革では我々が今までやってきたことを、全て新しいやり方に変えようということで見直してきた。その時に買い手市場のお客さんのニーズというのはどんなものかなというので、当時、引っ張り出してくると、こんな状況が見え出したということです。(図 17)

今にして思うことを右側に括弧で書きました。価値指向だとか、新商品が出て、新商品にお客さんの目が行って、古いものはすぐに売れなくなってくるとか、それからお客様はどっちかというと、待ちの姿勢ですから、逆に売り手のほうが何か提案型にしていかないと売れない。刺激を与えないと売れないというような事とか、そういう状況があるではないかと。左側が当時書いたもので、右側がそれを最近の状況からの言葉です。

バブルが崩壊してから、百貨店の売上も、GMS の売上、効率も 91 年度を 100 にすると、もう半分くらいに近いところまで効率が落ちてしまうという状態になりました。よく言われる“失われた 10 年”です。その間に実態はどうかということ、成長期の時に GMS がみんな上場したり、新たなものが設立されていきましたけれども、82 年から一気に色々な問題が吹き出て、つい最近ではダイエーさんの支援というところまで来ております。

私どもがこの仲間に入らなかったのは幸いなのですが、そこには本質的なお客様指向であり、その考え方の具体的な実行行為としてお金の使い方、そしてお客様の立場に立って忠実にということやってきた。それがこういう中に入らないで済んだと言えると思います。

しかし大手スーパーの利益は右肩下がりに一気に落ちていきました。この様な中でホールディングスを作ったのはなぜかというと、時代がどんどん変

わっていく。その中で新たな事業の展開のチャンスも出てくる。コンビニエンスのインフラも作られてくる。資源はいっぱいあるけれどもそのリードしていかなければいけないイトーヨーカ堂の GMS を見ると、自らの改革をせざるを得ない状況に来て、他の分野に新たに進出するとかということが出来なくなっている。

結局、資源がありながら放置されている状態、それではセブンイレブンがやればいいじゃないかとなりますが、セブンイレブンという業態はフランチャイズビジネスですから、フランチャイズのために経営を常に収れんさせていくということで、それ以外に基本的には出来ないのです。すると、どうしても何か別な組織体を作らなければいけないというのが、ホールディングス設立の必然的な要素になったということです。

(図 18)

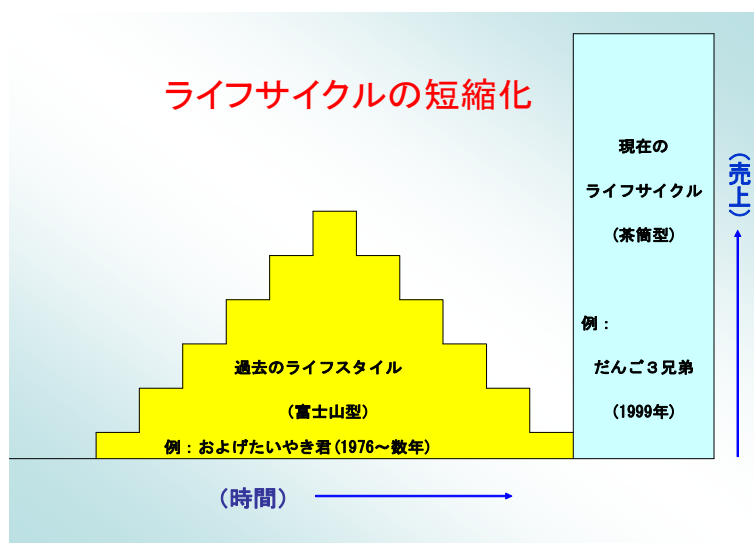


図 18 に書かせていただいたのは、マーケットの変化、戦略というのは常にマーケットの変化にどの様に対応するか。これが戦略になるわけですが、そのマーケットというのがどうかという、この二つの言葉ですべてが表されるのではないかと思います。

左側に書いたのは「およげ！たいやきくん」、1976年に発売されて、序々の売上が増加し、数年間にわたってレコードが売れていったわけです。富士山型です。ところが1999年に出された「だんご3兄弟」は1年ももたずに売上がバーンときて、すぐに落ち込んでしまった。これはまさに今のマーケットそのものを象徴しています。常にマーケットに新しいものを刺激的に出し続けないと企業は成長しきれない。

今日も日産の方と話していたんですけれども、車も新車を出して3カ月が勝負、そのあとはもう本当に売れなくなってくる。3カ月が命だ。車でさえそうなんだということを言っております。それだけ短いサイクルになっている。逆に言うと、これに対応できる力を持った企業がグローバルな時代に世界で活躍している。それが日本の自動車産業の強さではないかと思います。

この間に1991年にセブンイレブンの母体であったアメリカのサウスランド、今のセブンイレブン・インクが破産しました。当時8700、8800店くらいあり、ロサンゼルスオリンピックのときには自転車会場を寄付したというくらいすばらしい企業だったんですが、1991年に破産して、私どものグループに再建をしてもらえないかという要請がありました。

(図 19)

米国サウスランド社の再建・・・1991年買収

- 1 米国コンビニチェーンTop3の経営悪化の背景
 - ・コンビニ業態は終わったのか？
 - ・業態内改革を怠った結果
- 2 4.3億ドル:600億円の投資
 - ・ IYグループ本体が揺らがない範囲
- 3 ディスカウントからEDFPへ
 - ・物流センターの売却・・・店の為のセンターでなかった
 - ・卸の「プッシュ方式」から店からの「発注」へ
 - (小売業の最大の権利は「発注」、単品管理の思想を植付け)
 - ・Key Itemの開発

それで 91 年に買収をして立て直しをしたわけですが（図 19）、当時はアメリカの 3 大コンビニエンスストアがバタバタとつぶれていました。ですから、もうコンビニエンス業態は駄目だと言われていたんです。ところが、実際どうかというと、アメリカのコンビニエンスマーケットというのはしっかりとあるんですが、実はお客様にきちんとした商品対応とか個店対応がし切れていない。つまり自分の領域以外のところに目を向けて経営していたのです。

その一つは買収時点での最初の会議でオペレーションについての説明する会議がありました。アメリカは非常に犯罪の多い国です。特にコンビニエンスストアのような店は夜遅くまでやっているために、犯罪事件が多いので、売り場で働く人達のモラルが非常に低い。だめなんですよという話。

その時はそうかと聞いて、お店のほうに行ったんです。鈴木会長は気づいていたんです。その翌日の会議のときにその話に対して鈴木会長からそうじゃないんじゃないかと。貴方達がそういう犯罪を起こす原因を作っているんじゃないかという風に言いましたら、向こうの人達は、日本人はピストルを持つ拳銃社会なんかわかるはずないんだ、何言っているんだという顔をしていました。

しかし貴方達が犯罪を起こす原因を作っている。従業員に対して何の対策も取っていない。どういうことかということ、まずお店の前が汚れている。紙くずがある。それをきれいに掃いて水を撒いて、そしてまずクリーニングをしっかりとやりなさい。店の前が汚れているからそういう人達が来る。

二つ目に、窓ガラスに宣伝用の大きな広告をでかでかと張っている。中が見えない。それが犯罪の原因だ。店内に入ったら、ゴンドラがみんな高い。死角がいっぱいある。ゴンドラを低くし窓がきれいになっていけば外から見える。そしてライティングをもっと明るくする。そして最後は床を徹底して

磨く事。

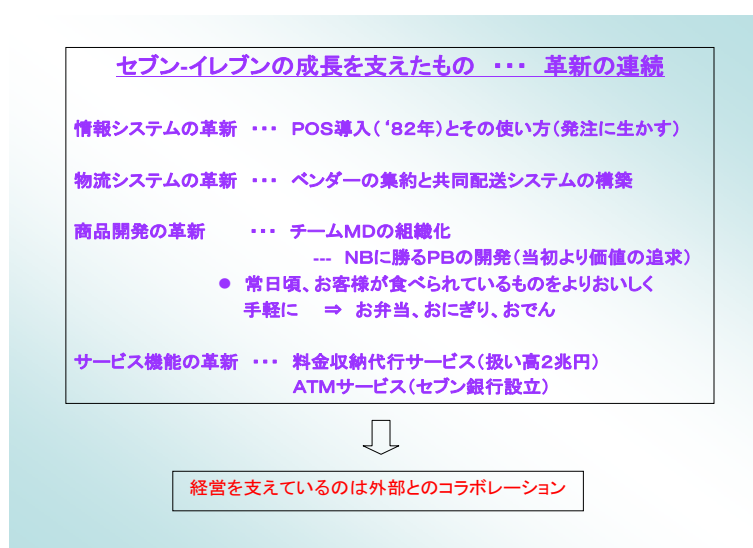
こういう私達からすれば当たり前のルールが、彼らからすると文化の違いと感じたんだろうと思います。こうすることによって売り場の状況が、働いている人達のある面ではモラルにつながっていくんだろう。また逆に犯罪を起こそうとする人達にとってみれば、こういうところに入ったら危ないなど。外からも見られるし、死角もないということで、これが今のセブンーイレブンのアメリカの店で犯罪行為が全くというくらい無くなった。

それからもう一点申し上げますと、今グループ全てで試食をやっています。お客さんに売る商品は、まず幹部が試食するということをずっと続けて来ています。アメリカでもテストキッチンというのが本部の近くにありまして、お昼を食べるのを試食でということになりました。さあ、食べようと言ったんですが、そうしたらパンがパサパサで、手で押さえるだけで割れてしまう。こんなの食べているの？こんなの売っているの？テストキッチンですから普通だったらいいものを作っているわけですけども。その上、彼らは食べないんですよ。なんで食べないのと聞いたら、自分たちは買わないから。それではお客さんに売れないですよ。売っているものは自分たちが食べないようなものお客さんに売っている。だから結局破産してしまう。つまりコンビニは終わったのではなくて、自分たちで終わらせていたのです。

もう一つは配送問題、配送も自分たちの店舗のための配送をやればいいわけですけども、自店への配送ではなくて、配送そのものを利益源としてるので、他社のスーパーマーケットへも配送したり、別な他社の小売店のほうも配送している。そのついでに自分たちのコンビニエンスストアのセブンーイレブンへの配送している。つまり自分たちの業務に特化していないというような状況。これも全部やめさせて、自分達の店のために配送できる体制を作った。それはものすごい非難轟々でしたが実行しました。

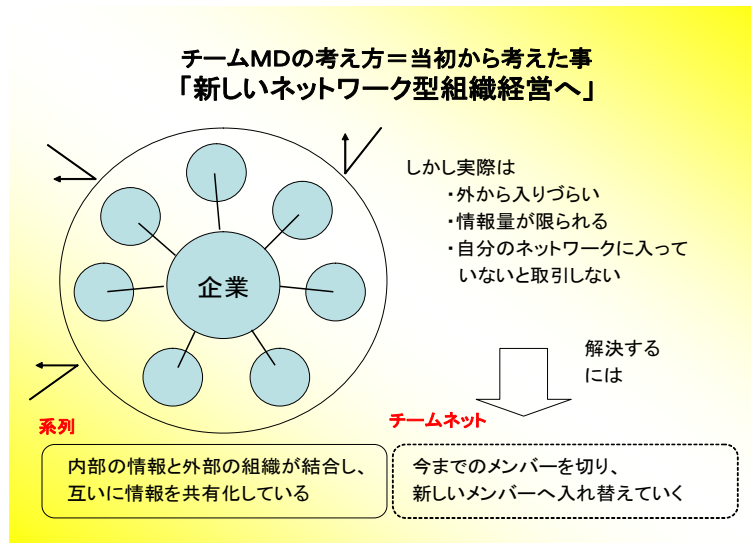
でも、非常に良かったのはサウスランドという会社が、東部の会社じゃなくてダラスの会社ですから、非常に素直なところもありました。それが良かったんだろうと思います。そんなことからサウスランドの再建が可能となりました。一方で日本のセブン-イレブンが順調に成長出来たことを書いておきました。(図 20) 見ていただければ分かっていると思いますが、まさに革新の連続の行為でございました。

(図 20)

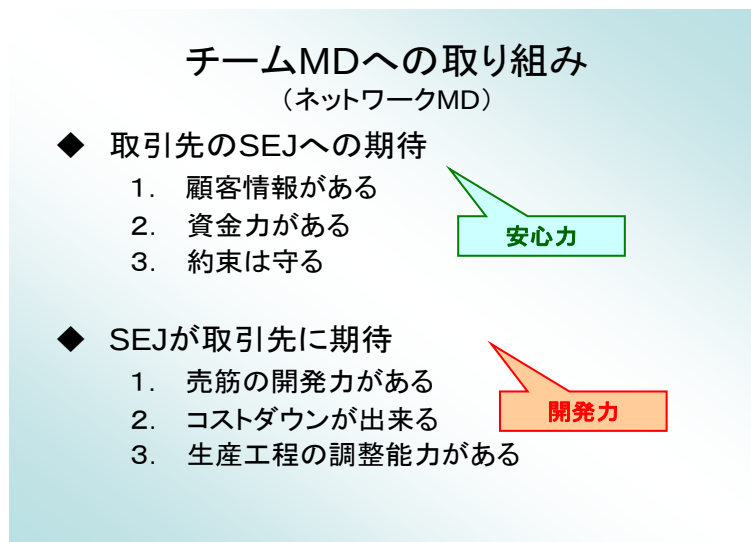


業革を行っていく過程において、私どもの商品づくりは、チームマーチャンダイジングという考えで作ってきました。当時、たとえば大手の自動車メーカーも建設会社もそうだと思いますが、自分の製品を作り上げるのに対して、自分のなかだけで作れませんから、部品を買ったり組み立てをする。その時には、こういうネットワークの形を取っていますけれども、非常に殻の固いネットワークですから閉鎖的で他が誰も入れない。この仲間の中では情報の共有化はされているが、新たな情報が入ってこない。(図 21) (図 22)

(図 21)



(図 22)



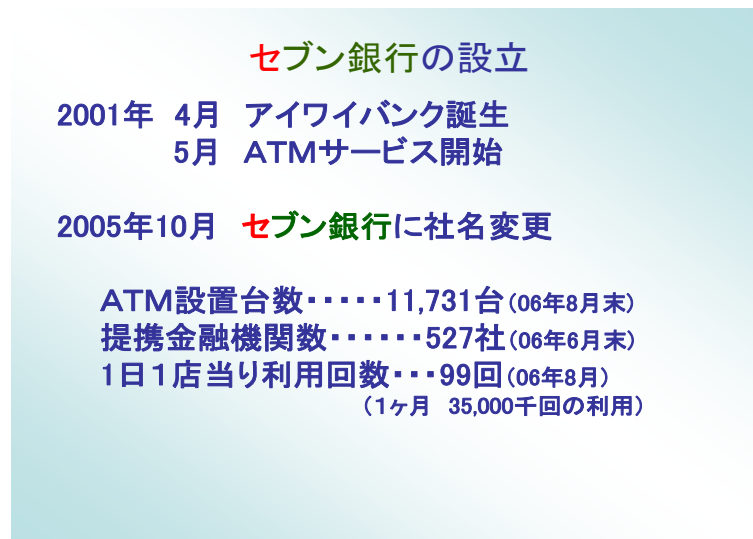
そんなことから我々がチームマーチャンダイジングをやる時には、外部の力を利用し一緒になって情報を共有化して、もっと柔軟な体制をしていくべきだということで、この壁を全部外し新しい企業も入れていきました。そしてネットワークの形でそれぞれの役割を分担してもらうという作り方をしました。

例えば商品づくりについて、しょう油メーカーさんにはこれをやってもら

おう、豆腐メーカーさんに油揚げはこうやってもらおう。そして、それを組み合わせていなり寿司を作ろうと。その中心になる人は誰かかというと、それはバイヤーであり、マーチャンダイザーが中心となってグループを統括していく。

このネットワークでの商品の作り方でいちばん大事なことは何かというと信頼なんです。バイヤーに対する信頼性、これがあって初めて作られていくわけですが、企業と企業との関係は契約でお互いに責任で結びついていますが、人との関係でいくと、そこには契約を超えた信頼しかないんです。最終的には信頼関係がものづくりで、すばらしいものを作りだしていくんです。それをチームマーチャンダイジングを行う上でのいちばんのキーポイントです。つまり最終的には人と人とのつながりの中でみんながこの人のために、この商品をみんなで作り出し、お客さんに喜んでいただく。そういう思いを持って作っていくのがチームマーチャンダイジングの考え方であります。

(図 23)



2001年にセブン銀行の設立ですが（図 23）、その背景にはセブニーイレブンにとってサービスは平等であるという考え方があります。すべてのオーナーの方に対してどのようなサービスも平等に提供することです。当時、銀行

の ATM マーケットが出来てきていましたから最初は銀行さん同士でチームマーチャндаイジングと同じように「グループを作って、銀行管理の ATM ビジネスをやしましょう」という話でした。ところが話をしていくうちに、私どもの考え方とギャップが出てきた。

それは何かというと、当然 ATM というのは利用が非常に高いところもあれば、少ないところもあります。少ないところは効率が悪いから、そこには出せませんという話になる。つまり銀行が中心となった設置の話、これでは我々のフランチャイズビジネスにおいてサービス提供の平等ということが出来なくなります。これを一本化するには自分たちで ATM ビジネスをやらないといけないだろうということで ATM ビジネスを始めたわけです。時代が求めたということで、今はもう 1 日 1 台で 100 件、地域によっては 300 件も利用される。利用料がオーナーにも入ってくるというくらい大きな資源になっております。

それでは将来、我々はどうしていくのか。考え方は変化対応でありますから、マーケットの変化にどう対応していくかというのが我々の仕事であります。今見えている現象というのは、少子高齢化やネットビジネスの普及だとか、また新しいマネー、ポイントや電子マネーが出てきて、いわゆる第 3 のマネーがトータルで 60 兆円くらいのマーケットになるんじゃないかと言われています。それから社会が成熟すればするほど、地域性のこだわりが出てきます。

先程、小売業は変化対応業と言いました。対応が追いつかない程社会はどんどん変化していく。当時、高度成長段階において大衆が生まれましたが、今度は大衆ではなくて、幾つかのグループが一つになった個衆と私は言っているんですけれども、そういう集団がどんどん出てきた。これは先が不透明な社会の中において、互いにコミュニティを作りたいという要望が出てきたのではないかと。ですからこれから個衆団がどんどん出てくると思います。

(図 24)

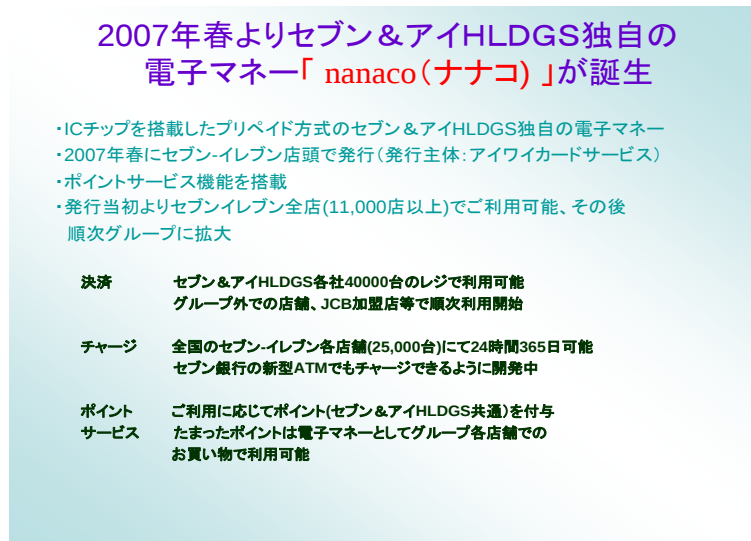
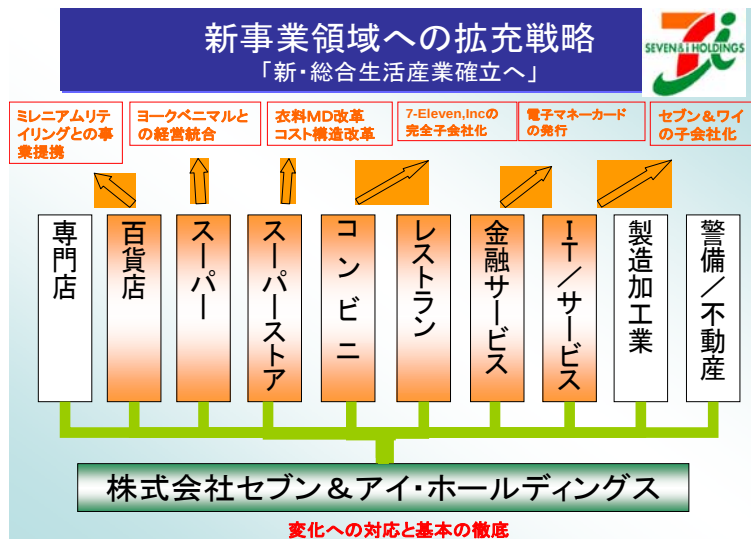


図 24 にありますように、電子マネーをこの春、4 月にスタートする予定です。またセブン&アイ・ホールディングスの新しい事業の領域（図 25）についても載せてございます。

(図 25)



さて、最後に私が販売を担当した経験のなかからお話をさせていただきますが、特にお店の活性化というのは、人のやる気を引出す事だと思うのです。それは店長が一人ひとりの行動に対して感心をもって声かけし、ちょっとサポー

トしてやることではないかと思う。

私の店廻りは、土曜日しか行けないんですが、来るというのはだいたい電話で既に報告が言ってるようで、構えている店舗もあります。ある店に行った時の事です、かわいい女性が売り場を担当されていて、「これ、どうですか。頑張って陳列をやりました」と言うわけです。あれ、よく出来ているなと思って、「良く出来ているよ、今売れている商品をこういうふうに出したらもっといいんじゃないか」等と色々話をしたら、私が売り場廻りをしている最中に途中で飛んでくるんです。「事業部長、帰るときには寄って下さい」というわけです。事業部長に言われたことをこういうふうに変えましたから、また見て下さいと。

そういうのを聞いていて思うのは、一番大事な事は部下に対する関心を持って会話する事だろうと思うんです。ですから、担当社員やパートさんに対して店長が常に声掛けして、今何をやろうとしているのか、どうなっているのか、そして売場の単品データもすぐ出ますので、そのデータを見て、「すごいね。この商品、いくつ売れているね。もっと売るにはこうしたらどうだろうか」。というと、自分のことにすごく関心を持ってくれているんだという事でやる気になるんです。

パワーを与えるのは上の人です。店長会議を毎週開いてましたが、毎回毎回レジュメを作って、今週やるべきオペレーション行為と、必ずマネジメントを入れますが先程の話の様な人に焦点を当てて話をし、店長は自分のものとして実行を要請した。そのなかで『基本とコミュニケーションと好奇心』、この三つをいつも常に心がけて話をしています。

基本って何かというと、お店に入ってきた新人のパートさんや社員は、最初は販売能力がそんなにあるわけじゃないので非常に不安なんです。そういう不安の中で仕事をしていると思うんですが、仕事というのはだいたい6割、

7割が基本で、そんなに難しい事ではない。その基本を徹底して身に付けなさい、そうすれば仕事への自信がついてくる。まず基本をしっかりと身に付ける事です。

基本というのは4つありまして、1つはフレンドリーな笑顔の挨拶、これが出来ないとだめなんです。2つめはクリーンリネス、磨き上げなさいということ。3番目は味、鮮度、品質をもった商品開発であり提供です。それから4番目は品切れです。お客さんが来てくれて品切れがあったら信頼がなくなります。だから発注が重要だという事、この基本をしっかりと身に付ける事。

二つ目にコミュニケーションということ。それはお互いに思いというものがあるわけです。そういうものをお互いに話すことによって自分の気持ちを聞いてくれた。店長の考え方はこうなんだなと。そこにお互いに通じ合うもの、共感し合うものがある。一方通行ではだめなんです。共感し合うと仕事というのはうまく行き出します。黙っていると何を考えているかわからないということで、なかなかうまくいかないんです。だからコミュニケーションが大切だと。

このコミュニケーションのところでいつも私は例として出している事ですが、昔、NHKの「子ども電話相談室」というのがありました。今あるかどうかは知りませんが、それを聞いていて子どもさんから電話がかかってくる。そうすると、こちらに専門家のメンバーがずらっと並んでいるんですよね。何人いるかわかりません、ラジオなので。

そこで子どもさんの質問に対して専門家の先生方がやさしく回答を出すわけですけども、こんなのがありました。「空はなぜ青いんですか」という質問が来た。おもしろい質問だなと思っていましたら、じゃあ、このことは何々先生がご専門ですから、何々先生、お願いします。そしてその先生が言ったのは、「何々君、光は7色で出来ていて光は色によって長さが違うんだ」なん

てこんな話をしちゃうわけです。

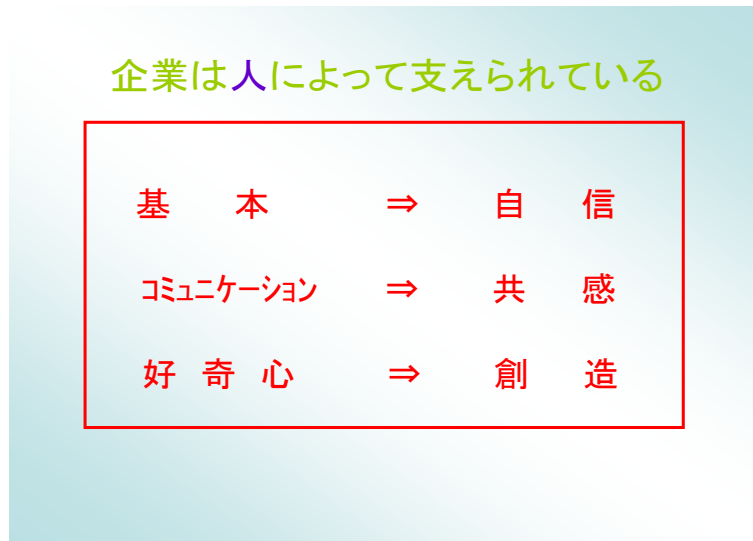
そうしたら、その子が、「ああ、そう」って電話を切っちゃったんです。私はそのときこう思ったんです。たぶんそれは正しい答えかもしれないけれども、その子が思っていることとはちょっと違ったんじゃないか。だからおもしろくなくて切ってしまった。コミュニケーションというのは、相手と同じ目線に置かないとだめなんです。相手がお子さんだったらお子さんの目線に自分が下がらないといけない。

つまりそのときに大事なのは、お子さんがそういうことを聞いてきた。そのときに何をまず第一声で言うか。たとえば何々太郎だったら、「太郎君、君はすごいことに気づいたね。すばらしいよ」と、この一言があると一生懸命になって聞こうと思うわけです。説明された意味がわからなくても。ああ、おれはすごいこと聞いたんだなと思うわけです。そしてその子供はさらに光や色、天体に興味をもっていくんだろうと思います。そのようなコミュニケーションが行われることによってお互いに通じ合うものが出てくるんだろうと私は思います。

お店のパートさんや担当社員の人たちが常にお客様の立場で目線を合わせ、会話をすることです。そういう会話をすることが本当の意味での接客なんだということを申し上げています。

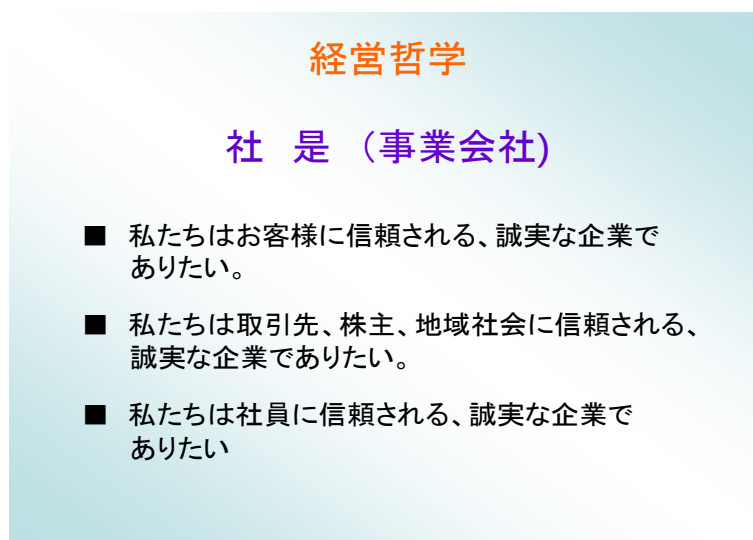
最後に好奇心と申し上げたのは、私自身のことを書いたんですけれども、世の中の変化に常に好奇心の気持ちを持って受け入れ、排除しない。見てみよう、やってみよう、そういう気持ちでいれば、おのずと、想像力というものが沸いてきて、必ず新しいビジネスチャンスが生まれる可能性は十分ある。だから常に世の中の変化に対して好奇心を持ってやってくださいよということを申し上げているのがこの3つです。(図 26)

(図 26)



最後に私どもグループの社是ですが、それは誠実で信頼される企業になりたい。名誉会長が当時言われていたことを社是として図 27 に書いておきました。先ほどお客様は来てくれないものと言いましたけれども、だから信用が大事なんだと。信用が担保で金ではないんだ。人としての誠実さ、まじめさ、ひたむきな気持ち、これが小売業に求めている人材なんだということを言われておりました。

(図 27)



私自身もこんな立場になりましたが、トップになる者は自らすべてを知っていると思っでは間違いだなと思います。自分が知っていることしか知らないんだ。あらゆることが世の中にはいっぱいある。そのことに対して謙虚に世の中に学ぶという精神でやっていかなければいけない。どんなに大きくなっても、常に学ぶことが必要なんだということを、私自身の気持ちとして今日のお話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

(※所属／肩書きはご講演当時のものです。)