

浅野秀二の米国セミナー講義録

バス車中からのメッセーヅ



本稿「アメリカ流通寄稿」**BLOG**でおなじみの**JAC代表、浅野秀二先生**がコーディネーターされた米国セミナーの講義録です。主催の事務局の方が、浅野先生がバスの中で話されたことを書き起こしました。アメリカ流通業の現在(いま)と浅野先生の人生哲学が生き生きと語られています。商人舎の研修会でも現地コーディネーターとして協力いただいている浅野先生の流通解説は、「必読の価値」あります。長文ですがお楽しみください。

カーソルを目次のお好きな所に載せてクリックするとそのページへジャンプします。

浅野秀二の米国セミナー講義録

バス車中からのメッセージ

目次

はじめに

2010年3月9日(火)

ターゲットとウォルマートの「色気」	3
価格と品質の二兎を追う	5
米国ショッピングセンターの変遷	6
カントリーガールの良さ	8
ウォルマートの強みは兵站	9
イン・アンド・アウトの本物志向	10
カリフォルニアの雨	12
10億使い切る能力をもて	13
50億が目安のウォルマートの出店戦略	15
1200坪で75億を売るバークレイボール	16
顧客をエデュケーションせよ	18
バークレイボールの店長インタビュー談	19
主婦をおさんどんから解放する	21

既成概念がないばかり者、若者、よそ者の強さ	2
もてる男といい店はどちらも楽しい	2
アメリカの本当の強さとは	2
市場の9割を稼ぐもやし屋の日本人兄弟	2
面白くない世をいかに生きるか	2
ウォルマートが食品で学んだこと	3
俺はアイツが好きだ	3
プライベートブランドのネーミング	3

2010年3月10日(水)

理性で考え感情で行動する	3
カスタマーサービスの本質	3
人様を好きになちなさい	3
ナゲットマーケットでのインタビュー談	3
石田梅岩の人は皆、満月	4
義理とはギブアンドテイク	4
御釈迦様の顔施のはなし	4
百貨店が進めるアウトレット開発	4
夫婦同伴は売上高をアップさせる	4
人件費は人材への投資	4
カソリックとプロテスタント	5

カーソルを目次のお好きな所に載せてクリックするとそのページへジャンプします。

後進国のメンタリテイ

他人のせいにしだした日本人

人の良いところを見る

アラメダ住民が誘致したトレーダージョー

トレーダージョーが狙う古くて新しいもの

関心を示すことが愛

[トレーダージョーでのインタビュー談](#)

2010年3月11日(木)

カスタマー・エクスピリアンスの大切さ

サンフランシスコの歴史

監獄島とアルカポネ

社員も子供も厳しくしつけよ

非上場企業の幸せ

愛され必要とされるホールフーズ

情報という新しい価値を提供する

人間関係を楽しむこれからの商売

7 7 6 6 6 6 6 6 5 6 5 5 5 5 5
2 1 9 8 6 5 3 1 9 7 6 4 3 2 1

はじめに

米国セミナー

浅野秀二先生をコーディネーターとし2010年3月9日～13日
米国セミナーが実施されました。浅野先生のお話しを中心に纏めてみました。

平成22年3月16日

サポートセンター MA(注・執筆者)

2010年3月9日(火)

(主催者・M社長)浅野先生のバスの中でしていただくお話しは大変になりました。パートタイマーの方に是非聞いていただきたいと思って企画しました。アメリカのお店も面白いですが、浅野先生のお話しがとてもためになり面白いです。皆さん寝ていないでしょうか、バスの中で眠らないように、しっかり聞いてください。では浅野先生、よろしくお願ひします。

ありがとうございます。実は昨日も仕事をしました。ほとんどの方が眠っていました。そこで仕事以外の話を始めたんですね。デビ夫人は日本のスパイだった、というような話しをしました。そうすると皆起き

て聞いているんですね。小売業以外の話をするとか起きてきました。もし皆さんが寝てしまったら私の責任です。適当に色気のある話しをして、皆さんが眠らないようにしたいと思います。

ターゲットとウォルマートの「色気」

少し質問したいと思います。MAさん、姿・形の美しい女性と色気のある女性とどちらに引かれますか？

(MAさん)色気のある女性です。

M社長はどうですか。

(Mさん)色っぽい人です。

H社長はどうですか。

(Hさん)両方。

少なくとも三名の男性が色気のある方を選びました。

でも、私は飛行場でJALやANAのフライトアテンダントの服を見るたびに全く色気を感じません。時代錯誤も甚だしい。森英恵のファッションと色なんです。

ところがシンガポールエアラインとかマレーシアエアラインとかのフライトアテンダントとすれ違うと、思わず振り向きまします。顔なんか見てないです。でも思わず振り返ります。ここが大事です。

今から行きます「ターゲット・グレートランド」は何と言つても色に注目してください。ターゲットはディスカウントストアということ、ウォルマートとは対照的なカラー、赤・オレンジ、そして、ウォルマートは青なんです。

ターゲットはもともと百貨店だったので、ディスカウントストアでも百貨店のような、ウォルマートと比較すると多少、高品質な洗練された商品をディスカウントの価格で売っています。差別化を図つて成功しています。



ファッション性だとかトレンドディーとか、いろんなことがあります、何と言つても大きな違いは色なんです。

そういうことを色気と表現しました。姿形とは言いませんでした。

例えば、私は今ジーンズをはいています。コモディティという言葉覚えてください。もう一つはライフスタイル商品という使い方もあります。

どういふことかと言うと、私の大学時代にはベルトは一本しかありませんでした。アルバイトに行く時も大学に行く時もスキーに行く時もデパートするときも一本のベルトでした。こういうベルトを称してコモディティと呼びます。ものです。

ところがデパートする時のベルトと仕事の時のベルトとは違うでしょ。そうするとそれはライフスタイル商品と呼びます。

だからもし一本のベルトで全部間に合うということであれば、それはコモディティの世界だから、コモディティの世界では、人間の数だけが売れる世界です。1億3000万の人口がいたら1億3000万本のベルトしか売れないです。

いろいろ形を変えてきたのが今のライフスタイルの形なんだけれども、でも、ユニクロは同じ形だけど、ものすごい多品種の色があります。一つの黒のTシャツだけではなくて、色の違う10種類のTシャツがあれば、10種類、買っていただけということですよ。

そうすると需要は無限に増えていくということです。だからカラーを使つて、需要を無限に増やすというのが小売業ですので、うちには同じものがあります、

色が違えば違う商品という認識を持つべきだと思います。

とにかくトレンドリーなターゲットを見ていただきたいと思います。何と言つたつて、ウォルマートがアメリカの小売業を上にかせた大きな原動力ですけれども、ウォルマートの株価は上がっていません。ターゲットの株価は40%くらい上がっています。もちろんターゲットの株価は大暴落しました。景気が多少回復しつつあるかなという中であつて、とにかく株価は上がっていますが、ウォルマートは上がっていません。

スーパーマーケットで言えば、去年1年間を話せば、クローガーという、アメリカでもっとも大きなスーパーマーケットの株価はマイナス22%、セーフウェイはマイナス4%、アルバートソンもマイナスです。

ホールフーズの株価は上がっています。いいものやファッションナブルなものやそういうものを安く売る仕組みを作ると、値段を下げた時には急速にぼんと上がってくるんですね。

ところが、安いものを安く売っている業態は、なんぼ安くしてもまったくお客さんの需要を喚起できないというのが今の状態なんです。

価格と品質の二兎を追う

非常に難しいことなんだけれども、クオリティを上げながら、価格にも果敢に挑戦していく。二兎を追うものは一兎を得ずと言いますが、残念ながら二兎を追わざるを得ないというのが今の世の中です。

私は鳩山政権にもすごい不信感を持っています。ここに民主党支持の方がいらつしやたらすぐにバスを降りていただきたい。これは冗談です。

何が鳩山政権に対して、気に入らないかと言いますと、もしかしたらマスコミのせいかもしれませんが、中国かアメリカかという表現、これは間違いです。中国もアメリカもなんです。両方仲良くしなければいけない。

価格も品質も、です。

平和、平和と言いますが、平和も戦争もあり得ます。愛も憎しみもあるんですよ。

全てのものは同時に進行しています。

平和があつたら戦争がなくなるとか、戦争には平和がないとか、善しかない世界とか悪しかない世界とか、そういうのはないですよ。ものごとはすべて同時に進行しています。

われわれも非常に不可能な問題だけれども、価格という問題と品

質という問題とを同時に進行させていかななくてはいけない命題があるわけではあります。

難しいですよ。でも難しくはないんですよ。ターゲットはウォルマートが4724店舗あるなかで、1745店舗しかないんですけれども、その中で食品をあつかっているスーパーターゲットというのは、アメリカ中に240店舗しかありません。

ところがウォルマートスーパーセンターは、食品を扱っている店が2700店舗位あります。食品という世界においては、圧倒的な、非食品と食品を売っているスーパーセンターという意味ではウォルマートの一人勝ちになっています。

ターゲットは今さら、食品を扱うスーパーセンターを展開しようとしても、どうも無理があるということで、最近、私は見たこともありませんが、「PerFresh」という、ターゲットのディスカウントストア内600坪くらいのグロサリー部門のある店をシカゴあたりで展開し始めました。

今いるのはスーパーセンターではなくて、一般のディスカウントストアの大型版、だから「グレートランド」と呼んでいます。

しかし、彼らも生鮮、要するに魚や肉や野菜とかそういうものを扱うスーパーセンターはできないけれども、食品もある程度置こうという事で、最近のディスカウントストアのターゲットは、食品はある程

度置いています。それほど食品というのは重要でありまして、自分の店は非食品を売っているから食品は扱わないという分けわけにはいきません。

昨日、雨が降ったり、今日のお天気も雨だったり、こうして晴れたり全くわかりません。不思議な天気です。明日はバーベキューになっていますが、今日見る限り明日は心配する必要はないようです。

この街はFoster Cityと言って、サンフランシスコ湾を埋め立てて、街を作ったわけです。ですから全部新興住宅です。埋め立てる時、全部、埋め立てないんです。海を残すんです。海を残すところなります。湖ができます。これは海です、元々は。そして海の周りに家を建てていきます。明日バーベキューをするところもこういう雰囲気のところ

米国ショッピングセンターの変遷

今から行くところは、パワーセンターと呼んでいるんですけども、ありとあらゆるカテゴリーキラーと呼ばれる業種において、圧倒的な価格と品種を揃えたお店がたくさん、ずらっと揃っていると意味で、本当のところは皆さんに2時間でも3時間でも視察してくださいとか買い物してくださいと言いたい場所です。

いろいろな業態が入っています。



30年くらい前の日本のショッピングセンターと言いますと、広域型ショッピングセンターと言うんですが、大型の百貨店を核店舗として、専門店が150とか250入っているような、スーパーリージョナルな、あるいはそれを小型にしたようなリージョナルショッピングセンター、超広域型と広域型。

それからコミュニティセンターと称して、もう少し小型にした、例えばターゲットが1店舗くらい入って、他の店がいくつかあるというような、地域型というショッピングセンター。

それからネーバーフード型といって、近隣型、と言いますが、スーパーマーケットとかドラッグストアが核店舗となつて、30店舗位のいろいろな靴屋さんとか、特にサービスを提供する美容院だとか、爪のネイリングだとか、銀行だとか、そういう小型ショッピングセンターだとか、3つか4つに分けられていました。

しかし、世の中は変化いたします。

例えばネーバーフード型は、ドラッグストアとスーパーマーケットが核店舗となつていましたけれども、スーパーマーケットは、アメリカではドラッグストアを飲み込んでしまいました。

ですから、スーパーマーケットの中にドラッグストアが入っていますから、そういうのをコンビネーションストアと呼びます。多くの大型スーパーマーケットは、ほとんどドラッグストアを組み込んでしまいましたので、ネーバーフード型という小型のショッピングセンターに、2者が共存することは、最近ではなくなつてしまいました。

そういう意味でネーバーフード型が最近崩れてきました。

それと、消費の低迷というか、不景気で、アメリカの小売業は30年くらいディスカウントブームでありまして、百貨店で買物をしなくなつて、もう20年、30年経ちます。もう20年前くらいから、百貨店を核店舗とするショッピングセンターを作らなくなりました。

百貨店にとって代わつたのが、一つはディスカウントストアと呼ばれるウォルマートやターゲット、もう一つはカテゴリーキラーと呼ばれる、トイザラスだとか、あるいは日本ではヤマダ電機だとか、コジマ電気だとか、スーツのアオキだとか、そういうカテゴリーキラーが、どんどん百貨店の領域を侵食していきます。

圧倒的な力を持つてくるカテゴリーキラーが登場してきます。

オフィス関係ではオフィスマックスだとか、ステイプルだとか、オフィスデポだとか、あるいは、ホームセンターでは、ホームデポだとか、ローズだとか、こういう圧倒的な力を持った、価格と品揃えの店が、集団で作ったショッピングセンターを私たちはパワーセンターと呼んでいます。

そういうものが過去20年くらい作られてきました。百貨店を核とするショッピングセンターは、ほとんどこの20年でできていません。いかに百貨店というのが人気がなくなつたかということです。

日本もアメリカに遅れること10数年でしょうか、百貨店の業績が一向に上がつてこないし、どんどん駅前の百貨店がつぶれているというのが、アメリカでも20年くらい前から起こつてきたことです。今から行くのは10数年前にできたショッピングセンターで、そういうカテゴリーキラーの集合体です。

カントリーガールの良さ

どうですか、こういう運河の周りにできた住宅。同じ住宅を作るのも絵のように美しい。絵にかいたような幸せな郊外の暮らしがあります。

白人の女房を貰うと絵に描いたような不幸になります。この世にこのような不幸があるのかというように不幸であります。

雨が降らないと本当に天国のようなお天気です。カリフォルニアに白人の女房がいなければ、幸せになれます。タイガーウッズはとんでもないことをしてかしました。

まず当たりはずれがないのは、白人の女房でも、酪農家の娘、お父さんが酪農をやっているところのお嬢さんはすごく忍耐力もあるし、生きものをずっと世話してきた人は、ちゃんと家庭を守ることが出来ます。生きものは24時間ですから、昼も夜もないわけです。

出身地もある程度ありまして、ニューヨークの女はダメです。サンフランシスコもダメです。どちらかというとカントリーガールがいいです。美人はダメです。色気というのは必ずしも姿、形が良いわけではなくて、その雰囲気ですから、これは後で身に付けることができます。

ここにはホームデポもあるし、オフィスマックス、ステイプル、オフィス関係もありますし、それからトイザラスも入っています。ありとあらゆるカテゴリーキラーが入っています。

ホームデポもあります。住宅不況でもものすごく落ち込んで、また、良くなつてきています。超優良企業としてアメリカの中で何10年と君臨してきました。10年ほど前にちよつとしたカスタマーサービス軽視というミステークが経営に起こりました。

さて、再度ターゲット話にかえります。

トレンディーな店です。トレンディーというのは、人よりも先に出すということがトレンディーなんです。今、はやりのものを出すのはトレンディーではないんです。誰よりも早く、出すんです。

「グレートランド」というのは少々大きいです。本当はここで食品を本格的に扱って、スーパーターゲットとしたいわけですが、残念ながら、北カリフォルニアにはグロースアリーを扱っているターゲットはありません。多少のグロースアリーは扱っています。本格的なスーパーセンターにはなっていない。しかし平日ですけれども、えらい車ですよ。

もし気に入ったズボンや服があれば買われた方がいいです。ここは百貨店のレベルに近い、トレンディーな洗練された商品としてウォルマートと差別化されています。今は10時50分ですが、ここでは12時40分までにしましょう。

ウォルマートの強みは兵站

たぐさんのグロースアリーもありました。これに本格的に魚や肉や野菜がともなえば、スーパーセンターとアメリカでは呼ばれています。ウォルマートは、ウォルマートスーパーセンターと呼んでいます。同じ名前だと差別化ができないので、ターゲットの場合は「スーパーT」と呼んでいます。

ウォルマートは全米各地に配送センターを286か所位持っています。

何しろ広い国ですから、自前のトラックを7800台持っています。もちろん、トラックの台数では全米一です。日通なんか較べものにならないほどです。ある意味では配送屋さんです。ウォルマートは、トラックの会社です。

小売業そのものももしかしたら、そういう役割を果たしている可能性があります。とにかく家庭までお届けするというか、その場所までお届けする。自前の配送センターや自前のトラックを持つことによってローコストオペレーションにつながっています。

ところがこのターゲットは問屋さんにおんぶに、だっこです。スーパーバリューという問屋さんから食品を用立てしていますので、その弱さを彼らも意識しております。初めてターゲットがフロリダ州に食品の配送センターを作りました。配送センターを作ると、1店舗の店では、配送センターを作った意味がないです。

ウォルマートは、配送センターを先に作って、そして70店舗から最大140店舗くらいのお店を作らざるを得ません。だからそれをドミナントとって、配送センター周辺を全部おさえないと配送センターという役割を果たしません。1店舗では仕様がありません。

これが米軍の戦争の仕方です。

米軍は、日本軍と南方、フィリピンやグアムで戦いました。最初に

飛行場を作ります。飛行場を作って、輸送を確保して、物資が常に瞬時にして兵士と武器を届ける仕組みを作って、そこから戦いをしていきます。

兵站。

これはローマ帝国のやり方です。モンゴル・元も同じです。

強い国ではそういう要塞、兵站を作って、ローマであれば、三日以内にどんな辺境であつても、兵士と武器が、兵站から戦争の最前線に届けられる仕組みを作つてから戦争をするわけです。

ところが、日本が、攻めていったのは、そういうことを考えないで、ただ攻めて行つたんですね。攻めていって、陣地を取つても、物資の補給、兵士の補給ができませんので、ガダルカナルあたりでは、みんな餓死してしまつたという愚かな戦いをしてしまつたわけです。

小売りが出ていくためにも、そういう仕組みを作つて出ていかないと、難しいということです。ですから日本にウォルマートが入ってきた時は、ウォルマートはそういう仕組みを作つて入ってくるから怖い。

ところがカルフルは違います。カルフルは遠くにポツンと作つたり、関西にポツンと作つたり、こういうのは怖くはありません。これは物資の調達、商品輸送を他者に依存しているわけですから、本当の意味で強い組織ではありません。カルフルの場合、弱いと思つていたら、案の

上、撤退してしまいました。

配送センターを作つて、兵站を作つて攻めてくる奴は怖いです。ウォルマートの撤退はある意味ではありえませんが。

そう考えると沖縄の普天間基地はアメリカは絶対に放しません。放さないものを取り除こうとしているので大変な問題になります。アメリカにとっては兵站です。

イラクに物資を運ぶ時は全部、沖縄が基地です。アフガンもイラクも全部、沖縄があつて初めて兵士の供給と物資の供給ができたのです。あれは北朝鮮や中国をにらんだレベルではありません。アジアの全面の配送センターです。これは民主党が何と言おうとアメリカそのものの仕組みが壊れます。



イン・アンド・アウトの本物志向

さて、サンフランシスコ湾の長い長い橋を渡って、ハンバーガー屋に案内したいと思います。「イン・アンド・アウト」に行きます。左にサンフランシスコが見えます。今日は素晴らしい景色です。向こうに見えているのがベーパーリッジです。

右側にも橋が見えますが、右のあたりのサンフランシスコ湾の南側一帯をシリコンバレーと言います。半導体、マルチメディア、多くのハイテク、インターネット、グーグル、ヤフー、そういうそうそうたる会社が本社を構えています。

左側に高層ビルが見えます。オークランドです。あのオークランドと福岡が姉妹都市です。オークランドの街の手前の方に緑が見えるところがあります。アラメダという街で私の家があるところです。今日より、明日は多少暖かくなるようです。道路が1車線拡張されました。昔は2車線、2車線でしたが、今は3車線、3車線になりました。

このサンフランシスコ湾岸一帯をサンフランシスコベイというわけですが、ベイエリアと言います。この人口をみんな合わせると約700万です。ニューヨーク、ロサンゼルス、そしてサンフランシスコです。シカゴ周辺の大メトロポリタンを上回っています。

イン・アンド・アウトの隣にマクドナルドがあったら、少なくともお客

さんは3倍から4倍は入っています。アイテムは3種類しかありません。創業以来変わっていないそうです。

根本的な違いは、本物を出すということです。

例えば、肉は冷凍肉ではありません。フレッシュな肉です。フレンチフライは本物のじゃがいもを目の前で切って、コレストロールゼロの油でさつと揚げたフレンチフライですから、本物つておいしいなとつくづく思います。マクドナルドはじゃがいもをいったん粉にして、たくさん防腐剤を入れて、それで輸送をしなければならないに固めていますから、ホールフーズのような自然食の店からすると、まがいものです。

ホールフーズはそういうものは一切扱わない。

人工着色料や人工甘味料や防腐剤や、もちろん農薬や化学肥料やそういうものは使わないという自然食スーパーが、非常に人気があります。

我われは毎日の食べ物の中で、マクドナルドのフレンチフライド、イン・アンド・アウトの違いはみんな知っています。おいしいです。もちろんマクドナルドも40年前には本物のじゃがいもを切って、そして揚げて出したわけです。

40年の間にマクドナルドは何をしたかというと、生産性向上のために、本物を失ってしまった。最初はそうではなかったんだけど、高

い利益を求めて、生産性を向上するために、いろんな仕組みやいろんなことをやった。考えてみたら消費者にとって、とんでもないものになつてしまったということです。

今日の予定はこれからイン・アンド・アウトでハンバーガーを食べて、それから「バークレイボール」という青果のものすごい店を見て、それから「ナゲット」という非常にすぐれたスーパーマーケットを見ようとしたのですが、何度か電話してみたところ、夕方のアポは厳しい、できるならもつと早く来てほしいと言われました。

今日は、惣菜を買つて、ホテルの部屋で食べようというアイディアもあつたものですから、この時間帯に入れたのですが、今夜の夕食はステーキのレストランに行きます。できたらウォルマートに行つて、明日の朝にナゲットに行けたらと思つています。

カリフォルニアの雨

左右はもともと塩田です。昔は。今は、この塩田は使われていません。

塩田を持つているのが、カーギルという会社です。何と30万ヘクタールあります。

実は環境破壊ということで、カーギル社はこの土地を開発できません。この間、3000ヘクタールの土地を開発したいという申請を出しま

したが、これが許可されるかどうかわかりません。カーギルとしては、何とかあれだけの土地をちゃんと埋め立てて、開発したいところでしょう。

今日は火曜日で、一週間で小売業の一番ヒマな時ですが、たくさん車がありました。この春の陽気につられて、あるいは景気が多少でも回復しつつある、という感じで、ショッピングに人が出かけるようになったと、こういうふうに見えています。確かに、外食でも予約しようとする満杯です。

アメリカの景気が少しでも回復すれば、インパクトがあります。

アジア経済、アジア経済といつて、アジアばかりが大きくなるといわれていますが、アジアで作ったものは、日本も、中国に輸出はするけれども、中国に輸出したものを中国で組み立てて、アメリカに輸出していますから、中国で消費していれば、中国が最終需要者になるわけですが、どうもそうではないようでありまして、アメリカがものを買つてくれないと中国も日本から買えないということです。

カリフォルニア州の気候は地中海性気候です。地中海性気候の特徴は年間を通じて降雨量が少ない、少ない雨は冬場に降る、雨が少ないので、果物を作るのに適している。地中海沿岸とカリフォルニア州が世界最大の地中海性気候帯であつて、一部、南米、オーストラリアのゴールドコースト、あるいはアフリカにもある。こんなふうに覚えていきます。



冬場に雨が降りましたので、緑できれいなところが見えます。皆さんは最高な時期にいらつしやったわけです。

未だ冬場が終わっていませんので、4月の中旬くらいまでは雨が時々降ります。でも、それ以降は、99%降りませんので、4月、5月、6月から11月中旬まで雨が降りません。毎日お天気です。

高いシエラネバダ山脈という4000mを超える山がネバダ州とカリフォルニア州の間にありまして、そこに十分な雪が降りさえすれば、その水を使って、生活、あらゆる産業に使えますので、我われにとって、山にたくさん雪が積もるかいないかが最大の関心事であります。

過去3年間、それが不十分で、カリフォルニア州はどうなるだろうと

我われは危惧したわけです。農業するだけの水がない、水道やシャワーを浴びるだけの水がない、ということ、最初に農地の水が制限されました、7万ヘクタールという膨大な土地の果樹が切られました。今年には雨が程度降りまして、山に雪が積もりまして、去年よりは相当水不足が解消される、ということでもあります。

10億使い切る能力をもて

イン・アンド・アウトにはメニューが三つしかありません。ダブルバーガーといって肉が二枚入っているやつと、チーズバーガーと普通のハンバーガーです。番号が1、2、3と振ってありますから、自分はNo.1をちょうだい、No.2をちょうだい、No.3をちょうだいという表現で買ってください。

ただし、こういう質問が来ます。

Do you want onion?

あなたはオニオンを欲しいですか？と聞きます。

生たまねぎをハンバーガーの中に差し込んでくれるわけです。もし、特別、オニオンがきらいでない方はイエスと言ってください。オニオンはすごくおいしいです。もう一つはここで食べますか、お持ち帰りですかと聞きます。お持ち帰りは英語で、To goと言います。ここで食べたい方はヒアと言っていただきたいと思えます。席さえ空いていれば、食べてからバスに乗りたいたいと思えます。

もし、イン・アンド・アウトのフランチャイジーになれば、大金持ち、間違いないです。フランチャイジーは募集していません。全部直営です。ですから店の数がごく少ないです。300くらいしかありません。カリフォルニア州、ネバダ州、だけです。

これは、アメリカのビジネスモデルのやり方ではないですね。アメリカのビジネスモデルだったら、こんなにはやって、こんなに人気があるのだったら、フランチャイジーをたくさん募集して、全米各地に1万店位、インバーチャーチェーンを作れということになるでしょう。

しかし、果たしてそういうことがいいかどうか、を考えると、私はイン・アンド・アウトみたいにちゃんとそんなに規模を大きくしないで、地道に、直営で自分たちの目が行き届く範囲で商売をするのが本当の商売ではないかなと思ったりします。

トヨタという会社があれだけ規模を追いかけて、戦線を拡大して、にっちもさっちもいかないような状態であります。私は偉そうなことを言いますが、5年くらい前に、こういうふうには言っていました。

トヨタはグローバルテンと言って、世界市場の10%をトヨタの車で埋めてみせるという計画があつたんですね。これはおかしいと言っていたんです。

何故おかしいか。わかりますか。

グローバルテンを実現するためには、グローバルな人材が社員の10%いないとできないでしょ。いないでしょ。いないのにグローバルテンなど計画したら砂上の楼閣で、人材がいないですよ、トヨタには。すごい優秀な会社で優秀な人はいっぱいいます。私が言っているのは、世界のシェア10%を持つ人材がいないんですよ。

規模の拡大を追つてもいいんですよ。いいんだけど、人材がともなつていれば、規模をどんどん追いかけてください、ということであつて、多くの場合は人材がいないんですよ。それにもかかわらず、規模を拡大してきますから、どこかの時点でおかしくなります。

教育というのは100年の大計が要りまして、人を育てるといふことは時間の掛かることですし、難しく、大事なことです。

やることがないんじゃないんですよ。やることあるんですけども、やることのできる人材がいないということなんです。

もし日本社会がやることがない、やることがない、と言つたら、それは、そんな発想も浮かばないレベルになつてしまったということなんです。

10億使つてみなさいと言われて10億使いきれるかということなんです。お金を使うのにもそれなりの能力が要ります。皆さんもお金持ちになつた気でどうやったら10億使えるか考えてください。

イン・アンド・アウトでは飲み物は飲み放題です。No.1、No.2、No.3を

注文されますとカツプをくれますから、なんべんお替りしても自由です。お店は間違いなく混んでいますので、何分後に出発しようということを決めません。食べ終わり次第出発したいと思います。

イン・アランド・アウトの隣に中華でファーストフード中華というのが非常にやっています、非常に人気があつて、値段も7ドル50くらいで3品目くらい注文できますので、必ずしもハンバーガーが好きでないという方は隣の中華を食べても結構です。

パンダ・エクスプレスという、ものすごい勢いで伸びているファーストフードの中華のチェーンがあります。

実はその隣がウォルマートなんです。ウォルマートはこの後行きま

50億が目安のウォルマートの出店戦略

ウォルマートの戦略ですが、一店舗で100億円以上売上げると10分前後のところにもう一店舗作るんですよ。要するに50億くらいのウォルマートがビジネスの目安なんです。一店舗50億くらい売ってくればいいんです。

もうすぐ左側にウォルマートが見えてきますが、100億くらい売上げたので、すぐ近くにもう一店舗ウォルマートを作りました。そうしますと、100億の店が、50億、50億、ということになるわけです

けれども、計算はそういうことではなくて、50億、50億になったところ、10億ずつでも、余計売ってくれば、60億、60億で、最終的には20億売上げが伸びたということになります。

そういう風に、どんどんアメーバのように数を増やしていくわけです。

今回のトヨタの不祥事とは関係がないのですが、リーマンショックによって、前方にあるトヨタのディーラーが倒産してしまいました。

それから私の街のトヨタが大もうけをして、それでもっと立派なディーラーを作ろうということでも、もっと広い土地を買い求めて、すごくたくさん車両を扱うディーラーを作りました。何十年続いた会社がリーマンショックによって、一発で倒産しました。ビジネスですから運が悪かったといえれば運が悪かったわけです。

それから前方に野球場が見えます。左側、あるいは正面。あれがオークランド・アスレティックスという野球場です。これはアメリカンリーグですから、アメリカンリーグにはたくさん日本人選手がいます。

ロサンゼルスのアナハイムにいるエンジェルスは松井。松井がニューヨークヤンキースの時もアメリカンリーグですから、ここに来たんです。前方の野球場で、シアトルマリナーズのイチローも見たことがあるし、松井も見たことがあるし、松坂もここで、開幕式で、ピッチャーで投げて、なかなかいい投球をしました。でも松坂の投球は一流かもしれないけれども、野茂のあの時のオーラはないですね。

ウォルマートを見てください。平日なのにすごいですね。

ついにアメリカ人が消費に戻ってきたかという、そんな感じをさせる、平日の混み具合です。もちろん週末になると駐車場は空きがないくらい混みます。平日でこれだけ来ているということは、明るいニュースではないかと思えます。

この道のもう一つ向こうの通りにも、ウォルマートがあります。100億を超えたから二つに割りました。まさにドミナント。

あれはサークルKのコンビニです。コンビニは、半分はガソリンスタンド系です。倒産したディーラーにまた車が入っています。誰かが買ったんですね。立地が良いですからね。

時々、アメリカ人が話しかけてきて、自分はトヨタに乗っている、最高の車だ、アメリカの政治家達が大騒ぎしてごめんね、そんなふうに言つて帰った人もいます。

あきらかにこれは政治問題です。

アメリカで喧嘩してはいけませんよ。アメリカで喧嘩したらズドンです。アメリカは極端に暴力的なところを持っています。それを計算して行動しないと怖いんです。だからアメリカと本気でことを構えようという国はいないです。中国だって、ちゃんとそこらへんのところは見ています。経済的には多少かげりが見えていますが、アメリカについていくのが賢明です。

1200坪で75億を売るバークレイボール

今から「バークレイボール」というところに行きます。バークレイボールの古い店にいきます。チャンスがあれば、新しい店もちよつと案内したいと思えます。

新しい店は良くなっています。どんどん良くなっています。

1200坪の店で、75億を売上げます。今から行く店です。これはいくらでもない数字だと思います。だいたい1100坪〜1200坪のスーパーマーケットで25億売っていたらいいです。普通の店の3倍は売っています。

その秘密は青果です。

皆さんも不景気だから肉は一週間に三回食べていたのを一週間に一回にしよう、刺身は毎日食べていたけれども、二回くらいにしよう、そういうことはします。

しかし、不景気だから野菜を食べるのを一週間に一回にしようというのではないわけです。

私がスーパーマーケットに行くとき絶対に買うのが伊藤園のお茶です。あれば必ず買います。伊藤園のお茶が安いとあの店は安いと思えます。全部の商品が安くなくても一番購買頻度の高いものを安くしたら、お客さんはその店は安い店だと決め付けます。

一番購買頻度が高いのはスーパーで言えば卵やミルクや青果です。



アメリカのスーパーマーケットの青果の粗利は、セーフウェイなんかは50%くらいあります。それを30%でやって、20%の粗利を削ったわけです。20%の差があるとお客さんはどんどん、どんどん入ってくるわけです。

お客さんの来客頻度が増えれば売上げは自動的に上がります。そうすると青果がぼんぼん売れるということは常に新鮮な青果がならぶということですよ。

よくお店を見学して、青果担当者が、質が悪いとか、質がいいとかいうことを言います。それは管理の問題でだけではありません。青果の管理の問題もあるが、売れているか売れていないかの問題だと思いません。

青果の担当者に質問します。

今日入れたものをそれは一番とりやすい前に置きますか？

一番奥に置きますか？

要するに先入れ先出しなのか、先入れ後出しなのか。先入れ先出し……。

ああ、立派な会社ですね。少ないですよ。たいてい、昨日、一昨日入れたものを前に出して、今日入れたものは奥にしまわうでしょ。それが圧倒的に多いですよ。

これを主婦に聞くと、今入れたものを一番前に置いてお客さんが取りやすいようにしているのと違いますかと言います。それは消費者の立場に立っているからそう考えるのです。

供給者は古いものを先に出します。もし古いものから先に売るとしたら、永遠に新しいものは売れない仕組みです。仕組みが間違っている。

先入れ先出しをしなくてはいけません。

それよりもっと効果があるのは、そんなことを考えないで、一日で全部売り切る。これがバークレイボール。青果だけで一日に三台トラックが入ってきますよ。一番の解決策はとにかく全部売り切る。一日三回転も四回転もするのが、正解。その次が先入れ先出し、その次が先入れ後出し。順番があります。

顧客をエデュケーションせよ

ところが、順番が間違っているという話があります。この間、日本のあるスーパーが、牛肉を自分のところは店頭に一週間置くのを6日間にしたそうです。

普通牛肉は何日間店に置きますか。3日間？それをこの会社は2日間にしました。それはいいことですか、悪いことですか。この会社は3日間売っていたのを2日間にして新鮮な肉を売っていますとしました。これはおかしいですか、おかしくないですか。

おかしいですよ。なんでかと言うと、牛肉は腐る前が一番おいしいからです。腐る前が牛肉が一番おいしいです。だからわざわざ腐らすんです。エージドビーフといって、2、3、4週間腐らして、筋肉がぼろぼろに分解されるレベルまでなった時に、その肉をスプーンで食べられるほど柔らかくなったのを熟成肉として売っています。

魚と違って肉は新鮮であることになんの意味もありません。魚と肉がこんがらがっているから、新鮮なビーフとか何とか言つて、新鮮でもなんでもないんですね。

韓国の人の本当の話です。

佐賀県の牛が死んだ農家が穴を掘って埋めました。その噂を聞いた韓国人がやってきて、「お家で牛が死んだそうですけれどもいただけますか？」「穴を掘って埋めました」それを掘って持って帰っていいです

か」。そして掘って持って帰りました。

誰が考えても、汚らしいと思うけど、これから肉の本当の味が出ます。と。肉のプロはそういうふうに考えるわけです。

そういうことを啓蒙していかなければいけません。今の小売業はエデュケーションがともなわないといけません。

エデュケーションというのは、あの店に行くと、何か自分にとって新しい知識があるというような、そういうことをもつともつと、どんどん勉強して、教えていかなければいけない。

例えば、最近の新聞に載っていました。まがったきゅうりや虫がくつた野菜を価格が安かったら買いますか、という質問に対して、67%の消費者が、安ければ、まがったきゅうりでも構わないと言います。何で我われはぼう大なコストをかけて、まっすぐなきゅうりばかり作ったのでしょうか。間違っているではないですか。

消費者を啓蒙すれば、消費者は理解するんですよ。供給者が、啓蒙しなかったから、間違った知識のまま、つき進んできたから、おかしいことがいっぱい起きているんです。

今回、福岡県の教育委員会で、給食の問題、食べ残しを持って帰るか、帰らないか、の問題がありました。ダメでしたよね。あれだって、もつと教育委員会を突き上げないとダメです。教育委員会が間違っているんだから。

今回、ホールフーズで勉強してもらいます。ホールフーズがこういう表を作りました。何の野菜が一番栄養があるかということが書いてあります。

私が三種類の野菜を言いますから何の野菜が一番栄養があるか言ってください。

ほうれんそう、ピーマン、トマト。何の野菜が一番だと思いますか。

ほうれんそうが何と739ポイント、ピーマンが420ポイント、トマトが190〜300。

ところが1000ポイントの野菜があります。ケールです。または、マスタートードグリーンだとか、オータークスって知っていますか……。バークレイでもあるはずですよ。さがしてみましよう。葉物で、冬物の葉物は栄養価が高いです。そういうことが啓蒙されてないわけですよ。

結城先生という私の尊敬する先生は、knowledge merchant「知識商人」という言葉を使っています。

過当競争になってくると、ある程度知識商人になっておかないと、厳しいと思います。

バークレイボールは青果を低価格で売ることによって、何と売上げの30%が青果と言うんですね。但し、もう一店舗できましたので、今は25%まで落ちているそうです。

一般の食品スーパーマーケットの青果の売上構成比はだいたい10%

〜12%ですから、3割という数字は異常な数字です。

社長の安田さんが青果に目をつけた。しかも低価格にして、回転率を高めて、常に新鮮な野菜を並べたというところには、大変なプラスが隠されていたわけです。ぜひ2号店も見せたいと思いますので、そんなに時間は取りたくありません。20分見ていただいて、20分後に集合していただいて、店長にインタビューをして、2号店をさつと見たいと思います。2号店は1号店からたった2kmのところに作りました。

2号店は共食いを狙って作ったんです。なぜかと言いますと、交通渋滞が激しくて、市の行政当局が何とかしなさい、このままでは困る、ということでご共食いをするように近くに店を作れということになりました。

言い方を変えると、バークレイの市の中にもう1店舗開けて欲しい。税金がありますから、市から出て欲しくないという一つの条件でもあったわけです。

45分まで見て下さい。45分にインタビューしましょう。

バークレイボールの店長インタビュー談

1977年にボーリング場の後にオープンしました。だからボールと言います。オーナーが青果市場でアルバイトをしていたのですが、通り

がかりにボーリング場のあとを見て、ここで野菜を売ったらいいなと思
つて始めました。その当時は八百屋でした。当時はオーガニックという
言葉もあまり使われてはいませんでした。

普通の野菜、果物を扱っていました。上手に選択をして、いい価格を
提供すれば、価値があると思えました。

一度も広告をしたことがありません。口コミで、広まっていくのがバ
ークレイボールです。

この店のすぐ近くに2号店があります。1.5 km離れたところにボー
リング場があつて、ここに移ってきました。ここはセーフウェイの跡地で
す。1994年にこの土地を買いました。

バークレイボールの南には、スーパーマーケットは1軒もありません
でした。住民が結集して、何とかここにスーパーマーケットを入れて欲
しいと運動をしました。市が乗り出して、安田さんにスーパーを出し
て欲しいと要請しました。94年に買いましたが、5年後の1999年に
非常に忙しくなつて、もう1店舗開けなくてはいけなくなりました。

たぶん西海岸では、青果のセレクトションとすれば「1だと思えます。
こちらはばら売りです。500種あります。

オーナーは76歳です。毎朝、1時半に起きて、週6日間、市場に行
つて、集めてきた野菜がこれです。週6日、朝の1時半に起きて、6時
に帰ってくる毎日です。11時まで働いて、家に帰って寝て、夕方の5時

に店に来て、在庫がどのくらいあるかを見ます。

2400ポンドのバナナを毎日買い付けます。一週間に50万個の卵
を売ります。もう1店舗開きましたから、2倍とすると、一週間に1
00万個の卵を売っています。

1日のお客さんは5000人(2店舗で)。週末にはここだけで500
0人來ます。

オーナー企業で、今でも小さなベンダーさんのお付き合いがあり
ます。巨大な会社との付き合いは、そこそこありますが、そんなにあ
りません。中小零細との付き合いが主体です。

2号店の店長は息子がやっています。32歳。奥さんも未だにいつしよ
にやっています。

今の時代に本当に商売をしようと思うと、やっぱり薄利多売なん
ですね。粗利を高くして、たくさんのお客に来てもらうということは、
これは至難の業です。価格を下げてたくさんの方に来ていただく、デ
イスクラウドストアのコンセプトが今の時代のものの考え方ですね。

私も大学時代にスーツを2万円くらいで買った記憶がありますが、
高い値段でした。当時は3分の1くらいが原価でした。7000円で仕
入れたものを2万1000円くらいで売っていました。それが普通の時

代でした。40〜30年前は。

そういうやり方を、改めたのは、とりあえずウォルマートなんかは薄利多売をやりだしました。アメリカのスーパーも同じです。

もちろんそれを中内さんなんかマネをするわけです。

高い粗利で少ないお客さんでは儲からないですね。ということは、たくさんの方に来てもらわなくてはいけないわけです。たくさんの方に買ってもらうということは考えなくていいわけです。たくさんの方に来てもらうことです。

私は毎日のように、こういう研修を受け入れて、スーパーに行くわけですけど、必ず何かを買っています。買う予定がなくても、行くと買うんですよ。

この時計は2日前に買いました。ウォルマートで2000円。その前に付けていたのが台湾で買った1500円。その前に付けていた時計はオメガで35万円。35万円のオメガをつけていて、1500円の時計を台湾で買って10人の人に聞いてみました。どの時計が良い？と聞いたたら、10人全員が1500円の台湾が良いと言いました。

要するに店に入ると何か買うわけです。来ていただくことが一番大事です。どうしたら来てもらえるかということを考えたら、素材を売るよりも、食事を売ることが、1日三回来ていただく可能性を秘めています。

先ほどの店にも食事をするとところがありました。でもこの店をもう

一段進化させるためには、フードサービス、惣菜を強くしなくてはいけないということは、何となく感じられたのではないかと思います。

そこで安田さんの新しい店は、フードサービス、レストラン、惣菜、ケイタリングを強化する案を出すわけです。

今から行く店は、惣菜は強くなっています。惣菜と読んでいいのかわからないのか、英語でフードサービス、別棟を作って、レストランのようになっていて、そこで買った惣菜や饅頭やお茶やコーヒーやココアをそこで飲んでいく人がたくさんいます。2階にはパーティ会場もできています。パーティ会場の準備も実は出来ていないのですが、去年の3月のこのグループははじめてそこを使用させていただきました。

安田さん曰く、あなたのグループが最初にこの会場を使用しました。

未だ準備が出来ていないそうです。場所はあるけれども人材の確保ができていない。ただし、そのスペースを見たバークレイの人がしょうちゅう貸して欲しい、ここでパーティをしたいと言ってきており、準備が出来れば、このパーティ会場というか2階の広いところもケイタリングという形で相当なビジネスになることを期待しているとおっしゃっていました。

主婦をおさんどんから解放する

これは私の持論なんですけれども、ここにたくさんの方の女性の方、主

婦の方がいらつしやいますが、今日、会ったばかりですから、今回の4日間の旅行で何が一番楽しかったですかと聞くわけにいきませんが、たまたま皆さんと会う前にいつしよにいたのが、ある生協さんですが、そこにもパートの女性がたくさんいらつしやいました。その方にこの質問をぶつけてみました。

今回の5日間の旅行で何が一番楽しかったですかと私が尋ねたら、私の期待通りの回答が来ました。男性群に聞いたつて全然期待通りの回答は出てきませんでした。女性は異口同音にこう答えました。

そりゃあ、浅野さん最高に楽しかったよ。社長にはすごく感謝しています。何が楽しかったですか。だって、おさんどんしなくて良かったんだもん。

これは子どもさんがいる家庭の主婦にとつて、一番の楽しみなんです。ということは、日本のスーパーマーケットは、この、おさんどんをしなくてもいい仕組みはないわけじゃないですか。

それは私に言わせたら欠陥ですよ。スーパーは欠陥だらけと思つています。主婦にとつて、もつともストレスになるものを解放してくれないじゃないですか。

別に悪口を言うわけではないですが、日本のスーパーは、未だに素材、素材と言っています。素材しか扱ふことができないので素材と言つているのか、素材しか儲からない、フードサービスをやるとうまくいかないから、ということだと思ひます。

時代の流れは、それを追及していかないと主婦からそつぽをむかれるといふ、そういう仮説ができるのではないかと思ひます。

いつも言うんですけれども、ここにいらつしやる方は、比較的若いパートさんの主婦の方ばかりですけれども、「比較的」をつけました。未だに一生懸命で料理を作つていらつしやる方ばかりだと思ひます。

もし子育てが終わつて、やがて子ども達の家を出て、そして、毎日、働きに行つたご主人が定年退職を迎えて、家にいることになりました。

いかがでしょう。その主婦の方が朝・昼・晩とご主人のために食事を作るでしょうか。作らないでしょ。どうですか。作るはずがないじゃないですか。

スーパーマーケットは相変わらず素材ばかりを売っている。素材、素材、なんか言つている時代ではないと思ひます。でも誰も未だにやつていないじゃないですか。誰も。日本で。

誰かがやらないといけないし、誰が儲けられるような仕組みを作つていくかが課題です。

既成概念がないばか者、若者、よそ者の強さ

この間、四国のスーパーの2の人が来ていました。

「浅野さん、これからは、ばか者、若者、よそ者を使つていかないと商売はダメだ」。

ばか者、若者、よそ者の共通点はなんでしょう。この三種類の人間は既成概念の中にいないじゃないですか。既成概念の中では回答が出てこないということではないでしょうか。

「バークレイ・ウエスト」と書いてあります。ここを20分ほど見ていただきたいと思います。ここはオーガニックのセクションと非オーガニックのセクションが分かれています。チーズ売り場が特別に作ってあったり、サプリメントのコーナーが作ってあったり、惣菜があつたりします。ちょうど小学校、幼稚園の迎えの時間にぶつかってしまいました。

バークレイボールは上も下も狙っています。上だけしか狙わない、下だけしか狙わない、というのはセグメンテーションといってターゲットを絞って、お店を経営するというやり方です。でも、願わくば下も狙うのが、ベストな戦略ではないかと思えます。

お客さんの入っている店を見ると小売業と言うのは面白いと思えます。食品スーパーでお客さんが少ないのを見ると寂しいと言いか悲しいと言いか。生鮮を扱っているから腐ったらどうしようかとか、人ごとながら気になります。

十数年前にネイバーフッド型ショッピングセンターの中に、ワイフがどうしても商売をやりたいと言って、フランチャイジーの美容室を売りに来たところに、だまされたという表現はおかしいのですが、契約を

結びまして、全米に2700店舗あつた「ファンタスティック・サム」という美容室を開設することにしました。

そのショッピングセンターの一角を借りて、新しいショッピングセンターですが、店を作つて、5万ドルくらい借りました。契約金を払つて、75万ドルの投資をして、美容室のオーナーになりました。もちろん彼女は美容師ではありませんので、人を雇いました。

「ロングストラッグ」というドラッグストアが核店舗にあつて、そこにコーヒーショップだとか靴屋さんも入っていました。2年後に32店舗あつた店舗のオーナーが30人が代わりました。破産というか継続できませんでした。

そのくらい、アメリカで商売するのは大変なことでありまして、ほとんどの方がやめてしまいました。

正確に言うと3人残りました。ネイルを綺麗にする仕事をする人と私のところの美容室ともう一つイラン人が経営するコーヒーショップ。

ところがうちの店は結果的には損していません。7年近くやって手放してしまいました。二束三文で売りました。マネージャーをしていた女の子に売りました。

ところがイラン人のコーヒーショップは二年後にオーナーの家族全員がみんなベンツに乗っていました。

みなさんコーヒーってどんなに儲かるか知っていますか。ものすごい

粗利と、それから腐らないですよ。魚を扱っていると寿司屋さんなんか儲かりそうに見えるけど、儲かる場合もあるでしょうけれども、生鮮を扱うと腐りますから、なかなか厳しいところがあると思います。

そういう意味で既成概念がないという、ばか者、若者、よそ者という話をしました。

久保田君という我々の仲間が若い頃に日本食レストランで働いていて、それでお客さんが入って忙しくなったときに天ぷらと寿司の注文が入ると店の中はもう渋滞をして、なかなか料理も出ないし、お客さんも帰らないし、こういう状態が続くと、寿司と天ぷら、手間隙がかかるわけです。

久保田君はいつか自分がオーナーになったら、当然、日本食レストランを出すのだけれども、寿司と天ぷらはやめよう、渋滞する。それで、日本食レストランを出した時には、寿司も天ぷらもなくしたんです。おかげさまでものすごい回転率で、この日本食レストランは大繁盛を迎えて、彼は大金持ちになりました。これも既成概念から脱出したところに利益があるわけです。

ここからノンストップで行きたいと思えます。トイレに行きたいとか、寒いとか、暑いとか、そういう方はぜひ自己主張をしてください。遠慮して、結果論として、体調を壊したとか、人様に迷惑をかけたとか、なつても困ります。体調が悪い人いませんか。

もてる男といい店はどちらも楽しい

昔、県会議員のグループがありました。一人の県会議員がでっかい声でしゃべりました。おい、お前、生意気なことを言うな。なんだ、偉そうに。

「すいません、お客さん、隣の席が空いていますし、おっしゃっていることもわかりませんし、マイクを差しあげますから、マイクで今言ったことをもう一度聞かせていただけませんか。」

そうしたら出て来ないんですね。

私が体験したことです。が、人の主張を、うるさい、だまれ、と言う人は、自分の主張も否定する人なんです。俺がこんなに我慢しているのだから、手前も黙れと。我慢をする人は人にも我慢を強要します。我慢しない人は、どんどん自分で言うから、あんたも言うて頂戴……。

いつ自分の人生観が変わったのかわかりませんが、少なくとも若いときは、忍耐と根性でした。忍耐と根性で、腕っ節が強いと女にもてると思ったのが、私の青春なんです。

ところがなんぼ腕っ節が強くなつても女の子には全くもてないね。これは不思議なものです。

ところが、全然、軟弱な男が、もてるんですよ。今から考えると、わかるんですよ。その男性は、いつしよにいて楽しい人なんです。

女性にもてる人つてどんな人ですか、と聞きますと、それは浅野さん、決まっているわよ、いつしよにいて楽しい人。

どんな店がいいですかと言われる時に、惣菜が良いとか、青果がいっぱいあるとか、安いとか、いろいろな細かい要素はあるけれども、買物をして楽しい店なんですよ。こういう視点で見ていただきたいと思えます。

この店で1時間以上いられるか。用をたしたら、さつさと出てきてしまいたいか。やはりお店も楽しくなきゃ、つまらないですよ。どんなに素敵な店を作ろうが、面白くない店は……。面白くない店のオーナーは面白くないわけでありませう。

英語で言いますと、「Shopping experience」といいます。ショッピングした経験こそ、です。

アメリカの本当の強さとは

今日、明日とアメリカの広さを感じていただきたいと思えます。最近NHKがアメリカでも見られます。NHKを毎日見えています。

そして、世界の土地を、韓国人と中国人と中東の産油国が将来の食料危機に備えて、アフリカやロシアやウクライナで、あるいは南米で土地を買いあさっているんです。政府が金を出して、それをやっている。

ところが日本の政府も日本の商社マンたちも国家戦略がないので、将来、日本人に食料危機が来たときに備えて確保すべきだという沿海州の土地なんか皆韓国に取られています。そういう番組をやっている。

ました。

もし食糧危機が起こったら、というのはおかしいです。食糧危機は起こりませう。

30年経ったら世界の人口があと5割も増したら確実に食料危機は起こるわけです。食料はないわけです。その時に備えて、韓国、中国、そして産油国は土地を買い占めています。日本にも警告的な番組でした。

そういうことを考えると、今日見るカリフォルニアの農地は皆さんの想像がつかない広大なものです。日本の農地は450万ヘクタールしかありません。カリフォルニアの農地は1330万ヘクタールですから、日本の農地の3倍あります。

この山を越えますと、盆地があります。盆地だけでも670万ヘクタール、日本の農地の1.5倍あります。しかも350種類のありとあらゆる農産物が作られます。

こんなに広大な農地をカリフォルニアに持っていても全米の農地の3%です。

アメリカ全土の農地を考えるとカリフォルニアの農地の30倍。日本の農地の100倍あります。

こういうことを考えてもアメリカの大国としての地位は10年後も20年後も揺るぎませうよ。何と言ったって圧倒的なアメリカの強さ。

MAさんに聞きます。アメリカの持っている圧倒的な強さは何だと

思いますか。

(MAさん) 人材だと思います。

多分、軍事力だとか人材とかが出てくると思います。

でも一番の強さは英語。3億800万の人間が英語を使えるということが最強の強さなんです。

英語が使えないとビジネスができないではないですか。中国人もインドも英語を使えないとビジネスができません。ホームレスに至るまで英語が使えるイギリス、アメリカ、ニュージーランド、オーストラリア、カナダ、全部英語です。言葉がしゃべれることが、ある意味では最強の強さです。

逆説的に日本はめっちゃめちゃに弱いわけでしょ。日本という国は、戦後は経済大国第2位になりました。しかし、終わりました。言葉がわからない。言葉もわからないということは決定的なダメージです。

仕事がない、仕事がないと言いますけれども、アメリカ人のように皆さんが英語を使えたら、最悪の場合は、ブラジルに行つて英語の先生になつてもいいわけです。韓国に行つて英語の先生になつてもいいわけです。

今は世界中で何百万人も英語の先生を募集しています。だからアメリカの大学を出ただけで英語の先生になったら中国でも台湾でも

ブラジルでもどこでも働けます。これが一つのアメリカの強さです。

左がサンフランシスコ湾です。

英語がしゃべれて、土地があつて、世界中から人材を集めて、いざとなれば核ミサイルをぶちこむ。

アメリカが斜陽なんてバカなことを考えてはいけません。

鳩山さんも小沢さんも本当の意味のアメリカのすごさをわかつてはいません。対等な関係。対等な関係なんてとんでもない。赤ちゃんと大人の力の差があります。

我われはサクラメントに行きます。これがサクラメント川です。サクラメント川の下流がサンフランシスコ湾です。右側は砂糖工場です。砂糖の精製工場です。ハワイのサトウキビを持つてきて、「ピュア・ケーン・シュガー」と書いてあります。

この水がロサンゼルスのはてまで、ポンプアップして運ばれます。この右の上流あたりが、我々の今日泊まるところです。

若い時は前が拓けているから後ろを振り返らない。年寄りには後ろを振り返ります。

右は地平線です。九州のやまなみハイウエーもきれいですが、桁違いでしょ。

市場の9割を稼ぐもやし屋の日本人兄弟

この先に面白い会社があります。もやし屋さんで岐阜県の中津川というところのもやし屋で、後継者の長男が、お父さんが亡くなって長男が社長、弟が副社長をやっていました。

お父さんが亡くなった時に兄貴がお前はそのまま自分の弟分として手伝って副社長をやるのか。会社をやめて、新しい店をやるのか。どうすると聞いたら、お兄さん、俺は会社をやめる。会社をやめるからアメリカという島をくれ。そのお兄さんと弟の会話は、お前にアメリカをやる、弟はわかりました。

そして本社の営業部長と数名で、乗り込んできました。

かれの土地は、この木が生えているところから向こうの木が生えているところまで、この土地全部、左側が工場。あれがもやし工場です。

5年でカリフォルニアのスーパーマーケットのもやしの市場の9割をとりました。社長はNさんと言います。並木がずーつとあって、だいぶ大きくなってきました。

工場長は28歳です。高卒で10年間働いて、英語が全くわからなくても、若い子はそういうのをやらしたらちゃんとやります。

変わった会社です。ヨーロッパにも進出の計画があつて、ヨーロッパには野菜がないでしょ。みんなトルコ、ギリシャあたりから買います。

ヨーロッパでもやしや貝割れをやったら儲かるだろう。オランダに出

よう。兄貴も同じことを考えていて、この島を誰が取るかの話になりました。

でも兄貴、ヨーロッパも広いから、百年かかっても押さえることはできないから、今のところ好きなようにお互いやろうや、という結論に今のところなっているようです。

この会社は入社3年経つと1か月の休みをくれて50万円くれます。1か月間好きなことをしていい、そのかわりレポートを10ページ出せ。

そうするといろいろな若者の目から見た、例えば、ネパールは非常に高度が高いから乾燥していて有機の種を作るのに非常に優れている土地だから、貝割れともやしの種を作りましょう、とか、アルゼンチンの土地はめちゃめちゃ安い、食料危機が来たときにこの安い土地を買い占めておけばいい、とか、が出てきたそうです。

岐阜県がお金を出して、SS社もいっしょになって、土地を何百ヘクタール、何千ヘクタール買って、もし危機が起こったときは、食料を供給する、という話があります。

面白くない世をいかに生きるか

若者に夢がないとかいいますが、いくらでもあります。仕事がないとかいいますが、いくらでもあります。

仕事がある、ない、いい女がいる、いい女がいない。違います。いい女なんかないんですよ。いい男なんかこの世にいないんですよ。

いい女がいい男を作るわけです。

たいした女じゃないのを、いい男がつくといい女になるわけです。たいした男じゃないのにいい女がつくといい男になります。

いるんじゃないんです。仕事なんかあるんじゃないんです。

仕事は作るんです。全部、本当に作るものです。

いるとかあるとかそういう自分の意思の無い表現はおかしい。わかりますか。その証拠に、うちの会社にたいした男がいない、たいした女がいないとよく聞きます。でも結婚している人は皆魅力的でしょ。独身の人は魅力がないけれども、結婚している人はなかなか頼りがいがあっていいですね。でもその男達も独身時代はいい男じゃなかったんですよ。いい男になれたんです。いい女とめぐり合つて、作るものです。

待っていても仕事もないし、お金もないわけで、作らなくてはいけないんです。

いつの間にかこう受動的になりました。受け身ですね。永遠にアメリカに來いとは言いません。いつか帰ればいいんです。若いときに思いっきりやる。

ここは砂漠だったんです。ぜんぶ水をひっぱって農地に切り替えたんです。肥沃の大地に切り変えたんです。

こんな笑い話が昔からあります。

ある靴屋さんの営業マンがアフリカに行ってきた。どうだったアフリカは。いやー、誰も靴を履いていません。だから靴を売ろうと思っても無理ですね。そういう奴がいたと言ってますね。誰も靴を履いていないから、社長、絶対にアフリカで靴を売ると儲かります。そういう奴もいます。どっちが正しいか。

人生は面白くない。馬鹿言うなといたいです。人生なんか面白いわけではない、面白くするんですよ。

私も、高杉晋作の辞世の句は、「おもしろきこともなき世をおもしろくすみなすものは 心なりけり」

おもしろくない世をいかにおもしろく生きるか、と言いました。

世の中は面白くない、それをおもしろく生きる、これが高杉晋作の辞世の句です。

つまらないとかおもしろくないとか、仕事がくだらないとか、馬鹿を言うなと言いたいです。

私がアメリカに來た当時は、ベトナム戦争が終わって、ベトナムの難民が毎日2000人ずつ、サンフランシスコ空港に降り立っていました。

私がホームステイをしているところの女社長、独身でした。毎日、毎日、2000人ずつ、ベトナム人の難民がサンフランシスコ空港に降り立っている。

あなた達白人は、あれだけ東洋人が來たら心配ではないのかと聞



きました。彼女が、けらけらと笑って、こう言いました。

浅野君は、サンフランシスコからテキサスまで車で走ったことがあるか。一度走ってみなさい。人間が住んでいない何百万ヘクタールの土地が空いている。何時間も何時間も走り続けてもこういう土地があります。そんなベトナム人の百万や二百万、が来てもアメリカは屁とも思わない。

平均耕作面積は180ヘクタールくらいです。お米を作っている「こうだ農場」は、福島県のこうださんという方が移民してきましたが、ここから3時間半ほど南に行きますが、2800ヘクタールの田圃を持っています。

1ヘクタールの農家と言うのは日本ではなかなかないでしょ。

アメリカには広大な農地がある。サクラメントです。

カリフォルニアのこの農地を日系の一世が苦勞して10%所有するんですよ。だから韓国や中国はアフリカ、ロシアの土地を買い占めていますが、カリフォルニアの日系人の土地を借りてもいいわけです。安田さんのところのお父さんもサクラメントで農場を經營していたんです。

北のほうに上がっていくとお米どころ、350万トンのお米が作れます。

畑の向こう側には川がありまして、雪解けの水が川に流れ込むと氾濫するので、そういう時は、堤防を決壊させて、水を流します。下流が洪水にならないようにします。

畑ですが、春先にはここが湖になります。

川です。土手があります。右は港です。

サンフランシスコ湾から何千トンの船が川に上がってきます。

あそこに大きなサイロが見えます。あれは、農協です。農協のお米のサイロです。農協といつてもお米の生産者同業組合のサイロでサクラメント港から大量の穀物が世界市場に向けて出されています。

こちらの農協は日本で言う、何でもやっている農協ではなくて、生産者同業組合。お米はお米の生産者同業組合、いちごはいちごの組合、アーモンドはアーモンドの組合です。

サクラメントはカリフォルニアの州都です。州知事がシユワルツネツガ

ナゲットという店は明日の視察にしましたが、12店舗しかありません。あとレリーズというお店がこの近くにありますが、132店舗。あとはほとんど大手です。

日本には未だ未だ中小零細店舗がたくさんありますけれども、おそらくこの5年くらいで、特に後継者がいないスーパーで、難しい局面に入ると思います。特に5店舗とか10店舗を持つている店は、オーナーの目が行き届く3店舗くらいがいいと思います。

でもベンダーさんにとってはチャンスです。

大きなところに入ったらどんどん大きくなっていくわけです。自然に大きくなるわけです。逆に中小のスーパーマーケットを対象にしていた問屋さんは、中小の店がどんどんつぶれてしまうと、お客さんがいなくなるわけです。だからアメリカでは食品問屋はいないわけです。いないというのはおかしいですが、あまりありません。

フレミングというアメリカでは一番大きな食品問屋さんは、日本で言うところの国分だとか菱食だとかそういう会社です。Kマートがつぶれたときに、負債を抱えてつぶれてしまいました。

残ったのがスーパーバリューと言う大手であります。スーパーバリューはこの10年でほとんどの顧客がつぶれたことでなくなりました。

このまま問屋業として生き残ることは難しい。

そこで、中小でどんどんつぶれて行くのを買って、お客が減らないように自分が経営して、スーパーマーケット経営のノウハウを蓄積していました。

最後の生き残り策はアメリカの大手スーパーマーケットチェーンを買収するしかないという結論に陥って、アルバートソンと言う1600店舗のスーパーマーケットを買収しました。問屋が問屋でなくなりました。

俺はアイツが好きだ

本当に自分の会社に価値があるのか、それとも長年のお付き合いで商売をさせていただけか。そんなに価値がないかもしれないという危機感を持って、商売をさせていたところに貢献することを考えないと、単なる人間関係だけでは、難しい時期がきますね。

バリュー、価値を提供できるかどうかということですよ。

価値というのは、何も金銭的な価値だけである必要はないです。一番強いのは、俺はアイツが好きだ、です。俺はアイツが好きだという関係も価値があるんですよ。簡単に言うと嫌われたら終わりなんです。アメリカだって嫌われたら終わりです。

もしオバマさんが俺は鳩山が好きだ、と思ってくれたら、日米関係はうまくいきます。原点はそこにあります。

それプラス、あいつとつきあうと情報が入ってくるとか、商売がうまく行くという価値がありますが、一番考えなくてはいけないのが、人間の感情です。

ということは、商売は関係論です。

いかによりよい関係を取引業者さんと作っていくか、いかによりよい関係を社長と部下の間に作っていくか、上司と部下の間のよりよい関係があるか、仲間同士の関係があるか、お客さんとの関係があるか、なんです。関係なんです。

私が今回一番アピールしたいことは、そこらへんのことです。

安いとか高いとか、商品がいいとか悪いとか、では不十分です。どこよりもいい商品を安く提供するから安心だ、は違います。

うちはどこのお客さんとも、どのベンダーとも、非常にいい関係を持っていることは商売の原点です。最後を決めるのは好きか嫌いかです。

プライベートブランドのネーミング

今から行くウォルマートは、「ウォルマートスーパーセンター」。ウォル

マートの中で一番省エネが進んだ店で、燃費70%の削減をしたお店です。

床暖房のアイディアをとって、床の中にパイプラインを敷いて、そこに水を通すことによつて、夏の暑い時期に温度を下げるという。空調の空気は非常に早く温度が上がってしまいますけれども、水の場合はなかなか温度が上がリませんので、そうすることによつて、サクラメントの内陸のものすごい暑くなるところを冷やしています。

それから天窓がいっぱいあります。たくさん光を天井から取り入れるというやり方です。

一店舗当たり相当のエネルギーコストが、日本のスーパーでも言われていますが、300万くらいはかかるお店もあるようです。もし300万かかるなら年間3600万です。3600万が7割セーブできたら2000万円です。

ウォルマートは4700店舗もあるわけですから、百億くらいいきます。オペレーションコストが下がるといふことと、自然環境を保護するということと、クリーンな会社を目指すという環境保護の会社として有名になるわけです。

それからプライベートブランドと言うのが日本でも大いに騒いでいます。ウォルマートでは26%あるといわれています。3年以内に40%にするという計画で、特に「グレートバリュー」というのが圧倒的なシェア

を占めています。

グレートバリューという商品をよく見て下さい。

パッケージがとても斬新で明るくなって、ナショナルブランドとこのウオルマートのプライベートブランドを隣に置いていると、瞬間的に目に入るのはウオルマートのグレートバリューというプライベートブランドです。

最初に色というのが大事と言いました。型ではなくて色だと言いました。

そういう意味ではこのグレートバリューのプライベートブランドの色の明るさが非常に目につきやすいと思います。それとネーミングが大切です。

例えば、私の息子はムサシなんです。

もし皆さんと10年後に会ったら、皆さんは、浅野さんのところのムサシ君元気ですかと聞きます。浅野さんのところの息子さんは元気ですかとは言わないんです。覚えていただけます。

名前をきちんと覚えていただけるようなネーミングはすごく大事なことです。

ホールフーズでは、プライベートブランドのことを「365」と言いま

す。PB365ということは、365日買って下さい、そしたら安い生活ができますよ、という意味です。ロープライスと言わなくていいわけですよ。

365とかセーフウェイのオーガニックは「O(オー)」なんです。わかりやすいでしょ。

日本のネーミングを何か、知っていますか？覚えやすい名前であるというネーミングを。グレートバリューってわかるでしょ。意味がある言葉や、覚えやすい言葉、がネーミングにおいて大事なことです。

この間、日経新聞を読んでいたら、日本に滞在している外人は40何万と書いてありました。自信を持ってお答えします。そんな数字ではありません。

中国人によりますと、250万人の中国人が日本に住んでいるといえます。これは厚生年金の問題と同じで厚生省がずっとウソをついてきました。外務省もウソを言っているんです。

EUで大きな問題になっているのが3億8000万人の人口のうち、280万の宗教の違うトルコ人をどうするか、というのが一番の問題です。

3億8000万でも頭が痛いんだから、日本のようにわずか1億3000万しかないのに240万も中国人がいるということは大変なことです。

確実に乗っ取られます。

これからコストコに行きます。会員制で普通入れません。Hさん、M Aさん他、数名がカードを持っています。私もカードを3枚持っていますし、1人について3名入れますから、お渡ししますので、入ってください。但し、買物は本人しかできません。私かHさんかMAさんということになります。買物したい方がいらっしゃれば、3名の方にお願いで、買物をしていただきたいと思います。

私はアラメダという街に住んでいます、そこにトレーダージョーとセーフウェイがありまして、そこでショッピングをしていただきます。

トレーダージョーではお土産、セーフウェイでは、(コストコで買っていただけでもいいですが)、今夜のバーベキューの買物をしていただきます。お天気がよければ、サンフランシスコが見える素晴らしいところがありますから。

理性で考え感情で行動する

今朝ほどインターネットを読んでいたら、岡田外務大臣、元のイオンの社長の息子さんですけれども、今のイオンの社長の弟さんですけれども、こういうことを言っていました。

小泉内閣があまりにも容易に日本がアメリカのイラク戦争に加担

したのでおかしくなった。

そんな終わったこと言っても同じだと思います。核の密約があったとか、終わったことを言うやつは不真面目ですよ。

昔、菅原洋一の歌にありました。あなたの過去など知りたくないわ、すんでしまったことは仕方がないじゃないの。どんな過去があるうと、私たちは未来に向かって生きていくしかないわけで、こうやって過去の密約や小泉内閣の終わったこと言う、そんなヒマなんかはないはずですよ。今、直面する問題をもっと解決していかなければいけないのに、過去のことがばかり穿り返している、これは不真面目だ、とこういう感情が私にはあります。

もう一つは、例え、よしんばイラク戦争に日本が加担したことがいいことではなくても、やっぱり考えなくてはいけないのは、アメリカと同盟を守ることが、一番大事だと小泉さんは決断したんですよ。アメリカにとって自分は、言葉は悪いけれども、第一の子分だとは言えませんが、同盟国であると。

同盟国というのは損得を無視して、身を挺してやるところに相互の信頼関係ができて、お互いの信頼関係によって国家が繁栄していくわけです。同盟国であると言う証を見せるためには、損得を抜きに動かなくてはいいことがいっぱいあるわけです。

損得でものを考えるという考え方を理性と言います。

そして、同盟国だから損得を抜きにして犠牲を払わなくてはいけないという考え方はこれは感情です。

人間は理性で考えて感情で行動するんです。

皆さんの理性、すなわち今日はこんな男性と結婚したい、こんな女性と結婚したい、といて結婚した結果、どうですか。理想通りの男性と結婚しましたか。言葉は悪いけれども感情に負けちゃったでしょ。

であるなら私たちは常に安い、高いと言って、ものをジャッジするのは理性です。

でも店に入って、ああ楽しい、といて衝動買いをするのは感情です。

何も買う予定がなかったけれども、あそこに働いている店長が声をかけてくれた、感じが良かった、なんだか買っちゃえ。結果的に高いものを買ったけれども、人間は後悔しません。

店長さんがやさしく声をかけてくれた、キャッシャーのおばちゃんも笑ってくれた。感情にどんどんアピールするわけですから、高いものを買ったって何の後悔もない、好きなんだから。

人間は、最終決断は、残念ながら好きとか嫌いであってしまいうんですよ。

自分はこんなに働いているのに社長に認められず、自分の隣の奴はあんまり働かないのに社長に認められている。社長は不公平だ、と言

うもの見方があります。確かにそういうことがあって、悔しい思いを人間はするものです。

でももう一つ考えていかなければいけないのは、上司や友だちや仲間やお客さまに好かれるような行動をとっているかということです。好かれなければダメですよ、皆さん。残念ながら、そうなんです。お友だちになるのは大事なんです。

オバマさんと鳩山さんがお友達になる。天皇とルーズベルトがお友だちだったら戦争なんかしません。そういう感情的な結びつきをするということが商売ではすごく大事なことです。

カスタマーサービスの本質

カスタマーサービスとは何でしょうか。

日本ではお辞儀をすることと思われるわけですが、違うんですよ。カスタマーサービスと言うのは、感情の世界にアピールすることなんです。

不愉快な思いをしたけれども、キャッシャーでおばちゃんが一声、声をかけてくれた、にこっと笑っただけで、ああ、いい店だったと帰って行くわけです。そういうことをできて、なおかつ価格が安ければこれが最強というわけです。そして感情的にも深い結びつきをもてる。これが最強なんです。

いまから行くナゲットはカスタマーサービスということを形に仕上げ
ています。

キャッシャーで荷物を袋詰めにして、袋に詰めたものを高校生・大学
生の男の子や女の子が車まで運ぶサービスをしています。日本には車
まで運ぶサービスはないですね。

若い子供が荷物を車まで運ぶと言う行為は何を目的として運んで
いると思いますか。

これは運ぶという行為をやっているのではないですよ。目で見たら
サービスというのはお辞儀をするんだとか、サービスとはこうやって
車に運んでやるんだとか、というふうには日本人はみえません。違う
んです。

本当の目的は運ぶ間に会話をすることなんです。

コミュニケーションをとることによって、お互いが人間関係を作ってい
くところに配達という目的があるわけです。

ですからネットスーパーということで、家庭までお届けしましょうと
いうスーパーが日本でもどんどんできています。これが採算に合うか
どうか、これから問われるわけです。今までは採算に合わなかったん
です。採算が合わないと、どんどん撤退する可能性があります。

もし採算に合うとしたら、商品を運んでいく男性や女性が人間関
係を作るために配達をするんだと認識した時に成功します。

だから見えている行為だけではなくて、そこに隠された、ということ
は、キャッシャーの奥さんが間違えなくてきちんとやるだけでは不十分
だといいたいわけです。大事なことはお客さんと人間関係を作るため
にキャッシャーにいるわけです。

気の利いた言葉をかけてあげてください。

黙々と正確に早くやる競争をやっていますよ。それでは不十分だと
私は言っています。

時には遅くてもいいから気の利いた会話をして人間関係を作ってい
くということが、むしろキャッシャーでは大事だと思います。

トレーダージョーに行つて、店長に聞きました。

おたくのキャッシャーはしよつちゅうお客さんとしやべっている。そう
すると後ろの人がいらいらして待っているんじゃないですか、そんなこ
とより早くした方がいいんじゃないですか。あなたはお客さまと会話
することと早くキャッシャーを済ましてやることのどちらを選択する
か聞きました。

そしたら、難しい選択だけれども、お客さんとしやべる方を選択す
ると言いました。

関係論で始めていかないと、そんなものが安いとか高いとか商品がい
いとか悪いとかの理性の世界で勝負しても、やっぱりそこには欠陥があ

るわけです。

外交も同じです。基本的には好きになるかそうでないか、それだけです。これによって国家の運命がまわります。

国が滅びたり、国が栄えるのは、石油があるとか鉄があるとか、そういうことではないですね。仲良し子良しになることがもつとも大事なことであります。

そう考えると日本の外交は失敗の連続です。人間の感性、感情、を無視した、屁理屈がまかり通っています。

お客さまに仕えたほうがいい、という一つの結論が出てきます。お客さまに好かれるにはどうしたらいいんでしょうか。

人様を好きになりなさい

お客さんの立場に立って考える？

それにはどうしたらいいと思いますか。

一番大事なことは、皆さんがお客さんを好きになることです。

あなたがお客さんを好きになればいいことです。彼女を好きになったら高い確率で彼女は自分のことを好きになってくれます。お客さんに好感を持てば、お客さんはあなたに好感を持ちます。主体はあなたです。

お父さんやお母さんに言われていませんか？

世間さまにかわいがられるようになりなさい。社長にかわいがられるようになりなさい。人様に愛されるようになりなさいと言われて育ってきたでしょう。

違いますよ。それは受け身です。

人様を愛しなさい。人様を好きになりなさい。社長が好きになる前にあなたが社長を好きになりなさい。お客さまに好意をもたれるためにあなたがお客さんを好きになりなさい。

他力本願ではないんですよ。自分がお客様や人や社長や上司や仲間を好きになるかならないかということによって、世の中は全部ひっくり返るんです。

そういう考えで、私はこのナゲットは動いていると思います。

そういう考えで成功している企業はあると思います。

人間関係がうまくいかないとしたら、私はあなたが好きだと嫌いな奴に言えないなら、間接的に言うんですよ。

例えば、Aさんが嫌いだと思つて、Aさんも自分のことを嫌いだと思つたら、Bさんを通じて、Aさんつて、ほんとうはなかなかいい人なのね、と言うんですよ。もしかしたら、そのBさんがAさんに向かって、あのCさんがなんかAさんのことをすごくいい人だと言っていたよ、という

と、向こうがだんだん感じがやわらくなっていくわけです。

受け身もいけれども、やっぱりこれがサービスの原点だと思います。自分の心構え一つで、世界が変わっていくわけですから、自分が好感を持って、多くの人が好感を持つ、これが世の常です。そういう視点でお客さまと接していけば、目の前はばら色になって、いい関係ができるのではないかと思います。

ナゲットというのは12店舗しかない小さな会社です。それがアメリカのグーグルだとか、IBMだとか、ボーイングだとか、何兆円も売上げているような会社と競争して、アメリカで働きたい会社の第5位までできています。

すごいと思いませんか。そんな田舎の年商280億の会社が何兆円を超えている会社の従業員よりもハッピーと答えています。

私はM生協のYさんとホールフーズとナゲットと徹底的にインタビューして一つの結論が出たんです。

何でこの会社が好きですか。この会社の給料が高いですか。福利厚生がいいですか。最終的に給料が高いとか、福利厚生がいいとか、は出てこなかったんです。

一番多かったのは社長が好きだから、上司が好きだから、働く仲間が好きだから、でした。

なんだ、これは感情の世界じゃないか。

そしたらM生協のY課長が、浅野さん、これではレポートが書けません。私はこの会社がどこよりも給料が高いとか、どこよりも福利厚生がしっかりしているという仕組みを勉強に來ました。こんな結論ではレポートは書けません。

私は言いました。これが事実なんだから、しょうがないでしょ。

ただ、大事なことは、ナゲットにしても、ホールフーズにしても世間相場よりも高い給料をもらっているし、世間相場よりも福利厚生がしっかりしていることも事実です。ただ並外れて、この会社が他の会社よりも給料が2倍であるとか30%高いとか、はないわけです。

平均値以上であって、あとは感情的にお互いが好ましい人間関係を持つと、人間はそこで結構幸せにやっついていけるわけです。

どんなに高い給料をもらっていても人間関係がまざくなると決して幸せな会社でもないし、幸せな家族でもないわけです。

人間関係をよくするには好きとか嫌いとかの感情がありますが、もう一つは未来に展望を持つということです。

ということ、この会社は未来に展望を持っています。それは必ずしも売上げを2倍にしようとかの問題ではないです。

まず、世界的な人を雇う価値の会社になろう、としています。

もう一つは世界的なサービスを提供するという事です。

アメリカの五つ星といわれるリッツカールトンホテルとかデイズニードとか異業種と比較してもどこにも負けないサービスを提供するという事です。

もう一つはコンスタントな改善です。

この間店長に会つたら、店長は首に鍵をかけていました。この鍵は何ですかと聞いたたら、この鍵は人間の心の鍵を開ける鍵だよ。どういことですかと聞いたたら、こういうことをしよう、ああいうことをしよう、としたら、人間は間違はなくイヤだと拒絶反応をおこす。社長そんなことは無理ですよ、そんな難しいことは言わないでください、とまず拒否をする。

まず拒否をする心の扉を開ける鍵がこの鍵だというわけです。だからまず拒否をしないわけです。

やってみようです。

そんな高い目標はできないと拒否するのではなくて、じゃー、やってみましょう、不可能と思うことを可能にしましょうというのがこの鍵だということですね。

ついでにですね、豚に羽が生えた絵のTシャツを着ていました。

豚に羽が生えている、何の意味かわかりませんか。

豚には羽が生えていないんですね。豚に羽が生えていないのに、生え

ているということは、絶対不可能だと思うことをわが社はやるというそういう意味です。

青果の陳列と、床が素晴らしい。

前で写真を撮りたいと思います。

小売業というのは物品販売というものだけではなくて、エンターテイメントが小売業だと言う認識を、つい最近まで持っていました。ここで感じますのは、実は小売業はアートでもあったということです。

9時までぶらぶらしてください。

ナゲットマーケットでのインタビュー談

とにかくわれわれを大事にしてください。

あなたの好きなようにやって、あなたが十分に行動すれば、成長がもたらされると考えてみてください。会社の成長とともに、自らも成長するという機会を与えてくれます。家族のだけれど働きたいと言った場合は、この会社にふさわしければ、働いてもらいます。

「適正は？」

ハッピーで、サービスの提供を得意にしている人であればいいと思います。仕事の内容はハードですし、いろいろな人間に会うので、常に自分がハッピーであるという人が必要です。



毎週数百人の人が働きたいと言ってきます。

この店を開けたときには4000人が働きたいと言ってきました。130人雇いました。

自分の意志でやめたいといってきたのは5人くらいです。

「何で働きたい企業ランキングで5位になったと思いますか？」

グレートカンパニーで、みんないい人で、グレートな企業文化をもっている、そしてお客さんから私たちが一生懸命に働きたいという喜びをもらっている、そういうことだと思います。

「私たちは、働く時間が6〜7時間と限られています。その中で、レジヤ荷出しで忙しく心にゆとりがありません。そこらへんをどういう

ふ

うにコントロールされていますか？」

よくわかります。

アメリカも不景気になって、従業員の数はどんどん減っていますので、私どもにもすごいプレッシャーがあり、仕事量が増えています。

「仕事が増える中で、どこで割り切りをつけていますか？」

我われにはある程度会、社側の期待があ

りますので、毎日それにあわせなければいけません。

根性を入れてがんばるしかありません。

とにかくやらなくてはいけません。

逃げられません。

離婚する時は苦しいけれども、離婚してしまえば苦しくありません。腹が決まると苦しくないんです。腹が決まらないから苦しいんです。

私も一従業員の時に社長が私になんでこんなに仕事をさせるのだ、社長は楽そうだなと思っていました。今は私も小さな会社の社長ですが、一従業員時代に比べると10倍のプレッシャーがあります。でも逃げられないんですよ。社長になつてしまうと。



逃げられないと楽なんです。気がつくをやってしまっています。それが自分の実力になっていきます。できない、できないと思うところに苦しみがあつて、できないけれどもやっちゃおうと思うところに、一気に進化していきます。

豚の絵もそんなんです。

こんなに仕事を与えられて、できるわけないじゃないか、と思うところを、ナゲットはやりましょうと言っているわけです。

それと命令形で仕事をやれと言われたときにはストレスになるけれども、自分がやりたいと思つてやるとストレスにはなりません。だからナゲットには命令形はありません。

例えば日本の厚生省は、残業は何十時間はやつてはいけないと言

います。これは仕事を労働と考えるとそういう風になっていくわけだけども、小説家やアーティストは一日に何時間働くと思えますか。16時間も17時間も仕事を続けます。

アートをやっている人たちは時間にとらわれないでしょ。時間に縛られなければ疲れないわけですよ。

何で疲れないかと言うと、それは自分の意志でやっているからです。だから本当に力が出るのは、命令形ではなくて、自分がやりたいと思つてやるときです。

だからあそこの野菜を陳列している人は、毎日、自分勝手にやっているんですよ。あんな形の変つたところに、今日はどんなにやつて並べてやろうかなつて、そう思いながら仕事をするのが楽しいそうです。

エンド陳列なんかも比較的、従業員と部門長が一生懸命やっています。若い新人に好きなようにやれという朝早くから来て夜になつても何時間掛かつてもやっているそうです。自分が思つた仕事ができるところに、情熱を感じているんです。担当者という意識はありません。

だから若い人にお前が好きのようにやれという命令でいいと思いません。時間関係なくやります。自分のやったことが、いい結果がでるか、でないか見たいから朝早くから来てお客さんをみているわけです。

多くのことがらはある程度自分のマインドコントロールによつて管理ができます。アメリカではポジティブシンキングと言います。

石田梅岩の人は皆、満月

日本の江戸時代の幕末に、京都で京都学派と言う学問がありまして、学派を代表している石田梅岩はこういうことを言っています。

お月様は、常に満月なんです、たまたま、それを雲が覆っているだけなんです。雲を取り除いたら満月なんです。あなたの人生はいつでも満月です。あなたの人生は100%です。たまたま、雲が覆っているだけなんです。取り除けば、常にあなたは100%なんです。

石田梅岩がそういうことを言っています。

あなたの人生は実は素晴らしいんですよ。常に。

素晴らしくないものがたまたま覆っているだけなんです。それを除けばいいだけなんです。

大事なことは完全なんです。本当は。私は皆さんほど若くはありませんが、今起こっていることは全てが、あなたにとつてベストというふうなことを考えてもらいたいです。ベストなんです。

今就職難でしょ。若い子ども達、お父さん、お母さんは悲しむ必要はないんですよ。これは最高の人生のスタートです。蝶よ、華よ、で育

てられた子よりも、仕事がない時代に生まれた子の方が、幸せです。ウソではありません。

なぜかと言うと、仕事がない時に育つた子どもは、がんばると言う習性を身につけます。創意工夫を身につけていくわけです。そうならないといけないわけです。短期的に見るとこんなに仕事がいっぱいあって苦しいと思うけれども、長期的に見たときに、ああ、あの時私がかんばつたから、今日があるということが、時間が経つてみるとわかります。今はわからない。

この間、ある会社に行ったら、ものすごく仕事を与える会社があります。そうすると、3年くらい経つと、その従業員を各社がとりかかるんですよ。あそこに働いている従業員は絶対に間違いがない、あそこの会社の人間をとつたら絶対に間違いがない。それほど、対外的にそこで鍛えられた人間は信用があるわけです。

この会社でしか働けない人間になって、20年後、その会社がおかしくなった時に、どこにでも役に立たない人間になって、20年を反省すべきなのか。

入った会社がたまたまめっちゃくちや仕事をさせてがんばつた結果、その会社をやめた時に、あの会社に働いていた方だったら、いつでも引き受けます、という人材になっているか。

だからやさしさと言うのは、目先に甘いことを言うのではなくて、

この子が5年後、10年後、20年後に立派な人間に成長…。

今回、エミーちゃんは何回も言いましたよ。

グロー、グロー、グローつて。自分たちが成長してくれることを会社はちゃんと与えてくれる、と。

ナゲットに働いていたらどこにでも就職できるそうです。ナゲットに働いていましたと言ったら、セーフウェイでもウエグマンでも、ナゲットから来た人間だったら間違いないと言って採用してくれるわけです。それほど、ナゲットの社員は鍛え上げられています。

だから、甘い環境を望むのではなくて、厳しい環境を望んで、いつやめてもどこでも働けるような人材になるというのも、一つの考え方で

す。

人生は捨てたものではないです。
苦労したことは全部あとでプラスになることが多いです。長い時間

でものを見る必要があります。
そういう意味で、商売でも長い時間でものを見る必要があります。人様に好かれること、愛されることを日本の両親は子どもに言い聞かせるといいました。これも大事なことでその前に、自分から愛しなさいということを行いました。

自分が主体的に動けば、世の中が従として、従ってくるというお話しをしました。

義理とはギブアンドテイク

アメリカの人のうちにホームステイをしている時に、この家庭は日本人の留学生しかホームステイを受けないと言ったんです。実は二軒目でも同じことを言われました。

何で日本人だけですか、と言ったら、日本人は借りたものを返すと

言いました。
要するに私たちは、お世話になったら、お世話になりましたと言って返すわけです。

それを、ちゃんと白人達は知っています。日本人の面倒を見ると、必ず将来、感謝の気持ちを持ってお礼に来てくれるから非常にやりがいがあると言います。

これは義だ、義というものがアメリカで高い評価を得ているのだと思

つたわけです。
じゃ、義理って何かと思つて英語の辞書を引いてみたら、obligat

ionとかduty、義務と書いてあるんです。
でも義理は義理ではないと思つたから、義理を適正な英語に約せな

いかなあと考えているうちに、一つの英語を見つけました。

give and takeだったんです。
義理って、give and takeではないかと思つたわけです。

でもよく考えてみたら、義理もお世話になって、お返しすると言うのが義理なんです。でも英語の give and take だから、先に与えることなんです。先に与えると、見返りをもらっていいという。

ただ、同じ言葉だけれども、行為は正反対なんです。

先に与える。

先に愛することなんです。

先に好きになることです。

給料がたくさんほしかったら先にいっぱい働くんです。世の中は見ています。確かに、半年や1年では気がつかないかもしれないけれども、もらっている給料以上に会社に貢献し続けたら、きっと見返りがあります。私が保証します。

どういふことかという、たまたまその部長の下では見返りはないかもしれないけれども、部長が変わった後に、新しい部長や社長に認められるということもあるし、もらっている以上の仕事をしている人は、どつかの会社から引き抜きがあるかもしれない。必ず帳尻があいますから、怠けたら、怠けたものしか、手に入って来ない。

だから、私はもらっている賃金以上の働きを皆さんに期待します。そうすると皆さんは成長します。

これが take です。

そこで、Give and take の意味が先に与えることかと思っただけです。

御釈迦様の顔施のはなし

やがて歳月が流れて、お釈迦さまの貧者の一灯という文章に出会いました。

お釈迦さまが弟子達にお布施をもらってきなさいと、言うわけです。

そしたら、弟子達が金持ちのところに行こうと相談をしていました。

そしたら、お釈迦さまが、いや、金持ちのところに行つて、お布施をもらってくることは、教えの目的ではありません、あなたたちは貧しいところに行つて、お布施をもらってくるのが、お布施の本当の意味ですよと言います。

弟子達はお釈迦さまのおっしゃっていることがわかりません。そんな貧しいところに行つても何ももらえないではないですか。

でも貧しいところに行きなさいとお釈迦さまは言います。

なぜですかと聞いたら、豊かな人はその人か、その人でなければ、お父さんか、お祖父さんか、おばあさん、か先祖かは知らないけれども、たくさんのものを与え続けてきたので、結果として、それが、take と

昨日もショッピングセンターに行つたときに、一番遠いところに車を止めて歩いていきました。こうした不合理な行動をとることによって、最終的に合理的な、よりよい結果を手にとろうとして遠いところ止めて歩くんです。

だから楽をして金を儲けたらいつかの時点で失つてしまいます。

小売業も同じです。目先の利益を追つたDのNさんの会社がこつぱみじんにぶつ飛んだ。みんな目先の利益に振り回されて、そしてせっかく繁栄したものを全部失つてしまうわけです。

百貨店が進めるアウトレット開発

今からアウトレットに行きます。成功したビジネスだつて本当に目先の考え方で動いているのがアメリカのウォール街、金融街、……。短期的に目先の金をとることばかり考えています。

でも果たしてそれは長期的な繁栄につながるかということですよ。

高い粗利をあげて証券会社は高く評価します。こんな粗利を上げているから、この会社は凄いといます。

でもこれは長期的に見ると凄くないんです。私は高い粗利を上げている会社は長期的な繁栄をもたらしてくれるか、それは再投資ができるから、高い粗利があつたほうがいいに決まっている、というそういう理屈もあります。

高い粗利を消費者に還元することによって、ものごとは動いているという、そういう可能性も考えていただきたいと思います。

最近百貨店も自分の所で商品が売れないもので、百貨店の売れ残りを集めて売る業態をどんどん開発しています。

それをオフプライスの店といいます。

ここにはありませんが、いずれにしても工場直営、あるいは百貨店の売れ残りを集める、そういう業態の集合体がアウトレットです。

しかし、最終日にアウトレットではないんだけど、「メガバリューモール」といって、巨大な屋根つきのショッピングセンターにも行きます。

そこには百貨店の売れ残りを集めている業態がいくつか入っています。

だからここで専門店の気に入つたものがなければメガモールに案内します。ここで買うとしたらコーチ、グッチ、ラルフローレン、ポロ、バーバリー、ナイキ、アディダス、ギャップ、リーバイス。近くにハンバー屋のイン・アンド・アウトもあります。

イン・アンド・アウトにはいろいろな意味がありますが、お金は稼ぐだけでは嬉しくありません。お金を使うアウトは凄くうれしいです。だから皆さんはお店でたくさんのお買い物をしていただくのは、インを受けるほうも嬉しいけど実はショッピングしている人もうれしいんです。

お互いに。

お金を使う人もうれしいし、お金を使っていたら儲けるほうも嬉しい。お互い、双方が大きな利益……。

そういう意味で日本の学校教育に異論があります。

日本の学校教育というのは一方的に先生がしゃべるだけ、インだけです。アウトがないんです。

アウトがもつともつと子供にあれば子供は著しく成長をしますし、学習効果が絶対に上がります。

そうすると従業員もアウトがあつて初めて効率的に仕事ができます。いかにして従業員の方でアウトプットができる仕組みを作るか、イン・アンド・アウトの仕組みを作るかということが、これからのミソだと思います。

儲けるだけではだめです。儲けたものをはきだすと必ずみんなが喜ぶわけです。

常日頃からトヨタの経営に疑問を持っていました。トヨタはどちらかというとインを優先した会社です。アウトが足りなかったと思います。4兆円も5兆円も金をためたわけですから、従業員に1兆円くらいボーナスをやればよかったと思います。

この原野の美しさに、心が洗われます。15分ほど早く着きました。

そこにイン・アンド・アウトがあります。

ベスト・バイです、家電のNo.1です。でも現在は家電のNo.1はウォルマートです。何でも扱っている、12万5000アイテム扱っているウォルマートが家電部門においても、ベスト・バイというヤマダ電機みたいな会社を追い抜きました。

今アメリカではカテゴリーキラーと呼ばれるベスト・バイやトイザラスのような店ではなくて、ワンストップショッピングといつて一カ所ですべて揃っているお店のほうが人気があります。その方が時間の節約ができます。

なんでも揃っているウォルマートスーパーセンターの方がカテゴリーごとにNo.1の品揃えと低価格を実現した店に勝っているということはいかに利便性が大事であるか、ウォルマートは利便性の店です。利便性は英語でコンビーニエンスと言います。左側はホームデポです。

食事はホットドッグの1ドル50もあります。

実はこの左右に左もショッピングセンター、右もアウトレットショッピングセンター、ですから時間があれば両方に行っていたらいいと思います。時間のない方は左にグッチ、ラルフローレン、バーバリーから皆あります。コーチもあります。気に入ったものがなければ明日またメガモ

ールに行きます。

夫婦同伴は売上高をアップさせる

食品を扱うことによつて、客の来客頻度が高まっています。

昔はよく夫婦喧嘩をしました。喧嘩しているシーンがあまりにも似ているので共通点を見出したところ、ショッピングをしている時に喧嘩をしているんですね。だんなは面白くないわけです、ショッピングが。

ワイフと話しました。

しよちゆう喧嘩をするんだけども考えてみたらショッピングをするときに喧嘩をしているね。いつしよにショッピングするのはやめようと決めました。

15年喧嘩していません。

でもコストコだけは、彼女は私を連れていきたがります。なぜかという。パッケージが大きすぎて運べないんです。

私はコストコだけは喜んで行くんです。試食があるんです。

今日は平日で試食はあまりないかもしれないけれども、週末になると20カ所、30カ所、試食があります。それを食べ歩きするのが私の楽しみだから行って行くわけです。

30分くらい試食をしてまわるとさすがに飽きまして、自然に店を見てまわります。やがて気に入った商品をぼんぼん詰め込みます。

女房はまた怒り出します。こんなものを買わないでよ。あれやめて、これやめて、そしてまた、喧嘩が始まります。

でも私は滅多に買い物に來ないのだから、俺が買いたいものは俺に買わせる。そう言つて私は私の意志を貫いていきます。

そうすると女房一人で行つたときよりもだんながついて行つた時は、絶対に売上げはアップします。客単価を上げるにはこれに限ります。

夫婦同伴で来たら客単価が上がるのは日本でも証明されています。

ところが私がいつしよに行つて、私がバンバン買うと文句を言う女房が、たまに子供を連れていったら、子供は私以上にバンバン買い込みます。あろうがなからうがドンドン入れます。女房は子供が買うものには絶対に口を出しません。

皆さん心当たりはありませんか。

お母さん方は子供がすることに文句を言わないでしょ。子供には甘いです。ということは子供さんを連れてくるような店にしなければダメだということです。

家族連れ、子供連れ、夫連れ、それが一番ショッピングで売上げ、客単価を上げる方法です。

ただ、そう考えると子供にとつて楽しい店を作るべきなんです。我々は目立たないようにここにバスを止めます。少々歩いて行きませう。

人件費は人材への投資

人件費はコストコの方が高いです。ウォルマートなんか問題にならないくらいに高いです。

福利厚生が非常にしっかりしていて、非常に給料は高いということ、証券会社が噛み付いたんです。コストコの経営はダメだ。従業員を大切に扱った会社の経営がウォール街の証券会社がダメだと言ったんです。

そしたらコストコの社長がそんなことはない、証券会社のあなたたちのものの見方が間違っている、従業員を大事にして高い給料を支払うことになんの問題があるんだ。

証券会社は高い給料を払うことは経費と考えています。でもコストコの社長は説を曲げません。経費ではない、人件費は人材への投資である。

証券会社のもの見方が間違っているんですよ。私は明らかにこの証券会社のもの見方は間違っていると思います。短期的な利益のみを追求して自分の目の利益だけを追求していくのが今のウォール街。

このウォール街がアメリカの経済を握ったところにアメリカの経済の根本的な問題があるわけです。

そして、ウォール街と全く別世界の経営をしているのがホールフーズであり、コストコであり、今回のナゲットであるわけです。

ですから、アメリカ的経営、というのは、それはウォール街、証券会社、金融街、IT関係であって、地道にアメリカの古い価値観に基づいた経営をしている会社は小売業の中にたくさんあります。そういうアメリカの経営の一面だけを見て、真似して、短期的な利益や、人材を経費としてみなす考え方やそういう世の中が今あるわけです。

それは10年、20年、経ったらきつと解答が出ると思います。いつまでもいつまでもそういう経営は続きません。アメリカの経営がみんなダメではなくて、アメリカの中にもしつかりとした経営があります。

でも金融街のもの考え方は、アメリカ人の考え方ではないですね。ユダヤ人の考え方です。

ユダヤ人というのは、この数千年の歴史の中で、あまり大きな力を持ちえなかつたんですね。なぜかと言ったら、ユダヤの国の歴史にあります、共生共存をあまりしません。どちらかと言うと寄生虫のようにならざるがたて生きる、こんな言い方は大変失礼ですけども、要するに犠牲を払わないで平和を求めている日本の国とユダヤの国は似ていると思います。

平和というのは大きな犠牲が伴って初めて平和があるわけですから、全く犠牲のないところに平和はないわけです。

犠牲という言葉は、言い方を変えると、戦争です。戦争する能力を

持つことによって平和が初めて維持できる、これが欧米人の考え方で
す。

カソリックとプロテスタント

宗教的なお話しをします。

後進国の人と先進国の人と考え方に著しい相違があることに気付
きました。私はアメリカの中でいろいろな人種を見してきました。やはり
印象的なのはアングロサクソンと言われるイギリス人やアメリカ人の考
え方も印象的でした。それからユダヤ人もそれなりに今日まで生き残
っている国で、いろいろインパクトのある考え方に接しました。もちろん
中国人もたいしたものです。

後進国の人間に共通しているものの考え方は人さまの責任にしま
す、何でも。

これはカソリック、と呼ばれる旧教、宗教全盛時代をヨーロッパが迎
えると、何でもかんでも神様のせいにするという習慣が身につくんで
すね。

例えば病氣した、神様の信心が足りない、お金がない、信心が足り
ないからお金がない、信仰を深くすれば、きつとあなたは幸せになって
健康になって、お金が儲かる。どこかの宗教はそういうことを言いま
す。

神様のせいにする。12世紀くらいまでヨーロッパにおいては何でもか

んでも神様のせいにするから、神様の絵ばかり描きました。人間のせ
いだとは考えなかつたんです。

それで、どうもおかしい、自分が貧しいのは、自分が不幸なのは、神
のせいでも何でもなくて、私自身の考え方に問題があった、私の働きが
悪かった、私のものの見方が悪かった、こういう考え方が出てきます。

これを新教といまして、マーチン・ルター・キングという名前を覚え
ていらつしやると思いますがけれども、どちらかと言うと、ヨーロッパの中
でもドイツ、だとかイギリスだとかそういうところで、こういう新しい
ものの考え方が起こってきて、これをプロテスタントといっています。

宗教戦争が起きます。

時を同じくして、文化活動がイタリアで興ってきます。それをルネッ
サンスと言います。

神様でなくて人間の肉体は美しい、とって宗教画などを描いていた
のが変わって、ギリシャやローマに帰って、人間の肉体の美しさやそうい
うものを表現していく。これは人間の本来の姿を取り返そうというの
がルネッサンスでありプロテスタントの運動です。

宗教革命を起こすことによって、プロテスタントの国は、人間が努力
さえすれば、幸せになれる、努力さえすれば、発展もするし、お金も
儲かる、そういう考えの下に、プロテスタントの国がどんどん成長して
いくわけです。

これがイギリス、フランス、オランダ、そして、アメリカもプロテスト
トの一派です。

後進国のメンタリテイ

なぜ私がそんなことを考えるようになったかと言いますと、アメリ
カに来て間もない頃、ブルースリーの映画がはやっていまして、空手で
す。

私が東洋人であるということから、アラブ人たちが石油成金でいっ
ぱいお金を持って、アメリカにやって来まして、どの学校に行っても、何
十人、何百人のアラブ人がいまして、ミスター浅野は空手の黒帯を持っ
ているから、ブルースリーだから、教えてくれ、と言ってたくさんのアラ
ブ人たちが集まってきました。

最初は断っていました。でもあまりに熱心だから仕様がないなと思
つて、練習を始めました。腕立て伏せ30回、と言うと、彼らは5回か
10回したら、もう出来ないと言います。

そこにベトナム人の男の子がいて、やれと言うと、できないなが
らもやるんですね。ずいぶん考え方に違いがあるなと思いました。

次の日に何時からやるかと言うから9時だと言いました。ところが
そのベトナム人の子は現れませんが、アラブ人の子は誰一人として現れ
なかったですね。

頭に来て帰ろうと思ったら、1時間後くらいにボツボツと現れてき
ました。何していたんだと私がものすごい剣幕で怒ったら、いや神の思
し召しがなかったと言いました。私は昨日あなたと別れる時に、アラシ
ヤー、神の思し召しがあつたら9時に来ると言いました。

でもただ寝ているだけなんです。何でもかんでも神様のせいにして、
神様の思し召しがないから、私は9時に来れなかったと、神の責任にす
るんですね。神様の責任にしているやつは、いつの間にか人の責任にす
るという習慣を身に付けます。

彼らはいつでもアメリカのことを非難していました。私たち産油国が
貧しいのはアメリカが搾取しているから、ヨーロッパの国が我々を植民
地にしたから、いつも他人、他国の責任にしました。

私はオリエンタル・フィロソフィーと言う授業の中で、よくアラブ人と
喧嘩をしました。彼らに言ったのは、あなたたちが貧しいのもアメリカ
のせいでもヨーロッパのせいでもない。お前たちが働かないからだ。日本
人は働いて、こうしてがんばってきたんだ。

とにかく他人のせいにするんです。回教徒の人たちがすぐに他人の
せいにしたというのを経験で知りました。

ところがメキシコ人もブラジル人もそして小乗仏教の東南アジアの
人たちもすぐ人のせいにします。

チビエスというベネゼエラの大統領が何でもアメリカが悪いと言います。アルカイダもそうです。アメリカが悪い、アメリカが悪い、だからアメリカをめっちゃめっちゃにすればいいというわけです。

でも違いますね。これは実は後進国のメンタリテイです。人のせい。先進国のメンタリテイというのは自分ががんばらなかつたから、自分ががんばれば幸せになれる。

他人のせいにしだした日本人

今回、どこかの教員の23歳の女の子が自殺したんですね。それは平素からのいろんな、あるいはPTAからのいろいろな要望に対して、彼女がそれをストレスと感じて、自殺したんです。

そして裁判で争ったんです。日本の話です。その教員のお父さんも教員で、学校側が私の娘を助けることができなかつたからうちの娘は自殺した。学校が悪い。学校の管理が悪い。そして訴訟したら、裁判官が学校側の責任にしたんです。

今の日本の社会はだんだんそうなっています。自分が病気になるのも、自分が自殺するのも、自分が不幸なもの、みんな会社が悪い、社長が悪い、自民党が悪い、民主党が悪い、国が悪い、アメリカが悪い、と言っているわけです。

でも皆さん、20年前、30年前の日韓関係を思い出してください。日中関係を思い出してください。

韓国の人も中国の人も、いつも自分の国が貧しいのは、日本人のせいだと言いつつ続けた。日本が植民地化したから私たちの国は貧しいんだと、すべてのできごとを日本のせいにしてきた歴史があります。

今の韓国人はそんなことを言いませんよ。今の韓国人は自信に満ちて、日本のことなんか言いません。

自分たちががんばれば、現代自動車にしても、サムソンにしても、日本以上のことができる。

韓国や中国は、進化して、己のせいで己の実力と己のやり方で幸せになったり、成功することを、要するに自立してきたわけですよ。

今、日本人は、みんな人のせいにして、自立どころか、他力。

これは後進国のメンタリテイに日本人がどんでんかかっています。これは本当に凋落する一方です。

みなさんがもし不幸だと感じるなら、みなさんが解決する問題で、国の問題でも会社の問題でもない。

これを福沢諭吉は、自立と言ったわけです。

国家防衛で言えば自主独立です。

わが国の運命を日本国民が支配していると思わない限り、アメリカ

に依存する限り何でもかんでも他国の責任になります。

先ほど人さまに好かれるにはどうしたらいいかということ、その人を先に自分のほうが好きになったら、好かれる可能性が高いと言いました。

人の良いところを見る

実はもう一つあったんです。もう一つあったのは、人の良いところを常に見るくせをつけてください。

これは自己管理でできます。

人の良いところ。よその会社の良いところ、を常に見る。人間は不思議なことに、見たいものが見えるという習性を持っています。

人の悪いところや上司の悪いところや会社の悪いところばかり見続けていると、自分が不幸になってそれしか見えません。

お友達でも夫婦関係でも、喧嘩している旦那や、あるいは娘や息子や、奥さんがいらっしやれば、彼の良いところや彼女の良いところやを見てください。

反省しても落ち込むだけです。反省するひまがあったら彼や彼女やお父さんや奥さんの良いところを見つければ、だんだんだんだんそれが拡大していきます。

これも私はアメリカで学んだものの考え方です。うちの息子がムサシと言いますが、小学校の低学年の時に、先生に呼ばれて、学校の先生が言いました。

浅野さん、あなたの息子のムサシ君は、数学はできるけれども、英語ができませんね。当然、父親が日本人ですから、英語ができないのは無理もないと思うんですけども、できませんね。

その時に、先生は最後にこう言いました。

浅野さんの息子さんは数学ができるから、数学をもっと伸ばしてあげなさいね、じゃあね、ばいばい、と言われました。

私はきよとんしました。

え、国語ができないから、もう少し国語をがんばりなさいねと先生が言うと思ったら言わないんですね。得意なところを伸ばしなさいと言いました。

ああ、なるほどね、得意なところはがんばって伸ばすことはできるけれども、苦手なところをいくら努力しても、苦手なものは好きではないので伸ばせないですよ。

だから欠点を克服するということも大事ですが、長所を伸ばし続けている間に欠点が少しずつ消えていくという方がやり方としては楽です。

だから子供さんがいらっしやれば、子供に対して、あそこを直せ、こ

こを直せ、ここが悪い、あそこが悪いと言わない方がいいですよ。おまえはこれがいいね、頭は悪いけれども笑顔が美しいね、いつも楽しそうにしているね、いつもいいところを言い続けると、子供はどんどん良くなっ
ていきます。

男女の関係もそうです。彼女のいいところを見てあげてください。

アメリカの素晴らしい景色や、青い太陽や、シヨッピングした楽しい
思い出、きつと帰ったら、ああもう一回アメリカに行きたいなとそんな
アメリカを皆さまにお見せしたいなと思います。

研修のツアーでも、失敗例を見たい、失敗例を見たいと言う先生が
いらつしゃいます。これも悪くはないかなと思いますが、個人的にはその
必要はないと思います。失敗例なんかいくら見たつてしようがないです。
そういう発想は間違っています。

得意な分野をどんどん伸ばしていくことが大事なことであります。

アラメダ住民が誘致したトレーダージョー

順調にスケジュール通り進んでいまして、これからアラメダという街
に行つて、今日の最後の買い物します。

セーフウェイとトレーダージョーがあります。コストコでほとんど買つ

てしまいましたので、コストコで買えなかったようなもの、寿司がなかつ
たから、寿司はもう必要ないかなという意見もあります。

寿司も売っています。冷凍寿司、セーフウェイにもトレーダージョー
にも売つてあります。ペプシコーラやユカコーラ類を買えませんでした。
箱ごと買わなければいけなかったので、セーフウェイで売っています。

先ほど話しましたけれども、トレーダージョーではぜひ皆さんの職
場のお仲間、家庭の娘、息子に、チョコレート、クッキーを買つていただ
きたいと思います。

先ほど、コストコでは、ワインを買えませんでしたけれども、トレーダ
ージョーに1ドル99セントのワインがありまして、2007年、カリフォ
ルニアのワイン選手権で優勝しました。

たった1ドル99のトレーダージョーのワインがカリフォルニアのNo.1に
なりましたので、ぜひ4〜5本、買つて、あるいは10ドルくらいのワイン
も買つて、試飲して、どちらが美味しいか、ゲームしませんか。面白い
ですね。

何度も言っておりますけれども、ナゲットで見たああいう店、それ
から、一般スーパーの形をしているセーフウェイというところに行くわ
けです。

英語ではコンベンショナルと言いまして、伝統的なスーパーマーケット
の形をしています。

それに対して、スーパーセンターのように食品も非食品もいっしょに売っている業態だとか、あるいは八百屋に毛が生えたようなパークレイボールとか、そういう店にも行きましたし、ナゲットも一般スーパーの形をしていますし、自分のところは安いと言うことをアピールしていませんけれども、先ほど買い物をしたコストコや、あるいはいまから行きますトレーダージョーや、今回行っていないんですけどもウインコという倉庫型の店舗や、そういうところと比較するとナゲットは高いんです。

でも今から行くセーフウェイのような一般スーパーと比較すると安いとアピールしているわけです。

業態が違うと考えているわけです。

今から二つのお店を見ますけれども、隣同士です。

セーフウェイとアルバートソンという二つのスーパーマーケットが、私の街の今からいくショッピングセンターにありました。お互いに競争していました。

ところがトレーダージョーに魅力を感じた住民が、我々のアラメダという街はトレーダージョーにして欲しいと言うことを何度も市を通じてトレーダージョーの本部にお願いしました。結果的にトレーダージョーがやつてきました。

セーフウェイはたくさんのお客を奪われ、そしてアルバートソンとい

うお店もお客を奪われたわけです。最終的にはアルバートソンは店を閉めました。

セーフウェイのように1600坪も1700坪もある大型店舗があるなかに、たった280坪、あるいは300坪しかないトレーダージョー、しかもアイテムも数は3500しかないと言われています。非常に限られているわけです。

PBがなんと90%を越すと言われています。

私のところもうちのワイフに聞いていただければわかりますが、まず買い物に行くのはトレーダージョーです。トレーダージョーにないものをセーフウェイで買うんです。多くの方が決めているんです。スーパーマーケットは2軒位しか行かないんです。

でも2軒しか行かないと決めているアメリカ人は、コストコはまた別に行くんです。コストコは、あれは日々の買い物をするというよりは、宝探しに行くんです。普段売っていないものを売っているんですね。

あそこの商品の2割は普段売っていないもの、たまたま今日はおにぎりがなかったけれども、おにぎりがあるかも知れない、あるいは今日はなかったけれども、ギターを売っているかもしれない、コーチのかばんを売っているかもしれない。何が起るか分からないんです。何があるか

わからない。

我われはトレジャーハント。用がなくてもあつても、とにかく何かあるかもしれないという期待を持って行く、これがコストコの強さになります。

トレーダージョーが狙う古くて新しいもの

とにかく一番に行く店、それがトレーダージョーです。

何が特徴かと言ったら、PBが特徴なんだけれども、PBでもナショナルブランドのコピーのPBではないんです。

キューピーのマヨネーズをCGCが全く同じようなものを作っている。コピー商品です。それではお客さんはつきません。

90%のこのトレーダージョーのブランドは、全部ユニークな商品です。

PBを作るときにナショナルブランドのコピーを作って、低価格で出した場合は、多少でもナショナルブランドよりも悪かったら、それは会社のイメージになってしまいます。

私はPBを作るなら、安物を作ったら会社のイメージになるから、長期的に見たら、PBは手を出さないほうがいいと思います。もし安かろう、悪かろうというPBを出すんだったらやらないほうがいいです。

ウォルマートでグレートバリューというPBを見ました。あれはナショナルブランドと比較して、こちらの方がいいと自信を持ってお届けするのが今のウォルマートの戦略です。

少なくともナショナルブランドのコピーで低価格で作るといふ感じと、ナショナルブランドよりよいものをナショナルブランドよりも安く売るといふ難しい挑戦とそんなことは考えないで、全然今まで市場に存在したくないようなユニークな商品を出すというトレーダージョーの違いがあるわけです。

もちろん今まで存在したことがないように、めちゃくちゃ変わっているとということではないです。それでは商品は売れません。

こういう言葉があります。古くて古いものは人は見向きもしません、新しくて新しいものは手が出せないんです。

一番いいのは古くて新しいものなんです。

トレーダージョーが狙っている世界は古くて新しいものです。あるいはアメリカにはなくて、外国にある商品を持ってくればそれはそれなりにユニークな商品となりえます。

世界中でバイヤーたちはトレーダージョーにとってふさわしいと思えるようなユニークな商品をさがしていつて、そしてそのメーカーさん



と交渉して、トレーダージョーブランドにして売っています。
だからイタリアだとか、スイスだとか、ベルギーのチョコレートだとか、
日本のお菓子だとか、餃子だとか、ユニークなものがたくさんPBとし
て存在しています。

特に冷凍食品がトレーダージョーは非常に人気があります。特に
私たちにとっては日本食に限りなく近いような冷凍食品がいっぱいあ
ります。餃子があつたり、かき揚げがあつたり、シウマイがあつたり、
もちろんお寿司なんかもたくさんあります。

それから粗利を24%〜25%にして低価格で売るといのがトレー
ダージョーの絶対的人気の大きな理由です。

そのためには中間を入れないというやり方をしています。

今トンネルを越えてきました。島です。アラメダという私の住んでい

る島です。

低価格で自然食、オーガニックを中心として中間を通さないうでユニ
ークな商品の低価格ブランドを作つて、なおかつカスタマーサービスが
伴っているというのがトレーダージョーの大きな特徴です。

関心を示すことが愛

トレーダージョーを真似したお店がロサンゼルスとラスベガスとフェニ
ックスにできました。世界で三番目に大きな英国のTesco。100%セル
フレジです。そのおかげで5%価格は下がったそうです。

トレーダージョーはこの新しい新興勢力が来たときに、大変だと思
つたそうです。

今は全く恐れない。なぜかと言ったら、このTescoの低価格の店はサ
ービスがないんです。

トレーダージョーは考えました。

最後のキャッシャーでお客さまと対話をする。

いかがでしたか、楽しくお買い物できましたか。

欲しいものはありましたか。

ありがとうございます、浅野さん、今日こんなにたくさん買ったん
ですか、ありがとうございます。

十ドル買った場合と百ドル買った場合と同じようにキャッシャーを通っていたら問題があります。

百ドルも買ってあげたら驚いてください。喜んでください。

奥さん百ドルも使っていたんですか。まあ、すごいわね。ありがとうございます、またきてください。

今日、われわれは300何ドル使いました。一声、声を掛けていただきました。見てみる、いい客だろうと心の中で叫んでいました。大事なことは気がついてあげることです。

ちよつと皆さんにクイズします。愛の反対語は何だと思えますか。憎しみ。そうじゃないと言う人はいますか。

無視が一番怖いです。

皆さん、あなた嫌いと言われるよりも、完全に無視された方が怖いですよ。

奥さんから、嫌いと言われるときは重症じゃない。完全に無視されるときはこれが一番怖いんですよ。

社長がお前なんだ、と言っているときはまだいいんです。社長に無視されたら辞めたほうがいいですよ。

じゃあ、愛の反対語が無視だとしたら、無視の反対語はなんでしょ

う。無視をしないことだよ。関心を示すということですよ。

関心を示すことが愛の表現です。

ということは、皆さんがもつと皆さんの仲間やお客さんやヘヤスタイルが変わつただけでも気がつくように関心を示さないといけないということです。I love youと言わなくてもいいんです。

お客さん、すてきなスカーフですね、ハンドバッグ素晴らしいね。

従業員や仲間の一つ一つの変化に気がつきませんか。気がつかないということは、愛情がないということです。

子供の心の動きがつかめますか。子供の心の動きをつかめなかったら、皆さんは子供を愛している、愛している、と言うけれども、微妙な心の変化がつかめなければ、実は愛してないんです、という言い方ができるですよ。

日本人の特徴を示すとこれは白人のどんなに格好、スタイルのいい女の子も負けますね。日本人の特徴とは何だと言いますと、やさしさと忍耐です。

セーフウェイはライフスタイルという名前をもとにレベルアップしました。要するにアップスケール化しています。

店が非常にきれいでサービスを向上させて、そして備品もすばらしい備品にして、特にPBを見ていただきたいんですけども、オーガニックの「O」をとってゼロと書いてあります、わかりやすいです。

ネーミングが素晴らしい。

「イーティング・ライト」、正しい食べ方、というPBがあります。

最近「イーティング・ライト・キッズ」という子供用正しい食べ方というPBがあります。サービスも良くなってきました。

ここでもう少し買い物をしましょう。ワインはトレーダージョーで1ドル99のワインを買っていただきたいと思います。お土産を買うチャンスはトレーダージョーが一番だと思います。

1時間後に、トレーダージョーとセーフウェイの間に路地がありますので、そこに集合しましょう。3時50分ということですよ。

トレーダージョーでのインタビュー談

No.1カンパニーだと思います。

人を人間として扱います。数ではありません。

そして会社が成長していますから、とにかく自分たちがどんどん出

世していくというか、新しいポジションにつけます。

成長はチャンスがあるということですよ。

この店では95人が働いています。

売上げは25億円くらいです。平均的な数字です。

キャッシャーとかの担当が決まっています。誰でもやります。忙しくなると店長ができてレジをやります。キャッシャーが詰まったときは袋詰めを手伝います。

一回鐘がなると誰かキャッシャーに手伝いに来なさいという合図ですよ。

二回鳴ると、キャッシャーのアシスタントが必要という合図です。

例えば値段がわからないから調べてきてちょうだい、というようなことです。

三回鳴ったら、スーパーバイザーという主任、マネージャー、監督が来て問題解決をして欲しいという合図です。

ワイフはオークランドのアラメダの近くのトレーダージョーで買い物をします。社員には10%のディスカウントがあります。ほとんどのものは買い物をします。

となりのセーフウェイとはお互いに競争相手という関係ではなくて互換関係にあります。

お店が二つあることによって、たくさんの方が買い物に来ます。人は一つだけの店にはいきません。

お互いに商品が違います。そういう意味でたくさんのお客さんが来ていただく手助けになっています。

ここに来て7週間しか経っていませんので、未だ25名の名前しかわかりません。イレギュラーなお客さんもいっぱいいます。

やがて店のオーナーになりたいと思っています。ただ、とりあえずはこの会社は成長しているし、社内において出世して地位を得ることが目標です。

競合店調査はときどきやります。

セーフウェイ、できるだけ近いところ、この街にあるグロサリーショップ。でも最近では減多にしません。昔は1カ月に一回しました。

今現在は、商品が違うし、PBだからあまり競合店調査をしていません。

広告をしませんし、中間(問屋さん)を入れていません、直接メーカーから商品を買ってきます。このことで低価格を実現しています。

九州のゴルフチャンピオンがうちに一週間下宿しました。毎日ゴルフをやっていました。かれは自信満々。北九州市の子でした。

それでコミュニティの人たちのゴルフの試合があつたんです。予選で不合格になりました。彼は日本に帰って半年後にプロになりました。

テニスコートが右側にあります。ゴルフ場。小学校。

この土地は埋立地です。30年くらい前に住宅地の建築が始まりました。30年位前に建築が始まる前、20年くらいかけて、承認をもらって建て始めました。

皆さんが見るこのコミュニティは50年前の発想がここに具現化していることになりました。私が住んで20年経ちます。

海を埋め立てるときにこうして水を残します。運河にします。そして運河の周りに家を建てます。

家を建てるときに、全く同じ家を建てられては困りますので、マスタープランを作るときに、業者を10社とか7社とかを入れます。それぞれ違う家を作ります。変化のある街ができます。左の住宅と右の住宅では業者が違います。電線がありません。

少し時間がありますので皆さんと少し散歩しましょう。

ここは教会です。スーパーマーケットの売れ残りはこういうところに寄付されます。

「フードバンク」と言いまして賞味期限はありません。

腐ったものを提供するわけにはいきませんが、アメリカにおいては十分あまってはいくらに作ります。それを寄付すると損金として計上できます。人件費まで計上できるかはわかりませんが、少なくとも材料費は損金で計上できます。

フードバンクというNPOがあつて、それが受け取つて、教会、施設に寄付します。

CO2削減25%を鳩山さんが宣言していますが、そんなひまがあつたら、食料の問題に取り組めばいいのにとおもいます。政府にもものを申さないと政府は責任回避をします。

寿司屋の名前はスーさん、奥さんがスーさん。

彼は50歳くらい、彼女は76歳、だれが見ても不釣り合いな夫婦がいました。こんな70過ぎのばあさんと結婚してかわいそうにと思っていました。やがて、奥さんがなくなつたんです。

私は新しい奥さんをお願いと思いました。3カ月後にバークレ

イボールで買い物をしていたらそのだんながいるんですよ。ヒゲぼうぼうで。さえない顔をしていました。

浅野さん、浅野さん、ちょうどいいところで会いましたね。私はあなたに一言挨拶をしたかったんです。もう店を閉めました。もうダメです。女房が亡くなりました。これから故郷の秋田に戻ります。

25年アメリカにいました。25年もアメリカにいて奥さんが亡くなつたくらいで何をおめおめと日本なんかに戻るんですか。

男性群は意外と奥さんなんかを亡くすと腑抜けになつてしまいます。普通の人は3度離婚すると廃人です。それほど男性は女性に依存しています。

カスタマー・エクスピリアンスの大切さ

金門橋を歩きます。

大昔、私の会社にJTBの企画室から電話がありました。

浅野さん、サンフランシスコ周辺を含めてアメリカの新しい企画をしたいから何か案はないですか、とこう来たんですね。

新しいデステイネーションをさがしたいと言うんです。ある程度、デステイネーションは開発されてきました。新しいデステイネーションを開

発することも必要かもしれないけれども、今あるものをもっと掘り下げなさい、と連絡しました。

惣菜で100あるとしますと、フレンチを入れて、イタリアンを入れて、ベトナムを入れて、というふうには、今アメリカのはやりのエスニックを入れて、多国籍料理の惣菜を増やすという方向もあるわけです。

ドメインの拡大と言います。

もう一つの方法はおいなりさん一つにしても味を変える。

例えば、唐辛子を入れたおにぎりとか、そうすると同じものでも掘り下げて、深化させていく方法もあると思います。

醤油なんかでも、新しい醤油を作るという方法もあるけれども、今ある醤油に唐辛子を入れる方法もあります。ひかり味噌は、味噌汁の中に唐辛子が入っています。これも結構売れています。

ということ、サンフランシスコのゴールデンゲートを見た人はいつばいいる。おそらくサンフランシスコに来た50万人か60万人の日本人の観光客のほとんど90数パーセントはゴールデンゲートブリッジに行っていますね。

でも見るということ、英語で言うところのlookと言っています。JTBが40年前にlook、lookと言ったわけです。

lookという行為はしています。見て感激する人はもういないんで

す。皆さんの記憶の中に、多分見たなあというのがあります。それを再び確認しても大きな感動はないわけです。

でも歩いた人はいないんです。歩くときまた印象が違っんです。

だいたい食べたことのない饅頭を見せて、そして好きなのを選んでくださいというのはナンセンスです。食べてもらわないと本当に好きかどうかわからないわけです。

だからもつともつと試食を続けたいと思いません。

食べてない商品に関しては、メーカーさんの賛同を得て、一回食べてみないといけません。そういう意味でカットサラダと言うんですが、あれも値段を下げて売ってもなんの意味もありません。食べたことがないんだから買わないですよ。ただで食ってみるとなかなかいけるじゃない、ということ、売れます。

体験をするということを進めていけば、エスニック商品の購入なんかもうまくいくのではないかと思います。

体験。五感を駆使してということがあらゆる業界で書いてあります。

五感というのは、見る、匂いを嗅ぐ、触ってみる、味見をしてみる、聞く、五感を駆使してみる。

それで完璧かと言ったら、完璧ではないと思います。

例えば、皆さんの店のおいなりさんを食べたとします。ああ、これはいけるとお客さんが思えば、五感は満足したんですよ。

その時にそこに働く女性が素晴らしい応対をしたら、ああ、いい人だと思った瞬間に、その食べたものまで、もつと美味しく感じるんです。

それは六感なんです。サービスというのは六感なんです。だから心です。本当に味がいいか、面白いか、ということは五感だけでは不満足です。

サンフランシスコという光景を見て、そして満足したというグループ、ところがBというグループは、そこで応対したガイドが機械的な案内がしなかった。同じときに、同じ場所で、同じ時間を過ごしても、応対する人によって印象というのは全く違います。

今、お店も「カスタマー・エクスペリエンス」、いかにお店の中で素晴らしい体験を提供できるか、ということがあの安売りの店のウォルマートですら大事にしているわけで、昨日私もアウトレットであちこちの店に入つてまいりましたが、何も買わなくても、Thank you for coming, よく来てくれました、また来てください、have a good dayと言って、ほとんどの店が何も買わないけれども、ちゃんと挨拶をして、ずいぶんアメリカも変わったなと思います。

買ってくれてありがとうじゃないですね。今は来てくれてありがとう、です。

せつかく金門橋に行きますから、多少サンフランシスコの観光案内をしますと、ナゲットという英語が分かる人。

サンフランシスコの歴史

ナゲットというのは金塊という意味です。

これはサンフランシスコの奥、要するにナゲットのお店のあるところの近く、アメリカンリバーという川で、金が発見されるんですね。1848年なんです。ゴールドラッシュです。そこでナゲットという金塊を発見したわけで、名前が一致しています。歴史的な由来で、名前を付けたのは間違いないことです。

それでたくさんの方がサンフランシスコと言う港町から内陸に入ったところで金が発見された。とにかく金を掘りに行こうと言ってたくさんの人たちがこのサンフランシスコの港町に上陸するんです。

当時の人口は400人とも600人とも言われますが、はっきりわかりません。

いずれにしてもサンフランシスコにはたくさんのお客様や貨物船が入つて来て、船長以下乗組員も全員船を捨てて、一攫千金の夢を求めて

金を掘りに内陸の方に入っていったわけです。

それが翌年の49年なんです。

これをサンフランシスコでは49年の入植者、フォーティナイナーズと言います。

サンフランシスコの発展に貢献し、自分の先祖はフォーティナイナーズだという人がいるかもしれません。そのことによってサンフランシスコが港町としてどんどん栄えていくわけです。

1849年と言うと1868年が明治維新ですから、明治維新の20年前です。

明治維新の20年前に実は日本人がサンフランシスコにいたんです。アメリカ人が400〜500人しかいないのに日本人がいたんです。

これがジョン万次郎です。

土佐の高知の漁師で難破して、アメリカの捕鯨船に助けられて、マサチューセッツ、東海岸の方に連れていかれました。西にすれば日本が近いということで、かれはサンフランシスコに到着しました。とにかく日本に帰りたいということでお金が必要ということで金を掘りにきます。

金を掘ったという説と、金を掘らなかつたけれども金を掘りに来た

人を対象に商売をして、ある程度のお金を持って、ハワイ経由、沖縄、沖縄から鹿児島にかえりました。

そして、江戸幕府に召抱えられて、幕末に通詞として活躍をして、ふたたびサンフランシスコに咸臨丸とともに帰ってくるのがジョン万次郎です。

この話のように、金を掘らなかつたけれども、金を掘りに来た人を対象に大もうけをした会社で有名なのが、サンフランシスコのジーンズのリーバイスです。

テント生地をずぼんにして作業着にしたところが爆発的なヒットを得ました。今日のリーバイスはそのフォーティナイナーズの時代から綿々と続いているアメリカのジーンズの会社です。



それ以来サンフランシスコはずーっと順調に成長してきましたけれど、1906年に関東大震災と同規模の地震が起きまして、サンフランシスコは壊滅状態になります。

四分の一が焼けだされて崩壊したと言われております。

それから今日があるんですが、20年前にマグニチュード7.1という地震が起こって、これも大規模な被害がありました。

特に右側の方の建物、土地はたくさんの方が壊れまして、この後、関東大震災が起こるわけです。

右は高級住宅で眺めがすごくいいところで、地震が起こってたくさんの方が壊れた、その理由は、もともと捨て場を埋め立てて作った土地で地盤が悪いと言うことで、土地が十分の一まで下がりました。でも今はものすごく上がっています。

眺めのいいところなんですよ。

左は米軍基地のあとです。630ヘクタールと言う広大な土地にスピルバークが土地を買い求めて映画の撮影場や本社を移しました。米軍の建物が残っています。2000棟くらいあるそうです。

朝は霧で金門橋が見えないことが多いのですが、今日は素晴らしい日和です。

皆さんもカメラを持って、最初の柱のところまで行きたいと思いません。

全長約2.8km。橋から海面までが66m、塔の一番高いところが72m、昭和12年に完成。

昭和14年に山本五十六がこの金門橋の下を通って入ってきました。日本はまだ大八車の時代にこういう橋ができていたわけです。

日本の海軍も陸軍もアメリカと戦争して勝てる見込みがないと言っていたんです。言っていたのに何で戦争をしたのか、誰もわからないんです。何であんなバカなことをしたのかと現代人は思いますけれども、私は今やっていることを20年、30年経ったら、何で日本人はあんなバカなことをやったのだろうと思うと思います。

ニトリに行きますか。

ニトリが勉強しているのが今からいくイケアです。ニトリの家具とイケアの家具を比較してみてください。私はイケアの方が品物の質はいいように思います。少し時間を費やしましたので、スピードを早めながら行きたいと思えます。

監獄島とアルカポネ

サンフランシスコで人気なのが監獄島のツアーです。

今日、フィッシュマンズワーフに行きますのであらためて説明しますけれども、監獄の跡があります。

監獄島。有名なアルカポネがいました。

今観光地になってしまっていて人気があります。狭い部屋で真ん中にトイレがあります。トイレを枕にしないと寝られないくらい狭いです。あれは惨めですね。今はホームレスをしているよりも、刑務所に入ったほうが待遇はいいですね。冷暖房完備で食事には事欠かないし、ちゃんと栄養士さんが栄養の管理をしてくれて、健康体力を維持する。

その当時の刑務所は違いますね。監視が機関銃や銃を構えて、ちょっとでも逃げようとしようものならすぐ射殺です。言うことを聞かなければ棍棒でバーンです。ぶん殴られて、そういうシーンが映画なんかであるんですよ。

アルカポネの映画で、アルカポネが、刑務所に収容されるんです。したら名前を呼んでくれないんですよ。番号で呼ぶんですよ。

最初の面接でお前の名前は？と看守が聞くわけです。

そうするとアルカポネが答えませんよ。

もう一度お前の名前を言いなさい、と言いますと、俺の名前を知らないのか、とアルカポネがどなるんです。

全然無視して、お前の名前はと聞くわけです。

アルカポネがものすごい怒りに燃えて睨み付けます。

看守は、無視します。

それ以上言ったら、どうされるかわからない殺気をアルカポネも感じて、おとなしくなるというシーンがありました。

それほど権威を持っていて、看守は。極端なことを言うと、そこで銃殺しても構わないと。だから言うことを聞くんです。

今だとすぐ人権問題、と言うんですけれども、アメリカの警察や移民局は、言うことを聞かないと、その場で射殺しても構わないというようなところが今でもあるんですよ。

だから冗談でも逆らってはけません。逆らったらとことんやられますから。警察とか移民官に。冗談では済まないです。

左右はゴールデンゲートパークという非常に広い公園でして、南北に900m、東西6.7kmという広さです。日比谷公園の28倍といわれる膨大な公園です。

公園の中にジャパンキーガーデンというのがあります、日本の茶室のある公園があります。桜の木もあります。

今年は桜見をしようかと話していますが、まだ咲いていません。皆さんが見てきたのは桜の花ではなくて桃の花です。日本の桃の花とは違って実がなりません。小さい実はなるようです。アーモンドなんかも種類が同じです。アーモンドも桃科です。アーモンドというのは桃科で、種を食べます。桃は実を食べます。その違いです。

社員も子供も厳しくしつけよ

日本だと本妻から生まれた子供が王位継承権を持つただけれど、

オスマントルコなんかは妾腹であろうと、奴隷の子供であろうと全員が王位継承権を持つんです。そして一番優れた人間が王様となっていくわけです。血統は問わないんです。そうすることによって、数百年のサブイバルを可能にしていきます。

それと正反対のことをやったのが、日本と中国と韓国です。

血統だとか言つて徳川家も家康は50過ぎで子供を作っています。あの人には30何人の子供がいたわけですけども、そんなに精力絶倫の家康のひ孫、孫の代になってくると生まれてくる子供はみんな不健康。10代目の家重なんか病人です。病人だから子供もできない。

失敗したとか、失敗してないとかは短期的なものの方です。

長い人生において、あるいは企業であれば一代や二代で繁栄する企業ではなくて、百年後、二百年後も繁栄し続ける仕組みというものを作つていかなければいけないわけです。

D社のNさんみたいなあれだけの人が、次の世代に後継できる仕組みが出来なかったんです。彼は自分の欲望で動いていただけであつて、欲望が強ければある程度まで成功します。それだけでは一代で終わりです。

お母さんも子供に対する強い愛情があると母親が生きている限り、その子供を守ることができません。

母親が亡くなつたあとの子供、子供の孫、滅びざるをえないです

ね。

社員も厳しくしつけていいと思います。厳しくしつけて、俺が厳しいのは、お前たちがこの会社がつぶれたり、辞めたりした時に、どこでも通用する人間になれるように厳しくやっているんだ。それをわかつて欲しい。それは俺の愛情だ。

多くの人があの時におばあちゃんに厳しく言われた、おじいちゃんに厳しく言われた、おかげでこうして、自分は幸せに成功していています、と言います。

もし皆さんがお金がなかったら、子供なんか学校に行かせる必要はないです。一見、非情ですけど、そうだとは思いません。

お父さん、お母さんは、自分の老後の資金はあるけれども、お前を学校に行かせる金はない、お前稼げ。残念だけれど、甲斐性のないお父さん、お母さんだけど、ごめんね。それでいいんですよ。

子供は一時的にはひがみまますけれども、もしかしたらがんばるかもしれない。そのことが原因でその子供が成功しなかったら、子供が悪いんですよ。親のせいでもなんでもない。親が借金を作つて立派な学校を出してもダメなやつはダメになる。

つくづくそういう意味でアングロサクソンという人種にさすがだという思いをさせられました。

ユダヤ人も面白いのでユダヤ人の話もします。

その前に中国人の話もします。中国の女性が夫に求める条件を五つの動物で説明をしていたのだと思います。

犬のように忠実で、豚のようになんでも苦情を言わずに食べてくれる、牛のようによく働く、鶏のように朝早く起きる、羊のようにおとなしく、であります。

非上場企業の幸せ

イケアはワンウエーコントロールです。一方通行で、全部の売り場が見れるような回遊式になっています。

スチューレオナルズというニューヨークにあるスーパーマーケットもそうであります。

みんなでいっしょにずーっと抜けて行きましょう。

人が集まるところには例え家具屋さんでも食べるところがあります。しかも低価格です。食べる場所というのは非食品業界でも、非常に重要な要素になっています。昨日も私たちはコストコで食べました。一週間に1000万円売れるコストコのイトインコーナーがあります。つまり10万ドルです。年間5億円。

イケアも相当外食産業としてお客さんが食事をしています。人が集まるところは必ず出すというのが大きなチャンスです。

アメリカで業態論を説明してくださいというのは30年前の理論です。私に言わせたら崩れています。業態も業種も崩れています。過当競争の結果です。

低価格にしたけれども購買頻度を高めていくという家具なんです。ターゲットで言いましたけれども、カラーを豊かにして、同じ家具でも、カラー違いだからという感じですよ。

5000坪〜6000坪です、世界最大の家具屋がイケアです。世界何十カ国にイケアという会社はお店を持っていきまして、ロシアとか中国にも大昔から展開しています。

この会社は株式を上場していません。

株式を上場すると短期的な利益を追求しないと評価されない。経営はそういうものではない。経営というのは10年先、20年先を考えて、行動する。

株式市場の評価で経営が左右されて、経営の方針を変えなくてはいけないようなものはダメ。あくまでもオーナーがいて、オーナーが長期的な方針に基づいて、経営することが、本当の企業経営だということとで上場しません。

こういう考え方を持っている会社は実はたくさんありまして、ウエツグマン、エーチャーバット、もそうです。

今はそういう考え方が多くて、証券業界はおかしくなったから、

上場なんかしなくていいと思います。

ただし上場して創業者利益をとって、さよならという考えなら上場してもいいでしょう。

そうではなくて長きにわたって、経営しようという会社は上場は避けたほうがいいという意見をイケアは持っています。だいたい証券会社の素人があれやこれや言っても当たらないですよ。

従業員の給料が高すぎるとか、証券会社がいちいちコストコの社長にけちをつけるわけです。コストコの社長はよりよい環境を従業員に提供することで経営は伸びると思っているわけです。全然違うことを言います、証券会社は。

愛され必要とされるホールフーズ

ホールフーズの株価は何と7ドル50まで落ちました。それが現在は3倍になって28ドル、30ドルまで行っています。

そういうときに、HD社のKさんが、メールを寄越してきて、浅野さん、アメリカのホールフーズの業績が落ちているのがものすごく心配です。HDもそうなるんじゃないかなと懸念なされたわけです。

そしてホールフーズは実際に業績は落ちました。しかし見事にカンバックしてきて、明るい兆しが見えてきました。

自然食やオーガニックのこだわりのいい店であっても、節約志向の影響がアメリカの中にもあるわけです。その期待にお答えしようということ、今まではクーポン券なんか一切出さなかつたんです。チラシもないです。

Everyday Fair Price.

自然食、オーガニックであれば、この価格は決して高くないという発想です。

でもやはり節約志向があるということで、この人たちにどういふうにアピールするかということを考えた時に、PBで365を大量に投入して、ホールフーズのPBは、どこの商品よりもよくて、なおかつ価格も十分に考慮されて安い価格だと。このPB365の投入によってホールフーズも必ずしも高いお店ではないということをアピールしました。

お店の中にクーポンがありますので、そのクーポンを切り取って、破って買い物をしていただければ、安く買えます。

その他、店の中にgreat buyというお買い得商品がたくさんあります。ホールフーズには高いものも安いものもみんなありますよ。

業績が向上しているのを見ますと、いい店が価格を下げると大変なインパクトを持って消費者に受けられます。

でもデフレ社会にあつて、いいものを揃えてない店がなんぼ値段を下

げてもお客さんは帰ってきません。最終的にはよりよい商品を低価格で売るという矛盾した行為、豚の羽ですね、不可能を可能にするというナゲツトの思想ではありませんが、そういうのが必要です。

夫に愛されている方がいいのか、夫に I need youと言われた方がいいのか。結局、愛されてなおかつ、I need youと言われた方がいいわけです。

ホールフーズを表現すると、I love whole foods, I need whole foods。needもloveも両方満たしてくれる店になったと思います。

それまでは、どっちかというところ、I love whole foodsという世界でした。

ここまで値段が下がったものがあると、ずいぶん私の生活の水準と合います。

もう一つの大きな特徴は、食事ができる店ということなんです。

何度も繰り返しますけれども、高齢化社会を迎えたり、時間のない主婦たちにとって、おさんどんをしなくてよかったと感じる皆さんにとって、素材産業がダメだと何度も言いました。

食事ができることも魅力です。食事をすることを前提に考えると一日に三回、コーヒーやお茶を飲みに来たら、一日に五回、来る仕組みになるわけです。

客の来客頻度を高めるために、ホールフーズが食事を提供したことは非常に意味があります。

それよりもっと意味のあることは、実はたくさんのお客さんがくると言うことは、お店に賑わいがあります。なんと言ったってお客さんが来ない店は賑わいがないから、人が離れて行くんですね。

だから買ってくれなくていいと私が言い続けているのは、来てくれればいいんです。たくさん来てくれると、賑わいがあるから、だから、Thank you for comingなんです。来てくれてありがとう、あなたは全く買い物をしなかったけれども、私どもの店の賑わいに大変貢献してくれました。

昔はサクラというものがいました。サクラを雇っていっぱい人が集まってくる。お金を払ってサクラを雇って来てもらったわけですから、何も買わなかったって、店に来てくれるだけで、ありがたいことです。

時間も時間ですから食事をしていただくのがいいと思います。

それと何と言ったって、お店が非常にカラーコントロールが行き届いて、美しいディスプレイがしてあります。

セーフウェイあたりは、見た目の美しさはかなりいいレベルになりました。

情報という新しい価値を提供する

でもなんと言ったって、情報がたくさんあるんですよ。私は言いました。スーパーはもの売りだけでも、エンターテイメントの要素も持たないといけないと。

ナゲットはそれをアートのした。

ホールフーズは、それをエデュケーション、教育、にしたと思っています。ホールフーズに行くと、いろんな情報が手に入るわけです。それは楽しいことです。

この間もお話ししましたが、「アンディ・インデクス」と言って、野菜の栄養価の一番高いものを表示して、ケールなんか1000ポイント、今まで私たちが持っていない価値観を与えてくれた。それから「グルテンフリー」と言って、日本でも麦を食べたら病気になる人がいますが、うどんとか小麦粉を食べると身体がおかしくなる人がアメリカに15%くらいいる。

日本ではこし、と言いますが、増粘材という人もいます。

こういうものがないものをグルテンフリーといいます。

あるいは菜食主義者のことをベジタリアンと言いますけれども、ベジタリアンでも、魚の肉と鶏肉は食べると言う人を、ベジタリアン・ホワイトと呼んだり、そういう動物性のもの、ミルクもチーズも一切、食べないという人もいます。そういう人をベーターと呼んだりします。

動物のものを食べない、野菜も煮込みをしない、生のまま食べる、ローベーターもいたりします。

そうすると酵素が破壊されないの、健康に良いとか、いろんな説があるわけです。

ついに日本政府も動き始めました。マーガリンは人工で作った油なので、人体はマーガリンを分解する能力を持ってない、自然界に存在している糖分は、人間は分解する能力はありますが、マーガリンのように自然界に存在していないものを人工的に作ったものは身体が分解しないですね。

「トランスファット」と言うんです。

だからアメリカではトランスファットは法律で禁止されています。

日本でやっと政府がトランスファットは危ない、分解しない、コレステロールがたまって、心臓病とか太るとか、ついに警告が出ました。マーガリン業界は日本で苦情を言っています。

もちろんここにあるのは100%オーガニックであります。オーガニックとは書いてないけれども、農薬も着色料も防腐剤ももちろん生産するときに化学肥料も一切使わないものばかりです。

このあたりはたくさんのお店があつて、中国系のマリーナというお店もめちゃくちゃはやっています。日本のマルカイというスーパーもあり

ます。

食事を込めて1時間。肉の方はエージドビーフがあります。だいたい二週間〜三週間、温度1℃くらい、湿度を低くして、要するに腐るわけです。腐ると筋肉が分解して柔らかい肉になるんです。スプーンで肉がすぐえるほどアイスクリームのように肉がやわらかくなります。腐る直前の肉が一番美味しいというのが肉を食べる人たちの経験則です。新鮮な肉という表現はおかしいというお話しをしました。

アップルの本社です。ここはサンノゼです。シリコンバレーのど真ん中です。

ホールフーズは素晴らしいです。

カスタマーサービスなんか素晴らしいです。働く人たちがいいです。

人を採用するときに教育があるとかないとか、よりも人を喜ばす才能を持っているかどうかを採用基準です。一生懸命人を喜ばそう喜ばそうと思っていたらもうそれだけが小売業に働く条件なんです。

試食のコーナーはありますが、これを食べてみたいと言えば食べさせてくれます。

百貨店の売れ残りを集めて売る業態とか、あるいはディスカウントの店だとか、特にたくさんあるのが専門店の売れ残りを売る店とか、アウトレットショッピングセンターのような業態、そういう定価で売って

いるような業態でない店の集合のショッピングセンターが、今から行くところでもあります。

たくさんのお店がありますから、買い物する時間にしたいと思います。

ホームデポが敷地の隣にありまして、自由視察したいと思います。ホームセンターもさっと見てください。いっしょになって案内するようなことはしません。

人間関係を楽しむこれからの商売

カリフォルニア州にはかつて自動車工場が4つありました。全部つぶれてしまいました。その中でジェネラルモーターズとトヨタの合併会社があります。ついこの間まで従業員を4800人雇っていましたけれども、GMがつぶれたので、トヨタも撤退と言うことになり、揉めにもめています。工場閉鎖をするなど。

トヨタは閉鎖したい、撤退したいと言っています。

そうすると労働者は困りますから労働組合が大騒ぎをしていますが、頭の痛いことばかりです。トヨタの社長はノイローゼになってしまうのではないかと心配になります。でもたくさんさんの訴訟を抱えていると思います。

その時にAさんが解決しようとおもったら病気になると思います。解決な

んかできないんですよ。常に問題を抱えながら進行していくわけですから。解決なんかありません。

皆さんも完全に解決して、安心という状況はないんですから。ずっと問題を抱えて、いきます。それが人生というものです。

問題があるのは当たり前です。

ウォルマートがこんなにはばんばんいつていきますけれども、だいたい6000くらいの訴訟を抱えています。

だからこれからトヨタが世界企業になったら、そこらじゅうで問題や訴訟がものすごくあるということを前提に進まない、一つ一つ解決していくかと思うたら不可能です。

そう考えると病気も共存していくしかないですね。

心の充足が満たされていないという不足や不便や不安はいっぱいありますね。これはインターネットで読んでみると、とめどもなく問題を感じます。何でこんなわかりきったことを悩んでいるのかなと思うようなことがいっぱい書いてあります。どうやって対処していいかわからないわけです。

これから高齢化社会が来ると、例えばうちの両親なんか80何歳だけでも、やがて車も運転できなくなつてショッピングにも行けないという時がやってくるわけですから、そういう人が地方都市にはいっぱいいます。

この人たちを一週間に一回でもいいから皆さんの店に連れてくる仕組みがあれば、喜ばれると思います。そうでなければ、こちらから出向いて行つて配達するというのも方法です。

ものが欲しいのではなくて、だれかと口をききたいということがあるわけです。だから御用聞きだけでもお金がとれる時代が来ると思います。家に行つて2時間ほどおしゃべりをして帰るだけで、時給がもらえる時代がくるかもしれません。

Kではそういう需要があるそうです。Kコープさんは共同購入というかたちで各家庭まで商品を運ぶ、そういうデリバリーをずっとやっています。

お年寄りが、待っていた、一週間誰とも口をきかなかつた、Kコープさんの営業の方が来て、こうして話してくれるのが唯一の救いだと言っています。

そういう意味でライフネットと言っています。本当にその人たちの生命線である、それを自分たちがやると言っています。

例えば、故郷に85歳のお爺ちゃんとお婆ちゃんがいる、自分は東京にいる。一週間に一回、実家を訪ねて、お父さんとお母さんを外食に連れていきます、その代わり、これだけの時間給と経費を払ってくださいか、と言われたらお願いしたいですね、すごく安心です。

とにかくものは満たされたけれども心は満たされていない状況があります。

アメリカのお金持ちたちは、奥さんの誕生日のプレゼントに何をやっていいかわからないそうです。

みんな、ありとあらゆるものを買いつくして、毎年、奥さんの誕生日に上げた。

今年は何が欲しいんだい、ルイビトンのハンドバッグが欲しいのか、もう要らないわよ、もうこんな年とった私に物に対する欲はないわよ。

じゃー、なにをプレゼントしたらいい。何か美味しいものを食べに行こうか。それもいいわよ。

何を一番してほしいんだ。

おうちにおいて、おうちで美味しいものを食べさせてちょうだい。

そういう需要があることがはつきりしています。

プライベイトシエフということで、各家庭を回って、料理を作るといふシエフ、出張シエフ、これがアメリカで8000人います。

テロでほとんど失業状態になりまして、ワイフがアルバイトしようということになりました。

ウォルマートが求人を出していて当時の時給は8ドルでした。健康保険が高いので、ウォルマートが健康保険を買ってくれれば、ただでもいいから働けと言ったんです。

そしたらウォルマートが言った回答は永遠にあなたのために健康保険を買うことはありません、ずーっとパートで、健康保険はありませんと言いました。

そしてパートが8年経ったら首だと言っんです。人件費が上がっていくから。それがウォルマートなんです。とにかく金のかかることは一切従業員に提供しない。これは8年前の話です。

新聞広告を出しました。私は日本の主婦で日本料理が得意であなただの家に出張して日本料理を作って差し上げます、という広告をちよつと出したら、電話がありました。

あなたの家に行つて、あなたのために、食材を買い求めて、一週間に三回、あなたの家庭で料理を作ります、という仕事もたくさんあります。要するにおしゃべりをして、人間関係を楽しむという、そういう安心感を求めていると思います。(ゞ)

