

## 2018 新春講演会（2018. 1/25 喜多方プラザ文化センター小ホール）要旨

◆テーマ「誰も語らない日本経済の行方 ～輝く組織・輝く人は～」

◆講師 経済ジャーナリスト・作家 渋谷 和宏 氏

### ～ 日本経済の行方（動向）～

これから日本経済の行方を語るうえで、非常に関連の深い話をさせていただきたい。

まず、本日お集まりの皆さんの中で、最近ゲームセンターに行った方はいらっしゃるだろうか。

今、ゲームセンターで何が起きているかご存じだろうか。

カプコンやタイトーという大手ゲームメーカーが直営するゲームセンターでは、2013 年以降、静かな空間でゆっくりと寛げる広い休憩スペースを設けるなど、夜な夜な若者が集い音楽や効果音等で騒々しいという従来のイメージとは全く異なる空間を創り出している。

次に、銀座ルノアールに代表されるような伝統的喫茶店について話をさせていただく。

総務省家計調査による一世帯あたりの喫茶代消費額は、年々減少（2012 年：5,015 円）の一途を辿っていたが、2013 年以降は年々増加（2016 年：6,453 円）傾向にある。良く知られているコマ珈琲は今や全国に 770 店舗を展開、その他大手コーヒーFC 店も今なお郊外型店舗展開という積極出店姿勢をとっており、家計消費額が裏付けるように大きく息を吹き返している状況にある。

では、ゲームセンターや伝統的喫茶店に見られるこれら変化のポイントとなった 2012 年～2013 年に、日本では一体何が起きていたのかご存知だろうか。この年、これからの日本経済を語るうえで重要な“消費の大きな転換期”を迎えたのである。それは第一次ベビーブーム期（1947 年～1949 年）に出生した俗に云う「団塊の世代」が定年を迎え、大量引退ラッシュとなったことである。（1947 年出生⇒2012 年退職：65 歳）

永年勤務した会社を退職したことにより同世代は時間的余裕も生まれ、自身の生活にお金を費やすようになり、同世代が青春時代を過ごしたゲームセンターや喫茶店を回顧し訪れる傾向が強くなった。同世代から見ればゲームセンターや喫茶店は昔懐かしい思い出の場所であり、この動向にいち早く呼応するようにゲームセンターや喫茶店では団塊世代をターゲットとした経営戦略・戦術に大きく変えてきたのである。

全国金融資産調査によると全国民が保有する資産総額は 2017 年 9 月時点で 1,845 兆円と言われており、うち 60%（約 1,100 兆円）は実に 60 代以上の保有資産であることが判明している。つまり、60 代以上の世代はお金もあり時間的余裕もあるため、彼ら世代をその気にさせることができるとんでもない購買力が期待できるのである。むしろ昨今の日本経済は、彼ら世代が子や孫代も含め 3 世代消費を牽引していると言っても過言ではないのである。

これを裏付けるように最近では“ノスタルジック・マーケティング”が注目されている。通常の商品であってもどこか昔懐かしいデザイン（レトロ感）性を商品パッケージに採り入れることで

シニア世代にはとても懐かしく、一方で若者世代はそれを斬新でカッコいい、と感じるのである。  
(フジフィルム：デジカメパッケージ等)

昨年、ラジカセやカセットテープが再びブームとなったことにも同じことが言える。①退職したシニア世代が時間的余裕から昔聴いていたカセットテープを久しぶりに聴いてみようとする⇒②すると古いラジカセは壊れていて作動しない⇒③そこで修理を依頼する⇒④しかし修理完了までは数か月待ち⇒⑤それならば、とネットオークション等でラジカセデッキを探す⇒⑥そして購入⇒⑦ネットに敏感な若者は見たことも使ったこともないラジカセに興味を持つ(何だこれは、なんかカッコいいぞ)⇒⑧すると各メーカーがこの動向に反応⇒⑨これはイケる。商品企画・販売しよう～という好連鎖＝リバイバルブームが巻き起こったのである。(カセットテープは2017年だけで約100万本を売り上げた)

他にも2013年以降、TV番組ではやたらと健康や病気をテーマとした番組が増え、吉野家などのFC飲食店でも野菜中心のヘルシーな健康志向メニューが相次いで登場している。つまり、昨今の経済ターゲットはシニア向け・シニア寄りの傾向が非常に強く、シニアが若者にも影響を与える、という構図に変わってきているのである。シニアが良いと思えるモノに不変的(普遍的)価値が見出され、シニアがOKならばそれは若者にとってもOKなのである。

皆さんは少し前に象印が販売を開始した見守りポット(CM放映中)をご存知だろうか。ポットを操作するとその情報が離れて暮らす家族のスマートフォンに通知され、家族が元気で変わりなく過ごしていることが確認できるというのだが、おそらくメーカーは当初は田舎で離れて暮らす高齢の親に対して子を買って贈る、という購買スキームを想定したはずである。ところが実際販売してみると最近では親が一人暮らしや学生の子へ贈る、あるいは単身赴任で離れている夫婦が使用する、といった想定外の使われ方が起こっているのである。

ここで、完全な失敗例をお話する。2013年まで8期連続黒字経営を展開していた日本マクドナルドは、2014年～2015年に570億円という巨額の赤字決算となりキャッシュアウトに転じてしまった。

この時、中国で原材料であるチキンの食品安全・衛生管理を巡る不正問題が発覚したこともひとつの要因ではあるが、この時マクドナルドは人気定番メニューをベースに高ボリューム、高カロリーのメニューを次々に展開、前述したようにTVや他飲食店がこぞって健康志向を掲げる中、これらの変化に対応せず完全に出遅れたこと、これまでの経営実績のおごりこそが最大の要因であると言えるだろう。

### ～ 輝く組織・輝く人とは ～

東京都足立区に総合スーパー「イトーヨーカドー竹の塚店」がある。従業員は約250名で競合他店同様に消費の落ち込み、景気不況により売上も苦戦し厳しい状況にあった。同店が位置する竹の塚は足立区郊外にあり、近年マンションの建設ラッシュにより若者世代の居住、いわゆる新興住人が増加傾向にあった。このような中、山本という36歳の若き青年が本部より大抜擢され

店長として着任。山本は従業員に対し、毎日の朝礼にて自店の置かれている状況や崖っぷちであるという危機意識の共有を説いたうえで、それでも楽しく、ひとりひとりが主人公であり、自店の再生に向けどんなことでも提案して欲しい、と訴えた。しばらくして30代の精肉売場の従業員が売場で耳にしたあるお客様の声を山本に伝えた。それは2人の主婦によるこんな会話であった。「このお店ってブランド物の自転車を置いてないのよね」「そうなのよね。置いてあったら買うのにね…」総合スーパーでブランド物の高級自転車(1台10万円~30万円)を取り扱うことなどほとんど前例もなく、あり得ない発想であったが、このお客様は振興住宅マンションの住人であったため、山本はもしかしたら新興住人にとって自店の取り扱う商品は欲しい商品構成になっていないのでは、と疑問に思うようになった。そして山本は振興住人の身になって考え、この自身の疑問と2人の主婦の会話から得た予測を確かめたい、と悩むようになった。山本は意を決し、責任は自らとる、という強い意志のもと半ば半信半疑でブランド物の高級自転車の取り扱いを開始、するとなんと僅か1か月で25台もの高級自転車が売れ、売上は実に500万円を記録、山本の疑問と予測はこの時はっきりと確信へと変わったのである。その後同店はこれまでボリューム販売形態であった惣菜の小分け化や衣料品の一部構成変更など全面的に見直しを図り、今では一躍地域の繁盛店へと成長したのである。

では、この店長の山本は一体何が優れていたのだろうか。それは“聴く力”と“問題意識”ではないだろうか。お客様や従業員の声を聴き、これまでやってきたことは果たしてこれからも正しいのだろうか、という問題意識を持ち検証する。どのようなことでも変化をしっかりと見極め、それをチャンスに変える。これこそがまさに輝く人、リーダーの条件ではないだろうか。

最後に、もうひとつ例をお話する。神戸市に介護予防カフェがオープンし、カフェの名の通りここでは美味しいコーヒーが飲める。実はこのコーヒーの原材料はスイスに本社を置くコーヒー大手メーカーのネスレ社が無償提供している。では、なぜ無償で提供されるのか。ネスレ社は原材料を無償で提供する条件として、同社の社員がいつでもカフェのお客様と自由に交流、会話できること、としている。これはこれから先、日本のみならず世界規模で超高齢化社会が到来することを予測、確実視していることからの同社の戦略なのである。同社にとってカフェのお客様や高齢者はこれからのターゲットであり、カフェでの交流や会話から経営のヒントやちょっとした変化を察するうえで日本のマーケットは重要な拠点と捉えているからである。

今、全国各地で人口減少が大きな問題となっており、同問題はもはや地方都市のみならず国難であると言えるだろう。人口減少に伴い当然マーケットも縮小していく。

しかしながら、こうした時代であってもこれまでお話ししてきた通り、やり方や方法を間違えない限り足元のチャンスは決してなくなるらない、むしろ膨らむのではないかと私は思う。

以上で本日の講演会「誰も語らない日本経済の行方~輝く組織・輝く人は~」を終了したい。