

◆ 第2回 「日本の小売業と三陸地域」講義録 ◆

平成 24 年 12 月 6 日 (木) 午後 6 時 ～ 8 時

司 会：国友直人（東京大学経済学部，統計学）

講 師：千野和利 氏（新日本スーパーマーケット協会，（株）阪食代表取締役社長）

関係者：若崎正光（釜石市副市長）・山崎秀樹（釜石市総務企画部長） 他

（国友）

お忙しい中、そして寒い中、お集まりいただきありがとうございます。只今から、平成 24 年度「東京大学釜石カレッジ」による連続公開講座の第 2 回を開催いたします。開催に先立ち、まず釜石市の若崎副市長より、ご挨拶を申し上げます。

（若崎）

皆様、こんばんは。大変寒い中この場に足を運んでいただき、ありがとうございます。「東京大学釜石カレッジ」連続公開講座、本日は第 2 回目でございます。第 1 回目は 11 月 22 日でしたが、大変好評で席は満席で、お話も感銘深いものでした。本日は第 2 回目「日本の小売業と三陸地域」ということで、株式会社阪食の千野代表取締役社長に講師をお願いいたしました。三陸地域について、復興からの地域経済の活性化という大変興味深い視点からお話をいただきます。会場は本日も満席でございますが、ご協力ありがとうございます。遠路よりおいでいただき恐縮ですが、第 3 回目は年が明けて 1 月 17 日の予定です。お手元のアンケート用紙は共通のアンケートになっていますので、本日もお帰りの際にご協力をよろしくお願いいたします。3 回の連続講座ですが、東京大学の皆様による地域への貢献の講座は大変珍しい取り組みであると思います。ご協力いただいている東京大学さんに改めて感謝を申し上げます。皆様も一生懸命聞いていただいて、講座終了後の意見交換会も積極的にご活用いただければと思います。ぜひこの場を有効にご活用いただければという思いを込めまして、簡単ですがご挨拶といたします。どうぞ本日はよろしくお願いします。

（山崎）

ありがとうございました。それでは、国友先生に司会をお願いしたいと思います。

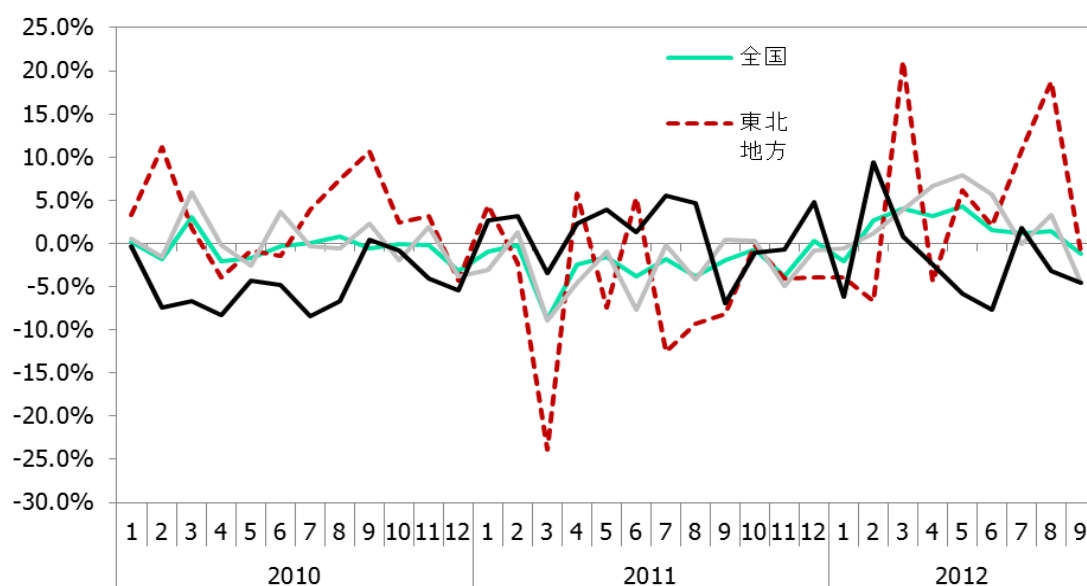
（国友）

東京大学経済学部の国友直人と申します。今回、「東京大学釜石カレッジ」の第 2 回に取り上げる話題についていろいろと検討しましたが、「日本の小売業と三陸地域」というテーマにいたしました。私が 1 時間ほど話題を提供する選択もあり、例えば過去 20 年ほど、あるいは今後 10 年程度の日本における小売業全体の動向ということを話題とすることもありますが、それよりはむしろ小売業・流通業の現場に詳しい方にお越しいただき話題を提

供していただく方が良いだろうと考え、新日本スーパーマーケット協会との関係者にご相談して、今回は「小売業・流通業と三陸地域」という話題を取り上げることになりました。

日本の小売業・流通業の実態というのは大学の研究者には理解がなかなか難しい分野とされます。小売業・流通業を取り巻く諸課題があり、業界の方々が様々な努力をしています。ここではまず予備的な知識として一言だけ述べておきます。我々は新聞などで小売業について様々な数字を目にしています。例えば総務省により毎月調査されている家計調査がしばしば報道で取り上げられますが、家計調査の結果として発表されている数値について多くの方が議論し、広く情報として利用されています。しかしこうした統計数値は注意して見なければならない点も多く、例えば皆さんがこの家計調査（図1）における東北地方の動向をご覧になるとすぐにお気づきのように、東北地方の消費動向の時系列は非常にぎくしゃくした動きを示しています。

（図1）消費支出の前年比伸び率

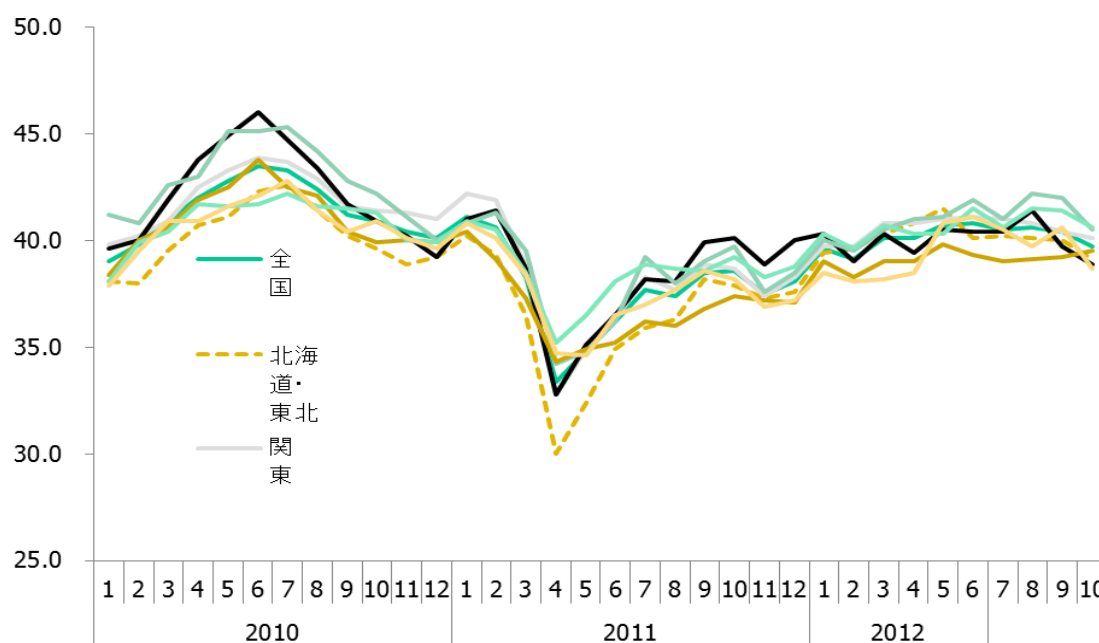


（出所：家計調査）

ここで引用した数値は新聞などでよく利用される前年比伸び率ですから、東日本大震災の直後に大きく落ち込みがあり、2012年には高い伸び率であるように見えていますが、これは単に急激な落ち込みの反動で一時的に高い数字が出ているだけです。こうした問題に加えて、また例えば生鮮食料品を含めて消費財には季節的な変動が顕著です。ここで季節的な変動と言っても単なる気候の変動だけではなく地域経済の特性を含めていろいろな動きがあり、こうした足元の消費動向も眺めつつ、統計数値からの情報に基づき、将来どうすべきかを考える必要があります。この間の消費動向の傾向としては、全体としておおむ

ね成長率ゼロの付近で推移していますが、特に今年 9 月あたりの景気動向としては数値が少し落ち込んでいるように見えることが気になるところです。こうした一般的な背景についてさらに内閣府の消費者態度指数（図 2）という系列で見てみると、消費動向は一時期の震災付近の大きな落ち込みからはかなり回復しつつありますが、大きく伸びているわけでもないことを前提にして、三陸地域における今後の経済活動を考えていく必要があるかと思っています。

（図 2）【地域別】消費者態度指数の推移



（出所：内閣府）

そこで一般的な消費動向を踏まえ、この間のかかなり厳しい日本の経済状況下において、小売業・流通業、あるいは小売業・流通業と関係する分野における三陸地域の将来展望を考えていきたいと思っています。今回は特に新日本スーパーマーケット協会より長年スーパーマーケット関係で活躍されている阪食の千野社長をお招きして、小売業、特にスーパーマーケット業界の関係者がいかにして生き残りをかけてビジネスを展開しているか、さらに成長しようとしているかという経験を踏まえた議論を中心に、話題を 1 時間程度いただきたいと思っています。そのあとで、お話を聞いている中で感じたことあるいは疑問に思ったことを皆様から聞いていただければと思います。我々は三陸地域について特に詳しいわけはありませんが、議論を通じて何か得るものがあるのではと考え、この公開講座を企画いたしました。コメントや質問は遠慮なくお寄せ下さい。それでは千野社長、よろしくお願い

いします。



(千野)

ご紹介にあずかりました千野と申します。最初に阪食という会社について簡単にご紹介しますと、関西を基盤にした阪急グループの会社です。阪急百貨店が阪神百貨店を買収して、エイチ・ツー・オー リテイリング ホールディングスになりましたが、その中には百貨店事業とスーパーマーケット事業があります。



私のサラリーマン生活 42 年の中で 31 年間は百貨店に勤務し、百貨店では主に経営企画

室に所属する傍ら、それ以外にも営業、外商、開発、新規事業、人事など、いろいろな仕事に従事し様々な経験を積んで参りました。

皆様ご存じの通り、2000 年くらいになって連結会計制度の時代に入ってくると、百貨店事業単体だけではなく、それに続く第二、第三の事業軸を作る必要があると考えました。それで、従来からやっていた阪急オアシスというスーパーマーケットを大きくしようという話になり、私はちょうど 2000 年頃にそちらへ配属になりました。当初はまだまだスーパーマーケット関連に力を入れておらず、売り上げも 280 億円程度の会社でした。何より赤字が 5 億ほどありましたが、社員の頑張りににより今は約 1,000 億の売り上げで利益もある程度上がるようになりました。これからの厳しい時代を生き残っていくにおいて、できれば売上高をもう 2 倍か 3 倍くらいにしたいと思い、今は 2020 年に売上高を 2,000 億にするべく事業計画を立案しています。母校の講義や業界の方向けの講演に年に何回か出向きますが、今日はまさに老若男女と言いますか、いろいろな方々にお越しいただき、少し戸惑っていますが、せっかく国友先生から「日本の小売業と三陸地域」というご提案をいただきましたので、私の経験から、厳しい時代の中で私ども阪急グループの阪急オアシスというスーパーマーケットがどういう考え方で生き残ろうとしているのかについて、皆様方にご説明をしたいと思います。言葉だけでは大変わかりづらいと思いますので、画像も用意しております。

全体的な説明を第一部とさせていただきまして、その後、第二部は、私どもが特に力を入れている生鮮品の強化について、一つの事例としてご紹介いたします。生鮮の強化として、私どもは関西が基盤ですから、西日本を産地とする生産者様方とジョイントしています。そのスキーム（図式・仕組み）はおそらく関東の食品スーパーマーケットがこの三陸沖の方々とジョイントするスキームとおそらく相似形になるだろうと思い、一つの事例として紹介させていただく次第です。

皆様方のお手元には「小売を取り巻く諸課題」から「新しい都市型スーパーマーケットのビジネスモデル」までが入った資料をお配りしましたが、先ほどの国友先生のお言葉にもありましたので、小売業を取りまく諸課題につきましてはカットいたします。ただ一言だけ申し上げるならば、私が小売りに従事してきた 40 年を振り返るに、日本は 1990 年初頭にバブルが崩壊して以来、「失われた 20 年」を経験しました。さらには、2008 年にリーマンショックが起こり、状況がより厳しくなったと思います。現場で最近とみに感じるのは、2012 年の 7 月、8 月あたりからさらに日本の経済の状況が変わってきているということです。小売業には百貨店のほか、DS、スーパーマーケット、CVS といった業界がありますが、今本当に元気なのは DS と言われているディスカウントショップぐらいだと思います。そして、つい直近までは CVS と呼ばれるコンビニもまずまずの業績で推移していましたが、今では大変厳しくなっております。

やはり経済環境には様々な問題がありますが、一番大きな問題は日本の構造的な人口問題です。日本の少子高齢化というものがひたひたと私どもの足元に迫っているという状況

です。私どもは関西が基盤であり、比較的競合は厳しくてもマーケットボリュームは厚いという状況ですが、地方にいきますと、県民人口が100万を切り、60万を切り、50万を切り…というケースが随所に見られます。副市長もお話されましたが、最近では私どもの企業にも四国・九州から知事自らどんどん売り込みに来られます。それぐらい行政は小売りに対して前向きに取り組んでいただいているということですが、ある意味ではそれくらいひっ迫しているというのが現状なのだろうと思います。

さて、今日のテーマは「新しい時代における高質食品専門館への挑戦」です。

昨今のスーパーマーケットには大きな二つの潮流があるように思います。一つはディスカウントによる事業展開です。まさに安売りで行こうという企業群で、元気なところがたくさんあります。もう一つの流れというのは、価格は当然リーズナブルでなければなりませんが、例えばうどん玉を一つ13円、木綿15円、もしくはもやし7円というような強引な低価格競争ではなく、商品の「クオリティー」を大切にしながら付加価値を追求するという事業展開の流れで、私どもの企業もこちらの考え方です。これは企業の政策ですから、良い悪いではありません。私どもは要するに、お客様に安心安全な商品を提供する企業でありたいということです。そして私は、5年前から、「高質食品専門館」、高級ではなく、あくまで高質、いわゆるクオリティーにこだわった食品の専門店を作っていきたいということを言い続けてきました。

例えば大阪の南部に9月1日にオープンした新店舗でも、大変競合も厳しく、面積は820平米しかありませんが、関西都市部はマーケットの厚みがあり、売り上げも15～17億と好調に推移しています。ここに至るまでの3、4年の間に、これからの新しい時代に「高質食品専門館」というスーパーマーケットを創ろうということを仮説・検証してきたのですが、それが実現してきているところです。

百貨店を見ても、つい先日梅田（大阪）に阪急百貨店がリモデルオープンしましたが、年間2,000億以上の売り上げを1棟だけで上げております。おそらく東京・新宿の伊勢丹と私ども梅田の阪急百貨店しか全国に2,000億を超える店舗はないと思います。いずれにせよ、阪急百貨店を有するエイチ・ツー・オー リテイリンググループも百貨店を軸にする部門とスーパーマーケットを軸にしている部門とがあり、私どもはスーパーマーケットを軸にする中で、製造小売（SPA:製造から小売りまでを一貫して行う小売業）を志向しております。いわゆる弁当、お惣菜、パン、乾物などをグループ内部で製造し、販売しています。現在阪食グループでやっと1,000億、総従業員数は8,000人弱です。

ではその次に、経営理念について簡単に申し上げますと、お客様にとってなくてはならない存在になるということ、従業員にとって働きがいと誇りを持てる会社、この二つが非常に大切であろうと思っております。

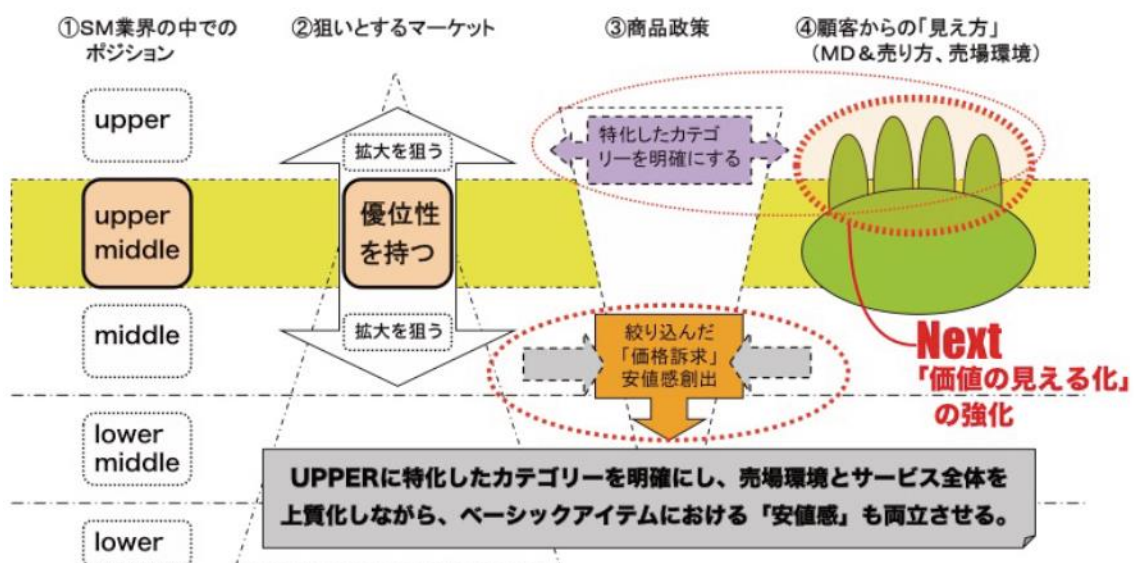
- お客様にとってなくてはならない存在
- 従業員にとって働きがいと誇りの持てる会社

→事業の収益力UPによる事業基盤づくりと従業員の処遇改善

とりわけ二つ目については、13年間の社長業の経験を通して「会社を経営する上で何が大切なのか」ということをよく考えますが、それはやはり企業の永続性だと思います。何十年その企業を長持ちさせるか、そして長持ちさせるためには収益を上げ続ける体質を作らないといけません。では一方で、そこで働く従業員の働きがい、生きがい、やりがいはどうしたらいいのだろうとも考えます。企業の存続というベクトルと従業員のやりがいというベクトルが一致すれば相乗効果は大きく膨らむわけで、本当はそれが一番いいと思います。したがって、今の私にとって最大のテーマは、企業の健全な永続的成長のためにも従業員にとって働きがいのある会社をどう作っていくのかということです。

経営については、私どものグループは2014年に1,300億、営業利益40億を目指し、着実にやっていますが、おそらくこの2014年から2015年にかけて相当大きな小売業の再編が来るだろうと思っております。また、私どもが事業を展開する京阪神では大阪市内が主戦場のため、この大阪市内をどう攻めぬくかというのが大きな戦略軸になっております。

次に、小売業において大切なことは、どういうお客様をターゲットにするかをきちんと決めることです。所得階層には中間層、upper、upper middle、middle、lower middle、lowerがありますが、私どもの企業は基本的にはupper middle層、普通よりもやや所得水準の高い層を対象にした店づくりをしています。



ただ、日本は格差社会が進行しており、一生懸命働いても年収が 200 万しかないという若い層が増えております。そしてそれは若い層だけではなく中高年層でも見られるのが現実です。したがって、upper middle だけを対象にしても商売は成り立ちません。それでも我々の主軸になるお客様はここだということを自覚しながら、限られた店舗の中でどういう商品を提供していくのかという、マーチャンダイジング（消費者の欲求・要求に合う商品を適切な数量、価格、タイミング等で提供するための政策のこと）を展開しています。これが要するに「商品政策」という考え方です。

私どもはこれからのスーパーマーケットをどう作っていくのかを考えるために、2008 年にプロジェクトを組みました。非常に厳しい経済状況下でどんな店を作ったらいいのかを考えるためのものです。開発関連、バイヤー、店長、新入社員など様々な職種からなるチームを編成し、これからの日本のスーパーマーケットは一体どうなっていくのかを勉強させました。当然、必要な場合にはどこでも行かせました。国内は北海道から九州まで、海外も、アメリカは当然のこと、ヨーロッパも専門店という点では非常に勉強になります。また、最近では東南アジアでもよい店があります。それらを考察させた結果、日本がこれから少子高齢化を迎えていく中で、都市型のどういうスーパーマーケットをやっていく必要があるのかということを検討してきました。そして、それを実現する段階では、全社員に考え方を徹底させなければならないということで、三つのキーワードを打ち出しました。それが「専門性」、「ライブ感」、そして「情報発信」の三つです。

会社の政策を何千人の人間に、それこそ幹部社員は当然のことパートの皆さんにまで、いかに周知徹底させるかが一番大要です。そしてその際には、難しい言葉ではなく、わかりやすい言葉でその意味合いを理解してもらわないといけません。それがこの三つのキーワードだったのです。

「高質食品専門館」の3つのコンセプト

Handique
SUPER MARKET
GROUP



希少性、健康、簡便性等、付加価値の高い商品と売場を、導線のポイントに配置し、演出効果を高めるデザインで確立させる。

① 専門性

専門性 Speciality

商品知識に優れた人材を業務経験だけでなく各職資格取得の奨励、社内勉強会などを通じて高質食品専門館を支える「食の専門家」を育成しています。
それにより幅広いニーズに対応した品揃えや、当社ならではの「こだわりの売り場づくり」を実現しています。

●アッパーに特化したカテゴリーを明確にした上で、
売り場環境とサービスを上質化する



水揚げされた魚介類を浜で買う市場のセリ感覚で購入する「生」の体験(ライブ)感覚を生み出す販売方法。

② ライブ感

ライブ感 Lively atmosphere

対面販売コーナーを多く取り入れた「市場のような賑わい」のある売場では、お客様との多くのコミュニケーションが生まれます。また優れた知識と技術を活かしてお客様の目の前で出来立て・つくり立ての商品をご提供することにより、お客様にとってより楽しい「お買い得空間」「より美味しい食生活」をご提案しています。

ローコスト
ハイセンス

高質食品
専門館

1.回遊性を高めるリレーションと
導線計画及びレイアウト

2.回遊性とライブ感を高めるデザイン



主導線天井上部のモニターでオープンキッチン料理教室のライブや新製品の食の情報を放映する。

③ 情報発信

情報発信 Providing information

食育への取り組みや料理教室、会員情報誌などを通じて様々な「食にまつわる情報」を提供しています。それはただ商品をお買い得価格だけでなく「身の置き方・大切さ」をお伝えし、「お客様との深い信頼関係づくり」のため、「地域にとってなくてはならない存在」を目指しています。

7

まず専門性とは、一言で言うとオリジナリティです。専門性の中には、どんな売り場の空間を作っていくのか、どんな商品を開発していくのか、どんな周期で売場展開していくのかといった事柄が含まれます。売場作りやマーチャンダイジングにおいて、常に現状に甘んじず、常に何か新しいものを見出していくことでそうしたオリジナリティの源泉を見出してきました。ですから、場合によっては1~2ヶ月に1回、半年で4~5店の新店を出す時がありますが、前月の店と何がどう違うのか、何をどうしたらいいのか、担当者は常に考え続けています。逆に言えば、そこまで追い込まれていく中で新しいものが生まれてくるのです。正に厳しい職場環境が優秀な人材を創出しているということです。

次にライブ感ですが、これは私がスーパーマーケットに赴任したときに感じたことが背景にあります。昔はスーパーマーケットと言えば、どこでもだいたい買い物かごを下げて必要なものを取り最後にレジで精算してもらい、ワンウェイ方式でした。ところがこれは、1970~80年代の古き良き大量生産・大量陳列・大量販売の時代の名残です。アメリカのマーケット理論を導入して日本のスーパーマーケットも急成長しましたが、よく考えますと、30年経って現在の日本は少子高齢化が進み、単身の世帯も急激に増えております。大阪近辺のマーケットを見ましても、例えばある一つの店を出したとして、その店の半径1キロを見たときに、世帯数が28,000、人口が37,000人とししますと、28,000の世帯の約60%がため一人住まいです。学生もいれば、単身赴任の方、もしくは高齢者の一人住まいなど、様々な一人暮らしの方が増えているわけです。そうした実際のマーケット状況を踏まえたときに、小売業の原点である商品販売には必ず人が媒介する、つまり昔の市場のように対

面形式で顧客と販売員とがコミュニケーションをとりながら販売していくスタイルが必要と考えました。つまり、常にお客様と対面で魚や肉などを販売しているイメージです。そうして、生鮮だけでなく、デリカ（惣菜）、ベーカリーコーナーなど、全て対面でいくことにしました。私どもは百貨店のノウハウもありましたので、その発想をスーパーマーケットでも取り入れました。対面販売を基軸にする、お客様とのコミュニケーションがまずありきだというのは大変大きなコンセプトの転換だっただろうと思います。今までのスーパーマーケットでは、お客様には見えないバックヤードで肉を切り、魚をさばき、もしくは野菜の加工をしていましたが、そういった従業員の皆さんが全面的に売り場に出て、ハンドマイクを使いながら対面で販売するようになりました。

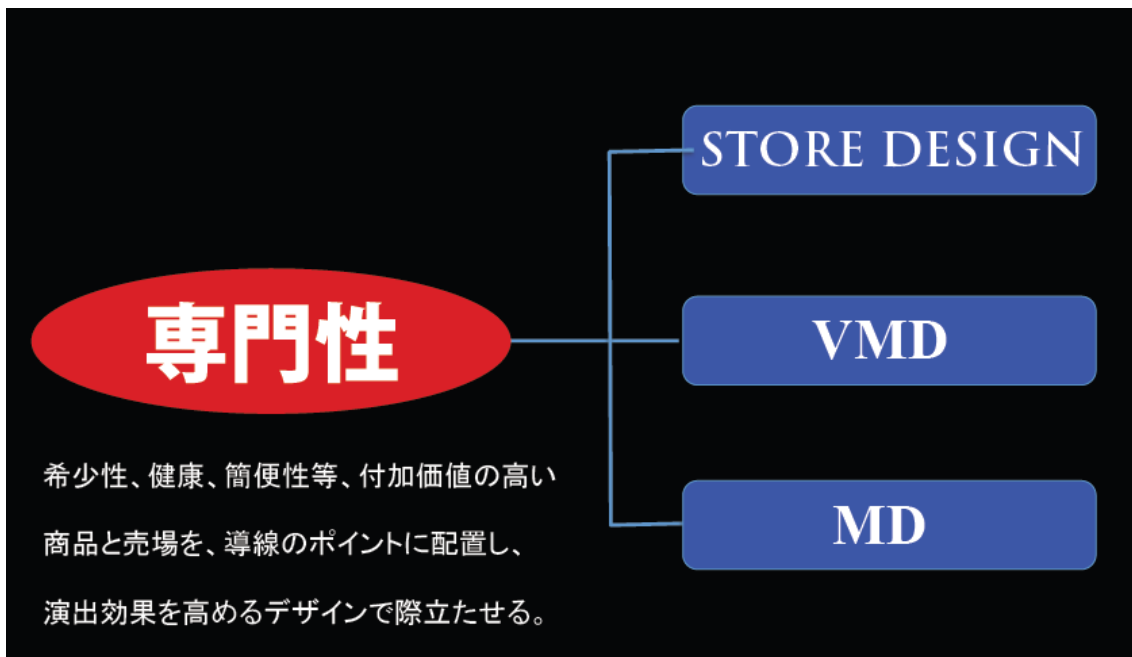
最後は情報発信です。これは三つの中でも一番重要なものです。まずは、我々にとって誰が顧客なのか、そして我々が5年、10年先にもファンであってほしいお客様は一体誰なのかを見極めるところから始めます。そしてその上で、私どものお客様に関するどれだけの情報を知り得ているか、そしてその情報にふさわしいサービスをどれだけ提供しているか、ということが情報発信なのです。

これらの三つのキーワードを基軸にして、2009～2012年にかけて30数店舗について、新店や改装を続けてきました。

以上のように2008年のプロジェクト結成以来、これからの少子高齢化と厳しい経済環境下で「どのようなスーパーマーケットが支持されるのか」を自問しつつ、三つのキーワード（専門性・ライブ感・情報発信）からなる「高質食品専門館」を実現するための仮説・検証がそれなりのレベルにまで近づいたということです。

ここからは私どもが重視している専門性、ライブ感、情報発信について、実際の様子も交えながら具体的にご紹介いたします。

専門性というのはストアデザイン、VMD、MDというもののことです。ストアデザインというのは店舗の作りつけのことで、VMD（ビジュアルマーチャンダイジング）というのは飾り付け、MD（マーチャンダイジング）というのは商品政策のことです。



例えば西田辺の店内デザインは、アメリカに行くによく見られるタイプですが、お客様にプレッシャーを感じさせない売り場を作るために、天井を吹き抜け（スケルトン）にしています。7メートル40センチの天井を作ることにより、ゴンドラ（陳列棚）を高くしても全然圧迫感がないという状況を作りました。これも一つのオリジナリティ、発想の転換

です。

同じように、デリカ関連、ベーカリーなど一つ一つを我々はモジュール（構成要素・単位）と言っておりますが、農産、畜産、デリカ、ベーカリー、レジ、休憩所など、全てが一つ一つのモジュールです。モジュールの集合体が店舗を形成します。

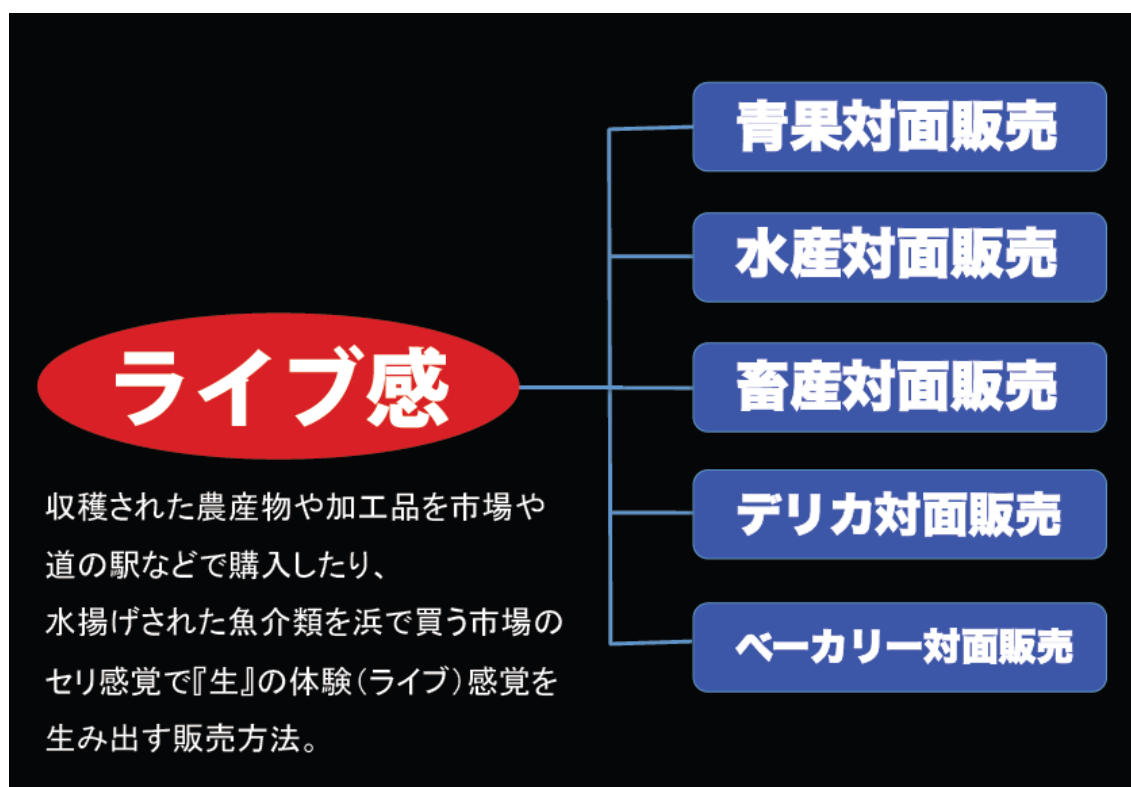


他にもスライド(上記参照)をご覧くださいますと、例えば熟成牛というMDがあります。熟成牛とは、普通の牛肉を精肉としてすぐ売るのではなく、4～5週間程店内の機械で熟成させるという取り組みをしております。熟成させることでアミノ酸が分解されてうまみが出てきますから、それほど高い肉でなくても上質な肉を召し上がっていただくことができます。魚についても、産直で送られてきた魚を店内の乾燥機で干物にし、おいしく召し上がっていただきます。

さらには、ワインやチーズ、もしくはカレー、出汁だけのコーナー等もあります。普通のスーパーマーケットではいわゆる「モノ分類」が行われますが、モノ分類とはカテゴリー分類のことですが、私どもの店舗のカレーコーナーには100円のレトルトカレーから1,000円以上するご当地自慢のカレーまであります。それ以外にも、カレーを作るための書籍はもちろんのこと、1からカレーを作りたい方のために様々なスパイスや原材料となる野菜なども置いております。要は、カレーについてはここへ来ていただいたら全て事足りすよ、という発想です。出汁も同じです。日本のありとあらゆる出汁について、様々な観

点から全部取りそろえる、これを「コト分類」と言います。一言で言うと「モノ分類からコト分類へと切り替える」ということで、これも大変大きな考え方の転換だったわけです。

次にライブ感です。農産、水産、畜産、デリカ、ベーカリー等の売場で、いわゆる市場を演出したいという思いでやっております（下記参照）。



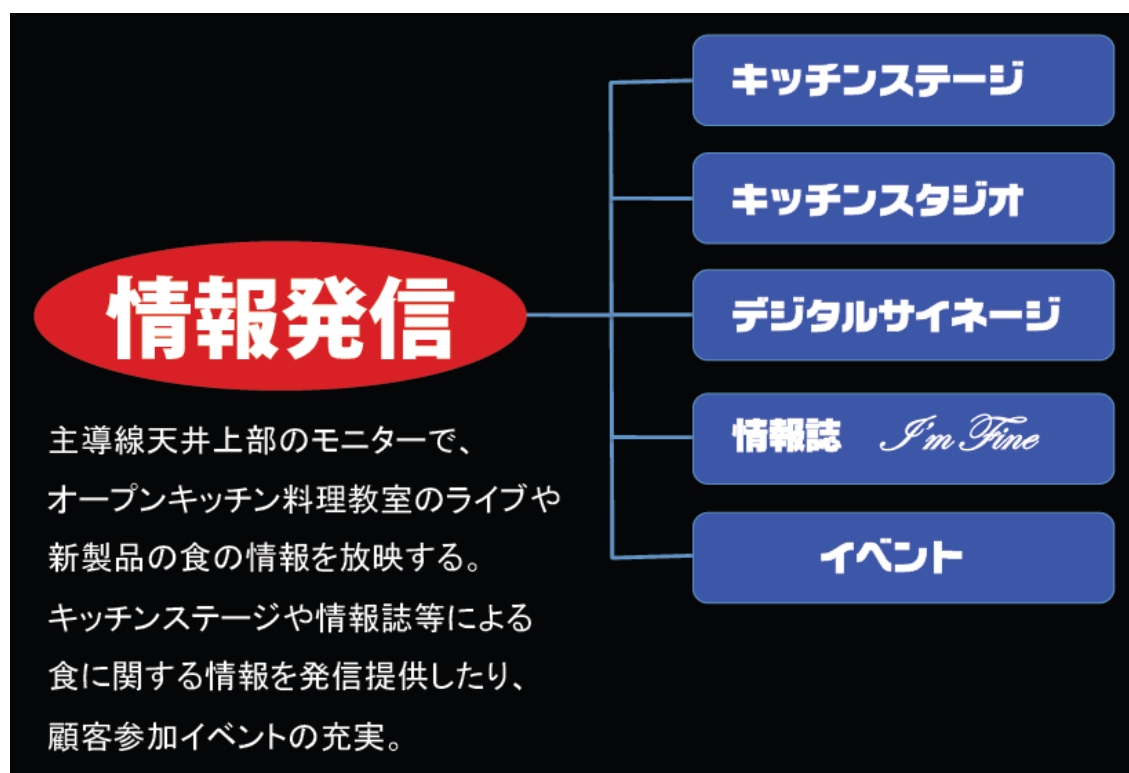
私どもの社員はバックヤードで作業を行わず、全員が店頭に出てきます。店頭では量り売り、例えばプチトマトを5つだけほしい、イチゴが数個だけほしいという方の為に、個別に対応しております。魚売り場も同じです。魚屋の寿司コーナーでは、最近ではなかなか魚を食べないお子様向けに、寿司の具材として魚を食べていただくということもやっております。畜産コーナーでも、お客様の目の前で必要なグラム数をカットして提供したり、目の前でミートデリカをやったりしています。当然のこと、レシピをどんどん改変していきます。これもやはりオリジナリティへの挑戦です。つまり来店される顧客のニーズに即応した、きめ細やかな対応をいかにやり続けられるかが肝要です。

次にお惣菜コーナーですが、これは実はインドネシアのとあるスーパーマーケットの取り組みを導入したものです。日本各地のスーパー共々海外のスーパーマーケットをヒントにして新しい売場づくりにも取り組んで参りました。お惣菜のレシピ一つ一つの提案においても、阪急デリカという企業の商品として、知恵を出し合い創意工夫しております。

最後に 100 円パンをご紹介します。これは 160～170 アイテムの冷凍生地パンを店内で焼

き上げ、100 円均一で販売するベーカリーコーナーです。阪急ベーカリーという企業は百貨店ブランドとしての様々な上質なパンの MD からスーパーマーケットの顧客にこなれた価格で提供できる MD まで幅広い技術を有しています。素材はやはり値段に応じて若干違いますが、味付け技術は優れたものを持っておりますので、大変好評をいただいております。

最後に情報発信についてお話しします（下記参照）。



情報発信というのは、こういう非常に厳しい時代において、個々の顧客に対してどういう情報を提供していくかということです。例えばキッチンステージという取り組みがありますが、これは 64 店舗全てでお客様と対面でその時々レシピなどを提供するコーナーのことです。私どもにはキッチンステージを守る「食育コミュニケーター」というスタッフが 230 人おり、彼女らに対して常にその時々レシピを提供していく指導をしています。

同様に、料理教室、それからデジタルサイネージ（電子看板）、これは要するに店内にあるビジョンで商品情報等を提供することです。月刊の情報誌を発刊したり、お客様向けのイベントを年に 100 回ほど実施しています。例えば父と子供とで田植え体験をしてもらい、収穫期に稲刈りをして、それを召し上がっていただく、あるいは漁村へ行き、捕れた魚を一夜干しにして、それを持ち帰って食べていただくということなどをやっております。これらは子供たちに対する食育の一環で、食材を作るのにこれだけいろんな人たちの手間暇がかかっていますよ、だから大切に召し上がってくださいねという思いを込めてやってお

ります。これら全てのことが情報発信には含まれます。先ほどの料理教室でも、例えば10人ぐらいずつ男性が集まり、男が作る魚料理といったようなこともやります。食育コミュニケーターを通して、ご高齢のお客様とも売場でいろんな会話が自然とできるような仕掛けを作ることが我々の目的です。

会員情報誌による食育活動
元気で美味しい食生活通信・会員情報誌
「アイムファイン」季節のメニューレシピ等

情報発信

EVENT
顧客参加型の各種イベント

12/11/30

須磨水族園えさやり体験とレモン料理教室

カゴメトマトツアー

大塚国際美術館と工場見学

日清オイリオ親子教室

稲刈りツアー

12/11/30

進化する高質食品専門館

24

デジタルサイネージのコンテンツも主に当社の社員が作ります。具体的には、契約している農村に赴いて、例えば徳島の〇〇さんがアスパラガスを作っている光景をリアルタイムで映します。鮮魚コーナーでは、長崎の壱岐にあるアジの養殖場からバイヤーが自分で撮影しリアルタイムで店内に画像を流しています。

高質食品専門館を特徴づける三つのキーワード（専門性・ライブ感・情報発信）と様々なコンテンツの集積と進化がより一層顧客に対して魅力ある店舗にしていると思われます。

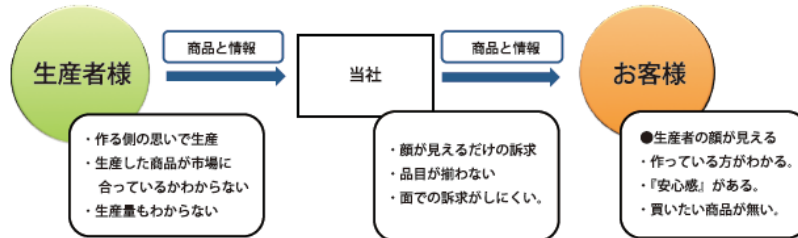
次は、第二部です。時間の関係で少し簡略化してご説明いたします。これからの時代においてスーパーマーケットの商品展開の中で差別化のためにも、非常に大切なのはやはり農産・水産・畜産の生鮮三品の品揃えということになるかと思います。これらの生鮮の圧倒的な品揃え、又コト分類による商品のくくり方の面白さ、古き良き市場を想起させるライブ感、人と人とのふれあい、清潔な店舗空間づくりなど、全てが凝縮された店舗作りの実現、それらのお陰でダイヤモンド社が主催するストア・オブ・ザ・イヤーの全国NO.1

■ 生鮮部門 産地直送の取組について

■ オリジナリティーの出しにくい生鮮素材を、生産者の方々と一緒に商品づくりを行うことで差別化を目指していく。

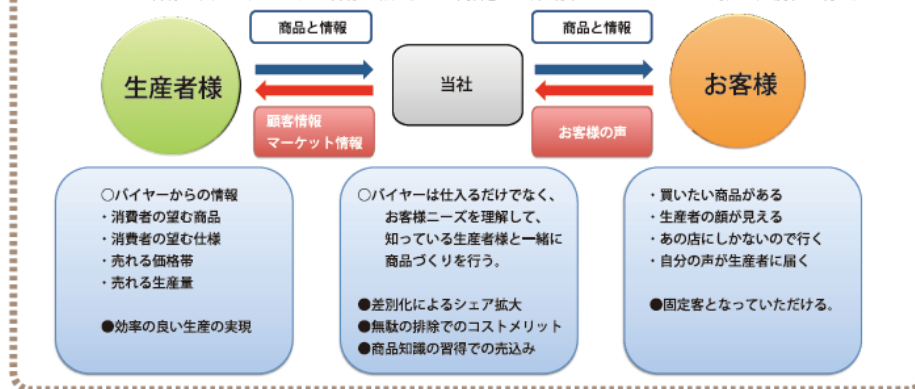
【従来】

・生鮮品の差別化は、『顔の見える商品』にて、お客様に『安心感』や『安全性』強調



【目指している取組】

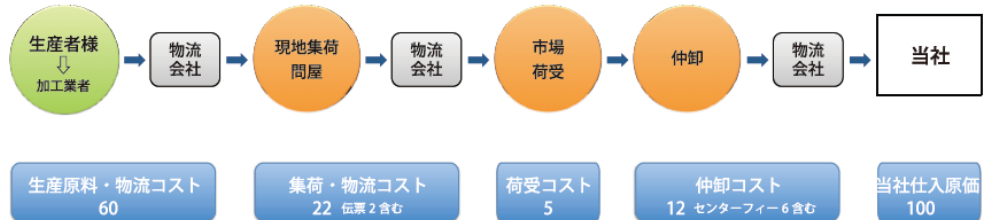
・お客様の要望に応えた、『お客様の顔が見える商品』にて、多様化しているニーズに対応し差別化を行う。



例えば農産物の生産者がいて、横持ち物流（本来の届け先（＝お客様）以外への商品移動業務）の会社があって、現地で集荷される。集荷しましたら、またこれを横持ちで物流会社が市場に行きます。そこには荷受け、仲卸がいて、そして横持ち物流で当社に来るわけですが。ということは、生産者の野菜に、これだけの流通経路で相当な時間とコストをかけているというわけです。それを、私どもは生産者が現地で集めていただいて、それを私どもの物流センターに直接入れる、要は中抜きを進めていっているということです。農産物だけでも、ご覧のように近畿一円、もしくは長野・四国といったところから直接仕入れをする。要するに市場外流通ということになります。

■生産者と一緒に物づくりを行うための、流通過程の削減

【従来の流通過程】



【生産者との直接流通】



消費者の関心を高めるという観点から、産地直送で生産者から直に食材をお客様に提供するという、産地直送を扱うことで生産者と消費者の両者の仲介役になるということです。私どもが行っている「おひさん市」ですが2011年4月では1,700軒程の農家から月間で4,000万程仕入れていました。ところがこれが2012年には、一番売上の高い7月に1億6,000万近い売上になり、1年間で4倍近くなりました。

■産直取組み成功事例

【Ⅰ】おひさん市(産直)の取組み

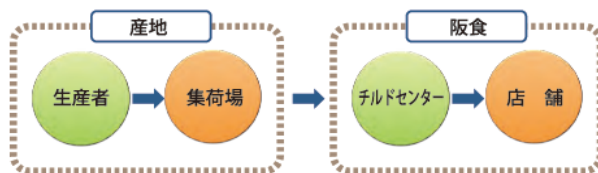
【コンセプト】

- 消費者の安心、安全という観点から産地直送品で生産者の顔の見える食材を消費者に提供。
- 産地直送品を扱うことで生産者と消費者の生の声を聞くことができ両者の仲介役となって情報を発信。
 - ・コミュニケーションツールとして「デジタルサイネージ」、「対面販売」(計量コーナー、スタジオキッチン)、「広報誌」(アイムファイン)
 - ・地域ならではの商品の供給
- 産直のネットワークを築き上げ年間通じてお客様に旬のおいしい食材を提供。
 - ・和歌山県、奈良県を核に近郊産地(大阪、兵庫、京都)や徳島県、長野県の1600名から商品調達する。

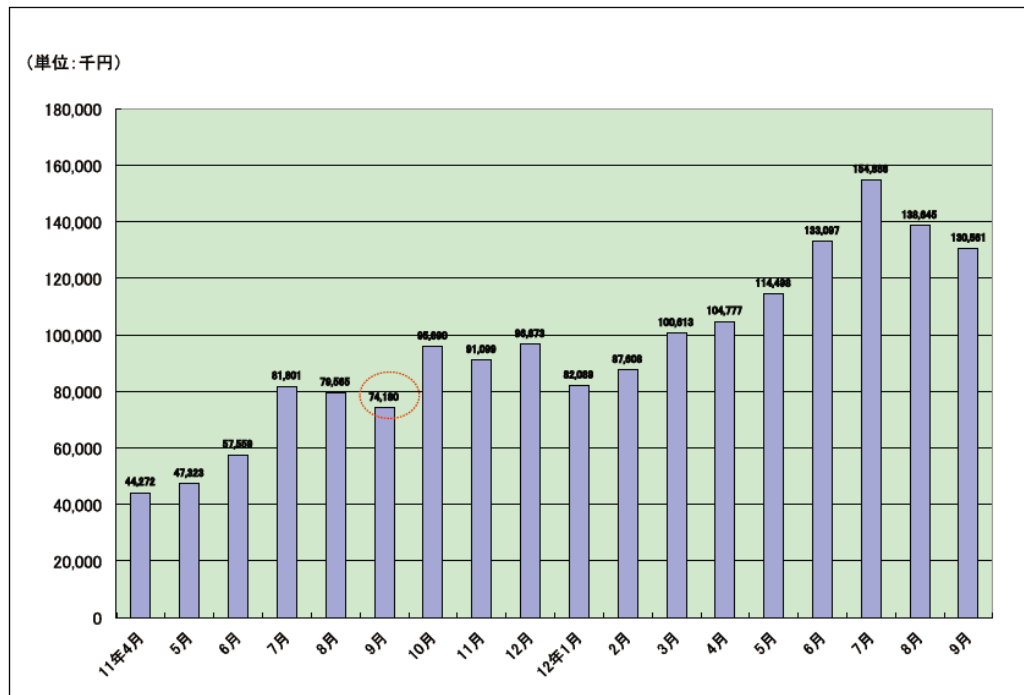
【具体的な事例】

- 生産者とバイヤーは店舗情報、産地情報を現地商談、電話、メール等で常にコミュニケーションをはかり店舗への架け橋となっている。
- 商品面の課題としては店舗への安定供給で生産者および産地の拡大をはかり端境期の品薄状態を解消する。
- 店舗の在庫過多、品切れは店舗からの報告書を産地に提供し調整する。
- 情報伝達は本部より販売状況(店別・生産者別売上、販売数等)を産地へ発信する。

【物流】



■おひさん市売上推移



今までと違う流通経路が確立され、取り扱い店舗を毎年増やしています。そして納品していただいている農家も増え、お客様に大変喜んでいただいています。

このように産直をきちっとやるためには物流の問題、端境期の安定供給、商品量と品揃え、納品方法、売価設定、納品数量、もしくは納品地域の問題、一つ一つを私どもと農家が直接話し合いをしながらやっていかないとできないことでした。

■産直取組みの課題及び対応

農産部門

【Ⅰ】おひさん市(産地直売)

課 題	対 応
①物流面 ・生産者は店舗までの物流が課題 (近隣店舗は自前で配達) ・個々の生産者との伝票処理	・個々の生産者商品を集荷場から一括配送 (物流コストの削減) ・取引先による個々の生産者への支払い
②端境期と安定供給 ・店舗拡大と物量の確保 ・端境期の対応	・生産者の増員 ・冬場、夏場の端境期の産地拡大
③商品力と品揃え ・品質と価格 ・品揃え	・集荷場での他者納品の商品確認 ・産地での多数生産者の確保
③納 品 ・納品時間 ・納品形態	・店舗への直接納品、チルドセンター経由納品 ・納品コスト削減の為、産地で通いコンテナを調達
④売価設定 ・産地での個人生産者の売価設定	・自社売価の情報発信 ・他納品者の売価確認(各産地集荷場)
⑤納品数量 ・個人生産者の店別適正納品数量	・販売データ情報の配信 (日々・店別・個人別)

おそらくこの三陸沖においてもこのような取り組みのできる農水畜のお取引先様がたくさんあると思います。私は関西ですから西日本にこのような産地を求めましたが、おそらく関東においてもこういったような方向性で産地と手を組みたいというスーパーマーケットはいくらでもあると思います。ただ簡単にはできません。私どもがここへ来るまでにはやはり 3 年ほどの細かい実務の積み重ねがありました。最初は内職程度に納品されていた農家も今では一軒の年収で 2,000 万を超える大きな取り扱いとなるどころまでできています。これは生産者と小売だけで輪になってできるかということ、できません。行政が絡んできます。行政も中途半端に形だけやるのであればやらないほうがいいと私は思います。例えば、私どもは長崎県とパートナーシップ契約を結んでいます。長崎県は私どもに対して大変いろんな面で便宜を図って下さいます。その代わり我々は長崎県の農水畜、もしくは加工業者の方々に対してできる限り商材を購入して関西一円のお客様に提供申し上げます、という相互の緊密なコラボレーションが前提となります。

行政の大切な役割の一つとして、県の産業を興すために第 1 次産業をいかに活性化するかがポイントになっています。そのために都市部におけるスーパーマーケットと産地の方々との間に立ち、行政が様々なレベルで、円滑な取引の実践に向けての課題解決に取り組むかが大切です。

それと同じ事が水産にも言えます。水産も長崎もしくは対馬、鳥取、伊勢、淡路島等の地域とお取引させていただいています。当然地域によって魚種も違いますし、条件なども異なりますが、今後とも取り組みを拡大していきたいと考えています。

生産地直結による大動脈づくり

長崎県3つの島と4つの漁港より

とれとれの新鮮な魚を直送

鳥取県7つの漁港より

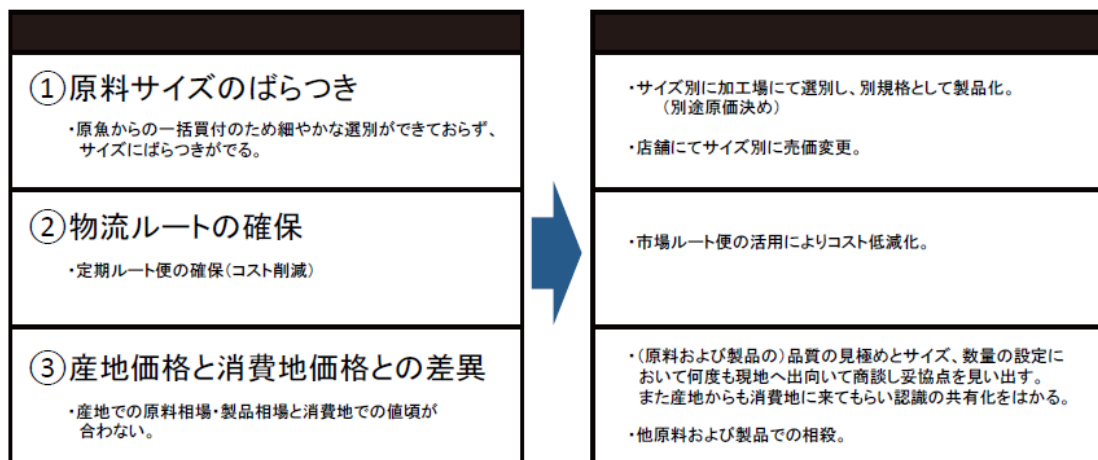
とれとれの新鮮な魚を直送



従来の取り組みは、魚を現地で保管・加工して、荷受けと仲卸を経て当社の加工センターに入り店舗に出ていきます。現在、この間を抜こうとしています。ということは、現地で魚を捕って保管して、現地で我々が少し加工して、そしてある荷受けだけを通して店頭で並ぶ。現在はこの荷受けもなくそうとしています、要するに生鮮のPB（プライベートブランド：自主企画商品）ということです。さらにそれに手を加え、従来の加工方法ではなく、新しい取り組みを私どもの加工業者に対して全部指定していく。こうすることによって他のスーパーマーケットでは売っていないような商品を加工場で作るシステムにしています。

例えば今申し上げた形で対馬のアジ・ケンイカ、それから島根の水カレイもしくは笹ガレイ、塩鯖、イカの塩辛、ハタハタなど、順次、今申し上げた独自の加工技術で、私どもは商品開発に取り組んでいます。

農産も、6次産業化ではありませんけれども、農産物を使って現地でどう加工するかという時代になると考えています。ですから例えばカボスやゆずを使ってお茶漬の素を作りますか、もしくは入浴剤を作れますか、と持っていけばできるわけです。要するに食の素材を使った商品開発、そういったことに我々のグループが入っていくわけです。商品開発をしてどういうパッケージにして、値組をしてこういったところに売っていけばいいか、そして国内だけでなく将来的には海外でも販売していくということです。

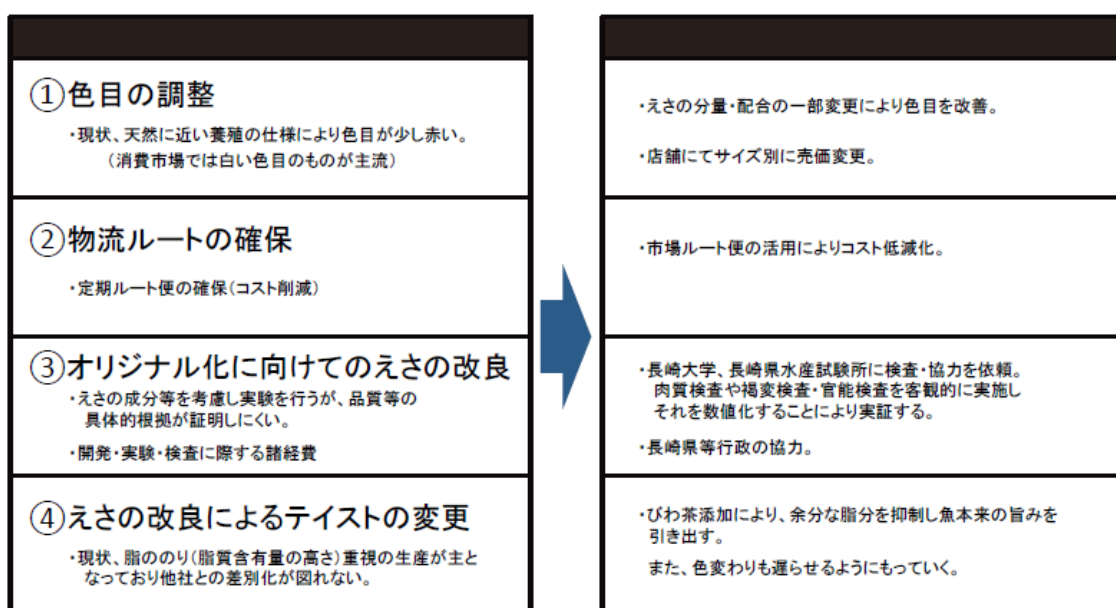


魚ではサイズのばらつきをどうするか、売価をどうするか、要するに産地価格と小売価格の乖離をどうするかが問題となります。こういった一つ一つのことを各地の皆様と話し合いの中で解決させていただいています。

一つの例ですが、長崎県と長崎大学と私どもがタイアップいたしまして、長崎特産のびわ、びわの葉と種で作ったびわ茶、これをブリに餌として撒いて与えます。この餌の効果で時間が経っても赤みが増さないブリが生まれました。私どもはこれを雲仙ブリとして現在販売しています。

■オリジナルぶりの取り組み課題及び対応

■取り組み課題及び対応



先ほどもお話しましたが、私どもは長崎県とパートナーシップ契約を結び、年1回知事にもお越しいただき、私どもとさまざまな取り組みを立ち上げていただいています。長崎フェアは年に2回やらせていただき、年々売上も伸びています。農産、水産、畜産もしくは加工品がフェアでは販売されますが、将来的には一過性でなく、それを定期的に売っていただくように改良しようとしています。



本日を振り返りますと、一部はこれからの非常に厳しい時代において、どういうスーパーマーケットを作っていけばいいのかという内容でお話させていただきました。都市部の戦いでは、相手はスーパーマーケットだけでなくコンビニが最大の強敵になります。都市部に増え続けているコンビニに対してどう対抗するかというのが大きな政策なのです。コンビニが成し得ないのは何かと申し上げますと、やはり生鮮三品です。この生鮮三品をいかに安定調達するかということが、グループで大きな売り上げを上げていく時の最大の命題になります。となりますと当然従来のように相対（あいたい）、つまり市場を通すことがなかなか難しくなるわけです。無くなるということはありませんが、ただ、差別化を考えたり、当社の独自性を考えたりしていく時に、今申し上げた農産・水産・畜産の何から何まで、産地の方といかに手を結ぶかが大きなポイントになります。私どもはこの構図をつくり4年程になりますが、様々なものが育ってきています。同様にこういったものを使っ

でどう加工するか、そして、それを私どもが売らせていただくという形もできています。

このスキームというのはおそらく如何様にも使えるのではないかと思います。催しとして例えば岩手県フェア等をされるのもいいのですけれども、一番大切なのは地道にお互いに手を組んで、品揃えや商品量、物流などをどうしていくか、そのための課題をお互いの状況をふまえて話し合う、ということをやらないとなかなか簡単にはできません。そして、これは行政の強力なバックアップがなければできません、と再度申し上げておきます。

ご静聴ありがとうございました。

(国友)

どうもありがとうございました。大変貴重なお話を伺いましたが、ご講演に関する質問やコメントなどがあればなんでも結構ですが、会場の方々のいかがでしょうか。

(質問者)

2008年に新設店舗を作るということで、20名の方が日本全国・海外を視察されたということでしたが、その時の三陸、釜石の農産物・水産物・水産加工物の評価はどのようなものだったのでしょうか。

(千野)

正直に言いまして、評価としては非常に高いです。なおかつ現在でも例えば青森の農産物などに力を入れております。魚、もしくは魚の加工品、また鶏・豚のような畜産関連、そういったものも三陸沖の三県のマーケットから購入しております。時期が時期なので当然セシウム検査を前提として仕入れています。そういう意味で、品質は決して悪くありません。

ただ、長くやっていく上での最大の問題は、やはり物流コストになります。私どもの商取引の中で、時と場合により違いますが、何百億単位の消費があった時にいかに物流コストが高いかということで比べると、やはり九州や関西一円から調達するというのが流れになります。やはりこちら（三陸）であれば、東京という大消費地があるわけですから、そこで同じ事を考えているところを探して、県ぐるみもしくは市ぐるみで取り組みをしているのが一つの方策ではないかな、と私は思います。

(国友)

物流コストというのは具体的にはトラック輸送によるコストなどでしょうか。それから新しい流通における行政の役割とは具体的にどういう側面で重要になるのでしょうか。

(千野)

まず物流というのはいろいろありますけれども、魚を運ぶ場合臭いがありますから混載

はできません。一方で野菜は嵩はありますが、重さはさほどではありません。したがって他のものと一緒に運ぶ混載が可能です。そういったことを含めて様々な要素を考え、問屋さんの物流をお借りしたり、私たちが独自で配送ルートを担当している場合もあります。できましたら農水畜、この集散地をワンルートで固めてそして混載した上で運ぶ、そういった努力が今後必要だろうと思います。

行政の今後というのは何かであります、例えばやはり農業という世界で見ますと非常に優秀な NPO や農業法人というのができてきております。しかし、そこに至るまでにどこかが主導して NPO や農業法人を立ち上げるバックアップをしないと、なかなか一般の方々だけではそういった形にはなっていきません。私の知っているところでは、20 代後半の若い男女が 15 人〜20 人程でチームを組み様々な果物を育てて、どこに売っているかといいますと、なんと東南アジアや台湾に売っています。自分たちでどんどん開発を進めています。そういった場合でも、そこに行くまでの地固めをどこかがバックアップしないといけないのではないか、ということです。

それから、先ほど申し上げましたが、私どもが長崎フェアをやる際、必ずどこかに核が必要です。たまたま長崎の場合は観光局と物産局が核になって百何十社の調整役をやってくださいました。大変ですけど、そういったものがないとなかなか話が前に進んで行かないということです。

(国友)

どうもありがとうございます。その他にご質問がありますか。

(参加者)

これだけの改善をやりとげた経営理念に感銘を受けました。私どもが関心を持ったことをいくつか質問させていただきます。一つは、御社と長崎、かなり距離があると思います。先ほど物流コストの話が出ましたが、あえて長崎という遠隔地とやろうという理由は本質的には何だったのでしょうか。

それから、全国に 20 名ほどのスタッフを送るという思い切ったことをなさったということでした。そこで、その 20 名をどのような基準で選ばれたのか、そして彼らが持ち帰ったうち採用されたものがどのぐらいのウェイトを占めたのだろうか、そしてそこに経営者の思いをどのように注いだのか、といったことを知りたいと思います。

それから、徹底した流れづくりとあわせて M&A をやられた、この話に大変感銘を受けたのですが、ここまで徹底してやられることは社内状況としては非常に難しかったと思います。それをあえて 3 年間でやり抜かれた。我々の経験ではこれだけのことをやり遂げるなら外部にコンサルを頼むなどしますが、御社ではコンサルタントを介在させた経過が全く見受けられません。そのあたりのことをお聞かせいただきたいです。長くなりましたが、よろしくお願いします。

(千野)

では簡潔にお話します。まず長崎の問題ですが、一つは長崎の担当者がものすごく真剣だったということです。きっかけは本当に些細な事です。関西の阪急と長崎とでジョイントしたい、なんとか長崎の美味しい野菜・肉を売ってもらえないだろうかという熱意に負けた、これが正直な話です。それに対して県知事も熱意を示された。もう一つ実務的な理由としては、実は長崎の漁場というのは太平洋と日本海がぶつかる場所なので非常に魚種が豊富です。そして冬場のしけも非常に少ない。ということは安定的に豊富な魚種を得られるということです。それも大きな理由です。

その次に20名を送ったことですが、これは当初私が百貨店から参りました時に同じグループの中でも百貨店が優位で、スーパーマーケットはどうしても下に見られているのではないかという社員の意識がありました。それを私はとにかく無くそうと考え、百貨店に負けないようなオリジナリティを勉強しなさいと言いました。同じようなことをしていても人間は全然変わらんということで、部長職、課長職、店長職、バイヤーから各何名と指名しまして送り出しました。男女関係無く、新入社員も入れまして、とにかく期限までに報告するようにしました。あとは私が1ヶ月ごとにチェックしていきました。そのときに、出張報告を国内海外問わず出しなさいと言いました。彼らもいろいろな事を書いて来まして、面白かったのだと思います。

それと三つ目のコンサルということですが、ご指摘の通り我々が唯一使っておりますのは顧客の情報分析だけです。後はすべて社内努力でやっております。よろしいでしょうか。

(参加者)

どうもありがとうございます。

(国友)

その他にご質問がございますか。

(参加者)

少し分野が違いますが、スーパーマーケットでの経験を踏まえてご意見をお聞かせいただきたいです。地方の個店の商店街はほとんどシャッター通りになっている、あるいは釜石では津波の被害を受けている中で、そこでこれから個店を開きたいという人たちもいます。個店の集合体のありかた、私はこのままではどうしようもないのではないかなと思っています。それを先ほどのスーパーのような形で市場（いちば）的な集合体、個店が集まった形でのスーパーを作っていく、そのような可能性へのご意見、あるいは商店街が直面している課題へのヒントになるものがありましたら、お聞きたいです。

(千野)

ヒントになるかはわかりませんが、高齢化が急速に進む中でお客様の行動半径が急速に縮まっていると言えそうです。その時に、小売業の論理からしまして足元消費が弱い中でショッピングセンターやチェーンのスーパーマーケットが建てられるかといえば、建てられません。そういった大規模店舗が建てられない中、足元に住む何千という消費者に対して先ほど申し上げたような形でどこかが仕掛けをして一つの市場（いちば）の雰囲気醸しだしていけば、少なくとも地産地消という構造はできると思います。ですから今は過疎になるか自給自足、地産地消を作れるかのすれすれのところだと私は思います。

(参加者)

そうしますと今回の災害に対して行政側でどこどこに千戸の住宅を作ろうとしている、そうすると先ほどの高齢者の方々は徒歩圏で行く範囲は決まっていますから、住宅を集合させると付近のどこかに商店が必要になる。そういう形で町を作り変えていくのが一つの方策だろうなということですね。

そして個店の方々の教育というのは、スーパーでは階層があって指導者がいて動き始めるわけですが、個店の場合では誰かから教育を受けるという形は難しいと思います。これを商店街の生き残りをかけるという形でどんな方法で切磋琢磨をするか、自分たちでどう学習していくかということに関して、何かございませんか。

(千野)

例が適切かはわかりませんが、先ほど少し触れたように私どもが直接取引している農家、あるいは漁場の漁師もしくは漁協、もしくは畜産関連の方々が何百名といらっしゃいます。農水畜であわせて二千何百人の中から、私どもの売上に貢献していただいた、あるいは新しい商品を多く開発していただいた方を毎年1回、100名程お越しいただき、私どものMDはこういう形でやっております、そして皆様方の取引高はこうでした、と全部発表・表彰しています。そして、例えばここの農家にはこういう品種の改良をしていただきました、こういう新しいものを作っていただきました、こういう形で売れていますよと全部発表し、交流を深めていくわけです。

今農家というのは完全に二極化しています。ご年配の方々が農業に従事されている場合と、若い男性が真面目に夫婦で一生懸命やっている場合とで、本当に極端です。だからある面では彼らを一つ一つ引っ張っていく動機づけがあればいいのではないかと思います。

それともう一つは、私どものところに最初から1,700件もの農家が集まってきたかという、違うのです。最初はバラバラでした。しかし、そのエリアエリアの中でしっかりとやっている方はいらっしゃいます。そこが農業法人を作っていたり、もしくはNPOを作っていたり、それらに対して我々がバックアップしました。我々は企業としてずっと寄り添っていくことはできませんけれども、そういう仕掛けをすることはできるのではない

かな、と私は思います。

(国友)

どうもありがとうございます。その他に何か質問がありますでしょうか。

(参加者)

どうもありがとうございました。2, 3 質問したいのですが、被災地でいろいろ農家の方を集めるということで、バイヤーの商品知識が相当ないと農家の方がだんだん増えてきたときに管理できない、こちらの要望を聞くというのが難しいのではないかなと思います。そのバイヤーの育て方といいますか、実際その経験者の方が何名くらいいらっしゃるのかなということと、各産地へ飛ぶと思いますけれども、そういう駐在バイヤーがいらっしゃるのかということ、あと阪急さんのほうではかなり PB を出していると思うのですが、その時のコンセプトというか考え方、例えばディスカウントするか品質にこだわるかなどいろいろあると思いますけれども、そのあたりをぜひお聞きしたいです。

(千野)

バイヤーの件ですが、正直私どももそんなにバイヤーを抱えているわけではありません。ただ農産で、一般的に言われますように、店にはそれぞれ担当者がいますね。例えば 10 店集まってブロックとしますと、そのブロックにスーパーバイザーというのをつけます。それ以外に商品部というのがありまして、その商品部というのがバイヤーになるわけです。つまり農産一つとってみてもいろんなスタッフが絡んでくるわけです。したがってバイヤーだけが潤沢にいるわけではありません。現実には私どもでそういうバイイングをしているのは 10 名足らずだと思います。10 名足らずの中で今の産地を担当しているのは 2 名です。この 2 名はそのかわり行きっぱなしです。そこに泊まらせていただいて一緒にやっているわけです。だから一番大切なことは、現在の方々とのコミュニケーション、人の琴線に触れる、その商売だけなのです。

契約農家は 1,700 件を超え、もうおそらく 2,000 超えると思います。これをネットで回していく地域の NPO をどう育てるか、それが私どもは各エリアに育ってきているなと思います。私どもはそことタイアップして、6 次産業に対応して様々な商品開発をしていこうとしています。彼らの役割というのは自分たちのエリアの農家、例えば 20, 30 件をネットワーク化して面倒を見ること、我々の役割は何かというと商品の開発技術であったり、もしくは先ほど申し上げたパッケージ、値決め、販路を提供していくことです。ということで一応分けております。

PB ですが、我々非常にシンプルでございまして、二つのラインがあります。一つは、今非常に厳しい競争にあるディスカウントショップに対する、コモディティ（必需品・日用品）と言われているラインです。いわゆる日常多頻度で使われるもの、例えば油・し

ようゆ・牛乳、こういったものに対しては負けない価格を作ろうということで、それ専用の「ハートフルデイズ」という PB を作っています。もう一つは質を高めた「プライムタイム」という PB です。ただ、原則として私どもはそんなにたくさん PB を作るつもりはありません。どういうことかといいますと、これはスーパーマーケットによって若干違いはありますけれども、我々のデータでは売上は約 500 品目で半分を占めます。そうなったときに、300 品目で相当な全売り上げのパーセンテージを占めるわけです。つまり使用頻度の高いものから順に並べていって、上から 500 品目を PB 化しているということです。

(国友)

他に質問はありませんか。よろしければ私からの質問です。阪食は主に関西方面で活動されているということですが、東京や東北のスーパーとのコミュニケーション、新日本スーパーマーケット協会の関係者による全国展開とか、その辺はどうなっているのでしょうか。やはり阪食と同じようなコンセプトでビジネスを展開しているところはあるのでしょうか。

(千野)

一般論で言いますと現在私どもの阪食というのは、いわゆる価値訴求型スーパーマーケットの少なくとも日本でいくつか挙げられるうちの一つになっております。関東にはヤオコー、九州にハローデイという会社もありますし、それ以外にもいろいろありますけれども、いわゆる価値訴求というのが我々です。他にも関東にそういった企業がないというわけではありません。価格訴求と価値訴求と比べて、価値訴求を目指したいと考えているスーパーマーケットは結構あると思います。

価格訴求というのは皆さん方お分かりの通りです。それと皆さんお気づきのように、今スーパーマーケットの競争者というのはどこかといいますと、コンビニであると同時にドラッグストアなのです。今までだったらドラッグストアというのは薬だけ売っていたのに、ところが薬だけではなくなかなか集客できないということで食料品も置きだしています。特に腐らない食材、簡単に言いますとグロッサリー（一般食品）、それともう一つは冷凍食品です。それをディスカウントしてお客様を集めていくわけです。だから基本的にはドラッグにとって食料品というのは集客が目的なので、プラマイゼロでも利益がなくてもいいというわけです。あとは来店されたお客様に薬品を買っていただいて利益を出していきましようというのが薬局の商法だったのです。ところがドラッグもだんだん厳しくなってきました。いつのまにか食料品の売り上げが 50%を超えているところが多くなり、スーパーマーケットにとって脅威となってきました。そういう面で言いますと、日本もアメリカと全く同じ道をたどっているというわけです。やはり先ほどの私の話でいけば、付加価値を追求していくやり方は生き残るために一つの手段として有効であると考えます。

(国友)

どうもありがとうございます。

(参加者)

先ほど物流コストの話がありましたが、たしかに採算ベースにするためにですね、量とタイミングというのがあると思います。例えば、大変ぶしつけな質問で恐縮ですが、釜石からですね、例えば農産物だとかいろいろな食材を御社に送り届けるということをするときの規模感、さっきのトラックの台数、1ヶ月当たりトラック何台分の食材を運べば商売になるのか、その辺のところをざっくりお願いします。

(千野)

現実問題といたしまして、恐らく釜石から関西の間には農業地帯がたくさんあるわけです。だからそれを売っていくのは商売としてはなかなか難しいと私は思います。ただそれを踏まえた上で申し上げますと、やはり農産物一つとってみても一つの流れに乗っかるために10tトラックを3台ほど使います。ですから10tトラック3台、それが最低でも必要です。

(参加者)

それは1ヶ月のことですか。

(千野)

いえいえ、毎日です。

(参加者)

うわー。ものすごい量なのですね。

(千野)

皆さん、お考えになってください。例えばキャベツ、白菜を運ぶときに現実問題としてですよ、こんな段ボールの中にキャベツいくつ入っていますか。もう7つ、8つしか入っていないですよ。

(参加者)

では農産物ではなく水産物、あるいは水産加工物ではどうでしょうか。

(千野)

水産関係であれば話は全然違います。私が先ほど申し上げたように、事業をしていくの

において物流コストは毎日かかっていくわけです。物流コストを抑えるために混載であったり、いろいろな組み合わせを考えていきます。その時には生鮮食材もありますし加工品もあるわけです。ですから私どもは例えば九州でやる際においても鮮魚も入れていきます。鮮魚の開き、はらわたを出してある特殊な加工をしている商品などについても全部混載で入っています。だからもしも関西と遠距離である釜石でやるのであれば、そういう加工食品にある程度限定していけば可能性はあると思います。これは農産物も畜産も同じです。だから原材料だけの発送というのは絶対に割に合いません。

(国友)

だいぶ時間も押してきましたが、もう少しだけ質問を受ける時間がありそうですが、よろしいでしょうか。

ところで「東京大学釜石カレッジ」という名前での公開講座ですが、東京大学の先生ではしゃべれない内容を 2 回続けて聞いていただいたということになりましたが、たぶん東京大学を含め日本の大学のどこを探しても同じことではという印象です。ということでそろそろ第 2 回の公開講座を終了したいと思います。皆さんの中でぜひ東京大学の先生の講義を聞きたいという人は次回の公開講座にもおいでください。内容が退屈というわけではなく、本日の講座とはかなり別の観点からの話題を次回は予定しています。特にさらなる質問やコメントなどがないようでしたらそろそろ終了したいのですが宜しいでしょうか。それでは今日の講師に拍手をお願いいたします。

(山崎)

ありがとうございました。長時間にわたりまして貴重なお話、ありがとうございました。東京大学経済学部の学部長の国友先生、それから千野社長、大変お疲れさまでした。個人的にお聞きになりたい部分がありましたら、まだお残りになっていらっしゃると思いますので、ぜひお聞きいただければと思います。本当に、今日はありがとうございました。