

# 生活者視点流通の新しい姿

出席者：木村 良（木徳神糧(株)取締役会長）  
 重永 忠（(株)生活の木代表取締役社長）  
 松本 大地（(株)商い創造研究所代表取締役）  
 司 会：三村優美子（青山学院大学経営学部教授）

## 1. 日本の消費の現状

三村 消費の現状を考えると、本当にデフレ消費は終わったのか？デフレのときは、富裕層とそうでない層の消費格差がはっきり出ていた20年で、それは二極化という形で説明されてきました。

株価の上昇や円安もあって、百貨店は富裕層やアジア諸国の観光客で調子が良いとのことですが、それが日本全国に波及しているのか、あるいはミドル層のところまで波及していく状況になっていくのかどうか。そのあたりをどのように見ていらっしゃるのか、少しお話をいただければと思います。

木村 確かに資産価値が上がってきているということはあると思います。株価がこれだけ上がってきて、なんとなくゆとりがあるという人たちがいる反面、およそ俺たちは関係ないという人たちもいて、はっきり分かれています。そういう感じがします。

関係ないという人もそれなりに生活の楽しみ方とか生活の仕方を身に付けているので、だから苦しいとか嫌だとかを、あまり口に出したりしない。今後、株価とか資産価値の上昇をとっても、日本だけ景気が良くなることはない時代に差し掛かっていると思います。ヨーロッパやロシアでは景気がこれから良くなるよりも、逆に不安要素が増えてきている

面もあります。全体的に良いというよりも、自分たちは関係ない、自分たちの楽しみ方を楽しんでいるという人口が増えてくる。ということは、いやでもその影響を我われが受けるようになってきます。

些細なこともかもしれませんが、去年くらいから世代が違うと感じたのは、「高倉健を知っている？」と聞くと「知らない」という人たちが増えてきた。それが当たり前になりつつあるというのが、時代の変化なのだと感じ始めています。生活の仕方の違いを考えていくと、暗くなるという感じはあまりないように思います。ただ、今までの見方で言うデフレというのは続いていると思います。

次世代の人たちはデフレからのスタートだと考えれば、その世代の人たちは価格破壊などではなく、当たり前のように生活のなかで安いほうがいい。一方、情報機材とか必要なもの、楽しみ方という別の面にはお金を使っているように感じています。

あと子供が少なくなっているのは現実問題としてあります。子供を育てる世代の人たちは、我われの世代と比べてサポートがあまりなくて大変という面もあると思います。知識が不足な割には自分たちの子供を育てるのに一所懸命ということは間違いのない。安全な食をどう作るかにもものすごく興味が出てきます。結婚して子供ができ、さらに子供の数が増え

ると、食べる量がすごいボリュームになってくる。だから子育てから手が離れた50代、60代の人たちが、子育てに一所懸命な若い人たちに、うまく情報だとかをリターンするような形ができるといいですね。

三村 世代の変化とか世代間格差は相当にあるという印象は受けます。私のように華やかな80年代を知っている人間から見ると、実に地味で暗い20年間だったなという感じがしますが、今の若い人たちにしたら生まれたときからそうなので、それが当然ということで世代間の意識格差があると思います。

ただ、少し前の学生達には価格の安さとかが中心で、全体として内向きで華やかさを求めない雰囲気があったのですが、ここ1～2年、新しいものや日本的なものへの関心が見えて雰囲気が変わってきた気がします。

松本 日本の消費の現状をどう考えるかということですが、そろそろチェーン店とか安売り業態の限界がきたのではないかと考えています。その要因は二極化なのか多極化なのかという前に、生活者の豊かさの尺度がずいぶん変わってきた。以前は富といえばお金が栄光とか栄誉だったのが、幸せとか楽しくとかいう方向に変わってきた気がします。そのなかで消費ということを考えると、これからはもっと大切に生活をしようという方向に動いています。

よく言われている低価格志向とかはずっと続きます。低価格でいいものは低価格、いわゆる生活必需品はファッションでもインナーは機能さえあればよいという方向にあると思います。昨年まで日本のファッションは貧しくなって、かなりの部分がファストファッションや低価格に占められていました。そこから限界を感じてきたのか、その次の大きな軸を見つけていくようなものが、最近少しずつ見えてきました。

三村 消費変化は多層的なのですね。80年代

のバブル消費の華やかさが感覚的に残り、その後、安売りとかが価格破壊、ディスカウント隆盛の流れが加わり、さらに、こだわりやクオリティ重視という第三の流れが生まれている。いろいろな流れが重なって多極化しているのかも知れません。

松本 二極化は間違いなくあるでしょうけど、今年はまた違う軸が出てきたのだという感じがします。

三村 消費の合理性を追求してきたチェーンストア理論の限界という話があります。学生たちにチェーンストア理論を説明しても、コストの話ばかりで面白くもないと反応しませんが、日本の小売業がいかにそれを修正し売り場を豊かにしていくかに努力していると話すとなんか納得して聞いてくれます。いわゆる合理性とか効率化だけを追求しているとしたら、それは時代の感覚からずれていると思います。変化適応力をどう付けていくか、感動や共感といった人間的要素がないと支持を得られないという感じがします。

重永 三村先生から最初に投げかけていただいた格差の問題は、こういう風に思います。

従来の格差は所得格差とか生活水準格差が物差しだったと思うんですが、今の格差にはもう1つありまして、社会価値を感じるか感じないかという、その格差がすごいと思います。要するに、この商品がいったい何の役に立つのかと真剣に考える人と、全く考えない人がいるという、この格差ができてきているという気がします。その格差の基軸も1つ考えなきゃいけないかなと思います。

特に我われのマーケットの場合は、消費者は自分価値だけでなく社会価値を追加した選択肢を取る傾向が多く見受けられます。社会的価値を理解して社会を良くしていくためにお金を投じる、という社会価値です。この消費者参画的な社会活動というのがいま生まれているというのが実感です。

もう1つは人口構成が確かに変わってきていますが、これまでと明確に違うのは、その人のお金、その人の資産は、その人のためだけに使うものではないということです。その人のお金や資産、不動産を人のために使う。あるいは、使わないからシェアして貸してあげるといった消費が生まれてきている。

贈与税が今後、お孫さんや子供に教育資金や住宅資金の形で譲られるのもそうですが、消費もそれによって、その人の資産やお金を世のため、人のため、子供や孫のため、若い人たちの社会活動のために使われる、という消費がどんどん生まれてくる。ここが2つ目の新しい消費だと最近感じる事です。所有からシェアという使われ方です。

それからもう1つ顕著なのが、体験・体験型の消費ウエイトがどんどん高まっている。要するに、文化を企業だけが創るのではなくて、消費者を伴って創っていく傾向です。このような最近の変化をリードしていかなくてはいけない我われの事業の責任、あるいは使命というものを感じています。

消費者視点ということだけではなくて、社会市民視点としてどうあるべきか、という視点がもう1つ加わるべきであると思います。どんどん人が増えてくると、社会価値としての格差が生まれてくるのではないかなと最近感じます。

三村 今すごく重要なキーワードをいただきました。やはり格差なのだけど、従来言われていた所得とか収入格差、貧しさとか豊かさという経済格差ではなくて、意識格差であり社会的な価値を理解できるかどうか、つまりこれは感度の格差ですね。それは学生たちと話していてすごく感じる事ができます。

重永 二極化についてですが、大勢の中での一極、二極じゃなくて、1人の中で二極化しているんですね。こんなものには絶対お金かけないけれども、ここにはお金をかけるとか、

個人の中の二極化という考え方が、これから重要なことだと思います。

## II. 生活者視点の大切さ

三村 今までの小売業のあり方は、基本的に消費者主義、あるいは売り手・買い手視点で売り場を構築していましたが、その限界が来たのではないのでしょうか。

ある経済学者が、市場原理主義の一種としての消費者主義を批判されています。これは消費者志向を標榜してきたマーケティング批判でもあると思います。いわゆる消費者を前提として、いかにそのニーズを満たすかということだけが、果たして適切なのかという反省もあると思います。

ここでひとつ問いかけをしたいのですが、市民社会、市民意識は、本来西洋社会で生まれたものであって、日本は欧米にキャッチアップしていく過程で、それを学んでいったという考え方があります。果たしてそれだけなのではないでしょうか？たとえば、ロハスとかスローフードにしても日本で広がっています。それは日本社会の中に固有に存在していた意識や価値観にうまく火がついたことによるのであって、完全に外から持ち込まれたものであればここまで盛り上がりませんと思うのです。

松本 私は街づくりや地域再生の仕事をやりながら、先端のショッピングセンターのコンセプト、マーケティング、プランニングの仕事と両方をやっています。なぜ両方をやるのかというと、私が今やっているショッピングセンターも、超地域密着型というか街づくりと切り離すことができなくなりました。もう自分たちだけの論理では成り立ちません。

もう1つは商店街とか街づくりをやる場合に、トータルのマーチャライジングを考えたり業種業態を考えたり、全体最適の運営管理が必要となり、ショッピングセンターで学んでいることがうまく使えるんですね。最近

両方が融通し合っているというのが分かりまして、間違いなく人と街と商いの両方のリンケージの時代へ入ってきました。

今はロハスやスローフードの時代ですとかいった価値観じゃなくて、自分たちの間尺に合っているものを見つけたときに、「別に新品買わなくてもリサイクルのほうがカッコいい」と感じられれば、広がっていきます。

ですから地方創生も、B級グルメとかゆるキャラをつくるといった一過性のイベントで終わりにしないで、どうしたら若い人たちが起業できるような仕組みができるのかをやっていく限り、地域再生は無理でしょう。若い人の感度は良いですから、もっと生活に根ざしたところを見つけてくる感じがしますね。

三村 生活に根ざしていることはとても大事だと思います。木村さんはお米のご商売をされていますが、お米を通して何か考えておられることがありますか。

木村 お米は50年間で1人の消費量が半分に減ってきています。転機になったのは肉体的労働がなくなってきたことが大変大きい。それと、やっぱり牛肉の自由化が結構大きかったと思います。

聞くと「お米大好き」という人は多いのにこれだけ消費量が減っているのは、食べ物のバラエティーが増えたのと、生活のリズムとかも変わって、家庭内で食べる機会が以前に比べて減ってきているということはあると思うのです。

重永さんの話のように、いろんな価値観を持っている人が増えてきたときに、生きるという重要性が一番高ければお米に対しての需要が高くて、自分が食べ物で生きているってことをだんだん忘れるにしたがって、お米の需要が減ってきているというような感じですね。

一日三食を食べてない人がたくさん出てき

て、世代が変わるのにしたがって食事というものの位置づけが変わってきた。楽しむという要素ももちろんありますが、命をつなぐ食事から、何かあればいいやっていう方たちが増えてきた。

そういうなかで、いま我われはお米の値段は高いのではないかと思ひ始めています。食べ物って安くなると消費が増えるっていうのもあると思うのですよ。今までお米の値段が安くならないために、それを守る制度があって、あらゆることをやってきたけど、ついに万策尽きた。それはお米の消費が下がっているからです。

なぜお米が安くなるかという、結局農業のIT化がすごく進んで、ある瞬間垣根を崩していくのではないかと思ひているからです。今はまだまだ実験段階な面はありますが、これをオペレートする人たちが変わってきているはずですから、劇的に半値くらいになるんじゃないかと考えているのです。

それが5年後か10年後か分からないですが、その瞬間、今度は世界に出て行くチャンスになる。そういう意味で、お米が安くなるということは消費が増えていくことになることだと思います。ただ、この場合は産業化していくということですから、スローフードとかとは別の観点になるので、大分話が違ったかも知れませんが、そんなように感じているわけです。

確かに、「この岡山のもち米いいよね」ということは確実に続いていくと思ひます。全体のお米の消費の中で、1割とか1割5分とかになってしまうでしょうか。その代わり価値は上がっていきます。それを村おこしに使うことはできるんじゃないですかね。

生きるための糧から、いろんな人たちが手を加えて楽しめるような食にしてみたり、ジャンクフードにしてみたりして、そのなかでもう一度家庭内の手づくりの食を増やしたい。

ホビー・クッキングフェアという催しは、ささやかな抵抗かもしれないけど、あれをやっていけば見えてくるものがあると思ってやっています。

三村 今の話のなかで、おそらく両方残ると思います。日本はスローフード的価値観を文化的遺伝子としてずっと持っていたけれど、それを目覚めさせるためには外からのインパクトが必要なかなって思います。

この20年間、日本人は自分たちがどんなに良いものを持っているか分からず自信を失っていました。いつも欧米に遅れているといった意識に悩まされていたように思います。ようやく、自分達は素晴らしいものを持っていることに気がついたのではないのでしょうか。

木村 米について言えば、産業化させるのか、農業であり続けるのか。両方やるのか、1つ2つ変化させていくべきなのか。

三村 手づくりの農業のやり方と、産業化させて効率化していくやり方と、両方やるべきですね。ただ2つの方法は全く違うので、結構農業の方は大変かなって思うのですが。

先日、青山のファーマーズマーケットで新潟の生産者から天日干しの米を買いました。びっくりするほど美味しく、価格も高くありませんでした。

木村 農業をアグリカルチャーとしてやっていくためには、結局食べる人も巻き込まないと農業を続けていけない、という意識が出始めています。それが日本各地で起きてくるということになれば、農業は支えられていくということですね。

一方、産業化はコンビニのおにぎりじゃないですけど、「いつでもどこでも手軽に食べられるご飯」というところに引っ張られていく。このあいだお魚の話の水産省の人としたんですけど、お米が減っているのは魚を食べなくなっているからだ。やはり魚を便利にし過ぎたせいかな、魚の調理の仕方も知らない。

それは結構的を射ている話だなと思いました。彼が言うには、魚をお湯で煮る、湯煮というやり方で簡単にうまい魚料理はできる。こういうことを広げていきたいと言っていました。

重永 僕は、消費の価値の分類というものを考えてみたのです。縦軸には「やりたいこと、したいこと」というのが1つあります。その対極にあるのが「ありたい姿」ですね。横軸には「技術力、テクノロジー」に頼るものがあり、その反対側にあるのが「センスとか直感です」。そのどこかに、消費がプロットされていると思います。

僕らの場合ですと、ありがたい家庭の姿のためにアロマがあったりハーブティーがあって、そこに自分たちの事業や商品を落としこんでマーケティングをしていくという考え方が、今すごく必要だと思います。テクノロジーか直感型かははっきり分かれるので、どちらかを明確に打ち出していく企業がいいのかなと考えました。

そこに先ほどの社会市民視点というのが、もう1つ異次元の中で絡み合って、良い商品が生まれてくる。これを提供する企業のほうとしては、企業のやり方にこだわるよりは企業のあり方に惚れて、この商品を買いたいよと来てほしい。そこに生活者視点というのが絡んでくるようなのが、理想像としてはふさわしいかなと思いますね。

商業施設も同じで、テナントの魅力だけではなくて、その地域のあり方としてふさわしい商業施設というのが支持されるのではないのでしょうか。

三村 木村さんの場合は、お米という日本固有の価値を再提案するときに、海外からの視点が当然必要であったし、逆に重永さんの場合はもともとハーブというヨーロッパ系の世界観とか文化を日本に持ち込んで、日本の風土に合わせて再構築されている。そういった

外からの視点、異文化との出会いというのは文化を覚醒させるために大事なのかなと思います。この20年間、日本は内向き志向になったといわれますが、そうではなく、海外とのつながりはむしろ深まっており、外からの刺激を受けて日本の文化が目覚めていくための熟成の期間だったのではないのでしょうか。

重永 ちょうど今、次男がアメリカの大学に行っていますが、まさに本人がそれを感じているみたいです。私たちが若い頃に輸入されてきたものに対して持った憧れは、追いつけ追い越せの時代だったんですけども、もう感性とか感度の部分に関しては、日本は海外を追い越しているかも知れませんね。その海外のものを日本人の視点で料理するという力が、若い人にも付いてきている。

着物は40年前2兆円のマーケットだったのが今は3000億円、7分の1です。着物業界の人と話したときに、彼らは着物の文化を創ってこなかったと言いました。着物を着るという“ありたい姿”の話で、「1年に1回は着物を着た自分でありたいね」というところを提案すると、1年に1回のための消費やリサイクル、シェアというものが、着物のマーケットの中で生まれてくる。それを今度は外国人がどう受け止めるか。受け止めてくれる外国人に対してどうアピールしていくか。そういう相互の交換ができてくるのじゃないかなと思います。

三村 今までのお二人の話聞いて、松本さんはいかがですか。

松本 まず食の話は私もさせていただきたいと思います。私が顧問をしていた会社で、大戸屋という会社があります。昭和33年の池袋の小さな定食屋さんがいま上場企業になって、東南アジアやニューヨークにもお店を出しています。

話を聞くと、一番売れる商品というのはさばを焼いた焼き魚なんです。マンションとか

1人住まいではなかなか魚を食べられないけど、そこに行けば食べられるというニーズがあって、今でも売上げの1位2位は焼き魚です。だから提案を少し怠ってきたのかなと思うんです。お米の値段も下がってから買うものではなくて、これからはそこに何か付加価値を見出していくという、お米の新しい売り方が必要だと思います。

私が応援している会社で、バルニバービという飲食店があります。一軒のカフェがまちを変えてしまうすごい店をつくっています。蔵前の隅田川沿いにあった倉庫をコンバージョンし、そこを素敵な全部飲食店に変えました。するとバックパッカー用のホテル、インテリアショップ、住居カフェなどが次々に誕生し、隅田川を散歩したりランニングする人が増え、川自体もきれいになって、蔵前のまちが変わっていきました。

そして、今始めたのがアスリート食堂です。これは鹿児島県の鹿屋体育大学から、アスリートの食生活を改善できないかとの相談があって、食べることで健康増進になるメニューをそろえた食堂を、大学のすぐ近くに土地も自分で買って建物も造ってしまったんです。

要するに補助金とかまちのお金でやるんじゃなくて、そこに良いアスリートになるための食を提供する熱い思いでつくりました。

そして昨年2号店を神田に、つい最近は丸の内国際ビルディングの地下にも出店しました。毎日食べると、毎日健康になります。

どれだけカロリーをとって、あとどのくらい摂取できますよというのがレシートと共に表示されます。糖尿病の対策にもなり、お米の種類も選べ、どんな成分が料理に入っているかも分かるし、それが980円で美味しいものが食べられる。こういう和食の新しい売り方が始まったのですね。

ですから、お米もそうやって考えてみるとビジネスチャンスがいっぱいあるんじゃない

でしょうか。日本の食生活を良いお米で提案するのは、外国人来訪者にとってもいいんじゃないかって思いましたね。

### Ⅲ. いま注目すべき店・商業施設

三村 私が学生のころ、恩師は、マーケティングは人々を幸せにするものだという話をされました。とても楽しく納得していたのですが、80年代以降、いかに競争のなかで戦うかとか、いかにシェアをとるか、利益を上げるかということがマーケティングの中心課題になってきて、つまらなくなりました。

アメリカの有名大学でマーケティングを教えている日本人の方が、「アメリカのマーケティングの輝きは失われた」と話されていました。でも、消費者の心の中にある思いとか憧れとか、「ありたい姿」にどう応えるかがマーケティングですよ。いま消費者の心に響いてくるような良い商業施設はありますか。松本 最近見て刺激を受けたもので、特徴は3つあるんです。1つは心地よい環境。今までモノを売るスペースばかりつくって、心地よさというのが後回しにされていたのです。でも、武蔵小杉のグランツリーというのはすごいです。まず屋上につくった庭園の遊具のクオリティーの高さです。これができたために、みんな周りが幸せになっているのです。カフェに行って、気持ちのいい椅子とかは座りたくなくなってしまう。そういう心地よい環境っていうのが1つのキーワード。

2つ目が日常生活文化の創造。日常で不便なことがあっても、そこで体感できる新しい生活提案です。アスリート食堂なんかもそうかもしれない。いつもの食べ物でも、日常文化の中に新しい生活文化の提案というところがあるお店や商業施設なんかはすごいです。

3番目が社会的価値を上げるといことですね。たとえば昨年12月にオープンしたイオ

ンモール岡山は、すばらしいショッピングセンターをつくりました。岡山の人たちはそれができたことによって、おそらく岡山県全体の社会的価値が上がったと思っています。それぐらいすごいものです。そこで働く人も、お客さまにとっても誇りになっています。

心地よい環境、日常生活文化の創造、社会的価値の向上、この3つが最近の心が躍る商業施設に共通する特徴、キーワードです。それはお店に置き換えてもそうだと思います。三村 おそらく従来の経済合理性という要素だけでは十分ではなくて、人間的感覚とか、ある意味五感に訴えるようなところとか、何より美的であると同時に知的な要素がないといけない。好奇心を刺激するようなものも必要でしょうし、そういう考え方が反映された店舗や商業施設が登場してくる可能性があります。三村 そういった見方からすると東京駅の再開発などいい線いっていると感じますが。松本 こういう施設にはこういうセレクトショップがあって、こういう専門店があって、こうだよっていう、ピンナップの時代は終わったかと思っています。やっぱり1個1個丁寧に、そのリソースを使い切るという気持ちでつくってかないといけない。プランナーでも、デザイナーでも、デベロッパーでもそこまで真剣に追い込んでつくっていかないと、右に倣えならで同じものをつくっても心響かないかと思っています。

その点、東京駅はステーション100年のリソースを使いきましたね。グランスタをつくる時、なぜお弁当はいつも冷たいものを食べないといけないのかの疑問に対して、喧々囂々けんけんごうごうの話し合いをしました。結果、売場面積を削って各店の厨房をつくったところ、作り立てのお弁当は驚異的な売上げになりました。だから人が困っていることって何だろと突き詰めて考えて、それをチャレンジしていくことを怠ってはいけないなって思いました

たね。

### Ⅳ. 価値を伝える力

三村 最後は流通でまとめたいと思います。日本の流通は変わりつつありますが、効率性とかきめ細かさ、在庫管理の徹底などにおいて非常に優れた仕組みをつくりあげたことは世界に誇るべき日本の流通の強さだと感じます。

ただし、きょうの議論にありましたように、これからはそれだけでは十分ではない。世界に対する文化的発信力、価値創造力ということが必要になってきます。文化の力とか美意識とかホスピタリティーとかいう話も当然必要ですし、顧客との対話も大事になる。今までの話をお聞きして、日本の流通の魅力とか強さの意味が変わってくるという気がします。

古い意味での日本的在り方、閉鎖性や内向きということではなくて、変化へのしなやかさと柔軟さ、異文化に対する適応力の高さとかを含めて、日本的というのが改めて新鮮なキーワードになるのかなと感じています。

バブルの時代を知っている世代と、その後のデフレと節約のなかで生きてきた若い世代との世代間の意識格差は相当に大きいです。伝統的なしきたりも知らないし、着物の着方も知らないという。だから外国人観光客と同じで日本的なものが珍しくて新鮮に見える。日本的なるものが見直されていく可能性があると感じるのですが。

木村 着物の話もそうですし、最近、たとえば和紙がユネスコ無形文化遺産にもなったという話も出てきて、日本の伝統的な良いものが何百年かぶりでよみがえって来た。

それは、モノを作るところが相当しっかりものを作ってきたわりには、流通がそれを壊してきたところがあるような気がします。昔からきちんとそれを守ってきたかも知れないけど、改めて時代に合わせた感性とか新しい

ものを取り込んで、そこでつながるものがあったのではないかと思いますね。

三村 私も同じ意見です。日本の流通は流通近代化に成功しました。効率化、情報化に向けて邁進し、ある意味で成功し過ぎた。その過程で大事なものを壊してきたのではないかと思います。

まず価値を伝える力が弱くなりました。重永さんのように製販一体でやられているところは、価値を伝える力を維持されています。しかし、残念ながら日本の流通は効率化と無駄の削減に走り過ぎました。そのような流通には標準化された商品しか乗らない。それが今、日本の伝統的技とか匠の力とかが再評価されています。そのようなこだわりの生産者から既存の流通は見捨てられるかも知れませぬ。

重永 個人の中の二極化という話もそれだと思います。家ではスーパーで売っている大量製品なんかでいいよと。でも場を変えて非日常を味わうときは、匠たくみのものを使わないダメなわけです。そういう使い分けは出来てきている気がします。夫婦で大切な時間を一緒に過ごすときは、インスタントコーヒーじゃだめだということですね。二極の使い分けができるということは、消費者のほうが進歩してきたということですね。

三村 流通が時代からずれてきたのではないかという気がします。コンビニエンスストアもいま変わろうとしてはいますが、基本的にはサプライチェーンマネジメント的な、きわめて効率的で高度にシステム化された最強の小売りビジネスです。そしてそれが成功モデルだと喧伝されました。これは市場リスクを極小化するための仕組みでもあります。百貨店などもコスト削減のために似たようなことやろうとしますから、ますます売り場や商品がやせ細っていった。流通もマーケティングも面白くなかったと思います。

木村 最近、イトーヨーカ堂の戸井社長が、「イトーヨーカドー全国店の中の9店舗を社長直轄の店にする」と発表しました。メーカーさんもこの9店舗はお店に行って直接商談してください、その報告は本部にしなくていいですということです。

セブン-イレブンで売って成功しているセブンプレミアムは、美味しいって評判ですけど、各店長が言うには、「セブンプレミアムの商品のスペースを減らします」と。今までは本部から「これが一番売れているし効率もいいから、これを増やせ」と言われていた。これを増やしていくなかで「セブン-イレブンで買えるものをどうしてイトーヨーカドーで売るんだ」という、スーパーマーケットのジレンマが始まっているわけです。

今まで、つくったシステムにすべてのものを乗せるほど利益が上がる、という仕組みで利益が増えてきたけど、グループのほかのところはぐんと利益が減ってきている。各店舗、自分のエリアのマーケティングをしなさいということになって、それは中央集中から昔のお店に変わるということですね。ナショナルブランドのメイン商品は大量生産。だけど店の特徴はそういうことでは出せないということです。そういうふうに変わって来つつありますね。

三村 要するに逆流現象ですね。おかしいとは誰もが思っていたけど、システム力は最高にあるし、スケールメリットという面に関しては誰も否定はできないと思います。難しいところですが。

松本 チェーン店の見解の中で、生活者視点が抜けているのが一番危惧されることじゃないかなと思いますね。現場はトップの顔色を窺うとか株主の顔色を窺うとかで、生活者視点は薄れているような気がします。

言葉では地域密着とか生活者視点とか言いながらも、ゼネラルマネージャーとか店長が

地域のことが分かって浸透くると、また新しい人にコロコロ代わってきました。要するに本部から言われていることを聞いて、そのまま仕入れて、成績が悪かったら本部が悪いと責任転嫁できるほうが楽なわけですね。そこが一番生活者視点の抜けていて、変えなければいけないところじゃないかと思います。

三村 従来のチェーンストア理論というのは、基本的に人をコストとして見ています。でも日本の企業はあまりチェーンストア理論には忠実ではなかった。常に矛盾を抱え込みながら、悩み揺れ動いてきたのかなという印象を持っています。

これからの日本の流通は人と地域に投資する覚悟がなければ、社会的な貢献をするとは言えないでしょう。重永さんは顧客接点をとっても大事にされていますよね。

重永 当社の出店の一番の基本戦略は、1回出したお店は相手の事情がない限り退店しない。責任を持って最後までやるということです。仮に全部の店が赤字であったとしても、そこに顧客接点があって僕らのありがたい姿がそこで表現できるという考え方です。さらにそこで働いている人たちの状態がもっと大事です。本当に生きがいとしてやっているか、好きなこととしてやっているのかです。

もう1つが賃金の問題です。流通業、専門店の賃金は低いと一般的に言われます。小売業の従事者のロイヤリティーが上がらない理由として、親御さんから、「なんだ売り子さんか、そんな会社に就職してもしょうがない」なんて言われたりする。だったら頑張れば頑張るほど賃金が上がる仕組みをつくったらどうか、というのが我われの考え方です。利益が出たら年俸がガッと上がるわけです。僕が従業員満足度で一番大事にしているのは、みんなが頑張れば会社が潤っただけ、みんなも潤うという論理です。

専門店とか消費という角度を考えたときに、

消費者のことを考えるだけではなくて、実は従業員というものが主役であるという考え方を、これからは一番大事にしなければならない。従業員だって生活者ですから、仕組みでそういうふうにはしないといけない。心意気や思っているだけじゃダメなんです。

松本 お話を聞いていると、顧客満足という言葉に、社員満足・プラス・地域満足があるのかなと。この3つが新しい流通や小売の姿かなと考えています。地域のこと考えないで出店しているっていうのは、時代錯誤かなって感じがしていますね。

三村 学生には、作り手が自分たちの心をこめた商品をどこで顧客や消費者に提供できるのかを構想し、選択し、出会いの場を設計していくのがマーケティングチャンネルの本質であると教えています。

## V. 地域に貢献する流通

三村 その定義にもう1つ要件を入れるとしたら消費者から選ばれる場でないといけないということですね。今までは、作り手とか生産者に対してむしろ流通のほうが強い力を持っていたように思います。昔の着物業界の間屋さんは生産者や小売業者を育てていたので、いろんな意味で支援したり情報を伝えたりしていた。それが消えて冷たい仕入れ・販売関係になってしまったとき、共に価値を伝える過程が分断したように思います。

たとえば、一生懸命作られたお米が最後にどういった場で提供されるべきなのかを設計しようとするとき、選ばれる小売業とか、選ばれる流通にならないといけない。消費者が強くなるということは相対的に価値を伝える力が問われますから、力関係が逆転することです。選ばれないお店に行っても面白くないし、つまらないお店になってしまう。

流通にパワーがあるとされたこの20年間ですが、そこに大きな落とし穴があったこと

に、いくつかの企業は気がついたのかなと思います。

地域に貢献する流通は、地域の生活者、まちの再生に貢献するとともに、農業や産地、生産者に対しても収益を還元していくことが要請されます。それが改めて問い直されていると思います。これまでのように仕入れ価格と流通マージンの分配をめぐる闘いを続けていくだけでは、生産者からも消費者からも選ばれず、価値創造の仕組みはやせ細るばかりです。

いま期待されているのは、共に価値を伝える力を持った流通なのですね。本日はすばらしい話をありがとうございました。

### 出席者紹介

きむら りょう  
木村 良：1971年木徳(株)(現、木徳神糧(株))入社。1990年同社常務取締役、1992年代表取締役社長。2007年より同社取締役会長に退く一方、全国米穀販売事業共同組合理事長に就任。2010年東洋キトクフーズ(株)代表取締役社長。ほかに、公益社団法人米穀安定供給確保支援機構理事長、一般社団法人日本精米工業会会長なども兼任。

しげなが ただし  
重永 忠：1983年大手流通業入社。1986年(株)生活の木入社2000年同社代表取締役社長。スリランカ法人Tree of life (PVT) LTD、Tree of life TRAVELS (PVT) LTDの代表取締役、商店街振興組合「原宿表参道櫛会」副理事長も兼任。

まつもと だいぢ  
松本 大地：山一証券、鈴屋にて金融・流通の実務を経験後、1988丹青社入社。2005年SCマーケティング研究所所長。2007年(株)商い創造研究所を創立、代表取締役に就任。米国オレゴン州ポートランド市における街づくり研究では毎年視察旅行を企画、その定点調査は各分野から注目されている。