

瀬戸内海の漁業を支える地場流通と消費 ～グローバル社会における地域的「食」のあり方

佐野 雅昭（鹿児島大学水産学部教授）

〔本城先生〕

鹿児島大学水産学部の佐野先生より、「瀬戸内海の漁業を支える地場流通と消費。グローバル社会における地域的食のあり方」というテーマで、お話しをお願いしたいと思います。



〔佐野先生〕

鹿児島大学水産学部の佐野でございます。今朝、鹿児島を発ってきました。8時50分過ぎの新幹線に乗りましたら昼1時に着きました。4時間で来るのかと思い、「日本は縮んだなあ」と痛感しております。

今日はこのような機会を与えて下さいまして、本当にありがとうございます。なかなか香川に来る機会がないもので、大変ありがたいと思っております。

ます。

今、私は鹿児島に住んでおり、瀬戸内海で生活をしていないので、これまでの論者の方々のような地元に関するお話ができないかと思っておりますけども、それはご容赦していただきたいと思っております。

ただ私は、もともとの生まれが大阪で、母の里が兵庫の赤穂だったもので、夏休みにはずっと赤穂の方に行って海で遊んでいました。そもそも、そのあたりが私の水産のルーツでございまして、瀬戸内海は子供の頃から大変身近な存在でした。瀬戸内海で遊び、瀬戸内海の魚を食べて育ってきたというように自覚をしているところでございます。

もともと、私は法学部出身で水産に関係なかったのですね。卒業後は銀行に入り2年間銀行員をやっていました。ところが、なかなか銀行が合わずに。と言うよりも、私は魚が大好きだったのですよ。子供の頃から食べるのも好きだし、魚釣りが好きで、買うのも好き、魚という生き物自身を眺めるのも好きで、とにかく魚が大好きなもので「どうせ一回きりの人生だったら魚まみれになって死にたいわ」と思って、思い切って銀行を止めて水産学部に入り直しました。そして、もう一回勉強をし直して、今に至るということなのです。

魚に惹かれて、この水産という勉強の世界に入ったのですが、魚の勉強をするうちに漁業が面白いということに気が付きましてね。漁業の何が面白いかというと、やはり人間の社会の論理ですね。特に今、我々は非常に進んだ資本主義社会に住んでいるわけですが、まあそれは非常にドライで、非常に経済的な社会の論理です。我々はそれが当たり前のように、そういう論理性の中で過ごしているのに対して、漁業という産業はいまだに 100 年前と何も変わりません。自然の中から魚を獲って来るだけです。狩猟なのですね。そこは全く人間の論理が通用しない。水産科学にはいろいろありますけれども、海の中の事はなかなか分からないですね。いまだにサンマの漁海況予報だってさっぱり当たりません。だいたい反対のことを言っていたら当たるというぐらいで、不漁だと言われては豊漁だし、豊漁だと言われては不漁だと、それぐらいなかなか難しい。全く人間の不可知な世界なのですね。そういう自然の論理と人間の論理がダイナミックにぶつかる産業は現代の日本では漁業しかない。そのダイナミックなところに大変面白味を感じまして、漁業を中心にずっと研究をしてきたのですね。

その中で資源管理というようなものが非常に面白くて、要するに自然の変化と、それを利用する人間社会がどのようにうまく妥協点を見つけて行くかというのが、資源の管理というところなのです。それを研究していたのですが、その妥協点を見つけていく作業の中で、「何が大事か」ということを私なりにいろいろ考えた結果、結局、流通だということにたどり着いたのです。そこがうまくいくか、いかないか、もっと言うとなら行為。

消費者が魚に毎日毎日、200 円、300 円を支払いますが、その積み上げ、総額がこの日本の水産業という産業の総価値額を規定しているわけですね。結局、お金を払う意志があるのは消費者だけです。ですから、エンドユーザーの消費者と漁業という産業の接点である小売業がうまくいかない限り、いくら資源の管理をやろうが、漁業の技術が進もうが、この産業は今の社会の中で成立できない。ひいては我々消費者の立場からしても美味しい魚を食べることができない。こういうことになるので、そこをどのようにうまく作って行くのかということが今の私のテーマになっております。

実は、新潮社からお話をいただき、今年の 3 月にこのような本を書かせていただきました。正直、我々水産関係は結構自虐的でございますね。水産というとなんだか、ものすごく時代遅れの斜陽産業で、正直言いまして、今の日本の社会の中ではあまり人気がないのです。高校生にも全然人気がありません。大学説明会に行っても水産学部というブースには学生がほとんど来ません。「水産の本なんて、漁業の本なんて出しても、誰も読まないのじゃあないの」と思っていたのですが、これ、結構意外にいろいろところで批評されてですね。今の日本人の中でも、水産業とか、魚を食べるといような行為について、まだまだ関心があるのかなということを確認した次第です。

「皆、結構気にしているのじゃあないか」、まあ、そう言われてみると、今、テレビでも水産関係の、いやむしろ水産というか、食べ物関係ですね。魚に関係する番組が今ほど

多い時代はありません。いろいろな番組でバラティティブ的にグルメとか、芸能人が料理を作るとか、あるいは松方弘樹がマグロを釣るとか、いろいろな形で魚や海や食べ物のことが取り上げられています。でも面白おかしく取り上げられるだけで終わっているのが現実ですが、興味に関しては失っているわけではない。そこらあたりが私にとって一つの希望と言いますか、まだまだ捨てたものではない。日本人にとって水産業、魚、魚食文化というものがまだまだ大事だと思われたところでございます。

その中で今日は右図のような話を
して行きたいと思っています。あまり
時間ありませんので、相当駆け足で
お話をしていくことになるかと思いま
す。

今日は瀬戸内海が大きなテーマで
ございます。少し瀬戸内海的な部分に
も触れて行きたいと思いますが、むし
ろ、ここにお集まりの皆様方は水産業
界の方ではありません。漁業の専門で
もありません。でも皆様は食べる側、

消費者としてはプロフェッショナルなわけです。全ての人が消費者としてプロフェッショナルです。ですから、「瀬戸内海の地域に住む自分達はどうなのか」、「瀬戸内海という豊かな海、豊かな魚食文化を持つ地域に住んでいる自分自身は、今、何をどう食べて、これからどういったものを食べていきたいのか」、「そのためにはどう行動すれば良いのか」ということをそれぞれがお考えいただければ良いのかなと思います。そういうスタンスで聞いて頂きたいと思います。

報告の内容

1. 水産物へのニーズ変化とグローバル調達の拡大
2. 食品小売業の現状と業態革新
3. 地場流通の復権とローカルSMの意義
4. 沿岸漁業の生き残りに果たす水産物小売の役割

1. 水産物へのニーズ変化とグローバル調達の拡大

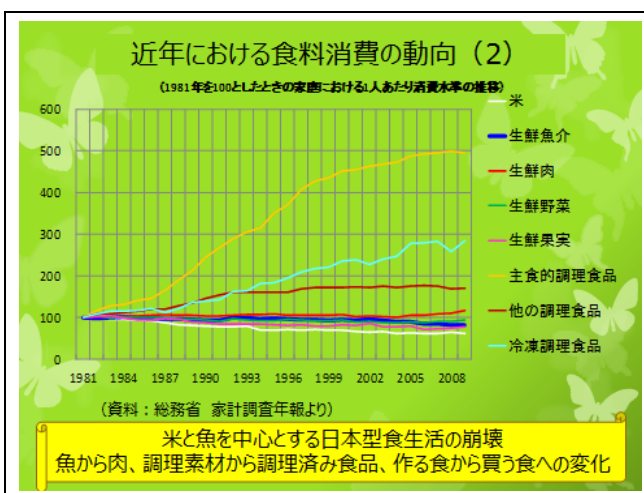
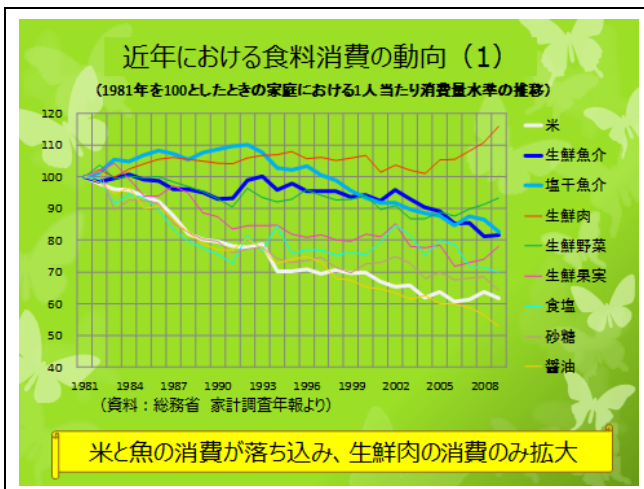


まず、今の水産物の消費動向について、ざっくりとお話をしていきたいと思います。これはちょっと古いのですが、1981年から30年間ほどの食料消費の動向です。消費量を縦軸にして1981年の各食品の消費量を100とした推移です。実は、家庭内での食料消費が落ち込んでおります。それは当然

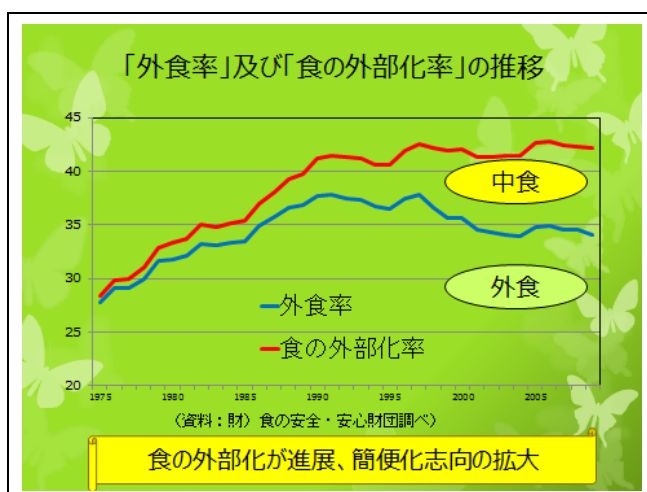
外出、あるいは中食、買ってくるという食が増えているということが背景にあって、ほとんどの食品は大きく100を割り込んでいます。水産物に関して言うと、生鮮魚介は濃い青で、この30年ぐらいで20%減りました。米は4割減りました。米を食べない、魚も食べない。ついでに言うと、果物なんかも大きく減っていますね。100を超えて増えているのは生鮮の肉類だけです。ざっくり言うと日本的な野菜と魚を米と一緒に食べるというような生活から、肉を食べるという生活に変わっています。

今のグラフはこの部分を大きくしたものですけれども、実はさらにもっと違う食べ物が我々の生活の中に入り込んでおりまして、この5倍に増えているのが、主食的調理食品、要するに持ち帰り鮎とか弁当類です。ほか弁当とか、そういうものが5倍ぐらい増えています。

それから、冷凍食品が3倍増えています。要するに家庭内で素材を買ってきて作る、すなわち作る食から買って来て食べる食に変わってきた。食べるという行為が資本主義化されてきた。経済行為になってきた。家庭の中で非経済行為として、思いやりとか喜びとかを持って提供されて、食べる側も感謝を持って食べていたような非経済的な行為である食が、今、非常に経済的なものになってきた。売り買いだけのもの、幾らかってことが大事になってきた。今、そういう食に大きく変わってきております。

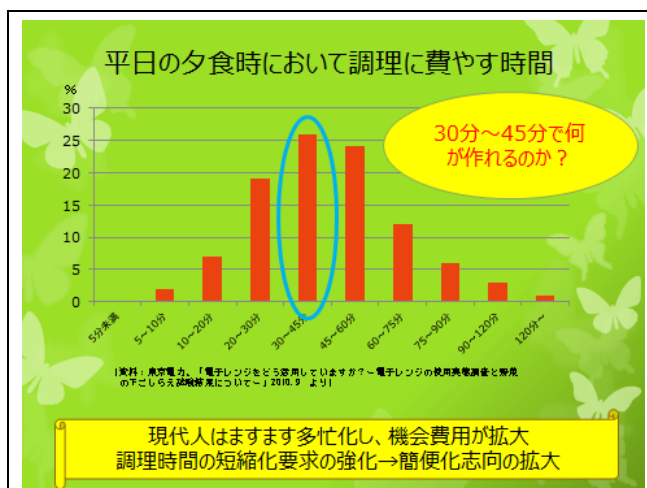


いわゆる外部化ですよ。この図が食料消費支出の中の外食支出の割合。この部分が中食。作ったものを買ってきて食べるというものを中食と言いますが、合わせてこれは外部化率と言います。日本の場合、これが4割を超えて、大体この辺で今留まっている。横ばいですね。この水準、実は40%程度というのは諸外国に比べるとまだまだ低い。これ欧米諸国もアジア諸国ももっとも高いのです。



ですから、この傾向はこれからもどんどん増えると思わざるを得ません。逆に言うと、これまで日本人というのは、海外に比べると、実は非常にユニークで、これだけ生鮮素材を買って家で料理をする民族はいない。それが我々の食文化であるということですね。もちろん瀬戸内の皆様もそうだったはずですが、でも今は分かりませんよ。

どんどん買う食に変わってきました。「なぜか」。それは忙しいことにあります。現代人は忙しい。この図は「平日、晩ご飯を何分で作っていますか」と言う東京電力が行った主婦に対するアンケートです。30分から45分が一番多い。「30分で何が作れるのか」と言う話なのです。逆に言うと「30分ぐらいしか調理に使えませんよ」ということです。

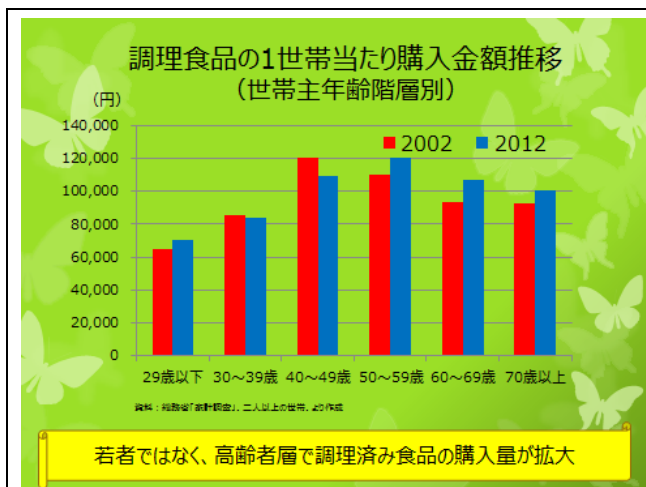


機会費用が拡大しています。時間の価値が上がっているわけです。今、非常に忙しい。女性も社会参加がどんどん増えている。あれもしたいこれもしたい。もっと言うと子供達も忙しいですね。塾に行く、おけいこ事もある。ご飯をゆっくり食べることができません。昔だったら「慌てて食べるな」と言って叱られたのですね。「よく噛め」とか、「100回噛め」とか言われたわけですよ。でも今は逆でしょう。「早く食べなさい」、「遅れるわよ」、「片付かないからさっさと食べなさい」と言って、せかさながら子供もご飯を食べています。

香川県では違うかも知れませんが、一般にはそうなのですね。特に大都市ではそうです。結局、そういう社会環境の中で、食というシーンが儲からないのです。いくらゆっくり食べても。何の得もない。そういう行為が生活の中でどんどん押し込まれていく。簡便化という志向が非常に強くなって来ているのですね。「これは若い人の話だろう」と言ったら、

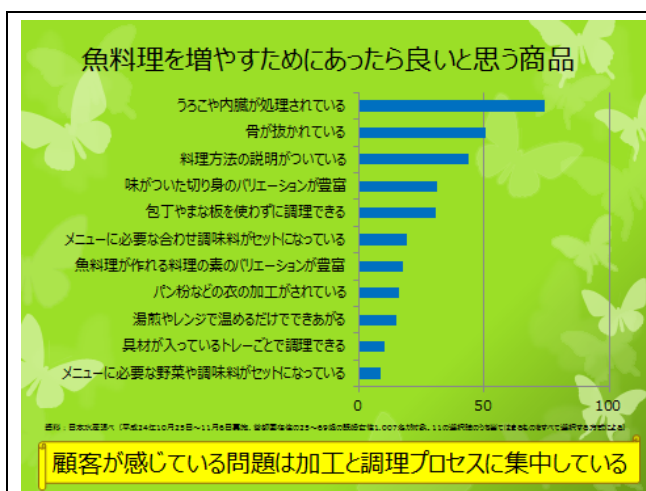
実はそうでもないです。年寄においても同じです。

この図は調理食品の1世帯当たりの購入金額の推移です。この10年間の推移ですね。近年、若い世代よりもむしろ60代、70代で買って食べる食に対する世帯当たりの支出額が大きく伸びています。いろいろな統計がありますが、今、いずれも高齢者において買って食べる食がどんどん拡大しているという傾向が顕著になっています。コンビニの利用もどんどんシニア層に広がって来ています。セブンイレ



ブンに行くと100円で主食的調理食品の冷凍食品がありますよね。ピラフもラーメンもうどんも全部100円で買えます。これは独居老人が拡大しているということが大きな背景ですね。単身世帯の老人は料理を作って食べるよりも、買って食べる方が合理的なことだと思います。そういう形で簡便化という傾向が若い人達だけではなく、どんどんと高齢者にも拡大しております。

「じゃあ、どんな水産物だったらもっと食べてくれるのだろうか」。正直言って、簡便化の中で魚は追いやられるアイテムですよ。「処理してほしい」、「鱗や内臓を処理しているものがあつたら魚はもっと食べるわ」、「骨は抜いておいといてほしいわ」、「料理が分からないから説明も付けておいてよね」、「味も付けといて」、「包丁やまな板を使わなかったら食べるわよ」、何を言い出すのですかこの人達は、と言うよう



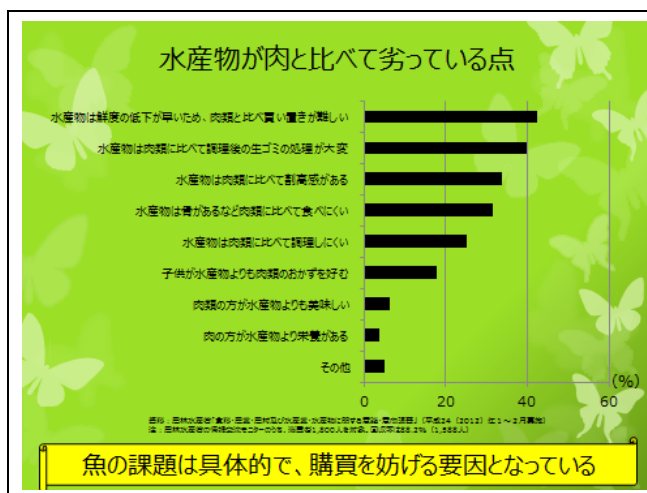
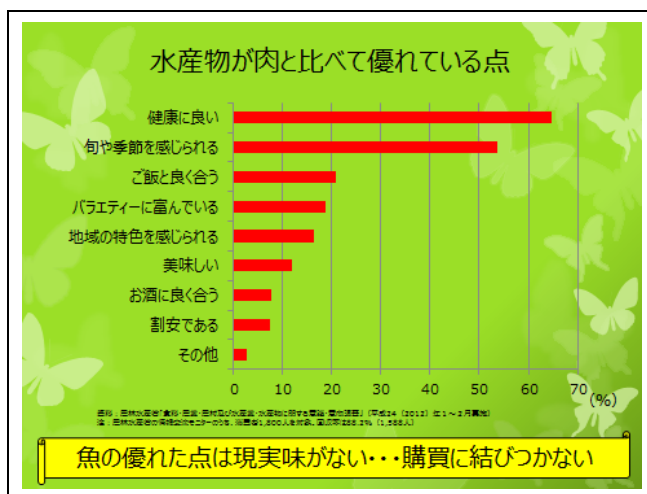
な要求がどんどん消費者から上がってくるのです。今、そういう簡便化に対するニーズが消費者に非常に強くなっております。加工と調理プロセスが問題なのです。「もっと美味しいものが食べたい」とか、「もっと鮮度の良いものが食べたい」とかそういう要求は出てこないのです。

「今あるもので良いよ」。「ただ面倒くさい」。「面倒くさいところを誰かが肩代わりしてよね」。この問題解決、ソリューションが必要で、ここに経済行為としていろいろな加工産業が食い込んでくるわけです。

それはさておき、「魚のどこが良いですか」。500 円とすると、実は良い答えが返ってくるのですよ。水産庁やいろいろな水産団体がアンケートをとって、魚の良いところを聞くと、どんど

んと良い答えが返ってきます。「健康に良いですよ」。「肉より健康に良い。だから魚を食べさせたい」。「旬や季節が感じられる」。でもね。これが非常に抽象的なのです。非常に抽象的。抽象的なニーズは購買行動を生み出さない。頭の中で分かっている、いざ店頭に行って 100 円、200 円を財布から出す時に健康に良いからなんていうことでは買わないのですよ。

逆にデメリットは非常に具体的です。非常に具体的なものが上がってくる。「買い置きが難しい」。「生ごみの処理が大変だ」。「骨があるから食べ難い」。「調理が難しい」。「子供が肉の方が好きだ」。デメリット、マイナス要因を聞くと、非常に具体的な課題が上がってきます。抽象的なメリットと具体的なデメリットを勘案すると、デメリットが勝ちます。結局、これにより購買が妨げられて、今、魚がどんどん買われなくなっております。



結局、簡便化されたものが食べたい。でも、魚は非常に簡便化しづらい。それは魚自身が手間暇かかるアイテムであると言うことで、こういう大きな傾向がある中での簡便化。結局、それを突き進めば外部化ですよね。「もう自分で作るのもいやよ」と言うことで外部化していく。さらに「でも、それは安くなければ嫌よ」と。そんなものありませんよ。「手間暇をかけたくない。さぼりたい。でも安いものが欲しい」。それは質を落とすしかないのです。結局、そういう製品はグローバル調達によって、世界中から最も質の低い安い物を集めてきて、原料にして提供していくしかほかありません。そこに加工産業がビジネスとしてはまり込んできて、さらに我々の食の資本主義化が進んで行く。経済的な食になって行く。それが今の食のトレンドです。

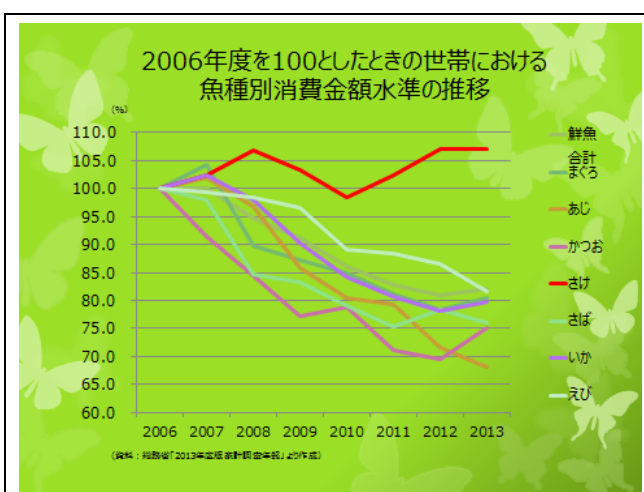
皆様の普段の食生活を顧みていただくと、今、伝統的な魚を伝統的に食べて、そこから魚の豊かさとか喜びを一番得ているのは中高年の「おっちゃん」です。我々です。おじさんたちは結構魚を食べているのですよ。これは酒のつまみとして食べているのですね。外食でも食べているのです。居酒屋でお酒を飲む時に肉より魚を選ぶのですよ。そういう人達はちょっと違うのですよね。だけど一般に若い人達、それから子供達はまさに先ほど述べた方向に行っています。僕達は良い魚を美味しく食べているのかも知れないですけど、子供達は質の低いものを美味しくないものとして、ただ「簡単だよ」という形で提供されています。そして、実際に魚は売れておりません。

図はこの10年ぐらいの魚種毎の消費金額の推移です。2006年を100とすると、やはりほとんど全ての魚種が大きく消費を減らしています。伸びているのはサケだけです。「サケって何や」と思うかもしれませんが、チリ産品の切り身。それから寿司もサーモン。刺身もサーモン。焼き魚もサーモン。何でもサーモン。「今売れているのはサーモンだけよ」という状況です。安いから、食べ易いから、これはかなり危険な状況ですね。

水産物消費の現代的トレンド

1. **簡便化志向** (加工食品企業による簡便化食品の提供)
～効率化・合理化された「食」の提供と消費拡大
2. **外部化志向** (外食・中食産業の市場拡大)
～「作る食」から「買う食」への転換とビジネス化
3. **低価格志向** (量販による安価な定番品大量販売の拡大)
～味ではなく「安さ」を最大の価値として訴求

効率性を追求し、加工化された「食」、安い「食」、簡単な「食」が拡大
その原料は安価で規格化された輸入水産物が席卷する状態



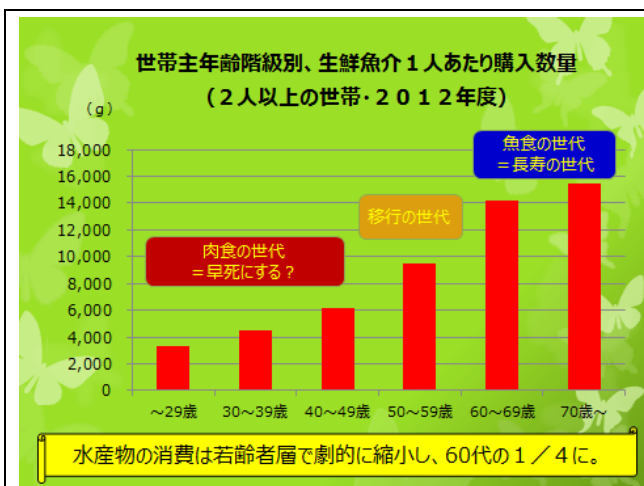


だから、我々伝統的な日本の食文化の最も重要な部分、季節性とか、地域性とか。ローカルティですね。素晴らしさ、豊かさ、変動性、これを表してきたのは水産物ですが、今そういうアイテムがどんどん生活の中から、さっき言ったように資本主義化の波の中で、はじき出されてグローバルアイテムが中心になってきました。世界中どこに行っても、同じものが、同じように、同じような値段で売られています。それが我々食の中核を占める

ようになってきてしまっています。香川では違うかも知れませんが、多くの地域でそういったことが起こってきているわけです。結果、こんなもの欲しくありませんよね。



若者はどんどん魚離れが進んでいます。この図は年齢階層別の水産物消費の世帯、家計における1人当たりの年間購入数量です。これを見ると、60代、70代は非常にたくさん食べています。確かにこの世代は世界の中でも最も水産物を多く消費する世代、そういう人種ですね。そして、私ぐらいの年齢を間に挟んで、20代になると、これまで日本的な食生活だと考えていた水産物消費の1/4程度しか消費をしてい



ません。この1/4という水準は先進国の平均ぐらいです。ですから、この世代が中心になるころにはアメリカも日本も同じ。そういう時代がやってきます。食に関して言うと、20代はもう外人ですよ。外人。日本人ではない。魚より肉を圧倒的に多く食べる。それから米

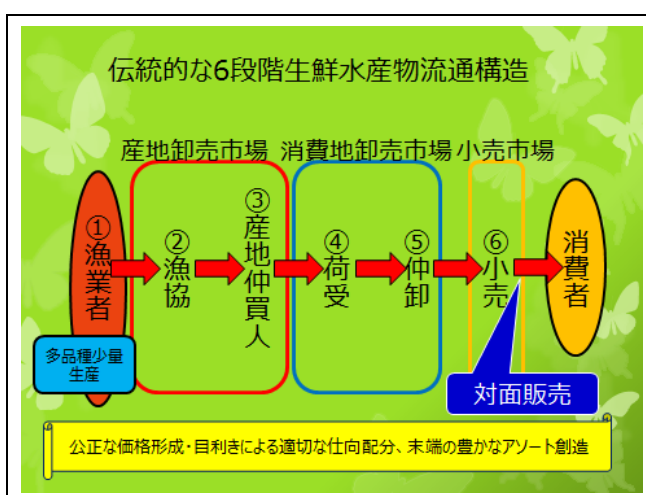
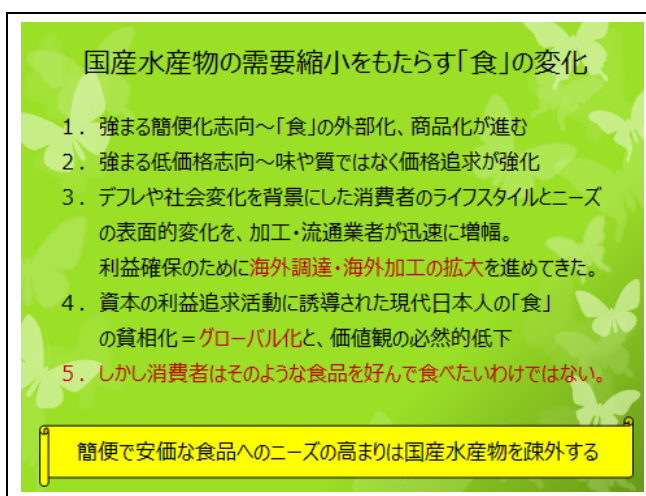
を食べない。パンとか、パスタとか、ラーメンばかり食べている。香川ではうどんでしょうけどね。

もう全く違う食になっています。でも、これは、なかなか東京では見えてきません。なぜなら、平均化されてしまうからです。お年寄りが頑張っているのです、日本人全体で見ると、まだ水産物の消費水準が高いのですよ。でも、この後 20 年ぐらいすると、そのまま右に移行して 50 歳代以上の部分が無くなって行きます。たぶん今の 10 代、それ以下は趨勢的に考えればもっと消費が下ですよ。私はここに危機的な状況を感じます。「なんとかこれを元に、元には戻らないとしても改善する必要があるかな」というように思っています。

この図はざっくりまとめたものですけれども、やはり簡便化が強まってきた。そういう中で安さも同時に求める結果、海外調達、海外加工ですね。「人件費の安い所で加工した方が安くできるのではないか」、あるいは「海外の魚の方が安いのではないの」という形で、どんどん我々の生活の中にグローバル化、これが深く刺さり込んで来ました。

でも私はこう思います。これを信じております。「僕らはそんなものを好んで食べたいわけではない」。「できれば国内の地場、身近で獲れた新鮮な魚をゆっくりと時間をかけて食べたい」。ですが、食べることができないのです。時間がない。お金もない。だからこんなものしか食べられないだけであって、本当のニーズはそうではない。ですから、我々はその表面的なニーズではなくて、もっと真相のニーズをきちんと掴み取って、それに応えるような生産と流通を作り出さないといけないのではないかと思います。

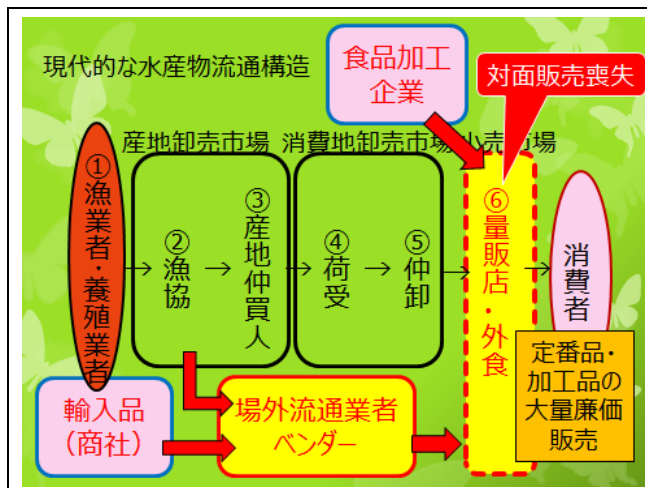
ただし、それは難しい。流通構造に一つ大きな問題点があるのです。これは伝統的ないわゆる 6 段階流通ですよ。日本の社会が作った近代の傑作と言われる素晴らしい洗練された流通機構を生鮮水産物は持っております。ただし、この流通機構は非常に機能が低い。機能が高すぎる。高すぎるとはどういう意味かと言うと、非常に多くの魚種を、非常に短い時間に、非常に的確に扱えて、なおかつ全ての水産物を



刺身で食べられるだけのグレードを保ちながら我々食卓に届けます。そんな機能の流通を持っている国は日本しかありませんよね。

これはやはり、もともとの自然の多様性ですね。瀬戸内海もまさにそうだと思いますが、非常に多様な環境があり、多様な食料資源があり、それを全て使い尽くす。このように多様で豊かで季節感があるから、僕達は季節ごとの食生活を楽しむことができた。いわゆる和食文化を作ってきたことができた。我々は消費者のニーズとして、そういった多様性を求めており、当然、非常に機能の高い流通が必要だったわけです。

ところが、それが壊れつつあるということですね。どこから壊れ始めたかと言うと、小売です。要するに、ここが非常に経済的、資本主義的性格を強めて行きました。1950年代の後半から、いわゆるスーパーチェーンが日本に入ってきて、効率化を大きなテーマにして流通全体を改革して行きました。「より安いものが良いでしょう」と言うことで、要するに価格というものを前面に押し出しながら、日本の流通を変えて行きました。水産物流通でもそうです。



今、日本の水産物の70%は、いわゆるスーパーチェーンといわれる小売業態が販売をしております。そこでは安く売ることによって客を引き付けてきたわけですね。安く売するためには大量に扱うことが必要です。でも、水産物はそんなことはないですよ。水産物はたくさん扱おうとしたら高くなります。一方、工業製品はたくさん扱えば、扱うほど安くなりますね。スーパーチェーンは工業製品の論理を持ち込んで来たわけです。なるべく全体的規模を大きくして、大量一括仕入れをすることによって、メーカーから安く仕入れて、安く売る。そして、たくさんのお客さんに来てもらう。そういうスーパーチェーンがいっぱい出てくると、競争に勝つために、さらに規模を拡大して、メーカーに対する交渉力を強めて、トイレットペーパーとか、歯磨き粉とか、いろいろなものを安く仕入れて安く売る。スーパーチェーンはそれが得意な業態ですね。

このような業態は水産物を売のに全く適していません。要は機能が低いのです。低機能です。ただし、高効率。高効率型低機能流通。工業製品に対しては、これが確かに当てはまります。高度成長期にこういう形態が大発展を遂げて、日本の小売市場を支配するようになってきたわけですね。そこで水産物はある意味、大きくそこからはじき出され、彼らの論理に合うように作り替えられてきました。多種多様なものを扱うのはコストアップ要因である。鮮度管理にはコストがかかる。なるべく少ないアイテム数をたくさん売るのが合理的でコストが下がります。だからアイテムの絞り込みをどんどんやるし、生ものよりは冷凍品の方が楽だし、そういう形で食の質というものを犠牲にしながら、効率化を進めてきました。結局、それは輸入品ですね。卸売市場を通らない、いわゆる場外流通。それから加工食品ですね。こういったものをたくさん扱って、消費者に提供していくことで、いわば定番品、それから加工品。これを単に安く売る。本来、消費者はそんなものを食べたくないのだけれども、それしか選択肢が与えられない中で、この30年ぐらいで自分達の食生活を大きく変化させられてきたわけです。

もちろん、我々、消費者のサイドも時間がないから簡便化を求める。こういう傾向がもちろんあります。それから日本の漁業生産も、その中でどんどん減退し小さくなって、グローバルな調達が必要な供給力しか、今、維持できなくなりつつもありますが、一番大きな問題はここですね。それによって大きく変わってしまった。

さらに今の不況下において、その傾向が強まっているわけです。デフレ下で、さらに価格訴求をしたい。今、どの大手スーパーチェーンも非常に多くのアイテム数の削減、それからもっと言うと、不採算店舗の削減を大きく始めましたね。徹底したコストダウンを進めつつある中で店頭は疲弊しています。

実は小売りの現場は「もういい加減にしてくれ」という状況なのですが、全体的経営を考えると各店舗に非常に大きな犠牲を強いるようになっていきます。大きなスーパーチェーンは組織の中で相当矛盾が出てきています。だって店頭では消

流通・小売が変化する理由

1. **末端消費の変化・・・都市化の進展**
～簡便化志向・外部化志向・低価格志向の強まり
2. **生産・供給の変化・・・調達のグローバル化**
～国内生産の減退、安価な食料品の輸入拡大
3. **流通主体の変化・・・合理化と資本主義化**
～合理化による利益追求、IT技術の導入、規制緩和の利用、余剰資本の流入

流通企業はグローバル調達を利用して、消費者ニーズ変化への対応と経営合理化を推進

不況下における大規模量販店の動向

- (1) デフレ下においてさらに強まる価格訴求
- (2) 販売**アイテム数**の更なる削減と絞り込み
→生鮮品から取扱容易な加工品へのシフト
- (3) さらなる規模拡大と徹底したコストダウン
- (4) 商業集積としての展開～**S C化**、**Su C化**
- (5) **中間流通の排除**と直接仕入れの拡大
- (6) 本部集権的体制の強化と**店頭の疲弊**

徹底した大規模化と効率化追求によるデフレ対応型の経営維持戦略→管理強化の一方、店頭では矛盾拡大

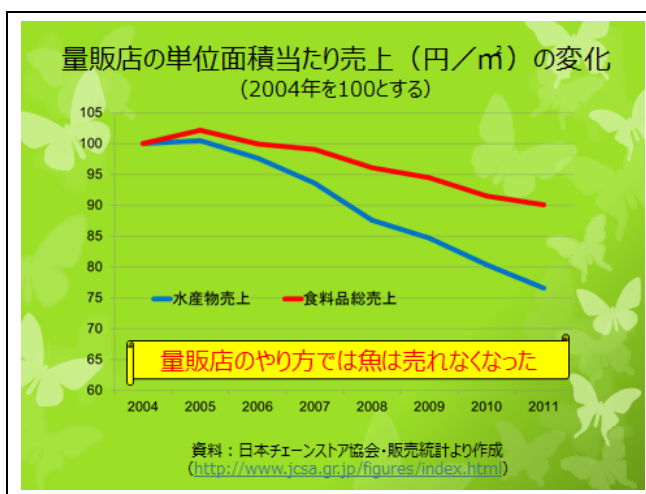
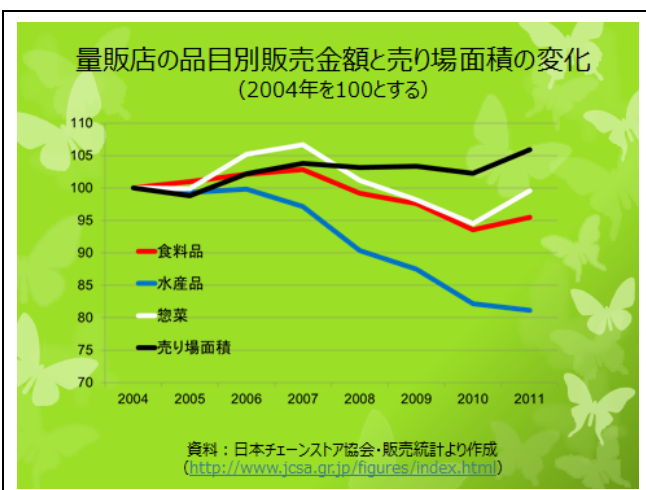
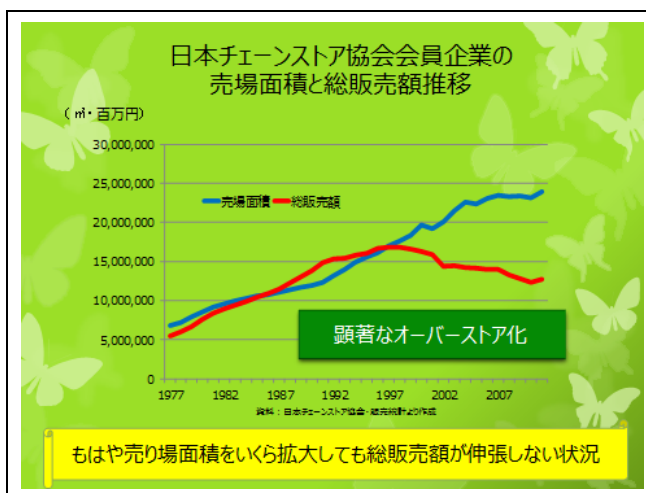
費者はそんなものを欲しくないわけだから。食べたくないのですよ。このようにしてスーパー離れが起こって来ました。

この図はチェーンストア協会、大手のスーパーチェーンが加盟している協会ですけれども、協会企業の売り場面積と販売額の推移です。売り場面積は今でも伸びています。ところが総販売額は落ちているのです。もはや売り場面積をいくら拡大しても、売り上げは伸びない。コストばかり上がって売上金額が落ちる。当然、赤字化します。今、イトウヨウカ堂もイオンも去年からずっと赤字続きになっています。

特に水産物売り場はひどいですよ。売り場面積が上がっているのに対して、食料品は 95%。5%ぐらい落ちています。水産物はもう 2 割も落ちています。

スーパー全体の売力が弱っているのですが、特に水産物を売る力が弱っています。そういう中で貧すれば鈍するで、儲からないと、どんどんアイテム数を絞り込み多様性を捨てて、確実に売れるサーモンばかり売って行きます。そうすると、多様性が無くなり、つまらなくなり、瀬戸内海なのだから、北海道なのだから、鹿児島なのだから分からない売り場ばかりに日本中が変わって行く。今、そういう状況にあります。

このまま行くと、我々の持っている食文化、瀬戸内なら瀬戸内の食文化、それから瀬戸内海の漁業。これも守れません。小売が売ってくれないからです。小売業が地元の魚を売らない。面倒くさいから売らない。コストが上がるから売らない。そういう態度を取ると、いくら漁



業者が頑張って地元の本当に価値のある魚を獲り、流通業者がそれを新鮮なまま一生懸命流通させようとしても、それを売ってくれない。消費者の手元には届かないです。あるのに届かない。両端が壊れて行きます。消費も壊れるし、生産も壊れます。で、その後、流通自体も壊れてしまいます。誰も得をしない。そういう状況が今起こっています。

その中で、実は消費者の方がNGを突き付け出した。いわゆる大手の総合スーパー、今、これは売りがダウニングしているのですね。逆に注目したいのがローカルな食料品スーパーです。今、結構これが元気です。

統計が毎年出ないので、ちょっと古い統計なのですが、この表は全国全てのチェーン店の売上げを合わせたもので、経常利益率が高いスーパーチェーンを順に並べたものです。すると、上位は全部ローカルな小さなスーパーなのです。上場企業のイオンとかヨーク堂はほとんど利益を出せていない。今、そういう状況が全国で見られ始めました。要するに、ローカルスーパーが大手のスーパーに負けないために、大手がやらないことをやる。生き残るためにです。それは何かと言うと。昔に戻ることです。いわば地場の物を集めて小商圏の顧客にきっちり売って行く。そうすることによって、非常に大きな利益を出して行こうとしています。今、ローカルスーパーが復権をしてきたわけです。

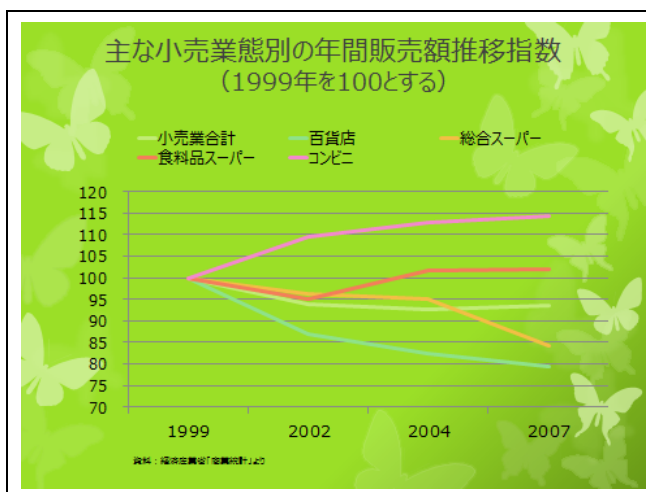
既存大規模量販店による水産物小売の失敗

1. 価格訴求中心の、水産物に不適切なMD
2. 量販店の論理・オペレーション上の都合による徹底したコストカットと対面販売の排除
3. 強まる集権化と並行した担当者の意欲不足
4. 本部主導の低質・低価格商品中心の調達

↓

水産物売り場の魅力が喪失・販売力低下とロスの発生
→ 調達価格の引き下げ要求強化 → 輸入品の拡大

このままでは食文化と日本の漁業を維持できない



GMSとローカルSMの「経常利益率」ランキング

順位	店名 (所在地)	09年度売上 (百万円)	経常利益率 (%)
1位	オオゼキ (東京)	70,836	7.4
2位	アリス (広島)	62,695	6.8
3位	タチヤ (愛知)	12,597	6.7
4位	サンエー (沖縄)	136,999	6.5
5位	マルサス (大阪)	25,852	6.4
6位	成城石井 (神奈川県)	43,347	5.5
7位	オーケー (東京)	215,841	5.3
8位	丸久 (山口)	79,484	4.9
9位	大島屋 (岡山)	73,451	4.8
10位	マルズ (札幌)	114,837	4.4
11位	福家 (徳島)	44,967	4.4
12位	オボノ (山梨)	71,319	4.4
13位	ベルク (埼玉)	106,727	4.3
14位	山崎マルカ (岡山)	125,136	4.3
15位	ベルクス (東京)	45,476	4.2
68位	ユニー	1,134,427	1.7
91位	イオンデール	1,850,301	0.9
120位	イトーヨーカ堂	1,387,831	0.3
128位	ダイエー	976,815	-

日本食料品小売業協会 09年度発表

経常利益率はローカルSMがはるかに高い

大手スーパーがこれまでやってきたことは生産性のない低価格化なのですよ。生産性向上がないままに、単に安いものを見付けて売る。あるいは産地を買い叩いて安く売る。これで香川の養殖業者もだいぶ痛めつけられてきました。

彼ら自身が生産性を上げて、安く売ってきたわけではないのですよ。安い物を探して売っていただけ、あるいは安くさせて仕入れていただけです。今、そういったものは限界に来ていて、これ以上安くできない。安くできない限り、大手スーパーの魅力はないわけですね。価値を提供していないのです。価値競争をやってこずに価格競争ばかりだったからです。今、このビジネスモデルは破綻してきました。

一方で、今、求められているのは需要を創造するデフレ対抗型の競争です。価値競争ですね。価値の競争というものとは規模に左右されません。価格競争だと規模のでかい方が勝ちますが、価値の競争局面だと規模が関係ない。むしろ、規模が小さい方が取り組み易いのです。イオンとかヨウカ堂とかはでかすぎて、小回りの利いたきちんとした売り方がもうできません。むしろ、20店舗、30店舗ぐらいのローカルなスーパーチェーンが、より狭い空間で、香川県なら香川県という狭い空間で、地域の顧客ニーズに合った顧客密着型の小売業を営むことで支持を得つつあります。

	地方スーパー	09年度売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	経常利益率 (%)
★1位	イオン北海道	166,198	2,023	1.2
2位	三和(神奈川県)	143,762	3,538	2.5
3位	サンエー(沖縄県)	136,999	8,962	6.5
4位	ダイヨー(鹿児島県)	126,830	2,253	1.8
5位	山陽マルナカ(岡山)	125,136	5,352	4.3
6位	マルズ(北海道)	114,837	5,092	4.4
7位	経営SM(大分)	110,971	1,593	1.4
8位	エコス(東京)	109,971	245	0.2
9位	エコーデパート(東京)	108,690	3,193	2.9
10位	ヤマダ(愛知)	107,650	490	0.5
11位	ユニバース(八戸)	98,211	3,532	3.6
12位	革新(新潟県)	97,219	3,169	3.3
13位	アオキスーパー(愛知)	89,935	1,937	2.2
14位	とびせん(群馬県)	89,647	348	0.4
15位	ヤマザワ(山形)	89,621	2,307	2.6

※食品部分は、経常利益率が2%以下の企業
★はGMSであるイオンとユニバースとは全く別業種

日経新聞調査/日本の小売業調査09年度より

ローカルSMは好業績を上げている企業が多い

GMSではなくローカルSMに期待する理由

1. 国内市場における市場均衡条件の喪失
～所得の伸び悩み・減少
～人口の減少傾向
～非所得要因による消費の縮減
・嗜好の変化 ・消費のための時間不足
2. デフレ適合型戦略の進行とその落とし穴
～生産性向上なき低価格化は単なる消耗戦を招き、産業の崩壊を招く：**GMSの退潮現象**。
～低価格化は高価格品を代替するのみで、需要拡大＝産業の活性化に結びつかない。
～途上国の賃金上昇とともに低価格品の供給はストップするのでこの**ビジネスモデルは破綻**する。

3. 価格競争だけではなく、品質、品揃え、立地、サービスなど、消費者に対する**多面的な価値の提供**を巡って競争したほうが優位となる状況も一部に出現。
4. 消費者の潜在的ニーズや長期的なトレンドを的確に捉えた、**需要を創造するデフレ対抗型の競争戦略**が必要～**価値の競争は規模に左右されにくい**。
5. 都市への人口再集中が進み、かつ高齢化も同時並行で進む。→都市**生活密着型経営**展開が小売業態にとって重要となる。
6. 欧米型の効率追求型経営展開がストップし、日本的な**狭い空間での生活密着型サービス産業化**が進む。

「食」の価値観を取り戻すチャンス到来と考えるべき。
小さな生産と小さな消費の人格的結合をビジネス化するには、
地場流通に基盤を持つローカルSMの方が取り組みやすい。

今、地場産品取扱いの強化ということがスーパーの生き残りの大きな課題になってきておりまして、これは小さなスーパーほど取り組み易い。大きなスーパーは非常に取り組み難い。なぜなら、大きなスーパーはローカルな産地とか、ローカルな流通とこれまで関係を作ってこなかったからです。むしろ切り捨ててきた。

下剋上。今、下位の者が上位の者を倒す下剋上の時代へと向かっています。これに大手はPB（プライベート ブランド）で生き残ろうとしていますが、こんなものはこれまでやってきたことの延長戦上ですね。不特定多数の人を相手に大量に売って行くというようなものです。こういったものでは駄目だという方向があるにもかかわらず、相変わらずヨウカ堂もやり続けていますよね。

産直型取引の現代的 2 型

1. 生鮮PB商品の拡大

～契約農家、契約養殖業者の囲い込みと専従化
～飼育法や使用餌料の指定とブランド化
→全国チェーンGMSなど大規模量販店が得意とし、全国共通商品として、大量供給に取り組んでいる。

2. 地場産品取扱いの強化

～地元産品の地元卸売市場からの調達拡大
→ローカル S M が得意とし、各地区の有力な流通企業が地域性を取り入れた販売に取り組んでいる。

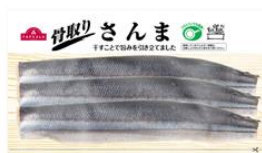
イオングループの P B 商品 「TOPVALU」シリーズ



イオングループの P B 商品 「TOPVALU グリーンアイ」シリーズ



イオングループの P B 商品 「TOPVALU Fast Fish」シリーズ



イトーヨーカドーの P B 商品 「顔が見える食品。」シリーズ

カンパチ（鹿屋）・マダイ（紀北）・ブリ（天草）・ヒラメ（大紀）
・トラフグ（佐世保）・クロマダ（熊野・飯）・ギンザケ（石巻）
・ワカメ（田老）、ホタテガイ（野辺地）の各指定生産者の製品を P B 化し、独占的に販売している。



生産者とともに。
イトーヨーカドー

「顔が見えるお魚。」は、
産地直営の方ひとりと協力して、
安心・安全でおいしいお魚をお届けします。

（イトーヨーカドー H P 20 型用 <http://look.ito-yokado.co.jp/sao/sakana/cats30n.php>）

そうではなくて、地場産品を取り扱う、いわゆる地産地消型のマーチャンドライジングです。これが大事です。これにはローカル スーパーマーケットに有利性がありますよ。代表格がこの香川県の新鮮市場木村ですね。新鮮市場木村は日本中でも非常に注目されています。私も 2 回ほど新鮮市場木村の調査に来させていただきました。

このスーパーの良いところは、やはり地場流通特化型ですね。この写真は

地場産品取扱の強化

- 1. 地産地消型MDの展開**
 - ①組織型～**地元漁協等とSMの提携**（地場産直）
～**地元卸売市場とSMの連携**（地場流通）
 - ②店舗型～生産者直売コーナーの設置
（水産物でも道の駅や直売所で拡大）
2. 地元商圏顧客のローカルなニーズに対応
3. 低い物流コストによる収益性の拡大
4. 小ロットだが継続的であり、**成長性よりも安定性を重視したMD**となる。
5. 鮮度感や親近感が醸成され、売り場の魅力を拡大

集権化・標準化という既存のオペレーション見直しが必要
 地域の生産と消費に密着したローカル S M に優位性がある



野菜売り場ですが、市場から朝持ってきた野菜をそのまま、箱のまま置いて、香川産、香川産、香川産、香川産というように地元のものを一番鮮度良く、地元の消費者に届けるようにしています。

実はこの野菜売り場の奥が本当のスーパーの売り場になっていまして、そこは普通のスーパー同様にきれいにきちんと小分けした包装で、コストをかけて売っております。その外にこのような何と言うか、朝市風の売り場を設けて、より安くより新鮮に提供しています。だから、「きめ細かい包装が要らないよ」、それから、「細かく切って、細かく分けて売っていない。ガバットくれよ」という客であれば安く買える。新鮮に買える。



魚も同じで、市場から持ってきたまま、トロ箱のままで売ります。ただし、売り場には

対面販売が必要です。人間がいてきちんと説明し、なおかつ、調理サービスを伴いながら販売しないときちんと売れません。



これは香川産のメバル。カサゴですね。一箱 780 円です。非常に安い。でも、普通、こんなにいませんよ。こんなにいません。でも、これを一匹ずつにして売ると高くなってしまいます。例えば、近所のおばちゃんたち、5 家庭ぐらいで一緒にこれを 1 箱買えば、非常に安く買えるわけですね。

そこは消費者に「ちょっと工夫してくれよ」と言うことです。消費者に「時間をかけてくれよ」と言う提案です。嫌な消費者は来なくて良いのです。ここは割り切りですね。割り切りです。選択肢の提供ですよ。こういったことが嫌な人は大手スーパーに行って買えば良いのです。でも、「時間があるよ」と言って、「美味しい魚を食べたいよ」であれば、こういうお店に行って、このようなものを買えば、お得な買い物ができる。安いですよ。本来、魚って本来安いのですよ。安く買えるのです。こういう売り方であれば。地元の物を地元に応じた形で届けるのであれば、こういった価格で提供して行けます。





そこに顧客がまた戻ってきました。要するに魚屋的なオペレーションを近代的なオペレーションにうまく取り込む。今、これに成功しているスーパーが全国でどんどん伸びています。消費者にとって魅力があるのですね。ですから魚を買うならここに行って買うようになるわけです。

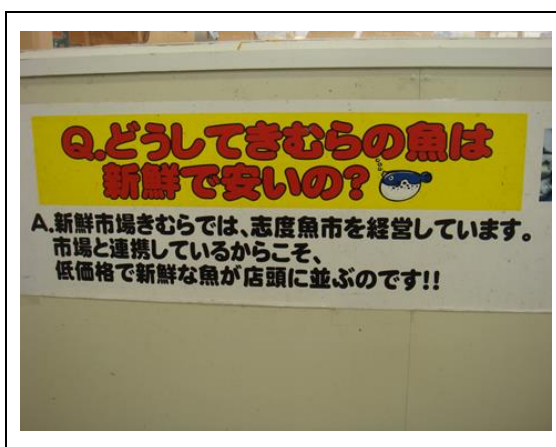
ご近所のおばちゃん達と一緒に連れだって買いに来る。それから業務筋も市場に行かずにここから調達します。市場に買い出しに行くより、ここで買った方が良い物を安く買えます。



香川県産。香川県でないなら、せめて四国内。そういう地元志向ですね。正直こんな小魚は東京に出しても売れません。値が付きません。でも、地元の人にとれば、価値があるものなのですよ。

価値って何かということを良く考えてみる必要があります。不特定多数の人を対象にしていると価値が見えてきません。でも、ローカルなあるお店のその店舗の周辺にいる、おそらく2万人ぐらいの商圈なのですが、その人達のことだけを考えると、やはり非常に際立った尖った売り場作りができて、ニーズの高い売り場作りができる。価値が高くなる。すると顧客が集まる。ビジネスとして成立するのです。

お店の中ではちゃんとパックしたものが売られておりますが、それも基本的には香川県産。地元の物を中心に売って行く。商品化できないようなものも手間暇かけて商品化し、地元のお爺ちゃん、お婆ちゃん達が食べたいような、昔食べていたような小魚をきちんと売って行きます。



大手スーパーではやってくれないようなきめ細かい商品化。惣菜もそうです。小魚の惣菜化ですね。それもどんどんやって、簡便性も確保してやる。でも輸入魚ではない。皆が昔から食べてきた地元産のものを使って、皆がこれまでやってきた調理方法で惣菜にしてあげる。「コンビニの冷凍食品ではなくて、こういったものの方に価値があるでしょう」。「ちょっと高いけど美味しいでしょう」。「美味しい物が食べたいのじゃあないの」そういう提案ですね。



瀬戸内的な地元ニーズを重視し、小商圈に割り切って、地元の目の前のお客さんだけを満足させる。そういう商売の原点に立ち返り、ローカルなニーズを汲み上げて、そのニーズを実現するために、それぞれのお店がチェーンオペレーションをやっている、各お店が個別仕入れをします。だって、高松市内でも1Km ずれるとお客さんが違うのですよ。それに合うものを売らないと売れません。そのためには個別仕入れをやる。そういったことをきめ細かくやる。コストがかかります。面倒くさいです。でもお客さんはたくさん来ます。だから売れます。だから、良いものを価値あるものとして売る。それを安く売っても、原価がもっと安いのですから、価値で利幅を生み出すことができます。このようなビジネスモデルを作っていく。そういう地元密着型のローカルなスーパーマーケット。今、これが全国でいろいろなところでできています。



新鮮市場きむらの特徴と競争力

1. 徹底した労働集約化における差別性の創出
2. 圧倒的な品揃え、**瀬戸内的な地元ニーズの重視**
3. 対面販売と店頭調理の拡張・・・サービスで売る！
4. 惣菜化・寿司化への展開における機械化と専門化
5. **箱売りによる鮮度感**→ハイブリッド型MDの実現
6. **個店経営と個別仕入れの重視**→分散型仕入れ
7. **卸売市場との密接な関係性**・・・産地市場の経営
(地場産地との市場を経由した間接的連携強化)

地元顧客のニーズに対応した品揃えと惣菜化が購買を実現
卸売市場との関係深化が差別性を産む地元密着型SM

これは鹿児島県の例ですが、今、既存のスーパーから、お客様がこのスーパーチェーンに押し寄せております。地元の物を売る。鮮度良く売る。手間暇かかっても良いのです。実は皆が皆、簡便化を求めているのではないのですよ。暇な人もいる。特に中高年のおじさん達、結構暇だったりするのですよね。料理したいのですよ。「したい」「じゃあ、させて上げましょうよ」。あえて素材で売って行く。

でも、それだけでも駄目なのです。だから、鹿児島県でも大手のマックスバリューとかイオンがいっぱい攻めてきています。大手と



このようなローカリティ溢れた売り場が共存して行く。それによって、我々消費者が選択肢を得て、一人の人が平日はマックスバリューで買うけれども、土日はこういったところに行って「たまにはゆっくり魚料理でも作ってみようか」と、そのようなことができる生活の豊かさを我々に提供していますね。





これで良いのです。これで良いのですよ。魚はそんなものなのだから。毎日魚を食べながら僕も言いませんよ。こんな日は鳥肉を食っとけば良いわけです。だから、うまくいろいろな食べ物を組み合わせて、最適化をして行くのが消費者にとって豊かな食生活なので、一辺倒だったらいけない。簡便化一辺倒だったらいけない。

一方、非常に不合理で不便な面もあります。実は、このスーパーは日曜・祝日が休みなのです。なぜなら、魚市場が休みですから、「新鮮な魚が提供できなかったら魚は売れないよ」。それでも消費者は満足しています。皆、午前中に買いに来ますよ。魚を買いに。



不便でも圧倒的な鮮度、美味しさ、価値を提供するとそれでビジネスは成功する。今、そのような大手に対抗する非常に小さなスタイルの価値ある小売が全国で増えてきました。特に瀬戸内海ではそうだと思うのですよ。多品種少量消費なのですね。いろいろな細かいごちやごちやしたものをちょっとならずつ食べて、それを季節毎に食べるものをどんどん変えて季節感を味わう。いろいろな魚の味を味わう。1年間を通して、水産物だけでも恐らく200種類のアイテムを食べる。それが我々の食文化であり、

鮮ど市場の特徴と競争力

1. 対面販売の強化
→声かけとコンサルティング、店頭調理サービス強化
2. 個店経営の徹底→地場流通を利用した個別仕入れ
3. 鮮度への徹底したこだわり
→休市日の休業、午後の品切れ、短時間営業
グロサリーの非販売、盆正月の休み

不便でも圧倒的な鮮度を提供することで、水産物の鮮度に価値をおく顧客が強く支持している。魚好きな顧客をすべて獲得

食の喜びですね。マグロだけが美味しいわけではない。サーモンだけが美味しいわけじゃない。マグロもサケもイカもタコもエビもサバもアジも、いろいろなのがあって初めて水産物は価値がある。

それを提供するためにはアソート、品揃えが大事です。品揃えを提供してくれる小売店こそが大事で、それが我々にとってのブランドなのですね。今、特定の魚のブランド化って結構やっていますけれども、あんなものはほとんど意味がない。成功していません。だって消費者にとって、そんなもの求めていませんよ。僕らはいろいろなものを食べたいのですよ。ある一定の魚だけを食べたいわけではないですよ。

それをきちんとやる。しかも、その地域の消費者の欲しいもの、食べたい多品種少量アイテムの提供。それをきちんとやるのが、今、伸びているローカルなスーパーであって、それによって地域の食文化がきちんと維持されるし、地域の沿岸漁業が維持される。

結局、私が最後に言いたいのは、香川は香川、鹿児島は鹿児島でそれぞれ地元の魚を短い流通チャンネルで、なおかつ、きちんと扱うローカルな地場流通。その窓口としてのきちんとした地元密着型のローカルな小売店、スーパーですね。それと食文化を愛し、これからも美味しい魚を選んで買おうとする賢いスマートな消費者。この3つは運命共同体で、どれが欠けても全て壊れてしまいます。

全体構造をきちんと守る。それで我々消費者も豊かな食生活をこれからも送れるし、子供達にも我々がこれまで食べてきたような美味しい魚を残してやれるのだと思います。だから、我々は店を選んで、魚を選んで買う。ちょっとくらい高くても美味しいものを食べる。食いしん坊であれというのが、私が最後に言いたいことでございます。

すみません。ちょっと時間が延びましたが、これで終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

[本城先生]

佐野先生ありがとうございました。私達は流通をあまり勉強したことがないと思います。獲る方とかそういうことばかりに眼が行っていて、今日は久しぶりに興味深いお話を聞かせていただきました。どうぞ、ご質問等がございましたら、お願いいたします。

スーパー木村も出てきましたよ。地元の多田先生どうですか。

水産物の魅力を発揮するためには？

1. 水産物消費の特性は多品種少量消費にあり、小売店頭における**アソート（品揃え）**にこそ価値がある。
2. **地域性**や季節性のあるもの、高品質で高価なもの、低品質で安価なもの、など多様な特性の商品を多様に消費することが、日本における水産物消費の「良さ」であり、誇るべき文化である。充実した変化に富んだアソートを末端で実現することが必要。
3. アソートの中から、顧客ニーズに合うものを的確に取り出し、情報や調理サービス等の付加価値をつけてその**価値を最大化するのがプロによる対面販売**である。水産物小売は製造販売である。

多品種少量消費の本来的な消費スタイルに向き合うことが大切

[多田先生]

佐野先生のお話を聞いていると、完全に引き込まれてしまって、疑問が沸いてこないのです。

実は僕、スーパー木村の話を佐野先生から初めて聞いて「ああそういうものか」と思ったのですが、結局、香川県はスーパー木村ですけど、鹿児島はなんとかスーパーというものがあって、さっき各府県でそういうのが増えてきているとおっしゃいましたけれども、いつかこのようなスーパーが大手スーパーと入れ替わることがあるのですかね。香川県ならば大手スーパーのマルナカやマルヨシセンターなのですが、やはりある程度は取って代わるのでしょうか。今、スーパー木村が香川県に 20 店舗ぐらいあるのですか、それですうっと走れば、一応、飽和しているのですかね。

[佐野先生]

小売店って面白い業種・業態でね。コンセプトによりますけれども、一般的に言うと、ですね。やはり半径 2Km 位の圏域が商圈で、だいたい 5 千人から 2 万人位なのですね。今、オーバーストア傾向になっており、店舗がぎっしりと立地していて、隙間のない状態でスーパー木村はマルナカさんとかと対抗するために、こういった売り場作りをしています。

実は、先々週ですかね。マルナカの前の社長ですが、今、イオンの PB トップバリューの社長になっていると思うのですが、鹿児島に来られました。それからイオン九州のトップや水産部門のトップ、そういった人達ともいろいろ話す機会がありました。実は、このことを大手も分かっているのですよ。変わりたいと思っているのですね。地場流通を取り込みたい。何とかしてうまく取り込みたい。

先週、新聞に載っていましたが、ちょっとイオンの話ばかりしますが、フライドフッシュと言いまして、全漁連と提携して沿岸漁業が獲った国産の質の高い魚をイオンの目玉商品として扱って行きましょうという形で、一部取り込みを始めました。何とかして大手は大手なりに、この価値競争の局面を売り場に作り出したいと思っていて、非常にシビアな競争をしていますよ。彼らもこのようないろいろなローカルのスーパーを視察し、良いところを学び取り、それを自分たちに生かして競争に勝とうと考えています。

だから彼らのオペレーションの中で、これがどこまでやり切れるかということなのですが、私は非常に難しいと思っているのですね。それは、このような売り場では人間が売るので、システムとか設備が魚を売っているわけではないのです。こういう地域密着型のきめ細かい多品種少量型の、しかも生ものですぐに腐って、価値も非常に分かり難い、食べ方も難しい、調理も難しい、非常に分かり難いでたらめな水産物アイテムをきちんと売るのはプロがいないと駄目ですよ。プロが。専門家が必要です。売り場に専門家が必要です。

この手のローカルスーパーは正社員比率が非常に高いのですよ。売り場に 5 人ぐらいのプロの正社員がいて、いろいろなサポートを消費者にしてくれます。だから僕らはこんなややこしいものを買うのですね。ところが、大手スーパーがそれをやろうとすると、何百人もの専門家が必要がありますが、これまで彼らは社内でその手の人材育成をしてこなかったのです。管理がうまい人はたくさんいるのですが、魚の専門家はいません。ということは、売り場作りができない。それから何百店舗も仕入れようとする、仕入れができません。結局、僕が見ているとやはり 20 店舗から 30 店舗が、ある意味、そういう地元密着型で価値あるものを非常に丁寧に価値ある価格で提供する、価値競争の局面で生き残れるのはそのぐらいが適正規模の小売だろうと思うのですね。

だから僕は、おそらく今後、ますますローカルスーパーが力を付けていくのだろうと思うのです。問題はむしろそっちでね。例えば、北九州にハロデーという同じようなスーパーがありますが、大きくなりすぎるのですよ。要は、経営者は大きくしたいわけですね。景気が良い。どんどん客が来てくれる。どんどん店を出したら良いということで出していく。すると、オペレーションがうまくいかなくなります。仕入れがうまくできない。人が足りない。そこで売り場の質が落ちて行く。客が離れる。だから経営者の禁欲的な行動が非常に大事。これで良いのだと。俺たちはこの地元でしっかりと地域のお客さんとだけ、うまくやっていけば良いという非常に禁欲的な行動原理が必要で、それを意識しているスーパーも実はあります。「20 店舗以上うちは出さない。「これで良いのだ」と、「その代わり地域の一番店として、地域の人々と一緒に一生永らくこれからも生きて行くのだ」と。だから、資本主義的な経営展開というより、むしろ共同体的な経営、ビジネスモデルというのが、そこで必要とされているのだし、それこそがこれからの持続的な、特に水産物に関しては持続的な生産・流通・消費を作る上で、共同体的なビジネスの方に優位性が出てくる可能性があるのかなと思っています。

[多田先生]

ありがとうございました。

[本城先生]

ちょっと時間が詰まってきました。また後で聞く時間があればということで、次の講演に移りたいと思います。佐野先生どうもありがとうございました。