

座 談 会
水産物取扱いにおける
水産業の動向と現代の特徴

第 **588** 号
(第 50 卷 第 12 号)

編 集 一 般 財 団 法 人 東 京 水 産 振 興 会
発 行

日本漁業は、沿岸、沖合、そして遠洋の漁業といわれるが、われわれは、それぞれが調和のとれた振興があることを期待しておるので、その為には、それぞれの個別的な分析、乃至振興施策の必要性を、痛感するものである。坊間には、あまりにもそれぞれを代表する、いわゆる利益代表的見解が横行しすぎる嫌いがあるのである。われわれは、わが国民経済のなかにおける日本漁業を、近代産業として、より発展振興させることが要請されていると信ずるものである。

ここに、われわれは、日本水産業の個別的な分析の徹底につとめるとともに、その総合的視点からの研究、さらに、世界経済とともに発展振興する方策の樹立に一層精進を加えることを考えたものである。

この様な努力目標にむかつてわれわれの調査研究事業を発足させた次第で冊子の生れた処に、またこれへの奉仕の、ささやかな表われである。

昭和四十二年七月

財団法人 東京水産振興会
(題字は井野碩哉元会長)

目次

座談会

水産物取扱いにおける水産業の動向と現代的特徴

第五八八号

開会の挨拶

一 自己紹介

二 関連調査研究事業の紹介

三 討議Ⅰ…商圏顧客のニーズを反映した地域密着型MDと個店経営志向の重要性や課題について

四 討議Ⅱ…地域密着型MDを保証するための、水産物の調達先・パートナーとしての卸売市場の重要性や課題について

五 討議Ⅲ…顧客の嗜好に合わせた対面販売、インスタ加工・調理の重要性や課題について

六 討議Ⅳ…優秀な人材の確保・育成の重要性やその困難性について

七 総合討論

81 67 46 30 11 5 3 2

座談会

水産物取扱いにおける

水産業の動向と現代的特徴

鹿児島大学水産学部 教授

佐野 雅 昭

一般社団法人全国水産卸協会 副会長

岩瀬 一 雄

株式会社ランドロームジャパン 水産バイヤー

齋藤 仁

有限会社フード・サポート 代表取締役

細川 良 範

(司会) 株式会社ティーアールアイ 代表取締役

田坂 行 男

開会の挨拶

○栗原（東京水産振興会） 本日はご多忙の中、当会の座談会にお集まりいただき、ありがとうございます。東京水産振興会振興部次長の栗原と申します。

座談会の開催に当たりまして、趣旨説明をさせていただきます。当会では平成二十五年度から二十七年にかけて、本日いらつしやいます鹿児島大学水産学部の佐野雅昭教授に調査研究委員会の座長を務めていただき、「水産物取扱いにおける小売業の動向と現代的特徴」と題する調査研究事業を実施いたしました。

その調査研究の成果は、年度ごとに報告書に取りまとめ、関係先に配付を行い、公表しておりますが（※）、さらなる成果の振り返りや検証を行うため、委員会のメンバー以外の方々にも入っていただく形で、本日の座談会を企画いたしました。

水産物、とりわけ国産水産物の販売拡大に向けて、ひいては日本の漁業や水産業の活性化のために、水産物を取り扱う小売業はいかなる現状にあり、どのような課題があるかなどにつきまして、忌憚のないご意見をいただき、議論をしていただければと存じます。

それでは、ここからは司会の田坂行男様にバトンタッチしますので、よろしくお願いたします。

※編集者注…本号は平成二十八年八月十日に開催した座談会の記録である。当該調査研究事業の最終年度（平成二十七年）報告書は、座談会後の八月末に完成し、全国の関係先に配布を行った。

○田坂 株式会社ティーアールアイの田坂と申します。限られた時間ではございますが、量販小売店における水産物の取扱状況を中心に、いろいろと課題の抽出、意見交換をさせていただきますと思います。

一 自己紹介

○田坂 最初に、御参加の皆さんから簡単な自己紹介をお願いしたいと思います。まず、佐野さんから。

○佐野 鹿児島大学水産学部の佐野でございます。この度、東京水産振興会の調査研究事業の座長を務め、三年間の事業の取りまとめを行いましたので、その立場から参加させていただきたいと思えます。よろしくお願いたします。

○細川 フード・サポートの細川と申します。私は小売業関係ということで参加させ

ていただいておりますが、もともとスーパーの出身です。その後コンサルに転じたので、スーパーでの経験とコンサルでの経験を踏まえ、先ほどの平成二十五年から二十七年の佐野先生の委員会のメンバーとして、幾つかのスーパーさんを実際に訪問調査させていただきました。よろしく願います。

○齋藤 ランドロームジャパンの齋藤と申します。大学を出てから、「いなげや」に入社し二十二年、それから「ヤオコー」に九年、以後さまざまなスーパーを渡り歩いていまして、大きなSMから中小のSMをひと通り渡り歩いております。そういう経験を踏まえての意見を述べさせていただくということで、少しでもご参考になればと思います。よろしく願います。

○岩瀬 横浜丸魚の岩瀬と申します。

私は全水卸の副会長をさせていただいていることから、この調査研究の委員をされていた廣吉先生や田坂先生から今回のお話をいただき、参加させていただいた次第です。もともと銀行員でしたが、十一年前に横浜丸魚に来て、先ごろ交代しましたが社長を九年間務めました。

今年の六月に、生え抜きの後任にバトンタッチし、全水卸協会の副会長と、地元の経済界の仕事を主体につとめております。

本日の座談会ですが、皆さんに比べると経験が少ない中で、お役に立つかどうかわかりませんが、お話の中で参加させていただきたいと思えます。よろしく願います。

二 関連調査研究事業の紹介

○田坂 それでは、本日の座談会の前提になるものとして、平成二十五年から三カ年事業で実施された東京水産振興会の調査研究事業がございます。その取りまとめをされた佐野先生から、この事業の背景や目的、どのような内容で現地調査をされたかなど実施概要の紹介を最初にお願したいと思います。

○佐野 もともとは私の個人的な問題意識からスタートしているのですが、水産物が売れない、消費量が落ちていると言われ続けています。これは家計調査等を見ても明らかに落ちてきているのですが、その原因は消費者側にあるという見方がずっとされてきたわけですね。もちろんそれは一面では事実であり、消費者の魚離れ、魚嫌いは何故なのかという論調で、例えば骨があるからだとか、子供が食べないとか、あるいは簡便化志向だとかさまざまな理由が言われているのです。しかし、果たして消費者だけの問題なのかという疑問がずっとありました。消費者と向き合っている小売業側

物が余っている、そういう状況で物売るためには、顧客に対する働きかけがきちんとできていないと物は売れない

はどうか。小売と消費者との関係性にも問題はないか、小売側にも何か課題があるのではないかとこの問題意識が発端でございます。

顧客づくりという課題が、どの産業、どの業界でも等しく重要です。特に成熟化している現代社会において、どの業界でも供給過剰状態にあります。物が余っている、そういう状況で物売るためには、顧客に対する働きかけがきちんとできていないと物は売れない。要はマーケティングというところですが、それでは小売の現場で国産の水産物販売において、それがきちつとできているのか。そこに大きな問題意識を持つたわけです。

それから、小売業界自体も現在大きく変質・変容しております。スーパーチェーン同士の競争激化、あるいは経営合理化が非常に強化されております。加えて、グローバル化ですね。グローバル化をいかにうまく利用して経済合理性を実現するかということが、恐らく多くのスーパーチェーンで大きな目標とされてきたわけです。そういう中で、小売企業のあり方自身も大きく変わってきている。そういう現状認識のもとで、水産物小売の現場をきちんと見直す必要があるだろうと考えたわけです。

小売といいますと、どうしても全国チェーンのGMSを中心に我々は考えがちです。全国展開し大規模だということで、またそうした業界の代表者の発言力も大きいということから、恐らく政策立案の現場においても、そういう比較的大きなところしか視野に入ってこなかったのではと思います。しかし昨今、GMSの多くが経営的には良

好と言えない現状にあるわけです。イオンやヨーカ堂というような日本を代表する小売業者は慢性的な経営悪化に苦しんでおりまして、不採算店舗の閉鎖とか、ディスカウント業態への転換が急ピッチで進んでいるわけです。先日もユニーが一割程度の店舗閉鎖を検討するというニュースがありました。これまで小売業界をリードしてきたGMSが大きな曲がり角に立っております。

実際に商業統計を見ましても、食品販売ではGMSのシェアはもう一割を切つて九%程度しかない。これは二〇一四年度の商業統計ですが、シェアはどんどん低くなつていく。

一事業所当たりのGMSの売り上げも、二〇一四年には二〇〇七年度の九二%にまで低下しているということで、小売業態としてのGMSの存在感がどんどん低下しているわけです。ショッピングセンターの中核店舗としての存在意義以外に何かあるのかということが厳しく問われていて、その結果、店舗閉鎖や業態転換を迫られている。

一方で、SMがシェアをどんどん拡大してきているという状況があるわけです。同じく二〇一四

小売業態としてのGMSの存在感がどんどん低下しており、店舗閉鎖や業態転換を迫られている



佐野 雅昭 氏

S Mは、G M Sが扱わない商品、それぞれの地域の嗜好に合った物、希少な物など、そういったものを特に生鮮三品において品揃えすることで、顧客づくりを進めてきているのではないかと

年度の商業統計によりますと、食料品販売のS M、食品スーパーと言われるカテゴリーですが、これは三八%ありまして断トツで首位です。それから、一事業者当たりの売り上げも、同じく二〇〇七年度から二〇一四年度の七年間にかけて一〇九%。ちょうどG M Sが下がった分S Mが全て吸収しているという形で、S Mが今顧客をつかみつつあるわけですね。この辺にも時代の転換を強く感じるわけです。

これまでG M Sが規模の経済を發揮し、不特定多数を対象とした非常に画一的な全国的な市場を相手に大量に物を流して、我々消費者もそれを受け入れてきたと思うのですが、現在、その揺り戻しが少し来ているのかなと思います。

S Mは一方で、全国チェーン化するG M Sあるいは全国チェーンのS Mへの対抗上、それらが扱わない商品、扱えない商品といった部分で競争力を發揮するしか生き残りの方策はないということで、画一的でない商品、定番品でない商品、それも、それぞれの地域の嗜好に合った物、あるいは季節的な物、希少な物、そういったものを特に生鮮三品において品揃えすることで、顧客づくりを進めてきているのではないかと考えました。

特に、生鮮水産物ではこうした状況が顕著だと考えられます。水産物というのは、生鮮三品の中でも地域性が最も強いですし、また季節性もある。非常に変化に富んでおりまして、消費者の嗜好も家計調査等を見ると、地域によって水産物の消費はとて大きな違いがあるわけですね。消費者自身が非常に地域的な嗜好を持っております

ので、そういったものをうまくつかみながら差別化していく。これはローカルS Mにおいては非常に合理的な対応だし、それが得意な業態だろうと思います。

川上から見ますと、国内の漁業生産、特に沿岸の近海鮮魚を供給する漁業者にとつてみれば、大手G M Sの売り場がグローバル調達によって大量仕入れされた輸入品、冷凍品のようなもので占められる、あるいはサンマとかアキサケとかスルメイカのような大型商材、いわゆる定番品が大きな割合をとる中で、彼らの漁獲物はそこからどんどん排除されてきたわけです。S Mは、逆にそういった地元の近海鮮魚を武器として戦おうとしているわけですから、頼るべき存在であると思います。漁業者から見ると、S Mは非常に重要なチャネルになってきたんだろう。消費者にとつても漁業者にとつても、このローカルS Mが非常に頼りがいのある購買の場でもあるし、また販路となっているのではないかと思います。

そういったことで、東京水産振興会さんとお話をした上で、三年間の事業として、国内のS M、特に国産水産物をきちんと売っている、それで成果を上げるところをピックアップしてその現状を総ざらいしようと考えました。その中から国産の水産物を売っていくための成功事例、あるいはどうすればそれができるのかという条件を抽出したい。そういう目標を持ちまして、この三年間で調査をやってきたわけでございます。

三年間で二十八社のS Mに調査をさせていただきました。調査の中身は、基本的に

三年間の事業として、国内のS M、特に国産水産物をきちんと売っている、それで成果を上げているところをピックアップしてその現状を総ざらいしようと考えた

は国産の近海鮮魚をどのようにして売っているのか。それがどのような成果をもたらしているのか。それから、それが実現している背後条件としての調達、その仕入れ先がどうなっているのか。そういったところを中心に調査させていただきました。

対象企業によって調査の自身はさまざまでしたが、全体的にはかなり綿密な、網羅的な調査ができたのではないかなと思っております。青森から沖縄まで全国的な調査をさせていただきました。

これら調査研究の成果については、これからの討議に当たり何点か論点を設定していただき、改めて検証していくとこのことです。中身につきましては後に譲りたいと思います。とにかく調査を通じまして、現時点でS Mが近海鮮魚の販売チャンネルとして非常に重要であるし、また、そのことによってS M自身も一定の成果を上げています。そういったことが明らかになってきたんだと思います。この調査をうまく生かして、今後の国産近海鮮魚の販売がスムーズになればいいと思いますし、それが消費者のためにもなるのではないかと考えております。以上です。

○田坂 ありがとうございます。

調査を通じ、現時点でS Mが近海鮮魚の販売チャンネルとして非常に重要であるし、また、そのことによってS M自身も一定の成果を上げている。そういったことが明らかになってきた

三 討議Ⅰ…商圈顧客のニーズを反映した地域密着型M Dと個店経営志向の重要性や課題について

○田坂 私もこの調査研究事業に参加し、会議や調査を通じていろいろな取り組みについて勉強させてもらいました。全ての事例に精通しているわけではないですが、報告書も改めて読み直してみても、この座談会では、どのような切り口でご参加の皆さんからご意見を頂戴するのがいいかと考えてみました。

それで、四つの討議の柱を設定しました。一つは、S Mの取り組みが地域のニーズを的確に把握して品揃えをしていくという、地域密着型のマーチャライジングを行っている。ドミナント方式で店舗展開をし、というところがあつて、店舗数の多い少ないという違いはありますが、地域密着型で経営を考えていくという経営姿勢が多かったです。そこから出てくるのは、全店同じ切り口で取り組むというよりは、店舗ごとに形態を工夫したり、あるいは売場づくりを工夫したり、それから仕入れの権限を全社一括ではなくて、それぞれのゾーンあるいは個店に権限をある程度移譲して、地域密着型の仕入れもやっていくというローカルS Mがございました。そういうことで、効率化という点からいくとちよつと難ありということもあるのだとは思いま

すが、そのところは個別に努力をして、結果オーライということを目指している。そういう点からみてローカルSMは非常に挑戦的な取り組みをしているなあと強く感じました。こういう地域密着型のマーチャンダイジング、あるいは個店経営志向に対する評価、あるいは課題はどういうところにあるのかという点を一つ目の柱として設定したいと思います。

二点目の柱は、先ほどの地域密着型のマーチャンダイジングを行っていく上で、国産水産物の調達方法、それからそのパートナーをどう認識して、どう連携をとっていくのかという視点からの現状整理と、特徴は何か、課題がどんなところにあるのかというところを、御専門の立場から御指摘をいただけないかなと思っています。

三点目は、地域の顧客には、地域性はもちろんあると思いますが、個別のお客様ごとの嗜好もあって、それを聞いた上で提案していくという対面販売についてです。昔からそういうものは魚屋さんで行われていたわけですが、それが今日のSMにおいても一部復活している。その重要性が問われているとして、積極的に取り組んでいるロー



田坂 行男 氏

店内加工、店内調理へのシフト。インスタ加工とか調理のわざの高度化とか、惣菜化の世界での競争という部分を、ローカルSMとして経営をどうやってきているのか、そのあたりの現状をどう見ているか

カルSMが多く見受けられました。またラウンドで売ることから、店内加工、店内調理へのシフトです。ちよつとさばいてもらうのは当たり前前のサービスになってきている時代ですので、その部分をさらに事業としてどう取り組むか、インスタ加工とか調理のわざの高度化とか、惣菜化の世界での競争という部分を、ローカルSMとして経営をどうやってきているのか、そのあたりの現状をどう見ていらっしゃるか、課題はどういうところにあるのかという点を、三点目の柱として設定したいと思います。最後、四点目の柱としては人材です。先ほどの対面販売あるいは惣菜加工に力を置いた業態展開をしようとすれば、おのずとその部分の能力・技術が問われてくることとなります。商品知識あるいは調理技術の習得、さらには提案力、顧客ニーズの把握の仕方といったような、ノウハウあるいは技術を持った人材をいかに持っているかが、それぞれのSMの競争力に直結することになります。ここの部分をどう育て、あるいは外部から調達していくかというところの現状をどう見ていらっしゃるかという点にスポットをあてたいと思います。

また、課題がどういうところにあるかという点についてもみていく必要があります。どの業界でも人手不足は大きな問題になっていますし定着性や処遇という視点もあります。このような人材に焦点を当てた議論を、四点目の柱として設定したいと考えてみました。

また、これらの他にも重要な点は多々あるかと思いますが、その点に関しましては、

人材をどう育て、あるいは外部から調達していくかというところの現状をどう見ているか

最後の総合討論の場でさらに議論を深める中で、御発言をいただければと考えております。よろしく願います。

それでは一つ目の柱、地域顧客・商圈顧客のニーズをどう把握し、それに即した地域密着型のマーチャンダイジングを行っていくかという点についてです。調査事業に参加させていただく中で改めて感じたのは、地域によって魚に対する嗜好、食べ方、求めるものが少し違ったり、かなり違う地域がございました。それによって品揃えも変わりますし、仕入れの方法にもいろいろな工夫が見られることとなります。その部分を企業として日ごろの事業の中でどう反映させていくかという点が、非常に問われているのかなと思いました。

その点につきまして、関連の点も含めまして御発言をいただけないかと思えます。

最初に佐野先生から、今回の事業の調査結果も踏まえまして、このあたりをどう見られたかについてご発言をお願いします。

○佐野 私自身も一〇店舗ぐらいを今回の調査で行ったのですが、結構、地域密着型のマーチャンダイジングが徹底して行われているという感を強く持ちました。まず品揃えです。GMSと違い不特定多数にたくさん売ることではなくて、地域ごとに固定客の反復購買を目指した売場づくりになっていきますから、客をちゃんとつかんでいる。これは、後で出てくる対面販売とリンクしてそうしたことができるわけだ

が、顧客のニーズをきちんと店頭でつかまえながら、それに合う品揃えをきちつとやっていくんだというのが店舗ごとに行われている。ですから、幾つかのスーパーだと、バイヤー制度自体がなくて、仕入れも売場づくりも全て個店任せの、それぞれの地域に合った売り場をそれぞれつくるといって個店経営をやっているケースがあった。そこは大きな驚きでした。

繰り返しになりますが、顧客づくりを徹底してやろうとすれば、顧客が違えば置く品も違うのは当たり前なので、そういったことがきめ細かく現場では行われていて、それが評価されて集客に結びついている事例が多くあったように思います。

当然それは、仕入れも全く別個に行う必要が出てきます。これらのチェーンでは、ちよつと無駄に思えるような、各店舗がそれぞれ朝、卸売市場に行つて、それぞれが仕入れるという非常に大がかりな仕入れ体制が必要になってきている事例があります。そこらあたりは、正直言うと、従業員の過重労働において支えられているという面があるんだろうとは思いますが、GMSに対抗していくためにはこれをやり遂げるしかないということなのかなと思いました。

当然、地方では地元の顧客の嗜好に合ったものをきちんと品揃えしていくために、中央卸売市場だけではなくて、地元の産地卸売市場から直接調達するというような、独自の仕入れチャンネルもそれぞれ工夫しながら、商圈顧客のニーズに対応していくこと。そういうのがかなり多くの事例で見られたかなと思います。

顧客づくりを徹底してやろうとすれば、顧客が違えば置く品も違うのは当たり前なので、そういったことがきめ細かく現場では行われていて、それが評価されて集客に結びついている事例が多くあった

ローカルSMがコミュニティセンターとしての機能も期待されているところがある。

もう一つ、水産売場だけの話ではないのですが、ローカルSMがコミュニティセンターとしての機能も期待されているというところがありまして、売り手は売り手、客は客ということではなく、お客様にとっても自分の場所となるような小売業態の新しい役割といえますか、そういった取り組みも結構ありました。店全体でもそういう個店経営、地元志向が強化されており、魚売り場は特にそれがさらに顕著に出てくるという状況かなと思いました。

○田坂 コミュニティセンターとしての機能というのは、具体的には魚の料理教室とか食育イベントといったイメージでしょうか。

物を買に行くだけでなく、あそこに行ったら誰か友達がいるというようなサードプレイスの機能も期待されている。

○佐野 私が言ったのは魚売場だけではなくて、ローカルスーパーの店舗全体として、お客様のくつろげるスペースをつくって、そこでいろんな集会をやったりして、あるいはそこで消費者に対する料理教室なんかをやりながら、物を買に行くだけではなくて、あそこに行ったら誰か友達がいるというようなサードプレイスの機能も期待されている。そういった形での地域への向き合い方もあるのかなと思います。それが集客にもつながるのではないのでしょうか。

○田坂 私もそういう場面に遭遇することが多々ありました。これらの点については、これからのSMの役割、機能のあり方についても総合討論の中で話していきたいと思えますので、またよろしく願います。

地域密着型の取り組みについて、細川さんはどう感じていらっしゃいますか。

○細川 過去の話からさせていただきますと、私は某スーパーのバイヤーとして最初に着任したのが札幌でした。当時は、札幌の二〇世帯に一世帯は首都圏から来ていました。ですから、極端に言うともマーケットは首都圏と一緒に考えていたわけです。東京で売れるものは札幌でも売れるはずだということで、首都圏向け商品の展開を一所懸命したのです。そのために費やしたロスは何となく多かったです。やがては売れるようになりました。何でも売れる、そういう時代でありました。

しかし現在では、札幌を例にとると、全道人口の二十数%が札幌に集中していますから、先ほどのような東京で売れるものは札幌でも売れそうだが、とはならない。広島だとか大阪・福岡とかはどうなっているかという点、それもだんだん集中はしてきているのですが、遠隔エリアから来るのではなくて、例えば、広島だと岡山だとか山口だとか近隣県から人が集まっているという気がします。ですから、昔の集まり方とは結構違っている。

品揃えの仕方も昔のように首都圏で売れる物がどこでも売れるという話ではなくて、ある程度エリアを限定していかなきやいけない。

そうやって見ていくと、品揃えの仕方も昔のように首都圏で売れる物がどこでも売れるという話ではなくて、ある程度エリアを限定していかなきやいけないだろうと

というのが随所に見られます。例えば広島で売れるものが首都圏に持って行って売れるかというと、そうはいかないと私は今のところ判断しておりません。

一方で、地域密着で何ができるの、という話になるのですが、佐野先生がおっしゃったコミュニティセンター化は必須で、特に首都圏には集まる場所もないのです。私は団地住いですが、団地には共用施設がありますから、まだよいですが、一戸建ての世帯の人たちが入るようなところは、コミュニティセンターみたい施設はあまりないわけですね。

それに対してスーパー側がそういうものを用意すると、少なくとも買いものに行くという行動が一緒ですから、そこで集まった人たちがお互いにある程度共通する情報を持っていて何らかのコミュニティが生まれるということです。

一方、田舎のほうはどうなの、といったら、田舎のほうはそれをもっと細かい単位になっている。ですから、その商品の地域性というのは、都市の大きさ、人口の多さによって変わっていくのだろうと僕は思っているのです。

例えば、齋藤さんからも話が出るかと思うのですが、齋藤さんは三陸の地方都市で仕事をされていましたから、同じような業態であっても都市部と地方都市では商売の組み立てや品揃えなどが当然変わってくると思っています。

SMの仕入れをこれからどうするのかですが、いわゆる地方卸売市場から物を集める範囲というのはとても便利なのです。けれども、実際は中央卸売市場の豊かな品揃えの中から引つ張ってくる、どちらかというとそっちのほうはまだ多いのです。となると、中央卸売市場の品揃えの豊富さのところと、地方の市場のやっている両方を買わなきゃいけないわけですから、その両方を一人のバイヤーがあっさり行ったりこっちは来たりできなくなります。地域密着型の品揃えの仕方というのは、相棒がいらないとできないなと思います。

ですから、中央市場は□□社の取引先、地方は○○社で俺が行くだとか、そういうすみ分けをしてやらないとなかなかできない。個店仕入れと同じですから、従業員に対する負荷は大きくなります。

Y社も、当初私が在職したころは、全店の魚の主任が近場の大宮の市場に行きささいという指示がありました。個店仕入れをやっていたのですが、とてもじゃないですが負荷が強過ぎて、今それをやったら恐らく会社はブラック企業でつぶれちゃいますよね。ある程度の企業の大きさというのも影響するんだと思っています。

地域密着型の品揃えの仕方というのは、相棒がいらないとできない



細川 良範 氏

産地の出荷業者と契約し、情報をもらって直接荷を引くという企業が結構出てきているが、やはり卸売市場の役割は今後も食品スーパーの品揃えの上で重要であり、市場の荷受、市場を通じての品揃えは不可欠であり、やはり本流となるだろう

○田坂 産地の出荷業者と契約し、情報をもらって直接荷を引くという企業が結構出てきています。その地域ならではの食材を集めると同時に、他店には無いおいしい魚を産地から直接買い付けていることをアピールポイントにして、差別化を図っています。そのための労力は大変なものです。競争力をつけるために負荷を与えてまでそれをやっている。ただし、まだまだそうした動きは一部にとどまっていると思います。やはり卸売市場の役割は今後も食品スーパーの品揃えの上で重要であり、市場の荷受、市場を通じての品揃えは不可欠であり、やはり本流となるだろうと思います。

○細川 そう思うのですが、最近は集荷重視が変わってきていると思うのです。今まではどちらかというと集荷ということに対して、重きを置いていたわけですよ。けれども、今は売り先のニーズを集約していくことを考えていただかなきや困ると思うのです。実際、卸売市場の営業の方々が小売のニーズをどれほどきちんと集めているかというのは、はなはだ疑問があります。

○田坂 ありがとうございます。それでは、次に齋藤さん、よろしくお願いします。

○齋藤 私は小売の現場にいたということで、最近まで岩手県の「マイヤ」という、一六店舗を展開する、産地に近い地方のスーパーにおりました。大船渡など水揚げ地に近いですから、例えばタコでは当地はミズダコの産地ですから、アフリカものは一切扱わないといった地域性が強く見られました。

昔の感覚では、中小のSMで経営が持たないと思われたSMが現在では随分と元氣

現在の勤め先は首都圏ですが、昔の感覚では、中小のSMで経営が持たないと思われたSMが現在では随分と元氣なような気がします。それは岩手にいたときもそうです。岩手県にも二〇社の地方SMがあります。例えば一〇店舗もない岩手の中間地にあるK社と言うSMは閉塞するどころか、売場にはどんどん勢いが出てきてます。総じてSMは今、伸びているんです。SMといっても大手から零細までいろいろですが、特に零細企業は生き残るためにいろいろ工夫しているようです。先ほど例に出しましたK社では、刺身商品はほとんどスライスなんです。マグロの柵があるじゃないですか。その隣が全部スライスです。タコもみんなスライスです。ブロックが上にあつて、下段がみんなスライス。完全に地域の高齢化に対応している。

そういう細かな対応は大手ではやれないんですよ。規格標準化を強化しすぎて融通が効かなくなる制度疲労を起こしているようです。だから大手では、シラス干しだの珍味だの何でもみんな



齋藤 仁氏

アウトバックにしちゃう。アウトバックは一〇〇円ぐらい余計なコストがかかるので店頭価格は割高になります。二世帯とか単身世帯が急増しているのに、例えば誰が三九八円の中華くらげなんて買うのかと思うのですが、店に人がいないとか言っつて、そんなものを平気でアウトバックにしちゃっているんです。

中小企業はそういう地域密着と
いうか、足元商圏の商品化を必
死で考えている

でも、私たちのようなぎりぎりのラインを保っているところは、そんなことをやったら、会社自体の経営がもたみせんので、インスタアでやりくりして一〇〇円台で買える珍珠などをつくって売っています。少ない人員でも一生懸命やっている。あるいは、干物とか魚のかす漬けなんか半身で売ったって売れやしないんですね。そういういたものもさらに小切れにして一〇〇円ぐらいで売るといようなのを一生懸命考えて売っているから、中小企業はそういう意味で地域密着というか、足元商圏の商品化を必死で考えていると思います。

私の今の職場の「ランドルーム」には三咲店という店舗があるんですが、以前は一五〇坪で一〇億円売っていたんですね。今は駅前に「ヤオコー」ができて八億ぐらい減ってしまったけれども、ともかくお客様は老人ばかりですよ。やつとこ歩けるような感じで、ようするに大変な高齢化地域です。そういう方々は、少し距離の離れた「ヤオコー」にすら行けないんです。すぐ近所に「ランドルーム」があつて、鮮度のよい魚があつて、切り身も一切れ、二切れ買えば十分とか、だから買いにくるといふ。そういう足元商圏というのにな変わつてきているというのが傾向としてあるのかな

と思います。どんどん社会が高齢化しているので、そこに零細なSMが生き残っている基盤ができていくのかなと思いましたがね。

○田坂 五〇〇m圏の一次商圏ですよ。

○齋藤 その狭い圏内のお客さんをつちり押さえているということですよ。

○田坂 近所の高齢者は歩いて買いに行くのが基本ですね。

○齋藤 そうそう。自転車も乗れない。

○田坂 郊外型のショッピングセンター方式の大型量販店に車で乗りつけて買いに行くという購買行動は少なくなりました。人口もこれからどんどん減少するし。それでも、一部のGMSでは、そうした時代の変化に柔軟に対応できない企業体質があ

郊外型の大型店を利用する客層
は少なくなっている

れでも、一部のGMSでは、そうした時代の変化に柔軟に対応できない企業体質があ

るのか、大型店での展開しできない。だから、どんどん停滞している。逆にS Mが生き残る道ができていると思います。現場にみると、そういう変化をまざまざと感じますね。

キーワードとして、高齢化社会の到来にスーパー業態がどこまで対応しているか

○田坂 キーワードとして、高齢化社会の到来にスーパー業態がどこまで対応しているかという課題ですね。

○齋藤 そうですね。先日愛知県の三河地方にある「サンヨネ」というスーパーに行ってきました。五店舗で一八七億、一店舗平均三七億も売るんですね。業界で話題となっていますので視察してみたら、切り身では一切れ、二切れの商品しかない。三切れ以上がない。企業戦略でつくらないみたいですね。惣菜では全部小さなパックで一〇〇円台です。お客さんはおじいちゃん、おばあちゃんばかり。ポップなんかきれいに作っていないですね。段ボールの端っこにべーっと書いてあるだけ、僕はそれで十分だと思いますよ。ポップとか販促物なんか金や手間暇をかけているから、それらのコストが商品に上乘せされてしまうのであってね、そういう割高な商品は売れない。そして、魚はやっぱり対面販売ですね。必ず店員が一人ついて売っていました。水産の対面は売れる売れないに関わらずやはり鮮魚売場のアイデンティティーとしては必須要件かもしれません。

○田坂 対面販売は非常に手間暇がかかるのですが、しかし重要な要素になってきているということは間違いないと思いますね。

○齋藤 大切なのは、一尾でもきちんと加工してあげるといことですね。ラウンドで鮮度感を出して売るだけではなくて、注文に応じて三枚下ろしにしてあげたり。大手企業がそういうことを各店でやれるのかということですね。

○細川 私も「サンヨネ」を訪問する機会があり、バイヤーと一緒に店を回ったんですよ。そうしたら、そのバイヤーが店に行くと、お客さんの三割から四割が必ず挨拶してくるのですよ。お客さんがそのバイヤーに「あんだ、今、どこの店にいるの」って、そんな感じで声を掛けるのですよ。これがこの企業の強さだと思って見ていたんですけどね。これは、普通のところではまねできないよね。

○田坂 先ほど、卸売市場は販売先のニーズを感じとって集荷しているのかというような指摘もございましたが、そのあたりも含めて、岩瀬さん、いかがですか。

○岩瀬 流通末端で消費者と接しているというお話を皆さんから伺いましたが、この業界に私が入ったときに感じたのは、川上から川下まで、水産業界で儲かっている人

大切なのは、一尾でもきちんと加工してあげるといこと

はほとんどいないということだ。

流通過程で当然かかるはずのコストをほとんど度外視するような形で、小売の末端価格を決められてしまうので、本来ならとてもそんな安い値段では売れないものが、一〇〇円なら一〇〇円と、スーパーさんも含めてみんな価格競争で売っているのが実態ではないかと思えます。そうすると、どの部分を減らすかという中間流通の利益を絞るしかありません。川上では漁師さんが減っています。地域によっては跡継ぎもほとんどいません。産地の仲買さんも同じです。我々の卸売業界も、本業だけで儲かっているのはあまりありません、本業以外と合わせると何とか利益を出しているという感じですが。市場の仲卸さんも苦しいし、鮮魚商さんなども高齢化して跡継ぎはあまりありません。

この産業として維持していくためには、現状のビジネスモデル全体を見直していかないとけない

この産業として維持していくためには、現状のビジネスモデル全体を見直していかないとけない。流通末端で元気なSMさんが出てきたようだから、それでいいやという話ではないと思います。長期的に安定的に水産物を供給するためには、ビジネスモデルを見直さなきゃいけないんですが、もともとは農水省が卸売市場法というビジネスモ



岩瀬 一雄 氏

デルをつくって、我々の業界は荷主さんから集荷して仲卸さん経由で販売という本業で生きていけた。しかし時代が変化して、さきほど細川さんが言われたように、末端のニーズも把握する必要がでてきた。市場はそこを変えていかないとけない、SMでも、佐野先生が報告書でまとめていらっしゃるようにGMSからSMの出番になり、高齢化社会がますます進む中で、都市部でもコンビニの出番です。コンビニが高齢者向けのデリバリーに力を入れ始めたりしています。ディスカウントスーパー、ドラッグストア等様々な業態が加わり、いろんなところがやっけていくので、SMといえども変革をせまられる時代になってきていると思えます。

先生方がこの調査の中で見られたところは、目立つところ優良なところを取り上げられておられます。しかし、我々の地元でも、各店ごとに市場に仕入れている企業はほとんどありません。来るのは朝どれと言って、地元の魚がとれたらそれだけ拾うぐらいで、それは神奈川県下の多くのスーパーさんが来ます。他に何をやっているかといったら、定番の商品をそろえるのに力を注いでいます。魚のプロが少なくなっています。

今では、鮮魚をメールでオーダーしてこられる方もいます。細川さんなんかは考えられないと思います。

○細川 きょうたまたま韓国にいたのですが、韓国の大手スーパーがどういう発注を

しているかを知って驚きました。システムはすごくよくできている。オーダーは全部在庫だけを店が上げる。そうすると、本部のバイヤーがどこに何を入れるか全部決めちゃう。それがテスコのやり方ですよ。

○岩瀬 手間暇かけても、利益がちゃんと確保できればみんなやります。できないからやらなく、いややれなくなってしまうのかと思います。店頭に売り手がないので、仕入れた魚を店頭においておけば、黙っていても売れた時代がありました。それがあたりまえになって、今は魚のことをよく知っている消費者が少なくなりました。にもかかわらず店頭で売る人が少ない。ですから、売上が落ちるといふ負のスパイラルもおきています。

○齋藤 自分らがこの業界に入ったときには、ブラック企業なんて言葉はありませんでしたが、現在に当てはめれば、超ブラック企業でしたからね。小売業なんか超ブラックの代表みたいな感じで、それでサービス残業でもついていたんですが、それがだめということになると、成立が非常に難しい業界でもあるんですね。

業界は川上から川下まで苦勞されている。そこを乗り越える努力が必要とされている

○岩瀬 それは我々もそうです。業界は川上から川下まで苦勞されています。そこを乗り越える努力が必要とされています。

○齋藤 今なんかもう帰れ、帰れですから。残業なんか一〇時間を超えるとすぐチェックが入って、どうしてこんなに残業しているんだということになっちゃうぐらいですからね。

○田坂 そういう中で新しいビジネスモデルを関係者が考えなくてはいけない。

○岩瀬 鮮魚の担当は、荷主さんの休日との関係もあり休日出勤を余儀なくされるところがあります。勤務方法・勤務時間等の問題をクリアしていく必要があります。

今まで経験した会社が企業の内部で、人手不足なのか考えているようにほとんど考えていない

○齋藤 企業の内部が、私から言わせれば全く努力していないと思います。あるいは、自分の体験したほとんどの会社もそうだし、今まで経験した会社が企業の内部で、人手不足なのか考えているようにほとんど考えていないですね。

私も以前けんかになったことがあるんですが、会議で人事の部長が、残業ばかりだから、アウトパックにしてくれ、じゃないともう残業が多くてなんて言うから、バカ言うなって言ったんですよ。あんだ、人事の部長だろ。自分で人のやりくりをするのが本来の仕事ではないか？残業が多いから、鮮魚の商材をアウトパックにしてくれて、それは営業の問題で、あんだの人事の問題じゃないと怒ったことがあったんだだけども。

○田坂 この地域密着型のマーチャンダイジングを展開するに当たっては、労力的に非常にハイコストな展開が想定されるという状況の中でも、工夫して皆さんやっつけらっしゃるわけですよね。

○佐野 とうか、一部に無理を強いながら、どこかで無理を吸収しているということなんでしょうね。

ここも無理、ここも無理。みんな無理を分けながらやっている

○細川 岩瀬さんもおっしゃったように、ここも無理、ここも無理、ここも無理。みんな無理を分けながらやっているんですよ、今。

○岩瀬 最初に市場法でつくった五分五厘の手数料。扱ったら黙っていても五分五厘入ってきました。今はまわりの環境、競争状況も大きく変化してきています。

四 討議Ⅱ…地域密着型MDを保証するための、水産物の調達先・パートナーとしての卸売市場の重要性や課題について

○田坂 二つ目の柱で設定した水産物、地域密着型のマーチャンダイジングのために

どういう調達先だとか、卸売市場として産地市場、消費地市場ありますが、どうやってパートナーとしてやっていくんだというような柱を設定していますが、既に最初の議論の中でもここに足を突っ込んでいるようなところでもあります。こういう視点から見るときに、佐野さんは三年の調査を通じて、このあたりの点についてどういう点をお感じになりましたか。

○佐野 この柱は全部つながっている話ですけどね。存立している地域によって全然違うんです。先ほどから出ていますが、都市部と地方では違うし、産地と消費地でまた違うんですが、それぞれがそれぞれに合った形を見つけて出しているところは成功していると思います。

全体を通して言えるのは、地元の卸売市場、これは中央でも地方でも、要は消費地市場でも産地市場でもどちらでもいいんですが、地元の卸売市場ときちんと関係を持ちながら、基本的には消費地卸売市場を中心に調達をし、その色づけといいますか、差別化商品はいろんな形で産地とダイレクトにやっています。産地直送や、一船買いをやっているところもありますし、朝どれの定置ものを買ったりもして、売場の差別化を図っています。

ただし、そういうケースでも、消費地市場の物流機能とか決済機能を利用しているケースは非常に多いです。この辺はまた岩瀬さんからも御意見を伺いたいのですが、

地元の卸売市場ときちんと関係を持ちながら、基本的には消費地卸売市場を中心に調達をし、差別化商品はいろんな形で産地とダイレクトにやっている

消費者にもある程度の不便さに対する我慢、辛抱、融通が求められる

それはそれで非常に使い勝手がいいものがあって、いかに既存の市場機能をうまく使って、メリットを出していくのかというのが調達面での工夫で、それぞれの取り組みがあるのかなという感じはします。

それから、もう一つ言うと、ちよつとお話がされるんですが、大手のような定番品中心の品揃えではない、当日の卸売市場での調達の基本線である以上、そういった仕入れや品揃えはやはり不安定なんですよ。プロダクトアウト型でしかない。価格も変わる、物も変わる。それを小売業者、いわゆるスーパーと消費者が柔軟にあるがままの供給。その日の水揚げがあるがままに受けとめて柔軟に消費していくところ、こういうことをやる上では必要になってくるだろうと思うんですよ。

だから、その中では消費者にもある程度の不便さに対する我慢、辛抱、融通が求められます。かつての消費者は多分それができていたし、それをやるだけの技能が家庭にもあった。そこを店頭でうまくカバーしているというケースは結構あるんですよ。

ただし、そこをやる上で、やはり説得とか説明が消費者に対して必要になってくるので、対面販売がセットで必要になってきます。だから、先ほど消費者のニーズをという話がありました、逆に消費者側も、そういう浜の事情を、きょうの水揚げの事情を受け入れて、それを納得して食べていくというような消費のスタイルを店頭で生み出す。そういう不安定な仕入れを柔軟に消費に結びつけていくような機能を小売店の店頭でつくっていく。それは対面販売であり、さらに店内での加工機能なんですよ。

ね。齋藤さんがおっしゃった、要するに切り身や三枚おろしという作業ですよ。

そこはセットで、そういう既存の生産・流通構造と今の新しい消費者のニーズをうまく結びつけていく。そういったことに成功している事例がうまくいっているのかなという気はしました。

極端に言うと、例えば熊本のスーパーの事例だと、卸売市場が休みだから日曜・祝日は店も休みにするのですよね。一見、消費者は非常に不便です。日曜・祝日やっていない。でも、市場が休みなんだから、そんな日にまで魚を食べようと思うんですよ。鮮度のいい魚を食べたければ、市場が開いている日のほうがいいよねと。開き直りというんですかね、プロダクトアウト型の流通・仕入れの開き直りを消費者にも納得してもらおう。それを理解する、受け入れる客しか来なくていいという、ある意味絞り込んだ顧客のターゲットングをやっている。全部つながってくる話なのですが、そういったものがうまく結びついて、構造的に仕入れから消費までがうまくつながるのかなど。そういう店は今すごい客が来て伸びています。

○細川 全店でそういう対応なのですか。

○佐野 「鮮ど市場」というチェーンですが、全店です。熊本と鹿児島で展開していますが私もしょつちゅう、週一ぐらいで必ず行くのですが、午前中でもう欲しい魚は

熊本のスーパーの事例では、卸売市場の休みにあわせ、店も休む。それを理解する、受け入れる客しか来なくていいという、ある意味絞り込んだ顧客のターゲットングをやっている

なくなってしまうよ。魚を買いにお客さんが開店前の朝九時前から並んでいきますから。

そこで少し話が飛ぶのですが、先ほど高齢化社会に対して、その店舗ごとの商圈によって対応が違うという話が出ました。高齢者が多い商圈では高齢者にきちんと焦点を当てたMDが必要だということです。つまりターゲットとなる顧客をきちんと定義して、それに焦点を当てた売り場づくりをやるべきなのです。同様に、角上魚類さんなんかもそうなんです。魚好きの客だけでいいよという開き直ったターゲットイングもありうるんですね。この「鮮ど市場」もそうなんです。GMSがやってきたことは商圈全体を顧客として捉えていて、その中のシェア一割なら一割をとろうという発想なんです。彼らはもう初めから魚好きの一割の客しか相手にしないんですよ。ただし、その一割の客のシェア一〇〇%をとろうと。

魚好きの客のニーズに合わせて思い切った品揃えをそれぞれやって、週に三回来るといような、ロイヤリティの高い顧客をつかむ。少ない人数だけれども、反復購買、リピートが高いと。そういうビジネスに持っ

ているのかなという気はします。ただ、それも商圈によるといことですよ。だから、顧客の絞り込みをいかにきちんとやれるのか。それをやるためには商圈の特徴、顧客の特徴をきちんとつかんでいることが必要なんです。ニーズに合わせて思い切った品揃えをそれぞれやって、週に三回来るといような、ロイヤリティの高い顧客をつかむ。少ない人数だけれども、反復購買、リピートが高いと。そういうビジネスに持っ

ているのかなという気はします。ただ、それも商圈によるといことですよ。だから、顧客の絞り込みをいかにきちんとやれるのか。それをやるためには商圈の特徴、顧客の特徴をきちんとつかんでいることが必要なんです。ニーズに合わせて思い切った品揃えをそれぞれやって、週に三回来るといような、ロイヤリティの高い顧客をつかむ。少ない人数だけれども、反復購買、リピートが高いと。そういうビジネスに持っ

○田坂 魚好きだけを相手にするようなビジネスという話になると、おのずと商圈の圏域も広くなるということなんでしょうね。

○佐野 あるいは人口が稠密になるとか。やはりある程度の人口が要るんです。だから、余り田舎では成立しないビジネスになってしまうんですけれどもね。

○田坂 都市部でもそういうビジネスがあるやに聞きます。

○佐野 仕入れに関しては、とにかくどこも卸売市場ルートをうまく使っているなどという感じはありました。

仲卸と荷受の関係が矛盾だらけで、もう少し整理をしていかな

○齋藤 卸売市場は非常に我々にとって便利なんですけど。利便性とか、そういうのが不可欠なんです。見ていると、仲卸と荷受の関係が矛盾だらけで、もう少し整理をしていかな

○岩瀬 ですから、私はこの間も、第一〇次の卸売市場整備計画での議論で廃止も含

めて検討すべきと申し上げました。そのぐらい環境が変わってきているということです。

○齋藤 仲卸はほとんど存在意義が無くなってきた。

○岩瀬 どうやったら今後の方向性を見出す手助けをするかが我々の仕事だと思っています。

○田坂 小売の変化との関係で、卸売市場にどう変わっていてもらうかというところを、まさにその部分で、つまりもう仲卸要らないよと言うよりは、仲卸がどういう義務を果たせるか。

○細川 義務というよりは、跡継ぎのいない人は、老人クラブじゃないですが、一つのコーナーに毎日来るのが仕事だ、と思っっているような人がいます。そんな店にはほとんどお客さんも来ない。全体の中でそのような店が結構あるようです。だから、そういう人たちにどうやって着地して老後を過ごしていただくかというのは考えていないと。

仲卸が果たしてきた、分荷とかデリバリー機能などは必要。それは何らかの形で担保されなければいけない

○佐野 仲卸が果たしてきた、分荷とかデリバリー機能などは必要ですから、それは何らかの形で担保されなければいけないです。業態はなくても良いが、機能をなくすことはできません。誰がどう引き継ぐのか。

○細川 横浜市南部市場で我々が仕事をしていたときに、大洋水産という会社があったんですね。大洋水産は横浜丸魚さんがつくってくれた会社で、ダイエーへ一〇〇%納品するんです。僕は、あれは理想だなと思っっているんですよ。だから、荷受さんが大洋水産みたいな加工だとか流通、デリバリーセンターだとかいうのを全部持ってやられて、そこにだめな仲卸さんは全部入りなさいと。そういうふうにやってもらわないと、絶対無理だと思います。

○岩瀬 量販店対応の市場ということでスタートした南部市場もそのダイエーさんはじめ多くの量販店が去り、取扱いも減って、去年横浜本場に統合しました。

○細川 それはダイエーが、川崎と千葉にプロセスセンターを自分たちで持っていたというのが問題だったんですよ。

○田坂 量販対応型のそういう機能を荷受が持てば、仲卸は既に要らない時代となっ

てしまうのでしょうか。

○細川　ですから、力のあるGMSが自分のところでセンターを持つてやると言うんだったら、それはそれでやりなさいと。残った人たちは私のところにいらつしやいというふうにしてもらいたい。

○佐野　ある意味、市場がそういう荷受を中心にセンター機能まで持つんだと。

○岩瀬　センター機能も量販さんの必要性に基づき変化してきます。

○齋藤　御存じのように築地の場合は何割かが転送なんです。今度豊洲に移転するに至っては、豊洲がその転送がもうできなくなるんですね。転送ができない市場をどこに持つていくかという、距離的に千住か船橋しかない。だから、船橋はここはチャンスだと見て、いろんな企画をしているみたいです。

次の世代のことを考えると、食育という観点から、若い人たちにどうやって魚を食べさせるのかという努力をいろんな形でしていかないといけない

○岩瀬　さっきの佐野先生の一言、魚は食べたい人だけに売りやいいじゃないかという話ですが、私が考えているのは、次の世代のことを考えると、食育という観点から、若い人たちにどうやって魚を食べさせるのかという努力をいろんな形でしていかない

といけないと思います。今は食べた人の多くが年寄りだから、その世代がいなくなったら、この商売は先細りです。

○佐野　ただ、そういう店に若い人も集まるんですよ、魚に魅力があるからね。結局、そのように魚にこだわったスーパーの売り場に行くと、おもしろい。首都圏でも「角上魚類」の店に行ったら若い人が多いですよ、子供連れとか家族そろってとか。

○岩瀬　角上のビジネスモデルは他の業態でなかなか追随出来ないですね。

国産の本当に鮮度のいい、変化に富んだものを、ローカルなもの、をきちんと並べることが、まずは食育のスタートかなという気がする

○佐野　そうなんですよね。そこが問題ですけど、従来の定番品しか置いていないようなお店が幾ら食育と言ったところで、それは単なる販売促進の為のうたい文句でしかない。国産の本当に鮮度のいい、変化に富んだものを、ローカルなものをきちんと並べることが、まずは食育のスタートかなという気がするんですね。そこに若い人をいかに引っ張り込んでいくのかというのは、また別のやり方を考える必要があると思います。

九州の「鮮ど市場」へ行っても、若い人が多いんですよ。なぜなら、そこに行くこと教えてもらえるんですね。対面販売で魚のことが学べる。その学びの機能を持つているといことが、単なる物販だけではない魅力を生んでいて、ある意味これからの新

しい顧客世代づくりにも対面販売が機能するのかなという気はするんですけどね。

○岩瀬 しかし、市場でも食育として、魚のさばき方教室をやるんですが、来る人は高齢者が多いです。

○佐野 確かに、時間があつてお金もあるのはそういう年代の人たちですね。

○岩瀬 誰に食育をしたらいいのかと言ったら、子育て中の親世代でなく、子供に直接おいしいのを食べさせる、それが食育じゃないかという話になっています。

誰に食育をしたらいいのかと言ったら、子育て中の親世代でなく、子供に直接おいしいのを食べさせる、それが食育じゃないか

○佐野 一番は子供達に対する味覚教育だという点には全面的に賛成します。

○岩瀬 そういうふうにして裾野を広げていかなきゃだめな部分があるのではないかと思います。

○齋藤 私としては、小売業もそれは少しはやっていかなきゃいけないと思います。例えば、地元の小学校が社会科の授業で店舗訪問をするのですよ。僕なんかは、目の前でカツオを下ろして、それを食べさせてあげたりする。本当に新鮮な魚というのは

本当に新鮮な魚というのはおいしいんだよというのをじかに教える。小売業界の使命として、

そういう地域活動、教育はしていかなきゃいけないと思う

おいしいんだよというのをじかに教える。小売業界の使命として、そういう地域活動、教育はしていかなきゃいけないと思いますよね。

○佐野 そういうのをやるためには、対面販売ができる人や、店内で魚を調理できる設備などが必要となります。

○岩瀬 対面販売と簡単に言いますが、そのコストは誰が見るのかということですが、対面販売が少なくなった理由は、コスト削減です。スーパーに行くと、店員さんでなくて、メーカーさん等が店頭で販売しているケースがみられます。

○佐野 メーカーさん自身や、いわゆるマネキンさんといった外部業者による対面販売ですね。しかし、その費用はスーパー側は負担しません。そこがスーパーと納入業者との不公平な力関係があつて、本当におかしいですよ。

地域密着型のマーチャンダイジングとパートナーとしての卸売市場とのかかわりとか重要性、課題について、どう認識されているか

○田坂 卸と量販のパートナー関係みたいな話からいろいろ前後していますが、二本目の柱に関連して、地域密着型のマーチャンダイジングとパートナーとしての卸売市場とのかかわりとか重要性、課題について、どう認識されているかなど、まだ述べていない点があれば発言をお願いします。

○齋藤 逆に私は聞きたいんですが、これだけ魚がなくなって荷受もほとんどつぶれている中で、荷受さんとか卸さんはどうやって生き残っているかという議論はありますが、市場法が問題だとかいろいろ議論はありますが。

○岩瀬 私は自分で言ったのは、市場法ありきでなく、実態に合わなくなったところは変化に合わせる努力をして行政とは議論をしていく必要があります。

○齋藤 具体的な戦略として、これからどうやって生きていこうとして。

○岩瀬 場内取引だけでなく外にも出ていきます。

○齋藤 場外のビジネスもするということですか。

○岩瀬 今のままでは市場としての機能を果たすことも難しくなります。

○細川 輸出入をやったり。

○岩瀬 国も市場に働きかけて輸出の推進を数字で示すようになりました。輸出入含

輸出入含めて幅を広げていこう
と
思
っ
て
い
る

めて幅を広げていこうと思っています。利益を確保しておかないと、リスクがともなう新業務に乗り出すことが出来ません。

○田坂 荷受会社が外に出ていくことについて、何か御意見がございますか。

○細川 僕はぜひやるべきだと思いますよ。だって、魚の知識を川上から川下まで持っているのは荷受さんしか今いないんですから。もしくは、それに対抗するGMSだとかいったところのバイヤーぐらいしかいないわけで、GMSの場合には頻繁に異動するわけですよ。荷受の方々は上から下まで全部皆さんずっとつながっているわけですから。ここは絶対的な力ですから、ぜひやってもらいたいなど私は思っていますけどね。

○佐野 もつと言うと、第三者販売にとどまらず、本当言うと小売までやっちゃえば一番いいのかなという気はしますけどね。専門的な売場づくりが一番できるんだらうと思うんです。今は市場が消費者から見ても縁遠い存在で、非常に距離感もあるし、近づけない。入ったら怒られるし。でもそうじゃなくなってほしい。

○岩瀬 横浜市場では五年ほど前から第一・第三の土曜日に一般開放をやっています。

最初のころは小売商さんとの調整が必要でした。

これまでの古い制度はどんどん取っ払って、より大きなビジネスシーンに出て行くということ

○佐野 その辺も含めて、これまでの古い制度はどんどん取っ払って、より大きなビジネスシーンに出て行くということなんでしょうね。

○岩瀬 あと、先生がさつきおっしゃった決済機能としての市場はやっぱり有意義だと思います。例えば、量販店さんとの間の産直取引では支払のサイトが長く、漁師さんの資金繰りが大変だと思います。そういう意味では、市場機能としての存在価値というのがあります。

○佐野 仲卸も含めて市場機能を失わないで、むしろ逆にさらに機能を取り込む形で再編していただきたいという希望はあります。合理化ということだけではなくね。

○岩瀬 鮮魚だけを見ると別に良いですが、コールドチェーン化の遅れもあり冷凍魚とか塩干品とかは完全に市場外に主導権をとられています。大手食品卸に主導権を奪われ、最後に残るのが鮮魚ではないでしょうか。今のままの市場でいたら生き残りは絶対できません。供給も細ってしまうことを懸念しています。

制度改革を視野に入れつつ、新しいチャレンジをする、外に出ていく

○田坂 制度改革を視野に入れつつ、新しいチャレンジをする、外に出ていくというところですね。そこでS Mとのかかわり方というものも、また新しいステージになってくるということですね。

○齋藤 各界を見ると、いろいろやってきましたよね。例えば競り場で売っているだけじゃなくてM社のように、競り場で売ったら、あとは背広に着替えて営業に行くとか。あの当時は革新的でしたよね、ああいう考え方をする荷受というのは。

○岩瀬 M社は危機感の持ち方が我々と違ったんですね。海のない県で、お客さんがいないところで商売をやってきて、それで地元だけじゃ食べていけないからと外へ出て行って、それが結果的に成功したので、そういう将来に向かっての自らの危機感の持ち方の違いで、あれだけ業界の中で差が出てきます。

○細川 あれは当時としては画期的なんですけど、海側にいる荷受さんしてみると、あれ違反じゃないの、という思いがありますよね。あそこは絶対おかしいなって僕は思っていましたけどね。でも、確かに優秀ですよ。

五 討議Ⅲ・顧客の嗜好に合わせた対面販売、インストア加工・調理の重要性や課題について

○田坂 三つ目の柱になりますが、食品スーパーにおける顧客に合わせたサービスの高度化ということで、対面販売とかインストア加工について三年間の調査ではどんな状況だったのかを、改めて佐野さんからお願います。

調査した全ての企業が対面販売をやっているのではないが、それを強化していて、それが大事なんだという考えのスーパーチェーンが非常に多かった

○佐野 調査した全ての企業が対面販売をやっているのではないですが、それを強化していて、それが大事なんだという考えのスーパーチェーンが非常に多かったですね。店頭での人的営業によって顧客づくりをする。固定客をしつかりつかんで、声かけをしたりして客との日常会話を行う中でさまざまなコンサルティングもする。その場で顧客のニーズを引き出して、それにマッチする商品その日の店頭から選び取って、なおかつ、その人のニーズに一番合う形までその場で加工処理してやる。そういったことによって、顧客のニーズに非常に適合する製品として販売できるので、高く売れるということなんです。

付加価値をその場で生み出すために対面販売があるので、それをやれないのであれば安売りするしかないという発想のスーパーチェーンが非常に多かったと思います。ですから、対面販売というのは、ただ人が出て売っているということだけではなくて、大事なことは、その場でどのような価値を生み出しているのかということだと思います。

だから、店内加工とセットになっている事例が非常に多くて、その場でニーズを聞いてその場で加工して提供する。そのニーズを仕入れにも即座に反映させる。これは個店経営とかかわってきます。具体的に言うと、例えば「鮮ど市場」の例です。僕は朝、鹿児島卸売市場によく行くのですが、「鮮ど市場」の人たちはみんな朝一番に来ているんです。自分たちで仕入れているんですね。それを自分たちで対面販売するんです。ですから、商品の氏素性もわかっているし、顧客に対してきちんと説明もできるし、なおかつ彼らはみんなそれをさばいて販売するんですね。

重労働だというのは置いておいて、そこまでやっているスーパーは鹿児島ではほかにはないです。朝一番に来て、ほかのスーパーの人たちは誰も来ていませんよ。「鮮ど市場」だけは毎朝ちゃんと来て、見て、自分で選んでいますよね。そこまで一つながりになって対面販売があり、非常に価値を高め、一生懸命売っている。自分で仕入れた分だけ売れないと自分の仕入れ責任にもなるので、とことん売る、一生懸命頑張っている。そこに会話があり、顧客とのコミュニケーションがあって、顧客もその人と話したいから来るといって客が多いですよ。先ほど、「挨拶する」と言っていたけ

お店の人が客を大事にするのは当たり前だが、逆に客がその販売人を大事にしている。この人に教えてもらいたい、この人に自分の魚を選んでもらいたい。そういう関係が対面の現場でできていて、だから量売れる

れども、本当にそうなんです。

お店の人が客を大事にするのは当たり前ですが、逆に客がその販売人を大事にしているんですね。この人に教えてもらいたい、この人に自分の魚を選んでもらいたい。そういう関係が対面の現場でできていて、だから量売れる。対面の人件費もそれで十分稼げる。だから、対面販売の人件費はコストではなくて投資であって、一番もうかりそうな対面販売に投下するんだという発想なんですよね。

ただし、それが投資効果を生み出せるかどうかはその人材の能力にかかってくるなところがある。それは後の人材確保の問題につながっていくと思います。そういう考え方のスーパールの売り場は活気があって、成功している例が結構たくさん見られました。

地域密着型という話もありましたが、それを表現するツールとして対面販売がある。顧客からのニーズの吸い出しと、それにきちんと答えていく品揃えや加工の実現。そのツールとしては不可欠なんだろうという気がいたしました。

だから、単なる物販、右から左に物を売っているんじゃないで、そこで付加価値をつけて売ることが大事になる。情報なりあるいは加工なり、あるいはいろんなさまざまな食に関するトータルなコンサルティングもそうだし、先ほどもちよつと出ていた食育なんかもそうですが、いろんな機能を鮮魚売り場の店頭に持たせることで新しいビジネスが生み出されている。顧客から支持される売り場ができてるのは、そこでど

顧客から支持される売り場ができてるのは、そこでどれだけ新しい価値をつくれてるのかということ

れだけ新しい価値をつくれてるのかということなんだろうと思います。魚を売るというんじゃないで、おいしさを売るとか顧客が求めている価値を売るという発想に立っている。それが利益率に結びついているということでした。

それから、東京に「オオゼキ」というスーパーがありますが、あそこがおもしろかったのは、その対面販売をレジにまで持っていつているということですよ。あそこはレジの正社員率が七割を超えています。レジこそが顧客との最も会話がある接点だということ、そこでの顧客づくりを狙っています。それは魚売りじゃないですから対面とは言わないかもしれないですが、コミュニケーションをすごく大事にしている、そこにまで投資をしているんです。パートタイム労働で人件費を下げるのではなく、正社員化して人件費をかけてでもそこで顧客との接点を厚くして、また来てもらうように図っている。そこら辺も小売企業として戦略的にどうやって顧客をつかんでいくのか、人を使ってどうやって顧客をつかむのかということが考えられていると思います。

○田坂 「鮮ど市場」の場合は、仕入れもそれぞれの店によって違う形になるわけですか。

○佐野 そうですね。それぞれの店から仕入れに行くんです。

○田坂 店によってその日の品揃えが変わってくるし、その発想は惣菜加工まで及ぶという。

○佐野 いや、実はここは惣菜はやっていません。加工化は進んでいますけど、加工というのは、きょうはしめ鯖にするんですよと言うと、じゃ、棒塩にまでやるよねとかね。そこまでのオーダーメイド型の下処理ですね。それはその場でやってあげるということです。

惣菜加工というのは今の対面とは全く別の話です。惣菜加工に関しては小売企業によっていろんな対応があつて、全くやらないという店もあるんです。素材型で、とにかく鮮度感重視で、調理ぐらい自分でしなさい、教えてあげるからというスタイルです。もちろん客にその場でいろいろ調理の仕方を教えて育てていく。そうした顧客に対して、素材を安く買えるんだからお得ですよという売り方なんです。そのほうが安いんだからと。そういう売り方もある一方で、加工度を高めて売る小売企業は全体的に増えています。今の消費者は忙しいですから簡便化志向というのはどうしてもある。

ただ、これまでの惣菜は簡便だけどまずかつたんです。それは本当のニーズじゃないですよ。おいしいものを簡単に食べたいのが本当のニーズでしょう。これまでおいしさを犠牲にして簡便さを提供していたけれども、それでは顧客は納得しなくなっています。自分でつくるよりもおいしい惣菜というのが今目指されていて、それはア

ラウンドで鮮魚売り場で売っている生鮮素材を使って、その場で惣菜化する。おいしいから高いんだよという言い方で売っていく

ウトパックとか納入業者に外注した他社製品の惣菜ではなくて、いわゆる本格水産惣菜です。要は、ラウンドで鮮魚売り場で売っている生鮮素材を使って、その場で惣菜化する。焼く、煮る。それを廃棄品の処理という形ではなくて、それをそれとして目的を持ってきちんとつくって、ある程度の価格で売る。安くないんですね。おいしいから高いんだよという言い方で売っていく。そういう取り組みはかなり進んでいて、特にローカルなスーパーのほうが結構きめ細かくするんだなという感じはしました。高齢化も地方都市の方が進んでいるということがあつて、一人分の調理がだんだんできにくくなっているというのがあると思います。案外、都市部よりも地方都市でその辺の惣菜加工が進んでいるという感じはありました。

ここで大切なことは、単に惣菜化するのではなく、その場で手づくりした高品質な惣菜の製造販売が進んでいる。結局、付加価値がついているものでなければ利益率も上げられないので、それなりの価値観のあるもの、惣菜に力を入れる。

「阪急オアシス」なんかも、惣菜じゃないですが、材料から吟味したものを店内で燻製とか干物に加工してPBで売っていたりしています。これもそういう流れなんだろうと思うんですね。決して安いものではないんだけど、どこかの遠い産地で加工して冷凍して持ってきたものを解凍して売っているような干物ではなくて、きのう仕入れたアジをきょう干物にしましたというスタイルで、ある程度の価格で売る。そういったものがある程度の所得の高い階層からは支持されているなという感じはあ

ります。そこら辺も客の絞り込み、その店の立地といったものにに応じて、いろんな取り組みがあるんだろうとは思いました。そこら辺が目についたところですよ。

○田坂 小売のほうの経験をお持ちの細川さん、どうですか。

○細川 今のお話のように、私たちもずうっと「鮮魚部門とは固定客をつくる部門です」と教わりながら、また教えながらやってきたんですが、つい三年前に友人から「おまえ間違ってるぞ」と言われたのです。「今の鮮魚部門は集客部門だ」と言っているんですね。その集客部門ということは、逆に鮮魚部門の商品が支持されてくるようになるかと客数がどんどんふえてくる、と彼は言っているわけです。だから、そういうこともあつて鮮魚部門はもつと力をつけなきゃいけない。その力をつけることの一つの過程として、付加価値を高める加工をしなくちゃいけないということになるのですが、この付加価値を高めるのは大変なのです。企業によっては、鮮魚部門は鮮魚だけやりなさい、焼き魚・煮魚は惣菜部門でやりなさいとしている。そのように縦割りにするところが実は圧倒的に多いんですね。

齋藤さんも私も同じ企業で、最初に齋藤さんが提案して鮮魚部門で惣菜をやったんですよ。物すごくよかったです。ところが、あるとき上層部から、もうやらなくていいみたいな話になって、それ以来、焼き魚、惣菜、寿司といったものは、鮮魚部門からずつ

と外されたままなのです。いくら今やりたくてもできないんですね。

スーパーで魚惣菜強化と考えるオーナーさんも確かにいます。逆に言うと、スーパーも組織の段階から変えていかなきゃいけないと今は思っているんです。惣菜部門の長というのは魚部門の長、肉の長の上に立たなきゃいけない。そうすると、魚が例えば五ヶースあつて一ヶース余りそうだったときに、魚部門の商品を見て、よし、これはきょうは惣菜で揚げようとか、柔軟に考え対応できる組織に変えない限り、今のスーパーマーケットで魚をそのまま魚部門の中で全部完結するという方法とはとれないなという感じがします。

「角上魚類」の店を私も何回も見に行っていますが、非常にうまいなと思うのは、自分たちが生で売っていた商品で残りそうなものは大体全部加工に回すんです。その加工に回したものは当然品質保証期間が長くなるんですからね。その間に、普通は見切っちゃいますが高付加価値商品は見切らないですからね。ですから、あそこはたしか、話によると二八の値入れて粗利も二八というふうなマジックができるんだと思います。普通のスーパーは、そのような技術も能力もありませんから今はできないですね。

○田坂 鮮魚と惣菜がどうして分かれてしまうんですか。

魚部門の商品を見て、よし、これはきょうは惣菜で揚げようとか、柔軟に考え対応できる組織に変えない限り、今のスーパーマーケットで魚をそのまま魚部門の中で全部完結するという方法とはとれない

○細川 最初はなかったですよ。惣菜部門ができたのは、ダイエーという昭和五〇年代です。その惣菜部門ができたときには、肉部門のバイヤー、魚部門のバイヤーから選抜して行ったんですね。それで新しい惣菜部門をつくった。それが平成に入ってどうなっているかという、恐らく売り上げは逆転しているかなという感じになっている。(会社自体は今ないですから何ですけれども。)

それで、その惣菜部門がどんどん売り上げが上がり、同時に、魚部門や肉部門の売り上げは当然下がるというふうになっているんです。

じゃ、魚部門の人間が焼き魚、煮魚とか揚げ物だとか作れるかという話になると、これまた現在ではできませんよね。そういう知識がない、そういう技術もないですから。

一方で、惣菜部門は単独で教育が行われて、この人はおはぎを握れるようになりました、寿司を握れるようになり、揚げ物ができるようにになりましたという技術検定みたいなのをちゃんとやっていて、それでできるようになっているわけですよ。だから、一朝一夕で魚屋がやろうとしてもできないんです。

将来的には惣菜部門が店舗の重要なポジションになって、原材料を扱う肉と魚と青果がその配下に来るという組織にならないとだめなんだろう

将来的には惣菜部門が店舗の重要なポジションになって、原材料を扱う肉と魚と青果がその配下に来るという組織にならないとだめなんだろうと私は思っていますけどね。

これはちょっと話が別になりますが、まるつきり違う業界のある女性営業マンと話をしたことがあります。その女性は家庭を持っているわけですが、その人と話をしたときにびっくりしたんですが、我々は入店客の購買行動に合わせて客動線というのを決めています。青果から入って、魚に入って、肉に行って、惣菜を買って出てくると思っていたのです。その女性は自分で料理するときはそれで動くのだそうですが、忙しくて食事をつくる時間が無いときは、惣菜コーナーへストリートに行くという。だから私は客動線を二つ持っているとはつきり言うんですよ。こういう発想は今までの僕の頭の中にはなかったです。

○岩瀬 駅前のスーパーでは、やはり惣菜コーナーからですよ。

○細川 そうですよ。一人のお客さんが条件により二つの動線があるということに僕は驚いたんです。そう考えると、スーパーの販売の仕方は当然変わらなきゃいかならなと思っと思っていますがね。

それと、ちよつと重複しますが、先ほど話が出た中にもあったんですが、物が高くなっています。原材料が高くなっている一方で、末端ではもつと安く供給してくれという話しかしていないわけです。安く調達することが正しいことだと、スーパーの経営者は感じている場合が結構あるんですよ。スーパーの経営者は、水産の世界がどうなっているかなんて、はつきり言うとは何も知らないです。

スーパーの経営者は、水産の世界がどうなっているかなんて、はつきり言うとは何も知らない

だから、少なくとも魚部門の世界情勢、供給情勢、生産情勢というのは、バイヤーだとか仕入れ担当がわかっていたはずなんで、その人が店の人によく情報を流して、店の人間は消費者にその情報を流すという仕組みをつくってやらないと、いつまでたっても価格だけの競争なんですよ。だから、そこは小売業としてはもう絶対欠くことのできない義務だろうと私は思っているんです。

○田坂 齋藤さん、お立場からみてどうですか。

○齋藤 ヤオコーにいたとき、某店のオープンで、鮮魚惣菜というのを鮮魚の隣に置いて四五〇万の作業場をつくったんですよ。フライヤーも入れたりして。比較的よかつたんですが、企業の組織がなかなかついてこないというか、スーパー自体が縦割りで、経営者がこういう方向でやるんだという強い意志がないと非常にできにくいと思いました。

経営者が内部競争は大いにやれ、それが発展の道だといふ一つの使命を持たない限りは難しい

また、部門の意識が強いと競争が内部で起こっちゃうんですね。水産の粗利でそんなものをやられたら惣菜としてたまったもんじゃなかったか、俺のところの予算をどうするかとか、利害があつてごちゃごちゃやります。やっぱり経営者が内部競争は大いにやれ、それが発展の道だといふ一つの使命を持たない限りは難しいというのはつくづく感じています。ただ、マーケットとしては生き残るためにはそれが一番必要な

こともあるし、それをやれた企業が最後は勝つとも思っているんだけど、先ほど配布された資料にリストがあるが、多分、この企業の中でそういう戦略でやれている企業は、日本は一つもないんですね。

ただ、「フレッセイ」は鮮魚寿司をやつていて、内部競争を大いにやれということにしたら、総菜の寿司が最後ぼしやっちゃつて部門としてなくなっちゃつたという事例もあります。見に行ったことがあるんですけどね。一場さんという人がいて、紹介してもらつて。やっぱり非常によくやつている。鮮魚から物を回すのにも、きょうはこれが入つたからこれをやるんだと言つて計画して、さつと寿司につくっちゃうとかね。いいモデルプランだと思います。

そういうところが地域密着というか、それこそそれでもやらないと生きていけないんじゃないかなと思います。これからはマーケットが細くなつていくし、誰がその危機感を持つてそれに取り組みむかということなんだと思います。

会社の内部に入ると、変な既成概念が結構多いですよ。例えば、惣菜では、ある小さな企業は、きょう使う原料はみんな売場から調達しちゃうんですね。しょうゆとか砂糖とかを商品棚から持つてくる。多分、そういう企業は一番粗利を出すんですよ。原料在庫ゼロだから。しかしこういうのは平均的な企業の考えでは非常に否定的になるんですね。自動発注があるからだめだとかドライの販売計画が狂っちゃうとかね。何か邪魔している論理が内部に存在してね。僕から見れば合理的で非常にいいな

と思うんですが、小売業なんてそんな難しく考える企業じゃないからと思うんだけども、どうも。四〇何年間この業界におりますが、内部的に制度疲労を起こしているようなのが非常に多いというのは感じますね。

魚はとにかくインスタ加工の話ばかり出る

○田坂 野菜なんかはそんなにインスタ加工なんていう話はないですし、肉もそんなに言われませんが、魚はとにかくインスタ加工の話ばかり出ますね。

○岩瀬 最初の対面販売で佐野先生がおっしゃったんですが、そのモデルは鮮魚専門店なんです。いわゆるカテゴリーキラーの何社かは全部市場に店長が仕入れに来て、売っています。人もついていきます。その対面販売をまねてやり出しているのだと思うんですね。だから、そっちは全くプロなんです。

それが一つと、もう一つは関西のとあるデパート。デパートではパートのおばさんは歩合制です。客は特定のパートさんについているんです。私の姉が神戸にいますが、神戸のデパートへ行くと、そのひいきのパートさんに、きょうおいしいのは何なのと訊いたら、これがあるからこういうふうにつくって食べるとおいしいよと答えてくれる。それで、言われた商品を買って家で料理して食べて、翌日、そのパートさんにそれを持っていくと云ってました。それほどまでの呼び込みをしているので、究極の対面販売なのかなと思うんですけどね。店頭で一生懸命な売り方をしている。そ

ういう鮮魚専門店の生き方の延長が、さつき先生がおっしゃった話だと思うんですね。

鮮魚が難しい理由は、魚だけ装置産業だから。すなわち魚はカットする場所が必要、冷蔵庫も必要と、設備や冷蔵にコストが全部かかっているから価格では野菜や肉に苦戦する

生鮮三品と言いますが、バイヤーさんとお話すると、三品の中で競争している。鮮魚が難しい理由は、魚だけ装置産業だからです。すなわち魚はカットする場所が必要、冷蔵庫も必要と、設備や冷蔵にコストが全部かかっているから価格では野菜や肉に苦戦します。

さきほど齋藤さんがおっしゃったけれども、魚という商品を理解している経営者は少ないと思います。コストとロス率が一番高いです。ロス率を減らすためにどうするかといったら、「角上魚類」のような方法しかないですね。それでロス率がわずか数%に抑えられているのです。普通は一〇%近くいくところもあると聞いています。それを、古くなったらこういうふうに加工作して賞味期限延ばして、こういうふうに乗って売り切るよという流れをつくるためには、細川さんがおっしゃったように、惣菜と鮮魚の担当が違ったら難しいと思います。そういう仕組みを変えていかないとダメです。

百貨店やスーパーのテナントでいろいろな専門店が入っています。テナントの専門店の経営が難しくなってきました。何故かというところ、売上減少とともにテナントのオーナーの意向が強まり、専門店としての個性がだんだん薄れてきているのではないかと思います。鮮魚専門店では元気のいいところはほとんどなくなってきました。元気がないですか。元気な鮮魚専門店では自営店で売っている「角上魚類」が目立ちます。

インスタアでやっているところは、オーナーの意向が左右する

○佐野 インストアでやっているところは、オーナーの意向が左右しますよね。

○岩瀬 売り上げが伸びないと、歩銭上げるか、テナント交換とかが目立つようになってきました。

○齋藤 おっしゃるとおり、内部崩壊が起こっているようなものです。魚が売れない原因は企業外にあるのではなくて意外と内部にある。特にスーパーはそういうパターンが多いですね。一人の経営者が、平均的に物を見ちゃうんですね。例えば、総合商社の社長というのは、一方では航空機を売っている部署があるし、エビを売っている部署もある。それを同じラインで見えちゃう。スーパーで言えば、戦闘機を売っている部署とエビを売っている部署に経営者が一々口出しているようなものです。ちょっとおかげさかもしれないけど。

消費者の立場から見ても価格と手間が選択の一つになっている

○岩瀬 消費者の立場から見ても価格と手間が選択の一つになっている感じがします。

○齋藤 僕の経験の中で、ヤオコーなんかは青果と鮮魚は職人みたいな気質がないとだめだというのがあって、それを任せようというのが比較的あったほうです。

○岩瀬 店内加工、インスタ加工が一つの選択肢ですが、現在、市場に対するスーパーさんのニーズは、市場内の空きスペースに加工施設を造ってほしいというものです。市場で鮮魚を仕入れてその場でまとめて加工して、各店舗に運んでいく。各店ではそういう加工のプロを育てる時間も無い。だったら市場でまとめて、その一面を借りて加工を始めたいという要望が、何件かから来ています。

なるべく消費者の口元に近いところで加工してやるというのが大事なことで、売るためには美味しさを作らなければならないが味しさを作らなければならない

○佐野 それと、なるべく消費者の口元に近いところで加工してやるというのが大事なことで、売るためには美味しさを作らなければならない。作りたてが美味しいに決まっています。でもそうした仕出し屋はなくなってしまう。そうした市場環境の中でローカルなスーパーへの期待は高いのではないのでしょうか。個々のユニークな取り組みはいろいろやれるのかなという感じはありますね。

○岩瀬 そこに生き残りをかけているのですね。

○佐野 全国チェーンのSMが今ほとんど地方都市に進出してくるわけですよ。マックスバリュが出てくるわけですよ。それにどう対抗するかというのはどの地域もみんな意識していますよね。だから、マックスバリュで売らないものを売る、やれないことをやるという発想に立っていて、それで地元の物。それから、マックスバリュ

全国チェーンのSMがやれないことを、その隙間を狙った商品づくりをそれぞれの店舗内でやって顧客をつかむという、ゲリラ戦

は非常に厳しいマニュアルがあつてやれないことがたくさんあるから、その隙間を狙った商品づくりをそれぞれの店舗内でやって顧客をつかむという、ゲリラ戦ですね。それに持ち込んでそれぞれ生き延びる。齋藤さんがおっしゃったような、そういうゲリラ戦、局所戦では勝つ部分があるんだと思いますね。

○田坂 GMSの品揃えに入つてこないようなものはまだたくさんあります。

○佐野 量がないと大手は扱えない。ちょっとしかないものは浜に残っちゃうんですね。それで安い。そういったものをうまく使えば利益がとれる。そういったものは意外に価値があつて、地元市場だと高値が期待できるものがありますから、ローカルスーパーが浜とうまく結びついて競争力を出すというモデルが出てきているように思います。

○細川 あまり浜を回らないのでよくわからないんですが、捨てられている魚とか、二束三文の魚つてたくさんあるんですか。

○佐野 ひとつの魚種だとたくさんはないというところが大事だと思うのですよ。少し話は変わりますが、そういった少量をIT企業が通販で売るといふビジネスがすご

くふえてきています。浜に残される——要は、スーパーチェーンだと五箱ないとだめということじゃないですか。一箱にいろんな種類が一〇種類入っているのは雑魚扱いで、二束三文ですよ。kg五〇円ぐらいで。浜にはそんなのいっぱいあるんですよ。

だから、そういったものを一点ものとしてうまくローカルスーパーが売つたり、あるいはそれを今産地からポータルサイトを通じて全国の居酒屋チェーンなんかには、価値ある希少品として売っていく。珍しいもの、ちょっとしかないもの、ほかには絶対ないものという形で売っていくビジネスに、特にIT業界から随分参入があります。まだうまくそこまで成功しているとは思わないですが、でもかなり注目されてきますよね。今、産地の漁協には結構そういう業者から取引の話がきていますよ。

○田坂 そういう雑多の魚をローカルスーパーが仕入れて、ゲリラ的に何かやっていくというようなものは育っているんですか。

○佐野 それはローカルでは結構ありますよ。市場で売れ残っているのを全部かつさらつて、安く仕入れているから安く売る。さらにそれを手間暇かけていいものにして売れば、利益率は相当とれるということなんですよね。

○細川 昔、築地の市場で競り残った物があつて、それを拾うのにM社がわざわざ北

ちよつとしかないもの、ほかには絶対ないものという形で売っていくビジネスが、特にIT業界から随分参入がある

海M社というのをつくって、そこで拾い買いをやったわけですよ。そうしたら、いわゆる首都圏外のスーパーさんがいっぱい来て、そこから買っていったんですよ。今はあまりやっていないと思うんですが、昔から比べると極端に少なくなっているんですよ。それは浜でも同じじゃないかなという気がするんですよ。

○佐野 築地まで持ってこない。

○岩瀬 処分するか餌屋に売却するかですね。

○佐野 産地仲買が買わないというものが、産地にはまだ結構あるんですよ。

○細川 スーパー側に今一生懸命言っているのは、昔はスーパーは五ケース、一〇ケースないと店に配れないからだめだと言うが、そうじゃないだろう。二ケースでも三ケースでも買えよ、値段はチャンスがあるんだから。一店舗でもいいじゃんという話しているんですけどね。

○岩瀬 そういうふうになってきます。地産地消だから地元の魚という意味では近所の店舗の分だけだから、数によってこの店とあの店だけで売ろう、といったやり方を

されていますよ。

○佐野 それが逆に店の個性となるんですね。鮮度感も出るし。

○岩瀬 皆さんが同じことをやろうとしたら個性がなくなってしまうです。

○佐野 ちょっとしかないから、それはある意味値打ちがあるんですよ、希少品だから。逆に言えば、産地をどうやって押さえるかというのが競争なわけですよ。

○岩瀬 さきほど細川さんが言われたチェーンストア協会のデータですが、この五月に食料品の販売実績で、全体食料品で六四%、農産品が九・四%、畜産品が七・五%、水産品が五・八%で、惣菜が七・六%。惣菜が逆転している

チェーンストア協会のデータでは、この五月に食料品の販売実績で、全体食料品で六四%、農産品が九・四%、畜産品が七・五%、水産品が五・八%で、惣菜が七・六%。惣菜が逆転している

○齋藤 そうなんですよ。惣菜の天下ですよ。ヤオコーの社長は惣菜命でしたから。それが功を奏していますよね。東村山店なんて、一六%にしようという実験で建てているような話で、それで構成比をつくっている。だから、粗利を三〇台に下げて、そのかわり一六%にしちやおうと。

○細川 一六で、魚が構成比幾らかというところと八%ぐらいか。

○齋藤 かなり低いと言っていました。魚はどんどん少なくなっていますから。どこの会社も一〇年前と比べて一ポイント、二ポイント下がっちゃっていますからね。

○岩瀬 お店によつてですが、寿司を鮮魚部門に入れているところと入れていないところとで違いますね。

○佐野 惣菜のほうに入っているところと水産に入っているところがありますね。

○細川 大体水産に入っているところだと、水産の構成比が十一・幾つかぐらいになりますね。

○田坂 魚の構成比が低くなっているといつても、人員は結構かけていますね。

○細川 いや、少ないですよ。少なくなっている。

○田坂 昔に比べてですか。

○細川 僕が入社したときだから随分昔ですが、そのときに魚の売り上げというのは大体月三〇〇〇万、だから一日一〇〇万円ぐらい売るわけです。そのときに、魚の従業員というのは大体七人から八人おりました。パートさんが三人。あとはアルバイトという形で商売していましたが、今、魚部門が三〇〇万円/月売るスーパーはほとんどないですよ。大体二〇〇万円ちょっとです。そういうところで、社員何人かというところですよ。だから、後で出てくる技術のどうのこうのといったときに、週休二日はとられるわけです。教える日はいつですかというところ、土曜日、日曜日は忙しいからできない。平日の一、二日がせいぜいです。又、教える人間がいらないんですよ。だから、どうしても集中して技術教育しなきゃいけないです。

六 討議Ⅳ・優秀な人材の確保・育成の重要性やその困難性について

○田坂 ここからは人材育成のところに入ります。惣菜も含めた魚売場での人材育成につきまして佐野先生からお願いします。

対面販売をきちんとやり切ることでできる人材というのは、顧客に対するコミュニケーション能力、水産物に関する知識、それから魚を処理する、加工する、包丁を使えることも必要

○佐野 とにかく今までの話は全部その問題につながってくるのですが、人材が必要だという話なんですよね。特に対面販売をやるのであればなおさらで、スーパーな能力の人材が必要ですね。対面販売をきちんとやり切ることができる人材というのは、顧客に対するコミュニケーション能力が必要ですし、当然水産物に関する知識が必要ですし、それから魚を処理する、加工する、包丁を使えることも必要だし、もつと言え、トータルに食卓自体をコーディネートできるぐらいの食に対する総合的な知識も必要です。では、そういった人間をどうやって育てるのかというと、これがどこも大きな課題となっています。一番大きな課題は、とにかく人材の育成だと、調査先の企業ではどこも言っていました。

企業内研修などもそれぞれされていますが、基本的には今のところOJTが中心なんですよね。現場で学べと。しかし、先ほど細川さんが言われたように、売場自体の正社員率がどんどん低くなっているんで、その分OJTの機能も弱っているわけですよ。逆に言うと、例えば「ハローデイ」では水産売場だけでも正社員が大体一〇人近くもいるんですよ。そうした環境ではOJTがうまく機能していて、三年ぐらいかけて一通り水産売場を全部経験させて、寿司まで握れるようにさせるといいます。でも、そうした企業は非常に特殊な例だとは思いますが。

一般的には人材育成が非常に難しい。人事がやるような研修の中で水産の専門的な職人が育つのかというと、そういうのもまたなかなか難しいので、ここは本当にどう

していいのか大きな課題だと思えます。

魚に興味を持って入社してくる人がいない。魚を食べること、魚を料理することが好きな新入社員がいない。スーパーに入ってくる新入社員の中で、水産売場を希望する人がほとんどいない

それから、それ以前の問題として、魚に興味を持って入社してくる人がいない。魚を食べること、魚を料理することが好きな新入社員がいない。スーパーに入ってくる新入社員の中で、水産売場を希望する人がほとんどいない。一個人として、魚を食べるといふ経験がそもそも圧倒的に不足している。

消費者ばかりでなく、売る側にも魚離れが進んでいて、一般に魚売場の採算性が低いスーパーが多いので、売上から見れば不良な部門という受けとめられ方が多く、魚売場への配属は左遷だというイメージも結構ある。あるいは、他の売場で成績が上がらなかった人を水産部門に回すというスーパーもあるように聞いています。そういう状況では人気部門とはならないですよ。いろんなスーパーの人事担当者によく話をするのですけれども、新入社員の研修中に配属希望先を聞くと、食品売場では惣菜がトップです。みんな惣菜をやりたいと。魚売場の希望はもちろん非常に少ない。水産高校や水産学部を卒業して就職する人でも魚を希望しない人すらいるという状況なのです。

○細川 それは水産の先生方にも責任があるんじゃないですか。

○佐野 本当にそうなんです。水産高校も含めて我々教育機関の人間は非常に責任

とにかく入ってくる人の魚に関する意識が随分低い。そういった人間を入社後にどう育てるかというところは、これまでよりもはるかに難しくなっている状況

を感じる場所があるのですが、とにかく入ってくる人の魚に関する意識が随分低い。そういった人間を入社後にどう育てるのかというところは、これまでよりもはるかに難しくなっている状況です。

逆に言うと、それをうまくやれているところはすごく強い売場ができています。感じですね。多分、「角上魚類」とか「ハローデイ」など、魚をたくさん売るため正社員がたくさんいるところは比較的スムーズなんでしょうが、あるいは逆に非常にローカルで人も少なくても、社長がもともと魚屋さんだったというスーパーさんは、それはそれでまたうまくやるんだらうけれども、そうでないところがいかに組織的に人材育成をやっていくかというのは難しいと思います。

もう一つ言うと処遇とか給与水準なんかも含めて考えられるべきところがあるように思います。やっぱり鮮魚売り場の従業員は、ほかの売り場に比べると過重労働でしょ。多分、スーパーの中で一番労働時間も長い。それこそ朝一番に行つて、最後洗いを全部洗ってから帰るなんていうことをしていると、すごく長いんですね。そこらあたりもスーパーの中では余り考えられた処遇にはなっていないと思います。このままだと、やりたい人間がいなくなるのもあたり前だというふうにも思いますね。だから、そこら辺はスーパーさんの考え方がどうなのかというのは非常に大きなところだと思います。

また、非常にハードな労働条件のところは、管理職につくのが早いですよ。非常に若くして、三〇代ぐらいで管理職になって。

○岩瀬 管理職にしても、時間帯が時間帯なので深夜残業をつけます。我々の業界は勤務時間が四時から一二時なんです。でも、実際の出社は二時でしょう。時間が前と後につきます。そういう世界で、深夜は一割五分です。

○細川 C G Cグループなんです、技術教育ということで、傘下企業から新入社員みたいな人が毎年研修に来ます。その人たちに「魚部門好きで入っている人、手を挙げて」と聞くんですよ。わずか一〇数人しかいないんですが、毎年一人も手を挙げないですよ。そういう人たちに魚の切り方を教えなきゃいけない、食べ方を教えなきゃいけないということになると、並大抵じゃない。

それで、Y社の頃言ったのは、「少なくとも当社は食品を売る店です。だから、社員を採用するときに、『あなたが今まで育ってきた中で一番おいしかったものは何ですか』と聞いて欲しい」と人事担当者に言ったんですよ。食い物に興味がある人間は、おぼあちゃんの〇〇だとか、じいちゃんで行ったどこそこのだとかいう話が絶対出てくる。そういう人を採用して欲しいと言ったんですよ。とりあえず食い物に興味のある人間を採用して、その中から「残念だったね、魚屋で」というふうにしなさい。それでない、魚部門にはいい人材は集まらない。

あと、魚部門に配属された人は出世が遅いというのもあるんです。ドライグロサリーだとかを担当している人たちは、大体一年半ぐらいたつともう主任だとかになるんですね。ワンランク上がるんですよ。それが、魚部門だと最低で三年。下手すると五年ぐらいかかるんです。当然、その後の昇進のレベルが変わってきますからね。

現在は、Y社のパターンで言うと、三割ぐらいは水産出身の店長になっているんです。機会ある度に、いろんな場で言ったんですね。魚のレベルを上げるためにも絶対、店長にして欲しいということ。

一方で、困ることが一つあるんです。何かというと、魚出身者が店長になるということは、現場から抜かれているわけですから。新人が入っていないんですよ。それができなくなったというので、ちよつと問題になっているんです。

魚を好きな人間をどういうふう
に育てるかというか、どうい
うふうに魚を好きにさせるか

○田坂 魚を好きな人間をどういうふうに育てるかというか、どういうふう
にさせるかですが。

○岩瀬 うちでも毎年新入社員研修を受け入れているスーパーさんがあるんですが、そこは青果に一日朝、それで鮮魚は二回行くんですが、新入社員二〇人ぐらいが朝四時ごろ来て、競り場見てって、自分で買っていただきます。それで、買った商品を持ち帰って、店で本人に売っていただきます。そうすると、自分の好きなものを何でも

いいから市場で買って、売れたとか売れないとかを、報告してください。自分で好きなものを仕入れて売るといふ経験をする、見方が変わってきますね。

○田坂 おもしろいですね。

○岩瀬 長く取り組んでいます。

○田坂 惣菜部門の人材育成というか、技術研修で買った魚を使って惣菜品を何かつくってみるみたいなどころまでいきますか。

○細川 それはまだ全然できてないですよ。ですから、惣菜部門はいつまでたつても中国製の安いアジなんかを使って、そういうタイプのものばかりつくっているわけです。だから、やがては、例えばの話をする、魚は、あなたは歳とつたから技術的にも遅いよね」といふのを生かせればいいんじゃないかと思うんですが。

○田坂 ローカルスーパーに行っても、地元ならではの魚を加工して付加価値つけて売っているというケースは余り多くないんですよ。

ローカルスーパーに行っても、
地元ならではの魚を加工して付
加価値つけて売っているという
ケースは余り多くない

○岩瀬 でも先日「ガイアの夜明け」で、地方スーパーで主婦のパートさんに惣菜をつくっていただき、地元ならではの昔から食べている魚をつくって売ると、結構売れるというのをやっていました。

○田坂 東京都下の羽村市にある「福島屋」がまさにその例にあたると思います。

「福島屋」ではパートさんによる提案制度を充実させていて、惣菜品などについては、地域ならではの材料、調理方法を使っただけでいろいろなメニューが提案され、社員も交えて料理して、食べてみて、そこで良いと判断されたら、どんどん商品として採用していく方法がとられているようです。値段はけっこう高いようですが、味がいいので最良にしている消費者がかなりいるようです。非常に惣菜分野が充実しているスーパーとして「ガイアの夜明け」なども取り上げたことがあったかと思えます。

○細川 話は戻っちゃうんですが、僕は卸売市場に難題ばかりお願いするんですが、弱小スーパーだと人材教育の場所がないんですよ。ですから、そういう人のために荷受さんとかが教育部署みたいなをつくっていただいて、お金を取ってでもやってもらいたいです、本当に。Y社は教育センターを持っていますが、センターを持つというのは大変なお金がかかりますから。

○齋藤 テスコに私は一年ぐらいいたんですが、テスコは契約社員で五十何店舗あったその管理を、全部社員をセンターに集めて一〇〇%供給するというような、そんな仕事を主にしておりました。細川さんがおっしゃるように、センターをつくるのは物すごいコストですね。賃貸料から機械の投資。五〇人の人件費よりもさらに上回っちゃって、そろばんはじゃなかったですね。それぐらいコストがかかっちゃうんです。

ただ、人手不足は大変に深刻で、今や絶望的な状況と言ってます。例えば、鮮魚の場合は日商四〇万円ぐらいでも、ポスティングというのがあって、刺し身をやるのが二人。午前中ですよ。詰め物するのがワンポストで、値付けがワンポスト、陳列がワンポスト、あと加工、包丁を持つのが大体六から七ポストで午前中稼働するんですが、午後になると値付けと陳列が合わせてワンポストになったりして変形するんです。ただ、そうすると包丁を持つポストが、生食が二つに加工が一つじゃないですか。そこで包丁が一人しかない。そうすると、加工をやって刺し身をやってというような状況で、これはもうスタンダードな現象になっちゃっていて、どんなにいろんな商品、こういうアイテムをSKUやろうと何をやろうといるる来るけれども、政策の遂行ができないという恒常的な現象が起きちゃっている。これは大手もみんなそうですね。

だから、どうでしょう、労働マーケットを捉えた場合は、ヨーロッパのように移民をあれだけ入れて、そういうものに充てるといって戦略も日本はないし、ヨーロッパは

人手不足は大変に深刻で、今や絶望的な状況

弱小スーパーだと人材教育の場所がない

人材不足は水産だけじゃなくて惣菜もそうだし、寿司部門も同様

逆な弊害もあるみたいだけれども、人口の二五%が移民になっちゃって、テロばかり起きてというのもあるんですが、そういうことは日本では存在しないだろう、やることはないだろうと思うんだが、本当にどうしたらいいのかなということですね。じゃないと、何を論議してもだめと。これは水産だけじゃなくて惣菜もそうだし、寿司部門も同様です。だから、全部外注で寿司飯が来て、スライスしたネタが来て、その上に乗せるだけという、つくるのだけがやつとという現象が起きている。どんどん人がいなくなっていく中で、小売業態の多くがやがて人材不足倒産をしようんじやないかという予測は間違いないと思いますね。

それは我々の業界だけじゃなくて、一番ひどいのは夜の居酒屋。あれがもうワースト。あとデイスカウントの散髪屋とか、人不足で出店ができない。

○佐野 ひどいですね。バイトすらいいいです。

○齋藤 この間ちよつと静岡へ行きまして、焼津に行つてマグロの加工屋さん、カットの加工屋さんとずっと商談したんですが、従業員は日系ブラジル人がほとんどでした。時給二〇〇〇円だそうです。そして、ベトナム人研修生が最近加わりまして、ベトナム人は体格が小さくてメインの仕事は任せられないので、一八〇〇円ぐらいだそうです。加工作業の中に日本人は二人ほどしかいないですね。静岡県は西部にヤマ

ハとかスズキがあつて、自動車産業が時給二八〇〇円ぐらい。日本人は全部自動車にとられちゃうんですって。

ただ、我々は労働集約型なんで二八〇〇円なんか払えないですからね。すごい人数いますから。だから、一方では内部のああいいう労働マーケットの競争もあるし、大変深刻な事態です。それはもう何度も言うように、我々の業界だけにしても、魚を獲る人も少なくなっちゃっているし、跡継ぎもほとんどいない。

○岩瀬 漁船漁業だつて水産庁の補助金で新船を造ります。船員さん日本人二人の他は外国人研修生が七人とか人材不足は深刻です。

人材が不足しているというのは、逆に言うと、ある程度スキルのある人材というのはいくらも手市場になつていない

○佐野 人材が不足しているというのは、逆に言うと、ある程度スキルのある人材というのはいくらも手市場になつていません。企業間での人の移動はすごく多いですよ。九州で見ているととにかく多いのが、マックスバリュ系からローカルへの流れですね。コトブキヤなどの有力スーパーがマックスバリュにどんどん買収されました。そうした傘下に入った企業から、生き残っているローカル企業に人材が移動しています。ローカルは、ある程度はそういう中途採用者をどんどん入れてなんとか売場を維持している状況にありますよね。よりよい条件を出して、要するに引き抜きのような形です。とにかくいい人を集めた売場が勝つというところがある。

○齋藤 日本のこの人手不足はどこで落ちつくかなんですよね。どういう形態で落ちついていくのか。ヨーロッパのように政府が週末は休みなさいと決めてくれれば助かるんですけどね。法律で決めちゃうとか。

○細川 私がバイヤーをやっているときに、正月出勤するようになったんです。僕は許せなくて、組合は何やってるんだと思いましたよ。ダイエーは正月三が日休みだったんですから。それがいつの間にか二日から初売りになり、とうとう元日から営業になった。元日営業の導入はダイエーが一番早かった。

○岩瀬 地元のスーパーさんも何年前前に正月スタートするときに、人が集まらないのではないかと心配されていましたが、案ずるより生むが易し。問題なく元日から開店出来たということです。

○佐野 「鮮ど市場」では、三が日は休むですよ。お盆も休みます。それは職員の労働条件を良くしたいというオーナーの発想なんですよね。それでいいじゃないかと。日曜は休みでいいじゃないかと。それが社会の中で受け入れられるかどうかはまだわからないんですが。

○岩瀬 横須賀のあるスーパーさんでは正月は休みます。年末もお歳暮はやらない。普通に三一日締めて正月三日間休んでいます。

○佐野 これからそういうふうにならなくていいのか、それとも、それじゃ消費者がついてこないのかという議論はあるのでしょうか。でも、とにかく人は足りないですよ。

○田坂 人手不足の問題を話すと、お先真つ暗という感じになりますね。

○佐野 荷受さんから小売のほうに人が移るなんていうことは余りないですよ。

○細川 ないです。職場の環境が余りよくないというのはわかっているから。

○岩瀬 我々の業界も各社社員採用では相当苦労しています。

○佐野 朝早く起きて仕事するとかね、大変ですよ。特にほかの業界を経験した転職者だと、入ってもすぐやめますよね。きついから。

人手不足の問題を話すと、お先真つ暗という感じ

○齋藤 企業内部で大手は五五歳定年とか言っていて、五五歳になる前に役職を外して、そうすると給料が七割ぐらいになるのかな。六〇になるとまた半額。それを六五まで引つ張ろうと、今、いろんな企業が、年金法が改正になったから、右往左往しているんですが。企業内部で第一線からおろした人間が現場に行くことはまず余りないんですよ。

入ってくる人が少ない以上、出ていく人をどんどん出していかせていたら足りなくなるのは当たり前なので、ある程度引きとめていくというのは必要なのかも

○佐野 香川の「きむら」というスーパーは定年がないんですよ。シルバーの人たちは技術もあるし、社員教育にも有用なので、ある程度給料は下げるけど、やめたくないまでいいよという形で働かせているんですよ。入ってくる人が少ない以上、出ていく人をどんどん出していかなければならないのは当たり前なので、ある程度引きとめていくというのは必要なかもしれない。

○岩瀬 地元のスーパーのパートさんも七〇までというのがあります。

○齋藤 そういう意味で、まだ企業努力が足りないようなところもまだまだあるんじゃないかな。

七 総合討論

○田坂 SMが非常に地域密着型のマーケティング展開をされていることとかかわりについてですが、人手不足もあり、個性的な商品をどうつくるかという課題がある中で、地域で余り売れていなかったり、価格がつかないような裾物をうまく使う仕組みみたいなものもあつたりしますが、一方で、地域の中で漁業者の組織でもいろいろな六次化の対応をやつてきているじゃないですか。それと地域のスーパーは何か活動としてリンクするような世界はあつてしかるべきなのかなと思つたりするんですが、その流れが余り見えてこないですよ。

これは、地域の持つている人的資源量から見ても、もう少し有効活用して、漁業者の関係者が量販とタイアップしてギブ・アンド・テイクの関係をつくつていくようなものも先々あるのかなのか、そのあたりについて、佐野さんはどのように感じていますか。

○佐野 産地側の発想としては、基本的には市場出荷なんです。それで値段が出ないようなものとか、値崩れするような場合に、直売ですよ。今、道の駅であるとか漁協直売とか、そういう自分たち自身で運営する地元のローカルな、地方型の小売の

産地側の発想としては、基本的には市場出荷

チャンネルは今どこでも結構できてきているから、そこで売る。まずは、そういう形で取り組めますよね。

逆に、ローカルなスーパーさんには漁協にいろんな形で直接取引のアプローチがあるようです。いわゆる定置の一船買いといったものもあり、広島の「エブリー」のように、成功している事例もあります。こうした直接取引はつまみ食いになると長続きしません。欲しいものは欲しいが、欲しくないものは要らないよという買い手の都合ばかりを優先させると取引は続きません。産地に要らないものだけが余っていつちやう。そうすると、産地自身の全体構造が崩れちゃって、結局、産地が生き残れないですよ。

逆にスーパーさんは、卸売市場という集荷の機能を持つてるところを経由したほうが安定的にきちんと調達できるから、それはそれで卸売市場を主軸に考えていくことは変わらない。だから、直接取引や産直はあくまでプレミアムの商品、特徴ある商品を産み出すためのメカニズムであり、大きな部分にはならない。販売の基本は市場取引。そういうことなんだと思います。

イオンさんなども直接取引を一部やるけれども、うまくいかないこともあるようです。漁業生産というのはものすごく不安定で、例えば定置網で獲れた魚は全部買い取りますといったって、場合によってはカタクチイワシしか獲れない状況が一週間も続くんってこともあるんですよ。そんな状態ではスーパーは対応できないですよ。

○田坂 スーパーと地方卸売市場との関係の話にもなるわけですが。

○佐野 ある程度の安定性は市場の集荷機能、分荷機能によって実現していく。あと、特徴づけのところ、ダイレクトな産地直結型のものが有効なんですよ。

○細川 道の駅も、この間、新しくできるから見に来てよと言われたので行っただけですが、道の駅も簡単ではないですね。うまくいっているのは一部ですが、地元密着型の産地消費型の道の駅もあるんですよ。

○佐野 しかし、本当に成功している直販施設があるといっても、全体の鮮魚出荷量からすると一割とか、そういう僅かなボリューム感だと思いますよ。もちろん、福岡県には例外的な直販施設もあります。

○岩瀬 神奈川県には道の駅がありません。

○齋藤 一方で鮮魚水揚げという点では、僕は前職が三陸地方の店でしたが、大船渡とか震災復興で新しい産地市場を使用していました。サンマ、スルメイカなど水揚げは少なくなっている。水揚げする魚が少なくなっているのに市場だけ高度衛生管理

ある程度の安定性は市場の集荷機能、分荷機能によって実現していく。あと、特徴づけのところで、ダイレクトな産地直結型のものがある

型とかで建設が進められているという状況です。

○岩瀬 石巻の新市場もすごい規模です。

資源の変化、変動との兼ね合いがあるので設備投資は難しい問題

○田坂 資源の変化、変動との兼ね合いがありますから設備投資は難しい問題ですね。

○齋藤 ですから、大きなギャップが訪れてくるような気がしてなりません。

○佐野 量が減った分価格が上昇するなど、需給バランスが価格に反映されればいいけれども、鮮魚の供給が少なくなったため小売での存在感もなくなってしまい、量が揃わないならその魚は扱わないですよ、という発想となってしまうたら怖いですよ。

供給と需要とがアンバランスになってきたときに、価格決定の手段として競りが減少している

○岩瀬 供給と需要とがアンバランスになってきたときに、価格決定の手段として競りが減少しています。

○齋藤 サンマなら一尾一〇〇円で売るのが当たり前だよねという発想ですね。だから、生を流通させている業者がもうからないというので、九州にこの間行っただけれども、アジなんかも加工せざるを得ないと。普段はそんな交渉は今までなかったけ

れども、これだけ魚資源がなくなってくると、それがないと食っていけないと言っていました。

○佐野 手間賃で食っていくという商売に変わっているんですよ。

○齋藤 アジなんかは一〇〇円じゃなくて二〇〇円が当たり前、サンマも一尾二〇〇円が当たり前という時代がもう来ている。そのときに私たちがどうしていくかですよ。加工調理もただでやらせるとかね、東北じゃもうただがないんですよ。みんなで五〇円とか一〇〇円もらうんだが、関東圏は競争が激しくてみんなただでやっている。人手がいなくてひいこらしてるのにただでやっているんです。その辺をいつかは正していけないと困りますからね。

○岩瀬 さつき田坂さんがおっしゃったように、六次産業化という政策を見直していく必要があるのではと思います。

商売上のパートナーが必要

○田坂 商売上のパートナーが必要なんですよ。

○岩瀬 そうです。だから、基本は産地側、一次産業サイドが三次産業を目指すのだ

けではなく、三次産業から一次を見た六次産業化という組み立ても検討していく必要があると思います。

○佐野 そうしたものしか現実には成功しないですよね、本当に。食品産業の垂直統合の理論を考えると、川下が川上を飲み込む形しか考えられませんか。農水の考え方はむしろ生産者を守るための苦肉の策としてやられているから、そこはボタンのかけ違いが最初からあるんですよ。

○細川 産地で見ると、魚種が少な過ぎるから。そんなにマーケットはないよなとか思いますよ。

卸売市場である程度集荷をして品揃えをつくってという、その集荷機能が大事だと思う

○佐野 やっぱ卸売市場である程度集荷をして品揃えをつくってという、その集荷機能が大事だと思いますよ。

○齋藤 水産のチーフの会議があるんです。うちの会社も二〇代のチーフがいるわけです。二〇代というのは定年まで三五年です。定年になったときには魚ないですよ。あと三〇年後には。一体どうやっていこうかなと思いますよね。どういう売り場にしていかなきゃいけないかって。

○佐野 資源が減っている部分もあるんですが、とる人が減っているということも非常に大きいですよ。生産者自身が減っていますね。それは結局、末端が値段を出さないからなんですよ。

○田坂 もうけられないからね。

○佐野 そう。だから、全体にしばらくいく傾向にあるけれども、そこをそうじゃなくするためには、岩瀬さんもおっしゃられているように、末端の価格形成がすごく大事で、そこが下がれば全体が下がるのは当たり前なんだから、そこがある程度高く売らないと、産業全体が維持できないんですよ。だから、いかに高く売るかということ、小売がどう取り組むかということなんだと思うんです。

○齋藤 ヨーロッパと比べたら、日本は安過ぎるって言いますよね。

○佐野 やっぱ安いですよ。ただ、先ほどおっしゃられたけれども、肉との競争なんですよ。TPPでこれから肉がさらに安くなるかもしれないという中で、割高感がさらに増しますよね。

いかに高く売るかということ、小売がどう取り組むかということ

○細川　ですから、近海の魚はもうとらないと。とらないで、全部輸入品にしちゃう。一〇年ぐらい我慢をして。そうすると、僕らがみんな死んじやって人口は少なくなるし、こんなにたくさんとれた近海魚どうしよう。海外に輸出しよう。これが理想ですよ。

○佐野　それでは、国内の消費者を見捨てるというような話になっちゃうじゃないですか。

○齋藤　以前ノルウェーの水産大臣が大船渡に来たことがあって、講演を少し聞いたんですが、日本を回って、ノルウェーの大臣が「これだと日本の水産資源はなくなる」と言っていました。何ですかと聞いたら、稚魚をとり過ぎるんですって。稚魚をとつたらまず水産資源はだめだと言っていましたね。

今我々に課せられた使命は輸出をふやす

○岩瀬　そんなこと言っていますが、今我々に課せられた使命は輸出をふやせなんですよ。二〇二〇年までに、一七〇〇億円あったのを三五〇〇億円にしろと。それで市場でも取り組みなさいというわけです。国際空港が近くにある横浜の市場も輸出推進する。うちは消費地市場です。産地の業者に海外に輸出しろというのはいいけど、横浜市場は羽田空港が近いから輸出しろって、場合によつたら船で輸出しろと言って、

鮮魚は船で出せないだろうか。そういう発想です。だから、要するに食べる人が減ってきているから、外国に輸出するようにするしかないと言っているのですが、とれる量も減ってきています。

○齋藤　ただ、ノルウェーの大臣は悲観的ではなくて、こんなに資源の豊富な海を持つ国は無い。獲らなければ一年で湧いてくると言っていました。漁獲をコントロールすればまだまだいける。

○佐野　僕は、水産資源についてはまだ楽観的に観ています。

○岩瀬　国内だけ見ていけば楽観的かもしれませんが、長崎では目の前まで中国船と韓国船が獲りに来ています。太平洋だって、二〇〇海里の外側でサンマ漁に中国や台湾の漁船が進出してきます。

○佐野　それはもう国内の漁業問題というよりも国際問題ですね。

国内の漁業問題というよりも国際問題

○田坂　売ろうと思っても売る魚がないという中でどうするんだというところからこういう話になっていますが、いずれにしても、とる人の減少、買う人の高齢化、どこ

もうけていない構造というものがあつた中で、食品スーパーの頑張りというものを我々ももう少し知って、我々なりに何ができるかというのは考えていかなくちやいけなにかなと感じています。

言い足りなかつたところ、何でもお受けしますが。まだ何かありそうです。

○細川 一ついいですか。対面販売はすごくいい。ぜひ、いろんなスーパーで対面販売をやるべきだと言っていますが、対面販売の一番効果が高いのは裸陳列で売るのが一番いいんですね。それで裸陳列でやろうとしたときに、厚生労働省からストップが来るわけです。目の前でわつと切つてやるのはめちやくちや売れるわけです。それはまかりなりません。

そういう法律ができたのは随分昔で、それこそ魚のバックヤードはハエがぶんぶん飛ぶようなところでやっていた時代の話なんです。今はそんな不衛生な店は無いですよ。にもかかわらず、ガラスできちんと密閉してやらないとだめです。ガラス戸の向こうにいる販売員に対して、これ三枚下ろしにしてくださいというお客さんはいないです。絶対売れないですよ。

Y社のときに独断で壁をつけないと言つて、壁をつけないでそのまま走つたんです。そのときに、あそこのY社が壁をつけない、ガラスをつけないで商売しているんじゃないかと、同じ業界の人間から告げ口されたんですよ。それでもずっとやつたんですが、結局、私がやめた後は全部ガラスをつけましたよね。そしたら全く売れないんです。

衛生面ばかりが必要以上にうるさくなつて

○佐野 衛生面ばかりが必要以上にうるさくなつていますね。

○細川 そうそう、衛生はつかり。消費者の安心・安全つて言うけど、その安心・安全のコストは誰が負担するんですかという話です。消費者は実質、ほとんど負担してないじゃないですか。消費者にも対応の負担があるべきですよ。

流通コストで言えば、例えば、豊洲新市場は賃料とランニングコストが築地市場の二・五倍だという話。その増加分は結局、市場の業者が負担する

○齋藤 流通コストで言えば、例えば、豊洲新市場は賃料とランニングコストが築地市場の二・五倍だという話ですね。その増加分は結局、市場の業者が負担するのですね。

○佐野 でそういう状況にもかかわらず、世間一般には中間流通が不当にマージンをとつているというイメージがすごく強いんですね。最近、IT企業が鮮魚の直販に参入していますが、彼らも、卸など中間流通がすごくマージンを取っているからダメなんだというアピールをするわけです。だから、卸売市場悪玉説となるのです。そんな見方は違うということ、一般市民にももう少し理解してもらいたいところがありますよね。

○細川 産直なんていう言葉もいけないですね。中抜きすれば値段が安くなると信じ込んでいる。

○田坂 構造としては浜値が安い、小売の店頭価格が高い、流通段階がいろいろある、マージンがそれぞれで上乘せされるから高いのね、という見方しかされない。

中間流通が果たしている様々な機能とか、付加価値をもう少し形にしてきちんと伝えて、必要性を知ってもらいたい

○佐野 中間流通が果たしている様々な機能とか、付加価値をもう少し形にしてきちんと伝えて、必要性を知ってもらいたいところはありますよね。

○細川 例えば、一部上場企業の場合ですと、魚でどれだけの原価があつて、粗利がどれぐらいとれてというのは全部公表しているわけですからね。消費者に公表したつて何ら問題ないはずなんです。それがみんな口をつぐんでいる。おかしいですよ。

○佐野 例えば、ある参入企業さんは、要するに魚は産地一兆円ですよ。ところが消費者は三兆円払っています、二兆円は抜かれていますよという言い方をするんですよ。だから、卸売市場を通さないうで私たちの会社の間をつないで届けますよという言い方をするんですよ。

IT企業が参入することによって、我々の仕組み自身も刺激を受けてもっと進化しなければいけないという点では、期待している部分もある

○細川 そういいうい方には腹立たしい部分もあるけれど、IT企業が参入することによって、我々の仕組み自身も刺激を受けてもっと進化しなければいけないという点では、期待している部分もあるのですけどね。だから、余り悪口も言っちゃいけないんだけど。

○齋藤 話をちょっと戻しますが、自分も「マイヤ」にいた時、地元で魚がたくさん揚がっちゃって、それをどうやって商品化するのか討議して、インスタアでの干物加工の機械を買ったんですね。普通はあれみんな失敗しているんですが、それは、飾つた近海魚をやつて、付加価値があるから高く売ろうという発想だったんだが、あれを導入して我々小売業で干物をつくっちゃおうと、インスタアで。原料はもうバルクでいいと。そうすると、すごく安いわけですね。それで実験していつて、あるところをやっぱり漬物と干物の構成比の半分を占める店も出てきちゃった。そのたった一台の機械だね。

コンセプトは大衆魚を売る、それも安く売る

それは、コンセプトは大衆魚を売る、それも安く売るといことです。付加価値があるから高く売らんじゃなくて、バルクでやつて一尾当たり一〇〇円も安くなったんだから、メーカーから買ったら三九八なのに、二九八円で売れるというふうによつたら、結構やつて売り上げの構成比の半分を占めるようになった。だから、次にこれは全店展開をしようということで、マイヤは今四店舗入れています、そのうちもう

ちよつと大きい機械にして生産力を上げてやっていこうと。そんなの大した加工のあれじゃないんですよ。一晚溶かしてワンタッチでパツと開いちゃいますから。

○岩瀬 それは安定的に調達できるのですか。

○齋藤 できます。一つは、スーパーの作業形態というのは、二時ぐらいになるともうあしたの仕込や内臓とりをやる。その工程の中にバルクのあれを入れちゃえばいい。秋サケはフリーで入ってくるからそのまま切り身にして、一夜干しの切り身にしちゃうということで、作業負担はほとんどないですね。そんなのも一つの生きる道、我々が考えた生きる道だったですね。

○佐野 「新鮮市場きむら」も同じで、市場で売れ残った安い魚を買って加工するんですよ。市場で安く買っているから安く売れるよと。加工工程で付加価値を取っていくのです。小売じゃなく加工プロセスで利益が生まれてくるということなんですよ。ね。

○齋藤 ですから、とてもおいしいんですよ。もうソフト感がよくて。だから、釜石のゴトウさんなんかは、大船渡へ来るとマイヤに来て買っていくんです。

原料鮮度のいいものを使ってやるということに意味がある

○佐野 原料鮮度のいいものを使ってやるということに意味があります。美味しいものを作ればそこに価値は生まれますから。

○齋藤 だから、我々として何ができるかということにおいても、一方ではそういうことを考えていかないと。ただ、人がいないとか何とか、それはそれであるんだけど、乗り切るためにどうするかということ。

みんないろいろ知恵を出していきかない

○岩瀬 みんないろいろ知恵を出していきかないんだと思います。

○細川 広島のF社が、自分たちでパッケージセンターというか、プロセスセンターを持っているじゃないですか。そこに燻製の機械や焼器を新しく入れてカツオの土佐づくりや各種燻製商品を自分たちでつくっているんですね。あれは、僕は本来スーパーがやるべきことではなく、もっと大きな売上規模のところをやってもらいたいなと思っている。恐らく、ミニマムサイズがF社ぐらいなんだろうなと思うんですが、それ以下のところはそういう投資が一切できないわけです。それをぜひやっていただきたい。消費地に近いところで加工されたほうが絶対いいですね。ただ、僕らはついつい産地だとか漁業者だとかいったところに何とかお願いできませんかみたいな話をしちゃうんですが。それもちよつと難しい。

○佐野 でも僕は、消費者の家庭には小売がもつとも近いんだから、やっぱり小売が加工をもつとやるべきなんだろうと思います。

要するに、これから小売は家庭の生活者の御用聞きですよ。家庭内の問題解決をやるような業態にならざるを得ないので、おいしい料理が食べたい、でも時間がない、だったら料理までつくりましょうよというのが最末端のやるべきことだと思います。そこに魚のプロがいて、オーダーメイド型で鮮魚から料理にまで価値を高めてゆく、そうした機能を持つスーパーが出てくるんだろうと思うんですね。ただ、業態が変わっちゃうということなんですけどね。

我々が育ててもらった「母親の料理」を食べられない子供がふえてきている

○岩瀬 郷愁かもしれませんが、我々が育ててもらった「母親の料理」を食べられない子供がふえてきています。母親の料理が原点なのに、だんだんなくなってきてます。

○細川 こないだ女房が言ってたんだけど、近所の若い人が二人子供を連れてきていた。そこにおじいちゃんが来た。今からハンバーガーを食べに行くのと。夜ですよ。ファストフード店に晩飯を食べに行くんです。それを聞いたとき、ざわざわっとしましてね。

○齋藤 「お弁当を作ろう」という本を監修された竹下和男先生が、大学生対象に「お

ふくろの味は何を連想しますか」というアンケート調査をしたら、「マクドナルド」という回答が三番手ぐらいい入ってきて、このままだと日本人の食は崩壊してしまうと言っていました。

○細川 そういう人たちの味覚というのはもう手遅れなんだな。

○齋藤 味覚を決定つける年齢は三歳から九歳までだそうで、小さい子にファストフードなんか食わせていたら、味覚がダメになってしまう。

○岩瀬 おいしいマグロを持って帰ったら、三歳の孫が喜んで食べてくれました。

料理をつくる楽しみと、素材の本当のおいしさを教えるのがスーパー

○齋藤 ただ、竹下先生が最後にいいことを言っていましたよ。スーパーマーケットに私として求めるものは何かというと、スーパーというのは料理をつくる楽しみと、素材の本当のおいしさを教えるのがスーパーだ。だから、コンビニで扱っているようなレトルトのあんなものは、惣菜部門で扱うべきじゃないですよと言っていました。ああいう殺菌したようなまぜいやつはワンストップの中で扱うというのならば、日配でどうですかという提案でした。私はその通りだと思います。昨今、ああいうものがどんどん水産の惣菜部門の中に突っ込まれて、骨なしの冷凍フードだとか、いっぱい

売っているじゃないですか。あれじゃコンビニと変わらないですよ。

○佐野 まさにそうで、スーパーがこれからコンビニやドラッグストアとの戦いになっていく中で、生鮮三品を扱ってきたスーパーがどう勝ち残るのかということを考えなくてはなりません。同じことをやったらあつちのほう絶対オペレーションはいいわけだから。生ものをその場で価値のあるものとして提供していくところにて化するのは難しいでしょう。加工品では届かないおいしさを売るという業態になるんでしょうね。

○田坂 先ほどのお話の中で、佐野さんのほうから価値を売るという話がありました。

○佐野 意識をされているスーパーは多かったですよね。結局、自分たちでしか生み出せない価値が何かというのを、それぞれ追究しているんだと思うんですよ。それこそマックスバリュから攻められる、ドラッグストアから攻められる中で、彼らは便利さなり安さを提供したり、コンビニは二四時間便利さを提供して、いろんな公共料金も払えるというところまで踏み込んで生活にどんどん接近している中で、じゃ、SMが生き残るために自分たちしかできないことは何かって考えていったときに、フレッシュなもの、おいしいものをおいしい形で提供するという方法しかない。

○齋藤 竹下さんというのは教職にずっといて、その現場を長く見ていて大変な危機感をお持ちになったのですね。離婚が増えて家庭崩壊が進んでしまっている中、このままだと大変なことになる。教育者としてそれを見ているから、例えば、離婚して遠くにいるお父さんにお弁当をつくってあげよう。そういうことによつて昔のヒューマンな関係を取り戻していつて、家庭崩壊をやめさせようとするのが意図だったのね。その担い手として、スーパーマーケットに行くと、最近はずまらない商品をずいぶん売ったりしているので、がっかりしていますよという指摘だったんです。

スーパーはヒューマンな関係をもう一回コミュニティの中で取り戻す一つのツールとなるべき

○佐野 よくわかります。だから、スーパーはある意味そういうヒューマンな関係をもう一回コミュニティの中で取り戻す一つのツールとなるべきかなと思います。

○齋藤 そういうことです。だから、非常にいい指摘だなと思って。

○田坂 そういう意味でのコミュニティセンターということですね。

○佐野 その中で、水産物というのは日本の生鮮品市場においては一番そういうヒューマンな関係を取り戻すコアになるアイテムだと思います。生鮮食材の中で今の季節の、今地元でとれた魚というのは多分一番価値があるものでしょう。そこら辺を

もうちょっとしつかりと、商品化していく努力が必要だと感じます。そうした希少性を売り物にしていくというアイデアが足りない。

地元で何がとれていて、どういう調理をしたらおいしいんだとか、この時期はこの魚がおいしいという情報を県民にもっと知っていったらいいと思うことが大切

○田坂 結構、地元の人で、地元で何がとれているのかというの知らない人が多いですね。それはすごく感じます。地元で何がとれていて、どういう調理をしたらおいしいんだとか、この時期はこの魚がおいしいという情報を県民にもっと知っていったらいいと思うことが大切ですね。

○岩瀬 私共の横浜では市場ビジョンのもと、幟旗をつくりました。漁港ごとに、例えば平塚漁協から来ますというのを、旗をスーパーの全店に配りました。平塚から入荷があつたら、その魚の横に平塚の旗を立てる。

例えば、長井漁港といったって、県内の人でも場所がわからないという人が多いですよ。旗に地図を入れてここだよと示す。そうすると、地元の漁師さんたちにも喜んでいただいています。どのぐらい効果があるかわからないですが、ちよつと始めたところで、それを何千店舗かな、小売商さん全部と、地元のスーパー全店にお願いしました。

○細川 それはどこからお金を出したんですか。

○岩瀬 我々荷受と仲卸とのプロジェクトで出し合って、作りました。

○佐野 そういう産地、消費者の間をつなぐ機能は卸売市場の大事な役割ですよ。

○岩瀬 少しずつやっていこうと思っています。仲卸さんと漁師さんのところへ行つて船に乗り、我々が毎日売ってるのは、こうやって漁師さんが苦労して獲っているものだというのを実感していただきました。

○佐野 スーパーにもそういったことをどんどんやってもらって、価値をしつかり把握してもらいたい。価値をわかった人が売らないと、それは安売りしますよね。同質化したら安いほうが売れるので、同質化もよくないです。違う売り、それぞれがそれぞれの地元の客を相手にして、価値のあるものを価値ある形で提供する。また、それを値ごろ感のある価格でちゃんと売る。当たり前といっちゃ当たりの話なんですよけどね。それができなくなっている。

○田坂 消費者が麻痺しちゃっているからね。でも、消費者もある面では、そういう商品が並んでいないから買えないだけというところもあると思います。

それぞれがそれぞれの地元の客を相手にして、価値のあるものを価値ある形で売る

○佐野 それは僕も「鮮ど市場」を見ていて随分感じるんですよ。鹿児島でもともと魚があまり売れない地域だと言われていました。安いものしか売れなくて、大手スーパーも出店をなかなかしなかったんですよ。ところが、「鮮ど市場」が出店して、鹿児島でも高い魚が売れるんだということがわかったんですよ。ちゃんと売ればすぐ客が来る。高いものでも買っていくし、売れるんだと。売り方次第じゃないかと。

○田坂 鹿児島は安い青魚しか売れない地域というイメージでしたね。

まだまだ掘り起こしていないニーズがあって、もともと掘り起こしている

○佐野 そんなものしか売れないと思い込んでいたら、実はいろいろ売れるじゃないの。白身魚もすごく売れるんですよ。しかも、高いのが売れますよ。一匹三〇〇〇円とかのラウンドが売れるんですよ。まだまだ掘り起こしていないニーズがあつて、もともと掘り起こしているんですよ。

○齋藤 伝統的に間違つた売り方も多いですね。スーパーの魚屋なんかは、昔の悪い売り方もまだまだやっているし。だから、もつと丁寧に物を売るとか、生き残る道はたくさんあると思いますよね。バイヤーが、よい魚を売るための哲学というのをもう少し持つて欲しいなと思うんです。例えば、骨無し魚なんていうのは本来、病院食などニーズはごくごく限定的なものだったんですから。そんなものを中国などで安い

人件費で骨抜きして大量につくつて、スーパーに並べている。近い将来、魚を売れなくしちゃうような行為で、ああいう商品は、私なんかは扱わないですよ。自分の哲学として嫌だから。

○佐野 本当にそれでいいんだつたら、SMはドラッグストアとかコンビニに負けますからね。

○齋藤 少しそういうところもぴしつとしないといかんと思うときがあります。企業のトップがよくないんですね。売れているから置けとかと始まって。魚がわからない、自滅行為になるということも、自分で見られないという人が多いから。

○田坂 全ての分野において、価値観も含めて哲学を見直し、みずからの価値観を改めていくという姿勢が求められているんですね。

全ての分野において、価値観も含めて哲学を見直し、みずからの価値観を改めていくという姿勢が求められている

○岩瀬 新たなビジネスモデルを自分たちでつくる必要があります。

○田坂 それを川下から発信するというのが一つ、时期的には必要なのかなと。

○佐野　　そういう意味で、今回の調査ではそれが明らかにできてきました。おもしろいことをやっているのは、魚のことを理解している社長がいて、なおかつそれに対して新しいビジネスモデルをつくらうという、ベンチャーといえますか起業家精神がまだまだあつて、それができるぐらいな規模のスーパーです。規模が大きいともうこれは身動きとれないんですよ。ある程度の小さい規模でやっているところで、魚を売りたいと思っている社長や幹部社員がいて、そこがそれぞれの地域に応じた新しいモデルを俺がつくつてやるんだという意気込みで自ら陣頭指揮しているスーパーが、それぞれの地域で元気だなという感じはありますよね。

○田坂　　本当に今回の三年間の事業は、流通の構造変化を考えるうえで非常に勉強になりました。本日は長時間にわたり、貴重なお時間をいただきましてありがとうございます。これで終了させていただきます。ありがとうございました。

閉　　会

水産振興

バックナンバー（平成22～28年）

◎著者の肩書きは発行当時のものです。

×印の付いたバックナンバーは在庫切れです。

[平成 22 年]

- 第 505 号 第 117 回水産振興のための講演会
「社会、経済環境変化で「働き」、「変る」～市場構造変動時代の「地域密着」～」
株式会社シジシージャパン 取締役副会長 川 一男
- 第 506 号 「持続する漁村を目指して 一地域活性化の起爆剤としての漁村女性の起業活動」
海とくらし研究所 関 いずみ
- 第 507 号 × 「日本の豊かな海の幸 ～水族館と干物から見つめる～」
水族館プロデューサー 新野 大
- 第 508 号 「韓国水産業の国際化と今後の課題」
韓国・国立釜慶大学校 海洋産業経営学部 教授 張 瑛秀
- 第 509 号 「海獣による漁業被害の救済問題を考える ーえりも漁協地区におけるゼニガタアザラシを事例としてー」
北海道大学 名誉教授 廣吉 勝治
NPO 法人 Primate Agora 研究主幹 和田 一雄
北海道大学 大学院生 佐々木 稔基
- 第 510 号 「担当者が語る水産の動向 ～平成 21 年度水産白書に寄せて～」
水産庁漁政部企画課 課長補佐 大橋 貴則
- 第 511 号 「今、あえて漁村計画論 ～漁村づくりの来し方と行く末について～」
株式会社漁村計画 代表取締役 富田 宏
- 第 512 号 「水産物の名称表示 ー止まらない偽装表示と規制の強化ー」
東京海洋大学先端科学技術研究センター 教授 末永 芳美
- 第 513 号 × 「カナダ・ニューファンドランドの漁業と漁業管理 ーTACとIQについての一考察ー」
福井県立大学海洋生物資源学部 准教授 東村 玲子
- 第 514 号 × 「三大内湾域のアサリ漁業と東京湾の再生 ～養貝場の回復と無料潮干狩り場の造成～」
独立行政法人水産総合研究センター 中央水産研究所 国際漁業政策研究員 松浦 勉
- 第 515 号 × 「東京とクジラ」
日本鯨類研究所 顧問 大隅 清治
- 第 516 号 「東京湾における人とマハゼの関係史」
東京海洋大学 准教授 工藤 貴史
千葉県水産総合研究センター 研究員 吉野 暢之

- 第531号 × 宗田節日本一のまち ～高知からみた水産と食～
高知新聞社会部 記者 福田 仁
- 第532号 水産と環境 ーダムの子サケ科魚類と沿岸環境に与える影響ー
一般社団法人 北海道自然保護協会 副会長 佐々木克之
- 第533号 国際商材ナマコ製品の市場と流通事情
(独) 水産総合研究センター中央水産研究所 廣田 将仁
- 第534号 平成23年度 水産白書の概要
水産庁漁政部企画課 課長補佐 岩田 剛
- 第535号 サメ保護問題「サメとワシントン条約」
(独) 水産総合研究センター国際水産資源研究所
くろまぐろ資源部長 中野 秀樹
- 第536号 × 桜鯛と魚島季節 活魚船輸送から活魚トラックへ
社団法人 大阪市中央卸売市場本場市場協会 資料室 酒井 亮介
- 別冊 東日本大震災特集Ⅱ 漁業・漁村の再建とその課題
ー大震災から500日、被災地の現状を見るー
- 第537号 新たな「水産基本計画」の策定について
水産庁漁政部企画課企画班(=当時) 課長補佐 大久保 慎
- 第538号 養殖マグロの現状と刺身マグロの需給
社団法人 漁業情報サービスセンター 流通課長 石井 元
- 第539号 イカ釣漁業生産の現状と展望 ー需給動向の考察を中心としてー
北海道大学 名誉教授 廣吉 勝治
- 第540号 沖縄県恩納村漁協「地域漁業活性化計画」の成功要因
～モズク・海ぶどう養殖、リゾート対応と人材～
有限会社 沖縄地域ネットワーク社 代表取締役 上原 政幸

[平成25年]

- 第541号 × 被災地における復興の動向 ー水産業復興特区の行方ー
東京海洋大学 准教授 濱田 武士
- 第542号 水産食品の安全確保のために ー登録検査機関の関わりー
財団法人 東京顕微鏡院 食と環境の科学センター
- 第543号 海外まき網漁業 ー現状と可能性ー
社団法人 海外まき網漁業協会 会長 中前 明
- 第544号 日本のカキ養殖・百科
株式会社 水土舎 最高顧問 乾 政秀
- 第545号 第118回水産振興のための講演会
「グローバル化経済の時代における食品流通・小売業の現状とこれからの戦略」
東京大学大学院経済学研究科 教授
総合研究開発機構(NIRA) 理事長 伊藤 元重

[平成23年]

- 第517号 海洋の生物多様性保全と持続可能な利用
(財) 世界自然保護基金ジャパン
自然保護室海洋プログラム 水産担当 山内 愛子
MPA担当 前川 聡
サンゴ礁保護研究センター センター長 上村 真仁
黄海エコリジョン保全プロジェクト マネージャー 東梅 貞義
- 第518号 水産業を核とした標津町の地域づくり
～地域 HACCP (ハサブ) と体験交流事業を中心として～
北海道標津町商工観光課 課長 金田 照男
北海道標津町農林水産課 水産参事 熊谷 純郎
- 第519号 マグロ漁業の危機と存続の検証
東京海洋大学海洋科学部海洋政策文化学科 准教授 濱田 武士
- 第520号 我が国の資源管理のあり方 ー資源管理・漁業所得補償対策実施によせてー
水産庁資源管理部管理課 資源管理推進室長 木島 利通
- 別冊 東日本大震災と漁業・漁村の再建方策
- 第521号 「長崎県のまき網漁業」 ー過去から現在、そしてこれからー
長崎県旋網漁業協同組合 専務理事 小坂 安廣
- 第522号 × 平成22年度 水産白書の概要 水産庁漁政部企画課 課長補佐 岩田 剛
- 第523号 沿岸漁業における後継者問題 ーその現状と展望
東京大学社会科学研究所 教授 加瀬 和俊
- 第524号 新たな社会へ向けた EU の共通漁業政策 ～欧州の漁業：昨日、今日、明日～
水産庁漁政部加工流通課 課長補佐 大橋 貴則
- 第525号 × 多品種少量産地の特産魚種開発「山口県萩市のケース」
道の駅/萩シーマーと駅長 地域活性化伝道師 中澤 さかな
- 第526号 水産物の静脈流通 ー資源と廃棄物の狭間でー
北海学園大学経済学部 教授 古林 英一
- 第527号 × 瀬戸内海の漁業者 ～海の守り人の苦悩とその軌跡～
前 香川県農政水産部水産課長 濱本 俊策
- 第528号 学校給食への地元水産物導入推進における行政の役割
～教育機関のニーズを捉え、収益性の高い事業を実現するために～
東京都産業労働局農林水産部水産課 藤井 大地

[平成24年]

- 第529号 × 海産微細藻類による各種被害とその研究動向
東京大学アジア生物資源環境研究センター
特任助教 大村 卓朗
教授 福代 康夫
- 第530号 東アジア水産物貿易の潮流 ー日本の貿易戦略の検討のためにー
広島大学大学院生物圏科学研究科 教授 山尾 政博

- 第562号 日本の地域伝統漁法
道の駅 萩しーまーと 駅長 中澤さかな
- 第563号 気候変動とシロザケ個体群動態 一生態系をベースとした持続可能な資源管理に向けて一
北海道大学国際本部 特任教授 帰山 雅秀
- 第564号 水産物安定供給推進機構が実施している事業の概要 一調整保管事業を中心として一
公益財団法人 水産物安定供給推進機構 専務理事 船本 博昭
- [平成27年]
- 第565号 我が国と米国の「釣り施策」
水産庁漁政部 櫻井 政和
- 第566号 三陸沿岸における津波と漁業の伝承 一三陸の漁撈文化から探る復興への道一
東北大学災害科学国際研究所 教授 川島 秀一
- 第567号 「築地市場」開場物語 一豊洲ブランドの明日をうらなうために一
NPO 法人築地魚市場 銀鱗会 事務局長 福地 享子
- 第568号 外国人労働力に支えられた日本漁業の現実と課題
一技能実習制度の運用と展開に必要な視点一
鹿児島大学水産学部 助教 佐々木 貴文
独立行政法人水産大学校 元教授 三輪 千年
早稲田大学 名誉教授 堀口 健治
- 第569号 第120回水産振興のための講演会
「水産物貿易 ～現状と課題を考える～」
マルハニチロ株式会社 代表取締役専務取締役 米岡 潤一郎
- 第570号 平成26年度 水産白書の概要
水産庁漁政部企画課 課長補佐 武田 行生
- 第571号 福島県における沿岸漁業再生への取組
福島県農林水産部水産課
- 第572号 海況と漁獲量予測 一漁場への加入をイセエビで考える一
東京海洋大学名誉教授 水口 憲哉
資源維持研究所 出月 浩夫
- 第573号 国境の海で和を求め苦闘する「うみんちゅ」 一上原亀一・八重山漁協組合長に聞く一
北海道大学 名誉教授 廣吉 勝治
(有) 沖縄地域ネットワーク社 代表取締役 上原 政幸
- 第574号 漁業コミュニティの社会関係資本と水産業普及指導員の『つなぐ』役割
滋賀大学経済学部社会システム学科 准教授 竹村 幸祐
京都大学こころの未来研究センター 准教授 内田 由紀子
- 第575号 「内水面漁業」って、なに？
国立研究開発法人水産総合研究センター 増養殖研究所
内水面研究部 生態系保全グループ長
国立大学法人東京海洋大学 非常勤講師
中村 智幸

- 第546号 魚への意識を高める学校における食育の現状と展望
一魚教材を活用した授業実践の取組から一
愛知みずほ大学短期大学部 教授 上原 正子
- 第547号 平成24年度 水産白書の概要
水産庁漁政部企画課 課長補佐 岩田 剛
- 第548号 漁業構造改革総合対策事業の進捗状況
特定非営利活動法人水産業・漁村活性化推進機構 主任指導員 久田 幸一
- 第549号 マグロ 漁船から世界の食卓まで 一世界的視野でみる製品・貿易流通・市場経済一
農学博士 三宅 眞
- 第550号 養殖真珠産業論 一世界中の女性の首を飾った日本発の独自技術一
一般社団法人 日本真珠振興会 参与 須藤 雄二
- 第551号 かつお節加工業および関連産業・関連地域の現状と課題
鹿児島大学水産学部 助教 久賀みず保
- 第552号 近年のサンマ資源と漁業の動向
独立行政法人水産総合研究センター
東北区水産研究所資源海洋部浮魚・いか資源グループ 中神 正康
- [平成26年]
- 第553号 環境変動下の北部太平洋まき網漁業
独立行政法人 水産総合研究センター 中央水産研究所 牧野 光琢
東北区水産研究所 齊藤 宏明
- 第554号 「水産物流通と販売現場の『新しい潮流』」
株式会社流通総合研究所 代表取締役 金田 正裕
- 第555号 ヤマトシジミの減少原因と対策
一般社団法人 北海道自然保護協会 副会長 佐々木克之
- 第556号 第119回水産振興のための講演会
「ジャーナリストから見た食の消費と安心・安全」
NHK 解説委員 合瀬 宏毅
- 第557号 水産食品の微生物学的安全性確保と微生物による食中毒
一般財団法人 東京顕微鏡院 食と環境の科学センター 理事 伊藤 武
食品微生物検査部長 難波 豊彦
- 第558号 平成25年度 水産白書の概要
水産庁漁政部企画課 課長補佐 武田 行生
- 第559号 スルメイカの繁殖生態と気候変化に应答する資源変動
北海道大学大学院水産科学研究院 特任教授 桜井 泰憲
- 第560号 水産普及の伸びしろ 一漁業・漁村における課題解決力の向上を目指して一
うみ・ひと企画 村上 幸二
- 第561号 沖合底びき網漁業の現状と課題
一般社団法人 全国底曳網漁業連合会 専務理事 富岡 啓二

第588号 座談会 水産物取扱いにおける水産業の動向と現代の特徴

鹿児島大学水産学部 教授 佐野 雅昭
一般社団法人全国水産卸協会 副会長 岩瀬 一雄
株式会社ランドロームジャパン 水産バイヤー 齋藤 仁
有限会社フード・サポート 代表取締役 細川 良範
(司会) 株式会社ティーアールアイ 代表取締役 田坂 行男

第576号 持続可能な漁村の“交流術”

—ブルーツーリズムのこれまで、今、これから—

海と漁の体験研究所 代表 大浦 佳代

[平成28年]

第577号 第121回水産振興のための講演会

「低温物流の現状と将来に向けての展望」

日本マテリアル・ハンドリング (MH) 協会 技術参与 池田 徳光

第578号 島の暮らしを支える仕事

—島旅からみえてきたもの—

株式会社 水土舎 最高顧問 乾 政秀

第579号 オリーブハマちゃん奮闘記

—オリーブハマチを作って売って食べて、そして‘笑顔’に!—

香川海区漁業調整委員会 会長 濱本 俊策

第580号 宮城ギンザケ養殖の産地再生課題 —新たな産地経営に向けて—

下関市立大学経済学部 教授 濱田 英嗣

准教授 森 邦恵

准教授 杉浦 勝章

准教授 素川 博司

准教授 佐藤 隆

教授 森 幸弘

第581号 × 東日本大震災における被災実態の把握と復旧・復興施策のあり方について

—調査研究の総括を中心に—

北海道大学 名誉教授 廣吉 勝治

東北大学大学院農学研究科 教授 片山 知史

第582号 東京湾再生のための行動計画を巡る展開

横浜国立大学統合的海洋教育・研究センター 客員教授 古川 恵太

第583号 平成27年度 水産白書の概要

水産庁漁政企画課 課長補佐 竹田 紗也子

第584号 マダコの地着きと渡り

東京海洋大学名誉教授 水口 憲哉

資源維持研究所 出月 浩夫

第585号 魚食とDHA・EPA

宮城大学食産業学部 教授 西川 正純

第586号 第122回水産振興のための講演会「豊洲新市場への移設と今後の展望」

東京都水産物卸売業者協会 会長 伊藤 裕康

専務理事 浦和 栄助

第587号 × あれもうまい、これもうまい水産物

四條畷学園短期大学講師 (非常勤) 京都大学名誉教授 坂口 守彦

時事余聞

◇…安倍首相は核兵器のない社会を如何に推し進めるか。それを真剣に考え実現しようと努めている。広島、長崎と二度の洗礼を受けて

いる日本にとって、其感を得るの当り前のことである。日本人の誰もがそう考えているのは、世界当然のことである。しかし、世界の動きはどうもこれとは正反対である。国の勝敗を分けるのは「核」であるとの認識が強い。オバマ米大統領は伊勢志摩サミットに出席したあと広島平和記念公園に立ち寄り改めて「核兵器の無い世界」の実現を訴えたほどだ。

◇…しかし、世界の動きは逆だ。国連安保理常任理事国の米、英、仏、露中は全て「核兵器保有国」である。だが一九七〇年代のインドやイスラエルをはじめ、現在、パキスタン、北朝鮮を加え核保有国は九カ国に及ぶとされている。今後増加を続け、二〇三〇年には九から一〇カ国となり、二〇五〇年には一八カ国近くになるとの予測もある。恐らく中東圏、北東アジア、欧州などにも広がると

見込まれる。これほどまでに「核」が増えてくるとその相対的な威力は低下し、逆に通常戦力による防衛能力の強化が必要であるという考え方も出てくる。

◇…こうした核ぐるみの件で我が国の防衛体制はどうか。迎撃戦力としてはイージス艦とPAC-3があるが、能力は限定的である。しかも国家機能や重要インフラなども防護、維持の観点からみれば弱い。核の脅威に対抗するには核しかないといわれる。仮に日本がそれに向かえば世界各国に複雑な対応を起させ大きな圧力となる。日本の外交力はこの点からゼロに近づくことは必至。

◇…しかし、手を拱いていて済むかといえはそうはいかない。通常戦力である自衛隊の統合力を結集し、それに頼るしかない。国民の協力と野党が一体となり政治的決断を待つより他にない。敵の核ミサイル攻撃に有効なレールガンや防空ミサイル防衛技術の実践化に向けた研究開発を促進することや高エネルギーレーザー利用などなど。(K)

編集後記

国産鮮魚の消費拡大ひいては日本漁業の活性化のためには、小売業の頑張りも必要ではないかという視点で座談会を企画いたしました。鮮魚販売に力を注ぎ、売上増や集客に成功している食品スーパー等が全国に数多くあり、そうした企業が重視するのは、魚の販売に関して多様な能力を有する人材の確保・育成だという事です。資源管理や技術革新も大切ですが、同じくらい人材育成が重要である事を実感した座談会でした。ご参加の皆様深く感謝申しあげます。

「水産振興」 第五八八号

平成二十八年十二月一日発行

(非売品)

編集兼 井上恒夫
発行人

発行所 〒104-0055 東京都中央区豊海町五番一
豊海センタービル七階

一般財団法人 東京水産振興会
電話 ☎ 三五三三八二一
FAX ☎ 三五三三八二六
印刷所 (株)連合印刷センター

(本稿記事の無断転載を禁じます)

ご意見・ご感想をホームページよりお寄せ下さい。

URL <http://www.suisan-shinkou.or.jp/>

平成二十八年十二月一日発行（毎月一回一日発行）五八八号（第五十卷十二号）