

「三方良し」の精神で 地域に貢献

株式会社キョーエイ
代表取締役社長

＋ 埴淵一夫

徳島経済研究所
専務理事

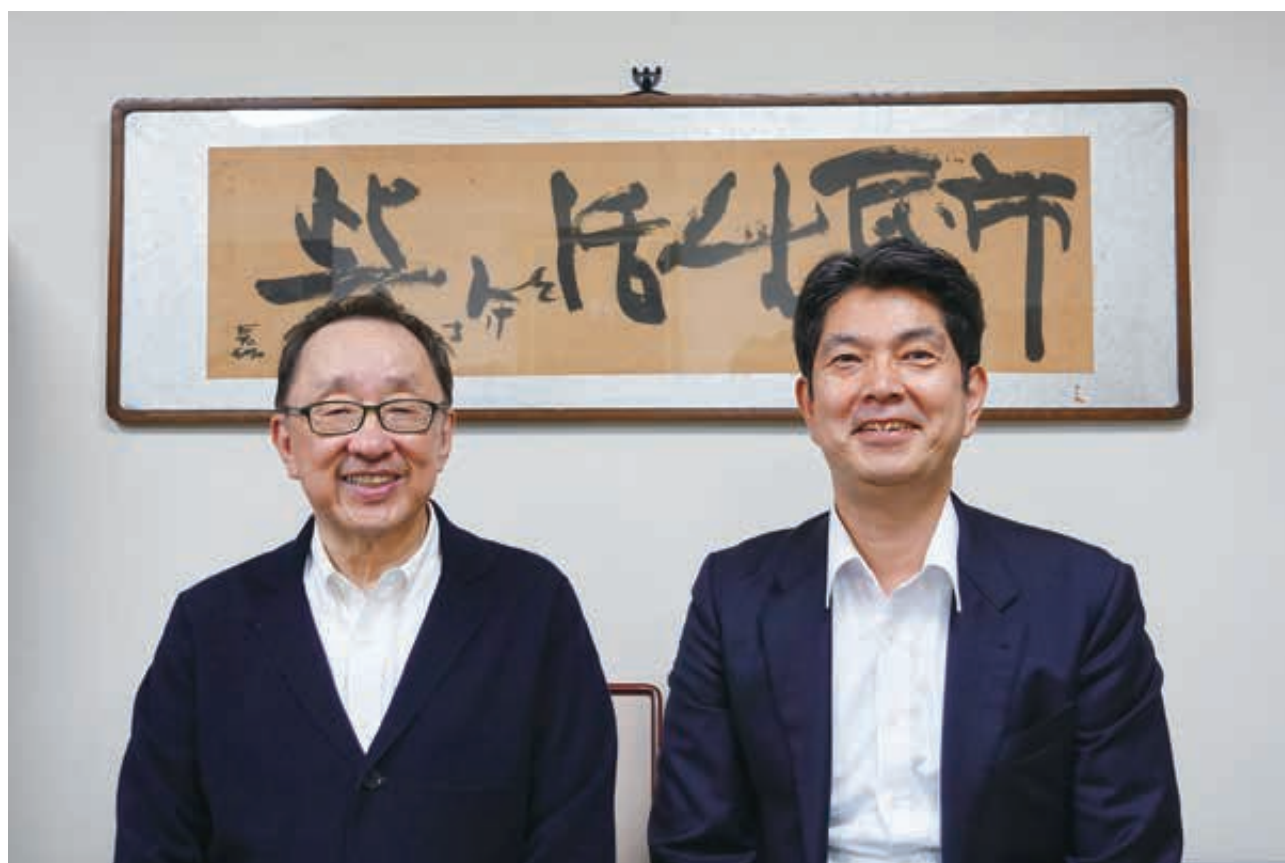
× 荒木光二郎

「徳島主婦の店」の来店

荒木：御社は昭和33(1958)年の創業ですから今年(2018年)7月で60周年を迎えられたことになります。徳島県内を中心に、スーパーマーケット32店舗と、衣料、ドラッグストア、靴、ホームセンター、百円ショップなど専門店15店舗を展開されています。私たちの毎日の生活に大変身近な、なくてはならない存在であると言えます。

この業態で60年間ずっとのれんを守り続けるということは、時代背景を考えると、並大抵

のことではなかったと思います。創業当初は高度成長時代でしたが、その後流通戦国時代と呼ばれる時代になり、規模の拡大を目指す動きが活発化しました。それぞれのスーパーが出店を積極化し、同時に多業態化なども進めていきます。しかし平成に入りバブルが崩壊し、低成長の時代を迎えます。消費者の節約志向の強まりや少子高齢化の進展なども加わり、環境が激変します。21世紀に入ると、かつて隆盛を誇った長崎屋、マイカル(旧ニチイ)、ダイエーなど、名だたる総合スーパーが相次いで破綻していき



左から、埴淵社長、荒木

ます。百貨店も冬の時代を迎えます。近年では勝ち組の総合スーパーが大規模ショッピングセンターを出店する一方、新興勢力であるコンビニエンスストアやドラッグストアが台頭し、食料品や日用品マーケットを巡る競争は一層激しくなっています。

しかしながら事業を取り巻く環境は大きく変わっても、御社は食品スーパー業務を事業の中心に置かれ、その中で「すきとく市」など時代に合わせた新しい取り組みを行うことを通じて、「市民生活を守る砦となれ」という社是を守り抜かれてきました。今日は、激動の時代を生き抜

き、時代に合わせた変革を遂げておられる御社のこれまでの歩みや戦略などについておうかがいできればと思います。

始めに、昭和33(1958)年に徳島市でスーパーマーケットの「徳島主婦の店」を開店されたときのいきさつについて教えてください。当時はまだスーパーマーケット自体が珍しく、「徳島主婦の店」の開店時期は、日本でも最初期の頃になるのではないかと思います。

埴淵：祖父の店(羽ノ浦町の「はにぶち呉服店」)を手伝っていた父の埴淵一(会長)が、昭和26(1951)年に徳島市籠屋町に間口二間の京屋呉服店を始めました。正札販売で有名な繁盛店になり、京都に支店も出しました。その頃の東新町、籠屋町にあった商店は、他にそんな店はなかったということもあり、すごく繁盛していました。私はそこで生まれ育ちました。昔は家族経営の店が多かったので、みんな商店街に住んで、アーケードのなかで商売をしていました。

会長は理論派で勉強熱心でした。当時、「商業界」という有名な雑誌が主催する商業近代化運動に関する勉強会によく参加していました。こうした雑誌や勉強会もきっかけになって、流通革命のような形で全国で主婦の店運動が起こります。このような流れの中でダイエーが昭和32(1957)年に1号店を出店しました。もっとも、日本におけるスーパーマーケット一号店はどこかということについては諸説あります。東京の青山に昭和28(1953)年に紀ノ国屋が開店します。「自分で商品を手にとってカートに入れてお買い物をする『セルフサービス方式』のお店」としては日本で初めてということだそうです、いわゆるスーパーマーケットというのとは少しちがうのではないかと、とも言われます。このほか、八幡製鉄所の購買部が最初だとか、福岡の丸和さんが最初だとかという説もあります。いずれにせよ、この頃が食品のセルフサービス販売の店が全国でいろいろでき始めた時期だったのです。

昭和33(1958)年7月に「株式会社徳島主婦の



はにぶち呉服店時代の埴淵一会长(手前右)



京屋かごや町本店



中央店 開店時の店内



中央店前

店」を設立して、8月に中央通にスーパーマーケットの1号店の中央店を出しました。他に店がなかったのが大変繁盛したと聞いています。その後、末広、福島、渭北、蔵本に相次いで出店します。高度成長時代でしたから、積極的に出店していきました。

荒木：その当時の写真を御社の社史(「キョーエイグループ50年の歩み」)で拝見しました。店の前に自転車がぎっしりでしたね。時代がスーパーマーケットという新しい業態を求めているのだと思います。

また、社史では「商業界」の勉強会などを通じて、アメリカ式経営技法なども取り入れていったということが書かれています。

埴淵：商業近代化運動のことですね。戦前の商売はお店とお客の間の駆け引きのようなものが多かったけれども、戦後はもう少し公平でオープンなものにしようという運動です。「商業界」の初代主幹の倉本長治先生が、商道德のようなものを提唱したのです。「店は客のため

にある」、「商業者は消費者に対し公平公正であらねばならず、それが商業を成長させ、消費者の生活向上、社会の発展につながる」などです。同時に倉本先生は、科学的な経営技術の導入を提唱されていました。みなさん熱心に勉強されて、その流れは今でも脈々と続いています。

会長や他の人もいろんな会に参加して、アメリカまで行ってスーパーマーケットを視察したり、いろいろ研究をしたりなど、とても勉強熱心でしたね。

倉本先生以上に日本のスーパーマーケット業界にとって大きな存在だったのが、渥美俊一先生という有名なコンサルタントの方です。渥美俊一先生は「ペガサスクラブ」という、スーパーマーケットを中心としたチェーンストアの研究会のようなものを主宰されていました。ペガサスクラブの一期生は13人ですが、その中にダイエーの中内功さん、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊さん、ジャスコの岡田卓也さん、ヨークベニマルの大高善兵衛さんなど、錚々たる方々が名前を連ねています。2010年に渥美先生が亡くなった後も研究会は続いており、この研究会がチェーンストア理論のバックボーンになっている面があります。われわれはペガサスクラブの3期生ぐらいになります。

荒木：当時としてはかなり先進的な研究会に、最初期の頃から参加されていたということですが、時代の最先端のやり方を積極的に取り入れようとしていたのですね。

埴淵：昭和40(1965)年頃はレジスターがやっと導入され始めたときでした。何かあるとアメリカに視察に行っていましたね。向こうのスーパーマーケットのやり方を勉強して、取り入れられるところはそのまま取り入れていくのです。

荒木：ロサンゼルス、サンフランシスコなど、アメリカ中を1か月もかけて回られたそうですね。

埴淵：当時は1ドル360円の頃で、すぐには許可も下りませんでした。海外へ行くとなれば、





アメリカのスーパー見学中の一会長(右)

空港でみんなに見送られて行くような時代でしたから。

荒木：せっかく行ったからには徹底的に視察しよう、ということですね。

埴淵：そういうことです。そのときに、戦後ハワイで「ビッグウェイ」というスーパーマーケットで成功していた新宅春人さんという方と親しくなって、ハワイでスーパーマーケットのやり方を一から教わったのです。什器、オープンケース、照明など、日本とやり方が全然違うので、全部勉強してきたというか、直輸入してきました。

荒木：昔の日本の商店の陳列方法、売り場面積を考えると、アメリカのスーパーマーケットはあらゆる面でずいぶん違っていたでしょうね。

埴淵：アメリカでスーパーマーケットという業態を作ったのが、マイケル・カレンでした。バラエティストアで働いていたマイケルは社長にスーパーマーケットのアイデアを説明したのですが採用されませんでした。そこで、1930年に自分で「キング・カレン」という名の店の1号店をニューヨークのロングアイランドに開店しました。それがスーパーマーケットの元祖であり、世の中を大きく変えたと言われています。ですから、スーパーマーケットという業態が誕生してから、まだ百年経っていないのです。

荒木：そうなのですか！

埴淵：当時もちろんいろんな形態の小売業がありました。けれども、本来の意味でのスーパーマーケットの基本を作ったのは、天才といわれ



ハワイ ビッグウェイスーパーマーケット店内



ハワイ 新宅家にて

るマイケルですね。今でもニューヨークで100店舗くらい展開している、歴史のある会社です。

荒木：1930年にスーパーマーケット第1号店ですか。日本は1957年ですから、やはりアメリカは日本に比べると、30年くらい先をいっていたのですね。

埴淵：豊かだったのでしょうか。いまだにスーパーマーケットの業界は、アメリカ研修が好きですね(笑)。今でも毎年行っています。

荒木：倉本先生や渥美先生は、アメリカで勉強されたのですか。

埴淵：倉本先生はアメリカというのではなく、主に商道德や商店街の商いのあり方などの勉強会をやっていて、商業コンサルタントの草分けともいえる方です。スーパーマーケットなどのチェーンストア理論やビッグストアは、ペガサスクラブの渥美先生がパイオニア的存在です。ダイエーもニチイもイオンも渥美先生の教えを受けています。ニトリや西松屋、ホームセンターもほとんどそうです。



株式会社キョーエイ代表取締役社長 埴淵一夫氏

荒木：お二人とも日本の小売業に多大な影響を与えた方ですね。

埴淵：あまり知られていませんがそうです。

荒木：御社は、渥美先生のペガサスクラブのほかに、オール日本スーパーマーケット協会などの勉強会にも参加されているとのことですが、スーパーマーケット業界内でさまざまな意見交換や切磋琢磨が活発に行われているのでしょうか。また、業界としてのまとまりはいかがでしょうか。

埴淵：オール日本スーパーマーケット協会(AJ S)は60社くらいで、そんなに大きな協会ではありません。ほかにも、シジシージャパンや日本チェーンストア協会といった協会がいろいろあることはあります。しかし残念ながら流通業界は結束の強い業界ではありません。ですから政治力も弱いのです。その結果、税金でも何でも全部押しつけられてしまうようなところがあり、そこは課題であると思っています。

今回の消費税の軽減税率にしても、何でこんな手間がかかることをするのか、意味がわかりません。外で食べたら10%、家に持って帰って食べたら8%で、その差はたった2%しかありません。それなのにシステムのメンテナンス費用がかさみ、またどういう場合に軽減税率を適用するのかという線引きがとても複雑なものになる。弁当を買って持ち帰ると消費税率は8%で、それをイトインコーナーで食べると10%

になるのはほんの一例で、悩ましい事例はまだたくさん出てくるのではないかと思います。そもそも諸外国で食料品に軽減税率を適用する場合は、例えば食品は0%、それ以外は15%、または食品は5%、それ以外は15%など、食品とそれ以外の商品との間で税率にもすごく差をつけているのです。2%では消費者にとって税率軽減の効果はさほど大きくないのに、流通業の側では対応する手間ばかりかかって線引きも難しいため、現場はかなり混乱する可能性があります。

荒木：流通業界は、まとまりがなく政治力がないということですか。

埴淵：そうです。流通業界は会社数は多いし、売り上げも大きい割には、政治力がとても弱いと思います。チェーンストア協会の初代会長がダイエーの中内さんで、その後はイトーヨーカ堂の伊藤さん、ジャスコの岡田さんでしたが、みんな政治からは距離を置いておられる方ばかりです。その伝統もあってか、流通業界では表舞台で先頭きって政治にモノ申していこうという大手がいないのですよ。思い当たるところでは、ライフの清水さんくらいでしょうか。

荒木：それぞれが自由に好きなことをやって切磋琢磨しながら競争していくということが基本哲学なのかもしれないですね。

埴淵：また、大変ご高齢の方の発言力が強いと



いうのも流通業界の特徴かもしれません。イズミの山西会長が96歳、イトーヨーカ堂の伊藤さんが93歳、イオンの岡田さんが92歳、ライフの清水さんは92歳です。90歳代の方が現役で、ある意味現役の社長より有名であるという業界はあまりないのではないのでしょうか。

荒木：いい面悪い面、両方あるかもしれないですね。

+

×

+

×

司馬遼太郎を感銘させた建物

荒木：ところで、卵のパック入り販売や葉を切り落とした状態での大根の販売(葉付きの場合に比べ、より長期間新鮮な状態を保つことができる)といった工夫はキョーエイさんが日本で初めて始められたそうですね。

埴淵：うちの会長はワンマン創業者なので、ユニークで独自性がありました。このほかにも、わりと早いうちからコンピュータを導入したり、独自の物流機器を開発したりしていました。物流の混載システムもすごく早かったですね。

荒木：機械化に関しては、昭和42(1967)年には日本で初めて紙テープによるP O S(販売時点情報管理)を導入され、昭和61(1986)年には全店P O Sも導入されています。売れ筋商品を迅速に把握しながら品揃えや仕入れなどの販売戦略を練っていくという発想は革新的で、当時そんなことをされている方はほとんどいらっしゃらなかったのではないのでしょうか。

埴淵：店舗のデザインにも大変力を入れていました。蔵本店や佐古店はできた当時はとてもユニークなデザインであると評判でした。昭和44(1969)年には新町のサカエヤという百貨店を買収して建て直し、昭和46(1971)年に「ファッションセンター京屋」をオープンさせますが、その建物もシンプルですがとてもユニークで、ハラダ時計店さんに買ってもらい、もちろん大きく手を加えられていますが、建物自体は今でも使っていただいています。

荒木：イトーヨーカ堂の伊藤さんは、蔵本店、



佐古店



蔵本店



新町店

佐古店やファッションセンター京屋に何度も視察に来られたそうですね。

埴淵：昔から会長とイトーヨーカ堂の伊藤さんとはすごく親しくて、機械化や建物のデザインなど、ユニークさに共感していただいていた。

荒木：少し後(昭和62(1987)年)の時代になりますが、やはり会長の時代に協町のショッピングコアパルシー(現：美馬市地域交流センター



脇町パルシー店

「ミライズ」が開業します。このパルシーは、司馬遼太郎の「街道をゆく」にも登場します。脇町はうだつの町並みが有名ですが、それに調和した土蔵造り風の外観となっているパルシーの建物に司馬遼太郎は「しゃれたものではないか」と感銘を受け、さまざまな思いを込めてタクシーの運転手さんに「いい感じですね」という感想を述べられています。

埴淵：パルシーにしても、昔はぜいたくでしたね。中小企業高度化資金なども活用したはずですが、それだけの投資をしているから、今でも市民ホールや図書館など、美馬市の交流拠点として存続できているのかなと思いますね。

いずれにせよ、蔵本店、佐古店やファッションセンター京屋の頃、うちの建物はユニークでした。高度成長時代という時代背景もあり、そういったところに投資できる時代だったのかもかもしれません。

荒木：業態としてスーパーマーケットが人々のニーズにちょうど合っていた時代だったのかもかもしれませんね。

埴淵：その頃は食品スーパーを軸に展開し、シンプルで、理論がすっきりしていたと思います。

+

本業回帰

荒木：高度成長時代の後、スーパーマーケット戦国時代と言われた昭和50年代には、県外店含めて24店舗も開店され、規模を拡大されました。さらにその後さまざまな業態にも進出されていきます。

埴淵：自動車のディーラーをやってみたり、ブックオフもやってみたり、家電量販店も手がけました。フードサービス、靴の専門店、おもちゃの専門店などもやっていました。家電量販店もピーク時は年間70億円くらいの売り上げがありました。京屋サンティー（コンピュータ機器販売、ソフトウェア開発、オフィス家具、事務機器販売、商業施設のトータルプランニングなど）も調子がよく、最盛期はグループ全体で売り上げが520～530億円か、もう少しありました。しかし高度成長時代が終わり、業態を絞ってチェーンストア化しないといけないのに、あれもこれもと多業種に手を広げすぎました。結果的にみて、時代が本業とといいますか、本当に強いものに絞り込まないと商売が成立しなくなってきていたにもかかわらず、拡大路線にこだわりすぎた部分があったと思います。戦略的には無理があったのではないのでしょうか。

荒木：淡路島にも出店されていました。

埴淵：香川県にも出ていた時は大変でしたから、やはり身の丈以上に店を出していたのだと思います。さまざまな業種の販売を手がけたのは、本業のスーパーマーケットが圧倒的と言える程は強くなかったという事情もあったように思います。



京屋家電



荒木：ところがその後うまく態勢を整え、筋肉質な経営体質に変革されます。一旦戦略的に無理がある方向に行ってしまうと、立て直すのは至難の業なのですが、そこを見事にやり遂げられ、食品スーパーとしての基盤を固め、すきとく市など消費者ニーズにあった新しい工夫も加えておられます。

埴淵：当時はどんどん出店していて、借金も多かったんで、財務体質を強化しないといけないというのもありました。戦線拡大して県外にも出たり、多業種にも出たり、儲からなくてもどんどん行け行けになっていました。社長になってから、いろんな業種をリストラしました。採算が合わないものは思い切って撤退しました。県外の店舗なども閉め、どんどんシンプルにしていきました。今は売り上げが370～380億円まで減りましたが、収益性や財務内容は改善しました。

荒木：平成11(1999)年に社長に就任されたときに、「現代の不況の中で、思い切って変革していかなければならない点もある」「企業内にいろんな業種がある。時代はそうしたあれもこれもとといった時代ではないと思う。振り返ってみてもよかったのは20年ほど以前、昭和50年代だった」「蔵本、佐古、藍住店が建った頃キョーエイはいい感じで、革新的なものもあった」「最近の5年間は低迷の状態にいる。その傾向は10年ほど前からジリジリ押してきていた」「今後の展望は食品スーパーをもう一度立ち直らせ活性化する。徳島県の店舗は充実させたい。徳島のシェアをきちっと守るのが一番の基本戦略だ」とおっしゃっています。その言葉を実践されたのですね。

埴淵：どこのチェーンストアもよく似たところがありまして、ダイエーにしても、ニチイにしても、西友にしても、大きくなってコングロマリット化するというか、次々と業態開発して、本業がガタガタになってしまった時代でしたね。私は高度成長時代と同じ発想ではいけないと強く思っていました。

それから、本物でないと生き残れない時代になっています。三流はいくら束になっても一流にはかなわないですよ。わが社は食品スーパーですから、それ以外の分野で太刀打ちできない。本業の強みを磨き、ここに経営資源を集中させるという本業回帰を進めなければいけないと思っていました。

荒木：この決断があったからこそ今日御社が食品スーパーとして栄え、“市民生活を守る砦”として消費者の日常生活になくてはならない存在となっているのだと思います。

しかし会社としての方針の転換は、社長に就任された1999年以降のように見受けられます。1990年代はバブルの後遺症や金融危機に悩まされていた時代でした。もう少し早いタイミングで方向転換を図ることも検討されていたのでしょうか。

埴淵：たしかに高度成長時代から時代は変わり、もう少しきちんと脇を固めないといけない時期でした。私はそのように考えていました。しかし創業者というものは、ダイエーなどもそうでしたが、高度成長時代の過去の成功体験から脱しきれないものなのです。「みんなが反対しても強引にやったら、売り上げがついてきた」というのが高度成長時代だったわけですから。私が社長になる1年前でもまだ規模拡大や多業種展開のための投資が行われていました。いくら反対してもだめでした。

荒木：それで、就任の時からはっきりとしたポリシーを持たれて、身の丈に合ったという言い方は語弊があるかもしれませんが、戦線立て直しを図ってこられたということですね。

その戦線の立て直しがうまくいかなかったら、御社もダイエーやニチイのようになっていたかもしれませんね。

埴淵：その通りです。ダイエーやニチイのような企業があった一方で、イトーヨーカ堂などはそこで別の路線というか、もう一度基本に戻るのはです。イトーヨーカ堂やイズミ(ゆめタウン)はそういう基本がしっかりしていると思いま

す。

荒木：外部環境が厳しいのはどの企業でも同じであるのに、経営の舵取りで結果がこれだけ違ってくるのですね。

埴淵：「変化に対応できるものだけが生き残る」というダーウィンの言葉がありますが、流通はそういうところがありますね。逆に言うと、戦後、もう70年近く経ち、業界でもつぶれるところはつぶれています。徳島でも丸新もつぶれなくなり、そごうだって一度破綻しています。ダイエーもニチイもなくなりました。戦争や革命があったわけでもなく、それだけ時代が激しく変化しているということでしょうね。全国を見渡してみても、電器屋は今は何社もありません。ホームセンターも限られてきました。ドラッグストアも大体勝負がついてきたようです。特にノンフーズの世界は商品が腐りません。大量に仕入れた方が安くなりますので、再編が進みやすいのです。

荒木：家具業界ではニトリがそうですね。

埴淵：イケアとニトリがあって、あとは数社ということになるんでしょうね。

流通の変化は今後ますます加速するでしょう。ガソリンスタンドも電器屋もどんどん少なくなっていくでしょう。本屋もなくなっていつて、Amazonなどに取って代わられるのでしょうか。

荒木：本業の食品スーパーに関連するところでも、ゆめタウンのほかにこの数年でイオン、ハローズやセブンイレブン進出、ドラッグストアの新規出店があり、動きが激しいですね。

埴淵：ここ数日でまた大きく変化しましたね。フジとイオンが提携しました。四国はもうイオンだらけですね。それから、ドン・キホーテがユニーを買収するという動きもあり、本当に変化が激しい。業界内では10年前から「5年ごとに企業数が半分に減る」といったことがいわれています。実際、店舗数は減らないけれど、系列やホールディングスといった形になって、会社の数はどんどん減りつつありますね。

ただしこれは流通以外の業種でも状況は同じではないでしょうか。銀行にしてもかつて13行あった都銀が今やメガバンクは3行です。電気機械も、三洋電機、シャープ、東芝など、昔なら絶対に安泰だと思われた企業でも、経営危機に陥ったりします。日産もそうですしね。

荒木：インターネットの世界では昔から「1社総取り」ということがいわれていますが、今やあらゆる業種でそれと似たようなことが進みそうですね。

埴淵：それに最近ではIT業界が入ってきたので、ますますわからなくなりましたね。

荒木：しかし、食品の購入は実際に店に足を運んでモノを見て選ぶという部分が残っているので、食品スーパーの存在意義は大きいと思いますが。

埴淵：最後までニーズとしてはあると思います。それがチェーンストア化して、系列化して、寡占状態になるかどうかはわかりませんが。ヨーロッパなどは国ごとに少し違いますが、寡占状態が進んでいます。大手3社で80%とか。アメリカはまだローカルスーパーが生き残っていますよ。

荒木：リアルな生鮮の売り場がこれからも存在するという話と、業界自体が寡占状態になっていくという話は、分けて考えた方がいいということですね。

埴淵：そういうことです。

ただ、今の時代、変化がものすごく激しくなっているのはたしかです。Googleにしても楽天にしても、20年くらい前にはなかったわけですから。

ですから、今ある業態や業界が、今と同じ形で続いていくかどうかは誰にもわかりません。今どこかにできた企業が10年後に大きくなっているかもしれませんし。

たとえばウォルマートは売上高が約40兆円で世界一です。ウォルマートの創業者のサム・ウォルトンは、いなかのアーカンソーでウォルトンストアというバラエティストアをやっていた



たのです。商売上手だったので、1962年、44歳の時に1号店のウォルマートを作り、それが発展して1990年、30年足らずで世界一になってしまいます。だから、今まだ40代の方なら、今から創業しても世界一になることができる可能性が残っているわけです。IT業界でなくてもそうですよ。それくらい変化は激しいのです。ZOZOTOWNにしたって、衣料通販で急成長して注目されるようになってからまだ数年しか経っていないでしょう？

荒木：たしかにおっしゃるとおり、先が全然読めない時代ですね。社長の目からご覧になって、競争が厳しいというのは、最近からというわけではなく、1990年代当時からずっとそうだったのですか。

埴淵：そうです。波もいろいろありました。ただ高度成長時代というのは、一生懸命がんばって吹いている風に帆を立てていたら、性能の差はあれ、どうにかなっていた時代なのです。ところが今の時代は業界自体がなくなってしまうかねません。ガソリンスタンドも、電器屋も、本屋も、服屋もそうですが、もう物販全部がだめになってしまうような感じです。代々一生懸命真面目に熱心にやっている人でも、業界自体が変わってくると商売ができなくなります。たとえば、レコード屋さんをやりたいと言っても、もうCD自体が売れない時代ですから難しいでしょう。

荒木：大変な時代ですね。

埴淵：変化のスピードがものすごく速くなっているのはたしかでしょうね。先のことはなかなか予測できません。長期計画を作るのが難しい時代です。

どうなるかわかりませんが、できることから一つずつやっていくしかないと思っています。

+

×

+

×

「三方良し」と「住めば都の精神」

荒木：このように変化が激しい時代ですが、御社の社是の「市民生活を守る砦となれ」は昔も今も変わっていません。御社の経営の根幹にある哲学であるように思います。先ほどのお話に出てきた、商業界の主幹の倉本長治先生から言葉と書をいただいたそうですが、非常にいい言葉ですね。

埴淵：商業界には、損得よりも善悪だとか、お客さんの立場に立って商売を考えるといった商業革新運動のような流れがあるのです。

荒木：京屋呉服店の時代に正札販売をされたのはそういう背景があるのですか。

埴淵：それもあります。元々三越などでは江戸時代から正札販売をしており、京屋呉服店が初めて正札販売を始めたわけではありません。しかし、戦前や戦後も当時はそうでしたが、^{あいたい}相対取引というか、お客さんを見て値段を決めようということがよく行われていたのです。そうした中で正札販売をしたことは、当時としてはユニークだったでしょうね。

荒木：正札販売というのは、これ以上下げると利益を出せない、つまりお客様のためにぎりぎ



本社玄関前の石碑

りの安い値段をつけているのですよ、ということですね。

埴淵：そうです。それに価格交渉をしなくてよいので生産性もいいのです。あまり複雑にすると手間がかかって、結局お客様もこちらが大変になります。大変合理的なやり方だったと思います。

荒木：御社は消費者庁が推進する消費者志向経営に取り組み、2017年12月に消費者志向自主宣言を公表されています。その中で「地域社会の衣・食・住を守り、より文化的でより豊かな生活を提供する」と宣言されております。これなどはまさに“市民生活を守る砦”を具体的に表現した言葉であるように思います。

埴淵：それだけ当時としてはある意味過激な社是で、理想主義的だったのでしょうかね。

荒木：社訓は、「誠実・勤勉・謙虚・感謝・報恩」ですが、これも今の話とつながってくるわけですね。

埴淵：そうです。住友俊一さん(元阿波銀行頭取、元徳島経済研究所理事長)が藍商人とゆかりのある方ですので、よく「藍商の伝統を重んじなさい」とおっしゃっていました。

荒木：それを基本にされているところが、会長

の真面目さのあらわれですね。

埴淵：真面目で熱心でしたよ。

荒木：まったく何もないところから、何十という店舗を築き上げられたわけですから。

埴淵：社是・社訓につながる話ですが、私自身は「三方良し(売り手よし 買い手よし 世間よし)」という考え方を大切にしています。生産者様、お取引先様、お客様みんながいいということが基本にあると、物事がスムーズに進むのです。それは阿波の藍商人の伝統でもあり、また近江商人の伝統でもあります。ですから、近江商人のことはいろいろ勉強しました。それでこれまでもいろいろと「三方良し」の仕組みを作ってきましたし、これからも作っていききたいと思います。

荒木：素晴らしい話ですね。期待しています。

それから、本社玄関を入ったところに「住めば都の精神」の石碑がありますね。普通、「住めば都」というのは「どんな田舎でも、住み慣れるとそこが居心地よく思われてくる」という意味だと思うのですが、この石碑にはどのような意味が込められているのですか。

埴淵：勉強会のある方が会長に、「『住めば都』という言葉の本当の意味は、住めば都の精神で

出店しなさい。あなたが店を作ると、そこが都になる。あなたがそこで努力をして、火を灯すからみんなが集まり、小さいけれど都になっていく、ということなのです。それを理想として商売をがんばりなさい」と教えてくれたのです。ですから、店もちょっといい建物を作ろう、木も植えようといろいろやってきました。もちろん採算は大事ですが、お店がある地域が都となるようなことをしていきたいという気持ちを持っ



ています。佐古店など、昔はインパクトのあるユニークな店を作っていたので、もう少しがんばらないといけないですね。

荒木：昔も今もそういう精神が根底にあるということなのでしょうね。昔は建物のデザインも含めたユニークな店作り、今は「すきとく市」や「とくし丸」などをやられています。ふるさとづくり、まちづくりを含めた店作りをめざしているということであり、昔も今も、キョーエイさんのあるところが地域の人の拠り所になって栄えるように、という精神は変わっていないように思います。

+

×

+

×

すきとく市

荒木：社長が重視されている「三方良し」ということに関しては、「すきとく市」が典型的な取り組みのように思います。これは非常に面白い取り組みですね。生産者の側では市場流通ではないので、規格外サイズの商品や少量のロットの販売が可能で、販路拡大も期待できます。お客様の側では生産者の顔が見えて安心できます。一度食べておいしければ「この人の商品なら、また買おう」となりますね。

埴淵：もともと地産地消の取り組みだったのですが、これを地産他消にまで広げているのがユニークなところだと思います。大阪のスーパーでも売られています。このような取り組みを通じて、徳島県の農家の収入を増やすことが大切だと思っています。

荒木：大阪のスーパーだとどんなところですか。

埴淵：関西スーパー、トップワールド、サンプラザなどです。70店舗で売っています。徳島のすきとく市より関西への出荷金額の方が多いのです。今県内が約10億円、関西は約11億円。毎日トラック4台分くらい関西のすきとく市に向けて出荷しています。

荒木：農家の方にとっては非常にありがたいですね。



すきとく市

埴淵：すきとく市は農産市的一种ですが、農産市には10億円も20億円も売り上げがある大きなところもありますし、小規模のところもあります。徳島県内でもあいさい広場をはじめ、何百か所もあります。すきとく市に限らず、なぜ農産市が全国的に流行っているのか、ご存じですか。やはり農家の方の手取りが違うのです。例えば、ここにあるみかんが100円で売れたとします。スーパーで売れた場合は、農家の方の手取りは30円から40円だといわれています。残りの6～7割は中間にいる業者の取り分になります。一方、農産市の場合だと、同じように100円で売れた場合、農家の方の手取りは80円となります。ですから、スーパーで売れた場合の倍ですね。その代わり、値付けや持ち込みの手間はかかりますが。

荒木：J Aさんなどに出荷すると販路は確保してくれるけれど、手取りが少なくなってしまうということですか。

埴淵：仕方がない面があります。センサーにかけて分別するなどして出荷していますから。全国に出荷するためには、そうしたことも必要なことなのです。JAさん自体はローコストで一生懸命やっておられますよ。

ただ法律の問題で余計なコストがかかっている面があるのではないかと思います。今の市場法は現物主義ですから市場まで持っていかなければならないのです。農家からスーパーへ送る

のに、わざわざ市場経由で炎天下のなか並べて競って、冷蔵庫にしまい込んでスーパーの倉庫まで持っていつているのです。市場に現物を運ばなくとも、商品の情報だけで流通させてしまえばいいのですが。それができない仕組みが問題なのですね。何しろ全部東京の中央市場まで運んで競って、また大阪、名古屋、徳島まで運んでいるということがよくありますから。

荒木：すきとく市だと、農家の方の手取りが増え、規格外サイズのものなども扱ってくれるわけであり、農家の方にとってはありがたいでしょうね。

塩淵：そうですね。実はすきとく市のもう一つの狙いは、そこなんです。私はすきとく市のような取り組みがうまくいき、儲かる農家の方が増えると、人口減少に歯止めをかけることができるのではないかと考えています。

高校生や若い人たちが県外に流出するのは、雇用がないからです。県内で十分な収入が得られるのであれば、わざわざ名古屋まで派遣の仕事をしに行ったりはしません。

結局、雇用をどうやって作るかが大事なのです。今さら勝浦や海部に工場が来る時代でしょうか。また、サテライトオフィスや観光などが注目されていますが、それで創出される雇用の数というのは、それほど大きなものではないように思います。私は、農業や漁業で生活ができる農家や漁師を増やさなければ地方の活性化はありえないのではないかと考えています。

農家で収入が500万円、800万円、1,000万円あれば、後継者は育つのです。例えば、鳴門、藍住あたりでレンコンやサツマイモ、トマトなどを作っている農家では、20歳代の後継者の方がいらっしゃいます。それは、農業で年収が1,000万円くらいあるからなのです。このような儲かる農家をどう作るかということを考えた場合、産直市というのはすごくおもしろいと思っています。儲かる農家を作るひとつの手段として地産地消、地産他消ということに戦略的に取り組んでいます。

荒木：すきとく市はすでに20億円以上の売り上げを達成されていますので、農家の方の手取りは今でも合計で16億円以上ということですね。これはたしかに大きいですね。

塩淵：関西は大きな市場です。自社でそんなに出店できませんが、他社と提携すれば売り上げをさらに伸ばす余地は十分あります。すきとく市は「三方良し」というスキームですので、何の力も入れずに、無理もせず、ずっと順調に売り上げが伸びてきています。

荒木：それだけみなさんにメリットがあるということなのでしょうね。

ところで、すきとく市をやると、スーパーで仕入れて売っている野菜の売り上げが落ちるといった影響はないのでしょうか。

塩淵：若干はあるのですが、ほとんど無視できる程度です。それに、トータルで売り上げが上がればいいですし。まず先にすきとく市を見てから、買い物をする方は多いですね。

荒木：集客力アップにつながっているというわけですね。

塩淵：すきとく市は検品も伝票も何もないので運営コストがものすごく安いのです。よそのスーパーでも、ITを活用して農家と消費者をつなぐなど、いろいろ新しい取り組みをされていますが、うちの方がコストが安いですね。ボックスに入れてくれたら、大阪も含めて店まで運搬します。すきとく市で儲けようとは考えていないので、手数料が安くでき、コスト競争力があります。だから伸びているのではないのでしょうか。全部伝票書いて検品して宅急便で送ったりすると物流コストがかさみますから。

荒木：同じようなことを他のスーパーが真似してきませんか。

塩淵：10年以上一生懸命やっていると、簡単に真似はできないですよ。

荒木：今の時代に合わせた、差別化の一つの核となっているということですね。



＋ × ＋ ×

農福連携

埴淵：農業についてはすきとく市のほかにもう一つ、農福連携といって、農業と福祉をどう結びつけるかを今考えています。障害者が農業のパッケージや作業の手伝いをするのです。「はっぴいエコプラザ」で、今26か所ほど、NPOや社会福祉法人と連携して資源ゴミの回収をしていますので、そういうところを巻き込んで農福連携の仕組みを作れないかと考えています。

今農家の方が困っているのは人手不足です。昔は、じいちゃんばあちゃんがパッキングしてくれていたのですが、今はそもそも農業従事者の方の高齢化が進んでいて、平均年齢が68歳ぐらいですから。農地はあるのですが、本当に人手が足りなくなってきましたね。耕すのは機械を使えばできますが、出荷のためのパッケージに手間がかかる。人がいないし、パートも雇えない。スタチにしても、山に木があればスタチはできます。ただ、収穫する人がいない。製造業で人手不足倒産が話題になりますが、それと一緒に、農業もそういう時代が来ていますね。

荒木：たしかに農業従事者の平均年齢は上昇し続けています。一年経って新しい統計を見ると、農業従事者の平均年齢が約1歳上がるといった感じですね。

埴淵：60歳で定年になってから農業をやるという人もいますから。

荒木：たしかにそうですね。県内で儲かる農業という取り組みで思い浮かぶ例としては、海陽町のきゅうりタウンがあります。

埴淵：きゅうりタウンも今度セミナーがあるので行ってきます。ただきゅうりはあまり付加価値がつかない作物なのです。ピーマンやトマトならいろいろ差別化できますが、きゅうりは生産性だけの問題なので、得てして一人で何万本収穫できるかといった競争になりがちです。大学の先生とお話しすると、水耕栽培にしたり

プレハブを工夫したりするなどして、生産性を上げることを考えておられます。ITを使えば生産コストが3割安くなるんですよ。明治大学の農学部の協力もあり、素晴らしい施設ですが五千万円かかるのだそうです。補助金があるからよいという考え方はあるのかもしれませんが、それでは持続する取り組みになりません。これだけのコストをかけて補助金がなくても本当に採算が合うのかどうか、まだ腑に落ちていません。

荒木：なるほど。補助金なしの採算という視点は重要ですね。それにしても、すきとく市にしても農福連携にしても、儲かる農家を育て、農業における人手不足のボトルネックを解消し、農業で生活できる農家の方を増やすことで、人口減少に歯止めをかける狙いがあったことは、今日初めて知りました。いろいろと深く考えておられますね。

＋ × ＋ ×

はっぴいエコプラザ

荒木：先ほども話に出ましたが、「はっぴいエコプラザ」とはどういう取り組みで、どのような狙いがあるのですか。

埴淵：はっぴいエコプラザは、キョーエイとNPO団体の協働による社会福祉サービスで、資源ゴミ回収をやっています。当社は場所を提供して、運営は地域の作業所や社会福祉法人におまかせしています。看板や器具は当社が準備しますが、これは初回だけで済み、あと毎回必要なのはサービス券だけです。これによる集客が300人とか1,000人とかあり、当社にとっては販促の大きな武器になっています。一方で、資源ゴミによる収益は全額NPOの運営費になりますので、NPOのみなさんにも喜んでいただいています。消費者の方にも、いつでも段ボールなどの資源ゴミが出せるということで喜んでいただいています。

荒木：実際にその場で回収作業をされている方も一生懸命作業をされていますね。そこから上



はっぴいエコプラザ

がる収益がNPOに帰属し、作業した人も少しお金が稼げるということで、社会のお役に立つという気持ちでやりがいを持って働けそうですね。

埴淵：寒い中大変そうだなと思うのですが、作業をしている人にも好評ですよ。いつも建物の中で袋入れなどの作業が多いので、外で身体を動かして、一般の方とコミュニケーションができるのがすごくうれしいのだそうです。障害者の方は、何かしてもらうことが多いので、いつもお礼ばかり言っているそうです。ところがはっぴいエコプラザでは、反対に「ありがとう」と言ってくれるからすごくやりがいがあると、喜んでくださっていると聞いています。

荒木：これも一種の差別化であり、同時に社会貢献でもありますね。

埴淵：今資源ゴミの回収について言えば、はっぴいエコプラザは徳島県全体の資源ゴミの15%を超えるようになりました。

荒木：すごいですね。15%超ですか。

埴淵：約30店舗で毎週やっていますから。はっぴいエコプラザは、損する人がいませんので、これも「三方良し」なんですね。

荒木：キョーエイさんでは、場所、設備を提供して、そこに人が集まって来るという効果が期待できますし、企業のイメージも当然上がるでしょう。NPO法人、消費者の方にもメリットがあり、まさに「三方良し」ですね。

+

×

+

×

とくし丸のキセキ

荒木：2012年に徳島県で始まった移動スーパー・とくし丸は、今や全国展開しています。とくし丸創業の最初期の頃から関わられたのがキョーエイさんだとうかがいました。

埴淵：うちはお手伝いしただけです。とくし丸は350台くらい走っていると思いますが、われわれの車も26台あります。

荒木：キョーエイさんだけで26台ですか。

埴淵：全国では、1番目か2番目に多いですね。他には、岡山の天満屋さんががんばっていますね。

荒木：とくし丸は、買い物難民といわれる方たちのために、軽トラック「とくし丸」にいろいろな食品や日用品を積んで、高齢者の方の家の前まで行って販売します。もちろんスーパーに行くのが難しい高齢者の方に喜ばれますし、運転・販売される方の雇用も創出される。提携されているスーパーの方にとっても売上増加やイメージアップにつながるということで、これも「三方良し」の非常に優れたビジネスモデルだと思います。社会的に意義のあるこの事業が持続・発展することを最優先し、とくし丸の本部はあまり儲けなくてもいいという割り切りからスタートしている面はあるにせよ、よくうまく回るような仕組みを作られたものです。

埴淵：創業者の住友達也さんのカリスマ性というか、理想主義な思いですね。

荒木：キョーエイさんのホームページを拝見すると、「お刺身やお肉、寿司、総菜、野菜・果物、パン・お菓子、日用品・軽トラックにたっぷり300品目」とありますが、週に何日くらい回られるのでしょうか。

埴淵：それぞれコースが決まっていて、たとえば3日間で1コース、週2回といった具合にやっています。この場合は運転手の方は週休1日です。1日50軒の場合は3日で150軒回ることになります。お客さんからしたら週に2回来

てくれるということです。買い物に行けないので、自宅の前で買い物ができて助かっている人は多いです。

荒木：野菜、果物、お肉だけでなく、お総菜まで幅広いですね。

埴淵：肉や刺身まで置けるのがとくし丸のいいところですね。あと、夕方5時までに軽トラックが帰ってきて、余った生鮮食品はスーパーマーケットの店舗で見切って売ってしまいますから在庫ロスが発生しない。それが一つのミソでもあるのですよ。

やっぱり住友さんが思いを持ってやったからできるのであって、誰にでもできるものじゃないですよ。2016年に有機野菜の食品宅配会社であるオイシックス・ラ・大地(東証マザーズ上場)がとくし丸を買収して全国展開していますが、住友さんは引き続き社長としてがんがんやっています。

荒木：新聞記事では、あと1年くらいで引き継

いでいきたいと話されていましたよ。

埴淵：なかなか引退できないのではないのでしょうか。千台くらいはいかないと。

荒木：私は、東京の新宿に住んでいたことがあるのですが、そんな都心にもとくし丸が来ていたようです。

埴淵：そのあたりですと丸正総本店で、1、2台かな。

荒木：その通りです。四谷三丁目界限でまともなスーパーといえば、地下鉄四谷三丁目駅前の丸正総本店くらいしかありません。そこまで歩いていくのに健康な人の足でも優に30分はかかる人が大勢いらっしゃると思います。高齢者にとってはとてもつらい距離です。

埴淵：都内は家賃が高いので、大きなスーパーなんてできないですよ。だから、東京でも買い物難民は大勢いらっしゃるのです。ところで、とくし丸を東京でやって、困るのは駐車場です。駐車料金が月3万～5万円かかります。

とくし丸も全国展開していますが、地域によっては、やりたいと思っている地場スーパーなどはあるのだけれども、人がいないからできないことも多いようです。どこも人手不足なのですね。新規事業をやろうと思えば、それなりに柱になる人が2、3人チームでやらないといけないから。店を運営するだけでも余裕がないので、やりたいけどできませんと。人手不足では新規事業はなかなか難しいですね。

荒木：とくし丸の事業の対象者である買い物難民は、全国で910万人、徳島県でも人口の9.2%の7万5千人もいらっしゃるといわれています。

埴淵：それくらいはいるでしょうね。団塊の世代があと数年で75歳になっていきます。お年寄りの方が運転免許を返納すると、田舎では生活ができません。コンビニまで自転車で30分というところばかりですから。

荒木：これからますます重要性が高まっていくのでしょうね。

埴淵：そうです。どんどん高齢化が進んでいますから、ピークはもう少し先ですね。お年寄り



移動スーパー「とくし丸」

の方が車に乗らなくなると本当に大変です。それを解消するためには、行政ではなく、ローカルスーパーが本気で取り組まなければいけないのではないかなと思っています。

荒木：とくし丸は見守りに関して自治体と提携していますね。

埴淵：一生懸命やっています。今でも、全国で毎月1〜2件くらいは亡くなられるお客さんがいます。出てこないからどうしたのだろうと思ったら、家の中で倒れていたといったこともあります。元々そういう見守りが必要な人のところを回っていたわけですから。

住友さんがカリスマ性と思いやりでやってしまったという感じです、普通はできないですよ。彼はゼロからタウン誌の「あわわ」を作った経験もあるし、経済観念もすごく持っているから。

荒木：社会にこういうニーズがあって、それに対応することが必要だ、という強い思いがあったのでしょうか。

埴淵：時代を見る目というか社会的意義という考えをすごくお持ちなのです。

荒木：先日社長からいただいた「とくし丸のキセキ」を読ませていただきました。基本的に住友さんのブログを本にしたもので、会社設立前の高揚した気持ちや事業に対する思い、事業が軌道に乗るまでの苦労、事業が軌道に乗り加速していく様子などが時系列的にわかるようになっています。まだ先行きがまったく読めない頃に書かれている部分がいちばん胸に響きますね。

埴淵：無欲でお金もいらないし、大きな組織もいらないと。最初FCか何かで県外展開するときに、住友さんに言ったことがあります。「一円条項を入れて、一つ売れるたびに1円を本部に吸い上げる仕組みを書いておいたら、絶対に将来儲かるから」って。でも、「そんなに儲けたくないからいらない」と。やっておけば、毎月大きなお金が入ってくるのですが。

+

×

+

×

地域に恩返し

荒木：地域への恩返しということでは、これ以外にもいろんなことをされていますね。

まず、キョーエイ社会福祉事業団では奨学金を出しておられるということですが。

埴淵：大学へ進学する学生への給付奨学金です。会長が作ったもので30年以上になります。福祉事業団としては、緑化推進のための苗木の配布も続けています。

荒木：奨学金は毎年3人ですか。

埴淵：そうです。月5万円ほどですがずっと継続しています。

荒木：5万円というのは意外と大きいようですね。給付型ですので、返済の必要がないということも大きい。大学進学がむずかしいと考えている方で、5万円の奨学金があれば、背中を押されて進学するケースがあると聞いたことがあります。

埴淵：徳島新聞社が社会文化事業団の奨学金制度で毎年10人ほど募集しています。その仕組みを使わせていただいて、徳島新聞が学生を選考する際に、キョーエイの分も3名選考してもらうので、手間はかからないのです。それも、住友俊一さんから「そういうことをしたらどうだろうか。徳島新聞と一緒にやればできるよ」というアドバイスをいただいてやったものです。

荒木：トレー回収でのCO₂削減活動や、ちびっ子健康マラソン大会もやられていますね。

埴淵：トレー回収でのCO₂削減活動は、食品トレーメーカーのエフピコさんの循環型リサイクル活動の一環としてやっています。ちびっ子健康マラソン大会は、エスビー食品さんが全国でやっている事業です。メーカー協賛しています。

荒木：それからフードバンク活動(メーカーやスーパーから販売しない製品などを引き取り、福祉施設等へ無料で提供することを行っている団体の活動のこと)もされていますね。NPO法人フードバンクとくしまさんに、すきとく市の野菜を提供されています。





店頭でのトレー回収



ちびっ子健康マラソン大会



埴淵：それはまだ少ししかできていません。今後もう少し本格的にやりたいと思っていますが。それも、三方良しで。徳島ではフードバンク活動はまだあまり盛んではないですね。

荒木：そのようです。フードバンク活動の受け皿となる子ども食堂(子どもや親に無料または安価で栄養のある食事や温かな団らんを提供するための社会活動)も少ないようです。ただ、全国の動きをみると、今後徳島でも今より盛んになっていくと思います。

埴淵：フードバンク活動は、社会のお役に立てますし、資源の無駄をなくすこともできますから、これも三方良しですね。もう少し勉強をして対象先を広げ、全店展開をしたいと思っています。

※ このインタビュー後、2018年12月4日にキョーエイ松茂店でフードバンク事業を新たに開始したことが徳島新聞(2018年12月5日朝刊)で報じられた。

それと今は、障害者雇用も熱心にやっています。人手不足もありますし、そういうニーズもあります。はっぴいエコプラザもその一つです。今後は農福連携にも力を入れていきます。

余談になりますが、今は人が全体的に不足していますから、中国から18名くらい来てもらっています。今後は店舗でもベトナムや中国の人が増えていくのではないのでしょうか。

荒木：こうしておうかがいすると、本当にいろいろなことをされていますね。

埴淵：これも地域密着、地域にとってかけがえのない企業であり続けるための、あの手この手の一つです。

+

×

+

×

小売業の未来

荒木：スーパーマーケットや小売業の未来についておうかがいします。キャッシュレス化といった決済方法の変化や、人手不足によるレジの無人化のようなことも考えられますが、その点はいかがでしょうか。

埴淵：おっしゃるとおりです。スーパーの将来としては、大手の寡占化がますます進むでしょうね。その中で、人件費も上がりますから、レジの無人化なども必要になってきます。

小売業として生き残るためには、ユニクロや西松屋、ニトリのように、製造販売を持っているしかないのですね。それで粗利を稼いでいくのです。これをS P A (specialty store retailer of private label apparel。製造小売)化といいます。メーカーは生き残ることができます。「これはうちしか作ってないのでうちでしか売りません」と言える場合は、インターネットもこわくない。ユニクロやニトリのように、自分でネットショップをやればいいだけですから。

食品も同じです。スーパーマーケットもP B (プライベートブランド)を作ったり、総菜工場作ったり、自社工場でやったり協力工場で作ったり、オリジナルなものの比率を高めていく工夫が必要になるでしょうね。カタログに載って

いるものを売っているだけであれば、インターネットには太刀打ちできません。メーカーの商品を仕入れて売るだけなら、インターネットで一か所で集中管理して宅急便で送った方がローコストですから。店舗を構えて人を雇って教育して、在庫も抱えて、100店舗展開するとなると手間がかかります。だから、インターネットにない商品をどう作るか、付加価値をどうつけるのかという発想が大切になります。

荒木：それは、地産地消を含めてということですか。

埴淵：安全安心も地産地消も全部そうです。イートイン、できたて、オリジナリティー、味、高品質などいろいろ切り口はあると思います。

少し話が違いますが、野菜はP Bが多くなっています。契約栽培にして全部先物予約してしまえば粗利も取れるのです。日本の農業の規格が細かすぎて、規格選別して商品化するのにごく手間とコストがかかっている。アメリカがどうしているかというと、ある程度の規格はありますが、契約して、箱に入れてそのまま店まで持っていくという直送のような仕組みがあります。スーパーマーケットの店頭には山積みして、それをお客さんが個々に選別して買っていくのです。日本もそうになっていくと思います。農家も、規格選別して段ボール箱に入れる商品は手間がなくて作れないのです。だから、コンテナのまま買ってください、その分安くしますよ、というようにするのです。作るだけ作って箱に入れてそのまま出すので、人件費の分だけ安くなります。それが契約栽培になってP B化することです。

それから、日本は物価が安すぎるのだと思います、特に食品などは。アメリカは高いですよ。ハンバーガー一つ食べてもすぐ10ドルくらいしますから。だから、吉野家で食べて、ユニクロで買って、ダイソーの商品で生活すると、日本はものすごく暮らしやすいのではないのでしょうか。

外国人が日本へ観光に来て、清潔で安全で安

くて楽しいねと言うのはわかりますね。海外に行くと食品が高いと感じます。日本はデフレが進んだのではないのでしょうか。物価は上がっていないという感じがしますし、衣料品も安くて品質がいい。

荒木：海外に比べると物価が上がってない上に円安ですから、海外の方から見ると、日本の物価は昔に比べてかなり安く思えるのではないのでしょうか。

＋ × ＋ ×

徳島の将来のために

荒木：あと、徳島の将来のために、こうすればよいというご提案はありますか。

埴淵：言いたいことは沢山あります。まず国ですが、キョーエイ社会福祉事業団では、先ほどお話しした通り、現在毎年3人に奨学金を給付しています。本当は10人くらいに増やしたいのですができません。今は低金利で運用収入があげにくいということが基本的な問題なのですが、それに加えて日本の場合、公益財団法人の収益事業に対する課税要件などが厳しいのも問題です。そもそも日本では法人にせよ個人にせよ、寄付金控除の条件が厳しすぎるという問題があります。アメリカでは、大学の建物でも寄付金で建っているものが多く、お金持ちが寄付で社会貢献している例が多いでしょ。日本は寄付文化が根付いていないのですが、これにはやはり税制上の問題もあるのではないかと思います。100%いいことをするので、もっと控除を認めるようにすればいいのではないのでしょうか。

荒木：寄付やクラウドファンディングを促すという視点は、これからもっと社会的に重要になっていくかもしれないですね。

埴淵：それから、行政については、まちづくりのグランドデザインのような指針がほしいですね。徳島市の音楽ホールがいい例ですが、もう少しスピード感を持って、妥協するところは妥協して、いろんな課題をどんどん解決していっ

てほしいですね。土地がないといいながら、実際にはいろんな土地があります。でも、そうしたものを有効に活用できていません。また、さまざまな文化施設がありますが、場所がばらばらです。有機的なグランドデザインなしに思いつきでここが空いているからここに作りましょうといったことを、2、3年スパンでやってしまうと、もう作り直せなくなります。もったいないことです。徳島県は四国の他の3県と比較しても、まちづくりが下手だと思いますよ。魅力的なまちにならないと人口も減るし、文化度も高まらないので、これでは困ります。

荒木：一方で、新町川を守る会の中村さんのように、川の美化やひょうたん島クルーズ運航、花ロードプロジェクトなどで魅力を作られている方もいらっしゃいます。

埴淵：個々のすばらしいものがいろいろあるのはたしかです。そういったものを生かすためにも、まちづくりのグランドデザインは大事であると思います。

観光戦略の方もなかなか目玉がありません。

荒木：全国最下位の延べ宿泊客数をもう少しなんとかできないかなという思いがあります。前号も今号も本誌で「徳島を四国観光の玄関口にする」ことを書いていますが、まずは関西国際空港(関空)から鳴門・徳島までの人の流れを作ることができないだろうか、と思っています。関空経由で入国し、関西方面を楽しんだ外国人観光客が一步足を伸ばして気軽に徳島に遊びに来られるようにしたいのです。そのためには公共交通機関だけを利用する外国人観光客にとってあまり交通の便がよいとは言えない現状を変えていく必要があります。また、プロモーションのやり方や鳴門・徳島での受け入れ態勢の整備についても検討が必要でしょう。鳴門の大塚国際美術館は素晴らしい施設ですしね。

埴淵：あれは素晴らしいです。鳴門の渦潮

もいいですよ。渦潮を楽しむのは、渦の道がお奨めです。観潮船も面白いのですが、行き帰りに時間がかかり、実際に渦が見られるのは10分位なのですね。県外からのお客さんが来られるので渦潮は毎年見に行くのですが、よく使うのは渦の道の方です。

荒木：私は東京の知人が来ると、満潮の時間に観潮船と一緒に乗ります。ただ、渦の道も観潮船よりも値段が安く、自分のペースで見られるので、よいですね。

埴淵：難点は、渦の道までのアクセスが悪いことです。何か周遊バスのようなものを作ってくればいいのですが、タクシーで行くしかありませんね。

荒木：ゴールデンウィークとお盆の時期には、臨時駐車場から無料シャトルバスが出ていますよ。



大塚国際美術館 システィナ・ホール
(写真は大塚国際美術館の展示作品を撮影したものです)



渦の道

埴淵：一年中出ているといいですね。広島や岡山に行くと、お城や美術館を回る周遊バスがあります。そういうものがないと施設までの距離もずいぶんありますので、タクシーを使うしかなくなりますね。

それから、阿波おどり会館の近くに阿波おどりの練習場を作ったらよいと思います。

荒木：観光資源にもなるでしょうね。

埴淵：そうです。運営は有名連に委託して、観光客に見に来てもらうのです。踊り手たちは、張り切って練習できるでしょう。最近は騒音問題がトラブルになるので、練習場所の確保に困っているらしいですよ。街なかの公民館だとなかなか練習させてくれないらしいですから。運営

は有名連がやってくれるので行政は運営の手間がかかりませんし、踊り手は喜びます。観光客も喜び観光振興で地域おこしにもなる。みんな助かって三方良しだと思います。

荒木：三方良しですか。社長らしいアイデアですね。

埴淵：知られていない観光資源もいっぱいあります。例えばこの本部(キョーエイ川内本社)のすぐ近くにある大塚製薬さんの建物(大塚製薬株式会社徳島研究所)に、岡本太郎の陶板の大壁画「いのち躍る」がありますが、知名度がまったくないのです。観光ガイドにもいっさい載っていない。知る人ぞ知る、という感じです。もう少しアピールしてもいいのに。岡本太郎の世界最大級の壁画なのに宣伝しないのですよ。

荒木：それはもったいないですね。そういうものもちゃんと発掘し、情報を発信していかないといいませんね。

埴淵：徳島県では大塚製薬グループと日亜化学工業の存在感が非常に大きくなっています。鉱工業生産指数のウエイトは化学と電気機械あわせて6割超だそうです。大塚製薬は現在美馬市に新しい工場を建設中ですし、日亜化学も徳島県で大勢の人を雇ってがんばってくれていま

す。

荒木：ものすごく熱い思いで徳島のためにやってくださっていると思います。

埴淵：本当にそうですよ。大塚国際美術館にだって、東京や大阪に建てた方がはるかに入館者は多くなるでしょうに。お世話になった鳴門に作らなくてどこに作るのだという経営者の心意気が伝わってきます。工場にしてもそうです。

私は徳島県の方は、大



本社

塚製薬や日亜化学のことをもっと大事にすべきだと思っています。行政も、大塚製薬や日亜化学のニーズを普段からよく聞いて、行政として対応できるものはどんどん対応すればよいと思います。だって、雇用ひとつとっても、ものすごく徳島県に貢献されておられます。徳島県でもっと活動しやすくすることで、とても大きな雇用創出効果があると思います。すきとく市のところでも言いましたが、やはり働く場所が徳島にあることが人口流出を食い止めるためには必要なのです。

荒木：なるほど。いろいろとご意見、ありがとうございます。社長の地域への熱い思いが伝わってきます。

+

×

+

×

かけがえのない企業であり続ける

荒木：最後に、将来の夢をお聞かせください。

埴淵：先のことは読めない時代ですが、これからも「三方良し」の取り組みを一生懸命いろいろやれたらいいな、と思っています。そうした取り組みをする中でキヨーエイとしてのユニークさが出せたらいいと思っています。もちろん、業績はよいに越したことはないし、店舗も売り上げも増えるに越したことはありません。ただ、

そういうことが望める時代ではないでしょう。たとえば、下りのエスカレーターを一生懸命昇って、そこそこのところまで来たと思ったら、かえって下がり気味でまだ一生懸命昇らなければならないという感じでしょうか。でも、そういう時代であっても、それなりにやり方はあります。ですから、初心を忘れずに、地域にとってかけがえのない企業であり続けられるよう、できる限りがんばってあの手この手の取り組みを行って行って、皆さんに喜んでいただければよいなと思っています。

荒木：本日は御社のいろいろ特色ある取り組みを教えていただきました。また、儲かる農家を育てて若い人の人口流出に歯止めをかける等々、社長の地域に対する熱い思いも聞かせていただきました。何よりも、近所にあるキヨーエイさんで安全・安心な美味しい食材をいつでも買えるということ自体が大きな社会貢献になっていると思います。今後とも「市民生活を守る砦となれ」「住めば都の精神」「三方良し」という経営理念を大事にされ、私たち消費者と地域にとってなくてはならない企業として発展されることを期待しています。

どうもありがとうございました。

(2018年10月15日 株式会社キヨーエイ本社で対談)

(対談編集 元木恵子)