

農場パートナー企業の研究

第③回 (株)千疋屋総本店

信頼とイノベーションで 創った老舗ブランド 顧客第一主義の家訓・店は



2005年9月にオープンした新店、日本橋本店の店内。

高級フルーツを扱う老舗として名高い「千疋屋」。千疋屋総本店の年間売上高は40億円ほどではあるが、圧倒的なブランド力を持ち、顧客の信頼も厚い。なぜ、かくも知名度の高いブランドたりえてくるのだろうか。その背景には、弛まざる経営革新があった。

叶芳和 (評論家・帝京平成大学教授)



果物文化を創った老舗は 代々イノベーションだった

老舗という「伝統」という概念がまず思い浮かぶ。しかし、老舗は時代の変化に合わせた経営のイノベーションによってしか生まれない。170余年の歴史を誇る千疋屋総本店も代々のイノベーションが創ったものである。同社の沿革と発展の軌跡を見れば、それが分かる。

千疋屋の創業は、今から174年前、江戸時代後期の天保5年(1834年)である。武蔵の国埼玉郡千疋の郷(現・埼玉県越谷市)の侍であった初代・大島弁蔵が、現・東京都日本橋人形町に「水ぐわし安うり処」(水ぐわし(水菓子)は、甘い果物のこと)の看板を掲げ、果物と野菜類を商う店を構えた。当時は庶民向けの店であった。

高級品店化したのは、2代目・文

蔵の代である。文蔵の妻・むらの支えで各界のご愛顧を受けるようになり、これを転機に高級品を扱い始め、後に徳川家御用商ともなった。

3代目・代次郎は、経営の近代化を図った。外国産の果物や種子の輸入、国産果物の品質改良に力を入れた。日本初の果物専門店を創立し、千疋屋の基礎を創った。

4代目は、日本初のフルーツパライを創業(1925年)、浅草、丸

千正屋総本店の歴史

1834年 (天保5年)	創業。江戸庶民の店として、「水くわし安うり処」の看板を掲げ、果物と野菜類を商う。
1864年 (元治元年)	2代目文蔵、幕末著名人のご愛顧を受ける。高級品を取り扱い、徳川家御用商に。
1877年 (明治10年)	3代目代次郎、経営の近代化。外国産果物の輸入、種子輸入、国産果物の品種改良。我が国初の果物専門店誕生。
1881年 (明治14年)	現・京橋千正屋をのれん分け。
1894年 (明治27年)	現・銀座千正屋をのれん分け。
1925年 (大正14年)	4代目、日本初のフルーツパーラー創業（銀座松屋）。千正屋農場を創設し（東京都世田谷区）、果物の品種改良を目指す。
1960年 (昭和35年)	5代目、支店（売店）網を拡充。幅広く食材を扱う総合食品業態へ。
1998年 (平成10年)	6代目・大島博氏、代表取締役社長就任。リバイタルプロジェクト着手。ロゴ・マーク、新デザイン導入（2002年、漢字からローマ字へ）。Webによる通販開始。
2004年 (平成16年)	羽田空港店開設。
2005年 (平成17年)	日本橋三井タワー新店オープン。

の内などに大規模な直営店を開設するなど、3代目の方針を積極的に推進した。また、千正屋農場を創設して、多種多様な果物を栽培し、さらなる品種改良を目指した。株式会社に改組したのも、この時期である。

5代目は、高度経済成長期に当たり、関東各地に店を次々と開き、時代のニーズに応え、総合食品業態へ発展させた。

つまり、どの代をとっても、変化の連続であり、経営のイノベーションがあった。老舗にイノベーションは付き物だ。何百、何千とある会社の中で、多くは時代の変化について行けず潰れる。生き残っているのは、経営を革新して時代に適応した企業だけである。イノベーションを起こしたから老舗になったのである。老舗はイノベーションの結果現象であって、因果関係は逆ではない。

贈答用の高級・高価格路線
品質向上に産地と協力

東京都中央区、日本橋三井タワー

また、千正屋は日本の果物文化の創始者といっても過言ではない。日本の果物の歴史は浅い。江戸時代には柿などが在来のものしかなく、今日見られる果物の多くは明治以降に普及したものである。明治10年（1877年）に跡を継いだ3代目は外国産果物の輸入（パイナップル、グレープフルーツ、バナナ、パイナップルなど）のほか、マスクメロンやビワなどの栽培を行ない、多彩な果物が日本人の食卓に上がるようになった。当時は果物イコール千正屋であった。千正屋と一緒に果物の文化が創られてきたのである。ただし、明治期は富裕層しか果物は食べられなかった。

の1・2階にある千正屋総本店（6代目・大島博社長）の本店は、1階がフルーツ&フラワーショップ、カフェ、2階はフルーツパーラー&レストランである。1階のフルーツショップは駅前商店街でよく見かける果物店とは少し違う。リンゴ、ミカン、柿等々が山と積まれ一見して果物店とわかる光景ではない。1個1個に価格が付いて、行儀よく並べられている。価格は驚くほど高い。

メロンは1個1万円から最高2万円1000円の値札が付いていた。すべて静岡産だ。トレーサーのため、管理札が付いており、農家番号が書いてある。果物の売上の3割はメロンである。店の人は、「うちはメロン屋です」と言う。

完熟マンゴー（宮崎産）は1個3万1500〜3万6750円である。

取材に訪れたこの日が初荷とのこと。イチゴ（香川産）12粒桐箱入り6825円、18粒同4725円。リンゴ・むつ（青森産）1個1050円、サンふじ（同）1260円。デコボン（長崎産）1個1575円。スイカ（高知産）1個5250円（当日店頭にはなかったが、熊本県植木町産のVSスイカは普通の大きさと1個1万円）。高い価格ばかりである（いずれも3月21日現在）。しかし、お客がひっきりなしに出入りしている。



㈱千正屋総本店
取締役 企画・開発部長

大島 有志生

おしま・うしお●1968年生まれ。89年慶應義塾大学商学部卒業後、大手建設会社に入社。95年㈱千正屋総本店入社。2000年取締役就任。店舗の運営から新商品の開発、新規出店、ネット販売など幅広い業務を手がけると同時に、バイヤーとして仕入れも行う。

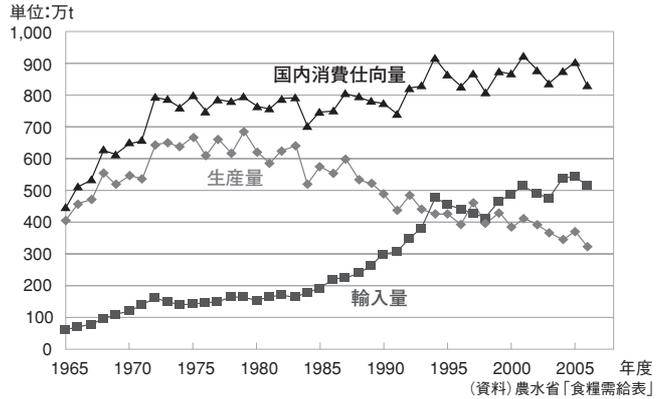
千正屋総本店の果物は、贈答用に活用されることが多い。顧客は50〜60代が主流のようだ。法人需要も多い。最近では、30歳前後の若い人たちも、オンラインショップを通じて購入しているようだ。

千正屋は高級・高価格の贈答用が主体であるが、最近では高級路線は引き継ぐものの、個人需要の開発に力を入れていくようだ。バブル崩壊後の長期停滞で法人需要（社用の贈答用）が低迷したことを受けた動きだ。富裕層の多い玉川高島屋店はターゲットにピタリのように。なお、最近、一番売上が伸びている店舗は羽田空港店である（売上高トップ）。東京からのお土産として、千正屋の果

表② 果実の生産量と生産額の推移



表① 果実の生産・輸入・消費量の推移



「一番美味しくて、安全で、見栄えのあるもの」。この3基準が、千疋屋が商う果物の選定基準である。仕入れは「市場外」は原則行なわない。リスクヘッジもあって、99%卸売市場を通して。市場の仲卸業者の情報など、多くの人の目を経由して選ばれたものは、それ自体良いものである確率が高いという考えもあるようだ。輸入品も美味しいものである。輸入品も美味しいものである。現在、2割は輸入品である。

信頼と高価格の良循環 老舗のブランドディング

物が活用されているのだ。産地との関係について聞いてみた。同社の取締役で企画・開発部長の大島有志生氏によると、「出荷時期(旬)や大きさなど、東京市場のニーズについて意見交換しながら協力している」。3代目、4代目は国産果物の品種改良まで手を出し、果物産業の発展に貢献したが、現在はそこまでの関与はないようだ。しかし、千疋屋と取引しているということからは、農家にとっては大変なステータスである。それがモチベーションになって品質向上の努力を重ねる。千疋屋は産地の底上げに寄与し、また日本の果物の高級化をリードしてきたといえよう。

「信頼(低リスク)⇨高価格、この良循環が形成されているため、顧客の間に「千疋屋は満足できるものを売っている」という信用と信頼が出てくる。価格は高いがリスクはない。つまり、商品にウソがない。大島部長は、「当たり前のことを、当たり前前にやっているだけ。ウソをつか

しかし、果物は実際に食べてみると美味しいかどうか分からないリスクがある。高い金額を払って当たりはずれが多いと、次第に消費者は遠のく。高額の贈答用に使われるのは信頼されているからであろうが、千疋屋の商品にはリスクはないのであろうか。

大島有志生部長によると、「リスクは確率です。バイヤーの「経験」で良い品を掴む確率を高める」。『安く良いもの』と考えるから無理が出る。うちは「高くてもいいから良いもの」と考えて仕入れる。だから良品の確率が高い。スーパーは1個5000円、1万円の品物を置けない。安く仕入れなければならぬからリスクが高い。千疋屋は高価格でも売れるので妥協しなくてもよい。だから良品を仕入れることができる。リスクが小さいから、信頼され、結局、高く売れる。良循環です」。100年以上かけて創った良循環である。

果物市場は成長産業 輸入依存、国産は減少

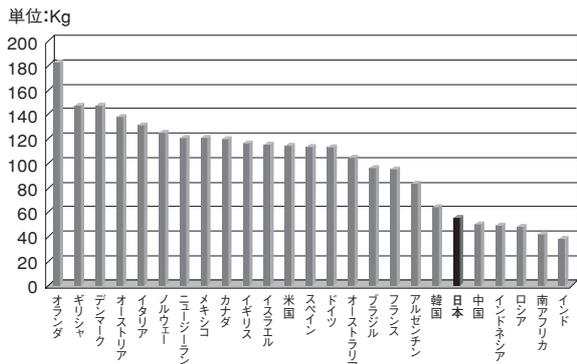
千疋屋総本店は企業として発展してきた。しかし、産業組織論の視点から見た場合、日本の果物産業の市場成果は良好とはいえない。表①に示すように、果物の国内供給量は1960年代に大きく伸び、その後

いことが千疋屋の老舗としてのブランドを創ったと思う」と言う。良品⇨安心・信頼の積み重ねがブランドを高めてきたといえよう。

近年、食品業界は賞味期限や原料の偽装問題で信用を失う企業が続発しているが、千疋屋は家訓・店是を守り、儲け主義に走らなかったことがブランドの蓄積につながった。「イノベーション」と「信頼」の2つが、老舗ブランド形成のキーワードである。

なお、ここで問題になっているのは「千疋屋ブランド」であって、産地ブランドではない。お客さんは、静岡○○産のメロンではなく、千疋屋のメロンを買いに来ているのである。千疋屋がセレクトした商品だから、良いものだろうと思って買うのである。よく話題になる農産物のブランド化ではなく、「店」がブランドなのである。

表③ 1人当たり年間果物消費量の国際比較 (2003年)



(資料) FAOSTAT: Food Balance Sheets 2003.

も緩やかながら増大している。しかし、これは輸入依存の成長である。輸入量は70年代前半には150万t程度であったが、近年は550万t近くに達している。

他方、国内生産は大きく減少した。国内生産のピークは79年の685万tであった。最近2年の果実生産量は347万t(05~06年)で、ピーク比半減である。特にミカンの生産後退が目立つ。ミカン生産は79年の362万tから、99万tへと、3分の1になった(ミカンを除くとピーク比2割程度の減少である)。ただし、表②に示すように、生産金額の下落は小さい。これは価格上昇を意味し、生産コスト上昇もあるが、「高級化」

を反映した動きである。

もうひとつ注目すべき指標は、日本人の果物消費量が国際的に見るとかなり低いことだ。表③に示すように、FAO資料によると、1人当たり年間果物消費量は、日本は55kg。これに対しトップのオランダは182kg、ギリシャは147kgである(03年)。先進国の消費水準は概して高く、EU15カ国平均117kg、米国114kgである。日本の消費水準は欧米先進国の半分以下であり、世界170カ国中、約100番目である。明らかに低い。ちなみに発展途上国の平均は日本と同じ55kgである。

先述の通り、日本の果物は高級化してきた。ひとつの発展指標である。しかし、果物の消費量は著しく少ない(輸人品を含めても)。また、国内生産も大きく後退してきた。こうした現象をどう評価したらいいのか。果物は身体に良く、果物を食べることは消費者の効用(満足)を高めるという前提から言えば、1人当たり消費量が国際的にみて著しく低いという日本の現状は、好ましいことではない。果物産量は、市場成果は良好とはいえない。日本の果物消費量は国際的に低いと指摘したが、これは日本の果物の高級化と関係があるのではないだろうか。また、生食用主体で、加工用

が少ないことも関係しているのではあるだろうか。フレッシュでもっと安価なジュース等が供給されていないのではないかと。消費者はもっと消費を増やしたい、しかし高くて手が出ないのではないかと。つまり、日本の果物市場は消費者の効用(満足)を十分に満たしているとはいえない。

千正屋総本店は高所得層を顧客に成長してきた。一私企業としてはそれで良い。果物文化の創始者であり、イノベーターでもあった。問題は、一般庶民を含む消費者を豊かにする、千正屋に代わるイノベーターの出現が待たれるということであろう。消費者を満足させる供給責任という点では、果物業界は生産者も、流通業者も、輸入業者も、政策の対応も、十分には応えてこなかったといえるのではないかと。

のれんをさらに輝かせて 次の世代に引き継ぐ

千正屋総本店は、時代の変化に対応した代々の経営革新によって老舗の地位を築いてきた。イノベーションこそ老舗の秘訣だ。しかし、その間、変わらぬものがあつた。家訓と店是である。3代目が考案した店是は「一客、二店、三己」である。まず第一に、お客様のニーズに対応した商品や的確なサービスを提供す

ることを考え、次に店の繁栄や従業員を大切にし、自分のことは後回しにせよ、という意味である。

また、大島家の家訓は「勿奢(おごることなかれ)、勿焦(あせることなかれ)、勿欲張(よくばることなかれ)」である。現社長・大島博氏によると、こうした家訓や店是が根底に流れているお陰で、バブル経済にも左右されることなく、のれんを守り続けることができたという。

「当主の仕事というのは、自分の代でのれんを更に輝かせ、次の世代に繋ぐものである」という父の考えも、私にとって大切な教えのひとつです(NPO法人東京中央ネット、2004年6月今月の顔、大島博氏インタビュー)。

大島社長はリバイタル・プロジェクトに取り組んでいる。バブル崩壊後、90年代の日本経済の長期低迷で法人需要が落ち込んだ。そういった中で98年に社長に就任した6代目は、法人から個人需要へのシフト戦略を目指す。ビジネスモデルの大きな転換である。02年には若い世代を狙って、ロゴマークも変えた(漢字からローマ字へ変更)。ブランドが進化した。守るもの、変えてはならないものと変革すべきもの、このベストミックス(組み合わせ)が老舗ブランドを次の世代に引き継ぐ秘訣といえよう。