

（株）オフィス2020新社 『VALUE CREATOR』主幹（流通ジャーナリスト） 緒方知行

農業も商業も顧客の満足を実現し、提供することによって発展を遂げる

高度成長期真っ只中の昭和39年から現在にいたるまで、

一貫して日本の流通・小売業界の発展を見つめ続けてきた、緒方知行氏。

鈴木敏文セブン&アイ・ホールディングスCEOの経営語録を引き出した数多くの著作は、多くの経営者・ビジネスマンに影響を与えている。

今回「日本の市場の特殊性」を活かした農業の可能性について話を聞いた。

日本の市場の特殊性は 文明が成熟化した結果

昆吉則（本誌編集長） 先日、緒方さ

んとお話しさせていただく機会があったとき、「海外の流通・小売業と日本のそれとは、まったく別物。日本は非常に特殊なんだ」と力説されていたことを覚えています。まず、その日本の流通・小売業の特殊性について教えていただけますか？

緒方知行（株）オフィス2020新社

のはまったく意味をなしません。

一方、国家、民族、宗教が違えば異なってくるもの、固有性が影響してくるもの、これが「文化」です。

昆 ええ、その考え方はよくわかります。

緒方 そして、文明がある程度成熟した社会では、今度は消費者は文化を選択します。どんなライフスタイルを選択するのか、何をもって豊かだと考えるかといったことは、それぞれインディビジュアル（個別的）なものであり、いふなれば十人十色であり一人十色。消費者はそういう選択をします。

こういった観点から考えますと、今、日本の商業は「文明」ではなく「文化」を求める消費者に対応したものが圧倒的多いじゃないですか。割合で言えば、文化が8割に対して、

文明は2割といったところではないでしょうか。

昆 流通・小売業の例ですと？

緒方 たとえば、コンビニエンス最大の『セブン・イレブン』ですね。現在、全国に約1万2000店舗ありますが、すべて個店対応をしています。お客様に対して一律の対応をしていません。それぞれの立地、商圈、地域、客層、気候、さらに「明日は花火大会がある」といったやイベントの有無などを加味して、それに合った品揃えと商品展開をしているんです。そうすることで、市場にフィットし、固有性の割合も高まっていくわけです。

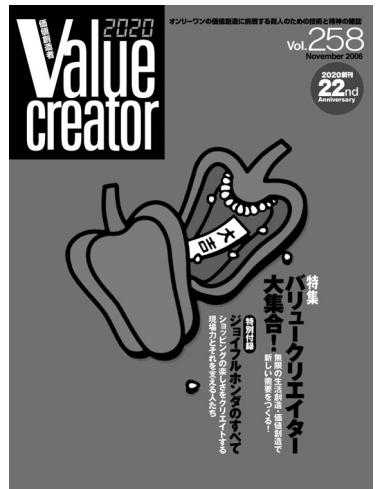
昆 インディビジュアルな選択をする消費者が多数を占める日本の市場の特殊性に鍛えられた流通・小売業者は強くなるというわけですね。

主幹）その特殊性ですが、流通・

小売業に特有のものというよりも、日本の市場の特殊性といった方が正しいでしょうね。これについて、私は「文明」と「文化」という視点から考えたいと思うんですよ。

昆 といいますと？

緒方 「文明」というのは、人種、国情、歴史、宗教、民族を超える普遍的なもの、原始的なコモディティ（必需品）です。この分野においては、商業であろうと、工業であろうと、その国の市場の個性といったも



『2020 VALUE CREATOR』（オフィス2020 新社・税込1,500円）。激動の時代における流通業・商い・経営の本質に迫る雑誌。

勝負するべきなんです。

「イヌやネコ」でさえ 量ではなく質を求める

昆 減反政策が始まったのが、1970年代でした。この時代を境に、日本社会は「欠乏から過剰へ」の時代に入っていきます。しかし、今でも農水省がリードする農業政策は欠乏の論理のままです。一方で、市場は消費文化が豊かに、洗練された形で発展しています。農業もそういった消費文化と関わりながら発展していく可能性、消費によってリードされる生産があるにもかかわらず、それを口にはなかなかできませんでした。農業に経営という概念がなかったためです。

緒方 有史以来「豊かさ」は貧しさの中で考えた物的豊かさでした。今は物的に貧困ではなくなり、その中で豊かさを求めているんです。パラダイムが変わったのに、いまだに引きずっているんですね。
食 食べるという行為でいえば、かつては「胃袋で食べる」時代でしたが、今は「舌で食べる、目で食べる、脳みそで、ハートで食べる」時代ですよ。ペットのイヌやネコだって、エサじゃなくてミール、つまり食事に変わっているじゃないですか。

昆 ウチのネコはサンマやイワシをまたいで通っていきますよ（笑）。

緒方 そうでしょ。動物でも胃袋で食べる時代を卒業しているんです。そんな時代では、消費は買い手の側が心を動かすような価値が提供されなければ、実現されないんです。
昆 農家自身がその価値を求めるお客さんの存在に気づかなかった、あるいは気づかされませんでした。

緒方 農業の場合、すべて食卓から発想してこそ始めて経営、マーケティングといえるんですよ。自分の作っている作物が、どんな人たちの、どんな暮らしの、どんな食卓の、どんなシーンの中に存在するかを考えることがなければ意味がないでしょう。また、そうすることで作物の競争力がつく、差別化ができる。また、自分たちの市場が分かかって生産計画もできる、需要・市場開拓、顧客づくりができるわけですから。
昆 おっしゃる通りですね。農業は農村のためではなく、食べる者のためにあるわけですし。
緒方 また、商業の側も、自分たちが作って売っている商品の材料がどのように生産されているのかを知っておく必要がある。そうすることで、お客さんに自分たちの売っている商品の価値伝達ができるわけです。このように食卓を囲んで生産者と加

工・販売者が一体となる、いつてみれば「農商同盟」を結ぶことができれば、これは本当に強い価値を生み出せますよ。

昆 今、世界で寿司ブームですが、その使われているコメの多くはカリフォルニアの中粒種です。日本の農業経営者が海外でジャポニカ種を作れば、ビジネスチャンスは無限に広がります。その場合、流通・小売業、外食業を含めた商業も一緒になって出て行くべきでしょうね。「農商同盟」が、世界展開の中でやっていくことには大いに可能性があると思います。同時に、セブン・イレブンが酒屋さんを生き返らせたように、商業が農村、農業を再開発していくことが必要ではないでしょうか。

生き方を追求するって、 これもまた経営

昆 これからの農業の世界のキーマンは、経営規模が大小ではなく、また儲かっているかどうかではなく、プライドを持って仕事をしている経営者たちです。でも、彼らの力だけでは足りません。やはり、農業を職業として選んだ彼らを、マーケットの側から叱咤激励してくれるようなことがあればと思います。

緒方 埼玉の『ヤオコー』、高知の

『サンシャイン』といった地域に密着した個性的なスーパーがあるので、これらは近隣にある『イオン』など大手スーパーとの競争の中で、確実に業績を伸ばしています。農業でもいろんな目指し方があるでしょう。それぞれの経営者が自分の生き方を追求することで、それぞれの市場を見つけることができますよ。

昆 それに関して、商品における具体例などはありますか？

緒方 またセブン・イレブンの話になりますが、あの店のおでんに入っている玉子が好例です。実にいい開発をされているんです、長い期間をかけて。そして、これがものすごく大きなマーケットになっている。というのも、その玉子は質が良いからおでんだけじゃなく、ゆで玉子として店頭にあつたり、イトーヨーカドーでも料理用として並んでいます。結果として、マーケットが大きくなってしまったというわけなんです。

昆 なるほど。

緒方 農業でもこういうことができますね。要は食卓から発想する、これだけです。場合によっては原材料供給に徹してもいいじゃないですか。ケーキ屋さんとタイアップして、ケーキのイチゴばかり作ってもいいわけですからね。

昆 いろんな切り口はありますね。

緒方 そうなんです。そして、切り口を発見することで、自分のポジションが掴める。それもまた経営といっているでしょう。お客さんと向き合うわけですから。

昆 そういうことですね。肝心なのは、お客さんの顔を想像できる生産者ということですね。

緒方 ええ。またお客さんの生活シーンが異なれば、同じ人であっても一人十色。それにあたって、自分がどんなことでお役立ちができるかと確認ができることが重要なんです。

昆 全員に必要とされる存在になることはありえないわけですからね。

緒方 その通り。米国のセブン・イレブンを立て直した、セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文CEOは「商売に日本流も米国流もない。あるのはお客様流だけだ」と話していますよ。事実、日本流を米国には持ち込んでいません。

つまり、商売とは、単にお客さんの求める価値を実現するだけではない、つまり市場と向き合えばいいということ。最大の競争相手は、変化し続けるお客さんのニーズですよ。

昆 それにチャレンジする勇気があるかどうかにかかっている、と。

緒方 そうそう。ニーズを掴める感受性に対応する勇気があれば、火星でも商品が売れるはずですよ（笑）。

緒方知行

■プロフィール（おがた・ともゆき）

1939年生まれ。64年(株)商業界に入社し、雑誌『販売革新』の編集長を14年間、そして同社が発行する5誌を統括する取締役編集局長と『商業界』編集長を兼任。82年独立し翌年『2020AIM』（2006年3月、創刊250号を迎えて『2020VALUE CREATOR』に誌名変更）を発刊。現在その主幹。43年に渡り、わが国の流通・商業の専門記者として、また専門誌編集者として一貫してこのスタディに取り組み、取材・執筆活動を続ける数少ない専門ジャーナリスト。また故郷・大分県で「豊の国商人塾」の塾頭（塾長は広瀬大分県知事）を務めており、次世代の商業・流通業人の育成活動にも力を入れている。著作に『鈴木敏文・商売の原点』『同・商売の創造』（講談社）、『セブン・イレブンからヒット商品が生まれ続ける理由』（かんき出版）など45冊がある。

