特　集

青果の真のおいしさを追求する
都心の小売業

都心のコンビニエンスストアのカット野菜がヒットしてから久しい。しかし、一方で、本来のおいしさをもつ野菜や果物を選び、家庭で料理し、より良い食事をとろうとする人々もいる。そのような人々の期待に応え、本来のおいしさを持つ青果を顧客に届けようと、こだわりを持ち続ける小売業の取り組みを紹介する。

（文・写真／平井ゆか）

福島屋

閑静な住宅街が広がる東京・羽村市に本店を構える福島屋は、自然農法のコメや野菜を産地から直接仕入れ、店内でつくったお弁当やお惣菜を販売している。

羽村駅から徒歩5分。一戸建ての住宅に囲まれた場所に福島屋の本店がある。店内に入ると、右手には彩り豊かに整然と陳列された青果売り場が目に入る。左手には、ガラス張りになっているキッチンがあり、そこでつくったばかりのお弁当やお惣菜が並んでいる。また、奥には手造り感あふれるパンやスイーツ、精肉、鮮魚がやはり整然と置かれていた。

平日の昼下がり、年配の夫婦や、専業主婦らしき買い物客が、商品を手にとって見ながら、ゆったりと買い物を楽しんでいる。

福島屋は1971年に創業して以来、スーパー・業務用食品店、レストラン・カフェ、生花店、ケーキ店など、複合的な経営を展開してきた。また、産地を視察して農産物を生産者から直接仕入れ、生鮮品として販売するほか、惣菜や加工品の原料としても使用している。

その経営スタイルが同業者をはじめ、多くの関連事業者の注目を集めてきた。最近では、地方の小売業が相談する存在でもある。特に昨年、都心の六本木一丁目の駅ビルに店舗を構え、他業界からの視線も浴びている。

本誌で前回、福島屋を紹介してから5年。福島屋はマーケットと向き合い、いまだ変化することを厭わない。

代表取締役会長の福島徹氏は、昨今、マーケットにある変化を感じている。それは、従来の価値観とは異なるものであるという。今のマーケットをどう捉え、どんな青果や商品を提供していくべきだと考えているのか話を聞いた。

17ページへつづく

企業概要

株式会社 福島屋
1971年創業
本社・本店：東京都羽村市五の神3-15-1
店　　舗：スーパー・業務用食品５店舗、
カフェ・レストラン2店舗、
生花店２店舗、ケーキ店１店舗
（すべて東京都内）
http://www.fukushimaya.net/

オオゼキ

演劇と若者ファッションの街として知られる東京・下北沢。平日の夕方、オオゼキ下北沢店の前は、買い物客であふれ返っている。出入り口では幼い子供を連れた主婦や勤め帰りの会社員、年配者たちが、ひっきりなしに行き交う。

店内に入ると、奥半分の壁一面に青果が陳列され、その手前の平台に野菜が山盛りに積まれている。レジの前には、客が買い物カゴを野菜でいっぱいにして並んでいる。

オオゼキは、東京の世田谷、大田、品川など人口が密集する都心の駅前を中心に小規模から中規模店舗を展開し、生鮮を主体に勝負しているスーパーである。

創業者である佐藤達雄氏は1957年、世田谷区松原にわずか7・5坪の乾物屋を開業し、創業から8年後、生鮮品を主力としたスーパーマーケットに移行した。昨今急成長し、2000年との対比で店舗数が約3倍に増え、創業58年目となる現在、都内を中心に38店舗を展開している。全店舗合わせると、1日平均で、都の人口の約1%に当たる12万人が訪れる。

売上構成の約5割が生鮮3品（青果、精肉、鮮魚）であり、下北沢店の場合、売上の約23%を青果部門が占めるという。

青果の仕入れから値付け、売り場づくりまでの一連の業務を各店舗の部門担当者が熟考の上で自分の裁量ですべて行なうという徹底した「個店主義」を会社の方針としている。また、「喜客」の精神で、客の要望があれば一個でも取り寄せるというきめ細かいサービスをしている。

担当者たちは実際、どんな形で青果を仕入れ、毎日訪れる多くのお客様に青果をどう届けているのか話を聞いた。

20ページへつづく

企業概要

株式会社 オオゼキ
代表取締役会長兼社長　石原坂寿美江
1957年創業　1975年株式会社設立
本　社：東京都世田谷区北沢
本　店：東京都世田谷区松原
店　舗：東京都33店舗、神奈川４店舗、
　　千葉１店舗

定松

新宿の京王百貨店の地下1階に、「築地定松」の看板を掲げた青果売り場がある。店内に入ると、「いらっしゃい、いらっしゃい」という声が聞こえ、まるで築地のせりを想わせるようなにぎやかさだ。

レジの前には、百貨店の買い物袋を下げた年配客や会社員が買い物カゴにキュウリやホウレンソウなど5～6品を入れて並び、フルーツの盛り合わせなどを展示しているギフトコーナーでは、客が店員に贈答品の相談をしている。

定松は、東京・築地に拠点を構える青果業の会社である。中央卸売市場内に4店舗、場外に卸売センター店と晴海通り店、デパ地下に2店舗を展開している。

定松は1910年、神田で青果問屋として創業し、今年で創業105年目を迎える。35年に中央卸売市場の開設に伴い築地に移転して青果仲卸を開業し、その後、会社組織として場外にも店を持った。高度経済成長期には業務用仲卸として業績を伸ばす。さらに、マスクメロンを看板商品とし、一流ホテルや有名レストランと取引を始め、成長を遂げる。

じつは、戦前の青果市場で働く人々を描いて芥川賞を受賞した芝木好子著『青果の市』の舞台・モデルになったのがこの定松である。

市場の目利きとして存在感を強めてきたなかで、その名が百貨店の目に留まり、デパ地下に出店をすることになった。

三代目となる代表取締役社長の牧泰利氏は、目利きの立場で良いと思う品物の本当の価値を顧客にわかってもらいたいと社員とともに日々努力を続けている。青果の目利きとしての役割、そしてホテル業界やデパ地下で求められる青果とはどのようなものか話を聞いた。

23ページへつづく

企業概要

株式会社 定松
1910年創業
本社・晴海通り店：東京都中央区築地4-7-4
事業：仲卸、業務用卸、小売業、
　　法人・個人向けギフト
http://www.sadamatu.co.jp/

おいしいという感動を発掘する——福島屋

ふくしま とおる
福島 徹

プロフィール

1951年東京都出身。大学在学中、家業のよろず屋を継ぎ、酒屋、コンビニを経て、85年に現業態の食品スーパーマーケットへ転換。
㈱福島屋代表取締役会長、㈱ユナイト（外部に向けたビジネス。卸しやコンサルティングなどを行う会社）代表取締役社長

豊かさに対する価値観の変化

当社の生鮮食品スーパーでは、自然農法の農産物なども産地から直接仕入れて販売し、惣菜や弁当は店内で加工しています。

現在の経営スタイルになったのは10年ほど前のことです。でも、スタイルを確立したということではありません。常に、どうだろう、どうだろう、と考え、そのつど、ビジョンを見直してきました。それが組織を継続させる絶対条件だと思っています。人間の新陳代謝のようなものです。

当社も常に変化してきたわけですが、とくにいま、マーケットの価値観が変わってきて、豊かさとは何かということをみんなが考え始めていると感じます。これまで続いてきた資本主義がひずみとなって、ある部分で現れてきているところもありますし、戦後60年、続いてきた体制が過渡期に入っています。その中で、マーケットそのものも大転換期を迎えていることは間違いないと思っています。

お客様自身は、意外と自分は何が欲しいのかわからないものです。たとえば以前、テレビ番組でバナナがいいと言えばバナナ、納豆がいいと言えば納豆が売り切れる、ということがありました。また、戦後、刷り込まれた価値基準もあります。たとえば、牛肉ならA5、A4の霜降り肉、コメならコシヒカリといったことです。自分自身の感性に照らし合わせて、自分にとっての価値が何か、明確にすることができなかったのだと思います。

しかし、それがいま、マーケットが潜在的に持っていたニーズが、顕在化してきていると感じます。私たちは、「本当は、それが欲しかったんだよ」というお客様の感性を感じて、その潜在的にあったニーズに合わせた店づくり、商品づくりをしています。

その一つの形が昨年オープンした六本木店であり、いま、オープンを

整然と陳列された生鮮野菜と加工品

予定している店舗です。

よく、講演会などで「福島屋は、誰をターゲットにしているのか」と聞かれます。私は、そんなとき「神をターゲットにしています」と答えます。そう言うと、やはりみんなに引かれます（笑）。私が言う「神」というのは、人の「感性」です。人が根本的に持っている「感性」というものを真剣に捉える追求が潜在的ニーズを捉えることだと考えています。言い換えれば、私たちのターゲットは老若男女、年齢、収入の別ではなく、日々、豊かに過ごしたいと考えている人々、そのなかで、食が大事だと思っている人々です。

おいしいという感動を持てる食を提供する

顕著になってきた潜在的ニーズには、「お客様は、おいしいという感動をしたい」ということがあります。私たちは、それを提供できるような生鮮品と加工品の販売を展開しています。

私は、土や自然を相手にしている農業経営者を尊敬しています。農業経営者の中には、有名ではないけれどすごい人たちがいますよね。そういう人たちがつくったちゃんとしたコメや野菜は、おいしいという感動を与えてくれます。こういう人たちの考え方によって、世の中が少しずつ変わっていくのかなと感じています。

私たちがお付き合いしているお客様は、銘柄というより、そういう生産者がつくったちゃんとしたコメや野菜、肉などに反応します。たとえば、コメであれば低アミロースの食味の良いもの、牛肉であれば健康的な牛の赤身の肉などに最近は反応して、どんどんそちらに向くようになってきていると感じます。

おいしい食味が大前提ですが、それを従業員にわかりやすい基準として数値に置き換える取り組みもしています。8年前ほどから野菜のえぐみの元になる硝酸態窒素の数値を測り始め、店頭で野菜の価格表示と合わせて掲示しています。その取り組みは、仕入れ先の生産者さんとコミュニケーションしながらやっています。

私たちは、仕入れた素材の一部をお弁当やお惣菜として店内で調理して販売しています。しかし、ややもすると、誰がつくったかわからないプラスチック容器に入ったお弁当は、習慣的に買っているうちに食事ではなく単なる餌のような食べものになってしまいます。おいしいという感動は、ある種の美しさを持っていると思います。それは、お母さんのつくったお弁当と言いましょうか。お母さんがつくったお弁当を食べるときには何かしら、そこに感じる想いがありますよね。それが食の本来のありようなので、お弁当をつくっている私たちは常に悩みながら取り組んでいます。一番おいしい食事は、家庭でつくる食事でしょう。私たちは、そんな食事をとりたい人たちをサポートすることが使命だと思っています。

私たちは、おいしいものとは、毎日食べるもの、普段食だと思っています。高級なものはご馳走ですが、たまに食べるものであって毎日食べるものではありません。ごはん、味

店内に掲示された硝酸態窒素の説明と表示例。

産地から直接仕入れた青果。生産者名も表示している。

噌汁、漬物のような普段食がおいしいものだと考えています。なぜかというと、飽きないからです。

そういうコンセプトでいま、各店舗で講座を開いています。六本木店に来る、世界を知っている大使館や外資系銀行などの人たちも、高価なもの、特別なものに眼が行くかと思うとそうではなく、普段、日本人が食べている日本食に興味を持っています。たとえば、ある大使館関係者は豆腐を追求したいと言っています。その講座がずっと予約でいっぱいです。つまり、日本の普段食に注目が集まっているということです。

おいしいものを提案するには、ものやものごとを大切にしなければなりません。私たちの基本方針の一つに、「大切にする」ということがあります。従業員の皆さんも意識が向上するように、今、私の息子である社長が考えた取り組みをしています。陳列の様子を写真にとってそれを社内で共有するというものです。意識することで見えないものが見えるようになりますから、意識を売り場に向ける、お客様に向ける。商品に向けることにつながります。

同じ意識の人と組んで、分業から脱却する

青果の仕入れでは、私たちはいくつかの判断を求められます。生産者さんから直接農産物を仕入れていますが、たとえば農薬を使っていないから、収量が少ないからという理由で、高く買い取ってくれと言われても、あまりにも価格差があるとお店では売れません。それが妥当なのか、客観的で公平な判断をしていかなければいけないと思っています。私たちは、そうやって商品を選び、品揃えを決めることで、マーケットからお金をいただいています。

一方、お弁当やお惣菜は、吟味、検討、研究など多くの面で、私たちの判断を反映できます。生産と加工と販売の三位一体でやりくりできるので、無理なく利益を上げることができます。私たちだけが利益をあげても続かないので、原料となる素材については、何軒もの生産者さんとオープン価格で取引しています。

店内キッチンと惣菜売り場

いわゆる六次産業化という言葉がありますが、それに当てはめるのではなく、もともと昔からあった形、農家がコメをつくり、麹屋さんが麹をつくり、酒屋が酒をつくるといったことと同じことをしています。

この一連のプロジェクトのビジョンを共有化し、ディレクションする役割は私たちにあると思っています。また、それによって得た利益は、関係者の間でオープンにして、公平に分配することが必要です。一人勝ちのビジネススタイルの時代は終わったと思います。でも、人間は、恐怖心があるので、利益がとれるときはとろうとする。それが、ビジョンに到達できない理由だと思います。

そう考える背景を話しますと、現代は資本主義的な分業や現場効率主義にシフトしすぎました。分業からの脱却というものが必要だと思います。自己都合ばっかり考えて、どうやったら儲かるのかだけを強く意識しているとうまくいかないでしょう。

弁当売り場

一緒に組むのはつくったものがどうマーケットで役に立つのか、どういう影響があるのか、自分と同じ意識を持っている同類の人たちです。その人たちと組んだときに、豊かさを分け合うことができるだろうと思います。現実は違うという人にはできないでしょう。

私がライフワークとして考えてきた福島塾というものを約2年前に始めました。小売業、生産者、メディアが参加しています。そのなかで、小売業同士がネットワークした販路をつくりました。地元で生産と加工をし、地域を超えてその製品を小売業が販売をするという仕組みです。困難はたくさんあります。でも、自分のことばかり考えるのではなく、継続的に話し合いを持っていけば、必ずうまくいくと思います。

食が多くの方々に健康はもとより、これからの可能性や感動、生活における感謝などのきっかけになっていったら幸いです。

お客様に毎日きてもらえる店づくり――オオゼキ

鈴木 和典

㈱オオゼキ　社長室　室長　1964年生まれ　社歴８年

富田力樹

㈱オオゼキ　下北沢店・青果部チーフ　1982年生まれ　社歴10年

季節感と鮮度、本来の価格で信用を得る

鈴木　青果は大田市場で仕入れています。青果の仕入れは、もちろん旬を大切にして、「いまこれが季節の商品、これが今一番おいしい」という商品を扱っています。「今の季節はこの野菜、果物はとてもお買い得ですよ」と、商品本来の価値をきちんとお客様に伝えることが大切だと思っています。

富田　売り場づくりの大きなテーマは、「お客様がその時期に食べたいもの、欲しいものをインパクトある品ぞろえ、値段で提供すること」です。「お客様が欲しいもの」の多くは、やはり季節感のあるものです。たとえば、ひな祭りの日なら、店先をイチゴで埋め尽くしたり、店内にはお客様が欲しいものをすぐに見つけられるように菜の花やサヤインゲンなどを陳列したりします。また、いまの季節は、旬でおいしい果物は柑橘類なので、店に入ってすぐに眼につくところに置くように心がけています。

鈴木　店頭に売場を作ることを前出しと言いますが、それが店の看板になります。通りかかった人をいかに引き込むか。実は、野菜と果物が一番お客様に旬や鮮度感をアピールできますし、ニーズをくすぐることができます。

富田　価格帯についてですが、たとえばデパートのように高価格のものは売っていません。高いものが欲しかったらデパートに足を運んでいただけたらと思っています。ただ、デパートに負けないぐらいのいい品物を安くご提供するのが私たちの仕事です。相場が高いときでも値段を変えないで、据え置きにするときもあります。たとえばメロンは季節外れだと普通は高くなりますが、たとえば３０００円で仕入れたメロンを２９８０円で売ることもあります。

　そういった継続が、オオゼキに行けばいい商品が安く買える、という安心感を持っていただくことにつながると思っています。トータルで商売が成り立つなら、お客様にびっくりしてもらったり喜んでもらったりすることがあっていいと思っています。

鈴木　確かに、相場とか景気とかに

左右されず、品物が持つ本来の価値を見て適正に値付けをし、鮮度が良いものを並べ、十分な品ぞろえをしておく。その積み重ねによって、自然に足を運んでいただける店になると思います。

富田　お客様には毎日飽きずに来店してもらえるように、青果売り場のなかで毎日、お客様のニーズが高そうな品目・品種の品ぞろえや、その置き場所を工夫して変えています。

鈴木　毎日来ていただける動機の一つに、広告だけではお伝えできない安くていいものを売っていることも心がけているので、「オオゼキに行ってみないとわからない。いかないと損」というお客様心理も働きます。広告は数日前に決めた価格を掲載していますが、当日、市場で安く仕入れることが出来たら広告より安く販売します。広告外の商品でも相場が急に高くなったとしても価格を据え置くこともあります。「トータルで成り立つ」というのは、長い目でお客様の信用を得ることでもあります。

富田　オオゼキでは、少子高齢化に伴う食細りや加工品ニーズが高まると世間的に言われていることが当てはまらないように感じています。

鈴木　店内のお客様を見ていただくと、野菜を大量に買われていますよね。素材を買って料理をしたほうが安くておいしい。「食育」という言葉が流行って後押しされたこともあると思いますが、この都心にあって、社会背景に左右されない、生鮮スーパーの底力を発揮しています。

個店主義――社員一人一人の裁量で客の要望に応える

●オオゼキism の個店主義

鈴木　お客様に誠心誠意尽くそうというお客様第一主義の精神を、私たちはオオゼキismと呼び、創業時から受け継いでいます。その地域に合った、個店主義を重視している理由はそれです。各店舗、各担当者に権限を与えているので、それぞれの店舗の地域性に合わせて、担当者たちはみな、自分の裁量で店づくりをしています。オオゼキは、立地条件は良いものの、多くが狭い土地に建つ小さい店舗ですから売場は狭いです。そのなかで多品目・多品種を少量ずつ並べてさまざまなニーズに応えようと努力しています。社員たちは常に陳列や欠品に気を配り、バックヤードから商品を補充する作業に追われます。定点カメラで見ると、棚の商品がわっと減って、わっと積まれたかと思うと、また、わっと減る様子がわかります。このようにスピードを伴った判断が必要なので、仕入れの管理、値付けの判断、陳列などの売り場の管理をすべて現場に委譲しています。

富田　私は、仕入れ、値付け、売り場づくりという一連の仕事をすべて担当しています。他のチェーンストアは普通、仕入れはバイヤーが、値付けは本部かバイヤーが、売り場づくりは本部の指示の下、分業でやっていると思いますが。オオゼキにはそもそもマニュアルがないのです。

青果を選ぶ買い物客

少量ずつ多品目が陳列された棚

常に補充されている野菜

客の目をひくため、店舗前に陳列された旬の果物

唯一、マニュアルがあるとすれば、「お客様のために考えてやりなさい、お客様のために、一個単位でもいいから品物を探して仕入れなさい」それだけです。

鈴木　地域によって、世帯構成や年齢層が異なるので、売れ筋商品はやはり異なります。たとえば、あのお客様は果物が大好き、このサイズのタマネギしか買わない、愛媛のミカンより熊本のミカンのほうが好き、というぐらいのことを知っていないと、ニーズにマッチした仕入れはできません。これを仕入れたから買ってください、というだけの売り方では成り立ちません。

富田　たしかに、常連さんの好みはわかります。また、「前にお客さんが言ってたやつ、仕入れといたよ」ということもあります。下北沢の場合、こだわりのある料理屋がお客様として来店することも多いので、その料理屋さんのために品揃えするものもあります。このトマトは高いけど、あの料理屋が買うから置いておこうという対応もします。

喜客――きめ細かいサービス

鈴木　個店主義の考え方の下で、大幅な権限委譲を行い、店舗運営をするためには正社員に頼るところが非常に大きいです。そのため、当社は正社員の比率が非常に高いです。現在、下北沢店の正社員は約60人。うち青果部門に10人、精肉や鮮魚などの各部門に5～6人ずついます。一般的なスーパーマーケットの正社員は従業員数の20～30％程度だと思いますが、当社の正社員は70％です。正社員たちがしっかり売場に出て、お客様との会話を大切にしながら売っています。

　普通の会社の社員は、上司の顔色を見ていることが多いと思いますが、当社の社員たちは、お客さんの方を見ています。買い物は本来、楽しいものですから、楽しい買い物をしたいというお客様に応えたいという気持ちが一番なのです。それが喜客の精神です。お客様に喜んでいただければ、私たちも潤うんです。だから、一坪当たりの売り上げは、日本一だと思います。

富田　お客様が喜んでくれれば自分も楽しいですね。

鈴木　当社が他のスーパーマーケットと違うのは、お客様の要望があれば、一品からでも取り寄せることです。野菜でも果物でも、「こういうのない？」と言われたら、市場や仲卸をあたって探してお届けします。それは、お客様にも喜んでいただけますし、当社にとってもそのお客様が間違いなく買っていただけるので助かります。

　そういうやり方は、確かに手間暇がかかることです。でも、お客様には非常に喜んでいただけます。そこは、農業の生産者の方とも通じるところがあるんじゃないかと思います。手間暇と愛情をかけて育ててもらっているじゃないですか。それと同じことをやっています。

　私たちは、生産者がつくってくれたものをお客様にお披露目する係です。それ以上でもそれ以下でもありません。お客様の価値観はさまざまです。同じトマトでも、安いトマトも置けば、希少性の高いトマトも置く。品目の種類の多さという横の幅と、同じ品目でも価格が異なる縦の幅という品ぞろえが大切です。

　お客様に、これを買ってくださいと押しつけるのではなく、旬で鮮度の良いもののなかから、欲しいものを選んでくださいとお披露目することが私たちの役割だと思っています。

何が欲しいのか、どんな料理に使うものが欲しいのか、客と会話しながら、おすすめ商品を案内する富田氏

おいしさを伝える目利きの役目を果たす――定松

仲卸で築いた信用と目利きを小売業で展開

定松は、祖父の牧松五郎が明治後半の１９１０年、神田に青果問屋として創業しました。そして、昭和に入ってから築地市場に移り、青果仲卸を始めました。二代目となった父の牧秀夫は53年、定松を築地場外で会社組織にし、その後の高度経済成長の波に乗って業務用仲卸で業績を伸ばしました。

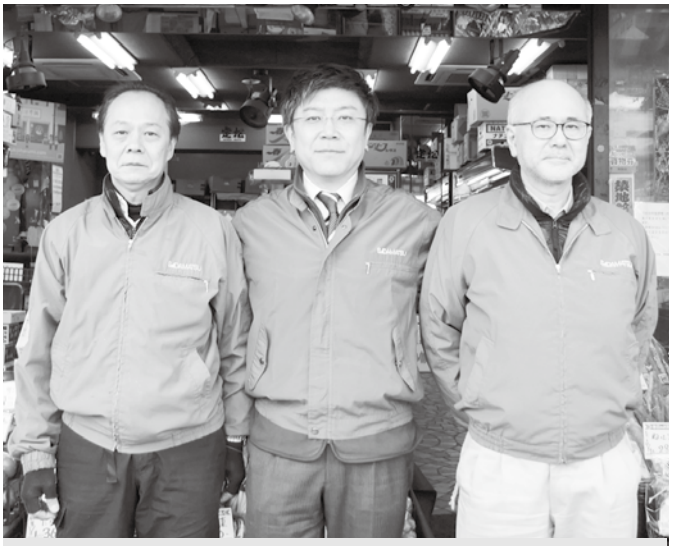
父が業績を大きく伸ばしたのは、どこよりも早く、自動車を使って配達をすることを始めたからです。当時は、買い出しと言って、お客様が築地に足を運んでくださるのが当たり前でしたから、様々なご要望に積極的にお応えしました。

日本料理店、洋食レストランへの納めを中心に、地道に商売を展開し、69年に東京ヒルトンホテルとの取引を皮切りに、都内の一流ホテルや有名レストランとの取引が始まりました。そのことを通じて、〝食〟に関わるものとしてプロ対プロの真剣なやりとりができるお客様、特に都内の一流ホテルやオーナーシェフと取引ができるようになったことは当社にとって大きなことでした。

また当時、市場に５～６ケースしか出回っていなかった静岡産の温室マスクメロンを毎日１ケース仕入れることができるようになりました。ガラス温室で隔離ベッド栽培した特選メロンです。

このマスクメロンが定松の看板商品となっていきます。定松は、野菜も開業時から扱ってきましたが、果物で業務用仲卸の基盤をつくったといえます。

バブル期は当然、売上も利益も伸びました。どんどん注文が入ってくる時代でした。この時代の大きな流



牧 泰利（まき・やすとし）　写真中央

1965年、㈱定松の次男として誕生。大学卒業後、異業種の企業に就職し、27歳で家業である仲卸業に転職。同業他社で１年経験した後、家業を継ぎ、㈱定松の３代目として代表取締役社長に就任。

築地場外にある本店卸売りセンター

れに乗り、成長してきたことも事実ですが、父は、そういう状況でも若手を〝青果のプロ〟として育てることに尽力しました。

こうして地味ながらも、〝定松の果物〟を気に入っていただき、大手・中小の企業、個人のお客様から大事な方へのご進物用として、ご好評をいただくようになりました。

97年、百貨店向けのギフト商品を扱うようになりました。その後、老舗の大手小売りの社長にも応援していただき、問屋の身ではありますが百貨店小売に進出することになりました。

04年に東武百貨店、07年には京王百貨店に出店しました。扱う商品は、良いもので、値ごろ感のあるもの。来店されるお客様は、ご自身で料理をされる方、素材を大切にされる方が多いです。

来年11月には、中央卸売市場が築地から豊洲に移転します。さらに同年、築地場外市場の近隣に中央区「築地新市場」（仮称）ができます。

定松は今後、『築地』と『豊洲』の両方で仲卸業を営むことになります。

顧客が欲するものを価値ある形で提供する

築地市場青果部のことを説明しますと、小売業用の卸から業務用の卸で経営するところが多くなってきています。仲卸は、従来の問屋のように大量に卸すという役割から、物流機能としての役割が大きくなっています。外食業への業務用卸は、この20年ぐらいの間に、箱単位で取引するという形から何個単位で取引するという形になってきています。

業務用卸としての定松は、お客様が欲するものと生産地からのものとを照らし合わせて品物を選びます。お客様にはよく、「定松が目利きした段階で、定松のものになる」「定松さんが目利きしたものだから、うちは買うんだ」と言われます。私たちが目利きをしたから大丈夫という期待に応えるためには、常に緊張感を持たないといけないと思っています。

青果は、食べておいしいということと、価格の両方で、満足度が決まります。しかし、デフレの影響もありますが、全体的に効率化と価格重視の傾向があります。そのなかで、私たちの役割は、「安いけれどもこれはやめといて、こちらにしたほうがいい」というようなコミュニケーションをさせていただき、お客様が、その瞬間だけではなく、永続的に繁盛するお手伝いをすることだと考えています。

目利きするうえで、青果の価値は取引するお客様によって異なります。特に果物については、食べごろの熟したものが欲しいというお客様もいれば、最後の食べごろのところは自分のところで調整できないと困るというお客様もいます。ここが業務用卸のポイントでもあります。たとえば小売業の場合はパパイヤ・メロンなどは食べごろのものを納品するとロスになりやすいですが、ホテルの場合は、食べごろのメロンを納品しないと固いものをカットして出してしまうことになります。実際に

↑上：果物売り場

←左：店舗前の陳列

築地場外にある晴海通り店。定松が目利きした全国の野菜が並ぶ。近隣の常連客の他、遠方からの来店客も多い。

食べていただく日程にちょうど食べごろになる品物かどうか見極めるには、お客様と呼吸を合わせなければいけません。

たまに、美味しくない状態で提供されているものがありますね。カットフルーツがガリガリしているとか。一方で鮮度と熟度の調整を上手にやっている青果の仕入れ担当者や、ホテル、レストラン、パーラーなどもありますね。タイミングを見極めることで、とても美味しくできるのです。

目利きの役割として、そういう呼吸を合わせることもするので、「値段に関係なく定松のものは価値がある」と言っていただけるのだと思います。

納得感があれば客はついてくる

百貨店への出店の話をいただいたとき、じつは、ためらいがありました。小売業はお客様のテリトリーになるからです。

そこで、同業者や果実専門店の経営者たちに相談したところ、「良い果物や野菜をきちんと個人のお客様に届けなさい。いま、その価値が届きにくいから出店したほうが良い」と言われました。百貨店さんには、「新しい食生活を提案していくことを目指したい、それを一緒にやりませんか」と言われました。それがいまでも心に残っています。

デパ地下というと高級といわれますが、〝高級〟と〝価格が高い〟ということは違うと思います。たとえば、世界的に有名なホテルが、価格に見合わない品質の商品を扱ったら信用を落としますよね。品質のランクに5段階あるとしたら、私たちは上2段階のものから選んで、それを求めるお客様に提供します。価格が高いものが上なのではありません。また、手ごろな値段のレストランでも、食材にこだわっていれば、それを求める客層がついてきます。価格帯だけではない価値の「ランク」というものがあると考えています。

お客様が納得感を持てば、たとえば1万円でも安いと思っていただけます。価値を理解し納得してくれる方が、私たちがターゲットとする客層です。そういうお客様にリピーターになっていただくことが私たちの役割だと思っています。

私たちは、海外の青果も扱っていますが、日本では、世界水準で見てもとても品質の高い農産物がつくられていると思います。カッコよくいえば、お客様に懇切丁寧に正しくその価値を伝えるということが、私たちプロの役割だと思っています。それが祖父の時代から受け継いでいる使命です。

そういう活動をしている農業界や青果業界であれば、お客様に喜んでいただき、リピーターを得ることができるでしょう。

90年代の後半から、ライフスタイルが多様化してきて、〝食の大事さ〟をどう捉えるかという動きが国・自治体、企業、メディア、消費者の間で起きてきました。特に青果は、健康志向によって見直されてきましたね。私は社員によく次のように話します。

「野菜を食べ過ぎてしかられることはない。どんどんお勧めしてたくさん召し上がっていただきましょう。青果を扱っている私たちはとても幸せですね」

▲上、中央
デパ地下の小売店で販売している野菜例。小売店では、定松が目利きした青果であるという目印として、「築地定松」と入った表示シールを貼付している。

ミカン農家と共同で取り組んだミカンジュース。現在、小売店の看板としても使用されている「築地定松」のロゴを掲載したシールを貼りアピールしている。