

グローバルリズムの中で光るのは 日本人の持つ多様な価値への適応力

これまで工業分野で活躍していたのはトヨタやホンダ、ソニーだが、商業やサービス分野のトヨタ自販が海外で成功する時代が到来した。海外に出て行くもよし、お客様を呼び込んで商売をしてもよし。

日本のサービス業、農業も含めた顧客本位の商売スタイルについて、「負ける、負ける」という発想が蔓延している日本社会を明るくする話を本誌でおなじみの流通ジャーナリスト・緒方知行氏に聞いた。

（本インタビューは雑誌『2020VALUE CREATOR』でも掲載予定）

全てのビジネスの大原則は マーケットに支持されること

昆吉則（本誌編集長） 緒方さんとはこれまで何度かお話をさせていただいています。まさに今の時代であればこそ、「ダメだ」ではなく、チャンスの中にいるという自信を持つべきだという話を農業界にも商業界にも伝えたいのです。

緒方知行（株）VALUE CREATOR

（TOR社・編集主幹） そうですね。

全てのビジネスは、農業も工業も医療も何であろうと、あらゆるものはマーケットが決めるんです。これは大原則です。だから、マーケットに支持されたものは、ちゃんとやっていけるのです。小さいところにはチャンスが来たと思っています。

昆 雑誌で拝見しましたが、カルフォルンやテスコが撤退しましたね。これらの外資の小売業が日本から撤退せざるを得ないことの意味から教

えていただけますか。

緒方 これは、自ら招いた結果ではないでしょう。日本には日本のマーケットがあつて、日本人の持っている価値観や欲求にレベルがあり、それは文化とか歴史とか風土とか、色んな条件でつくられているものです。彼らはマーケットに根差した仕事をしようとする努力に欠けていた。だから、世界の5本の指に入ろうが世界一位であろうが、やはりマーケットに受け入れられなければ、どんな大きな企業でも撤退せざるを得なくなったというわけです。

昆 確かに海外の小売業などでは、頭の良い人間、あるいは力を持った人間が「これが合理的だ」といって大衆に押しつけるようなシステムがあります。その反面、日本では、いわゆるセレブという人たちに対して

どんなわがままも聞いてあげるようなサービスがありますね。

緒方 ええ、でも日本の場合、多くは普通の人が行くようなところで、徹底したおもてなしをやりますよね。少なくとも今は、欧米に見られるような階級社会はありません。普通の人が享受しているようなレベルのサービスや物財の品質、おもてなしのクオリティ、こんな素晴らしいものを持つている国は、世界中他にないでしょう。特殊な人向けではないので、海外にもそのまま持つて行けるのです。

昆 そうですね。むしろグローバルリズムの中でこそ光る日本の個性は、成長性があると思います。よく「ガラパゴス化」と言われますが、活かせるガラパゴスが山ほどあるのではないのでしょうか。

緒方 そうです。世界中に「ガラパゴス的なマーケット」があるのならチャンスですよ。

昆 あくまでも大切なのはお客さんで、マーケットの要求が多様であることは先進国の証明です。単一の価値ではなくて、多様な価値を考えるべきなのです。例えば、多収品種のコメなら1俵6000円で作ることも可能です。農業者自身がコストダウンの努力をして安いコメというニーズに対応しているんです。反対に、おいしいコメは1俵10万円のコメがあってもいいんですよ。

緒方 その通りです。
昆 すでに現在の作り方でも日本のコメは負けません。ところが、通常のコメに回すなという制約付きで補助金として8万円も払って、べらぼうに高いエサ(飼料米)を税金で作っているのです。今、TPPのこともあって、農業の世界は、負けることによって保護を求めるといふ敗北主義が利権化しているのですが。

緒方 それはね、商業も一緒ですよ。弱者でもないくせに、弱者、弱者、って言うてね。
昆 少なくとも農業に関する限りは、先ほど触れたようにコメは十分に競争力がありますし、実態的には、農業・農村にそれほど大きな影響を与えないで、農業改革にとつては望

ましい変化が起きているのではないでしょうかと。

緒方 全くです。「自分たちが被害者だ」「ダメになる」と口にすることによって起こるのは「タックスイーター」の争いですよ。弱者を気取るほど言いやすいですから。

昆 そう、これはモラルハザードです。それが政治家と役人を養っているのです。

緒方 だからね、弱者を気取った反対論議にはもう何の意味も持たないのだけど、それが歩いていて、商店街の問題なら、「中小店舗保護」という主張になります。私は目が見えない障害者だけれど、「助けて」なんて言いませんよ。プライドがある。私の場合は全てそこに起因します。

昆 おっしゃる通りです。農業界に誇りが無いのが一番の問題です。
緒方 でも、マーケットに支持されなければ、国がやろうと大企業がやろうと国家の保護を受けた者がやろうと関係ないのです。ここを考えると、もう解決策は見つかるでしょう。

震災後の対応で見直される 流通責任と供給責任

昆 農業の場合は農業者ではなく、意欲を持った商業側、工業側の商品開発をする方々が動いてくださるか

らマーケットに応えられるのです。農産物は、加工されて商品化されるまでは原料ですから。よく「6次産業化」なんて言っているけれど、あんな表現方法は馬鹿げていると思います。

緒方 私も賛成。奇をてらった言葉ですよ。農業はかつて1次産業だった。それが2次産業化して、工業技術を入れて生産性が上がった。今度は何かという、商業。第3次産業化をすることによって、もっと生産性が上がってくる。つまり、商業化したマーケットインの生産のことですからね。農業の第3次産業化って言えばいいのに、「6次」なんて言うから訳が分からないのですよ。

昆 そうですね。ただ、農村の直売所はものすごくブームになっていますよね。あれは、大手の量販店があるから人気があるのですが、実はスーパーの価格を見て、それに合わせて自分の価格を決めるようなことを、いまだにやっているのですよ。

緒方 スーパーで売っているものと直売所で売っているものは、客の立場からすると違うんですよ。同じキャベツでも、キャベツという「モノ」ではなくて別の満足があるので。キャベツというモノを買った方がいい。直売所ではモノを越えた「満

足」を買いに行っているのです。売っているものが違うから、競争にならないでしょう。だから、「売っているものは何か？」ということを考えればいいのですよ。生活起点にね。

昆 農家は、経営としての利益という主張をきちんと持てる人が極めて少ないのです。単価ばかり見て、高い方が良いか思っていたり。そんなレベルだと、お客さんがなぜこのお金を払ってくださるのか？その満足の価値に対しての価格という視点が、本当にないのです。だから、「あ、もっと高く売ればよかったわ」とか、「価格は自由に決められるから不幸になる」だとか、コスト計算ができないから決められないだけだということにもっと気づいていただきたいところですよ。

緒方 大事なことは「情報提供しながら、選択はあなたたちがやるのですよ、それが選択の自由なのですよ」ということだと、私は思います。

昆 そういう意味合いで、リスク管理が高いか低いかという話をしてきたわけですが、今回の震災の後の政府の対応というものは、国家のリスク管理というものを、根本的に信用させないような対応をしていますよね。悔しいけれど、色んな商売にとつてマイナスになると思います。

緒方 しかし逆に言うと、私は、流

通・商業は流通責任と供給責任とがあると思いますよ。生産者は零細で組合つくっても、放射能測定まではできません。大手の流通業やネットワークなら、自分たちでやろうと思えば、できるのですから「これは検査したものだから大丈夫です」と店頭でお客さんにメッセージを出せばいいのですよ。イトーヨーカドーなどが、メーカーとタイアップして「東北かけはしプロジェクト」を始めました。風評被害で悩んでいる東北の農水産畜産業の人たちに、販売の機会を我われが与えていかないとけないのです。

昆 どんなことをするのですか？

緒方 福島県・宮城県・岩手県の手行政が関わっている3年計画の大規模なプロジェクトです。セブン&アイグループの全国の店頭で、東北の農業・水産・畜産、そしてそれらを原材料にした加工食品を積極的に売っていく。お客さんが疑っているのは売りにくいので、責任を持って情報をちゃんと提供していく。

昆 重要なのは異業種が目線を合わせて責任を持ってネットワークを組むことですね。我われは言い続けているわけですが、なかなか変わっていかないですよ。

緒方 みんな逃げですよ。事業者は、消費者に対してライフラインの責任

を負っているけれども、同時に生産者に対してもライフラインの責任を負っていることを主張したいのです。だって生産者が、売り先を失ったらやっていけないでしょう？ いい加減に疑わしいものは、全部店頭からなくさないと、生産に対する責任も、消費者が買いたい・欲しいという要求に対しても責任を果たしていかないままです。

昆 そうですね。合理的な判断力を持った消費者たちがモノを買うチャンスまでも奪っていかないかという視点も同時に求められますね。どれも肝心なのは、明るく良くなるまで続けるということ。

緒方 そう、続けることが大切なのです。これからは、どこまで細かく、社会のニーズやシーンに踏み込んでいけるかというところで、商売を考えていけば、そこに成功がある。

昆 大きなものがいけないというわけではないですが、日本は大規模化したって、小さいですし、規模で勝負する必要もありませんから。

緒方 ええ、それはもう外国に任せたらいいじゃないですか。逆に、日本人の持っている適応力で外国に出ていったら、欧米よりも素晴らしい価値を見出せるのかもしれない。

昆 その通りですね。今日はありがとうございました。

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。48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25年間務めており、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）などがある。

<http://www.office2020.co.jp/>

