

「M マートのビジネスモデル」

株式会社 M マート 代表取締役

村橋 孝嶺 氏

ただ今ご紹介いただきました村橋です。この M マートを始めましてから、もう丸 8 年経過し、9 年目に入っています。私はこの M マートを始める前は飲食店が本業で、すでに 50 年やっています。私は今年 72 歳で、20 歳過ぎからずっと飲食店を自分でやってきたものですから、50 年の飲食店の経験をもって、買い手の立場からサイトを構築していく。買い手の立場からインターネットを通じて、飲食店やホテルがいかに買いやすいか、いかに見やすいか、そういうものを願いながら始めさせていただきました。

【M マート創業のきっかけ】

最初に、創業のきっかけというのが、実はお米の仕入れに困ったのです。といいますのは、お米はよく混ぜものをされてしまいます。何回注意しても混ぜものをされてしまうので、とうとう米屋さんを変えてしまおうと、電話帳で探してあちこち電話してみましたが、うちは業務用をやっていないとか、うちは新宿に配達していませんと言われ、米屋さん 1 つ見つかるのも大変でした。

ちょうどそのときに息子が遊びに来まして、パソコンで探してくれという話をし、インターネットで探したら 1 軒だけあるということなので、では、それをすぐ見せてくれと言ったら、金を払わないと中を見られないというので、それはおかしいではないかと。市場やスーパーに買い物に行くのに、入場料を取るようなところがあるのかということで、私もまったくネットに無知だったものですから、いいから金を払ってこいということで、6 万円払って中に入ってみました。

中に入ってみたところ、我々はその時点で 40 年以上、飲食店の経験があったが、非常に使いづらいです。これでは飲食店は使えないだろうという仕組みだったものですから、しょうがない、自分でやろうという決心をしまして、2000 年 3 月に開業したのです。

なぜこういうことをやったかといいますと、後でお話ししますが、私は 40 年、飲食店を経営してまして、米屋さん 1 軒見つけられません。どこで米を売っているのか、誰が米を卸してくれるのか、誰が新宿まで配達してくれるのか、まったく分かりません。これは、従来型の卸売業は可視性がないということです。買い手側からまったく見えないということです。売りたい人がいっぱいいるのに、卸したい人はいっぱいいるのに、飲食店に米を卸したいところはいっぱいあるはずなのに、出会いの場がありません。買い手から見ても売り手を見ることができない、可視性がないということが大きな問題ではないかと。

それから、商品を見るのにお金が必要でした。これはまったく売り手本位で買い手を無視しています。お金を取るということは、顧客を信用してないのです。もちろん、貸し売りをすれば貸し倒れは発生しますけれども、とにかく入場料を取ることで自分がお客さんを信用してないんです。自分たちは信用してもらってもいいけれども、買い手は信用しないという売り手本位の立場ではないかということで、こういうことが一切ない、本当に買い手が使いやすいものを作ろうということでスタートしました。

ところが、最初は私と息子と 2 人で始めたんですが、息子はネットの会社には勤めていたが、まだまだ仕組みを作るだけの實力はございませんで、ホームページを渋谷の、その当時たくさんありましたシステムの会社に外注に出しました。ところが、2 月から頼んだが、3 月にオープンするのになかなかできてきません。1 週間後に来ます、3 日後に来ますと言いながら、なかなか出来上がりません。とうとう最後に専務が来られて、実は倒産しましたということで、ちょうど 2000 年 3 月というのは、第 1 回目のバブルが崩壊したときです。ネットバブルは 2000 年 3 月に崩壊したんです。ちょうどネットバブルが崩壊した月に、運がいい

のか悪いのか、創業したんです。

そのために、とにかく息子に自分で作れということで、勉強しながらシステムを作り始めました。外注に依存しますと、何があってもすぐ5万円、10万円は取られます。少し手直ししても30万円、50万円は取られます。これではたまりません。ネットのサイトは毎日のように手直ししなければいけません。そのためには自分でやるしかないということで、やっと開業してホームページは作ったのですが、CGIという仕組みを使って買い物かごを付けて動き始めたのは、ちょうどオープン1年後ぐらいからです。そのぐらいから買い物かごでどんどん買い物が始まるようになりました。

何せ始めたばかりですから知られていません。可視性がないからこれを始めたのに、存在を知られなかったらうちの可視性がないということで、可視性を取るためにはパブリシティを打って全国区にならなければいけないということで、その当時の6カ月間の売り上げよりはるかに大きな金額の、パブリシティに特化した広告契約をベンチャーリンクの子会社と結び、6カ月間、その当時のMマートにとりましたら大枚を払って広告戦略に出ました。それはもうニュースリリース1本に絞って、ほかの広告は一切いらないと。ニュースリリース1本に絞ってやりました。

やった理由は何かといいますと、私はもともと怠け者ですから、なかなか本気になれません。半年間、大枚を払ったら、ニュースリリースを相当新聞に載せてもらわないと割が合いません。そのためには本気になって自分も物を考えるだろうということで、先に契約して金を払ってしまいました。そこで半年間、本当に集中して一生懸命、ネットとは何だろうということを考えました。そして、そのたびに新しいことを考えて、新しいシステムを作って、ニュースリリースを続けました。おかげさまで北海道から沖縄まで、売り手さんにも買い手さんにも名前を知られるようになり、だんだんと急速に伸びてまいりました。

今現在あるMマートの基本的なシステムは、ほとんどこの半年間に出来上がったものばかりです。特に格安商品コーナーというものがあるのですが、これは非常にたくさん使っていただいています。このコーナーも一番最初は、出店者の社長でも、これをぜひ使いなさいと言ったら、うちは

安売りなんかしない、安売りまでして売る気はないとおっしゃるのですが、安売りをするコーナーではありません。マーケットリサーチをしたことがあるのですかと聞きますと、ほとんどの方がマーケットリサーチなどしたことはありません。自分のところの商品がいくらなら売れるということをまったく知らないままに、ただいくらで仕入れたから、それに自分のところの経費と利益を上乗せしていくで売りますと。それで買い手を一生懸命探すという、大正時代と変わらないやり方なのです。これではうまくいくわけがありません。

だから、とにかく市場価格というのは、流通している価格が値段です。高いとか安いとか、自分で決められるものではありません。現在、本当に売れている、流通している価格こそが真実の価格なので、これで売っても利益の出る体質を作ってください。そのためには格安商品コーナーを使ってリサーチしてくださいということで、いろいろご説明申し上げて、それをよく理解して活用された、四国や北海道など、地方のまったく小さなお店が、あっという間に月商5,000万円から1億円ぐらいになってしまいました。本当に驚くような急成長で、そのぐらい売れます。

うちの場合は月の出店料が2万5千円ですが、1億円売られても2万5千円です。うちは1銭も儲からないのです。そういうお店から見ればただ同然の料金だと思いますが、ネットというのはツールですから、いかにうまく利用するかが大事なので、その利用する方の力量1つで、売り上げはいくらでも上がっていくのではないかと思います。

【Mマート内取引額推移】

これはMマート内取引額推移ですけれども、オープンして2年目ぐらいの2002年を100%にしますとこういう推移で、2008年の今年は3,614%です。これは今年6月末までの実績を単純に2倍したものですから、毎月毎月伸び率は伸びていっていますので、おそらく4,000%は間違いなく超えるのではないかと思います。こういう推移でMマート内の取引は進んでいます。

これに現れていますのは、買い物かごで買い物されたところだけです。うちの特徴は、ほかのところとどう違うかといいますと、売り手も買い手も囲い込みをしません。どうぞ直

接取引してください。直接取引しないと、業務用はうまくいきません。私が飲食店を長年やっているものですから、買い手の気持ちがよく分かるのですが、100 人のパーティーを請け負っていてネットで注文を出したと。本当にその日にその商品が届くのか、買い物かごで出ただけで安心できる経営者はいません。買い物かごに出すと同時に電話をする、もしくは電話で直接、商品をいつまでに配達できるかという確認を取って、初めて安心できるのです。ですから、うちの場合は、買い物かごで取引されるより、直接電話で取引される量の方が多いのです。それを認めるどころか大いに推奨し、毎年、売り手と買い手を一堂に会わせる交流会なども実施しています。その時も大いに商談してください、直接取引してくださいとお話しているのです。

その交流会のときに一番驚くことは、買い手の方が必死になって売り手を探していることです。買い手は目の色を変えて、畜産の方はどの人ですか、水産の方はどの人ですか、マグロはどの人ですか、必死になって探しています。本当に買い手の方が一生懸命です。普通、我々は、商売ですから売り手の方が探すと思っていましたら、まったく逆で、買い手の方が探しています。ということは、ものすごく大きな市場があるわけです。市場があるのに売り手の方が気が付いていないのです。売り手の方は相も変わらず、いくらで仕入れて、それに経費と利益を乗せていくらで売る、俺の売値についてこられる人間だけ買えよという感じでやっていらっしゃるのです、これではどうてい売れるわけありませんし、市場無視も甚だしい話だと思います。

ですから、買い手から見て目で見えるか、可視性があるか、透明性があるかということが一番大事なことだと思いますけれども、それを理解したところはどんどんと売り上げを伸ばしている状態です。

【買い手会員企業数推移】

これは買い手会員企業数推移ですけれども、うちは登録しなくても、今日 M マートを発見して、これが欲しいと思った業者でありさえすれば、今日買い物ができるのですけれども、それ以外にヘビーユーザーで、とにかくどんな情報でも下さいという方が買い手登録をしていらっしゃる

す。この数字の推移です。2002 年が 100%としますと、現在、だいたい 840%という 8 倍ぐらいです。

毎週、日曜日に HTML のメルマガを発行しているのですが、これを定期的に購読していらっしゃるホテル、旅館、飲食店、弁当、給食が 5 万 3,153 社ございます。これらの方が毎週うちのメルマガをご覧になって、そこから気に入ったものがあつたらご注文されるという状況です。

【受注数推移】

これは買い物かごでの受注数推移ですが、先ほど申しました売り上げが 36 倍で、これが 18 倍ですので、これから推測しますと、2002 年より客単価が 2 倍になったのではないかと考えています。

段々と信用が出てきますと、先日も 40 万円位の馬刺しのトロがぼんぼん出ましたし、その後、すぐ九十何万円という注文も買い物かごで入りました。ということは、いかに M マートを信用していただいているかということで、M マートだから安心して買えるということで、100 万円近いものまで買い物かごでお買い上げになる状況になっています。

【アウトレットの開設】

去年の 11 月にアウトレット市場を開設しました。これは 3 年ぐらい前から構想は練っていたのですが、なかなか話に乗ってくれません。ところが、賞味期限の問題や産地の偽装問題、中国のギョーザの問題など、いろいろな不祥事が重なり、透明性の高いやり方をしないと企業の存続が危ぶまれる状況になりましたので、売り手さんも話に乗ってきて、俺も 1 つ出してみようかということで、昨年 11 月にやっとアウトレット市場のオープンにこぎ着けました。

これは過剰在庫やメニューカット品、規格外品、賞味期限の迫ったもの、もしくは農産品や漁業、水産品の時期的に余剰になったものを処分販売するということで始めたが、いろいろと売り手さんから話を聞いてみますと、実は助かったんだよと。何が助かったかといったら、俺もつかつな話だけれども、在庫がどのくらいあるか把握していなかったと。これは社長の言ですが、おたくのアウトレットに出すということで、倉庫を全部整理させた。そしたら、こんなにも不良

在庫があった。もしくはこういうものもあって、これは売れるのではないかと、在庫の整理に非常に役立った。だから、いかにずさんな管理をしていたか、いまさら思い知らされたよ、などと社長からお電話を頂いたりしています。

当然、商品の回転率はアップしますし、不良在庫は現金化できます。今はもう賞味期限の改ざんなどどういできませんし、廃棄処分にしようとするれば、当然、手数料が掛かります。それと、今、日本では一番問題になっております、1人当たりの生産性が非常に低い。特に卸業では非常に低いのです。これのアップにつながっていくということで、効果を認めていただいています。

買い手さんの方からは、昨日発売になりました『月刊食堂』にも、長野県の温泉旅館の役員の方が、1ページで当社の宣伝みたいなことをインタビューで答えてらっしゃいました。うちは1円も宣伝費を払っていませんので、大変ありがたくてお礼の電話を何回しても本人がつかまらなかったのですが、M マートを使ったおかげで、年間で1,000万円は節約できるということで、通常のお客さんに出す料理もM マートから買っているし、アウトレットができたので、これから非常に安いものをスポットで買って、お客さんにスポットでサービス品で付け加えることもできるので、大変重宝しているというようなことをインタビューでお話し頂き、大変嬉しく思っています。とにかく、買い手さんからは大変助かるということで、沢山の方からお礼のメールも頂いています。

去年の11月から始めまして、出品したものの完売率はだいたい62%です。掲載期間は2週間ですが、2週間の間に掲載したものの62%は完売しています。これは面白いことに、11月も先月もあまり変わりません。だいたい62%前後で推移しています。

【このようなビジネスモデルを考えた根拠】

なぜこのようなビジネスモデルを考えたかという根拠ですけれども、流通というのは、本当に日本は市場経済の先進国であるといいながら、小売店から消費者の間は完全に市場経済です。ところが、メーカーから小売りまでの間は、大正時代とあまり変わらない、しがらみの卸売業という感じでやっています。

これは当然、どこかで破たんしてしまいます。どこかで無理が来ます。当然、メーカーから小売りの間にも市場経済が入り込んでくるだろう、先鞭をつけて早くやろうと始めたのですけれども、その当時、昔は卸の社長からお前は敵だと言われたこともございます。でも、決して敵ではございません。むしろ卸の方が使えるツールをいかに作っていくかということを考えてやっているの、敵と思わないでうまく使われた方は大変伸びていますし、敵と思われた方は消えてなくなってしまうという状況になっていると思います。

先ほど言いましたように、流通における透明性と買い手から見た可視性はほとんどないわけです。現在でもありません。まったく透明性がありません。例えば売り手の社長から、俺は20年前からのお客さんよりも安くM マートに出すわけにいかないとされます。それだったらやめなさい、どうぞ今まで通りやったらどうですかと言うのです。M マートに出したら安いかもしれないけれども、すべて代引きで現金です。だから取りっぱぐれは1円もありません。即金ですよ。しかも、うちの場合、送料はお客さん持ちです。ところが、おたくが今まで20年間やってこれたのは、送料はあなた持ちで、運転手を雇って、トラックを使って配達していたのでしょう。しかも、月末に締めて来月集金という危ないことをやってらっしゃる。それがなくなるだけでも安くても当たり前です。お客さんに安いと文句を言われたら、ではM マートから買ってくださいと言われた方が、おたくの利益が出るのではないですかということで押し通してきました。それがだんだんだんだん理解されて、今ではそういうことを言う人は、ほとんどいなくなりました。

それと、情報の非対称性を排して対称の徹底を工夫するということで、これは今、一番工夫しているところですが、情報も非対称です。売りたいものがあるのに、誰が買い手か分からない、買い手がどこにいるか分からない。買いたいものがあるのに、どこで誰が売っているのかが分からない。これは情報の非対称です。その情報の非対称をいかに対称化していくかということが我々の仕事ではないかと思っています。これを徹底して工夫しています。

それから、売り手中心の見方から買い手中心の見方、これは考え方に重点を移行しなければいけません。撤退さ

れた BtoB のサイトは、ほとんどが売り手中心でしたので、売り手が作られたところは撤退してらっしゃいます。なぜかという、考え方が売り手中心なのです。

この前も 1 つ面白い例が出たのですが、アウトレットでゼリーだと思うのですが、そのメーカーさんは 80 グラムのゼリーを 49 円でお出しになって、即完売したのです。その次に 1 カ月ぐらいたって、今度は 115 グラムの同じゼリーを 70 円でお出しになったのです。私はちょうど外出してまして、帰ってきましたら、すでにそれがネットに上がってまして、担当者にこれは絶対売れないと言ったら、どうしてですかと言うから、いや、売れないと言ったら、でもグラム当たりの単価はこの前と一緒ですよ。この前、完売しているから売れるでしょうと言うから、それは売れない、見ていろうと言ったら、案の定、24 時間たって 1 つも売れませんでした。それで、結局引き下げてしまって、出品者と交渉して、今度は 61 円で上げてもらいました。そしたら、61 円で上げた途端に、数時間で完売してしまいました。

これは何が違うのかといいますと、同じグラム数であっても、買い手の飲食店から見れば、80 グラムのゼリーも 115 グラムのゼリーも 1 人前なのです。1 人前で売るデザート単価というのは、だいたい同じです。そうしますと、ただグラム数が増えても、原価率が上がっただけになってしまうのです。そのために買い手から見たら、こういう高いものには手が出ないということになってしまうのです。売り手から見ればグラム単価は一緒ではないかという話になりますけれども、買い手から見たらそうはいきません。売る場合に 1 人前として考えた場合には、値段が高いだけだという話になってしまうので、売れなかったという状況です。

次が売り手から見ての市場の可視性、これは一番難しい問題です。皆さんも一番頭を悩ませてらっしゃると思いますけれども、これはすごく難しい問題です。特に従来の卸の感覚でいきますと、個別の買い手を一生懸命見ていきます。個別の買い手を一生懸命分析したり考えたりします。でも、それでは市場が見えません。市場というのは、本当に漠然としていて大きなものです。その市場に対して、この A というお店は 100 円で買ってくれるけれども、B は 90 円でないと買わないとか、個別で見たらそういう差別が出

てきます。でも市場の場合に、では 95 円にしたらどのくらい売れる、90 円にしたらどのくらい売れるという、市場というものを対象にして、市場を自分が見ていく、市場を自分で可視化していく。そういうことを行っていないと、個別の客だけを見ていては、いつまでたっても大正時代と変わらない卸のやり方を続けていかなければいけません。

それから商業の道徳性を徹底する、これは当然のことです。なぜかといいますと、今は非常に時代の変換期にあります。大きな時代の変換期のために、すべてのものがすごく機能しているところと機能していないところ、もしくは機能が低下しているところ、いろいろなところが出てきています。ということは、社会的に混乱しているのです。道徳というのはルールですから、仕組みが混乱しますとルールが混乱します。ルールが混乱すると、道徳性も失われていきます。そういう状況の中で、商業だけではなく学校でも、いろいろな場所で道徳性は取りざたされていますけれども、これは社会の混乱期の現象であって、この混乱期は 20~30 年もすれば、違ったルールでまた新しい道徳が生まれてくるのではないかと思います。

今では経済だけで経済を学ぶことはできませんし、経済だけで経済を判断することはできない時代になっています。もちろん政治行政も入りますけれども、一番大きいのは社会が大きく変わっていることです。社会の変化を加味しないと、経済だけで経済を分析しようとしても、とうてい無理な時代に入っています。そのために、今、何百年に 1 度の時代の転換期なので、その転換期、混乱期というのは、非常にビジネスチャンスに溢れている時代であります。ですから、これを苦しいと取るか、もしくはチャンスが来たと受け止めるか、これによって全然発想は変わってくると思いますし、そのチャンスを物にした方が伸びていくと思います。

【富の在り方の変化】

では、時代がどう転換していくのか、どう変わっていくのかといいますと、1 番に富の在り方が大きく変わりました。2 番目に価値観が変わりました。この 2 つが社会で大きく変わってきているのです。これは経済だけの問題ではなくて、社会の問題としてもいえると思います。

富の在り方が大きく変わったということは、富の創出方法が大きく変わりました。ということは、インターネットというバーチャルの世界でお金もうかるようになりました。バーチャルの世界で富が創出できます。グーグルなどの会社でも、まだ会社ができて 10 年ぐらいです。それが今は世界的な企業になっています。そして、世界的な知恵を持った人たちを社員として集めています。そういう中で、この前もユーチューブを 2,000 億円で買収したのですが、このユーチューブは会社ができて 1 年ぐらいです。会社ができて 1 年ぐらいで 2,000 億円で売却できるということは、かつての工業時代には考えられないことです。20 世紀では考えられません。まったく何もないところから会社をつくって、その会社が 1 年で 2,000 億円で売れたなどということは、20 世紀では考えられません。ところが、21 世紀になったら、それが現実に起こっています。ということは、富の創出方法が大きく変わったのです。そのために革命的に富の生み方も量も増大してきたということです。

大きく変わったのは農業革命です。これは 1 万年前に狩猟採集の時代から定着した農業の時代に入りますけれども、このときに 1 回、農業革命が行われています。

その次に、約 250 年前にイギリスで起こった産業革命です。このときも大きな変換が起こっています。このときも今と同じように、社会が大きく変化しています。産業革命が起こる前には、職業というのは、自分のうちでお父さんとお母さんとお兄さんと妹が一緒になって働いていました。それが産業革命によって、町に工場ができます。工場ができると、お父さんとお兄さんは家業であったものを捨てて、そちらの方が収入がいいから勤めに出ます。そこで金銭経済が発達してくのですが、産業革命によって家庭がばらばらになりました。今まで朝から晩まで家族と一緒に過ごしていたものが、お父さんとお兄さんは工場に行ってしまう、社会全体が大きく変わっていききました。

今、30 年前に情報革命とか知識革命といわれるものが起こったといわれているのですが、定説ではだいたい 1975 年に起こったのではないかなって思っていますけれども、後世、どう変わるかわかりませんが、だいたい 30 年ぐらい前に情報革命、知識革命が起こりました。これによって社

会も大きく変わっていきます。

そのいい例に、今、大企業の中では自宅で勤務する、会社に行かなくてもいいという人がずいぶん増えています。会社に行かなくても自分の机がない、ただ、月に 1 回だけは会社に行かなければいけないという方は、よく耳にします。そういう方が非常に増えています。アメリカでは現在、労働人口の 25% に当たる 3,300 万人がフリーエージェントです。どこかの組織に所属して賃金をもらっているわけではありません。フリーエージェントとして、出来高払いという形で収入を得ています。そういう方がすでに労働人口の 25% を占めるまでになっています。ということは、その人たちはいつでも自宅にいられるわけです。

こういう大きな社会の変換期には、経済が変わるだけではなく、社会そのものが大きく変化しています。そのために経済だけで物を判断するのではなく、社会問題として経済もとらえていかないと、なかなか大きなものは見えてこないと思っています。富の在り方が変わるのには創出方法だけではなく、創出量、分配、循環、消費、蓄積、投資、すべてが変わってきます。分配もずいぶん変わっています。例えば、20 代で 100 万円ぐらいの給料をもらっている人もいれば、定年前で 30 万円ぐらいの方もいらっしゃる。これは分配が大きく変わっている、時代の変化のせいです。

そして富の意味です。なくてはならぬ欲求から気まぐれな欲求も含めて、それを満たすもの、または満たすものと交換できるものが富というものの意味ですけれども、先進国では、なくてはならぬ欲求はだいたい満たされていますので、気まぐれな欲求が大きな部分を占めるのではないかと思います。ところが日本も、先ほどからいろいろなお話があったけれども、人口減少経済に入っていきますと、日本人の生活レベルも相当低下すると思います。そうしますと、ここにあるなくてはならぬ欲求を満たすための経済活動も必要になってくるかもしれません。

そして、人々の欲求を次々に満たしていくのは広告です。グーグルがあれだけの勢いで伸びているのは、ネットの広告を独占しているからです。ネットの広告を独占しているから、あれだけの勢いで伸びていっています。広告というのは、人の欲求を掻き立てるものです。まして先進国

は、必要なものは満たされているので、広告によってあれも欲しい、海外旅行の広告を見たら、俺も海外旅行に行ってみたくとか、いい車が出たら、俺もあの車を買いたいとか、広告によってずいぶん欲求がかき立てられて、そういうものを買っていくということで、これからも広告業は、いろいろな意味で伸びる産業の1つではないかと思っています。

しかし、テレビや新聞の広告とネット広告は、根本的に本質的に違います。どう違うかといいますと、テレビや新聞広告では商品を見るだけで、ある程度の説明はありますが、その場で買えません。ところがネット広告の場合には、これを欲しいと思うと、そこをクリックして注文すれば買えるのです。この違いは大変大きな違いです。先日電通とヤフーが業務提携をしたという記事が日経に載っていました。これからテレビ宣伝をする場合に、テレビでCMが終わった後に何かキーワードを出し、そのキーワードを「Yahoo!」で検索すれば、その商品の詳細や注文ページが出てくるということ、電通とヤフーが組んでやるらしいのですが、これもテレビ、新聞の広告とネット広告の違いをうまく融合させようという電通の試みではないかと思っています。

こういうことがインセンティブとなって、社会構造そのものが基本から大きく変わってしまいます。変わるということは、どういうことなのか、変化とはどういうことなのかということです。変化というのはスピードです。スピードが速いか遅いかだけの話です。一番遅いのが行政です。なぜかといいますと、行政には競争がありません。競争のないところが一番遅いのです。グローバル企業は非常に先進的です。スピードが速い。どうしてかといいますと、グローバル企業は非常に競争が激しいからです。世界のライバルと競争していかなければいけません。そのためには、競争が激しいので、変化のスピードが非常に速い。適応するわけです。

すべてのものが変化していますけれども、同じ国の中でも農業の従事者と工場労働者とプログラマーでは、生活文化も意識もまったく違ってきますし、収入もまったく違ってきます。今、都市が栄えて地方が疲弊しています。これは小泉改革のせいだと言っている人がいますが、まったくの間違いで、小泉さんのせいでもなければ、誰のせいでもありません。時代そのものが大きく変わっていつ

ているので、その時代の変化のスピードが遅い地方は、どうしても経済的にも貧しくなってしまいます。都市は変化のスピードについていける、速い。そのために経済的にも豊かになっている。ただそれだけの差で、誰の政策的な結果でもないと思います。ただし、これは見捨てるわけにはいけないので、地方も何とかしなければいけないと思います。

都市と地方と同じように、企業間でも非常に差が出ています。同じ業界の中でも、非常にうまくやっている企業とそうでない企業とが出てきています。これもやはり同じ業界の中で変化をしているか、変化をしていないかによって差が出てきていると思います。

個人間の収入の差も非常に広がってきています。先ほども言いましたように、20代で100万円取っている者もいれば、50代でも30万円、40万円で終わっている方もいらっしゃいます。これは時代の変化についていった若い人が収入を得ているということです。各種団体、組織も、時間差、スピード差を持ちながら変化していつています。最近、農協や漁協があまり機能していないといわれます。機能が低下している。これは行政に近いところにいるものですから、どうしても競争が乏しい、競争がない。そのために農協や漁協は機能が低下してしまいます。でも、この機能が低下したところに、本当はビジネスチャンスがあるのです。

ある大手の御さんはそこに目を付けて、大きな戦略を練ってらっしゃるそうですけれども、非常に面白いのではないかと思います。要するに、スピードが遅いところこそ、かえって狙い目ではないかと思っています。こういう変化の中にビジネスチャンスがたくさんあると思います。

【価値観の変化】

その次に価値観が変わる。これはどういうことかといいますと、1968年、要するに情報革命が起こる約10年前に、各国の首相や大統領、ノーベル賞受賞科学者などがローマクラブというものをつくっているのです。歴史の古いクラブですけれども、ここで、このまま先進国がどんどん物を製造していつて、廃棄していつて、これで本当に地球は持つのかということを、初めて1968年に科学者の先生を集めて研究を委託しました。そして、それが1972年に『成長の限

界』という本として出版されました。これを見ますと、本当に成長の限界に来ていますと。これ以上、このまま20世紀型の成長は無理ですという答えが出ています。

ところが、そういう答えが出たにもかかわらず、まったく無頓着に、20世紀はどんどんどんどん新しく物を作って廃棄している。その20年後に、今度は『限界を超えて』が出版されました。それでもまだまだ20世紀型が続いています。

そこで、今度は2002年に『成長の限界、人類の選択』を出版しました。すでに地球は、人間が廃棄するものを消化する能力が30%以上超えていると。どんどんどんどん廃棄物が地球にたまっていきますよと。このために地球は汚染され、土も水も空気もすべて汚染されて、人類が生き残っていきませんという警告を出したのが、この2002年の本です。これはとうてい無理だということがここで分かると思います。これは価値観の変化です。一例として、中国を例に取ってみましたけれども、中国1つを例に取りましても、20世紀型で日本や欧米と同じような経済成長をしようと思えば、中国で自動車の保有率がアメリカと一緒にとなると、今より11億台、余計にいるわけです。そうしますと、現在ある世界中の自動車より数が増えるのです。当然、CO₂も倍以上になります。これは当然、不可能なことです。

同時に、中国人1人が現在の日本人と同じ量の魚を消費すると、年間にあと1億トン必要だというわけです。この1億トンというのも、全世界の漁獲量を超える量です。そういう量を海が提供してくれるわけではございませんので、魚の漁獲量も、当然、頭打ちになってしまいます。

また中国には、今、すでに100万人を超える都市が100以上あります。そのインフラが、今、整備されている最中です。ですから、そこがどんどんインフラを整備しようと思えば、現在でもすでに鉄鋼や穀物、石炭の消費ではアメリカを超えています。それがまた100万人都市が100もインフラを整備しようと思えば、鉄やセメントだけで、地球上の鉄とセメントを持ってこない間に合わない状態になるのではないかと思います。これもまず不可能です。

中国1国だけでもこうなのに、これにインドの11億人、ブラジルの2億人、ロシアの1.5億人、発展途上国といわれている東欧もEUに加盟し、5%から8%ぐらいの経済成

長をしています、それらを合計しますと30億人いるわけです。この30億人が全部こういう20世紀型の成長をしたとしますと、地球はぶっ壊れてしまいます。ですから、今後、20世紀型の成長は、まず不可能と思わなければいけません。これが大きく価値観が変わるということです。これを踏まえて戦略を立てなければいけません。

【日本の仮想水総輸入量】

最近、よくバーチャルウォーターという話を聞かれると思いますけれども、ここに書いてありますように、牛肉を1キロ作るのに2万600リットル、豚肉を1キロ作るのに5,900リットルのバーチャルウォーターが必要です。農産物もそうです。今、日本が食料を輸入しているバーチャルウォーターを合計しますと、年間に640億立方メートルになります。これはもう日本でかんがい用水として使用している590億立方メートルをはるかに上回っています。

ところが、アメリカでも中国でも、今は地下水がどんどん低下してしまっていて、サウジアラビアなどは1,000メートルぐらい掘らないと水が出ない状況になっています。そういう状況の中で、バーチャルウォーターをこれだけ日本が輸入し続けられるのでしょうか。食料と一緒に水を輸入しているわけですから、ますます不可能になってくると思います。

【食料をめぐる抗議運動】

これは世界各国で食料をめぐる抗議運動や暴動が発生した地図です。農水省提供の資料ですが、世界中で暴動が起きています。そして人が死んでいます。そして、首相が責任を取って退任しています。こういう食料をめぐる暴動が起きています。これはなぜかといいますと、どんどんどんどん先進国に輸出していますと、金を持っている金持ち国に食料を輸出すると、国内の食料の値段が上がってしまっていて、食料自給率が100%を超える国でも、後進国ではインフレになってしまい、そのために暴動が起こってしまいます。買い物ができないということで暴動が起こってしまう状況になっているようです。

【いざというときは自国内の供給が優先】

食料について、いざというときは自国内を優先する。例えば、この前、ベトナムが米の輸出を禁止しましたが、また禁止を解いて制限位に変えてきましたが、この前の洞爺湖サミットでは、食料輸出の規制はしないでおこうという申し合わせをしました。これは絶対に守られないと思います。今後益々、世界各国の食料輸出は制限されたり禁止がどんどん増えてくると思います。日本は 39%の自給率では輸入が大変な時代になってくるのではないかと思います。

【キーワードはサステナビリティ】

では、どうするのかといいますと、キーワードはサステナビリティです。要するに持続可能性という言葉ですけれども、この持続可能性というのは、環境についての持続可能性と社会性における持続可能性、この 2 つの意味を持って持続可能性というのがサステナビリティです。

世界のすべての人々が地球の温暖化や水、空気、土地の汚染、健康長寿、貧困の撲滅等を願って問題にしていますけれども、なかなか解決しません。こういう問題が解決しないところにビジネスチャンスが存在していて、今、アメリカなどでも先進的な企業はどんどんインドの一番貧しい地域に入り込んでいって事業を展開しています。これは非常に高収益を上げています。これを 1 つのビジネスモデルにして、アフリカなど、貧しい国にどんどん広げようとしています。日本にもそういう企業はいくつかあります。

とにかく、自社の事業をいかにサステナビリティの方向にかじを切るか。このかじを切らないと生き残っていきません。それと、サステナビリティに適した事業を取り入れていく。逆にサステナビリティに反した事業をどう切り離していくか。アメリカにモンサントという有名な化学会社があり、ここは農薬をたくさん作っていたのですが、全部それを子会社にして売却してしまい、農産物の種子の遺伝子工学を用い、種子会社に変身しました。このようにして、サステナビリティに合わないものは切り離していき、サステナビリティに合ったものを取り入れていく。そういう形で大手の企業もどんどんと今生まれ変わっている最中ではないかと思います。

【業界環境と現実の把握】

業界の環境と現実の把握ということですが、大和ハウスが 10 月からロボットスーツを発売します。これも先ほど言った社会性のサステナビリティです。老人国になってきますから、当然介護が必要になってきます。これはサステナビリティに合ったことです。自動車の国内保有台数がマイナスに転じました。これは、やはり人口が減少しているからです。別に自動車会社が悪いわけではありません。トヨタは世界一になって、まだ伸びています。でも、国内での保有台数はマイナスに転じています。

イオンは専用の水田を確保して、今年度だけでも 1,000 トンの米を農業法人に委託生産して、市販より 2 割安く販売する予定です。水産庁は異業種の漁業への新規参入を促進するため、プランを募集して、一部の経費を助成するとか、いろいろとやっています。

今年 5 月の内閣府の発表によりますと、日本の卸小売業の生産性は、アメリカに比べて 0.51 倍です。要するに、日本の卸小売業の人たちは半分しか稼いでいないということが明確になっています。3 年前には 0.48 倍でしたので、0.03 だけ改善したと思いますが、これはアメリカの方が落ちたのではないかと考えています。

ある民間会社の調査によると、ネット業界の営業職の平均年収が 581 万円で、他業種で最も高い金融、保険、不動産の 563 万円を上回ってしまいました。これも、やはり時代の変化の中で、変化を先取りしていっているところが収入を得ているという典型例です。

GM が非常に不振で、あと 1 兆 6,000 億円の資金繰りをしないと倒産するかもしれません。GM というアメリカを象徴する企業が倒産するのは考えられないことですが、現在、本当にアメリカに企業リスクを取引する市場があります。その市場で GM とフォードが 5 年以内に倒産する可能性は 70%だといわれています。ちょっと考えられない数字です。GM とフォードが 5 年以内に倒産するのは 70%になっている、こういう時代の変化がものすごいのです。それをいかに早く自分がキャッチしていった、自分のところの変化につなげていくかということです。

ところが、資源高の影響を受けて、日本の所得の海外

流出は、今年の1～3月の年平均に換算しますと26兆円になります。去年は16兆円で、約60%、去年より増えたことになるわけです。これは原油高が一番大きな例ですけども、また鉄鉱石が高くなる、あらゆる資源が高くなっていますから、せっかく日本の企業が稼いできても、そのうちの26兆円が資源国に税金みたいに取られてしまいます。ということは、日本の中にもうけが残りません。ということは、先ほども言いましたように、日本の生活レベルがどうしても落ちざるを得ません。そういう、今、直面しているのです。それも去年から60%増、来年もまた20～30%ぐらいは増える可能性があります。そうしますと、日本はますます苦しくなってくるのではないかと思います。

【人口減少経済】

これは人口減少経済ですけども、見ていただいて分かると思います。今、日本には1億2,700万人いるわけですが、そのうちの4,000万人は50年で減るといわれています。この前、計算してみましたら、北海道から東北6県、北陸3県、四国4県、山陰2県、九州、沖縄、全部入れて、1道23県の人口はゼロ人になります。それでも3,825万人です。これ以上減るわけです。この地域に人が1人もいない。おじいちゃんもおばあちゃんも赤ちゃんも、1人もいない。想像できません。そうしますと、東京や大阪や名古屋から少しずつそちらへ疎開していきます。そうしますと、人口密度が非常に薄くなってしまいます。そういう人口密度の薄いところで商売をやっていかなければいけません。これはいったいどういうことなのか、考える必要があるのではないかと思います。

【PB商品の拡大と直接仕入れ】

小売さんのことを見ても、PB商品が非常に拡大しています。卸さんを飛ばしてしまい、直接メーカー機能を持っていますが、今後どうするのか聞いてみましたら、全国のスーパーは100%が増やしていくと。地域スーパーも86%が増やしていく。コンビニが70%増やしていく。地方百貨店、専門店、生協もすべて、40～50%は増やしていきますという答えが返ってきています。PB商品がこれだけ増え

るということは、卸さんはますます苦境に立たされるのではないかと思います。イオンの場合には、PB商品・トップバリューの売上げが今年の2月期では2,600億円だったのですが、3年後には7,500億円にする予定らしいです。直接仕入れは、今年2月期には1,000億円だったものを、3年後には5,000億円まで増やしていくと。総仕入れ額の15%に当たり、それによって300億円のコストダウンになるとすでに発表しています。こういうふうにしてPB商品がどんどん増えていくということです。

【小売業の農業参入】

同時に、セブン-イレブンやイオン、こういう2大小売業がすでに農業に参入しています。イオンは先ほど言いましたとおり、セブンも3年以内に全国10カ所に農業生産法人を新しくつくって、イトーヨーカ堂170店舗で出る食品ごみを肥料として、資源の循環網を築いていくと。そして、青果だけで1,000億円の売上げをつくっていくと発表しています。ということは、大手の小売業が2社とも生産法人に入っていくと、生産機能を持つということです。

【食品業界の多機能化】

食品業界は非常に多機能化してしまっていて、メーカー機能、卸機能、小売り機能、生産者機能と分けると、メーカーさんは直販することによって、卸業もやっているわけです。それと、メーカーさんも農業生産法人を始めています。卸だけが多機能ということでははっきりしません。本当の大手さんは、先ほども出ていましたけれども、ドラッグストアの方に力を入れて、大衆薬のメーカーや卸を買収したり資本参加してらっしゃいますけれども、これは大手スーパーや小売りだけではなく、すでにヤマダ電機など、家電量販店もドラッグストアに参入すると発表しています。来年4月に解禁になりますと、ドラッグストアの大変な戦争が起こるのではないかと思います。

小売さんもプライベート商品によってメーカー機能を持ち、農業参入によって生産者機能を持てきます。

中堅メーカーも非常に面白いのですが、豆腐メーカーさんなどでも、この前もテレビでやっていましたが、百何十

億円売っている豆腐メーカーさんが、スーパーにこれ以上やったら原価を割ってしまうということで、とうとう自分で売ろうと決意して、板橋区の大山町に店を開きました。だいたい月に200万円売るつもりだったのが600万円売れてしまい、売った本人がびっくりして、これを全国に200店舗展開すると言明しています。600万円で200店舗作りますと、約140億円ぐらいの売り上げになってしまいます。そうすると、今までスーパーなど、大手に卸していたものを、全部、自分のところの小売りで売ってしまいますから、利益率が非常に跳ね上がっていきます。中小のメーカーさんも、これからそういう方向に動き始めるのではないかと思います。本当に卸が苦しい時代が来るのではないかと思います。

それと寡占化が非常に少ないものですから、日本の場合にはまだまだ寡占化が進みますので、もっと大手から厳しい注文が来るのではないかと思います。

【代表的な食品の値上げ状況と売上高】

これはこの前、日経新聞に載っていました。値上げをしたら27%売り上げが落ちた、52%売り上げが落ちた。日本ハムのソーセージだけは、値段を上げないで量を減らして6円ほど値段を下げたら、9%売り上げが伸びてしまった。今、消費者が如何に値段を厳しい目で見ているかということです。やむを得ず値上げしたものは、27%、52%、15%、29%と売り上げを落として、量は減っても6円値下がりしたら9%売り上げが伸びてという、非常に消費者の低価格志向は強いと思いますので、この辺も今後乗り切っていくか、考えていかなければいけないことだと思います。

【変化とは何か】

変化とは何でしょうか。グローバルな変化と足元の変化と、それから変化の基準は何かということですが、グローバルな変化というのは未来との衝突です。非常に分かりにくいかもしれませんが、知識社会と工業社会が衝突しているということです。衝突しながら融合している部分もあります。例えばMマートは、衝突したけれども融合しているのです。インターネットを使って、従来の卸売業の方、従来のメーカーの方をネットを使ってどんどん売って頂くとい

うことで、知識社会と工業社会を融合させてしまいました。そのため今のところは順調に推移しているということです。

ところが、それができないところは衝突したままです。衝突してしまいますと、車で追突してしまいますと、エンジンが壊れてしまって走れなくなってしまいます。農協さんや漁協さんが今、そういう状態です。未来と衝突して機能不全に陥って、衝突してエンジンが壊れたという状態です。そういう状態が社会の中で起こっているということです。

そういう社会的な大きな変化を見ながら足元の変化を見ていく。足元の変化は、やはりスピードです。いかにスピードを上げるか。兵は拙速を尊ぶという言葉がありますけれども、拙速でも構わないからスピードは速い方がいい。変化するときには速くやった方がいい。競争の少ないところほど変化しませんので、とにかく競争の中に自分の身を置いていく。競争の中にむしろ身を投げ出していく。さっきのカクヤスさんの話にもありましたように、どうしようもないからこういうことをやった、最初から計画してやったのではない。気が付いたらこういうふうになんかうまくいってたと。これは、やはり競争の中に身を置いたと思うのです。大変な競争に自分自身をさらしていった。その中からつかみ取ったものが、ああいう大きな果実ではなかったかと思います。

ですから、計算してやることはなかなか難しいと思います。でも、やはり自分自身を競争にさらすことの方が、むしろ自分を鍛え、強くなることです。この前のローンの崩壊も、金融機関が大蔵省からずいぶん保護政策を受けて、護送船団でやっていました。競争がなかったものですから、あれだけぶざまな状態になり、税金で応援してもらって、やっと立ち直ったという状況ですが、これもやはりそのときすでに変化は始まっているわけですから、競争のない護送船団では遅いから機能しなくなって、ああいうことになってしまったのです。

もう1つ大きな問題は、金銭経済と非金銭経済の調和ですが、話しますと長くなってしまいますので飛ばします。

【ビジネスモデル】

ビジネスモデルという話で、「Mマートのビジネスモデル」という話だったのですが、うちが今のところビジネスモ

デルといえるかどうか分かりませんが、今朝、来る前にもサイト内の売り上げを見てみましたが、1月より2月、2月より3月、毎月売り上げが伸びています。対前年比は当然伸びていますが、対前月比も毎月伸びています。ただ、5月だけ4月には及びませんでした。3月と4月の中間ぐらいが5月の売り上げでした。ところが、6月からまた大幅に伸び始め、今月も6月を軽くオーバーすることがすでに決定しています。このように、どんどんどんどん伸びていくところは、速く変化しただけの勝ちという感じです。

その中で特に気が付いたのは、ある本を読んでいたら、シャープが液晶パネルで世界4位だという話が出まして、なぜだろうと思いました。私は愚かにも、シャープの液晶パネルが世界一だと思っていたのです。調べてみたら4位でした。1位が韓国のサムスン、2位も韓国のLGフィリップス、3位が台湾のAUO、4位にやっとシャープがいて、5位が中国のCMOです。こういう順位になっています。

何故こういう差が出てきたのでしょうか。色々調べてみたら、シャープの場合、日本には1億2,000万人の人口がいますし、先進国ですから非常に金持ちが多い。そのために競争相手も多い。松下や日立や東芝など、たくさんいます。それに勝つために、国内で闘いをやっていきます。国内を制覇しなければいけません。そのためには非常に高品質になって、非常に技術力も付きました。国内で勝った。でも、売り上げでは4位に甘んじてしまったのです。

サムスンの場合、韓国は人口が5,000万人しかいませんから、韓国で第1位になってもたかが知れています。そのためにサムスンが取った戦略が、その当時、人口は3億人ぐらいおりましたEUです。今は5億人ぐらいになっていますけれども、その3億人いるEUに進出していきました。その次にアメリカに進出していきました。これも3億人います。そういう非常にマーケットサイズの大きいところに最初から狙いを付けて出ていった。それが出荷金額ベースで世界1位になった大きな理由ではないかと思います。

これは技術を取るかマーケットサイズを取るかという戦略の違いだったのではないかと思います。オリンピック前に中国で10位だったシャープは、今は2位か3位まで突然上がってきたらしいです。ということは、技術があるだけに、

いざ本気になって海外で販売を始めると、たちまち売れ始めるという、やはり品質で勝つというシャープの戦略も間違いではないと思います。

コマツの世界戦略。コマツの会長である坂根さんが社長に就任されたときに役員会を開いて、建機の会社は世界中にあるけれども、みんなあつちを少しいじったり、こつちを少しいじったりして、少しずつ勝てるところをつくっていくけれども、半年もしないうちに、また追い抜かれてしまうと。こんないちごっこをいつまでも続けてもしょうがない。そういうことは一切するな。それより、とにかく人に負けてもいいから、5年間、どこがまねしようと思っても、絶対まねのできないものをつくれということで、大号令を掛けてつくり上げたのが、GPSによる全機、全世界管理です。本社にいながら、世界中に売ったコマツの建機がいつ稼働しているか、何時間稼働しているか、この機械はどこが故障して、何の部品が傷んでいるのか、本社にいてすべてがGPSを通じて分かる仕組みをつくったのです。

大きな建機になりますと、5,000万円、1億円、3億円としますから、そういう大きな建機が故障したら大変な損失になります。ところが、コマツで買えば、すぐ飛んできてくれます。これをつくると同時に、世界50カ所に部品のターミナルを造つたらしいです。だから、相手から連絡がなくても、どこの機械は何が故障したというのが先にこちらで分かっていますから、その部品を持ってすぐ走っていける。そうしますと、相手は3億円もする機械を1日も休ませずに済んだということで大変感謝されますし、経済的にも非常に効率がいいです。そのために今、コマツは毎年毎年、対前年比で売り上げを伸ばし、利益を伸ばして、5年どころか10年は、なかなかほかの建機会社は追い付けないのではないかと思います。これなどは本当にビジネスモデルと言うに足る戦略ではないかと思います。

【今後のMマートのビジネスモデルの考え方】

今後のMマートのビジネスモデルの考え方ですが、先ほど言いましたサステナビリティの追求、それと情報の対称性とネットワーク外部性、この2つを考えています。サステナビリティと対称性は説明した通りですので省きま

すけれども、ネットワーク外部性といいますが、ネットワークを作ることによって、だんだんうなぎ上りになっていくことです。一番下にクリティカルマス(限界質量)実現のためのデファクトスタンダードの獲得。片仮名で書いたら偉そうですけれども、これはまったく単純なことで、例えば電話を発明したときに、誰かが電話を1台持っていたとしてもまったく無価値です。かけるところがありませんから無価値です。でも、誰かがもう1台買って2本になったら少し価値が出てきます。100台になったらもっと価値が出る。1,000台になったらもっと価値が出る。100万台になったら、ものすごい価値が出てくる。そういうもので、これがネットワークの外部性です。

それがクリティカルマス、これはどういうことかといいますと、この前の火曜日の『ガイアの夜明け』でやっていましたけれども、量販店に立ち向かう町の電気屋さんなんて、面白そうなので見ていたんですが (テープB面へ)

1割安く売っても、町の家電店は3割の利益が出る、そういう仕組みをつくってしまいました。これは大変なことです。ビックなどの量販店より安く売っても、まだ3割の粗利が出る、そういう仕組みをつくってしまいました。

これはどういうことかといいますと、軌道に乗るまで8年かかったと言っておられましたけれども、最初の5店や10店では、メーカーは値引きに応じてくれないと思います。メーカーが値引きに応じるのは、おそらく100店舗ぐらいからだと思います。100店舗いきましたと、急に値段がぐっと安くなってきます。そうすると、今度は加盟店もぐっと増えます。そうすると、ますます値が下がります。その臨界点がクリティカルマスです。ネットワーク外部性というのは、ネットワークをどんどん広げていけば、どこかで臨界点に達して、それがぱっと爆発するというのがクリティカルマスです。それを実現するために、デファクトスタンダードを獲得しなければいけません。デファクトスタンダードというのは、あれもこれも試してみたと。ドコモも試した、ソフトバンクも試した、auも試した。いろいろ試したけれども、auが一番よかったというのがデファクトスタンダードです。いろいろなところを試してみたけれども、これが一番いいとセレクトしてくれる、選んでくれる、チョイスしてくれるというのがデファクトスタンダ

ードです。M マートも、いろいろなサイトがたくさんありますけれども、BtoBの食材としていろいろなところを使っていたけれども、M マートが一番いいのではないかと、それを獲得したい。それを獲得することによって、クリティカルマスが実現するのではないかと考えています。

一番考えることは、お客様のニーズとは、その企業、店が果たすべき社会的機能は何か、これに尽きると思います。ところが、お客さんのニーズといったら、一生懸命人を見ようとする、外ばかり見ようとする。人を見てもニーズはありません。自分の社会的機能は何かということ、先程のカクヤスの社長も仰っていたように、試行錯誤しながら、とにかくこれから老人が増えていく。そのために門口まで持っていてあげなければいけない。それがうちの社会的機能であると考えてやっていかれた。そういうお客様のニーズというのは、個別の客を見ても分かりません。分かるわけがありません。そうではなくて、自分がいったい何をやりたいのか、どういう機能を果たしたいのか、それを真剣に考えて、その機能を推し進めていったら、それがいつの間にか1つのビジネスモデルになっているのではないかと考えます。

とにかく、非常に変化の時代、混乱の時代ですので、いかに変化に対応していくかということが一番大事ではないかと思います。

最後に、ダーウィンの有名な『種の起源』の中に「強い者や賢い者が生き残るのではない。環境に順応する者が生き残っていく」という言葉がありますけれども、まったく今の経済界も同じことがいえるのではないかと思います。強い者や賢い者が生き残るのではなく、いかに変化に順応していくか、そういう企業が必ず生き残っていく時代ではないかと思います。非常に駆け足で申し訳ございません。終わらせていただきます。(拍手)

【質疑応答】

(村橋氏) 今、とにかく値段が非常に厳しいです。これは業務用もまったく一緒です。先ほどの表にありましたように、小売店でも値上げをしたら客は離れていってしまいます。業務店もまったく一緒で、値段が高いと仕入れをしてくれない、安いところへ移ってしまいます。昔のようにおやじの

代から付き合っているから買おうということは、最近はありません。10 円でも安いところがあったら、そちらから買う、今はそういう時代です。ですから、安く売っても利益が出るビジネスモデルをいかに作るかです。

利は元にあるという昔からの格言がありますが、いかに仕入れやランニングコストを削除していった、価格競争にも負けないようにするかということが1つと、もう1つ、ネットを通じて一番痛切に感じますのは、大手さんの場合には商品は安定しています。ですから、我々も安心して売れますし、買い手の方も大手さんの商品だったら安心して買ってお客さんに出せます。中小零細の卸屋さんの場合には、少し怖いものがあるというものは、はっきりと出てきていますので、業務用の場合には、やはり商品の品質の安定は非常に大きな問題ではないかと思います。この2つの点をクリアしていければ、そしてネットをうまくご利用になれば、必ず売り上げはものすごい勢いで伸びていくと思います。

(QQ) 質問というか感想ですけども、先ほどのお話の中で、日本の自給率がエネルギー換算で40%を切っている、37~38%だというお話と、また換算でかなりの水が輸入されていると。また、私も貿易をやっている者ですけども、やはり海外で買い負けしていると。やはり非常に高く、日本に持ってくるのは買い負けする。一方、コンビニ、スーパー、外食を見ると、非常に食材のロスが多いです。よくコンビニで弁当が捨てられている状況です。

これから考えると、日本はますます買い負けするし、自給率も低くなる。一方、ロス、廃棄が非常に増えている。いったいどうなるのかということで、村橋社長の感想を聞きたいのですが。

(村橋氏) 私も食料は、果たしてこれで日本人は将来食

べていけるのかと思っていましたけれども、いろいろと調べるにつれて、最近はおそらく世界で一番食べられるのは日本人ではないかと思うようになりました。といいますのは、確かに自給率は低いのですが、日本人にはものすごく順応性、適応性があります。そのために、何かが不足すれば、すぐ代替品を作ってしまう特殊な才能を持っています。

ですから、今、企業がどんどん、最近、やっとな行政が農業、水産業の参入にも一般企業を認めるようになってきましたので、これらが入ってきますと、これらは大変な知恵を持っていますので、これらがいろいろな工夫をして、特に農産物は、むしろ日本の国内だけではなく、輸出産業としても結構大きな産業になるのではないかと感じています。

鉄鉱石などは、今は非常に値上がりしてしまっていて、オーストラリアなどは潤っているんですけども、鉄でも今度は東レと日産とホンダが組み、この前も新聞に載っていましたけれども、炭素繊維を使って車のボディーを造るということをやっています。

そうやって資源が高くなれば、それを代替するものを日本はさっさと作ってしまいます。第一次石油ショックも第二次石油ショックも、世界では日本はこれではだめだといわれながらも乗り切ってきました。おそらく今回も、日本はうまく乗り切ってしまうだろうと思います。日本人はそれだけの知恵を持っていると思います。だから、そういう意味で私は長い目では安心しています。