

令和4年度

第1回土地改良研修会

講演 地域と共に歩むセコマの経営

株式会社セコマ 代表取締役会長

丸谷智保



一般社団法人 北海道土地改良設計技術協会

講演 「地域と共に歩むセコマの経営」

開催日時 令和4年10月20日
会場 京王プラザホテル札幌 2F エミネンスホール
主催 一般社団法人 北海道土地改良設計技術協会

目 次

I. はじめに	1
II. セコマグループ概要	1
III. 「高齢化社会」と「削減価値」及び地域密着型経営の意味について	2
1. 無店舗地域からの要請に応えた出店	3
① 紋別市 上渚滑地区の事例	3
② 地域住民からの陳情	3
③ 店内一部を公共スペースに	4
④ 地域に合わせた品揃えへ	4
⑤ 地域「おこし」より、地域「のこし」	4
⑥ 地域密着で出会った優れた産品とコラボ	5
⑦ 無店舗地域への出店＝生産空間を守る	5
2. 地域活性化でサステナブルな地域づくり～地域産品の活用～	6
① 共創価値を生みだす地域との連携	6
② 地域産品を生かした特徴産品を可能とするもの「サプライチェーン」	6
③ 厚真町のハスカップの活用	6
④ 地元が売れる！ 盛り上がる！	7
⑤ 1回だけの「コラボ商品」に終わらずに、継続して販売することで、 地域の産品となり産業振興につながる	7
3. 高齢化社会と「削減価値」について	7
① 高齢化社会への対応 ～北海道は問題の先進地域～	7
② 高齢化とは、社会保障収入に依存する社会	8
③ 高齢者の売上げが高い商品	8
④ 個人消費における60歳以上の割合は約半分	8
⑤ セイコーマートの年代別売上げ	9
⑥ PB商品とNB商品の数量前年比の推移	9
⑦ 「付加」価値ではなく「削減」価値へ	9
⑧ 高齢化⇒低価格と高品質のニーズに対応する	9

4. 生産・製造における削減価値の創造	10
① 食品は加工度が低い	10
② セコマの農業生産法人 なぜ「営農」するのか？	10
③ 原材料歩留まりの向上	11
④ バイプロダクツと関連商品	11
⑤ 包材を作り低価格を実現～仕組みで安くする	11
⑥ ゆで卵自動製造機（割卵室）	12
⑦ 規格外品の有効活用～北海道メロン	12
⑧ 労働時間の平準化⇒安定雇用へ	12
⑨ 当麻町ででんすけすいか規格外品の活用	13
⑩ 北栄ファーム 長沼農場	13
⑪ 栗山町産 規格外いちごの活用	13
⑫ 食品ロスを活用する	13
⑬ なぜワインが300円台から？	14
⑭ 日本酒とワインの大きな違いは？	14
⑮ 「ワイン造り」は「ブドウ造り」	15
IV. 今後の展開	15
① 道外の外販取引先は約300カ所までに拡大	15
② 品質・トレーサビリティ	15
③ 北海道は本源的に物流コストが高い、これをいかに低コスト・安定化させるか、 「移出」「移入」共に	15
④ ブランド化による販路の拡大～OEMの受託	16
⑤ 地域の良品を、コーポレートブランド価値を乗せ、北海道から海外へ	16

「地域と共に歩むセコマの経営」

株式会社セコマ

代表取締役会長 丸谷智保

I. はじめに

皆さん、こんにちは。今日はパワーポイントを見ながらお話ししたいと思います。このように土地改良事業に携わっている皆さんとお話しできるのは私として光栄なことです。今日の話には皆さんが支えてくれた地域の話が出てくるかもしれません。これは私が関わったところだというような形で聞いていただければと思います。

今日は普段ではあまりお聞きにならないような小売の仕組み、特に高齢化や過疎化の中でその課題にどのように対応してきているのか、そのようなお話しをしたいと思います。



II. セコマグループ概要

「地域と共に歩むセコマの経営」という題でお話しします。お店は知っているが、その裏にある企業体としての構造はあまり知られていないと思いますので、少し概要についてお話しします。一言で言うと、サプライチェーンをマネジメントしている会社がセコマです。農業生産法人、あるいは総菜工場のような食品製造の現場、さらに商品をお店に送り届ける物流、そして最終的に小売、これらの一貫した流れをつかさどっているグループだとお考えください。



農業生産法人は、北海道と関東に7農場、120ヘクタールを耕しています。製造工場は、北海道内の21工場が11市町で展開しています。製造工場の一部をご紹介します。製造ラインとして一番大きなグループ工場が札幌市、函館市、苫小牧市、茨城県にある北燦食品というところ。ここでは皆さんが店舗でよく見かける100円ちょっとの値段で販売している総菜やパスタなどを製造しています。このほかにサンドイッチも製造していて一部は大手カフェチェーンに供給しています。

豊富牛乳公社は、もともとは第三セクターとして設立されましたが、現在はセコマが主要株主、北宗谷農協と豊富町が株主となって3者で運営しています。豊富町の6,000ヘクタールの大規模草地で育てられた乳牛の原乳を使って、羽幌町でアイスクリームを作っ

います。

食品と関係ないので普通はやらないのですが、変わり種として2020年3月に経産省から依頼を受けてマスクを作っています。民生用のマスクを作る工場が北海道に一つもないので、セコマさんで作ってほしいと言われました。3月に頼まれてから5ヵ月後の8月には製造工場を稼働させました。

サプライチェーンを川の流れていうと、川上に製造工場、川の中流に物流拠点があります。北海道の主要都市に配送センターを設け、そこから各センターの傘下にある店舗へ配送するという仕組みを全道に張り巡らせています。セイコーマートは、全道と関東に合計で1,200店強の店舗数、グループ全体の売上規模は2,000億円です。

このようにサプライチェーンと物流網を駆使して全道各地に店舗網を構築しています。利尻、礼文、奥尻の離島を含め、北海道内のほとんどの地域において展開しており、人口カバー率は99.7%になります。店舗がない地域は5町村です。某大手全国チェーンは、物流網が発達して全道くまなくお店を出していますが、北の方は物流網が届かなくてお店が出せない。小売でいうと店舗は箱で、箱に物を入れるのは物流ですが、やはり物流が非常に重要になります。

先日、中川町において関係する7市町村の主体で開催されたフォーラムに行ってきました。高規格道路を北に延伸させたいというフォーラムです。やはり道路網が発達してくれないと物流は回らないし、物流が回らないとお店も出せないという図式がよく分かります。豊富町辺りの北の方は、セイコーマートの独占地帯になっています。礼文島にはセイコーマートの店しかありません。

道内のコンビニ店舗数は、セイコーマートが1番多いです。詳しくお話すると長くなるのでご紹介だけにしておきますが、コンビニエンスは、フランチャイズオーナーがいて、オーナーの方がお店を運営しているという印象が強いのだと思いますが、我々はグループ直営店が多いのです。オーナーが高齢化を迎えるとお店の維持ができなくなります。我々はそのようなお店を引き受けて直営化を進め、現在はセイコーマートの8割がグループ直営店です。

JCSIというサービス産業生産性協議会が毎年行っている顧客満足度調査において、全国コンビニエンスストア部門では、セイコーマートが7年連続第1位を獲得しています。以上がセコマグループの概要です。製造や物流も行っているということをお知らせしたかったわけです。

Ⅲ. 「高齢化社会」と「削減価値」及び地域密着型経営の意味について

ここから今日の本題に入っていくのですが、高齢化社会とは一体どういうことなのか。この課題については、自分もち外ではないと思うような年になっている人も多いと思う

のですが、小売から見た高齢化に対して、どう立ち向かっていくのかということをお話ししたいと思います。

「削減価値」という話をします。これは私の造語ですが少し考えてみてください。高齢化や過疎化と向き合うには「地域密着」という考え方があります。お客さんとしっかり向き合っていく、あるいはしっかりお客さんに愛されていくことを念頭に置いてやっていくという考え方です。北海道の高齢化率は約32%です。全国的に見て、中ほどより下ぐらいなのでそんなにも高い方ではないですが、札幌市を除くと約35%で、全国のトップ3に入ってしまいます。札幌市以外の郡部では、全国1番の秋田県にほぼ匹敵するような高齢化が進んでいるということです。

1. 無店舗地域からの要請に応えた出店

一般的に高齢化や過疎化が進むと店舗が維持できなくて無店舗地域になります。この無店舗地域からの要請に応じてセイコーマートを出店した事例を1つお話しします。

① 紋別市 上渚滑地区の事例

紋別市に上渚滑という地区があります。ここは林業が非常に有名なところで立派な木材工場もありますが人口は900人の集落です。高齢化率は約4割で65歳以上が40%を超えています。コンビニエンスとしては、マーケット人口は最低でも3,000人は欲しいところですが、それをはるかに下回る900人の集落です。

さらに、高齢化率が高いということは食べる量が半分だということです。例えば壮年期に茶碗2膳を食べていた人は高齢になると茶碗1膳に変わります。人口が少ないだけでなく消費半分の人が40%もいるということです。コンビニエンスは主に食べ物を販売しているので、小売業としては絶対に店が出せない場所です。

紋別市は、港の辺りでは水産業が盛んですが、森林の多い内陸部に入ると林業が盛んです。その林業の中心が上渚滑地区です。市長とも随分話をしましたが、紋別市としては、この地域を残してしっかり守っていききたいという思いがございました。

② 地域住民からの陳情

農協が経営するAコープの上渚滑店が閉店してしまいました。この地域で唯一の店だったので。それで地域の方々が上渚滑町の再開発期成会を作り、陳情に来られました。セコマさんしか頼むところはないのだとということで来てくれたのです。私はせっかく地域からのお願いであり、何とか応えられないかと思いました。

人口が900人で高齢化が40%もあると、マーケットとしては全く成り立たないのでどうしたら成り立つのかを考えました。周りをいろいろ探したら、国道沿いに使われていないドライブインがありました。建物はしっかりしているので、1階の部分を改装して使えば設備投資はそんなに大きくなく、1,000万円か2,000万円でお店ができるのではないかと。そうすれば、売上げが仮に小さくても何とかおもしろいものとして出せるのではないかと。それで、このドライブインを使おうと確認申請を出したところ、このドライブインは違法建築だったので。これで一度諦めて頓挫したので、最終的にお店はで

きるまでに2年半ぐらいかかりました。

③ 店内一部を公共スペースに

そうこうしているうちに、住民の方々がお金を出し合ってここを買い取ったのです。900人の住民の方々が600万円を出し合って買い取った。買い取ったといっても土地はただみたいなものですから、600万円はほとんどが解体費用です。面積は五、六百坪あったと思いますが、住民はこの土地を更地にして市に寄附しました。それで立派なセイコーマートができたのです。7,000万円で建ちました。そのうちの半分の3,500万円を市が地域振興助成金という形で補助金を出してくれたのです。言ってみれば3,500万円で店が建った。負担が少ないので、逆算すると小さな売上げでも何とか店が成り立つこととなり、地域のニーズに応えられてよかったと思っています。

では、どうやって市はその3,500万円を捻出したのかというと、店舗の中にはイトインコーナーが設けてあって、そこを都市間バスの待合所として貸しています。バス停は吹きさらしだったので、住民の方は非常に助かったわけです。このスペースは10坪ぐらいだと思いますが、これを賃貸で市に貸したのです。市はそれを20年分の現在価値に計算して賃料を前払いでまとめ払いをする形で3,500万円を捻出し、議会も満場一致で承認してくれました。

④ 地域に合わせた品揃えへ

それから、店には地域の皆さんが必要とするものを出来るだけ置くために、ニーズを聞き取りました。店長は住民のことがよく分かっています。住民の声を聞いて、いろいろなものを並べています。この辺では冬に野菜が不足するので、たくわんを漬けるのですが、黄色のザラメが欲しいということで、店に黄ザラを置いています。コンビニエンスで黄ザラを置いているところはほとんどないと思うのですが、そういうニーズをいろいろ汲み取っています。俺はどうしてもイカそうめんを食べたいと言う人がいました。内陸でイカそうめんは難しいのではと思われませんが、今は冷凍で結構良いイカそうめんがあるのです。赤身のマグロなどもあるので、そういうものを置いてあげると、そのおじさんは必ず買いに来ます。そのような地域密着の品揃えでやっています。最初は売上を心配していて、1日25万円ぐらいの売上げで何とかとんとんになるかなと思っておりましたが、今や1日35万円を売る立派な黒字のお店です。

⑤ 地域「おこし」より、地域「のこし」

このような事例は、東滝川や初山別など、他にもたくさんありますが、頼まれて店を出すというのは、小売業として存在価値そのものではないかと思うのです。あとは、何とか成立するように地域の方々と話し合っていけば良いと思います。

皆さんがよくサステナブル、サステナブルと言われるのですが、やはりどうしても売上げが欲しいのでより高い売上げをと言います。しかしそうではなくて、地域の方と密接な関係を保ちながら、固定のお客さんに愛される店づくりをする。つまり、売れる、売れるという繁盛店ではなくて、いつも来るお客さんに使っていただけるような顧客基盤のしつ

かりした強い店をつくるように常に営業に言っています。サクセスフルな売上げ成功の店よりも、しっかりと固定客の土台を持ったサステナブルな継続ができる、そういう店づくりを目指しています。紋別市の市長さんも言っていたのですが、まずは地域をしっかり残していきたい。木材産業の中心地が上渚滑ですので、その産業を残すためにも絶対必要なのが店舗、お店である。地域振興も良いのですが、その前に、今ある集落を残していくということが必要だと思います。

⑥ 地域密着で出会った優れた製品とコラボ

地域のために出店して良かったと思うのですが、そうするとちゃんとお褒美があるので。良いことをやっていると優れた商品や原材料に出会うことがあります。それは何かというと、20キロ離れた隣町の滝上町で、今は少なくなってしまったミント、ハッカの生産農家さんが7戸だけ残っていました。この生産農家さんは、ペパーミントでもスペアミントでもなく和ミントを作っていました。僕は以前からこれを知っていて、分けて欲しいと思っていたのですが、出荷先が決まっていたためなかなか手に入らなかったのです。

隣町の上渚滑にセイコーマートの出店は、地域のために大変良いことをしてくれたと言って、ここの農家さんが少しだけ和ミントを分けてくれました。これがとても素晴らしいミントでした。これを使って「チョコミントアイスバー」を作りました。最初は12万本だけを製造したのですが、評判が良くて、さらに農家さんから多くのミントを分けてもらえるようになり、今や累計で70万本の売上げです。滝上町のシンボルマークの芝桜カラーをパッケージのアイコンに取り入れました。セコマにはデザインチームがあるのですが、そのパッケージをデザインした女の子は滝上町の出身です。商品の思いや地域の思い、生産者の思いがうまくコラボしてこのデザインになりました。その商品開発のきっかけは、苦勞して悩みながら過疎地域や無店舗地域に出店したことだったのです。

その後も、ハッカを使って「ミントハイボール」を作りました。この商品は55万本を売上げました。今年はさらにより多くのミントを分けてもらって「ミントキャンディ」、「和ミントモヒート」、「ミントソーダ」、「チョコと和ミントのパフェ」の4品を開発・発売する計画になっています。おまえのところの原材料を使ってやるぞという姿勢ではなく、良い原材料を使わせていただくという感覚で常に接しております。地域の良いものをつくり、地域の原材料を使わせていただくという2つの思いがきっちり出会うと長く愛される商品ができるのかなと思います。

⑦ 無店舗地域への出店＝生産空間を守る

先ほど申し上げたように、地域からの要請に応じて出店した事例は数多くあります。私の思いは生産空間を守るということです。北海道は人口密度が全国で一番低いところです。広い土地があります。そこには生産空間があります。その生産空間から生活空間に向けて食料が供給されているわけです。その生産空間を守っていくために無店舗地域をできるだけなくして生産空間を守る。広い生産空間を守っていれば当然、過疎になります。1ヘクタールあれば隣の家は100メートル先、100ヘクタールであれば1キロ先にあるというよう

に点在することになる。それは生産空間をそこで耕して守っているからです。このようなところへ食料を供給するということは重要なことで、そのような使命感を持ってやっているわけです。

2. 地域活性化でサステナブルな地域づくり～地域製品の活用～

地域産品をたくさん利用しています。セイコーマートには数多くのRB商品があります。RB商品とは何かというと「リテールブランド」という意味です。皆さんの知っている言葉で言えば「PB」プライベートブランドというのですが、先ほどお話した各工場でセコマブランドのRB商品を製造し、年間で4億8,000万個を販売しています。1年間の全販売数量は9億個なので、54%が自分たちの企画の商品ということになります。

① 共創価値を生み出す地域との連携

北海道は良質な原材料の宝庫です。現在、71市町村、161種類の原材料を利用して様々なRB（リテールブランド）商品を開発しています。果物の果汁を使う商品が多いのですが、変わり種としては大福です。これは浜中町の昆布を利用して「昆布大福」という商品を作っています。もち米をついて大福の生地を作りますが、そこに昆布を混ぜ込むのです。少し甘じょっぱい「昆布大福」です。浜中町は、皆さん御存じのとおり酪農が盛んな町です。ここにタカナシ乳業という会社があって、浜中町の牛乳のほとんどがここへ供給されて、それが大手のアイスクリームの原材料になっています。

ここは海が大変きれいなところで、天然の昆布の生産量は日本一です。浜中町農協の組合長さんに呼ばれて、丸谷さん、ちょっと紹介したいところがあると、その昆布を加工している会社に行きました。いろいろ商品にしているのですが、余っているものもあって何とかこれを使えないかということで昆布の商品を開発しています。その中の変わり種がこの「昆布大福」です。何となく大福を食べると肥満になるのではと、少し罪悪感がありますが、昆布を入れれば栄養もあるし、罪悪感も少し薄らぐのではないかとということで「昆布大福」を出しています。見つけたら買ってみてください。こんなような形で地域の原材料を利用しています。

② 地域産品を生かした特徴商品を可能とする「サプライチェーン」

地域の原材料をどのように利用するのかというと、最初に申し上げたサプライチェーンを活用しているわけです。地域の原材料を利用して自社で商品開発を行います。そこでスペックを作って、自社工場で製造して商品化にします。そのできた商品を物流網で店舗に配送して販売する。このような流れです。特に自分たちで製造できるということが大きいかと思いますが、地域のいろいろな原材料が生かせる。このように地域産品を生かした商品がセイコーマートの特徴であり、これを可能にするものがサプライチェーンです。

③ 厚真町のハスカップの活用

具体的な事例として有名なのが厚真町のハスカップの活用です。2016年からの取り組みで、いろいろなハスカップの商品を作りました。ハスカップアイスは、北海道だけではな

くて本州でも非常に人気が高く、累計110万個が売られています。

2018年に42名の方が亡くなる北海道胆振東部地震が発生しました。厚真町は、被害が一番大きくて山の表土が崩れ落ちてハスカップ畑は半分が被災しました。我々セコマは諦めずに残ったハスカップの実を買い続けましたが、さらに、2020年は新型コロナウイルス感染拡大でお土産品の需要が激減しハスカップの需要も減ってしまいました。

ハスカップは、冷凍保存で一度に全部を使わなくても徐々に使っていくことができます。そこで、セコマは2020年は通常の契約の2倍を購入することで助けたわけです。さらに3つ目の商品を開発・販売しながら、農家さんあるいは生産地を守っています。

皆さん「北のサングリアサワー」を飲んだことがありますか。果汁とワインの入ったサワーですが、私の出身地の池田町の十勝ワイン、厚真町のハスカップ、仁木町のぶどう、余市のいちご、これらをうまく混ぜてサングリアサワーにしておりますのでぜひ一度お試しください。

④ 地元が売れる！ 盛り上がる！

地域の原材料を使うと、地域が一番盛り上がります。増毛町は果樹の大産地で「佐藤錦」というサクランボは随分おいしくなりました。温暖化のせいでしょうか。今、増毛町では何とラ・フランス、洋なしが採れるのです。この洋なしを使って「洋なしパー」を作りました。原材料の産地店舗ということもあって、セイコーマートの増毛南暑寒町店では、他のお店の20倍売れています。先ほどの滝上町の「チョコミントアイスパー」も他のお店の10倍が売られています。滝上町は小さな町ですが、そこで札幌の店舗よりもずっと多い10倍も売るといふことで、地元が非常に盛り上がります。これが長く続くことが本来の姿かなと思います。

⑤ 1回だけの「コラボ商品」に終わらずに、継続して販売することで、地域の商品となり産業振興につながる

自分の町の産品は、ふるさと納税の返礼品として多くの町で使っています。羽幌町にアイスクリーム工場がありますが、豊富町の牛乳を原材料にしていますから、そこで作ったアイスクリームは豊富町のふるさと納税の返礼品になっています。先ほども申し上げたとおり、おまえのところに良いものがあるから1回だけ使ってやるというのではなくて、産地、地域、生産者と手を携えながらずっと継続して使い続けることによって、初めて地域の産業が守られて振興していくことになるのではないかと思います。

3. 高齢化社会と「削減価値」について

① 高齢化社会への対応 ～北海道は問題の先進地域～

最初にお話をした高齢化社会とはどういうことなのかに入っていきます。冒頭に申し上げたとおり、北海道の高齢化率は32.1%です。ただし、札幌市は65歳以上の人口は54万1,000人で27.8%と高齢化率としては非常に低いのですが、札幌市を除くと35%ぐらいに

なります。高齢化率は、札幌市を除くと非常に高いのが実情です。

② 高齢化とは、社会保障収入に依存する社会

高齢化とは一体どういうことなのかを小売の現場から分析してみました。1日は生活保護の支給日です。偶数月の15日は年金の支給日です。25日は給料日です。2007年の売り上げは、年金支給日が給料日を上回っています。また、2013年の売り上げは、生活保護の支給日が給料日を上回っています。その後、上下動はあるのですが、現状が一番売れる日が15日の年金支給日、2番目が1日の生活保護の支給日、3番目が給料日という順番です。つまり、高齢化とは社会保障収入に依存する社会だということと言えます。

高齢化の問題点はいろいろな見方はあるのですが、我々のPOSデータで見るとこのようにも言えるのです。1日の生活保護と高齢化に何の関係があるのか。年金の支給だけで生活し切れない人たちは、一部生活保護をもらっています。そういう人が結構多いので、高齢化と生活保護は密接に関係していると言えます。高齢化というのは社会保障収入に依存するのだということです。どういうことかということ、賃上げがない。昇給や昇進もない。物価スライドと言っても遅効性があります。今年は年金の支給額が0.4%落ちています。来年になると今年の物価変動を反映して何かしら上がると思いますが、それにしても遅効性がある。あるいは、十分に物価をキャッチアップする形にはならない。つまり、壮年期、若年期と比べて賃上げの余地がない。同じ金額で生活しなければならない人たちが4割もいるのだというのが高齢化社会だと思います。

③ 高齢者の売上げが高い商品

高齢者が好むものをPOSデータで見ると、60歳以上の人がよく買う商品は牛乳、乳使用のアイス、バナナです。60歳以上の人々の購買比率を見ますと、牛乳は43.3%、乳使用のアイスは38.4%、バナナが60.3%です。何となく分かるのですが、バナナは嚙下がしやすく柔らかい、食べやすくハンディーで、かつ栄養素があってすぐエネルギーになる、すごく優れた商品だと思います。60歳以上の方がバナナの60.3%を買っています。

ヨーグルトも60歳以上の人々の購買比率は43.1%です。全体的に見ると牛乳、乳使用のアイス、ヨーグルトが共通しているのは乳製品ということです。高齢者は乳製品を非常に買います。赤ちゃんがミルクを飲んで大きくなって行って、人は牛乳、乳製品を食べて死んでいくのかもしれないのですが、自分に足りなくなるものを乳製品の栄養素の中から取りたいというのが何となく自然の行動になって表れるのではないのでしょうか。このように年代別に追いかけると年齢が増えていく右側に傾斜しているのが良く分かります。それでは高齢化社会にはどう対応するのか。答えとしては高齢者が好むものを作って売れば良い。牛乳、アイスは自社工場で作っています。ヨーグルトは、牛乳工場の近くにヨーグルト工場を造って豊富産生乳100%を使った「とよとみ生乳100%ヨーグルト」を出しました。

④ 個人消費における60歳以上の割合は約半分

社会全体の景気動向を見る上で高齢者の消費はもう無視できないのです。全体の個人消費における60歳以上の割合は、約半分になってきています。

昨日、あるエコノミストと話をしましたが、彼らの頭の中では賃上げがあれば物価高に移行できると考えていて、物価高が賃上げを惹起するというようなことを言うのです。それは経済理論としては正しいのですが、賃上げのない高齢者層、60歳で一度定年をして65歳まで定年延長のときに給料が半分や6割に減ってしまったということがありますから、なかなか収入は増えない。携帯電話をたくさん使ってお金を払うわけでもないから、携帯料金が安くなってもあまり恩恵がない。子育て世代にはいろいろな財政出動があって補助が出ていますが、子育てが終わってしまった層にはそういう恩恵がない。恩恵がないどころか医療費負担や介護費負担が年々上がっていくなど、賃上げがないどころか、半ば税に近いものがどんどん賦課されていっているのが60歳以上です。ここの消費を無視して、賃上げをすれば日本の経済は浮揚するというのは、私は少し片手落ちの考えではないかと思えます。実際、コロナによって消費行動はさらに弱くなっています。外に出なくなると消費行動は弱くなって、コロナが収束に向かってもあまり変わらないのです。

⑤ セイコーマートの年代別売上げ

セイコーマートの売上げは、コロナ禍にあっても非常に伸びています。2020年から28カ月連続で前年比を上回る売上げです。誰が牽引しているかということ20代の売上げの伸びが一番大きいのです。コロナ前の2019年、つまりノーマル・イヤーと比べたときの伸び率は、30代、40代、50代、60代、70代と高齢化にいくに従って低い。もちろん100%を少し超えてはいますが、伸び率として活発な伸びを示しているのは20代、30代といったところで、高齢者の方になるとだんだん伸び率が低くなります。

⑥ P B商品とN B商品の数量前年比の推移

それから値上げがすごいですね。もし時間があれば値上げの話もしたいと思いますが、P B商品は比較的同じクオリティーで価格が低いと言われていています。ちょうど1年前の2021年10月頃から、いろいろなN B商品、いわゆるナショナルブランド商品の値上げが始まってきました。その頃を境に一般的な有名大手製造会社のN B商品の販売よりも、私どものような各リテーラーが出しているP B商品の販売量がどんどん増えています。つまり、1円でも2円でも安くということで生活防衛に入っているということです。P B商品とN B商品の数量前年比の推移はだんだん開いてきています。

⑦ 「付加」価値ではなく、「削減」価値へ

これからやっけて行かなければならないことは、付加価値という考え方ではなくて、むしろ削減価値という考え方です。マーケティング用語では、付加価値はアデッド・バリュー、削減価値はコスト・リデュースド・バリューと言います。長年、付加価値の高い商品を生む、それがマーケティングや製造プロダクトであると言われてきましたが、そうではなくて削減価値、いわゆるコストを削減して価値をきちんと残す、コスト・リデュースド・バリューというのが私の考えです。

⑧ 高齢化⇒低価格と高品質のニーズに対応する

これは単なる値下げ、ディスカウントではなくて、きちんと原価の中身を分析して原価

をもっと下げられないか、もしくは原材料の歩留りを上げることによって実質原価が下がらないか。お客さんに対する売価はできるだけ上げないで、あるいは上げたとしても圧縮しながら、高齢化社会に耐えられるような低価格なものを追求していく。しかし、採算性の利益は残さなければいけないので、その利益を圧縮するのではなくて、利益は今までのような残し方をして、価格をできるだけ上げないようなコスト・コントロールをしようと考えます。ただし、コスト・コントロールといっても、鉛筆を絞れ、紙をやめるとか、コピーを取るなどか、そんなことでは全然間に合わないので、仕組みで考えていこうというのが削減価値の生み出し方です。

4. 生産・製造における削減価値の創造

① 食品は加工度が低い

「たっぷりレタスのダブルサンド」といって、セイコーマートの店頭に並んでいるレタスを使ったサンドイッチがあります。「たっぷりレタス」のレタスというのは生のレタスを洗ってざくっと切って挟んでいるだけなので、これには付加価値を付けようがない。しかし、レタスの価格は市場動向に左右されてしまいます。昨日まで100円だったのが明日は300円になったりするわけです。我々はこのレタスを大量に買い込んで、毎日このサンドイッチを作って、232円で販売しています。

② セコマの農業生産法人 なぜ「営農」するのか？

では、レタスひと球が300円になったから明日からサンドイッチを600円すると言ったら誰も買ってくれないです。加工もせず、付加価値もろくに付けていないのに、原材料の原価が上がってしまうと、我々の利益もなくなってしまいます。それでは駄目だということで、農業生産法人をやっています。

長沼農場では、休耕田に客土をしてレタス、ホウレンソウ、ネギ、ミニトマトなどの葉物野菜をハウスで栽培しています。面積は120ヘクタールで1年間に使う約8,500トンの野菜のうち、4分の1を農業生産法人で作っています。それから、残り63.5%の野菜は、大手の農協や農家さんと直接契約をします。使う野菜の約90%は自社の農場生産か契約した調達です。市場価格が乱高下しても契約した調達だと一定の金額で買うことができます。もちろんその契約金額は、生産コストをカバーして農家さんの儲けがでるラインで契約しているわけです。「たっぷりレタスのダブルサンド」みたいに原材料価格が上下すると困る商品はこれでカバーされるわけです。

農業生産法人では、お米のように貯蔵性のあるもの、市場からの調達が簡単なもの、季節によって価格が乱高下しないものは作りません。やっぱり野菜です。それから小豆も作ります。3年ほど前に小豆の値段が1俵4万円まで上がったことがあります。普通は2万3千円程度なのに4万円になってしまいました。小豆を1俵作るのに、そんなにコストは変わらないはずですが、小豆相場が動くとなってしまう。セイコーマートでは、あんこを使う大福を200万個以上売っていますが、原料価格が倍になると、100円で売っている大福は200円で売ることになってしまいます。そうなるとお客さんに買って

もらえなくなるので、約50ヘクタールの農場で小豆を作っています。自分たちで使う小豆は、できるだけ自分たちの農場で作って相場の変動を受けないようにしているわけです。

食品加工業は、先ほどのレタスのサンドイッチみたいに加工度が低いです。車のように鉄鉱石からレクサスができるというのは非常に加工度が高い。ですから、鉄鉱石の相場が多少乱高下してもそんなに大きな影響を及ぼしませんが、食品加工は非常に原料に近いところで、ただ切ったり漬けたり塩を振ったりしたぐらいで出していますから、原材料原価の変動の影響度が非常に高いので、そこを安定化させないと一定の安い価格で売り続けることが難しいのです。ですので、農業生産法人による生産や出来るだけ多くの農協、農家さんとの栽培を結んで、季節の変動を抑えるということをやっています。

③ 原材料歩留まりの向上

このほかに、原材料歩留まりの向上というのがあります。これはキュウリの例ですが、私どものハウス農場で作っているキュウリです。真っすぐなキュウリは、お店で普通に袋詰めにして青果として売っています。規格外品の曲がったキュウリも味はそんなに変わりません。最初にお話しした北燦食品、それから北香という漬物工場が北見にあります。これらの製造工場で、とんとんとんと切ると、曲がっていても十分使える。総菜、パッケージ野菜、サラダやキュウリの漬物にしてどんどん使います。

④ バイプロダクトと関連商品

牛乳には、無調整牛乳、調整牛乳、低脂肪牛乳の3種類があります。無調整牛乳は、殺菌だけをして成分調整をしていない牛乳で、乳脂肪分は4.0%ぐらいあります。調整牛乳は、この乳脂肪分を2.5%、低脂肪牛乳は1.5%に絞ります。乳脂肪分を絞り出すと生クリームやバターが出来上がります。これらはバイプロダクトです。要するに低脂肪牛乳あるいは調整牛乳を作る過程の中で出来るもので、ある意味ただ、逆に言うと貴重な原材料として売れるわけです。バイプロダクトとして生産した生クリームは、もちろんセコマの工場でもたくさん使いますし、凍結して井村屋という三重県の手会社で年間約90トンから110トン出しています。アイスクリームを作るときもこの生クリームを入れます。このように製品として生クリームを売って利益にしていく。できてくるバターもクッキーの有名店などに卸して、バイプロダクトでも利益を上げています。様々な仕組みの中で利益をほかでつくり出すことによって、できるだけ牛乳そのものの値段を上げないようにする。これがいわゆる削減価値です。

⑤ 包材を作り低価格を実現～仕組みで安くする

100円ぐらいの総菜が並んでいます、すべて同じような簡単なパッケージです。総菜を入れる包材は、外から買うと煮卵を入れるだけの小さな包材でも約13円かかります。これは高過ぎます。100円で総菜を作ろうとしたら原価は約50円に抑えないといけないのです。50円の中で煮卵なら煮卵に十分お金をかけたいわけです。食べないで捨てるだけの包材に13円もかけると100円では出来上がらない。それで自分たちで包材を作ることとしました。蓋が要らないトップシールといって、ぺたっと熱で張りつけるような形にして汁漏

れないようにする。見栄えはあまりよくないかもしれないが実用的なのです。これによって13円だったものが2円50銭で出来上がるようになりました。このような仕組みでコストや原材料費を抑えていく。あまり値段を上げずに、しかし価値はしっかり残す、これが削減価値です。大きなロール原体を射出成形で形を取って包材を作ります。毎日約20万個の包材を作っています。

⑥ ゆで卵自動製造機（割卵室）

生卵を投入すると、ゆで上がって、皮をむいて、つるんとしたゆで卵が自動でできるという優れものです。1台5,000万円ぐらいしますが、人間でやっていたら大変なことです。皮までむいてくれる。ただし、機械で皮むきすると毎回5%ほどの崩れるものが出てきます。崩れてしまったらきれいな煮卵にできないので、普通は捨ててしまうのですが、そうではなくて、これをカットして卵サラダあるいはタルタルソースに混ぜ込む、それから「フレッシュエッグサンド」のような形にすれば、全部使い切ることができます。つまり、歩留り95%だったものが100%使えるようになる。そうすると5%分原価が下がるわけです。歩留りが上がることによって原価が下がる。そういうことを積み重ねていく。これが削減価値です。

⑦ 規格外品の有効活用～北海道メロン

北海道メロンの事例です。苫前町のメロンは、きれいなマスクが入っていて、デパートやスーパーで高い値段で売れるオレンジ色の赤肉メロンです。ところが、たまにこのマスクが切れたものがあります。中身はおいしくて捨てるにはもったいないのですが、ご承知のとおりメロンは足が早いので規格外として捨てられます。何とかならないだろうかということで、我々はこの捨てられている規格外のメロンを買い取って搾汁で凍結保管をして、翌年の夏場前にオレンジ色の果汁がたっぷり入ったメロンソフトとして商品化しました。

最初は規格外品のメロンは1トンぐらいしか集まらなかったのですが、この商品自体が年間260万個を売る大ヒット商品になりました。うちの規格外もぜひ使ってくれという話になり、畑の鉄コンテナの中に入れてくれれば、我々がトラックで引取りに行きますよという方法で、今は8農協と契約してピークで100トンのメロンが集まるようになりました。

農家さんに見れば、規格外品を活用して何かしらのお金が入ってくるようになります。さらに我々は、赤肉メロンを本当に買っていたら3,000円も4,000円もしてしまうところを、1,000円ぐらいの単価で非常に安く手に入る。そして良いものに商品化すると良い原材料が使えるという、そういう双方のメリットがあるのです。

⑧ 労働時間の平準化⇒安定雇用へ

このほかにこのようなメリットが出ました。アイスクリーム工場の隣にメロン果汁を搾汁する工場を造って搾汁事業を始めました。アイスだけを作っていたときは、夏場前が製造のピークとなり、人手が足りなくなるので臨時雇用を雇っていました。ところが、3ヶ月だけ働いて欲しいと募集しても集まりません。ましてや羽幌町でパートさんを集めようと思ってもなかなか難しい。

搾汁事業を始めるようになったら、先ほどの増毛町のラ・フランスもそうですが、果物は大体秋に採れますから、搾汁事業は秋から冬にかけてピークを迎えます。そうするとどうでしょうか。今までは夏場前に人を集めるのが大変だったのですが、これが平準化されたので通年雇用が可能になったのです。こういう思わぬメリットも出てきて、1年間働いてくださいという募集であればパートさんも従業員も集まります。

⑨ 当麻町ででんすけすいか規格外品の活用

ひと球1万円もするような当麻町のでんすけすいかにも規格外品が出ます。少し空洞があるのです。当麻町の農協には、ぽんぽんとたたいて中身を検品する機械があって、そこではじかれたものは規格外品になります。味はおいしいのでこれを使って「でんすけすいかアイスバー」を作りました。それほどたくさん規格外は出ないので、最初は1万8,000本の製造でしたが、今年は5倍の6万本、来年は12万本から15万本のアイスバーを製造する計画です。少し横道にそれますが、でんすけすいかの名前の由来は御存じでしょうか。2つあります。昔、お笑いにデン助という芸人がいたのですが、その頭に似ているのででんすけという説と、もう一つは、田を助ける。休耕田があって、その田んぼをうまく使っていく。そのようなことからでんすけすいかが生まれたらしくて、当麻町の人はこちらの説を説明してくれましたので、そういうことかもしれません。

⑩ 北栄ファーム 長沼農場

北栄ファームの長沼農場は、もともとは水田だったところに客土をして、大きなハウスを100棟ほど建てました。ここでは主にキュウリやトマトのハウス栽培を行っています。

⑪ 栗山町産 規格外いちごの活用

栗山町の事例です。甘さはそこそこありますが、色づきがまだできていなくて、少し青色あるいは白色の規格外いちごができてしまいます。この規格外品も捨てていましたが、2年がかりで農家さんと話し合っただけで我々が買い取って使うことにしました。いちごは置いておくと黒くなってすぐに駄目になってしまいます。農家さんは嫌がったのですがいろいろ説得して、各農家さんが上のへたを取って冷凍庫に保管し、それがまとまったところで我々がそのいちごを冷凍車で集荷する。

生のいちごの果汁を使うと物すごく高くなってしまいますが、栗山町産いちごを使ってお手頃な価格で質の高いものができます。これも非常に人気で、50万個売れています。このようなことをいろいろ苦労しながら行くと、生産者は規格外品が価値を生む、我々セコマは割安で質の高い原料が手に入る。最後、お客様は本来であれば300円するようなものが180円で買える、削減価値が生きてきて三方よしです。

⑫ 食品ロスを活用する

これらの取り組みはフードロスの削減にも役立っています。例えばサンドイッチを作ると耳を落とします。その耳は捨てるのではなくて、乾燥させてラスクにして販売します。端材も全部使って原材料の歩留りを上げて単に削減価値だけの問題ではなくて、食品ロス

を減らすことにもつながっています。

⑬ なぜワインが300円台から？

ワインの話をしてします。私どもは500円ぐらいのいわゆるワンコインワインを販売しています。「G7」などは皆さんも結構買ってくれていると思いますが、どうやって安くできるのかということです。セコマではワインに限らず、いろいろな商品を世界各国から輸入しています。その中にワインがあるのですが、商社を通さずに自分たちで直接輸入するのでまずそこで安くなります。宣伝も自分たちでしますから、そんなにお金がかかっていないのです。年間400万本のワインを売っています。北海道の家飲みワインのシェア30%をセコマ1社で賄っています。

なぜワインが300円台でできるのか。そもそもワインは高くし過ぎたのです。高く買い過ぎたし、高く売り過ぎた。ワインの好きな人がワイングラスをくるくると回しながら、うーんとか言いながら飲むようなものにしてしまった。ワインを買わない人の大きな理由は何かという、私はワインのことを知らないからということなのです。お酒を知らなくて飲みませんというお酒は、ワインぐらいしか私は知りません。私は焼酎のことは分からないので、焼酎は飲みませんという人はあまりいませんね。もっと身近に、焼酎と同じようにワインが飲める、ビールと同じようにワインを飲むというようなマーケットにしたいと思っています。500円であれば手が届く、ちょっと買ってみようかな。駄目だったら他に使えば良いと。皆さんは3,000円や5,000円のワインを買いますか。人に贈るのに買うことはあるかもしれないですが、自分で家飲みするために3,000円や5,000円のワインはなかなか買わないですよ。500円であればそれができる。

では、どうやって安くするのか。先ほど話したように直接輸入する、あるいはコンテナ単位で大きなロットにして輸入すると彼らは価格を下げます。さらに、瓶なのです。ワイナリーに行きますとどの瓶にしますかと言われます。捨てるだけ。中身よりも瓶が高いワインなんてばからしいです。だから私は安いので詰めてくれと言います。

セコマ瓶は底もフラットで軽いのです。輸入に耐えられれば良いということで、そのような瓶にするとだんだん値段が下がっていくのです。中身は同じで、おいしいものをできるだけ安く届けようと思ったらいろいろな方法があります。

フランスのシャトーみたいなのところに連れていかれると高いワインを買わされます。そうではなくて、直接ワイナリーや1時間で1万本ぐらい生産するようなボトリング工場に行って、いろいろと交渉すると1本1.25ユーロぐらいのワインがたくさん出てきます。すごく良いワインです。物流コストをかけて日本に運んできて300円ぐらいで入れられるので、500円で売っても十分もうかるのです。だったらもっと下げろよと言われそうなのですが、それは勘弁してください。自社で輸入して、このような倉庫も造っています。

⑭ 日本酒とワインの大きな違いは？

では、なぜ日本のワインは安くならないのかと言うと、日本酒とワインの違いは何でしょう。日本酒はお米、ワインはブドウです。そうなのですが、もう一つ大きな違いはワ

インには水が一滴も入っていないのです。日本酒は、良い水のところでなければおいしい日本酒はできない。もちろん酒米も重要ですが日本酒には水が加わっている。ワインは一滴も水が入っていない。つまりブドウを搾ったジュースなのです。タンクに入っているブドウのことを英語でジュースといいます。ブドウ1kgからワイン750mlが1本できますから、ブドウ1キロの値段がワインの値段を決めるということなのです。

⑮ 「ワイン造り」は「ブドウ造り」

フランスに行きますと、1キロの値段が25円/kgです。大体この10倍が小売価格になります。仮に25円の10倍を2.5ユーロと分かりやすく計算しますと、フランスのカルフルなどのスーパーでは2.5から3ユーロぐらいで普通に売っています。私は来月チリに行きますが、チリでは1キロ15円/kgです。そうすると、1ドル50セントぐらいの良い白ワインがたくさん並んでいます。しっかりとおいしく飲める。日本は1キロ250円/kgなのです。プラス50円/kgの奨励金を払っていますから300円/kgです。300円/kgの10倍は3,000円/kgで大体そうになっていませんか。高いですね。

やはり生産量が違うのです。これは、13年前に私がチリに行ったときの「G7」の畑です。1,800ヘクタールあります。北海道のワイン用のブドウ畑は、500～600ヘクタールぐらいしかないのです。ここは1社で1,800ヘクタールです。アンデス山脈の向こうも、見渡す限りブドウ畑です。このようなところでブドウが大量に生産されて、機械でピッキングをすると当然1キロ単価が安くなります。ワイン造りは、ブドウ畑を増やしていかないと、手に入れることができないような値段になってしまうということです。

IV. 今後の展開

① 道外の外販取引先は約300カ所までに拡大

物流の問題というのはこれから益々大きくなります。皆さんもそれは御存じのことだと思います。我々は外にどんどん売っています。豊富町の牛乳や羽幌町のアイスクリームなどの取引先は、道外に約300カ所あって沖縄まで行っています。豊富牛乳の販売はセイコーマートで2,000万本/年、それ以外のところで2,500万本/年と外販の方が多くなりました。

② 品質・トレーサビリティ

なぜ人気があるのかというと、この大規模草地がそうなのです。牛1頭に1ヘクタールの面積で非常にゆったりとしたストレスの少ないグリーン・フィードで育てられています。さらに日本海側から吹き寄せる海風は様々なミネラルを草に含ませて非常に乳質の良いものができるということです。豊富町の全体の年間生産量は6万4,000トンで、このうち、セコマの牛乳公社では5万2,000トンの約8割の牛乳を作っています。牛乳はアイス、キャンディー、ケーキなどいろいろな形で生かすことができます。バターとしても使えていろいろな広がりのある非常に良い商品です。

③ 北海道は本源的に物流コストが高い、これをいかに低コスト・安定化させるか、「移出」「移入」共に

北海道の外に出すときは、豊富町の北の果てから苫小牧港まで持ってきて、フェリーやRORO船で大洗港やひたちなか港へ運びます。小樽港からは裏日本を回って舞鶴港や敦賀港に運びます。製造日から大体3日目でスーパーの棚に並びます。そうすると賞味期限14日のものが11日になりますので、いかに物流を速くするかというのが1つの商品価値になっていきます。北海道は本源的に物流コストが高いので、これをいかに低コスト化、安定化させるかが課題です。本州の人は北海道の商品を欲しがるといっても、なかなか価格競争力が出せないということが課題です。これを解決していくことが大事だと思います。

④ ブランド化による販路の拡大～OEMの受託

セコマはそれを解決しながらさらに進歩させて、他のチェーンのOEM商品を受託しています。ウエルシアなど大手のスーパーの牛乳は豊富牛乳を使っています。

⑤ 地域の良品を、コーポレートブランド価値を乗せ、北海道から海外へ

地域の良い商品にコーポレートブランド価値を乗せて、海外も含めて外へ販路を拡大していこうと思っています。香港のスーパーYATAでは「セイコーマート専区 北海道便利店」と書いてあります。便利店というのはコンビニエンスのことです。「セイコーマート自営ブランド」、PB（プライベートブランド）のことを言っていますが、このように大きな棚を自分たちで作って、セイコーマートの商品をいっぱい並べている。この3年間ぐらい続けています。

地域の産品をできるだけ生かしながらつながっていく、続いていくような経営を今後とも続けていきたい。そのためには地域の方々とコラボして、愛される固定客を多く集客する。そういうしっかりとした基盤のある企業づくりをしていきたいと思っています。

以上でございます。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

講演会を終えて

当協会では公益事業の一環として、土地改良研修会を年数回開催しております。

今回は、「地域と共に歩むセコマの経営」と題して、株式会社セコマ 代表取締役会長丸谷 智保 様からご講演を頂きました。

今後も、こうした形での情報提供を行ってまいりたいと考えておりますので、ご支援とご協力をお願いいたします。

講 師： 丸谷 智保 氏の略歴

1954 年 生 北海道池田町
1979 年 慶應義塾大学 法学部 卒業
1979 年 株式会社北海道拓殖銀行 入行
1997 年 同 営業企画部 次長
1998 年 シティバンク、エヌ・エイ 入行
2005 年 同 顧客・人材開発本部 本部長
2007 年 株式会社セイコーマート（現 株式会社セコマ）入社
同 専務取締役
2008 年 同 取締役副社長
2009 年 同 代表取締役社長
2020 年 同 代表取締役会長 現在に至る

NACS(National Association of Convenience Store)International Board of Directors 就任
北海道経済同友会 代表幹事
北海道経済連合会 常任理事
北海道 EU 協会 会長

令和4年度 第1回土地改良研修会 講演録

発行 一般社団法人 北海道土地改良設計技術協会

〒060-0807 札幌市北区北7条西6丁目2-5 NDビル

TEL 011-726-6038 FAX 011-717-6111

URL: <http://www.aeca.or.jp/>

写真：第33回北の農村フォトコンテスト 「海辺の牧草ロール」(撮影場所：豊富町)