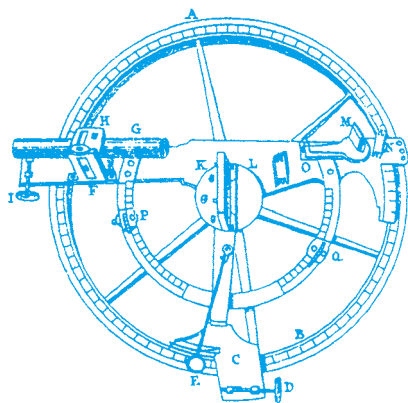


秋山財団ブックレットNo.30

「地域に貢献する経営～地域産業エコシステム」

株式会社セコマ

代表取締役会長 丸 谷 智 保



*Akiyama Foundation Booklet*



秋山財団ブックレットNo.30

# 「地域に貢献する経営～地域産業エコシステム」

株式会社セコマ

代表取締役会長 **丸 谷 智 保**



# 目 次

地域に密着したサプライチェーンの構築 .....	3
事業の本質とは? .....	7
高齢化社会と「削減価値」 .....	17
物流2024年問題と地域物流の難しさ .....	31
質疑応答 .....	38
講師経歴 .....	48
賛助会員のご案内 .....	49
ご寄附をお寄せくださる方に .....	52

## ●司会（(公財)秋山記念生命科学振興財団 評議員 秋山 晃氏）

株式会社セコマ代表取締役会長でいらっしゃいます丸谷智保様による特別講演会を始めます。演題は「地域に貢献する経営～地域産業エコシステム」です。お手元の封筒に資料がございますのでご覧ください。座長は当財団理事長 秋山孝二でございます。それでは丸谷様、秋山理事長、よろしく願いいたします。

## ●座長 秋山孝二 理事長

特別講演会セコマ丸谷会長のご講演の前に、皆様のお手元がございます資料をご覧くださいと思います。一番後ろに丸谷さんのご略歴がございます。重複は避けたいと思いますが、私自身、丸谷さんを大変昔から存じ上げておりまして、北海道拓殖銀行に入行したときに、私が、札幌駅の北口にあった以前の会社で経理部長、丸谷さんが光星支店の担当者で、そのときにお会いしたのが最初だったと思います。当時の印象が未だに忘れられません。その後、シティバンクの本部長をやられていたときも、金井先生を含めての懇談会が何回かあったかと思えます。そしてセコマの社長を経て、現在、代表取締役会長でご活躍されております。

先ほど冒頭のご挨拶でもお話させていただきましたが、一つの会社の代表権を持った経営者というのとどまらず、北海道経済同友会、私も幹事をやっておりますが、その代表理事としても大活躍でございまして、特に防災、物流、そういった幅広いテーマで提言をされている丸谷さんでござ

います。

私自身が一番尊敬するところは、どんな団体、どんな会社に属していても、変わらぬその人格であるということ。丸谷さんが拓銀のニューヨーク支店にいらっしゃった時に、当時の後藤支店長に、今はもうないのですが、ワールドトレードセンターで食事をご馳走になったという、そういう一つの具体的なことも未だに忘れられません。

そんなことも含めて、今日やっと秋山財団の特別講演にお招きすることができたことを私自身大変嬉しく思っております。丸谷さん大変お忙しい中、こういったお時間を作っていただき心から感謝申し上げます。それではよろしく願いいたします。

## ●丸谷 智保 氏

ご紹介いただきましたセコマの丸谷でございます。秋山理事長、ご紹介をいろいろありがとうございました。理事長とはもう本当に、私が26、7歳ぐらいからのお付き合いなので40年以上ご親交いただいております。一つ付け加えておくと、ニューヨーク支店に勤務した時には、確かホストファミリーの方をご紹介いただいて、一緒に何かミュージカルを見に行ったことがありました。そういう長いお付き合いをさせていただいております。今日はこのような場所でお話をさせていただいて本当にありがとうございます。

今日は「地域に貢献する経営～地域産業エコシステム」という題で行うのですが、私どもの会社が地域内で回っていくような、そういう循環的な



システムを使っていて、これは地域とすごく密接に、それから協働して行っております。さらにその中でエコなやり方をして、それをサプライチェーンマネージというこのシステムの中で上手く行っていると。こういったところのビジネスモデルをご紹介していきたいと思います。それでは早速スライドの方をご覧くださいと思います。

## 1) 地域に密着したサプライチェーンの構築

まずサプライチェーンのマネジメントということですが、そもそもコンビニエンスというふうに認識されていると思うのですが、実際にやっているグループ業務というのは、これだけたくさんありまして、農業生産法人から始まって食品製造業とか、先ほどお話があった物流、そして最終的



には小売業であるコンビニエンスを運営しているわけですが、この全体を、食品を中心としたサプライチェーン経営を行っているのが、私どものセイコーマートということになります。



農業生産法人は、北海道が主ですが、全国に120ヘクタール持っていて、私どもが使っている野菜の総量8,500トンのうちの4分の1をここで生産をしております。

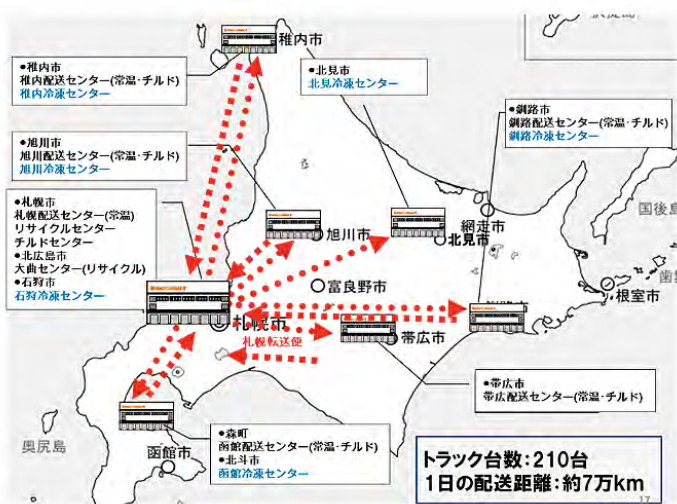
次の流れが食品の製造業ですが、北海道内に21の工場を持っています、この11の市町に展開をしているわけです。いくつか事例をご紹介しますと、札幌市内に大きな惣菜の工場があります。北燻食品という名前ですが、ここで皆さんご存知の100円ちょっとする惣菜、個食の惣菜とかサンドイッチとかを作っています。それから豊富町という北の方、ここですね、稚内のすぐ南ですが、ここで牛乳を作っています。それから羽幌町には、牛乳を使ったソフトクリームやアイスクリームを使って作っている工場が



あります。それから東の方へ行きますと根室とか標津という町に水産加工工場があります。ここで作っているのは鮭のフレークですが、これはホットシェフの大きなおにぎりのシャケフレークをここで作っています。それから、あと、お水、ミネラルウォーター、これは京極町の吹き出し公園のすぐそばに工場がありまして、ここでペットボトルのお水とか、それから水、それからコーヒーなんかを作っています。それから、あと、ボトリングの工場があったり、豆腐の工場があったり、タレの工場があったり。ほぼほぼ私どもがコンビニエンスとして売っているものをこういった工場群で作って、お店に供給していくと、そのようなビジネスモデルであります。

さらに大事な物流ロジスティクス事業をやっています、自前で運んでいます。流れとしましては、札幌の大谷地というところに大きな物流センターがございまして、その他に各地域にこのように配送センター、物流センターを持っています。ここから、例えば帯広なら帯広の配送センターか

ら帯広市内とか、あるいは郡部のお店への配送、これを店舗配送といいますが、こういうルート配送を行っています。北海道は非常に広い、全国の4分の1の面積を占めるのですが、それ故に、毎日私どものトラックが210台走っていて、累計の走行距離は約7万キロになります。ですから地球をやや2周ぐらいするような距離を毎日毎日トラックが走っているわけです。



そして、そのサプライチェーンのちょうど川下に当たるのがこのリテール事業、いわゆるコンビニエンス事業であり、グループ全体一関東にも100店弱店舗がありますが、1,240店、グループ全体の売り上げ規模は2,000億円を超える売り上げになっています。

北海道が非常に珍しいのは、コンビニエンスはセブンイレブンとかローソンとか大手が大体全国席卷しているのですが、北海道だけは私どもセコマが一番店舗数が多いと。それから物流も全道を網羅しておりますので、

ほぼほぼ全道の全ての地域をカバーしている。離島のこの二つ、利尻・礼文とか奥尻にもお店がありますので、人口のカバー率で言うと99.8%をカバーしているというわけです。あと特徴としては、日本生産性本部が毎年行っている顧客満足度調査の中のコンビニエンスストア部門で過去13回のうちの12回、満足度の一位をいただいております。



## 2) 事業の本質とは？

本題に入る前に、私ども事業の本質というのは何だろう、ということもいつも考えていますが、私が考える本質というのは、先ほど2,000億円売り上げがありますよと言いましたけれど、実はこの2,000億円というのはあまり本質ではなくて、ここですね、222円。ここに本質があるのだらうと思っています。どういうことかということ、2,000億円の売り上げは9億

円の品物を売ることによって成り立っています。ですから2,000億円÷9億円ということになりますと1個222円。そうか、自分の事業というのは、1個200円の商品を皆さんに買っていただいているのが、うちの商売なんだというのがここでよくわかります。それから、来店客数が、道民が今514万人ぐらいですかね。実は年間で2億3,000万人ぐらいお客様が来るのですが、514万人を割ってみると大体50回ぐらい来ているんですね。道民1人、いや「私はそんなに行っとらんぞ」という人もいらっしゃると思いますが、平均して割ってみると大体50回、つまり週に1回ですね。皆さん方一人一人が週に1回は必ずセイコーマートに来ているという、そんな勘定になります。つまり毎日来るような方、毎週来るような方、固定のお客さんに支えられているというのが本質の中でやっぱり見えてきます。200円の商品を売っているんだ。それから毎日来るようなお客様が我々を基本的に支えるお客さんだ。この二つが大きな事業の本質ということになってきます。

一番多く来ているお客さんは年間で970回も来てくれていまして、これは本当に朝昼晩3回、月曜から日曜日まで全部ですね。こういう方に基本的に支えられているんだってことですね。もしこのお客さんを失ってしまうと970人いっぺんになくなってしまうと同じことなわけです。こういうのが、枝葉をそぎ落として本質に迫ってみると「200円なんだな。皆さんが使ってくれているんだな。来ている人は1日に3回も来てくれているんだな」と。すごい地域に密着している。このお客様も同じお店を使うわけですね。ほぼほぼ同じお店を使っている。そういうお客さんに支えられているんだというのが本質の中からわかります。

もう一つの事業の本質がこれですが、北海道にはいろいろな優れた原材料産品があり、それを私どもは非常にふんだんに利用しております。今71の市町村の商品、原材料で161種類の商品を生み出しておりますが、地域とこうやって原材料で結びついています。

## 利用している道産原料 71市町村 161種類

### 共創価値を生み出す地域との連携



25

例えば浜中町、先ほど浜中町の竹中さんと話して、浜中町は牛乳も美味しいけれど、実は海の幸も良くて昆布がすごく取れるんですね。昆布が取れるのでその昆布を利用して、こういう昆布の商品を作ったり、昆布大福とかそういう面白いものをつくったり、いろいろなことをしています。だから商品とか原材料でも地域とすごく結びついているな。これらが我々の事業の本質的な部分だな、というふうに考える。つまり固定客に支えられており、地域の産品を数多く作っていると。したがって、我々の事業の存続、サステナビリティは地域のお客様と密接に関係している「地域密着型」であるということが非常にわかってきます。

これが本質だということを踏まえながら、地域と共存していくとか、地域とともに発展していくということは、どれだけ大変なのかということ、一つ事例を挙げてお話をします。

無店舗になってしまった地域に、実はいくつか出店を依頼されて出していますが、初山別という村があります。初山別村の村長、今でもやっているのですが、宮本村長が、村にあるお店の萬屋さんがなくなってしまうので、「セイコーマートさん出てくれませんか」と何度も陳情に来ていただきました。私も地域のために何とか出店できないかなと考えました。ただ初山別村って一体どこなんだろうと、よくわからなかった。何となくこの辺かなと思っただけなのですが、実はここですね。留萌とか小平とか遠別とか、オロロンライン上にある村でして、人口はこのとき1,200人です。今1,000人ぐらいしかいないのですが、1,200人で、もう一つ見ていただきたいのが、65歳以上、いわゆる高齢者と言われている層、これが35.9%、約4割いらっしゃるといことです。65歳以上が4割いたら「何が悪いんだ」というのは、やっぱり食べる量が減るわけです。だから壮年期にお茶碗2膳食べていた人は、今となってはちっちゃいお茶碗に一杯とか、その壮年期の半分ぐらいしか食べないんですね。だからヘッドカウントは一緒でも、胃袋のカウントは半分になってしまう。もしかしたら3分の1になっちゃうと。だからマーケットとしては1,200人と言っても、もしかしたら600人ぐらいのマーケットかもしれない、そういう場所で、通常のマーケティングの中では絶対出店の場所には選ばないところです。しかも、村の北、それから南、南が羽幌、北が遠別ですね。ここら辺に二つ三つあるんです、お店が。だからわざわざここに店舗を出す必要は全くない



のですが、ただこの村に1店舗もリアル店舗がなくなってしまうという  
ことで、何とか協力したい。とは言えやはり出店するとこれだけのいろ  
んなコストがかかる。これらをどうやって、小さな売り上げしか見込めな  
いところで解決していこうかと考えました。

まず物流コスト、これを私はこう考えたんですね。この旭川から行く物  
流ラインでお店をずっと走っていきまして、ここまで行って、また旭川に  
戻ってくるのですが、ちょうどこのオロロンラインを走るルート上に初山  
別村があるので、物流コストといっても走っていますから、新たに何かか  
かることはないだろうと、まず考えて「物流コスト0」と。だからこれ  
はいいな。



それから地代家賃ですが、ここに店舗ができたんですね。後から店舗で  
聞いたのですが、ここが村役場で、この辺が村有地ですね。この村有地  
の300坪を村から安く借りました。



あと残るは人件費・光熱費そして減価償却費と、とりわけこのお店、小さな店ですが1店舗1億円ぐらいかかります。いろんな設備もあります。減価償却を賄うのに、いくらぐらいの売り上げが取ればいいのか。この地域で、1,200人で高齢化率が4割近いとせいぜい1日25万円ぐらいかなとなります。だから札幌市内の中心のお店の4分の1、3分の1というような規模で、それで店舗が維持できるだろうか、何とか25万円ぐらい稼いでくれば、先ほど言ったように他のコストがあまりかかっておりませんので「いけるかな」と考えました。

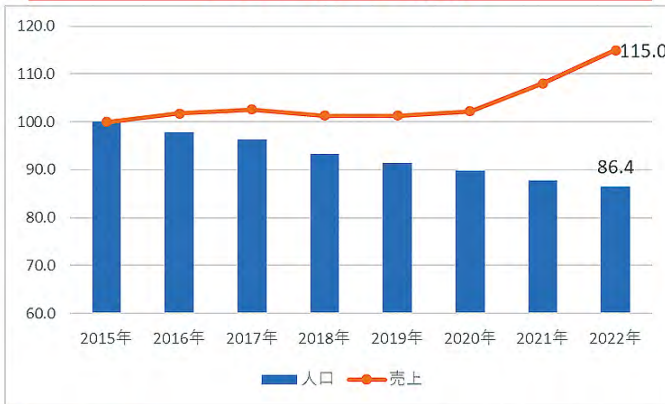
もう一つ考えたことが、こんなふうにサプライチェーンでちょっと考えてみたんですね。それは、私どもは製造もやっていますし、物流も自分たちでやっているのです、万が一、店舗の利益が赤字だったと仮にしても、製造現場で作ったものの半分がお店で売っていますから、製造現場で作ったものが、まず卸のセンターに行けば、製造上での利益が確定しますね。それから物流すれば何がしかの利益が取れますから、店舗だけで利益が上がらなくても、このグループのサプライチェーン全体の構造の中で、儲からなくてもいい、とにかくトントンであれば良いのではないかな。仮にここが25万円の売り上げが取れなかったとしても、こういうセイコーマートのサプライチェーン全体でカバーできないかなと。そういう形で考えて出店に踏み切ったわけです。

2014年の12月、ほぼ2015年ですけど、このような店ができました。今、立派に黒字になっておりまして、私は別にここで儲けようとは思っていませんでした。ただし赤字はダメだと思っていたので、トントンでこのお店がいてくれればすごく良かったし、実際に初山別の方々には非常に喜

ばれた。一番何が喜ばれたかという「アイスクリームが買えるようになった」と言うのです。開店のときに私も行って、たくさんの人が来て、おばあちゃんと話をしたのですが「おばちゃん、何が良かったの？」と聞いたら「今までは週1回、若い人に車に乗せてもらって羽幌のスーパーまで行ってたのさ」というのです。だけど「あんまり悪いからね。アイスクリーム食べたかったけれど、帰ってきたら溶けているから買えなかったんだわ」と。「ここへ来たらいしてよかった」と言って、アイスクリームを買っていました。実際、この店の売上比率の中でアイスクリームは非常に高いのです。あとで言いますが、年寄りにはアイスクリーム好きです。あんまり年寄りではないかもしれないけれど、何となく秋山さんもわかると思いますが、アイスクリームをよく食べます。比率が非常に高いんですね。「今だったら歩いて買いに来られるからすごくいいんだわ」という話だったのです。それは冗談としても、本当にこういうところに店を出してよかったなと思いました。

こんなデータが、実は、後で出てきますが、先ほど人口が1,200人から今1,000人ぐらいになったと言いましたが、2015年の当時の人口を100とすると、今の人口は86.4%です。でも、初山別の店の売上は当時を100とすると今115なのです。これはなぜだろうか？多分お店がすごくなじんできたし、国道があるから通りを通る人も寄ってくるようになったこともあると思いますが、必ずしも人口が減っているとか、人口が小さいから店が成立しないかという、決してそうではないということがグラフからもわかると思います。ただ先ほどから言っているように、赤字覚悟で地域貢献と

## 人口と売上の推移



**Secoma**  
ここに集まれない場所も、お店ごころに

※2015年を100とし指数化

というのは、一見かっこいい言葉のように見えますが、私は、それは偽善だと思います。というのは、赤字というのは、例えば、私が代表取締役でいる間は「この店は潰さん」ということはできるかもしれない。でも私が死んだ後「こんな赤字の店残しやがって…」みたいなことで、すぐ次の企画の人間はこれを潰すのです。もし赤字ではなくて何とかトントンでもいいから店が成り立っていれば、続くことができるわけです。長続きもしないような店を地域貢献してやるぞというような、上から目線で店を出すのは、僕はよくないと思う。やはり地域とともに細々とでも生き残れるような仕組みを作った上で、出店をするべきだと。実は、出店したときにパートさんが集まらなかったのですが、村長が走り回って村中のお母さんに声をかけてくれて、やっと10人ぐらいパートさんが集まって、開店にこぎつけたのですが、そういう地域の方や自治体との協力連携なくして、こういったものが出来上がらないと思うので、そんな要請と連携でできた店という

のは、実はもうたくさんあるわけです。決してこれらの店が儲かっているわけではないけれど、赤字にはなっていません。

地域振興とよく言いますが、まず、これらの地域にもいろいろな観光施設や、あるいは小さいながらも地域の特色のある原材料や食品とかがあります。こういう、今現在あるものをまず残していく。そのためにも、私はその店舗というのはかなりライフラインとして重要ななと思っています。こういうことをやって、僕も宮本村長もすごく喜んで良いことしたなと思っていましたが、そうすると、ちゃんと天はギフトをくれるのですね。初山別からもいろいろな原材料をいただきました。良いものはハスカップ等で今も使っています。

もう一つ上渚滑っていうところにお店を出しました。これは初山別よりももっと人口が少なく900人ぐらいの集落です。ただ林業が盛んなところなので、紋別市としても、この地域は何とか残していきたい。やっぱりここも店がなくなってしまって、いわゆる農協がやっている A コープを閉めてしまったのです。店が1件もないというところで、私どもの店を出しました。これはまた話は長くなってしまうので割愛しますが、ここに出して、それがとても反響があってよかった。

そしたら隣町の滝上町、芝桜で有名なところの…、隣町といっても20キロ以上離れているのですが、そこで、非常に珍しい和ハッカを作っている農家さんたちが、上渚滑にセイコーマートが無店舗地域解消のためにも店を出してくれたということにすごく感動してくれて、この我々の貴重な和ハッカを分けてあげましょうということで、従来から私、欲しいなと思っていた原材料ですが、分けてくれたのです。農家さんたちはほとんど、

漢方のメーカーにハッカを卸しているのですが、その中から我々に少しだけ分けしてくれたので、最初に、このチョコミントアイスバーを作りました。これは少しの量でも、ミントですから、とてもフレーバーが良いと。皆さんペパーミントとか、スペアミントって聞いたことがあると思いますが、和ミントです。これは、日本古来のミントの品種であり、とてもすっきりとして、かつノーズが長い。ミントの味がスーッと奥まで来て、かつ刺激臭がそんなにないという、とても優れたミントですので、これをいただいてチョコミントアイスバーを作りました。



その後、さっきの写真で農家さんが持っていますが、モヒートを作り、ミントハイボールを作ったのです。これらが50万本60万本、それから30万本、変えても40万本ぐらいがトータルで売られていますけども、こういうまとまった商品が産業になっているわけですね。今年もこのミントのクラフトジンを作ったり、様々な商品化をいたしまして、この滝上町にある

非常に珍しい和ハッカを使って我々も良い商品が出せる。その他にもこれだけいろいろな町や村の産品を利用させてもらっています。

また、これらはそれぞれの町や村のふるさと納税の返礼品としても使われていくと。何となく循環しているわけですね。原材料とか、その産業として循環していると。これはよく大手の流通業がどここの鮭を使ったお弁当を全国に、とありますが、あれは1回だけで終わるんですよ、大体。それは大変迷惑な話です。一度だけドサッと買って、あと翌年から原材料もいない、なんてなると一番困るんです。我々は少しずつでもいいから、ずっと継続して販売する。良いものをいただいて良い商品になる。それを育てていく。売るとか売らないとかではなくて、そこを少しずつ育てていって長く使っていく。地域の産品とコラボして行きたいなと思っています。そうすれば、少ないながらも地域の産業の振興に繋がっていくのではないかな。このように考えていまして、こうした取り組みが可能になるのはサプライチェーンというものを経営しているからだと考えています。その地域の原材料が、地域の中で製品になって地域で売れていく。外でも売られるけれども、こういったものが地域産業のエコシステム。では何がエコなのかということは後でお話します。

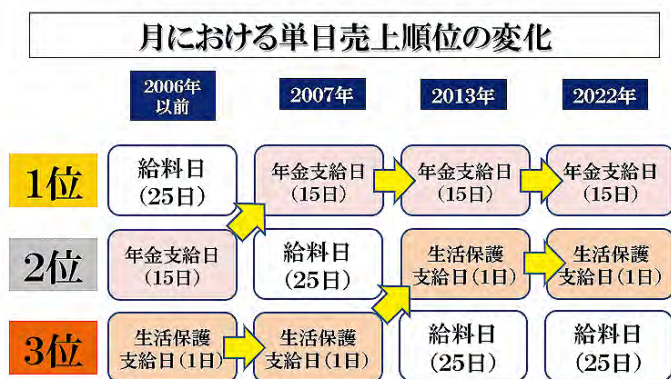
### 3) 高齢化社会と「削減価値」

エコの問題の前に、高齢化についてちょっとお話をします。

日経新聞のコラムで「あすへの話題」というのをずっと書いています。毎週月曜日夕刊一面のコラム欄に、私、毎週毎週書いているのですが、北

北海道は日経新聞の夕刊がないので、北海道だけは火曜日の朝刊にそれが出ているので興味のある方はちょっと読んでみてほしいのですが、その中で「高齢化社会と削減価値」という題でコラムを書きました。どういうことかということ、高齢化の先進地域であることは、もう皆さんご承知の通り北海道の問題の一つだと思います。

我々の POS データで、購買履歴から追いかけてみますと、高齢化というのはこういうことなんだと。ここに書いてありますように「社会保障収入に依存する社会」、消費現場から見ると高齢化というのはこういうことだと。例えば医療の現場から見れば高齢化というのは、いろんな問題、認知症の問題であったり、あるいは介護の問題であったり、そういうことがあるんですよ。消費の現場から見ると、社会保障収入に依存する社会と言えます。どういうことかということ、我々の POS データの中で2006年以前は、その月の一番高い売り上げを表すのは25日でした。これ給料日だから



**高齢化とは、  
社会保障収入に依存する社会**

53

らですね。やっぱり皆さん、給料日にタバコを買ったり、お酒を買い込んだりいろいろするわけです。だから一番売り上げが高かったのが25日。これは当たり前だと思うんですね。

2番目は年金支給日です。これは全部偶数月で比んでいます。だから15日の年金支給日が第2位、それから第3位は1日です。1日というのは生活保護の支給日です。だから公的年金が足りなくて生活保護を一部受け取る方もいらっしゃるので、そこで生活保護が出たときにまとめて買い物をする。こういう25、15、1日という順番だった。ところが2007年になりますと1位が年金支給日なんです。2位は給料日。生活保護支給日の1日が最後だった。でも今はどうかというと、年金支給、生活保護の日、そして給料日と、こういう順番になって、この編成を見ますと、高齢化というのが実によくわかる。我々の購買データの中に高齢化社会が非常に浮き彫りになって出てきている、ということです。

そういう社会の変化の中でどう考えなければいけないかと。これは例えば、今、賃金を上げましょう、ベースアップしましょう、最低賃金を上げましょうとか、昇給や昇進もどんどんしましょうということになっていますが、そういうベースアップのあるような若い世代は非常に伸び率が高いのです。このグラフは何を示しているかということ、2019年と2022年を比べて、誰が、どの世代が一番売り上げを伸ばしてくれたか。実は2019年、コロナ禍が始まる前と比べて大体15%ぐらい売り上げが伸びているのですが、どの年代の人がその売り上げを伸ばしてくれたかということ、20代以下、つまり29歳以下の方が一番高い伸びを示している。ここが牽引してくれたわけですね、売り上げの伸びを。30、40、50、60、70と。70歳の



## 年代別 会員売上 2019年対比



方は健闘はしているけれども、2019年と同じ位置に留まっているんです。こうを見ても、やはり購買力が、こちら側はベースアップもあり、強くなっているかもしれないけれど、結構な人数を占める公的年金を受け取っている世代は、極めて自己防衛に入っていると言えます。

そうなるとう価値マーケティングというのは、もう成立しなくなる。限定的になるのではないかなと思います。何かというと、マーケティングの基本は付加価値をつけて、より良いものをお客さんが喜んで、高い値段を出して買ってくれるというのが、付加価値マーケティングなのです。でも付加価値の付加って誰が払っているかということ、お客さんが払ったんですね。結局は、このアデットバリューってかっこいいこと言っても、誰がそのアデットのバリューを払っているのかということ、お客様が払っている。ところが高齢化社会になって、だんだんだんだん自分が支出できるお金が限られてくると、そんなことを言ったって買えないじゃないかという時代

になっているのです。でも企業ですから、当然バリューは残さなければいけない。じゃあどうやってやるかということ、価格をあまり変えずに利益を残すためには、いわゆる原価を下げなければいけないのです。生産原価とか、流通原価とか、そういう原価を下げる努力をする。つまり、原価を下げる、リデュースする、削減する。その努力の上にバリューはちゃんと残すと。というのが「削減価値」、これは私が作った造語ですけど、こういうのが高齢化社会の中では重要ではないかなと思います。これは単に、利益水準を下げる、ディスカウントする、そういうやり方ではなくて、サプライチェーンの中で様々な仕組みの中で原価を下げていく、しかしながら価値はちゃんと残す、というような企業活動のことを言っています。

どういうことをやっているのかと言いますと、例えば、茹で卵製造機です。生卵をここに入れると、皮をむいてツルンとしたゆで卵が出てくるという優れたものです。5,000万円もする機械ですが、私ども毎年900万個の茹で卵を使います。優れた機械ですが、やっぱり皮むき途中で茹で卵が崩れちゃったりするわけです。茹で卵の崩れちゃったものは、普通は使えないのです。茹で卵屋さんだったらツルンとしたものをおろさなければいけないので、我々がゆで卵だけを作っていたら大体5%ぐらい崩れたものが出てしまうので、それは売り物にならないから、歩留まりは95%ということになります。100個の卵を投入して95個の茹で卵ができる。5個は無駄になるということです。ところが、我々サプライチェーンですから、茹で卵を作るだけではなくて、卵サンドも作っているんです。崩れたのは卵サンドにするし、切ってタルタルソースを作ったりもします。ツルンとしたのはこうやって煮卵として、これ年間で150万パックも売るんですよ。



それ以外は卵サンドとか卵サラダとか、これだったら崩れたものでも無駄にしない。この茹で卵製造機で作ったらほぼ100%使い切る。つまり95の歩留まりが100になるんですね。そうするとどうでしょうか、1個の原価は安くなるわけです。95しかできなかつたら、原価というのは、0.95で割らなければいけないので上がってしまう、そういう意味では原価を非常に下げられると。

これは何かというと生クリームですね。牛乳を作るときに低脂肪牛乳も作ります。それから成分調整牛乳も作ります。これは2.5%までが成分調整牛乳です。何も調整してないもの、殺菌だけしたものは4.0%ぐらいあります、乳脂肪分が。そこから乳脂肪分を絞り出して2.5%にして調整牛乳にする。さらに1.5%まで絞って低脂肪牛乳。今無調整と調整と低脂肪と3種類の牛乳がセイコーマートの店舗に並んでいます。それぞれ色分けをしており、無調整が緑、それから豊富しぼりというのが調整乳、そし

て低脂肪が青。こういう3種類が並んでいますけれども、その調整乳と低脂肪を作る過程の中でバイプロダクト、副産物としてできるのがこの生クリームです。さらにそれを絞っていくとバターになります。ちなみにこのバターが黄色いのは何かというと、カロチンが豊富に含まれているからです。牛乳は真っ白ですけれども、実はそのいろいろなミネラルとかカロチンとかの豊富な栄養素を含んでいるので、バターとかチーズにしていくとだんだん黄色くなっていくのは、カロチンが浮き出してくるからです。

## バイプロダクトと関連商品



生クリーム、これはバイプロですから原価はほとんどタダみたいなものです。正確に言うと実は原価はちょっとかかるのですが、バイプロですからタダみたいなものだとなれば、この生クリームとかバターは非常に貴重な製品になります。私どもも、生クリームはもちろんケーキなどに使います。その他に、関西の人はよく知っている某アイスクリームメーカーでは、私どもの生クリームを年間で120トンぐらい使ってくれるのです。これ、結

構高くて1キロ何千円もします。これを売る。それからバター、これもかなり老舗のクッキーを作っているところで、豊富の牛乳のバターは非常に良いと評価いただいて使ってくれています。このバターも非常に高いです。ですので、単に牛乳を作って売るというだけではなくて、こういう副産物を一生懸命売る営業活動も実はしております、菓子メーカーに32トン売るとか、そんなことを営業活動としてやって、その収益は牛乳そのものの値段を抑えることに使えるわけです。

それから規格外品を有効に活用した事例がこれです。苫前町で北海道の赤肉メロンを作っている農家さんの綺麗なマスクがついたメロン。ところが中にはこういうふうにとちょっとマスクが切れちゃっているものもあり、中身は同じく美味しいのですが、マスクが綺麗にかかってないと実は売り物にならない。規格外になってしまう。メロンは足が速いから捨てなきゃいけない。これ、何とかならないかなと。年によって2割もそういう規



規格外メロンを搾汁

冷凍保管



格外品が出てしまうのです。いわゆるハネ品です。勿体ないからということで、こうやって絞ります。搾汁工場を我々作って搾汁をして冷凍保管するのです。そして、翌年の夏場の前にメロンの果汁たっぷりのメロンソフトを作ると。我々は非常に安く原料が手に入るし、農家さんは捨てていたものがお金になると喜ぶと。両方ウィンウィンになるわけです。この果汁を使った商品を実はいっぱい作ってしまって、メロンソーダなんて本州のスーパーが非常に喜ぶのですが、こういうものとか、メロンクリームソーダなどいろいろなものを作っています。累計で4,400万個販売しています。わずか昔前の農家さんからのお話が、実は今や8農協と取引をし、規格外品になってしまった赤肉メロンをいただいて、搾汁をして、毎年100トンぐらいの果汁を絞って、そしてこのような製品を世に送り出しているという形です。私はこういうのを地域産業のエコな循環システムと考えています。

それから、歩留まり改善。先ほど言いましたが、歩留まりを改善することは捨てるものが少なくて、使うものが多くなるということですから、やはりフードロス、食品ロスの削減に繋がるわけです。例えば、サンドイッチを作るときに耳を落とします。その耳を乾燥してラスクという商品にします。考えようによっては、よくここまでケチケチやるな、という考え方もあるのですが、できるだけ捨てないぞという精神でやっているから、先ほどのように崩れた卵はこうやってエッグサンドにしたり、あと焼き鳥の端材は、ペペロンチーノに肉をのせたパスタにしたり、いろんなものを作って、本来捨ててしまったら食品ロスになるものを年間で1,769トン使うことによって、フードロス削減に繋がっている。こういったもの

## “食品ロス”を活用する

1,769<sup>ト</sup>ンの削減

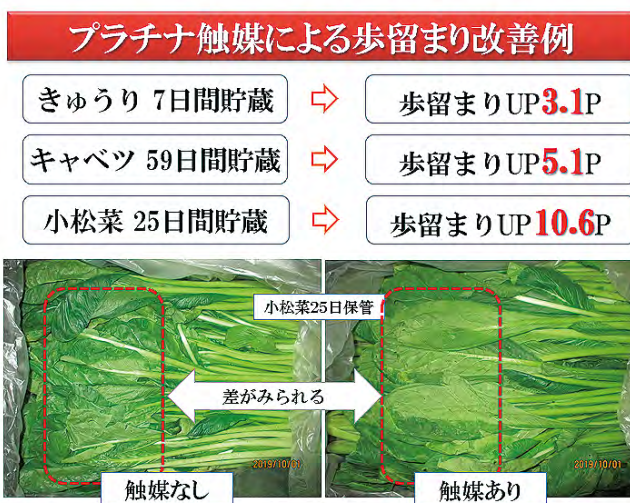


もエコシステムだと思います。

それから実は北大の触媒研と研究して、プラチナ触媒を使っています。このプラチナ触媒自体は、2015年にもう既に、日立の冷蔵庫に実用化されて使われています。その冷蔵庫以外のものに使うことを実は許されていて、何に使ったかという、触媒研の福岡先生と2018年から2年間ぐらい実証実験をやったのです。実は私どもは野菜をたくさん作りますので、このような貯蔵施設があります。貯蔵施設にこのプラチナ触媒を貼り付けます。そうすると、何が起きるかという、この触媒は農産物が出すエチレンガスを分解してくれるのです。触媒ですから、半永久的にずっと使えるわけですね。キムコとは違うのです。触媒がエチレンを分解するので、エチレンが自ら野菜の劣化を進めてしまうのを防ぐわけです。いろんな実験をしましたら、その個体によって若干差はあるのですが、あらゆる個体において歩留まり改善が見られたということで、平均しますと、やっぱり



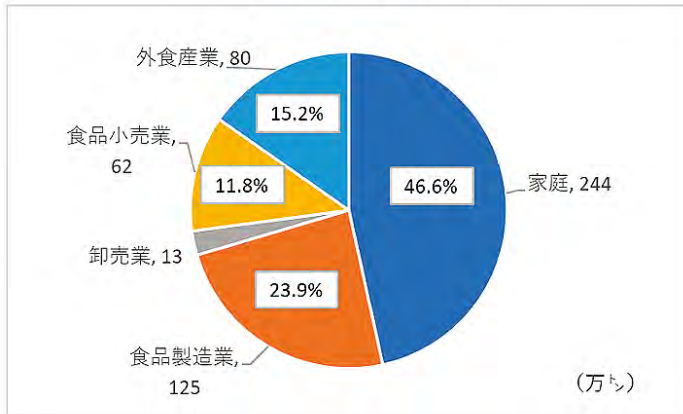
5% ぐらいの歩留まり改善があった。歩留まり改善というのは、この写真はよくわかりづらいのですが、これ白菜かな、小松菜かな。これだと25日間貯蔵してプラチナ触媒でエチレンガスの分解をしていくと、歩留まりが約10.6%上がった。つまり今までだったら、しおれて使えないような葉っぱが使えるようになるということです。従って、これも非常にエコな取り組みだと思うのですが、捨てるものが少なくなるのでフードロスの削減に繋がる。



そもそもフードロスってよく言われ、コンビニで弁当いくつ捨てたの？なんて言われますが、いわゆる小売業の中で出てくるロスというのは、全体の日本の食品ロスの中の1割にしか過ぎません。結構大きいのは、家庭から出る食品ロスが一番大きく、ここです、23.9%、約4分の1。これが食品製造業つまり製造過程で出るロスです。例えば先ほどの例で言えば、茹で卵を作って5%崩れてしまって、もしそのまま茹で卵しか出荷しな



# 日本の食品ロス



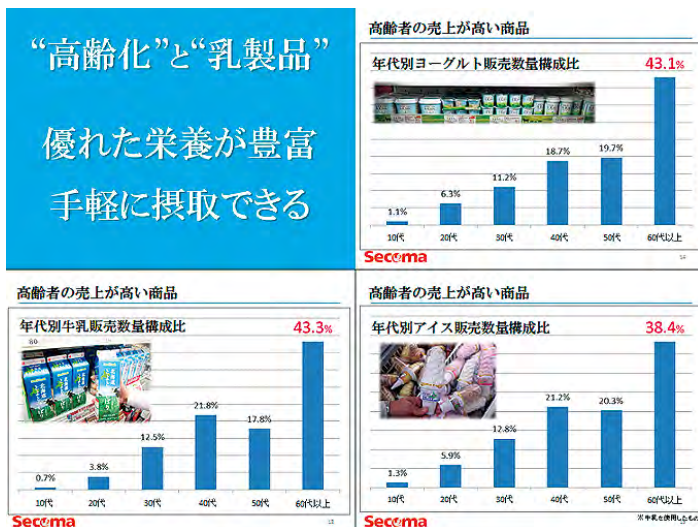
かったら、5%のロスになりますね。これが製造過程におけるロスです。我々はそこを全部使うので、この製造過程におけるロスを減らしているというのが先ほどの例です。

北大と道総研とノーステック財団とセコマで「フードロス削減コンソーシアム」を設立してもう活動3年、4年がたちますかね。今、参加企業が30社ぐらいに膨らんできています。

これはSDGsとかいろいろ言いますが、要は企業の活動の中で歩留まりを向上するとか、原価、ロスを削減して現在の原価を逆に低減させると。歩留まりが低いと原材料原価が上がってしまいます。いかに歩留まりを上げていくかが原価を下げるということになりますので、そういう努力をすることによって、価値は残すけれども原価を削減する。そういう「削減価値の創造」をしていきたいと思っています。

あと「食で健康を支える取り組み」というのをやっています。面白いグ

ラフで、購買データっていろいろな面白いことがわかるのですが、年寄りがアイスクリーム好きだというのは、これです。年代別で見ますと60歳以上の方が約4割アイスクリームを買っている。全体量の4割は60歳以上なんです。60歳以上の人は胸に手を当てて見てください。



あとですね、牛乳43.3%。それからヨーグルトもそうです、43%。人間って、赤ちゃんはおっぱいを飲んで大きくなっていきますよね。牛乳、乳製品をいっぱい飲んで、だんだんだんだん年老いて死んでいくんですね。それがここによく現れていて、つまり歳取ってきたら、乳製品っていろいろな栄養素を含んでいるのでやっぱり欲しくなるのです。知らないうちに皆さんアイスクリームを食べているわけです。バスケットボール見ながらとか。で、牛乳工場のすぐそばにヨーグルト工場を作ったのです。

高齢化で食べる量が減っていくとは言いながらも、やはり高齢者が好きなもの、例えば一番好きなものはバナナです。うちで売れているバナナの

6割は60歳以上が買っています。バナナぐらいしか高級なものがなかった時代に生きてきた人たちです。こういう高齢化マーケットに対応したような産業のあり方も考えられると思うのです。必ずしも高齢化を嘆くわけではなくて、高齢者が食べるものとか好きなものを増やしていけばいいのではないかと考えています。優れた栄養が豊富にある、豊富（ほうふ）、豊富（とよとみ）、豊富牛乳公社が我々の会社になります。

あと、北大病院からお願いされたのですが、子供さんで食事制限があってなかなか食べられないものがある。やっぱり美味しく栄養素を取らせてあげたいということで、1年ぐらい研究してたんぱく質が多いアイスクリーム、これは「牛からもらったアイス」という名前でお店でも売っていますが、北大病院で今でも食べられています。それから北海道循環器病院の栄養士さんとコラボしたものは、ここは心臓病が専門なのですが、いろいろな食事制限が実は出てしまう。でも美味しくないので、そういうも

## 北海道循環器病院と商品開発



カレーなのに  
113Kcal 塩分1.1g



病院の非常食として開発・製造

のは。だから脂質とかをできるだけ少なく、塩分も少なく、しかし美味しく、こういう二律背反するものに取り組んでいたわけです。

26種類のレシピがあり、そのレシピを全部もらって作ってくれと言われたのが、このレトルトなのですが「健康カレー」というカレーで、113kcal。つまり脂質が非常に少ないです。これについて語るとまた1時間かかってしまうので簡単にしますが、塩分見てください、1.1g。これなのに美味しいです。とても美味しい。これ、実は非常食として作ったんですね、胆振東部地震のときに。これが非常に役に立った。あと、こういう麻婆豆腐とか、これはミートソースのスパゲティです。パスタです。こんなものをいろいろ作りました。

それから北海道庁の保健福祉部から頼まれて、2011年からもう既に29回「野菜を食べようキャンペーン」というのをやっています、北海道民は野菜の摂取量が非常に少ない。全国46位、女性は31位。これはまずいな、ということで保健福祉部が取り組んで、セコマの商品を三つ買うと大体1日に必要な野菜が取れるというものあって、ずっとうちと「野菜を食べようキャンペーン」をやっています。最近は統計を取っていませんが、最初に始めた頃の4年間で順位がこれだけ上がりました。今コロナ禍で統計を取らなくなったのですが、また始めるので、この順位がもっと上がってくればいいなと思ってこんな取り組みをやっています。

#### 4) 物流2024年問題と地域物流の難しさ

「サプライチェーンと地域産業エコシステム」についてですが、その中

で重要なことが物流問題です。ところが、物流は2024年にドライバーの時間外労働規制が厳しくなると。そうすると、今までは時間外に体で運んでいた、力技で運んでいた荷物が運べなくなるということが出てくるので、非常に物流に制約が出ます。北海道が一番困るのは何かというと、とにかく物流の距離が長いということ。我々の帯広のセンターから、いろいろなお店に行って忠類の店に物を下ろして、その次に浦河に行くのです。この間、一店もお店がないんですよ。距離にして79キロあるのですが。79キロって北海道にしてみれば、そんな大した距離じゃないけれど、どのくらいすごい距離かということ、東京から小田原まで行ってしまう。関東で79キロと言ったら丸の内から小田原です。この間に、半分ぐらいのところに、人口で1,100万人住んでいるし、CVS（コンビニエンスストア）は6,000店もあるのです。我々はどうですかね、79キロ以内で1店舗しかないのです。これだけ物流が難しいということで、この課題をやっぱり克服しないとさっきのようなエコシステムが形成できないので、この物流についてはいろんな形でエコな仕組み、あるいは物流原価をできるだけ抑えていくような仕組み、空荷・片荷にならないような仕組みをずっと以前から検討して実践しております。

「つぼ八」という居酒屋さんに我々の店舗配送のトラックと一緒に運んであげたり、「花の舞」は北海道に店舗がありませんが、どこにあるかという自衛隊の基地内には居酒屋が必ずついています。郡部にあり、そこは我々のお店があるところと大体被っているので、そこにも届けてあげる。100店舗ぐらいに流通をしています。ホテルの売店とか病院の売店とかにも、うちの店舗物流と一緒に混載して荷物を運んだりもしています。

## 異業種との連携による物流効率



ドラッグストア  
居酒屋  
ホテル  
病院売店  
菓子専門店  
雑誌の配送

92

そういうような物流効率を従来からやってきています。

物流がだんだんだんだん重要になってきていると。元々、物流は重要ですが、これが業務のトランスフォームをする、改革をしていくということが起きています。それは物流のLX といって、LはロジスティックスのL。だからDX ならぬLX ですが、ロジスティックストラansフォーメーション。

どういうことかという、例えば、うちのアイスクリーム工場で大手メーカーのアイスを作っています。大手メーカーは工場が集約されていて本州に二つぐらいの工場しかないのです。そこで大量に作っているのですが、北海道で売れるアイスは、北海道のアイスクリーム工場で作ってもらおうと考えて、そうすると、運ぶ物流コストがうんと小さくなりますので、メーカーのアイスクリームをダイマル乳品という我々のアイスクリーム工場で作っています。作ったらメーカーの札幌のアイス冷凍センターに運び

入れて、そこからメーカーが物流するという形です。こういうふうに製造の場所を委託するという形に業務の内容が変わってきている、物流が変えてきているわけです。

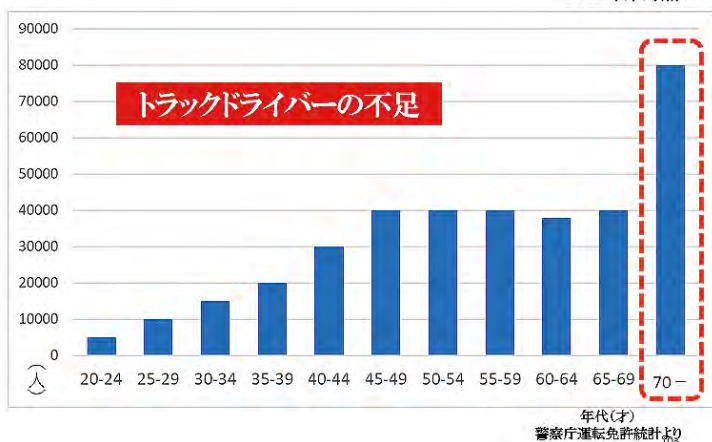
それからボトリング工場があると先ほど言いましたが、ここでは、大手飲料メーカーの商品を作っています。最近、そのメーカーから「うちで作ってくれ」と言われて、メーカーのものを作るのですが、これも遠くから重たい飲料を運ぶよりは北海道のものは現地で作ってもらったら安い。物流コストがセーブできるということで作っています。

こういうことがLXと私が呼んでいることです。例えば新幹線でこのような物流をして、東京駅でトウモロコシを売ったり、それからANAの航空便で伊予柑を運んで、うちのお店で売るとか。航空便というとすごく高いイメージですが、航空便は朝の早い便と夜の遅い便がすごく高い。昼の途中の便は荷物にするものがないので、すごく安く運んでくれて、北海道からはアスパラとか、とうきびを松山に持って行って、そこのスーパーで売ったりもしています。物流の今後の問題は、やはり高速道路網がまだ整備されていないということですね。北の方が整備されると豊富の牛乳ももっと運びやすくなるし、それから、新幹線が通ったときの、函館から長万部までの並行在来線を残すのかどうかということ、この辺も物流上の大きな問題になります。

というのは、トラックドライバーが明らかに不足してくる。今、大型免許を持っている人の一番多い年代は70代です。70代で大型の免許持って何するんだって？ペーパードライバーです。この人たちはもう引退した人たちです。20代はうんと少ないでしょう。これからどんどんどんどん

## ドライバー年齢別大型免許保有者数

2020年末時点



ライバーの数が減っていく。さらに時間規制があると。そうすると物流が非常に難しくなっていくので、地方の、いわゆる流通システムを維持していくのが極めてすごく難しくなっていくというような問題点があるので、サプライチェーンを見直しながら解決していかなければいけないと思います。

逆に、地域のを地域で循環させる、地域の産品をできるだけ使って、それを地域で消費すると、これは地域産業エコシステムだし、こういうのが可能になるのは、やはりサプライチェーンをやっているからだと思います。

例えば、ホットシェフのフライドチキンを揚げている油が年間で160万リッターも出てしまうのですが、この廃食油を精製してバイオディーゼルフューエル、BDFにするのです。バイオディーゼルの生成を白老油脂という工場を買って、我々がやっています。これをトラック14台の車両を



# セコマBDFをJAL作業用車両で活用

### 道内初 空港車両にバイオ燃料

「千歳」に駐在するJALは、つたつたが1年ほど前から、**バイオ燃料(BDF)**の活用を進めています。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用、100%使用の3段階での使用が可能です。現在、**千歳のターミナルビル**で、**ジェットA-1**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。

**JAL新千歳で実験**

「千歳」に駐在するJALは、つたつたが1年ほど前から、**バイオ燃料(BDF)**の活用を進めています。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用、100%使用の3段階での使用が可能です。現在、**千歳のターミナルビル**で、**ジェットA-1**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。このBDFは、**航空機用の燃料油**の代替として、0%使用、50%使用の2段階での使用が進んでいます。



### 年間22.9トンのCO<sub>2</sub>削減



2023年8月5日 北海道新聞



使って実験中ですが、うまくいっています。この間、JALの空港内で作業する空港車両、あの荷物運んだりするトローリングトラクターで私たちのBDFを使い始めてくれました。あとトート洗浄のボイラーに使ったり、そのようなことをやって回していくし、北海道の木材を積極的に使って、店舗はもう全部北海道の木材を使っています。こういう形で道産のものを使って、北海道産のものを北海道の中で回していくような産業エコシステムを作り上げていきたいと思っています。

ただそれだけではなくて、この北海道で作ったものを外販という形で本州や海外に売っていく。北海道自体が既にブランドですし、セコマのブランドを乗っけて、今、取引先としては沖縄までありますが、約400のスーパーマーケットと取引をしています。例えば牛乳は年間4,500万本作っていますが、セイコーマートで売っているのは2,000万本だけで、実は外販で売っているものです。それが2,500万本に達しておりますし、アイスク

リームも3分の1は外で売っていると。このように北海道の原材料を道内で回していただくだけではなく、本州や海外に売って地域の良品を、価値を乗せて海外、本州へ回していくと。徹底的なローカリズムですが、グローバルな展開をしていくということで、地域の産業を回していきたいと思えます。



これは香港にある YATA というスーパーです。10数店舗、香港の中にもあります。これ、セイコーマートの専用棚を作ってくれています。よくよく見ると、「Secoma 専区」と書いてあり、何か日本みたいに見えるのですが、実はセコマ専区。ここに北海道便利店と書いてあるのです。便利店とはコンビニエンスのことです。「北海道便利店 Seicomart 自営品牌」と書いてあってリテールブランド (PB) のことです。このように、海外にも展開をしていきたいなと思っています。

地域と密接に連携しながら、それで地域が誇りを持って共に存続し続け

る。このサステナブルな経営をして、地域産業のエコシステムを回していきたいなと思っております。ちょうど時間となりました。ご清聴どうもありがとうございました。

## ●質疑応答

座長（秋山理事長）

丸谷会長、大変内容の濃いお話をありがとうございます。ほんの少しでございますが、せっかくの機会ですのでご質問のある方、手を挙げて手短にご質問いただければと思います。はいどうぞ。

参加者①

札幌市西区に住んでいまして、目と鼻の先にセイコーマート西町南18丁目店があります。ほぼ毎日行って豆大福とコーヒーを飲んでいます。お聞きしたいことが一つです。さっき廃棄の問題が出ましたが、これは日本人独特の文化なのでこれは諦めざるを得ないと思います。それからSDGs、これはもう耳にタコができていますのでこれも省きます。お伺いしたいのは海外道外に進出をされている。世界中の貧困に対してセイコーマートは今後何ができますか？

丸谷氏

正直な話、あまり考えたことがなかったです。まず私は、北海道内に様々な、先ほどの無店舗地域もそうですけれども、そういうところに着実



に商品をお届けするというのをやっていくことに力を入れてきましたので、世界の貧困について、まだまだ私の方ではそこまで至ってない。ただ逆に言うと、日本の貧困をこれからどうするかということも実は問題として出てくると思うのです。というのは我々もそうですが、かなり海外から原材料を買っています。依存していますので、これが今の経済安保の中でだんだん入ってこなくなったり、買い負けをしたりしています。

さっき説明しきれなかったのですが、実は、ポテトはアイダホのものを買っていましたけれど、ものすごく値段が上がりました。円安になったことも一つ要因ですが、北海道産に変えました。元々北海道産がすごく高かったのが買えなかったのですが、海外からも入ってこないぐらい高くなってしまった。北海道産の方が安くなったので北海道に変えました。変えたところ実は1,500トンぐらい集めなきゃいけないのですが、どうしてもあと200トンが集まらないという状態になった。だから問題は多分これ

から大きく出てくるんじゃないかなと。

まだ日本は貧困ではないかもしれないけれども、ある病院の先生は子供食堂をセコマでも開設してほしいという話が私にきています。おそらく国内のそういう貧困の問題、あるいは地域で買い物難民になってしまうとか、そういうことがまず私の使命かなと思っています。あまりお答えになっていませんけれど。

座長

はい、ありがとうございます。他にどなたかいらっしゃいますか。はいどうぞ。

参加者②

北海道民の平均以上でセイコーマートを利用させていただきます。家のすぐ近くにあるセイコーマートから、最近、ワインを毎年2本ずつ買っているのですが、11月が楽しみです。一点お聞きしたいのですが、私も引退したのでよく1人で買い物に行くのですが、女房に「ちょっと買い物に行ってくるかな」という声かけますと「買い物袋を持った？」と聞くのですね。いや「セイコーマートだからいらないよ」と答えるのですが、セイコーマートだけがビニール袋を提供していただけるのは、あれは今日いただいたお話と何かどこかで関連しているのでしょうか？ちょっと気になっていたのでお聞きしました。

丸谷氏

まずプラスチック、その廃棄の問題については、全体のプラスチックの量の中でレジ袋を占める比率というのは10%もない。我々がどういうふう考えたかという、まずレジ袋、30%以上バイオ製品を入れまして、いわゆる基準に合致したものにします。つまりプラスチックの量を3割以上削減したレジ袋を今使っています。



これ自体はコストがアップすることなのですが、次に考えたのは、果たしてコンビニエンスに立ち寄るときにエコバックを持ってくる人って何人ぐらいいるだろうか？スーパーとやっぱりちょっと違うのですね。大体1品2品買う、手に二つ持てる。3品買う人はもう持てなくなってしまう。コンビニエンスで配布するレジ袋というのは、ちょっとスーパーとは違うだろうと考えてバイオ素材を使ったものに変えて、そしてレジ袋は無料化を続けています。

これは非常にご好評をいただいています、あれは1枚1円もする商品ではないのですが、1円とか3円とかみんな取りますよね。それよりはやはり必要なものとして我々は配布を続けようということで考えてやっています。もしそのレジ袋がなかったらどうしているかという、結局はゴミ箱のためにプラスチックの袋をドラッグストアで買っている人が多いですよね。そういったものを考えたらトータルのプラスチック削減とは全然齟齬をきたさないものだし、むしろ皆さんの利便性から言ってもあれは必要なものだというふうに考えております。

#### 座長

ありがとうございます。今日、例の胆振東部地震から5年経ちましたけれども、ちょうど地震の2日後ぐらいに、別件の用事で丸谷さんのところに邪魔したときに、セイコーマートの各地域での現場対応についてお





話をされていて、本部から何かこういうふうにしろと言う前にそれぞれの  
お店が、即、店を開けて対応していたという話でしたが、その辺の防災に  
対することは、以前から会社として対応していたというお話なんかも、も  
しよろしければ。

丸谷氏

そうですね、まず取材があったのです、ある店に。新聞社のF記者が  
行って取材をして「皆さんの家も自宅も地震でお茶碗が割れたり大変だっ  
たのに、どうして店に出たのですか？」とか「開けたのですか？」という  
質問をされた。うちの店長かチーフかな、が答えたのですが、その人は  
「なんでこんな質問するのだらう」とキョトンとした顔をして、答えたの  
は「当たり前じゃないですか。お客さんが困っているのだから」って答え  
たのですね。これが自然に出るということが僕は素晴らしいなと思ったん  
ですよ。そのとき SNS には地震で危ないのに出勤させるなんて…。とい  
うようなことを書かれたこともあったのですが、実際には強制なんか全然  
していなくて、むしろ身の安全が一番だということで連絡はしたのですが、  
多くの方は自主的に出てくれて、そして自主的に店を開けたのです。まだ  
暗いうちだったのですが、もう朝の5時には、お店を開けていた店長も  
いました。それはやはり地域の皆さんの毎日の来店で自分たちの店が成り  
立っているし、毎日顔を合わせるような人たちがたくさん来ているので、  
すぐあの人たちは困るだろうと。水がないと困るんじゃないかとか、食べ  
るものがないと困るんじゃないかとか、必ずそのお店に期待してきている  
はずだと。食料を求めてくるはずだということもあって、かなりの人がそ



ういう形で出てくれたのです。

これは日頃から、パートタイマーの方もみんな含めて一応我々全員に教育をしています。その教育は接客が多いです。それは地域に密着してやっているから、さっき言ったように、もし1人のお客さんに嫌な思いをされてしまうと970人を失うのと同じなので、そういうことは常々トレーニングの中で話しておりますので、そういったことがかなり浸透していたのかなと思います。

その記者の方がその話に非常に感動して私に伝えてくれたのですが、なぜかというとその前の日、9月4日か5日ですね、大阪湾で大きな台風が襲ったのを覚えておられますかね。関空に行く道路にタンカーが乗り上げちゃったという、あの写真があったと思うのですが、あれがちょうど前の日ぐらいです。そこの取材をした同じ記者が、翌日、北海道に応援に行けということで来たのです。彼はその前の日に和歌山県の田辺市というところで取材をしています。台風被害の取材をして喉渴いたので、あるコンビニに入ったそうです。そして「喉渴いたから水を売ってほしい」と言ったら「レジも動いてへんのに売れるわけおまへんやろ、ボケ」って言われたというのです。その翌日、今度は地震があったので、すぐ応援に行けて北海道に来たと。やっぱり取材していて喉が渴いた。セイコーマートに入った。当然電気は通っていませんから冷えてはいないですよ。「水売ってくれませんか」って「いやすいません」と。「冷えていないけれどもいいですか」と言って売ってくれたというのですよ。「この違いは何ですか」ということだったのです。

それは全てのお店、1,200店もあって、全ての店、全てのパートタイマー



の方がそういう接客をするとは言えません。言いませんが、しかし、この基本的なこの違いというのは、やはり地域に密着して我々商売をしている。その本質のところはかなり伝わったのかな。その本質のところから地域に対してロイヤリティが非常に強く、パート従業員といえども持っているのではないかなと思います。だから、コーポレートロイヤリティではなくて、そのコミュニティに対するロイヤリティが非常に発達していて、おばあちゃん困ってるんじゃないかとか、それで歩いて店に出てきてくれた人もいました。そういうことは、僕はすごく素晴らしい密着度合いかなと思います。

座長

はい、ありがとうございます。自動車のバッテリーから電源を取ったりとか、おつりが無いような価格に各店が対応したりとか、やっぱりそれぞ

れの方が生身の人間としての判断、お客さんに対してのサービスという形  
のものを、こういう土壇場のときの会社のマニュアル化、いわゆるお客さ  
んの気持ちに寄り添うとか、やっぱり素晴らしい日頃の教育というよりも  
雰囲気、会社の雰囲気かなと思いますね。

ちょっと時間が超過していますが最後のご質問、どなたかいらっしゃい  
ませんか？今日お集まりの方は比較的研究者とか日頃研究されている方が  
多いので、こういう産業系、経済系の話は非常に新鮮だったかなと思いま  
す。丸谷さん、お時間の都合上あれですけどワインのお話もどこかで  
1度。ご自身でチリまで出かけて行って商品を選択した、あのセコマに  
並んでいるワインは、本当に安くて美味しくてというワインのイメージを  
大きく変えたような気がします。

皆様方、長時間本当にありがとうございました。また丸谷会長には本当  
に超お忙しい中お時間を作って大変素晴らしいご講演いただきまして、地  
域密着の何たるかを、本当の原点を知った思いでございます。どうか皆さ  
ん最後に丸谷さんに対してもう一度拍手をお願いいたします。

丸谷氏

どうもありがとうございました。

司会（秋山氏）

丸谷様、秋山理事長、ありがとうございました。これもちまして、受  
領者からのメッセージおよび特別講演会を終了いたします。多数ご出席を  
いただきましてありがとうございました。

本稿は、2023年9月6日（水）公益財団法人 秋山記念生命科学振興財  
団主催の特別講演会におけるお話を編集したものです。

（文責：秋山財団事務局）



## 丸 谷 智 保 (まるたに ともやす)

### 【学歴】

慶應義塾大学法学部卒業

### 【職歴】

1979年 4 月 株式会社北海道拓殖銀行 入行  
1997年 5 月 同 営業企画部 次長  
1998年10月 シティバンク、エヌ・エイ 入行  
2005年11月 同 顧客・人材開発本部 本部長  
2007年 3 月 株式会社セイコーマート（現株式会社  
セコマ）入社  
6 月 同 専務取締役  
2008年 3 月 同 取締役副社長  
2009年 3 月 同 代表取締役社長  
2020年 4 月 同 代表取締役会長(現職)

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

# 公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団

## 賛助会員制度のご案内

- 当財団は、健康維持・増進に関連する生命科学（ライフサイエンス）の基礎研究を奨励し、かつ人材育成及び国際的な人材交流の活性化を促進し、その成果を応用技術の開発へ反映させることにより、学術の振興及び地場産業の育成並びに道民の福祉の向上に寄与することを目的としております。
- 具体的には、生命科学の進歩発展に顕著な功績があった研究者に対する褒賞、新渡戸稲造と南原繁が取り組んだ国際平和と教育に注いだ精神を受け継ぎ、次世代の育成に顕著な功績があった方に対する褒章、健康維持・増進に関連する生命科学諸領域の基礎研究分野に対する助成、地域社会の健全な発展を目的とする活動並びに新たな公共の担い手育成及びネットワーク構築に対する助成等です。
- 事業を推進するに当たり、当財団の趣旨にご賛同してくださる個人及び法人を対象とした賛助会員制度を設けております。事業活動へのご支援を賜り、賛助会員としてご入会くださいますようお願い申し上げます。
- 賛助会員の種類と会費
  1. 個人会員 1口：年額 1万円
  2. 法人会員 1口：年額10万円
- 特典
  1. 財団が作成する資料（年報・文献・刊行物）を原則として無償でお送り致します。
  2. 財団が主催する講演会等へご招待致します。
- 当財団は、公益財団法人として認定を受けておりますので、賛助会費については以下のとおり税法上の優遇措置を受けることが出来ます。
  1. 個人の場合  
2,000円を超える賛助会費については（納入金額 - 2,000円）が所得控除の適用となります。なお納入限度額は、賛助会員の総所得金額等の40%相当額です。
  2. 法人の場合  
法人税については、以下を限度として損金算入が認められます。  
（資本金等の額の0.375% + 所得金額の6.25%）× 1/2
- ご不明な点につきましては、当財団事務局までお問い合わせください。

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団  
〒064-0952  
札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号  
TEL 011-612-3771  
FAX 011-612-3380  
E-mail : office@akiyama-foundation.org(事務局)

# 賛助会員入会申込書（個人・法人用）

本申込書をFAXまたはご郵送下さい。原本は保管をお願い致します。

(FAX 011-612-3380 〒064-0952 札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号)

年 月 日

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団

理事長 秋山孝二 殿

貴財団の趣旨に賛同し、賛助会員として下記の通り入会を申し込みます。

法人の方は(※)の項目も、ご記入下さい。

種 別		加 入 口 数	年 会 費
賛 助 会 費	<input type="checkbox"/> 個 人	(1口:10,000円) □	円
	<input type="checkbox"/> 法 人	(1口:100,000円) □	円
法人・団体名(※)			
ご氏名(代表者名)			Ⓔ
ご住所(所在地)		〒 ー	
ご担当者の 所属・役職・氏名 (※)			
電話番号	( )	ー	
F A X	( )	ー	
E-mail			
振 込 先	下記の金融機関宛にお振込み下さい。  ■郵便振替口座 02790-2-21955 □座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団  ■北海道銀行 鳥居前支店 普通口座 0979033 □座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団		

お問い合わせ：TEL 011-612-3771 E-mail: office@akiyama-foundation.org (事務局)

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団





## 公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団

### ご寄附をお寄せくださる方に

- 当財団は、健康維持・増進に関連する生命科学(ライフサイエンス)の基礎研究を奨励し、かつ人材育成及び国際的な人材交流の活性化を促進し、その成果を応用技術の開発へ反映させることにより、学術の振興及び地場産業の育成並びに道民の福祉の向上に寄与することを目的としております。
- 具体的には、生命科学の進歩発展に顕著な功績があった研究者に対する褒賞、新渡戸稲造と南原繁が取り組んだ国際平和と教育に注いだ精神を受け継ぎ、次世代の育成に顕著な功績があった方に対する褒章、健康維持・増進に関連する生命科学諸領域の基礎研究分野に対する助成、地域社会の健全な発展を目的とする活動並びに新たな公共の担い手育成及びネットワーク構築に対する助成等です。
- 当財団の事業は、保有株式の配当金と皆様からの寄附金並びに基本財産の運用による利息収入によって行われております。
- 当財団は、公益財団法人として認定を受けておりますので、寄附金については以下のとおり税法上の優遇措置を受けることが出来ます。
  - 1.個人の場合  
2,000円を超える寄附金については(納入金額 - 2,000円)が所得控除の適用となります。  
なお納入限度額は、寄附者の総所得金額等の40%相当額です。
  - 2.法人の場合  
法人税については、以下を限度として損金算入が認められます。  
(資本金等額の0.375% + 所得金額の6.25%)× 1/2
- 当財団の事業趣旨にご理解とご賛同をいただき、是非ご寄附をお寄せくださいますようお願い申し上げます。ご不明な点につきましては、当財団事務局までお問い合わせください。

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団  
〒064-0952

札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号

TEL 011-612-3771

FAX 011-612-3380

E-mail : office@akiyama-foundation.org (事務局)



# 寄 附 金 申 込 書 (個人用)

本申込書をFAXまたはご郵送下さい。原本は保管をお願い致します。

(FAX 011-612-3380 〒064-0952 札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号)

年 月 日

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団  
理 事 長 秋 山 孝 二 殿

貴財団の趣旨に賛同し、寄附致します。

金 額	金 円也
ご 氏 名	Ⓜ
ご 住 所	〒 ー
電話番号 F A X E-mail	( ) ー ( ) ー
寄 附 金	振込または郵送に○印をお付け下さい。 ■納付方法 : 振込 郵送 お振込みの場合は、下記の金融機関宛をお願い致します。 ■郵便振替口座 02790-2-21955 □座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団 ■北海道銀行 鳥居前支店 普通口座 0979033 □座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団
納付日(予定)	年 月 日
領 収 書	ご希望の場合は、該当する方に○印をお付け下さい。 ( )上記と同じ氏名と住所宛 ( )上記とは別の氏名と住所宛 (以下にご記入願います) ご氏名【 】 ご住所【 〒 】

お問い合わせ : TEL 011-612-3771 E-mail: office@akiyama-foundation.org (事務局)



# 寄 附 金 申 込 書 (法人・団体用)

本申込書をFAXまたはご郵送下さい。原本は保管をお願い致します。

(FAX 011-612-3380 〒064-0952 札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号)

年 月 日

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団  
理 事 長 秋 山 孝 二 殿

貴財団の趣旨に賛同し、寄附致します。

金 額	金 円也
法人・団体名	
代表者名	印
所在地	〒 ー
ご担当者の 所属・役職・氏名	
電話番号 F A X E-mail	( ) ー ( ) ー
寄 附 金	振込または郵送に○印をお付け下さい。 ■納付方法 : 振込 郵送 お振込みの場合は、下記の金融機関宛をお願い致します。 ■郵便振替口座 02790-2-21955 口座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団 ■北海道銀行 鳥居前支店 普通口座 0979033 口座名 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団
納付日(予定)	年 月 日
領 収 書	ご希望の場合は、該当する方に○印をお付け下さい。 ( ) 上記と同じ法人・団体名と住所宛 ( ) 上記とは別の法人・団体名と住所宛 (以下にご記入願います) 法人・団体名【 住 所【〒

お問い合わせ：TEL 011-612-3771 E-mail : office@akiyama-foundation.org(事務局)

公益財団法人 秋山記念生命科学振興財団





---

秋山財団ブックレットNo.30

「地域に貢献する経営～地域産業エコシステム」

発行日 ◆ 2024年7月10日

発行人 ◆ 秋山孝二

発行 ◆ 公益財団法人秋山記念生命科学振興財団

札幌市中央区宮の森2条11丁目6番25号

phone (011)612-3771 fax (011)612-3380

E-mail office@akiyama-foundation.org

URL <https://www.akiyama-foundation.org/>

印刷・製本 ◆ 株式会社須田製版



## 刊行のことば

本年、秋山記念生命科学振興財団は、設立八年目を迎えました。

この間の財団助成事業を通じて特に感じますことは、近年、生命科学に関する基礎研究の潮流が、国内外に於て大きなうねりとなって動き始めていることとございます。

生命科学（ライフサイエンス）は心の問題を含め、人類の幸せを目指す「いのちの科学」であり、その領域は自然科学の分野のみならず、哲学までも含む人文科学、更には社会科学をも視野に入れた学問であると理解しております。

今後、環境・食糧・エネルギー・高齢化等人類共通で地球規模的諸問題の解決が迫られる中で、生命科学は、後世に続く生きとし生けるものの「いのち」にかかわる思想と科学技術を目指す学問として、ますます重要な役割を担うものと期待されております。

本財団は、北海道に於ける生命科学振興に些かなりとも寄与することを念願して設立されましたが、研究者に対する助成事業のほか、広く一般の方々にも少しでも多く「いのちの科学」という大きな問題に関心をもっていただくことを期待しております。

このような考えに基づいて、当財団では平素色々とお力添えをいただいております各先生方の生命科学に関するご高説をまとめ、秋山財団ブックレットシリーズとして発刊することにいたしました。

以上の財団の趣旨をご理解の上、本書を広く各位にお目通しいただき、ご高見を賜れば幸甚の至りに存ずる次第でございます。

平成5年9月

財団法人秋山記念生命科学振興財団

秋山財団ブックレット バックナンバー

- No.1 「生命の長さとは質」 (1993・9・1)  
日野原 重明 聖路加看護大学学長
- No.2 「人間にとって心とは」 (1994・4・1)  
小林 登 国立小児病院院長
- No.3 「若き生命科学研究者に期待する」 (1994・10・1)  
石塚 喜明 北海道大学名誉教授
- No.4 「研究雑感」 (1995・6・30)  
岡田 善雄 千里ライフサイエンス振興財団理事長
- No.5 「ほんものの医療を創る」 (1997・6・30)  
坂上 正道 北里大学名誉教授
- No.6 「生命を育む情報」 (1998・3・31)  
宇井 理生 東京臨床医学総合研究所所長
- No.7 「医学と医療のはざま」 (1999・1・31)  
村上 陽一郎 国際基督教大学教授
- No.8 「脳科学から見る21世紀」 (2000・5・31)  
伊藤 正男 理化学研究所脳科学総合研究センター所長
- No.9 「アレルギーの話」 (2001・2・28)  
宮本 昭正 日本臨床アレルギー研究所所長
- No.10 「21世紀の長寿社会と我々の心身の健康」 (2002・3・31)  
木谷 健一 国立療養所中部病院長寿医療研究センター  
特別客員研究員(前センター長)
- No.11 「20世紀後半からの発生工学の進展」 (2002・11・30)  
－人工授精からクローン技術まで－  
入谷 明 近畿大学理事 生物理工学部教授
- No.12 「鳥の渡りと地球環境の保全」 (2004・3・31)  
樋口 広芳 東京大学大学院農学生命科学研究科教授
- No.13 「現代社会がもたらすエマージング感染症」 (2004・11・30)  
－とくに人と動物の共通感染症について－  
山内 一也 東京大学 名誉教授  
日本生物科学研究所 主任研究員
- No.14 「持続可能で豊かな社会を展望する」 (2006・3・20)  
瀬戸 昌之 東京農工大学農学部 教授
- No.15 「湿地と貧困」 (2007・2・10)  
辻井 達一 国際湿地保全連合 理事  
財団法人北海道環境財団 理事長
- No.16 「公益を担うこれからの民の役割」 (2008・3・17)  
高橋 陽子 社団法人日本フィランソロピー協会 理事長
- No.17 「『がん哲学』に学ぶ」 (2009・5・29)  
－クラーク精神の継承：新渡戸稲造・南原繁－  
樋野 興夫 順天堂大学医学部病理・腫瘍学教授

- No.18 「「強い人」と「弱い人」がともに生きられる社会とは」(2010・2・5)  
香山 リカ 立教大学現代心理学部映像身体学科 教授
- No.19 「幕末・維新、いのちを支えた先駆者の軌跡」 (2011・5・24)  
～松本順と「愛生館」事業～  
片桐 一男 青山学院大学 名誉教授
- No.20 「世界を知る力 日本創生」 (2012・2・29)  
寺島 実郎 財団法人日本総合研究所理事長  
多摩大学学長  
三井物産戦略研究所会長
- No.21 「生命(いのち)と向き合う科学を求めて  
－生命誌の視点からの北海道への期待－」 (2013・3・31)  
中村 桂子 JT生命誌研究館 館長
- No.22 「いのちをつなぐ 未来のために  
～伝えるのはいのちの輝き～」 (2015・5・29)  
坂東 元 旭川市 旭山動物園 園長
- No.23 「地域を潤すエネルギーの選択  
～持続可能なエネルギーシステムへの転換～」 (2015・10・22)  
小澤 祥司 環境ジャーナリスト・環境教育コーディネーター
- No.24 「戦後70年を考える  
～歴史的視点での考察～」 (2016・12・14)  
保阪 正康 ノンフィクション作家・評論家
- No.25 「ナチュラルヒストリーと市民科学」  
～保全生態学のよりどころ～ (2017・10・23)  
鷺谷 いづみ 保全生態科学者・中央大学 理工学部 教授
- No.26 「生命とはなにか」  
～コーディネーションによる自由の創出～ (2018・6・20)  
桜田 一洋 株式会社 ソニーコンピュータサイエンス研究所  
シニアリサーチャー
- No.27 「人工知能はなぜ人間の知性を超えられないか」  
～心で心を感じるということについての科学からSociety5.0の価値形成へ～ (2019・5・20)  
桜田 一洋 株式会社 ソニーコンピュータサイエンス研究所  
シニアリサーチャー
- No.28 「未来を創る科学者の役割」 (2020・7・30)  
松井 博和 北海道大学名誉教授 札幌農学同窓会理事長  
科学技術コミュニケーター
- No.29 「人の尊厳を守る災害対策」～) (2023・7・1)  
根本 昌宏 日本赤十字北海道看護大学 教授  
災害対策教育センター長

※演者の肩書きは講演当時のものです

※ ( )内の数字は当該ブックレット発行日







公益財団法人

秋山記念生命科学振興財団

THE AKIYAMA LIFE SCIENCE FOUNDATION