

お客様からの信用を地道に積み重ねる商売ですが、そういう派手さのないところが自分には向いているように思います。

堅実経営をモットーにしており、効率経営や拡大志向ではなく、人手をかけてきめ細かな仕事をするのが独自の魅力につながっていると考えています。

株式会社中村屋 代表取締役社長

なか むら けん し
中 村 憲 司 氏



2019年9月10日、同社・応接室にてインタビュー

▶ 堅実経営をモットーに

— 創業からの沿革についてお伺いできますか。

創業は1911年（明治44年）です。中村屋商店として、祖父の石蔵が塩物の海産物を扱っていました。店は奈良市下清水町にあり、当時は商人の街として大変賑わっていたようです。

その後1961年頃にレジを導入しましたが、おそらく奈良市の小売店の中では、導入時期が一番早かったのではないのでしょうか。当時は店員とお客様との間で直接おカネと商品をやり取りするのが当たり前の時代で、そうしたコミュニケーションを通じて、お客様との信頼関係が築かれていました。ですから、レジを導入することでお客様との信頼関係が希薄になるのではないかと懸念する関係者も多かったようです。当社はあまり冒険をしない経営方針ですから、当時としては相当な勇氣をもってレジの導入を決断したのではないかと

思います。当社の歴史上、最大の冒険だったかもしれません。

— 元々家業を継ごうと考えておられたのですか。

実は1973年に大学を卒業する際、ゼミの教授の紹介で既に他社への就職が決まっていた。親からも「お前は絶対に後を継ぐように」などと言われたことはありませんでしたが、一生懸命働いている親の姿をずっと見て育って来ましたので、やはり「自分もここで頑張ろう」と思った次第です。あくまで自分の意思で決めました。

この商売は決して利益率の高い商売ではありません。お客様からの信用を地道に積み重ねて、それを売上につなげていく、どちらかというと地味な商売ですが、そういう派手さのないところが自分には向いているように思いました。

— ご苦労されたことも多かったのではないのでしょうか。

1978年に初の支店となる新大宮店を出店しました。その際、店長として出店政策を任されたのですが、当時は店舗運営の仕組みもまだ構築していなかったもので、すべてが初めての経験でした。教えてくれるような人もいなかったので、とにかく「当たって砕けろ」という感じで、その都度考えながら対応してきました。

——その後も順次、新規出店をされていますね。

1980年に恋の窪店、1985年に現在の本店である大宮1丁目店、以降も高の原店、木津店、富雄店、東生駒店と出店し、店舗運営の仕組みも徐々に整っていきました。

業界を見渡すと急激な出店をしているスーパーもありますが、そういう会社では従業員の育成が追いついていないのではないかと思います。当社は堅実経営をモットーにしていますので、急激な出店は控えて、人材の育成状況を見ながら慎重に店舗展開してきました。



2016年5月にオープンした梅美台店

▶ 出来立て熱々の総菜で、大手スーパーとの差別化を図る

——スーパー業界を取り巻く環境の変化についてはどのようにお考えですか。

環境の変化は大いに感じますね。昔は食品や日用雑貨の種類が少なく、小さな店舗でも十分に消費者ニーズを満たすことができました。例えば、各家庭の風呂では、頭を洗うのも顔を洗うのも、固形石鹸一つで用が済みましたので、石鹸売場はわずかなスペースで十分でした。しかし、今はどこのご家庭でもボディソープや洗顔料、シャンプーなどを使い分けされますので、商品の種類も増え十分な広さの売場スペースを確保しなければなり

ません。創業当初の店も、売場面積が100坪までの小型店でしたので、2011年には閉店しました。

——消費者ニーズの変化に対応できなくなった訳ですね。

そうです。また、総菜のニーズが高まったことも要因の一つです。昔は食卓に出来合いの食品を並べるというのは、「嫁としてとんでもない」という風潮がありましたので、小売店で総菜が売られることもありませんでした。ところがその後、核家族化が進み共働き家庭も増えたことで、総菜は大変重宝されるようになりました。

そこで当社では売場の奥にバックヤードを設けて、売場の様子を見ながら出来たて熱々の美味しい総菜を店頭に並べるようにしました。必然的に大きい店舗が必要になった訳です。

他社であれば、総菜専用の工場で早朝から弁当を作り、トラックで各店舗に配送するといったケースも見られます。そうすると朝6時に作られた弁当が店頭に並ぶのは10時や11時になり、お客様が手に取られるときには冷めてしまっています。大規模なスーパーでは能率・効率化を優先する傾向にあります。しかし、当社でも同じことをしてしまえば、当社独自の魅力が無くなってしまい、お客様が離れていくのではないかと思います。



売場の状況を見ながら、総菜やパンが作られる

——消費者のライフスタイルの変化については、いかがですか。

主婦が自分専用の自家用車を持つようになり、機動力が一気に高まりました。買物のパターンも、複数のスーパーを巡るツアーのようになり、私共もより厳しい競争にさらされていますので、競合店の動向をこまめにチェックしています。

時代のニーズに合わせて、店舗のあり方や商品の売り方も変えていかなければなりません。この業界は動きが速いですから、現在支持されている店がその後もずっと支持され続けるとは限りません。ニーズに合わなくなった店は、「ここぞ」という時期に閉めるのが私の考えです。

——他社との競合では、どのようなご苦労がありますか。

工場で製造されるような食品を仕入れる場合、大手スーパーは購入数量が多い分、低価格で交渉できるというスケールメリットがありますが、当社のような比較的小規模のスーパーは、どうしても条件が不利になってしまいます。その弱みをカバーするために、いかに工夫するかが重要です。

当社では様々な商品カテゴリーの中でも、特に一番の売れ筋商品に的を絞って、大量に購入することで仕入価格を低く抑えるようにしています。売れ筋商品となるとメーカーも強気になりますので、仕入価格を下げるのは容易なことではありませんが、お客様が一番喜ばれる商品を、買いやすい価格で、いつでも買えるように提供することが一番大事だと考えています。

▶生鮮品の品質を見極める目利き力で勝負

——生鮮品についてはいかがですか。

生鮮品は当社が昔から力を入れている分野で、多くのお客様からもご好評いただいています。生鮮品は出来、不出来が気象条件などに大きく左右されますので、工場で加工する食品のように計画的に仕入れることができません。

大手スーパーの場合、規模が大きい分、大量の

商品確保する必要がありますので、品質や仕入価格は二の次になってしまいます。逆に我々のような小規模のスーパーの場合、購入量が比較的小さい分、品質をしっかりと見定めて価格交渉できます。つまり、生鮮品ではスケールメリットの考え方が通用しないのです。

——必ずしも大手スーパーが有利ではないのですね。

はい。また、大手スーパーのバイヤーには、去年婦人服の担当だった人が、今年はリンゴの仕入を担当しているといったケースもよくあります。そういう担当者の場合、目利きどころか産地と品名、サイズを確認するだけで、ダンボールのふたを開けて、実際に商品を見ようともしません。

例えばスイカの仕入れであれば、産地は熊本から始まって季節とともにだんだん北上していきます。熊本産の最盛期が過ぎて品質が落ち始めたら、次は長崎産に移り、鳥取産、長野産、山形産と、それぞれの品質を見極めて、旬の活々した産地を追いかけなければなりません。

当社の場合、仕入担当者だけでなく私自身もほぼ毎日卸売市場へ行きます。「今日の品物はもうひとつだな」と思ったら仕入れは最小限に留めまわすし、「今日は良い品物が多い」と思ったら大量に仕入れます。昔ながらの商売人の感覚ですが、やはり自分で現場を歩くとよく分かるものです。「中村屋の生鮮品はいつ買ってもおいしい」と思っていたくためには、そうした目利きが重要になります。

——大手スーパーにはない強みを発揮できるということですね。

そうですね。また、日本人は味覚が繊細ですから、少しエリアが違っただけでも生活習慣や味の好みが変わります。盆や正月、彼岸といった昔ながらの行事も、北和エリアでは下火になってきましたが、中南和エリアではまだ根強いように思います。

全国展開の大手スーパーは、どの地域の店舗でも一律に同じ手法で運営しているように感じます

が、当社は規模が小さい分、運営面でも小回りが利き、店舗ごとにそれぞれの地域のニーズに合った売り方ができるという強みがあります。全従業員が売場に立って、その地域にどんな人が住み、何が好まれるのかを、各自が肌で感じ取ることを大事にしています。

正月用の「祝い鯛」にもこだわりがあります。大手スーパーであれば10月に魚を焼いて冷凍保存しておき、大晦日に解凍して店頭に並べる所も少なくありません。別にそれでも法律違反ではありませんし、食品衛生上も特に問題はありません。

しかし当社の場合は、大晦日の前夜から鮮魚担当者が総出で鯛を焼いて店頭に並べています。昔ながらのやり方で特に目新しさはありませんが、やはり口に入れていただくと美味しさが違いますから、「ちょっと高くても、祝い鯛はやっぱり中村屋で」と喜んでいただき、リピーターの獲得にもつながっています。

こうしたきめ細かなサービスは、当社の規模だからこそできるのです。生鮮品の品質や総菜の提供方法などで独自の魅力を打ち出すことが当社の生命線だと考えています。

▶働くニーズの多様化にも柔軟に対応

—多くの企業が人手不足を課題としています。

当社はポリシーとして、昔から従業員を大事にしてきましたので、能力面でも人間性でも優れた人材が揃っており、定着率も良く非常に助かっています。

1989年の秋に奈良そごうがオープンしましたが、その影響で翌年の春、当社が新規出店しようと従業員を募集したところ、予定の採用人数をなかなか確保できず大変苦労しました。「優秀な人材が定着しないと仕事にならない。良い社員・パートタイマーが定着する職場にしないと、これからの時代は生き残っていけない」と、その時つくづく思いましたね。

そこで、勤務時間や休日のシフトなどの勤務体

制を、時代に合ったやり方に改めていきました。今では従業員は月に8回休めますし、産休・育休などの制度休暇も取得しやすい体制にしています。中小規模のスーパーとしてはあまり例がないのではと思えるほど力を入れています。それが従業員の定着率にも寄与しているのではないのでしょうか。

もちろんその分、余裕を持って人員を確保しなければなりません。無理にわずかな人員でやり繰りしようとすると、労働環境が悪化してお客様への対応も無愛想になってしまいますからね。

—採用はどのように行われていますか。

当社は大手企業のような定期採用はほとんど実施していません。アルバイトとして採用した人で、本人の希望に沿うようであれば従業員になっていただくというケースが多いです。半年程度、仕事ぶりを見たとえで判断する訳ですから、まず間違いはありません。若い社員であれば22～23歳の者もいます。

パートタイマーについては、ある程度任せられる人や経験の長い人をパート主任に登用しています。また、4時間だけ働きたいという人もいれば、長時間働いて社会保険に入りたいという人もいますので、そうした働く側のニーズの多様化にも柔軟に対応するようにしています。

コミュニケーションも密に取っていますので、皆が同じ方向を向いて仕事をしてくれているように思います。大規模なスーパーであれば、伝達事項も全部紙に記録して回覧しなければなりませんが、当社の規模であれば、直接現場を見て口頭で伝えるだけで意思疎通が図れる部分も多いです。

—賃金水準が年々上昇していますが。

政府から最低賃金の引き上げという後押しがあったことで、当社も給与水準を上げようということになり、パートタイマーの時給も見直しています。特に今年はパートタイマーの時給が正社員の水準にかなり近づきましたので、正社員についても見劣りしないように昇給しました。

賃金の上昇は労働意欲にもつながりますので、

非常に良いことだと思っています。コストは増えますが、他社より見劣りする賃金しかお支払いできなければ、最終的には良い人材が来なくなります。「困った」などと言っていないで、常にできることを探して経営改革を進めていかなければなりません。

▶ 効率経営や拡大志向とは異なる独自の魅力を追求

—— インターネットによる通信販売が台頭してきていますが、影響はありますか。

工場で製造する商品や水、米など重たいものは、ネットで購入されるお客様が増えてきているのではないのでしょうか。一方、生鮮品などは、自分の目で確かめて、納得して買いたいという消費者が多いでしょうから、ネット通販には向いていません。スーパーとしては、そのようなニーズにいかに応えるかが重要だと思います。「中村屋に行ったら唐揚げの美味しそうな匂いがしていたな」とか「焼きたてのパンのいい匂いがしているね」など、五感に訴えることが大事だと思います。そういうことは、ネットにはできませんからね。

—— 消費増税の影響についてはいかがですか。

主にスーパーが扱っている商品は食料品や日用品ですから、消費増税や景気の良し悪しの影響は少ないように思います。消費増税に関しては、適用税率が商品によって異なる点やキャッシュレス決済によって5%のポイント還元がある点などについて、従業員用のQ&Aも備えています。システム面では、本部システムのコンピューターを既に昨年うちに刷新していましたので、慌てて対応しなければならないことも特にありません。

—— キャッシュレス決済への対応も進められているそうですね。

クレジットカードでの決済については、4年程前から取り扱っています。何か特典があるわけはありませんが、現金決済に比べるとクレジット決済のお客様のほうが、600～700円程度客単価が高い傾向があります。また、PayPayについて

は今春取扱いを開始したところです。当社としては、現金決済、キャッシュレス決済のいずれにも対応できるよう間口を広げておきたいと考えています。

東生駒店にはセミセルフのレジも導入しましたが、年配のお客様には抵抗のある方もおられますので、有人のレジも2台残しています。

—— 将来の展望についてはいかがですか。

チャンスがあれば、今後も新規出店をしていきたいと考えていますが、店舗網の拡大だけが良いこととは思っていません。人手をかけたきめ細かなサービスが当社の強みですので、そのためには堅実な経営により、財務体質を健全な状態に保つ必要があります。効率化と店舗展開を無理に進めれば人員削減につながり、逆に売場が荒れて悪循環に陥ってしまいます。効率経営重視の大手スーパーの手法に逆行することが、当社独自の魅力につながっていると思っています。



▶ 経営は数字の組み立て、数学は最後まで学んでいただきたい

—— 「努力」「継続」「千里の道も一歩から」を座右の銘とされていますが、経営の舵取りについてもそのようなお考えですか。

大企業であれ中小企業であれ、優れた企業に共

通している点は、驚くようなテクニックやマジックで会社が大きくなったのではなく、レンガを積むように愚直に努力してこられたということです。私も先ほどお話ししたように、お客様からの信用をコツコツと地道に積み上げることが大事だと思っています。

ただし、時には思い切った決断が必要な場合があります。従業員や役員、ステークホルダーのすべてが満足するような経営は難しいものです。「来月からこういう方向で行く」と決断したら、自信を持ってその方針を示すことも重要です。

ある大手パンメーカーは、昔よく街角で見かけた小売店を販売網としていましたが、スーパーやコンビニなどの量販店が増え始め、旧来の小売店が減ってきてからも、同社は小売店に依存する販売体制を改めようとはしませんでした。一方、競合のパンメーカーは時代の変化を読み取り、販売網を小売店から量販店へと移行していき、結果、2社の業績の差は歴然たるものとなりました。

世の中どちらを向いているかということを嗅覚で察知し、思い切って舵を切ることも重要だと思います。ただし、一度決めたことであっても、どうにもうまくいかないときには、潔く失敗を認めて切り替えることも重要です。それも決断ですね。



——健康管理を大事にされているそうですね。

ズボンのウエスト・サイズが20年前のままでして、これを健康管理の目安にしています。「ちょっ

ときついな」と思ったら、「飲み食いし過ぎたかな」「もっと体を動かさないといけないな」と飲食を控えるようにしています。

とはいえ、お酒も大好きですので普段の飲酒はウイスキーの水割りを1杯だけにしておいて、土曜日だけ制限を設けずに飲むことにしています。緩める日もないと、完璧に辛抱しようとするのと却って体に悪いですからね。

従業員に対しても少し抜けている部分があっても、それでいいと考えています。「抜けたところもあるけど、その分、肝心な部分でしっかりやってくれている」という考えです。何事も完璧を求めるのではなく、少し遊びの部分があるくらいが、ちょうどよいと思います。

——何か体力づくりもされているのですか。

雨の日と土曜日以外は毎晩3.6キロ、45分間のウォーキングをしまして、肩甲骨のストレッチをしながら、大股で手を振って早足で歩くようにしています。最近はインターネットでストレッチのやり方の動画もすぐみつかるので便利ですね。ウォーキングを始めて7～8年になりますが、以前は疲れたら「体を休めよう」と考えがちでしたが、今では逆に程よく体を動かすほうが調子も良いです。おかげで血液検査は、いつも優等生です。

——クラシック音楽がお好きということですが。

ブラームスの交響曲3番や4番が好きですね。指揮者ではフルトヴェングラーが好きです。特に彼のライブ録音は、その場で自分の感じたように表現していますから、同じ曲でもその時々で表現が異なり、まさに今、音楽が創造されたかのように感じるのです。冷静に演奏しているかと思えば、荒れ狂うときもあり、即興的というか、天才と狂気の紙一重のところで演奏しているように感じます。フルトヴェングラーはドイツの指揮者ですが、第二次世界大戦中も亡命せずヒトラーの要請で演奏をしていたこともあり、ニュルンベルクの国際軍事裁判にかけられ、2年間の演奏停止期間を経験しています。ですから、1947年の復帰演奏会

でのベートーヴェンの『運命』は鬼気迫るものを感じます。演奏したベルリン・フィルハーモニー管弦楽団も戦争直後で「食うや食わず」の状態でしたから、魂だけで演奏している印象を受けます。

—— モットーの「こちらが圧倒的に強い立場のとき、相手を打ちのめさず息ができる場所を少々残しておく」についてお伺いできますか。

ビジネスなどの交渉では、自分が相手よりも圧倒的に強い立場にあっても、こちらばかりが得るのではなく相手にも生きる道を残しておくほうが、最終的には双方にプラスになると思います。つまり、ウィンウィンということです。相手があるからこそ自分もある訳で、従業員との関係についても「従業員あってのわが社」ということでは同じかもしれません。お互いの関係は「今日で終わり」ではなく、今後も続いていく訳ですから。

—— 「物事を見る時、こちらからと真逆の二方向から見る」もモットーとされていますね。

自分の都合だけですべてを押し通そうとすると、「あの人はあいう人や」と評価されてしまい、結果的に却って損することになりかねません。相手の立場からも物事を見る、つまり相手に配慮することで自分の言い分も聞き入れてもらえるよう仕向けるほうが、良好な関係でいられます。

—— 奈良でお好きな場所はどこですか。

東大寺の裏から二月堂にかけての裏参道が好きですね。四季折々、いつ歩いてもそれぞれの表情を見せてくれます。写真を撮られている方やスケッチされている方をよく見かけます。奈良らしい場所だと思うのですが、奈良市民でもあまりご存じない方が多いように思います。お勧めですよ。

—— 若い方へのメッセージをお願いします。

文系の学生の方にも是非、数学は最後まで勉強していただきたいです。経営は数字の組み立てですから、計数の感覚、センスが絶対に必要になります。数学を一通り勉強しておけば、頭の中で数字を組み立てやすくなります。少なくとも私は勉強しておいて良かったと思っています。

●プロフィール 中村 憲司 氏

■主な経歴

1949年5月6日生まれ。1973年3月、関西学院大学経済学部卒業。同年4月、株式会社中村屋入社。1978年、初の新規出店にあたり店長を任命される。1985年7月、同社専務取締役就任。2000年7月、同社代表取締役社長就任、現在に至る。

■座右の銘、好きな言葉

「努力」「継続」「千里の道も一歩から」

■大事にしていること

信頼関係 健康管理

■趣味

ヴィルヘルム・フルトヴェングラーの指揮するベートーヴェン及びブラームスの交響曲を聴く。全身全霊を込めた表現はフルトヴェングラーの真実の叫びの声だと感じる。

■私のモットー

- ・時代の変化に常に対応出来るよう、頭を柔軟にしておく。
- ・こちらが圧倒的に強い立場の時、相手を打ちのめさず息が出来る場所を少々残しておく。
- ・物事を見る時、こちらからと真逆の二方向から見る。

■好きな食べ物

中村屋の焼き立て熱々の「いわしみりん干」で一杯飲むのが最高。

■お勧めの本

丹羽宇一郎氏の著作物

■私のストレス発散法

ウイスキーが好き。安くて美味しいウイスキーを見つけた時の充足感は堪らない。

■好きな場所

二月堂裏参道。大仏殿の裏から二月堂へと通じる道は、どの季節も折々の味わい風情を見せてくれ、最も奈良らしい情緒がある。

■所属企業・団体等の概要

- ・会社名：株式会社中村屋
- ・本 社：奈良市大宮町1丁目65番地5
- ・創 業：1911年（明治44年）
- ・資本金：5,000万円
- ・事 業：スーパーマーケット
- ・従業員数：社員60名、パートタイマー330名
- ・年 商：44億39百万円

（前田 徹）