



インタビューに答える木田本部長

## 経営者インタビュー【株式会社木田屋商店】

# 創業 237 年の老舗の経営革新 株式会社木田屋商店 本部長 木田幸太氏

## スーパーマーケット事業への参入

**新垣:** 本日はお忙しいところありがとうございます。まず、1781 年創業から 237 年の歴史について、お話をお聞かせください。

**木田:** 昔のパンフレットをお持ちしました。これは私が生まれる以前、昭和 40 年頃の会社の様子わかる写真や昭和 60 年（1985 年）の入社案内のパンフレットです。ここ千葉県浦安市は漁業の町として古くから栄えてきたのですが、当社は、そのなかでも一番古いスーパーです。現在の代表取締役である木田喜太郎は私の父で、9 代目となります。7 代目に当たる私のひいおじいさんの頃までは、東京都江東区砂町で乾物や酒、米などの食品の卸問屋をしていました。戦争で焼かれてしまい、昭和 28 年に 8 代目が浦安市猫実に移転してスーパーをはじめ、小売りに業態変更しました。

**新垣:** 現在の立地にも大手スーパーがあり、競合し

株式会社木田屋商店は、創業 237 年の老舗であり、現取締役社長の木田喜太郎氏は 9 代目です。今回は将来事業を引き継ぐことになる本部長の木田幸太氏に、これまでの会社の歩みと小売業にける思い、今後の展望についてお話を伺いました。

このインタビューで、老舗の中小企業が、絶え間ない変革の上に成り立っており、それはいまでも続いていることが明らかになりました。大きく変わろうとしている社会環境にどのように対応し、事業を持続させていくべきなのかを考え続ける経営者の姿が浮かび上がってきます。

### 社長プロフィール

木田幸太（きだこうた）1975 年生まれ。千葉商科大学附属高校を卒業し、千葉商科大学経済学部経営学科へ進学。卒業後は他社が経営するスーパーマーケット（以下スーパー）に就職し、25 歳のときに（株）木田屋商店に入社。青果部門バイヤー、惣菜部門マネージャー、船橋店店長を経て、現在は本部長としてスーパー事業、弁当事業、不動産事業を統括している。

ているように思いましたが、それでも長年続いてきた秘訣はどこにあるとお考えですか。

**木田:** そこには、時代背景に合わせた変革があったと思います。当社はかつて 13 号店まで出店しており、ここ浦安市北栄店は 8 号店で、いまは本社ビルを兼ねています。1 号店は浦安市猫実、2 号店は江戸川区平井、3 号店が江戸川区一之江と続き、最後の 13 号店は 2000 年に千葉県の西船橋駅前にオープンしました。現在は浦安市内の北栄店と市川市の新井店の 2 店舗で営業をしています。



昭和60年（1985年）当時の入社案内

## 転換期の到来と不動産事業への進出

**新垣：**店舗を減らしていった背景を教えてください。

**木田：**一言でいえば、スーパーをはじめとする小売業の経営環境が非常に厳しい、ということです。当社の商売は、まず土地を買って、その上に店舗を建てる、というのが特徴です。初期投資を行い、毎月支払う家賃等の固定費を削減することによって他店と勝負してきました。西船橋店は駅前の好立地でしたが、競合店との競争が激しく、スーパーとしての経営は厳しかったため、スーパー事業の拡大は断念せざるを得ませんでした。しかし、当時、周辺の人口が増加し、地価も高騰していましたので、当社の資源である土地の有効活用を検討し、スーパーを撤退してビル化し、不動産事業に進出することを決断しました。



木田屋北栄店の店頭

**新垣：**それで御社の事業概要に不動産業が掲げられているのですね。

**木田：**それでも、先代（8代目）がはじめた小売業から完全に撤退するわけにはいきませんでした。その後、2011年3月の東日本大震災の影響で新浦安店を閉店し、現在の2店舗体制となりました。

## 世界に広がる植物工場事業の展開

**新垣：**第2の転換期でしたね。今度はどのような決断をされましたか。

**木田：**現社長が5年ほど前から新たに植物工場をはじめました。スーパーをはじめとした小売業界で

中小・零細の店舗が生き残っていくのは厳しいだろうと予測して取り組みをはじめたのです。ここ10年の小売業界を振り返ってみると、まさにその通りになりました。



歴史の重みを感じさせる昭和40年頃の貴重な資料

**新垣：**予想が的中しましたね。植物工場はどのように展開されているのでしょうか。

**木田：**植物工場は、現社長（9代目）と私の弟がマネージャーとしてリードしており、キーワードは「安心安全」です。しかしその背景には、農家の担い手不足や気候変動による露地栽培野菜の価格高騰があります。植物工場の野菜は、価格変動リスクに対応しようとする飲食店等から多くの引き合いがあり、やりがいを感じています。おかげさまで、当社は、結球レタスの栽培技術で特許を取得しており、全世界からオファーがくるようになりました。

**前田：**具体的にはどこの国からでしょうか。

**木田：**中国の深圳で合弁会社を設立していますし、フランスのパリでは使われていないトンネルでの事業可能性評価の依頼があります。タイでは700店舗を展開している大型飲食店への納入のオファーがきています。

**新垣：**植物工場というと採算割れで苦しんでいる例も多いようですが、当社が事業として成り立っているのはすごい技術ですね。

**木田：**そこが当社のノウハウです。大学と共同研究を進めながら、工場建設のほか、このノウハウを新たな工場建設に役立てるためコンサルティング事業も手掛けています。



植物工場で生産したレタス

## 本業 スーパーマーケット事業の革新

**新垣：**御社は惣菜事業でも話題となりましたね。きっかけはどのようなことですか。

**木田：**本業のスーパーと関係性の深い事業として10年前に250円の“ニコマル(250)弁当”をはじめ、いまでは毎日4000食を提供するまでに伸びています。当社は、元々米問屋だったため、安く仕入れるルートがあり、自社内で精米加工しています。ご飯を低コストでおいしく炊けるということと、スーパーが母体である強みを活かして、肉・魚・野菜を新鮮で安く仕入れられることが強みです。スーパーには各部門のスペシャリストも揃っています。この仕組みを他のお弁当屋さんが真似するのは、簡単なことではありません。ですが、どの事業も革新の連続でした。弁当事業は最大10店舗まで拡げたのですが、現在は5店舗です。縮小している背景は、出店地区でビルの大型化が進み、次第にビルのなかで昼食を済ませるようになってきたことが一因です。またビルのセキュリティ強化に伴い、ターゲットである会社員がビルの外に弁当を買い求めることが減ってきています。そこで2～3年前からは弁当の小売りだけでなく、卸し売りにも力を入れはじめました。しかし、地価、原材料費、人件費の3つが高騰し、近年では人手不足も深刻化しており、経営は決して順風満帆というわけにはいきませ

ん。そのため250円という価格を維持することが難しくなり、2014年の消費税改定（5%から8%への引き上げ）に合わせて、税込250円から税抜250円へ、実質上の値上げをしました。そのときには残念ながら顧客離れを経験しました。

**新垣：**今度はどのような革新をされたのでしょうか。

**木田：**苦渋の決断でしたが、それからは250円という低価格帯の弁当だけでなく、1000円台の高価格帯の弁当も売り出すようにしました。当初はニコマル弁当という看板のもとで並べて販売していたのですが、高価格帯の販売が伸びず、新たに“米丸（こめまる）弁当”という看板で業態を変えました。ここでは高価格帯弁当のなかに、250円弁当を置いています。ニコマル弁当では、250円弁当のなかに高価格帯弁当をおいていましたので、お客様への見せ方を逆転させたのです。これをきっかけに事業は軌道に乗りはじめました。サラリーマンの平均昼食代が500円のところ、当社では700～800円のお弁当が売れ筋です。

**新垣：**切り替えの早さが御社の強みですね。

**木田：**弁当事業は、スーパー事業の延長線にあったため、比較的早めに切り替えることができました。一方で不動産投資は莫大な資金を必要とするので、8代目と9代目はかなり激しい議論をしていました。8代目は無借金経営を目指していたのですが、9代目は、将来を見据えて方向転換を図りました。当社は必ずしもすべてにおいて切り替えが早いわけではありません。議論を尽くし、慎重にアクションを起こしています。戦中育ちの8代目と戦後育ちの9代目とでは気質が違っていました。やはり多角化をしなければ、大企業にのみ込まれてしまうという意識は共通していたのだと思います。

**新垣：**多角化を進めながらも、事業の核となるスーパーをしっかりと続けてきたわけですが、まだまだ変わっていかねばならないのでしょうか。

**木田：**私は幼い頃から祖父（8代目）に10代目として育てられてきました。その思いを受け継いで千葉商科大学に進みました。卒業後は他のスーパーで修業をした後、当社を継いでいくのだという意気込

みで入社しました。そのため、スーパーは続けていきたいと強く思っています。この歴史は引き継いでいかなければならないし、絶やすことはできないと思うのです。そのために、これからのスーパーはどうあるべきなのかを考えています。

## 社会の変化に機敏に対応し、お客様のニーズを先取り

**新垣：**お考えのスーパーのあるべき姿について、具体的な構想をお聞かせください。

**木田：**最近IoTやAIが進歩して、Amazon Goやユニクロではカゴをおくだけでレジ精算ができていますが、当社でもこのタイプのセルフレジ導入を目指しています。その前段階として、まずは政府が進めているキャッシュレス化に対応するため、バーコード決済のPayPayをいち早く導入します。これは人手不足を補い、社会の波にうまく乗っていくことも大切であると考えているからです。当店のような150坪の小型店舗が生き抜いていくためには話題性があることも重要です。

**新垣：**話題作りについてはどのようにしていますか。

**木田：**例えば年1回の感謝祭は参加者が年々増え、浦安市内や近隣市区町村からの参加者もいらっしゃる昔ながらの地域密着型のイベントです。その良さは残しつつも次の話題性を提供していかなければならないのです。

**新垣：**ライフスタイルの変化で、スーパーで食材を買うという行動も変化してきましたね。

**木田：**その通りです。いままではスーパーで素材を買っていただいていたのですが、“素材から惣菜へ”という動きがあるように思います。昭和生まれのお客様は、量でおトクを感じていたのですが、平成生まれのお客様は、必要な量だけを買うようになってきました。1世帯あたりの人数が減ってきたことが背景にあると思います。

**前田：**お客様の変化という面では、最近では店員さんの声かけが減っているように感じます。お客様は静かに入って、静かに出ていくような印象がありますね。

**木田：**10年前は大きな声を張り上げていましたが、

いまは店舗で“いらっしゃいませ”と大声で挨拶すると、違和感があります。スマートな買い物を好むお客様が増え、レジでもお客様との会話がなくなりました。若い世代はコミュニケーションを避けるようになり、セルフレジに行く傾向がありますが、最近では年配のお客様でも同じような傾向があります。

**前田：**昔は一言付け足して、そこから会話が広がっていましたが、いまはそれがなくなりました。

**木田：**さきほど申し上げたAmazon Goのシステム導入は、社会の変化に機敏に対応し、お客様のニーズを先取りするツールでもあると考えています。



## 安心安全でおいしい食品の提供を柱に、中小企業の活路開拓に向けて

**前田：**これまでのお話で、御社は食品問屋の延長としてのスーパーではなく、大きな変革期を迎えている企業であることが明らかになりました。

**木田：**はい、お客様のニーズに合わせて、スーパーも変革していかなければならないのです。さらに日本では人口減少や高齢化によって、必要とされる食事が減ってきている一方で、健康に気を遣うお客様が増えています。当社では植物工場で育てた野菜から健康志向の食品をつくることにより、付加価値を高めた商品を提供したいと考えています。大手スーパーにはできない、コンビニでもできない、当店だからこそできることは何か考えると、当店は小回りがきく、地道な商売である、ということです。その手法もいずれは通用しなくなる時がきます。いままさに通用しにくくなってきていることを肌身で感じています。当社が生き残るためには最先端の

AIを導入することが必要になってくるのだと思います。

**前田：**そうする、というよりも、そうしなければならない、ということですか。

**木田：**その通りです。最近の傾向として、あらゆる分野でプロがプロとして成り立たなくなっていて、商品に詳しい消費者も増えました。その背景には、情報化社会、ネットの普及があると思います。時代の流れのなかで自分たちが変わっていかねばなりません。職人気質が残る業界ですが、変わることができるうちに、これまでの売り方が通用しなくなっていることに気づかなければなりません。

**前田：**小売業の売上高は、立地と売り場面積に制限されてしまいますが、生産者と消費者がお互いの顔が見えるプラットフォームを構築して安心安全な商品を流通させることによって、新たな付加価値を生むことができるのではないのでしょうか。その中心にスーパーがあると良いですね。

**木田：**ええ。当店では韓国から玉ねぎをはじめとした農産物を仕入れて、日本の市場に卸して、全国に提供していく予定です。当社は小売業者でありながら、輸入・卸売業者も兼ねることで、これまでとは違う流通業者になりたいと考えています。韓国産の野菜が、質もよくて価格が安い、しかも日本の天候不順をカバーできれば、取り組む価値があります。

**新垣：**卸売りといえば、スーパー業に進出する前、御社の7代目までの家業でもあります。単に卸売業に戻るのではなく、小売業を続けながら卸売業をすることになりますね。

**木田：**「食」というキーワードでスーパーをどのように維持させていくのかを考えたとき、スーパー単体では経営していくことは難しい。しかしスーパーは続けたい。そのためには海外に目を向けるしかないのです。グローバル化社会のなかで、日本の農産物だけを扱うのではなく、輸入業者としてスーパー事業を支えていくことも必要だと考えています。

**前田：**日本のマーケットを漠然とひとつとして捉えるのではなく、小さなマーケットの集合体として捉えて、店舗経営をモデルにしつつ、革新を繰り返しながら、

新しい形態を模索しようとなされているんですね。

**木田：**しかし、「食」の基本としておいしいものを売る、という姿勢を忘れてはいけないと思っています。当店では「恋するキムチ」というプライベートブランド商品を開発しました。味もよく、植物工場の野菜なので残留農薬を気にする必要もありません。スーパーの使命は、安心安全でおいしいものをお客様に食べていただくということです。これが前提条件です。



プライベートブランド商品の「恋するキムチ」

**前田：**仕入れて販売するだけでは実現できないことです。これまで大手が果たしてきたスーパー業界の役割を、中小企業が担うべく革新しているということになりますね。

**新垣：**本日のお話は、御社が会社を持続させてこられた秘訣そのものであるように思います。貴重なお話をありがとうございました。

## ■会社概要

商号	株式会社木田屋商店
代表者	代表取締役 木田喜太郎
所在地	千葉県浦安市北栄3-31-3
資本金	1000万円
創業	天明元年(1781年)
設立	昭和44年(1969年)
事業内容	スーパー運営、惣菜事業、植物工場、不動産業
グループ年商	16億円
従業員数	130名(社員、パート含む)
URL	<a href="http://www.kida-group.jp/">http://www.kida-group.jp/</a>

## ■インタビュー

前田 進……千葉商科大学大学院商学研究科 客員教授  
 新垣 厚……千葉商科大学経済研究所客員研究員