

特

集

商社のリテールビジネス

## 座談会

# リテールビジネスの現場から

出席者（氏名五十音順）



**石原 收**（いしはら おさむ）

(株)キュー・ヴィ・シー ジャパン  
バイスプレジデント



**岡本 晴彦**（おかもと はるひこ）

(株)クリエイト・レストランツ  
代表取締役・副社長



**妹尾 哲夫**（せのお てつお）

(株)ストーク  
取締役・営業部長



**棧 豊樹**（かけはし とよき）

サミット(株)  
店舗開発部 企画・設計グループマネジャー



**福井 栄治**（ふくい えいじ）

オイシックス(株)  
取締役・副社長



司会

**小野 博也**（おの ひろや）

伊藤忠商事(株)  
経営企画・財務・経理・審査SIプロジェクト推進室



## 1 リテールビジネスのやりがい

小野 私は現在所属するSIプロジェクト推進室に異動する以前は、リテール事業室で、商社がいかにリテール事業に取り組むべきかを試行錯誤を繰り返しながら追求していた。そういう経緯もあって本日は司会を担当させていただくことになった。

私の所属するSIプロジェクト推進室は、伊藤忠商事と西武百貨店の業務提携を受けて昨年11月に新設された組織で、Sは西武、Iは伊藤忠商事の頭文字からとっている。

現在、①進行中のプロジェクトの管理、②伊藤忠の西武百貨店に対する提案や情報の取りまとめ、③西武百貨店に対する窓口の3つの業務を担当している。

やりがいということ言えば、当社が最近発表した中期計画でリテールにより一層注力することになり、プレッシャーはものすごいものがあるが、半面それだけ大きな期待を背負っているわけで、充実感を感じながら仕事をしている。

岡本 私は三菱商事の出資するクリエイト・レストランツに経営執行責任者として出向している。当社は創業2年目で、東京・大阪を中心に20ヵ所のレストランを直営で展開して

おり、社員数約130名、年商約30億円規模の会社である。レストランコンセプトは店ごとに異なり、15のコンセプトを独自で企画開発した。事業を立ち上げた当初は資金繰りの問題など日々の細かな業務に忙殺されたが、今は事業基盤もある程度安定し、新規出店にかかわるコンセプトの開発やマネジャーの採用など、事業拡大の仕事に専念している。

職場でのやりがいは、自分自身が経営執行責任者として迅速な意思決定を行う立場で事業展開できることと、レストランという事業の性質上、自分がやった結果が、店の結果として市場（お客様）が反応し、売上げ業績や店の評判となってはね返ってくる点である。

妹尾 丸紅が7割出資するストークという会社に出向して今期で5年目になる。ストークは1987年に営業を開始した宅配食の会社である。宅配食は、一気呵成に売上げが伸びるといったビジネスではないが、毎年1億円ずつ売上げを伸ばし、現在は年商11億円程度の売上げがある。昨年4月に公的介護保険が導入されたのと相前後して、新規参入組がかなりあり、いまだに乱戦気味である。

商社がやるような大きな商売ではなく、1日1セット（2食）で2,800円の食事を毎日届けてようやく年商11億円になるという地道な商売ではあるが、少子高齢化という時流に乗りつ



Foodex（国際食品・飲料展）  
（2001年3月 幕張メッセ）

（提供：日商岩井㈱）



つ、食と健康という基本理念をしっかりと持って業容拡大を図っていきたいと考えている。

やりがい、喜びということ言えば、消費者と直結していることである。特に当社の顧客は4人のうち3人が高齢者なので、そういった方たちから感謝の言葉を聞くと、頑張らなくてはとも思うし、ある意味で社会貢献ができているなどといった喜びもある。

**福井** 私が所属するオイシックスという会社は日商岩井が出資して昨年7月に設立された会社である。オイシックスは東京大学の大学院生がパソコン販売や遠隔地会議を手がけていたコーヘイという会社が前身である。コーヘイは、マッキンゼーでITのコンサルタントをやっていた高島宏平氏が創業した学生ベンチャーである。第一創業者である高島氏は卒業後、社会で2年間武者修行したら戻ってこようと約束してマッキンゼーに就職した。そして、マッキンゼーで学んだ分析力を駆使してこれからのITビジネスとして何が有望かを分析し、その逆説的な結論として出てきたのが食と農業であった。つまり、ITという面では食と農業が手つかずで一番遅れているので、成長が期待できる分野として食というビジネスを手がけたいと考えたわけである。

私は、入社以来一貫して食品畑を歩いてきて、96年には日商岩井の中にオーガニックグループという部署を立ち上げた。そうして5年近く経ったときに高島氏との出会いがあり、インターネットを活用した食ビジネスを始めるにあたって自分たちは素人なので、食ビジネスに長年携わってきたわれわれと連携したいとの話であった。

今のところインターネットの売上げは半分くらいである。残りは、店頭での情報伝達ではなかなかオーガニック野菜の良さは理解してもらえないので、日商岩井時代から取引関係にあった酒販店や乳販店にチラシを配ったり、御用聞きをやってもらったりといったローテクを使ってやっている。どちらの場合も共通したコンセプトは、消費者の皆さんに直接に情報を提供することによって既存の商品とはちょっと違うこだわりの食材を提供することである。

現在の職場で働く喜び、やりがいということでは、商社でやっていた時代と違って自分たちで立てた仮説に対する検証結果が早く出てくることである。すなわち、商社にいた時には、仮説を立てて答えが出るまでに結構時間がかかるし、なぜそういう答えになったかといったことがなかなかはっきりしない部分





コールセンター

第2スタジオ（キッチンスタジオ）

があったが、オイシックスでは仮説を立てて2週間程度で自分の仮説が当たったか外れたかが分かるので、うまく当たったときにはそれこそ非常な充実感を感じるものである。

また、日商岩井のオーガニックグループにいたときには、4、5名の部下しかいなかったのが、今は副社長という立場にあり、経営執行という責任を背負っているのでプレッシャーもあるが、それだけやりがいがあると感じている。

石原 キュー・ヴィ・シー ジャパンは、米国のキュー・ヴィ・シー社が60%、三井物産が40%出資して昨年7月に設立された24時間TV通販の会社で、現在、パートも含め約300人の従業員で運営している。

私の担当業務は、コールセンター、物流・配送、品質管理、輸入の4つである。日々の業務で一番の挑戦は何と言っても、今年で設立16年目を迎え、年商3,000億円の企業に成長しているキュー・ヴィ・シーという会社をいかにして日本で根付かせるかということである。

また、グローバル企業という性質上、米国や英国、ドイツなど文化の違った国の顧客の要求を調整しながらやらないといけない面があるのでその辺の調整が悩みの種である。

いまひとつ苦労している点は、キュー・ヴィ・シーが米国の会社という事情もあってすべてinhouseでやろうとしていることで、TV放送のスタジオ、コールセンター、さらには倉庫に至るまですべて自前のものを持っていることである。本来ならスモールスタートということにしたかったのだが、最初から非常に重いスタートになってしまったと感じている。

やりがいということ言えば、TV通販というビジネスの性質上、お客さんのリアクションをコールセンターで受けて翌日の放送に生かせるところである。その即時性が非常に面白いし、お礼にしろ、お叱りにしろお客さんから直接電話をいただいたりするので、お客さんの反応が肌で感じられるところに非常なやりがいを感じている。

当面の課題は、ここ1年の間に従業員が設立当初の2人から300人へと急速に膨れ上がってきたので、コミュニケーションの難しさに悩んでおり、その辺を正しい方向に持っていきたいと考えている。

棧 サミットは設立以来三十数年を経過した住商100%出資のスーパーで、1都3県で70店舗を展開、年商約1,400億円、経常利益20億円台である。



吉野家

(提供：伊藤忠商事(株))



西武「イルムス」池袋店

私は店舗開発部に所属している。ちなみに、物件の選定と取得はサイト開発部という部署が担当しており、店舗開発部の業務は店舗の企画設計およびメンテナンスである。その中で、私が担当する企画設計グループは、主に新規出店に伴う店舗や、店舗を構成するハードウェアの企画・設計を担当している。

今の職場でのやりがいは、何と言っても店のトータルプランナーとしての役割を担えることである。例えば、青果、鮮魚、精肉、総菜・グロスアリー・ベーカリーなどの各売場をお客様が買いやすい形でいかに配置するか、使いやすい駐車場をいかに設計するか、あるいは生鮮食料品をインストア加工するための作業場はどういった設備、什器が必要で、それをどのように配置すれば一番効率的かといったことなど、いい店は店舗に関するあらゆることを十分理解していなければ作れないわけで、こうした重要な部分を担って仕事をしていることに非常に充実感を感じている。

## 2 商社にとっての川下戦略、リテールビジネスの位置付け

小野 もともとトレード中心であった商社が小売りに入っていくのが今の時流になってい

る。伊藤忠商事では、このほど中期計画A&P 2002 (A&P=Attractive & Powerful) を発表した。これは、お客様にとり商社がAttractiveであり、当社が競争力のあるPowerfulな分野・地域に経営の力を注いでいこうというものである。具体的には、①情報産業、②生活消費、③資源開発、④金融の4つの分野と北米・アジアの2つの地域をA&P分野として注力していくことになっている。

ことに2つ目の生活消費分野すなわちリテールビジネスについては、具体的に何をやっているかと言うと、ファミリーマートや吉野家に出資する、西武百貨店と全面的な提携を進めるということをやっている。

当面の課題は、第1にこれらリテール企業に商社としてどういった機能提供ができるかということ。第2に、これらパートナーとの小売り事業をどのように展開していくかということ。第3に、リテール分野で将来的にどういう布石を打っていくかということである。ことに3番目の課題については、人材の育成も含め、リテールビジネスへの取り組みに注力しようと思っている。

そこで、この機会にご出席の皆さんのリテール戦略についてお話を伺いたい。



ベトナム料理店「シクロ」六本木店  
地中海料理店「ポルトフィーノ」ヴィーナスフォート店

岡本 世の中の流れとして、ビジネスにおいて付加価値の源泉が川下の方に移っていく中で、消費者を起点としたビジネスモデルを作っていないといけないとの危機意識が高まっている。一方で、商社の収益の大部分を、伝統的なトレーディングに依存しているのも事実である。リテールビジネスそのものを育てることも重要であるが、商社経営の川下戦略においてリテールビジネス参入の狙いは、リテールビジネスを実践している企業経営にとっての悩みや問題点を抽出し、それを商社本体にフィードバックしたうえで、その問題解決を起点に業界を束ねた新しいビジネスモデルを作ることにあるのではないか。

大手コンビニエンスストアへの出資は、ビジネスそのものの価値増大もさることながら、商社のもつ総合力をもって、新しい商権を創出することを狙いとしている。

妹尾 最近、商社にかぎらず機能は何ですかとの問いかけがものすごく増えている。従来、商社は情報を武器に仲介業務をやっていたが、ITが発達して、情報に関しては商社の独壇場ではなくなった。そして、改めて商社の機能は何ですかと真正面から聞かれても非常に答

えにくい状況にあるわけで、今後どうすればいいかと悩んでいる中で、ひとつの選択肢としてリテールビジネスが声高に言われている面があるのではないだろうか。

私は正直言って、長い間大きなビジネスを手がけてきた商社マンがリテールビジネスをやるのは非常に難しいと考える。幸い、ストークはここ2〜3年利益をあげてきたが、宅配食でしかも東京と神奈川というエリアだけで現在11億円の年商を20億円、30億円と増やしていくのは難しいとの感触を持っている。それならばどういうやり方があるのかを考えたときに、クリエイト・レストランツさんのようにコンセプトを変えて別の業態でやるというのもひとつの手かなと岡本さんのお話を伺っていて感じた次第である。

この仕事は、朝、調理したものを50台の車を使って配達するというまさに商品力と物流という両輪がうまく回らないと成り立たない世界である。もちろん会社の規模が小さい割には、先行投資ということで顧客管理、献立作成のシステムをパソコン対応にしたりしているが、そういう情報化を進めたからと言ってそれが即、売り上げ増に結びつく世界ではないので、こまごまとしたことを着実に積み



上げていくしかないと思っている。

福井 商社経営における川下戦略は極めて重要であると考えます。というのはやはり、出口論があって、原料を動かすための出口として川下があるのではないだろうか。従来、トレーディングというのが商社の特権のようなビジネスであった間は、どこのメーカーに原料を納めても一定の利ざやが得られたわけであるが、機能論ということが言われるようになってメーカーさんへの食料のトレーディングだけではだめだということになった。では、メーカーさんへの機能として何ができるかといった場合に、うちはメーカーさんの作った製品を売れますよというのがリテール参入の出発点だったと考える。

ただ、振り返って考えると、リテールで成功しているのはサミットさんぐらいではないだろうか。サミットさんが成功したのは親会社から商品を仕入れなかったことにあるとある雑誌で読んだ記憶がある。まさにそういうことじゃないだろうか。

加えて、商社からいろいろな人間がリテールの会社に出向して頑張っているわけだが、早い話がそのプロパーの人の給与水準というのは、われわれの3分の1、4分の1である。それでは、われわれ商社の人間が彼らの3倍、4倍のバリューを発揮できるかということ、なかなか難しいのではないかと。また、商社マンあるいは商社であるがゆえのバリューというものがあるかということ、あまりないのではないだろうか。確かに、新しいビジネスをクリエートするという視点では一定の役割を果たせるかもしれないが、実際のオペレーションという点では何ができるのかという疑問はある。

いずれにしても商社がリテールで成功するには何が必要かというと、逆説的であるがいかにも商社マンであること、商社であることを否定できるかだと考える。例えばエビアンが

115円で売っているとすると、これを高いと感じるのと安いと感じるのとは大きなギャップがある。もし消費者の感覚からしてそれが高いにもかかわらず、商社から来てリテールに携わっている人間が同じ感覚を持ってないとしたら、やはりその時点で消費者の視点には立てていないと考えなければならないだろう。

石原 私はもともとメディア事業部出身なので、TV通販というB to Cの世界は全く畑違いであった。リテールビジネスにおける商社の強味ということ言えば、われわれがリテールの部分で弱いところがあるのであれば、リテールに長けた人材を確保したり、商社の持つ資金力をバックにベンチャーを育てるところではないだろうか。

私どもも、先ほどお話が出たように優れた商品、値段的にリーズナブルな商品をお客さんに提供しようということで、物産からの仕入れも全くない。それでも、商社の限界は如何ともしがたく、どうしても意思決定なりのスピードは遅くなりがちである。したがって、そうしたもろもろのことを考えた場合、商社がリテールで力を発揮するためには業態そのものが商社でなくなれないかぎりなかなか難しいものと考えます。

いまひとつの問題点は、商社がリテールに本格的に取り組んだときに、今の商社の形態にあこがれている人間が本当にリテールをやりたいと考えるかについても大いに疑問がある。私自身も実際、今の会社で経営戦略を立てる立場にあり、無店舗販売でどういうメディアと組んでいったらうまくいくかについて、商社で培ったノウハウ、スキルを駆使して頑張っていくしかないと思っている。

棧 私自身の正直な意見を言えば、商社にとってリテールビジネスが本当に必要かどうかは、分からない。ただ、サミットができてから三十数年が経ち、その頃からずっと商社に



青果売場

昨年11月にオープンしたサミットストア志村店

とってリテールが重要と言われ続けている割には、商社のリテールビジネスであまり成功している例はないと考える。一方で、この三十数年間、小売業界ではGMS（総合小売業）で言えばイトーヨーカ堂、ジャスコ、ダイエーなどが相当な業容と規模に発展し、その後コンビニエンスストアが続ぎ、最近ではユニクロなど、さまざまな成功例がある。

商社が今もって「リテールが重要」と言わなければならないのは、今までいろいろなリテール事業を手がけてきて、なぜうまくいかなかったのか、失敗を生かして成功に結びつけるにはどうすればいいのかといったPLAN-DO-SEEの検証をやってこなかったからではないか。

次に、商社が川下で成功するにはどうすればいいかということにつながる話だが、ある人が提案をして事業を立ち上げる場合、最初に発案した人が経営者として最適であり、そして、その人にもマネジメントの部分で欠けるところがあれば、それを補うような人材を付けてサポートするような形で事業を立ち上げていくべきだと考える。

私の場合は、消費流通事業本部で仕事をやってみたいとの希望を出し、幸いそれがかなえられ、そして現在、サミットで頑張ってい

るわけであるが、個人的には、たとえ能力があっても、自分の意思と全く反するところで仕事をやっては必ずしもうまくいかないと考えている。リテールビジネスが商社にとって戦略的に重要ならば、意欲のある人をどんどん登用して新しいビジネスを立ち上げていくべきだ。

小野 皆さんの会社では、リテールビジネスをどういった組織で手がけているのか。

棧 私が所属する消費流通事業本部は、4月の会社組織改正で、従来の1部体制から、消費流通事業部、ダイレクトマーケティング部、宝飾品事業部の3部体制となった。消費流通事業部では食品スーパーやドラッグストアなど量販店事業をカバーし、ダイレクトマーケティング部では通販やTVショッピング、さらに宝飾品事業部では非鉄金属でやってきたオリエンタルゴールドなどのビジネスを手がけることとなった。

岡本 三菱商事では、新規事業グループの中に、ローソン事業ユニット、外食事業ユニット、リテール事業ユニットを設けている。





(提供：丸紅㈱)



天井 てんや

ソフマップ

妹尾 丸紅では、食糧部門の中に、今期から食品流通戦略チームができた。

福井 日商岩井では、営業部署ではなく、企画部門の中にそういうチームを作った。

石原 三井物産は、ひとつにまとめているのではなく、各本部の中にそれぞれ営業がくっついている形だ。

小野 伊藤忠商事では、私が以前いたリテール事業室がそういう役割を担っていたが、現状ではリテールを専門に見ている部署はない。ただ、将来的にはそういう組織も必要になってくると考える。

### 3 所属企業の経営目標と重点課題

小野 それでは次に、所属企業の経営目標や重点課題、親会社への提案・要望といった点についてお話を伺いたい。

棧 サミットはスーパー業界では確固たる地位を築いている。ただ、利益率は業界トップクラスの企業と比較して必ずしも高くないの

で、名実ともに食品スーパー業界のトップとして生き残っていくためには、これを改善していかなければならない。

そのための対策として第1に掲げているのが、おいしい商品を開発していくことである。有店舗の小売業は立地産業であると言われるが、これだけ食品スーパーが増え、さらに生鮮ディスカウンターなどが出てきて競争がますます激しくなると、これに打ち勝つには、最終的に商品力が決め手になる。

第2は、コスト削減である。方策として一例を紹介すると、当社にはWRP（ワーク・レビュー・プログラム）というものがある。これは、店舗レベルではLSP（レーバー・スケジューリング・プログラム）であるが、この考え方を本部にも適用しようということで作られたもので、年間、月間、半月ベースで業務内容を分析し、もっといいやり方はないか、無駄はないかといったことを検証しながら仕事の効率化と人員の適正配置を図っている。

親会社との関係については、私の場合は好きな仕事をやらせてもらって非常にやりがいを感じているし、特別悩みを抱えることなくサミットでの仕事に集中できる状況にある。

親会社に対する提言としては、住商の例で

言えば20代でリテール事業をやってみたいという人が結構いるので、そういう人をどんどん現場につき込んで経験を積ませて欲しい。また、トップマネジメントについては、リテールビジネスを成功させるのが会社の目的であれば、必ずしも商社の人間でなくてよい。流通のノウハウを持った外部のプロフェッショナルを招聘することも考えてよいのではないか。

小野 もちろん規模によっては、外から人を招聘してそのノウハウのもとに事業経営を行うことも大事である。ただ、例えば某カジュアル衣料会社の場合、伊藤忠を退職した人間から副社長や常務など役員だけで4人出ている。こうした実績を考えると、商社の人間のポテンシャルティというか基礎的能力はおそらく小売り経営の部分に生かせるのではないだろうか。

もちろん、商社出身の人間はずっとトレードでやってきた人間なので、リテールの仕事にキャッチアップするには若干の時間を要するかもしれないが、そこを乗り切れれば能力発揮のチャンスがあるのではないだろうか。

石原 われわれもできたばかりなので問題が山積している。やはり一番の問題は、会社自体が60%米国の資本が入っているが、スタッフはすべて日本人だということである。今、副社長が米国のキュー・ヴィ・シーから来ているが、米国の経営感覚を取り入れながら、同時に日本の経営スタイルとのバランスをいかにとっていくかが一番要求されているところである。そのためには、市場におけるポジショニングをもういちどきっちりと見直し、その情報をスタッフひとりひとりまで伝達するシステム作りが重要だと考えている。

また、新しく立ち上げた会社で周りの期待も大きいのでそうした期待に応えていけないといけない。そのためのポイントは、やはり

人をどうやって管理していくかということではないだろうか。

商社が有する「物流」「金融」「IT情報」を生かすということだが、正直なところ立ち上げの規模が小さいのでなかなかそこまではいかないが、何とか本社とのパイプを生かしてプロパーだけではできないところを作っていくというのがわれわれ出向者の役割ではないだろうか。そして理想的には、いずれ出向者中心からプロパー中心の経営に持っていくということだと考える。

先ほどの商社にとってのリテールビジネスの重要性の話とも重なるが、例えば週に1回見に来るだけではなかなかリテールの本当の姿は分からないと思う。その意味でも若手にせよ、中堅にせよ、とにかくリテールの現場にもっと人をつぎ込んで人を育てていくことを考えるべきだ。また、リテール本部というものを作って、会社が持っている経営資源が本当にリテール事業に通用するのかをきっちと検証していくことが必要かと考える。

福井 オイシックスの当面の経営目標は、短期で言えば、売り上げ規模の拡大で、現状月商3,000万円の売り上げを1億円に拡大することである。また、1年のタームで言えばブランドの確立である。具体的には、安全な食品はオイシックスだとのブランドを確立したい。そのために、原点に戻って口コミという手法を考えている。具体的には、インターネットの掲示板の活用や、メール・マガジンの発信、それにレストランと提携して“このメニューにはオイシックスの野菜を使っています”といったことを表示するようにお願いしたりしている。

また、マルイと提携してオイシックスフェアというのを週単位で開催してもらっている。もちろん、ネットの商売はお客様の反応といったことはリアルな商売ではつかめないデータが得られるが、半面、ブランドを確立

するためにはネットだけでは難しいので、リアルのところとの提携が必要になってくるからである。

本社との関係で言うと、本社からの仕入れはゼロである。本社に提言したいことは、オイシックスが持っている情報を日常の商売にもっと活用して欲しいということである。

妹尾 私は、出向者の仕事は皆が働きやすい環境を作ることだと考えている。出向者と生え抜きの方の能力は基本的には変わらないはずだし、お互いに気分よく働ける職場が一番個々人の能力を発揮させると考えるからである。

したがって、出向する側の人間もいずれは本社に戻るんだと考えずに、そこで利益を上げることがひいては親会社の利益にもつながるわけであるから、出向先の会社の一員であるとの心構えで頑張るべきだと考える。

商社が有する「物流」「金融」「IT」の機能を活用するということだが、例えば物流という面では規模の大きな商社がストックのような小回りの効く物流ができるかという無理だし、金融機能と言ってもうちは全部前金でもらっているのでキャッシュ・フローで困ることはない。

ただ、商社には他社が持っていない特別な情報を収集して分析し、新しい発想につなげる力はあると思うので、そういった情報や発想をわれわれにフィードバックして欲しいということ、加えてわれわれ子会社の事業を見er場合には常に大局的な視点で見守って欲しいというのが本社に望むことである。

いずれにしても、繰り返して言うが、商社がリテールをやるとするのはすごく難しい面があると思う。とは言うものの、商社には優秀な人材も多いと思うので、そういう優秀な人が自分で考えて新しい発想を思いついた

ら積極的に手をあげて事業起こしをやって欲しいものである。

岡本 言うまでもなく、リテールビジネスは現場の意識付けが大事で、現場を引っ張るためには、出向者がいずれは本社に戻るという意識ではなく、強い情熱とリーダーシップをもって業務にあたることが重要ではないか。個別のアクションについては、スピードが重要と思う。何かアイデアがあればまず試してみて、うまく行かなければすぐに修正していくといった視点が必要と思う。経営資源の中では、人材の確保がもっとも重点課題であると思う。給与レベルが低い業界であるので、店のブランドを高め、その店で働く喜びを作り出す必要があると思う。

親会社との関係においては、従来は政策的に本社から購買することが常識的な考え方であったが、現在のところ親会社からの購買は行っていない。購買における自由度を意識的に保つことで、競争力維持やプロパー社員のやる気を損なわないようにしている。

親会社とのやりとりで苦勞していることは特にないが、今後も細かいことにはなるべく口を挟まず、長期的な視点で見守って欲しいと思う。

小野 ありがとうございました。お話の中で、親会社からの仕入れについても極力ニュートラルな立場で接しておられることなど参考にすべき点は多かった。また、皆さん共通の問題として、商社がどこまでリテールに取り組めるのかとの課題に果敢にチャレンジしておられることもよく分かった。私も今まさにそういった問題に直面しながらリテールビジネスに取り組んでいる。本日は、皆さんが現場でいろいろと苦勞されているお話が伺えて本当に有意義であった。