

# 食料消費構造の変化と食品小売業の対応

—地域密着で生鮮強化を図るスーパーマーケットの戦略を中心に—

理事研究員 堀内芳彦

## 〔要 旨〕

わが国の食料消費は、実質賃金が低下傾向にあるなか、節約による内食志向に加え、高齢化・共働き世帯と単身世帯の増加による利便性志向の強まりから調理食品の消費が増えている。米・魚離れで高齢者も含め肉好きの洋食化が進むなか、健康へのこだわりからサラダ食材中心に生鮮野菜の消費も足元ではやや増加している。

こうした食料消費構造の変化に対応した、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等が売上げを伸ばしている。スーパーマーケット業界では、大手総合スーパーマーケットも2015年度以降、中央集権型経営から地域密着での個店経営に大きく戦略転換し、特定商圏内でのシェア争いが一段と激化、特に首都圏では小商圏内での業態を超えた競争が激化している。また、商品戦略として、集客の鍵となる生鮮食品と惣菜を強化する動きが増えている。特にその中心となる青果について、小売サイドが農産物の生産者の現場を知り消費者と結びつけようとする動きは注目される。

## 目 次

### はじめに

#### 1 食のビジネスを取り巻く社会環境変化

- (1) 人口動態の変化
- (2) 消費者の価値観・消費行動の変化

#### 2 食料消費の動向

- (1) 実質食料消費は減少傾向から横ばいに
- (2) 調理食品の支出割合が増加傾向
- (3) 米・魚離れ、肉・サラダ好きの洋食化進行

#### 3 食品小売業の主な業態別動向

- (1) SMの動向  
—地域の食品SMが健闘—
- (2) CVSの動向  
—利便性追求で躍進—

#### (3) ドラッグストアの動向

—低価格路線で食品強化—

#### (4) 生協の動向

—共働き世帯を取り込む—

#### 4 今後のSMの戦略の方向

- (1) 大手総合SMも地域密着、個店経営へ転換
- (2) 日本スーパーマーケット協会「シナリオ2025」
- (3) 地域密着・個店経営、生鮮強化(主に青果)の注目事例  
—ヤオコーとエブリイの経営戦略—

おわりに

## はじめに

近年、少子高齢化の進行や単身世帯、共働き世帯の増加など人口動態が変化し、消費者の価値観・消費行動も「十人十色」から「一人十色」へと多様化、細分化するなど食のビジネスを取り巻く社会環境が大きく変化しつつある。食料消費の最前線にある食品小売業界では、こうした社会環境の変化に対応し、戦略転換を進めてきたスーパーマーケット（以下「SM」という）、コンビニエンスストア（以下「CVS」という）、ドラッグストア等が売上げを伸ばしている。

なかでも、業態別の食品販売額でトップのSM業界は、大手総合SMも2015年度以降、本部集中型経営から地域密着での個店経営に大きく戦略転換し、特定商圏内でのシェア争いが一段と激化、特に首都圏では小商圏内での業態を超えた競争が激化している。また、商品戦略として、集客の鍵となる青果を中心とした生鮮食品（青果、鮮魚等）と惣菜を強化する動きが増えている。

本稿では、こうした食料消費をめぐる構造変化と食品小売業界の対応を整理したうえで、SM業界の差別化戦略として、重要なポイントの一つといえる生鮮食品の戦略について、その中心となる青果の事例を挙げてみていく。

## 1 食のビジネスを取り巻く社会環境変化

### (1) 人口動態の変化

#### a 人口減少、高齢化の進行

わが国の人口は08年の1億2,810万人をピークに10年から減少傾向となり、30年に1億1,662万人まで減少、人口構成も65歳以上の割合が10年の23.0%から30年に30.9%に上昇すると推計されるなど少子・高齢化の進行が予想されている。<sup>(注1)</sup>

(注1) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位（死亡中位）推計による。

#### b 都市部への人口集中

また、総人口に占める三大都市圏の割合は10年の50.9%から30年に53.1%（うち東京圏は27.6%から29.6%）に上昇、都市部への人口集中が予想されている。<sup>(注2)</sup>

(注2) 国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望（中間とりまとめ）」（平成23年2月21日）の推計による。

#### c 単身世帯の増加

一方、世帯構成は、単身世帯が10年1,679万世帯（総世帯数の32.4%）から30年1,872万世帯（同36.5%）に増加し、夫婦と子供のいわゆるファミリー世帯は10年1,447万世帯（同27.9%）から30年1,234万世帯（同24.1%）に減少が予想されている。<sup>(注3)</sup>

(注3) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）2013（平成25）年1月推計」

#### d 女性就業率の高まり

また、女性の就業率について、出産子育てを担う25～39歳の年齢層をみると、00年と15年の対比で、25～29歳69.9%から80.3%、30～34歳57.1%から71.2%、35～39歳61.4%から71.8%と大幅に上昇し、60～64歳も定年延長や年金不安等から39.5%から50.6%に上昇している。<sup>(注4)</sup>こうした女性就業率の高まりで、共働き世帯数は00年980万世帯から15年1,212万世帯に増加している（同期間の専業主婦世帯は916万世帯から687万世帯に減少<sup>(注5)</sup>）。

〔注4〕総務省「労働力調査ミニトピックスNo.17」（16年8月）

〔注5〕総務省「労働力調査特別調査」「労働力調査（詳細集計）」

### (2) 消費者の価値観・消費行動の変化

#### a 利便性消費が拡大

野村総合研究所が3年ごとに実施している「生活者1万人アンケート調査」によると、4つに分類した消費スタイルで、15年は「利便性消費（購入する際に安さより利便性を重視）」が拡大し、「安さ納得消費」「徹底探索消費」は減少、増大傾向にあった

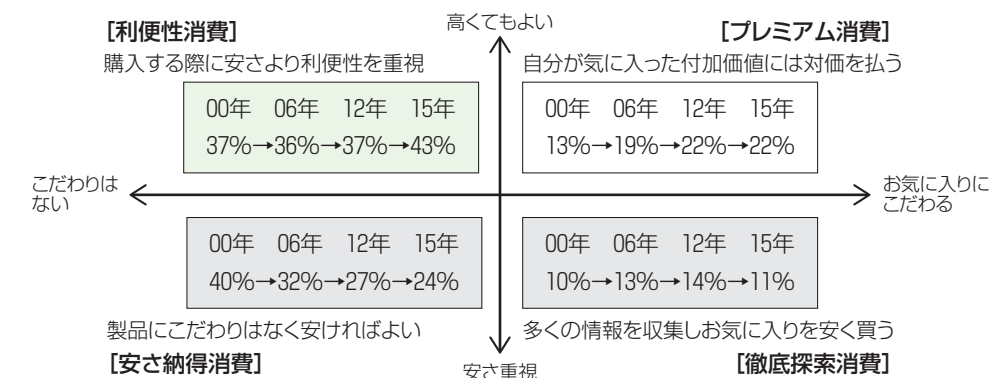
「プレミアム消費（自分が気に入った付加価値には対価を払う）」は12年の水準を維持している（第1図）。世帯特性でみると、「利便性消費」は夫婦が両方正社員の共働き世帯、双方無職夫婦（シニア）世帯と世帯年収の高い世帯で割合が高く、「プレミアム消費」は年収が高い世帯で、「安さ納得消費」は年収の低い世帯でそれぞれ割合が高い。

また、日本政策金融公庫の「平成28年度上半期消費者動向調査」によると、食の志向は「健康志向」が12半期連続トップとなっているが、上記の調査と同様に「簡便化志向」が拡大傾向にある（第2図）。

#### b 根深い節約志向、低価格指向

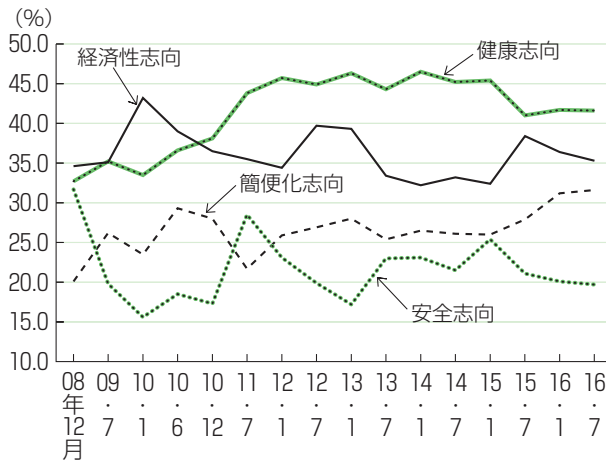
厚生労働省の「平成26年所得再分配調査」によると、当初所得ベースのジニ係数は、<sup>(注6)</sup>08年0.532、11年0.554、14年0.570と高齢化と単身世帯の増加を主因に上昇しており、所得の二極化が拡大している。また、所得再分配後のジニ係数は08年0.376、11年0.379、14年0.376とほぼ同水準にあるものの、再分配後の平均所得額は08年518万円、11年486

第1図 「4つの消費スタイル」分布の推移



出典 野村総合研究所15年11月17日付ニュースリリース「7回目の『生活者1万人アンケート調査』を実施」

第2図 食の志向の推移



資料 日本政策金融公庫「消費者動向調査」(平成20年2月調査～平成28年7月調査)

万円、14年482万円と減少しており、これは中間的所得層から低所得層にシフトする世帯が増えたためとみられる。これより、前記の2つのアンケート調査では特に節約志向、低価格志向の強まりはみられないが、世帯数でみるとこの志向は増えていると推測される。

(注6) ジニ係数とは所得や資産の分布の不平等等を表す指標で、0～1の範囲で1に近いほど不平等度が大きい。

c 高齢者も肉好き

生活総研が16年1月に発表した「2024年の生活者のキモチを予測する実験(98～14年の生活定点調査をもとにコホート分析した予測)」によると、60歳代の好きな料理(複数選択可)について14年実績と24年予測を比較すると、ハンバーグが36.0%から49.3%、ステーキが38.2%から45.8%、ハンバーガーが18.3%から30.6%に上昇すると予測している。

年を取ると肉から魚へとイメージしがちだが、若い頃の食習慣は食べる量こそ減っても嗜好は変わらない(マクドナルドが日本に初出店した71年に20歳だった若者が今60歳代半ば)ということであろう。

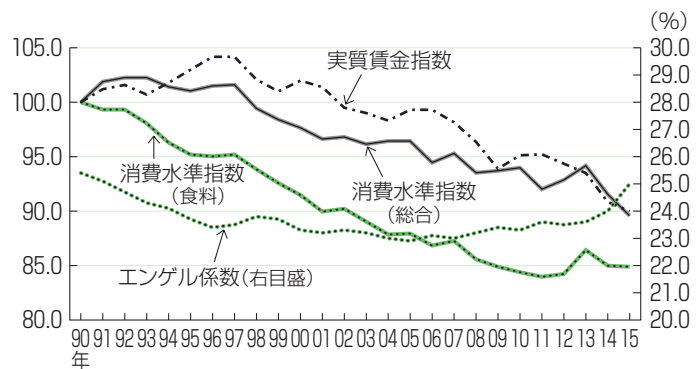
2 食料消費の動向

(1) 実質食料消費は減少傾向から横ばいに

食料消費の動向について、総務省「家計調査」の二人以上の世帯における消費水準指数(食料)の推移をみると、90年(=100)以降減少傾向が続き、11年に84.0まで低下している。この主な要因は実質賃金の低下であり、実質賃金指数でみると97年をピークに減少傾向が続いている。

12年以降、消費水準指数(食料)は、13年に14年の消費税増税前の駆け込み需要でやや上向くもほぼ横ばいで推移している(第3図)。

第3図 消費水準指数, 実質賃金指数, エンゲル係数の推移 (1990年=100)



資料 総務省「家計調査(全国・二人以上世帯)」, 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 消費水準指数は、家計消費支出から世帯規模(人員)、1か月の日数および物価水準の変動を取り除いて計算した指数で、家計消費の量的側面を示す。  
実質賃金指数は、事業所規模5人以上、調査産業計の現金給与総額の指数。

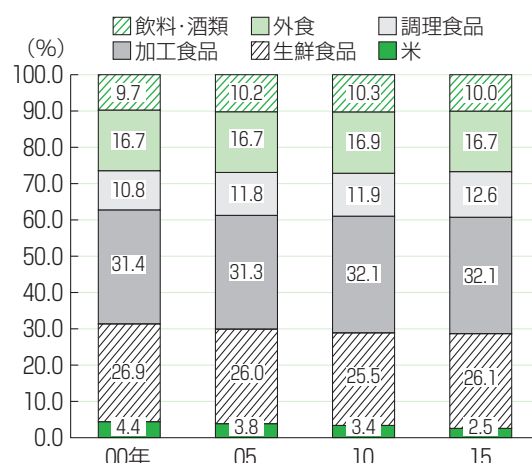
この要因について、エンゲル係数をみると、近年23%台で推移していたエンゲル係数が14年24.0%、15年25.0%と上昇している。これは食料消費の節約がこれ以上低下しない水準にまできている面と、14、15年と食料品価格の上昇に際し、質を落とさない消費者（プレミアム消費）も相当数いるという二面があるためとみられる。

## (2) 調理食品の支出割合が増加傾向

次に、家計調査で世帯類型別に食料消費の種類別支出割合の推移（00年から15年まで）をみると、二人以上の世帯では大きな変化はないが、調理食品の割合が徐々に増加している（第4図）。また、単身世帯では外食の割合が大きく低下し、調理食品、加工食品、生鮮食品の割合が増加しており、特に単身男性でその傾向が強い（第5図）。

これは、節約による肉食志向に加え、高齢化や共働き世帯・単身世帯の増加により「利便性消費」の志向が強まり、家庭での調理時間の制約と一人分を調理する手間とコ

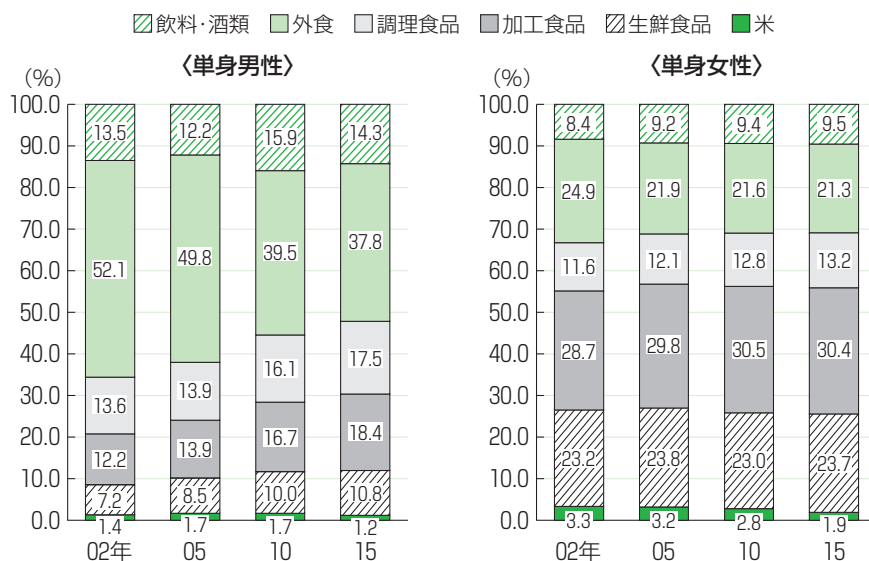
第4図 二人以上の世帯の種類別食料消費支出割合の推移



資料 総務省「家計調査」

- (注) 1 対象は二人以上の世帯で名目値ベース。  
 2 生鮮食品は、生鮮魚介、生鮮肉、卵、生鮮野菜、生鮮果物。加工食品は、米、生鮮食品、調理食品、外食、飲料酒類を除く食料すべて。

第5図 単身世帯の種類別食料消費支出割合の推移



資料 第4図に同じ

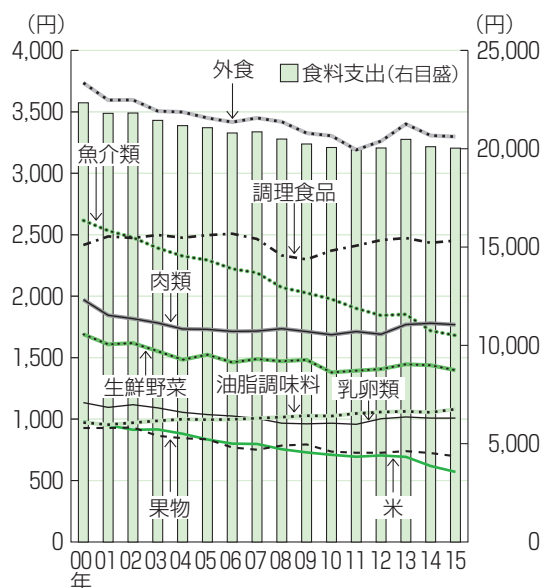
- (注) 1 対象は単身世帯で名目値ベース。  
 2 生鮮食品は、生鮮魚介、生鮮肉、卵、生鮮野菜、生鮮果物。加工食品は、米、生鮮食品、調理食品、外食、飲料酒類を除く食料すべて。

ストから、惣菜や弁当など調理食品の消費が増加しているとみられる。

### (3) 米・魚離れ、肉・サラダ好きの洋食化進行

さらに、二人以上の世帯の一人当たり月額ベースで品目別実質消費額をみると、00年以降、米と魚介類の消費が下落基調にあり、足元では肉類の消費が増加基調にある(第6図)。また、生鮮野菜は10年と15年の対比で+1.4%と若干増加しており、数量・金額とも増えているのは、トマト、レタス、ブロッコリー、キャベツである。生産面からみても、農林水産省「平成26年度地域特定野菜生産状況調査」で、作付面積・収穫量とも前回調査(平成24年)より増えているのは、非結球レタス、ズッキーニ、スナップエンドウとサラダや洋風料理用の品目で

第6図 食料消費支出の品目別実質支出額(二人以上の世帯の一人当たり月額)



資料 総務省「家計調査」「消費者物価指数」  
 (注) 品目別の名目支出額を各品目の消費者物価指数(2000年=100)で実質化。

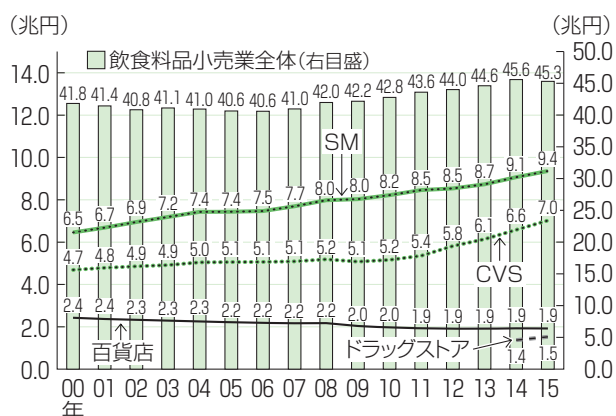
あり、和食離れがうかがわれる。

これは、前記の生活総研の調査にあるように、高齢者も含め、全体として食の嗜好が魚から肉へと洋食化が進むなか、安いだけでなく質にこだわる「プレミアム消費」志向から、食で健康を維持したいという消費者が、サラダ食材中心に生鮮野菜を購入しているためとみられる。

### 3 食品小売業の主な業態別動向

以上のような食料消費構造の変化に対する食品小売業の動向について、主な業態別にみていく。経済産業省の「商業動態統計」でみると、近年、飲食料品小売業全体の販売額(非食品を含む総販売額)が若干の増加傾向にあるなかで、業態別にみるとSM、CVS、ドラッグストアの食品販売額が増加傾向にある(第7図)。

第7図 業態別の食料品販売額の推移



資料 経済産業省「商業動態統計」  
 (注) 百貨店、SMは、飲食料品の販売額。CVSは、ファストフード、日配品、加工食品の販売額。ドラッグストアは、食品、健康食品で、本調査対象となったのは14年分から実施。  
 飲食料品小売業全体の値は、総販売額で非食品の販売額を含む。

## (1) SMの動向

### —地域の食品SMが健闘—

近年、大手総合SMは衣料・家電・住関連等の専門店にシェアを奪われ苦戦する一方、特定の地域を商圈として食品を中心に扱う食品SMが健闘している。その主な要因として、店舗戦略で、特定地域に集中出店するドミナント戦略により、経営効率化（物流コストや広告費の抑制等）と特定地域でのシェア拡大を図っていること。そして、商品戦略面で、生鮮食品は必ずしも仕入規模が決め手になるわけではないなか、食文化の違いにより地域性が強いといわれる生鮮食品や惣菜等への嗜好対応や鮮度管理などで差別化を図る戦略で集客力を高めてきていることが挙げられる。

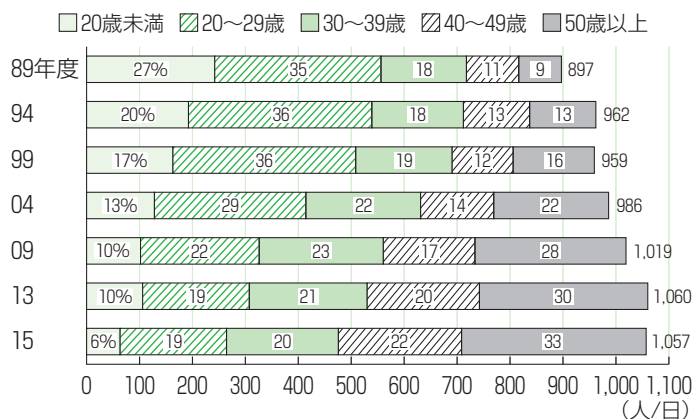
直近から今後のSMの戦略については、後で詳細にみていく。

## (2) CVSの動向

### —利便性追求で躍進—

70年代に登場したCVSは、小規模売場に食品・日用品を中心に豊富な商品を取り揃え、文字どおり「便利さ」を売り物にフランチャイズ方式での大量出店で成長し、POS（販売時点情報管理）技術を核とする商品管理の徹底と多品種少量時間別配送を可能とする物流システムにより高い経営効率を実現してきた。また、宅配取次ぎや金融サービス等のサービス拡充で生活インフラの拠点としての地位を築いてきている。

第8図 セブン・イレブンの1日1店舗当たり平均客数



出典 セブン&アイHLDGS.「事業概要2015」

近年は利便性に加え、惣菜等で地域ごとの嗜好なども加味したPB商品の開発力で差別化を図っており、CVSの顧客層について業界トップのセブン・イレブンの公表資料（第8図）でみると、人口動態の変化に応じ中高年齢層を取り込む事業転換を進めてきていることがうかがわれる。

直近では、ファミリーマートとサークルKを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスの経営統合や三菱商事によるローソンの子会社化など、大手3社による寡占化が加速しており、今後はITを駆使した商品管理・物流システムによる一層の利便性向上と、地域特性も加味した惣菜等を中心とする商品開発力が競争のポイントになっていくとみられる。

## (3) ドラッグストアの動向

### —低価格路線で食品強化—

2000年代に急成長したドラッグストアは、近年、粗利率の高い医薬品で収益を稼ぎ、集客目的で加工食品をロスリーダー（採算

度外視の低価格目玉商品)とする戦略で食品の売上げを伸ばしている。12年度以降は主力の化粧品と日用雑貨の売上げがネット購入の増加等で頭打ちとなるなかで、冷凍食品や一部生鮮食品など食品の品揃え強化を図る動きも出てきている。

#### (4) 生協の動向

##### —共働き世帯を取り込む—

商業動態統計では業態として生協のデータは示されていないが、日本生活協同組合連合会がまとめた「地域生協の概況」によると、地域生協の組合員数の前年比伸び率は13年度1.9%、14年度2.3%、15年度2.1%と増加基調で、個配供給高(非食品も含む)の前年比伸び率も13年度3.8%、14年度4.0%、15年度5.5%と拡大し、15年度の個配供給高は1兆1,187億円となっている。これは、安全・安心へのこだわりに加え、共働きの子育て世帯の加入が増えているためとみられる。

## 4 今後のSMの戦略の方向

#### (1) 大手総合SMも地域密着、個店経営へ転換

モノ不足の時代に、広域商圈を対象に、画一的な品揃えでの大量仕入れ・大量販売で業績を拡大してきた大手総合SMは、近年、前述の人口動態、消費者行動の変化になかなか対応できず業績不振が続いていたが、15年度以降、抜本的な経営戦略の改革に乗り出している。

イオンでは、グループの中核となる総合

SMのイオンリテールが、15年度から店舗商圈ごとのライフスタイル別にユニットと呼ぶ専門化された売場を組み合わせた「イオンスタイル」への店舗改装に着手。15年2月には地域密着経営に転換すべく、本部権限であった商品仕入れや販促、改装などすべて6つの地域カンパニーに委譲する組織改革を実施している。

また、セブン&アイ・ホールディングスは、15年度からグループ成長戦略として、「過去のチェーンストア理論からの脱却」「店舗主体の運営、地域特性に合わせた品揃えの強化」を掲げ、総合SMのイトーヨーカ堂は、16年度以降、不採算店舗閉鎖、首都圏でのドミナント形成、徹底した地域商品開発と生鮮・惣菜強化による食品の徹底強化を進めるとしている。

#### (2) 日本スーパーマーケット協会 「シナリオ2025」

食品を中心に扱うSMを会員とする日本スーパーマーケット協会が、15年10月に「シナリオ2025～2025年に向けたスーパーマーケット業界の課題と展望～」を発表している。そのなかで、競争者である大手CVSが、本格的に地域別の商品開発をする段階に入り、大手総合SMも、生き残りをかけて中央集権的なオペレーションから地方分権、個店権限強化にシフトする状況を踏まえ、SM業界がとるべき競争戦略として以下の3点を挙げている。

①CVSや総合SMが、リージョン(地域)単位、都道府県単位での地域密着を進めて



くるなら、SMはさらに細かく市町村などの単位で地域対応レベルを上げる。

②そのためには店舗の能力を高め、その能力を活用する方向でチェーンオペレーションを進化させることが必要。

③ただし地域需要への対応だけに追われて、ディスカウンターやドラッグストアにボリュームゾーンをごっそりとられないように十分注意。

そして、商品戦略の第一に、「フレッシュフード・レボリューション～圧倒的に美味しく健康によい生鮮供給～」を挙げている。新日本スーパーマーケット協会「消費者調査2014」によると、生鮮食品の購入頻度は、1週間に2回以上が、野菜61.7%、果物31.2%、精肉49.2%、鮮魚49.2%と、SMにとって、生鮮食品（特に野菜）は集客の柱となる部門である。SM業界の15年の部門別売上構成比（第9図）をみると、生鮮3部門（青果、水産、畜産）が33.9%を占め、9.7%を占める惣菜部門と合わせ、ここ数年SMが

強化を図り売上げが伸びている部門であるが、他業態を圧倒するには生鮮食品のさらなる強化が必要だと日本スーパーマーケット協会はみているということだ。

### (3) 地域密着・個店経営、生鮮強化 (主に青果)の注目事例

#### —ヤオコーとエブリイの経営戦略—

次に、「シナリオ2025」で掲げるSMの競争戦略に関する注目事例として、ヤオコーとエブリイを取り上げ、その経営戦略の特徴と集客の柱となる生鮮食品（主に青果）の商品戦略をみていく。

ヤオコーは埼玉県川越市を拠点に都心から20～40km圏を商圈として、「食生活提案型SM」「チェーンとしての個店経営」で27期連続増収増益を続けている。また、エブリイは広島県福山市を拠点に広島・岡山県を商圈として、同地域にイズミやハローズなど同業大手がいるなか、「超鮮度」「専門店化」「独自固有化」で9期連続増収増益を<sup>(注7)</sup>続けている。

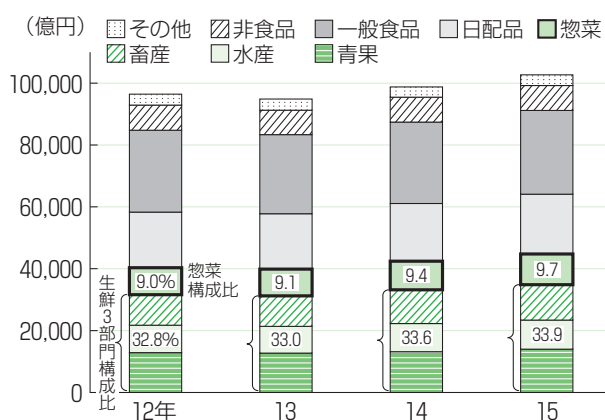
(注7)・ヤオコーの経営戦略は、当社ホームページ掲載の「グループ中期計画」「平成28年度3月期決算説明会資料」、および農業開発研修センター主催「平成28年度農産物研究会」(16年9月15日)：ヤオコー取締役営業統括室長・反町裕氏「食生活提案型商品・販売戦略」の講演内容による。  
・エブリイの経営戦略は、当社へのヒアリングによる。  
・2社の会社概況は第1表参照。

#### a ヤオコー

##### (a) 基本経営戦略

ヤオコーは、バブル崩壊後の94年に策定した第1次中期経営計画で、総じて「よろ

第9図 スーパーマーケットの部門別売上高の推移



資料 新日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット白書2013年～2016年版」

(注) 生鮮3部門は、青果、水産、畜産。青果は、野菜類、果実類、花・植木、観葉植物。水産は、魚介類、乾物。

第1表 ヤオコーとエブリイの会社概要

	(株)ヤオコー	(株)エブリイ
設立, 本社所在地	1957年 埼玉県川越市	1989年 広島県福山市
店舗エリア・店舗数(店)	埼玉県84, 群馬県13, 千葉県25, 栃木県5, 茨城県7, 神奈川県6, 東京都8(合計148)	福山エリア14, 広島エリア11, 岡山県10(合計35)
従業員数	社員 2,747人 パートタイマー 9,137人	社員 910人 パートタイマー 2,488人
資本金	42億円	30百万円
売上高(営業収益)	3,255億円	683億円
経常利益	135億円	22億円
売上高経常利益率(%)	4.2	3.3
商品別売上構成比率(%)	生鮮部34.7, グロッサリー部51.0, デリカ事業部13.5, その他0.9	生鮮3部門45.2(青果17.8, 水産12.0, 畜産15.4), 惣菜11.0, 日配16.3, 一般食品27.4, その他0.1

(注) ヤオコーは、16/3期決算ベース。「有価証券報告書」「決算参考資料」による。  
エブリイは、16/6期決算ベース。当社へのヒアリングによる。

ず屋」だったSM業界のなかで「何屋」になるかを明確にするとして、SMの取扱商品群をコモディティ商品（大衆実用品でグロッサリー部門商品に多い）とライフスタイル商品（生活充実品で生鮮・デリカ部門商品に多い）に分類したうえで、後者の商品を主とする「エブリディ・ライフスタイルアソートメント型SM」を目指すという方針を打ち出した。そして、00年の第3次中期経営計画で、地域の顧客を一番知っている各店に商売の主体性を持たせる「チェーンストアとしての個店経営」の推進を掲げ、以降、パートも含めた全員参加の商売で本部が各店をサポートし、顧客ニーズに対応する個店経営を充実させてきている。さらに、06年の第6次中期経営計画からはこれまでの戦略の充実を図る「豊かで楽しい食生活提案型SM」を基本経営戦略としている。

#### (b) 顧客に応じた提案・品揃え

16年3月期末のヤオコーカード会員数は189万人になっているが、このカードによる顧客ごとの購買実績データ（ID-POS）をもとに、顧客を年代と購入頻度等から19のセグメントに分類し、その結果を商品ごとに誰をターゲットに売のかなど商品・販売戦略に活用している。例えば、子持ち家庭を中心とする49歳以下のヤング層を細分化して、価格志向の強いセグメントを設け、この層は低価格の簡便商品で取込みを図るなど、きめ細やかな対応で、幅広い顧客の支持を高め商圏内のシェア向上を目指している。

#### (c) 農産物の重要性と農業へのトライアル

当社では、13年から、店舗ごとにロイヤルカスタマーと呼ぶ来店頻度の高い顧客を集め意見交換を行う座談会を開始し、これまで全体の8割にあたる120店舗で実施し

てきている。その座談会で分かったこととして、顧客の意識が最も高いのはやはり「野菜」である点を挙げている。そして、この座談会を通じて、購入頻度から認識していた野菜の重要性を再確認するとともに、〇〇農協、地元野菜、無農薬などへのこだわり度合いの高まっている点と、鮮度と品揃えが野菜への信頼感を生んでいる点が確認できたとしている。

こうした顧客ニーズに対し、当社の農産部門では、卸売市場以外からの調達である産直は、会津産直など産地卸の力を借りてやっているものが農産物調達全体の1割に満たず、地元野菜（地元の指定生産者・JAからの仕入）を合わせた調達比率も2割の状況で、今後この比率を3割に引き上げることを目標にしている。3割あれば顧客の来店目的をより強固なものにできると考えられるが、栽培方法などまで入り込んでその商品1品1品がきちっと評価される3割であり、ハードルは相当高いと認識している。

こうした認識から、16年度に農業への参入を決定している。おいしくて安全・安心な農産物をお値頃価格で供給するために、農産物生産に関して、おいしさへのこだわりなど品質面、栽培履歴の明確化や減農薬栽培など安全・安心面等について、地元農家や地方産地といっしょに研究し共有化することで、生産者との地域ネットワークを拡大し、さらには生産者、販売者、消費者の双方向の信頼獲得につなげていくことを、農業参入の主目的としている。初年度は農地中間管理機構制度を利用して埼玉県寄居

町で1.8haの農地を賃借し、キャベツ等の生産を開始、今後熊谷市、狭山市に農地を確保し、3年間で黒字化を目指している。

## **b エブライ**

### **(a) 地域密着の個店経営、売り切れ御免**

エブライは、鮮度追求（超鮮度）にこだわった地域密着での個店経営で、青果・鮮魚は各店が大半を地元卸売市場から毎日仕入れその日に売り切り、惣菜、弁当、調理パン、スイーツは各店で作り、昼や夕方の顧客の来店時間に合わせできたてを提供している。そして、SMの常識であった開店時に棚をすべて埋めるのではなく売り切れ御免、鮮度やおいしさを守るための欠品はOKとしている。また、惣菜の品目、味付け、量とその食材調達も各店が行い、調理加工や肉・魚加工、青果仕分も店内から見えるようになっていて食の安心と鮮度のライブ感を生んでいる。

こうした戦略をとる人員体制は、標準的な店舗で業界平均の倍近い人員が配置されているが、来店者が多く在庫回転数は72回と高く、売り切れ御免で商品ロス率を押さえて利益を確保している。また、食材調達面で、当社のグループ会社とのシナジー効果も発揮されている。

**(注8)** 当社の持株会社であるエブライホームイホールディングスの傘下に、外食・給食事業、夕食材料宅配事業、通信販売事業、農業法人等当社含め9社がある。

### **(b) 超鮮度の取組み**

鮮度追求（超鮮度）の取組みとして、野

菜を南九州などの大産地から24時間以内に店舗に並べる「旬と恵の超鮮Do！便24。」朝、工場でさばいた鶏を真空パックで当日店頭で並べる「吉備高原朝びき鶏」、長崎港や境港等からの「鮮魚直送便」、香川の漁師と提携した「漁船一艘買い」、店舗近隣の地元農家約1,600軒との契約による「地縁マルシェ」などがあり、惣菜コーナーと合わせて集客の柱となっている。

### (c) 農業への参入

当社の青果仕入は大半が卸売市場だが、地元卸売市場の取扱量が年々減少していることに危機感を持ち、新たな生産者・産地との取組みを加速させている。その代表事例が、14年に、ひろしま農林漁業成長支援ファンドの1号案件で、エブリイホームイホールディングスの子会社として設立された「アグリリンクエブリイ広島」による農業への参入である。15年から、アグリリンクエブリイ広島の自社農場（広島県世羅町）でキャベツや白菜などを生産し店舗販売を始めているが、農業参入の主目的は、生産者の苦労や想い、課題を身をもって体験したうえで、地域の生産者とのつながりを拡大させ、生産者、小売、消費者にとってWIN-WINの流通とは何かを模索していくことだとしている。

### (d) 新たな青果流通の取組み

また、16年5月には、エブリイホームイホールディングスと長野県連合青果、JA信州うえだ（以下「JA」という）が連携した新

たな青果流通の取組み「チーム櫻（たすき）プロジェクト」を発足させている。

このプロジェクトは、夏野菜の確保が課題となるなかで、既に取り引のあった長野県連合青果が仲立ちしてJAとの新たな農産物流通の仕組みを構築したもの。当社が求める顔の見える産地として、JAではミニトマト、アスパラ、ブロッコリーなど多品種少量生産の<sup>よたくぼ</sup>依田窪地区を選定。従来の規格外品の当社グループでの活用等に加え、店舗でのパッキングや選果基準を大まかに設定することにより、農家の収穫・選果コストを低減する仕組みとしている。

JAでは、16年度からの3か年計画で市場出荷以外の独自販路拡大による農家所得拡大を掲げるなかで、管内の多品種少量生産の青果を他の地域に販売していくには、「信州うえだ」のブランド構築が重要と考えており、今回の取組み（エブリイの店舗に本プロジェクトの販売コーナーを設置）はそのスタートとなるものである。初年度の販売実績は5～8月でほぼ計画どおりの13百万円で、金額はまだ少ないものの、単価はJAが価格決定に関与できることで市場価格よりやや高めの実績を確保できているとのことで、JAでは、秋口からのぶどう、りんごの果実に加え、今後農産加工品の取扱いも3者で協議していきたいとしている。

産直については、単価と数量の交渉が全面に出てうまくいかないケースが散見されるが、今回の取組みは、JAが店舗視察によりエブリイの売り切る力を評価し、エブリイは農家の負担を考慮し選果基準等で工夫

を加え、それを長野県連合青果が仲介するというので、3者がプロジェクトの目的を十分に納得し共有化したうえでスタートしたものである。今後、産直に取り組むうえで大いに参考となる事例といえよう。<sup>(注9)</sup>

(注9) チーム襷プロジェクトについては、エブリイとJA信州うえだへのヒアリングによる。

## おわりに

家庭の食生活は、利便性や簡便化志向が強まるなか、惣菜、弁当、冷凍食品など調理食品の利用が増え、全体として味の画一化が進んでいるのではないかと。また、健康志向といっても惣菜に加えてサラダだけ食べて、果たして栄養バランスがとれ本当の健康につながっているのだろうか。健康志向の高まりは、日常生活が時間に追われ食生活が不摂生になっていることの裏返しではないだろうか。

こうした危惧を払拭していく可能性のある動きとして、ヤオコーやエブリイのように、小売業者が農産物の生産者の現場を知り、消費者と結びつけようとする戦略は注目すべきものである。

国民が健康で豊かな食生活を実現し、それを持続可能なものとしていくためには、その源となるおいしく安全・安心な農産物が、いかに生産されているかについて、小売業者が理解し、農産物の調理方法も含め、正しく消費者に伝えその消費を促していくことが、小売業者の社会的責任といえよう。

そして、これは小売業者の差別化戦略としても重要なポイントになると思われる。

### <参考文献>

- ・木島豊希 (2012) 「2020年のスーパーマーケット業界の課題と展望に関する調査研究」『流通情報』494号、1月(40~58頁)
- ・国際商業出版 (2016a) 『月刊激流：流通業界2016年全予測』2月号
- ・国際商業出版 (2016b) 『月刊激流：大手スーパーの経営戦略』5月号
- ・国際商業出版 (2016c) 『月刊激流：食品スーパー21社の経営戦略』8月号
- ・国際商業出版 (2016d) 『月刊激流：産直・地産地消の新潮流』10月号
- ・重富貴子 (2014) 「ドラッグストア業態の商品構成に見る市場戦略と、収益性強化の方向性分析」『流通情報』506号、1月(43~52頁)
- ・島田陽介 (2015) 『流通業の「選択」』商業界
- ・中井彰人 (2014) 「50年に一度の大転換期を迎えるスーパーマーケット業界」『Mizuho Industry Focus』Vol.157、7月
- ・日本食糧新聞2016年7月30日臨時増刊『全国小売流通業特集』
- ・日本スーパーマーケット協会 (2015) 「シナリオ2025~2025年に向けたスーパーマーケット業界の課題と展望」10月
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2015) 「中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み」『日本公庫総研レポート』No.2015-5、6月
- ・農林水産省『食料・農業・農村白書』(平成25年度~平成27年度)
- ・松岡真宏・中林恵一 (2012) 『流通業の「常識」を疑え!』日本経済新聞出版社

### <参考WEBサイト>

- ・DIAMOND RETAIL MEDIA オンライン・特集&連載「DIAMOND Chain Store The Interview：第122回 (2015年6月15日) ヤオコー代表取締役会長 川野幸夫」  
<http://diamond-rm.net/articles/-/12620>
- ・DIAMOND RETAIL MEDIA オンライン・特集&連載「DIAMOND Chain Store The Interview：第133回 (2016年2月26日) エブリイ代表取締役社長 岡崎浩樹」  
<http://diamond-rm.net/articles/-/13968>

(ほりうち よしひこ)