

# 大手小売業における農産商品のポジショニングの変化

## —進む農産物のプライベート・ブランド化—

公益財団法人 流通経済研究所 主任研究員 折笠俊輔

### 1 はじめに

いま、大手小売業を中心に農産物・農産商品のテコ入れが進んでいる。イオンは、イオンアグリ創造(株)を2009年に立ち上げ、野菜を中心に農産物の自社生産に乗り出した。セブン&アイもセブンファームを立ち上げ、農業生産に参入している。ダイエーも現在約100品目の野菜を「おいしくたべたい!すこやか育ち」という自社ブランドで展開し、契約農家を2014年までに2,000戸とする計画を立てている。さらにコンビニエンスストアでも、ローソンがローソンファームを展開するほか、有機野菜の通販企業と業務提携を実施している。

本稿では、このような食品小売業の農産商品への注力の背景を確認するとともに、今後の展開の方向性について考察したい。

### 2 食品小売業の現状と変化の方向性

現在、スーパーをはじめとする食品小売業の多くは、加工食品や日用雑貨のマーケティング・店頭販売施策をメーカーと共同で実施している。この背景には、店舗における顧客への商品販売が両者の利益につながるということだけではなく、販売促進にかかるマーケティングコストや値引き原資をメーカー側に負担してもらうことができることがあげられる。

大量生産・大量消費の「モノがあれば売れる」時代は、上記のようなメーカーを中心とした販売施策を実施していれば良かった。しかし、オーバーストア状態と言われる昨今では、それでは不十分となってきた。それは、

メーカーの商品は、どの小売業でも基本的に「同じ商品」であるためである。商品が同一である場合、商品そのものでは差別化が難しく、価格競争に陥りやすい。現在の小売業の価格競争の激化は、OKストアや、トライアルなどのディスカウント型の小売業の台頭からも伺い知ることができるだろう。

以上のような状況を踏まえ、食品小売業、特に価格競争からの脱却を目指すチェーンでは、生き残りをかけた競争を行っていく上で、以下のように戦略を変化させつつある。

#### ①「価格競争から価値競争へ」

価格競争を志向しない小売業では、顧客に様々な付加価値を訴求することで、価格競争を行うチェーンと差別化を図ろうとしている(後述するミールソリューションなど)。

#### ②「売上の最大化から利益の最大化へ」

少子高齢化が進む日本国内においては、大幅な売上の向上を見込むことは難しい。そのため、売上の向上よりも、利益を最大化することに戦略をシフトし始めている。

### 3 食品小売業における農産物のポジショニングの変化

競争優位を担保するために食品小売業が、まず強化したのが自社ブランド=プライベート・ブランド(以下「PB」)である。自社チェーンでしか販売しないPBは、商品による競合差別化につながるだけではなく、一般的にメーカーのブランド商品=ナショナル・ブランドよりも価格が安く設定できるうえ、利益率が高いため、自社の利益創造に適した商材なの

である。PBの展開強化は、食品小売業のSPA（製造小売業）化の動きであると捉えることもできる。

次に食品小売業の競合差別化の動きとして重要なのが、売り方の差別化である。これは、埼玉県の商品スーパー「ヤオコー」が推進するミールソリューションのように、売場でのレシピ提案などを通じ、商品だけではなく、「食べ方＝食」を提供することで自社（店舗）の付加価値を向上しようという動きである。これは、売場から食を顧客に提案することで、価格競争からの脱却を狙うものである。

こうした文脈のなかで、食品小売業が現在、最も注力しているのが農産物である。農産物は全く同じ商品が存在しないという点で競合差別化が図れるだけではなく、調理を行う顧客の多くが購入するカテゴリーであり、食卓を構成する最も重要な食材であると言える。農産物が売れることで調理に必要な「調味料」や、「畜産・水産商品」「調理用加工食品」など、他のカテゴリーの販売も見込むこともできることから、農産物はミールソリューションの鍵となるカテゴリーであると考えられている。具体的には、多くの食品小売業において以下のような取り組みが進みつつある。

- ・安全・安心を担保した農産物の販売（自社ブランド名での農産物の展開など）
- ・農産物をキーとしたカテゴリー横断的な商品陳列やレシピ提案（季節のメニュー提案や農産売場での加工食品の販売、鍋用セット野菜の販売など）
- ・地域に根ざした販売を実施するための地産地消の取り組み（地場野菜販売など）

#### 4 今後の展望

少子高齢化にともなう食品小売業の競争激

化によって、ますます生鮮食品、特に農産物への注力は進んでいくだろう。その中では、販売促進や売場づくりといった販売サイドだけではなく、商品調達の部分での取り組みが活発になると考えられる。これには2つの方向性がある。

1つは自社生産、つまり農業生産への食品小売業の参入である（イオンアグリ等）。これは、小売業による農地の囲い込みの動きであると言える。そしてもう1つは、自社で生産するのではなく、生産者との連携を強化していこうとする動きである（セブン&アイ、ダイエー等）。これは、小売業による生産者の囲い込みの動きであると言える。

上記の食品小売業の動きの最終目標地点は、農産物の自社ブランド化（PB化）であると考えられる。この食品小売業による農産物のPB化の動きは、農業生産者、農業協同組合（農協）の両方にとって脅威でもある一方でチャンスでもある。

売場という販売力を有する食品小売業と対等な関係で、適切な契約を締結することができれば、農業生産者にとっては販路拡大の大きなチャンスとなるだろう。また、大手の食品小売業にとって、安全な農産物を安定的に大量に確保することは最も重要な調達活動である。この調達活動において農協が果たしていくべき役割は今後も非常に大きいと考えられる。一方で、大手小売業に対して価格競争での勝負が難しい地場の小売業は、地域の単協や県域の経済連との地域間連携をますます加速させていくだろう。

今後も農産物流通の動きに注目していきたい。

（おりかさ しゅんすけ）