

水産物取扱いにおける小売業の動向と現代的特徴 ～3年間の総括～

鹿児島大学 佐野 雅昭

1. 当事業の背景と目的

(1) 水産物小売環境の変容

漁業という産業の目的は単に水産物を生産することではなく、生産物の価値を市場において実現し、その対価を得ることである。市場における最終的な価値を評価し、それへの対価を支払う意思を持つのは顧客(最終的には一般消費者)だけである。つまり本来、漁業という産業活動がなすべき行為は、水産物の持続的な生産と十分な優良顧客の獲得の2つである。

このうち、「顧客獲得」という行為は、これまで漁業経営においてあまり重視されてこなかった。日本の多段階流通チャネルは高機能ではあるが分業化が進んでおり、生産者が顧客に向き合うことは困難である。そこで「顧客獲得」という重要な機能は小売業が担当することとなる。かつては専門小売店がバリューチェーン全体を代表して顧客に向き合い、顧客作りを担ってきた。小売店店頭が営業機能を果たすことで、水産業界全体の社会的分業が成功していたと言える。しかし現在、水産物小売の店頭はそうした機能を十分に果たしているだろうか。

現在の日本水産業を巡る最大の課題は市場問題とりわけ需要縮小問題であり、それは水産物小売の危機と言っても良いだろう。一部の輸出ビジネスを除けば、国産水産物に対する小売時点での消費者による支払い金額総額(単価×数量)が、日本水産業の全体的な産業規模を決定し、日本漁業の総従事者数やその所得水準を強く規定するからだ。漁業や中間流通、産地加工業等全ての水産業関連業界の存在形態や将来展望も、消費者の小売店頭における購買行動や支払い意思のあり方に大きく左右される。しかしそこでは水産物に支払われる価格も購買される数量も縮小しており、水産業全体に影響が及んでいるのが現実だ。もし小売店店頭における顧客作り機能すなわち需要を産み出す営業活動が失われていることがその原因だとすれば、水産業界全体の重要かつ死活的な問題だろう。顧客に向き合わない産業など、現代の成熟化した市場環境において生き残れるはずがない。

一方、水産物小売環境は近年大きく変化している。消費者のライフスタイルの変化やグローバル化及び多層化、隅々まで拡張された都市化を背景とする食生活空間の変容、そして人口動態変化に起因する高齢化や総需要の縮小と、一方での国内漁業生産力の縮減及び水産物輸入の拡大等がその中核を占める。加えて小売業者自体の競争激化と経営合理化志向の強化が、水産物小売のあり方に大きく影響しているだろう。こうした多元的な変化の結果、日本の水産物消費は大きく縮小し、同時に水産物小売市場は急速に成熟化してきた。また特に供給面におけるグローバル化の進展によって水産物小売市場におけるこれまでの均衡条件が崩壊し、国内市場の需給が変質しつつある。

そこでは一般に簡便化志向や低価格志向、安全安心志向などが要求されていると言われており、過当競争状態にある小売業者はそうした現代的な機能面でのニーズ対応を差別化競争の中に生かしながら、自らの業態そのものの改革も進めつつデフレ経済の中での生き残りを図っている。

(2) GMS の退潮と SM の復権

このような状況において、かつて高度成長期において全国的にチェーン展開することで圧倒的な規模を獲得し、その後も生鮮品小売において支配的勢力となりつつあった巨大 GMS の勢力に陰りが見え始め

た。もちろんローカル SM の中には全国的に展開する巨大な GMS 及び SM チェーンとの競争に疲弊し、それらに吸収されたケースも少なくない。例えば規模も相応に大きく優良なローカル SM と考えられてきた「いなげや」、「カスミ」、「マルエツ」などまでが、イオングループに吸収されてしまった。巨大 GMS の資本力は強大であり、資本の論理で小売業界再編を進めつつある。

しかし現在、GMS の多くは経営的に良好とは言えない状況にあることもまた事実である。かつて最大の GMS であり、「価格破壊」を唱えて一世を風靡したダイエーの経営破綻が象徴的である。その後台頭したイオンやイトーヨーカドーといった代表的 GMS でさえも、現在では経営悪化に苦しみ、不採算店舗の閉鎖やディスカウント業態への衣替えが急ピッチで進められている。

食料品販売における GMS(商業統計上の「総合スーパー」業態にあたる)のシェアは今やわずか9%程度(2014年度商業統計による)となっており、シェアが高まる傾向にはない。それどころか1事業所あたりの全体的売り上げも2014年には2007年度の92%にまで低下しており(商業統計における大型総合スーパーのデータによる)、その勢力は衰微傾向にある。GMS 業態の小売業としての定義は曖昧になりつつあり、SC 中核店舗としての存在以外に、積極的な意義が見いだせない状況はさらに進んでいる。

一方で、これまで GMS に押されてきた SM(商業統計上の「食料品スーパー」業態にあたる。ナショナルな SM も含まれる)が、特定の地域内に集中的に店舗を持ち地域密着型展開を徹底することなどで息を吹き返しつつある。特定商圏における固有の個性的な消費パターンに合わせた地域密着型のマーチャライジングを徹底することで、SM への集客力が高まっているのだ。特に生鮮三品においては独自のローカルな仕入れ、地元顧客の嗜好に対応した店舗内 MD をそれぞれが開発することで、不特定多数の顧客を対象にした安価な定番品中心の画一的な品揃えを得意とする巨大 GMS に対する差別性を獲得し、小売業態としての競争力を向上させつつ生き残りを図っているケースが見られる。

やはり生鮮三品におけるローカルな仕入れ、鮮度感、目の前にいる地元顧客の個別的ニーズに対応したきめ細かな MD の提供が SM の小売業態としての競争力を向上させており、消費者は地元の小さな SM に買い物の場を回帰させているのではないだろうか。

食料品販売における SM のシェアは約 38%(2014 年度商業統計による)と業態別では断然首位であり、SM は各地域の消費者の食生活を支える重要な業態である。また、1 事業所あたりの全体的な売り上げも2014年には2007年度の109%にまで増加しており(商業統計における食料品スーパーのデータによる)、GMS が衰微している状況とは対照的である。

(3) SM の強みと水産物販売

欧米諸国のように、大資本による巨大 GMS やウォルマートの主力業態である SUC が圧倒的な小売シェアを持つ状況にならない一方で、ローカルな SM のシェアが高くかつそれらが各地域でそれぞれ地域独占的状况を作り出しながら激しく競争している点に、日本の小売市場の大きな特徴が見られる。その原因は、日本の消費者が有する生鮮三品に対する強い地域的嗜好性や鮮度要求の存在であろう。大規模化による低価格化だけでは対応できないニーズが日本の食品小売市場には歴然と存在するのである。

水産物の取り扱いにおいては、こうした状況はさらに顕著ではないかと考えられる。生鮮三品の中でも水産物の供給条件は最も地域性が強く、消費者の嗜好も地域ごとに変異に富んでいる。ローカルな SM では、このような各地域によって異なる供給条件や市場条件、消費者の嗜好をきめ細かく捉え、地域的かつ個性的な取り組みによって集客を図り、競争に生かしていることが十分に予想される。差別性がなく価格競争に持ち込みやすいグローサリー等の工業製品では、規模の経済を發揮しやすい GMS に分があ

るが、顧客に向きあったきめ細かく柔軟な対応はローカル SMの方が得意であろう。

また、地域の嗜好に向き合うためには、当然ながら国内水産物の利用が前提となる。輸入水産物は冷凍品が多く規格化されており、価格訴求がしやすい商品としてGMSで定番商品化されていることが多いが、それとは対照的である。鮮度感や地域性で差別化を図り、消費者のニーズに応えていくためには、地場流通を主軸としながら国内の卸売市場等から調達された多様な水産物を季節ごとに品揃えしていくことが必要となるだろう。SMは消費者だけではなく、国内漁業生産にとっても頼るべき存在なのである。

もちろんすべてのSMが経営状況を好転させているわけではなく、競争は相変わらず激しいものがある。GMSだけではなく、生鮮食品販売に乗り出したCVSやドラッグストアとの競合も強まりつつあるのが現実だ。しかし生鮮水産物においては、今のところSMの機能を代替できる業態は他にないだろう。加工品や冷凍品はともあれ、生鮮水産物をきちんと販売できる能力は他業態にはない。やはり生鮮三品の品揃えこそが一般的な消費者の食材購入の場に期待される重要な要素であり、現時点ではSMが食品小売及び水産物小売の主力チャンネルとなっていることは疑いがなく、また今後しばらくはそうであり続けることが確実視される。今後もSMを中心に食品小売業界の再編が進むことは確実であろう。

(4) 当事業の目的

現時点でSMにおける水産物販売の現状や動向、水産物小売に見られる現代的状況を理解し、その特徴や方向性、競争の状況やその構造を正しく認識することが、今後の水産物需給を展望する上で必要不可欠である。またこうした現状の整理を通して、水産物の価値を正しく実現し得る小売業態の条件を展望することは、国内の漁業生産を維持していく上でも大きな貢献となるだろう。本事業では3年間をかけて、近年勢いを増しつつあるローカルSMにおける水産物の取扱動向やその競争力の背景を明らかにしようとした。可能な限り、水産物販売において成功している、あるいは特徴ある売り場作りを行っているケースを取り上げ、その商品調達から店頭MDまでの実態を明らかにした。また水産物のなかでも特に国内漁業によって供給される生鮮水産物の販売に重点を置いた調査と分析を行った。国内産地からの集荷を担う卸売市場流通との関係が当然ながら大きなポイントとなり、そうした調達局面の特徴も調査の対象として重視した。これらの実態分析から、優良水産物小売における一般的かつ現代的な特徴をまとめ、さらに今後の水産物需給における小売業態の将来を展望したい。

2. 調査事業の方法

(1) 調査事業の期間と対象

事業期間は3年間とした。1年目はSM10社の調査とGMS1社の研究会を行った。2年目はSM7社(生協含む)及び鮮魚専門量販店1社の調査を行った。またこの鮮魚専門量販店については後述する勉強会の対象とした。3年目の最終年度にはSM12社(生協及び鮮魚小売テナント業者含む)の調査を行った。合計して30社に対する調査報告が作成された。表1はその一覧である。

これらはいずれも優秀な経營業績を上げ、また水産物販売において特筆すべき内容を有しているSMである。ローカルSMは厳しい競争環境の中で、全国展開する大規模GMSやSMに対抗するために、地元密着型のオリジナルな仕入れや売り場作り、すなわちローカルなMDを行っていることが多い。従って、その水産物取扱動向も地域性に強く規定され、地域的な消費の在り方、ローカルな生産構造と消費市場を前提としなければ理解できないものであることが予想される。現実に調査の対象としたこれら30社もそれぞれ独特の水産物MDに挑戦し、成功している。

表 1 調査対象SM等の概要

平成25年度調査

社名	展開地域	エリア特性	エリア規模	直営店舗数	売上(億円)	業態の特徴	水産比率	従業員数	対面販売	調達システム	仕入れ特徴
A社	関西・中京	C	1	171	2,783	SSMなど大型店舗中心の広域型SM	11.5	5.5	なし	集権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋地元市場産直
A社	香川・岡山	C	3	14	142	小型店だけのローカルSM	20.0	6.5	強化	個店仕入れ	地元中央市場＋地元産地市場
(株)A	高知・四国	D	2	27	407	比較的大規模なSM	10.5	8.0	強化	分権的バイヤー制	地元中央市場＋地元産地市場
C社	広島・中国	B	2	54	670	比較的小規模なSM	9.5	8.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央市場＋補完的産直
A社	山口・周辺	D	2	83	831	比較的小規模なSM	10.0	8.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央、地方市場
B社	福岡・周辺	C	2	44	750	比較的大規模なSM	13.0	15.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央市場
C社	大分	C	3	4	70	少数の小型店だけの超ローカルSM	10.5	12.0	強化	個店仕入れ	地元中央市場
A社	鹿児島	D	3	93	1,285	比較的小規模なSM			なし	集権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋拠点中央市場
B社	鹿児島	C	3	7		少数の小型店だけの超ローカルSM	9.0	2.0	強化	分権的バイヤー制	地元中央市場

平成26年度調査

社名	展開地域	エリア特性	エリア規模	直営店舗数	売上(億円)	業態の特徴	水産比率	従業員数	対面販売	調達システム	仕入れ特徴
A社	青森	D	3	26	262	小型店中心のローカルSM	10.0	4.5	なし	分権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋地元産地市場
B社	青森・東北	D	2	54	1,101	SSMなど大型店舗中心のローカルSM	9.5		なし	分権的バイヤー制	地元産地市場中心＋地元中央市場
C社	岩手	D	3	17	243	比較的大規模なSM	11.0	9.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋地元産地市場
D社	首都圏	B	1	22	261	鮮魚専門量販	100.0	40.0	強化	集権的バイヤー制	築地＋新潟各市場
E社	首都圏	B	1	133	2,741	SSMなど大型店舗中心の広域型SM	8.4	5.5	強化	集権的バイヤー制	築地＋全国産地市場
F社	東京	A	3	37	814	駅前立地の高効率都市型SM	12.0	9.0	強化	個店仕入れ	築地
G生協	神奈川・相模	D	2	49	55	生協の鮮魚テナント	100.0	8.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央、築地＋地元産地市場
H生協	大阪南部	D	3			生協の供給事業		11.5	強化	個店仕入れ	地元中央、地方市場

平成27年度調査

社名	展開地域	エリア特性	エリア規模	直営店舗数	売上(億円)	業態の特徴	水産比率	従業員数	対面販売	調達システム	仕入れ特徴
A生協	青森	D	3	6	34	零細生協		6.0	なし	外部委託	隣接生協に委託
B生協	青森	D	2	12	147	店舗型生協	6.0	4.5	なし	分権的バイヤー制	地元中央市場＋補完的産直
B社	関東一円	B	1	171	2,501	比較的大規模なSM	10.5	7.0	なし	分権的バイヤー制	築地＋地方市場
C社	千葉	D	3	22	203	小型店中心のローカルSM	15.0		なし	分権的バイヤー制	地元産地市場＋地元地方市場
D社	新潟・周辺	D	2	75	1,300	比較的大規模なSM	10.1	9.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋地方市場産直
E社	山梨	D	3	13	225	比較的小規模なSM		5.5	なし	集権的バイヤー制	地元中央、築地＋地元産地市場
F社	東海・関東	D	1	42	607	比較的大規模なSM	13.0	7.0	なし	分権的バイヤー制	地元中央市場
G社	静岡	D	3	13	14	鮮魚テナント	100.0	3.0	なし	集権的バイヤー制	地元中央市場
H社	大阪・京阪神	B	2	80	1,019	比較的小規模なSM	10.5	6.5	強化	分権的バイヤー制	地元中央、地方市場＋地方市場産直
I社	広島・岡山	D	2	33	606	比較的大規模なSM	12.0	10.0	強化	本部＋個店仕入れ	地元中央、地方市場＋補完的産直
J社	北九州・山陽	D	1	40	45	鮮魚テナント	100.0	6.0	なし	個店仕入れ	地元中央、地方市場
K社	熊本・鹿児島	D	3	16	150	比較的小規模な生鮮特化型SM	25.0	7.0	強化	個店仕入れ	地元中央市場

エリア特性 A：大都市駅前 B：大都市住宅地 C：大都市市集中 D：地方都市分散

エリア規模 1：大規模分散（4県以上） 2：中規模（2～3県程度） 3：小規模集中（1県内程度）

注：社名は各年度事業報告書における表記に準ずる。また、従業員数は1店舗当たりの平均人数である（パート等を含む）。

(2) 調査の実施方法

各小売企業における水産物の取扱実態およびその背景となる小売市場のローカルな条件等について、各 SM 水産物担当者やその仕入れ先である消費地あるいは産地卸売市場関連業者等に対しヒアリング調査を実施した。表 2 は共通調査項目であり、これらの質問を全ての調査先 SM に問いかけ、可能な範囲で回答を得た。また付加的に、調査先の経営内容に応じて個別的な質問も行った。

また、調査と並行して委員会での勉強会を開催した。初年度は委員である木立氏と細川氏から、小売業界のこれまでの展開過程や現状、専門小売店や大手 GMS などの水産物小売の現状、小売業界における用語、概念、などについてご講演いただき、共通認識を深めた。また大手 GMS の水産担当者をお招きし、GMS における水産物販売の実態について再確認を行った。2 年目には、個別調査対象ともなった鮮魚専門量販店をお招きし、鮮魚販売に特化した量販店業態の内実と、その立ち場から見た SM の水産物販売についてご講演いただいた。

調査結果は各年度末の報告会で検討され、3 年間の最終的な総括は座長に一任された。本稿がそれにあたる。

表 2 調査項目の概要

1. 企業の概要
1) 当該 SM の全体的概要
2. 水産物販売に関する概況
1) 水産物部の組織機構
2 競合実態と商圈における顧客管理
3. 水産物の仕入れと売り場作りの現状
1) 水産物の全体的な仕入れシステム
2) 水産物売り場作りの特徴
3) カテゴリー分け、棚割などの商品管理
4. 水産物部の具体的成果と将来展望
5. 定番品の仕入れと販売状況
6. ローカル品の仕入れと販売状況
7. 寿司・惣菜等加工を伴うものの販売状況

(3) 謝辞と調査報告の留意点

3 年間の調査において、多くの SM に並々ならぬご協力をいただいた。多忙を極める SM 経営者や水産バイヤー、店舗マネジャーや売り場の責任者の方々に貴重な時間をいただき、根掘り葉掘り不躰な聞き取りをさせていただいた。中には外には出さずらい内部資料を快くご提供いただいた事例もあり、いずれの対象企業に対しても深い感謝の念に堪えない。委員会を代表し、まずは深い謝意を表したい。

調査の内容は詳細・多岐にわたる。公開されることを前提として調査に協力いただいているとは言え、個別企業の細かな経営内容などを名指しで公表することが目的ではない。そこで委員会では固有の企業名が表面に出ることは望ましくないと判断した。従って、報告では A 社、B 社などという匿名での記載となっている。本調査報告の趣旨は、あくまで水産物小売の現状認識と一般的特徴の把握、優れた取り組みの抽出にある。読者は調査対象となった個別企業名を詮索するのではなく何かを学びとることを目

的として、これらの報告をご利用いただきたい。

また、調査内容は統一的な内容となるよう計画したが、現実には対象企業によって対応に大きな違いがあり、結果は濃淡様々である。しかしそれも現実の企業を対象とした調査を行う上で、仕方がないものとする。ご容赦いただきたい。

3.1 年目の成果とまとめ

初年度は沖縄から和歌山までの10社のSMを対象として調査を行った。全体を通して明らかになったことは、ローカルなSMでは商圈顧客の嗜好を反映した地域密着型のMDが徹底して行われていることである。それはまず商品品揃えに現れる。各地域に固有の伝統的人气商品をしっかりと品揃えすることで、商圈顧客ニーズへの対応を強化しているのである。またこのことは同時に、全国チェーンのGMS等に対する差別化戦略にもなっている。さらに「地域」の概念をかなり細かく捉え、各店舗が立地する商圈に合わせたより狭いエリアを前提とする店舗ごとの個店経営を実現している事例も見られた。徹底した地域密着型の展開が進んでいるのだ。

こうした地域密着型のMDを実現するためには、地域内卸売市場との関係強化とそこからのスポット的な地場産鮮水産物調達が必要となる。ローカルSMにおける地域密着型水産物販売の実現には、消費地卸売市場の広域的な集荷機能はもちろんのこと、地域内における漁業生産と地場流通が健全に維持されていることが大前提となっている。地域の漁業生産と地場流通、ローカルSMそして地域住民の地域的・伝統的な食生活はすべてが一体として構造化されたものであり、どれか1つが壊れれば全体構造も崩壊する可能性がある。

さて、このような地域密着型のMDや個店経営を進めていくためには、集権的な調達システムが不都合となる。個店経営の強化はSMがこれまで踏襲してきたコストダウン型ビジネスモデルや価格訴求力を放棄することにもなりかねない。しかしまだ多店舗展開が弱いローカルSMでは、そうした集権システムの効率化メリットが大きくはない。特に生鮮水産物においては、むしろそれを放棄することによって得られる地域密着型MD実現のメリットの方が大きいのではないかと。

こうした地域密着型MDを実施すると、本部一括仕入れなどに比較してオペレーションの効率は低下する。商品に魅力は発生するが、価格は全体的に高くなりがちであろう。単純に値札だけで競争しては、地場産品は安価な輸入水産物になかなか勝つことはできない。

そこで、店頭における販売力の向上が必須となる。商品力の高さを生かした価値観、価値感の創造である。それには大きく2つの方向性が見られる。一つ目は対面販売の強化である。商品の氏素性や品質、歴史性、味わいや魅力、価値を顧客に丁寧に説明し、価格の意味を十分に理解させて納得させてから買わせるという販売促進効果が期待されている。さらには調理方法の提案や教授、他の献立まで含めたトータルな食卓のコーディネートなど、幅広いコンサルティングを提供している事例もある。商圈顧客の嗜好に合う商品を品揃えすることで差別化することも重要だが、同時に固定客に対するきめ細かなコンサルティング機能で顧客を惹き付けることも優良SMの差別化ポイントとなっているのではないだろうか。もう一つの方向は加工化である。加工品の品揃えを強化するわけではない。ここで求められる加工化とは、高鮮度の水産物を商圈顧客のニーズに合う形まで店頭で加工し、むしろ価値を高めて高く売るものである。オーダーメイドで調理加工するサービス等の提供により徹底した顧客志向が実現されている。あえてコストをかけて付加価値を高めることで、価格競争ではなく価値競争に持ち込もうとしているのだ。

こうした方向性は本格惣菜に帰結する。消費者は簡便性を強く求めており、それに応えることが顧客志向を徹底した地域密着型 MD の責任である。しかし同時に美味しいものを求めていることを忘れてはならない。調査事例でも、安価だが美味しくないと外注惣菜ではなく、店頭で生鮮素材から加工した手作り感のある惣菜が支持を集めている。家庭で作るよりも美味しい本格的な惣菜こそが顧客の本当のニーズを満たすものであり、高い付加価値をもたらす。ローカル SM が競争力を持つためには、単なる物品販売業から製造販売業に転換することが必要なのかもしれない。

対面販売や店頭加工調理など、店頭における付加価値創造機能を向上させるためには当然ながら優れた人材が多数必要である。これらの付加価値はシステムではなく人が作り出しているからである。大規模 SM ではこれまで合理化＝人件費のカットによって利益を生み出そうとしてきたが、それとは全く異なる発想をする必要がある。人材はコストではなく、むしろ資産なのだ。

魚をよく知り、自由自在に捌け、複雑な調理もでき、店頭でのセールストックもできる、そういう人材は数少ない。人材育成のスピードが間に合わないために店舗数の拡張にブレーキがかかることが懸念されるし、対面販売を強化する SM ではどこでもこの問題に直面している。

以上、初年度の調査結果に基づいて、筆者なりの見解を述べた。これからの小売市場では高齢化が進み、人口が減少する。都市への人口集中はさらに加速し、郊外型の大規模な GMS ではなく、都市型、地域密着型の小売業態＝CVS やローカル SM がますます小売業の主力化することは確実であろう。そうした小商圈での競争において、小売業態は今後ますます消費者の生活に近づき、具体的なニーズを深掘りする必要に迫られていくのではないか。低価格志向や簡便化志向などの表面的なニーズに捕らわれなくて、商圈の顧客が本当に欲しいものは何か、を考え、突き止め、商品化に結びつけていく必要がある。あらゆる小売業は家事代行業化することが求められ、サービス業化するだろうが、水産物小売業もますます製造販売業化するだろう。店頭での柔軟な人的営業力こそが重要となり、人材が優劣を決定する。そうした水産物小売のトレンドの一端を今回多くの事例で見ることができた。

またそうした先端的な水産物小売を支えているのが卸売市場流通や国内沿岸漁業生産であり、逆にそうした伝統的な生産流通構造のかなりの部分が SM という小売チャンネルに依拠して存立していることも再確認された。ローカルな生産流通構造はローカル SM の地域密着型 MD と一体不可分のものであり、地域の消費者の健全で豊かな食生活と共にあるものである。小売の現場はそれ単体で存在できるものではなく、生鮮水産物流通構造の一部をなしていることを忘れてはならない。

4.2 年目の成果とまとめ

2年目は大阪から青森までの5社のSM、1社の鮮魚専門量販店および2社の生協を対象として調査を行った。初年度にはSMにおける地域密着型MDの徹底した追求が明らかとなったが、2年目の調査でもそうした傾向が地方都市において特に明確に見られた。また地域ニーズに対応した品揃えはやはり産地卸売市場から産直の形で調達されていることも明らかとなった。ボリュームの確保は近隣の各中央卸売市場で実現する傍ら、産地卸売市場との連携を強化することで商圈顧客のニーズにも細かく対応しているのだ。また産地卸売市場からの調達を行う場合、中央卸売市場の物流機能や決済機能をうまく利用しながら、卸売市場機能を全体としてうまく使っていることも、このような産直取引の背後に必ず見られる特徴であった。

また人口稠密な地域では、より細かな商圈対応の必要性も確認された。店舗ごとに仕入れも全く別々に行われており、売り場の構成も全く異なるという徹底した地域密着型の展開、つまり個店経営の深化

が見られた。

どの事例でも地場製品の強化が志向されていたが、そのことは自然に高鮮度商品の拡充を実現する。朝取れ品が差別性を産みだしているのだ。また単に新しいものを仕入れるだけではなく、ラウンド調達と店内加工へのこだわりも見られた。切り立て感を鮮度感、差別性に行っているのだ。しかしそうした近海鮮魚の多くは無規格で入荷も不規則になりがちである。その価値をきちんと顧客に説明し、購買を説得するのが対面販売の機能であり、この部分は2年目の各事例でも強く意識されていた。

加えて、対面販売を店頭での高次加工と組み合わせることで、さらに強く訴求できることが明らかとなった。目の前にいる顧客のニーズをその場で把握し、それに合う形まで店頭加工する、というやり方だ。最もニーズに合う商品がその場で製造され、価値を高められて販売されていく。こうしたやり方は、水産物小売が単なる物販業ではなく製造販売業であるべきことを示唆するものである。その手間暇はコストではなく、価値を産み出すプロセスと考えるべきだ。

また高次加工は惣菜化と連結して、新しい水産惣菜売り場に展開していく可能性があることも今回の調査から明らかになった。鮮魚売り場で扱っている高鮮度水産物を素材として本格的な水産惣菜をその場で製造販売することにより、全く新しい売り場と高い付加価値が生まれている。切り立ての刺身、できたての本格水産惣菜は美味しさを売る商品であり、同時に簡便性への欲求も満たす。高い水準でニーズに合致していれば、高くても顧客は満足し、値頃感が得られるのだ。その結果、こうした事例では利益率を高めることにも貢献している。

さて、こうした高付加価値型の水産物売り場を展開していく上で、最も重要な要素はマニュアルやシステムではなくそれを売る「人間」の質である。全ての事例でその育成と供給が強く求められていた。やはり熟練した職人的技能が、水産物を的確に販売していくためには必要なのだ。

以上、2年目の調査結果に基づいて、筆者なりの見解を述べた。デフレ対応型の低価格志向や、経済優先の簡便化志向などの表面的なニーズに捕らわれていては、顧客の真のニーズにたどり着けないだろう。安いものや簡便なものが食べたいわけではない。それらしか食べられない条件があるだけであり、それらが本当に欲しいわけではないだろう。それぞれの店舗が立地するマイクロな商圈の顧客が本当に欲しいものは何か、そのニーズを対面販売によって突き止め、卸売市場をうまく利用した調達と臨機応変で柔軟な店内加工によって、潜在的なニーズを具体的な商品に結びつけていく必要があるのだ。

また、商圈に密着した小売業の新しい存在形態として、小さなコミュニティセンターとしての機能が期待されていることも明らかとなった。狭い商圈内に暮らす地域住民のコミュニケーションの場としても小売業態が果たす役割は大きくなるだろう。顧客のニーズはより良い商品を手に入れるだけに留まらない。水産物売場も今後はもっと大きなビジョンを持って再構築されるべきなのかもしれない。現在の発想では売り手と買い手は店頭で対峙し、客はあくまで客である。しかし今後は店頭が顧客にとって「自分の場所」になるような取り組みもあり得るのではないだろうか。

5.3 年目の成果とまとめ

3年目は、熊本から青森までの8社のSM、2社の鮮魚テナントおよび2社の生協を対象として調査を行った。3年目の調査においても、地域密着型MDの追求が国産水産物販売の成功の条件であることがさらに裏付けられた。

そうした特徴は地方都市において特に明確である。どの事例でも、商圈顧客のそれぞれの地元産品への強い嗜好性に応えるべく、例外なく地元市場からの個別仕入れを強化していることが明らかとなった。

(青森：十三湖のシジミ、新潟：佐渡産サザエ、静岡：釜揚げシラスなど)。また地場産品の仕入れを充実させるべく、地元消費地卸売市場だけではなく、地元産地卸売市場からの調達を強化することで、より地域固有のニーズに応えられる品揃えを実現しようとしている事例も報告された。また、地元に必要な生産力がなく歴史的に全国から高品質水産物を集荷してきた大阪では、西日本に所在する伝統的な有力産地からの産直を強化することで、やはり地元のニーズに応えようとしている。

こうした地場産品の強化は、どのケースでも当日の卸売市場での調達が基本線である。地元で漁獲された高鮮度水産物が、商圈顧客にとって最も価値ある商品であろう。しかしこうしたローカルな高鮮度水産物は漁獲が季節的であり、漁獲量も漁獲時期も不安定である。当然ながら定番化はできないし、前もってあてにもできない。プロダクトアウト型の商品であり、需要サイドが柔軟にあるがままの供給を受けとめ、しなやかに消費していくことが重要だ。消費者にも一定の不便性に対する我慢や辛抱、融通が求められるだろう。熊本の事例では、鮮度へのこだわりを徹底的に追求するため、市場が休日となる日曜祝日を閉店とした。最も集客が見込める日曜祝日を閉店日とするのはかなり大胆な経営戦略である。また熊本あるいは広島の実例では、鮮度感のある商品にこだわるため、そうした商品が店頭からなくなれば「売り切れ御免」ということで、潔く売り場を空けてしまうという。欠品を恐れず、むしろ堂々と「本日は時化なので魚がありません」などというPOPを掲示して、鮮度感の訴求を強めているのだ。

利便性と安価性を売り物としてきたこれまでのSM業界では、日曜祝日閉店や欠品容認はあり得なかった。しかしそうした常識を打ち破るMDが、現代的な小売業界で一部の支持を集めつつあることは事実だろう。利便性よりも鮮度や美味しさを訴求するMDである。ただしそれを実現するにはそれなりの苦労や工夫が必要だ。顧客に迎合するのではなく、顧客を説得することが必要になろう。すなわち対面販売の強化である。不便であることの理由とその犠牲の下で実現できているメリット＝「鮮度」をきちんと説明し、理解を得るためには人的営業すなわち対面販売が欠かせない。

加えて、店頭での高次加工への傾斜が今年度も明らかとなった。大阪の実例では原料から厳選した店内加工での自家製干物や燻製の販売に取り組み、PB化することで成果を挙げている。広島の実例でもアウトパックの惣菜ではなく、その場で手作りした高品質水産惣菜の製造・販売に注力し、支持を得ている。そしてこのような高次加工が対面販売と組み合わせられて効果をさらに発揮している。

こうした高鮮度、高付加価値型の水産物売り場を展開していく上で、最も重要な要素はやはりそれを売る「人間」の質であることが3年目においても再確認された。人材養成やその確保が、どの事例でも今後の最大の課題として認識されている。水産物売り場の機能と営業力を高めるためには、十分な能力を有する人材が必要であり、またその数も展開するチェーン規模に比例して必要となる。しかしその確保はいずれのケースでも非常に難しいことも明らかとなった。水産物売り場を担う専門家の供給が不足しており、その育成の道筋も見えない状況だ。もちろん企業内での研修やOJTが重要だが、それ以前の問題として、魚を食べることや魚を料理することが好きな若者自体が減少していることが根本的な問題として存在する。その結果、SMに就職しても水産物売り場に配属された時点で一個人として魚食の経験が不足していること、またそもそも水産物売り場を希望しない者がほとんどであること、などの問題が発生しているのだ。

店頭で顧客ニーズを掴み、その場で臨機応変にニーズに応える商品化を図るのも、また鮮度感のある売り場作りができるように質の高い柔軟な仕入れを行うのも、やはり熟練した職人的技能が必要だ。それを十分に確保できた企業が競争力を持つことも十分に考えられる。人材育成や処遇、給与水準なども戦略的に考えられなくてはならないだろう。

6. 全体のまとめ

本調査事業全体を通して明らかになったことを簡潔に記し、最後のまとめとしたい。まず、ローカル SM が国産生鮮水産物の販売チャンネルとして重要であり、その企業行動が日本の沿岸漁業にとって死活的な意味を持つことが明らかとなった。退潮傾向にあるとは言え、それなりに存在感を有する全国展開型 GMS が構築した効率的だが単純な大量型グローバル流通チャンネルと並行して、伝統的で小規模な国内地場流通ネットワークとそれに依拠したローカル SM を再評価すべきではないか。

その理由は大きく言って以下の2点である。まず、生鮮品の供給は本来変動的である。特に国産の近海生鮮水産物は供給量、品質、価格などの点で変動性が大きい。流通と消費がそれに柔軟に対応することが合理的であり、それを積極的に行うことで巨視的に見た場合全体的なコストダウンにもなる。そうしたスマートなプロダクトアウト型の消費＝小売を再構築することが国産生鮮水産物の価値実現には必要ではないだろうか。またそのような流通に拠らなければ、国産近海生鮮水産物の価値実現がおぼつかないだろう。ローカル SM のチャンネルは小回りが利き、生鮮水産物本来のプロダクトアウト型小売スタイルを実践しやすい。

また、消費者ニーズも多様であり変化する。常に普遍の消費者ニーズなどないのだ。また、同じ一人の人間でもシーンに応じて異なるニーズを持つはずである。プロダクトアウト型であるからこそ、こうしたきめ細かなニーズの把握と対応つまりマッチングの質の向上が小売店店頭での水産物の価値を向上させる。地域性や季節性、希少性、美味しさ、驚き、感動への欲求などのような個人個人が持つ様々なニーズを捉え、多様な品揃えの中からの的確な選択と適切な加工処理によってマッチングしていくのだ。その柔軟で創造的な作業が近海生鮮水産物の商品化に必要なプロセスであり、国産水産物の正しい価値を実現するだろう。機械的なオペレーションマニュアルに従うだけの、内向きで顧客ニーズを正しく理解しない売り場では、近海生鮮水産物の価値は正しく実現しないだろう。オペレーションシステムではなく人が売る売り場であることが求められる。ローカル SM であれば、そうした人間を多用した付加価値創造性に富む売り場作りが行いやすい。

従って、近海生鮮水産物の売り場ではコミュニケーション力に富み、柔軟で臨機応変な人的営業が重要となる。その場でニーズを掘り起こし、商品との最適なマッチングを実現し、最適な形態にまで加工を施すことが求められるからだ。そして地域や固定客のニーズに対応した地域密着型の個店 MD を実践し、同時に店頭でのサービスや情報提供などを通じた価値創造機能の強化が図られなくてはならない。その結果、専門性の高い魅力的売場が実現するだろう。そしてそうした売り場を供給面で支えるのが地域内での地場流通であり、卸売市場である。供給元との関係強化(ローカルチャンネル強化)などが並行して実現されなくてはならないだろう。

顧客の絞り込みも重要であることが明らかとなった。残念だが、近海生鮮水産物は現在誰にでも売れるものではない。本当にその価値を理解できる者だけが顧客となる専門品だ。GMS は不特定多数の消費者を顧客と考え、集客力で利益を出そうとしてきた。市場規模が100人だとすれば、その100人全員を対象としてMDを構築し、その結果市場シェアが10%であれば、10人が顧客数であるという発想だ。しかし近海生鮮水産物をはじめから顧客が絞り込まれている。魚が大好きで、ある程度調理能力もある固定客に顧客を絞り込み、彼らのニーズに焦点を当てたMDを構築するのだ。先の例と同じ条件で考えれば、もし人口比10%の魚好き消費者がいるならば、市場規模は10人であろう。しかしその10人を顧客化し、シェア100%を実現すれば、顧客数は市場規模と同じ10人で、先の例と同じとなる。このような発想で市場を見ているローカル SM は多い。ターゲットを明確化したMDにより、狭くても占有率の高い

市場を構築して、安定的な経営維持を図ろうとする取り組みは的を得ている。

今後、全国に分散立地するローカル SM が日本の沿岸漁業生産にとって重要な役割を果たすことが強く期待される。また同時に、それが実現しなければ、沿岸漁業経営の多くが市場を失うだろう。各地域の沿岸漁業とローカル SM が結びついた地場流通の見直し・強化と地域的ニーズに合う品揃え、高い鮮度感の提供、丁寧な対面販売と顧客獲得活動が期待される。ただし地場流通という範疇は県域程度を考えればよく、かなり広く捉えてよい。ある程度の範囲における集荷力の活性化がローカル SM を支えるのだ。また当然ながらそうした地域内での沿岸漁業の生産力維持が何よりも重要な前提となろう。そしてローカル SM の店頭では消費者の食欲を掻き立てる、つまり潜在的ニーズを掘り起こす人的営業がさらに強化されねばならない。そしてそこでは人件費の上昇が避けられない。しかしそれをコストアップと考えるのではなく顧客獲得のための投資と考えるべきだろう。投資を惜しむことなく、投資を生かして収益を伸ばせる賢い SM に勝機がある。

しかしこの人材が不足している。どのローカル SM も人材育成に躍起だが、十分に確保できていないのが現状である。そこがローカル SM で近海生鮮水産物を販売していくための大きな課題だろう。

沿岸漁業生産、地場流通、小売業店頭そして消費行動のいずれもがきちんと人材を確保し活性化が図られて初めて、この正しい連鎖が持続・発展する。逆に、どこか一部でも欠落すれば全体構造が壊れてしまうだろう。一部だけを切り取って見るのではなく、また一筋の流れだけをつまみ食的に構築するのではなく、生産・流通・消費というバリューチェーンの全体像を正しく認識し、全体を生かすような骨太の水産政策が期待される。

7. 事業の実施体制

事業の実施に当たっては、豊富な調査経験を有する専門家により委員会を構成し、3ヶ年の調査研究を進めた（詳細は次ページの名簿のとおり）。

平成 27 年度の委員会は以下のとおり 2 回開催し、調査結果報告等に基づき、活発な討議を行った。

第 1 回委員会 平成 27 年 6 月 21 日 平成 26 年度の調査研究の振り返りおよび
平成 27 年度の調査研究計画の検討

第 2 回委員会 平成 27 年 12 月 13 日 実地調査結果の最終報告および 3 ヶ年の調査研究の総括

平成 27 年度調査研究委員会名簿

	氏名	所属	役職
座長	佐野 雅昭	鹿児島大学水産学部	教授
委員	木立 真直	中央大学商学部	教授
〃	田坂 行男	水産総合研究センター中央水産研究所	研究開発専門員
〃	馬場 治	東京海洋大学海洋科学部	教授
〃	廣吉 勝治	北海道大学	名誉教授
〃	細川 良範	有限会社 フード・サポート	代表取締役
調査員	久賀 みず保	鹿児島大学水産学部	助教
〃	工藤 貴史	東京海洋大学海洋科学部	准教授
〃	近藤 信義	サンフード株式会社	代表取締役
〃	副島 久実	独立行政法人 水産大学校	講師
〃	三木 奈都子	独立行政法人 水産大学校	教授

平成 28 年 3 月 31 日現在（敬称略、順不同）

以上