

水産物取扱いにおける小売業の動向と現代の特徴

平成 25 年度調査研究のまとめ

鹿児島大学 佐野 雅昭

1. 事業の背景、問題意識及び目的

近年、水産物の小売環境は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水産物輸入拡大等がその中核を占める。そうした変化の結果、日本の水産物小売市場は急速に成熟化しつつあり、またグローバル化によってこれまでの均衡条件が崩壊しつつある。

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志向への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を進めつつ生き残りを図っている。

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り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。代表的 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。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 (2007 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。それどころか全体的売り上げも 2007 年には 1999 年の 84% にまで低下しており、その勢力は低下傾向にある。

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、地元顧客の志向に対応した店舗内 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始めた。食料品販売における SM のシェアは約 37% (2007 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なのである。また、全体的な売り上げも 2007 年には 1999 年の 102% とプラス成長を遂げており、GMS が大きく縮小している状況とは対照的である。

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 が圧倒的な小売りシェアを持つような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乱立して激しく争っている点に、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 3 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 3 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。それは歴史的な背景を持つものであり、総務省の家計調査年報などを見てもわかるように現代でも相当に保守的なものである。例えば富山県ではブリを一年中食べ続けるし、高知県ではカツオの消費が圧倒的に大きい。

いずれも全国平均の4~5倍も食べており、地域的な消費パターンは現代でもあまり変わらず維持されている。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、地域の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に歩があるが、顧客に向きあつ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、消費者のニーズに添えていくためには、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。

このように、現時点ではSMが食品小売及び水産物小売の主力チャ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。一方で、これまで水産物の小売動向は全国的な巨大GMSのそれを中心として研究されてきており、SMのそれに対しては知見が乏しい。

そこで、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できる小売り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。

そこで、本事業では、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することをその目的とする。もちろんSMにおいても優勝劣敗は見られ、競争が激化している。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い。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に重点を置いた調査と分析を行うことを試みたい。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るだろう。こうした実態分析を行い、水産物小売における一般的かつ現代的な特徴を明らかにすることで、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と考えている。

2. 調査事業の方法

(1) 調査事業の期間

事業期間は3年間とする。1年目及び2年目は実態調査と各年度のまとめを行い、3年目は引き続き行われる実態調査と全体的なとりまとめ、最終結論の検討を行う。

(2) 調査の実施方法

ローカルなSMは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。そこで全国を以下の3つのエリアに分け、各地域で業績を挙げているSMについて、初年度より3年目まで順次調査を行うこととする。

- ・1年目：九州・西日本地区

- ・2年目：中部・東海・関東地区
- ・3年目：関東・東北・北海道地区・東京等都市部及び補足調査

それぞれの地域における代表的な SM を 10 社程度、調査先として選定する。そして、そこ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卸売市場関連業者等に対しヒアリング調査を実施する。

また、事業期間中複数回にわたり調査員による勉強会を開催し、小売業界における用語、概念、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などについて共通認識を深めるよう努めていきたい。

(3) 謝辞と調査報告の留意点

今回の調査にあたり、多くの SM に並々ならぬご協力をいただいた。多忙を極めるバイヤーや店舗マネージャーの方々に貴重な時間をいただき、不躰な聞き取りをさせていただいた。また経営者自ら対応していただいた事例もある。なかなか外には出しづらい資料を快くご提供いただいた事例もあり、いずれの SM に対しても感謝の念に堪えない。調査員を代表し、まずは深い謝意を表したい。

さて、調査の内容は詳細にわたるものである。広く公開されることを前提として提供していただいた情報ばかりではないため、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、特定の企業の経営内容を明らかにすることではなく、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。匿名化されることによって当調査事業の目的が失われることはないと考えるので、ご了解いただきたい。

3. 1年目の成果とまとめ

初年度は後章で報告されている通り、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。これら 10 報告を通じ、先端的な SM における水産物販売の現場から筆者なりに理解し、抽出したエッセンスをまとめ、1 年目の成果として報告したい。やや強引な部分もあるが、あくまで筆者の理解であるのでご容赦いただきたい。なお、各事例の内容は後章で詳細に報告されているのでご熟読いただき、読者それぞれが水産物小売を考える上での材料としていただきたい。

全体を通して明らかになったことは、やはりローカルな 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。高知ではカツオはもちろんであるがウツボやクジラなどが店頭に並び、鹿児島ではキビナゴ、香川では瀬戸内の小魚など、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。食べたいが全国チェーンでは売っていないもの、を売ることがローカル SM にとって大切なのだ。

大分や鹿児島の事例では、さらにきめ細かな商圈対応の必要性が示唆されている。小規模のローカル SM であれば固定客を相手とした販売が可能であり、またそうしなければ反復購買に結びつかない。そうした狭い販売環境では、顧客の顔を思い浮かべながら、毎日具体的な販売状況を想定しつつスポット的で柔軟な仕入れを行う必要がある。また大分の事例では、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 MD を実現するために、店舗の名称までもすべて異なるものとし、個店経営を強化して

いる。福岡の事例でも各店舗のフォーマットはすべて自由とし、各商圈にあった店舗形態や売り場構成を進めてきた。徹底した地域密着型の展開である。

こうした地域密着型の品揃えを実現するためには、当然ながら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の調達に絶対的に必要となる。いずれの事例も地域の消費地卸売市場あるいは産地卸売市場と関係を深めており、山口の事例ではさらに進んで漁協などとの直接取引が活発化している。買参権を有して自ら卸売市場での競売に参加するケースも多い。香川の事例では、消費地卸売市場との関係が深化するだけでなく、自ら産地卸売市場経営に参画している。このように、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ろう。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 を進めていくと、当然ながら大分や福岡の事例に見られたような個店経営の強化に行き着くだろう。しかしその場合、スーパーチェーンの最大の特徴である集権的な調達システムがフィットしない。それでは地域密着型の MD は実現できないからである。スーパーチェーンでは本部一括仕入れによる大量調達・大量販売によってコストダウンと組織の効率化を実現してきたが、個店経営の強化はそれと全く正反対の方向性を持つオペレーションである。個店経営の強化は自らの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。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。香川の事例では 10 店舗それぞれが同じ地域内の消費地卸売市場で競争的に仕入れを行っており、一見非効率的に思える。しかしそうすることできめ細かな各商圈に対応した仕入れが実現しており、各店舗における顧客志向の個別的な MD が実現しているのである。

こうした地域密着型の 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。商品力を生かした価値観、値頃感の創造である。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。香川や大分の事例で顕著であるが、概ねどの事例でも、対面販売の強化が取り組まれている。それは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に期待してのことである。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。こうした多様なサービスを水産物の付加価値として同時に販売しているのである。マーケティングの基礎的な理論でも、商品とは具体的な機能や特徴などのコアの他に、その形態や付随機能までを含むものとされている。この場合、店頭での対面販売によるコンサルティングは付随機能にあたり、そこまでを含めて評価した価値と価格を天秤にかけ、満足すれば顧客は購買する。全体的な価値に納得すれば、高くても売れるのである。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 SM の差別化ポイントとなっているのではないだろうか。商品の価値を高め、良いものを高く売るためには、このような対面販売は欠かせな

いものであろう。

もう一つの方向は加工化である。とはいっても、加工品の品揃えを強化するわけではない。それはむしろGMSなどが得意とするところである。外部仕入れの加工品は一般に差別性がないため、価格訴求が厳しい商品となりがちである。それでは大量一括仕入れを行う大規模チェーンに勝てないし、利益率も低くなる。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。香川の事例などが典型例であるが、まずラウンドの形で販売しておき、購買後にそれを顧客の注文通りに店頭で捌いてやるのだ。こうした店頭1次調理サービスは多くの事例で見られるが、鮮度感と簡便化を両立させる販売形態として広く取り組まれているものだ。多くは対面販売と組み合わせられて、顧客に提供されている。さらに福岡の事例では、一次処理だけではなく刺身はもちろんフライや寿司にまでオーダーメイドで調理加工するサービスが存在しており、こうした方向での徹底した顧客志向が実現されている。そうすることで価格競争ではなく、価値の競争に持ち込もうとしているのだ。

こうした方向性は水産惣菜化に帰結する。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。惣菜化はCVSやディスカウントストア含めどの小売業態でも進められてはいるが、外部の納入業者が大量生産した安価だが美味しく加工品では満足しない消費者が増えているという。高知県の事例では、ファストフィッシュのようなレトルト化された工場生産的の加工製品は売れず、店頭で惣菜化した手作り感のある惣菜が支持を集めている。香川県の事例では水産売り場で寿司を売るために、新たに寿司職人を雇用して本格的な寿司商品作りに取り組んでいる。福岡県の事例では、通常は既製品が販売されることの多い漬け魚を、店頭で刺身にも利用する高鮮度のラウンド魚から切り分け、商圈顧客の好みに応じたオリジナルの調味液を用いて製造している。

「安く買ってきたものをたくさん並べて売る」というこれまでのスーパーチェーン的なやり方では、「作るのが面倒くさいから惣菜でも買おう」というニーズにしか応えることはできない。なので輸入原料を利用した安いものしか売れないだろう。それでは商圈顧客の地域的な好みや高度化するニーズに対応できないし、付加価値も低く留まる。そうした価格競争はローカルSMが不得意とする領域であろう。他方、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、そうした取り組みが必要なのだ。ここで取り上げた幾つかの先端的なSMの水産物売り場はそれを実現している。それらは単なる物品販売業から製造販売業に転換しつつあると見て良い。切り立ての刺身、できたての調理惣菜は美味しい。そして簡便性への欲求も満たすものである。顧客の高度なニーズに応えた、これまでとはひと味違う惣菜売り場作りがこれらのSMで取り組まれている。ニーズに高い水準で合致していれば、少し高くても顧客は値頃感が得られる。その結果、集客だけではなく利益率を高めることにも貢献しているようである。

いずれにせよ、商品を集荷し、パックに詰め、陳列するだけの小売スタイルでは、水産物は思うように売れないことは明らかである。店頭でいかに付加価値を高めるのか、情報提供、食卓のコーディネート、コンサルティング、捌くだけではない複雑な調理サービスの提供、簡便性の提供、美味しさの提供など、店頭における様々な付加価値創造機能の向上が模索されているのだろう。

さて、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、売り場の構造や面積、装備や機械などのシステ

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。

例えば福岡の事例では水産物売り場における正社員数が一般的なスーパーの数倍にもなっており、人件費コストが相当高いという。しかしそれはマイナスなことではなく当該 SM の生命線だとも考えられている。いくら人件費をかけてもそれに見合う付加価値を生み出せばよい、むしろ人の数だけ利益が生みだされる、という発想である。こうした発想に立てば、売り場の人材はコストではなく、むしろ資産となる。しかし数がいれば良いわけではない。その質が問われることになるだろう。

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ークもできる、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福岡の事例で報告されているが、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、今回の調査結果に基づいて、筆者なりの見解を述べてきた。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いで、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。

水産物の販売においても小商圈型、地域密着型の MD は今後さらに進むだろう。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ように思う。

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だろう。

次年度はさらに調査エリアを拡大し、多くの事例集積に努め、より確かな展望を得たいと考える。

4. 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、調査研究を進めた（詳細は委員会名簿のとおり）。

委員会は以下のとおり 4 回開催し、学習会や調査結果報告に基づき、活発な討議を行った。

- 第 1 回委員会 平成 25 年 5 月 24 日 調査研究計画の検討等
- 第 2 回委員会 平成 25 年 7 月 20 日 内部学習会及び調査方法・調査対象の検討
- 第 3 回委員会 平成 25 年 12 月 8 日 平成 25 年度実地調査結果の中間報告
- 第 4 回委員会 平成 26 年 3 月 16 日 平成 25 年度調査研究の総括

平成 25 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	独立行政法人 水産総合研究センター 中央水産研究所経営経済研究センター	センター長
〃	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
〃	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 26 年 3 月 31 日現在（敬称略、順不同）

以上