

水産物取扱いにおける小売業の動向と現代的特徴～2年目のまとめ

鹿児島大学 佐野 雅昭

1. 水産物小売における新しい動向

昨年度から始まった当調査事業の目的は、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である。確かに多くの SM は全国的に展開する巨大な GMS (SM チェーンを子会社として有する巨大な小売グループとして) との競争に疲弊し、有力な SM でさえもかなりの数が大手 GMS チェーンに吸収されてきた。

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り、不採算店舗の閉鎖やディスカウント業態への衣替えが進められている。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。

他方、特定の小規模な商圈に集中的に店舗を展開し、個性的な消費パターンに向き合った地域密着型のマーチャンダ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。こうした傾向は昨年度よりもさらに強まっているように思える。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店舗内 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 に買い物場を回帰させているのではないだろうか。

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。

しかしこと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3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、今後もおそらく 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。

そこで今年度も引き続き、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 SM 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に重点を置いた調査と分析を行うことを試みた。こうした実態分析を重ねて行い、事例調査を積み上げることで、的確で収益性の高い水産物販売に必要な要素を把握し、同時に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

当事業の期間は3年間であり、本年度はその2年目に当たる。昨年度に引き続き全国的な実態調査を行い、その内容の検討を行った。

(2) 調査の実施方法

当初年度は九州・西日本地区を中心に調査を行った。当初の計画では2年目に中部・東海地区や大阪等都市部において対象 SM を選定する予定であったが、地域にこだわらずよい事例から調査すべきだとい

う立場に立ち、調査対象地区をやや東に移して大阪・関東・東北地区において調査を行った。

また、SM のカテゴリだけでなく、国産鮮魚販売において現在圧倒的な業績を実現している鮮魚専門量販店およびローカルに展開する有力生協も調査対象に加え、より幅広く水産物小売業の現場を理解できるよう心がけた。

(3) 謝辞と調査報告の留意点

当事業 2 年目においてもまた、調査にあたり、多くの SM や小売業者の多忙を極めるバイヤーや店舗マネジャーの方々に貴重な時間をいただき、並々ならぬご協力を頂いた。外には出しづらい資料や経営データを快くご提供いただいたケースもあり、すべての調査対象企業に対する感謝の念に堪えない。調査担当者一同、深い謝意を表したい。

調査の内容は初年度と同様、水産物販売の MD や経営戦略、組織構造など詳細にわたる。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、初年度と同様に A 社、B 社などという匿名での記載とさせていただいた。本調査の趣旨は特定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. 2 年目の成果とまとめ

2 年目は後章で報告されている通り、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。これら 8 報告を通じ、先端的な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、2 年目の成果として報告したい。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。

初年度に明らかになったことの一つに、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があった。そのことは今回の調査でも地方都市において特に明確に見られた。産地に立地する青森の 2 つの事例では、当然ながら地元産地卸売市場からの調達により、地域の特徴的な食材について充実した品揃えを行っている。地元有力な産地を持たず、地場流通の発想を持ちにくい東京都や神奈川県、埼玉県などでも、小田原や伊豆方面、房総など関東地方に近い産地の漁獲物が地元産として強く認知されており、顧客ニーズが強い人気商品として産地からの調達が強力に図られている。大阪でも泉南地区の地元商材が人気であり、やはり産地卸売市場から産直の形で調達されている。ボリュームの確保は近傍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。東京の事例では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。「駅前」や「住宅地」、「マンション地帯」などというマイクロな商圈ニーズが存在し、それにきめ細かく対応しているのだという。そしてそれが評価されて好成績を挙げているという。初年度の大分県の事例と同じく、さらに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のだ。

地域密着型 MD の弱点はオペレーション効率の低さを招きやすいことである。ニーズに合った商品に魅力は発生するが、価格は全体的に高くなりがちだ。これは昨年も同様に見られた傾向であった。そこで価格競争ではなく価値競争が重要となる。そのケースでもそれぞれに、差別化、付加価値化、が目指されていた。そしてそこで重要な要素が高鮮度商品の訴求、対面販売の強化そして店内加工の高度化である。

どのケース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。都市部の SM でも、鮮度感を重視して産直取引を拡大している。鮮魚専門量販店の事例では日本海側産地卸売市場でその日の朝に調達した水産物を、当日のうちに関東圏に搬送し、鮮度感を実現していた。神奈川の事例では鮮度感を高めるため、ラウンド調達と店内加工にこだわっている。切り立て感を差別性に行っているのだ。

またそうした無規格で入荷も不規則になりがちな高鮮度の近海鮮魚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る。やはりこの部分はそれぞれの事例で強く意識されており、また実現されていた。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鮮魚売り場の活性化には重要なのだ。鮮魚専門量販店の事例でも、対面販売の重要性が強く意識されていた。

加えて、店頭での高次加工も注目されていることが分かった。先述した、鮮度重視のラウンド仕入れ・バックヤード加工もその一つだろう。まず高次加工は対面販売と組み合わせられて効果を発揮している。対面販売において、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ことを再認識させてくれるだろう。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。これまでのような、低価格を売り物にした惣菜つまり安価な冷凍原料を利用した店外加工品の水産惣菜ではなく、鮮魚売り場で扱っている高鮮度水産物を素材として家庭で作るよりも美味しい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のだ。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ようだ。

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、最も重要な要素はそれを売る「人間」の質である。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が明らかとなった。この面でも後継者が不足しており、その育成と供給が強く求められている。調査した事例の多くで、システムではなく人が魚を売っている様子が浮き彫りとなった。店頭で顧客ニーズを掴むのも、その場で臨機応変にそれ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なのだ。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。

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てきた。小売業態は今後ますます消費者

の生活と食卓に近づき、具体的で個別的、個人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。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。安いものや簡単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ミ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。今年度の調査からもそうした方向性がさらに明確になったといえよう。

また、大阪の事例では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報告されている。今後人口減少と高齢化が加速する地域において生活圏がコンパクトになることが予想されているが、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。調理技術の伝達を図る店内オープンキッチンなどの設置も調査の中で報告されていた。食材や調理技術のことを学ぶ社会教育の場としても、小売業店頭が見直されるべきなのだろう。水産物売場も単なる物販の場ではなく、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知れない。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うるのではないだろうか。

次年度はさらに調査対象を拡大し、多くの事例集積に努めたい。また最終年度となるので、これまでの事例を踏まえた3年間のまとめを行いたい。国産水産物を的確に販売し、消費者に対しては高い満足度を、生産者に対しては十分な収入を提供できるような小売業の将来展望を得たいと願っている。

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（詳細は次ページの名簿のとおり）。

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26年6月15日 | 鮮魚専門小売業者を招いての学習会および
平成26年度の調査研究計画の検討 |
| 第2回委員会 | 平成26年8月31日 | 大手量販業者を招いての学習会および調査先の確定 |
| 第3回委員会 | 平成26年12月14日 | 実地調査結果の中間報告 |
| 第4回委員会 | 平成27年3月15日 | 平成26年度調査研究の総括 |

平成 26 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
〃	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 27 年 3 月 31 日現在(敬称略、順不同)