

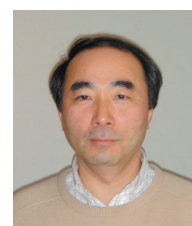
当財団では、農業と食品産業（製造、流通・小売、外食）の活性化は地域における新たな雇用にもつながるとの認識のもと、2013年度から新たに「食と農」に関心の高い企業、大学、行政の実務担当者・研究者を対象とし、先駆的な取り組み事例を題材とする研究会とした「中部圏の食と農の未来を考える研究会」を立ち上げました。

今回は、第5回の研究会（2014年9月17日開催）から以下の内容を紹介します。

1. 講演要約：中央大学商学部教授 木立 真直 氏
2. 講演要約：内閣府SIPプログラムディレクター  
法政大学生命科学部教授 西尾 健 氏

### 1. 講演内容：「日本における食品流通の展開方向 -コンビニエンスストアによる革新を中心に-」

講演者 中央大学商学部教授 木立 真直 氏



#### \*プロフィール

1956年2月生まれ

1985年3月 九州大学大学院農学研究科博士課程修了

1988年8月 (社) 食品需給研究センター主任研究員

1990年4月 日本獣医畜産大学助手

1991年4月 日本獣医畜産大学専任講師

1992年4月 中央大学商学部専任講師

1994年4月 中央大学商学部助教授

1999年4月 中央大学商学部教授

2009年4月～2012年3月 中央大学企業研究所長

なお、1996年4月から1997年3月まで、米国・コーネル大学客員教授

1997年4月から1998年3月まで、英国・エディンバラ大学客員教授

2005年4月から2006年3月まで、豪州・モナッシュ大学客員教授

#### 1. はじめに

ここのところ慌ただしく、一昨日、オーストラリアのメルボルンから戻り、その前はフランスで調査や視察をしていました。また、日本惣菜協会や東京都卸売市場など、複数の仕事を抱えています。それらの情報を含めて、本日は、やや総花的なお話をさせていただきます。

とはいえ、何らかの焦点は必要であり、「日本における食品流通の展開方向」について、とくに、コンビニエンスストア（以下、「CVS」）の最近の新たな動きが食品流通全体にどういったインパクトを与えつつあるのか、という点を中心に話をしたいと思います。

食品流通は小売主導型流通に変わってきていま

す。問屋主導からメーカー主導になり、そして小売企業が強くなってきています。その理由は、もっとも基礎的なこととして、供給不足から供給過剰になったことが指摘できます。この結果、買い手側が強くなりました。消費者は決して強くはないのですが、小売企業が強くなっています。

1960年代、70年代に、株式会社ダイエー（以下、「ダイエー」）をはじめ小売企業が大規模化しました。さらに、経営あるいはマーケティングシステムを含めたいろいろな業態が開発されました。CVSが情報武装型小売業と言われたように、情報化も含めた業態革新も、その後の垂直的なサプライチェーンの管理が進化していくという点からも注目される取り組みだったといえます。これらが食品流通において小売企業がチャンネル・キャプ

テンと呼ばれるような地位を獲得していったことの理由です。

日本の近代的小売企業の代表的な業態が総合スーパー（以下、「GMS」）です。ダイエーがそのリーダーでした。プライベートブランド<sup>(※1)</sup>（以下、「PB」）商品開発にも取り組みますが、バイイングパワー<sup>(※2)</sup>による価格破壊、「より安く」の追求が主眼でした。

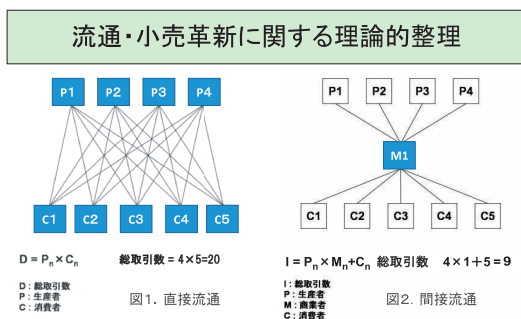
次に発展したのが食品スーパー（以下、「SM」）です。生鮮食料品についてさまざまなシステム化を押し進めました。ただ、アメリカのSMとの決定的な違いとして、日本では卸売市場に調達を依存することが一般的であり、いわゆる卸排除が本格化しなかったことが指摘できます。

次にCVSが登場し、店頭起点型のMarket-in型のサプライチェーンを構築していきました。この意味で、CVSは現段階における小売主導型流通の1つの到達点だと言うことができます。最近の特徴として、PB食品導入が急速に広がりつつあり、またCVSが生鮮食品の品揃えに力を入れていることが特徴的です。

## 2. 流通・小売革新に関する理論的整理

図1をご覧ください。Pが生産者、Cを消費者と考えたとき、M1という中間者が入るとどういうメリットがあるのでしょうか。

図1



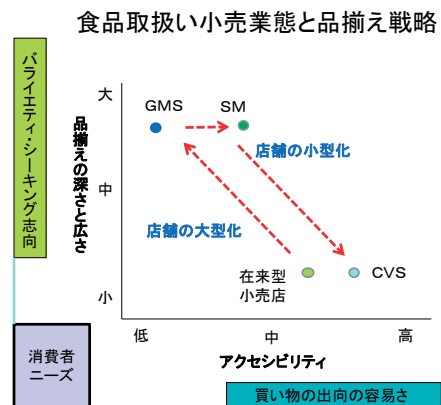
\* M1が商業者・流通業者（小売業者ないし卸売業者）  
→ 流通業者が売上の集中を通して、流通機能を一括して担当

一般的には、商業者が売買を一括して大量にまとめて担うことで、流通業務を専門化し、効率化することができます。これが流通理論の教えるところです。産直流通がより安くなるのは幻想だというのは、流通論の基本中の基本です。

流通の効率化とともに、流通業者の果たす重要な役割が品揃えです。P1、P2、P3、P4はそれぞれに違った商品を作っていて、M1に行けば何でも揃っているという品揃え機能は重要です。これは、生産者の製品を消費者の購買に適合させる品揃え形成の過程であり、需給調整という社会的な役割でもあります。

商品の所有権移転・物流だけではなく、流通サービス機能も重要な流通業者の役割です。これは、流通加工、軽度の処理、パッケージング、カットなどを指しています。ロケーション、配達や情報機能などは主に小売が果たす役割です。

図2



2

小売業態の要素の一部を抽出して示したのが図2です。横軸がアクセシビリティ<sup>(※3)</sup>を示します。縦軸が品揃えの深さや広さです。

在来型小売店は、アクセス条件はさまざまですが、品揃えは一般にきわめて不十分でした。それが、百貨店、SM、GMSが登場し、品揃えが拡充していき、ワン・ストップ・ショッピングという<sup>(※4)</sup>利便性を提供するようになりました。消費者からの距離はあるものの、モータリゼーションが進展

(※1) 小売り側が企画した商品

(※2) 巨大な販売力を背景にして持つ強い仕入れ力、購買力

(※3) 消費者の出向負担。アクセスにかかる時間や負担。

(※4) 一つの場所ですべての買い物をすること。

してきたことで、郊外立地の大型店が成立してきました。

なお、日本の場合、GMSの食品売り場は基本的にはSMと同じなので、両者をスーパーとして一括して扱ってもおおむねよいと思います。

最近では店舗の小型化が生じていて、アクセスは非常に容易だけれども、限定的な品揃えでSKUが3,000以下の店舗もあります。

これから、どの業態が消費者の支持を獲得するのでしょうか。例えば、バラエティ・シーキング<sup>(※6)</sup>志向は食品の購入にあたって重要な要素です。日本人のように週何回も買い物に行く消費者にとっては、アクセシビリティもきわめて重要です。高齢者にとっては、買い物先の決定にとって第一義的に重要な要素になります。

以上のように、小売業は消費者に商品、品揃え、サービスなどの複合的な価値を提供しており、また、その価値の重要性は、消費者側のニーズの変化に対応して変化するという関係にあります。

日本の戦後の流通革新は、外食と同様、チェーンストア化が大量流通・大量消費を支えるかたちで進展していきました。

店を巨大化する百貨店方式ではなく、多店舗化によって店が消費者に近づき、消費者のアクセシビリティの負担を下げます。つまり、販売は分散していきます。スーパーという概念はセルフ方式で販売することですが、チェーンストア化は、購買は本部が集中して行い、大量購買で安く買って、全国で商品を売っていく仕組みです。

外食も含めて消費者に接する業種のほとんどは、チェーンストア理論を基礎に、ボリュームディスカウント（数量割引）や価格交渉力を発揮する仕組みを取り込みながら大規模化していきました。

その完成されたものが、マクドナルドやウォルマートです。ジョージ・リッツァ（1996）は、「マクドナルド化」という言葉で、「効率性、計算可能性、予測可能性、制御」による高度なマス・

マーケティング・システムの特徴を表現しました。この小売版ともいべきウォルマートは、製販同盟、製販連携の成功例だと賞賛される一方で、生産者への低価格要求や労働争議などの内部組織での問題点が指摘されています。この点については、元流通経済大学の原田英生教授が多くの論稿を発表されています。

狭い意味での流通論の視野に絞ってみても、ウォルマートは価格破壊のフロントランナーですが、顧客価値が低価格に限定されているという問題がありました。ところが、ウォルマートは2007年にその戦略を大きく変えました。それ以前は、“Every Day, Low Price”、毎日低価格を消費者に提供することがそのミッションでしたが、2007年に“Save Money, Live Better”に変えたのです。以前同様に、「節約できますよ」、でも、それだけではなく「もっとよく暮らしましょう」という言葉が加わりました。その結果、ディスカウント型業態以外の、例えばネイバーフッド・マーケット<sup>(※7)</sup>など、いろいろな業態を展開していきます。さまざまな小売業態による、消費者の多様なニーズへ対応していこう、という戦略が明確になったわけです。

このように、アメリカも日本も、チェーンストアオペレーションの修正が生じていることは明らかです。つまり、集中管理や標準化などの中央集権型の仕組みだけでは地域の消費者の多様なニーズに応えられない。中央集権に代わって、部分的にですが、店舗の分権的な仕組みを入れてきているのです。

例えば、ウェグマンズというニューヨーク州のスーパーは、コーネル大学とかなり以前から地産地消型のプロジェクトを展開してきており、同種の動きが他のスーパーなどにも広がっています。このような小売システムの変更・修正に伴い、小売を起点とする規模の利益追求一辺倒だったサプライチェーンに加えて、ネットワーク型のような

(※5) 販売・在庫管理における最小商品識別単位。

(※6) さまざまなブランドを購入しようとする消費者の行動特性

(※7) 比較的狭い商圈で食品を中心に扱う小型のSM

分権的な仕組みを構築する動きがみられます。

おそらく、市場環境の不確実性と多様性を含む品質要求水準が高まる中で、生産・流通システムの柔軟性が要求されていることが背景にあると言ってよいでしょう。

### 3. 日本の食品小売革新の進展と現段階

#### (1) 日本の食品小売革新とSM

近年の日本の食品流通では、SMが伸びています。日本のSMはアメリカで発展したSMを学習してきました。ただし、アメリカで扱わない生鮮食品、特に鮮魚を扱うのが日本のSMの特徴です。

当初は専門店をテナントとして入居させる方法で対応していた生鮮食料品部門をSMは徐々に自らの小売システムの中に取り込んでいきました。生鮮加工の職人技術をマニュアル化し、パートタイマーでもできるようにし、店内加工のバックヤードの仕組みを導入し、さらには生鮮加工センター(PC)をつくり、生鮮流通技術を磨いていきました。これが、いわゆる関西スーパー方式であり、全国各地のスーパーに広がっていったのです。

商圏がかなり広く、商圏人口も多いGMSに対し、SMの商圏人口は3万人ぐらいです。小学校があって、団地があって、その人たちが週に何回も買いに来る。つまり、顧客の定着性が極めて重要なので、商品力、サービス力を継続的に維持しなければいけない。それゆえ、システムの安定性、品質の管理、欠品の低減が必要であり、特に生鮮食品という日本の食にとって重要な商品のオペレーションの確立が必須だったのです。

ただし、生鮮食品(食肉を除く)の調達、従来の卸売市場利用が現在でも一般的なことに変わりはありません。

#### (2) 日本型CVSの躍進とロジスティクス革新

食品小売業販売額上位の会社および組織をみると、CVSが多くを占めています。CVSでは、食

品売上高が約6割以上を占めていることによります。ただし、調理食品が多く、生鮮食品はあまり取り扱ってきませんでした。

CVSの特性は、便利な立地や長時間営業など、まさに利便性にあります。店舗が小規模なので、SKUは2,500から3,000以下にとどまります。しかし、日常の暮らしに必要なものがほぼ品揃えされており、さらに欠品の最小化、販売機会ロスの最小化が追求されています。

法政大学の矢作敏行教授は、これを実現したのが、POS(販売時点情報管理)を中心とするIT受発注システムと、ロジスティクス革新という小売イノベーションだと指摘しています。

CVSは、POSを使い、商品回転率別に「売れ筋商品」と「死に筋商品」とにしゅん別し、売れない商品は品揃えから排除することで、品揃えの効率化を図りつつ、商品回転率を高めています。また、消費者にとって「便利なお店」であるためには、狭い売場、狭い在庫スペースであっても、欠品を可能な限り避けなければなりません。こうして、小ロットで多頻度の短リードタイム物流が必要となります。とくに中食食品・<sup>(※8)</sup>デイリー食品は腐敗性がきわめて高いので、このシステムが非常に重要になったわけです。

実際に、温度帯別のセンターをつくり、物流を集約し、温度管理など商品の品質管理の徹底を図ります。同時に、配送車両を削減し、物流費の低減も図っていきました。当初は1店つき1日70台の配送車両が来ていましたが、現在は1日9~10台しか来ません。温度帯ごとに物流集約を始めたのが1980年代、米飯の共同配送と1日3便体制が80年代末くらいです。1日3回は、おにぎり、弁当、調理パンなどのいわゆる中食の配送があります。実は、フローズンは週に3~7回で決して多頻度配送ではありません。コンビニの効率的な配送の仕組みは中食を中心に組み立てられたのです。<sup>(※9)</sup>

ここで大事なのが温度帯です。コールドチェーンや、定温物流が重要です。その実現においては、

(※8)「なかしよく」もしくは「ちゅうしよく」。惣菜やコンビニ弁当などの調理済食品のこと。

(※9) 商品の生産・輸送・消費の過程で途切れず低温に保つ物流方式。



中堅ベンダー（中食業者、惣菜業者）との連携が大きな役割を果たしました。代表的なケースである株式会社セブン-イレブン・ジャパンの場合、地域ごとにサプライヤーを決めて、それらが地域ごとの専用工場としての機能を果たしています。腐敗しやすいデイリー食品には、加工食品のような全国的な流通システムは成立しないことから、地域ごとにサプライヤー・製造業者と契約が交わされます。とくにデイリー食品は消費期限、安全、衛生で非常に高度な管理が要求されます。

CVSは店舗が小規模で同時に店舗数が多いので、<sup>(※10)</sup>ドミナントに展開しますが、そこはまさに比較的狭い範囲での毛細血管的な供給・流通システムとすることができます。

### （3）CVSで進展するPB商品戦略

PBの定義はいろいろあります。例えば、ダイエーのセービングなどのPBに対し、CVSでは商品ブランドにはこだわっていないことから「オリジナル商品」と呼んできました。そのほかに、「自主企画商品」と言ったり、「専用品」「留め型（同じ中身で違うパッケージ）」などの商品もあります。少々乱暴ですが、ここでは以上を全部PBとして捉えます。つまり、ブランドの管理主体、もしくは商品スペックや価格やプロモーションなどマーケティングの決定のいずれかが流通業者であれば、広義のPBと捉えるということです。

そのような広義のPB商品の発展過程をみると、もともとは低価格の重視から始まり、品質差別化し、さらに現在はプレミアム、高価格、超ディスカウントのようにPBミックスの段階に入ってきています。イギリスの最大のスーパーであるテスコは、売上げの40%がPBです。最近では、自社名が消費者に分からないPBや、消費者がナショナル・ブランド<sup>(※11)</sup>（以下、「NB」）と感じるようなPBまで開発・品揃えするにいたっています。これに対し、日本では、大手GMSでもPB商品の割合は20%未満、SMではさらに低い水準にとどまっ

ています。ところが、CVSはオリジナル商品を含めた広義のPBが半分を超えています。これはCVSの主力商品である中食食品でのベンダーの組織化による共同商品開発が広く進展していることが大きく影響しています。

この面で最も先行しているのがセブン-イレブンです。平均日販が60万円超と、他コンビニの50万円台と大きな開きがあります。この差、つまり来客数と買い上げ金額（注：客単価）の違いの要因については、いくつかの説明ができますが、やはり商品力の差が大きいと考えられます。日本デリカフーズという協同組合方式による商品開発では、例えば、ある会社でおいしいおにぎりを作る技術が開発されたとすると、その技術を各エリア・地域ごとのベンダーで共有し、可能な限り原料を統一するなどして、高い商品力を全国ベースで実現することを可能にしています。PB商品の開発は、あくまでメーカーと小売との共同によるものであり、CVSでは、中食食品という全国流通が難しい商品について、エリア毎に共通の高度なサプライチェーンを構築していったことができます。

ここで、最近におけるPB商品の新しい特徴的な動向について、簡単に触れておきましょう。

1つは、NB商品が圧倒的なパワーを持ち、PB商品が最も出にくいと考えられてきたビールで、2012年にPB商品が登場したことです。また、世界的なブランド力を誇るコカ・コーラも、2014年にセブン-イレブンに世界で初めてPB商品の供給を始めました。

もう1つは、大手メーカーが、例えばインスタントラーメンの分野でNB商品よりも優れた技術を使ったPB商品を供給する動きです。もともとPBとNBの関係は、PBが常にNBをベンチマークとしてきましたので、NBが太陽でPBが月だといわれてきました。この関係がある意味で逆転するということです。

こういう傾向は、一般的には小売の大規模化と

(※10) 特定地域内に集中した店舗展開を行い、経営効率を高め、当該地域内シェアを拡大することで、地域での支配的地位を確保。

(※11) 製造業者が持ち、全国的に認知されているブランド。

集中化によって生じたと考えられます。CVSは2014年度も1,600店を出店するというので、この成長性がメーカー側にとってPB対応の非常に大きな誘引になっています。

またCVSの商品棚は狭いので、NBとPBが1つずつしか置けない。だから選ばれるNBは1社しかない、という状況の中で競争がしれつ化してしまいます。大型店は棚が広いので、数社置ける上に各社とも複数の製品ブランドを置いてもらえますが、CVSの狭い売り場の中に組み込んでもらうために、メーカー側が非常に追い詰められている状況もあります。その結果、メーカーとしては、流通業者にPB提供を求められたら、NB納入の維持のために対応せざるを得ない場面もあるでしょう。

PBとNB、特にPB供給をめぐる関係性については、大阪市立大学の加藤司教授が、「コストの開示などでメーカー側の価格交渉力が弱くなる面はあるものの、基本的に商品開発力はメーカーしか持っていないのでやはり協力関係にある」と指摘しています。

もう1つ言うと、メーカー名を出すPBと出していないPBがあります。メーカー名を出さないPBのクレームは流通業者に、メーカー名を出すPBのクレームはメーカーに行きます。現在、消費者庁の製造業者表示の義務化が進められていますが、メーカー名も表示されることで、メーカーと流通業者の協働の傾向が強まると思います。

こうした事実は、PB商品を供給することがそのメーカーにとって、ブランド低下をはじめとする不利益だけを意味する時代が終わりつつあることを示唆しています。事実、消費者もPBに高い品質評価を与え、利用度が高まっているというデータがあります。

## 4. 最近における食品小売業者の生鮮調達

### (1) スーパーにおける生鮮調達

最後に、小売業による生鮮農産物の調達についてお話しします。

スーパーの生鮮調達は、特に青果物、水産物を中心に産直型仕入に徐々にシフトしてきました。例えばある大手スーパーの青果仕入は産直65%、地場物15%、市場仕入20%となっており、生鮮調達の大部分は広い意味での契約的な取引方法に変わってきています。

しかしながら、商品が多様だったり、供給に季節性があったり、スーパー側がバイヤーの人員を削減するなどの事情があるために、依然として、中間流通業者や卸売市場の存在は欠かせません。とくに小売が品目や品揃えの多様性を重視する限り、それらの役割は不可欠であり、これは流通理論に即していえば当然の帰結であることは、最初に申し上げたとおりです。

生鮮食品の場合、大量に買っても安くならないという特徴があります。標準的な品質のものを大量に確保することがそもそも容易ではないことは、農水産業の生産の現状からして明らかです。このような事情から、生鮮PBの場合は、一般に、低価格追求よりも高品質差別化や計画生産を重視した取り組みが多くなります。この点は、外食の場合でも同様であり、契約調達の目的は通常、数量の安定確保や差別化された品質の商品、素性の明らかな商品の調達にあります。

地産地消型の調達がいろいろな形態で広がっています。その目的は、物流コストの低減や、水産物でいうと一船買いやDゼロ（即日配送）で届けるなどの鮮度や産地の訴求ということにあります。これらは、標準化を追求する集権的なチェーンオペレーションの修正という点で高く評価できる取り組みです。しかしながら、それでは、これが大きなトレンドになるのか、ということ、実際には難しいとみるべきでしょう。

生鮮SPA（製造小売業）も、新聞や雑誌などで、しばしば注目される革新的取り組みとして大きく取り上げられています。しかしながら、例えば養殖業に小売が参入する可能性はあるのかといえ、企業としてCSRのアピールという目的ではあり得ますが、やはり餅は餅屋であって、供給者との分業関係が基本だというのが、関係する流

通業者の常識的な見解であり、理論的にも、そう  
いわざるを得ません。

## （２）CVSにおける生鮮サプライチェーンマネ ジメントの展開

最近、CVSでの生鮮の品揃えが注目されてい  
ます。例えば、株式会社ローソンは2007年頃から、  
生鮮青果物の調達と品揃えに本格的に力を注いで  
きました。CVSで品揃えされる生鮮食品の商品  
形態は、基本的に包装されたり、カットされたも  
のです。2014年現在、CVS全店舗の約4割、高  
いチェーンでは約8割で生鮮青果物が店頭で陳列  
されています。これは、1つに、CVSにとって  
顧客層を高齢者や主婦層に広げていくための戦略  
として、生鮮青果物の品揃えを強化する取り組み  
が進められていると見てよいでしょう。また、  
いわゆる買い物弱者問題や東日本大震災を契機に、  
小型店で地域に多数店舗が存在するCVSが地域  
の社会インフラとして果たしうる役割への期待の  
広がりもあります。

こうしてCVSのサプライチェーンの中に生鮮  
青果物が組み込まれつつあります。それでは、問  
題は、どのようにして、生鮮食品をCVSの高度  
なサプライチェーンの中に組み込むことができた  
のかという点にあります。結論的にいえば、欠品  
ゼロで、一定価格で商品を供給できる仕組みは、  
こういうCVS側の要求に対応できる革新的な中  
間業者がいたからです。その中間業者の調達力、  
大根の半分カットや包装などの流通加工力、そし  
て発注予測に応じて事前加工や製品在庫を行うこ  
とで、CVSへの供給対応が可能になっています。  
これまでGMS、SMが行ってきた生鮮食品流通の  
改善は、必ずしも革命と呼ぶような抜本的な  
変革ではありませんでした。しかしながら、CV  
Sが生鮮食品の調達と品揃えを強化することによ  
り、生鮮食品流通に対して非常に大きなインパ  
クトを与える可能性があります。

もっとも、現時点では、CVSの生鮮青果物の  
売上貢献度は極めて小さく、売価はスーパーに比  
べるたかなり高い水準に設定されているにもかか

らず利益率は低い、という状況です。それでは、  
CVSにとって生鮮品揃えのメリットは何かとい  
うと、生鮮食品を置くことによる集客力と客単価  
のアップです。このメリットは、個々の店舗の立  
地に絶対的に依存しています。駅前の高層マンショ  
ンの横ではかなりの品揃えがされている一方、幹  
線道路沿いの店舗ではほとんど言い訳程度にわず  
か数品目が陳列されているだけだったり、同一  
のチェーンであっても、店舗別の生鮮青果物の品  
揃え、SKUは全く異なっています。例えば、SM  
が撤退した後の横に立地するCVSでは、生鮮食  
品を特別の棚まで使って豊富に品揃えしている場  
合もみられます。

以上述べたように、現段階では、CVSにおけ  
る青果物を中心とする生鮮食品の品揃えは、個店  
ベースの裁量の余地が大きく、全店舗ベースでの  
統一的標準的な展開には至っていない、といえま  
す。

## 5. おわりに－CVS躍進の食品流通 へのインパクト－

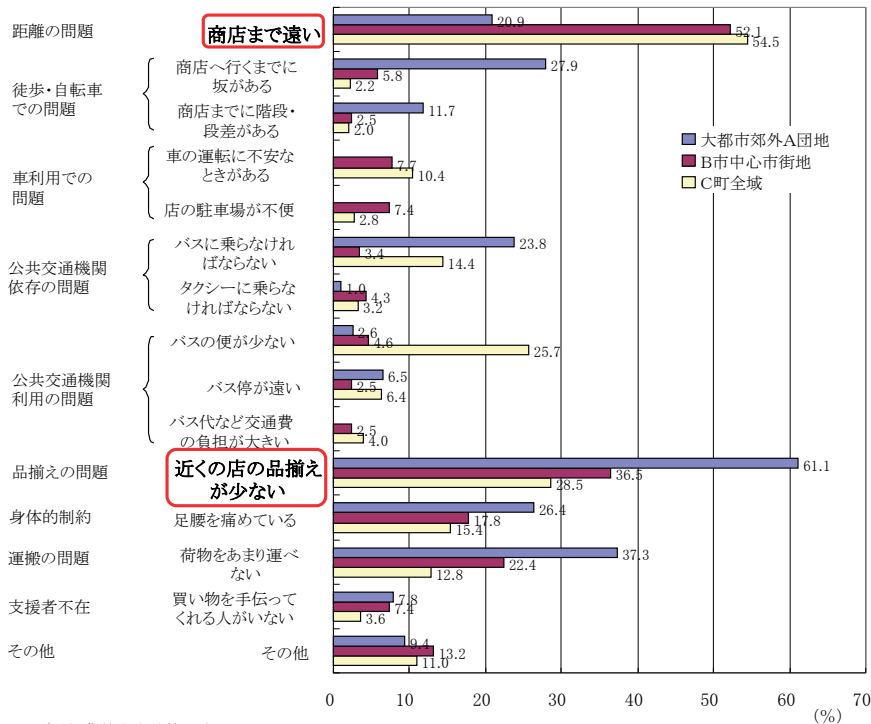
戦後の食料供給不足の中では、Product-out型  
の流通、生鮮食品を中心とする卸売市場型の流通  
が一般的でした。高度成長期以降、加工食品メー  
カーが発展し、大量生産体制が徐々に確立し、同  
時にスーパー・チェーンが発達していきます。供  
給量が豊富になればなるほど、生産側は、消費者  
ニーズに応じた生産と供給をしていかなければなら  
なくなりました。

1980年頃からCVSの発展が本格化し、中食市  
場が急速に拡大していきました。今、食市場は成  
熟化するとともに、その規模が縮小しつつありま  
す。加工食品や生鮮食品の市場の今後の大幅な増  
加は見込めない状況です。唯一、増加が予想され  
るのは中食市場です。

では、CVSの仕組みは、SMと比べて優位なの  
でしょうか。CVSは確かにアクセシビリティが  
極めて高いですが、食は非常に慣習的であると同  
時にバラエティ、多様性を求められます。今日は

図 3

## 食料品の買い物での不便や苦勞の内容



資料:農林水産政策研究所  
注:「不便や苦勞がある」、「不便や苦勞を感じることがある」の回答者についてのもので複数回答。

3

これ、明日はあれを食べたい、そういう多様性要求でSMと比べたら、CVSのパフォーマンスは低くなります。結局、どういう形で決着するかは業態別のすみ分けなり、消費者の店舗選択によって決まっていきます。

図3は農林水産政策研究所の買い物弱者に関するアンケート結果です。食料品の買い物での不便や苦勞について尋ねています。「距離が遠い」「近くの店の品揃えが悪い」が挙がっています。距離と品揃えは、消費者の購買先決定の大きなポイントです。

農業の生産者も、お客の行かない店に作物を供給しても困りますから、どの小売業態と連携するかが、外食、中食を含めて重要だということです。

### <日本の小売市場の課題>

日本では、食品市場のデフレが続いていました。その理由の1つは、小売側が既存店の売上減をカバーするために出店数を拡大したことによる過剰店舗状態にあります。はじめにも述べたように、

消費者の低価格要求が強いから、安くせざるを得なかったわけではなく、小売企業が膨張型の戦略によって、小売市場における競争を激しくし、低価格競争に走った結果だといえます。

本来、小売競争は、消費者に対して、安さや品質や品揃えや便利な立地など、どの価値を重視して提供するかをめぐり展開されるべきものです。しかしながら、かなりの企業が低価格競争のみに足を縛られて、本来小売企業が持つ食の提案力が低下してしまいました。

デフレの畏はいろいろありますが、生産性向上の裏付けがない低価格は消耗戦であり、最終的には生産の縮小につながっていきます。成熟市場で低価格というのは、高価格品を代替するのみで、需要を創造しません。中長期的には、新興国での賃金上昇により、輸入調達による低価格の実現基盤が縮小していきます。これがいわゆる日本の「買い負け」です。

さらに、買い物弱者問題の兼ね合いでいうと、優等地で新規出店が続いて過当競争が起きている



一方で、劣等地や限界地では店舗の閉鎖が続いています。これは消費者の健康状態の悪化につながる危険性があります。これからの日本、地域社会にとって大事なのは健康長寿であることから、小売業が安全・安心な栄養のあるおいしい多様な食品をどうやって消費者に提供していくかということは大切な課題です。

なお、買い物弱者は生鮮食品の入手条件により定義していますが、果たして今後はこのまま生鮮食品で良いのか、調理食品や簡便食品などで定義すべきなのか、食生活のあり方として重要な論点です。いずれにしろ、価格はもちろん、味などの品質や倫理品質、地域貢献、サービス・ニーズとか、1人の消費者でさえもTPOに応じて異なるニーズを持っている中で、小売企業を含めたサプライチェーン全体がいかに役割分担をしながら対応していくのかということが重要です。

私見では、需要創造型の戦略が必要であり、地域の生産力、供給条件と、地域の消費者のニーズに適合的なProduct-out型とMarket-in型を組み合わせた「ハイブリッド型のサプライチェーン」を構築していくことが重要だと考えます。サプライヤー側が提案することが肝心で消費者ニーズに応じた商品開発はほとんど成功していないという事実もあります。生産に応じた消費を促すことは、流通業者の社会的責任であり、それによって初めて豊かで持続的な食生活、真の消費者志向の実現になる面とあってよいでしょう。