

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：13101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23580297

研究課題名(和文) 青果物流通新段階におけるローカルスーパーのMD戦略に関する研究

研究課題名(英文) Merchandising and Organization Strategy of Local Retailer's in Agricultural production

研究代表者

伊藤 亮司 (ITO, RYOJI)

新潟大学・自然科学系・助教

研究者番号：70334654

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,100,000円、(間接経費) 1,230,000円

研究成果の概要(和文)：日本の生鮮農産物流通におけるローカルスーパーの地位・役割は、アジア・欧米等の諸外国に比して相対的に高く、ナショナルあるいは多国籍スーパーと少なくとも互角に渡りあっている状況が存在する。その競争力の源泉は何なのか。特に、いわゆる「価格破壊」安売り路線とは一線を画し、比較的良質な商品展開での差別化・顧客確保を図るローカルスーパーの一群における地元産地と提携した品ぞろえ・有利販売・産地育成の取組に注目し、店頭段階でのマーケティング・販売戦略上の工夫およびそれを可能とする産地との提携・産地育成戦略の両面をマーチャндаイジング戦略として統合的に把握し、その展開条件を実証的に明らかにした。

研究成果の概要(英文)：In Western and Asian countries, the status of large-scale supermarket is high. Many of which are national or multinational companies. There are similar trends in the field of agricultural products and fresh food. On the other hand, in Japan, the status and roles of local food stores are relatively high. They are fighting neck and neck with large companies, which are national or multinational companies at least, in the field of agricultural products and fresh food.

What is the source of competitiveness of local food stores? In this field, research accumulated little until now. New empirical finding for the above-mentioned is feature of our study.

We proved the contents of the activity in local food stores aimed at securing customers and differentiating on through the high quality products. there are 1: Variety of the characteristic goods by cooperation with the farmer, 2: Direct extension service by local food store, 3: Production of a store management which utilized the local food.

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学

キーワード：ローカルスーパー 産地形成 マーチャндаイジング 農産物流通

## 1. 研究開始当初の背景

生鮮農産物フードシステムの構造変動を規定する主要因であり、かつ国内農業への影響が最も大きいのが、小売量販店（スーパー）の企業行動とその一環としての仕入れ行動である。

食品（特に生鮮農産物）小売業を巡る競争は、消費が低迷し、企業間、更には業態・システム間の競争が一層強まる中で、「新たな段階」へと移行している。具体的には、低価格戦略を採用したナショナル・チェーンスーパーの業績が意外に伸びないなか、他方で「産直」「直売」形態についても頭打ちであり、両者に挟まれた各地方の食品スーパー同士も競合のなかで「スーパー戦国時代」の様相を呈している。

ダイエー等を典型とする大手総合量販店（ナショナル・チェーンスーパー）が市場を席卷した 90 年代、イオンやヨーカドーが急伸した 2000 年代を経て、2010 年以降は両社とも売上高は（外延的拡大のもとでも）横ばい傾向となる。その中で生鮮農産物の売り場単価は低下し、中食・加工でそれを補う売り場構成変化が顕著となる。生協等では「個配」を中心に成長を遂げる事業体があるものの、それは「共同購入」方式の転換という側面が強く、「店舗」を含めた地域生協全体の供給としては苦戦を強いられており、また、いわゆる農産物直売所も流通の一角を占める存在となったが、反面、これ以上の市場拡大には限界性があり、直売所間の競合・生き残り競争の局面に入っている。

そうしたなかで、結局、国民にとっての「主要な」生鮮青果物購入先は、各地方に展開するローカル・スーパーであり続け、その安定性は注目すべきである。これらローカル（食品）スーパーは一部にはナショナル・チェーンスーパーやドラッグストア等のディスカウンターの更に下をくぐる「低価格」路線を迫られる一方で、比較的高単価を維持し、高品質路線を追及する一群が各地域において根強く展開する。これら地域に根差した経営展開を図るローカル・スーパーの独自性あるいは競争力の源泉としての MD 機能は何なのか、具体的な検証が求められるが、そこは研究史上のエアポケットになっており、これまで十分な知見が蓄積されて来なかった。このローカル・スーパーの優位性は、国際的にも、韓国・台湾・中国等の日本以外の東アジアにおいては、グローバル化した大規模スーパーが地方都市においても主要な流通ルートとなりつつある中で、日本の特異性は、より注目されるべきであり、なぜ「日本のローカル・スーパーは強いのか」を解明することは重要である。

## 2. 研究の目的

そこで、東北・北陸地域を主な対象として、ナショナル・チェーンの低価格戦略とは一線を画したローカルチェーンスーパーを主た

る対象とした生鮮農産物（主に青果物）の MD（マーチャンダイジング）の実態と課題を解明し、農業生産者や産地におけるマーケティング対応戦略を提案することを本研究の目的とした。具体的には、ローカルチェーンスーパーを取り巻く競争環境、経営戦略の把握を行ったうえで、MD 機能を仕入と店頭販売戦略に分け、その実態と課題を検討した。上記を受け、仕入れ面では、農業生産者、産地との結合関係とそれによる製品差別化・商品開発の展開およびそこでの産地の対応課題を検討した。店頭販売戦略としては、仕入れ・品揃え機能における優位性を前提とした店舗づくり・棚構成の再編がどのように行われているか、および、消費者行動分析をもとにそれが顧客の支持に繋がっているのかを検証した。

以上を総括して、ローカルチェーンスーパーの競争力の源泉である MD 機能の現段階的特徴および地元産地との連携課題、更には、ローカル・スーパーをターゲットとした場合の農業生産者、産地のマーケティング戦略や産地形成・農政のあり方を考察した。

## 3. 研究の方法

具体的な研究方法は、主要対象を新潟県および秋田県のローカル・スーパー 2 社に絞った実証的事例研究であり、そこでの関係者へのヒアリング調査および店頭での顧客の購買行動分析・インターネット調査による口コミ効果の検証を行った。更には、事例研究の敷衍化を企図して九州・四国や近畿圏における類似事例や比較対象となるナショナル・チェーンスーパーやネット・スーパーあるいは外食・加工産業との違いについての実態調査、および、「日本の特異性」についての確認のため韓国および中国との比較分析を行った。

フレームワークとしての本研究の方法論上の特徴は、上記、生鮮農産物流通における日本のローカル・スーパーの相対的優位性を前提とした、そのような流通構造のもとでのローカル・スーパーの農産物（特に青果物）MD（マーチャンダイジング）機能について、単なる「仕入戦略」ではなく、仕入商品の“価値”を店頭で顧客（消費者）に伝えるための「店頭販売戦略」「産地情報発信機能」および仕入先農業生産者・産地に対する「インキュベート・産地形成機能」の統合と捉え、両者を一体的に検討することにあつた。また、それは同時に、ローカル・スーパーと農業生産者・産地との比較的強固な結合関係の進展を念頭に、地元ローカル・スーパーをターゲットとし、かつ地元ローカル・スーパーを介し地元消費者に届く農業生産者・産地の産地マーケティング戦略としても捉えられ、それら農業生産者・産地とローカル・スーパーの結合・一体的なマーケティングの核としての MD の実態およびその評価について、総合的な解明を試みた。

#### 4. 研究成果

まず、各地域において比較的高単価を維持し、高品質路線を追及するローカル・スーパーの一群が地元産地との提携を強化し、インショップなどを活用した品揃えや鮮度などの品質による差別化を意識的に図る動きが展開するのは、1990年代以降の準備期を経て、2000年代になってからといえる。

業界の先頭を走ったのが、高知県におけるサンシャイン㈱の「サンシャインの産直市」といわれるが、90年代の準備期において、各県各社で同様のマーチャングライジングの動きが起こり、それらは水面下で情報交換・手法開発において横のつながりが模索されてきた。各社におけるヒアリング調査では、それらのローカル・スーパー同士の連携が、例えばCGCグループなど弱者連合の形で進んでいったことが明らかとなった。これまでCGCグループ化の動きは、同じローカル・スーパー同士の弱者連合として把握される場合でも、全国的な卸機能・共同仕入れの一形態としてのみ理解されてきたが、一部の（差別化志向の）ローカル・スーパーにあっては、加工食品等で統一規格のPB品大ロット低価格販売をグループとして効率的に行うことでできた「余力」を人員配置を含めて、独自性や高品質商品による差別化のために使えるようになり、更には、他県同業者同士の情報交換のなかで、例えばサンシャイン社などの先進的なマーチャングライジングについての手法開発を共有してきたこと（それらをCGCが繋いだこと）が明らかとなった。

そのような全国的に一定共通な展開パターンのひとつとして、本研究が対象とした秋田タカヤナギおよび新潟原信が位置づけられる。そこでは、いずれも先発組における地産地消に拘ったインショップ展開を参照に、モデル店舗を定め、（モデル店舗の店長を兼ねる）専属（なるべく地元農業を良く知る）バイヤーを配置し、地元の農家に呼びかけて園芸製品の生産者を募り、スーパー側の求める品質・品揃え等を伝えながら、それに対応してくれる生産者には価格・その他の清算においてのボーナス払いなどを用意し取引のモチベーションを維持しながら、それら地元特産品を店舗づくりの全面に出して、その販売を最優先に店舗内の「一等地」に配置する等、生産者の販売促進と店舗の差別化を同時に追及する。ただし東北・北陸に位置する両社の場合、提携先となる地元産地が、いわゆる水稲単作地帯（園芸後進遠隔産地）であったために、特に取り組みの初期段階において単なる契約栽培・インショップ（産直）・コーナーの設置だけでは済まない「産地育成」が求められた。東北・北陸などでは、園芸産地としての規模は小さく大ロット販売はできないものの主力となる米の販売を含めて基本的な農協の販売先・マーケティング対象は大都市圏がメインであり、地産地消的な展開は農家の直売という形態では進むものの

地元ローカル・スーパーとの結合・契約的な取引はどちらかといえば後回しになってきた。そのため、ローカル・スーパー側が、地元産地との接点を探し、関係を深めようと志向してもその窓口として農協が必ずしも頼りにはならない場合もあったようであり、また、にも関わらず園芸産地として既に確立された産地での追加的展開ではなく（出荷体制や生産体制づくりなど）基本的に新規での調達体制構築が求められた。

この点は九州・四国等ではスーパーと農家を繋ぐ農協のコーディネート力を前提とし、更に通常出荷（遠隔地向け）の余力あるいは通常出荷品の高度化（完熟や取れたて供給）によってスーパー側としては比較的「容易に」展開が可能だった産地とは展開が異なってくる。

このことは一面では、取り組みのハードルが高く理念とは別にマーチャングライジングとしての確立は遅れることになるが、反面、いわゆる先進地以上に、ローカル・スーパー側が産地に入らねばならない分、産地情報を的確かつ有効に顧客に伝達し、付加価値や商品・店舗ロイヤリティを獲得するのに有利となったことが我々の消費者調査からも示される。また産地育成や出荷指示など産地育成・コーディネートにおいてスーパー担当者や産地を束ねる農家リーダーとの間の強い信頼関係およびスーパー側に一定の産地開発手法蓄積が可能となったことがヒアリング調査から明らかになった。更には、地域内競合他社およびナショナル・チェーンスーパーと比較分析から取り組みのハードルが高い分、成功すれば競合他社との差別化・顧客のロイヤリティ意識が高くなることも示された。このような展開はアジア諸国では日本だけであり、日本のローカル・スーパーの競争力の源泉のひとつといえそうである。

ただし、その後の展開を含めて考えるとこの園芸後進遠隔産地でのローカル・スーパー主導型（産地づくり＋付加価値販売・店舗づくり）マーチャングライジング・システムは未確立の面を残す。モデル店舗での運営が一定軌道にのり、業務がルーティン化するに従い、業務運営を信頼できる農家のなかのリーダー層に任せる傾向が強まる。更に担当者の勤務地変更等により関係者同士の役割分担は時期とともに変更せざるを得ない。そのことはモデル店での実践が他店舗にも拡大される契機ともなり、更には担当者がより上位の職階になるにつれ全社的な展開へと発展する経緯ともなるが、反面、属人的に作られた信頼感や手法構築は、全て後任あるいは他店舗に引き継がれるものではなく、中長期的な展開を担保しうるマーチャングライジング確立には更なる手法構築が必要なことが明らかとなった。

#### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者に

は下線)

〔雑誌論文〕(計10件)

桂 琴 琴・伊藤亮司・青柳 齊,「中国における  
外食産業の展開形態と店舗経営の特徴」,『農  
業市場研究』,22巻4号,pp12-22,2014年。

串田 修・伊藤亮司・清野誠喜・村山伸子,  
「地場産野菜の入手・選択に関する消費者の  
意認識」,『フードシステム研究』,20巻3  
号,pp299-302,2013年。

宮入 隆,「青森市におけるカシス生産の最新  
動向」,『果実日本』,68巻12号,pp51-55,2013  
年。

齊藤文信・清野誠喜,「フードサービス業に  
よる農業参入に関する一考察 - ローカルチ  
ェーンを対象に」,『農林業問題研究』,49巻  
1号,pp148-153,2013年。

滝口沙也加・清野誠喜,「ネットスーパーに  
おける顧客インターフェイス評価」,『農林業  
問題研究』,48巻1号,pp120-125,2012年。

清野誠喜,「食農連携による垂直的チェーン  
- 農業サイド主導のチェーン構築を対象に」,  
『フードシステム研究』,19巻2  
号,pp117-120,2012年。

伊藤亮司,「戸別所得補償制度への新潟県農  
業の対応状況」,『農村と都市をむすぶ』,62  
巻3号,pp29-37,2012年。

張 鎮 奎・伊藤亮司・青柳 齊,「酪農協の経営  
問題と合併効果—新潟県の事例から」,『農林  
業問題研究』,48巻3号,pp386-397,2012年。

齋藤 順・伊藤亮司・清野誠喜・宮入 隆・齊  
藤文信,「ローカル・スーパーの青果物 MD  
戦略における新たな動き - 秋田県 A 社の  
インショップを事例に」,『農林業問題研究』,48  
巻2号,pp253-259,2012年。

伊藤亮司,「戸別所得補償制度下での新たな  
転作対応 - 新潟県の事例」,『農村経済研  
究』,30巻1号,pp-38-46,2012年。

〔学会発表〕(計6件)

小池(相原)晴伴・正木卓・伊藤亮司「官民  
連携による米粉・米粉製品市場の形成」,201  
4年度日本農業経済学会神戸大学大会,神戸  
大学,2014年3月30日。

賈会彬・清野誠喜・伊藤亮司「食品産業に  
おける規格外・未利用青果物の利用 - 新潟市  
における現状と課題 -」,東北農業経済学会第  
49回福島大会,福島大学,2013年08月24  
日。

宮入 隆・齋藤文信・齋藤 順・清野誠喜・伊  
藤亮司「インショップ対応型産直組織の運営  
とその特徴 - 秋田県の任意組織を事例とし  
て」,日本農業市場学会2013年度大会,新潟大  
学,2013年6月30日。

串田 修・伊藤亮司・清野誠喜・村山伸子,  
「地場産野菜の入手・選択に関する消費者の  
意認識 - 地産地消を推進する農村集落にお  
ける地区産と市内産での認識の違い」,フード  
システム学会2013年度大会,筑波大学,2013  
年6月16日。

伊藤亮司,「戸別所得補償制度下での新たな  
転作対応 - 新潟県の事例」,東北農業経済学会  
第47回秋田大会,秋田県立大学,2011年9月2  
日。

齋藤 順・伊藤亮司・清野誠喜・宮入 隆・齊  
藤文信,「ローカル・スーパーの青果物 MD  
戦略における新たな動き - 東北 A 社インシ  
ョップを事例に」第61回地域農林経済学会  
大会,愛媛大学,2011年10月23日。

〔図書〕(計2件)

清野誠喜・齋藤文信「酒造メーカー(株)の  
蔵による農業参入」「大手ファストフードチ  
ェーンによる農業参入」「中食ローカル企業  
による農業参入」,高橋正郎・盛田清秀編,  
『農業経営への異業種参入とその意義』,日本  
農業経営年報9号,農林統計協会,2013年。

伊藤亮司,「新潟県における「人・農地プラ  
ン」への対応と地域農業の再編課題」,谷口信  
和・安藤光義・西山末真編,『動き出した人・  
農地プラン』日本農業年報59号,農林統計協  
会,2013年。

〔産業財産権〕

出願状況(計0件) 取得状況(計0件)

〔その他〕ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

伊藤 亮司 (ITO Ryoji)  
新潟大学・自然科学系・助教  
研究者番号: 70334654

(2) 研究分担者

清野 誠喜 (KIYONO Seiki)  
新潟大学・自然科学系・准教授  
研究者番号: 90225095

宮入 隆 (MIYAIRI Takashi)  
北海学園大学・経済学務・准教授  
研究者番号: 40422018

(3) 連携研究者 なし