



令和3年度
コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業

食肉関連事業者ヒアリング調査報告書

令和4年3月

公益財団法人 日本食肉消費総合センター

はしがき

コロナ感染症の流行は、外食頻度の減少、家庭内での食事機会の増加を始めとして、消費者の生活行動、消費形態に大きな変化をもたらし、これが食肉関連事業者の営業活動、経営状況にも少なからぬ影響を与えています。

今年度、公益財団法人日本食肉消費総合センターは、JRA(日本中央競馬会)からの助成を得て「コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業」を実施しました。

コロナ感染症下での食肉の流通・消費動向の変化を把握・分析し、その結果を食肉関連事業者等に提供することにより、食肉関連事業者の経営環境の変化に対応した経営展開に役立てて頂くことが本事業の目的です。

この事業では、①食肉関連事業者郵送調査(アンケート票を食肉関連事業者に送付・回収する調査)、②消費者WEB調査(6,000名の消費者を対象としたWEB上での調査)、③6名の食肉関連事業者の方からのヒアリング調査を行いました。

6名の食肉関連事業者は、食肉の卸売業、小売業または食肉製品製造・販売業を営む4名の事業者、食肉の重要な納品先である「焼肉業界」の代表者、スーパーマーケット業界の代表者の方々です。

アンケート票の郵送調査からはコロナ感染症の影響による全体的・概括的な経営動向と対応策は調査できるのですが、コロナ感染症による具体的な経営への影響度合い、これに対する具体的対応策を把握することはできません。そこで郵送調査を補完するため、業界を代表する6名の関係者からお話を伺うこととしました。

6名の方々には、ご多忙の中を当センターが開催する「食肉関連事業者ヒアリング調査」に出席し、実際の現場で生じている動きと対応策をお話しくださいました。

このヒアリング調査でのお話を取りまとめたのがこの「報告書」ですが極めて示唆に富む内容となっており、食肉関連事業者の方々が進後の経営展開やコロナ感染症への対応策を考える上での貴重な資料になるものと確信しております。

最後になりますが、コロナ感染症下にも拘わらずヒアリング調査に快く応じて下さった6名の代表者の皆様、本調査を担当された調査分析委員会の委員の皆様、ご後援を頂いた日本中央競馬会の関係各位に厚く御礼を申し上げます。

令和4年3月

公益財団法人 日本食肉消費総合センター
理事長 田家 邦明

目 次

はじがき

事例報告

○コロナ感染症下における経営状況の変化と事業継続に向けて講じている対応策・・・ 1
株式会社シェフミートチグサ専務取締役 鴨狩 大和

○コロナ禍での焼肉業界の動向 19
事業協同組合全国焼肉協会専務理事 旦 有孝

○コロナ感染症下における経営状況の変化と事業継続に向けて講じている対応策について ・ 39
株式会社ミートクレスト代表取締役社長 清田 浩徳

○コロナ禍における食肉企業の実情 杉本食肉産業（株）の場合 49
杉本食肉産業株式会社代表取締役社長 杉本 達哉

○スーパーマーケット業界における現状と対策 67
一般社団法人 全国スーパーマーケット協会事務局長 島原 康浩

○コロナ禍の食品販売動向とアフターコロナの消費について 81
大和食品工業株式会社代表取締役社長 竹内 裕嗣

ヒアリング実施日及びヒアリング実施者 95

調査分析委員会委員名簿 96

コロナ感染症下における経営状況の変化と事業継続に向けて講じている対応策

株式会社シェフミートチグサ専務取締役 鴨狩 大和

令和3年9月16日

株式会社シェフミートチグサの鴨狩と申します。

コロナ感染症下における経営状況の変化と事業継続に向けて、当社で行ってきた取組について、お話しさせていただきたいと思えます。

1. 株式会社シェフミートチグサの概要と経営理念

株式会社シェフミートチグサを紹介させていただきます。所在地は千葉県千葉市花見川区です。高速の東関東千葉北インターチェンジを降りてすぐのところにあります。

創業は1964年です。当社があるところは、近衛師団の近衛農場を開設する一員だった私の祖父が入植して、非常に開拓で苦勞する中でお店を出したのがスタートです。

事業内容としては、食肉と食肉の加工品、ハムやソーセージ、ハンバーグといったものの製造及び販売をしております。

主要な取引先としては、一番多いのが機内食でしたが、まさにコロナで非常に影響を受けたところ。ほかにホテルや外食チェーン、あとは、千葉の大きなレジャー施設関係先や百貨店のギフト関係をやっています。

2008年に千葉県より経営革新企業の承認をいただくとともに地域資源の活用認定をいただきまして、2009年から加工品関係の第2工場を建設し、製造しております。また、2013年にベトナムのダナン市に現地の拠点をつくりまして、ベトナム国内での和牛の販売ですとか、食肉の製造・販売を行っているところです。

経営理念



おいしさは笑顔。私たちは食を通じて、人から人へ笑顔をつなげ、広げ、豊かな社会生活に貢献します。

上記の経営理念をもとに当社が、10年後どのような会社でありたいかを考えると

- 自社独自の食肉加工技術で開発した自社ブランド商品が世間に周知されていること。
- お客様からのあらゆる要望に対応することで、信頼、満足、さらに感謝されること。
- 従業員にとって働き甲斐があり、自社に誇りと将来に夢が持てること。

が挙げられます。



これらをまとめた当社経営ビジョン

「私たちは、オンリーワンの技術で、ナンバーワンのお客様満足を実現し、社員が誇りと夢を持てる企業になります。」

3

当社の経営理念は、「おいしさは笑顔 私たちは食を通じて、人から人へ笑顔をつなげ、広げ、豊かな社会生活に貢献します」ということです。当社が一番大事にしているのが、作った商品、おいしいものを消費者の方が食べたときに思わずニコッと笑顔がこぼれる時があると思うのですが、ああいう笑顔がつながって行って広がっていくことができるような会社になりたいということです。

自社独自の食肉加工技術で開発した自社ブランド商品が世間に周知されることや、お客様からのあらゆる要望に対応することで、信頼、満足、さらに感謝されること、さらに従業員にとって働き甲斐があり、自社に誇りと将来に夢が持てることといったことをまとめて当社の経営ビジョンとしております。「私たちは、オンリーワンの技術で、ナンバーワンのお客様満足を実現し、社員が誇りと夢を持てる企業になります。」というようなことを掲げて事業を運営しております。

2. 事業の概要とコロナ感染症による影響

(1) 事業の概要

当社の事業の概要ですが、2009年に加工品をスタートしたときに、千葉県では落花生が非常に有名だということがありまして、地域資源の活用ということで、クラッシュした落花生をソーセージに練り込んでつくったものを、当時の森田知事にトップセールスをしていただきまして、顧客を開拓していったという流れがあります。それから、加工品に関しましては、「氷温熟成」という、凍る寸前の温度帯で食品のうま味成分を引き出す技術を使っております。こういったものは大分普及してきておりますが、当社は関東圏では大分早い段階からこの技術を取り入れて商品開発をしてきております。

当社事業の概要

- 当社は、創業57年目で、食肉(牛、豚、鶏)及び食肉加工品(ハムやソーセージ、ハンバーグ、ローストビーフ)の製造及び小売、業務用販売を行っております。



- 2009年より、利益率改善と新規顧客獲得のために食肉製品の製造に注力し、地域資源の認定事業と連携した商品開発、知事のトップセールス等を含めたプロモーション、営業活動により、新規顧客の開拓が進み、それまでになかった取引先を増やしてまいりました。



当社事業の概要

- 加工品の製造においては、当社独自の製法と「氷温®熟成」という、食品の凍る寸前の温度域で熟成することにより、素材の旨味を引き出す技術を取り入れた自社の「f」シリーズの製造や、飲食店・ホテル・機内食製造会社と共同での新メニューや商品開発をしております。



- また、2013年にベトナムでの事業展開を開始し、現地での和牛の販売や食肉加工品の製造・販売をしております。



5

次に、当社の収益構造ですが、業務用販売（B to B）が主体でして、弊社の売上全体に占める業務用販売の売上構成比は全体の 9 割を占めております。これに対しまして、小売りの売上の構成比は 1 割程度といったところです。

当社事業の概要

- 現在の弊社の収益構造は業務用販売（BtoB）主体であり、弊社売上全体に占める業務用販売の売上構成比は全体の9割を占めております。これに対して、小売の売上構成比は1割であります。



6

(2) コロナ感染症による影響

コロナ感染症における影響についてお話しします。

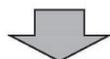
本来であれば、2020年は東京オリンピックの開催年ということで、私たちは機内食の

取引先などから、大体 30%は例年よりも多めに在庫を持っておいってください、販売的には期待できますということを言われていたので、大分増産しておりました。蓋を開けてみたら、4月の緊急事態宣言時にはPB商品を多めに持っていました。どこの方面を見ても買ってもらえるところがないという形で、自社で在庫をさばききれず、大分フードロスが出ました。実際に、コロナ前の2019年対比で59%までB to Bに関しては販売額が大きく落ち込みました。

また、当社直営の小売店舗に関しては、ステイホームの期間が大分長かったということもあると思いますが、内食の需要が大分増えてきたこともあり、小売店舗と、顧客の個人宅向けの食材配送業者さんに納めさせていただいたりして小売関連の売上げとしては非常に伸びました。直営小売店舗では2019年対比で118%くらいまで増加した形になっております。

コロナ感染症における影響について

- 本来であれば、2020年は東京オリンピックの開催年であり、インバウンドの増加による機内食、ホテル、外食等の顧客からの特需的な受注増が見込まれておりました。しかし、新型コロナウイルス感染症による影響で逆に航空便は、運休、減便が相次ぎ、厳しい影響を受けました。
- 最も影響を受けた2020年4月及び5月の2か月間の業務用販売の売上はコロナ前2019年対比**59%**と大きく落ち込みました。他方、直営小売店舗の売上は昨年対比で**118%**に増加しました。



- 機内食や外食に顧客を多く持ち、業務用販売がメインにしている当社は、緊急事態宣言による影響を大きく受けました。同時にステイホーム期間中は内食をする人が増加した影響により、個人宅向けの食材配送業者向け販売や当社の直営小売店舗の売上は増加しました。

7

3. 経営方針の再構築

経営方針の再構築のための対策を立てていかなければいけないというところで一番感じたのは、売上構成比の9割がB to Bである当社のような形ですと、お客様の経営状況や経営環境に大分寄りかかってしまい、お客様の影響を直接受けてしまうということで、今回のコロナでは厳しさを感じたところです。

例えば、うちの取引先で40~50店舗くらいあるようなところが、コロナ感染症下の影響で10店舗くらい拠点自体を閉鎖されるというようなお客様がいらっしゃいます。そういうところが、コロナが終息したら元の100に戻るかといいますと、閉めた分の10店舗

を一気に出店するという事はなかなかできないもので、100のところを80とか70に戻すといったところだと思います。

また、お客様のM&Aで経営母体がいきなり変わってしまうといったことも今後増えてくると思います。そういったときの方針転換として、今までは御社の品質がよかったから使っていたけれども、これからは、価格重視に方針転換しますということが、今後、考えられると思います。そういったことも含めて少し見直しをしていかなければいけないということを考えた次第です。

コロナ感染症における影響について

■ 経営方針の再構築

〈新型コロナ感染症の影響で感じた当社の問題点〉

新型コロナ感染症の影響に直面して、弊社の収益構造を変えていかなければいけないと強く思いました。当社のような顧客構成で業務用販売を中心とする収益構造は、いわば販売先の業績に寄りかかった状態にあると言えます。

販売先の業績が良い時は順調ですが、相手先の業績が悪化すると価格改定を迫られる、もしくは終売になるリスクがあります。さらに販売先が大手企業等で販売量が多ければ多いほど影響を受けることになってしまいます。

特に今後の新型コロナ感染症の影響からの経済回復の速度を考えると、販売先の仕入れ方針が品質優先から価格優先に転換される可能性が高まることも考えられます。

また、今後、M&A等により販売先の経営環境に変化が起きた場合、販売先が既存の仕入先を全面的に見直すケースも懸念されます。

8

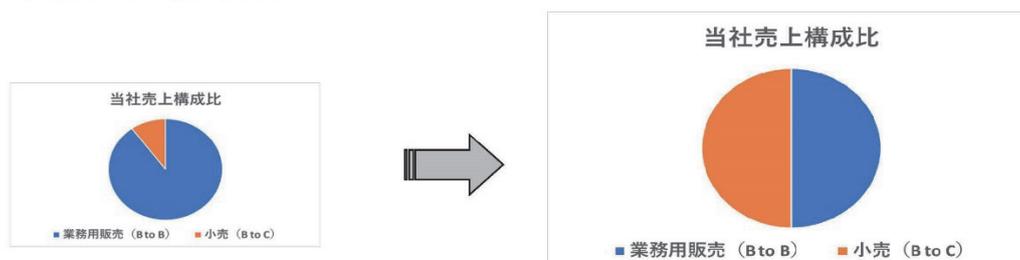
コロナ感染症における影響について

■ 経営方針の再構築

〈新型コロナ感染症の影響からの回復と今後の対応について〉

先に記載したリスクを解消するために、自社で販売する商品や価格を増やすことが急務と考えました。今後は、経営環境の変化に合わせてハンドリングできるBtoCの事業分野の収益を伸ばすことに注力していくべきと考えております。

目指す収益構造は...

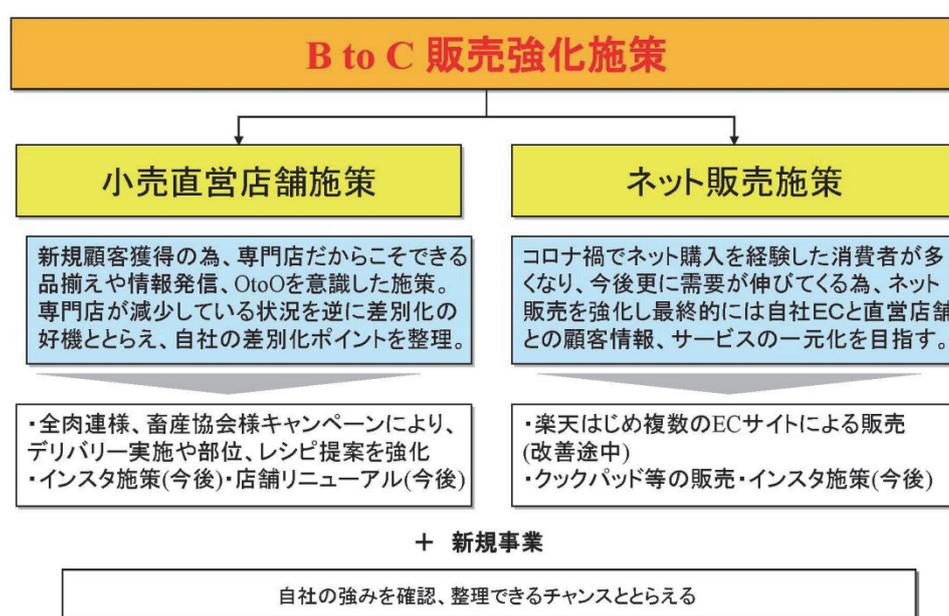


9

実際にどうということかと申しますと、なかなかこれは難しいところですが、単純に B to B ではなくて B to C で、自分たちが直接消費者に販売できるようなところの売り上げというのを、構成比の中で半分くらいまでもっていくようにするということが大事ではないかということです。要は、自分たちで自分たちの経営環境をハンドリングできるような状態に持っていかないと厳しいと感じております。

では、具体的に売上げをつくるための B to C の販売強化施策ですが、当社の場合を考えると、小売りの直営店舗の売上げを上げていく、ネット販売を増やしていくというようなことが代表的に挙げられるところです。

コロナ禍に対応する具体策について



10

(1) 小売店舗の施策

小売店舗の施策でいいますと、新規顧客のために専門店だからできるような品ぞろえや情報発信、大手を意識した施策として、例えばインスタグラムといったネット関係の情報から、オンラインのところからオフラインのリアル店舗にどうやってお客さんを流していくかというようなことを考えないといけないということです。

今、専門店是非常に少なくなっていますが、当社のある場所の商圏 3 キロ圏内で、この 10 年くらいで大きい量販店さんが 3 つくらいできました。うちの小売部門は、本当に厳しいかもしれないと思った時期がありましたが、蓋を開けてみると売上げが伸びています。

これはどうということかと思って考えたのですが、専門店が逆に今希少価値みたいなものが出てきています。

例えば、お刺身のマグロといったときに、全く同じ商品、全く同じ価格であったとし

でも、鮮魚店でねじり鉢巻きの店主さんがその場でさばいて売っているものと、スーパーで全く同じものが置いてあったときに、どちらがおいしそうに見えるかといった付加価値から、専門店で売っているもののほうをお客様が求めるということがあるような感じでした。

当店も、こんなところに専門店があったのかとか、結構いい銘柄があるとか、内臓もある、お惣菜もある、直売もやっているし加工品もあるというようなことをおっしゃっていただいています。ですから、そういう部分を伸ばしていくことが直営店の売上げを伸ばすのに大事ではないかと考えています。

あとは、昨年、全肉連様や畜産協会様のキャンペーンに参加して、新しい部位やレシピの提案を強化してきました。

今後、インスタグラムを使ってリアルの店舗に来てもらえるようにするとか、店舗も老朽化してきているといいますか、スペースをもうちょっとほしいと思うので、コロナの回復度合いを見てリニューアルが必要かと考えています。

(2) ネット販売の施策

もう一つの柱は、ネット販売の施策です。コロナの流行で外出して買い物をしたくないというお客様が大分出てきて、今まで使ったことがなかったネットを使ってみようということがあります。お客様が、一回使ってみたら、これ、意外と便利だということで、コロナが収まった後もそのまま使っていこうというお客様は一定数残ると思います。そういった意味でも EC（電子商取引）に関してはやっていかないと生き残っていかれないと思っています。

ただ、ノウハウがない中で独自にやっていくのは難しいので、モール型の楽天で出店しているような形で、まだ不完全ですが、やっているところです。楽天さんですと自社の情報としてのノウハウが蓄積しないところがあるので、自社 EC みたいなものがきちんとできるようにして、その顧客情報と直営店舗の顧客情報を一体で管理して、そこに対して付加価値のあるようなサービスをしていくのを目標として考えているところです。

それから、楽天以外にクックパッドというレシピサイトがありますが、今、クックパッドマートという、レシピから検索して欲しいものを注文すると自分の家まで届けてくれるサービスがスタートしています。これがようやく千葉でもスタートする形になりましたので、うちも 9 月下旬からスタートします。EC での購入の仕方がお客様によって多様化していると思いますので、レシピから検索して買いたい人にも対応できるような形を考えていきたいと思っています。

(3) 外食事業の展開

あとは、これだけですと売上げの半分は難しいので、新規事業で外食の展開も考えていきたいと考えております。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

■ 全肉連様、畜産協会様のキャンペーン実施



全肉連様キャンペーンにより、国産食肉、副産物を使ったレシピの認知度が向上し、売行きが伸び、フェイスを広げた副産物のコーナーも定着した。また、畜産協会様の地産牛肉キャンペーンに対する意見も反響が多く、来店者の地産品に対するイメージや思いも感じられる機会となった。両キャンペーン期間ともに売上は好調であった。

11

これは、全肉連様や畜産協会様のキャンペーンです。このキャンペーンに参加して本当に助かったといいますか、ありがたかったです。国産食肉や副産物を使ったレシピ提案ということで、内蔵に関してはフェイスをいつもの倍くらいにして、牛でもいろいろな部位や味付けのものを出しまして、そこにレシピ提案を載せながらやりました。とても反響がよくて、いまだに倍にしているフェイスがずっと続いています。助成金で助けていただいた部分もありますが、それよりも実際の来店者のお客様がリピーターになってくれるような施策であったのが非常によかったと思っています。

あとは、地元の畜産協会様と地産の牛肉応援キャンペーンをやって、意見をアンケートでいただきまして、お客様とのコミュニケーションをとる機会になりました。来年以降も続けていきたいということを協会さんにお話しさせていただいています。

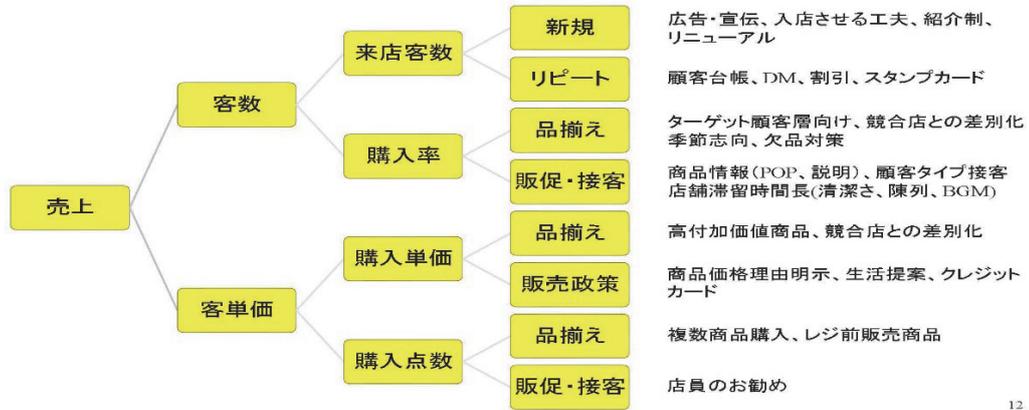
(4) 直営店舗の販売強化の施策

直営店舗の販売強化の施策の概要です。売上げを上げるには何が必要かといったときに、客数と客単価が上がらない限り売上げは上がらないので、その2つをもう少し細分化したら何が必要かということをつりーのようにやっていきますと、客数であれば来店客数を増やす、購入率を上げる、客単価であれば購入単価を上げる、購入点数を上げるということです。

その先で、地域のお客を増やそうとか、リピーターを増やそう、品ぞろえを充実させよう、販促を考えようということになっています。こういうものを会社の会議の際に使いまして、もう一回振り返るようなことをやっております。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

〈直営店舗販売強化の施策概要〉



12

客数の向上が売上げを上げる大事な要素としてあると思います。そのためには、当然新規の来店者を増やさないとはいけません。広告・宣伝で、取り組んでいるものもありますし、改善しなければいけないものもありますし、今後、やらなければいけないものもあります。

あとは、通りかかった人がどうやったら入店してもらえるかということを検討しております。

それから、固定客から新規顧客の紹介を引き出すような工夫ですとか、通行人の方の目を引くようなキャンペーンということです。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

■ 客数の向上

1) 来店者数を増やす

① 新規の来店者

□ 広告・宣伝

- ・ 商圈を把握したうえでのチラシを配布
- ・ 地域のタウン誌などを使った広告・宣伝
- ・ 通行人を店に誘導するための看板や案内は適切かの検討
- ・ SNSを使った店舗誘導
- ・ 店舗のリニューアル

□ 通行人を入店させる店頭の工夫

- ・ 店頭のショーウィンドーの季節感
- ・ 店頭のPOPは期待感を持たせられているかの検討
- ・ 店内の雰囲気は販売商品にあっているかの検討
- ・ 店頭の賑わいをうまく演出できているかの検討



当社直営店舗

13

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

- 固定客から新規客の紹介を引き出す工夫
 - ・新規客を紹介してくれた顧客に商品券をプレゼントする など
- 通行人の目を引くイベントやキャンペーンによる工夫
 - ・店頭でのくじ引き、生産者とのイベント など

②リピートの来店者

- 顧客台帳作成
- 利用頻度の高い得意客を名前と呼ぶ
- 顧客の好みに合った商品を勧める
- DMなどで継続的に店をアピールする
- 得意客に対するサービス
 - ・割引券の配布 など
- 顧客を固定化するための工夫
 - ・会員情報やポイントを有効に使ったサービス向上(ECなどの情報連携)

14

また、新規と、もう一つ、リピーターも大事にしていかなければいけないので、リピーターの方たちを増やしていくにはどうするかということで、顧客台帳をもう一度しっかり整備するとか、得意客に対するサービスをもうちょっと手厚くしていくといったこともしっかりやっていきたいと思います。まだ全部が全部できているわけではありませんが、常に社内でこういうことをもう一回検討し直そうということで取り組んできております。

次に、購入率を高めるためにはどうするかというところで、品ぞろえや販促、接客を見直していこうということで、ここに挙げたようなことを検討しているところです。

売り上げを上げるための柱の一つは、客単価を増やすことが大事だと思っています。お客様が購入の意思決定をするのは、家にいるときなのか、それともお店に来てからなのかを調べました。

日本食肉消費総合センターの食肉に関する意識調査の中に資料があり、約 6 割の消費者の方は、直接店頭に来たときにこれを買ってみようということを決めているということがわかりました。

そういう意味でも、お店にどんなものを並べるかとか、どんな見せ方をするかとか、どんな価格設定をするかというのは基本で、本当に大事なところだということを改めて社内で共有しているところです。

やはり小売単価を向上させるには品ぞろえの面でも高付加価値な商品を置くとか、販売施策でも POP やチラシで常にいろいろなものを訴えていくのが大事だと感じています。

それから、クレジットカードや電子マネーも今当たり前になっていますが、うちは全部対応しきれていないのですが、そういったものにも対応することが小売りの売上げアップという面では大事かと思っています。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

2) 購入率を高める

① 品揃え

- ターゲットとする顧客層を考えた品揃え
 - ・ 働く主婦層向け惣菜 など
- 季節に合った品揃え
- 競合店に勝てる商品の品揃えと価格
 - ・ 銘柄、内臓、自社加工品 など
- 品切れによる機会損失防止

② 販促・接客

- 商品に関する情報を提供できるPOPやプライスカード
- 居心地の良さを感じられる店づくり
 - ・ 店舗の清潔さ、BGM、陳列
- 顧客のタイプに応じた接客
- スタッフの商品知識

15

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

■ 客単価を増やす

※右図のように約6割の消費者が店舗で購入商品を決めています。

1) 購入単価を向上させる

① 品揃え

- 高付加価値商品の取扱い
 - ・ 割引しなくても売れる高付加価値商品の取扱い(稀少銘柄、自社加工品)
 - ・ 銘柄、鮮度の高い商品など競合店にない商品の取扱い
- 顧客が必要とする商品の品揃え
 - ・ 顧客が欲しい商品を自由に書ける注文ボードの店頭設置 など

② 販売政策

- 商品価格の理由の掲示
 - ・ 顧客に納得して買ってもらえるような商品価格の適正さをPOPやチラシを使って告知

16

それから、購入点数を増やすというところです。店員さんとコミュニケーションが取れてくるとそのつながりの中で常連のお客様に新しいものを提案するとか、ついで買いのような形で、スーパーのレジ横にあるようなものを置くようなことを考えることで購入点数を増やすことができるかと考えています。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

- 人気商品を強くアピール
 - ・人気商品ランキング表示するなどの工夫
(特に高額商品が売れている場合は積極的にランキング表示を行う)
- クレジットカード・電子マネーの取り扱い
 - ・人気の高いカード、電子マネー(複数)との連携

2)購入点数を増やす

①品揃え

- 関連商品を並べ、複数商品の購入を勧める。
 - ・スタッフがTPOを考え関連購買を勧められるような教育
- ついで買いの促進(スーパーでいうレジ前販売に適した商品)

②販促・接客

- 顧客のタイプに応じた接客
- セット販売の推進
 - ・特定商品のセット購入で割引、おまけ商品をサービスするといった工夫

17

小売りの施策というのは、コロナ禍だけではなく平常時でも大事なところだと思えますが、コロナ禍で来店客数が110%とか120%になっているときのほうがより効果が高いと思うので、小売りの施策は大事にしていこうということを話しています。

(5) ネット販売の施策

もう一つ、ネット販売の施策ですが、デザインももちろんですが、楽天は会員数も多いので当たり前のようにどこでも、今、出店されています。ちょっと踏み込んでWebマーケティングといいますか、見に来た人が買っている成約率を分析して、そこに対して広告を打つとか、レビューを上げるという専門的な施策は僕らの範疇を超えて、外部の力を借りてやろうということで、年末ぐらいまでには完全にそこもリニューアルしてきちんとやっていこうということで、今、進めています。

インスタグラムももう一回きちんとやっていこうと考えています。

それから、ふるさと納税ですが、千葉市もようやく今年からスタートする形になりましたので、今、準備が出来上がったところです。

コロナ禍に対応する具体策について(ネット販売施策)

〈ネット販売施策の概要〉

■ 楽天はじめ複数のECサイトによる販売

- ・年末までに本格的にデザイン改修やWEBマーケティング戦略を立てサイト改善予定、インスタグラムでの認知度を高める施策とともに、最終的には自社ECサイトでの収益化を目指し直営店舗と併せて顧客情報を集約し、顧客の囲い込みやサービス向上を目指します。



■ クックパッドマートでの販売、ふるさと納税の返礼品

- ・新たに千葉市でスタートするクックパッドマートでの販売やふるさと納税の返礼品としても自社商品を展開予定。



18

(6) 豚レバー加工品の学校給食への提供

次に、コロナで影響があったものを逆に利用した形の事例です。

千葉県産の豚レバーを活用した事例です。千葉県旭市は、千葉県の食肉公社があるところですが、豚の生産と産出額が全国 2 位の市町村です。やはり旭市では影響が大きくて、豚レバーはコロナ前と比べると出荷が 1 割程度になったということがありまして、1 年前に公社の方たちといろいろな意見交換をしているときに、レバーをどうにか加工できないかという話がありました。

そのときに話をしたのは、大きくなってから中華料理屋さんで初めてレバニラでレバーを食べたとか、居酒屋に行って初めて食べたというようなことが多いと思います。でも、もっと小さいころから慣れ親しんで食べられるような機会があれば、もうちょっと食生活の中で浸透できるのではないかと思います。

だったら給食で食べられるようなものができないかということでした。結構レバーの加工は大変ですが、うちのほうでソーセージを開発して、給食センターさんと食肉公社さんと私どもで力を合わせてつくりました。昨年からやりまして、結構時間がかかりましたが、今年 7 月によりやく初めて旭市内の全小中学校で給食として提供されました。

そのときに NHK さんが、その取組はすごくいいということで取材に来てくれました。取材したのが 6 年生のクラスで、30 人の中でレバーを食べたことのある子供は 2~3 人でした。9 割以上の方が、僕らの作ったソーセージが生まれて初めて口に入れたレバーというのを聞いて、とてもモチベーションが上がると思いますか、嬉しかったです。

コロナ禍に対応する具体策について(その他)

〈豚レバーを活用した事例〉

- 千葉県旭市では、豚レバーが新型コロナウイルスの影響により出荷量が例年のおよそ1割にまで減っておりました。
- そこで当社、千葉県食肉公社、旭市学校給食センターで協力し、昨年からの準備を重ね、『レバーを食べ「レバ」鉄人になれる給食』というキャッチフレーズのもと、豚レバーソーセージに加工し、「鉄人ソーセージ」として本年の7/5に、旭市内の小中学校全校で給食として提供され、当日の様子や取り組みの経緯がNHKで取り上げられました。
- 今後も毎月、豚レバーを使用したメニューを共同で開発し、食育やフードロスを防ぐ取り組みとして、給食での提供を周辺自治体にも広めていく予定です。



※写真はNHK首都圏ナビHPより
<https://www.nhk.or.jp/shutoken/chiba/article/000/65/>

19

給食センターさんや市役所の方といろいろ話したときにも、こういう取組をもうちょっと周辺の自治体でもできたらいいですねということで話をしました。

今、例えば豚レバーを使ったパスタやカレー、つくねというものを毎月1回出しているということで、これも今、継続して取組としてやっているところです。

コロナ禍で影響があったものを使っていくということも、一つ、大事な取組かということでご報告させてもらいました。

(7) 社内のチームワークと組織作り

コロナのような厳しい状況のときは社内でまとまって対応するようなチームワークの部分での組織づくりとか、モチベーションを下げないように人材のことを考えていくようなことが大事だと思いました。結構大変でしたが、1年半前から人事制度をゼロベースで全部考え直すということで、ようやく来月からスタートさせていくところです。

(8) まとめ

まとめとして、当社で考える対応策としては、B to Bの売上に対してのB to Cの比率を5割ぐらいまで何とか持って行って、自社でハンドリングできるような経営環境をつくっていきたいということを考えています。

それから、コロナで大事だと思ったのは、中小企業なので会社の得意なところや経営

資源は限られています。同じ業界の中でも得意な部分やできる部分の幅が違って、それを1社でやろうとするものすごくお金も労力もかかります。普段付き合いのあるところに、うちはできないけれども御社はできたよねとか、逆にうちはこれできるけれど御社はそれができないよねという情報によって助けられたことがありました。これからも、大手さんに向かっていく部分でも、コロナ禍だけではなくて、こういう協力関係は非常に大事になってくるというのが気づきとしてありました。

最後になりますが、コロナで本当厳しいですが、コロナ前と後で比べたときに、コロナがあったことで1回立ち止まれたから成長できたというような時間にできるようにしたいと強く思っています。

[質疑応答]

宮島：大変厳しい状況の中で、B to B から B to C への転換や経営上の工夫、コロナ禍を一つの契機として考えを深め、そして新しい取り組みをされたというご発表でした。大変素晴らしい取組だと思います。

伊藤：亜細亜大学の伊藤と申します。コロナで大変な思いをなさっているかと思いますが、幾つか質問をさせていただきます。

まず、B to B 9割から B to B と B to C をそれぞれ半々まで持っていきたいというお話がありましたけれども、そうすると今までと全く違った人材が必要になってくるかと思います。言い方はいけません、どういう人材が余ってしまい、どういう人材が足りなくなってしまうということをお考えなのかを教えてくださいたいと思います。

鴨狩：まさにおっしゃられるとおりで、ネットをやるにしても、お肉をさばく人を募集するのとまた違います。ただ、今、非常にいいのが、副業人材が主流といえますか、当たり前のように副業される方が増えてきています。プロフェッショナル人材で、第一線を退かれたがまだ50代の方が結構いらっしゃいます。うちもプロフェッショナル人材で、外部の人材と有期契約という形で契約して、一つのミッションを達成するまでやっています。

そこで信頼関係ができれば、フォローアップで月1回とか、半月に1回とか、いろいろなフォローの形態もできるので、そういうことでいきなり年間契約や定期採用のハードルが高ければ、有期契約でやっていこうかなと思っていますので、今、そういうことを活用しながら進めています。

伊藤：スキルとしては、どういうファンクションを持ったスキルの方が余ってしまう、あるいは足りなくなってしまうことがありますか。

鴨狩：非常に厳しいところがありましたが、派遣でお願いした方をずっと継続雇用でというのは難しかったような側面があります。社員に関してはこちらから辞めていただくということではなく、何とか耐えているというようなところ。こういう人が不必要という部分よりは、どちらかというとな必要な部分を補うことが大切で、いる人間の中でも経

験を積んでもらうということです。

例えば楽天に関しても今まで楽天にそんなに知識があった人間ではないのですが、楽天がやっている楽天大学というようなものがありまして、そういうものに参加して EC のスキルを身につける時間に充てるということはやっています。

伊藤：従業員の方は何名いらっしゃって、直営店には何名、ECには何名くらい、B to B の営業には何人くらいというのはわかりますか。

鴨狩：うちは小さい会社なので、今、40 数名ですが、EC に関しては、専任は 2.5 人という感じです。業務用の EC がやれる担当の人間と、B to C を担当する人間は、そのサポートのパートタイマーの方がいます。

それとは別に、今、外部人材をお願いして、半年ぐらいかけて、担当が自分でとり回せるような教育を行うとともにサイトのリニューアルをやっていただくというような感じにしています。

小売りの店舗に関しては、本当に小さい店舗ですが、パートタイマーを含めて 7~8 人だと思えます。

あと、営業は、B to B だけで言うと 10 人欠けるくらいだと思います。

伊藤：それ以外の方はマネジメント業務ということですか。

鴨狩：製造もありますので、ハム・ソーセージといったものの製造です。

伊藤：二つ目の質問ですが、楽天で販売なさっているということですが、直営店と楽天のような EC サイトでは、商品の売行きにどのような違いがあるのか教えていただいてよろしいですか。

鴨狩：楽天で難しいのは、どうしても加工品のギフト関係やステーキというような進物需要が多いというか、まだうちの作り方が下手なので、これから日常品としての購入がしやすいような形に変えていかないといけないというのを感じています。

お店に関しては、日替わりで、そのときに入荷したものでいい状態のお肉、加工品を出せるので、そこは困ってはいません。

布川：食肉協会の布川と申します。とても感心した点は、余った豚レバーをソーセージに加工して、旭市内の全ての小中学校に提供なされたということです。どなたから加工してくれと言われたのか、また、学校給食への取扱いの経緯を知りたいと思いますのでお願いします。

鴨狩：昨年、千葉県食肉公社の役員の方と私、それから社内の人間何名かで話したとき、レバーが余っていてどうにかならないかという話で、学校給食に応用しようというのは、どちらからというよりも、話の流れの中で出たという感じです。

そして、食肉公社から旭市の給食センターさんに打診してもらったら、給食センターさんがぜひやりたいということで、「鉄人ソーセージ」という名前まですぐ考えてくれました。

僕らは、給食センターが主役でやるのが一番いいと思っていましたので、なるべく給

食センターさんに意見をもらって、それをアレンジしながら商品をつくっていくということを心がけてやったことで、給食での提供につながったと思います。

布川：このような取組が全国的に広がればいいなと感心しました。

且：工場の稼働率が悪くなって、どのくらいまで落ちましたか。

鴨狩：一番ひどいときは半分以下でした。ですから、当然雇用調整助成金もうまく使わせていただきました。機内食は本当に顕著で、ゼロというような話になりました。

外食に関しても、うちはビアチェーンさんのメニューをつくっていたところがありますが、そういうところは完全に営業をストップしてしまったので落ち方が非常に大きくて、半分以下になっていました。

且：小売りですが、置いているものは加工品ばかりですか。

鴨狩：どちらかというと精肉がメインで、牛・豚・鶏で、そこに自社工場の直売みたいな形でハム・ソーセージ、あとは揚げ物などのお総菜もあります。

且：コロナ禍で内食が増えていった中で、小売店の売上げはどのくらい上がりましたか。

鴨狩：2019年から2020年で118%くらい上がってきていましたが、2020年から今年で言うと、平均すると105~106%くらいですので、売上げは上がっています。

且：客数もふえていますよね。

鴨狩：増えています。

且：客単価はあまり変わっていないですか。

鴨狩：客単価が少し上がってきています。

益森：全肉業連の益森です。経営は、業務用と小売りとなっていますが、コロナの状況で、小売りがあって利益の面で非常によかったということになっているのかどうかをお聞きしたいと思います。

鴨狩：こういう状況にあまり直面したことがなかったのですが、B to Bがこれだけ落ちたときにちょっと動揺しました。そのときに直営店にお客さんが列をつくって並んでくれたりするのを見たときに、売上げ以上に救われる部分がありました。原点といいますか、うちは小売店がスタートなので、こういうことを大切にしなければいけないということは感じましたし、自分たちで出したいものを出して、価格もつけて、それに対して評価してもらえるというのはありがたいことだというのは改めて感じたところです。

佐藤：全農の佐藤と申します。

小売が2019年比で118%、2020年比でも105%くらいと伸ばされているというふうにお聞きしましたが、その中ですぐ食べるようなもの、惣菜系の伸びはどのようになっているか教えていただけますでしょうか。

鴨狩：一番伸びたのは生肉でした。そこはちょっと驚いたところです。惣菜も110まではいきませんが、伸びています。揚げ物も増えました。うちの立地柄ですが、近くに工業団地がありますので、主婦の方が長居していろいろな買い物をしないで、パッと買ってすぐこのまま家で食べられるという需要が増えたのが影響していると思います。

ですから、お弁当の持ち帰りの需要も増えましたし、揚げ物、惣菜でもサラダのようなものが増えていました。

伊藤：売行きがあまり芳しくない時期がどうしても続くと思いますが、売行き不振の中で仕入価格や販売価格をいじるというようなことはありましたか。

鴨狩：B to Bの場合、納品先のお客様が商品を購入するか購入しないかという状況で、まずお店が開けられないような感じでしたので、価格を改訂するという話にまで至らないような感じでした。

ただ、一部のお客様では、今まで価格的に同じ商品よりもちょっといいものにこだわっていた方でも、こういう状況だから価格重視のほうに考え直すということがありました。

山本：コロナ禍では価格志向が強くなってきますか。

鴨狩：一概にそうでもないですが、年末に向けてということから言いますと、価格を戻したときに差別化しなければいけないというのがお客様のほうでもあるみたいです。販売サイドは、価格だけではなくて、どうやって他と差別化をしようかということで、今からPBみたいなもので差別化する準備をしているようなところは感じます。

ただ、業界の中で、輸入原料に関してはものすごい上がり方をしていますので、そこに引っ張られて国産のほうも影響を受けかねない。お客様のほうで購入に影響が出て、メニューの改廃の部分で、国産・輸入のどちらにしようかということで揺れているようなところが感じられると思います。

宮島：お話を聞いていまして、経営資源の共同利用といった中で、今回を契機に一度立ち止まるいい時期になったと。その中でいろいろ考えて成長することで取り組んでこられたということで、非常にすばらしい活動をお聞かせいただきました。

コロナ禍での焼肉業界の動向

事業協同組合 全国焼肉協会専務理事 且 有孝

(令和3年9月16日)

1. 焼肉業界の概要

全国焼肉協会の専務理事の且と申します。焼肉業界にはいろいろな形の焼肉店があり地域も全国に広がっています。どこか1カ所の方をお願いして焼肉業界のことがわかったかといいますと、そうでもないということで、私が代表してお話しをします。

まず、全国焼肉協会は、農林水産大臣認可の事業協同組合でして、会員数が315です。会員の持っている店舗数が2,200くらいです。今、全国に焼肉店は、ホルモン焼の店も含めて2万1千~2万2千店舗の間ぐらいなので、私どもの会員の店舗数は、大体その1割くらいです。

それから、私どもの会員の約半分は1店舗経営の法人又は個人で、他は少数の店舗をお持ちの会員さんが多いです。私どもの中で一番店舗数が多いのは、レイズインターナショナルという、牛角を運営しているコロナ傘下の会社です。ここは600店舗くらいあります。1店舗のところから、一番大きいのは600店舗くらいまでという、非常に幅広い会員で構成されている協会です。

今回、1枚ものの資料をお渡ししました。これは去年4月7日に始まった第1回目の緊急事態宣言のときから今月末までの状況です。2020年の緊急事態宣言は全国に出されましたが、2021年につきましては1月8日から始まり、9月3日までの間に33の都道府県で緊急事態宣言とまん延防止措置が出されたものを図にまとめたものです。

これを見ますと、東京都は今年に入ってからいずれも発令されなかったのはわずか28日間でした。また、それに準じて首都圏の3県と関西圏、あるいは中部圏、北海道、沖縄も非常に影響を受けました。

私どもの協会に理事が28名おりまして、全ての理事が店舗を有する理事ではありませんが、理事も北海道から九州まで、いろいろなところから集まって理事会を年6回ぐらいいやっております。去年は緊急事態宣言等がありまして書面でしか開催できなかったということもありましたが、昨年9月、11月、今年に入って3月、7月、先週の9月8日にも理事会が開かれました。

先週9月の理事会で全員の理事が集まらなかったのですが、その人たちに最近の状況の聞き取りをやりまして、そのコメントを集めました。今回、順番にお示ししております。これで大体どういう状況であったのか理解していただけるかと思いましたが、以下にご紹介していきたいと思えます。

まず、昨年の第1回目の緊急事態宣言は全都道府県に出されたわけですが、昨年4月から5月にどうであったかということをもとめたものです。

2. 第1回目の緊急事態宣言時（2020年4月～5月）の動向

まず目立ったことは、かなりの店舗が短期的に、あるいは緊急事態宣言のかかっている間休業したということで、売上げがゼロになったという会社もあるわけです。

日本フードサービス協会が、毎月25日に、焼肉店を経営している会員の売上げを公表されていますが、これによりますと、去年の4月は前年比30.9%、5月が50.9%と、かなり休業しておりますから売上げが立っておりませんので、こんな低い数字になっていたということです。

この間、どういうことを皆さんがやったかと申しますと、実際に店舗売上げがほとんどなくなっていたり、減っていたりするわけですから、食肉販売の許可をとって、家に持ち帰って焼けば普通に焼肉を食べられるという形の食材をテイクアウトしていただいたり、宅配をしたということです。あとは、焼肉弁当にかなり力を入れたというところがありました。

具体的な例で言いますと、北海道苫小牧で8店舗くらい焼肉店を展開している会員さんですが、4月、5月のテイクアウトと焼肉弁当で前年度を上回ったということで、売上げロスをカバーできたというところもありました。

その他、都心型のビジネス立地で非常に家賃の高い施設に入っているところでは、家賃を下げてくれと値下げ交渉をやったらかなり下がったという話も聞いております。

それから、緊急事態宣言が終わった後の2020年6月から8月を見ますと、解除されたけれども、地域によって時短営業等が継続したということです。先ほどお見せした一覧表に載っていない、県独自の時短営業を要請するというようなことがありましたので、そういうものが残っている状況でした。

3. 第1回目の緊急事態宣言解除後（2020年6月～8月）の動向

売上げとして目立ったのは、都心型で接待需要の多い店と、インバウンド需要が非常に強かった店は相当な落ち込みになっています。極端な言い方をしますと、インバウンド需要はなくなったわけですから、そういうものはゼロと考えてもいいと思います。それから、会社で、お客さんと会食したらだめ、接待費は認めないというようなこともありましたので、特にそういう売上げはなくなったという形です。

次に、理事会に出席した理事さんのコメントを順にご紹介します。

A社は首都圏を中心にやっている会社ですが、全体として前年の7割の売上げです。エリアによる差があり、住宅地では前年並みくらいなところもありますが、銀座界限では3割くらいしか売上げがないということでした。

B社は名古屋圏ですが、名古屋市の中心は厳しくて、愛知県下の郊外では90~100%ということでした。

C社は岐阜ですが、8月は80%程度に戻ったが、ファミリー層が中心で、接待客や団体客はないということでした。

D社は愛知県ですが、大手自動車メーカーの宴会などがなくなり、売上げは65~70%程度で、住宅地は前年並みということでした。

E社は同じく愛知県下で展開する会社ですが、名古屋駅前の店は、8月は休業、全体として7月は98~100%ということでした。

F社は京都市内で11店舗やっている会社ですが、6~7月になかった感染者が8月に京都市内に出て売上げが半減し、インバウンド、接待、宴会はゼロでした。

G社は静岡で2店舗やっていますが、深夜営業をやめて12時までとしたと。郊外型店舗は9割まで戻ったということでした。

H社は千葉を中心に展開しているところです。イベントやインバウンドが強い店舗（海浜幕張の店舗）ですと50%程度ですが、全体として売上げは85~90%、客数は80~85%で、客単価は上がったということでした。

J社は首都圏を中心に40坪規模の店舗を170店舗くらいやっていますが、4月は30%、7~8月で昨対77%。従業員は1,500名いるけれども感染者はいないということです。新宿、銀座エリアは3割程度しか売上げがないということでした。

K社は大阪の老舗の店ですが、ミナミは時短で売上げが3割程度、解除後の人の戻りは少ないということでした。北新地は60%で、郊外型は80~90%ということでした。

L社は全国展開の高級店ですが、店の売上げよりも、量販店などでの自社のタレの販売が好調で昨対140%くらいということでした。

M社は熊本ですが、感染者が隣町で出たから宴会需要がなくなり、売上げは80%程度というようなことでした。

その他として、人材育成から採用重視に転換したとか、コロナ禍の影響でよい人材や店舗物件が出回っていますというコメントや、従業員の体調管理を徹底していますというコメントがありました。

4. Go To キャンペーン開始後（2020年9月~10月）の動向

次に、2020年9月から10月はGo To Travel、Go To EatということでGo Toキャンペーンが始まりましたが、この経済効果がまず大きかったということです。

A社は九州一円、沖縄にも店舗展開していますが、昨対10%減、アルバイトなど減らして営業して利益率が上がった、沖縄で新店をオープンしたということでした。ところが鹿児島市内の店舗で5名のコロナ感染者が出たために2週間休み、その後、開けてもお客の戻りが悪いということです。

B社は山口県内ですが、Go Toで前年比増えたとのこと。この間、セントラルキッチンでキムチやタレの見直し改善を実施しましたということです。

C社は青森と函館で展開している店ですが、8月はねぶた祭り等のイベントが中止になったりしたことが大きかったので売上減、9月は前年並み、Go Toの影響で売上げの3分の1が商品券であったということでした。

E社は大阪ですが、インバウンド需要の店は厳しいが、Go To で売上げがアップしたと。Go To 後もネット予約や SNS 利用の対応強化、安価な業態の 2 店舗も開店しましたということです。

岐阜の F 社は、9 月は前年並み、10 月 26 日から Go To Eat で前年より売上げが増加したものの、商品券の入金が 12 月なので資金繰りといいますか、そこまでちょっと大変だということです。

千葉の G 社は、6 月から前年比で増えました。8 月に減るも、9~10 月は Go To で増え、利益率アップ、テイクアウト（焼肉弁当 精肉販売 贈答）にも注力したということです。ワクワク広場で弁当の販売をしましたということでした。

H 社は愛知ですが、知立市のプレミアム商品券と Go To で 9~10 月は 100%を超えた。名古屋駅前食ベログ経由の Go To で 70~100%ということでした。

J 社は京都ですが、Go To Travel で旅行客が増えるも、日本人なので和食に流れる。Go To Eat で駅前客が増えるも、祇園などの地域は 5 割程度ということでした。

K 社は大阪ですが、売上げに地域差あり。Go To の予約で売上げアップということです。このような感じで、Go To Eat の影響が結構あったようです。

L 社は千葉と首都圏ですが、ヤフー、ぐるなび経由の Go To で予約が 3 倍になり、売上げもアップしたということです。

首都圏に多店舗展開している N 社では、9~10 月で 80~95%。毎月新店をオープンしています。時短営業ですが、Go To によって売上げが増えたと。Go To を利活用してリピーターを増やしたいということです。

O 社は全国展開していますが、Go To の影響はそれほど感じない。キムチやタレなど、一から見直しを開始しましたということです。

東京の P 社は、地域密着型だが人が出歩いていない。売上げは前年比 90%ということです。

O 社は熊本ですが、オーダーバイキング形式の店なので肉はよくないと思われがちだが、よい肉を使って利益率は悪いが地域の貢献をしたいということです。

それから、第 2 回の緊急事態宣言後ということですが、今年 1 月から 3 月にどういう状況かをご紹介します。

団体客や宴会客が激減したということです、年末の忘年会などでコロナが広がったというようなこともあり、皆さん、まとまった人数での会食を控えているということでした。

5. 第 2 回緊急事態宣言時（2021 年 1 月～3 月）の動向

A 社では、宴会はないが、一昨年比 85%程度まで伸びている。ランチが好評で順番待ちができる状態。九州全体が元気になっているということです。

B 社については、山口県というのは感染者も少なく、時短営業もないのでそれほど影響

を受けていないということです。

C社は、東京、名古屋、大阪などに展開していますが、8割程度の戻り、ランチの客単価アップ、14時~17時というハッピーアワーも新たに設けましたということでした。

青森のD社は、感染者が少ないので影響はない。郊外店は売上げアップ。プレミアム商品券で売上げ増。Go To Eat 青森が始まったので期待している。アプリ、LINE などSNSを活用しますということでした。

大阪のE社は、卒業旅行などで若者が増えている、売上げ50%、郊外型は80%。売上げは戻りつつあるも、都心5割、郊外8割。

岐阜のF社は、愛知県の影響が大きく、隣の県ですから、時短営業など厳しかった。解除になった途端に客が戻ってきたということです。

佐賀と福岡で展開しているG社は、佐賀はあまり影響がでていない。福岡の中心部はまだ厳しいが、郊外型の店はタッチパネルやボックス席が好調であるということです。4月~5月に客単価が上がったので売上げはキープしているということでした。

愛知のH社は、時短で売上げ15%減だが、前向きに努力をしようと従業員に話をしたということでした。

京都のJ社は、インバウンドが相変わらず少なく影響大。3店舗は店を閉めています。売上げは50%を割る。時間が余っているので社内研修などを実施したということです。

愛知のK社は、地域券で2月は売上げがアップ。宴会はなくなったが、ランチを始めたので一般客は増えた。

苫小牧のL社は、札幌に比べて感染者は少ない。プレミアム商品券が半年間で8千万円分使われたとのことでした。

愛知のM社は、先月と今月で3店舗オープンしました。積極的に出店していきますということです。

静岡のN社は、郊外型8割、市内5割弱の売上げ。

千葉のO社は、エキナカに弁当専門店をオープンしたのが非常に好評で、2月は売上げが1千万円ほどになりましたが、非常に利益は少ないということです。

首都圏のP社は、赤字決算となったが、協力金でプラスマイナスゼロ。人材も集めやすいので新規出店はしているということです。

全国展開のQ社は、税込価格表示に合わせたメニューの作り直しと料理と味の改革も実施しています。新規出店もやりますということです。

熊本のR社は、コロナの影響は少なく、郊外店では売上げが戻るということです。

それから、4月1日から税込価格表示の義務化が始まりましたので、その対応も皆さんやられたということです。

6. 第2回緊急事態宣言解除後（2021年4月~6月）の動向

次に、2021年4月から6月です。これは7月頃のコメントです。地域格差が出ていま

す。また、アフターコロナを見据えた動きが目についてきましたということです。

改正食品衛生法による HACCP に対応するための協会独自の手引書をつくりましたが、これに基づき、会員は、6月1日施行に備えた動きが進みました。

それから、日本フードサービス協会の会員の売上げを見ていきますと、4月は前年比254.9%、5月は135.5%と、その前の年に前年の半分しかなかったところから比べると戻るのは当たり前ですが、こういう数字が出ております。

大阪のA社は、売上げはよくないが、アフターコロナの人材不足に備えて準備中です。人材育成強化ということです。

京都のB社は、9時までの営業だが観光は戻っていない。社員研修を行い、集客方法やアルバイトの育成などに注力し、アフターコロナに備えるということです。

C社は首都圏ですが、今年に入り、毎月1店舗オープンしています。協力金が入ったので賞与を支給しますということでした。

長野のD社は、コロナが落ち着き、客も戻りつつある。2年前から値上げのために付加価値を高める準備を実施してきました。さらに地産地消、ジビエ、国産羊肉を導入してメニュー化、サイドメニューの充実、退職率が低下するように進めてきましたということでした。

佐賀のE社はコロナの影響が少なく、団体客も多くなっているということです。

福岡のF社では、福岡県は全面解除になったが、早い気がする。コロナ禍で仕事が暇だったので、忙しくなって従業員が退職しないよう注意をしていますということでした。

岐阜のG社は、まだ接待や団体はないということです。バーベキュー用の食材をそろえたけれども、岐阜県自体がバーベキューを禁止としましたので、これが在庫になってしまったのでネット販売していますということです。

青森のH社は、6月下旬から大人数の宴会が増えています。来期の新規採用に向けてアフターコロナの人員の補充、SNSの強化。それから、ハラミとタンの価格高騰ということで、メニューを変更して値上げをしましたということです。

全国展開のJ社は、メニューの内容の充実に時間を使っていますということです。社員のボーナスを支給したということでした。

千葉のK社は、弁当、テイクアウト、ギフト、通販に力を入れるとともに、メニューの値上げをしたということです。

熊本のL社では、人材、食材、商材の確保に注力。

宮城のM社は、仙台は全面解除。郊外型9割、市内8割と戻りつつあるということです。肉のデリバリーやテイクアウト、デパ地下にも進出、ドライブスルー方式のデリバリーを開発中ということでした。全メニューを7月に値上げしたそうです。

名古屋のN社は、個食の冷凍通販をやったけれども、去年はよかったけれども、今年は悪いということでした。大衆焼肉のフランチャイズチェーンがどんどん増えているということでした。

7. 緊急事態宣言等が33都道府県に発令（2021年7月12日以降）後の動向

愛知の P 社は、中途採用の社員がやめていき、従来から育てた社員は残るということですが、アフターコロナで人手不足ということです。SDGs を宣言したそうです。

北海道の Q 社は、6 月 20 日から通常営業となったが戻りが悪い。弁当の売上げは良い。人材育成のためにいろいろ試しているということです。

愛知の R 社は、郊外型は 8 割くらいまで戻る。肉の端材でペットフードをつくったが、これが月 50 万円程度売れたということです。

九州・沖縄の S 社ですが、福岡と沖縄以外は一昨年より 100%を超えたということです。

最後ですが、7 月 12 日に理事会を開催した時のコメントです。その日から 9 月末までの緊急事態宣言が出されました。

A 社は、8 月は 6 割ダウンで、半分の店が休業しているため、9 月はさらに落ち込む見通しということです。肉の原価アップに困惑している。ランチが好調で、メニューを変更し、昼から通常メニューにして、アイドルタイムも廃止したということです。

大阪の B 社は、都心型はだめ、郊外型は売上げがそこそこで、協力金が入ればトントンになるということです。今後、飲食業界に人は来ないのかと懸念し、人材確保、手厚い保障で離職を避けようとしています。

京都の C 社は、商業施設内店舗は休業、17~20 時営業で酒類の提供なし。社員を休ませるわけにいかないの、研修やトレーニングを実施。テレビショッピングでお肉のセットが好調で、3,000 セット売れたということです。

D 社は首都圏ですが、協力金の入金が 4 月 12 日以来入っていないで、遅れています、入ればトントンなのですが、いずれにしても酒類の提供ができないために売上げは大幅ダウン。

E 社は首都圏で多店舗ですが、コロナ前と比べ売上げ 4 割、協力金も 4 月以降ストップ、全店舗営業中だが、新店舗は全て赤字。埼玉にある郊外型店舗を食べ放題の店舗に変更予定。アメリカや香港に出している海外店は好調。

静岡の F 社も、緊急事態に初めてなりまして、時短と酒類自粛で郊外型は土日のみの営業にしました。売上げは 5 割ほどということです。

佐賀の G 社は、8 月のお盆は大雨で 3~4 日大変でした。佐賀は 21 時までの時短ですが、酒類 OK で特に影響なし。

沖縄・九州に展開している H 社は、九州はほとんどの県で緊急事態宣言が出たものから、酒が出せなくなった。また、大雨もあり売上げが大幅にダウンしました。ランチセットメニューを 9 月から 100 円ずつ値上げしましたがけれども、前もってお客様にこういう原価になったからという話を説明したことがあり、クレームはなかったということです。

全国展開の J 社ですが、コロナ収束後に焼肉需要が急増したときのための準備を行っている。人材確保のため、全員が出勤しているが、店舗によってはお客様より従業員の

数が多い店もあるということです。タンやハラミの原価アップに伴いメニューを値上げしても価値のあるものを提供していきたいということです。

共通していた点は、酒類の提供自粛で売上げが大幅ダウンということと、協力金が入ればトントンになるのですが、それが遅れているということです。あとは、コロナ禍収束後の人材の確保を重視しているということでした。こういったところが先週の理事会でのコメントでした。

第1回目の緊急事態宣言 (2020年4月～5月)

- * 多くのチェーン展開している店が短期長期に休業
- * 日本フードサービス協会の会員売上データによると前年比は 4月30.9% 5月50.9%
- * 多くの焼肉店が実施した売上対策は、食肉販売の許可を取りテイクアウトや宅配・弁当事業の強化
例) 北海道苫小牧市で店舗展開する会員は
テイクアウトと焼肉弁当で売上前年を上回る
- * その他 ビジネス立地の店では家賃値下げ交渉実施

緊急事態宣言解除後 (2020年6月～8月)

- * 解除後も地域により時短営業等が継続
- * 売上 接待需要の多い都心型 インバウンド需要の多かった店舗は相当な落ち込み
A社(首都圏中心型) 全体として前年比7割
エリアによる差があり 住宅地10割 銀座3割
B社(名古屋圏) 都心厳しい 郊外店90-100%
C社(岐阜) 8月80%程度に戻るがファミリー層中心 接待客・団体客はない

緊急事態宣言解除後 (2020年6月～8月)

- D社(愛知) 大手自動車メーカーの宴会などがなくなった
売上65-70%程度 住宅地100%
- E社(愛知) 名古屋駅前の店は8月休業 全体として7月は98-100%
- F社(京都) 6-7月になかった感染者が8月に出て売上半減 インバウンド 接待 宴会ゼロ
- G社(静岡) 深夜営業をやめ12時までとした
郊外型店舗は9割まで戻る

緊急事態宣言解除後 (2020年6月～8月)

H社(千葉を中心に展開) イベントやインバウンドが強い
店舗は50%程度 全体として売上85-90% 客数80-85%
客単価アップ

J社(首都圏中心40坪規模の店多数展開) 4月は30%
7-8月で昨対77% 従業員1500人いるが感染者なし
新宿・銀座エリアは3割程度

K社(大阪中心老舗) ミナミエリアは時短で売上3割程
度 解除後の人の戻り少ない 北新地は60% 郊外型
は80-90%

L社(全国展開高級店) 量販店などでのタレの販売好調
昨対140%

緊急事態宣言解除後 (2020年6月～8月)

M社(熊本) 隣町で感染者が出た影響で宴会需要が
止まる 売上80%程度

その他

N社(大阪) 人材育成から採用重視に転換した
コロナ禍の影響でよい人材や店舗物件が出回る
新規事業にも着手

O社(東京) 従業員の体調管理を徹底

Go To Travel や Go To Eatが始まる (2020年9月～10月)

Go To による経済効果が大きかった

A社(九州・沖縄) 昨対10%減 アルバイト等減らして営業
し 利益率アップ(社員が育ったという実感) 沖縄で新店
オープン 鹿児島市内の店舗でコロナ感染5名 2週間休
業 客の戻り悪い

B社(山口) Go To で前年比増 CKでキムチやタレの見
直し改善実施

C社(青森・函館で展開) 8月はねぶた祭りなどが中止とな
り 売上減 9月は前年並み Go To の影響大で売上の
三分の一が商品券

Go To Travel や Go To Eat が始まる (2020年9月～10月)

E社(大阪) インバウンド需要の店は厳しいがGo To で売上UP Go To 後もネット予約やSNS利用への対応強化 安価な業態2店舗開店

F社(岐阜) 9月は前年並 10月26日からのGo To Eat で前年より売上増加も商品券の入金が12月予定で大変

G社(千葉) 6月から前年比増 8月に減るも9-10月はGo To で増えた 利益率アップ テイクアウトにも注力 (焼肉弁当 精肉販売 贈答) ワクワク広場で弁当販売

Go To Travel やGo To Eat が始まる (2020年9月～10月)

H社(愛知) 知立市のプレミアム商品券とGo Toで9-10月は100%超 名古屋駅前食ベログ経由のGo Toで70-100%

J社(京都) Go To Travel で旅行客増えるも日本人なので和食に流れる Go To Eat で駅前客増も祇園などの地域は5割程度

K社(大阪) 売上に地域差あり Go To の予約で売上アップ

L社(静岡) 市内の店は7割ほど 市外は前年並

Go To Travel やGo To Eat が始まる (2020年9月～10月)

M社(千葉・首都圏) ヤフーぐるなび経由のGo Toで予約が3倍 売上もアップ

N社(首都圏多店舗展開) 9-10月で80-95% 新店オープンしている 時短営業だがGo Toにより売上増 Go To 活用してリピーター客増やしたい

O社(全国) Go Toの影響はそれほど感じない キムチやタレなどを一から見直し開始

P社(東京) 地域密着型だが人が出歩いていない 売上前年比90%

Q社(熊本) オーダーバイキング形式の店なので肉は良くないと思われがちだが良い肉を使い利益率悪いが地域貢献したい

第2回の緊急事態宣言後 (2021年1月～3月)

団体客や宴会が激減

A社(九州・沖縄) 宴会はないが1昨年比85%程度で伸びている ランチが好評でウェイティングができる状態 九州全体が元気になってきた

B社(山口) 感染者が少なく時短営業もないのでさほど影響は受けていない 85-95%程度 弁当が好評

C社(東名阪) 8割程度の戻り ランチの客単価アップ 14～17時のハッピーアワーを実施

D社(青森) 感染者が少ないので影響はない 郊外店は売上アップ プレミアム商品券で売上増 Go To Eat 青森が始まったので期待 アプリ LINEなどSNS活用

第2回緊急事態宣言後 (2021年1月～3月)

E社(大阪) 卒業旅行などで若者が増えている売上50% 郊外型80% 売上戻りつつあるも都心5割 郊外8割

F社(岐阜) 愛知県の影響大きく時短営業など厳しかった 解除になった途端に客が戻る

G社(福岡・佐賀) 佐賀はあまり影響なし 福岡の中心部はまだ厳しいが郊外店はタッチパネルやBOX席好調

4～5月に客単価上がったので売上キープ

H社(愛知) 時短で売上15%減だが前向きに努力しようと従業員に話す

第2回の緊急事態宣言後 (2021年1月～3月)

J社(京都) インバウンド相変わらずなく影響大 3店舗休業中 売上は50%を割る 時間があるので社内研修などを実施

K社(愛知) 地域券で2月は売上アップ 宴会はなくなったが ランチを始めたので一般客は増えた 前年比80-100%

L社(苫小牧) 札幌に比べて感染者少ない プレミアム商品券が半年間で8千万円分使われた

M社(愛知) 先月と今月で3店舗オープン 積極的に出店していく

第2回の緊急事態宣言後 (2021年1月～3月)

N社(静岡) 郊外店8割程度 市内5割弱
O社(千葉他) エキナカに弁当専門店オープン
非常に好評で2月売上1千万円だが利益少ない
P社(首都圏) 赤字決算となったが協力金でプラスマイナスゼロ 人材も集めやすいので新規出店はしている
Q社(全国) 税込価格表示に合わせたメニューの作り直しと
料理・味の改革実施 新規出店も
R社(熊本) コロナ影響少なく郊外店では売上戻る
* その他 4月1日からの税込価格表示が始まるに対し
その対応に追われた

第2回の緊急事態宣言解除後 (2021年4月～6月)

* 地域産差が出ている アフターコロナを見据えた動きが目につく
* 改正食品衛生法のHACCPを用いた本格施行(6月1日)に備えた動きが進んだ
* 日本フードサービス協会の会員売上は 前年比 4月 254.9% 5月 135.5%
A社(大阪) 売り上げは良くないがアフターコロナの人材不足に備え準備中 人材育成強化
B社(京都) 9時までの営業だが観光が戻っていない 社員研修を行い集客方法やアルバイトの育成などに注力しアフターコロナに備える

第2回の緊急事態宣言解除後 (2021年4月～6月)

C社(首都圏) 今年に入り毎月一店舗オープン 協力金が入ったので賞与を支給する
D社(長野) コロナ落ち着き客も戻りつつある 2年前から値上げのための付加価値を高める準備実施してきた
地産地消 ジビエ 国産羊肉を導入しメニュー化
サイドメニューの充実 退職率低下
E社(佐賀) 佐賀はコロナの影響少ない 団体客も多くなっている
F社(福岡) 福岡県は全面解除になったが早い気がする
コロナ禍で仕事がヒマだったので忙しくなって従業員が退職しないよう注意

第2回の緊急事態宣言解除後 (2021年4月～6月)

G社(岐阜) まだ接待や団体はない BBQ用の食材を揃えたが岐阜県がBBQ禁止としたので在庫 ネット販売に

H社(青森) 6月下旬から大人数の宴会が増えている 来期の新規採用に向けてアフターコロナの人員補充 SNS強化 ハラミとタンの価格高騰によりメニュー変更し値上げ

J社(全国) メニューの内容充実時間に使う 社員にボーナスを支給した

K社(千葉) 弁当 テイクアウト ギフト 通販に力入れるメニュー値上げした

第2回の緊急事態宣言後解除 (2021年4月～6月)

L社(熊本) 人材 食材 商材の確保に注力

M社(宮城) 仙台は全面解除 郊外型9割 市内8割と戻りつつある 肉のデリバリーやテイクアウト デパ地下にも進出 ドライブスルー方式のデリバリーを開発中 全メニュー7月に値上げ

N社(名古屋) 個食の冷凍通販やったが去年は良く今年は悪い 大衆焼肉FCがどんどん増えている

O社(静岡) 郊外店は1割ダウン 市内は5割程度でよくない

第2回の緊急事態宣言後解除 (2021年4月～6月)

P社(愛知) 中途採用の社員はやめていく 10代から育てた社員は残る アフターコロナで人手不足 SDGsを宣言

Q社(北海道) 6月20日から通常営業となったが戻りが悪い 弁当の売上はよい 人材育成のためにいろいろ試している

R社(愛知) 郊外店は8割くらいまで戻る 肉の端材でペットフードを作ったが月50万円程度売れている

S社(九州・沖縄) 福岡と沖縄以外は1昨年より100%超えて忙しい

緊急事態宣言等が33都道府県に出た後(7月12日以降)

A社(首都圏、名古屋、関西圏) 8月は6割ダウン 半分の店舗が休業しているため9月は更に落ち込む見通し
肉の原価アップに困惑 ランチが好調でメニュー変更し
昼から通常メニューに アイドルタイムを廃止した

B社(大阪) 都心型はダメ 郊外型は売上もそこそこで
協力金が入ればトントン 今後飲食業界に人が来ないのか
と懸念 人材確保手厚い保証で離職を避ける

C社(京都) 商業施設内店舗は休業 17時~20時営業
で酒類提供なし 社員を休ませるわけにいかないの
で研修やトレーニングを実施 テレビショッピング
でのお肉のセットが好評で3000セット売れた

緊急事態宣言等が33都道府県に出た後(7月12日以降)

D社(首都圏) 協力金入金が遅れている 入れればトントン
酒類提供できないため売上大幅ダウン

E社(首都圏多店舗) コロナ前と比べ売上4割 協力金も
4月以降ストップ 全店舗営業中だが新店舗は全て赤字
埼玉にある郊外型店舗を食べ放題の店舗に変更予定
米国・香港などの海外店は好調

F社(静岡) 静岡県も緊急事態となり時短と酒類自粛
郊外型は土日のみ営業 売上は5割ほど 近隣の食べ
放題の店は繁盛している

G社(佐賀) 8月のお盆の大雨で3~4日は大変であった
佐賀は21時までの時短だが酒類OKで特に影響なし

緊急事態宣言等が33都道府県に出た後(7月12日以降)

H社(九州・沖縄) 九州全域に緊急事態等が出て酒類の提供
がNGとなり大雨の影響も加わって売上大幅にダウン
ランチセットのメニューを9月から100円ずつ値上したが
事前に原価アップの状況を説明しておいたのでお客様
からのクレームはなかった

I社(全国展開) コロナ禍収束後に焼肉業界が爆発した
時のための準備を行っている 人材確保のため全
員が出勤しているが店舗によりお客様より従業員
の数が多いため店もある タンやハラミの原価UP
に伴いメニューを値上げしても価値のあるものを
提供すること
共通していること

- * 酒類提供自粛で売上大幅ダウン
- * 協力金の入金が遅れている 入金すればトントン
- * コロナ禍収束後の人材の確保を重視

[質疑応答]

宮島：どうもありがとうございました。トレンド的にご説明を丁寧にいただきました。緊急事態宣言を中心にして、宣言解除後の状況と、首都圏のほうでは厳しく、郊外ではそうではないというようなことで、似たような状況が繰り返されてきているということが言われているというふうに思います。そういった状況が手に取るようにわかりました。

伊藤：協力金が出ればトントンとか、協力金で何とか助かったというお話がありますが、統計を見ますと、予想よりは少ないですが、飲食店の倒産が結構多いです。焼肉業界の場合は、コロナで倒産というのはいかがでしたでしょうか。

且：私どもの会員の中で、小さなところで、こういう状況なので店を閉めましたというのが1~2店舗で、あまり聞きません。

伊藤：もう一つお伺いします。業界団体として、行政には今後の飲食店に対してどういう対策を期待されますか。今のところ、緊急事態宣言とまん延防止等措置で大きな打撃を受けている感じがありますが。

且：今回のことでわかったことは、いろいろな意味の格差があるということです。地域格差があります。同じ日本でも、地域によって影響を受ける、受けないということを含めて地域の格差があります。

それから、都心型か郊外型かという立地による格差が一つあります。

あとは、インバウンド需要があったところ、接待客の多いところは全然だめになっているところがあります。

ただ、今回一番厳しいと思ったのは酒類の提供と時短です。

時短も8時までと9時までの1時間の違いが大違いです。9時までやれば大分違いますが、8時だと本当に厳しいというのがあります。

それから、焼肉店でノンアルコールビールを2杯飲んだらもう限界で、それ以上飲めないで、どうしても普通のアルコールがほしいということです。このことで売上げが大幅にダウンします。客単価、原価率で見たときに、お酒をたくさん飲んでもらうと利益が多く出るわけですが、そのお酒の分が少ないわけですから、利益率も下がってしまうということがあります。

酒が諸悪の根源みたいな行政の対策の取り方というのは、やり過ぎで、科学的な根拠に乏しかったような気がします。

布川：食肉協会の布川です。私が住んでいるのは都内の大田区ですが、新規に焼肉店が2軒か3軒増えています。何か勝算があって出店しているのか、私自身わからない点があります。焼肉や唐揚げはいずれも原材料が高騰していますし、人件費も高くなっていると思います。そんな中でどのような戦略で、また、どのようなことを理由にして出店が続いているのか、わかる程度でいいですから教えていただきたいと思います。

もう一つは、許可を取りましたので生食のユッケや刺身を提供しますと、平然とPOPで書かれているお店が散見されます。その点についても焼肉協会としての取締り、ある

いは意見を聞きたいと思います。

且：コロナ禍という大変な環境下で、まだ外食で焼肉店は健闘していると言われますが、その一つの要因は換気という部分です。普通の飲食店の6.6倍の換気があるということです。また、前に火を置いてやりますから非常にリスクが低いというイメージをお客様がお持ちだということがあります。いずれにしても焼肉店はいいじゃないかと、それを一番感じておられるのが居酒屋関係です。

ある大手の居酒屋さんが、150店舗全部焼肉店にするというようなことを宣言しまして少しやりかけましたが、11月頃になって頓挫してしまっています。結局、そんな簡単にできるものではないというのが一つです。

それから、チェーン展開しようと思えば和牛だけでは無理です。そんなに品物がそろわないと思います。ですから、多店舗展開しているところはほとんどアメリカ産牛肉を主体にやっています。

そういう流れがあるものですから、簡単に店舗を出店できないというのがあります。

ただ、焼肉はいいというようなことがありまして、コロナ禍でも新たに新店しようというところが多いのは事実です。

それから、生食ですが、牛肉と牛のレバーについては、生食は駄目で豚関係も全て駄目で、これは規制がかかっています。これ以外はかかっていません。ユッケも温浴加熱という方法で、真空でなくてもいいですが、パックして表面から1センチ部分を加熱しなさいと。それを取り除いた部分は生食で提供できますと。ただしそれを焼肉店でやろうとするときは専門のスペースをつくって、なおかつ保健所の許可を取ってやらなければいけないということですから、非常に厳しいものです。加工事業者がやっている真空パックを冷凍で仕入れて、それを冷蔵庫で解凍しながら、オーダーがきたらパックのまま提供します。皿に盛るのはだめですということです。

私どもの会員には、生食についてはこうなさいということを言っていますから、会員でおかしなことをしている人はいないですが、ユッケとして大丈夫なのかというような提供の仕方をしているお店がありますという話はちらほら聞いております。

益森：お店のお客さんの支払いは現金ではなくて電子マネーが多いと思うのですが、決済になってからの入金というのはある程度日数が経ってからだと思います。従業員の給料や仕入れ代金のつなぎというのはどうされているのか教えていただきたいと思います。

且：コロナ禍の中で当然資金繰りという部分で皆さん苦労されています。ただ、国もいろいろやってくれており、割とお金を借りられます。ですから、キャッシュフローも何とか回していられるというのが実態です。カード決済でも、大体半月ごとに締めて、それでお金が入りますから、そんなに時間が空かないということです。

それから、一番は協力金の入金を早くしてくれないというのが頭の痛いところみたいです。例えば、6月が決算期の場合ですと、決算そのものを数字で見ると赤字です。協力金が入ればちょっとプラスとなる店舗もあります。ところが、協力金が入らない

と、要は未収という格好で決算できないです。そのときの決算ですから、そこは赤字になってしまうわけです。

そんなこともいろいろ聞きましたけれども、やはり金は何とか回せるけれども、早いところ協力金の入金を進めてもらいたいというのは、皆さんの本音だと思います。

佐藤：売上げが非常に厳しい中で、食材の価格がすごく上がっています。特に輸入品にしましては買入れ価格がすごく上がっているというのが一つあります。タンといった原料は、これまでは輸出国が日本に向けて輸出をし、日本が輸入していたと思いますが、インバウンドの影響からか各国で今まで食べなかったタンを食べようになり、そういう需要が膨らんできていると聞いております。ただ価格が上がるだけではなく、原料の調達が難しいような状況になってきているかと思います。

対策といってもなかなか難しいと思いますが、値段のアップですとか、少し部位を変えて工夫をされているお店さんはありますでしょうか。

且：輸入価格は上がっています。アメリカからの輸入が主ですが、アメリカを見ていますと、土日を除いたと畜頭数は1日12万頭です。これまでの累計でも、今年は昨年比で105%くらいのと畜頭数ですので、供給面では減ってはいなくて、むしろ増えています。

ただ、食肉需要について、アメリカ国内の小売りは相応にある中で、フードサービスの需要が増えてきています。

今、一番問題になっているのはタンとハラミという、この2つの商品です。タンというのは、BSE前はアメリカの8割くらいの生産量が日本に入ってきていました。それ以外、米国内での消費というのはほとんどなくて、一部メキシコに輸出されたくらいでした。ところがBSEで日本への輸出が止まっている間にアメリカに新しいマーケットができたものですから、今、アメリカのマーケットと日本のマーケットとで綱引きをやっているわけです。それで価格が高騰してきています。

牛タンというのは基本的には日本以外ではほとんど食べません。韓国も食べません。中国がもし買うとなってもせいぜい中国での焼肉店の市場みたいなものですから、基本的には日本がほとんど消費していたものが、アメリカのマーケットが増えてきてやり合っているという格好です。

タンは、ほかの商品で代替するというのはいりません。タンというのは1頭から1本しかとれません。国産だったらせいぜい1日4,000本でしょう。アメリカだったら12万本とれるわけです。その中には経産牛もありますが、10万頭分で10万本とれるわけです。その取り合いになっています。

ハラミもやはり国産だけでは足りません。この2アイテムだけです。これについては、値上げしてでもとりあえず提供するという方針で焼肉店は進みます。小売ではタンを売のをやめようということが多少出ているようですが、これはしょうがないという状況だと思います。

宮島：1点だけお聞きしたいのですが、先ほどのお話しの中で、全体的なお話しとしてはわ

かるのですが、規模の大きいところと小さいところとあるわけですが、そこら辺の違いがあったのかなかったのか。ハム・ソーゼージでいきますと大分小さいところで影響の違いがありましたが、そこら辺はいかがでしょうか。

且：どちらかというと大手のほうが影響を受けています。店舗数の少ないところは、どちらかというとその地域ですとやっているようなところですから、こういう中でも何とか回せているという感じですが、むしろ名前のある大手は都心型が多いですし、高級店は一番影響を受けているのではないのでしょうか。

		2021年																								
		1.8	2.7	3.1	3.21	4.5	4.12	4.20	4.25	5.9	5.11	5.12	5.16	5.22	5.23	6.16	6.20	7.11	7.12	8.2	8.8	8.20	8.27	9.12	9.30	
北海道																										
宮城																										
福島																										
栃木																										
群馬																										
茨城																										
埼玉																										
千葉																										
東京																										
神奈川																										
山梨																										
静岡																										
愛知																										
岐阜																										
三重																										
富山																										
石川																										
滋賀																										
京都																										
大阪																										
兵庫																										
岡山																										
広島																										
香川																										
愛媛																										
高知																										
福岡																										
佐賀																										
長崎																										
熊本																										
宮崎																										
鹿児島																										
沖縄																										
他14県																										

コロナ感染症下における経営状況の変化と事業継続に向けて講じている対応策について

株式会社ミートクレスト 代表取締役社長 清田 浩徳

(令和3年9月16日)

九州の大分県から出てきました清田と申します。これから私どもの対策、状況等について、簡単に説明させていただきたいと思います。

当社の紹介、コロナウイルス感染症下における経営状況の変化 コロナ前とコロナ後の売上構成比の変化、事業継続に向けて講じている対策の順でをお話しするということで進めさせていただきます。

1. 当社の紹介

私たちの仕事は、家畜の命をいただくことから始まっておりまして、そのことから、全てを無駄にせず価値ある商品にすることが、家畜に対する感謝報恩であるとの信念から、社是や経営理念を新たに制定いたしました。

私たちは、お肉に新たな命を吹き込む仕事をしているということです。命をいただいています、その命に新たな命を吹き込もうということを会社の社是として、今やっております。

当社の紹介として、株式会社ミートクレストは、明治5年(1872年)に、現在の大分市永興の地に、初代、清田伊三郎により家畜商として創業しました。九州の田舎で明治5年から肉屋さんをやっているなんて珍しいとよく言われるのですが、九州は隠れキリシタンが多く、当時から生活の中に西洋文化を取り入れていたことから、恐らく肉も食していたのではないかというふうに思われます。

ミートクレストの紹介



現、株式会社ミートクレストは、明治5年に現在の大分市永興の地に初代 清田伊三郎により家畜商として創業しました。

九州には隠れキリシタンが多く、当時から生活の中に西洋文化を取り入れていたことからおそらく肉も食していたと思われまます。

文献によるといわゆる【薬食い】と称して、肉の味噌漬けを【養生肉】として武家から庶民まで食べていたとのこと。

大分にもキリシタン大名がいたことから【薬食い】の文化があったのだと思われまます。そのような時代背景もあり、文明開化と共に家畜商から食肉業へと時代とともに進化してきたように聞き及んでおります。

現在は、食肉の卸し、小売り、加工、ハム・ソーセージの製造と食肉に特化した事業を営んでおります。

文献によりますと、いわゆる「薬食い」と称し、例えば肉の味噌漬けを「養生肉」として武家から庶民まで食べていたというふうに言われています。

私ども大分県には大友宗麟(おおともそうりん)というキリシタン大名がおりまして、「薬食い」の文化があったのだらうというふうに思います。

そのような時代背景もありまして、明治の文明開化とともに家畜商から食肉業へと時代とともに進化してきたと聞き及んでおります。ちなみに私で5代目になります。

現在は、食肉の卸・小売り、加工、ハム・ソーセージの製造・販売業を営み、基本的に食肉に特化した事業を営んでおります。

2. コロナ感染症下における経営状況の変化(その1)

コロナ感染症下における経営状況の変化(その1)ということでお話します。当社の経営に大きなマイナス要因を与えた事項として、大きく6つ挙げられます。

まず1つは、ホテル・旅館向けの売上げの大幅な減です。私どもの地域で言いますと別府、湯布院はインバウンドで相当人が来ていましたが、全くゼロになった上に、修学旅行客はなくなり、団体客がほぼなくなったということで、大きなホテルほど全滅状態です。ところが、1泊5万とか10万するような隠れ家的なところは満館状態というところもありました。

2つ目は、外食産業と個人の飲食店さん等の売上げの大幅な減少がありました。



コロナ感染症下における経営状況の変化1

当社の経営に大きなマイナス要因を与えた事項

- ①：ホテル・旅館向けの売上の大幅な減少
- ②：外食産業及び個人飲食店への売上の大幅な減少
- ③：業務用向けの加工食品を製造しているメーカー向けの売上の大幅な減少
- ④：市況と大きく乖離した牛枝肉相場の大幅な上昇による収益の圧迫
- ⑤：国産豚肉の枝肉相場高騰による収益の圧迫
- ⑥：海外のパッカーがコロナの影響により工場稼働が低下し、海上コンテナの不足による入船遅れ、更に他国との買い負けによる入荷量の減少から国内に輸入される原料肉の減少から仕入値の大幅な上昇による収益の圧迫

ついで、業務用向けの加工食品を製造しているメーカー向けの売上げの大幅な減少です。レトルトのカレーをつくっているような食品メーカーさんとお取引があります。家庭用と業務用と大きく2つありますが、家庭用向けは一時的に伸びましたが、業務用向けは大幅に減少したというような状況がありました。家庭用が伸びたからいいでしょうという話が

ありますが、実はつくり過ぎて在庫が非常にたまって、一瞬打ち上げ花火のようなすごい注文がきましたが、その後は開店休業のような状況もあるということです。

4点目は、市況と大きく乖離した牛の枝肉相場の大幅な上昇によって収益の圧迫がありました。当初は、和牛肉の在庫が滞留しているということで、一時的に枝肉相場は下がりました。ところが、いろいろな施策もありまして、牛枝肉価格が上昇し、私ども卸売業としては値上げしたくても、末端のお客様が売れていないということもあり、値上げの限度があったということです。

5番目に、国内ポークの枝肉相場の高騰です。これも病気の問題とか、いろいろなことがあります、収益に影響がありました。

6番目、牛タンやハラミの値上がりです。海外パッカーがコロナの影響により工場稼働が低下し、また、海上コンテナ不足による入船遅れ、さらに他国との買い負けによる入荷量の減少から、国内に輸入される原料肉の減少により仕入値の大幅な上昇がありまして、これによる収益の悪化がありました。

特にハム・ソーセージの関係でいいますと、バラ肉価格の上昇による影響が大きかったと思っています。

3. コロナ感染症下における経営状況の変化（その2）

次に、コロナ感染症下における経営状況の変化（その2）についてお話しします。

コロナ感染症の影響で全部がマイナスだったかといいますと、当社の経営に大きなプラス要因を与えた事項もあります。

1番は、国の施策の和牛保管事業による補助金の受給がありました。これは私どもも申請して、手続きをさせていただいて受給いたしました。

2番は、国の事業の中で、地域の創意による補助金を活用したふるさと納税の返礼品の出荷を行いました。これは、手続きがあまりにも複雑過ぎて、何回もやっていたらその手続きで疲れるということで、1回だけでやめました。ただ、大分のふるさと納税で限定500セット出しましたが、2日で全部売れました。

3番は、大分県下の小中学校への学校給食用としての和牛肉の提供です。これも補助事業ですが、滞留している和牛肉を学校給食に供給しようということで、大分県の畜産振興課と大分県食肉事業協同組合（県肉連）と県下の食肉組合と、組合員さんを対象に和牛を供給しました。これは大分県産の4等級、5等級の和牛に限定し、いろいろな部位を使って県下の学校給食に使いました。今年も継続して実施されていますが、この9月で今年度の事業は終わります。

子供さんたちに非常にインパクトがある事業で、「こんなお肉食べたの、初めて」というぐらい、非常によかったです。大分県とこれをやるときに話したのは、僕らとしても、和牛のおいしさを子供さんに知っていただきたいということで、そのような事業を国のおかげでやることができました。

4 番目。巣ごもり需要による量販店や食肉小売店向けの卸事業です。量販店、小売店さんは非常に好調で、そこに向けて卸すお肉の数量は伸びていきました。



コロナ感染症下における経営状況の変化1

当社の経営に大きな**プラス要因**を与えた事項

- ①：和牛保管事業による補助金の受給
- ②：地域の創意による等の補助事業を活用した【ふるさと納税返礼品】の出荷
- ③：行政とタイアップした大分県下の小中学校へ学校給食用として和牛肉の提供（事業主体は、大分県、大分県食肉事業協同組合連合会及び各単協）
- ④：巣ごもり需要による量販店や食肉小売店向けの卸し事業
- ⑤：巣ごもり需要によるインターネット販売（通販業者を通じて）
- ⑥：和牛の輸出事業（当社の場合は、北米へ特化）

5 番目は、同じく巣ごもり需要によるインターネット販売です。これは私どもが直接やっているのではなくて、通販業者さんを通じてですが、一部ふるさと納税もこの対象になるというふうに思います。当社でいいますと、精肉、ハンバーグ、それから家で飲みましようということに向けてつくったハム・ソーセージの商品が非常に伸びました。これは今でも続いています。

6 番目になりますが、和牛の輸出事業です。私どもは北米、具体的にはロスアンゼルスに対してですが、ロスアンゼルスで食肉も水産もやっている問屋さん 2 社と取引させていただいています。大分県畜産公社は、対米認定を持っておりますので、そこで処理した大分の和牛を、福岡空港から空輸しています。ほぼ毎月エアーカーゴを使って 1~1.5 トン、安定的に数量が伸びていっています。これは、アメリカ国内のコロナ感染症による家庭内消費の拡大による影響なのかと思います。

4. コロナ前とコロナ後の売上構成比の変化

2019 年のコロナ前と 2020 年のコロナ後の売上構成比の変化ですが、19 年までは食肉の卸部門が全体に占める割合は、私どもでは 45%くらいでした。食肉の加工部門が 30%、直販というのは私どもの小売ですが、20%、通販の関係が 5%で、トータル 100%ということでした。消費構造の変化やコロナの影響もありますが、もともと卸しから少しずつリテール向けの商売に向けていこうという会社の考えがあったということもありまして、全体としては食肉の卸しは 35%と、約 10%構成比としては増えました。加工は 30%と横並びです

が、金額的には少し上がっています。小売りの部門は、小売店舗での売上げが進捗しまして、全体で25%です。それから、通販関係では、ふるさと納税が特に大きいですが、5%から10%へと約倍になりました。

結果的に、19年と20年を比較しますと、私どもでは実は売り上げは増えました。数字としては、19年度比でいきますと、2020年は115%くらいの伸びでした。



2019年コロナ前と2020年コロナ後の売上構成比の変化

部門	2019年	2020年	コメント
	売上構成比	売上構成比	
食肉	45.00%	35.00%	※ 食肉卸部門は、量販店向けは伸びたもののホテル、外食向けは大増減少
加工	30.00%	30.00%	※ 外食向けの加工は減少したが、家庭用向け商品（ハンバーグ等）が伸びた
直販	20.00%	25.00%	※ 小売店舗での売上げが進捗
通販	5.00%	10.00%	※ ふるさと納税品の売上げが進捗
合計	100.00%	100.00%	※ 結果的には、売上は増加した。

5. 事業継続に向けて講じている対応策

次に、事業継続に向けて講じている対策です。多くの項目を列挙していますが、基本的にはSDGsの考え方を取り込んだ経営を目指していこうということです。下に書いてある10項目全てがSDGsというわけではありませんが、一番目は、私どもの各事業部門の人時生産性を改善しようということです。要は、短い時間で、少ない人でどれだけたくさん儲けられるか、どれだけたくさんつくれるかということに向けて挑戦しようということです。

2番目は歩留の改善です。加工をやっている部門につきましては、工程ごとに歩留が当然変動するわけですが、どこの工程が一番歩留の変動率が高いのか。どこの工程を改善すれば全体に与えるものが大きいのか。今までは70%を71%に変えようという話をしていましたが、それを工程ごとにいろいろ見直しをしました。そうすると、70%で止まっていた歩留が77%まで改善できることが見えてきたとか、そういうことを細かく調査し、対策を立てることによって歩留の改善、イコール収益の改善につなげていくということです。

事業継続に向けて講じている対応策

SDGSの考え方を取り込んで経営を目指す。(以下の内容は、すべてではありません。)

- ①：全部門の人時生産性の改善
- ②：歩留の改善
- ③：衛生、品質管理の徹底(取得済であるISO22000のブラッシュアップ)
- ④：原料調達先(国)の多様化
- ⑤：部分肉等の原料販売から加工度を高めた製品販売への移行
- ⑥：加工度を高める為の人材育成(商品開発、商品企画力)
- ⑦：小売店舗事業の強化
- ⑧：通販事業の強化
- ⑨：安定した給食事業者への販売強化(加工度の高い商品)
- ⑩：生産設備及びITへの積極投資

3番目は、衛生や品質管理の徹底です。私どもは大分と鹿児島に工場が2つありますが、ISO22000を取得しております。これをブラッシュアップという表現がいいかどうかわかりませんが、社員に対してどうやって徹底していくか。生産性や歩留という目の前の収益のこともありますが、それ以前により安全なもの、それから従業員の健康や安全を守るための取組としてISO22000をさらに強化していこうとしております。

4番目、原料調達先です。お取引先は、調達先国も含めて多様化を図る必要があると考えています。例えば豚トロやポークベリーとか、これまである程度国を限定して調達していましたが、こんな状況になると国を絞り込み過ぎるとデメリットが大き過ぎるということです。とはいえ、どこからでも買うということではなくて、多様化を図るべきだろうと考えています。

5番目、部分肉等の原料販売から加工度を高めた製品販売への移行ということです。国産牛肉は、どちらかという原料系の商売が今までボリュームとして大きかったのですが、そこでとれる付加価値というのは非常に低いので、それを例えばローストビーフにして売るといような、形を変えることによって、加工度を高めることによってお客様にとっても手間暇を取り除くことに移行している最中です。

6番目、加工度を高めるための人材育成ということです。今まででしたら、骨を抜いたり、脂をとるだけでよかったのですが、それをさらに添加物や調味料、その他いろいろな加工器具を使ってやるためには、もちろんその開発だけではなくて、売するためのノウハウが非常に重要になってきます。つくことはできるけれども売ることができないとか、企画力がないとお客様に提案することができないということになります。特に食品開発、商品企画に人材を求め、採用しております。

7番目、小売店舗事業の強化です。私どもはもともと卸中心の仕事をしていましたが、自分たちで価格をつけられるというのは、人から幾らで売るから幾らで持ってこいという話と意味が全然違ってくるということです。そういうこともありまして、小売店事業の強化を図っております。

今の取組としては、ドラッグストアの全国チェーンがありますが、そこの取組で、現在、大分市内を中心に20店舗に店を広げました。あとは、量販店の中のテナントとして1店舗ですが、テナント化をもう少し広げていこうということで、小売店舗事業を強化していきます。

8番目は、通販事業の強化です。どちらかという私どもはふるさと納税が中心ですが、楽天さんとか、いろいろなサイトを使った取組、もしくは自社のサイトを使うことをこれから強化していこうと思います。

9番目は、安定した給食事業者への販売強化です。コロナになって、一番振り回されない商圏はどこかと考えてみました。最初に思いついたのが刑務所でした。それから、自衛隊、病院、介護施設とかは、需要が安定しています。もちろん扱っている商品は多岐にわたりますが、最近要求されるものは、軟らかいものを持ってきてくれということで、私どもが進めている加工ともリンクします。地元中心ですが、給食事業者への取組を強化しています。

10番、最後になりますが、生産設備やITへの積極投資ということです。生産性を高めるためには設備も要りますし、歩留を改善するためにはデータをスピーディーに集めて、問題点を調べて対策を打つというようなこともあります。今まで、社内のシステムとしてITには比較的金を投下してきたつもりですが、まだまだできていないところがありますので、そういうところに積極的に投資をしていきたいということです。

事業継続に向けて講じている私どもとしての対策は以上です。

[質疑応答]

宮島：コロナ禍でマイナスの要因、あるいはプラスの要因、いろいろと明らかにしていただきました。そういった中でいろいろなご苦勞をされまして、うまく補助事業を活用されながら、また、インターネットの販売、あるいは輸出事業といったものにもいろいろ取り組まれていると。そういった中で、足元の見直しができてきたというようなことも伺いましたわけです。

伊藤：2つほど伺います。

どうして牛肉の相場は市況と大きく乖離して上昇したのかというのが、去年ぐらいからとても疑問なのですが、おわかりになりましたら教えてください。

もう一つは、家庭用向けのハンバーグなどの加工品が伸びており、今後ともそのような方向性で力を入れていくというようなお話しだったと思いますが、外食向けの加工と家庭用向けの加工というのはどういう点が違うのでしょうか。

清田：先に、家庭用と業務用ということでお答えさせていただきます。家庭用の場合は、私どもが直接小売の消費者の方に販売します。業務用向けはメーカーさんに販売するわけなので、何が一番違うかといいますと、責任です。もちろん業務用向けも当然責任はあります。ただ、業務用向けでは、当社が直接リコールをするようなことはまずありません。家庭用向けの場合は、もし異物混入が発生した場合は、我々としてリコールする必要がありますので、その責任の重さが一番大きく違いがあるのかと感じます。

あとは、両方とも共通していますが、トレースができるかどうかです。これが非常に重要なポイントだと思います。ISO22000 が全て正しいとは言いませんが、認証された仕組みを持つことで、仮に何かあった場合の臨戦態勢がとれるといいましようか、備えをつくっていくというのが非常に大事ではないかと考えます。

それから、最初の質問の牛肉の相場については、いろいろな要因があると思います。よく言われていることの一つに、和牛の保管事業があります。その補助金があるので買っている人もいます。

あとは、地域や場所にもよると思いますが、輸出向けが回復してきているということでの調達を急いでいるということもあると思います。

それから、某居酒屋チェーンが 150 店舗焼肉店をやるという話が出まして、もともとそこにお肉を納めているのは九州の業者さんですが、焼肉のお肉は和牛の経産牛です。そういう話が出ると、急激に和牛の経産牛の値段がダウンと九州で上がりました。150 店舗となるとかなりの量になりますので、市況と離れた環境というのが比較的起こりやすいのかなと思います。そういう、いろいろ複合要因が重なっているのではないかと思います。

佐藤：今おっしゃられたようなことが多いかと思います。和牛の保管に対する助成金については、生産者保護のためにも行政が配慮して講じられたと思います。コロナ感染症の流行で、相場が一時落ち込みましたが、去年 7 月、8 月くらいで一度戻ったような形になっていますので、保管に対する助成金の影響はあったのかというふうに思います。

輸出についても、かなりの勢いで伸びてきているということがありますので、それも影響の一つかと思っております。

出荷頭数が減ったという状況ではないものですから、そういったことが大きな要因かと考えております。

且：お伺いしたいのは、国産牛と輸入牛の販売比率といいますか、取扱比率はいかがですか。

清田：現在でいきますと、95%が国産です。

且：福岡空港から空輸でロスアンゼルスに向けて輸出されていますが、USA の認証をとるのは大変だと思いますが、大分はそれをとれたわけですね。エンドユーザーはロスアンゼルスはどこになっていますか。要は外食向けなのか、どういうところでしょうか。

清田：私どもが直接売っているのは現地の問屋さんです。そこから先というのは、聞いて

いる範囲ですが、一部量販店、日本食材のスーパーマーケットと、ちょっとアップーな日本料理店です。あとは、一部はラスベガスやテキサスにも転送されているみたいですから、全てがロスアンゼルスで終わっているわけではないようです。

且：ロイン関係ですか。

清田：ロインが中心で、一部はフルセットで出しています。

且：空輸で月に1トンぐらいですか。

清田：そうですね。平均して1~1.5トンです。

布川：大分はインバウンドの需要が多く、魚もおいしい所です。こうした中で、食肉の卸しで10ポイントも落としたところを、直販で伸ばしているのはすごく努力が必要だと感じました。

佐藤：ロインとフルセットで輸出されていて、輸出が売上確保の1つになっているということです。輸出の場合、加工料が高くなることがあったりすると思いますが、マージンというのはきちんと取れるものなのかと感じています。弊社の輸出関連で苦戦しているといったことがありますて、ちょっとお伺いしたいと思います。

清田：ロインだけとなりますと、当然他の部位が残ってしまうわけです。私どもは大分県畜産公社で処理された枝肉から調達するのを基本としています。もちろん一部生体からと畜して、そこから調達するケースがあります。

ただ、ロインだけの場合、県内消費で4等級、5等級のロースはそうは売れないです。他の部位が売れます。そうすると、と畜した牛のロインだけを畜産公社と話して輸出向けにパーツで調達します。大分県畜産公社は、と畜からカットまで全部処理しますが、私どもはロースだけ抜いて輸出にして、残りは畜産公社の別の営業の方が県内向けに売るといことです。お互いに補完し合いながらやろうということで、フードロスにならないようにしています。

それから、畜産公社のカット部門には、実は私どもの社員を出向させていますので、その中でコストのコントロールもできます。そういう地元の優位性を最大限活用させてもらっています。

宮島：学校給食の活用、あるいはインターネットの販売、いろいろな工夫をコロナ禍の中でされているということをお聞きしました。

コロナ禍における食肉企業の実情 杉本食肉産業(株)の場合

杉本食肉産業株式会社代表取締役 杉本 達哉

(令和3年10月8日)

杉本： 今ご紹介いただきました杉本食肉産業の杉本です。

食肉業界は、今、非常にコロナで苦しんでおりますが、その一つの実例としてお聞き願えればと思っております。

まず、自社の概況を簡単にご説明させていただきます。次に、コロナショックによる影響についてご説明します。次に、危機に対する取り組み方、また、取り組みの成功事例、助成金の活用、最後に、将来に向けての対策という順番でお話しをさせていただきます。

まず、自社の概況です。弊社は名古屋に本社があり、グループは7社です。

①自社の概況

- 杉本食肉産業株式会社 (グループ7社)
- 全国の卸売業者、デパート、ホテル、スーパー、外食産業等への卸売り部門、小売直売部門、レストラン事業部などを持ち、グループ内での生産、製造、加工、販売といった食肉流通の川上から川下までをトータルでカバーしています。
- グループ売上 約182億円 (2021年3月)
- 創業年 明治33年 (1900年)
- 所在地 本社:名古屋市中区栄3丁目1番35号
 - 営業本部:名古屋市昭和区緑町2丁目20番地
 - 豊田工場:豊田市聖心町4-5
 - SDF工場:名古屋市港区元塩町1-38-5
 - 外食店舗8店舗 小売直売店舗37店舗
- グループの従業員数 (806名 うち社員249名・パート557名)

業務内容としましては、全国の量販店、デパート、ホテル、スーパー、外食産業への卸売、小売直売部門、レストラン事業というものを持っており、グループ内での生産、製造、加工、販売といった食肉流通の川上から川下までをやっております。

グループの売上は、本年3月の時点で182億円です。これは、コロナで若干売り上げが落ちておりますのでこういう金額になっております。

創業はこととして121年になります。明治33年の創業です。

本社は名古屋市で、豊田市と名古屋市港区に工場がありまして、ハム・ソーセージや惣菜をつくっております。外食店舗は8店舗、小売店舗が全国と海外を入れて37店舗あ

ります。

グループの従業員は 806 名、うち正社員 249 名、パートが 557 名という内訳になっております。

7 社でグループを構成しています。杉本食肉産業（株）という卸と小売の会社があります。杉本ミートチェン（株）は、量販店の中にテナントとして入っている精肉の 12 店舗ほどのお店の会社です。九州で牛を生産・肥育するスギモトファーム（株）、人材派遣の会社の（株）グローバルパートナーズ、高山で手作りのハム・ソーセージを生産している（株）キュルノンチュエです。それから、中国とタイに会社があります。



弊社の理念は、「お肉で幸せと感動をお届けする。」ということです。

事業の強みとしましては、営業に三つの柱があるということ、多様な販路を持っているということ、そして生産から末端までの一貫体制があるということ、独自の取扱商品があるということ、そしてグローバルな事業展開をしていることだと思っております。

事業の強み

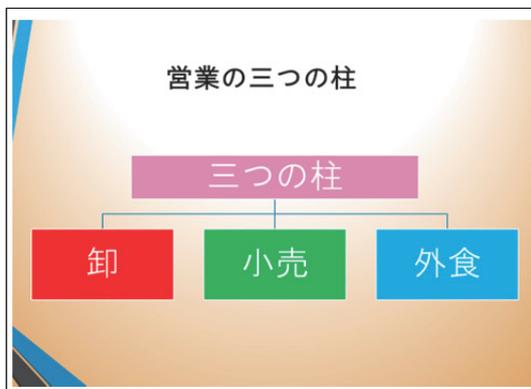
- ①営業の三つの柱
- ②多様な販路 営業形態
- ③生産から末端までの一貫体制
- ④独自の取扱い商品
- ⑤グローバルな事業展開

営業の三つの柱というのは、卸・小売・外食です。販路としましては、学校給食から量販店卸、ホテル・レストラン納め、飛行機の機内食、喫茶店まで幅広くやっております。

生産から販売までの一貫体制を取っており、工場のカット場からハム・ソーセージ生産、自社での配送、小売、レストランまで一貫してやっております。

海外では、中国とタイでお肉や惣菜を売っております。

自社独自の取扱商品としまして、自社のブランド牛、ブランド豚、また、加工品、冷凍食品、ハム・ソーセージといったものがあります。



以上が、私どもの会社の概略です。

次に、コロナショックによる影響についてご説明させていただきます。

まず、各部門の中で、当然レストラン事業の売上の落ち込みが一番激しく、休業しているところもあったので1年通して昨年度の売上は、大体50%のダウンでした。第1回の緊急事態では完全閉店のときもありましたし、今年の緊急事態宣言ではお酒を出してはいけないということもありまして、壊滅的な売上減少になったということがあります。

中でも焼肉店の売上は8割くらいで推移してそれほど大きな落ち込みはなかったのですが、接待を伴うようなすき焼き・しゃぶしゃぶ業態というのは壊滅的でした、3割くらいまで落ちたところもあります。それによりまして、シンガポールに出したフードコートはコロナ禍前までは比較的調子がよかったです、これを1店舗閉店しました。

次に影響が大きかったのは外食向け卸への影響です。売り上げが45%ダウンしました。得意先は、1200件から400件減少して、現在800件になっております。多くは得意先が閉店したり、条件が合わなくて取引をやめさせていただくことになりました。

3番目に影響が大きかったのは百貨店事業部への影響です。この部門は10%の売上ダウンになりました。百貨店全体の売上が落ち込んで、休業される店もありましたし、土日は店をやらないという百貨店もありました。百貨店サイドの売上については、同じ食品の中でも精肉がまだかなりよかったほうではと思っております。直近ではコロナ前とほぼ同じ売上になってきております。

逆にプラスの影響があったのは、巣ごもり需要がありまして、百貨店以外の小売業への売上が増加しました。量販店やモールに精肉店を出していますが、そちらの売上が約15%アップ、中には3割くらいアップした店もあります。平均すると大体15%のアップです。そして、地元の大音量販店さん、ユニーさんやドン・キホーテさん、ヤマナカさんといった店への卸が約10%アップしました。非常に大きく伸びたのが、通販・ギフトへの販売で売上が30%アップしました。ギフトはちょっと落ちるのではないかと思いましたが、逆に手土産需要とか、人と接する機会が少ない分、贈答品を送ろうということで需要が増えたみたいで、ほとんどの得意先でアップしました。そしてまた、新たなギフトもやりました。

それから、昨年で言いますと巣ごもりで高級和牛が売れましたので、相場が下落している事もあり、利益にとってはプラスになりました。

金額的には、令和元年3月ですと合計で200億円まで順調に伸びていっていましたが、その中で外食事業部門と卸売部門が令和2年3月くらいにガクッと落ちまして、それによって195億円になって、ことしの3月決算では182億円まで、約18億円落ちたということです。

取扱商品一例



② コロナショックの影響

<マイナスの影響>

- ・レストラン事業への影響 売上 50%ダウン
店舗閉店 国内1店、シンガポール1店
- ・外食向け卸への影響 売上 45%ダウン
得意先 400軒/1200軒 閉店又は取引中止
- ・百貨店事業部への影響 売上 10%ダウン

<プラスの影響>

— 巣ごもり需要 —

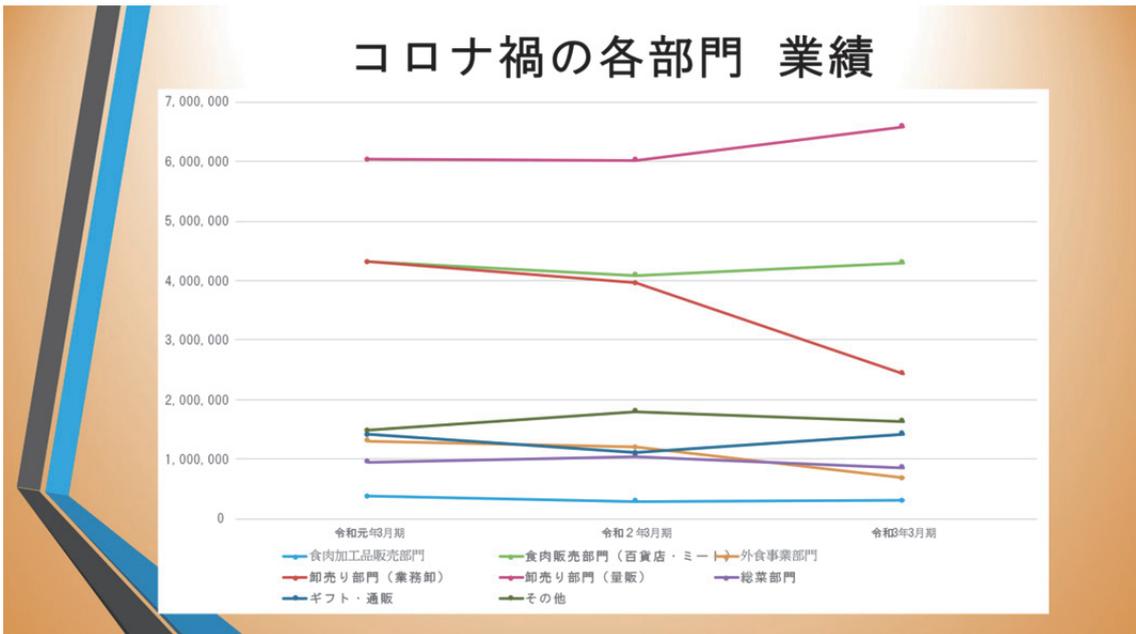
- ・百貨店以外小売業への影響 売上 15%アップ
- ・量販店卸への影響 売上 10%アップ
- ・通販・ギフトへの影響 売上 30%アップ
- ・黒毛和牛の相場下落(2020年) 巣ごもりで高級和牛が売れる

コロナ禍の各部門 業績

	令和元 年 月 期	令和 2 年 月 期	令和 3 年 3 月 期
食肉加工品販売部門	381,327 (1.90%)	295,468 (1.5%)	307,009 (1.70%)
食肉販売部門 (百貨店・ミート)	4,310,961 (21.3%)	4,091,290 (20.9%)	4,305,704 (23.6%)
外食事業部門	1,314,827 (6.5%)	1,208,000 (6.2%)	681,961 (3.70%)
卸売り部門(業務卸)	4,315,185 (21.3%)	3,953,936 (20.3%)	2,444,851 (13.4%)
卸売り部門(量販)	6,034,436 (29.9%)	6,023,154 (30.8%)	6,582,266 (36.1%)
総菜部門	953,432 (4.7%)	1,045,036 (5.4%)	857,413 (4.70%)
ギフト・通販	1,412,522 (7.0%)	1,114,693 (5.7%)	1,422,376 (7.80%)
その他	1,486,763 (7.4%)	1,801,582 (9.2%)	1,643,530 (9.00%)
合計	20,209,453 (100%)	19,533,159 (100%)	18,245,110 (100%)

赤字にしました外食部門が令和元年度に比べると約半分、業務卸が大体 45%落ちております。青字のところは逆にふえているところですが、ギフトは一回落ちてまた増えている感じになっております。令和 2 年はあえて効率の悪いものを減らしたというのもありますので、令和 3 年は令和 2 年と比べていただくと大体 30%くらいアップしております。

コロナ禍の各部門の業績をグラフにしますと、一番上の部分が量販店卸です。金額的には私どもで一番多い部分ですが、ここが大分伸びました。



上から 3 番目の折れ線(赤)の落ちているところがホテル・レストラン納めの部分で、これの落ち込みが非常に大きかったということです。オレンジ色の外食事業部門は、もとの売上の比率は非常に低いですが、半分くらいまで落ち込んでしまったということです。

合計しますと、コロナ禍でのグループの売上・利益の推移ですが、2019 年度に売上が 202 億、経常利益が 3 億 6 千万円、2020 年のコロナが始まった年の 3 月に売上が 195 億円、経常収益が 2 億 5 千万円、2021 年、ことしの 3 月決算で売上は 182 億円、経常利益は 5 億 4 千万円ということで、売り上げは 8%くらい落ちましたが、利益は逆に上がって



おります。これは先ほど申し上げたように、外食卸が落ち込みましたが、利益率の高い小売、通販、ギフトが伸びたことと、和牛の相場が安かったこと、また、人件費でコストの削減ができたことが要因です。

コロナ1年目と2年目

1年目は巣ごもり需要が大だったが

2年目はその需要が減った →売上減

1年目は店舗の休業が多く学校給食も休みが多かったが

2年目はコロナ禍でも一定の営業ができた →売上増

1年目は突然の輸出需要減などで和牛の相場が暴落したが

2年目は助成金などの政策で相場高騰 →利益減

1年目は輸入牛も安かったが

2年目は海外からの輸入牛、豚、鶏 全ての原料が高い →利益減

コロナを昨年とことしに入ってからと比べますと、1年目は巣ごもり需要というのが非常に大きかったのですが、ことしはその需要がかなり減ったというふうに感じております。量販店さんも昨年ほどの巣ごもり需要というのはなくて、でもコロナ前と比べるとまだ若干いいような感じです。

業務卸については、1年目は店舗の休業が多くて、学校給食も休みだったのですが、2年目は比較的コロナ禍でもレストランは完全に休むということではなくて、それなりに営業ができたことで若干売上は戻しました。

1年目は、コロナになって輸出がピタッと止まったということもありまして、和牛の相場が暴落しまして、市中の在庫も非常にふえましたが、いろいろな政府の施策、助成金などが功を奏して相場が非常に高騰して、逆に過去にないくらい高かった時期もありましたので、それによって私たちの業界は利益が減りました。

1年目は輸入牛も安かったのですが、御存じのように、今は海外からの輸入牛、輸入の豚、鳥、全ての輸入が高くて、利益面では非常に苦しんでおります。

次に、ではコロナに対してどういう取り組みをしてきたかということについてお話しをさせていただきます。

まず、コロナで売り上げが落ちたということが非常にショックでした。それに対してただ待っていてもいつ改善するか先が見えませんが、その危機を何とかチャンスに変えられないかないかということをお皆さんと考えました。

③危機に対する取り組み (コロナ禍の 経営戦略)

未曾有の危機を如何にしてチャンスに変えるか？

社員が危機感を持ち、意識が変わる事により

コスト削減 効率化 残業の削減 部門の統合 etc

外食部門で休業や時短で、社員に時間的余裕ができる事により

接客サービスの研修（質の向上） 店舗改装 一部閉店 etc

危機感で新たな発想が生まれる事により

今までにない販路 資産の有効活用 新たな販売方法 etc

助成金の活用や相場安で上がった利益の活用により

広告宣伝 販促の強化 YouTube SNS TVCM HP

BSE 以来のピンチによりまして社員が危機感を持ち、社員の意識が変わることによってコストの削減を進めることができました。そして効率化ができました。残業も減らすことができました。それから、部門の統合もスムーズに進めることができました。

外食部門では、休業や時短によりまして社員に時間的余裕ができましたので、今まで忙しくてできなかった接客サービスの研修によって仕事の質の向上を図りました。また、店舗の老朽化している部分をこの機会に改装しました。また、継続しようかどうかと迷っていたところを思い切って閉店することができたということもありました。

そして、危機感によって皆さんに新たな発想が生まれたことによりまして、今までにない販路ができたり、資産の有効活用ができたり、新たな販売方法を思いつくということが多々ありました。

そして、助成金をいろいろ活用させていただき、相場安であがった利益や助成金の活用によりまして広告・宣伝をしたり、販売促進を強化したり、YouTube、動画、SNS、テレビCM、ホームページの刷新といったことに取り組みまして、企業のPR、販売促進につなげることができました。

中でも、成功した取り組み事例としまして、まず、既存の販路の見直しと強化という

部分をお話しさせていただきます。

④取り組み成功事例 ＜既存の販路の見直しと強化＞

- 外食卸部のコスト削減 効率化
完全キャッシュレス 配送ルート・得意先見直し
- 和牛の産地鹿児島「カミチク」との業務提携
→海外輸出・国内生産の強化
- 弁当とテイクアウト
高級焼肉弁当 高級パンとコラボのサンドウィッチ
- ファミリー向けメニュー開発
- 海外輸出強化（特販部）
- 冷凍加工品群の開発（製造部）惣菜開発（製造部）
- キッチンカー向け調理済み商品（製造部）
- 地産地消の「みかわ牛」銘柄化（量販店卸部・小売部）

まず、一番影響の大きかった外食卸部門ですが、コスト削減、効率化に取り組みました。それまで 300 件くらいあった現金取引のお客様をゼロにしようと取り組みました。現金の回収にかかる時間と非効率な部分、また、なかなかお金を払っていただけないといういろいろなリスクがありましたので、これを機会に完全キャッシュレス、振り込み、自動引落とし、クレジットカード払いにさせていただきました。集金やお金の毎日の勘定というものをやめようということです。現金取引は、小さなお客様が多いので、それでどうしてもだめだということは取引がなくなっても仕方ないと考えました。

そして配送ルートも見直しました。非常に遠いところで、配送で合わないところは宅急便対応にいただいたり、取りに来ていただいたり、それでもだめであれば取引を諦めるところもありました。取引先ごとに ABCDE ランク評価をしました。これまでお客様を差別しないという方針を取り、大きなところも小さなところも同じような対応をしておりまして、小さなお客様が増えてきていました。そうはいってられないということで思い切って見直し、ABC 評価に対しては特別な対応をすることとしました。それによって得意先の数は 30%減りましたが、それによって落ちた売上げは恐らく 5%ぐらいだという計算をしております。

全体で当然コロナによって落ちた売上げもありますが、得意先が減ったことによる売上げは、最盛期のときの計算をしても 5%ぐらいの落ち込みですが、それによって人件費は半分になりました。外食卸はこれによって売上げが半分になっても採算が合うような状況をつくることができました。

次に、和牛がこれから足りなくなってきたり、相場が高騰してきたりということもあ

りますので、これを機会に、海外輸出や国内生産の強化を図るということを推し進めることとし、カミチク様と業務提携を結ぶことができました。今、自社のスギモトファームに対して、カミチク様から 20%の出資をいただいたりして、その生産ノウハウを取り入れて、カミチクシステムの中で一緒にやらせていただいております。それによって、今までできなかった内臓の販売といったものができるようになってきております。

それから、今までやっておりませんでした弁当やテイクアウトに力を入れました。特に高級な焼肉弁当がよく売れまして、それまで 700 円、800 円の弁当だったのですが、2000 円、3000 円の弁当の注文が大量にくるということが起きてまいりました。いろいろな企業様も、外食を控えることによってお昼にそれなりの数を注文いただくということで、弁当の配達も始めました。

変わったところでは、高級パンとコラボのサンドウィッチというのを、地元の中日新聞さんの発案でやらせていただき、そういった PR もしていただきまして、これも非常に好評でした。

ファミリー向けメニュー開発というのは、今まで私どもの本店はすき焼き、しゃぶしゃぶという比較的高级な接待用の需要でビジネスのお客様が多く、家族連れのお客様はほとんどいませんでした。ビジネス用の需要がなくなることによって、ご家族連れにご利用していただきたいということで、ファミリー向けのメニューを開発しまして、5000 円以下で食べられるすき焼き、しゃぶしゃぶの簡単なコースというものをつくりました。通常ですと仲居さんがずっとついて目の前で調理したりします。ファミリー向けでは、できるだけ接客の機会を減らし、コロナの感染リスクを減らすということで、割り下を使ってご自分で調理していただくこととし、人件費も減らして値段も下げることができました。飲食時間も 1 時間半という限定によりまして、1 日 2 回転にすることによってある程度の成果がありました。

そして、海外の輸出強化です。コロナに限らず、将来的な少子高齢化に向けて海外への輸出をしていかないといけないということで、その強化をすることができました。特にタイに関してはしょうゆや調味料のメーカーさんのヤマモリ様と資本提携をして、タイへの外食販売に力を入れて、赤字が少し出ていたところが、4 店舗全て黒字化することができましたし、地元での卸売にも新しい販路ができました。

また、冷凍加工品群の開発、惣菜開発ということです。量販店において巣ごもり需要もありまして、冷凍加工品の売上げが好調でした。それによって平台で販売していただけるような冷凍食品、総菜というものを数多く開発して、これがかなり売り上げに貢献しました。

また、待っていてもお客様が来ないということで、ホテルとか、いろいろなところでキッチンカーを始めたりしました。「世界の山ちゃん」ですとか、いろいろなところがキッチンカーを始められたのに対し、キッチンカーで販売できるような調理済みの商品を開発して提供することができました。

それから、愛知県知事を名誉会長にして、愛知県と一緒に「みかわ牛」というブランドを立ち上げました。地元で力を入れて売っていこうということです。コロナ禍で県外への移動がなかなかできない中で、地元の食材をもう一度見直していただきたいという意味で「みかわ牛」をやったところですよ。今いろいろな量販店さんで大分売り場をふやしていただき、そして、「みかわ牛」の相場も少し上がりまして、生産者の方にも喜んでいただいております。

成功事例の新たな販路としまして、WEB 事業、個人向けの YouTube を利用したり、通販サイトを刷新しました。また、動画をつくって流したりしました。



＜新たな販路＞

- WEB 事業 個人向け YouTube利用 通販サイト刷新
<https://e-oniku.shop>
- 個人宅向け宅配「スギモト特鮮便」BtoC
LINE会員募集→『切り立て肉』をご自宅へ
会員2ヶ月で500人超え
<https://sugimoto-tokusen.com>
- 新規分野への拡販 ジャパネットたかた
- テイクアウト実施（レストラン部・惣菜部）
- ドライブスルー販売（小売部）

もう一つ、個人向け宅配の「スギモト特鮮便」というのを作りました。業務卸、ホテル・レストラン納めのトラックが空いた部分を使って個人宅へ配送しようということです。日本食肉協会の Zoom 会議の中である会員さんがおっしゃっていたことを参考にさせていただきました。2カ月で会員が500人以上と、毎月倍々にふえていきまして、結構好評いただいております。

今までなかったのは、ジャパネットたかたさんですとか、通販事業への大きな取引もできるようになりました。

また、レストラン部・惣菜部のテイクアウトも実施しました。それから、密になるといけないということで、電話注文をいただきまして、店頭でお渡しするドライブスルー販売も始めました。

これは新しくしたホームページです。

通販サイトの刷新・強化

黒毛和牛特集

カタログギフト

10,000円 (税込11,000円)

20,000円 (税込22,000円)

黒毛和牛 おばんざい カタログギフト

3,000円 (税込3,500円)

元公邸料理人 宮田シェフのお取り寄せグルメ

大切な方へ 真心込めた **贈り物**

特集2021

BBQ・塊肉 特集

ROYAL RECIPE 和牛ビーフカレー 新発売!!

10月中旬発売予定

宮田シェフの 牛タンの特典おばんざい

このマインの盛り合わせコース

【10月15日迄の期間限定】 黒毛和牛ロース肉 500g おばんざい 黒毛和牛おばんざい お取り寄せ 黒毛和牛おばんざい お取り寄せ 黒毛和牛おばんざい お取り寄せ 黒毛和牛おばんざい お取り寄せ 黒毛和牛おばんざい			
7,500円 (税込)	2,500円 (税込)	2,500円 (税込)	2,700円 (税込)
2,700円 (税込)	1,800円 (税込)	1,800円 (税込)	5,400円 (税込)

スギモト

切り立て新鮮宅配のご案内

特鮮便

ご注文を受けてから直接
ご自宅に自社便でお届け!

スギモト本店においても
使用しております最高級部位ロース肉を
切り立てでお届けします。

LINE@ 入会無料

スギモト特鮮便 会員募集中!

今なら 新規登録いただくと
対象商品に使える

おひとり様
1回限り!

**半額
クーポン
プレゼント!**

LINEクーポン対象商品はこちら
どちらかお選びください

① 国産 黒毛和牛ロース肉
すき焼用 2人前 (510g)
通常価格 6,800円が
3,400円

② 国産 黒毛和牛ロース肉
すき焼用 3人前 (510g)
通常価格 9,800円が
4,900円

会員様だけに お届けする
スギモトのこだわり
商品ラインナップ

スギモトの品質

近年、消費者の方々の食に対する安全の意識は非常に高くなっています。
スギモトではあらゆるリスクを排除し、安全に供給にこだわっています。

特鮮便はとってもお得で便利!

会員様だけの特別優待

切りたての新鮮なお肉を
自宅にお届けします!

会員様だけの特別優待 5つのメリット!

- ✔️ 切ったばかりのお肉を包装し、そのままご自宅へお届けいたします! だからとっても新鮮!!
- ✔️ おうちで楽々お買い物! 雨の日でも安心! 特鮮便ならご自宅までお届けいたします!
- ✔️ いつでもどこでもご注文可能! 空いた時間に手軽にご注文頂けます!!
- ✔️ 弊社専属ドライバーが配達に伺います。いつもの人でとっても安心!!
- ✔️ 会員様だけのお得な情報を、LINEでお送り致します。美味しいお肉をお得にお買い物出来ます!

「安心・安全でおいしいお肉を食べて、感動と幸せをお届けしたい」それがスギモトの思いです。

株式会社スギモト 代表取締役社長 杉本 達哉

弊社の料理人で、皇帝料理人だった人がいまして、その人の名前を使いまして、ロイヤルレシピというシリーズで始めました。テレビなどで取り上げていただきまして、非常にシリーズの売上げが伸びております。

「特鮮便」という個人宅配は、御用聞きというような感じで一軒一軒回しまして、いろいろな注文をいただけます。中には米を持ってきてほしい、野菜を持ってきてほしいということにも応えながら、とにかく御用聞きに徹しようということ始めてやっております。まだまだですが、非常に喜んでいただいております。

最後になりますが、コロナでいろいろな助成金を多く活用させていただきました。

まず、和牛肉保管在庫支援緊急対策事業です。これは量販店さん向けのギフト、通販向け、外食向けにいろいろ提案させていただいております。

また、和牛肉等販売促進緊急対策事業や、肥育牛経営等緊急支援特別対策事業、販路多様化の緊急対策事業ですとか、レストランのほうには休業・時短支援金をいただきました。雇用助成金もいただきました。そういったものを、いろいろな成果が出るようないろいろな事業に費やしてまいりました。

コロナ各種助成金の活用

- 和牛肉保管在庫支援緊急対策事業
量販店向け ギフト・通販向け 外食向け
- 和牛肉等販売促進緊急対策事業
学校給食向け
- 肥育牛経営等緊急支援特別対策事業
- 国産農林水産物等販路多様化緊急対策事業
- 休業・時短協力支援金
- 雇用助成金

ただ、助成金の問題点として申し上げたいのは、助成金をもらうための基準のハードルが非常に高いことです。個人経営のお肉屋さんですと事務手続きがかなり厳しいところがあります。私どもでも非常に事務負担が大きくて、かなりのコストがかかっております。

また、申請してからのチェックに時間がかかりまして、支給されるのが半年、1年先になります。販売商品の仕入代金を納入先に支払い、仕入値より安くお客様に売っていますので、損を出しています。助成金は、後から返ってくるということで、それが遅れると利益が出ません。また、助成金の基準に適合せず、助成金を使っておられない卸問屋さんや小売業は厳しくなっています。

店舗の助成金がありますが、問屋業への助成が少な過ぎて、正直、業務卸だけでやっておられるお肉さんがたくさんありますが、そういったところが非常に大きな打撃を受けております。

最後に、今後の取り組みですが、さらなる新分野への販路開拓が必要だと思っております。例えばドラッグストアですとかテレビショッピング、アプリを活用した **B to C** というのは今までやっておりませんでしたので、こういったことに力を入れていきたいと思っております。

今後の取り組み（経営戦略）

- 更なる新分野への販路開拓
ドラッグストア テレビショッピング アプリでBtoC
- 新規事業など、営業チャネルをより広くする
「この道一筋」の商売は、危険
大豆ミートの開発、精肉以外の小売、他業種への参入
- 外食部門の再構築
新業態の開発 カレー専門店・ミンチカツ専門店
- 海外輸出・出店の推進
- SDGSに取り組み、環境を考え、生産、販売、管理を改善する
- M&Aや業務提携により、総合力を強化する

また、新規事業など、営業チャネルをより広くすることが必要だと思っています。卸一筋とか小売りだけというのは非常に危険だというのが、今回わかりました。とにかくいろいろなことをやって、トータルでリスクを減らす必要があると思っています。

外食は接待需要や居酒屋形態がこれからも非常に厳しいと思いますので、お昼でもテイクアウトでもできるようなカレーの専門店とか、ミンチカツの専門店をやっていこうかと思っています。

さらに海外輸出や出店を進めていきたいとも思っています。また、環境を考え SDGs に取組んだり、生産、販売、管理を改善する必要があると思っています。

そして、M&A や業務提携をすることにより、さらに総合力を強化する必要があると思います。

[質疑応答]

伊藤：私は亜細亜大学の伊藤と申します。もともと川上から川下まで全てフルラインでやっていた事業が、コロナでさらに整理をされてさらに広く、しかしながら一つ一つが先鋭化されたという経営戦略をとっていらっしゃると思います。一つ教えていただきたいのですが、助成金のところで、助成金が相場を上げているというお話がありました。こちらはどのようなメカニズムなのでしょうか。

杉本：例えばみかわ牛は、愛知県からの助成金が一頭買うと10万円いただけるというのが去年10月ぐらいから12月ぐらいまでありました。みかわ牛だけに限って愛知県は助成金を出すということで、みかわ牛を買ったら10万いただける。当然その分高く買っても合うので相場は上がります。高い相場で買っているのだから、私たちは10万円儲かるわけではなくて、生産者の方が10万円儲かります。

しかし、助成金をもらえない人が中にいるわけです。そういう方にとってはただ10万円相場が上がっただけということで、非常に厳しいということも聞いておりますし、同じ名古屋市場の中でみかわ牛だけが10万円もらえて、ほかの宮崎牛や鹿児島牛が出ないという不公平というのもありました。

それから、学校給食によく使っていただくということもありました。これは非常にありがたいことですが、相場が上がっているにもかかわらず、学校給食が続いたことによってさらに相場を吊り上げてしまったということです。卸売り先がホテル・レストランさんでお値段が決まっているところに関しては非常に厳しい、売っても利益が出ないというような状況にもなりました。

そういったことで、助成金を活用できていない方にとっては非常に苦しい状況になったということです。

布川：杉本社長は熟成肉の第一人者でもあられますが、熟成肉の最近の状況についてお聞きします。

杉本：氷温熟成という熟成でやっておりますが、最近は大分需要が減り、熟成肉に対するニーズが減ってきていると思います。やはり値段の問題で、ただでさえ高い和牛がさらに高くなってしまいます。生産量もだいぶ減ってきており、自社の店舗で売っている分が一番多いぐらいで、量販店さんや百貨店のギフトでは熟成肉の需要はかなり減りました。

折笠：食肉の今後の見通しとして、新しい市場の再構築というお話しがあったと思います。コロナというところは短期的な部分ですが、長期的に見ていったときに牛肉、豚肉の未来をどんな感じで見えていくと明るい未来といいますか、消費者も生産者も喜んでもらえるところになっていくのかというご意見を聞いてみたいと思いました。

杉本：まず、国産の牛肉に関しては生産者の人があってこそだと思いますので、生産が増えないといけないと思うのです。今、国の政策はどちらかということ輸出に力を入れようということですが、輸出すればするほど国内の相場が上がって、国内の量販店さんから和牛の売場がどんどん減っていったような状況です。交雑種、あるいは輸入牛がふえて、和牛は日本人の口にはなかなか入りにくくなっていたりします。

これは自給率を上げようという動きに逆行していて、逆に言うといいものをつくっても全部海外に出ていってしまう、海外のほうが高く買ってくれるということで、日本人が国内で和牛が食べられないというような状況になることを非常に危惧しております。

ですから、私どもは自分たちで和牛の生産からやることによって少しでも安く、安定した牛を、できれば子牛を産ませるところからやれば安定すると思いますが、それにはコストや資金が非常にかかります。カミチクさんのようなところと提携して、一緒にそれをやろうかというふうには思っております。

将来的には和牛はあまり輸出を促進し過ぎないほうがいいかと思っています。特に中国が解禁されたら、本当に日本の人は和牛が食べられなくなるのではないかと危惧して

おります。

且：焼肉協会の且と申します。私自身、食肉業界でもう 50 年目なものですから、いろいろなものを見てきました。杉本さんは、卸、外食、小売に加え、飼育事業も含めて経営を展開されているので、コロナの影響がどうであったかというのがわかりやすい。杉本さんのところで食肉業界の影響が手に取るようにわかるような気がします。小売の場合は対面販売が主体ですか、それともセルフですか。

杉本：私どもは対面販売がほぼ 90%です。セルフも若干ありますが、ほとんど対面です。量販店さんの中で対面だけのお店を出したり、モールでも対面販売だけでやっております。百貨店もちろんそうです。

且：コロナの影響というときに、小売は比較的売れていますけれども、対面という場合、実際にお客さんと対面でやる。セルフだとただパックを持っていけばいいという、その辺の影響というのはありますでしょうか。

杉本：シールドをしたり、フェイスマスクをしたりということによってあまり接しないようにはしていたのですが、従業員の中にコロナ感染者が出て、2 週間休業せざるを得なくなった百貨店内の店舗もありました。そういうことがありましたが、お客様が感染を心配して対面を避けるかといいますと、そんなことはあまりなかったような気がします。

且：弁当事業、高級焼肉弁当ということで、今まで 700~800 円のを 2000 円、3000 円でけっこう売れたと思います。ただ、私どもの業界を見ていますと、今回、皆さん弁当事業にかなり力を注いで、大分売り上げも増やしたというのですが、ただ利益面でいいますといかがなのでしょうか。

杉本：ウーバーイーツで配達するとあまり儲からないと思います。うちのお客様でお弁当のテイクアウトもしくはタクシー会社と連携して 1 カ月に 5 億円ぐらいの売上を上げておられたところがあります。ウーバーイーツは使いませんでした。それによって、店に食べに行きたいけれども食べに行けない人が、3000 円、5000 円の弁当を家で食べるということがかなり増えまして、今までなかったことです。ここにきてそういう需要はかなり減っていますが、去年はそういった需要がかなりあり、当社のお肉を使っていた利用がすごく増えました。

宮島：新たな販路というところで、WEB 事業や宅配でやられる、品物としては和牛、牛肉に限られてしまうということになりますか。

杉本：はっきり言ってほとんど和牛が差別化できますし、豚肉や鶏肉ですとやはり値段がとれませんので、1 件当たりの宅急便代も結構高いものですから、最低 8000~10000 円くらいいただかないと合わないので、ほとんど和牛の冷凍がふえております。

例えばジャパネットさんは、今、コロナ禍で食品の売り上げをすごく増やされまして、2 万 5 千人の会員を募って、頒布会のグルメ定期便で、1 件 10000 円なので大体 2 億 5 千万×12 カ月、ほとんど牛肉というのがすごく売れまして、それを何回もやられますので、うちは 1 カ月分やっただけで 1 億円以上の売上をいただきました。そういう需要が

非常にふえていると思います。

益森：全肉業連の益森です。減収・増益ということになっております。新しい事業展開として通販などをされていますが、増益になったというのは小売店の売上が大きいのでしょうか。

杉本：一番大きかったのは量販店さんの中に出しているコンセという対面販売の店舗です。店の利益率が高いので、その売り上げが 30%くらい上がったので、そこが一番大きかったです。百貨店もそれほど売り上げが落ちていなくて、逆に和牛の相場が下がったので、利益率が 5%くらい上がりまして、それも利益に大きく貢献したと思います。

高橋：全農の高橋です。私ども、事業をやっておりまして、同じような動きをたどったというふうに思い起こしながらお聞きしておりました。

今後の取り組みのところで大豆ミートの開発と書いてありました。ご案内のとおり、非常に商品もふえましたし、間違いなく需要がふえているような気がしますけれども、実際に川下に近いところでごらんになっていて、このままずっと伸びそうなのか、一過性で少し落ちそうなのか、そのあたりの今後の展望をお聞かせいただければと思います。

杉本：うちの得意先で肉まんの原料の具を使っています。ここも大豆ミートを使った肉まんを開発されて、食べたほとんどわからないくらいのものでできております。当然大豆ミートでステーキ、すき焼き、しゃぶしゃぶはできないと思いますが、ハンバーガーやハンバーグ、味付けのパテみたいなものは、多分食べてほとんどわからないようなものが、今後、結構ふえていくのではないかとこのように思っております。

今、豚肉より大豆ミートのほうがちょっと高いくらいですが、将来的にはもっと量がふえてくるのではないかと思います。ですから、今のうちから少しずつそういったことを研究していこうという程度のことです。

伊藤：杉本様が新しい販路を拡大したり、今後、新規事業、営業チャネルをより広くしたり、外食を再構築したり、SDGs に取り組まれる中で、今後、自社にとって必要な人材や機能はどういったものだとお考えでしょうか。

杉本：やはりサービス業ですので、肉の品質はもちろんですが、サービスの質を向上させる必要があると思っています。そういった面の教育ですとか、能力のある人たちを育てていくことが一番です。特に対面販売では特別な肉を売っているわけではなくて、普通の肉をよりおいしく見えるように販売している中で、対面の接客の力というのは一番大事だと思っています。接客力、サービス力をさらに強化していきたいということと、M&A といったものによって商売の幅を広くしていき、いろいろな業界のノウハウですとか、そういったものを吸収していくことも必要かと考えております。

スーパーマーケット業界における現状と対策

一般社団法人 全国スーパーマーケット協会事務局長 島原 康浩

(令和3年10月8日)

島原：全国スーパーマーケット協会の島原と申します。

最初に簡単に協会の紹介とスーパーマーケット全体を取り巻く環境についてお話しさせていただきます。

その後、資料に沿ってスーパーマーケットの畜産カテゴリー、そしてコロナ禍での状況、今後の動き等をお話しさせていただきます。

現在、日本国内のスーパーマーケットの法人数は約1000社です。そして北海道から沖縄までの店舗で、食品のスーパーマーケットに分類されているお店が約21000店舗あります。売り上げは、イオンさんやヨーカドーさんを除く食品スーパーで、日本国内で25兆円といわれております。そのうち、食品スーパーの畜産の売上比率は約12%といわれております。この5年間で約1%、畜産の売上比率がスーパーマーケットで伸びているということが統計上報告されております。

1. 全国スーパーマーケット協会の概要

協会は1958年に日本セルフサービス協会という名前でスタートいたしました。当時、スーパーマーケットという言葉がない時代でした。セルフサービスの啓蒙・普及をしていくということで、東京青山の紀ノ国屋さんを中心として、もともと果物屋さんだったり、肉屋さんだったり、魚屋さんだった方々が集まってセルフサービスのスーパーマーケットをつくっていきこうということになりました。

昭和20年、戦争に負けてアメリカ軍が入ってきました。日本語ができないけれどカゴを持って買物し、最後一括で購入した商品の代金をレジで支払うというやり方が出来るようにすることが求められました。勉強に勉強を重ねましてスーパーマーケットができていったという歴史があります。

もし日本がアメリカに戦争で勝っていたら、スーパーマーケットは日本国内になくて、魚屋さん、肉屋さん、それぞれの専門店のまま成長していったかもしれないというふうな過去があったことだけをお話しさせていただきます。

協会の活動としていろいろなことをやっておりますが、一つは、厚生労働省の職業能力基準準拠という、スーパーマーケットの職業能力基準に合わせた資格検定試験をやっております。この試験には毎年、1万人くらいの方々が試験を受けています。バイヤー級とか、それぞれの級がありまして、スーパーマーケットの人事制度で給料が上がったりということの試験をやっております。

二つ目は、お酒の関係です。国税庁から委託されて酒類販売管理士研修を行っていま

す。お酒の販売免許を持っている限りこの研修を「3年を超えない期間ごと」に一回受けなさいということです。

三つ目は、アメリカのコネル大学という流通関係に強い大学と一緒にあって、コネル大学の経営者育成プログラムを、日本のスーパーマーケットの経営者に実施しております。

それから、もう一つ大きな事業として、毎年2月に千葉県の幕張メッセでスーパーマーケットトレードショーという大きな展示会を実施しております。スーパーマーケットのハード・ソフト、食品その他いろいろな分野の最新情報を提供して、全国のスーパーマーケット関係者9万人に対して情報発信をしております。スーパーマーケットトレードショーが終わりますと、テレビやマスコミでお弁当・お総菜大賞が上げられ、スーパーマーケットでどんなものが売れているかということが報道されます。また、地域の生産者とスーパー各社とのビジネスマッチング事業などを、展示会を通して各エリアのローカルスーパーを含めて対応しているということです。

最後になりますが、きょうの資料のもとになる、毎月一度、スーパーマーケットの売上販売統計調査を、記者会見を開いて発表しています。

次に、スーパーマーケットを取り巻く環境について簡単にご説明させていただきます。

スーパーマーケットはもともとワンストップショッピング、全てのものが一回で買えるようなことを目指してつくられてきました。スーパーマーケットは、食品以外の非食品といわれるものも一緒に売っておりますので、昔は、食品の構成比は50%ありませんでした。最近のスーパーマーケットは食品に特化することが多くなりまして、食品の構成比が7割くらいまで上がってきています。

これまでスーパーマーケットは、安く仕入れた物をたくさん並べて、それを売ってきたということが強みでした。バブル崩壊後のいろいろな消費状況、不況の変化などがありまして、価格競争を目指していかないと生き残っていけないということで、単なる低価格商品だけでなくオリジナル商品をつくっていかうということです。よく言われるプライベートブランドという商品を、自ら製造に乗り出して製造コストを下げるといふような動きをしております。

なぜそんなことをしなければいけないのかと申しますと、ネットスーパー、ドラッグストアでかなり食料品の取り扱いを増やしております。ドラッグストアの食料品取扱率は4割を超えてきております。ドラッグストアは、調剤の利益を還元して食品を安く売って来店客数をふやしたいということがあつたようで、特に加工食品、お菓子、カップラーメン、冷凍食品、その他の畜肉加工品についてもかなりの値段で販売されているということで、非常に脅威になってきています。

では、実際にスーパーの実態はどうかといいますと、来店客数が減少する中で来店客単価を増やして売り上げを伸ばしてきたという状況です。コロナの影響で毎日買い物に来ていた人が1週間に1回になっているというのがあるかもしれませんが、事実として

来店客数が減って、来店客単価をふやして売り上げを伸ばしています。この中に、畜産品の高級な牛肉、特に業務用で販売するような A5 クラスの国内産のブランド牛をスーパーマーケットで安く仕入れて、それを売ることによって単価を維持しているというふうなことがあります。

それから、スーパーマーケットの売り上げ増に寄与していることとして、新商品の導入を進めていることがあります。

商品を値上げしますと一時的にその商品の売り上げは落ちます。内容量やパッケージを変えるなどの工夫をして消費者を引き留めているという状況があります。

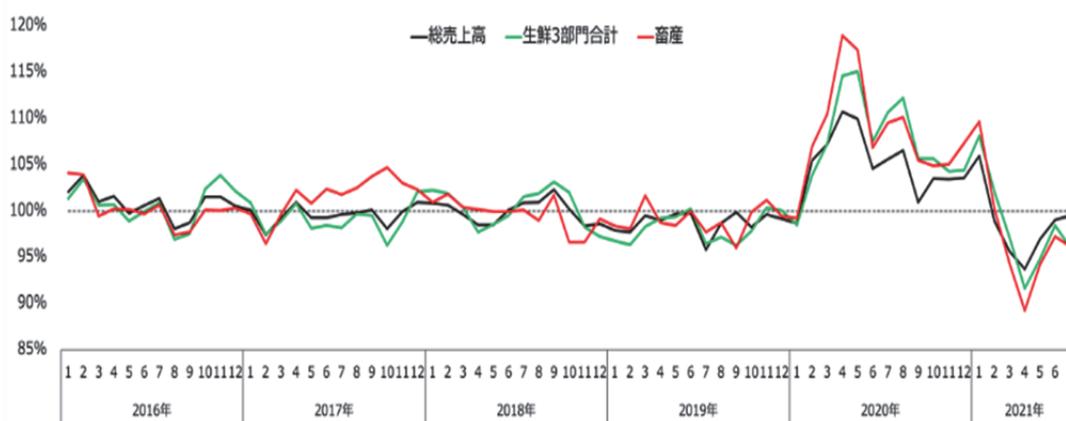
それから、スーパーマーケットの売上の中で二極化が進んできております。特に安いもの、高いもの、両極が今売れるようになってきて、中間層が少し減ってきているという状況があります。

2. コロナ感染症の影響

畜産カテゴリーの前年同月比の推移です。

畜産カテゴリー前年同月比推移（2016年以降）

畜産カテゴリーの前年同月比は、総売上の上方を推移していることが多く、スーパーマーケットの売上全体を牽引する存在となっている。



出典：スーパーマーケット販売統計調査

赤線が畜産の推移です。生鮮 3 品や総売上高と比較しても、畜産の売上構成比が結構増えていて、全体を引っ張っているという状況です。

畜産物は子供に結構人気があるようでして、お母様方がかなり買っていきます。私ど

もは、ソーセージやハムの売り上げが伸びているのだらうと思っていたのですが、牛肉もしくは豚、鶏肉の売り場をふやして売上げをとっているスーパーが多くあります。ハムやソーセージについてはむしろ他の業態との価格競争が起きておりまして、スーパーマーケットの中では、数量はそんなに減っていませんが、若干ですが売上げが落ちているという状況です。

コロナの影響で、ステーキや焼肉メニューがスーパーマーケットでは結構伸びており、消費者が買うものとして、保存のきく生鮮品との位置づけがあるようです。

これまでスーパーマーケットでは、午前中は年配の方々がほぼ中心の来客でしたが、在宅勤務が増えたことによって、午前中から若い方がご夫婦で買い物に来られるようになりました。いつもお昼過ぎに畜産品を並べて、ゆっくりの品ぞろえで対応していましたが、開店前に品揃えしておかないと肉が品切れになる状況になっているというのが最近の状況です。

ですから、スーパーとしてもお客様の来店時間がテレワーク等によって変わりまして、昼前までにゆっくり作業していたのが、開店前に一生懸命作業して、朝からすき焼用のお肉やステーキ、焼肉を並べて対応しているという状況です。

こちらは、この5年間のスーパーマーケット全体の中での畜産品の売上の推移です。

カテゴリー別 売上構成比の推移（2016年以降）

非食品部門の売上構成比の低下が続くなかで、畜産カテゴリーの売上構成比は、増加傾向が続いており、現在スーパーマーケットが販売を強化しているカテゴリーとなっている。

	青果	水産	畜産	惣菜	日配	一般食品	非食品	その他
2016年	13.9%	8.9%	11.1%	9.9%	19.2%		26.0%	7.7%
2017年	13.7%	8.7%	11.5%	10.1%	19.3%		25.8%	7.5%
2018年	13.9%	8.6%	11.4%	10.1%	19.4%		25.9%	7.4%
2019年	13.7%	8.8%	11.5%	10.3%	19.4%		25.9%	7.2%
2020年	14.1%	8.8%	11.9%	9.9%	19.7%		25.8%	6.9%

出典：スーパーマーケット販売統計調査 3

2006年が11.1%ですが、2020年は11.9%となり、ほぼ1%売上シェアが伸びています。水産でしたら8.9%から8.8%ですし、青果は13.9%から14.1%とほぼ横ばいですが、畜

産の売上だけが非常に伸びています。減っているのは、非食品で食品以外のものについては大きく売り上げを落としているという状況です。

特に私が触れておきたいのは、スーパーマーケットの売り場は平日と土日で畜産の売り場がすごく変わっています。普通、スーパーマーケットに行きますと、平日の売り場は、鶏・豚・牛の比率は4対4対2くらいです。ところが、土日になりますと鶏3・豚3・牛4みたいになります。土日は牛肉が非常に売れるということもありまして、平日と休日で売り場を変えていました。ところがコロナになってから牛肉が売れるようになりまして、常に土日の鶏3・豚3・牛4の売り場をつくらなければいけないのではないかなというようなことが、昨年、現場では起きました。そうしないと牛肉の売り場が品切れになってしまうということです。土日に来ていた方々が平日に買い物に来ているのかもしれませんが、外食でステーキを食べようと思ったら出費が嵩みます。スーパーでお肉を買って親子4人で食べたら1万円で済むじゃないかなというような話もあるようで、そんなようなことが実際にコロナ下では起きていました。

スーパーは、ハム・ソーセージを一生懸命売っているのですが、特に加工食品、加工畜産商品といわれるものについては、ドラッグストア等との競合がありまして、売上金額的には、苦しい。畜産全体の売上を引っ張っているのは、現状、牛肉であるというふうに申し上げておきたいと思います。

続いてカテゴリーごとの毎月の売上の状況です。赤い部分が畜産のシェアです。

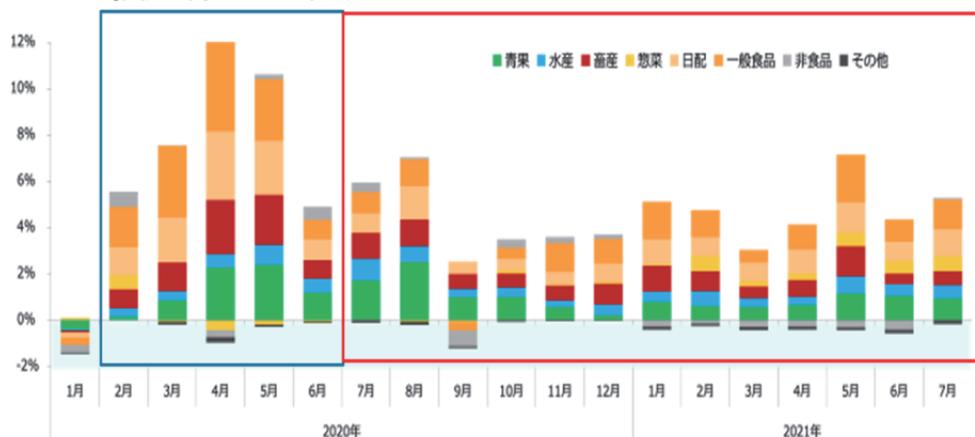
コロナ禍のカテゴリー別寄与度の推移（2019年比）

2020年2月から6月：保存可能食品好調

小中高一斉休校による昼食需要、緊急事態宣言下での保存可能食品の備蓄行動により、一般食品や日配品が好調。生鮮品では保存しやすい青果、畜産品が好調。一方で水産、惣菜は不調。

2020年7月以降：調理用食品好調

巣ごもり生活による家庭内食品需要の増加、外食自粛による調理機会増加により、総じて堅調な推移が続いている。



出典：スーパーマーケット販売統計調査4

毎月一度、我々は統計発表をしております、畜産のカテゴリーの状況も記者に説明しますが、主に今年7月、8月の状況について簡単にお話しします。

「7月の畜産品は、特に加工肉やひき肉で前年を大きく割るような事態が起きました。牛肉は気温上昇により焼肉用の動きが非常によく、相場高の輸入牛に比べ国産牛が好調となっています。一方でブランド牛の不振を指摘するコメントも見られました。豚肉はしゃぶしゃぶ用が好調、鶏肉は相場高の影響を受け伸び悩んだ店舗が多くなりました。ハム・ソーセージ、加工肉はギフト関連商材に売り上げ回復が見られた一方で、一般のハム・ソーセージについては反動減が見られました。

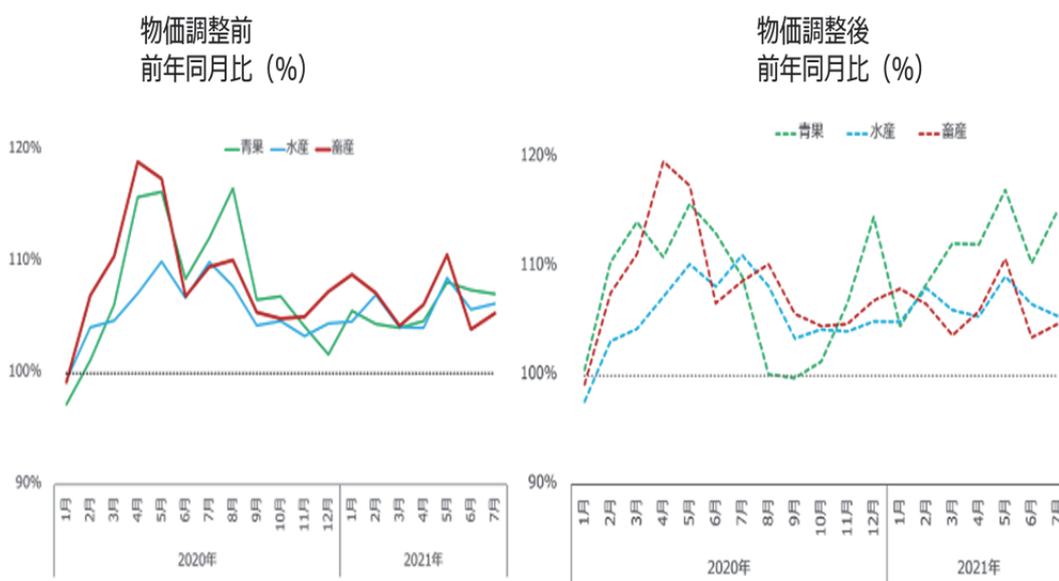
8月は、天候不良や在宅傾向の高まりにより、バーベキュー食材が不振となる一方で、保存に優れた畜産品の需要は再び拡大傾向が見られました。牛肉は焼肉・ステーキ用が好調でしたが、和牛は前年より価格が高く伸び悩みました。豚肉はしゃぶしゃぶ用が好調であり、鶏肉は相場下落傾向ですが前年より減少しました。ハム・ソーセージなどは前年好調の反動が見られ若干減少している」ということです。

こういう傾向を毎月追いながら、いろいろなカテゴリーごとの凸凹を確認し、それをマスコミに提供しています。

続いて、これはおもしろいデータなので皆様に見ていただきたいです。

コロナ禍のカテゴリー別前年同月比（2019年比）

堅調な販売動向が続く生鮮品のなかでも、相場の影響を受ける青果カテゴリーとは異なり、畜産カテゴリーは安定した推移が続いている。



右と左を比較していただきたいのですが、赤いところが畜産です。物価調整前の前年同月比と物価調整後の前年同月比とありまして、赤いところを見ますと、右と左でほとんど同じような動きをしています。緑は青果でして、ブルーが水産ですか、こちらは相場の変動が大きくて乱高下が激しく、この表を見ますと、畜肉、畜産品の乱高下が一番少なくて、一定の範囲にいつも収まっていて、あまり相場に影響を受けていないカテゴリーというふうなことが言えるということです。

最後ですが、コロナ禍での畜産カテゴリーでの変化の状況です。

コロナ禍での畜産カテゴリーの変化

ある高質スーパーマーケットでは、

精肉部門では豚・鳥はあまり売上の変化はないが、牛の伸びが著しい。

精肉部門の2桁伸長を牽引している。

家需要によりお客様の肉に対する知識が向上。希少で美味しい部位を指名してくる。
希少部位をさらに差別化し相応な価値をつけて訴求し始めた。

①

今まで、牛肉は「焼き肉用（モモ）」、「ステーキ」という商品名で販売していた。

▼ コロナ禍の変化

「トモサン焼肉」、「トモサンステーキ」「シンシン焼肉」、「シンシンステーキ」という商品名で販売し始めてから2桁伸長が続いている。

②

ネットスーパーを特に強化している。

ネットスーパーでも希少部位を打ち出し好調。

③

メニュー提案によるクロスMDを積極的に取り入れ売場づくりを行っている。

⇒ 試食販売ができなくなった。/ 家需要の高まり

協会会員のある高級スーパーを訪問してどんな動きをしているかということ聞き取りに行ってきました。精肉部門では豚・鶏はあまり売り上げの変化はなかったが、牛の伸びが著しいということでした。牛の伸びが精肉部門の2桁伸長を牽引しているということでした。その要因として、一つ目は、お客様のお肉に対する知識が向上し、希少で美味しい部位を指名してくるお客様が増えたということでした。お客様の要求に合わせて、今までは「焼肉用（モモ）」や「ステーキ用」という商品名で販売していたのを、「トモサン焼肉」「トモサンステーキ」「シンシン焼肉」「シンシンステーキ」という特殊な部位の名前を入れて販売すると非常に売上が伸びているという状況が報告されています。

二つ目は、ネットスーパーを強化しているというお話です。ネットスーパーでも希少

な部位を打ち出して好調だそうです。ただ、全てのスーパーがネットスーパーをやっているわけではないので、高質スーパーがゆえにある程度ネットスーパーでの需要が起きているということだと思います。

三つ目は、メニュー提案によるクロス MD を積極的に取り入れ、売り場づくりを行っているということです。対面での試食販売がコロナ対策ガイドラインで禁止という形になっておりますので、デジタルサイレージですとか、いろいろなものを駆使しながらクロス MD をされています。焼肉のたれをお肉売り場に置く、もしくは惣菜のところからいろいろな丼物を持ってくるというように売り場を動かすことによってお客様の目に触れる機会を多くして、斬新な売り場をつくることによって対応しているということです。

それから、スーパーマーケットでゼロミートの売り場がスタートとしてきております。ハンバーグ・ソーセージ・ハムなどの畜産品の売り場の中とか、総菜コーナーで大豆ミートハンバーガーとか大豆ミートロコモコ丼、ゼロミートサンドイッチというような名称で販売を始めております。

この高級スーパーでは、今、試験的に新店で総菜売場と畜産売場の両方で販売を始めていますが、おおむね好調であるということです。海外のスーパーマーケットも積極的にゼロミート商品を取り入れているという報告もありますので、多分日本国内で、今後、ゼロミート売場というのは徐々に広がっていくのではないかと思います。ただ、全体のシェアでは1%もないぐらいの話なので、今後の動向に注目というところです。スーパーとしてはゼロミート売場が完全に始まりましたということを報告しまして、私の講演を終わりにしたいと思います。

[質疑応答]

宮島：川下部分におきますスーパーマーケットの現状、そして最近の動向をお示しいたきました。

且：スーパーマーケット協会と団体名が変わったのはいつなのでしょう。

島原：スタートは日本セルフサービス協会で、その後、新日本スーパーマーケット協会という名称になり、全国スーパーマーケット協会になったのはちょうど3年前くらいになります。幾つかの団体と合併を繰り返して名称を変えてきました。

日本で最初にできた協会として、当時スーパーマーケットというのは、スーッと出てきてパーッと消えると言われていた時代で、スーパーマーケットという言葉を使うのをやめようということで、セルフサービス協会でスタートしたというふうに聞いております。

且：2点お聞きします。

まず、コロナという問題が起きてから、マネキンを使った催事販売が全くなくなったと思いますが、そのことの影響はいかがですか。

それから、「トモサン焼肉」「トモサンステーキ」という形にした場合に、別に牛モモ

肉というようなカッコ書きを必ず入れているのでしょうか。トモサンカクだけだとよくわからないと思います。

島原：試食販売は小売業のコロナ感染対策ガイドラインで絶対してはいかんということです。触れない、マスクをする、いろいろな対策を講じてもだめですかと言いましたが、経済産業省が専門家に聞いたところ全くだめだと言われました。致し方なく、試食販売ではなく、遠隔試食販売みたいなことを始めました。テレビの画面を置いて、カメラを通して離れたところでお客様に商品を説明する説明販売みたいなことです。これが意外と当たりまして、売場の全く人がいないところから急に「いらっしゃいませ」と声が出ると、お客さんが振り向いて、テレビ画面で話をして商品を買っていただくという売り方が少しずつ模索されています。

ですから、影響はありましたが、試食販売に代わる新しい説明販売を取り入れることによって極力売り上げダウンを防いでいるという状況だと思います。

且：今後は試食販売を再開することはありますか。

島原：今、緊急事態宣言が解除になっていますので、専門家の先生にお願いして、試食販売の制限を解除してほしいという依頼をしています。ですが、ワクチン接種とか、いろいろな状況を見ないとオープンにできないということがあります。

それから、トイレのハンドドライヤーをスーパーマーケットでは結構置いてありますが、これもだめだと言われています。経団連のような大きなビルに入っているところはオーケーしているのに、なぜスーパーはだめなのかと聞きましたら、不特定多数の人が来るところはだめで、限られた人が使うトイレはオーケーみたいな変な専門家の意見をいただきました。スーパーマーケットのハンドドライヤーはだめと言われて、みんな、理解し難いという話をしています。

「トモサンステーキ」の表示販売については、わからない人はわからないので、POPを付けて、その商品の説明を入れています。そうしないと、いくら何でも、どこの部位だということになってしまいますので、その辺は親切にいいいにわかりやすくすることに努めています。お客様が、いつもと違うところの部位なのかとか、おいしい部位なのかと錯覚させてはいけませんが、そんなような形で販売が伸びているというふうにご理解をいただければと思います。

伊藤：最後のスライドで、高級スーパーマーケットでの対応という話がありました。富裕層向けのスーパーマーケットですと精肉コーナーは対面でやられていることが多いですね。それに対して、普通のスーパーですと完全セルフサービスの形で精肉が販売されていることが多いと思います。そうしますと、例えば希少部位を接客しながら販売するといったようなことはできないと思いますが、その中でどうやってより高級な、そしてドラッグストアとは違う肉の売り方をしようという動きが生じているかについて教えてくださいませんか。

島原：できることは限られておまして、小さなテレビカメラをつくりまして、エンドレ

スで商品を説明するのも一方法です。鶏肉でしたら「南部鶏」ですとか、ブランドの紹介を常にして、ブランドの国産鶏肉ですというイメージを極力売場で、耳からも目からも両方入るような形の販売をするということです。人はそこにはいないのですが、あたかもいるかのようなイメージをもって、文明の利器を使って消費者に振り向いてもらうようにしています。

やはり目で一生懸命消費者は探しますが、耳から入ってくる情報というのも非常にスーパーマーケットでは重要です。耳に訴えますとそれなりに物が売れます。よく「♪さかな さかな さかな～」と魚の歌の「おさかな天国」をいっぱいやっていたよ。あのときも魚が結構売れていました。ですから耳からもどんどん情報を入れるということをしてしながら、対面販売に匹敵するような情報をお客様に提供しているということでご理解をいただきたいと思います。

折笠：最近、自治体の仕事でスーパーマーケットトレードショーに出展される方のお手伝いをさせていただいております。JAさんですとか、自治体でハム・ソーセージをつくっているところが多いです。あとは、地元の和牛のブランディングのためにスーパーマーケットトレードショーに出ています。スーパーマーケットトレードショーは、スーパーマーケット向けの商談会としては日本最大の大きなイベントです。地方の出店がすごく増えている気がします。売り場としては鮮魚が結構減っていて、お肉は比較的堅調かというふうに見えています。トレードショーの出展は、お肉関係の方を含めて展示会参加者にはどうでしょうか。

島原：ハム・ソーセージでは、主だったブランドを持っていらっしゃる出展者が多く、地方自治体においては、地元の畜産品を売りたいという動きがあります。合鴨を売りたいとか、加工したいという話ですが、実際にスーパーと取引がある半面、意外と食品メーカーとつながりがなかったりします。展示会においてメーカー同士で話ができて、また違う商品になっていくとか、スーパーマーケットトレードショーでスーパーに売り込む予定でしたが、出展された自治体の生産者と組んで新しい新商品を開発したいという動きが結構ありまして、**B to B**が発生しています。スーパーとの**B to B**ではなくて、メーカー同士の**B to B**が起きているということが結構あります。スーパー向けに持ってきたものが、実は違うところと取引が決まったという報告を結構受けています。

畜産品は売れているカテゴリに入りますので、ハム・ソーセージも含めて出展が非常に多いです。地元のベーコンですとか、地元の飼料で育った牛・豚・鶏を加工してスモークして高級なソーセージ・ハムにしましたというものもあります。

人気のお土産メニューとしてはいいですが、スーパーで取り扱うには価格が高いと高質スーパーでないとなかなか売れ切れないということがあります。我々ももう少し安くして普通のスーパーで取り扱える値段にすると販路が広がりますとか、小ロットでもいいからそういう動きをしてくださいというのは、トレードショーの前後で出展者の皆様とお話をさせていただいています。

また、バイヤーさんとのビジネスマッチングで、高級スーパーの中小だと結構買ってくれます。10 ケース買ってくれただけで出展の料金が全部出ましたというような話がありまして、スーパーマーケットトレードショーを利用して皆さんに喜んでいただいております。

益森：スーパーで食肉を売る場合に、卸でパックされてそのままということで、スーパーでは加工が少なくなっていると聞いております。これからの食肉の売り方として、パックは店内でされるのか、卸さんに任されるのか、その辺をお聞きしたいと思います。

島原：昔はインスタ加工を主流としたスーパーマーケットの運営を目指していました。お肉はある程度下処理をしていただいて、最後の仕上げは店内でやるということをしておりましたが、最近は、スーパー独自にプロセスセンターを作りまして、ある程度の加工は全てセンターで行い、最後のほんのちょっとした仕上げをする、もしくはセンターでつくったものをそのまま並べるという方向が、今、主流になりつつあります。

50 店舗以上のスーパーですとセンターを作り始めていたり、卸さんをお願いして共同のセンターにしたりといったパターンは幾つかありますが、畜産品については店内加工が将来的にはどんどん減少していくと思っております。

ただ、お魚は逆行しています。お刺身でと言われますと、その場でやらなければいけないものですから、全てセンターで対応することは無理ですが、生鮮品の中で特にお肉系は店内加工が減少する、なくなるという時代がくるかもしれません。

布川：日本食肉協会の布川と申します。スーパーマーケットの二極化が進んでいるということで、高級品を取り扱う高質なスーパー、価格志向のスーパー、そして海外のコストコのような会員制のスーパーに分かれていき、今後、中途半端なスーパーは淘汰されていくという見解でよろしいですか。

また、関西スーパーに対して H2O とオーケーとが経営の統合に手を上げましたが、今後もこのような経営統合が進んでいくような状況があるのでしょうか。

島原：国内のスーパーマーケットの法人数は 1,000 社と申し上げましたが、10 年前は 1,500 社でした。店舗数はほぼ 20,000 店で同じということです。ここで既に 500 社くらいの法人数がなくなって、廃業したり、合併したり、吸収されています。

人口減少がある限り、法人数の減少は絶対に止まらなくて、今ある 1,000 社がこの 5 年で 800 社、700 社、もしくは 500 社まで減少するかも知れません。これがヨーカドーグループになるのかイオングループになるのか、はたまた第三極になるのか、生協グループになるのか、いろいろなグループの中に入っていないとこれ以上伸びない。新しい利益の確定モデルがないと、人口が増えないということで頭から重しをかぶせられている状況です。海外に出ればいいのではないかと経済産業省は簡単に言いますが、そんな簡単に日本のスーパーを海外に持っていきません。我々としては生き残るためにコスト削減をしたり、吸収合併をしてある程度生産性を上げ、効率化に努めることによって生き残っていかなければいけない。

今後、スーパーマーケットの店舗数は 20,000 店舗でしばらく減らないとは思いますが。ただ、ドラッグストアが今 20,000 店を超えてくるような状況まで増加してきています。コンビニは、57,000~58,000 店舗くらいで止まって、これ以上増えない状況です。これは何を隠そう、人口がこれ以上ふえていないので、店をつくっても維持できないという状況です。

今後、整理淘汰されて中間のスーパーがなくなるということはないと思いますが、生き残っていくために、自分の住んでいる商圈中で年収が幾らぐらいの人が多くいるから、それに合わせた商品群にすると行ったようにスーパーがお客様の選択を始めている。安いスーパーは、年収 500 万円以下ぐらいの子育て世代を中心に、質より量という感じの商材を並べて提供していくといった感じですが、ですから、高級品が欲しい人たちにとってはそのスーパーは使いづらいから、そういう人たちには他の店に行ってくださいということ。お客様をセグメントしながら、生き残りをかけていろいろな戦略を考えているというふうにご理解をいただければと思います。

宮島：今のお話しの中で、特にコロナ禍でそういった動きがアクセラレートしたのかどうか、そこら辺はいかがですか。

島原：コロナ禍では、日本全国のスーパーは昨年 1 年間で前年比ほぼ 10%の売上げの増加がありました。今年はコロナの反動で、98%くらいで推移していますが、おととしの 2019 年と比較すると、それでも 108%とか 107%と伸びていまして、この 2 年間、コロナ特需で持ち上がった売り上げになっています。

そんな状況の中で、関西スーパーのような経営統合の話も水面下ではあるようですが、みんな業績が好調なので、今、一息ついていて、コロナが落ち着いてからまたそういう寡占化の動きが出てくるというふうに理解しています。

高橋：全農の高橋です。私どももトレードショーに出させていただきます、いつもこれからの視点やテーマを提供していただき、大変勉強になっております。

私は担当が牛・豚だけではなくて、卵とか、酪農、畜産全般を見ていますが、共通して、今後、非常に気になっていることがあります。

一つは、アニマルウェルフェア等への対応です。もう一つは、SDGs の関係で、どうしても畜産全般に環境へのインパクトが非常に言われています。特に外国で二つは非常に動きが出ているわけですが、今の日本の売り場でそういった動きが少し感じられるようになってきているのか、それともまだ日本では先なのか、そのあたりを教えていただければと思います。

島原：まずアニマルウェルフェアについてですが、これがまさか日本に来るとは、僕は思っていませんでしたが、農林水産省から、その委員会をやるから委員をやれと言われております。委員会や検討会が農水省の中で立ち上がれば、来年 3 月までには第 1 回目の会合が開かれることになると思います。小売業、スーパーを含めて畜産品を扱うところについては、アニマルウェルフェアに対応しろと言われても、それをするによって

値段が上がったら消費者は喜んでくれません。動物を勝手に殺すとか、飼育環境が悪いので放し飼いにして太陽にあてろというのは、当然生産者側からのコストが上がるので、それをどのように考えるのかと農水省に投げ掛けています。農水省はアニマルウェルフェアの検討会をやると言っていますので、多分この話は徐々に進むと思います。

もう1点、SDGsについてです。脱炭素については絶対に取り組まなければいけないということで、徐々に大手のほうからSDGsについて、自分たちでやっていることを報告書にまとめて出そうというような動きが出ています。ただ、先頭グループが少し取り組み始めたぐらいの話ですので、取り組みの遅れているスーパーはこれから徐々にやってくだろうという状況と見ていますが、ただ、一気に広がるかもしれません。

コロナ禍の食品販売動向とアフターコロナの消費について

大和食品工業株式会社 代表取締役社長 竹内 裕嗣

(令和3年10月8日)

竹内：大和食品工業の竹内と申します。まず、最初に簡単に弊社の概要説明と自己紹介を致します。

弊社の事業エリアは、全国対象ではなく、一大消費地の関東です。これには理由がありまして、弊社は小売業主体ですから人の教育が非常に大事です。今風でいいますと出店に際してはドミナント戦略をとっていきまして、複数の地方に事業所を設けますと職人さんが育たない、辞めてしまうということが結構あります。また、品質の良い商品を生ろうとしたときには、大消費地である首都圏で集中的に販売した方が良いということもありますので、関東の百貨店、商業施設を中心に事業を行っています。

ハムのブランドについては、昔から「カイゼルハム」、「カイザーハム」で出店しております。生鮮肉は「筑紫亭」と「大和」というブランドで、大手百貨店さんの関東エリアに出店しております。

それから、グループ企業も幾つかあります。東京三和ハム、東北ハム、ミクニハムなどでハム・ソーセージの製造工場は、現在4工場です。

(弊社グループ概要)

1. 創業年 昭和32年
2. 所在地 東京都品川区東品川3-2-16 (本社工場)
3. 主なグループ事業
 - (1) 食肉加工品の製造・販売 (品川工場・湘南藤沢工場等 4工場)
 - (2) 食肉の販売(卸売り、小売り) 営業所 関東一円9か所/百貨店、商業施設 精肉、ハム・ソーセージ 30店)
 - (3) 外食事業 (飲食店2店)
 - (4) 惣菜の製造・販売 (食肉惣菜店、とんかつ販売店等 15店)
 - (5) フランチャイズ事業 (FF店、デリバリー店など10店)
 - (6) グリーン装飾、造園、生花小売店



それから、製造系食肉製品の卸売会社があり、トンカツを販売する小売業もやっております。

本業以外でも、ファストフーズや宅配ピザのフランチャイズ事業も手がけています。

また、弊社グループ会社の中には食品関連だけでなく植物販売関連の会社もあり、百貨店への出店、商業ビルの季節飾り付けという仕事もやっております。

◎ 年商	単体 53 億円 (グループ年商 10 社 100 億円)	
	令和元年	令和2年 (単体比率)
食肉加工品の販売部門	25%	25%
食肉納品部門	25%	25%
食肉、食肉加工小売部門	35%	33%
外食事業部門	10%	12%
その他	5%	5%
合計	100%	100%
※ グループの従業員数	グループ 約1000人 (パート・アルバイトを含む)	

私は、29歳の時に父が創業した会社に入りまして、現在57歳になり、当業界において、だいぶ長く関わることになりました。

父は、蒲郡市生まれで三河地方の出身です。三河の人間は実直で、徳川家のお膝元で古くより農業が盛んであり、田畑を守るという考え方があります。土地を大事にし、有効活用しながらビジネスを広げていくということを基本にしていたと思います。また、生前父より、事業は適正規模で目の届く範囲でやりなさいとよく言われました。

食品工場は、また衛生管理が生命線です。我が社は、厚生労働省認定の HACCP 管理をいち早く導入致しました。小売業では事業規模が大きくなりすぎますと、目が行き届かなくなり、思わぬところで衛生事故を起こしかねません。

また、都会の大消費地については、多様なお客様のニーズがありますので、その中で、常に個性ある商品の製造販売を目指しておりました。

上記のような理由から、当社の場合は、スーパー等の量販店に販売せず、都心において、現在でも目の届く範囲で製造販売しております。

経営的な観点からいけば、損益に波がないことが重要です。売れたり売れなかったりということではなくて、どうやって売上と利益を安定させるかということに注力してきています。言うはやさしいですが、この点が一番難しいポイントです。商品を安売りできませんので、値段の縛りをつけますと、最後は売るところがなくなります。東京という消費地の中で、商品の良さを理解していただけるお客様を相手にどのように商売をやるか。難しい課題です。

高級な和牛などは特にそうですが、私が思うに、スーパーで和牛はたくさん売れないと思います。スーパーは、デイリーユース向けですから、単価が高すぎますと売れません。高級スーパーでは、常時販売していますが、これはほとんど東京エリアの会社です。

一般的なスーパーで黒毛和牛を売るといのはかなり無理があるというふうに思っています。

簡単ですが、自己紹介させていただきます。私は、平成元年に大学を卒業後、当時のトーマン、現在の豊田通商の畜産部門に就職しました。5年勤めた後、平成6年に父の創業した大和食品工業に入社しました。そこから一貫して食肉製品の製造販売に関わってきています。

振り返りますと、その間、実にいろいろな出来事が起こりました。バブルがはじけた2000年に百貨店のそごうが倒産しました。弊社は当時、そごうがメイン取引先だったので、その後代わりとなる得意先の営業開拓に大変苦労した記憶が残っています。

また、その後、私が役員を務めさせて頂いておりますハム・ソーセージ業界でもさまざまな問題がおこりました。

◎ハム・ソーセージ/食肉業界の過去の問題について

- 他業界に比べて、消費に影響する問題を過去何度も経験している。
(BSE問題、病原性大腸菌O-157、口蹄疫、鳥インフルエンザなど)
- 都度、真摯に向き合い、問題を解決してきた。

まずは、2000年代初頭に発生したBSE問題です。牛肉が全く売れなくなり、弊社でも問題発生後、店の売上げが2割まで落ち込む事態となりました。

また、病原性大腸菌O-157も大きな問題でした。家畜の糞尿が感染源ではないかという話があり、カイワレ事件に発展していきました。この時も対応が非常に難しかったです。

最近では鳥インフルエンザです。海外ではかなり広がっていますし、日本にどんどん入ってきて困ったというのがこのところの実情です。

豚に関しては、口蹄疫も問題でした。畜産というのは生き物相手ですから、病気に関わることが販売に影響します。私が食肉製造業に携わってからの30年近くの間には多くの問題が発生し、その都度業界としましても問題を解決し、乗り越えて参りました。

ここ数年はそういうことも収まってきたと思っていた矢先に今回のコロナウイルスの問題が発生しました。昨年3月から政府の休業要請が始まりまして、一旦解除されましたが、今年になってからは、ほとんどの期間でまん延防止措置と緊急事態宣言が発令され、活動の制限が要請されている状況です。とてもまともなビジネスが成立しない状況であると考えています。

今、先進国の中で日本が一番経済成長率が伸び悩んでいます。去年は、国が対策を講じて末端の活動を刺激しようということになりました。しかしながら、本年9月までの長期間、モノを売るな、人は出るなということですから、普通の状況ではないというふうに理解しております。

そこで、コロナ禍の食品産業全体の動向を振り返りながら、今後の見通しについて、食品加工業を中心に、私見ですが、お話しをさせていただきたいと思えます。

コロナ以前にわが国においては少子高齢化、人口減、生活スタイルの変化などが進み、国内消費量は完全に頭打ちになっていたと思っております。消費者物価も上げたいのですが、なかなか難しいという状況が続いているところにコロナショックが起きました。

ハム・ソーセージの全国生産量ですが、今年 8 月までの統計が出ており、1月から8月までの2021年累計で対前年比 98.2%ですから、かなり健闘しているかなと思っております。

一方、食品関係全般をいろいろ調べてみましたが、食品卸売は2020年度の売上高はマイナス3.9%とかなり大きな落ち込みです。特に外食卸の被害が大きくて、上場している企業でも前年比50%ほどの売上の会社もあります。外食卸についてはかなり大きな打撃を受けたらと思うしております。

主に都心部が主力マーケットとなっている外食産業ですが、日本フードサービス協会の発表では、年間売上額合計が30兆円以上となっており、産業としてもかなり大きなマーケットです。それが、2020年度では、対前年比85%と15%の減少ですから、何とかしなければなりません。

1. コロナ禍の食品産業の販売動向

① 食肉加工品について

2021年1月～8月 前年比98.2%→2019年比100%超
比較的健闘しているものの、伸び悩み傾向。

→ 外食産業等業務用の販売落ち込み、特に首都圏、関西圏等の都心部中心。
コロナの影響による在宅率の上昇でコンシューマー商品は販売増だが、
ハムソーセージ分野では、業務用、ギフト販売が低調で前年割れ。

② 食品卸、外食産業の販売状況

*食品卸売上 2020年度 前年比96.1% → 特に外食卸、酒卸の販売が激減している。

本年8月のビール売上 80%→緊急事態宣言の長期化が影響

*外食産業売上 2020年度 前年比85.0%

(前年比内訳) ファーストフード 97%、ファミリーレストラン 77%、喫茶 69%、テイクアウトレストラン 64%、パブ
居酒屋 50% → お酒を提供する飲食が大打撃

外食産業の販売減が、食品卸、酒販、食品メーカー、農産物等の販売に幅広く影響が出ている。

③ 食品スーパー、百貨店等 食品小売関係の販売状況

*食品スーパー生鮮8月 前年比96%

*百貨店生鮮 8月 前年比88%、8～9月は入場制限の影響で落ち込み。→
昨年緊急事態宣言より家庭内消費が上がったが、本年は減少傾向。

都心部では外食産業は大きなマーケットでして、日本フードサービス協会のコメントでは 35 兆円近くに落ちたということです。スーパーマーケットは、先ほど 25 兆円と言っていました、お話しが出ているときに 11 兆と言っていますから、実は外食産業というのは全国でものすごい売上です。それで、2020 年度は 85%と、15%落ちましたので、これは何とかしなければいけないということです。

外食の分野別前年比ですが、ファスト・フードは前年比 97%です。デリバリーとテイクアウトがかなり好調で、こういった分野は良かったようです。ファミリーレストランは 77%です。カフェチェーン等も含めた喫茶系は 69%です。ディナーレストラン、これはフレンチ、イタリアン等を提供する都心部のレストラン系ですが、前年比で 64%の売上げです。問題は、夜遅くまで飲める場所でもあるパブ・居酒屋で前年比 50%だそうです。

2021年7月の外食産業対前年比のデータも出ておりますが、前年比 102%ですから、前々年に比べるとまだかなり落ちています。まだ戻っていません。

ビールメーカーのデータを調べましたが、8月のビール単月売上は前年比 20%減だそうです。緊急事態宣言で外食機会が減少しているから当然そうなります。お米もかなり消費が落ち込んで、在庫がたまり過ぎたという記事が新聞で出ていました。

小売り系の販売状況ですが、生鮮3品の売上は4%減と聞いています。これは去年の反動だと思います。豚肉の枝肉価格が 520~530 円/kgで落ち着いてきたところですが、価格面から見て、やっぱり売れていないよねというのが本音のところだと思います。

百貨店は、入場制限をやったので、8月の売行きも悪いと思っていましたが、食品部門の販売はかなり減少し、全体では 88%です。去年も対前年比マイナスだったので、百貨店はかなり厳しいだろうと思います。

コロナの影響を強く受けているアパレル、宿泊・旅行業界、鉄道、空港、商業施設の8月決算、あるいは中間決算の数字が出てきており、去年より悪いところがあります。総合スーパーのイオンさんはまだ赤字ですから、厳しい状況下であることは変わらないと思います。

経済に与える影響として、企業の借入金の問題があります。去年の借入金に対しての無担保の融資を国がかなりやってくれました。日本経済新聞に 2021年1月時点の企業の借入金総額の記事が掲載されていて、477 兆円だそうです。これは 21 年ぶりの貸出額だそうです。まだまだコロナ感染症は予断を許さない状況ですが、これから先、返済していくことを考えなければいけません。

コロナの影響のもう一つは、ライフスタイルの変化です。コロナ禍の中でネット販売、宅配への依存が間違いなく高まりました。在宅勤務による巣ごもり需要で、Amazon、楽天等の取引が急拡大しました。ネットスーパーも食品 EC も増加しました。Amazon の取扱高は、昨年比で 25%増だそうです。2 兆円を超えたというこ

とですから、大きなマーケットになってきたのは事実です。

それから、デリバリー系と言われている会社がコロナの影響によるテイクアウト需要、宅配の増大によって、売上げが伸びました。ケンタッキーさんは 25%くらい伸びていました。

今年は、全体に大分落ち着いてきています。去年のようなペースでテイクアウト需要ですとか、デリバリーの増加というのは多分ないと思います。

2. 消費スタイルの変化

① ネット販売・宅配商品の販売増

*アマゾン・楽天・ネットスーパー・ECサイトの食品販売好調。→スマホの普及、利便性高まる。

*冷凍食品のシェア拡大（唐揚げ、ハンバーグ、餃子など）。買いだめ傾向。

*外食産業のテイクアウト・宅配増大

→ハンバーガー、フライドチキン、丼もののテイクアウト

→デリバリーピザ、ウーバーイーツや出前館のデリバリー

↓

コロナによる在宅率の向上に加え、配送の利便性が急速に高まった。

今後は、人材不足や物流費の高騰などが課題

② 消費の二極化

*デパ地下や商業施設の専門店販売が好調。（高級品、本格的な料理）

*一方、カテゴリーキラーなど低価格品も売れている。

→近年は消費の二極化が進む。

外食の宅配についてですが、ウーバーイーツ、出前館が先行していました。アメリカのウーバーイーツを見ていてもわかるとおりですが、コストが高くて先行投資が多いです。ネットを介しての注文なので設備投資などの先行投資にかなりの経費が必要になります。出前館は投資額が大きく、黒字になりにくいとため、第3者割当増資をしました。

また、宅配業は人手不足が深刻です。去年はコロナで仕事がなかったので、結構登録する人がいました。今年は仕事が戻ってきていますので、人が集まらないのではないかという話が出ています。外国人の活用もビザの件での課題があるなどと新聞に出ています。そういう状況でウーバーイーツは、事業を行っているようです。そういう厳しい状況下ですので、宅配会社が伸び続けるとは考えづらいところです。

次に都心部の食品リアル店舗の状況です。都心部は年収の多い方が多いので二極化が本当に鮮明に進んでいます。富裕層に和牛などの高級食材が売れています。先ほど杉本社長が、料理長と一緒にロイヤルレシピというシリーズを始めたと言っておられました

が、そういうニーズです。各国の料理を調理して売るといのが売れたりします。

一方、カテゴリーキラーの店舗は、冷凍食品の販売に力を入れていまして、家庭の冷凍庫に入るのかなというくらい、今、冷凍食品は伸びています。冷凍食品は保存が利き、便利ですから、品ぞろえの一環として買っていらっしゃるのだらうと思います。

これも新聞紙上にかなり出ていますが、東南アジアでコロナ感染が拡大しています。大手メーカーがタイで唐揚げ等を製造してきているのですが、それがほとんど止まっているという状況です。味の素さんは、タイ鶏肉工場の商品を9月より販売休止しましたし、ニチレイさんも一時生産停止と言っていますので、空揚げ等については供給量が落ちるかもしれません。唐揚げのテイクアウトが伸びていますが、国内産の鶏肉で唐揚げをつくったら、採算的に合わないと思います。国内のモモ肉価格がkg 650 円になりましたというような話が出てきますが、国内産の原料にシフトしたくてもできないというのが大半の意見です。当社は国内産の利用が多いですが、やはり値段的に合わないだらうというのが本音です。

消費スタイルの変化の観点から、水産物の話をします。当社は、都心で小売店をやっています。隣の売場が魚なのでよくわかりますが、魚は調理が大変で丸のまま買う人はほとんどいません。ですので、魚屋専門店の方々はお寿司にシフトしています。あとは焼き魚のお弁当です。生鮮物の魚の売上というのは多分かなり落ちています。これはコロナ前から落ちていまして、食生活の変化だと思います。

それから、変化という点では、ギフトの形がちょっと変わってきております。法人系の贈り物は年々落ちています。ただ、自家需要がふえております。今年のお中元はどうかと思っていましたが、私どもでは大体昨年並みでしたから、多分そんなに悪くないという印象です。ただ、ハムは少し苦戦し、コロナの影響もあったと思いますが、牛肉のギフトが良かったです。ハム・ソーセージと牛肉を比べた場合に、価値観の高いのは牛でして、外食や旅行をしない分、美味しいものにお金を使うことに消費がシフトしていると感じます。

次に、今後のアフターコロナの食品消費についてお話しします。

3. アフターコロナの食品消費について

広義の外食マーケット（飲食店、ホテル、旅館、イベント）の回復次第となる。
→ 30兆円以上のマーケット。都心部の個人消費のみならず、不動産、サービス産業全般に与える影響があまりに大きい。

コロナ収束と出口戦略が大きなカギとなる。

(飲食関係の時短・禁酒の解除)、(ワクチン接種証明の活用・特効薬の普及)

都心部の消費回復がカギ →海外はすでに戻りつつある。

私見ですが、30兆円強の外食マーケットに手を打たなければならないので、アフタ

一コロナは都心部の外食産業の戻りがキーワードになるのではないかと考えております。新しいことをやってマーケットをふやそうとしても、10兆、15兆落ちたものをそんなに簡単に戻せるわけではないです。飲食店は今9時までの営業となっておりますが、ワクチン接種が行き渡る11月あたりから、ワクチン接種証明書を利用しながら時間制限を緩和していこうと言われております。この辺が進んでくると、急激にとは申し上げませんが、昨年の暮れには9割まで戻っていたので、ここまで戻るかどうかが分岐点ではないかと考えています。

外食産業以外にも、かなりのコロナ被害を被っているのがホテル業界です。都心では結構中心的な商売ですが、ホテルは宿泊よりもむしろレストランの売上げが落ちたのが痛かったようです。お酒が出ないと1人1万円使いません。ホテル内のレストランはほとんど人が入っていないという状況でした。

ハム・ソーセージのスーパー小売価格は大変安いです。メーカーがその価格を維持するのが難しい状況です。ハム・ソーセージ業界ですが、大手メーカーの製造の中心は単品大量生産です。それをしないと、原料価格も上がっていますし、価格が合わないです。それがうちの業界の現状だと思っています。

いずれにしても、アフターコロナは、法人・個人消費の立て直しが最優先ですので、ここを注視しながら私どもはやっていきたいと考えております。

もう一つは、外食店舗のテナントの問題です。都心のオフィス系空室率が6%強で、東京ではかなりまだ落ちているということです。歌舞伎町や銀座エリアでは不動産価格が15%落ちました。ほかのエリアはそれほどではありませんが、借り手がいなくなっている状況だということです。不動産価格が下がるとデフレになりますから、この対策も何か練らなければいけないというふうに思います。

これまで、都心に商業施設やビルが建設されてきていますが、1~2階より上はシャワー効果といいますが、有名な高級レストランを誘致するのが、今のテナント誘致のやり方です。三井さんも三菱さんもそうでしたが、それでオフィスに魅力を高めて賃料を上げるというやり方をやっていました。その目論見が外れ、今後、東京都心下でのテナントビジネスはちょっと心配です。

もうひとつ、心配の種は原材料高であります。本年、当業界でも大きな問題になっています。ことし、うちの業界でも結構問題になっていました。中国の消費がかなりふえてきています。この中国の消費に引きずられるように原材料が上がっていきまして、牛肉については、値上げをしないと当然採算が合いません。購入先の吉野家さん、松屋さん、すき家さんが牛丼を売のをやめて豚丼に切り替える、そうすると今度は豚のバラ肉が上がりますので、当業界は、原料の値上がりの影響を受けます。

私どもの会社は、首都圏でエリアを絞ってビジネスをさせて頂いているので、こうした状況下で今後どういうふうにやっていこうかなと模索しています。都心部というのは土地も高い、人件費も高いですから、値段を高く売るといのが命題ですが、正直言い

ますと、高いということは、やはり美味くないといけません。同じ肉でも、国産の牛・豚・鶏は本当においしいです。

一昨年、私は、日本ハム・ソーセージ工業協同組合の仕事でドイツに行きました。ドイツでは、黄色の皮の鶏を販売しています。豚肉の品質は良いのですが、牛に至っては、品質が良いとはとても言えません。日本は国産の牛・豚・鶏は大変レベルが高いと思います。それをベースにしてハム・ソーセージをつくりまして、高級スーパーでは結構産地モノが売られています。

食肉の国内消費は、国内で牛・豚・鶏を生産者につくって頂くか、あるいは、海外からの輸入で供給を受けますが、実際に、精肉を調理する場面は、2 場面しかありません。それは家庭内と外食です。あとは加工品になります。どんなおいしく加工品を作っても、やはり調理をしたものに比べて味が落ちます。国産の牛・豚・鶏肉をおいしくいただくには、お母さんの味にするか、料理人に味付けをしてもらうかのどちらかしか方法はないということです。

外食産業については、国に助力をして頂き、売り上げをもう一度戻す。Go To Eat のような形で戻していただいて、全体的に消費を底上げしていくということをやりたいと思います。

もう一つ、私ども、都心で営業しておりまして思いますのは、昔から外食産業、デパ地下の食品売り場、ホテルレストランには情報発信の役割分担があるということです。今スーパーで売っているおいしい物はほとんどこの分野で開発されたものです。30 年、40 年前からそうなのです。

チキンナゲットという現在ポピュラーな鶏加工品がありますが、昔、ファストフードが最初にアメリカの食文化をそのまま日本に持ってきて販売を始めました。日本人はいろいろなものを食べますが、洋風・欧米文化から多様な料理を取り入れており、その最初の新しい商品を導入したのが、外食産業、デパ地下食品売り場、ホテルレストランなのです。そういった高い食文化のレベルを維持していくということになってきますと、外食産業、デパ地下食品売り場、ホテルレストランが大変重要なポイントになってきます。ここがきちんとしてくればまた豊かな食文化が出てくると思っております。

また、この時期、当社としましてもコロナ禍を乗り切るためにいろいろな施策を行いました。

4. コロナ感染症の流行による事業売上げの減少に対する弊社グループの対応

- * 宅配商品の強化 (牛肉販売の自家需要強化→自粛による在宅に対応)
- * 外食事業のデリバリー強化 (ウーバーイーツ、出前館 店舗によっては10%増収)
- * 惣菜弁当部門の出店 (とんかつ持ち帰り店の新規出店)
- * 食肉加工品を中心とした食肉惣菜店の出店 (都心型高付加価値商品の販売)
- * シルバー産業、給食等への無添加商品の販売強化 (高齢者、子供向け)
→ それぞれの増収策には一定のコストがかかり、収益性に問題がある。

宅配商品の強化については、価格の低いマーケットには広げられないので、ある程度需要の見込めるところ、例えば、百貨店の自家需要向けにやるとか、対象を限定しましたがやはり売れました。

それから、ウーバーイーツも利用しました。フランチャイズの外食店舗も運営しておりますが、ウーバーイーツを導入して一時的には売上げが上がりました。ただ、採算は全く合いません。手数料がかなり高いからです。飲食店がウーバーイーツをやって儲けるのは厳しい。もう少しコストが下がれば、飲食店も一所懸命に取り組めるとは思います。働いた分だけの給料が出ませんので、多分下火になるだろうと思っています。

それから、当社グループで畜肉加工品の惣菜小売店を 2 店舗ほど出しました。ハム・ソーセージだけではなくて、焼き物、揚げ物等の畜肉惣菜も販売しております。

私は、シルバー産業が一番マーケットとしては伸びそうだと考えています。高齢化でかなりシルバーの方の数がふえている以上、シルバー産業を無視するわけにはいきません。あるいは病院系です。ただし、年齢の高い方が食べるものですから、特殊なものになりますが、決して高級なものではないです。ご年配の方には軟らかい食事が必要です。主にお肉は鶏肉を細かくして使用します。特殊なマーケットです。この分野はまだ伸びると思いますので、去年は、営業を強化しました。こうした取組みを通じて、全体では残念ながら減収となりましたが、利益は確保出来ました。

いろいろな分野の違うビジネスをグループでやっておりますが、ある程度広げておいたほうが良いと思います。何が起こるかわかりません。今回のコロナはそういう事例だと思いますので、状況に合わせて、都度、一年一年考えながらやっていこうと思います。

最後に、食肉製造業の目指す方向性についてお話をします。ハム・ソーセージ工業協同組合の業務でドイツに行ったときの印象です。ドイツの機械はシンプルで、日本の機械の方が進んでいると思います。しかし、工場で働いている職人さんの仕事は優れています。北欧からの移民の方も多いと思います。そういう方々が食肉産業の生産を背負っています。日本は今、人手不足が問題になっていますが、これからの働き手をどうするかというのが最大のテーマになりそうです。

また、原料肉の調達にも違いがあります。日本では、牛・豚・鶏ともに自給率の問題があると思います。ドイツのハム・ソーセージの原料は、ほぼ自国生産でして、ほとんど輸入物がありません。ドイツではハム・ソーセージの消費量が日本の 10 倍で、国民の主食ですので国内産原料肉生産に力が入ります。私どもは、ドイツ人から技術を教わっていますので、ドイツの製法に近く、日本国内豚の原料は日本の場合、ドイツより高く、コストがかかりますが、販売先を限定する等、売価を維持しながら生産しています。

それから、ドイツの場合は、ハム・ソーセージ・ベーコンだけではなくて、サラミ・テリーヌ・パテといった多種類の製品を作っており、技術が高いです。日本は中途半端に技術が止まっているので、反省して実は帰ってきました。私どもも惣菜の売場でなるべくそ

ういったところを勉強していて、最初はなかなか売れず大変でしたが、現在は、果物を入れたミートローフ等も販売しています。ドイツではイチジクを使ったりしてやっています。そのように商品に付加価値を付けてつくるような形で、今後もお店を出しながら、都心の口の肥えた方々に販売をしていかれればと思っております。

5. 目指す食品産業の方向性について

*本物志向（美味しいものを適正価格でが基本）

→ハム・ソーセージについては、素材、添加物、製法を重視。

→文化レベルの高い国ではプロの味付けを楽しむ。

食生活の豊かさが大事。

*外食産業・ホテルレストラン・デパ地下・個人の本格的レストラン、和食店などが、国内・海外の食文化を伝承してきた。これを元に、メーカーは大量生産の可能な美味しいものを研究開発した歴史がある。



食は大切な文化。手をかけ、技術を伝承し、美味しいものを作っていく事は、アフターコロナ後も重要な要素。

国内・海外の食事文化の多様性を今後も研究し、豊かな食生活への貢献が重要。

[質疑応答]

伊籾：ハム・ソーセージについて伺います。コロナの中で、保存性も効いて消費者にとって調理の手間なども省けて使い勝手のいい商品であるにもかかわらず、不調という言葉は何回かお使いになったと思うのですが、これはどういう背景なのでしょう。

竹内：うちの業界のテーマは、おばんざいに向けた商品がないということです。ハム・ソーセージはほとんどモーニングなので、朝しか食べない業界にいるということです。ハム・ソーセージの売上げが伸びないので、牛・豚・鶏肉を一生懸命売り始め、また、大手メーカーは夜食べられる、例えばピザとか、そういうものをつくり始めて総合食品企業になったということです。ドイツは昼も夜も食べますから、それは消費量が多くなるに決まっています。これは多分うちの業界の永遠の課題だと思います。

伊籾：ギフトとしてのハム・ソーセージ需要はどうして減ってしまったのですか。

竹内：うちの業界で何十年も話し合われていることです。ある会社が国産豚肉を使った大変いい商品をつくられました。大手メーカーが真面目に取り組むことで、生産量を維持していますが、贈物としての文化がちょっと減っている部分もあります。ただしその分、今、食生活が向上していますので、地産地消で、地元でハムをつくって送るよとか、お肉をつくって送るよといった個人の自家需要、あるいは友達に送るといったものが徐々にふえているような気がします。お中元、お歳暮として送る商品の中にハム・ソーセージが3位に入っているのです。贈り物文化の減少の影響を受けているのだと思います。

折笠：うちの近くにマイスターをとった人がやっているハム専門店がありまして、非常においしいです。大手メーカーさんが大量生産することによって、僕たちはあれだけのベーコンをあの味で、あの価格でいつでも買えるというのはすばらしいことだと思います。本物志向の部分でも、職人が手づくりする手工業的な商品、職人的な商品と、大量生産していく商品のバランスというのは、おもしろい視点です。これから業界が目指す方向性の中で、そういうバランスというのはどんな感じにとらえていけばいいのか、ご意見を伺えればと思います。

竹内：同じベーコンでも、昔は、kg当たり 700 円から 3000 円までありました。

食品工業ですから、量を売らないと工業にならない。ですから、皆さんが量的方向に向かったときに生産が急激に伸びました。たんぱく源を背負っていた、あるいは保存性の高さから、国民のたんぱく源としての要素が大きかったです。

大手メーカーは、自社ブランドの販売を一生懸命やっていますが、ベースになる商品というのは絶対に必要です。ハム・ソーセージ製品が多種多様化しまして、業界の中では畜肉を使って加工する、食肉加工のカテゴリーをどこまで広げるのかということと、二極化の問題があります。マーケットを、質のマーケットと量のマーケットとに分けて考えなければいけない。そうすると、質の良さを求めるマーケットはちょっと小さ過ぎるからビジネスになりにくいけれども、当社は百貨店をマーケットにさせていただいています。機械を使っていますから手づくりとは言いませんが、しっかりと漬け込んで熟成させて、添加物を極端に少なくして、風味を熟成で出します。意外に難しそうですが、これを徹底するということが時間がかかります。生ハムも時間がかかります。日本でソーセージをつくる場合に手をかけてというのは、時間をかけて熟成させてくださいということです。

日本人が食べる牛肉というのは、どういう食べ方が一番いいかというと、ステーキあり、焼肉あり、しゃぶしゃぶありで、季節によって全部違います。小売店では、今一番落ちているのはステーキ肉です。焼肉用は少し伸びていて、すき焼き用も核家族ですからなかなか難しい。ただ、日本の技術とするとすき焼き、しゃぶしゃぶが一番肉屋の技術としては高いです。技術のある小売店は、肉のスライス技術を持っていいものをきれいに陳列し、おいしく見せて売るということを繰り返しやってきました。

高橋：今日、食文化の多様性とか豊かな食生活とかのお話を伺いました。日頃事業をやっていると、どうしても売れるものをつくるか、数量を維持するかといった、どうしてもそういうふうになりがちです。食肉産業に関わるものとして、ミッションとか、原理原則を大事にしなければいけないと改めて思ったところです。

布川：ネガティブな話をさせていただきます。うちは学校給食や保育園の納めが多くて、最近、ロースハム、ベーコン、ウインナーでは添加物のないもの、アレルゲンは乳、卵、麦、小麦までだめというのが結構多いです。あるところで作らせれば冷凍でつくってきませんが、その日の注文が 20g しかないとか、その翌週に 40g とか、そういう点について

てどう思われますか。

竹内：大変ビジネスになりにくい。昔は、給食などで一つのメニューが 3000 食程度ありました。ある程度量があったからお肉を切ってもハムを切っても結構な量でした。それがどんどん細分化されてきて、特に学校や高齢者施設、病院は非常に細かいです。そうは言っても、私どものグループの中にそういうことをやっている部門があります。

学校給食も給食の専門会社が物流を組むので、給食の専門会社とメーカーが組んでやっているということですが、いろいろなものを積んで持っていくというのが今の学校給食の物流です。あまり細かいのが重なってきますとビジネスになりませんので、その辺は学校さんのテーマだと思います。

布川：ハム・ソーセージの発がん性についてですが、どう思われますか。

竹内：発がん性の問題はかなり週刊誌で取り上げられて、何度もそういう話がありました。私が思っているのは、根拠のない論理はやめてほしい、科学的根拠を示してほしいということです。

今回のコロナもそうですが、日本人の考え方だけで考えるのはよろしくなくて、せっかく海外の事例を見られるのですから、コロナ対策も海外の事例を参考にしないといけません。それと一緒に、ヨーロッパは熟成というもの、あるいは燻すという文化なので、それに対して問題になったことは多分ありません。

宮島：発がん性の問題については、きちんとリスクコミュニケーションを通じてきちんと理解していただくという姿勢で取り組んでいます。

ヒアリング実施日及びヒアリング実施者

9月16日の開催における講演者	
氏 名	所 属
鴨狩 大和	株式会社シェフミートチグサ専務取締役
旦 有孝	事業協同組合全国焼肉協会専務理事
清田 浩徳	株式会社ミートクレスト代表取締役社長
10月8日の開催における講演者	
氏 名	所 属
杉本 達哉	杉本食肉産業株式会社代表取締役社長
島原 康浩	全国スーパーマーケット協会事務局長
竹内 裕嗣	大和食品工業株式会社代表取締役社長

(敬称 略)

調査分析委員会名簿

伊藤匡美	亜細亜大学経営学部教授
折笠俊輔	公益財団法人流通経済研究所主席研究員
高橋龍彦	全国農業協同組合連合会畜産総合対策部部長
旦有孝	事業協同組合全国焼肉協会専務理事
布川勝一	一般社団法人日本食肉協会会長
益森信治	全国食肉業務用卸協同組合連合会事務局長
宮島成郎（座長）	日本ハム・ソーセージ工業協同組合専務理事

（敬称 略）