

スーパーにおける国産牛肉の取り扱いとマーチャンダイジング

宮城学院女子大学 安部新一

要 約

スーパー等小売業においては、ターゲットとする主要顧客層を定めて、それに見合った商品の品揃え対応と売り場づくりを行う。今回の調査先スーパーでは、対象とする主要顧客層を定め、顧客層の購入予算を把握し、それをもとに牛肉の売価設定を行い、それに見合う価格の牛肉を仕入れる方法を採用している。こうした販売戦略をもとにスーパー側が求める価格帯での仕入れ、および販売価格が設定できたのが今回対象とした国産牛肉であった。そして、取り扱う国産牛肉に対しては、「肉の色」、「肉のしまり・きめ」、「ロース芯の大きさ」などの見た目のよさが売上高を高める観点からも求められている。さらに重要視していることは、さきの品質と共に必要量のボリュームの安定供給を産地・供給側に強く求めていることである。また、スーパー等小売側では対象とする顧客の需要・ニーズに見合った適正な数量を提供する事も重要視している。そのために必要とする適正な在庫量を確保することが重要となっている。こうした産地・供給側への要望の背景には、売り場での売れ残りやセンターでの過剰在庫などのロス率を極力削減することにより一定の利益を確保することを経営方針としているためである。

1. スーパー等小売業の競争激化とマーチャンダイジングの視点

バブル経済の崩壊以後の経済の低迷による所得の増加はみられず消費者の低価格志向が強まりを見せている。そのため小売業界においてもディスカウントストアの台頭により食品スーパーなどとの業態間競争や同じ業態においても厳しい販売競争が行われているのが現状である。とくに、国産牛肉の取り扱いの多い食品スーパーにおいては、対象とする顧客層に対応した生鮮3品の取り扱いと品揃え対応が店舗経営の存続を握っていると言われていた。そこで、本稿では食品スーパーにおける対象品目である乳用種肥育牛（国産牛肉）の取り扱いと牛肉売り場における位置づけ、さらに販売戦略についての考え方を明らかにすることも目的に食品スーパー2社と納入元の食肉卸売会社への実態調査を実施した。

なお、本稿でのとりまとめに当たっては、卸売業、小売業で用いられているマーチャンダイジングの思考から実態を見ることにした。流通業におけるマーチャンダイジングの目的とは、商品を通じて消費者の求める価値を最大化することであり、一方、流通業では商品を通じて各社の売上高と利益の最大化を図ることにある。このことから、対象とする顧客に対する価値を最重要視し、スーパーにおいて売上高と利益を最大にするためには、「どのような商品を、どの時期に、どの

位の数量を仕入れ、どの程度の価格帯で、どのように販売促進を図っていくか」が重要である。ただし、本稿では調査先と調査時間の制約もあったことから、商品の仕入れ、在庫、販売の管理に限定した狭義のマーチャンダイジングの視点でとりまとめた。

2. 調査先スーパーの概況と国産牛肉の取り扱いと位置付け

(1) 調査対象スーパーの概況と食肉に占める国産牛肉の取扱い状況

調査対象先は首都圏およびその周辺県において店舗展開して食品スーパー2社と国産牛肉を納入している食肉卸売会社1社を調査した。Aスーパーは多様な小売業態を展開しており、店舗数39店舗のうち総合スーパー5店舗、ショッピングセンター5店舗を有しており、その他が食品スーパーである。一方、Bスーパーは中型店の食品スーパー業態70店舗強を首都圏に展開している。

これらスーパー2社の食肉売り場における牛肉の構成比は、Aスーパーでは牛肉15%、豚肉45%、鶏肉21%、ひき肉9%、その他の馬刺し、内臓、食肉加工品等10%である。さらに牛肉取扱高に占める国産牛肉は33%、和牛26%、輸入牛肉41%の構成割合である。同様にBスーパーにおける牛肉構成比は、牛肉11.5%、豚肉27.0%、鶏肉15.0%、その他食肉加工品、内臓等である。牛肉取扱高に占める国産牛肉は約40%、和牛10%、輸入牛肉50%である。このように、首都圏を中心に店舗展開しているため、両スーパーとも豚肉の取り扱いが多く、牛肉の取り扱いは1割強である。ただし、牛肉売り場における国産牛肉の取り扱いは3割から4割と輸入牛肉に次いで取り扱いが多い店舗である。

(2) 国産牛肉の販売強化のため対象とする顧客層

スーパーにおける食肉別構成比や牛肉売り場における国産牛、和牛、輸入牛肉構成比の品揃えと牛肉の売り場づくりは、対象とする顧客層に合った牛肉の種類別構成比に沿った品揃えを行うものである。そこで、両スーパーにおける顧客層からみてみよう。Aスーパーのマーケティングの特徴として、それぞれの店舗近隣の顧客層のライフスタイルを研究することにより、より顧客層のニーズに適した便利で充実した購買行動ができるようにFSPデーター（顧客の購買データーを分析し、個々の顧客に適したマーケティング戦略を展開）から売り場の商品構成や商品開発を行っている。このデーターから、簡便・利便商品の多い地域やお買い得商品の購入の多い地域などの分類ができる。その中で、とくに年代層に分類した購買行動の分析も行っている。顧客の分析結果から国産牛肉の購買層は若い年齢層が多い地域の店舗であった。さらに、以前に東北の産地で生産された国産牛肉を約15年間継続販売し、さらに産地生産者側との交流活動を行っていた経緯から、Aスーパーの顧客には国産牛肉に対する認知も広がり、なじみの牛肉

であり、このため一定の固定客がみられた。このことから、A スーパーにおける国産牛肉は重要な位置付けとなっている。一方、B スーパーでは、全社的には所得階層において中間層とそれより少し上の所得層を含めた中間層の中でも所得の少し高い層を主要顧客層とし、低所得者層は主要顧客対象とはしていない。このため、担当者の発言として、「牛肉の味が良くても価格の高い商品は販売しない、味が良くて通常の手ごろな売価の商品なら販売する」との販売方針である。このことから、B スーパーでは牛肉売り場において国産牛肉はメインの商材であり、全店で国産牛肉を取り扱っている。

3. 国産牛肉の仕入方法と在庫管理

B スーパーにおける国産牛肉は、全量北海道の一つの産地ブランド牛のみを仕入れている。産地ブランド牛の取引形態は、フルセット取引が主体であり、不足する部位をパーツ取引で仕入れる。仕入れはセンター仕入であり、仕入れ頻度は週に1回仕入、その他に月に2回の特売日の前日に仕入れを行っている。週1回の仕入頻度については、徹底した在庫管理の観点から週に1回在庫管理を行い、店舗には極力在庫を持たせないようするためである。また、パック包装は一部アウトパックを委託しているものの、大部分はインストアパックである。このため、産地ブランド牛のスペックはBスーパー独自規格である。独自スペックであることから、フルセットであつても枝肉半丸を4セット、1頭分を8セットとして①番から⑧番までのセットをつくり、各店舗の売り場面積の大小により、①番から⑧番までのいずれかのセットを納入している。この背景には、各店舗におけるロス率を極力なくし、削減を図るとともに、さらに在庫管理の徹底をはかるためである。ただし、インストアパックを採用しているものの、商品づくりのための加工技術が継承されていないため加工技術が未熟であることが問題となっている。

一方、A スーパーでは従来、東北で生産された国産牛を15年間にわたり仕入れ販売をおこなっていた経緯が見られる。取り扱っていた産地ブランド牛肉についての肉の色、きめ・しまりなど品質に対してはスーパーのみならず消費者からも高い評価を得ていた。それが取引中止に追い込まれた背景には、加工センターの建設により、それまでのインストアパックからセンターパックへ移行し、それまでのフルセット取引からパーツ取引へ変更したことにある。スーパー側ではセンターにおいてフルセットの部位を使用しての商品づくりが十分にできなかったこと、また、各部位を使用して商品づくりができたとしても、店舗での売れ残りが発生しロス率を高めると考えられたためであつた。このためフルセットを上手くさばくことができず、パーツでの取引を要求したことが取引中止の最大の理由と言われている。これに対して、産地供給側では当時としてはパーツでの取引を

受け入れられなかった。スーパー側では当然、センターで加工包装作業により店舗から1パックからの発注にも応じることができるようになり、ロス率の削減が図られることの他に、牛肉売り上げの少ない店舗でも牛肉を取扱い販売できるようになったことのメリットがみられる。ただし、一方で各店舗ごとの顧客層に合わせた商品づくりや売り場レイアウトの工夫などへの意欲がなくなってしまっていることの問題がみられる。

4. 国産牛肉の販売状況と販促活動

両スーパーとも豚肉消費地域に店舗展開しているため食肉の中でも豚肉、次いで鶏肉が取扱いの中心となっている。このため、牛肉の消費拡大をいかに展開していくかが食肉部門の売上高増大のためには重要である。そこで、Aスーパーにおける今後（3年後を目標）の食肉別売上高増減の見通しとして、これまでメインであった豚肉と鶏肉の売り上げの増大は見込めないとの考えが聞かれる。これに対して牛肉はこれまで多く消費されてこなかった地域であることから、今後の販促活動によっては売り上げ増大が見込める可能性が高いとの考えである。このため、現時点では牛肉をいかに食べてもらうのか、とくに週1回であったものを週に2回牛肉を食べてもらうことにより消費拡大、売上高増大に結び付けていくことを今後3年間の目標としている。そうした中で、牛肉のうち和牛についてはこの3年間に赤字覚悟で年4回のイベントにおいてサーロインステーキの特売による販促活動を行い、消費者からも好評であり、売上げを伸ばしてきた経緯が見られる。今後は、和牛と共に国産牛肉の消費拡大を図る考えが聞かれる。とくに、夏場の焼き肉商材として国産牛肉の需要拡大を見込んでいる。ただし、国産牛肉では焼き肉用向けに厚みのあるカットができないとの指摘が聞かれる。同様のことはサーロインのステーキカットでも厚みとロース芯の大きさでも聞かれる。この点では、輸入牛肉の方が厚みのあるカットが可能であり、ロース芯も大きく、これら見栄えの点で評価が高い。こうした点において国産牛肉に対して改善を求めていることを産地・供給側は重視すべきである。

一方、Bスーパーでは牛肉の対前年比は115%から120%の伸びであり、その中で売り上げを伸ばしているのは国産牛肉のみであり、他前年比130%の伸びが見られる。今後3年先の見通しでは、食肉全体では180%の伸びを計画しており、その中で輸入牛肉と共に国産牛肉の売り上げを高める考えが聞かれる。この背景には、来店者の一人当たり客単価を2000円とみており、食肉を除いた食材の購入単価を考えると、食肉売り場において最大で見ても単価は500円とみている。その単価に見合う牛肉は和牛では困難であり、国産牛になるとの考えである。このため、今後は国産牛肉を重点に販売していくことを目指している。

5. 取引価格と売価設定

(1) 価格決定要因と国産牛肉の売価設定

スーパーにおける商品の価格設定は、それぞれの企業・店舗の経営方針、経営戦略を如実に表わしていると言われる。価格決定要因には、それぞれの企業・店舗を取り巻く仕入れコスト、利益・マージンなどの内部要因と競合他社の動向、消費者の動向、景気動向などの外部要因にわけられる。そこで、価格決定方式には、①コスト(仕入原価)を基準にして価格を設定するコスト志向型価格設定法、②需要動向を考慮した需要志向型価格決定法であり、それには需給関係を顧慮するものと、消費者の評価を基準にした方法に分けられ、③他社との競争状況を勘案した競争志向型価格設定法などに大別される。

こうした価格設定法が見られる中で、調査対象先である A スーパーでは、最初に最もターゲットとする顧客層を設定している。こうした顧客層の対象商品に対する評価をもとに、大まかな価格帯を設定し、さらに商品アイテムごとの売価設定を行っている。この売価設定を考慮し取扱う牛肉を選定した結果、交雑牛ではなく国産牛肉をメインの牛肉として取扱うことになった。メインの牛肉である国産牛肉の商品アイテムとしては、「小間切れ」、「切り落とし」、「カレー・シチュー用」、「ステーキ」、「焼肉」の順に多く品揃え販売し、価格帯としては 100g 当たり 250 円～680 円台の価格設定であった。また、それ以上高い価格帯では交雑牛を使用した商品となるが、上限価格は 1000 円を超えない 980 円から下限は 350 円までの価格帯を考えていた。ただし、今日ではこの価格帯での販売は和牛商品で可能となっている。このため、当初は交雑牛を取り扱うことを検討していたが市場価格が高騰したこと、一方で和牛の価格が低迷したことで今日では国産牛の他に和牛と輸入牛肉を取り扱うことになっている。

一方、B スーパーでも対象とする顧客層に見合う牛肉の価格帯を設けて、それに対応可能な価格が国産牛であり輸入牛肉となっている。担当バイヤーの発言として「現在の客単価は 2,000 円弱であり、例えば和牛肉をその 3 分の 1 の 700 円購入すると、その他の野菜、果物などを購入していると 2,000 円を超えてしまうことになる。そのため、食肉売り場での客単価を最大 500 円と考えて品ぞろえを行っている」とのことである。それに見合うのが国産牛であり、輸入牛肉であった。この価格設定に最も見合った仕入れ価格が現在国産牛肉で仕入れている北海道のブランド牛であった。B スーパーのこうした仕入れの考え方に国産牛肉と輸入牛肉を納入している調査対象食肉卸売会社では、国産牛肉と輸入牛肉をセットにしてワンパック 500 円の商品提案を行う考えが聞かれた。

(2) 仕入価格の決定方法と仕入れに際しての重視事項

次に仕入価格の決定方法についてはいろいろの取引方法がみられる。A スーパ

一では、東京、さいたまなど3市場の前月相場を翌月適用とする相場連動を採用している。また、Bスーパーでは市場相場を参考とせず年間一本の固定価格を採用している。また、それ以外の取引では四半期ごとの固定価格なども見られる。こうした中でプレミアム価格に対するスーパー側の考え方について、Aスーパーでは価格対応は考えられるとの発言である。ただし、消費者は牛肉の見た目のきれいなものを購入する。そのため見た目の良さとしての、「肉の色」、「ロース芯の大きさ・厚み」が重要であることを強調する。そのことは一方でスーパー側における売れ残りなどのロス率削減の観点からも重要視している。一方、Bスーパーではプレミアム価格での取引となっている。

こうした取引において産地供給側に求められるのは、前述したように「肉の色」、「肉のしまり・きめ」、「ロース芯の大きさ」、とくに消費者が考えているサーロインステーキの形になっていないことを含め、見た目の良さが求められている（写真を参照）。さらに重要なことは、必要とする一定数量の「ボリューム」の安定供給であり、先に指摘した「品質」の安定である。

左：国産牛肉、右：輸入牛肉



6. 国産牛肉の取り扱い拡大のための取組み課題

(1) 仕入と在庫管理の徹底と産地・供給側の安定供給の課題

首都圏とさらに近隣周辺県に展開する調査対象スーパーにおける食肉売り場での考え方は、豚肉と鶏肉で利益率を上げる考えである。このため、牛肉の位置づけは主に売上高を高める役割を担っている。そこで、牛肉販売でのスーパー側が重要視していることは、売り場での売れ残り・見切り処分による安売りや廃棄処

分によるロス率を少なくし、それによる利益の確保とともに、売上高を落とさないようにすることである。

ロス率削を減らす対応策の一つとして、A スーパーでは、従来インストアパックからセンターパックへ変更した最大の理由の一つであった。センターパックへの変更によって在庫の管理と調整が行いやすくなっている。

次に、両スーパーとも国産牛肉の仕入れに際して求めるものとして「安全・安心」は当然のことであり、さらに最も重要視しているのが、「肉の色」であり、次いで「肉のしまり・きめ」と「ロース芯の大きさ」である。スーパー側からのこうした強い要求は、当然のことながら売り場における見栄えであり、売れ残りによるロス率の削減を図るためである。

このように、スーパー側が重要視しているのはロス率の削減による利益率と売上高の確保である。そのためにも対象とする顧客の需要・ニーズに見合った適正な数量を仕入れるとともに、適正な在庫量を確保することが重要となっている。このため、産地・供給側に求めることは必要とする「ボリューム」の安定供給であり、「品質」の安定である。

(2) 国産牛肉に対する販売促進への課題

今後の食肉、その中でも牛肉の売上増大を図る観点から、A スーパーが目指しているのは、豚肉消費地域であることから牛肉の消費を今日以上に消費を増やし、従来の週1回から今後は週2回食べてもらえる方向を目指すことにより牛肉消費拡大、そして販売の拡大に繋げる経営方針である。そのため和牛では一部の高所得層に限られるため、A スーパーがメインのターゲット顧客層と考えている中間層に食べてもらえるものとして国産牛肉と輸入牛肉を販売の中心に置いた販売戦略を進めていることが注目される。そのためには、今後、国産牛肉の消費拡大のためにスーパー等小売側が取組むべき課題としては、何にもまして対象とする顧客層のニーズに合わせた商品づくりや売り場づくりが求められる。ただし、インストアパックのBスーパーではバイヤーの技術不足もあり新たな商品づくりや売り場活性化の工夫が十分に行われていないことを問題点として取り上げている。一方、A スーパーではセンターパックになったことにより、店舗ごとの顧客層に合わせた独自の商品づくりや売り場レイアウト、POP づくりなど顧客に訴求を図る工夫などへの意欲がなくなっていることを問題点として取り上げている。

こうした販売促進のための対応には積極的に納入側である食肉卸売企業も参画して取組みを強化していくことが、国産牛肉の取扱い拡大にとって極めて重要な課題である。