



## 流通小売業によるサプライチェーン変革が豊かな“食”を守る

日本の流通小売業発展の歴史は、生活者の「衣食住」を豊かにしてきた歴史と重なる。しかし、その中の一つ「食」に焦点を当てても、長らく物価上昇は停滞気味で成長が見通しがたい。この状況を変えるには複雑で部分最適化されたサプライチェーンの変革が必須だ。

### 日本の流通小売業の変遷と現状

#### ■ 日本独特の「いいものを安く」文化の功罪

流通小売業は「衣食住」を支える基盤である。だが、欧米のそれと比較してみると、日本の流通小売業では、決して楽観できない幾つもの課題が浮き彫りになってきている。その一つが、生産性が低く、利益率も低い傾向にあることだ。

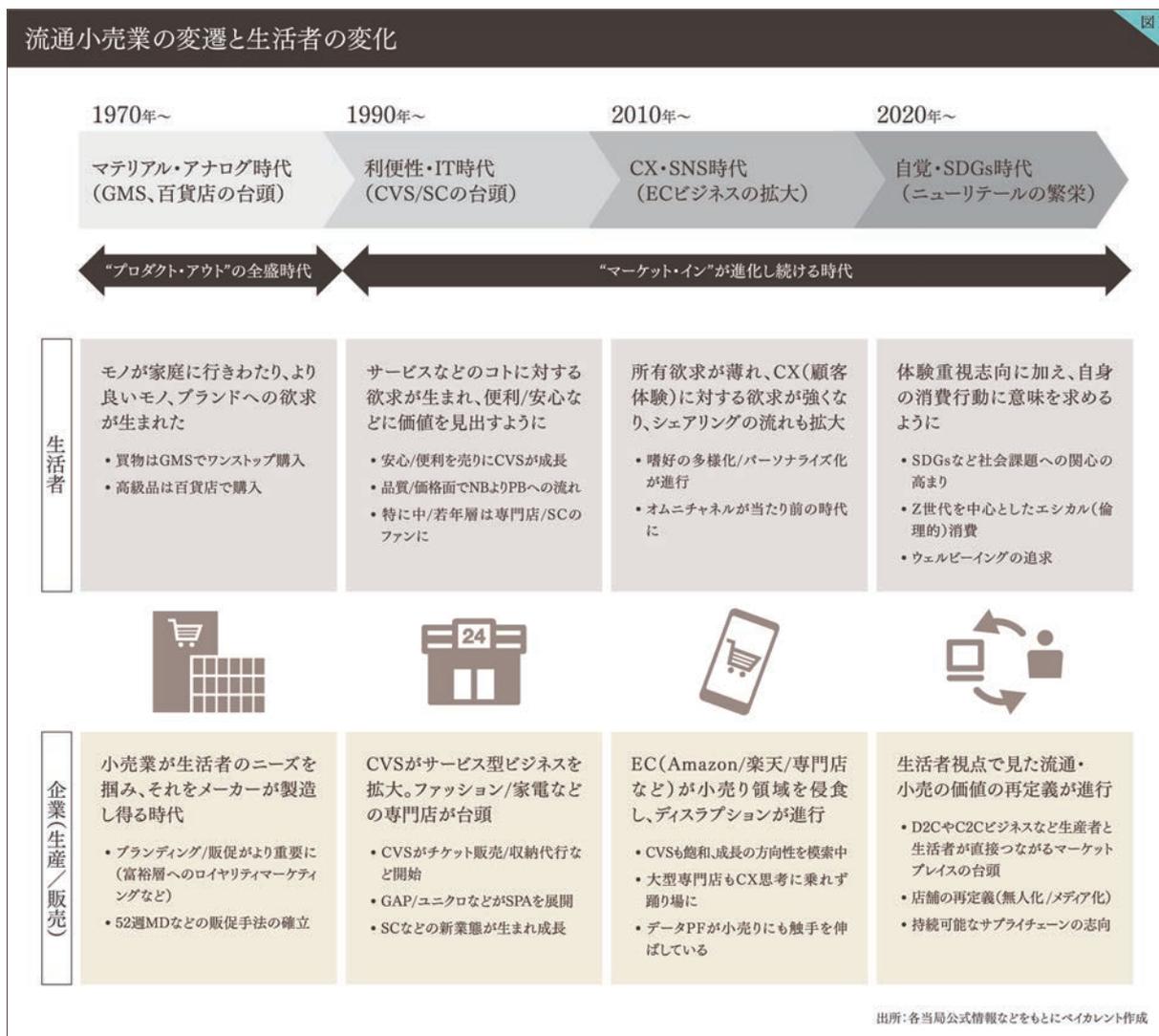
「いいものを安く」提供することが美德であるという日本独特の文化は、ダイエー等の流通小売業に代表されるものとして想起されがちだが、松下電器産業

(現・パナソニックホールディングス)、トヨタ自動車等の製造業にも同様の傾向が見受けられる。

ただ、それが美德と言い切れたのも1950年代から1970年代頃までであろう。三種の神器と呼ばれた「白黒テレビ」「洗濯機」「冷蔵庫」が庶民の手に届かなかったこの頃、企業はこれらの家電を安価に提供することに使命感を覚え、自らの努力でそれをかなえようとした。また、生活者のニーズは「周りが欲しいモノや手にしているモノを自分は持っていないから欲しい」というシンプルなものであり、プロダクトアウトで製品が次から次へと売れた。

流通小売業の変遷と生活者の変化

図1



しかし、高度成長期に入り、庶民にとって最低限のニーズが満たされ、所得も増えてくると、より高性能なテレビ、より多機能な冷蔵庫というように周りとは違う自分のニーズに合致した特別なモノへと消費の傾向が変化していった。こうして市場がプロダクトアウトからマーケットインへ移ると、大量生産を前提としがちな「いいものを安く」では生活者の個別のニーズに対応できなくなっていった。(図1)

欧米では流通小売業の再編が活発に行われ、米国では資本力のあるスーパーマーケットチェーンが地場の競合他社を買収して商圈ごと手に入れるといった手法で、大規模化による効率重視路線が目立った。

対して「いいものを安く」、そして「目移りするほ

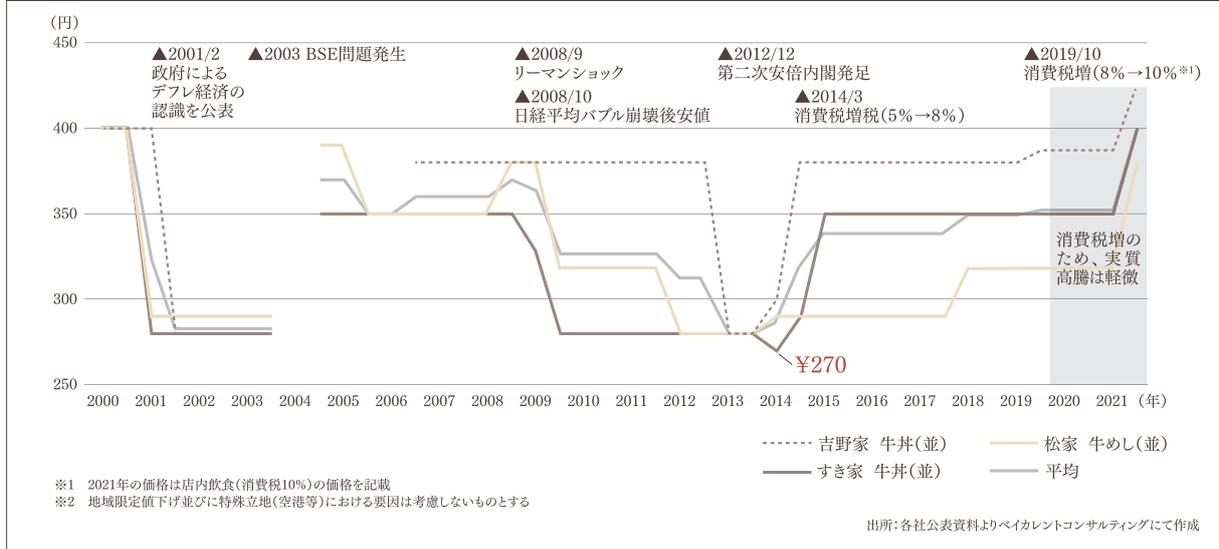
どの品ぞろえ」で応えようとした日本は、過剰と思われるほどの品質を追求しながらも、「安くしなければ売れないマーケット」へと、“歪み”を大きくさせていった。

■ 伸び悩む物価が作り出した「安い国」日本

この日本の特徴的な歪みは様々な製品・サービスに見ることができるが、牛丼のファストフードはその典型例の一つと言える。原料である牛肉の調達等に四苦八苦しなから大手チェーン達は価格競争に明け暮れ、お互いに牽制しあい、この20年で値段は上昇していない。それどころかリーマンショックから数年経った2010年頃から、いわゆる「牛丼戦争」と呼ばれる各社一斉の値下げ合戦が繰り広げられた。このときの最

低価格化競争の例 - 大手牛丼チェーン

図2



安値である 270 円を見た際に違和感を覚えた人はどれくらいであろうか。その後価格は上昇するものの、2000 年当初の価格には及んでいない。飽くなき低価格化、それにより価格上昇（値上げ）が難しくなってしまう“歪み”の代表例といえるであろう。（図2）

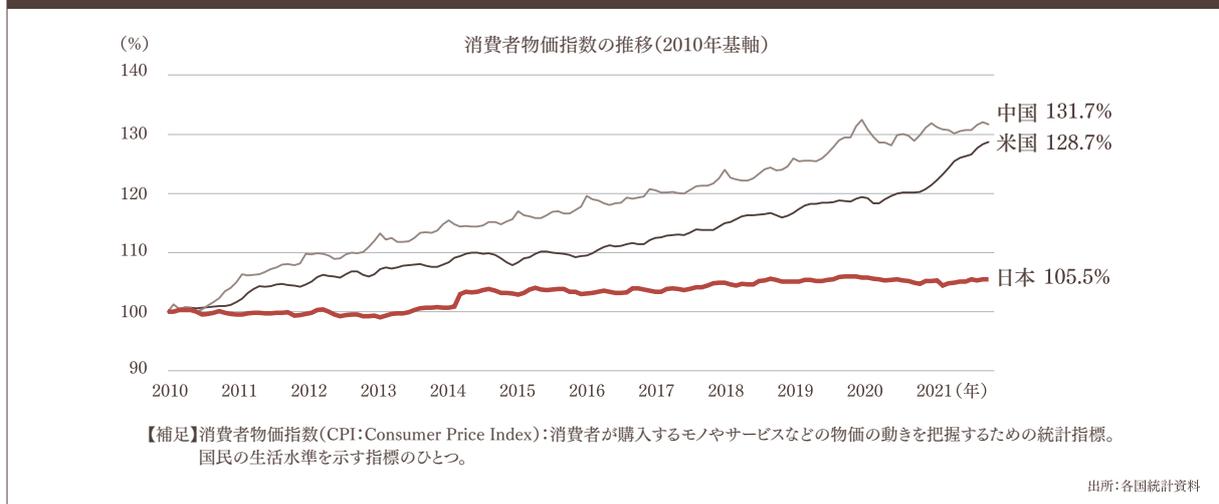
海外と比較してみても、日本の物価が低い水準となっていることは明らかである。消費者物価指数の推移を見てみると、米国や中国は 2010 年を基軸として 30%前後上昇しているにもかかわらず、日本は 5%程

度の上昇にとどまっている。しかもここ 5 年ほどは横ばいでほぼ変化なしといってもよいであろう。（図3）

生活者が「安さ」に慣れてしまっており、「値上げ」が企業にとって馴染みのないものとなってしまっている。そのため、価格の変更には過敏で、その上方見直しを必要以上に恐れている。そこから抜け出せない物価上昇の停滞に陥っているのだ。加えて、この 30 年ほど労働者賃金の上昇もほぼ横ばいという先進国では

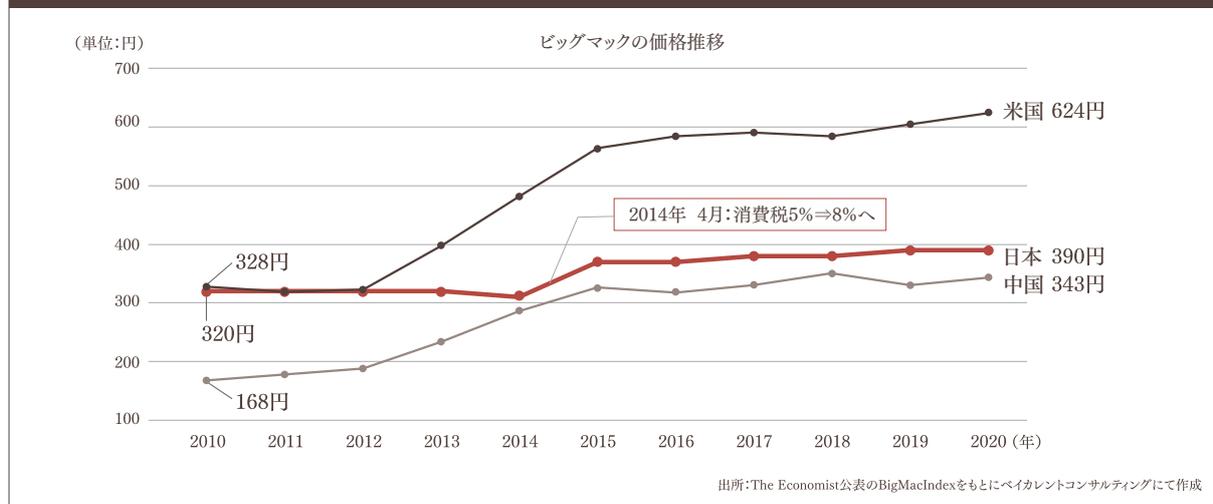
消費者物価指数の推移(日米中3か国)

図3



“食”の物価(日米中3か国)

図4



他に例を見ない事象がこの物価上昇の停滞に拍車をかけているであろう。

グローバルに物価比較をする際には牛丼ではなくビッグマックがよく用いられる。ビッグマック指数の推移は、2010年以降、米国や中国は価格が2倍以上に上昇しているが、日本は1.2倍ほどである。

米国や中国の人々にとってはもはや日本は「安い国」として認識されている。実際に、1,000円以内(≒8ドル)で十分満足な食事を食べられる国は、先進国の中では日本だけとも言われている。各国の標準的なランチ代を比べても、米国が15ドル(約2,000円)、中国が60元(約1,200円)であるのに対し、日本は649円と言われておりその差は歴然である。「おいしくて、しかも安い」となれば消費者にとっては大きなメリットであるが、企業のビジネスとしては利益が減少し、ひとえに喜べるものではない。(図4)

生活の基礎となる“食”のサプライチェーンに生じる軋み

価格転嫁に踏み切れない小売

食が人の生活の根底を支える存在であることは言うまでもない。しかし流通小売の中でも、ことさら課題が多いのが、その「食」のサプライチェーンだ。川上

の生産者(農業・漁業等の一次産業従事者)は零細事業者がほとんどだ。高齢化が進んでおり、後継者問題も後を絶たず、将来が見通せない。零細生産者による多品種少量生産が儲からない構造を生み出し、加えて、米中などに比べて鈍い物価上昇が、状況を更に芳しくないものにしていく。生産者だけの取り組みでは限界がある中、最上流の生産者と顧客を繋ぐサプライチェーンレベルでの打ち手が期待される。しかし、このサプライチェーンが日本では複雑かつ分断化されがちで、個別には様々な取り組みが行われているものの、全体を見通した抜本的な改革に取り組みにくいのが現状である。

日本では、価格の引き上げは人件費等のコスト削減の工夫を自社でやり切った上での最後の手段と考える傾向が強い。本来、価格は市場の需要と供給の関係で決定するものである。コスト削減への取り組み有無が価格引き上げ検討の前提条件とはならない。

このような価格引き上げに対して奥手になっている姿勢が、現状の物価上昇の停滞を生んでいる大きな要因の一つであろう。価格より品質に重きを置いた、いわゆる「プレミアム商品」が成功している事例を鑑みると、日本の流通小売業の低価格に対するこだわりは、消費者のそれよりも過剰であることが推測される。消費者が認める価値よりも低い価格を設定してしまっ

	進出経緯	結果(進出期間)	撤退背景:日本市場の特徴
<p><b>Walmart</b> (アメリカ)</p> <p>世界最大手の小売企業。近年デジタル化にも積極的。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000年代初期、世界中に事業展開を進めていた</li> <li>西友と包括的資本提携を結び、「EDLP(Every Day Low Price)戦略」を採用し、進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特売に慣れた日本の消費者に受け入れられずに撤退</li> <li>完全子会社の西友の株式はKKRと楽天に売却した</li> <li>進出期間:2002/3~2018/7(16年4ヵ月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日替わりや週替わりなどの企画により、来店動機を喚起する「ハイ&amp;ロー価格戦略」を採用していた</li> </ul>
<p><b>Carrefour</b> (フランス)</p> <p>フランス最大手の小売企業。進出先での取扱商品は現地調達。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>台湾をはじめ、中国、タイ、韓国といったアジア諸国では成功を収めていた</li> <li>卸を介さないメーカーとの直接取引・多店舗経営を目標に、進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フランス本国での業績不振を理由に、不調だった日本市場から撤退</li> <li>店舗展開が伸び悩んでいたカルフル・ジャパンの株式はイオンに売却した</li> <li>進出期間:2000/12~2004/12(4年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本では、卸が債権債務を代行しているため、メーカー側に卸は重宝されていた</li> <li>日本の消費者は多様な品揃えがある店舗を求めている</li> </ul>
<p><b>Tesco</b> (イギリス)</p> <p>イギリス最大手の小売企業。金融や電気通信といった幅広い事業も手掛ける。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラブカードと呼ばれるポイントカードの購入履歴を使い、優れたCRMを発揮していた</li> <li>ディスカウントストアのシートウーネットワークを買収し、日本に進出した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラブカードの導入ができない中、店舗面積の統一も図れずに業績不振で撤退</li> <li>テスコジャパンの株式はイオンに売却され、イオンエブリに名称変更された</li> <li>進出期間:2003/7~2011/8(8年1ヵ月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラブカードのシステム投資を行うのには700~800店舗必要なため、日本では不適</li> <li>欧米アジアと比較すると大規模店舗の展開は難しい</li> </ul>
<p><b>Metro AG</b> (ドイツ)</p> <p>ドイツ最大手の食品卸。会員制で利用者は経営者や事業者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>丸紅と提携し、メトロキャッシュアンドキャリージャパンを設立し進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸間の競争に負け、撤退</li> <li>日本国内の店舗は全て閉鎖した</li> <li>進出期間:2000/11~2021/10(20年11ヵ月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸売り市場は細分化されており、卸間の競争が激しい</li> </ul>

出所:各社HP等

いる場面も少なくないであろう。

これまでいくつかの海外小売大手がこの特異な日本市場に進出したが、その多くは撤退に至った。短いものでは4年足らずで撤退を迫られた企業もある。(図5)

これは、日本が抱える「いいものを安く」という薄利多売の成功体験が招いた物価上昇の停滞が市場に定着しており、高収益を狙う新規参入者がビジネス機会を見出しにくく、なにより、このような悪循環で傷み、抜本的な改革が進まない複雑で閉鎖的なサプライチェーンにも原因がある。

低価格は多くの顧客にとって魅力的なものであり、企業努力の賜物でもある。しかし、コロナ禍で原材料費や物流費の高騰が報じられる中、価格維持を貫く流通小売業の姿に過剰さを感じたのは筆者だけであろうか。日本の流通小売業は、いまやグローバルスタンダードから外れているといっても過言ではない、いわば「食のサプライチェーンのガラパゴス化」は今なおとどまる気配を見せない。

あらためて、日本の流通小売業は「販売側にとって

も正当で適正な価格で販売される」という極めて当たり前のことに業界全体で向き合う時が訪れているのではないか。

### ■ 効率化しても豊かになれない生産者

前段で述べたように、1次産業におけるサプライチェーン上流のほとんどが零細生産者である中、自助努力で生産効率を上げて豊かにならない低利益の構造は改まっていない。低利益なコモディティ市場の中で生産努力をしたところで、自ら供給量を増やし、結果、価格を更に下げることになってしまうからだ。市場機能がやがて問題を解決するという一筋縄の考えで果たして良いのであろうか。それにもかかわらず、販売の現場では、消費を喚起する目新しい製品の投入、過剰とも言える品質の追求、そして飽くなき価格競争を繰り返している。背景には、高品質で安全な国産品を安価に手に入れたいと望む生活者の志向がある。この状況を打破する救世主として、農協等の既存システムに期待が寄せられるものの、その機能には限界があると思われる。現状打開には、もはや既存のサプライチェーンへの局所的なテコ入れだけでは不十分である。

生産から消費までサプライチェーン全体を俯瞰した抜本的な変革が必要となる。

## 一筋縄ではいかないサプライチェーン変革

### DX が牽引するビジネス変革の兆し

DX（デジタルトランスフォーメーション）がバズワード化して久しい。どの業界においてもDXに関する様々な取り組みが進められている。生活者の行動も変化している。「Y世代（ミレニアル世代）」や「Z世代」等、デジタルリテラシーが高い生活者の価値観に応えることは、企業にとって重要課題であり、この課題とDXは切っても切り離せない関係だ。

「巣ごもり消費」や「おうち需要」の拡大等、コロナ禍で生まれた生活様式や新たに醸成された生活者ニーズの後押しもあり、付加価値の高いプレミアム商品の提供に、期待が集まっている。そのためには、末

端の生産者である農家も含めて、価格を転嫁できる仕組みが必要だ。農協等既存プレイヤーの役割の再考も欠かせない。

例えば農産物の規格・検査だ。現在の、全国統一の規格に基づく等級格付けは、現物を確認しなくても、大量・広域に流通させることを可能にする仕組みだが、農家にとっては「等級格付けに合格すればよし」とする傾向があるのも確かだ。逆に、いくらおいしい農作物をつくっても、格付けから外れれば価値を認められない。ここに生活者の求める価値とのギャップが少なからず生じているのは間違いないであろう。

しかし、最近では明るい兆しも垣間見える。デジタルをはじめとしたテクノロジーを活用したり、新たなビジネスモデルを構築したりすることで、食のサプライチェーンの課題に対し先駆的な取り組みを行うスタートアップ等が現れ始めた。（図6）高級フルーツ等を生産し、既存のサプライチェーンを経ず百貨店等

食のサプライチェーンに対する先駆取り組み

図6

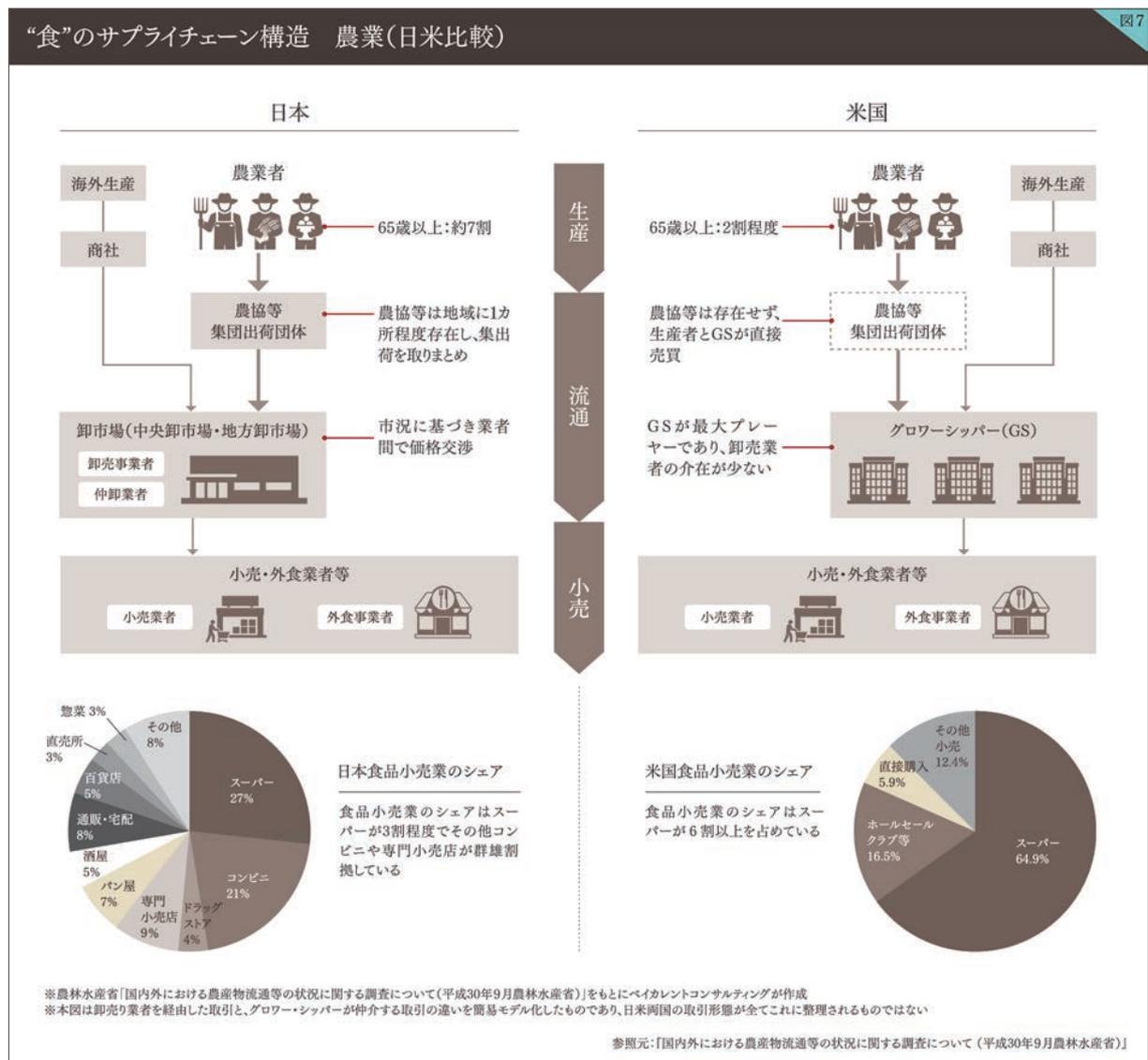
		企業例	サービス例	概要
効率化・高度化	農作業シミュレーション	プラスプラス	Smart3tene	<ul style="list-style-type: none"> <li>農作業を仮想空間で行う農作業AIシミュレーター</li> <li>- 仮想空間で学習した摘果や収穫等の動作を現実空間での作業動作に反映</li> </ul>
	遠隔個体監視	ファームノート	Farmnote Color	<ul style="list-style-type: none"> <li>人工知能を活用した酪畜産農家向け牛用ウェアラブルデバイス</li> <li>- 活動データをAIが分析し、発情や疾病等の可能性がある個体をデバイスに通知</li> </ul>
	需給マッチング	Veggie	Veggie	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイムライン投稿やDM、直売所検索等の機能を有した農業SNS</li> <li>- ネット×リアルで生産者と消費者を繋ぐサービスを手掛け、地産地消を促進</li> </ul>
	直産EC	羽田市場	羽田市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産物の直産ECプラットフォーム</li> <li>- 集荷・仕分け・価格形成・輸送・決済を一括して行い、トレーサビリティを実現</li> </ul>
商品開発・品種改良	廃棄野菜を活用した加工品	ウェルナス	wellnas	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄ナスを原料に、ナスに含まれる健康成分を活用したサプリメント</li> <li>- フードロス削減によるSDGs目標達成へ寄与</li> </ul>
	品種改良	セツロテック	ゲノム編集受託プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業畜産分野でゲノム編集等により新品種を開発するプラットフォーム事業</li> </ul>
ブランディング	コミュニティ運営	アークシップ	農GIRL 農LIFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>マルシェの開催やオリジナル商品の企画や制作をするコミュニティ型SNS</li> <li>- 農GIRLコミュニティの運営などを通して、全国の農GIRLのサポート</li> </ul>
	D2C	ビビッドガーデン	食ベチャク	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産者と消費者の双方向コミュニケーションと「顔の見える化」を意図したD2C</li> <li>- 生産者粗利約8割を実現。また、レア食材の販売、規格外野菜の販売を実施</li> </ul>
人材確保/育成	農業求人	アグリメディア	あぐりナビ	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保に苦しむ営農者と新規就農希望者をマッチングする農業求人サイト</li> <li>- 自治体との連携を強化し、農業、酪農、畜産、牧場の求人情報を提供</li> </ul>
その他	新規参入・経営支援	seak	LEAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>農地・施設・栽培・販売・資金を一括して農業参入者に提供するフランチャイズ</li> <li>- 農地開拓・栽培ノウハウの提供、遊休農地の斡旋、高級スーパー等への販路確保等を支援</li> </ul>

に直接卸す農家の存在はその一つだ。付加価値要素の訴求による適正なプライシングの成立、中間マージンのカット等で収益を拡大している。よりサプライチェーンを縮め、生活者に直接販売する D2C (Direct to Consumer) に取り組む農家や企業も出てきており、生産者と生活者をつなぐプラットフォームが広がりつつある。また、生産者の中には、越境 EC 等で海外に輸出を試みる動きも見られる。これらが一部のトライアルではなく、末端生産者が事業維持のために正当な対価を得ることができるビジネスモデルの一つの選択肢として広く認められていくことが求められる。

### ■ 変革を鈍化させる日本固有の産業構造

海外の流通小売の現場での動きは顕著だ。小売では無人店舗のような新たなビジネスモデルが生まれ、流通ではロボットを活用した大型の物流倉庫に巨額の投資がなされている。対して、日本はデジタルを活用した様々な取り組みが行われるものの、中々現場に馴染んでおらず、結果、コスト削減等の効果に結びづけていないように思われる。

これには日本の市場構造や国民性などが影響している面もあるであろう。(図7下) 諸外国の大型店舗に対して小型である日本の店舗では、デジタル化による効果のスケールが働きにくい。また、日本人は新



たな技術導入に対しリスク・不具合に目がいくとよく言われる。特に人間が行っていた顧客対応をデジタル・機械に置き換えることは企業・生活者双方慎重になりがちなのではないだろうか。

DXの本来的な価値はコスト削減だけではない。特に小売ではCX（顧客体験）の向上に資するデジタル化を推進すべきと考える。顧客へ提供できる価値を商品の高い機能性や安い価格だけで考えるのではなく、それらも含む全体の体験を追求する必要がある。シンプルに問うてみてほしい「買い物に楽しみを提供できているか？／楽しみを感じているか？」と。今日、コンビニではパスワード化するキャッチーな名前のオリジナル商品を展開したり、カフェを思わせるような飲料サービスを導入したりして賑わいを演出する姿勢を感じる。彼らから学べることはあるはずだ。

一方、生産・流通に目を向けると、日本のサプライチェーンの特色や課題がデジタル化による変革を阻害していると捉えられる。（図7上）生産においては、先述のとおり65歳以上が約7割という超高齢化、これに伴う後継者問題を踏まえば、デジタル投資に腰が重くなるのは当然とも言える。さらに日本の流通構造は米国に比べて多層化しており、需給一致の価格メカニズムが働きにくい場合も多い。仮にデジタル化によるコスト削減を成し得たとしても、利益感が低くなりがちである。元来、この日本固有の緻密な産業構造は、季節間での供給の平準化や天災時の価格高騰の抑止など優れた機能を果たしていたが、ことDXにおいてはネガティブな側面が際立ってしまっているのが現状であろう。

### 豊かな食を未来へつなぐために 流通小売が目指すべき姿

■ サプライチェーン変革の要となる流通小売業  
日本の流通小売の中でも、「食」を支えるサプライチェーン上に多くの課題があることを指摘してきた。その課題を解決するのは誰か。様々な観点からのアプローチが求められると考えられるが、中でもやはり、

流通小売業がキーマンである。前述した「価格転嫁できず薄利多売の悪循環が続く状況」を抜け出すことが重要で、“より良いものを、より安く”ではなく、“より良い体験を、適正価格で”という考え方を流通小売業が持てるかにかかっている。日持ちする商品を全国展開できる大手コンビニエンスストアやGMS、一方、足の早い商品を地産地消できる地元のスーパー、いずれにしても生産者と生活者の需給の接点となる流通小売業の俯瞰的な情報や統合的な知見・叡智が活躍するであろう。

サプライチェーンの課題解決には流通小売業のDXが一つの必要条件であるが、これが進まない根深い要因の一つは、サプライチェーン全体を俯瞰できていないことだと考える。日本の一次産業全体を見渡した時、真っ先に考えるべきは、サプライチェーンの源泉となっている生産者であることはお分かりであろう。しかし、現状では、各プレイヤーが自社の事業を成長させるために汲々として<sup>きゅうきゅう</sup>いる。将来展望を見出しきれず、対症療法として個々のデジタルパッチを当てているが、それだけでは立ち行かなくなっていく段階に来ていることを知るべきだ。全体を俯瞰し根本の課題が何であるか、それに対する解決策は何であるかを突き詰めて考え、実行に踏み切るべきときが来ている。

そのためには、プレイヤーたちが自社から少し離れたところで知を集結し、サプライチェーン全体の未来を展望することが必要ではないか。自社視点から「日本の流通小売をより豊かにしよう」という視点への切り替えである。繰り返しになるが、そこで最重要視すべきことは、上流である生産者の事業継続性である。

生産がやせ細ってしまえば、共倒れになる。生産なしに流通小売は存在しないのである。彼らがしっかり収益を確保できることを前提に将来を問うていく場が開かれていくことを願う。

そのヒントの一つは市場の基本に立ち返ることであると考える。生産者の低収益体質を改善するには適正な価格設定が要である。市場原理において価格は需要と供給によって決まるものである。至極当たり前のことであるが、今の日本の“食”ではこれが歪んでし

まっている。生活者の理解者と生産者の代弁者、2つの面を兼ね備えているか、今、流通小売業に問われているのではないか。

#### ■ 食における流通小売業のサステナビリティ

日本の一次産業、特に“食”のサプライチェーンに課題は山積している。しかし、日本市場は多くの魅力ある商品にあふれている。実際、日本の農林水産物・食品の輸出額は年々増加しており、2021年には1兆円を超え、政府は2030年までに5兆円まで引き上げる野心的な目標を打ち出している。グローバルでも通用する商品がまだまだある。この優れた産業を失ってはならない。

DXの本分は、デジタルをフル活用して組織や業界全体を改革することだ。高収益体質に向けてより高く売れるものを市場に供給するには、マーケティング、物流等、サプライチェーン自体の改革が必須だ。場当

たりのなパッチではなく、プレイヤーが全体像を共有すればDXの歯車が回り出す。

そのためには生活者をも巻き込む「大義」を打ち出し、生活者に染み付いた意識を変容させなければ、「よいモノ、欲しいモノ」に正当な対価を払う文化は根付かない。ただ、歯車が正回転を始めて収益が上がればマーケットに余力が生まれ、DXの2周目に向け投資も可能になる。これは言い換えれば、日本の流通小売業のサステナビリティ（持続可能性）を高めることに他ならない。

豊かな生活のためには豊かな流通小売が求められる。今こそ、日本の流通小売業が、全体性があり柔軟な市場へと生まれ変わる第一歩を踏み出す時なのだ。

エグゼクティブパートナー 山本将之