



令和4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5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

新型コロナウイルス感染症の流行も3年目となった令和4年度は、感染対策と経済社会活動との両立を目指す「ウィズコロナ」に舵が切られ、それ以前は繰り返し発令された緊急事態宣言やまん延防止等重点措置は発令されませんでした。コロナ禍で消費者の生活スタイルや消費形態には、例えばテレワークの拡大、外食利用の減少、家庭での食事頻度の増大等の変化が生じましたが、「ウィズコロナ」の令和4年度は、消費者の生活スタイルや消費形態にそれ以前とは異なる変化が生じ、食肉関連事業者もそうした変化に対応した経営を展開することとなりました。同時に、最近における諸物価の高騰が食肉関連事業者の経営に大きく影響を及ぼすようにもなりました。

こうした中、当センターは、JRA（日本中央競馬会）からの助成を得て、昨年度に引き続き「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。今年度は、「ウィズコロナ」の下での食肉の流通・消費の動向・変化にとどまらず、最近の諸物価高騰が食肉の流通・消費に及ぼしている影響も併せて把握し、その結果を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いただくことを目的としておりますが、その一環として、昨年度に引き続き、食肉関連事業者の方からのヒアリング調査を実施しました。

今年度ヒアリングさせていただいた方々は、生産者団体、食肉卸売業、食肉専門小売業、食品スーパー、焼肉店のそれぞれの関係者5名と外食研究者1名の6名で、ご多忙の中、当センターが開催した「食肉関連事業者ヒアリング調査」（調査分析委員会）にご出席いただき、コロナ禍によって、さらには最近の諸物価高騰によって、実際の現場で生じている実態と対応策等についてお話しいただきました。

本報告書は、ヒアリング調査でのご講演内容等を取りまとめたものです。長引くコロナ禍にあって、また、最近の諸物価高騰の中にあって、極めて示唆に富む内容になっており、食肉関連事業者の方々が今後の経営展開を考える上で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、ご多忙にもかかわらずヒアリング調査に快く応じていただいた6名の皆様、ヒアリング調査の実施にご協力いただいた関係団体の皆様、ヒアリング調査を担当していただいた調査分析委員会の委員の皆様並びにご支援をいただいたJRAの関係各位に厚く御礼を申し上げます。

令和5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

「コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業」調査報告書一覧

事業名		調査報告書
全体報告（調査結果の総括）		調査結果報告書
食肉関連事業者調査事業		食肉関連事業者調査報告書
食肉関連事業者ヒアリング調査事業		食肉関連事業者ヒアリング調査報告書
消費者 WEB 調査事業		消費者 WEB 調査報告書
食肉加工品等 POS データ分析事業	食肉加工品 生鮮食肉	食肉加工品等 POS データ/家計調査 分析報告書
家計調査分析事業		

上記の報告書は、当センターのホームページ（<http://www.jmi.or.jp>）にも掲載しておりますので、ご活用下さい。

調査分析委員会名簿

氏名	所属
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
佐藤 勸	全国農業協同組合連合会 畜産総合対策部次長
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
(座長) 宮島 成郎	日本ハム・ソーセージ工業協同組合 前専務理事

(五十音順、敬称略)

ヒアリング実施日及び講演者

10月21日（金）講演者	
氏名	所属
佐藤 勸	全国農業協同組合連合会 畜産総合対策部次長
渡辺 道彦	大山食肉株式会社 代表取締役社長
茂木 信太郎	信州大学経営大学院 特任教授

（敬称略）

10月26日（水）講演者	
氏名	所属
菅 幸彦	地域商社やまぐち株式会社 営業部門シニアマネージャー
新田 勝雄	有限会社肉のニッタ 代表取締役社長
梅松 大輔	株式会社トラジ 開発本部担当部長

（敬称略）

目 次

はしがき

「コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業」調査報告書一覧

調査分析委員会名簿

ヒアリング実施日及び講演者

事例報告

- コロナ感染症流行下の肉牛生産動向について 1
全国農業協同組合連合会 畜産総合対策部次長 佐藤 勸
- 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 12
大山食肉株式会社 代表取締役社長 渡辺 道彦
- コロナ禍と外食産業 25
信州大学経営大学院 特任教授 茂木 信太郎
- コロナ禍及び直近の諸物価上昇の中での食品スーパーにおける
食肉・食肉製品等（調理済み食品等を含む）の販売動向 38
地域商社やまぐち株式会社 営業部門シニアマネージャー 菅 幸彦
- 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 50
有限会社 肉のニッタ 代表取締役社長 新田 勝雄
- トラジのコロナ感染症下における経営状況の変化と対応 60
株式会社トラジ 開発本部担当部長 梅松 大輔

○コロナ感染症流行下の肉牛生産動向について

枝肉相場の暴落などコロナ禍の影響よりも 直近の飼料価格や燃料費などの高騰が現場に打撃！

全国農業協同組合連合会畜産総合対策部次長 佐藤 勸

畜産物相場にも影響を与えたパンデミック

本日は、コロナ感染症流行下における肉牛の生産動向についてお話したいと存じます。はじめに「情勢認識」、続いてコロナ禍における「牛肉の消費動向について」と「牛肉の生産動向について」、生産者の生の声を実際に聞き取り調査した結果を基にお話いたします。

まず、「情勢認識」を確認したいと思います。わが国では、2012年にビザ発給要件が段階的に緩和され、外国人の観光客が急激に増加しました。その結果、国内のインバウンド需要も増加しました。同時に海外の日本食ブームも堅調な需要で輸出が増加し、わが国の肉牛指標は安定した相場展開となりました。

しかし、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ禍」と表記）の世界的な感染拡大に伴い、わが国の畜産物需要は多大なる影響を受けました。行動制限や外出の自粛による内食需要、いわゆる「巣ごもり需要」が増加する一方で、緊急事態宣言やインバウンド需要の消滅などから外食需要は壊滅的な状態に陥り、こうした状況は畜産物相場にも影響を与えることとなりました。このような苦境の中、肉牛生産者は感染防止対策の対応や肉牛の相場下落など多大な損害を受けたのです。発生から約3年、合計7波の感染拡大期をもたらしたコロナ禍が肉牛の生産者にどのような影響を与えたのか、調査の結果をご報告させていただきます。

コロナ禍における牛肉の消費動向

まず、コロナ禍における牛肉の消費動向についてお話しいたしましょう。図1左は訪日外国人旅行者数と出国日本人数の推移を表したグラフ、右は外食産業の売上げ推移を表したグラフです。先ほども申しましたが、2012年以降、訪日外国人旅行者数はビザ発給要件の段階的な緩和によって増加し、2016年には2000万人、2018年には3000万人を超えました。2019年には3188万人に達し、インバウンド需要で外食産業の売上げは大きく拡大しました。しかしながら、2020年のコロナ禍以来、海外訪日客の入国者数は激減。かつ国内においても緊急事態宣言が発令され、右グラフのとおり外食産業の売上げは2019年をピークに激減したのです。

(図1) コロナ禍における牛肉の消費動向① (外食産業の影響)



では、消費動向の激変で和牛相場はどのように変化したのでしょうか。図2左は東京市場におけるA-5去勢和牛の相場を表したグラフ、右は牛肉輸出量を表したグラフです。近年の和牛枝肉相場は、輸出拡大やインバウンド需要などにより堅調に推移していました。しかし2020年に入り、コロナ禍で外食の需要が急激に減少し、枝肉相場も急落しました。左のグラフでも明らかなおと、2020年まではかなり高水準な価格を維持していたのに、2020年には相場がぐっと落ちています。

(図2) コロナ禍における牛肉の消費動向② (和牛相場)

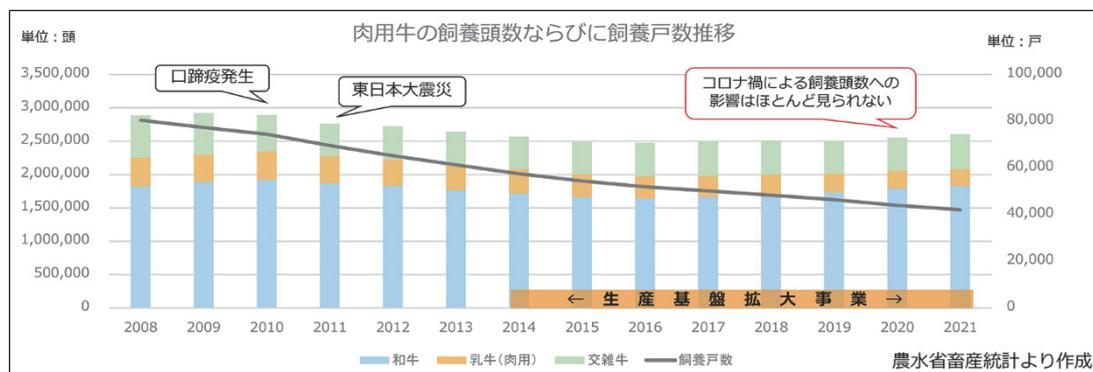


しかし、牛肉輸出量は政府がかなり重点的に推し進めているということもあり、加えて2021年の海外におけるコロナ政策緩和などにより、こちらは逆に大きく伸長しました。コロナ発生時における外食需要は海外でも一時的に激減しましたが、Eコマースなどを背景に再び増加し、2021年は大きく伸長したわけです。特に、日本においては政府の緊急対策や和牛肉保管事業などが功を奏し、相場を持ち直したという状況にあります。

コロナ禍における牛肉の生産動向

次に、コロナ禍における牛肉の生産動向についてお話しいたします。図3のとおり、国内の肉用牛の飼育頭数は2009年から2016年にかけて減少傾向にありました。ただ、2016年以降は政府の生産基盤拡大事業や堅調な素牛相場などを反映し、ここ7~8年は微増傾向にあります。コロナ禍の2020~21年にかけても、前年比101.9%と微増しています。

(図3) コロナ禍における牛肉の生産動向① (飼育頭数)



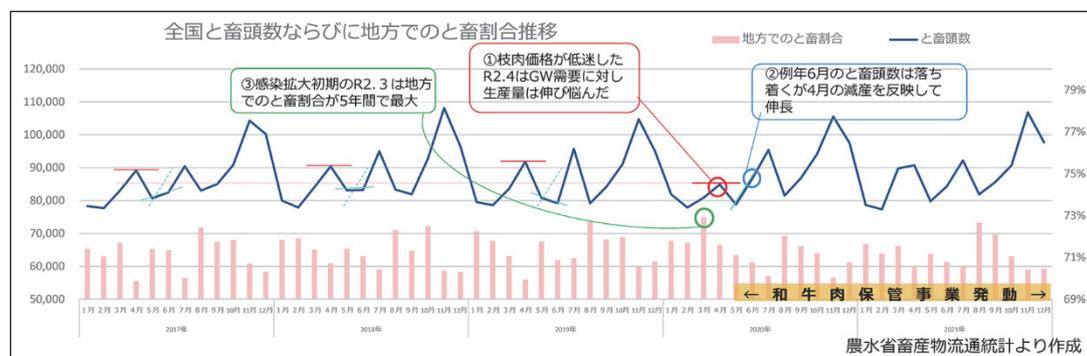
飼養戸数は減少・大型化が続いており、コロナ禍の2020-21年の減少幅（前年比95.8%）は過去10年間の平均減少幅（95.1%）と概ね同水準です。これはコロナの影響というより、このところの傾向値ではないかと思えます。

飼養頭数と同様に、出荷頭数、図4では「と畜頭数」とありますが、出荷頭数も微増傾向にありました。通常、ゴールデンウィークを控えた4月は出荷がかなり多くなる傾向にあります。しかし、2020年のゴールデンウィークは緊急事態宣言で人々の外出が制限され、和牛相場はかなり低迷しました。これを受け、出荷時期を先送りしたことから出荷頭数は伸び悩みました。

一方、6月のと畜頭数は、和牛肉保管事業発動や4月の出荷控えを反映してやや伸長しました。しかし、その後は例年と概ね同様の傾向となりました。

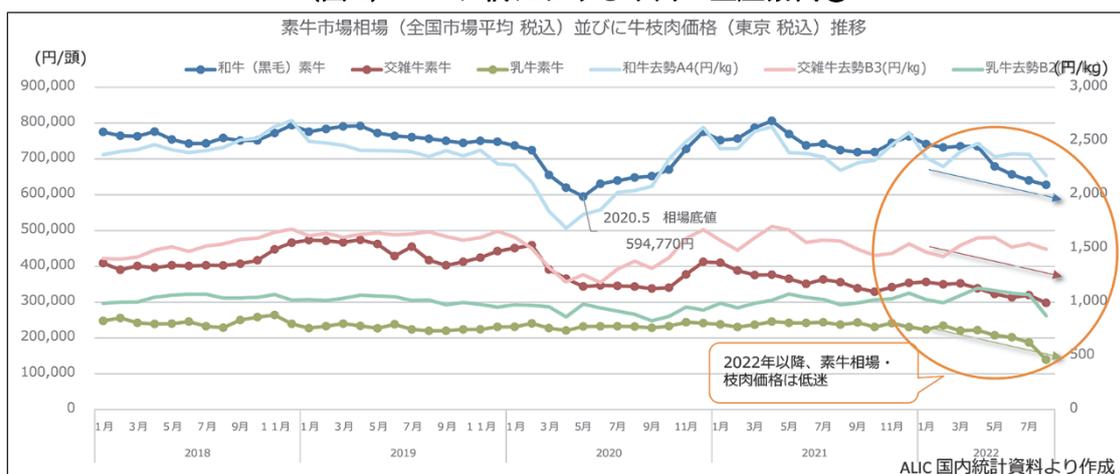
東京、大阪、名古屋、福岡など、全国に中央卸売市場と呼ばれる食肉市場があります。地方での対全国比当たりのと畜割合は、感染拡大初期の2020年3月に直近5年で最大となりましたが、以降は例年と概ね同水準で推移しました。しかし、感染拡大初期には中央卸売市場への出荷が減少。価格は競りで決まるので、価格が大きく下がることを懸念した生産者の中には市場外流通をした方も多かったと思えます。ですから市場に流通させるよりも、いわゆる1対1で価格を決める相対取引を中心とする市場外流通が増加したことが考えられます。こうしたことが多少は影響があったのではないのでしょうか。

(図4) コロナ禍における牛肉の生産動向②



和牛素牛の価格は、枝肉相場と連動して推移します。素牛とは子牛のことで、枝肉とは牛が出荷適齢時を迎え出荷された際の肉の形態のことです。枝肉の価格が上がれば子牛価格も上がるし、下がれば子牛価格も下がる傾向になります。2020年5月は相場が冷え込んだので、同時に子牛の価格も冷え込みました。しかし、5月に底値を打った後は枝肉の価格が持ち直し、子牛の価格も持ち直しました。

(図5) コロナ禍における牛肉の生産動向③



むしろ2021年から2022年にかけては、コロナ禍の影響より昨今の飼料価格の高騰やロシアのウクライナ侵攻に起因する燃料価格の上昇の方が、繁殖や肥育に深刻な影響を与えています。特に、子牛の肥育については農家の方の導入意欲がなくなってきたということもあり、若干落ちてきている状況です。

生産者へのヒアリングが浮き彫りにしたコロナ禍の影響

私たちは、コロナ禍における生産者の影響を調査するために、32軒の農家に独自のヒアリングを行いました。32軒の中には大規模な農家も小規模な農家も含まれています。経営形態も子牛を産ませる繁殖経営、子牛を育てる肥育経営、繁殖と肥育の両方を行う一貫経営などさまざまな形態の農家がありますが、それらほとんどの農家にお話をうかがいました。

一部の肥育農家の方からは、販売面では枝肉価格の低迷による収支への影響、導入面では枝肉相場に合わせた導入素牛の価格帯変更などが上がりました。これはどういうことかという、素牛の価格は血統でかなり違ってくるので、血統がいいとやはり相場も高くなります。ですから「少し安めの子牛を狙って買った」という農家の方もおられました。

規模の拡大を計画していた繁殖農家の中には「相場が不透明だったので増頭に慎重になった」とおっしゃる方もいました。また一部の肥育農家では、枝肉相場が安く素牛購入に踏み込めないため、自ら繁殖し肥育までを行う一貫経営に切り替える例も見られました。「販売しても枝肉価格が安いので、その枝肉を売ったお金で子牛を買ってまた肥育しようと考えた。しかしそれがなかなかできづらいこともあり、自ら子牛を産ませる経営の形態

に変えた」とおっしゃる方もいました。

枝肉相場の暴落に対し国による保管事業などが実施されたこともあり、コロナ禍での経営への影響は意外に一時的なものだったということも明らかになりました。コロナ禍の問題点としては、生産者同士の交流がなくなり情報交換ができなかったのが困ったというご意見もありました。

図6の表は、それぞれの農家の方から話を聞いてまとめたものです。「導入」は子牛の導入や繁殖農家の場合だったら母牛の導入など、導入がスムーズにいったかどうかをたずねたものです。「販売」は子牛や枝肉の販売はどうだったかをたずねた結果です。影響がなかったら○、少し影響があったら△、かなり影響があったら×で表しました。

(図6) コロナ禍による生産者の影響 (本会独自ヒアリング)

畜種	形態	飼養頭数	従業員数	導入	販売	感染	交流
和牛	一貫	50頭	家族経営			△	
和牛	一貫	70頭	2名	×			
和牛	一貫	100頭	2名		○		
和牛	繁殖	60頭	5名		△	△	
	肥育	400頭					
和牛	繁殖	150頭	3名				
和牛	繁殖	300頭	8名	△			
和牛	繁殖	350頭	-				
交雑	肥育	500頭	3名		○		
乳雄		500頭					
交雑	肥育	600頭	3名	△	△		
ホルズ	肥育	350頭	2名				
和牛	肥育	30頭	1名				
和牛	肥育	30頭	1名				
和牛	肥育	30頭	1名				
和牛	肥育	40頭	2名				
和牛	肥育	50頭	家族経営	○	○		×
和牛	肥育	60頭	1名	△			
和牛	肥育	100頭	-				×

畜種	形態	飼養頭数	従業員数	導入	販売	感染	交流
和牛	肥育	120頭	家族経営			△	△
和牛	肥育	155頭	-				
和牛	肥育	280頭	3名				
和牛	肥育	350頭	-				
和牛	肥育	500頭	3名				
和牛	肥育	600頭	-		△		
和牛	肥育	3,000頭	-			△	
和牛	肥育	-	3名			△	
和牛	肥育	-	-			△	
和牛	肥育	-	-				
和牛	肥育(一部一貫)	6,000頭	多数	○	○		
交雑	肥育	4,000頭					
和牛	肥育(一部一貫)	40頭	1名				
和牛	肥育(一部一貫)	200頭	3名				
和牛	肥育(一部一貫)	200頭	2名				

○コロナ禍前と変化なし △一時的な影響あり ×不可逆的な影響あり 空欄：言及なし (本会独自ヒアリングより：回答32名)

以下は、生の声をいくつかピックアップしたものです。

- ① 東京市場への出荷は定時定量を遂行すべきと考えていたため、出荷や導入に変化はなかった。当時を振り返ると、肥育経営安定制度などもあり、何とか再生産できる体制であったように思う。共励会による生産者同士の交流の場がなくなってしまった。
(東日本地区 肥育農場)
- ② コロナ禍以降、和牛枝肉の相場は基本的にコロナ情勢(世界全体で)に連動していると考えている。和牛はあくまで高級品であり、インバウンドやハレの日需要などの外食、輸出が動くことによって適正に相場が形成される。単純にコロナ禍だけで見れば、政府の緊急対策や既存の基金制度で乗り切ることができた。(西日本地区 肥育農場)
- ③ 初めての緊急事態宣言の際、相場が底値を打った前後は出荷を待つ、出荷先を変更するなど対処した。確かに苦しく心配な状況ではあったが、その時よりも今の方がさらに苦しい状況。(西日本地区 肥育農場)
- ④ 従業員数名が感染した際に、従業員の休憩時間をずらすなどの対策を行い、感染拡大を防いだ。(西日本地区 肥育農場)
- ⑤ コロナ禍でも子牛相場は総じてあまり下がらなかったが、いずれ下がるだろうと心配はしていた。400頭規模まで増頭する予定であったが、この2年は増頭を控えている。

数年前に経営転換し、和牛繁殖経営を始めた。当時は子牛価格がここまで下がることは予想していなかった。(九州地区 繁殖農場)

- ⑥ 枝肉価格が下がったことから、素牛の導入頭数を減らしていたが、直近では子牛価格が下がったことで導入頭数を戻している。(九州地区 肥育農場)

※このほか 20 件程度の生産者の声も、概ね同じような傾向の内容であった。

生産資材の高騰がもたらす生産者の苦境

始まりはコロナ禍の影響について生産者の方にお聞きするのが目的のヒアリングでしたが、コロナ禍の影響よりもどちらかというと直近の飼料価格や燃料費など生産資材の高騰に関する苦境を訴える声が増えました。特に昨今はそれだけ厳しい状況になっているということだと思います。

図7の表も図6と同様、○△×で答えていただきました。結果は△や×が多く、飼料高で経営に変化があった、影響が大きかったということがおわかりいただけると思います。

資金繰りもかなり悪化しているようで、これについては肥育農家も繁殖農家も同様の状況です。事業を継続するため、直近の対策として餌の粗飼料（藁など）の割合を増やしたり、配合調整をしたりして少しでも安くしていこうと考えているとのことでした。こうなってくると生産者が自衛でできる手段も限定的です。「もう、いかんともし難いです」と、苦境にあえぐ声がかなり上がってきています。

(図7) 生産資材高騰による生産者の影響 (本会独自ヒアリング)

畜種	形態	飼養頭数	従業員数	素牛導入	飼育	経営
和牛	一貫	50頭	家族経営	△		×
和牛	一貫	70頭	2名		△	
和牛	一貫	100頭	2名		△	
和牛	繁殖	60頭	5名	△		×
和牛	繁殖	400頭				
和牛	繁殖	150頭	3名		△	
和牛	繁殖	300頭	8名			×
和牛	繁殖	350頭	-		△	×
交雑	肥育	500頭	3名	△		△
乳雄	肥育	500頭	3名			
交雑	肥育	600頭	3名		△	
ホルス	肥育	350頭	2名	△		×
和牛	肥育	30頭	1名	×		
和牛	肥育	30頭	1名	×		
和牛	肥育	30頭	1名	×		
和牛	肥育	40頭	2名	×	×	×
和牛	肥育	50頭	家族経営			
和牛	肥育	60頭	1名	○		×
和牛	肥育	100頭	-	△		
和牛	肥育	120頭	家族経営	△		×
和牛	肥育	155頭	-		○	×
和牛	肥育	280頭	3名	△		
和牛	肥育	350頭	-			
和牛	肥育	500頭	3名	△		×
和牛	肥育	600頭	-	△		×
和牛	肥育	3,000頭	-			
和牛	肥育	-	3名			
和牛	肥育	-	-			
和牛	肥育	-	-	△		×
和牛	肥育(一部一貫)	6,000頭	多数			×
交雑	肥育	4,000頭				
和牛	肥育(一部一貫)	40頭	1名	△	△	
和牛	肥育(一部一貫)	200頭	3名	△	△	
和牛	肥育(一部一貫)	200頭	2名	△	△	

○飼料高前と変化なし △飼料高で経営に変化 ×影響が大きい 空欄：言及なし (本会独自ヒアリングより：回答32名)

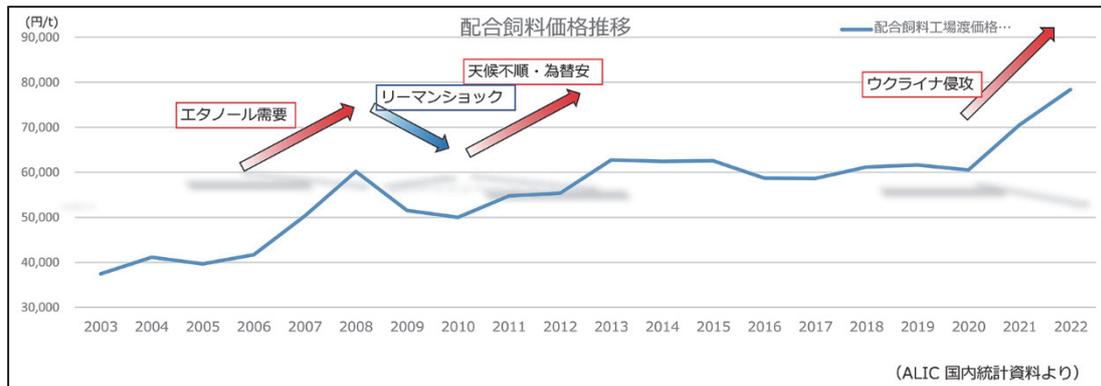
実際、飼料価格の上昇がどうなっているのか、少しご報告させていただきます。配合飼料は各畜種でいろいろ配合が違うので一概には言えませんが、以下は統計上出ている平均的な餌の価格だにご理解いただければいいかと思います。

配合飼料は、2000年代前半は概ねトン当たり3万5000円前後で推移していました。しかし、2006年頃からエタノール需要の高まりを受け急騰しました。ちょうど原油の価格が上がった頃だと思います。けれども、その後リーマン・ショックが起こり、価格は安定

しました。

直近では、コロナ禍による世界経済の混乱や原油価格の高騰に伴う海上輸送費高、中国の畜産需要の高まりなどで飼料価格は急騰。さらにロシアによるウクライナ侵攻や急激な円安により、飼料価格はかつてない程の水準で高騰しています。

(図8) 飼料価格の動向について



2022年現在、配合飼料は平成初期と比べ2倍以上の価格となっており、畜産経営に深刻な影響を及ぼしています。現在の飼料高騰や燃料費高騰を反映した生産者の生の声を以下にご紹介いたします。

- ①現状の飼料高騰や物価高騰の影響で、既存の基金制度だけでは乗り切れない経営体が多々あると考える。特に粗飼料が非常に厳しく、過去の倍以上の価格である。政府は自給飼料増産をすすめているが、日本は気候、国土面積、地形などさまざまな点で粗飼料生産に不向きだ。そのほかにも、為替の問題、物価、労働力不足、低賃金など、問題は多岐にわたる。一経営体で対処できる範囲を超えている。(西日本地区 肥育農場)
- ②直近の飼料や資材の高騰は異常であり、子牛相場は落ち着いたものの、以前よりも生産費の割高感を感じる。畜産物は需給バランスによる相場で流通するため、生産費増高分を価格転嫁できないことが、農畜産物の一番の問題点ではないか。(東日本地区 肥育農場)
- ③数年前に繁殖に経営転換した。子牛価格がここまで下がることは予想していなかったため、資金繰りが厳しい。また、今年に入って飼料価格がさらに高くなり、一層資金繰りが厳しくなった。(九州地区 繁殖農場)
- ④飼料価格が高騰したことで資金繰りが厳しい。一方、直近では子牛価格が下がったことで導入頭数を戻している。(九州地区 肥育農場)
- ⑤飼料価格が高いため、配合内容の見直しを行い、少しでも価格を下げてもらった。今後の肉牛生産や出荷成績に注意していきたい。(西日本地区 肥育農場)
- ⑥今起きている物価や飼料高騰は、生産者側でコントロールできないことばかりだ。しかも、先行き不透明なこの状況は長期化することが考えられることから、後継者離れを招くことも危惧される。長い間かけて皆で築き上げてきたブランドの生産基盤を脅かす

ことになるのではないかと、非常に心配している。そのような状況下ではあるが、牛に与える飼料は妥協しない。水準を下げれば成長や品質に支障が出て、品質や味が落ちれば消費者のブランドに対する信頼を失ってしまう。私たち生産者にはブランド牛のおいしさを保証し、どんな苦境でも先人から受け継いだものを守り通す責任がある。(東日本地区 肥育農場)

生産資材の高騰で危機的状況にある生産現場

これまでの調査で、コロナ禍において一時的な変化はありましたが、大きな変化はなかったことがわかりました。一時的な相場下落や消費の低迷はありましたが、政府の緊急対策事業や海外需要による輸出の増加が良い方向に機能したと考えられます。

一方、直近では飼料や燃料などを含む生産資材の高騰が最大の課題になっており、生産現場は非常に厳しい状況になっているということも改めて痛感しました。全農としても、こうした危機的状況にどう対処するかを深く考え、対応策を講じている状況です。

[質疑応答]

宮島：ありがとうございます。コロナ感染症流行下における肉牛生産動向についてご講演いただきました。大変関心の高いテーマですが、コロナ禍の影響は一時的だったというお話が資料の中にございました。また、まとめの中にありましたように、政府の緊急対策事業や海外需要による輸出の増加が有効に機能したのではないかとというようなお話もございました。

一方、直近では飼料や燃料などを含む生産資材の高騰が最大の課題となっており、生産現場は非常に厳しい状況に陥っているというお話もございましたが、それも含めてご意見ご発言をいただければと思っております。

折笠委員、お願いいたします。

折笠：全農さんに2点ほどいかががたいと存じます。これは違う部署の話も入ってしまうかもしれませんが、昨今の飼料高騰の中、飼料用米であるとかWCSであるとか、畜産農家さんが自ら飼料をつくるということはできないのか。ただ、そちらは新規需要米のようなもので補助金を取りつつですが。ある意味自活するではありませんが、今後、そういう動きも目指されていくのかどうかというのが質問の1点目です。

2点目は、一貫経営は意外と小売りも求めているところがあるのではないかと思います。前に別件でヒアリングした時に、イオンさんのバイヤーが「一貫経営をやっている農家があったら紹介してほしい」と言っていました。なぜなら、「出自が全部押さえられた方がわれわれは安心して売れる」からだそうです。先ほど、肥育農家さんの中に一貫経営に乗り出すところも出てきたというお話がありました。しかし、肥育と繁殖は全く違う仕事ですから、結構ハードルが高いのではないかなと思っています。その辺も詳しくうかがえればと思います。

佐藤：ありがとうございます。1点目の餌の件ですが、おっしゃるようなことは確かに政府も進めていて、飼料米などの生産量は増えていっています。しかし実際のところ、なかなか価格的にはやはり高がついてしまうわけです。私は部門が違うのではっきりとした詳細までは申し上げられませんが、やはり補助金がついています。背景には米が余っている状況があり、飼料米の生産量は上がっています。

確かに、自国で餌を生産していかなければならないという思いはあります。価格の問題もありますが、今後はもっと増やしていこうという動きは当然あると思います。具体的には「飼料用トウモロコシの生産をもう少し広げる」というような生産者の団体もできてきました。例えば北海道や宮城で飼料をつくる動きも出てきています。

折笠：では、今後に期待ですかね。

佐藤：そうですね。生産費自体は高くなりますが、国産は少なくとも為替の影響は受けません。ですから要はバランスだと思います。それから、自国で飼料をつくっておかないと、例えば大震災の時に餌の工場が全部止まったりしたら大変です。海外からも入ってきづらくなる。実際、港が震災で壊滅状態になった時、大きな農家さんでたまたま飼料米を大量に備蓄していて、それで豚が何十万頭も生き残ったことがありました。

折笠：なるほど、飼料米で食いつないだわけですね。

佐藤：そういうこともあるので、やはり十分な餌の備蓄は必要なことだと思います。

2点目の件ですが、一貫経営が増えてきているかどうかはわかりかねますが、大型生産者の一部で一貫経営にされている方はおられます。繁殖はどうしても手間がかかります。分娩が夜中に始まるのか朝に始まるのかわからないので、会社経営の中でも難しい部分ではあるのですが、価格弾力性というか、コストの部分でいうと手間がかかる分だけ価格は抑えられているのかなと思います。その代わり人件費はかかるので、一方でITなどの活用がコスト削減にもつながると思います。

官島：ほかにございますか。伊藤委員、お願いします。

伊藤：参考になるご報告をありがとうございました。

1つ質問させていただきたいのですが、図4のコロナ禍における牛肉の生産動向②の中で、「感染拡大初期に中央卸売市場への出荷が減少し、相対取引を中心とする市場外流通が増加した」というご指摘がありました。牛肉の流通は卸売市場経由というのがメインだと思っていたので、ここで意外な感じがいたしました。

そして、コロナではそれぞれの生産農家にそれほど影響なかったということですが、飼料高騰や燃料費高騰を反映した生産者の生の声に、「畜産物は需給バランスによる相場で流通するため、生産費高騰を価格転嫁できない」という指摘がありました。この点から考えると、今後、和牛は相対取引のような感じの流通が拡大しそうな気がするのですが、その辺りについて教えていただけますか。

佐藤：はっきりわかりかねるところもございますが、和牛はどうしても高いものですか

ら、なかなか難しいところはあります。

ただ、一つ思っているのは、やはり皆様のご理解を得ていくよう努力するしかないと考えています。現在は海外に食料を頼り過ぎているという状況があるので、それがなかなか反映できないのが誠に残念ですが、牛肉に限らず、野菜も魚も、生鮮品はどうしても需要と供給のバランスによって決まってしまう。しかし現在の状況を放置していたら前には進めません。当然、すべてのご負担を消費者の方にかけるということではできませんが、国産和牛の置かれている状況をご理解いただき、生協さんなどにも少しずつご協力いただきながら、価格を転嫁させていただいているような状況です。答えになっていないかも知れませんが、ご理解を広めていきたいという意思は持っているというところ

宮島：益森委員、お願いいたします。

益森：コロナが大分収まり、これからは外食需要が増加していくと思うのですが、そうなると相場も大分戻ってくるのではと思っています。けれども、昨今の資材価格の高騰や円安などでさまざまなものが生産者の負担になっています。実際の手取りがそのまま上乘せされて相場になればいいのですが、そうはならないということなので、厳しい状況はこれからも続きそうですね。

宮島：佐藤さんにお聞きしたいのですが、コロナ禍の直後は落ち込んだ枝肉相場ですが、政府が進める輸出拡大戦略や国の和牛保管肉在庫支援緊急対策事業などにより相場は持ち直し、和牛の頭数などコロナによる影響は一時的だったとありました。では、野菜や果物など牛肉以外の生鮮物はどうだったのでしょうか。保管事業なり国の事業が割合大規模に行われたという事例はありますか。もしあれば、効果の度合いも含め把握されているものがあれば教えてください。

佐藤：ほかの生鮮物の動きについては不案内で申し訳ございません。ただ、特に青果などは高級品がなかなか売れなくなったようです。生鮮物は保管できるものと保管できないものがありますが、保管できないものはかなり厳しい状況で、廃棄になったり相場の低迷が長く続いたりしたと聞いております。

牛肉について、特に和牛については政府の保管事業がありました。一時期かなり需要が減り、市中でどうしてもさばけないという状況になり、冷凍にして一時保管し、それに対する助成も出たわけです。コロナ禍直後は余る一方の状況でしたから、保管事業によって在庫の隔離ができたことは、生産者にとって本当に良かったと思います。相場という意味でも、急激に戻ることができました。ただ、そのためにかなりの予算を使用したので、これがずっと続くかという非常に難しい状況だと思います。今現在、相場が少し下がったとはいえ、そこそこの価格です。しかし、生産費がかなり上がり過ぎたため、農家の方の手取りが減って苦しい状況です。ですからなかなか難しいとは思いますが、できたら保管事業のような流通に回す予算を少しでも生産の方に向けていただければありがたいと思っています。以上でございます。

宮島：ありがとうございます。それと、もう1点、質問です。先ほどお話がありましたが、和牛は輸出が落ちこまず、むしろ少し増えているとのこと。最近でも輸出事業に力を入れているとのこと。コロナ禍は日本のみならず世界でも同様の状況でしたが、その中で輸出が伸びているということは、1つの要因として相手国の動態もあったということでしょうか。また、Eコマースの関係はいかがでしょう。日本でも今後Eコマースの需要がますます高まっていくと考えられますが、輸出する側として、その辺りはどのようにお考えでしょうか。

佐藤：ありがとうございます。輸出については、図2のコロナ禍における牛肉の消費動向②（和牛相場）をご覧ください。牛肉輸出量がこのところ急激な伸びを見せている要因にはいくつかあると思います。例えば、米国に低関税枠があったことです。日本独自のものから、複数国の中の1つとして低関税枠をその複数国の中で使おうという関税枠に移った時があり、それで一気に米国に輸出される牛肉量が伸びたことがあります。また、カンボジアに多く渡っているものは、その先は多分中国でしょうが、そういったこともありました。このようかなり伸びている状況で、去年は7900トンくらいまでいきました。今年は低関税枠が複数国で6万5001トンあるので、それを使おうと考えていたのですが、米国にはブラジルから多く輸出されてしまい3月末の時点でその低関税枠がなくなってしまいました。それにより約26%の税金がかかる事態になり、一気に価格が上がってしまいました。

同時に、ドル高になった影響で物価上昇がかなりあったこともあり、私どもの駐在員が言うには、米国の中では最初にEコマースが非常に苦しい状況になったようです。非常に厳しい状況になってきた結果、それまでは売られていたスーパーマーケットに置けなくなってしまいました。米国の消費者にとっても、やはり和牛は嗜好品です。だから和牛よりもトイレットペーパーや日用品が優先されてしまいます。人件費の急激な上昇もスーパーマーケットの経営を圧迫し、なかなか厳しい状況にあるということはいわれています。

そういった中で、それでも外食だけは持ちこたえているようで、米国は概ね去年の約60～70%で収まっているというような状況です。カンボジアは大きく減少したままになっており、去年の2割か3割にとどまっています。私どもはカンボジアに対して輸出実績がないものですから、現地の状況はなかなかわからないわけです。その中で、台湾をはじめとしたアジアの国々やヨーロッパの国々では、それでも伸びを示しています。しかし、トータルすると今年は去年ほど伸びず、少々厳しい状況かと認識しております。

宮島：ありがとうございました。

○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

利益率の落ち込みで卸しから小売りへ転換 商品開発やイベント展開などで生き残りに対応

大山食肉株式会社代表取締役社長 渡辺 道彦

肉食を推進する旧帝国陸軍御用達の会社として設立

栃木県宇都宮市に所在する大山食肉株式会社で代表を務めております。僭越ですが、まず弊社の沿革をお話しし、次にコロナ禍での経営状態について、新型コロナウイルス感染症の影響が開始した2020年から2022年までの概況、その中で事業を維持していくためにやってきた、そしてまた現在も取り組んでいる対策についてご説明をさせていただきます。

当社は、明治40年（1907年）に宇都宮市で初代・渡辺鉄蔵によって創業されました。私で4代目になり、今年で115周年を迎えました。栃木県宇都宮市は、太平洋戦争終結までは軍都として有名でした。

実は、1907年という年号に創業の経緯があります。この年、陸軍第14師団が宇都宮市に駐屯してきたのです。初代は鳥取県の出身ですが、その師団長付きの尉官として宇都宮市に着任しました。2年前に終結した日露戦争を通して、ロシア人の体格の良さやタフさを体験した陸軍は、大山巖元帥の命令によって将兵の肉食を推進していました。そのため、当時の師団長は陸軍御用達の会社として大山商店を設立させ、駐屯地周辺に2つの牧場と8つの農場を設置して、食肉全般の納入を任せたとのことです。

こうしたわけで、私どもの屋号である「大山」は、大山巖元帥の勅命によってできた会社であるという説と、それだと何だか右の方に行ってしまう感じがあるので、戦後は、初代の出身地・鳥取県に大山（だいせん）という山があり、これを先祖が尊崇していたところから来たのですというふうに説明していたという話もあります。しかしながらどちらも伝聞ですので、正直なところわかりません。

終戦後は引き続き畜産業やと畜業を行いながら卸売りをしていましたが、現在の滝沢ハム株式会社の創業者と親交があって、そのご縁でハム・ソーセージの製造もしていたようです。その後、人手不足やと畜場法の制定に伴う施設整備など資金的に困窮したために、昭和39年（1964年）に畜産業を廃業し、と畜業のほうは栃木県畜産公社に権利移譲しております。

その後、生活協同組合やデパート地下の食品売り場のテナントとして入るなど、小売業を営んでいた時期もありましたが、テナント先の競争の激化や低価格競争、そしてテナント料の負担増などがあり、対応策が取れないまま大きな繰越欠損を抱えて、15年前に撤退いたしました。

現在は卸売りの専業として、栃木県および周辺地域への産業給食、病院給食、公営・私営のレストランなどやホテル、それからリゾート施設への納入を主に行っております。

コロナ感染症の感染防止諸施策により売上げが大きく減少

新型コロナウイルス感染症については、2019年12月頃からマスコミなどで騒がれ始めていました。2020年に入ると、国内感染者の増加に伴って、水際対策による入国制限や飲食店での多人数での会食の自粛、営業時間の短縮、それらもろもろの施策が取られ始め、こうした動きに連動して、インバウンドの宿泊予約キャンセルをはじめ、一般の方の宿泊数も大きく減っていきました。レストランなども宴会のオーダーがほとんどない状態が現在も続いていますし、歓・送迎会や忘・新年会なども全くないという状態が実は今も続いています。

営業時間についても、短縮しなさいという行政の指導がありましたが、これも客単価が減少し、お店に来るお客様が少なくなるということで、当社へのオーダーが減っていきました。これは現在、少し改善されてきてはおりますけれども……。こうした動きがあって、当社と関連のある栃木県のリゾート地にも当然のことながら影響が出てきてまして、2020年の3月頃から売上げが大きく減ってしまっておりました。

(表1) コロナ感染症下における経営状況の変化(1)

- 水際対策による入国制限
→インバウンドの宿泊予約キャンセルや客数減少
- 多人数での会食自粛
→宴会やパーティーのキャンセルや客数減少
- 営業時間の短縮
→客単価の減少や客数減少
- 本県リゾート地への影響

「限界利益」をベースに売上目標を立て社員一丸となって行動

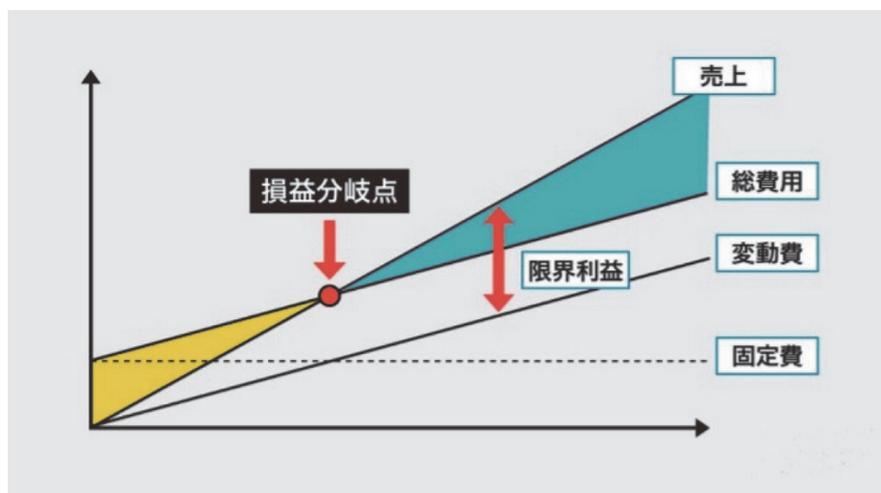
弊社では、毎年、毎決算期ごとに、その後3カ月のスパンで、変動費や固定費などの変化、特に変動費、仕入原価ですね、これを勘案しながら損益分岐点売上高を出しています。

「損益分岐点売上高」というのは、ご存じのとおり、「 $\text{固定費} \div [1 - (\text{変動費} \div \text{売上高})]$ 」という式で求めるわけです。当社の場合ですと、3カ月間、どのようにこのデータを勘案しているのかというのは、私どもの指数の問題になってきますので、ここでは発表は控えさせていただきたいと思えます。

損益分岐点を出すだけではなく、私どもは「限界利益」というものも重要視しております。

す。限界利益というのは、売上高から変動費を引いたもので、これがプラスだと利益が出ていますよということです。固定費を含まないので、プラスなら利益が出やすいのです。しかし、私どものような卸売業は、包材費や配送経費といった一般管理費が毎年それほど変動していなかったものですから、これを固定費として捉えていますので、限界利益はほぼ粗利益に匹敵すると判断しております。これをベースにして営業担当者別に売上目標を立て、同時に全社員にその情報をオープンにすることによって、一丸となって行動していくということです。利益が上がるように、あるいは目標を達成できるように行動しようと意識付けをしているところです。

(図1) 損益分岐点分析図解



対前年比大幅ダウンで持続化給付金など特別融資枠に応募

ところが、2020年の売上高が対前年比で非常に落ち込んでしまいました。3月に66%ダウン、4月は40%、5月が44%です。表2は対前年比で減った分のパーセンテージを表示しています。こうしたことで、本当に未曾有の経験をしました。

私が代表になったのは2013年ですが、それ以降はずっと増収増益で来ており、関連会社などの繰越欠損金を消化するほど長期間にわたって黒字を続けてきました。また、前社長までの非常な努力がありまして、現在でも無借金経営をしておりますが、この時は非常なショックを受け、倒産もあるのではないかと感じたものですから、顧問の会計士に相談し、倒産は避けたい、さまざまな支払いもあるということで、資金ショートに備えて、国や栃木県、宇都宮市で当時行われていた持続化給付金に応募し、それぞれ交付していただきました。同時に、政策金融公庫と栃木県が行った無利子無担保の特別貸付枠も申請しました。

しかし、これまで借金したことがないものですから、3年間の決算書を出せとか、面接するから来いとか、申請書のここが間違っている、書類が足りないとか担当者からガンガン言われて苦労しましたが、2020年8月までにはすべて振り込まれました。

(表2) コロナ感染症下における経営状況の変化(2)

- 2020年の売上高の減少(対前年比)
3月 = 66%、4月 = 40%、5月 = 44%
- 新型コロナウイルス関連の外部支援
 - 持続化給付金(国、栃木県、宇都宮市)
 - 特別貸付(政策金融公庫、栃木県)
- 社内体制の立て直し
 - 仕入れ先の見直し
 - 従業員の意識改革(温度管理、品質管理などの徹底)

仕入れ先の見直しや温度管理・品質管理など従業員の意識改革を徹底

何とか倒産を免れたのですが、改めて弊社が行ってきた事業の真価を発揮するべく体制を立て直そうと考えました。とにかく商品の品質と価格のバランス、値段以上の顧客満足度を感じていただくことが基本だと思いました。

まずは、これから起こるであろう低価格競争に備えて利益を確保するために、仕入れ先の見直しを図り、従来とは異なる輸入商社や他地域の仲卸業者、これは仙台や青森の仲卸業者に声をかけ、新たな仕入れのチャンネルを開拓したところです。

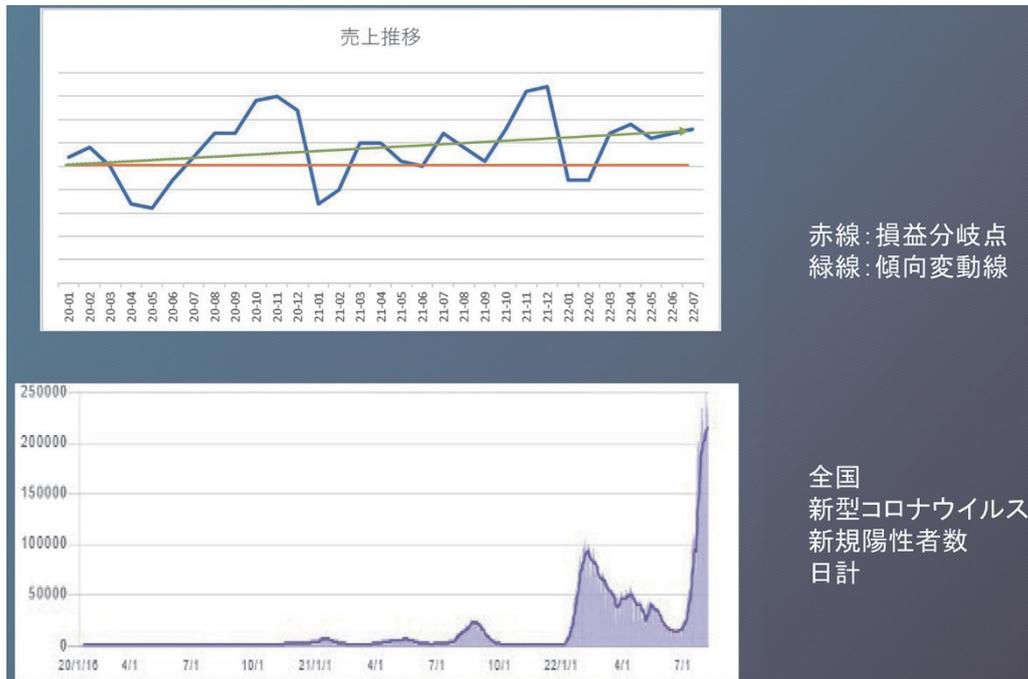
また、従業員に対しては、顧客に安全な商品を安心してお使いいただくことを目標に、配送ルートの見直し、輸送コストの削減、納品時間の改善、商品の保管時あるいは作業時・配送時の温度管理、さらには目視や作業手順による異物混入の防止、手洗いの励行を徹底しました。

私どもは「とちぎ HACCP」(ハサップ=危害要因分析重要管理点)を取得していますが、この概念を再度、再教育したということです。HACCP の衛生管理の考え方、ルールに沿って、品質管理を徹底しようと考えたわけです。

その後は、図2の売上高の推移表に見るように、傾向を分析する緑色の傾向変動線が徐々に上がっています。赤い線が私どもの損益分岐点ですが、下部に示した新型コロナウイルスの陽性者が増えると、ぐんと落ちるといふ、その相関をわかっていただけだと思います。

このように売上げがグーッと上がってきているのは、これからお話するいろいろな改善策が功を奏したのかなど、自分なりに解釈をしております。

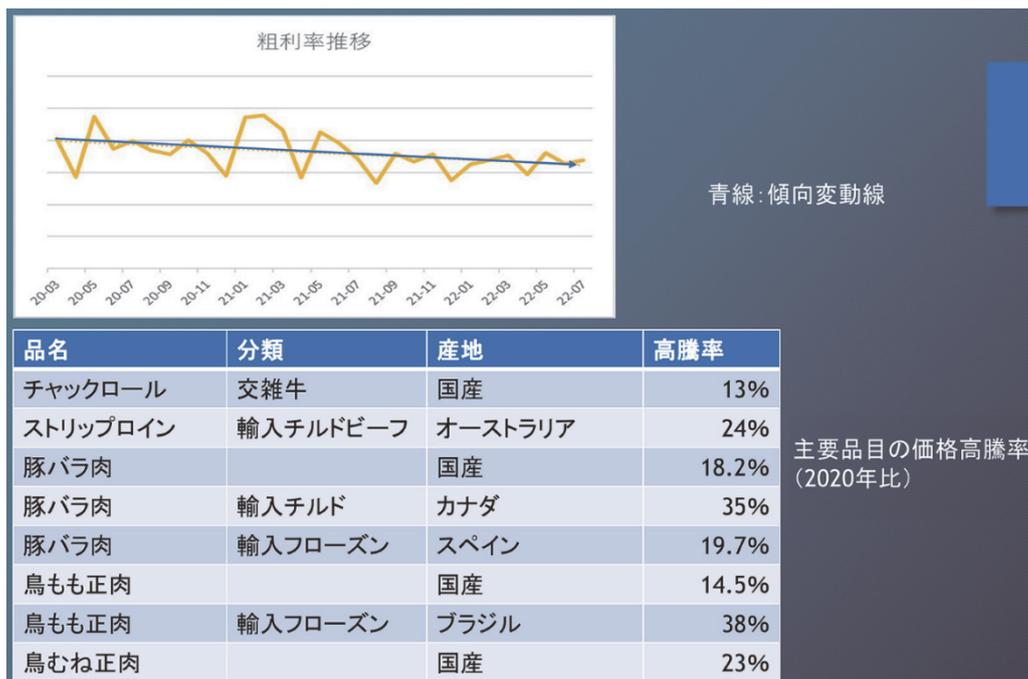
(図2) 売上高の推移表



円安による仕入れ原価の高騰で粗利率が大幅ダウン

ところが、直近 2022 年の限界利益率、つまり粗利率ですね、これが、コロナの影響が出始めた 2020 年に比べて 22%もダウンしてしまったのです。これは主に円安に伴う仕入れ原価の高騰によるものです。当社の調べで、主要品目の価格が 2020 年に比べて何%くらい上がったのかを一覧表にしました。

(図3) 粗利率推移と主要品目の価格高騰率



私どもがよく扱っている品目ですが、F1のチャックロールは13%、輸入のチルドビーフが24%、豚バラ肉は国産が18.2%、カナダ産の輸入チルドが35%、スペイン産のフローズンが19.7%上がっています。鶏もも肉は国産の4.5%に対してブラジル産のフローズンが38%も上昇するなど、最近、急激に上がっていき、非常に困っているところです。

先行して輸入牛の価格が上がってきたところに、私どもの取引先にはホテル、レストランが多いものですから、そちらで使っていた肉の価格が上がってしまったので、まず牛肉から豚肉にランクを落とし、その後、豚肉の価格も上がったので鶏に替えるというスパイラルになって、現在はこの粗利率を確保するのに苦心しているところです。

粗利率の推移については、やはり私どもも下がりつつあります。上がる兆しがないという状況です。為替相場は1ドル149円、150円で（2022年10月21日現在）推移しています。ほとんど途上国並みとっていいほど下がっていますので、このままでは、市中の物価上昇率が4%くらいになるだろうという話もあります。

売上げは回復していますが、利益が落ち込んでいるのは売上げが落ちているのと同義で、損益分岐点は高いところに持っていかなければなりません。

2020年5月に「緊急事態宣言」が解除され、Go To トラベルなども実施されました。2022年秋の行楽シーズンは「全国旅行支援」（10月11日～12月20日）が行われています。私どもの地域でもこの旅行支援の影響は非常に強いものがあります。予算が足りないでディスカウントできないと、ホテル側から断られたという方も結構いる程だそうです。

お客様に全国を旅していただくことで、私どもにも多少の恩恵があるのではないかと期待はしておりますが、今後は、コロナに関係なく、利益を確保するために何をやらなくてはいけないか、さらなる企業努力によって経営改善をする段階に入ったのではないかと考えております。

原材料費が値上がりしても取引先は値上げに応じられません

まず内部コストの削減です。ガソリン価格が高騰し、2022年10月からは最低賃金が上がります。栃木県はこれまでは883円でしたが、913円に一気に上がります。これらは、私どもの経営状況を大きく脅かす要因になると思っております。

結局のところ、コスト削減にも限界があって、こうして国の施策などで制限をかけられてしまうと、この先はどうしたものかなど。適正な利潤の確保には、値上げに向かっていくしかないということなのですね。仕入れたものが高ければ、売る方も高くしなければ全く利益が出てこない。当たり前の話ですが、これがなかなか、私どもの取引先はほとんど100%デフレ体質ですから、1円でも安くしたいと常に考えています。

新聞でもテレビでも「物価や原材料費が上がっています。円も1ドル150円の円安です」と報道されているのに、「安く持って来い」という取引先が非常に多いということです。容易に値上げをさせてくれないものですから、よく口にするのが、「値上げする時は、何か付加価値を付ける、もしくは目新しさがないと受け入れていただけない」という考え方で、

表3に挙げるような対応策を取っております。

(表3) 事業継承に向けて講じている対応策(1)

- 新規業務用卸先の開拓
コロナ禍でも売上の減らない事業所とは
- 一般消費者への小売販売
チラシの作成、ポスティング、テント販売、事前予約、情報発信
- ホームページの活用
オンラインバーチャルショップへの挑戦
- 顧客のニーズに合わせた商品の開発
ホテルハンバーグ、お肉屋さんの餃子、和牛肉の切り落とし

コロナ禍でも売上げが落ちない業務用卸先を開拓し小売りにも挑戦

まずは、業務用卸先の開拓です。私どもの取引先の中にも、コロナ禍であっても売上げが変わらないところが全体の50%くらいあることがわかったのです。工場や学校、病院、老人ホーム、保育園など保健施設の給食事業がそれです。さらに、内食需要に対応した仕出し屋さんや弁当屋さんも売上げが落ちていないことがわかったものですから、これらの業種に絞って営業をかけていこうという目標を立てました。

次に、卸が振るわず、駄目だということで、一般消費者に対する小売販売への転換を図りました。ところが、弊社は、15年前に小売業から撤退し、その後全く行っていなかったものですから、小売りはどのようにやるのか、手探りの日々が続きました。値付けはもちろん、お客様へのアピールなど皆目見当が付きません。ましてや卸業は攻めの姿勢で行きますが、小売りというのは“待ち”が基本ですから、お客様にいかにか足を運んでいただくかが大切です。

そこで、チラシの作成を思い付きました。チラシをつくり、まず会社周辺の個人住宅にポスティングを開始しました。同時に、従業員の家族や、取引先で働いている方々への配布などにより、小売りを始めたことを広くPRしたのです。

初めの頃は、私どもの工場の前にテントを張り、そこにお客様に来ていただいて対面販売するというスタイルを取りました。ところがコロナの急拡大があり、電話やFAXで事前に予約していただく受注の形に変わっています。これは、時間が空いた時などに、集中的に注文を集めて仕込みができるものですから、作業効率が格段によくなりました。対面式では売れ残りなどが発生した時、商品ロスにつながりますが、その心配がありません。店頭販売から事前予約に変えたことによって、利益は大きく増大しました。

(図4) チラシ Good Meat 祭



Good Meat 祭
安心・安全で新鮮な食肉を通して、皆様の健康増進に貢献いたします!

【完全事前予約】
完全事前予約による販売ですので…

- ①お客様をお待たせいたしません。
- ②コロナ感染のリスクを低減できます。
- ③当日売り切れで無駄足を踏む心配がありません。
(※材料切れがあるので売れ筋はお早めにご注文をお願いします。)
- ④ご注文は電話またはFaxにて承ります(*O*)

【注意】
・ご注文は**2022年8月26日13時まで**にお願いいたします。
・キャンセルは**（ご予約のご連絡日）から2日以内**にご連絡ください。
・商品は**大山食肉インター工場**の敷地内でお渡し致します。

★ お知らせ ★

《大山食肉 ホームページ》
毎月のイベントや特売チラシなど
情報が盛りだくさん!
ネットショッピングも準備中。
お気軽に会員登録お願いします。

<https://ohyama-shokuniku.com/>

ご注文方法について
ご注文は**事前予約表**をご記入し**(FAX)**頂くか
商品番号を**(電話)**で伝えてご注文ください。
電話番号: **028-666-1129**
FAX番号: **028-665-0029**
※受注後のご連絡は致しておりませんが、
ご確認はお手数ですが弊社までお電話ください。



会社はこちら
【会社住所】
住所: 栃木県宇都宮市重木本町2204-8

事前予約表

予約締切日: **2022年8月26日13時まで** ※当日引取の当日予約はできません。

商品番号	商品名	オススメ	個	販売価格(税込)
1	黒毛和牛切り落とし 300g	オススメ	個	1200円
2	黒毛和牛サーロイン(スターキカット) 150g×1枚		個	1430円
3	国産牛ヒレ40g×4枚		個	1550円
4	国産牛モモバラ焼肉セット 500g	新商品	個	1460円
5	アメリカ産 牛ワイルドカルビ 300g		個	1200円
6	とちぎゆめポーク小間 400g	オススメ	個	410円
7	とちぎゆめポークローストスライス(しゃぶ用) 400g		個	610円
8	とちぎゆめポークバラスライス 400g		個	770円
9	とちぎゆめポークロース(とんかつソテー用) 120g×2枚		個	410円
10	【豚】焼肉セット(イペリコ豚コース、カルビ、トントロ) 400g		個	850円
11	国産 豚焼肉 500g(250g×2P)		個	495円
12	国産 鶏焼肉 500g(250g×2P)		個	400円
13	国産 鶏もも 500g		個	530円
14	国産 手羽元 500g		個	300円
15	国産 鶏むね 500g		個	350円
16	国産 鶏ささみ 500g		個	350円
17	国産 砂肝スライス(レモンペッパー味付) 500g		個	430円
18	黒毛和牛ハンバーグ:150g	1割入賞	個	350円
19	お肉屋さんのスタミナ肉餃子18個入り	数量限定	個	685円
20	おつまみチキッシュー 300g	新商品	個	690円
21	アリヤキチキッシュー約300g(正肉1枚:250g)		個	250円
22	辛味チキッシュー約300g(正肉1枚:250g)		個	250円
23	スタミナチキッシュー約300g(正肉1枚:250g)	新商品	個	250円
24	味付厚切り牛カルビ(特製スタミナ味) 500g		個	960円
25	【大支三元豚】豚バラ焼肉(特製辛味噌タレ付) 400g		個	650円
26	国産牛豚ホルモンMIX(特製辛味噌タレ付) 300g		個	580円
27	国産豚切り落とし(特製スタミナソース付) 400g	新商品	個	440円

14) 110円 121) 125円 122) 125円 123) 125円 124) 18円 125) 18円 126) 18円 127) 18円 128) 18円 129) 18円 130) 18円 131) 18円 132) 18円 133) 18円 134) 18円 135) 18円 136) 18円 137) 18円 138) 18円 139) 18円 140) 18円 141) 18円 142) 18円 143) 18円 144) 18円 145) 18円 146) 18円 147) 18円 148) 18円 149) 18円 150) 18円 151) 18円 152) 18円 153) 18円 154) 18円 155) 18円 156) 18円 157) 18円 158) 18円 159) 18円 160) 18円 161) 18円 162) 18円 163) 18円 164) 18円 165) 18円 166) 18円 167) 18円 168) 18円 169) 18円 170) 18円 171) 18円 172) 18円 173) 18円 174) 18円 175) 18円 176) 18円 177) 18円 178) 18円 179) 18円 180) 18円 181) 18円 182) 18円 183) 18円 184) 18円 185) 18円 186) 18円 187) 18円 188) 18円 189) 18円 190) 18円 191) 18円 192) 18円 193) 18円 194) 18円 195) 18円 196) 18円 197) 18円 198) 18円 199) 18円 200) 18円 201) 18円 202) 18円 203) 18円 204) 18円 205) 18円 206) 18円 207) 18円 208) 18円 209) 18円 210) 18円 211) 18円 212) 18円 213) 18円 214) 18円 215) 18円 216) 18円 217) 18円 218) 18円 219) 18円 220) 18円 221) 18円 222) 18円 223) 18円 224) 18円 225) 18円 226) 18円 227) 18円 228) 18円 229) 18円 230) 18円 231) 18円 232) 18円 233) 18円 234) 18円 235) 18円 236) 18円 237) 18円 238) 18円 239) 18円 240) 18円 241) 18円 242) 18円 243) 18円 244) 18円 245) 18円 246) 18円 247) 18円 248) 18円 249) 18円 250) 18円 251) 18円 252) 18円 253) 18円 254) 18円 255) 18円 256) 18円 257) 18円 258) 18円 259) 18円 260) 18円 261) 18円 262) 18円 263) 18円 264) 18円 265) 18円 266) 18円 267) 18円 268) 18円 269) 18円 270) 18円 271) 18円 272) 18円 273) 18円 274) 18円 275) 18円 276) 18円 277) 18円 278) 18円 279) 18円 280) 18円 281) 18円 282) 18円 283) 18円 284) 18円 285) 18円 286) 18円 287) 18円 288) 18円 289) 18円 290) 18円 291) 18円 292) 18円 293) 18円 294) 18円 295) 18円 296) 18円 297) 18円 298) 18円 299) 18円 300) 18円 301) 18円 302) 18円 303) 18円 304) 18円 305) 18円 306) 18円 307) 18円 308) 18円 309) 18円 310) 18円 311) 18円 312) 18円 313) 18円 314) 18円 315) 18円 316) 18円 317) 18円 318) 18円 319) 18円 320) 18円 321) 18円 322) 18円 323) 18円 324) 18円 325) 18円 326) 18円 327) 18円 328) 18円 329) 18円 330) 18円 331) 18円 332) 18円 333) 18円 334) 18円 335) 18円 336) 18円 337) 18円 338) 18円 339) 18円 340) 18円 341) 18円 342) 18円 343) 18円 344) 18円 345) 18円 346) 18円 347) 18円 348) 18円 349) 18円 350) 18円 351) 18円 352) 18円 353) 18円 354) 18円 355) 18円 356) 18円 357) 18円 358) 18円 359) 18円 360) 18円 361) 18円 362) 18円 363) 18円 364) 18円 365) 18円 366) 18円 367) 18円 368) 18円 369) 18円 370) 18円 371) 18円 372) 18円 373) 18円 374) 18円 375) 18円 376) 18円 377) 18円 378) 18円 379) 18円 380) 18円 381) 18円 382) 18円 383) 18円 384) 18円 385) 18円 386) 18円 387) 18円 388) 18円 389) 18円 390) 18円 391) 18円 392) 18円 393) 18円 394) 18円 395) 18円 396) 18円 397) 18円 398) 18円 399) 18円 400) 18円 401) 18円 402) 18円 403) 18円 404) 18円 405) 18円 406) 18円 407) 18円 408) 18円 409) 18円 410) 18円 411) 18円 412) 18円 413) 18円 414) 18円 415) 18円 416) 18円 417) 18円 418) 18円 419) 18円 420) 18円 421) 18円 422) 18円 423) 18円 424) 18円 425) 18円 426) 18円 427) 18円 428) 18円 429) 18円 430) 18円 431) 18円 432) 18円 433) 18円 434) 18円 435) 18円 436) 18円 437) 18円 438) 18円 439) 18円 440) 18円 441) 18円 442) 18円 443) 18円 444) 18円 445) 18円 446) 18円 447) 18円 448) 18円 449) 18円 450) 18円 451) 18円 452) 18円 453) 18円 454) 18円 455) 18円 456) 18円 457) 18円 458) 18円 459) 18円 460) 18円 461) 18円 462) 18円 463) 18円 464) 18円 465) 18円 466) 18円 467) 18円 468) 18円 469) 18円 470) 18円 471) 18円 472) 18円 473) 18円 474) 18円 475) 18円 476) 18円 477) 18円 478) 18円 479) 18円 480) 18円 481) 18円 482) 18円 483) 18円 484) 18円 485) 18円 486) 18円 487) 18円 488) 18円 489) 18円 490) 18円 491) 18円 492) 18円 493) 18円 494) 18円 495) 18円 496) 18円 497) 18円 498) 18円 499) 18円 500) 18円 501) 18円 502) 18円 503) 18円 504) 18円 505) 18円 506) 18円 507) 18円 508) 18円 509) 18円 510) 18円 511) 18円 512) 18円 513) 18円 514) 18円 515) 18円 516) 18円 517) 18円 518) 18円 519) 18円 520) 18円 521) 18円 522) 18円 523) 18円 524) 18円 525) 18円 526) 18円 527) 18円 528) 18円 529) 18円 530) 18円 531) 18円 532) 18円 533) 18円 534) 18円 535) 18円 536) 18円 537) 18円 538) 18円 539) 18円 540) 18円 541) 18円 542) 18円 543) 18円 544) 18円 545) 18円 546) 18円 547) 18円 548) 18円 549) 18円 550) 18円 551) 18円 552) 18円 553) 18円 554) 18円 555) 18円 556) 18円 557) 18円 558) 18円 559) 18円 560) 18円 561) 18円 562) 18円 563) 18円 564) 18円 565) 18円 566) 18円 567) 18円 568) 18円 569) 18円 570) 18円 571) 18円 572) 18円 573) 18円 574) 18円 575) 18円 576) 18円 577) 18円 578) 18円 579) 18円 580) 18円 581) 18円 582) 18円 583) 18円 584) 18円 585) 18円 586) 18円 587) 18円 588) 18円 589) 18円 590) 18円 591) 18円 592) 18円 593) 18円 594) 18円 595) 18円 596) 18円 597) 18円 598) 18円 599) 18円 600) 18円 601) 18円 602) 18円 603) 18円 604) 18円 605) 18円 606) 18円 607) 18円 608) 18円 609) 18円 610) 18円 611) 18円 612) 18円 613) 18円 614) 18円 615) 18円 616) 18円 617) 18円 618) 18円 619) 18円 620) 18円 621) 18円 622) 18円 623) 18円 624) 18円 625) 18円 626) 18円 627) 18円 628) 18円 629) 18円 630) 18円 631) 18円 632) 18円 633) 18円 634) 18円 635) 18円 636) 18円 637) 18円 638) 18円 639) 18円 640) 18円 641) 18円 642) 18円 643) 18円 644) 18円 645) 18円 646) 18円 647) 18円 648) 18円 649) 18円 650) 18円 651) 18円 652) 18円 653) 18円 654) 18円 655) 18円 656) 18円 657) 18円 658) 18円 659) 18円 660) 18円 661) 18円 662) 18円 663) 18円 664) 18円 665) 18円 666) 18円 667) 18円 668) 18円 669) 18円 670) 18円 671) 18円 672) 18円 673) 18円 674) 18円 675) 18円 676) 18円 677) 18円 678) 18円 679) 18円 680) 18円 681) 18円 682) 18円 683) 18円 684) 18円 685) 18円 686) 18円 687) 18円 688) 18円 689) 18円 690) 18円 691) 18円 692) 18円 693) 18円 694) 18円 695) 18円 696) 18円 697) 18円 698) 18円 699) 18円 700) 18円 701) 18円 702) 18円 703) 18円 704) 18円 705) 18円 706) 18円 707) 18円 708) 18円 709) 18円 710) 18円 711) 18円 712) 18円 713) 18円 714) 18円 715) 18円 716) 18円 717) 18円 718) 18円 719) 18円 720) 18円 721) 18円 722) 18円 723) 18円 724) 18円 725) 18円 726) 18円 727) 18円 728) 18円 729) 18円 730) 18円 731) 18円 732) 18円 733) 18円 734) 18円 735) 18円 736) 18円 737) 18円 738) 18円 739) 18円 740) 18円 741) 18円 742) 18円 743) 18円 744) 18円 745) 18円 746) 18円 747) 18円 748) 18円 749) 18円 750) 18円 751) 18円 752) 18円 753) 18円 754) 18円 755) 18円 756) 18円 757) 18円 758) 18円 759) 18円 760) 18円 761) 18円 762) 18円 763) 18円 764) 18円 765) 18円 766) 18円 767) 18円 768) 18円 769) 18円 770) 18円 771) 18円 772) 18円 773) 18円 774) 18円 775) 18円 776) 18円 777) 18円 778) 18円 779) 18円 780) 18円 781) 18円 782) 18円 783) 18円 784) 18円 785) 18円 786) 18円 787) 18円 788) 18円 789) 18円 790) 18円 791) 18円 792) 18円 793) 18円 794) 18円 795) 18円 796) 18円 797) 18円 798) 18円 799) 18円 800) 18円 801) 18円 802) 18円 803) 18円 804) 18円 805) 18円 806) 18円 807) 18円 808) 18円 809) 18円 810) 18円 811) 18円 812) 18円 813) 18円 814) 18円 815) 18円 816) 18円 817) 18円 818) 18円 819) 18円 820) 18円 821) 18円 822) 18円 823) 18円 824) 18円 825) 18円 826) 18円 827) 18円 828) 18円 829) 18円 830) 18円 831) 18円 832) 18円 833) 18円 834) 18円 835) 18円 836) 18円 837) 18円 838) 18円 839) 18円 840) 18円 841) 18円 842) 18円 843) 18円 844) 18円 845) 18円 846) 18円 847) 18円 848) 18円 849) 18円 850) 18円 851) 18円 852) 18円 853) 18円 854) 18円 855) 18円 856) 18円 857) 18円 858) 18円 859) 18円 860) 18円 861) 18円 862) 18円 863) 18円 864) 18円 865) 18円 866) 18円 867) 18円 868) 18円 869) 18円 870) 18円 871) 18円 872) 18円 873) 18円 874) 18円 875) 18円 876) 18円 877) 18円 878) 18円 879) 18円 880) 18円 881) 18円 882) 18円 883) 18円 884) 18円 885) 18円 886) 18円 887) 18円 888) 18円 889) 18円 890) 18円 891) 18円 892) 18円 893) 18円 894) 18円 895) 18円 896) 18円 897) 18円 898) 18円 899) 18円 900) 18円 901) 18円 902) 18円 903) 18円 904) 18円 905) 18円 906) 18円 907) 18円 908) 18円 909) 18円 910) 18円 911) 18円 912) 18円 913) 18円 914) 18円 915) 18円 916) 18円 917) 18円 918) 18円 919) 18円 920) 18円 921) 18円 922) 18円 923) 18円 924) 18円 925) 18円 926) 18円 927) 18円 928) 18円 929) 18円 930) 18円 931) 18円 932) 18円 933) 18円 934) 18円 935) 18円 936) 18円 937) 18円 938) 18円 939) 18円 940) 18円 941) 18円 942) 18円 943) 18円 944) 18円 945) 18円 946) 18円 947) 18円 948) 18円 949) 18円 950) 18円 951) 18円 952) 18円 953) 18円 954) 18円 955) 18円 956) 18円 957) 18円 958) 18円 959) 18円 960) 18円 961) 18円 962) 18円 963) 18円 964) 18円 965) 18円 966) 18円 967) 18円 968) 18円 969) 18円 970) 18円 971) 18円 972) 18円 973) 18円 974) 18円 975) 18円 976) 18円 977) 18円 978) 18円 979) 18円 980) 18円 981) 18円 982) 18円 983) 18円 984) 18円 985) 18円 986) 18円 987) 18円 988) 18円 989) 18円 990) 18円 991) 18円 992) 18円 993) 18円 994) 18円 995) 18円 996) 18円 997) 18円 998) 18円 999) 18円 1000) 18円

社員がTwitterで“国産牛1頭丸ごと販売”などイベントを告知

私どもはホームページを持っていますが、社員がTwitterなどで、「次は何月何日にこうした売出しをやります」などと、定期的にイベントを告知しています。例えば、通常は国産の牛を1頭丸ごと買うことはないのですが、1頭買いをして、市中相場よりも格安な値段でタンからそれこそ尻尾まで買っていただくという取り組みで、定期的に行っています。1頭丸ごとに、お客さまも驚かれ、生の内臓がほしいという方もおられました。それはお断りしましたが、非常に好評でした。

既に1年以上行っていますが、こうした情報を拡散することによって、リピーターも増えてきました。しかし、同一地域内の量販店、例えばヨークベニマルやダイエーなどが危機感を持ったようで、私どもがチラシを出すと、安売りをかけてくるのです。うちが例えば「1000円を500円に割引」とすると、先方は3割引とか4割引とパーセントで出してくる。要するに、もともとの値段がこうだから、4割引で何円としないで、安くなっているのがわからないようにチラシをつくっています。量販店さんには刺激を与え、こちらも刺激をいただいています。少しやり方を変える必要があると思います。ホームページを積極的に利用しようとしています。図4のようなチラシをホームページで見られるようにしていますが、将来的にはオンラインで、商売がネット上で完結できるようなシステムをつくりたいと考えています。

「お肉屋さんの餃子」など顧客のニーズに合わせた商品開発を展開

小売りを続けていく中で、お客様のニーズに合わせた商品の開発にも取り組んでいます。例えば「ホテルハンバーグ」がそれです。地元の有名ホテルの料理長さんが定年になると、必ずうちに籍を置いてくれます。何十年もやっていますが、その料理長がホテルで使っていたスペックでつくったハンバーグを、実は私どもはそのホテルに納品しています。それを、一般の方向きに原料を変えて、廉価版にして売らせていただいたところ、使っている香辛料をはじめ味付けは同じなので非常に好評で、ハンバーグだけでも結構な売上げになっています。先ごろは、千本松牧場さんが扱いたいと、商談に見えたところです。

「お肉屋さんの餃子」もヒットしました。宇都宮は餃子の町とされていますが、実際はあまりおいしくないと思います。なぜかという、ほとんど野菜しか入っていないからですね。私どもは肉屋なので、肉をめっちゃくちゃ多く入れています。それで宇都宮と値段はほとんど変わらないため、びっくりするくらい売れています。実はこの餃子、ほぼすべて手づくりです。機械はあるのですが、皮のふちが開いてしまうため、最後に人の手で包んでいます。オーダーはたくさん入るのに、たくさん量をつくれないういうジレンマがあります。

「黒毛和牛の切り落とし」は、業務用の卸組合が新商品開発の中で出したアイデアを利用させていただいたものです。工場では、和牛の切り落としが結構出ます。これを味付けし、硬い部分は酵素で軟らかくすることで、かなり安い価格で販売しています。恐らく、スーパーさんでは売れない値段で売っております。

先ほど申し上げたように、値上げをするためには付加価値が必要という前提条件があるため、では、どんなものをつくれればお客様に納得していただいて、値上げをしやすくなるのかを考えました。取引先での商品ロスがなくす目的で、小分けにし、真空パックしたものを瞬間凍結したらどうかという提案です。商品の内容を大きく変えることなく、お使いいただくスタイルを変える商品づくりを目指しました。

これは同時に、2015年9月の国連サミットで掲げられたSDGs（持続可能な開発目標）に沿って、農林水産省が2030年までに小売り・消費レベルの食品ロスを減少させるという目標を設定したので、この考えに基づいていますよとお客様に伝えようとしたのですが、「SDGsって何？」と聞かれて、あまりアピールできませんでした。

(表4) 事業継承に向けて講じている対応策(2)

- 付加価値のある商品の開発
値上げするために
SDGsをアピールして食品ロスゼロへ
- 企画会社とのコラボ
肉と縁がなさそうな企業でも肉を使っている
- 道の駅等集客力のある取引先へのイベント提案
長生きはタンパク質から

企画会社とのコラボで企業に顧客プレゼント用の和牛肉を納入

最近の営業活動の中で、「企画会社とのコラボ」を謳っていますが、実はこのアイデアをもらったのが 2021 年の年末で、チラシで栃木ブリヂストンのタイヤの年末セールが告知されていて、抽選で和牛のすき焼き用肉をプレゼントしていたのです。栃木ブリヂストンの社長は私の同級生だったものですから、すぐに電話をかけて「うちにやらせてほしい」と言ったら、「企画会社に丸投げしているから、そこと話をしてみたら」となって、これが実現したのです。2022 年の夏もやりましたし、冬のキャンペーンにも使っていただけることになっています。「ああ、こうしたところにもビジネスチャンスがあるのだな」と思いを新たにしたところです。

この企画会社さんのプランニングで、現在はトヨタ自動車さん、紳士服の青山さんなど、なぜ肉を使うのだろうという会社に、どんどん展開している状況です。

最後に「道の駅」です。栃木県内にはかなりの数の「道の駅」があって、私どもの取引先に何か所もありますが、最近が高齢化が進み、従業員が思うように雇えないという問題を抱えておられます。そこで、先程の当社の食品ロス対応商品をご案内したところ、お客さんを集めるイベントも提案してほしいという依頼があったものですから、「長生きはたんぱく質から」というテーマを思い付き、これを道の駅の社長に持っていくと、「これはいい」と採用されました。昨今はご老人が多いので、「肉を食べれば長生きできます」というコンセプトをその地域の目玉にして、肉の売出しを図っていくということのようです。

こうしたアイデアや、時代に合った情報をキャッチすることによって、何とか生き残りをかけて対応しているのが現状です。

【質疑応答】

宮島：大変由緒ある事業を、またこのコロナ禍の中で工夫しながら対応されてこられたのですね。

伊藤：とても勉強になる、そして楽しいお話をありがとうございました。全部で3つお聞きしたいのですが、まず 2022 年は完全に順調ということでしょうか、現在はどうかをうかがいたいと思います。2つ目は、事業の存続に向けて現在やっておられることを教えていただきましたが、これはコロナがあって以降に動き出したことなのでしょうか。3 点目は、一般消費者への小売販売を十数年ぶりに再開されたということですが、そうすると、会社の中で必要な人材などが変わってくるのかどうか、今までになかった機能が必要になってくるのかなどがあったら教えていただきたいと思います。

渡辺：2022 年の私どもの売上げは、絶好調ではないですが、2019 年の売上げはクリアしております。要するにコロナ発生時前の売上げには達しています。目標としているのが 2018 年で、この年が私どもとして、最も高い売上高年商だったものですから、ここに向けて今は取り組んでいるところです。先ほど申し上げたように、売上げベースでは徐々に上がっていきつつあります。全国旅行支援などによって、売上げがさらに年末に向か

って伸びるだろうという、前発注がありますので計算上ですけれども……。ただ、粗利が非常に落ち込んでいるものですから、今の粗利率では、2018年、2019年の目標を達成したとしても、必要な経費が出てこないのが現状でございます。利益率を改善していくのが今の課題になっております。

事業存続に向けての取り組みは、コロナ以前から行っています。先ほどちょっと触れたように、とちぎ HACCP は、JRA さんのご資金もいただきながら、当然組合のほうでもずっと、義務化も過ぎていますが、毎年組合員さんに対してアピールしています。ただ、このコロナ禍の前からですが、ちょっと等閑になってしまっているかなというところがあって、引き締めようとしているところです。コロナによって絶対需要、有効需要が減っていますので、そうすると、価格競争であったりサービスの競争であったり、そういったものにお客様の関心が特化してくるのではないかという懸念があったものですから、そのあたりをもう一度見直して、お客様から信頼される安全・安心な商品を提供する会社という、そこをもう一度アピールさせていただくということで引き締めに図ったところです。

小売販売については、長年やっていなかったものですから、本当にどうしていいかわからないという不安がありました。人材的には、実はスーパーマーケットさんのバックヤードに勤めている方に来ていただき、勉強させていただきました。いろいろなテクニックがあるそうで、商品のつくり方ですとか、商品名にも工夫をこらすなど、ご指導いただきました。

宮島：今の関連で、コロナになった年の2020年は、2019年と比べて、売上げは何%ぐらい落ちたのですか。

渡辺：3月には66%、4月が40%、5月が44%くらいになってしまいました。

宮島：全体で、1年を通してはどうだったのですか。

渡辺：年では、最終的に売上高は前年対比で80%くらいでした。でも現在は、2019年に対して、120%くらいの売上げまで戻っております。

折笠：非常にリアルなお話を聞けて、とても勉強になりました。お答えできる範囲で結構なのですが、大田の野菜の市場の方、仲卸さんなども、コロナの影響で小売りを始めた、インターネット通販を始めたところが結構出てきています。実際始められて、現在の売上げの比率は卸と小売りでどんなものなのかをお聞きしたい。あと、将来的にはどんな比率が理想だと思われるのでしょうか。多分、小売りをお止めになるおつもりはないとは思いますが、餃子やハンバーグなどとてもいい商品を開発されておられますしね。理想として、社長はどれぐらいの割合を目指しておられますか。正直、多分小売りのほうが粗利率は高いですね。

渡辺：極めて高いですね。

折笠：粗利率改善のための小売りという位置付けがあるとすると、どれぐらいが理想だと思われるかをちょっとうかがいたいなど。

渡辺：やり始めた段階では、小売りの売上高は卸に対して30%くらいでした。やったことによって30%上乘せされたので、60%くらいになっているという感じですね。

知り合いに湯葉の製造会社があるのですが、湯葉は嗜好品なので、このコロナによってホテルなどにお客さんが来ないと、全く注文が入らない。その状態が3年間も続いたと。そこで、インターネットや幕張メッセなどの商品展示会などに出展することによって、商品をアピールしているそうです。その会社では、卸はもう当てにならないから小売りに特化していこうと。さらにもう一步進んで、古民家を改造して湯葉料理のお店を出す計画だそうです。私に焼肉屋さんをやれと勧めるのですが、そこまでやれば良いとも思っています。

卸と小売りは、やはり今おっしゃったように粗利率も全く違いますので、はっきり言って半分の売上げがほしいですね。私どもの年商の半分は小売りで持ちたいなと思っております。そのために今、直営店舗、要するにパイロット店舗を増やすという段階にありますし、自販機に商品を入れて近くに置くということも計画をしているところです。

折笠：冷凍餃子を今はやっている無人店舗で販売しようと考えたことはございませんか。

渡辺：その代わりが自販機です。

折笠：自販機ですか。なるほど、なるほど。冷凍自販機が今はやっていますね。

渡辺：長野県や山梨県にありますね。あれを導入して、力を入れたいと考えています。コカ・コーラの自販機みたいにできたらいいなど。

佐藤：ホームページの活用について、いろいろ工夫されていますが、それでオーダーは増えるものでしょうか。

渡辺：いえ、先ほども申し上げたように、人材不足でホームページの活用が不十分なものですから、どれだけの効果が上がっているのかを計測できない状態です。今のところは直接消費者の方に対面でお売りする小売りが引力になっていますが、これは今後、インターネット、ウェブでやれる形になればいいと思います。実際問題、楽天やヤフーなどは、お肉を盛大に売っています、値段を見ると、家賃が高いからかどうかわかりませんが、かなり値段が高い。それとの比較で、うちの直営工場の売出しに来られる方たちに「おたくの肉はなぜ安いのですか」とよく聞かれるので、「向こうが儲けているだけですよ」と言っています。この価格差をそのままウェブ上でも再現できればいいと思っております。

佐藤：恐らく実態はそうだと思います。楽天さん、結構高いですからね。ホームページというのは集客に非常に効果があるのだと思いますね。

渡辺：今効果が出ているのは、先ほどご覧いただいたチラシです。これをネット上で見て、メールで注文していただくことはやっていますが、今後はさらなる情報発信で、「あそこにうちの自販機がありますから買ってください」といった情報も一緒に載せることで、お客様の範囲を広げていこうかなと。手軽にぱっと買えるようにしたいなと思っております。

益森：納入先も人材難ですから、より細かい製品を求めてくるでしょう。大山さんの会社の社員の方は、コロナ禍でかなり減少したのでしょうか、それとも維持されているのですか。

渡辺：人材の確保はできています。仕事がない時には自宅待機をさせて給料をその分も出していますし、うちには今、調理師が6名いますので、小売りで行っている加工品や、付加価値を付けた商品開発を任せています。

伊藤：今度は1点だけお聞きします（笑）。社内体制の立て直しのところで、仕入れ先の見直しをされていて、仙台や青森の仲卸を新たなチャレンジとして開拓したというお話でしたが、これはどういった仕入れを増やしたいという意図からでしょうか。

渡辺：はっきり申し上げて国産牛ですね。

伊藤：仙台牛とかですか。

渡辺：仙台牛ではなくて、漢方牛という牛肉です。漢方牛は、宮城県と青森県と山形県で生産されています。漢方牛は赤身の牛です。和牛ですが、黒毛和牛と褐毛和牛の掛け合わせです。ですから非常に赤身率が高い。味がいい。あとは脂肪の融解温度が非常に低い。ですから、普通、焼肉屋さんに行くと、壁に脂がベタベタ貼り付きますよね。これがベタつかないのですね。実際に見させてもらったのですが、煙もほとんど出ませんし、脂がすぐ溶けてしまうものですから食べた後もサラッとして、ベタベタしません。栄養的にも必須アミノ酸が豊富で、不飽和脂肪酸が通常の和牛に比べるとこれだけ高いのでコレステロールを増加させないというデータも仙台の大学で検査していただいております。

伊藤：では、高齢化社会対応の美味しいお肉ということですね。

渡辺：そうです。私もそうですが、年齢を重ねると、黒毛和牛の脂肪が胃にもたれます。そういう点から考えても今おっしゃって頂いたとおりでであると思ってお客様にお勧めしています。

宮島：いろいろと尽力されて、事業拡大も期待できそうで、今後は楽しみです。大変興味のあるご講演をありがとうございました。

○コロナ禍と外食産業

日ごろから努力を積み重ねてきた企業は
コロナ禍でもそれなりの業績を残しています

信州大学 経営大学院特任教授 茂木 信太郎

外食産業は1970年にスタートし1990年代半ばでピークに

まず外食市場規模の推移という全体の話をしていきます。その次にいくつか代表的な外食企業のコロナ禍での収益動向を紹介していきます。続いて、外食産業は店舗がプロフィットセンター（企業の中で利益を生み出す部門）ですので、ブランド別に店舗数がどう推移したかを見ます。もちろん減っているところが多いのですが、実は増えているブランドも複数あります。大手チェーン店ではコロナ禍の間にスクラップ・アンド・ビルドをかけて、店舗数を大きく減らしたという先入観がありましたが、実は、3桁店舗数を増やしている無茶苦茶な有名ブランドもあります。一体その差は何なのかということ、まず全体として確認します。

さて、外食産業は1970年をスタートラインとしています。1970年代、1980年代と毎年ほぼ1兆円ずつの市場規模を積み上げてきて、1990年代半ばでピークアウトします。

昭和でのビジネス感覚をお持ちの方々には、外食産業というずっと伸びてきているという印象があるかと思いますが、実は1970年にスタートしてほぼ四半世紀でピークアウト、その後の四半世紀は停滞期です。マスコミなどでは業界の話題はいつも賑やかなのですが、冷静に観察しますと実はそんなに華々しいマーケットではないといえます。過剰店舗、過剰供給で、流行り言葉でいうと「レッドオーシャン（すでに競合が市場内に多数存在し、競争が激しくなっている市場を表す言葉）」であり、栄枯盛衰の激しい世界です。

ここで今世紀以降のマーケットの特徴的な動きをいくつか確認しておきます。

2011年にボトムを打ち市場規模はその後緩やかに回復

市場規模動向からは、停滞期・低迷期ともいえる2000年代ですが、新しい競争の軸も登場します。「B級グルメ」、「グルメ」、「ディスカウンター」です。

「B級グルメ」とか「町なか中華」と言います。2000年代に普及して定着した言葉です。「富士宮やきそば学会」ができたのが2000年、「B1グランプリ」第1回大会が2006年で、ここから全国の「B級グルメ」が盛り上がります。

同じころ「グルメ」という言葉も日常化します。その立役者がアジア地域初登場という触れ込みの「ミシュラン東京ガイド2008年版」で2007年秋に刊行されます。これのパブリシティ効果は絶大で、一般語としても「星付き」とか「三ツ星」という言葉も普通に使われるようになります。

「ディスカウンター」には、「立ち飲み」（2005年）、「家飲み」、「俺の〜」（2011年）シリーズがあります。価格が安いところが話題になって、「ディスカウンター」のマーケットが広がっていきます。

そして、2010年代に入ると「和食」がブームとなります。市場は復調を見せはじめます。2013年に2つの出来事がありました。12月ユネスコの文化遺産に「和食」の登録が決定しました。9月「東京オリ・パラ2020年開催」が決まりました。号砲とっていいかもしれません。日本だけではなく世界的に一躍「和食」ブームの潮流が大きくなります。

外食産業の市場規模値を経年で追いますと、ピークは1997（平成9）年の29兆702億円で、その後のボトムは2011（平成23）年の22兆8282億円です。14年間で6兆2420億円（21.5%）のマイナス、1年平均4459億円のマイナスを刻みます。市場規模値の2割強の減少ですので、相当にしんどい状態だったことでしょう。しかしながら、この期を越えて市場は再びプラスを刻むようになります。8年後、2019（令和元）年に26兆2684億円となります。対2011年比で3兆4402億円（15.1%）のプラス、1年平均4300億円の増です。復調あるいは反転と形容できるかもしれません。

2010年代のこの反転現象はなぜ生じたのか。この現象のよって来るところを（茂木の知る限りで）最初に指摘したのは当時ロイヤルホストチェーンの陣頭指揮を取っておられた菊地唯夫ロイヤルホールディングス現会長です。彼は、2012年の百貨店売上高が14年ぶりに前年を上回ったことのニュースに触れ、百貨店とロイヤルホストの売上げが相似形であると分析し、売上げ増加に最大寄与した顧客層として「団塊の世代」を発見したのです。

「団塊の世代」は戦後のベビーブーマー、1947～49年生れの人たちのことで、各年270万人3年間で800万人を超える大きな人口の塊のことです。2010年代はこの世代が60歳を超えて退職していくのです。かれらこそロイヤルホスト（1971年1号店）、すかいらく（1970年）の勃興期にその主要顧客としてファミリーレストラン市場を牽引拡大してきた人たちです。懐に退職金を抱えて青春時代の思い出が籠った百貨店、ロイヤルホストに来店したというわけです。いわば業界に「団塊ボーナス」があったという指摘です。しかしながら、彼は冷静にこの業界へのボーナスは2017年で終焉する（65歳を超える）ことも確認しています。

同じ年代にもう1つの塊が急に目の前に現れて、年を追うごとに肥大化する様相を呈しました。訪日外国人客です。規制緩和策により、訪日外国人数は瞬く間に増えていきます。2013年には1000万人を超えたと思いきや2016年2000万人を、2018年3000万人を超えました。この年、JINTO（政府観光局）は1兆397億円の飲食消費があったと試算しています（宿泊費は約1兆4000億円）。

さてコロナの年、2020（令和2）年は外食市場規模18兆2005億円（対前年8兆679億円、30.7%減）。36年前の1984（昭和59）年の市場規模値18兆4783億円に近いところの数値となりました。

飲食業界は助成金でやっと息をしているのが実情

では、ここからは①企業経営の様子と、②既存店売上高の増減、そして③ブランドごとの店舗数の増減を見てみます。

資料は、①「日経MJ」紙（2022年2月23日）「12月決算主要7社の2021年度決算データ」、②は専門誌『Food Biz』第115号（2022年1月）、同第119号（2022年9月）③は同第115号を用います。

まず、①の既存店売上高の増減ですが、表1のとおり、7社の決算の一覧表を見ると、「マクドナルド」、「アークランド」の2社が増収増益で、あと5社は「減収増益」、そして1社（「ロイヤル」）は縮小したが赤字、という状況です。

（表1）主要7社の2021年度決算データ

	売上高		最終損益		助成金 億円
	億円	%	億円	%	
マクドナルド	3176	10	239	19	—
すかいらーくHD	2645	8	87	黒字化	427
ロイヤルHD	839	—0	—28	赤字縮小	54
アークランドサービスHD	442	14	26	11	26
フジオフードグループ本社	254	—5	7	黒字化	64
ブロンコビリー単 ¹²⁸ 店	157	—9	9	黒字化	15
ペッパーフードサービス単	189	—39	3	黒字化	25

減収であるが増益だというのは、ひとえに「助成金」が投入されたからです。例えば「すかいらーくホールディングス」では、助成金が約430億円注ぎ込まれて、やっと87億円の黒字ということですから、営業ベースでは343億円の赤字だったということです。「マクドナルド」を除く6社計では売上高4530億円、最終損益104億円となりますが、「助成金」収入が611億円あります。この分を除くと507億円の損失（赤字）だったわけです。「マクドナルド」は実は「助成金」ゼロです。その上で売上高は10%の増収、利益は20%の増益です。すさまじい企業力、ブランド力が確認できます。怪物ブランドといえましょう。

ともあれ、実は外食業界は「助成金」でやっと息をしているのが実情です。ですから「助成金」がなくなるここから先は、非常に辛い状況だといえます。

売上高上位店はテイクアウトありのファストフード店が多い

次に、②の既存店売上高を見てみます。68ブランドでコロナ前の2019年値を「100.0」としてコロナ禍2021年値を比較しています。

表2では、左側に68ブランドで増加率のベスト10ブランドと、右側に減少率ベスト10（ワースト）ブランドを掲げました。大雑把な言い方ですが、左手（増加）にはファストフードでテイクアウト対応のあるブランドが多く、右手（減少）には居酒屋や接待で使う店が多いですね。

（表2）既存店売上高①（2021年／2019年比）

KFC	120.4	いきなりステーキ	55.4
モスバーガー	119.6	梅の花	53.6
マクドナルド	117.3	格安本店(レストラン)	53.0
グローバルダイニング	111.6	きちり	44.3
ほっともっと	108.1	大庄	44.3
すき家	104.5	チムニー	39.4
キッチンオリジン	102.9	テンアライド	38.2
かつや(直営)	102.7	ヨシックス	36.6
山岡家	100.5	鳥貴族	35.9
スシロー	98.6	マルシェ	33.5

増加率ベストスリーは、1位「KFC（ケンタッキーフライドチキン）」20.4%増、2位「モスバーガー」19.6%増、3位「マクドナルド」17.3%増です。なお、68ブランド中、増加したブランドは9ブランド（11.8%）、残り59ブランド（86.8%）は減少です。半減以下も7ブランド（10.3%）ありました。表2の右側は、下位のランク10ブランドです。

表3には、2019年値と最新2022年上半期（1～7月）比も急遽追加しました。上のベストスリーはさらに凄いですね。「KFC」（20.4→21.7）3位、「モスバーガー」（19.6→24.1）2位、そして「マクドナルド」（17.3→27.1）1位です。2つの表を見比べていえることは、コロナ禍2年間の傾向値は、実はアフターコロナでもつながれているということです。

（表3）既存店売上高②（増加グループ）

2021年／2019年比 2022年1～7月

KFC	120.4	KFC ↓3位	121.7
モスバーガー	119.6	モスバーガー ⇒2位	124.1
マクドナルド	117.3	マクドナルド ↑1位	127.1
グローバルダイニング	111.6	グローバルダイニング↓10	102.4
ほっともっと	108.1	ほっともっと ⇒5位	110.8
すき家	104.5	すき家 ↑4位	111.9
キッチンオリジン	102.9	キッチンオリジン	—
かつや(直営)	102.7	かつや(直営) ↑7	108.2
山岡家	100.5	山岡家 ↑6	108.8
スシロー	98.6	スシロー ↓17	97.9

表4では、同様に、減少率のベスト10（ワースト）をコロナ禍2年間（左側）と今年（2022年）上期（1月～7月）（右側）を対比しておきました。「いきなり！ステーキ」はさらに1.3ポイント悪化していますが、それ以外では改善傾向ありといえましょう。ただ表に掲げられた9ブランドの減少率の単純平均ではコロナ禍39.3%が今年58.0%ですので、まだまだ春は遠いといわざるを得ません。

（表4） 既存店売上高③（減少グループ）

2021年／2019年比 2022年1～7月

いきなりステーキ	55.4	いきなりステーキ ↓4	54.1
梅の花	53.6	梅の花 ⇒9	61.3
格安本店(レストラン)	53.0	格安本店(レストラン) ↓6	57.0
きちり	44.3	きちり ↑8	61.2
大庄	44.3	大庄	—
チムニー	39.4	チムニー ↑7	58.5
テンアライド	38.2	テンアライド ↓3	53.4
ヨシックス	36.6	ヨシックス ↑5	56.9
鳥貴族	35.9	鳥貴族 ↑10	69.4
マルシェ	33.5	マルシェ ⇒1	49.9

続いて、③のブランド別店舗数の変化を見ます。96ブランドのデータですが、店舗数の増加ベストテン（表5）と減少数ベストテン（表6）を抜き出しました。表には「コロナ前2年間（2017年末→2019年末）」と「コロナ禍2年間（2019年末→2021年末）」の店舗増減数を掲示しています。

（表5） 店舗数の増加ベストテン

	2017年 末	2019年 末	2021年 末	19- 17	21- 19	21-19 96
スターバックス	1326	1530	1696	202	166	10.8
コメダ珈琲店	791	884	953	93	69	7.8
スシロー	485	539	606	54	67	12.4
ゴンチャ	10	55	113	45	58	105.5
くら寿司	404	448	501	44	53	11.8
丸源ラーメン	109	130	181	21	51	39.2
バーガーキング	98	95	146	-3	51	53.7
焼肉ライク	0	23	71	23	48	208.7
31アイスクリーム	1174	1174	1222	0	48	4.1
はま寿司	485	513	553	28	40	7.8
ジョリーパスタ	236	260	300	24	40	15.4 ⁵⁴

表5で最も店舗数を増やしているのは「スターバックスコーヒ」(スタバ)です。「コロナ前2年間」で202店舗、「コロナ禍2年間」で166店舗の増です。この4年間では1328店舗から1696店舗と368店舗27.7%も増えています。驚異です。2位は「コメダ珈琲店」で「前」93店舗、「禍中」69店舗、4年で791店舗から953店舗と162店舗20.5%増です。

実は95ブランド中、「コロナ禍2年間」で店舗数が増えたブランドは44ブランド(46.3%)あります。増減なしが2ブランド(2.1%)でしたので、減少させたブランドは48ブランド(50.5%)です。つまりブランド別店舗数の増減は相半ばしていて、上で見た既存店売上高の増減傾向とはまた異なった傾向にあるという印象です。未分析ですが「助成金」の効果が効いていると思われます。

表6は、店舗数の減少が大きかったブランドベストテンです。特徴的なことは、「コロナ禍中」店舗数減少10ブランドのうち、6ブランドは「コロナ前」も店舗数減少であったことです。

(表6) 店舗数の減少ベストテン

	2017年 末	2019年 末	2021年 末	19-17	21-19	21-19 %
幸楽苑	538	475	427	-63	-48	-10.1
赤から	256	278	229	22	-40	-14.4
しゃぶしゃぶ温野菜	379	347	290	-32	-57	-16.4
ココス	585	587	521	2	-66	-11.2
ジョナサン	301	294	210	-7	-84	-28.6
ロッテリア	420	404	318	-16	-86	-21.3
まいどおおきに食堂	443	421	333	-22	-88	-20.9
リンガーハット	645	706	601	61	-105	-14.9
ジョイフル	789	764	623	-25	-141	-18.5
いきなりステーキ	186	490	230	304	-260	-53.1

以上、この間の②の既存店売上高の動向と③の店舗数増減を概観していえることは、「コロナ禍中」に生じたことの大半は「コロナ前」から起こっていたことの延長にあるということでしょう。アフターコロナで抜け出せるところは、かなり前から改革に取り組みその成果が実を結んできたところですし、沈むところはこれまでの方向や取り組みがうまくいっていなかったところだといえましょう。もちろん個別にはさまざまに検討を要することではありましようが。

同グループ内で業種・業態やブランドを置き換える

さて、これまで①企業動向、②店舗売上高動向、③店舗数増減を見てきましたが、それでは一体何が起こっているのか?ということについて、その変化の軸ないし要因として次

の4項目を挙げてみました。

(1)は「業種・業態の入れ替え」です。(2)は「ブランドの置き換え」です。(3)はいわば「短期決戦」、そして(4)は最も注目すべき事項で「事業継承」、「M&A」です。

(1)の「業種・業態の入れ替え」ですが、例えば、「すかいらーくグループ」では、主力の「ガスト」の店数を随分減らすといわれていますが、一方で、「むさしの森珈琲」や「しゃぶ葉」が好調で増店しています。外食店舗は一定の年数を経るとリニューアルしますが、その際に別のブランドにしてしまうことが最近では特に多いのです。「ゼンショーグループ」では、「ココス」は減店して好調なイタリアの「ジョリーパスタ」にするといいます。同じグループ内でのブランド（業種・業態）の入れ替えです。

関連してこんな例もあります。「ロイヤルグループ」が、昨年5月に「ラッキーロッキーチキン」というチキンサンド店を出店しました。1号店は違いましたが、2号店からは、ロイヤルグループの主力ブランド「天井てんや」で使われているフライヤーを導入しています。業種転換が容易なわけです。

外食市場の低迷状態が続き、同じやり方でジリ貧になっていくことを黙して甘受しているわけにはいきません。市場に対して常に刺激策を施そうとしますが、そうかといって投資にはリスクが伴いますので、これをミニマム化して臨もうという行動意思が働いているのだらうと思います。

次に、(2)の「ブランドの置き換え」は、郊外立地や商店街で顕著に見られます。商店街については後述します。表5で「スタバ」の増店ぶりに吃驚したのですが、一体どこで増えたのかというと、実は郊外が多いのです。郊外では、既存ファミリーレストランはもうブランド力が低下して集客力が弱まっています。かつてはアイドルタイムにカフェ需要を目いっぱい吸引していましたが、もうそういうパワーはなくなっています。

消費者はもっと違うところに行きたいと思っていて、気がついたら隣に「スタバ」が出てきていた、「星乃珈琲」が出ていた、「コメダ珈琲」もあるということです。表には掲示されていませんが、「高倉町珈琲」（2013年1号店、37店舗）、「コナズ珈琲」（2013年1号店、41店舗）も増店中です。「コナズ珈琲」はハワイアンをテーマにしたカフェ・レストランで、会社は「丸亀製麺」（トリドールホールディングス）です。これらの店の近辺には、複数の「ファストフード」、「小型専門店」（麺類、揚げ物）、「回転寿司」、「焼肉店」が配置されていて、かつての全方位型で大型ファミリーレストランが隆盛していたころとは外食環境がすっかり変わっています。この変貌はここ10年特に激しいといえましょう。

(3)は「短期決戦」型としました。軽装備で、流行現象に乗る、こういうアイテム（業種）はこれまでも常にあります。——アイスクリームとか、ティラミス、パンナコッタ、オムライス、パンケーキ、レモネード、食パン、コッペパン、唐揚げ、台湾何とか、韓国何とか、アジアンエスニックとかとか。単品で軽装備、短期決戦です。マスコミやSNSで露出し、間髪を置かずに行列をつくって、ちょっと業績が落ちてきたらほかのブランド（業種）に置き換えていきます。

表5の「ゴンチャ」（台湾茶）はその典型例です。同店の多くはしばらく前までは行列ができる「タピオカ」店でした。事実上同じ会社です。

注目は伝統の暖簾を守るM&Aによる事業継承

一番の注目は、(4)の「事業継承(M&A)」です。

老舗店あるいは長年商店街を支えてきた飲食店の店主が高齢化して、もう店仕舞いしたいと思うようになります。しかしながら、来てくださっているお客様もいらっしゃれば、長年愛されてきた味もあると思うでしょう。この味を何とか引き継ぐ手はないかと考えることは自然なことです。

3つだけ例を挙げます。関西のおでんの名店「たこ吉」（1973（昭和48）年開業）が、店主高齢（77歳）につき閉店（2019年）しましたが、お好み焼きチェーンの雄「千房」がその味を店名「すみ吉」（店主の名）として引き継ぎました。

東京・浅草の「ちんや」。1880（明治13）年に創業して1903（明治36）年にすき焼き専門店となっています。老舗中の老舗ですね。後継者不足とコロナ禍で2021年8月に閉店しましたが、今年（2022年）3月に浅草で再オープンしました。継承したのはレストラン企業の「WDY」です。「トニーローマ」、「カプリチョーザ」、「ハードロックカフェ」など、いろいろな業態を展開しています

3例目は、いわゆる街中華。東京・武蔵野市緑町の「栄楽」。1958（昭和33）年開業で、63年間営業を続けてこられましたが、店主が古稀（70歳）を迎え2021年5月で引退しました。常連客もおりますし、その店の味にも馴染んでおられるというので、「大阪王将」が引き継いで3カ月後に「大阪王将 武蔵野緑町栄楽店」となり再開されました。「大阪王将」はチェーン店ですが、店ごとの独自メニューもあり、「栄楽」から引き継がれたメニューもお皿もそのまま今も出しています。言ってしまうえば体のいい居抜きですが、店も企業もそして顧客も“三方良し”のWin-Winです。この現象が加速するのではないかというのが、今、一番確認したいことです。

「日経MJ」2022年3月13日号に「すかいらーくホールディング」谷真社長のインタビュー記事が載りました。「実はロードサイドよりも駅前立地に着目しています。自動車の保有比率が下がってきています。……郊外の駅前などを新店の候補地としています」、また「後継者不足で街中の中華料理店などが減ってきています。……そばやうどん店も同じことがいえます」と語っています。そして、「当社は複数の業態があり、機動的に出店できます」と言い添えて、これは基本方針だということです。後継者不足の町なかレストランを何とかしていきたいというメッセージであり、これからの立地戦略でもあります。

コロナ禍の裏に隠れ 団塊の老齢化で多くの飲食店が消えていく

最後に「団塊世代」をキーワードに話をすすめます。表7は「団塊世代」の出生数です。彼らの子供たちである「団塊ジュニア世代」とともにその数を数えました。なお、戦後200

万人以上の出生数があったのはこの表の 8 年だけです。ちなみに、昨 2021 年の出生数は 81 万 1604 人でした。ピーク 1949 年の 3 割しかいません。

(表 7) 団塊の世代および団塊ジュニア世代の出生数

戦後200万人以上は4年+4年のみ			
年間260~270万人出生		年間200万人出生	
1947年	267万9千人	1971年	200万1千人
1948年	268万1千人	1972年	203万9千人
1949年	269万7千人	1973年	209万2千人
1950年	233万8千人	1974年	203万0千人
3年間計 805万7千人		3年間計 613万2千人	
4年間計 1039万5千人		4年間計 816万2千人	

さて、これは私が勝手に「2025 年問題」と言っているのですが、今の商店街は高度経済成長時代につくられたものが多く、担い手は 2 代目も含めて「団塊世代」が圧倒的多数となっています。「団塊世代」がすべて「後期高齢者」になってしまうのが 2025 年ですので、ここに向けて雪崩現象が起きていくのではないかと思います。ですので、それまでのお客様、あるいは暖簾、あるいは味、技術、これらがどう継承されるのかということが、大きな社会的なテーマだと思います。

実は、東京オリンピック・パラリンピックが 2020 年に開催されるに当たって、オリ・パラ後はどうなるのかと質問されることがよくありました。オリンピック後の経済不況は 1964 年大会の時もそうでしたが、今回も不況になると予測していました。ですから、飲食店を多く擁する商店街の高齢店主は、「オリンピックが終わったら皆さん引退されるのではないですか」と言っておりました。その矢先にコロナになったわけです。オリ・パラは 1 年延期でしたが、コロナ助成金がばら撒かれましたので、少し息をつなぐことになっています。

が、そうこうしているうちに 2025 年です。「団塊世代」の加齢は止みません。ここから、膨大なレストラン・飲食店が数年で消えていくと思われれます。今はその入り口においてそういうタイミングに直面しているのです。

(表 8) 2025 年問題

(コロナ禍が覆い隠している問題)
商店街: 高度経済成長時代に創業 経営店主の一斉引退 & 後継者不在
顧客、のれん(ブランド)、味、技術・
起業家による継承 チェーンによる継承(のれん継承、業態転換) M&Aによる継承

「団塊世代」の大量退職には、大量の退職金といういわば「団塊ボーナス」が伴いました。菊地氏はこの「団塊ボーナス」は2017年でなくなると指摘していました。しかしその後政府の政策で彼らの在職年齢を70歳まで引き上げる努力目標が企業に課せられたので、2020年まで細々とですが維持されることになりました。そして、2025年には、彼らの全員が75歳を上回るようになります。

75歳というのは、「WHO（世界保健機構）」でいうと「健康寿命」が潰える歳です。日本政府の言い方ですと75歳から「後期高齢者」です。「後期」とは医療・介護で負担を付加する層ということです。社会的には「団塊ボーナス」期が過ぎ、「団塊オーナス（重荷、負担）」期になるわけです。

「団塊世代」は「団塊資産」も豊富です。これまで日本社会の中に膨大な量の転勤や転職の担い手であり、また膨大な量の趣味の会（写真、旅行、釣りなど）、季節行事（花見、忘年会など）、観劇・観スポーツ、スポーツ（スキー、ゴルフなど）の開拓者であり牽引者であり拡大者であり実践者でした。これらの社会的な行事は、まさにコロナ禍で強制ストップがかけられたわけですが、コロナ後にそのまま旧に復するわけではありません。「団塊世代」の引退の分は大半がなくなったままと言わざるを得ません。こうして「団塊世代」が築いてきた社会「資産」がなくなっていくことも「団塊オーナス」と言えるでしょう。

簡単にまとめます。コロナ禍に直面して外食産業はさまざまに対応してきましたが、言えることは、コロナ対応前から企業努力を積み重ねてきたところは、コロナ禍でもそれなりに業績・実績を示しており、またコロナ後にはさらに勢いがついているのではないかと思います。逆に、コロナ前から不調であったところはコロナ禍をきっかけにさらに不調を重ねるか市場から退場することもありえるということです。

そのことも含めて、外食事業そのものの事業継承問題が、社会的にも大きなテーマとなっているということを報告いたしました。

【質疑応答】

伊藤：総合的な外食に対する知見、ありがとうございました。元気になっているところが、外国の牛肉、お肉を使っているファストフードで、ブランドが置き換わったところはカフェというような感じだと、外食産業はこれから食肉の売り先としてはあまり期待できないのでしょうか。

茂木：一般家庭に比べると、食肉の売り先としては昔も今も外食産業が最大勢力です。それは変わらないと思います。食単価の問題があるからです。外食の場合は家庭の食よりも1食当たり相当に高額になりますから、外食メニューは、普段の家庭食卓に乗らないメニューが求められるのです。肉は単火が高いので、外食メニューにこそふさわしい食材ということになります。肉食マーケットにおいては引き続き外食分野が先導していくという構造は変わらないと認識しています。

折笠：ありがとうございます。外食について、何か総合的な状況がすごくよく理解できま

した。方向性から考えると、最後に事業継承のところで、小さい町の飲食店は、今後の継承の中では企業化による継承、M&Aで買収、あるいはチェーンがその空き店舗に入っていくということを考えると、基本的には淘汰されてしまう流れという理解でよろしいでしょうか。

茂木：そこは非常に難しいです。食の世界というのは均一化されませんので。何か珍しいとか、面白いとか、特徴があるとか、こだわりがあるとか、残っていくものもあれば、新しいものもどんどんできます。ただ、それが10年20年のスパンで受け入れられていくかというクエスチョンです。私の以前の言い方で「多産多死産業」と言います、たくさん生まれて（新規出店）たくさん死ぬ（退店閉店）。そこで、その間に生き残っていく。ですから、それをどう評価するかはさまざまだと思います。チェーンのように同じブランドが10年も20年も頑張るぞというところで企業力を評価するのか、あるいは、多数のブランドを開発用意して企業自体が出し入れしていくとか、そして、町なかにあって生活のバリエーションがいろいろあるということで評価するのか、その見立てはいろいろだと思います。

折笠：なるほど。ある意味、業界構造的にそういうものが残っていくというか、新しい形になって、それもそれで新陳代謝されていくようなイメージで捉えればいいのですね。

茂木：特に最近は若い子がレストランで出てきた料理を全部写真に撮っていますけれども、あれ、10年前までは、きちんとしたレストランに行って写真を撮るなんてNGだったですよ。

折笠：そうですね、確かに。

茂木：でも、今は平気でやっていますよね。メニューには商標もなければ特許もないですけれども、そうは言っても、それぞれの店にはその持ちネタ、特色あるメニューというのがあるのです。肝心のメニューも情報が共有化されてしまっています。ですから、情報的な初期投資という意味では非常に軽くなっていますね。若い人とかサラリーマンだった人がレストランをはじめようとする、そういう人はいつの世の中にもたくさんいますけれども、条件的に言うとなんかすごくやりやすくなっています。もう情報が拡散してしまっているのですから。

折笠：エントリーは下がっているということですね。ハードルが。

茂木：ハードルが下がっていることと、あと、やり方といいますか、道具立てもすごく増えています。例えばキッチンカーなど昔はなかったですけども、今はキッチンカーをやりたい人は登録すればいくらでもできますし、評判がよければどんどん営業できます。店舗経営を目指すにしても、はじめから高額投資をするのではなく、キッチンカーで腕試ししてからというやり方もあるわけです。

佐藤：何となく外食産業は厳しい時代というのはわかっていたのですが、この前ちょっと電車で乗り過ぎて青梅まで行ってしまった時に、とぼとぼ帰りながら、ファミリーレストランでちょっと過ごそうかなと思っていたのですが、1時間歩いても結局開い

ているところが全くなかったのですよね。ですから、深夜営業というものが、店も減ったし、なくなってしまったことが実体感としてわかって、今日聞くと、ああなるほどと、うなずけました。

1 つは、伊藤先生がおっしゃっていたのと同じように思っています、ここに挙がっている元気のいい外食企業というのは、肉に関していうと外国産を使って、なかなか国産を使うようなところは厳しいのかなと思います。ただ、一方で、インバウンド需要などがあると、それでもまだ国産物とか和牛の需要も、ここには出てきていないチェーン店以外にあるのかなと少し感じました。

全農で3カ年計画をつくった時に、2030年あるいはそれ以降の状況も把握しながら先を読んでみようとした経過がありました。やっぱり2030年まではそうは言ってもそんなに変わらないで、それ以降がすさまじい勢いで変わっていくという統計を見て、ではそれにどう対処していくか考えたところではありましたが、2030年以降の外食産業は当然減っていくということもあるでしょうけれども、こういった展望になっていくのか、お聞かせ願えますでしょうか。

茂木：今日私が提示した資料はどうしてもチェーンブランドが中心になったかと思えます。

そういう意味では、ご指摘のようにちゃんとした和牛を出すお店は客単価の高い高級店ということになり、今日のデータに入っていないということでご容赦ください。ただ、高級肉も主要市場は外食店ですので、また別の機会に論じてみたいと思います。

コロナ禍の話題としましては「焼肉店」がずいぶんマスコミで取り上げられました。1つは「焼肉店」は換気がしっかりしているので安心して利用できるという紹介、2つは居酒屋チェーンが営業できないので「焼肉店」に業種転換したというもの、3つは、これもコロナ禍で1人焼肉店が人気だというものでした。

外食産業の中で「焼肉店」は独特の位置にあります。客単価が高いということとご馳走メニューだということです。上の3つ目の話題は、それを1000円前後で食べられるようにした新業態だとして話題になっています。ブランド名は「焼肉ライク」。2020年10月に1号店で2年経っていま（2022年10月）93店舗ですので急成長しています。

いずれにしても外食産業の歴史はハンバーガーとハンバーグというメニューを中心に刻まれ、わが国の牛肉市場の開拓産業でありますので、立ち入っては他日を期したいと思います。

それから、2030年というお話でしたが、私は2025年問題としていまして、2030年は設定としては遅いという印象です。コロナ禍が入り口で「低迷期」が始まっているという認識しています。今ご指摘されました深夜営業問題もその一例だと思います。ロボットの導入もそうなのですが、人が集まらないのです。お客がではなくて、スタッフが集まらないのです。ですから、コロナが明けた、「G o T o」だといっても、観光地では仲居さんがいなくて旅館が営業できないとか、乗務員がいなくてタクシーが走れないとかいう事態となっています。実際に、僕はこの2週間で奈良と松本の両方に行きましたけ

れども、両都市ともタクシーが捕まらず、呼んでも配車を断られるという事態でした。コロナ禍の2年間にタクシー乗務員はリタイアしたが、新しく補充ができず、募集しても来ないそうです。

まあそうはいつでも、「マクドナルド」のようにブランド力があればまだ応募してくれますが、居酒屋では応募してくれる人が全く足りません。それからこれまでかなりのところで外国人頼みになっていたという極めて不健全な面がありましたので、非常に深刻です。この外国人頼みという点では農業と外食産業は相似形のところがあります。2030年を想定するならば、業界としてこれまでのビジネスモデルそのものを相当につくり変える努力をしていかななくてはならないと思います。

○コロナ禍及び直近の諸物価上昇の中での食品スーパーにおける食肉・食肉製品等（調理済み食品などを含む）の販売動向

精肉部門では簡便商品の需要の高まりを受け
POP 使用の価値訴求で販売の強化を図る

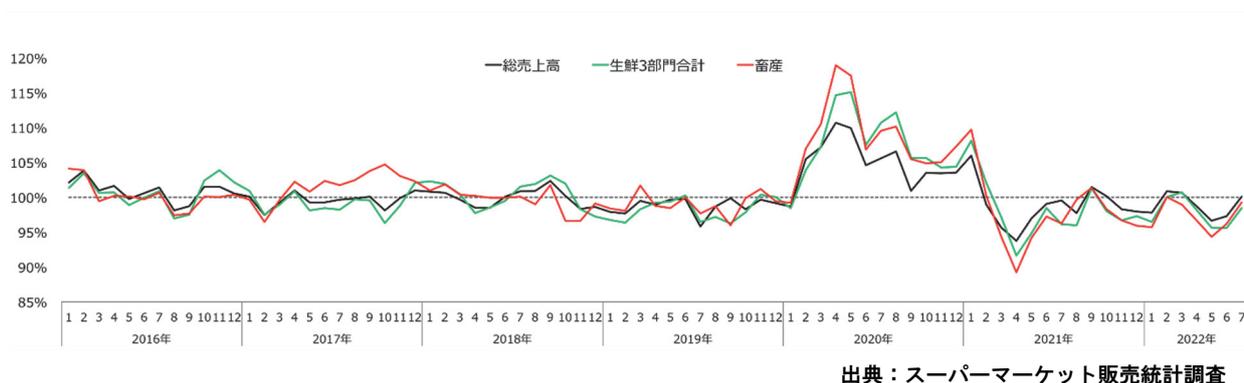
地域商社やまぐち株式会社 営業部門シニアマネージャー 菅 幸彦

コロナ禍及び直近の畜産市場と食品スーパーの販売動向

本日はコロナ禍及び昨今の諸物価上昇における、食肉と食肉製品の販売動向についてお話しいたします。特に、食品スーパーでの調理済み食品を含む、食肉と食肉製品の販売動向についてもお伝えしたいと存じます。私は以前スーパーマーケットの紀ノ國屋で、38年ほど畜産に関わる仕事に携わってまいりました。その関係からお声をかけていただき、現在の会社に入社いたしました。現在も、東京で営業の仕事に就いております。主な営業先はスーパーマーケット、百貨店、飲食店などで、そこに山口の物産を販売する仕事をしております。

図1は畜産カテゴリー前年同月比の推移です。表の左の値が前年同月比のパーセンテージ、下の数値が2016年6月から2022年7月の年月日を表したものです。このグラフで黒が示しているのがスーパーマーケットの総売上高。緑が青果・水産・畜産の生鮮3部門の合計、赤が畜産です。グラフが示すとおり、畜産カテゴリーの前年同月比は総売上げ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げ全体をけん引する存在となっています。

(図1) 畜産カテゴリー前年同月比推移 (2016年以降)



畜産市場と食品スーパーの動向は次のとおりです。新型コロナウイルス感染拡大以降、畜産市場も多大な影響を受けました。2020年には家庭で食事をする機会が増えたことで、内食需要が増加。外食での畜肉需要が落ち込む一方で、量販店における販売実績は前年を大きく上回りました。

2020年に内食需要の拡大で大きく消費を伸ばした畜産市場ですが、2021年からは消費や供給の動向も落ち着き、急増した2020年と比較すると反動減の状況も見られました。店頭では需要を着実につかむため、簡便商品の強化や、多様な食べ方の提案を発信するなど、内食需要の継続につながる取り組みが強化されています。

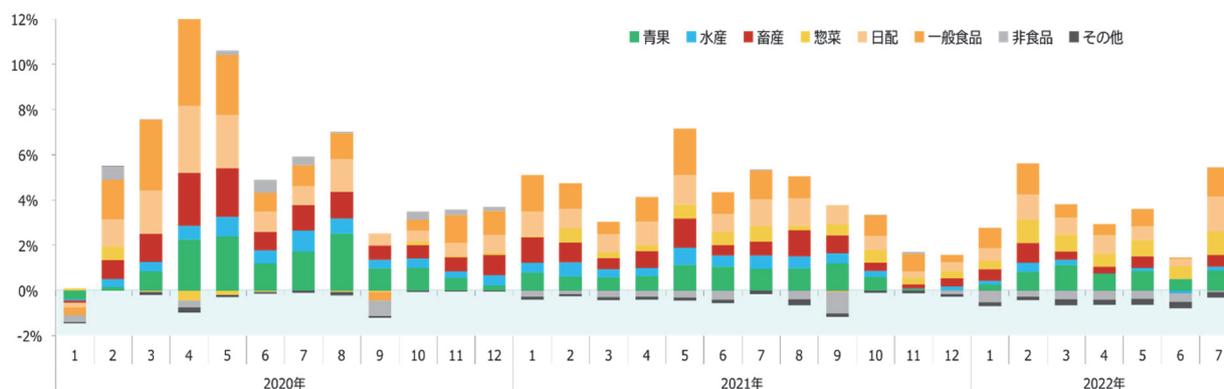
また、2021年に入り2月からは販売金額が降下。3月、4月はすべてで前年を下回るも、5月には回復。これは2020年2月以降の販売金額が大きく伸びた反動減だと考えられます。

2020年の同時期には食品全般の販売動向が急伸しており、店頭では商品の品薄状況も見られました。そうした動向と比較すると、コロナ禍が長引く中で市場は一定の落ち着きを取り戻し、また一時需要を伸ばした加工肉や味付け肉などにも、反動減の傾向が出ています。

精肉部門の戦略は「簡便」「健康」商品の強化

図2はコロナ禍のカテゴリー別寄与度の推移を、2019年に対する対比で表したものです。青果、水産、畜産、惣菜、日配、一般食品、非食品、その他とカテゴリーごとに色分けし、緑が青果、水色が水産、赤が畜産、黄色が惣菜……という具合になっています。

(図2) コロナ禍のカテゴリー別寄与度の推移 (2019年比)



出典：スーパーマーケット販売統計調査

この図から見ても、2020年2月から6月にかけて保存可能食品が好調な動きを見せています。これは小中高の一斉休校による昼食需要や、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だったからです。

生鮮品では保存しやすい青果や畜産品が好調だった一方、水産、惣菜は不調でした。ただし、2020年7月以降は調理用食品も好調な動きを見せています。また、巣ごもり生活による家庭内食品需要の増加や外食自粛による調理機会の増加により、総じて堅調な推移が続いています。

精肉部門の戦略では、需要拡大中の「簡便」、「健康」食品を強化する動きが出ています。精肉部門の商品戦略は、低価格を打ち出すのではなく、国産やブランドへのこだわりをア

ピール。味や品質を重視した品揃えで他社との差別化を図っています。

牛肉は、指定牧場で肥育された独自ブランド牛のほか、各地の銘柄ブランド牛を中心に品揃えを充実させています。豚肉や鶏肉も同様に、国産銘柄豚や国産銘柄鶏にこだわった品揃えを強化。これにより、豚肉や鶏肉の需要が拡大しました。

コロナ禍で内食需要が拡大したことにより、精肉部門の売上高は対前年比で2桁以上増と大きく伸長しています。中でも伸び幅が顕著だったのが豚肉、鶏肉、ひき肉で、2021年2月は対前期比約20%増で推移しています。

2021年3～5月実績の商品別構成比に目を向けると、精肉（生肉）が82%、ハム・ソーセージなどの加工品が18%でした。そのうち精肉の内訳は、牛肉が30.4%、豚肉が31.8%、鶏肉が22.3%、ひき肉が9%。生食・バラエティミートが6.5%となっています。バラエティミートというのは内臓系のハラミ、ハツ、タン、サガリといった、いわゆる副産物です。節約志向の高まりにより割安な畜種が注目されたほか、冷凍保存すれば幅広い料理に使える商品の需要が拡大しています。

2022年2月期に入り、特需は落ち着きを取り戻しましたが、コロナ禍を経て消費者のニーズは変化しています。依然として内食需要が大きい中、短時間で料理できる「簡便」商材の売れ行きが順調に推移しています。また、近年の「健康」志向が一層の強まりを見せている状況です。

さまざまな戦略で内食需要の取り込みを図る

図3は2016年以降の、カテゴリ別売上構成比の推移を表したものです。縦軸は2016～2021年までを年度別に表し、横軸はカテゴリごとに、青果、水産、畜産、惣菜、日配、一般食品、非食品、その他になっています。

(図3) カテゴリ別 売上構成比の推移 (2016年以降)

	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%
2021年	13.8%	8.9%	11.8%	10.5%	19.9%		25.6%	6.7%

出典：スーパーマーケット販売統計調査

この図を見てもわかるとおり、非食品部門の売上構成比の低下が続く中、畜産カテゴリの売上構成比は徐々に増加傾向を示しています。畜産は、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です。

コロナ禍では、これまで大型スーパーが実践してきた店頭における試食販売など従来型のプロモーションが実施できなくなったため、さまざまな戦略で内食需要の取り込みを図る動きが活発化しています。店頭に設置したモニターディスプレイなどを活用した情報発信を行うチェーン店が増えたほか、QRコードなどを活用したレシピ情報の提供などが浸透しています。

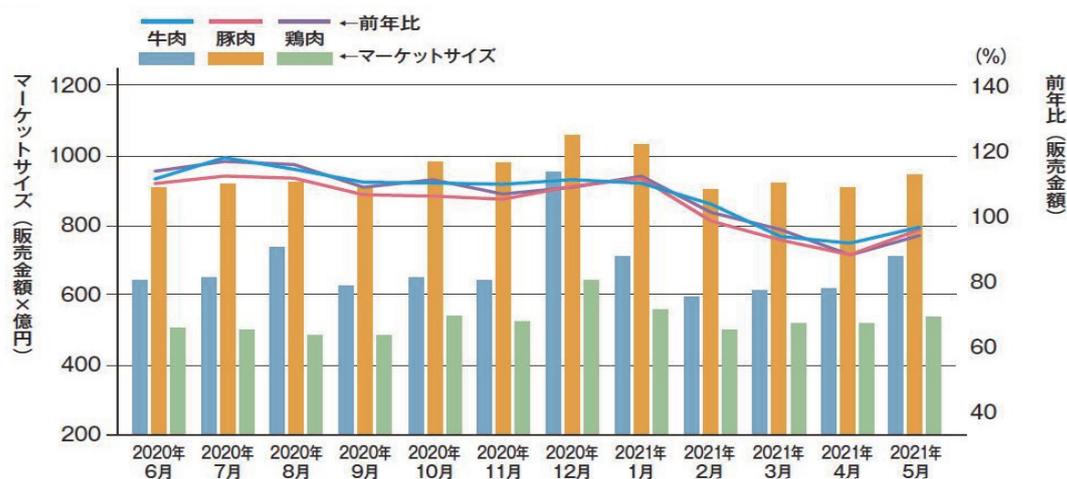
また、品揃えの面では、家庭での調理機会が増えたことに対応する簡便商材の充実や、逆に調理に時間をかける層が増えたため、ブロック肉など本格メニュー向けの食材に力を入れるチェーン店も増えています。

一方、従来からのヘルシー志向に対応するオーガニックや減塩などの商品のほか、昨年からサステナブルな食生活が注目される中で、大豆ミートなどの代替肉を提案するチェーンも増えています。また大型店舗の精肉部門や日配部門では、プラントベースフードという植物由来原料食品の売り場が大きく拡大しています。今後もコロナの影響を見据えながら、こうした需要や関心のトレンドに合わせた戦略が求められていく傾向になると考えられます。

簡便商品需要の高まりを受けPOPを使って価値訴求

図4は牛肉、豚肉、鶏肉のマーケットサイズ（売上金額）のデータです。左の縦軸がマーケットサイズ（販売金額）で、単位は億円単位です。棒グラフは牛肉がブルー、豚肉がオレンジ、鶏肉が緑と色別になっています。折れ線グラフは前年対比になっており、2020年6月から2021年1月までは牛肉、豚肉、鶏肉のいずれも前年実績を大きく上回って推移しています。

（図4）2020年6月～2021年5月のマーケットサイズ（販売金額）



出典：インテージ SRI データ

スーパーのSM（精肉部門）では、簡便商品（用途別商品）の、POPを使っての価値訴求が実践されています。「簡便」需要の高まりを受け、販売の強化を図ります。具体的な商品としては、豚肉では少量パック。一般的には味付け済みの半調理品、いわゆる2次加工品

やレンジアップ商品（時短商品）の商品化が進んでいます。豚肉や鶏肉については、現在の大きなサイズ1枚の素材そのものではなく、小さくカットしたりスライスしたりといった焼肉用や唐揚げ用などを増やし、用途別商品アイテムの増加を図ります。お客様に使いやすさや時短をアピールしようとしているところです。コロナ禍で忙しい人も台所に立つ機会が増えている中、短時間で火の通る食品の充実も意識しています。実際、そういった商品の動きは各店舗で好調です。

これらの品揃えを工夫するほか、積極的に取り組むのは商品価値を訴求するための販促強化です。おいしさの理由や上手に調理するためのワンポイントアドバイスなどを記したPOPを売り場に添え、お客様が商品を選ぶ際の参考にできるようにしています。現在はこだわり商品や用途別の品揃えを強化することにより、1点でも多くの商品を買っていただけるよう取り組んでいるところです。

ここでは、簡便商品を訴求する目的でスーパーの店舗が具体的に作ってみたPOPをいくつかご紹介いたします。

図5は「しっとりチキンスライス」と名づけた鶏肉の加工食材です。国産の鶏むね肉を低温でじっくり加熱したスライス済みという商品の特徴を説明し、低温加熱製法によりしっとり、もっちりとしたみずみずしい食感をキープしていることを強調。塩コショウのシンプルな味付けで、和風、イタリアン、エスニックなどさまざまなドレッシングと合わせて楽しめることを謳い、食べ方のヴァリエーションを紹介。お客様にイメージしやすいよう完成品の写真を添付し、買っていただけるような工夫を凝らしています。

(図5) POP① (鶏肉 加工食材)

しっとりチキンスライス	完成品
	
<p>お召しあが方</p> <p>加熱済み商品ですので、そのままでもお好みの味付けをしても、おいしくお召し上がりいただけます。</p> <p>規格 500g アレルゲ鶏肉</p>	
<p>国産の鶏むね肉を低温でじっくり加熱したスライス済みの商品です。 低温加熱製法のため、しっとり、もっちりとしたみずみずしい食感をキープしています。 塩こしょうのシンプルな味付けで和風、イタリアン、エスニックなど様々なドレッシングと合わせて楽しみいただけます</p>	

同様に、図6は国産豚肉肩ロースのペッパーポークです。豚肉の加工食材として、こちらも国産豚であることを強調しています。こだわりの醤油と厳選した香辛料をブレンドしたスパイスで味付けし、「スライス済みの商品ですので、そのまま、おつまみとして食べるのはもちろん、サンドウィッチの具材としてもおいしくお召し上がりいただけます」と、食べ方を紹介しています。完成品の写真は生野菜と盛り合わせ、よりイメージがわくような盛り付けをしています。

(図6) POP② (豚肉 加工食材)

<p>国産豚ペッパーポーク</p> 	<p>お召し上がり方</p> <p>スライス済み商品ですので、そのまま、おつまみとして食べるのはもちろん、サンドウィッチの具材としておいしくお召し上がりいただけます。</p> <p>規格 500g アレルギー：小麦、大豆、豚肉</p>	<p>完成品</p> 
<p>特徴 こだわりの醤油と厳選した香辛料をブレンドしたスパイスで味付けしています。 国産豚肉肩ロースを使用したローストポーク（加熱食肉製品）です。</p>		

図7は北海道産牛（乳用種）のそとももを使用したローストビーフです。原木とはブロックのこと。こうした食材を「バックヤードやキッチンでお好みの厚さにスライス、もしくは小分けでご使用ください」と提案しています。個食の300gスライスパックのものもありますが、ちょっとしたおつまみやオードブルには写真のように野菜と盛り合わせてお使いいただくようおすすめしています。醤油やポン酢ベースのタレと好相性であることを強調することで、お客様が盛り付けや味のイメージがしやすいよう紹介しています。

(図7) POP③ (牛肉 加工食材)

<p>牛ローストビーフ 原木 不定貫(約1kg/本)</p> 	<p>召し上がり方</p> <p>スライス 300g/パック</p>  <p>アレルギー：牛肉</p>	<p>完成品</p> 
<p>北海道産牛(乳用種)ソトモモを使用したローストビーフです。</p> <p>特徴 国産牛ならではの旨みと香りを引き出すシンプルな味付けで、醤油やポン酢ベースのタレと好相性です。</p> <p>使用方法 バックヤードやキッチンでお好みの厚さにスライス、もしくは小分けしてご使用ください。</p>		

図8はすでに味付けされた商品の、個食・小売り用パックです。こちらの特徴は北海道のたれ屋「ソラチ」のタレに漬け込んだ柔らかいたれ漬だということ。POPには「フライパンに少量の油をしき、焼き色がつくまで弱火～中火で片面2～3分ずつ火が通るまで焼く」と、調理方法も書いてあります。また、「焦げやすいので、クッキングシートやアルミホイルを使用すると焼きやすく片づけも簡単です」と、購入者の立場にたったワンポイントアドバイスも付け加えました。そして、最後はやはり盛り付け写真です。どんぶりに盛

り、長ネギを添えればお客様にもイメージしやすいと考えました。

(図 8) POP④ (個食・小売り用パック)

	<p>【北海道】国産豚ロースたれ漬 北海道のたれ屋ソラチ使用</p>	
<p>規格 170g アレルギー：小麦、さば、大豆、豚肉</p>		
<p>国産豚ロースを北海道のたれ屋「ソラチ」のたれに漬け込んだ柔らかいたれ漬けです。 特徴 北海道のたれ屋「ソラチ」のたれを使用しています。 お召しあがり方 フライパンに少量の油をしき、焼き色がつくまで弱火～中火で片面2～3分ずつ火が通るまで焼きます。 焦げやすいので、クッキングシートやアルミホイルを使用すると焼きやすく片付けも簡単です</p>		

図 9 は国産のホルモンを使用した「ホルモン味噌漬」という個食・小売り用食材です。ハラミ、ハツ、タン下と3種類の部位でさまざまな食感が味わえると訴求。既にカット済みかつ味付け済みなので、家で焼くだけで簡単に食べられるという簡便性を強調しています。

(図 9) POP⑤ (個食・小売り用食材)

	<p>ホルモン味噌漬 ご当地味噌漬シリーズから、新たに国産豚ホルモンを使用した味噌漬の登場！ 焼くだけで簡単にできあがります。</p>	
<p>規格 150g アレルギー 小麦、大豆、豚肉</p>		
<p>特徴 国産豚ホルモンを使用。ハラミ、ハツ、タン下と3種類の部位で様々な食感を味わえます。 お召しあがり方 カット済み、味付け済みなので、家で焼くだけでお召し上がりいただけます。</p>		

図 10 も国産鶏肉と玉ねぎを使った個食・小売り用食材の鶏肉団子です。こちらの特徴は、「お鍋やおでんに凍ったまま入れるだけですぐに食べられる、冷凍庫にあると何かと便利な一品です」という形で訴求しています。この商品の特徴は、凍ったまま使えるということ、お好みの味付けで煮込むことができるということです。

個食・小売り用食材以外に力を入れているのがおつまみ系の商品で、こちらも動きがあるようです。「肉のちよいつまシリーズ」は、ちょっとした肉系おつまみが欲しい時にすぐに食べられるお手軽おつまみです。粗挽きウインナー、角切りベーコン、角切りハム、チ

ヨリソーウインナー、チーズウインナーの5種類があり、原材料は山口県内で完全無農薬飼料により育てた高品質な国産四元豚を100%使用しています。賞味期限は冷凍180日、冷蔵30日。内容量も50~68gと1回で食べ切れる量なので、おつまみにはぴったりです。パッケージにはポイントとして、「ビール、ワイン、ハイボールなどさまざまなお酒と楽しんでいただける一品です」、「電子レンジで温めたり、フライパンで軽く焼いたりしていただくと、さらにおいしく召し上がれます」と謳っています。

(図10) POP⑥ (個食・小売り用食材)

 <p>国産鶏肉・玉ねぎ使用肉だんご</p> <p>国産の鶏肉と国産の玉ねぎを使用したボリュームたっぷりの肉だんごです。</p> <p>特徴 お鍋やおでんに凍ったまま入れるだけですぐに食べられる、冷凍庫にあると何かと便利な一品です。</p> <p>お召し上がり方 凍ったままお好みの味付けで煮込んでください</p> <p>規格：420g アレルギー 乳、小麦、大豆、鶏肉、豚肉</p>	<p>国産の鶏肉と国産の玉ねぎを使用したボリュームたっぷりの肉だんごです。</p> <p>特徴 お鍋やおでんに凍ったまま入れるだけですぐに食べられる、冷凍庫にあると何かと便利な一品です。</p> <p>お召し上がり方 凍ったままお好みの味付けで煮込んでください</p>	
		

店舗ではこだわりのあるおつまみ系も動いています。例えば「ダブルスモークウインナー一漆黒」の商品説明には、「深く、香ばしくそして濃厚だけでもクセがなく、馥郁たる檜の薫りを楽しんでいただくために開発した大人のためのウインナーです。2022年優良ふるさと食品中央コンクールで農林水産大臣賞を受賞」とあります。賞味期限は365日。見た目は黒くてちょっとグロテスクなところもありますが、ダブルスモークというのはケーシングに入れる前に素材を1度スモークし、ケーシングに入れた後にもう1度スモークすることにより香りと肉本来の食感、旨味を味わえる一品となっています。

以上、私のコロナ禍および直近の諸物価上昇の中での食品スーパーにおける食肉・食肉製造などの販売動向の話は終了とさせていただきます。

[質疑応答]

宮島：菅様、どうもありがとうございました。食品スーパーにおけるコロナ禍での販売動向や、実際の商品開発について詳しくお話いただきました。ありがとうございました。それでは今のご講演に対し、委員の皆さん方からご意見、ご質問などありましたらお願いしたいと思います。いかがでしょうか。どうぞ、折笠委員。

折笠：商材を踏まえたリアルなお話をありがとうございました。特に後半の方に具体的な商品も出てきて、すごくイメージしやすくわかりやすかったと思います。現在、畜産でも水産でも議論になっているところなので、冷蔵と冷凍について、ぜひおうかがいした

と思います。個人的なご意見でも構いません。

冷蔵と冷凍を比較すると、賞味期限としては冷凍の方がもちますが、食味的には冷蔵の方がいいと考えられています。今回ご紹介いただいた商品にはチルドのものと冷凍のものがあるようですが、食品の変化とか、特徴とか、最近の動向などはございますか。貯蔵性が上がったのか、冷凍技術が進んできたのか、冷蔵と冷凍の割合の違いとはどういうことか。また、消費者や小売りは冷蔵と冷凍のどちらを求めているのかなど、メーカー側から見て何か実感されている部分があれば、ぜひご意見をうかがえればと思います。

菅：営業している中で、現在はやはり冷凍食品の提案が多くなっております。スーパーの方でも日持ちのする商品の方が保管する上で好都合ですから、こういう需要状況の中では伸びているということを知り及んでいます。ソーセージのように最初からチルドでつくる場合もありますが、今現在は冷凍で、温度帯変更で180日ありますが、その期間の中で、解凍後30日といった形での商品化が多くなってきています。

折笠：なるほど。そうするとメーカーや商社で販売する時は冷凍で出荷し、スーパーのほうで例えば解凍してチルドとして販売する。最初の温度帯は冷凍で流通させてしまうほうが皆さん扱いやすい。だから伸びてきているというわけですね。

菅：そうですね。メーカー側も、作り置きではないですが、ある程度のリードタイムがあると保管や管理がしやすいという面では、やはりそういった需要が多くなってきています。

折笠：ありがとうございます。

宮島：よろしいですか。且委員。

且：確認したいのですが、「地域商社やまぐち」さんは、食品を加工し、スーパーに卸すという、そういう会社でしょうか。

菅：弊社で加工することはないで、メーカーさんの営業代行のような形で、できた商品を首都圏はじめ全国で販売させていただいております。

且：なるほど。ということは、それぞれいろいろなメーカーがつくったものを卸しておられるわけですね。

菅：そうです。

且：会社の所在地はどちらですか。

菅：本社は山口県の下関にございます。

且：それで「やまぐち」なのですね。

菅：そうです。

且：さきほど、「精肉部門の戦略・需要拡大中の「簡便」、「健康」商品を強化」というお話の中で「生食」とあったのですが、この「生食」とは何ですか。

菅：素材です。火が通っていない商品のことです。

且：生食というと、どうしてもユッケなどをイメージしてしまうのですが、生で食べると

いう意味ではなく生のお肉ということですね。

菅：はい。生のお肉でございます。

且：わかりました。それから、先ほど「多様な手法で内食需要の取り込みを図る」というところで、コロナ禍になってからは店頭における試食販売、いわゆるマネキン販売は一切されていないということですが。

菅：おっしゃるとおりです。

且：いつになったらアフターコロナなのか、それともこの先ずっとウィズコロナなのかわかりませんが、今後、試食販売やマネキン販売を復活させる動きはあるのでしょうか。

菅：現在は、実際に営業先のスーパーさんにかがいが試食販売やマネキン販売をさせてほしいと依頼しても、今はやはり感染のリスクがあるのでやりたくないお店が多いようです。

且：つまり、当分の間はないだろうということですね。

菅：そうですね。

且：再開しようとしても、人が集まらないかもしれないですね。こんなに長い期間やらなかったのですから、試食販売やマネキン販売に携わってきた方々もほかの仕事に就いているでしょうからね。

菅：従来どおりの試食販売はなくなりましたが、お客様にお声がけして商品の説明をしながら販売する側面販売を実施しています。

且：わかりました。最後にもう1点うかがいます。先ほどのお話の中に出てきた「個食・小売り用食材」のホルモン味噌漬けですが、この商品の特徴に「国産豚ホルモン使用」と書いてあります。ホルモンとは通常、基本的には消化器系の部位を指します。ところが、ハラミ、ハツ、タン下となっています。これらは消化器系ではないので「ホルモン」という言い方に違和感はないのでしょうか。

菅：私もちょっと勉強不足でわかりませんが、内臓系ということで「ホルモン」とひとまとめにしているのではないのでしょうか。お客様に訴求する上で、その表示法で問題ないと思います。そこはおそらく品質管理担当も入って表示しているので、多分大型店舗の方々も問題なしととらえているのではないのでしょうか。

且：通常、豚のホルモンといえばガツ、胃袋、小腸、大腸、あるいは直腸のことです。ですから、それらが入っていないのに「ホルモン」という言い方をするのがいいのかどうか、ちょっと疑問に思ったものですから。

菅：そうですね。ありがとうございます。

宮島：伊藤委員、お願いします。

伊藤：私の場合、生肉のことはそれほど詳しくないので、基本的なお話から4つほど質問させていただきます。

図1のグラフ「畜産カテゴリーの前年同月比推移」で、2020年にドーンと上がり、2021年にドーンと下がっています。「反動減」という言葉で説明されましたが、反動減

にしても落差が大き過ぎはしないかと思うのです。図4でマーケットサイズのご紹介もいただきましたが、マーケットサイズはそう変わっていない感じがしています。その割には、このスーパーマーケットの販売統計で、2021年は凹みが大きいなという印象です。統計の取り方にもよると思いますが、この反動減の裏に、具体的には何が起きているのでしょうか。例えば安い牛肉を買うようになったとか、何か構造変化のようなもので思い当たることがあれば教えていただきたいというのが1つ目です。

2つ目は、近年、健康志向がいわゆる強まりを見せているというお話ですが、精肉部門における健康志向というのは、具体的にはどういうことでしょうか。大豆ミートのようなものをイメージされているのか、それとももうちょっと違うものがあるのか、教えていただければ幸いです。

3つ目は、簡便性の高い商品の事例をたくさんご紹介いただきましたが、コロナ禍を経て、消費者の嗜好はどのように変化したのか、どのような方向性に落ち着きつつあるのか、菅さんの肌感覚で構いませんので教えていただきたい。例えば「消費者は最終的にあまり料理をしない方向に向かっているようだ」とか。

最後に、「肉のちょいつま」シリーズや「ダブルスモークウインナー漆黑」のような鹿野ファームさんの商品のご紹介をいただきました。恐らく、地域商社やまぐちさんはこういう商品をスーパーや百貨店に売り込むのがお仕事でいらっしゃるのだらうと思います。一方で、こういう付加価値の高い商品は利益率も高くなるはずで、大型スーパーのほうでPB的に商品開発をするというような動きは強いのでしょうか。それとも鹿野ファームさんのようなメーカーにおつくりいただくという企業が多いのか、その辺をお聞かせください。

菅：まず1点目のお尋ねです。反動減の動きですが、2020年当初は巣ごもり需要が増え、スーパーでは家需要で素材よりも加工品の売れ行きが伸びた傾向があります。もちろん生肉や保存する商品の需要も伸びたのですが、緊急事態宣言が解除になった時や行動制限が緩和された時、消費者の動きは通常に戻りました。先ほど伊藤先生がおっしゃったとおり、牛肉の需要は金額ベースでは上がっているという状況です。人は、やはりおいしいものが食べたいと思うのでしょうか。こちらの数値に関しては、先生のおっしゃるとおりスーパーマーケット協会で取ったものと企業やメーカーが取ったものと、数字としては2通りあると思います。ですから一概にはいえませんが、ただ、スーパーの中にはごちそうメニューのような提案で牛肉の売上げが増加したところも出てきました。しかし、解除に伴ってそれが豚とか鶏のほうに移ってしまい、金額ベースが100%から欠けてしまったという状況でございます。

2番目の健康志向については、すでに5~6年前から赤身志向になっています。赤身のもも肉や肩肉のような肉の需要が増えるにつれ、従来は霜降り肉を販売していたスペースがどんどん狭くなり、赤身肉に取って代わられています。お客様への提案も、カロリーが低い赤身の方に推移しているという状況で、店舗側もPOPなどでそういった商品

をお客様に提案しています。リブローズやサーロインなどは金額も張りますが、ももとか肩のような部位はある程度お手頃の価格で供給できます。おいしい上に低カロリーとあれば、お客様への訴求力も想像に難くないと思います。

伊藤：ありがとうございます。3点目は、消費者の方向性。結局、コロナが終わったら調理しない方向に落ち着いたということでしょうか。

菅：現在は、確かに簡便性のある食品が伸びを見せております。しかし、その反面、やはり素材を買われるお客様も増えてきています。先日、紀ノ國屋様へ行った時に気づいたのは、もちろん味付けされた簡便性のあるものも売れてはいましたが、生肉から料理するという方向性も出てきています。ただ、それは高級スーパーに限られてしまうのかなとも思います。大型店舗では、やはり簡便性のある商品が増え、ますます売れ行きを伸ばしているという状況です。実際、スーパーの側からも簡便性のある商品や価格が抑えられた値頃感のある商品を提案してほしいという要望が来ています。

伊藤：ありがとうございます。最後は、PBのような方向性ということですか。

菅：現在はやはり、先生がおっしゃるようにPB化が顕著に進んでおり、自社ブランドを使ってつくって売ることが主流になっています。大型店舗でも、ベイシア様とかヤオコー様では自社ブランドの開発を進めているとうかがっております。紀ノ國屋様でも現在、新商品の開発が進んでいます。私が十数年前に働いていた時には、年間で約30~50アイテムくらいでしたが、今ではもうその何倍もの、年間約200アイテムの新商品を開発しているとのこと。今後はメーカーとタグを組んでPBを開発し、店舗数も増やしていかないと駄目だということだと思います。

伊藤：どうもありがとうございます。

宮島：益森委員。どうぞ。

益森：私も山口出身なので、山口の畜産会社のお話を聞いて大変うれしく思っております。山口の人口はそれほど多くありませんが、需要先であるスーパーなどの製品の要求が非常に細くなり、特に精肉などは非常に細かい作業があると思うのですが、従業員の確保について現在はどのような状況なのかを教えていただければと思います。

菅：現在、牛、豚、鶏に関しては潤沢に、というか、国産鶏、国産銘柄豚の需要について、仕入れ部分では問題なく行えております。生産体制のほうもそれに見合うような形で整っており、肥育環境も増加していると聞き及んでいます。しかし、やはり加工工場が少ないことが問題です。鶏肉の加工食品の売れ行きが好調なことから、大企業ではPBのような形で製造できていますが、そうすると小さい店舗や中型のスーパーに卸せるような商品がどうしても品薄になってしまいます。そんな中、加工品の生産は現在準備をしている状況で、来年以降は増産に入ると聞き及んでいます。

宮島：ありがとうございました。菅講師からは、スーパーにおける現在の動き、特にコロナ禍での2020~2021年にかけての動向と、その間の商材の動きについてお話しいただきました。大変参考になりました。ありがとうございました。

○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策

**卸 80%小売り 20%の現状から小売り比率を上げ
粗利を重視し利益率の改善を目指す**

有限会社 肉のニッタ 代表取締役社長 **新田 勝雄**

当初は卸先の割合バランスがよく被害は比較的軽く

私は、福島県郡山市で食肉の卸・販売を営んでいる新田と申します。卸については飲食店および病院、学校給食向け卸を、販売については食肉の小売りを主な業務としています。これは、地方都市の食肉卸・販売業の平均的な業態と考えられます。

福島県郡山市は人口 33 万人の中核都市で、東北では仙台に次ぐ規模的には大きい町です。本社兼店舗は、JR 郡山駅から大体 1 km くらいところにあります。目の前がザ・モールという西友系の大きなショッピングセンターで、東日本大震災があった 2011 年までは、そこから約 500m 離れたところに本店があって、そちらで営業していましたが、被災して建物の建替えと併せて小売り部門を伸ばしたいということで、ザ・モールの目の前に店舗を構えました。

当社の売り上げ構成は、卸約 80%、小売り約 20%となっています。卸先に関しましては、飲食業が約 65%、学校、幼稚園、病院などの給食が約 30%、その他が約 5%です。飲食業のうち、特にアルコールを提供する夜の飲食店と、ラーメン店や食堂といった昼間を中心とする飲食店の比率は、およそ 55 : 45 です。

今回のコロナ禍では、この割合によって卸を中心とした同業者に比べて割と救われたところがありました。実は、コロナ禍で一番被害を受けたのは、アルコールを含んだ会食または飲食ができない飲食業で、そこの取引が一斉に止まってしまったためですが、当社は学校給食や病院給食の部分があり割合のバランスがよかったがゆえに、被害は少なかったほうだと思っています。

卸先である個人経営飲食店の休業で利益率が大幅にダウン

感染拡大の初期の段階で、地方は他人ごとのように見ていた部分があったようですが、郡山は関東圏の企業の支店や東北に向けての出先機関も多いものですから、割と関東のニュースに敏感なマーケットになっていました。ですので、実際に福島県で緊急事態宣言が発出されていなくても飲食を控える傾向もありまして、その影響をかなり受けました。

緊急事態宣言下ではやはり休業補償制度の導入もあり、休業を選ぶ取引先が多くありました。当社の場合、卸先の夜のアルコールを主とする飲食業は、チェーン展開している比較的大規模な企業から個人経営の飲食店までありますが、個人経営の小規模飲食店の方が

休業を選ぶことが多く、実際に取引が止まってしまうケースが多く出ました。逆に、郊外型の大型飲食店は、割と初期の段階では営業を継続していたところが多く、ほかの店が閉まっているということもあって、消費者が集まる傾向もありましたが、感染拡大に伴い、徐々に厳しい状況に陥ったように思われます。

チェーン展開している大規模飲食店の場合、取引の競争も激しく、粗利益がなかなか取れないという厳しい取引条件下ではありますが、やはり売上げベースではある程度数字が出ますので、そこが営業を継続してくれたことで助かった部分もあります。ある程度粗利の取れる個人経営の卸先が休業することで売上げは大幅にダウンし(月平均前年の約 12% 減)、粗利益も下がるというか利益がでない、にもかかわらずなかなか従業員を休ませることもできずに、かなり厳しい状況が続きました。

緊急事態宣言が全国に拡大すると学校が休校となり、学校関連の給食も止まり、そちらでもやはり影響は受けました。その後、学校給食が再開されても、先ほどお話ししたとおりで、郊外型のチェーン店は営業を継続しながらも、個人経営の飲食店が営業を休むということで、当社の利益率は大幅にダウンしました。

反面、昼の営業を主とする飲食店、特にラーメン、食堂といった業態では、夜の飲食が制限される中その反動で好調な店が多かったようです。コロナ禍にもかかわらず開店する新しい店も多く、そのうちの数店と契約ができ、コロナ禍で個々の売上げが低迷している中でも顧客数を伸ばすことができました。

テイクアウト需要が定着し焼肉の店頭販売も順調

小売りに関しては、コロナ禍初期は飲酒を伴う外食を控える傾向にあり、スーパーなどの売上げが伸び、巣ごもり需要を満たすかのようにテイクアウトがブームの様相を呈しました。

これは個人的な意見ですが、一般的な食肉小売店やスーパーでは、揚げ物など惣菜は揚げたてというよりも揚げておくスタイルが多いかと思いますが、当社は注文をいただいでから全部揚げます。焼鳥もそうですが、注文をいただいでからつくるということで、まさにテイクアウト＝頼んでつくってそれを持ち帰るというイメージにとっても合っていて、小売りに関しては良い反応が得られました。

ただ、それは初年度に限ったことで、2年目3年目に関してはその反動で若干それが少しずつ薄らいできています。顧客のニーズとしてはテイクアウトがかなり定着化しているので、当社としてもメニュー提案なども含め、これからはしっかり対応していく必要があると思っています。

いわゆる焼肉需要も増加しました。今の消費者は対面販売が苦手なようで、卸の店頭で焼肉を買うのは結構勇気が要ると思います。当社が十数年前の震災以降、ザ・モールという大型店の近くに移転して最初にびっくりしたのが、まずお客様が入ってきて、店内を見渡して黙って帰ることでした。店頭での買いづらさを解消しようと、その当時からメニュー

一に関しては積極的に取り組んできました。

特に焼肉に関しては、もちろん店頭で陳列できれば一番いいのですが、卸 8 割・小売り 2 割ということで、スペース的な余裕がなく、苦肉の策としてお客様が選びやすく迷わないように、メニューで提案する方法を考案しました。ボリューム重視や和牛も含む高級焼肉など簡単なメニューを 3 タイプくらい提示し、そこから選んでもらうスタイルにしています。

この方式のいいところは、陳列のスペース・ロスがないことと、予約での注文が多いので事前につくれることです。こうしたことから店頭での買い物に慣れていただき、1 度買ったお客様が次はこういう内容にしてほしいと注文を出してくれれば、対面販売の強みを発揮していくことができ、今回のコロナ禍でもいい反応が得られ、今のマーケットに合致しているのかなと思っています。

IT 導入を推進するとともに専門店の良さをアピール

そして、後の難問は仕入れ価格の高騰に対してですが、なかなか価格転嫁ができないと言いつつも、さすがにこれだけ何もかも高くなるとお客様にお願いせざるを得ません。当社の場合、例えば焼鳥などは刺して納めるため、加工の部分は人手に頼るので雇用も大変ですし、丁寧に時間をかけてお願いして、取りあえず今回は了承していただきました。これだけあれもこれもが一気に値上げされるという初めての経験の中で、それをお客様に伝えながら理解していただくことは大変な作業ではありました。

そういった中で、仕入れ先を新たに確保するという努力もしてまいりました。当社は福島県の地場企業ですので地元のメーカーさんが中心でしたが、やはり関東圏へと目を広げるとメーカーさんもいろいろなものを持っていたりして、これだけ品不足の中で新規の取引ができたということは、今回のコロナ禍では唯一ありがたい部分かなと思っています。

ただ物流に関してはすごいネックになっていて、どうしても今は運送業もかなり厳しく、新規の取引がなかなかできないということで、同業者と手を組んだり、行った便の帰り便を利用したりなど、コスト的な部分の打開策を検討しています。

先ほどのテイクアウト事業に関しては、やはり LINE による受発注など IT 利用への落とし込みが必要かと考えています。お客様の利便性をある程度高めなければ、小売店の良さをわかってもらえません。最近、意外と若いお客様がよく来店します。目の前でお肉を切るなどの加工工程が珍しいというか、専門店の良さを意外と今の若いお客様のほうが求めているのかもしれません。

ですので、LINE の利用あるいはスマホによる決済などは、手数料など余計な負担もありますけども、われわれ食肉専門店も積極的に導入し、勉強していくことが必要ですが、普通の小売店のように既存の商品を並べるだけでなく、専門店のメリットを生かし、メニューの新提案、商品のつくり込みなどを今後も勉強していかないと、競争に負けてしまうのではないかと感じています。

卸から小売りに重点を移し粗利上昇を目指す

当社のような小規模な企業は、従業員の雇用については常に苦勞しています。震災以降、本店移転とともに店頭販売を始めてから十数年、ずっと売上げを伸ばしながら推移してきました。従業員もすこし多めに雇用しつつ拡大してきましたが、もともとは家族プラスの企業で、現在は総勢 12 人です。ようやくそこまでは来ましたが、やっぱりコロナ禍で、余裕がなくなると人は窮屈になるといふか、若い人に対して求めるものが多過ぎてしまい、若い従業員が 3 人辞めてしまいました。

大変厳しい状況下で辞められてしまったのですけれども、まずはここを生き延びなければなりません。背に腹は代えられないと若い人はあきらめて定年退職した方を 2 人採用しました。これがすごいことに、やはり会社を働き上げた人というのはきちんと一本筋が通っていて、いろいろ学ぶべき点が多く、その方々の影響で社内のコミュニケーションがしやすくなりました。

今回のコロナ禍でもう 1 つ得たものがあったのは、人材でした。雇用に関しては、ほかの企業できっちり働き上げた人というのは財産だなとつくづく感じました。そういったことで従業員はコロナ以前に戻りまして、何とか売上げも少しずつ戻り、今では 9 割ぐらいまでに回復しました。

あとの問題は、現時点での仕入れ高です。輸入商品の高騰、食材の品薄は本当に頭が痛い部分で、これから鶏肉、豚肉、餌の問題などで実際の生産者の立場を考えれば、すぐにも売り値を変えていかなければいけないと十分理解はするのですが、この競争の厳しい中、また飲食業界の厳しい状況の中、こうやって戻りつつあるところで話を持ち出すことの大変さもありません。実際、鶏肉などの取引価格変更の交渉話も徐々に出てきていて、どういふふうに話をしていくか。値上げをしていかなければ社員も雇えないという部分では、そこに力を集中することが大事かなと思っています。

当社は今までは卸売に比重を置いていましたが、そこからより小売の方、末端の消費者向けの販売にある程度力を注がないとなかなか利益が取れていかないという部分で、ある程度方向転換の考え方も排除せず、粗利益の上昇を目指していかないと、安定した経営ができないという危機感を感じています。

補償の際は個別の計算式で損失を評価してほしい

これは最後になりますけど、東日本大震災の時もそうでしたが、さまざまな補償制度が導入され、支援を受けるためには、売上げベースで対前年比の落ち込みだけを評価されるため、当社のように社員スタッフ全員で落ち込み分を戻す努力をしたところへの手当てが薄いのが残念でなりませんでした。

今回のコロナ禍でもそうです。当社は売上げが極端に下がった時も、社員が総力を挙げそれなりに自社努力で売上げをカバーしてきました。助けてほしいというわけではありませんが、対前年比だけで評価されると、やはりそこは何か頑張った分、社員に対して申し

訳ないというか、みんなに走り回ってやってもらったのだけど、それはやらなくてもよかったのではという話になってしまうと悲しいところもあります。

そういう意味では、売上げベースだけでなく、個別の計算式で損失を評価するようになってほしいところです。例えば東電の補償の際は、あの当時は学校給食が止まってしまって影響が出たということで、学校給食だけの減産分という個別の計算式も取り入れてもらったこともあります。

今回の場合であれば、家賃補助など一律平均な支援も手厚くしてほしいと同時に、支援対象になるための計算式を、業界として国に提案していくような動きがあってもいいのではないかと思います。実際に地方で頑張っている皆さんの励みにはなるのではないのでしょうか。

【質疑応答】

官島：どうもありがとうございました。非常に生々しい実際の話も出たように思いますが、ご意見、ご質問などございましたらどうぞ。それでは、最初に郡山出身の折笠委員。

折笠：私の通っていた中学校は郡山第二中学校といいまして、多分お店とは目と鼻の先にございました。コロナ対策ではないですけど、コロナを乗り越えてきた、特に地方の生鮮を扱っている方や卸をしていた方々は、結構皆さん小売りに、あるいは飲食店向けから消費者向けにシフトしているようです。やはり直接小売りをされるほうが利益率は高く粗利は取れると思いますが、現在の小売りの割合と、理想とする割合はどうイメージされているのでしょうか。

新田：理想というか、もともと11年前の震災以降、こちらに移転し店舗を兼ねた時、小売りの多店舗化も含めて考えていました。しかし、卸に時間や労力を取られてという部分もあり、また人材育成の部分も含めてなかなか手が出せないでいましたが、このコロナ禍でやはり危機感があって、多店舗化ということでは今ある本社を兼ねた店舗以外のところに強制的に間口を広げていくという考え方です。

今のところで売上げを増やすという努力よりもう1つという考えがあって、そこを軸にしていきたいとは思っています。やはり粗利率が全く違うし、労力も、働く側も、粗利益があればもうちょっといろいろなことを考えながらできます。どうしても卸だと効率よく早くという部分になってしまうので、そこは経営者としてきちんと粗利が取れる方向を探していかないといけないし。

かといって、売りでやっていくためにはそれなりの覚悟が必要です。福島県には大型店も多く、最近ですとディスカウントストアでトライアルの大型店が進出し、イオンもますます大型化するなど、競争相手としてわれわれはほとんど眼中に入っていません。そこをどう克服するか、先ほどお話したように新しいメニュー提案やLINEを利用した、惣菜をメインにしたテイクアウトを中心にした業態を考えています。焼肉でも当社は料理店のように飾り盛りをして販売しています。食べておいしいのはもう当たり前で、

お客様はそれ以上のものを望んでいます。

あと当社は、毎月 25 日の給料日をトンカツ・デーとするキャンペーンを展開しています。単なる安売りではなく、その日にトンカツを食べた子どもたちが将来、「ああ、お父さんの給料日にはいつもトンカツを食べたよね」と思い出を語る。そんな生活に刷り込まれた記憶に残るお店にしていけないと競争には勝てません。

卸と小売りの理想的な割合は、50 対 50 を想定しています。小売り専門も考えましたが、卸は卸で、仕入れの部分ではかなりの物流を動かすことで価格的部分の交渉もできるので、切り離すことはできません。郡山では卸と小売りを兼ねていた店舗のほとんどが一時期卸専門になりました。今卸と小売りを兼ねているのは小規模なところが多く、そういう意味で小売りへのシフトはチャンスかと思っています。

宮島：今のお話で、この小売りというのは、コロナの関係があつてから、コロナ禍がやはり大きな契機で経営を変えていくというようなことで理解してよろしいのですか。

新田：コロナはあくまでもきっかけかなと思っています。先ほどもちょっと話したのですが、卸先の割合というのは実は自分の中でコントロールしていたというか、卸先の選定も含めてバランスは考えて取引をしていたところもあって、それが実際救われたという部分なので、コロナはあくまでも理由であつて、これは自社がどういうことを今までやってきたか、今後どうすべきか、という洗い出し、その選定の中の 1 つなのかなと思っています。だから、このコロナは実際 1 年くらいで収まるのではないかという気持ちではいたのですが、これだけ 3 年間も続いた中で、コロナをきっかけにというよりは、コロナはあくまでもザルですかね。そのザルを、どういうふうに分が今までやってきたからここに残っているし、では残ったのならどういうふうにしていくかということ、次のザルがきつと来ると思うのですよ。いろいろな危機が来る中では、自社がどういうふうにしてきたかという結果がコロナであつたのかなと思っています。

宮島：ありがとうございます。どうぞ、伊藤委員。

伊藤：詳細な実際のお話をたくさん聞かせてくださりましてありがとうございます。もうちょっと生々しい話をうかがっていいでしょうか。2019 年と比べて 2020 年、2021 年、そして今進行中の 2022 年度の売上げの推移はどんな感じでしょうか。実際の数値というか、何億円とかでなくていいですけど、パーセントとかでいいので。

新田：恥ずかしながら大した金額ではないのですが、いわゆる震災前の段階で、卸と小売りでちょうど 7000 万円程度です。コロナになる前に 1 億 8000 万円くらいまで来て、伸ばせ伸ばせということで人も増やしてきたのですが、1 億 6000 万円くらいまでやっぱり落ちて、そこから今年は 1 億 8000 万円を多分超えるかなというところまで戻しました。ただ、その中身は先ほど言ったとおりで、数字だけではないところが苦しいところで、どうしていくかというのはそこだと思っています。

伊藤：わかりました。ありがとうございます。あとちょっと、2 点聞かせてください。小売りの比率を高めたいということですが、いわゆる路面店の食品小売り店を出した

ということなのか、それとも例えばイオンの中の精肉専門店みたいな感じでやっ
ていくという方向性を考えているのかという、小売りの出店戦略のお話をちょっと1つお
うかがいたいのと、あと、最後のお話で、既存の仕入れ業者ではカバーできなかった
商材ということで関東圏から仕入れたという話があったかと思いますが、もともと新田
様の会社はどちら辺に強みがあって、新たに今回追加した商材の強みというのは何な
かをちょっと教えてください。お願いします。

新田：1つ目は、店舗展開の考え方としては、路面というか、大型店の近くという考え方
ですね。今うちがやっているとおり、コバンザメ商法ではないですが、お客様が財布を
開いて向かっているところに魅力ある店をつくった方がいいという考え方。また、もう
1つは、キッチンカーという1つの考えがあって、惣菜を軸にしたキッチンカーを持つ
ことで地域に試験的に置いてみるとか、意外とニーズがあって、われわれの地場では
いわゆる田舎のほうがマーケット大きかったりするのです。ドラッグストアさんとか、
出店するに当たってはかなり皆さん調査されているところに出した方が、実はわれわれ
のような非力なところはそういったところの方がいいかなと。なので、逆に言うと、そ
こにないもの、そういった大型店にないものという売り方をしてく意味では、買いやす
さをプラスしていけば武器になるかなと思っています。

もう1つ、仕入れ先ですね。これは2年前、牛タンがかなり少なく大変な時期があっ
て、やはりあちこち探してもない。また高騰ということで、実は関東圏のところと取引
があったのと、うちはいわゆる特殊鶏のガラが、ほかのところではどうしても面倒くさ
くて取らないというか、やっぱりラーメン屋さんを始めるに当たってはいろいろなこだ
わった鶏ガラが欲しいのですが、それをそろえられないというニーズがあって、うちで
はいろいろなところへ声をかけて、本当にネットで取引できるところも探して取引し
たりしました。先ほどお話ししたように、コロナ禍でも昼間の仕事の飲食店さんとの取引
が増えたということで、3店舗くらいラーメン屋さんを増やしてもらって助けられたの
ですが、そういったところで広めつつ、そこから横に「どこか紹介して？」みたいな形
で、紹介させてもらいながらいます。

結果的に、今は強みというよりは、既存のところではなかなか出ない値段である程度
助けてもらったり、今はものがないという商品もある程度探せば出てくるというか、こ
れはすごい勉強になりました。ただ、その分、大量に買付けする部分と倉庫に入れる部
分、あと先ほど言ったとおりで、物流の工夫がないとできないので、そこはちょっと今
後検討しなければいけないですが、それがあれば逆に武器になるというか、どんなに困
ってもあるところにはあるとつくづく痛感させられました。もちろん地元の業者にもい
ろいろな意味で助けてもらっているんで、そこはバランスよくはやっているつもりです。

伊藤：わかりました。ありがとうございます。

宮島：ほかに。且委員、どうぞ。

且：大分イメージは湧いてきましたけれども、もう少し教えてください。お店は、もう昔

から対面販売一本ですか。セルフの部分はないですね。例えばカーカス(枝肉)を骨抜き
するとか、そういうのは。

新田：以前はやっていました。

且：今は。

新田：今はやっていないです。

且：そうですね。では、今、人を雇われる時、技術を持った人というのはどういう技術を持
った方ですか。

新田：牛肉であればパーツ小分けの後商品化までですかね。

且：要は、肉をうまく切るということですね。

新田：そうですね。

且：販売している肉の構成比はどうなっていますか。

新田：やはり豚肉が多いかもしれません。東北地方の消費動向からしてもそうですが、で
も、その中で和牛も大分置いていただいたり、ちょっと先ほどは話し忘れたのですが、
コロナ禍で飲食店さんが厳しい時に、今まで忘年会をやっていた大きな会社が、社員の
ために配るからということでギフト関係の注文をいただいたりという需要があったり
して、そういうギフト関係も随分出させてもらいました。それも、1カ所で100個単位
のお客様が3件ということで、大変助けられました。

且：それで、その卸の部分ですけれども、夜の飲食のところ、アルコールを提供するとあ
りますけど、それは居酒屋さんが多いんでしょうか。

新田：そうですね。居酒屋さんになります。

且：そこに納品する商品の構成比というのはどんな感じですか。

新田：それは豚の種類ということですか。均等にですかね。全般です。

且：それはカートンボックスで納品という格好ですか。それとも、例えばロース1本持っ
てきてくれみたいな注文ですか。

新田：加工するかしないかということですか。

且：そうですね。加工なり、あるいはケースでそのままなのか、その中の1本を持ってい
きますよということなのか。

新田：大型店になれば箱流しもありますし、箱流しをしつつも、お客様のオペレーション
を軽減する意味で加工までします。例えばポーションにして真空パックしてお渡しした
り、シートを挟んでスライスにかけるということで、それが逆にうちの生命線というか、
それをすることの生命線というか、お客様のオペレーションをここまで低減しますので
使ってもらおうということで粗利が取れています。箱流しは、今後は多分必要なくなるの
ではないかという危機感があります。そういう意味では、コロナで一番要らなくなるも
のって、多分仕事もそうですけど、卸の中でもこれが多分選定されるだろうし、それこ
そ箱だったらネットで買ってしまう時代ではないですか。そういった中でわれわれが生
き残るには、やっぱり手作業というか加工しかないし、相手側の立場になった商品アイ

テムやオペレーションを、ワンオペレーション減らすためにどうするかということには気を付けています。

且：要は、そこで付加価値をつけるということですね。

新田：そうですね。

且：ホテルへの卸は、やられたことはないですか。

新田：以前はやっていたのですが、今はやっていないですね。

且：まあ、今はホテルも大変ですからね。わかりました。ありがとうございます。

宮島：ありがとうございます。ほかにございますか。では、布川委員。

布川：お疲れ様でした。地方の食肉店のリアルな話を聞いて本当によかったと思います。

私の方からは、具体的に LINE ビジネスのことと、今後 SNS を活用していくと思いますが、どのような活用を考えているのか、それを教えていただけますか。

新田：これからは、やはり LINE かなと思っています。消費者の頻度が多くて使いやすいという意味では、今は LINE の時代かなと思っています。実は LINE とは別に、PayPay のピックアップ機能というのがあって、そこにメニューを実際に載せられるのですね。そちらでは実は焼肉のメニュー提案をしてあって、そこから買えるようにプログラムされていますが、意外とその PayPay よりもやっぱり LINE のほうが使い勝手がいいようで、今後は LINE を中心にやっていく予定です。例えば惣菜を単品で 1 品ずつ揚げても、やっぱりそれはオペレーション的にこちらに負担がかかる部分と、お客様も選びづらくなるということで、先ほど話したとおり、いかにメニューを組み合わせるかが大切です。実はうちの惣菜の種類が 30 種類くらい、あと焼鳥まで入れると 40 種類くらいをその場で調理しますが、この種類が多いことがプラスではなくて、買いやすさのためにメニューを減らすことも考えていけない。いかにお客様を迷わせないようにするか、お札を持ってうちに来て、どれにしようかやり取りするのは煩わしいのかなど。まあ、それが強みでもあるのですが、今のお客様にとって店に入るきっかけでは、やはりその煩わしさをなくしてあげることが第一歩かなと思っています。そうするために、LINE の活用は有効だと思っています。

あと、SNS に関しては、やり方としてはファンを増やすという考え方で、日々の更新は若手に頼らざるを得ませんが、ただ、発信というよりは、友達感覚で、仲間づくりみたいな感じの使い方をしていくことが、われわれのような小売店というか、小さいものがチャンスをつかめる 1 つかなと思っています。

宮島：ありがとうございます。益森委員どうぞ。

益森：これから 12 月を迎え、また贈答品需要があると思うのですが、会社からのギフトの注文や、また贈答品の生産など、今年はどういう感じで予定されていますか。

新田：現時点でそういう話はまだ上がってはいませんが、最初の年よりもそのニーズはちょっと和らいできたというか、飲食に戻ったのではなくて、もう飲食に使うお金もなくなったというイメージかなと思っています。2 年前、昨年と忘年会代わりのギフトという

ことでニーズはありましたが、今年はどうかというと、忘年会などきつと飲食のほうに、行くのかなという期待はあります。もしかするとその部分の予算がないのか、それとももう3年間でそういう傾向がなくなってきたのかという不安もあるし、ギフト自体も難しいというか、どうなるかはわからないところもあります。

あと、もう1つは、うちの規模だと300個というのはなかなかつくるのが大変ですが、きちんと粗利計算をしていけば外注に出してもできるというか、実は同業者に外注し、うちの看板で納めました。そういったこともできるので、同業者と組むというか、運送もそうでしたけど、もうちょっと関わり方というか、同業者とのコミュニケーションも大事だなと思っております。

益森：ギフトはチルドですか、フローズンですか。

新田：うちはチルドです。

宮島：それでは、佐藤委員、よろしくをお願いします。

佐藤：ありがとうございました。ちょっと1点だけ、従業員に若い方もいたようですが、定年後の方を2名雇われて、その方々がすごく刺激になったというお話しでした。その2人はもともと同業の方だったのでしょうか。

新田：いえ、全く別ですね。配属上は作業というよりは、配送という部分で採用していて、実は酒屋さんの配送をしていた人と、アイス関係の運送をしていた人で、採用した結果、とても、やっぱりきちんと一本筋が通っているというか、社内でもその人の意見はすごい刺激になるので、資料にも書いたのですけれども、積極的に社内のミーティングもするようになって、学ぶべきことが多いということで、社員一同刺激を受けています。

佐藤：ありがとうございました。

宮島：まだ、たくさんご質問もあるかと思いますが、時間がまいりました。大変ありがとうございました。

新田：皆様の質問で盛り上げていただいて、どうもありがとうございました。

○トラジのコロナ感染症下における経営状況の変化と対応

お客様とのコミュニケーションを密にして ライフスタイルの変化に細かく対応

株式会社トラジ 開発本部担当部長 梅松 大輔

かつて BSE で牛肉が売れなくなった時期でも店舗数は上昇

まず簡単に、株式会社トラジについて紹介させていただきます。東京都江東区辰巳に本社があります。創業は 1995 年、30 年弱の企業です。売上高は 69 億 1200 万円で、コロナ前は一時 100 億円くらいまでは行きましたが、その推移に関しても年を追ってお話しします。

直営が 60 店舗、フランチャイズが 11 店舗。われわれのフランチャイズとは、いわゆるオーナーを募集してこの業態をやりませんかというよりも、当社の卒業生に独立支援制度を設けていて、のれん分けのような形でお店をやっていただいています。

従業員数は 1257 人ですが、そのうちの 1000 人強がアルバイト従業員です。今はコロナ禍において人材・人員不足、特にアルバイトの不足が業界全体で非常に大きな問題になってきています。これだけアルバイト従業員の占める割合が大きい会社ですので、このあたりに関してももう少し詳しくお話しします。

スローガンは「おいしさは、人生の一部です」です。どういうことかといいますと、焼肉というのは、いろいろな人生の大切なものの一部。さらにわれわれが追求するおいしさというのは人生の一部ではないかと考えるわけです。例えばプレゼンがうまくいったから乾杯しようとか、卒業・入学シーズン、いいことがあった時、息子が児童野球で柵越えのホームランを打った時などは、皆さん「今日は焼肉だね」などと言いますが、何かその辺りが 1 つキーワードになるのかと、スローガンに掲げています。

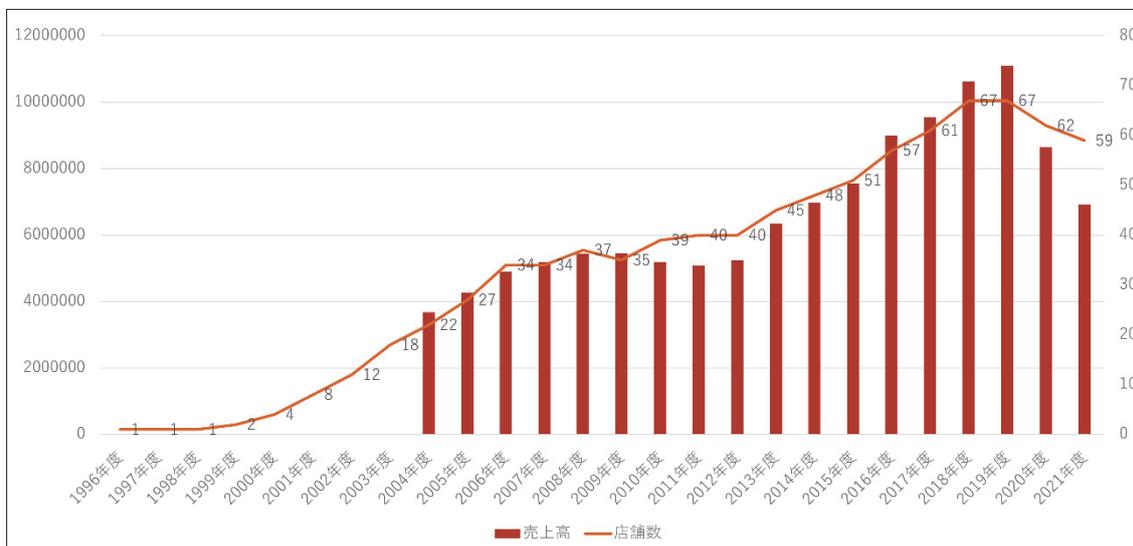
業態としては、いわゆる焼肉トラジというのがほとんどです。ほぼ焼肉屋。一部牛タン専門店、仙台の牛タン専門店を模したような業態「たん之助」もあります。

1995 年創業以来、最初の 3 年間はずっと恵比寿の路地裏の店舗でやっていましたが、図 1 のとおり、2000 年以降に少し出店攻勢をかけて、2004 年以降、店舗数の増加にほぼ呼応して売上げも伸びてきました。

2001 年、まず BSE がわれわれの脅威となりました。ただ、脅威の最中、当社は何を間違ったか、どんどん店舗を増やしている。私はこの時点では入社していませんが、当時からのメンバーに聞くと、「BSE はひどかった、あれにはもう参った」と言っていますが、こと出店数に関しては BSE の影響はそんなに受けなかったように見えます。でも、晴海トリトン店では、牛肉が売れない。「トリトン」だから鶏豚定食でも出そうかという冗談ではなく、本気で取り組んでいくくらい、本当に牛肉が売れなくなった時期でした。そんな時期

でも、今から振り返ると実は店舗数は増えていったのです。

(図1) 創業から2021年度までの売上高・店舗数の推移



コロナ禍は“今までに経験したことがない出来事“

その後2008年末頃、私は入社していましたが、六本木ヒルズに出店しました。今はもうありませんが、その頃、もろに肌で感じていたのがリーマン・ショックです。大変なことが起きました。確かに2008年の末から2009年にかけて店舗は2店舗ほどなくなっていますが、売上は微増で下がることはない。ただ、その後少しずつ影響が出てきて2009年、2010年と、リーマン・ショックによって右肩上がりの成長が止まってしまいました。社内ではかなりいろいろなことを模索していた時期ではあります。

さらに2011年、東日本大震災が起きます。われわれは関東圏、特に東京、神奈川、千葉などをメインに出店していますので、直接的な津波の被害があったかという点で限定的だったのですが、震災後の4月のゴールデンウィークは未だに忘れません。「焼肉酒家えびす」で“ユッケ事件”が起こります。われわれはもともと恵比寿が発祥ですので、同じドメインを使って展開しているので、同じグループの店舗だと勘違いしたお客様から苦情の電話がたくさん鳴りました。メールもたくさん来ました。中にはかなり過激なものもありました。

その後は、セシウムに汚染された疑いのある稲藁を食べたとされる牛肉が問題となりました。当然和牛を扱うほとんどの事業者が影響を受けました。週刊誌に取材され「そんな危険なものを提供していいのですか」というようなことも言われました。

このような影響を受けて、2011年はかなり過酷だったろうと思ったのですが、横ばいくらいの影響で済みました。ここまでBSE、リーマン・ショック、震災といろいろな局面を迎えてきましたが、基本的には右肩上がりでした。ところが2019年末から2020年初旬にかけてのコロナ禍の影響で、売り上げがガクッと下がってしまいました。閉店した店舗数も、それぞれ別々の時期ではありますが8店舗。今までに経験したことがない出来事

でした。直営で見ると、約1割強の店舗をコロナの影響で閉めてしまっています。

直近5年間の売上げ・利益は、われわれの決算期が7月～翌6月と半年ずれていて、今ここで具体的な数字を挙げることはできませんが、やはりコロナの影響で、2019年末～2020年、2021年がやはり一番大きく影響を受けました。

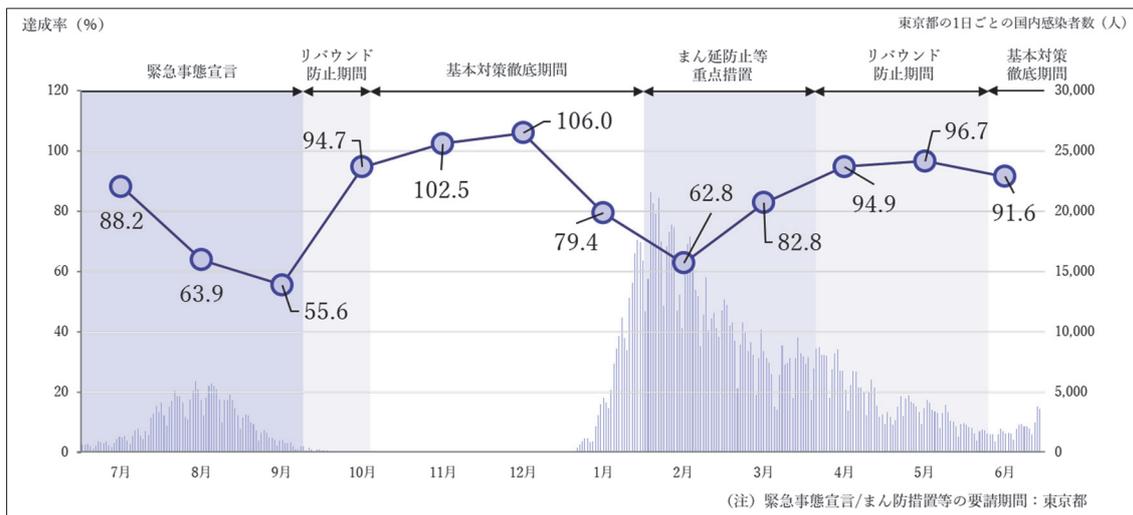
営業利益に関しても、実際の営業としてはマイナス7億円で、出すのが恥ずかしいような数字です。ただ、これはあくまでも営業利益で、ちょっと弁明させていただくと、基本的にはコロナの給付金がこの後計上されますので、経常利益としては、昨年度はプラスにはなっています。

2021年は、満身に営業できた日数は延べひと月に満たないというような話も上がってきています。緊急事態宣言やまん延防止で、われわれはすべての行政の指示に100%従っていました。20時といえば2時に閉める、酒を出しては駄目といえば酒は全く提供しないと、すべて遵守していたので、その影響をもろに受けたところもあったと思います。

売上げを左右した一番の要因は行政から出された方針

図2は、2021年7月～2022年6月までの感染者数および行政要請と売上げの達成率です。売上げ目標は80%です。下の棒線グラフが東京都で発表されている感染者数、プラスその時期のそれぞれのトピック、緊急事態宣言が出ている期間、リバウンド防止期間、あとは基本対策徹底期間などを合わせています。売上げに何が一番影響を与えたかということ、感染者数もありますが、やはり行政から出てくる方針に左右されたことが見て取れます。

(図2) 感染者数・行政要請と売上げ達成率(23期：2021年7月～2022年6月)



私がちょっと気になったのは、スーパーマーケットの動向で、2021年9月からスーパーの売上げが急にガクッと下がっています。逆にわれわれは上がっている。つまり、緊急事態宣言が明けたので、「さあ、外食できるぞ」という時期だったのです。

皆さん胃袋は1つだと思います。まあ、牛は4つありますが、外食をすれば当然内食が

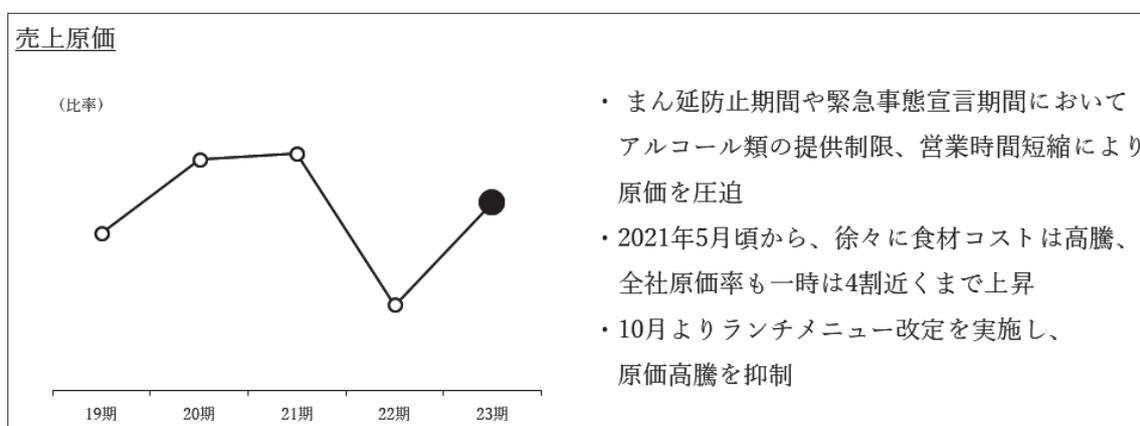
なくなり、スーパーで買い物をする必要もなくなります。図2のグラフと照らし合わせると、多少リンクしているところがあるのを見て取れると思います。

わかりにくいので少し補足説明しますと、売上げはどのくらいだったのか。2019年ベースで店舗数も減っていますから、計画値時点でコロナ前の8割に設定しています。それに対して、実際には85.9%でした。そのうちコロナ前の売上げの7割くらいが緊急事態宣言明け時期の売上げでした。

ただ、この数字を良いと見るか悪いと見るかは、焼肉協会全体の話聞いてみなければなりません。外食全体ではそれほど悲観するような数字ではないはず。一番打撃を受けたのは居酒屋業界だったと思います。われわれ焼肉業界は1つ強みもありました。それに関しては後ほど説明します。

あとは費用の話です。図3をご覧ください。売上げ原価は19期から、そこまでコロナに翻弄されたという推移にはなっていません。なぜか。22期（2020年7月～2021年6月）の売上げが一番低迷している時に原価も下がっています。まともに営業できていませんので、基本的に店を閉めていれば当然原価はかかりません。しかし再開するとまた元に戻りますので、売上げ原価に関しては、コロナの問題で営業時間が限定されるため、直接的に原価率という意味では反映されていないと見ています。

(図3) 直近5期の売上原価の推移

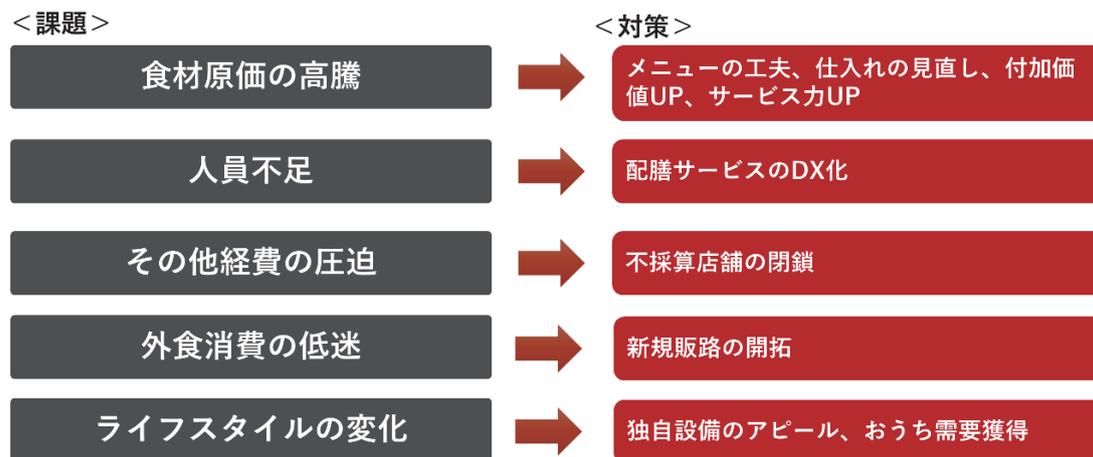


続いて販売管理費。こちらの方が少し問題としては大きくて、人件費に関しては、23期は少し下げることができましたが、基本的にはずっと右肩上がりになってきています。販売管理費は単純に人件費だけではなく、採用コストなども入っていて、緊急事態宣言を受けると、アルバイトの扱いが問題になります。従業員はアルバイトが基本なので、宣言が出されると休みを取ります。そうすると、彼ら、彼女らは離反してしまいます。時給で働いているので、店が閉まってしまえば他の仕事を探すしかないのです。せっかく育ったスタッフがなくなってしまう。そこで再開といった時に、もう一度雇い直します。そのコストがここ数年、すごくかかったということです。あとは、カード手数料の増加や固定費部分も売上げ低下に伴い、利益を圧迫する要因となります。

新たな価値観の追求と創意工夫で食材原価の高騰を乗り切る

そして、コロナ禍対策については、それぞれ課題が出てきました。図4のとおり、原材料の高騰、人員不足、その他経費の圧迫、外食消費の低迷、またライフスタイルの変化、このあたりが主な課題としてわれわれは考えました。それぞれどのような対策をしていったかというところをこれからお話します。

(図4) コロナ禍の課題と対策



食材原価の高騰に関しては、まずメニューの工夫を強いられました。当然料金の改定も含め、メニューの改定を2回行いました。仕入れの見直しも、当然行いました。これは具体例を出してお話ししようと思います。原価が高騰したとはいえ、ただ値段を上げるだけではお客様に納得いただけないので、付加価値を上げて、サービス力もアップする対策も行っています。人員不足の問題に関しては、最近では配膳サービスのDX化（デジタル技術を用いることで、生活やビジネスが変容していくこと）を行いました。その他経費の圧迫に関しては8店舗閉鎖、消極策ではありますが不採算店舗の閉店という策も取りました。あと、外食消費の低迷やライフスタイルの変化については最後にお話しします。

まずは、食材原価高騰の対策で、ちょっとおいしそうな写真を見てください。

弊社では1995年の創業以来、牛タンというと輪切りスライスが当たり前の時代に、厚切りを提供してきました。弊社の社長は生まれも育ちも東京・下町の焼肉屋で、今でも門前仲町で焼肉屋をお母様が運営していますが、その賄いで厚く切った牛タンを食べていました。「これがうまいのに、何でお客様に出さないのだろう」と思っていた社長は、独立したらぜひ厚く切って出そうと考えていたそうです。

実際に出してみると、お客様から総スカンを食らったというようなこともあったようですが、「だまされたと思って食べてみてください、おいしいですから」と出し続けたそうです。今や厚切りは当たり前です。農林水産大臣賞もいただきました。

(図5) 食材原価高騰対策① (トラジ名物の厚切りタン塩)



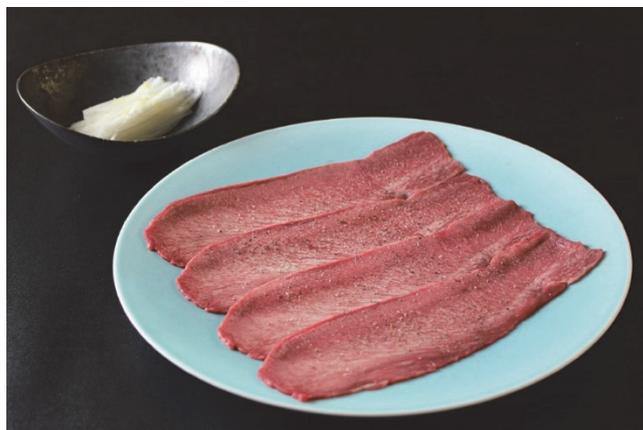
しかも厚切りタンは、生の牛タンでやっていたのですが、2020年の4~5月の1カ月間、最初の緊急事態宣言が出た時、宣言が明けるまでの期間は全店休業しました。これは創業以来初めてのことでした。

そうすると、当然チルドのタンは賞味期限が切れて売れなくなってしまう。われわれは生の厚切りを売りにしていましたから、「さて、どうしよう」と。肉屋には「冷凍庫に入れてください」と言うしかない。しかし、われわれのポリシーは曲げたくない。ただ薄切りで出してもしょうがないと、その後つくったメニューが「牛タン焼きしゃぶカット」です。

生の牛タンが出せないのはしょうがないと開き直って、生ではないけれどインパクトのある商品にしようと考え、お客様には「コロナだからしょうがない」ではなくて、新たな価値で全くの逆、完全なる薄切りを行いました。

インパクトのある商品ということで、牛タンを縦割りにして、縦に割る商品を開発しました。実際に見劣りがしてよくない。そこで、われわれの定番のランチメニューに出している通常カットの厚切りのタンを、「焼きしゃぶカット」に替えてみました。写真映えがして、今どきの言い方をするとインスタ映えがする商品開発ができました。

(図6) 食材原価高騰対策② (牛タン焼きしゃぶカット)



牛タンの価格は高騰しています。われわれの仕入れでも kg ベースで 2000 円くらい上がっています。今でも US のものを使っていますが、この円安の影響で今後はさらに厳しくなると思われます。そこで US 原料を使っているところは特に創意工夫が求められます。

歩留まりを上げるために開発したものが、「牛タンつくね」です。これは牛のタン先、タン下を挽き材にして自社工場で作っています。1 個 400 円です。もともと端材を活用した商品だったのに、つくねをつくるためにタンを切っている、本末転倒ではありますが、これもほとんどのお客様に頼んでいただけるようなメニューになって、非常にヒットした商品です。

また、2022 年 10 月からの新メニューが「タンの 3 種盛り」です。タンをまんべんなくバランスよく食べてもらおうと、タン先と上タン、そしてタンすじといわれるタン下の部分を 3 種盛り合わせにしたものです。いろいろ食べ比べられて面白いとウケているメニューです。

お客様に付加価値を感じてもらえるような取組に励む

さらに仕入れの部分で工夫したのは、今まで聞いたことのない産地からも積極的に取り入れました。

われわれは昔から牛ヒレをメニュー化していましたが、今ではヒレは当たり前で、米国産をメインに使っています。しかし非常に高いし品不足も手伝って、商社と打ち合わせをする中で南米・ウルグアイ産に目をつけました。ウルグアイ産は基本的にグラスフェッド（牧草のみを食べて育った牛肉）しかないと聞いていたのですが、いわゆるグレインフェッド（主に穀物を与えられて育った牛肉）で臭みのないものもあるということで候補に挙げました。現在われわれが実際に店舗で提供しているヒレ肉は、ほぼ 100%ウルグアイ産のものです。特に「何か変わった？」という意見もなく提供できていると思っています。そのウルグアイ産も今どき大分高くなって、もともとの US 産のヒレの値段と同じぐらいになってきています。

あとは、当然メニューの金額を上げるのでいろいろな付加価値を考えなければならないと考えています。実は、われわれは 2015 年から埼玉県児玉郡の 6000 坪の土地でトラジ・ファームという牧場をやっています。もともと牧場を営んでいた事業者が廃業して、そこを引き継ぐ形で自社牧場を設立しました。2016 年から肥育を開始して、タロウとジロウという 2 頭を育てました。タロウは 1 トンくらいまで育ち非常にいい肉でした。

実績としては、2018 年と 2021 年に、埼玉県の武州和牛という組合の品評会で最優秀賞も受賞しました。今は目下全国大会優勝を目指しています。肥育頭数は 100 頭で、繁殖のほうも近年始めて、繁殖牛は 50 頭、子牛でも 30 頭という割合で運営しています。

A5 の出生率は 80.7%、非常にいいと思います。最近では雌牛も肥育していますが、基本的には去勢牛をメインでやっていて、80.7%というのは全体の数字からするとかなり優秀だと思います。A4 以上では 96.6%、ここで育てているのはほぼ A4 以上の牛肉ということで

す。その一番の要因は種にこだわってやっていることで、種の販売も少ししています。

(図7) 食材原価高騰対策③ (自社牧場トラジ・ファーム)



もう1つはアニマルウェルフェアを取り入れています。1区画内に入れる頭数を通常の半分くらいにしています。比内地鶏では1㎡当たり5羽以下という定義がありますが、われわれの牧場の場合も、ストレスフリーな状況で牛を育てているところが肉質に関係しているのではないのかと思っています。

コロナ禍の話なのかトラジ・ファームの話なのかわからなくなってきましたが、われわれはこういう取組をお客様に伝えて、毎月29日の肉の日にはトラジ・ファームで育てた自社ブランドのトラジ和牛が食べられますと、お客様に付加価値を感じてもらえるような取組に励んでいます。

そして、当然人材を育成する取組ですが、サービス面で「トラミシュラン」という自社巡回制度、ちゃんとできているかをチェックするための調査を年4回、外部調査も入れると年6回行っています。

それから、これはまさにコロナ禍にオープンしたお店なのですが、トレーニング目的のお店を2021年の4月5日にオープンさせました。今後原価が高騰していく中で、われわれ外食産業がお客様に提供できるわかりやすい付加価値としては、まずサービスマンがちゃんとしてちゃんとしたサービスを行うことと考えました。そのためこの新店舗では、現状2年目社員がメインで営業していて、そのトレーナーとなる店長と料理長を置いています。従業員の訓練の場ですから、お客様には2割引の価格で提供しています。これは既存のお店をこうした形で利用したという流れではありません。

さらに、人材育成で問題になったのが、コロナ禍で対面の研修ができないということです。今までですと、新人研修はわれわれの本社がある江東区辰巳の倉庫街の一画で行っていましたが、店長・料理長を入れると大体120~130人規模の研修をしなければいけなかった

ので、コスト面から都内のオフィスから引っ越してきたのですが、今はもう全く研修がない。集合研修が基本禁止になってしまって、対面のコミュニケーションが取りづらい状況です。いわゆる WEB 会議は行いますが、アルバイトまでなかなか浸透しないというところで、7月からアプリを使った「Eラーニングシステム」を取り入れました。このシステムを導入するのは相当費用がかかりました。レシピを見られたり、動画が見られたり、このアプリを駆使しながらアルバイトの育成、特に急務となっている新人の採用などを行っています。

人材不足対策として配膳サービスの DX 化に着手

次に人員不足の対策です。もともとここはコロナ禍には関係なく、事例としては回転ずしの「特急レーン」に注目していました。回転レーンとは別に注文したものがダイレクトで届くレーンで、それを焼肉用に開発（北日本加工）して、2019年、トラジの一番大きな店舗（千葉・舞浜のイクスピアリ店）に「トラジハイレーン」として導入しました。対面で注文を取らない、お客様と非接触、この業態はコロナ禍で非常に好調でした。さらには、われわれスタッフは人員不足を抱えているので、配膳スタッフが最少人数で済むのは助かります。今後の展開も大いに考えていこうと思っています。ただし、このレーンは非常に費用がかかります。既存のお店に導入するのは非常に困難な設備で、リニューアル時とかでないとなかなか設備導入ができません。

ソフトバンク・ロボティクスの SERVI という配膳ロボットに関しては、実際に田町店ほか7店舗で導入しています。本来は白ですが、われわれのイメージカラーの黒に塗り替えています。効果の出ているところは非常に効果が出ています。

E コマースをはじめコンビニとのコラボや海外展開に活路

新規販路の開拓では、外食消費自体が低迷してしまっているために、EC(E コマース)サイト（ネット通販、ネットショップ）を強化しています。もともと EC はやっていたのですが、ないに等しい状態でした。メニュー数も3つくらいの状態から、今は商品ラインナップでいうと40アイテムくらいになりました。ライスバーガーの開発などいろいろやって強化しています。

プラス、イベント需要を考えると、今、「おうち」需要が非常に高まっています。それらを喚起するようなものを考えました。東京オリンピックはわれわれ外食産業としても期待をしたイベントでしたが、インバウンドの期待ができず、東京に集まった人たちが外食で盛り上がることも望めない。ということで EC、おうちで見ましよう。コミュニケーションをきちんと取ることでセット商品が生まれました。このセットはその年一番売れたセットになりました。

また、最近ではキャンプブーム、バーベキューブームがありますが、「トラジが考える BBQ セット、いかがですか」。最近はそんな取組をしています。

あとは、それぞれ小売り業の方々は一部で需要を伸ばしているようなので、デパート地下のお弁当販売や、この後ちょっと詳しくやりますが、大手コンビニチェーンとのコラボ企画を展開しています。

(図8) 外食消費低迷対策① (新規販路開拓)



具体的には、今年の2月からローソンとコラボで約10種の限定アイテムを出しました。来年2月の第2週目の火曜日から同じようなコラボ企画を行います。もともとこの話はローソンから持ち掛けられました。コロナ禍で内食の消費が伸びて、スーパーは非常によくなったらしいのですが、コンビニエンスストアはずっと苦戦していたようです。在宅で時間がある中で、コンビニエンスストアで済ませるのはつまらない。せっかく家で食べるのだから、いいものを買っていこう。それでデパートなどの需要が伸びたとうかがっています。簡単・便利を謳ったコンビニエンスストアが、実はこのコロナ禍で非常に苦戦していました。そんな時わかりやすい付加価値を求めらる中で、運命共同体のような外食チェーンとのコラボ、コロナ禍で一緒に苦戦をしている事業者同士で手を組んで新たな価値を作り出そうとしたのです。

(図9) 外食消費低迷対策② (ローソンとコラボ)



国内消費が落ち込んでいて円安の影響もありますので、海外展開は今後強めていきたい事業の1つです。実際に、計画より1年遅れたのですが、2021年の8月、ニューヨーク店をマンハッタンにオープンしました。当然売上高もドルで頂けますので非常に好調で、今、2店舗目をオープンする計画が進んでいます。今やトラジで一番元気な店の1つになっています。

コミュニケーションを密にしてライフスタイルの変化にも対応

ライフスタイルの変化について、2020年12月に行われたマーケット調査で「来年何が食べたいか」を聞いたその回答に注目しました。1位が焼肉でした。理由を聞くと、「焼肉」＝「換気」がしっかりしている、安心感があるというのが上位に来たそうです。今後われわれも「安心感」をお客様とのコミュニケーションツールにしようと考えました。

一時、営業中の店で、店内にアクリルパネルがないことを指摘されたことがありました。法律に抵触するし、第一、アクリルは燃えてしまいます。その後、パネルよりも換気力のほうが効果があることがわかりました。この考え方をポスターにして全店の店頭に掲げ出しています。ホームページにアクセスしていただくと、まずこの案内が出てきます。お店を探す前に、われわれの取組をユーザーとコミュニケーションすることで、安心して選んでもらえるようにしています。

あとは、もともと別の需要でわれわれは個室のお店が多かったのですが、ここもお客様とコミュニケーションすることで集客につなげています。Googleマップの写真を充実させて、店内の様子を正確に伝えるようにしています。こういう席があることをきちんとお客様に知らせることで来店につながる事例も増えています。物理的に個室を多くできたのは、キッチンの省スペース化ができていたからです。お客様とのコミュニケーションを密にすることで、お客様のライフスタイルの変化に細かく対応できるよう心掛けています。

【質疑応答】

折笠：コロナ禍で付加価値の向上や商品力強化のための対策を社内で企画、検討していく体制を敷く場合、新しいことを次から次に打ち出さないと対応していけないと思いますが、社内ではどういう形で行われているのでしょうか。社長プロジェクトなのか、開発本部で掛け持つのか、社内での進め方あるいは体制、組織的な背景はどのようなものだったのでしょうか。

梅松：まず社長が大枠の方向性を打ち出します。具体的なことは何も言いません。具体的なことを決めていくのは開発本部です。SERVIの導入やECに関しても私の部署でかじ取りをしています。われわれが実際に企画していきますが、社長は常に横にいますので、風通しは物すごくいい会社だと思っています。

伊藤：今、さまざまな対策を教えてくださいましたが、まともな外食産業であれば、これらの対策はコロナがなくてもいずれ行ったと思います。コロナで前倒しさせたというこ

とだと思うのですが、明らかにコロナによって優先順位が変わったとか、この事業については比重が変わったとか、そのようなところはありますか。

梅松：おっしゃるとおりです。実際にハイレーンに関しても、特急レーンはコロナ前から導入していたので、改めてその重要性に気づかされたところもあります。ご指摘の点で該当する部分は、一番は通販や小売りなどの新規事業です。BSE があって、リーマン・ショックがあって、震災があって、いろいろな困難を乗り越えてきたから、「何があっても大丈夫」と社内でも言っていたのですが、コロナになって売上げの柱になるものを1つ2つ立てておく必要性を痛感させられました。

佐藤：トラジ・ファームで価格の見直し、付加価値アップということですが、実際に生きた牛をすべて使っていくことに対するご苦労とか、逆に付加価値をアップさせていく具体的な方策などは何かありますか。

梅松：実際に自分たちで牛を肥育するなどは、コストパフォーマンスという意味では全く理にかなっていないので勧められません。自社でやることによって、むしろ経営は赤字経営です。ただ、付加価値として挙げたのは、1つは、1頭丸ごと使うことによる社員教育です。使いにくい部位というのは焼肉屋にもたくさんあります。そこを有効活用しようと社員の技術が上がりました。

もう1つ、自社牧場の経営は究極の川上まで上った活動で、同業他社との差別化活動だと思っています。このコロナ禍で、焼肉業界は実はそこまで不調ではなかった。大手の居酒屋チェーンの業態が焼肉業態に参入してきました。ファミリーレストラン業態でしたが参入してきたという事例はたくさんありました。ではそこの差別化とは何かを見ると、究極系は自社牧場で自分たちが思い描いた牛を育てることだと思います。それをきちんとお客様にコミュニケーションできたら、ほかには真似できない差別化戦略になるのではないかなと思います。

佐藤：もう1点。「店舗のキッチンスペースを省スペース化」とは具体的にどのような対策を行っているのでしょうか。

梅松：セントラルキッチンで集中加工というのは当然やっていますが、ほかあまりやられていない点でいえばオープンキッチンにしています。オープンキッチンで内部を見せちゃうことで、無駄な壁や動線が要らないのです。配膳台から直でお客様に運べるということで、最小限のスペースで店舗づくりができています。焼肉屋は店の裏側を見せたくないものなのですが、逆にお見せすることで、われわれは嘘偽りないものを出しているとお客様に誠意も伝わります。

益森：輸入牛肉で輸入先を米国からウルグアイに替えました。その牛肉がさらに高くなった場合、国産の割合を増やそうという考えはありますか。

梅松：当然国産で賄えるものに関してはそうなりますが、牛タンなどは原料が限られているので、輸入に頼らざるを得ないところはあると思っています。われわれは牛タン専門店もやっているのですが、国産原料だけというのは物理的に難しいと思っています。

布川：ニューヨークのマンハッタンに新たに新店されたとのことですが、和牛の販売はされているのですか。

梅松：はい。輸入規制が緩和されたので和牛も取り扱っています。当然現地の US プライムの肉も活用しながら、ほぼ日本で提供しているものと変わらないくらいのクオリティーになっていると聞いています。

布川：私自身の焼肉屋の見きわめ方は、「内臓系が強いところ」、そこしか行きません。肉の流通と内臓の流通とは全く別のルートですから、内臓が取れる焼肉屋は非常に強いところ。この点に関して、特に仕入れ関係でトラジさんではどのような工夫をなされているのか、教えてください。

梅松：実はわれわれのトラジという業態においては、内臓肉は若干ダウントレンドです。仕入れ量は近年どんどん下がってきていると思っていますが、自社のトラジ和牛の内臓が出るので、お客様にコミュニケーションを取りながらやっています。あとは、今別業態の定食業態や居酒屋業態、居酒屋風の牛タン業態も展開しているので、そういったところでは国産牛のホルモン焼きのような形で取り扱っています。トラジにも昔から付き合いのある内臓が得意な業者が何社かあります。

