



令和3年度

コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業
調査結果報告書

令和4年3月

公益財団法人 日本食肉消費総合センター

はしがき

コロナ感染症の流行によって、外食利用の減少、家庭内での食事機会が増加するなど、消費者の生活行動、消費形態が大きく変化しました。

家庭内での食事機会の増加という食生活の変化によって、冷凍食品、インスタント食品、レトルト食品などの調理に時間と手間のかからない食品の購入が増加し、ハンバーガーなどの「テイクアウト」、ウーバーイーツなどを利用した「宅配」の利用頻度も増加しました。また、これまで以上にEコマースによる通信販売での購入が増えました。

こうした変化によって、食肉関連業界は大きな影響を受けることになり、特に外食産業向けの販売割合が高い卸売業者ほど売上げの減少度合いが大きく、経営の継続に向けた対応を迫られることになりました。

このような状況を踏まえ、当センターでは、コロナ感染症下での食肉の流通・消費動向の変化を把握・分析し、その結果を食肉関連事業者等に提供することにより、食肉関連事業者の経営展開に役立てて頂くことを目的に、令和3年度、JRA(日本中央競馬会)からの助成を得て「コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業」を実施しました。

この事業におきましては、状況を的確に調査出来るよう

- ① 消費者 WEB 調査 (6, 000 名の消費者を対象として令和3年9月7日～9日に実施)
- ② 食肉関連事業者郵送調査(調査アンケート票を令和3年9月に食肉関連事業者に送付)
- ③ 食肉関連事業者ヒアリング調査 (令和3年9月16日、10月8日に6名からヒアリング)

の3種類の調査を行い、調査結果の要約をこの報告書として取りまとめました。

また、調査結果から得られた情報を利用しながら、公益財団法人流通経済研究所の折笠俊輔上席研究員には消費者の消費動向、亜細亜大学経営学部の伊藤匡美教授には食肉事業者の対応に関する解説をお願いしました。

食肉関連事業者をはじめ多くの方々にこの報告書をお読み頂き、コロナ感染症下の事業運営に少しでも役立てて頂ければ幸いです。

最後になりますが、本調査の実施に当たり、調査の基本方針の作成にご助言を頂いた事業推進委員会の皆様、調査の実施に貴重なご助言を頂いた調査分析委員会の皆様、ご後援を頂いた日本中央競馬会の関係各位に厚く御礼を申し上げます。

令和4年3月

公益財団法人日本食肉消費総合センター
理事長 田家 邦明

目 次

はしがき

1. コロナ感染症下における消費者の食肉消費動向について・・・・・・・・・・ 1
公益財団法人流通経済研究所主席研究員 折笠俊輔
2. 新型コロナウイルス感染症下での食肉事業者の対応・・・・・・・・・・ 17
亜細亜大学経営学部教授 伊藤匡美
3. 消費者 WEB 調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31
4. 食肉関連事業者調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 47
5. 食肉関連事業者ヒアリング調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69

事業推進委員会及び調査分析委員会委員名簿

1. コロナ感染症下における消費者の食肉消費動向について

公益財団法人流通経済研究所主席研究員

折笠 俊輔

1. はじめに

2020年1月くらいから、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナと記載）の世界的なパンデミックが始まった。約半年で世界中に感染者が広がり、多くの死者を出すことになった。このコロナの影響は、今までの地震や洪水といった自然災害とは全く異なる様相を呈している。いくつか、その特徴を記述しよう。

ひとつは、影響範囲が非常に大きい、全世界的な災害（疫病）である点である。地震や洪水は一つの国のなかでも特定の範囲での被害となるが、新型コロナは全世界に同時進行で被害をもたらしている。

もうひとつは、第5波、第6波と、継続して長期的に影響が続いている点である。ワクチンや治療薬の開発で収束すると見込まれていたが、変異株の登場で、どのように収束するのか見当がつかない状況が続いている。

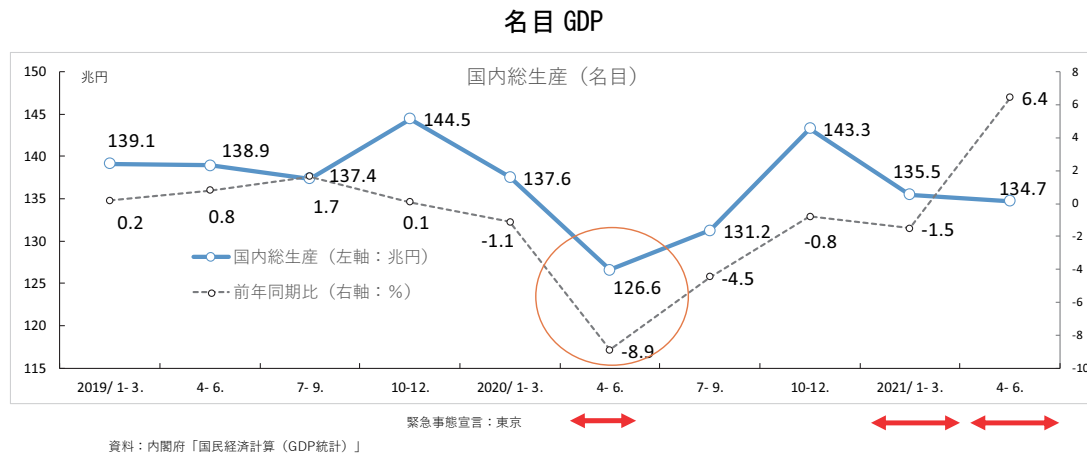
さらに、食の分野における影響で最も大きいのは、感染拡大防止の観点から、人の移動と接触が制限されること、会食や宴会といった飲食を伴う活動が停滞したことである。結果、外食機会が減少したことから、自宅での食事の機会は増加した。また、それに伴い、消費者の食品等の買物行動にも大きな変化があった。

こうした災害としての特徴から、コロナが消費者に与えた影響は、一時的な変化だけではなく、価値観の変容までを伴うものになっている。コロナによってもたらされた消費者の行動の変化が、消費者の価値観の変容をもたらしているのである。例えば、外食が無くなり、毎日、自宅で調理するようになることで負荷を感じ、初めてミールキットのような簡便調理食品を利用した人は「あ、意外と手抜きしても良かったんだ」と気づき、調理に関する価値観が変わるといったものである。行動の変容は、その行動の理由が無くなれば元に戻るかもしれないが、価値観が変容すると、元に戻ることは無い。つまり、コロナ禍で消費者の行動が変化し、それに伴って価値観が変化すると、コロナ禍が収束したとしても、消費者の価値観は変わらないため、その行動がコロナ禍の前には戻らないのである。

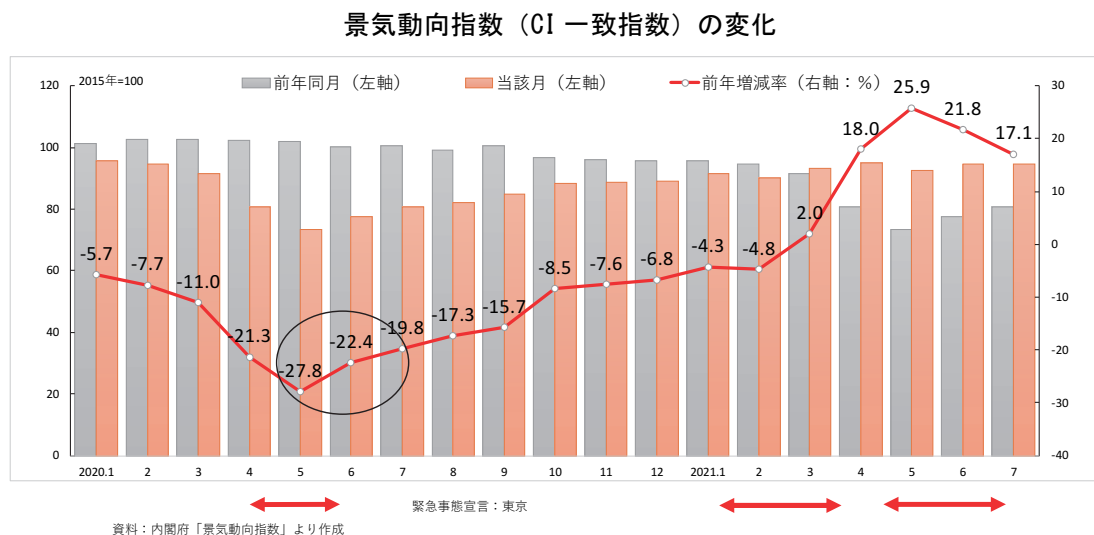
本稿では、主にコロナ下における消費者の食肉の消費動向についてマクロ的な国の統計や（公財）日本食肉消費総合センターが2021年に実施した消費者アンケート調査の結果をもとに分析し、その変化を明らかにするとともに、価値観の変容についての考察を行いたい。

2. マクロ統計による食肉消費の変化

食肉消費を見る前に、コロナの経済への影響を確認してみたい。まず、名目 GDP は 2020 年度は対前年度比で▲3.9%と減少した。特に第 1 回緊急事態宣言が発出された 2020 年度第一四半期は、前年同期比で▲8.9%と減少し、その後は回復傾向で推移している。



続いて、景気動向指数を見ると、1 回目の緊急事態宣言が発出された 2020 年 4 月、5 月は、前年同月比で▲21.3%、▲27.8%と大幅に低下、その後、徐々に回復し、2021 年度第一四半期には対前年同月比で大幅に上昇したものの、コロナ以前の 2019 年同月の水準までは回復していない。

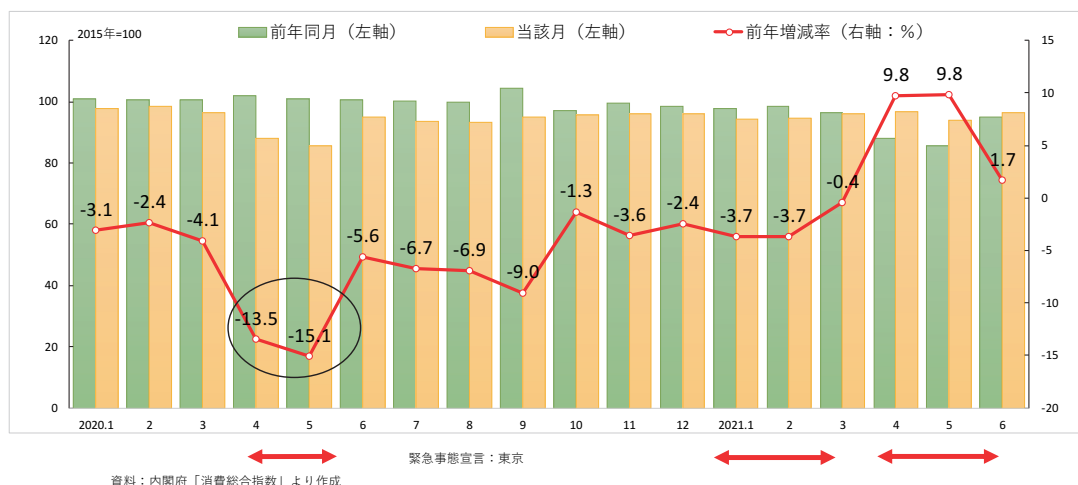


注：内閣府「景気動向指数」は、生産、雇用など様々な経済活動での重要かつ景気に敏感に反応する指標。(1)生産 (2)在庫 (3)投資 (4)雇用 (5)消費 (6)企業経営 (7)金融 (8)物価 (9)サービスなど幅広い経済部門を統合した指標。

GDP と景気動向指数からは、実際の経済活動と景況感が緊急事態宣言の発出などを契機に大きく落ち込んだことが分かる。その結果、消費も冷え込むことになる。消費総合指数を見ると、特に第 1 回緊急事態宣言が発出された 2020 年 4 月、5 月は、前年同月比で▲

13.5%、▲15.1%と大幅に低下した。その後、徐々に回復し、2021年度第一四半期には対前年同月比で上昇したものの、結局は、景況感と同様にコロナ以前の2019年同月の水準までは回復していない。

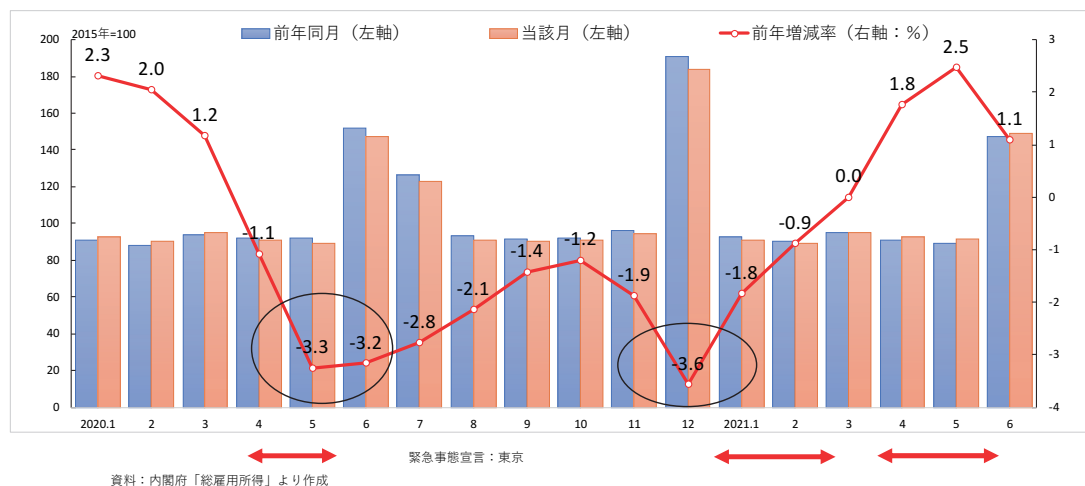
消費総合指数の変化



注:内閣府「消費総合指数」は、総務省「家計調査」の結果を補完し、消費全般の動向を捉える分析用のデータとして総務省統計局が開発中の参考指標です。家計消費指数を吸収するとともに、単身世帯を含む当月の世帯の平均的な消費、家計最終消費支出の総額の動向を推計。

コロナの影響により、景況感が悪くなり、消費が落ち込んだ背景には所得の減少もある。総雇用所得から、新型コロナウイルス感染症の影響についてみると、特に第1回緊急事態宣言中と後の2020年5月、6月は、前年同月比で▲3.3%、▲3.2%と減少した。その後、徐々に回復し、2021年度第一四半期には対前年同月比で上昇したものの、コロナ以前の2019年同月の水準までは回復していない。

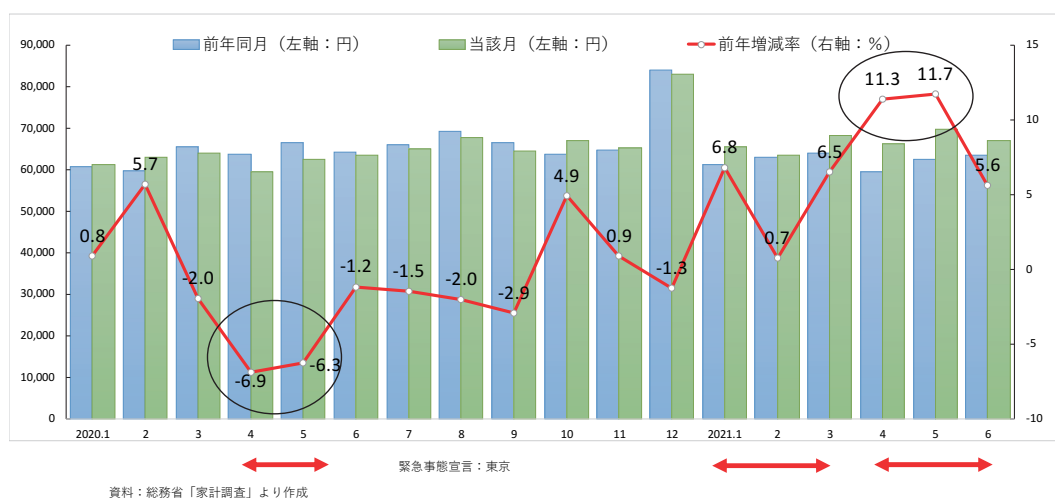
総雇用所得の変化



注:内閣府「総雇用所得」は、毎月勤労統計調査(賃金、労働時間及び雇用の変動を明らかにすることを目的に厚生労働省が実施する調査)の再集計値を基に推計した値。

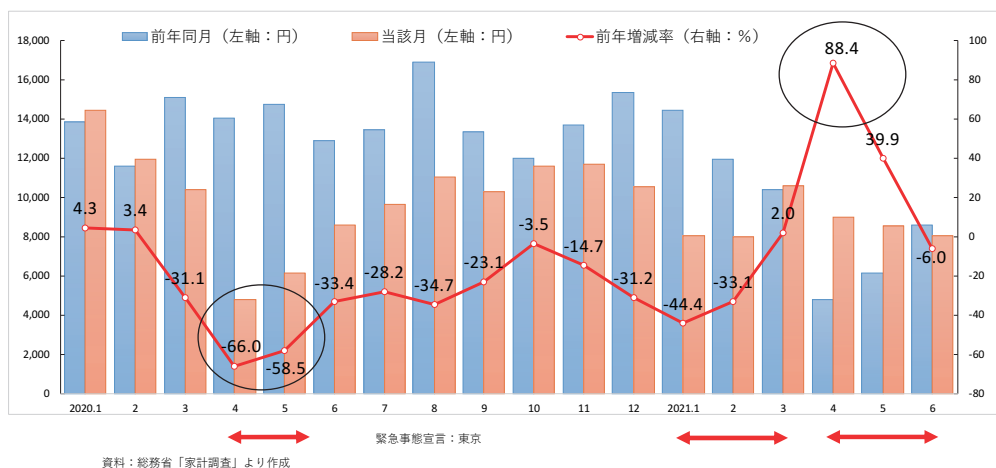
ここまで、GDP、景況感、消費全体、所得といったマクロ的な統計指標を見てきたが、ここからは食品、食肉についての統計を見ていきたい。家計調査から、コロナの影響についてみると、食料品支出額（外食除く）は、2020年度は対前年度比▲0.3%と前年並となった。第1回緊急事態宣言が発出された2020年4月は、前年同月比で▲6.9%と減少となった。その後、徐々に回復し、2021年度第一四半期には対前年同月を上回った。これは、外食の需要を食品スーパー等が吸収したことが影響していると考えられる。

家計調査における食料品支出額（外食除く）の変化



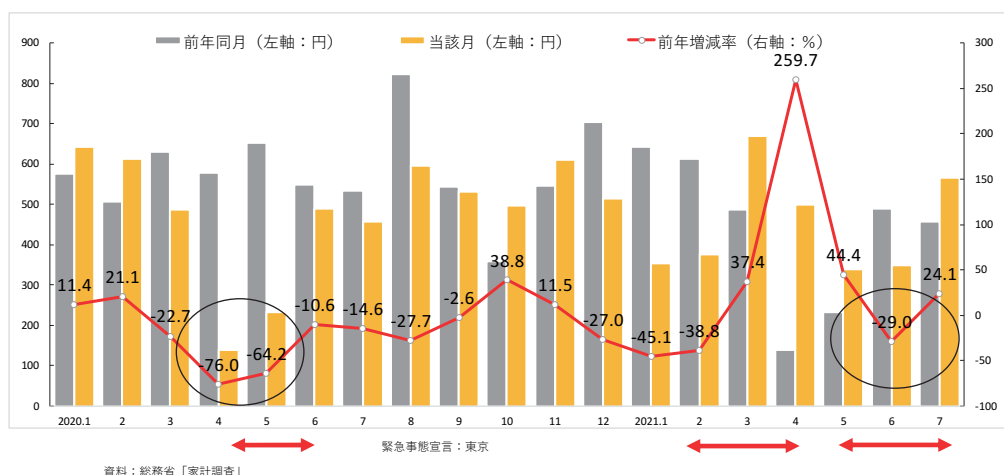
では、家計調査における外食支出額（一般外食）を見てみよう。2020年度は対前年度比▲32.1%と消費者の外出自粛、飲食店の営業規制等から、大幅に減少した。特に第1回緊急事態宣言が発出された2020年4月は、前年同月比で▲66.0%と大幅に減少した。その後も前年同月を大幅に減少して推移し、2021年4、5月は大幅に増加したものの、コロナ以前の2019年の同月を大幅に下回った。

家計消費における外食支出額の変化



なお、換気が良く、コロナ禍の外出自粛、飲食店の営業規制等から、大幅に減少した。特に第1回緊急事態宣言が発出された2020年4月は、前年同期比で▲76.0%と大幅に減少した。その後も前年同月を大幅に減少して推移し、2021年3、4、5月は大幅に増加したものの、コロナ以前の2019年同月を大幅に下回っている。

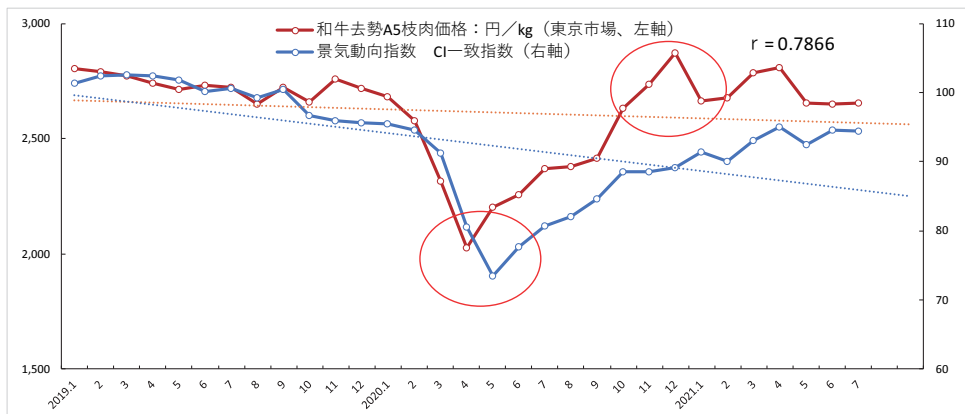
家計消費における外食「焼肉店」支出額の変化



続いて、食肉の動向を確認したい。ここでは、前述の景気動向指数と、牛肉・豚肉の需給にどのような影響を与えるのかを市場価格との関係性から見てみたい。

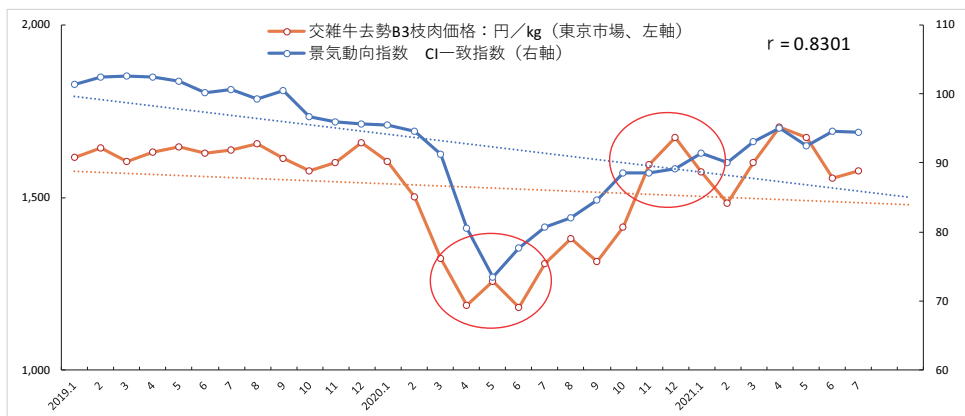
景気動向指数(CI一致指数)は、2020年に入り徐々に低下し、第1回緊急事態宣言中に大幅に悪化したが、その後は上昇し、回復傾向となった。一方、和牛去勢A5枝肉価格は対前年度比平均▲6%低下、交雑牛去勢B3枝肉価格は同▲11%低下、乳牛去勢B2枝肉価格は同▲8%低下し、景気動向指数に連動して推移した。市場価格は需給のバランスによって変動する。よって、国産牛枝肉の市場価格が景気動向指数と連動して変化するということは、景気動向が国産牛肉の需要に大きく影響するということである。景況感が悪化すれば、牛肉の需要が減り、景況感が良くなれば牛肉の需要は上がるのである。前述の通り、コロナによって発出された緊急事態宣言によって、GDP、景況感が悪化した結果、牛肉の消費が減少したのである。これは、価格が高い和牛だけではなく、交雑牛、乳牛にも見られる傾向であることから、焼き肉を中心とした外食需要だけではなく、家庭内における牛肉需要も減少していると考えられる。

景気動向が和牛去勢 A5 枝肉価格に及ぼす影響



緊急事態宣言：東京
資料：内閣府「景気動向指数」、東京食肉市場株式会社

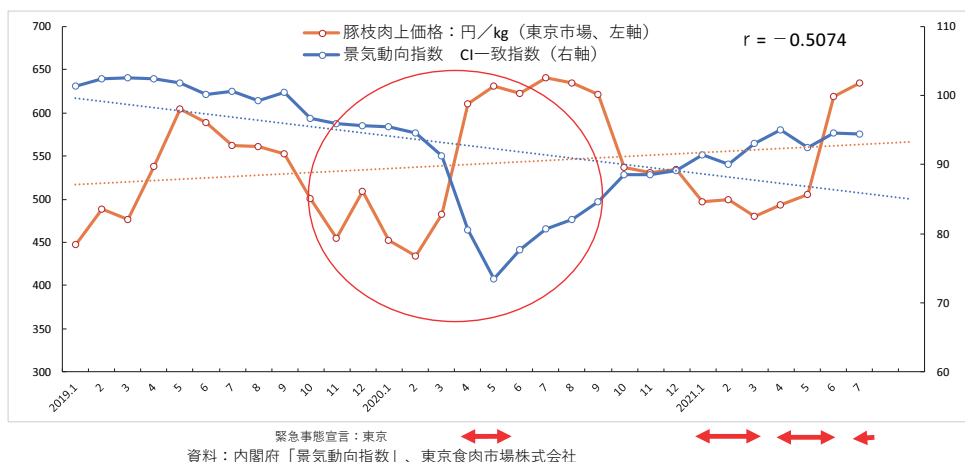
景気動向が交雑牛去勢 B3 枝肉価格に及ぼす影響



緊急事態宣言：東京
資料：内閣府「景気動向指数」、東京食肉市場株式会社

一方、国産豚肉の枝肉上価格は、景気動向指数と逆の相関が見られる。景気動向指数が大きく落ち込んだ第1回目の緊急事態宣言のタイミングで豚肉の価格は大きく上昇した。豚肉の価格が牛肉とは逆の動きになっている理由は、景況感が悪化した場合、消費者は牛肉から豚肉にシフトすることが要因であると考えられる。消費者は、食費を節約しようとしたとき、牛肉の購入をやめて、同じ容量で店頭価格が安い豚肉を購入する傾向があると言える。

景気動向が国産豚枝肉上価格に及ぼす影響



以上、マクロ的な統計からは、以下のような食肉消費動向が読み取れる。

コロナによって、緊急事態宣言が発出されたことをきっかけに、外出自粛や在宅勤務が増加し、他人との接触を避けることから、外食需要が大きく減退した。食は、外食から小売や中食にシフトしたが、外食需要の減退までをカバーできず、食の消費支出は大きく減少、経済全体のGDPもマイナスになり、景況感も悪化した。景況感が悪化したことから、消費者の財布の紐は硬くなり、節約志向が強くなった。その結果、外食やホテルなどでの需要が大きく、小売店でも単価が高い牛肉の需要は減少し、その食卓の牛肉の穴を埋めるように豚肉の需要は増加した。

3. 消費者アンケート結果による食肉消費の変化

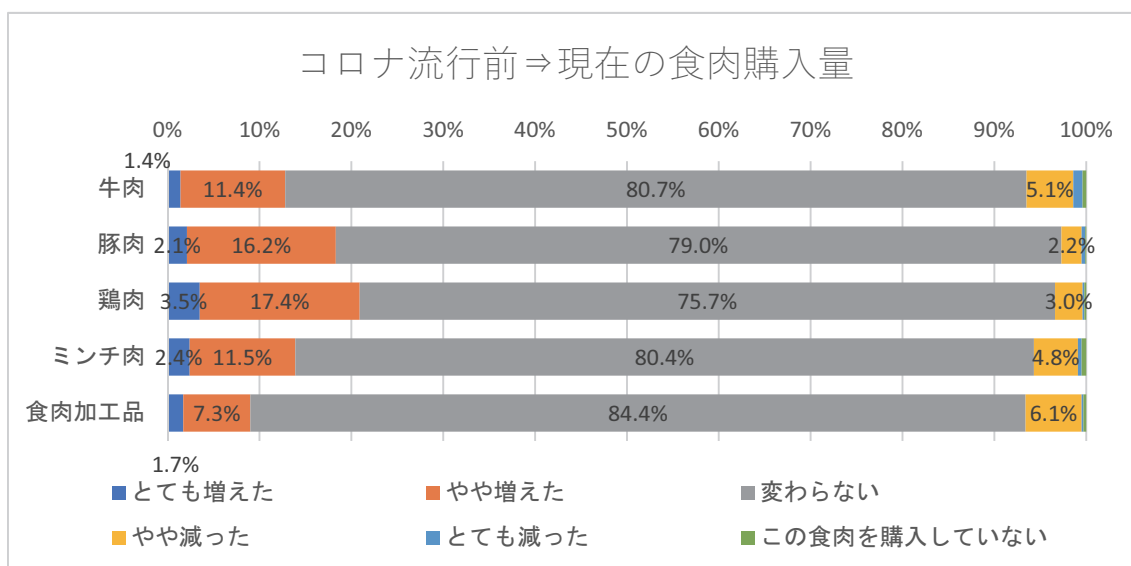
続いて、消費者アンケートから読み取れる食肉の購買行動、消費者の心理について分析したい。

アンケート調査の概要を以下に示す。

- ◆ 調査対象 : 食肉の購入を担当することがあり、家庭での食肉購入頻度が1週間に1回以上の20歳以上の男女 (マクロミル社のモニタ)
- ◆ 調査地域 : 全国
- ◆ 調査実施機関 : 株式会社マクロミル
- ◆ 調査方法 : インターネットリサーチ
- ◆ 調査時期 : 【事前調査】 2021年9月7日(火)～9月9日(木)
【本調査】 2021年9月7日(火)～9月9日(木)
- ◆ 有効回答数 : 【事前調査】 20,000 サンプル 【本調査】 6,192 サンプル
年代×性別×エリア別で均等割付し、人口動態に合わせてウェイトバック集計

- ・年代：20代・30代・40代・50代・60代・70代以上
- ・エリア別：北海道・東北・関東・中部・近畿・中国・四国・九州沖縄

まずは、コロナ流行前から現在の食肉の購入量についての回答を見ると、すべての食肉において「増えた」が「減った」を上回り、コロナによって購入頻度・購入量ともに増えたと言える。



特に、豚肉、鶏肉の「とても増えた」、「やや増えた」との回答は多く、コロナによって、「豚肉」、「鶏肉」の家庭内での消費量が大きく伸びたことが分かる。

では、消費者は、どこで食肉を購入したのだろうか。食肉の購入場所に関する回答を見てみよう。

食肉の購入場所（コロナ流行前と現在）

	コロナ流行前	現在	伸び率
スーパー	96.2%	95.4%	99.2%
生協	14.6%	14.7%	100.7%
精肉店	17.5%	14.0%	80.0%
ネットショッピング	6.1%	9.2%	150.8%
デパート	12.2%	7.3%	59.8%
コンビニ	3.9%	3.8%	97.4%
その他	0.8%	1.1%	137.5%

食肉の購入場所はコロナの流行に関わらず「スーパー」が95%以上であり、食肉購買のメインチャネルになっていることが分かる。コロナ禍で大きく利用が減ったチャネルは百貨店であった。外出自粛や密になる環境を避けようという意識から、コロナ禍での百貨店全体の来客が大きく落ち込んだことがこの要因であると思われる。加えて、メインの顧客層が50代以上の業態であるため、コロナに感染した場合の重症化リスクが高い層と一致することから、特に集客が厳しかったと考えられる。その一方、ネットショッピングは元の利用率は高くない(6.1%である)ものの、利用者の伸び率では約1.5倍になった。これは、自宅に居ながら注文、受け取りができること、人との接触が最小限で済む業態であることが要因であろう。

この大きく伸びたインターネットでの食肉の購買で、消費者が購入した商品はどのようなものであろうか。ネットショッピングで購入する食肉の種類では、「食肉加工品」が最も高い(70.1%)。これは、精肉は鮮度の関係で通販をやりにくいことが要因であると考えられる。しかし、最もコロナ前後で回答率が上昇したのは「ミールキット」であった(145.3%)。「ミールキット」は、食材と調味料がセットになった「特定のメニューを簡単に作れるセット商品」である。ここからは、在宅が増え、調理機会が増えたことで、毎日の調理に疲れたり、自分の持つ料理のレパートリーが枯渇したりした消費者が、簡単に調理ができる「ミールキット」の利用を増やしたことがうかがい知れる。

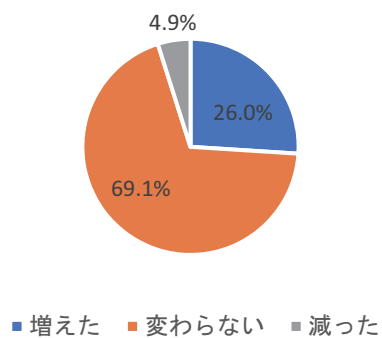
ネットショッピングで購入する食肉の種類

	コロナ流行前	現在	伸び率
食肉加工品	64.6%	70.1%	108.5%
日常、食べる食肉	52.4%	59.3%	113.2%
ミールキット	20.3%	29.5%	145.3%
有名ブランド肉	26.0%	27.4%	105.4%
その他	1.3%	0.8%	61.5%

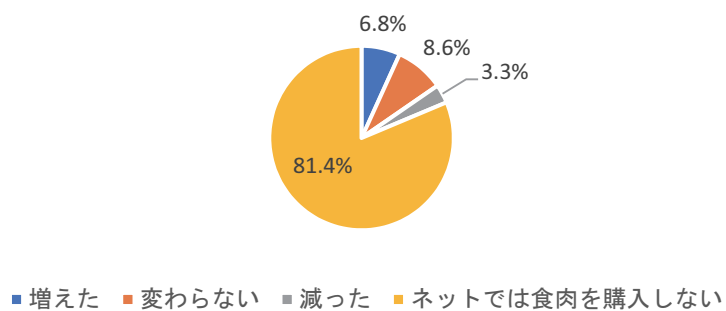
そもそも、コロナの影響もあり、インターネットで商品を購入する人は増加した。今回の調査でも、ネットショッピングの利用頻度について質問を実施したが、コロナによってネットショッピングの利用頻度が増えた人が26%存在し、減った人は4.9%であった。つまり、4人に1人はコロナによってネットショッピングが増えたのである。詳細は、アンケート調査結果レポートを確認いただきたいが、結果としては、男女ともに若年層ほどネットショッピングの利用頻度が「増えた」割合が高く、ネットショッピングでの食肉の購入頻度も高めである。

しかしながら、ネットショッピングで食肉を購入すること自体、一般的ではなくネットで食肉を購入する人は全体の19%に留まっている。ただし、食肉をネットで買う人の購入頻度は高く、「1か月に1回以上」が65%を占め、定期的な購入がみられる特徴がある。

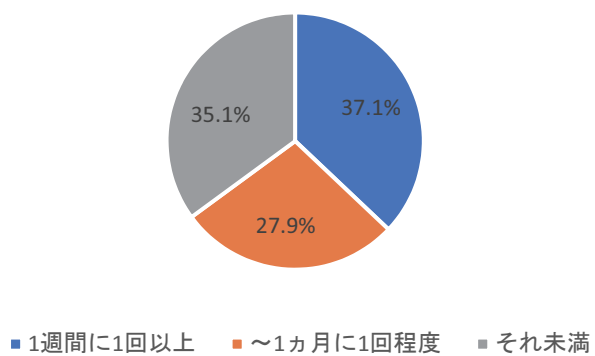
コロナ前⇒現在の ネットショッピングの利用頻度



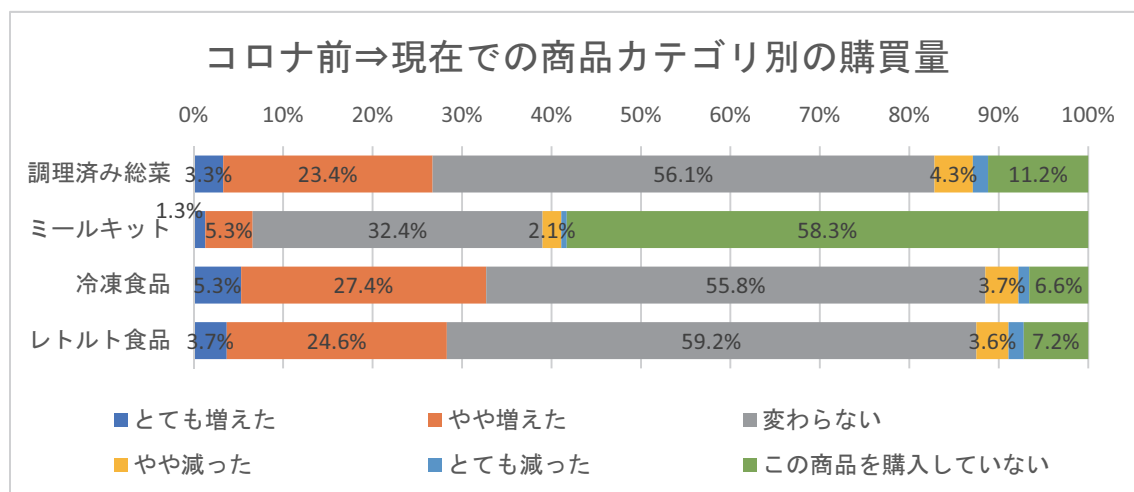
ネットショッピングでの食肉購入 利用頻度のコロナ前⇒現在の変化



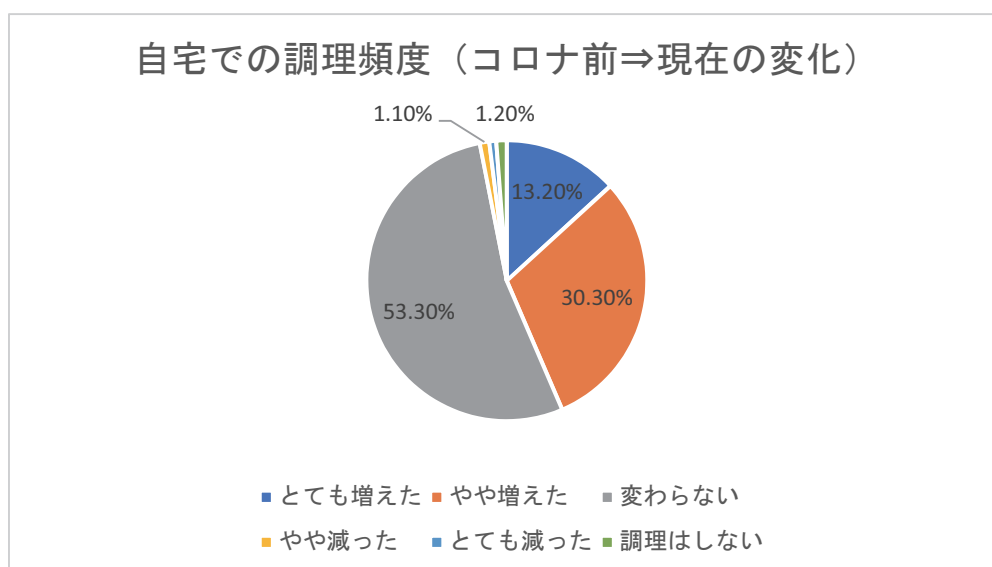
ネットショッピングでの食肉購入頻度



続いて、ネットショッピング以外も含めて、消費者が購入する食肉商品について確認してみたい。コロナ前から現在までの間で、商品カテゴリー別に購買量の増減について確認した。その結果、調理済み総菜、ミールキット、冷凍食品、レトルト食品のいずれの商品も、コロナ前から現在で購買量が増えたと回答する消費者の方が、減ったと回答する消費者よりも多かった。特にミールキットを除く3商品は、「増えた」と回答した消費者の割合が大きい。

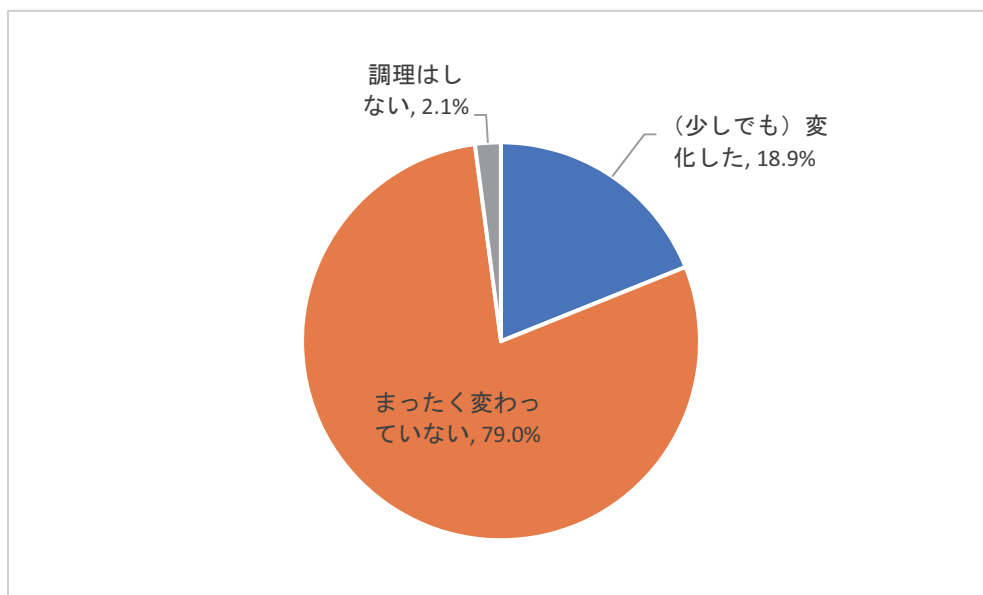


これらの即食性の高い商品の購買量の増加も、自宅での調理や喫食の機会が増えたことが要因（料理疲れ等）であると思われる。今回のアンケートでも、コロナ前から現在までの間で、自宅での調理頻度の変化を聞いた。



コロナ前と現在を比較したときに、調理頻度が増加したと回答する人の割合は全体で44%であるのに対し、減少したと回答した人はわずか2%程度にとどまった。ここから、調理頻度が増加した家庭が多いことが分かる。

ちなみに、調理の視点からは、その方法の変化についてもアンケート調査を行っている。コロナ前後で、調理法に変化があったかを確認したところ、約19%の消費者が少しでも変化した、と回答している。

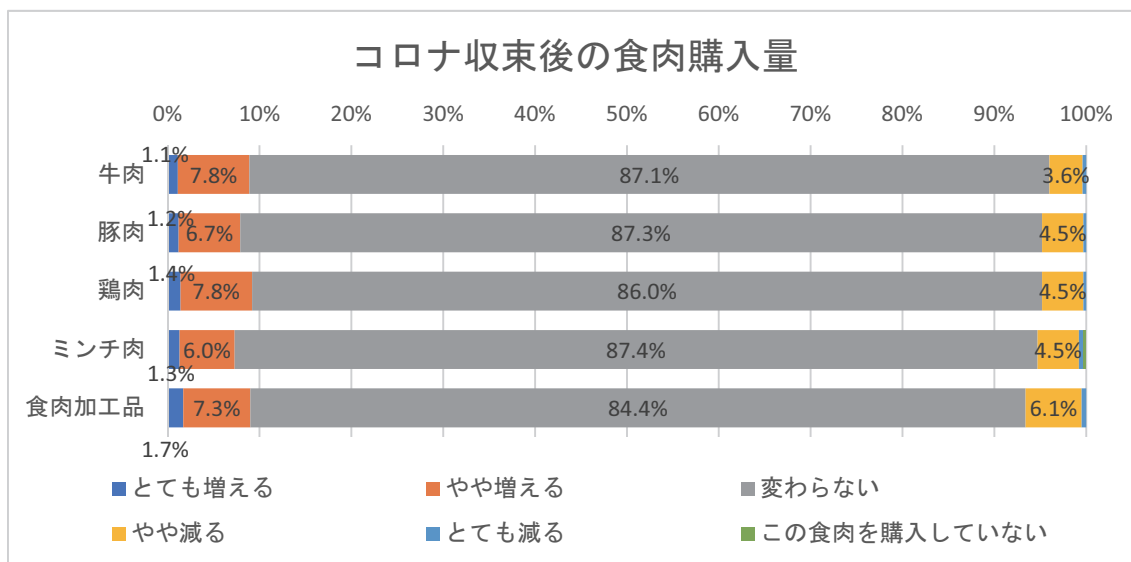


この変化の具体的内容としては、お家時間の増加によって料理を凝るようになったという変化から、お家時間の増加によって調理回数が増えた結果、以前よりも簡単なものを作るようになるという変化、在宅における健康維持のため、揚げ物や炒め物を控えて、蒸し料理などを作ることが増えたといったものがある。

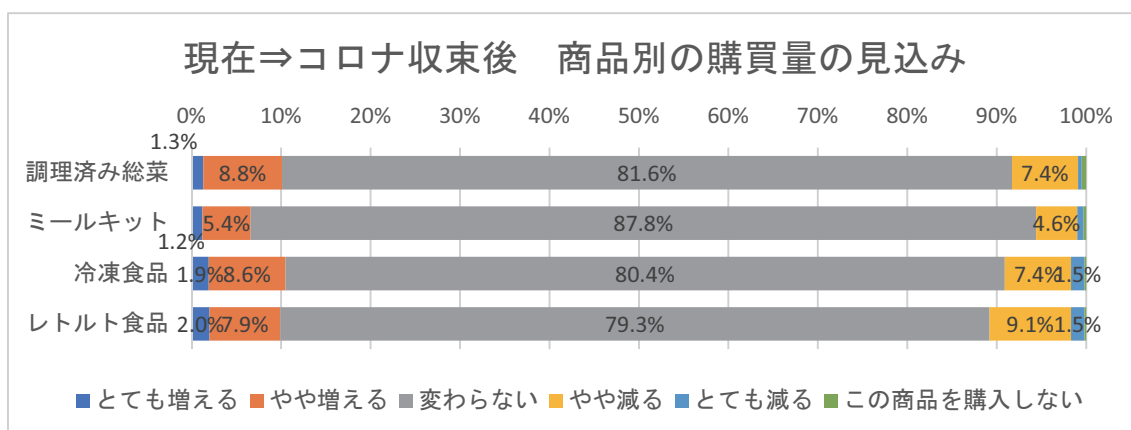
以上のアンケート結果から、コロナ禍における食肉消費動向が見えてくる。緊急事態宣言などもあり、外出へ行くことができず、自宅での調理頻度が上がった。その結果、購入する食肉の量は、牛肉、豚肉、鶏肉等を問わず、すべて増加した。しかし、牛肉については、価格の高い飲食店向けの需要が大幅に落ち込んだことから、家庭での購入量の増加ではそれを補うことができなかった。チャンネルとしては、コロナ禍で、人との接触を減らす、という観点からインターネットを使った購買が増加した。商品では、調理機会が増えた結果、日々、料理をすることに疲れたり、レパートリーが枯渇したりといった消費者が、即食性の高い冷凍食品やレトルト食品、調理済み総菜、ミールキット等の購入を増やした。アンケート結果から読み取れるコロナ流行前から現在までの消費動向は、概ねこのような形であろう。

では、こうしたコロナによる変化は、収束後、どのようになるのだろうか。いくつか、調査結果から考察したい。

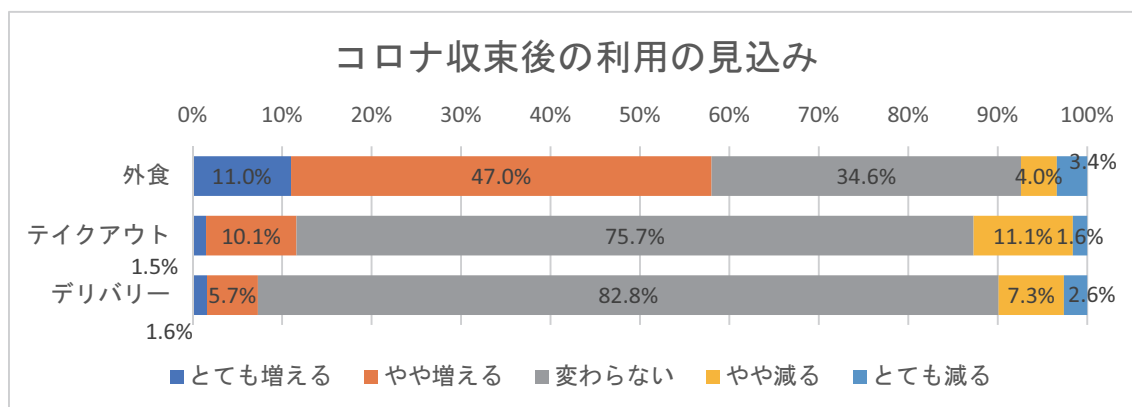
はじめに、コロナが収束したのちの食肉購買量の見込みについて確認した。全ての肉において増えると回答した割合が、減ると回答した割合よりも大きい。さらに、変わらないとする回答の割合が非常に大きいことから、コロナが収束したのちも、コロナ禍で伸びた食肉購入量は維持されつつ、伸びていくことが想定される。



商品別に見た場合、いずれの商品もコロナ収束後、購買量が増えると回答した割合と減ると回答した割合がきつ抗している。しかし、ここも変わらないと回答した割合が約8割であることに注目したい。調理済み総菜、ミールキット、冷凍食品、レトルト食品は、コロナの流行前から現在までの間で購買量が伸びた商品である。その状況から変わらないと回答した消費者が多いということは、これらの商品は、コロナが収束したから使わなくなるものではないということである。これらの商品は、利便性など、その良さを消費者が理解したことで、使い続けたい意向が強まっている可能性がある。



コロナによって、大きく需要が落ち込んだ外食はどうだろうか。コロナ収束後に利用頻度が増えると思うと回答した人は外食が最も多い(58%)。一方で、テイクアウトは増えるが12%に対し、減るが13%、デリバリーでは増えるが7%に対し、減るが10%であり、コロナ収束後には外食の復活に合わせて、その代替を担っていたデリバリーやテイクアウトが減少することが見込まれる。



4. コロナ下における食肉消費の動向について（まとめ）

ここまで、マクロ的な統計から、消費者アンケート調査の結果までを使い、コロナ下における食肉消費の動向について分析、考察を行った。

コロナによって、人と接触をしなくなった、家に居る時間が増えた、調理を行う機会と時間が増えた、ということが食肉の消費のされ方に大きく影響をした。外食が減ることで、食肉の消費の中心は家庭になった。その結果、単価が高い牛肉の需要は大きく落ち込み、豚肉の需要は逆に伸長したのである。家に居る時間が増えたこと、調理機会が増えたことで、即食性の高い惣菜やレトルト、冷凍食品の利用は増加した。また、簡便調理のニーズも増え、ミールキットなどの商品が伸長している。食肉の購買チャネルとしては、広域から集客し、顧客の密集度が高いイメージのある百貨店の利用が大幅に減少する一方で、自宅に居ながら、人との接触を最小限に抑えられるインターネットショッピングが絶対数は少ないものの、大きく利用率が伸長した。

ここで考えたいのは、これらの食肉の購買行動の変化は、一時的なものなのかどうか、である。前述の通り、購買行動の変化によって、価値観の変容がもたらされている場合、その変化は一時的なものではなく、コロナ収束後も継続すると考えられる。今回、コロナ収束後の意向についても、いくつか消費者に確認することができた。その結果、コロナ収束後も利用することで利便性の向上が見込まれる商品やチャネルは継続して利用される見込みがあることが分かった。例えば、冷凍食品やレトルト、ミールキットなどがそれで、コロナ禍の中、初めて使ってみて「便利だ」ということに気づけば、コロナ収束後も普段使いされるようになるのだ。一方で、単なる代替であったもの、例えばテイクアウトやデリバリーなどは、外食の代替で利用が伸びたサービスであることから、コロナ収束後、外

食の利用意向が高まるのと合わせて利用意向が下がる傾向にある。何かの替わりではなく、その商品やサービスそのものが持つベネフィットがコロナをきっかけに消費者に伝わった場合、その利用や変化はコロナ収束後も継続するのだろう。

5. さいごに～食肉消費のこれから～

今回の各種調査によって、コロナの食肉消費への影響を理解することができたが、同時に商品としての食肉に関する課題も明確になった。

まず、大きな食肉の課題は「価格の高さ」である。とりわけ牛肉は高価な商品というイメージを持たれており、アンケートでも価格を下げしてほしいという自由回答が多かったほか、景況感が悪化すると消費が顕著に下がる、豚肉に消費がシフトしていく、といった状況にある。これには、価格そのものを安くするというよりは、食べ方や訴求方法によって「価格が高いイメージ」を崩していくアプローチが求められる。例えば、「国産牛を使ったシチューを作ろう。これで1皿約200円」のように、メニュー1食分で訴求する方法などがある。業界全体の創意工夫で値引きに頼らない販売ノウハウを構築していきたい。

また、商品の提供形態なども工夫の余地、商品企画の余地がある。コロナ下では、買い物機会を減らしたい意向や、できるだけ自宅から出ない意向から、保存の効く商品、賞味期限の長い商品が支持される傾向にあった。今回のアンケートでも、保存性の高いもの、冷凍がしやすい販売形態を求める声が大きかった。また、ミールキットをはじめとした家で簡単に調理できる商品もコロナの影響のもと大きく利用を伸ばした。これらは、コロナ収束後もその利便性という価値から、消費者に利用されていくことが見込まれている。消費者の生活に寄りそう意味で、食肉業界も積極的に、こうしたニーズに対応していく必要があるだろう。

そして最後に、ひとつ申し上げたい。コロナの蔓延などによって、景況感が悪化するだけでなく、世の中が暗い雰囲気になってしまっている。こうしたときの日本の元気の素に、「食肉」にはなってもらいたいと思う。先に食肉は価格が高いイメージを持たれていると書いたが、裏を返せば、牛肉など食肉には「ハレの日」の食事の代名詞的なところがある。地方における祝いの席の伝統料理も、その多くに食肉が使われている。病は気から、気持ちが前向きになることは、免疫的にも、経済を回す活力としても重要なことである。食の分野で、その起爆剤になる可能性が最も高いのが、老若男女問わずハレの日の食材として支持を集める「肉」なのだ。

コロナに負けない食肉業界に期待したい。

2. 新型コロナウイルス感染症下での食肉事業者の対応

亜細亜大学 経営学部 教授
伊藤 匡美

新型コロナウイルス感染症（covid-19）は、世界中のあらゆる企業に影響を与えた。この危機に対応するため、短期的に事業活動を変化させた企業も多い。ただし、この新型コロナウイルス感染症の影響は短期的にとどまらず、中長期的に及ぶことが予想される。新型コロナウイルス感染症とともに訪れるニューノーマル（新たな日常）は、既存の事業の一部消滅や新たなビジネスチャンスの到来につながるだろう。新型コロナウイルス感染症は、企業や消費者にどのようなインパクトを与えたのであろうか。

I 新型コロナウイルス感染症で加速したデジタルと顧客接点の変化

新型コロナウイルス感染症の拡大を防ぐために、世界規模で人々の行動が制限され、その生活様式は急速に変容した。非対面・非接触がキーワードとなり、テレワーク、オンライン教育、オンライン診療などに代表されるように、ネットワークとデジタル活用の重要性が飛躍的に高まった。非対面・非接触が求められる中で、多くの企業は顧客接点を変化させた。その方向性を象徴するのが D2C とオムニチャネルである。

1. D2C に対する関心の高まり

D2C（Direct to Consumer）とは、実店舗を持たず、電子商取引からスタートし、ブランドづくり、商品企画、プロモーション、販売まで自社単独で行うビジネスモデルである。日本でも数年前から目にするようになった単語だが、このモデル自体は決して目新しいものではない。その元祖は、アメリカで 1990 年代にパソコン業界でデル・テクノロジー社が行った、受注生産によるネット直販とされる。

成功しやすさは別として、電子商取引は実店舗と比べて、より多くの最終消費者へのアクセスが容易である。このため D2C のビジネスモデルは、化粧品やアパレルなど、さまざまな分野のメーカーが積極的に活用してきた。既存のネット通販と D2C はオンラインでモノを買うという点では共通性があるが、D2C はブランドの価値観やストーリー性の発信を強く重視するところに特徴がある。ターゲットとするのは、消費行為そのものにすらコンテキストを求める消費者層だ。

インスタグラムなどの SNS を駆使すれば、無名の企業であっても最終消費者に直接情報発信を行い、ブランド構築を行うことが可能である。広告や営業などの諸経費をかけずにプロモーションが行え、値ごろ感も打ち出せる。顧客データを直接収集するとともに、自社サイトに集まったファンに参加してもらい、一緒に商品開発を行える。顧客は自らの手で企業を育てる醍醐味が味わえる。D2C は当初、経営資源に恵まれない中小企業や個人事業

主がスタートアップを飾るために最適な流通形態と位置づけられてきた。

日本における D2C 成功の代表例とされるのが、オーダースーツを手掛ける「FABRIC TOKYO」である。ジャケットとパンツのセットで販売価格 3 万円台を維持し、スーツに馴染みの薄い 20~30 代をコアターゲットとする。顧客は、店頭または自宅で採寸したサイズデータをクラウドに保存し、必要なタイミングでオンライン注文する。デザインや素材はニーズに応じて柔軟に選択でき、製造を担うのは主として国内の契約工場である。少品種少量生産を効率的に行い、クラフトマンシップ溢れる高品質なものづくりと多様性に応える製品を提供してきた。

このように、オンラインを接点として顧客創造を行う D2C は新興勢力が参入する場であったが、次第に大手企業も D2C に注目するようになってきた。とくにその動きは、非対面・非接触が求められる新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に加速している。

2017 年から「売らない店」への転換を掲げるのが、ファッション業態の商業施設を複数展開する丸井である。アパレル販売はネット通販の台頭を背景に、収益悪化に悩む。丸井はその店頭について、モノを売る場ではなく、商品との出会いや同じ目的を持つ人が集まる体験型に転換する試みを進めている。そのために、前述した FABRIC TOKYO をはじめ、多くの D2C ブランドを店頭で招致している。店舗販売には依存せず、商品が気に入ったらネット購入してもらおう仕組みとし、2024 年 3 月までに体験型店舗の割合を 60%にする計画だという（『日経 MJ』2020 年 8 月 4 日、2020 年 12 月 4 日）。

同じく業績悪化に苦しむアパレル大手のオンワードホールディングスも、D2C ブランド育成に活路を見出す企業だ。百貨店のアパレル販売の歴史とともにある同社だが、まず 2019 年には 30~40 代の働く女性に照準を合わせたブランド「uncrave」を立ち上げた。実店舗は持たず、SNS でのライブ配信や写真投稿によって顧客接点を作りながら販売を行っている（『日経 MJ』2022 年 1 月 28 日）。2021 年には子会社でジェンダーフリーの衣服ブランド「IIQUAL」を立ち上げ、従来の男女別にとらわれず自分らしさを表現したい人に向け、D2C の手法を採用した取組みを行っている（『日経産業新聞』2021 年 5 月 13 日）。オンワードホールディングスの保元社長は、2030 年度に「消費者向け事業（売上高目標は 2,000 億円）のうち半分を EC が担えるようにする」という方針を描く（『日経 MJ』2021 年 4 月 26 日）。

老舗アパレルのオンワードホールディングスが自ら D2C ブランド育成に乗り出すことによって示唆されるのは、デジタル経済が進展する中で顕在化した既存の事業モデルの脆弱性だ。同社は百貨店チャンネルを主力としてきた代表格の企業である。アパレル業界でのネット事業者の台頭にもかかわらず、これまで同社がデジタルへの取組みに本腰を入れてこなかったのは、既存チャンネルとデジタルなチャンネルとの競合を避けるためである。百貨店チャンネルと競合を起ささない別ブランドを立ち上げ、D2C 手法を採用したブランド育成を図る動きは、消費者の購買行動の変化を前提に、メーカー自らが顧客と対話できる新たな接点構築を狙うものである。

経済産業省によれば、2020 年の日本の物販系分野の EC 率は 8.08%だが、「食品、飲料、

酒類」では3.31%である。D2Cへ取組みは、日本ではEC化率が低い食品の分野でも始まっている。農水産物を農家や漁師が直接消費者に販売できるオンラインサイトを運営するビッドガーデンの「食べチョク」やポケットマルシェがよく知られる。

食べチョクもポケットマルシェも産直サイトとして紹介されるが、ともにネット通販サイトとは趣が異なる。どちらのサイトも、登録した農家や漁師は自らの農水産物を出品し、価格は自由に設定できる。サイトでは、生産者の栽培のこだわりを掲載できるほか、商品そのものや調理方法に関するQ&A、購入者による感想や写真の投稿、生産者と購入者とのやり取りが可能である。単なる販売ではなく、生産者のストーリーやオンライン上での交流を重視しているという点で、これら事業者の取組みは十分D2C的だ。

どちらの事業者も、新型コロナウイルス感染症を機に利用者を拡大しているという。コロナで外食や宿泊などの販売先を失った生産者を応援するキャンペーンを行い、在宅で自炊機会が増えた消費者がこれに共鳴し、応援消費として購入したのがきっかけだ（『日本経済新聞』2020年9月5日）。ポケットマルシェのユーザー数は、2020年2月から2020年末までの間に約5倍に増えたとされる（『日経MJ』2021年3月14日）。

これらのユーザーは30～40代をメインとし、食や社会課題への意識が高かったり、生産者との交流に魅力を感じたりする層という。こうした消費者層の増加は、既存の農水産物流通では充足できなかったニーズが発露したものとみることができる。生産者にとっては販路を多様化し、最終消費者との新たな接点を構築する機会になる。

2. オムニチャネルによるリアルとオンラインの融合

もちろん、デジタル化の進展で顧客接点が分散する中で、既存の小売企業も手をこまねいているわけではない。オムニチャネル化がそのひとつの動きである。

オムニチャネルとは、ネットと実店舗を融合する取組みで、アメリカで生まれた戦略である。スマートフォンなどのデジタルデバイスで在庫情報を確認して事前オーダーし、自宅や勤務先の近くの店舗で受け取る形や、オンライン上で注文・決済した商品を消費者に宅配するサービスなどがそれに当たる。D2C企業が成長していくにつれ、実物を見て接客を受けながら購入したいというニーズを持つ消費者のために実店舗を構える動きも、それに含まれよう。

オムニチャネルの要諦は、ネットと実店舗の在庫情報の一元化、オーダーに合わせた柔軟な物流や配送システムの構築、顧客データの収集・分析とその効果的な活用にある。顧客がネットと実店舗を意識することなく、シームレスな買い物経験ができるようにすることが本来の狙いだ¹。

D2C同様、オムニチャネル化も新型コロナウイルス感染症以前から導入が進んでいた。日本では2013年ごろからオムニチャネルに関する議論が盛んに行われてきた。ただし、初期の時点では、日本にデジタル化の遅れがあったこと、オムニチャネルが店舗小売業による

¹ 近藤公彦・中見真也（2019）『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房、pp. 2-5

ネット通販への参入戦略と捉える傾向があったことから、オムニチャネル化の目指すところが矮小化して受け止められたように見える。

オムニチャネルがネットと実店舗の垣根を超えた顧客接点づくりとシームレスな買い物経験の提供にあると理解され、急速な普及が進んだ背景には、新型コロナウイルス感染症の影響による消費者の買い物行動の多様化がある。ここではイオンとセブン-イレブンの手がけるオムニチャネルについて紹介したい。

アメリカの大手小売業ウォルマートは、コロナ禍前からオムニチャネルに取組み、ネットで注文した商品をドライブスルーや店内のカウンターで受け取る「クリック&コレクト」と呼ばれる仕組みを導入してきた。これと同様のアプローチをするのがイオンである（『日本経済新聞』2020年8月7日）。

イオンは2020年、コロナ禍で来店してネット注文品を受け取る消費者が増えていることを受け、総合スーパー約180店でネットスーパーを展開する方針を打ち出した。来店客は店に入らず、公式アプリから商品の予約や決済まで事前に済ませる。商品は駐車場でのドライブスルーか、店内のカウンターまたはロッカーで受け取れるようにするという（『日経MJ』2020年11月6日）。

セブン-イレブンは、2017年から「セブン-イレブン ネットコンビニ」を展開し、現在は3都道県の約350店で導入されている。ネットコンビニでは、セブン-イレブン実店舗を倉庫と見立て、店頭の商品2,800種類を取り扱う。利用者はスマートフォンから注文でき、配達先には自宅や職場などが指定できる仕組みである。2020年には、それまで最短2時間だった配送時間を最短30分に短縮した。これにより、他社の展開するネットスーパーとの差別化が可能になった。売れ筋が2リットルのペットボトル飲料のケース買いからカウンターフードの唐揚げや弁当、惣菜などの「即食ニーズ」を満たす商品群となった。こうなると在宅勤務中の時間的余裕のない時の食事ニーズも捉えることができるようになり、20代などの若年層の利用者数増加と購入頻度の上昇がみられるという。注文するネット画面を通せば、頻繁に投入される新商品情報がアピールできる。ネットコンビニ購入者のデータを分析すると、リアル店舗での利用回数と利用金額も増えている人が目立ち、ネットと実店舗の間に相乗効果が生まれていることが指摘されている（『日経クロストrend』2021年5月号）。

このほか、コロナ禍では宅配代行サービス「ウーバーイーツ」などを活用し、さまざまな飲食店や小売企業（コンビニ、家電量販店など）が自社で新規に物流や配送システムを構築することなくオンライン注文に対応した。社会のデジタル化が進展することにより、消費者はネットと実店舗をより柔軟に使い分けることが可能になった。

3. 顧客接点の豊さと提供価値

ここまで見てきたように、D2Cとオムニチャネルへの取組みは、新型コロナウイルス感染症の拡大以前からさまざまな企業で行われてきたが、とくに新型コロナウイルス感染症下

で戦略的な重要性が増大したという共通点がある。どちらもデジタルな取組みを特徴とするため、あたかも新たな企業による斬新な戦略であるかのようにもみえる。

顧客が D2C ブランドに共鳴するのは、作り手との交流を通じた新たな発見やストーリー性のある独自商品との出会いが、満足度の高い感動的な体験につながるからである。オムニチャネルが提供するシームレスな買い物経験が支持されるのは、その高い流通サービス水準によって消費者の探索時間や待ち時間が短縮し、利便性が向上するからである²。感動的な体験や消費者の利便性の向上は、デジタル・ツールによらずとも実現できるものだ。

D2C やオムニチャネルを顧客接点という視点から捉えるならば、使用する手段はデジタルであったとしても、提供する価値はどちらも伝統的なものだ。顧客ニーズを深く理解し、自らが顧客に提供できる価値を磨き、それぞれの顧客に最適なマーケティングを展開していく。顧客を起点として、情報、販売、流通、在庫、生産を連動させていくことであるからだ。

多様な顧客接点の構築と顧客起点の組織への転換について、必要性を認識していた企業はもとより多かったと思われる。ただしその実現にはドラスティックな組織変革を伴うため、問題を先延ばしにしてきたきらいがある。新型コロナウイルス感染症の影響により、それぞれの企業は先延ばしにしてきた課題に、早急に取り組まざるをえない状況となった。

新型コロナウイルス感染症下では、ともすればリアル（対面）は停滞、オンライン（非対面）は成長と二分化して考えられがちである。しかし、他社にない個性で買い手のワクワク感を創出すること、顧客誘引のためにアクセス・情報提供・品揃え・雰囲気・価格といった要素を組み合わせる自社固有の提供価値を磨き上げることは、どの時代のビジネスの成功にも普遍だ。

新型コロナウイルス感染症をきっかけに進んだデジタル化によって、企業は今までより多くの顧客と接点を構築できるツールを手に入れた。オンラインの台頭によって、リアルとオンライン双方の長所と短所を知ることにもなった。新型コロナウイルス感染症がビジネスにもたらしたインパクトは、リアルとオンラインの垣根だけでなく、業界や企業間関係の融合ももたらしたようにみえる。

II 新型コロナウイルス感染症の拡大と食肉事業者

新型コロナウイルス感染症の拡大は、言うまでもなく日本経済に大きな打撃を与えた。食肉関連事業者についても例外ではない。以下では、食肉関連事業者の事業が新型コロナウイルス感染症下でどのような影響を受け、対応を図ったかについてみていくこととする。

ここでは食肉事業者として、食肉卸売業、スーパー、食肉専門店、焼肉店（外食店を含む）を取り上げる。調査結果について、詳しくは『令和 3 年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業食肉関連事業者調査報告書』（公益財団法人日本食肉消費総合センター）に譲るが、令和 2 年度の食肉の販売額・使用額をみると、食肉卸売業では事業者ごとにばら

² 鈴木安昭・田村正紀（1980）『商業論』有斐閣、pp. 56-58

つきがあり、スーパーは総じて増加傾向、食肉専門小売店は全体としては減少（ただし事業者によりばらつきあり）、焼肉店を含めた外食店はおおむねすべての事業者で大幅な減少となっている。

1. 新型コロナウイルス感染症における食肉卸売業の事業環境と対応

(1) 新型コロナウイルス感染症下の食肉卸売業の経営概況

最終消費者への販売を行う小売業と比べると、食肉卸売業の取引範囲は広い。卸売業の構造は、仕入れ元と販売先の状況、取り扱う商品の特性や在庫の必要量などによって規定される。小売業への販売のほか、卸売業者間の取引、外食店や宿泊事業者など産業用使用者との取引も含んでいるからである。食肉は仕入れ先（生産部門）が地理的に分散し、大規模な海外生産者から小規模な国内生産者まで多岐に渡る。食肉卸に必要とされる品揃えや加工度、在庫量、配送頻度などは販売先の需要に合わせて無数にあり、その事業規模や業務形態・内容もさまざまである。

また、一般に卸売業は、販売先である小売業と競合することを避け、自ら最終消費者に直接販売することはあまりない。しかし、食肉の場合は、①卸売業と小売業の品揃えの齟齬が少ない、②小売段階が寡占的でない、③消費者は品質を重視するので、販売業者の専門能力を評価するが、購買頻度が比較的高いため、購入にあたって近場で購入したいニーズがある、という特性がある。このため、もともと食肉卸売業では、販売先との競合が発生しにくい規模やエリアで川下事業（小売業や惣菜事業、外食事業など）も行っている事業者が多かった。

前述した『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業』の調査で、令和2年度の食肉卸売業の売上高をみると、売上高規模が50億円以上の事業者では18.8%が対前年比1～2割増加で、25.0%が前年度並み、50億円未満の事業者では37.9%が2～3割減、13.8%が3割以上減と回答している（有効回答82）³。

売上高規模によって、明暗が分かれた形である。大規模な事業者ほど経営資源が豊かであり、販売先も幅広いと考えられる。従来の販売先が新型コロナウイルス感染症によって打撃を受けた場合に、別の販売先へのシフトや新規事業への参入が可能であり、新型コロナウイルス感染症の影響を最小限にとどめたり、プラスに活かしたりする経営ができたものと推察される。

また、コロナ禍の食肉卸売業の経営を下支えしたのものとして指摘されるのが、令和2年度補正予算で実施された「和牛肉保管在庫支援緊急対策事業」である。新型コロナウイルス感染症でインバウンドや外食需要が大幅に減少したことにより和牛肉の在庫が積み上がった。和牛肉の価格の下落が生じたことを受け、生産者への影響を抑えるため、食肉卸売業の冷凍在庫の保管料を国が補助し、和牛肉の円滑な流通を促進する制度である。この機に在庫を積み増した食肉卸売業もいるとされ、国内の冷凍在庫は増加し、国内需要が戻ら

³『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業食肉関連事業者調査報告書』（公益財団法人日本食肉消費総合センター）p. 39

ないにもかかわらず、一時的に和牛卸値が高騰したことが指摘された（『日本経済新聞』2020年12月25日）。この制度も、規模の大きい事業者のほうがより利用しやすい状況にあったことだろう。

（2）新型コロナウイルス感染症下での食肉卸売業の対応

新型コロナウイルス感染症による経営環境の激変に対し、食肉卸売業は主として、以下3つの方向で対応を図っている最中である。輸出の強化、川上・川下への進出、顧客ニーズに合わせた商品開発である。

ア) 輸出の強化

輸入牛肉や鶏肉では、コロナ禍からの景気回復が進んだアメリカや中国向けの需要が好調で、国際相場が高騰している。和牛肉は一時的な高騰はあったものの、インバウンドと外食需要が蒸発し、現在も単価は安い状況にある。

令和2年4月に「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律」が施行され、国は2030年までに農林水産物・食品の輸出を5兆円にする目標を掲げている。牛肉の輸出も促進されているが、新型コロナウイルス感染症による国内需要の落ち込みを補うため、より高価格での販売が期待できる輸出を増加させる動きが加速している。和牛肉保管在庫支援緊急対策事業で積み上がった冷凍在庫の販路として、輸出が活用されているという背景もある（『日本経済新聞』2022年1月5日）。

農林水産省によると、牛肉の輸出額は2019年297億円から2020年289億円と減少したが、2021年は過去最高の537億円となり、対前年比85.9%の増加を記録した。世界で新型コロナウイルス感染症拡大が一時落ち着いた2021年後半以降、アメリカでのEC販売などの新たな販路開拓に成功したことがその要因とされる。

従来、アメリカへ輸出する牛肉は、10キログラム前後のブロック肉を厚みのあるステーキ肉として販売するのが主流だったという。だが、コロナ禍で、アメリカにおいても巣ごもりでスライス肉需要が拡大し、全国農業協同組合連合会（JA全農）では、スーパーやネット通販で小さく切り分けた商品の販路が拡大した。2年前からアメリカでスーパーやネット通販を行う食肉卸大手のスターゼンでも、牛肉の販売先が日系スーパーから現地スーパーにも広げ始めている（『日本経済新聞』2021年11月6日）。

このほか、コロナ前から手がけているものが多いが、和牛の枝肉をアジアや欧米向けに輸出強化しようとする動きもみられる。

イ) 川上・川下への進出

外食店や宿泊への販売を行ってきた食肉卸売業では、新型コロナウイルス感染症の拡大を機に、川上（食肉加工）や川下（小売やネット通販を通じた最終消費者への直販）に本格的に進出するケースも増えている。

外食やホテル向けが全体の 60%を占めるウオシヨクは、新型コロナウイルス感染症の影響で売上高が大幅に落ち込んだことをきっかけに、デパートやスーパーでの販路開拓に着手した。業務用販売と違い、小売販売では商品の見栄えが重要となるため、これまでは意識してこなかったパッケージにも力を入れているという（『日経 MJ』2020 年 10 月 21 日）。

関西の食肉卸売業の松商は、販売先の居酒屋が休業や時短営業になり、コロナ前の年間売上高 15 億円から 2 割減少した。これを受け、毎週「土曜日」として本社前での直販を始めた。販売する商品は、精肉ではスーパーより 3 割ほど安く販売し、特製ギョーザなどの惣菜も取り扱い、消費者ニーズを探る場として活かしているという。同社では、ハンバーグなどの製造ノウハウを持つ企業を買収し、飲食店への商品開発提案にも力を入れていきたいとする（『日経産業新聞』2021 年 10 月 29 日）。

京都市などが出資する京都食肉市場は、京都市中央卸売市場第二市場の運営を担っており、市場経由で流通する牛肉や豚肉を「京都食肉市場ブランド」として PR している。2020 年 6 月施行の改正卸売市場法に伴う京都市の条例改正で消費者への直接販売が可能になったことから、飲食店向けで行き場を失った国産牛ホルモンの高級部位を使い、「牛ホルモンカレー」を開発した。商品は大手通販サイトで直接販売を行っている（『日本経済新聞』地方経済面関西経済 2021 年 9 月 15 日）。

2021 年 6 月に食品衛生法が改正され、自販機での精肉販売が可能になった。札幌にある食肉卸売業の伊藤商事では、工場の敷地内に自販機を設置し、販売開始後の半月で 400 万円の売上げを達成した。休日には車に乗ってファミリー客も多く訪れる。売れ筋は馬刺し（250 グラム程度で 2,900 円）、ヒレステーキ（270 グラムで 2,000 円）、サガリ（400 グラムで 1,200 円）だという（『日本経済新聞』地方経済面北海道 2021 年 6 月 24 日）。

ウ) 消費者ニーズの変化に合わせた商品開発

長引く新型コロナウイルス感染症拡大の影響による「巣ごもり」で、簡便性の高い家庭内調理ニーズが高まったことを受け、食肉卸売業の販売する商品にも変化が生じている。

第 1 に挙げられるのが、真空パック包装の食肉販売の広がりである。食肉卸売業大手のスターゼンは、「スキんパック包装」と呼ばれる特殊なフィルムを使って食品を包む技術を使った商品の販売を始めた。トレーを使わず、紙背板を使用することでプラスチック使用量が 15%削減でき、消費期限も一般的な包装が 4 日であるのに対し、スキんパック包装は 11 日以上と長い（『畜産日報』2021 年 6 月 22 日）。現在は普及過程であるため、資材や機材のコスト高などの問題もあるが、SDGs や食品ロス削減にも資するだけに、社会課題解決の意識が高い消費者から支持を得る可能性は高い（『日経 MJ』2021 年 9 月 27 日）。

第 2 に、ミールキット開発の動きである。ミールキットとは、下処理の済んだ食材とレシピがセットになった商品である。スターゼンは 2020 年 3 月、肉・野菜・タレを別包装で冷凍した調理キット「お肉屋さんのミールキット」シリーズを全国発売した。こだわりの国産野菜を使い、簡便性ニーズと一手間かけることで手抜きを感じさせない商品として話

題を呼んだが、翌21年3月に大幅なリニューアルを行った。同商品は当初家族複数人での喫食シーンを想定していたが、実際のユーザーは単身者やリモートワークに伴う需要が多かったという。そこで、現在では1パックの量を1~2割減らし、価格も抑えて販売を行っている（『日経MJ』2021年5月7日）。

2. 新型コロナウイルス感染症におけるスーパーの事業環境と対応

(1) 新型コロナウイルス感染症下のスーパーの経営概況と食肉販売

新型コロナウイルス感染症の「巣ごもり」需要の高まりを受け、スーパーの業績、スーパーでの食肉・食肉関連商品の販売状況は堅調であった。

『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業』の調査から、令和2年度のスーパーの売上高、スーパーでの食肉と食肉関連商品の販売動向、コロナ禍での取組み状況などについて確認したい（有効回答73）⁴。

令和2年度のスーパーの売上高は、2割以上増が10.5%、1~2割増が28.8%、前年並が50.0%、1~2割減が7.6%、2割上減が1.5%、3割以上減が1.5%と、全体として堅調である。なお、売上高1,000億円以上のスーパー（5社）では売上高を減少させた事業者はなく、売上高規模の大きい事業者ほど「巣ごもり需要」が業績の追い風になったことが推察される。

スーパーにおける食肉の販売額も、対前年度比で見ると売上高規模の大きい事業者ほど増加させており、販売する食肉の種類別では国産豚肉、交雑牛、和牛、輸入牛肉チルドを増やしている。食肉加工品・食肉惣菜（ハム・ベーコン類、ソーセージ類、ハンバーグ、焼豚・煮豚など）の販売状況もおおむね好調で、定番アイテムを中心に堅調な取り扱いの増加を示している。

このほか新型コロナウイルス感染症の影響が色濃く反映していると思われるのは、次の3点である。前年度比で、①売上高規模の大きい事業者では、「スキンパック包装」導入の取組みが進んでいること、②「味付け、下ごしらえ」の取組みが、あらゆる規模のスーパーで大幅に増加していること、③販売促進の取組みとして、「メニュー提案商品」「ミールキット商品」の取り扱いが増加していること、である。

(2) 新型コロナウイルス感染症下でのスーパーの食肉販売の傾向

諸外国と比べて、かねて日本の消費者は買いだめをせず、ほぼ毎日スーパーに買い物に行く習慣があると指摘されてきた。新型コロナウイルス感染症は、日本の消費者の買い物の仕方を変えた。ことに緊急事態宣言下では不要不急の外出と買い物機会の減少が自治体から推奨され、スーパーへの来店頻度は下がった。先行きの不透明感から節約志向を強めながらも、一度の買い物で多めに購入し、自宅で保存しながら生活するスタイルが浸透した。

⁴ 『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業食肉関連事業者調査報告書』（公益財団法人日本食肉消費総合センター）p. 40, 46-47, 54-55, 63-64

スーパーには、消費者の「巣ごもり」による保存性ニーズ、調理の簡便性ニーズ、節約志向への対応を図りながら、来店頻度が下がったぶんだけ来店客の誘引策と客単価の上昇策を展開する必要が生じた。

スーパーは、コロナ禍で食肉・食肉関連商品の販売に何を求めたのか。売上高規模の高いスーパーには売り場面積が広い店舗が多いだろう。消費者は限られた買い物回数で広大な店舗に出向き、大量に購入する。大型店は消費者のまとめ買いや保存性ニーズに応えるため、スキムパック包装商品の導入を推し進めた。消費者の節約志向には、国産豚肉と牛肉の中では日常使いやすい価格の交雑牛の販売が最適だ。来店客誘引には買い物から得られる新しい出会いが必要であるから、メニュー提案商品の販売が有効である。付加価値の高い商品は客単価の上昇につながるので、消費者の簡便性ニーズにも応える「下ごしらえ、味づけ」の取組みやミールキット商品の販売はスーパーにとって望ましい。

このようにみるならば、スーパーにとって食肉・食肉関連商品の販売は顧客との接点をより拡大する商材として機能したといえる。新型コロナウイルス感染症下でのスーパーは、まとめ買い需要には適応しづらいコンビニや対面を前提とする外食など、ライバルがいれば“自滅”したビジネス環境にあり、一人勝ちの状態だ。スーパーの業績は総じて好調だが、しかし今後爆発的な伸びも期待できない。時間はかかるが、やがて外食需要は回復軌道に乗る。食肉卸売業やスーパー以外の小売業態は、アフター・コロナを見据えた事業再編に励む最中だ。スーパー各社がこの機に、その店独自の差別化された個性や強みを顧客に提供し、顧客ロイヤルティを獲得できるかどうか問われる。

3. 新型コロナウイルス感染症における食肉専門小売店の事業環境と対応

(1) 新型コロナウイルス感染症下の食肉専門小売店の経営概況

これまでと同様に、『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業』の調査から、令和2年度の食肉専門小売店の売上高、スーパーでの食肉と食肉関連商品の販売動向、コロナ禍での取組み状況などをみていく（有効回答 246）⁵。ただし、ひと口に食肉専門小売店といっても、さまざまな経営規模の事業者がある。この調査でも、回答者の半数以上は売上高1億円未満の事業者であるが、5億円以上の事業者まで含まれ、組織形態も多様であることが予想される。また、小売業でありながら、卸売業務を営む事業者も59%含まれ、経営状態は小売事業以外の影響も受けそうである。

議論をシンプルにするため、以下では新型コロナウイルス感染症下での食肉専門小売店の経営について、特徴的なポイントを列挙していくことにする。

①前年度と比較し、令和2年度の売上高を伸ばしている事業者も減少させている事業者も売上高規模によらず存在する。

②前年度と比べて、令和2年度に販売額を伸ばしている食肉の種類は国産豚肉と和牛である。

⁵ 『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業食肉関連事業者調査報告書』（公益財団法人日本食肉消費総合センター）p. 40-41, 48-49, 55-56, 64-66

③前年度と比べて、令和 2 年度に販売金額を伸ばしている食肉加工品・食肉惣菜は、焼豚・煮豚、とんかつ、ハンバーグ、ローストビーフである。

④食肉の品質保持の取組み（冷凍保存、スキンパック包装、味付け・下ごしらえ）には、他の食肉事業者よりも消極的である。

⑤前年度と比べて、令和 2 年度に行った販売促進に関する取組みは「精肉の特売セール」（とくに和牛）がもっとも多く、次が「メニュー提案商品」である。

(2) 新型コロナウイルス感染症下での食肉専門小売店の食肉販売の傾向

小売業にもっとも重要なもののひとつに品揃えがある。品揃えには幅と深さがある。幅とは商品のカテゴリーの広さのことであり、深さとはひとつのカテゴリーの中でどれほどバリエーションの広がりを持てるかを意味する。食肉専門小売店はこのうち、品揃えの深さを掘り下げ、個性と魅力を発揮していく小売業である。差別化の対象は、当面は食肉を取り扱うスーパーなどの量販店だ。

限られた調査とはいえ、前述の(1)で挙げた特徴から判断すると、食肉専門小売店が新型コロナウイルス感染症に対応するため、総じて大きく事業内容の見直しを行ったようにはみられない。卸売業務を行う事業者もいるが、「巣ごもり需要」のため、小売部門はそれほど経営努力をしなくてもある程度の販売は可能だったということかもしれない。もっとも実施された販売促進策が「精肉の特売セール」である点からも、現在も地域の買い物客に精肉を販売する、伝統的なお肉屋さんが多いことが連想される結果となった。

ただし、新型コロナウイルス感染症下で国産豚肉と和牛の販売額が伸び、焼豚・煮豚、とんかつ、ハンバーグ、ローストビーフなどの「手づくり惣菜アイテム」が人気の事業者多いということは、食肉専門小売店の進むべき方向性を示しているともいえる。国産豚肉も和牛も、豚肉と牛肉カテゴリーの中では高価格帯に位置する。日本において食品の入手経路は多様化し、食肉も惣菜もさまざまな場所で購入できる。その中であえて選ばれる食肉専門小売店は、価格ではなく、食肉事業者としての専門能力やクオリティが地域の買い物客から高く評価されている可能性が高い。

アフター・コロナを見据えるならば、食肉専門小売店は自店の買い物客層のニーズを収集・分析し、品揃えの深さをさらに磨き上げる必要がある。実店舗においては接客も顧客接点を強化する重要なポイントだ。店頭を交流の場として感度の高い消費者に有効な情報発信を行い、買い物客の体験価値を向上させることが今後の成長には欠かせないだろう。

4. 新型コロナウイルス感染症における焼肉店の事業環境と対応—外食店との比較

(1) 新型コロナウイルス感染症下の焼肉店の経営概況

新型コロナウイルス感染症の影響により経営に大打撃を受けたのが外食店である。

日本フードサービス協会による会員社を対象とした調査では、2021年の外食全体の売上げは、2020年比98.6%、コロナ前の2019年比83.2%と大幅に縮小した。業態別にみると、

「ファストフード」が104.8%/101.8%（20年比/19年比、以下同じ）、「ファミリーレストラン」が91.8%/70.3%、「パブ／居酒屋」が57.8%/27.2%、「ディナーレストラン」が89.9%/57.4%、「喫茶」が100.1%/69.2%となっており、新型コロナウイルス感染症2年目に入っても依然として外食産業が苦境にあることがわかる。このうち、食肉販売を積極的に行う焼肉店に限ってみると90.8%/77.5%となる⁶。

焼肉店は、居酒屋業態より業績堅調であることは確かだが、外食全般の中でも依然として苦しい状況にある。

次に、『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業』の調査から、令和2年度の焼肉店の売上高、焼肉店の食肉の使用状況、コロナ禍での取組み状況などについてみていく（有効回答67）⁷。

令和2年度の焼肉店の売上高は対前年度比で、増加が6.1%、「前年並」が10.8%、減少が83.3%となっている。売上高規模別で「10億円未満」の層では増加がみられ、「10億円以上」の層では増加した事業者はない。

焼肉店における食肉の使用額については、「増加」が14.9%、「前年並」が31.3%、減少が80.4%を占める。

新型コロナウイルス感染症下での外食需要減少の影響を少しでも和らげるため、テイクアウトや宅配事業を手がけた外食店も多くあった。以下では、コロナ禍における焼肉店の料理品等の需要拡大、販売促進の取組み状況についてみていこう。

料理品等のテイクアウトの取組みを行う焼肉店は82%である。宅配は24%、ネット・ショッピングは22%の事業者が行っている。テイクアウト、宅配、ネット・ショッピングともに手がけた「成果あり」「少し成果あり」と評価する事業者がおおむね8～9割に上っており、大打撃を受けた中でも行動を起こした経営的意味はあったと思われる。

また、新型コロナウイルス感染症の予防対策のための「衛生用品・消耗品等」「空調・衛星の機械・機器等」「施設設備等」「キャッシュレス決済の導入」については、ほとんどの焼肉店で投資を増加させており、売上高規模別にみると、規模が大きい事業者ほど費用負担が大きくなっている。

(2) 新型コロナウイルス感染症下での焼肉店

焼肉店はもともと換気に優れた店舗が多いことから、コロナ禍でも経営が堅調な外食事業者とみられてきた。大手居酒屋チェーン経営者が、居酒屋チェーンの3分の1にあたる120店を焼肉業態に切り替えると宣言したことから、焼肉店が好調であるかのような印象が生じた。ただし、焼肉店経営を取り巻く環境は厳しい。

第1に、新型コロナウイルス感染症下で、焼肉店は立地によって経営状態が大きく左右

⁶ 日本フードサービス協会『外食産業市場動向調査 令和3年（2021年）年間結果報告』
<http://www.jfnet.or.jp/files/nenkandata-2021.pdf>

⁷ 『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業食肉関連事業者調査報告書』（公益財団法人日本食肉消費総合センター）p. 42, 73-79, 85-86

された。(1)ですでに触れたとおり、売上高規模別で「10億円未満」の層では増加がみられ、「10億円以上」の層では売上高が増加した事業者はいなかった。大手焼肉店には都心立地、広い店舗面積で、接待や宴会需要をターゲットとしてきたものも多く、10億円以上の売上げがあるような焼肉店はこうした事業者であると推察される。反対に、コロナ禍でも売上高の増加がみられる経営規模の小さい焼肉店は、郊外や住宅地付近に立地し、ファミリー層をターゲットとしている事業者であると考えられる。

第2に、外食事業では、提供されるメニューの幅が限定されるほど、特定食材の価格高騰の影響を受けやすい。いうまでもなく、焼肉店のメイン食材は食肉である。焼肉店でよく使用されるアメリカ産牛バラ肉や牛タンの卸値は、海外の需要増の影響から高値で推移している。もとより焼肉店は食材(食肉)の原価率が低いとはいえ、これに加えて時短営業と酒類販売の自粛があったのでは利益が出にくい構造だ。牛丼チェーン各社が食材高騰に耐えきれず、値上げに踏み切ったことは記憶に新しい。

第3に、人材確保の難しさと人件費の上昇である。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が繰り返され、休業や時短営業が続く外食店では、安定的な人材確保は難しい。リクルートによれば、2022年1月度のフード系全体のアルバイト・パート募集時平均時給(三大都市圏)は1,058円で、前年同月比で39円増額、+3.8%となった⁸。人件費は経営を圧迫する要因になりうる。

『令和3年度コロナ感染症下の食肉消費動向等分析事業』の調査やヒアリングによれば、休業協力金や家賃支援給付金、持続化給付金でなんとか危機を凌いだという事業者も散見され、新型コロナウイルス感染症が収束しない限り手の打ちようがない状態だ。焼肉は自宅で楽しむにくく、ファミリー需要を吸引しやすいとはいえ、居酒屋から焼肉店への業界転換も、立地変更や来店客層に合わせたメニュー開発、安定的な食肉仕入先の確保が伴わなければ成功は難しい。

現在の苦境を打開するため、焼肉店各社は経営努力を重ねる。北海道で焼肉店を展開する伸和ホールディングスは、時短要請で冷え込む夜需要を補うため、朝9時半から焼肉を提供する「朝焼き肉」を始めた。消費者の反応はよく、時短要請解除後も継続している。朝からでも食べやすいように、脂身の少ない肉を提供する工夫をしているという(『日本経済新聞』地方経済面北海道2021年4月15日)。

「格之進」を運営する門崎は、コロナ禍で需要が減少し、経営危機に陥っていた北海道十勝地域のブランド牛「ブラウンスイス牛」や沖縄在来黒豚「今帰仁アグー」の在庫を買い取り、自社工場でハンバーグに加工して全国向けに通販する取組みを始めた(『日本経済新聞』2021年8月14日)。

高級焼肉チェーンの平城苑では、和牛を使用した肉業態の多角化を進める。一頭買いによって安定的に手ごろな価格で高級部位を仕入れられるメリットを生かし、ハンバーガー

⁸ リクルート『2022年1月度アルバイト・パート募集時平均時給調査』
https://jbrc.recruit.co.jp/data/pdf/202201_AP_ver3.pdf

店やホルモンの食べ放題店、A5 ランク和牛の食べ放題店など多様な業態を開発して、肉を余すことなく提供できる体制を整えるという（『日経MJ』2021年11月10日）。

これらはいずれも、制約された環境の中でなんとか消費者にインパクトのあるサービス提供を行おうとする動きである。コロナ禍初期、外食店は軒並みテイクアウトや宅配事業に乗り出したが、外食事業者間の競争、スーパーやコンビニ、弁当店の持ち帰り惣菜との競争、冷凍食品との競争に直面し、成功率は必ずしも高くなかった。撤退した企業もすでに多い。

この危機的な状況の中、焼肉店のみならず外食店には、既存の事業領域に甘んじることなく、顧客の満たされていないニーズを発掘し、コロナ禍であっても自社ならではの価値提供をし続けていくことが重要である。

Ⅲ 業界概念の希薄化と顧客提供価値の重要性

コロナ禍 2 年が過ぎ、食肉卸売業はもはや卸売業務に甘んじていない。最終消費者との直接の接点を求めて本格的に小売業やネット通販へ参入している。川上に進出して、より付加価値の高い商品づくりから着手する事業者もある。

スーパーはできたて惣菜で中食需要を取り込み、メニュー提案やミールキット商品の販売で、人々の食に関するニーズをより深く汲み取ろうとしている。

コンビニも揚げたて惣菜などを販売し、即時配達する仕組みを整えた。消費者の中で、中食と外食の概念の垣根は希薄化している。

外食大手のロイヤルホールディングスは、ロイヤルホストで培ったノウハウを活用し、冷食ブランド「ロイヤルデリ」を立ち上げた。2020 年秋以降は欧米やアジアの料理を加え、メニューを大幅に拡充した。2021 年 9 月にはイオンリテールと組み、「ロイヤル主席料理長監修」と銘打って、プライベートブランド「トップバリュ」から冷食ドリアやグラタンを発売した。ロイヤルは今後、冷食を収益源のひとつに育てる方針だという（『日経MJ』2021年10月4日）。

ロイヤルにとってもっとも重要なのは消費者にロイヤルらしい食の価値を提案することであり、その手段が外食かメーカー（冷食製造）であるかは大きな問題ではない。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、あらゆる企業に危機感をもたらし、大胆な戦略変更へと挑ませるきっかけとなった。アフター・コロナでもこの流れは止まることはないだろう。デジタルの世界も含め、柔軟に顧客との接点を構築し、顧客に意味のある価値提供できる事業者だけが成長する厳しい時代が到来したとみてよい。

3. 消費者WEB調査結果

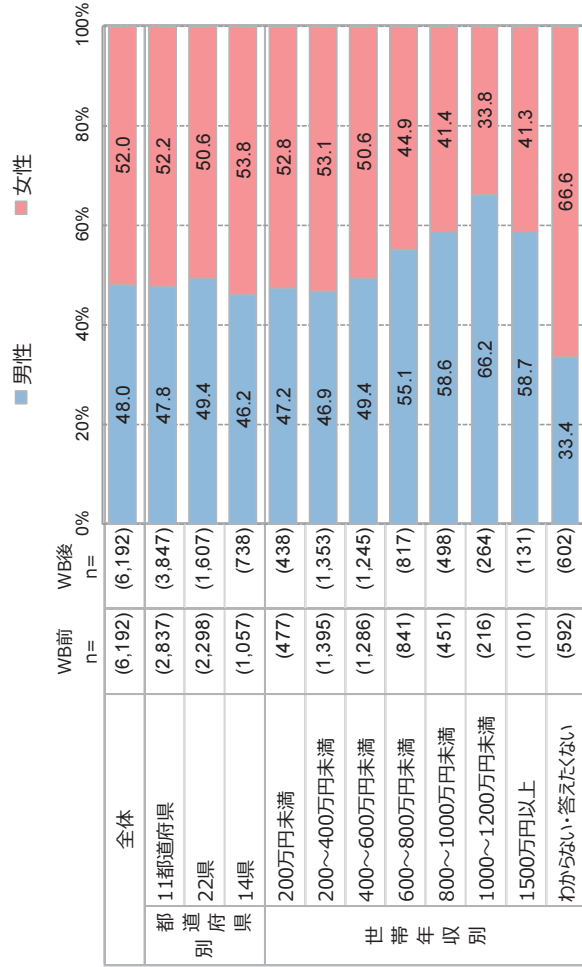
- ◆ 調査目的 : 新型コロナウイルスの影響により食肉の購入・喫食実態が変化したことを調査し、今後の食肉販売に関する基礎資料とする。
- ◆ 調査対象 : 20歳以上の男女
・食肉の購入を担当することがあり、家庭での食肉購入頻度が1週間に1回以上
- ◆ 調査地域 : 全国
- ◆ 調査方法 : インターネットリサーチ
- ◆ 調査時期 : 2021年9月7日（火）～ 9月9日（木）
- ◆ 有効回答数 : 6,192サンプル
↳年代×性別×エリア別で均等割付し、人口動態に合わせてウェイトバック集計を実施
・年代：20代・30代・40代・50代・60代・70代以上
・エリア別：北海道・東北・関東・中部・近畿・中国・四国・九州沖縄

都道府県別の分類（11都道府県、22県、14県）について

2020年4月～2021年9月における「緊急事態宣言対象区域」、「まん延防止等重点措置区域」の適用状況（適用期間）を総合的に勘案して、3つに区分

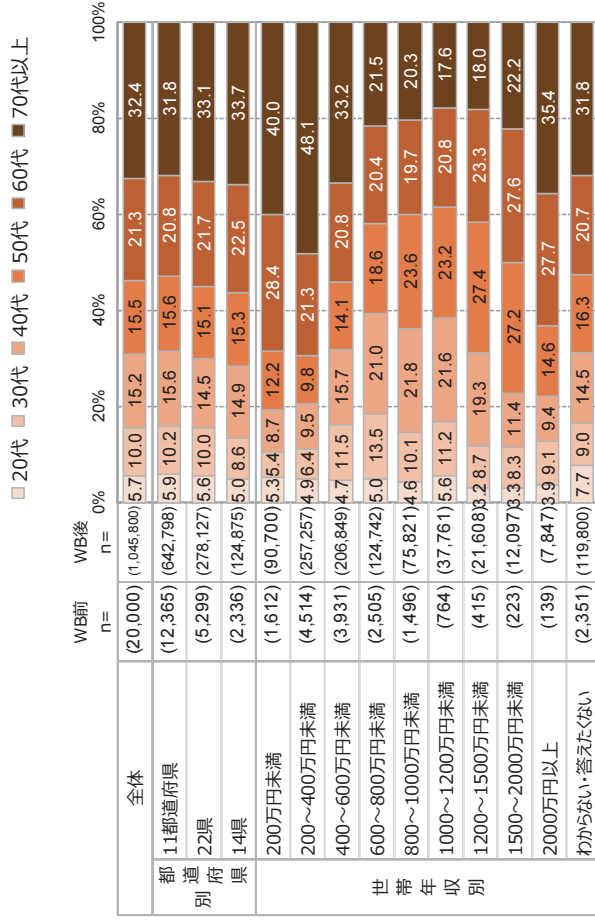
- 第1 11都道府県（感染状況が厳しい地域）
北海道 埼玉 千葉 東京 神奈川 愛知 京都 大阪 兵庫 福岡 沖縄
- 第2 22県（中間地域）
宮城 福島 栃木 群馬 茨城 山梨 静岡 岐阜 三重 富山 石川 滋賀
岡山 広島 香川 愛媛 高知 佐賀 長崎 熊本 宮崎 鹿児島
- 第3 14県（感染状況が緩い地域）
青森 岩手 秋田 山形 新潟 長野 福井 奈良 和歌山 鳥取 島根 山口 徳島 大分

性別



※2%未満のスコアは非表示

年代別

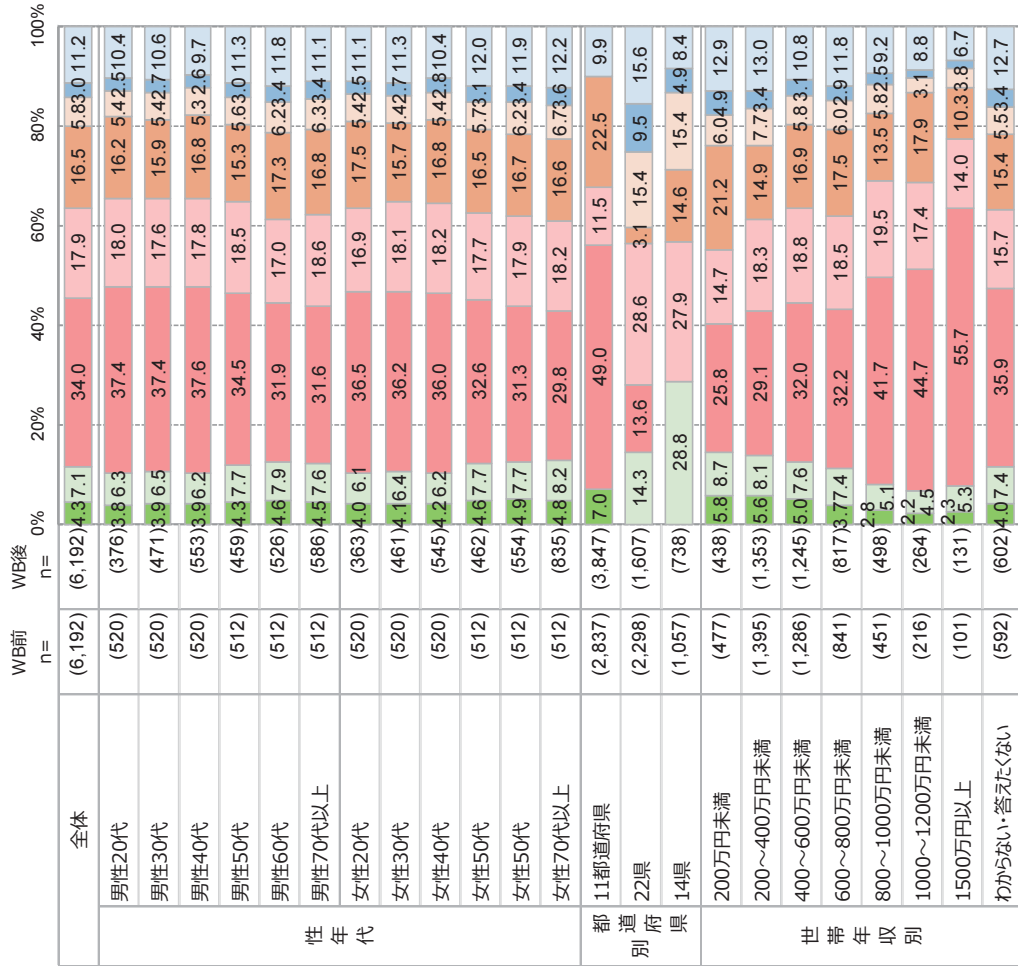


※2%未満のスコアは非表示

プロフィール② <本調査>

居住エリア

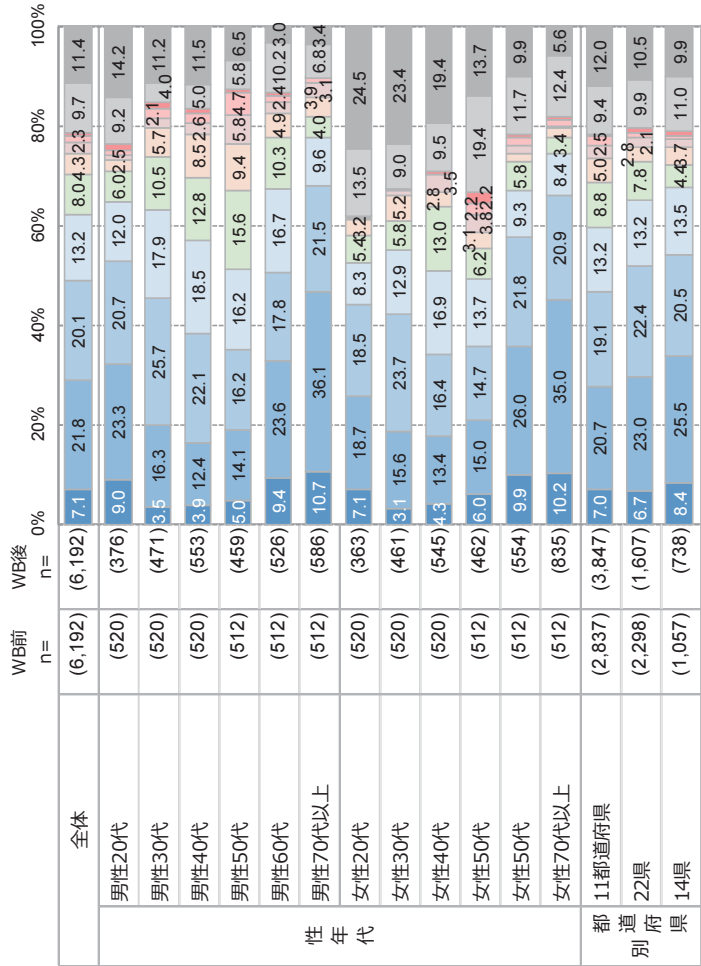
- 北海道
- 東北地方
- 関東地方
- 中部地方
- 近畿地方
- 中国地方
- 四国地方
- 九州地方



※2%未満のスコアは非表示

世帯年収

- 200万円未満
- 200~400万円未満
- 400~600万円未満
- 600~800万円未満
- 800~1000万円未満
- 1000~1200万円未満
- 1200~1500万円未満
- 1500~2000万円未満
- 2000万円以上
- わからない
- 無回答



※2%未満のスコアは非表示

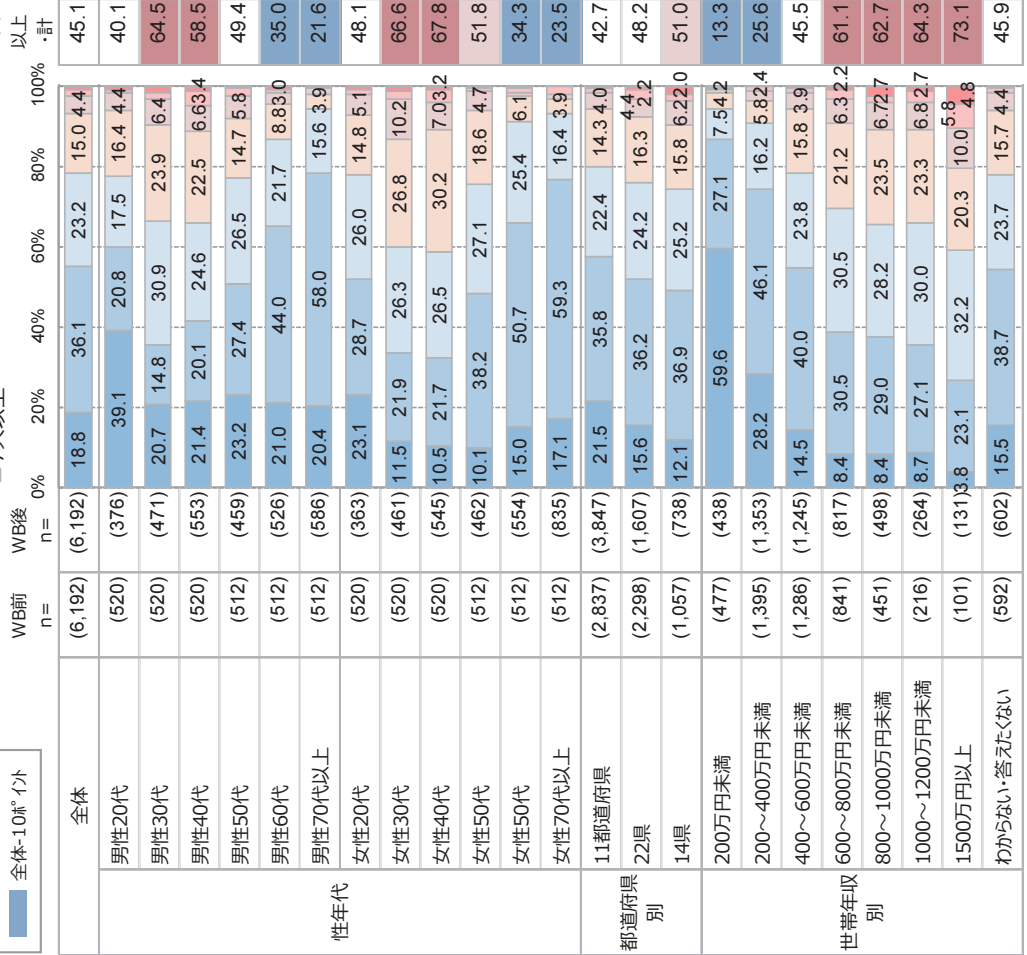
プロフィール③ <本調査>

同居人数

n=30以上の場合

[比率の差]
 全体+10歳以上
 全体+5歳以上
 全体-5歳以下
 全体-10歳以下

1人 (あなたのみ)
 2人
 3人
 4人
 5人
 6人
 7人以上



※2%未満のスコアは非表示

※3人以上・計 (13人)~「7人以上」

© Macromill, Inc.

未成年のお子様の同居人数

n=30以上の場合

[比率の差]
 全体+10歳以上
 全体+5歳以上
 全体-5歳以下
 全体-10歳以下

0人(未成年のお子様はいない)
 1人
 2人
 3人
 4人
 5人
 6人以上
 7人以上

※同居家族がいる人ベース



※2%未満のスコアは非表示

※2人以上・計 (12人)~「6人以上」

プロフィール④ <本調査>

未成年のお子様の年齢

n=30以上の場合

[比率の差]
 全体+10歳以下
 全体+5歳以下
 全体-5歳以下
 全体-10歳以下

WB前 n= WB後 n= 0% 20% 40% 60% 80% 100% 計
 ■ 未就学児(0~3歳) ■ 幼稚園相当(4~6歳)
 ■ 小学校低学年(1~3年生) ■ 小学校高学年(4~6年生)
 ■ 中学生 ■ 高校生・高専生
 ■ 専門学校・短大生 ■ 大学生
 ■ 社会人 ■ その他

小学生 未満・小 中 高 以上・計
 高校生

性別	世代	年齢					
		未満	小学生	中学生	高校生	以上	計
全体		32.0	20.3	22.6	22.9	21.9	20.5
男性20代		61.2	15.5	6.3	5.5	9.2	9.4
男性30代		58.0	38.0	28.5	16.2	6.7	
男性40代		39.3	31.2	41.4	35.1	28.3	36.9
男性50代		5.2	23.5	44.0	44.9	14.7	5.9
男性60代		6.6	34.6	41.1	25.5	11.2	6.5
男性70代以上		15.5	22.2	17.7	32.2	16.2	15.4
女性20代		81.4	17.7	8.1	1.7	5.6	
女性30代		56.9	36.1	35.6	19.6	10.9	
女性40代		13.3	24.2	38.6	35.1	31.0	8.0
女性50代		18.9	46.6	25.0	11.3		
女性60代		7.6	32.1	25.4	5.1	14.3	28.8
女性70代以上		16.8	14.5	20.5	16.5	16.9	8.2
11都道府県		31.7	21.2	22.9	22.1	18.3	8.2
22県		32.7	17.9	22.9	22.9	32.0	0.0
14県		32.0	21.4	20.8	22.1	20.3	5.5
200万円未満		28.5	11.4	26.2	19.4	23.8	5.1
200~400万円未満		29.9	25.9	28.1	19.0	13.7	7.6
400~600万円未満		41.8	21.2	32.5	18.0	14.5	
600~800万円未満		29.0	21.5	22.3	23.1	20.3	9.1
800~1000万円未満		24.4	12.9	22.0	28.9	27.7	9.8
1000~1200万円未満		35.7	19.2	26.7	19.2	16.3	11.1
1500万円以上		10.5	27.3	30.0	29.9	30.2	9.9
わからない・答えたくない		28.0	16.4	5.0	30.7	24.0	22.9

※5%未満のスコアは非表示

65歳以上の同居人数

n=30以上の場合

[比率の差]
 全体+10歳以下
 全体+5歳以下
 全体-5歳以下
 全体-10歳以下

WB前 n= WB後 n= 0% 20% 40% 60% 80% 100% 計
 ■ 0人(65歳以上の方はいない) ■ 1人
 ■ 2人 ■ 3人
 ■ 4人 ■ 5人
 ■ 6人以上

2人 以上

性別	世代	同居人数					
		0人	1人	2人	3人	4人	5人以上
全体		56.2	19.9	22.9			23.9
男性20代		87.9		8.0	3.2		4.1
男性30代		80.0		10.4	8.7		9.6
男性40代		74.4		12.8	11.1		12.8
男性50代		77.8		13.9	8.3		8.3
男性60代		49.8		33.3	15.4		16.9
男性70代以上		30.4		67.3	2.3		69.6
女性20代		93.8		4.2			2.0
女性30代		88.6		5.7	5.4		5.7
女性40代		80.9		9.5	8.8		9.6
女性50代		76.2		18.3	5.5		5.5
女性60代		36.6		34.7	27.2		28.7
女性70代以上		35.1		63.7			64.9
11都道府県		59.3		19.2	20.8		21.5
22県		53.3		20.1	25.3		26.6
14県		46.7		22.9	28.1		30.3
200万円未満		47.2		41.0	11.4		11.8
200~400万円未満		42.5		23.3	33.2		34.3
400~600万円未満		58.3		14.8	26.0		26.9
600~800万円未満		61.1		17.6	20.0		21.3
800~1000万円未満		67.9		15.6	15.2		16.5
1000~1200万円未満		66.4		18.9	12.6		14.7
1500万円以上		62.3		14.7	21.0		23.0
わからない・答えたくない		49.5		23.4	26.4		27.1

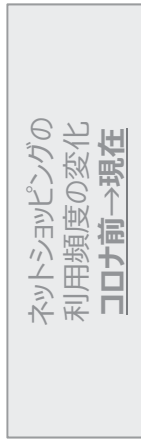
※2人以上・計(12人)~「6人以上」

1. コロナによるライフスタイルの変化

ネットショッピングの利用頻度

コロナによってネットショッピングの利用頻度が増えた人が26%いる一方で、ネットショッピングで食肉を購入する人は19%に留まる。ただし、食肉をネットショッピングで購入する人での購入頻度は高く、「1か月に1回以上」が65%を占め、定期的な購入がみられる。

✓ 男女ともに若年層ほどネットショッピングの利用頻度が「増えた」割合が高く、ネットショッピングでの食肉の購入頻度も高め。



※0%非表示

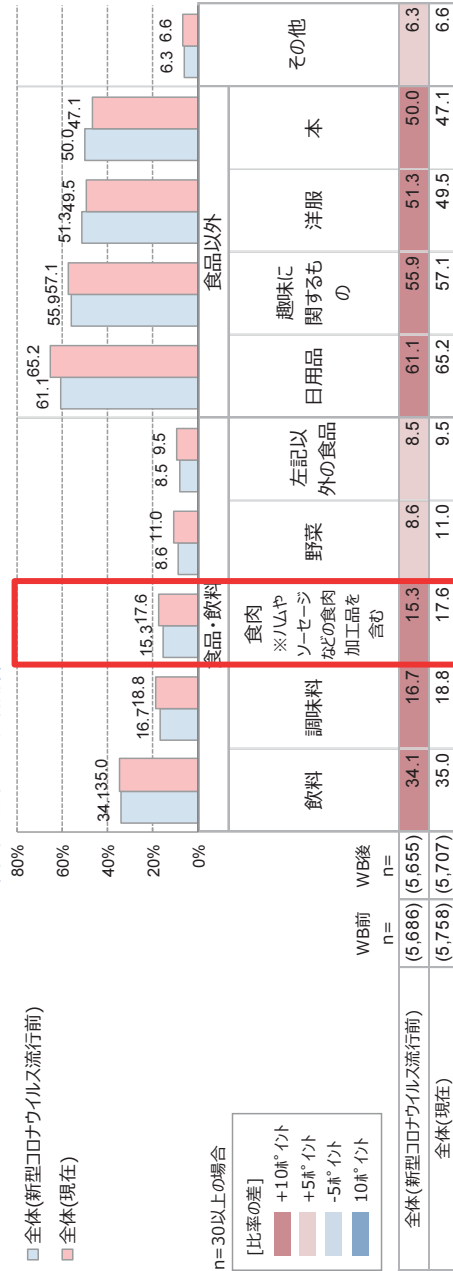
ネットショッピングの利用内容

ネットショッピングでの購入商品の種類において、食肉は2.3ポイント上昇（有意差あり）。ネットショッピングで購入する食肉の種類では、「食肉加工品」が最も高いもの、最もスコアが上昇したのは「ミールキット」。

- ネットショッピングの利用頻度が増えた割合の高い若年層において、ネットショッピングでの「食肉」購入経験が上昇。

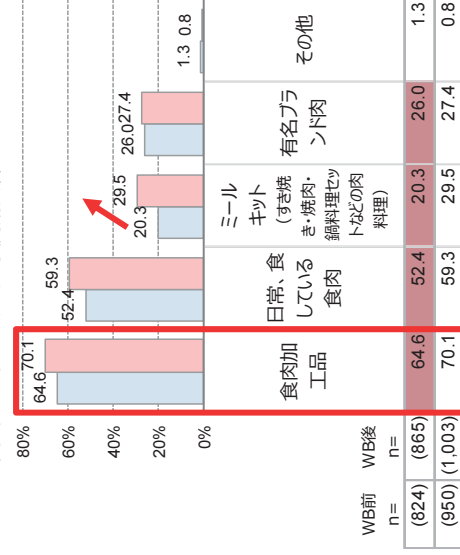
ネットショッピングで購入したところのある商品

※新型コロナウイルス流行前または現在のいずれかにおけるネットショッピング利用者ベース



現在ネットショッピングで購入している食肉の種類

※新型コロナウイルス流行前または現在のいずれかにおけるネットショッピングでの食肉購入者ベース



性別	差(現在-新型コロナウイルス流行前)
男性20代	+1.0 (493)
男性30代	+2.1 (493)
男性40代	+2.4 (503)
男性50代	+2.3 (444)
男性60代	+0.9 (486)
男性70代以上	+2.4 (467)
女性20代	+1.0 (493)
女性30代	+2.1 (494)
女性40代	+2.1 (498)
女性50代	+2.1 (470)
女性60代	+2.1 (455)
女性70代以上	+2.1 (413)

商品カテゴリー	差(現在-新型コロナウイルス流行前)
食肉加工品	+2.3 (493)
日常、食している食肉	+2.4 (493)
ミールキット	+2.4 (493)
有名ブランド肉	+2.4 (493)
その他	+2.4 (493)

※各グループの中で「全体（現在）」のスコアでソート

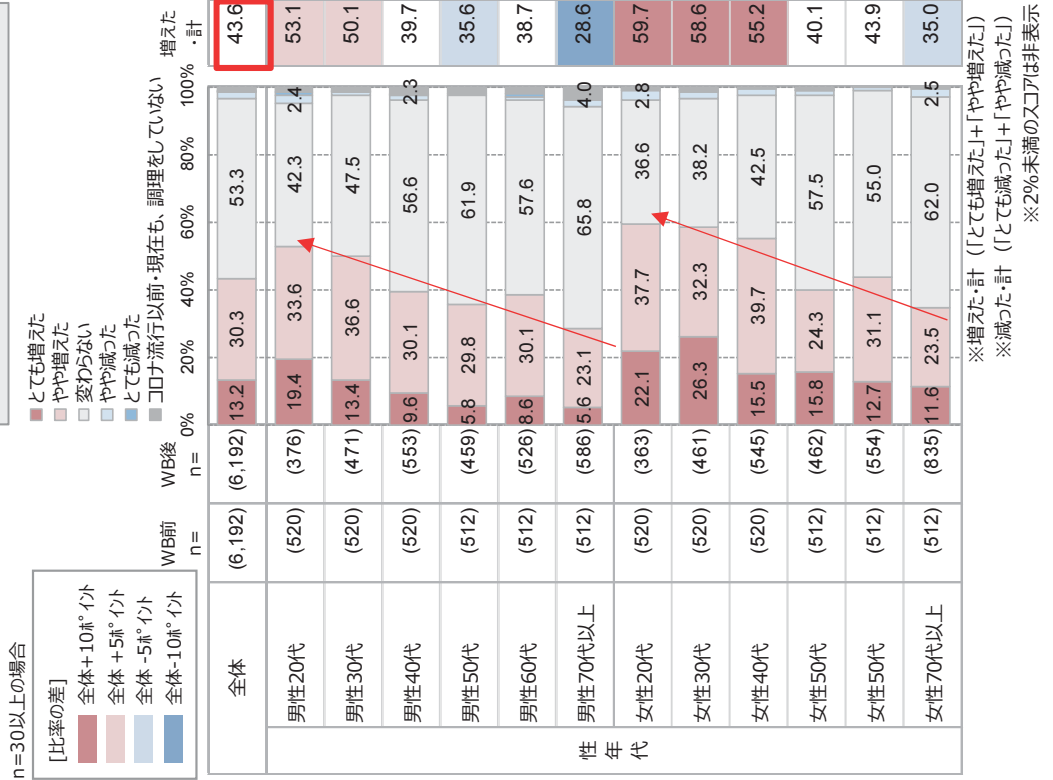
※各グループの中で「全体（現在）」のスコアでソート

コロナによる調理頻度の変化

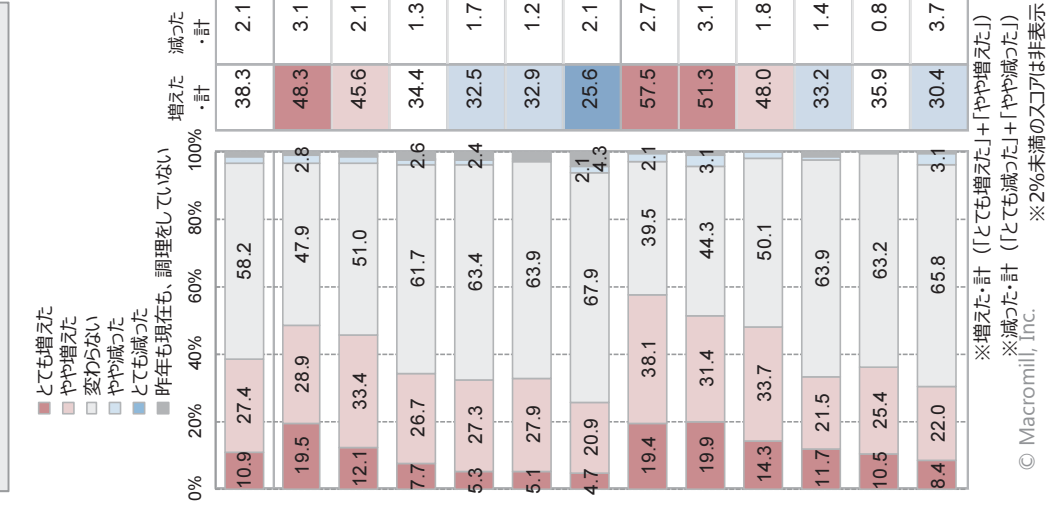
※モニター本人が調理していなくても、本人が食べるものについて回答
調理頻度はコロナ流行によって増え、コロナ収束後も定着する様子が窺える。

- ✓ 男女ともに若年齢ほど、コロナによって調理頻度が増えたと言える。ただし、高年齢層はコロナ流行前から既に調理頻度が高いことから、【変化】としてはみられないことに留意。

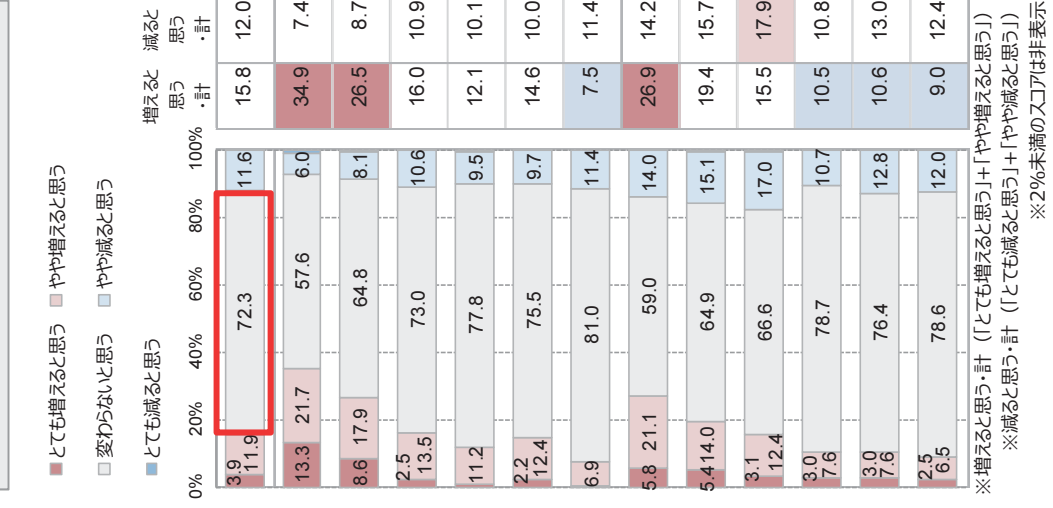
コロナ流行前→現在



1年前→現在



現在→コロナ収束後



2.調理済み食品の購入実態

【調理済み食品】コロナによる購入頻度の変化

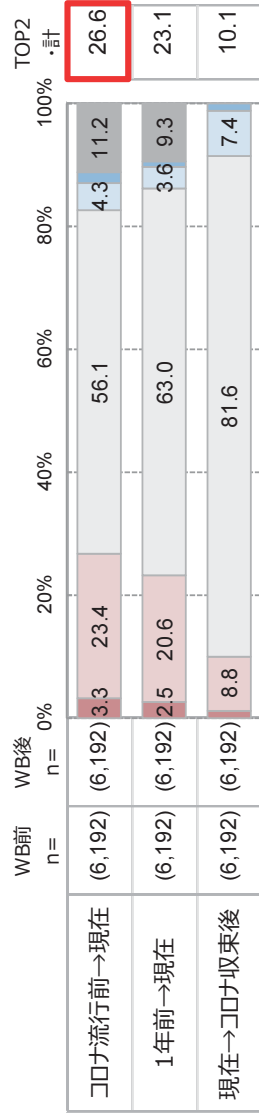
ミールキット以外の「調理済の総菜」「冷凍食品」「レトルト食品」では、コロナによって購入頻度が増加し、収束後も定着する見込み。「ミールキット」は、そもそも購入していない人が約半数存在しており、「ミールキット」自体の認知率が低い可能性。

✓ 前頁の調理頻度の増加を鑑みると、調理済の総菜や冷凍食品、レトルト食品を併用しながら調理する様子が窺える。

※1 = Q23
 ※2 = Q25
 のみで聴取
 ※3 = Q25
 では非聴取

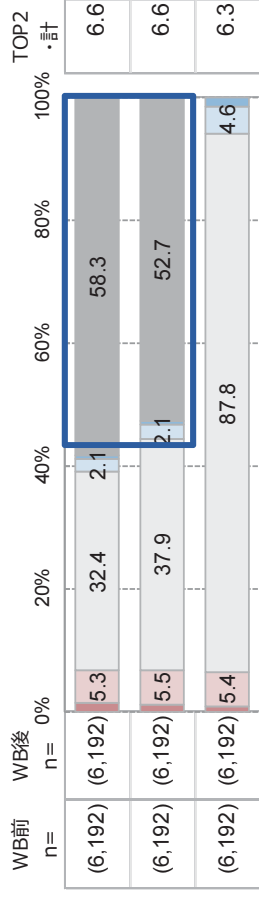
調理済の総菜

■ とても増えた(※2と思う)
 □ 変わらない(※2と思う)
 ■ とても減った(※2と思う)



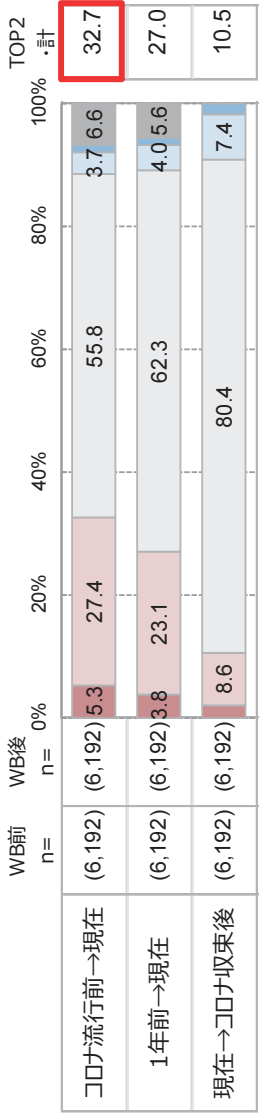
ミールキット

■ やや増えた(※2と思う)
 ■ やや減った(※2と思う)
 ■ コロナ流行以前(※1昨年)・現在も、この商品を購入していない(※3)



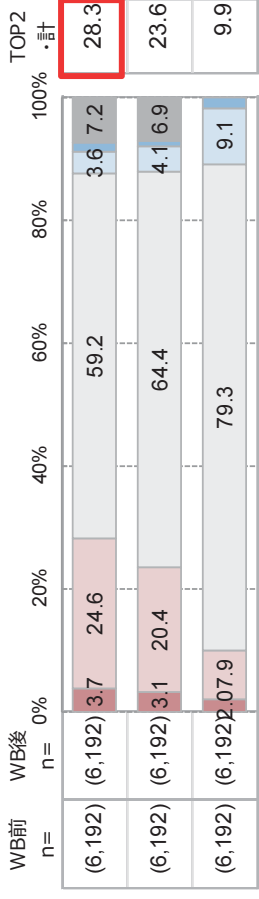
冷凍食品

■ とても増えた(※2と思う)
 □ 変わらない(※2と思う)
 ■ とても減った(※2と思う)



レトルト食品

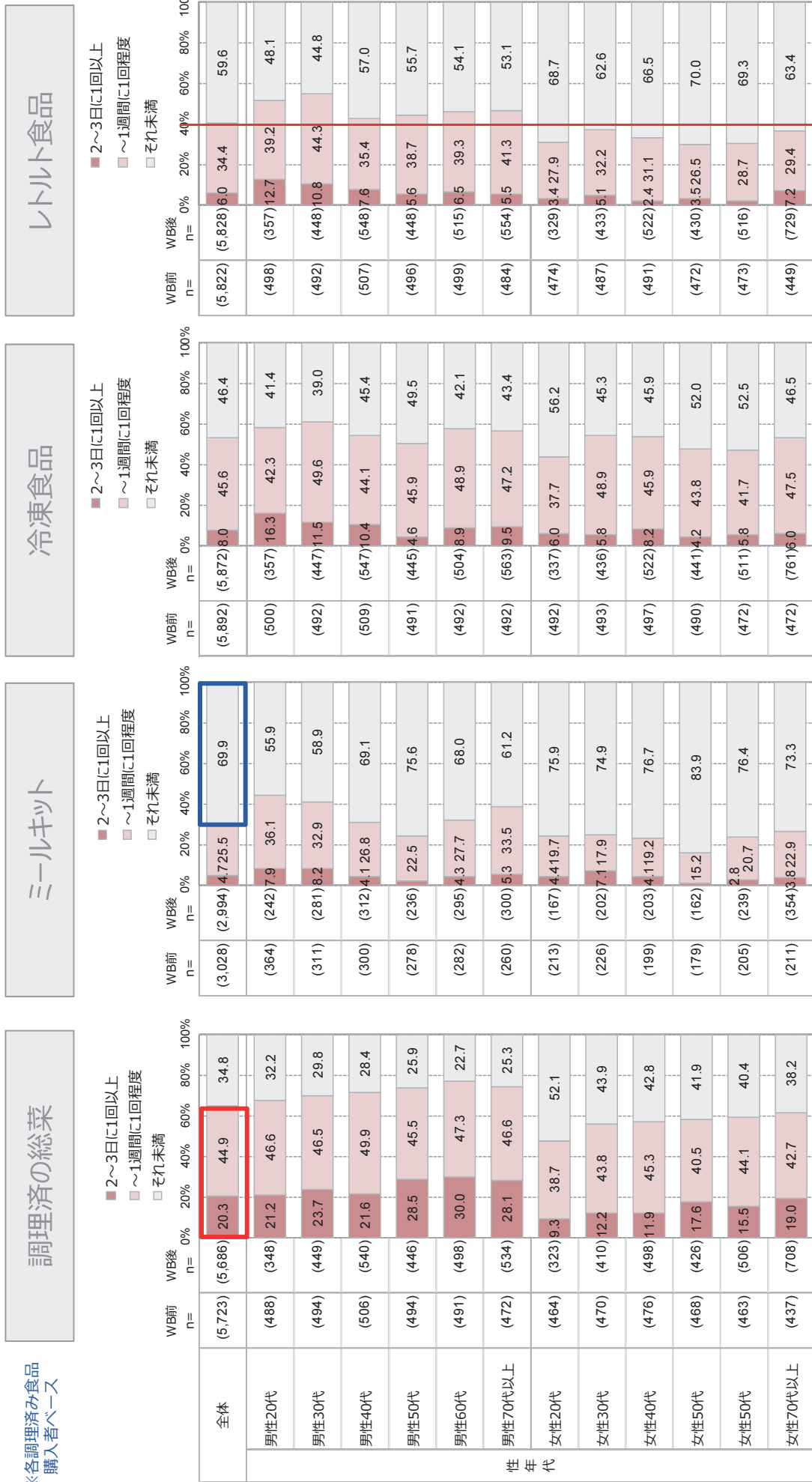
■ やや増えた(※2と思う)
 ■ やや減った(※2と思う)
 ■ コロナ流行以前(※1昨年)・現在も、この商品を購入していない(※3)



【調理済み食品】現在の購入頻度

4種類のうち「調理済の総菜」の購入頻度が最も高く、「1週間に1回以上」が65%を占める。対して「ミールキット」は購入者の中でも購入頻度が最も低く、「1週間に1回未満」が70%を占める。

✓「レトルト食品」では、女性よりも男性の方が購入頻度が高い傾向がみられる。



※2%未満のスコアは非表示

3.食肉の購入実態

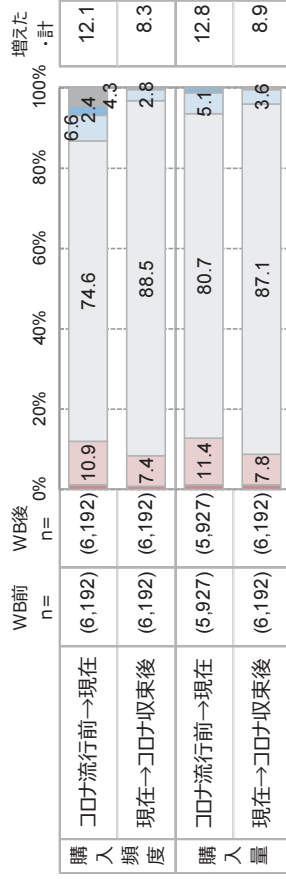
【食肉】コロナによる購入頻度・購入量の変化

すべての食肉において「増えた」が「減った」を上回り、コロナによって購入頻度・購入量ともに増えたと言える。「豚肉」「鶏肉」「食肉加工品」で特に顕著。

✓ 「牛肉」「ミンチ肉」については、「コロナ流行以前・現在も、この食肉を購入していない」の割合が他の食肉と比較して高め。

牛肉

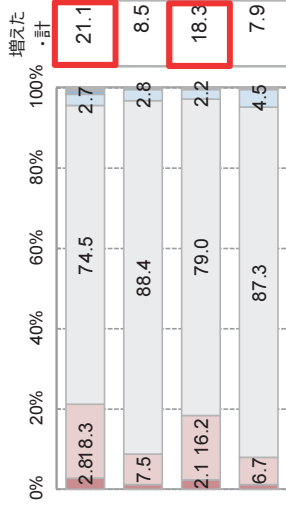
- とも増えた(※2と思う)
- 変わらない(※2と思う)
- とも減った(※2と思う)



※TOP2・計 (「とも増えた(※2と思う)」+「やや増えた(※2と思う)」)
※2%未満のスコアは非表示

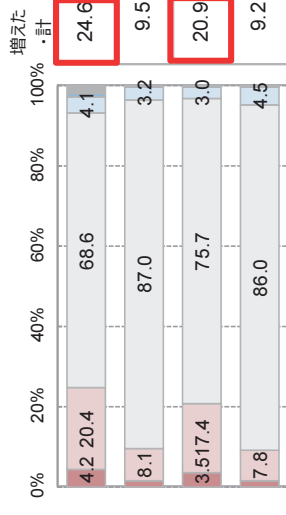
豚肉

- やや増えた(※2と思う)
- やや減った(※2と思う)
- コロナ流行以前・現在も、この食肉を購入していない(※1)



※TOP2・計 (「とも増えた(※2と思う)」+「やや増えた(※2と思う)」)
※2%未満のスコアは非表示

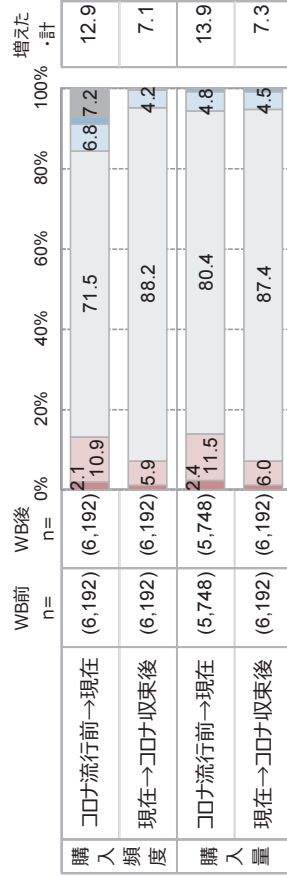
鶏肉



※TOP2・計 (「とも増えた(※2と思う)」+「やや増えた(※2と思う)」)
※2%未満のスコアは非表示

ミンチ肉

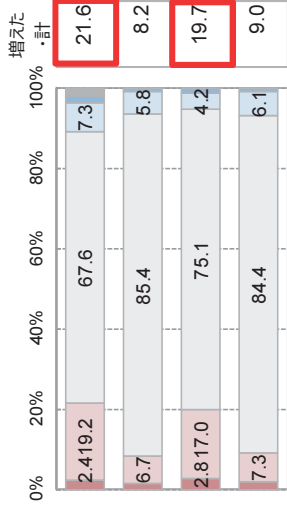
- とも増えた(※2と思う)
- 変わらない(※2と思う)
- とも減った(※2と思う)



※TOP2・計 (「とも増えた(※2と思う)」+「やや増えた(※2と思う)」)
※2%未満のスコアは非表示

食肉加工品

- やや増えた(※2と思う)
- やや減った(※2と思う)
- コロナ流行以前・現在も、この食肉を購入していない(※1)



※TOP2・計 (「とも増えた(※2と思う)」+「やや増えた(※2と思う)」)
※2%未満のスコアは非表示

※Q33は新型コロナウイルス流行前から各商品購入者ベース

※1 = Q29のみで聴取
※2 = Q31, Q36で聴取

【食肉】現在の購入頻度

「豚肉」「鶏肉」は、購入頻度が他の食肉と比較して高く、対して「牛肉」「ミンチ肉」は低い。

- ✓ 「牛肉」では女性よりも男性の方が購入頻度が高め。
- ✓ 「牛肉」では、男女ともに70代以上において「1週間に1回以上」が59%を占め、他の年代と比較して高いものの、「食肉加工品」では低い。

※新型コロナ流行前から各商品購入者ベース



※2%未満のスコアは非表示

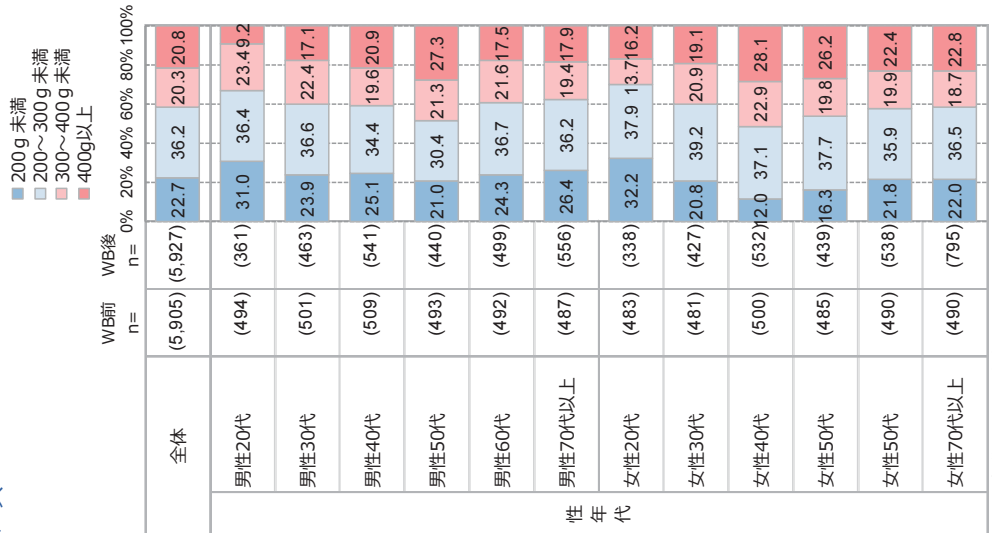
【食肉】現在の購入量（1回の購入あたり）

「食肉加工品」以外の「牛肉」「豚肉」「鶏肉」「ミンチ肉」の1回あたりの購入量では、「300g未満／以上」が約半数ずつ存在。
 「食肉加工品」の1回あたりの購入量は、「200g未満」が44%を占め、購入量が最も少ない。

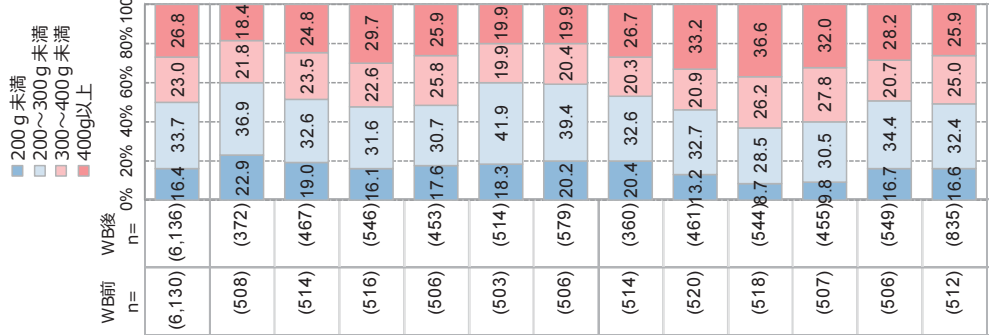
✓ 購入量に関しては、「食肉加工品」を除いて、食肉の種類や性年代による大きな差異はみられない。

※新型コロナ流行前から各商品購入者ベース

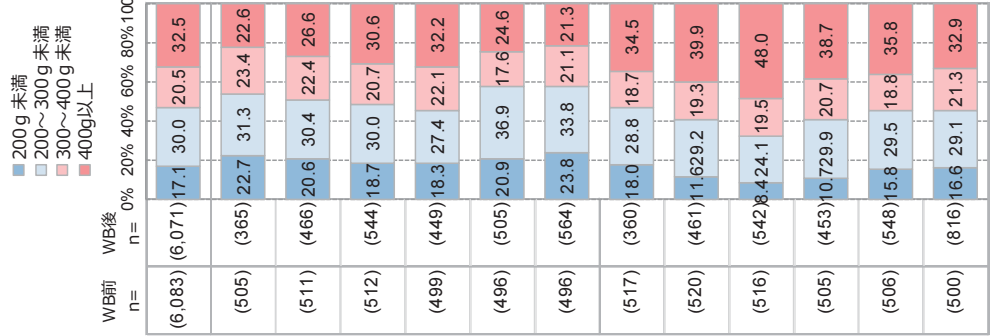
牛肉



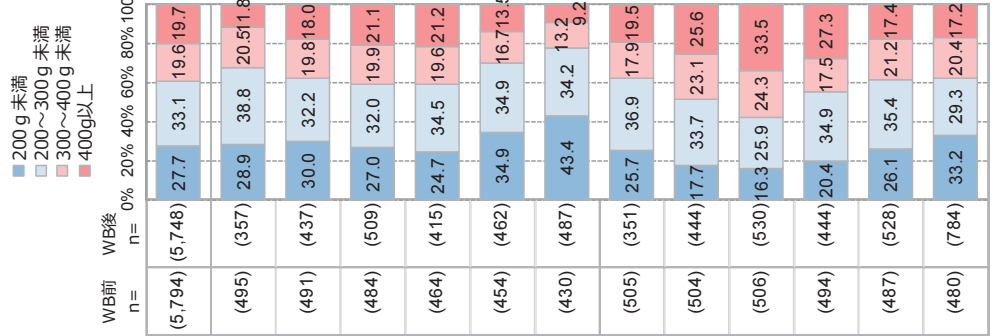
豚肉



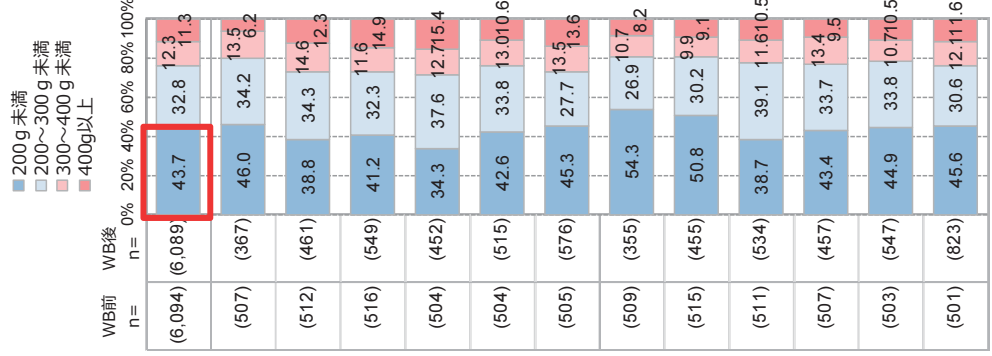
鶏肉



ミンチ肉



食肉加工品



※2%未満のスコアは非表示

4. 食肉関連事業者調査結果

本調査は、新型コロナウイルス感染症拡大により生じた食肉関連事業者の商品販売動向の変化、売上確保のための対応状況等を調査し、国産食肉を中心とした食肉の販売動向を把握するとともに新型コロナウイルス収束後の食肉関連事業者の経営展開に資することを課題とする。

このため、マクロ統計及び食肉流通統計から新型コロナウイルス感染症の影響について分析し、食肉関連事業者である食肉卸売業、食肉小売業、外食を対象にその実態について調査を行い、以下、その結果についてとりまとめたものである。

マクロ統計からみた食品小売・外食における新型コロナウイルス感染症の影響

2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、マクロ統計で確認されるように日本経済に大きな打撃となった。2020年度（2020年4月～2021年3月）における日本経済についてみると、家計消費支出（名目）は対前年度比▲6.4%、財貨・サービス輸出額（名目）は同▲12.0%と悪化したものの、GDP（名目）は、政府の経済対策等から、同▲3.9%にとどまった。

スーパーの飲食料品販売額は、対前年度比18.2%と大幅増加であったが、百貨店やコンビニエンスストアは減少となった。外食チェーン売上高は、対前年比▲15.1%と大幅に減少した。ファーストフードを除き、ほとんどの業態で大きな打撃となった。

2021年度も引き続き、その影響は大きいことから、注視する必要がある。

表1 マクロ統計等からみた2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響

マクロ統計等	2020年度	
	前年度比	前年同期比、前年同月比
GDP（名目）	▲3.9%	第一四半期前年同期比で▲8.9%
・民間最終消費支出（名目）	▲5.9%	第一四半期同▲10.7%
・家計消費支出（名目）	▲6.4%	第一四半期同▲11.3%
・財貨・サービスの輸出（名目）	▲12.0%	第一四半期同▲25.5%
景気動向指数		4月、5月同▲21.3%、▲27.8
消費総合指数		4月、5月同▲13.5%、▲15.1%
総雇用所得		5月、6月同▲3.3%、▲3.2%
家計調査消費支出額	▲5.2%	5月前年同月比で▲16.2%
・家計調査食料品支出額（外食除く）	▲0.3%	4月同▲6.9%
・家計調査外食支出額（一般外食）	▲32.1%	4月同▲66.0%
・家計調査米支出額	▲0.3%	
・家計調査パン支出額	▲2.3%	
・家計調査焼肉店支出額	▲22.3%	4月同▲76.0%
・家計調査ハンバーガー店支出額	13.6%	5月同41.4%
スーパー飲食料品販売額	18.2%	4月、5月同26.3%、26.8%
百貨店飲食料品販売額	▲15.8%	4月同▲50.7%
コンビニエンスストア飲食料品販売額	▲6.9%	4月同▲11.1%
外食売上高	▲15.1%	4月同▲39.6%
・ファーストフード売上高	▲3.7%	4月同▲15.6%
・ファミリーレストラン売上高	▲22.4%	4月同▲59.1%
・焼肉チェーン売上高	▲10.9	4月同▲69.1%
・パブレストラン/居酒屋売上高	▲49.5%	4月同▲91.4%
・ディナーレストラン売上高	▲35.7%	4月同▲84.0%
・喫茶売上高	▲31.0%	4月同▲72.4%

注：外食売上高は年次データ

資料：内閣府「国民経済計算」、総務省「家計調査」、経済産業省「商業動態統計」、日本フードサービス協会

図1 名目GDP

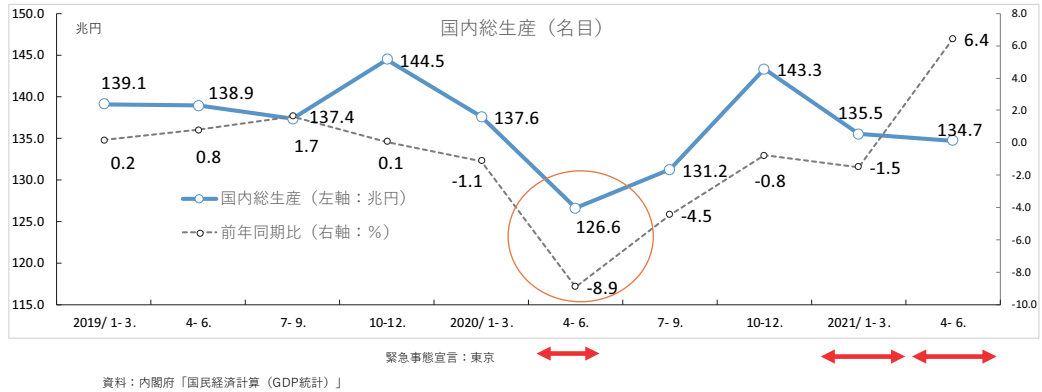


図2 景気動向指数 (CI一致指数) の変化

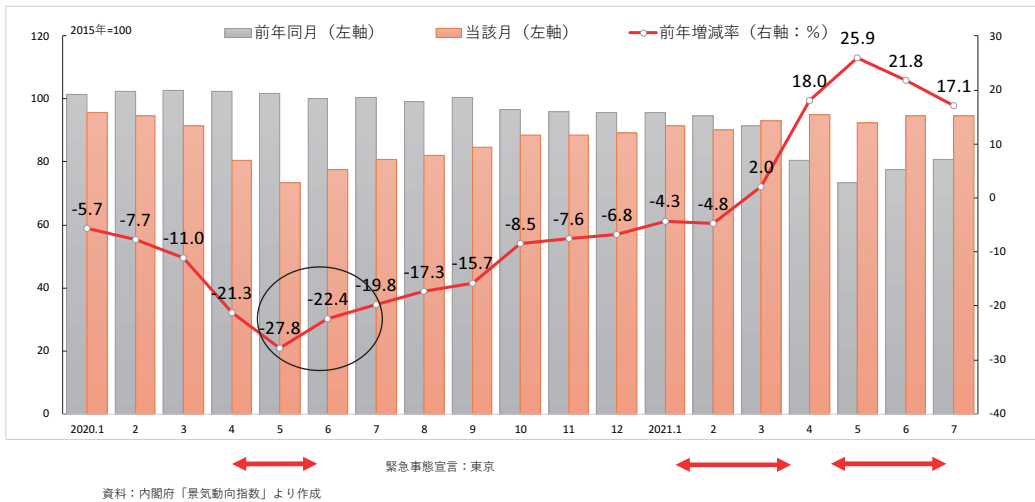


図3 消費総合指数の変化 (前年増減率)

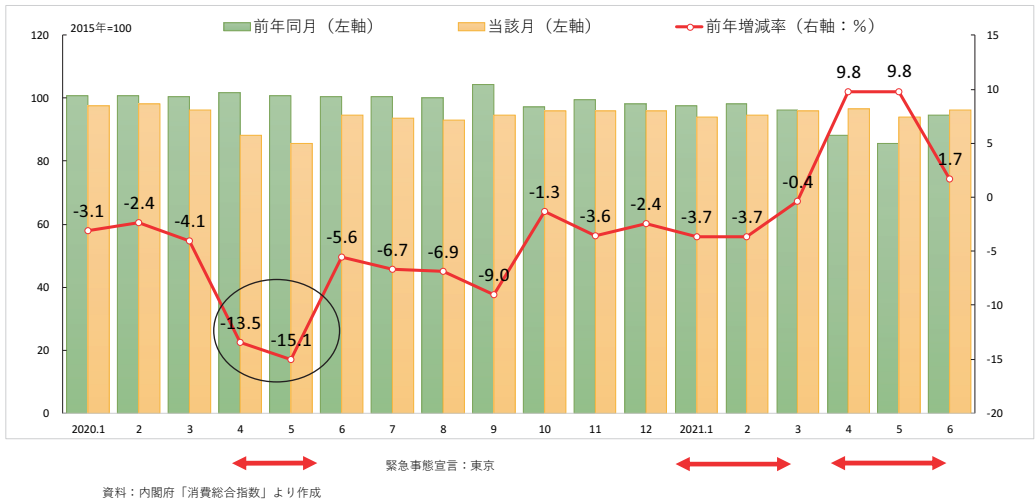
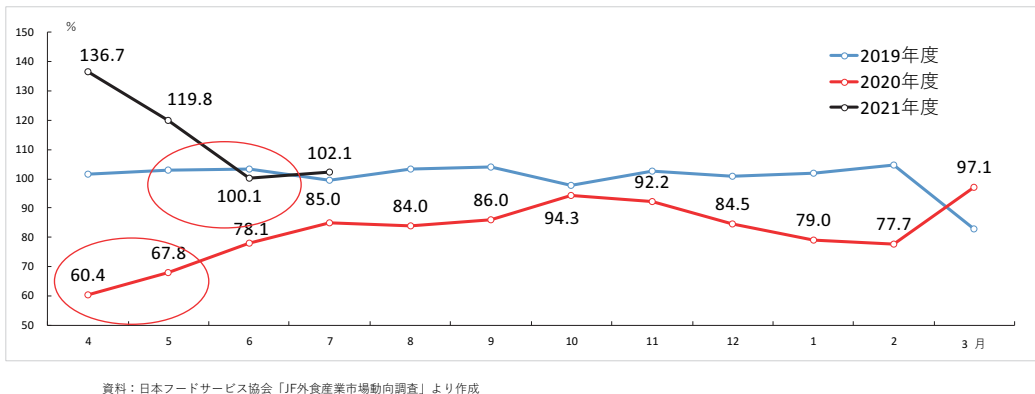


図4 外食チェーン全体の売上高の変化



マクロ統計からみた牛肉、豚肉における新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、景気動向指数の変化が牛肉、豚肉の需給、特に市場価格へ及ぼす影響についてみると、景気動向指数(CI一致指数)は、2020年に入り徐々に低下し、第1回緊急事態宣言中に大幅に悪化したが、その後は上昇し、回復傾向となった。一方、和牛去勢A5枝肉価格は対前年度比平均▲6%低下、交雑牛去勢B3枝肉価格は同▲11%低下、乳牛去勢B2枝肉価格は同▲8%低下し、景気動向指数に連動して推移した。国産牛枝肉の市場価格は、生産・消費・企業経営・金融など様々な経済活動の総合的な指標である景気動向指数と強い相関がある。このように国産牛肉の市場価格は、景気動向に連動しており、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったことを示している。

新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、スーパー売上高の変化が牛肉、豚肉の需給、特に市場価格へ及ぼす影響についてみると、新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、スーパー売上高の変化が牛肉、豚肉の需給、特に市場価格へ及ぼす影響についてみると、和牛去勢A5、交雑牛去勢B3、乳牛去勢B2の枝肉価格はスーパーの売上高と相関はみられない。国産豚枝肉上価格はスーパーの売上高とはやや負の相関がみられた。

新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、外食のうち、焼肉チェーン及びディナーレストランの売上高の変化が牛肉、豚肉の需給、特に市場価格へ及ぼす影響についてみると、和牛去勢A5、交雑牛去勢B3、乳牛去勢B2の枝肉価格は焼肉チェーン及びディナーレストラン売上高とはかなり相関がある。このように国産牛肉の市場価格は、焼肉チェーン及びディナーレストランの売上高にかなり連動しており、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったことを示している。

図5 景気動向が和牛A5枝肉価格に及ぼす影響

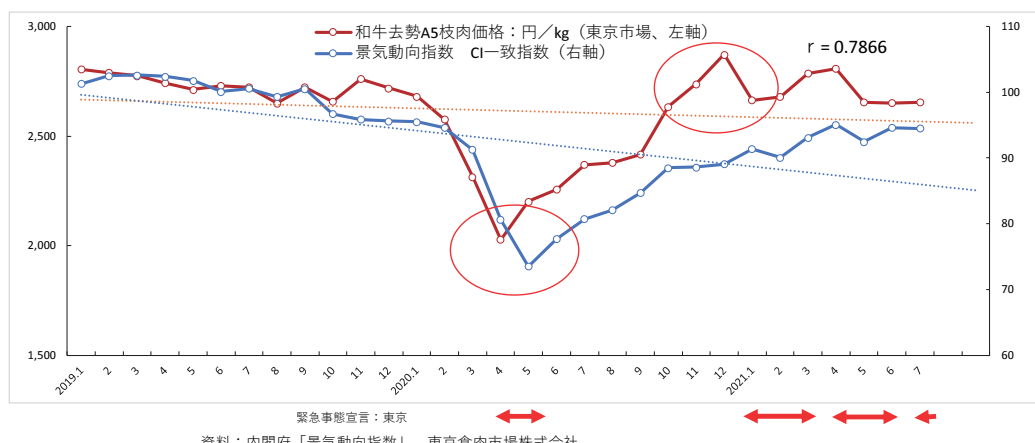


図6 景気動向が交雑牛B3枝肉価格に及ぼす影響

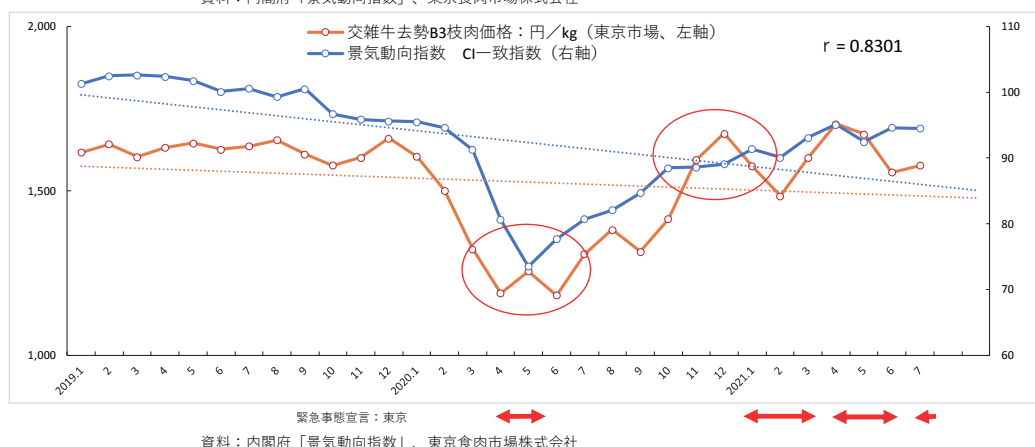


図7 スーパー売
上高が和牛A5
枝肉価格に及ぼ
す影響

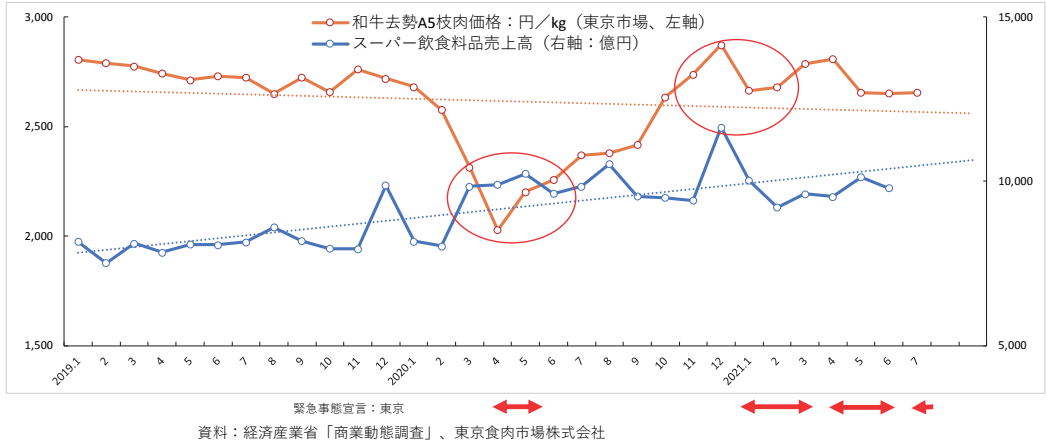


図8 スーパー売
上高が豚枝肉
上価格に及ぼす
影響

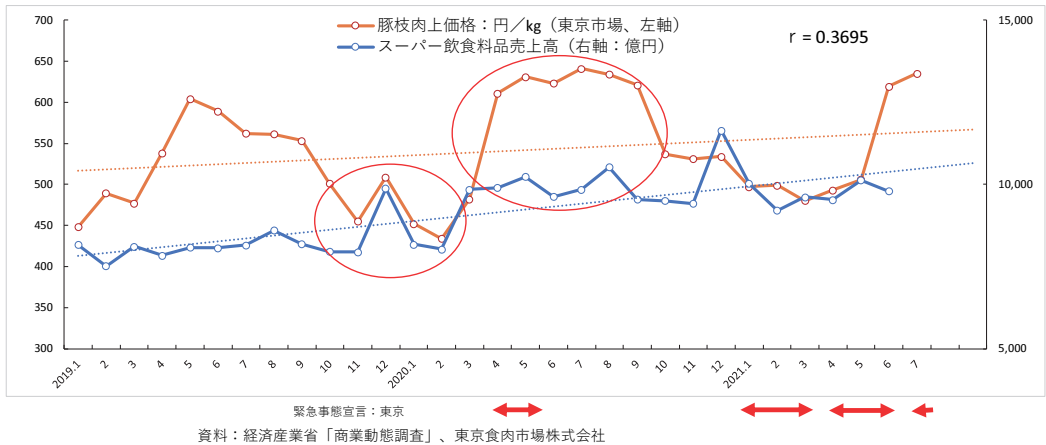


図9 焼肉チェ
ーン売上高が和牛
A5枝肉価格に
及ぼす影響

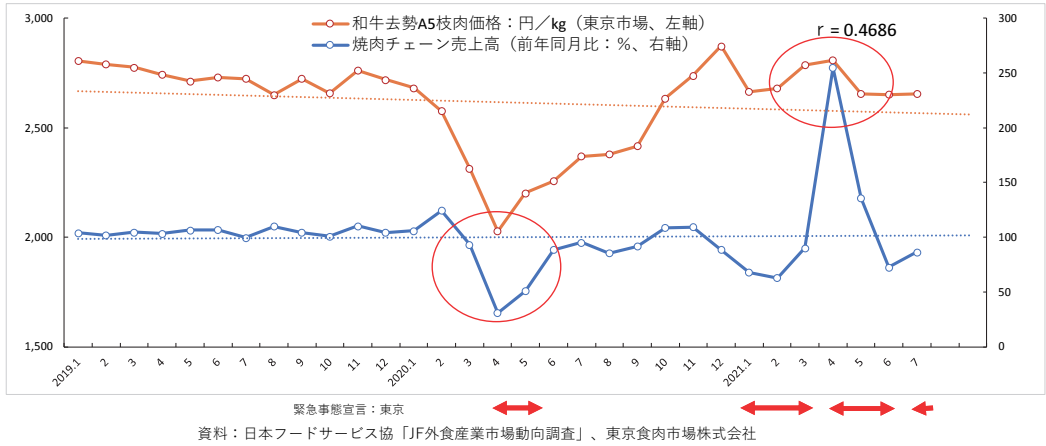
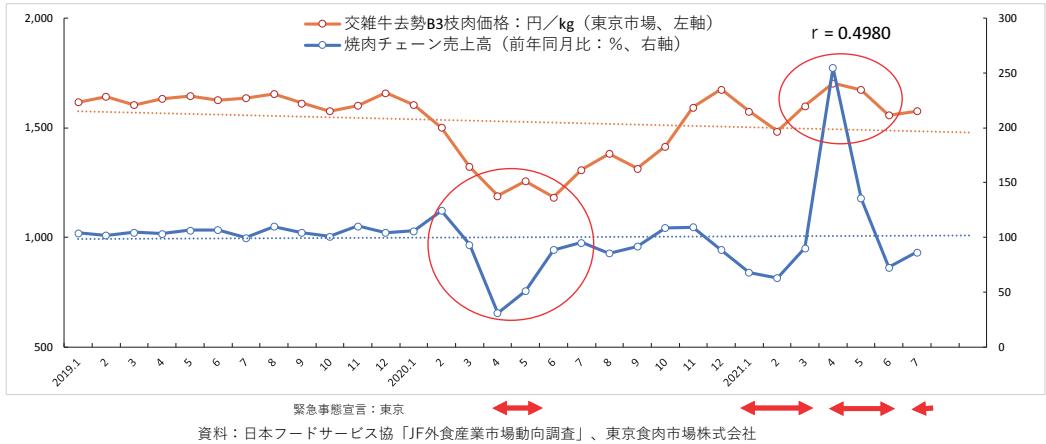


図10 焼肉
チェーン売上高
が交雑牛B3枝
肉価格に及ぼす
影響



食肉流通統計からみた牛肉、豚肉における新型コロナウイルス感染症の影響

国産牛肉及び国産豚肉の2020年度の生産流通統計からみた新型コロナウイルス感染症拡大の影響についてみると、特に国産牛肉は平年に比べて出荷調整などによる需給変動が大きく、和牛去勢A5、交雑牛去勢B3、乳牛去勢B2の枝肉価格は、6%から11%の範囲で下落となった。

和牛の生産量（部分肉ベース）は、2020年度は33万5千トンで対前年度比5.7%と増加した。特に第1回緊急事態宣言中の4月に減少し、6月には増加していることから、需要減少を見込んで出荷を調整したものの、限界があり出荷が増加に転じたことがうかがえる。和牛去勢A5の2020年度格付頭数は、対前年度比13.7%の増加、枝肉価格は平均▲6%と低下した。第1回緊急事態宣言中の枝肉価格は大幅に低下、その後上昇し、2020年末から回復した。これは「和牛肉保管在庫支援緊急対策事業」の効果も一因ではないかと考えられる。2018年度における和牛の推定出回り量14万8千トン（部分肉ベース）の業種別推計についてみると、小売向けは67%を占め、うち、「スーパー」が51%、「専門小売店」が14%、業務向けでは「焼肉店」が14%、「その他外食」が12%、輸出が3%となっている。2020年度は小売向けが増加し、外食向けが大幅に減少していることが予想される。和牛のうち、高級和牛及びそのロイン系は特に外食向けが多いことから、コロナショックが大きかったことが想定される。

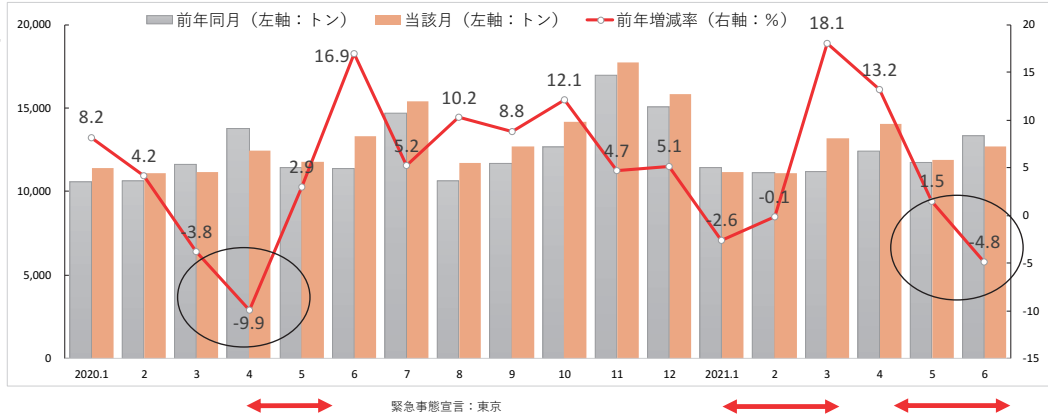
交雑牛の生産量（部分肉ベース）は、2020年度は8万2千トンで対前年度比▲2.4%と減少した。特に第1回緊急事態宣言中とその後は、和牛同様に出荷を調整したことがうかがえる。和牛より変動幅が小さくなっている。交雑牛去勢B3の2020年度格付頭数は、対前年度比▲3.7%と減少、枝肉価格は平均▲11%と低下した。枝肉価格は和牛より回復が緩やかとなった。2018年度の交雑牛の推定出回り量8万8千トン（部分肉ベース）の業種別推計についてみると、小売向けは65%を占め、うち、「スーパー」が43%、「専門小売店」が14%となっている。業務向けは、「その他外食」が16%、「焼肉店」が10%となっている。2020年度は和牛と同様に小売向けが増加し、外食向けが大幅に減少していることが予想される。

乳牛の生産量（部分肉ベース）は、2020年度は8万8千トンで対前年度比▲1.6%と減少した。特に第1回緊急事態宣言中とその後は、和牛同様に出荷を調整したことがうかがえる。和牛より変動幅が小さくなっている。乳牛去勢B2の2020年度格付頭数は、対前年度比3.0%の増加、枝肉価格は平均▲8%と低下した。枝肉価格は和牛より回復が緩やかとなった。2018年度乳牛その他の推定出回り量9万4千トン（部分肉ベース）の業種別推計についてみると、小売向けは77%を占め、うち、「スーパー」が64%、専門小売店が10%となっている。業務向けでは「その他外食」が10%、「食品製造業」が6%となっている。2020年度は和牛と同様に小売向けが増加し、外食向けが大幅に減少していることが予想される。

国産豚の生産量（部分肉ベース）は、2020年度は91万7千トンで対前年度比1.5%増加した。新型コロナウイルス感染症の影響は総じて国産牛肉に比べて小さい。国産豚枝肉の2020年度格付頭数は、対前年度比3.3%増加、枝肉価格は平均10%上昇した。特に第1回緊急事態宣言中から9月にかけて枝肉価格は供給減少や家計消費の需要増加から大幅に上昇した。国産牛肉の需給とは対照的な動きとなっている。

○ 和牛の需給動向

図11 和牛の生産動向（部分肉ベース）



資料：農林水産省「食肉流通統計」

図12 和牛の平成30年度推定業種別需要量

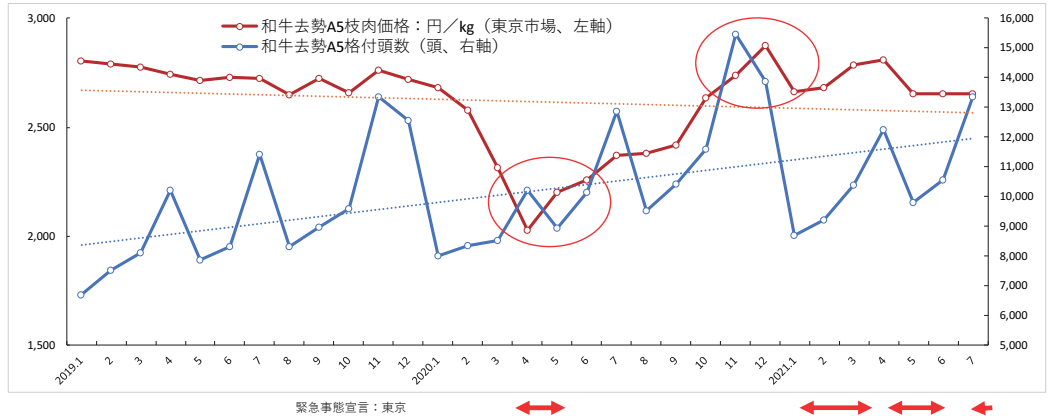
計	148,000トン	%
小売業 計	99,000	66.9
スーパー	75,000	50.7
専門小売店	20,000	13.5
その他小売	4,000	2.7
惣菜・弁当	2,000	1.4
外食	37,000	25.0
焼肉店	20,000	13.5
その他外食	17,000	11.5
食品製造業	3,000	2.0
加工その他	3,000	2.0
輸出	4,000	2.7

2020年度



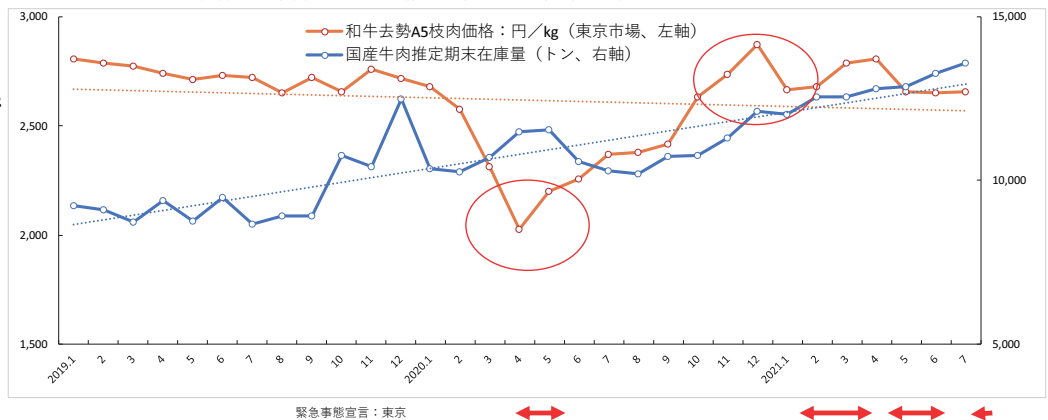
資料：公益財団法人日本食肉流通センター「食肉流通実態調査事業報告書Ⅱ」

図13 和牛去勢A5格付頭数が和牛去勢A5枝肉価格に及ぼす影響



資料：一般社団法人日本食肉格付協会、東京食肉市場株式会社

図14 国産牛肉在庫量が和牛去勢A5枝肉価格に及ぼす影響



資料：農畜産業振興機構、東京食肉市場株式会社

○ 交雑牛の需給動向

図15 交雑牛の生産動向（部分肉ベース）

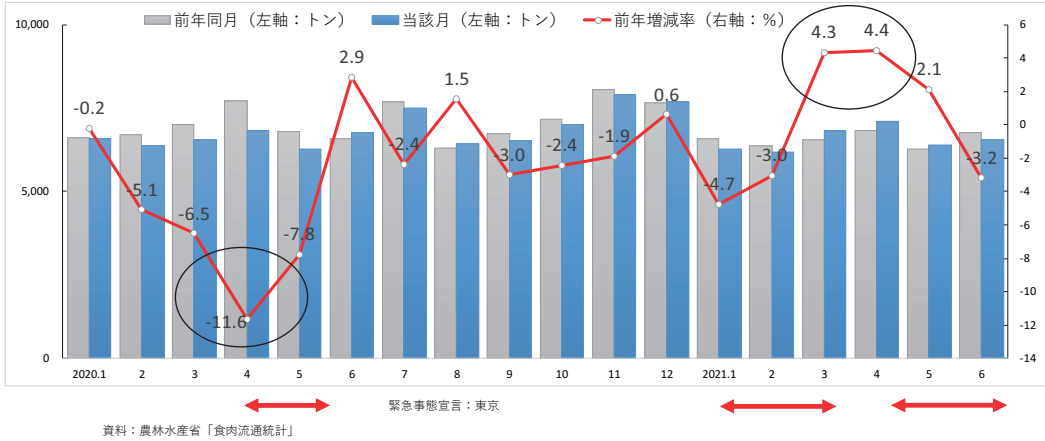


図16 交雑牛の平成30年度推定業種別需要量

業種	計	88,000トン	%
小売業 計	57,000	64.8	
スーパー	38,000	43.2	
専門小売店	12,000	13.6	
その他小売	7,000	8.0	
惣菜・弁当	3,000	3.4	
外食	23,000	26.1	
焼肉店	9,000	10.2	
その他外食	14,000	15.9	
食品製造業	3,000	3.4	
加工その他	2,000	2.3	

2020年度

資料：図12参照

図17 交雑牛去勢B3格付頭数が交雑牛去勢B3枝肉価格に及ぼす影響

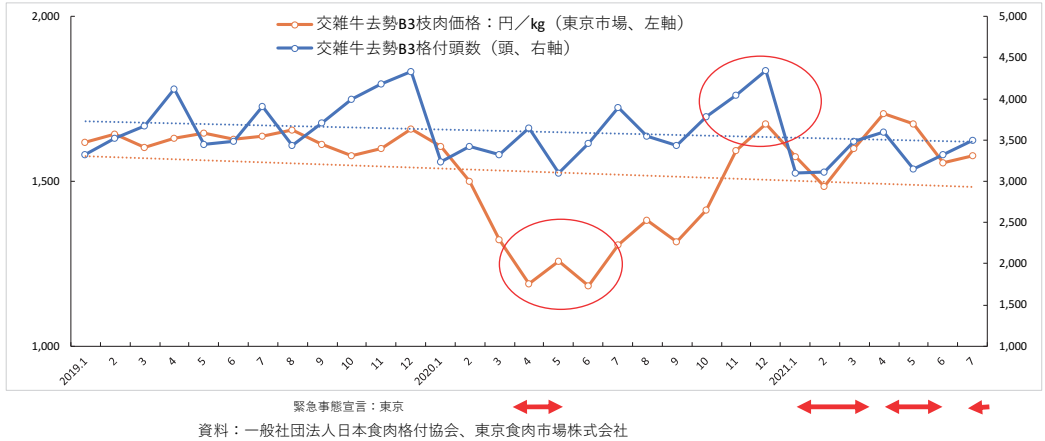
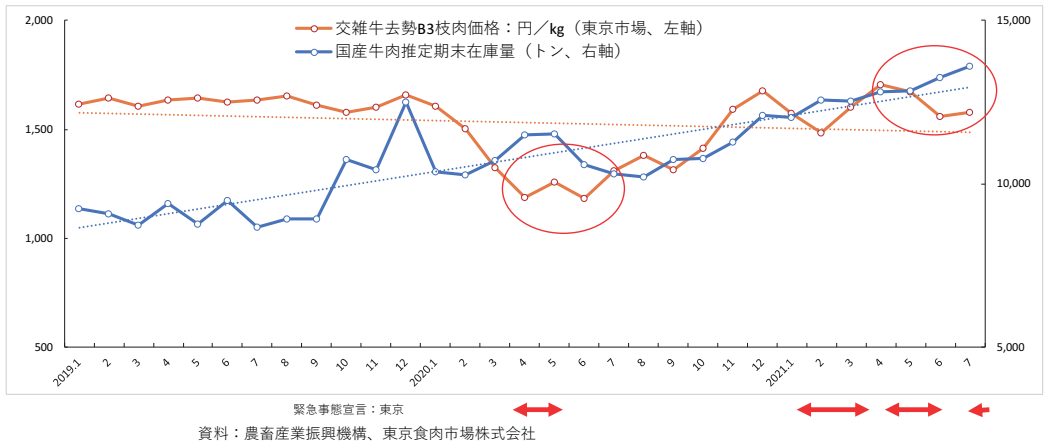


図18 国産牛肉在庫量が交雑牛去勢B3枝肉価格に及ぼす影響



○ 乳牛の需給動向

図19 乳牛の生産動向（部分肉ベース）

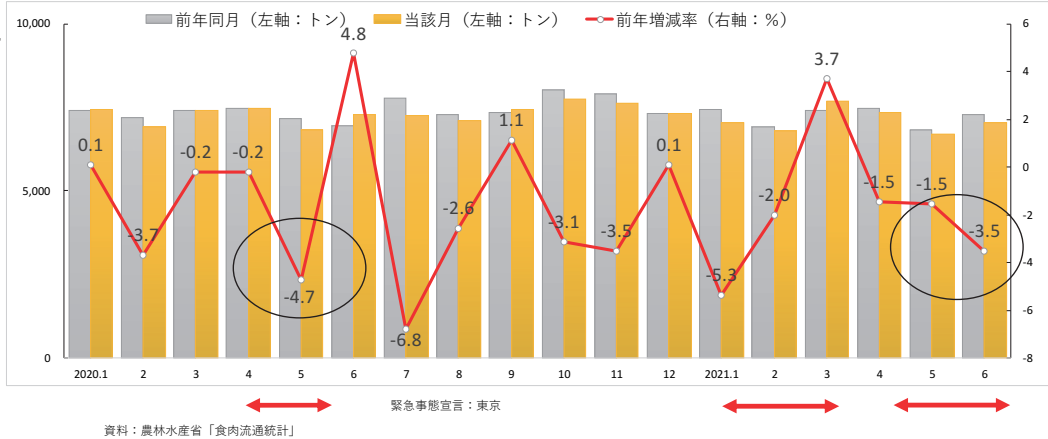


図20 乳牛その他の平成30年度推定業種別需要量

業種	計	94,000トン	%
小売業 計	72,000	76.5	
スーパー	60,000	63.7	
専門小売店	9,000	9.6	
その他小売	3,000	3.2	
惣菜・弁当	1,000	1.1	
外食	13,000	13.9	
焼肉店	4,000	4.3	
その他外食	9,000	9.6	
食品製造業	6,000	6.4	
加工その他	2,000	2.1	

2020年度

資料：図12参照

図21 乳牛去勢B2格付頭数が乳牛去勢B2枝肉価格に及ぼす影響

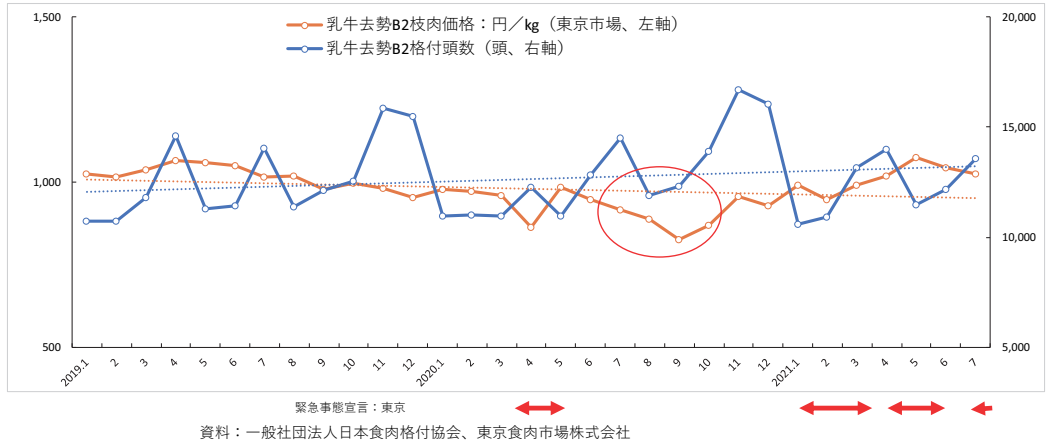
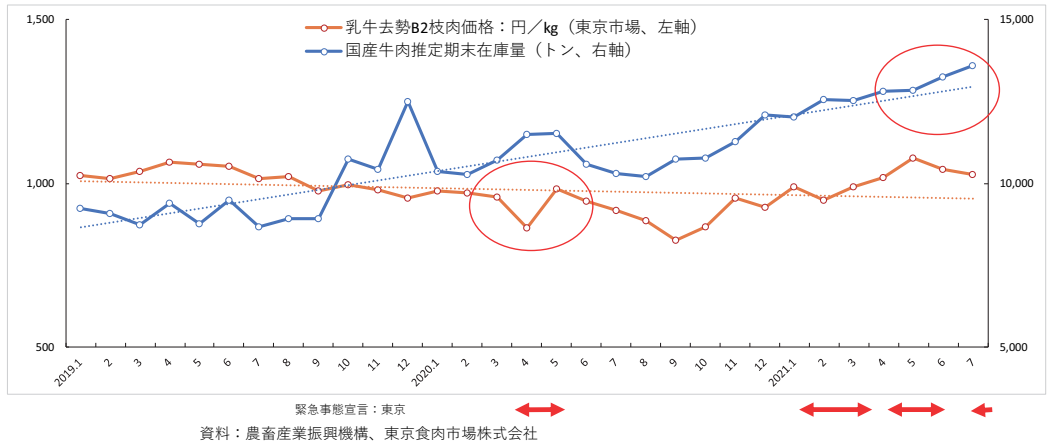


図22 国産牛肉在庫量が乳牛去勢B2枝肉価格に及ぼす影響



○ 国産豚の需給動向

図23 国産豚の生産動向（部分肉ベース）

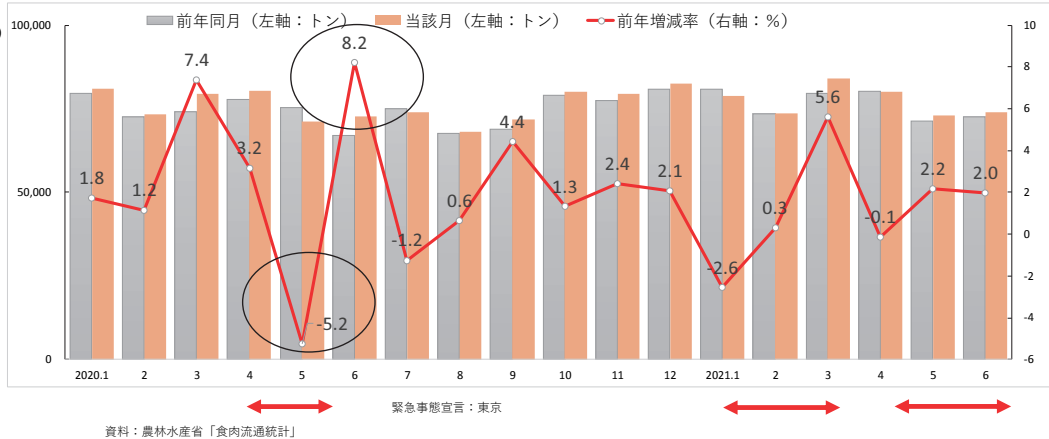


図24 国産豚の平成30年度推定業種別需要量

計	896,000トン	%
小売業 計	619,000	69.1
スーパー	452,000	50.4
専門小売店	112,000	12.5
その他小売	55,000	6.2
惣菜・弁当	31,000	3.5
外食	90,000	10.0
食品製造業	77,000	8.6
加工その他	79,000	8.8

2020年度

資料：図12参照

図25 豚枝肉上格付頭数が豚枝肉上価格に及ぼす影響

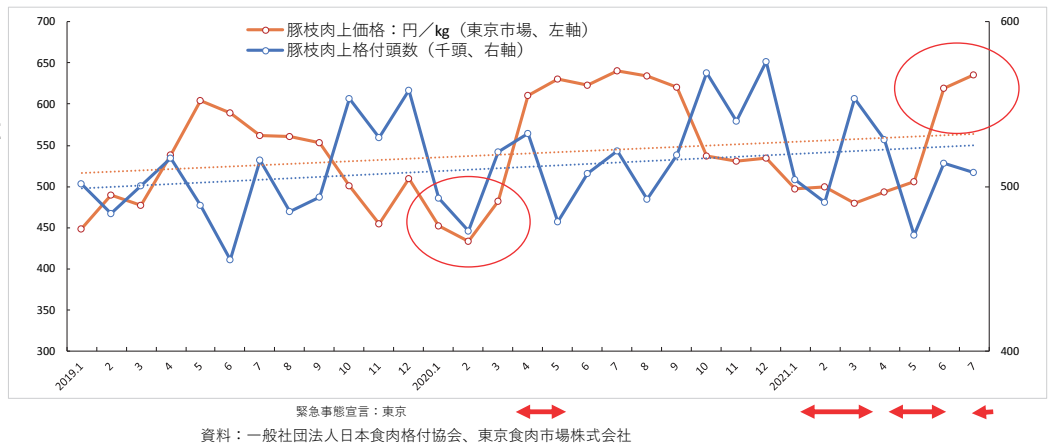
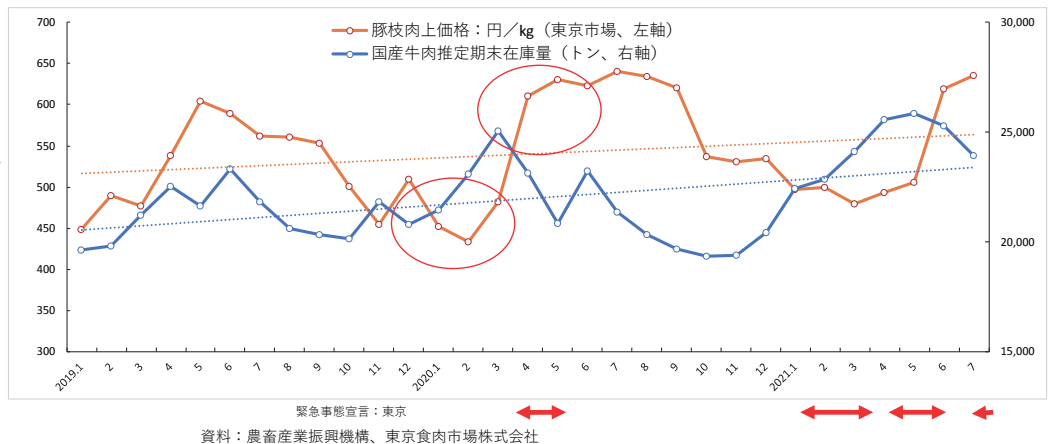


図26 国産豚肉在庫量が豚枝肉上価格に及ぼす影響



令和2年度食肉の販売額・使用額－食肉事業者アンケート－

令和2年度における食肉卸売業、スーパー、食肉専門小売店、外食、焼肉店における食肉の販売額・使用額についてみると、スーパーでは巣ごもり需要から堅調、食肉専門小売店では減少、外食及び焼肉店では新型コロナ感染症の打撃が大きく、大幅な減少となった。

食肉卸売業の業種別食肉販売額は、対前年度比で、スーパーはわずかに増加、食肉専門小売店、その他小売店、惣菜・弁当は前年並みとなっているが、外食や宿泊は大幅な減少となった。特に焼肉店、その他外食、宿泊業において新型コロナ感染症の影響がきわめて大きかったことがわかる。

スーパーにおける食肉の販売額は、全体では対前年度比「2割以上増」が11%、「1割台増」が48%となっており、総じて、新型コロナ感染症拡大による在宅勤務の増加など巣ごもり需要から、堅調であった。種類別販売額についてみると、対前年度比で総じて和牛及びうち、ロイン系、交雑牛、乳牛、輸入牛肉チルド、国産豚肉、輸入豚肉チルドは堅調となった。

食肉専門小売店の食肉販売額は、対前年度比で増加が25%、減少が55%で全体では減少となった。個別にみると堅調な販売額がある一方で、減少幅が大きい専門小売店もあり、ばらつきが大きくなっている。種類別販売額についてみると、対前年度比でそれぞれ増加もみられるものの、大幅な減少もみられ、ばらつきが大きくなっている。なお、取り扱いには和牛主体であることがわかる。

外食の食肉使用額は、対前年度比で増加が4%、「1、2割台減少」が26%、「3、4割台減少」が15%、「5割以上減少」が32%と新型コロナ感染症の打撃が大きかったことがわかる。種類別使用額についてみると、対前年度比で特に輸入牛肉で増加もみられるものの、概ねすべての種類別で大幅な減少となっており、ばらつきが大きい。

焼肉店の食肉使用額は、対前年度比で増加が15%、「1、2割台減少」が31%、「3、4割台減少」が30%、「5割以上減少」が19%となっており、新型コロナ感染症の打撃が大きかったことがわかる。種類別使用額についてみると、対前年度比で特に和牛、輸入牛肉で増加もみられるものの、概ねすべての種類別で大幅な減少となっており、ばらつきが大きい。取扱いは、和牛、和牛ロイン系、輸入牛肉チルド、国産豚肉の使用割合が多い。

表2 食肉卸売業の令和2年度業種別種類別食肉販売額(対前年度比)

単位：%

	回答数	小売業			製造業		外食		宿泊業	食肉卸	自社加工向け
		スーパー	専門小売店	その他小売店	惣菜・弁当	食品製造業	焼肉店	その他外食			
食肉全体	69	102.7	99.4	98.3	97.2	93.9	68.1	65.5	44.3	86.4	102.0
和牛	59	103.1	106.0	106.6	84.6	103.3	67.7	65.5	39.6	82.2	93.6
うち、ロイン系	43	89.2	99.8	78.9	62.5	70.0	53.1	56.9	35.0	64.7	74.6
交雑牛	47	94.5	86.9	85.6	72.5	72.8	66.4	48.9	34.0	67.7	76.9
乳牛	39	97.9	85.2	85.7	86.7	86.2	63.2	66.4	40.0	66.0	83.7
輸入牛チルド	44	94.3	98.3	89.8	80.0	77.5	61.9	68.3	47.3	65.8	90.0
輸入牛フローズン	42	86.1	101.1	81.9	98.9	83.2	55.8	73.6	42.2	77.2	96.9
国産豚肉	58	102.3	100.4	95.8	88.6	92.8	75.6	67.6	56.7	86.8	102.1
輸入豚チルド	41	98.3	96.7	92.9	85.1	85.9	69.9	68.1	56.3	75.1	95.3
輸入豚フローズン	42	91.1	96.5	85.2	93.1	93.9	61.5	67.2	53.0	79.9	105.1

図27 スーパーにおける令和2年度食肉の販売状況(対前年度比)

単位: %

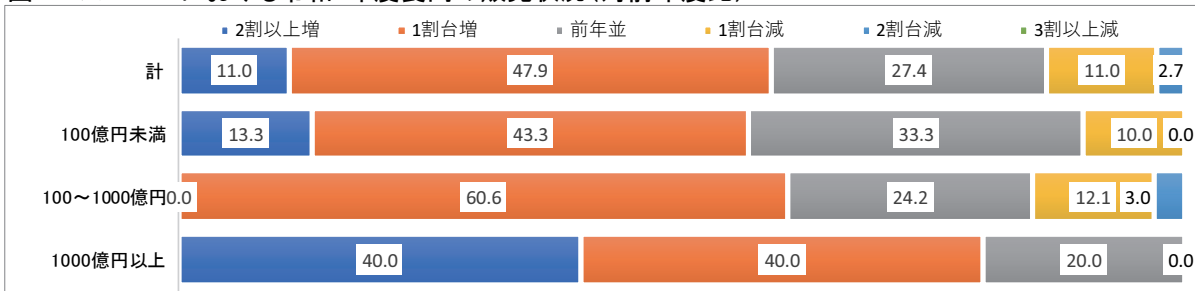


図28 スーパーにおける令和2年度食肉の種類別販売状況(対前年度比)

単位: %

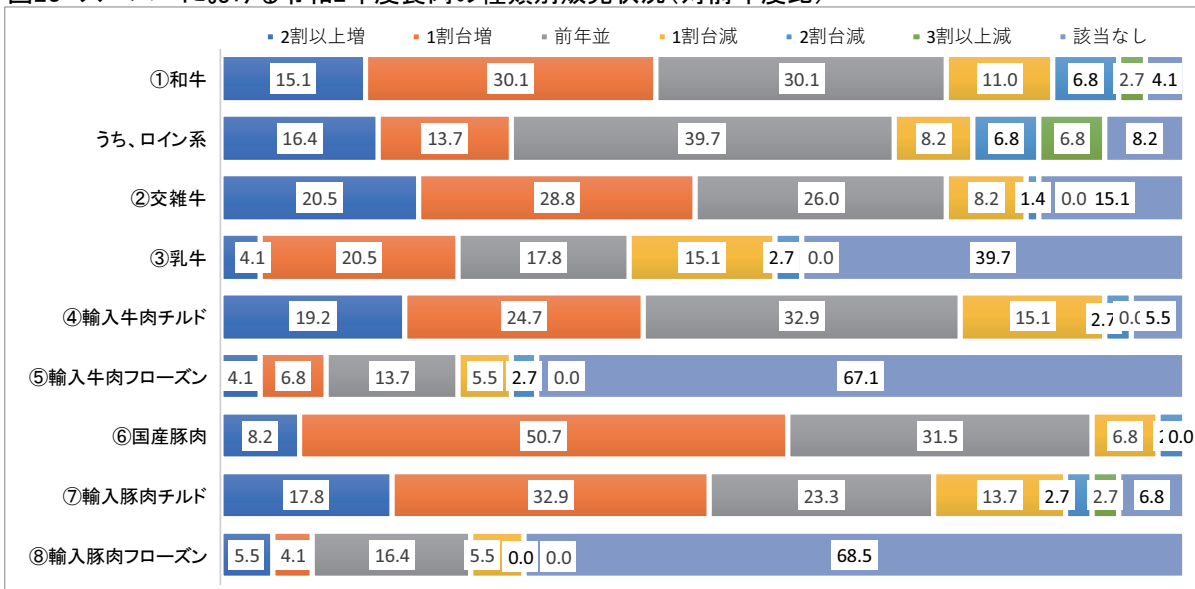


図29 食肉専門小売店における令和2年度食肉の販売状況(対前年度比)

単位: %

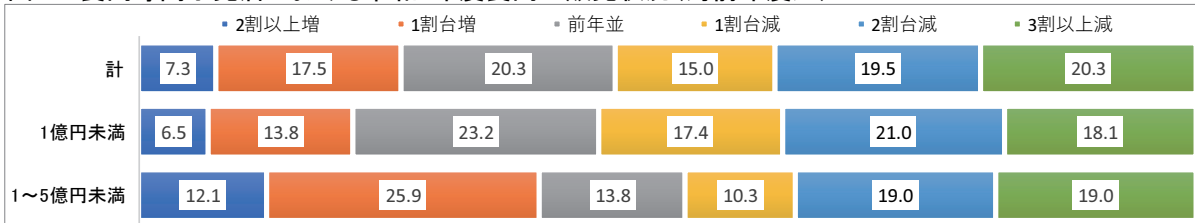


図30 食肉専門小売店における令和2年度食肉の種類別販売状況(対前年度比)

単位: %

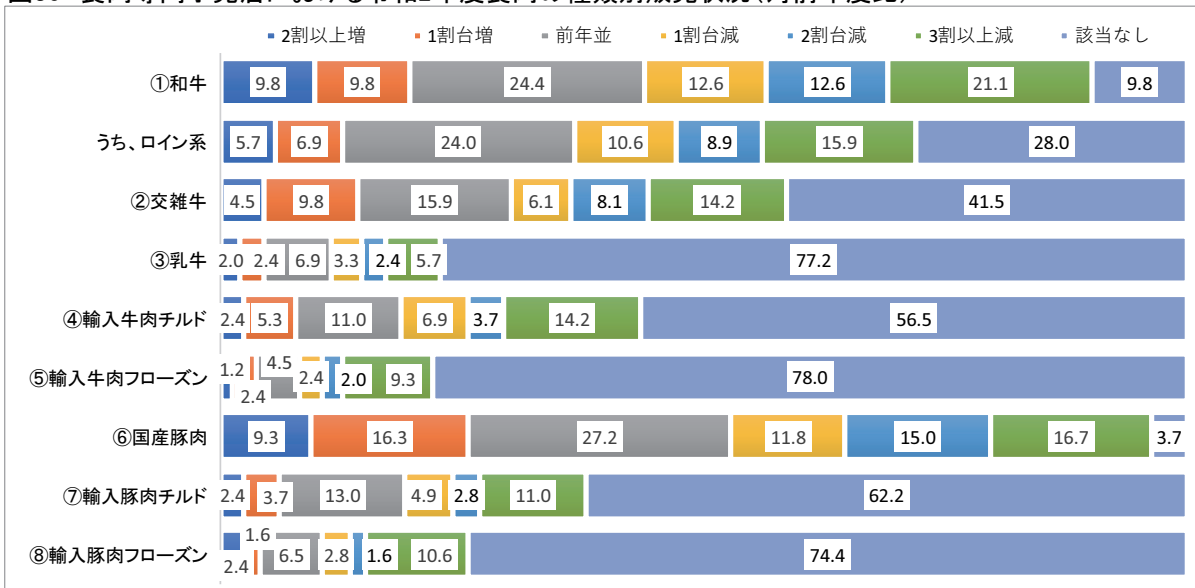


図31 外食における令和2年度食肉の使用額(対前年度比)

単位: %

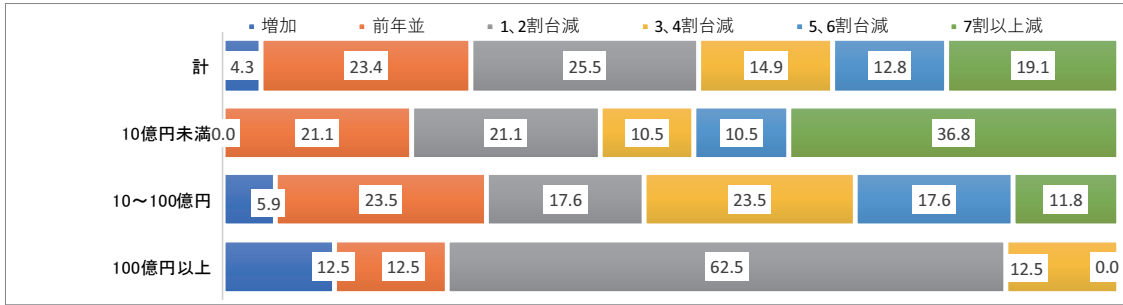


図32 外食における令和2年度食肉の種類別使用額(対前年度比)

単位: %

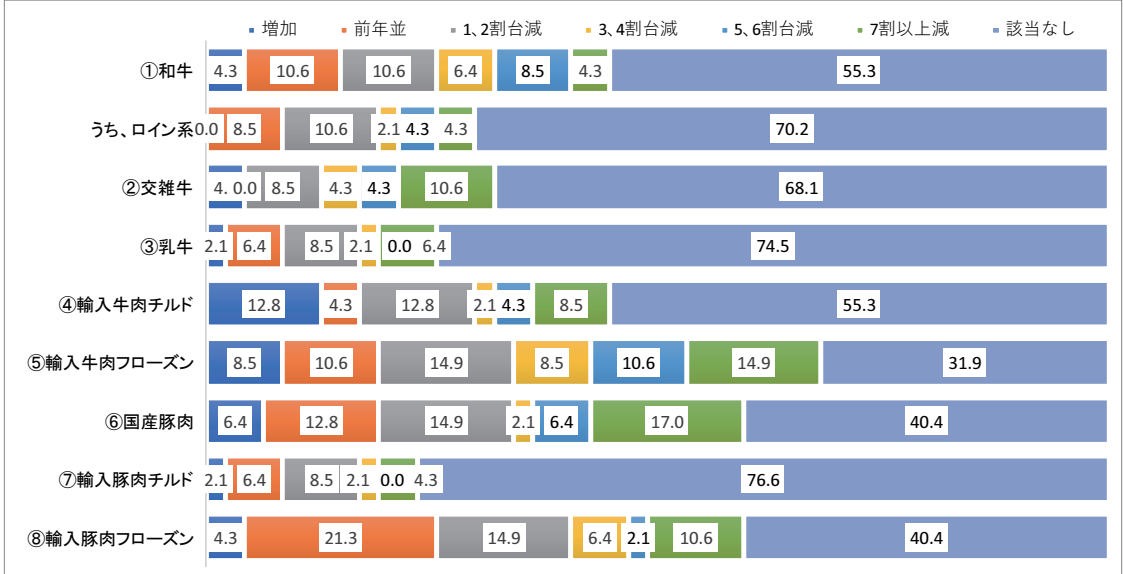


図33 焼肉店における令和2年度食肉の使用額(対前年度比)

単位: %

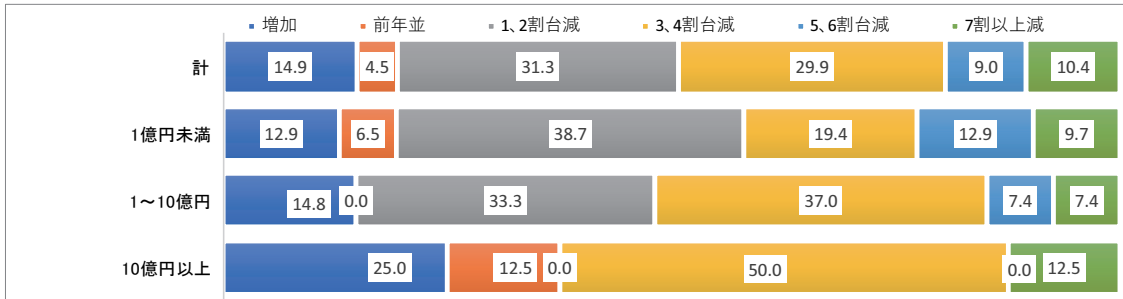
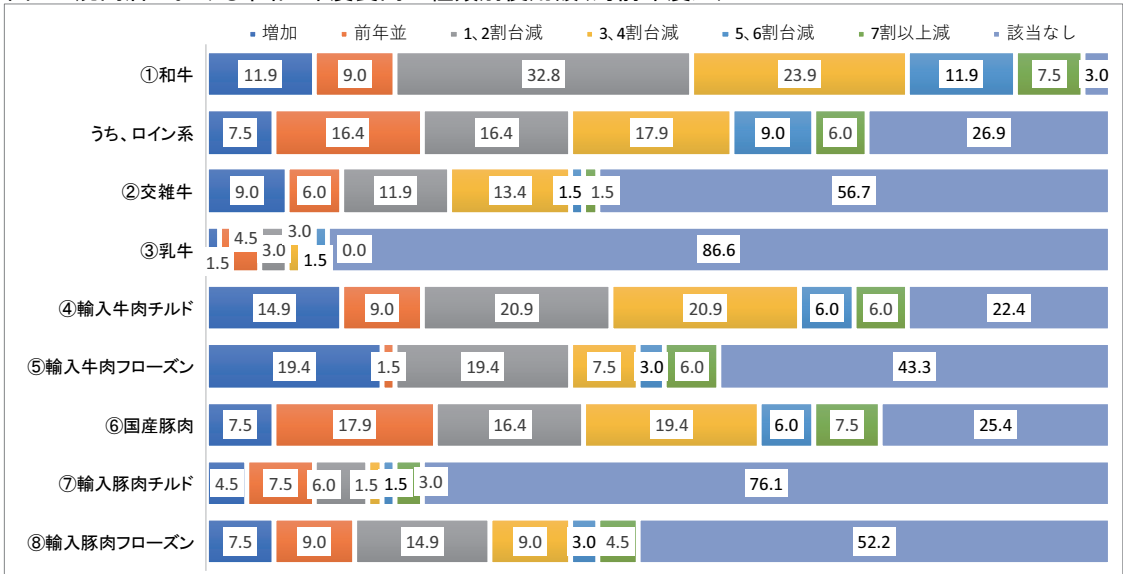


図34 焼肉店における令和2年度食肉の種類別使用額(対前年度比)

単位: %



コロナ禍における食肉加工品、食肉惣菜の販売状況－食肉事業者アンケート－

食肉加工品、食肉惣菜は、コロナ禍の巣ごもり需要から堅調となった。食肉卸及び小売業では、ハンバーグ、とんかつ、焼豚・煮豚、ローストビーフなど定番アイテムが増加となった。外食ではハンバーグ、ステーキ・すき焼き、とんかつ、牛焼肉、ローストビーフ、豚焼肉、焼肉店では牛焼肉が増加となった。

食肉卸売業のコロナ禍において、対前年度比で販売が大幅に増加した食肉加工品・食肉惣菜は、ハンバーグ、とんかつ、焼豚・煮豚など定番アイテムであった。

スーパーの食肉加工品、食肉惣菜の売れ筋についてみると、対前年度比でハム・ベーコン類、ソーセージ類、ハンバーグ、焼豚・煮豚、ローストビーフなど人気の高い定番アイテムが大幅に増加しており、巣ごもり需要が堅調であったことがうかがえる。

食肉専門小売店の食肉加工品、食肉惣菜の売れ筋についてみると、対前年度比で焼豚・煮豚、とんかつ、ハンバーグ、ローストビーフなど食肉専門小売店ならではの人気の高い手作り食肉惣菜アイテムが大幅に増加しており、巣ごもり需要が堅調であったことがうかがえる。一方、ハム・ベーコン類、ソーセージ類は減少傾向であった。

外食における食肉加工品・食肉惣菜のテイクアウト・宅配のメニュー別の新規・既存別の取り組み割合は、いずれも全体の半数以下で低くなっており、外食の業態により食肉加工品・食肉惣菜が主たるメニューではないことも一因である。具体的にメニュー別にみると、ハンバーグ、ステーキ・すき焼き、とんかつ、牛焼肉、ローストビーフ、豚焼肉の順であった。これら取り組みの効果についてみると、成果あり・少し成果ありの計はそれぞれのメニューで 2/3 以上となっており、一定の成果がみられた。テイクアウト・宅配は、今後の外食における業務のひとつのコアとして位置づけられるとみることができる。

焼肉店における食肉加工品・食肉惣菜のテイクアウト・宅配のメニュー別の新規・既存別の取り組み割合は、焼肉店の定番メニューである牛焼肉を除き、いずれも低くなっている。具体的にメニュー別にみると、牛焼肉が 8 割弱、その他のメニューはきわめて低い。うち、新規の取り組み割合は、牛焼肉が 3 割強でその他のメニューがきわめて低い。これら取り組みの効果についてみると、成果あり・少し成果ありの計はそれぞれのメニューで 2/3 以上となっており、一定の成果がみられた。

図35 スーパーのコロナ禍における食肉加工品、食肉惣菜の販売状況(対前年度比)

単位: %

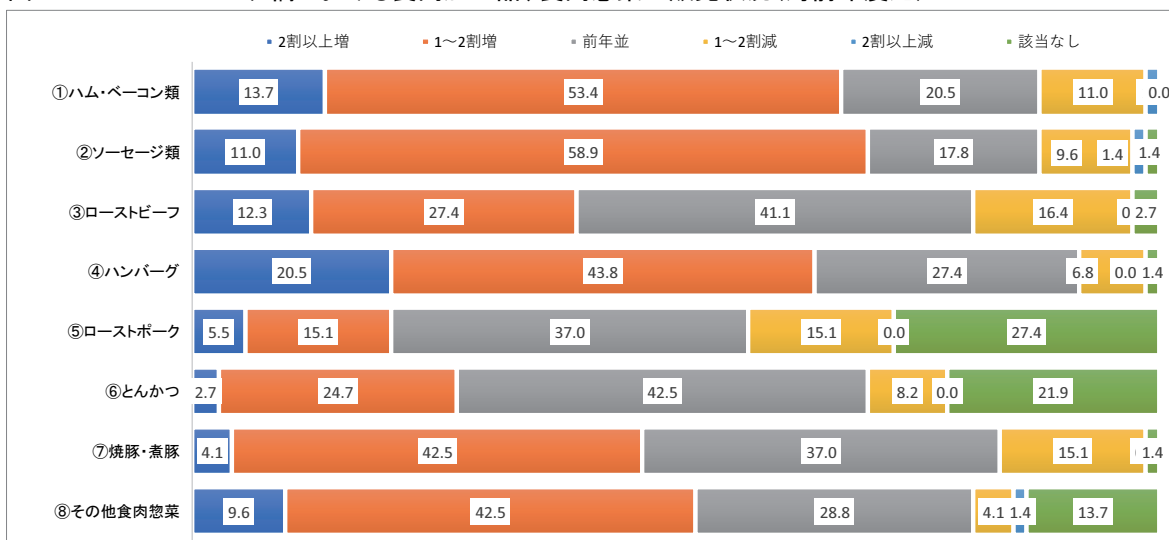


図36 食肉専門小売店のコロナ禍における食肉加工品、食肉惣菜の販売状況(対前年度比) 単位: %

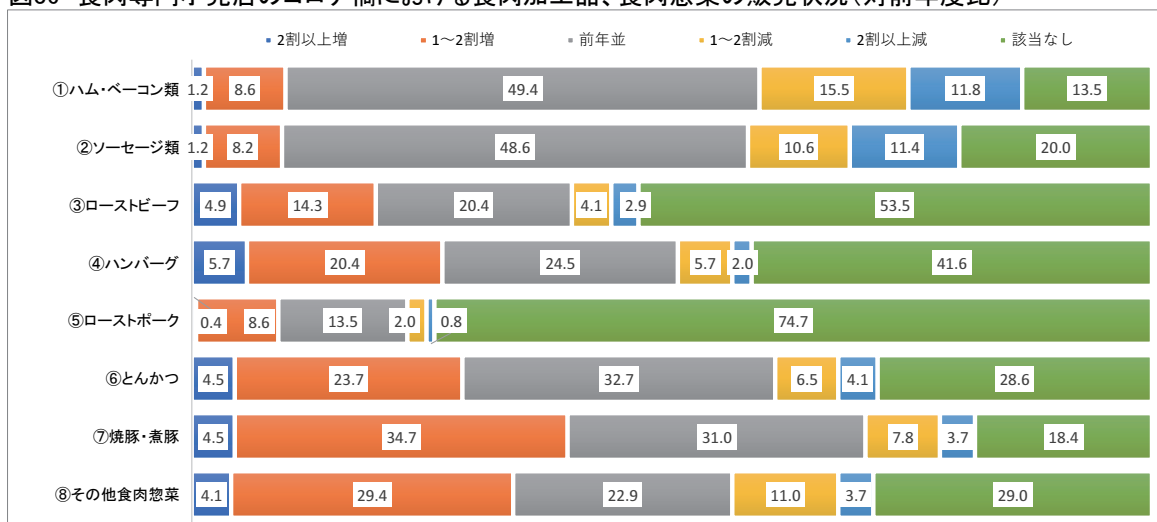


図37 外食におけるテイクアウト・宅配における食肉惣菜の取り組み状況 単位: %

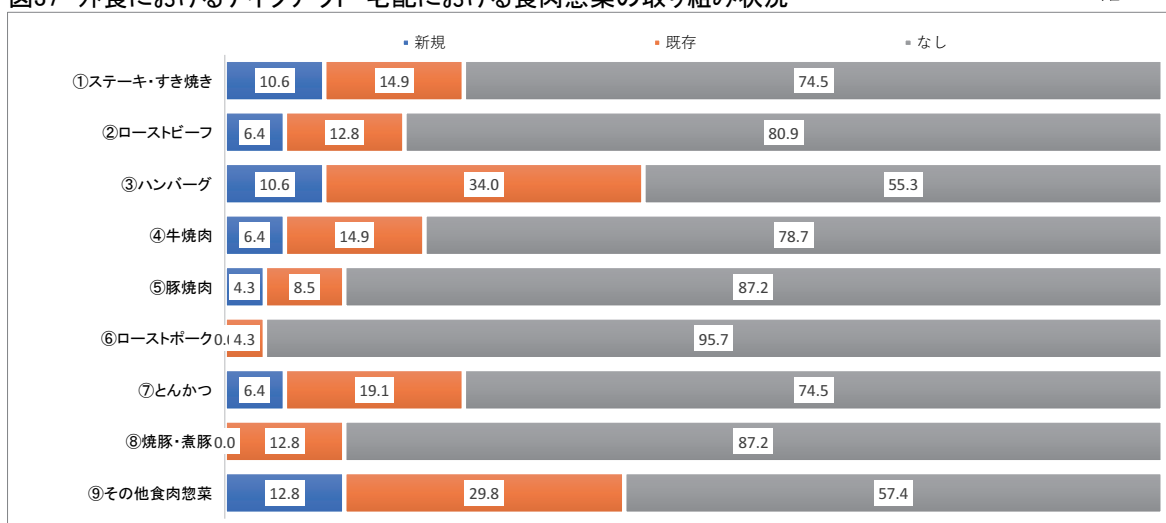
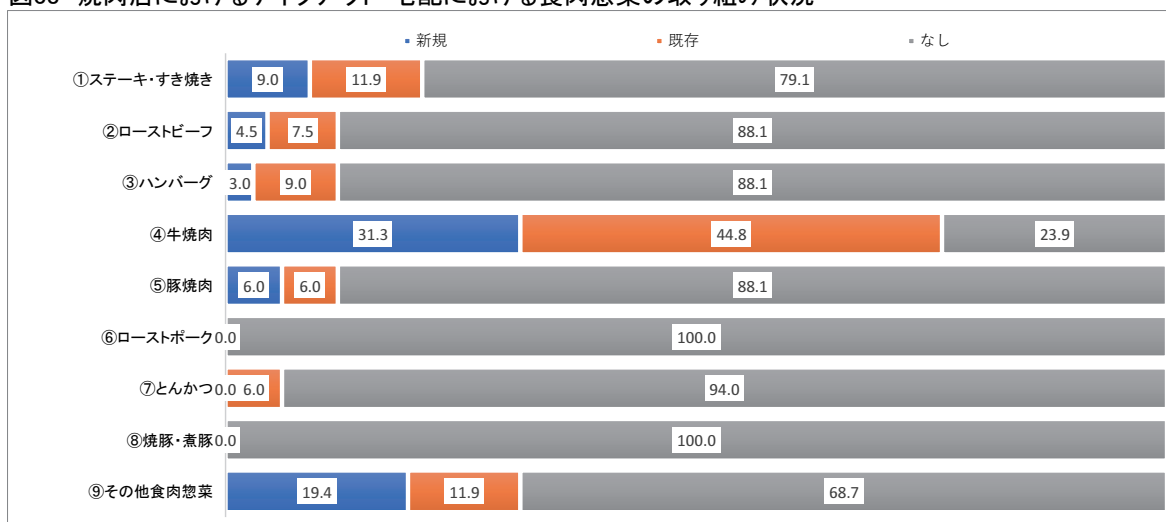


図38 焼肉店におけるテイクアウト・宅配における食肉惣菜の取り組み状況 単位: %



コロナ禍における食肉の品質保持等の取り組み－食肉事業者アンケート－

コロナ禍における食肉の品質保持等の取り組みとして、特に冷凍保存、スキンパック包装、味付け・下ごしらえは、増加となった。

冷凍保存については、食肉販売額で既に見てきたように、コロナ禍において小売業はわずかに増加から前年並みであったが、外食や宿泊業は大幅に減少するなか、特に国産牛肉の令和2年度推定期末在庫量は農畜産業振興機構によれば、対前年度比14%の増加となっており、冷凍保管が行われている。一方、国産豚肉の推定期末在庫量は対前年度比で減少となっている。スキンパック包装は、特に牛部分肉で普及しているチルドパックや一般的な真空パックとは少し異なる。リテールカットの食肉や魚の切り身などをフィルムで密着させ空気を抜いて真空包装したもので、ドリップを防ぎ、鮮度保持により消費期限を長くできるメリットがある。EUの一部で普及している。国内では鶏肉は食鳥処理場の段階で行われ、スーパー等の店頭で陳列されることから、流通段階やインストアのカット作業が不要になる。衛生管理上のリスクも低減され、普及しつつある。牛肉においても一部の大手チェーンストアで取り組みがはじめられている。味付け、下ごしらえの取り組みは、以前から、衣づけ、焼肉用たれづけ、生ハンバーグなどメニュー用途ごとに下ごしらえされて普及している。メニュー提案による需要創出の観点から、ミールキットなどとともに消費の伸びが期待されている。

食品卸売業では、コロナ禍で特に外食需要の低迷から、在庫調整として、冷凍保存が対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計49%と大幅に増加となった。スキンパック包装は、対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計23%と大幅に増加となった。鶏肉の場合、食鳥処理場で一貫作業として行われることから、食肉卸売業では仕入販売業務である。味付け、下ごしらえは、対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計22%と増加となった。

スーパーでは、冷凍保存が対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計41%と大幅に増加となった。なお、冷凍保存の形態は切り身や部分肉とみられる。スキンパック包装は、対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計19%と増加となった。スキンパック包装の導入は特に鶏肉であり、インストアで行われることはなく、ほとんどが仕入れによるものと想定される。味付け、下ごしらえは、対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計58%と大幅に増加となった。これらはインストアだけでなく、アウトパックや仕入れによるものも想定される。消費者の簡便化志向もあるが、メニュー提案による需要創出のねらいが大きいものとみられる。

食肉専門小売店では、コロナ禍で在庫調整として、冷凍保存が対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計27%となった。なお、冷凍保存の形態は原料の部分肉とみられる。スキンパック包装が対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計20%と増加となった。味付け、下ごしらえが対前年度比で「大幅に増加」、「増加」が計15%となった。

図39 食肉卸売業のコロナ禍における食肉の品質保持の取り組み(対前年度比)

単位: %

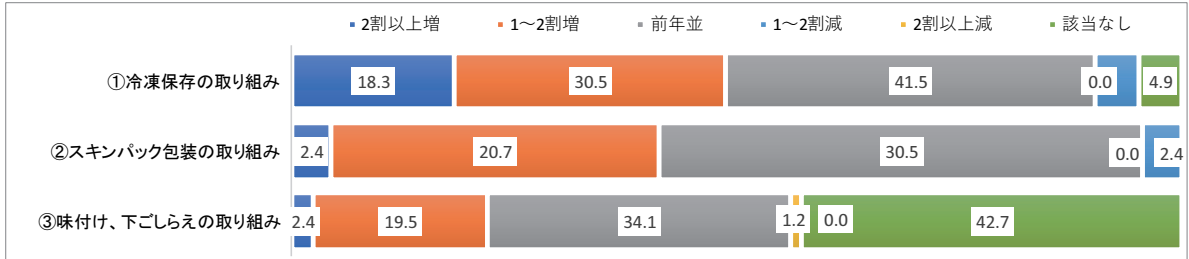


図40 スーパーのコロナ禍における食肉の品質保持の取り組み(対前年度比)

単位: %

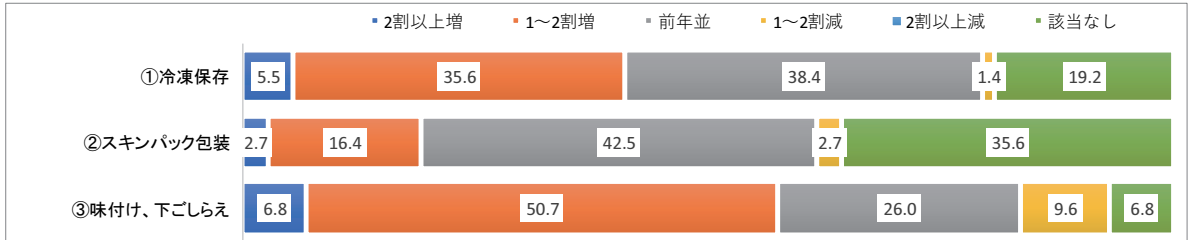
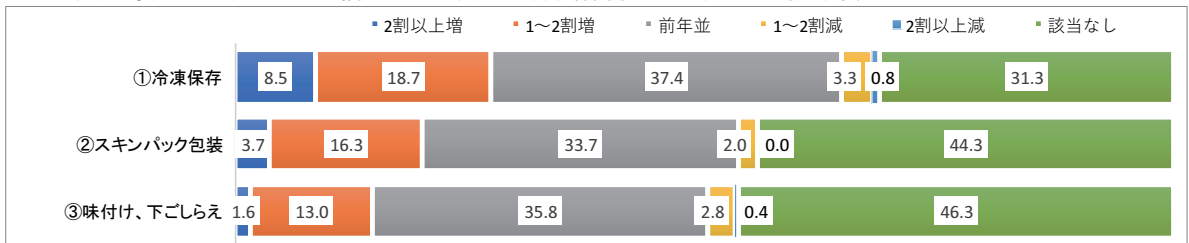


図41 食肉専門小売店のコロナ禍における食肉の品質保持の取り組み(対前年度比)

単位: %



コロナ禍における食肉等の需要拡大・販売促進の取り組み－食肉事業者アンケート－

コロナ禍における食肉等の需要拡大・販売促進の取り組みとして、小売業では特売、メニュー提案商品、ミールキット商品が、需要創出の手法として、献立メニューの提案、そして家庭内の食材ロスの低減という消費者のエコ意識の高まりにもマッチし、増加となった。一方、新型コロナ感染症拡大で大きな打撃となった外食における販売促進の対策として実施されているテイクアウト、宅配、ネット・ショッピングなどが増加となった。

食肉卸売業のコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組みは、対前年度比で「メニュー提案商品」が多くなっており、コロナ禍においても小売業や外食への販売において商品提案が重要であることを示している。また、「卸売のうち、和牛の特売」が多くみられ、コロナ禍において特に外食向け需要の低迷からとみられる。「ネット・ショッピング」の取り組みは、対前年度比で半数近くと多く、コロナ禍で新規の取り組みも15%となっており、ほとんどがBtoCの消費者向けと想定される。また、「他業種・業態への参入」は13%、うち、新規の取り組みは6%となっている。

スーパーのコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組みは、対前年度比で「メニュー提案商品」、「ミールキット商品」が多くなっており、コロナ禍で家庭における調理機会が増えるなか、献立メニューの解決策の提案が重要であることがうかがえる。また、「特売」「和牛の特売」は、増加より減少の割合が高い。「ネット・ショッピング」については、コロナ禍の外出自粛から、増加傾向であった。

食肉専門小売店のコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組みは、対前年度比で「メニュー提案商品」が多くなっている。また、「和牛の特売」は、増加より減少の割合が高い。「ネット・ショッピング」については、コロナ禍の外出自粛から、増加傾向にあるが、取り組みの割合は低い。

外食のコロナ禍における料理品等の需要拡大・販売促進の取り組みは、「テイクアウト」が66%、「宅配」が50%、「ネット・ショッピング」が43%となっている。うち、新規の取り組みは、それぞれ半数前後となっている。このように新型コロナ感染症の大きな打撃を受け、その対策として、これら料理品の販売の取り組みが定着したこと、そして、一定の成果があったことがうかがえる。

焼肉店のコロナ禍における料理品等の需要拡大・販売促進の取り組みは、「テイクアウト」が82%となっており、飲食営業の規制などから、既存に加えて新規の取り組みが多かった。

また、「宅配」が24%、「ネット・ショッピング」が22%となっている。このように新型コロナ感染症の大きな打撃を受け、その対策として、特にテイクアウトの取り組みが定着したこと、そして、一定の成果があったことがうかがえる。

図42 食肉卸売業のコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組み(対前年度比)

単位: %

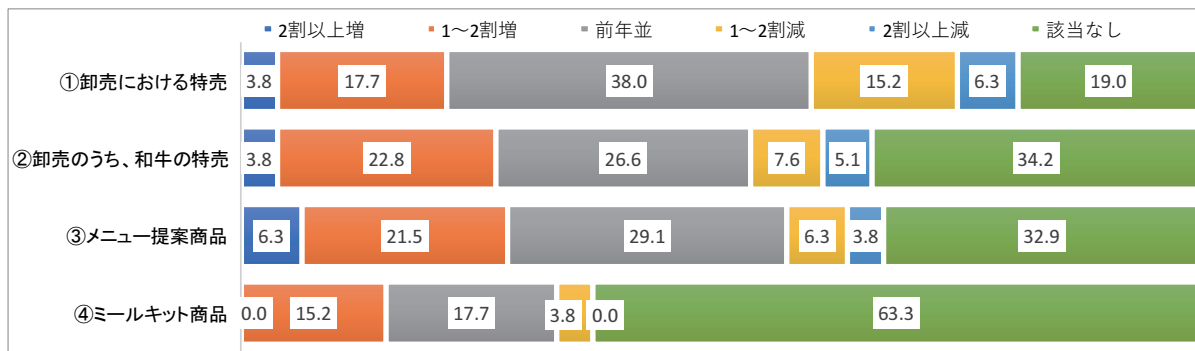


図43 スーパーのコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組み(対前年度比)

単位: %

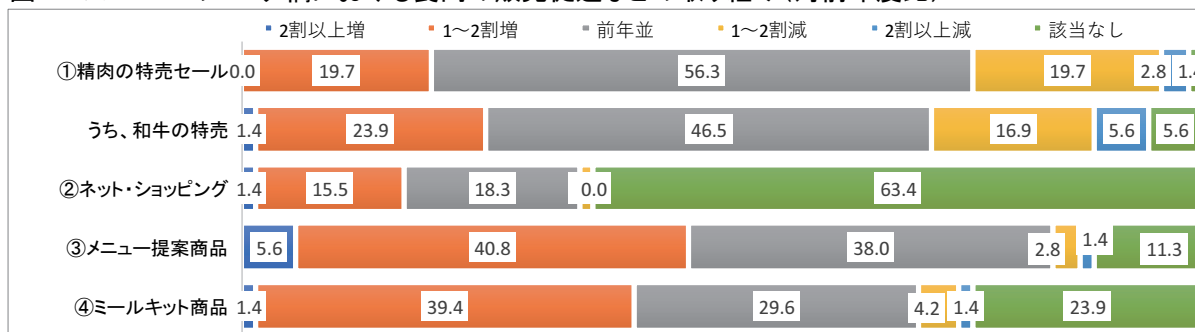


図44 食肉専門小売店のコロナ禍における食肉の販売促進などの取り組み(対前年度比)

単位: %

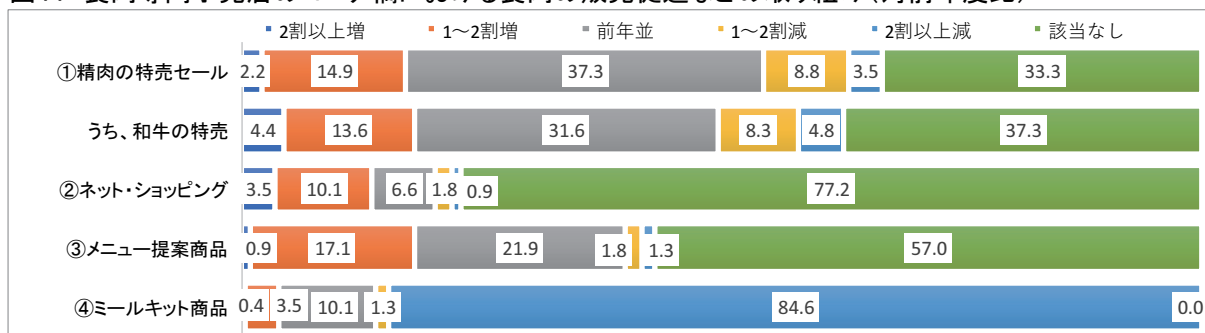


図45 外食のコロナ禍における料理品等の売上拡大・販売促進などの取り組み

単位: %

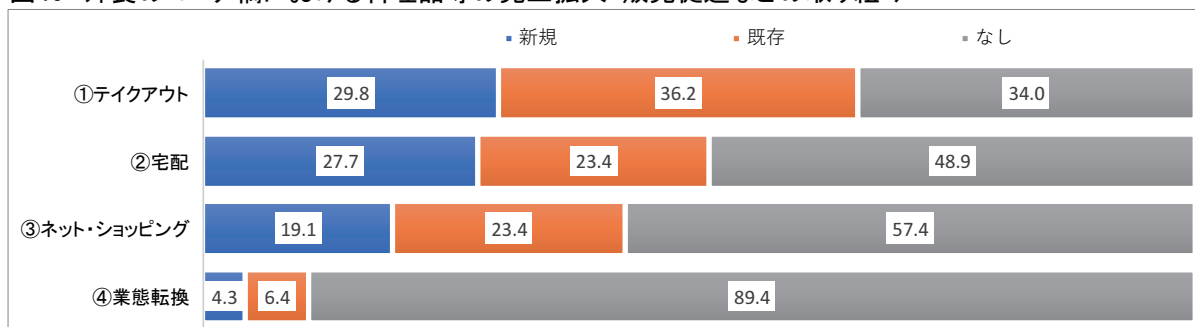
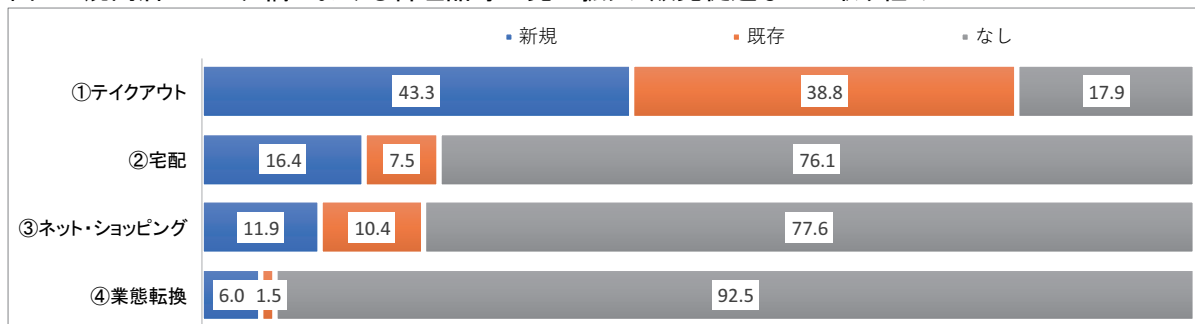


図46 焼肉店のコロナ禍における料理品等の売上拡大・販売促進などの取り組み

単位: %



新型コロナウイルス感染症の予防対策の取り組み－食肉事業者アンケート－

新型コロナウイルス感染症の主要な予防対策として、「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器、仕切板等」、「施設設備等」、「キャッシュレスの導入」などが以前に比べてかなり費用が増加となった。

食肉卸売業における新型コロナウイルス感染症の予防対策の費用は、対前年度比で「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器、仕切板等」、「施設設備等」の順でかなり増加となった。予防対策の投資費用額は、「100万円未満」が55%、「500～1千万円」が38%であった。

スーパーにおける新型コロナウイルス感染症の予防対策の費用は、対前年度比で「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器、仕切板等」、「キャッシュレス決済の導入」、「施設設備等」の順でかなり増加となった。予防対策の投資費用額（1店舗当たり）は、「100万円未満」が45%、「500～1千万円」が39%、「500万円以上」は16%であった。

食肉専門小売店における新型コロナウイルス感染症の予防対策の費用は、対前年度比で「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器、仕切板等」、「キャッシュレス決済の導入」、「施設設備等」の順でかなり増加となった。予防対策の投資費用額は、「100万円未満」が78%、「500～1千万円」が18%、「500万円以上」は4%であった。

外食の新型コロナウイルス感染症の予防対策の費用は、対前年度比で「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器、仕切板等」が大幅に増加し、「キャッシュレス決済の導入」、「施設設備等」もかなり増加となった。予防対策の投資費用額は、「100万円未満」が34%、「500～1千万円」が47%、「500万円以上」は19%であった。

焼肉店の新型コロナウイルス感染症の予防対策の費用は、対前年度比で「衛生用品・消耗品等」、「空調・衛生の機械・機器等」、「施設設備等」が大幅に増加し、「キャッシュレス決済の導入」もかなり増加となった。予防対策の投資費用額は、「100万円未満」が54%、「500～1千万円」が32%、「500万円以上」は14%であった。

図47 スーパーにおける新型コロナウイルス感染症の予防対策の取り組み(対前年度比)

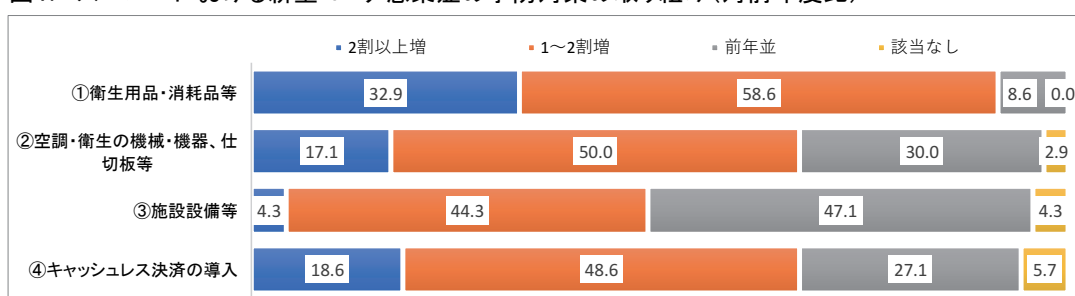


図48 スーパーにおける新型コロナウイルス感染症の予防対策の投資費用額

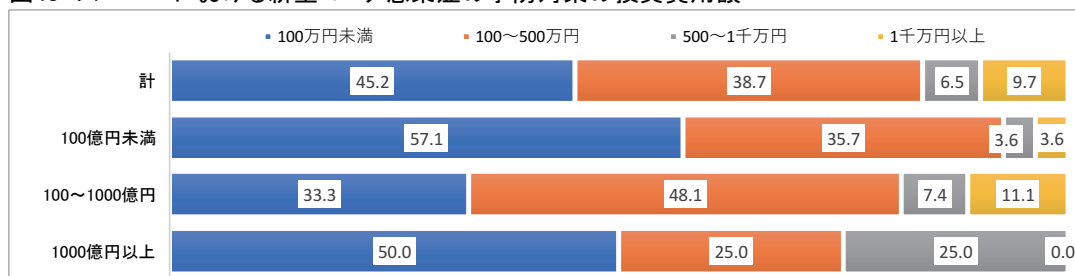


図49 食肉専門小売店における新型コロナウイルス感染症の予防対策の取り組み(対前年度比) 単位:%

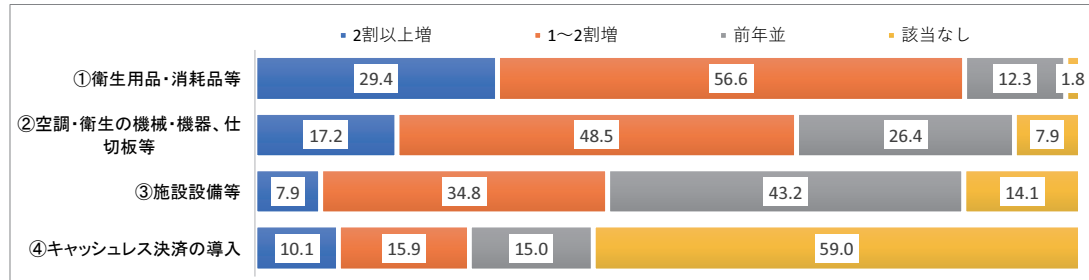


図50 食肉専門小売店における新型コロナウイルス感染症の予防対策の投資費用額 単位:%

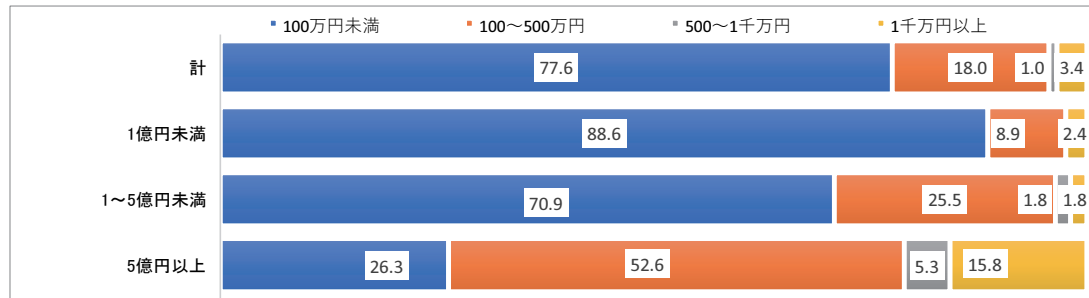


図51 外食における新型コロナウイルス感染症の予防対策の取り組み(対前年度比) 単位:%

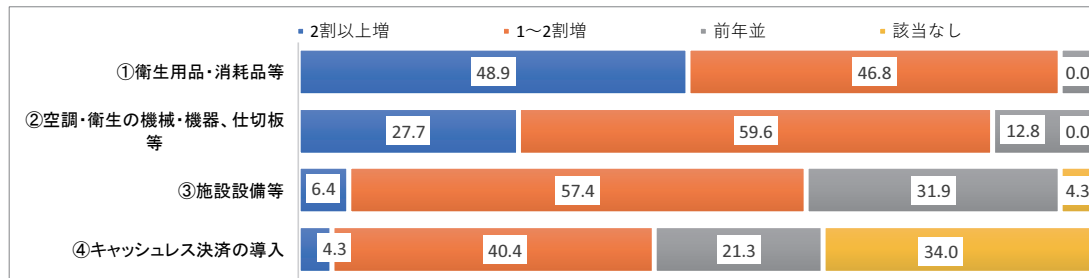


図52 外食における新型コロナウイルス感染症の予防対策の投資費用額 単位:%

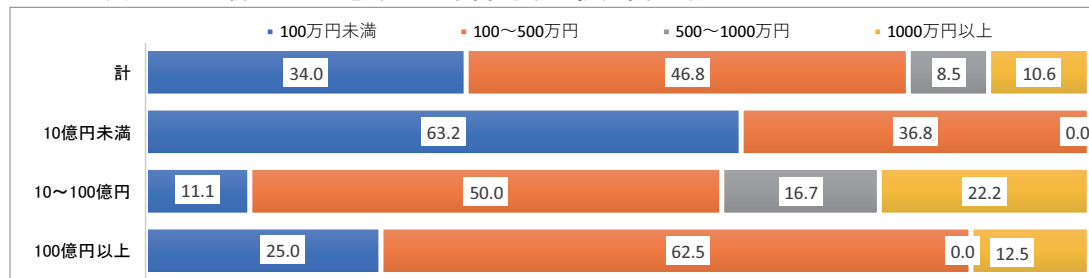


図53 焼肉店における新型コロナウイルス感染症の予防対策の取り組み(対前年度比) 単位:%

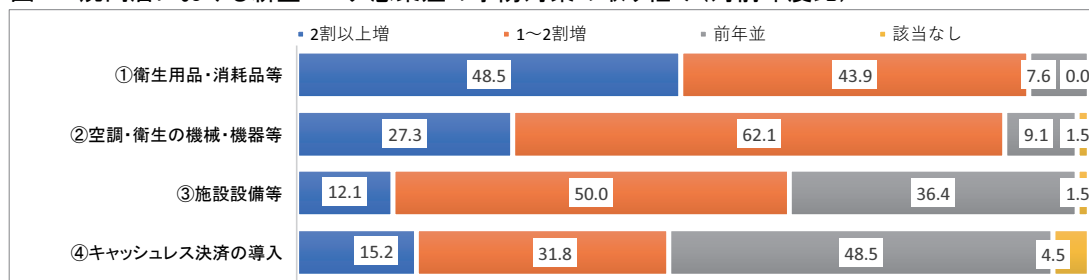
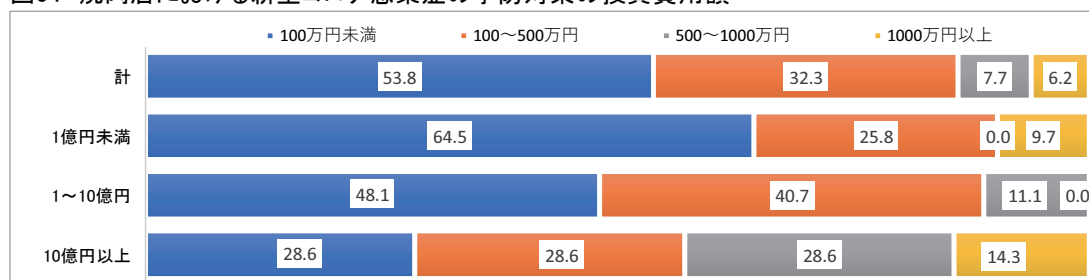


図54 焼肉店における新型コロナウイルス感染症の予防対策の投資費用額 単位:%



おわりに

2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、マクロ統計で確認されるように日本経済に大きな打撃となった。食肉生産流通においても、特に国産牛肉は、前年度に比べて出荷調整により供給量の変動が大きく、在庫数量が増加したこと、また、枝肉価格が下落し、変動も大きくなった。食肉事業者における食肉の販売額・使用額についてみると、スーパーは増加、食肉専門小売店は減少、外食や宿泊業は大幅な減少となった。特に焼肉店、その他外食、宿泊業において新型コロナウイルス感染症の影響がきわめて大きかった。

このようなコロナ禍において、食肉の品質保持等の取り組みとして、冷凍保存については特に国産牛肉において増加となったが今後も保存性というメリットから冷凍・解凍技術の進展に伴い、定着が期待される。スキンパック包装はリテールカットの食肉や魚の切り身などをフィルムで密着させ空気を抜いて真空包装したもので、ドリップを防ぎ、鮮度保持により消費期限を長くできるメリットがある。国内では鶏肉は食鳥処理場の段階で行われ、スーパー等の店頭で陳列されることから、流通段階やインスタアのカット作業が不要になる。衛生管理上のリスクも低減され、今後も普及することが予想される。

コロナ禍における食肉等の需要拡大・販売促進の取り組みとして、小売業では特売、メニュー提案商品、ミールキット商品、e コマースも増加した。小売業では巣ごもり需要から、家庭における調理機会が増加し、生鮮食料品の需要が堅調となったが、コロナショック後の対応が課題である。近年、需要創出の手法として注目されているメニュー提案型の商品、とりわけミールキット商品は献立メニューの提案、そして家庭内の食材ロスの低減という消費者のエコ意識の高まりにも合致しており、今後も期待される。一方、新型コロナウイルス感染症拡大で大きな打撃となった外食における販売促進の対策として、テイクアウト、宅配、e コマースの取り組みも増加し、一定の成果がみられた。コロナショック後もフードサービスの業務におけるコアのひとつとして定着する可能性がある。

以上、2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大下における食肉消費動向について調査分析を行ったが、2021年度前期においても、その影響は依然として大きい。加えて、地球温暖化による気象変動も相まって、農林水産物・加工食品の需給変動が大きく、価格改定が進むなか、食品小売やフードサービスのビジネスモデルがどのように変化していくのか、注視していく必要がある。

5. 食肉関連事業者ヒアリング調査結果

【解題】付加価値創造で食肉販売事業の全方位展開へー株式会社シェフミートチグサ

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

株式会社シェフミートチグサは、前回の東京オリンピックが開かれた1964年に千葉県内で精肉店として創業し（1996年に法人化）、現在は直営店での食肉販売と食肉加工品製造・販売を行う事業者である。とくにこの十数年の事業拡充ぶりはめざましい。

2009年に千葉県特産のピーナッツと県産豚肉のソーセージを製品化したことを皮切りに、ハムやソーセージなどの食肉加工品の製造に乗り出し、自社ブランド「一（ICHI）」を作り上げた。氷温製法と呼ばれる製造技術をいち早く導入し、食品が凍る直前の温度域で肉や加工品を熟成させ、保存料や着色料を使わずに高品質の県産豚肉を使った製品づくりに邁進してきた。2013年にはベトナム・ダナン市に自社工場を建設し、ベトナムでの和牛の販売と食肉の製造・加工を手掛けている。

シェフミートチグサの製品ラインは、精肉販売から、「一」のように付加価値（加工度、貯蔵性、品質）の高い食肉加工品へと拡張している。こうした動きは、多額の設備投資を必要とする反面、利益率の向上と新規顧客の獲得につながる。近年のシェフミートチグサの売上はその9割を業務用販売が占め、主要取引先は機内食事業者、ホテル・外食チェーン、大規模アミューズメント施設となった。いずれも固定的取引の性格が強いと考えられる相手だ。

シェフミートチグサは、平時であれば、リスクマネジメントを意識した高付加価値かつ多角的な経営戦略を実行する企業として死角はなかったはずだ。自社で直営店と国内外で製造拠点や営業拠点を有し、特に国内では最終消費者と業務用需要者の両方と接点があり、大口需要にも小口需要にも対応できる。業務用販売比率の高さは、安定的な売上げにつながっていたはずだ。精肉だけでなく、ハム・ソーセージ、ハンバーグなどの食肉加工品までの幅広い品揃えを有し、食肉に対するあらゆる顧客ニーズも充足できている。

しかし新型コロナウイルスの感染拡大は、同社の主要取引先すべてに大打撃を与えるものであった。機内食事業、ホテル・外食事業、アミューズメント施設を取引相手とすることは、平時であれば幅広い業種への取引拡充となり、特定業種への販売依存度を下げるリスクマネジメントとなる。ただし、コロナ禍では、これら事業者は人の移動を前提とする産業という意味での共通項が仇となった。新型コロナウイルスの前では、これほど多角化し、リスクマネジメントを行っていても、まだ盲点があったことが露呈したわけである。

新型コロナウイルスの感染はやがて収束する。しかし、取引先との関係が完全に元に戻るかは不透明である。シェフミートチグサは早速、経営の見直しに着手している。直営店での小売とネット販売を通じた、最終消費者との接点の強化だ。同社の歩みはたゆまぬ挑戦の歴史だ。コロナ禍で経営に大きなダメージは負ったが、社内に根づく付加価値創造への挑戦の遺伝子は、さらに死角のない全方位型の食肉事業者へと成長する原動力となるだろう。

【解題】臨機応変に顧客を掴む焼肉業界—全国焼肉協会・旦氏の講演から

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

コロナ禍によって大きく変わったのが、消費者の生活様式だ。言うまでもなく、大打撃を受けたのが外食業界である。外食の最大の魅力は消費とサービスの同時性にある。来店客がその場でできたての料理を味わえることだ。連れ立った仲間とともに店の雰囲気を楽しむことも楽しみのひとつだ。しかし、新型コロナウイルス感染対策として推奨されたのは、密の回避と黙食だ。テレワークへのシフトが進み、宴会や接待需要は減退した。2020年の大部分で全国的に緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が発出され、自治体は飲食店に営業時間短縮と酒類の提供・持込禁止を要請することとなった。

旦氏が専務理事を務める全国焼肉協会は、単独店から 600 店舗を抱える事業者まで、さまざまな経営規模の焼肉店が加盟する業界団体である。今回の講演では、コロナ禍における全国各地の焼肉店の経営状況について時系列で報告いただいた。興味深いのは以下 3 点である。

第 1 に、この間ほぼすべての飲食店の経営が大きなダメージを受ける中で、焼肉店はその他に比べ、総じて売上げの落ち込みが比較的小さかった点である。この理由として挙げられるのが、焼肉店は店内の換気設備が充実しており、消費者が店舗利用に抵抗感を覚えにくいということである。同協会の会員には単独店の事業者が多いが、旦氏の知る限りコロナ倒産は 1~2 軒に留まったという（2021 年 9 月講演時点）。

第 2 に、焼肉店の経営がコロナ禍でも持ち堪えられているとはいえ、立地や顧客ターゲットによって内実は大きく違うことだ。旦氏によれば、郊外立地でファミリー層をターゲットとする焼肉店では売上げの落ち込みは比較的少ないものの、都市部に立地する高級焼肉店は非常に厳しい状況にあるという。

コロナ禍でもっとも業績悪化が深刻な居酒屋を多数展開する大手外食チェーンでは、2020 年半ば以降、焼肉店への業態転換を打ち出す動きが見られた。ただし、焼肉店であっても立地や顧客ターゲット層によって好不調が分かれるならば、居酒屋チェーンの焼肉店への業態転換は不採算店の単なるリニューアルではうまくいかないことを意味する。店舗立地の変更や顧客ターゲットに合わせたメニュー立案、それに合わせた仕入先開拓など、より大掛かりな経営の転換となる可能性が高い。輸入牛肉価格の高騰、慢性的な人手不足といった構造的問題もあり、他の飲食店から焼肉業界への参入障壁は低いとはいえない。

第 3 に、他の外食事業者と同様に、テイクアウトや宅配事業への着手、家賃値下げ交渉の実施、ランチ営業や通し営業の開始、ネット予約対応の整備、顧客に提供する価値の見直し、オンライン販売の強化、人材教育の充実による従業員の満足度向上など、ありとあらゆる手段を駆使し、生き残りをかけているということだ。比較的堅調とされる焼肉業界にあっても、チャンス柔軟に掴み、外食と中食の垣根をしなやかに超える強さが求められている。

【解題】 ロジカルな経営改革で、コロナに左右されない着実な成長追求

—株式会社ミートクレスト

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

株式会社ミートクレストは、大分県で1872年に創業した、歴史ある食肉卸・小売業、ハム・ソーセージ製造を行う事業者である。グループ会社の事業も合わせれば、牛の肥育・製造・加工・販売まで一貫して行うことができる垂直統合型の事業展開をしてきた。

ミートクレストの特徴（強さ）は、生産から販売までのあらゆるプロセスで付加価値を創造できることと、食肉に対するニーズがある限り、どのような環境変化にあっても適応していける事業の柔軟性である。同社の売上げは、新型コロナウイルス感染拡大前の2019年度と比べて2020年度は115%の伸びとなっている。

もちろん、ミートクレストもコロナ禍の影響を受けている。大分県には別府、湯布院がある。インバウンドなど団体客を宿泊させるホテル・旅館との取引、外食企業や個人経営の飲食店との取引、業務用加工食品メーカーとの取引は大幅に減少した。コロナの影響で海外パッカーの工場稼働率が低下し、また海上コンテナ不足と他国との買い負けの結果、日本に輸入される原材料肉は減少し、仕入価格は大きく上がった。コロナとは直接関係はないが、牛枝肉の相場上昇、CSFの影響による国産豚の相場上昇も、同社の収益の圧迫要因となった。

しかし、それでもコロナ禍で売上げを伸ばすことができたのは、コロナ前から着実に進めてきたミートクレストの構造的な経営改革の成果である。同社はもともと売上構成比に占める卸部門の割合が高かったが、小売部門の比率を高める事業構造へと変化する過程にあった。コロナ禍では、①国の和牛保管事業による補助金の活用、②補助事業を使って自治体と行った県下小中学校への学校給食用としての和牛肉の提供、③コロナ禍で好調な量販店や食肉小売店向けの販売、④精肉やハンバーグ、ハム・ソーセージなど加工品のインターネット販売（ふるさと納税も含む）、⑤ウィズコロナ下で消費拡大傾向にあるアメリカへの和牛の輸出事業などによって売上げ確保に努めた。新たな顧客接点の創出である。

ミートクレストはコロナとは無関係に、事業継続に向けて、次のような取組みを行っている。①従業員の人時生産性の改善、②加工工程での歩留の改善、③衛生、品質管理の徹底、④原材料調達先（国）の多様化、⑤原材料販売から加工度を高めた製品販売への移行、⑥食品開発力、商品企画力のある人材育成、⑦小売事業の強化、⑧通販事業の強化、⑨安定的な需要のある給食事業者への販売強化、⑩生産設備やITへの積極投資、である。

ミートクレストではこれらの取組みを、SDGs 的発想での事業継続の方向として押し進めてきた。生産性の向上と人材育成による従業員満足の創出、仕入先や取引先の多様性追求によるリスク分散、加工度を高めて製品の付加価値を向上させ、収益力を上げること、そしてこれらすべて効率的に支えるための設備投資——いずれも不透明な時代を生き抜くための着実な戦略である。本質的な経営改革は、コロナをも克服する鍵となるようだ。

【解題】 コロナを機にさらなる業容拡大で、より強い総合食肉企業へ

—杉本食肉産業株式会社

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

杉本食肉産業株式会社はスギモトグループの中核企業で、名古屋に本社を置く 1900 年創業の食肉卸・小売事業者である。国内外で直営のレストラン展開も行っている。このほかグループ企業では精肉店、牛の肥育事業、人材派遣事業、手づくりハム・ソーセージ事業、海外事業などを行う。グループ全体を合わせると、牛・豚の生産、製造、加工、販売までトータルで行い、食肉流通の川上から川下まで一貫して担える体制となっている。

杉本氏が語る、杉本食肉産業の強さは、①卸・小売・外食と 3 つの営業の柱があること、②学校給食、量販店、百貨店、ホテル・レストラン、機内食、喫茶店まで幅広い販売チャネルを持つこと、③生産から販売までの一貫体制、④自社ブランド牛・豚、加工品をはじめ独自の商品があること、⑤グローバル事業な展開、にある。

すでに幅広い食肉事業に取り組み、あらゆる事業環境の変化に対応可能なリスクマネジメントも行っているが、やはりコロナ禍で経営にも影響を受けたようである。杉本氏によれば、もっとも落ち込みが激しかったのがレストラン事業、次に外食向け卸、百貨店事業部の順だったという。

ただし、巣ごもり需要により、百貨店以外の小売業への売上げと通販・ギフトの販売は伸び、黒毛和牛の相場が下落する中で高級和牛の販売が好調だったこと、また人件費削減が、利益拡大にはプラスに働いたとのことだ。この結果、2020 年と 2021 年（3 月期）を比べると、2021 年は売上高が 8%ほど落ち込んだものの、経常利益は逆に上がったという。

特定の事業に依存しない経営方針がコロナ禍でも利益を上げられる力の源泉となっていることがよくわかるが、杉本食肉産業ではコロナがもたらした危機感を背景に、さらに強い食肉企業づくりに邁進している。コロナ禍で着手した取組みは、以下である。第 1 に社員の意識改革により、コスト削減や効率化、部門統合などを行うこと、第 2 にコロナ禍で生じた空き時間を活用した外食部門での研修などの人材教育、第 3 にコロナ助成金を活用して、SNS、テレビ CM、ホームページの刷新などによる販売促進の強化、第 4 に既存販路の見直し（非効率な取引先の整理、配送ルートの見直し）、第 5 に新たな販売方法への挑戦（肉用牛生産事業者との業務提携による海外輸出や国内生産の強化、「みかわ牛」ブランドの立ち上げ、弁当やテイクアウト販売、有名通販サイトへの出店、自社ウェブストアの刷新、個人向け宅配事業、ドライブスルー販売）などだ。特にウェブ事業は早速成功していると聞く。

コロナ禍を経験した今、杉本氏のさらなる業容拡大への意欲は強い。新たな営業チャネルの開拓、カレー専門店やミンチカツ専門店などランチやテイクアウトも対応可能な外食への参入、海外進出などを構想している。現在よりもさらに総合化した食肉事業者として、どのような環境変化も乗り越えて持続的に成長する強靭さを手に入れるつもりだ。

【解題】 コロナ禍の家需要に応えるスーパーマーケット

—一般社団法人 全国スーパーマーケット協会事務局長 島原 康浩氏

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

一般社団法人全国スーパーマーケット協会は1958年に日本セルフ・サービス協会としてスタートし、現在は1,314社（約10,000店）を会員とするスーパーマーケットの業界団体である。スーパーマーケットはコロナ禍でも業績好調とされる。

島原氏は、近年のスーパーマーケット経営の特徴として次の4点を挙げる。第1に食品販売構成比の上昇である。最近では食品の構成比が7割程度とする。第2にプライベート・ブランド（PB）への注力である。この背景にあるのは、食品販売を行うドラッグストアの増加である。このため、スーパーマーケットでは価格競争を回避し、オリジナル商品としてのPBを求める動きが生じた。第3に来店客数の減少を補うため、来店客単価の上昇で売上げを伸ばしてきたということだ。その手段として、スーパーマーケットは高級牛肉のような畜製品の販売や新商品の逐次的投入によって、それを可能にしてきたとする。第4に売上げの二極化である。高価格品と低価格品の販売が好調で、中間大衆層の減少を指摘する。

次に、島原氏は、スーパーマーケットにおける畜製品の動向について、以下のように説明する。全体に占める畜製品の売上比率はこの5年間、毎年ほぼ1%ずつ上昇しており、水産、青果よりも伸び率が高いという。通常スーパーマーケットの売り場は平日と土日で変わり、土日になると牛肉の売り場を増やすものだが、コロナ禍では平日でも牛肉が非常に売れ、開店前に陳列棚を埋めておかないと店頭から牛肉がなくなるような事態が生じたそうである。現状では、豚肉や鶏肉よりも牛肉（とくに高級牛肉）の売り場を増やして売上げを伸ばし、ハムやソーセージでは価格競争によって売上げを落としているスーパーマーケットが多いと指摘する。

現在のスーパーマーケット経営の好調さは、他業態との価格競争からの脱却と販売商品の差別化を図りたいスーパーマーケットの狙いと、コロナ禍で外食機会の失われた消費者が付加価値の高い食を求めた結果が合致して生まれたものとみることができる。そのもつとも象徴的な商品が、（高級）牛肉だったということであろう。

島原氏は、ある高級スーパーでは、コロナ禍での精肉部門の2ケタ伸長を牽引したのは牛肉であり、希少で美味しい部位を指名購入する顧客が増えてきたという。現在はコロナ禍で試食販売ができない。その代替として、メニュー提案によるクロスMDなどを取り入れ、斬新な売り場づくりを行っているという。

近年、スーパーマーケットはCVSやドラッグストアなどに押されてきた。図らずも家需要を喚起したコロナ禍は、スーパーマーケットにとって、消費者との距離感を変えるゲームチェンジャーの役割を果たした。自由な経済活動が可能になるアフターコロナでも顧客の心を掴む場となることができるかどうかは、好調な今こそ取り組むべきテーマだろう。

【解題】本物の食文化を担う食肉事業者—大和食品工業株式会社

亜細亜大学 経営学部 教授

伊藤 匡美

大和食品工業は1957年に品川で創業し、ハム・ソーセージなどの食品加工品製造・販売、食肉卸・小売業を行う事業者である。このほか、外食事業、惣菜の製造・販売、生花小売店なども経営するが、関東一円を事業エリアとしているところに特徴がある。都内百貨店で販売される「カイザーハム」「カイゼルハム」ブランドなどで知られる企業であるが、クオリティの高い商品を取り扱い、時間をかけて優良な人材を育成するために、あえて大消費地にエリアを絞って事業を展開している。

竹内氏によれば、事業を行ううえで、経営に絶対波をもたせないということ大切にしているという。上記で挙げたように、祖業である精肉販売・食品加工以外にもさまざまな事業を手がけているのは、その波を起こさないためのリスクマネジメントであろう。

ただし、このコロナ禍ではそれでも万全ではなく、利益補填として、次のような取組みを行っている。①百貨店の自家需要向けに、牛肉の宅配商品を強化、②外食事業のデリバリーの強化、③畜産加工品（とんかつなど）の惣菜小売店の出店、④シルバー産業や給食等への無添加商品の強化、などである。その結果、コロナ禍でも減収増益となっている。

竹内氏は、コロナ禍でライフスタイルの変化が起きたとして、2点を指摘する。第1に、ネット販売・宅配商品の販売が増加したことである。コロナによる在宅率の向上に加え、ウーバーイーツや出前館のような配送の利便性が急速に高まったことがその要因だが、今後は、人材不足や物流費の高騰などが課題となるだろうと指摘する。第2に、消費の二極化である。大和食品工業の商品を販売するようなデパ地下や商業施設の専門店販売での高級品、本格的な料理の販売が好調である一方、カテゴリキーラーの業績も好調ということである。2020年の同社のお中元市場でもハム・ソーセージよりも牛肉ギフトが好調であり、消費者が外食や旅行に代わって、美味しいものにお金を使う方向にシフトしている実感があるとのことだ。

クオリティの高い食肉商品を取り扱ってきた竹内氏が憂えるのは、コロナ禍で壊滅的な打撃を受けた外食産業である。氏は、今のスーパーで売っている美味しいものは、もともと外食産業、デパ地下、ホテル、レストランで開発されたものであり、それをメーカーが大量生産する形で誕生したと主張する。日本の高い食文化を形づくってきたのは、外食産業、デパ地下、ホテル、レストランであり、こうした産業の復活こそ、新たな食文化の誕生につながるとする。

竹内氏は今後の食品産業は、より本物志向になると見る。美味しいものを適正価格で販売し、手をかけ、技術を伝承し、美味しいものを作っていく食の文化が重要だという。コロナ禍でできた時間で、消費者は食に関する知識を深め、ていねいな暮らしの価値を再発見した。本物を追求してきた竹内氏の評価がますます高まる時代がやってきたともいえよう。

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

株式会社シェフミートチグサ専務取締役 鴨狩 大和
(令和3年9月16日)

1. 株式会社シェフミートチグサの概要と経営理念

所在地は千葉県千葉市花見川区。創業は1964年。

事業内容は、食肉と加工品、ハム、ソーセージ、ハンバーグ等の製造及び販売。主要な取引先が機内食だったが、コロナで大きな影響を受けた。他にホテルや外食チェーン、千葉の大きなレジャー施設関係先や百貨店のギフト関係を手がけている。

2008年に千葉県より経営革新企業の承認を得るとともに地域資源の活用の認定を取得し、2009年から加工品関係の第2工場を稼働。また、2013年にベトナムのダナン市に現地の拠点をつくり、和牛の販売、食肉の製造・販売を行っている。

経営理念は、「おいしさは笑顔 私たちは食を通じて、人から人へ笑顔をつなげ、広げ、豊かな社会生活に貢献します」。そして、経営ビジョンは、「私たちは、オンリーワンの技術で、ナンバーワンのお客様満足を実現し、社員が誇りと夢を持てる企業になります」。

2. 事業の概要とコロナ感染症による影響

2009年に加工品をスタートしたときに、千葉県特産の落花生をクラッシュし練り込んだソーセージを発売し、当時の森田知事にトップセールスをしていただき、顧客を開拓していった。また、加工品に関しては、「氷温熟成」という、凍る寸前の温度帯で食品のうま味成分を引き出す技術を取り入れた商品開発を行っている。収益構造としては、業務用販売(B to B)が主体で、売上全体に占める構成比は9割を占め、小売は1割程度。

2020年には東京オリンピック開催を見越して増産したため、4月の緊急事態宣言時に多めに製造していたPB商品の買い手がなく、フードロスが出た。B to Bの販売額は、コロナ前の2019年対比で59%まで大幅に下落した。一方、ステイホームの期間が大分長かったこともあり、内食の需要が高まったため、直営小売店舗と、個人宅向けの食材配送業者向け販売などの小売関連の売上げは大幅に伸び、直営小売店舗では2019年対比で118%くらいまで増加した。

3. 経営方針の再構築

売上構成比の9割がB to Bのような形だと、取引先の経営状況や経営環境の影響を直接受けてしまうことから、自社が直接消費者に販売できるようなB to Cの売上げを伸ばしB to Bに対して5割くらいまでもっていくことが必要と考えた。B to Cの販売強化施策として、①小売の直営店舗の売上げと、②ネット販売を増やしていくことが重要と考えた。そのため、小売店舗の施策として、新規顧客のために専門店ならではの品ぞろえや情報発信、インスタグラムの利用を実施、また店舗のリニューアルを検討している。

ネット販売については、コロナの流行で外出を控えたお客様がネット販売を利用する

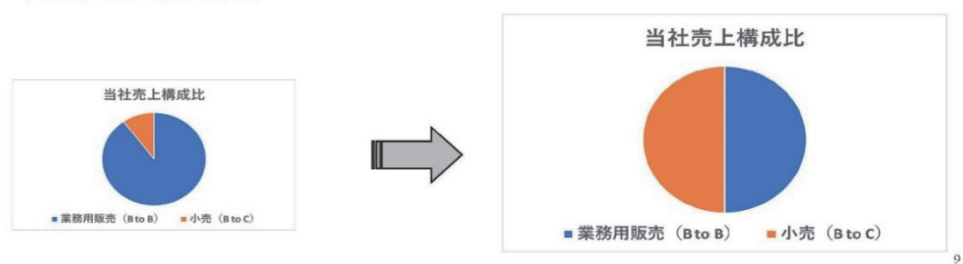
コロナ感染症における影響について

■ 経営方針の再構築

〈新型コロナウイルス感染症の影響からの回復と今後の対応について〉

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

目指す収益構造は…



ようになり、今後も一定数残るとみられる。現在、モール型の楽天で出店して対応しているが、今後は、自社 EC（電子商取引）の整備を目標に据えている。

また、これだけで売上げを半分にするのは難しいので、新規事業として外食の展開をしていくことも考えている。

直営店舗の販売強化策としては、客数と客単価が売上げ向上の要素なので、その 2 つを細分化し、ツリーにして整理し、来店客数を増やし購入率を上げ、購入単価と購入点数を上げることが必要であることを社内で共有した。その上で、地域のお客を増やす、リピーターを増やす等が必要となるため、新規の来店者を増やすための広告・宣伝、固定客から新規顧客の紹介を引き出すような工夫、通行人の目を引くようなキャンペーンを行った。また、全肉連や畜産協会のキャンペーンにも参加した。お客とのコミュニケーションの機会づくりやリピーターの増加につながったことから、来年以降も続けていきたいと考えている。リピーターを増やすために顧客台帳をしっかり整備するとか、得意客に対するサービスを手厚くしていくことなどにも取り組んでいる。

客単価については、「食肉に関する意識調査」で約 6 割の消費者の方は、直接店頭に来たときに決めているとの報告があったことから、店舗での品ぞろえ、陳列方法、価格設定の重要性を社内で共有した。また、クレジットカードや電子マネーへの対応も重要と考えている。購入点数を増やすため、レジ横に商品を置くなどの工夫も大事と考えている。

一方、豚の生産額が全国 2 位の千葉県旭市で、豚レバーがコロナ前と比べ出荷が 1 割程度になったとの相談があったことから、レバーのソーセージを開発し、今年 7 月に初めて旭市内の全小中学校で給食として提供した。9 割以上の子供が、そのソーセージが生まれて初めて口に入れたレバーだったとのことで、コロナ禍で影響があったものを使っていくということも、大事な取組の一つと認識した。

コロナ禍に対応する具体策について(直営店施策)

〈直営店舗販売強化の施策概要〉



12

[質疑応答]

質問：B to B 9割から5割にするととなると、今までと全く違った人材が必要になってくると思うが、どのようなスキルを持った人材が余り、あるいは足りなくなると考えるか。

回答：必要な人材は外部から有期契約という形で契約し、社員には、必要な経験を積んでもらう対応をしている。例えば、楽天大学に参加してECのスキルを身につけるなど。

質問：従業員は、直営店に何名、ECに何名、B to Bの営業には何人ぐらいいるか。

回答：従業員は40数名で、ECに関しては専任2.5人。小売店舗に関しては、パートタイマーを含めて7~8人。営業は、B to Bだけでいうと10人弱。

質問：直営店と楽天のようなECサイトでは、商品の売行きにどのような違いがあるか。

回答：楽天では加工品のギフト関係やステーキというような進物需要が多い。店舗に関しては、日替わりで、入荷したものでいい状態の肉、加工品を出している。

質問：余った豚レバーをソーセージに加工し、学校給食提供に至った経緯を知りたい。

回答：千葉県食肉公社の役員から余剰レバーの利用方法について相談があり、話の流れの中で学校給食への応用案が出た。食肉公社から旭市の給食センターに打診したところ、賛同が得られ、「鉄人ソーセージ」という名前まですぐ考えてくれた。

質問：工場の稼働率が悪くなって、どのくらいまで落ちこんだか。

回答：一番ひどいときは半分以下。機内食はゼロになった。外食関連も半分以下になった。

質問：小売が2019年比で118%、2020年比でも105%くらいの伸びとのことだが、内訳は。

回答：一番伸びたのは生肉。惣菜も110まではいかないものの伸びている。

質問：売行き不振の中で仕入価格や販売価格を変えるようなことはあったか。

回答：B to Bの場合、納品先の営業自体が厳しい感じだったので、価格を改訂するという話にまで至らなかった。

(2) コロナ禍での焼肉業界の動向

事業協同組合 全国焼肉協会専務理事 且 有孝
(令和3年9月16日)

全国焼肉協会は、農林水産大臣認可の事業協同組合で、会員数が315(店舗数2,200程度)である。全国の焼肉店舗数は、21,000~22,000店舗なので、協会の会員の店舗数は、全体の1割程度です。会員の約半数が1店舗経営ですが、約600店舗を運営する会員もあり、会員の店舗数の規模は、幅広くなっている。このため会員の経営規模、立地条件も様々でコロナ感染症による影響度合も異なるが、以下で総論的に時期を区切って焼肉業界のコロナ禍における状況をお話しいただいた。

1. 第1回目の緊急事態宣言時(2020年4月~5月)の動向

(1) 経営状況

多くの店舗が「短期的」あるいは「緊急事態宣言期間中」に休業した。日本フードサービス協会の会員売上データによると、この期間中の焼肉業界の売上額は、2020年4月では前年比30.9%、5月で50.9%に激減し、焼肉業界は大きなダメージを受けることになった。

(2) 講じられた対策

売上げ確保のため、多くの店舗が、食肉販売業の許可を取り、焼肉食材や焼肉弁当の「テークアウト」を実施するとともに「宅配」を強化している。

2. 第1回目の緊急事態宣言解除後(2020年6月~8月)の動向

(1) 経営状況

接待需要の多い都心型、インバウンド需要の多かった地域の店舗は、売上げが大きく落ち込んだ。複数の店舗を有するA社は、営業エリアで売上げの影響度が異なり、住宅地では前年並みとなったが、東京銀座にある店では前年比3割の売上に激減した。B社は、名古屋の中心部に立地する店舗は厳しかったが、郊外店舗では90~100%の売上げを確保出来たとしている。このように総じて都市部に立地し、接待・宴会需要やインバウンド需要の多かった店舗では売上げが大きく減少し、郊外型店舗やファミリー層向けの店舗では、前年並みを確保した店舗が多かった。

(2) 講じられた対策

全国展開している大手の会員は、内食需要が増加したことで、量販店等で「自社製のタレ」の販売が40%程度伸びた。また、会員からコロナ感染症下で従業員の体調管理を徹底しているとのコメントも寄せられた。

3. Go To キャンペーン開始後（2020年9月～10月）の動向

（1）経営状況

2020年9月からGo To キャンペーンが始まった。これに伴い来店客数が回復し、焼肉業界に大きな経済効果をもたらし、ほぼ前年並みの売上げを確保した店舗が多かった。

（2）講じられた対策

Go To 後もネット予約やSNS利用の対応強化が進められた。また、安価な業態の焼肉店舗を開店する業者もあった。焼肉弁当や精肉販売（テークアウト）、イベント会場での焼肉弁当販売などが実施された。

4. 第2回緊急事態宣言時（2021年1月～3月）の動向

（1）経営状況

これまでと同様、店舗の立地条件によって、売上額への影響度合いが異なった。一部の会員からの聞き取りによると都心部は通常時の5～8割程度、郊外店舗は8割程度であった。

（2）講じられた対策

ランチを強化した会員からは、「好評である」との報告があった。また、ハッピーアワー（14時～17時）を設け、夕食、宴会の落ち込みのカバーに取り組む会員がいた。

このほか、駅ナカに弁当専門店をオープンする会員、メニューの作り直しと料理・味の改革を行った会員、人材が集めやすいので新規出店する会員がいた。郊外型の店舗でタッチパネルやボックス席を設置し、来店客に安心が与えられるようコロナ感染の予防対策を講じる店舗もあった。

5. 第2回の緊急事態宣言解除後（2021年4月～6月）の動向

（1）経営状況

経営展開している地域によって売上げの回復度合に差が生じてきているとのことだった。日本フードサービス協会の調べでは、2021年4月の売上げは前年比254.9%、2021年5月の売上げは前年比135.5%であった。（前々年度比は、それぞれ、78.8%、69.0%）昨年の大きな落ち込みからは回復してきているが、まだ、客足はコロナ前には戻ってきていない。

（2）講じられた対策

弁当などのテークアウト、ギフト販売や通信販売、焼肉材料のデリバリー、ドライブスルー方式での販売、デパ地下での出店、SNSによる情報の発信などに取り組む店舗があり、コロナ感染症下における苦境の打開に向け、様々な工夫が行われた。

また、アフターコロナを見据えた動き（人材の確保・補充、メニュー内容の充実、社員研修の実施等）が見られるようになってきたとのことである。

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

（1）経営状況

コロナ感染症の第5波により、7月12日から9月末まで緊急事態宣言が発令されることとなった。酒類の提供が出来ないので、発令後、売上げは大幅にダウンしたとの報告であった。コロナ感染症流行前と比べると、4割～6割程度に減少したとのことである。

（2）講じられた対策

ランチが好調なので、昼食から通常メニューを提供するようにした。社員を休ませることは出来ないので、研修やトレーニングを実施した。テレビショッピングでお肉セットを販売した等の対策が講じられている。

7. まとめ

以上の報告を要約すると、焼肉業界は、コロナ感染症の流行による営業の時短要請、酒類の提供規制によって、大きなダメージを受けている。店舗の立地条件によって売上額の減少度合いに変化が生じており、都心部の焼肉店の売上額が大きく減少し、郊外に立地するファミリー層の利用の多い焼肉店は、比較的堅調であった。

こうした中で、売り上げ確保を目指した対策が講じられており、食肉販売業の許可を取得し、焼肉食材や焼肉弁当の「テイクアウト」や「宅配」の実施、営業時間の変更やランチメニューの充実、焼肉セットの通信販売などに取組むことで売上減のカバーが多少なりともできた。

【質疑応答】

質問：飲食店の倒産が結構多いが、焼肉業界ではコロナ倒産というのが多かったのか。

回答：個人経営で閉店されたのが1、2店舗ありましたが、倒産（閉店）はあまり聞きません。

質問：焼肉業界も緊急事態宣言とまん延防止等措置で大きな打撃を受けているようです。

回答：地域による格差、立地による格差（都心型か郊外型か）があり、インバウンド重要のあったところ、接待客の多かったところは、大きな打撃を受けています。

一番厳しいと思ったのは、酒類の提供禁止と時短要請です。この措置が売上げを大幅にダウンさせました。

質問：私の住んでいる地域では、新規に焼肉店が出店している。原材料費、人件費の値上がりの中でどんな理由で出店しているのか。

回答：焼肉店は簡単に開けません。ただ、外食産業の中では比較的健闘していると言われています。普通の飲食店に比べ換気が良く、火を置いて焼くので感染リスクが低いというイメージをお客様が持っています。

質問：経営規模の大小でコロナ感染症による影響度合いに違いがあったのか。

回答：規模の大きな会社のほうが大きな影響を受けています。店舗数の少ないところは、地域密着型の店舗です。大手は都心型が多くて影響が大きく、更に高級店は一番大きな影響を受けているのではないのでしょうかとの説明がなされた。

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

株式会社ミートクレスト 代表取締役社長 清田 浩徳
(令和3年9月16日)

1. 当社の紹介

株式会社ミートクレストは、明治5年(1872年)に、現在の大分市永興の地に、初代、清田伊三郎により家畜商として創業。明治の文明開化とともに家畜商から食肉業へと進化してきたと聞き及んでいる。

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

2. コロナ感染症下における経営状況の変化(その1)

経営に大きなマイナスを与えた要因として次の6つが挙げられる。①ホテル・旅館向けの売上げの大幅減。インバウンドで相当の来客があった別府、湯布院は、全くゼロになり、修学旅行客、団体客がほぼなくなった。②外食産業と個人の飲食店等の売上げの大幅減。③業務用向けの加工食品を製造しているメーカー向けの売上げの大幅減。④市況と大きく乖離した牛の枝肉相場の大幅な上昇による収益の圧迫。当初は、和牛肉の在庫が滞留し、一時的に枝肉相場は下がったが、いろいろな施策もあり、牛枝肉価格が上昇した。⑤国内ポークの枝肉相場の高騰。⑥牛タンやハラミの値上がり。海外パッカーのコロナの影響による稼働低下、海上コンテナ不足による入船遅れ等による入荷量の減少から仕入値が大幅に上昇。

3. コロナ感染症下における経営状況の変化(その2)

経営に大きなプラスを与えた要因は以下のとおり。①国の施策の和牛保管事業による補助金の受給。②地域の創意による補助金を活用したふるさと納税の返礼品の出荷。手続きがあまりにも複雑なので、1回だけでやめたが、限定500セットが、2日で完売。③補助事業による大分県下の学校給食用への和牛肉の提供。④巣ごもり需要による量販店や食肉小売店向けの卸事業。量販店、小売店は非常に好調で、そこに仕向ける肉の数量は伸びた。⑤同じく巣ごもり需要によるインターネット販売。通販業者を通じ、精肉、ハンバーグ、ハム・ソーセージの販売が非常に伸び、これは今でも続いている。⑥和牛の輸出事業。対米認定を持つ大分県畜産公社で処理した和牛肉を、福岡空港からほぼ毎月1~1.5トン輸出。

4. コロナ前とコロナ後の売上構成比の変化

2019年のコロナ前と2020年のコロナ後の売上構成比の変化は、19年までは食肉卸部門が約45%、食肉加工部門が30%、直販(小売)20%、通販5%だったものが、20年は消費

構造の変化やコロナの影響もあり、食肉卸 35%、加工は 30%と横並びながらも金額的には少し上昇。小売部門 25%。通販 10%。結果的に、19 年と 20 年を比較すると、売上げは 115% くらいの伸びとなった。



2019年コロナ前と2020年コロナ後の売上構成比の変化

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

5. 事業継続に向けて講じている対応策

基本的には SDGs の考え方を取り込んだ経営を目指す。①各事業部門の人時生産性の改善。要は、短い時間で、少ない人でどれだけたくさん儲けられるか、どれだけたくさんつくれるか。②歩留の改善。③衛生や品質管理の徹底。2つの工場（大分と鹿児島）は ISO22000 を取得。④原料調達先の多様化。⑤部分肉等の原料販売から加工度を高めた製品販売への移行。⑥加工度を高めるための人材育成。⑦小売店舗事業の強化。もともと卸中心の仕事をしてきたが、小売店舗事業の強化を図っている。⑧通販事業の強化。⑨安定した給食事業者への販売強化。需要の安定する刑務所、自衛隊、病院、介護施設等への販売強化を推進。⑩生産設備や IT への積極投資。生産性を高めるための設備投資と歩留の改善につなげるデータ処理の迅速化のための積極的な投資。



事業継続に向けて講じている対応策

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

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

[質疑応答]

質問： どうして牛肉の相場は市況と大きく乖離して上昇したのか。また、家庭用向けのハンバーグなどの加工品が伸びているとのことだったが、外食向けと家庭用向けの加工とどういう点が違うのか。

回答： 牛肉の相場について、よく言われていることの 1 つに、和牛の保管事業がある。あとは、輸出向けが回復してきているということもあると思う。それから、某居酒屋チェーンが 150 店舗焼肉店をやるという話が出て、急激に和牛の経産牛の値段が九州で上がった。いろいろ複合要因が重なっているのではないかな。

家庭用の場合は、直接消費者に販売するのに対し、業務用向けはメーカー向けに販売するので、責任の度合いが異なる。業務用向けの場合も当然責任はあるが、当社が直接リコールをするようなことはない。家庭用向けでは、もし異物混入が発生した場合、リコールする必要が生ずるので、そこの責任の重さが一番大きく違うと感じている。

質問： 国産牛と輸入牛の販売比率、取扱比率はいかがか。

回答： 95%が国産。

質問： 福岡空港からロスアンゼルスに向けて輸出しているが、エンドユーザーは外食向けか。

回答： 直接売っているのは現地の問屋で、その先は、聞いている範囲で一部量販店、日本食材のスーパーマーケットと、ちょっとアップナーな日本料理店等。一部はラスベガスやテキサスにも転送されているようだ。ロインが中心で、一部はフルセットで出している。平均で月 1~1.5 トン空輸している。

質問： ロインとフルセットで輸出されていて、輸出が売上確保の 1 つになっているということだが、マージンはきちんと取れるものなのか。

回答： 県内消費で 4 等級、5 等級のロースはそうは売れない。と畜した牛のロインだけを大分県畜産公社と話して輸出向けにパーツで調達する。公社はと畜からカットまで全部処理するが、ロースだけ抜いて輸出用とし、残りは県内向けとしている。

(4) コロナ禍における食肉企業の実情 杉本食肉産業(株)の場合

杉本食肉産業株式会社代表取締役 杉本 達哉
(令和3年10月8日)

1 当社の紹介

名古屋に本社があり、グループは7社。業務内容は、全国の量販店、デパート、ホテル、スーパー、外食産業への卸売のほか、小売直売部門、レストラン事業を有し、グループ内での生産、製造、加工、販売といった食肉流通の川上から川下までをカバー。

グループの売上は、本年3月の時点で182億円。創業は明治33年。

豊田市と名古屋市港区に工場があり、ハム・ソーセージや惣菜を製造。外食店舗は8店舗、小売店舗が全国と海外を入れて37店舗で、グループの従業員は806名、うち正社員249名、パートが557名。中国とタイにも会社がある。

会社の理念は、「お肉で幸せと感動をお届けする」。事業の強みは、営業に3つの柱(卸・小売・外食)があること、多様な販路を持っていること、生産から末端までの一貫体制があること、独自の取扱商品があること、そしてグローバルな事業展開をしていること。

2 コロナショックの影響

各部門の中で、レストラン事業の落ち込みが一番激しく、約50%ダウンした。焼肉店の売上は8割程度で推移したが、接待を伴うようなすき焼き・しゃぶしゃぶ業態は3割くらいまで落ちたところもあった。また、外食向け卸の売上が45%ダウンし、得意先は1200件から800件になった。さらに百貨店事業部門は10%の売上ダウンになった。

逆にプラスの影響として、巣ごもり需要により、百貨店以外の小売業への売上が増加した。量販店やモールの精肉店の売上が約15%アップし、地元の手分量販店への卸が約10%アップした。通販・ギフトへの販売売上げは30%アップした。また、昨年は、巣ごもりで高級和牛が売れ、相場の下落もあり、利益がでた。

グループの売上・利益は、2019年度が売上202億、経常利益が3億6千万円、2020年3月は売上が195億円、経常利益が2億5千万円、今年の3月決算では売上は182億円、経常利益は5億4千万円で、売上は8%くらい落ち込んだものの、利益は逆に上がった。外食卸が落ち込んだ一方で、利益率の高い小売、通販、ギフトが伸びたことと、和牛の相場が安かったこと、コストの削減ができたことが主な要因である。

コロナの影響を昨年と今年に入ってからを比べると、昨年は巣ごもり需要が非常に大きかったが、今年はかなり減っている。業務卸については、昨年は店舗の休業や学校給食の停止の影響があったが、今年はコロナ禍でもレストランは完全に休むということはなく、それなりに営業できたことで若干売上げを戻した。また、昨年は輸出が止まった

こともあり、和牛の相場が暴落し、市中の在庫も増えたが、いろいろな政府の施策、助成金などが功を奏して相場が逆に高騰して利益が減ったりした。

3 危機に対する取組

コロナ禍に伴う危機により、社員が危機意識を持ち、コスト削減を進めることができた。残業も減らし、部門の統合もスムーズに進めることができた。外食部門では、休業や時短により時間的余裕ができた社員に対し、接客サービスの研修を行った。また、この機会に店舗の老朽化部分を改装し、不採算の店舗を思い切って閉店した。

そして、危機感によって社員に新たな発想が生まれ、今までにない販路の開発、資産の有効活用、新たな販売方法の企画などが進められた。さらに、助成金をいろいろ活用し、広告・宣伝、販売促進の強化、YouTube、動画、SNS、テレビCM、ホームページの刷新などに取り組んだ。

(1) 既存の販路見直しと強化

一番影響の大きかった外食卸部門については、300件くらいあった現金取引のお客さんをゼロにすることとした。これを機会に完全キャッシュレス、振り込み、自動引落とし、クレジットカード払いにして現金の回収にかかる非効率な業務を見直した。

また、配送ルートも見直した。配送で採算が合わないところは宅急便対応にしたり、取りに来てもらうこととした。取引先ごとにABCDEランク評価し、ABC評価に対しては特別な対応をすることとし、それによって得意先数は30%減ったが、売上げの落ち込みは5%程度で、人件費は半分になった。外食卸はこれによって売上げが半分になっても採算が合うような状況をつくることができた。

(2) 和牛の産地鹿児島K社との業務提携

これを機会に輸出や国内生産の強化を図ることとし、鹿児島のK社と業務提携を結んだ。当社スギモトファームが20%の出資を受け、K社のシステムの中でその生産ノウハウを取り入れた。一緒に運営することによって、新たに内臓の販売が開始できた。

(3) 弁当とテイクアウト、ファミリー向けメニュー開発

弁当やテイクアウトを開始した。特に2000円、3000円の高級な焼き肉弁当が、外食を控える企業から好評であった。また、高級パンとコラボのサンドウィッチを中日新聞の発案で企画し販売した。PR効果もあり好評を得た。

それまで本店では、高級な接待用のすき焼き、しゃぶしゃぶが主流であったが、コロナ禍でビジネス需要が消失したことから、家族連れ向けにファミリー向けのメニューを開発した。できるだけ接客機会を減らして人件費を減らし、手頃な値段とし、成果をあげた。

(4) 新たな販路の開発等

以下のような取組を行った。

①しょうゆや調味料のメーカーY社と資本提携して、タイでの外食販売を強化した。4店

舗全て黒字化することができ、地元での卸売にも新しい販路ができた。②巣ごもり需要下、量販店で好調だった冷凍加工品、総菜を数多く開発した。③キッチンカーで販売できるような調理済みの商品を開発して提供した。④愛知県知事を名誉会長にして、県と一緒に「みかわ牛」というブランドを立ち上げ、地元食材の販売促進を図った。⑤WEB事業、個人向けのYouTubeの利用、通販サイトの刷新、動画の制作。⑥個人向け宅配の「スギモト特鮮便」をつくり、業務卸、ホテル・レストラン納めのトラックが空いた部分を使って個人宅へ配送する業務を開始。⑦ジャパネットたかた、通販事業への取引の開始。⑧レストラン部・惣菜部のテイクアウト、小売部のドライブスルーの実施。

(5) 各種助成金の活用

①和牛肉保管在庫支援緊急対策事業、②和牛肉等販売促進緊急対策事業、③肥育牛経営等緊急支援対策特別事業、④国産農林水産物販路多様化緊急対策事業、⑤レストランには休業・時短支援金、⑥雇用助成金も活用した。

[質疑応答]

質問：助成金が相場を上げているというお話があったが、どういうメカニズムなのか。

回答：例えば、みかわ牛を1頭買うと愛知県が10万円助成するという事業が去年あった。みかわ牛を買ったら10万円助成されるので、当然その分高く買っても採算が合うので相場は上がる。高い相場で買っているのだから、生産者は10万円儲かるが、当社は10万円儲かるわけではない。しかし、助成金をもらえない人が中にいて、そういう方にとってはただ10万円相場が上がっただけということになる。また、同じ名古屋市場の中でみかわ牛だけが10万円もらえて、ほかの宮崎牛や鹿児島牛が出ないという不公平というものもあった。

それから、学校給食に使ってもらった事業では、非常にありがたかったが、相場が上がっているにもかかわらず、事業が続いたことによってさらに相場を吊り上げてしまった。

質問：杉本社長は熟成肉の第一人者でもあられます。最近の状況について伺いたい。

回答：氷温熟成という熟成方法を行っているが、最近は熟成肉に対するニーズが減ってきている。やはり値段の問題で、ただでさえ高い和牛がさらに高くなってしまった。量販店や百貨店のギフトでは熟成肉の需要はかなり減った。

質問：小売の場合は対面販売が主体か、それともセルフか。

回答：対面販売がほぼ90%で、ほとんど対面販売。

質問：対面の販売の場合のコロナの影響はあるのか。

回答：お客様が感染を心配して対面を避けるようなことはあまりなかったような気がする。

質問：WEB事業や宅配で扱う品物としては和牛、牛肉に限られてしまうのか。

回答：1件当たりの宅急便代は、8000~10000円くらいが採算ラインなので、和牛の冷凍物の扱いが増えている。

質問：減収・増益となっているが、増益になったのは小売店の売上げが大きいのか。

回答：一番大きかったのは量販店さんの中に出しているコンセという対面販売の店舗。店の利益率が高く、その売上げが30%くらい上がったのが一番大きかった。

質問：今後、自社にとって必要な人材や機能はどういったものとお考えか。

回答：やはりサービス業なので、肉の品質はもちろんのこと、接客力、サービス力をさらに強化していきたいということと、M&Aといったものによって商売の幅を広くしていき、いろいろな業界のノウハウといったものを吸収していくことも必要かと考えている。

(5) スーパーマーケット業界における現状と対策

一般社団法人 全国スーパーマーケット協会事務局長 島原 康浩
(令和3年10月8日)

現在、国内のスーパーマーケット（以下「スーパー」という。）の法人数は約1,000社で、食品のスーパーに分類されている店舗が約21,000となっている。イオンやヨーカドーを除く食品スーパーの国内の売上は25兆円で、そのうち畜産の売上比率は約12%といわれている。この5年間で、畜産の売上比率は約1%伸びている。

1. 全国スーパーマーケット協会の概要

協会は1958年に日本セルフサービス協会という名前でスタートした。当時、「スーパーマーケット」という言葉がない時代で、東京青山の紀ノ国屋を中心に、果物屋、肉屋、魚屋の方々が集まってセルフサービスのスーパーをつくっていきこうということになった。

協会の活動としては、①厚生労働省の職業能力基準準拠というスーパーの職業能力基準に合わせた資格検定試験の実施、②国税庁からの委託による酒類販売管理士研修の実施、③日本のスーパー経営者を対象とするコーネル大学の経営者育成プログラムの実施のほか、④幕張メッセでスーパーマーケット・トレードショーという大きな展示会を毎年実施している。また、毎月スーパーの売上販売統計調査の記者発表を行っている。

スーパーはもともとワンストップショッピング、全てのもので1回で買えることを目指してつくられてきた。食品以外の非食品も一緒に売っているが、最近は食品に特化する傾向が高まり、食品の構成比が7割くらいまで上がってきている。

近年、ネットスーパーやドラッグストアが食料品の取扱いをかなり増やしている。ドラッグストアの食料品取扱率は4割を超えているが、調剤の利益を還元して食品を安く売って来店客数を増やすという戦略があるようで、特に加工食品、冷凍食品、その他の畜肉加工品についても割安の値段で販売されており、脅威になってきている。

スーパーでは、来店客数が減少する中で客単価を増やして売上げを伸ばしてきている。コロナの影響で毎日買い物に来ていた人の来店頻度が低下していることから、高級な牛肉、特に業務用で販売するようなA5クラスの国産のブランド牛を安く仕入れて売るといったことで客単価を維持している。また、スーパーの売上増に寄与していることとして、新商品の導入がある。商品を値上げすると一時的にその売上げは落ちるが、内容量やパッケージを変えるなどの工夫をして消費者を引き留めている。現在、スーパーは二極化が進んできており、特に安いもの、高いもの、両極が売れるようになってきていて、中間層が少し減ってきているという状況がみられている。

2. コロナ感染症の影響

生鮮3品（青果、精肉、鮮魚）や総売上高と比較すると、畜産物の売上構成比が増えている、全体を牽引している状況である。畜産物は子供に結構人気があり、牛肉、豚肉、鶏肉の売上げが伸びているスーパーが多い。ステーキや焼き肉メニューが結構伸びている。

コロナ禍の前のスーパーの来客は、午前中は年配の方々が中心だったが、在宅勤務が増えたことにより、若い方が夫婦で買い物に来るようになった。そのため、以前は昼過ぎに畜産品を並べていたが、開店前に品揃えしておかないと肉が品切れになる状況になっている。開店前に一生懸命作業して、朝からすき焼用の肉やステーキ、焼き肉を並べて対応している。

この5年間のスーパー全体の中での畜産品の売上げの推移をみると、2006年の11.1%から2020年は11.9%と、売上シェアがほぼ1%伸びている。水産や青果はほぼ横ばいなのに対し、畜産の売上げだけが非常に伸びている。コロナ禍になってから牛肉が売れるようになり、スーパーの売場では、常に鶏3・豚3・牛4の陳列をするようになった。一方、ハム・ソーセージ等の加工畜産商品は、ドラッグストア等との競合があり、畜産全体の売上げを牽引しているのは、牛肉となっている。

また、青果や水産物は相場の変動が大きくて乱高下が激しいのに対し、畜肉、畜産品は、一定の範囲に収まっていて、あまり相場に影響を受けていないカテゴリーとなっている。

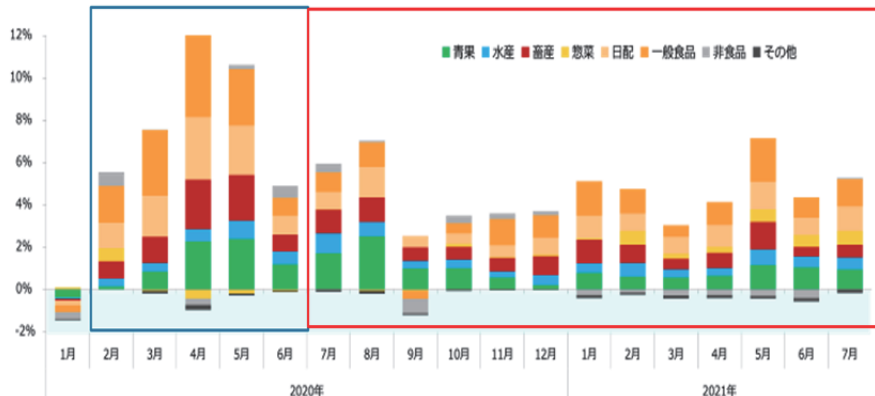
コロナ禍のカテゴリー別寄与度の推移（2019年比）

2020年2月から6月：保存可能食品好調

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

2020年7月以降：調理用食品好調

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



出典：スーパーマーケット販売統計調査4

協会会員の高級スーパーから聞き取り調査を行ったところ、精肉部門では豚・鶏はあまり売上げの変化はなかったが、牛の伸びが精肉部門の 2 桁伸長を牽引しているとのことであった。その要因として、①肉に対する知識が向上し、希少で美味しい部位を指名してくる顧客が増えたこと、②ネットスーパーを強化していること、③メニュー提案によるクロス MD (マーチャндаイジング) を積極的に取り入れた売場づくりを行っていること、を挙げていた。対面での試食販売がコロナ対策ガイドラインで禁止という形になっているので、デジタルサイレージなどを駆使しながら、斬新な売り場をつくって対応しているとのことである。また、スーパーでゼロミートの売場がスタートしてきている。畜産品の売場の中とか、総菜コーナーで大豆ミートハンバーガーとか大豆ミートロコモコ丼というような名称で販売を始めている。まだ全体のシェアでは 1%もないが、今後の動向に注視している。

[質疑応答]

質問：コロナの問題が起きてから、催事販売が全くなくなったと思うが、そのことの影響はどうか。また、「トモサン焼肉、トモサンステーキ」という表記にした場合、分からない人があると思うが、牛モモ肉というようなカッコ書きを入れているのか。

回答：試食販売は小売業のコロナ感染対策ガイドラインでできないこととされたため、テレビの画面を置いて、カメラを通して商品を説明するなど遠隔試食販売みたいなことを始めた。新しい販売方法を取り入れて極力売上げダウンを防いでいる。

「トモサンステーキ」の表示販売については、POP を付けて、商品の説明を入れている。親切でいねいにわかりやすくすることに努めている。

質問：富裕層向けのスーパーでは精肉は対面販売が多いが、普通のスーパーでは完全セルフサービスの形が多いと思う。その場合、希少部位を対面で販売できないと思うが、より高級な、そしてドラッグストアとは違う売り方を、どのように行っているのか。

回答：小さなテレビを使ってエンドレスで商品を説明するなど、極力売場で、耳からも目からも両方入るような形の販売をしている。文明の利器を使って消費者に振り向いてもらうようにしている。

質問：スーパーで食肉を売る場合に、卸でパックされてそのまま陳列という方法がとられ、スーパーでの加工が少なくなっていると聞いている。今後の方向をどうみているか。

回答：昔はインスタ加工のスーパーが主流であったが、最近は、スーパー独自にプロセスセンターを作り、ある程度の加工はそこで行い、最後の仕上げを店舗でするか、もしくはセンターでつくったものをそのまま並べるという方向が主流になりつつある。畜産品については店内加工が将来的にはどんどん減少していくと思う。

質問：アニマルウェルフェア等への対応と、もう一つ、SDGs の関係で、畜産全般に環境へのインパクトが非常に言われている。今の日本の売場の動きはどうか。

回答：畜産品については、アニマルウェルフェアに対応しろと言われても、値段が上がっ

たら消費者は喜んでくれないと思う。農水省がアニマルウェルフェアの検討会を計画しているので、この話は徐々に進むと考えている。SDGsについては、徐々に大手の先頭グループが取り組み始めた状況だが、今後、一気に広がるかもしれない。

(6) コロナ禍の食品販売動向とアフターコロナの消費について

大和食品工業株式会社代表取締役社長 竹内 裕嗣

(令和3年10月8日)

1. 大和食品工業株式会社の概要

大和食品工業株式会社は、ハム・ソーセージ等の食肉加工品の製造・販売、食肉の販売、惣菜の製造・販売（食肉惣菜、とんかつ販売など）や飲食店経営等の幅広い分野で事業を展開されている。

品質に優れた個性のある商品を手がけていることや人材の確保などから、首都圏の百貨店、商業施設を中心とした販売先を対象に事業を行っているのが特徴である。

こうした様々な分野のビジネスを行ってきたことが、コロナ感染症の流行による卸売分野の販売の落ち込みを小売分野の開拓でカバーするなど、会社経営の打撃を緩和するのに役立ったと思われる。

2. コロナ感染症の流行がもたらした業界への影響

コロナ感染症の流行によって外出機会が減少するとともに飲食店の営業時間の短縮などが行われたことから、食肉関連業界は大きな影響を受けている。特に外食店向けの販売が多い卸売業の売上げの減少被害が大きい。ハム・ソーセージ等の食肉加工分野では、内食需要が比較的堅調であったものの業務用、ギフト販売用が低調だったとの報告があった。

竹内社長は、コロナ感染症のもたらした影響として、ライフスタイルの変化をあげておられる。

(1) 一つ目は、調理品（ハンバーガー、フライドチキン、丼物類）のテイクアウトとUber Eatsを代表するデリバリー利用が増加するとともにネットスーパーや食品ECの宅配利用が高まり、事業環境に大きな変化が生じたことを述べられた。

(2) 二つ目は、消費の2極化が進んだことをあげられた。デパ地下食品売り場や商業施設の専門店販売においては、高級食や本格的な料理の需要が堅調であったとされているとしながらも、一方でカテゴリーキラー等の店舗での低価格品も売れている。こうした店舗は、冷凍食品の販売に力を入れており、唐揚げ、ハンバーグ、餃子などの冷凍食品のシェアは拡大している。消費者にとって、保存が利き、調理に便利な食品なので品ぞろえの一環としてのニーズが高まっているのではと分析されている。

このことに関連して、鶏肉の唐揚げのテイクアウトが伸びていることに言及されている。唐揚げの多くは、大手メーカーがタイで製造した商品を輸入しているが、現地におけるコロナ感染者の増加によって、製造工場の操業停止などが生じている。日本への供給量が落ちるかもしれないが、国内産の鶏肉で作ると採算が合いにくい。価格志向が強まると国内産食肉の利用は、難しくなるとされています。

3. コロナ感染症の流行による事業売上げの減少に対する弊社グループの対応

以下の対応を行ったが、対応には一定のコストがかかり、収益性には問題があったとの報告があった。

(1) 外出自粛（在宅需要）に対応した牛肉の宅配商品の販売強化

宅配商品の強化については、当社の営業戦略から価格の低いマーケットには進出出来ないで、需要の見込める百貨店の自家需要向けにやるとか、対象を限定したとのことである。

(2) ウーバーイーツ、出前館を活用した外食事業のデリバリー強化。

フランチャイズの外食店舗においてはウーバーイーツを利用して売り上げ確保に取り組んでいる。デリバリー販売を導入して一時的には売上げが上がったが、手数料の支払いから採算は合わず、飲食店が宅配を使って儲けるのは厳しいとの報告があった。

(3) 惣菜弁当部門の出店（とんかつ持ち帰り店の新規出店）

(4) 食肉加工品を中心とした食肉惣菜店の出店（都心型高付加価値商品の販売）

当社グループで畜肉加工品の惣菜小売店を2店舗ほど出店した。ハム・ソーセージだけではなく、焼き物、揚げ物等の畜肉惣菜も販売し、売上増加に取り組まれている。

(5) シルバー産業、給食等への無添加商品の販売強化（高齢者、子供向け）

竹内社長は、シルバー産業が一番マーケットとしては伸びるとの考えをお持ちです。高齢者の人口が増えている以上、シルバー産業を無視するわけにはいかないからです。年齢の高い方なので軟らかい食事が必要なことから、お肉は鶏肉を細かくして使用しているとのこと。特殊なマーケットですが、この分野はまだ伸びるとの見通しの下、去年は、営業を強化されました。

以上のような取組みを通じて、全体では減収となりましたが、利益は確保できたとのこと。

竹内社長は、「いろいろな分野のビジネスをグループでやっておりますが、ある程度拡げておいたほうが良いと思います。何が起こるかわかりません。今回のコロナはそういう事例だと思いますので、状況に合わせて、都度、一年一年考えながらやっていこうと思います。」との思いを述べられました。

4. アフターコロナの食品消費

アフターコロナに関しては、都心部の外食産業の戻りがキーワードになり、30兆円規模のマーケットが消費回復の鍵を握っているとされた。これと関連し、外食産業、デパ地下の食品売り場、ホテルレストランには情報発信の機能があり、今、スーパーマーケット等で販売している美味しい物は、ほとんどここで開発されたとし、日本の豊かな食文化のためにもこうした分野の発展が大変重要なポイントになると述べられた。

5. 食肉製造業の目指す方向性

コロナ感染症に伴う状況報告に加え、コロナ後の食肉製造業に関し、昨年視察したドイツと比較しながら、以下の報告があった。

(1) 人手不足の対応

ドイツの機械はシンプルで、日本の機械の方が進んでいる。しかし、工場で働いている職人さんの仕事は優れており、北欧からの移民の方も多し。そういう方々が食肉産業の生産を背負っています。日本は今、人手不足が問題になっていますが、これからの働き手をどうするかというのが最大のテーマになりそうです。

(2) 原料肉の調達

日本では、原料肉の自給率に問題がある。ドイツでは、食肉製品は、国民の主食であるので国産原料肉の生産に力が入っている。

(3) 商品の付加価値の向上

ドイツでは、ハム・ソーセージだけでなくサラミ、テリーヌ、パテといった多種類の食肉製品を作っている。当社は、コロナ禍の下で果物入りのミートローフを販売したが、日本の惣菜売場もこういった勉強をし、商品に付加価値を付けて販売していく必要があることを述べられた。

【質疑応答】

質問：食肉製品は、保存性に優れ、調理の手間も省け、コロナ感染症流行下で使い勝手のある商品にもかかわらず、不調という言葉が度々あった。どういう背景があるのか。

回答：ハム・ソーセージは、朝食利用が中心で、売上げが伸びない。これは、業界の永遠の課題だと思う。

質問：ハム・ソーセージのギフト需要は、どうして減少したのか。

回答：国産豚肉を使った良き製品が販売されてはいるが、贈り物としての文化が減少している。自家消費、友人に送るといったのが徐々に増えてきている気がする。

質問：大手メーカーの大量生産方式、職人が手作りする手工業的な製品、これらの商品のバランスについて、これから業界が目指す方向性の中でどのように捉えれば良いのか。

回答：ベーコンでもkg当たり、700円から3,000円までと幅があったが、食品工業だから量を売らないといけない。量的方向に向かったときに生産量が伸びた。保存性の高い、タンパク源としての要素が大きかった。

二極化の問題があります。食肉製品市場について、質を求めるマーケットと量を求めるマーケットに分けて考える必要があると思う。質を求めるマーケットは小さく、ビジネスに成りにくいですが、百貨店等で販売するなどの対応があります。

事業推進委員会及び調査分析委員会委員名簿

1 事業推進委員会

木村元治	全国食肉事業協同組合連合会専務理事
澤田 学 (座長)	帯広畜産大学名誉教授
中村哲也	JA 全農ミートフーズ株式会社専務理事
山崎泰弘	公益財団法人流通経済研究所常務理事

(敬称 略)

2 調査分析委員会

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

(敬称 略)

