

農村と都市をむすぶ

特集 食品販売の活路を求めて

矢坂雅充 光成有香 鎌田修全 末永千絵 小野雅之

論文 地域差を拡大させながらの縮小再編

—2025年センサス確定値から— 安藤光義

2026年 7 月号 NO.891



編集代表 谷口信和

農村と都市をむすぶ

二〇二六年七月号

(第八九一号)

特集

食品販売の活路を求めて

一九五一年七月二十日第三種郵便物認可
二〇二六年七月一日発行 毎月一回一日発行 第七六巻第七号

農村と都市をむすぶ

頒価二一〇円 送料七五円

〒100-0001 東京都千代田区霞が関一ノ二ノ一
農林労働組合
TEL 〇三―三三―五〇八―四三三―五〇



「尾瀬ヶ原の木道」(編集部)

表紙の写真は、北鎌倉・明月院の竹林に咲く紫陽花です。明月院は、いまは廃寺となっている禅興寺の塔頭(禅宗寺院の敷地内にある小寺院や別坊)として成立しました。あじさい寺として有名で、境内を埋める数千本のあじさいは「明月院ブルー」とも言われ、シーズンには多くの人で賑わいます。

また、上掲の写真は、尾瀬ヶ原の木道です。尾瀬が開拓され観光ブームになった頃は、訪問者が湿原に足を踏み入れて荒廃が進んでいましたが、尾瀬の湿原を守るため木道が整備され、現在では国、自治体、電力会社が分担して管理し、その距離は総延長65kmにも及んでいます。筆者が訪れた6月下旬は尾瀬の代名詞たる水芭蕉は咲き終えていましたが、代々守られてきた尾瀬の自然を満喫することができました(本誌編集後記も参照下さい)。

「農村と都市をむすぶ」編集委員会

(農林行政を考える会)

編集代表	谷口信和	東京大学名誉教授
編集長	安藤光義	東京大学教授
編集委員	堀口健治	早稲田大学名誉教授
	神山林信一	農政ジャーナリスト
	小坂雅充	静岡県立農専大学名誉教授
	矢田滋夫	日本農業研究所客員研究員
	友山巧夫	日本大学准教授
	作山巧夫	明治大学教授
	西川邦夫	日本大学教授

「農林行政を考える会」会員の最新著書の紹介



「農政改革」下の農業・農村

神山安雄 著

「日本酪農への提言」

持続可能な発展のために

小林信一 著

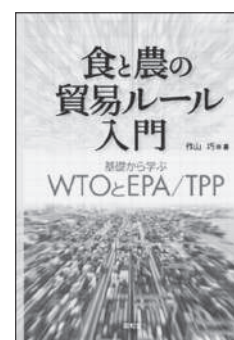


食と農の貿易ルール入門

基礎から学ぶWTOとEPA/TPP

WTO、EPA、TPP、FTA、メガFTA—新聞やテレビでは、貿易交渉をめぐるさまざまな言葉が飛び交っている。とっつきにくく感じることも多いニュースを、どうすれば理解できるのか？重要なキーワードのわかりやすい解説や「新聞記事で学ぶ」というコーナーとともに、食や農に関わる人が知っておくべき貿易ルールを基礎から学ぶ。

作山 巧 著



編集後記

六月某日、名曲「夏の思い出」の舞台でもある尾瀬を訪れました。歌詞に登場する尾瀬の代名詞たる水芭蕉が咲き終えていたことに少々落胆しましたが、代わりに尾瀬の多くの自然を実感できたこと、さらにはその自然を守るための関係者のたゆまぬ努力に触れる機会を得たことは大きな収穫でした▼具体的には、尾瀬のもう一つの代名詞とも言える「木道」についてです。木道は、湿原を踏み荒らすことなく、人と自然が触れ合えるように整備され、総延長六五kmの長さに至っており、環境省、群馬県、福島県、東京電力が分担して、その整備・点検を行っているようです。役所の中に企業（東電）が混じっているのは、東電が前身会社を含め、二〇世紀初頭から水力発電所の建設を目的に尾瀬の土地と水利権を取得してきたことや現在でも尾瀬国立公園・特別保護地区の土地の七割を所有していることに由来しています▼東電は、自然保護の潮流を踏まえて水力発電所建設を断念しましたが、自主的に尾瀬の自然保護活動に携わることと

し、木道の整備・点検の分担も約二〇kmに及ぶそうです▼私自身、木道がなければ、尾瀬湿原を踏破することは不可能であったことから、日々、維持管理に携わって下さる方々への感謝の念に堪えないところです▼さて、今月号の特集は、「食品販売の活路を求めて」と題し、四人の執筆者からの論考を掲載させていただきました。各執筆論文からは、食品販売に関する消費者との価値観の共有やSNS・オンライン取引を通じた新たな販路の開拓など、私たちの身近な生活に展開されている店舗やECサイトなどの事例を含めた解説があり、特にドラッグストアにおける食品販売に関しては、小生の馴染みのドラッグストアが何店か紹介され、ワンストップショッピング、マージンミックス、コンセッションナリーの仕組みと共に興味深く拝読しました▼一方、利便性や価値感に執着してきた自らの購買行動を省みた時に、自然の恵みによるところが大きい食品販売の特性を考慮すると共に、尾瀬における自然保護活動と同様、一次産業の持続性に配慮した取組の必要性を深く考えさせられた次第です。

（岡本）



「尾瀬・ヨッピー吊橋」(編集部)

目 次

特集 食品販売の活路を求めて

1. リード.....矢坂雅充 (4)
2. 「多様な価値」を包摂する畜産物流通
——生産者への共鳴から価値共創へ.....光成有香 (6)
3. 果実販売の活路を求めて
——果実専門小売店の品揃えと販売方法に着目して—
.....鎌田修全 (14)
4. 青果物販売事業者におけるECチャネル活用の意義
.....末永千絵 (23)
5. ドラッグストアの食品販売はどのようにして成長したのか
——フード&ドラッグ企業を対象に—.....小野雅之 (31)

論文 地域差を拡大させながらの縮小再編

- 2025年センサス確定値から——.....安藤光義 (44)

〔時評〕 二通の手紙m (2)

☆表紙写真「明月院の竹林に咲く紫陽花」(編集部)

「農村と都市をむすぶ」2026年7月号(第76巻第7号)通巻第891号

二通の手紙



最近、長きにわたって農林行政に携わってこられたお二人の手紙に接する機会があった。時評にはそぐわないかもしれないが、手紙の文面から思い起こしたことを書き留めておきたい。政策の立案や実施に携わったことのない者が限られた見聞から思い込んでいただけかもしれないが、群盲象を評すとの誹りを免れないかもしれない。それでもこれまで折にふれて思っていたことの深刻さが改めて手紙の文面から窺い知れて頭から離れなくなった。

まず農水省で農政に関わってこられたお一人は、農水省では長期的な制度のあり方を議論する風潮や能力が落ちてきていて、国が介入せずに手を引くことが改革派であるかのように考えられているとしたためていた。これまで私がしばしば感じていたことを的確に指摘していた。農業の業界組織ではよく農水省の民活重視の態度は近年頑なになっているという話を耳にする。それは上記のような農水省の風潮をさしているのであろう。行政は制度・規則などによって市場に介入し経済活動を一定方向に誘導するのではなく、民間事業者の能力や活力に委ねていくという考え方は農林水産行政にすっかり浸透し

ているようだ。民間事業者の意思決定・活動は目前の市場動向などに規定されてしまう。政治も次の選挙を見据えて有権者の直近の意向を敏感に察知し、それに強く影響を受ける。民活を重視するという枠組みに固執すれば、経済・社会の短期的な課題への対症療法としての政策が積み重ねられることになり、長期的な政策の方向性がみえなくなっていく。

この手紙には、長期的な制度設計を明確にして民間事業者の活動の予見性を高めることが行政の役割ではないかとも記されていた。農水省には政策立案に及び腰になりざるをえない雰囲気があり、制度改革などを積極的に提起することが難しくなっているのだろう。かつては農水省が農業生産者・食品事業者などの団体や地方自治体とコミュニケーションを密に取りながら、補助事業にとどまらず、必要とされる制度のあり方を自ら検討してきた。たとえばガット・ウルグアイラウンド交渉が進展しているときには広く業界団体などのメンバーと勉強会を開いて意見交換を行うこともあった。しかし、管見ながら、政策や制度などを主体的に検討し農水省に問題提起や要請を行ってきた業界団体は、いまではそのような活動に慎重であり、相互のコミュニケーションが十分には取れていないようにみえる。

では農政をめぐる地方自治体の考えは農水省に伝わっ

ているのだろうか。民活を重視する政策展開でしばしば強調される特定の成功事例をモデルとした他地域への普及、いわゆる横展開では、地方行政職員がキーマンの役割を果たすことが期待されるにちがいない。

しかし長年にわたって県、市町村の農政に携わってこられた方からのもう一つの手紙には、そのようなことは期待できないような厳しい現状が記されていた。農業生産者や農村住民と直接関わる機会も多い地方行政職員は減少の一途を辿っている。農業・農政に明るい職員の採用は皆無であると言ってもよく、要項や要領に従って適切に事務を進める職員は大勢いても、農業や農政に関心を持ってその動向を理解しようとする職員は少ないという。

こうした指摘はたびたび耳にしていた。農業・農村の現場で施策を推し進める過程で、その施策の有効性や限界、矛盾を身近に感じ取ることができる職員が少なくなっていることの重大さを痛感した。農政の足元を支える基盤が揺らいでいる。いかに見栄えのする新たな国の政策パッケージがアドバルーンのように掲げられても、地方行政の職員がそれを地域の実情をふまえた施策として落とし込んでいく余裕はないようだ。それらの施策に付随する補助事業の補助要件などを関心を持ちそうな農業生産者や事業者などに伝えるにとどまり、政策が期待し

ている横展開にはなかなかつながらない。ボトムアップでこうした農業・農村の現場の声を農政の立案過程に反映させたいと考えても至難の業といった状況にある。

このような事態を打開するにはどのような手立てを講じる必要があるのだろうか。一つには、当たり前のこともかもしれないが、SNSの活用や人間関係・情報のキーパーソン、ハブとなっている生産者などへの働きかけといった工夫を凝らして農政の足元の充実を図ることだろう。農業・農村の現場に関わる行政の体制強化や農業団体、農業生産者、住民などとの連携などを重視して、農政の現場力に留意すべきである。マスメディアに注目されるような派手な政策を打ち上げるだけでは何も変わらない。農政は農業・農村の現場で着実に実施されて初めて意味のあるものとなる。

二つは、政策を誰もが明確に理解できるように提示することだろう。政策内容や説明のあり方に政治的な配慮や他省庁とのかけひきなどが絡むことはやむを得ないことかもしれないが、形式的で曖昧な政策内容で担当者に説明を求めなければ理解することが難しい政策では、農政の現場は当惑するばかりである。どのような政策課題をどのような手法で誰に働きかけて解決しようとするのが明確でなければ、農政の現場力は回復しない。

特集 食品販売の活路を求めて

食品市場はめまぐるしく変化している。その一つは、インターネット上でのオンライン取引（EC・電子商取引）の拡大やLINE、Xといった情報を共有・発信するSNSなどのソーシャルメディアの普及であろう。代表的なECであるオンラインショップなどを利用する消費者には相反する傾向がみられる。価格比較が容易なネット上では購買に際して価格がより重視されるようになる。味や鮮度などを判断する情報はネット上ではすぐには入手にくい。とくに日常的に購入している食品の場合には価格以外の情報への関心はいっそう低くなる。また農産物は自然条件などによって収穫が計画どおりにはいかないことがあるが、ミールキットなどは注文した期日に届けられることが当たり前のように思われていく。食品も工業製品と同じように認識されるようになっていえるといえよう。一方、初めて購入しようとする食品や特産品・限定品といった食品などの場合には、その食品の特長やこだわり、歴史的由来、消費者からの評価など、店舗のポップ広告や食品包装の表示ではわからない詳しい情報を閲覧しようとする。

さらにソーシャルメディアをつうじて消費者はたんなる購買者ではなくパートナーへと変わっていく。ソーシャルメディアではリアルタイムでメッセージや動画などの発信・共有が可能で、仲間・コミュニティがつくられていくことも多い。農産物・食品でも販売業者や生産者のこだわりやメッセージなどが消費者にリアルタイムで直接伝えられ、消費者もその場で励ましや感想などを返信するといったやりとりが繰り返され、相互の信頼が生まれていく。自然条件や動植物の生理などによる農畜産物の生産の特殊性も、消費者には魅力的な価値として受け止められていく。

いま一つの食品市場の変化は、さまざまな業態の卸・小売業者が食品とりわけ生鮮食品を取り扱うようになったことである。ECモールだけでなく、さまざまな業態の小売業が生鮮食品の販売を強化するようになり、飲食店や小売店向けの卸売ECサイトも増えている。消費者はインターネットでいつでも食品を注文できるようになり、さらに多様な業態の小売店のなかから価格水準、買い物リスト、買い物時間などを勘案して適宜好みの店舗を選んでいる。

限られた需要の奪い合いになっていともいえる食品市場で、生鮮食品などの食品を販売するために何が求められているのだろうか。ソーシャルメディアを駆使した消費者への情報提供、EC導入による二四時間の受発注・決済の効率化などのさまざまな働きかけの重要性が指摘されている。

本特集では、注目される食品販売の新たな状況をめぐって四つの論考を寄せていただいた。「多様な価値」を包摂する畜産物流通（光成有香）は、山地酪農やブラウンスイス牛肉の生産者が消費者とソーシャルメディアを通じて日常的にコミュニケーションを積み重ね、消費者は生産プロセスへの共感にとどまらず、買い手の枠を超えたパートナーへと変容しているという。このパートナーとしての信頼関係は産消提携の枠組みを超えた新たな連帯であり、市場では軽視される価値を正當に評価する持続的な流通につながると指摘する。

「果実販売の活路を求めて」（鎌田修全）は、果実専門小売店が厳しい市場環境のなかでも販売を伸ばすポイントを整理する。一つは、馴染み客の購買実績から適切で魅力的な品揃えを経験知として蓄積し発展させていく力量である。いま一つは、ソーシャルメディアの活用や併設カフェなどでの実食体験をつうじて品揃えの独自性をわかりやすく訴えて、新たな馴染み客を獲得する活力であると指摘する。いずれも顧客の好みや喜びのツボを理解する目利きの力が問われていることになる。この点は米や食肉、魚介類などの専門小売店にも当てはまるといえよう。

「青果物販売事業者におけるECチャネル活用の意義」（末永千絵）は、青果物販売の卸・小売はECに参入しても生産者にはFAXなどで定期発注する仕組みを維持していることを確認する。受発注のシステム化は消費者との取引関係に限られることが多い。それでもEC事業の持続性を担保する対策が講じられており、たとえばEC利用にとまなう追加費用を利用者負担としたり、シミや傷があっても味がよい青果物であることを事前協議で伝えて有利販売を実現するというように、EC導入による生産サイドへの負担増を回避していることに注目する。

「ドラッグストアの食品販売はどのようにして成長したのか」（小野雅之）では、医薬品・化粧品などの専門性の高い商品と日用品・食品などの利便性の高い商品をミックスした業態のドラッグストアから、食品売上比率が高く生鮮食品販売を強化している二社の事例を取り上げる。コンセッションナリー（看板を出さない店舗内売場の専門店）や食品スーパーのM&Aといった外部経営資源の活用、店舗標準化による作業の効率化・省人化やシステムの自前開発といったローコストオペレーションによる利益確保が食品販売の拡大を支えていると指摘する。

（文責 矢坂雅充）

「多様な価値」を包摂する畜産物流通 ——生産者への共鳴から価値共創へ

東洋大学 光成有香

はじめに

わが国の戦後の農業生産および食品流通は、一貫して規模拡大、集約化、効率性の向上を追い求め、均質で安価な食品供給を可能にした。近年の食料・農業・農村白書等でも指摘されているように、スーパーマーケットやコンビニエンスストアをはじめとする大手小売業への販売チャネルの集中が進む中、生産コストの上昇分を適切に農産物価格へ転嫁することが困難な状況が生じている。このような大手小売主導型の流通秩序のもとでは、消費者の「値頃感」から逆算して納入価格が決定されやすく、特に小規模の家族経営などに過度な負担がかかりやすい。この背景には、近代的な流通システムが求める画一的な調達要件が存在する。すなわち、定時・定量・

均質な調達を前提とする大規模商流において、天候や季節に左右されやすい農業特有の不安定性が許容されにくいことが挙げられる。加えて、環境やアニマルウェルフェアへの配慮といった主体的な選択に対しても、画一的な流通効率性の指標だけでは正当な価値評価が及びにくい。その結果、一般的な商流への適合が困難となるだけでなく、自ら加工や販路開拓等に多大なりソースを割くことで、膨大な取引費用を抱え込むこととなる。こうした市場不適合に伴うコスト割れは農業経営の存続を脅かし、ひいては食料の持続的な供給基盤そのものを危うくしうる。これら従来のフードシステムが内包する脆弱性を、近年の激甚化する気候変動や国際情勢の悪化等に伴う海外資源、輸入生産資材の価格高騰が一気に露呈させた。

このような状況下で二〇二四年に四半世紀ぶりの改正をみた食料・農業・農村基本法においては、単なる生産性の向上に留まらず、「不測の事態における食料安全保障の確保」や「環境と調和のとれた食料システムの確立」に向けた方針が大きく打ち出された。この文脈において、わが国の生産基盤のレジリエンスを担保し、安定的な食料供給を維持していく上で、大規模集約的農業経営による供給量確保の重要性は論を俟たないが、たとえ小規模であっても中山間地域や条件不利地において地域資源を活用し、地域に根ざした多様な農業が展開されることの意義もまた大きいと考えられる。しかし、そうした中小規模の農業経営が存続するためには、効率性の単一指標とは異なる、新たな流通の「ものさし」が求められる。

「顔の見える関係」のその先へ——価値観の共有による関係コミットメント

わが国では、近代的な大規模生産・流通がもたらすコモディティ化や価格競争、生産者と消費者の分断に対する反動として、一九七〇年代以降の提携や産直運動といった市場外の経済秩序（オルタナティブ・フード・ネットワーク）を模索する実践が存在してきた。これら伝統的な産直運動の特徴は、消費者の食の安心・安全への関

心の高まりを起点に、生産者と「顔の見える関係」を築き、価格や供給量の変動という不確実性を消費者が分担し合う共同体的仕組みを構築した点にある。そこでのリスク共有を可能にしたのは、主として産地・消費地グループによる組織的・集団的な取り決めという媒介であった。

しかし、現代ではデジタル技術の発展を背景に、食品類のEC市場規模は年々拡大する中で（経済産業省「電子商取引実態調査」、大手プラットフォーム型の「産直EC」が台頭し、組織や集団を介さずとも個々の生産者と消費者が繋がるチャネルも確立された。これらプラットフォームの多くは、マッチングの効率性や取引の利便性に優れ、こだわりの持った生産者とのコミュニケーションを伴う購入が可能である。ただし、個別分散的なスポット取引に終始しやすく、かつての産直運動が内包していたリスクの相互分担や、同じ思想や価値観による共同体という重みは希薄化しやすい傾向にある。それゆえに、一過性の売買を超えた「顔の見える関係」のその先にある長期的関係をいかに再構築するかという新たな課題も浮上している。

一方で、近年はこうした産直ECともやや異なる、極めて自律的かつ個別的な生産者と買い手の結びつきによって長期的な協調関係を構築する萌芽的な動きもみられ

る。筆者が行った放牧畜産経営の実態調査（光成、二〇二三；二〇二四）では、買い手が商品の味や機能性といった単なる品質に対するニーズを超えて、その背景にある生産者の想いや生き方そのものへの共鳴や評価といった内発的動機に基づき、商品の継続的な購入あるいは生産者との価値共創的な関係に至り、経営を支える重要な基盤になっていることを明らかにした。

Morgan & Hunt（一九九四）は、成功する関係性マーケティングの核心には単なる取引効率に基づく計算的な評価ではなく、「共有された価値観」を基盤として育まれる「信頼」と「関係コミットメント」が存在することを指摘した。ここでいう関係コミットメントとは、パートナーとの価値ある関係を維持したいという持続的な欲求であり、単なる代替選択肢の欠如による経済的依存ではなく、思想的・感情的な紐帯を本質的に内包する。上述の事例で観察されるのは、まさにこの「価値観の共有」とそれに基づく「信頼」が媒介となり、既存のオルタナティブ・フード・ネットワークとは一線を画す、長期的で自律的な協同行動へと深化していくプロセスである。

そこで、以下では山地（やまち）酪農を実践する薫る野牧場（神奈川県山北町）と、放牧ブラウンスイス牛肉の加工販売を行う左草ブラウンスイス牧場（岩手県西和

賀町）の二つの事例から、効率性重視の流通秩序の外側で、条件不利地や小規模であっても持続的に経営を成立させうる新たな食品流通の可能性について、関係性マーケティングの視座から論じたい。

地域・パートナーの主体的な参画が育む価値共創——薫る野牧場

薫る野牧場は、二〇一六年に神奈川県山北町に移住した花坂薫氏が、厳しい傾斜地を含む約八・八ヘクタールの県営乳牛育成牧場跡地を整備して、山地酪農を実践する酪農経営である。山地酪農とは、植物生態学者の猶原恭爾氏が一九五〇年代に提唱した粗放的酪農法で、急峻な山地をそのまま牧地として活用し、混生する在来シバや野草を主体として飼養する周年昼夜放牧酪農法である。その生乳は、健康機能成分が高い一方で、舍飼酪農に比べると乳量が少なく、乳脂肪分も季節や運動量によって変動しやすい。通常の生乳流通では複数戸の生乳が合乳されるため、個々の特色を製品に反映させるには、自家加工のための多額の設備投資が求められる。また、それが実現できたとしても、山地酪農の生乳が内包する環境やアニマルウェルフェアへの配慮といった多面的価値は、「信頼財」的性格が強く、消費者にとって品質やプロセスの評価が難しい。こうした自然要因や構造

的課題から山地酪農経営を成立させることは極めて困難で、日本型放牧として普及を期待されつつも点の実践にとどまってきた（光成、二〇二六）。

このような状況の中で、薫る野牧場は飼養頭数十頭程度（搾乳牛三頭前後）、年間生産乳量十トン程度、ノンホモジナイズド低温殺菌牛乳とソフトクリームミックスの自家製造のみで直営販売店舗を持たないにもかかわらず、開業からわずか四年で黒字経営を達成したことは特筆に値する。それを可能にした重要な要因として、共鳴する買い手との価値共創的な関係性が挙げられる。開業以前から地域住民と積極的交流し、ブログやSNSを通じて開拓に挑戦する様子や自身の考えを地道に発信し続け、商品のみならずその背景にあるストーリーと生産者の価値観を共有してきたことが支援の輪を広げる契機となった。

そうした買い手の一人が、花坂氏が山北町に移住した同年に町内で「やまきたさくらカフェ」を開業した山田悦子氏である。移住してわずか数日の花坂氏を、山田氏の夫が店舗に連れてきたのが最初の出会いであった。過疎の町で女性一人で牧場を拓くという壮大な計画を聞き、日々懸命に努力を続ける花坂氏の姿を見守る中で、その行動力と有言実行の姿勢に感銘を受け、「なんとかどんな形でもいいから応援したい」という強い想いを抱

くようになった。ようやくソフトクリームミックスの製造を開始できるようになった際、山北町内で最初かつ唯一のソフトクリーム取扱店となった。花坂氏が単独で生産から販売まですべてをこなすのは負担が大きいため、山田氏が宣伝役を担うことで支えている。ただし、これは単なる献身ではない。自らのカフェ経営において「自ら食べておいしいと感じ、信用して人に紹介できるもの」でなければ扱わないという確固たる信念に照らし、薫る野牧場の商品にはそれだけの価値があると確信して、自身のカフェでの取り扱いのみならず、近隣の飲食店・小売店にも積極的に宣伝した。初期の客層は、地元の年配の女性客や季節ごとのハイキング客などが中心で、コロナ禍以前は桜が見頃の時期には特に盛況であった。やがて薫る野牧場がマスメディアに取り上げられるようになると、テレビ番組放送後に注文が殺到し、牧場の供給能力を大きく上回る事態が生じた。このとき、不足分を他牧場の製品で代替する案が浮上したが、山田氏は「お客さんは薫る野牧場のソフトクリームを食べに来ている」という認識を強く持っていたため深く葛藤した。偶然にもコロナ禍による営業自粛期間と重なったことで代替品を提供する事態は回避されたものの、このことは同氏が牧場のブランド価値を主体的に維持・防衛しようとしていることを強く示唆している。

コロナ禍の苦境を乗り越えようと、遠方からの来店者や熱心なリピーターも増え、着実に支持が広がっていった。初回客にはまずは本来の味が最も伝わる「プレーン」を勧め、リピーター向けには何度来ても楽しんでもらえるようにと多様なアレンジメニューも開発している。ただし、薫る野牧場の牛乳の独自性を損ねないようにプレーバーを混ぜ込むことは避けている。薫る野牧場に深い愛情と期待を寄せ、花坂氏とともにストーリーを紡ぎ、「ここでしか味わえない価値」を伝えるために、今後も自身のカフェ経営が続く限り協力を続けていく姿勢を示している。

同様に、山北町内で小売業を営む明治二八年創業の「露木勝兵エ商店」の露木早苗氏も、花坂氏の移住後でもない頃に地域の朝市で出会い、牧場開業以前から見守ってきた一人である。かつて遠方から嫁いできた露木氏は、見知らぬ土地で奮闘する花坂氏の姿に自身を重ね合わせて深く共感するとともに、その誠実な人柄に惹かれて支援を続けてきた。牛乳の製造が始まると聞いて真っ先に販売を引き受けた。当初、同じく応援の気持ちを持つ地域住民や、通りすがりのハイキング客による購入が中心であった。そこで、沿道からでも一目で取扱店だとわかるよう自主的にのぼり旗を制作し、店頭にも商品価値とその背景にあるストーリーを伝えるオリジナルのポ

ップを作って設置した。また、賞味期限七日間のあるものを、あえて三日ほどで売り切れる仕入れ量にとどめて、希望者には予約制を導入するといった工夫を自発的に行うなど、牧場のブランドを守る姿勢を徹底的に貫いている。割引販売して価値を損ねることは避け、顧客にも「良い商品だからこそ、いつもあるわけではない」と理解してもらっている。さらに、前述の注文殺到により品薄が生じた際には、店頭で事情を説明して対応し、無用な混乱や不満が広がらぬよう牧場の防波堤の役割を果たした。現在では、マスメディアを入口として薫る野牧場の魅力に触れて買い求め、それを機にリピーターになるケースも多く、中には薫る野牧場の牛乳を目当てに保冷バックを持参して来店する人や、ノンホモ牛乳特有のクリーム層を好んで毎週必ず予約して遠方から買いに来るコアファンも現れた。そうした牛乳に詳しい顧客にも接客対応できるよう自主的に勉強し、遠方の顧客には牧場直営のオンラインストアを勧めている。

以上で挙げたほかにも、既存顧客からの紹介やSNSを通じて、花坂氏の取り組みに共鳴し、製品の価値を高く評価するジェラテリア、ベーカリー等の飲食店にも続々と販路が拓け、薫る野牧場を支える買い手の輪は広がり続けている。

価値観への共鳴が広げる多層的な需要者ネットワーク——左草ブラウンスイス牧場

岩手県西和賀町の左草ブラウンスイス牧場は、父が始めた酪農経営である菅原牧場の後継者・藤田春恵氏が、二〇二〇年から新たに開始した放牧ブラウンスイス牛肉の加工・販売事業である。実家の菅原牧場では現在、三三ヘクタールの草地を生かして、ホルスタイン種とブラウンスイス種の乳牛三十頭前後、ブラウンスイス種の去勢牛五頭前後、その他育成牛を含む計約五〇頭を放牧主体で飼養し、酪農および繁殖・肥育を担っている。左草ブラウンスイス牧場はこの生産基盤のもとでブラウンスイス種の去勢牛や廃用牛を買い付け、自ら食肉加工と販売を行うことで乳肉複合体制を構築した。これにより、一般的にホルスタイン種に比べて乳量が少なく繁殖力も低いとされるブラウンスイス種の弱みを、旨味の強い赤身を生かした加工品による高付加価値化で補うことに成功している。

開業当初は年間一〜二頭分とごくわずかな量から加工を開始したが、地元は典型的な過疎地帯で市場は大きくなく、遠隔地の消費者に届けようにも広報や営業活動に割く資金と労力の確保は容易でない。そこで、まずは無料で手軽に始められるSNS（ソーシャルネットワーク）キ

ングサービス）を活用したオンラインコミュニティを立ち上げることにし、Facebookグループを通じて地道な商品紹介を始めた。Facebookは、XやTikTokといった他のSNSに比べると爆発的な拡散力には劣るものの、利用者は投稿やシェアの閲覧範囲を「友達」に限定している場合も多く、「必ず共通の知人がいる」という信頼性の高いクローズドなネットワークとして機能した。メンバーが投稿した料理の写真や報告、それに対する感想が知人から知人へと徐々に波及していった結果、身近な友人の範囲から始まったグループに、藤田氏の考え方や取り組みに共鳴して応援したいという人々が加わり、現在五〇人以上が参加するファンコミュニティへと成長した。加えて、Instagramの運用も始め、多忙な日々の合間を縫って、牧場の日常や商品づくりの進捗などを活発に発信し、オンライン上での日常的なコミュニケーションを積み重ねている。SNSのコメント機能を通じたファンとの交流からは、ますます多忙を極める生活の中でも新たな挑戦に前向きに取り組む藤田氏の姿そのものが、ファンにエネルギーを与え、応援したいという自発的な感情を喚起している様子が垣間見られる。中には、数万円単位となる大型の「ブロック肉」を購入する個人顧客も見られ、単に個人消費するだけでなく、自らのプライベートなコミュニティに対してブラウンスイス牛肉

を振る舞い、生産者に代わって価値を広める役割を自発的に担っている可能性も示唆された。

また、飲食店向け卸売りの販路拡大は、食材調達に熱心な料理人らによるオフラインネットワークに支えられている。ブラウンスイス牛肉は供給量がごくわずかなため一般商流に向かず認知度も低い。また、脂が少なく熱で硬くなりやすい赤身肉の調理は高い技術を要するため、理解ある買い手が求められる。しかし、本場の西洋料理を志向する料理人は、むしろそうした赤身肉の特性や放牧飼養の価値、それが地場で手に入る希少性などを高く評価する。料理人どうしの交流の場で自ら売り込み、時には新たな取引先を紹介する営業窓口まで担ってくれるなど、横のつながりを通じた確実な販路開拓にも寄与し、個別の信頼関係に基づく安定的取引を支えている。

さらに、生産者の想いへの深い共鳴は、個人や飲食店の需要拡大のみならず、地域の学校給食管理を担当する栄養教諭との連携にも及んでいる。もともと地域乳業を通して学校給食に牛乳を供給している藤田氏は、児童生徒に乳から肉への一連の命の循環を知ってほしいと考え、地域の給食センターに相談したところ、その想いに共鳴した栄養教諭の協力により、経済的制約が厳しい学校給食という枠組みにありながら、町内の全小中学生へ

の継続的な提供が実現した。これを契機に、西和賀町のみならず隣接する市も含めた学校栄養士らの合同研修として牧場視察も実施された。他にも、地域の豊かな食文化の中にブラウンスイス肉も根づかせることを目標に、価値観を共有する地域の農家・飲食店と協働でコラボ商品を開発したり、イベントに催事出店するなど、新たな挑戦は枚挙にいとまがない。

関係性の深化が拓く食品販売の活路

これら二つの事例に共通するのは、商品の品質や希少性もさることながら、その背景にある生産者のナラティブへの共鳴が、買い手を動かす強い原動力となっている点である。ここでは、買い手が一般的「消費者」の枠を超え、SNSやコミュニティを通じた自主的な推奨、さらには公的セクターを巻き込んだ市場開拓を通じて、共創的な「パートナー」へと変容している。これは、かつての提携運動に見られた自己防衛的な安全性の希求とも、大手プラットフォーム型ECにおける利便性重視の取引とも異なる、新たな連帯の姿である。こうした買い手と生産者を重層的に結び付ける上で、デジタルメディアが果たす役割は極めて大きい。本来、環境配慮やアニマルウェルフェアといった属性は、購入後も消費者による検証が困難な「信頼財」としての性格が強く、情報の

非対称性が生じやすい。しかし、SNS等を通じた生産プロセスの日常的な可視化は、情報の非対称性の緩和に寄与するとともに、生産現場との心理的な一体感をもたらす。共有された価値観に基づく強い信頼が存在するからこそ、買い手は、通常市場では「欠陥」とされる供給の不確実性（乳量・風味の季節変動や、極小・不定期の供給）を、忌避すべきコストとしてではなく、その生産者が有する「物語の真正性」として受け止め、販売戦略の工夫や自発的な口コミを通じてブランドマネジメントに主体的に参画することを厭わない。このような買い手側の能動的な関わりは、効率主義的な市場からこぼれ落ちた「多様な価値」をすくい上げるオルタナティブな流通のあり方を提示している。すなわち、小規模経営にならざるを得ない条件不利地であっても、デジタルとリアルを交錯させた多元的な関係性ネットワークを介することで、背後にある価値を含めた製品の独自性が正当に評価され、持続的な販路を築ける可能性を示している。

国民への食料安定供給を物量面で担保する大規模な農業生産・農畜産物流通に加えて、こうした個人の関係性コミットメントに支えられた多様な個別ネットワーク型の流通が豊かな地層のように重なり合うことこそが、これからの食品販売、ひいては新基本法の目指すレジリエンスの高い食料システムの構築に向けた確かな活路とな

るのではないだろうか。

参考文献

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- 光成有香（二〇二三）。山地酪農経営の展開過程および成立条件に関する研究。農業研究、（三六）、二九三—三二八。
- 光成有香（二〇二四）。小規模でも成り立つ省力的で高付加価値の乳肉複合経営…菅原牧場・左草（さそう）ブラウンスイス牧場の取り組み。畜産の情報、（四二二）、六二—七一。
- 光成有香（二〇二六）。山地酪農の経営存立をめぐる諸課題と展望：低室素型農畜産業を軸とした食料循環に関する学際研究（三）。農業および園芸、一〇一（六）、五二七—五三五。

果実販売の活路を求めて ―果実専門小売店の品揃えと販売方法に着目して―

静岡県立農林環境専門職大学講師 鎌田修全

1. はじめに

本稿は、果実販売の活路について、果実専門小売店の品揃えと販売方法に着目して検討を行う。

日本の果実消費量は、一九七〇年代半以降、長期的に減少傾向にある。この間、国内果実産地は、高品質化による高価格販売を追求する対応をとってきたため、国産果実は贅沢品としての性格を強めた。一九九〇年代後半以降、家計所得が減少・停滞し、節約指向を強める中で、国産果実への支出は削減対象になってきた。二〇一〇年代半以降、国産果実は生産量減少の下、価格が上昇傾向にある。加えて、従来安価であった輸入果実もまた二〇二二年以降の円安傾向により価格が上昇している。食料品は安定供給の下、手頃な価格で日常的に購入可能

な商品であることが求められるものの、果実は価格が高く購入機会が限られているため、食料品の中でも特殊な品目となっている^①。

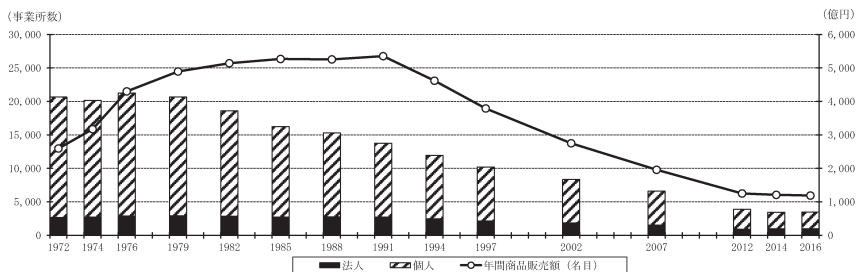
果実消費の回復に向けて、消費者ニーズは多少外観が悪くても割安な果実にあることが明らかにされている^②。国内果実産地は従来のあり方を見直す必要があるものの、早急な対応は容易とは言えない。それでは、果実販売の活路はどこにあるのであろうか？そのヒントを求めて、果実専門小売店の現状について見ていこう^③。

2. 果実専門小売店の現状

(1) 統計データからみた果実専門小売店

図1では、経済産業省「商業統計調査」とその後継にあたる総務省統計局「経済センサス活動調査」に基づ

図1 果実専門小売業の事業所数・販売額の推移（1972～2016年）



出所：経済産業省「商業統計調査 産業細分類分類別（昭和47年～平成19年）」、総務省統計局「平成28年経済センサス活動調査 産業別集計『産業編（総括表）』」より筆者作成。

注：1972～2007年、2014年のデータは「商業統計調査」、2012年、2016年のデータは「経済センサス活動調査」による。

1972年は、沖縄県のデータを含んでいない。また、2012年以降は、管理、補助的経済活動を行う事業所等が含まれる。

き、果実専門小売店が含まれる果実小売業の事業所数・販売額の推移を示した。事業所数は、一九七六年二・一万（うち個人一・八万）事業所をピークとして、二〇一四年三・五千（うち個人二・五千）事業所へ減少した。同調査で小売業全体の動向を見ると、個人事業所では一九七九年、法人・個人事業所の合計では一九八二年をピークに減少傾向となった。果実小売業は、他業態より早く事業所数が減少に転じている。背景には、生鮮果物購入数量が一九七三年度五四・六kg/人をピークに減少し、市場が縮小したこと、競合する食品スーパー業態等が発展したこと等が挙げられる。一方で、商品販売額は、国産果実の高価格傾向の下で、一九八二年以降、五千億円台となり一九九一年五、三五四億円をピークとなったものの、その後二〇一六年一、一八九億円まで減少した。

次に、表1では、二〇一六年「経済センサス活動調査」において、果実小売業の法人・個人事業所数を従業者規模別、開設時期別に整理した⁽⁴⁾。従業者規模別には、個人事業所の九二・二％が四人以下、法人事業所の八四・七％が九人以下の従業員であった。また一九八四年以前に開設された事業所の割合（表中a/b）は、個人事業所六六・二％、法人事業所四九・二％であり、特に四人以下の事業所が相対的に高い。果実小売業の多く

表 1 果実小売業の法人・個人事業所数(従業者規模別、開設時期別 2016年)

			開設時期別						構成比		
			1984年 以前 (a)	1985— 1994年	1995— 2004年	2005— 2014年	2015— 2016年	時期 不詳	計 (b)	a / b	b / 個人計 b / 法人計
従業者規模別	個人事業所	2人以下	1,102	192	192	126	6	1	1,619	68.1%	68.6%
		3～4人	363	71	63	56	2	1	556	65.3%	23.6%
		5～9人	85	27	25	15			152	55.9%	6.4%
		10～19人	9	4	5	6			24	37.5%	1.0%
		20～29人	2	2	3				7	28.6%	0.3%
		30～49人	1			1			2	50.0%	0.1%
		50～99人									
		100人以上									
	個人計	1,562	296	288	204	8	2	2,360	66.2%	100.0%	
	法人事業所	2人以下	150	43	47	33	1		274	54.7%	30.2%
		3～4人	140	35	36	45		3	259	54.1%	28.5%
		5～9人	113	32	40	47	2	2	236	47.9%	26.0%
		10～19人	36	14	25	23		2	100	36.0%	11.0%
		20～29人	3	2	9	6	1		21	14.3%	2.3%
		30～49人	4	2	5	2		1	14	28.6%	1.5%
50～99人		1		3				4	25.0%	0.4%	
100人以上											
法人計	447	128	165	156	4	8	908	49.2%	100.0%		

出所：総務省統計局「平成28年経済センサス活動調査」より筆者作成。

が零細小規模経営で創業から三〇年以上を経過した事業所であることがわかる。加えて、個人事業所について補足すると「個人業主」二・三千人、「無給家族従業者」一・四千人となっており、店主とその家族による経営が多数を占めていたと見られる。

以上からは、果実小売業が衰退業態であるという印象を覚えるかもしれない。果たしてその実態はどのような状況にあるのだろうか？そこで筆者の調査事例（京浜地域、当該地域の中心商店街に立地、創業五〇年以上、家族経営を中心とした3事例）を踏まえ、果実専門小売店の実際について、1) 果実商品の品揃えと仕入先、2) 顧客と販売方法、3) 新展開を整理しよう。

(2) 果実専門小売店の実際

1) 果実商品の品揃えと仕入先

果実専門小売店の品揃えは、旬の果実が中心である。このうち高価格帯の商品は、ブランド品（上位規格等級品、新品種・希少品種商品）、旬の走りの果実商品となる。また旬の盛りを迎えた品目、品種を中心に、高品質かつ手頃な価格帯の商品も取扱われる。高価格帯の商品は、ある程度人気商品が絞り込まれるものの、手頃な価格帯の商品については、仕入担当者が仕入時の品質と価格のバランスを見極める「目利き」によって品目、品

種、その数量を決めるため品揃えが変化し、店舗ごとの独自性が生じる。

仕入数量管理は、販売必要量を少量ずつ、高頻度の当用仕入を行うことが一般的である。ただし、日持ちする果実、追熟が必要な果実については、ストックを作る場合もある。仕入先は、主に立地地域の卸売市場の卸売業者、仲卸業者が中心である。一般的には、長年取引関係にある単独の卸売市場から仕入を行い、希少な果実商品の場合には仲卸業者を通じて他地域の卸売市場から取り寄せる事例もある。また京浜地域の場合は、国内最大の中央卸売市場を筆頭に、大規模卸売市場が複数存在していることから、多品目多品種を幅広く取揃えるため複数の卸売市場から仕入を行う事例もある。さらに、自店舗独自の果実商品を仕入れるため、生産者から直接仕入を行う事例も増えている。この際、大きく二つのパターンがあり、第一に生産者と直接交渉して取引する場合と、第二に卸売業者を介して相対取引を行う場合（市場利用型産直）がある。

2) 顧客と果実商品の用途およびその販売方法

果実専門小売店の顧客と果実商品の用途は、固定客（馴染み客）が主であり、平日は自家消費向け中心、加えて休日には手土産向けも増える。また、記念日や母の日

等における贈答品も主たる用途である。新規顧客の獲得は口コミが中心であるものの、近年はSNSを活用して来店を促す事例もみられる。

果実の販売方法は、一個から数個単位の小分け販売が基本となる。またギフトセットでは、おすすめの新品種、希少品種を含む多品目多品種の組合せ、「柑橘セット」「紅白イチゴセット」などテーマ性のある組合せ、多品目を一口分少量ずつ組合せる等、店舗ごとに独自性が見られる。

販売方法については、店頭での対話を通じた商品提案を行う対面販売方式が基本である。店員が積極的に声をかけを行い、顧客からニーズ、予算、用途を聞き取り商品提案を行う。その際、顧客が求めた果実商品が欠品している場合は、代替品を提案することで顧客満足度を高めることもある。

商品提案にあたっては、詳細な商品情報伝達が行われる^⑥。その内容は品種名、産地名、糖度、酸度、旬の時期、生育状況、追熟度合いと食べ時、食べ方など極めて多岐にわたる。特に、消費者にとって未知の新品種・希少品種商品では、こうした商品情報提供がプロモーションの一端を担っている。商品情報は、卸売業者、仲卸業者を通じて収集され、さらに生産者から直接仕入れる場合には、仕入担当者が生産者のもとに頻繁に行き、生育

状況、品質等を確認し、産地から消費地への果実商品情報伝達を媒介する事例もある。

3) 果実専門小売店における新展開

近年では、零細小規模の果実専門小売店がパーラー、カフェに参入する事例も見られる。従来から果実専門小売店は、生果販売用に仕入れた商品のロス対策としてジュース、カットフルーツ等の加工品を扱ってきた。近年は、当初から加工品向けに仕入れ、パーラー、カフェにおいてジュース、カットフルーツの盛合せ、さらにはパフェ、フルーツサンド等の独自の飲食メニューの開発・提供が行われている（本事例以外ではフルーツケーキも挙げられる）。飲食メニューは、特色ある果実商品の仕入能力を活用し、多品目多品種を食べ比べる商品が中心となり、食味と食合せの良さはもちろんのこと、果実外観を活かした色彩の美しさも追求されている。多様な果実商品は、顧客のSNS投稿により商品情報が共有され、若年層を含む新規顧客の開拓とパーラー、カフェでの喫食経験を踏まえた生果購入にもつながっている。

今ひとつに、商品情報提供におけるSNSの活用事例も見られる。提供情報は、推奨品、希少品等の入荷、在庫状況を発信する事例もあり、欠品による機会損失の回避を図るものと考えられる。また、果実商品の情報提供をS

NSに投稿する事例もある。仕入れた果実商品の情報を文章と写真、動画を添えて発信することで、顧客が情報過多に陥らないよう取捨選択可能な形で提供しつつ、対面販売での商品情報伝達の補完が可能になる。さらにSNS発信を踏まえ、EC販売を展開する事例もある。ただし、贈答品や遠方顧客による注文によりEC売上が増加していても、店頭販売を事業の軸と据えていることが一般的である。

果実専門小売店の現地調査を踏まえると、長年の経営を通じて蓄積された経営資源を基礎として、家族経営を中心とした零細小規模性の下、時代の変化に柔軟に対応した対面販売方法と果実商品の提供方法を展開していることがわかる。これ以外にも、果実消費の減少への対応と食品スーパーとの差別化を図り、果実専門小売店では様々な取組みが展開しており、本稿の扱った事例もその一端と言えよう。

3. 果実専門小売店経営の基盤としての品揃え形成

果実専門小売店の品揃えは、仕入担当者の方針によって独自性が生じ、果実商品の販売、飲食メニュー開発・提供の基盤となる。そこで果実専門小売店の品揃え形成について商業論の議論を踏まえて仮説的考察を試みよ

う。

1) 品揃え形成を通じた知識蓄積

果実専門小売店は、需要を予測し、先行的に果実商品を仕入れることで品揃え形成を行う^⑧。その際、果実専門小売店の品揃え形成における意思決定からは、次のような知識蓄積が進むと考えられる。第一に、これまでの仕入と販売の実績を踏まえて、仕入量を決定するための知識、第二に、仕入先の開拓、交渉によって価格等において有利かつ適切な取引条件を実現する知識、第三に、より新規性ある商品を探索・調達する知識である。果実専門小売店は、品揃え形成を通じて、経営ノウハウと果実商品知識を蓄積し、様々な販売スキルを有した店主、店員による接客を通じて、果実流通における高度な需給接合機能を実現している。

2) 仕入基準の明確化

仕入担当者は、販売経験の積み重ねにより顧客の好みを熟知し、扱う品目品種を見極めることで、仕入基準が明確化され品揃えを洗練していくと想定できる。仕入基準の明確化は、品揃えとブランド品との関わりにおいても重要となる^⑨。

果実のブランドは、生産者・産地が付与しており、果

実専門小売店はこれを変更することができない。例えば、「ブランドA」と「ブランドB」の間に同一品種といたった同質性を見出せたとしても、新たに「ブランドC」とまとめ直して販売することはできない。しかし、仕入担当者が、一定の仕入基準によりブランド品を扱う場合には状況が異なる。例えば、仕入担当者が「季節を感じる果実を取揃える」と仕入基準を定めて「ブランド品A」「ブランド品B」…と取揃えた場合には、販売時に「初夏の果実セット」といった形態で「ブランドA」「ブランドB」…を組合せた商品を作ることが可能になると言えよう。

さらに、仕入基準は消費者に伝達され、消費者から「この店舗に行けば、こういう果実が購入できる」と評価される必要がある。基本的には、店頭での対面販売における商品説明を通じて仕入基準の伝達が図られると考えられる。その上で今日のSNS活用は、より広範囲にその情報を伝達する試みと言えよう。また、近年のカフェ、パーラーへの参入も同様に基準を伝達する側面を持つと考える。例えば、仕入担当者の独自の品揃え物を食べ比べる飲食メニューを提供することで、一つの飲食メニューによって仕入基準を表現することが可能になる。消費者は、店舗の内外、果実商品、飲食メニューを通じて仕入担当者の仕入基準への理解を深め、それを評価す

ることで固定客として定着するものと考ええる。

4. 果実販売の活路を求めて

果実消費量の減少下において、果実専門小売店は果実商品の品揃えと販売方法の工夫を通じて、生き残りをかけている。また、果実専門小売店による飲食メニュー開発・提供、SNSによる情報提供は、これまでの顧客層に加えて新たな顧客層の獲得につながっており、果実消費の裾野を広げる重要な存在となっている。

その果実販売方法は、豊富な商品知識を基礎として、消費者との対話によりニーズを聞き取り、商品提案を行うことで販売に結びつけるという特徴がある。消費者の立場に立つと、贅沢品であり高価な果実商品を購入する際、美味しくない果実を購入して失敗したくないと考えるのが一般的であろう¹⁾。また、いざ果実を購入したいと思っても、食習慣のない消費者の場合には、購入する果実を決めることも難しい。消費者が抱える不安を軽減し、ニーズに対応する上で、果実商品に精通した店主、店員のサポートは重要と言える。

一方で、果実販売の大宗を担う食品スーパーでも、セルフ販売方式の中で、消費者の抱える不安を軽減する試みが見られる。例えば、複数品種の特徴を直感的にわかるようにポジションングマップにまとめた事例、生産者

の顔、圃場の風景写真を紹介する事例が見られる。また、デジタルサイネージの活用により生産者の声、産地の様子を伝えるもの等、商品情報提供の方法が変わりつつある。さらに、消費者の購入履歴を分析し商品提案を行うAIの導入など、商品購入に至る過程も変化している。

最新技術が持つ大量の蓄積情報を効率的に処理するという強みは、果実販売の活路を見出し消費拡大につながる新たな可能性を秘めている。とはいえ、果実専門小売店の仕入担当者が「目利き」を身につけるため試行錯誤する姿勢、店主、店員が蓄積された商品知識を対面する顧客の満足感や幸福感のために活かそうとする姿勢といった、温かみのある人間らしさという強みもまた重要であり、両者の両立が必要と考える。

注

(1) 近年の果実消費の減少傾向は、以下のような数値から読み取ることができる。第一に、総務省統計局「消費者物価指数（二〇二〇年基準）」における生鮮果実は、二〇二二年九八・六↓二二年一〇五・一↓二三年一一二・八↓二四年一二五・六↓二五年一三三・二と推移し、二五年の同指数は穀類一四七・六、菓子類一三三・八について高水準となった。従来から高単価の品目であった果実の一層の価格上昇が確認できる。第二に、総務省

統計局「家計調査」における二人以上世帯の生鮮果物の一人当たり年間購入数量(生鮮果物購入数量を世帯人員で除して算出)は、二〇二〇年二・四・三 kg ↓ 二〇二一年二・四・三 kg ↓ 二〇二二年二・三 kg ↓ 二〇二三年二・三 kg ↓ 二〇二四年二・一 kg ↓ 二〇二五年二・一・五 kg となった。特に、生鮮果実の物価指数が大きく上昇した二三年以降、減少・停滞傾向がみられる。

(2) 中央果実協会「果物の消費に関するアンケート調査報告書」(令和五年度)では、「一日の果物摂取量二〇〇 g未満層が、果物摂取量(一日平均)が現状である理由」として、「値段が高く食費に余裕がないから」と回答した割合のうち「最もあてはまる理由」としたものが四三・〇%、また複数回答「あてはまる理由」に含めたものが五四・九%となり、いずれも最大であった(回答数一、三三三)。一方で、「果物の消費量を増やすための提供方法」(複数回答)として、最大は「多少外観は悪くても割安な果物」三九・三%であった(回答数二、〇六二)。

(3) 以下は、鎌田(二〇二五)の内容をベースとして、本稿のテーマに即して加筆修正を行った。

(4) 二〇二一年経済センサス活動調査では、果実小売業のうち法人事業所のみが集計されている。このため直近のデータとして、二〇一六年経済センサス活動調査のデータを用いる。また、「商業統計調査」から「経済センサス活動調査」への移行により、二〇一二年以降は、調査対象が拡大している点は留意を要する。

(5) 以下の事例は、鎌田(二〇二五)に基づく。

(6) 松田(二〇一七)、二宮、濱(二〇一九)、金澤、渡辺(二〇二五)、金澤、渡辺(二〇二六)では、青果小売業における商品情報提供のあり方が詳細に論じられている。

(7) 種市、宮井、齋藤(二〇一九)では、果実専門小売店を「新規参入型経営」と「伝統運営型経営」とに分類して事例分析を行っており、両者が融合することで新たなビジネスモデルに発展する可能性を指摘した。

(8) 鎌田(二〇二五)では、高嶋(二〇一八)の理論的整理を踏まえて考察を行った。

(9) 以下では、小林(二〇〇三)の理論的整理を踏まえて考察を行う。

(10) 前掲、中央果実協会「果物の消費に関するアンケート調査報告書」(令和五年度)においては、「果物購入時の希望情報」(複数回答)として「食べごろの見分け方(四〇・八%)」「美味しい果物の見分け方(四〇・五%)」「鮮度の見分け方(三一・三%)」が上位三項目となった(回答数二、〇六二)。

参考文献

- 石原武政(二〇〇〇)『商業組織の内部編成』千倉書房
 金澤なつ美、渡辺理絵(二〇二五)「生産者から仕入れる東京都内の青果小売店による価値づけの一考察—青果小売業との比較—」『農村経済研究』四三(二)、p. 二〇—三二
 金澤なつ美、渡辺理絵(二〇二六)「生産者から直接仕入れる青果

店における情報の収集と伝達の実態、東京都における業歴一〇年以上の事例」『フードシステム研究』三二（四）、p. 三六六—三七一

鎌田修全（二〇二五）「果実専門小売店の流通機能と国産果実の消費拡大への役割」『グローバル競争の進展と流通・都市の変容』

中央大学出版部、p. 一九—三二

小林哲（二〇〇三）「有名性の世界における商業」加藤司編著『流通理論の透視力』千倉書房、p. 五七—七六

高嶋克義（二〇一八）「品揃え形成における投機的局面と延期的局面」『SMDレビュー』二（一）、p. 一三—二二

種市豊、宮井浩志、齋藤美紗子（二〇一九）「消費減少下における果実小売業の継続要件とマーケティング戦略に関する一考察」新規参入型経営』と『伝統運営型経営』の比較検討』『企業経営研究』二二巻、p. 一二五—一三九

二宮麻里、濱満久（二〇一九）「独立零細小売商による経験価値の提供」『マーケティングジャーナル』三八（三）、二〇一九年一月、p. 五五—六五

松田温郎（二〇一七）『小売商のフィールドワーク—八百屋の品揃えと商品取扱い技術』碩学社

森下二次也（一九七七）『現代商業経済論（改訂版）』有斐閣

青果物販売事業者におけるECチャネル活用の意義

島根大学術研究院 農生命科学系助教 末永千絵

1. はじめに

消費者向けEコマース（以下EC）市場が拡大している。青果物の販売においても、ECによる小売業を専業とする企業（以下、EC小売業者）だけでなく、生産者、卸売業者、従来の店舗・無店舗小売業者などの多様な主体が参入している。EC市場は大手EC小売業者が台頭する一方、小売競争はシームレス化し、その構造は多極化・複雑化しているとされる（木立、二〇二〇）。

情報技術の発展により、流通段階の省略や効率化が可能になると理論的に指摘されてきた（林、一九六二；田村、二〇〇一；河野、二〇〇四aほか）。しかし、これらの中間業者排除論に対し、農産物・食品流通は必ずしも理論通りに展開していない。流通の情報化は小売段階

から進展し、食品流通においても小売業者と納入業者の間でEDI等を用いて電子的に情報が授受されているが、卸売段階や農業生産段階では、電話やFAXが用いられていることが指摘されてきた（河野、二〇〇四b）。消費者向けEC市場で売買される青果物においても、これまで需給調整を担ってきた卸売段階にある流通業者が、需給調整機能を発揮しながら品揃え形成を行い、機能分化を通じて供給の安定化・効率化を実現していることが示されている（末永、二〇二一a）。さらにECにおいても消費者から小売段階までは情報がオンラインで授受される一方、卸売段階より川上では、従来の取引慣行に従い電話やFAXを通じて調整されていることが述べられている。

このように、情報技術の発展に伴い中間業者排除論が

提起されてきたが、EC市場向けの青果物流通では、EC特有の需要の不安定性や商品特性に対応するため、卸売業者が流通の効率化・安定化の役割を果たしてきた。

他方、卸売業者においても従来の卸売事業にとどまらず消費者向けECへの参入、EC小売業者との連携、生産段階へのECの導入など、従来の事業を維持しながら攻めの方針を採る卸売業者も存在している。また、カタログを毎週配布する消費者向け宅配事業者においても、ECチャネルを取り入れる動きがみられる。

新たなチャネルの導入は、集出荷・販売体制の再構築が必要なことから、調整費用の負担を伴う。この点はCoase(一九三七) & Williamson(一九八〇)などの取引コスト論よりかねてから指摘されてきた。また、多様なチャネルを併用することは調整費用の増大をもたらす一方、新たな価値創出の可能性も指摘されている(Hara and Choi; 二〇二二)。しかし既存の取引関係が構築されているなかで卸売業者や小売業者が調整費用を負担しなくてもECチャネルを導入し、活用する意義については十分に検討されていない。

以上を踏まえ、本稿ではECを活用して青果物販売に取り組み卸売・小売業者におけるチャネルの意義を検討する。そして関連する動向として、出荷予定情報の電子化の進展についても補足的に考察する。分析にあたって

は、まず、国内のEC市場における食品関連企業の動向を整理する。次に事例分析を行い、最後に考察を行う。なお、先取りして言えば本稿の結論は、ECチャネルの活用は供給側への負担を抑える一方、自社の機能を高度化させることで、新たな需要を取り込み、高付加価値化や有利販売を実現するということになる。

2. 国内のEC市場における食品関連企業の動向

表1は食料品関連産業別消費者向けECの取組状況を示したものである。これは日本標準産業分類に掲げる産業に属する企業の売上高上位から累積し、当該分類にかかる売上高総額の八割を達成する範囲に含まれる企業が対象である。これを見ると、比率の差はあるが産業の境界を超え消費者向けECが取り組まれていることが確認できる。一企業あたりの売上と消費者向けECに取り組む一企業あたりの売上の関係から、大規模な企業ほどECに取り組んでいる一方、農畜水産物卸売業の比率は規模に関わらず低いことが読み取れる。

他方、農産物の企業間取引や農業生産段階においては流通情報がアナログで授受されていることが指摘されており、二〇一〇年代後半からの著者のこれまでの聞き取り調査においても電子化されていないことが確認された(末永、二〇二二a、二〇二六など)。特に自然条件に

表 1 産業別消費者向けECの取り組み状況

企業産業分類 (小分類)	企業数	調査対象全体の1企業あたり売上(億円)	B to C-EC に取り組む1企業あたり売上 (億円)	B to C-EC に取り組む企業 比率
食料品製造業	19,936	17.8	51.0	13%
農畜産物・ 水産物卸売業	19,686	17.1	91.9	4%
食料・飲料卸売業	15,356	25.3	46.9	9%
百貨店、 総合スーパー	112	1385.5	1802.2	73%
無店舗小売業	16,449	4.9	12.5	25%
農林水産業 協同組合	1,242	42.3	120.8	11%

資料：経済産業省「2020年経済構造実態調査」より作成。

より出荷時期や量が変動しやすく品質が変わりやすい青果物においては、在庫販売が困難なことからECの活用がより難しいと考えられる。本稿では、以上の状況の中で、ECの活用が確認された青果物販売事業者を対象に分析する。

3. 食品流通業者の青果物販売におけるEC活用

(1) 定期宅配に加えECを開始したA生活協同組合

A生協は東京都に拠点を置く生活協同組合である。カタログを配布し週一回、A生協が決めた曜日・時間帯に配送する定期宅配事業を行っていた。しかし配送曜日や時間帯の制約で定期宅配を利用できない組合員からのニーズがあったため、組合員からの日時指定の注文を受け付けるEC事業を二〇一四年から開始した。A生協独自の取り組みとしてウェブサイトの管理・受注・出荷を自組織で行っている。

A生協のアイテム数はカタログが二、〇〇〇、ECが一、五〇〇である。定期宅配では日用品も扱うが、EC事業では生鮮・加工食品に絞られている。

会員はカタログ会員・アプリ会員・EC会員の三分の二に分があり、カタログ会員とアプリ会員は定期宅配事業に含まれている。カタログ会員は週一回カタログ配布時に注文し、翌週A生協が決めた配送曜日、時間帯に商品

を配送する。会員数は二十八万人おり、約九割が毎週注文する。アプリ会員は、必要な時にアプリから注文し、翌週A生協が決めた配送曜日と時間帯に配送する。会員数は六〇七万人おり、約二割が注文する。EC会員は、必要時にアプリで注文し、EC会員が決めた配送日と時間帯に配送する。会員数は二万人おり、約一割が注文する。よって注文・配送の自由度が高まるほど、消費者の注文割合は減少し、カタログ、アプリ、EC会員の順にスポット的な性質を帯びる。配送曜日をA生協が決める定期宅配事業は、配送日の六日前に注文を締め週五回発注・配送する。配送日を会員が決めるEC事業は配送日の三〇六日前に注文を締め週三回発注し、週五回配送する。EC事業の発注は定期宅配とは別に、A生協の連合会にシステムで発注する。調達価格は同じだが、EC事業運営に必要な人件費や、定期宅配事業向けの物流ではなく宅配便を使用する場合等の費用が別途かかるため、商品価格に反映することで対応している。A生協はコストを商品価格に反映し、両立可能な範囲で取り組むこととした。上限を超える利用希望に対しては新規受付を停止せざるをえなかったため、二〇二二年四月より調達スケジュールを定期宅配事業の発注スケジュールと揃え、到着日を最短でも六日後と延期する体制に変更することで新規受付を再開した。ECは定期宅配と比べ組合員の

希望日時に届けるための追加費用がかかるが、コストを価格に反映し、注文から配送までの遅延を組合員に受容してもらうことで調達先の追加負担を課さず、A生協が割り当てた配送曜日・時間帯に受け取りが難しい組合員のニーズを取り込むチャネルとして機能している。

(2)消費者向けECを開始した卸売業者B社

B社は愛知県に拠点を置く株式会社である。有機野菜の卸売業をしながら、近隣地域の消費者にカタログを配布し自ら配送する宅配事業を二〇〇〇年から開始した。しかし利用者の伸び悩みと配達業務の負担の問題から、二〇〇三年からオンラインで受注し、全国の消費者に宅配便で配送するEC事業に転換した。事業比率は卸売業が六・五割、ECが三・五割である。ECは自社が運営するサイトからの販売を中心に、一部大手インターネッ

トモールを通じて販売している。品揃えの方針は有機JAS認証を取得していること、畜産物についてはアニマルウェルフェアに配慮していることである。アイテム数は約八〇〇あり、青果物・米・畜産物を扱うが、販売比率のうち野菜が八割、果実が一割を占め、青果物が中心である。販売価格は原則年間を通して定価で販売している。配送料は地域別に設定するが、購入金額が一定金額を超えると配送料を割引してい

る。

B社のEC事業の会員は会員の配達希望日・頻度で購入する定期会員と、一回限りの購入をするスポット会員があり、その比率は半々である。配送日は発注・納品スケジュールを考慮の上、いずれも消費者の希望に対応している。EC事業で受け付けた注文は、卸売事業の注文と合わせて週二回FAXで発注する。発注先は生産者・生産者グループ・有機青果物を卸売市場外で専門に扱う卸売業者である。卸売事業の発注スケジュールと揃えることで、調達価格は等しいが、EC事業と卸売事業の販売価格は事業コストを反映し別に定めている。こうして個人の小口で多様な注文を吸収している。卸売事業においてシステムで受注する場合もあるが、それぞれ異なるシステムを使うため煩雑と感じている。FAXは誰でも確認可能な利点から、B社主導で発注をシステム化することは調査時点では考えていない。

(3) EC企業との取引を行う卸売業者C社

C社は東京都の中央卸売市場の青果卸売業者である。

販売先の多くは、仲卸業者を経由して最終販売先は量販店が七割、八百屋が一割未満、百貨店や果実店が〇・五割、ECが〇・二〇・三割である。EC企業との取引は同社が創業して間もない二〇〇〇年頃に開始した。C

社が認識するEC関連の取引は上記の一社のみで、C社による消費者向けECは行っていない。EC企業との取引は知人からの提案をきっかけに開始した。EC企業との取引開始後しばらくの間は苦しい時期が続いたが、取引開始から数年後、高級果実として百貨店などで高値販売されるアールスメロンの販売先に困った際、ECで応援消費を呼びかけたところ売り上げが急増した。その後、二〇〇三年ごろから調査時点の二〇二四年まで緩やかに右肩上がりですべて販売高が推移し、販路として定着した。

ECの販売品目の九割が果実で、C社が取り扱っている果実はECでほとんど販売されている。野菜はフルーッとマト、アスパラ、トウモロコシ、希少品種のいも類など特色ある品目に限られる。EC企業がターゲットとする消費者について、末永(二〇二五a)はこだわり商品を求める経済的に余裕のある消費者と指摘している。

ただしC社はEC企業向けのチャネルにおいて百貨店に並ぶような高級果実だけでなく、スーパーでは不良品として扱われてしまうし、みや傷がある商品も販売しており、伝え方を工夫すれば価値が評価され、販売できるチャネルとなっている。取引先のEC企業は外観よりも味の良さを評価しているため、店舗で販売されている青果物と比べ外観に問題があっても、生産の事情や味の良さ

を伝えることで、通常であれば加工用など低価格で販売せざるを得なかった商品の有利販売を実現している。

このような取引特性を反映してEC企業との取引では発注前にEC企業と産地の双方に取引内容の確認を重ねており、受注のシステム化はされておらず、メール、FAX、電話が用いられている。一方的にシステム上で品名・数量・価格・規格・納期を定めて発注することができないため、定型的な枠組みでのシステム発注は難しく合理化の利点も限定的である。

事前に取引の打ち合わせがない八百屋や、一週間前に協議するスーパーと異なり、ECは数か月前から作況の確認を重ね、数量、価格、規格を考える必要があるが、販売先の中でも手間がかかるチャネルと認識されている。しかし手間をかけた分生産者の手取りの向上に寄与し、生産者にとっては小さいチャネルであっても価格で評価される実績が生産意欲の向上につながっている。配送料が高騰しており、大幅な拡大は難しいが、生産者に前向きさや、将来性を感じさせる提案を行うため、今後もECチャネルを活用したいと考えている。

(4)生産者と出荷情報をシステムで連携する卸売業者D社

D社は神奈川県に本社を置く中央卸売市場の青果卸売業者である。販売先は仲卸業者を主に経由して最終販売

先は量販店が四割、コンビニ・中食・メーカーが四割、外食が二割である。消費者やEC企業との直接取引はないが、D社は産直に取り組んでおり、生産者と出荷情報を連携するシステムを導入している。D社は生産者の出荷情報を電子化するシステムのプロトタイプの開発に二〇一七年頃から約四年関わった後、二〇二〇年からユーザとして利用を開始している。D社の産直関連の販売金額は全体の1%未満だが、二〇二四年時点で産直に関わる全生産者約二五〇人のうち一〇〇名が利用している。

D社はシステム開発にも関わったことから、全国でもいち早く生産者からの出荷情報のシステム化に取り組んだ事例と考えられる。

システム導入前は数百名の個人生産者が日々卸売市場に直接持ち込み、生産者が市場に到着してから手書きで伝票を記入・納品し、D社が集計後に販売先を探していた。数量確定時間が遅れるほど販売先を探すが困難になるため、D社は生産者に個別に電話をかけて出荷数量を確認していた。しかし電話がつかまらない、長電話による仕事の中断、伝達ミスの問題が生じていた。またD社は産直用の段ボール等の資材の受注も受け付けているが、資材の受注業務は担当者にとって大きな負担となっていた。このような現場を把握した輸出関連の業務委託先の担当者からシステム開発の試作の提案を受け開発

に関わることとなった。改良を重ねる中、生産者間でLINEグループが用いられていることに着目し、LINEを入口としたシステムを開発し、導入を働きかけたところ、新たなアプリを入れずに、友だち登録と同じ手順で登録できること、毎回のログイン操作が不要なことから生産者側の抵抗感が減り順調に受け入れられた。生産者は、収穫や出荷作業中の電話に対応したり、手書きの伝票を毎回書く必要がなくなり、導入時は数十名程度であったのが一〇〇名程度へ利用が広がった。

システム導入前は生産者が各自都合の良い時間帯に、夕方まで個別で出荷するため、販売が不利にならないようD社が電話で確認しなければならなかった。しかしシステムの導入後は確認作業が減少し、午前から十四時頃までに情報を集められるようになった。その結果、多くの量販店の発注時刻である十六時〜十七時までに予定数量が把握可能になったことで販売交渉がしやすくなり、有利販売につながっている。

4. おわりに

ECを専業としない青果物販売事業者が既存事業に加えECに取り組む場合、ECのスポット的で不安定な需要への対応が課題となる。本稿の事例からは、①発注スケジュールの統一、②出荷曜日の限定、③卸売業者によ

る産地とEC小売業者との相互の確認を通じた数量・規格の調整などにより、調達先への負担増を回避し、自組織で吸収しながら、従来の取引チャネルとECチャネルの複数チャネルを両立していることが確認された。また、ECチャネルには調整コストが価格に反映されているうえにこれまで評価されなかった規格外商品を含めた商品の高付加価値化と新たな需要を取り込むチャネルとしても機能している。この点を踏まえると、EC導入により理論的に想定されてきた流通段階の省略やサプライチェーン全体の電子化が進展しているというよりも、流通業者が流通情報を含む生産と消費の不整合をより高度に吸収・調整する役割を果たしているといえる。他方、事例は限定的であるものの、産直商品の出荷予定情報を電子化する動きもみられた。出荷予定情報が早期に集約・可視化されることで、組織内のアナログ業務が効率化されるだけでなく、生産者にとって有利な販売につながっていることが示唆された。ECは、活用主体だけでなく取引相手にとって効用がある場合、取引の電子化が進展する可能性を示している。

以上より、青果物販売事業者のECチャネルは、自然条件により出荷時期・量が左右され、保管が難しい青果物の特性による限界から、販売事業者が自社の体制の中で工夫を凝らすことでECの利便性を活かす高付加価値

化や有利販売するためのチャネルとして位置づけられる。農産物についても貯蔵性の違いはあるものの、生産が自然条件に依存する制約から同様の議論を適用できると考えられる。

付記

本記事は、公益財団法人日本農業研究所令和二年度人文・社会科学系若手研究者助成事業、JSPS科研費JP23K12560並びに北海道農産物協会から助成を受けた研究成果である末永（二〇二二b）、末永（二〇二二c）を基に、異なる問題意識から再構成したものです。

参考文献

- Coase, R. H. "The Nature of the Firm", 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳（二〇二〇年）『企業・市場・法』、筑摩書房、一九三七年、六三―一〇一
- 阿部真也『流通情報革命』ミネルヴァ書房、二〇〇九年
- Hara, Y and Choi, Y "Vertical and horizontal governance in multiple-channel systems" *Journal of Business Research* 一五六（一一三）五二九、二〇一三年
- 林周二『流通革命―製品・経路および消費者―』中央公論社、一九六二年
- 河野敏明『農産物・食品の電子商取引―流通システム変革の論理

とEC―』『流通経済大学論集』三八（二）、二〇〇四年、一五―三三

河野恵伸『情報システムの革新とフードシステム』『フードシステム研究』一一（二）、二〇〇四年、六〇―七〇

木立真直『デジタル技術による流通変容をどう捉えるか』『流通』四六、二〇二〇年、六九―七八

末永千絵『インターネットを利用した農産物流通』木立真直・坂爪浩史編『食料・農産物の市場と流通』筑波書房、二〇二二年、一九六―二二四

末永千絵『Eコマースによる青果物販売事業における安定供給体制の成立条件』『農業研究』三五、二〇二二b年、二八九―三〇七

末永千絵『大都市卸売市場を拠点に生鮮食品を消費者に販売するEC企業の展開論理―A社を事例に―』『農村経済研究』四二（一）、二〇二五年、一―一〇

末永千絵『食品卸売業者による青果物取引のECチャネル活用と電子化の可能性』河田賢一・金度潤・堂野崎衛編『流通・マーケティング研究の新天地』、二〇二六年、一九六―二二一

田村正紀『流通原理』千倉書房、二〇〇一年

Williamson, O. E. 『市場と企業組織』浅沼萬里・岩崎晃訳、日本評論社、一九八〇年

ドラッグストアの食品販売はどのようにして成長したのか —フード&ドラッグ企業を対象に—

神戸大学名誉教授 小野雅之

1. はじめに

ドラッグストア（以下ではD g Sと表記）の成長が続いている。業界団体である日本チェーンドラッグストア協会の推計によると、D g Sの店舗数・売上高は二〇〇〇年度の一・二万店、売上高二・七兆円から一〇年度一・六万店、五・六兆円へ、さらに二四年度には二・四万店、一〇・〇兆円へと増加している。店舗数・売上高の増加に加えて、活発なM & Aによる企業規模の拡大もみられ、売上高が一兆円を超える企業も複数存在する¹⁾。そして、D g S企業のなかに食品の販売を拡大する企業が現れてきたことから、「フード&ドラッグ」という呼び方も広がってきた。そして、食品の品揃えも、常温管理が可能な一般加工食品や菓子、飲料・酒類から

温度管理を要する日配食品、冷凍食品などへと広がり、さらにはより高度な商品管理が必要な生鮮食品（青果、精肉、鮮魚、惣菜を生鮮四品と総称）の販売を強化している企業もある。これらのことから、D g Sは医薬品や化粧品、衛生用品、日用生活用品に食品を加えた日常の買物先として定着しつつある。

そこで、本稿ではD g Sにおける食品販売の展開とその特徴を検討し、今後の食品販売の展望を考察する。その際に、第一にD g Sの成長要因を検討する。第二に、上場D g S企業一二社を対象に食品販売の現状を分析し、D g S企業の多様性を明らかにする。第三に、食品販売を拡大してきたフード&ドラッグ企業のなかでも異なった方向から生鮮食品販売にアプローチしている二社を取り上げ、その特徴を明らかにする。対象とするの

は、Genky DrugStores(以下ではゲンキー)とクスリのアオキ(以下ではアオキ)である^②。そして最後にD g Sの食品販売、特に生鮮食品販売の今後を展望する。

なお、本稿は小野(二〇二六)を再構成するとともに、加筆・補正したものである。

2. D g Sの成長要因

(1) D g Sとはどのような小売業態なのか

ところで、D g Sとはどのような小売業態だろうか。

消費者からみた場合、よく利用する店舗やよく購入する商品によって、D g Sに抱くイメージは異なる可能性がある。それは、都心に立地して医薬品や化粧品を中心に販売する小型店舗もあれば、郊外に立地して食品を含めた多様な商品を販売する中・大型店舗もあるように、店舗の立地や大きさ、商品の品揃えなどが大きく異なるからである。食品スーパー(SM)やコンビニエンスストア(CVS)が、企業間で多少の違いがあったとしても消費者からみればほぼ均質的な店舗であるのに対して、D g Sの店舗は多様性を持っている。

では、D g Sはどのように定義されているのだろうか。日本チェーンドラッグストア協会の定義は、「健康と美容に関する提案と訴求を主とし、医薬品と化粧品を中心に、日用家庭用品、文房具、フィルム等の日用雑

貨、食品を取り扱う店」^③である。また、日本標準産業分類(二〇二三年改訂版)では、「各種商品を扱う設備を備え、主として医薬品や化粧品を取り扱い、家庭用品や加工食品などの各種最寄り品も小売する業態の事業所」と定義している。

つまり、SMやCVSが食品販売を中心とするのに対して、D g Sは調剤医薬品や市販医薬品(OTC医薬品)、カウンセリング化粧品など販売に当たって資格や専門知識が求められるが購入頻度が比較的低い商品(専門性の高い商品)の販売と、日常生活用品や食品などの消費者が高頻度で購入する商品(利便性の高い商品)の販売をミックスした業態である(島永(二〇〇九))。後述するように、このどちらの販売に軸足を置くかによってD g S企業の多様性が生じることになる。

(2) D g S企業の成長要因—ラインロビングとマージンミックス—

D g S成長の要因として、節約志向、簡便化志向、健康志向といった消費者ニーズに対応してきたことや、インバウンド需要の増加もあげられるが、ここでは戦略としてのラインロビングの展開とマージンミックスの二つを取り上げる。

ラインロビングは小売業の戦略として用いられるもの

で、既存の商品カテゴリーに新たな商品カテゴリーを加えることにより他の業態から商品カテゴリー単位でシェアを奪う戦略である。D g s 企業の多くは薬局・医薬品店を祖業とするが、成長過程において医薬品に加えて化粧品、日用生活用品、食品へと商品カテゴリーを拡大することによって顧客の幅を広げ、競合する業態からシェアを奪って成長したのである（南方（二〇一九）、日野（二〇二二））。

D g s のラインロビングによる商品カテゴリーの拡大は、S M や C V S に加えて D g s 店舗数が増加し、商圏が狭小化するなかで、消費者の来店目的・動機を多様化させることにより客数の増加や客単価の増加につなげ、狭小商圏でも客数と売上を増やす戦略として用いられており（日野（二〇二二））、ウォレットシェア（顧客の購入額全体に占める自社からの購入割合）を高めることになる。

D g s 成長のもう一つの要因はマージン（売上総利益、以下では粗利益と記載）ミックスである。マージンミックスも S M などでも用いられてきた経営手法であるが、S M の場合は主として食品カテゴリー内でのマージンミックスであるのに対して、D g s の場合は商品カテゴリー間でのマージンミックスが可能である点に特長がある。D g s の粗利益率には商品によって大きな違いが

あり⁴⁾、調剤医薬品や O T C 医薬品、化粧品などで得た高いマージンを原資にして、食品を低マージン・低価格で販売できることが強みである。このことが食品販売拡大の要因でもあり、S M や C V S から食品カテゴリーをラインロビングできたのである。

3. D g s 企業の多様性と食品販売

改めて D g s における食品販売の動向を、S M、C V S との比較で簡単にみておこう。

表 1に、経済産業省「商業動態統計」が D g s を集計対象とするようになった二〇一四年以降の S M、C V S、D g s の売上高、食品売上高の動向を示した。二五年までの間に売上高、食品売上高ともに D g s の伸びが突出して高く、この期間に最も伸張した小売業態であることが分かる。D g s の食品売上割合は S M、C V S に比べて低い⁵⁾が、それでもこの間に約一〇ポイント高めており、食品販売が D g s の成長ドライバーであった⁶⁾。

以上は D g s 企業全体の動向であるが、企業によって動向には違いがある。そこで、D g s 各社の動向をみるために上場企業一二社の売上高および食品売上高の動向を**表 2**に示した。この間、各社ともに売上高を伸ばしているが、注目されるのはアオキとゲンキー、スギの売上高の伸びである。また、食品売上高をみてもスギ、アオ

----- ドラッグストアの食品販売はどのようにして成長したのかーフード&ドラッグ企業を対象にー

表 1 主な食品小売業態の売上高、食品売上高、食品売上割合の変化

(単位：兆円、%)

年	スーパー			コンビニエンスストア			ドラッグストア		
	売上高	うち食品 売上高	食品割合	売上高	うち食品 売上高	食品割合	売上高	うち食品 売上高	食品割合
2014	13.37	9.07	67.8	10.42	6.58	63.1	4.94	1.21	24.5
2025	16.80	13.64	81.2	13.32	8.58	64.4	9.41	3.21	34.1
増加率	25.7	50.4		27.8	30.4		90.5	165.3	

資料：経済産業省「商業動態統計」により筆者作成。

注：1)集計対象は以下の通りである。

スーパー：売場面積が1,500㎡以上の事業所。

コンビニエンスストア：500店舗以上を有する企業。

ドラッグストア：50店舗以上を有する企業もしくは年間販売額が100億円以上の企業。

2)コンビニエンスストアの食品売上はF・F・日配食品と加工食品の合計。

キ、ゲンキーのように大きく伸ばしている企業もあるが、ほとんど伸びていない企業もある。総じて食品売上が伸びた企業は売上高全体も伸びている。この点からも食品販売が成長ドライバーであったことが分かる。

そのうえで、各社の二四事業年度^⑥の食品売上割合を表3によってみると、ゲンキー七〇・四％からマツキヨココカラの九・三％まで大きな差がある。食品売上割合が五〇％を超える企業は、ゲンキー、コスモス薬品、アオキであり、逆に食品売上割合が低いマツキヨココカラやサンドラッグ、スギ、ウエルシアではヘルス&ビューティケア(OTC医薬品、調剤医薬品、化粧品・HBC)の割合が五〇％を超えている。商品構成からは一口にDGS企業といっても大きな違いがあり、同じ業態と捉えられるのか疑問も残る^⑦。

ところで、粗利益率が低い食品の販売が拡大すれば、企業全体の粗利益率を引き下げることにつながる(島永(二〇〇九))。そこで、DGS企業にとっては食品の低価格販売を拡大するとともに企業としての利益が確保できる仕組みの構築が課題となる。そのためのアプローチには、食品の販売とともに高マージンのOTC医薬品や調剤医薬品の販売も強化することでマージンミックスを追求する方向と、低マージンでも利益が確保できるようにローコスト・オペレーションを追求していく方向の

ドラッグストアの食品販売はどのようにして成長したのかーフード&ドラッグ企業を対象にー

表2 上場DgS企業の売上高と食品売上高の動向

(単位：億円、%)

企業名	決算月	売上高			食品売上高		
		2019年度	2024年度	増加率	2019年度	2024年度	増加率
ウエルシア	2月	8,683	12,850	48.0	1,919	2,995	56.1
マツキヨココカラ	3月	9,945	10,616	6.7	935	936	0.1
ツルハ	5月	8,410	10,275	22.2	1,945	2,614	34.4
コスモス薬品	5月	6,844	10,114	47.8	3,926	6,191	57.7
スギ	2月	4,794	7,736	61.4	821	1,616	96.8
サンドラック	3月	4,165	5,173	24.2	—	917	—
クスリのアオキ	5月	3,002	5,015	67.0	1,253	2,573	105.3
クリエイトSD	5月	3,196	4,571	43.0	1,274	1,958	53.7
カワチ薬品	3月	2,703	2,869	6.1	1,240	1,321	6.5
ゲンキー	6月	1,236	2,008	62.4	769	1,414	83.9
薬王堂	2月	1,020	1,520	49.0	431	722	67.5
サツドラ	5月	893	1,002	12.2	327	375	14.8

資料：各社決算データにより筆者作成。

注：1) 各社事業年度の値である。

2) 2024年度の売上高の多い順に表示した。

3) 社名の株式会社、ホールディングス等の表記は省略した。以下の図表で同じ。

4) マツキヨココカラの2019年度の値は合併前のマツモトキヨシとココカラファインの合計。

3) ディスカウントストア事業も持つスギ、サンドラックの値はDgS事業のみの値である。またサンドラックの2019年度の食品売上高は公表されていない。

5) ツルハは2024年度に決算期を変更したため、2024年度の値は2023年度の値である。

7) 表示した上場企業以外の2025年度の売上高が1,000億円を超える非上場DgS企業に、富士薬品、ドラッグストアモリ、中部薬品、キリン堂がある。

表3 上場DgS企業の商品別売上割合（2024事業年度）

(単位：%)

企業名	専門性志向商品（HBC）：a				利便性志向商品：b			その他
	小計	OTC医薬品	調剤医薬品	化粧品	小計	生活用品	食品	
ゲンキー	17.2	7.8		9.4	82.1	11.7	70.4	0.7
コスモス薬品	23.1	13.9		9.2	76.1	14.9	61.2	0.7
クスリのアオキ	31.2	8.9	10.3	12.0	68.8	17.5	51.3	
薬王堂	30.8	17.3		13.5	69.2	21.6	47.6	
カワチ薬品	26.3	18.2		8.1	73.8	27.7	46.1	
クリエイトSD	37.4	13.7	12.6	11.1	57.9	14.6	43.3	4.7
サツドラ	40.0	17.2	4.5	18.3	58.6	21.1	37.5	1.5
ツルハ	37.6	10.8	12.9	13.9	51.9	26.0	25.9	10.0
ウエルシア	56.0	18.2	22.0	15.8	36.3	13.0	23.3	6.7
スギ	60.5	19.3	22.6	18.6	39.4	18.5	20.9	0.1
サンドラック	56.8	27.7		29.1	38.6	20.9	17.7	4.5
マツキヨココカラ	71.5	20.4	16.1	35.0	28.5	19.2	9.3	

資料：各社決算データにより筆者作成。

注：1) 各社で商品分類の名称が異なるため筆者が統一した。また、商品分類の方法が異なるため厳密な比較はむづかしい。

2) 食品売上高割合の高い順に表示した。

3) サンドラック、スギはDgS事業のみの値である。

4) ツルハは決算期を変更したため、2024年5月16日～2025年2月28日の9.5か月の値である。

二つが考えられる。

この観点から、二四事業年度における上場DgS企業の売上高に対する粗利益率、販管費率、営業利益率を示したものが表4である。この表でまず注目されるのは、企業間の粗利益率の大きな差であり、最も高いマツキヨココカラと最も低いゲンキーとの間には一五ポイントもの差がある。専門が高く高粗利益率の商品の販売を重視する企業と、利便性の高い商品の低粗利益率（低価格）での販売を重視する企業の違いが明瞭である。また、販管費率にも大きな差があり、マツキヨココカラとゲンキーの間には一二ポイントもの差がある。総じて、粗利益率が高い企業ほど販管費率も高い傾向がある。

ところが、営業利益率には各社でばらつきがあり、必ずしも粗利益率が高い企業の営業利益率が高いとは言えない。各社で収益モデルに違いがあるとみることができ。なお、参考にした売上高一〇〇〇億円以上のスーパーの二四事業年度平均値と比較すると、多くのDgS企業で粗利益率は低いが、販管費率もスーパー平均よりも低く、その結果として高い営業利益率を得ている。つまり、多くのDgS企業はスーパーに比べて低価格販売でも利益が出せるビジネスモデルであると言える。

以上のことを踏まえて、小野（二〇二六）ではDgS企業を、①商品構成からみた専門性の高い商品と利便性

表4 上場DgS企業における粗利益率・販管費率・営業利益率(2024事業年度)

(単位: %)

企業名	粗利益率	販管費率	営業利益率
マツキヨココカラ	35.1	27.3	7.7
スギ	31.3	26.5	4.8
ツルハ	30.5	26.0	4.5
ウエルシア	30.4	27.5	2.8
クスリのアオキ	26.5	21.2	5.3
クリエイトSD	26.1	21.1	4.9
サツドラ	25.5	23.9	1.7
サンドラッグ	25.5	19.9	5.5
カワチ薬品	23.2	20.6	2.6
薬王堂	21.5	17.9	3.6
コスモス薬品	21.1	17.1	4.0
ゲンキー	20.4	15.6	4.8
(参考) スーパー	27.0	23.9	3.1

資料：各社決算データおよび全国スーパーマーケット協会・日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会「2025年スーパーマーケット年次統計調査報告書」により筆者作成。

注：1) 売上総利益率、販管費率、営業利益率は売上高に対する割合である。

2) 粗利益率の高い順に表示した。

3) スギ、サンドラッグはディスカウントストア事業も含めた値である。

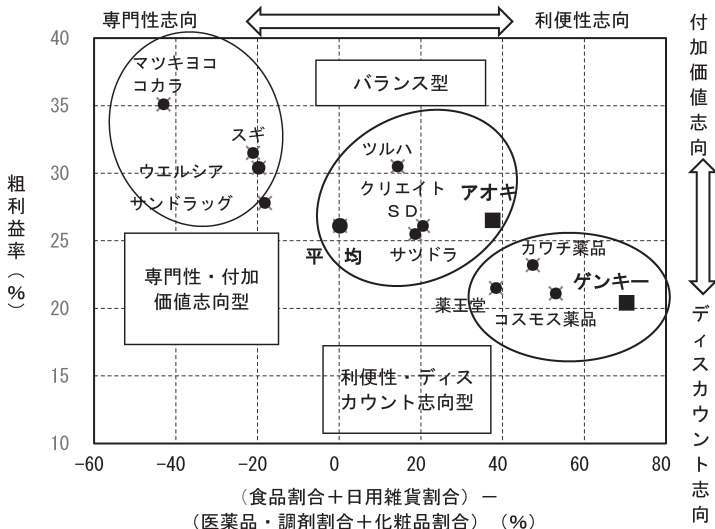
4) ツルハの値は決算期変更のため、2024年5月16日～2025年2月28日の9.5か月の値である。

5) 参考にしたスーパーの値は売上高1,000億円以上の企業の平均値である。

の高い商品の割合の違い（専門性志向⇔利便性志向）、②利益構造からみた粗利益率の高い企業と低い企業の違い（付加価値志向⇔ディスカウント志向）によって分類して、各企業のポジションを検討した^⑧。その結果を図1に再掲した。この図の横軸は専門性・利便性軸として、利便性の強い商品の割合（表3のbの小計）から専門性が高い商品の割合（HBC・表3のaの小計）を引いた値をとった。この値が高いほど利便性志向が強くなり、低いほど専門性志向が強くなる。縦軸には利益構造の指標として粗利益率（表4）をとった。この値が高いほど付加価値志向が強く、低いほどディスカウント志向が強いとみることが出来る。

この図から上場DgS企業を三つのグループに分けることができる。一つは、HBC割合と粗利益率がともに高いグループで、マツキヨココカラ、スギ、旧ウエルシア、サンドラッグが含まれる。専門性・付加価値志向型の企業といえる。その対極に位置するのは食品等の割合が高く、粗利益率が低いグループで、ゲンキー、コスモス薬品、薬王堂、カワチ薬品が含まれる。利便性・ディスカウント志向型の企業といえる。両者の中間に当たるのがバランス型で、専門性の強い商品と利便性の高い商品を比較的バランス良く販売している企業である。旧ツルハ、クリエイイトSD、アオキ、サッドラが含まれる。

図1 主なDgS企業のポジション（2024事業年度）



資料：表3、表4のデータにより筆者作成。

出所：小野（2026）、p.152、図表2を引用。

なお、アオキは食品売上割合の高さからみれば利便性・デイスカウント志向型と共通するが、後述するように調剤併設店舗の割合も高めており⁹⁾、そのことが粗利益率と営業利益率の高さにつながっているようなので、このグループに含めた。

そこで、次に食品売上割合が高く、しかも生鮮食品の販売も強化しているアオキとゲンキーを取り上げて、食品販売の特徴を紹介する。

4. D g S 企業における生鮮食品販売の特徴

(1) アオキ

アオキ（本社…石川県）は、D g S 企業のなかで近年注目を集めている企業の一つである。その理由は、店舗数・店舗エリアの拡大や売上高の増加などの急速な成長と、生鮮食品を含む食品販売の拡大、さらに S M を対象にした活発な M & A などである¹⁰⁾。

まずアオキの概要を説明しておこう。二四年事業年度の連結売上高は五〇一五億円（表2）、一〇三六店舗（D g S 単独三四〇店、調剤併設 D g S 六六四店、調剤専門店六店、スーパー二六店）を、北信越地域（三八八店）を中心に東北（八二店）、関東（二七九店）、東海（一八〇店）、近畿（九四店）、四国（二三店）に展開している。

アオキは一八六九年に創業した薬品店を一九八六年に

D g S に業態転換した後、一九九〇年代から北陸四県にチェーン展開を始め、二〇一〇年代に入って出店エリアを拡大してきた。二〇一〇年から食品販売を進めるとともに、二〇年以降はフード&ドラッグへの転換、調剤併設店舗の増加、ドミナント化への移行を三つの重点施策とする第三次中期経営計画（二二事業年度～二六事業年度）に基づいて事業を展開してきた。その結果、近年の売上高の伸びは上場一二企業のなかで最も高く（表2）、食品売上割合も二四事業年度に五〇％を超えるまでになった（表3）。

アオキの食品販売の特徴は、第一に、二〇一二年から生鮮食品販売を一部的大型店から始め、二五年六月までに一部の小規模店を除く全店で青果、精肉、惣菜を販売しており、特に大型店を中心に鮮魚を含めた生鮮食品を販売していることである¹¹⁾。

第二に、生鮮品販売を強化するために店舗コンセプトを見直してきたことである。アオキでは三〇〇坪の標準店と四五〇坪の大型店を出店し、主として大型店で鮮魚を含めた生鮮食品を販売してきたが、二〇年からは新たな標準フォーマットとして出店を始めた四〇〇坪の店舗にも生鮮四品の販売を拡大している。生鮮食品の販売スペースを確保するために標準店舗のサイズを拡大したのである。さらに三〇〇坪店を改装し、四〇〇坪タイプで

の生鮮食品販売のノウハウを移転することによって、全店舗で生鮮食品を販売するようになった。その結果、生鮮食品の販売額は二二事業年度の一七〇億円（総売上高の四・五％）から二四事業年度には五六二億円（一一・二％）へと急速に増加しており、生鮮食品が売上面でも重要な部門となっている。

第三に、生鮮食品の販売に当たっては、仕入・商品管理が比較的容易な青果は直営する店舗が多いが、より専門的なノウハウが必要な精肉、鮮魚、惣菜はコンセッショナリーを活用していることである。なお、近年になって北陸に自社PC（青果、精肉、惣菜）を設置し、一部の店舗で直営化を始めている。

第四に、二一年以降にSMをM&Aしており、二五年一月までに二社にのぼる。M&Aの目的は、出店エリアの拡大と好立地物件の確保、生鮮マーチャンダイジングのノウハウ獲得と自社への移転、食品仕入先や物流網の獲得などであり、買収した店舗の多くをフード&ドラッグに業態転換したほか、一部はスーパー業態（スーパーのアオキ）で運営している。

このように、アオキでは外部の経営資源（コンセッショナリー、M&AしたSMのノウハウなど）を活用するとともに、自社への移転を図ることによって生鮮食品を含む食品販売を拡大してきたのである。そのことによっ

て、SMに見劣りしない売場づくりを行い、食品のワンストップ・ショッピングを可能にするとともに、調剤併設店舗の拡大とヘルスケア・介護用品や化粧品などの高い粗利益が期待できる商品の販売を行うことで利益を確保し、消費者の多様なニーズに対応できる店づくりを進めてきたと言える。

(2) ゲンキー

ゲンキー（本社・福井県・創業一九八八年）は、アオキと同様に近年に売上高、食品売上高ともに大きく伸びてきたこと（表2）、食品売上割合が上場DGS企業のなかでは最も高く、二四事業年度で七〇％を超えたこと（表3）、しかも一部の小規模店舗を除いたほぼ全店舗で生鮮食品（青果、精肉、惣菜）の販売を行っていること、群を抜いて低い価格で販売していること、などが注目されている企業である。

まずゲンキーの概要を説明しておこう。二四年事業年度の売上高は二〇〇八億円（表2）、店舗数は四八〇店舗である。出店エリアは福井県（八八店舗）、石川県（一九九七年出店・六七店舗）、岐阜県（〇一年出店・一三八店舗）、愛知県（〇二年出店・一五七店舗）、滋賀県（二一年出店・三〇店舗）の五県であり、近年になって滋賀県に出店するまではドミナントエリアを深耕してきた企

業である。

ゲンキーは二〇〇〇年頃から大型店（九〇〇坪）を出店するとともに食品販売を始めたが、一五年からは現在までの標準タイプ（レギュラー店・R店）である三〇〇坪店へと出店戦略を大きく転換し、一七年から生鮮食品の販売も始めた。一四年事業年度の売上高は六三一億円であったことから、現在までに三倍以上に売上を伸ばしたことになる。

ゲンキーの第一の特徴は、標準化と単純化を徹底し、効率性を追求していることである。店舗はR店にはほぼ統一されており（二六年一月時点でR店が九四％）、店舗サイズ、店内レイアウト、棚配置や商品別棚割も統一されている。これらのことから後述するRPDC（リージョナル・プロセス・ディストリビューションセンター）からのカテゴリ・納品（通路別納品）を可能にし、店舗内作業を単純化し、効率的な店舗運営を実現している。

第二に、自社で仕入、販売、物流、店舗開発、生鮮食品の加工（精肉）・製造（惣菜）と直営売場での販売、PB商品開発、販売予測・自動発注システムの開発、物流などを自社で行えるシステムを構築してきた。特に、一九年にDGS業界で初めて岐阜県に設置したRPDC（二三年には富山県にも設置）は、PCとTC・DCを

統合したものであり、食品の加工・製造と物流の拠点となっている。

第三に、「近所で生活費が節約できるお店」をコンセプトに一九年から食品を中心とした強力なディスカунトを開始し、二〇年からはEDLPへと移行していることである。NBに比べて大きな価格差のあるPB商品や惣菜の群を抜く低価格での販売などによって消費者の節約志向に訴求している⁷⁰。

第四に、EDLPを追求しながら利益が確保できるビジネスモデルを構築してきたことである。ゲンキーでは、自前主義による店舗やシステム開発、物流コストの削減、標準化・単純化による店舗作業の効率化・省人化などによりローコスト・オペレーションを追求してきた⁷¹。その結果、表4に示したように同じくEDLPを進めているコスモス薬品よりも低粗利益率は低いが、販管費率も低く、営業利益は上まわっている。

以上のように、ゲンキーでは商圏が狭小化し、業態内・業態間競争が激しくなるなかで、生鮮食品を含めた食品販売拡大とEDLPによる低価格を消費者に訴求するとともに、ローコスト・オペレーションを追求することで利益を確保できる仕組みを磨き上げ、他社とは差別化したビジネスモデルを自社で構築してきたのである。

5. D g S 企業における食品販売の展望

今後のフード&ドラッグ企業の食品販売は、多くの企業が強化を掲げていることからさらに増加するであろう。それに伴って、D g S 業態内の競合とともに、S M や C V S に加えて近年急成長している価格訴求型 S M (オーケー、ロピアなど)、ディスカウントストア(トリアール、ドン・キホーテなど)との競合がいつそう激しくなるであろう。その際に、フード&ドラッグ企業がどのような点でビジネスモデルの差別化ができるかが課題になる。

その基本的な方向は、D g S がもつ専門性の高い商品(H B C、特に調剤医薬品)の販売という特長を活かしつつ、食品販売をブラッシュアップしていくことである。調剤医薬品の販売は顧客との関係性が強いため安定した集客基盤となるとともに、医薬品の購入に併せて他の商品の購入を期待できるからである。食品販売に関しては、生鮮食品の販売をどのように強化するかが課題になる。その方向は大きく三つが考えられる。

第一に、アオキのようにコンセプションナリーがもつ商品の調達、加工・製造、販売技術を活用することで生鮮食品を充実させていくことである。第二には、ゲンキーのように直営化によるローコスト・オペレーションを徹

底すること、価格訴求を強めていくことである。第三に、本稿では取り上げなかったが、S M などの業態融合や協業を進めることである。イオンウエルシア九州による D g S (ウエルシア)と S M (イオン) が融合した店舗であるウエルシアプラスの outlet (二三年) や、スギとトリアールの包括的協業(二六年)など、今後の展開が注目される事例が現れている。今後のフード&ドラッグがどのような展開を示すのか、引き続き注視していきたい。

また、本稿ではふれなかったが、フード&ドラッグ企業のなかにはアオキやゲンキー、コスモス薬品、薬王堂、カワチ薬品のように地方圏にドミナントを形成している企業が多いことから、買物困難者の多い地域で買物の場を提供する役割を持つとともに、医薬品や衛生用品、日常生活用品、食品を販売していることから、大規模災害の際におけるライフライン確保にとっても重要な役割を持っている。これらの面からも D g S の社会的役割を検討する必要がある。

注

(1) 近年の大型合併は、二〇二一年のマツモトキヨシとココカラファインの合併によるマツキヨココカラ&カンパニー(以下ではマツキヨココカラと略称、本稿では企業名の株式会社、ホール

ディングスなどを省略して表記)の発足や、二〇二五年のウェルシアとツルハの合併による新ツルハの発足である。

(2) フード&ドラッグの代表的な企業であるコスモス薬品は、ごく一部の店舗を除いて生鮮食品の販売を行っていないことから、本稿では取り上げない。

(3) 日本チェーンドラッグストア協会ホームページ。(<https://jads.gr.jp/outline-teigi/>)

(4) 日本ホームセンター研究所「H C Iドラッグストア経営統計二〇二三年版」によると、D g Sの粗利益率は平均で二七・四％であり、商品カテゴリー別に見るとO T C医薬品が三九・五％、調剤医薬品三七・五％、化粧品三〇・二％であるのに対して、日用消耗品二四・二％、家庭用品二四・二％、ベビー用品一六・五％、食品一五・八％と、商品カテゴリーによって粗利益率に大きな差がある。

(5) D g Sでは調剤医薬品売上高が食品を上まわる二・八三倍に増加しているが、売上割合は一〇・四％にとどまっている。ただ、高マージンであるため調剤部門の拡大を進めるD g S企業が見られる。

(6) 各社の決算期は二月と六月と様々であり、二四事業年度とは二〇二五年二月と六月に決算期を迎えた事業年度である。他の事業年度についても同様に表記した。

(7) 日野(二〇二二)は、「ひとくくりに「ドラッグストア」として説明できないことがD g Sという業態の特徴」と指摘している

(一五五頁)。

(8) 重富(二〇二二)は食品売上割合と粗利益率の関係から三グループに分類している。本稿では重富の方法を参考にして図1を作成した。

(9) 調剤併設店舗の割合は、二〇事業年度末の四六％から二五事業年度末には六六％に高まっている。

(10) 以下のアオキに関する記述は、同社ホームページから「有価証券報告書」、「決算短信」「決算説明会資料」などを参照した。

(11) アオキH Pで確認したところ、二六年五月二七時点で生鮮四品販売店は全一二六店の一四％に当たる一五五店であった。

(12) コンセッションナリーとは、テナント企業が店名を出さずに売場を運営する方法のことである。D g S企業から見ると、商品の仕入れや店頭での商品管理、販売にノウハウをもつ専門企業に売場の運営を委ねることで、直営売場に比べてコストをかけずに売場を作ることができる利点がある。なお、重富(二〇二二)によると生鮮食品販売でのコンセッションナリー利用は、生鮮食品を販売している多くのD g S企業に共通している。

(13) 多くは店舗数一〇店舗未満、売上高一〇〇億円未満の小規模地域S Mであり、店舗数一六七、売上高二三〇三億円である。

(14) 筆者が視察した四五〇坪タイプの店舗では、中型S M店舗と同等の売場面積を活かして、丸魚、切身、刺身、すしなどの鮮魚や店頭調理の弁当・惣菜を含めS Mに匹敵する生鮮食品売場を実現していた。

(15) ゲンキーに関して詳しくは小野 (二〇二六) を参照されたい。

また同社ホームページから「有価証券報告書」、「決算短信」「決算説明資料」などを参照して記述した。

(16) ゲンキーでは「自前主義」と呼んでいる。

(17) 低価格PBとNBの比較陳列や九九円サンドイッチ、一九九円弁当の販売などによって価格優位性をアピールし、集客につなげている。なお、二四事業年度のPB比率は数量で三一・四％、売上高で二四・六％であり、DgS企業のなかで群を抜いて高い(マツキヨココカラは二三・六％)。

(18) 人件費コストのかかる調剤薬品の販売やロス率の高い鮮魚の販売、インバウンド対応、チラシ販促・SNS販促などをしていないし、店内のPOP作成、値札変更などの作業量を削減している。また、在庫管理・発注も本部一括であり、店舗では作業をしていない。

引用文献

- ・小野雅之 (二〇二六) 「ドラッグストア企業における食品の低価格販売と利益確保の両立」河田賢一・金度潤・堂野崎衛編『流通・マーケティング研究の新天地』筑波書房。
- ・重富貴子 (二〇二二) 「ドラッグストア業態の動向と商品構成の変化、および、企業戦略の方向性」ドラッグストア業態の展望と課題——『流通情報』No.五五六。
- ・島永崇子 (二〇〇九) 「専門量販店の革新性とその変容」石井淳

三・向山雅夫編著『小売業の業態革新』中央経済社。

・全国スーパーマーケット協会・日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会 (二〇二五) 「二〇二五年スーパーマーケット年次統計調査報告書」。

・日野真克 (二〇二二) 『ドラッグストア拡大史』イースト新書。

・南方建明 (二〇一九) 「ドラッグストアの成長過程と小売業態間競争」同『日本の小売業態構造研究』御茶の水書房。

地域差を拡大させながらの縮小再編 ——二〇二五年センサス確定値から——

東京大学大学院農学生命科学研究科教授 安藤光義

1. はじめに——概数値と確定値との間の大きなズレ——

今年の三月末に二〇二五年センサスの確定値が公表された。理由についての説明はされていないが、昨年一二月末に公表された概数値と大きなズレが生じている。例えば、二〇二〇年から二〇二五年にかけての経営耕地面積の減少率は、概数値よりも確定値の方が大きく、日本農業が縮小に向かっていることをより強く示す結果となった。また、経営耕地面積二〇ha以上の農業経営体への経営耕地面積の集積率は概数値では五一％であったのが確定値では四九・七％と五割に届かない結果となった。そのため概数値の時は「経営耕地面積二〇ha以上の農業経営体の面積シェアが、初めて五割を超える」という見

出しが冒頭に掲げられていたのだが、確定値では「経営耕地面積二〇ha以上の農業経営体の面積シェアが、全体の約五割を占めるなど、規模拡大が進展」と「約」がついてトーンダウンしたものとなってしまった。どうしてもこのようなズレが生じたのかは別の機会に検討する必要があると考えるが、本稿では経営耕地面積に関連するデータに焦点を絞って確定値の分析結果を簡単に記すことにしたい。

主なポイントは次の五点である。

①北海道の経営耕地面積の減少率が上昇し、都府県並みとなった。日本の「食料生産基地」北海道に赤信号が灯りつつある。

②日本農業は縮小再編の軌道の上を走っているが、経営耕地面積の減少に歯止めはならず、縮小の度合いが強ま

っている。

③大規模経営への農地集積率は高まっており、構造再編は進展しているものの、地域差が拡大している。

④下層が供給した農地を上層が受け取る力（農地受容力）が衰弱しており、その衰えは特に西日本で顕著になっており、農業解体的な様相を呈している。

⑤農業経営体の減少が構造再編に繋がらず、経営耕地面積は減少し、借入耕地面積も思うようには伸びていない。

2. 経営耕地面積と減少率の推移

—止まらない農地面積の減少、北海道にも

赤信号が灯る—

経営耕地面積とその減少率の推移を示したのが第1表である。二〇二五年には経営耕地面積は全国で三〇〇万haを割り込み、北海道も一〇〇万haを切って九六万haになってしまった。その結果、二〇二〇年から二〇二五年にかけての経営耕地面積の減少率は全国七・二%、北海道六・六%と過去最高を記録した。特に北海道の減少率は、概数値の段階でも四・九%に上昇し、危機的な状況にあると考えていたが、確定値では六・六%と都府県並みの数字となったことは衝撃的であった。日本の「食料生産基地」である北海道農業の生産基盤が縮小している

第1表 経営耕地面積と減少率の推移

単位：千ha

	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年	2005－10年の減少率	2010－15年の減少率	2015－20年の減少率	2020－25年の減少率
全国	3,693	3,632	3,451	3,233	2,999	1.7%	5.0%	6.3%	7.2%
北海道	1,072	1,068	1,050	1,028	961	0.4%	1.7%	2.1%	6.6%
都府県	2,621	2,563	2,401	2,204	2,038	2.2%	6.3%	8.2%	7.5%

資料：各年農林業センサスより筆者作成

のである。

都府県の減少率は、二〇一五年から二〇二〇年の八・二％から〇・七パーセントポイント減少して七・五％になったが、減少の勢いに歯止めはかかっていない。実数では一七万 ha の減少となっており、二〇三〇年センサスでは二〇〇万 ha を割り込むのは確実な情勢にある。

3. 大規模経営の経営耕地面積と農地集積率の推移

― 農地を減らしながらの構造再編 ―

大規模経営に集積されている経営耕地面積（集積農地面積）とそれが経営耕地面積全体に占める割合（経営耕地面積集積率）の推移を示した第2表を見ると分かるように、経営耕地面積集積率は北海道、都府県ともセンサスの度に上昇しており、構造再編は進んでいる。

北海道は二〇ha以上層に八九％、三〇ha以上層に七九％の経営耕地面積が集積されており、構造政策は終了している。北海道の問題は大規模経営の経営耕地面積が減少している点にある。既に五ha以上層と一〇ha以上層については二〇一〇年から二〇一五年にかけて減少に転じていたが、二〇ha以上層だけでなく三〇ha以上層も今回（二〇二〇年から二〇二五年にかけて）減少してしまった。そして、二〇〇五年の経営耕地面積を一〇〇とした

第2表 大規模経営への集積農地面積と農地集積率の推移

	経営耕地面積（千ha）					経営耕地面積集積率				経営耕地面積減少
	計	5 ha 以上	10ha 以上	20ha 以上	30ha 以上	5 ha 以上	10ha 以上	20ha 以上	30ha 以上	
北海道										
2005年	1,072	1,040	971	813	663	97%	91%	76%	62%	100
2010年	1,068	1,045	996	861	717	98%	93%	81%	67%	100
2015年	1,050	1,032	993	878	745	98%	95%	84%	71%	98
2020年	1,028	1,014	984	893	775	99%	96%	87%	75%	98
2025年	961	949	927	859	762	99%	96%	89%	79%	93
都府県										
2005年	2,621	561	290	151	102	21%	11%	6%	4%	100
2010年	2,563	822	518	327	234	32%	20%	13%	9%	98
2015年	2,401	966	649	415	299	40%	27%	17%	12%	92
2020年	2,204	1,103	804	541	396	50%	36%	25%	18%	84
2025年	2,038	1,182	907	632	469	58%	44%	31%	23%	78

注：経営耕地面積減少は2005年の数値を100とした指数

資料：各年農林業センサスより筆者作成

数字の推移をみても、二〇二五年には九三と大きく低下する結果となった。

都府県は順調に大規模経営への経営耕地面積集積率は上昇しており、二〇二五年には五ha以上層五八%、一〇ha以上層四四%、二〇ha以上層三一%、三〇ha以上層二三%となった。こうした大規模経営の経営耕地面積も増加し続けている。しかしながら、二〇ha以上層への集積率は未だに三一%と三割にすぎず、三〇ha以上層への集積率は四分の一に満たない。都府県では北海道のような構造再編の実現は遙か遠く彼方のことなのである。その道のりを歩みながら都府県は農地を減らし続けており、二〇〇五年の経営耕地面積を一〇%とすると二〇二五年には七八と二割以上も低下している。農地を減らしながらの構造再編がこのまま進めば、構造改革が実現したとしても国内農業の供給力は低下し、食料安全保障という点で大きな問題をもたらすことになる。

また、二〇ha以上層、三〇ha以上層の経営耕地面積の増加幅も、前回（二〇一五年から二〇二〇年にかけて）と比べて今回（二〇二〇年から二〇二五年にかけて）は縮小しており、上層の規模拡大余力が衰えている点も懸念される。

4. 二〇ha以上層の農地カバ―率の推移 —失われていく上層の農地受容力—

上層の規模拡大余力の低下を示す指標として、二〇ha以上層の経営耕地面積カバ―率を算出した結果が第3表である。ここでいう経営耕地面積カバ―率とは、前回のセンサスから今回のセンサスにかけての二〇ha以上層の経営耕地の増加面積を、同じく前回のセンサスから今回のセンサスにかけての二〇ha未満層の経営耕地の減少面積で除して算出した数字であり、ある規模よりも下層の農業経営体が供給した農地を、ある規模以上の農業経営体がどこまで引き受けることができたかを示すものである。

北海道のカバ―率を見ると、二〇一〇年は九二%と二〇ha未満層が供給した農地の九割を二〇ha以上層が引き受けていたが、二〇一五年には五割、二〇二〇年は四割まで下がり、二〇二五年には二〇ha以上層は逆に経営耕地面積を減らしてしまっている。北海道が深刻な事態を迎えていることの一端を示すものである。

都府県も、二〇一〇年は二〇ha未満層が供給した農地の四分の三が二〇ha以上層によってカバ―されていたが、二〇一五年は三五%、二〇二〇年は三九%とやや改善したものの、二〇二五年には再び三五%に下がり、低

第3表 20ha以上層の農地カバー率の推移

単位：千ha

	今回20ha 未満層の 経営耕地 面積	前回20ha 未満層の 経営耕地 面積	20ha未満層 の減少経営 耕地面積	20ha以上 層の増加 経営耕地 面積	20ha以上 層の経営 耕地面積 カバー率
	①	②	③＝②－①	④	④/③
北海道					
2010年	208	259	51	47	92%
2015年	172	208	35	18	50%
2020年	136	172	37	14	40%
2025年	102	136	34	-34	—
都府県					
2010年	2,236	2,470	234	177	75%
2015年	1,986	2,236	250	87	35%
2020年	1,663	1,986	323	126	39%
2025年	1,406	1,663	257	91	35%

注1：20ha以上層の経営耕地面積カバー率＝(④/③)×100

注2：2025年の北海道の20ha以上層の経営耕地面積は減少しており、カバー率という考え方は適用することができないため「—」とした

資料：各年農林業センサスより筆者作成

迷が続いている。二〇ha未満層が供給する農地の三分の一強程度しかカバーされていないのである。大規模経営への農地集積率は都府県でも上昇しているが、二〇ha以上層の経営耕地農地面積カバー率の推移を見ることで、農地を減らしながらの構造再編であることを改めて確認することができる。

5. 都府県間の格差―東高西低、深刻な西日本―

ブロック別に二〇二五年の二〇ha以上層のカバー率を示したのが第4表である。都府県平均は三五%だが、東日本のブロックはこれを上回っているのに対し、西日本のブロックは下回っているという東高西低のコントラストを確認することができる。

ただし、東日本の各ブロックは都府県平均を上回っているとはいえ、五割を超えているのは北陸(五八%)だけにとどまる。北陸と並んで日本を代表する農業地帯である東北は四五%と五割を切っているのは将来の不安材料である。北陸に次ぐ東海(四九%)では、大量の土地持ち非農家が形成されており、そこから供給される農地が百haを超えるような大規模借地経営の展開に繋がっていると考えることができる。

西日本のブロックにおける農地の受け手の不足は深刻である。大規模経営の展開や集落営農の設立が進んでい

第 4 表 20ha以上層カバー率（2025年）

単位：ha

	20ha未満層 減少経営 耕地面積(1)	20ha以上層 増加経営耕 地面積(2)	20ha以上層 カバー率 (2)/(1)
東北	65,399	29,322	45%
北陸	30,287	17,565	58%
関東・東山	57,830	22,184	38%
東海	20,506	10,087	49%
近畿	16,587	5,040	30%
中国	21,015	4,191	20%
四国	9,949	1,449	15%
九州	34,198	1,301	4%
沖縄	1,954	74	4%

資料：2020年、2025年農林業センサスより筆者作成

る滋賀県を含む近畿が最も高いが、それでも、二〇ha以上層はそれよりも下層が放出する農地の三割しかカバーできていない。以下、中国二〇％、四国一五％、九州と沖縄が四％と西に向かうに従ってカバー率は低下している。中国では集落営農の設立が進められているが、自分の集落の農地を守るのが精一杯で、他の集落の農地まで引き受けられないことが推測される。規模拡大が難しい果樹地帯や傾斜地を抱える四国（二五％）を九州（四％）が下回っているという結果は意外であった。その理由として、旧品目横断的経営安定対策に対応するために大規模な集落営農が設立された佐賀県、同じく集落営農の設立が進んだ福岡県、大分県ではそれ以上の規模拡大は難しい状況にあることなどが考えられるが、正確なところは分からない。県ごとの詳しい分析が求められるところである。

このカバー率を都府県別に示した。付表 1 は都府県平均三五％を上回る府県をカバー率が高い順に、付表 2 は都府県平均を下回る都府県をカバー率が低い順にそれぞれ並べたものである。詳細には立ち入ることはできないが、それぞれの表からポイントとなる点を記せば次のようになる。

付表 1 に見るように、都府県平均を上回るのは一七府県と三分の一強にすぎない。カバー率が九割を超えてお

付表 1 20ha以上層カバー率（上位）

単位：ha

順位	府県名	20ha未満層 減少経営 耕地面積(1)	20ha以上層 増加経営 耕地面積(2)	20ha以上層 カバー率 (2)/(1)	順位	府県名	20ha未満層 減少経営 耕地面積(1)	20ha以上層 増加経営 耕地面積(2)	20ha以上層 カバー率 (2)/(1)
1	愛知	5,339	4,979	93%	10	滋賀	5,554	2,632	47%
2	茨城	13,827	10,703	77%	11	秋田	13,689	6,306	46%
2	富山	4,978	3,831	77%	12	栃木	11,153	4,936	44%
4	新潟	16,798	10,640	63%	12	宮城	9,292	4,049	44%
5	福井	3,415	2,068	61%	14	千葉	10,772	4,501	42%
6	福島	10,409	6,201	60%	15	大阪	865	358	41%
7	岩手	10,734	5,662	53%	16	宮崎	4,717	1,695	36%
8	山形	10,414	5,412	52%	16	兵庫	4,245	1,510	36%
9	岐阜	4,639	2,267	49%					

資料：2020年、2025年農林業センサスより筆者作成

付表 2 20ha以上層カバー率（下位）

単位：ha

順位	府県名	20ha未満層 減少経営 耕地面積(1)	20ha以上層 増加経営 耕地面積(2)	20ha以上層 カバー率 (2)/(1)	順位	府県名	20ha未満層 減少経営 耕地面積(1)	20ha以上層 増加経営 耕地面積(2)	20ha以上層 カバー率 (2)/(1)
1	熊本	6,376	-2,462	—	16	奈良	1,521	208	14%
2	徳島	2,139	7	0%	17	鹿児島	9,203	1,347	15%
3	埼玉	6,969	88	1%	18	青森	10,859	1,689	16%
3	大分	4,174	61	1%	18	香川	2,698	427	16%
5	長崎	3,525	116	3%	20	山口	4,584	780	17%
6	沖縄	1,954	74	4%	20	山梨	1,471	256	17%
7	東京	640	30	5%	22	高知	1,988	374	19%
7	佐賀	670	32	5%	23	石川	5,095	1,026	20%
9	京都	2,341	163	7%	24	愛媛	3,127	643	21%
10	島根	3,342	272	8%	25	神奈川	1,632	376	23%
10	和歌山	2,060	170	8%	26	静岡	5,555	1,371	25%
12	福岡	5,533	512	9%	26	鳥取	3,725	934	25%
13	群馬	5,897	654	11%	28	三重	4,973	1,471	30%
13	広島	3,917	443	11%	29	岡山	5,450	1,765	32%
15	長野	5,469	639	12%					

資料：2020年、2025年農林業センサスより筆者作成

り、農地を減らさずに農地集積を実現できているのは愛知県だけである。何とか期待ができるのはカバー率が六割を超える福島県までのように思われる。構造再編を実現できそうなのは、愛知県、茨城県、富山県、新潟県、福井県、福島県の六県にとどまる。それに次いで五割を超えるのは山形県と岩手県の二県だけであり、秋田県、栃木県、宮城県、千葉県などの農業県でも五割には到達していない。なお、全般的にカバー率の低い西日本の中では滋賀県、大阪府、宮崎県が都府県平均以上となっている点は注目される。

都府県平均を下回るのは二九都府県を数える（付表2）。驚いたのは日本を代表する農業県である熊本県の二〇ha以上層の経営耕地面積が減少していたことである。その理由は分からないが、今後、農地転用も含めた市町村レベルの詳細な分析が求められる。この点はおもかく、カバー率一割未満が一二都府県、一割以上二割未満が一〇県におよぶ。都府県の実に四割以上が二割未満という勘定になる。付表2から、二〇ha未満層が供給する農地の大半が二〇ha以上層に引き受けてもらうことができるではない深刻な状況にあることが理解できると思う。

第4表のところでも指摘したが、大規模な集落営農が設立された佐賀県では二〇ha以上層はほとんど経営耕地

面積を増やしていない（僅か三二haにすぎない）。中山間地域の農地を守るために集落営農を立ち上げてきた大分県、京都府、島根県のカバー率は一割未満、同様の広島県、山口県も二割に満たない。他の集落の農地を引き受ける余力は集落営農にはないということである。ただし、集落営農が合併された場合、それらが二〇ha以上の規模だとすると、二〇ha以上層の経営耕地面積は増えるのでカバー率の向上に寄与しないことになる。こうしたケースがどれだけあるか分からないが、府県の農政担当者からのヒアリングによって集落営農の合併状況を押さえたうえで、市町村レベルのデータで確認を行う必要がある。

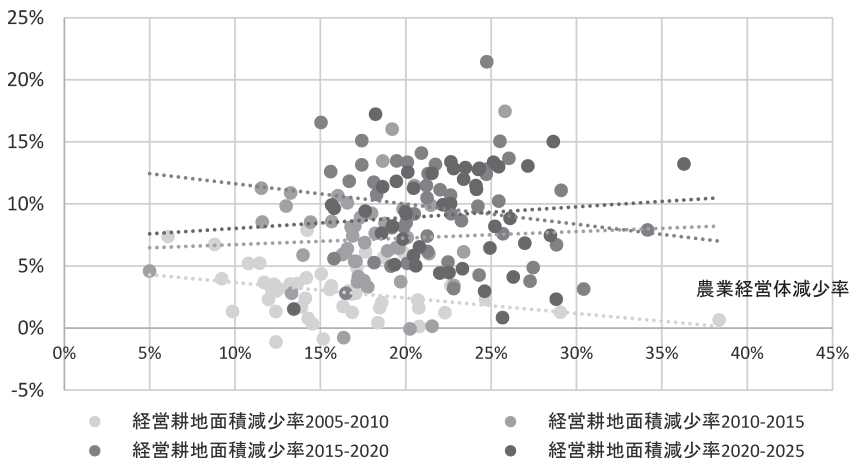
いずれにしても西日本では、下層の離脱による農業縮小を大規模経営への農地集積によって対処することは不可能であるというのが二〇二五年センサスの示すところではないだろうか。

6. 失われていく構造再編の推進力 —必要なのは農地集積の促進ではなく農地の受け手への支援—

西日本を中心に大規模経営が農地を引き受ける力が衰えており、構造再編の推進力は徐々に失われつつある。そのことを次の二つの図で確認していきたい。

第1図 農業経営体減少率と経営耕地面積減少率との関係（都府県）

経営耕地面積減少率



資料：各年農林業センサスから筆者作成

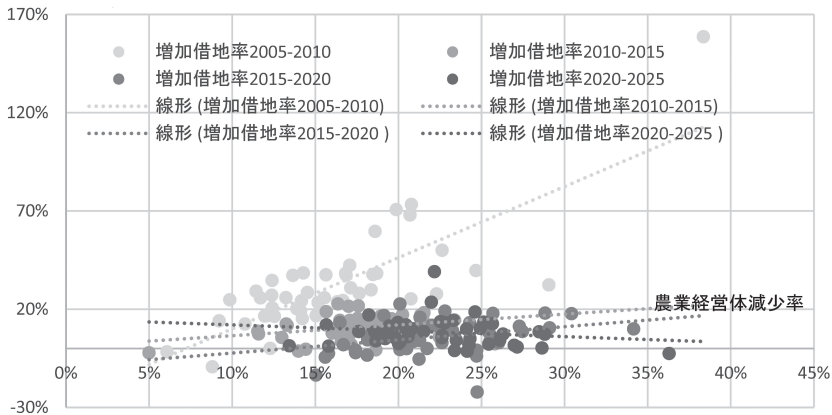
第1図は、横軸に農業経営体減少率、縦軸に経営耕地面積減少率を取り、都府県をプロットしたものである。

農業経営体の減少率が高くなるほど経営耕地面積の減少率が高まるような関係が見られると、農業経営体の減少が構造再編には繋がらず、農地の減少に直結しているということになる。第1図を見ると分かるように、二〇〇五年から二〇一〇年にかけては農業経営体が減少しても経営耕地面積は減らないという関係（右上がりではなく、右下がりの近似直線になっている）が存在していたが、二〇一〇年以降、こうした関係は消失し、近似直線が右上がりとなっているとまではいえないが、センサスの度に農業経営体の減少率と経営耕地面積の減少率はともに高まっていることを反映して、プロットの分布は右上へとシフトしている。

次に、横軸に同じく農業経営体の減少率、縦軸に借入耕地面積の増加率（増加借地率）を取り、都府県をプロットした**第2図**を見ていただきたい。農業経営体の減少率が高まると借入耕地面積の増加率が高まるという関係になっていけば、構造再編は進むということになる。二〇〇五年から二〇一〇年にかけてはこの関係が存在しており、借入耕地面積の増加率も全体的に高かったが、二〇一〇年以降はそうした関係は全く見られなくなり、プロットは低い水準でのフラットな分布となってしまふ。

第2図 農業経営体減少率と増加借地率との関係の推移（都府県）

増加借地率



資料：各年農林業センサスから筆者作成

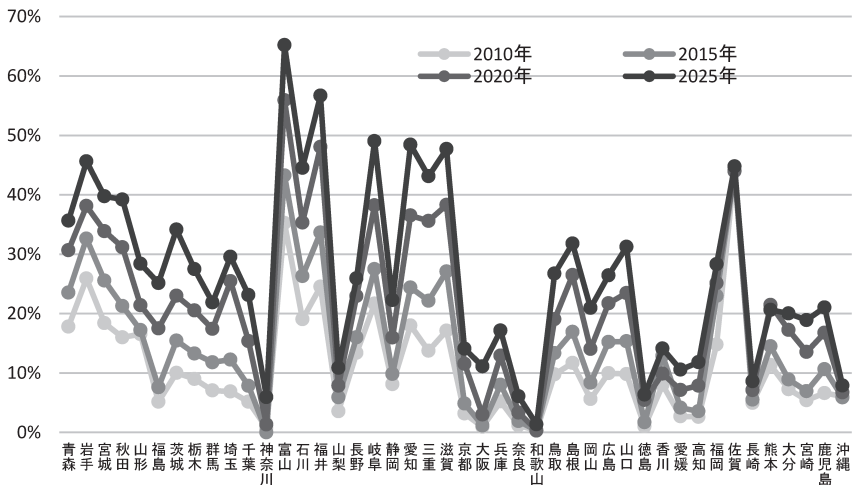
農業経営体が減少しても借入耕地面積は増加していないのであり、構造再編の推進力は失われているのである。確かに、農地集積の促進が有効に機能している県もあるが、それは極めて少数にすぎず、多くの都府県で求められているのは農地の受け手への支援であり、農地の維持確保のためには農業経営体の減少を抑えた方がよいような地域が増えているということである。

7. 構造再編の可能性—政策目標が実現する都府県は僅かにとどまる—

概数値と確定値の公表時に冒頭で経営耕地面積二〇ha以上の農業経営体への農地集積シェアの数字を示していたことから、経営耕地面積二〇ha以上の農業経営体への農地集積を進めることが政策の目標だと考え、都府県別にその数字をセンサス各年について示したのが第3図である。これは各都道府県の構造再編の進展度を示すものということができるだろう。

図から分かるようにセンサスの度に二〇ha以上層への農地集積率は上昇しているが、ブロックレベルはもちろん、都府県レベルでも大きな差が存在している。ブロック別で最も構造再編が進んでいるのは北陸（新潟県と石川県を除く）であり、それに続くのが東海（静岡県を除く）、次いで東北（山形県を除く）となっている。中国

第3図 20ha以上層への農地集積率の推移（都府県）



資料：各年農林業センサスから筆者作成

の値が比較的高いのは集落営農の設立が進んだことによると考えられる。

都府県別に上から見ていくと、最も高いのが六割を超える富山県であり、次が五割を超える福井県となる。二〇ha以上層に過半の農地が集積されているのはこの二県だけであり、政府が掲げる目標が実現している県は極めて少ない。これに続くのがほぼ五割とすることができ、岐阜県、愛知県、滋賀県、次が四割を超える岩手県、石川県、三重県、佐賀県、その次が四割水準の宮城県、秋田県となる。これら九県も構造再編が実現する可能性は何とか残されているが、ここまでに入るのは四六都府県のうち一一県で四分の一に満たない。三割を超えるのは青森県、茨城県、新潟県、島根県、山口県だが、集落営農による農地集積は限界を迎えていることから、最大限見積もって青森県、茨城県、新潟県を加えた一四県、都府県の三割でしか、大規模経営への農地集積による構造再編は実現しないのではないかと考える。

繰り返しになるが、こうした上位三割の県を除けば、必要とされているのは農地集積の促進ではなく農地の受け手への支援ではないだろうか。政策目標実現の可能性を再検討したうえで、新たな政策目標を設定し直す勇気を政策担当者には求めたい。