



有力チェーンケーススタディ①

# 神戸物産

開発コンセプトは「オンリーワン」  
SPAだからこそできる  
独自商品とは!?

「業務スーパー」をフランチャイズ(FC)展開する神戸物産(兵庫県/沼田博和社長)は、「食の製販一体体制」を掲げる製造小売(SPA)企業だ。2021年2月には宮崎県に初出店し、47都道府県進出を果たすなど快進撃を続ける同社。躍進の原動力となっているのが、強烈なオリジナリティを持ったプライベートブランド(PB)商品だ。同社はなぜ、個性ある商品を生み出し続けることができるのか——。\*本文中の価格はすべて本体価格



神戸物産会社概要	
代表者	沼田博和
本社	兵庫県加古川市 加古川町平野125-1 (※2021年4月3日に移転)
設立	1985年11月
資本金	5億円
売上高	3408億円 (2020年10月期末実績)
総店舗数	900店舗 (2021年1月末時点)
◀コロナ禍の中、独自の品揃え、また圧倒的な低価格を武器に業績を伸ばす業務スーパー。PBは「オンリーワン」商品を積極的に開発している	

## 国内外に26工場を展開 約300アイテムをラインアップ

兵庫に本部を置き、主力の業務スーパー事業のほかに、外食・中食事業なども展開する神戸物産。同社は2020年10月期を初年度とする3カ年の中期経営計画(以下、中計)を推進しており、現在はその2年めとなる。

中計では最終年度の22年10月期に達成すべき数値目標として、売上高3580億5000万円、営業利益260億円などを設定している。この実現に向け、神戸物産では5つの基本方針を定めており、その中でもとくに力を注ぐのが独自商品のさらなる拡充だ。基本方針の1つめに「PB商品を強化し、基幹事業である業務スーパー事業の拡大を目指します」(同社中計より)と掲げていることから、力の入れようが

窺える。

神戸物産では現在、季節限定商品を含めて約300アイテムのPBを展開しており、その数は増え続けている(編集部註:本稿ではPB=グループ工場で製造したPBを指す)。これをさらに拡充することで、競合との差別化を図り、業務スーパー事業を拡大させていく考えだ。

神戸物産のPB開発において、最も重視するのは「オンリーワン」であることだ。

神戸物産商品開発部部長の竹下厚二氏は次のように話す。

「単にNB(ナショナルブランド)を仕入れて販売するスタイルでは、当然、大手が有利となる。しかし、競合店には並ばない独自商品を持てば、規模の小さい会社でも価格競争をすることなく戦える」

この戦略を実行するため、同社では08年以降、全国の食品メーカー、工場を

M&A(合併・買収)により次々と傘下に収めており、現在その数は子会社13社26工場(中国の2工場を含む)にもおよぶ。

その顔触れは多様だ。冷凍讃岐うどんやポテトサラダ、ドレッシング、焼き肉のたれなどを製造する秦食品(滋賀県/秦利幸社長)、製パンメーカーの麦パン工房(岐阜県/藤澤慶誌社長)、130年以上の歴史を持つ酒蔵の菊川(岐阜県/浅見一夫社長)、国産こんにやく粉を使用したこんにやくやしらすのほかに、杏仁豆腐やみつ豆などを製造するマスゼン(栃木県/花房猛社長)など、加工食品、日配品、酒類など幅広いカテゴリーをカバーする。

これらの工場を活用し、PBの開発を手がけるのが前述の商品開発部で、現在は竹下氏を含め18人が在籍。開発スタッフは14人で、そのうち8人が自社工場を担当する。業務スーパー商品としては全体で年間30アイテムの純増を目標に新商品の開発を推進中だ。

竹下氏によれば、商品開発部の各スタッフは、スイーツと同時に肉惣菜を手がけるといったように、複数のカテゴリーを担当しているという。そうすることで、「知識やノウハウを特定のカテゴリーに完結させることなく、ほかの分野に応用することも可能になる」(竹下氏)とのことだ。こうした独自のコンセプトとユニークな開発体制が、オンリーワン商品を次々と生み出すための原動力となっているのである。

## 「牛乳パックデザート」は どのようにして生まれたのか

では、「オンリーワン」の商品とはどのようなものなのか。そのコンセプトを象徴する商品が、グループ会社の豊田乳業(愛知県/浅見一夫社長)が製造する「牛乳パックデザート」シリーズだ。

その名の通り、牛乳パックを活用し、各種スイーツを充填した同商品は発売後SNSでじわじわと話題となり、後にテレビで大きく取り上げられ、業務スーパーを代表する超ヒット商品に育っている。「水ようかん」(1kg・248円)、「コーヒゼリー」(同198円)、「カスタードプリン」(同248円)、「レアチーズ」(同298円)など商品ラインア

ップは多様で、20年11月には新商品「とろけるパンナコッタ」(同275円)を投入。やさしいミルクの味わいと、なめらかな食感が人気を呼び、21年2月の販売数量は当初計画値の2.5倍を記録したという。

牛乳パックデザートのように、既存の設備、工場のラインを活用して、まったく違う分野の商品をつくるという発想は、創業者の沼田昭二氏によるものだ。「無駄・ロス・非効率」を排除し、可能な限り、工場の稼働率を上げるという考えが、オンリーワン商品の実現につながっている。

同様の発想で生まれたオンリーワン商品が、冷凍スイーツの「リッチチーズケーキ」(500g・348円)だ。同商品を製造するのは、各種豆腐の製造を担うオスターフーズ(兵庫県／赤松常男社長)で、豆腐と同じ容器にチーズケーキを入れたユニークな商品で、同商品のほかに「リッチショコラケーキ」「リッチ抹茶ケーキ」などもラインアップする。おいしさだけでなく、見た目とのギャップが大きいという点でも話題を集め、売れ行きは好調に推移している。

「食の製販一体体制」を推進する神戸物産ならではの商品もある。その一例が、グループ会社のグリーンポトリ(岡山県／花房猛社長)が製造する「徳用ウインナー」(1000g・460円)である。

グリーンポトリでは養鶏場を運営しており、そこで育てた鶏は「吉備高原どりむね肉」「吉備高原どりもも肉」などに加工し、業務スーパー向けに出荷している。その処理過程で発生する鶏ガラに残された肉を原材料にしたのが、この「徳用ウインナー」だ。品質は問題ないが、通常は使い道がない原材料をうまく活用した、第一次産業まで踏み込んで事業を展開する神戸物産ならではの商品だ。

## オンリーワンだけじゃない 他社を圧倒する低価格商品

神戸物産は今後もオンリーワン商品を拡大する方針を掲げているが、まったくのオリジナル商品を世に送り出し続けるのは容易ではない。そのため、一方のアプローチとして、一般にもある商品を発売する場



↑神戸物産商品開発部部長の竹下厚二氏

↑オンリーワン商品の一例は、「牛乳パックデザート」シリーズ。2020年11月に新発売した「とろけるパンナコッタ」は大ヒットとなっている

↑チーズケーキを入れた冷凍の「リッチチーズケーキ」も人気がある。写真の豆腐と同じ容器に入っている

↑最近「SNS映(は)え」を意識した商品も登場している。炊いたご飯に混ぜるだけでチキンライスをつくれる「オムライスの素」(160g・178円)はその好例で、実際に調理してSNSに投稿する人が増えており、売れ行きも好調だという

合は、何らかの業務スーパーらしい特徴を付加するという考えがある。

「同じような商品であれば、たとえば他社とひと味違う風味や食感をつける、あるいは原材料や製法を見直してコストを大幅に削減し、徹底した低価格で提供するという手もある。いずれも自社工場を持っているからこそできる取り組みだ」(竹下氏)

他社を圧倒する低価格な商品の例としては、「鍋つゆ」シリーズがある。「ちゃんこ鍋の素」「寄せ鍋の素」「塩鍋の素」などラインアップは豊富で、味にこだわっているのはもちろん、800g入りで97円という驚異的低価格を実現している。

コロナ禍の影響で、最近は価格に敏感な消費者が増えており、こうした低価格商品は強い支持を集めている。また、内食需要の拡大によって、ほかのSMにはない独自の品揃えを展開する業務スーパーの利

用者は増えているとのことで、PBの売上高は対前年比20%増となるなど、業績は好調に推移している。

こうした状況に満足することなく、神戸物産では今後もPB開発を加速させる方針で、新商品はもちろん、既存品についても常に原材料の見直しを進めていく考えだ。

「いま使用している原材料も、いつ価格が高騰するかわからない。ただ、価格が上がったからといって、すぐ売価に反映させたくはない。そのために、年に何度も代替材料を検討している」(竹下氏)

中計でPB拡大を基本方針の1つに盛り込んでいるのは前述のとおりだが、その一環で製造機能を強化する計画もある。さらなるM&Aに取り組み、新たな食品メーカーや工場の獲得をめざすという。今後も業務スーパーでは、独自色の強い品揃えが拡充していくのは間違いなさそうだ。



## ●調査 レシート調査から見えた 「業務スーパー」の 利用実態

「業務スーパー」を展開する神戸物産(兵庫県/沼田博和社長)は、「食のSPA」のリーディングカンパニーとも言える存在だ。その名のとおり、「業務筋」の利用を意識した商品を豊富に揃える業務スーパーは、一般的な食品スーパー(SM)とは異なる使われ方がされていることが想定される。お客は業務スーパーにおいてどのような商品を購入しているのか。本稿では、消費者調査をもとに、「業務スーパー」の利用動向に迫るとともに、具体的にどのような商品が購入されているのかを分析してみたい。解説=山室直経(ソフトブレン・フィールドIT戦略部部长)

### 利用頻度は月2~3回が最多

ソフトブレン・フィールド(東京都/木名瀬博社長)は、全国約20万人の消費者モニターからレシートとアンケート回答を収集した購買証明付き購買理由データベース「マルチプルID-POS購買理由データPoint of Buy(ポイント・オブ・バイ:以下、POB)」を有し、消費者の購買行動やその背景などを分析している。

今回は、神戸物産が運営する「業務スーパー」の利用動向を明らかにするべく、21年2月15~16日の2日間にわたって、全国のPOBモニター2474名を対象に、アンケート調査を実施した。

はじめに、「直近半年間で業務スーパーの店舗を利用したことがあるか」との質問に対して「ある」と回答したのは45.3%にあたる1121名であった。その半数以上が関東エリアの在住者で、単身者が約2割を占めている。

業務スーパーを利用するきっかけで最も多かったのが、「自宅の近所にできたから」(36.0%)との回答だ。近年、「業務スーパー」はテレビ番組をはじめとしたメディア露出が活発で、SNSでも広く話題を集めているものの、「メディアで注目されているから」(13.5%)、「SNSなどをみて」(1.9%)との回答は少数であった。

直近半年間の業務スーパーの利用頻



SPAモデルを志向する業務スーパー(撮影:阿部幸治)

度は「月に2~3回程度」が25.0%と最も多く、「月に1回程度」(24.5%)、「週に1回程度」(21.6%)と合わせて、回答者の7割以上が「週1回以下」であった。一方、「週に4回以上」は1.7%と、極めて少数だ。

### 野菜の安さに支持! カルディと比較する人も

次に、「直近半年間で業務スーパーを利用したことがある」と回答した1121人に、業務スーパーで購入経験のある商品カテゴリーについて聞いてみた(図表①)。

回答を見ると、「菓子類」が49.8%(複数回答、以下同)で最も多く、「調味料・合わせ調味料・油」(47.9%)、「豆腐・納豆・こんにゃくなど」(43.8%)に次いで、「野菜・果物(冷凍品は含まない)」が39.5%であった。利用者のコメントに注目してみる

と、「玉ねぎやジャガイモなど、大袋でお得なものが多い」、「地元の野菜など、他のスーパーよりも安い」など、野菜の安さが評価されていることがわかる。また、「精肉」も29.1%と比較的高く、業務スーパーは一般的なSMと同様に利用される傾向も見受けられる。

業務スーパーでは、調味料の売場が比較的広く、品揃えが豊富で、定期的に商品が入れ替えられている。そのため、「量が多くて安い」「コスパがよい」など、安さを支持するコメントがみられるとともに、「オリジナリティのある調味料が充実している」「面白い調味料がある」のように、独自性の高い豊富な品揃えも評価されている。

また、輸入食品専門店「カルディ」と比較し、「カルディより安い」と評するコメントもあった。このことから、業務スーパーは、一般的に入手しづらい海外の調味料を目利きして品揃えする「輸入食品専門店」と、大容量サイズで割安な調味料を扱う「業務用食品専門店」を折衷した機能を備えていることがうかがえる。また、天然酵母を使用した「天然酵母食パン」や紙パックに入った「カスタードプリン」、SNSでも話題を集めている「リッチチーズケーキ」など、特定の人気商品を目的買いする傾向もみられた。

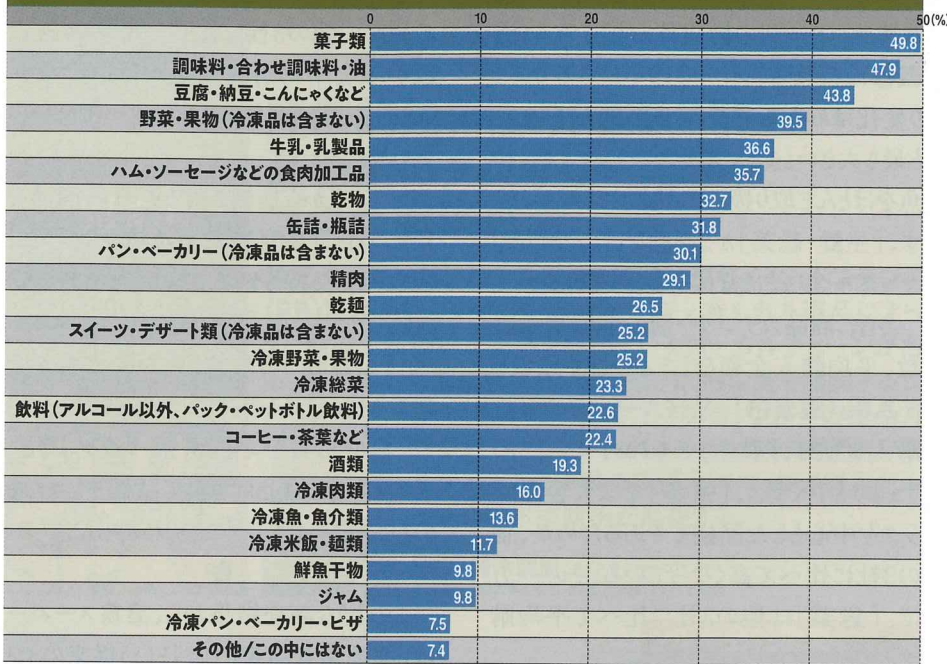
そのほか、「冷凍野菜・果物」「冷凍総菜」を中心に、長期間保存が可能で、利便性の高い冷凍食品も業務スーパーではよく買われている。「カットほうれん草」、「刻みたまねぎ」、「揚げなす乱切り」など、手間のかかる工程や作業を省ける簡便な冷凍野菜や、調理時間を短縮して弁当のおかずや副菜の一品に加えられる冷凍総菜は、ファミリー層のみならず、単身世帯でも活用されている。コロナ禍で内食の頻度が高まり、いわゆる「自炊疲れ」も広がるなか、業務スーパーの冷凍食品は、簡便や時短のニーズに対応した日持ちする食材として、消費者の需要を幅広く取り込んでいる。

### サブ利用が大半 「満足している」が8割超!

続いて、業務スーパーの利用シーンを

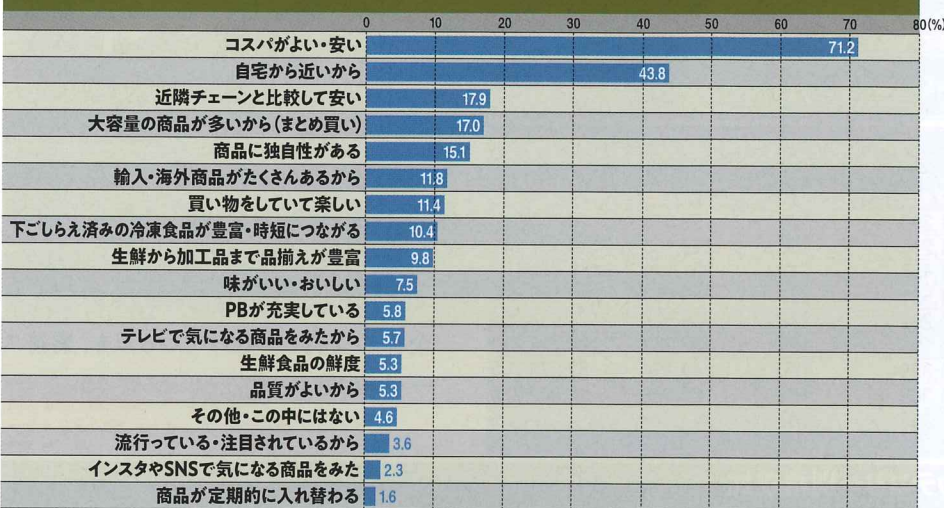
**図表① 業務スーパーで購入経験のある商品カテゴリ**

※N=1121人(直近半年間で業務スーパーを利用したことがある人)、複数回答



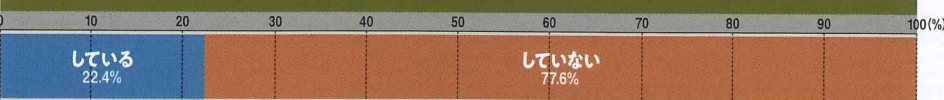
**図表② 業務スーパーを利用する理由**

※N=1121人(直近半年間で業務スーパーを利用したことがある人)、複数回答



**図表③ 業務スーパーをメイン利用している人の割合**

※N=1121人(直近半年間で業務スーパーを利用したことがある人)



**図表④ 業務スーパーの利用シーン**

※N=1121人(直近半年間で業務スーパーを利用したことがある人)、複数回答



見ていこう。「業務スーパーを利用する理由」について聞いた質問では(図表②)、「コスパがよい・安い」との回答が71.2%と最も多かった一方、「商品に独自性がある」(15.1%)、「輸入・海外商品がたくさんあるから」(11.8%)、「買い物をしていて楽しい」(11.4%)のように、独自性の高い品揃えや買い物体験の楽しさもあげられている。「いろいろな商品があるので、見て回るだけでも楽しい」、「新しい発見がある」など、目新しい商品を発見できる楽しさを利用動機にあげるコメントが目立った。

「業務スーパーをメインで利用しているか」という質問に対して「はい」と回答した割合は22.4%にとどまった(図表③)。利用シーンを聞いた別の設問では、「ほかのスーパーをメインで利用し、特定の商品を購入するときに業務スーパーを利用する」が55.1%を占めた(図表④)。

利用者のコメントを見ると、「生鮮食品はSMで購入し、冷凍食品は主に業務スーパーで購入している」「他店では買えない商品や他店よりも安い調味料や食品は業務スーパーで購入している」「月1回のペースで業務スーパーを利用し、必要な食品をまとめて買いそろえている」といった声が多かった。日常的な食料品の購入先としてSMを利用しながら、長期間保存できる大容量サイズの食品を業務スーパーで定期的なまとめ買いする傾向がうかがえる。

また、前述のように、特定の商品を目当てに来店し、生鮮食品などをついで買いする傾向があるのも、業務スーパーの特徴である。来店動機につながる独自性の高い商品は、業務スーパーの強みのひとつとなっている。

業務スーパーへの満足度を見てみると(図表⑤)、「とても満足している」(18.7%)と「やや満足している」(63.8%)を合わせて8割超、これは一般的なSMと比べて高い水準にある。圧倒的な安さのもと、「安くおいしいものがたくさんある」「安く品質がよい」「他店と同等の品質の商品が安く買える」など、品質やおいしさも評価されており、安さと品質のバランスのよさが満足度の高さにつながっているようだ。また、「面白い」、「驚きがある」、「ワクワク

する」などのコメントから、独自性の高い商品や品揃えも満足度を高める要因となっていることがわかる。

## 他チェーンとの比較で 見えた平均1点単価の低さ

業務スーパーの利用動向を定量的な観点から分析するため、POB上のレシートデータを大手小売チェーンと比較してみた(図表⑥)。

まず、レシート1枚当たりの平均購入金額、平均購入点数をもとに、業務スーパーの2019年と20年の購入状況を比較したところ、20年の平均1点単価は156円と、19年よりも14円低かった。全国チェーンの「イオン」「西友」「マックスバリュ」と比較すると、業務スーパーは平均購入点数が

多く、平均1点単価が低いことがわかる。

次に、レシート上の購入金額に占める商品カテゴリー別の構成比を見してみる(図表⑦)。業務スーパーの19年と20年であまり変化はみられず、「加工食品」が5割弱と最も大きい。また、業務スーパーでは、鮮魚をほとんど取り扱っていないにもかかわらず、「生鮮・総菜」が3割強を占め、西友やマックスバリュとほぼ同等となっている。

さらに商品カテゴリー別の平均購入点数、平均購入金額を4チェーンで比較してみると(図表⑧)、業務スーパーの平均購入金額は、「農産」でイオン、マックスバリュよりもやや低く、「畜産」では大容量パックを中心とした品揃えであるためか、他の3社に比べて高くなっている。その一方で、「総菜」は他の3社に比べて平均購

入金額が低かった。

そのほか「菓子」「調味料」「食品すべて」では、他の3社に比べて平均購入点数が多く、平均購入金額が低い。つまり、平均1点単価が他の3社に比べて低いのである。

レシートから推測される売れ筋商品を見てみると、「納豆職人小粒納豆3パック」「おいしさ長持ちうどん」といった価格の安さが際立つもの、「KOBESHUフマヨネーズ」や「菊川の料理酒」のように大容量で値ごろ感のあるもの、「リッチチーズケーキ」「天然酵母食パン」「ポテトサラダ」など、メディアで取り上げられて話題となったものがよく買われていることがわかった。

このような調査結果から、業務スーパーは「業務用食品専門店」という従来のイメージが薄れ、家庭で便利に使える食料品を豊富に品揃えしていることが広く認知され、多くの消費者から支持を集めていることがうかがえる。圧倒的な安さはもとより、おいしさや品質をきちんと担保し、独自の品揃えによって消費者に驚きや発見をもたらしていることがその要因だ。また、「リッチチーズケーキ」「天然酵母食パン」のような人気のオリジナル商品への支持を企業全体の支持につなげている点も、業務スーパーの強さの秘訣といえるだろう。

図表⑤ 業務スーパーの満足度

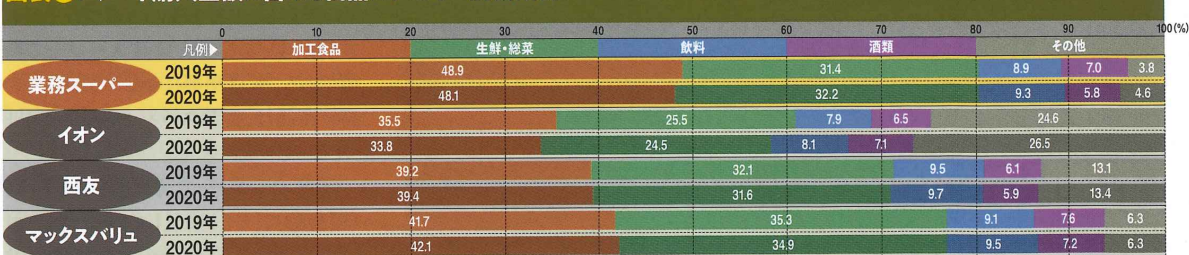
※N=1121人(直近半年間で業務スーパーを利用したことがある人)



図表⑥ 購入状況の4チェーン比較

調査年	平均購入点数	平均購入金額	1点当たり単価	レシート枚数	購入金額	
業務スーパー	2019年	8.2	1,399	170	58,075	70,510,969
	2020年	7.8	1,210	156	107,193	131,591,761
イオン	2019年	6.9	1,457	212	107,129	156,563,134
	2020年	6.4	1,521	237	143,480	219,449,938
西友	2019年	7.3	1,292	178	60,525	78,504,188
	2020年	6.4	1,191	185	82,262	98,726,212
マックスバリュ	2019年	8.2	1,399	170	44,194	62,273,750
	2020年	7.6	1,388	182	65,602	92,002,236
4チェーン平均	2019年	7.3	1,353	187	—	—
	2020年	7.2	1,351	189	—	—

図表⑦ レシート購入金額に占める商品カテゴリー別構成比



図表⑧ 商品カテゴリー別の平均購入点数、平均購入金額の4チェーン比較

調査年	農産		畜産		総菜		食品すべて		菓子		調味料	
	平均点数	平均金額	平均点数	平均金額	平均点数	平均金額	平均点数	平均金額	平均点数	平均金額	平均点数	平均金額
業務スーパー	2.6	320	1.6	604	1.8	341	5.4	675	2.0	199	1.5	266
	2.5	319	1.6	661	1.7	359	5.2	675	2.0	215	1.5	269
イオン	3.2	356	1.7	538	2.4	478	4.5	751	1.8	286	1.4	292
	3.0	369	1.7	593	2.1	514	4.4	772	1.8	307	1.4	318
西友	2.5	318	1.5	513	2.0	372	4.2	680	1.7	218	1.4	282
	2.5	318	1.5	498	1.9	368	3.9	655	1.6	228	1.4	280
マックスバリュ	3.4	368	1.8	529	2.2	411	4.6	725	1.8	236	1.5	292
	3.1	360	1.7	556	2.0	444	4.5	732	1.8	242	1.4	287
平均	2.8	341	1.6	561	2.0	411	4.6	708	1.8	241	1.4	286

媒体名/発行日	ダイヤモンド・チェーンストア2020年4月1日号
出版元	株式会社ダイヤモンドリテイルメディア
掲載ページ	P60、61、62
内容	レシート調査から見えた 業務スーパーの利用実態
SBF誌面協力	POBアンケート 業務スーパー利用動向調査 POBデータ分析 業務スーパーと競合チェーン(イオン、西友、マックスバリュ)の購入状況・カテゴリー比較調査 他