

特集 問われる「物価高」の時代の支え合い

06

物価高時代における消費者の期待に小売業はどう応えるのか？
—フレンドフーズ有限会社の事例から考える特色ある店づくり—

霜永 智弘 (同志社大学大学院 社会学研究科 博士後期課程)



当日の取材風景の様子

はじめに

物価高の時代を支えていくフロントラインに立つのは小売業である。大手小売業は全国規模でスケールメリットを追求し、商品を低価格で販売することによって消費者の暮らしを支えている。身の回りに商品が溢れ、最低限の安心・安全が確保されている現代では、「同じような商品なら安いものを」という考え方が消費者に広まり、物価高によって、その傾向がさらに強まっている。しかし、消費者の暮らしを支える方法は低価格だけに限らず、それとは異なる形で特色ある店づくりを進める小売業も存在する。

では、こうした小売業はどのような形で消費者の暮らしを支えているのだろうか。その取り組みはどのように実践されているのか。そして、なぜそのような取り組みを行おうと考えたのか。これらの問いに対する答えを明らかにするため、今回はフレンドフーズ有限会社（以下、フレンドフーズ）の社長である藤田俊氏にインタビューを行った¹⁾。低価格だけが正しいわけではない、小売業に求められる社会的役割について読者と共に考えていきたい。

フレンドフーズの基本的概要

今回、事例として紹介するフレンドフーズは、京都市左京区の閑静な住宅地に位置する、1977年（昭和52年）創業のスーパーマーケットである。店舗面積は約200平方メートル、スタッフ数は約90人（うち正社員は33人）であり、フロア部、精肉部、鮮魚部、青果部、総菜部、パティスリー部の計6つの事業部門で構成されている（吉村，2023）。スタッフの年齢層は50代が中心だが、20代や30代、さらには40代のスタッフも活躍している。



写真1 フレンドフーズの店舗正面からの様子



図1 フレンドフーズのロゴマーク
出典：フレンドフーズのホームページより引用

もともとフレンドフーズはスーパーマーケットとして創業されたわけではなく、現社長である藤田氏の祖父にあたる亮一氏が、大分県でゴムの卸問屋「トミヤ商会」を運営していたことからその歴史が始まる。その後、亮一氏は京都市左京区の下鴨で喫茶店「ブラジル」を営んだ後、独立系スーパーとしてフレンドフーズ（当時の店名はファミリア）を開店し、現在に至っている。フレンドフーズでは「安心・安全・おいしい」を前提に、人・自然・文化を繋ぎ支える「おいしさ専門店」を目指してきた。このような考え方に至った背景には、藤田氏の父であり先代にあたる勝氏の強い

思いがあった（藤田，2022）。勝氏は良い商品に関しては徹底的に追究する職人肌の気質を持ち、商品の仕入れには厳しい基準を設けていた。また、自ら全国の生産者を訪ね、時には農家に弟子入りするなど、フレンドフーズで販売する商品に対して徹底したこだわりを貫いていた（中山，2024）。

だが、勝氏の急逝に伴い、現社長の藤田氏に対して急遽、事業承継の話が立ち上がった。藤田氏自身は突然のことで悩んだが、取引先やお客様の声に応えたいと思い、2018年にIT企業との兼業という形で事業を承継し、現在に至っている。その後、藤田氏がフレンドフーズの状況を確認すると、経営が相当苦しい状況であることを知ったという（吉村，2023）。

フレンドフーズの経営再生に向けて、まず藤田氏は過去10年ほどの経営数値を全て確認し、不要なコストの把握をはじめ、売上の減少要因を見つけ出すことから始めた。次にコストの徹底的な削減とSNSの運用を開始しながら、目標の新設や人事制度の構築、採用戦略の策定、会議体の見直し等々を並行して実施してきたという。実際、フレンドフーズではInstagramをはじめ、X（旧：Twitter）やFacebook、



図2（左）フレンドフーズが運営する公式 Instagram
図3（右）恵方巻の販売に向けた投稿
出典：フレンドフーズのホームページより引用

note など、さまざまな SNS が活用されている。筆者が取材に訪れた 1 月下旬は節分が近かったこともあり、恵方巻をはじめとする期間限定の商品に関する投稿が数多く確認された。

そして、フレンドフーズの組織構造に大きく変化をもたらす方針を立てた後に、「フレンドフーズは何のために存在しているのか」「どうあるべきなのか」など、スタッフ全員が同じ方向を向くための北極星になるよう、ミッション、バリュー、ウェイを定めた。

そうしたミッション、バリュー、ウェイを日々の現場での行動に繋げられるよう、藤田氏は 2022 年にフレンドフーズのブランドブック（初版）を作成したという。ブランドブックにはフレンドフーズの過去の歴史も記載されており、フレンドフーズに携わるスタッフに求められる指針や常に立ち戻るべき原点がまとめられている。

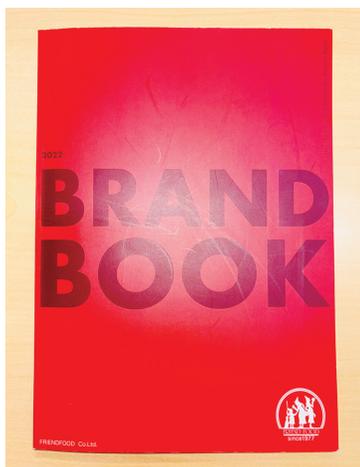


写真2 フレンドフーズが発行しているブランドブック（初版）

ブランドブックの中で最も注目すべき点は、フレンドフーズにおける「商品の仕入れ基準」が記載されていることである。フレンドフーズでは全国から選りすぐりの商

品を年間 3 万品目にわたって店頭と並べており、その圧倒的な商品の量（品質）と種類の多さから、他の都道府県からわざわざ足を運ぶ消費者も多い（吉村，2023）。しかし、常に品質の高い商品を仕入れ、消費者に提供し続けることは決して容易なことではない。

そこで、フレンドフーズでは全ての部門に共通する仕入れ基準を設け、その基準を守りながら、消費者に届けるこだわりの商品を取り揃えている。具体的には、仕入れ基準は（1）自分が自信をもっておすすめできる商品であること、（2）「三方よし」が成り立っていること、（3）自分の子どもに食べさせたいと思えること、（4）食品添加物は、極力使用していないことの 4 点である。例えば、素材の味が味わえる野菜や果物、大豆の味がわかるきなこ、磯の香りがする海苔、濃厚な甘みのある牡蠣などが挙げられる。不要なものが入っていないからこそ、素材の味が分かり、ほんとうの味が感じられるのである。万人受けを狙って手段を選ばずに作られたものは、フレンドフーズでは「ほんまもん」の商品としては認められず、安心・安全で体に悪くない美味しいものだけが厳選されて仕入



写真3 フレンドフーズの全ての部門に共通する商品の仕入れ基準

られている様子が伝わってくる（藤田，2022）。

それでは、こうした基準を手がかりに、フレンドフーズでは、誰がどんな商品をどのように仕入れ、いかにして消費者に販売しているのだろうか。今回は主に（1）バイヤー、（2）仕入れ、（3）販売の3点に着目し、順を追って明らかにしていく。

「ほんまもん」の商品を仕入れ、販売するためのメカニズム

（1）全国各地で出会った美味しい商品を消費者に届けるバイヤーたち

最初に確認するのはバイヤーである。藤田氏によれば、フレンドフーズのバイヤーはもともと店頭で並ぶ商品に対する興味・関心が高く、日頃から趣味で漁港や酒蔵に足を運び、美味しい商品を探し続けているという。そして、全国各地で出会った美味しい商品を実際に店頭で並べ、消費者に販売する機会も少なくないようだ。フレンドフーズのnoteには、各事業部門に所属するスタッフの働き方に焦点を当てた記事が数多く掲載されている。各人が異なるキャリアやバックグラウンドを持っているた



写真4 フレンドフーズでは、バイヤー選りすぐりの商品が数多く並んでいる

め、商品に対する興味や関心のポイントもさまざまである。それぞれのこだわりが積み重なり、フレンドフーズの魅力を引き立てている。

（2）各事業部門で独自に設定される基準に基づく商品の仕入れ

次に確認するのは、バイヤーによる商品の仕入れである。フレンドフーズのバイヤーは、自分が美味しいと思った商品を店頭で取り扱うために、生産者と直接やり取りを行い、相互の信頼関係を築いた上で、実際に仕入れを行っていく。

ここで活用されるのが、各事業部門で独自に設定される仕入れ基準である。この仕入れ基準は、フレンドフーズの全ての部門に共通する基準をベースにしつつ、古株のスタッフが先代から口頭伝承された教えが明文化されており、そこにさらに各事業部門長が自部門の価値観を付け加えて作成される。それにより、各事業部門での仕入れの許容範囲が定められ、バイヤーが裁量を持って自由に商品を調達できると、藤田氏は語る。

「バイヤーにとっては、何をどこまでなら仕入れの基準として許容されるかがないと、各自の考え方や価値観が基準に即しているのかどうか判断がつかなくなるので、あくまでもガードレール（＝「ここからここまでの間の中では部門・各自の自由でOK。でもここからはみ出すものは店としてNGである」とわかるように、自由の範囲を制限するもの）を作っていくようなイメージ。一定の仕入れの基準を設けることを心がけて、その枠内でルールを守って仕入れを行う。」

ただし、過去に作成した仕入れ基準や各部門に与えられた自由の範囲であっても、「この先ずっとそれらが最適であるはずがない。時代や環境に応じて、常に変化していくものである。」と捉えている。そのため、変化に柔軟に対応できるよう、先述したフレンドフーズのブランドブックには不自然なほどの「空白欄」があえて設けられている。

この空白欄には、全スタッフが日常を通じて気づいたことや疑問点について、些細なことでも書き留めてもらう。そして、抜き打ち回収される。その時に出てきた意見をもとに、既存の仕組みはもちろん、仕入れ基準や各部に与えられた自由の範囲を改善することに繋げているという。なお、ブランドブックは正社員だけでなく、パートやアルバイトにも配布されている。職場の自由度を高めつつ、各事業部門のスタッフが持つさまざまな知識や経験を積極的に活かしていくことが重要だと、藤田氏は次のように話している。

「自由度が狭まっちゃうと、窮屈になる。それは仕事として面白くない。また、悩んだり困ったりした時にも『ちょっと言いだしにくいな』となって自分の中で意見をため込んでしまうことになるのは良くない。各自の声を積極的に活かしたいというのはもちろんありますが、同時に、各自の考えがガードレールからはみ出していたら軌道修正をしたいからというのもある。自由度を多く持たせ、自身の業務を自身の興味関心と照らしあわせることで仕事を楽しめるようにしたい。また判断に迷った時や、基準から逸れそうな時には、『みんなでガードレールからはみ出さないようにルールを守っていこうね。フレンドフーズらしくあるために』と言い合える組織体でありた

い。価値観に共感してくれるスタッフと、さらにそこに共鳴してくれる取引先や生産者様、さらにその先で共鳴してくれるお客様と一緒に作る『美味しくくて少なくとも身体に悪くない食が大好きなひとつの集団』。これがフレンドフーズ。だからこそ、お客様とでさえ、『ここをこうしたらいいんじゃないかとか、あれイマイチだったわ』と、お互いが意見を言える環境が大切。」

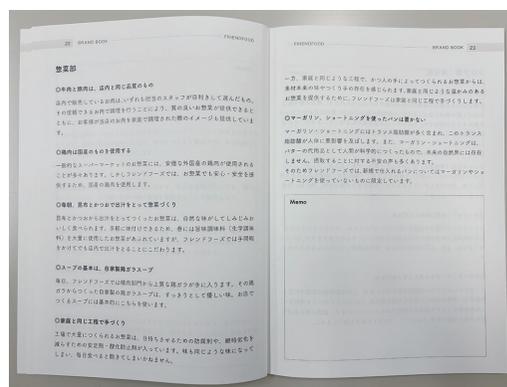


写真5 フレンドフーズのブランドブックの中にある事業部門ごとの仕入れ基準と空白欄²⁾

バイヤーが仕入れた商品はすぐに店頭で並べられるわけではなく、スタッフ間での試食を通じて、実際に販売するかどうかの判断が行われる。フレンドフーズでは、バイヤーが仕入れてきた商品をカジュアルに試食する機会が設けられており、スタッフはそれぞれの立場から試食品に対して意見を出しあう。さらに、食堂での試食品の消費状況なども考慮し、実際に商品として販売するかどうかが決定的になる。社員だけでなくパートやアルバイトを含めて、職場全体で「美味しい商品の定義」を考え、誰もが納得できる形で商品を仕入れるプロセスを重視している。

こうして販売が決めた商品は実際に店頭で並べられるが、ここにもフレンドフー



写真6 フレンドフーズの青果物コーナーで販売されるさまざまな種類のみかん

ズ独自のオリジナリティがある。具体的には、各事業部門のバイヤーが店頭でワクワク感を生み出せるよう、売り場ごとの陳列ルールを明確に定めず、バイヤーが自己裁量でフレキシブルに商品を並べられるようにしている。その理由はバイヤー自身が、取引先や生産者以上の偏愛をもって商品を販売できなければ、消費者もワクワク感を感じて商品を購入することができないからだという。フレンドフーズでは、売り場を通じて消費者に買い物の楽しさを提供することが重要だと、藤田氏は次のように語っている。

「日々の食材の買い物ってルーティンになりがちだと思うんです。毎日、今日（明日）のメニューは何にしようか、あれは先日食べたばかりだし、最近肉ばかりだし…とか悩んだりすると思うんです。時間にも余裕があって、料理も好きな方だったらいいんですけど、そうでない方だとしんどくなってしまう人もいたり。買い物自体が嫌になってしまう可能性もあると思うんです。だから、ザックリいうと、日々の買い物の体験を楽しみなもの、エンタメにしちゃえばいい。買い物を通じてお客様に楽

しみを与えられたらいい。ターゲット層はいつどんな時に何にワクワクするかを掘り下げて実行すればいい。そんな意味も込めて売り場を作ってもらっています。言葉にするとチープですが、わくわくして来店いただける、楽しかったわ、勉強になった、など心を動かさず仕掛けが散りばめられることが大切。」



写真7 卸売市場や漁港から朝一番に届いた新鮮な鮮魚なども数多く取り扱う

（3）消費者に納得して商品を購入してもらうための販売方法

最後に確認するのが、バイヤーによる商品の販売方法である。たとえバイヤーがより良い商品を仕入れたとしても、その商品の価格や意味（理由）を理解できなければ、消費者は納得して購入することはできない。そのため、フレンドフーズではバイヤーと消費者との積極的な対話を重視している。これにより、バイヤーは消費者に対して、販売している商品の良さやその理由を丁寧に説明し、価格に対する納得感を高めることができる。そして、それが商品の購入に繋がっていく。また、消費者が求める新しい商品のリクエストや要望を聞くことができ、そこで得た情報が今後の仕入れや販売に活かされると、藤田氏は語る。

「ただ商品を置いておくのではなく、なんでこの価格帯なのかとか、どういうところが他の商品と比べて違うのかとか、お客様に対して適切に説明をすることが最も大切。ちゃんと商品に関する説明をしてお客様と仲良くなり、コミュニケーションを通じて、お客様が望んでいる商品を提供していく。またお客様からは、どういう商品を入れてほしいということも聞きます。お客様とのやり取りの中で学ばせてもらっているというのがありますね。コミュニケーションの総量を増やして相互の理解を深めつつ、販売している商品と一定の価格に対してお客様に納得して頂いてから買ってもらう。それが今後に繋がっていくという考え方をしています。」



写真8 専属パティシエによって毎日手作りのケーキが店頭で並べられる

低価格だけが正しいわけではない：小売業に求められる社会的役割とは

ここまでフレンドフーズのバイヤーによる商品の仕入れと販売方法について確認してきた。最後に、フレンドフーズが従来の小売業とは異なる形で特色ある店づくりを進める理由を消費者と生産者の視点から明らかにし、本文全体を通じた考察を行う。

1. 特色ある店づくりを進める理由：消費者の視点から

冒頭でも触れたように、近年の物価高の時代において、大手小売業は全国規模でスケールメリットを追求し、商品を低価格で販売することで消費者の暮らしを支えている。身の回りに商品が溢れ、最低限の安心・安全が確保されている現代では、「同じような商品なら安いものを」という考え方が消費者に広まり、物価高によって、その傾向がさらに強まっている。

しかし、消費者が小売業に求める要望は必ずしも「低価格」だけではない。たとえば、「食の安全」や「食事に対する幸福感」を重視する消費者に対しては、従来の方法とは異なるアプローチが必要となる。だからこそ、フレンドフーズでは「安心・安全・おいしい」を前提に、人・自然・文化を繋ぎ支える「おいしさ専門店」を目指してきた。独自の仕入れ基準を満たした品質の高い商品を通じて、多様化する消費者の期待に応えることが小売業に求められる社会的役割だと、藤田氏は語る。

「商品が低価格であることは1つの基準軸としては重要かもしれない。でも低価格であることだけが正しいわけではなくて、例えば、食の安全だったりとか、食べたときの幸福感みたいなもののお客様から求められるのであれば、それを満たせるような商品の販売もまた重要。それが、小規模小売業としての生きる道だと考えています。」

2. 特色ある店づくりを進める理由：生産者の視点から

フレンドフーズでは特色ある店づくりを進める上で、消費者だけでなく、生産者の存在も大切にしている。あらゆる商品の効

率的な製造が進む現代でも、本来の伝統的な方法で醤油や味噌を製造している生産者が今もなお存在する。しかし、商品の低価格化が進む中で、その社会的負担が生産者にかかることも少なくない。もしこの状況が続けば、本来の商品の価値が失われ、伝統的な日本の食品文化が後世に伝わらなくなる可能性が高まる。こうした本来の商品の価値を守るためにも、そのような生産者とその生活を支えることが、小売業に求められる社会的役割だと、藤田氏は語る。

「生産者・販売者は想いを伝える場として、お客様は生産者の想いや販売者のこだわり、製造の真実を知るためのスーパーマーケット型メディアとしてフレンドフーズを介してくれている。そのためにフレンドフーズとしては、楽しさやリアルを提供していくことが必要だし、売り場や空間づくりはもちろん、リアルも Web も含めて接触感と説明力の醸成が重要になる。そうすれば、お客様は、素晴らしい商品を知ることができる。そのドキュメンタリーに納得感と感動が生じれば、価格を超える強力な商品購入のトリガーになる。生産者にとっては、商品や会社を買い支えてくれるファンを獲得することができ金銭的にも潤いやすくなる。この関係性の循環は、生産者やメーカーが、この先も良い商品を継続して作り続けられるために、彼らが必要な利益を確保することから始まる。だからフレンドフーズでは、生産者に儲けてもらうために仕入れを値切らない。その分高く売するための努力として、今日も新たにお客様に説明をする。こういうお店としての考え方は大事。」

要するに、フレンドフーズでは消費者だ

けでなく、生産者の生活も支えることが小売業に求められる社会的役割だと考えている。「安かろう悪かろう」の商品は、誰にとっても幸福感には繋がらない。だからこそ、フレンドフーズでは、バイヤーの目を通じて生産者から「ほんまもん」の商品を仕入れ、それを適正な価格で販売することで、消費者と生産者が求める幸せを実現し続けていることがわかった。

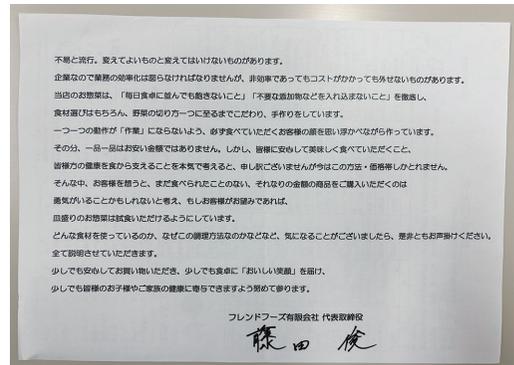


写真9 フレンドフーズでは消費者に「おいしい笑顔」を届けるための努力を惜しまない³⁾

おわりに

本稿では、フレンドフーズの事例を通じて、従来とは異なる形で特色ある店づくりを進める小売業について理解を深めてきた。フレンドフーズでは、今日も「安心・安全・おいしい」を前提に、人・自然・文化を繋ぎ支える「おいしさ専門店」を目指して挑戦し続けている。これからも消費者と生産者にどんなワクワク感を提供し続けるのか、引き続きフレンドフーズの動向を注視していきたい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、貴重な取材にご協力いただいたフレンドフーズ有限会社の社

長である藤田俊氏に、この場をお借りして心より感謝申し上げます。

<参考文献>

中山秀樹 (2024) 「ほんまもんを発信する『おいしさ専門店』」『理念と経営 WEB 記事』 <https://www.rinen-mg.co.jp/web-rinentokeiei/entry-5871.html>, 2025 年 3 月 1 日 (土) 最終閲覧

藤田俊 (2022) 『FRIENDFOOD BRAND BOOK2022』フレンドフーズ株式会社

吉村智樹 (2023) 「経営危機から復活したフレンドフーズ『ほんまもん』の価値を高めた戦略」『ツギノジダイ』 <https://smbiz.asahi.com/article/15063819>, 2025 年 3 月 1 日 (土) 最終閲覧

注

- 1) 以下、本文中で引用している語りは、いずれも 2025 年 1 月 26 日 (日) に実施したインタビューで得られた音声データに基づいている。
- 2) なお、ブランドブックに記載されている各部門の基準は一部であり、商品カテゴリー毎に基準が存在するが、敢えて書いていないものが多数存在するという。
- 3) 過去にフレンドフーズでお惣菜を販売されていた頃の資料。なお、コロナ禍をきっかけにお惣菜は量り売りから個別パックでの販売に変更となったため、現在は試食ができなくなっているという。