

## サミットVSヨーカ堂 板橋、志村の戦い

城取フードサービス研究所

城取 博幸

ディスカウントの対抗策として、惣菜を中心にした、新ミール・ソリューション、新ホームミール・リプレイメントがスタートした。

サミットストアの惣菜のレイアウトは、青果、鮮魚、精肉、に次ぐ第3壁面にセミ多段ケースを配置し、寿司、弁当、揚げ物、やきとりと続き、突き当りの第3マグネットは冷蔵商品（煮物、鍋もの、サラダなど）の逆L字型のレイアウトである。寿司売場はほぼ100%インスタ製造で、にぎり寿司の下限価格は、398円の「鮭・いくら親子寿司」、弁当は90%インスタ製造で下限は238円のインスタ「鮭の載せ弁当」、揚げ物は鶏の唐揚げ100g188円、とんかつ350円、ジャンボ焼き餃子6個入り198円、カップ入り野菜サラダ100円などで惣菜も割安感があつた。

売場は強いとか、弱いとかの話ではなく、日本のチェーンストアの惣菜が試行錯誤を繰り返しながら作り上げたインスタ加工商品の品揃えは、現在のビジネスモデルとして標準的であり教科書的な売場であると思います。

何か新しい売場や商品があれば強い惣菜で、そうでなければ弱い惣菜だと見られがちですが、要はお客に指示される商品を数多く持っている惣菜売場が強い惣菜です。そうした意味では、サミットの惣菜は基本に忠実で決して弱い惣菜売場ではないと思います。

この標準的な日本のスーパーチェーンの惣菜売場に対して、イトーヨーカ堂食品館の惣菜は今回の実験で、何を加えて、何を減らしたかを比較することで店の狙い、新しい取り組みが見えてきます。「店の狙いとは何か」を見ることができません。

### ① イトーヨーカ堂 小豆沢（あずさわ）店

#### 青果に連動したミール・ソリューション強化型売場と、その中の惣菜売場の位置づけ（MS商品の顔見せの役割も）

惣菜だけでなくヨーカ堂の店内のイメージは、何年か前にブームになったミール・ソリューション（MS）とホームミール・リプレイメント（HMR）を強化した売場のように見えます。品揃えの特徴は、過去の失敗から生鮮食品のインスタ加工のホイル焼きなどのRTC商品（セット化された商品）が少ない代わりに、RTH商品（温めるだけ）のアウトパック商品が増えているこ

とです。惣菜売場では電子レンジ対応の弁当、丼、鍋類、麺類、洋風惣菜など約50アイテム程を品揃えしている。さらに、それに付随した青果売場の鍋用のカット野菜（大、中、小）の品揃えは日本一ではないかと思えます。惣菜の陳列ケースの中にワイン、生ハム、サラダ野菜や、近くに日配のピザなど商品構成でもメニューの提案を行っています。

新しいメニューを提案するには、インスタ加工の商品が適していますが、定着させるまでには時間とコスト（人件費とロス）がかかります。アウトパックであれば発注数量をコントロールすればリスクは減ります。それを売るために店の全部門が協力して売れるようにすることが必要です。「ちゃんこ鍋」であれば、ちゃんこ鍋スープ、ちゃんこ鍋用具材（肉、魚）、鍋用カット野菜、日配のレトルトちゃんこ鍋、魚のすり身団子などの単品素材、惣菜のちゃんこ鍋電子レンジ対応商品など、各部門が協力して同時に取り組むことが重要です。

## ② 惣菜の売場の特徴（価格の上下を抑えたアウトパック弁当、RTH商品、1g1円の価格対応など）

教科書的なサミットの売場とヨーカ堂食品館との比較

何を加えて何をカットしたのか。

（1）1g1円を含めた11品目の対面バイキング売場（島陳列）をプラスした。

当日の1g1円は、「イカの唐揚げ」だった。100g入れてもかなりのボリューム、対面従業員はしきりにご飯とその他の商品を奨める。この売場は1g1円も目玉にしてマージンミックスを行う「お弁当バイキング」と見たが、迫力に少し欠ける。

（2）JRTE（ジャスト・レディ・トウ・イート）商品（できたて）弁当にこだわるサミット、RTH（レディ・トウ・ヒート）商品（電子レンジ対応）弁当に転換したヨーカ堂。

アウトパック弁当を大幅にプラス（バイキング売場の隣で平ケース2台）。

サミットがインスタ製造にこだわるのに対して、ヨーカ堂はアウトパック弁当のアイテムを大幅に増やす方向転換。開店時にはアウトパック弁当、丼が約20アイテム、インスタ弁当は、1000円の牛めしを含めて5アイテムであった。下限価格297円弁当はアウトパックで品揃えして幅広い客層に対応している。アウトパック弁当、インスタ弁当の区別のアピールはない。

弁当製造要員は大幅削減を行っている。インスタ弁当にこだわったヨーカ堂の大幅な方針転換である。できたての「今日の弁当」と、明日のための「明日の弁当」の使い分けは顧客が判断するであろう。

（3）RTC商品（電子レンジ対応）の商品のアイテム拡大。

サミットでもゼラチン、ゼリーを使った電子レンジ対応のちゃんこ鍋などの鍋類は何品か品揃えされているが、ヨーカ堂はうどんやそばを含めて約30アイテム程（298円～598円）の豊富な品揃えしている。賞味期間は3日から4日のもの。

ミール・ソリューション、ホームミール・リプレイスメントは、以前のRTC（レディ・トゥ・クック）商品から、惣菜、冷凍食品を中心としたRTH商品に変化している。RTE商品、JRTE商品でもない。その証拠にインスタ惣菜の基本品揃えは以前と同じでサミットと殆ど変わらない。

（4）ヨーカ堂の揚物は、第2マグネット売場に配置して、できたて感を出す。サミットの揚物売場は壁面であるのに対し、ヨーカ堂は突き当りに天ぷらのバラ販売、その左側にフライのバイキング売場を配置して、インスタ製造の技術とできたて感を演出している。アイテムは従来の商品と殆ど変わらない。とんかつ360円、ジャンボチキンかつが498円と、とんかつ以上の高価格商品を販売する。

### ③ 今後のSMのミール・ソリューション型商品の隆盛の方向性、全部門が連動した取り組みの重要性とその狙い。

MS、HMRを強化する狙いはディスカウントへの対抗策と考える。

しかもそれは、RTC商品からRTH商品へと変化しています。

日本でも主力商品のEDLP化が進んでいます。次に来る波は定番商品のEDLP化です。それはアメリカの流通業の歴史で分かっていることです。それが完成した形がウォルマート（西友）です。ディスカウントストアは「料理の素材や加工食品を地域最低価格で毎日売る」戦略です。日本の従来型のスーパーマーケットも定番商品を含めたディスカウントの方向に向かっているような気がします。ヨーカ堂はサミットとの戦いを意識しているのではなく、ディスカウント化が進むスーパーマーケットに対抗するフォーマットを開発しているように思えます。

西友のようなディスカウント業態にも欠点があります。ヨーカ堂の今回の取り組みはその欠点を突いた売場づくりと品揃え、販売方法です。

①EDLP価格政策は、チラシを使ったイベントやハイ＆ロー価格の揺さぶりに弱い。（今回特売のサラダ1g1円などEDLPの下をくぐることができる）。

②ローコスト・オペレーションであるため従業員、マネキンの数が少なく売場が殺風景。（ヨーカ堂は販売員が多く人的サービスがある。）。

③単品訴求であるため、マージンミックスのノウハウがない。（メニュー提案、関連販売などによるマージンミックスの活用している）。

④品揃えを下限付近に絞り込んでいるため品揃えの幅が狭く価格感度の違う顧

客が集めづらい（弁当は297円～1,000円の品揃えで包み込む）。

⑤販促ツールが少なく顧客に対する情報量が少ない。（売場の販促物、対面販売、キッチンサポートなどの情報提供）。

⑥チラシを打たないため価格変動による数量把握ができない。

⑦標準化、平準化はイレギュラーに対応できない。（予約販売や特別注文など）。

⑧価格差が出るため高付加価値商品を品揃えしづらい。（鍋セットのアイテム拡大など）。

⑨惣菜、生鮮食品の品出しが遅れる。（ヨーカ堂は開店ほぼ100%の品揃え）。

⑩急激な顧客の拡大ができない。そのためTVコマーシャルを入れている（チラシ効果は大きい）など。

定番商品を含めたEDLP化を選択するのか、ミール・ソリューションをテーマにいかにかディスカウントに対抗するかの選択の時期に来ていると思います。そういう意味では、惣菜の標準的売場のサミットと、それに対してプラスするもの、カットするものを選択したヨーカ堂食品館の比較は、今後、店と惣菜部門の方向性を探る意味で参考になると思います。