

# 「東大和の戦い、視察のポイント」

城取フードサービス研究所

城取 博幸

## 東大和地区の「ヤオコー」と「イトーヨーカ堂」の業態の違いを確認

同じ食品を扱う店であっても、その業態の違いを理解して店を見ることが必要です。

「ヤオコー」の業態は、「スーパーマーケット」であり、毎日の普段の食事の材料を提供する大型食料品専門店。一方、「イトーヨーカ堂」は、自前のGMS（総合スーパー）の中にある大型食料品売場です。建物が自前であるため、駅前ビルなどの地下に入っている単独のスーパーマーケットとは異なる。GMSの特徴は、衣食住がワンストップショッピングできるのが特徴で、特に週末に客が集中する。毎日の食材を買う「スーパーマーケット」、まとめ買いをする「GMS」と、同じ食料品売場でも、業態によって品揃え、売り方が違うことを理解して店舗視察をせねばなりません。

## 食品売場の品揃えの特徴を確認する

食品主体の小売業は、基礎食品を廉価で販売する「コモデティ型」の店舗と、商品の付加価値を高めたり、惣菜など即食系の食品を広げたり、「あったらいいなと思う食品」を集めた「ミール・ソリューション型」「ライフスタイル型」に大きく分けられます。

「ヤオコー」は日本を代表する「ミール・ソリューション型」の企業です。アメリカでミール・ソリューションの代表格は「ウェグマンズ」に近い店づくりを行っています。

一方、「イトーヨーカ堂」も、業態は違いますが、デパートに近い「ミール・ソリューション型」の店舗展開を行っています。私個人の意見とすれば、業態が違いその特徴が十分出せれば相乗効果があると思っています。

## 「ミール・ソリューション型」の店がどう戦っているかを「ストアコンパゾン」する。

同質で戦ったら、お互いに価格競争に陥り消耗戦になってしまう。相手が潰れるまで戦うことになる。業態の違う2社がどうやってお客に存在価値を認めていただき共存できるか。同じような「ミール・ソリューション型」でありながら、どこに特徴が出されているかを実際に売場、商品を見る。

**視察の目的をはっきり決めて、自社の立ち位置を確認し、行動に移す。**

筆者がいつも行っている方法でストアコンパリゾンを行ってみる。

店舗視察の方法は、

**① 「視察のテーマを決める」**

ただ漠然と売場や商品を見るのではなく、テーマを絞りより専門的、より深く売場、商品を見る。

**② 「最初から結論を持って見ない」**

「どちらの店が勝っている」とか「この店は参考にならない」という先入観を持ってしまうと、真実が見えてこない。店が存在しているということは、客にとって存在価値があるからだ。

**③ 「事実のみを見る」**

テーマにそって、それに関してよそ見をせずに数多くの事実を見る。どんな細かいことでもメモしておく。記憶はいい加減なもので間違ふことが多い。

**④ 「事実の裏にあるものを考察する」**

メモを見ながら「事実の裏にあるもの」をとことん考える。「なぜ、なぜ、なぜ」を繰り返す。商品を買って試食してみるもの事実の考察。

**⑤ 「納得がいくまで③と④を繰り返す」**

「なぜ」の疑問を持ちつつ一度店を出て整理する。時間を変えて見てみると、真実が少しずつ見えてくる。今まで見えなかったものが見えてくる。売れているはずのものが売れていなかったり、売れないと思っていたものが以外と売れていたりする。

**⑥ 「自分なりの結論を導き出す」**

① の自分の「テーマ」について「結論」を出してみる。「この店、この売場、この商品はこうだ！」など。

**⑦ 「自分の考えを他人と議論する」**

事実に基づき他人に自分の意見、結論を話してみる。事実を多く見ていた方が話しに説得力がある。また、違った意見も参考にする。結論が歪むようであればまた③に戻る。

**⑧ 「自分の行動に移す」**

自分の行動に移す。マネをするだけが行動ではない。マネをしないことも行動。

「自分の店でもこれは実行できる」「自分は誤解していた。あれは止めよう」など具体的な行動に移す。

それでは、「ヤオコー」と「イトーヨーカ堂」の「ミール・ソリューション」の違いを実際に「ストアコンパゾン」してみる。

① テーマ

「ヤオコーとイトーヨーカ堂のミール・ソリューションの戦略の違い。」

② 「最初から結論を持って見ない」

最初から、どちらの店のレイアウト、売場、売り方、商品が優れているかなど先入観を持って見ない。

③ 「事実のみを見る」

1. 売場のレイアウトの比較

ヤオコーは、ファストフード、惣菜、寿司、くだもの、野菜、精肉、鮮魚を店舗入口付近に集中して「口の字型」に売場をレイアウトしている。イトーヨーカ堂は、建物の壁面にそって、くだもの、野菜、鮮魚、精肉、惣菜の順に「コの字型」に売場を配置している。惣菜売場は客動線の最後にレイアウトされているが、ヤオコー側からの入口から店に入ると、客動線の頭に惣菜売場がくる。

2. ヤオコーの「カットパイン大パック」とイトーヨーカ堂の「カットパイン大」の比較

ヤオコーの「パインカット」は、中、小パックの品揃えに対し、イトーヨーカ堂は中、大パックの品揃え。ヤオコーの商品は「個食、食べきりサイズ」に対して、イトーヨーカ堂の商品は「ファミリー向けの大型パック」「2日~3日かけて食べるパック」商品も品揃えされていた。



3. ヤオコーの「煮魚（トレー入り）」とイトーヨーカ堂の「煮魚（袋入り）」の比較

ヤオコーは惣菜売場の煮魚オーナーと日配売場の袋入りの煮魚と2カ所で形態の違う煮魚を販売している。日配売場の商品より、惣菜売場の方が商品の品揃えが多い。イトーヨーカ堂は、塩干売場に袋入りの煮魚、焼魚を縦割りで陳列している。惣菜売場にも若干煮魚はあるが、塩干売場の方が商品の品揃えが多い。ヤオコーは賞味期限の短い「常温、トレ

ーパック」、イトーヨーカ堂は「ロングチルド、袋入り商品」に注力している特徴が見られた。



#### 4. ヤオコーの「加工肉」とイトーヨーカ堂の「加工肉」

ヤオコーは、ローストビーフ、ローストポーク、蒸し鶏、馬刺、焼き鳥、肉加工品などを冷蔵平ケースに集めてコーナー化している。賞味期限は「D+0」と「D+1」の商品が殆どである。イトーヨーカ堂は、加工肉売場に、レトルトパウチやボイル殺菌された袋入りの精肉加工品を多く品揃えしている。これらの商品は惣菜売場の冷蔵ケースでも販売している。



#### 5. ヤオコーの「惣菜バイキング(トレー)」とイトーヨーカ堂の「レトルトパウチ商品(袋)」

ヤオコーでは、昼と夕方の2回、できたて惣菜のバイキング販売を行っている。昼は「お弁当バイキング」、夕方は「おかずバイキング」と商品を入れ替えているのが特徴。イトーヨーカ堂では、入口付近の日配の冷蔵ケースと惣菜の冷蔵ケースの2カ所に「セブンプレミアム」の煮物、サラダを陳列。惣菜売場には「セブンプレミアム」のほかに「COOK PAD×日本ハム」「肉の加工品」などのレトルトパウチ商品、ボイル殺菌商品など、袋入りで比較的賞味期限の長い商品を多く集めている。



### 5. ヤオコーの「チルド生餃子」とイトーヨーカ堂の「チルド蒸し餃子」

ヤオコーにはトレー入りの「生餃子」と「蒸し焼売」が下段で販売されていた。イトーヨーカ堂は、「生餃子」に品揃えはなく、「蒸しのピロタイプ」の餃子、焼売」の品揃えであった。



### 6. にぎり寿司の価格が安くなった。

「にぎり寿司10貫」の価格が700円台まで下がってしまった。1年前は両店とも980円を主力で販売していた。同質の戦いではどうしても価格競争に陥ってしまうことを証明している。

#### ④ 「事実の裏にあるものを考察する」

同じ「ミール・ソリューション型」の店であっても、「ヤオコー」はインスタ製造または、インスタトレパックの「RTE商品（即食）」「JRTE商品（できたて）」に注力し「出来立て」「切り立て」を訴求。

一方、イトーヨーカ堂は、袋入りアウトパック商品の「RTE商品（即食）」「RTH商品（要加熱）」に注力している。開発商品は、レトルトパウチ、ボイル殺菌パウチなどセミロングチルドを中心に商品開発を行っている。

#### ⑤ 「自分なりの結論を導き出す」

「出来立て、切り立てに注力するヤオコー」「ロングチルドに注力するイトーヨーカ堂」という結論を導き出した。

写真でも分かるように、ヤオコーは自店パックの賞味期限の短い「トレー入り商品」、イトーヨーカ堂は、アウトパックの賞味期限の長い「袋入り商品」の品揃えが多い。さらに、ヤオコーの商品は「出来立て、切り立て、食べきり」商品が多いのに対し、イトーヨーカ堂の商品は「便利性、保存性、食卓にもう1品」を重視した商品が多い。同じ「ミール・ソリューション型」の店であっても、それぞれの品揃え方針の違いが見えてきた。

また、スーパーマーケットの品揃えの特徴、GMSの品揃えの特徴によって、品揃えが違うのではないかとこの疑問に関しては。毎日の食材の購入、週に1度～2度のまとめ買い。来店頻度により売場づくり、品揃え、商品づくりが変わってくると考えるのは、考えすぎであったという結論。

海外ではハイパーマーケットとスーパーマーケットとの品揃えは違うが、日本ではまだそれほどその違いは明確になっていない。イトーヨーカ堂の「ロングチルド商品」は、業態に関わらず、小型スーパーマーケット、CVSでも十分通用している商品だ。

#### ⑥ 「自分の考えを他人と議論する」

店を見た後、両企業の「ミール・ソリューション」の違いと、売場づくり、売り方、品揃えの違いと方向性を第三者と議論しながら、売場を歩き商品を購入し試食をしてみた。気づいたところ説明することで、自分の結論に対して自信と説得力が高まる。

試食した感想は、トレー入りの商品は味が濃い目で、袋入りの商品の方が薄味であった。トレー入りの商品はどうしても見た目を重視するため、タレを煮詰めるなどして味付けがどうしても濃くなる。一方、袋入りの商品は薄味だが、見た目があまり良くない。その点をパッケージの写真でカバーしている。

#### ⑦ 「自分の行動に移す」

「ミール・ソリューション」をテーマに両店を「ストア・コンパリゾン」を行ってみた。建築費、水道光熱費の高騰、人手不足などによりスーパーマーケットの運営も難しくなってきました。ヤオコーのようにマンパワーを投入した「ミール・ソリューション」を提案するのか、あるいはイトーヨーカ堂のように「ロングチルド商品」の開発による省力化、ロスの削減を図るのか。

両店を視察して、自社の立ち位置、自店のコンセプトに合わせた商品作り、品揃えを選択し、行動に移していただきたい。