

# 「フレッシュ&イージー」 新型200坪タイプの完成度

「コモディティ」から「ミール・ソリューション」に急舵を取る

フレッシュ&イージー

城取フードサービス研究所

城取 博幸



「フレッシュ&イージー・ネイバーフッドマーケット」は、英国テスコ社の北米事業。本部をカリフォルニア州エルセグンド市に置き、店舗数約200店、年商約11億ドルの企業。2007年にアメリカに進出し5年余りになる。2012年11月24日で終わった四半期の業績は、アメリカフレッシュ&イージーは、売上が8.8%増加、既存店売上は1.8%増加した。同社CEOのフィリップ・クラーク氏は、フレッシュ&イージーは十分なりターンが得るのに時間がかかり過ぎている為、他の戦略的選択を検討すると述べている。売却もあり得ることを示唆している。結論は、2013年3月に出る。

## 「コモディティ型」から「ミール・ソリューション型」へのイノベーション

フレッシュ&イージーはアメリカに出店して5年である。2010年9月にラスベガスの店舗を見たが、300坪のミニスーパーで、何の特徴もない。「PB商品とコモディティ」の安売りする店であった。

さらに、1年半後（2012年6月）、カリフォルニア州、トーランスマンハッタンビーチ店のネイバーフッドマーケットと、フレッシュ&イージーエクスプレスをしてみると、「KITCHEN TO GO」商品が加わりずいぶん変わっていた。「コモディティ型」から「ミール・ソリューション型」へとイノベーションを図りつつあったが、従来型の店舗に

「KITCHEN TO GO」の商品を足しただけの店であった。店舗コンセプトが変わりつつあることは実感していた。さらに、ラスベガスの店から、丸2年経ち今回のトーランスの新店を見と「ミール・ソリューション型」の店舗にすっかり変わっている。人は、数字の評価だけで、「アメリカ フレッシュ&イージーは失敗」と軽く言うかもしれないが、実績が悪いのは、従来の「コモディティ型」で、新店の「ミール・ソリューション型」は成功していると見ている。しかし、さらに浸透させるためには時間がかかってしまう。店舗を改装して、いままでの低所得者向け「コモディティ型」の店から、「ミール・ソリューション型」中間層を取り込むには時間がかかる。

### 「レディ・ミール」「RTC」の商品開発のスピード速さに驚かされる

2年間でここまでの店、商品を作り上げたスタッフの努力には頭が下がる。

特に、今回の新店は、「ミール・ソリューション型」の最新のビジネスモデルである。

私見であるが、この店のスタイルの店は、時間は少しかかるかもしれないが、場所を選べば成功すると思う。「日本の都市型ミニSM」にはもってこいのフォーマットだ。

「生鮮、ミール・ソリューション強化型のSM」の新しい業態になるかも知れない。

### フレッシュ&イージー トーランスを視察

調査日 2012年12月19日~22日

住所 HAWTHORNE & CARSON TORANCE, CA TEL 310-370-7942 営業時間 8AM~10PM

4日間に渡り時間を変えて5回調査を行った。

### 売場レイアウトの特徴

店の印象は明るくオシャレな印象。

店の大きさは、200坪程で、日本のように平ケースや平台はない。それでも、解放感はある。今までのような暗くて、殺風景な印象はない。商品はインスタペーカリーを除きすべてアウトパック商品。賞味期限も1週間以内のウエットな商品だ。日本のコンビニの進化型と言ってもよい。

入口を入れば、右側にくだものと野菜の多段ケース。左側は、カット野菜やカットフルーツなどの「RTC商品」「RTE商品」が並ぶ。野菜はキャベツ、レタス、タマネギ、じゃがいもなどの丸ごとの野菜はない。すべて、サラダ用、加熱用のカット野菜のみである。

突きあたりの第2マグネットには、今一番力を入れている、「KITCHEN TO GO」シリーズのリーチインケース。クリスマス商戦を控えて、一番目立つ場所に大型パックのレディ・ミールのターキーなどのパーティメニューが並ぶ。

### 「ミール・ソリューション商品」と「冷凍食品」「酒」をラインロビングした店。

コンコース裏側の両面は、左側に肉と魚の「RTC商品」や、刺身などの「RTE商品」

を品揃え。混乱を避けるため、「RTH商品」と「RTC商品」は別の場所に陳列されている。

個々の商品には、「電子レンジ」「オーブン」「グリラー」「フライパン」「READY TO EAT」など図解で分かりやすく説明している。これは、日本でも学ぶべき。

コンコースをさらに進むと、右側に牛乳などの飲料、パン、ケーキ、クッキー。インスタアベカリーがある。インスタアベカリーはスタッフ1人がオペレーションを行っていた。

### 第3マグネットに冷凍のレディ・ミール

第3マグネットの冷凍リーチインケースも、レディ・ミールを陳列。第3コーナーから第4コーナーまでは一直線で冷凍リーチインケースを配置。冷凍食品、アイスクリームの強化を図っている。

**「ラインロビングを行えば、小型店でも大型店にも対抗できる」ことを実証している。**

酒売場は、中通路の冷蔵ケースにビール、 Gondola にワインとリキュールの売場を広くとっている。

今度の新店は、リーチインケースの導入が多く図られているのが特徴。店は小さくとも、「ミール・ソリューション」と「冷凍食品」「酒」に特化した特徴を十分に出している。

すぐ隣のウォルマートも覗いて見たが、チルドの「レディ・ミール」はあまり品揃えされていない。冷凍食品のレディ・ミールは、\$1からの品揃えされ品切れが目立つ。よく売れている証拠だ。同じく冷凍レディ・ミールの「ヘルシー・チョイス」は\$2.5。

**「健康を気にするなら、2.5倍金額」と言わんばかりである。**





### ドライ食品、雑貨は大幅に縮小

ドライ食品の gondola は3本、菓子が2本、雑貨が2本、酒が2本とドライ食品の品揃えが少ない。ミール・ソリューションの店だけに最低限の品揃えだ。それでも、菓子類は少ないものの、シリアル関連は gondola 1本近くとっている。「健康」にも力を入れている。ドライ食品の棚のゴールデンラインは、全て、「フレッシュ&イージー」のPB商品が並ぶ。

### 全てセルフレジという割り切り方

レジは、全てセルフレジ。コンベアタイプとセルフタイプが6台並んで、従業員が1人で管理している。セルフレジは自分で商品をスキャンして袋に入れて、「FINISH」を押せば、合計金額がでる。カードをスキャンすればレシートが発行されるといってシンプル構造。点数の多い客には、ちゃんとサッカーおしてくれる。

### 駐車場の表示

駐車場には、障害者用の駐車場の他に、「Adults With Children」(子供連れ用)と「Clean Oil Vehicles」(エコカー用)の駐車表示がある。店の前に車を駐車することで、子供の車道への飛び出しを防いでいる。納品のプラットフォームは、納品車両の荷台の高さまで地面を掘り、スロープになっている。雨の少ないカリフォルニアだから出来ること。



## 「TO SHARE」の考え方

### 「チルドレディ・ミール」と「冷凍レディ・ミール」の価格設定

「食べ切りサイズだけがレディ・ミールではない」ことが品揃えを見て分かった。価格設定は高めである。\$4.99（日本円換算約500円）であっても、「TO SHARE」で考えれば、2人で分ければ、250円である。それに、サラダやスープなど保存のきくものは、1人世帯でも2回か3回に分けて食べることができる。「個食の食べきりサイズ」のこだわる必要がないことが今回参考になった。

さらに、よく調べると、チルドのレディ・ミールは、400円～500円。冷凍食品のレディ・ミールは200円～300円で、品揃えを分けているように思われる。

チルドの製品はロスも多いため、値入が自然と高くなる。あまり貧弱だとさらに売れない。それに比べて、冷凍食品はロスがないため、低価格の設定ができる。

チルド製品は、「家内工業的商品」で、冷凍食品は「食品工業的商品」でローコストで大量に生産できる特徴がある。日本もこれは学ぶべき、チルドと冷凍のプライスラインの使い分けが必要である。

### トーランスのフレッシュ&イージーの客層

この店の客層は、隣のウォルマートに比べて中間層が多く集まっている店である。トーランスは中間層が多く住む町でもある。低所得者層の姿や強度の肥満の客は見かけなかった。ボードには「メキシカン TO GO」とあるが、メキシコ料理のレディ・ミールは品揃えされていなかった。そう低価格では売れないのであろう。メキシコ料理の代わりに、「EAT WELL（身体に良い）」のコーナーになっている。

### 見切り方法と「見切り品コーナー」

当日に日が切れる商品の売場撤去は、午後5時からスタートする。1人の従業員が、賞味期限が当日切れる商品を売場から撤去している。その数は40パック程であった。

「CLEARANCEコーナー（見切りコーナー）」は、夜8時時点で、定価の三分の一の価格で売られている。元値の近くに新たにシールが貼られている。二度貼りした形跡は残っていない。

これで、見切りの仕組みが分かってきた。「当日日付が切れる全商品」は、夕方5時に売場から撤去。バックヤードに持ち込みバーコードの見切りシールを貼る。その後、見切り品コーナーに陳列される。定番売場での段階見切りはない。見切りは一気に行い一か所で売る。売場を見る限り、見切り品が多いように見えるが、日本のSMの生鮮3品と惣菜の見切り品を一か所に集めたこんな量ではない。もっと多いはずだ。



#### 「なぜ、見切りは一気に64%OFFも行うのか」

「CLEARANCE」コーナーの在庫金額は、ざっとカウントして売価で、\$200程度。日本の感覚でいえば、「なぜ、段階見切りをやらないのか」と思うかもしれないが、この発想が全然違う。

**後ろ向きオペレーションにはあまりコストかけない。**

日本のように、「30%OFF」などの、「段階見切り」を行えば、同じように、1時間～2時間かかる。最終値引きの時間をプラスすれば、合計で約3時間～4時間かかることになる。この店の日販を\$20,000とするならば、見切り品売場に出ている商品の売価合計は、\$200 商品を全部廃棄しても、ロス率は1%である。

**「全部廃棄しても、「ロス率が予算以内」であれば、想定内」「65%OFFで売ればオマケが付く」と考えれば、非常に分かりやすくシンプル。**

少ない人数で、見切り作業に時間をかけるより、陳列作業に時間をかけることを重視している。

#### 「コモディティ型」と「ミール・ソリューション型」は共存できる

トーランスのフレッシュ&イージーは、ウォルマートの隣にある。ウォルマートの店舗の生鮮食品は、全てリーチインケースに陳列されているターゲットに近い売場であった。デリカの商品揃えはない「ドライタイプのコモディティ型」がさらに進化した売場であった。

一方、フレッシュ&イージーの200坪の店は、アウトパックのレディ・ミール商品やミール・ソリューション商品に特化した「ウェットタイプのミール・ソリューション型」の店だ。両店の共通点は、ローコストオペレーションである。店の役割が違うため、共存できている。

日本でも都市型小型店舗が盛んに出店しているが、「コモディティ型」ミニSMではなく、

コンビニ商品、冷凍食品を強化した「ウエットタイプのミール・ソリューション型」な  
て行くと思われる。そのためには、アウトパックの商品開発が急務である。

### フレッシュ&イージーのレディ・ミール

#### 「ITALIAN KITCHEN TO GO」

イタリア料理は人気が高く、「アジア」、「EAT WELL」のコーナーの2倍のスペースを  
確保していた。中心となる商品は、やはりピザとパスタ。トップシールに紙の帯を付けた  
包装形態。



#### 「LASAGNA」 \$4.99 340g

WITH MEAT SAUCE AND RICOTTA

「ENJOY BY 25 DEC (22日購入)」

「賞味期限」は「ENJOY BY」と表現されている。

電子レンジ対応などで、水分が少し多めに作ってある。たっぷりのトマトソースと、たっ  
ぷりのリコッタチーズ。カロリーは370Kカロリーと高め。期待通りの味である。

「価格と価値のバランス」 良い

#### 「ASIAN KITCHEN TO GO」 シリーズ

イタリアンに次ぐ人気コーナーの「アジア キッチン」 アジアの中でも中華料理とタ  
イ料理がメイン。日本食は品揃えされていない。



「SWEET & SOUR PORK」 \$7.99 510g

「オープン 20分」「TO SHARE」「ENJOY BY 26 DEC (19日購入)」

プリフライされた豚肉と野菜の入った酢豚ソースのセット。オープンの目盛2で20分温める。ソースの中身は、タマネギ、ピーマン（緑、赤）、パイナップル。

プリフライの肉は部位により若干冷凍臭がするが、プリフライの出来はよい。豚肉のボリュームに驚かされる。これだけ肉が多ければ文句は言えない。これは日本でも売れそうな商品。酢鶏などの開発もおもしろい。

「価格と価値のバランス」 普通

「EAT WELL」 シリーズ

「ジャンクフード（高カロリー、低栄養素）」ばかりを食べていると、「栄養失調」や「肥満」になる。」という問題が起きています。そこで、ここ半年で開発されたカテゴリーが、「EAT WELL」である。そのコンセプトは、「化学合成のフレーバー、着色料、保存料無添加の商品」「野菜、くだもの、フルーツ、穀物、木の実などを多く使用する。」「カロリーを控えめにする。」



「HARVEST & BLUE CHEESE SALADA」 \$3.99 255g

「ENJOY BY 26 DEC (20日購入)」

ブルーチーズとヨーグルトドレッシングが添付されている。ホーレン草とリンゴ、レーズンのシンプルなサラダ。野菜の鮮度と味は良い。ヨーグルトドレッシングとブルーチーズ、

レーズン、リンゴとの味のバランスがよい。賞味期限からして売れている商品だ。

「価格と価値のバランス」 良い

### 「アメリカン TO GO」

#### チルドRTE商品 RTH商品

「KITCHEN TO GOシリーズ」とは別の場所に、生鮮売場の魚と肉の「RTE」と「RTC」の商品が陳列されている。「電子レンジ対応商品」と「調理器具を使う商品」との混乱を避けるためだ。図解で分かりやすく、「グリル」「ソティ」「オーブン」「フライパン」「RTE」などと調理時間が表字されているのは親切。オーブン用はアルミカップに入っていて分かり安い。



「SDOBO BEEF STEAKS」 2 FOR \$10 (2個10ドル) 454g  
骨なしの牛肉をチリとニンニクでマリネした商品。「ENJOY BY 27 DEC (22日購入)」グリル 12分 2人前

牛のもも肉であるが、マリネしてあるので柔らかい。フライパンで焼くと強烈なチリペッパーの香辛料の臭いが立ち込める(表字はグリル)。味の好みは分かれるが、それにしても、1ポンド5ドルは安い。この味付けを好みとするならば評価は高い。

「価格と価値のバランス」 良い

#### フレッシュ&イージーとウォルマート 「冷凍レディ・ミール」 比較

ウォルマートの\$1冷食、PBの「ヘルシー チョイス \$2.5」とフレッシュ&イージーのPB商品\$1.99とNB商品を購入して試食。フレッシュ&イージーも「EAT WELL」のPBを持っているが、チルド商品と品揃えがダブルのため、他の商品にした。

低価格商品の共通点は、食材にチキンをよく使っていることだ。



**PB「CHEESE RAVIOLI」 \$1.99 284g**

トップシールのシールが、スムーズに剥がせる。写真よりもソースはたっぷりだが、ラビオリが少ない。ボリュームに欠ける。

「価格と価値のバランス」 普通

**ウォルマートの冷凍食品**



**「HEALTHY CHOICE BEEF MERLOT」\$2.5 283g**

トレーが2重構造になっていて、穴のあいた野菜を蒸すトレーが上で、その下にソースが入っている特殊構造。ボリュームはさほどないが、野菜が多くてヘルシー、ソースの味も薄めである。ポテト、ニンジン、インゲンがたっぷりに入っている。牛肉は結着肉で柔らかい。メルローワインの味はしっかりする。

「価格と価値のバランス」 良い

**PB「EAT WELL」のカップ入りシリアル**

**「MULTIGRAIN MAPLE BROWN SUGAR」\$0.98 42g**

**「TRIPLE BERRY OMEGA PLUS」\$0.98 43g**

**「APPLE OMEGA PLUS」\$0.98 43g**

マルチグレインシリアルとオーガニック豆乳を電子レンジで温めて試食。

カップの大きさは、カップヌードルの容器よりも少し小さめ、240mlの豆乳を全部入れたら溢れてしまう。黒糖の甘さが程良く、子供でも毎日食べられそうだ。有機豆乳は大

豆の香りがよく味もよい。

パッケージに「**Naturally Flavored Instant Cereal**」とある。シリアルをカップに詰めてインスタントにした発想がおもしろい。

