

城取博幸の

イギリス ロンドンのスーパーマーケット見聞録

NO36

2013年 1月

城取フードサービス研究

城取 博幸

<http://www.shirotori-f.com>

目次

基礎知識編

1.	イギリスの概要	2
2.	イギリスは「レディ・ミール」の先進国	4
3.	ヨーロッパにおける食品小売業のフォーマット定義	6
4.	イギリスナンバーワン企業のテスコ	11
5.	平均売場面積はイギリス最大のアズダ	19
6.	スーパーマーケットとCVSに注力するセインズベリー	25
7.	イギリス第4位の小売業モリソンズ	30
8.	ドイツの代表的なハードディスカウンター アルディ	35
9.	フリーザーフード・センター アイスランド	38
10.	イギリスのその他の小売業 生鮮市場	43
11.	イギリスのチルド レディ・ミールの共通点	51

商品編

1.	商品購入、試食リスト	53
2.	テスコ・メトロ テスコ・エクストラの商品	57
3.	セインズベリーセンターの商品	68
4.	アズダの商品	72
5.	アルディ、セインズベリーEXT、モリソンズの商品	74
6.	アイスランドの商品	79
7.	まとめ	83

イギリスの概要

- ・正式国名： United kingdom of Britain and Northern Ireland
- ・連合構成国： イングランド、スコットランド、ウエールズ、北アイルランド
- ・政治体制： 立憲君主制（国王を国家元首とする議院内閣制）
- ・国家元首： エリザベス二世
- ・首都： ロンドン
- ・面積： 24万4,820Km²（日本の65%）
- ・人口（2010年）： 6,226万人（日本の約半分）
- ・通貨： イギリスポンド（£）
- ・国民総生産（2010年）： £1兆3,959

*世界の国民総生産の順位 2012年

1. アメリカ 15,653.366（10億US\$）
2. 中華人民共和国 8,250.241（同）
3. **日本 5,984.390（同）**
4. ドイツ 3,366.651（同）
5. フランス 2,580.423（同）
6. **イギリス 2,433.779（同）**
7. ブラジル 2,425.052（同）
8. イタリア 1,980.448（同）
9. ロシア 1,953.555（同）
10. インド 1,946.765（同）

出典：[IMF World Economic Outlook Database, October 2012](#)



参考資料

「イギリス視察 ハンドブック フードライター 太田美和子著 商業界」

イギリスと日本の食品購入比率

食費の英日比較 意外と似ている食費構成

穀物 12% (日本、以下略12%)

魚介類 4% (12%)

肉類 18% (11%)

乳卵類 12% (6%)

野菜、海藻類 12% (15%)

くだもの 7% (5%)

油脂、調味料 6% (6%)

調理食品 14% (16%)

菓子類 8% (9%)

飲料 7% (8%)

* イギリスは魚介類の消費が少なく、肉類、乳卵類の消費量が多い。しかし、生鮮3品の構成比は41%、日本は43%と大きな違いがない。乳卵類の消費は日本の2倍、穀物類は、日本もイギリスも変わらない。日本は米と魚、肉、野菜を中心した「粒食文化」に対し、イギリスはパン、肉、乳卵類を中心にした「粉食文化」であることを理解して食料品売場を見る必要がある。

上位20%が、富の43%を握る

収入の格差

最高所得層 43%

次の高所得層 21%

中所得層 16%

次の低所得層 12%

最低所得層 7%

社会階級と人口比率 2010年

A. 職場における上級管理職や経営者、高度な専門知識者 4%

B. 職場における中級の管理者や経営者、中度の専門知識者 22%

C1. 職場における部門管理者、事務職者、下級管理職者、初級専門職者 29%

D2. 熟練工 21%

D. やや熟練工や未熟練工 15%

E. 年金受給者、臨時雇い、最低階級労働者、失業保険受給の失業者 8%

健康的食生活の目安と現実

項目 目標値 現実(2009年)

1. 青果 最低400g 321g

2. 脂肪 総量の35%未満 38.5%
3. 飽和脂肪酸 総量の11%未満 14.5%
4. 非乳糖性外糖（虫歯の原因糖） 総量の11%未満 14.2%
5. 塩分 最大2.4g 2.82g
6. 食物繊維 最低18.0g 15.2g

イギリスは「レディ・ミール」の先進国

イギリスの単身世帯は、29%（2007年調査）

日本の単身世帯も29%（2005年調査）

イギリスに、日本の近未来が見える

「UKマーケット・レポート・プラス2011年」によると、イギリスのレディ・ミール市場は、£17億4,000万（約261億円）である。イギリスの人口は日本の2分の1であるため、日本は2倍の500億円以上のポテンシャルを持っている。

温度帯別にみると、ヨーロッパの他国では、「冷凍のレディ・ミール」の出荷量が多いのに対して、イギリスは「チルドのレディ・ミール」の出荷量が多いのが特徴。

消費者調査によると、「冷凍に比べてチルドの方が、品質、品揃えとも優れていると感じている」。冷凍食品は低価格、チルド商品は、高品質、高価格の傾向が見られる。

イギリスでは、「チルドのレディ・ミール」は全体の63%を占めている。

日本のコンビニ消費品など、日本に似たところがある。

最近の傾向としては、「手作り」「健康」「低脂肪」などを嗜好する消費者が増えている。

西ヨーロッパの「レディ・ミール市場」

出典（RTS Resource 「The European market for Ready Meal」Aug 2010）

イギリス33%

ドイツ15%

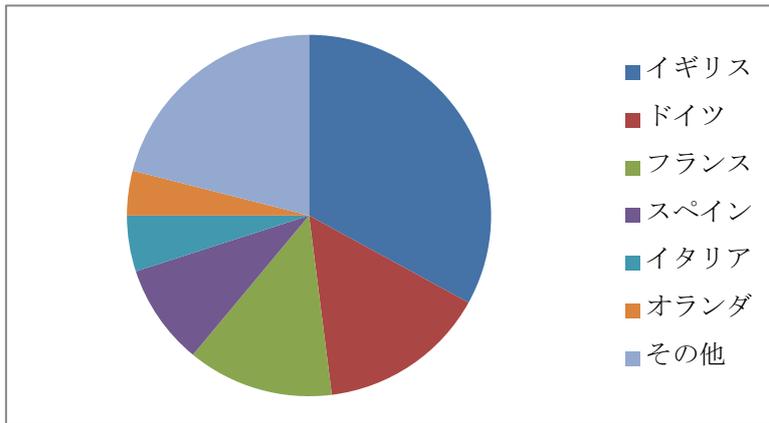
フランス13%

スペイン9%

イタリア5%

オランダ4%

その他21%



各国のエンゲル係数の比較 (2006年)

<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/0212.html>

低い順に

- 1位 アメリカ 14.9%
- 2位 オランダ 18.4%
- 3位 ドイツ 19.0%
- 4位 デンマーク 19.4%
- 5位 ルクセンブルク 19.7%
- 6位 カナダ 20.4%
- 7位 オーストラリア 21.3%
- 8位 オーストリア 21.4%
- 9位 スウェーデン 21.9%
- 10位 英国 21.9%**
- 11位 ベルギー 22.3%
- 12位 韓国 22.7%
- 13位 イスラエル 22.9%
- 14位 フランス 22.9%
- 15位 日本 23.1%**

ヨーロッパにおける食品小売業のフォーマット定義

1. スーパーストア

売場面積2,300㎡(697坪)超で、食品を中心した、平均23,000品目を品揃え。粗利益率は平均24%。従来型のスーパーマーケットは280㎡~2,300㎡未満。

店舗数は、1,165店(2010年現在)

2. ハイパーマーケット

セルフサービスで食品主体の幅広い品揃え。

フランスでは、売場面積が2,500㎡(758坪)以上の店舗。イギリスでは、5,600㎡(1,697坪)以上と定義している。

店舗数は、286店舗(2010年現在)

3. コンビニエンス・ストア

小商圈、長時間営業、約4,000品目の品揃え。ヨーロッパでは、200~400㎡の小型スーパーもCVSに分類されている。イギリスでは、売場面積280㎡以下で長時間営業、16カテゴリー中、少なくとも7カテゴリーを満たしていること。

店舗数は、41,832店(2010年現在)

4. ソフト・ディスカウンター

価格が、従来型SMの5~10%安い程度のディスカウント。品目数は、1,500~2,000品目。生鮮食品、日配品、冷凍食品、PB商品なども扱う。

イギリスでは、「ディスカウント・スーパーマーケット」と呼んでいる。

店舗数は、6,698店舗(2010年現在)

5. ハード・ディスカウンター

ドライグロサリー中心に、500~1,000品目の品揃え。ボックス陳列、コスト圧縮の低粗利益率。スーパーマーケットよりも、15~30%安い。

売場面積は、350~800㎡。PB商品中心の品揃え。

ドイツのアルディが開発したフォーマット。「ボックス・ストア」「リミテッド・アソートメントストア」とも呼ばれている。

店舗数は、アルディ382店舗(2011年)、リドル530店舗(2010年3月)

6. フリーザー・フードセンター

冷凍食品中心のセルフサービス店。取扱品目1,000~1,500。

イギリスのピチャムが元祖。現在、イギリスでは、「アイスランド」「ファームフーズ」、フランスでは、「ピカール・シュルジュレ」が代表的。

店舗数はアイスランド796店舗、ファームフーズ300店舗、ヘロン・フーズ175店舗、ジャック・フルトンズ78店舗(2010年現在)

7. キャッシュ&キャリアー

1920年にアメリカで誕生した業態。小規模小売業、飲食店などに会員制で商品を販売する卸売業。「会員制ホールセールクラブ」は小売業、「キャッシュ&キャリアー」は卸売業に

区分される。

世界の小売業ランキング 2009年

2011年版 小売業売上高トップ250社ランキング（抜粋）

	2009年小売売上高 US百万ドル	2004-2009年 小売売上高 CAGR
1 Wal-Mart Stores, Inc. (アメリカ)	405,046	7.3%
2 Carrefour S.A. (フランス)	119,887	3.4%
3 Metro AG (ドイツ)	90,850	3.0%
4 Tesco plc (イギリス)	90,435	10.9%
5 Schwarz Unternehmens Treuhand KG (ドイツ)	77,221	9.8%
6 The Kroger Co. (アメリカ)	76,733	6.3%
7 Costco Wholesale Corp. (アメリカ)	69,889	8.2%
8 Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG (ドイツ)	67,709	6.3%
9 The Home Depot, Inc. (アメリカ)	66,176	-2.0%
10 Target Corp. (アメリカ)	63,435	6.8%

その他トップ100位以内にランクインした日本企業8社（括弧内は昨年順位）

16. セブン&アイ・ホールディングス（14）、18. イオン（17）、37. ヤマダ電機（43）、62. 三越伊勢丹ホールディングス（63）、77. ユニー（77）、83. ダイエー（87）、89. J. フロントリテイリング（95）、98. 高島屋（98）

（その他、日本企業23社が250位以内にランクイン）

http://www.tohmatsu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/f78cdc56b2bcd210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm

イギリス小売業トップ20社 (2008年~2009年) 国内売上のみ

1. Tesco グロサリー 38,200
 2. J Sainsbury グロサリー 18,910
 3. Asda Group グロサリー 18,250 (推計 アメリカ ウォルマート)
 4. William Morrison グロサリー 14,530
 5. Marks&Spencer 総合 8,160
 6. Alliance Boots ドラッグ、メガネ 6,340
 7. John Lewis Partnership 百貨店 6,270
 8. Home Retail Group カタログ 5,370
 9. Co-operative Group 生協 5,370 (推計)
 10. DSG International 家電 4,470 (推計)
 11. kingfisher DIY 4,280
 12. Somerfield グロサリー 4,220 (2009年Co-opが買収)
 13. Next 衣料、通販 3,010
 14. Spar グロサリー 2,250 (オランダ本部 イギリス事業)
 15. Iceland foods グロサリー 2,080
 16. Aldi Stores グロサリー 2,000 (推計 ドイツ資本)
 17. Arcadia Group 衣料 1,850
 18. Debenhams 百貨店 1,840
 19. Lidl&Schwarz Stiftung グロサリー 1,800 (ドイツ)
 20. Woolworths 総合 1,720
- (出典 Retail Week 「Top 50 UK retailers 2008-2009」)

ビッグ4でマーケットシェア76%

テスコ、アズダ、セズベリー、モリソンズの4社でイギリスのマーケットシェア76%を占めている。24%の中でも、コープやアルディ、チドルなど国際的に名の通った企業が目立つ。テスコの30.5%は、トップシェアであるため、かなり有利な商売ができています。2位のアズダは、2010年にドイツ EDEKA GROUPのハード・ディスカウンターのネッター (Netto) を買収し、トップのテスコを追い上げている。寡占化が進むということは、小売りがメーカーに対して主導権を持っているため、PB商品などの商品開発が容易であることも挙げられる。

食品、日用雑貨のマーケットシェア 関連事業除く（2011年）

テスコ 30.5%

アズダ 17.2%

セインズベリー 16.4%

モリソンズ 12.1%

ザ・コープ 6.6%

ウェイトローズ 4.3%

アイスランド 1.9%

アレディ、リドル 6.0%

その他 5.0%

（出典 Kantar Wordpanel Grocery posted on December 6 2011）

ビッグ4の業績比較 イギリス（2009年）

	テスコ	アズダ	セインズベリー	モリソンズ
売上高（£百万）*	40,766	19,836*	21,102	16,479
税引き前利益（£百万）	2,504	799	827	874
税引き前利益率	3.7%	4.0%	3.9%	5.3%
専従換算従業員*	200,966	108,007	99,300	95,181
店舗数（CVS含む）	2,715	371	934	439
CVS店舗数	1,285	0	335	0
総売場面積（㎡）	3,411,557	1,514,307	1,775,176	1,139,075
平均売場面積（㎡）	1,257 (381坪)	4,081 (1237坪)	1,900 (576坪)	2,595 (786坪)
1店舗当り売上（£千）	15,015	53,466	22,593	37,538
1㎡当り売上（£）	11,949	13,099	11,887	14,467
人件費率（%）	10.02%*	10.60%	10.04%	11.15%

*イギリス国内のみの数字 *アズダは推定値 *売上高は、ガソリン販売含む、付加価値税は含まない *パートタイマーを含めた全従業員数をフルタイム従業員に換算したのべ従業員数 *テスコ全体の人件費率（各社のアニュアル・レポートより 太田美和子氏が算出）

- ・各社とも、3.5%以上の税引き前利益を出している。
- ・1㎡当り売上（£千）は、£11,000以上（日本円換算165,000円@15）
1坪当り売上は、£36,300（日本円換算544,500円@15）
- ・人件費率は、10%～11%の実績

ビッグ4のPB商品売上比率

ビッグ4にとって、優れたPB商品戦略とその商品開発は、業績を大きく左右する重要な要素である。

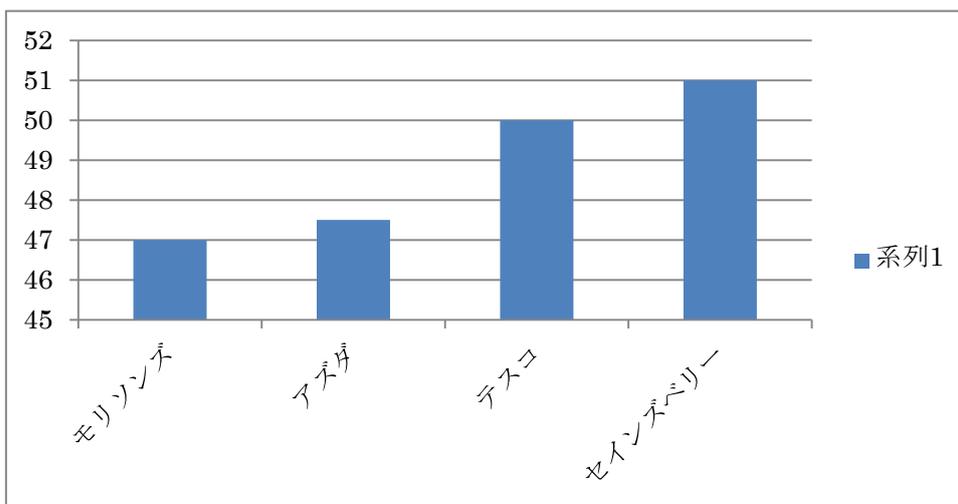
PB比率最高の51%を誇るセインズベリーは、2010年に高級ライン「テイスト・ザ・デッファレンス」を再導入し高級PBの売上アップを図った。新商品や改良商品を含めて1,000アイテム以上を店に投入した。さらに、中心ラインでを新しく「バイ・セインズベリー」に変更した。

テスコは、2008年、3層だった価格層に新たに「ディスカウント」を加えて4層に変更した。2010年度だけでも自社ブランドの約2,600品目を見直し、新商品を投入、もしくは改訂した。

アズダ、モリソンズも、PB商品の強化に力を入れている。ビッグ4の中で最もPB比率が低いモリソンズは、ブランドの構築と差別化出来る商品開発に力を入れている。

PB比率をセインズベリー並みに引き上げ、PB年商£60億を目標にしている。

イギリス ビッグ4のPB比率



(出典 Kantar Worldpanel 調査データより)

テスコ

海外事業が好調なテスコ

テスコは、世界の小売業で第4位の企業である。イギリス国内のシェアは30%を超えているトップ企業。イギリス国内の業績も好調である。国内だけでなく、海外にも積極的に出店している。イギリス国内の売上高の伸びは、一桁であるのに対し、海外事業は毎年20%前後の伸長率を示している。

テスコの国際戦略

2010年事業別売上構成比

- ・イギリス国内 65.8%
- ・アジア 16.8% (中国、マレーシア、韓国、タイ、インド)
- ・ヨーロッパ 15.0% (チェコ、ハンガリー、ポーランド、スロバキア、トルコ、アイルランド)
- ・米国 0.8%
- ・テスコ・バンク 1.5%

(出典 Tesco Preliminary Results 2010/2011)

*2009年には、アジアはヨーロッパを逆転したところから、アジア戦略に力を入れている。アメリカ「フレッシュ&イージー」は、売上構成比では、0.8%と低く、黒字化に時間がかかっていることから、売却を検討している。2013年3月に結論が出る。

テスコの業績 (2009年)

売上高(£百万) * 40,766

税引き前利益(£百万) 2,504

税引き前利益率 3.7%

専従換算従業員 * 200,966

店舗数(CVS含む) 2,715

CVS店舗数 1,285

総売場面積(m²) 3,411,557

平均売場面積(m²) 1,257(381坪)

1店舗当り売上(£千) 15,015

1m²当り売上(£) 11,949

人件費率(%) 10.02% *

*イギリス国内のみの数字 *売上高は、ガソリン販売含む、付加価値税は含まない

*パートタイマーを含めた全従業員数をフルタイム従業員に換算したのべ従業員数 *テスコ全体の人件費率 (各社のアニュアル・レポートより 太田美和子氏が算出)

テスコの長期戦略

1. 国際的小売業者およびオンライン小売業者として抜きんでること。

「フレッシュ&イージー」の黒字化。アジア、アメリカ、中央ヨーロッパで売場面積を拡大。イギリス国内のオンライン事業の強化。

2. 核となるイギリス事業を成長させる。

積極的な出店に加え、クラブカードによるロイヤリティ戦略、PB戦略、マルチチャンネル戦略を実行しながら、さらなる国内成長を目指す。

3. 食品と同じように非食品を強くする。

「ホームプラス」や「エクストラ」での衣料や住関連を強化。電気機器の技術サポート事業テスコ・テック・サポートの強化。

4. サービスを成長させる。

金融事業の「テスコ・バンク」、オンラインショップの「テスコ・ドットコム」、携帯電話販売の「テレコムズ」、マーケティング会社「Dunnhumby」を成長させる。

5. 事業を通じて奉仕する。地域社会に責任を持つ。

環境と地域社会に貢献する。PB商品の栄養表示、カーボンフットプリント表字、店舗から廃棄されるゴミの削減とリサイクルなどの活動を行う。

* 「カーボンフットプリント」企業などが活動していく上で排出される二酸化炭素などの温室効果ガスの出所を調べて把握すること。炭素の足跡。

6. さらなる価値を想像できるチームを構築する

(出典 テスコアニュアルレポートより)

イギリス国内で、巧みなフォーマット戦略をとるテスコ

テスコ イギリス国内の5つのフォーマット 2011年

1. テスコ・エクスプレス (コンビニエンス・ストア)

売場面積280㎡未満。住宅地やビジネス街に展開。生鮮食品、酒類、インスタアベーカーリー、日用雑貨まで、約7,000品目を取り扱う。

2. テスコ・メトロ (都市型スーパーマーケット)

売場面積650㎡~1,400㎡。市街地への出店を狙い開発されたフォーマット。

「レディ・ミール」や「デリカ」などを含め、主として食品を幅広く品揃えしている。

3. テスコ (スーパーストア)

1,900㎡~4,700㎡。テスコの中心的フォーマット。食品中心であったが、DVDや書籍などの非食品を導入。

4. テスコ・エクストラ (ハイパーマーケット)

5,600㎡以上。主に郊外に出店。ワンストップショッピング出来るよう、食品、家電、家庭用品、衣料、HBCなどの非食品を幅広く品揃えしている。

5. ホームプラス（非食品店）

3, 300~4, 700㎡。家電や衣料品など非食品では同社最大規模の品揃え店舗。通信販売のTesco・ダイレクトの見本陳列、商品引き取り拠点の実験を行っている。

（出典 Tesco Preliminary Report 2010/2011）

TescoのPBブランド

TescoのPB商品比率は43%以上

メインブランド

1. 「Value」 最も低価格を打ち出したライン 約1, 200品目
 2. 「Discount」2008年に導入した新ライン、価格層を1つプラスし4層にした。
 3. 「Tesco」 中心ブランド 約8, 000品目
 4. 「Finest」 高品質、高価格ブランド 約250品目
- *アニュアルレポート（2010年）によると、「Tesco・バリュー」と「Tesco・ファインネスト」の売上高は、各約£11億で、ほぼ同じである。250品目で1, 200品目と同じ売上を作っている。ちなみに、コカ・コーラは約£10億。
「ピンキリ」の品揃え戦略を取って成功していることに注目したい。

サブブランド

1. 「Organic」 有機食品
2. 「Free From」 グルテン、小麦、牛乳を含まない食品
3. 「Ingredients」 成分にこだわった商品
4. 「Whole Foods」 自然食、無添加食品
5. 「Healthy Living」 塩分や糖分、脂肪分などを抑えたライン
6. 「Kids」 子供向け商品
7. 「Fair Trade」 フェアトレード商品（発展途上国の原料や製品を適正な価格で継続的に購入すること）

（出典 同社資料より）

Tescoは飽和状態を迎えたか？

1. すでに全国制覇

Tesco国内売上は£446億、営業利益は£25（5.6%）、国内店舗数は2, 715店
イギリス国民2万2, 933人に1店舗のTescoがあることになる。「オンライン・スーパーマーケット」も全国を網羅している。

2. 飽和状態であると言われて久しいが

イギリスではもう「伸びしろ」がないと言われて久しいが、過去10年間で124%売上を伸ばしている。2010年も国内に200店舗以上の新店をオープンした。その陰には、「巧みな店舗戦略」があった。

* イギリスは人口が増えていることもその一因に挙げられる。

3. 巧みなフォーマット戦略

大型店の「Tesco・エクストラ」やコンビニエンスストアの「Tesco・エクスプレス」などの新フォーマットを積極的に導入した。「大と小」でこまめに顧客を獲得していった。

4. Tescoをけん引したその他の役者

「クラブカード」による顧客洞察、PB商品の開発や「オンライン・スーパーマーケット」の成功。「サービス部門」など販売チャンネルを広げたことも「伸びしろ」を与えた。

(以上「イギリス視察ハンドブック」 フードライター 太田美和子著 商業界より要約)

さらに、私見ではあるが、Tescoの「顧客の創造」をあげておきたい。

「レディ・ミール」などの高付加価値商品の開発することで、顧客を創造した。

「レディ・ミール発祥の地」はイギリスであり、Tescoの功績も大きいと思われる。

従来品に付加価値を付けてPB商品を開発し、より高単価で販売する戦略である。

単身世帯約30%に対して、レディ・ミールで「お客の創造」を行った。

さらに、「販売点数」に限界があれば、「単価アップ」で「客単価アップ」と「粗利益アップ」を狙って成功した。

ロンドン市内の、都市型小型店 「Tesco Metro」

売場面積は、200坪程で「レディ・ミール専門店」のような店だ。

入口には、監視ビデオを見るガードマンが目を光らせている。



「レディ・ミール」を40品目 約£90購入

買いすぎた。2日経ってもまだ全部試食が出来ていない。両手に、破れかけたスーパーバッグを持って、地下鉄に乗る様は、「東洋人が、スーパーの廃棄商品をしこたま拾ってきた」ように、ロンドンっ子には見えているかもしれない。あまり格好に良いものではない。

入口を入ると、まず目につくのが、「インスタアベーカーリー」と「サンドイッチ」の品数の多さ。奥に細長い店で、冷蔵ケース、 Gondolaは入口に向かい横並びである。

冷蔵ケースには、生鮮食品を含めた、「レディ・ミール」がぎっしりと陳列されている。



賞味期限は、1週間以内のものが多く、値引きシールは見かけなかった。
生鮮食品も加工食品が多く、生のものは少ない。



野菜、くだものは店の中央部分に配置、バラのくだもの、カットフルーツ、カット野菜が並べられている。

その奥に、牛乳、飲料、乳製品などのチルド商品、ドライ食品、雑貨売場へと続く。
生鮮スーパーマーケットを全面に打ち出さず、コンビニ性を強く出しているのが、テスコ・メトロの特徴だ。



1ポンド以下の、「テスコ バリュース商品」 安くても冷凍食品よりグレードが上。
インドカレー2品、ナン、ライス、野菜フライがセットになった、
「ファミリー向け商品」「パーティ用品」 £6.46 (約1000円)

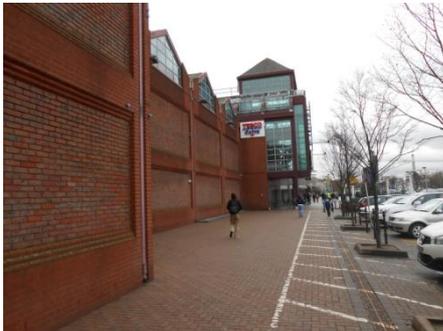


高級ブランド「テスコ ファイネスト」 £3.47 (約500円)
 具が多く、確かに本格的な味であった。
 なぜか、アメリカ「フレッシュ&イージー」のRTC商品が並べられている。



スープは、電子レンジ対応のプラカップ入りが主流。600g £2.42

テスコ・エクストラ



入口に「コーヒーマシン」



青果売場には「平台」がない。市場スタイルのハイゴンドラを使用



デリカの対面売場



精肉の対面売場

鮮魚の対面売場



中通路の「チルド・レディミール」売場



カテゴリーごとに色分けされている



「フレッシュ&イージー」ブランド



アズダ

平均売場面積はイギリス最大、「スーパーマーケット」にも積極的に進出するアズダ

1949年創業のイギリスの老舗企業アズダ。1999年にアメリカ ウォルマートに£67億で買収された。その後、数々のM&Aを重ねて、2003年にはイギリス第2位の小売業となる。さらに、2005年にセイフェイ、2010年、ハード・デスカウントのネッターを買収。トップのテスコを追いかけている。

アズダの業績 (2009年)

アズダ

売上高 (£百万) * 19,836 *

税引き前利益 (£百万) 799

税引き前利益率 4.0%

専従換算従業員 * 108,007

店舗数 (CVS含む) 371

CVS店舗数 0

総売場面積 (m²) 1,514,307

平均売場面積 (m²) 4,081 (1237坪)

1店舗当り売上 (£千) 53,466

1m²当り売上 (£) 13,099

人件費率 (%) 10.60%

* イギリス国内のみの数字 * アズダは推定値 * 売上高は、ガソリン販売含む、付加価値税は含まない * パートタイマーを含めた全従業員数をフルタイム従業員に換算したのべ従業員数 (各社のアニュアル・レポートより 太田美和子氏が算出)

アズダの戦略

1. 商品戦略

(1) 非食品の強化

衣料、生活雑貨専門店「アズダ・リビング」での非食品の取り扱いノウハウ、PBジョージでの非食品の開発ノウハウを生かし、今後、非食品をさらに強化していく。

(2) PB商品の拡大と強化

高品質の「Chosen By You」という新しいブランドを導入。ジョージを強化することで、非食品アイテムを拡大。アップグレードな「Extra Special」での新商品導入や、オーガニックPBの強化を図る。PB商品の拡大を図る。

2. 価格戦略

(1) EDLPの強化

1個買うと2個目が無料になるなどのプロモーションを控えて、EDLPを強化する。

(2) 価格保証

テスコ、セインズベリーズ、モリソンズ、ウエストローズより、10%安い価格保証。

(3) 価格の引き下げ

例年の価格引き下げに加えて、引き下げアイテムを増加する。特に景気後退を受けて、いったん値下げしたら、永続的にその価格を維持する方針。

3. 出店戦略

(1) 小型店開発

2,300㎡未満の店舗を管理運営する。「スーパーマーケット・ディビジョン」を組織。今まで少なかった店舗数を一気に拡大する。

(2) ネットスーパーの強化

2008年にサービスを開始した「アズダ・ダイレクト」。核となる食品、日用雑貨のサイト「アズダ・ドットコム」を改良した。生け花やギフト、薬品、金融サービス、保険サービスを付加。配達網はほぼ全国を網羅する。

4. その他の戦略

(1) サービス部門の強化

調剤薬局や眼鏡店を他に先駆けて多数店舗に導入。現在、調剤薬局が約170カ所、眼鏡店が80カ所以上にのぼる。金融、保険サービスの導入にも力を入れている。

(出典 アズダ アニュアルレポートより)

店舗は少ないが、大型店に注力するアズダ

アズダのフォーマット

1. アズダ・スーパーセンター 店舗数32店

平均売場面積7,900㎡。取扱品目数約40,000品目。ウォルマート・スーパーセンターの特徴をアズダに折り込んだフォーマット。アズダ最大規模のフォーマット。従業員は680名。

2. アズダ・スーパーストア 店舗数309店

同社で最も店舗数が多いフォーマット。食品と日用雑貨を中心に、取扱品目は35,000品目。平均売場面積は、4,300㎡。

3. アズダ・スーパーマーケット 店舗数173店

郊外や小さな町に立地するフォーマット。業績がよいため、さらなる出店を計画。

平均売場面積1,600㎡(790~2,300㎡)。品目数は24,000品目。

4. アズダ・リビング 店舗数27店

衣料品と生活雑貨が全て揃う店。標準店舗は2層式で、平均売場面積は、2,600㎡。

23,000品目を取り扱う。

アズダは、コンビニエンス・ストアやミニスーパーマーケットを持たないため、2009年の平均売場面積は、4,366㎡であった。最近は、2,300㎡未満のスーパーマーケットにも力を入れている。2010年のハード・ディスカウント「ネットー」買収から、改装を含めて180店のスーパーマーケットをオープンした。

アズダの業績は右肩上がりだが、

1999年イギリス進出以来10年間、アズダの業績は好調であった。ウォルマートに買収される前の2.4倍にまで売上を伸ばすことができた。イギリス第2位の小売業まで登りつめた。

しかし、ここ10年を見ると、2004年と2005年に業績が思わしくなく、大規模な経費削減を行っている。その後、低価格をより鮮明に打ち出したことから業績が徐々に好転した。しかし、低価格は、独ハード・ディスカウントの「アルディ」や「リドル」とも競合する。ウォルマートは、ドイツではハード・ディスカウントに痛い目を見て撤退している。ハード・ディスカウントとの競争が今後どう出るか。

イギリス アズダ スーパーセンター

平均売場面積はイギリス最大、「スーパーマーケット」にも積極的に進出するアズダ

1949年創業のイギリスの老舗企業アズダ。1999年にアメリカ ウォルマートに67億で買収された。その後、数々のM&Aを重ねて、2003年にはイギリス第2位の小売業となる。さらに、2005年に米セイフェイ、2010年、ハード・ディスカウントの独ネットーを買収。トップのテスコを追いかけている。



ロンドン郊外の多民族地域に立地 アズダ ペッカム スーパーセンター

黒人、有色人種が90%程の地域に立地、近くには、セインズベリー、モリソンズ、アルディ、リドル、アイスランド、テスコと殆どの企業が出店する激戦地区。

入口は、食品側と衣料側に分かれている。店舗面積は、約2000坪程の大型店。



食品の入口コンコースは、青果売場ではない。

普通、店は青果売場から始まるが、この店は「レディ・ミール」から始まっている。左側に、ローストチキンのデリカ、ピザ売場、サンドイッチからスタート。突き当たりが、鮮魚の対面、従業員が1人で対応しているが、陳列量は少ない。

テスコに負けない程の「レディ・ミール」の品揃え。



レディ・ミールは「グルメ」「健康」「エコノミー」などのテーマに分かれている。



グリーンのパッケージは「健康」をテーマにしたレディ・ミール。テスコのレディ・ミールに対抗して、アズダの商品も豊富。

「コモディティ中心」の米ウォルマーとは違った店舗である。



PB 商品を中心にした冷凍食品売場

イギリスの販促は、「£1セール」と「バンドル販売」が主流。£1以下の商品は、あくまでも「EDLP」で、低価格商品の大陳は行われていない。平均単価を下げない戦略をとっている。「2個買えば、1個無料」の販促はあまり見かけなくなった。

しかし、アルディは、£1以下で勝負している。

青果、精肉は中通路にレーアウト。





チルド飲料は、ローケースを使用

小型店も積極的に出店

「ASDA Supermarket」

独ネット—跡地のアズダ 売場面積は 200 坪程

小型店だがコンパクトにまとめられている。ドライゴンドラは中通路を持たない。



セインズベリー

スーパーマーケットとコンビニエンスに注力するセインズベリー

1869年創業のセインズベリーは、2011年現在、イギリスでスーパーマーケット557店舗、コンビニエンス・ストア377店舗、合計934店舗を展開している。かつては、イギリス第1位の売上を誇っていたが、1995年にテスコにトップの座を明け渡した。さらに、2003年にはアズダにも追いつかれる。2004年、アメリカのSMチェーン「ジョーズ」に営業権を売却。翌年にはCVS数社を買収したため、業績は、2004年をボトムにV字回復している。既存店の業績は、テスコ、アズダを上回っている。ロイズ・バンキング・グループと共同でセインズベリー銀行を所有している。

セインズベリーの業績（2009年）

売上高（£百万）* 21,102

税引き前利益（£百万）827

税引き前利益率 3.9%

専従換算従業員* 99,300

店舗数（CVS含む）934

CVS店舗数 335

総売場面積（㎡）1,775,176

平均売場面積（㎡）1,900（576坪）

1店舗当り売上（£千）22,593

1㎡当り売上（£）11,887

人件費率（%）10.04%

*イギリス国内のみの数字 *売上高は、ガソリン販売含む、付加価値税は含まない

*パートタイマーを含めた全従業員数をフルタイム従業員に換算したのべ従業員数（各社のアニュアル・レポートより 太田美和子氏が算出）

セインズベリーの戦略

1. 優れた食品の提供

対面強化、PB「テイスト・ザ・ディファレンス」の再導入、研修の実施、PB「バイ・セインズベリー」の強化。消費者の食品品質評価で、ビッグ4中最高評価。

2. 非食品や衣料品の強化

「良い食品の店」から「ディスティネーション（最終目的地）」への転換を目指し、既存店の増床やスクラップ&ビルドを実施中。非食品の売上は食品売上よりも3倍の伸長率で成長。衣料品の売上はイギリスで第7位に成長。

3. 新しい販路やサービスの構築

コンビニエンス・ストア、オンライン、金融ビジネスを推進。中でも、前年比20%を上回るオンラインビジネスは一層強化していく。

4. 新規事業の開発

「新しい販路やサービスの構築」と新規事業による売上の合計を、2020年までに売上構成比20%までにするのが目標。現在は薬局、外食などに力を入れている。海外進出を視野に入れている。

5. 売場面積を拡大し、さらに不動産価値を上げる

2009年～2011年にコンビニエンス・ストア以外の、新フォーマット59店舗をオープン。37店舗の増床を行った。特にマーケットシェアの低いイギリス北部と西部に集中出店する。

2007年に、「セインズベリーを再び偉大な企業にするために」のスローガンを立ち上げた。

(出典 セインズベリー アニュアルレポートより)

セインズベリーは、都市型300坪と、郊外型600坪を視察

テスコ・メトロ、セインズベリーなどで、合計約100品目の「レディ・ミール」を購入、分析、試食を行った。

総合的な評価は、思っていたより品質が高かった。アメリカよりもレベルは上であるように思う。



大繁盛のセインズベリー 大英博物館近くの店舗

都市型、ミール・ソリューション型スーパーマーケット

セルフレジ30台設置の繁盛店。客の殆どは単身者で大型カートはない。コンビニに大型店に印象を受ける。300坪程度の店であるが、レディ・ミールの品揃えはテスコを上回る。セインズベリーのPB比率は、51%とイギリスではナンバーワン。



アイランドケースの商品

入口を入ると、まずレディ・ミールのアイランド冷蔵ケースが 3 台。壁面の冷蔵多段ケースも同じような商品が並ぶ。レディ・ミールのアイテム数は、Tescoを上回る程。



壁面多段ケースのレディ・ミール

壁面ケースは端から端までレディ・ミール。スペースとアイテム数の多さに驚かされる。青果売場は店舗中央、魚、精肉は、RTC商品が殆どで、生の品揃えは非常に少ない。

スープ売場とその品揃え



冷凍食品の売場は、わずかなスペース

300坪の売場で、冷凍食品を充実させることは物理的に難しいため、冷凍野菜や氷、アイスクリームなど最小限の品揃えである。また、冷凍食品専門店の「アイスランド」とも競合するため、冷食は初めから諦めた感がある。



ファミリー向け大型パック商品も充実。

レディ・ミールは1人前の品揃えだけではない。パーティで使えるような大型の商品もかなりの品揃えだ。

郊外600坪の「ミール・ソリューション型」 スーパーマーケット



立地で苦戦する郊外の「ミール・ソリューション型」店舗

店舗立地は、ロンドン市内から地下鉄で30分程の距離。ガソリンスタンドを併設した店舗
多民族の低所得者が住む地域。

近くには、アズダとアルディなど低価格「コモディティ型」店舗と競合する。



店は、通路が広くゆったりとしているが、客が少ない。





対面商品の陳列量は少ない



中通路に魚、肉の「レディ・ミール」が品揃えされている。

店の印象は、300坪の店に生鮮食品をプラスした店。

生鮮食品は「対面販売」を強化している。レディ・ミールは最大限の品揃えした「ミール・ソリューション型」店舗。しかし、あまり繁盛店ではない印象を受ける。

店舗の完成度は高いが、いかんせん立地が悪い。

「ミール・ソリューション型」店舗は、第一に「立地」、第2に「店舗規模」を十分考慮しないと、どこでも成功する訳ではないという現実を見せつけられる。

数多くの店を見ることで、その真髓が少しずつ見えてくる。

モリソンズ

企業買収でマーケットシェアを伸ばすモリソンズ。「小が大を買収」

モリソンズは、イギリス第4位の小売業。2003年にはまだイギリス6位の小売業であったが、2004年3月に自社より売上規模の大きかった、アメリカ セイフウェイを買収するなど、ここ10年余りでマーケットシェアを伸ばしている。

セイフウェイ買収前は、モリソンズの平均売場面積は、3,300㎡であり、アズダに次いで売場面積の広い企業であった。小型店の売却や増床を繰り返し現在に至っている。

モリソンズの売場に特徴は、競合店よりも店内加工度を高めて、対面販売を増やし、「鮮度と出来たて」を訴求する「マーケット・ストリート」である。

2,000人以上の精肉技術者と1,200人以上の鮮魚技術者など、技術教育に力を入れている。「鮮度と加工技術」を差別化のポイントにしている。

(以上「イギリス視察ハンドブック」 太田美和子著 商業界より要約)

モリソンズの業績 (2009年)

売上高(£百万) * 16,479

税引き前利益(£百万) 874

税引き前利益率 5.3%

専従換算従業員 * 95,181

店舗数(CVS含む) 439

CVS店舗数 0

総売場面積(㎡) 1,139,075

平均売場面積(㎡) 2,595(786坪)

1店舗当り売上(£千) 37,538

1㎡当り売上(£) 14,467

人件費率(%) 11.15%

* イギリス国内のみの数字 * 売上高は、ガソリン販売含む、付加価値税は含まない

* パートタイマーを含めた全従業員数をフルタイム従業員に換算したのべ従業員数(各社のアニュアル・レポートより 太田美和子氏が算出)

モリソンズの戦略 短期目標

1. 最高レベルの継続

(1) 生鮮で差別化

競合他社と比較して評価の高いのが生鮮食品。引き続き生鮮食品を強化する。

(2) 売場面積の最適化

既存店の売場を見直し、最適売場面積1,860㎡(564坪)に向け、総計70,00

0㎡のスペースを削る。

(3) ナショナルチェーン化

2010年から3年間で総店舗面積を14万㎡に増やす。特に、南部への進出を強化する。

(4) PB商品の強化

モリソンズブランドを構築し、PB比率をセインズベリー並みに引き上げる。2013年度までにPB売上比率を60億にする。

(5) サービスの向上

ミステリーショッパー（シークレットカスタマー）による評価。離職率を2%引き下げる。欠勤率を0.5%引き下げる。

2. 効率向上

(1) 店舗での作業効率向上

効率を高めるアイデアを実験する。良いアイデアを全店に普及させる。

(2) システムの改善

バーコードによる商品管理システムの「EPOS」の導入を完成させる。その他、新規システムの導入で、発注、納品の効率を上げ、2013年までに1億の経費削減を目標とする。

(3) 間接的な効率アップ

店舗建築費用を200万～300万に引き下げる。建築期間を短縮する。

(4) スケールメリットの発揮

配送センターを有効活用することで、全国的な物流ネットワークを完成させる。

3. 他社に追いつく

(1) 食品製造の拡大

「シンプル・フレッシュ」「ファーマーズ・ボーイ・デイサイド」の売上を向上させ、コストを削減する。

(2) コンビニエンス性の提供

小型店「Mローカル」を実験から本格的店舗展開へ。

(3) オンライン事業開始

「メディケア」「フレッシュダイレクト」への投資。2012年～2013年度に「食品ネット販売」を開始する。

* 「チェーンオペレーション」が、ビッグ3に遅れていることを十分に自覚している。

* 自社の強みは、「鮮度と加工度」であることを徹底させている。

* 「レディ・ミール」を導入してコストを削減させる試み。

企業買収でマーケットシェアを伸ばすモリソンズ。「小が大を買収」

モリソンズは、イギリス第4位の小売業。2003年にはまだイギリス6位の小売業であったが、2004年3月に自社より売上規模の大きかった、アメリカ セイフウェイを買収するなど、ここ10年余りでマーケットシェアを伸ばしている。



セイフウェイ買収前は、モリソンズの平均売場面積は、3,300㎡であり、アズダに次いで売場面積の広い企業であった。小型店の売却や増床を繰り返し現在に至っている。

モリソンズの売場に特徴は、競合店よりも店内加工度を高めて、対面販売を増やし、「鮮度と出来たて」を訴求する「マーケット・ストリート」である。

2,000人以上の精肉技術者と1,200人以上の鮮魚技術者など、技術教育に力を入れている。「鮮度と加工技術」を差別化のポイントにしている。

(以上「イギリス視察ハンドブック」 太田美和子著 商業界より要約)

危険地位に建つモリソンズ ペッカム店

「イギリス視察ハンドブック」では、お勧めの視察コースであるが、この地域は多民族が暮らす低所得者が住む地域。ざっと見て、黒人が80%、その他有色人種が10%くらいの比率である。通りを歩くと異様な雰囲気である。正直言って、1人で地下鉄を使い、徒歩で歩くのは遠慮した方がいい。しかし、この地域は多くの店があり、店舗視察にはもってこいの地域である。2日間かけてこの地域の店舗を視察した。



店内は、昔の「セーフウェイ」そのまま

店内に入ると、やいなや、「これは、20年前のセーフウェイ」
レイアウトも対面販売、陳列ケース、陳列方法も同じである。
セーフウェイを買収してから改装がされていないようである。



それでも、店は大繁盛

2日間見たが、どの時間もレジには5~6人並んでいる。サービスレベルはあまり高くない。



逆に、レディ・ミールの品揃えが一番品揃えが少なかった。

やはり、低所得者層の多い店は、チルドのレディ・ミールは難しい印象を受ける。

視察した店の中では、一番、生鮮の対面が充実している。

アルディ

ドイツの代表的な「ハード・ディスカунター アルディ」がイギリスに進出したのは、1990年。バーミンガムに1号店を開店後、着々と店舗数を増やして382店舗（2011年）をイギリスで持つようになった。現在も、同じドイツのリドルと共にマーケットシェアを伸ばしている。

ドイツ アルディの詳細は、「ドイツのスーパーマーケット見聞録」を参考にしてください。
<http://www.shirotori-f.com/sp/data/17germany.pdf>

アルディの特徴

1. 店舗、売場

（1）店舗規模とレイアウトの統一

初期投資の削減やオペレーションの効率化を図っている。

（2）対面販売なし

店舗人件費の削減

（3）店内装飾なし

余分なコストを削減

（4）生鮮食品はアウトパック商品

店舗人件費を削減し、レジ清算の単純化

（5）パレットや段ボールによる陳列

店舗人件費の削減、品出しの効率化

（6）BGMなし

余分なコストの削減

（7）コイン投入式買物カート

カート整理の人件費削減

（8）清算は現金とデビットカード

クレジットカードの手数料の削減

（9）買物袋の無料提供なし

余分なコストの削減

2. 商品

（1）商品の大半がPB

PBで粗利益確保。しかし「高品質、低価格を目指す」 全商品の14%の商品が何らかの賞を受賞（ピザ・ロマーナが2007年にPB商品で「品質賞 金賞」を受賞）

（2）徹底した絞り込み

1種類の商品に、複数アイテムを持たないことで、商品バイイング、在庫管理、配送、商

品開発にかかる費用を削減。

(3) 安価、EDLP

国際企業のバイイングパワーを活用。

(4) 地元商品の導入

青果物の60%は地元産。パンなどの朝食商材は地元メーカーと契約し毎日販売している。

3. 販促

(1) NBの特売

通常は大半がPBだが、時々パンの「ホーピース・ベスト・オブ・ポース」やピクルスの「ブランストン・ピクルス」などの有名ブランドの期間限定特売を行う。

(2) 非食品の特売 「スペシャル・バイ」

毎週木曜日と日曜日に、コンピューターなどの非食品の激安セールを行う。半数は限られており、売り切れて終了。

(3) チラシ

進出国ごとに宣伝方法が異なる。イギリスの場合には、毎週100万枚の店内配布チラシを作成している。

(出典 Aldi 「Aldi Press Information」)

アルディの戦略

1. 基本方針

(1) グループ全体

注意深く取捨選択されたカテゴリーのPB商品を常に、「ディープディスカウント価格」で、装飾や陳列にかかるコストを最小限に抑えるよう設計された売場で提供する。

(2) イギリス

基本はグループ全体の方針通りだが、安さが強調され、利用者の大半が低所得者層という結果になってしまった。現在は、品質を伴った価値を前面にアピール。2009年には、「ライフスタイルを変えずに、スーパーマーケット(店)を変えよう」とアピールしている。

2. 店舗

(1) グループ全体

従来、600~700㎡の店舗に300~400㎡の駐車場スペース計で、1,000㎡を基準としていたが、近年、規模を拡大し、店舗自体のサイズを800~1,000㎡とする。小売店があまり出店していない工場地域など不動産価値が安いエリアへ出店する。

(2) イギリス

進出当初は700~800㎡で出店。近年は店舗面積1,400㎡を超える店をオープンする。今後5年間で£150万をイギリス国内に投資する。イギリス中部に集中的に出店

してきたが、北部への出店を加速する。

3. 商品

(1) グループ全体

扱い商品を極力絞り込む。ドイツが約600アイテム、グループ全体で800アイテム。

(2) イギリス

800アイテム程を扱ってきたが、青果物の扱いを増やし、PB商品でも、基本商品だけでなく、「高級ライン」や「健康ライン」の商品を増やす。結果、アイテム数は1,000品目程になる。

出典 Aldi 「Aldi Press Information」 太田美和子氏が
翻訳、整理)

ドイツの「ハードディスカウント アルディ」を視察

ドイツ アルディの詳細は、「ドイツのスーパーマーケット見聞録」を参考にして下さい。

<http://www.shirotori-f.com/sp/data/17germany.pdf>

この店も低所得者が住む街。

ウォルマート・スーパーセンターは歩いて行ける距離。客はよく入っている。



ドイツよりは少し大きめで250~300坪程。特に雑貨類のアイテム数もドイツより多い。ドイツが600アイテムに対して、イギリスは800~1,000アイテムの品揃え。



入口の社員募集の広告 店長の月給が、£32,750(約490万円)+ボーナスと書いてある。イギリスの店長の平均が、£20,000~30,000であるのに対し、アルディはそれ以上の金額を提示している。

「高品質、低価格、高所得」のコンセプトは、ドイツと変わらない。



アルディの価格戦略は、£1以下の商品を数多く品揃えすること。
他の企業が、£1を下限に価格を出しているのに対し、アルディは、£0.25とか£0.5などの価格が目立つ。



チルドのレディ・ミールも扱っているが、アイテムは非常に少ない。



どの商品も箱から出されて陳列されることはない。
「ボックス・ストア」と呼ばれる理由だ。

アイスランド

冷凍食品専門業態の最大手企業

アイスランドの概要

創業：1970年 上場：1984年に上場し、2005年に上場廃止

企業業態：フリーザーフード・センター 店舗名「アイスランド」「クールトレーダー」

企業の宣伝用スローガン：「だからお母さんはアイスランドへ行く」

売上高：£23億8,800万 税引前利益：£1億5,550万（6.5%）（2011年） 店舗数：796店 従業員数：約20,000人

アイスランドの売上は好調だ。2011年の決算では、売上高は前年比で5.9%、税引前利益は前年比で14.8%、既存店売上は、前年比で2.1%増加した。

「暗黒時代」と呼ばれた5年間

アイスランドの従業員は、2000年～2004年までを「暗黒時代」と呼んでいる。

2000年5月に、食品卸売業のブッカーに買収されて以来、アイスランドの営業利益は4年間マイナスに陥った。2005年に上場が廃止されている。

2005年2月、創業者のマルコム・ウォーカーがアイスランドの経営者として復帰。

その後「V字回復」をとげ、アイスランドは、2010年まで、6年連続の増益を続けている。

2010年度、21店の新店を出店、1店舗は閉店したが、店舗数を20店増やし、796店舗となった。

フリーザー・フード・センターとは

1. フリーザー・フード・センターとは、

「冷凍食品を専門的に販売するセルフサービス店」。フリーザー・センターとも言う。

イギリスでは、「アイスランド」と「ファームフーズ」が有名。冷凍食品ばかりではなく、冷凍食品以外も販売する。

2. イギリスで「フリーザーフード・センター」が浸透した理由

イギリスでは、冷凍冷蔵庫や冷蔵庫以外に、専用冷凍庫を所有する家庭が多い。1994年の統計では80%を超えている。冷凍庫の普及は、電子レンジや食器洗い機よりもずっと進んでいた。

特徴は、低所得者層への普及率が高いことである。（1994年75%）低所得者層は、保存のきき、家庭でもロスが少ない食品を安い時にまとめ買いする傾向があり、その買物パターンに適しているのが、「フリーザー・フード・センター」であった。

3. イギリスのフリーザー・フード・センター大手企業

- 1位 アイランド 店舗数 796店
- 2位 ファームフーズ 店舗数 300店
- 3位 ヘロン・フーズ 店舗数 175店
- 4位 ジャック・フルトンズ 店舗数 78店

4. 「アイランド」と「クールトレーダー」

アイランドは、「アイランド」と「クールトレーダー」の2つの名前のフリーザー・フード・センターを展開している。

「アイランド」は、売場面積460㎡（約140坪）を少し下回る程度の小型スーパーマーケットの規模である。

「クールトレーダー」は、マルコム・ウォーカーが経営から離れていたときに開発されたフォーマットで、「アイランド」よりもさらに小型で、より安価な価格を打ち出している。フリーザー・フード・センターの「ハードディスカウント」的な存在である。

店舗面積は、93㎡～280㎡とコンビニエンスストア規模である。

現在、796店舗中、50店舗が「クールトレーダー」である。

アイランドの強さの秘密

アイランドの現状

- 1. アイテム数 約2,500品目
- 2. 部門別売上構成比（概算）

冷凍食品50% 一般食品、家庭用雑貨20% 生鮮食品、日配品25% その他5%

3. 店舗面積

460㎡を少し下回る規模。ただし、2009年にウールワースの撤退物件51店を買収し、アイランドに転換したため、店舗面積の平均値が引き上げられた。

アイランドの戦略

1. 財務の健全化

2000年のブッカーによる買収。その後の経営不振。2009年に最大の株主であった、ベイグルの事実上の倒産により、悪化していた財務の健全化を図る。

2010年度末に「無借金経営」となった。

2. 組織の再構築

マルコム・ウォーカーを中心とする経営陣の組織化

3. 経営の合理化

不採算店の閉鎖、売却

配送センター1カ所を閉鎖し、計3カ所の配送センターで全国を網羅する物流の効率化。

店舗フォーマット、レイアウトの統一

4. 「基本に戻れ！」

店舗数が触れるに従ってスーパーマーケットとの競合が増えてきた。差別化のために増やしていたこだわり商品の導入や、フリーザー・フード・センターとスーパーマーケットとの中間のフォーマットの開発をやめ、基本に戻る。

アイスランドの主要顧客である、低所得者が求める冷凍食品やコモディティ商品を低価格で販売する店に戻る。

ただし、ロイヤルティカード「ボーナス・カード」や宅配サービスなどの顧客サービスは向上させる。

参考資料

「イギリス視察 ハンドブック フードライター 太田美和子著 商業界」

アイスランドを視察

アイスランドの売上は好調だ。2011年の決算では、売上高は前年比で5.9%、税引前利益は前年比で14.8%、既存店売上は、前年比で2.1%増加した。

GELAND CECKHAM 店



多民族が住む危険地域の地下鉄を出てすぐの店舗を、2日間かけて見る。

200坪ほどの店だが、客は常によく入っている。



フリーザー・センターと言っても、「冷凍食品」だけではない。

入口には、野菜や果物も販売し、チルド食品やドライ食品や雑貨なども販売している。

資料によれば、冷凍食品の売上構成比は、50%程である。

レイアウトは、店の壁面の二分の一が、リーチインの冷凍ケース、それに続きチルドの冷蔵ケースが並ぶ。中通路には、冷凍平ケースが両側に配置されている。



PB商品ばかりの品揃えであると思いきや、NB商品が意外と多い。

¥1、¥2、¥3と、価格レンジが明確にされ、特に、¥1商品の品揃えが多く、

1. 8kgのポテトが¥1、2kgもありそうなIQFのホーレン草が¥1など、大型パックの品揃えが特徴である。

販促は、「バンドル販売」が中心で、1パック¥3、2パック¥5の表字がよく目立つ。勿論「低価格の¥1 レディ・ミール」の品揃えも充実している。



日本の「業務スーパー」のような品揃えである。

客の殆どが、「低所得者層」である。チルドのレディ・ミールは品揃えされていない。

チルドのレディ・ミールは、中間層以上という構図が見えてくる。

チルド商品やドライ食品の価格も安い。

大型パックのみを購入して、試食をしてみたが、レベルは思った程低くない。

「アイスランドをどう思うか？」の問いの答えは、

「アイスランド」は、軌道に乗るまで、4年間も「赤字」を出している。

それでも、我慢して現在に至っている。

「日本に今すぐに導入出来る業態ではない」と私は思う。

日本の冷凍食品の需要がさらに拡大すればチャンスがあると思われる。

イギリスのその他の小売業

ウェットローズ

ハンドブック資料から、雑誌「WHICH」の調査によると、ウェットローズが「顧客満足度ナンバーワン」とある。下町の小型店に入ってみたが、それはあまり感じられなかった。

アジア地区、日本、韓国などにPB商品を供給している。



マークス&スペンサー

「顧客満足度 2 位」の企業。食品だけでなく、衣料品、住関連、衣料も扱っている。マレーシアなどアジアにも進出している。食品売場は「FOOD HALL」と書いてある。観光ガイドは「マークス&スペンサーのシューマイがおいしい」と言うので、それを確かめに売場に行くと、確かに 2 フェースでギッシリと商品が積んであった。価格は少し高め。



ホール・フーズ ケイジントン

ハンドブックには、「ホール・フーズ苦戦」と書かれていたのでそれを確かめに行く。

開店時間は 8 時、9 時に店に入る。3階建の建物の地下と1階が食品売場。ほぼ、アメリカと同じ品揃えである。「レディ・ミール」は販売していない。





ホールフーズの「温度チェック」は、ケースの温度計でチェックするのではなく、品温をチェックしている。

その代り、対面の惣菜とサラダバー（冷蔵ケース2台）、ホットデリバー（冷蔵ケース1台）でデリカを販売。デリカのインスタパックを入口で販売。ロンドンでデリカをこれだけ広げているのは、ホールフーズだけ。残念ながら、客が少ない。生鮮食品の陳列量も少なく、確かに苦戦している感がある。

「自然食品やオーガニックの歴史は、イギリスの方がずっと深い」

「今さら、歴史の浅いアメリカの店で買わなくても……」が理由であるかも知れない。

ハロッズ

ハロッズの陳列什器、陳列技術は見事

店内は、観光客ばかり。「FOOD HALL」は思った程広くはなかった。

お決まりの、ハロッズのショッピング・バッグをおみやげに買って帰る。





ロンドンブリッジ近くの生鮮市場「バラマーケット」



バラマーケットに行く前に、近くのカフェで朝食。

「イギリス ブレックファスト」 コーヒーを付けて、£8 (1200 円) とかなり高め。

ソーセージが熱く、口の中をやけどする。ソーセージには注意。

木、金、土に限り市場が開く。



くだもの、魚、生肉、加工肉、チーズ、パン、ケーキ、ワイン、飲料、オリーブオイルと何でも揃っている。



健康飲料を売る店で、ホットレモン、アップルジンジャーを注文 身体が温まる

青汁(大麦若葉)は欧米でも人気。その場で絞ってくれる。少し甘めにしている。アメリカのホール・フーズの売り方と同じ。



魚屋 氷とパセリの使い方が、非常にうまい。下の台も凝っている。

ジビエ(野生動物)の専門店 うさぎも鳩も何でもある。





生きのこのバラ売り 陳列が非常にキレイ



イギリス名物のミートパイ 買いそびれてしまった



絞りたてのエキストラバージン オリーブオリーブオイル
木の実のジュースという感じ。今回はしっかりと購入。



大鍋で、パエリアやインドカレーを販売 いいにおいがして食欲をそそる。



高く積み上げられた、チョコレートケーキ しっとりしておいしかった。
試食だけでは、この愛想はない



近くのレストラン 持ち帰りもできる

イギリスの「フィッシュ&チップス」の作り方

かつては、小麦粉(薄力粉)を卵と水で溶いた衣で魚を揚げていた。

店によっては、ビールや重そうを使用していた。



ロンドンのパブ

パブの「フィッシュ&チップス」

日本の「天ぷら」も、かつては重そうやビールを使用することもあった。

現在のイギリスでは、「ヨークシャー・プディング」の粉を溶いて衣に使っている。



ヨークシャー・プディングの粉

魚を揚げる専用粉

モリソンズでは、専用の「フィッシュ&チップス粉」も販売されている。テスコ・エクスプレスでは、「ヨークシャー・プディング粉」をすすめられた。



パン粉

フィッシュ&チップスの中でも、「CHIP-SHOP BATTER」(バター粉)と、「NATURAL BREADCRUMBS」(パン粉)を使ったライタイプの2種類がある。



チルドの「魚の揚物(パン粉付きグリル)」

しかし、スーパーで売られている「レディ・ミール(パン粉タイプ)の白身魚フライ」は、「ディープフライ(油調)」ではなく、「ベイク(オーブン焼成)」タイプであり、見た目は少し悪いが、タラの身が厚くおいしかった。



冷凍の白身魚フライ

フィッシュ&チップス対決は、チルドの勝利

「冷凍商品」「チルド商品」「パブ商品」の比較

パブの「フィッシュ&チップス」は、業務用の冷凍の白身魚のプリフライであった(※12)

冷凍食品は、水っぽく、少し生臭かった。日本の惣菜の白身魚フライのレベルの方が高い。

チルドの商品は、想像以上においしかった。

イギリスのスーパーマーケットでは、魚、肉のフライや唐揚げをパック(トップシール)に詰めて販売している。簡易ガス充填であると思われるが、日持ちは3日~4日する。油を使わないため、ヘルシーで日持ちもする。

日本でも、今後、揚げものがチルド売場で販売されるかもしれない。

イギリスのチルド レディ・ミールの共通点

1. 加熱保法は、オーブンまたは電子レンジ調理。
2. 形態は、「トップシール」トレーが殆どで、プラトレーとアルミトレーである。
3. 賞味期限は、5日～1週間の商品が多い。
4. チルド商品の保存手段は、「スクラッチ 窒素充填」と思われる。
5. チルド レディ・ミール中心価格は、£3～£5
6. 冷凍レディ・ミールの中心価格は、£1～£3
7. 基本は1人前だが、パーティ用のファミリーパックもある。
8. 商品の特徴は、日本の「弁当」に似たものがある。
9. 包装デザインは、カラー印刷の紙帯で、シリーズごとに色分けされている。
10. 味は、冷食以上、レストラン以下。
11. 見た目は、盛り付けはキレイだが、加熱すと見た目が悪い。
12. 時間を置いて荒熱を取って味を落ち着かせる。やけどの危険あり。
13. オープン表示商品を電子レンジで加熱すると、期待した料理にはならない。
14. シールに穴をあけて加熱後、シールが剥がしづらくトレーに残る。
15. 高額商品は、栄養バランスもよく、それなりの満足感ある。
16. 低価格商品は、脂肪、炭水化物が多く、栄養バランスが悪い。
17. 全店に電子レンジが設置されている訳ではない。
18. パブやレストランに価格に比べて、二分の一以下だが、外食は高め。
19. それでもレディ・ミールの値引きロス、廃棄ロスがあることが予想される。
20. 推測であるが、値入率は、30%～35%。
21. 魚料理は、エビ、カニ、サーモン、タラが殆ど。
22. 魚、肉類のフライ、唐揚げ類は、チルドのトップシールで販売。
23. 品揃えは、PBの低価格商品と高品質商品の両極の品揃え。
24. 小型店は、冷凍食品を縮小し、チルドを拡大している。
25. 商品には、形が崩れないように「とろみ」が付いている。
26. チルドレディ・ミール商品はアウトパック商品である。

ロンドンのスーパーマーケット商品を90品購入し試食してみた

商品購入リスト

2013年1月

tesco metro monument 店 2013年 1月 26日購入				
商品名	容量	価格 (£)	賞味期限	備考
INDIAN MEAL FOR 2		£6.46	1.30	
STEAMED SALMON FILLETS	185g	£4.20	2.03	
ROASTED SALMON	185g	£4.20	2.02	
RUSTLERS	190g	£1.00	2.13	レディーミールのハンバーガー ハーフプライス
RUSTLERS BURGER DX	205g	£2.52	1.31	レディーミールのハンバーガー ハーフプライス
SAUSAGE & MASHU	400g	£0.95	2.02	Everyday Value
MACARONI CHEESE	400g	£0.80	1.29	Everyday Value
LASAGNE	400g	£0.88	1.31	Everyday Value
CHIKEN TIKKA & RICE	400g	£0.95	2.09	Everyday Value
PICCOLO TOMATO SALAD	150g	£2.50	1.29	TESCO FINEST
CHEESE & BACON SKINS	415g	£3.41	2.02	TESCO
ONION RINGES	270g	£3.41	1.28	TESCO
TIKKA CHIKEN WRAP SALAD	303g	£3.50	1.27	TESCO FINEST
AROMATIC DUCK & PANCAKES	230g	£3.15	1.30	TESCO oriental
CRISPY CHILLI PRAWNS	300g	£3.47	2.01	TESCO oriental
ITALIAN MUSHROOM RISOTTO	400g	£3.47	1.28	TESCO FINEST
ITALIAN CRAB ROGET & CHILLI LINGUINE	350g	£3.47	1.28	TESCO FINEST
GAMMON STEAKS	435g	£4.00	1.30	Fresh & easy
FRESH CHICKEN & BBQ SAUCE	430g	£4.00	2.03	Fresh & easy
CHICKEN TIKKA MASALA	350g	£3.31	1.28	TESCO INDIAN
CHICKEN DOPIAZA	350g	£3.31	1.28	TESCO INDIAN
PAELLA	400g	£4.15	1.31	THE CITY KICHEN
HOISIN DUCK NOODLES	385g	£4.15	1.30	THE CITY KICHEN
CRUNCHY SALAD BOWL	242g	£1.00	1.29	TESCO
JUICY FRUIT TWIST	300g	£2.00	1.28	TESCO
CLASSIC FRUIT COLLECTION	300g	£2.00	1.28	TESCO

GARDEN PEA & WILTSHIRE CURED HAM SOUP	600g	£2.42	2.11	TESCO FINEST
WILD MUSHROOM SOUP	600g	£2.42	2.02	TESCO FINEST
BLACK BEAN, CORN & CHIPOLE SOUP	600g	£2.42	2.06	TESCO FINEST
THREE FRUIT MARMALADE	340g	£1.35	2014.03	TESCO FINEST
MIXED FRUIT JAM	454g	£0.29	2014.10	Everyday Value
FRENCH DRESSING	250ml	£0.93	2013.10	TESCO
OAT & RAISIN COOKIE	4PK	£1.50	1.26	Your BAKERY (インストア)
MULTISEED BLOOMER	400g	£1.25	1.31	TESCO FINEST
4 FRUIT & OAT BAGELS	4PK	£1.60	1.28	NEW YORK BAKERY CO
WHOLE GRAIN RYE BREAD	500g	£1.20	2.27	SCHNEIDER BROT
PURE ORANGE JUICE	1L	£0.74	2.16	Everyday Value
PINEAPPLE PRESSURE JUICE	1L	£1.84	3.15	TESCO NOT FROM CONCENTRATE
APPLE JUICE	1L	£1.26	3.19	TESCO FROM CONCENTRATE CLEAR
Sainsbury's TOTTENHAM COURT ROAD 店 2013 年 1 月 27 日				
商品名	容量	価格 (£)	賞味期限	備考
ORANGE JUICE PURE SQUEEZE WITH BITS	1L	£1.75	4.5	SAINSBURY'S
WHOLE MILK	568ml	£0.49	2.7	SAINSBURY'S
SEMI SKIMMED MILK	568ml	£0.49	2.5	SAINSBURY'S
ORGANIC WHOLE MILK	1L	£1.09	2.4	SAINSBURY'S SO
CHUNKY CHOCOLATE DESSERT	450g	£3.00	2.1	SAINSBURY'S
HOT CROSS BUNS × 4	4個	£0.80	1.28	SAINSBURY'S BAKERY
CORNISH PASTY	227g	£1.00	2.2	NB (GINSTERS)
PEPPERD STEAK SLICE	180g	£1.00	2.4	NB (GINSTERS)
HAM AND CHEESE SLICE	180g	£1.76	1.30	NB (GINSTERS)
COLESLAW	300g	£0.75	2.3	SAINSBURY'S be good to yourself
POTATO SALAD	300g	£0.75	2.5	SAINSBURY'S be good to

				yourself
FOUR BEAN SALAD	225g	£1.70	1. 3 1	SAINSBURY' S
CORNISH CLOTTED CREAM	227g	£1.89	2. 1	SAINSBURY ' S TASTE THE DIFFERENCE
6 WHOLEMEAL PITTA	420g	£0.69	2. 1	NB (HOLLYLAND)
CATALAN CHICKEN	800g	£7.00	2. 4	SAINSBURY ' S TASTE THE DIFFERENCE BISTRO
CHARGRILLED CHICKEN BREAST SLICES	160g	£2.00	2. 6	SAINSBURY' S
BREADED HADDOCK FILLETS	300g	£2.49	1. 2 9	SAINSBURY' S
ASDA MANAGER MICHEL HAYNES 店 2013 年 1 月 28 日				
商品名	容量	価 格 (£)	賞味期限	備考
5 SNACK SALAMI	125g	£1.70	5. 2 8	ASDA
4 COD FILLET BREADED	500g	£2.00	2 0 1 4 . 1	ASDA 冷凍食品
1 5 YORKSHIRE PUDDINGS	230g	£0.49	1 2 . 1 6	ASDA SMART PRICE 15 個入り 冷凍食品
1 2 YORKSHIRE PUDDINGS	230g	£1.00	2 0 1 4 . 1	ASDA 冷凍食品
ALDI OLD KENT ROAD 店 2013 年 1 月 28 日				
商品名	容量	価 格 (£)	賞味期限	備考
GOLDEN VEGETABLE SAVOURY RICE	120g	£0.78	2 0 1 4 . 1	ALDI
CORNERED BEEF	340g	£1.59	2 0 1 6 . 1 2	ALDI
SEA SALT GRINDER	90g	£1.49	2 0 1 4 . 1 0	ALDI
SNACK NOODOLE	90g	£0.45	2 0 1 4 . 1	ALDI
CHOCOLATE FINGERS	125g	£0.99	1 0 . 1 2	NB (CADBURY)
SAINSBURY' S NEW CROSS GATE 店 2013 年 1 月 28 日				
商品名	容量	価 格	賞味期限	備考

		(£)		
FANTASTIC STICKERS		£7.99		SAINSBURY' S シール絵本
TERRIFIC STICKERS		£7.99		SAINSBURY' S シール絵本
HELLO KITTY PASTA SHAPES	205g	£0.48		NB (HEINZ) 缶詰
THOMAS & FRIEND PASTA SHAPES	205g	£0.48		NB (HEINZ) 缶詰
BELGIAN FAIRTRADE DARK CHOCOLATE 72%	100g	£1.00	10.19	SAINSBURY' S TASTE THE DIFFERENCE
EARL GREY FAIRTRADE FINE TEA	125g	£1.29	2013.12	SAINSBURY' S TASTE THE DIFFERENCE
ENGLISH BREAKFAST FAIRTRADE FINE TEA	250g	£2.58	2013.12	SAINSBURY' S TASTE THE DIFFERENCE
MICROWAVE LONG GRAIN RICE	250g	£0.99	11.13	SAINSBURY' S
KABUTO NOODLES	85g	£1.59	2013.11	NB (KABUTO NOODLES) チキン ピーフ
FREE RANGE EGG NOODLES	410g	£1.00	1.31	SAINSBURY' S
BRITISH HONEY FLAVOUR SMOKED MACKEREL	235g	£3.66	2.2	SAINSBURY' S
ORIENTAL VEGETABLE STIR FRY	300g	£1.70	1.31	SAINSBURY' S
CHOW MEIN STIR FRY SAUCE	120g	£0.55	2013.12	SAINSBURY' S
MORRISONS PECKHAM店 2013年 1月 29日				
商品名	容量	価格 (£)	賞味期限	備考
CHIP-SHOP BATTER	170g	£0.49	2013.11	NB (GOLDENFRY)
YORKSHIRE PUDDINGS & PANCAKES	142g	£0.49	2013.10	NB (GOLDENFRY)
NATURAL BREADCRUMBS	175g	£0.79	2013.12	NB (GOLDENFRY)
PEPPER STEAK	45g	£0.95	2014.03	NB (MRCFLAVA)
ICELAND GECKHAM店 2013年 1月 29日				

商品名	容量	価格 (£)	賞味期限	備考
TAKE HOME BONELESS BUCKET	650g	£3.50	2014. 5.31	NB (SFC)
PORK LOIN JOINT	600g	£3.50	5.31	ICELAND
STRAIGHT CUT FRY CHIPS	1.81kg	£1.00	2014. 12.23	NB (GREAT VALUE)
BLACKFOREST GATEAU	950g	£3.50	10.24	ICELAND
CHORIZO PIZZA	560g	£2.50	10.7	ICELAND

商品分析

テスコ メトロ

商品名	容量	価格(£)	賞味期限
INDIAN MEAL FOR 2		£6.46	1.30

インド料理の付け合わせ

5品セットになっていて、電子レンジで温めるだけの商品。味も本格的で評価は高い。
しかし、1個1個電子レンジに入れていれば、20分位時間がかかってしまうのが難点。

「価格と価値のバランス」 良い



STEAMED SALMON FILLETS	185 g	£4.20	2.03
ROASTED SALMON	185 g	£4.20	2.02

スモークサーモンのブラックペッパーは最高。ノルウェーサーモンはそのままスモークしたもの。そのまま食べられるが、価格は高め。

「価格と価値のバランス」 普通



RUSTLERS	190 g	£1.00	2.13	レディーミールのハンバーガー ハーフプライス
RUSTLERS BURGER DX	205 g	£2.52	1.31	レディーミールのハンバーガー ハーフプライス



どこの店でも売られている商品。一方は販促期間中で、価格が安くなっていた。チルドのハンバーガーであるため、パティは冷凍臭がせず、本格的な味。

「価格と価値のバランス」 良い

SUSAGE & MASHU	400 g	£0.95	2.02	Everyday Value
MACARONI CHEESE	400 g	£0.80	1.29	Everyday Value
LASAGNE	400g	£0.88	1.31	Everyday Value
CHIKEN TIKKA & RICE	400g	£0.95	2.09	Everyday Value

ソーセージ&マッシュ ソーセージのつながが多い。マッシュルームは粉末からのもの。
 マカロニグラタンは、マカロニとホワイトソースのみのシンプルなもの。

ラザニアは、粉っぽいがボリュームがある。チキンカレーは、コクはないが味はマズマズ。

「価格と価値のバランス」 非常に良い



PICCOLO TOMATO SALAD	150g	£2.50	1.29	TESCO FINEST
----------------------	------	-------	------	--------------

トマトは思った程甘くはなかったが、野菜の鮮度は良い。

バルサミコを使ったドレッシングは最高であった。サラダランチに対応したフォーク付き

「価格と価値のバランス」 普通



CHEESE & BACON SKINS	415g	£3.41	2.02	TESCO
ONION RINGS	270g	£3.41	1.28	TESCO

焼いたじゃが芋の上に、カリカリベーコンとチーズ、つまみや料理の付け合わせ向いている。オニオンフライは、電子レンジでは少しグタっとするが味は良い。これも付け合わせに向いている。両方とも、クリームとネギのソース付き。

「価格と価値のバランス」 悪い



TIKKA CHIKEN WRAP SALAD	303g	£3.50	1.27	TESCO FINEST
-------------------------	------	-------	------	--------------



見た目は悪いが、ドレッシングをかけて、トルティーヤのように巻いて食べるもの。
チキン、ひよこ豆、カレー味のライス、香草など内容は豊富。

テスコ ファインネストだが価値が分かるまで時間がかかりそうである。

「価格と価値のバランス」 悪い

AROMATIC DUCK & PANCAKES	230g	£3.15	1.30	TESCO oriental
CRISPY CHILLI PRAWNS	300g	£3.47	2.01	TESCO oriental

アヒルの肉とライスペーパーとソースがセットになっているもの。アヒルが独特の臭いがするが、ソースは本格的。「エビチリソース」プリフライのエビ 10尾とスイートチリソース、少しボリュームに欠ける。

「価格と価値のバランス」 普通



ITALIAN MUSHROOM RISOTTO	400g	£3.47	1.28	TESCO FINEST
ITALIAN CRAB ROCKET & CHILLI LINGUINE	350g	£3.47	1.28	TESCO FINEST

リゾットのマッシュルーム、パスタのエビの量が多い。味は両方とも濃厚でおいしかった。

リゾットのライスは電子レンジに入れなければ食べられない。

「価格と価値のバランス」 普通



GAMMON STEAKS	4 3 5 g	£4. 00	1. 3 0	Fresh & easy
FRESH CHICKEN & BBQ SAUCE	4 3 0 g	£4. 00	2. 0 3	Fresh & easy

「フレッシュ&イージー」ブランドのRTH商品。アルミ容器に入っているため、オーブンで温めるだけ。(写真の料理はフライパンで製造)

「価格と価値のバランス」 普通



CHICKEN TIKKA MASALA	350 g	£3.31	1.28	TESCO INDIAN
CHICKEN DOPIAZA	350 g	£3.31	1.28	TESCO INDIAN

インドカレー 別にナンかライスが必要。

「価格と価値のバランス」 普通



JUICY FRUIT TWIST	300 g	£2.00	1.28	TESCO
CLASSIC FRUIT COLLECTION	300 g	£2.00	1.28	TESCO

2パック&3のセールス中。やはり、バンドル販売は2パック買ってしまう。

くだものの糖度も高く、色どりもよく評価は高い。内容はクラシックの方がよい。

「価格と価値のバランス」 良い



PAELLA	400 g	£4.15	1.31	THE CITY KITCHEN
HOISIN DUCK NOODLES	385 g	£4.15	1.30	THE CITY KITCHEN

プラスチック容器に入った商品。パエリアはエビの量が多い。ダックヌードルは、アヒルの肉と麺を甘いソースで合わせたもの。

「価格と価値のバランス」 悪い



CRUNCHY SALAD BOWL	242 g	£1.00	1.29	TESCO
--------------------	-------	-------	------	-------

テスコブランドのカップ入りカット野菜。かなりのボリュームで鮮度もよい。

「価格と価値バランス」 良い



GARDEN PEA & WILTSHIRE CURED HAM SOUP	600 g	£2.42	2.11	TESCO FINEST
WILD MUSHROOM SOUP	600 g	£2.42	2.02	TESCO FINEST
BLACK BEAN, CORN & CHIPOLE SOUP	600 g	£2.42	2.06	TESCO FINEST

インゲンとベーコンのスープは、ドロットしていてインゲンの風味がよく出ている。ベーコンも厚切りで食感もよい。ワイルドマッシュスープは、マッシュルームの香り食感も良く、濃厚な味。ブラックビーンズは、ケイジャンペッパーの香りが強い。

「価格と価値のバランス」 非常に良い



THREE FRUIT MARMALADE	340 g	£1.35	2014.03	TESCO FINEST
MIXED FRUIT JAM	454 g	£0.29	2014.10	Everyday Value

バリューのジャムはペクチンジャムだが、価格は50円と破格値。ファイネストのマーマレードも200円はお買い得。クロテッド・クリームとの相性は抜群。

「価格と価値のバランス」 非常に良い



OAT & RAISIN COOKIE	4PK	£1.50	1. 2 6	Your BAKERY (インストア)
MULTISEED BLOOMER	4 0 0 g	£1.25	1. 3 1	TESCO FINEST
4 FRUIT & OAT BAGELS	4PK	£1.60	1. 2 8	NEW YORK BAKERY CO
WHOLE GRAIN RYE BREAD	5 0 0 g	£1.20	2. 2 7	SCHNEIDER BROT

ベーグルは、押し麦が表に付いているもの。フワツとしていて思った程モチモチ感はない。

クラッカーは、レーズンなど木の実がたっぷりだが、甘めである。

「ファイネスト 雑穀パン」は、穀類がたっぷりで香りもよい。

「価格と価値のバランス」 普通



PURE ORANGE JUICE	1L	£0.74	2. 1 6	Everyday Value
PINEAPPLE PRESSDE JUICE	1L	£1.84	3. 1 5	TESCO NOT FROM CONCENTRATE
APPLE JUICE	1L	£1.26	3. 1 9	TESCO FROM CONCENTRATE CLEAR

バリューとテスコブランドの果汁 100 飲料

「価格と価値のバランス」 普通



セインズベリー 商品分析

CATALAN CHICKEN	800 g	£7.0 0	2.4	SAINSBURY' S TASTE THE DIFFERENCE BISTRO
-----------------	----------	-----------	-----	---



電子レンジにギリギリ入る大きさ。鶏ムネ肉2枚、ポテト、トマト、タマネギ
このボリュームでこの価格は満足。電子レンジでここまでの味が出せることに感心。
「価格と価値のバランス」 非常に良い

CHARGILLED CHICKEN BREAST SLICES	160 g	£2.0 0	2.6	SAINSBURY' S
-------------------------------------	----------	-----------	-----	--------------

6 WHOLEMEAL PITTA	420g	£0.69	2.1	NB (HOLLYLAND)
-------------------	------	-------	-----	----------------

とても柔らかく、臭いもない。サラダやサンドイッチに便利な商品。

「価格と価値のバランス」 普通



CORNISH CLOTTED CREAM	227 g	£1.8 9	2. 1	SAINSBURY ' S TASTE THE DIFFERENCE
-----------------------	----------	-----------	------	---------------------------------------

乳脂肪分63.5%の濃厚クリーム。スコーン、ベーグルにジャムと一緒に食べれば最高。ホイップドバターのように柔らかい。パッケージを開ければ上部には脂肪が浮いている。

「価格と価値のバランス」 非常に良い



COLESLAW	300g	£0.75	2. 3	SAINSBURY ' S be good to yourself
POTATO SALAD	300g	£0.75	2. 5	SAINSBURY ' S be good to yourself
FOUR BEAN SALAD	225g	£1.70	1. 3 1	SAINSBURY' S

キューブカットのポテトサラダ、人参入りのコールスロー、種類の多い豆サラダ
塩味が薄く健康的な味。価格も値頃

「価格と価値のバランス」 良い



CORNISH PASTY	227 g	£1.00	2. 2	NB (GINSTERS)
PEPPERD STEAK SLICE	180g	£1.00	2. 4	NB (GINSTERS)
HAM AND CHEESE SLICE	180g	£1.76	1. 3 0	NB (GINSTERS)

電子レンジだとパリパリ感が薄れるが、どれも味は良い。価格も値頃。

「価格と価値のバランス」 良い



BREADED HADDOCK FILLETS	300 g	£2.49	1. 29	SAINSBURY' S
-------------------------	-------	-------	-------	--------------

厚切りのタラは味が良かった。パン粉はフライではなくグリルであるため、さっぱりしている。

「価格と価値のバランス」 良い



HOT CROSS BUNS × 4	4 個	£0.80	1. 2 8	SAINSBURY' S BAKERY
--------------------	-----	-------	--------	---------------------

イギリス伝統のクロスパン。レーズン入り、シナモン風味で、モチモチとした食感 「価格と価値バランス」 良い



CHUNKY CHOCOLATE DESSERT	4 5 0 g	£3.00	2. 1	SAINSBURY' S
--------------------------	---------	-------	------	--------------

1ポンドとボリュームたっぷりだが、カップが深いため見た目が貧弱。イギリス伝統のケーキ。

「価格と価値のバランス」 普通



WHOLE MILK	568mi	£0.49	2. 7	SAINSBURY' S
SEMI SKIMMED MILK	568mi	£0.49	2. 5	SAINSBURY' S
ORGANIC WHOLE MILK	1L	£1.09	2. 4	SAINSBURY' S SO

大パックの牛乳は、乳脂肪分4・0と濃い目、少し容器の臭いが気になる。

「価格と価値のバランス」 普通



ORANGE JUICE PURE SQUEEZE WITH BITS	1L	£1.75	4. 5	SAINSBURY' S
--	----	-------	------	--------------

内容が見える容器がうれしい。ネクタータイプの生搾り。

「価格と価値のバランス」 普通



アズダの商品

ASDA MANAGER MICHEL HAYNES 店				
2013年 1月28日				
商品名	容量	価格 (€)	賞味期限	備考
5 SNACK SALAMI	125g	£1.70	5. 2 8	ASDA

つい手が出てしまう商品。味付けは独特

「価格と価値のバランス」 悪い



4	COD FILLET	BREADED	500g	£2.00	2014.1	ASDA 冷凍食品
---	------------	---------	------	-------	--------	-----------

フライ済みの白身魚の4枚入り。価格はかなり安い。

「価格と価値のバランス」 良い



15	YORKSHIRE PUDDINGS	230g	£0.49	12.16	ASDA SMART PRICE	15個入り 冷凍食品
12	YORKSHIRE PUDDINGS	230g	£1.00	2014.1	ASDA	冷凍食品

「スマート・プライス」ヨークシャー・プディングが15個入って£0.49という安さ。

「価格と価値のバランス」 良い



アルディ商品」分析

ALDI OLD KENT ROAD 店 2013年 1月28日				
商品名	容量	価 格 (£)	賞味期限	備考
GOLDEN VEGETABLE SAVOURY RICE	120g	£0.78	2014. 1	ALDI



CORNED BEEF	340g	£1.59	2016. 12	ALDI
-------------	------	-------	----------	------

SEA SALT GRINDER	90g	£1.49	2014. 10	ALDI
------------------	-----	-------	----------	------



SNACK NOODLE	90g	£0.45	2014. 1	ALDI
--------------	-----	-------	---------	------

日本の一昔前のカップ入りヌードルの味。

「価格と価値のバランス」 普通

CHOCOLATE FINGERS	125g	£0.99	1 0 . 1 2	NB (CADBURY)
-------------------	------	-------	-----------	--------------

フィンガーチョコレート

「価格と価値のバランス」 普通



セインズベリー・エクストラ商品分析

SAINSBURY' S NEW CROSS GATE 店				
2013 年 1 月 28 日				
商品名	容量	価格(£)	賞味期限	備考
FANTASTIC STICKERS		£7.99		SAINSBURY' S シール絵本

本が一冊シールになっている。定価は£7.99だが、値引きで£1になっていた。

「価格と価値のバランス」 非常に良い

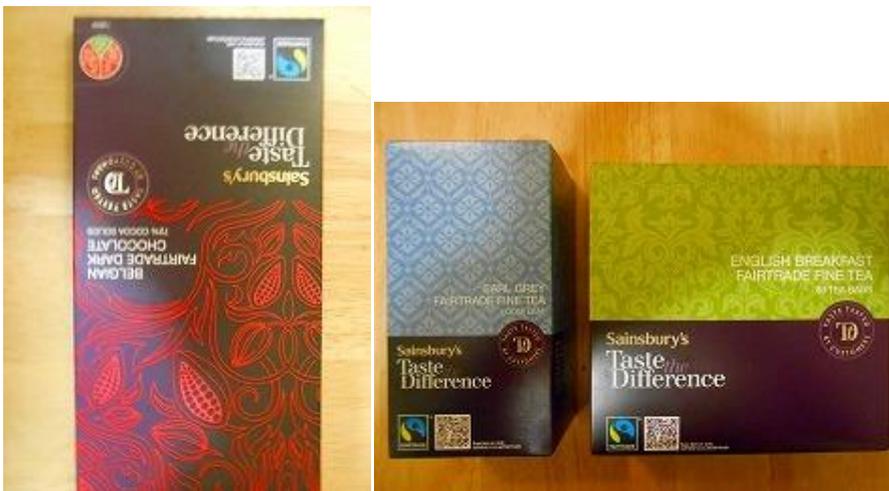


HELLO KITTY PASTA SHAPES	205 g	£0.4 8		NB (HEINZ) 缶詰
THOMAS & FRIEND PASTA SHAPES	205 g	£0.4 8		NB (HEINZ) 缶詰

キティは日本のサンリオとのライセンス物。内容はトマトスパゲティ。

「価格と価値のバランス」 良い

BELGIAN FAIRTRADE DARK CHOCOLATE 72%	100g	£1.00	10.19	SAINSBURY'S TASTE THE DIFFERENCE
--------------------------------------	------	-------	-------	----------------------------------



EARL GREY FAIRTRADE FINE TEA	125g	£1.29	20.13	SAINSBURY'S TASTE THE DIFFERENCE
ENGLISH BREAKFAST FAIRTRADE FINE TEA	250g	£2.58	20.13	SAINSBURY'S TASTE THE DIFFERENCE

MICROWAVE LONG GRAIN RICE	250 g	£0.9 9	11.13	SAINSBURY'S
---------------------------	----------	-----------	-------	-------------



KABUTO NOODLES	85g	£1.59	2 0 1 3. 1 1	NB (KABUTO NOODLES) チキン ビーフ
FREE RANGE EGG NOODLES	410g	£1.00	1. 3 1	SAINSBURY' S

カップヌードル

BRITISH HONEY FLAVOUR SMOKED MACKEREL	235 g	£3.6 6	2. 2	SAINSBURY' S
--	----------	-----------	------	--------------

漬け魚 電子レンジで加熱



ORIENTAL VEGETABLE STIR FRY	300 g	£1.7 0	1. 3 1	SAINSBURY' S
--------------------------------	----------	-----------	-----------	--------------



CHOW MEIN STIR FRY SAUCE	120g	£0.55	2013.12	SAINSBURY'S
--------------------------	------	-------	---------	-------------

チャウ麺スープ



FREE RANGE EGG NOODLES	410g	£1.00	1.31	SAINSBURY'S
------------------------	------	-------	------	-------------

セインズベリーPBの生中華麺

MORRISONS PECKHAM 店 2013年 1月 29日				
商品名	容量	価格 (€)	賞味期限	備考
CHIP-SHOP BATTER	170g	£0.49	2013.11	NB (GOLDENFRY)

フライ用パン粉



YORKSHIRE PUDDINGS & PANCAKES	142g	£0.49	2013.10	NB (GOLDENFRY)
-------------------------------	------	-------	---------	----------------

ヨークシャー・プディング、パンケーキ用粉

NATURAL BREADCRUMBS	175 g	£0.7 9	2 0 1 3 . 1 2	NB (GOLDENFRY)
---------------------	----------	-----------	------------------	----------------

オーブン焼き用粉



PEPPER STEAK	45g	£0.9 5	2 0 1 4 . 0 3	NB (MRCFLAVA)
--------------	-----	-----------	------------------	---------------

ステーキ用香辛料

アイスランド商品

ICELAND CECKHAM 店 2013 年 1 月 29 日				
商品名	容量	価 格 (£)	賞味期限	備考
TAKE HOME BONELESS BUCKET	650g	£3.50	2 0 1 4 . 5 . 3 1	NB (SFC)

バンケットフライドチキン ソース付き 冷凍臭が非常にする
「価格と価値のバランス」 悪い



PORK LOIN JOINT	600g	£3.50	5. 3 1	ICELAND
-----------------	------	-------	--------	---------

解凍してそのままオーブンで焼ける。肉が硬い
「価格と価値のバランス」 悪い



STRAIGHT CUT FRY CHIPS	1.81k g	£1.0 0	2 0 1 4 . 1 2 . 2 3	NB (GREAT VALUE)
------------------------	------------	-----------	------------------------	------------------

生のじゃが芋のカット。油かオーブンで加熱する必要がある。
「価格と価値のバランス」 良い



BLACKFOREST GATEAU	950g	£3.50	1 0 . 2 4	ICELAND
--------------------	------	-------	-----------	---------

大型冷凍ケーキ トッピング、クリームがたっぷり

「価格と価値のバランス」 良い



CHORIZO PIZZA	560g	£2.50	1 0 . 7	ICELAND
---------------	------	-------	---------	---------

冷凍大型ピザ チーズは少なめ

「価格と価値のバランス」 普通



英国SM最新事情を徹底解説！

テスコ、アイスランド、セインズベリーの「レディ・ミール」最前線レポート

城取フードサービス研究所

城取 博幸

イギリスの「レディ・ミール」の現状

ベンチマークする企業は、やはり「テスコ」「セインズベリー」「アイスランド」

韓国の「ホームプラス」、アメリカの「フレッシュ&イージー」と、イギリス国外のテスコを「レディ・ミール」中心に視察してきたが、いよいよ本丸のイギリスを「イギリス視察ハンドブック」 太田美和子著（株）商業界」を片手に視察しました。

イギリスで「レディ・ミール」が発達したのには理由がある。

研究するに従って、その理由と日本との類似点が多く見つかりました。

本当に、「イギリスに日本の近未来があるかも知れません」イギリスと日本は共通点が多いからです。イギリスの面積は、24万4,820Km²（日本の65%）人口（2010年）： 6,226万人（日本の約半分）、単身者は人口の30%

イギリスと日本の食品購入比率

穀物 12%（日本、以下略12%）

魚介類 4%（12%）

肉類 18%（11%）

乳卵類 12%（6%）

野菜、海藻類 12%（15%）

くだもの 7%（5%）

油脂、調味料 6%（6%）

調理食品 14%（16%）

菓子類 8%（9%）

飲料 7%（8%）

「イギリス視察ハンドブック」より

イギリスの魚介類の消費は、日本の三分の一だが、肉類、魚類の合計の消費量はあまり変わらない。乳卵類は日本の2倍、穀物類、野菜、海藻類、油脂、調味料、菓子類、飲料は殆ど日本と変わらない。調理食品は日本の方が高いが、「レディ・ミール」などその加工度はイギリスの方が進んでいるのが特徴。

まとめ

イギリスは「レディ・ミール」の先進国

1. イギリスに、日本の都市型SMの近未来が見える

イギリスの単身世帯は、29%（2007年調査）、日本の単身世帯も29%（2005年調査）「UKマーケット・レポート・プラス2011年」によると、イギリスの「レディ・ミール市場」は、£17億4,000万である。

イギリスの人口は日本の2分の1であるため、日本は2倍のポテンシャルを持っています。

保存温度帯別にみると、ヨーロッパの他国では、「冷凍のレディ・ミール」の出荷量が多いのに対して、イギリスは「チルドのレディ・ミール」の出荷量が多いのが特徴。賞味期限の違いはあるが、日本のコンビニ商品、SMの惣菜など、日本に似た特徴がある。

消費者調査によると、「冷凍に比べてチルドの方が、品質、品揃えとも優れていると感じている」冷凍食品は低価格、チルド商品は、高品質、高価格の傾向が見られる。これも日本とよく似ています。

イギリスでは、「チルドのレディ・ミール」は、レディ・ミール全体の63%を占めている。

2. 「レディ・ミール」などの「高付加価値商品」の開発することで、新しい顧客を創造した。

「レディ・ミール発祥の地」はイギリスであり、Tescoの功績も大きい。原材料に付加価値を付けてPB商品を開発し、より高単価で販売する戦略である。単身世帯約30%に対して、レディ・ミールで「顧客の創造」「商品のイノベーション」を行った。さらに、「販売点数」に限界があれば、「単価アップ」で「客単価アップ」と「粗利益アップ」を狙って成功したように思われます。

3. 日本型コンビニに対抗できる都市型小型店 「Tesco Metro」

Tescoはイギリスナンバーワン企業。「Tesco Metro」はその小型店。

売場面積は、200坪程で「レディ・ミール専門店」のような店だ。





「レディ・ミール」を中心に生活に必要な食品約40品目を約£90購入。購入した商品の平均単価は、£2.25（約338円）であった。チルド商品の平均単価は300円以上。

店舗レイアウトは、入口を入ると、まず目につくのが、「インスタアベーカーリー」と「サンドイッチ」の売場、その品数の多さに驚かされる。奥に細長い店で、冷蔵ケース、 Gondola は入口に向かい横並びである。冷蔵ケースには、生鮮食品を含めた、「レディ・ミール」がぎっしりと陳列されている。

賞味期限は、1週間以内のものが多く、生鮮食品も加工食品が多く、生のものは少ない。

野菜、くだものは店の中央部分に配置、バラ販売のくだもの、カットフルーツ、カット野菜が並べられている。その奥に、牛乳、飲料、乳製品などのチルド商品、ドライ食品、雑貨売場へと続く。生鮮食品を店の前面に打ち出さず、即食系のコンビニ商品を強く出しているのが、「Tesco・Metro」の特徴だ。

4. PB比率ナンバーワンのセインズベリー

セインズベリーはイギリス第3位の小売業。2011年現在、イギリスでスーパーマーケット557店舗、コンビニエンス・ストア377店舗、合計934店舗を展開している。

セインズベリーの都市型300坪と、郊外型600坪の店舗を視察

規模は日本のコンビニの10倍

日本のコンビニの10倍の売場スペースに、10倍のレディ・ミールの品揃え、10倍（30台）のセルフレジがあると思えば間違いない。



（１）大繁盛のセインズベリー 都市型店

都市型、ミール・ソリューション型小型スーパーマーケット

セルフレジ 30 台設置の繁盛店。 客の殆どは単身者で大型カートはない。

コンビニの大型店に印象を受ける。しかし、電子レンジの設置はない。セルフレジ 30 台も設置すれば、電子レンジやオーブンも 30 台設置せねばならないからだ。余分な混乱とコストを抑えている。

300～350 坪程の店であるが、レディ・ミールの品揃えはテスコを上回る。セインズベリーの PB 比率は、51%とイギリスではナンバーワン。

（２）アイランドケースの商品

入口を入ると、まずレディ・ミールが陳列されているアイランド冷蔵ケースが 3 台、壁面の冷蔵多段ケースも同じようなレディ・ミール商品が端から端まで並ぶ。推測ではあるが、その数は、「レディ・ミール」約 300 アイテム、肉や魚などソースが付いた「レディ・トゥ・クック商品」が約 100 アイテム、サンドイッチや野菜サラダ、カットフルーツなどの「レディ・トゥ・イート商品」が約 200 アイテム程であった。レディ・ミールのアイテム数は、テスコを上回る店であった。



（３）壁面多段ケースのレディ・ミール

壁面ケースは端から端までレディ・ミール スペースとアイテム数の多さに驚かされる。青果売場は店舗中央、魚、精肉は、ソース付きの「RTC商品」が殆どで、都市型店舗であるだけあって生の品揃えは非常に少ない。

（４）冷凍食品の売場は、わずかなスペース

300～350 坪の売場で、冷凍食品を充実させることは物理的に難しいため、冷凍野菜や氷、アイスクリームなど最小限の品揃えである。また、冷凍食品専門店の「アイスランド」とも競合するため、冷食は初めから諦めた感がある。

「強い部分を拡大し、弱い部分は欲張らない」という考え方が売場に表れている。

郊外600坪の「ミール・ソリューション型」 スーパーマーケット



(5) 立地で苦戦する郊外の「ミール・ソリューション型」店舗

店舗立地は、ロンドン市内から地下鉄で30分程の距離。多民族の低所得者が住む地域。近くには、「アズダ」と「アルディ」など低価格「コモディティ型店舗」と競合する。アズダもアルディもチルドのレディ・ミールを低価格で販売している。店は、通路が広くゆったりとしているが、客が少ない。

(6) 店の印象は、300坪の店に生鮮食品をプラスした店。

中型店であるだけに、生鮮食品は「対面販売」を強化している。レディ・ミールを最大限品揃えした「ミール・ソリューション型大型スーパーマーケット」。しかし、あまり繁盛店ではない印象を受ける。店舗の完成度は高いが、いかにせん立地が悪い。

「ミール・ソリューション型」店舗は、第1に「立地」、第2に「客層」、第3に「店舗規模」を十分考慮しないと、どこでも成功する訳ではないという現実を見せつけられる。

5. 高利益を叩き出す「アイスランド」

(1) 「フリーザー・フード・センター」とは、

「冷凍食品を専門的に販売するセルフサービス店」。「フリーザー・センター」とも言う。イギリスでは、「アイスランド」と「ファームフーズ」が有名。冷凍食品ばかりではなく、冷凍食品以外も販売する。

イギリスで「フリーザー・フード・センター」が浸透した理由は、冷凍冷蔵庫や冷蔵庫以外に、専用冷凍庫を所有する家庭が多い。1994年の統計では80%を超えているためであると言われている。最近、日本のコストコでも専用冷凍庫の販売に力を入れている。

イギリスのフリーザー・フード・センター大手企業は、1位 「アイスランド」 店舗数 796店、2位 「ファームフーズ」 店舗数 300店、3位 「ヘロン・フーズ」 店舗数 175店、4位 「ジャック・フルトンズ」 店舗数 78店

(2) アイスランドの強さの秘密

1. アイテム数 約2,500品目の極端な絞り込み。
 2. 部門別売上構成比(概算) 冷凍食品50% 一般食品、家庭用雑貨20% 生鮮食品、日配品25% その他5%と冷凍食品ばかりを扱っている訳ではない。冷凍食品を「ラインロビング」した店だ。
 3. 店舗面積 460㎡(約150坪)を少し下回る規模。ただし、2009年にウールワースの撤退物件51店を買収し、アイスランドに転換したため、店舗面積の平均値が引き上げられた。
 4. 高利益 アイスランドの売上は好調だ。売上高:£23億8,800万
税引前利益:£1億5,550万(6.5%)(2011年) 店舗数:796店 従業員数:約20,000人
- 2011年の決算では、売上高は前年比で5.9%、税引前利益は、前年比で14.8%増、既存店売上は、前年比で2.1%増加した。

GELAND CECKHAM 店



多民族が住む注意地域の地下鉄を出てすぐの店舗を2日間かけて視察。
150坪ほどの店だが、低所得者を中心に客は常によく入っている。
フリーザー・センターと言っても、「冷凍食品」だけではない。
入口には、野菜や果物も販売し、チルド食品やドライ食品や雑貨なども低価格で販売している。
レイアウトは、店の壁面の二分の一が、リーチインの冷凍ケース、それに続きチルドの冷蔵ケースが並ぶ。中通路には、冷凍平ケースが両側に配置されている。

企業の宣伝用スローガン:「だからお母さんはアイスランドへ行く」



PB商品ばかりの品揃えであると思いきや、NB商品が意外と多い。

£1、£2、£3と、価格レンジが明確にされ、特に、£1商品の品揃えが多く、1.8kgのポテト、£1、8kgもありそうなIQFのホーレン草が£1など、大型パックがズバ抜けて安いのが特徴である。

また、大型のパーティ用品が低価格で常に品揃えされているのも特徴で、この点は日本も見習いたい。

販促方法は、「バンドル販売」が中心で、1パック£3、2パック£5の表字がよく目立つ。勿論「低価格の£1 レディ・ミール」の品揃えも充実している。客の殆どが、「低所得者層」である。チルドのレディ・ミールは品揃えされていない。

チルドのレディ・ミールは、中間層以上という構図が見えてくる。

（3）チルド商品やドライ食品の価格も安い。

大型パックのみを購入して、試食をしてみたが、レベルは思った程低くない。

「日本に今すぐに導入出来る業態ではない」

「アイスランド」は、軌道に乗るまで、4年間も「赤字」を出している。それでも、我慢して現在に至っている。日本の冷凍食品の需要がさらに拡大すれば、将来はチャンスがあると思われる。

6. イギリスの「アイスランド」とフランス「ピカール」との違い

今、フランスで注目されている冷凍食品専門店企業は、「PICARD（ピカール）」です。店舗数は800店舗とアイスランドと変わらない。2社の大きな違いは、アイスランドは「低所得者をターゲット」にしているのに対し、ピカールは「中間層をターゲット」にしている点だ。

次に、アイスランドの冷凍食品の売上構成比が50%であるのに対し、ピカールは99%である。ピカールの方がより冷凍食品に注力している。

ピカールは非上場企業であるため、数字は明らかにされていないが、アイスランドの数字からかなりの高収益企業であると推測する。

まとめ

1. コンビニに十分対抗できるSMのフォーマット

日本もイギリスと同じように「レディ・ミール」の需要は今後高まると思われる。ただし、今の商品では、コンビニの10倍規模の都市型小型店を作ることにはできません。賞味期限がD+1、2では扱い品目の飛躍的拡大は難しいと思われる。

「ガス充填」または「袋入り」で、製造から1週間程度の賞味期限を実現するだけの「商品のイノベーション」が必要です。

「コンビニに客を奪われている」と言われていますが、イギリスを見る限りにおいては、逆に「都市型、ミールソリューション型」の小型スーパーマーケットが主流です。現在はコンビニ主導の商品開発だが、SM主導の商品開発が必要。コンビニでは、500アイテムの品揃え、30台ものセルフレジを設置できない。

2. 「世界の料理」「こだわりの料理」がスーパーマーケットで買える未来

日本では世界各国の料理が居ながらにして食べられるレストランが数多くあります。「スペインのタパス料理」を食べたければ、「スペイン料理 タパス」と検索すればインターネットで店を探すことができます。また、「マクロビ料理」の店も探すこともできます。

料理食材や惣菜を提供するスーパーマーケットは、はたしてお客の要望に答えているでしょうか。テレビ番組の約40%が料理番組または料理が登場するといわれている現在、家庭でテレビに登場した料理食材を全て提供できていません。特別な料理を作りたくても専門店を探さなければ特別な食材を手に入れることができないのが現状です。

そうであれば、料理食材やソースがセットになっていてフライパンで炒めるだけ、電子レンジで温めるだけで「世界の料理」や「こだわり料理」がスーパーマーケットで販売されていれば「買って食べてみたい」という需要が生まれます。そうした時代が近い将来訪れるのではないかと考えられます。

3. SMのインストア惣菜はもうこれ以上拡大されない。

PROGRESSIVE GROCER 2011/9 JRC 作成（日本リテイリングセンター資料）によると、アメリカのSSMの売上構成比は、鮮魚、精肉部門15.5% 青果10.8% デイリー8.7% 冷凍食品6.8% デリカ4.7% ベーカリー5.2%である。デリカ部門の詳細は、サービスデリ3.4%、

セルフデリ1.3%と、ホールフーズやウェグマンのようなデリカ強化型の店を除けば、デリカの売上構成比は高くない。冷凍食品がデリカの約2倍もの構成を

持っている。日本の冷凍食品の売上構成比は2%以下であることから、中食市場においても冷凍食品の市場が拡大されることが予想される。

注目されていた日本の惣菜に関しては、ロス、コスト高の問題で、デパートや大型店を除けば、インストア惣菜は今以上の拡大は期待できない。むしろSMにおいては縮小傾向に向かうのではないかと考えられます。その分、チルドや冷凍の「レディ・ミール」や「即食系商品」などのアウトパック商品の売場が現在の2倍、3倍に拡大されるように思われます。

4. ロングチルド、冷凍食品のRTC、RTH、RTE商品の需要が高まる。

「RTC商品」とは、食材やソースがセットになっていて鍋やフライパンで料理するだけの商品。「RTH商品」とは電子レンジやオーブンで温めるだけの商品。「RTE商品」とはそのまま食べられる商品です。料理が面倒という客は、RTH商品やRTE商品を購入すれば、食べたい料理をすぐに食べられます。半加工商品、チルド商品（ロングチルド）、冷凍食品分野の需要がさらに高まる事が予想されます。

5. ロスの削減がカギ

世界の料理をスーパーマーケットで品揃えするには、「ロス」というリスクが発生します。今の生鮮売場や惣菜売場で売られている賞味期限の短い商品では品揃えに限界があります。また、インストア製造も料理を作るスキルやコストの問題もあり、外部のベンダーから仕入れるアウトパック商品を販売することになると考えられます。

1週間以上の賞味期限を持つ「ロングチルド」または「冷凍食品」にシフトすることで、より幅広い品揃えが可能になります。そのためには、料理をパックに入れてチルド保存または冷凍保存する技術が必要になります。

6. 今のままの生鮮食品のチルド保存の限界



ポンペイの生鮮市場跡



ポンペイの居酒屋 料理を入れていた跡

写真は2300年前のイタリアの古代都市 ポンペイの生鮮市場跡と居酒屋跡です。当時は屋根も付いていました。中央に丸く置かれた石は「水槽」であったといわれています。現在のように、冷蔵、冷凍技術がなかった生鮮市場では、鮮度を維持するために、水槽の中で活魚を放つ。動物は生きたまま飼われている、指定すれば、生きたままの鶏や豚、羊をその場でさばいてくれる。野菜や果物は近くの畑から、荷車で運べる量だけ「朝どり」された鮮度の良い野菜やくだものを扱う。現在のスーパーマーケットの鮮度以上の生鮮食品を販売していた。居酒屋では、できたて料理を提供していた跡が残っています。

2300年以上経った現在、SMはそれ以上の鮮度の向上が図れているでしょうか。

市場や中食のビジネスモデルは2300年以上続いています。これは「農産物直売所」「海産物直売所」の現在のビジネスモデルと同じです。SMのチルド売場では「鮮度維持」「鮮度アップ」と叫ばれていますが、死んだ生物の鮮度が上がることは絶対にありません。実現不可能なむなしの努力なのです。鮮度が高いうちに売り切る、不足分は加工食品でカバーする方法する方向に向かうような気がします。

7. 今世紀中に中食、惣菜は何ができるか？

冷蔵、冷凍技術のなかった時代の先人の知恵は、乾燥、塩蔵、糖蔵、発酵などの保存技術を生み出しました。19世紀にはイギリスで「産業革命」が起き、製麦、製粉技術が発達し、それまでのローマ式の「全粒粉パン」から食べやすい「ホワイトブレッド」が誕生した。それが、日本に波及し「玄米」から「白米」へと変わった。

20世紀に入ると、缶詰やレトルト食品、真空パック、ボイル殺菌などの包装技術や添加物、冷蔵、冷凍などの保存技術も開発されました。21世紀に生きている私たちはいったい何ができるか。その答えは、中食、惣菜は「ガス充填」「殺菌包装」「無菌パック」による「ロングチルド」と「冷凍食品」になると思われます。

食品取扱の三原則は、1. 清潔、2. 迅速、3. 加熱または冷却です。

鮮度を要求される食品は、「清潔」「迅速」「冷蔵」、すなわち昔の市場のように鮮度の高いうちに売り切る。それができない食品は、「加熱」または「冷凍」「冷蔵（ロングチルド）」

「加熱調理」された料理を「ロングチルド」または「冷凍」で販売することが主流になる。

全国の「農産物直売」の数、約16500事業所と、「中食」を主に扱うセブンイレブンの店舗数とほぼ同じです。両方とも店舗が増え続けています。「農産物直売所」は「清潔」「迅速」の生鮮市場モデル。「コンビニ」は「加熱または冷却（チルド、冷凍）」のビジネスモデルです。

8. 「食の新ライフスタイル」「新しい価値」を作りださない限り、需要は絶対に伸びない

前年のPOSデータを基に商売を行っていたのでは、売上も利益も上がらないように思います。お客のライフスタイルの変化にスーパーマーケットは追っていない。イギリスやヨーロッパでは「レディ・ミール」と言われる電子レンジやオーブンで温めるだけの商品が多く販売されています。300~500種類以上もの商品を扱う店もあります。

イギリスの「アイスランド」や、フランスの「ピカール」などの冷凍食品専門店も登場しています。「日本の冷凍技術は世界一」と言われていますが、「冷凍食品」の販売はまだ二流、三流です。

それらを強化することで、先に述べた「世界の料理」や「こだわり料理」を購入することができます。今までのスーパーマーケットやコンビニとはまた違った店舗が出現しています。

まさに「**食品の産業革命**」が起きているのです。ショートチルド重視の素材ばかりを扱う日本のスーパーマーケットは、海外の「食品の産業革命」に乗り遅れています。しかし、日本もその方向に向かっています。5年後には日本も追いつくような気がします。楽しい売場、商品ができ上がることを楽しみにしています。

しかし、それは「健康で安全な商品」でなくてはなりません。21世紀にはそれは可能になると思います。

スーパーマーケットは「市場スタイル」と「新中食スタイル」の両方を兼ね備えなければなりません。そのためには、「食品の産業革命」と「構造改革」が必要なのです。

新しい食の時代がすぐそこに来ています。