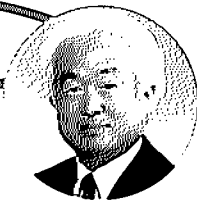


## 元食品スーパー社長が提案!

チアフルカンパニーコンサルティング代表 **青木 勇**



成城大卒。サミットを経て「あおき」に入社。土曜店、伊東店店長を歴任後、07年同社社長に就任。「ららぽーと豊洲店」などを立ち上げる。10年に独立。次世代食品フォーマット開発コンサルタントとして全国をとりまわる。

### 売ればなんでもいいの?

現状のDg.S(ドラッグストア)は、お客様からどのような存在に思われているのでしょうか? 薬屋さん? 化粧品屋さん? 安売り屋さん? お菓子、飲料、雑貨(主に紙製品)を買いに行く…。安いと思って買いに行ったら、思っていたよりも普通の値段で安くはなかった…などいろいろです。

品揃えもよく見ると、同じような商品が多く、メーカーが違うだけとか、特定カテゴリーが意味もなくフルラインアップされていたり、間屋、メーカーに頼っている、または任せているということも少なくないようです。

規模に応じて、間屋、メーカーの力を頼

ること自体は悪くありません。むしろ、しっかりと「食品」に向き合っているという情報は提供してもらおうということは大切になってしょう。

私はこの間、さまざまなDg.S店舗の「食品」部門を見ましたが、誤解を恐れずにいえば、「ノーコンセプト」というのが率直な感想です。

Dg.Sが実現したいとする「健康」と「美容」の原点は、食生活であり、これを抜きにして、薬やサプリだけを提供することが果たして「健康」と「美容」でしょうか。現状の多くのDg.Sの品揃えでは、普通の食生活ができるとはいえないでしょう。食は食品SM(スーパーマーケット)へ、薬や化粧品、なんと

く安いものはDg.Sへ、という勝手な業態区分は、単に思い込みなのかもしれません。

私は、「健康」と「美容」という基本軸がしっかりしているなら、「こうしなければならない」という決まりはないし、品揃え、売場づくりなど、お客様にもっと便利に、自分の生活の一部として、もっと身近に利用してもらえる店づくりができていいのではないかと考えます。

Dg.Sの現状の品揃え、売場の広さからも、すぐもったいないと思うし、やれることは見れば見るほど限りなくあるように思えます。

食品SMも、「食」の提供者として万能ではありません。SMとてどのお店も同じようなことをやっているから、比較されるのは鮮

# SM、GVS に負けない Dg.S「フード」はこうつくる

度と値段だけになってしまっているのが現状です。

ですから、Dg.Sが「食」を「健康」と「美容」のベースとして考え、充実させていこうと考える場合、お客様に期待され、来店していただける可能性は高くなるのです。

### 大型店も万能ではない

お客様は、一般的に大型店のほうが品揃えが多いと思込んでいます。では本当にそうなののでしょうか? 陳列を見てみると、1アイテムについてフェース数は3フェース以上あるものが目立ち、実際には意外とアイテム数はそれほど多くないのです。それもまた、あればあるだけいいのかというと、自分が必要としない商品がいくらかあっても、それはあるうちに入りません。やはりお客様目線で、その場に立った時に、どれだけの商品が目に入り、どれにしようかなど無意識のうちに思うことができる陳列になっているかが結果に結び付くことになります。

800坪クラスの食品とDg.Sを展開しているお店でも、生鮮の日付遅れが目立ち、品

質は悪くないように見えても、実際には思ったほど売れていないお店もあります。こういう店舗は、品質管理や商品管理、消費期限管理といった「食」の基本マネジメントがおろそかになってしまっている場合が多いのです。

どのような規模であっても、基本マネジメントが軸にあり、その上でどんなお店にしたのか、お客様に何を提供、提案したいのか、お客がどんな生活をしているのか、どこから来てくれているのかなど、お客様目線での思いを表現し、売場をつくらなければなりません。

### まずは「基本」形をつくる

では実際にどんな品揃えが必要なのでしょう。最初からあまり難しく考えると、先に進まなくなってしまいますが、まず自分の食生活を考えてみるべきでしょう。普通のを普通に、そして意外にマンネリ化した生活になっていませんか。一般的には、今の普通の生活の中で食べているものが、鮮度と味がよく品揃えされていて、一店舗で

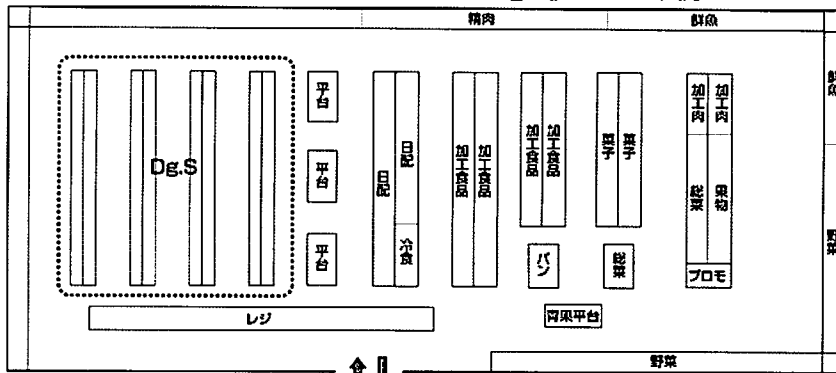
買物が完結できるのが当たり前でしょう。

これは抽象的な話のように聞こえますが、たとえば60代の夫婦2人が1週間どんな食事をしているか具体的に想像してみてください。Dg.Sは対応できているのでしょうか? もうこの段階で、今のDg.Sは論外になってしまっているお店がほとんどだといっていると思います。

Dg.Sで本格的に食品を導入するとなると、仕入れから加工技術、売場管理など、たしかに新しく必要なことが多く出てきます。しかし、随することはありません。その中で、その企業の現状の規模、将来の志向に応じて自社でやったほうがいいこと、できることと、専門業者に任せたいほうがいいことと分けていく必要があるのですが、これは思ったほど面倒ではありません。

具体的にいえば、取引先によっては、品揃え、商品加工など細かい対応をしてもらえます。青果、精肉については、産地、品質、スペック(カット、スライスの方法、重量など)などを決めることにより、対応してもらえることはかなり多くあります。

## 【参考】250坪タイプの「SM+Dg.S」レイアウト例



- ・ 入口を正面にして、食品を右、ドラッグを左に配置
- ・ 青果は、鮮魚、精肉の倍くらいの広さ
- ・ 青果の始まりのところに、プラットフォームを置いて、その日に仕入れたお買い得品、季節感を感じる陳列をする
- ・ 1コーナー角は、プロモーション(料理提案)のスペースを配置
- ・ ケースの配置上、背面合わせにして島にした方がいい
- ・ 加工肉(ハムソー)ケースは、冷気が悪いがコーナーケースにして品揃えが目立つように
- ・ 惣菜をプロモーションの横に配置は、料理提案以外にカツ丼をつくらなくても、必ず人がいるようにする
- ・ 惣菜プラットフォームは、壁は米販中心で、夕方にかけてはおかず物を盛り売りに
- ・ 日配の列とドラッグの間のプラットフォームは、非食品との分けをするのと人が集まる大隙にすることにより、どちらにも行ける繋がりイメージ
- ・ また上に空間が空くので、ゆったり感と、目的買いで来店しても、それぞれの売場に行きたくなくなるような感覚を持ってもらえるように
- ・ 基本的に通路は広めに。 Gondolaは高くても1,650くらいで。壁面以外の冷蔵多段ケースもそれくらいの高さで
- ・ レジは最低4台以上 ・ バックヤード、インスタ加工は最少、もしくはなくす

青果については、差別化、集客の武器としても重要な部門になります。そのためにも、最初は分からないことが多くても、取引先から情報をいただき、教えてもらいながら、自社で取組んだほうがよいでしょう。その原点として、仕入れの現場に行くことです。日々、市場に行くことにより、はじめは分からなくても、季節感を感じ、相場の変動、商品の品質など、さまざまなことが自然に分かるようになってきます。

現状のDg.S企業のバイニング体制ではなかなか難しいかもしれませんが、食品を導入するならば、人材開発、組織開発も不可欠になります。

できるだけテナントは入れないほうが望ましいのですが、鮮魚については、業界の特性、商品知識、管理など複雑なことも多いので、検討したほうがやりやすく、結果も出しやすいでしょう。その際は、パートナーになっていただく業者に、お店のコンセプトを理解し、共有してもらうことが大切です。

総業は、すべてを自社製造にするのは難しいし、コストもかなりかかってきます。すべてをオリジナルにするよりは、味を見て、納得できるものであれば仕入れるようにし、できたてで、オリジナリティーを出せる商品をインスタでつくるようにすれば、必要以上に手はかからなくなります。

材料の仕込みは外部を利用するにしても、味付けは合わせ調味料を使えば簡単に、一定の味付けも可能になります。ポイントは、つくりすぎずにつくり続けるところにあります。売れ筋は、揚げ物、米飯が目立っていますが、そこに無駄が多く、食品SMでもロスが多いということに気づいていない企業も多くあります。

タイムリーに商品供給をすることにより、値引き商品が減るだけでなく、そこにかかる手間、人件費も大きく改善できるのです。

日配を含む一般食品については、まずはNB(ナショナルブランド)中心で構わないので、毎日の生活が満足できるレベルを考えてはどうでしょうか。最初から个性的な商品を選びすぎても、決してそれは売れるものではありません。またお客様も、ストイメージにない商品をいくら勧められても、素直に普段の食生活に取り入れてくれるものではありません。

一般的な品揃えだけであれば、取引先にGondolaの尺数を決めて提案を出してもらえば、検討のベースとしては、わりとすぐにもらえます。それも多少その取引先の考え

が入っているとしても、実際のデータから効率のよい品揃えを出してもらえるはずですが、それをベースに、Dg.Sとしての健康、ダイエット、美容、妊婦向け、高齢者向け、高血圧患者向けなど機能性に優れているものなどを差し込むというのが取組みのはじまりになるでしょう。

最初は一般論で陳列、品揃えをしても、その地域、お店によって、お客様はすべて違います。接客し、データを確認することにより、どんどん変化しなければなりません。

### コンパクトで魅力的な売場をつくる

陳列技術も、コンパクトでありながら、品揃え、商品の量なども豊富感を演出することができるものです。どれだけ多くの商品が並んでいるかではなく、その場に立った時に、何があるのかな、どれにしようかなと思うことのできる売場にすることがポイントなのです。これをキープするには、1日の中で、常に売場は変更されていかなければなりません。

時間帯ごとの品揃えもそうですが、陳列も時間帯、商品数に応じて、常に変化しなければなりません。始めから終わりまで、ここが定番だからという考えで売場を管理すると、商品が少ない時にはすかさずに見えただけでなく、それは売れ残りにしかすぎず、非常に買いにくい売場になっています。

ケースの上段に、はっきりとした空きスペースをつくってまで、お客様目線で下段(から3段目くらいまで)に商品を集中して、陳列変更を積極的にしなければなりません。そ

うしない限り魅力ある売場を維持することはできず、商品を出しすぎれば必然的に値引き、廃棄は増え、利益率にも大きく影響してきます。

この売場管理も客観的に見て考えると、非常に人手がかかって効率が悪く思えるかもしれませんが、ルールを決めていけば、手直しすること自体は当たり前になってしまうと、作業上も負担は減ります。やればやっただけ数字にも反映されてきます。

生鮮、総業をはじめ、食品は手間も人件費もかかり、費用対効果の点で効率が悪いとひとくくりにしてしまうのではなく、それぞれにやり方があり、そこから全体に対してのプラスがどれだけあるかを見つめ直してみることは、決して無駄ではなく、期待と可能性を見つけることができるはずですが、むしろそういうチャレンジを行う企業こそが、新しい「健康」と「美容」の店舗をつかっていけるのではないのでしょうか?

Dg.Sが生鮮などを品揃えに加えていく場合、普通の「食」を入れるだけでは、特に変わったお店はできません。お客様もついてこないでしょう。そこにどれだけ情報発信、提案をしていくかが、Dg.Sとしての力になります。お客様は食品SMにはない品揃えと、HBC(ヘルス&ビューティケア)というイメージからの期待感があるはずですが、それをどう満たしていくかに心をくだくべきです。

限られた小商圏の中で、いかに選んでもらえる店になるかは、特徴あるライフスタイルを提供できる店になることです。