

食品スーパーマーケットの業態革新

Innovation of the operating form of a food supermarket

片野 浩一

Koichi Katano

要 約

本研究では、高級食品スーパーマーケットである「クイーンズ伊勢丹」を事例に、業態革新のプロセスについて記述する。同社は、日本の食品スーパーマーケットの中で、プライベート・ブランドの取扱い比率が高く、そのブランド価値の向上に取り組んできた稀少な事例である。プライベート・ブランド「グリーンQ」で高品質のブランド・イメージを確立し、ヨーロッパの老舗百貨店の品揃えを指向する。一方で、店舗開発の面では、多くの食品スーパーマーケットが確立してきた店舗フォーマットの標準化を捨て、1店舗1業態の経営を続ける。その50年に及ぶ経営から、同社の終わりなき業態革新と業態開発を生み出すメカニズムを確認する。

はじめに

クイーンズ伊勢丹¹⁾は、株式会社伊勢丹が100%出資するスーパーマーケット事業の子会社としてスタートし、現在は三越伊勢丹グループとして営業を続ける。デフレ経済下のもとで、「食のファッション化」と伊勢丹ブランドの導入を目指し、グレードアップ型の高質スーパーマーケットを展開する。前身の伊勢丹ストア（1962年設立）の出店から30年を経過した後、業態の変革が始まり、新規出店のたびに新しい取り組みを行い、1店ごとに独自の店舗コンセプトをつくる「1店1業態」のダイナミックな進化を続けている。2009年3月期で売上高が508億円、全従業員2,700名（うち正社員558名）、店舗数は19店舗（2012年）である。クイーンズ伊勢丹が他の高級スーパーと異なる特徴は、グレードは百貨店と同じであり、生鮮3品と惣菜、ベーカリーなどの部門を手作りで内製し、オリジナル商品をプライベート・ブランドとして品揃えの中心に据えるところにある。本稿では、クイーンズ伊勢丹の事例研究から、食品スーパーマーケットの業態革新のプロセスを明らかにする。

1. 会社の沿革と店舗概要

クイーンズ伊勢丹の前身は、1962年設立の伊勢丹ストアである。これに高級食品専門店「クイーンズシェフ」を運営する会社と、百貨店の生鮮部門の卸会社が合併して、クイーンズ伊勢丹が設立され、2011年に三越伊勢丹ホールディングスの子会社事業となっている。

表1 会社の概要

1962年9月	株式会社伊勢丹ストア設立、翌年発足
1984年3月	株式会社伊勢丹高級食品専門店を設立、翌年に株式会社クイーンズシェフに社名変更
1988年5月	クイーンズシェフと伊勢丹商事が合併し、株式会社クイーンズシェフトレーディング設立
1991年10月	株式会社クイーンズシェフと株式会社伊勢丹ストアが合併して、株式会社クイーンズ伊勢丹設立
2011年4月	株式会社三越伊勢丹フードサービスの設立と同時に同社の事業に統合。

また、これまでに新店または改装した店舗と特徴は次のとおりである。26店舗を出店し、うつ6店舗を閉店し、2012年12月現在で20店舗を営業する。

表2 店舗の出店と改装の推移

店舗名	開・閉店、改装時期	立地	売場面積と特徴
調布店	1966年9月開店 2001年改装	調布駅南口から2kmの多摩川住宅内	1,160㎡。ワンフロアでフーズ&ドラッグで構成
旭ヶ丘店●	1967年9月開店 1997年3月改装 2007年3月閉店	西武池袋線清瀬駅から2.5kmの旭ヶ丘団地内	506㎡。酒類売場を設置し、店舗隣りに精肉・青果、生花等の専門店
目黒店	1975年10月開店 1998年5月改装	都立大学駅より徒歩5分の目黒通り沿い	644㎡。コンパクトな品揃えで売場を構成
笹塚店	1978年11月開店 2001年3月改装	笹塚駅近くの専門店ビル の地下1階	2,115㎡。フード&ドラッグタイプでワンフロア構成。改装後にショップ形式の総菜売場やミートデリカを設置
希望が丘店●	1982年12月開店 1996年9月改装 2008年9月閉店	小田急千歳船橋駅近くの団地内	1,300㎡で2層。1階は生鮮、総菜、ベーカリー、2階にドラッグと菓子売場、カフェレストランを併設
新高円寺店	1995年4月開店 1999年6月改装	丸の内線新高円寺駅近くの青梅街道沿いのビル地 下1階	1,019㎡。食品のみの売場でベーカリーにイートインを設置
北与野店●	1996年12月開店 2001年6月改装 2010年1月閉店	北与野駅前の商業施設の地下1階	1,663㎡。フード&ドラッグの構成で若い住民から支持
浦和前地店●	1997年11月開店 2007年8月閉店	浦和駅から徒歩10分の住宅街。近くに伊勢丹浦和店	1,489㎡。フード&ドラッグの構成で総菜売場向かいに調理場付きミートデリカコーナーを配置
仙川店	1999年10月開店	京王線仙川駅前	2,375㎡で2層。1階が食品、2階に菓子売場とドラッグ、テナントにダイソーが出店
小石川店	2000年11月開店	都営三田線春日駅より徒歩5分の春日通り沿い	1,471㎡。食品売場のみで、純水の自動販売機と手作り豆腐コーナーを初めて導入

北浦和店	2002年2月開店	北浦和駅前	1,385 m ² で3層。1階に青果、総菜 ^{ベーカリー} 、2階に精肉、鮮魚、加工食品、3階にカフェを設置
錦糸町店	2002年3月開店	総武線錦糸町駅から徒歩2分の専門店ビル地下1階	2,149 m ² 。壁面にショッパ形式の総菜売場を配置し、ジュースバーやカットフルーツコーナーを設置
上石神井公園店	2002年4月開店	西武池袋線上石神井公園駅前の再開発ビル地下1階	1,996 m ² 。フード&ドラッグのワンフロア構成
本八幡店	2003年7月開店	総武線本八幡駅ビル1階の食品ゾーン	759 m ² 。精肉、青果、総菜の専門店に隣接し、セルフ中心の総菜売場とベーカリーを強化
自由が丘店●	2003年11月開店 2005年9月閉店	東急東横線自由が丘駅近くの専門店ビルの1階と地下1階	1,780 m ² の2層。1階に約400アイテムの総菜、地下1階に食品を配置し、ビジュアルMDを強化
品川店	2004年3月開店	品川駅前のショッピングセンター3階	1,386 m ² 。フードブティックをコンセプトにNYスタイルをイメージする内装。PBをリニューアルして導入。
杉並桃井店	2004年12月開店	荻窪駅より1kmの住宅地で2層構成	2,297 m ² 。1階はフードフロア、2階がドラッグストアで、食品は小容量の惣菜を中心に日常の暮らしに必要な商品に絞る。
白金高輪店	2005年11月開店	都営地下鉄三田線白金高輪駅ビル	生鮮食品と惣菜売場・ベーカリー部門を中心にコンパクトな売場構成
ひばりヶ丘店	2007年5月開店	ひばりヶ丘駅前パルコ内	イートイン、ドラッグ、スイーツコーナーの充実
横浜店	2006年11月開店 2009年改装	横浜駅前、相鉄ジョイナス地下1階	食品、ケーキ、化粧品、ドラッグ、フードコートなど、テナント30店
藤沢店	2007年4月開店	ルミネ藤沢店内	500 m ² クラスの小型店。総菜中心。「ハロッズ」商品も品揃え。
三鷹店	2007年12月開店	三鷹駅構内	500 m ² クラスの小型店。総菜中心。ワイン、チーズの強化
東陽町店●	2008年4月開店 2009年8月閉店	東陽町駅前	2,800 m ² 、SMのほか、テナントにドラッグストアやレストラン、カフェを運営
世田谷帖店	2008年3月開店	祖師谷大蔵駅近く	2階層。1階はSM、2階は専門店フロアとして、無印良品やドラッグストア、カフェレストラン
大宮店	2008年10月開店	ルミネ大宮店内	1,500 m ² 。生鮮3品の高品質の品揃え。ワインコーナーの充実
ふじみ野店	2012年6月開店	ソコカふじみ野内地下1階	1,500 m ² 。生鮮3品の高品質の品揃え。ベーカリーで世界のパン

(●は閉鎖した店舗)

2. 業態革新と進化のプロセス

(1) 団地の伊勢丹ストア時代（1960年代～1990年代前半）

クイーンズ伊勢丹の母体は伊勢丹ストアであり、1960年代に設立された歴史の長いスーパーマーケットである。当時、スーパーマーケットは百貨店よりも格下と見られており、親会社の伊勢丹も、スーパーマーケット事業に力を入れることはなく、創業から30年以上の間、低迷を続けていた。その後、伊勢丹ストア事業を母体にして、百貨店の生鮮部門と新宿にオープンした高級食品専門店「クイーンズシェフ」の事業をそれぞれ運営する3会社が合併して、現在のクイーンズ伊勢丹が設立された。店舗は、1960年代に開店した調布店、旭ヶ丘店、1970年代に開店した目黒店、笹塚店、そして、1980年代の希望が丘店が営業していた。これら5店舗で売上高の規模は165億円程度である。このうち、調布店と旭ヶ丘店はマンモス団地内にある伊勢丹ストアの特徴を残していた。これらの店では、当時、食品スーパーであるにもかかわらず、店頭には洋服や布団、運動靴などが陳列され、店舗の2階には薄暗い店内に雑貨が投げ込むように置かれており、百貨店と食品スーパーの売場が雑然と混在する売場であった。1990年代半ばの従業員の構成をみると、全体の60%が50歳代、男性従業員の平均年齢は48歳と高齢化が進んでおり、10数年間、社員の新規採用をしていなかった。人材は親会社からの出向で来る中高年社員が多く、会社は3年程度の腰掛けで勤める余剰人員の受け皿となっていた。さらに、店舗の新規出店計画がなく、赤字店舗の閉鎖計画だけが決められていた。

1996年に社長に就任した田村弘一氏は、「私が社長として就任してきた当時、クイーンズ伊勢丹は伊勢丹百貨店の持つブランド・イメージとは想像もつかないほどにかけ離れた企業となっていた。・・・店回りをする中で、正直に言えば、こんな店だったのかと衝撃を受けたものである」²⁾と、当時の状況をふりかえる。

(2) 既存店のリモデルとPB「GREEN Q」の導入

1996年に社長に就任した田村氏は、次のように会社再建の決意を語る³⁾。

「私が社長職を引き受けた以上、不退職の決意でこれに臨むことにした。・・・自分たちの城は自分たちで守らなければ、銀行にも親会社にも見放されてしまう。いまは親会社が守ってくれる時代ではない。そういうことで、店長にも『こういう仕事をしてくれなかったら降格しますよ』と堂々と言った。こんな仕事のやり方、この程度の情熱の傾け方ではクイーンズ伊勢丹は存続できないと痛感し、厳しい姿勢で取り組んでいった」。

田村氏が初めに取り組んだのは、既存店舗の全面改良（リモデル）である。当時の会社には、強みとなる経営資源として伊勢丹ブランドの存在があり、会社発足時に営業していた高級食品専門店の経験があった。クイーンズシェフでは、スーパーマーケットでは珍しくパンもワイン、惣菜、生鮮3品などをすべて内製で賄っていたが、これら自製の高級食材の取扱経験の蓄積が十分に活かされていなかった。そこで、商品は高品質で安全、安心できる無添加・無着色のものを揃えることに決め、そこに伊勢丹のファッションブランド・イメージを

付与しようと考えた。ファッションはアパレルだけでなく、食品にも当てはまる。食品をファッションとして捉え、クイーンズ伊勢丹のブランドを構築することを決めた。こうして改装された希望ヶ丘店では、自社企画の高品質商品を「GREEN Q」としてプライベート・ブランド化してマーチャンダイジング政策の特徴を打ち出した。店舗は、グリーンを基調にした什器と印象的な天井画、イタリアから輸入した陶器などを揃え、ファッションの伊勢丹に相応しい店舗イメージを作り上げた。社員の制服から店舗ロゴ、ストアカラーを全面的に見直した。こうして改装された既存店は、最低でも25%、最高で50%の売上高の伸びを示し、新生クイーンズ伊勢丹としての経営改革が始まった。

(3) 商圈ニーズに個別対応して強みを発揮

既存店の大改装と並行して、長らく凍結していた新規出店計画が実行される。1996年にJR北与野駅前のダイエー跡地に北与野店、続く1997年に浦和駅前のいなげやの跡地に浦和前地店、1999年には仙川にある京王ストア跡地に仙川店をそれぞれ開業した。北与野店はダイエーの売上高11億円からクイーンズ伊勢丹となって2001年に年商27億円を売り上げ、仙川店は京王ストアの売上高18億円からクイーンズ伊勢丹に変わって2002年には40億円の売上となり、撤退店の2倍以上の売上を上げることに成功している。

店を蘇らせるカギは、商圈のニーズに適合した商品構成の見直しにある。仙川店は、南東約3キロのところ的高级住宅地の成城地区を後背地として抱えている。そこで、成城地区の客層に合わせて大幅に品揃えを見直した。京王ストア時代には倉庫に使われていた10㎡の空間をワイン売場のワイン蔵として利用し、対面販売で評価の高い生鮮3品と店内調理の惣菜、ベーカリー部門を強化した。この結果、商圈内には複数のスーパーマーケットが競合しているにもかかわらず、顧客からの高い支持率を得て、ポイントカード会員を増やすことができた。

こうした経営改革の結果、1996年には165億円であった売上規模が、店舗の改装とスクラップ・アンド・ビルドで店舗数は11店から12店と1店舗しか増えていないにもかかわらず、2002年3月期の売上高350億円、経常利益は6億円を超えるまでに成長した。1店舗当りの売上が、この間で倍増したことになる。

(4) PBの上質化とミール・ソリューションの展開

2002年を過ぎ、クイーンズ伊勢丹は次の新店舗でPBの上質化とミール・ソリューションの展開でさらに進化を続ける。2002年2月に開店した北浦和店は3層構成である。1階に青果、惣菜、ベーカリーを揃え、2階で精肉、鮮魚、加工食品を展開し、3階ではクイーンズカフェを運営する。この店舗ではシースルー型キッチンを全面的に導入している。このシースルー型キッチンは、昔ながらの対面販売の再現を目指したものである。鮮魚部門の職人の見事な包丁さばきを顧客に見せることで楽しみと感動を与える。子供のころに店で母親と交わした会話を思い出し、本当の意味で顧客発想を実現する考えから、生鮮売場には全てオープンキッチンを導入した。

オープンキッチンの全面導入と合わせて、PBの上質化にも取り組んでいく。スーパーマーケットには鮮魚・精肉・青果の専門家はたくさんいるが、パンやワイン、香辛料の分野で専門家は存在しない。世の中のライフスタイルの変化と欧米食文化の定着化に対して、日本のスーパーマーケットは遅れている。そこで、当社ではこの分野に重点的に人材を配置し、チーズやワインのエキスパートを育成することにした。従来のスーパーマーケットでは、ボリュームゾーンに偏る品揃えを追求することにまい進し、チェーン間で同質化競争を展開していた。クイーンズ伊勢丹では、独自に提案するベターゾーンを明確にして、そこに他社との差別化を見出していく方針から、ナショナル・ブランドに頼らないオリジナルのPB「GREEN Q」の上質化を目指した。北浦和店では、このPBを壁面、 Gondola エンド、エンドサイド、レジ前と至るところに配置し、PBのイメージを店の主張（店舗コンセプト）につなげるような展開を行い、上質PBのモデル店として業界でも注目された。

PBの上質化に合わせて、北浦和店と同時期に開店した錦糸町店では、食事の問題解決を意味するミール・ソリューションの展開を強化している。同店では、動線の最初に青果、鮮魚、精肉の生鮮3品を配置し、続いて惣菜売場を壁面に並べる。そのほとんどが対面販売形式である。惣菜は、ミートデリカ、フィッシュデリカ、寿司、和惣菜、洋惣菜、おにぎり、ベーカリーなどショップ形式の売場を揃え、各売場で実際の調理が見えるようになっている。サラダバイキングとカットフルーツコーナー、ジューススタンドなどは女性客に好評である。

(5) フラッグシップ店の閉店と小型店フォーマットの展開

そして、同社の業態革新は、フラッグシップ店となる自由が丘店を2003年にオープンさせ、さらに進化する。自由が丘は、顧客の覆面懇談会で圧倒的に支持されている買い物スポットであり、食のブランド化を目指す同社にふさわしい立地である。自由が丘店の店頭や店内に「FLAGSHIP」の文字を掲げ、これまでの店舗で試みてきたことを踏襲するだけでなく、さまざまなトライアルを行う意思表示を示している。1階フロアは全て惣菜売場である。井物を初めとする新商品も開発してアイテム数をそれまでの既存店の1.5倍に増やした。惣菜の売上構成比は全店平均よりも6ポイント高い。そして、ビジュアル・マーチャンダイジング（VMD）にも力を入れている。惣菜売場とエンド、グロスリーの売場には、陳列什器や陳列台の工夫が見られ、品揃えのボリューム感や高級感を演出する。

この自由が丘店は、クイーンズ伊勢丹の業態革新の区切りとなるモデル店舗であったが、開店から2年余りの2005年に閉鎖されている。若い女性をターゲットに週末型のショッピング機会を訴求して支持されてきたが、一方で平日の来店客数が少ない課題も抱えていた。

その後、同じ2003年には品川駅前のショッピングセンター3階に品川店をオープンさせた。ビルの構造上から売場が4つのブロックに分断されている変形型の売場構成ながら、各ブロックの特徴をユニークに表現している。ショッピングセンターが持つニューヨークスタイルというコンセプトに基づき、内装にはNYの高層ビル街をデザインし、従業員の制服とスーパーバッグを一新した。合わせてPB「GREEN Q」の内容を見直し、デザインを変更してリニューアルを図った。これは既存店にも順次、導入された。

P Bの上質化で今後の店舗モデルの標準を作るかに見えたが、2005年に開店した杉並桃井店では、「普段の生活に本当に必要な商品に絞り、食べ物も基本的な品揃えを行い、当たり前で安い価格で提供する」という店舗コンセプトを導入している。こだわり商品や老舗の和洋菓子などを置かずに、日常の暮らしの密着した経営方針を売場で徹底させる。

さらに、2007年には売場面積 500 m²クラスの小型店「クイーンズアイ」を新たに駅ビル内に出店し、通勤通学の顧客をターゲットに、上質の惣菜、ワイン、チーズなどを中心とした新しい業態にも挑戦する。

3. 経営のミッション

(1) 企業理念と企業ブランド

クイーンズ伊勢丹のミッション（使命）は、「食のファッション化」とブランドに軸が置かれている。百貨店の伊勢丹グループには「毎日が新しいファッションの伊勢丹」という企業理念があり、グループ社員の間に浸透している。クイーンズ伊勢丹においても、この企業理念が導入された。消費者は、日々、生活の向上を目指しており、アパレル製品のファッション化が進んできた。アパレルのファッション化は、もはや行き着くところまで来ており、これからは保守的になっていくが、食品のファッション化は始まったばかりである。食品は、今後、ますますファッションとして重要な位置づけになり、食べ物が人の心を豊かにし、感動させるようになる。そこで、社長に就任した田村氏は、伊勢丹百貨店の経営で構築したファッションのブランドをスーパーマーケット業態に導入し、「ファッションの伊勢丹が経営するスーパーマーケットとは何か」を追求することを決めた⁴⁾。だが、伊勢丹ブランドのイメージを活用すれば、それでよいというものではなく、出発点は百貨店における食品売場の否定であった。百貨店はテナント任せの場所貸し業であり、生鮮3品を含む全ての売場をテナントに任せている。しかし、これでは自律的な経営をしているとはいえない。ブランドの基盤となる商品価値が組織に蓄積されることもない。そこで、惣菜やパンなど自店の商品の内製化にこだわるのが重要と考え、それが人材の育成やP B商品の開発につながっていくと信じた。

伊勢丹百貨店が経営するスーパーマーケット事業を突き詰めると、高級感のある店舗イメージと雰囲気の中で、いかにボリューム商品売場を売っていくかになる。そして、小売業は変化対応業であり、顧客の視点に立って、顧客の要求やニーズに機敏に対応しなければならない。絶えず、消費者が求めているものを半歩前で提案する。その牽引力となるのが、クイーンズ伊勢丹のブランドであった。クイーンズ伊勢丹独自の企業ブランドは、自店の顧客を明確に意識して、独自性のあるオンリーワンの店舗を作る取り組みによって構築される。この魅力的な企業ブランドは、シンボルとなるプライベート・ブランド「GREEN Q」を中心に、売場構成とビジュアル・マーチャンダイジング、さらに従業員の意識改革と企業風土の変革など総合的な経営改革から醸成され、強化された。

強い企業ブランドを作ることでメリットも表れた。地方や取引先から、クイーンズ伊勢丹で商品を扱ってほしいという要望が増え、また好条件で出店要請も増える。こうしたメリッ

トを享受するためにも良いブランドを作る価値がある。

そして、クイーンズ伊勢丹のブランド価値は、伊勢丹百貨店にも移転され、シナジーを發揮することとなった。府中の伊勢丹百貨店から「クイーンズ伊勢丹フェア」の依頼があり、店内で投げ込み陳列台 10 台分のスペースを借りて、ジャム、ドレッシング、コーヒーなど「GREEN Q」のオリジナル商品を発売した。この売り出しは多数の消費者を引きつけ、1 週間で 1,200 百円を売り上げる大成功に終わった。クイーンズ伊勢丹独自で開発したオリジナル商品が顧客から高く評価され、これはスーパーマーケットのブランドが百貨店内でも通用したことを示し、合わせて百貨店の活性化にも貢献することとなった。

(2) 競合は惣菜専門店とデパ地下

クイーンズ伊勢丹のポジショニングを知る手がかりは、競争相手の認識にある。当社は自らの競争相手として同業態のスーパーマーケットを意識していない。また、コンビニエンス・ストアでもない。競争相手は柿安やロックフィールドなど惣菜専門店である。そこで、新規出店や既存店のリニューアルで取り組んでいるのが、「デパ地下売場」のイメージ創造である。顧客から「デパートの地下売場に来たみたい」と言ってもらえる売場づくりと雰囲気づくりに努めている。このデパ地下売場のイメージで惣菜部門に力を入れた。たとえば、笹塚店をリニューアルしたときに、焼き鳥の味がタレのせいで美味しくなかった。顧客は焼きたての串焼きを食べたいはずである。そこで、ビアホールで出てくる鳥の手羽先のような商品を売りたいと考え、専用の焼き鳥コーナーを設置し、オープン・キッチンで提供することにした。このような方法でドジョウの唐揚げやマグロのカマ焼きなどを発売し、好評を得た。

4. 小売ミックス戦略

次に、クイーンズ伊勢丹の小売フォーマットに関して、フロント・システムを構成する小売ミックス戦略の要素について解明する。

(1) プライベート・ブランド戦略

クイーンズ伊勢丹のブランドと独自性を支えるのが、オリジナル商品のシリーズであるプライベート・ブランド「GREEN Q」である。一般のPB商品といえば、低価格訴求の低価格商品が中心であるが、同社のPBは健康・安全・安心・本物をテーマに開発された上質商品である。クイーンズ伊勢丹のコーポレートカラーであるグリーンと社名のクイーンズの「Q」ととって「GREEN Q」というネーミングを付けた。多くのスーパーマーケットが同質化と低価格の競争に陥る中で、「GREEN Q」は同社が市場で独自のポジショニングで差別化を図る手段となった。現在、「GREEN Q」で展開される商品は、次のように幅広く、品目数はピーク時に 600 アイテムを超えた。

表3 「GREEN Q」の商品

商品部門	カテゴリーの代表例
①嗜好品	ジャム、コーヒー、紅茶、ティーバッグ
②調味料	ドレッシング、しょうゆ、ソース、みそ、油など
③缶詰・瓶詰	魚、佃煮、野菜

④菓 子	せんべい、ゼリー、飴、焼き菓子、珍味、ドライフルーツ
⑤調理食品	スープ、パスタソース、カレー、パックライス
⑥乾 物	海苔、農産物、海産物、豆類、米、餅
⑦乾 麺	そば、うどん、そうめん
⑧飲料水	お茶、水、果汁ジュース、コーヒー、紅茶
⑨漬物・豆腐など	漬物、豆腐、こんにゃく、玉子、納豆、佃煮
⑩乳製品	牛乳、ヨーグルト、ナチュラルチーズ、アイス
⑪冷凍食品	冷凍食品
⑫酒 類	ワイン、日本酒、焼酎、リキュール
⑬鮮 魚	練り製品、水産物、冷凍食品
⑭加工肉	ウインナー、ベーコン、ハム、調理食品
⑮青 果	パックサラダ
⑯ベーカリー	ベーカリー

(出所：クイーンズ伊勢丹のホームページ資料より)

また、図1は、小売業のPB開発において、対ナショナル・ブランド（NB）比で競争優位をもつ領域を示している⁵⁾。この中で、消費者にとって価値ある商品とは、品質・価格両立型であるのは言うまでもない。また、価格重視型はNBとの価格差が大きくなるほど、また品質重視型はNBとの品質差別化が顕著になるほど、価値創造につながり、競争力が増す。クイーンズ伊勢丹の「GREEN Q」は、価格はNBより低く、品質差別化が高い品質・価格両立型に属するが、同様のポジションにある他社のPB商品とは異なる特徴を持っている。多くの流通企業のPB開発は、価格重視型で参入してNBとの圧倒的な価格差を競争優位にして成長し、次に品質面の向上を図り、品質・価格両立型にシフトしていく。しかし、これらは、あくまでNBとの対比の中でPBの存在意義を主張する「挑戦型PB」⁶⁾である。これに対して、クイーンズ伊勢丹では品揃えの中心をPB商品に置き、NBとこだわり商品の3つを融合させながら、顧客に価値ある提案を行う特徴があり、日本の小売業では珍しい戦略である。たとえば、ジャムの売場ではPBを中心に品揃えを構成し、これに国産のハイグレード商品や高級輸入品、そしてNBとしてアオハタや明治屋の商品を揃えて、顧客に価値提案を行う。「GREEN Q」は、品質・価格両立型の領域で競争優位を發揮し、しかも、その持続性を高める努力を新店開設のたびに続けており、PBとNB、こだわり商品を最適に融合する商品ミックスに挑戦している。

図1 PB開発戦略グリッド（NB比）と「GREEN Q」のポジション

		品 質		
		(以上)	(同等)	(以下)
価 格	(以上)			
	(同等)	品質重視 GREEN Q		
	(以下)	品質・価格両立	価格重視	
		PBの競争優位領域		

(出所：グリッドのフレームは矢作、1996, pp. 93による)

(2) 価格政策と利益ミックス

伊勢丹ストア時代の店舗では、顧客から商品の価格が高いと言われていた。従業員には儲かる商品と儲からない商品を区別することができず、どの商品がどれくらいの利益を上げているかもわからなかった。店長以下の従業員が、皆、原価を知らずに、高マージンか低マージンかを問わず、同じ販売方法を採用していた。高マージンの商品を売らずに、利幅の薄いNBに販売努力を注いでいたので、競合店との価格競争に巻き込まれ、規模の差で優位に立つ大規模チェーンの前に惨敗する。以前は、値入れと利益ミックスの発想がなかったのである。そこで、クイーンズ伊勢丹らしいオリジナル商品を高利益商品に位置づけた。PBの比率を高めながら利益率を改善する一方で、商品回転率に応じて粗利益率を柔軟に変更する利益ミックスを採り入れた。生鮮の部門の人気商品である朝採り野菜は、購買頻度が高く商品回転率も高い。そこで、このような商品は競合のスーパーよりも低い価格を設定する。

「大根やほうれん草など一般によく使う野菜については、お客様は値段が分かっている。そういうものは逆に安く売る。そうするとおしゃれな雰囲気の中で楽しく買い物できて、値段は高くないという印象を強く持っていただけるわけです」⁷⁾。

(3) 顧客囲い込みのプロモーション

クイーンズ伊勢丹では、顧客に感動を与える商品を提供する支援として、フリークエント・ショッピング・プログラム（FSP）を導入している。価格訴求に反応するバーゲンハンターではなく、本当に当社を選んで支持してくれる固定客を囲い込むためである。安売り競争に巻き込まれることなく、安定した顧客の満足と支持を得るために、ポイントカードを発行して会員を増やしている。ポイントカードは、値引きと還元の方法を誤るとバーゲン競争を自ら招いてしまう。一時の売上を確保するために、5倍、10倍というインセンティブを付け

る例があるが、当社は1倍以外にポイントを付与していない。たとえば、3・7の法則のように、その店の3割の顧客で75%の売上シェアを持つとすれば、ロイヤルカスタマーに対して、いかに利益を還元するかが重視される。オリジナルのショッピングバッグもロイヤルカスタマーに原価で販売したり、店内で製造する純水のボトルも会員価格で提供したりしている。ロイヤルカスタマーに対するさまざまな利益還元を通じて、顧客維持を図る努力を続けている。

(4) ビジュアル・マーチャндаイジングと店頭創造力

同社の店舗で特徴となるのが、ビジュアル・マーチャндаイジング（VMD）である。惣菜やグロサリー、エンドの各売場で、陳列什器や陳列台を工夫し、効果的に見る者の注意と関心を引きつける。百貨店が強みにしてきた顧客をもてなす空間づくりが陳列に生かされている。一般に、スーパーマーケットなどで陳列棚の商品は、顧客が棚に向かって正面から見たときにフェイスが向くように並べられているが、クイーンズ伊勢丹では、通路を挟んだ左右に棚の商品ラベルが、顧客がどの角度からみても正面のフェイスとなるように語りかける演出が見られる。そして、この見せる力に加えて売る力も発揮されている。たとえば、平台を使って鍋などのセット物やラーメン、焼きそば、漬物など全国からの本当においしい商品を豊富に品揃えし、5～10%のディスカウントで提案して、顧客にトライアルを訴える。冷蔵ケースでは、輸入のパイナップルやライチなどの100%ジュースを果物の陳列の下段で十分なフェイスを確保して売り込む。これまでの百貨店や高級スーパーでは、こだわり商品を品揃えして並べるだけであったが、クイーンズ伊勢丹の売場では、セレクトされた商品をどのように売っていくかという取り組みが見られる。また、鮮魚や精肉売場で導入しているオープンキッチンでは対面販売を行い、販売力の強化を狙うとともに、昔ながらの買い物の活気を演出する。

また、店内のイメージ・コントロールも重視する。PB商品のグリーンを基調としながら、赤や黄色など、店内でハレーションを起こすカラーは使用しない。店全体のカラーが調和して、ファッション性の高い雰囲気をかもし出している。

5. 組織とオペレーション

(1) 小規模組織の機動力

クイーンズ伊勢丹は、20店舗以下のチェーン小売業という意味では、中・小規模企業である。長年にわたる伊勢丹ストア時代に決別して経営改革を断行した田村氏は、社長就任当時に営業本部長と店舗開発本部長を兼ねていた。社長自ら全国を回って商品を発掘したり、海外に出かけて陳列什器を探したりする。また、店舗のチラシやPOP広告をすべて社長がチェックして指示を出す。商品開発についても、思い立ったらすぐに実行する。このような中小企業の小回り性と機動力がクイーンズ伊勢丹の経営改革を可能にした。そして、企業の評価は規模の大きさで決まるものではなく、1店1店が地域の消費者から高く支持されることが大切であると考え、店舗戦略を立案する。

「我々のような規模なら、社長が自ら第一線に立って、全国を駆け回っていいものを見て品揃えのレベルを高める取組みをやるべきであると私は考えている。大会社にいたら一つのことをやるのに半年から1年かかるが、うちのような規模では、やろうと思っただけに実践できる。また、生産についていえば規模のメリットを活かして独自の商品開発ができる」⁸⁾。

(2) チェーン・オペレーション (バックシステム)

小売チェーンのオペレーションは、標準化と地域対応のバランスをどのように取るかによって特徴づけられる。小売フォーマットでは、バックシステムに位置づけられる(田村 2008)。一般にスーパーマーケット業界で多く見られるのは、標準化によって仕入れや組織面で規模の経済を発揮させるチェーン・オペレーションである。しかし、クイーンズ伊勢丹では、小売業の本質を地域における1店舗ごとの経営が最重要であるとの認識から、まず、商圈内の顧客ニーズに応える店作りを第一に取り組んできた。この個店主義は、伊勢丹百貨店の遺伝子を受け継いでいる。だが、同時にこの経験がチェーン・オペレーションの導入を妨げていた。田村氏が社長就任時に店舗を回ると、バックヤードの使用がずさんであった。衣料品や雑貨を中心にする経営であったので、売場の空いた倉庫に鮮魚を作業場にするというような対応をしており、チェーン・システムの発想が皆無であった。チェーンとして10店舗以上を展開する規模になれば、個店単位の手作りは高コスト体質を招き、利益が著しく低下する。そこで、クイーンズ伊勢丹は、百貨店のもつ個店主義経営と、チェーン・オペレーションのメリットの双方を追求した。つまり、顧客に接する売場の面では、PBやビジュアル・マーチャンダイジングなど顧客の満足度を高める対応を図り、顧客と接触しないバックヤードや物流活動など後方部門ではローコスト・オペレーションを徹底する。在庫の無駄やロスをなくして合理的なオペレーションの仕組みを追求するのである。その1つが、惣菜部門を支えるセントラル方式と呼ばれる集中生産システムである。2004年に、それまで物流センターとともにあった立川の惣菜工場を600坪に拡張して、惣菜を集中生産している。白飯や酢飯、のり巻き、いなり寿司などの米飯や、煮物、グラタン、ピザなどを生産して店舗に供給する。店舗では弁当の盛り付けなど後工程を担当する。このように、前工程で標準化とコストダウンを図り、後工程で商品の魅力を高める効果がある。この取り組みは、ベーカリー部門にも拡張され、いっそうの省力化とコストダウンに貢献する仕組みを確立し、将来の30店舗体制に向けた基盤も整えた。

また、売場レベルのオペレーションでも売場生産性の向上に取り組む。鮮魚と精肉売場では、それぞれフィッシュデリカ、ミートデリカと専用コーナーを設置していた形式を惣菜売場に一括したり、鮮魚・精肉の実演コーナーを見直して、厨房のシースルー化により調理加工と顧客への実演を同時にこなすような構成を採用したりしながら、売場の人員削減を進めている。

(3) 人材活用

人材育成と活用については、食のファッション化を目指す同社ならではの特徴が表れている。流行に敏感な女性を積極的にバイヤーに起用して、ワインやチーズ、パン、香辛料など、オリジナル商品の強い分野で専門家の育成を図る。田村氏が社長に就任してからは、女性の採用基準を短大卒以上に設定した。女性従業員はレジ担当に配置するというスーパーマーケット業界の慣例を破り、ベーカリーや惣菜などの部門でも女性をチーフに起用する。その中には、パートタイマー出身で惣菜のバイヤーと店長に抜擢された女性もおり、女性従業員の活用度は高い。また、出店スピードに合わせて定期採用の人数も増やしてきた。年間40人程度を新規採用する年もあり、従業員に占める正社員の比率は業界平均より高い。これは、パートタイマーの活用でコスト競争力を高めるのではなく、正社員の能力アップで生産性を高めるという人材活用の方針を表している。

各部門で商品知識の高い専門家を育てるには正社員が適していると同社では考える。この結果、経営改革の初期には従業員の高齢化が目立ったが、積極的な定期採用と定年退職者の増加により、現在では社員の平均年齢は下がりつつある。

おわりに（終わりなき業態革新）

以上のように、クイーンズ伊勢丹は伊勢丹ストアの創業から50年という半世紀の間、経営改革を連続する道を歩んできた。その業態革新の歩みは、①自社のポジショニングを明確にして弱みを分析する、②経営のすべてにわたって独自性を発揮させる、③クイーンズ伊勢丹ブランドを作り上げる、と大きく3つの段階に分けることができる。顧客が自店に対して、何を求めているのかを顧客視点で考え、市場で激しくなる競争の中で、どういったポジションをもって自己の存在を訴求していくのかを考え続けてきた。ビッグストアには規模の点で対抗できないので、小規模店が生き残るために、ニッチ市場を攻め続けてきたのである。しかし、同時に同社の新規店舗や既存店のリモデルのコンセプトや売場構成をみると、他のスーパー・チェーンに見られる統一的な業態フォーマット（売場面積とレイアウト、売場構成などの標準規格）は存在しない。1つの店舗で試みた取組みが成功すると、その経験を次の店舗に生かす。この経験の連続的な伝播により、高級スーパーマーケットとしての統一フォーマットの確立に向かうのではなく、むしろ1店ごとに商圈内の顧客ニーズに対する最適な適合を目指しているのである。PB「GREEN Q」やミール・ソリューション、ビジュアル・マーチャンダイジングなど、新規店で成功した手法は既存店へ導入するが、少なくとも店舗全体のコンセプトから商品構成、売場構成の細部まで標準化して統一するところは見られない。いわば、モデルのない終わりなき業態革新を続けているとあってよいだろう。この店舗コンセプトについて、2001年のインタビューの中で田村氏は次のように説明していた⁴⁾。

「笹塚や小石川の店をみてもらえばわかるように、普通の店とはちょっと違います。せんえつですが、私は紀伊国屋さんや明治屋さんを目指しているのでもないのです。・・・高所得者をターゲットにした商売ではない。例えば笹塚店もそうですが、あの地域は青山のように

高所得者がたくさん住んでいるところではない。それが私は大事なことだと思うのです。ごく普通の人にもっと豊かな快適で楽しいセンスの高い生活をエンジョイしてもらえる、そういう生き方が大事だと思うのです」。

2005年に旗艦店として位置づけていた自由が丘店を閉店した。自由が丘の地域は、東急ストア、大丸ピーコック、紀伊国屋、西友など、スーパーマーケットが密集する激戦商圈である。自由が丘店は、デパ地下惣菜と上質PBでグレードアップされたポジショニングを目指したが、平日の集客不足や競争などの要因で業績が低迷し、閉店が決断された。一方で、駅前小型フォーマット店も新たに始めた。クイーンズ伊勢丹の消費者からみた魅力と競争他社に対する差別化は、個別商圈の特性にこだわる「1地域1業態」ともいえるダイナミックな業態革新にある。新規出店ごとに新たな挑戦を続ける取り組みが、消費者の支持を得ると同時に、競争優位を構築できるかどうか成長の成否を分けるだろう。

また、2005年よりインターネットを通じたネットショップもオープンした。「GREEN Q」商品を中心に約300種を揃え、ネット・ショッピングを始めた。インターネットのサイトでは、このほか、年間のイベント情報や各店の今週の売り出し情報などを掲載して、消費者に情報提供している。

景気低迷と消費不振が続く現在の小売市場の中で、セブンアンドアイ・ホールディングスやイオンを代表する巨大流通グループは、プライベート・ブランドの拡大と標準化の指向をいっそう強めている。その中で、同社のモデルなきダイナミックな業態革新プロセスは、今後の小売企業の戦略にとって有意義な示唆を与えてくれるだろう。

(おわり)

注)

- 1) クイーンズ伊勢丹の企業情報は、以下の雑誌記事と同社ホームページの情報を参考にしている。
 「いまクイーンズ伊勢丹がおもしろい！」『2020AIM』2001年月号
 「長期低迷企業も価値訴求でよみがえる（クイーンズ伊勢丹）」『2020AIM』2001年9月号
 「デフレ下で高級スーパーがなぜ流行る」『激流』2002年4月号
 「クイーンズ伊勢丹まるごとスタディ・ビジュアル編」『The 店長会議』vol.05、2002年
 「GOLEEN STORE AWARDS」『チェーンストアエイジ』2003年3月15日号
 「クイーンズ伊勢丹 食もファッションの新次元」『チェーンストアエイジ』2004年1月1日号
 「クイーンズ伊勢丹杉並桃井店」『食品商業』2005年3月号
 クイーンズ伊勢丹、および伊勢丹グループのIR情報を含むホームページ資料
- 2) 前掲『2020AIM』2001年9月号
- 3) 前掲『2020AIM』2001年9月号
- 4) 前掲『2020AIM』2001年5月号
- 5) PB戦略のフレームワークは、矢作（1996）による。矢作敏行「PB戦略の枠組みと展開」久保村他編（1996）所収。
- 6) 「挑戦型PB」は、ブランド力が衰えたコモディティ化したNBに対して、若干の製品差別化と低価格訴求で対抗するプライベート・ブランドである。差別化と価格訴求力の効果は短期的であるが、PB開発の先駆者にはかなりの利益機会があるため、小売企業は次々と対象商品を変えながら、先発者利益を追求してきた。（田村正紀「価格革命の戦略とその意味」宮澤健一編、1995年）
- 7) 前掲『激流』2002年4月号
- 8) 前掲『2020AIM』2001年9月号

参考文献

- [1]石井淳蔵・向山雅夫編（2009）『小売業の業態革新』中央経済社
- [2]久保村隆祐・流通問題研究協会編（1996）『第二次流通革命－21世紀への課題』日本経済新聞社
- [3]田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房
- [4]宮澤健一編（1995）『価格革命と流通革新』日本経済新聞出版社
- [5]矢作敏行編（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社