

ベルクが強い理由

高収益モデル×常識を覆すユニークな施策!

客数対前期比2.1%増! ヤオコーを凌ぐ支持率

新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大による“特需”で食品スーパー(SM)各社が好業績に沸くなか、ひととき光る快進撃を見せ、業界の注目を集めているチェーンがある。埼玉県に本拠を置くベルク(原島一誠社長)だ。

同社は1959年、埼玉県秩父市で創業した。その後、埼玉県を中心に出店を重ね、現在では関東1都6県に123店を展開。2021年2月期連結の営業収益は2844億円(対前期比18.8%増)、営業利益は119億円(同14.0%増)の一大チェーンに拡大している。

SM業界のなかでも着実な成長性と、収益性の高さに定評があり、21年2月期までで30期連続の増収を達成。コロナ以前の20年2月期で見ても売上高営業利益率は4.4%と業界平均の2倍超となっている。

06年7月にはイオン(千葉県/吉田昭夫社長)と業務・資本提携契約を締結し、現在ではイオンがベルク株式の15%を持つ持分法適用関連会社となっているが、独自路線での経営を貫いている。

そんなベルクがあらためて脚光を浴びることになったのは、その客数の伸長ぶりからだ。SM業界では、人口減と出店競争の



強さの秘密 COVER STORY 文=大宮弓絵(本誌)

激化によって客数を伸ばすのが難しくなっているのに加えて、コロナ禍を機に人々は感染予防の観点から来店頻度を減らし、まとめ買いをするようになった。この変化によってほとんどのSM企業では、客単価は向上しているものの、客数は減少しているのが現状だ。

そうしたなかベルクの21年2月期の既存店客数は対前年同期比2.1%増で、前年実績を割った月は20年6月、21年2月の2カ月だけ。22年2月期第1四半期も同2.4%増と伸長し続けているのだ(図表)。

この要因をつかむべく本特集ではレシートデータによるベルクの利用動向調査を実施した(74~77ページ参照)。その結果、ベルクはコロナ禍で若年層とシニア

層の双方の顧客を獲得し、さらに埼玉県においては、メインのSMとして利用する人が、同じ埼玉県を地盤とし、全国的に知られる有力スーパーのヤオコー(川野澄人社長)よりも多いことがわかった。

つまりベルクは、コロナ禍によって大きく変化している消費ニーズをつかみ、「幅広い層の消費者が、日常的に利用したいと思うSM」の座を得ることに成功しているといえる。

「低価格」を実現する強固なビジネスモデル

なぜ、ベルクは今、消費者に支持されるのか。本特集ではそのベルクの強さの秘密を明らかにするべく、専門家や業界関係者の協力を得てさまざまな面から調査・分析を行った。

その結果のなかでも、とくに注目したいのが、前出のレシート調査で「ベルクをメインのSMとして利用する理由」として消費者からあがった「安さ」と「ポイントやお得なサービス」という2つの要素である。

まず「安さ」については、節約志向に対応するべく1円単位で熾烈な価格競争を戦っているのはその他SM企業も同様だ。そうしたなかベルクは、低価格を実現するための強固な仕組みを有している点に強さがある。

ベルクは経営方針に「生産性を追求したチェーンストア経営」を掲げ、生産性を高めるべくチェーンストア経営の大原則である「標準化」に徹底的に取り組んできた。

具体的には、本社主導による店舗運営、自社による物流センター・配送体制の構築、平均売場面積約600坪で、レイアウトから品揃え、売場づくり、設備・什器・備品まで統一化された店づくり、LSP(レイバー・スケジューリング・プログラム)の導入によるムダ・ムリ・ムラの削減など、その取り組みは本部から店舗、物流網まで全社にわたり、ベルクのビジネスモデルそのものになっている。これにより、ベルクの従業員1人当たり売上高は年間3614万円(21年2月期)と、同業他社より約1.4倍も高い生産性を実現。こうした販売生産性の高さが、高収益とさらなる低価格を実現可能

にしており、この仕組みが低価格競争において優位性を発揮しているのだ。

ここでベルクが支持される理由として述べておきたいのが、高い生産性と同時に、顧客に「ふだん使いのSM」としての利便性の提供をめざしている点である。

ベルクの経営理念は「Better Life with Community(地域社会の人々により充実した生活を)」で、これは現在の企業名ベルク(Belc)の由来にもなっている。本特集で行った店舗調査(86~93ページ参照)では、明るく清潔感のある店内、買い回りやすい売場配置、ふだんの食卓に即した品揃え、広い駐車場など、ベルクが地域の日常において便利で快適な店づくりを1店1店で行っている姿が浮き彫りになった。これらの要素はコロナ禍で消費者がSMに求めた安全・安心、ショートタイムショッピングのニーズに合致しているものである。

新社長のもと話題性ある販促企画を続々実施

実はここ最近、ベルクには客数の伸長以外にもう1つ業界の話題を集めていることがある。それは同社が始めたユニークな販促策だ。

その内容は、主に取引先メーカーと連携して行う懸賞企画で、たとえば今年7月に日清食品(東京都)と共同で実施した「ベルク上空に一斉飛来!『UFO襲来セット』が当たるレシートキャンペーン」など、消費者の興味・関心を惹きつける内容の企画を続々と実施している(80~81ページ参照)。これらの販促策が前出の消費者調査において、ベルクが支持される理由に「ポイントやお得なサービス」が挙がる要因になっていると想定される。

ベルクがユニークな販促策を始めた背景にあるのが、20年5月に新社長に就任した創業家出身の原島一誠氏の存在だ。現在43歳とSM業界の社長のなかでも若い。だからこそ「従来のSM業界にはないことにも積極的に挑戦していきたい」と公言しており、ベルクに新しい風を吹き込んでいく。

「まるでベンチャー企業のような雰囲気

がある——」

これは本特集内で取引先メーカーの担当者による座談会を実施した際にあがった、現在のベルクの組織風土を表す表現だ。若い世代も積極的にバイヤーなどの役職に起用され、新社長のもと、新しい販促策といった今までのSM業界では見られないような試みにも前向きに取り組んでいく勢いが今のベルクにはあるようだ。

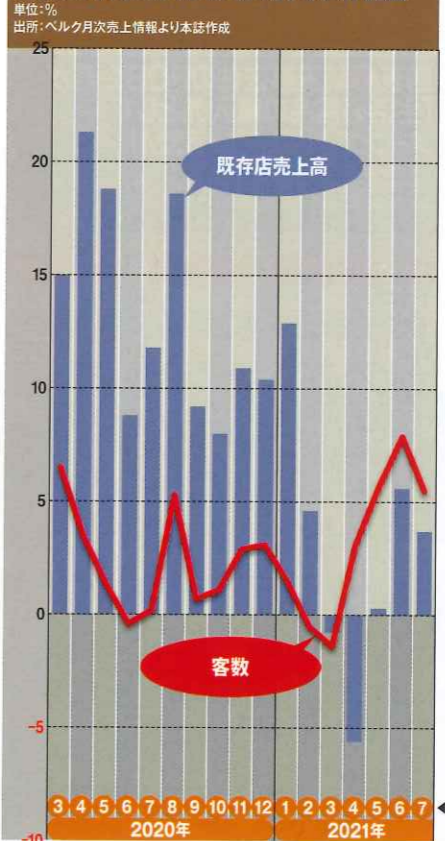
これらを総合的にみると、これまでの高収益SMの強固なビジネスモデルをベースに、コロナ禍で日常のニーズに即した店を提供し、そこに新たに取入れたお得感や話題性に訴える販促策が相乗効果となり、これが今ベルクが多くの顧客を呼び込むことにつながっていると考えられる。

安定成長の方針も新たな快進撃の予感

では今後、ベルクはどのような成長を遂げていくのか。

中長期的な目標では、同社は24年2月期までの中期経営計画において、最終年度に売上高で3101億円(対21年2月期

図表②ベルクの既存店売上高と客数の伸長率推移(対前年同月比)



比285億円増)、店舗数で149店(同26店増)の達成を掲げている。売上高・経常利益ともに成長率は年率2%前後の想定で、「無理な規模拡大はしない」と明言している。これは、「収益力の裏付けが競争力を後押しする」との考えのもと、規模拡大を優先するあまり、これまでに確立した高収益SMのモデルを崩さないためである。現在の絶好調の業績を受けても、堅実な経営方針を崩さないようだ。

しかし、長引くコロナ禍でベルクを取り巻く環境は大きく変化している。

同社はこれまで、店舗数全体の6割超を埼玉県で展開してきた。しかし近年の出店状況を見ると、埼玉県の中でも東京都よりの南部や、千葉県への出店が目立ち、これまでと異なるエリアへ商勢圏を広げている。

一方で、すでにドミナントを構築している埼玉県のエリアでは店舗間競争が熾烈を極めていく。とくに最大のライバルでもある「ヤオコー」がディスカウント型SMの新業態「フーコート」を埼玉県飯能市に出店するなど、チェーン間の競争にも地殻変動が起きている。こうしたなかベルクはどのような経営施策を講じるのか。原島社長による新体制のベルクの勢いを見ると、これまでのベルクとは異なる快進撃を見せてくれそうだ。

次ページからは、専門家や業界関係者らの協力により調査・分析したベルクの強さの秘訣を、財務指標や組織、店づくり、品揃え、商品、販促などのさまざまな面から具体的に解説している。

「激動のコロナ禍でいかなる手を打つべきか」。これは現在のSM各社共通の問いである。そうしたなかベルクはこの大転換期で最も消費者の心を掴み、実績を上げているSMの1社であり、同社の取り組みは各社にとって指針の1つとなるはずだ。

ベルク会社概要	
本社所在地	埼玉県鶴ヶ島市脚折1646
代表者	代表取締役社長 原島一誠
資本金	39億1265万7000円
店舗数	123店(21年2月末)
従業員	7792人(連結:うち正社員2206人)
連結子会社	ホームデリカ(総菜製造) ジョイテック(資材販売、清掃など)



●消費者調査

ベルクの利用実態

解明！ベルクの客数が伸び続ける理由 コロナ禍で「メイン使いするSM」の座を獲得

新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大下では、感染防止の観点からまとめ買いニーズが高まり、食品スーパー(SM)各社では客単価が増加した一方で、客数が減少した。そうしたなか2021年2月期の既存店客数を対前期比102.1%と大きく伸ばしたのがベルク(埼玉県/原島一誠社長)だ。店舗間競争が激化するなか、なぜ同社は支持されているのか。レシートデータを活用した消費者調査でその利用実態を明らかにする。解説=山室直経(ソフトブレン・フィールドPOB推進部長)

調査概要
※調査日などは各図表に記載

調査対象	ふだん食品スーパーで買物をする 全国POB会員男女
形式	インターネット調査
対象エリア	全国

●使われ方、利用者層
**埼玉県で高い支持
ファミリー、単身世帯が
メインの店として利用**

ソフトブレン・フィールド(東京都/木名瀬博社長)は、全国に約80万人の協力モニターを擁し、日本初のレシートによる購買証明付き・購買理由データベース「マルチプルID-POS購買理由データ Point of Buy(ポイント・オブ・バイ:以下、POBデータ)」を有している。月間1100万枚のレシートを収集し、リアル消費者購買データベースとしては国内最大級の規模となる(提携サイトを含める)。

このPOBデータと協力モニター(以下、POB会員)へのアンケート調査を活用すれば、消費者から見た小売チェーンの実態を明らかにすることができる。今回は同データによって、ベルクの利用実態に迫る。

はじめに、ベルクがどのような使われ方をしているのか探るべく、有力な競合チェーンとして「イオン」「オーケー」「ヤオコー」を挙げ、計4チェーンの利用動向を比較した。

まず、POB会員に「生活必需品の購入先としてメインで利用しているSM」をたずねた。すると、ベルクが主に店舗展開する埼玉県に在住するPOB会員429人の中では、メインで利用するSMとして「ベル

ク」が最も多く挙げられ、「ヤオコー」「イオン」がこれに次いだ(図表①)。

埼玉県内の店舗数を見ると「ベルク」が77店(21年2月末)、「ヤオコー」が92店(21年3月末)で、その数は「ヤオコー」より少ないにもかかわらず、ベルクは消費者にとって「メイン使いするSM」の座を得ているようだ。

ベルクのメイン利用者を詳しく見ると、世帯別構成比では、4人以上のファミリー世帯の割合が24.1%と、4チェーンの中で最も大きい。「比較的安い」「卵の特売がある」など、価格の安さや値ごろ感を評価する声が目立った。

さらに単身世帯の割合も22.1%と、「ヤ

図表① 埼玉県在住のPOB会員が「生活必需品の購入先としてメインで利用しているSM」

	埼玉県	全国
ベルク	63	108
ヤオコー	58	91
イオン	38	592
西友	30	339
マルエツ	30	123
業務スーパー	26	281
オーケー	19	258
イトーヨーカドー	19	175
ビッグ・エー	11	33
いなげや	9	59
サミットストア	7	124
ベジシア	6	55
ヨークマート	6	34
フードスクエアカスミ	5	17
イオンスタイル	4	35
ライフ	3	255
アコレ	3	10
ダイエー	2	72
まいばすけっと	2	69
マックスバリュ	1	239
その他スーパー	87	2,682
総計	429	5,651

オコー」や「イオン」に比べて大きいのが特徴だ。「夜遅くまで営業している」「仕事帰りに立ち寄りやすい」といったコメントが見られることから、夜の時間帯でも利用しやすい点が単身世帯に支持されていると推察される。

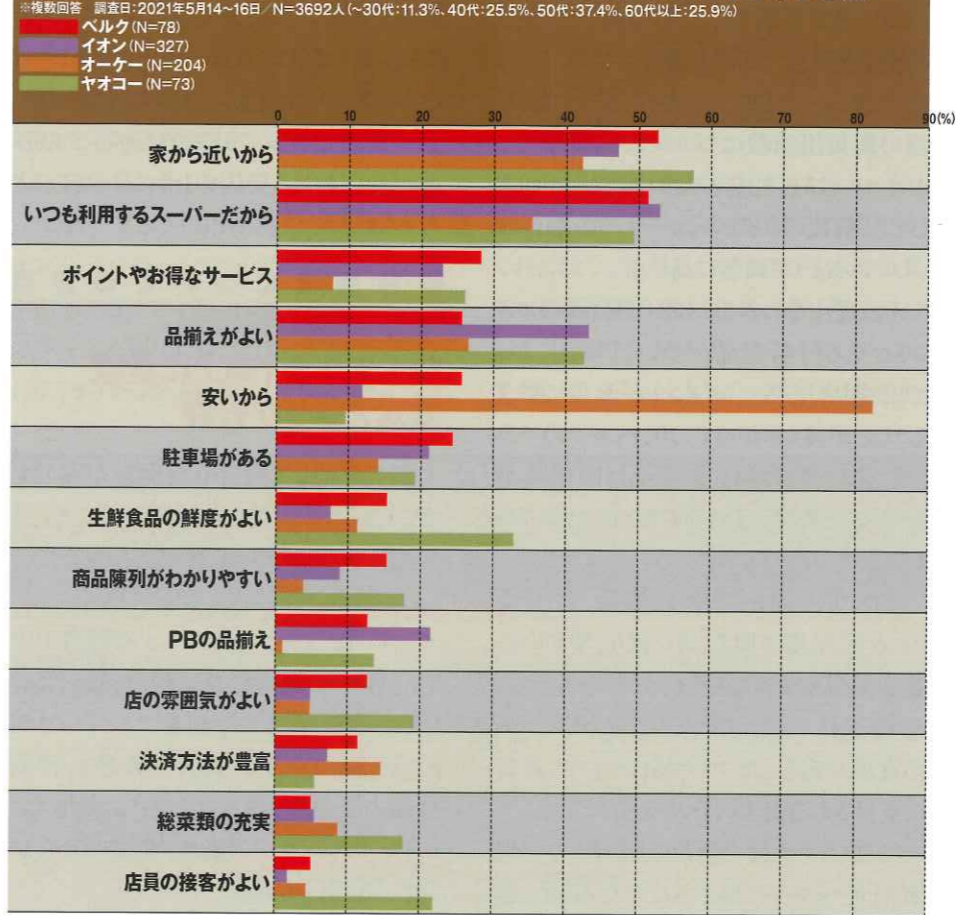
●チェーン別に見る強さ
ベルクの強さは「安さ」「ポイントやお得なサービス」

次に、有力3チェーンと比較した「ベルク」の強さについて調査した。図表②は、「ベルク」「イオン」「オーケー」「ヤオコー」をメイン利用すると回答した人に、その理由を尋ねた結果をまとめたものだ(複数回答)。その結果、「ベルク」でとくに優れていると回答率が高かった項目は「ポイントやお得なサービス」(ベルク28.2%、参考:他3チェーン平均18.9%)、「安いから」(ベルク25.6%、参考:イオン11.9%、ヤオコー9.6%)だった。

回答者の具体的なコメントを見ると「ポイントや豪華賞品が当たるキャンペーンが多い」「激安というわけではないが、他チェーンに比べて安い商品がたくさんある」「チラシに掲載される日替わりの特売商品が魅力的で、つい行ってしまう」などの声が挙がっていた。

「ポイントやお得なサービス」について調べると、ベルクのポイントプログラムは、現金払いの場合は100円で1ポイント(pt)を付与、キャッシュレス決済払いの場合は200円(ともに税抜)で1ptを提供し、500pt貯まると「500円分のベルクの買物券」と交換する仕組みで、一般的なSMよ

図表② メイン利用するSMが競合チェーンと比較して優れていると感じる点



りもポイント付与率が高い。

お得なサービスでは、低価格を訴求する販促企画を積極的に実施している。毎日夕方16時から「スーパー夕市」を行うほか、「均一セール」や紙製品、米、酒のポイント3倍デーなどのお得な日をそれぞれ月に複数日実施。また「今月のおっ得!」と呼ぶ、購入するとポイントが増額になる商品を月替わりで用意している。そして、これらの企画や商品をチラシのほか、スマホアプリやSNSなども活用して宣伝する。

このようにベルクは、価格自体が低価格であることに加えて、独自のポイントプログラムや販促活動が顧客にさらにお得感を与えており、これがベルクの強みになっていると考えられる。

●カテゴリー別購入率
高いのは「青果」「精肉」「卵」の特売にも注目!

さらに、ベルクが支持を得ている商品カテゴリーについても調べた。図表③は、

「ベルク」「イオン」「オーケー」「ヤオコー」の購入レシート全体のカテゴリー別レシート出現率(購入率)を表したものだ。

20年の結果を購入率の高い順にみると、ベルクはほかの3チェーンと比較して、「農産(青果)」が57.4%と最も高く、3チェーンの平均42.3%を15.1ptも上回る。「野菜の価格が安定して安い」「種類が豊富」「近隣農家の野菜が手に入る」など、野菜の価格や品揃えを評価する声が多く挙がっており、青果部門の競争力の高さは、ベルクが顧客を獲得している大きな理由の1つといえそうだ。

「青果」の次に注目したいのがベルクの「畜産(精肉)」の購入率だ。20年は33.6%で、「イオン」「ヤオコー」よりも高く、精肉を強みとする「オーケー」の34.4%ともその差はわずかである。

この「精肉」をさらに品目別で見ると、「ベルク」と「オーケー」はいずれも「豚肉」の購入率が高い点で共通している(ベルク37%、オーケー33%)。この結果からは、2社のように精肉部門で高い支持を得るには、家庭での利用頻度が高い豚肉の品揃えや提案が重要な要素であるとも考えられるだろう。

もう1つベルクの「精肉」の購入率が高い理由に、本調査で精肉カテゴリーに入れている「卵」(主にパック入り鶏卵)の存在がある。その購入率は、ベルクが30%で豚肉に次いで高いのだ。一般的にSMの「精肉」カテゴリーに占める卵の購入率は平均2割程度であり、ベルクが突出していることがわかる(ちなみに卵を抜いた精肉の購入率は高い順にオーケー26.4%、ベ

図表③ カテゴリー別レシート出現率(2020年)

ベルク		イオン		オーケー		ヤオコー		
順位	カテゴリー	出現率	順位	カテゴリー	出現率	順位	カテゴリー	出現率
1	農産	57.4	1	農産	30.0	1	農産	46.4
2	総菜類	38.7	2	総菜類	23.7	2	畜産	34.4
3	畜産	33.6	3	パン・シリアル類	22.7	3	パン・シリアル類	32.7
4	パン・シリアル類	30.1	4	菓子	16.9	4	総菜類	32.4
5	水物	24.2	5	畜産	15.3	5	水物	27.5
6	菓子	21.2	6	水物	13.1	6	乳飲料	26.0
7	乳飲料	19.2	7	麺類	11.9	7	菓子	23.7
8	麺類	19.1	8	ヨーグルト	10.1	8	冷凍食品	21.9
9	水産	18.9	9	乳飲料	9.7	9	ヨーグルト	20.3
10	調味料	15.0	10	水産	9.1	10	調味料	19.1

**図表4 ベルクのレシート1枚当たり
曜日別平均購入回数・金額**
調査期間：21年2~4月
ベルクレシート枚数8447(ユニークユーザー数1138)

曜日	購入回数	購入金額	平日平均との差
日	8.5点	1,495円	—
月	6.3点	1,163円	-30円
火	6.7点	1,108円	-86円
水	7.6点	1,277円	84円
木	6.1点	1,188円	-5円
金	6.3点	1,231円	38円
土	6.6点	1,235円	—
平日平均	6.6点	1,193円	—

ルク24.7%、ヤオコー24.1%、イオン12.9%。ベルクはオーケーには劣るもののヤオコーより購入率はわずかに高い。

実はこの「卵」は、ベルクの客数・客単価を伸ばす重要な役割を担っている商材といえる。ベルクは、毎週日曜と水曜に、卵の特売を実施している。特徴的なのは、単に低価格で販売するのではなく、卵を除いて税込1000円以上購入した場合に、1家族につき1パック(10個入り)限定で、税抜99円で販売していることだ。定期的な来店を促し、さらに客単価も向上させる巧みな取り組みといえる。

この販促の効果はレシートに如実に表れている。図表4は21年2~4月における、「ベルク」のレシート1枚当たり(1回の買物当たり)の曜日別平均購入回数と金額を表したものだ。結果を見ると、卵の特売を実施している水曜と日曜に購入回数と金額を伸ばすことに成功していることがわかる。とくに、「水曜」は平日にもかわらず、平均購入金額が1277円、購入回数が7.6点となり、週末の「土曜」(それぞれ1235円、6.6個)よりも高い結果となっている。

**● コロナ禍での利用動向
新規顧客の獲得に成功!
若年層、高齢者の
双方からの支持を得る**

ここからは、コロナ禍でのベルクの利用者層の変化について見ていこう。結果から述べると、ベルクは、「イオン」「オーケー」「ヤオコー」の3チェーンに比べて、コロナ禍で新規のロイヤルユーザー(メインで当該SMを利用するお客)の獲得に成功していると考えられる。ベルクのメイン利用

者に「いつからメインのSMとして利用しているか」聞いたところ、「1年未満」と回答した割合が23.1%と最も高かったのだ。とくに、ヤオコー(5.5%)との差は大きい。20年度の新規出店数はベルクが7店に対し、ヤオコーは5店と2店少なかったことを加味しても、新規のロイヤルユーザーの割合はベルクのほうが顕著に高い。

その理由をつかむべくPOB会員のコメントを見ると「特売品が多い」「曜日によって安売りがある」「ポイントがお得に貯まる」などが多く挙がっており、ベルクのチラシ特売やポイント付与といった販促策が顧客を効果的に惹き付けていることがうかがえる。

また、「店内が清潔」「買物がしやすい」など、清潔で明るく買い回りやすい売場を評価する声もみられ、これらの点は、感染予防やショートタイムショッピングへの意識が高まったコロナ禍において、顧客に支持される要因の1つとなったようだ。

では、コロナ禍で新たにどのような利用者層がベルクに加わったのだろうか。図表5はコロナ感染拡大前の19年と、20年の4チェーンの年代別利用者割合(男女計)をまとめたものだ。

ベルクの客層の変化に注目すると、「~30代」が20.9%→23.6%(2.7pt増)、「60代以上」が11.8%→12.9%(1.1pt増)となり、若年層とシニア層の双方の利用を伸ばすことができている。

前述した販促策においてベルクは、シニア層が根強く利用するチラシを打つ一方で、最近では「乃木坂46」「日向坂46」「SKE48」などの人気アイドルグループと



コラボレーションした販促策を展開して話題を集めるなど、若年層を開拓する施策にも注力している。それぞれの世代に合ったアプローチが幅広い層の来店を創出していると想定され、こうした点もベルクの客数が伸び続ける要因の1つになっていると考えられそうだ。

**● 販促策についての評価
特売情報の発信が
ロイヤルティ向上に貢献
公式アプリが好評**

調査を通じて独自の販促策が奏功していることがうかがえるベルク。そこで、具体的にどのような販促策が支持を得ているのかについても調査した。

まず、4チェーンの各メイン利用者の中でも「日頃から意識してセール情報を取得している」と回答した割合は、ベルクが62.0%と最も大きかった(図表6)。特売情報の発信が、ベルクをメイン利用するロイヤルユーザーの維持・獲得につながっていると考えられる。

一方で特売情報の収集先として、4チェーンのうちベルクの割合が最も低かったのが「店頭」(37.3%)だ。つまりベルク利用者は来店する前に特売情報を入手しており、販促策が来店動機の創出につながっているといえそうだ。

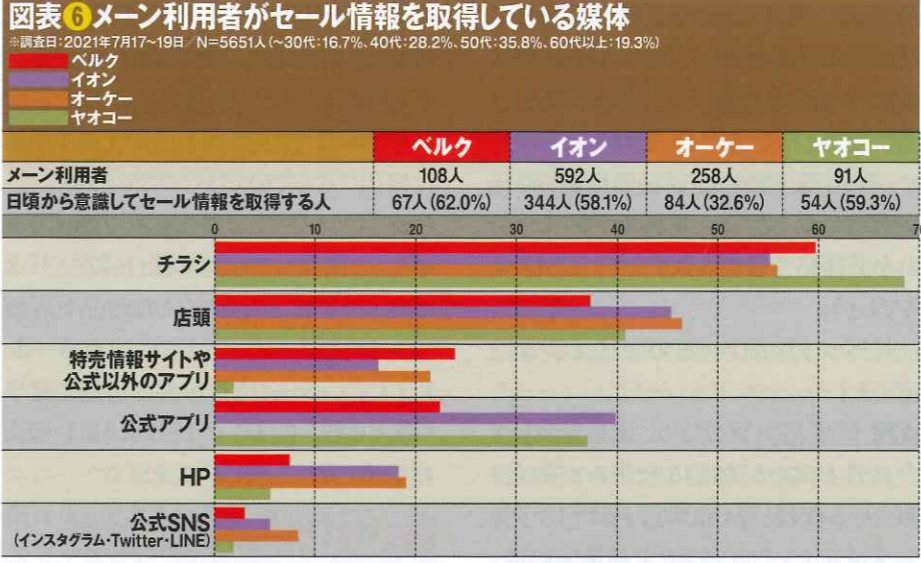
続いて、近年SM業界で普及している公式アプリにクローズアップした(オーケーは公式アプリをリリースしていない)。その利用率は、3チェーン平均で5割を超え、最も低いベルクでも48.1%であった。「公式アプリのチラシ情報をもとに特売品を買

う」来店前にアプリで特売情報をチェックしている」などのコメントから、SMの公式アプリをスマートフォンにダウンロードし、特売情報を入手したり、クーポンを受け取りたりする習慣が消費者のあいだで広がっているとみられる。

公式アプリの利用期間については、「イオン」「ヤオコー」では「2年以上」の割合が5割を超えているのに対して、「ベルク」のメイン利用者では「1年未満」(57.7%)が3チェーンの中で最も多く、「2

年以上」(21.2%)が少ない。つまり、何かしらの公式アプリの利用促進策を打ったのか、ここ1年で利用者を一気に増やしているといえる。

ベルクの公式アプリで最も多く使われている機能は「アプリ内ポイントカード」(62.1%)で、「チラシの閲覧」(46.6%)がこれに次ぐ。特筆したいのは、ベルク公式アプリの評価の高さだ。アップル(Apple)のアプリダウンロードサービス「アップストア(App Store)」のユーザー評価では、



5点満点中で「ベルク」が3.5点、「ヤオコー」が2.8点、「イオン」が2.4点と3チェーンの中で最も高い(21年7月中旬時点)。チラシが閲覧しやすく、広告商品が一覧化されているなど、ユーザビリティにも優れている点などが支持されているようだ。

**● 他チェーンとの併用状況
ヤオコーとの併用が最多
独自商品の育成が課題**

最後に、ベルクの利用実態をより深掘りするべく、ベルクと他チェーンとの使い分けの状況を調べた(図表7)。はじめに、ベルクのメイン利用者のうち75.0%が「メイン以外のSMを併用している」と答えた。併用しているSMとしては「ヤオコー」(約16%)が最も多く挙げられ、「業務スーパー」(約13.6%)、「イオン」(約6.2%)が続く。ここでは「メイン利用しているベルクは夜、併用するヤオコーでは日中に買物をしている」「夕方の特売の時間帯はヤオコーを利用する」など、時間帯で使い分けしているというコメントが多くみられた。

ここで着目したいのは、ベルクのメイン利用者が他のSMを併用する理由として最も回答率が高かったのが「特定商品の購入」(45.7%)で、他の3チェーンと比べてもその割合が大きいことだ。

「ヤオコー」を併用するシーンとしては「果物は品質のよいヤオコーで購入する」「美味しい肉や魚を購入したいときはヤオコーを利用する」「基本的な生活必需品はベルクで購入し、特定の商品はヤオコーで購入する」など、商品やカテゴリーに応じて使い分けの傾向があるようだ。

「業務スーパー」の併用シーンも同様で、「他店では買えないオリジナル商品は業務スーパーで購入する」「大容量サイズの商品は業務スーパーでまとめ買いする」とのコメントがみられた。これらのことからベルクは、独自性の高い商品や品揃えよりも価格の安さや定期的な特売によって「ふだん使いのSM」として消費者を惹き付けていると考えられる。

一方で、店舗間競争が激化するなか、今後はベルクならではの独自商品の育成が課題の1つともいえそうだ。



取引先から見たベルク

まるでベンチャー企業のような組織!? 「効率重視」「迅速さ」「販売力」に高評価

業界各社が注目するベルク(埼玉県/原島一誠社長)はどのような企業なのか。本特集ではさまざまな角度からその実態をとらえるべく、大手食品メーカー2社のベルク担当者計3人による座談会を実施。取引先から見たベルクの姿について語ってもらった。

参加者=A氏 大手食品メーカーX社営業課長 B氏 大手食品メーカーY社営業部長 C氏 大手食品メーカーY社営業担当者

40代のリーダー多数 棚割りは主に自社管理

—取引をしているなかで感じている、ベルクの組織文化があれば教えてください。

A氏 組織における役職の階層がシンプルで、そのため意思決定者が明確であり、当社からの提案に対しても返答が迅速だと感じています。風通しもよい印象です。原島社長をはじめ、そのほかの上層部にも40代の若いリーダーが多く、上層部同士のやりとりも「LINE」などのコミュニケーションツールを活用し、スピード感を持って意思決定をされていますね。

B氏 徹底的に効率を追求する点もベルクの特徴です。たとえば、新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大以前から、業界でも早期にオンライン商談の導入を検討し始めたのはベルクだと思います。コロナ禍によって多くの食品スーパー(SM)がオンライン商談を導入しましたが、従来の慣習のままに商談を続けている企業も少なくありません。そうしたなかベルクは現在、「対面」「オンライン」の双方の形式を選択肢として提示し、対面形式は必要ときだけとする体制を構築しています。

C氏 商談の際には「売上」「利益」に加えて「販売管理費」に対する意識の高さを感じますね。たとえば、販管費を抑えるべく棚割りも全店で標準化し、商品を1つ差し替えるにしてもそれにかかる従業員の作業コストまで計算します。そのため品揃えの変更が他企業に比べて容易にはできません。同じ埼玉県に本拠を置き、よく比較対象とされるSM「ヤオコー」では、新商品を

積極的に導入し、発売直後から売場で提案することを重視しています。それに比べるとベルクの品揃えはトレンドの反映という点では「遅れている」といわれることもあります。その反面、他チェーンの販売動向から売れる商品をきちんと見極めて導入し、それを低価格で着実に販売しているともいえるでしょう。

—ベルクの強さはどのようなところだと考えますか。

A氏 低価格実現のために無駄を省いて生産性を高める、強固な仕組みが確立されている点だと思います。これはベルクを一大チェーンに成長させた創業家の故・原島功氏が若くして病気を患った経験から「残りの人生では無駄なことは一切しない」とシンプルマネジメントに舵を切ったことが発端となっていると聞きます。

もう1つ、棚割りを取引先メーカーや卸に任せているSM企業が少なくないなか、ベルクは主に自社で管理しており、自立した事業運営力を持っている企業でもあります。だからこそ、取引先メーカーからさまざまな商品提案があるなかでも自社の作業効率性を追求でき、また値入れにはかなり柔軟性を持たせて、高度なレベルの粗利ミックスを可能にしています。

B氏 標準化が徹底されているからこそ、1つの施策を一挙に全店で実行力があります。そのため商品の販売力も非常に大きいです。当社では、ブランドを消費者にいち早く認知させてくれるのは「ヤオコー」、その後の商品の販売基盤を大きくしてくれるのは「ベルク」と表現することもありますね。

また、全体的に店に清潔感があり、主通路が広く快適な買物環境が整っている点も強さの1つでしょう。この点は感染対策が求められたコロナ禍でとくに支持を集めた要因になったのではないのでしょうか。

C氏 コロナ禍では、顧客自身で商品をスキャンし決済まで可能な独自のアプリ「スマベルク」や、ネット注文した商品を店頭でクルマを降りずに受け取れる「ベルクdeドライブスルー」などを一部の店舗に素早く導入して、新しいことに取り組む際の機動力の高さも感じましたね。

若い世代を積極的に起用 日常使いが主の「平日のベルク」

—その一方で弱みを挙げるとしたらどのような点でしょうか。

A氏 強さの裏返しだと思うのですが、標準化された着実な売場づくりの反面、突き抜けた「買物の楽しさ」はない店といえるかもしれません。

カテゴリーでいえば、総菜などの支持は競合チェーンのほうが高いでしょう。また、業界では「土日のヤオコー」「平日のベルク」ともいわれており、ベルクは日常的な利用をつかんでいる一方で、週末はあまり強くないという見方もできます。

C氏 店舗オペレーションが確立されているからこそ、従業員は単純作業をするだけでよい部分が多く、ともすれば創意工夫して店づくりをする能力や商品知識は育成されにくい環境といえるかもしれませんね。—社内の雰囲気はいかがでしょう。

A氏 非常にいいですね。作業効率化が

図られ、無駄な仕事がないぶん、本部・店舗ともに社員がお客さまや取引先企業にきちんと対応できる余裕があると感じます。当社の営業サポート部隊ではベルクの担当になるとメンバーが喜ぶほど評価が高いです。

B氏 まるでベンチャー企業のような雰囲気があります。他のSM企業との大きな違いではないでしょうか。商品部のバイヤーにも積極的に若い人材が起用されていて、会社の新しい試みにも前向きに取り組んでいる印象を受けます。会社全体として従来の常識にとらわれず、スピーディに事業を進めている企業といえますね。

独自の販促策に賛否両論 新原島社長体制に注目

—新しい試みについては、取引先メーカーと連携したユニークな販促や、ご当地アイドルがMCのラジオ番組のスポンサーを務め、番組を通じた情報発信などが業界の注目を集めています。

A氏 こまで取引先メーカーを巻き込みユニークな販促を実施できているSM企業はほかにありません。消費者にとっても新鮮で新規顧客の獲得につながっているのではないのでしょうか。

こうしたSMからの販促提案はメーカー側からすればコスト負担が増えます。しかし

これまでの当社とベルクとの販促企画を振り返ると、そのぶん商品をしっかり売り切り、結果がついてくる傾向にあり、当社としては連携するメリットがあると考えています。

B氏 当社としては、自社商品のブランド育成方針に合致するか否かで判断していません。現在はあまり積極的な連携には至っていません。また、このような販促企画を継続的に実施していくにはそのぶん人材を割けるような企業でないと難しく、取引先メーカーによって受け止め方はさまざまですね。—原島一誠社長の人柄や、掲げている方針を教えてください。

A氏 決して偉ぶらない方で、「少年のような心」を忘れずにお客さまの喜ぶことを日々追求されている印象です。原島功氏が築いてきた強固な組織基盤をベースに「これまでのベルクにない新しいことに挑戦していこう」という姿勢が伝わってきます。

C氏 原島社長は最初に入社した衣料品チェーン「しまむら」を手本に、データ活用を進めていきたい方針だと聞いています。過去のイメージは「情報を開示しない会社」でしたが、数年前からはPOSを公開し始め、2021年3月にはデータ活用を推進する一環として「データコントロール室」という部署も新設しています。

20年5月に社長に就任する数年前か

ら、原島社長を中心に中長期的なベルクの成長を見据えた経営戦略を策定するプロジェクトを進めていたようで、温めてきた戦略を現在、一気に実行に移している印象を受けています。

着実な成長路線予測 今年が勝負の1年に!?

—今後、ベルクはいかに成長を遂げていくと見えていますか。

A氏 埼玉県を地盤とするSMチェーンの「ヤオコー」「マミーマート」とともに、それぞれがどのように戦っていくのかに注目しています。とくに8月にヤオコーが埼玉県飯能市にオープンした新業態「フーコート」は、販管費を抑えて低価格を実現するという点でベルクの事業モデルに近く、ベルク側も相当意識しているのではないのでしょうか。

そうしたなか原島社長が注力している領域の1つが人材採用です。将来を担う優秀な人材を採用するべく、社長自ら各地に足を運んでいると聞きます。すでに埼玉県内では就職先として徐々に人気の高い企業になりつつあるようですね。

B氏 M&A(合併・買収)や出店スピードの加速など、一気に規模を拡大していくという声は耳にしません。コロナ禍がいち段落した後は、従来のように着実な成長を図っていくのではないのでしょうか。

出店地域についても、新規エリアに侵攻するというよりは、21年2月に千葉県市川市に新たな物流センターを開設していますので、まずは着実に同施設のコスト回収を図るべくその周辺で店舗網を広げるのではと考えます。

現在のラジオ番組を通じた情報発信などからは、将来的に新たに商勢圏を広げることを見据えて、知名度を高めておきたいねらいがあるのではと思っています。

C氏 コロナ感染拡大のあった20年度はベルクにとってこれまでにない急成長を遂げた1年だったのではないのでしょうか。そのぶん21年度に受ける反動は大きくなるかもしれません。コロナ禍で新たに得た顧客を逃がさず固定客にできるのか、今年度は同社にとっての試金石になるのではないのでしょうか。



原島一誠氏が率いる新体制のもと、ベルクはこれまでの強固な組織基盤をベースに新たな試みに挑戦する勢いがあるようだ



●プロモーション分析

ユニークな販促策を加速!

話題づくりからCRM戦略まで 全方位をカバーする「包括的な販促」を実践

消費者調査を通じて、ベルク(埼玉県/原島一誠社長)が支持を得ている大きな要因の1つに同社の販促活動があるとわかった。その手法は取引先メーカーと連携した、あっと驚く懸賞企画からご当地アイドルを起用したラジオ番組での情報発信まで、実にユニークで多岐にわたる。店頭プロモーションの専門家に食品スーパー(SM)業界の直近の販促トレンドを語ってもらうとともに、ベルクが展開するプロモーション活動を分析してもらった。文=倉林武也(リテイルサイト代表取締役)

コロナ禍で一気に 変化したSMの販促

新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大の影響は小売業における販促促進のあり方にも大きな変化を生んだ。折り込みチラシや、従来売場で行われていた催事や試飲・試食販売の中止など、長年活用されてきた施策を見直さざるを得なくなった。

小売業における販促については近年、店舗(オフライン)とオンラインの融合としてモバイルやソーシャルメディアを活用した取り組みが目立っており、これらの考え方や戦略もコロナ禍によって一気に進展した。こうした背景における現在のSM業界の販促の特徴・傾向と、ベルクの取り組みを解説したい。

まず、コロナ禍におけるSM業界の販促の変化について触れたい。その傾向は大きく5つあり、①感染対策の観点で従来の商談が難しくなったことから棚に並ぶ新商品の導入が減り、定番商品の訴求が重要になった、②商品政策(MD)のテーマとして「安全・安心」「健康(なかでも免疫)」などが注目を集めている、③動画による商品訴求といった、試飲・試食に代わる新しい販促策が模索されるようになった、④同じカテゴリーの食品メーカー企業同士での共同による販促企画が増加した、⑤食品ロス削減など「SDGs」を意識することがいっそう求められるようになったことが挙げられる。

こうした状況を踏まえて、ベルクは今のどのような販促に取り組んでいるのか。それを分析するべく、ここ数年のベルクの販促策

を、それによって期待される4つの効果「集客」「売上/客単価の向上」「CRM(顧客管理システム)の強化」「話題づくり・新規顧客の獲得」で分類した。するとベルクでは、この4つの効果それぞれに対して施策を打ち「包括的な販促促進」が実行されていることがわかった。全国的にもこのように全方位的でバランスのとれた販促を実践できている食品小売業はほんの一部しかない。いかにベルクが戦略的に販促を強化しているかがうかがえる。

「霊視体験」「UFO襲来」… インパクト大の販促の数々

では、ベルクの販促策を4つの効果別に見ていこう。まず、「集客」を目的とした取り組みでは、ベルクは「ツイッター」「インスタグラム」などのソーシャルメディアを活用して商品や特売などの情報を提供している。注目したいのは、顧客が店を身近に感じられる情報を、日々発信できていることだ。これは簡単なようで、実践できていないSMが大半だ。

たとえば「インスタグラム」では、「ベルクお弁当部」という名の公式アカウントをつくり、催事と連動した弁当メニューを提案したり、顧客の作った弁当の写真を紹介したりしている。また、ツイッターの公式アカウントでは、本日のおすすめ商品やそれを展開する売場の様子などリアルタイムな情報を提供している。

2つ目の、「売上/客単価の向上」のための施策では、懸賞企画に注力している。なかでも食品メーカー企業による協賛型の企画が大半を占める。ベルクが巧みな

のは、ユニークな企画内容と、その伝え方だ。たとえば、日清オイリオ(東京都)と冷凍ポテト「オレアイダ」によるタイアップ企画「夏こそしっかり食べてカラダづくり!対象商品で作ろう!筋トレ飯キャンペーン」や、買物レシートをベルク公式アプリに登録して応募する「生き霊が見える芸人による霊視体験へのご招待!!キャンペーン」、日清食品(東京都)との共同企画「ベルク上空にUFO襲来!『UFO襲来セット』が当たるレシートキャンペーン」など、企画の内容や表現に顧客の興味や関心を引きつけるための工夫が感じられる。

加えてこれら懸賞企画への応募方法は、基本的にウェブやベルク公式アプリからの限定としており、顧客情報を収集しCRMの強化につなげていると考えられる。

こうした独自の販促企画は取引先メーカーにとっては、コストや労力がかかる。しかし多数の企業がベルクと協業している点を見ると、それに見合った効果を得られると確信や期待を持っているからであろう。

高還元率のポイント施策 ご当地アイドルも起用!

3つ目の「CRMの強化」のための販促策については、「ベルクカード」を軸に展開するポイントプログラムは、現金払いでは100円で1ポイント(pt)、キャッシュレス決済では200円(ともに税抜)で1pt付与という高還元率で設定する。それだけでなく、ポイント3倍・5倍デーや商品別ポイントアップデーといった、ポイント還元企画も積極的に実施している。これは顧客のロイヤリティ向上に相当の威力を発揮してい

そうだ。

また、ベルク公式アプリでは、ポイント、チラシ閲覧、レシピ掲載などの基本的な機能を搭載しているのはもちろんのこと、「ボーナスポイント」「期間限定プライス」「お得カレンダー」など、お得な情報をわかりやすく配信している。

さらに2021年5月にはレシピ動画メディア「デリッシュキッチン」と本格提携を開始し、オンライン・オフライン双方でレシピ提案を行う。具体的には、店頭では大型サイネージを通じてレシピ動画を流すほか、将来的には顧客の買物履歴に応じた提案を行うなどのワン・トゥ・ワンマーケティング

にも共同で挑戦していくという。

最後の「話題づくり・新規顧客の獲得」の施策では、これまでのSMには見られない、話題性を重視した試みを始めている点に注目したい。なかでも業界で耳目を集めているのが、ご当地アイドルや著名人を起用した情報発信だ。

たとえばTOKYO FMで2つのラジオ番組「日向坂46の余計な事までやりましょう」「乃木坂46の乃木坂に相談だ!」のスポンサーを務めており、ともにご当地アイドルを通じてベルクの商品を紹介している。21年1月にはマルサンアイ(愛知県)と共同で、抽選でご当地アイドルのイベントに招待する「SKE48がバレンタインデーなおみそ汁を振る舞います!」と掲げた企画を実施。ベルク公式SNSにご当地アイドルがコメントするなど、大きな盛り上がりを見せた。その結果、ベルクでは期間中とくに若年男性の利用が増加したほか、対象商品が売れたことで全体の客単価もアップしたという。

総合的に見るとベルクは販促策を通じて、便利でお得な買物のサポート機能を提供しつつ、取引先メーカーを巻き込みながら、若い世代をはじめとした新規顧客へのアプローチも実践できていると言える。今後は新たに得た顧客をリピート客に昇華することが課題となるだろう。

メーカー企業の声を聞くと、ベルクからは「他の小売業では行わないような企画を提案してほしい」と求められるという。同社が販促を通じて他社との差別化を図りたいねらいが見える。それにしてもコロナ禍でSM各社が手探りで販促を行う中、自社の方針に沿った販促企画をすでに複数実現できているのは、ベルクの販促やマーケティングの部門と経営層の方針の統一がしっかり図られているからだろう。

最後に、今後のベルクに提言したいのが、「ベルくらしさ」のある他店にはない商品やサービスの創出だ。これらの商品やサービスを軸にしたオリジナリティある販促策を実施できればより独自性が発揮され、今後さらに激化する店舗間競争において大きな競争力を発揮するはずだ。

ベルクの販促4つの効果

①集客
「インスタグラム」では、「ベルクお弁当部」を掲げた公式アカウントを別途つくり、催事と連動した弁当メニューを提案したり、顧客の作った弁当の写真を紹介したりしている

②売上/客単価の向上
食品メーカー企業との懸賞企画を積極的に実施。内容や表現に顧客の興味や関心を引きつけるための工夫が感じられる

③CRMの強化
ベルク公式アプリでは「広告の品」「期間限定プライス」など、お得な情報をわかりやすく配信している

④話題づくり・新規顧客の獲得
TOKYO FMの2つのラジオ番組のスポンサーを務め、ともにご当地アイドルを通じてベルクの商品を紹介している

千葉、埼玉などのBelc 上空に一斉襲来
123店舗

これは「UFO襲来」本物濃厚

日清食品(株)の商品を買って当てよう!
A賞 UFO襲来セット 50名抽選
B賞 ベルク商品券 1000円分 100名抽選

レシートをベルクアプリでスキャンして応募



財務指標に見る

強さの理由

ROAは9.6%!業界屈指の高収益SM ハードとソフトの双方から標準化を徹底

高い収益力と安定した財務体質で、業界でも一目置かれる存在であるベルク(埼玉県/原島一誠社長)。近年は店舗間競争が激化するなか客数を伸ばしていることでも注目を集めている。食品スーパー(SM)業界を代表するアナリストで、長年ベルクを調査してきた柳平孝氏に、その強さを財務面から分析・解説してもらった。文=柳平孝(いちよし経済研究所)

営業利益は年平均7.2%増! 5年間で1.4倍に拡大

上場食品スーパー(SM)企業におけるベルクの位置づけは、営業収益で10位だが経常利益は6位であり(2021年2月期)、高い収益力と安定した財務体質に定評がある。またベルクは過去5年間で、営業収益は年平均9.5%増、営業利益は同7.2%増と安定的かつ継続的に成長。5年間で営業収益は1.6倍、営業利益は1.4倍に拡大している。

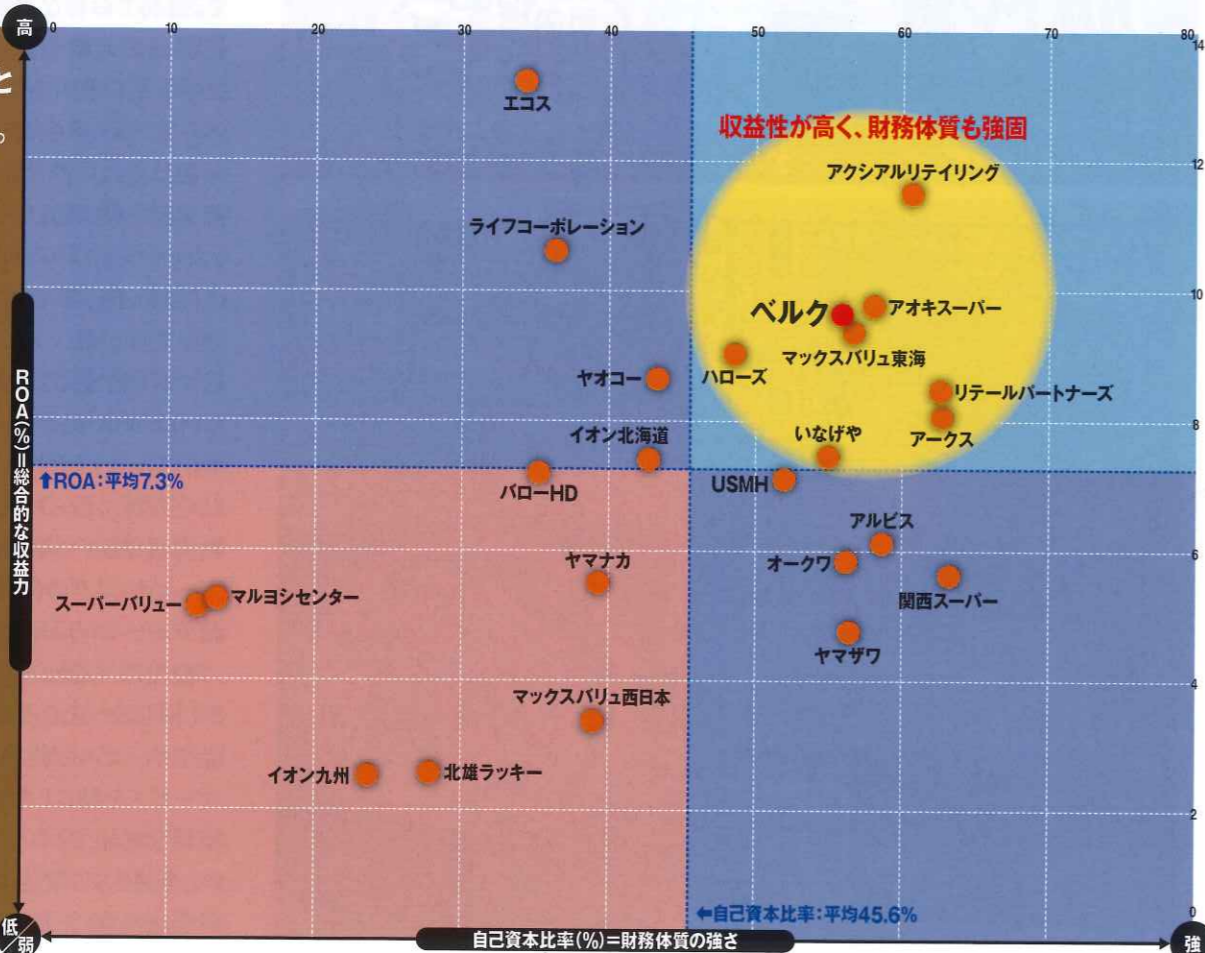
代表的なチェーンストアであるSMの成長ドライバーは、既存店からの投資回収を原資とした新店投資(=拡大再生産)である。よって、SMの総合的な収益力・経営力・成長力は資金回収の速さ=総資本経常利益率(ROA)で評価される。また、投資資金の調達力は財務体質によっても大きく左右される。

そこで上場SM各社(20年度の業績を公表済みの21年2月期、3月期決算の24社)をROAと自己資本比率で比較した(図表①)。ベルクはROAが9.6%、自己

資本比率が55.9%であり、収益力・財務体質ともに上場SM24社平均(7.3%、45.6%)を大きく上回った。SM企業の20年度実績は新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大による需要増によって好業績を記録し、例年よりも全体的にグラフが右上方にシフトしており、単年度の実績だけでは業界内のベルクの立ち位置がグラフから見えづらくなっている面は否めない。だが、昨年の特異事情と過去の水準も考慮すると、優良SM企業と評価されるポジションにおいて、同社のROAは実質的にアク

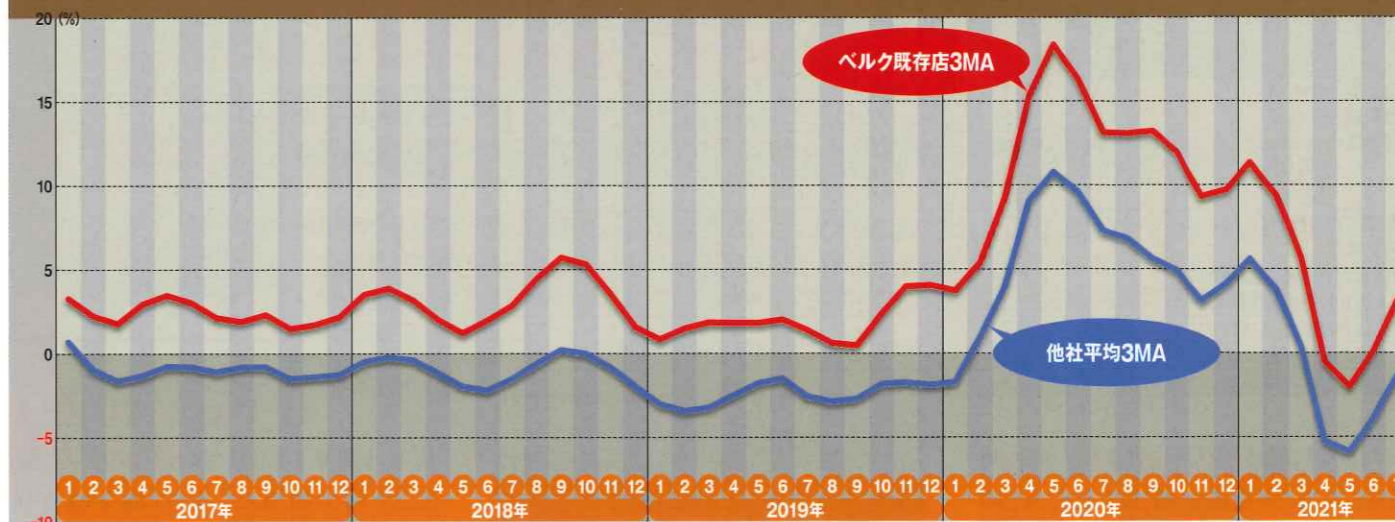
図表① 上場SMのROAと自己資本比率

注:上場SMは2月・3月決算期企業の2021.2月期・2021.3月期の数値
出所:決算短信より筆者作成
HD=ホールディングス



図表② ベルクと同業他社の既存店増収率の推移

注1:同業他社=マルエツ、カスミ、いなげやの既存店増収率の単純平均
注2:グラフは3カ月移動平均(3MA)
出所:各社ホームページより筆者作成



シアルリテイリング(新潟県:11.5%)に次ぐ収益力といえよう。

2つのシェア拡大で 既存店売上高は8期連続増

ベルクの既存店増収率も好調が続いている(図表②)。グラフを見る限り、首都圏エリアの同業他社平均を上回る既存店増収率を継続して達成している。20年度実績の既存店増収率を見ると、マルエツ(東京都)が対前期比4.4%増、カスミ(茨城県)が同6.6%増、いなげや(東京都)が同5.3%増に対して、ベルクは同12.4%増と同業他社を大きく上回っている。

21年度(22年2月期、3月期)の第1四半期(3~5月、4~6月)の既存店増収率を見ても、マルエツが同7.2%減(前期実績は同10.5%増)、カスミが同2.9%減(同7.1%増)、いなげやが同5.9%減(同12.9%増)となり、コロナ禍を背景とした需要増大の反動減が顕著であったが、ベルクは同2.1%減(同18.3%増)と減少幅を小さくとどめており、かつ前々年同期比で見ると高水準をキープしている。

長期で見るとベルクの既存店売上高は21年2月期まで8期連続でプラスとなっており、1店舗当たり年間売上高は8期前と比較して1.3倍(13年2月期17.6億円⇒21年2月期23.6億円)に拡大している。

ベルクの既存店売上高の伸長は、2つ

のシェア拡大によってもたらされている。それは、「商圏内のシェア拡大(=客数の増加)」と「財布の中のシェア拡大(=買い上げ点数の増加)」である。実際、同社の既存店ベースの客数は、19年2月期が同1.3%増、20年2月期が同1.2%増、21年2月期が同2.1%増と伸長を続けている。

同様に買い上げ点数も19年2月期が同0.7%増(客単価は同1.3%増)、20年2月期が同0.7%増(同1.7%増)、21年2月期は同7.2%増(同10.1%増)となっている。

集客や作業効率で優位な 大型の店舗網を構築

ベルクの高収益力・競争力の要因をさらに分析してみよう。図表③に売場面積当たりの収益構造を示した。比較対象の同業他社平均には同じ首都圏を地盤とする上場SMのマルエツ、カスミ、いなげやを用いた。

ベルクの店舗は売場面積約2000㎡で標準化されている。同業他社平均の売場面積1500㎡より大型であるため、品揃え面でも競争力が強い。集客力や作業効率の面でも大型店舗の同社が有利となる。

これはベルクの店舗網は売場面積の規制が撤廃された大店立地法(大規模小売店舗立地法:2000年6月施行)以降での出店によって構築されているためだ。同業他社は、店舗面積が厳しく規制

されていた大店法(大規模小売店舗法:1974年3月~2000年5月)時代に主要な店舗網を構築している。

ベルクの収益構造は、低価格(低粗利益率)・ローコスト追求型である。同社では、標準化とシステム化による本部主導体制によって、店舗運営が体系化・簡素化されており、構造的なローコスト体制が構築されている。実際、同社の売上高販管費率は21.2%(調整後)と同業他社平均の25.2%よりも4.0ポイント(pt)も低い。そのため、粗利益率を25.5%(同)と同業他社平均(27.9%)よりも抑制しているにもかかわらず、売上高営業利益率は4.2%と同業他社平均の2.7%を1.5pt上回る。

自動発注、物流センター… 仕組み化で作業量を削減

ベルクの売場面積当たりのコスト構造の特徴は、まず1㎡当たり粗利益額の確保である。低価格戦略が奏功し1㎡当り売上高が118.7万円/㎡、粗利益額30.2万円/㎡となっており、同業他社平均よりも高収益を確保している。

次に売場面積当たりの人件費の低さである。同社の1㎡当たり人件費は12.9万円/㎡と同業他社平均の14.4万円/㎡よりも約10%少なく、コスト格差が歴然としている(売上高人件費率も10.8%と同業他社平均の14.2%よりも3.4pt低い)。

この差は店舗人員の効率格差(=1㎡

図表③ベルクの売場面積当たりの収益構造

注1:設備費=支払家賃+減価償却費
 注2:他社平均=マルエツ、カスミ、いなげやの加重平均
 注3:販管費は営業収入分を減額した調整後ベース
 出所:会社資料、有価証券報告書(2021.2期・2021.3期)より筆者作成

	同業他社平均		ベルク	
売上高(千円/m ² ・%)	1,011	100.0	1,187	100.0
粗利益(千円/m ² ・%)	282	27.9	302	25.5
販管費(千円/m ² ・%)	255	25.2	252	21.2
人件費	144	14.2	129	10.8
その他	112	11.0	123	10.4
営業利益(千円/m ² ・%)	27	2.7	50	4.2
店舗数(店)	206	—	123	—
1店舗当たり売場面積(m ² /店)	1,385	—	1,985	—
1人当たり売場面積(m ² /人)	23.3	—	31.3	—
1人当たり売上高(百万円/人)	23.7	—	38.4	—
1人当たり粗利益(百万円/人)	6.6	—	9.8	—
1人当たり人件費(百万円/人)	3.4	—	4.2	—

低価格戦略(粗利益率25.5%)で高い売場効率を実現し、かつ粗利益額を確保
 売上対比だけでなく、販管費額でもローコスト構造を確立

徹底した標準化・マニュアル化・システム化によって、人件費率をコントロール

高い営業利益率と営業利益額

競争力の強い大型店(売場面積約2000m²)で統一

高収益の果実の一部は従業員にも分配

当たり人員数が少ない)によるもので、同社の1人当たり売場面積は31.3m²/人と同業他社平均の23.3m²/人の1.34倍の広さとなっている(逆に1人当たりの人件費は4.2百万円で同業他社平均を上回る)。

ここにベルクの特徴が集約されている。それはオペレーションを仕組み(=情報・物流システム)で回すことによる作業量の絶対的な削減である。

具体例としては、第1に自動発注システムがある。同社の当該システムのカバー率は加工食品を中心に取り扱い商品の約9割となっており、なかでも定番商品の発注作業を自動化することで発注作業を大幅に削減している。

第2に物流センターである。センターでの自動検品仕分けシステム(ソーターシステム)や店舗への定期定時一括納品は、店内作業の集約化と削減、荷受け人員の低減などに不可欠なローコストオペレーションの基礎インフラである。

生鮮ではプロセスセンター(PC)である青果パックセンターでの集中作業によって店内作業を削減している。同社の物流センターは3PL(物流業務受託業者)への委託ではなく自社運営である。このため、物流業者への支払手数料が不要なだけでなく、あらゆる面で自社の店舗運営にとっての最適化を追求することができる。

なお、物流に関して同社は作業効率面だけでなく、調達物流(=取引先まで商品を受け取りに行くこと)にも取り組んでいる。昨年のコロナ禍を背景とした急激な需要増大に際し、小売業界で各種消費財が

品薄状態になるなか、同社は調達物流(直輸入を含む)による機動的な対応により必要な在庫量を確保できた模様である。

オペレーション管理の 実行部隊「システム改革部」

こうしたベルクの情報・物流システムによる効率化の背景には、本部集中型のオペレーションと、徹底した店舗の標準化、作業の定型化、マニュアル化がある。さらに同社独自の組織「システム改革部」による継続的な活動がある。

「システム改革部」とは、店舗オペレーションの設計・教育・定着化・徹底を推進するための実行部隊である。一般に、SM企業の本部組織には、複数店舗を巡回し指導していくスーパーバイザー(SV)がいる。通常のSVは商品(売場)とオペレーションの両方を管理・指導する。一方ベルクでは、商品担当とオペレーション担当を分離させ、オペレーション管理専門のSVチームを「システム改革部」として組織している。

具体的な主な職務内容は、店内作業がマニュアルに即して行われているか、あるいは作業のやり方を部門ごとにチェックすることである。新たな改善策が講じられた場合、全店舗に横展開させる(=同様の取り組みを全店舗で実施する)。システム改革部は、同社の独自性を生み出している組織の1つであり、当該チームが蓄積してきた独自の運営ノウハウが、同社の特徴にもなっているといえる。

ベルクの今後の成長戦略については、

基本は関東1都6県でのシェア拡大である。3カ所の物流センター(埼玉県寄居町、埼玉県美里町、千葉県市川市)から2時間以内の範囲でドミナント出店を図る。同社は年間7店舗ペースの新規出店を前提に、中期目標として25年2月期の売上高3101億円、経常利益億128円、店舗数149店舗を掲げる。

売上高・経常利益ともに成長率は年率2%前後が想定されており、数値面でも無理な拡大をしない旨を明言している。これは同社が「収益力の裏付けが競争力を後押しする」との考えのもと、売上高経常利益率4.5%以上の維持に徹的にこだわっているためだ。すなわち、出店を優先して標準型から外れる店舗を出すことで、せっかく確立したローコストオペレーションを崩すようなことは厳として避けるということである。

最後に、優良SM企業の一角として注目されつつある同社であるが、その強さの要因は、店舗網や情報・物流システムの整備等のハード面だけでなく、システム改革部に代表されるソフト面での地道な活動継続も指摘される。

そして20年5月、原島一誠氏(43歳)が新社長に就任した。現在の高収益力SMベルクを構築した創業家の故・原島功会長、原島功氏の直弟子ともいえる大島孝之前社長を経て、経営トップを担う。就任早々、コロナ禍やデジタル対応をはじめとした激動に臨むこととなった。かじ取りの難しい局面であるが、今後、原島一誠社長の経営手腕が注目されよう。



財務分析②

ベルクVSヤオコー

宿命のライバル!?と比較 粗利率と販管費率の傾向が示す、両者の違いと強み

ベルク(埼玉県/原島一誠社長)が業界でもよく比較対象とされるのが、同じ埼玉県を地盤に食品スーパー(SM)を展開するヤオコー(川野澄人社長)だ。商勢圏を同じくしながら、なぜ両社はともに高成長を遂げることができるのか。それぞれの財務指標から両社の強さと、戦略の違いを明らかにする。

文=有賀泰夫(H&Lリサーチ)

上場企業のなかでも 高い成長性

埼玉県のSMといえば、業界の雄ともいえるヤオコーが広く知られている。しかしベルクはそのヤオコーと商勢圏を同じくしながら、SM業界でも収益性と成長性でヤオコーと上位を争う存在となっている。2019年度までの15期間の両社の営業利益年平均成長率は、ベルクが8.4%、ヤオコーが8.1%と高水準で、ほぼ拮抗している。

図表は19年度のベルクとヤオコーの財務指標を主要SM14社の平均と比較した一覧だ。20年度のSM各社の業績は新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きいため、ここでは19年度を分析対象としている。

まず、営業利益率についてはSM14社の平均が2.1%であるのに対して、ベルクが4.4%、ヤオコーが4.5%で、それぞれ2.3ポイント(pt)、2.4pt上回っており、業界平均と比べて倍以上の収益性であることがわかる。

次に、19年度までの10期間の営業利益年平均成長率は、SM14社平均が3.0%に対して、ベルクは9.1%、ヤオコーは8.7%とそれぞれ3倍ほど高い。倍率に直すと、SM14社平均の営業利益は10期前と比較して1.34倍、対してベルクは同2.38倍、ヤオコーは同2.31倍となる。この値はSM業界内で抜きん出ているだけではなく、上場企業全体と比較しても上位の成長性といえる。

2社の違いは顧客層

営業利益率が業界平均を大きく上回るベルクとヤオコーだが、その内訳となる営業総利益率と販売管理費率の傾向は2社で異なる。

営業総利益率については、ベルクは

図表●ベルクとヤオコーの
財務指標比較

※データは2019年度(19年度は20年3月までに期末を迎えた決算。20年4月以降はコロナによる特需が影響し、その期間を含んだ決算では分析が不正確になるため)
 ※10期前比は09年度と19年度の比較
 ※SM14社とは本誌21年7月1日号「決算ランキング」特集SM部門内、連結営業収益上位28社からベルク、ヤオコーを除いた、10期前とデータが比較できる企業

	SM14社 (平均)	ベルク	ヤオコー
売上高(百万円)	242,304	236,904	442,220
営業利益(百万円)	5,078	10,463	19,882
営業総利益率(%)	28.4	26.5	29.9
SM14社比(%)	—	-1.2	1.5
10期前比(%)	1.4	-3.4	-3.4
販売管理費率(%)	26.3	22.1	25.4
SM14社比(%)	—	-4.2	-0.9
10期前比(%)	1.9	-3.5	-3.5
営業利益率(%)	2.1	4.4	4.5
SM14社比(%)	—	2.3	2.4
10期前比(%)	-0.4	0.1	0.1
年平均成長率(2009年度~2019年度)			
売上高(%)	4.9	8.7	8.4
営業利益(%)	3.0	9.1	8.7

26.5%で、SM14社平均より1.9pt低いが、ヤオコーは逆に29.9%と1.5pt高くなっている。一方で販売管理費率は、ベルクが22.1%と同4.2ptも低いのに対し、ヤオコーは25.4%とSM14社平均より低く抑えてはいるものの、その差は0.9ptとベルクよりも小さい。

つまり、ベルクは低価格を訴求するために利幅を小さくしており、そのため営業総利益率は低くなるが、それでも十分に利益が出るように極力効率性を高めて、販売管理費率を下げている。他方のヤオコーは、価格よりも他社にはない付加価値型の商品を提供して、営業総利益率をしっかりと確保するという戦略でベルクと異なっている。

ここに両社が同じ商勢圏で共存できている理由がある。すなわち、ベルクは低価格志向の強い層を、ヤオコーは付加価値型の商品を求める層を顧客としており、すみ分けが図られており、両社はそれぞれの層を

がっちりつかんでいるのだ。

10年で生まれた成長格差

現在、高い収益力を誇るベルクとヤオコーだが、10年前は業界平均とそこまで差はなかった。

しかし、この10期前の財務指標との比較を見ると、ベルクとヤオコーの営業利益率はともに0.1pt増加した一方、SM14社平均は0.4pt低下。つまり両社と業界平均ではこの10年間で0.5ptの差が開いたことになる。

分解すると、SM14社平均では営業総利益率が1.4pt上昇した半面、販売管理費率が1.9pt上昇し、営業利益率は0.4pt悪化した。物流費や人件費などの高騰により販売管理費率が上昇したため、営業総利益率を改善しようと試みたが、競争激化もあってコストアップ分を十分に吸収できなかった企業が多かった。

それに対してベルクとヤオコーは、両社とも奇しくも同じ数値となっているが、営業総利益率の3.4ptの低下に対し、販売管理費率を3.5pt低下させ、営業利益率を0.1pt上昇させることができていた。

ベルクとヤオコーの戦略は他社と大きく異なっているわけではない。では、なぜそれほど業界平均と差がつくかといえば、チェーンストアが行うべき標準化、単純化、差別化、集中化を着実に実行し、毎期、毎期で改善を積み上げていることに尽きるだろう。

ベルクとヤオコーの10期間の財務指標の推移が奇しくも同じだったのは、まったくの偶然だろうか。両社は顧客層ですみ分けが図れていることに加えて、同じ商勢圏の互いの存在がよい刺激となり、それが両社ともに高成長を遂げている事実少なからずとも影響を与えていそうだ。



●新店調査

ベルク戸田氷川町店 (埼玉県戸田市)

レシピ提案、総菜強化、買物アプリ…
標準化を基本に、新しい試みにも挑戦!

「生産性を追求したチェーンストア経営」を掲げ、平均売場面積約600坪の標準化された食品スーパー(SM)の新店を続けてきたベルク(埼玉県/原島一誠社長)。商圏内の競争が激化するなか直近でもその店づくりに変化はないのだろうか。同社が7月14日、埼玉県戸田市にオープンした最新店「ベルク戸田氷川町店」(以下、戸田氷川町店)を調査した。調査=矢野清嗣(調査日2021年7月29日)



冷凍食品売場に誘引する巧みな設計

戸田氷川町店がオープンしたのは、JR埼京線「戸田」駅から南西約1.5kmの住宅街。戸田市は、東京都までアクセスがよいベッドタウンとして人口が増加中のエリアで、若い世代も多く生活している。

競合店としては、戸田駅の高架下に「サミットストア戸田駅前店」が、駅西口前に「オーケー戸田駅前店」「ヤオコー戸田駅前店」と有力店が存在する。ベルクは駅前から徒歩20分ほどと、駅から少し離れた立地に店を構えるケースが多い。同店も同様で、1階に約150台の駐車場を持つピロタイプで出店し、駅周辺の競合店とのすみ分けを図っている。

戸田氷川町店の売場面積は2184㎡で、ベルクの標準サイズよりやや大きい。図表①は戸田氷川町店の売場スペース

構成比を表したものだ。最も割合が高いのは、総菜を含めた生鮮4部門で29%。その後、日配が23%、加工食品が22%で続く。生鮮各部門は、青果12.2%、鮮魚7.0%、精肉3.7%、総菜6.2%で、青果の割合が最も大きい一方、売場面積でいえば精肉のウェイトは小さいのが特徴と言える。この構成比も基本的にベルクで標準化されたもので、これまでの経験から得た合理的な比率なのかもしれない。

図表②は戸田氷川町店の売場レイアウトだ。こちらも標準化されており、出入口側から主通路沿いに青果、鮮魚、精肉、洋日配、パン、和日配、総菜を、売場中央に、加工食品、菓子、アイスクリーム、冷凍食品、飲料、酒類などを配置している。

ベルクの特徴的な売場の1つに、売場中央に配置する「冷凍食品」や「アイスクリーム」、牛乳やヨーグルトなどの「洋日配」売場がある。よく見ると売場中央のな

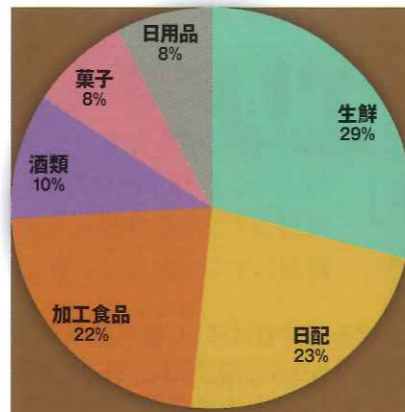
かでも通路が広く設計され、来店客を誘引している。とくに冷凍食品は重要商品と位置づけているようで、売場では「毎日安っ!!」と記したPOPを掲げて、エブリデー・ロープライスを訴求している。

冷凍食品の売場を詳しく見ると、売場中央に平台冷凍什器42尺を、その両側にリーチイン冷凍什器を設置し、全体で約300SKUと幅広い品揃えを提供している。なかでも、弁当食材53SKUのほか、スナック類37SKUやパスタ28SKUといった軽食類、冷凍野菜57SKUや冷凍肉22SKUなどの素材系の商品を充実させている。プライベートブランド「くらしにベルク」の商品を絡めた構成で、「こだわりの薄ごも若鶏から揚げ」(300g・298円:以下、税抜)、食べきりサイズのえだまめ「みんなまめ(わさび味)」(100g・98円)など独自性のある商品の開発が進んでいる。

大型サイネージで動画によるレシピ提案

戸田氷川町店では、今までのベルクの店舗にはなかった取り組みも複数見られる。

たとえば、青果売場と鮮魚売場のあいだの、サラダ関連商品を集積した「サラダステーション」において、動画によるレシピ提案を行っている。ベルクは21年5月、レシピ動画メディア「デリッシュキッチン」を運営するエブリー(東京都/吉田大成社長)と本格的に提携し、店頭やネットスーパーといった「オンライン・オフライン」双方におけるレシピ提案を進めていくと発表。これはその一環の施策であり、大型サ



図表① 売場スペース構成比↑
図表② 売場レイアウト→



イネージを設置して「デリッシュキッチン」の動画を流し、おすすめレシピをわかりやすく伝えている。

また、主通路沿いの和日配と総菜売場のあいだでは、「簡単!楽チン!」というテーマで括った、「サラダデリ」「和惣菜デリ」「ヘルシーデリ」「レンジデリ」の4つのコーナーを展開している。具体的には、食卓にすぐに並べられるパウチタイプの和洋総菜や、レンジアップするだけで完成する簡便商材などを集積。総菜と親和性の高いチルド商材を総菜売場の横で提案することで関連購買を促している。

総菜売場では若い世代を意識したコーナーの展開に力を入れている。壁沿いには店内手づくりのオリジナルスイーツのコーナーを設置。「フルーツタルト」(780円:以下、税抜)、「シュークリーム」(138円)、「プリン」(100円)など約5SKUを揃える。パッケージやPOPのデザインにも工夫を凝らし専門店を意識したような売場を構築しており、多くの女性客が足をとめていた。

また、主通路のスポット台では店内で焼き上げるピザをコーナー化。「4種のチーズピザ」「マルゲリータピザ」「照り焼きチキンピザ」を1枚500円で販売している。

地域で愛されるレジ部門の強さ

戸田氷川町店では7月29日から、独自の買物アプリ「スマベルク」の導入もスタ



重要カテゴリーとする冷凍食品では、独自商品の開発が進む。写真は具体例の1つで食べきりサイズのえだまめ「みんなまめ(わさび味)」(100g・98円:以下、税抜)と、有名レストランチェーンの商品をイメージさせる「ミラノ風ドリア」(180g×2個・298円)

ートしている。同アプリは20年9月に「北坂戸店」(埼玉県坂戸市)から開始したサービスで、以降、一部店舗への導入が進んでいる。顧客自身がアプリを使って商品バーコードをスキャンし、アプリでのクレジット決済、または専用レジにて現金で支払いを済ませる仕組みだ。調査時の利用動向を見ると、利用者はそこまで多くはないようだが、新型コロナウイルス感染拡大で高まる、非接触やショートタイムショッピングの需要への対応に、デジタルを活用して着実に取り組んでいると言える。

こうしたデジタル対応以外に、ベルクのレジ部門のサービスレベルの高さにも注目したい。ベルクは、組織内に「販売運営部」「営業企画部」などと並んで「チェック一部」を設置しており、レジ部門を重視している姿勢がうかがえる。

実際、レジ部門の従業員の動きを観察

すると、サービスの教育が行き届いており、接客の印象も非常によい。ベルクの人気コーナーである水の無料サービス「良水オアシス」やイトインコーナーの管理も行い、幅広い業務をこなしている。地域に親しみを持たれる店舗運営が求められるローカルSMにとってレジ部門の存在は重要だ。そうしたなかレジ部門はベルクの強さの1つになっている。

このように、ベルクは徹底して標準化した店づくりを進めてきたことから「どの店も同じ」と考えている業界関係者は少なくない。しかし戸田氷川町店を見ると、これまでの標準化された店づくりを基本としつつも、提案型の売場づくりや独自性のある商品づくり、ITの活用など、積極的に新たな施策に取り組んでいることがわかる。ベルクの店づくりの進化を同業者は注視しておく必要があるだろう。



●価格調査 千葉ニュータウンエリア

綿密な価格対応で「この地域で勝つ!」 日配・冷凍食品で地域最安値を提供

ベルク(埼玉県/原島一誠社長)を支持する理由の1つに「安さ」をあげる消費者は多い。価格競争が激化するなかベルクはどのような価格政策をとっているのか。その実態を探るべく、2021年1月に流通激戦区の千葉ニュータウンエリアに出店した「ベルクフォルテ千葉ニュータウン店」(千葉県印西市:以下、千葉ニュータウン店)と、その競合店の価格調査を実施した。調査=矢野清剛(調査日2021年7月29日)

駅から約1.5km圏に 有力チェーンが密集

千葉ニュータウン店が開業したのは、北総鉄道・京成電鉄「千葉ニュータウン中央」駅南口から徒歩約10分の高層マンションに囲まれたエリアだ。地上2階建てで1階にドラッグストアや学習塾を、2階に100円ショップやクリニックなどを誘致した近隣型ショッピングセンターとしてオープンしている。同店から西へ約300mにスーパーセンター業態の「スーパーセンタートライアル」があったが21年3月に閉店している。

しかしながら周辺エリアの競争は激しい。駅北口から北へ約500mには大型ショッピングモール「イオンモール千葉ニュータウン」に併設する「イオン千葉ニュータウン店」が、同西へ約1kmには「ヤオコー千葉ニュータウン店」が、同東北東へ約1.5kmには「ベイシア千葉ニュータウン店」が、同北北東へ約1.7kmにはタイヨー(茨城県)の「ビッグハウス印西店」がある。今回はこの4店舗と千葉ニュータウン店との商品の価格比較を行った。

まず、千葉ニュータウン店について説明すると、売場面積は約650坪(歩測)で、売場のサイズ、レイアウト、品揃えともにベルクの標準的な店舗である。

売場での価格訴求については、出入口すぐの壁面に「価格直球勝負! Lower Price」「価値ある商品を、満足価格で」と記した大きな垂れ幕を設置し、来店客に安さを印象づけている。また、お買い得商品には「スペシャルプライス」とカラフルでインパクトのあるPOPで表示して売場の各所で目立たせている。

カテゴリーごとに 地域で強い店に対抗

図表は、千葉ニュータウン店と競合4店の価格を4つのカテゴリーごとに比較したものだ。

まず、本特集の消費者調査で高い購入率を獲得していた「青果」については、調査した9品目の価格を見ると、ベルクは青果の価格に敏感で、競合店の価格を細かくチェックし対抗していることが窺える。調査した週の週末のチラシでは、「桃2

個(糖度12度以上)」を598円から498円に下げるなど週末にはさらに値下げを実施していた。

競合店に差をつけてベルクが低価格だったのは「トマト」「大根」の2品目で、残りはほとんどが地域最安値とほぼ横並びだ。なかでもベルクは「ビッグハウス」の価格を意識しているように見える。青果部門で強い支持を得ているベルクだが、この千葉ニュータウンエリアにおいて青果で消費者から高く評価されているのは「ビッグハウス」。同店に負けない価格を提供することが重要と認識しているようだ。

次に「日配品・冷凍食品・アイスクリーム」については、同カテゴリーの売れ筋である10品目を調査した結果、その合計金額はベルクが1509円と最も安かった。ただ、合計金額がいちばん高い「ヤオコー」でもその差は260円で極端な開きはない。ベルクは同じくエブリデー・ロープライスを志向する「ベイシア」「ビッグハウス」をマークしていると想定される価格設定だ。

ここで特筆したいのが、ベルクはとくに購買頻度の高い豆腐と牛乳はプライベート

ブランド「くらしにベルク」で対応し、かつ千葉ニュータウン店以外のベルクの店舗を見ると、店ごとの競合の状況によってその価格を変えているようだ。競合店の価格を店ごとに把握し、着実に地域の中での低価格を追求している。

酒類の価格はあまり重視していない?

「加工食品・飲料・菓子」については、調査した9品目の合計価格が、最も高い「イオン」と最安の「ベイシア」でもその差が119円とほぼ横並びの状態。各チェーンの意地を感じる価格設定となっている。ベルクは9品目のほとんどを売場で「スペシャルプライス」と打ち出し、千葉ニュータウン店独自の価格設定で、低価格訴求していた。競合店も調査品目のほとんどを一時的なチラシ特価ではなく、競合店をチェックして常に低価格に設定しているようだ。

最後に「酒類」については、調査した主要5品目の合計金額はベルクが最も高い結果となった。最安値の「イオン」とは331円の差が出ている。この差はイオンが「三和酒類・いいちこ25度1.8ℓ」を超特価の1298円で提供していることが大きな理由だ。ほかのチェーンではなかなか設定できない価格である。ベルクは酒類については地域の価格帯に合わせはするも

図表●千葉ニュータウンエリア5店舗の価格比較

※7月24日調査 価格は本体価格
★1/4カット598円を1/8カットに換算
●は広告の品

チェーン	ベルク	ヤオコー	イオン	ベイシア	Big House
店舗	千葉ニュータウン店	千葉ニュータウン店	千葉ニュータウン店	千葉ニュータウン店	印西店
●日配品・冷凍食品・アイスクリーム					
牛乳(無調整牛乳)1000ml	¥155	¥198	¥165	¥146	¥168
明治・ブルガリアヨーグルト 400g	¥138	¥128	¥135	¥128	¥138
豆腐・めん商品	¥29	¥75	¥60	¥28	¥29
タカノフーズ・極小粒納豆 50g×3	¥58	¥79	¥60	¥68	¥58
Pasco・超熟 6枚	¥118	¥148	¥118	¥135	¥154
雪印メグミルク・ネオソフト 300g	¥178	¥188	¥198	¥198	¥178
味の素冷凍食品・ギョーザ 12個入り	¥158	¥198	¥178	¥178	¥198
日本ハム・シャウエッセン 2袋入り	¥368	¥398	¥355	¥368	¥358
東洋水産・マルちゃん焼そば 3人前	¥129	¥158	¥143	¥138	¥129
ハーゲンダッツ・バナラ 110ml	¥178	¥199	¥198	¥198	¥198
合計(本体価格)	¥1,509	¥1,769	¥1,610	¥1,585	¥1,608
価格指数	100	117	107	105	107
●加工食品・飲料・菓子					
マルコメ・料亭の味(だし入り)750g	¥298	¥348	¥298	¥298	¥311
日清食品・カップヌードル	¥128	¥138	¥128	¥135	¥128
サンヨー食品・サッポロ一番みそラーメン 5袋	¥298	¥328	¥328	¥325	¥298
ハウス食品・パルモンカレー 230g	¥178	¥178	¥198	¥175	¥178
にんべん・つゆの素 1000ml	¥398	¥398	¥398	¥398	¥368
伊藤園・お〜いお茶 2ℓ	¥128	¥138	¥128	¥128	¥128
ロッテ・チョコパイ パーティーパック(9個)	¥278	¥278	¥258	¥268	¥258
不二家・カントリーマアム 20枚	¥248	¥198	¥258	¥198	¥238
兵庫県手延素麺協同組合・播保乃糸 300g	¥258	¥258	¥298	¥248	¥276
合計(本体価格)	¥2,212	¥2,262	¥2,292	¥2,173	¥2,183
価格指数	100	102	104	98	99
●酒類					
月桂冠・月 2ℓ	¥828	¥838	¥800	¥828	¥850
三和酒類・いいちこ25度 1.8ℓ	¥1,480	¥1,399	¥1,298	¥1,398	¥1,480
サントリー・角瓶 700ml	¥1,288	¥1,288	¥1,200	¥1,248	¥1,200
アサヒビール・スーパードライ 350ml×6缶	¥978	¥958	¥958	¥948	¥965
サントリー・金麦 350ml×6缶	¥648	¥628	¥635	¥638	¥628
合計(本体価格)	¥5,222	¥5,111	¥4,891	¥5,060	¥5,123
価格指数	100	98	94	97	98
●青果					
トマト 1個	¥68	¥99	¥95	¥98	¥87
キュウリ 1本	¥35	¥38	¥35	¥28	¥23
キャベツ1玉	¥98	¥99	¥128	¥98	¥97
レタス 1玉	¥98	¥99	¥95	¥128	¥97
ほうれん草 1束	¥99	¥198	¥95	¥198	¥137
大根 1本	¥88	¥158	¥98	¥98	¥110
もやし 200g	¥18	¥25	¥26	¥18	¥18
トウモロコシ 1本	¥98	¥138	¥98	¥98	¥97
スイカ 1/8カット	¥398	¥398	★¥299	¥298	¥298
合計(本体価格)	¥1,000	¥1,252	¥969	¥1,062	¥964
価格指数	100	125	97	106	96

の、ほかの部門ほどは低価格を追求していないとみられる。

全体的な印象としては、千葉ニュータウン店は、開店からまだ半年ほどだがすでに地域に溶け込み存在感を発揮しているよ

うだ。千葉ニュータウンエリアに在住の知人に聞くと、ベルクは客入りがよく、周辺の競合店に影響を及ぼしているほどだという。

ベルクが支持される理由を価格面で見ると、購入頻度の高い日配と青果、また需要の高まる冷凍食品において地域で低価格を実現しているからだろう。

それに加えて、「この地域で勝つ」というベルクの姿勢も要因だと考える。たとえば、重要商品は店ごとに価格調整をするほか、売場でも創意工夫をして低価格をアピールするなど、単なる競合店との価格合わせではなく「商品売りたい」「お客さまに来てほしい」といった強い想いのようなものを感じるのだ。この2つが相まってベルクは「安い」という消費者の認知を獲得しているのである。



ベルク
フォルテ
千葉ニュータウン店
所在地 千葉県印西市中央南2-2-1
開店日 2021年1月27日
売場面積 約650坪(歩測)
営業時間 9:00~24:00
駐車台数 205台



ヤオコー
千葉ニュータウン店
所在地 千葉県白井市桜台1-1-13
開店日 2016年4月27日
売場面積 2044㎡
営業時間 9:00~21:30
駐車台数 198台



イオン
千葉ニュータウン店
所在地 千葉県印西市中央北3-1-1
開店日 2000年9月30日
売場面積 1万7484㎡
営業時間 8:00~22:00
駐車台数 約2000台



ベイシア
千葉ニュータウン店
所在地 千葉県印西市泉野1-144-6
開店日 2013年10月31日
売場面積 5155㎡
営業時間 9:00~22:00
駐車台数 1775台



ビッグハウス
印西店
所在地 千葉県印西市大塚3-5
開店日 2011年11月1日
売場面積 約620坪(歩測)
営業時間 9:00~21:00
駐車台数 240台



●エリア調査

ベルクの牙城、熊谷市(埼玉県)

ヤオコーを抑え、市内8店を展開 全店調査で見た地域一番店への執念

埼玉県を主な商勢圏とするベルク(埼玉県/原島一誠社長)のなかでも強固なドミナントを形成しているのが熊谷エリアだ。その存在から埼玉県の雄ヤオコー(埼玉県)であってもここでは勢力を拡大できずにいる。同エリアでのベルクの店づくりや競合店への対応を調査することで、同社の強さに迫った。

調査=矢野清嗣(調査日2021年7月17~19日)

県内最多の店舗数 「エイヴィ」進出で競争激化

現在ベルクは首都圏1都6県に123店(2021年2月末)を有し、その約6割の77店を本社のある埼玉県で展開する。同県のなかでも最も店舗数が多いのが熊谷市で、現在8店を営業している。熊谷市は埼玉県北部に位置し人口は約19万人。北部地区の交通の要として発展した街だ。立地特性からとくに夏場に気温が上がりやすく「日本一暑い街」としても知られる。

ベルクの本社は、15年2月に埼玉県中部の鶴ヶ島市に移転したが、それ以前は熊谷市に隣接する寄居町にあった。また店舗拡大初期には日配や生鮮、グロスリーのセンターを熊谷市に整備し(その後1999年に3センターを統合して寄居町に物流センターを開設)、その周辺でドミナ

ントを強化していった背景もあって、熊谷市はベルクのお膝元ともいえるエリアである。

埼玉県で展開する食品スーパー(SM)を語るうえで欠かせないのがヤオコーの存在だ。同社の2021年3月末の店舗数は181店で、埼玉県ではその約5割の92店を展開し県内のほとんどのエリアをカバーしている。そうしたなか熊谷市の店舗数は3店のみで、人口から考えると少ない。ベルクの強固なドミナントの前にその牙城を崩すことができていないようだ。

しかし21年2月、熊谷市内にベルクにとって強敵となるSM「スーパーマーケットARAI」がオープンした。同店は食品機械メーカーの新井機械製作所(埼玉県)が、ヤオコーのグループ会社であるエイヴィ(神奈川県)の業務支援を受けて開業した店で、実質的にはエイヴィの埼玉県

内1号店である。同店の存在はベルクに刺激を与えているようで、熊谷市ナンバーワンチェーンの座を巡り、ベルク、ヤオコーとも競争をいっそう激化させている。

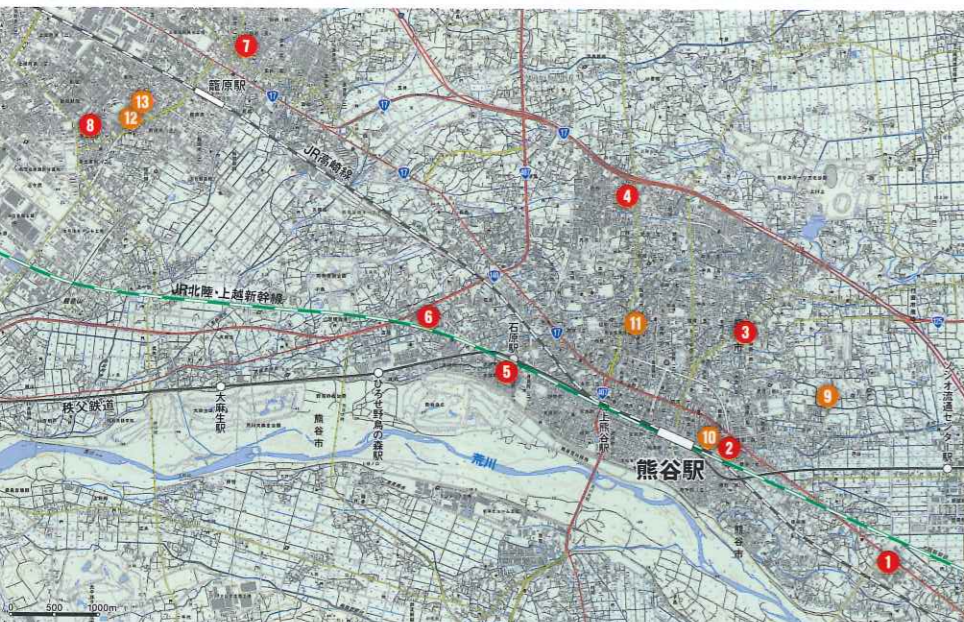
今回、ベルクの熊谷市内8店を全店調査し、その全体的な印象と、なかでも特徴的だった店舗の店づくりから、ベルクの戦い方を分析した。

全 体 印 象

不振店がほとんどない 現場力で競合店に対抗

筆者はこれまで、多くのベルクの店舗を調査してきたが不振店にお目にかかったことはほとんどない。同社は過去に閉店した店もたった5店前後で他チェーンと比較して少ない。熊谷市内も同様で、競合店の影響で苦戦を強いられている店はなかった。

その強さの要因の1つは、個々の店舗に



- 熊谷エリアのベルク出店地
※出典:電子地形図25000(国土地理院)を加工して作成
- 1 ベルク佐谷田店
 - 2 ベルク熊谷銀座店
 - 3 ベルク上之店
 - 4 ベルク柿沼店
 - 5 ベルク赤城町店
 - 6 ベルク広瀬店
 - 7 ベルク玉井店
 - 8 ベルクかごはら南店
 - 9 スーパーマーケットARAI
 - 10 ヤオコー熊谷ニッソーモール店
 - 11 ヤオコー熊谷箱田店
 - 12 ヤオコー籠原店
 - 13 マミーマート籠原店

ベルク佐谷田店概要

所在地	埼玉県熊谷市 佐谷田2402-1
開店年月	2003年5月
売場面積	1785㎡
営業時間	9:00~25:00
駐車台数	240台

競合店に対抗できる現場力が備えられているからだと考える。その原点には同社が掲げる経営理念「Better Life with Community(地域社会の人々により充実した生活を)」がある。地域に密着した店づくりを志向する姿勢が組織内で浸透していることが窺える。どの店を見ても売場や従業員から、「商品を売る」という情熱のようなものが感じられるのだ。

もう1つの強さの要因に、標準化した店づくりが徹底されている点が挙げられる。たとえば今回調査した8店でも、売場レイアウトは出入口から主通路に沿って青果、鮮魚、精肉、和洋日配、総菜を、売場中央に加工食品や冷凍食品、酒類、日用品などを配置し、統一されていた。あまりに違いがないため調査中に自分が今日の店にいるのかわからなくなるときがあったほどだ。多少の配置の例外などはあるが、一般のSMに比べて標準化のレベルが高い。

店 舗 印 象

ベルク佐谷田店

駐車台数は240!
クルマで利用しやすい店

佐谷田店は国道17号に面した好立地にあり、ベルクにとって熊谷市西地区の要といえる店舗だ。敷地内には同じイオン(千葉県)グループのドラッグストア(DgS)「ウエルシア」が出店している。

周辺に住宅は少ないためクルマでの来店が中心の店舗で240台分の駐車場を有する。駐車台数がしっかり確保された利便性の高さもベルクが消費者から評価される理由の1つだ。

売場面積は1785㎡で、店舗サイズ、売場レイアウトともにベルクの標準タイプの店舗だ。総菜売場側の出入口には水の無料サービス「良水オアシス」のサービス

ステーションを設置。ベルクは多くの店と同コーナーを広く設けていて来店動機1つになっている。

同店の特徴は直営の総菜と、テナントのベーカリーをうまく連動させた売場展開をしていることだ。ベーカリーの売場面積は約6坪で、「塩パン」「コクとうまみの欧風カレーパン」「ミニホテルブレッド」などのバラエティに富んだパンの100円(税抜、以下同)均一コーナーを展開。隣接する総菜売場では、ベーカリー側の売場に「おむすび」「おいなり」「寿司」「おはぎ」「唐揚げ」などの売場を配置して、パンと比較し消費者が選べる売場を展開する。

なかでも調査した3日間は「第12回からあげグランプリ」東日本スーパー総菜部門」で受賞した商品である「香り極立つんに醤油唐揚げ100g・178円」を、チラシ広告に連動させて、ボリューム陳列していた。こうした重点商品の全店での売り込



ベルク熊谷銀座店

所在地	埼玉県熊谷市銀座2-226
開店年月	2015年3月
売場面積	2584㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	192台



ベルク玉井店

所在地	埼玉県熊谷市玉井1-12-1
開店年月	2003年8月
売場面積	1856㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	225台



ベルク上之店

所在地	埼玉県熊谷市上之2138
開店年月	1984年5月
売場面積	1655㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	260台



(競合店)
ヤオコー
熊谷ニッソーモール店

所在地	埼玉県熊谷市銀座2-245
開店年月	2003年4月25日
売場面積	2094㎡
営業時間	10:00~21:00
駐車台数	1400台



(競合店)
スーパーマーケット
ARAI

所在地	埼玉県熊谷市上之3114-1
開店年月	2021年2月16日
売場面積	750坪
営業時間	10:00~19:00
駐車台数	214台

みはベルクの得意技である。

店舗印象 ベルク熊谷銀座店 ライバル意識が伝わる 牛乳のPB開発

熊谷銀座店はJR「熊谷」駅の隣接地に並ぶショッピングセンター(SC)「ティアラ21」と「ニッソーモール」から道路を挟んだ場所にある。ニッソーモール内に入居する「ヤオコー熊谷ニッソーモール店」への出入口との距離は100mもない。熊谷銀座店の隣接地にはDgSの「マツモトキヨシ」も営業している。

至近で競合していることから、ベルク、ヤオコーともに競争意識を持ち、購入頻度の高い和洋日配は徹底して価格対抗をしていた。たとえば豆腐は、ベルクはプライベートブランド(PB)シリーズ「くらしにベルク」の「豆腐300g」を36円で、ヤオコーも同じPBの「豆腐300g」を39円で販売する。また1リットルの無調整牛乳は、ベルクはPBの森乳業(埼玉県)の「北海道牛

乳」(198円)と、「酪農牛乳」(158円)の2本立て、ヤオコーもPB商品による「198円」「168円」「158円」の3本立てで、長年の2社のライバル意識を感じさせるPB開発、価格設定を行っている。

両店の利用動向を観察すると、2店がそれぞれ支持を得て、消費者は「ベルク派」「ヤオコー派」に分かれているようだ。閉店時間がヤオコーの21時に対してベルクは24時のため夜間帯にはベルクが強みを発揮している。

店舗印象 ベルク玉井店 生鮮素材を店内調理する 魚・肉総菜の販売を拡大中

玉井店はJR高崎線「籠原」駅北口から北東約750m。県道264号沿いにあるためクルマでのアクセスがよく、また周辺は住宅地で、至近に目立った競合店もないためベルクにとって理想的な立地といえる。

同店で特筆したいのは、鮮魚部門と精

肉部門で、店頭で扱う素材を使った店内調理の総菜の販売に注力している点だ。近年、ベルクの新店をはじめ、多くの既存店でも見られる試みだ。

玉井店の鮮魚部門は、壁沿いで刺身、塩干などを、売場中央の平台の冷蔵ケースで丸物、切り身、冷凍魚などを販売する。刺身は「新鮮多幸盛」(980円)をメインに訴求し、まぐろは「天然本まぐろ平盛り」を498円、1180円、1680円の3つの価格で提供する。丸物は「めばる」(598円)、「真だい」(780円)、「真あじ」(98円)など、切り身は「天然ぶり」(1切れ90円)などの売れ筋商品を揃えており、全体にバランスの取れた品揃えだ。売場に派手さはないが堅実で、安定した商品供給ができている。

その鮮魚部門に併設して展開しているのが、各部門の素材を使った肉・魚総菜のコーナーだ。計12尺ほどの売場で、調査日は、魚総菜は「真だい塩焼」(128円)、「うな玉井」(498円)、「とろ赤魚焼」(398円)、「真ほっけ焼」(298円)など定番と独自性のあるメニューを織り交ぜて販

売。肉総菜は「国産鶏のせせり焼」(100g178円)、「肉屋こだわり焼鳥」(5本498円、10本980円)などを揃えて、即食商品の提案の幅を広げていた。

店舗印象 ベルク上之店 エイヴィの進出に NSC化で先手を打つ!

上之店は、県道128号沿いの熊谷市市街地と田園地区の境目に立地する。これまではベルク単独で営業していたが、隣接地に「ユニクロ」「ダイソー」「マツモトキヨシ」「エニタイムフィットネス」の4つの専門店を新たに誘致しており、今秋に順次オープンする計画だ。

このように上之店が近隣型ショッピングセンター(NSC)化に乗り出した背景には、同店から南東約1.5kmに出店した前出の「スーパーマーケットARAI」(以下、アライ)の存在がある。同店も専門店棟を設けているがいまだテナントは埋まっていない。ベルクが先行して有力テナントを取

り込むことで対抗したと見られ、「熊谷エリア」を守るという同社の意気込みが伝わってくる。

アライでは、業務支援を担うエイヴィの店づくりが実践されている。鮮魚と精肉は神奈川県横須賀市にある同社のプロセスセンターから供給し、店内加工や総菜の販売は行わないことでオペレーションを効率化し低価格を実現している。

ベルクはアライの価格訴求に対して青果を軸に対応している。エイヴィとの価格比較では「アボカド」「とうもろこし」「レタス」は99円で同額、もやしは18円と19円、キャベツは128円と78円で、多くの商品で価格が拮抗していた(価格はベルク、アライの順:以下同)。

また、購入頻度の高い和洋日配については、豆腐が28円、27円、納豆「タカノフーズ・極小粒納豆3P」が69円、50円、「明治・ブルガリアヨーグルト450g」は138円、108円だった。ベルクはそれなりに価格で対抗しているが、とくに加工食品や菓子、酒類などではアライの低価格に対応しきるのは難しいようだった。そうしたな

かでも上之店は、もちろん多少の影響は受けているだろうが、平日も週末も客の入りはよかった。

熊谷市内のベルク8店を調査すると、いずれの店舗も地域に根付き高い支持を獲得していた。全国的な有力チェーンである「ヤオコー」もいまだに同エリアではベルクの牙城を崩せていない。ベルクの強さを視察するならば是非、訪れてほしいエリアである。

8店を通じて見えたベルクの強さは「生活に密着した商品とサービス」「取らない店づくり」「価格への安心感」といった言葉に集約される。消費者の日常生活に徹底的に密着しており、派手さはないがその「平凡さ」こそベルクの魅力といえるのかもしれない。

ベルクとヤオコーの両チェーンは近年、埼玉県外の関東圏で出店エリアを拡大している。そうした成長投資を捻出するうえで、埼玉県内の地盤をしっかりと堅持することは重要であり、この熊谷エリアでの両社の攻防戦から引き続き目が離せない。



ベルクかごはら南店

店舗から東へ約700mに「ヤオコー籠原店」と「マミーマーケット籠原店」が隣り合わせで営業する激戦区。7月に部分改装しさらなる競争力強化を図った

所在地	埼玉県熊谷市新堀新田677
開店年月	2000年10月
売場面積	約1800㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	259台



ベルク赤城町店

秩父鉄道「石原」駅南側の北陸・上越新幹線高架架にある店舗。駅前立地のためか総菜売場で旬の提案が目にとまる

所在地	埼玉県熊谷市赤城町3-1-33
開店年月	1998年9月
売場面積	1821㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	151台



ベルク広瀬店

国道140号沿いにあり敷地内に「マツモトキヨシ」や「マクドナルド」が入るNSCを形成している

所在地	埼玉県熊谷市広瀬131
開店年月	1989年11月
売場面積	1816㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	240台



ベルク柿沼店

熊谷市出店1号店で、ホームセンターの「ケーヨーデイズ」とNSCを形成する。店舗から南へ約1.5kmにある「ヤオコー熊谷箱田店」と競合している

所在地	埼玉県熊谷市柿沼610-1
開店年月	1980年11月
売場面積	1973㎡
営業時間	9:00~24:00
駐車台数	312台



部門別調査①

青果部門

「ベーシック&スタンダード」によって 低価格、買いやすい売場を実現

消費者調査においてベルク(埼玉県/原島一誠社長)で購入率がとくに高かったのが青果部門だ。消費者から支持される理由は何か。食品スーパー(SM)の業務改善専門コンサルタントで、青果部門のスペシャリストでもある新谷千里氏に、ベルクの青果部門の強さを調査・分析してもらった。

文=新谷千里(サミットリテイリングセンター代表取締役)



壁面の冷蔵多段ケースの先頭部分で、レタスとブロッコリーを裸売りする。商品からはフレッシュ感が伝わってくる

陳列、高回転率で フレッシュさを訴求

ベルクの青果売場を端的に表現すると「ベーシックとスタンダード」という言葉がふさわしいだろう。ちなみに、ベーシックとは基本のことで、それが実行されていること。スタンダードは、標準的にレベルが一定以上を維持できていることを意味する。

ベルクの青果売場からは、これといった派手さを感じられない。しかし、お客が日々の食生活をおくるうえで、快適な買物体験ができる売場だと感じる。これは、ベルクのコンセプト「Better Life with Community(地域社会の人々により充実した生活を)」を実現するべく、一定レベル以上の鮮度管理と品揃えを追求しているからだと思える。

ベルクの青果売場は、基本的に売場づくり、品揃え、商品の棚割りまで全店で標準化されている。調査で訪れた「ベルク和光西大和店」(埼玉県和光市:2020年7月開店)の売場を順に見ていくと、壁面の冷蔵多段ケースの先頭部分では、レタス

とブロッコリーを裸売りする。ブロッコリーは茎のトリミングが確実に行われ、切りたてのカット部分から鮮度感が伝わる。平台で展開するアイテムも、キュウリのバラ売りのほか、南瓜や長芋、キャベツ、白菜などのカット商品からフレッシュさが感じられる。

商品の値引きからもベルクの特徴が見てとれる。まず、値引きをしている商品でも、鮮度が大きく低下しているものはない。見切り処理のタイミングを比較的早く設定して、商品の回転率を上げていると想定される。

また、ベビーリーフは20%引き、ルッコラは半額というように、アイテムごとの支持率(回転率)の高低によって、値引き幅がコントロールされている。これは日々の数量管理により商品ごとの売れ行きをきちんと把握していることの証明でもある。

青果売場の最後方に配置する平台前面では、地場野菜を集積する「FARMER'S STATION」コーナーを展開する。コーナーには、2本ののぼりが設置され、ともに、「とれたて!!直送!!和光近郊生産者のこだわりの新鮮野菜をどうぞ!」と書かれ

た生産者の写真付きの大型バナーが天井から吊り下げられている。こうした取り組みは、お客への鮮度感や安心感の訴求、競合店との差別化以外に、生産者や地域との絆を深めるうえでも重要である。

高鮮度の背景にある 徹底した数量管理

ベルクの青果部門は、サラダ関連やトマト、スイカ、バナナといった重点アイテム(またはカテゴリ)の陳列尺数がしっかり確保され、それらのSKUも適度に揃えられている点も、お客からの支持が高い理由の1つだろう。

たとえばトレンド商品であるサラダ関連やカット野菜は、冷蔵多段ケースの約4割ものスペースを割り当てていた。POSや消費支出などの統計データを戦略的に活用していることが窺える。これは品揃え計画(MD)における基本原則である。お客が求めるカテゴリの売場が広く、それらの品揃えが充実していることから、お客は「品揃えが豊富なお店」と感じる。やたらとアイテムとSKU数が多いことではない点を理解するべきだ。

一方、サラダ関連商品とは逆に、芽もの・妻ものや珍しい果物といった、支持率が低くロス率が高くなるようなアイテムは品揃えから除外されている。そのため、多段ケースと平台ともに、売場に雑多な感じがなく、選びやすい。これによって売場の販売効率は高くなり、かつ売場管理もしやすいことから作業効率もよくなる。

また、あくまでも売場の陳列在庫を見ての意見だが、陳列量と販売量が大きくか

け離れた商品が少ないと感じる。先述のとおり、品質管理(クオリティ・コントロール)と数量管理(ユニット・コントロール)が、高位に保たれており、日々のお客の買物体験において品質に対する満足度は高いであろう。

青果売場において、お客からの支持を得るうえで最も大切なことは何といっても「鮮度」であり、ベルクは数量管理によってそれを実現しているといえる。

このように、数量管理のよし悪しは、お客に提供する商品の品質レベルに大きくかわる。現場の数量管理のスキル不足は、つくり過ぎ、陳列し過ぎ、値引き、廃棄というようなムダな作業を発生させて、作業工数を増大させる。結果としてFLコスト(商品原価+人件費)の増加を招くことになり、競争力は低下する方向に向かってしまふのだ。筆者はSMの業務改善専門のコンサルタントをしており、その経験から品質管理と数量管理は生産性、競争力、

お客の支持率の向上の点で、最も重要だと考えている。

ムダを排除した売場づくり 「絶対満足宣言」の効果

売場での作業工数を減らす工夫も多く見て取れる。

たとえば、もやしやカット野菜など高購入頻度商品が並ぶ多段冷蔵ケース下段は、コンテナ(通い箱)を活用して陳列する。また、従業員は独自の補充用・陳列用カートを活用して省力化を図っていた。そのほか、長芋といった一部の計量販売アイテム以外のバーコードは、価格と紐づけられたPLU(Price Look Up)コードを活用して、売価変更作業などの店内作業を軽減する仕組みをつくり上げている。

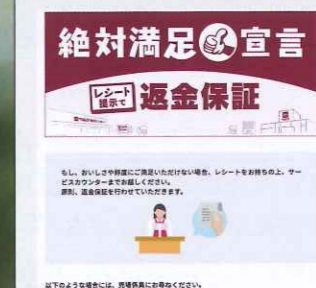
また、一部のSMで見られるような、効果性を感じられないPOPやトップボードなどのムダな掲示物もない。プライスカードも、広告関連以外のものはB7サイズで統一



ブロッコリーは茎のトリミングが確実に丁寧に行われている

ベルクは「絶対満足宣言」と銘打つ返金保証制度をとっている。鮮度や味に満足できなかった場合は返金するというもので、これが鮮度管理の徹底や、お客や取引業者からの信用度を高めることにつながっている

返金保証「絶対満足宣言」



以下のような場合には、返金保証の対象となります

メキシコ産アボカド(1個99円:以下、税抜)は、鮮度管理の難しい商材ながら適熟で提供されている
サラダ関連やカット野菜はしっかり売場スペースを確保している。写真はプライベートブランドのカット野菜「8品目の彩り炒め野菜」。8品目の野菜が200gも入って98円という低価格を実現している

している。

一方で、青果売場を見渡すと、ドレッシングや漬物づくりのための関連品、サラダのトッピングなど、関連購買や想起購買を促す仕組みがあり、お客にとって便利な売場といえる。サラダ関連コーナーで販売していたアボカドは、鮮度管理の難しい商材ながら適熟であり、販売点数を確実に伸ばしそうだ。

「絶対満足宣言」と銘打つ返金保証制度を用意している点にも触れたい。購入した商品の味や鮮度にお客が不満を感じたらベルクがお金を返すという内容のものである。この制度は結果的に、仕入れから販売までの鮮度管理基準が厳しくなり、これによりロスが低減される。また、お客と取引業者からの信用度を高めることにもつながる。

このようにベルクの青果売場は、総合的にいえば商品管理レベルが高いのだ。だからこそ、高い鮮度での商品の提供、ロスの削減が可能になり、これにローコストオペレーションの施策が加わることで、さらに価格競争力を高めている。

派手さはないが 不自由もない

ベルクは行動指針に「生鮮食料品を中心に地域密着型のストアづくり」「チェーン展開、店舗の標準化、作業の効率化等によるコスト削減」「産地開発等で商品力を高める」「買い回りやすい売場」などを掲げる。青果売場ではそれらを着実に実行していることが感じられた。

ベルクの青果売場には、派手さはない。しかし、お客が、日々の生活の中で買物をするのには、とくに不自由も感じないだろう。

むしろ、ベーシックで、スタンダードな売場は、見やすく、商品を選びやすい。販売側からしても、手間がかからず管理しやすく、ロスも出にくく、ローコストオペレーションが推進され生産性は高くなる。そしてそれは、お客に低価格のベネフィットとして還元され、その結果、支持が高まる。この好循環こそがベルクの青果売場の強さの神髄である。



部門別調査②

精肉部門

埼玉県の重要商材「豚肉」へのこだわり 品質、低価格、量目、味でお客の信頼をつかむ!

本特集で実施した消費者調査の結果、ベルク(埼玉県/原島一誠社長)の精肉部門では、同部門を強みとする有力チェーン並みに豚肉の購入率が高いことがわかった。そこで精肉部門のスペシャリストであるブルーチップ総合研究所の木元治仁氏に、ベルクの精肉部門の強さを調査・分析してもらった。

文=木元治仁(ブルーチップ総合研究所)

埼玉エリアの豚肉消費額は 牛肉・鶏肉の2倍以上!

ベルク精肉売場の特徴は「ふだんの食事」に特化した売場づくりをしていることだ。一見、何の変哲もないどこにでもある売場に見えるが、実は奥が深く、マーケットに即した商品展開ができています。

まず、ベルクが主な商勢圏とする埼玉エリアのマーケットに目を向けると、埼玉県さいたま市の精肉消費金額(家計調査年報)によると、2020年9月の豚肉の消費金額は2620円(対前年同月比235円増)で、これは牛肉の2.37倍、鶏肉の2.14倍に当たる。

精肉消費額全体に占める豚肉の構成比は39.7%(同3.6ポイント増)で約4割にのぼる。関東圏では、豚肉が好んで消費されるというが埼玉エリアも例に漏れず、かつ消費量は拡大している。つまり、埼玉エリアを商勢圏とする食品スーパー(SM)にとっては、豚肉の品質・価格の競争力の高さが競争を勝ち抜くうえで重要となる。

そうしたなかベルクの精肉部門を調査するべく、20年9月にオープンした「ベルクフォルテ秦野店」(神奈川県秦野市:以下、秦野店)を訪れた。同店は神奈川県のお店だが、ベルクの店づくりは基本的に標準化されており、主商勢圏の埼玉県

内にある店舗と、精肉部門の売場づくりは同じである点を伝えておきたい。

まず精肉売場のレイアウトを見ると(図表①)、客動線順に、加工肉、鶏肉、豚肉、挽肉、インスタ加工ハムと続き、突き当たりが味付き肉、その横に牛肉となっている。

牛肉売場のスペースが広く見えるかもしれないが、多段ケースの数で換算したスペース構成比では、豚肉が31.7%(66尺)、牛肉が29.3%(61尺)、鶏肉が17.3%(36尺)、挽肉が11.6%(24尺)、味付き肉が10.1%(21尺)で、豚肉が最も高い。売場中央の平台でも広くスペースを割いて販促していることから、重点販売カテゴリーは豚肉であることがわかる。

細かい量目対応 「味」「安全・安心」を追求

ここからは豚肉にフォーカスして品揃え、価格、商品を見ていこう。品揃えについては、秦野店の豚肉売場では全体で62SKUを扱う。黒豚をはじめとした国産肉から、イベリコ豚やカナダ産三元豚といった輸入肉まで幅広く品揃えし、消費頻度の高い商品は少量パックから特大パックまで量目対応がなされている。とくに最下段では、価格を訴求する「カナダ産麦育ち三元豚」と、品質にこだわる北海道千歳産の「う米豚」の特大大パックを売り込んでいる。買い手にとって親切で、お得感も感じられる売場と言えるだろう。

豚肉の品種については、輸入豚は、一般的な輸入豚と比べて味に違いのなる麦を飼料に配合した「カナダ産麦育ち三元豚」を、国産豚は「う米豚」をメインに採

用する。このうち、う米豚は飼料に米を使っていることで脂身は見映えのよい白色で、味はまろやかな良質な豚である。産地限定にすることで仕入れコストは割高にはなるが、味と安全・安心を追求している。

「ロピア」に真っ向勝負 ロス率は1%以下!

次に秦野店と、秦野エリアの主な競合店である「ヤオコー秦野店」と「ロピア秦野店」の豚肉の価格を比較した(図表②)。

ベルクの精肉は、チラシ掲載品目はあまり多くない。しかし、売場で「スペシャル価格」と打ち出し、競合店を意識した価格設定で低価格をアピールしている。

3店の価格を比較すると、ベルクは精肉部門が強い「ロピア」に対しても真っ向から対抗しているのがわかる。とくに国産豚については、地域いちばんの最安値の商品が多数見られる。ベルクの精肉部門は基本的には質を重視した販売戦略だが、同店は近隣にロピアの存在があることから、できる限り値入れを抑えて量を販売し、粗利益額を確保する戦術をとっているようだ。

豚肉以外の畜種を見ても、国産若鶏は、ももが100g88円(以下、税抜)、ムネが同48円、秋田県産黒毛和牛は、ロースが同498円、肩ロースも同498円と価格が非常に安い。これらの売価からすると秦野店の精肉部門の粗利益率は25%前後ほどで、同業他社と比べてあまり高くないと推測する。

そこでこの粗利益率を安定して確保するために、無駄な見切り、廃棄ロスを出さないように、ロス管理を徹底していると考えられる。これは秦野店だけでなくベルク全体に言えることだ。実際、開店時に秦野店の精肉売場にはほとんど見切り商品が見られず、一部残っていた商品でも2割程度だった。これは、時間別販売データに基づき製造数量を決め、着実な売場管理ができてきたからだ。精肉部門のロス率は通常2%ほどであるが秦野店の精肉部門は1%以下ではないかと推察する。

もう1つ低いロス率の実現につながっていると考える要素が、店内加工にこだわっ

図表② 競合店との秦野店の豚肉の価格比較

調査日:2021年8月5日 ※価格はすべて100gあたり
*1:チラシ商品 *2:大パック *3:メキシコ産 *4:イタリア産

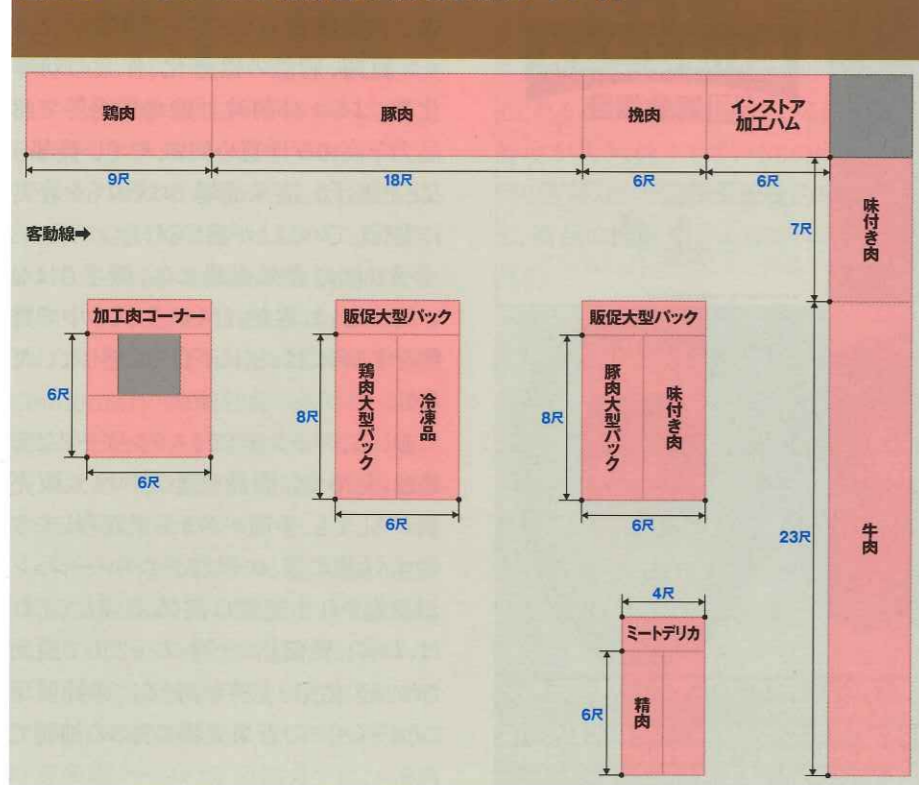
産地	品名	ベルク	ヤオコー	ロピア
		秦野店	秦野店	秦野店
国産	豚ローススライス	148	*1 148	168
	豚ロースしゃぶしゃぶ	148	*1 148	168
	豚ローステキカツ	148	*1 148	168
	豚ロース生姜焼き	158	*1 148	158
	豚肩ロースしゃぶしゃぶ	158	158	168
	豚バラスライス	158	198	*2 198
カナダ産	豚小間	*2 99	128	*2 98
	豚ロースしゃぶしゃぶ	*1 98	108	95
	豚肩ロースブロック	99	—	98
	豚バラブロック	99	99	*3 99
	豚バラスライス	108	158	*4 99
	豚小間	*2 68	99	79
	豚挽肉	78	88	88



飼料に米を使って肥育する北海道千歳産「う米豚」を国産豚のメイン商材としている。「う米豚バラしゃぶしゃぶ用」は肉の臭みがなく、あっさり食べやすい

「国産豚ひき肉」は、一般に挽肉は赤身率が高いほど質の評価が高いなか、赤身の挽肉と見間違えほど高い赤身率で提供している

図表① ベルクフォルテ秦野店の精肉売場のレイアウト



て商品を提供していることだ。ベルクの売上規模であれば精肉のプロセスセンター(PC)と、店内加工の併用が効率的である。しかしベルクは店内加工を基本として、高鮮度な商品を提供しており、これが商品の回転率を高めている。

そのほか、低価格を実現している施策として、作業効率を高めて、販売管理費を低減している点を挙げたい。生鮮物流センターを活用し、定時納品で、かつ可能な限り店内での加工工程が少なくて済む形態で納品することで、店内作業の単純化、標準化を図っていると考える。店舗の従業員の動きを見ても、若手社員やパートタイマー従業員でも商品化ができるオペレーションの構築ができていたようだ。

食べてみればわかる! 味へのこだわり

最後にベルクの精肉の味へのこだわりについて述べたい。ベルクの商品は一見、どこにでもある普通の商品に見える。しか

し、実際に食べてみると、そのよさがわかる。

たとえば、「う米豚バラしゃぶしゃぶ用」(100g158円)は肉の臭みがなく、あっさり食べやすい。量販商品の「カナダ産麦育ち三元豚」は、輸入肉ながら国産豚の味に近い。「国産豚ひき肉」(100g88円)は、一般に挽肉は赤身率が高いほど質の評価が高いなか、赤身の挽肉と見間違えほど高い赤身率で提供している。味付き肉の「豚肉はっしこロース 味噌漬け」(100g98円)は、素材は米国産解凍肉であるが、米味噌や豆味噌、魚粉、昆布エキスなどが入った調味液を使うことで、素材のやわらかさと味の深みを出している。

ベルクの精肉部門の豚肉の支持が高いのは、突き詰めれば「ふだん使いの商品が適量で安く購入でき、品質・味もよいため」である。関東圏の食卓登場頻度の高いこの商材でがっちり消費者の心をつかんでいることも、今ベルクが選ばれている大きな要因の1つと言えるだろう。



日配・グロサリー

随所に仕掛ける大量販売の仕組み 直輸入商品などの独自商品の存在感も高まる

ベルク(埼玉県/原島一誠社長)のなかでも日配・グロサリーは、売場面積の約半分を占める重要部門だ。店の印象を大きく左右する部門とも言えるだろう。そうしたなかベルクはどのような売場づくりを実践しているのか。食品スーパー(SM)の営業・教育全般のコンサルティング事業を展開するアイダスグループの鈴木國朗代表に分析してもらおう。効率化や安さの訴求のための独自の工夫が明らかになった。

解説=鈴木國朗(アイダスグループ代表)

ベルクは2つのPBシリーズ「くらしにベルク」「くらしにベルク グランデ」を展開。全体で約300品目を展開する

ベルクのオリジナルブランド
毎日のくらしにいいかもクラベル
「くらしにベルク kurabelc」はベルクのオリジナルブランドです

毎日くらしだから価格にこだわり
お手頃価格、でもおいしい。
そんな商品をそろえています。
毎日の色々な場面で大活躍です

くらしにベルク kurabelc
ちょっと上質なライフスタイルに！
産地・製法にこだわった商品です。
味に自信があります！
「やるかも グランデ」

死に場所も生かす！ 「スイングドア企画」

SMの日配・グロサリーのカテゴリーは、豊富な品揃えを重視するアプローチと、品揃えを絞り込むアプローチに2極化する傾向にある。この観点で見ると、ベルクの日配・グロサリーの品揃えは中庸だ。商品回転率や店内作業の効率性なども考慮したうえで緻密にバランスよくコントロールされている。今回調査で訪れた「ベルク戸田氷川町店」(埼玉県戸田市:2021年7月開店)の日配・グロサリー売場でも、品揃え、棚割り、売場づくりはおおむね標準化されており、定番 gondola では1アイテムごとに商品回転率重視のフェース数を基本として、間延びのない売場を展開している。

「Better Quality & Lower Price (ベタークオリティ&ロープライス)」を掲げるベルクでは、本部の主導により、安さを強調する売場づくりを戦略的に展開し

ているのも大きな特徴だ。

たとえば、メイン出入口すぐのスペースの第1マグネット売場では、カゴ台車をずらりと並べて広告掲載商品を単品大量陳列し、圧倒的な安さを訴求する。陳列する商品は、食用油やトマケチャップといった調味料、ポテトチップスなどのスナック菓子、さらにはカップ麺といったように、カテゴリーはさまざま、これが来店客の目をさらに楽しませる演出となっている。

次に、第3マグネット売場となる主通路沿いで展開する gondola エンドでは、B5サイズのPOPを効果的に活用し、安さを強調する。加えて、 gondola エンドのサイドにはキャスター付きのバスケットも配置し、羽を広げるように突き出して販売する「ウイング陳列」を展開。スポット商品を提案して巧みについて買いを促す。

さらに注目したいのが、従業員が出入りするスイングドアの付近だ。一般に、バックヤードとつながるスイングドア付近は、来

店客が素通りしやすい「死に場所」とされている。しかしベルクでは「スイングドア企画」と称して、スイングドア横の空間をマグネット売場に活用。加工食品や菓子、飲料など、さまざまなカテゴリーから選定されたイチオン商品を売り込んでいるのだ。

このように、ベルクはお客様に売場を回遊しながら特売品と出合える楽しい買物体験を提供するとともに、売場を可能な限り活用して商品の大量販売ができるようにしている。

効率化のために 独自仕様の什器を導入

本部主導によって部門の垣根を越えた売場づくりを展開しているのもベルクならではの試みだ。たとえば戸田氷川町店の青果売場では、カット野菜コーナーの隣に、東洋水産(東京都)の「マルちゃんパリパリ無限キャベツのもと」や、日本ハム(大阪府)の「中華名菜」シリーズといった、青果と組みあわせて使う簡便商品をボリューム陳列して、ミールソリューションを提案していた。

また、同じ青果売場の冷蔵多段ケースでは、最下段にぬか漬げやキムチ、白菜の浅漬けといった売れ筋の漬物を配置。一方、商品回転率が低くなりがちな中段では、マルコメ(長野県)の大豆を使い健康志向に対応した「ダイズラボ」シリーズの商品で、野菜と炒めるだけで料理が完成する簡便商材を販売していた。これは非常に珍しい棚割であり、ベルクが常識にとらわれずさまざまな組み合わせによる陳列、提案を試みていることがうかがえる。

設備や什器、備品に投資することで、ベルクが店内作業の効率を高め、コスト低減を図っている点も特筆したい。具体例では、前述した第1マグネット売場に配置されているカゴ台車は、カゴの一面は取り外し可能なビニール幕として、商品の入れ替えを容易にしている。また、定番 gondola の最下段の多くはキャスター付きにするほか、スライド棚も随所に導入されている。

作業効率を高める陳列方法も取り入れている。牛乳や飲料、豆腐、油揚げといった日配カテゴリーの一部の売場では、クレートのまま陳列する「クレート陳列」を採用し、店内作業と物流の効率化を図っている。カップ麺や菓子売場では、ワゴン内に商品を投げ込みそのまま陳列できる「ジャンブル陳列」を導入。陳列・補充作業を効率化するだけでなく、お客様の購買意欲を刺激する売場になっている。

このように業界内でも効率性を追求しているベルクであっても、カッターを使わずに開封でき、そのまま売場に陳列できる「セルフ・レディ・パッケージ(SRP)」の活

用は進んでいないようだ。欧米の先進企業では店舗作業の効率化策として積極的に取り入れられているもので、今後ベルクでもローコストオペレーションをいっそう進めるための一手として全面的に導入されることを期待したい。

「トップバリュ」の 取り扱いがほんの一部

ここからはベルクの独自商品について解説したい。同社はコモディティ商品を中心に、プライベートブランド(PB)シリーズ「くらしにベルク」を展開する。取り扱いカテゴリーは、カット野菜、加工ハム、和洋日配、加工食品、菓子、冷凍食品、雑貨などで、現在約300品目を販売。その数や売場での露出度合いは同業他社に比べて決して多くない。

実際に商品を見ると、安さだけを追求してやみくもに商品を開発するのではなく、お客様の嗜好やトレンドなども勘案し、価格と価値のバランスが整った商品を着実に作りあげていることがわかる

たとえば、PB商品の「まるやかキムチ」(188円:以下、税抜)は、辛みは強すぎず、うま味のある食べやすい商品で、いずれのナショナルブランド(NB)とも異なる独自の味を実現している。

最近では、海外から直輸入する独自商品も拡充している。産地や製法にこだわったPBシリーズ「くらしにベルク グランデ」の商品として販売するパック入り飲料「フルーツ100%」(1ℓ・198円)はその具体例の1つだ。スペインから直輸入した果汁100%のジュースで、収穫後24時間以内に果実を絞ったというこだわりから価格に対するクオリティが高い。

06年7月にイオン(千葉県)と業務・資本提携を結び、後に同社の持分法適用関連会社となったベルクだが、イオングループのPBシリーズ「トップバリュ」の扱いはほんの一部だ。ベルク独自の視点で、NBや自社のPBにはない価値のある商品を品揃えに加えることを基本としているようである。

ここまで見てきた内容から、ベルクの日配・グロサリー売場は、販売効率と作業効率の双方にたけており、さらに日常生活に必要な品揃え、安さ、ミールソリューションが適度に提供されているのが特徴だ。派手さはないが、日常生活を支えるライフラインとしてお客様から信頼され、根強く支持されている。

最後に、ベルクの商品の販売力について述べたい。今回、戸田氷川町店を調査したのはオープン後間もない時期だったことから、本部から派遣されたのであろう従業員の姿が見られた。そしてその従業員らが商品の「前出し」「手直し」「配置換え」といった基本的な作業を繰り返し、丁寧に行っていたのだ。この姿勢からベルクには「商品の管理・補充を徹底して目標販売数量を達成する」という組織文化が根付いていると感じた。このように本部の従業員が現場に入り手本を示すことは、店舗の従業員への教育にもつながっているだろう。食品メーカーからのベルクの商品の販売力についての評価は高い。その背景にはこうしたベルクの組織力の強さがあるといえよう。



↑PB商品「まるやかキムチ」(188円:以下、税抜)は、辛みは強すぎず、うま味もあって食べやすい。NBにはない独自の味を追求して製造していると考えられる
↑PBはトレンドを反映した商品開発を行っている。写真は健康ニーズに対応した商品として注目を集める粉末プロテイン「ホイイプロテイン スタンダード チョコ味」(500g980円)。スタンダード以外に、より高たんぱく質の「アスリート チョコ味」、「ソイプロテイン ミルクティー味」も展開する
→ここ最近、開発に注力しているのがベルク直輸入の商品だ。写真はその一例で、スペインから直輸入するパック入り飲料「フルーツ100%」(1ℓ・198円)。オレンジ以外にアップル、グレープ、ピンクグレープフルーツの4品目をラインアップする



総菜部門

生鮮総菜に手づくりスイーツ…積極的にトレンドを反映した商品を展開

近年の即食ニーズの高まりを受けて、食品スーパー(SM)各社は総菜部門を強化してきた。その傾向はベルク(埼玉県/原島一誠社長)にも見られる。効率、生産性を重視する企業ながら店内加工の出来たて商品の提供にも注力。ここ最近ではトレンドを反映した商品開発にも積極的に取り組んでいる。ベルクの最新の総菜開発を調査・分析した。調査=小関恭司(リンクスK代表)

商品力の高いアウトパック商品

今回、調査に訪れたのは、JR埼京線「戸田」駅から南西約1.5kmにある「ベルク戸田氷川町店」(埼玉県戸田市:以下、戸田氷川町店)。2021年7月14日にオープンしたばかりの新しい店舗だ。周辺には戸建て住宅地とマンションが混在し、若い世代も比較的多く居住している。

ベルクの売場レイアウトは標準化されており、メイン出入口から通路沿いに青果、鮮魚、精肉、和洋日配、総菜の順に売場を配置する。戸田氷川町店も同様だ。

戸田氷川町店の総菜部門の全体的な印象としては、その品揃えや売場づくりから、若い世代を中心に新たな客層を取り込もうと、積極的に新しい商品開発に挑戦している姿勢が伝わってくる。

順に見ていくと、まず売場配置については、壁沿いではサラダや和洋総菜、揚げ物、寿司、サンドイッチ、スイーツを販売。売場中央では、冷蔵多段ケースでチルドの麺や米飯を、平台で弁当などを販売する。壁面の一部にはガラス窓を採用し、加工場を見せることで店内調理の出来たて商品であることを訴求している。

ベルクは、徹底した標準化による生産性の高さを強みとする企業だ。そのため、総菜の品揃えは基本的に全店で統一されている。そのうち和洋総菜については多くの商品をアウトパックで供給しており、その大半はベルク100%出資の連結子会社であるホームデリカ(埼玉県)の総菜工場で製造されているものだ。

注目したいのはこのホームデリカ製の総菜の商品力が高いことだ。1998年3月に設立され、長年蓄積してきた商品開発・製造のノウハウの高さがうかがえる。たとえば、青森県産のごぼうと人参を大きめにカットし、しっかりと味付けした**写真①「田舎風きんぴら」**(100g・94円:以下、税抜)や、北海道産のじゃがいもを使用し、味と食感にこだわった**写真②「ポテトサラダ」**(100g・94円)は、手作り感があっておいしく、それでいて価格も安い。「鶏五目おこわ」(198円)は、ふんわりときれいに盛り付けられており、ボリューム感がある。定番商品のほかにも、スイーツ感覚で食べられる新感覚を打ち出したかぼちゃサラダ「かぼちゃもんSALADA」など、デパ地下を意識したような商品も見られた。

さらに売場中央の冷蔵多段ケースで販売するチルドの米飯、麺については、爽健亭(神奈川県)や小国製麺(新潟県)などのベンダーから商品供給を受ける。商品は、味はもちろんパッケージや見た目にもこだわりが見られ、強い連携関係が構築できているようだ。

生鮮総菜もコーナー化 手作りスイーツにも挑戦

近年、総菜部門が好調なSMは、売場で驚きや楽しさを消費者に提供している点で共通している。たとえば、ロピア(神奈川県)は、大量陳列により商品の圧倒的な安さを訴求。ヤオコー(埼玉県)やライフコーポレーション(大阪府)は、食のトレンドを取り入れた商品を積極的に展開し、消費者に新たな発見や楽しい買物体験をもたら

している。これらの観点では、標準化、生産性を重視した従来のベルクの総菜売場は見劣りする印象を筆者は受けてきた。

しかし近年のベルクの新店では、店内調理の品揃えを充実させ、また積極的にトレンドを取り入れた商品開発を進めているように感じられる。これらの商品はとくに若い世代に総菜を手にとってもらうきっかけとなるほか、支持されれば他店にはない差別化商品となるだろう。

たとえば近年は店頭で扱う生鮮素材を生かした店内加工の総菜の販売に乗り出している。戸田氷川町店では鮮魚と精肉部門のあいだで生鮮総菜を大きくコー

ナー化した。魚総菜は「まぐろ辛みそ串」(2本268円)、「とろ赤魚焼」(298円)など約10SKUを販売。肉総菜では国産鶏肉を使った「肉屋こだわり焼鳥」を、開店後の10日間の「お試し価格」として5本398円という低価格で訴求していた。

総菜売場では、いなり寿司の最近のトレンドである細長い棒のような形状を採用し、表面を炙って独自性を付加した「炙りおいなりさん」(5個入り369円)や、生地の食感にもこだわった店内で焼き上げるピザ**写真③「PIZZAマルゲリータ」**(ホール1枚500円)などを販売していた。

さらに総菜売場の壁沿いでは、新たなカテゴリとして店内手作りのスイーツのコーナーも展開。台湾パンを使った「フルーツタルト」(ホール780円)、シュークリーム(138円)、プリン(100円)などを販売していた。

なお、スイーツの価格設定についてはベルクに限らず、SM各社に「従来の値ごろ感にとらわれず低価格の壁を壊す」ことを提言したい。消費者にとってスイーツは「別腹」かつ「別財布」の商品だ。最近では600円台のフルーツサンドがSMでも売られていることを鑑みると、驚きや楽しさのある

おいしい商品であれば、従来の価格帯より高くても、消費者は積極的に買い求めるはずだ。

店内調理とアウトパックのバランスが今後のカギに

総菜カテゴリの商品構成を見ると、比較的、揚げ物に売場スペースを割いているのがベルクの特徴だ。揚げ物は粗利益率が高く、かつ家庭では揚げ物調理の外部化が進んでいるためSMで強化すべき商品であり、評価したい。

とくに目にとまったのが、揚げ物のバラ販売だ。新型コロナウイルス感染拡大を機に、感染予防の観点から多くのSMでは個包装やパック売りに変更している一方、ベルクは、専用のショーケースを設置して衛生面に配慮しながら継続しているのだ。これは見た目でも出来たて感を訴求できるメリットがあるが、売り切りや専用ショーケース内の衛生管理といったオペレーションの点で手間がかかる。そうしたなかでも新店でバラ販売を導入していることからベルクにとってこだわりの強い売場であると考えられる。

このように売場全体から、ベルクが総

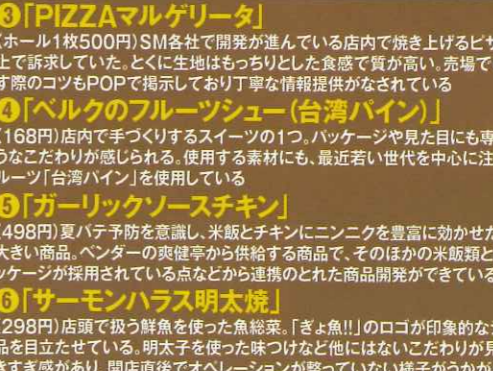
菜部門で積極的に新しい提案に挑戦していることが伝わってきた。その姿勢は高く評価される反面、その変化スピードに店舗オペレーションが追いついていない部分が見られる。たとえば調査日は、販売強化商品であろう店内調理品「3種の出汁が効いた出汁巻き玉子」が、昼のピーク時間帯に差し掛かっても売場に並んでいなかった。店内調理品については今後、従業員の熟練度の向上によって、どのくらい生産性を改善できるかがカギと言える。

また今後は、店内調理で出来たてを訴求する商品と、工場一括製造するアウトパック商品とのバランスが重要となるだろう。現在、生鮮総菜や手作りスイーツといった店内調理品の販売を強化しているが、製造効率や営業コストを十分に勘案したうえで導入を見極めていくべきだ。とくに生鮮総菜は、調理・販売スペースや人手の確保に相応のコストがかかり、1日の平均来客数が5000~6000人規模以上の店舗でなければ採算は合いづらいだろう。これらの観点を踏まえながら、変わり始めたベルクの総菜売場が今後いかに発展していくのか注目したい。



①「田舎風きんぴら」(100g・94円:以下、税抜) 連結子会社であるホームデリカの総菜工場で製造する商品。アウトパック商品でありながら、ごぼうと人参が大きめにカットされ、うまく手作り感が演出されている

②「芋にコダワル。ポテトサラダ」(100g・94円) こちらもホームデリカ製の商品。北海道産じゃがいもの食感がうまく残され、味にも手作り感がある。ボリュームに対しての価格が安いことも魅力だ



C O L U M N

ベルクの強さの本質

「標準化」を実現する「単純化」に長けた組織

ベルク(埼玉県/原島一誠社長)は日常使いにおける利便性を追求しているチェーンであるがゆえに、店舗を視察しても「強さの理由がはっきりとはわからない」という業界関係者は少なくない。そこで、日本リテイリングセンターリサーチ・ディレクターの渥美六雄氏にベルクの強さの本質を解説してもらった。解説=渥美六雄(日本リテイリングセンターリサーチ・ディレクター)

快適さを提供しつつ 巧みに商品を売り込む

新型コロナウイルス(コロナ)感染拡大の影響が長期化するなか、ベルクの客数が伸び続けている。2021年2月期の既存店客数は対前年同期比2.1%増と伸び、さらに22年2月期第1四半期は同2.4%増となっている。

渥美氏はコロナ禍でベルクが支持を得ている理由の1つに「全国的にも群を抜いて、生活必需品を便利に買物しやすい店づくり」を挙げる。それが感染予防の観点でショートタイムショッピングが求められたなか圧倒的な価値を発揮した。この「利便性」「快適な買物環境」という価値で獲得した顧客は、買い上げ点数が多く、高来店頻度でかつ定着しやすい。その結果、現在ベルクがより多くの消費者から選ばれる店になっているという。

ベルクの店舗を見ると、清潔感があって明るい内装、広い主通路、明確でわかりやすい客動線など、買物のしやすさが追求されている。たとえば青果売場は低めのゴンドラ什器を配置し、来店客が売場全体を見渡しやすいようにしている。視察した「和光西大和店」(埼玉県和光市:20年7月開店)では、精肉やパンなどの売場はコンパクトにまとめられていて、来店客は選択肢が一目で

わかりやすく、商品を選びやすいようにしている。「以前は日替わり特売に伴う過度な販促物が売場の障壁になっていたが、それも改善されている」と渥美氏は話す。

ここで特筆したいのは、ベルクが快適で利便性の高い買物環境を提供すると同時に、巧みに商品を売り込んでいる点である。

具体的には、低価格訴求のマグネット商品の多くを主通路に配置し、来店客に店全体を回遊してもらい、買い上げ点数を高められるようにしている。粗利益率の高い商品もしっかり提案しており、たとえば同店の和日配売場では、フジッコ(兵庫県)の佃煮シリーズ「ふじっ子煮」の商品を約15SKU揃え、棚5段・4フェースを使ってコーナー化していた。

近年は、外部メーカーと協業して、新しい商品提案を進めているのも特徴だ。たとえば精肉売場では、埼玉県内に工場を持つプライフーズ(青森県)やフレッシュキッチン(埼玉県)などの取引先と連携して、「四川風激辛焼きつくね」といった、焼くだけで食卓に出せるユニークな味付き肉をベルクの独自商品として販売していた。「このように取引先との強い連携関係が築けているのも同社の強みの1つだろう」(渥美氏)。

規律を遵守し 合理性を追求する組織

SM業界関係者はベルクの低価格の背景にある、標準化の水準の高さに注目する。そうしたなか渥美氏は「ベルクが標準化により生産性を高めて、その結果として低価格を実現することをめざしているのは事実だろう。しかし、この標準化の前提

としてベルクが突出している点は、オペレーションの「単純化」だ。このことを多くの業界関係者は認識していない」と指摘する。ベルクは棚割りやレイアウトを統一するだけでなく、シンプル化こそ、チェーンストア経営の基盤だと理解しているのだという。

標準化の仕組みがあっても、きちんと現場で遂行されなければ機能しない。店が増えるほどそれが難しくなる。そうしたなかでベルクは単純化を徹底し、規律を遵守し、合理性を追求する組織文化が根付いている。LSP(レイバー・スケジューリング・プログラム)を先進的に取り入れて、ムダ・ムリ・ムラのない店舗運営を徹底しており、また販売強化商品がどの店舗でもきちんと売り込まれている点などから、定められた方針を全社で実行できる力がみえてくる。単純化の徹底による標準化と、それを遂行する組織力こそ、ベルクの強さの本質なのかもしれない。

課題は環境変化に応じた 標準化のアップデート

渥美氏は「ベルクが今後、成長していくうえで重要となるのは、現在のように規律を保ちながらどこまで出店を重ねられるかだろう」と話す。ベルクは25年2月期までの「中期経営計画」では、店舗数を21年2月期末時点から26店舗増やし、149店舗とする方針を示している。

ベルクは近年、以前よりも狭小な立地で出店しやすいピロティ型店舗を増やし、埼玉県の中でも東京都心に比較的近いエリアで出店を重ねている。しかし、このエリアは競争環境が非常に厳しく、本来のベルクの主戦場とも異なる。

一方、近年は千葉県を中心に、自店を核とする近隣型ショッピングセンター「フォルテ」の開発も進めている。しかし従来の単独出店と比べて投資コストが大きい同業態の構成比が高まれば、全体の収益構造が悪化するおそれもあるだろう。「どのエリアを中心に、どの業態を出店していくのか、次の商勢圏づくりは重要だ」(渥美氏)。

そうしたなかベルクの現行の標準化の仕組みは、既存のビジネスモデルのもとで最適化されてきたものである。これを今後の事業環境や経営戦略、消費ニーズに対応した仕組みへアップデートしていくことがベルクの次の課題の1つになりそうだ。

チェーンストアビジネスを
志すすべての人の新しいバイブル

第四次産業革命の恩恵を受けるには

本物のチェーンストアに移行せねばならない!

その改革の手段と実践のすべて

規模拡大、組織、数値、店づくり、商品構成まで

チェーンストアの教科書

日本リテイリングセンターシニア・コンサルタント

桜井 多恵子 著

定価: 2200 円 (本体 2000 円+税 10%)

ISBN978-4-478-09065-7

Contents

- 第1章 チェーンストアとは
- 第2章 大チェーンになるための基本戦略
- 第3章 チェーンストアづくりと経営モデル
- 第4章 店舗と組織
- 第5章 フォーマット構築と出店
- 第6章 商品戦略と商品開発

Chain Store

チェーンストアの教科書

日本リテイリングセンター
シニア・コンサルタント
桜井 多恵子

ダイヤモンド社

小売業と
多店化をめざすすべての
フォーマットに従事する人の
必読本

超競争時代を
勝ち抜く、原則と実践、
改革の方法論

大好評
四刷出来!



20年7月、埼玉県和光市に出店した「和光西大和店」。近年は埼玉県でも東京都心に近いエリアで、ピロティタイプでの出店を増やしている