

レギュラー PBに加え、生鮮 PB で復権を目指す「新生・西友」

株式会社西友は、「西友 (SEIYU)」「リヴィン (LIVIN)」などのブランドで、スーパーマーケットを展開するほか、ネットスーパー事業にも注力している。

2021年の経営体制変更後には、中期経営計画を策定。25年に「食品スーパーで業界ナンバーワン」「ネットスーパーで業界ナンバーワン」を目標としている。そのため、「商品力」と「販売力」の2本柱を強化し、利益を創出することによって人財、情報システム、店舗へ投資を行い、さらなる成長につなげるサイクルを築くことをめざしている。

23年12月期の売上高は6,647億円、経常利益は270億円で対前年比29.6%増と健闘しており、今後も高品質でおいしい商品がお買い得な“質販店化”をめざし、さらなる商品力強化による価値創造を進めていくとしている。

本稿では、これまで10年以上に渡りレギュラー PBとして展開してきた「みなさまのお墨付き」と昨年立ち上げた生鮮 PB「食の幸」を中心に、同社の商品力強化策の進捗状況を紹介する。

1. 厳正な消費者テストによる商品化を行う「みなさまのお墨付き」

西友では米・ウォルマート社傘下当時、NBよりも低価格の商品を提供することをコンセプトに置いた同社 PB「Great Value」の日本版を自社 PB ブランドとして展開していたが、セブン&アイ・HDの「セブンプレミアム」等の誕生により次第に低価格だけでは消費者のニーズに答えられなくなっていた。

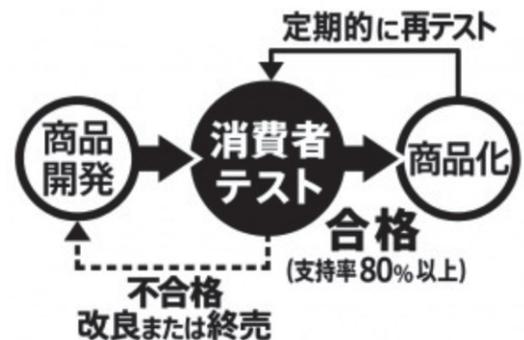
そこで12年にPBを刷新。以降同社 PBの主力となる「みなさまのお墨付き」、そして「きほんのき」の2ブランドを投入した。

「みなさまのお墨付き」は食品のみ121品目から

の販売開始であったが、現在は、食品・飲料・日用品など約1,300品目の品揃えを誇る。商品開発コンセプトは「NBと同等以上の品質と10%以上の低価格を目指す」とした。一方の「きほんのき」は、消費者が購入時に価格を最重視する日用雑貨を中心とした約300品目の品揃えとなっている。

「みなさまのお墨付き」の最大の特徴は、第三者機関が実施する試食テストで80%以上の評価を得た商品のみを商品化することである。この基準は発売当時70%以上であったが、19年10月に品質をさらに強化する目的で、より厳しい基準に改定されている。

■図表1 「みなさまのお墨付き」商品化の仕組み



出所：西友 HP

開発中の商品に対し、20～60代の年齢層からランダムに選ばれた100名以上の一般消費者に、味、価格、容量などについてテストを実施。テストは、西友や「みなさまのお墨付き」の調査であることは一切明かさず、ブラインド・テスト形式で実施される。参加者には「非常に良い」「良い」「良くない」「全く良くない」の4段階で総合評価してもらい、「非常に良い」+「良い」が80%以上になることが求められる。

80%に満たない商品は不合格となり、見直しを徹底している。また、開発時の1度にとどまらず、

1年半から2年に一回、再テストを繰り返し、商品の改廃を繰り返すことで、社内意識も変わり、より価値のある商品開発にチャレンジする風土が生まれている。この仕組みは、ウォルマート社の子会社である英・アズダ社の手法を参考にしたという。

2. PBの領域を超えたオリジナル商品の開発へ

そうした中、21年9月には「みなさまのお墨付き」に関する新戦略が発表された。それによると、今後はPBの領域を超えたオリジナル商品の開発・販売にシフトしていく方針となっている。

コロナ禍で節約や健康志向が高まった際、より付加価値が高く、低価格と両立させた“定番商品の枠を超えた商品”を投入。その数は過去最大の500品目に上り、同PBの売上高は対前年度比27%増と過去最高売上を記録した。そこで今後もNBのみを意識するのではなく、独自の視点で、ありそうでなかった商品を含めて、オリジナル性を打ち出した商品開発に注力していくこととした。

新PB戦略のコンセプトは、以下の3つである。

① 「Ready To Eat & Cook」

調理における時短ニーズに合わせて、手間を減らしながらも美味しい食事をイノベティブにサポートする。

例えば強化しているレトルト商品では、レトルトカレーのラインナップに、動物性原料不使用ニーズに応え、旨味とコクを出す点に工夫した「大豆ミートのキーマカレー」（税別250円・以下同じ）を加えている。

② 「Well-Being」

身体にとって良いだけでなく、メンタルヘルス・多様な食生活を考慮した心と身体に優しいをプラスした。

「おうち時間」を楽しむ商品として、北海道牛乳、ブルターニュ製造発酵バターを使用した「発酵バターを使ったパウムクーヘン」（3個入り198円）や健康志向の商品「オーガニック紅茶ダーズリン」（2g×20袋入298円）などを発売。

③ 「Local & Seasonal」

地域の名産品や郷土品、地方ならではの旬の味覚を商品化、また国産原料を積極的に使用している。

例えば青森県産りんごを使用し、ストレート果

■図表2 新PB戦略のコンセプト



出所：西友ニュースリリース

汁100%の「丸ごと搾り 王林りんご 200ml」(109円)や本場ベルギー産のパールシュガーと鳥取県大山高原の特選牛乳を使用し、外はザクっ、中はしっとりとした食感を実現した「ザクっとパールシュガー入り ベルギーワッフル」(98円)を発売。

マーケティング面でも強化を図っている。まず認知や販売拡大策として、店内の視認性のよい場所にブランドコンセプトを説明するポスターを掲示したり、「みなさまのお墨付き」アイテムだけを揃えた専用コーナーを設け、訴求を行っている。またフォロワー数約4万人(24年6月現在)の公式Instagramによる発信も行っており、グロサリー分野におけるPB構成比を25年に25%まで引き上げたい考えだ。

■「みなさまのお墨付き」専用コーナー



出所：西友和光市駅前店 弊社撮影

3. バイヤー目利きの生鮮 PB「食の幸」

昨年、生鮮三品を中心に立ち上げたPB「食の幸」。バイヤーが産地に直接出向き、味にこだわって選定、かつ西友が求める、産地、生産者、銘柄、生産・製造方法などの基準を満たした品質であることが条件の、いわゆる「目利き」が売りのPBである。

さらに値頃感を兼ね備えた価値を訴求している。

全国一律の品揃えではなく、地域特性に応じた商品提案を行っているほか、販売時期も通年にはこだわらず、旬に合わせた商品展開を行う。例えば、旬を過ぎておいしさが求める基準を下回った商品は「食の幸」のブランドが一旦外れ、一般商品の扱いとなるといった自由度の高い商品開発体制となっている。

■「食の幸」紹介ボード



出所：西友成増店 弊社撮影

目利きの主軸を担うのは高い専門性、幅広い人脈を持つベテランバイヤーたちで、社内試食会を経て厳しい審査の後、最終的に商品化が決まる。

売上は順調に推移しており、生鮮食品における売上構成比も計画を上回る15%以上にまで拡大してきている。当面は青果で約20%、畜産で約25%、水産で約20%の構成比を目指す。

取り扱い品目は発売時の25品目から185品目(24年4月現在)まで拡大中で、内訳は青果118、畜産19、水産38、惣菜7、米3となっているが、季節により増減がある。また市況により価格も変動する。

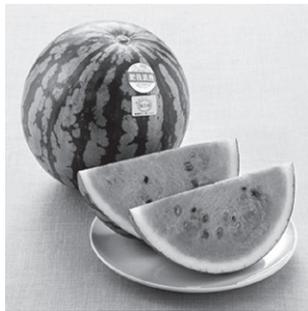
生鮮三品の代表的商品、人気商品は以下の通り。

①青果

・「肥後浪漫すいか」

1本のつるに1玉の実のみ栽培するという一貫した栽培方法により、大玉で糖度が高くシャリシャリした食感が特徴。

■「肥後浪漫すいか」



出所：西友 FACEBOOK

・「三ツ星スイートバナナ」

標高 600m 以上の寒暖差が多い高地栽培の商品。

②畜産

・「鹿児島県産さつま豊味豚ばらしゃぶしゃぶ用」

パークシャー種を掛け合わせることで味の差別化を図り、豚の健康を第一に考えたこだわりの飼料でおいしく育てた。

・「豪州産味わい葡萄牛ももステーキ用」

ワインの絞り粕を飼料に加え、200日間以上長期穀物肥育。やわらかさ、ジューシーさが特徴。

③水産

・「九州産うなぎ長焼」

指定養殖場で育てた良質な活鰻から選別し、旨味あるたまり醤油を使用して炭火で香ばしく焼上げた。活鰻から製品まで一括管理・製造。

・「生アトランティックサーモン（刺身用・養殖）」

北極圏（ノルウェー）の冷たい海水で、持続可能性に配慮し養殖されたサーモンを生のまま出荷・販売。

4. 惣菜にも「食の幸」を展開

さらに「食の幸」を材料とした惣菜領域にも商品を展開しており、グロスリー部門のバイヤーも産地への訪問に同行している。既に「熟成うまりッチポークのロースカツ」などのヒット商品も生まれており、今後もこだわりの味付けや製造方法で、おいしさを追求していく。

主な商品は以下の通り。

・「熟成うまりッチポークのロースカツ」（429円）

「食の幸 熟成うまりッチポーク」を材料に使用。下味に淡路島の「藻塩」を使用し、衣付け直前に粉碎した2種類のパン粉でサクサク感を出している。

■「熟成うまりッチポークのロースカツ」



出所：西友成増店 弊社撮影

・「旨だれ仕込みの鶏もも唐揚」（219円・100g）

優しい甘味のあるオリジナル醤油とこだわり調味料で、後を引く冷めても美味しい唐揚。

・「野菜のうま味が深いポテトサラダ」（199円）

北海道産男爵いもを使用。野菜だしと炒め玉ねぎのコクを感じる味。

旧セゾングループ時代には“生鮮の西友”と呼ばれるほど生鮮食品が充実していた西友。「食の幸」の立ち上げは、スーパーの生命線とも言える生鮮食品で他店との差別化を図り、復権を狙う意図が感じられ、今後の動きが注目される。