

研究ノート

『デパ地下惣菜専門店まつおかのマーケティング戦略』

丸谷雄一郎

犬飼裕子

目次

はじめに

成熟期を迎えたデパ地下

デパ地下惣菜専門店「まつおか」のマーケティング戦略

結びにかえて

はじめに

各百貨店は1980年頃から集客のために食料品に力を注ぐようになり、地下食料品売場（以下デパ地下とする）は重要性を高めていった。デパ地下は当初「ギフト」中心の売場であったが、中食という概念が一般化するにつれて、惣菜販売のウエートが高まり、現在では家庭で作るのは困難な惣菜を中心とした品揃えを行う「HMR」¹中心の売場へと変化した。HMRを中心とした品揃えは、2001年に起こった「デパ地下」ブームによって消費者の間に浸透し、「ロックフィールド²」が展開するRF1、「柿安本店」が展開する「柿安ダイニング」といった惣菜専門店のブランド認知度が一挙に高まり、デパ地下惣菜人気を定着させた³。2000年4月に改装し、話題となった東急百貨店東横店のデパ地下（東急フードショー）の成功⁴以降、各百貨店はデパ地下リニューアルを行ってきたが、改装にあたっては、惣菜専門店が中核的な要素となり、テナントとしての注目度はますます高まっていった。

本稿で取り上げる「まつおか」は名古屋に本社を置き、全国のデパ地下で惣菜店を展開する企業である。同社は1987年の設立後、1999年までは地元である名古屋の百貨店を中心に出店してきたが、2000年以降既述のデパ地下ブームに乗じて、出店地域を関東・関西に拡大し、現在は札幌にも出店するなど、全国展開を図っている。最近では、各メディアに取り上げられることも多くなり、名古屋だけではなく、関東・関西でもその認知度、人気ともに高まっている。「まつおか」の特徴は、「味付け」にある。一般的に、デパ地下の和惣菜店は老舗の料亭が中心であり、「上品な老舗の味」をコンセプトとして打ち出している。そ

れに対して、「まつおか」は「名古屋の家庭の味」という既存のコンセプトとは正反対な独自のコンセプトを前面に打ち出し、デパ地下において独自の地位を築きつつある。

本稿では上記の問題意識に基づいて、成熟期を迎えつつあるデパ地下の発展の経緯を検討した上で、デパ地下に独自のコンセプトを持ち込んで成功した惣菜専門店「まつおか」のマーケティング戦略について考察していく。

デパ地下発展の経緯

表 1 デパ地下発展の経緯

1905年	三越デパートメントストア宣言。日本の百貨店誕生。食品は多少取り扱われる程度。
1914年	日本橋三越に食料品部設立。段階的に食料品の品揃え増加。
1929年	阪急百貨店開店。初のターミナル百貨店として雑貨と並んで食料品も重視。関東で東急渋谷店が同様の取り組み。
1951年	東横百貨店(現東急百貨店東横店)のれん街オープン。ギフト中心のデパ地下という位置付けを確立。
1975年	西武池袋店 9 期計画。ギフトからデイリーに視点をシフト。惣菜を加えた生鮮 4 品の強化とファッション化を前面に打ち出した業態転換を行った。
1979 ~ 80年	西武池袋店 10 期計画。ホットデリカを新設。イートインとサイドキッチンを設け、作り立て・出来立てを販売するという売り方を百貨店に導入。 百貨店食料品売場第 1 次リニューアルブーム。伊勢丹新宿本店、高島屋東京店といった都心百貨店がリニューアル。
1982年	西武池袋店「食品館」開店。デリーズベストという切り口を基軸に、2 つの市場、2 つのデリカという食品の専門館を構築、百貨店食料品売場の基盤を構築。
1985 ~ 87年	高島屋大阪店「ごちそう館」開店。個食、バイキング販売、ファッションおにぎりなど新たなMDがなされ、百貨店に普及。 百貨店食料品売場第 2 次リニューアルブーム。高島屋東京店、松坂屋上野店「新鮮市場」、大丸東京店「ほっぺタウン」、名古屋三越「グルメ館」、プランタン銀座、有楽町阪急、大丸心齋橋店、名鉄百貨店等がリニューアル。
1991年	西武池袋店「食品館」リニューアルオープン。主婦のライフスタイルに合わせた売場づくりを推進。ショートタイムショッピングを切り口にした販売手法への変革を行い、集中レジ方式を導入。 百貨店食料品売場第 3 次リニューアルブーム。阪急本店、小田急ハルク、大丸神戸店等がリニューアル。

1994年	百貨店食料品売場第4次リニューアルブーム。生鮮食品の強化策として、SM的な売場づくりの採用やSMそのものの導入。
2000年	東急東横店「東急フードショー」がオープン。買う売場づくりから、見て楽しいエンターテインメント性のある食料品売場へと進化。 百貨店食料品売場第5次リニューアルブーム。高島屋京都店、三越横浜店・新宿店・銀座店・札幌店、東急札幌店・吉祥寺店、大丸心齋橋店・京都店が相次ぎリニューアル。
2003年	東急百貨店東横店のれん街リニューアルオープン。高級化路線を堅持し、デパ地下差別化の時代を象徴。

(出典) 吉田菊次郎『デパート B1 物語』平凡社、1999年及び菊田弘「デパ地下進化の大総括“足手まとい”から“孝行息子”へ急速に力を蓄えた深い理由を探る」『商業界』第55巻4号、2002年、46頁などの内容を参考にして筆者が作成。

1. 百貨店創成期における食料品の位置づけ

日本の百貨店の誕生は三越の「デパートメントストア宣言」にさかのぼるといわれる。三越の宣言以降、多くの呉服店が百貨店となり、品揃えを拡大したが、衣料品があくまでも品揃えの中心であり、食料品の取り扱いは限定的であった。1914年、日本橋三越が食料品部をおいたが、品揃えは依然として限定的であり続けた(表1参照)。

食料品は日本初のターミナル百貨店阪急百貨店の開店によって初めて品揃えの1つの中核として注目された。阪急百貨店は既存の呉服系百貨店とは異なり、阪急電鉄直営の阪急食堂を母体としており、当初より食料品を重視し、呉服系百貨店とは異なる客層を意識し、成功を収めた。関東地区でも、東急百貨店が阪急に続き、その他の呉服系の百貨店も大衆化路線を取り入れる中で、食料品の取り扱いを段階的に増やしていった⁵。

2. デパ地下創成期

デパ地下が注目される転機は、1951年の東急百貨店東横店に誕生した東横「のれん街」の成功である。名店を一箇所に集めた「のれん街」のアイデアは大衆の支持を受け、デパ地下のギフト購入場所としての地位を確立し、全国の食料品売場の1つのモデルを形成した。この傾向は現在でも続いているが、1970年代まではこの役割に特化しており、中元・歳暮ギフトだけで売上の30%以上を占め、高度成長期のギフト需要の増加を追い風に業績を伸ばしていった⁶。

3. デパ地下成長期

1970年代後半、デパ地下に2度目の転機が訪れる。高度成長が終焉し、百貨店もギフトに特化した営業政策からの転換を求められた。デパ地下の営業政策の転換は西武池袋店によって主導された。同店は1975年にいち早くギフトから

デイリー重視の営業政策への転換を打ち出し、1979年には「作り立て」というスタイルを確立した「ホットデリカ」を導入した。「ホットデリカ」は百貨店食料品売場第1次リニューアルブームの火付け役となり、1982年の西武池袋店「食品館」の誕生は百貨店における食料品の位置付けを転換した。この「食品館」は約1万㎡のスペースを有し、その品揃えは圧倒的であり、食料品強化が強力な集客装置になることを証明したのである。1985年には、高島屋大阪店「ごちそう館」が開店し、その売場づくりは、個食対応や街角グルメ、惣菜バイキング等々の新しい売り方、見せ方を提案し、現在のデパ地下の飛躍のきっかけとなった⁷。その後、デパ地下は数度のリニューアルブームを経て、デイリー売場としての進化を続けている。

4. デパ地下成熟期

現在、デパ地下は成長期から成熟期を迎えつつある。デパ地下はリニューアルごとに進化を続けている。最近では、2000年誕生の「東急フードショー」の成功が記憶に新しく、デパ地下のデイリー化の1つの集大成ともいえる。「東急フードショー」と従来のデパ地下の相違は以下のように整理できる。

第1に高度な食のファッション化とエンターテインメント化があげられる。「東急フードショー」はフードショーと銘打つだけあり、目で見て楽しませる美しい盛り付けやVMD(ビジュアルマーチャングデザイン)、環境演出の強化、オープンキッチンやイートインを導入した対面パフォーマンス販売などにより、デパ地下を「食のテーマパーク」にしたのである⁸。

第2にヤングやキャリア層などを新たな標的顧客として取り込んだことである。従来のデパ地下の主要顧客は主婦や単身OLなどであったが、ファッション化、エンターテインメント化を促進することによって、標的をヤングキャリアなど、百貨店本来の主要顧客である都市型高感度層にも拡大したのである⁹。

第3に惣菜と和洋菓子を重視することにより、デパ地下のデイリー性を強化したことである。従来のデパ地下は、高級生鮮食品や銘菓・銘品などのギフト主体の売場というイメージが強かったが、最近は惣菜と和洋菓子を重視した「自家需要」型売場へと変貌しつつある。こうした動向をいち早く反映し、非日常向けの特別な売場としてではなく、普段の生活に彩りと楽しさ、夢や変化を与えるデイリー性を強化した売場を形成し、リピート性を強化したのである¹⁰。

現在、各百貨店はデパ地下ブーム一巡後の次の一手を探り始めている。デパ地下が成熟期を迎え、百貨店の中核的な売場となるにつれて、デパ地下間の競争を意識するだけでなく、地域間競争、他の業態との競争も意識することが不可欠となり、特定客層のニーズにマッチした売場づくりが模索されている。ギフト中心のデパ地下の先駆者である東横「のれん街」は2003年にリニューアルされ¹¹、ターミナル百貨店は通勤客をターゲットに、量り売りからパック惣

菜への転換を図り¹²、多くの百貨店は特定顧客があきないように、一週間ごとにテナントが変わる売場スペースを設けている。また、一部の百貨店は「食の安全」が注目を集めていることをうけて、管理栄養士が監修する惣菜店などを導入し、カロリーや栄養素の表示の徹底をしている¹³。

デパ地下ブームは他の食料品販売業態にも波及し、「ホテイチ」と呼ばれる一流ホテルが一階に開いた惣菜売場が、高級レストランの味を持ち帰ることができるという一段上の贅沢が味わえることから人気を集め¹⁴、JR や私鉄の改札内に素材や味にこだわった飲食店が並ぶ「駅なか」¹⁵が形成され、高速道路のサービスエリアにデパ地下を意識したフードコートやオープンキッチンが設置されている¹⁶。

デパ地下惣菜専門店まつおかのマーケティング戦略

1. まつおかとは

(1) 会社概要

表2 「まつおか」の会社概要(2002 年末現在)

商号	株式会社 まつおか	
本社所在地	愛知県名古屋市	
代表取締役	松岡 まち子	
設立	1987年2月17日	
資本金	1000万円	
従業員	約370名(パートタイマー・アルバイト含む)	
営業種目	惣菜・弁当及び食肉加工品の調理製造及び販売	
店舗数	17店舗	
売上高の推移	1996年	3億200万円
	1997年	4億200万円
	1998年	5億5000万円
	1999年	6億円
	2000年	8億円
	2001年	10億6000万円
	2002年	18億2600万円

出典：株式会社まつおか事業本部『おふくろ総菜の店 香豚煮本舗 まつおか企画書』に基づいて筆者が作成。

「まつおか」は、株式会社まつおかが運営を行う惣菜専門店であり、和総菜を中心とした加工食品を全国有名百貨店で販売している。「まつおか」は厳しい経済環境にもかかわらず、毎年売上を伸ばしている(表2参照)。また、東海地域の

デパ地下人気店ランキングでもベスト 10 入りを果たしており、その知名度も高まっている¹⁷。

(2)発展の経緯

表3 「まつおか」の出店推移

時期	オープン時の年月	出店番号	百貨店名	所在地
草創期	1987年2月	1号店	名古屋三越栄本店地下1階	名古屋
成長期	1996年9月	2号店	名古屋三越星が丘店地下1階	名古屋
	1997年9月	3号店	大和百貨店香林坊店地下1階	金沢
	1998年3月	4号店	中部近鉄百貨店名古屋店地下1階	名古屋
	2000年3月	5号店	JR名古屋高島屋地下1階	名古屋
拡大期	2000年9月	6号店	三越横浜店地下2階	横浜
	2000年11月	7号店	三越多摩センター店地下1階	東京
	2001年4月	8号店	三越銀座店地下1階	東京
	2001年8月	9号店	伊勢丹新宿店地下1階	東京
	2001年9月	10号店	三越札幌店地下1階	札幌
	2001年10月	11号店	いよてつ高島屋店地下1階	愛媛
	2001年11月	12号店	高島屋柏店地下1階	千葉
	2002年4月	13号店	ルミネ立川店1階	東京
	2002年8月	14号店	東武池袋百貨店地下2階	東京
	2002年10月	15号店	阪神百貨店地下2階	大阪
	2003年2月	16号店	ルミネ大宮店	埼玉
	2003年3月	17号店	大丸札幌店	札幌

出典：株式会社まつおか事業本部『おふくろ惣菜の店 香豚煮本舗 まつおか企画書』に基づいて筆者が作成。

草創期(1987年～1994年)

1987年2月、「まつおか」は名古屋三越本店に1号店を開店した(表3参照)。当時は、「食の個食化」が進行し、「食べたいときに食べたいだけ食べる」という考え方が人々に広がり、「女性の社会進出」「少子高齢化」「核家族化」「晩婚化によるシングル生活者の増加」等々の社会的変化が起きていた。デパ地下でも、第2次リニューアルブームが起こり、各百貨店が生鮮三品、惣菜ゾーンの強化に動くなどの変化が生じた。当時の人々がデパ地下に求めたものは、日常的によく口にするような惣菜だったのである。

「まつおか」はもともとハムメーカーの代理店であった。しかし、ハムはギ

フトシーズンに需要が集中するため、需要の繁閑差が大きかった。「まつおか」は繁閑差を補うことを目的とした新規事業として、日常的な家庭の味である和惣菜に注目し、取引先であった百貨店内で「香豚煮」の専門店として営業を始めたのである。「香豚煮」は、厳選された豚肩ロースを香味豊かな野菜と特性のタレでじっくり煮上げた煮豚であり、現在も「まつおか」の看板商品となっているが、1994年まで「まつおか」は香豚煮の専門店として営業を行っていたのである。

成長期(1995年～2000年前半)

「まつおか」が和惣菜全般を取り扱い始めたきっかけは、百貨店側からの提案であった。百貨店側は「豚肉を煮るノウハウを野菜などに活用できないか」と提案し、この提案を受けて、中食ビジネスに本格参入することになった¹⁸。

1995年当時、「食の多様化」が急速に進行し、デパ地下の第4次リニューアルブームが到来し、店舗はよりSM的な要素が求められるようになっていた。同社も看板商品である香豚煮に加えて、季節に応じた様々な和惣菜の販売やニーズの高かった弁当の販売を開始し、1996年以降、地元名古屋を中心に出店を進め、現在の「まつおか」の土台を築いたのである。

拡大期(2000年後半～現在)

2000年以降、「まつおか」は関東を中心に、全国の都市部に進出していった。近年、人々の食に対する考え方は、「健康志向」になっており、健康食品やサプリメントなども多く販売されている。デパ地下ブームが到来し、テレビのワイドショーなどでも、デパ地下のリニューアルが頻繁に取り上げられるようになった。

「まつおか」は、和惣菜というヘルシーさが人々に受け入れられ、全国の各都市のデパ地下に次々と出店していった。同社は多店舗展開と同時に、新製品の開発にも積極的である。同社はできたての和惣菜約450アイテムを開発し、季節に応じて、商品を日・週・月替わりに提供している。

2. 「まつおか」のマーケティング戦略¹⁹

(1) 「まつおか」の基本コンセプト

「まつおか」の基本コンセプトは「お母さんのやさしさ」であり(表4参照)、「家庭の味の提供」を重視している。このコンセプトは既存のデパ地下惣菜店とは対照をなすものである。例えば、「まつおか」と同じ中部地方である三重県に本社を置く「柿安」の惣菜店の基本コンセプトは、「心と体にやさしい創作惣菜²⁰」であり、食の安全という部分では共通しているが、創作という部分が家庭では難しいという意味合いを含んでおり、「まつおか」とは異なっている。百貨店のその他の惣菜店も家庭の味というよりは家庭の味より上質といった基本コンセプトの店が多いのである²¹。

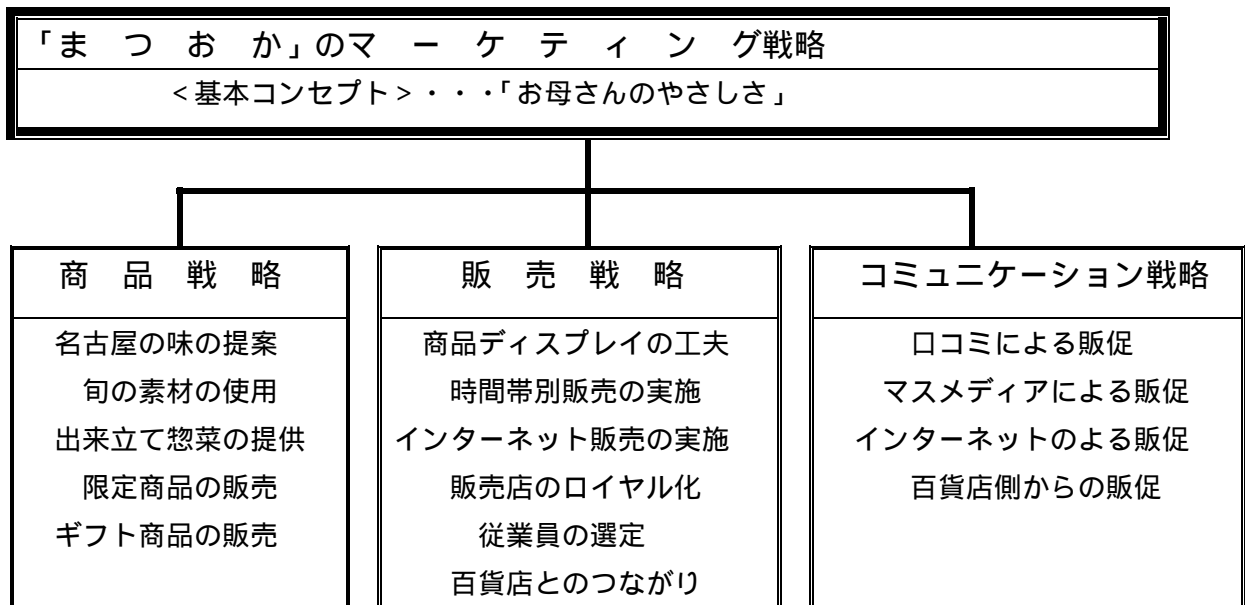
表4 「まつおか」のコンセプト

- ・毎日忙しい主婦に代わって、まごころ込めたお惣菜を提供する。
- ・食べたいものを食べただけ一人分の食事でも、たくさんの材料をそろえることなくいろいろな物を食べてもらいたい。
- ・「美味しい」と喜んでいただける笑顔をいつも心に、「安全で」・「安心な」商品づくりに励む。
- ・忘れかけている「おふくろの味」、「安らぎのある」、そんな食卓のお手伝いをしたい。
- ・出来立てだけを、勿論その日のうちに、いつも旬の味を提供する。
- ・日本中の台所になることを夢見て、その心で励む。

出典：株式会社まつおか事業本部『おふくろ惣菜の店 香豚煮本舗 まつおか企画書』に基づいて筆者が作成。

(2) まつおかのマーケティング戦略

図1 「まつおか」のマーケティング戦略



「まつおか」は基本コンセプトである「お母さんのやさしさ」を顧客に有効に浸透させるために、以下のようなマーケティング戦略を行っている。

商品戦略

商品戦略の関連要素である店舗の名前・ロゴ・カラー、商品の素材・味・パ

パッケージ等は最も他社との差別化が容易である。したがって、商品戦略では、これらの要素を重視し、いかに他社との差別性を打ち出せるかがポイントとなる。

「まつおか」は上記の要素として、「名古屋の味」、「旬の素材」、「出来立て惣菜」、「限定商品」、「ギフト商品」の五つを掲げている。「名古屋の味」は同社を差別化する要素であり、「旬の素材」、「出来立て惣菜」は家庭料理に欠かせない要素であり、ブランドコンセプトである「お母さんのやさしさ」を具現化したものである。「限定商品」、「ギフト商品」は全国規模のデパ地下の店舗として不可欠な要素である。

「名古屋の味」という要素は「つまみ」ではなく「ご飯のおかず」であると定義することによって取り入れている。デパ地下の和惣菜店は、高級料亭の味をベースにしているものが多く、「料亭の味をご家庭で」という方針のもと営業を行っている店舗が大部分を占めているが、「まつおか」は「お母さんのやさしさ」というコンセプトに基づいて、「名古屋の家庭の味」を前面に打ち出して営業を行っている²²。名古屋の味をベースにしている店舗は他にないため、「まつおか」は味の面で、差別化できている。

「旬の素材」という要素は、惣菜の素材を各店舗に最も近い地場のものによって取り入れている。地場の素材は加工せず、そのまま配送し、使用している。地場の素材にこだわると、メニューには地域差が生じるが、各地域の旬の素材を味わうことができるというメリットがある。

「出来立て惣菜」という要素は、調理に関するこだわりをつらぬくことによって取り入れている。同社は調理のすべて(洗う・切る・煮る)を店内で行っており、百貨店側のスペースの問題により、店内に厨房が設置できない場合でも、百貨店の外に厨房を設置し調理している。また、1回の調理で3-5キロ程度しか作らないため、商品によっては1日に10回以上も調理を繰り返すものもあるが、常にできたての惣菜を提供することを徹底している。

「限定商品」、「ギフト商品」という要素は、行楽弁当やおせちなどの季節にあわせた限定商品や、お中元やお歳暮にあわせたギフト商品の販売で取り入れている。限定商品やギフト商品²³は予約が必要であるもの、販売数量が限られているものが多い。このように、数量限定や予約制の「限定商品」や「ギフト商品」を販売することによって、ブランドとして的高级感を演出することができると同時に、高いロイヤルティを獲得することも可能となるのである。

販売戦略

デパ地下での販売戦略の関連要素は、テナントイメージ、従業員、サービス、販売店のロイヤル化等である。販売戦略のポイントは、いかに顧客を固定化することができるかである。

「まつおか」の販売戦略の関連要素は、「商品ディスプレイ」、「時間帯販売」、「インターネット販売」、「販売店のロイヤル化」、「従業員」、「百貨店とのつながり」である。

「商品ディスプレイ」は、人々の目を引きつける工夫がなされている。「まつおか」はショーケースの中に直径 45 センチの鉄の大鍋をそのまま並べるという形で惣菜を販売している。同社は洋・中惣菜に比べて華やかさに欠けるといわれる和惣菜をダイナミックにディスプレイすることによって、商品にインパクトを加えたのである。また、炎をかたどったディスプレイの上に大鍋を置き、その中に商品を盛り付けることによって、出来立て感を演出している。「まつおか」のダイナミックなディスプレイは、他の和惣菜店では見られないため、「まつおか」の独自性が際立っている部分であるといえる。

「時間帯販売」は、ランチ時や夕方などのように時間帯を区切り、訪れる顧客に合わせて販売する商品の種類や量などを変える販売方法のことを指す。「まつおか」は、ランチ時にはサラリーマンや OL にターゲットを絞り、弁当の品揃えを充実させている。人気商品は従業員が鉄鍋から自由におかずを盛り付けるという「きまぐれ弁当」である。中身がばらばらなため、より「家庭らしさ」を演出できる。一方、夕方は主婦や一人暮らしのキャリア層にターゲットを絞り、惣菜の品揃えを充実させている。さらに、ターミナル百貨店では、惣菜より弁当の比率が高くなる傾向があるなど店舗の立地によって、惣菜・弁当の比率が異なっている²⁴。そのため、各店舗が立地に最も適した商品展開で販売を行っているのである。

「インターネット販売」は中元・歳暮のギフト商品において行っている。現在、インターネット販売を行なっているものは、ギフト商品のみであるが、今後は取り扱う商品の種類を増やしていく予定である。

「販売店のロイヤル化」の取り組みは、都心を中心とした地域 1 店舗制を基盤として行なわれている。地域 1 店舗制は、各店舗の商圈が重複することがないため、店舗対店舗のカニバリが起こることがないので、各店舗のロイヤルティを維持することが容易になるのである。そのため、JR 東海名古屋高島屋や伊勢丹新宿店などの人気店舗では 1 日の売上げが 100 万円を超えることもある。

「従業員」に関する取り組みは、店舗のブランドイメージを構築する上で重要な要素としてとらえ、中高年の女性を従業員として採用していることがあげられる。家庭の味であることを大事にするため、調理を担当する従業員は料理好きであることを条件に募集した 50 代までの主婦が中心である。「まつおか」のブランドコンセプトは「お母さんのやさしさ」であり、中高年の女性を従業員にすることで、訪れる顧客に安心感を与え、郷愁をさそわせるのである。

「百貨店とのつながり」に関する取り組みも重視している。現在のデパ地下

の状況において、テナント側からの出店依頼は大変困難になっている。店舗の出店ができて、店舗の規模、立地条件などが大きく異なり、売上が少なければ、すぐに撤退しなければならない。売上増加のためには、百貨店の販売戦略に合わせた販売を行っていくことが不可欠なのである。

コミュニケーション戦略

コミュニケーション戦略の関連要素は、「商品特性の伝達」「イメージの確立」「ユーザー像の伝達」「愛着心の醸成」等である。

「まつおか」のコミュニケーション戦略の関連要素として特徴的なものは、「口コミ」「マスメディア」「インターネット」「百貨店側からの販促」である。

「口コミ」はデパ地下の店舗の人気に最も影響を与えるものである。「まつおか」は、自ら広報活動は行っていない。そのため、この「口コミ」の要素がコミュニケーション戦略において大部分を占めている。

「マスメディア」では、テレビを中心に、デパ地下の特集がワイドショーを中心に放映されている。最近では、メディアが「まつおか」を注目し始め、テレビでは、17号店である大丸札幌店オープンの様子がドキュメンタリーという形で取り上げられた²⁵。新聞でも、「まつおか」が新宿のデパートで売上トップに立ったのをきっかけに特集記事が組まれた²⁶。テレビや新聞・雑誌は一度に多くの人々に情報伝達が行えるという特徴があり、新規顧客の獲得には有効な手段である。また、マスメディアによる販促はパブリシティのため、信頼性が高く、「まつおか」側にコストがかからないという利点がある。

「インターネット²⁷」は現在最も注目されているメディア媒体である。したがって、「まつおか」もインターネットでの予約や販売が可能となるシステムを構築するため、ホームページの充実を力を入れている。

「百貨店側からの販促」は主にイベントごとに開催される百貨店のセール時やリニューアル時の宣伝である。「まつおか」は百貨店側との打ち合わせを重ね、百貨店の戦略に合わせた販売を行うべく、新商品の開発などに力を入れている。

結びにかえて

本稿では、「名古屋の家庭の味」を前面に打ち出すことによって、デパ地下において独自の地位を築いた「まつおか」を事例として、デパ地下におけるマーケティング戦略を考察した。

「食」に対する人々の関心の移り変わりは一般的に速く、現在人気を集めていても、今後も人気を維持していくことは非常に難しい。「まつおか」でも「おふくろ惣菜の店まつおか」の断続的な取り組みに加え、新ブランドである「良菜 nazuna」を2000年5月に立ち上げた。「良菜 nazuna」は20代から4代のお洒落で素敵な女性をターゲットとし、和・仏・伊・中・韓・エスニックのジャンルを問わない新しい惣菜を提供する販売店である。ブランドコンセプトも

「ナチュラルでシンプルなライフクリエーション」と設定し、「まつおか」とは全く異なるタイプの店舗である。現在は名古屋三越星が丘店の1店舗のみだが、今後店舗数を増やしていく予定である。「まつおか」の動向とともに「良菜 nazuna」の動向も注目していきたい。

本稿執筆にあたり、株式会社まつおか代表取締役松岡まち子氏にインタビューさせて頂き、有効なコメント及び資料提供を頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

¹ Home Meal Replacement の略称であり、「家庭料理に代わるもの」という意味である。一般的な定義は「ホームスタイルの便利な食品で、原則として店内で食べるのではなく、家庭に持ち帰って消費し、それも容易に食事の準備を済ませることができる、一種のクイックサービス形態の食事であり、高品質でコストが安く、完全な食事を家族で食べられるような食品」である。HMRに関して詳細は、丸谷雄一郎「食品小売業における HMR 概念導入に関する一考察」『愛知経営論集』第 147 号、2003 年、50 頁を参照。

² ロックフィールドはフードビジネスのSPA（製造小売業）というモデルを確立し、デパ地下ブームの牽引車として大きな影響を及ぼしてきた。ロックフィールドに関して詳細は、小川孔輔「企業価値の創造とブランド～ロック・フィールド 30 年の歩み～」『マーケティング・ジャーナル』第 22 巻第 2 号、2002 年、90-100 頁を参照。

³ 高力美由紀「中食産業市場の現状と「デパ地下」」『農林統計調査』第 630 号、2003 年、35 頁。

⁴ 東急フードショーの成功に関して詳細は、2020BD 編集部「東急百貨店・フードショーの価値開発への挑戦」『2020BD』第 202 号、2002 年、56-59 頁など多くの経済誌に取り上げられている。

⁵ 吉田菊次郎『デパート B1 物語』平凡社、1999 年、93-94 頁。

⁶ 加園幸男、鋤持佳苗『デパ地下仕掛け人』光文社、2002 年、162 頁。

⁷ 加園幸男、鋤持佳苗、前掲書、2002 年、153 頁。

⁸ 月泉博「フードベンチャーの総本山「デパ地下」だけが日本で唯一世界に誇れる“業態”だ」『商業界』第 55 巻第 4 号、2002 年、38 頁。

⁹ 月泉博、前掲書、2002 年、39 頁。

¹⁰ 月泉博、前掲書、2002 年、39 頁。

¹¹ 東急百貨店東横店リニューアルに関して詳細は、樋口武久「「デパ地下」食料品売場のマーケティング戦略」『食品工業』第 46 巻第 23 号、2003 年、42-46 頁を参照。

¹² 日本惣菜協会によると、惣菜に対する消費者のニーズは従来の「おかずとしての利用」よりも「主食としての利用」に変化しており、「パック売り」による対応は重要であると考えられる。惣菜に対する消費者ニーズに関して詳細は、日本惣菜協会『惣菜産業の経営動向～求められる変化への対応～』日本惣菜協会、2002 年を参照。

¹³ 日本経済新聞、2002 年 11 月 23 日付。

¹⁴ 日本経済新聞、2003 年 4 月 7 日付。

¹⁵ 日本経済新聞日経プラスワン、2003 年 5 月 24 日付。

¹⁶ 日経流通新聞 MJ、2003 年 4 月 29 日付。

¹⁷ 日本経済新聞 日経プラス1 2001 年 2 月 24 日付。

¹⁸ 日経産業新聞 2002 年 9 月 17 日付。

¹⁹ 本章の内容は、2002 年 12 月 27 日に、まつおか事業本部にて実施した株式会社まつおか代表取締役松岡まち子氏のインタビューに基づいて構成されている。

²⁰ 基本コンセプトに関して詳細は、柿安本店ホームページ

(<http://www.kakiyasuhonten.co.jp/kodawari/index.html>) を参照。

²¹ なお、柿安本店も「毎日のおかず」を基本コンセプトに「おかずや柿安」を2002年12月より路面店舗として展開している。このコンセプトならびに店内厨房料理といったオペレーションは「まつおか」と類似しているが、柿安本店は百貨店の和惣菜は「ご馳走や柿安」としてすでに展開しており、「おかずや柿安」はあくまでも郊外型惣菜店としての展開を考えているので、展開方法が百貨店のテナントのみに特化する「まつおか」との競合は現在のところ小さい。「おかずや柿安」に関して詳細は、ミートジャーナル編集部「“毎日のおかず”を揃えた「おかずや柿安」『ミートジャーナル』第40巻第2号、2003年、34-36頁を参照。

²² 松岡まち子氏によれば、基本は名古屋の味であるが、細かい地域対応も行っている。例えば、札幌ではさばは白味噌を使っている。当初、赤味噌は全国展開において難しいと考えたそうだが、情報化の進展で赤味噌も最近では抵抗なく受け入れられているそうである。

²³ ギフト用品の売上は1億円程度あるそうである。

²⁴ ちなみに、インタビュー時点での惣菜と弁当の割合は、名古屋三越栄店では5対5であり、JR名古屋高島屋店では6対4であり、中部近鉄百貨店名古屋店では3対7であり、同じ中部圏においても立地によってきめ細かく対応している。

²⁵ 中京テレビ「まつおか 全国進出！」『ほっとてれび』2003年3月17日放送。この特集に関して詳細は、中京テレビほっとてれびホームページ (<http://plus1.ctv.co.jp/hottv/index.html>) を参照。

²⁶ 東京新聞、2003年1月27日付。

²⁷ デパ地下の情報もインターネットを通じてやり取りされており、デパチカドットコム (<http://www.depachika.com/>) はデパ地下ファンのコミュニティの場となっており、惣菜に関する情報交換がなされている。