

「変わる世界流通の強者たち」  
「欧米&アジアの新フォーマット事情」

城取フードサービス研究所  
城取 博幸

「業態が解け始めた」

今までは、「内食」「中食」「外食」「宅配」の業態が分かれていたが、スーパーマーケットの中にレストランが出現したり、IT の発達により、スマートフォンで注文すれば、料理食材、専門店のメニュー、レストランのメニューが電子決済で家庭やオフィスに届く時代が訪れている。さらに、「AMAZON Go」や「Bingo BoX」などの「無人コンビニ」も出現しつつある。スーパーマーケットも進化して行かないと時代に追いつけなくなっている。アマゾン、ウォルマート、アリババが展開する「EC」に対して、ウェグマーズ、コストコ、イーターリーなどは「体験型リアル店舗」である。アマゾンがホールフーズを買収するなど、「EC」と「リアル店舗」の融合も見られる。「リアル店舗」は「EC」対抗できるか。海外の食品小売業の中にその答えがあるように思われる。

アジアの食品フォーマットの進歩

中国で「O2O ビジネス」盒馬鮮生 (Hema Xiansheng) を展開する、アリババ CEO のジャック・マーは「リアル店舗なくして、EC はあり得ない」と言っている。それだけ、リアル店舗の重要性を訴えている。「O2O」とは、「From Online To offline」ネットからリアル店舗への誘導、あるいは、「From Offline To Online」リアル店舗からネットへの誘導の両方の可能性を追求している。

中国 盒馬鮮生の「O2O」

《内食（魚市場、生鮮食品＋グロサリー）＋中食＋外食》×ネット通販＝O2O 最強のビジネスモデルである。

2017 年 9 月現在上海に 20 店舗、北京に 2 店舗。2017 年末までに 40 店舗を目標 18 年に 400 店舗。1 店舗当たりの平均日販売上 70 万元～80 万元（約 1100 万円～1300 万円）

オフライン、オンライン売上比率は 4 対 6。物販、外食比率は 7 対 3。5 km、30 分以内にバイク便で配達する。注文はアプリ、支払いは「アリペイ（電子マネー）」という仕組み。2000 m<sup>2</sup>の盒馬鮮生と 5000 m<sup>2</sup>のハイパーマーケットと同じ売上であるという。効率はハイパーマーケットの 2 倍以上。2017 年末、大潤発、オーシャンと業務提携



「あったらいいな」「できたらいいな」という可能性を追求した店。総花的な品揃えではなく、割り切りで、「チルドの魚の切り身」「弁当類」「揚げ物」など品揃えされていないものもある。



「レストランメニュー」 生け簞の生きた食材を選んで、その場で調理してくれる。その場で食べることも、持ち帰りも、配達もしてくれる。

「肉の MAP 包装」 豚肉と鶏肉の売場は、アウトパックの MAP 包装(ガス置換包装)。インストパックはない。



「チルドミール・キット」

冷蔵平ケースにチルドミール・キット (MAP 包装) と真空パックのカット野菜の売場。グローサランツの印象が強いが、新しい挑戦も行っている。

上海 シティ・スーパーの「グローサランツ」

香港、上海、台湾などアジアを中心に开店する高級食料品店のシティスーパーが、グローサランツ型の新店舗を上海に开店。シティスーパーは大型商業施設に开店しているため、賃料が高いため小型店が多く、イートインスペースやカウンターレストランは展開していなかったが、グローサランツ型、体験型店舗にも挑戦し始めた。「物販」オンリーから「体験」をプラスした。



### 「Seafood Bar」

鮮魚の対面売場の隣に、カウンターレストラン。寿司や刺身、海鮮丼、海鮮鍋など裏の厨房で製造。客はカウンターで食べることができる



「オイスターバー」シティスーパーは既存店でも、世界から殻付き牡蠣を仕入れて販売しているが、ここはオイスターバーで新鮮な生牡蠣が食べられる。



### 「イートイン」と「料理教室」

イートインスペースも確保した。さらに、「Superlife Culture Club」と称した会員制キッチンスクールもある

### 韓国 ハナロクラブ「国産商品に注力」

韓国農協が「韓国産100%」を標榜するソウルの大型店。韓国でも国産品対し根強い人気がある。キャッシュ&キャリアを含めて3000坪ほどの大型店舗。かつてインタビューで「韓国産100%ではすべての食材は揃わないため、輸入品の品揃えの希望もあるが、あえて韓国産にこだわっている」という。以前は済州島産のバナナも品揃えされていたが、価格が高く今は見かけなかった。



特に驚くのは農産品。キムチを漬けるシーズンには白菜はパレット積みされ、唐辛子などの調味料は大袋で販売されている。その他、土付きの地元野菜が毎日納品される。



魚、肉はインスタ加工でアウトパック商品は少ない。韓国料理のフードコートは昼時になるとほぼ満席。買い物途中のショッピングカートがフードコートの前にぎっしりと並ぶ光景は圧巻

### 欧米のスーパーマーケットの変化

#### ウェグマンズの「ミール・ソリューション」

ウェグマンズはアメリカで100年以上続くファミリー企業。店舗数は95店(2017年現在)  
 昨年11月5日にボストン郊外メドフォードに約3,300坪の新店をオープンさせた。デリカやカフェなどはプロのシェフが作った料理が特徴であるが、最近では子供の「ミール・キット」や「肉のマリネーション」を販売している「ミール・ソリューション型企業」。ミール・ソリューションが年々進化している。日本のスーパーマーケットの多くがベンチマークしているが、ハードはマネできて、なかなかソフトがまねていないのが現状



### 「ミール・キット売場」

ミール・キットは生の食材を使って、味付けされているため、カット野菜などと組み合わせて家庭のオーブンなどで加熱するだけ。



### 「インスタ製造のミール・キット」

バジル入りのクリームチーズを牛肉で包んだもの。カット済のパプリカとオーブンに入れて焼けば、レストラン並みの料理が完成。ちなみにアルミトレイは、オーブン、電子レンジ両方に使用可能。トレイも進化している。



### 「アウトパックのミール・キット」

生の牛リブブ羅斯肉にソースを加えて「深絞り包装」したものの。袋のまま 165°Cのオーブンで指定時間通り焼く「袋調理法」。中の肉はミディアムの状態。165°Cでも耐えられる特殊包装資材を使用している。

## マーケット・バスケットの「ロングテール」

「奇跡のスーパーマーケット」で注目が集まった企業。マーケット・バスケットの概要(食品商業の太田美和子氏記事より)。非上場企業だが、売上高は推定45億ドル(約5000億円)、店舗数79店舗、1店舗当たりの平均売上約60億円。取り扱いアイテムは約50000品目と同クラスのスーパーマーケットよりかなり多い。営業利益率約8%(推定)。低価格ながら超高収益企業。

マーケット・バスケットは、アメリカマサチューセッツ州、メイン州、ニューハンプシャー州を中心店舗展開。1916年創業、ギリシャ移民の兄弟が食料品店を立ち上げた。100年以上続く食品小売業 現在の社長アーサーTは3代目。低価格と幅広い品揃えで地域の信頼を集めた。インストア製造をモットーとし、セルフレジもない、昔ながらの営業スタイルを貫く。創業時期はウェグマンズと同じだが、料理素材を低価格で売る「コモデティ型企業」



100年続く企業だが、売り方はスーパーマーケットの初期と全く同じイメージ。低価格を徹底し販促物は殆どない。インストア製造を主に置いている。カフェも併設。低価格高品質のハンバーガーの人気も高い。



## 「真冬のスイカ売場」「キャッサバと青バナナ」

外気温は-5℃、その中でカットスイカを売る。まったく逆シーズンのくだものだ。北海道と同じ緯度でありながら、キャッサバや加熱用の青バナナ、バナナの葉も品揃え。世界の料理に対応できるロングテールの品揃え。



「丸魚のトレーパック」と「4.69ドルのローストチキン」  
アメリカの多くのスーパーマーケットの魚売場は対面販売が主流だ。ここは対面販売もあるが、日本と同じようにトレー包装された魚も売られている。  
ローストチキンは4.69ドル（約516円）と激安。夕方見ても殆ど残っていることはない。低価格で売り切りスタイルを貫いている。

#### 変えない「シチュー・レオナルド」

シチュー・レオナルドは、コレチカット州に本部を置く企業。コレチカット州に4店舗、ニューヨーク州の3店舗展開。牛乳メーカーから小売業に参入した企業。開店当初は注目を集めたが、あまり変化が見られないため、最近はあまり話題に登っていないが、「変えない」ことが逆に強みかもしてない。精肉コーナーの「GRILLED LONDON BROIL（チルドの焼かれた肉）」などは珍しい。



ニューヨーク州 イーストメドウの店。シチュー・レオナルドの新店だ。入口は、「客はいつも正しい」の「Our Policy」が刻まれている。店内の展示物やワンウェイマーチャндаイジングは変わっていない。



「ベーグルショップ」 ニューヨーク名物の16種類ものベーグルが、1個69セント、1ダース6.99ドル。自店製造で「ベーグルの深堀」を行っている。  
 「DOGGY BAR」ドッグフードのバラ販売。ユニークな販売方法だ。

### ヨーロッパの変化

イタリア ボローニャ FICO WORLD の「体験型施設」

イタリア COOP, イターリーの共同出資会社

開業：2017年11月15日 敷地面積：100,000㎡(約30,000坪) 内 インドア 80,000㎡(約24,000坪) アウトドア 20,000㎡(約6000坪) 目的は「世界にイタリアンレストランは数多くあるが、イタリア産の原料、加工品を使っていない。本物を教えたい」と、商品総責任者セバスチャン(スロー協会～イターリー～FICO WORLD)の弁 営業時間はAM10時～PM12時 施設内容は生産から加工、販売、教育、体験を目的にしている。「EC」は行っていない。



「3つのコンセプト」 1. 食べる 2. 学ぶ(産地、製造法など) 3. 産物、加工品の販売に「プロダクション・プロセス(製造過程)」をプラスした「体験型店舗」をオープンさせた



### 「直営農場と畜舎」

ボローニャ大学が管理する農場と牧場。それほど広くはないないが、畑で採れた野菜や牛乳、卵は、食品工場やレストランで使われる。



### 「グラナパダーノチーズ工房」と「パスタづくり体験」

チーズ工房では 500ℓの牛乳から40kgのチーズが製造できるなどすべての情報を提供している。申し込めば、パスタづくりの体験と試食ができる。

### ベルギー ROBの「グローサラント」

ベルギー ブリュッセルの高級食料品店「ROB」。世界から高級食材を集めている。日本の「神戸牛」も置かれている。「コの字型」の生鮮食品の対面売場とデリカ、スイーツ売場を配置。この店の特徴は、中二階にイートインスペースと高級ベルギー料理レストランを備えたグローサラント。食材だけでなくチルド MAP 包装「レディ・ミール」の品揃えも充実している。「リテーラー+ガストロノミー=グローサラント」を地で行っている店。「グローサラントの元祖」と言ってもいいかも知れない。



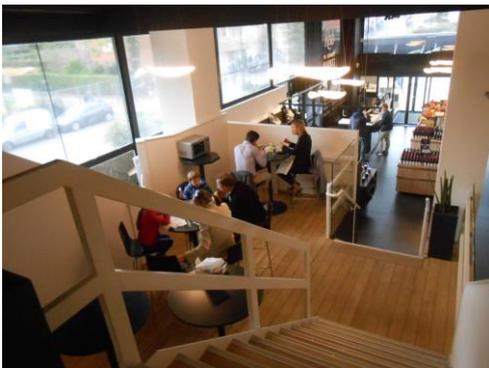
### 「ベルギー料理レストラン」

天井が高く中二階のレストランは、11時を過ぎるとお客で満席になるほどの繁盛ぶり。



### 「プリペアーミート」と「レディ・ミール」

肉や魚はカットされ1人前づつ「マリネーション」を行うなどの手間を加えている。世界の料理のチルドレディ・ミールは自店で製造しMAP包装されD+4ほどの消費期限。



### 「イートイン」と「レストラン」

中二階のレストランに向かう階段の踊り場にイートインスペースを設置。電子レンジも2台置かれレディ・ミールを加熱して食べることができる。ベルギー料理レストランは、昼と夜の限定メニューで季節料理を提供。

### 「変えられる強み」と「変えない強み」

「盒馬鮮生」や「イーター」、 「FIGO WORLD」は、新興企業だが新しいことにチャレンジし急成長を遂げた。ウェグマンズは100年以上続く企業であるが「ミール・ソリューション」において常に進化している。その一方、100年経っても変わらないのが「マーケット・バスケット」。「ROB」や「ハナロクラブ」も創業のスタイルは変わっていない。ニューヨーク州の「シチュー・レオナルド」も同じだ。変化することだけが成功に繋がるとは限らない。「創業からのビジネススタイル、商品の深堀」ができていることが強みだ。

ITやAIの進歩により、商売のスタイルが変わっているように見えるが、歴史的に見れば大きく変わっていない。昔風の日本語に置き換えれば、「ご用聞き、出前(EC)」「自動販売機型(無人店舗)」「食堂併設小売店(グローサント)」「戸板販売(市場型店舗)」「体験型店舗(工場併設)」となる。どう選択してセグメントするかで今後の生き方が決まる。「EC」や「無人レジ」「グローサント」はコストがかかるため、それを負担できるだけの資金も必要である。

どれを取り入れて、どれを捨てるかの「セグメント」が必要になる。

業界が溶け初めている中、最後は「商品力」で決まる

売り方は変わっていても、動くのは「商品」である。例えば、「寿司」をスマートフォンのアプリで注文すれば、配達してくれる時代になる。アプリの中には、スーパーマーケット、寿司専門店、寿司屋、回転寿司、デリバリーの寿司が同じ土俵に乗り、比較注文できる。スーパーマーケットは今までは、競合店の寿司を意識していたが、これからは、業態が広がり、「個の寿司の戦い」になる。それだけ、味、価格、鮮度を意識しなければならない時代になりつつある。逆に言えば、「商品力」があれば、販路が広がる可能性もありうる。強い商品を持てば、「小売り」から「メーカー」に変わる可能性も生まれてくる。また、ネットでは買えない商品やサービス、体験ができれば店に足を運んでくれる。