

## 城取博幸の ハワイのスーパーマーケット見聞録

2010年 9月

城取フードサービス研究所

城取 博幸

<http://www.shirotori-f.com>

### 変化し続けるアメリカの食品小売業

かつては「都市部の K-マート 地方のウォルマート」というすみ分けができていたが、その図式が崩れてしまった。K-マートは 2002 年 1 月に連邦破産法の適用を申請した。その後、リストラを繰り返しながら 2003 年に再生を完了し、2004 年 11 月には、なんと百貨店のシアーズを吸収合併してシアーズホールディングを設立し現在に至っている。

「アルバートソン」は、90 年代に Acme Jewel-Osco おなじみの Lucky などを買収していたが、2000 年以降業績が伸び悩み、株価が低迷し 2006 年にライバルであるスーパーバリューに買収されてしまった。

「ボンズ」は、セーフウェーに吸収合併され、「スミス」もクローガーに買収されるなど、アメリカの老舗スーパーマーケットの構図が大きく塗り替えられてきている。

「なぜ、セーフウェーは 09 年の決算で赤字に陥ったのか」。

「なぜ、アルバートソンは急激に業績が悪化したのか」。

「なぜ、ウォルマートは高収益を持続できているのか」。

「なぜ、ホールフーズは高い荒利益率を維持できているのか」。

「なぜ、K-マートは衰退していったのか」。

「なぜ、ボンズ、スミスは大手に買収されたのか」。

そうした疑問を頭に置いて、ハワイとラスベガスのスーパーマーケットを見て、売場で検証してみた。

小売業世界ランキング

2008年12月30日

順位	企業名	国名	業態	売上高	
				金額	前年比
1	ウォルマート	アメリカ	DS/WC	401,244	7.2%
2	カルフル	フランス	HM	121,090	5.9%
3	メトロ	ドイツ	SM/SS/DP	94,620	5.8%
4	CVS ケアマーク	アメリカ	DR	87,471	14.6%
5	テスコ	イギリス	SM	78,471	14.9%
6	クローガー	アメリカ	SM	76,000	8.2%
7	シュバルツ G ★	ドイツ	HM/DS/SS	*75,187	4.1%
8	ホームデポ	アメリカ	HC	71288	▲7.8%
9	コストコ	アメリカ	WC	70,977	12.5%
10	アルディ ★	ドイツ	SM/DS	*69,618	6.2%
11	レーベ G ★※	ドイツ	SM	*69,340	10.5%
12	ターゲット	アメリカ	DS	62,884	2.3%
13	セブン&アイ	日本	GM/CVS/SM	60,078	▲1.8%
14	セブン&アイ世界※	日本	CVS/GM	60,432	1%
15	ウォルグリーン	アメリカ	DR	59,034	9.8%
16	イオン	日本	GM/SM	57,481	1.2%
17	オーシャン ★	フランス	HM	*54,999	7.5%
18	エデカ ★※	ドイツ	SM	*50,975	2.3%
19	インターマルシェ★※	フランス	SM	*48,454	6.4%
20	ルクレール ★※	フランス	HM	*48,315	6.7%
21	ロウズ	アメリカ	HC	48,230	▲0.1%
22	シアーズ HD	アメリカ	DS/SM	46,770	▲7.8%
23	ベストバイ	アメリカ	ED	45,015	12.5%
24	スーパーバリュー	アメリカ	SM	44,564	1.2%
25	セーフウェー	アメリカ	SM	44,104	4.3%

DS:ディスカウントストア DR:ドラッグストア HM:ハイパーマーケット  
 WC:ホールセールクラブ SM:スーパーマーケット GM:ジェネラルMCストア  
 HC:ホームセンター ED:家電量販店 CVS:コンビニエンスストア

\*:推定 ★:非上場企業 ※:フランチャイズ、ボランタリーチェーン ▲マイナス  
 データ出所: Frankfurter Allgemeine Zeitung 「Retailing Today」 Planet Retail  
 編集 国際流通研究所

## ウォルマート

世界第1位の小売業としてあまりにも有名、巨大だが変化も速い。最近では生鮮食品に力を入れてディスカウントストアとスーパーマーケットの垣根を取り払おうとしている。

ウォルマートの業態は、従来型のディスカウントストアの「ウォルマート・ストアーズ」（2010年店舗数804店）。生鮮食品も扱う「ウォルマート・スーパーセンター」（2767店）。倉庫型ディスカウントストアの「サムズ・クラブ」（605店）。2004年からスタートした生鮮食品を扱うSM「ウォルマート・ネバーフット」（182店）などです。

ライバルのK-マートが連邦破産法を申請するなど、競争相手が弱体化するなどで、独占傾向はさらに強まりそうである。

日本では、2002年に西友と提携し2005年には子会社化しているが、徐々にその力を発揮しつつある。韓国からは完全撤退し、2006年にはドイツからも完全撤退している。発展途上国、地方には強いが、先進国、都市部では十分その力を発揮していない。

### ウォルマートの業績の推移（単位：100万ドル）

	2007年	2008年	2009年
総売上高	378,476	404,374	408,214
営業利益	21,952	22,798	23,950
純利益	12,731	13,400	14,335
純利益率	3.4%	3.3%	3.5%
米国内店舗数	3,550	3,656	3,708
海外店舗数	3,098	3,605	4,112
サムズ店舗数	591	602	596
店舗数合計	7,239	7,863	8,416

\*アニュアル・レポートより

## コストコ

世界最大の会員制ウェアハウスクラブ・チェーン。ウォルマートの「サムズ・クラブ」と競合し店舗数はサムズ・クラブに負けるが、売上では上回っている。コストコの特徴は、ロス率が非常に低いこと。売上対比でなんと0.02%。この原因はアイテムの絞り込みにある。SM,やSCでは一般に40,000~140,000SKUを在庫しているのに対して、コストコは4,000SKUである。

コストコは2009年時点で、アメリカ、プエルトリコで413店舗を展開。

海外でも積極的に出店し、期末までにカナダに77店舗、イギリスに21店舗、日本に9店舗、韓国に7店舗、台湾に6店舗、オーストラリアに1店舗を展開する予定だ。

2009年の部門別売上構成比は、ドライ食品、雑貨23%、生鮮食品12%、業務用加工食品21%、ハードライン（家電、園芸用品など）19%、サービス部門（ガソリンスタンド、調剤薬局など）12%です。食品関連の構成比の合計は56%と意外と高いことに驚く。

コストコの業績の推移（単位：100万ドル）

	2007年	2008年	2009年
総売上高	63,088	70,977	69,889
純利益	1,083	1,283	1,086
純利益率	1.7%	1.8%	1.6%
既存店伸長率	6%	8%	▲4%

\*アニュアル・レポートより

## ターゲット

ディカウントストア業界においてはウォルマートに次ぐ業界第2位の売上を誇る「フルライン・ディスカウントストア」。ウォルマートを脅かす存在。

ターゲットの業態は、12,000㎡の店舗規模の「DS」。加工食品の品揃えを強化する14,000㎡の「ターゲット・グレートランド」。DSとSMの複合業態の16,000㎡の「スーパーターゲット」の3つである。さらに、最近の発表では、市街地に小型店舗を展開すると発表。シアトルを皮切りに2012年までに10エリアまで拡大するとのことである。

2004年経営資源をターゲットに集中するため、不振を続けていた百貨店事業から完全撤退した。2010年現在1,740店舗を展開。

ターゲットの業績の推移（単位：100万ドル）

	2007年	2008年	2009年
総売上高	63,365	64,948	65,357
クレジット収入	1,896	2,064	1,922
経常利益	2,849	2,214	2,488
経常利益率	4.5%	3.4%	3.8%
部門別売上構成比	21%	22%	23%
家庭雑貨・消耗品	22%	22%	22%
アパレル・アクセサリ	22%	20%	20%
ホームファニシング	22%	21%	19%

食品	13%	15%	16%
----	-----	-----	-----

\*アニュアル・レポートより

## セーフウェー

古豪の復活なるか。M&A で、ドミニックス、パビリオン、ランドールズ、トムサム、ジェナーディーズ、ボンズ、カーズなどを買収し SM チェーンを展開。2009年現在で1,725店舗を展開。

過去5年間に渡り、差別化のために、生鮮食品や自然食品、オーガニック食品の品揃えを強化し、寿司バー、ワインセラー、ベーカリー、生花、薬局、ガソリンスタンドなどの「スペシャリティ部門」を強化する。「ライフスタイル型」の店舗を展開。

しかし、2009年に赤字に陥った。ホールフーズを意識してかのスペシャリティ部門は、高コストに陥りやすい。今後、荒利益率をさらに上げるのか、コストをカットするのを見守りたい。ランチェスターは言っています「先発企業のマネをしても、追い越したためしがない」。はたして「ライフスタイル型」は成功するのか。

### セーフウェーの業績の推移 (単位：100万ドル)

	2007年	2008年	2009年
総売上高	42,286	44,104	40,850
荒利益高	12,152	12,514	11,693
荒利益率	28.7%	28.4%	28.6%
純利益	888	965	▲1,097
純利益率	2.1%	2.2%	▲2.7%
店舗数	1,743	1,739	1,725

\*アニュアル・レポートより

## ホールフーズ

総売上は伸びているものの、09年の既存店売上は前年割れ。自然食品、有機野菜の販売だけでなく、オーガニック、ナチュラルな原材料を使った食品、菓子、飲料、パーソナルケアからペット用品まで幅広く扱う国内最大の「アップスケール型 自然食品スーパーマーケットチェーン」です。

「自然主義、健康主義」が貫かれていて、資源のリサイクル、省エネ、環境問題にも取り組み、高所得者の取り込みを図っている。店内には自然食品、オーガニック食品の専門書も販売している。

「ホールフーズはコカコーラを販売していない」ことも話題になっている。

2009年国内、カナダ、イギリスで合計284店舗を展開。

ウォルマートの売っていない商品を集めて差別化を図っている。生鮮食品、デリカ、ベーカリー、デリーの売上構成比は66%、荒利益34%はみごとだが、下手にマネをするコスト高で大げがをしそうな業態のような気がする。

ホールフーズ売上の推移（単位：100万ドル）

	2007年	2008年	2009年
総売上高	6,592	7,954	8,032
荒利益高	2,297	2,707	2,754
荒利益率	34.8%	34.0%	34.3%
店舗数	276	275	284
平均店舗面積（平方フィート）	34,000	36,000	37,000
平均個店週売上	617,000	570,000	549,000
既存店売上伸長率	7.1%	4.9%	▲3.1%
部門別売上構成比			
グロサリー	32.0%	33.2%	33.8%
プリペアドフード	19.8%	19.3%	19.1%
生鮮食品 その他	48.3%	47.5%	47.1%

\*アニュアル・レポートより

## ターゲット カボレイ店



大看板



店舗入口



コンコースの衣料



コンコース（天井、床）



ゴンドラと冷蔵ケース



アイスクリームリーチイン



ハロウィン演出

ハロウィン演出

中通路



冷蔵リーチイン

アイスクリーム

チルドデザート

ウォルマートと競合するディスカウントストアのターゲット。コンコースには島陳列がなく通路幅を十分とっている。コーポレートカラーの赤を基調にオシャレな店づくりをして、富裕層の取り込みを図っているようだ。天井も吹き抜けではなくしっかりと張ってあり、蛍光灯も裸ではない。ウォルマートの写真と比較すればよくわかる。生鮮食品はくだもの以外は、全てリーチインケースである。分類は生鮮食品を扱わないため、「ターゲット・グレートランド」に属する。アメリカでは、冷凍食品に限らず、チルド商品もリーチインケースで販売する傾向が強まっている。

## ウォルマート アラモアナ店



入口看板

売場

ハロウインの人形



冷凍食品

リーチイン牛乳売場

ドライ棚割表



島陳列の作業

雑貨ゴンドラ

天井（ターゲットと比較）

アラモアナショッピングセンター近くの「ディスカウントタイプ」のウォルマートを訪れた。建物は古いが立地条件がよいことから繁盛店である。開店はしているがドライ食品の補充作業中であつた。大陳スペースにパレットで商品を陳列するスタッフと定番商品を補充するスタッフとでは身体に付ける装備が違う。定番商品を陳列するスタッフは、中通路に台車を置き商品を腕に抱えて定番コーナーまで運ぶ。その装備は腰に重量挙げで使う腰を保護するためのベルトをしている。個人の所有なのか会社の備品なのかは分からないが、とにかく体を傷つけない配慮をしている。

パールシティの別業態の「サムズ・クラブ ホールセールクラブ」も見学したが、これは倉庫型の会員制クラブでコストコと競合する。日本のコストコと比較して感じることは楽しい売場ではない。大型商品が平積みされていて従業員も少なく何か殺風景だ。ただ、4ドル99セントのロテサリーチキンは安い。客のカートによく入っている。

### セーフウェー カボレイ



店舗入口

オーガニック冷凍食品

冷凍食品の関連販売



リーチインの関連販売

オーガニック冷凍野菜

ドライのゴンドラ





駐車場



レジ袋の回収箱



購入した関連販売商品

郊外のネバーフット型ショッピングセンターの中にその店はある。「ライフスタイル型」になっていて、野菜、くだもの、冷凍食品、冷凍野菜に「オーガニック」の文字が目立つ。関連販売が徹底されていて、冷凍食品のリーチインまで特殊な什器を使って販売されている。価格は2ドル～5ドルとけして安くないが、子供のおもちゃなどを中心に楽しい売場を作っている。デリカの対面はあまり広がっていない。

### セーフウェー コオリナ店



入口のハロウィン売場



青果売場



鮮魚売場



肉の見切り品



デリカ対面の POKE



ドライ食品



ケーキ売場



チラシ



パーティー用品



パーティーセット



かぼちゃ用ノコギリ



アルファベットキャンドル

この店も「ライフスタイル型」の店舗。入口を入るとすぐにハロウインの演出がされていてパーティー食材が多く品揃えされている。ハロウインのかぼちゃをくりぬくための小型のノコギリと専用スプーンがセットになったものもや、パーティー用のチーズとサラミ、クラッカーがセットになったもの、「レインボーゼリー」なども一か所に陳列されている。チルド商品の傾向は、コーヒーに使う加糖生クリーム（ペットボトル状の液体）と、紙缶に入ったスコーンやビスケットの生生地（紙パックの缶詰状で常温に置くと膨張する）の品揃えが多い。いずれも今後日本でもヒットしそうな商品である。

### ホールフーズ



店舗入口



店舗外のベンチ



有機栽培のりんご



有機野菜



有機カット野菜



メニュー提案



チーズ売場



チルド売場



飲料売場



オーガニック飲料    オーガニックフルーツヨーグルト    スモークチップ



精肉対面

魚対面

デリカ売場



サラダバー

和風丼

購入商品

規模としては少し小さめのショッピングセンターの中に出店している。ハワイの有機野菜、有機くだもの、それを使ったデリカや加工食品が売り物。カット野菜を試食してみたが、食感は少し硬めだが味は濃い。セーフウェーのりんごと比較してみたが、甘みはセーフウェーの方が強いが、ホールフーズのものは、歯ごたえがあり酸味と甘みのバランスはよかった。99円のオーガニックのオレンジヨーグルトは、オレンジジャムはカップの底だが、脂肪分が多く濃厚な味でおいしかった。豆腐は「ハウスフーズ」の充填豆腐が品揃えされていた。「サラダランチ」が現在のキーワード。確かに外のベンチではデリカのサラダを食べている客が目につく。購入金額は総額81ドル、感覚としては2倍の価格である。

## ドンキ・ホーテ

オアフ島には、かつてダイエーのスーパーマーケットが4店舗ありました。それが現在は、同じく日系の「ドンキ・ホーテ」に引き継がれて営業しています。日本の食品だけでなく、韓国、中国、フィリピン、タイなどのアジアの食品も品揃えされています。



店舗入口



店舗看板



青果売場



精肉売場



鮮魚売場



青果売場



チルド商品



納豆



惣菜パック



日本語表示



チーズ、サラミ、クラッカー



ケーキトッピングクリーム

店に入れば、日本語のPOPも多く、日本のスーパーマーケットそのまま。従業員もダイエー時代から引き継がれているのか、片言の日本語を話し、とてもフレンドリーである。古くからのファンも多く、いまだに「ダイエー」と呼ぶローカルもいるらしい。

## フードランド

ハワイでは、老舗のスーパーマーケット。小型店舗ではあるが、一応のものは全て揃う。オアフ島、マウイ島、ハワイ島、カウアイ島にも店舗があり、ローカルは誰もが知っているスーパーマーケットである。

Food, Family, Friends の「3F」が、カンパニーポリシー。



店舗入口



デリカ対面



チルド商品



ドライゴンドラ



チルド商品



青果売場

## フードランド アラモアナ店

アラモアナショッピングセンター内にある繁盛店。店舗は、奥行きが長く、店内は入口からデリカ、ベーカリーと生鮮売場へと続く。青果売場は一番奥にレイアウトされている。コンパクトで買いやすい店です。