

城取博幸の ラスベガスのスーパーマーケット見聞録

2010年 10月

城取フードサービス研究所

城取 博幸

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

アメリカ小売業（ラスベガス）の変化を自分の目で見ると。

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 年にライバル企業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、セーフウェイに吸収合併され、「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、セーフウェイは 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」。

「なぜ、テスコはアメリカに小型店を出店するのか」

そうした疑問を持ちつつ、ラスベガスのアルバートソン、スミス、トレーダー・ジョウズ、ホールフーズ、ウォルマート・ネバフット、フレッシュ&イージーの店舗を私なりに視察し、売場で検証してみた。

古豪 SM のアルバートソンとスミスの戦い。

アルバートソン

西海岸を中心のリージョナルチェーンであったが、1、990年代からスー

パーマーケットチェーンを次々と買収し、37州、2,500店舗を保有するナショナルチェーンへと急成長した。その中には、Luckyなども含まれていた。アルバートソンのローコスト・オペレーション、レーバー・スケジュールに関しては日本でも本で紹介され、多くの日本のスーパーマーケット企業がその店舗見学を行い、それを学んだ。

しかし、2,000年以降は、業績が低迷し、その結果株価も下がり、2,006年に、ライバル企業であるスーパーバリューと投資家グループに買収されてしまった。90年代の急拡大の無理がたたったのではないかと考えられる。アメリカでは株価が低迷すると、ライバル企業、投資家グループによるM&Aがさかんに行われる。ラスベガスには、32店舗のアルバートソンがある。

アルバートソン ヘンダーソン地区 イースタンアベニュー



店舗入口



青果売場



ケーキ売場



チルド売場



ハロウィンケーキ



デリカ売場



鮮魚、精肉の対面



第2通路コンコース



ドライゴンドラ



「なぜ、あのアルバートソンの業績が低迷したのか」を確かめるべく、ラスベガス、ヘンダーソン地区のイースタンアベニューの店を訪問する。少し古いショッピングモール内にある店舗で、隣には1ドルショップの「ダラツリー」がある。午後1時ごろに訪問したが、看板の下はシャッターが下りていて、「閉店したのか」と思いきや、よく見ると脇に入口がある。店頭には何も出ていなく殺風景である。

入口を入ると、青果、くだもの、ケーキ売場、デリカの対面へと続くが販促物が少なく楽しさは感じられない。ハロウインの菓子やケーキは売られているもののハロウインの演出はない。突き当りの第1コーナーは、こじんまりとした鮮魚と精肉の対面コーナー。販売員は一人である。

第1マグネットを曲がれば、長いコンコースが続く、壁面は最後の牛乳売場までチルド売場、コンコースには冷蔵平ケースが並ぶ。精肉売場では「最近は、トレー入りの肉から、真空パックの肉やソーセージ型包装のひき肉が多くなった」とガイドは言う。牛乳売場には、昔見たエアカーテンが付いている。冷蔵平ケースの最後は「値引き品コーナー」。アメリカで初めて見る。印象は日本のスーパーマーケットの一時期のレイアウトに非常に似ている。日本のスーパーマーケットがマネをした店がそのまま残っている感じだ。

第2コーナーを回れば、飲料コーナーへと続く、ここでもガイドは、「この商品はウォルマートより高い、ウォルマートではいくら」と、しきりに価格の比較を行う。アルバートソンは、どちらかと言えば、ドライ商品が中心の「ドライ型SM」であるため、どうしてもウォルマートと比較されやすいということは、アルバートソンは、ウォルマートとの競争に苦しんでいることが見て分かる。店舗は、客も従業員も少なく閑散としている。販促物やハロウインの演出もなく、いまだ「**ドライ型 ローコスト・オペレーション**」を貫く。たまたまの店ではあるが、コストカットを続ければ、「店はこうなる」という現実を見た。

スミス

スミスはソルトレイク創業の、アメリカ南西部のみに出店するリージョナルチェーンのスーパーマーケットチェーンであったが、現在は巨大スーパーマーケットのクローガーに買収されて、その一部門として営業されている。どちらかと言えば、デリカ、ベーカリー、鮮魚、精肉の対面を強化した「**ウェット型**」のスーパーマーケットである。スミスもかつて日本から多くのスーパーマーケット企業が店舗を視察して多くを学んだ企業でもある。

スミス ヘンダーソン イースタンアベニュー



店舗入口



特売チラシ



青果売場



大型のカットフルーツ



デリカ売場



デリカ量り売り



精肉対面



鮮魚対面



ハロウィンコーナー



ハロウィンコーナー



チルドリーチン



銀行の支店

アルバートソンの店舗の道を挟んで目と鼻の先の、ショッピングモール内にその店はある。駐車場に向かうと午後1時を過ぎているにも関わらず、店の前の駐車場は満杯であった。

入口を入ると、店のイメージは高級食料品店。入口からはアルバートソンと同じ、青果、デリカ、鮮魚、精肉の対面と続くが使用している陳列ケース、商品づくり、演出の仕方、並べ方、カラーコントロールは比較にならない程高級感が漂う。以前見たスミスそのままである。価格は少し高めに設定されている。

しかし、以前と違うのは、デリカはサラダなどが並ぶ対面ケースはあるものの、その陳列ケースの三分の二は、真空パックされたハムやソーセージが並ぶ。

繁盛店でありながらデリカは陳列ケース全部を埋めていない。鮮魚と精肉の対面の量り売りも縮小され、これも陳列ケースには加工食品で埋められている。両方の量り売りを一人従業員が担当している。かつての HMR 全盛のころのデリカ、サラダバーの広い売場の面影は薄い。

「ウェット型」のスーパーマーケットでありながら、極力コストを抑える「ローコスト・オペレーション」が試されているように感じられる。日本の企業もこの「ウェット型 ローコスト・オペレーション」は参考になると思います。

店内には、スターバックスや銀行の支店がある。ガイド曰く「銀行の支店のある店は非常に助かるとのこと」。繁盛店であった。

ウォルマートと差別化する、ホールフーズとトレーダー・ジョーズ

ホールフーズ

ホールフーズは、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全米最大の「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」である。

「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年アメリカ国内、カナダ、イギリスで合計284店舗を展開中。

「富裕層の資産の増減は、ホールフーズの売上と相関関係がある。」と言われるように富裕層をターゲットにした品揃え、売場づくりがなされている。

09年の決算では、既存店売上前年比、マイナス3.1%、荒利益率は33.8% 部門内売上構成比は、生鮮食品他、47.1%、プリペードフード（デリカなどの調理食品）19.1%、グロサリー（デイリーフーズ含む）33.8%である。生鮮、デリカ、ベーカリーを強化した完全な「ウェット型」のスーパーマーケットである。

ホールフーズ ラスベガス タウンスクエア



店舗入口

タウン型ショッピングセンター

入口



ドライ穀物の量売り

生鮮前のベンチ

精肉対面販売



カーブのあるチルドケース

ベーカリーとケーキ

デリカ前テーブル



デリカとチーズ売場

デリカ売場

出口付近コーヒーショップ

ラスベガスのストリップから車で10分ほどの場所にある、ユニバーサルスタジオの映画のセットを思わせる様な、L字型やI型のモールとは違う、道路が入り組んでいる「タウン型のショッピングセンター」である。

ホールフーズの前には大きな駐車場がある。

店内は、入口を入れて時計回りと逆にコンコースを進む。レジの右側が生鮮食品や穀物類などの「素材エリア」、それからチルド食品のコーナーを過ぎてベーカリー、ケーキ、ピザ、チーズ、デリカ、コーヒーショップなどの「惣菜エリア」と続く。レジ前は「ヘルス&ビューティーコーナー」があり健康食品やマッサージチェアを置きエステティシャンがマッサージまで行っている。

トレーダー・ジョーズ

トレーダー・ジョーズは、ロサンゼルスを本拠地に全米に290店舗余りを展開する、「セレクト型 グロサリー・ストア（食料品スーパーマーケット）チェーン」である。

その品揃えは、世界の中小メーカーから集めた「セレクト商品」を販売しているのが特徴で、日本の冷凍おにぎりなども販売している。

扱い商品は、ロスを出さないために、生鮮の冷凍食品、缶詰、瓶詰、乾物、調理済み食品などに限定して、生ものは地元の野菜を品揃えする程度。雑貨類は極力絞り込んでいるため店舗は、それほど大きくない。「セレクト商品型のスーパーマーケット」になるが、29セントの水を売るなど価格は決して高くはない。しかし、他と比較ができない商品でかなりの「ハイ&ロー戦略」を取っているように思える。世界の食材が手に入るユニークなチェーンである。

トレーダー・ジョーズ ハンダーソン イースタンアベニュー



店舗入口



ハロウィンかぼちゃ



生花売場



青果売場



ドライ食品



チルド商品売場



29セントの水



冷凍焼きおにぎり



世界のコーヒー



リカー売場

客のペットの写真

子供からのツアーの礼状

この店のイメージは、世界の食品を扱っているが、決して価格は高くはなく高級食料品店ではない。客層も高額所得者に絞っている感はない。ロスを極力抑えているため生鮮食品やデリカの対面販売はない。雑貨の品ぞろえも少ない。

「ないないづくめ」であるが、人気が高い理由は、他の店で品揃えのない商品があるからだと思う。日本で例えれば食品の「東急ハンズ」、「ディスカウント輸入品店」である。「海外旅行で食べた、飲んだ、あの商品があるかも」と期待を持たせるみせであることが人気の理由の様気がする。

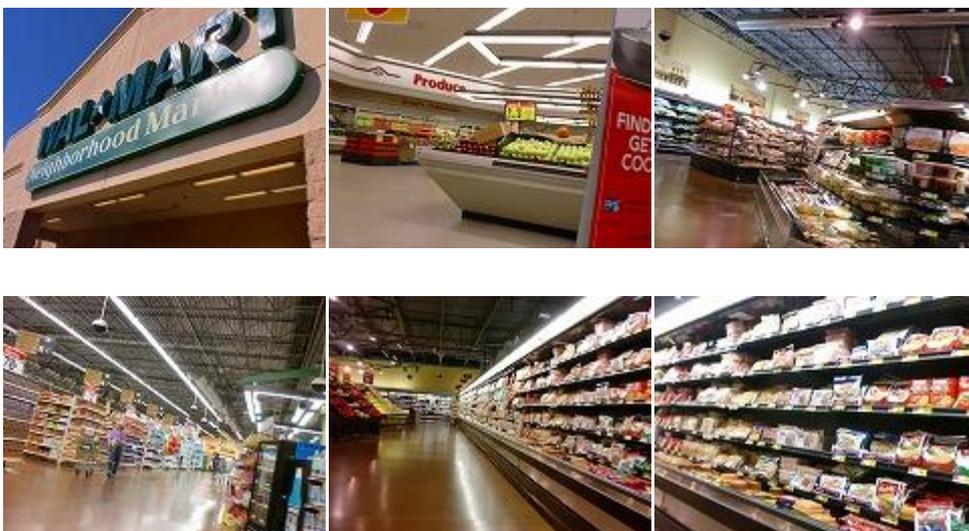
「ドライ型 セレクト型」スーパーマーケットで競争相手が少ない業態だ。

小型店業態の、ウォルマート・ネバフットとフレッシュ&イージー

ウォルマート・ネバフット

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・ネバフット」（182店）です。

ラスベガスには、11店舗出店しています。





ウォルマート・ネバフット ヘンダーソン イースタン BLVD

イースタン・ブルバードを車で走ると、ウォルマート・ネバフットとフレッシュ&イージーが、道を挟んで出店しています。主に食品だけを扱うスーパーマーケットといっても中に入れば1,000坪はありそうなかなか広い店舗だ。チルドの加工食品、冷凍食品、ドライ食品を中心とした「ドライ型 食品ディスカウント」で、生鮮の対面売場や手のかかったインスタ加工商品はない。ガイドの話によると「買物をする時の商品の価格はウォルマートが基準になっている」とのこと。いつも買う商品の価格は殆ど記憶していて、ウォルマートより高い、低いと評価するようである。

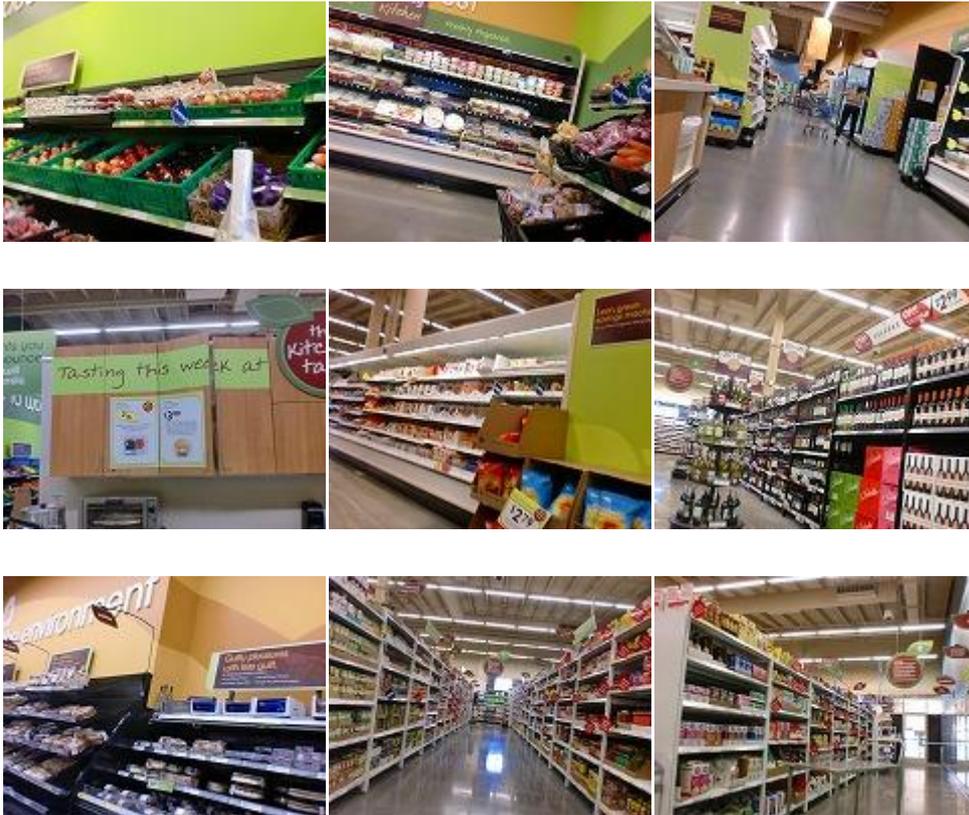
DVDを1日1ドルでレンタルする自動レンタル機が今人気であるようだ。

フレッシュ&イージー

イギリスの大手小売業のテスコが、2007年からアメリカで展開する「小型スーパーマーケット」。店舗面積は、900㎡前後の店が多く、食料品と家庭雑貨を中心に販売している。ウォルマートのネバフット・マーケットの業態に近く、テスコのPBを主体に販売しているが、まだ、170店舗弱であるため、アメリカ人にはまだ認知されるのに時間がかかりそうである。

「ファイナンシャル・タイムズ」によるとテスコのCEOは、アメリカで10,000店舗の小型スーパーマーケットの構想を持っており、今後12.5億ポンドにのぼる追加投資を決断したらしい。





フレッシュ&イージー ヘンダーソン ランチ BLVD

ウォルマート・ネバフットと道を挟んで反対側の古い小さなモールの中にその店はある。店舗の大きさは300坪程度で、いぬきの店舗を利用したような倉庫型のスーパーマーケットをイメージさせる。日本に例えれば、「ドライ型」の食品のディスカウントストアである。中は閑散としていて殺風景。

「こういう店で買い物をしますか？」とガイドに尋ねれば、「ウォルマートは、週末はすごく混むため買物に時間がかかる。価格はあまり変わらないから、少し買物をする時には便利ですよ」と答える。レジ前で買物カゴをのぞくと確かに買上点数は少ない。

ちなみに、レジは全てセルフチェックレジだ。

アメリカの小売業を見て何を学んだか

ラスベガスで一番見たかったのは、「スーパーマーケットの古豪であるアルバートソンとスミスがその後どうなっているか。」であった。偶然、両店舗が競合している地域を視察できた。そこで感じたことは、「変わらないアルバートソン」と「変わりつつあるスミス」である。アルバートソンは、スーパーマーケットの中では「ドライ型」で、「ローコスト・オペレーション」で商売を続けてきた。久しぶりに店舗を見ても昔と殆ど変わっていない。「コストカットを進めれば、店

はこうなる」を見ることができた。店が存在しているからには採算は取れているはずだが、余りにも変わっていないのには驚いた。

スミスは、生鮮の対面、デリカ、ベーカリーを強化した「ウェット型」のスーパーマーケットで、ウェット部分の売場面積も広いが、デリカの縮小、生鮮対面の縮小（鮮魚、精肉の販売員一人など）など、「ウェット型」でも「ローコスト・オペレーション」に取り組んでいることが見て取れる。

差別化型のホールフーズは、ドライ食品（デイリー含む）以外、ウェット部門の売上構成比が66%、荒利益率34.1%の構造を最初から分かって見なければ見る価値がない。それにアメリカは有機農産物の認定が日本より厳しくない。「よいところだけを取り入れる」としても、中途半端にマネをしたら消化不良を起こしそな気がする。

トレーダー・ジョウズは、マネをするにもバイヤーの育成に時間がかかる。それにアメリカは多民族国家であることも日本と違う。今の日本のスーパーマーケット・チェーンで、海外を一人で渡り歩いてバイイングができるバイヤーが何人いるだろうか。結局は商社任せの仕入れになるだけ。しかし、「ディスカウント型 セレクト型スーパーマーケット」は、今後新しい業態として都市部では参考になる。

小型店の、「ウォルマート・ネバフット」と「フレッシュ&イージー」は、バックヤードを持たない店舗、日持ちのする生鮮食品の開発（真空パック肉、ソーセージ型ミンチ肉）、日持ちのするチルド商品（賞味期間2週間以上）、それを長く保全させるための陳列ケース（リーチインケース）、冷凍食品の拡大（リーチインケース）、店舗レイアウト、ローコスト・オペレーション（生鮮、惣菜バックヤードを持たない）などは、生産性、利益の低い日本のスーパーマーケットの新業態づくりには非常に参考になると思います。

ターゲットも最近、小型店を今後展開すると発表。現在アメリカでは、店舗もジャンボジェットから、効率のよいエコタイプの小型機に変更しつつある。「大量購入、大量消費」から「少量購入、少量消費」に移りつつあるのではないかと感じた。