

城取博幸の

アメリカ ロサンゼルス の スーパーマーケット 見聞録

NO29

2012年 6月

城取フードサービス研究

城取 博幸

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

アメリカ小売業の変化

アメリカの勝ち組小売業は、私たちが視察した中では、「ウォルマート」、「ホールフーズ」、「ターゲット」、「コストコ」、「ダラショップ群」、「コンビニ」です。

食品を扱う、「ダラショップ(99セントショップ、ダラジェネラル)、コンビニの「セブンイレブン」などの出店が加速している。アメリカでも、店舗の小型化が進んでいる。

従来型のスーパーマーケットや、デパート(シアーズ、JCペニー)は、ターゲットに客を奪われて元気がない。それだけ、アメリカの小売業の変化激しい。

グローバル小売ランキング 2011

<http://www.tohmatsu.com/view/ja>

2011年版 小売業売上高トップ250社ランキング(抜粋)

			2009年小売売上高 US百万ドル	2004-2009年 小売売上高 CAGR
1	Wal-Mart Stores, Inc.	(アメリカ)	405,046	7.3%
2	Carrefour S.A.	(フランス)	119,887	3.4%
3	Metro AG	(ドイツ)	90,850	3.0%
4	Tesco plc	(イギリス)	90,435	10.9%
5	Shwarz Unternehmens Treuhand KG	(ドイツ)	77,221	9.8%
6	The Kroger Co.	(アメリカ)	76,733	6.3%
7	Costco Wholesale Corp.	(アメリカ)	69,889	8.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	(ドイツ)	67,709	6.3%
9	The Home Depot, Inc.	(アメリカ)	66,176	-2.0%
10	Target Corp.	(アメリカ)	63,435	6.8%

JOF LINK主催「SNS ムラカミ研究室」の村上先生のツアーに参加させていただきました。

今回の村上先生の視察テーマは、

- ①「CS (CUSTOMER SATISFACTION) 顧客満足度」
 - ②「ES (EMPLOYEE SATISFACTION) 従業員満足度」
- の調査です。

重点調査店舗は、「ターゲット」。早朝、深夜に時間を取って重点的に調査の予定。

私個人のテーマは、

①「ユニットプライスの調査」

これは、中国のスーパーマーケットから始めています。

私の考えは、生鮮商品だけでなく、加工食品でもユニットプライスは合わせるべきであると思っています。

「一物多価」ではなく、「一物一価」であるべきである。

同一ブランドであれば、米の10KG 4000円、5KG2000円、2KG800円であるべきであると思っています。今の日本は、容量が減るに従って高い価格設定を行っています。

トライアルの水は、1本29円、24本696円(同一ブランド)であった。

今後日本も、こうあるべきだと思っています。

小家族化、低所得化から、そんなに大きな規格の商品は買えないのです。

「大型パックはお買い得」=「小型パックを買う人は、いつも損をしている。」

ことになります。日本の家族構成は統計上、1世帯2人以下が58%です。実際には60%を超えている。

今のユニットプライスの設定は、60%を超えている客が不満を持っていることになります。これをクリアした企業が生き残れると思っています。

これを、アメリカのスーパーマーケットはどうなっているのか実際に目で確かめてみたいと思います。

②「フード デザート」を体感する

フードデザートとは「食の砂漠」(Food Deserts)のことです。

アメリカでは、景気低迷により都市部の中小のスーパーが次々と閉店。

買い物環境が悪化し、肉や野菜、魚、果物など、生鮮食品をほとんど摂ることができない「フードデザート(食の砂漠)」が広がって、栄養状態が悪化しています。

生鮮食品を主に扱うスーパーマーケットのない地域では、ファストフードや加工食品ばかりを食べているため、肥満化や栄養失調が進んでいる。

日本の「買物難民600万人」と同じ現象が起りつつあります。

今、コンビニが好調な売上を達成し、SMIは相対的に苦戦していますが、この問題をコンビニや外食、ファストフードで十分解決できるでしょうか。

スーパーマーケットは生鮮食品、インスタ惣菜を品揃えしているのが大きな強みです。
「高カロリー、低栄養素」のジャンクフードでは、国民の健康は守れない。

「スーパーマーケットの惣菜でも同じではないか」と思う人もいます。

しかし、おもしろいデータがあります。スーパーマーケットに来店されるお客の肥満率を調査したところ、
「ホールフーズは4%」、「アルバートソンは40%」であった。ホールフーズのサラダバイキング 1ポンド8.88ドルは、決して高くない。

「惣菜ばかり食べていると健康に悪い」というのは間違いです。

惣菜も品揃え商品によって大きく違うのです。これは日本のSMの惣菜も考えなくてはなりません。
私は現在、「健康惣菜」の指導を主に行っています。こらが、フードデザート化の対策になればと思い、
私の「使命」だと思っています。
今後、日本の方向がアメリカで見えればと思っています。

③「アメリカの1ドル生活者の買物実態調査」

ウォルマートでも買物ができない人々、1日1ドルで生活している人々、ミールクーポンで生活している人々は、どこで買物をしているのか？

日本でも人ごとではありません。今後、日本でも1日300円で生活する人々が増えていくと思っています。

その根拠は、事業主、公務員を含めた富裕層が10%、正規社員24%が中間層、非正規社員、アルバイト、無職年金生活者を含めた低所得者予備軍の人口が66%にもなっているのが日本の現状。人ごとではない。

アメリカの超低所得者が買物をする、「セーブ・アロト」などのスーパーマーケットを見たい。

以上、5つのテーマを持って、アメリカの小売業を視察し、報告したいと思います。

今年、アメリカの大手小売業

ウォルマート、ターゲット、K-マート、マイヤーが、創業50周年を迎える年。

そうした中、小売各社は、1962年に会社を創業している。

1962年のアメリカは、ジョン F ケネディが大統領の時代。

その年の大きな事件は、「キューバ危機」 当時は米ソ冷戦時代で、旧ソ連がキューバに核兵器をも持ち込み、アメリカは海上封鎖を行いそれに応戦した。

核戦争が起きてもおかしくない事態であったが、キューバの自治権を認めることで戦争は回避された。

当時のアメリカ経済は、戦後4番目の不況で、失業率は6.1%であった。

そうした不況の中で、ウォルマート、ターゲット、K-マート、マイヤーなど、アメリカを代表するような、大手小売業がこぞって会社を興している。

まさに、「スーパーマーケット、ディスカウントストアは不況の中で生まれた業態」である。

また、社会的現象は、既成の社会体制や価値観を否定し、自然への回帰を主張した「ヒッピー」が台頭する時代でもあった。

記念すべく50周年記念のアメリカ小売業を視察できることは、非常にラッキーである。

ターゲットの研究

今回の村上先生の店舗視察は、「ターゲット」をターゲットに集中調査を行うようです。そのためには、失礼がないよう予習しておかなければなりません。

今、空港ですが、それがまだできていない。

私の資料と、先生からいただいた資料を機内でまとめるつもりだが、今までの経験から、機内では殆ど映画を見ているか眠っている。

できる限り、出発前にまとめておきたい。

ターゲット・コーポレーション (Target Corporation) は、アメリカ合衆国で売上高第5位の小売業者である。

1962年に初めてターゲットのディスカウントチェーンの展開を始める。当時のロゴは赤い三重丸であった。1967年にターゲット社として設立された。最近ではゴールドマン・サックスに買収されている。

ターゲットの業態は4つ

・「ターゲット」

95000m² から 135000m² までの面積を基準にした総合ディスカウントチェーン。

・「ターゲット・グレートランド」

ターゲット店舗より大きな敷地面積を持つ。食料雑貨類の販売はない。

・「スーパーターゲット」

ターゲット店舗で扱う商品に加え、肉や野菜などの食料雑貨類を販売する。スターバックスやタコベルなどの店舗が敷地内に入ることが多い。

・「シティー・ターゲット」

都市部を狙った小型フォーマット。今年、シアトル、ロス、サンフランシスコに出店予定。

ターゲットの決算

2011年の売上高は、690億ドル。

2012年度 第一四半期の決算は、既存店売上高+3%。

生鮮食品の強化を進めるターゲット

生鮮食品売場を加えた改装店は、昨年400店、全体では900店舗になっている。今年もさらに、230店改装する予定。

新店は、20~25店を予定し、10カ所のスーパー・ターゲットの改装も計画している。

小型フォーマットの「シティー・ターゲット」は、年内にシカゴ、シアトル、ロスアンゼルス、サンフランシスコ、ポートランドに出店の予定。

動き出したら、スピードが速いのが、アメリカの小売業の特徴。

1960年代のアメリカは政治も経済、文化も変化していた時代。

ウォルマート「増収 増益」

「ウォルマート」は、2013年4月の第1四半期の業績を発表した。

売上は、1,123億ドル(+8.6%)、既存店売上+2.6%、粗利益率 24.1%(-0.3%)

販管比 19.1%(-0.4%) 営業利益 63,87億ドル(5.7%) 純利益 37.42億ドル(3.3%)

アメリカウォルマートは、客数で+1.1%、客単価で+1.5%と食品中心に過去3年間で最高の既存店売上を達成した。

日本の「西友」は、既存店売上、客単価ともに名目で成長しており、過去5四半期続けて、業界平均を上回った。既存店売上は+4%、客数は+3.6%、客単価は+0.8%だった。

売価を下げる戦略投資にかかわらず粗利は横這いで、経費率は下がっている。

2008年以降初めて、1カ所のスーパーマーケットを新開店し、総店舗数を424店舗とした。今年さらに8カ所のスーパーマーケットと15カ所の若菜デリの開店を予定している。

「西友」から目が離せない。

ホールフーズのコンセプトは、日本の「食養生」「マクロビ」

相変わらずホールフーズは客が入っている。

私は、何度も言うが、名前の由来は、「WHOLE FOODS」＝「一物全体」だと思っている。

WHOLE FOODSの名前の由来は、石塚左玄の「一物全体」

「食養生」「マクロビ」は、石塚左玄→桜沢如→久司道夫→ジョン・マッキー (John Mackey) へと引き継がれた。

それは、ホールフーズの創業の歴史を調べれば分かることです。

ホールフーズの歴史

1978年、当時25歳の大学中退者ジョン・マッキー (John Mackey) と恋人の Rene Lawson (当時21歳) が、家族から借りた資金45,000米ドルで開店した小さな自然食品店「セイファー・ウェイ (SaferWay)」(名称は、当時オースチンにも開業した大規模スーパーマーケット・チェーン「セイフウェイ (Safeway)」をもじったもの) が始まりである。

ホールフーズ＝マクロビの歴史は、35年近くも続いています。

*1970年代は、桜沢の弟子の久治らがしきりにアメリカで「禅 マクロビ」を提唱していた時期に重なる。「ニューエイジング」「東洋思想」がブームになっていた時期です。「ローフード (生食主義)」の歴史も明治維新 (1867年) 以降です。

まさに、ドラッカーの言う「欧米の日本化」です。

歴史を調べれば、その背景がよく分かります。しかし、それを今まで実行しているホールフーズはすごい。

ホールフーズの歴史は「マクロビの歴史」、それが、「玄米寿司」「玄米弁当」として売場に具現化されているのです。

「マクロビ」を貫く日本のスーパーマーケットは少ない。日本人として全く情けないことです。

しかし、誰かが言い続けないと歴史が変わってしまう。

ホールフーズの「\$5.88バイキング」と「玄米弁当、寿司」

ホールフーズの店舗を訪れると、冷蔵平ケース3台で、「1ポンド \$5.99均一バイキング」を行っていた。日本円に換算すると「100g 105円 (\$180円換算)」

紙パックにどれを入れても、100g 105円 これは、アメリカでは決して安くはない。なぜならば、1日1ドルで生活している低所得者が多いからだ。

ハワイのホールフーズでは、「1ポンド \$8.88 (100g 158円)」であった。

地域によって価格を変えているのであろう。

ロスのホールフーズは、テスコ(フレッシュ&イージー)やセブンイレブンの「レディミール」を意識して低価格に設定しているのであろう。

そこで、ホールフーズの特徴ある「健康デリカ」商品をしっかりとアピールしている。

ここでも、「一物全体」「身土不二」「陰陽調和」「オーガニック」で、オーガニックの皮の付いたままのポテトや人参を使った食材、「地元の食材」、「身体を温める食材」と「冷す食材」を販売している。

ホールフーズの「玄米弁当」

「玄米弁当」

まだ、陳列数量が少ないため、あまり売れているように見えないが、「玄米弁当」があることをしっかりと訴求している。

「玄米ロール」「穀物米ロール」

玄米と穀物米を使った裏巻き寿司。寿司売場の半分で展開。

ホールフーズは、2店舗見たが、1店舗目で売場を見ていると、男性の寿司担当者が、日本人と分かると、「おいしくないですよ！」と一言。

たぶん、他の寿司店で働いた経験があり、「寿司はこういうものだ」という、彼なりの価値感とプライドがあるのだろう。

ホールフーズのコンセプトを全く理解していない。他の企業で働いていた経験のある従業員はなかなか素直になれない。日本でもよくあるケースだ。

試食してみたが、シャリがポロポロとして粘り気がないが、玄米の味はしっかりとしている。

「エビ入り玄米いなり」

郊外の他の店舗では、上にエビとソースのかかった「玄米いなり寿司」を、「玄米寿司」「穀物米寿司」にプラスして販売していた。玄米寿司関係、は売場の三分の二ほどに拡大されている。

アジア系の女性の係員が出てきたので、「いつから玄米寿司を売っているのか？」と尋ねると、

「もう5年以上前から売っています」、「最初はなかなか売れなかったが、今は売れるようになった」と嬉しそうに答える。

企業のコンセプトをよく理解している。ロスの店に比べて、係員の質が違う。

試食した感想は、いなりの皮のしっとり感があり、「おいしい」。これは、日本人でも合う。

ロスの店舗目の前にある、テイクアウト寿司店に顔を出したが、玄米寿司は販売されていなかった。寿司職人の間では、「あれは、寿司じゃない」と言っているのだろう。

ホールフーズの「創業からのコンセプト」の追求は素晴らしい。

これくらいはっきりと特徴を打ち出さないと、従来型のSMでは生き残れないことを実感する。

ジューススタンドの「青汁」

ホールフーズでは、「青汁」のジュースも販売している。それは、粉末を水に戻したものや、濃縮還元されたものではない。

作業所内部を覗くと、何やら芝生の伸びたような生の大麦若葉をハサミで刈ってジュースーにかけている。

「刈りたて生の青汁」である。これには、「ここまでやるのか」とびっくりする。

50ccに満たない程の量が、蓋もされずにカップでカウンターに出される。

飲んでみると、芝を刈ったばかりの青臭いにおいと、少し苦味のある味がする。

これも、高鮮度の「一物全体」

「全粒粉のパスタ」

コンドミニウムで、各班が作る料理の中に、ホールフーズの「全粒粉のパスタ」と「野菜スープ」のメニューが出されていた。

全粒粉のパスタの食感は、ツブツブ感があり、まるで「日本そば」の食感である。

「コンソメ野菜スープ」は、野菜をコンソメでポイルしただけだが、砂糖を入れたように野菜が甘い。

アルバートソンの骨付きステーキ、サーモンと、ホールフーズの厚切りステーキ、キングサーモンの味の比較も行った。価格の違いはあるが、圧倒時にホールフーズの商品の方の味が良い。この点は、ホールフーズが「グルメ商品」を扱っていることは認める。



「トランス ファット フリーの乳製品」



シリアル類



玄米弁当



玄米ロール



玄米ロール



エビ入り玄米いなり



「\$5.99 サラダバイキング」



スープストックのスープ 生の大麦若葉



手前が「青汁」

マンハッタンビーチの「トレーダー・ジョウズ」と「フレッシュ&イージー」

同じSCの中に、「トレーダー・ジョウズ」と「フレッシュ&イージー」が出店していて、歩いて行ける。

「トレーダー・ジョウズ」は相変わらずの人気。

「ユニットプライス」を調査して分かったことだが、ドイツのアルディと同じように品揃えアイテムが、4000品目程と少ないため、小麦粉や洗濯洗剤など基礎商品は見つけることができなかった。

ドイツのアルディの近くには、必ず近くにスーパーマーケットが存在する。

ここでも、まず、「トレーダー・ジョウズ」で買物をして、足りないものは他のスーパーで買うというパターンのようなのだ。

逆の「フレッシュ&イージー」から「トレーダー・ジョウズ」へのハシゴ買いは少ないようだ。

「トレーダー・ジョウズ」の肥満比率は、30人中1人であった。さすがに、健康を考えた客がよく集まる店だ。



アジアン トウ ゴー

イタリアン トウ ゴー



アメリカン トウ ゴー

トウ ゴー商品(テイクアウト商品)



入口の販促物



2 台の電子レンジ設置 フレッシュ&イージー エキスプレスの売場

「フレッシュ&イージー」が勝負にでた！

初日の視察で一番印象に残った店が「フレッシュ&イージー」である。

ご存じの通り、イギリステスコの 300 坪以下の小型スーパーマーケットであるが、アメリカ出店以来、赤字が続いている。

今年から来年にかけて黒字化を目指すと発表しているだけに、変化も速い。最終期限は、2014 年である。それまでに、黒字化しなければ、アメリカからの撤退を表明している。

「TO GO 商品」を主力に勝負に出た。

「TO GO (RTH 商品)」メニューの充実で

売上アップ、利益アップを狙っているようだが……

入口には「アジア TO GO」の販促物。

300 坪の店内の第二コーナー突きあたりには、「アメリカン TO GO」、「メキシカン TO GO」、「イタリアン TO GO」、「アジア TO GO」の RTH 商品がぎっしりと並べられている。賞味期限は 1 週間程度。

かなりの力の入れようである。

ホットデリカではないが、ミールソリューションを意識した商品

価格は、2 ドル～5 ドル ランチタイムであったため、客がそこそこ集まっている。

購入した男性客を追跡すると、レジ通過後、店内の電子レンジ (2 台設置) で商品を温め、駐車場の車に乗り立ち去る。購入した商品は 1 品のみ。

日本で言う「コンビニ商品」で勝負に出た訳であるが、果してこれが、「吉と出るか凶と出るか」今後を見守りたい。

私の見解は、「少しやり過ぎ感あり」。まあ、やる時は、少しオーバー目がいいかもしれないが、あまりにも客数が少なすぎる。新しい客を取り込めるかが課題。

レジアウトにセルフの電子レンジが 2 台設置されているが、日本のコンビニが長年かけて対面で育成してきた商品が、簡単に客に認知されるか見守りたい。

この店の肥満比率は、30 人中 5 人。少し高めであった。

さらに、別の地区の「フレッシュ&イージー エクスプレス」に向かう。

売場は、従来型店舗の半分の150坪弱。

素材のドライ食品、雑貨をかなり絞り込み、「TO GO商品」を拡大。

商品はすべてアウトパック、インストア製造はない。生鮮商品、パン、ワインも扱う、日本の都市型ミニスーパーである。

これから、日本でも都市型のミニスーパーの出店が加速するが、日本のミニスーパーに比べれば、価格は少し高いが、品揃えはこちらの方が充実している。

アメリカで見つけた気になる商品。

「ヨーグルト フルーツ&シリアル」 加糖ヨーグルトの上に別容器に入れられた、カットフルーツとシリアルがセットされた商品。パッケージには、「Fresh TO GO」, 「READY TO EAT」と書かれている。セブンイレブンでも似たような商品が販売されていた。

健康を意識した開発意図は分かるが、価格が300円近くと少し高いイメージを受ける。

この商品を試食したが、ヨーグルトが甘すぎた。プレーンヨーグルトであれば、よりヘルシーであるのだが。

「フレッシュ&イージー エクスプレス」は、セルフレジである。若い女性の店長が親切に説明してくれた。

日本では、コンビニ、ミニスーパーと、従来型のスーパーマーケットとの戦いになってきている。

アメリカを見るが限り、コンビニ、ミニスーパーでは、「国民の健康は十分維持できない」と思ってしまう。

セブンイレブンの脅威

セブンイレブンは、世界 16 カ国、46,400 店舗を展開し、総売上高は 766 億ドル（1 店舗平均 0.0165 億ドル）。ターゲットの売上高 690 億ドル（2011 年）を軽く超えている。

今年も、世界で 4,600 店以上の出店を計画中である。世界のどこかで、2 時間に 1 店舗開店（ $4600 \div 365 = 12$ 24 $\div 12 = 2$ ）している計算になる。

世界の 1 店舗当たりの平均売上高は、年間 \$1,650,000（100 円換算で 1 億 6 千 5 百万円）、1 年間で 76 億ドルの売上が上がる計算である。来年には軽く 800 億ドルを突破すれば、ドイツのシュワルツを抜き、1 位ウォルマート、2 位カルフル、3 位メトロ、4 位テスコに次ぐ、第 5 位にランキングされる計算になる。

このペースで出店が進めば、2 年～3 年後には、テスコやメトロを射程圏内に収める。世界の売上高ランキングの順位が大きく変わる。

アメリカの店舗成長率は 2 番目で、1 番になるのは時間の問題であると言われている。

現在、北米で 9,200 店舗以上を展開しています。現在、アメリカの不動産は「買い手市場」、出店に追い風が吹いている。

日本のセブン&アイの決算では、北米分のセブンイレブンの売上は計上されていない。

コーヒー、コーラのベンディングマシーン

アメリカには缶コーヒーなどの自動販売機は少ない。その代り、コンビニエンスやスーパーマーケットが、コーヒーやコーラを提供する役割を担っている。

また、郊外のコーヒーショップレストランも減少している。

セブンイレブンのコーヒーは 10 種類、店舗奥のカウンターにコーヒーサーバーが用意されている。セルフサービスで店員がコーヒーを注ぐサービスは行っていない。

コーラなどの飲料も、ファミレスのドリンクバーレベルの飲料が品揃えされている。

コーヒー、コーラ好きのアメリカ人がちょっと立ち寄って、気軽に買える。

おにぎり、弁当が姿を消した。

以前は、おにぎりや弁当が販売されていたが、現在は販売されていない。サンドイッチは全てブラウنبレッドを使用している。レジ前では、アジアのセブンイレブンと同じようにフランクフルトソーセージが、温めながら売られている。レジ前には、ビーフジャーキーなども置かれている。

日本のセブンイレブンに比べて、惣菜類の品揃えが少ないが、ちょっと寄ってコーヒーとスナックを買うには便利な店だ。街の「コーヒーショップ」の役割だ。

「枝豆」と「殻付きピーナツ」

「セブンイレブンで「枝豆」が売られている」。というのでさっそく見に行ったが、それはなかった。従業員に「枝豆はないのか？」と聞くと、「枝豆は知っているが、置いてない」

と答える。その代り、「殻付きのピーナッツがある」とすすめられた。

購入して食べてみると、塩味が付いてパリパリでおいしかった。ピスタチオにも殻が付いているので、これはアリかなと思う。

ロスでは、「枝豆」が人気ようである。ターゲットのフードコートで、寿司コーナーで、レインボー寿司を注文して待っていると、ロコ（地元の人）が「寿司と枝豆」を注文していた。どうやら、寿司屋で人気があるようだ。日本では「ビールに枝豆」であるが、どう勘違いしたのか、アメリカでは「寿司に枝豆」になっているようだ。

利益の元は、「水ぶくれ」、「空気ぶくれ」商品

セブンイレブンは、実に利益の取り方がうまい。コーヒーやコーラは「水ぶくれ商品」、枝豆やピーナッツは殻の付いた「空気ぶくれ商品」。

スナック菓子やサラダ類もその部類に入る。

実に利益の取り方が上手だ。

それでも、成長しているということは、村上先生の言葉を借りれば、

「CS、ESがしっかりできている」ということだ。



ドリンクディスペンサー コーヒーサーバー



チルド商品売場

殻付きピーナッツとシリアル付きヨーグルト

アメリカに広がる「フードデザート問題」

フードデザートとは「食の砂漠」(Food Deserts) のことです。

アメリカでは、景気低迷によりスーパーマーケットが次々と閉店。閉店したスーパーマーケットの跡に、ファストフードやコンビニが出現。買い物環境が悪化し、肉や野菜、魚、果物など、生鮮食品をほとんど摂ることができない” フードデザート (食の砂漠) ” が広がり、栄養状態が悪化しています。

生鮮食品を主に扱うスーパーマーケットのない地域では、ファストフードや加工食品などのジャンクフード (高カロリー、低栄養素) ばかりを食べているため、肥満化や栄養失調が進んでいるという問題。

日本の現状を考える

日本でも「買物難民」の数が600万人とされています。地方都市に大型店が出店し、周りの小型スーパーや個人店が次々と閉店。その後、不況のあおりで大型店も閉店。

そこに、「フードデザート」が出現。そこに新たにファストフードやコンビニや出店。

生鮮食品を買えない消費者が増加している。

全くアメリカと同じ現象が起きています。

そこへ、最近大手企業のミニスーパーが新しく出店。

これで、「めでたし、めでたし」となるでしょうか。

「そうはいかないと」と私は思っています。それは、大型店が撤退した原因を探ることが重要です。「そこで、何が起きているか」です。

地域の不況と疲弊、人口減、住民の高齢化、低所得化、小家族化が起きているのです。

スーパーマーケットの売れ筋商品を集めただけの、今のミニスーパーでは、それは解決することができないと思っています。

その答えは、アメリカにある。

今回、「フードデザート」地区と思われる地域にある「ダラジェネラル・マーケット」と「セイブ・ア・ロット」を、ロスから車で2時間半もかけて視察した。

ウォルマートでも買物ができない「\$1生活者」問題

アメリカの「フードスタンプ」とは

フードスタンプ (Food Stamp) とは、アメリカ合衆国で低所得者向けに行われている食料費補助対策。公的扶助の一で、形態は、通貨と同様に使用できるバウチャー、金券の一種。一般のスーパーマーケットでも使用できる。

対象は食料品であり、タバコやビール、惣菜などの嗜好品は対象外となる。

4人家族で月收入2,500ドルを下回ると対象者となることが多く、最大1人あたり月100ド

ル相当のフードスタンプが支給される。ある程度の自給自足が行われる地方では、フードスタンプの存在を知らない、制度を知っていても受給しない者も多数存在している。

\$ 1生活者とは

フードスタンプの受給者は4600万人 月1人100ドル。1日3.3ドル、3食で割ると約\$1.1。それで、受給をしていない者も含め、「\$ 1生活者」と呼ばれるようになった。

1食\$ 1と教会の炊き出しなどで生活している人々。

アメリカの人口は、約3億2千万人、約14%の人々がフードスタンプを受給している。

需給を受けていない人口も含め、「\$ 1生活者」人口は増え続けているという問題。

それらの人々をターゲットにして、フードスタンプに群がっている業態が、生鮮食品を扱う「ダラショップ群」や「セーブアロット」などのディスカウント小型食品スーパーなどです。

これが、スーパーマーケットの売上を食い続けている。しかも、高業績を上げているのです。スーパーバリュー傘下のアルバートソンは、南カルフォルニアで2200~2500人の人員削減をすると発表しています。さらに、ファンドに売却されるなどのうわさがあります。アメリカでは従来型のスーパーマーケットが機能しなくなっている。

日本でも心配されるのが、「従来型のスーパーマーケットのアルバートン化」です。

日本のスーパーマーケットも同じ道を進んでいるように思います。

日本の都市部で展開されているミニスーパーとは全く違う、「ローソン100」や「ビッグエー」に、さらに低価格商品をプラスした店が成長している。

日本はどうか

日本の生活保護者数は、約200万人。2011年年金受給者数は、3700万人

合計すれば、約4000万人 日本の人口は、1億2,800万人 人口の約3分の1が年金生活者または、生活保護者（無職、アルバイト、季節労働者の数は含まれていない）

人ごとではない。日本の方が低所得者予備軍の数とその増加のスピードが速い。

日本の生活保護者と年金の支給額は、1人平均で月間13万円程であると言われている。

食品に使える金額を25%とするならば、月に3万円強である。

1人者であれば、外食を除いて、26,000円程度の食費で、1人1日1食280円の予算でスーパーマーケットで買物をして、1カ月生活しているのです。

日本の人口の三分の一ですよ。

さらに、職業別世帯数統計によれば、正社員になれない契約社員（17%）、季節労働者、アルバイト、食えない個人事業主、無職を加えれば、60%近くが「低所得者予備軍」です。

残りを、ざっくり言えば、高所得者は、公務員の7%を含めて約10%、中間層が30%
(正規社員24% プラス食えている個人事業主)

この格差は、大都市と地方都市ではさらに拡大している。

現在は、中間層の「日和見(どっちつかずの人々)」が、低価格志向に向かっているため、地方においては、なかなか高額品が売れなくなっている傾向も見られます。

地方の若き経営者は、それが分かっている、スーパーマーケットを経営していますか？

「ダラー・ジェネラル 増収増益」

「ダラー・ジェネラル」は、2012年5月の第1四半期の業績を発表した。

売上は、39億ドル(+13.0%)、既存店売上+6.7%、粗利益率 31.5%

販管比 21.6% 営業利益 3億8,430万ドル(9.85%) 純利益 2億1,510万ドル(5.51%)

この数字を見て、どんな店を想像しますか？

この不景気の時代、小型スーパーマーケットでこれほど成長している企業が実際にあるのです。事実なのです。

これが、前に書いた、「フード・デザート問題」「\$1生活者問題」の、「カスタマー・ソリューション(客の問題を解決する)」のニューフォーマットです。

これが、ロスから車で2時間半もかけて、車のチャーター料5万円もかけて向かった、ど田舎ベーカーズフィールドの店舗。

何の変哲もない地方の小型店。もし、情報がなければ通り過ぎる店である。

アメリカ流通業視察ツアーに組み込んだら、「アメリカまで来てこの店を見せられるのか？」

「何だ、このチープな店は」と苦情が出るかもしれない。

チャーターした車は、GMの最高級車、リッター4kmしか走らない車、運転手が車のドアを開けるので、見ている人間は、「どこの金持ちが、こんな店に来たのか」と驚きの表情で見る。

ダラー・ジェネラルは、現在、全米40州で、10,052店を展開している。約10,000アイテムを品揃えし、\$1以下の売価の商品を増やし、現在全アイテムの26%となっている。

本来は、非食品を扱うバラエティストア業態であるが、ダラー・ジェネラル マーケットは商品を扱う。一言でいえば、ウォルマートの超小型店舗のイメージである。

アメリカ ダラ・ストアの特徴

「生鮮ダラ・ストア群」の15の戦略

①スーパーマーケットとコンビニの間を狙うフォーマット

小型スーパーマーケット、ウォルマート エクスプレス、フレッシュ&イーजीの300坪、コンビニの30坪に対して、その中間の200坪~250坪の売場面積を狙った店舗

②小商圏でも成り立つフォーマット

店舗が小さいため、小商圏でも経営が成り立つ。

③小型店舗経営のノウハウ

私が見た限り、売上は日本円で年商4億~5億 1日120万円の売上でも経営が成り立つような店舗運営のノウハウを持つ。

④店内加工場を持たない

店内加工は、一部青果物のトレミング以外に一切ない。

⑤企業買収によって店舗を拡大

ローカルのダラストアの買収などで店舗を拡大している。

⑥出店のしやすさ

現在のアメリカ不動産は、買い手市場で200坪ほどの物件は腐るほどある。バックに加工所を持たないため、建築コストも安い。

⑦EDLP価格政策

当然、価格政策は「EDLP価格政策」で、売場作業の削減を行っている。

⑧ローコストオペレーション

店内作業は、発注と陳列、レジ打ちのみのローコストオペレーション。デリカや賞味期間の短いチルド商品は扱っていないため、値引き作業などは発生しない。

⑨アイテム、SKUの絞り込み

小型スーパーマーケットの取り扱いアイテムの半分以下の10,000SKU程の品揃え。

「何もかも売りたい」は、「何も売れない」という現象はない。小型店でも単品量販が可能である。1ドル近辺の商品に、「ラインロビング」を行っている。

⑩低価格ライン

プライスポイントを\$1近辺に集めている。プライスライン（価格の下限と上限）の幅も狭い。\$1~\$5がボリュームゾーン。\$1以下の品揃えが4分の1であるのも特徴。

⑪PB商品、メーカーの廃番商品、NB商品

PB商品比率が70%、メーカーの廃番品なども扱う。「バツタの商品」の買い付けも行っているようだ。

⑫利益を新店や店舗改装に再投資

現地の話であるが、以前は殺風景なチープな店であったが、最近は「グリーン」のコーポレートカラーを使ったモダンな店が登場しているようだ。利益が出ているから再投資がで

きる。

⑬店舗サポート

品揃え、店舗運営、売上予測、補充、配送に「サプライチェーン マネジメント」が導入され、経費節減、生産性の向上、利益向上などの貢献している。

経費管理には「ワークフォース・マネジメントシステム」を導入するなど、誰でもできる店舗支援システムを導入している。これぞ、チェーンストア。

⑭「フード・デザート」「\$ 1生活者」「フードスタンプ受給者」をもターゲットにする「ハイブリッド型」の店舗。

⑮CS、ESの良い店は業績もよい

「チープな店に見えても、CSがあるから売上が伸びている」「店は小さくとも、店舗の従業員は10%近くの営業利益を叩き出しているという自負が、ESに繋がっている」

以上のことから、小型店は、「生鮮食品、惣菜を強化しないと、生き残れない」という考え方を見直したらどうだろうか。



くだもの平台

チルド肉



10個\$10

壁面リーチイン



コンコース

リーチイン冷凍肉



タコスの皮

ダラストア好業績を追い風に、チルド、冷凍食品の強化を図る

ダラストアチェーンの「ファミリー・ダラー」は、2012年5月の第3四半期の業績を発表した。

売上は、23.6億ドル(+9.6%)、既存店売上+5.0%、粗利益率 35.8%

販管比 27.4% 営業利益1億9,941万ドル(8.45%) 純利益1億2,454万ドル(5.28%)

ただし、アメリカは人口が増えている国、日本は人口が減っている国。データを見る上で、そこを加味する必要がある。

バラエティストアから、チルド商品、冷凍商品を強化した、食品強化型のバラエティストアへと脱皮を図ろうと急ピッチで店舗改装を行っている。

スーパーマーケットにとっては、この新業態が脅威となると思われます。

99 セントオンリーストア ロスアンゼルス

駐車場は100台程を確保。店の広さは300坪程。

「バラエティ+食品」のスタイル。「バラエティ」部分は、少しチープ感を感じる。

「99セントのアンティチョーク」

ダラ・ストアに来る客がアンティチョークを知っているのかは疑問だが、とにかく安い。

ホール・フーズでは、3.99ドル。たぶん、市場の投げ売りであると思われる。

「3本 99セントのズッキーニ」

3本 99セントでも、トレーにパックするベンダーが存在することに驚く。

青果売場は、店の中央部分に配置し、マグネット効果を出している。

「リーチ・インの陳列ケース」

アメリカのダラストアでは、LED照明を使ったリーチインケースが主流になりつつある。

チルドの肉や魚はない、全て冷凍食品と加工食品である。

「イニシャルコスト」をかけて、「ランニングコスト」を削減する戦略だ。

「肉は加工肉のみ、魚は冷凍魚」

チルド室は、ハムやソーセージなどの加工肉。ハムはこの厚さで 99 セント。アメリカは、サンドイッチをよく食べるので、品揃え、品数も多い。

「200g 99 セントのローストビーフ」

2 フェースで在庫が2パック。加工肉コーナーの超売れ筋商品と見た。

購入して試食してみたが、香辛料は強いが、確かにローストビーフである。

アメリカで急成長を続ける、ダラストア群は見ておいた方がいい。

日本の「100 円均一ストア」が、野菜、くだもの、加工食品を取扱う可能性は高い。さほど難しいことではないからだ。

その前に、スーパーマーケットが開発すべき業態である。



小玉のスイカ

アンティチョーク

ズッキーニ 3 本入り



リーチンケース

加工肉

ローストビーフ

セイブ ア ロット

アメリカのスーパーマーケット第3位の「スーパーバリュ」は、ハードディスカウント型小型スーパーマーケット業態の「セーブ・ア・ロット」を都心部に中心に出店している。都心部の「フードデザート」といわれる一部地域では生鮮食品を扱うスーパーマーケットが不足しており、安くて品質がよい食品が家庭に行き渡っていない。そうした「カスタマー・ソリューション」の意味で、そうした地域に「セーブ・ア・ロット」が出店を始めた。

米国政府によるとアメリカでは現在、フードデザートに 2,350 万人が住んでいる。そのうち 650 万人が子供となっており、フードデザートが児童肥満の原因と見られている。

「セーブ・ア・ロット」の中心顧客の年収は、4.5 万ドル（80 円換算 360 万円）以下であり、国内全世帯の半数がターゲットだ。また同店は貧困層でも買いやすいハードディスカウント型であるため、「フードデザート」へ出店がしやすい。さらに平均店舗面積が 420 坪と小フォーマットなので、既存の建物をリモデルすることで出店が容易となっている。

「SAVE A LOT」は、「ボックスストア」であった

地方の「フードデザート」に、「安い、ハエがたかっているような店がある」というので、ダラ・ジェネラルの帰りに寄ってみる。

駐車場に着くと、店の前に座り込んでコーラを飲んでいる、少し太めの従業員の女性。

「高級車で誰が来た？」という目で見ている。

これも、これも聞いた話だが、「セイブ ア ロット」を目指してタクシーで向かう途中、ドライバーが、「店は安全だが、その周りには気をつけろ」と警告された者もいるらしい。

店内での印象は、ハードディスカウントのボックス・ストア

ボックスストアとは、段ボールから商品を出さず、そのまま陳列するスタイル。

「ハード・ディスカウント」は、ドイツの、アルディやリドルが有名である。

日本では、「ビッグ エー」がそのスタイルを採用している。

「ハエはたかっていなかった」

最近改装されてキレイになっている。

入口を入るとくだもの売場の平台、第一コーナーには、アルディのように、パレット地位列された商品が置かれている。店の広さは、300 坪程。

第2コーナーが野菜売場。コーナーのマグネットをうまく使い客を店内に引き込んでいる。精肉売場を過ぎて、第3コーナーがチルド売場、段ボールカットされた商品が陳列されている。

ドライ食品も段ボールカットで、ボックスストアの基本が守られている。

小型店の割には、紙コップや紙皿などのパーティー用品の売場が広いのもアメリカのスーパーマーケットの特徴。

トイレが従業員と共有なのでバックヤードも見ることができた。

バックヤードは、加工室を持たないため、いたってシンプル。

パレットに積まれたチルド品の在庫が冷蔵庫に置かれているが、ドライ食品の在庫は一切ない。パレット納品、パレット移動が徹底されている証拠だ。

その他、冷凍庫と野菜や果物のトレミングに使うのか、ステンレスのシンクが3台設置されていた。

そのほか、簡単な事務所がある。事務所には誰かいるのかドアが開いていた。

売場には、アルディのように、中央部分に処分品の平台が設置されていて、段ボールが山積みされている。

在庫をうまく処分しているようだ。

レジに向かうと、開いているレジは1台で男性（たぶん店長）が1人で必死にレジを打っている。5人～6人の客が並び、パニックになっている。

しばらくすると、外でコーラを飲んでいた、レジ係が戻り、落ち着きを取り戻す。

レジが4台設置されていることから、売上はそこそこありそうだ。日本円で200万円以上はありそうだ。

アメリカの小売業は、客のターゲットを明確にしている。この店は、年収45,000ドル以下の客を想定している。

「頭と胴はくれてやれ、しかし、尻尾は絶対に放すな！」の方針だ。

うなぎの季節です。うなぎは胴よりも、尻尾の方がおいしいのです。



パレット陳列

段ボール陳列



壁面野菜売場



チルド肉パック



タコス皮



リーチンケース



チルド段ボール陳列



レジ



バック冷蔵庫



事務所



冷凍庫

「スーパーマーケットの惣菜は、肥満の増加や栄養バランスが悪い」は、間違い。
フードデザート問題を、ファストフード、コンビニ、ミニスーパーで十分解決できるしょうか。

スーパーマーケットは生鮮食品、インスタ惣菜を品揃えしているのが大きな強みです。
SMの役割は、栄養バランスの良い商品を提供、提案することです。
フライや天ぷらは、家庭の料理の代行、「ミールソリューション」の役割を担っている。

「健康的な生鮮食品、穀物、惣菜」を提供することは、「カスタマーソリューション」である。

これが、コンビニ、ダラストア、ミニスーパーの対抗策である。

結論として、SMの惣菜の強化は、「肥満」には繋がらない。

アメリカのホールフーズのデリカの構成比が高いのは誰でも知っていますが、ホールフーズに訪れる客の肥満率は、わずか4%であると言われていました。

ロスアンゼルスでそれを確認すべく実際に調査してみました。

肥満率調査

サンプル30人に対して、明らかに肥満である者を、カウントしその比率を計算した（当然地域差はある）

ロスアンゼルス トーランド地区は比較的収入が高い地区です。

「ラルフル 10%」「アルパートソン 13.3%」「トレーダージョーズ 3.3%」「フレッシュ&イージー 17%」「ターゲット 7%」「ホールフーズ 3%」

「ウォルマート 50%」「セブンイレブン 50%」「99セントオンリーストアーズ 40%」

ロス近郊地域

「ダラジェネラル（ペーカーズフィールド地区）40%」「セイブアロット（サンバルディ）50%」

ピザやチキン、ポテトだけを扱う低所得者を対象とした、スーパーマーケットやダラストア群、コンビニの肥満率は40%~50%にもなります。

デリカの構成比が高いから不健康で肥満が増えるというのは間違いです。

扱っている商品でどうにでもなるのです。その点、コンビニやミニスーパーでは十分カバーできていない。

結論として、

SMの惣菜、加工食品の強化は、「肥満」には繋がらない。

コストコのCS(カスタマー サティスファクション)

「業績の良い企業は、CS, ESが良くできている。」というのが、村上先生の持つ論。コストは業績が良い。その理由は？



グリーティング(あいさつ係 案内係)の一言

今回ウォルマートでは、グリーティング係を見かけることがなかったが、コストコには、中年女性のグリーティング係がいた。

印象に残る一言は、客が大きなクマのぬいぐるみをカートに入れて、自慢そうにグリーティング係の前を通り過ぎる。

すかさず、彼女は、「よい飼い主が見つかって、この子も幸せね！」

と歯の浮くような一言。

こうした一言は、なかなか日本では聞き慣れない言葉。

これからは、「いらっしゃいませ」の形式的なあいさつだけでなく、こうした「歯の浮くような」あいさつの訓練も日本では必要になる時代。

ホームデポのES(エンプロイー サティスファクション)

ホームデポのレジバックに、海賊をイメージした絵と写真が貼ってある。

宝箱の下の写真は、女性店長。どうやらキャシャーに順位を付けてあるようである。

左側は、「レジ打ちの速さ」、右側は、「フレンドリーさ」で順位が付けられている。右も左も、上位に来ている顔ぶれは同じである。

「レジ打ちのスピード」と「フレンドリーさ」のバランスを競わせている。

写真にはないが、下位のメンバーの下には、カニが沢山いて、爪を開いて待ち構えている図。

アメリカらしく「アメと鞭」を、実にユーモラスに表現している事例。



ウォルマートのCSとES

返品カウンターは常に大混雑。

ウォルマートとターゲットの「返品カウンター」には、常に返品商品をカートに積んだ客の行列が絶えない。特に、ウォルマートの返品量は多い。

「返品が発生する背景は、買物スタイルにある。」

アメリカの買物スタイルは、週に一度のまとめ買い。それでウォルマートは、週末に大混雑する。1週間のメニューや家庭用品の予測を行い計画的に買物をするのは面倒くさい。そこで、必要と思われる物を片っ端からカートに放り込んで買物をする。

次の週にその中で使わなかった物を返品して、また新しく買物をするパターンの繰り返しである。

客は、「商品を質屋に持ち込み、その金でまた商品を買う」感覚。

在庫が少なく鮮度が常に保たれるメリットがある。

店側の狙いは、「固定客づくり」が目的。また売場に商品を戻す(生鮮食品は除く)ため、「食品リサイクルショップ」の感覚。

しかし、客が購入した商品の衛生管理に少し疑問を持つ。



店内の電動カート

夫婦で電動カートレース

ウォルマートでは、入口で電動カートの貸し出しを行っている。

通路も広いだけあって、この光景をよく見かける。

日本でも、3000坪や5000坪などのスーパーセンターがあるが、電動カートの貸し出しは見たことがない。高齢化が進んでいる日本こそ早く導入を図っていただきたい。

ウォルマートのトイレトペーパーのユニットプライス

「4ロールのトイレトペーパーが売れる理由」

日本では、12ロールが一般的だが、アメリカのスーパーマーケットには、必ず4ロールの商品が品揃えされている。

これにも理由がある。アメリカの給与の支払いは週給である。

低所得者が、24ロールや32ロールの高単価商品を購入してしまえば、1週間に必要な他の商品を買うことができない。

また、袋を開けてしまえば返品もできない。

そこで1週間使用する分だけのトイレトペーパーを購入するのだ。

ウォルマートのユニットプライス戦略

今回の目的の一つは、ユニットプライスの調査である。

「少量パックを買うお客は常に損をしているのか？」を確かめたかった。

ウォルマートのトイレtpペーパー(同一ブランド)は5SKU。

その価格とユニットプライス(1ロール当りの単価)は、次の通りです。

4ロール(\$3.36 1ロール\$0.84)、6ロール(\$6.97 \$1.16)、9ロール(\$10.97 \$1.22)、12ロール(\$14.87 \$1.24)、36ロール(\$19.94 \$0.55)

見て分かる通り、一番ユニットプライスが安いのは、36ロールの\$0.55、その次が、4ロールの\$0.84であった。

ウォルマートでは、「少量パックを買う人は常に損をしている」事はないことが確認された。

トレーダー・ジョウズの水

1本\$0.29、24本\$6.96(0.29×24=6.96) 実にはっきりしている。

日本のトライアルの水 1本29円 24本696円と同じ。

どちらが真似をしたのかは、定かではない。

レジ係の表彰

レジアウトに「TOP CASHIER」と書かれた、写真付きのPOPが貼られている。

これも、ESの一つであるが、選ばれた根拠がお客様には分からない。

ホームデポの方が分かりやすい。

村上忍先生に教わったこと、セミナーから感じたこと

①経営幹部やコンサルタントは、初めから結論を持ってアメリカを視察するが、それは間違い。

自分が前もって理論、結論を持って自分の都合のよい事実のみを見て、「自分は正しい」とウラを取る。それは、事実を見誤る。先生は、それは間違いであるという。素直に事実を見て、その裏にあるものを考える。もし、自分の結論なり理論と違っていたら、素直に訂正する。

②先生は、30年以上もアメリカを視察しているが、「もし、新しい発見」がなければ、「自分が成長していなかった」と反省するらしい。毎回、店を視察して、その変化を見逃さないように心がけているようです。

③「主役は参加者、コンサルタントは脇役」。とにかく、自分が主役で、自分の意見をセミナーでまくしたてるのが通常であるが、先生のツアーは、参加者に気付かせることを主流に置いている。とことんグループ討議を行わせる。先生はフォローに回っている。

今回の視察ツアーの詳細は説明しない。それは、先生の30年のノウハウが詰まっているから、私が軽率に書くわけにはいかない。自分で参加して実感してもらいたい。