

ラスベガス ホールフーズ マーケット体験型レポート

「ホールフーズの商品 33 品目徹底調査 そこから見えてきたものは 」

城取フードサービス研究所

城取 博幸



オリジナルホールフーズマーケットは1980年にアメリカのテキサス州を本拠としてわずか19人でスタートさせたグロサリーストア（食料品スーパーマーケット）チェーンである。グルメ・フード、自然食品、オーガニック・フード、ベジタリアン・フード、輸入食品、ワイン、ユニークな冷凍食品も品揃えされ、いわゆるグルメスーパーマーケットと呼ばれる比較的高級志向の食料品小売店に分類されている。

America's Healthiest Grocery Store（アメリカで一番健康的なグロサリーストア）と位置づけをしている。

高業績を続ける理由

2014 Annual Report — 2014年、全体の売上の約3%がカナダ、イギリスなどの売り上げになり残りの約97%を占めた。店舗数は2014年度の始まりでは362店舗だったのが年度末には37店舗増え399店舗にまで広めた。平均売上高は\$35.6億（約42億円）

店舗数（年度末時点）

	2014	2013	2012	2011	2010
店舗数	399	362	335	311	299

Income statement (\$Million)

	2014	2013	2012	2011	2010
売上	14194	12917	11699	10108	9006
売上原価	9150	8288	7543	6571	5870
粗利益	5044	4629	4156	3537	3136
粗利益率	35.5%	35.8%	35.5%	35.0%	34.8%
諸経費	4110	3746	3412	2989	2698
営業収入	934	883	744	548	438
純利益	579	551	466	343	246
純利益率	4.1%	4.3%	4.0%	3.4%	2.7%

Balance sheet (\$Million)

	2014	2013	2012	2011	2010
純運転資本	499	892	1126	574	414
総資産	5744	5538	5294	4292	3987
長期借入金	62	27	24	18	509
資本	3813	3878	3802	2991	2373

<http://www.wholefoodsmarket.com/>

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%95%E3%83%BC%E3%82%BA%E3%83%BB%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%83%E3%83%88>

ホールフーズは、スペシャリティ・プロダクツを集めた「グロサリーストア」

テレビコマーシャルの中で、「ホールフーズはアメリカで最もヘルシーなグロサリーストア（食料品店）です」と言っています。業態はスーパーマーケットでもスペシャリティ・ストアでもありません。健康を意識した品揃えの高級食料品店です。

ホールフーズの2014年決算（アニュアルレポートより）

店舗数は399店、売上高は、14194（\$Million）（1店舗当たり約42億円）、売上前年比110%、粗利益率35.5%、最終利益率4.1%と好調であった。

日本のスーパーマーケットがベンチマークしているが、1店舗当たりの売上高42億円、粗利益率35.5%はなかなかマネができない。しかし、ビジネスモデルはマネできなくとも、商品開発においてはマネができるものもある。

ホールフーズの商品開発の4つのコンセプト

ホールフーズの店作りの4つの柱は、「自然食品」「強い植物」「健康的な脂肪」「高密度栄養素」です。一語一句よく理解してから、写真、コメントを見てください。

①自然食品

ホールフーズは、新鮮、自然、オーガニック、地元の季節の食材、不必要な添加物フリー、精製されていない未処理の食品を提供します。あなたの食事法から、人工的な味、着色料、防腐剤、甘味料及び水素化脂肪を除去した商品を提供します。“自然食品”は、純粋に、「おいしい」、基本的な食品です。健康的な食事をするための最高の食材を提供します。

②強い植物

より多くの植物を食べるとき、生食と調理した野菜、果物、豆類、豆、ナッツ、種子、全粒穀物は、あなたの体に、その最高の状態で機能するために、必要なキーの微量栄養素を得る助けをしています。植物ベースの食事スタイルだけを強調しませんが、あなたが最高の栄養素をえることと、満足感につながる、植物を提供しています。

③健康的な脂肪

植物ベースの食品を食べることによって、あなたは健康的な脂肪を摂取しています。健康的な脂肪や

栄養素が入ったソースを探すとき、自然の食品(ナッツ、種子、アボガドなど)を推薦します。抽出した油や加工油脂を(マーガリンのトランス脂肪酸など)を最小化または排除する。

④高密度栄養素

植物ベースの食事を強調するレシピをお客様に提供します。総カロリー量に比べて微量栄養素が豊富な食品を選択してください。栄養密度の高い食品に関する詳細な情報を提供致します。

(* 以上、過去のホールフーズHPより和訳抜粋)

「排除すれば、品揃えは限られる」

「コンセプトに合わないものは排除する」→「排除すれば、品揃えが限られてくる」→「限られたカテゴリー、商品の品揃えを増やす」→「そうすることで、他社がマネできない店ができる」

店を、じっくりと見ると、品揃えにかなり片寄りがある。また、同じような商品を、ホットデリカを含めた4温度帯で提供しているのも特徴だ。価格は高めだが、賞味期限にも注目していただきたい。以上の4点に注目して商品を購入し、分析、試食してみました。

パッケージによく登場する主な用語とその意味

- ・「ORGANIC」 有機農法、化学肥料を用いないもの。
- ・「ALL NATURAL」 自然食品
- ・「NON GMO」 遺伝子組み換えがないもの。
- ・「GLUTEN FREE」 グルテンを除去したもの。
- ・「0g TRANSFATS」 トランス脂肪酸ゼロ
- ・「VEGAN」 動物質の食品が入っていないもの。
- ・「DAIRY-FREE」 乳製品を含まないもの。
- ・「NO PRESERVATIVES」 保存料不使用
- ・「WITHOUT ANTBIOTICS」 抗生物質を使っていないもの。
- ・「NO CHOLESTEROL」 コレステロールゼロ



生鮮食品、デリカ編
青果売場



1. 「Cut Mango Strawberry Blueberry」
9oz \$11.98

製造日 15年1月26日 賞味期限 15年1月31日 (購入日1月26日)

イチゴ、マンゴー、ブルーベリーの順に重ねて細長い容器に詰めたもの。陳列棚の中断に陳列するため中身がよく見えるようにしたものだ。そこそこの糖度がある。ドリップは出していない。



2. 「ORGANIC GIRL ROSETTES」 99g \$4.99

賞味期限 1月30日 (26日購入)

フランスの葉野菜。3回洗ってあるから、洗う必要がないと書いてある。噛むにしたがい粘りが出てくる野菜。鮮度もよいが\$4.99は高額。



「ORGANIC GREEN GARLIC」 236g \$3.99

ニンニクと葉物野菜、レモンをミックスしたドレッシング。ドロツとした食感。ニンニクの風味は思ったほど強くない。

魚売場



3. 冷凍「ASIAN BBQ SWORDFISH」 0.64ポンド \$6.39

賞味期限 15年11月15日

約 200g のボリューム満点の冷凍メカジキのアジアンソース漬け。ソースがあっさりしているため、メカジキ本来の味が楽しめる。ほどよく脂が乗っていて生臭さもなく、冷凍の割にはおいしかった。

精肉売場



肉類は5段階の自社基準を定めている。



4. ブルーベリーベーコン 5. アプリコットベーコン 6. リンゴベーコン

1ポンド 各\$10.99 対面量り売り

レーズン、リンゴ、アプリコットと熟成させたスライスベーコン。

焼くとほのかにフルーツの甘さと香りが漂う。発色剤の「亜硝酸塩」や「リン酸塩」を使っていないせいか、色はピンク色の部分が少なく歯ごたえがある。

5. 「ALL NATURAL SMOKED ANDOUILLE SAUSAGE」

340g \$5.99 賞味期限 15年2月23日 (1月28日購入)

「ALL NATURAL INGREDIENTS」「NO PRESERVATIVES」「PORK USED RAISED WITHOUT ANTIBIOTICS」

抗生物質を使わず育てた豚肉を自然の素材を使い、保存料無添加で製造したソーセージ。

あっさりとした薄塩だが、香辛料がかなりキツイ。パプリカで赤みを強調している。





6. スペアリブ (ポテト、ビーンズ) (ミート売場) \$6.43

付け合せのマッシュポテト、煮豆の味付けはごく薄味。スペアリブは、骨からすぐ剥がれるほど柔らかい。余分なソースがあまり付いていないため、これも薄味である。しかし、材料や味付けにこだわっても、「乾きの問題」は解決できていない。ホットケースに入れているため、外は乾いてパサパサであった。

7. 「ロブスタースープ」(魚売場) \$4.29

野菜が多くロブスターの風味もしっかりする。ホールフーズでは、「魚のスープ」「肉のスープ」「野菜のスープ」など3カ所でウォーマーに入ったスープを販売。

デリカ売場



7. 「MULTIGRAIN GINZA ROLL」 \$9.39

15種類の穀物ライスのロール寿司 巻き芯は、マグロ、サーモン、アボガド 赤ペンで使用了食材をチェックしている。穀物ライスと巻芯の咀嚼時間が違うため、タコ、イカ、貝類など時間のかかる具材も使った方がバランスがいい。

パン売場



8. 「ORGANIC SUNFLOWERSEED RYE BREAD」 \$4.99

賞味期限 2015年10月10日 (1月26日購入)

「Without added preservative」 「Lactose free」
「High fiber」

ひまわりの種を混ぜた欧米でよく食べられているサワーライ麦パン。ずっしりと重い。乳酸発酵食品であるため、常温保存で10か月も賞味期限がある。5mm程にカットされて、少し酸味がある。ちなみに、ホールフーズは、パン売場に「ホワイトブレッド」の品揃えがない。



9. 「スコーン」 1個 2.25

インスタベーカリーのバラエティパンセルフ売場のスコーン。セルフ売場には tong が置いてなく、専用の紙でパンを掴んで袋に入れるスタイル。グルテンが無いが、少ないのでポロポロとすぐに崩れビスケットのような触感。

スイーツ売場



10. 「レモンケーキ」

「SELF SERVICE PASTRIE」

レモン味のスポンジに、ココナッツクリームとピールをトッピング。陳列量が常に多いので売れ筋商品。レモンリキュールにたっぷり浸かったスポンジが大人の味。このトレイはカンゴウが悪くすぐに口が開いてしまう。

デリカチルド売場



11. 「Miso Soup」 623g \$6.99

1月24日製造 賞味期限1月29日

豆腐、わかめ、ネギの入った白みそ仕立てのみそ汁。豆腐の切り方がバラバラだが、薄味で健康的である。\$6.99はなかなかの値段。フタのできるトップシール包装



12. 「VEGAN BEYOND MEAL BUFFALO WINGS」0.28ポンド

\$3.36 冷蔵商品 製造年月日(15年1月27日) 賞味期限(15年1月30日)

「VEGAN」とは、ベジタリアンよりさら熱心に菜食主義を貫く人々。その人々向けの食品のコーナーもある。大豆タンパクで作ったバッファローチキン風。鶏の味はあまりしないが、手羽先の食感で、味はかなり辛め。

日本のSMの「健康食品」「自然食品」への取り組みが方

日本でも、雑穀米を使ったり、野菜を多めにした「健康弁当」が惣菜で売られています。

コンビニに対抗するためにも、SMはこの方向に舵を切らなければなりません。

イトーヨーカ堂食品館は、雑穀米と多めの野菜の「ベジプレート」をコーナー化して販売しています。コンビニを持つ企業が自らコンビニ対策を提案しています。

ホールフーズを参考にして、これを、日本にどう取り入れるかを私なりに提案します。

もう一度、ホールフーズの品揃えの4つのコンセプトと日本の現状をチェックしてみましょう。

① 自然食品

「ホールフーズは、新鮮、自然、オーガニック、地元の季節の食材、 unnecessaryな添加物フリー、精製されていない未処理の食品を提供します。」

- ・「新鮮」生鮮食品は日本では負けないほどの鮮度を保っている。
- ・「自然、オーガニック」オーガニック野菜やオーガニックの加工食品が徐々に増えてきている。
- ・「地元の季節の食材」日本でも「地産地消」に取り組んでいる。
- ・「 unnecessaryな添加物フリー」見栄え、保存性を優先しているのが現状で、削減の方向性に向かって行く必要があります。
- ・「無精製の食品」米、小麦粉、塩、砂糖などにおいて、無精製、無漂白への動きはある。

②強い植物

より多くの植物を食べるとき、生食と調理した野菜、果物、豆類、豆、ナッツ、種子、全粒穀物は、あなたの体に、その最高の状態で機能するために、必要なキーの微量栄養素を得る助けをしています。

- ・「生食と調理した野菜、果物」野菜、果物、加工品の4温度帯の提供が必要。
- ・「豆類、ナッツ、種子」もっと加工食品や料理にも取り込みたい。
- ・「全粒穀物」全粒粉、玄米、雑穀などを使ったパンや米飯をさらに拡大したい。

③健康的な脂肪

植物ベースの食品を食べることによって、あなたは健康的な脂肪を摂取しています。健康的な脂肪や栄養素が入ったソースを探るとき、自然の食品（ナッツ、種子、アボガドなど）を推奨します。抽出した油や加工油脂を（マーガリンのトランス脂肪酸など）を最小化または排除する。

- ・「植物ベースの食品」植物から取れる栄養や油、調味料をなるべく使用する。
- ・「トランス脂肪酸」トランス脂肪酸を使わないマーガリンの販売。
- ・「健康的な油」果物、種子から抽出した健康的な脂を使った食品の提供。

④高密度栄養素

植物ベースの食事を強調するレシピをお客様に提供します。総カロリー量に比べて微量栄養素が豊富な食品を選択してください。栄養密度の高い食品に関する詳細な情報を提供致します。

- ・「高密度栄養素」植物ベース、優れた食品の提供と情報提供

まず、主食となる「米」「麦」から取り組もう

そのためには「4 温度帯」での商品の販売が必要でる。

「米の4 温度帯」

1. 「常温」穀物米の種類をもっと増やそう。
2. 「ホット」雑穀米を使った「弁当」「プレート」「丼」「おにぎり」の開発、販売しよう。
3. 「チルド」雑穀米を使った雑炊、おかゆ、「レディミール」を開発しよう。雑穀を使った寿司も販売しよう。
4. 「冷凍食品」雑穀米、野菜をたっぷり使ったピラフ、チャーハン、おにぎりの開発、販売しよう。

「麦の4 温度帯」

1. 「常温」小麦、ライ麦、大麦などの乾物、全粒粉、全粒粉入り商品を充実させよう。それを使ったシリアル、チップス、菓子の品揃えを増やそう。
2. 「ホット」インスタベーカリーは、「健康パン」の品揃えをもっと増やそう。
3. 「チルド」全粒粉パン、ライ麦パンを使ったサンドイッチ、調理パン、オーツを売ろう。
4. 「冷凍」常温販売ではロスの出やすいパンは、冷凍食品売場で、コーナー化して販売しよう。

商品開発のポイント

- ・米、麦に雑穀、野菜、くだもの、ナッツ、種子をたっぷり混ぜた商品を開発しよう。
- ・チルド商品は、添加物を極力使わないで、ロングライフ化できる製造方法を開発しよう。
- ・惣菜類は、タレやソースになるべく内容のよくわからない「増粘増粘剤」はあまり使わないようにしよう。それを使うと素材の味が分かりづらくなる。タレ、ソースはカップに入れて添付する。
- ・減塩、減糖のために、ハーブ、スパイス、柑橘類、フルーツ（果糖）を多く使おう。
- ・ヒット商品、ヒットしそうな商品は「4 温度帯」で販売できるようにしよう。

「4 温度帯商品」の販売の注意点

1. 「常温」「米」「麦」「雑穀」の品揃えの拡大。
最初は多少ロスが出るかも知れないが、差別化のために我慢して販売しよう。

2. 「ホット」惣菜の「健康弁当」「健康プレート」、インスタアベーカリーの「健康パン」は、数量限定でも、なるべく定価で販売するようにしよう。

3. 「チルド」日配品、惣菜の「健康関連商品」は、真空包装、加熱殺菌、レトルト食品、ガス置換などの添加物に頼らない「ロングライフ・チルド」を開発、販売しよう。

4. 「冷凍」添加物を減らすこと。常温やチルドでは、ロスの出やすい「健康米飯」「健康パン」は、冷凍食品売場にコーナー化して販売しよう。

売り方のポイント

- ・「主食を中心に4温度帯で、商品を品揃えしよう」
- ・「定価販売を心掛け、ロスが出る売り方はやめよう」
- ・「コーナー化し、AKB48方式で販売」

最初から売れ筋商品（人気タレント）は育たない。まず、品揃え（メンバー）を増やし、その中なら売れ筋商品（人気タレント）を発掘する。

A（集めて）、K（くくって）、B（バンドル販売などで）、48（4尺、8尺）の縦割りコーナーで販売する。

デイリー、冷凍食品、ドライ食品、菓子編

デイリー売場



13. チルド「ORGANIC COCONUT SPREAD」283g \$4.99

賞味期限 15年11月3日

「Organic Extra Virgin Coconut Oil」

「Non GMO（遺伝子組換え）」「Vegan（動物性不使用）」「0g Trans Fat（トランス脂肪酸不使用）」「Gluten-Free（グルテン不使用）」「Non Dairy（乳不使用）」バターの代わりにパンに塗ったり、料理に使えるココナッツオイルスプレッド。ココナッツの香りが高く、口どけもよい。



14. チルド「ALMONOND MILK CREAMER」 473ml \$2.49

「Dairy Free」「Soy Free」 賞味期限 15年2月25日

コーヒーなどに入れるアーモンドから作ったミルク。クセがなく飲用としても使える。



15. チルド「Soy Whip」 300ml \$4.99

賞味期限 16年1月16日 (1月26日購入)

「MADE WITH ORGANIC SOYMILK」

「Vegan」「Dairy-Free」「No Cholesterol」

有機大豆の豆乳から作ったホイップ・クリーム。ハンドミキサーでホイップするもの。「乳製品」は使っていないがクリームチーズのような濃厚な味。



16. チルド「Brown Cow Yogurt」 170g \$1.09

賞味期限 15年2月10日 (1月27日購入)

「プレーンヨーグルト」「cream top」と書いてあるだけあって、上の部分はクリームの層になっている。酸味は強い。赤牛のミルク独特の味はあまり感じられない。



17. チルド「Oats Apple Spice」220g \$3

賞味期限 15年3月29日 (1月27日購入)

「Heat & Eat」「Dairy-Free」

オーツ麦にキューブカットしたリンゴを混ぜて、水分と糖を加えたもの。「乳製品」は使っていない。電子レンジで温めて食べる。忙しい朝にはもってこいの朝食になる。

たまご売場



18. 「ORGANIC OMEGA-3 EGGS」 6個 \$2.99

賞味期限 15年2月2日 (2月12日購入)

「Grade A Large Brown Eggs」「FREE RANGE」

ホールフーズの卵は全てケージ飼いをしていない鶏から生まれたもの。すなわち、放し飼いの鶏から生まれた卵のみを販売。黄身はオレンジ色というよりは黄色。食べる餌の色素によって黄身の色が決まる。割ってみると、それほど黄身が盛り上がっている訳でもない。焼いて試食してみると、あっさりとした素朴な味。

冷凍食品売場





19. 冷凍「SPINACH LASAGNA」 250g \$4.99

「NO GMOs」「ORGANIC VEGETABLES」

普通この手の商品は「増粘剤」を使ってトロミを出しているが、これは使っていないようだ。自然のトロミは原料を煮詰めないとできない。その分コストがかかる。オーガニックのハーブを多く使い、トマトソースも自然な味。



20. 冷凍「SWEDISH MEATBALL」 260g \$4.99

「NO GMOs」「ORGANIC PASTA&VEGETABLE」

パスタはフェットチーネのような太麺。マッシュルームソース。スウェーデンスタイルのミートボールが3個。極薄味であるため素材の味が引き立っている。



21. 冷凍「HOLE GRAIN PILAF」 283g \$5.99

「BROWN RICE QUINOA KALE ARTICHOKE&ZUCCHINI」「NO ARTIFICIAL INGREDIENTS」

米の量より、野菜、果物、ナッツ、種子、雑穀の方が多量ピラフ。日本の雑炊のような味わい。冷凍食品だからこれまで出来るという逸品。



22. 冷凍「ORANGE MANGO CHICKEN」 283g \$5.99
「WHOLE GRAINS, KALE&BROCCOLI」「NO ARTIFICIAL INGREDIENTS」

紙袋の中に料理が入っている。袋から出して皿に盛り付ける。

雑穀米にマンゴ、鶏肉、ケールに甘いソースがかかっている。東南アジアの料理のようだ。

ドライ食品売場

粉類、雑穀類、ドライフルーツなどの量り売りコーナー



23. 「ORGANIC COUNTRYWILD BROWN RICE」

210g \$2.99 賞味期限 (15年10月3日)

「GLUTEN FREE」「WHOLE GRAIN FOODS&OTHER PLANT FOODS」電子レンジ90秒でできるワイルドライス。「サンフラワーライ麦パン」の米バージョンのようなもの。玄米を中心に固めの雑穀が入っている。噛むのに時間がかかるため、100gの2個バンドルがあればいい。



24~27. KIND「ALMOND/COCONUT」「CARAMEL ALMOND&SEASALT」「ALMOND CASHEW FLAX」「DARK CHOCOLATE NUTS&SEASALT」各40g \$1.25

「ONLY 5g SUGAR」

穀物類、木の実などシリアルバー。単なるお菓子ではなく、砂糖が少ないことを強調している。木の実がたっぷり入ってサクサクとした食感。手ごろな値段だ。



28. 「VEGAN RAMEN CHICKEN FLAVOR」1個 \$1.67

賞味期限 16年2月19日 「MADE WITH ORGANIC RAMEN」

「VEGAN」向けのカップラーメン。売場の在庫が減っているのを見ると売れているようだ。オーガニックの小麦粉を使ったチキン味のラーメンだが、チキンスープはVEGANでもOKなようだ。麺はかんすいを使っていないため、そばのような食感。スープはチキン味よりもカレー味の方が際立っていた。



29. 「REAL COCONUT WATER」 280ml \$2.0

「ALL NATURAL INGREDIENTS」 賞味期限 16年10月18日

天然そのままのココナッツ果汁（ウォーター）。ココナツオイル、ココナツミルク、ココナツ果汁で「一物全体（WHOLE FOODS）。こうした品揃えバランスもよい。



30. 「RICE CHIPS」 170g \$2.5 賞味期限 15年6月25日

「NON GMO」「WHEAT-FREE」「GLUTEN-FREE」

遺伝子組み換えなしの米を使った米粉チップス。小麦、グルテンも入っていないのでパサパサしている。ライム香りと酸味が強いため塩分は少なめ。



31. 「ORIGINAL TOOTHBRUSH」 \$10.99

「100%VEGETABLE」

100%野菜から作られた歯ブラシ。ブラシも大き目で、ユニークな形をしている。ハンドルの形方して右利き用。

雑誌



料理雑誌

32. 「HOLIDAY ENTERTAINING」 \$11.99

ホールフーズの料理雑誌ではない「グルメ雑誌」。クリスマス～ニューイヤーの「ハレの日メニュー」が載っている。



33. 「HOLIDAY DISHES」 \$9.99

写真付きのレシピで分かりやすく解説している。盛り付けが参考になる。

内容を見ると、両方ともかなり高度な技術を要する料理。



1日目の購入商品 23点 総額\$116.63 (税込) 平均単価\$5.07

ショッピングバッグや雑誌、水が含まれているが、これだけの量で日本円約 14000 円は決して安くない。



2日目の購入商品 14点 総額\$73.71 平均単価\$5.27



3回目の購入商品 22点 総額\$100.78 平均単価\$4.58

合計 59点 総額\$291.12 (×@120=34,934円) 平均単価\$4.93 (×@120円=592円)

という結果であった。59品ほどのサンプルであるが、それほど特別高価なものは買ってい

ない。それでも平均単価 592 円は高額。日本のスーパーマーケットの客単価の 3 倍以上もある。それでも、客は高額なホールフーズで買物をするだけの魅力があることを実感。

ホールフーズのニックネームの「Whole Paycheck（給料の大半が高額なオーガニック食品に使われてしまうという意）」が理解できる。

以上