

2018年11月5日より13日の日程で、会員企業より27名が参加し、日本惣菜協会海外研修・ポストン・ニューヨークを訪問しました。折しも中間選挙が行われ、感謝祭も近づく米国で、改めて、米国の購買力、その力強さを感じてまいりました。小売業、惣菜、外食など31か所を視察しましたが、とりわけ感じたのは、以下の5つです。まずは、概略をまとめておきます。

- (1) 店舗での顧客体験の重要性
- (2) ディスカウンターの強さ
- (3) ミールソリューションの工夫
- (4) 企業理念の共有そして働きかた
- (5) 異業種からの惣菜業参入

#### (1) 店舗での顧客体験 Customer Experience

本研修のテーマのひとつである Market Basket（マーケットバスケット）は、1977年ポストンの地に創業し、高い集客、高収益率経営を継続するポストンのスーパーマーケットで、1990年代に起こった同族間の所有争いの際、顧客や地域の人々が「社長を変えるな」とボイコット運動に発展し、無事ことなきを得たという話（太田美和子氏訳「奇跡のスーパーマーケット マーケットバスケット」（集英社）に詳しい）ほど、地域密着、顧客に愛されるスーパーマーケットです。79店舗ある内の最も売上の高い Chelsea 店にて、同店の店長と本社広報担当に話を伺ったところ、Market Basket における最も大事な要素は、①人口が多いこと、②顧客満足、③品揃え（セレクション）そして④価格の4つであるとのこと。何より、店に来て、商品に触れ、従業員のサービス、コミュニケーションなど、顧客の経験（エクスペリエンス）が大事であると聞きました。リアル小売業の本質を追求しているとの話と実際に”繁盛している”店を見た経験の両方から実感することができました。

また、ニューヨーク郊外の Stew Reonald's は、顧客第一主義をとり、店は、家具の IKEA のような強制回遊方式を採用し、売り場の各所に面白い仕掛け（バナナの売り場ではお猿さんの人形がぶら下がっているなど）があり、スーパーマーケットのディスニーランドと言ってよいかと思う空間づくりとわかりやすい POP で、今日は何を召し上げられという提案が散りばめられています。デジタル化が進むスーパーマーケット業界にあって、いや、そんな時代だからこそ、顧客に来店してもらって、リアルの販売、サービス、店づくりをトータルに捉えた顧客体験が、いかに重要であると気づかされました。

#### (2) ディスカウンターの強さ

日本同様、低価格志向は底堅いです。Costco は、会員制ホールセラーとして、圧倒的な強さを維持しています。会員制というしくみで（会費収入が営業利益の3分の1を占める）、決して安からう悪からうではなく、肉・魚も質が高いと聞きますし、安心感ある NB ブランドも多く売られています。惣菜については、大容量ながらも即食性の高い食品や調理済み冷凍食品も充実しています。平日の午前中から終日、駐車場は満杯で好業績です。

一方、ドイツ勢の Aldi が展開する Trader Joe's は、全米に約500店舗あり、99¢のバナナや2.99\$のワインの目玉を筆頭に、ほとんど PB 商品で占められており、低価格を実現しています。が画一的な PB 商品ラインになりがちのところ、同社は一見わからないような可愛いパッケージデザインの工夫で若い世代を中心に集客しています。最近では、調理済みの冷凍食品の品揃えが充実してきています。親会社の Aldi も、米国では、1976年より本業のボックスストア型ディスカウント業態を展開しています。今後2022年までに2,500の出店計画を持ちます<sup>(1)</sup>。同じくドイツのディスカウンターである Lidl もヴァージニア州から米国での展開を進めています。

### (3) ミールソリューションの工夫

視察中、買い物をしている女性 50 代、70 代の女性と話す。「もう調理は面倒だ」と同様に聞かれました。50 代の女性は、自分は母のように調理しないと言います。若い世代となれば、益々その傾向は強く、就業の機会も増え、家庭での調理はしない方向に確実に向かいます。このような背景に、食材の加工度は、ますます上がり、どの店でも見てとれます。肉や魚、野菜と一緒にトレイに入れ、ready to heat 惣菜が充実している Wegman も、便利さに加え、さらにロングライフ化を図っています。同社に限ったことではないですが、肉のマリネーションやスキンパックなどの容器包装の工夫が目立ちます。また冷凍食品は、調理済み食品だけでなく、冷凍野菜がかなり需実しています。4.5%の伸びであるとのこと。（冷食全体は、1.4%伸び）<sup>(2)</sup>

期待していたミールキットは、ほぼ見つからず、ボストン市内の Roche Bro' s にありましたが、二人分 22 ドルながら、開けてみると、お粗末な内容。夏に Hello Fresh のミールキット が販売されて店に行ってみたら、もう終売したとのこと米国でも、日本でもミールキット が騒がれていますが、それほど需要がないように感じました。まずは値段の高いこと（およそ二人分で 2,000 円強）、調理の行程が難しい（時間がかかる）ことで、確たる市場を獲得しているようには、見受けられませんでした。今後のウオッチングが必要です。

### (4) 企業理念の共有、そして働きかた

Market Basket には、「It' s our pleasure to serve you.」（あなたにサービスすることが私たちの喜びである）とレジ代の向こうに大きく掲げられています。この理念が従業員にしっかり共有されており、従業員が店や会社を好きで働いていることが伝わってきます。インタビューでは、給料も高いし、従業員ひとりひとりを尊重してくれるのだと、店長が話していましたが、店や顧客を愛する→顧客がたくさんやってくる→売上・利益が上がる→給料が上がる→という好循環が実現できているのでしょうか。従って、長く働けます。同社の従業員は、名札に名前と勤続年数が書かれていますがその多くは、何十年のベテランです。そのことで顧客は安心を感じます。その好循環を生むための様々な研修プログラムが用意されていますが、企業理念は、そのような場で従業員に浸透していくのでしょうか。

Wegman は、従業員が働きたい会社ランキングにいつも入っていますが、その理念やファーストフードチェーンでありながら、日曜日はしっかり休む Chick Fil-a でも、従業員が笑顔であれば、お店がきれいになる、商品が美味しくなる、早く提供できる、顧客が喜ぶ、という理念があり、今ではケンタッキーフライドチキンを超えるとチェーンとなっています。企業理念は、従業員の働きかたに大きく影響しますし、消費者にとっても、間接的・直接的に深く関わります。ミレニアル世代を中心に、企業の姿勢や理念が購買行動を左右するような考えを持った人が増えています。

### (5) 異業種からの惣菜業参入

惣菜市場は、米国でも、時短・小世帯の増加を背景に伸びています。その市場を狙って、スーパーマーケットだけでなく、異業種からの参入も顕著です。ドラッグチェーン第 2 位の Walgreen は、店舗内でサラダやサンドイッチなど惣菜販売を強化、また惣菜カフェチェーンをテナントとして入れて、惣菜を強化する動きが見られます。また、ニューヨーク郊外で見た WAWA は、ガソリンスタンド併設のコンビニエンスストアとして惣菜の販売を強化しています。以前よりガソリンスタンドに併設された売店は一般的でしたが、WAWA は、惣菜や食品も充実しており、トイレもきれい、利便性プラス快適性の追求で約 800 店舗を展開しています。て日本でも、食品だけでなく惣菜を売るドラッグストアが増え、ドラッグストアの市場は、2017 年前年より 5.4%の伸びで拡大しています。<sup>(3)</sup> 惣菜と親和性のある異業種において、惣菜参入の余地があるように感じます。

惣菜商品自体は、品質・技術レベルにおいて、日本の惣菜の方が高いと感じます。ただし、売り方や仕組みづくりについては、学ぶべきことがたくさんありました。過度な消費者志向を受けて、日本の惣菜は素晴らしいと感じます。が、ともすれば、ガラバゴス的な発想も見え隠れします。おむすびやお弁当などの日常日本食惣菜への需要もニューヨークあたりではあると聞きます。その多くが韓国人によるものであることが少し残念に思います。ともあれ、本研修では多くの気づきと学びがありました。