

〔調査報告〕

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区 小売業視察調査報告

仲 上 哲
杉 田 宗 聴
佐 久 間 英 俊
宮 崎 崇 将

目 次

はじめに

1. 概要
2. 視察調査の目的と対象設定

I スーパーマーケット

1. ホールフーズ・マーケット
2. 365 バイ・ホールフーズ・マーケット
3. スプラウツ・ファーマーズ・マーケット
4. 小括

II リミテッド・アソートメントストア

1. トレーダー・ジョーズ
2. アルディ
3. 小括

III 価格訴求型小売業

1. ウォルマート
2. ダラッツリー
3. 小括

IV ライフスタイルセンター

1. ザ・グローブ・アット・ファーマーズマー
ケット
2. ヴィクトリア・ガーデنز

おわりに

はじめに

1. 概要

本報告は、日本学術振興会科学研究費助成事業（「国際比較によるPB商品概念の再検討」）の補助を受けて実施した視察調査に関するものである。日米英仏4カ国の国際比較にあたり、アメリカ地区の調査を担当した仲上哲（阪南大学教授）、杉田宗聴（阪南大学准教授）、佐久間英俊（中央大学教授）、宮崎崇将（追手門学院大学専任講師）の4名は、2017年7月16日から21日までの6日間、アメリカ・ロサンゼルス地区の小売業視察調査を実施した¹⁾。

訪問した視察調査施設は以下に列挙する38箇所である。

○第1日（7月16日）ブリストル・ファームズ（Bristol Farms）、ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット（The Grove at Farmer's Market）、クレイト&バレル（Crate and Barrel）、アンソロポロジー（Anthropologie）、トレーダー・ジョーズ（Trader Joe's）、ホールフーズ・マーケット（Whole Foods

Market), 365バイ・ホールフーズ・マーケット (365 by Whole Foods Market) の7施設。

- 第2日(7月17日) タスティンマーケットプレイス (Tustin Market Place), ホームデポ (Home Depot), スプラウト・ファーマーズ・マーケット (Sprouts Farmers Market), サウス・コースト・プラザ (South Coast Plaza), ノードストロム (Nordstrom), サックス・フィフス・アベニュー (Saks Fifth Avenue), ブルーミングデール (Bloomingdale's), ベストバイ (Best Buy), TJ マックス (TJ Max), ラルフス (Ralphs), セブンイレブン (Seven Eleven), ホールフーズ・マーケット・郊外店舗, の12施設。
- 第3日(7月18日) ヴィクトリア・ガーデンズ (Victoria Gardens), メーシーズ (Macy's), J.C. ペニー (JCPenney), アバクロンビー&フィッチ (Abercrombie & Fitch), ホリスター (Hollister), ウィリアムソノマ (Williams-Sonoma), バスプロショップ (Bass Pro Shops), ダラーゼネラル (Dollar General), チノ・スペクトラム・マーケットプレイス&タウンセンター (Chino Spectrum Marketplace and Town center), ウォルマート・スーパーセンター (Walmart Super Center), アルディ (ALDI), サムズ・クラブ (Sam's Club), CVSヘルス (CVS Health), ターゲット (Target) の13施設。
- 第4日(7月19日) ゲルソンズ (Gelson's), ダラーツリー (Dollar Tree), トーランスプロムナード (Torrance Promenade), ウォルマート・ネイバーフッド・マーケット (Walmart Neighborhood Market), アキホーム (Aki-HOME), ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケットの6施設。

2. 視察調査の目的と対象設定

今回実施した調査の目的は、科学研究費助成事業の課題である「国際比較によるPB商品概念の再検討」に則り、アメリカにおける近年のPB商品の特徴を把握することにある。そのための方法として留意したことは、アメリカのPB商品の特徴およびその変化を、経済状況と小売のトレンドに位置づけてとらえることであった。それゆえ今回の調査では、アメリカの経済状況と消費動向に対する小売業の対応の特徴を把握することに重点を置いた上で、可能な限りでの商品分析を実施することとした。

とりわけリーマンショック後のアメリカの経済状況と消費動向の特徴は、所得格差の拡大、ショートタイムショッピング指向、LOHAS志向の継続に見られる。これに対する小売業の対応として、次の3つのトレンドが確認できる。1つは消費者のこだわりを反映した個々人の消費者行動における消費の二極化への対応である。2つは大型店優位からの転換であって、小型の専門スーパーであるリミテッド・アソートメントストア (Limited Assortment Store 以下LAS) の増加である。3つはヘルス&ウェルネスの強まりへの対応であり、これは価格訴求一辺倒からの変化をもたらした。総じてそれ以前の「カテゴリー・パワー重視」に集約される状況から、「ライフスタイル重視」に集約される状況へと小売業の対応が変化したことが確認できる。この変化は、日用品取扱店および商業集積施設における重点的な活動と取扱い商品の品揃えが、ライフスタイル重視の傾向へシフトしたことに具体的に現れている。

以上のトレンドに鑑みた本報告の対象と記述の構成は、1. スーパーマーケット, 2. LAS, 3. 価格訴求小売業, 4. ライフスタイルセンター (Life Style Center 以下LSC) となる²⁾。それぞれにおける主な論述課題は、1. オーガニック食材に関する高級化と低価格化の同時進展, 2. 大型店へのアンチテーゼ, 3. パワーカテゴリー業態による高品質化および小型店化政策の取り込み, 4. 従来のエンクローズドタイプのショッピングセンター (SC) 内における高級ブランドと百貨店へのアンチテーゼなどである。

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

注

- 1) 視察の訪問先選定、移動、逐次通訳ガイドについては、イオンコンパス株式会社に手配を依頼した。また基礎的な情報については、イオンコンパス株式会社より提供された『2017年米国（ロサンゼルス）流通事情視察—ロサンゼルス【視察参考資料】』が役立った。本報告の基礎的な情報に関してはこの資料を参考にしている。また本報告に使用した写真はすべて筆者らが撮影したものである。
- 2) それぞれの担当は、仲上「はじめに」および「Ⅳ ライフスタイルセンター」、杉田「Ⅰ スーパーマーケット」、佐久間「Ⅱ リミテッド・アソートメントストア」、宮崎「Ⅲ 価格訴求小売業」および「おわりに」となる。

Ⅰ スーパーマーケット

スーパーマーケット（以下SMと略）では7つの施設を訪問した。ここでは紙面の都合で2社3業態4店舗の健康志向型SMについて報告する。

1. ホールフーズ・マーケット

1) 沿革と特徴

ホールフーズ・マーケット（以下ホールフーズと略）は1978年に創業された。以降当時はまだ普及が遅れていたオーガニック食品についてPB商品を中心に充実させ健康志向型SMというカテゴリーをはじめて明確に志向して成長していった。2015年のアニュアルレポートによると、売上高は約154億ドル（約1兆7,000億円）、店舗数は431店となっている。

ただし、同社の成長は現在停滞している。その理由は以下の2点である。第1に、後述のスプラウツ・ファーマーズ・マーケットなど多数の模倣者が出現したことやトレーダー・ジョーズやウォルマートなど他業態でも低価格のオーガニック商品が購入できるようになるなど、オーガニック商品のコモディティ化が進んだことである。

第2に、2015年に同社店舗内で発覚した量り売り商品の過大請求スキャンダルなどによってマスコミから“高価格”というイメージをつくりあげられたことである。

これによって同社は2016年時点で既存店のマイナス成長を記録するなど業績の転換点に直面し、2017年にはアマゾンに買収されることとなった。

2) 視察内容

a) 3rd & Fairfax店（2017年7月16日訪問）

この店舗（所在地：6350 W 3rd St, Los Angeles, CA 90036）はロサンゼルスの中核的観光地の1つ、The Groveに隣接した場所に立地する標準的な店舗である。

生鮮品は思ったよりも美しくなかった（写真1-1）。筆者が10年前にアメリカ南部で見たウォルマートやクロガー（Kroger）よりは品揃えも鮮度も上だが、まだまだ日本のSMの生鮮コーナーの方に優位があるように感じられた。

アメリカのSMには珍しく、鮮魚の扱いも充実していた（写真1-2）。それぞれ値札に色分けされたタグが付けられており、養殖か天然か、等の情報が一目で見えてわかるように工夫されている。

オーガニック商品の品揃えは非常に充実しており、食品だけでなくサプリメントもPB商品を中心に幅広く陳列されていた。

惣菜コーナーやイートインコーナーも充実していたが、先にプリストル・ファームというロサンゼルスローカルの高級SMの惣菜コーナー（写真1-3）を訪問していたため、新鮮な驚きはなかった。

価格については後から検証してみると他のチェーンより高いものはいくつかあり、たとえばオーガニックミルクは1ガロンあたり8.49ドルと今回視察した中で最も高価だった。

b) Jamboree JAM店(2017年7月17日訪問)

同店舗は2015年に生まれたホールフーズの新旗艦店であり、先に紹介した3rd & Fairfax店(所在地: 2847 Park Ave, Tustin, CA 92782)より店舗面積でも品揃えでも陳列の鮮やかさでも数段上であった(写真1-4)。

中でもイートインも併設されている惣菜コーナーは非常に充実していた(写真1-5)。筆者一行はここで昼食を摂ることにしたが、鮮度、味ともに日本国内のデパ地下にある惣菜よりも上であるように感じられた。

この店舗ではイートインコーナーをさらに進化させ、店内にコーヒーやアルコールも飲むことができるゴージャスなバーが設置されていた。

一方で同社が近年新規開発した格安価格帯のPB、「365」(後述)の品揃えも充実させていた(写真1-6)。近年消費者の頭に染みついた“高価格のSM”というイメージを払拭しようという動きの一環であると考えられる。

2. 365 バイ・ホールフーズ・マーケット

1) 沿革と特徴

365 バイ・ホールフーズ・マーケット(以下365と略)は2016年にホールフーズが実験的に開発したフォーマットである。

365のターゲットは節約志向や他チェーンによる模倣によってホールフーズから離れていったミレニアル世代である。そのため以下の2点を365開発の狙いとしている。

第1はオーガニック認証商品など健康志向でありかつ低価格なPB「365」を中心とした品揃えにして“高価格”という負のイメージを払拭すること。第2は比較的小規模な店舗で都心近くに立地して、「ショートタイムショッピング」という新しい購買行動に対応しようとしていることである。

ただし365の業績は想定されたよりも芳しくないらしく、2017年10月現在でもわずか5店舗に留まっている。

2) 視察内容

筆者らが訪問した店舗は365の第1号店となるSilver Lake店(所在地: 2520 Glendale Blvd, Los Angeles, CA 90039)である(2017年7月17日訪問)。ロサンゼルス中心部から車で20分程度の場所に立地しており、周辺住民もターゲットとなっているミレニアル世代が多い。店舗面積は約2,600㎡で、同社の従来型店舗の平均である約4,000㎡(2015年時点)よりも3割ほど小さなフォーマットとなっている。

店舗内の什器は比較的低く、店舗全体を見渡せるように工夫されていた。また、生鮮・鮮魚コーナーや惣菜コーナーもホールフーズ同様備えていた。また、通常店より小さい店舗面積であるにもかかわらずイートインコーナーを備えていた。

独身ミレニアル世代を意識して、オーガニック生鮮食品も小分けしてパック詰めされた状態でその多くが販売されていた(写真1-7)。従来、アメリカ小売業の特徴として、小頻度来店・一括大量購買という消費者の購買行動を想定したものが多かったように思われるが、近年のアメリカ西海岸では大きく事情が異なっているように思われる。

PB「365」の価格帯はウォルマートやアルディと互角に近いくらいに低価格である。たとえば非オーガニックの牛乳であれば、「365」が1ガロンあたり2.99ドル(筆者は特売品を1.99ドルで購入)であるのに対し、ウォルマートでは2.86ドル、アルディでは2.65ドルであった。

オーガニック商品はPB「365」を中心に食品だけでなく、日用品やサプリメントなど非食料品も充実していた(写真1-8)。

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

3. スプラウツ・ファーマーズ・マーケット

1) 沿革と特徴

スプラウツ・ファーマーズマーケット（以下スプラウツと略）は2002年に創業された比較的新しい健康志向型SMである。約2,600㎡程度の店舗に約1万7,000アイテムを販売している。

可能な限り地元農場から直接集荷した新鮮な農作物を揃え、新鮮な野菜を比較的低価格で販売することで上場した2011年から2015年時点まで順調に業績を伸ばしている。2015年のアニュアルレポートによると、売上高は約36億ドル（約4,000億円）で、店舗数は217店舗といずれも2011年の上場以降一貫して上昇傾向を維持している。

2) 視察内容

今回の調査で我々が訪問したのは、ロサンゼルス郊外に立地する全米最大規模を誇るパワーセンター、タスティンマーケットプレイスの一角にある店舗（所在地:3011 El Camino Real, Tustin, CA 92782）だった（2017年7月17日訪問）。

基本的な売場構成はホールフーズと同様で、オーガニック商品を含む生鮮、惣菜、グロサリー、冷凍食品、肉類、ペイカリー、アルコール類、サプリメントに加えイトインコーナーを設けるなど、規模を除けばホールフーズに酷似している。

1点だけ同店に特殊な売場は、樽をあしらった独特な什器にお菓子などをバルク売りするコーナーである（写真1-9）。

オーガニックを売りとするPB商品を加工食品（写真1-10）からサプリメント・医薬品（写真1-11）まで幅広く揃えており、この点でもホールフーズと酷似しているように見えた。

生鮮品の品揃えと鮮度も充実していた。また、商品一つひとつに生産者の氏名と簡単なプロフィール、そしてアメリカ農務省によるオーガニック認証マークが印刷されたタグが添付されており（写真1-12）、顧客からの信頼獲得という点で差別化が実現できているように思えた。

やはりホールフーズと同様に惣菜にも力を入れ、数々のパック詰めされた商品が陳列されていた（写真1-13）。

4. 小括

本報告では、ホールフーズが主導してきた健康志向型SMの基本的特徴について紹介すると共に、それがいまやスプラウツをはじめとする多くの模倣者によってもはや差別化の源泉とはみなされなくなりつつあることを示してきた。

この構図はまさに、楠木[2011]が指摘した「ブルーオーシャン戦略の潜在的な限界」が顕在化した事例に他ならない。楠木[2011]は「価値次元を『見えない化』する」ことによってこの限界を打破する道を示唆したが、果たして同社が選択した起死回生の一手はアマゾンへの身売りであった。

アマゾンが所有する膨大な資金力と多岐にわたるビジネスモデルにホールフーズが融合することで、同社がどのようなフレームワークで革新的な事業の再編成を見せるのか、今後も米國小売業を研究することによって得られる学問的成果は非常に大きいように思われる。

参考文献

- 楠木建[2011]「イノベーションとマーケティング—価値次元の可視性と価値創造の論理—」『マーケティングジャーナル』Vol.30 No.3。
- Kim, W. C., and Mauborgne, R. [2005] Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, MA（有賀裕子訳[2005]『ブルー・オーシャ

ン戦略：競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社）.
Whole Foods Market annual report 2011-2015.
Sprouts Farmers Market annual report 2013-2015.



写真 1-1 ホールフーズ 3rd & Fairfax 店の生鮮売場



写真 1-2 ホールフーズ 3rd & Fairfax 店の鮮魚売場

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 1-3 ローカル SM ブリストル・ファームのヴェーガン（完全菜食者）対応惣菜売場



写真 1-4 ホールフーズ旗艦店 Jamboree JAM 店の生鮮売場



写真 1-5 ホールフーズ Jamboree JAM 店の惣菜売場



写真 1-6 ホールフーズ Jamboree JAM 店の格安 PB 商品売場

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 1-7 365 バイ・ホールフーズ・マーケットの個別パックされた生鮮野菜



写真 1-8 365 バイ・ホールフーズ・マーケットの日用品 PB 商品



写真 1-9 スプラウツのバルク売りチョコレート



写真 1-10 スプラウツのオーガニック PB 加工食品

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 1-11 スプラウトのPB 医薬品



写真 1-12 スプラウトのオーガニック生鮮野菜に添付されているタグ



写真 1-13 スプラウツの店内調理惣菜コーナー

Ⅱ リミテッド・アソートメントストア

Limited Assortment Store (略称LAS) は、食料品PBを中心に扱う品揃え限定型の食品小売業態を指す。ここではその中でも近年業績伸長の著しいトレーダー・ジョーズとアルディを取り上げる。

1. トレーダー・ジョーズ

1) 沿革と特徴

トレーダー・ジョーズはカリフォルニア州を中心に全米に展開する食料品チェーンストアで、特に沿岸州に店舗が多い。2017年10月末時点で全米41州に465店舗（内180店がカリフォルニア州）を展開している。店舗面積はおよそ560～1,100㎡程度である。

同社は1950年代にコンビニエンスストアとして創業し、食品スーパーに発展してきたが、1979年にドイツの小売企業アルディに買収された。

SKUは2,000～2,500で、平均的なスーパーに比べると少なめであり、その内80～85%をPB商品が占める。PB商品開発では、完全菜食主義(vegan)、有機食品(organic)、「ちょっと贅沢」(グルメなど)などのこだわりを重視している。商品コンセプトにこだわるため全体の品揃えは限られるが、相対的に高品質のPB食品を低価格で販売している点に最大の特徴がある。

販売促進ではFearless Flyer(怖いもの知らずのチラシ)と銘打った広報誌を定期発行し、新商品などを宣伝している。

2) 視察内容

今回の調査で我々が訪問したのは、ロサンゼルス市内の店舗（所在地：175 S Fairfax Ave Los Angeles, CA 90036）であった（7月16日訪問）。他店とも共通するが、店の前には大きな駐車場を設けている（写真2-1）。

店舗内は明るく綺麗で、高級感溢れる食品の陳列や店舗づくりからはグレードの高さを感じとれる。全体のアイテム数は少なめであるが、コンセプトを絞って品揃えしており、コンセプト内部での品揃えは充実している。

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

売場で一番目を引いたのは、完全菜食主義者向け商品と有機食品のコーナーであった(写真2-2)。こだわるといっただけあって、品数は豊富である。もっとも当該コンセプトを重視する消費者には快適な品揃えであるが、その分価格は高めに設定されている。

この他、チーズやワインなどでは輸入品を豊富に品揃えしている。また調理済み食品もバックに入れて手頃な価格で販売していた(写真2-3)。店内には試食コーナーも設けている。

PB商品はトレーダー・ジョーズの一種類のみだが、食材の調達先国に合わせてサブブランド(たとえば日本食材はTrader Joe san, メキシコ食材はTrader Joseなど)を持っている。

商品ごとにわかり易い表示をしている(写真2-4)。商品を紹介する手書きPOPはプロのグラフィックデザイナーが作成し、他の表示物も専門の社員が手作りしているという。

2. アルディ

1) 沿革と特徴

アルディはドイツ資本のディスカウントストアである。創業は1961年だが、アメリカ市場には1976年に参入し、ボックス型フードディスカウントストアを展開している。ただし南カリフォルニアには2016年に進出してきたばかりである。

2016年度の米国内売上高は約234億9,100万ドル(19位, 前年度比9.6%増)で、店舗数は2,084店である(NRF全米小売業協会, 2017年発表)。売場面積は1,000~1,700㎡で、SKUは少なく1,500程度である。

同社のミッションは「これぞ賢い買物」(Simply Smarter Shopping)で、最も多く買われる常用品を大量購入し、恒常的に低価格販売している(EDLP)。PB商品比率は90%を超えている。

2) 視察内容

今回の調査で我々が訪ねた店舗(所在地: 3840 Grand Ave, Chino, CA 91710)も小規模であった(7月18日訪問)。

まず店の入口横には大きな買物カートが鎖に繋がれていた。カートの使用には25セントの預託金をとる。

店内の通路は広く、大型カートでも通行に支障はない(写真2-5)。だがその分アイテム数はかなり限定される。陳列されている商品のほとんどがPB商品で、Café Bistro(ビスケット・クッキー)、Fit & Nature(低脂肪・減塩・低カロリー食品)、Tuscan Garden(ドレッシング)、Friendly Farms(乳製品)など複数のラインを持つが、社名は入っていない。

商品陳列は、納品時の箱やケースを開封しただけか半分切除して、そのまま陳列に使っている(FRM, 写真2-6)。

価格は消費者の低価格志向に対応して低価格設定がされている。当日は99セントの缶詰があり、野菜も、玉葱は1個49セント、トマトは95セント、トウモロコシが33セントなどであった(写真2-7)。主なターゲットは低所得層で、これに中間所得層が加わる。

店内には食肉やパンなどの加工場はなく、対面販売する売場もない。店員も少なく、我々が訪れた時には、たまたま客が少なかったからかもしれないが、レジ店員は1人であった。レジには椅子が置かれており、店員は座って接客できる。従業員の賃金は相対的に低く抑え、業務をマニュアル化することによって、誰でも同じように働ける環境をつくっている。

宣伝はダイレクトメールと、ケーブルが8割を占めるテレビのコマーシャルを使っている。店舗の入口付近には、その週のお買い得商品や推奨商品を掲載したチラシが置かれていた(写真2-8)。

3. 小括

トレーダー・ジョーズもアルディも、ともに品揃えを限定し自社PB商品を軸にして低価格販売することで業績を伸ばしている。大型店の成長に陰りが見える中、低価格設定に加えて、それらが看過してきた消費者の買い忘れや補充買いなどの要求に対応している。運営面では低価格でも利益が増えるようにローコスト・オペレーションに徹している。

上記2社は同一資本だが、トレーダー・ジョーズはより高級品を扱い、完全菜食主義や有機食品のコーナーを設けるなど、単なる低価格販売ではなく差別化政策による顧客層拡大が図られている点で異なる。

国際化と格差拡大が進展する下で、消費の二極化、多頻度購買、健康志向などの現象は多くの先進国に共通してみられる。上記2社が伸びてきたのは、そうした環境に適合しているからである。

LASがニッチを脱し、どこまで領域を広げていくのか引き続き注目される。

参考資料

トレーダー・ジョーズのホームページ (<https://www.traderjoes.com/>, 2017年11月4日最終アクセス)。

アルディのホームページ (<https://www.aldi.us/>, 2017年11月4日最終アクセス)。

全米小売業協会(NRF)「2017年全米小売業上位100社ランキング」2017年7月 (<https://nrf.com/>, 2017年11月4日最終アクセス)。



写真 2-1 トレーダー・ジョーズの店舗と駐車場

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 2-2 トレーダー・ジョーズの有機食品の陳列



写真 2-3 トレーダー・ジョーズの調理済み食品



写真 2-4 トレーダー・ジョーズの手作りの商品値札カード



写真 2-5 アルディの店内

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 2-6 アルディの商品陳列 (RFM)



写真 2-7 アルディの野菜の陳列



写真 2-8 アルディの宣伝チラシ

Ⅲ 価格訴求型小売業

本節では、価格訴求を重視する小売業について取り上げる。

価格訴求型小売業として、今回の調査は、ウォルマート（スーパーセンター、ネイバーフッド・マーケット、サムズ・クラブ）、ターゲット、ダラーツリー、アルディを視察した。その中で、特に米国最大の小売業であり大商圏型のウォルマートと、それに対抗して成長している小商圏型のダラーストアとしてダラーツリーを紹介する。

1. ウォルマート

1) 概要

ウォルマートは、アーカンソー州ベントンビルに本社を置く世界最大の小売業である。売上高（2016年度）は4,821億3,000万ドルで、店舗数は1万1,528店（米国内4,516店、海外6,290店、サムズ・クラブ655店）である。

業態としては、ディスカウントストア、スーパーセンター、メンバーシップ制ホールセールクラブ、ネイバーフッド・マーケットがある。

2) 視察内容

7月18日にチノ市グランドアベニュー 3943のショッピングモール、チノ・スペクトラム・マーケットプレイスにあるスーパーセンターを視察した。外観はレンガ造りを思わせる雰囲気、非常に大規模である（写真3-1）。平日昼間であったが子ども連れなどで賑わっていた。店内は、入口を入ったところが食料品コーナーで、中央に衣料品、反対側に家電や雑貨などという配置になっていた。

店内に入ると、大型のカートでも余裕を持ってすれ違えるくらいゆったりとした幅で通路がとられており、その両サイドに整然と商品が陳列されていた（写真3-2）。通路の中央には、主にNB商品がケー

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

スなど大ロットで置かれて、大きな値札で価格をアピールして販売されていた。最も入口に近いところに青果など生鮮食品が取り扱われており、近年力を入れられている。

商品分野別の品揃えはPB商品以外にはNB商品2種類だけと非常に絞られており、NB商品とPB商品は上下もしくは左右に近接して配置されている。陳列では中心となるNB商品が目立つ位置に配置され、大きく見やすい文字の値札で低価格が強調されていた。そのNB商品に近接してPB商品が置かれているが、NB商品と比較して明確に安価な価格がつけられていた。

たとえば、食料品では、フルーツジュースでNB商品のウェルチが4.98ドルに対して、PB商品は2.78ドルと2ドル以上の差があった(写真3-3)。

また、医薬品では、風邪薬でNB商品が8.48ドルに対してPB商品は3.36ドル、胃腸薬で7.58ドルに対してPBは2つセットで7.98ドルというように、同一の有効成分が入った商品で、PB商品はNB商品の半分以上の価格で販売されていた(写真3-4)。

アパレルでは、下着などでNB商品はあったが商品の多くはPB商品で、雑貨など日用品ではジェネリックのPB商品が中心であった。

以上のように、ウォルマートは、まずNB商品を値引きして販売しており、さらにそのNB商品と比較して明確に価格差をつけられたPB商品を販売することで価格訴求していた。

2. ダラーツリー

1) 概要

ダラーツリーは、バージニア州ノーフォークに本社を置くダラーストアである。2015年に当時業界2位のファミリー・ダラー・ストアと合併し、ダラーゼネラルに次ぐ業界2位の地位にある(表3-1)。店舗数(2016年度)は1万4,334店で、ダラーツリーが6,360店、ファミリー・ダラー・ストアが約8,200店である。売上高は207億1,900万ドル、売上総利益が63億9,400万ドルである。

業態は、非食品を中心に販売するバラエティストアであり、同社の場合は基本的に1ドルで販売されている。売場面積はおおよそ740～930㎡と比較的小規模である。

商品品目数はおおよそ7,200品目で、内訳は菓子、加工食品、家庭用紙製品(ティッシュペーパー・トイレットロールなど):74.6%、家庭用品:8.7%、衣料品・服飾雑貨:7.0%、季節商品・電化製品:9.7%である。製品は、米国産が57～59%、海外が41～43%となっている。

2) 視察内容

7月19日にガーデナ市サウスウエスタン・アベニュー16610の店舗を視察した。店舗は道路沿いに立地し、30台程度の駐車場を備えている(写真3-5)。午前中に視察したが、店内に従業員はレジ係一人と非常に省人化されていた。店頭の商品はほぼすべて1ドルである。包装用ケースのまま陳列されている。決まったフェイスはなく、POPも見られなかった。棚には空きスペースも散見された。

入口を入ってすぐの棚は、食器やパーティー用のプラスチック製のカップやフォークといったカトラリーなどの家庭用品であった。家庭用品はPB商品(ジェネリック)である。また、洗剤や紙製品は、NB商品と、PB商品“The Home Store”で、The Home Storeの商品が大量陳列され、NB商品は仕入れがあったものが陳列されていたと思われる。家庭用紙製品では、単品大量陳列が目立った(写真3-6)。

食品は生鮮食品の取り扱いはなく、加工食品、冷凍食品の取り扱いのみである(写真3-7)。冷凍食品は、モノグラム・フーズ・ソリューション(Monogram Food Solutions)社のスナップス・アペタイザー(Snapps Appetizers)などNB商品である。加工食品はNB商品で過剰在庫品をバラ単位で販売している。簡素な陳列で製品ラインの深さはない。

非食品分野をPB(家庭用品はジェネリック、日用品はThe Home Store)で基本となる品揃えを形成

し、仕入れ状況に応じて、日用品 (P&G など) や食品のNBを取り扱うような形になっていた。

3. 小括

以上のように、両者は価格訴求型の小売業であるが、食料品を中心にNB商品の値引きを強調するウォルマートに対して、ダラーツリーはPB商品中心で価格訴求していた。両者に共通するのは、PB商品はNB商品に対して明確に低価格であるということである。

参考文献

ダラーツリーのホームページ (<http://www.dollartreeinfo.com/investors/>, 2017年11月6日最終アクセス)。
ウォルマートのホームページ (<http://stock.walmart.com/investors/default.aspx>, 2017年11月6日最終アクセス)。
イオンコンパスのホームページ (<http://www.ryutsu-shisatsu.com/article/14435750.html>, 2017年11月6日最終アクセス)



写真 3-1 ウォルマート 店舗の外観



写真 3-2 ウォルマート 店内の様子

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 3-3 ウォルマート 飲料の NB 商品と PB 商品



写真 3-4 ウォルマート 医薬品（風邪薬）の NB 商品と PB 商品

表 3-1 米国大手バラエティストアの比較（2016 年度）

	ダラーゼネラル	ダラーツリー	99セントオンリーストア
店 舗 数	1 万 3,205 店舗	1 万 4,333 店舗	390 店舗
売 上 高	203 億 6,900 万ドル	201 億 6,800 万ドル	20 億 2,303 万ドル
S K U	10,000	7,200	15,000
面 積	600 m ²	830 ～ 900 m ²	1,980 m ²
価 格	複数	均一	均一

出所) イオンコンパス・ホームページの情報に基づき筆者作成。



写真 3-5 ドラーツリー 店舗の外観



写真 3-6 ドラーツリー 日用品の棚



写真 3-7 ドラーツリー 冷凍食品と加工食品の棚

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

Ⅳ ライフスタイルセンター

商業集積では5つの施設を訪問した。ここでは2箇所のライフスタイルセンターについて報告する。

1. ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット

1) 沿革と特徴

ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット(所在地:189 The Grove, LA, CA90036)は、2002年3月に開業されたオープンモールである。82,000㎡の敷地面積と53,400㎡の商業施設面積の中に、約50のテナントが入居している。主要テナントはノードストローム、ナイキ(Nike)などである。

その特徴は、農作物のオープンマーケットとして1934年に開設されたファーマーズマーケットに隣接していることにある。ザ・グローブの敷地は、元々ファーマーズマーケットの広大な駐車場であったが、長年にわたる係争の末、現在の商業施設として再開発された。それゆえありきたりなSCではなく、ロサンゼルス古い街並みを再現し、市民にとって憩いの場となるサードプレイスとしての役割を重視したオープンモールの形態をとることになった。

2) 視察内容

7月16日の初回訪問ではファーマーズマーケットの視察にともなって外観のみ見学し、7月19日の2回目の訪問ではショッピングの視察調査も実施した。

施設内でまず目につくのが路面電車の軌道である。かつての列車軌道を残しながら現在はトロリー車を運行させている(写真4-1)。噴水のある広場ではコンサートなど様々な催しが行われており、市民の格好の憩いの場となっている(写真4-2)。建造物は低層のオープンモールで、ヨーロッパ風の古い街並みが再現されている(写真4-3)。

アンカーストアであるノードストローム、および広場の反対側に位置するサブアンカーストアであるナイキの多層階店舗(写真4-4)ともに、ほどよく動線の効果を発揮している。ファッションアパレルストアのトップショップはメインストリートの中央に位置し集客効果を発揮していた(写真4-5)。

3) 小括

近年のLSCは、元々の小商圈・近隣性・憩いの場といった特徴を消失して、集客については価格訴求業態や食料品業態まで配置するようになってきているが、ザ・グローブは本来のLSCの特徴を維持している最良の事例である。その要因の1つは、隣接するファーマーズマーケットとの相乗効果にある。フード中心のファーマーズマーケットが集客した客が流入しているのである。もう1つの要因は再現されたロサンゼルス古い街並みが全体的にコンパクトにまとめられており、賑わい感の創出に成功していることである。

2. ヴィクトリア・ガーデンズ

1) 沿革と特徴

ヴィクトリア・ガーデンズ(所在地:12505, N Main St., Rancho Cucamonga, CA 91739)は、2004年10月に開業されたオープンモールである。594,900㎡の敷地面積と120,900㎡の商業施設面積の中に、約170のテナントが入居している。主要テナントはメーシーズ、ペニーなどである。

その特徴は、住民サービスやコミュニティを担う、公民館や図書館が併設されていることにある。ロサンゼルス郊外の17万の人口を擁する都市ランチョ・クカモンガが、新しく市に昇格した際に、買物や市民交流の場を創出するためにこの施設を開設したという経緯を持つためである。

2) 視察内容

7月18日に視察を行った。広大な商業地区を模した街の中に多数の路面店が配置されている状況が印象的であった。路面店ごとにパーキングがあり、その収益は市に納付される。またタウンスクエアには広場があり(写真4-6)、道路を挟んで対面には公共施設が設置されている(写真4-7)。来客はこの街の住人風であるが、実際にこの施設内の住民も多数含まれていると思われる。

施設の中心部には、広場とアバクロンビー&フィッチなどのファッションショップおよびレストランが位置し、最も賑わいがある空間が創出されている。これを取り囲む位置にメーシーズおよびペニーといった総合業態が配置されている(図4-1)。ファストフード中心のフードホールは魅力に乏しく、利用客数も極端に少ないという印象を持った。

3) 小括

市と一体となってつくられた街という特徴が前面に押し出されている。レイアウトとしては、タウンスクエア、デパート、路面店が効率よく配置されており、その都度の目的に応じた行動が、自動車での移動も含めて取ることができる。その広さに関わらず、ショートタイムショッピングを容易に行うことができる構造になっている。



写真 4-1 ザ・グローブ 施設内軌道

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 4-2 ザ・グローブ 広場



写真 4-3 ザ・グローブ ヨーロッパ風の古い街並み



写真 4-4 ザ・グローブ ナイキ多層階店舗

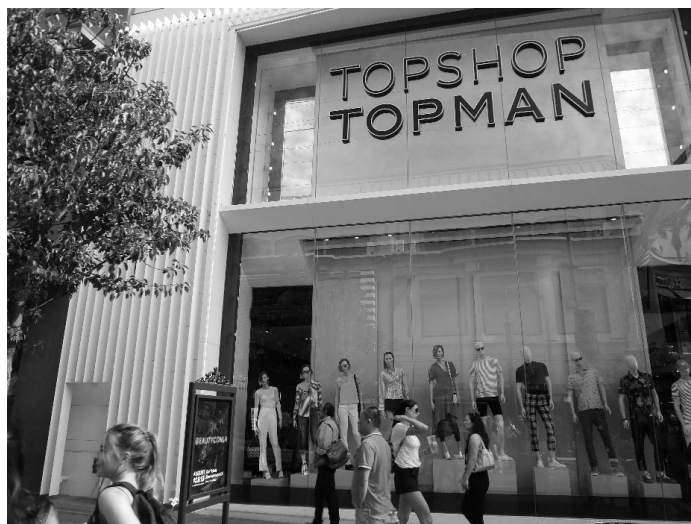


写真 4-5 ザ・グローブ トップショップ店舗

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告



写真 4-6 ヴィクトリア・ガーデンズ タウンスクエア



写真 4-7 ヴィクトリア・ガーデンズ カルチュラルセンター

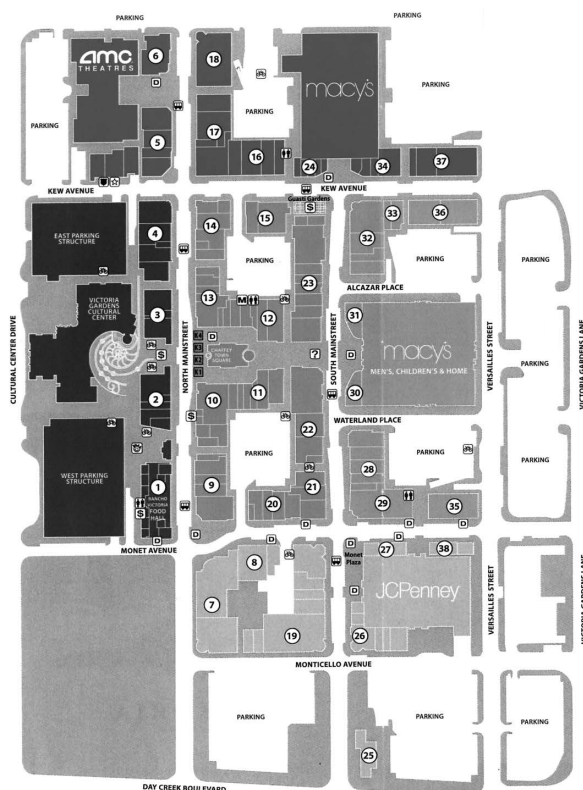


図 4-1 ヴィクトリア・ガーデンズ 施設レイアウト

出所) ヴィクトリア・ガーデンズ施設案内より。

おわりに

はじめにで提起された課題に沿って、今回の報告をまとめると以下の4点になる。

第1に、オーガニック食材に関する高級化と低価格化の同時進展に関して、大手チェーンが取り扱いを強化し、スプラウツのような健康志向の小規模スーパーも参入し、オーガニック食材の取り扱いをめぐる競争が激しくなったことである。そのため、オーガニック食材取り扱いの先駆けであるホールフーズは優位性を失った。その対抗策として、同社はより低価格で健康志向なPB商品「365」の品揃えを強化するとともに、惣菜の充実やイトインの併設などに取り組んでいる。

第2に、ホールフーズやウォルマートは依然として変わらぬ存在感を示していたが、大型店へのアンチテーゼとして、トレーダー・ジョーズや上述のスプラウツは、それぞれの店舗のコンセプトに沿った高品質のPB商品で大型店と差別化するとともに、アルディは商品カテゴリーを絞った低価格のPB商品によって大型店に負けない低価格を実現していた。

第3に、価格訴求型の小売業に関して、ウォルマートも生鮮食品やオーガニック食材に力を入れているが、売場からすればそれはごく一部で、やはりNB商品のディスカウントや格安PB商品による価格訴求が同社の強みとなっていた。同社の小型店のネイバーフッド・マーケットはスーパーセンターやサム

Mar. 2018

2017年度 アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告

ズ・クラブほどの集客力は感じられなかった。一方で、ダラーツリーは、日用品などの非食品分野のPB商品によってついで買いや補充買いに対応し、業績をあげていた。

第4に、SCに関しては、従来のエンクローズドタイプのSCは高級ブランドや百貨店によって集客しており、高級化していくにつれて同質化していた。そのようなありきたりなSCに対して、コンセプトに沿ってブランドを集め、施設をつくることで、単に買物だけではなく、市民の憩いの場となるようなライフスタイルセンターが開発されていた。その模範がザ・グローブであった。

以上のように、経済環境や市場環境の変化に応じて、米国小売業の戦略は多様に変化しているが、PB商品に注目すると、各社とも自社のポジショニングに合わせて明確に高品質あるいは低価格のPB商品を消費者に提供しているということである。

今後に残された課題は次の2つである。1つは今回の視察調査は視察が中心であり、現地の専門流通ガイドとともに店舗視察することに重点があった。これにより多くの示唆を得ることができたが、調達先や取引条件、オペレーションなどよりふみこんだ調査をすることができなかった。

もう1つは、地域に関わる問題である。今回は西海岸の大都市であるロサンゼルスを対象に、食品小売業を中心とした数多くの店舗を見ることができたが、今回の視察で得られた知見が果たしてどの程度の普遍性があるのか検討が必要である。そのためには、ニューヨークのような東海岸や、地方の小売業へのさらなる調査が必要である。

【付 記】

本稿は科学研究費基盤研究(C)JP16K03965「国際比較によるプライベート・ブランド商品概念の再検討」の研究成果の一部である。

(2017年11月24日掲載決定)

