

## 第27回ニューヨーク最新小売業態視察ツアー

米國小売業界では、eコマースが急成長する中、現業の各業態・各店舗は、マーケット構造の変化への対応を迫られている。今回は、そうした新ビジネスモデルをはじめとした米国の激動の姿を、自分の目で見て、体験・体感していただくことができる視察会となった。

# お客様から支持される小売業から学んだこと

株式会社サンエー  
ネット販売部マネージャー  
鈴木優司 氏



株式会社サンエー  
システム部  
玉城辰樹 氏



弊社は沖縄県で食品スーパー、衣料品、家電量販店、ドラッグストア、外食店など地域に密着した総合小売業を展開しています。

今回の視察ツアーでは、アメリカの中でも流通激戦区で知られるニューヨーク周辺の商業施設を集中的に視察し「お客様から支持される小売業に共通する要素は何か？」を学ぶために参加しました。

視察を通して、競合に振り回されず、各社それぞれの強みに磨きをかけることが顧客の支持、お店の魅力向上につながっていると感じました。

### ミールソリューションと従業員満足度—— ウェグマンズ

各店舗に複数の調理技術者を配置。顧客のリクエストに応じて調理販売を行い、できたてのハンバーガー、ピザ、焼き魚、パスタなどがいただけます。

食品館の中にフードコートが入ったつくりで、イートインスペースも十分に確保されており、食品を買う方だけでなく、食事目的で来店される方のニーズ

をうまくつかみ、新たな顧客獲得につながっています。

また、フォーチュン誌が毎年発表している「働き甲斐のある企業ランキング100社」では、毎年10位以内に入っており小売企業では1位となっています。

「顧客満足度を高めるためには、従業員満足度を高めなければならない」

これがウェグマンズの基本方針となっており、マネジメント研修やリーダーシップ開発プログラムの実施など、従業員が成長する機会を積極的に行い、従業員満足度向上につなげています。

### 圧倒的なプライベートブランド力と顧客サービス—— トレーダージョーズ

プライベートブランド（PB）商品が全体の8割を占めており、トレーダージョーズに来ないと買えない商品を多数取り扱っています。商品のアピール方法が斬新で、PB商品の新商品でまとめた棚陳列や、写真が一切なく、商品の良さ、アレンジ方法などが記載された月間チラシ「フィアレスフライヤー」など、独自のアピール方法で支持を集めてきました。

顧客サービスの点では、セルフレジを置かず、すべてフルサービスレジとなっており、フェース・トゥ・フェースでのお客様との会話を大事にしています。お客様と会話をするためにレジの音量も気にならない程度に調整されていると聞き、驚きました。



ウェグマンズの外観



ウェグマンズでは食品館とフードコートが融合している

お客様の声から生まれたサービスが、バナナの1本売りです。陳列は房のまま置かれていますが、お客様は好きな本数だけを房からちぎって購入できます。お客様と会話をするだけでなく、その中から課題を見つけ出し、実行する風土こそがトレーダージョーズの絶対的強みだといえます。



トレーダージョーズの外観



トレーダージョーズではバナナが1本から買える

## 進化し続ける最新システム——

### ウォルマート

ウォルマートは、EDLP(エブリディ・ロープライス)の強化により急速に成長、2017年の売上高は、55兆円を突破しました。また、eコマースの売上高は43%拡大と好調に推移しています。今回の視察の中でいくつかの最新システムを体験、説明を受けることができました。

#### ①スキャン&ゴー

スマートフォンにダウンロードしたアプリで、お客様自身が商品のバーコードをスキャンしながら買い物をするアプリとなっており、事前にポイントカード情報やクレジットカードを登録しておく、その場で会計まで完了できるシステムです。

国内でもスキャン&ゴーのような、お客様が商品をとったタイミングで商品登録をする「カートPOS」の検証などを行っているが、会計はセミセルフのような精算機を通す必要があります。

その点、スキャン&ゴーは、精算機でお客様がつまることなくスムーズに買物ができ、買物途中で税込金額確認や、レシート電子化、返品対応もスムーズということで好印象でした。

#### ②セービングキャッチャー

ウォルマート価格より下回った競合店の価格に合わせるアプリで、購入後72時間以内に競合店が安くなった情報が入ると、差額分をキャッシュバックされる仕組みです。

日本国内には、価格ドットコムといったサイトがあり、家電業界は価格競争が厳しくなっていますが、今後は他の業態も同じく、価格の透明性が高まり、どこでも

価格確認ができ、さらに価格競争が厳しくなると感じました。

### 全体を通しての感想

アメリカでは価格競争が日本以上に厳しく、ナショナルブランド (NB) だけでは競争を勝ち抜くことができないため、PBの強化・独自性商品の強化を行い、他社との差別化、顧客の保持につなげていく施策の必要性を感じました。

また、スマートフォンアプリやインターネット、カタログ注文など、お客様との接点を増やし、ネット販売では、お店に来られない層にネットスーパーで商品をお届けする仕組みも充実しています。

ネットで注文した商品を、店舗受け取りサービスで店舗に来ていただくことで、来店買いの動機づけや店舗サービスの良さを感じてもらう、店舗魅力向上につながるなど、店舗とネットの融合をもっと強化していく必要があると感じました。

最後に、国が違っても、お客様を大切にすることを最優先にし、その中で「業務の効率化・従業員の満足度」を考えること。「お客様の声を聞く⇒課題を見つける⇒改善する⇒お客様に喜んでもらう」サイクルを続けることで、地域にあったお店づくり・顧客支持を得られるお店づくりができることを学びました。

弊社もお客様の喜びを自らの喜びに感じ、地域の皆様に愛される企業になれるよう、視察ツアーで学んだことを実践していきます。

今回のツアーを企画・開催していただきました、日本小売業協会様をはじめ、ツアー中にお世話になりました皆様には、この場をお借りし、深く御礼を申し上げます。

## ニューヨークの小売店舗に見る ブランドの世界観表現とテクノロジーの応用

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
RWD&THSユニット  
廣瀬 鮎美 氏



デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
RWD&THSユニット  
徐 熙那 氏



デロイト トーマツ コンサルティングのRWD&THSユニットは、主に小売・流通企業や航空運輸・ホスピタリティ企業といったクライアントとともに経営課題の解決に取り組んでいる。

現在小売業は、嗜好の多様化やデジタルイノベーション等、変動の激しい環境下にさらされている。そのような中、小売業が持続的で確実な成長を実現するための次代の在り方へのヒントを探るべく、最先端の実験的な店舗が多く出店しているニューヨークにおいてどのような取組みが行われているのかを視察した。

### 顧客への強い関心

まず紹介するのは、自然志向の商品を多く取り扱うホールフーズ・マーケットがニューヨークに出店した都市型小型店舗である。

マンハッタンのブライアントパークのすぐそばに位置するこの店舗は、ホールフーズの従来型フォーマットに縛られない、大都市に住む顧客のライフスタイルと彼らの求めるものへの研究が垣間見える店づくりとなっている。

特徴的なのは、店舗レイアウトである。今回視察した店舗は2階建てで、入口正面にエスカレーターが設置されている。1階のエスカレーター左手には青果・花卉コーナー、エスカレーター右手のコンパクトなスペースにはベグルや個包装された総菜・スープ棚、カフェのようなコーヒーカウンターがレイアウトされ、そし

て2階には鮮魚・精肉ブッチャー、デリコーナー等があるほか、フードコートが併設されており、レストランで注文した商品や、店内で

購入したパンや総菜を食べることができるグローサレント形態となっている。

従来型フォーマットの場合は平屋建てのフロアに、入ってすぐ青果コーナーがあり、壁に沿って鮮魚や精肉ブッチャー、デリコーナー……と続く形式が定番だが、この都市型小型店舗は、慌しい朝やランチ等サッとチョイスしたい時には入店してすぐ右手へ、ゆったりと買い物や食事を楽しみたい時は入口目の前のエスカレーターに乗って二階へ、といったように、利用目的に合わせた導線を取りやすいよう工夫されている。

また、レジの仕組みも独特だ。レジを待つ顧客は3列に並び、列の前には大きなモニターが掲げられている。そして各レジには大きな文字で番号が振られており、空いたレジの番号が3分割されたモニター画面の左→中央→右に順番に表示される。顧客は自分が並んでいる列(左・中央・右)に対応したモニター画面に表示されたレジ番号へ行き、会計することができる。

Amazon Goなどレジレス店舗の試みも活発となってきている中、仕組みとしてはシンプルだが、列が長くなりすぎず、顧客の不公平感も少なく効率的なため、フォーク型・並列型それぞれのデメリットを解消できる仕組みだといえる。

この店舗では、できる限りターゲット顧客にとって不要な時間・ストレスを減らし、顧客が必要とするもの(ホールフーズらしい自然・健康にこだわった商品や、心地よい食空間)を限られた空間内で最大限提供しようという意気込みが感じられた。

### リアル店舗だからこそ提供できる価値の追求

また、ニューヨーク5番街に位置するナイキの旗艦店「ハウスオブイノベーション000」は、オンラインで物が買えてしまう時代に、リアル店舗だからこそ提供できる価値「ブランドの世界感を顧客に伝える」、「シー



ホールフーズの1階右手にあるコーヒーカウンター

ムレスな購買体験（利便性）」を徹底的に追及した店舗となっている。

1階から店内に入ると、暗く青い光を放ちながら商品や顧客の様子を映し出す液晶パネルが随所に取り付けられており、フロア全体は神秘的で近未来的な雰囲気包まれている。

特に目を引くのが、フロアの中央に設けられたバスケットコートである。コートの壁や床が液晶パネルで囲われており、プレイヤーがドリブルして動いた足跡が色とりどりに光るようになっている。店内を進むにつれテーマパークにいるかのような感覚を想起させ、ナイキが表現したいブランドの世界感を顧客が直感的に感じ取ることができるような演出がなされている。

2階以上のフロアには商品が陳列され、ナイキの商品を身に着けたマネキンの足元にはQRコードが設置されており、アプリで読み取ると商品情報が得ることができる。また、「ナイキ・インスタント・チェックアウト」というシステムが導入されており、顧客はレジに行かずアプリだけで支払いを完了することができる。アプリで注文した商品やこの店舗で購入した商品を後日受け取るということも可能で、マンハッタンでほかのショッピングを済ませた後に商品を受け取りに来るということもでき、オンラインでの注文と同じくらいリアル店舗での購入もシームレスに近づけられている。

昨今、「商品を置いて売るだけ」ではオンライン店舗との差別化が難しくなっており、今後は「ハウスオブイノベーション000」のような、ブランドが持つ世界観を実空間で表現するというリアル店舗にしか提供できない価値にフォーカスした店舗づくりが主流になってくのではないだろうか。

## デジタルテクノロジーによる利便性の向上

ニューヨークのアパレルブランドである「レベッカ・ミンコフ」のソーホー地区の店舗には全面タッチパネルの全身鏡が各試着室に設置されている。顧客が試着室に商品を持ち込むと商品情報が自動的に鏡に写し出され、他のサイズやカラーの在庫確認や試着リクエ

ストが可能で、店員はその内容をタブレットで瞬時に確認し、別の商品を試着室に持っていくことができる。

顧客は、ドア越しに別のサイズをリクエストしたり、一度試着室を出て店員を呼ぶ必要がなくなり、店員も顧客の試着が終わるまでドアの前で待機することなく、別の作業を行うことができる。

実際の商品を見る・試着するということは、オンラインではなく店舗に来店する顧客の大きな目的の1つであり、リアル店舗の重要な役割でもある。「レベッカ・ミンコフ」ソーホー店はその部分の利便性を追求しロイヤリティを高めるために最新テクノロジーを導入している。

日々さまざまなテクノロジーが生み出され、どのような技術を、何のために使うのかという判断が大変難しくなってきたが、合目的なテクノロジーの選択がロイヤリティ向上に確かに繋がるといえるだろう。

## おわりに

今回の視察を振り返ってみると、「顧客にとってどのような存在でありたいか」をブランド自身が明確に定義できており、かつその定義が時流や地域性に沿っていることが、顧客から強い支持を得ることにつながるのでとは感じられた。また、最先端技術の研究・応用への意欲も非常に旺盛である一方で、あくまでも技術は顧客が求めるものを提供するための手段と捉え、利便性を軸に据えた顧客体験設計がされており、それが顧客にストレスを与えることなく、スムーズにブランドの魅力伝える一助となっている。

これからのブランドのあり方を考える際には、これまでの自社内の「当たり前」を見直し、「自分たちは何者なのか?」「今の顧客は何を求めているのか?」という原始的な問いを再考する手間を惜しまないこと、そしてほんの少しの未来をワクワクしながら想像することが重要なかもしれない。



レベッカ・ミンコフの試着室に設置された全身鏡



全身鏡に写し出された商品情報

ナイキの1階に設置されている近未来的なディスプレイ