

## 「2019年アメリカの小売店の立ち位置を考える」

アズライト代表 榎本 博之

1年ぶりにアメリカを訪れ、いくつかの小売店を視察した。「ついに」なのか、「やはり」なのか、感じ方に違いはあるかもしれないが、明らかに昨年とは違った動きが目立った。それは、買物する場所はリアルであろうが、ネットであろうがそれが問題なのではなく、お客様の利用したいタイミングで購入できる状況を生み出そうとする取組みである。

### 紙媒体主体のプロモーションからの脱却

アメリカのグルメスーパーの雄である「Wegmans（以下ウェグマンズ）」。この誌面でも何回か紹介しているので、覚えている方も多いだろう。ウェグマンズは今年、これまでプロモーションの核として機能させていた有料のレシピ本「menu」の販売を中止した（簡易版での無料発行の冊子は残っている）。紙クーポンも廃止され、クーポンは原則 Web での発行のみとなった。

かつて当たり前のように行われた、紙ベースでのプロモーションがアメリカでも集客に結びついていないのである。1店舗当たり 80 億円ほどの売上があり集客力の高いウェグマンズでも、デジタルを組み合わせたプロモーションをはじめとするマーケティングにシフトしないと競争に取り残されてしまう可能性が高いのだ。

実際にウェグマンズでは、デジタルを起点とした対応に舵を切っている。アプリ開発や他企業と連携した買物代行（受付はもちろんネットから）、カーブサイドピックアップ（店前まで取りに行けば、注文した商品があらかじめ袋詰めされ、商品を受け取るだけのサービス）、事前注文サービスなど買物の問題解決を図るサービスの多様化が進んでいる。カーブサイドピックアップは、日本では理解ににくいかもしれないが、アメリカは国土が広いので、きめ細かな配送サービスの構築が難しい。注文しても届くまでに時間がかかり、受け取りが不便などの問題がある。また、アメリカでは配送商品を家の前に置きっぱなしにするケースが一般的で、それを盗む輩が社会問題にもなっている。そのため、受け取りを「待つ」より店に「行く」のが手取り早いのである。アメリカの主要スーパーの多くがカーブサイドピックアップを導入している。

これは、今まで以上に買物そのものに対する不満を解消しないと、お店に来なくなっていることを意味している。これまでも日々のメニュー選びから商品選択、店内でのピックアップ、レジでの精算など、スーパーでの買物では多くの時間と手間をお客様に強いていることを理解しなければならぬ。ネットでの食料品の買物が浸透し、お店で購入することのメリットを感じない人が増えている結果なのだ。

ウェグマンズでも、紙主体の集客プロモーションでは新たなお客様や需要を拾いきれないという危機感が新たな取り組みへと突き動かしているのである。これは新たなビジネスチャンスの創造だ

けでなく、これまで以上のお客様との関係づくりを深めていきたい意思の表れとも取れる。飲食店の店頭でも機械によるオーダー対応が進んでいる。待たせる行為を解消できれば、お客様の不満を取り除くだけでなく、人員配置の見直しや売場の生産性向上など店舗側にもメリットが大きい。人材不足は日本でも大きな問題となっているが、注文対応については参考にできる部分があるだろう。

お客様の買物への選択肢が多様化が進むと、店舗への来店回数は減るかもしれない。しかし、店舗への取り組みをおろそかにしてはいけない。店舗への来店が顧客の支持をさらに高めるものとして機能しなければ、すぐに競合他店に顧客が流出してしまうリスクとなるからだ。

特に、売場における商品の状態が競争力にも影響を与えそうだ。ネットで購入できても、モノが良くなければ、お客様は継続して購入しない。その評価の場として店舗が大きな役割を果たすのである。店頭の商品が満足できるものであれば、ネットでの買い物がしやすくなる。逆に、店頭での商品状態が良くなければ、ネットでも期待できないものとなる。お客様はどちらかを優先するのではなく、使いやすさを重視する。ショールーミング的要素が食品においても当たり前になる可能性が高い。ネットでの利便性とリアル店舗での安心・安全、品質の可視化が伴って、初めて相乗効果が発揮できると言えよう。

## その一方で、実店舗復権の動きも！

最近のアメリカでは、大型商業施設の閉鎖やチェーン店の閉店などが増えている。一方で、実店舗が増えている業種がある。それは独立系の書店である。書籍は Amazon が最初にメインで取り扱ったアイテムである。その結果、1995年から2000年までの5年間で、アメリカの独立系書店が43%減少したとされる（出所: American Booksellers Association）。リアル店舗の書店は次々と閉店に追い込まれ、書店そのものが消滅するのではないかというほど、世の中の買物行動が変わった。

しかし、20年たって独立系書店は減るどころか増加し、その存在感を高めている。その要因は、「地域のコミュニティ」、「商品で売るのではなく、人で売る」、「その場でしかできない体験」の3つとされる。品ぞろえや価格ではなく、本から創造できる新たな価値をお客様に伝えることで、ネットにはない魅力がお客様を引き付けている。お客様は商品そのものを欲しいのではなく、商品を起点とした便益（ベネフィット）を求めているのである。独立系書店の復権は、それを証明している。

今一度、店舗の立ち位置を考え、来るべき2020年にどう挑むか、お客様の要望から見直してみたいかがだろうか？