

# 海外小売店舗への視察実習における教育成果と課題

## The Educational Outcome and Matter of the Observing Trip to the Retail Store in Foreign Markets

東 利一\*、清水 信年\*、高橋 広行\*

Toshikazu Higashi, Nobutoshi Shimizu, Hiroyuki Takahashi

海外諸国における流通事情の視察研修を含む科目「海外流通リテール研修」を実施した結果、受講学生の関心や学習意欲の高まりが得られた一方、より成果を挙げるための課題として、開講スケジュール設定の工夫や語学等の他科目との連携の必要性などが見出された。

キーワード：海外研修、小売店舗、アクティブラーニング、品揃えの観察、売り場の観察

### I. 「海外流通リテール研修」の科目概要

#### 1. 科目開講までの経緯

本稿では、2013年度に初開講した流通科学大学商学部の専門科目「海外流通リテール研修」について、そのねらいと実施内容について整理したうえで、当科目における教育成果と課題について議論する。

2011年度入学生から、流通科学大学では新しいカリキュラム体系が導入された。その際に、2年次以降の専門課程において、各学部ごとに「海外流通リテール研修」「海外流通政策・都市政策研修」「海外ホスピタリティ研修」が新科目として設定され、それぞれの教育方針に沿った内容で受講生に海外での体験を通じた学びの機会を提供することを図っている。

商学部で設定された「海外流通リテール研修」では、海外諸国における流通事情の現状を自らの目で見ることによって、それまで学んだ知識を振り返り、またその後の学習のきっかけとすることをねらいとしている。前期の講義期間に実施する週1回の講義（全15回）、および夏季休暇期間における視察研修がセットとなっている（4単位科目）。

2011年度入学生が3年次となる2013年度を初開講とする予定で準備が進められ、その前年の2012年9月に、科目担当予定だった本稿の著者3名が、視察研修の目的地として計画した米国・カリフォルニア州を訪問し、視察候補の店舗や宿泊施設の確認を行なった。

開講直前の2013年3月末には、春季休暇中の学生に対して行われる翌学期の履修ガイダンス

---

\* 流通科学大学 商学部, 〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

期間中に、当科目について紹介を行なうガイダンスの機会も設けた。これは、当科目が実施する視察研修の参加費（旅費・滞在費）が比較的高額になり、それを負担に感じて履修者数が少ない結果となると視察研修自体がコスト面で実施不可能となる恐れがあったため、多くの学生の受講意欲を喚起することを目的としたものである。

## 2. 科目の主題と概要

開講初年度となる 2013 年度については、講義要項（シラバス）において表 1 のように科目の概要を学生に告知した。

表 1 「海外流通リテール研修」科目の主題と概要

主題と概要	日米のスーパーマーケット店舗比較を通じて、リテールマネジメントに対する理解を深めます。また、流通先進国である米国の最新事情に触れることを通じて、受講生の多くが将来のキャリアとして選択するであろう小売業におけるマネジメントへの関心を高めます。 当科目は、前期・月曜 3 時限の講義と、夏休み期間（9 月初旬）における米国スーパーマーケット視察研修の、2 部構成です（4 単位科目）。前期期間において、リテールマネジメントの基礎や米国小売業事情についての講義、店舗観察の実習を行ないます。そこで学んだことをふまえて、夏休み期間に米国カリフォルニア州の複数のスーパーマーケット店舗を視察し、日米のスーパーマーケット店舗比較分析を行ないます。
到達目標	* 店舗観察の手法について、実習を通じて身につけます。 * 流通先進国である米国のスーパーマーケットについて、自らの体験を通じて理解を深めます。 * ふだん利用している（日本の）スーパーマーケットについての認識を、米国との比較を通じて相対化させることによって、新たなビジネス展開についての発想を広げます。
提出課題	* 前期期間の講義において、数回のレポート提出を課します。 * 米国視察研修における実習に関しても、レポート課題を設定します。
評価の基準	* 前期期間の講義における数回のレポート：50% * 米国視察研修における実習：50% * 期末試験は実施しません。
履修にあたっての注意・助言等	* 前期期間の講義の受講のみ、あるいは、夏休み期間の視察研修への参加のみ、での単位修得はできません。 * 米国視察研修の参加には、渡航費・滞在費などを含めて 20 万円強の費用を要します。 * 上記のことを含め、初回講義時にガイダンスを行なうので必ず出席してください。
教科書・資料・参考文献	『1 からのリテールマネジメント』（清水信年・坂田隆文編著、碩学舎、2012 年） 資料・参考文献は適宜、指示・配布します。
授業計画	1) 当科目の狙いと受講ポイント (東利一) 2) リテールマネジメントの基礎 ① (東利一) 3) リテールマネジメントの基礎 ② (東利一) 4) リテールマネジメントの基礎 ③ (東利一) 5) リテールマネジメントの基礎 ④ (東利一) 6) リテールマネジメントの基礎 ⑤ (東利一) 7) 米国スーパーマーケットの現状 (清水信年) 8) 実習：売り場観察の基礎 ① (清水信年) 9) 実習：売り場観察の基礎 ② (清水信年) 10) 実習：売り場観察の基礎 ③ (清水信年) 11) 消費者の店舗内購買行動 (高橋広行) 12) 実習：購買行動観察の基礎 ① (高橋広行) 13) 実習：購買行動観察の基礎 ② (高橋広行) 14) 実習：購買行動観察の基礎 ③ (高橋広行) 15) 講義まとめ／視察研修に向けて (高橋広行)

## 3. 視察研修先の選定経緯

当科目の新設以前から、流通科学大学の専門課程科目として「海外市場研究」が開講されており、主にアジア地域の流通事情を学習・研究する視察研修が行われていた。それとの差異も考慮

し、当科目では主に欧米地域の小売企業のマネジメントを対象とした学習・研究を行なうことを想定して準備を進めた。

視察研修先の選定、および実地でのコーディネートに関しては、**Bridge of America, L.L.C.** 代表・溝口信良氏のご協力をいただいた。溝口氏は、かつて長年にわたって大手小売企業の商品調達を担当した経歴を持ち、現在は主に日本の小売企業等のアメリカ流通視察を数多く手掛けている。当科目の趣旨をふまえ、また神戸からのアクセスを考慮し、米国・カリフォルニア州において特色ある食品スーパーマーケットを中心とした訪問先が選定された。溝口氏が計画した行程は表2の通りである。なお、溝口氏には前期講義期間に2度、ゲストスピーカーとして登壇いただき、学生に直接レクチャーもいただいた。

表2 「海外流通リテール研修」2013年度の行程

Day	日付	時間	行程	所在地	Day	日付	時間	行程	所在地			
1	9月4日 (木)	18:20	関西空港出発 (UA-886)		3	9月6日 (土)	8:00	ホテル出発				
		↓	所要時間9時間40分				↓	9:00	Berkeley Bowl West	920 Heinz Ave Berkeley, CA 94710 1-510-898-9555		
		11:00	サンフランシスコ空港到着				↓	10:30	出発			
		12:00	専用車にて店舗視察				↓	11:00	Rainbow Grocery	1745 Folsom St San Francisco, CA 94103		
		↓					↓	11:30	出発			
		13:00	Nugget Market	Vacaville 130 Browns Valley Pkwy Vacaville, CA 95688 1-707-469-6900			↓	11:45	Whole Foods Market	450 Rhode Island St San Francisco, CA 94107		
		↓	昼食				↓	13:00	出発			
		14:00	出発				↓	13:30	Golden Gate Bridge			
		↓					↓	14:00	出発			
		14:10	WinCo	855 Davis St Vacaville, CA 95688			↓	15:30	Costco	450 10th St San Francisco, CA 94103		
		↓	出発				↓	16:30	出発			
		15:00	出発				↓	16:40	Trader Joe's	450 10th St San Francisco, CA 94103		
		15:15	Fresh & Easy Neighborhood Market	615 Elmira Rd Vacaville, CA 95687 1-707-447-5079			↓	17:40	出発			
↓			↓	18:00	Hotel到着	Parc55 55 Cyril Magnin St San Francisco, CA 94102 1-415-392-8000						
16:00	出発		5	9月7日 (日)	9:00	Hotel出発						
↓		↓				10:00	The Fresh Market	2170 West Bayshore Blvd Palo Alto, CA 94303 1-650-473-9244				
16:10	Safeway	2090 Harbison Dr Vacaville, CA 95687 1-707-452-7277				↓	10:45	出発				
↓	出発					↓	11:30	スタンフォード ショッピングセンター				
17:00	Wal-Mart Supercenter	1501 Helen Power DR Vacaville, CA 95687 1-707-451-0166				↓	13:00	出発				
↓						↓	15:00	Hotel到着	Parc55 55 Cyril Magnin St San Francisco, CA 94102 1-415-392-8000			
17:15	Hotelチェックイン	Residence Inn Vacaville 360 Orange Dr Vacaville, CA 95687 1-707-469-0300				↓	9月8日 (月)	9:00	Hotel出発			
↓						↓	9:30		空港到着			
18:00	Hotelチェックイン					↓	11:20		サンフランシスコ発 (UA-885)			
2	9月5日 (金)	9:00				出発		7	9月9日 (水)	15:15	関西空港到着	機内泊
		↓										
		9:30				Whole Foods Market	500 First St Davis, CA 95616 1-530-750-2266					
		↓										
		10:30	出発									
		11:15	Sprout Farmers Market	8211 Laguna Blvd Elk Grove, CA 95758 1-916-478-9595								
		↓										
		12:00	出発									
		↓										
		12:10	IN-N-OUT	9188 E Stockton Blvd Elk Grove, CA 95624								
		↓										
		12:50	出発									
		13:00	Trader Joe's	9670 Bruceville Rd Elk Grove, CA 95757 1-916-686-9980								
↓												
13:50	出発											
14:00	Nugget Market	7101 Elk Grove Blvd Elk Grove, CA 95758 1-916-226-2626										
↓												
14:40	出発											
↓												
14:50	Wal-Mart Neighborhood Market	8455 Elk Grove Blvd Elk Grove, CA 95758										
↓												
15:20	出発											
↓												
16:00	途中Nugget Marketの小型店舗視察	409 Mace Blvd Davis, CA 95616										
↓	食材購入 (Safeway, Nugget, Whole Foodsなど)											
↓												
17:00	Hotel到着	Residence Inn Vacaville 360 Orange Dr Vacaville, CA 95687 1-707-469-0300										
↓												
18:00	夕食 (Tasting Part)											
↓	食材は店舗で購入											

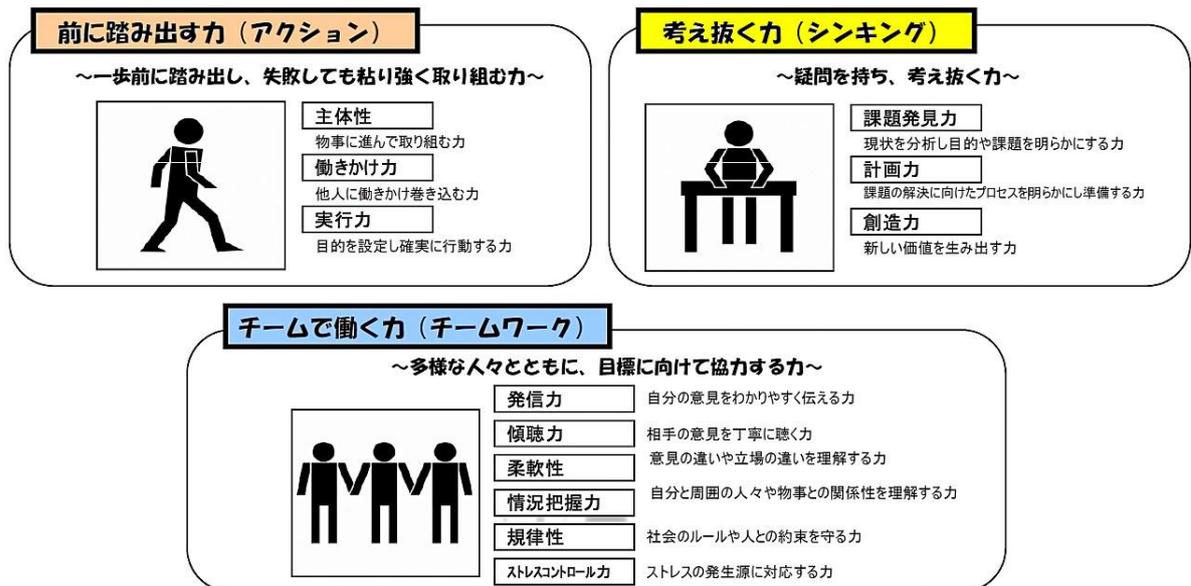
#### 4. 目標とする教育成果

当科目では、いわゆる「アクティブラーニング」による学生の能動的な学習が生じることを目指している。河合塾が2010年に実施した「全国大学のアクティブラーニング調査」では、アクティブラーニングをPBL (Project/Problem Based Learning)、実験、実習、フィールドワークなどの参加型・能動型学習と定義しており、教員から学生への一方の知識伝達である従来型の講義と対極に位置づけている。同調査ではさらに、「一般的なアクティブラーニング」として知識の定着・確認を目的とした演習・実験等、「高次のアクティブラーニング」として知識の活用を目

的とした PBL、創生授業等を区分している<sup>1)</sup>。

この分類に沿えば、当科目は受講生がすでに学修した種々の科目内容を実地で確認し、さらに新たな問題意識や学習意欲の醸成をめざすという意味で、「一般的なアクティブラーニング」に位置付けられる。当科目は開講年次を2年次前期に設定しているが、これも専門課程のなるべく早い段階で当科目における学習・視察研修を経験することによって、受講生にその後の学習・研究や将来のキャリアについて考えるきっかけとなることを想定したためである<sup>2)</sup>。

なお、以上のような内容は、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」であるとして経済産業省が提唱している「社会人基礎力」の概念が想定しているもの(図1参照)にも、多くの部分で重なっていると考えている。



出所：経済産業省「社会人基礎力」ホームページの「about 社会人基礎力」より引用。  
<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/about.htm>

図1 「社会人基礎力」が規定する3つの能力と12の能力要素

## II. 講義運営上、工夫した点

学生には米国の食品スーパーの視察を通じ、これまで大学で習った知識を越えた「新しい視点」を発見してもらいたい。そこで、前期期間に行なう15回の講義のうち、前半はリテール・マネジメントの基礎として特徴のある日本の食品スーパーについて説明した後、後半の講義では実習を取り入れることにした。その理由は、渡米前に比較の基準となる日本の食品スーパーを視察しておくことで、米国の食品スーパーの特徴を把握しやすくなると思ったためである。具体的には、講義の後半で①品揃えの特徴、②売り場の特徴を視察して、その結果をまとめて発表することにした。

実際に視察に行く前に、小売店舗の個性や特徴を理解してもらいたかったため、食品スーパーと他の業態との違いを踏まえながら、小売店舗の個性について説明した。主な、小売店舗の個性

には、売り場のデザイン（雰囲気や売り場の演出力）や立地、売り場の広さ、PBを含む商品力、価格設定、品揃えの幅と深さ、接客・サービス、販売促進などが関係する。これらの個性に関する要素を伝えながら、視察の際の注意点や記録シートの使い方について概略を説明した。

具体的な実習内容は次の通りである。講義時間内に近隣の店舗の売り場を訪問し、与えられたテーマに関して売り場を視察し、その結果をシートに記入する。そして、次回の講義までに他の（特徴のある）食品スーパーを同様に視察し、シートに記入する。記入してきたものをグループで検討し、発表するという流れを繰り返した。

基本的にグループ単位で視察し、まとめ、発表まで行う。発表した学生も発表を聞いた学生も相互に刺激を受けて知見を広げてもらうことを目的とした。なお、練習用の比較対象店舗は、大学から徒歩5分ほどの距離にある総合量販店のD店の食品売り場を設定した。

①の品揃えの特徴に関する実習は、SKU(stock keeping unit)単位で店舗の品揃えと価格を調べていくもので、調べたものをアイテム数や価格などの2軸で図示化させる実習である。対象の商品は、バナナ、牛乳、生卵、コーラである。この4品を選んだ理由は、多くの食品スーパーが扱う商材であり、それぞれの品揃えの深さと価格帯を確認することで、店舗の特徴を理解できると考えたためである。用いたシートは図2である。このシートは商材ごとにわけてあり、シートの上部には3店舗まで記入することが出来る。初回の実習では、調べ方とシートの使い方を学ぶために上記D店とその近隣のドラッグストア、インショップ型のスーパーの3つを比較対象に練習させた。その後、次回の講義までにグループメンバーで手分けして、自宅や通学路の近隣にある食品スーパーを3店舗選び、上記の商材を調べてくることを課題とした。その調査結果にもとづき、品揃えの特徴をもっとも良く表現出来るような縦軸と横軸をグループで決め、シートの下部にプロットしたものを、模造紙にまとめて発表させることで、店舗間の比較を行った。

②の売り場の特徴に関する実習は、D社の売り場の構成（レイアウト）を記載させた上で、客層や購買行動の様子にもとづき、売り場（店舗）全体が醸し出すユニークさや特徴を把握させることを目的とした。その記入の手順は、以下である。まず、売り場を歩いて回り、大まかな売り場のレイアウトを把握した後、それをシートに記入する（図3・4）。目的はあくまでも店舗の個性や特徴を把握するためのものであるため、厳密性は問わない。ただし、食品スーパーとコンビニエンス・ストアとの大きな違いは生鮮3品の売り場であるため、記入の際は、生鮮3品の売り場の構成比に気をつけながら、惣菜や日配品、冷凍食品、調味料、スナック菓子、飲料などの主な売り場をレイアウトに落とし込むように指示した。

売り場観察 調査票 学籍番号 35110000 氏名 ○○

調査品目： 生卵

日時：2013/6/10 15:30

店舗①：スーパー●●

店舗②：▲■マート

店舗③：★★ドラッグ

価格	特徴：銘柄、個数、生産地など	価格	特徴：銘柄、個数、生産地など	価格	特徴：銘柄、個数、生産地など
100	Mサイズ6個	95	Mサイズ6個	88	Mサイズ6個
130	Mサイズ10個	128	Mサイズ10個	118	Lサイズ6個
120	Lサイズ6個	128	Lサイズ6個	178	淡路島地鶏、Mサイズ6個
150	Lサイズ10個	158	Lサイズ10個		
180	ユーロ光、6個	185	ユーロ光、6個		
210	岡山地鶏、Mサイズ6個	198	徳島地鶏、Mサイズ6個		
		248	徳島地鶏、Mサイズ10個		
		220	有機飼料、Mサイズ6個		
		268	有機飼料、Lサイズ10個		

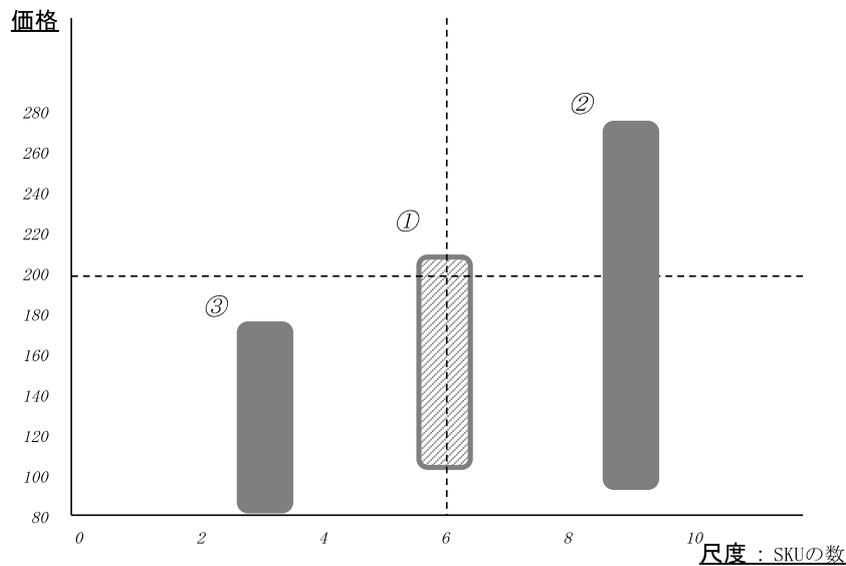


図2 品揃え（商品アイテム数と価格の関係）視察シート（記入例）



次に、主な来店客層（誰が来店しているのか）を踏まえながら、各売り場での来店者の購買行動の様子を記入していく。観察をふまえ、その売り場で商品をカゴに入れている人が多い場合は◎を、手に取るがカゴに入れない場合は○を、立ち止まるだけで手に取らない場合は△をそれぞれ記入して行く。通常の見察であれば、「100人は調べる必要がある」ようだが、今回は、売り場や店の特徴を把握することが主な目的であるため、20分程度で来店者の購買行動を記録出来れば人数は気にしなくて良しとした。最後に、観察した点をふまえながら、来店客が多く立ち寄り、買物している売り場が何か、そこでの行動や売り場全体が醸し出す印象やイメージなどについて、記述させることで店舗の個性を把握してもらうようにした。

こういった見察を複数店舗で繰り返し行い、見察した複数店舗をどのようにポジショニングするのか、その分類軸は何か、その軸を発見することが店舗を見察する視点になるのである。これらの作業や考察をふまえてまとめ、パワーポイントを用いて発表する機会を設けた。そのプレゼンテーションを聞くことで他のチームの分類軸（視点）を学ぶことになる。渡米前に出てきた主な視点（分類軸）は、客層や来店数、地域密着性、惣菜の充実度、駅からの距離（立地）、生鮮3品のウェイトなどであった。こういった知識を持って米国の店舗見察に挑めたことが、学生の充実度に大きく貢献したと考える。

### Ⅲ. 見察実習の様子

#### 1. 学生たちは何を感じたか（全体感想）

学生たちはある程度アメリカの流通について学んでいたが、実際に見察をして驚きの連続であったようだ。多くの学生が直接的・間接的に日米の比較をしながら研修全体の感想を書いてくれた。ここでは、アメリカの小売企業の特徴をどのようにとらえたか、代表的な感想の一部を以下に記す。

##### 【おもてなし】

「日本とアメリカの違いを大まかに言うと、第1にスケールが大きい、量が多い、第2に仕事に対する姿勢が異なる。これは、単にモノを安く売るのではなく、人（人件費）を使って顧客に時と場所に応じたおもてなしをするアメリカ式を見ることができた。」

##### 【個性】

「日本にいる時は、アメリカのスーパーなんて汚く陳列されていて量だけ多く、顧客のニーズなどは考えない店だと思っていたけれど、どの店舗も1つ1つに個性があり、日本のスーパーとは全く違うものだった。」

「どの店もコンセプトがしっかりしていたと思う。」

##### 【店員】

「青果物の陳列、バルク商品、外観、店内装飾、PB商品。アメリカのスーパーマーケットは

すごく個性があると日本の授業で学び、実際に店舗視察をして分かったが、それ以上に小売りで仕事をして自信を持って働いているという印象があふれていると思った。」

#### 【お店は楽しい場所】

「アメリカのスーパーでは、1 つひとつの商品を魅せるために、店舗内のレイアウトなど、お店全体で表現しているところにスケールの大きさを感じた。それと同時に、スーパーに行って『買う』という楽しさの他に、売り場を見て『見る楽しさ』も一緒に提供していて、とてもすごいと思った。」

「自分が普段利用するスーパーマーケットは、ただ“買い物”をするためだけの場所で、それ以外の目的を考えたことがなかった。しかし、アメリカでスーパーマーケットを巡って“ワクワク”や“店員さんと客の仲良さ”を感じ、今までの印象が変わった。」

#### 【店舗のタイプ】

「アメリカのスーパーは一店一店特色を持っており、私が視察して分類したのは3種類だ。1 つは WinCo などの価格を売りにしている店。2 つ目はオーガニック野菜などの健康志向の店、3 つ目はトレーダージョーズのような PB 商品を中心に切り揃えており、日本のスーパーとは全く違う形をとっている店、である。それに比べて、日本のスーパーはどの店舗も特色が少なく似たような店ばかりだと思った。」

#### 【価格比較】

「一番驚いたことは、他の店の値段を値札に書いて、他の店より安いことをアピールしていたことだ。」

#### 【非価格志向と価格志向】

「ホールフーズやパークレーボウルのように、商品や内外装に特徴がある店は、健康志向であったり、お客さんが求める商品を販売したりと、それぞれお客さんのニーズに合った店を展開していて、それが人気の訳だと感じた。」

「コストコやウォルマートのように価格で勝負する店は、安さを前面に打ち出した広告を出して、より満足を高めようとしていると思った。またイトインや実演販売、薬局などがあり、安さだけではなく価値を提供して生き残りをしていると思った。」

## 2. 店舗観察結果

今回の海外リテール研修に参加した学生のうち、2 月のスーパーマーケット・トレードショーに参加する予定の 5 人の学生からの意見をもとに視察した店舗の評価表を作成した（表 3：◎4 点、○3 点、△2 点、×1 点）。そのなかで評価の高かった 6 店舗のそれぞれの特徴について、学生たちが観察し、感じたことや考えを記した視察レポートをもとに記していく。

表3 学生による視察店舗の評価

店舗名	得点	店舗デザイン	接客サービス	オーガニック	PB	広さ(広い)	価格(安)	その他
Whole Foods Market ホールフーズ・マーケット	17点	○	◎	◎	○	△	×	5割以上がオーガニック
Nugget Market ナゲット・マーケット	17点	◎	○	○	×	○	○	
Trader Joe's トレーダージョーズ	16点	○	○	×	◎	△	○	エコバッグが特徴的
Berkeley Bowl バークレーボウル	16点	○	○	◎	×	○	△	日本食が充実している。ケーキを店内で加工し、他の店にも売る
Sprouts Farmers Market スプラウト・ファーマーズ・マーケット	16点	○	△	◎	△	○	△	サプリメントを販売、充実
Costco コストコ	16点	×	○	×	○	◎	◎	駐車場が広い 雑貨がたくさん置いてある。カートが多い
Wal-Mart ウォルマート	13点	×	×	×	○	◎	○	
Safeway セーフウェイ	12点	△	△	×	×	○	○	会員なら2/3の安さ、24時間営業
WinCo ウインコ	11点	×	×	×	×	○	◎	バルク(量り売り)コーナーが充実
The Fresh Market フレッシュ・マーケット	10点	△	○	×	×	△	×	加工品と素材が 一か所で販売している。珍しい品、試食が多い
Rainbow Grocery レインボーグロッサリー	9点	△	×	×	×	△	△	雑貨の扱いが多い。野菜売場が奥にある。バルク売りが充実
Fresh&Easy フレッシュ・アンド・イージー	7点	×	×	×	×	×	△	

## a. Whole Foods Market

Whole Foods Market は日本でも有名であるが、有機野菜を中心に健康志向の小売企業である。その中でも我々が視察した店舗は小型フォーマットの店舗であった。



図5 Whole Foods Market 店舗外観

参加学生が観察した Whole Foods Market のキーワードは「オーガニック」である。

「オーガニックの商品は野菜や果物のみならず牛乳、ヨーグルト、肉、ワインなどはボリュームだけでなく種類も多かった。取扱商品の 70~80%がオーガニック商品というのも納得がいく。」

「野菜や果物は量り売りされていて、果物は試食もできた。牛肉はエサがオーガニックというのは当然だが、ストレスレスな飼育環境の程度に応じで 1~5+ のランクづけがなされていた。」

「オーガニックなので値段が少し高かった。客層も健康志向だからであろうか、細身のお客さまが多かった。『365』という PB があった。また、ミネラルウォーターやエナジードリンクが多かった。」

「店内のレイアウトは、店舗は他の視察店舗よりも狭かったが、POP が手書きであたたかみがあり、陳列もきれいで、見やすくオシャレで、お客様のことを考えている。」

「接客は、店員さんが気さくに話しかけてくれた。自信を持って接客していた。」

## b. Sprouts Farmers Market

Sprouts Farmers Market は、急成長の新業態を展開している。視察をした店舗も市場の雰囲気を出し、健康志向商品を前面に出している。



図6 Sprouts Farmers Market 店舗内部

参加学生が観察した Sprouts Farmers Market のキーワードは「オーガニック」と「サプリメント」であり、両者をむすびつけるキーワードは「健康志向」である。オーガニック商品の 1 つである青果は、90%以上が地元産であり、地産地消にこだわっている。

「奥の壁沿いに野菜が陳列されていた。また、陳列方法もきれいで、思わず手に取りたくなるものであった。定期的に霧がかけられ、商品の温度を下げていた。水滴は野菜にみずみずしさを与え、取れたてみたいで、新鮮に見える。」

「味付けされた肉の横には冷気のかかった生の肉があり、品質管理が行き届いた店だった。」

「オーガニックの肉は青のトレイに入れられ、分かりやすい。自店で集めているせいか、パックファローの肉もあった。ソーセージは店内で腸詰めしていた。」

「全般的にオーガニック商品の棚のスペースが広いエリアを占めていた。また、オーガニック・

コーナーはわかりやすく、手に取りやすい。」

「オーガニック商品が多いこの店は、安全性を考えていて、信頼できる店だと思った。近年はPBも増えているそうだが、オリーブパンや、オーガニックなエサで育った豚や牛の肉などの限定品が多く、それが固定客獲得につながっていると思った。価格的には高めだったが、品質は良かった。」

「パンもグルテン・フリーなどの添加物なしのパンがあった。ただし腐りやすいために、1日5回パンを焼いているとの説明であった。」

「ビーンズやチョコレート、ドライフルーツ、コーヒー豆、シリアル、ライス、ナッツが量り売りされていた。」

「オーガニックに力を入れているせいか、寿司や巨大サンドイッチなどがあったが、総菜コーナーは小さくて品数も少なかった。日用雑貨も少なかった。」

「サプリメントも豊富で、香料剤など体に悪いものは使用していなかった。離乳食もほとんどオーガニックだった。」

「コーラはゼロ・カロリーやノンシュガーのものはあったが、コカ・コーラやバドワイザーなどの有名ブランドがなかったのには、驚いた。コンセプトに合わないものは売らないということか？」

「店内レイアウトは、市場の雰囲気を出すために、樽も活用していた。商品棚も低く、奥の青果物コーナーまで見えた。どこに何があるかわかりやすく、スッキリしたレイアウトになっている。」

### c. Nugget Market

フォーチュン誌の“100 Best Companies to Work For”（最も働きがいのある企業ベスト100）のトップ10に入る小売企業である。我々が視察した店舗（Elk Grove）は、外観や店内装飾、青果陳列が注目される店舗であった。また、地域の美術家、学生にオブジェなどの作成を依頼し、店舗間で演出を競い合っている。



図7 Nugget Market 店舗外観

Nugget Market に対する学生たちの印象は、外観と内装、陳列等の細部にまでこだわった芸術性である。学生の中には「モノを売るだけでなく楽しさを売っている」とか、「テーマパークみたいだった」と感じた学生もいた。

「外観は大きなひまわりの絵が描かれていて、スーパーマーケットではないと思うくらいインパクトが大きい。きれいで魅力的であり、必ず写真を撮りそう。」

「インパクトがあるので、(ドライブ中など) 気になって足を運ぶお客さんも多そう。ひまわりは地元の芸術家が描いているが、花の中に作者の似顔絵が描いてあり、その遊び心がいいと思った。ひまわりの近くには蝶がモチーフのイスがあり、周辺の草木もしっかり管理されていた。」

「内装であるが、陳列場所を示す頭上の看板はドアやステンドグラスが描かれていたが、1つ1つデザインが異なる。床の色も売場がかわると変化していた。売り場ごとにアートが変化し、見る人を飽きさせない。」

「ダンボールのまま売る時も、ダンボールのカットだけでもたくさんのカットがあり、工夫が見られた。」

「陳列棚は斜めに配置してあり、面白かった。青果物の陳列は、オーガニックとそうでないものは別に陳列されている。その陳列方法も独特かつ個性的である。市場のように屋根つきの平台の陳列があったり、棚の仕切りも縦と横のまっすぐな線で区切られているのではなく、曲線で区切られたりしていて、鮮やかな陳列だった。また、陳列には光がほどよく当たり、美しく新鮮に見えた。ただ、あの陳列方法だと客からすれば『傷んでいないか確認できない』、売る側からしても『先入先出しかできない』、などという不満が出てくるのではないかと思った。」

「ワイン売り場は、種類が豊富だった。はしごを使わなければならないほどの棚の高さだった。棚の上の壁にはコルクを使って絵や空き瓶を使った作品があり、大きな図書館みたいな感じだった。この作品は地元の学生の作品だそうで、地元重視の姿勢が感じ取られる。」

「品揃えは豊富で、コカ・コーラだけでSKUが20以上あった。また卵も30個入りのかなり大きなサイズがあった。」

「価格は全体的にやや高めと感じたが、お客さんの協力で地域の競合店との1年分の価格比較調査の結果がレジ上に大きく掲示してあり、競合店との比較結果はこの店の安さが優勢であった。」

#### d. Trader Joe's

Trader Joe's は、米国で最も注目されている小売企業である。その特徴は、単位面積当たり売上高が米国一であり、取扱商品のうちPB比率が95%以上を占めることである。

Trader Joe's に関する学生のレポートでは圧倒的にPBに関する記述が多く、その次が店内レイアウトについてであった。

「取扱比率95%以上のPBは次のような仕組みで店頭に並ぶ。顧客の意見やバイヤーがいいと思った商品が、世界中から集められる。それらが従業員の試食などによる最終審査を通過したもの

のみ販売される。」

「PBは青果からエコバッグ、冷凍食品など、とても多い。厳選された商品が売られている。こだわりのある良い品で、安くて高品質である。また、ピンクソルトやペパーミントのお茶など珍しい商品も多い。しかし、コカ・コーラなどよく見る商品がなかった。エコバッグは個性的でオリジナルであり8種類あり、他店よりも豊富だった。」



図8 Trader Joe's ストア・マネジャーによる解説

「全部の商品の値段の下に、その商品の説明が手書きで書いてあり、店のあちらこちらにも手書きの案内や説明などがあり、親しみやすく手に取ってしまいたくなる感じがした。」

「接客は、店員が気さくでフレンドリーであった。独自のPBを取り扱っているせいか、店員も自信をもってイキイキと仕事をしているように見えた。店員は54名で店舗面積の割には多い感じがしたが、PBを買わずにはいられないので利益をとれているからスタッフの数も安定しているのだと思う。PBと接客がTrader Joe'sの成功要因だと思う。」

「お店は広くないが、棚を斜めに配置して通路も広いからすっきりしていた。店構えや内装、値札など丁寧なデザインで、限りある中での工夫がすごい。壁やレジに至るまで木材を使用して暖かい雰囲気だった。」

「ヤシの木などの木のぬくもりが南国風で、店員もアロハシャツを着ていた。天井は低かったが、倉庫のような配線等がむき出しではなく普通の天井だ。来店者は近隣の人で、1週間に1万1千人が利用する。週末が忙しいとのことだった。」

#### e. Wal-Mart Supercenter

世界一の小売業であり、EDLP (Everyday Low Price) を掲げ、支払い時の買い物かごの中身の支払合計がいつでも最安値を目指している。食品が売上の51%を構成する。

Wal-MartはEDLPが有名であるが、学生たちはあまりの品揃えの広さに驚いたようである。「食品以外にも、化粧品、衣類、家電製品、日用品、ペット用品、おもちゃ、タイヤのスペアなど品揃えが豊富で、食品だけかと思っていたが、半分はホームセンターのようになっていた」と

いう感想を持った学生もいた。「商品の種類は充実していて品揃えの幅はすごいと感じたが品揃えの深さはさほどでもない」印象を持った学生もいる。

「食品に関しては、入口に青果物がボックス陳列されていて、次に惣菜、パン、ケーキなどがあつた。冷凍食品もたくさんあつた。パスタソースやスープなどの瓶や缶の商品の種類がたくさんあつた。チョコレートだけで、何十種類もあり、一角すべてがチョコレートで埋まるほどあつた。酒の種類（ワイン）が豊富で約 200 種類くらいあつた。」

「あまりの取扱商品の多さに、Wal-Mart に来れば何かしら揃うのではないかと思った。商品はすべてがビッグサイズで、一人当たりの購入量が多かつた。Wal-Mart に行つたのが夕方だつたせいお客数も多く、子供連れが多かつた。大量のお菓子やパン類、飲料を買つていたのが印象的だつた。」

「EDLP についてであるが、“Everyday Low Price”の文字がいたる所で見られた。特に自動線や、エンド、出入り口付近といった視認性の高い場所にあつた。コーラは 1 ドル、バナナは 56 セントであつた。安い WinCo ほどではなかつた。」

「店舗の広さについても、かなり広く、どこに何があるのか全く分からない」と感じた学生もいる。

「通路幅が広い。価格表示も手書き POP ではなく、大きなパネルで見やすく表示してあつた。レジは 20 台あり、どれも空きなしだつた。」

#### f. Berkeley Bowl

店舗数はバークレーに 2 店舗（いずれも大規模店舗）しかないが、青果部門の売上構成比が 30% を超えている。大手との競争に打ち勝つ地元小売企業の生き残りの参考になっている。



図9 Berkeley Bowl 店舗内部

Berkeley Bowl もオーガニックに力を入れている。Berkeley に 2 店舗のみであるが、大手小売企業には負けない特徴のある店舗経営をおこなっている。

Berkeley Bowl のオーナーは日系人である。日本では酒屋、魚屋などの専門店が多く、ワンス

トップショッピングを実現させたいという思いから開店させたこの店では、オーガニックな健康食品を中心に商品が販売されていて、バルクや量り売りもされていた。魅力的なものがたくさん量り売りされていた。量り売りされている商品は、欠品にならないように毎朝補充され、鮮度だけでなく衛生的に商品を保っていた。バルクにサプリメントがあったのも驚きだった。

「青果はオーガニックと普通の青果を分けて売っていた。オーガニックが汚染されないためである。青果物の表示はオーナーの手書きである。小売業では通常 15% であるがここでは青果物が売上構成比の 30% である。同じものでも種類が多い。例えばリンゴでも早熟から食べごろまで 8～9 種類あった。また例えばトマトなどは色分けして陳列していた。」

「青果の売価決めは、生産者に連絡して直前に決める。売れたら生産者に支払うそうだ。」

「売場はオーガニックセクション以外に、ローカルフードコーナーやジャパニーズエリアなどがあった。ローカルフードコーナーは、500 km 圏内の食材を扱っている。」

「ジャパニーズエリアでは、日本の食べ物を扱っている。お米は 1 kg が 220 円だった。他にもうどんなどの麺類、お菓子、お茶漬けなどがあった。日本では形が悪いとされるマツタケも普通に売っていた。」

「2 階・3 階がバックヤードになっていてとても広い。一例であるが、在庫には野菜が 3 日分、チーズ (500 種類) が 1 週間分あった。加工場では総菜も作られていて、全従業員 300 人中 60 人がすべて手作りで取り組んでいる。9 割は自店で作り、残り 1 割はよそから仕入れている (おにぎりや寿司)。パン・ケーキも作っており、9 割が 2 階で、1 割が 1 階の売場で作っている。ケーキは生産の 3 割が自店販売で、残りは他店へ販売している。」

#### IV. 教育成果と課題

当科目では、流通先進国である米国の最新事情に触れることで、小売マネジメントへの関心を高めるという主題を設定した。学生が自ら、実際に米国の最先端の食品スーパーの現場を視察・体験したことで明らかに小売業に対する新しい視点や考え方を学んだようである。そして、こういった経験を通じて、「今後、何を学ぶべきか」という気づきにもつながっていた。最終レポートの中でも「自分の就職先である食品スーパーに必ずバルク買いを導入します!」「英語を学びなおして、もう一度、リベンジしたい (海外に行きたい)」という積極的な意見や感想が多く挙がっていた。実際に英語を真剣に学ぶ機会につながっており、2014 年春に留学を決めた学生もいる。

ただし課題もある。第一に、講義スケジュールの都合上、帰国後の振り返り学習や指導が十分に行えなかった点である (関西空港帰着時にレポートを提出させ、全内容が終了)。帰国後、著者それぞれの担当する科目などで多少のフォローはしているものの、もう少しこういった機会を増やしても良いかもしれない。第二に、上記の成果とも関連するが、渡米前に流通英語を学ぶ機会を増やすべきであろう。現地の店員との会話をより積極的に行えるようになれば、新しい情報を

得ることも可能となるし、気づきも増えるはずである。他の海外研修も含めた流通英語を学習する機会を増やしていきたいと考える。

#### 参考文献

河合塾編著（2011）『アクティブラーニングでなぜ学生が成長するのか』東信堂。

清水信年・坂田隆文（2012）『1からのリテール・マネジメント』碩学舎。

野田芳成（2009）『地域1番店になる!「競合店調査」の上手なすすめ方』同文館出版。

#### 引用文献、注

- 1) 河合塾編著『アクティブラーニングでなぜ学生が成長するのか』東信堂、2011年、5-10頁。
- 2) 逆に言えば、学修してきたことを独自研究や企画活動などで結実させるPBLなどの「高次のアクティブラーニング」を、直接の目標とはしていない。なお、同調査において測定対象の学習活動として設定されていたもののうち、当科目では「グループ学習」「フィールドワーク」「プレゼンテーション」「レポート提出」「振り返りシート」「授業時間外学習」を実施している。