

五十嵐ゆうこの米國小売業最新レポート

2021年1月28日

Impact of The Pandemic on Food Industry in USA

パンデミックが外食業界に与えたインパクト

昨年11月に2度目のロックダウンが発令され、外食も持ち帰りのみとなったカリフォルニア州ではワクチン接種の効果が表れてきたのか、1月最終週から規制がやや緩和されました。

しかし、未だに店内利用は不可の状況で、許可されたのはパティオ等の屋外席での飲食のみです。

比較的温暖なカリフォルニア州南部のロスアンゼルス周辺は屋外席で食事することは快適ですが、サンフランシスコやサクラメント等の北部地域の気候はロスアンゼルスに比べるとこの時期は未だ寒く、さらに雨も多いので屋外席で食事を避ける人が比較的多いのが実情です。

昨年3月の最初のロックダウンから、まもなく一年を経過する米国で、外食産業は何度も非常に厳しい局面に立たされ、それでも生き残る為に奮闘し、日々模索しています。

直近で行われた全米レストラン協会の調査で、コロナ禍で米国のレストランの約17%が、永久または長期的に閉店に追い込まれたと発表しました。

このパーセンテージは全米で11万店舗以上の外食産業企業に相当します。

その中で数か月、もしくは数年のうちに、復帰できる可能性があると予測するレストランは48%との報告でした。

全米の個人経営のレストランは最初のロックダウンさえも乗り切ることができずに閉店した店も数多くありました。

パンデミックの長期化は、個人経営店のみならず巨大レストラン・チェーン店にさえも重大な影響を及ぼしています。

California Pizza Kitchen (カリフォルニア・ピザキッチン)：創業35年のピザ専門の大規模レストラン・チェーン店。2020年の7月に債務を再構築するために破産保護を申請し規模を小さくし事業を継続しています。同社は200店舗を展開していましたが、昨年の4月に46店舗を完全に閉鎖しました。

Dunkin' Donuts(ダンキンドーナツ)：同社は 9000 店舗以上を全米で展開していましたが、2020 年 7 月に 450 店舗を閉鎖すると発表しました。

Denny's (デニーズ)：同社は約 1700 店舗を展開していますが、2020 年第一四半期の企業の純利益は前年同期と比較してほぼ半分（1550 万ドルから 900 万ドル）となり、ニューヨーク近辺で出店していた 15 カ所を完全に閉鎖しました。同社のレストランは殆どがフランチャイズで、このニューヨークで閉鎖した店舗は一人のフランチャイジーによって運営されていました。



Pizza Hut (ピザハット) /Wendy's(ウエンディーズ)：両店とも大規模なファーストフードチェーン店です。Pizza Hut は昨年に 672 店の閉鎖を発表し、親会社である NPC International Inc.は 2020 年破産保護を申請しました。NPC は米国で 2 番目に大きいレストランフランチャイズ企業です。2020 年 11 月には 925 店舗の Pizza Hut と 383 店舗していた Wendy's の内の 225 店舗を Flynn International へ売却しました。



McDonald's (マクドナルド)：世界最大のファーストフードチェーンの同社は米国で 14,000 店舗以上を運営していますが、今後は 200 店舗を閉鎖すると発表しています。閉鎖が予定されているレストランの半数以上が、ウォールマートの店舗内で営業していた店です。



Starbucks(スターバックス)：2020年10月に、同社はピックアップのみと持ち帰り専用に特化した300店舗を新たに開設すると発表しました。今後はカーブサイドピックアップ、ドライブスルー、ウォークアップカウンターへのアクセスも拡大する予定です。その代わりに今後18か月以内に米国とカナダにある最大400店の直営カフェを閉鎖すると発表しています。



上記にレポートしましたように外食産業の経営が厳しい中ですが、その中で大きな存在感を示しているファーストフードチェーン店があります。

それは1948年にロスアンゼルスで創業したIn-N-Outバーガーです。



ランチにはハンバーガーを求めドライブスルーに常に 20~30 台の車が並び、従業員が店の外に立ち、モバイル画面を使って車中の顧客から注文を取っている姿をよく見かけます。

『世界で猛威を振るっている新型コロナウイルスの感染拡大でさえ、In-N-Out バーガーのドライブスルーを止めることができないのか！』と、店舗周辺を車で横切るたびに本気で感心してしまうほどです。

In-N-Out バーガーは現在カリフォルニア州、アリゾナ州、テキサス州、ユタ州、コロラド州で 365 店を展開中で、69%の店舗はカリフォルニア州にあります。

同社のメニューは非常にシンプルで、ビーフパティ 2 枚とアメリカンチーズ 2 枚のダブル・ダブルと呼ばれるチーズバーガーにドリンク & フライドポテトのセットと、ハンバーガーとチーズバーガーのどちらかにドリンク & フライドポテトが付いた、合計たった 3 種類のセットが主体で、その他はミルクシェイクやココアなど全体メニューには 10 アイテム程しか選択がありません。

ハンバーガーには 1948 年の創業当時から一切作り方を変えていない秘密のソースがかかっています。

In-N-Out には熱狂的なファンが多く、セレブリティ・シェフのゴードン・ラムゼイ、デビッド・チャン、トーマス・ケラー等の著名人も In-N-Out のファンです。

2006 年にお騒がせセレブで有名なパリス・ヒルトンが飲酒運転で捕まった時には、「私は本当にお腹が空いていて、どうしても In-N-Out のハンバーガーを食べたかったから、お酒を飲んでいただけど仕方なく運転をしていたの！」という言い訳をしたのは誰もが知る逸話です。

何故 In-N-Out はこのようにカルト的な人気を得るファーストフードチェーン店になったのでしょうか？

同社は家族経営のプライベートカンパニーで、米国で初めてドライブスルーをスタートした店でもあります。

In-N-Out のハンバーガーは味の良さでも非常に人気が高く、他州での出店や海外進出の話も過去に多く打診されていますが、頑なにフランチャイズや外部投資家などを拒否し続けています。

スピーディなサービスを提供するチェーン店の新しいサービスや、ビッグデータ主導のマーケティングを活用した競争相手にも殆ど無関心で、ソーシャルメディアでの存在感もさほど高くなく、店舗展開は慎重でゆっくりしています。

外食業界の関係者は In-N-Out を「自分達のブランドを維持することに焦点を合わせ、その立ち位置には一貫性があり、他のブランドに移行したり揺らぐことがない。」と推察しています。

同社のオーナー兼 CEO である Lynsi Snyder（リンジー・スナイダー）は自社の成功の秘密は意外とシンプルで「品質、清潔さ、親しみやすさ。」であると数年前に発表した彼女の著書やメディアを通じて語っています。

では Snyder 社長があげたこの 3 つについて下記に説明します。

① 品質

In-N-Out は 70 年以上も新鮮さにこだわり続けており、店舗内には冷凍庫や電子レンジ、ヒートランプでさえ備え付けておりません。全ての材料は新鮮な状態で届けられます。原材料の種類が少ないため、サプライチェーンを実質的に管理し、最高品質の材料を入手できる事に成功しています。

使用している肉については冷凍肉を使用せず、自社で牛肉を調達し製造施設で肉を捌き、ミートパティを作る行程を管理しています。店内では注文を受けてから店内でパティを焼き、ジャガイモやトマトは手でカットされ、焼きたてのパンを提供しています。野菜は新鮮でミルクシェイクは本物のアイスクリームを使用しています。3カ所の流通センターはどの店舗にも一日以内で配送できる場所に設置しています。ハンバーガーにかかった秘伝ソースの作り方は本当に秘密なのですが、逆に全く秘密ではない「秘密の裏メニュー」なるものが存在します。それは顧客が自分の好みどおりにマスタードやピクルス、グリルドオニオンを足したり、パンの代わりにレタスでパティ肉を巻いたりするだけなのですが、そのメニューの知識を知っている人には一種の「インサイダー情報」を提供されたような感覚をもたらすことで、顧客ロイヤルティを築いています。

② 清潔さ

クリンネスは徹底しており、Custodial Associate（掃除専門の従業員）が毎朝店舗をオープンする前に徹底的に掃除をします。掃除では床をこすり洗い

し、フライヤーの掃除、パティオと駐車場エリアの掃除、窓の洗浄、タイル磨きが含まれています。従業員の髪の毛は奇抜な色のカラーリングは禁止で、髪の毛が長い場合は必ずピンでとめて、帽子の下に入れてあります。

③ 親しみやすさ

従業員の待遇はフレンドリーで、カスタマーサービスも徹底しています。従業員はアソシエイト（仲間、同僚）と呼ばれ、業界の平均時給の基準を超えた報酬を支払うのが同社が長年行ってきた習慣です。従業員への投資が顧客満足度を高めると確信しており、店長になれば10万ドル（1千万円以上）を超える年収を稼いでいます。2020年の調査によると、店長の平均給与は\$85,013で、それにボーナスと追加の報酬が加算され最終的には平均\$119,946（約1250万円）になります。全ての店長は時給制から働き始め、大体10年勤続で店長に昇進しています。また他社から店長などの管理職を引き抜いて採用することはありません。従業員が店長に昇進すると、本社のボールドイン・パーク市にある研修施設「In-N-Out University」で企業のコア・バリュー（理念）維持するための研修を受けます。パート従業員の平均就業期間は2年（外食産業全体では一か所で2年働く従業員は約25%。）です。パートの時給も他の競合チェーンより高く、学生にとって人気のアルバイト先になっています。そのせいかIn-N-Outで働くには競争率が高く、面接を受けるだけでも現在働いている従業員からの推薦が必要となるので、簡単には採用されません。そしていったん従業員になった際には、集中して仕事を行います。まれに顧客サービスが標準以下になる場合もありますが、同社ではフリーダイヤルで顧客が電話できるサービスラインを設けています。店舗で働いた経験のあるベテランのアソシエイトが常駐し、顧客のクレームをどのように対処するかの権限を一任されています。

In-N-Outのようなファーストフードチェーン店が、量より質を優先することは稀ですが、この3つのアプローチはIn-N-Outに大きな成果をもたらした熱烈的なファンを生み出し続けています。

一貫して高品質のメニューを提供することで例えパンデミック渦中であろうとも、アメリカで最もロイヤルティのある顧客を開拓してきたのではないのでしょうか。

私の家族が25年以上も記念日があるごとに通っていた、思い出深いダウンタウンのレストランが、昨年の秋に33年の歴史に幕を下ろして閉店したお知らせメールを受け取り、とてもショックを受けました。

昨年はこのような寂しいお知らせを多く耳にし、そのたびに『コロナ。いい加減にして!』と声を大にして言い続けています。

日本でも小説の舞台になり、数々の著名人も通っていた老舗店がやむなく店を閉じてしまったニュースをネットなどで見かける度に、心を痛めています。

そんな厳しい状況でも、私が個人的にも仲良くしている近所の日本食レストランはテイクアウトのみで大繁盛しているようです。

先日の事です、そのレストランで週末に必ずチラシ寿司を注文している、とある友人から「ねえ、例の日本食レストランつぶれてないよね?」と電話があり「1時間近く幾度も電話しているけど誰も出ないのよ。」とのことで、オーナーの奥様の携帯にテキストメールを送って確認したら、忙しすぎて電話がなかなか取れないとの返信がありました。

それを友人に伝えると「あ、私もさっき通じたわ。土曜の夕方で忙しくて、今から注文すると2時間待ちって言われた。凄いよね~持ち帰りだけで。他のレストランは沢山潰れているご時世なのに。」と驚いていました。

この日本食レストランのオーナーと数日後に偶然スーパーマーケットでお会いして、ソーシャルディスタンスを保ちながら少し会話をしました。

彼はとにかく今は感染しないように注意をし、屋外での飲食の許可が出たのでパティオを設置し商売は出来るけど、従業員に感染者が出るのが怖いので確実に集団免疫ができるまでは、持ち帰りのみで営業を頑張るとのことです。

そして働いている人には全員にPCR検査を行ってもらった結果、オーナーを含めて全員が陰性だったそうです。

「正直言えば、持ち帰りのみでは忙しい時間も集中するし、家で食べても店と変わらないようにクオリティーの高さを維持するのは大変だけど、心を込めて頑張っているの、それが顧客に伝わり、以前と変わらず買いに来てくれていると信じている」と明るく話してくれました。

In-N-Outにも通じる『特別な事では無く、基本を真面目に真剣に行えば、お客さんはおのずと応援して付いてきてくれる。』というぶれない思いを、日本食レストランのオーナーに見た気がしました。