

Trader Joe's が「やらない」理由

— 削減が生む価値と小売業への示唆 —

鈴木 雄高（市川マーケティング研究所 代表）

2026年4月17日

要旨

本稿は、米國小売業 Trader Joe's の事例をもとに、その経営の特徴と小売業への示唆を整理するものである。同社はプライベートブランド中心の品揃えや限定的な商品数、広告やデジタル施策への非依存といった特徴を持ち、「やらない」選択によって独自の売場を成立させている。特にポッドキャストにおける幹部の発言からは、リテールメディアや顧客データ活用を採用しない判断が、コスト配分や店舗体験のあり方と結びついていることが確認できる。本稿では、こうした削減を軸とした経営のあり方を整理し、機能の追加とは異なる価値形成の可能性を示す。

キーワード：Trader Joe's、削減戦略、デジタル非依存、顧客体験

1. はじめに

近年、小売業では、デジタル技術の導入とデータ活用に積極的に取り組む企業が目立っている。リテールメディア、パーソナライズド広告、OMO（Online Merges with Offline）といった概念は、いずれも顧客接点の拡張と収益機会の多層化を志向するものである。加えて、ネットスーパーをはじめとする自社ECに取り組む企業も一般的となり、オンラインとオフラインの統合は重要な経営課題と見なされている。しかし、こうした潮流に対し、あえて距離を置く企業も存在する。米国の小売業 Trader Joe's（トレーダー・ジョーズ）は、その代表例である。

本稿では、同社の特徴を整理したうえで、その経営思想を「削減による価値の創出」という視点で捉え、日本の小売業や他業界への示唆を導出する。

2. Trader Joe's の特徴

Trader Joe's は、1967 年に創業された米国の食品小売企業であり、現在は全米に 608 店舗（2025 年 11 月 11 日現在）を展開している（流通視察ドットコム, 2025）。

同社の特徴として第一に挙げられるのは、プライベートブランド（PB）中心の品揃えである。ナショナルブランド（NB）の取り扱いを抑え、売場の大部分を自社ブランドで構成することで、価格競争力と独自性を両立している（Trader Joe's 公式サイト, 2026）。

第二に、リミテッド・アソートメントである。一般的なスーパーマーケットと比較して取扱商品数を大幅に絞り込み¹、分かりやすい売場を構築している（Ager & Roberto, 2013; 流通視察ドットコム, 2025）。これは顧客の選択負担を軽減する効果を持つ。

第三に、セールやクーポンに依存しない価格政策である。Trader Joe's 公式サイト（2026）によると、同社は、全ての顧客が、最高の商品を、毎日いつでも最高の値打ち価格で手に入れられるべきだと考えており、その結果として、会員カードとロイヤルティプログラムを導入していない²。価格訴求を単純化することで、顧客の購買判断に伴う複雑性を抑制している。

さらに、店舗における体験価値の重視が挙げられる。試食や対話、手書き POP などを通じて、買物を「発見の場」として設計している（Trader Joe's 公式サイト, 2026; 流通視察ドットコム, 2025）。加えて、従業員（クルー・メンバー）とのコミュニケーションを価値創出の中核に据えている点も特徴的である（Rivkin, 2021; Trader Joe's 公式サイト, 2026）。

これらの要素は個別には知られているが、重要なのは、それらが一貫した考え方のもとで組み合わされている点である。

3. デジタル施策を採用しないという選択

本節では、同社のデジタル施策に対する姿勢を、ポッドキャストにおける幹部の発言を手がかりとして整理する。

Trader Joe's (2025) のポッドキャスト番組「Inside Trader Joe's」では、同社の幹部がリテールメデ

¹ Trader Joe's 公式サイト（2026）によると、同社のバイヤーは世界中の商品を探し求めており、厳格な試食パネル調査を通過した、卓越した価値があると評価された商品だけが、販売されているという。いわば少数精鋭の品ぞろえといえる。

² ロイヤルティプログラムは、自社の売上や利益への貢献度が高い顧客（企業から見た「優良顧客」）を優遇することで離反を防ぐ合理的な手法である一方、その本質は顧客の選別であり、全ての顧客を等しく扱うものではない。

ィアをはじめとするデジタル施策への対応について、一定の慎重な立場を示している。

番組では、こうした判断の背景として複数の観点が示されている。ここでは三つに分けて紹介する。

まず、コスト配分の問題である。デジタル施策への投資は商品価格に影響しうるため、その分の資源を商品開発や人材に振り向ける方が、顧客への提供価値を高めるという考え方である。

次に、顧客体験の質である。デジタルによる販促は効率性を高める一方で、店舗体験を均質化させる側面がある。同社は、従業員との対話や偶発的な発見といった、人間的な体験を重視している³。

最後に、データ活用への姿勢である。同社は顧客の買物を追跡しておらず、顧客データの収集、分析を行っていないという⁴。

これらの発言は、デジタル施策の採否が単なる技術の選択ではなく、コスト配分と店舗体験に関わる判断として位置付けられていることを示している。

現状では、経営判断の結果として、同社におけるデジタル技術の活用は限定的な形にとどまっているが、その中で、数少ない事例の一つがポッドキャストである。

このポッドキャストは、一般的なデジタルマーケティング施策というよりも、ラジオに近い形式のメディアであり、幹部同士の会話を通じて、同社の考え方や顧客へのメッセージ、商品に関する情報が共有されている。そこでは高度に最適化された広告的コミュニケーションよりも、人間的なやり取りが前面に出ており、同社が重視する人を介した価値の提供と整合的である⁵。

この事例が示すのは、デジタル施策の有無という二分法ではない。同社はデジタル技術について、それが自らの重視する価値の実現に対して適切かどうかという観点から、導入の範囲と形態を決定していると解釈できる。

このような姿勢は、次節で検討する「削減による価値設計」という枠組みにつながるものである。すなわち、何を導入するかではなく、何を導入しないかという選択が、その企業の価値のあり方を形づくっている。

³ 同社は、デジタル施策よりも人間的な体験を重視していることを、次のように説明している。「スクリーンに『このチョコレートソースを買いなさい』と言われる代わりに、従業員が『そのバニラアイスクリームには、マンゴークし切りと一緒にチリライムシーズニングをかけてみたらどうですか?』と勧めるかもしれません」(Trader Joe's, 2025)。

⁴ Trader Joe's (2025) によると、同社は、顧客の購買習慣、購買パターン、選択内容、購買データを追跡しておらず、顧客の購買内容を把握する手段は、棚で実際に何が売れているかを確認することのみだということである。

⁵ Trader Joe's の店舗へ向かう途中の顧客が同社のポッドキャストを聴取し、来店前の期待感を高める可能性がある。このような店舗訪問以前の段階に生じる高揚感は、「あの店に行けば何か新しい発見があるのではないか」という期待に基づくものであり、「来店前のワクワク」として整理される(鈴木, 2026b)。

4. 削減による価値設計

以上を踏まえると、Trader Joe'sの本質は「何を導入しているか」ではなく、「何を導入しないと決めているか」にあるといえる。

同社は、

- ・商品数の削減
- ・価格体系の単純化
- ・情報量の抑制
- ・デジタル施策の限定

といった形で、多くの要素を意図的に削減している。

この削減は単なる効率化ではない。むしろ、特定の価値を際立たせるために、あえて他を削っているのである。

削減によって生じる単純化により、同社が重視する売場における発見性や楽しさが相対的に際立っていると考えられる。そのため、顧客は複雑な選択や過剰な情報処理から解放され、人や商品との関係に集中することができる。この意味で、同社の売場は、顧客に負荷をかけて「選ばせる場」ではなく、負荷の少ない「選びやすい場」として機能している。

5. 日本の小売業および他業界への示唆

日本の小売業においては、品揃えの拡張、販促の高度化、デジタル施策の導入が競争優位の源泉とされる傾向が強い。しかし、これらはしばしば顧客の認知負荷を増大させる方向に作用する。

Trader Joe'sの事例が示すのは、価値創出は必ずしも「付加」によってではなく、「削減」によっても実現されうるという点である。

この構図は小売業に固有のものではない。例えば、サービス業やデジタルプロダクトにおいても、機能の追加がユーザー体験を複雑化させるケースは少なくない。重要なのは、顧客にとって優先度の低い要素を見極め、それを取り除くことである。

さらに、この視点は、情報や刺激の多さに負担を感じる人への対応にもつながる。情報や刺激を増やすのではなく、過不足のない形に整えることで、一部の人にとっての負担を軽減しつつ、多くの顧客にとっても理解しやすい売場を実現することができる（鈴木, 2026a）。

6. 結語

Trader Joe'sの戦略は、デジタル化を拒むものではない。むしろ、重視する価値を明確にし、際立たせるために、あえて選択肢を絞り込むという戦略に特徴がある。

何を削るかという判断には、その企業が何に資源を配分し、何を優先するかが端的に表れる。

この視点に立てば、「削ること」を通じて自らの強みを際立たせるような企業が、今後、他社と差別化された存在となり、支持を集めていく可能性がある。

〈参考文献〉

■ 理論・枠組み（拙稿）

鈴木雄高（2026a）「買物困難とは何か — 概念の拡張と売場設計への示唆 —」『市川マーケティング研究所 レポートシリーズ Vol.5』 https://ichikawa-marketing.com/wp-content/uploads/2026/04/20260416_Ichikawa_Marketing_Lab_Report_Vol5.pdf（公開日：2026年4月16日、閲覧日：2026年4月17日）

鈴木雄高（2026b）「リアル店舗における購買体験の時間的構造 — 『4つのワクワク』から考える来店価値の本質 —」『市川マーケティング研究所 レポートシリーズ Vol.4』 https://ichikawa-marketing.com/wp-content/uploads/2026/04/20260416_Ichikawa_Marketing_Lab_Report_Vol4.pdf（公開日：2026年4月16日、閲覧日：2026年4月17日）

■ 公式資料・ウェブサイト

Trader Joe's Official Web Site, "ABOUT US",（閲覧日：2026年4月17日）
<https://www.traderjoes.com/home/about-us>

流通視察ドットコム, 「トレーダー・ジョーズ 実店舗のみで勝負する大人気チェーン」,（2025年11月17日公開、2025年12月19日更新、2026年4月17日閲覧） <https://www.ryutsu-shisatsu.com/column/251117-2002/>

■ ケーススタディ

Rivkin, J. W. (2021). Trader Joe's (Rev. ed.). Harvard Business School Case 714-445.

Ager, D. L., & Roberto, M. A. (2013). Case Study: Trader Joe's. Ivey Publishing W13524.

■ 音声資料 (Podcast)

Trader Joe's (2025). "Inside Trader Joe's: ICYMI – Does Trader Joe's Do Retail Media?", Inside Trader Joe's [Podcast], (2025年3月24日公開) .