1. 顧客との直接的な関係づくりから 共感コミュニティを築く

sweetgreen は 2007 年、ジョージタウン大学に 通っていたニコラス・ジャメット、ジョナサン・ニー マン、ナサニエル・リューの3人の学生によって創 業された。3人は大学周辺に健康で手頃な値段で 食べられる店がないことから、自分たちで店を作 ることを決め、ワシントン DC のジョージタウン に第1号店をオープンさせたという。

sweetgreen の主力商品は、近隣の契約農家から 仕入れたオーガニック (有機栽培) 野菜のみで作 る新鮮なサラダであり、好みに合ったカスタマイ ズが可能である。素材は主に地元の農家から仕入 れ、仕込みは毎日、各店舗で行っている。

sweetgreen では、「顧客との直接的な関係は限 られている - 私たちは、顧客の好みや好みをより よく理解できるようにするために、顧客との関係 を持つことに大きな価値を置いている」としてい るが、sweetgreen の掲げるコアバリューは「Win-Win-Win (Customer Win, Community Win, Company Win〉」であり、最も先頭にきているの は「顧客」である。

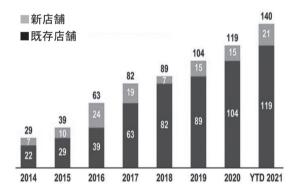
■ sweetgreen のコアバリュー



出典: sweetgreen リリース

このコアバリューどおり、3win を得て、sweet green は全米に店舗を拡大している。店舗数は、 2014年度: 29店舗、2020年度: 119店舗、2021 年9月末:140店舗と、2014年から2021年にかけ て5倍になっている。(図表1)

■図表 1 sweetgreen の店舗数推移

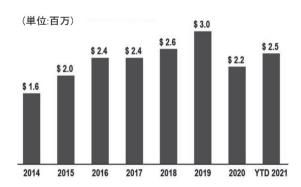


出典:sweetgreen リリース

sweetgreen 全体の売上は 2014 年度の 4.200 万ド ルから、2019年度には2億7,400万ドルに増加し ている。2020年度はコロナの影響で下がっている が、2021年度は回復傾向にある。

店舗数は拡大しているが、カニバリを起こすこ とはなく、1店舗あたりの平均年間売上は、2019 年度は300万ドルにまで高まっている。(図表2)

■図表 2 sweetgreen の 1 店舗平均年間売上



出典:sweetgreen リリース

ニールセンの調査によると、若い世代になればなるほど、健康的な食べ物を口にしたいと考える傾向があり、Z世代やミレニアル世代は、ベビーブーマーに比べて、10%以上高い割合で、「高くても健康的なものを手に入れたい」という結果が出たという。これらの背景も受け、アメリカでは、健康志向である若い世代向けに、サラダ専門店が2000年代に入ってから増え始めてきた。その中で、sweetgreenは、高付加価値のサラダとして(sweetgreenの最も安いサラダはニューヨーク市では11ドル)、人気を博している。

このような sweetgreen であるが、1店舗目は好調だったが、2店舗目は苦戦した。そこで、週末に大きなスピーカーと DJ ブースを設置し、自分たちの好みの音楽を流したところ、その音楽に共感した顧客が列をなした。これらの経験もあり、「単なるレストランではなくライフスタイルと関連づけること」「自分たちのブランドに共感してくれる人とのコミュニティを築くこと」の重要性を感じ、その点に注力してきた。また、Warby Parker、Lululemon や Red Bull における SNS 活用やファン参加型のイベントマーケティングを参考にしながら、独自のライフスタイルブランド化やコミュニティづくりを行ってきた。

その結果、現在、SNS フォロワー数は 50 万人 にも上っており、2020 年の Evercore の調査では、 18 ~ 29 歳のお気に入りのクイックサービスレス トランチェーン 15 社のうち、多くの人気ブランド に先駆けて上位 3 社にランクインしている。

そこで、これらのポジションをつくり上げてき た活動のいくつかを紹介する。

2. 顧客とのエンゲージメントを高める 音楽・文化とのコラボ

sweetgreen では、sweetlife というフェスを、2011年から2016年まで毎年開催していた。ヒップホップを牽引するケンドリック・ラマーやオルタナティブロックのヒーローであるピクシーズ、そしてブロンディ、グライムス、ティーンポップのスーパースターであるハルシーが出演していたこともある。

ポイントプログラム(現在は終了)の上位ステータス(ブラックステータス)を有する人を無料でフェスに招待するなどの特典を設けており、ファンが集うイベントとなっていた。

また、この音楽フェスでは、音楽を楽しむだけではなく、sweetgreenのサラダビュッフェ、(sweetgreen以外の)地域の店舗の屋台、DJ、ヨガクラスなども用意されており、まだsweetgreenの顧客ではない人も、sweetgreenの目指しているブランドの世界観を感じ、楽しめるものとなっていたという。

■ sweetlife



出典:sweetgreen リリース

残念ながら、sweetlife は規模の拡大と目新しさなどの課題から、2017年以降は開催されていないが、アーティストとのコラボレーションは別の形で様々に行われている。例えば、SpotifyのSeasonal Sounds に、季節限定メニューに合わせてアーティストとコラボした音楽の無料公開をしている。ファンは、季節のメニューに合わせた音楽を聞きながら sweetgreen を楽しむことができる。

■ Spotify Seasonal Sounds



出典:Spotify

さらに、sweetgreen は、食と文化を結び付けて、sweetgreen の使命と合致し、文化的影響力を持つ人々との新しいコラボレーションを推進している。例えば、2021 年には、テニスの世界チャンピオンであり、長年の sweetgreen ファンである大坂なおみをアンバサダーとした。さらに Netflix の中でグルメドキュメンタリーとして人気があり、インフルエンサーとしても影響力のあるデビッド・チャンとパートナーを組んだ。その他にも、アーティスト、アスリート、ミュージシャンの何人かとパートナーを組んでいる。sweetgreen では、「これらにより、顧客とのエンゲージメントが高まると確信している」としている。

3. パーソナライズな顧客体験を提供 するデジタルプラットフォーム

sweetgreen では、2013 年から独自のアプリを ローンチしている。2020 年においては、このアプ リを経由した注文の売上が全体の56%を占める。 (図表3)

■図表3 デジタル注文比率



出典: sweetgreen リリース

このアプリを使って事前に注文すると、待ち時間なしで「店内飲食」「ピックアップ」「デリバリー」「アウトポスト(キオスク・宅配ボックス)」のいずれかを選ぶことができる。

■デジタル注文によるバリエーション

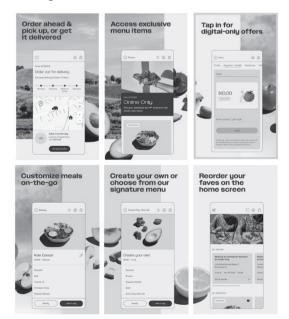


出典:sweetgreen リリース

アプリは、2015 年 4 月 \sim 2021 年 9 月 \sim 200 万 ダウンロードされており、アプリをダウンロードして 90 日以内に注文するユーザーは 67% にもなるという。

このアプリを使って、約40種類あるメニューと ほぼすべてのメニューに対応するフレーバーとを 組み合わせると、何百万ものお客様の独自の好み に簡単にカスタマイズした注文をすることができ る。また、注文履歴から簡単にリピート注文や、 好みや行動に合わせたレコメンドを受けることも できる。さらに、アプリでのみ提供される限定メ ニュー(シェフのコラボレーションなど)やター ゲット別に配信されるデジタルプロモーション、 紹介プログラムを受けることができる。

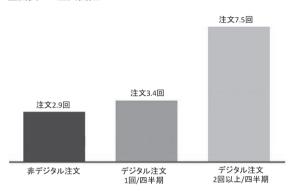
■ sweetgreen アプリ



出典:sweetgreen リリース

アプリで注文する顧客はリピート率が高く、アプリ経由で2回以上注文した顧客は、四半期平均で7.5回の注文と頻度が高くなっている。(図表4)

■図表 4 注文回数



出典: sweetgreen リリース

sweetgreenでは、自社のデジタルプラットフォームでお客様との直接的な関係を維持することを、重要な戦略的目標と考えており、今後は、さらに顧客をブランド認知から検討、コンバージョンに導くために、検索、ソーシャルメディア、検索エンジンの最適化全体にわたる顧客関係(CRM)機能や、アプリを介したモバイルプッシュ通知、ターゲティング機能、機械学習を通じた効率的なマーケティングへの投資を行っていくとしている。

店舗は地域コミュニティの 象徴的な場所になる

sweetgreenでは、「(sweetgreen全体だけではなく)地域のsweetgreenのファンになってもらう」ことを目指しており、各地域コミュニティの象徴的な場所になるように意図的にレストランを設計しているという。店舗の外観はチェーン店によくある統一的なものではなく、各地域によって異なっている。さらに、外観だけではなく、内装、イベントなども、地域によって異なっている。メニューも、地域の食材を使ったものであり、地域によってメニューや提供アイテムも異なる。

例えば、マイアミの新しい店舗では、地域のアーティストのデザインでレストランの壁が埋め尽くされている。そのアーティストによるコラボ商品が来店者へのプレゼントとしても提供された。

■各地域で異なる sweetgreen 店舗



出典: sweetgreen リリース

5. COMMUNITY + SOCIAL IMPACT

sweetgreenでは、多くのコミュニティや社会に 貢献し、影響を与える活動を推進している。その 取り組みのいくつかを紹介する。

① [sweetgreen in School]

FoodCorps とパートナーシップを組んで、350 のアメリカの学校のカフェテリアに対して、毎日昼食をとる3,000 万人の学生の健康を増進するために、栄養価の高い食品を中心とした魅力的で有益なカフェテリア体験を子供たちに提供することを目指している。この2年間で100万ドルの支援を行っている。

2 [sweetgreen family fund]

困っている sweetgreen のスタッフに緊急の経済 的支援を提供している。例えば、2018 年度は全 国の従業員に 16 の家族基金の助成金を提供し、 総額 17,000 ドル以上の支援を行った。

③「医療従事者サポート」

新型コロナウイルスと最前線で闘う医療従事者のサポートとして、シェフのホセ・アンドレ氏が立ち上げた、災害発生地域で食事提供の支援を行う非営利団体「World Central Kitchen」と提携し、130以上の病院に、10万食以上を寄付している。

6. 2027 年までに カーボンニュートラルに

sweetgreenでは、既に食品業界の基準よりも収益1ドルあたりの炭素排出量を少なくしているが、さらに削減することを目指すとしている。排出量の大部分を占めるビジネスの3つの主要分野である食料調達(サプライヤーの選定や支援)、メニューの改善、レストランの建設方法(店舗や調理スペース)に焦点を当てることで、さらに良い成果をあげることができるとし、具体的な施策に着手している。

sweetgreen は、当初は、顧客の利用を増やすために、利用顧客とのエンゲージメントを高めることを中心に活動を進めていた。しかし、今は利用顧客だけでなく、コミュニティや社会全体に対して、イニシアティブを持つことを通じて、エンゲージメントをつくっていくことに活動が変化してきている。このことは、さらに多くの新たなファンを世界に拡げていくことになるであろう。