

ドイツのハードディスカウント アルディ (ALDI) を視察して

城取フードサービス研究所

城取 博幸

ハードディスカウントとは、

ハードディスカウントとは、「リミテッド・アソートメントストア」とか「ボックスストア」とも言われています。

「リミテッド・アソートメントストア」とは、「品目が限定されている店」。ドライトロサリー主体に、800~1,000品目に絞られていることが特徴です。「ボックスストア」とは、商品が陳列ケースに個々に並べられているのではなく、段ボールカットで箱から出さずに陳列されていて、プライスカードは商品の上に天井から吊るされている。パレットや段ボール陳列が多くボックスに似ていることから「ボックスストア」と呼ばれるようになった。日本では、少し陳列方法は違うが、「ビッグA」が有名である。

「ハードディスカウント」と言われる由来は、メーカーとの直接取引を基本とし、価格がスーパーマーケットに比べて、15%~20%安いこと。安く販売できる仕組みは、店舗装飾、広告宣伝費を極力抑えて、販管比率が9%~12%と低いことだ。

また、売場面積を800~1500㎡(約240~450坪)にし、レジ台数は3~5台。1店舗の従業員は、店長1人、パート、アルバイト3~4人で人件費率は2~4%に絞っている業態である。

ドイツの小売業の歴史

ドイツに「ハードディスカウント」が育ったのには理由がある。

1,989年11月、「ベルリンの壁」が崩壊して、1,990年10月に「東西ドイツ」に統一されました。

ここからが、ドイツの新しい小売業の20年の歴史が始まります。チェーン化されたHDS(ハードディスカウント)小売業の歴史はあまり古くありません。東ドイツの国民は、「国営小売店」でしか商品を買うことができませんでした。品数も少なく買える物は少なかった東の消費者が、一気に西になだれ込むようになっただけでなく、西の近代的な小売業が一気に東になだれ込むようになった。東と西の所得のアンバランス、経済がグローバル化されて、高い賃金がかかるドイツ人の仕事は海外に移転されたため、中流階級は衰退し、低所得者が一気に増加するという結果をもたらした。低所得者が増えればディスカウント業態が成長する。この傾向が、消費者の店舗選択における「ディスカウント業態」の拡大の道を強める一因にもなった。

ユーロ導入で「低価格構造」がさらに高まった。

二つの「CHANGE」を「CHANCE」に変えたハードディスカウント。

東西ドイツ統一から12年後の、2002年にドイツマルクからユーロに通貨が移転し、その時、「ユーロショック」と呼ばれる消費支出の大幅な減少を引き起こした。消費者はこれによりさらに価格に対して敏感になるようになった。いくつかの小売業は、ユーロ導入を機会に、スーパーマーケットグループは、今までの低価格政策からの脱皮を図ろうと値上げを行ったのである。これが、価格差をさらに生み、全く裏目にでてしまった。

ALDIなどの「ハードディスカウント業界」は、これを機会に低価格路線を貫き、多くの客の指示を集めて急成長を遂げた。このことから、ドイツの「低価格構造」が確立し、ヨーロッパでも最も低い利益率で小売ビジネスが行われるようになったのである。これが、「ハードディスカウント」の確立した歴史である。

ハードディスカウント業態は、「東西ドイツ統一」「ユーロ導入」という2回の変化「CHANGE」をチャンス「CHANCE」に変えて、ドイツにとどまらず世界で急成長したのである。

ドイツの食品製造業者

ドイツでは、大手小売業が、「売り手寡占」と「買い手寡占」を作っている。

ドイツの消費者にとって、「ブランド名が付加価値を持つのはまれである。」購買時の価格が重要な指標であり、ブランドはあまり気にしない。ノーブランド、プライベートブランドであれ「価値と価格のバランス」が一致すれば買物をする傾向がある。それだけナショナルブランドが育っていない。

ドイツは小売業の寡占化が進んでおり、食品の総売上げの60%以上が、わずか0.3%の小売業者によるものである。すなわち、食品小売業者は大きな「購買力（仕入力）」と「販売力」を持っていることになる。

一方、食品製造業者は小規模で、ドイツで最も集中率の低い業界の一つである。食品製造業者にとっては、商品を販売できる大手企業は数社（5社）しかないため、食品小売業者の子会社であるかのような扱いになっている。ナショナルブランドを製造するような大手食品業者が育ちにくい環境にある。

資料「変わる世界の小売業」新評論 ブレンダ・スターンキスト著より

アルディの歴史

変化があるごとに成長を続けるALDI

世界でナンバーワンのハードディスカウント（以下HDS）売上高を誇る、アルディ（ALDI）の歴史を調べると、社会に大きな変化があるごとに会社が急成長していることに気づく。

アルディの創業は、1948年。カール・アルブレヒトとテオ・アルブレヒト兄弟は、100㎡の母親の経営する店の経営を引き継ぐ。

第一の変化は、「第二次世界大戦」。敗戦国ドイツは、日本と同じように大不況を迎えていた。それを機会に、加工食品を主体にした、「少品目大量販売」の店舗展開に乗り出した。これが、「ハードディスカウント（HDS）」、「リミテッド・アソートメントストア」、「ボックスストア」業態の始まりであった。

第二の変化は、「第1次オイルショック」。ここでも不況が訪れ、所物価が高騰する。ここでも、ALDIは「ピンチ、チェンジ」を「チャンス」に変えて、爆発的に店舗数を伸ばした。常に消費者の味方であり、必要とされる店であった。

さらに、1967年からオーストリア、オランダ、ベルギー、デンマークと次々に進出。76年にアメリカ、2000年にはオーストラリアにも上陸している。アメリカで話題の「トレーダー・ジョーズ」もアルディの経営である。

「アルディ自体は変わらないが、時代がアルディに追いついてくる」時のチャンス逃さなかった。

小売業はよく「変化対応業」と言われているが、ALDIは「自分に変化していないが、時代、環境がアルディについてくる」という特殊なケースである。

しかし、商品開発、商品調達においてははずば抜けた能力を発揮している。

参考資料「月刊 食品商業 6月号 アルディに特集」より

フランクフルト アルディの店舗を視察して

初めてアルディの店を見る日本人は、「なぜ、この粗末な店舗にドイツ人は魅力を感じるのだろうか」と疑問を持つに違いない。確かに、プレハブ造りの安普請の店づくり、店内は薄暗く、商品は段ボール陳列、これといったサービスも無く、プライスカード以外オシャレな販促物は何もない。品揃え数も貧弱で、果して必要なものが揃うのだろうかと思うくらいだ。

「ドイツ人は、地味で、素朴で節約家といわれているが、本当にそうであるのか」

フランクフルト郊外のアルディ、エディカ、トームが出店しているエリアを視察し、実際に商品を購入して品質、味を確かめてみた。(2011年6月22日現在)

アルディの特徴は、

①「アルディでは全ての料理素材は揃わない」

アルディの品揃えアイテム数は、700~800。しかも扱う商品は食料品だけではない。絞られた品揃えであるため、日本のように和洋中エスニックの料理を作ろうとしても、料理材料は全て揃わない。しかも、特売期間が終了すればその商品は無くなってしまう。日本でいう「売り切れ御免商法」である。

②「アルディの近くにスーパーマーケットあり。どちらがコバンザメ商法か」

主婦の通訳に「どの店で買物をしますか？」の問いに対して、答えは「まず、アルディで買物し、不足分は近くの店で補充します。」「逆をやったら、先に買った物がアルディより高かったら悔しいから」とのこと。

アルディでは全てが揃わないが、まずアルディから買物をするようである。そして、揃わない分を他の店で買物をする。

③「メイド(?)を連れて、お金持ちが買物に来る」

実際に聞いた訳ではないが、アルディのレジの前で、2人の女性がショッピングカートいっぱいの買物をレジのコンベアに運んでいる。1人は白人の初老の女性、もう一人はアジア系の若い女性(この女性はメイドではないかと推測する)。次に、E-Centerに視察に行くと、また後から、同じ2人が買物に来ている。通訳が言った通りまずアルディで買物をして不足分を他の店で補充する。その行動を観察して、アジア系の女性はメイドであると確信する。金持ちもアルディで買物をするのだ。

④「販促費に金をかけないのはウソ」

「ハードディスカウントは販促費を削減して、安く商品を提供している」といわれているが、これも通訳の話だが、アルディは週1回の2面新聞チラシと、店で週替わりの32ページにわたるリーフレット(4日間)を配布している。

決して販促費を削減している訳ではない。

6月27日(月)~30日(木)の企画は「アメリカンフェア」で12ページを使っている。

⑤「高品質、低価格は本当か、本当においしいのか」

ドイツの消費税は、食料品は7%、その他の商品は19%である。アルディの表示価格は内税であるため、税金が含まれた価格である。

(1) 牛乳 3.5 l 0.6€ (72円 1€120円換算)

口に含んだ瞬間にこの牛乳は違うことに気づく。焦げ臭がしないため「超高温瞬間殺菌法(120℃ 3秒)」の牛乳ではないことがすぐに分かる。ドイツ語は読めないため、「高温短時間殺菌法(75℃ 15分)」または、「低温保持殺菌法(65℃ 30分)」であると思われる。

脂肪分3.5%であるため濃厚さはないが、サラッとした癖のない飲みやすい牛乳である。それが、1l 72円は安い。アルディが安売りを止めないため、製造法は分からないが、他の店でも価格を合わせて0.6€で販売していた。

(2) 4Pヨーグルト(少し大きめ) 0.55€ (66円)

加糖タイプのプレーンヨーグルト。サイズは日本の4Pヨーグルトより一回り大きい。食感はプレーンタイプであるため、ドロっとしている。思ったほど甘くなくサラッとした味。これは、通訳のおすすめの1品。価格は日本の三分の一以下。牛乳、乳製品はアルディが一番力を入れているカテゴリーである。32ページのリーフレットの中、牛乳、ヨーグルトの特集で6ページもさいている。

(3) 100%オレンジジュース(ペットボトル入り要冷蔵、半ネクタータイプ) 1l 1.39€ (167円)

どう見ても、「生搾り(ストレート)タイプの半ネクター(果肉入り)」である。冷凍果肉を使った濃縮還元ジュースではない。食感は、つぶつぶではなく、ドロっとしていてとにかく濃厚な味がする。酢っぱさは全然感じない。試飲したメンバーの一番人気の商品であった。この商品は絶対にお勧めだ。

(4) 有機リンゴ4個 1.39€ (167円) 1個42円

ドイツはヨーロッパのリンゴの一大産地である。日本ほど大粒ではないが1個食べるには適当な大きさである。色はよく乗っている。有機栽培でないリンゴは、おなじ個数でも価格は半額以下である。試食してみると、適度の酸味があり、確かに甘い。ただし、日本のリンゴと違い身が硬いため、刺し歯の人は気を付けて食べないと歯が欠ける恐れがある。これも合格点である。

(5) イワシの酢漬け(瓶詰め常温保存) 750g 1.39€ (167円)

開いたイワシ(スキンレス)5尾を丸めて楊枝を2本刺して、酢に漬けたもの。最初の印象は、酢がツンとこないこと。塩慣れ、酢慣れしたマイルドな酢を使った商品である。これも実にうまい。魚に飢えていた私たちには嬉しい商品で

あった。ちなみに、デリカショップで買った、イワシのオイル漬け（オイルサーディン）は、1枚2€ 240円であった。

（6）キュウリのピクルス（瓶詰め常温保存）750g 0.79€（95円）

10cm程のホールキュウリが10本程入っている商品。ドイツで販売されているキュウリは小さい物はイボイボが付いているが、大きなものはイボイボがない。これも、イワシの酢漬けと同じように、ツンとこないマイルド酢使用。キュウリの食感は柔らかくパリパリタイプのピクルスとでは好みが変わるが、ピクルスを食べられないメンバーがいたが、このピクルスはよく食べた。

ちなみに、日本の西友で買ったサンヨーのスイートピクルス瓶入りは、240g入りは348円であった。

（7）生ホワイトアスパラガス 1パック2.99€（359円）

ホワイトアスパラは6月までが旬の商品（正しくは6月23日の祭日までで終わるらしい）。価格は市内の市場で買った商品の約半額。サイズはほぼ変わらない。市場の商品と違うところは、元の硬い部分がカットされて短くなっていることだ。ちなみに、ホワイトアスパラガスは、マヨネーズではなく、「オランダーズソース（*Sauce Hollandaise*）バター、卵黄、レモン汁、香辛料のエマルジョン」を付けて食べるのが現地の習わし。オランダのソースに思えるが、フランス料理の基本的なソース。これも合格。

（8）ドイツシャルドネワイン 1.99€（239円）、ドイツワイン 5.99€（719円）

ドイツはブドウの採れる北限の地域で、白ワインが圧倒的に多い。ライン川の支流の「モーゼルワイン」が有名である。安いワインと中級のワインを試飲しようとのことで、両方買ってみる。どちらのワインも、甘口というよりは甘い。癖がなくどちらも、ガブガブと飲みやすいワインである。

1,000円以下でこの味はお買い得である。

（9）水、6本（500ml×6） 1.5€（180円）

まだ安い水はまだあったが、それでも1本当り30円。アルディに限らず価格の安い水のボトルは、高く積み重ねるせいか底の部分が潰れていて、置いた時に真っすぐに立たないという難がある。

（10）その他、店内の自動販売機で買った塩パンの「プレツェル」もパリパリ感があり合格であった。

また、ドイツみやげでひそかに人気のある、「クノール サラダドレッシングの素（粉末5袋入り 9種類）」は、スーパーマーケットでは、0.78~0.99€に対して、アルディのPB商品は、0.39€とNB商品の半額であった。大手メーカーにとってはヒット商品を二分の一で売られたらたまったもんじゃない。これが、アルディの商売の仕方だと認識する。

アランダムに商品を購入して、試食してみたが全て合格であった。「安かろう、悪かろう」の商品は一つも無かった。「低価格、高品質」は本当であった。

⑥「商品は最低価格、時間給は最高価格」

これも通訳の話しであるが、「アルディのアルバイト（ドイツ語）の時間給は、他の小売業に比べて200円高い」とのこと。本当かどうかは分からないが、20年以上もドイツに住んでいる、プロの通訳がウソを言うはずもない。

これも事実であれば驚きである。「最低価格、最高賃金」を実現していることは素晴らしいことである。全く「三方よし」の商売である。

⑦「売れ残りはどう処分しているか」

冷蔵商品はケース内で処分、非冷蔵商品は中通路の赤いプライスカードの付いたコーナーで処分している。売れるまで処分価格を下げて販売しているのであろう。平台はうまく出来ていて、中の仕切りが移動出来るようになっていて、在庫量によってその仕切りを移動出来るようになっている。

⑧「お客の全ての欲求には答えられないが、お客の期待に答えるアルディ」

何度も言うが、アルディでは食材は十分揃わない。しかも商品は毎回入れ替わる。それでも、ドイツ人はアルディで買物をする。「なぜなのか」、それは、店内に置かれているリーフレットを見れば分かる。キレイなカラー印刷で、毎週特集を組んでいる。日本のデパートの「物産展企画」によく似ている。「What's New?」「What Next?」と期待させるリーフレットである。どうやら、アルディは「物産展商法」である。そう割り切れれば、「物産展」に買物に行って「トイレットペーパーはどこ?」「歯ブラシはどこ?」とは聞かないのは納得ができる。しかも、商品は低価格で期待を裏切るような物は販売していない。それで、客が集まっているのではないかと思う。

⑨「洗面器とタライ理論」

700アイテム持っているアルディを洗面器に例え、30,000アイテムがスーパーマーケットとする。「物産展」などの販促企画をシシャクとする。アルディのような小さな洗面器にシシャクで水を1杯足せば、売場はガラッと変わる。一方、スーパーマーケットやハイパーマーケットのような大型店が「物産展」企画を行うためには、何倍もの水をシシャクで足さなければ売場は変わらない。もしも、毎週繰り返し実施すれば、不良在庫がどんどん膨れ上がる。アルディは小規模な「物産展屋」であるから、次から次へと企画が打て、回転率が高く、しかもうまく早めに在庫処分する。在庫が少ない分、商品もいつも新鮮さを保てる。また次の企画が打てる訳だ。

⑩「アルディの評判」

私は、いつも現地の通訳を依頼する時には、若いガイドではなく、素人の主婦をリクエストする。生活感のないガイドよりも、生活感のある主婦の方が本音

が聞けるからだ。主婦には「アルディの評判はすこぶるよい」小売業の話をするれば、必ず「アルディでは、……」の話になる。どうやらアルディの信者になっているようだ。

以上のことから、「ドイツの消費者は、高品質商品を低価格で購入できる環境である」ことが分かった。日本の 1 人当たりの食料品小売販売額は、年間 3,367 ドル、ドイツは 1,703 ドル（2003 年調査）。日本の半額である。

はっきり言わせていただくと、「ドイツ人は、半額以下で日本より高品質の商品を買うことができるのだ」「ドイツ人は節約家で粗末な物を食べていることは決してない」と感じた。それは、アルディやリドルなどのハードディスカウントの功績が大きいことも挙げられる。

ドイツに限らず、イギリス、フランス、イタリアでも同じことがいえる。いかに日本の物価が高いかが分かる。

日本もこれからさらにデフレが進み、物価は必ず下がる。日本の企業が実現できなければ、巨大外国資本がそれを実行するだろう。

「高品質、低価格、最高賃金」言葉ではいくらでも言えるが、実行はなかなか難しい。今回ドイツを視察して、それを実感しました。