

## 世界流通の現在地「SM編」

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「O2O」の脅威

#### ドイツにおけるアルディ、リドルの変化

アルディは、世界に9000店舗以上、全米に1500店舗以上を展開する「ハード・ディスカウント」。リドルはヨーロッパを中心に8000店舗以上を展開している。リドルはアメリカ進出も決定して、ヨーロッパと同じようにアメリカでも「アルディ vs リドル」の構図が生まれスーパーマーケットを脅かすことになる。

今までのハード・ディスカウントは、入口を入れば両側にパレットに積まれた激安の菓子やドライ食品が並び、その奥にパン、青果物を配置し、第2コーナーからチルド食品がL字型レイアウトされ、第3コーナーから肉、魚、冷凍食品、中央部分の平台に雑貨、衣料品、その両側にドライ食品をレイアウトするスタイルであった。

しかし、最近では入口付近に野菜、くだもの、パンをレイアウト、冷蔵平ケースの生鮮売場も広く取りアイテムを拡大、スーパーマーケットのレイアウト、品揃えと変わらなくなってきた。特にLIDLは店舗も大型化しアイテム数の拡大を図っている。また、店の照明も明るく、今まであまり使われていなかった販促物を使うなど、暗い、汚い、品不足、不親切などイメージを払拭しつつある。

店舗もプレハブづくりの安普請であったが、外から内部がみえるようなオシャレな店舗づくりを行っている。イギリス（UK）においては、ALDI, LIDLがビッグ4の売上を脅かしつつある。「ハード・ディスカウントは確かに安い、売場が殺風景」といったイメージを払拭し存在感を高めている。売場は変わっても、高品質、低価格、パレット陳列、段ボールのままの陳列、スタッフの数が少なさ、レジ台数の少なさなど、ローコスト・オペレーションの基本姿勢は変わっていない。ALDI, LIDLの出店戦略は、一都市に8店舗~10店舗ほど集中出店することで配送効率を高めるだけでなく、地域シェアを高めハード・ディスカウントの存在価値をお互い高めていることも特徴。

#### フランスのALDIとLIDLの比較

フランスのLIDLは、ALDIと比較して、店舗が多く、売場面積が広く、アイテム数も多く、協力企業の数も多い。PB比率はLIDLの方が低く、最近では、コカ・コーラやペプシコーラ、ワインなどのNB商品を販売するなど、売場面積、品揃えの拡大を図っている。また、「LIDL DELUXE」の導入など、今までの品揃えからワンランク上の商品も導入してALDIとの差別化を図っている。LIDLの方がALDIに比べて、進化が早くお客の支持を集めているように見える。ALDIも危機感を持ったのか、一足遅れてはいるが、売場変更を行いつつある。LIDLはこれからALDIに一人勝ちであったアメリカにも進出する。



ドイツ ケルンのアルディの野菜、くだもの売場。入口付近にカラフルな陳列ケースをいくつもの、野菜を陳列。ハードディスカウントは「ドライ感」が強かったが、最近では生鮮食品の強化で「ウェット感」を出してスーパーマーケットに近づきつつある。



ドイツ ケルンの都市型リドル。道路添いのガラス張りのオシャレな店で、ハードディスカウントのイメージを払拭している。店内の陳列ケースや販促物もスーパーマーケットと変わらない。価格はそのままほかの店と変わらない。

### 中国 アリババ ヘマ「FUMA」

アリババが運営する「O2O（オンライン トゥ オフライン）」のビジネスモデル。「内食」「中食」「店食」「外食」がすべて揃った店（オフライン店舗）。入口を入ると市場スタイルの活魚の水槽が特徴。さらに、店に陳列されている商品や料理をすべてインターネットで注文すれば、バイク便で30分以内（5km圏内）配達する。配達する商品は、店内に備え付けられた「保冷袋」に詰められ、フックの付いたリフトで天井まで運ばれ、コンベアでバックヤードまで運ばれバイク便で配送される。開店当初は天井にネットが張られていたが、今は天井裏を通りネットは張られていない。支払いはアリババの電子マネー「アリペイ」で決済するため待たされることはない。現在上海に10店舗、北京に2店舗開店。2年以内の40店舗を計画しているという。

中国でハイパーマーケットを展開する「大潤発」も「FUMA」と同じように、上海の店舗で、保冷袋を天井のコンベアでバックヤードに運び、バイク便で宅配するネット販売の実験を始めている。ハイパーマーケットも変わりつつある。

リアル店舗の印象は、活魚を目玉にスーパーマーケットとしての品揃えの完成度は高く、鮮度もいい。ただし、30分以内の配送を優先しているため、店内は何人ものピッキングスタッフが行き回り売場は混雑。昼のピーク時には、店で注文した魚料理はかなり待ち時間

ある。荒削りではあるが変化のスピードは速い。日本と違い「走りながら考え、修正を加える」という中国の特徴が見られる。



上海の FUMA 本部の下にある新店。敷地面積（バックヤード含む）は 5000 m<sup>2</sup>程、生鮮 3 品「野菜、くだもの」「鮮魚」「精肉」と「惣菜」「外食」を融合したスーパーマーケット。店の特徴は、入口に活魚の水槽を配置し、そこで購入したものを調理（有料）してもらいそこで食べられる。

### 上海に「無人コンビニ」が登場

アメリカでは無人スーパーの「アマゾン・ゴー」が話題になっていたがまだ開店していない。中国ではすでに「無人コンビニ」のリアル店舗が存在している。今年 6 月、アマゾンが上海の欧商（仏オーシャン）と手を組んで、オーシャンの店の目の前に、無人コンビニ「Bingo Box」を開店した。

すべての商品に「タグ」が付けられ、代金決済は電子マネー「アリペイ」で支払うシステム。メンバー以外店内に入ることにはできない（同行者は可能）。3 カ月経過して順調に営業しているようだ。中国は屋外に自動販売機の設置が少ないため、飲料など自動販売機代わりに使われる可能性が高い。中国に 5000 店舗の出店を計画しているという。コンテナを利用しているため、設置、移動等は容易にでき大量出店は可能だ。



上海の欧商（オーシャン）の目の前に建つ無人コンビニ「Bingo Box」の一号店。コンテナを利用した無人店舗。品揃えは飲料と菓子が中心で、若い女性客が飲料と菓子を買っている。チルド商品や雑貨はまだ少ない。印象は「自動販売 BOX」。基礎工事もなく冷蔵ケースは内臓式。

### 「内食、中食、店食、外食」と「ネット」の融合の可能性

アルディ、リドルは90%以上のPB商品を武器に、低価格で販売するビジネスモデルだが、何千店舗も持たなければその効果は発揮できない。しかし、ローコストタイプの小型店は日本の都市部を中心に店舗拡大は可能のように思える。

最近、東京駅の駅中に出店した「イーターリー」は「内食」「中食」「店食」「外食」のビジネスモデルで外食市場をうまく取り込んでいる。一方、アリババの「FUMA」は「オフライン（店舗）」に「オンライン（ネット通販）」をプラスした「最強のビジネスモデル」だ。トータル売上は「オフライン（店舗）」より「オンライン（宅配）」の方が高いようだ。日本のSMも新規出店を考えるより、既存店の「O2Oビジネス」を考える時期に来ている。