城取博幸の
ドイツのスーパーマーケット見聞録

２０１１年　６月

城取フードサービス研究
城取　博幸
ｈｔｔｐ：／／ｗｗｗ．ｓｈｉｒｏｔｏｒｉ－ｆ．ｃｏｍ

フランクフルトの概要

ドイツの玄関であり全欧州の金融、商業の中心地。国際見本市が毎年 40 以上ある。市の正規名称フランクフルト・アム・マイン（Frankfurt Am Main、マイン河畔のフランクフルトの意）が示すように、ライン河支流のマイン河が市内を流れる。中心部は高層ビルが立ち並ぶ近代的都市だが、市の面積の 15%は森林で、公園、緑地帯をあわせ 70%は緑である。
気候：　日本と同じく四季がある。フランクフルトはマイン河畔にあり、北西にタウヌス丘陵があるため温暖で、ドイツの中でも過ごしやすい地方である。一年を通して湿気が少ない。夏は短く、それほど暑くはならない。
冬は長く、曇った寒い日が多いが、降雪は少ない。
フランクフルト面積：２４８㎡　人口：670,095 人
日本からのアクセス：　成田空港からフランクフルト空港まで約１２時間
空港アクセス:フランクフルト空港から市内まで 13Km,タクシー約 30 分,列車で約 12 分。
言語：ドイツ語　通貨：ユーロ　チップの習慣：有り
民族構成：ドイツ系がほとんど。ソルブ人、フリース人など
少数民族も、総人口の 10%弱は外国人
宗教：キリスト教（プロテスタントとカトリックがほぼ半数ずつ）

営業時間：　官公庁　月-金　9：00-12：15 / 14：00-16：30
　　銀行　　月-金　8：30-13 / 14：30-16（木 14：30-17：30）
　　商店　　月-金　8：00-20：00 土 9：00（10：00）-16：00
日曜、祭日はスーパーマーケットを含めた商店は休み

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」。ドライグロサリー主体に、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」と言われるゆえんは、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、２，００２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、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、全く裏目に出たのだ。
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―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・スターンクィスト著より

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、１，９４８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、１，９６７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、２，０００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」時のチャンスを逃さなかった。
小売業はよく「変化対応業」と言われているが、ＡＬＤＩは「自分は変化していないが、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ずば抜けた能力を発揮している。

2011年度版　世界小売業ランキング　　ベスト１０　　2009年売上高

順位	企業名	国	売上高（ＵＳ百万＄　）	2,004～2,009伸び率
1	Wal-Mart Stores, Inc.	（アメリカ）	405,046	7.3%
2	Carrefour S.A.	（フランス）	119,887	3.4%
3	Metro AG	（ドイツ）	90,850	3.0%
4	Tesco plc	（イギリス）	90,435	10.9%
5	Shwarz Unternehmens Treuhand KG	（ドイツ）	77,221	9.8%
6	The Kroger Co.	（アメリカ）	76,733	6.3%
7	Costco Wholesale Corp.	（アメリカ）	69,889	8.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	（ドイツ）	67,709	6.3%
9	The Home Depot, Inc.	（アメリカ）	66,176	-2.0%
１０	Target Corp.	（アメリカ）	63,435	6.8%

ドイツの小売業

世界の小売業ランキングでは、

第３位にキャシュ＆キャリーの「メトロ」、５位に「シュバルツ」、８位に「アルディ」、「エデカ」、「レ―ベグループ」と続くが、ハードディスカウント業態では、１位～４位までをドイツ企業が独占している。

「エデカ」は海外に出店していないが、ドイツ国内では最大級のスーパーマーケットチェーンである。

ハードディスカウントストア業界の売上高ランキング（2009 年）

順位	企業名	国	店舗名	売上高 100 万$	店舗数	出店国
１	アルディ	ドイツ	アルディ	６１，１０９	９，０５６	２０
２	シュバルツＧ	ドイツ	リドル（カウフルランド）	５２，７０８	８，９４４	２６
３	エデカ	ドイツ	ネット―（エデカ）	１６，２１０	４，５７０	１
４	レ―ベグループ	ドイツ	ペニー（レ―ベ、ト―マ）	１４，１２９	３，５９２	８
５	カルフール	フランス	Ｅｄ　ディア	１２，９４６	６，４７５	８
６	ダンスクペールメルゲット	デンマーク	ネット―	６，５０４	１，２０６	６
７	レイタン	ノルウェー	レマ１０００	５，３４８	６４８	３
８	カジノ	フランス	リーダープライス（カジノ）	５，３３４	７３５	１３
９	ジェロニモマ―チン	ポルトガル	ビエドロンカ	５，０１０	１，４６６	１
１０	スーパーバリュー	アメリカ	セイブ　ア　ロット	４，３７７	１，１８８	１

資料　「グロサリー売上高」国際流通研究所　「月刊　食品商業　6 月号」より

ドイツの５大小売業

Lidl-Schwarz

「Lidl」は世界中に約９３００店舗を展開するドイツのディスカウントスーパーマーケット、ハードディスカウントのチェーン店。
正式名称は「Lidl Stiftung & Co. KG」という。
「Schwarz(シュワルツ)」という持ち株会社の傘下にあり、シュワルツは他にも「handelshof」や「Kaufland」などのチェーンも持つ。
「Aldi」とは競争相手である。
１９３０年代に創業。今ではヨーロッパ中心に９３００以上もの店舗を世界各国に持つ。(オーストリア、ベルギー、ブルガリア、クロアチア、チェコ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、スペイン、スウェーデン、スイス、イギリス)
２００８年の売上€59 ビリオン
シュワルツグループは、ハードディスカウント、ディスカウントスーパーマーケット、大規模スーパーマーケット、キャシュ＆キャリー業態に注力し、1973年「ALDI」のコンセプトをまねた「LIDL」の一号店をオープンしている。
リドルの店舗は、基本的に同じレイアウトを持っている。飲料を最初の通路に置き、アルコール飲料を最後の通路に置いている。チルド品は店の背面の壁に沿って並べられ、サンドウィッチ、パスタサラダ、果物等のデリカは、チルド品の入り口のところに陳列されている。古い店には棚の間の隙間が狭く、買い物をする人は人の流れに沿って移動する他ない。果物や野菜は通常店の最初の通路にあり、次にパンやケーキが並ぶ。
従業員の扱いについての批判 なども話題になっている。

- リドルのライバル 企業

店名	店数	国
Aldi	9,000	ヨーロッパ, アメリカ合衆国, オーストラリア
Netto	1,000	ヨーロッパ
Biedronka	1,500	ポーランド
Netto Marken-Discount	4,000	ドイツ
Penny Market[16]	5,000	オーストリア, ブルガリア, チェコ共和国, ドイツ, ハンガリー, ルーマニア, イタリア
Norma	>1,300	ドイツ, オーストリア, フランス, チェコ共和国
Dia, in Portugal Minipreço, in France Ed's	2,566	スペイン, ポルトガル, ギリシア, トルコ, アルゼンチン, ブラジル, フランス
Hofer (Aldi), Eurospin		スロベニア
Denner		スイス
Maxima	430	リトアニア, ラトビア, エストニア, ブルガリア
Farmfoods	300	イギリス

ALDI

アルディはドイツに基盤を置く「ハードディスカウントストア」。
名前「ALDI」は「Albrecht Discount」の略。
世界各国に９０００店舗以上を展開する「ボックスストア」の最大手チェーン(オーストラリア、オーストリア、ベルギー、デンマーク、フランス、ドイツ、イギリス、ハンガリー、アイルランド、ルクセンブルク、オランダ、ポーランド、ポルトガル、スロベニア、スペイン、スイス、アメリカ)。
１９７６年に創業。
今日、４、０００以上の店舗がドイツにあり、１、０００店以上がアメリカ３１州内にある。アメリカでは「アルディ」「トレーダー・ジョーズ」の名前で営業している。
企業のコンセプトは「honest to goodness savings」を掲げている。
世界一を競う程の大型「グロサリーチェーン」である。
主な競争相手:「Metro」「 Wal-Mart Stores」「 Lidl Dienstleistung」である。

- ２００９年の売上　68、700M
- 売上高の成長率　　4.6%

ＡＬＤＩの商品仕入れは全てメーカー直取引

ＡＬＤＩは、商社、問屋などの中間業者とは決して取引しない。それが安さを打ち出せる大きな理由だ。(１５～２０%は問屋の取り分)　また、ＡＬＤＩは「契約は必ず守る」ことでも有名である。この信用力が、ＡＬＤＩの特徴でもある。「ＰＢ商品」といっても「ＡＬＤＩのマーク」が付いている訳でもない。ＮＢ商品は販売していない。独自に探した他店では扱いのない商品を「ＰＢ商品」として販売している。
日本のように、品揃えが画一化された食品小売業では考えられないことです。
また、商社、問屋、マーカー任せの「待ちのバイイング」ではなく、世界中をかけずり回るバイヤーの商品調達力も凄いものがある。

ドイツの食品の１０%がＡＬＤＩの（準）ＰＢ商品

ＡＬＤＩのＰＢ商品は、品目数で全体の８３%、売上高で９８%であるという。
ＡＣニールセンによれば、ドイツの市場全体でＰＢ商品の売上高比率は、１７%。
ＡＬＤＩの売上を引くと、７%に落ちると報告されています。
取扱商品を全てＰＢ商品で統一して高収益を上げている。
ちなみに、ＡＬＤＩのネットでの「アニュアルレポート」の閲覧は有料であったためまたの機会にする。

参考資料：月刊　食品商業　６月号「ハードディスカウント」(国際流通研究所　二神康郎氏) 記事より

Ｅdeka Group Netto Marken-Discount

「NettoMarken-Discount」はドイツのスーパーマーケットチェーンでドイツ最大級のスーパーマーケット法人である。「EdekaGroup」に所有されている。主に南部、西部ドイツで勢力をあげている。

「Netto Marken-Discount」の小売コンセプトは、「競合他社アルディとLidlの主に自分が作成したブランド名の下にマーキング適合製品を提供しての戦略」とは対照的に「低価格でNBブランド」を提供することです。

「NettoMarket-DiscountはDanishスーパーマーケットグループの「Netto」とは無関係である。

「Edekaグループ」は、ドイツ食品小売市場で、26%の市場占有率を保持するドイツ最大のスーパーマーケットである。設立は1898年である。創立の根元は、ボランタリーチェーンである。Edeka Zentrale AG社の傘下に多店舗を有する独立したスーパーマーケットからなるいくつかの協同組合から成り立っている。本部はハンブルクにある。小さな街角の店から超大型の店舗まで、Edekaの暖簾を掲げた店舗はおよそ4,100店ある。現在の店名「Edeka」になったのは1913年である。　1972年には、協同組合の組織が改革され、12の地方会社、支部を持ち、協同組合から有限会社に切り替えた。

ボランタリーチェーンの成功例である。

ＶＣ(ヴォランタリーチェーン)の元祖といわれるエデカは1980年代に15年以上にわたり小型不採算店舗の閉鎖や改装によるリストラと、大型店舗の新設によるチェーン全体の競争力の強化に努める一方で、大型ＳＭ（スーパーマーケット）チェーンを次々と取り込みグループ全体の規模を拡大した。

ドイツの大型小売業はディスカウント商法による売上増とＭ＆Ａによる規模拡大を追求している。この競争に生き残るために、ＶＣも新しいストアタイプを取り込むと同時に大量仕入れの優位性を求めて規模の拡大に努めている。この結果、グループ内で大型ＳＭチェーンと小型単独店の利益をどのように調和させるかが難しい問題となってきている。それに加えて経営不振の単独店を本部が買い取り、直営に切り替える動きも活発化し、直営店の比率が大きくなってきた。エデカ加盟の単独小売店は「ＥＤＥＫＡ」の店名を掲げているが、取り込んだチェーンストアは従来の店名でチェーン展開を行っており、一見しただけではエデカの直営店かどうか見分けがつかなくなってきている。

http://www.sakata.co.jp/nletter/nletter_090709.html　より

同社は２、００８年、ドイツの「テンゲルマン」から「ＰＬＵＳ」の店舗２４００店を買収した。それにより、店舗数は４５７０店舗体制となり勢力を拡大した。

Rewe Group - Penny Market、Rewe、Toom

レ―ベグループは、「ディスカウントストアのペニーマーケット」「スーパーマーケットのレ―ベ」「ハイパーマーケットのト―マ」を傘下に持つ食品小売業です。

「ペニーマーケット」はレーベグループ（Rewe Group）で、ドイツのディスカウントストア。ヨーロッパ（ドイツ、オーストリア、イタリア、ルーマニア、ハンガリー、チェコ、ブルガリア）に 3588 店舗をもつ。

競争相手は「Aldi」、「Lidl」、「Netto」。

2009 年の雇用人数はヨーロッパ内での 41,966 人ほどで、去年と比べて 12.4%増えた。2009 年、Penny の売上高は 12.4%増の 10.3Billion euros。売上高増加の要因は、Plus マーケット 328 店舗との統合、商品開発、宣伝、価格などの研究が成功した事にある。

Income statement (€million)グループ全体

	2009	**2008**
Revenue(売上)	37,682.5	35,633.7
Change in inventories	4.8	4.3
Other operating income	2,164.5	1,907.7
Cost of Materials	(28,041.5)	(26,608.3)
Personnel expenses	(4,660.1)	(4,341.7)
Depreciation,amortization,impairments	(808.3)	(628.9)
Other operating expenses(営業費用)	(5,842.2)	(5,256.2)
Operating Profit(営業利益)	**499.7**	**710.6**
Profit/loss from companies recognized at equity	(53.4)	27.9
Profit/loss from the valuation of derivative financial instruments	6.6	(24.6)
Interest and similar income	63.6	87.2
Interest and similar expenses	(164.0)	(181.1)
Interest expenses	(100.4)	(93.9)
Financial results	**(173.2)**	**(116.4)**
EBT(税引前利益)	**326.5**	**594.2**
Income Tax(税)	(225.0)	(176.8)
Profit from continuing operations	**101.5**	**417.4**
Profit from discontinued operations	217.6	73.9
Net Income(純利益)	**319.1**	**491.3**

METRO GROUP

「Metro Group」はドイツの小売業者で、世界的に名の知れた企業グループの一つ。およそ 290,000 人の労働者、33 カ国、2,100 個所の店舗を運営している。「Metro Group」の主なブランドは、「Metro Cash & Carry」「 Real」「 Media Markt and Saturn and Galeria Kaufhof」などです。
メトロは世界第 3 位の売上高を誇る企業です。

- **Metro Cash & Carry**
  Metro Cash & Carry は Cash & Carry 方式という流通コンセプトに基づいた事業を展開している。このコンセプトは B2C ではなくプロフェッショナルのお客様（レストラン、商品小売業、ホテル、旅館、ケータリングなど）をターゲットにした卸売り業態で、バルク買いやセルフサービスがベースになっている。Metro Cash & Carry は登録したお客様しか利用できない。30 カ国で Metro Cash & Carry は運営されている。

- **Real**
  Real はドイツとポーランドで最も有名なハイパーマーケットの一つと言われている。2006 年にドイツとポーランドにある**「Walmart」**の 85 店舗と**「Casino Group」**の 26 店舗を買収し、すべての店舗が**「Real」**と改名された。売場のレンジは広く、家電、本、文具、家財道具なども販売されている。

- **Media markt** and **Saturn**
  Media Markt と Saturn はヨーロッパで最も有名な家電小売店。

- **Galeria Kaufhof**
  Galeria Kaufhof はドイツのリーダー的なデパートメントストア。

Income Statements Metro Group (€million)

	2009	2008
Sales(売上)	65,529	67,955
Cost of Sales(売上原価)	(51,664)	(53,646)
Gross Profit(粗利益)	**13,865**	**14,309**
Other Income(その他の収益)	1,307	1,399
Operating expenses(営業費用)	(13,491)	(13,723)
EBIT(利息および税引前利益)	**1,681**	**1,985**
Finance income(財務収益)	144	210
Finance costs(財務費用)	(775)	(784)
EBT(税引前利益)	**1,050**	**1,411**
Income Tax(税)	(531)	(424)
Net Income(純利益)	**519**	**558**

Sales (ブランド別 ＆地域別) (€million)

(ブランド別)	2009	2008
Metro Cash & Carry	30,613	33,143
Real	11,298	11,635
Media Markt and Saturn	19,693	18,993
Galeria Kaufhof	3,539	3,607
Others	386	577
Metro Group	**65,529**	**67,955**
(地域別)		
Germany	26,511	26,665
International	39,018	41,290
Western Europe	20,932	20,993
Eastern Europe	15,766	18,084
Asia/Africa	2,320	2,213
Total	**65,529**	**67,955**

EBIT(利息および税引前利益)€million ブランド別

	2009	2008
Metro Cash&Carry	793	1,139
Real	36	(218)
Media Markt and Saturn	603	603
Galeria Kaufhof	61	115
Real Estate	536	538
Other	(336)	(158)
Consolidation	(12)	(34)
Metro Group	1,681	1,985

EBIT(利息および税引前利益)€million 地域別

	2009	2008
Germany	334	390
International		
Western Europe	656	609
Eastern Europe	734	1,028
Asia/Africa	(45)	(33)
	1345	1,604
Consolidation	2	(9)
Metro Group	1,681	1,985

ウォルマートはなぜドイツから撤退したのか
ウォルマートのドイツ撤退が示したヨーロッパ企業の底力
http://www.seisenkobo.co.jp/doc/walmart-germany2006.htm **より抜粋**
2006 年夏、ドイツからの撤退を決めたウォルマート、アジアや中南米よりも民族的にも歴史的にも繋がりの強い西ヨーロッパの先進国で、なぜ成功を収めることができなかったのか。「アルディ」や「メトロ」といった強力な競合が存在したから、労務管理でつまずいたから、国民性の違いを理解できなかった等々、言われる理由は様々だが…

１．新店を作れなかったウォルマート
ドイツで営業しているウォルマートの８５店舗は、ほとんどすべてが買収した「旧ベルカウフ、ハンデルズ」のもので、店齢が２０年を超えるものが大半だ。買収当初は９４店舗だったが、店を増やすどころか９店舗減っている。しかも、立地は市街地に限定され、ウォルマートが本来得意とする郊外立地の大型スーパーセンターはひとつも存在しない。ウォルマートは作りたかったが、作れなかった、作らせてもらえなかったのである。（文中）

「私見」確かにフランクフルトの店舗を視察してみて、アメリカのウォルマートのようなスタイルの１層の大型店は見当たらなかった。ただ、E-CENTER のエディカは、大型店で１階のスペースと全く同じスペースが２階にもあり、かつてスーパーセンターではなかったと思わせる物件であった。（推測）　現在、１階部分は食品売場になっているが、２階部分は歯抜け状態になっている。
また、ハイパーマーケットのような大型店も変形の土地、建物が多く、店舗の前に大型の駐車場を構えた店舗はフランクフルトでは確認できなかった。
アルディやリドルなどの小型店は標準化されているが、大型店は標準化されているとは思えなかった。

２．物流環境を変えられなかったウォルマート
物流環境もアメリカとは大きく異なる点も、ウォルマートを悩ませたに違いない。同社がドイツに進出した際、物流環境はアメリカより１０年遅れていると言われ、ウォルマートの進出で改革に弾みが付くと思われたが、ウォルマート流の仕組みに対応できないメーカーやベンダーが続出、大量の欠品や配送ミスが発生し、ウォルマート側が折れたという経緯がある。もともと、ヨーロッパ社会にはアメリカの仕組みを取り入れることに強い抵抗感があるとされ、様々な場面で軋轢を生じている。当時、あたかもイラクへの対応を巡り、フランス・ドイツがアメリカと対立したことも、多少の影響は有ったかも知れない。

実際にグーグルの提供する衛星画像と、インターネットの店舗リストから割り出した店舗の画像を見ると、最新のトレーラーに対応した店舗設備になっていないのは明らかであった。店舗とトレーラーの荷台を直結するドッグ設備が無い。ウォルマートの強さを支えるひとつが、強力な自社物流網であるが、ドイツに関してはそれが思うように構築できなかったということであろう。（文中）

「私見」政府の規制で、標準化された大型店の新規出店が難しく、ハード面でウォルマートの強みを発揮できる店舗ができなかったこと。また、ソフト面で当時はウォルマートの物流システムに対応できるメーカーも少なかったのではないか。ドイツのメーカーは中小企業が多く、それらのメーカーはドイツの小売業の PB 商品を製造し、特定の小売業者に抱え込まれている状態である。
かつての日本のカルフールのように、出店が規制され、メーカーの協力もなかなか得られない、配送センターの出来ない状況ではなかったかと思われる。

３.「アルディ」の強さとドイツ人気質
「アルディ」という企業がある。日本で言うと元ダイエー系の「ビッグエー」のようなボックス型店舗の先駆者で、売場面積は 150-200 坪程度、商品は配送用の箱のまま、パレット積みの状態で置かれている。品揃えは限定されているが、その分価格は安い。定番商品は基本的に存在せず、在庫がなくなったら販売終了、次の商品を陳列するだけ。見切りを除いて売価の変更はなく、基本的にＥＤＬＰ（エブリデーロープライス）路線である。買い物袋のサービスはなく、クレジットカードも使えない。株式を上場しておらず、業績データは非公開だが､2005 年度の売上は約 370 億ドルと見られる｡150～200 坪の売場に約 700 アイテムを配送用の箱のままパレット積みすることで低コストでの店舗運営とディスカウント価格を実現している。
しかし、この店の人気は非常に高く､「Ｌｉｄｌ」などまったく同じ業態の企業も複数存在するほどだ。本当に必要なものしか買わない、無駄なものは徹底的に排除するといったドイツ人気質の塊のような店舗といえる。このアルディはアメリカでもまったく同じ形で「トレーダー・ジョ―」を出店していて、全米 26 州に 780 店舗を展開。ウォルマートの本社所在地・ベントンビルの隣町にも店舗がある。（文中）

「私見」おもしろいもので、日本人の主婦の通訳と話をすると、アメリカではウォルマートの話しが中心になり、ドイツではアルディ中心の話になる。
「アルディの７００アイテム前後のアイテムで料理ができますか？」の質問に対しては､「足りない物は近くのスーパーマーケットで買う」。スーパーマーケ

ットは、ハードディスカウントの補助的業態なのかと思わせるくらいだ。
また、かつて、年配の方なら覚えているかと思いますが、アメリカの戦争テレビドラマ「コンバット」は、ドイツ国民はどう思ったか。
上海の５０チャンネルのテレビでも、３チャンネルが「日本との戦争ドラマ」その中には、「日本軍によって一家が皆殺しにされたシーン」が放映されていた。
プロパガンダはどこの国でもあることです。中国では仏カルフール、米ウォルマートたたきが起きています。外国企業に対して、こうした国民感情も多少は影響しているのではないでしょうか。

アルディはアメリカだけでなく、ヨーロッパを中心に 16 カ国に進出しており、特に 10 年前に進出したフランスでは「フランス人の消費行動を変えた」と評され、皮肉にも更なる出店規制強化を招くほどの大成功を収めた。出店規制の強いヨーロッパを中心としながら、年間 100 店舗ペースで出店を続け各国で好業績を挙げている。ウォルマートが最も警戒している企業の一つに挙げられるのも納得である。最近は「業務スーパー」のような冷凍平ケースを導入して、冷凍食料品を強化している模様だ。
また、ドイツにはアルディ以外にも、アルディと極めてよく似た業態の企業が複数存在する。その代表が「リドル／Lidl」であり、「ネトー／Netto」だ。リドルでは実用衣料のコーナーを置いたり、ネトーではチルド食品の売場を広げたり、店の入口にカフェを併設するなど、地味な業態だけにそれぞれ店舗の特色を打ち出している。（文中）

「私見」確かにドイツのハードディスカウント、ディスカウントストアはオシャレではない。シャレた販促物も無く、シャレたディスプレイもない、プレハブの店舗である。店舗イメージは日本の「業務スーパー」と全く同じである。
そうした２００坪以下のハードディスカウントでも、入口にインストアベーカリー、パンの自動販売機、カフェなどを併設してそれぞれの特徴を出している。
「勝てば官軍」の言葉の通り、ドイツではハードディスカウント業態がメジャーなのである。
フランスのカルフールは、出店のしやすいハードディスカウント業態に悩まされ、売上、利益とも落としてしまった。

４．日曜日に営業できないウォルマート
これはウォルマートに限ったことではないが、ドイツでは基本的に小売店は日曜日・祝祭日の営業ができず、深夜の営業も規制され、多くの店舗は朝７時～夜 10 時の営業となっている。休日に営業できない大型店とは、店舗運営も相当

苦しいはずだ。実際のところ、１０００坪クラスの大型食品小売業はメトロ傘下の「レアル」が目立つ程度。大型の食品小売業が抑えられている反面で、市街地の小型店はどこも活気があり、「日本のシャッター通り」とは好対照。
同じヨーロッパでも、ウォルマートがドイツと同様に地元企業「アズダ／ＡＳＤＡ」を買収する形で進出したイギリスでは、すでに新店を１０店舗以上作り、業績も好調だ。ウォルマートのグループブランドとして定着した衣料品の「ジョージ」も、アズダの商品だった。いまでは西友でも販売している。イギリスでは、２４時間営業している店舗もあり、ドイツほどは大型店や休日の営業に関しての規制は強くない状況だ。（文中）

「私見」フランクフルトでは水道水が飲めるため助かったが、日曜、祭日に小売店が全て休みなのは、旅行者でも不自由を感じる。コンビニも存在していないし、あっても日曜日、祭日は休みだ。24 時間営業ではない。日本では考えられないことである。
日曜日の教会は人がいっぱいである。「日曜日にお金を使わない国」なのだ。
「週末に家族そろってお買いもの」が存在しないことは、食品の大型店やデパートにとっては絶対不利である。
「平日にハードディスカウントで地味に買物」をする国民性であるようである。
しかし、政府のそうした規制が緩和されれば、逆に大型店に大きなチャンスが訪れる。今のところ、ドイツの小売市場は他の国とは比較しずらい面もあります。

以上の結果から、ウォルマートは、２００６年　ドイツとポーランドにある店舗をメトロ・グループの「Ｒｅａｌ」に売却した。

ドイツの有機野菜

(1)　野菜の販売について

市内の広場では、古くから市民に親しまれている「市場」が開かれている。そもそも無駄を嫌うドイツの国民性から、「野菜は地域内のものを消費するのが基本である」との考え方があり、「市場」で売られている野菜などの農産物は産地が表示されている。スーパーマーケットでは「BIO」の表示が付けられ、安心して野菜を購入する一般市民の姿が見られた。

ドイツ郊外の畑を車中から見る限りでは、小麦、トウモロコシ畑、牧草地が殆どで野菜畑は見ることは出来なかった。

ドイツの食糧自給率は８４％で、カナダ 145%、アメリカ 128%、フランス 122%に比べると決して高くない。気候のせいであるのか、じゃがいもやニンジンなどの地下茎の野菜は育ちやすいが、今回食中毒で疑われたスペイン産キューリや、トマト、レタスなどの多くは輸入に頼っているのではないかと推測する。

「スペインのキューリ」がシロであったことから、申し訳ないと思ったのか、日曜日の街の広場では「スペイン祭り」のイベントを行っていた。

(2)ドイツにおけるオーガニック事情

「薬局がつぶれない国」といわれるドイツでは、健康に対する国民の意識は高く、オーガニックも伝統となっている。

「安くて品質が良い」ことを売りにしたディスカウントストアの「Aldi」や「Lidl」は、オーガニックの野菜も取り扱っている。ドイツでは、低迷する経済の中にあってディスカウントストアは急成長しており、この購買力が「オーガニック商品」の拡大を後押ししたとも言われている。

また、オーガニック 100%の商品を取り扱うオーガニック系スーパーマーケットの**「ALNATURA」**は、野菜のほか、化粧品、コットン製品と幅広く取り扱っており、この５年間で 45 店舗を展開するなど、ドイツ国民のオーガニックに対する人気の高さがうかがえる。

同じくオーガニックを売り物にしている**「Tegut」**では、「ALNATURA」の PB 商品を販売していた。しかし、アルナチュラやテグットもまだ店舗数は少なく、この業態が今後メジャーになって行くとは思えなかった。

ドイツのオーガニック食品は、世界的にも信頼が厚いが、生産、規格認証、販売に関しては「Demeter」、「Bioland」、「Naturland」の３社が認証を行っている。また、そのほか、DLG（ドイツ農業協会）が農産物全般の有機認証を管理している。

【主要オーガニック認証機関】
①Demeter（http://www.demeter.net/）
　1954 年設立。ルドルフ・シュタイナーの思想に基づいた『バイオダイナミクス農法』を実践した農作物を取り扱う。“生物の潜在的な力を引き出し、土壌に活力を与える農法”で特に土作りを重視している。
＊ｈｐにアクセスすると、「Ｂｉｏｌａｎｄ」のホームページに繋がるため併合されたと考えられる。
②Bioland（http://www.bioland.de/bioland/startseite.html）
　1971 年設立。メンバーはドイツとオーストリアのチロル地方を中心に 4558 名いる。“Organic -biological farming”という手法を取っているのが特徴である。
③Naturland（http://www.naturland.de/welcome.html）
　1982 年設立。世界有数のオーガニック農業団体で森林管理、有機灌水などに取り組む。2007 年現在、ドイツ国内に 1860 以上の農場を保有し 14 万４千ヘクタールの敷地を保有する。
　世界各国の組合とも提携しており、契約農家は 46,800 以上にも上る。

＊しかし、５月下旬に発生した、有機栽培もやし類が発生源とされる「腸管出血性大腸菌Ｏ－０104」で、一時野菜の消費量は著しく落ち込んだ。

ドイツで広がるオーガニック専門スーパーマーケット
http://www.radix-jp.org/nouchiku/2010/08/000836.html　より
長引く不況にもかかわらず、ヨーロッパでは有機食品が引き続き人気のようです。「欧州最大のオーガニック市場」であるドイツでは、大型店舗に有機野菜や果物など生鮮食品、酪農製品など加工品、フェアトレードのコーヒー、オーガニックコットンの衣料品やコスメ、エコ洗剤など環境に優しい商品だけを揃えたオーガニック専門スーパーが 1990 年代から全国各地で増え続けています。

ドイツのオーガニックスーパー事情
そのなかでも全国で 40 店舗前後をチェーン展開している**「Alnatura（アルナトゥーラ）」、「Basic（ベーシック）」、「denn's Biomarkt（デンズ･ビオマルクト）」**などが有名です。有機専門スーパーの店舗面積は約 500～800 ㎡で、商品は 6000～7000 アイテムもあって、そのうちプライベートブランド（PB）商品が数百点あります。品揃えがよく、明るくてきれいな店内にワンストップでエコな日用雑貨品までそろう便利さが人気の秘訣のようです。

２大オーガニックスーパー

１．Alnatura（アルナトゥーラ）

1987 年に創業したアルナトゥーラ社の創業者はゴッツ・ライン博士。現在、全国に 48 店舗を展開しています。年商は 2007 年で約 246 万ユーロ（約 350 億円：1 ユーロ＝140 円）です。ライン博士はバイオダイナミック農業（BD 農業※1）の理解者でもあり、オーガニックの老舗ブランドであるデメター認証の製品（※2）も多く扱っています。同社の店舗は、環境に配慮された建材を使い、自然エネルギーを利用する徹底したエコ・スーパーで、2006 年にはドイツの「今年の起業家」賞を受賞しました。

２．Basic（ベーシック）

アルナトゥーラと並んでドイツを代表するオーガニック専門スーパー、ベーシック社は、1997 年の創業で 30 店舗を展開。経営者のゲオルク・シュバイスフルツ氏はシュタイナー学校出身で、アメリカの大学でマーケティングを学びました。同氏の双子の兄は、農学博士としての契約生産者に BD 農業を指導しています。年商は約 150 億円（2007 年）で、PB 商品の売上の一部を貧困に苦しむ子どもたちを援助する基金（Children for a better World：本部ミュンヘン）に寄付しています。その意味でも、これらの流通企業は健康や食の安全だけでなく、環境保全や公正の問題に対して事業を通じて取り組む社会的企業でもあるといえます。

ドイツの有機農業とオーガニック市場

ドイツの有機農業の面積は 95 万 ha（2009 年）で、全農地の 5.6%を占めています。オーガニックの市場規模は約 58 億€（約 8120 億円）で、食品市場の約 3.5%を占めています。ちなみに、IFOAM（アイフォーム：国際有機農業運動連盟※3）によれば、2008 年にヨーロッパで有機農業が占める面積は約 4.3%の 817 万 ha で、オーガニック市場規模は推定で約 260 億ドルです。アメリカの市場規模が約 230 億ドルで、合わせてなんと約 5 兆円を超えました。

※1 ／バイオダイナミック農法（BD）：ルドルフ・シュタイナー博士が提唱。有機栽培の一種。農薬や化学肥料を使わず、地球や植物、さらには宇宙が持つリズムをも鑑みて農業を行う。

※2 ／デメター：社団法人デメター協会がバイオダイナミック農産物とその製品に対して与える認証マーク。厳格な有機基準として知られている。

※3／IFOAM（国際有機農業運動連盟）：世界 116 カ国に約 800 団体のメンバーを擁するオーガニックに関する世界最大の国際 NGO。1972 年から有機農業の普及

やオーガニック食品の信頼性を確立するために有機認証制度などを推進してきた。
日本の「らでぃっしゅぼーや」も 1997 年からの会員。

ドイツでは、有機専門スーパー以外でも、全国展開している大手スーパーをはじめ、昔ながらの自然食品店、ディスカウントスーパーなどでもオーガニックの PB 商品を販売しています。消費者の有機食品の購入先は、これらのスーパーも入れた一般食品店で約 53%、有機専門店で 22%といわれています。例えば、安売りスーパーマーケット「Plus（プルス）」のオーガニックブランド「BioBio」の商品などは、パンや酪農製品など加工品だけでなく、ワインやハム、チョコレートにクッキーや卵まで、手頃な価格で PB 展開しています。
僕は、2007 年の秋から冬にかけて IFOAM の本部で働いていましたが、ボンは昔ドイツの首都だったこともあり、大手企業の本社、国連機関や国際 NGO の国際本部などが多くあります。その影響か、小さな町の割にはオーガニックショップがいくつもありました。ご紹介したオーガニック専門スーパーの各店舗に加えて、安売りスーパーでも手頃な値段で有機食品が買えるのにはとても助かりました。
最近、日本でもオーガニックワインやコスメが人気のようです。景気の回復にはまだ時間がかかりそうですが、野菜をはじめ手頃で消費者が買い易い値段のオーガニック食品がもっとたくさん出てくると、オーガニック市場も活性化するのかもしれません。
http://www.radix-jp.org/nouchiku/2010/08/000836.html　より抜粋

オーガニックとは
FAO(国際連合食糧農業機関)と WHO(世界保健機関)によって設置された世界基準である国際食品規格委員会＝CODEX（コーデックス）は、**有機栽培（オーガニック栽培）とは、「3 年間、農薬、化学肥料を使わない畑での栽培」**と定義しています。
「オーガニック」を名乗る以上、これらの基準に合った栽培方法で栽培されたものでないと、「organic」を語る事が出来ないのです。
しかし、CODEX にて決められていると言っても、オーガニック基準というのは、世界それぞれで異なるので「うちの国ではこれがオーガニックだ！」と言っても「ＥＵではこんなのはオーガニックとは認めない！」などと、統一されたものは、ありません。
そこで、あらたなる国際基準を設けようとドイツを初め、フランス、イギリスとオーガニック大国であるヨーロッパ諸国を中心としたオーガニック認証（認

定）団体が設けられてい、それぞれの監視下の元「オーガニック」基準を打ち出しています。
日本ではまだまだオーガニック化粧品について、公的な認証機関、認可などがありませんが、EU をはじめとした、欧州に独自の基準によってオーガニック化粧品を保証している認証機関があります。その代表的なものをご紹介します。
各認定、認証基準は、それぞれ独自のものを打ち出しています。
http://www.ilcsi-beauty.com/organic_auth.html　より抜粋

フランクフルトの公設市場

分かりずらい入口

くだもの売場

花売場

2 階から見た市場

ドイツのきのこ

市場中通路

生パスタの量り売り

レリ—類の売場

加工肉のバ—ガ—

肉売場

加工肉売場

購入商品

人気のフランクフルト店

たっぷりのマスタード

サイズは 4 分の一

フランクフルト旧市街の公設市場

ドイツのもやし

ドイツで発生した食中毒は、感染者３０００人、死亡者３３人。
感染源は、「もやし」「スプラウト」と発表されていた。
「ドイツ人は、はたしてもやしを生で食べるのか？」

という疑問を持ちつつ、フランクフルト市内の市場を訪れた。
やはり、食中毒の影響か、野菜売場は元気がなく、鮮度もあまり良くない。生食用のキューリやトマトの陳列量も少ない。売場のどこを見ても、「もやし」はみつからない。
日本人で、包丁とお茶のテナントを出店している「直次」の店主に
「もやしは、どこで売ってるの？」と尋ねると。売場まで案内してくれた。
その売場は、「アジア系を対象にした八百屋」であった。
「これが犯人？」と尋ねれば、「ドイツ人は、これは生では食べない」
「中華料理など炒め料理に使われる」と答える。
ドイツ人を相手にした八百屋では、「スプラウト」、アルファルファやカイワレ大根のようなものが販売されているものの、日本にあるような「豆もやし」は売っていない。
「どうやら犯人はこれではないか」と思うが確証はない。
ドイツ政府もそれ以上発表していない。

フランクフルト公営市場

屋内型の生鮮市場で、花、野菜、肉、魚、ファストフード、乾物と何でも揃う庶民の市場。
フランクフルトは内陸部にあるため、魚介類は少なく、あっても魚種が少なく刺身で食べるようなものは、まぐろとサーモンくらいしかない。フランクフルトでは、魚料理は期待しない方がよい。しかし、「イワシのオイル漬け」「イワシの酢漬け」は、少し高いがおいしい。
昼には、通称「シロイおばさん」のフランクフルトソーセージの店は、長い行列ができる。

ホワイトアスパラ、アンティチョーク、マッシュルームを堪能

生食用野菜とくだものは遠慮することにして、６月２３日で終了するホワイトアスパラと、アンティチョーク、マッシュルームを、２５００円位で購入。
結構高い。
キッチン付きのアパートメントホテルを予約してあったのでそこで料理をする。
ホワイトアスパラは、皮を剥がし、塩水で１０分程茹でる。
アンティチョークは、塩水で４０分程茹でる。
マッシュルームは、オリーブオイルで炒める。
どれも、ビール、ワインとよく合いおいしかった。
「プレッツル」という、ドイルの塩パンを同時にいただく。
海外に行ったら、地元の市場で買物をして、できれば自分たち料理して、地元の酒を飲むことをお勧めします。結構たのしいですよ。

バイエルのエコ牧場

牧場までの風景

牧草地

牧場の建物

畜舎の 2 階

食用牛

奥がサイロの穀物

木製のサイロ

牛糞

メタンガスタンク

メタンガス発電機

ソーラー発電

ソーラーメーカーの宣伝

スピリッツを作るラン引き

パンのオーブン

手づくりのケーキ

元屠殺場　　加工肉工場　　加工肉直売所

アシェンブルグ　ワルド　ミッシェル　バッチャ―　ホフ

フランクフルト市内から車で１時間ほどの所にあるバイエルン地方の牧場。
山の谷間にある４００年の歴史がある牧場。特別な人の紹介であったため、たぶん日本人はあまり行ったことのない牧場であると思います。20 年以上フランクフルトに住んでいる通訳も初めてで知りませんでした。
牧場のオ―ナ―は元電気エンジニアで、奥さんの実家が牧場を営んでいたため転職したとのこと。各箇所に電気技師の技が生かされています。
畜舎は山の斜面を利用した二階建てで、一階が畜舎、２階が牧草などを保管する倉庫。全てオーナーの手作りらしい。
食用肉と種牛を中心に飼育。シ―メンタール種の無角牛（角のない牛）を食用に肥育。まるまると豚のように太った、おとなしい牛で日本では見かけてことがない。
飼料は、サイロに貯蔵された乾燥トウモロコシ、牧草の「グレイン（乾燥飼料）」と牧場の「グラス（牧草）」の二種類。全て自家製の飼料だ。サイロは日本のものとは違い、漬物工場のような２階からのコンクリートのサイロに上から乾燥穀物に重石をかけて作り、牛はその下でいつでも餌が食べられるような仕組みになっている。
牧場に出た牛の「牛追いはアメリカのカウボーイみたいなことはしない。前の２頭を連れてくれば皆ついてくる」とのこと。実におとなしい牛である。
オス牛の去性も行っていないとのことでした。

堆肥からメタンガス、バイオマス発電
元電気エンジニアだけあって、牧場とバイオマス発電を独自でうまく開発している。
牛の糞尿の堆肥をドーム状のタンクに貯蔵して、そこから「メタンガス」を発生させて、バイオマス発電を行い１００％自給している。
１ｋｗ当り２４セント１００％で電力会社に売って、２０セント電力会社から買い取るというシステム。すなわち自家発電の電力を１００％売って、必要な分だけ電力会社から買って安定供給している。差額は牧場の利益になっている。
屋根の上のソーラー発電は１００％自家用である。「風力発電は？」の問いに対し、「風力発電は、標高２５０ｍであるためあまり風が強くなく不向きである」とのこと。

堆肥の管理
「大雨などで堆肥が川に流れだすことはありませんか?」と質問したところ、やはり一番神経を使っている部分だけに、顔色が変わって、「それはない。私は牧場を失いたくない！」との一言。その処理に自信のほどをうかがわせた。
確かに屋根付きの設備にある牛の糞尿と乾燥した牧草を混ぜた肥料は、あまり溜めず、早めにタンクに移動しているため、未熟成の肥料が洪水で流れだすことも少ないと思われる。
出来た肥料と液肥は牧場にまいて１００%自家消費している。液肥をまく専用のタンクロ―リーも所有している。大型の農機具の数もかなり多いが、最近は近所の牧場と共同で購入しているとのこと。

自家製ハム、ソーセージ、リキュール、パンを作りレストランも経営。
エコツアーを募集して毎日６０人限定のツアーを行っている。なかなかやり手の経営者である。
ずっしりと２ｋｇもあるライブレッドは、たったの８００円。そとはパリパリ、中はしっとりの味のあるパン。バターをたっぷり付けて食べるとおいしい。
「以前は自前の屠殺場があったが、EU になってから規制が厳しくなったため止めた」とのことで、そこのスペースは加工肉の工場になっている。2 階のレストランの隣で直売も行っている。
レストランは１階と２階にあり、１階はフルーツのリキュールを作る機械（ランビキ機）が置かれ、その脇の部屋でパンとケーキを作っている。２階は団体客を対象にしたレストラン。
アンティクの雑貨を販売している店もある。

ドイツは「エコ活動」が活発であると聞いてはいたが、実際に目にしてその素晴らしさに感動した。

アシャフェンブルグ　ホイザ―肉店

左がホイザ―さん

入口の靴洗い機

豚肉の骨抜き

豚の皮を剥ぐ機械

デリカの串刺し作業

ミンチの機械に入れるリフト

ウインナー製造

詰め終わったウィンナー

スモーク済の製品

日本から研修中の藤田君

製品をパックする機械

ガス充填も可能な機械

ピッキング場

ピッキング用のタグ

デリカ　チキン類　　ソーセージ　　ソーセージ

チーズ　　生肉、味付け肉　　生肉のディスプレイ

テナントの八百屋　　テナントのベーカリー　　くだものディスプレイ

デザート売場　　レストラン加熱品　　生食、サラダ

ホイザ―肉店

日本の大学の食肉加工の権威の先生から紹介され、食肉の加工と店舗を兼ねたホイザ―本社を訪問し工場内と店舗を見せてもらう。

企業の歴史は６０年で、直売店を現在１２店舗展開。

フランクフルトから車で４０分のアシャフェンブルグにその企業はあります。

フランクフルトでは、ボンレスハムやベーコンも食べるが、ソーセージの需要が非常に高いのがフランスとの違いである。

豚肉を使ったソーセージで、豚肉の使い方は、日本では部位別に分けて加工、料理をするが、ソーセージを製造する場合は、脂肪の含有量によって１０段階に分けてそれを用途を決めて使っているようである。

加工工程は、天井からつるされた豚の枝肉の骨抜きから始まり、皮を剥ぐ専用の機械を通して大型のミンチの機械にかける。その後、ケ―シング（腸詰め）され、生ソーセージ、ボイルソーセージ、スモークソーセージとなる。

串刺しのシシカバブなど店舗用のデリカテッセンの下処理も行っている。

ドイツの加工機械はベンツのように重厚でしっかりしている。

工場の一部が生肉とデリカの販売店舗になっていて、ベーカリーと果物、青果はテナントである。２階がバイキングレストランで、ホイザ―さんの好意によ

り、品揃えされている全ての料理を少しずつ試食することができた。味付けが濃くないため日本人でもいくらでも食べられる。
通訳さんに「今晩、ドイツ料理の店に行きたいのですが、どこかおいしいレストランはありませんか？」と尋ねると、通訳曰く「これでドイツ料理は全て食べたことになります。ドイツレストランに行っても同じ物が出てくるだけです」とのこと。最近、フランクフルトではドイツ料理のレストランが減っているらしい。

「藤田君がんばれ！」
青森から単身で研修に来ている藤田さんが詳しく説明してくれた。工場にすっかり溶け込んでドイツ人にも信頼が厚そうである。彼はドイツでの研修後、岩手県の肉屋に就職が決まってようだ。ドイツでの経験を生かして日本の加工肉業界の発展のために頑張ってもらいたい。

リドル（LiDL）

看板

店舗入口

リーフレット

インストアベーカリー

パンオーブン

店内コンコース

野菜売場

乳製品売場

独自ブランドとマーク

独自ブランドとマーク

お買い得品

独自ブランドとマーク

独自ブランド商品

独自ブランド商品

平ケースのフタ

チルドデザート売場　　チルドの鶏肉　　バックヤード入口

壁面酒売場　　ペットボトル回収機械　　購入商品

リドル　フランクフルト市内
現地では「リ―ドル」と呼ぶらしい。
フランクフルト市内から徒歩で１５分程の店舗を視察。
店舗の大きさは２００坪以下、縦長の店舗レイアウト。オーストラリアのアルディ、アメリカのアルディ、ドイツのリドルも横長のレイアウトの店舗は見たことがない。縦長にレイアウトするのが決まりであるようだ。
コンコースの壁面に菓子、冷蔵ケース、酒を配置し、中通路は生鮮食品の冷蔵平ケースと冷凍平ケース、中心には衣料品や雑貨、見切り品などの平台を配置している。生鮮食品は多段ケースに陳列せず、フタ付きの冷蔵ケースまたは冷凍ケースに陳列されている。
リドルは、シュバルツグループがアルディをまねて作った業態だけに、中に入れば、ちょっと見では、アルディなのかリドルなのか区別がつかない。
アルディの強力なライバル会社で、アルディと同じようなボックスストアで「有機野菜、くだもの」の販売にも熱心で、「BIO マ―ク」の付いた POP が天井から付いている。アルディに比べて生鮮食品が少ないが、品揃え数はあまり変わらない印象を受けた。
視察したリドルの店舗のアルディとの違いは、
①アルディが PB 商品（アルディ専用商品）を専門に扱うのに対して、リドルは PB 商品のみならず、NB 商品を扱っている。スーパーマーケットやハイパーマーケットに対して同じ商品の低価格を訴求している。
②リドルはインストアベーカリーで差別化を図る。リドルは入口を入るとすぐにインストアベーカリーの売場がある。その隣には、扉が通路に向けられたコンベクションオーブンが設置されて焼き立てのパンの臭いが漂う。アルディにはパン売場の他にプルッチェルなどのパンを販売する自動販売機が３台壁面に設置されている。
③野菜売場では、リドルの方がオーガニック野菜を多く扱うように思えた。オーガニック野菜は普通の野菜の約２倍の価格。通常の野菜を隣に陳列して必ず比較販売がされている。

④フランクフルト市内では、アルディよりもリドルの看板を良く見かける。アルディの方が、郊外立地が多いように思える。
⑤ボックスストア業態のアルディ、リドルの店舗の近くには必ず、スーパーマーケットかハイパーマーケットの店舗が存在する。ボックスストアの単独店は私の見る限りなかった。
これは、現地を見て確認できた。

レ―ベ

レ―ベ入口

くだもの売場

くだもの売場

有機栽培トマト

ドライ食品売場

精肉売場対面

鮮魚売場対面

デリカ売場対面

冷凍食品売場

リーチインケース

購入商品

サラダバイキング

生野菜サラダバイキング　　対面商品外袋　　対面商品内袋

レ―ベ・グループ

レ―ベグループは、ディスカウントストアの「ペニー」、スーパーマーケットの「レ―ベ」、ハイパーマーケットの「ト―マ」を傘下に持つ企業。

2009 年の雇用人数はヨーロッパ内での 41,966 人ほどで、去年と比べて 12.4%増えた。2009 年、Penny の売上高は 12.4%増の 10.3Billion euros。売上高増加の要因は、Plus マーケット 328 店舗との統合、商品開発、宣伝、価格などの研究が成功した事にある。

「ハードデスカウントの近くには、必ずスーパーマーケットあり」

リドルやアルディの近くには必ず、スーパーマーケットかスーパーセンター、ハイパーマーケットが存在する。

「ハードディスカウントの、単独出店はありえない。」ことが分かった。

この「レ―ベ」は、少し高級感のある標準的なスーパーマーケット業態で、ハードディスカウントの「リドル」の近くにある。

この地域には、その他に、オーガニック食品専門の食料品店の「アルナチュラ」がある。

どちらが「コバンザメ商法」なのか

「ハードディスカウントグループ」と「スーパーマーケットグループ」

分類するならば、どちらがコバンザメなのか？

お互いに相手が「コバンザメ」と主張するにきまっているが、自分が客の立場で考えれば、まず、ハードディスカウントをのぞいてから、スーパーマーケットに行くであろう。

主婦の通訳に聞いてみると、やはり、「まず、アルディに行って、お買得品の買物をして、足りない分を、スーパーマーケットで買物をする。」とのこと。

「逆をやったら、もし、アルディの方が安かったら、損をした気がする」とのこと。どうやら、この通訳は、スーパーマーケットが「コバンザメ」と評価しているようである。

私の見解は、「ハードディスカウント」と「スーパーマーケット」が共存、共栄しているように見える。
いくら安くても、ハードディスカウントでは、全ての商品がそろわないからだ。
「価格は満足できても、物の欲求は満足できない」

市内から１５分程のレ―ベを視察
リドルから歩いて５分以内、アルナチュラは道を挟んだ反対側に ある。
ドイツの小売業に共通している特徴は、アメリカやフランスのように警備が厳しくないことだ。
警備員もいなければ、センサー、コインロッカーもない。ロゴの付いたショッピングバッグが主流なので、お客はお好みのショッピングバッグを持って店内に入る。それだけ、買い回りも多いということだ。
この店は、電車の駅をモデルにしたのか、天井が高く明るく、開放感がある。
店舗は５００坪ほどの食品スーパーマーケットで、必要なものは殆ど揃う。
デリカ、加工肉、鮮魚が充実していて、対面販売を行っている。
価格は少し高めであるが、品揃えでそれをカバーしている感がある。
結局この店で夕飯の材料を揃えることにした。
鮮魚コーナーで、サーモンや白身魚を串に刺したもの。
精肉コーナーで、味付けの豚肉、パン粉の付いた豚肉、
デリカコーナーで、サラダの盛合わせ、生野菜サラダ
ワイン、シードル、水を購入して試食する。

魚と味付け肉は鮮度が悪く、少し臭いがした。
やはり、加工度が高まると鮮度が悪くなる。
鮮度が悪いから、味付けをする傾向が見られる。

今回はかなりの食品を購入して料理をした。

アルナトゥーラ（ALNATURA）

店舗外観

店舗入口

オーガニック説明ボード

オーガニックくだもの

チルドオーガニック

ドライ食品売場

PB 商品

PB 商品

試食台

オーガニック乳製品

チーズとワイン

平ケース生鮮食品

ショッピングバッグ

購入商品

商品説明小冊子

アルナトゥーラ（ALNATURA）　フランクフルト市内
近くにはハードディスカウントのりドル、道を挟んでスーパーマーケットのレーベがある。
店は100坪程で、オシャレで清潔感があり明るい。
品揃えアイテムは6000アイテム～7000アイテムそのほとんどがPB商品である。
入口を入ると右側に、オーガニックのインストアベーカリー、その奥がオーガニックのくだもの、野菜のコーナーへと続く。
なんと、販売する商品は１００%オーガニック商品であることがうたい文句であるだけあって、見たことのない商品が並ぶ。
ドライ食品の品揃えが多く、各コーナーで試食が出されている。
店内には、卵や牛乳、野菜、くだもの、穀物、肉類などの個々の説明小冊子が30冊以上並べられている。
魚の品揃えは少ないが、肉類や加工肉の品揃えは充実している。
「ALNATURA」の商品は、別企業の「TEGUT」でも販売されている。
ドイツの3大オーガニック専門店は、
「Alnatura（アルナトゥーラ)」、「Basic（ベーシック)」、「denn'sBiomarkt（デンズ･ビオマルクト)」などが有名です。
しかし、注目はされているものの、「ALNATURA」でもまだ 50 店舗程で、ドイツの食品小売業に対して大きな影響力を持つまでに至っていない。

帰りの飛行機の中の、子連れの日本人夫婦は「ALNATURA」のショッピングバッグを持っていた。それだけ日本人にも人気のある店である。

ハードディスカウントの品揃え数も700～800アイテムである。
はっきりとしたコンセプトによる品揃えがあれば、30,000 アイテムも品揃えする必要がないことを痛感する。

アルディ（ALDI）

アルディ看板

アルディ外観

中通路　蛍光灯１列

売れ筋のワイン

パンの自動販売機

冷蔵平ケースフタ付き

ヨーグルト

チルド飲料

チルド商品

PB ヨーグルト

くだもの平台

オーガニックりんご

プライスカード

イボなしキューリ

中通路平ケース

チルド肉売場　　チルド魚売場　　チルド魚デリカ

野菜売場　　冷凍食品売場　　購入商品

アルディ

フランクフルト郊外のアルディを視察

近くには、エディカのハイパーマーケット、トームのハイパーマーケットがある。

それでも、アルディは繁盛している。

建物はプレハブ作り、店内の照明は暗い（写真の通りコンコースに蛍光灯が一列あるだけ）

商品は段ボールで無造作に積まれているだけ。

生鮮食品は、フタ付きの平ケースに陳列されている。

販促物は、上から吊るされているプライスカードのみ。

こんな、殺風景なこの業態がドイツ人に指示を集めているのか。

アルディの１０の疑問　「なぜ？」

①「食材が全部揃わないのに、客はなぜこの店に行くのか？」

②「アルディ」と「スーパーマーケット」どちらが、コバンザメ商法か？

③「金持ちが買物に来る」というのは本当か？

④「販促費に金をかけないというのは、ウソではないか？」

⑤「低価格、高品質」は本当か？

⑥「低価格、最高賃金」は本当か？

⑦「売れ残りはどう処分しているのか？」

⑧「この店は、客の期待にどう答えているのか？」

⑨「スーパーマーケットとの本当の違いは何か？」

⑩「現地のアルディの評判は、本当はどうなのか？」

を現地で調査しました。

詳しくは、商業界「食品商業　10 月号　8 月 15 日発売」で特集する予定です。お楽しみに！

E センター　エディカ

エディカ看板

店舗入口

アルディ、エディカ、トーマ

りんご売場

青果売場

ドライゴンドラ

生鮮売場

平ケース

アウトパック寿司

菓子売場のディスプレー

冷凍食品

レジ前

エディカ　E-CENTER

フランクフルトから車で北へ 20 分ほど行ったところに、アルディ、エディカ、トームの 3 店舗が集まっているエリアある。ショッピングセンターを形成しているのではなく、個々の企業が勝手に出店しているエリアだ。

アルディ、エディカ、トームの順に店舗を視察する。

エディカは、「E-CENTER」という 2 層の大型ハイパーマーケットであるが、建物は古く、1 階と同じスペースがある 2 階部分は、テナントゾーンとして区切られているが、歯抜けが目立つ状態であった。

2 層の同じスペースを確保していることから、かつてのウォルマートの跡ではないかと推測する。（しかし、ウォルマートはメトロのリアルに売却しているが）

1階部分は、１０００坪程の食品売場であるが、客は少なく商品の陳列も間延びしている状態である。開いているレジの台数も少ない。
どう見ても、繁盛店ではない。
生鮮食品の陳列量は少なく、氷の上に置かれた丸魚も数えるほどしかない。フランクフルトの食品小売業で初めて寿司を売っているのを見たが、陳列量は各アイテムとも２～3パックであった。インストア製造ではなくアウトパックの物であった。
明日の朝食にスパゲッティを作ることになり、乾燥パスタと「スパゲッティ」と書かれた大型の缶詰を買う。缶を開けてみると中には、ぶよぶよに伸びたパスタが入っていた。確かに「スパゲッティソース」とは書いてないし、パッケージにもスパゲッティの写真がある。海外ではちょくちょく麺の入った缶詰を売っているのでよく確認して買うこと。
ここでも、東洋系のメイドを従えたマダムが買物をしていた。

トーム

別店舗の看板

看板

店舗入口

青果対面販売

青果売場

ねぎ

白菜

陳列ケース

コンコース

チルドケース

デリカ売場

生鮮売場

冷凍食品売場

リーチインケース

デリカ売場

コンベアレジ

レジ前たばこ自販機

購入商品（鍋材料）

トーマ（TOOM）
トームは、シュバルツ傘下のハイパーマーケットである。
この店も古いが、エディカより明るく、客の入りも多かった。生鮮の陳列量もエディカより豊富である。
「きのこと鶏で鍋を作ろう」という話になり、鍋材料を探す。白菜、ネギ、きのこ（日本円で 800 円程）、マッシュルーム、鶏の骨付きもも肉 2 本、大根、三つ葉らしいハーブを買ったがそれはハーブであった。
そばも他の店で買ってあったので、かつおだしか麺つゆを探すが品揃えがない。仕方なく、チキンコンソメを買う。醤油は小瓶を持参していた。
乾そばを販売しているのであれば、麺つゆも品揃えして欲しい。
かつて、フランクフルト市内に「三越」があったらしいが、今はすでに撤退している。
トームは、まあまあ品揃えはあるほうである。

テグッド（tegut）

看板

青果売場

青果売場

生鮮コンコース

ドライ食品コンコース

酒売場

鮮魚売場対面

鮮魚売場対面

イワシ料理コーナー

ＡＩnatura PB 商品

ＡＩnatura PB 商品

NB 商品との比較販売

冷凍リーチイン

冷凍平ケース

精肉売場対面

バッヤード入口　　ハーブチーズ　　購入商品

テグット（Tegut）
TEGUT は、ドイツ国内のヘッセン、バイエルン、ニ―ダ―ザクセン、ラインラント、テュ―リンゲン、ザクセンなどに、３０９店舗を展開している企業です。
従業員数は 6300 人。売上高は€１．１５bil（2010 年）。
1982 年以来、有機食品の栽培と販売に取り組んでいて、独自のソーセージや食肉加工、バイオ菓子、パンなどの子会社を所有しています。
ソーセージ作りには、熟成プロセスを促進するために、弦楽四十奏によるクラッシック音楽と、空気中に置かれている乾燥肉には超音波処理を行うなどのユニークな方法を取っています。
扱い品目は約 20,000 アイテムで、そのうちオーガニック食品は約 3,000 アイテム品揃えし、2010 年のオーガニック製品の伸び率は前年比 112.9%であった。
パートナー企業は「Alnatura」です。

テグット（Tegut）フランクフルト郊外店視察
道の反対側は、TOOM のハイパーマーケット。
店内は明るく、高級感があるオシャレな、オーガニック食品を看板にするスーパーマーケット。
店の広さは 500 坪ほどで、生鮮食品は対面販売を行っている。
野菜、くだもの、加工肉、乳製品、ドライ食品、菓子はオーガニック食品の POP が目立つ。「Alnatura」の PB 商品は殆ど取扱いされている。
アメリカの「ホールフーズ」をイメージさせるが、果して、店の粗利益率３０％以上を確保しているかどうかは疑問である。（ホールフーズの粗利益率３５％）
「EDLP 価格政策」ではなく「HI &LOW 価格戦略」であるため、NB 商品と PB 商品、オーガニック商品の「比較販売」を行っている。オーガニック商品の価格は、NB 商品の約 2 倍。
アルディやリドルの価格に慣らされているせいか価格が高く感ずる。
魚種の少ない魚売場の中で、「イワシ料理のコーナー」があり、酢漬け、オイル漬け、サラダなどの冷惣菜が１２アイテムも揃えられているのには驚かされる。
海のないフランクフルトの魚はやはり鮮度が悪い。
生肉や加工肉は専用工場を持っているだけあって、品揃えは良かった。
ハードディスカウント全盛のドイツで、どれだけ指示されるか。
オーガニック食品が、どれだけ消費者に価値を認識してもらうかが課題のように思われる。ハードディスカウントでもオーガニック食品は扱っている。

カウフランド（Kaufland）　バーデンバーデン

店舗看板

り―フレット掲示板

店舗入口

くだもの売場

ケース販売売場

飲料、酒ケース販売

肉対面販売

デリカ対面販売

チルド売場

牛乳売場

1ℓ牛乳　0.6ユーロ

見切り品売場

ガス充填のブロック肉

真空パック肉

トレー裏側の表示

ソーダ製造機　　ソーダフレーバー　　ソーダフレーバー

カウフランド（Kaufland）　バーデンバーデン
カウフランドは、世界第６位のシュバルツグループ傘下の店舗。
バーデンバーデンの市内から車で 10 分程の郊外のハイパーマーケット。
バーデンバーデンは、日本の軽井沢と同じ高級行楽地、バケーションのシーズンを迎えて店内は混雑している。
店の特徴は、バックヤードの一部を飲料、酒のケース売りをする場所があること。パック済み加工肉、魚の加工品、チーズ、乳製品などのチルド売場が非常に広いこと。今回視察した店舗の中で一番広いスペースを確保していた。
「これだけ広い売場を管理できるのか？」と思いつつ、売場をさらに進むと、冷蔵ケースのエンド部分に「値引き品コーナー」なるものが存在した。これも、今回初めて見た売場である。牛乳はアルディ価格に合わせて０．６ユーロで販売されていた。
ドイツの肉のトレーで共通しているのは、「発泡トレー」は一切使用していない。肉のアウトパック商品は、「真空パック」か「ガス充填パック」しかない。賞味期間は 2 週間。日本もそろそろ発泡トレーからの変更を考えたらどうだろうか。消費者もそれを望んでいるのではないでしょうか。
おもしろいものを発見した。「炭酸水（ソーダ）を製造する機械」。色々なフレーバーも同時に販売されている。炭酸水をよく飲むヨーロッパならではの製品である。

ドイツの料理

キッチン付きホテル

キッチン

リビング

アンティチョーク

ホワイトアスパラガス

オイルサ―ディン

きのこと鶏の鍋

そば

スパゲッティ

プルッツェル（塩パン）

魚介類の串刺し

きのことソーセージ炒め

ドイツの加工肉

ペースト類

生ハム

バックリブサンド　　ポークサンド　　ウィンナ―サンド

サーモングリル　　ポークカツマッシュルームソース　　ポークカツ

牛肉の煮込み　　アイスコーヒー　　２ｋｇのライブレッド

ドイツ料理の特徴

「ドイツの料理」は、フランスやイタリアなど南の暖かく食材に恵まれた国々の料理とは異なり、風土的に食材が不足しがちであるため、これを解消するための工夫が凝らされているのが特徴である。冬季は、作物があまり取れないためマリネやザワークラウト、ヴルスト（ソーセージ）などの保存食品が発達してきた。フランス革命後、またドイツは中小の諸邦がまとまって成立した連邦国家であるため、一口にドイツ料理といっても数多くのバリエーションがあり、地方によってそれぞれ名前も異なる。

一般的な傾向として、保存食としてのキューリ、ニンジンなど各種野菜の酢漬け（ピクルス）、保存された肉や魚の加工や調理が軸になる。魚料理は白身魚のフライとサバやウナギの燻製が有名で、北海沿岸部のブレーメンなどには魚料理を出す店も多い。内陸部ではコイ・マス・カマスといった淡水魚が養殖され、旬に応じて食べられている。

確かに、保存食品や冷凍素材が多いため、魚などの生食に慣れている日本人には少しつらい部分はある。しかし、白菜、ネギ、大根、きのこ類も販売しているため、鍋などの日本料理を作ることは可能です。麺つゆなどの日本の調味料がもう少し欲しい。以前は市内に三越百貨店があったが今は閉店している。
フランクフルト市内には、寿司や日本食のレストランはあるが、冷凍ネタを使用している割には、価格は高い。