PART❷リドル進出で激震！米国小売市場の地殻変動①

好調DS市場

ディスカウントストア

消費の変化を追い風に 市場規模1000億ドル目前！

米国でディスカウントストア（DS）市場が好調だ。リアルの業態としては最も高い成長率が見込まれ、市場規模は1000億ドルに迫る勢いだ。その背景を、カンターリテールの調査データから解説する。 文=**伊原弘晃**（カンター・ジャパン エグゼクティブディレクター）

図表❶米小売業の業態別年平均成長率予想
単位:%　出所:カンターリテール　※いずれも見込みの数値

チャネル	2012～17年	2017～22年
アパレル	1.9	2.3
キャッシュ&キャリー（会員制）	2.6	4.1
スペシャリティストア	2.7	3.0
コンビニエンスストア	4.6	3.5
百貨店	▲4.4	▲3.6
ディスカウントストア	6.0	7.8
ドラッグストア	3.7	4.6
スーパーセンター	2.2	1.5
総合スーパー	▲3.6	1.1
オンライン	16.7	12.7
スーパーマーケット	2.6	3.6
平均	3.3	4.3

存在感を増す“リアルの星” 市場規模は1000億ドル目前

2017年の米国の食品小売市場規模は2兆2580億ドルとなる見込みで、日本の2倍以上の規模を誇る。12年の実績と比べると17.6%増えており、年平均で3.3%の成長を遂げたことになる。景気拡大とともに、米国の食品小売市場は順調な伸びを見せている。

カンターリテールによると、22年には市場規模が2兆7900億ドルまで拡大し、年平均4.3%の成長を続けると予測されている。成長スピードはさらに加速する可能性が高い。

DS業界にフォーカスすると、17年の市場規模は943億ドルとなり、市場全体に占めるシェアは約4.2%となる見込みだ。12年と比較すると34.3%増、年平均成長率は6.0%に上っている。

また、22年の市場規模は1370億ドルまで広がり、年平均で7.8%の成長が見込まれる。これはEコマース（ネット通販）を除き、リアル店舗を持つ小売業態としては最も高い成長率である。DSは米国の小売市場において、その存在感を年々高めていると言える（図表❶）。

DS上位5社が市場の牽引役に

米国におけるDSの売上動向と22年までの成長予測を示したものが図表❷である。

最大手はアルディ（グループ傘下のトレーダー・ジョーズの売上高を含む）だ。17年の売上高は257億ドルとなる見込みで、22年までに年平均9.0%のペースで成長を続けると予測される。

それにダラー・ゼネラル（Dollar General）、ダラー・ツリー（Dollar Tree）といったダラーストアが続くが、注目すべきはやはりリドルであろう。ドイツを本拠として欧州の主要国で成長してきた同社は17年6月、米国に初めて進出したことで大きな注目を集めた。

カンターリテールによると、17年のリドルの米国での売上高は1億2200万ドルとなる見込みだが、22年には70億8000万ドルまで拡大すると予測されている。

また、アルディ、ダラー・ゼネラル、ダラー・ツリー、リドル、それにファイブ・ビロウ（Five Below）のDS5社で、今後5年間に405億6200万ドルの規模の成長が見込まれる。これはチャネル全体の売上高増加額のうち93.8%を占める。つまりこの5社が今後、米国におけるDSチャネルの主役となっていくと思われる。

「オバマケア」廃止が購買行動に影響？

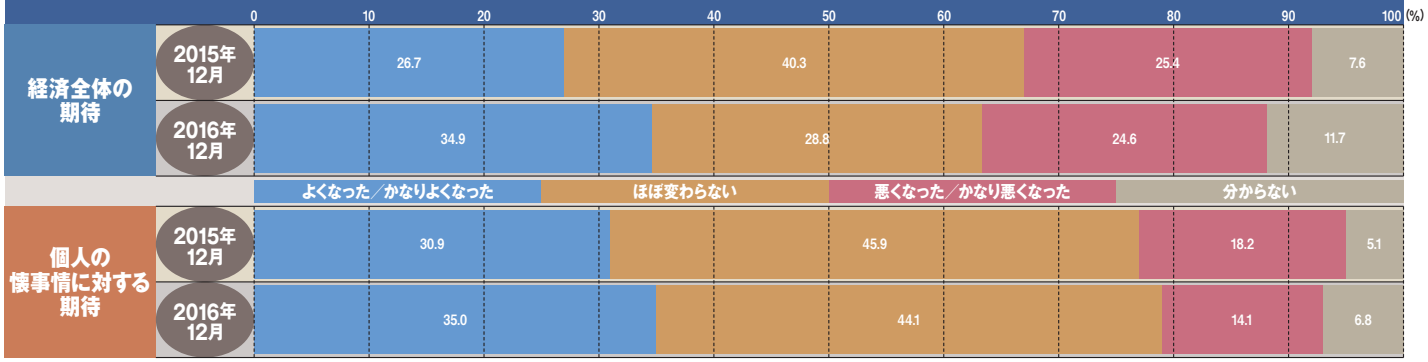
リーマンショックから立ち直った12年以降、米国の景気は拡大基調にある。カンターリテールのショッパースケープデータによると、DS利用者に経済全体に関する期待度について聞いたところ、「よくなった／かなりよくなった」と答えた人が15年から16年にかけて8ポイント（pt）拡大してい

図表❷米国のDS売上動向
単位:百万ドル、%　出所:カンターリテール　※米国内での売上高

企業	2017年予想売上高	2022年予想売上高	売上増加額	増加額合計に占める割合	年平均成長率（17～22年）
アルディ+トレーダー・ジョーズ	25,773	39,632	13,859	32.0	9.0
ダラー・ゼネラル	23,621	34,969	11,348	26.2	8.2
ダラー・ツリー	21,524	29,032	7,507	17.4	6.2
リドル	122	7,080	6,958	16.1	125.3
ファイブビロー	1,205	2,094	889	2.1	11.7
上位5社合計・平均	72,245	112,806	40,562	93.8	9.3
全体合計・平均	94,356	137,620	43,264	100.0	7.8

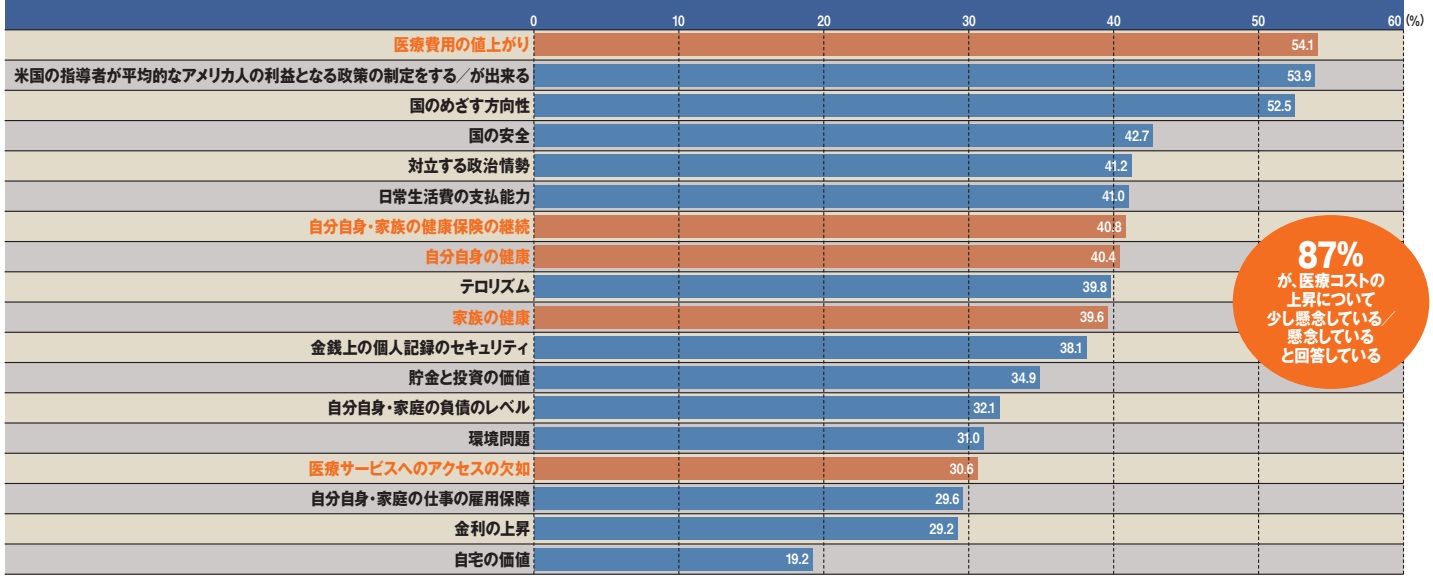
図表❸DS利用者への調査①DSで買物をするショッパーの経済状況への期待度

※4週間の期間で小規模店舗で買物する「価格重視」のショッパーが対象
出所:カンターリテール



図表❹DS利用者への調査②DSで買物をするショッパーが2017年の問題として懸念していること

※4週間の期間で小規模店舗で買物する「価格重視」のショッパーが対象
出所:カンターリテール



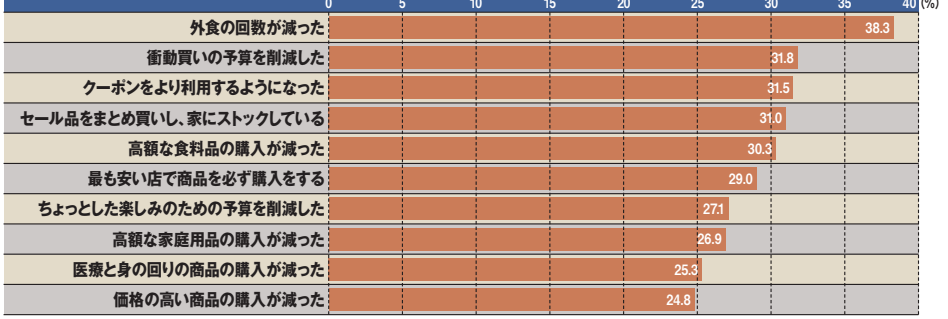
る。各世帯における経済状況も「よくなった／かなりよくなった」と答えた人が31%から35%に増え、反対に「悪くなった／かなり悪くなった」と答えた人は18%から14%へと減少した(図表❸)。

また、ほかの質問では「セール品を購入する」「1回あたりの買物点数を少なくする」「買物に行く回数を減らす」との回答数も減っている。このことから、DS利用者の買物に対する態度は前向きで、今後支出を拡大していくとみてよいだろう。

ただ、不安要素もある。米国ではトランプ政権発足後、「オバマケア」※1の廃止が論議されている。トランプ大統領の重要な公約の1つとなっていることから、実現の可能性はきわめて高い。図表❹のとおり、DS利用者の実に半数以上を占める54%の人が、17年の懸念材料として「医療費の値上がり」を挙げている(「少し懸念している」との回答を合わせると87%に上る)。そのほかにも40.8%のDS利用者が「自分自身・家族の健康保険の継続」、40.4%が「自分自身の健康」、39.6%が「家族の健康」を心配していると答えている。

図表❺DS利用者への調査③高額な医療費への対応策

※昨年より多くの医療費を支払っていると感じるすべてのショッパーが対象。上位10項目のみ
出所:カンターリテール

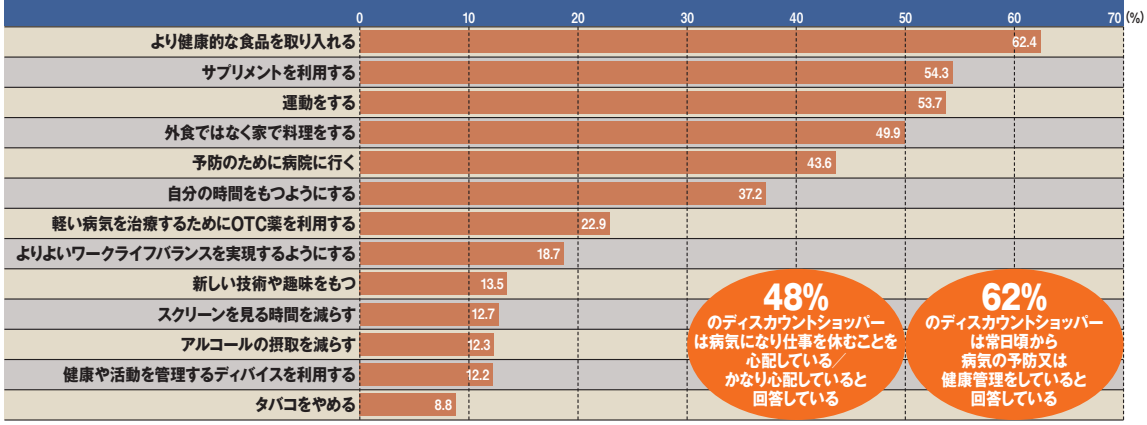


さらに、図表❺では、「昨年より多くの医療費を支払っていると感じる」と答えた人に対して、それをカバーするためにどのように支出を減らしたかについて聞いた。それに対して「外食の回数」「衝動買いの予算」の削減や、「クーポン利用」「セール品のまとめ買い」などが回答数の上位に挙がっている。

これらの結果を鑑みると、米国において「オバマケア」の廃止による医療費負担の増加は、確実に小売市場、そしてDSの

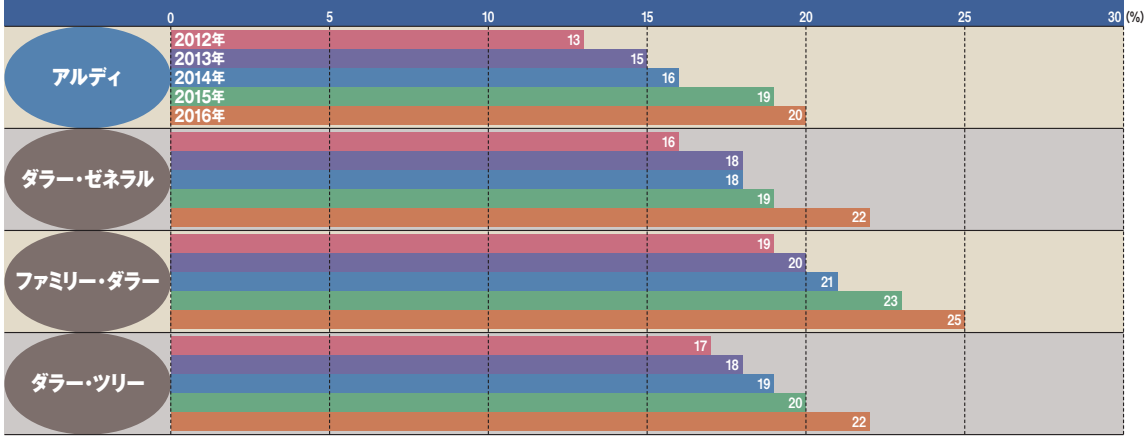
図表❻DS利用者への調査④DS利用者が健康を維持するために取り組んでいること

※4週間の期間で小規模店舗で買物をする価格重視ショッパーが対象
出所:カンターリテール



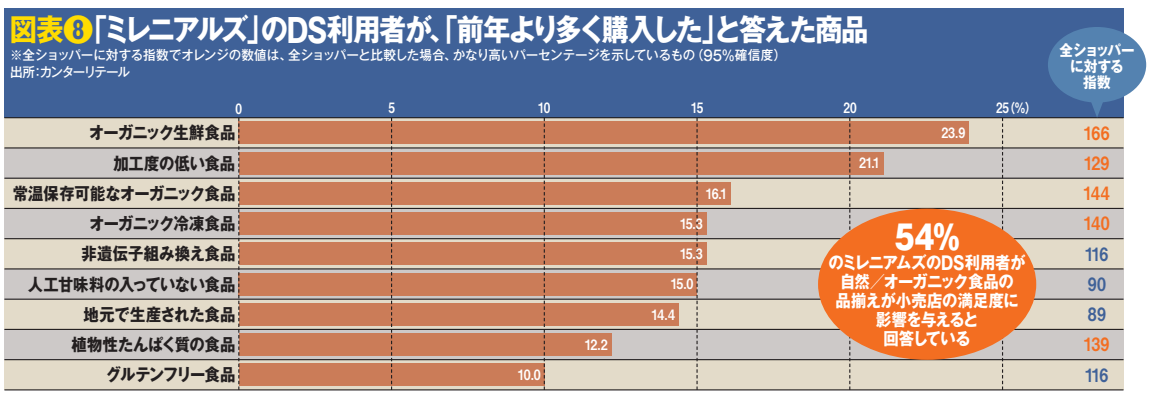
図表❼「ミレニアルズ」のDS企業へのマインドシェアの推移

出所:カンターリテール



図表❽「ミレニアルズ」のDS利用者が、「前年より多く購入した」と答えた商品

※全ショッパーに対する指数でオレンジの数値は、全ショッパーと比較した場合、かなり高いパーセンテージを示しているもの（95%確信度）
出所:カンターリテール



利用客の購買行動に影響を与えるものと思われる。

図表❻は、DSの利用者がどのようにして自分の健康とウェルネスを保とうとしているかを聞いた結果である。62%が「より健康的な食品を取り込れる」と回答しており、また、50%が「外食ではなく家で料理をする」と答えている。

つまり価格訴求型のDSを利用する層であっても、米国においては「安かろう悪かろう」で納得することはなく、健康やウェルネスに気を遣うことも当然だと考えられているのである。むしろ、健康的な食生活を送ることが、長期的には自分や家族にかかる医療費の削減につながると考えている人々が多いことがうかがえる。

DS市場のカギを握る「ミレニアルズ」

さて、米国のDSの顧客層のなかで目下増加基調にあるのが、いわゆる「ミレニアルズ」（1980年代から2000年初めまでに生まれて、2000年以降に成人した若年層）と呼ばれる世代である。

実際、ミレニアルズにおけるDS各社のマインドシェア※2を見ると年々増加の傾向にあることがわかる（図表❼）。

ミレニアルズは、個人的な価値観や信条に基づいたブランドの選択、自然・オーガニック志向、最小限の支出の追求、デジタル技術やEコマースの積極的活用といった特徴を持つ層が多い。

図表❽は、このミレニアルズのうちDS利用者の買物動向を表したデータである。これを見ると、「オーガニック生鮮食品」「加工度の低い食品」「常温保有可能なオーガニック食品」「オーガニック冷凍食品」を前年より多く購入したなどと回答した層が、全体平均を大きく上回っていることがわかる。そしてそのうち54%が、「自然／オーガニック商品の幅広い品揃えが小売店における買物の満足度に影響を与える」と答えており、これも全体平均を大きく上回っている。

こうしたミレニアルズ特有の動向から、米国のDSチャネルにおいて、ヘルス&ウェルネスへの対応は非常に重要になっており、DS各社はいっそう注力していくことが予想される。

※1「オバマケア」：米国のオバマ前大統領が推進した医療保険制度改革。経済的な問題により医療保険に加入できないケースが多い低所得者層に対して補助金を支給し、米国民の9割以上が公的医療保険に加入することをめざした
※2「マインドシェア」：特定の企業やブランドが消費者のなかでどれくらい好ましく認識されているかを比率化したもの

PART❷リドル進出で激震！米国小売市場の地殻変動②

アルディ

米国進出から約40年！商品力を武器に市場に浸透

アルディは約40年前に米国に進出。価格の安さと品質の高いPBが多様な層の消費者から支持を集めた

ハードディスカウンター(HD)という業態そのものを初めて確立したアルディ。約40年前に進出した米国でも、消費者の支持を集めてきた。その秘訣とは何か。 文=**伊原弘晃**(カンター・ジャパン エグゼクティブディレクター)

米国小売業17位の売上規模に成長

アルディは1913年にドイツで創業した。ドイツのみならず欧州各国に店舗網を拡大し、現在は米国やオーストラリアなどを含め世界18カ国に進出している。カンターリテールの「グローバルトップ50小売企業売上ランキング」(2017年)では第7位にランクインしており、売上高は984億ドルを数える。そのうち約7割がドイツ国外の市場で稼ぎ出したものだ。

アルディは60年代、アルディ・ノード(Aldi Nord)とアルディ・ズード(Aldi Süd)の2社に分社化している。米国に最初に進出したのは後者で、76年にアイオア州へ出店した。その後79年にはアルディ・ノード(Aldi Nord)も、スーパーマーケット(SM)トレーダー・ジョーズ(Trader Joe's)を買収するかたちで米国市場に参入している。

つまりアルディは現在米国において、「アルディ」と「トレーダー・ジョーズ」の2つのバナーを展開していることになる。HDの「アルディ」では取り込めない顧客層をトレーダー・ジョーズが賄うかたちで、カニバリゼーションを起こすことなく事業を運営しているのである。

17年のアルディの米国での売上高は17位の規模となっている(カンターリテール/トレーダー・ジョーズの売上高を含む)。

コンパクトな売場で来店頻度向上を図る

米国のアルディの店舗は、およそ1万平方フィート(約930㎡)の比較的小型なものである。コンパクトな売場で快適に買物できる環境を整え、ふだんづかいのニーズを取り込むことで来店頻度の向上をねらっている。そのため、一定の人口密度があり、アクセスのよい立地へ主に出店している。

アルディは現在、35の州で約1600店舗を展開している。1店舗あたりの取り扱いアイテム数は約1500SKUで、品揃えは最小限に絞り込まれている(米国のSMは4万5000SKU以上が一般的)。また、1平方フィートあたりの売上高は約700ドルである。

商品政策(MD)については、食品など主要カテゴリーにおいて、PBを含め非常に競争力のある値付けを戦略的に行う傾向にある。これにより、顧客に対して「アルディは価格が安い」という強力なイメージを植え付けることに成功しているのだ。

実際、カンターリテールによる最新の調査によると、グロサリーの主要10品目の価格イメージにおいて、アルディは調査対象とした6社中2位にランクインしている。

また、アルディは精肉や青果など生鮮食品の分野に注力することで、同規模の小売業態（ドラッグストアやコンビニエンスストア）との差別化につなげている。これは同社の欧州における成功モデルだが、米国市場においても成長につながるカギとなった。

価格と品質を両立し幅広い顧客層を獲得

アルディのブランドポジショニングは、「低価格で高品質」である。HDとして圧倒的な価格を打ち出しつつ、商品の品質にも徹底的にこだわる。そのため、米国においてアルディの顧客層は低所得者から高所得者までさまざまである。

たとえばアルディは、オーガニック食品や健康食品もセール商品として販売したり、ドイツ直輸入の高品質なチョコレートなどを売場に並べたりしている。こうした付加価値の高い商品も展開することで、多様な顧客層を取り込んでいるのである。

また、アルディは運営効率を追求した店舗オペレーションモデルでも知られている。統一された店舗フォーマット、便利で買いやすく短時間で欲しいものが手に入る売場レイアウト、つくりがシンプルですぐに陳列できる商品パッケージ、極限まで絞り込んだ品揃えなどを行い、効率的なオペレーションを実現している。さらに、店舗を支える従業員の教育にも力を入れており、業界平均を上回る高い給与が支払われている。

強力なPB商品と販売促進策でファン育成

アルディの価格戦略の根幹をなすのがEDLP（エブリデー・ロー・プライス）の考え方である。そしてそれを支えているのがPB商品だ。

米国のアルディの場合、品揃えの約90%をPBが占める。同社はPB商品について、ナショナルブランド商品と同等またはそれ以上の品質を保証している。その一環としてアルディは「ダブルギャランティ（2重の保証）」という制度を設けている。もしアルディのPB商品が顧客の期待に応えるものでなかった場合、アルディはその商品を新たな商品と交換し、かつ返金も行うというものだ。それほど、アルディはPB商品の品質に対して大きな自信を持っているということだろう。

EDLPを軸にしつつ、高品質のPBも展開するアルディ。顧客にとっては常に低価格で高品質な商品が手に入るという安心感があり、来店頻度が増えていくというわけである。

さらにアルディは、顧客に対して驚きを与え、日常の買物を飽きさせない努力もしている。その代表的なものが、週替わりで実施する「Aldi Finds（アルディ・ファインズ）」というプロモーションで、高付加価値商品を破格の値段で提供するものである。

アルディ・ファインズは多くの場合、非食品の商品が対象となる。通常は販売していない雑貨などが売り出されるため、ふだんから訪れている常連客にとっても、新鮮な売場に映る。そしてそれらの商品が破格の値段で販売されているため、衝動買いを誘発するという仕掛けだ。

そのほか店内を見渡すと、「Simple（シンプル）」「Value（価値）」「Quality（品質）」というアルディがMDにおいて重視している価値観をサイネージでアピールしている。こうした明確なコンセプトに賛同する顧客がファンになり、何度も来店するというサイクルが出来上がっている。日本のSMでよく見られるような、メーカー主導の統一感のない販促物では表現できない、独自の買物環境を構築しているのだ。

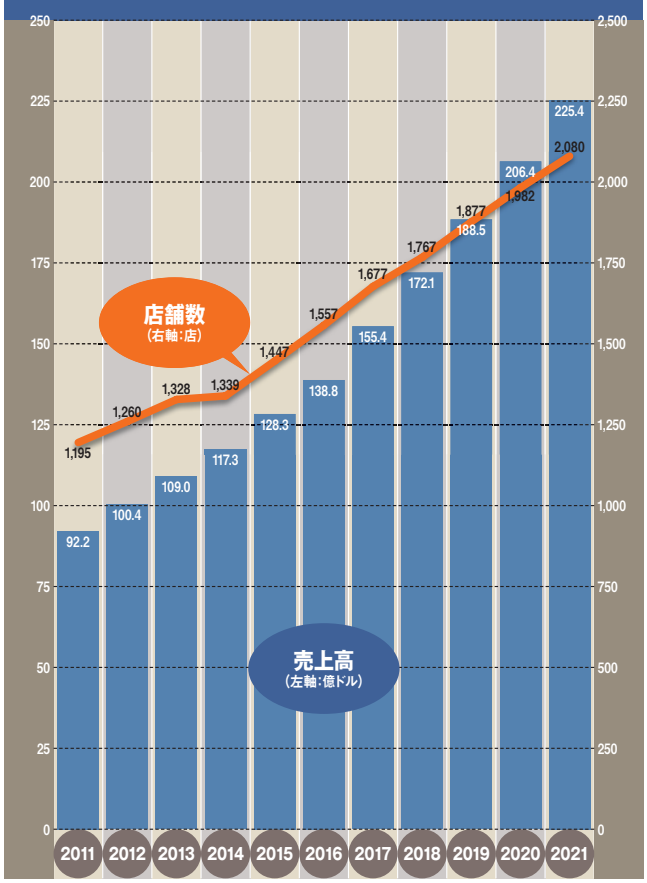
新参・リドルをどう迎え撃つか

図表は、アルディの米国での売上高と店舗数の推移である。21年に225億ドルの売上規模となると見込まれており、店舗数も2000店を突破するとされている。出店エリアについては、現在は東海岸から中西部が中心となっているが、今後は西海岸やテキサス州といった空白地域でも出店を加速していくと見込まれている。

そうしたなかで同じくドイツを本拠とし、世界各国でHDを展開しているリドルが米国に進出した。同業のアルディにとっては1つの脅威となる。その対抗策としてウォルマート・ストアーズ（Wal-Mart Stores）をはじめとする米国小売業が店舗改装や小型店の開発・商品開発を加速していることも、アルディにとっては無視できない動きだろう。

図表●アルディの米国における店舗数と売上高の推移

※16年以降の数値は予測値
出所：カンターリテール



⬅アルディの1店舗あたりの取り扱い品目数は約1500SKU。購買頻度が高く、日常的に使用される商品を中心に販売する。1平方フィートあたりの売上高は700ドル以上に上る

⬇オーガニック商品など付加価値の高い商品も品揃えに加えることで、幅広い顧客層の取り込みを図っている

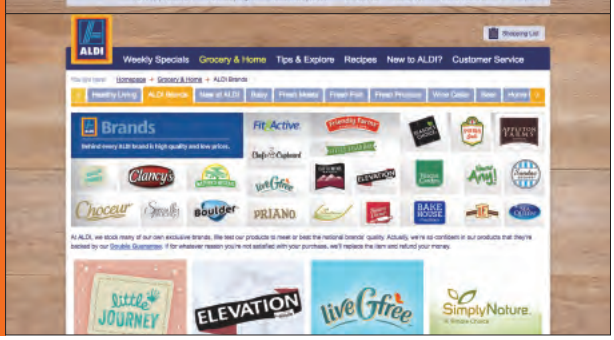
⬆凝った売場演出はしない。コンパクトでわかりやすい売場レイアウトにすることで、買物を手早く済ませたい顧客のストレスを軽減している

⬅商品は簡単に陳列できる包装(シェルフ・レディ・パッケージ)を採用。陳列作業の負担を大きく削減することで、従業員が接客やほかの業務に集中できるようにした

➡万一満足できないような商品があった場合、「商品交換」と「返金」の両方を保証する「ダブルギャランティー」という制度を導入している

⬅非食品を中心に週替わりで実施される「アルディ・ファインズ」。ふだんは取り扱わないような商品も並ぶため、顧客はいつ訪れても新たな「発見」ができるようになっている

➡アルディのプライベートブランドはさまざまな名称で展開されている



PART❷リドル進出で激震！米国小売市場の地殻変動③

リドル

満を持して米国に上陸！勢力図を塗り替えるか

リドルは18年までに100店舗体制を構築する計画を明らかにしている

ついに米国で出店を開始したリドル。6月に同時開業した10店舗を皮切りに店舗網を拡大し、18年までに100店舗体制を構築する計画だ。圧倒的な価格競争力と商品力を武器に欧州で成長してきたリドルは、米国という新たな市場でも成功を収めることができるか。 文=**伊原弘晃**（カンター・ジャパン エグゼクティブディレクター）

リドル、東海岸で出店開始 18年までに100店舗体制へ

ドイツに本拠を置く欧州最大の小売グループ、シュバルツ・グループ（Schwarz Group）。同グループは、カンターリテールが2017年に発表したグローバルトップ50小売企業売上ランキングで第4位にランクインしている。売上高は1160億ドルに上り、そのうち約64%をドイツ国外での売上高が占める。

グループ全体の売上高のうち約75%を稼ぎ出す中核企業が、ハードディスカウンター（HD）業態を展開するリドルである。同社の16年の売上高は800億ドルに及ぶ。カンターリテールの予測では、今後も年平均8%のペースで成長を続け、22年には売上高が1270億ドルになると見込まれている。

そのリドルが17年6月15日、東海岸にある複数の都市で10店舗を同時にオープンし、米国への進出を果たした。この出来事は米国の小売業界において、17年最大のニュースとなるはずだったが、オープン当日に奇しくもアマゾン・ドット・コム（Amazon.com）が高品質スーパーマーケット（SM）のホールフーズマーケット（Whole Foods Market）の買収を発表し、一気に話題をかっさらわれることとなった。リドルにとって、米国で迎えた最初の1日はややほろ苦いスタートになったといえよう。

とはいえ、リドルが今後、米国の小売市場で存在感を増していくことは明らかである。リドルは進出を前に、出店が決定している20店舗を公表している（図表❶）。今も継続的に出店を行っており、今後1年間でさらに80店舗を東海岸地域に出店、18年には米国で100店舗体制を構築することをすでに公表している。そのため、一気にシェアを拡大していくことが予想される。ちなみにカンターリテールは、リドルの米国における売上高は23年には880億ドル、店舗数は630店舗まで拡大すると予測している（図表❷）。

米国におけるリドルの店舗の大きさは、店舗面積が最大3万6000平方フィート（約3400㎡）、売場面積が同2万1000平方フィート（約1900㎡）である。これは欧州の店舗よりもアップスケールなものとなっている。たとえば英国の店舗の売場面積は約1万5000平方フィート（約1400㎡）である。

ただし、売場が広くなったからといって商品数が飛躍的に増えたわけではない。通路を広く確保することで買物利便性を向上させ、売れ筋商品のフェースを多く取ることで、商品補充の負担を最小化するというのが大きなねらいである。とはいえ、他国の店舗よりも広い売場スペースを活用しない手はないだろう。イベント開催時やシーズンによっては取り扱い商品数を増やし、売上アップにつなげるものと思われる。

リドルはどこからシェアを奪うのか?

リドルは米国においてもHD業態を展開する。しかし、競合相手は同業のアルディに限らない。

リドルは低所得者層をターゲットに絞り込み、彼らの居住エリアに集中的に出店して「安かろう、悪かろう」のビジネスをする考えはない。同社が実際にターゲットとしているのは、幅広い所得層に存在する「価格に敏感な買物客」である。忙しい毎日のなかで、安く、手早く、簡単に欲しいものを買うことができる買物環境を提供するという考え方である。そして、既存の大型SMやスーパーセンターなどから顧客を奪い、シェアを高めようとしている。

例として、リドルがすでに進出している英国の状況を見てみたい。カンターリテールのデータによると、リドルにとくにシェアを奪われている小売企業は、テスコ(Tesco)とアズダ(Asda)である。それぞれ、約1億ポンドもの売上高をわずか1年間でリドルに奪われている(図表❸)。

その一方で、同業のアルディからのシェア奪取はあまり見られない。英国においては、HDという1つの業態の枠組みではなく、競争の場がチャネルの垣根を越えたものになっていることが見て取れる。

カンターリテールは、英国で見られるこうした現象が米国でも起こると予測している。図表❹(80ページ)は、米国の主要小売業における来店客の世帯収入の割合を示したものである。リドルは、低所得者層が主な顧客層であるダラーストアなどとは一線を画す位置につけると予想される。コアターゲットとなる顧客の世帯年収は、ターゲット(Target)やクローガー(Kroger)の顧客層と同等、ウォルマート(Wal-Mart Stores)より少し高めになるだろう。

ただし、シェアが奪われるリスクの度合いは顧客層の所得だけではなく、出店エリアや取り扱う商品などによっても異なってくる。図表❺(80ページ)はそれらを勘案したリスクレベルを示したものだ。

それによると、最もシェアを奪われる可能性が高いグループにあるのがウォルマートである。リドルと同じEDLP(エブリデイ・ロー・プライス)を掲げる米国最大の小売企業は、全方位型でビジネスをしているため、ほぼ全ての側面においてリドルと競合する。とくに、生鮮食品やヘルス&ウェルネスのカテゴリーについては、リドルの後手を踏むことも考えられる。

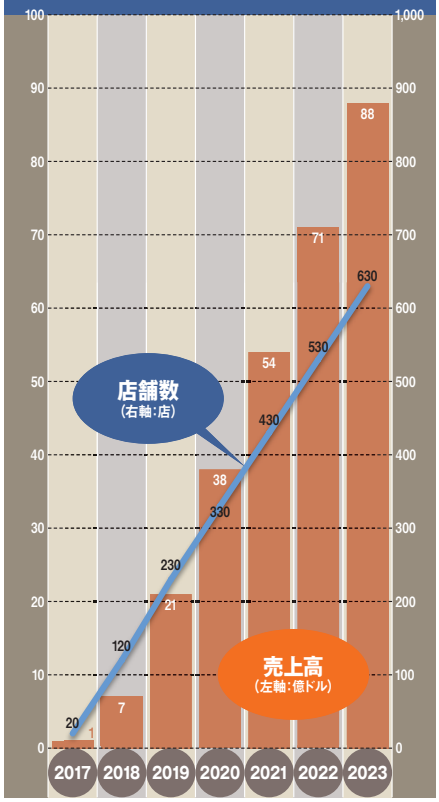
中程度のリスクに晒されるのが、同業のアルディと、セーフウェイ(Safeway)やクローガーといった大手SMチェーンであろう。これらの企業は、主に生鮮食品の売上が

図表❶リドルが出店を発表した最初の20店舗

州	都市・町	所在地
ノースカロライナ州	キンストン	4050 W. Vernon Ave.
	グリーンビル	1800 E. Fire Tower Road
	ウィルソン	3520 Raleigh Road Parkway W.
	サンフォード	3209 North Carolina 87 S.
	ロッキーマウント	940 N. Wesleyan Blvd.
	ウィンストン・セーレム	3315 Sides Branch Road
	ハブロック	547 U.S. Highway 70 W.
	ロッキングハム	705 U.S. 74 Business E.
	ウェイク・フォレスト	1120 S. Main St.
サウスカロライナ州	スパータンバーグ	8180 Warren H. Abernathy Highway
	グリーンビル	2037 Wade Hampton Blvd.
バージニア州	バージニア・ビーチ	6196 Providence Road
	ハンプトン	2000 W. Mercury Blvd.
	カルペパー	15169 Brandy Road
	チェサピーク	4033 Portsmouth Blvd.
	ノーフォーク	6440 N. Military Highway
	ニューポート・ニューズ	11076 Warwick Blvd.
	リッチモンド	12151 W. Broad St.
	リッチモンド	5110 S. Laburnum Ave.
	ノース・チェスターフィールド	1311 Mall Drive

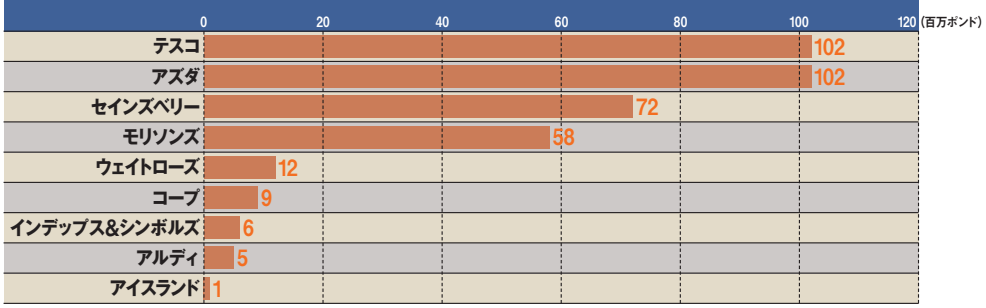
図表❷リドルの米国における売上高・店舗数の推移予測

出所:カンターリテール



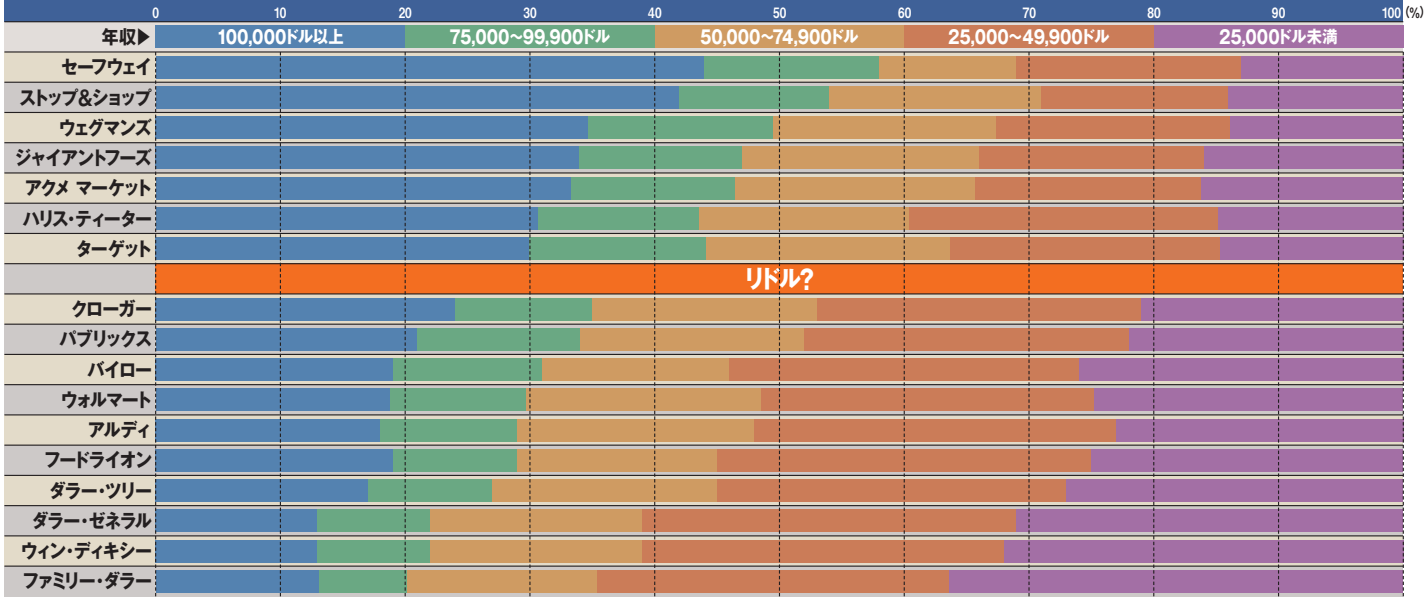
図表❸英国において競合企業からリドルへシフトしている売上規模

出所:カンターリテール　期間:17年1月1日までの52週間



図表❹各小売業の顧客の世帯年収

出所：カンターリテール



リドルに奪われていく可能性がある。リドルは確実に安い価格で、かつ同等以上の品質の生鮮食品を扱うためである。

一方、ダラーストア業態が受ける影響は最も少ないと思われる。また、ウェグマンズ（Wegmans）やターゲットといった企業も、顧客層が重複しない、あるいはフォーカスするカテゴリーが異なるといった理由から、さほど大きな影響は受けないだろう。

常に驚きと楽しさを生む売場づくりと商品政策

リドルはこれまでの進出国と同様に、米国でもプライベートブランド（PB）商品を品揃えの根幹に据える。しかし米国人にとって、リドルはまだなじみの少ないブランドだ。そこで当初は売れ筋商品を中心に、ナショナルブランド（NB）商品を全体の20%程度のボリュームで展開している。まずは人気のNB商品を低価格で提供することで、米国の消費者の信頼を勝ち取ろうというわけだ。

またリドルには、「ヒーローカテゴリー」と呼ぶ、とくに力を入れるカテゴリーが存在する。具体的には、ワイン、青果、肉・魚、ベーカリー、H&BC、エスニック商品などである。これらのカテゴリーについては品揃えを絞り込むことなく、低価格帯から高価格帯、NBからPBまで豊富な品揃えを展開する。特定のカテゴリーの「プロフェッショナル」になることで、顧客からの信頼獲得につなげたい考えだ。

図表❺リドル進出に対する米国内企業のリスクレベル分類

出所：カンターリテール

リスク度	企業名
低リスク	ウェグマンズ
	ターゲット
	パブリックス
	ダラー・ツリー
	ファミリー・ダラー
	ダラー・ゼネラル
中リスク	セーフウェイ
	ストップ&ショップ
	ハリス・ティーター
	クローガー
	アクメ マーケット
	アルディ
高リスク	ウィン・ディキシー
	ジャイアントランドバー
	バイロー
	ウォルマート
	フードライオン
	イングルズ
	ワイス

店舗によってヒーローカテゴリーは異なるが、生鮮食品についてはすべての店舗でヒーローカテゴリーとしている。地元のサプライヤーから仕入れを行うことで、より地域に密着したMD（商品政策）を展開する方針を掲げる。ただ、複数のサプライヤーから商品を仕入れることはサプライチェーン上の煩雑さや、在庫や鮮度保持の面での難しさがある。この点は、工夫が必要となるだろう。

さらにリドルのMDで特徴的なのが、商品の入れ替えについての考え方である。

多くの小売業は一般的に、商品を最初に導入した段階で大々的な販売促進策を打ち出し、売上を徐々に上げていこうとする。そして顧客が継続的に購入するようになることで投資を回収し、売れ行きが落ちてきたところで棚落ちやリニューアルを行う。

しかし、リドルは「ローテーションアソートメント戦略」と呼ばれる手法を採用している。これはすべての商品について、売場に並ぶ限りは一定の売上と回転数を最後まで維持させる、というものだ。

リドルの場合、シーズンや売場のテーマなどに沿って、商品の導入から棚落ちまでのタイミングがカレンダー上で事前に決まっている。つまり、商品があらかじめ決まった期間でローテーションしていくという仕組みである。これにより、顧客に常に驚きや発見の楽しさを提供し、来店頻度と客単価のさらなる向上につなげているのだ。

NB商品は集客ツール ねらうはPBへのシフト

前述のとおり、リドルは一定数のNB商品も販売しているが、その採用基準は非常に数学的なアプローチによって行われる。

当然のことながら、リドルがNB商品に期待するのはそのブランド力による来店促

進である。買い上げ率が高いこと、それにより店舗あたりの来店客数が増加すること、在庫回転率が高いことなど、商品の採用に際してはさまざまな指標があるといわれている。

要するに長年売れ筋商品であることが求められるわけだが、いざ採用されれば、リドルのPB商品との価格比較対象として並べて展開される。

リドルのPBの魅力は何と言っても価格の安さにある。英国を例に挙げると、リドルとテスコ、アズダのPBの価格を比較した場合、リドルのPBは2社に対してH&BCで約30%、食品で約10%安い。カテゴリーによって差はあるものの、PB全体で10%強の安さを実現していることから、競合店よりも1段階低い価格設定で集客につなげていることは明らかである。

もしもNBがリドルのPBを上回る売上実績を上げた場合、その商品はカットされてしまう。NB商品はある一定の売上基準を満たさなければカットされ、逆に売れすぎてもカットされる運命にあるわけだ。

生鮮食品を中心に品質の高い商品を提供して集客を図り、さらに売れ筋のNB商品を低価格で販売して顧客の信頼を勝ち取る。そして最終的にはさらに価格が安く、利益率の高いPBへと購入シフトを促す――。これがリドルのやり方である。

「将来の店舗」への投資に注力

リドルの強みは圧倒的な価格の安さだけではない。明確なテーマのもとに行うプロモーションや店舗開発の手法も、同社を特徴づけるものである。

たとえばチラシでは、生鮮食品を中心に毎週異なるプロモーションを展開している。NB商品も掲載されるが、メーカーに掲載枠を販売するのではなく、リドルのマーケティング上必要なものだけを載せる。ベビー用品などまとまった集客が期待できるカテゴリーについては、NB商品でも掲載スペースを大きく取る傾向にある。

また、快適な買物環境づくりやブランド構築のための売場づくりに対しても投資を惜しまない。図表❻は、リドルを展開するシュバルツ・グループと、主な競合企業の売上に対するCAPEX（資本的支出）の割合を示したものである。シュバルツ・グループは欧州においてここ3年間でCAPEXを倍増させている。

⬆リドルのプロモーションは週替わりで実施される。チラシにはPB商品だけではなく、リドルが集客効果があると判断したNB商品も掲載される
⬅米国においても品揃えの軸となるのはPBだ。写真はドイツ産のチョコレートのPB商品

図表❻ シュバルツ・グループと競合企業のCAPEXの比較（2015年） 出所：カンターリテール

企業名	CAPEX
シュバルツ・グループ	6.3%
ミグロス	4.9%
エデカ	3.4%
レーヴェ	3.1%
アホールド	3.1%
カルフール	2.8%
ウォルマート	2.4%
メトロ	2.4%
テスコ	2.1%

そのうちリドルがとくに力を入れて投資しているのが、「Store of The Future（将来の店舗）」というプロジェクトだ。幅広い顧客層を獲得してさらなる成長を図るために、これまで築いたノウハウに固執することなく、需要に合わせた柔軟な売場づくりができるような体制を構築するというものだ。リドルはこの取り組みに400万ユーロを投資している。

リドルの課題となっているのが、リドルに対する顧客ロイヤルティと支出が月によって大きく変動しているという事実である。とくにイースターやクリスマスのシーズンになると、顧客が競合企業に流出する傾向にあることがカンターリテールのショッパースケープ調査でわかっている。

そのためリドルは、カンターリテールのVR（仮想現実）技術を使い、「将来の店舗」の実験を進めてきた。同店舗は、常設の売場や催事向けの売場に加え、「フレキシブル」と名付けられた、柔軟に棚や平台を変更できるスペースが中核となるものである。これにより、季節イベント時の顧客の流出を避けるべく、対策を取っている。

またリドルは新たに、「グローバルカテゴリーマネジメントチーム」という組織を立ち上げている。同チームは、新フォーマットにおいて財務面やオペレーションの面で最も効率的かつ柔軟に対応できるようにするために、カテゴリーの再定義と役割を定めている。