



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ゼアーズ社 グリーンボックス・システム

[ZEHRs – THE GREENBOX SYSTEM]

5

1992年1月のある金曜日の夕方、オンタリオを本拠地にするグローサリー小売チェーンの、ゼアーズ・マーケット社営業企画開発担当副社長のポール・セノフ氏は、机に向い新しいプロジェクト案を熟考しているところであった。近々実施する予定のテスト・マーケティングについて同氏が下す（マーケティング・コミュニケーション、値づけ、プロジェクトの評価などに関する）意思決定は、同社のグローサリー販売に多大な影響を及ぼす可能性があった。新プロジェクト案はグリーンボックス・システムと呼ばれ、グローサリー商品をいれるプラスチック袋の使用を大幅に削減し、伝統的なグローサリー・ストアの「フロント・エンド」を変更しようというものであった。実際問題として、もしこのプロジェクトが一部の人達の確信通りに成功を収めるとしたら、グローサリー事業の経済学を根底から覆す可能性があった。同氏は、現在提案されているプロジェクトの原案は容認可能なものなのかどうか、もし容認可能なものならどのように展開すればよいものなのか、を早急に判断しなければならなかった。

10

15

### 業界の特性

オンタリオのグローサリー小売事業は、A & P, IGA, ミラクル・フードマート、ロブロー・カンパニーズ、それにフードシティの五大チェーンが支配し、グローサリー小売販売高の約

20

---

翻訳はウエスタン・ビジネス・スクールの許諾にもとづいて慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った（翻訳者 滝沢 茂、訳文レビュー者 姉川知史）。翻訳の正確度に関する一切の責任は翻訳者及びレビュー者にある。

当訳文の著作権©1992はThe University of Western Ontarioに帰属する。The University of Western Ontarioが著作権©1992を有する原ケース（ZEHRs – The Greenbox System）(No 9-92-A004)は、ウエスタン・ビジネス・スクールのゴードン・ハンデルスマンとデビッド・マックネイルの両氏がジョン・ケネディ教授の指導の下でクラス討議の資料として作成したもので、経営管理の適否を例示しようとするものではない。

25

Translated in full with permission of the Western Business School by Shigeru Takizawa (translation reviewed by Tomofumi Anegawa) of Keio Business School, Yokohama Japan. Sole responsibility for accuracy of the translation rests with the translator and the reviewer.

This translation, Copyright ©1992 by The University of Western Ontario.

The original case entitled (ZEHRs-The Greenbox System) (No 9-92-A004) ©1992 by The University of Western Ontario, was prepared by Gordon Handelman and David McNeil under the supervision of Professor John Kennedy as the base for class discussion rather to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.

30

52%を占有していた（付属資料1参照）。オンタリオにおける1990年度グロサリー総小売販売高は146億ドルを上回った。上述の大手小売業者と競争し、しばしばその競合チェーンの卸売部門から商品を仕入れる独立小売業者も多数存在した。こうした独立小売業者は比較的小規模な農村部の市場を支配しており、都市部の非常に小規模な店舗にも多かった。

5

大手チェーン相互間では必死に差別化努力をしているにも拘らず、全体としての利益性は純利益にして1~3%の範囲で並んでいた。このグループの小売業者間では、提供するサービス水準の相違、組合員労働者か非組合員労働者であるかなどの違いに応じて、コストにはかなりのバラツキが存在した。大手小売業者間の競争は熾烈であった。そこでの重要な競争武器は店舗立地、広告・プロモーション、提供サービスならびにコスト管理などであった。（カナダの代表的なスーパーマーケットの1990年度の財務データが付属資料2に掲載されている。）

10

#### ロブローとグリーン製品ライン

15 ロブローはカナダ最大の食品問屋で、1990年度の売上高は84億ドルを上回った。その内の半分以上はオンタリオのロブローズ、ゼアーズ、フォティノス、それにヘイスティ・マーケット（コンビニエンス・ストア）を経由した小売販売であげられていた。ロブローは1980年代の後半を通じて高水準の利益をあげ、1990年には9,600万ドルの純利益を記録した（付属資料3参照）。ロブローの戦略は、全事業領域で技術革新を導入し営業の生産性（営業効

20 率）を向上させることにあった。この戦略には特定のターゲット市場に合わせて小売店舗を設計することなども含まれた。

ロブローが大成功を収めたものの一つはプライベート・ブランドの開発であった。80年代の初めに、ロブローは無印商品を導入した。これは不景気に直撃された消費者に主要製品

25 インの徳用品を提供しようというものであった。その数年後には、大手の消費財メーカーでも提供していないような高級品を扱うために「プレジデント・チョイス製品」を導入した。この製品イノベーションとマーケット・リーダーシップの哲学は、1989年にロブローが環境に優しい消費財の「グリーン（GREEN）製品」ラインを導入するに及んで、大きく開花した。

30

グリーン製品のコンセプト誕生のきっかけとなったのは、80年代半ばにヨーロッパで発生した「グリーン」革命であった。ロブロー・インタナショナル・マーチャント社のデーブ・ニコル社長は、英国出張中に、環境に優しい小売業者への大衆の関心が殊の外高いことに気づ

いた。間もなくこれに似たトレンドがカナダにも生まれると同氏は確信した。帰国後、ニコル社長はロブローズの環境問題担当副社長のパトリック・カーソン氏とこの考えについて話し合った。小売業界で17年間の経歴を持つベテランのカーソン氏はその話し合いの中からグリーン製品のコンセプトを編み出した。グリーン製品はカナダの環境保護団体（「ポリューション・プローブ」や「フレンズ・オブ・ジ・アース」など）の意見を汲んで開発された。これらの団体の援助の下に、ロブローではラインに編成する100品目の候補製品をリストアップした。環境に優しい製品を作るために、メーカーの協力を得て、ある製品は包装を変え、別の物は成分を変えたり、あるいは修正された。こうした新製品を発売する時には、ロブローではまず標準的なテスト販売を行なった上で小売流通を全面的に広げるかを決めた。このように消費者に「キャッシュ・レジスターで投票させた」のである。グリーン製品は1989年の6月に、環境にも体にも優しい「スーパーリア・コントロール・ラベル製品」として全国発売された。グリーン製品は世界初のプライベート・ブランドの環境に優しい製品ラインとして、消費者には伝統的な製品と比較選択できるように提供された。

5

10

環境問題に関するロブローの役割は環境問題について消費者に選択肢を提供し、環境関連製品の消費者教育を行なうことである、と同社の重役達は考えていた。ロブローはグリーン製品の導入を援護するために、食品雑誌としては世界でも最大発行部数を誇る、同社の季刊「インサイダーズ・レポート」に特集を組んだ。この「インサイダーズ・レポート」はデーブ・ニコル氏が1983年に発刊した消費者向けのインフォーマルな食品雑誌で、ローカルのロブローズ店と関連店で提供されている興味深い製品の情報を提供していた。1989年6月に刊行された20頁もののこの季刊誌には新発売されるグリーン製品60品目の情報が掲載された。この雑誌の表紙には、「プレジデント・チョイスのグリーン製品に関するカナダの消費者への公開状」と記され、記事の大半では新製品の紹介と、個人が環境を良くするために「何かをなしうること」が強調された。

15

20

25

ロブローはカナダの産業界のリーダーであり、それなりに環境問題に関わってきた、とロブローでは考えていた。ロブローのリーダーシップの一つの結果として、カナダの他の会社も環境に優しい製品を開発するようになった（付属資料4参照）。更に、ロブローでは、店内標識（再生厚紙の使用）、広告材料（再生紙と植物油インクの使用）、ならびにオフィス、流通、小売業務（日常の環境査定実施）など種々の企業活動で環境への配慮を促進するプログラムを開発していた。

30

## ロブロー社にとってのグリーン製品の価値

パトリック・カーソン氏の見積りでは、グリーン製品の研究開発費は約1,000万ドルで、年商はコンスタントに1億ドルだったが、無印ラインやプレジデント・チョイス・ラインと較べるとマージンは少な目であった。グリーン製品の使用パターンは景気循環には影響されないように思われた。データによると、オンタリオの不況期にも売上が落ちることなく、その傾向は1992年の春も続いていた。またこのような製品の故にロブローが受けた媒体カバレッジは1億ドルの無料広告に相当するとパトリック氏は考えていた。

グリーン製品の導入には無形の利点もあった。同社の従業員はその発売を熱狂的に支持し、自分達の会社に「誇り」を感じた。本社には就職の問い合わせが殺到した。またグリーン製品は新規客を店に吸引し、店内のあちこちに買物の足を向けさせた。

更にグリーン製品は既存客のロイヤルティを高めて会社に恩恵を及ぼすことも認められた。調査結果によると、消費者の頭の中では（環境適品などを揃える）環境に優しいチェーンは好ましいものと位置付けられた。ロブローがこの製品分野で先陣を切ったことは重要であった。極めて競争の激しい業界では、顧客の脳裏に好意的な連想を確立するには、イノベーターであることが必要であった。

## ゼアーズの市場

ゼアーズは1950年にオンタリオ州のキッチナーで設立され、1963年までは家族経営の会社だったが、同年にジョージ・ウエストン社傘下のロブロー・カンパニーズ社に買収された。ゼアーズは、キッチナー・ウオータールー地区を中心に、主としてオンタリオ州南西部で営業するリージョナル型の小売業者であった（付属資料5参照）。

1992年現在、ゼアーズは、平均小売売場面積24,000平方フィートのグローサリー・ストアを57店営業していた。最近、ゼアーズは本来の小型店舗フォーマット（25,000平方フィート以下）から、80,000平方フィートからの大型のスーパーストア・フォーマットに移った。そしてそれらの新店舗でゼアーズは品揃えを増やし、サービスを拡大した。

ゼアーズは生鮮の肉、野菜、それに非常に多種多様な消費財を提供し、それらをすべて家族経営の時代に確立した非常にきめ細かな顧客サービスで販売し、自らを地元密着型のグローサリー・ストアとして位置付けていた。ゼアーズはまた、競争力を保持するために、絶

えず既存店の活性化と更新を行なっていた。

ロブローがゼアーズを買収した時に、ゼアーズの上級管理職とグロースリー業界のアナリストの間から、これでゼアーズの非常にきめ細かな顧客サービス政策が消滅することになるかどうかに関心が表明された。アナリストは営業のコントロール権がゼアーズのケンブリッジ本部からトロントにあるウェストンの本社に移転してしまうのではないかと疑っていた。しかしそうした危惧は現実のものとはならなかった。ゼアーズは完全に自治権を維持し、親会社のロブローからは独立して営業することができた。

1992年現在、ゼアーズはロブロー・カンパニーズ全体の売上と営業利益のかなりの割合を占めていた。過去数年間、ゼアーズはロブローの他の小売部門と較べてやや高い利益率をあげていた。だが将来の営業成績については幾分不透明なところがあった。ゼアーズは消費者向けの製品をロブロー所有の食品問屋であるナショナル・グロースーズ社から仕入れていた。この会社はオンタリオにあるロブローの直営小売店に向けて商品の仕入と流通を行なうばかりでなく、独立のフランチャイズ店や一部の独立小売店にも商品を供給していた。ゼアーズのマーケティング部門はロブロー社が所有する無印、プレジデント・チョイス、プレジデント・チョイス・グリーン製品などといった多くのブランドを取り扱うことに決定した。しかしながら、最終的には、個々の店長が自分の店の立地にあった商品の選択決定を行なう責任を負っていた。

### ポール・セノフ氏

ポール・セノフ氏がカナダのグロースリー業界と関係したのは、10代の時にあるロブローの店でアルバイトをしたのが最初であった。その後、1980年に彼はトロント大学のビジネス・スクールに進学した。その1年生の時に、彼はロブロー・グループのために仕事をしているコンサルタントと会う機会があった。そのコンサルタントとの話し合いの中で、セノフ氏はロブローの店で仕事をした個人的体験を語った。セノフ氏の話に感銘したコンサルタントは、もしセノフ氏が本当にそのコンサルティング・プロジェクトに対して個人的見解を述べたいのであれば、如何なる勧告であれ文章にして、彼のオフィスに送るように示唆した。セノフ氏はこのアドバイスに従い、個人的に、ロブローで仕事をしていた時に精通した営業問題について深く分析をし、その解決案を作成した。このレポートはそのコンサルタントのもとに送られ、最後にはデーブ・ニコル氏の机に届けられた。ニコル氏は、レポートを読むと直ちに、セノフ氏に対し来る夏休みのアルバイトの仕事を提供した。セノフ氏は、MBA課程

を修了後、再びロブローに戻った。

5 セノフ氏はロブローに入社して5年間というもの色々な仕事についたが、その間にパトリック・カーソン氏と親密な間柄となった。カーソン氏はセノフ氏にグリーン製品の可能性と環境に配慮した組織に発生する利益を強く印象づけた。

10 その後セノフ氏はロブローを退職して、ある比較的小さな食料品店の営業担当役員、後に営業担当の筆頭役員のポストに就任した。その会社にいる間に、彼はサプライヤーの一人であるマイケル・デビッドソン氏と出会った。デビッドソン氏は創造力豊かな若者で、グローサリー・ストアから袋をなくすという意見をもっていた。セノフ氏が3年後にその会社をやめてウエストンの組織に戻ってきた時、彼はグリーンボックス・システムのコンセプトを携えてきた。間もなく、同氏とカーソン氏の二人は、ロブローズとゼアーズの店での実施を目指して精力的にこのプロジェクトの開発に努力した。

15 セノフ氏は1990年の半ばにゼアーズの営業企画開発担当副社長として雇われた。そしてまず手始めにゼアーズの4店の「問題店」の営業の責任を負わされた。これらの比較的大きな店は、ロブローズ・スーパー・センターの旗の下で数年間にわたり悪い業績を出した後、ゼアーズがロブローズから受け継いだものだった。ゼアーズ・フードプラスの店に衣更えしても、これらの店は立直らなかつた。セノフ氏はポジショニングの変更によってこれらの店を  
20 生き返らせようとした。同氏は各店のポジショニング変更計画を立て、ゼアーズの役員会に認めさせた。その結果、4ヵ月を待たずして、売上は前例のない程に急増した。当時、オンタリオ経済が横這いだっただけに、特にこの際立った成長は印象的であった。

25 セノフ氏はゼアーズにおける自らの役割を普段伝統的で保守的なゼアーズの組織に新しいアイデアを注入することだと認識していた。ゼアーズにグリーンボックス・システムを最初に利用させようと積極的に働きかけている時には、このような役割意識をもつことは重要であった。彼は自分の考えを売り込むのに成功した。ゼアーズはグリーンボックス・システムを大衆に向けて導入する権利を与えられたのだった。

30 ポール・セノフ氏は自らのことを次のように説明していた。

「私は物事をうまく作動させることに興味をもつタイプの人間です。私は店の日々の営業活動よりも、戦略的な問題を考え扱うことの方が楽しいのです。グリーンボックス・システム

が取るに足りないものでないことは明らかです。10年に一つくらいしか生まれない革命的なアイデアです。このシステムは最初からうまくいくと確信していますよ。部下の連中にそのコンセプトを紹介したら、彼らは本当に興味を示し支持してくれました。実際問題として、私のスタッフが開発者に示した提案とフィードバックの結果、このシステムのコンセプトには多くの修正が加えられています。私はこのシステムがうまくいくと考えていますが、未だグラント（ゼアーズのグラント・ハイムペル社長）を納得させる仕事が残っています。」

5

このシステムを売り込むのがどれ位難しいことかと尋ねると、セノフ氏はこう答えた。「どんな組織でも急進的なコンセプトを試そうという時には、ある程度の議論は伴うものですが、基本的にはそれはそんなに難しいことではないんです。もしこのプロジェクトに対する私の熱狂的かつ情熱的な思い入れがなかったならば、恐らくプロポーザルの段階で廃案になっていただろう、とハイムペル氏も言っています。特にゼアーズのように他のマーケット・リーダーの後に従い、「先駆け」を回避する保守的な組織では、この種の新しく開発されたものをうまく実行させるには内部チャンピオンが必要です。これはゼアーズをグローサリー小売業の先頭に立たせる好い機会なのです。それに、私はここでは危なっかしい立場の人間です。組織の新参者として、私の信用がかかっているのです。」

10

15

### グリーンボックス・システム

グリーンボックス・システムはスーパーマーケットでのプラスチック製買物袋の使用を減らして、耐久性のあるプラスチック・ボックスに代替させようとするものであった。このシステムの論理は、環境と経済性という二つの主要ベネフィットに照準を合わせた。

20

環境問題としては、食品業界筋は米国の食品店では毎週8億4千万袋のプラスチック袋を使用していると推定していた。カナダにおけるプラスチック袋の使用は米国での消費量の約10%と見積もられた。これらの袋は1~2回しか利用されないので、再生不可能な石油製品資源のまずい利用方法とされていた。更に、プラスチック袋は次第に深刻化する廃棄物処理問題の主要な原因であった。

25

経済的には、スーパーマーケットはプラスチック袋に年間何百万ドルという多額の費用をかけていた。グリーンボックス・システムでは、消費者に再利用可能なボックスの使用を説得することによって、そのコストを消費者に移転させることが可能になった。

30

グローサリーを運ぶのにプラスチック袋の代わりにボックスを利用するアイデアは別に新しいものではなかった。ゼアーズの競争会社でエコノミー型スーパーのノブ・ヒル・ファームスでは昔からボックス・システムを利用していた。客は2ドルを預託して小型の洗濯物かごに似た柔軟なプラスチック製のボックスを入手した。このボックスの容量は大雑把に買物袋2袋分に相当した。客がボックスの使用を望まなかったとしても、店側はプラスチック袋を提供するわけではなかった。自分の買物袋を用意するのは客の責任であった。ノブ・ヒル・ファームスでは彼らのボックス・システムを余分な飾りのない、環境に優しい買物方法と位置付けていた。

10 それに対して、グリーンボックス・システムにはプラスチック・ボックス以外のものも含まれていた。インスタ・プロダクツ社（当システムの創造と販売のためにマイケル・デビッドソン氏が設立した会社）と工業デザイナー・チーム（S.A.デザイン・グループ社）が実施した設計と開発の過程では、グローサリーの十分に統合化された買物システムを創造することに力点が置かれた。その実現のために、設計開発チームはセノフ氏、カーソン氏、店長、キャッシャー、営業担当者、キャッシャー組合、スキャニング機器メーカーと頻繁に会って、価値ある情報の提供を懇請し、しばしば起こる利害の対立は解決できると保証した。システムの開発は、インスタ社とS.A.デザイン社の指導の下に慎重に行なわれ、色々な関係者の意見を取り入れ、各レベルが統合された単位としてうまく作動するようなシステムが構築された。開発担当者達はこのような集成的アプローチが成功確率が最大のシステムを作る鍵だと

15

20 考えていた。

### システム構成要素

グリーンボックス・システムはそれぞれが統合するように設計された3要素からなる。

- 1) プラスチック・ボックス
- 25 2) ショッピング・カート
- 3) チェックアウト・デスク

ボックスそれ自体は軽くて堅いポリエチレン製で、積重ねできるように設計されていた。それはリサイクルされた材料で作ることができ、それ自体がまたリサイクル可能であった。

30 一つのボックスの容量は大体グローサリー用の買物袋3～6袋分に相当した。それらはショッピング・カートにうまく載るようにデザインされていた（ボックスの側面にあるスロット状の開口部がカートの突出部にうまく納まっていて、ボックスが動いたり落ちたりしないよ

うになっていた)。またボックスには小売店の名前やロゴが記載された。

ショッピング・カートの格好は伝統的なものとは全く違っていた。1台のカートに4箱のボックスが載るように設計されており、既存のカートよりも大量の商品を積載できた。軽量で操作しやすく、また下の棚には（ドッグ・フードの袋のような）大きな商品も積載できるよう広いスペースが作られていた。グリーンカートはネスト方式（1台1台順次中へ組重ねできる）であった。

グリーンボックス・システムの最後の構成要素はチェックアウト・デスクであった。

伝統的なチェックアウト・デスクでは、ゴム製の電動ベルトコンベヤが客の買物商品をキャッシャーの前に運ぶ。するとキャッシャーは、狭い長方形のスペースに立ちながら、商品を手にとってオペチカル・スキャナーにかける。

グリーンボックス・システム用に設計されたチェック・デスクはこれとは全く違ったものだった。電動のコンベヤに代ってローラーがボックスに入った商品を円滑に流した。しかしながら、最も重要な変化は人間工学的な面で、新しいデスクはキャッシャーの快適性と安全性とを配慮して設計されていた。例えば、新しいデスクでは、デスク回りの商品の流れを変え、キャッシャーの体を商品の方に向かせることによって、キャッシャーが商品に手を伸ばし摘みあげる動作を極力胴体に近いところで行えるようにした。更に、このデスクではカウンターとキーボードの高さを調節できるようにして、キャッシャーの体型に合わせてもらうようにした。

グリーンボックス・システムのデザイナーは、量がまとまれば価格が大幅に下落することを見込んで、ボックスの価格を最初約5ドルと設定した。カートとチェック・デスクの量産コストの見積りは、カートは伝統的なものより幾分安くなり、チェック・デスクの方は目の子算で伝統的なものと同様と提示された。付属資料6から8にそのグリーンボックス・システムの構成要素の写真が掲載されている。

#### グリーンボックス・システムでの買物

グリーンボックス・システムを利用した場合の、顧客の予想される行動過程は次のように説明される。

- 1) 最初に、グリーンボックスの買物客は購入するか預託金を払って数個のグリーンボックスを入手する。
- 2) 客はグリーンボックスを特製カートに載せて、普段通りに買物をする。
- 3) 買物を終わったら、客はグリーンデスクの所に並ぶ。グリーンボックスは客の手でカートからチェックデスク前面の低い方の台に移される。
- 4) キャッシャーが客のグリーンボックスに近づき、商品を手にとりスキャナーにかけた上で、チェックデスクのスルー側に置かれた会社のボックス（色違いの）に移す。
- 5 6) 客の最初のボックスが空になる(会社のボックスが一杯になると、キャッシャーは会社のボックスをチェックデスクの端の方に押しやり、客の空になったグリーンボックスと交替させる。
- 7) 客のボックスがすべて処理されるまで、このプロセスが繰り返される。
- 8) 客かキャッシャーが会社のボックス（最後のボックス）の中身を最後のグリーンボックスに移し替えたなら、その会社のボックスは元の場所に戻される。
- 9) 客はグリーンボックスをカートに積み戻す。買物した商品を自動車まで運ぶ方法は、それぞれの店のやり方によった。（ゼアーズのロンドンの店では、カートを店から駐車場まで運ぶことが許可された。カートを入手するための代金預託システムはなかった。）
- 10) 客はグリーンボックスを家庭まで持ち帰り、次の買物の時には空箱を持ってスーパーマーケットに出かけた。

## 20 グリーンボックス・システムの導入

セノフ氏はグリーンボックス・システムを導入した場合に期待される経済的利点についてコスト研究をするよう依頼し、その報告を受けた。この研究結果は付属資料9に掲載されている。

25 このシステムは、環境に優しくするという彼らの主張に信憑性を与えることから、ロー・グループが販売しているグリーン製品とはお互いに好影響を与えあうものと、グリーンボックス・システムのデザイナー達は考えていた。更に、彼らはこのシステムがロー・グループにとってマーケティングとPRの好機になると論じた。彼らはこのシステムに次のような利点があると提言した。

ボックス	顧客	*自然志向の材料使用 *運搬中の商品保護 *客に環境に優しい買物をさせる	
	小売業者	*プラスチック袋の使用量を減らす	
カート	顧客	*取り扱い、積み降ろしが容易 *積載ボックスは安全	5
	小売業者	*既存のカートより低コスト *ボックスを持ち上げる高さが浅いので、「見落とし」の損失 <sup>1</sup> を防ぐ	
デスク	顧客	*レジでの待時間短縮	10
	小売業者	*作業能率の向上で混雑日のサービス客数増加 *人間工学的に設計されたデスクなので、作業者の反復傷害に対する補償要求件数の大幅削減が期待される (付属資料10参照)	

パトリック・カーソン氏はロブローの店に顧客を繋ぎ留めるのにグリーンボックス・システムが使えると考えた。同氏はシステム・ユーザーが経済的な利用インセンティブを受けられるようなシステムにすることを構想していた。そうしたインセンティブは、すべての適用可能な買物に対し一定比率の割引をすとか、あるいは累計買物金額が一定額になったら会社の株券を提供するといった形態をとったらどうか、とカーソン氏は提案した。同氏は、グ

ローサリー店が5ドルのグリーンボックスのコストをどう負担すべきかについては未だ決めていなかった。即ち、グリーンボックスのコストを消費者が支払うべきなのか。グリーンボックスの潜在的ユーザーにもっと容易に認めてもらえそうな別のコスト回収方法はあるのか。

### テスト地の選定

セノフ氏はグリーンボックス・システムを世界で初めて導入する店としてあるロンドンの

「見落とし」の損失というのは、小売業者が経験するある種の窃盗である。客がショッピング・カートの底に商品を残しておく。既存のカートだとそれをキャッシャーが見落とすことがある。キャッシャーがカートに残っている商品を見つければ、客はその商品の代金を請求される。もしキャッシャーがその商品を見つけれなければ、客はレジを通りすぎ、たとえ途中で呼び止められても、キャッシャーが伝票のなかにその商品の代金も含めたと思っていたと主張することができる。

店を選抜した。この店はロンドン地区の最南端に位置し農村社会に隣接していた。同氏はこの店を選んだ理由を次のように述べていた。

- 1) この店は大きく、グリーンボックス・システムを入れるのに向いていると同氏は感じた。
- 5 当初考えられているショッピング・カートの試作品は標準的カートよりも大きく、店内でのカートの運行を容易にするにはより広いスペースが必要だったからである。
- 2) 同店には既にチェック・デスクにつながる4本のオープンレーンがあった。同店にはそれ以外に11台のチェック・デスクがあり、その内の2台は急行チェック・デスクであった。
- 10 3) この店の平均客単価は同チェーンの平均を上回っており、多くの注文は100ドルを越えていた。これだけの購買力があれば、グリーンボックス・システムに対する適切なテストが行なえると感ぜられた。
- 4) 同店のスタッフはグリーンボックス・システムのコンセプトを強力に支持していた。
- 5) 客の多くは農家と田園地帯の住民である。セノフ氏はこの種の客はグローサリー・ボックスの上げ下ろしを受け入れやすいと考えた。
- 15 6) 彼は、店舗立地の不利を克服するために、ロンドンの店（トレジュア・アイランド店）に有意義な差別化を追加したいと望んだ。

#### システムのマーケティング

- 20 このシステムを導入するには二つの異なったアプローチがある、とセノフ氏は考えていた。グリーンボックス・システムの導入を全面的に支援することは可能だった。このアプローチには媒体の注意をシステムの導入に引き付けるコミュニケーション・キャンペーン、ローカルの新聞とテレビの広告、システムの利点を説く派手な店内ビデオ、それに顧客の採用を促すある種の一時的プロモーションなどが含まれるかもしれない。

25

- もう一つにはグリーンボックス・システムを控え目なやり方で導入する手もある。この方法では媒体とか外部のマーケティング・コミュニケーションは使わない。その代わりに人的な売り込みに焦点が当てられよう。店に入った客はセノフ氏、デビッドソン氏、あるいはS.A.デザイン・グループの人に歩み寄られて、システムの利点を説かれる。そこでこのシステムの利用に興味を示して、かつ後日その使用経験に関する質問に回答の意志がある客にはグリーンボックスが与えられることになる。
- 30

## 未解決の疑問

セノフ氏は、グリーンボックス・システムの導入を詳細に検討していた際、システムの実施に伴う障害で見落とししているものはないかと疑問に思った。どれ位の数のデスクをグリーンデスクに転換すべきか。そのデスクは当システムの専用にするべきか。グリーンボックス・システムは新規客を魅了するだろうか。既存客への影響はどうか。計画中の開始日が2ヵ月少々迫っているのに、このシステムを顧客にどう売り込むかについては未だ何も決まっていなかった。システムを一旦実行に移したら、それが成功したかどうかを判定するにはどんな標準もしくは尺度を用いるべきなのだろうか。最後に、セノフ氏はこのシステムを他店にも展開していくとしたら、どんな計画を立てるべきかについても迷っていた。

5

10

15

20

25

30

付属資料1

オンタリオのグロサリー小売業者  
マーケット・シェア (1990年)

チェーン

マーケット・シェア

---

A & P	13 %
IGA	11
ミラクル・フードマート	10
ロブローズ*	9
ゼアーズ*	5
フードシティ	4

\*ロブロー・カンパニーズ社の所有チェーン

資料 : Canadian Grocer, 1991 Executive Report.

付属資料2

カナダの典型的スーパーマーケットの財務データ 1990年

損益計算書

売上高	100.00 %
商品原価	<u>79.33</u>
粗利益	20.67
一般管理費	1.61
会計・データ処理費	.40
仕入・マーチャンダイジング費	.27
支払利子	.62
施設費（賃貸料、維持費、光熱費）	4.73
広告・プロモーション費	.93
人件費・福利厚生費	9.92
取扱い・配送費	.79
その他営業費	<u>1.23</u>
営業費会計	20.50
営業利益	.17
その他利益	<u>.59</u>
税引前利益	.76
所得税	<u>.19</u>
税引後純利益	.57 %

資料: Canadian Grocer Model; Net Profit from Retail Council Food Store Survey, 1990

カナダのスーパーマーケット

	伝統店	スーパーストア
平均週間売上高	\$ 103,621	\$ 265,897 *
売場面積1平方フィート当り平均週間売上高	\$ 10.38	\$ 10.52
平均取扱品目数	11,206	17,268

資料: FMI/CCGD

\*注: オンタリオのスーパーストアの平均週間売上高は500,000ドル位であった。

### 付属資料3

ロブロー・カンパニーズの財務データ

(単位100万ドル)

	1990	1989	1988
売上高	<u>8,416.6</u>	<u>7,933.9</u>	<u>8,307.6</u>
営業費	8,202.1	7,743.4	8,147.4
営業利益	214.5	190.5	160.2
支払利子	64.1	79.6	74.2
異常項目	—	—	<u>21.5</u>
税引前利益	150.4	110.9	64.5
所得税	<u>54.4</u>	<u>38.5</u>	<u>19.4</u>
純利益	96.0	70.2 *	26.2 *

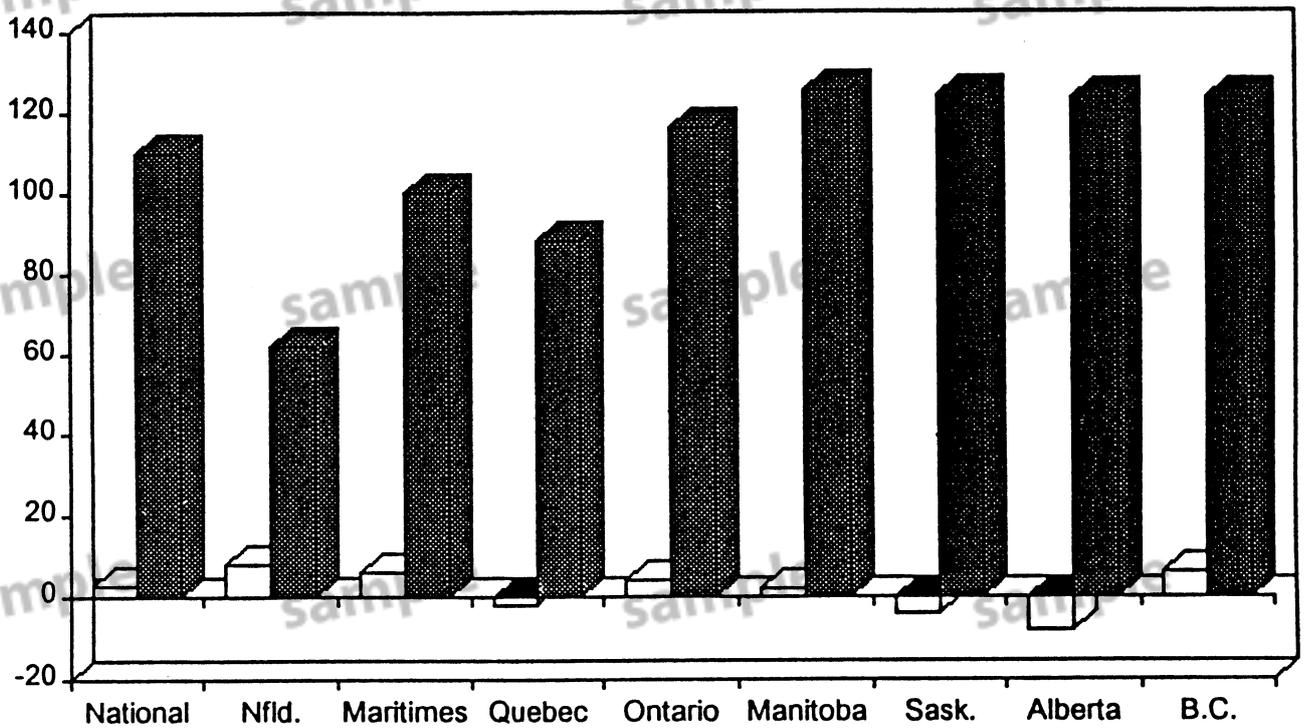
\*注：少株主持分と異常損益項目は発生しなかった。

資料：1990 Loblaw Companies Limited Annual Report

付属資料4

環境に優しい製品の出荷額とカテゴリー数  
1990年の対前年増加率

1989年に対する出荷額増加率



出荷額の増加率がカテゴリー数の増加率を上回った!

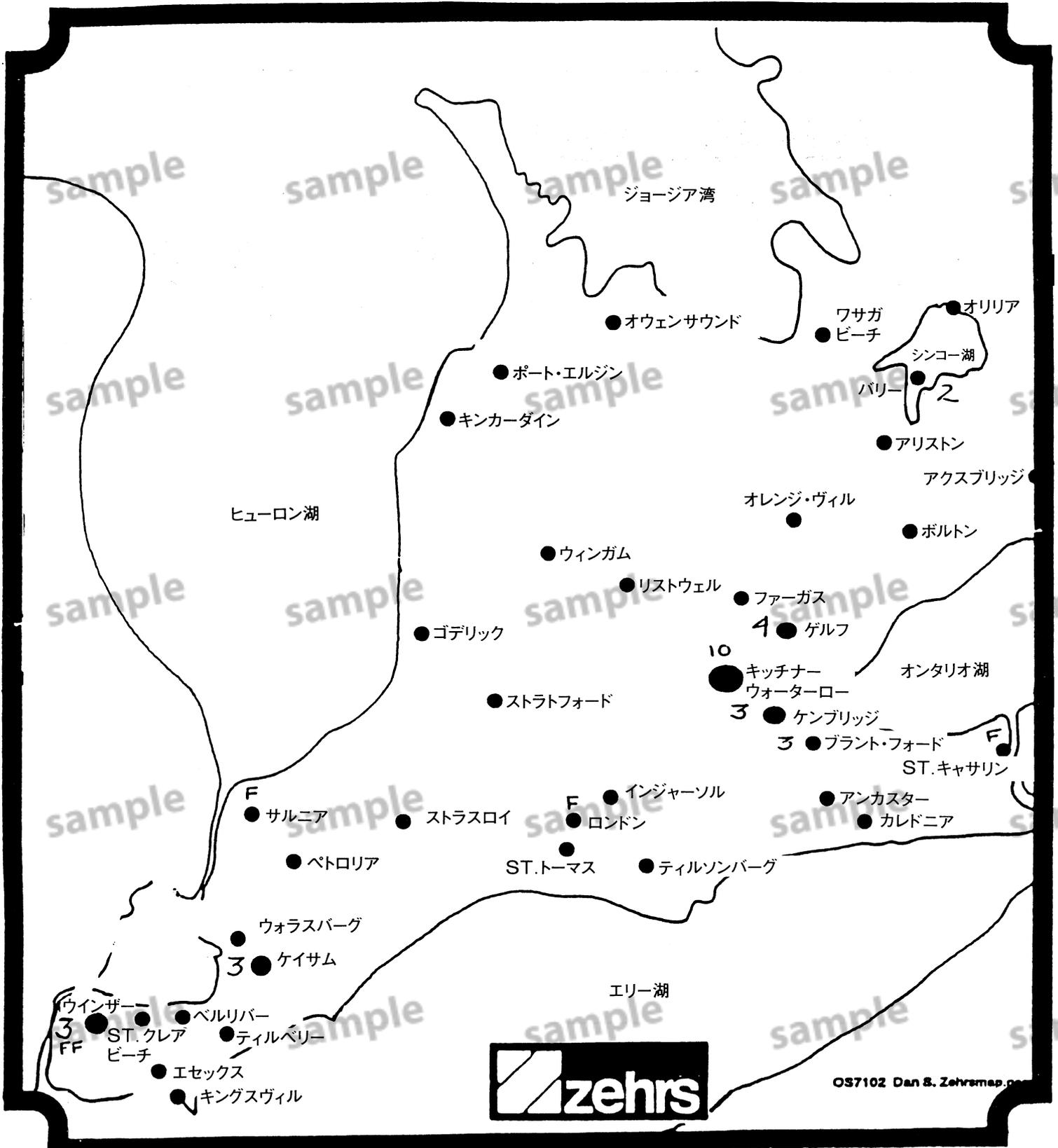
資料：Nielsen C.A.R.E. Report-1990 Edition

■ 製品

□ カテゴリー

付属資料5

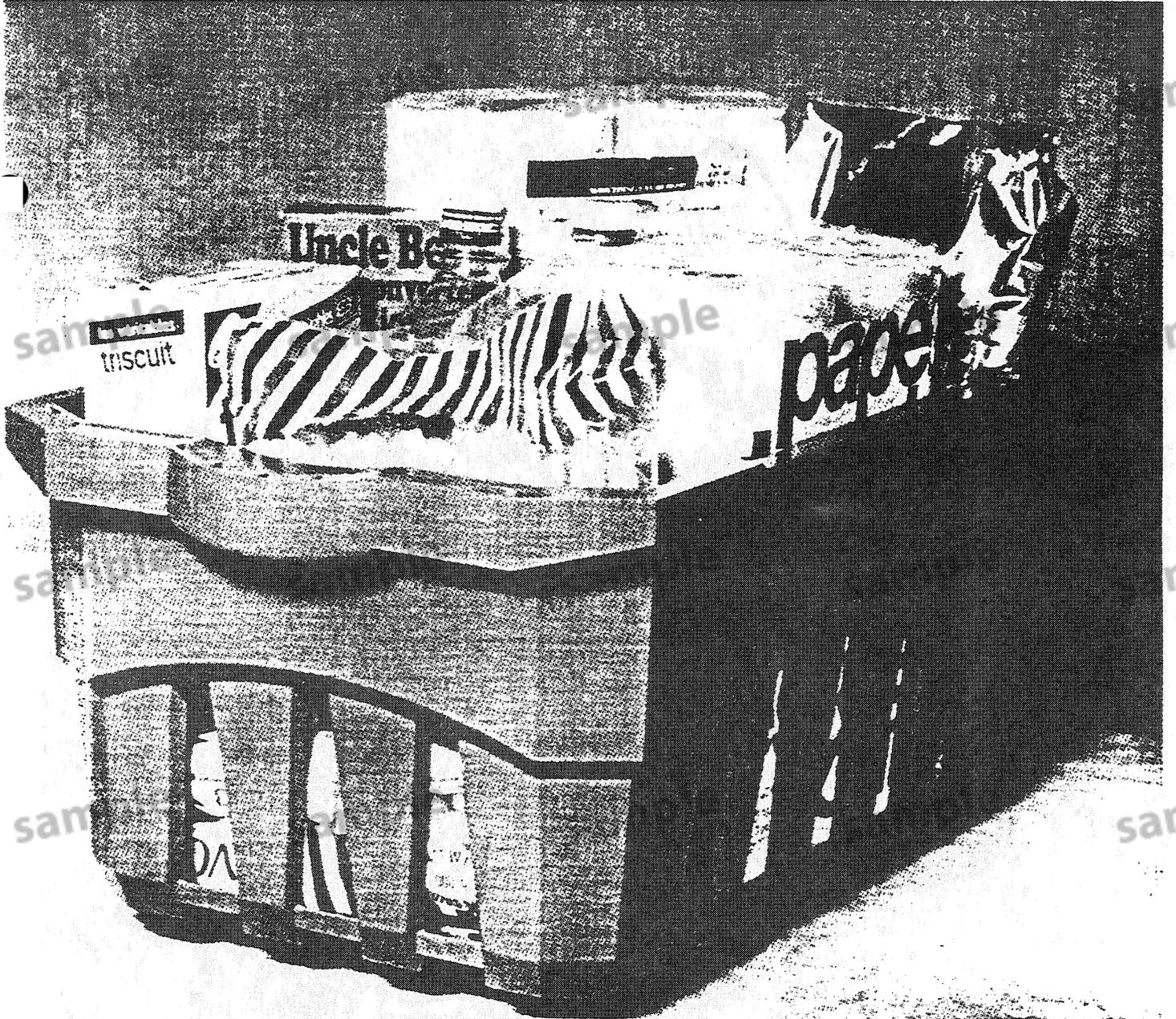
ゼアーズ店舗立地 - 1992年



OS7102 Dan S. Zehrsmap.pdf

付属資料6

グリーンボックス



付属資料7

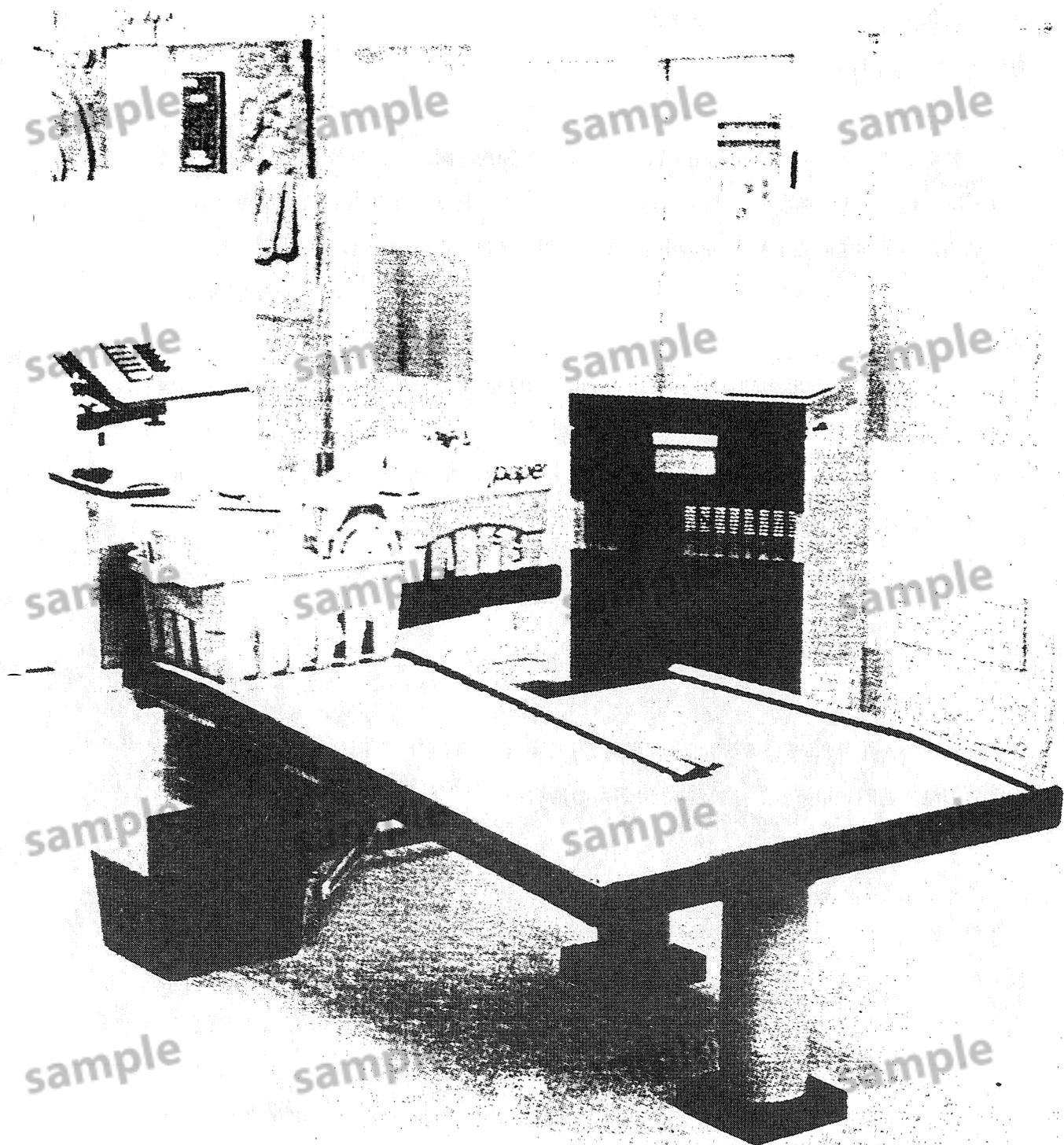
グリーンカート



付属資料8

グリーンデスク

商品をスキャナーにかけた後グリーンボックスは  
写真手前のローラーのところに置かれる



## 付属資料9

### ゼアーズ社内覚書

宛先：ポール・セノフ氏

発信元：労務管理担当取締役 ロブ・フェンソム

用件：提案グリーンボックス・システム

日時：1991年7月4日

グリーンボックス・システムの利用で得られるコスト節約計画。分析の基礎は、仮説店ではグリーン・レーンを4本とし、そのグリーン・レーンで売上の25%をあげるものとする。

- ・ 一店当たり平均週間売上高は390,000ドル、年間20,000,000ドルと仮定する。
- ・ グリーン・レーンの売上高は週間390,000ドル $\times$ 0.25 = 97,500ドル、年間5,000,000ドルである。
- ・ 袋の消費は週間97,500 $\times$ 0.004 = 390ドル、年間20,280ドルとなろう（カウンターでの包装コストは売上高の0.4%）。
- ・ キャッシャーとバグガー（袋詰めをする人）の人件費は週間160時間 $\times$ 12.45 = 1992ドル、年間103,584ドル（時間給には福利厚生費を含む）。
- ・ 包装費・人件費合計は週間2,382ドル、年間123,864ドル。

#### グリーンボックス・システムによる人件費と包装費の節約

- ・ バグガーの人件費35%分の節約\* = 週間1,992ドル $\times$ 0.35 = 697ドル、年間36,254ドル
- ・ 袋の節減で週間390ドル、年間20,280ドルの節約

#### グリーンボックス・システムによる年間達成可能節約額

人件費	36,254ドル
包装費	<u>20,280ドル</u>
合計	56,534ドル

\*人件費の節約では、キャッシャー・バグガーは変動費で、客数の多少に応じてグリーンデスクから標準チェックデスクにスイッチ可能と仮定している。

## 付属資料10

### 反復動作傷害

1980年代の半ばに、電子スキャナーがスーパーマーケットに導入された。この機械は製品のラベルに記入されたバーコードを電子的に読み取る。キャッシャーはレジスターに値段を打ち込む代わりに、ただ電子の「眼」に沿って商品を横切らせればよい。この新しい技術は確実にチェックアウトの作業時間を速めたが、同時に新しいタイプの労働傷害である「反復動作傷害」を発生させることになった。

反復動作傷害は不適當な手足の屈伸運動によって発生する。最も一般的な反復傷害の一つに手根管症候群がある。これは繰り返し手首を曲げたため手首の腱に炎症を引き起こす時に発生する。指と親指の付け根に行く主な神経の管である手根管が圧縮されると、神経が圧迫される。その結果最後には手と手首が痛みしびれる。

手根管症候群は正しい処置をしないと一生不具の身となってしまうことがある。オンタリオ州労働者補償局の1989年のデータによると、医者の手当てに必要な手根管症候群は629件の症例があり、その結果76,014日の労働時間が喪失した。そこで請求された損害賠償額は850万ドルであった。これらの傷害請求の内大きな割合を占めているのがスーパーマーケットの従業員であると業界筋は見積もっている。

オンタリオ州内では、予期される傷害について典型的に発生する賠償請求に応ずるため、業界団体向けに労働者補償保険が設けられていた。その業界の過去の実績に基づいて、ゼアーズのような組織では補償保険の関連費用として大体年間数百万ドルを支出していた。最近、オンタリオのスーパーマーケットは労働者補償局の実績点数プログラムを一部作らされていた。このプログラムは個別企業の補償金額実績を示し、それによって改善のインセンティブとなるように設計されていた。各企業は、安全と傷害の実績に基づいて、保険料の追加請求もしくは還付を受けた。

sample

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.