

## 米国流通業界：西山レポート

株式会社エムエフアイ

代表取締役 西山 和宏

### アマゾン・ゴー、現金支払いも OK

アマゾンは、マンハッタンでの1号店、同社にとって12番目の「アマゾン・ゴー」を開店した。そこでは、従来のキャッシャーがいない、キャッシュレス・コンセプトではなく、現金の支払いも受け入れる。

この方針変更は、銀行口座を開設できず、クレジットカードを所有できない買物客のニーズに対応するものである。

フィラデルフィアとニュージャージーでは、すでにキャッシュレス・ストアを禁止する法律が制定されている。



キャッシュレスの買物客は、他の「アマゾン・ゴー」と同じように、アマゾン・アプリケーションで購入して、レジを通ることなくストアを出て行くことができる。品揃えは、例によって、アマゾンのミール・キットに加えて、需要が多いランチ用のクラブ&ゴー・フード。

このニューヨークの新しい「アマゾン・ゴー；117 m<sup>2</sup>」は、ワールド・トレード・センター、その他多数のオフィスビルの近く、ブロックフィールドにあり、イーストコーストで最初のストアとして注目されている。これまでの「アマゾン・ゴー」は、サンフランシスコ、シアトル、シカゴなどにある。

2021年までに、3,000店舗の「アマゾン・ゴー」の開店を計画している。アマゾンの従業員は、世界中で575,000人。ホール・フーズ・マーケットを傘下にもち、米国で売上8位のグロッサー。

### ネスレの成長ドライバー

「努力を集中させるエリアを確認しなければならないが、現在、ネスレの成長ドライバーは、ベビーフード、水、ペットフードの3カテゴリーだ」と、5月24日、スイスで開催されたイベントで、マーク・シュナイダーCEOは述べた。

ネスレは、米国でチョコレート部門を分離したが、菓子への関りを継続し、今でもグローバルに菓子類に取り組んでいる。



「マーケットにチャンスがあれば逃したくない。当社の幅広いポートフォリオが我々の強みであり、すべてを変更しているわけではない」と、シュナイダーは言った。

「2019年は良いスタートを切ったが、これまでと同じように効率が重要であり、利益のない売上増加には意味がないと、シュナイダーは言った。

近年、顧客の嗜好が劇的に変化しているので、値上げについて、消費者からプレッシャーを受けながら、調整をしなければならなかった。非常に激しい価格競争がある。それが現実である」と、シュナイダーは言った。

ネスレは、昨年、物言う投資家グニエル・ローブのサード・ポイントから、早い方向転換を求めるプレッシャーを受けた。サード・ポイントは、資産145億ドル、資本金5億~10億ドルの企業をターゲットにし、現在、ソニーに揺さぶりをかけている。

「当社には幅広い層の株主がおり、すべての人が同じ権利を持っており、それに耳を傾けなければならない」と、シュナイダーは言った。

一部の株主のアピールによって悩まされたことがあるかという質問に、「それは個人的なことではなく、ビジネスである。私は、その区別ができる」との答えであった。

### 行うべきは、人間への投資

「テクノロジーは、仕事を創造し、顧客と従業員の両方の生活を改善するために活用されるべきである」と、HEB（テキサス州サンアントニオ）のクレイグ・ボヤン社長は、ダラスの連邦準備銀行で、5月22日から2日間開催されたカンファレンスで、テクノロジーによるディスラプションについて意見を述べた。

「HEBは、人間そのものの差別化を図るために投資している。我々がなすべきことは人間に投資し、よりよき人材を育成することだと思っている。



おそらく利益をあげることはないが、孫世代から仕事を奪うであろうユニコーンが株式を上場している。これは大きな問題だ」と、ボヤンは言った。

「アマゾンやウォルマートから価格攻勢を仕掛けられているときでも、従業員こそ“主要な差別要素”だと考えている。人間に投資し、人材育成を図ることが重要だと思っている」と、ボヤンは言う。過去10年間、従業員を約40,000人増員、現在、約116,000人。

HEBは、1980年代半ば、データベースのカテゴリー・マネジメントを導入し、バイヤーとマーチャンダイザーを統括するカテゴリー・マネジャーを配置し、業績に応じて高額報酬を支給している。

商品の売上から販売経費を差し引いた商品利益で取引先の評価を行っている。マーチャンダイジングへのテクノロジー活用では最先端のベスト・プラクティス企業である。

同社は、創業から113年、バット・ファミリーと従業員が株式を所有する非上場企業。テキサス州で346店舗、メキシコで64店舗、2018年売上約250億ドル。HEBの店舗当たり週平均売上は398,000ドル、年間では2070万ドル、米国平均の約3倍である。

### ロボット・シェフの登場

英国のスタートアップ、カラクリ (Karakuri、ロンドン) は、料理を作るロボット・シェフ (モデル DK-One) を開発した。

DK-One は、顧客の注文に応じて最大 48 種類の食材からミールを作る。1 時間に 360 食、10 秒で 1 食のミールを作り、平均使用食材は 5.6 種類。1 ミール作るための最長時間は 2 分。

消費者の嗜好の変化や栄養への関心の高まりに対応しながら、人件費、デリバリー、素材などのコスト削減を目指すものであるが、グロッサーやレストランなどでの使用を想定し、セントラル・キッチン向けではない。



オカド (英国) は、ロボット・シェフを開発したカラクリの株式 18% を 475 万ポンド (約 604 億ドル) で取得した。同時に、カラクリは、他の複数の投資家から 225 万ポンドを調達した。

カラクリとの契約で、DK-One を使って、今年後半、即日デリバリーを開始すると、オカドは言った。これによって、「強力な利益あるフード・デリバリー・ビジネス構築という課題に革新的な答がもたらされる」と、カラクリは言った。

利益確保のために、これまで、ミールの大量生産が行われてきたが、DK-One は、顧客の注文を受けて、その場で調理する。ロボティクスとマシン学習を用いて、カラクリのシステムは、既存のレストラン、リテール、コマース・キッチンで、ローカルのメニューを提供できる。

オンライン販売専門のスーパーマーケット、オカドは、オンライン注文商品のピッキングをロボットが行うオートメーション・ウェアハウスを運営している。米国では、クローガーと提携して、オートメーション・ウェアハウスの建設を進めている。

### リドル、従業員教育に投資

リドル（ハード・ディスカウンター、本部ドイツ、世界で約 8,000 店舗を運営）は、約 190 店舗を展開する北アイルランドで、マネジメント・ポストの候補者を 50 人新規採用する。

この 50 人に対して、2 年間、リテール・コースのマネジメント実務課程を学ばせ、その間、学費と給与を支給のために、200 万ポンド（約 2 億ドル 8000 万円）を投資する。



卒業後の役割は学んだことを活用するために、管理職に就くことである。

このプログラムは『あなたの心を満たせ ; Feed Your Mind』と名付けられ、昨年、500 人を超える志願者がいた。今年は、6 月 30 日の締め切りまでに、さらに大勢の申し込みが見込まれている。

教育はアルスター大学との提携で行われ、2 年間、マネジメント・プラクティスのリテール専科で学び、大学から基礎学位を与えられる。

「働きながら学ぶというチャンスに恵まれたことは素晴らしいことで、私を次のステージに引き上げてくれる。キャリアのはしごを登りたいと人々にとって、『あなたの心を満たせ』は素晴らしいプログラムであり、それに参加できたことを誇りに思っている」と、現在、ナット・コーナー・ウェアハウスのロジスティクス・マネジャー代理を務めながら、このプログラムの 2 年目に入っているデビッド・レイドンは言った。

「今日、だれでも一流のリテイラーで働きたがっている。リドルは、従業員を誇りに思っている。彼らは当社にとって、最大の資産である。『あなたの心を満たせ』プログラムは、リドルという大手のグローバル・リテイラーで働きながら、実務を経験しながら教育を受けて、リテール・キャリアを短期間で向上させる」と、ミーブ・マックリーン取締役（リドルのアイルランド/北アイルランドの人事担当）は言った。