

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

リアル・ストア、オムニチャンネルで強み発揮

クローガーやウォルマートは、アマゾンとのデジタル・ドミナンス・ギャップを縮小している。アマゾンがグロサリー・チャンネルへ大々的に参入したのに対して、大手リテ일러は、eコマースの巨人に対抗するために、オムニチャンネルに投資している。中でも、クリック&コレクト（C&C）の拡充はアマゾンとの差別化になっている。

アマゾンは、ホール・フーズ・マーケット買収によって、ブリック&モルタルへの進出を図っているが、C&Cのさらなる強化のために、別のグロサリー・チェーン展開や小規模リージョナル・グループの買収も計画している。



ウォルマート、クローガー、ターゲットのような大手リテ일러は、過去2年間、オンラインの顧客ベースを90%以上増やした。アマゾンは、米国内で、どのリテ일러よりも10倍もの顧客ベースを獲得しており、これをさらに増やすことはできない。

CPG商品のオンライン購入比率は高いレベルで増加している。オンラインでのCPG商品売上は、毎年30%ずつ増加し、買物客の28%はオンラインで、月に2~3回買い物をしている。

過去2年間、2900万人がオンラインでCPG商品のショッピングを開始したが、その数はeコマース利用者の3分の2にすぎず、3分の1は未利用。未利用者は、その理由として、食品のクオリティをリストのトップに挙げている。

ゼネラル・ミルズ、需要変化への適応

ゼネラル・ミルズは、ジェフ・ハーメニングCEOのリーダーシップの下で、中小ブランドの買収と社内改革を推進し、加工処理度を減らし、商品のラベル表示を詳細に行って、消費者の要望に応えている。



ゼネラル・ミルズの最高経営責任者として、彼の初年度は、不安定であったことを知っていたと、ジェフ・ハーメニングは言った。しかし、その初年度に、80億ドルで、ブルー・バッファロー（Blue Buffalo）ペットフードを買収するという大胆な賭けを行った。



一部の投資家は、高すぎる買収だと判断し株価は下落した。その後、物流コストの上昇で利益は減少した。株価は、さらに下落した。それから数ヶ月後、同社は目標利益を達成できず、投資家から批判を浴びせられた。

「当時、もっと悪くなるか、良くなるかだと思っていた。従業員に対して、包み隠しせず、極めてオープンに実情を説明していた。たくさんのエネルギーがあったので、それを良い方向に向けた」と、ハーメニングは言った。

今日、ブルー・バッファローは売上を伸ばし、買収に批判的であった人々を沈黙させた。本拠地北米での売上減少に歯止めがかかっている。シリアルのような主要な食品カテゴリーでは、マーケット・シェア1位のポジションを回復している。同社の株価は、1年前から約25%上昇している。

「我々を取り巻く世界は変化しているが、これはさらに継続するであろうと認識している。それは、販売するものと販売方法に影響を及ぼしている」と、彼は言った。

ウォルマートUSの米国CEO辞任

ウォルマートUSは、11月1日付けでグレッグ・フォロンがCEOを辞任し、ニュージーランド航空のCEOに就任すると発表した。

後任のサムズ・クラブのCEOジョン・ファナーは、1993年、パートタイムとして、ウォルマートで働き始め、2017年、現在の地位に就任した。

ニュージーランド生まれのマーチャント、フォロンは、2011年10月、ウォルマートに入社、2014年8月、ウォルマートUSのCEO就任、特にグロサリーとサービスを改善向上させ、ウォルマートに新しい進路を切り拓いた。



フォロンがCEOに就任したとき、伝統的なリテ일러とディスカウンターにシェアを浸食され、ウォルマートUSの既存店売上は減少傾向にあった。彼は、就任早々、従業員の賃金と福利厚生費の引き上げ、販売価格引き下げに投資して、米国ビジネス強化のために重大な計画を立案した。

売り場は清潔に、整理整頓が行われ、顧客サービスは改善され、従業員の定着率も向上した。オムニチャンネル環境で競争上の優位性として、多数の店舗を活用して、オンライン・グロサリーでピックアップ&デリバリー体制を急速に整備した。

アソシエイトには、次世代テクノロジー教育と訓練を行って将来に備えた。その結果は印象的で、彼がウォルマートUSのCEOに就任以降、今日まで、四半期の既存店舗売上はすべてプラスであった。

CEOというよりも従業員のように名札を付けたベストを着て、売り場を楽しそうに歩き回り、「要求は厳しいが公正な；demanding but fair」リーダーだと、自分のことを言った。ウォルマートを離れたいが、キウイ・マークの航空会社の先頭に立つという信じられないほどのチャンスを逃すことはできないと、フォロンは言った。

相次ぐ、電子タバコの販売中止

イリノイ州保健局は、去る8月23日、電子タバコ吸引後、深刻な肺の病気にかかった患者が死亡したと発表した。電子タバコ関連が疑われる米国初の死者がでた。



ライト・エイドは4月から、ウォルマートは9月から電子タバコの販売を中止した。クローガーは、10月、電子タバコに起因する問題が増え、規制強化が進められているので、在庫がなくなりしだい、全店舗およびガソリン・センターでの販売を中止すると発表した。

ティーンエージャの電子タバコの吸引者急上昇と関連の呼吸器疾患と死亡者すら出ているために、電子タバコ業界は厳しい監視の目にさらされている。

10月1日現在、米国疾病予防管理センターは、電子タバコ吸引による肺疾ケースが、15州で1,080人、死亡18人を報告。米国食品医薬局、その他は、電子タバコが疾病におよぼす影響を調査している。

マサチューセッツ州は、9月24日から電子タバコの販売を禁止している。それからもなく、電子タバコを販売するショップと企業の多くはリストラを行った。連邦判事は、当初、禁止令を支持したが、10月15日、禁止令の解除について予備審査を行う。

ウォルグリーンは、10月7日、同社の9,500舗すべてで電子タバコ商品の販売を中止すると発表した。同社のライバル、CVSヘルスは、これまでeタバコを販売したことはない。

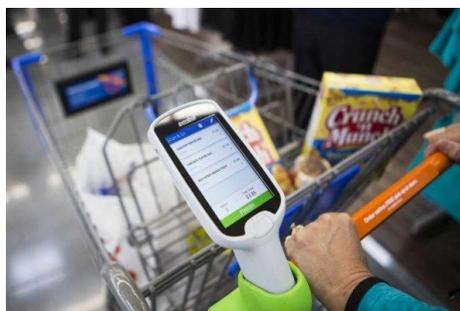
コストコ・ホールセール、ライト・エイド、グラマー・ゼネラルなど多くのストアが、売り場から撤去を決定している。

スキャン&ゴーは、万引き増加の可能性

売上の10%がスキャン&ゴーによるものであるが、最近の分析によると、万引きが1%増加している。

顧客は時間節約ができるスキャン&ゴー・チェックアウトを歓迎するかもしれないが、売り場を動き回る子供に注意し、お買い得からPOPに目を向けていると、スキャンを忘れたアイテムを持ったまま店外に出ることがあるかもしれない。

ストアは出口で、確認策を講じているが、スキャンしていないアイテムの確認は困難である。サムズ・クラブは、コンピュータでスキャン・アイテムを確認する方法を探している



昨年、米国と英国の大手リテラー13社で行われた約1億4000万のスキャン&ゴー購入の分析によると、売上1%ごとに、万引きが10ベース・ポイント行われていた。つまり、スキャン&ゴーによる売上が10%なら、商品万引きが1%増加するということである。

全米リテール連盟によると、リテラーは、現在、万引き、従業員エラー、その他で、毎年、売上対比約1.4%、約500億ドルを失っている。

カートに50アイテム入れている買物客が、少なくとも1アイテムをスキャンしない可能性は60%、100アイテムなら86%に増加する。

ウォルマートは、昨年、約100店舗にスキャン&ゴーを導入したが、その後、中止した。当時、広報担当者はプログラム中止の理由として、利用者が少ないことと「混乱；friction」が多かったことを挙げたが、同社のスキャン&ゴーの前責任者は、万引きが多かったことが中止の理由でもあると言った。しかし、去る5月、トロントで新しいスーパー・センター・ブロットタイプで再導入を行っている。