

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

スーパーマーケットの売り場で感ずること

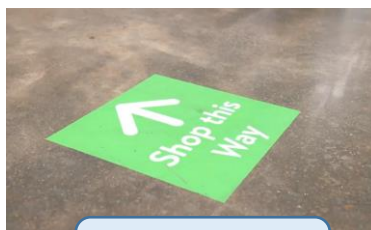
新型コロナは収束の気配どころか、第2波、第3波については、予測すらできない。長期的な計画は困難、短期的な対応を求められ続けている。

世界中で好業績をあげているのは食品業界だけである。日本でもスーパーマーケットには、開店早々から買物客が押しかけ、買い上げ点数を増やし、客単価向上で、売上アップは世界的な傾向である。

互いに一定の距離を保つソーシャル・ディスタンスは広く認識され、チェックアウト前には長い行列ができています。でも、通路には相変わらず、突き出し陳列、ピーク時でも品出しが行われ、ソーシャル・ディスタンスの確保を困難にしています。



ワクチン開発によって新型コロナが、ほぼ完全に封じ込められない限り、今年の歳末、チェックアウト増設をしない売り場は大混乱に陥る。新型コロナを経て買物行動が変化しているなら、それへの適応が必要である。商品構成および商品補充作業の見直しも必要で、発注ロットと発注頻度の最適化が求められる。



ウォルマートの
売り場は一方通行

新型コロナの影響で諸々のコストアップで値上げを迫られ、買物客の価格認知度を鋭敏にし、必然的に価格競争を誘発激化させることになる。

チェックアウト後方に立って、買物客に声をかけ、売り場を観察しながら、必要な指示を従業員に与えている店長をあまり見たことがない。

新型コロナと共に

新型コロナのパンデミックは、消費者、リテ일러、メーカーの日常の生活や活動に大きな影響を与えている。有効なワクチンが開発され、多くの人々に接種されるまで、今日の状態は大なり小なり継続する。とって、行き当たりばったりその場限りの対応で右往左往するわけにはいかない。

新型コロナは、人々の生活や買い物行動や考え方に変化をもたらしている。ワクチンが開発され新型コロナの危機が去ったと思われても、以前の状態に完全に戻ることはない。たとえば、急増したオンライン注文は多少減少することはあっても、新型コロナ以前のレベルに戻ることはない。



不安定で変化が激しい状況で、変化する買物客行動に適用するためには、データ活用と洞察が必要である。どのような状況でも「顧客第1」でなければならない。今日のような非常事態で、ストアの都合が買物客の都合に多少優先させるとしても、その程度を明確に定めておく必要がある。買物客は不満があって、文句を言えなくても他のストアへ行くことはできる。

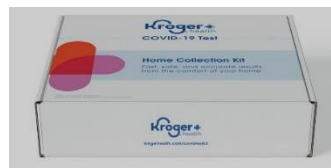
現状および今後について、消費者行動、感染者数、外出自粛要請、テレワーク状況、登校状況、休業要請などを考慮しながら、①不安定期（売上激増）、②転換期（減少するが前年同期よりも多い）、③回復期（一時的に前年同期を下回るが、前年並みに回復）の3つの状況に分けて、実施する戦略を策定し、その判断と決定を行う責任者を決めておくことよ。

その手始めとして、新型コロナ発生以来の販売データの分析、前年同期比、可能なら過去4年間のデータと比較する。データ分析は、どの程度であれ、それに見合った成果をもたらすものである。

新型コロナ以前のチラシと以後のチラシの掲載内容は、どのように変更したか、その効果の検証もしてみたい。

クローガー・ヘルス、家庭内検査キットを開発

クローガー・ヘルス（クローガーのヘルスケア・デビジョン）は、売り場や配送センターなど最前線の従業員が使用できる新型コロナ検査 家庭内収集キットを開発し、FDA（米国食品医薬品局）から緊急使用承認を得た。7月末ころまでには、他の企業や組織でも使用できるようにする計画である。



検査分析は、ケンタッキー州コヴィントンの臨床検査所、毒性の医療分析が専門の「グラヴィティ・ダイアグノスティック；Gravity Diagnostics」との提携で行われる。同所は、全米 50 州で CLIA（臨床検査改善修正法）の認可を得た最高水準の研究所である。

検査処理目標数は、7月末までに、週当たり6万人。受検希望者は、ウェブサイトアクセスして、基本的な質問に答えて、福利厚生番号を入力すると、有資格者なら24～48時間以内に、家庭内収集キットが発送される。

家庭内収集は、免許を受けた医療専門家から遠隔管理を受けながら行う。収集した検体を分析のためにラボに送ると、24～48時間で結果を得られる。分析結果が陽性のときには、医療専門家が、推奨する医療処置について、電話で指示する。

クローガー・ヘルスは、ここ数ヶ月間、米国の至る所に新型コロナ検査サイトを設置している。それでも、そこへの交通手段を持たない、または、そこから遠い居住者がいる。その負担軽減のために、今回の検査キットを開発した。

「新型コロナ・パンデミックを通して、当社の従業員と顧客の安全は、最優先事項である。当社は、資格を有し、訓練を受け、経験豊かな医療プロバイダーの多岐にわたる専門家チームを編成して、より健康的な生活を支援している。まず、当社の従業員に家庭内検査キットを提供しているが、随時、他の企業や組織へも提供する」と、コリーン・リンドホルツ社長（クローガー・ヘルス）は言った。

現金給付の使途

米国政府は、新型コロナ対策として、1人当たり1,200ドルの現金給付；「Economic Impact Payments」を行った。日本でも1人当たり10万円の現金給付が行われた。さて、それはどのようなことに支出されるのか？

米国国勢調査局によると、米国では、年収75,000～99,999ドル世帯では、借金返済15.7%、貯金14.1%。

年収25,000ドル以下世帯では、87.6%が当面の生活費の支払いに充てている。食費約80%、家賃・住宅ローン・公共料金・インターネット・携帯電話などで77.9%。家庭用品やパーソナル・ケア用品58.2%、衣服20.5%。テレビなどの家電製品、家具、娯楽用品・ゲームなどへは8.1%。(複数回答)



日本では、第1生命経済研究所によると、「特別定額給付金10万円」の使途は、日常生活に必要なもの支出；53.7%、いろいろな目的で貯金；32.0%、余暇・趣味・娯楽；19.5%、ローン返済；7.7%など。(複数回答)

世帯年収別に日常生活に必要なものへの支出は、400万円以下；57.5%、400～800万円；56.8%、800万円以上；48.0%。余暇・趣味・娯楽へは、400万円以下；19.9%、400～800万円；23.3%、800万円以上；24.6%。いろいろな目的で貯金は、400万円以下；33.5%、400～800万円；30.7%、800万円以上；34.2%。

これだけのデータで、消費性向や貯蓄性向を判断することはできないが、日本の消費者の生活は楽ではないが、であればこそ将来に備えて貯金をする。生活に余裕がある人でも無駄遣いはできない。また、緊急事態宣言の解除により、安心感よりも不安感が増したという人はすくなくない。

オムニチャネル構築に不可欠なリアル・ストア

店舗閉鎖はアマゾン・エフェクトによるものと言われるより以前から、米国のリテール業界はオーバーストアであった。

2018年、コーエン社の分析によると、米国における1人当たりリテール・スペースは約23.5平方フィート(2.18㎡)で世界最多。2位はカナダの16.8平方フィート(1.56㎡)。

オーバーストアの結果、米国のリテール業界は、店舗淘汰を余儀なくされている。コアサイト・リサーチの2019年12月データによると、昨年、約9,300店舗が閉鎖したが、その前年の閉店は5,844店舗。2020年3月現在、新型コロナウイルスの影響もあって、約63万店舗が一時閉鎖した。

米国のリアル・ストア売上は、2020年には14.0%減少し、2019年の約6,800億ドルとほぼ等しくなると予測され、リアル・ストア売上シェアは85.5%、昨年から3.5%ポイントの減少。

リテiler間の優劣格差は拡大し、業績不振のリテilerは、パンデミック前から破産寸前であった。JCペニー、ニーマン・マーカス、Jクルーなどがチャプター11を申請したが、今後さらに増加する。

食品を品揃えしているウォルマートやターゲットは、パンデミックの間も営業を継続して業績を伸ばしている。

注目すべきことは、オムニチャネル構築を重視して、オンラインとオフラインをシームレスに統合し、オンライン注文商品のピックアップ施設として、既存のリアル・ストアを活用していることである。



ベスト・バイは、閉店した店舗をカーブサイド・ピックアップに転用して成果をあげている。リアル・ストアの数は減少傾向にあるが、オムニチャネルの世界では必要不可欠なものになっている。