

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

新型コロナ時代の「ニュー・ノーマル」

筆者の少し古い認識でバイヤーを大別すると、①頻繁に顔出しをするセールスを好む「人間関係重視型」、②特売企画や粗利益率が高い商品の提案を好む「納入条件重視型」、③データなどに基づいて、カテゴリ全体の商品構成、売価設定、販売促進などを提案する「データ分析提案型」を好むバイヤーの3つになる。



新型コロナの影響で、①「人間関係重視型」は活動を大幅に制限され、動きが取れない。

今日の来店客数は減少でも客単価上昇で売上増加という状況では、②「納入条件重視型」はあまり必要ない。

売り場では、今日でも品切れが続出している。その隣に「品動きが鈍いアイテム」がたくさん残っている。シェルフは商品が「ある」と「ない」の隣り合わせで、まだら模様になっている。

「品動きが鈍いアイテム」のフェイスを削減すれば、「品切れアイテム」のフェイス拡大で陳列数量を増やして品切れを防止または緩和できる。

③「データ分析提案型」ならテレワークの状況でも、ネットでデータやメールの交換で効率的に対応できる。

新型コロナが収束しても、以前のような商談方法には戻らない。バイヤーとセールスは、買物客の購買行動の変化への対応策を話し合っ、一緒に売り場作りを考えて実行することが「ニュー・ノーマル」になる

ウォルマート、賃上げで体制刷新を図る

ウォルマートは、デジタル・オペレーションと従業員の定着率向上を重視したストアでのリーダーシップの全面的見直しを行う。これに先立って、従業員 165,000 人の賃上げを行う。まず、10 月 1 日から、デリとベーカリーのパートタイムの時給を 4 ドル引き上げる。

陳列作業や在庫管理、その他の作業について、キャリア開発のために、新しい部門横断訓練を行う。昨年サムズ・クラブで、今年ネイバーフッド・マーケットに導入して、非常に成功した新しいチーム編成をスーパーセンターでも行う。



「将来を見据えたリーダーシップの役割」として、ストア・リーダー（以前；共同マネジャー）、コーチ（同；副マネジャー）、チーム・リーダー（同；部門マネジャー）などを任命する。

「これらの新しいポジションは、チームを編成して、戦略的優先事項を設定させ、100 万人以上の従業員に権限を委譲するものである。パンデミックの間、従業員は能力を十二分に発揮した」と、ダコナ・スミス（ウォルマート米国 C O O）は言った。

新しい賃金体系で、チーム・リーダーの時給は 18~21 ドルからスタートして、スーパーセンターでは 30 ドルまで昇給する。加えて、スーパーセンターで販売技術が優れた従業員の時給引き上げも行う。

デリとベーカリー・エリアのパートタイムの最低時給 11 ドルを 15 ドルに引き上げる。時給引き上げ対象者は、米国で約 165,000 人。同社での賃上げは、通常 2 月または 4 月からであるが、今回は 10 月から実施する。

ホール・フーズCEO、「食品は異なる」と言う

多くのアナリストやエグゼクティブは、パンデミックがもたらしたオンライン・ショッピングの増加は持続するトレンドだと思っている。

それに対して、ホール・フーズ・マーケットCEOジョン・マッキーは、「食品は違う。ポスト・パンデミックに、現状のようなオンライン・グロサリー・ショッピングが継続するとは思わない。安全だと感じるようになったら、ほとんどの人々は、通常のパターンに戻らと思う」と言う。



「利便性を求める人々もいるが、食品の購入は他の商品とは異なり、手に取って確かめるものである。グルメなら、食品をオンラインで注文したくない。特にホール・フーズのようなストアには、調理済食品がたくさんあり、売り場は素晴らしくて楽しいものである。しかし、テレワークの影響で、ホール・フーズからランチタイムの混雑が消え、調理済食品の売上は前年比約75%減少した。

「食品では、他のカテゴリーよりもオンラインでの購入者は少ないだろうと思う。生鮮食品以外は、オンラインで注文して、デリバリーまたはピックアップをしながら、新鮮な青果物、ミート、シーフードなどはインストアで選びたがる」と、彼は言う。

しかし、アマゾンが、2017年、ホール・フードを買収してから、シェルフ陳列、アマゾン・プライム・メンバー対象の割引、アマゾン・エコーの販売などによって、ホール・フーズ・ストアが徐々にアマゾン化していると、買物客は指摘している。数年後には、ホール・フード店舗はアマゾンの配送センターになるだろうと予測するアナリストすらいる。

ウォルマート、セラーに緊急融資

ウォルマートは、9月22日、条件を満たしているマーケットプレイスのサードパーティ・セラーに、マーカス（ゴールドマン・サックスのオンライン銀行）を通して融資を行うと発表した。

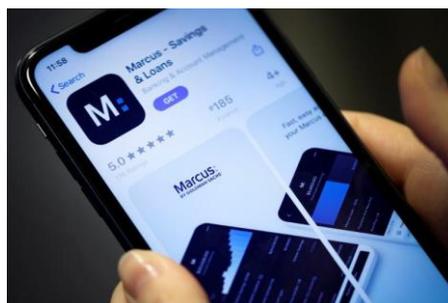
当面、融資限度額は10,000～75,000ドルであるが、上限を100万ドルまで引き上げを予定している。

融資期間は12ヵ月、固定金利6.99～20.99%で、必要に応じて資金の融資を要請できる。信用度が高いセラーには、最低利率が適用される。

マーカスは、消費者向け融資がメインであるが、新型コロナの影響で売上が減少し、急場を凌ぐための資金を必要としているセラー支援のために行われる。ウォルマートには、納入商品代金の早期支払いの制度がある。

ウォルマート・マーケットプレイスのセラーの数は、今年の2倍に増加したが、アイテム数は約5,000万を約3,600万に削減している。セラーの数は、マーケットプレイス強化のために、6月、ショッピファイとの提携によって、約5,000増加した。

「必要資金を柔軟に調達できると、顧客ニーズにも柔軟に素早く対応できる。当社は常に顧客の購買行動と嗜好の変化に対応するために必要な資金調達を支援している」ジェフ・クレメンツ副社長（ウォルマート・マーケットプレイス）は言う。アマゾンも、6月、マーカスと提携して小中セラーに、固定利率で最高100万ドルまで融資を行っている。



アパッチのパイロットからキャンベルのエグゼクティブへ

キャンベル・スナックのセールス担当 SVP（上級副社長）、トービー・ジョンソン（43歳）は、CPG（消費者向けパッケージ商品）業界に入る前、米国陸軍の航空士官として7年間勤務、大尉で退役。2003年、アパッチ（攻撃ヘリコプター）のパイロットとして、イラク自由作戦に従軍した。

ジョンソンは、2020年7月、キャンベル・スナックのSVPに就任。特に変化が激しいCPG業界のリーダーになるために、軍隊での経験が役立っているかと、多くの人々から質問を受けることが多いと、彼女は言う。



米国陸軍士官学校では心理学、陸軍時代には人々を動機づける方法や指導方法、自分自身を含めて、間違いを犯す人間、リーダーとして成長、そして「サーバント・リーダーシップの哲学」を学んだと言う。



CPG業界に入る前、ハーバード大学ビジネス・スクールではMBAを習得、ペプシコに13年勤務の間、DSD（メーカーから店舗へ直接納入）やスナック・フードの素晴らしさについて経験を積んだと言う。

キャンベルは、パンデミック前の数年間、業績立て直しに必死に取り組んでいたが、新型コロナのパンデミックによる売上急増で、2020年の当初売上見通しを前年比+/-1%から+5.5~6.5%に引き上げた。

リモート・ワークが「ニュー・ノーマル」になり、家庭で長時間、オンラインで仕事をしていると、頻繁に休憩を取りチョットした食べ物が欲しくなる。そこにスナックの売上を伸ばすチャンスがあるので、増産も計画していると、ジョンソンは言う。