

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

KKRによる西友株 60%取得

2018年7月、ウォルマートが西友売却の方針を明らかにしたとき、セブン&アイ・ホールディングス（7-11）による買収があるかと思われたが、7-11は、2020年8月3日、米国マラソン・ペトロリウム傘下のスピードウェイ（ガス・ステーション&コンビニエンスストア約3,900店舗）を21億ドル（EBIDAの13.7倍）で買収を発表した。これにより、7-11による西友買収の可能性は消えた。（米国で売上順位、7イレブン19位；178億ドル、スピードウェイ33位；63億ドル）

これを待っていたかのように、2020年11月16日、西友の親会社ウォルマートから西友株を米国投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ（KKR）が60%、楽天が25%取得すると発表した。



残りの15%は、ウォルマートが今後も保持する。この株式取得にあたり、西友の企業価値は1,725億円と見積もられたという。

2018年、ウォルマートの西友売却が報じられたとき、その金額は3,000～5,000億円と推測されていた。2018年5月335店舗、2020年1月；333店舗、約178万㎡。

新型コロナウイルスで消費行動が大きく変化しているとき、KKRと楽天は、オンラインとリアルストアの融合で、西友のデジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進するという。

KKRは、1986年；セーフウェイを55億ドル、2004年；トイザらスをベイン・キャピタルなどと共に66億ドル、2007年ダラー・ゼネラルを69億ドルで買収した。

1988年、RJRナビスコに対して、250億ドルのLBO（レバレッジド・バイアウト）を行った。この金額は当時、史上最高額で、その後17年間、これを上回るものはなかった。

KKRは、去る9月23日、インドのコングロマリットリライアンス・インダストリー（インドのコングロマリット）のリテール部門（12,000店舗）への投資7億5,500万ドルを発表した。

MFC；マイクロ・フルフィルメント・センター

リテilerにとって、DXとは、オムニチャネルの推進であり、オンライン注文商品のデリバリーでラスト・マイル短縮によるコスト削減およびデリバリー・タイム短縮である。

それを実現するために、マイクロ・フルフィルメント・センター（MFC）の導入が進められている。

新型コロナ・パンデミックの影響で、急増しているオンライン購入に対処するために、MFCの役割がクローズアップされ、導入に拍車がかかっている。

「オンライン注文グロサリーのピックアップ&デリバリーを処理するために、MFCにウエイトを置いている。

当社の将来はバックルームにかかっており、ピッキング速度を5倍に引き



セーフウェイの売り場後方のMFC

MFI

上げて成長を持続する」と、アルバートソンズのジュエル・ハント副社長（eコマース担当）は言う。

アルバートソンズは、2019年10月、同社最初のMFCをサウス・サンフランシスコとサンノゼのセーフウェイ、2店舗に開設した。いずれも、「テイクオフ・テクノロジー」との提携で開設された。

店舗にMFCを併設するモデルは、顧客に近いロケーションのブリック&モルタル（B&M）と小型ウェアハウスのオートメーションを結合させたものである。MFCには、売り筋商品を中心に15,000~18,000SKUが在庫されている。



セーフウェイの売り場後方のMFC

「MFC併設モデルは、将来、ストアの主要なエレメントになる。顧客が求める時と方法でのニーズ対応とオートメーションの効率を結合させている。2018年、『テイクオフ』との提携によって、MFCとeコマース・エコシステムを結合し、顧客サービスをさらに向上させている」と、アルバートソンズのヴィヴェク・サンカラン社長兼CEOは言う。

「デジタル・ファースト」とは？

「デジタル・ファースト」グロッサーになるということは、何を意味するか？

「B&Mストアで、顧客が求めているC&C（クリック&コレクト、BOPIS）サービスとホーム・デリバリーの両方を提供するオムニチャネ

MFI

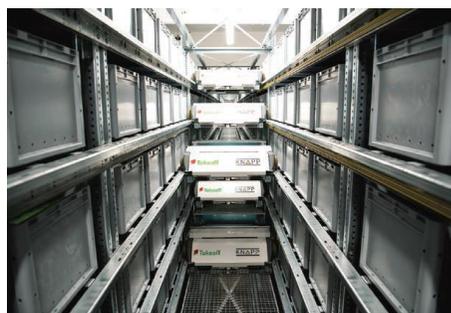
ル・ソリューションを提供することである。この定義にしたがって、当社は、適切な方向に進んでいる」と、アルバートソنزのハントは言う。

同社は、2001年、デリバリー・サービスを開始し、その後「ドライブ・アップ&ゴー」と名付けたC&Cサービスを付加した。

サウス・サンフランシスコのセーフウェイ（8,460 m²）のバックルームのMFCでは、壁面部分に冷蔵・冷凍食品ケースが置かれ、中央にはドライ・グロサリーと非食品アイテムのアイルがある。

自動ラック&トート・システムが、より正確により速くピックアップとデリバリーができるように準備する。これによって、ピッカーの作業量が軽減され、B&Mの売り場で買物客の手伝いや接客を行う時間を生み出すことができる。

大型ウェアハウスから配送されてきた商品は検収時点で、売り場用とMFC用に振り分けてタグを付ける。MFC用として、特別に入荷回数が増えるわけではない。店舗とMFCが同じ場所にあるため、競合店よりも多くの数量を注文できる。これは物流コストの引き下げになる。



自動商品収納ラック

運営の心臓部は、トート（通い箱）を約6,600収納するロボット・ラック・システムである。これは「ナップ」が設計し、「テイクオフ」のソフトウェアで動いている。ラスベガスのホテルのように、長い廊下の両脇にラックがあり、商品を運ぶエレベーターが多数動いている。

1つのトートに商品を最大で8個入れる。紙製品のような大きな物は最後にピッキングする。いろいろなファクターを分析して商品の保管場所を

MFI

決定し、常時、在庫数量と販売数量を追跡把握している。生鮮食品の鮮度管理とロス削減のために、毎日、賞味期限をチェックしている。

ピッキング・ステーションは2カ所、ピッカーは、一度に最高4つの注文をピッキング。MFC導入前は、売り場で買物客の邪魔にならないように、注意しながら行っていたピッキングよりも速くなる。

これによって多くのステップを削減できる。冷蔵商品はドライ・アイスやジェル・パックと一緒に専用トートに入れ、温度管理が必要な商品は専用のプラスチック・トートに入れる。

生鮮食品の中にはメイン・ストアでピッキングする物もあるが、ほとんどMFCの4つの壁の中でピッキングできる。

ピッキングが完了すると、C&Cプログラムとして2~4時間でピックアップ可能になり、「ドアダッシュ」との提携では1時間デリバリーが行われる。

今後のMFC導入店舗は、まだ決定していないが、人口密度が高く、効率的に運営できるマーケットを予定している。急速展開を考えずに、どのマーケットに参入するか慎重な調査段階である。

ローカル商品も品揃えして、商品のデリバリーやピックアップで差別化を図っている。サウス・サンフランシスコのストアは、長年にわたって、いろいろな店名で運営され、最後のリモデルは、セーフウェイによって2016年に行われ、昨年、MFCを導入した。

「B&Mが消えてなくなることはない。今でも来店して売り場で、手で商品に触れて感じて、従業員や他の買物客と話をしたい顧客はいる。その



1人1回に4注文までピッキング

ようなことを求めている顧客のために準備を進めている」と、アルバートソングのトラング・グエン副社長（eコマース戦略担当）は言う。

ウォルマートのMFC

ウォルマートもMFC戦略を進めている。ニューハンプシャー州セイラムのスーパーセンターで、新しいフルフィルメント選択肢の提供を開始した。そこでは、より早く効率的にピッキングできる「アルファボット；米国アラート・イノベーション製」を活用している。

既存店舗に増設したスペース（1,800 m²）に、常温・冷蔵・冷凍商品を自動的にピッキングする無人自走カートの「アルファボット」システムを導入している。ピッキングした商品は、ワークステーションに運ばれ、アソシエイトがチェックしてパッケージし、顧客にデリバリーされる。

「このシステムによって、ピッキング時間の短縮と精度向上で、オンライン・グロサリー運営全体の効率が向上している。ルーチンワークをテクノロジーに任せ、アソシエイトが接客できる時間を生み出している。アソシエイトにも顧客にも評判がよいので、今後もアルファボット導入を進める」と、ウォルマートUSのブライアン・ロス（ピックアップ・オートメーション担当シニア・マネジャー）は言う。

日本でも同じ「アルファボット」システムの導入が進められている。アルペン（スポーツ用品販売、約430店舗）は、2020年8月6日、村田機械が米国アラートから技術導入した「アルファボット」を物流拠点の小牧ディストリビューションセンター内に導入すると発表した。



2021年7月、稼働を予定し、アルペンは、商品の保管補充、ピッキング、仕分け、梱包などで約6割の作業削減を目指している。

ウォルマートは、本部に近いアーカンソー州ロジャーズのテスト・ストアで、2019年秋からストアのバックルームでMFCのテストを開始した。オムニチャネルのさらなる推進のために、2019年7月、シカゴ近郊のイリノイ州リンカンウッドで、同社にとって米国最大のグロサリー・ピックアップ&デリバリー・センターをオープンした。

ウォルマートのグロサリー・ピックアップ・サービス提供店舗は、2020年1月31日現在、約3,200店舗（2019年5月



現在、約2,450店舗）、ホーム・デリバリー・サービス提供店舗は約1,600店舗（同約1,000店舗）、加えて、ピックアップ・タワーを約900カ所に設置している。

ウォルマートは、「アンリミテッド・デリバリー」と名付けたグロサリー・デリバリー・プログラムを200都市周辺の1,600店舗（2020年1月31日現在）に拡張した。これは、2019年初め、ヒューストン、マイアミ、ソルトレーク・シティ、フロリダ州タンパなど4カ所でのテストを経て行われた。

eコマースの進化は、オムニチャネルを競う時代に突入したが、MFC導入で終わるわけではない。まだ、やるべきことは残されている。