

## 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

ウォルマートには、業績の伸びに以前ほどの勢いが見られない。そのようなことは過去にもあったが、素早く態勢を立て直して、成長を続けている。今、ニューリーダーの下で方向転換が進められている。

### 生鮮食品重視の徹底

グレッグ・フォロン (Greg Foran) は、2014年8月、ウォルマートの米国ビジネスを統括するウォルマート・ストアズUSのCEOに就任した。ウォルマートUSは、2014年1月期、4,203店舗、売上2,794億600万ドル、営業利益223億5,100万ドル。



彼が就任後最初に言った言葉は「本物のリテイラーになれば、今は横ばいの売上を上向かせることができる」であった。

ウォルマートのエグゼクティブたちは、去る10月15日、本部があるアーカンソー州ベンダートンビルで開催した2014年アナリスト・ミーティングで、ウォルマートの新しい方針を説明した。

横這いの既存店舗売上を上向かせるためには、より良い買い物環境作りと鮮度の高い生鮮食品を提供すべきだと、変色したレタスの葉を例に話した。

フォロンは、リテイラーとして35年の経験があり、「フレッシュ・フード人間； a fresh food person」を自認する彼は、スーパーセンターとネイバーフッド・マーケットには鮮度訴求のチャンスがあり、今後、生鮮食品のプレゼンテーションと品揃えの改善を行うと言いつつ放った。

ウォルマートのロイヤル・カスタマーは、ウォルマートでの生鮮食品購入に食品支出の40%を充てている。

「デリ、ベーカリー、グロサリーの商品構成にも目を向けなければならない

い。商品構成の絞り込みが行われているが、詳細に見ると改善の余地がある。

ウォルマートは生鮮食品で合理的な仕事をしていると思うが、野菜について、特に葉物野菜ではまだ十分ではない。レタスを例にとると、商品回転率が低いいためか、端が茶色に変色している」と、彼は言った。

「ウォルマートのステーキ・カットでは、ポーション・コントロールが不十分。購入して持ち帰って、ミディアム・レアに焼こうとしたが、端のしっほの小さな部分は欲しくなかった。これには改善のチャンスがある。チャンスはアップストリームとダウンストリームの両方にある。後から追いかけるのは簡単ではないが、我々はやり方を知っている」とも彼は指摘した。

フォロンは、2011年10月、シニア・バイスプレジデントしてウォルマートに入社した。それ以前、オーストラリアのウールワースで、スーパーマーケット部門（当時年商360億ドル、同社売上の3分の2を構成）の責任者として、投資家やアナリストから有力なCEO候補と目されていたが、ライバルにその座を奪われ、2011年7月、同社を退社した。

ウールワースで新しいCEOの座を勝ち取ったグラント・オブライエンは、退社するフォロンに「これまでの多大な貢献と（退社によって）新しいマネジメント・チームへスムーズな移行を可能にしてくれたことに感謝している。ウールワース・チームは、フォロンが次のチャレンジでの成功を望んでいる」と、あまり慰めにならない送別の辞を述べた。

フォロンは、ウォルマートで、2012年2月、中国担当の責任者、今年8月、同社でナンバー2の地位であるウォルマートUSのCEOに昇進した。

## 売価設定と品揃えの見直し

ナンバー1の地位にあるウォルマートCEOのダグ・マックリン（Doug McMillon）は、売価設定と品揃えに、もう一度磨きをかけると言った。これこそウォルマートのEDLPの基盤である。

マックリンは、2009年2月から2014年2月までウォルマート・インターナショナルのCEOとして目覚ましい業績をあげた。



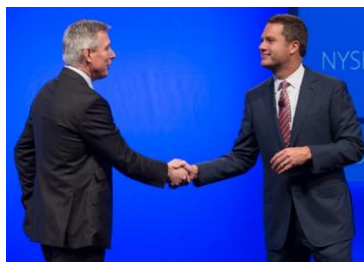
彼は、1984年と翌年の夏、時給アルバイトとして同社の配送センターで働

き、1990年、MBA取得後アシスタント・マネジャーとして入社。2005年8月から2009年4月までサムズ・クラブの社長兼CEOを務めた。

今年、マイク・デュークからウォルマートCEOの座を引き継いだマックリンも、フォロンと同様に、マーチャンダイジングの改善による業績改善を宣言している。

ウォルマートが行ってきた人件費の削減は間違いであった。即効性のある業績改善策として売り場スタッフの増員、生鮮食品を中心に値下げを行う。

1年前から実施されている低所得者向けのSNAP（栄養補助支援プログラム）削減は、予想以上に低所得層の購買力を低下させ、ウォルマートの売上にマイナスの影響を与えた。



余談であるが、ホール・フーズの顧客は、オーガニック&ナチュラルへのこだわりが強い中高所得層である。ところが、近年、クローガーがオーガニック&ナチュラルの品揃えを充実させているため、ホール・フーズから価格の安いクローガーへ買物客が流れている。所得の高低を問わず、「水も買物客も高きから低きへ流れる」ものである。

現在世界的に進行中のアワー・グラス・エコノミーは、所得層の2極分化を促進し、特に中・低所得層の所得減少が顕著である。このような状況変化に適応するための転換が、いろいろな分野で進められている。

ウォルマートUS、サムズ、インターナショナルの2014年1月期前年比売上増加率は、前年の3.9%、4.9%、7.1%から、それぞれ1.8%、1.3%、1.3%に激減した。しかも純利益は前年比マイナスであった。既存店舗売上は、ウォルマートUSでマイナス0.4%、サムズでプラス0.7%。

このように業績不振ではあるが、それでも2014年1月期売上4,730億7,600万ドル、純利益166億9,500万ドル（純利益率3.5%）、10,942店舗を運営する超巨大企業である。また、素早く改善の手を打つために、今年、同社のナンバー1と2に新しい責任者を据えた。

## 成長計画

ウォルマート全体を統括するナンバー1のマックリンは、これまでの投資戦略の見直し、特に新店舗への投資を削減して、成長分野であるデジタルへの投資を増やすと、長期的展望を述べた。

2014年1月期、ウォルマート全体では、10,942店舗、売上4,730億7,600万ドル、営業利益268億7,200万ドル、純利益166億9,500万ドル。この内、海外で展開するインターナショナル部門は、6,107店舗、1,365億1,300万ドル、営業利益54億5,400万ドルを構成している。

スーパーセンターは、転換と移転を含めて、2014年度は130店舗を開店したが、2016年度には60~70店舗に削減する。

スモール・ネイバーフッド・マーケットの開店は、今年約170店舗であるが、少しペースを上げて180~200店舗を計画している。また、エクスプレス・フォーマット(1,080㎡)は出店ペースを抑えながら、ネイバーフッド・マーケットへのバナー変更を進めている。

エクスプレスの開店は、今年約70店舗、2016会計年度は20店舗に削減し、それ以降の計画はない。バナーの変更と同時に、スモール・ストアの商品構成の変更で、家庭用品とゼネラル・マーチャンダイズを減らして、生鮮食品と消耗品の充実を図る。

ネイバーフッド・マーケットは、売上の50%をスーパーセンターから取っていると見られている。価格が同じで、近くでアクセスに便利ならネイバーフッド・マーケットへ行くようになると言われている。大型店をその周辺のスモール・ストアのミニ配送センターとして活用する実験を行っている。

オンラインで注文して、顧客が来店してピックアップするサービスの名称を「サイト・トール・ストア; Site to Store」から「ウォルマート・ピックアップ; Walmart Pickup」に変更した。

ウォルマートのeコマース売上は、今年度125億ドル、2016年度は25%増加、その後は30%~40%の増加を見込んでいる。このように成長著しいデジタル分野への投資を増やしている。

## サムズ、出店を減速、テクノロジーは重視

サムズ・クラブも、今後2年間、出店とリモデルの店舗数を減らして、テクノロジーへの投資を増やし、リアルストアとデジタル・ロケーションの統合を加速すると、サムズ・クラブのロザリンド・ブルーアー社長兼CEO（Rosalind Brewer）は言った。



サムズは、632店舗、571億5700万ドル、営業利益19億7500万ドル。

サムズの開店は、2014年度に20店舗であったが、2015年度は20店舗、2016年度は9~12店舗に削減する。リモデルは、今年69店舗であったが、2015年は55~60店舗、2016年は、60~65店舗を計画している。

今年の第3四半期は、売り場レイアウトの改善、生鮮食品の品揃え充実、ヘルス&ウェルネス・センターの改善などを重点的に行う。

サムズの今後の成長の鍵は、「変化が速い今日、常に新鮮さを保つことである」と、ブルーアーは言った。

新鮮さは、売り場にエキサイトメントと楽しさをもたらし、来店客数を増加させる。また、新しさは、食品を含めて、大きなカテゴリーでも回転率を向上させる。今年これまで食品の新商品を40アイテム導入したが、年末までに70アイテムの追加導入を計画している。

サムズの新しさの演出方法は、たとえば、晩夏から初秋への季節の変わり目で、歳末のホリデー・シーズンにはまだ間がある時期の品揃えを注意深く行うというようなことである。

カレンダーの見方を変更して、トレンドを予測し、これまでよりも素早い行動を継続する。そのため、8月、家庭用品と家具を売り場の正面に移し、9月、ホリデー商品のいくつかで隙間を埋めるために動かした。特に2000年代にとって重要なモバイル・プラットフォームの増設などデジタル・イニシアティブを重視している。

ホリデー・シーズンには、サムズ全店舗で、キオスクを使ってピックアップ・プログラムを展開する。また、ベントンビルの1店舗でドライブスルーのピックアップ・プログラムのテストを行っている。