

## 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

### 物流の混乱とインフレ懸念

米国の消費者物価指数（CPI）は、2021年9月、前月比0.4%上昇、前年同月比5.4%上昇と、10月13日、米国労働省は発表した。これは、1991年1月以来最も高い上昇率であった。

しかし、前月比1.2%上昇、前年比42.1%上昇のガソリン価格を除いても、CPIは、前月比0.2%上昇、前年比4.0%上昇と高いものであった。



現在のインフレ傾向は連邦政府が予測していたよりも長く続いているが、連邦準備委員会（FRB）は一時的なもので、サプライ・チェーン混乱と需要急増によるもので、数ヶ月で沈静化するとみている。

しかしながら、国際通貨基金（IMF）は、9月12日、FRBと世界の銀行に、不測のインフレ状態に備えるべきだと警告を発した。これは価格上昇を抑制するための金利引き上げを意味する。

米国の輸入の40%を扱うカリフォルニア州のロサンゼルスとロング・ビーチの両港には、9月12日現在、64隻が停泊、80隻が入港と荷揚げを待っている。そのため、ストアでは商品不足をきたしており、この状態を緩和し、歳末までにサプライ・チェーンの混乱を解消するために、週7日24時間体制で荷役を行うという。

ジョー・バイデン大統領は、サプライ・チェーンの混乱緩和について、ウォルマート、ターゲット、ホーム・デポ、フェデックス、UPS、サムスンなどのトップと会合を持った。

### ウォルマート、ホーム・デポのデリバリーを代行

ウォルマートは、去る8月、他のリテラーがオンライン受注した商品の「ラスト・マイル」デリバリーを行う「ゴーローカル」サービス構想を発表した。その最初のパートナーとして、

ホーム・デポ（売上1,321億ドル、内オンライン売上190億ドル、純利益129億ドル、2,291店舗、2021年1月31日）が名乗りを挙げ、早速、アーカンソー州、ニューメキシコ州、テキサス州でデリバリー



を開始し、年内にサービス範囲を拡張すると、10月6日、各紙が報道した。ホーム・デポは、現在、即日デリバリーに8.99ドルを請求している。

近い将来、米国人口の90%に、即日または翌日デリバリーが可能になる。デリバリーはウォルマートのロゴを付けない「ホワイト・ラベル」の車で行われ、ウォルマートが運んでいることをあからさまにしない。

ホーム・デポには大型商品が多いが、「ゴーローカル」対象商品はヴァンなどの車に積み込める物に限定され、オンライン・チェックアウトできる。

買い忘れた、急に補充が必要になったホーム・インプローブメント商品をオンライン注文で素早いデリバリーは顧客の利便性を向上させる。

一方、ウォルマートにとって、このパートナーシップは、アマゾンとの競争力向上に必要な取扱数量の増加を「ゴーローカル」ネットワークにもたらすことになる。

有力企業同士のウイン/ウインの提携は双方の競争力をさらに強化することになる。ウォルマートは、大手消費財メーカーとのパートナーシップに見られるように、「ゴーローカル」でも、今後も有力企業とのパートナーシップを推進するであろう。

### ハイブリッド・ショッパー

クローガーのデータ部門子会社「84.51°」による顧客の購入動向分析によると、10人に1人がインストアでの買い物とオンライン注文を並行して行う「ハイブリッド・ショッパー」である。因みに、社名「84.51°」は、所在場所の緯度である。

「84.51°」が行っているクローガーの顧客約6,000万世帯の購買履歴データの分析に基づいた



買物客洞察は、「当社に影響をもたらすトレンドを理解するのに役立っており、エグゼクティブたちは、将来への展望を共有している」と、クローガーのロドニー・マクマレンCEOは言う。

顧客の現在の行動は、今後顧客が進む方向を示す先行指標である。それによって、デジタル化は推進される。

パンデミック状態から1年以上経過し、この数ヵ月間、ポスト・コロナの「ニューノーマル」になりつつある。クローガーは、10世帯に1世帯が、今後もずっと「オムニ」顧客になるとみている。

パンデミックがもたらした自宅での食事は経済的な理由もあって、今後とも継続すると、マクマレンCEOは言う。加えて、自宅で料理する楽しさを知り、栄養を管理するようになり、健康維持にもなっているという認識を消費者に植え付けている。これらは、長期的な変化になる。

朝食と昼食は購入し、学校、職場、通勤途上で食べるという以前の状態に戻りつつあるが、夕食はパンデミック以前よりも家族揃って自宅で食べる事が多くなっている。

4世帯に1世帯はパンデミック前よりも自宅でディナーをとることが多くなっている。外食を増やしているのは10世帯に1世帯にすぎない。このような傾向は、長期的にオムニチャネル顧客を増やすことになる。

### ファイザーのワクチン開発とサプライ・チェーン転換

ファイザーは、2020年、新型コロナウイルスが世界中にパンデミックとして拡散したとき、ワクチン開発を進めながら、製造能力を評価し、ワクチンの供給を迅速に行うための準備として、サプライ・チェーンの見直しを行ったと、同社のジム・カフォン戦略担当副社長は、2021年9月20日、CSCMP (Supply Chain Management Professionals) エッジ 2021 で述べた。

「1日の遅れは、それだけ患者の死を増やすことになるので、すべてを光速スピードで設計した」と、カフォン副社長は言った。



ファイザーはワクチン開発の先行企業として、世界中の需要に応える準備が必要であった。

同社のアルバート・ブーラCEOは、多くの国の首脳や厚生省トップに『発注数量』を確認し、サプライ・チェーンの見直しと需要増加に応えるために、新しい製造ラインに7億ドルを投資した。

ワクチン生産は、ミズリー州セントルイス、マサチューセッツ州アンドーバー、ミシガン州カラマズーの工場で行われている。

ファイザーがワクチン製造に必要な原料調達を始めたとき、「リポド・ナノ粒子 (mRNA を囲む素材)」のサプライヤーは、大学や学術研究センターへ数リットルの供給には慣れていたが、企業から数十万リットルもの大量受注の経験はなかったため、ファイザーはリポドを自社生産した。

ファイザーは、9月時点までに19億回分のワクチンを生産、15億回分をワクチン接種センターへ出荷した。

このワクチンの品質保持には、厳格なコールドチェーンが必要なため、ワクチン供給に際し、連邦政府が設定したルートではなく、工場からワクチン接種場所へジャストインタイムで直接供給する方法を採用した。

### ホール・フーズCEO、2022年に引退

ホール・フーズ・マーケットの共同創業者でCEOのジョン・マッキーは、創業から43年間、同社を運営してきたが、2022年9月1日に引退すると、9月30日に発表した。

この退任には、7月、アマゾンの創業CEOジョー・ベゾスの退任が影響している。後任は、現在の運営最高責任者COO ジェイソン・ブチェル。



マッキーは、1978年、セーフウェイを模した「セーファウェイ;SaferWay」という店名で、テキサス州オースティンで創業。2年後、別のナチュラル・グロサリー・ストアと合併し、店名をホール・フーズに変更した。以後、次々とナチュラル・グロサリー・ストアを合併して成長した。

2017年、株主から利益率が低いことを理由に、他社への売却を迫られ、アマゾンに137億ドルで買収された。

この買収は、アマゾンがリアルストアを急展開するのではと、業界に激震を走らせ、クローガーなどの株価は急落した。また、アマゾンはウォルマートなどを意識した価格競争を仕掛けたが不発に終わった。

アマゾンは、その後、オンライン・グロサリー・デリバリ・サービス開始、直営の「フレッシュ」グロサリー・チェーン、キャッシュレス・コンビニエンス・ストアを出店したが、ウォルマート、ターゲット、クローガーなどと厳しい競争を強いられている。

マッキーCEOは、従業員向けへの手紙に「退任まで、今日から約11ヵ月しか残されていない。44年にわたって、創業し成長させてきた会社から去るのは、正直に言って、非常に辛い。ホール・フーズの共同創業者として、私と会社の関係をたびたび親と子供の比喻で説明してきた。親として、私は常に心からホール・フーズを愛している。…」と述べた。