

## 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

## バーコードが初めてスキャンされた日

1974年6月26日午前8時過ぎ、米国オハイオ州トロイのマーシュ・スーパーマーケット (Marsh Supermarket) で、レーザースキャナー (Spectra Physics Model A) による記念すべき行事として、UPC (Universal Product Code) バーコードの初めてのスキャンが行われた。

最初の「買い物客」は、マーシュ・スーパーマーケットの研究開発責任者クライド・ドーソン (Clyde Dawson)、キャッシャーはシャロン・ブキャナン (Sharon Buchanan)、スキャンされたのはリグレイ (Wrigley) のジュシーフルーツ (Juicy Fruit) チューインガムのマルチパック。



レーザースキャナー出現以前はウォンド (wand) と呼ばれる手持ちペン型のハンドスキャナーでバーコードを読み取っていた。

バーコードは、

1970年にマッキンゼーが組織したグロサリー業界のアドホック委員会 (Ad Hoc Committee) によって開発された。バーコードプリンターはインターメック (Intermec)、ハンドラベラーはダイモ (Dymo) などが開発していた。

## MFI

---

筆者は、1973年7月、これらの企業のいくつかを訪問し、日本でのPOS実験用に、UPC規格に準拠したバーコードをデザインし、それを印刷するバーコードプリンターをインターメックに特注した。

当時スーパーマーケット協会（SMI: Super Market Institute）会長で、POSシステムの実験も行っていたシュヌック・マーケットのエド・シュヌック社長（Ed Shuck）にお目に掛かり、多くの示唆をいただいた。

1970年代から1980年代にかけて、日本はエレクトロニクスとデータ活用の先進国とみなされていたため、POSシステムの開発やデータ活用についての意見交換の訪問はどこでも歓迎された。

1960年代半ば、スーパーマーケットのセルフサービス販売が多くの消費者に受け入れられ売上が増加するにつれ、競争も激化した。競争をしながら利益ある店舗運営を行うために、シェルフ・アロケーションの研究が盛んになった。

その頃から商品販売によって得た利益の計算は、販売価格から仕入れ原価を差し引いた粗利益ではなく、販売にかかった経費を差し引いたものでなければならないという認識が共有されるようになっていた。

たとえば、ポップコーンと板チョコレートの販売個数と粗利益率が同じなら利益貢献度は同じと評価できるかという疑問が生じた。この2つの容積は大きく異なり、陳列シェルフに占める占有面積が大きく異なる。つまり、陳列スペースコストが異なる。

商品サイズと粗利益率が同じでも販売個数が異なると、シェルフ回転率が異なり、商品1個当たりの陳列スペースコストが異なる。

セルフサービス販売において、シェルフアロケーション（フェイス配分）は売価設定とともに、売上と最終利益に大きく影響する。

1980年代半ば、商品構成はフェイス配分で、販売促進は売価設定で行うカテゴリ・マネジメントの成功事例が、HE バット（HE Butt）やハナフォードブラザーズ（Hannaford Brothers）からベストプラクティスとして、広く知られるようになった。

（次回に続く）

### 業績回復のために原点回帰

スターバックスの四半期売上は、2024年3月期、客数低迷によって前年同期の94億2,500万ドルから85億6,300万ドルへ9.1%減少、純利益は9億0800万ドルから7億7,200万ドルへ15.0%減少。四半期売上の前年同期比減少は2020年以來のことであった。株価は年初から約20%下落した。

業績回復のために、取締役会メンバーをはじめ幹部たちは店舗で、グリーンのユニフォームを着てコーヒーなど飲み物を作るバリスタやレジ担当者など最も顧客エクスペリエンスを理解している人々との対話をもっと増やす必要があると、ハワード・シュルツは言った。



「店舗では顧客エクスペリエンスについて細大漏らさず注意しなければならない。答えはデータにではなく、店舗にしかない。売上減少の大きな原因は、米国の店舗にあるので、会社の立て直しは米国から始めなければならない」とシュルツは言った。

昨年春、スターバックスのCEOに就任したラックスマン・ナラシムハンは、月に一度店舗で、半日シフトで働いている。ナラシムハンは、今年秋を目指して、ポバドリンク、シュガーフリーオプション、ブランド初のエネルギー飲料などを計画しているが、「市場開拓戦略は、コーヒーを未来に進めるイノベーションによって徹底的に見直され、高める必要がある」とシュルツは言った。

シュルツは、1982年、マーケティング・ディレクターとしてスターバックスに入社、1985年退社。1987年、創業者ジェリー・ボルウィンからスターバックスを買収してCEOに就任、約80カ国で約39,000店舗を展開するグローバル企業に育て上げた。昨年末時点で同社株式を15億ドル相当保有する筆頭個人株主である。

### エアフライ商品開発加速

エアフライヤー（日本ではノンフライヤー）と呼ばれる熱風フライヤーは、米国では3人に2人が所有し、若年層の普及率が高い（日本では世帯普及率5%程度）。油を使用せず、高温（150～200度C）の熱風で、冷凍食品やフライ物の調理ができることから、その名がある。

米国では、普及率の急激なアップで食品メーカーはエアフライヤー専用食品の開発を急いでいる。

バードズアイ・カリフラワーウイングス、ラ・チョイ・オレンジチキン、ウルティメイト・プラントベース・チキンフィレなどエアフライヤー専用のアイテムが続々登場している。専用品でなくても、冷凍食品やポテトチップなどエアフライヤーで手軽に調理できる。

エアフライヤーは、2000年初期に開発されたが、あまり普及せず普及率は1桁台にとどまっていた。ところが、新型コロナパンデミックの影響で、自宅で料理する簡便な方法を求める需要が急増した。新型コロナが収束したら、需要は沈静化するであろうと予測されたが、一度、利便性を体験した人々は、それを手放すことはなく、むしろ使用頻度を増加させている。

エアフライ商品という新しいカテゴリー領域が誕生し急速に成長している。ストアで購入できるアイテム数は、エアフライヤーの人気に追い付いていないと、言われている。

油を使用しないエアフライヤーには、温度と時間を設定すればローカロリーでヘルシーな調理ができ、後片付けも簡単というメリットがある。

ネスレ、コナグラ・ブランド、キャンベル・スープ、パーデュ・ファーム、その他のメーカーが、エアフライヤー用の商品開発を進めている。



### 買い物のお手伝いに AI

アクセンチュアの調査によると、買物客にとってあまりにも選択肢が多いため、買物客の74%がときには購入を止めている。また、買物客は、購入を検討するとき事実や数字などの情報を好むが、それが多すぎないことを求めている。

消費者の41%が3年前よりも購入の意思決定に時間と手間がかかるようになったと感じている。送り手サイドの都合にウエイ



トが置かれた情報には、情報を求める消費者にとって、不要ものが多い。多くても3ステップで目的を達成できないと消費者は混乱し離脱する。ユーザーフレンドリーな情報の合理化が必要である。

アクセンチュアの調査では、回答者の51%が従来のAI（人工知能）ソリューションの使用に前向きである。しかし、71%は、自分のニーズにマッチした選択肢を素早く簡単に特定できることを望んでいる。

回答者の57%は、グロサリーに関して嘘またはオーバーな表現をしないことを期待している。「簡単に」「便利」などの表現には注意が必要かもしれない。80%は、自分たちが求めている品質を得ていると信じている。そうでなければ購入しない。

76%は、グロサリー購入に際し、どの選択肢が健康的かをよく理解しているが、健康関連の主張を信頼しているのは61%。62%は、興味ある選択肢が利用できなくなり、売り切れていることが時々または常にあると回答している。

消費者の37%は、価格が最も重要な要素であると回答し、クオリティ重視は36%。27%はハイクオリティの物を見極めて購入する自信がないと回答している。それだけに信頼に足る情報提供でなければならない。