

## 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

### 売上と粗利益は増加したが、粗利益率が低下

4年前(1994年)の夏、ある日の午後、あるスーパーマーケットの経営者が事務所にやって来た。長年の友人でもある彼は、リージョナル・マーケットで、スーパーマーケットを12店舗運営している。

彼は大学卒業後、オペレーションの素晴らしさ、特に生鮮食品部門のよきで有名なチェーンストアに入社した。多くの経営者がベストプラクティスを求めて、このチェーンを訪問していた。彼が、そこを退社したときは店長であった。



彼は、あるカテゴリーで販売実験を行った。その結果、販売個数、売上、粗利益などは増加したが、粗利益率は低下した。でも、本当の最終利益はどうなっているのか、助言を求めてやってきた。

売上に季節変動は少なく、特売頻度も少ないカテゴリーを選択したために、実験データの比較はしやすかったと、彼は言った。

彼は、そのカテゴリーの過去4週間のPOSデータを分析して、商品構成の見直しを行い、販売個数が少ないアイテムをカットして、空いたフェイスに新商品を導入した。

これは最初の商品構成の見直しであった。見直し前のデータを「期間Ⅰデータ」、最初の見直しデータを「期間Ⅱデータ」、2回目の見直しデータを「期間Ⅲデータ」と呼ぶことにする。

4週間後、このカテゴリーのPOSデータを分析し、期間Ⅰと期間Ⅱのデータを比較した。販売個数と売上は40%以上増加、粗利益も13%増加。これは、20.7%から16.6%へと大幅に低下した粗利益率を除くと予想を越える結果に満足だと彼は言った。

低下した粗利益率が気懸りであった。そこで、彼は2回目の実験を行うことにし、期間ⅡのPOSデータに基づいて商品構成の見直しを行った。

(1) Evaluation of Three Periods								
Sales Period	Item	Faces	Sold Units	Unit Price	Sales (yen)	Gross Margin	ABC	Product Profit
I	37	114	436	185	80,636	16,668 (20.7%)	not available yet	
II	35	111	624	182	113,676	18,876 (16.6%)		
III	43	134	660	180	118,912	22,064 (18.6%)		

利益増加を図るために、粗利益率が高い新商品を多数導入するために、陳列スペースを隣の Gondola にも拡大した。

再び販売個数、売上、粗利益は、すべて増加した。彼は販売期間Ⅲのデータを指して、今回は粗利益率が向上したと言った。それは素晴らしいと私は返事した。でも、彼は真の利益が増加したという確信を持っていなかった。

増加したアイテム数が陳列スペースと在庫を増加させたので、間違いなく販売経費が増加したことを彼は認識していた。増加した粗利益と販売経費を比較分析しなければ、本当に利益が増加したかどうかの確信は得られない。

販売個数、売上、粗利益が増加するなら、アイテムを増やすために、陳列スペースを増やすべきだろうか、彼は質問してきた。「原則的にはそうだが、同時に、販売経費にも注意しなければならない」と私は返事した。

幸いなことに、期間Ⅲの商品構成と陳列が、現在も、そのままだと彼は言った。そこで、本当の販売促進費と利益を解析するために必要なデータを説明して、メールして貰うことにした。その日は終わった。

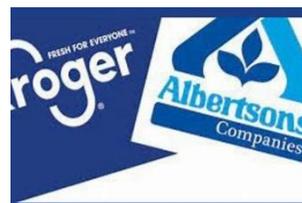
(次回に続く)

## 超大型合併頓挫

2022年10月14日、クローガーは、アルバートソンズを246億ドルで買収し、48州で約5,000店舗を展開することになると報じられた。

労働組合、消費者団体などから相次いで、この買収への反対の声が上がり、買収合併は延び延びになっていた。

2024年初め、公正取引委員会（FTC）と9人の州検事が、公正な競争を阻害するおそれありとして、合併阻止を求める訴訟を起こし、合併承認は延期された。



両社は、連邦裁判所で FTC を相手に、合併承認の延期は、ウォルマート、コストコ、ターゲット、アマゾンなどの大手グロサリーチェーンとの競争に苦闘しているアルバートソンズにとって大きな問題になっていると主張した。しかし、その訴えは退けられた。

2024年12月10日、米国地方裁判所のエイドリアン・ネルソン判事は、FTCに有利な判決を下した。同日、ワシントン州のキング郡上級裁判所のマーシャル・ファーガソン判事も、合併は違法で容認できないと裁定した。

翌12月11日、アルバートソンズは合併契約を解除し、クローガーが「最善の努力；best efforts」を怠り、規制当局の承認を得るための「あらゆる行動；any and all actions」をとらなかったとして、クローガーに対して故意の契約違反および誠実誓約違反で訴訟を起こした。これに対して、クローガーは、アルバートソンズの主張には根拠がないと反論している。

アルバートソンズのビヴェック・サンカラ CEO は、同社の業績は好調で、財務内容は堅調であり、新たな収益源に投資しながら、新しいテクノロジーも導入していると述べている。

クローガーは、この合併を追求には、もはやメリットはないと判断し、2年以上行っていなかった自社株買いを再開することを明らかにした。

この合併が成立していたら、PG2024によると、ウォルマート米国の売上4,418億ドル、4,717店舗に対して、売上2,293億ドル、4,991店舗になり、アマゾンの2,519億ドルに次ぐ全米3位企業の誕生であった。

## TikTok、売上を押し上げ

グロサリー・デリバリーサービス「Gopuff」によると、ローガン・モフィット (Logan Moffitt) やアディソン・レイ (Addison Rae) などのクリエイター、「スリーピーガール・モクテル (sleepy girl mocktail)」、「ヒア・ミー・アウト・ケーキ (hear me out cake)」などが、コテージチーズやダイエットペプシの売上と検索数を押し上げているという。

好きなキャラクターの絵をケーキに刺して思いを表現する動画「ヒア・ミー・アウト・ケーキ」は、10月にバイラルになり、その月、Gopuffのケーキミックスの売上は24%増加。



コテージチーズは、料理のクリエイターの間で話題になり、2024年初めから、フードインフルエンサーが高タンパクレシピで頻繁に使用し、バズルレシピの食材として注文が166%増加。

フードインフルエンサーは、食品ブランド、レストラン、料理イベントと協力して、スポンサー付きコンテンツを作成、商品を宣伝、本物の体験を視聴者と共有している。その影響力は、ブランド認知度を高め、新規顧客を獲得し、食品ビジネスにとって、強力なパートナーになっている。

Gopuff (本社；ペンシルベニア州フィラデルフィア) は、グロサリーや日用品を24時間、配達料金3.95ドルで届ける「インスタント」宅配サービスを提供するスタートアップ。



お菓子、市販薬、アルコールなど、主にコンビニで購入できる商品を30分以内に配達。収益を配達料金に頼らず、商品販売マージンを収益源にし、自社配送施設を運営、低価格帯での配達料金を設定している。

### ウォルマート、RFID 活用拡張

ウォルマートが RFID (Radio Frequency Identification) の活用を始めたのは約 2 年半前であった。最近、一部の店舗で、低価格商品にも RFID タグを付け始めている。たとえば、売価 1 ドル未満のクレヨンや釣り針、1.00~1.99 ドルの芝生散水蛇ロアグプター、2.00~2.99 ドルのメモ帳や木製のおもちゃにも RFID タグが付けられているという。



RFID タグが全アイテムに付されるようになると、お買い上げが 30 品でも、50 品でも、全品の代金登録は瞬時に行われる。ショッピングカートに入ったままで、取り出してレジ台に並べる必要はない。商品検収でも、目視による確認やバーコードのスキャンを行う必要がなくなる。

RFID タグによるチェックアウトレスの実験は、すでに 20 数年前に成功している。このシステム導入の必要条件は、メーカーなど供給元での RFID タグのソースマーキングである。

RFID システム普及のカギは、RFID タグのコストとソースマーキングであるが、ウォルマートでは、これについて目途がたったようである。となれば、まもなく他のリテイラーでも RFID タグ商品の供給を受けられるようになる。

アマゾンが、2016 年 12 月、従業員向けにオープンし、2018 年 2 月、シアトルで一般消費者にもオープンした「アマゾン・ゴー」には導入店舗の規模に制限があった。RFID システムの導入には、その制限がない。

RFID システムでは、データ・ポイントの統合 (データ・フュージョン; fusion of data) によって、問題の箇所、在庫場所、紛失、ダメージ、盗難、保管場所の間違いなどの原因を把握できる。この在庫追跡が RFID タグを付ける目的である。

RFID システム導入によって、常時、在庫確認ができるようになる。これを「継続的在庫管理; PIC; perpetual inventory control」という。PIC は、マーチャンダイジングの基盤である。データ活用は大きく飛躍することになる。