

特

集

商社のリテールビジネス

寄稿

# 米国最新流通事情

— 訪米流通事情視察団に参加して —



猪本 有紀 (いのもと ゆうき)

丸紅経済研究所 主任研究員

米国の流通事情を視察する流通経済研究所主催のツアーに参加した。5月3日から13日まで、アーカンソー州の Fayetteville から始まってシカゴ、ニューヨークと回るものであったが、その中から幾つか感想を書いてみたい。

## ウォルマート発祥の地へ

アーカンソー州ベントンビルという小さな街がウォルマート発祥の地である。今でも当時の店を再現してビジター・センターとして公開している。ベントンビルのすぐ傍に Fayetteville という飛行場のある街があり、アーカンソー大学の Sam Walton College of Business がある。そこでウォルマートの経営戦略およびカテゴリー・マネジメントについての講義を受けた。ちなみに同 College は 1998 年にウォルマート創始者である Walton ファミリーのチャリティー・ファンドから 2,000 万ドルの寄付を受けた際に現在の名称に変更されたものである。



Wal-Martの本社（質素なものです）

ウォルマートの経営戦略というと、顧客第一、分権経営、従業員へのエンパワーメント、IT活用を中心とする徹底したコスト削減、メーカーとの協働といった、最近流行の経営学にお手本として出てくるような内容があげられるが、全般的な



Wal-Martの最近の主力であるSupercenter

話は講師が冒頭に言った「経営の材料は誰にとってもみな同じ。文化の違いが結果の違いになる」との言葉を紹介するにとどめる。

特徴のひとつにウォルマートはメーカーの能力を徹底的に活用するということがあげられている。元ウォルマートバイヤーであったその講師の言葉を借りると、「ウォルマートバイヤーは常にメーカーから学びたい」ということになる。流通に首を突っ込んでまだ日の浅い筆者にはいささか不思議に思えたほどで、このことを少し紹介したい。なお、以下は有力メーカーとの協働の話であり、中にはIT化が遅れデータ連結もできていないメーカーもあるとのこと。

ウォルマートのバイヤーは通常1人2~3カテゴリーを担当し、米国全店分の品揃えや買い付け、広告戦略など一切任されており、またカテゴリーの採算に責任を負っている。任されているが、何をどういうコンセプトで売るか、競合品には何があって、どういった新製品を出しているかといったことについては、徹底的にメーカーにアイデアを出させるという。

カテゴリーによってはメーカーの中からカテゴリーキャプテンを選ぶが、キャプテンになると、競合メーカー品も含めたカテゴリー内の全品揃えを考え、それぞれの商品の売上げ増に貢献することが要求される。当然バイ

ヤーもキャプテンとは密接にコンタクトし、協議することになるが、最終的に品揃えを決めるのはメーカーであるとのこと。

ウォルマートは商品に関するPOSデータをその商品のメーカーに完全にオープンにしている。Retail-Linkというシステムを作り上げており、サプライヤーはRetail-Linkにアクセスすることで、自社の納入製品について全米各店の売上げ情報・在庫情報をリアルタイムで手に入れることができる。カテゴリーキャプテンとなった場合はカテゴリー内の他社製品の同様データにもアクセス可能である。

メーカーはRetail-Linkを通じて得られるPOSデータに基づき商品の売上げ動向を分析する。同時に市場全体の動向や競合他社の動きなどについて毎週バイヤーにレポートすることを求められる。

バイヤーは多忙である。通常のサプライヤーは四半期に一度程度しかコンタクトの機会がないと言う。メーカーはそうしたバイヤーに常に情報をインプットしながら、自社商品をどう売るかという戦略を考える。極端に言えば、全米のウォルマートで何をどのように売るかということは、サプライヤーが考えるのである。

ひと言で言えば、ウォルマートとは顧客第一主義、EDLP(Every Day Low Price)や日用必需品のすべてが揃うワンストップショップ



Supercenterの隙間を埋める位置付けのNeighborhood Market

といったコンセプトをイメージさせる場としての店舗と、全米のどの店で何がどれだけ売れているかという情報をリアルタイムで利用できるデータインフラにより支えられる効率的ロジスティクスシステムである。また、徹底して在庫を削減しながらも欠品ゼロというギリギリの効率性でEDLPを実現するために、メーカーとデータを共有しながら、生産から店舗での陳列までの全体の流れを効率的にする協働の仕組みを作っている。

店舗という顧客とのインターフェイスの場を通じてコンセプトを顧客に認知させる努力をするのはウォルマート自身であるが、その場で何をどういう組み合わせでどう売るかという部分は、ウォルマートのコンセプトに共鳴するしないしは従わざるを得ないメーカーの果たす役割が大きい。こうしたシステムを利用して作り上げた巨大な売り上げボリュームがさらに規模の優位性を加えていく仕組みができあがっている。

実際、ウォルマートの分権経営の単位となる各店舗ではマネジャーの仕事の80%は採用も含めた人材管理だと言われる。前述のコンセプトを実現できるような良質な人材確保とウォルマート文化の徹底である。その次にくるのが、欠品を起こさないよう商品の在庫とデリバリー状況をチェックすること。

旧アーサーアンダーセンによる米国食品小売業界のM&Aが消費者にどう受けとめられているかについての調査がある。これによると、価格は重要な要素だが、最重要ではない。M&Aの勝敗を分けるポイントは、顧客が実際の消費経験を通じて「店の雰囲気良かった」、「レジの対応が良い」、「コミュニティーの一員意識を感じる（企業らしくない）」といった印象を

受けるかどうかという点であった。ウォルマートの店舗マネジャーのプライオリティーはこうした点への配慮にあるのであろう。

それにしても、ウォルマートの売り上げ規模がなければメーカーも割に合わない。Johnson & Johnsonは専任チームとして40人をウォルマート本社のあるベントンビルにはりつけている。ユニリーバは150人、P&Gは300人とも400人とも言われる。米国の有力メーカーはウォルマート以外の小売りとも専任チームにより対応しているが、本当にペイしているかどうかというのは、これからの課題とみているようだ。

## 地域に密着した 小規模ブローカー

ツアーの最後の訪問先はPerformance Sales & Marketing社（以下PSM社）であった。コミッションベースのブローカーと呼ばれる業態である。

同社は20人程度の規模で、地域に密着したマーケティングを得意とする小規模ブローカーである。メーカーの依頼を受けてニューヨークとニュージャージー両州でヘルス&ビューティー・ケア用品、化粧品、日用雑貨、自然食品等を小売りチェーンに売り込んでい

もともと国土の広い米国はメーカーが商品の売り込む際に地域事情に精通し、顔のきくブローカーに販売を依頼するのが通常であった。最近ではメーカーや小売りの大型化に伴い、ブローカー業界も統合・再編のさなかにあり、全米をカバーするナショナル・ブローカーと呼ばれるものも出てきている。

同社は市場動向の分析などマーケティング支援や品揃え、プロモーション・広告戦略、価格戦略など販売戦略の提案を行うほか、POSデータを含む売上げ分析から店舗内売場変更、棚割りやスペース・マネジメントなどリテールサービスも行う。(リテールサービスについては別会社化しており、メーカー以外にも他ブローカーへの売り込みも行っている)

こうしたリテール・サービスも基本的には小売店からの収入ではなく、メーカー(一部ブローカー)のコストによるものであり、先のウォルマートの例でもそうであるが、ここでも流通における主導権が消費者をバックにした小売りの方にシフトしている様子がかいま見える。

小売業や食品・日用品メーカーの巨大化が進み大手のシェアが拡大している米国にあっても「地域密着」というのはひとつのレゾナントルとなっているようだ。同社は在庫・ディストリビューション機能を捨て、コミッションベースでメニュー化されたサービスを地域特性にあった形で提供している。

ツアー同行者の話では日本では問屋が同様機能を果たしているということであるが、日本ではあまりみられない業態である。今後再編が必至と言われる日本の流通業界にとってひとつの参考になるのではなかろうか。

## 終わりに

最後になるがシカゴでのFMI(Food Marketing Institute)大会の印象を若干述べる。



シカゴFMI大会会場

今年のFMI大会はスーパーマーケット業界が、他業態との競争や消費者性向の変化など環境変化の中でどう生き残るかということがテーマであった。大会期間中のワークショップも変化の時代の経営戦略やIT、差別化といったテーマが並んでいたが、最終日の年次総括報告でも例年にない新趣向を取り入れたものであった。

派手な照明と音響の中で報告者(FMI Senior Vice President)がジャングル探検家の衣装で登場し、会場から数人を選ぶ。報告の合間に2人ずつゲームを行い、最後に1人が勝ち残るというもので、「1」という数字がキーワードとなり、一人一人が一つ一つできることを始めようと訴えて終わる。

変化をチャンスとみて、チャレンジを楽しみながらやれ、という趣向である。筆者にはやりすぎという風にもとれたが、一方で、これがアメリカのダイナミズムであり、エネルギーの源かもしれないという印象であった。

16