

「オムニチャネル戦略で老舗が蘇った」 米ハリリー&デービッド クレীগ・ジョンソン CEO

グルメギフトの老舗、米ハリリー&デービッドはオムニチャネル戦略をてこにして、2011年の倒産からわずか2年で業績を急回復させている。SCMのスペシャリストがCEOとしてその再建を指揮している。今年3月、日本サプライイマネジメント協会（ISM）の年次総会のため来日した同CEOに話を聞いた。

（聞き手・大矢昌浩）

経営破綻からV字回復

米ハリリー&デービッド（H&D）は、2011年に『チャプター11（連邦倒産法11条）』適用を申請しています。

「再建を図るために彼らは小売業の経験者を求めています、私がCEOを任されることになりました。それまで私は楽器販売チェーンの『ギターセンター』の子会社でeコマースを手掛ける『ミュージシャンズ・フレンド』のCEOを務めていました。それ以前はギターセンターのSCM責任者でした」

—その後、H&Dの業績は急回復しています。何が理由ですか？

「インターネットやモバイル経由のオンライン販売が年率15%増で伸びています。当社はグルメギフトの生産から販売までの幅広いサプライチェーンを扱い、カタログ販売、店舗販売、eコマース、卸販売などのさまざまなチャネルを通じて商品を提供しています」

「その再建に当たってわれわれは大きく3つのことに集中して取り組みました。1つは最適化です。品ぞろえとマーケティングの整合性を取り、モバイル通販の『カスタマーエクスペリエンス（顧客経験価値）』をネットと同レベルまで引き上げました。次に新たな成長の機会が市場のどこにあるのかを探りました。そして3つ目がプラットフォームの構築です。サプライチェーン、配送網、原材料の調達といった問題に多くの時間を割きました」

—H&Dの再建は、あらゆる販売チャネルを駆使する『オムニチャネル戦略』の成功例とされています。

「オムニチャネルの鍵は、消費者が実店舗で買うときも、カタログで買うときも、オンラインで買うときも、同じ



カスタマーエクスペリエンスを提供できるようにすることです。少なくともわれわれはそう考えてサプライチェーンの改革を進めてきました」

—あなたはこれまでSCMのスペシャリストとしてキャリアを積んできました。米ISMの中心的メンバーの一人でもあります。その経験は再建にも生かされているのでしょうか。

「もちろんです。私はサプライチェーン担当者としてキャリアをスタートし、徐々に昇進して責任範囲を広げていき、マーケティング責任者から、ついにはCEOを任せられるようになりました。その全ての過程において、私は特にロジスティクスを含めたサプライチェーンに力点を置いてきました」

「このH&Dにおいても、私は品ぞろえやマーケティングと同じくらいの時間をフルフィルメントや物流の問題

に割いています。実際、当社の業績回復にはロジスティクスの効率化が大きく関わっています。とりわけCEO就任初年度となった12年は主にコスト削減にその効果が得られました」

—具体的にどのような改革を行ったのですか。

「それまで私がサプライチェーンのキャリアを通じてやってきたことと全く同じなのですが、まずは他の小売業に負けない競争力を確保しました。消費者は常に品質の良い製品が、品切れなく、素早く配送されることを望んでいます。そのため需要予測の精度を上げて、その結果を在庫のロケーションと同期化させることを目指しました。そのモデル作りには大変な時間を費やしました」

「当社は物流センターをアメリカ中西部のオハイオ州コロンバスに構えています。そしてわれわれの商売は売り上げの約8割が感謝祭からクリスマスまでの非常に短い期間に集中します。そこでわれわれは『Seasonal Facility（期間施設）』と呼んでいるのですが、6週間だけ稼働する期間限定の物流センターを、西海岸のカリフォルニア、東海岸のフィラデルフィア、中西部のミズーリ、南東部のノースカロライナ、南部のテキサスにそれぞれ開設しました。その6週間は消費者により近い場所に

在庫を置くようにしたんです」

「当社は宅配をUPSに委託しているのですが、その納品リードタイムは発地と着地の場所によって、翌日から5日後までの違いがあります。そこでUPSのゾーン分けを基に拠点を分散して配置して、全米どこでも注文の翌日か翌々日には消費者の自宅に荷物が届くようにしました。それによって配送距離が短くなるので、サービスペルが上がるのと同時に宅配便のコストを抑えることもできました」

——上流の管理は？

「われわれは農産物を収穫し、定温で維持して、バスケットに詰め合わせてギフト商品として販売しています。あるいはチョココレートを生産して、それをワインと一緒にバスケットに詰め合わせたりしています。それらのピークシーズン用の食材は毎年7月から9月に入荷して、それを感謝祭までに加工します。それぞれの食材や原材料をどれだけ調達すべきか、その需要計画がSCMのポイントになります」

「カタログ販売の需要は予測しやういんです。カタログの発行部数に見込まれる反応率を掛ければ必要な在庫量を計算できます。オンライン販売はそれとは全く違います。1クリック当たりで課金される広告料を多く支払えば、いくらでも需要を生み出すことが

できます。ただし、広告料や販売価格、在庫、オペレーションなど、全てを最適化しなければならぬので、非常に複雑な管理が求められます」

オムニチャネルのSCM

——どうやって調整しているのですか。

「トップダウンとボトムアップの双方向からアプローチしています。1つは事業計画や過去の販売実績、市場データなどから分析した需要予測です。もう一方は、各販売チャネル、各地域、各カテゴリーの担当者が実際の日々の販売活動を基に考えた予測です。この2つのデータを突き合わせて何度も議論を重ねて全体のバランスを調整し、最終的な計画をまとめます。チョココレートならチョココレート、フルーツならフルーツで、それぞれカテゴリーレベル、ケースレベルの調達計画に落とし込んでいくわけです」

「また当社には農作物を扱っていることから来る制約があります。実際に販売するずっと前に予測を立てなければならぬし、収穫量を柔軟にコントロールすることもできません。多様なチャネルを持つていことがそこで効果を発揮します。カタログはいったん制作した後は一切、変更が利きません。しかし、オンライン販売ならいつでも商品のパラメーターや価格を変えるこ

とができます。そのため販売シーズンに入って当初予測したよりも売れないアイテムはオンライン販売で値引きをしたり、バスケットに詰め合わせる中身を変えたりして売り切るように努めます。それとは逆に予想以上に売れた場合には、同じ価格帯の代替品を探すといったコントロールをしています」

——オムニチャネル戦略が必要自体のコントロールを可能にしているのですね。

「そう言っても構いません」

——カタログ通販や実店舗型の小売業はオンライン販売の普及によって衰退が避けられないといわれています。

「私はそうは考えません。いくつかのことが今起きています。昨年のクリスマス商戦では、ショッピングモールに出掛ける人の数が減り、人々は自宅からオンラインで買い物をしました。しかし、われわれのターゲット顧客の約30%は今でも実店舗だけで購入しています。確かにアマゾン膨大なSKUを自宅にいなが購入することを可能にしました。それでもまだ多くの人は実店舗での買い物を最も快適だと感じています。今後もeコマース小売業によって実店舗が駆逐されてしまうとは考えられません」

——SCMの実務家はオムニチャネル戦略にどう貢献できるでしょうか。

「大きく3つの領域があると思います

1つは調達です。当社であればチョココレート市場を理解し、適切な価格と適切な量を、最適な条件で調達することです。2つ目が需要計画です。オムニチャネルの需要予測は非常に複雑です。これは大きなチャレンジになります。そして3つ目が物流です。商品やローコストかつオンタイムで消費者にどう届けるか。アマゾンは消費者の配送リードタイムに対する期待値を注文翌日まで高めました。そのニーズにどう対応していくかという問題がSCMの実務家に問われています」

■

クレーグ・ジョンソン (Craig Johnson)

米ハリー&デービッドホールディングスCEO。アイオワ州立大でコンピュータサイエンスを専攻。貿易会社、楽器販売チェーンでSCM責任者を務め2011年11月に現職。1985年に米サプライマネジメント協会(ISM)に参画。ISM各種委員会・組織のリーダーを歴任し、現在はボードメンバーを務める。

米ハリー&デービッド (Harry & David)

1910年創業。地元オレゴン州特産の梨などを使ったフルーツをバスケットに詰め合わせたギフト品のカタログ通販で成長。店舗販売、卸売販売、オンライン販売にチャネルを拡大した。2008年の景気後退で採算が悪化、11年5月に連邦倒産法11条の適用を申請。現在、再建を進めており、業績は急回復している。