

第3回 ロウズ

革新的物流ネットワークで進化を遂げる DIY 企業の秘訣

シームレス&シンプルなサプライチェーンを志向

サプライチェーンマネジメント (SCM) について先進事例を取り上げる本連載。第3回目はアメリカのロウズを紹介する。

1946年に創業されたロウズはホーム・デポに次ぐアメリカ第2位の住宅リフォーム (DIY) 小売企業であり、2012年の売上高は505億ドル (約5兆2520億円)、アメリカ国内に1715店舗、カナダに34店舗、メキシコに5店舗を展開し、24万人の従業員を有する。これまでの連載で取り上げた企業と同様、サプライチェーンや物流を最重要戦略のひとつと位置づけている。

ロウズでは過去3年間に「Multi-year Transformation (中期的変革)」(図表参照)として全社を挙げて戦略的課題に取り組んでいるが、その中でも11年には「IT Infrastructure (ITインフラ)」の整備、12年から13年にかけては「Retail Relevance (小売関連)」の強化として顧客提供価値の向上、店舗従業員生産性の改善、および商品の差別化のそれぞれに取り組んだ。

そして13年から今年以降にかけては「Seamless & Simple (シームレスかつシンプル)」を掲げ、以下に紹介するオンラインのDIYプラットフォームである「MyLowe's (マイロウズ)」やオンラインの顧客に対する「Flexible Fulfillment (柔軟なフルフィルメント)」機能の強化を推進している。

本稿では現在進行中の「Seamless & Simple (シームレスかつシンプル)」に焦点を当て、ロウズがいかにして関連する施策を通じてサプライチェーンの強化を試みているかを紹介する。

顧客囲い込みを狙うDIYプラットフォーム

業界最大手のホーム・デポが復調し、またAmazon.comを中心とする新興勢力もDIYカテゴリの強化を進めているなか、ロウズはオンラインチャネルでの販売戦略に積極的に投資をしており、その代表的な例が11年に導入をした「MyLowe's (マイロウズ)」である。

この戦略オンラインプラットフォームは、住宅のリフォームを実施する際のコンセプト的なイメージやプランニングといった情報に加えて、オンライン上での双方向のやり取りを通じ、最先端技術による施工情報などホームインテグレーション (自宅リフォーム) プロジェクトを行う際に役立つさまざまな情報やガイダンスを顧客に提供している。

しかも顧客は作成した部屋のリフォームイメージをこのウェブサイトの中に保存し、そのリフォームに必要な商品の実店舗・オンラインにおける在庫の有無を確認したりすることができる。加えて、顧客が過去にロウズの全チャネルで購買した商品の履歴やその商品の詳細や保証に関する情報は、自分専用のウェブサイト上で管理する

こともできる。

ロウズはこのような顧客利便性の高いDIY機能を提供することで、顧客の強力な囲い込みを図っている。

「MyLowe's（マイロウズ）」を中心とするオンラインチャネルへの投資の結果として、ロウズのオンラインでの売上高は11年の5億ドル（約520億円）から12年には7.5億ドル（約780億円）と約50%の成長を遂げたと推定されている。また、アメリカの業界紙が番付するインターネット小売業者トップ500のランキングでは、ロウズは11年の91位から12年には47位に伸長している。

柔軟なフルフィルメントで顧客サービスを強化

このようなオンライン売上高拡大の要因として、11年には25万SKUであったオンラインチャネル商品が12年には60万SKUと1年で倍以上に拡大したことが挙げられるが、言わずもがなこの実現には商品が顧客に配送されるまでの一連のフルフィルメント機能の強化が必要であった。

これまでがそうであったように、小売企業の販売チャネルが実店舗を主流としていた時代には、物流担当者も実店舗の物流ニーズを優先し、実店舗のサービスレベル最適化をゴールとして物流ネットワークの構築に取り組みば十分であった。すなわち、ケース単位の商品がある程度まとまった物量かつ固定的なスケジュールで物流拠点から店舗へ配送するだけの静的なものが殆どであった。

しかしオンラインの場合、主たる注文単位がケースからユニットと少量になり、リードタイムも当日・翌日から数日後までと多種・多頻度になるなど、その物流サービスレベルがこれまでの実店舗チャネル向けとは全く異なる次元へと変化する。そしてオンラインチャネルの大規模拡大に伴い、それに対応できるフルフィルメント機能の強化が小売企業の喫緊の課題として挙げられている。

オンラインを含むマルチチャネルのフルフィルメント戦略やそのプロセスは小売企業によって異なる。

たとえば、実店舗向けの配送がオンライン顧客向けと同様に少量、および多種・多頻度である商品を販売しているある小売企業の場合、オンラインチャネル向けに新たに物流拠点を設置せず、既存の実店舗向けの拠点を活用し、在庫もチャネル間で共通化をした上で店舗と顧客への配送をそれぞれ行っている。

あるいはその逆に、実店舗向けとオンライン顧客向けの物流要件が大きく異なる小売企業のケースでは、実店舗向けは既存の物流拠点からケース或いはパレット単位で配送を行い、一方、オンライン顧客に対するユニット単位の配送は効率的な専用拠点から実施し、同一拠点で複数チャネル向けの庫内業務を遂行する問題（非互換性やサービスレベル低下）を回避している。

またあるアメリカの量販店は大手物流企業のUPSのハブ空港の近隣にオンライン顧客向けの専用物流拠点を運営することにより、全米各地に短リードタイムでの配送を行っている。

ロウズはこれらのアプローチとは異なり、彼らが「Flexible Fulfillment」と呼ぶハイブリッドモデルを採用している。この方式では、ロウズはオンラインチャネルで受けた注文を、商品の荷姿特性、配送サービス要件、および配送コストを考慮しながら、①自社の実店舗向け又はオンライン顧客向けの物流拠点、②近隣の店舗、③サプライヤーの物流拠点のいずれか最適な拠点から配送できるようになっている。

以前のロウズでは①の自社物流拠点のみから配送をしており、仮に在庫が欠品していた場合はサプライヤーから補充されるまで顧客を待たせる必要があった。これに比べ現在の「Flexible Fulfillment」方式では顧客に対するサービスレベルが飛躍的に改善しており、ほとんどの商品に対する注文は2日以内の顧客への配送が

可能となり、人口の約 96%に対しては 1 日での配送を可能としている。

ロウズ成功の本質

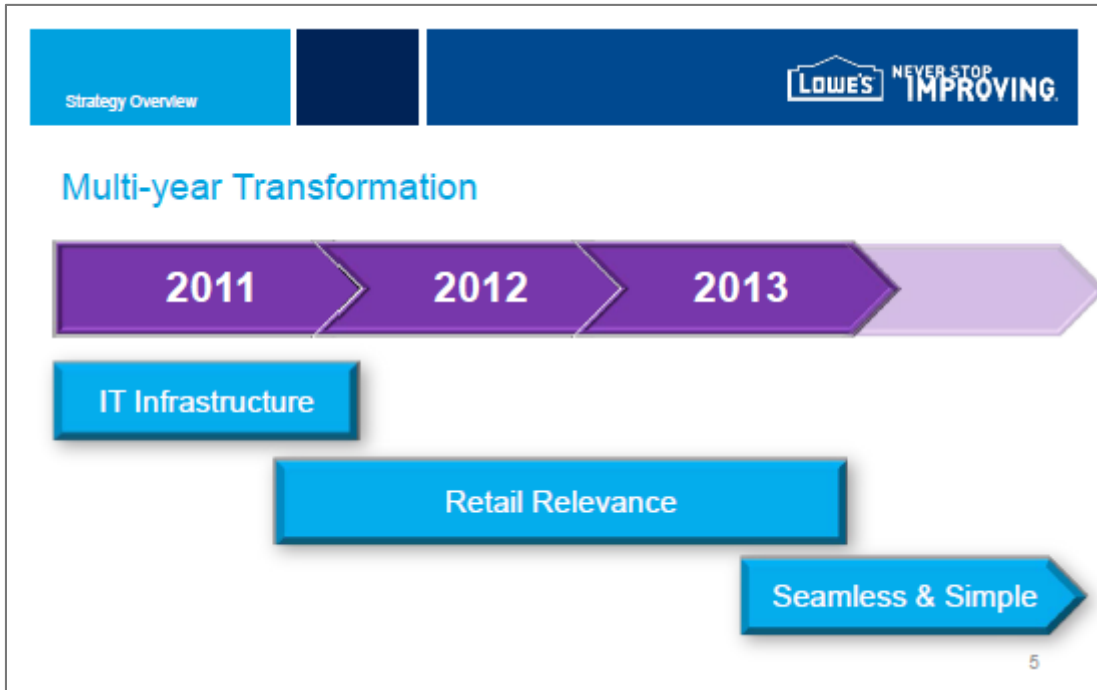
ロウズの成功は何も顧客に対する欠品の削減と配送リードタイムの短縮に留まるわけではない。既存の自社物流拠点からだけでなく複数の拠点から直接顧客に商品を配送可能とする物流ネットワークを構築することによって新たに 10 億ドル（約 1040 億円）以上に値する在庫をオンラインチャネルの顧客に提供することが可能としている。

また、ロウズはこの「Flexible Fulfillment」を拡大していくことでサプライチェーンの全体最適が実現され、費用対効果が一番高まる物流ノード（拠点）で商品を保管することにより、在庫や輸配送に掛かるコストが中長期的に大きく削減できると試算している。

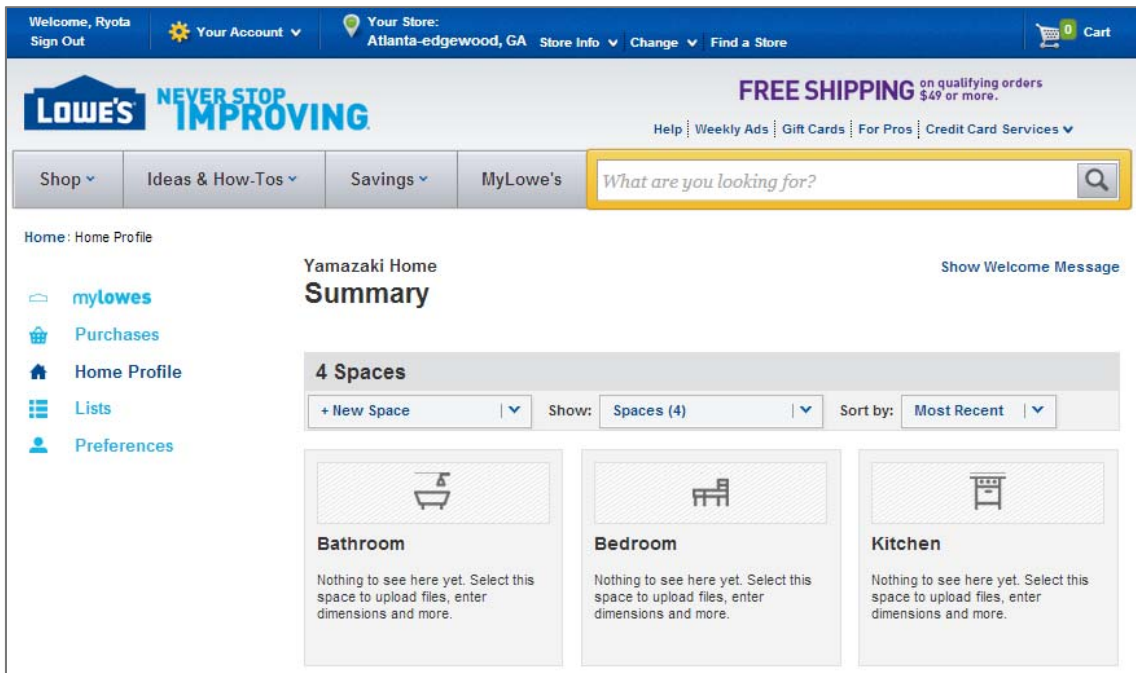
つまりロウズはサプライチェーンの効率化を通じて顧客に販売する商品の品揃えを拡大すると同時に販売する商品の価格も削減するというビジネス拡大の好循環をサプライヤーも巻き込みながら構築しているのである。販売する商品の荷姿特性、配送サービス要件、および配送コストを考慮しながら、現状のサプライチェーンの「Flexibility（柔軟性）」の度合いをゼロベースで包括的に見直してみることを推奨して締めくりたい。

図表

(ロウズの HP から入手可能な Strategy Overview 資料より。昨年より「Seamless & Simple」な施策に取り組んでいる)



(「MyLowe's (マイロウズ)」では購買履歴や自宅の部屋の寸法や DIY プロジェクトの詳細を管理することができる)



● ロウズ概要表

売上高	約 505 億ドル (約 5 兆 2520 億円)
営業利益	約 36 億ドル (約 3744 億円)
時価総額	約 497 億ドル (約 5 兆 1688 億円)
店舗数	1754 店舗 (3 カ国)
従業員数	24 万人

(売上高、営業利益、店舗数、従業員数はロウズの 2012 年度アニュアルレポートより。時価総額はブルームバーグより 2014 年 1 月 17 日時点。1 ドル = 104 円で計算。)

文 = **渡辺和成** (カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー)

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友 (ウォールマートジャパン) の SCM 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデント。現在は小売・流通・消費財を専門とするコンサルティング会社カート・サーモンで活躍。SCM 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学 (MIT) 物流工学博士 (MEng)、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士 (MBA)、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士 (MPA)

文 = **山崎良太** (カート・サーモン・ユーエス・インク マネジャー)

慶應義塾大学経済学部卒業後、世界有数の総合物流企業である A.P. Moller – Maersk Group における日本・中国での勤務を経て、カート・サーモンに参画。国内外の流通・小売、消費財などの業界におけるロジスティクスやマーチャンダイジングの戦略立案・実行支援を中心に豊富な経験を持つ