



第2回上海最新小売業視察ツアー

日本小売業協会は、7月2日(火)～5日(金)の4日間、中国のニューリテールの動向や無人店舗の状況、顔認証システムなども利用した決済の動きなどと、一方で苦戦が伝えられているハイパーマーケットの現状など、スピードアップが進む中国の小売の現場での体験と、訪問先でのレクチャーを通じて最新の中国の小売の実態を上海で視察した。

中国の小売業で生じている地殻変動の実態

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
グローバルコンサルティング室
コンサルタント
秦 善成 氏



弊社は三菱UFJフィナンシャルグループのシンクタンクです。弊職が所属する部署では主に日本企業の海外進出に関わる市場分析、パートナー選定支援などグローバル戦略立案の支援に従事しております。

近年、中国の小売業界はアリババを筆頭とする大手プラットフォームによって変革が起きていることは耳にするものの、その実態を把握しきれいていませんでした。そのため、実際に店舗を視察することで中国の小売業で生じている地殻変動を体感しつつ、中国小売業界に関心のある日系企業にとって何かしらの示唆を得ることを目的に上海小売業視察ツアーに参加した次第です。

以下では、視察ツアーを通じて垣間見ることができた業界全般の動きや、日系企業にとっての示唆について私なりの考察を簡易的に紹介させていただきます。

中国小売業界で起きている地殻変動

本視察ツアー直前の6月末、フランス系大手小売業者のカルフルーの中国撤退が報じられました。カルフルーは外資小売業として初めて中国進出を果たしたハイパーマーケットであり、中国全土に200を超える大型店舗を構えています。



カルフルー外観

従来、カルフルーを代表としたハイパーマーケットは、地域住民にとって生鮮食品や日用品を購入する主たる場所だったと思われます。筆者

も中国に2011年から1年間ほど滞在していた時期がありましたが、その際にもカルフルーは生活の一部として利用していました。しかし、今回の視察ツアーを通じて感じたのは、明らかにカルフルーから客足が遠のいているということです。今回訪問した金橋店は、浦東のベッドタウンに位置する店舗だったようですが、店内の閑散とした風景に驚きが隠せませんでした。米国系のウォルマートも1990年代から中国の小売市場に参入していますが、カルフルーと同様に視察した際の来店客の少なさは印象的です。

ハイパーマーケットは、広い店舗内を一方通行で進まないと出口に到達できないという特徴があります。水1本購入するだけでも店内を10分歩かないと購入できません。近年はオンラインで購入し、自宅で配送するサービスも充実していることから、消費者の観点からして不便さが際立ってしまっていました。実際にカルフルーやウォルマートの店内にいた来店客のほとんどが年配客であり、従来からこのような店舗で買い物することが習慣になっている人たちなのだろうと思われます。

ハイパーマーケットでも 老若男女に支持される大潤発

しかしながら、ハイパーマーケットそのものが衰退しているわけでもなさそう、という感触もありました。アリババが出資する台湾系小売事業者である大潤発(RTマート)は、平日午後の時間帯での視察でしたが、店内は老若男女の来店客で賑わっていたのです。

筆者が視察した楊浦店では、入り口を抜けるとすぐ右手に「天猫(アリババのECサイト名)」の看板が掲げ

られているスペースが設けられており、多数のマタニティ商品が陳列されています。従来から日本製の紙おむつは中国人消費者にも広く支持を集め、越境ECでも人気のある商品カテゴリーです。その横には「淘宝心選」というアリババのC2C型ECサイト淘宝(タオバオ)のセレクトショップが設置されています。



大潤発の店内(上下とも)

大潤発が依然として支持されている要因は何か。その1つとして考えられるのは、アリババグループが保有する膨大な消費者の購買データに基づいた商品の取り扱いにあると思われます。アリババが運営するECサイトの売れ筋商品を陳列することで、普段からオンラインで購入する人にとっても大潤発のリアル店舗

がショールームとしての役割を担い、若年層にも来店してもらう仕組みをつくり出していました。また、店舗の内装は無印良品の店内を想起させ、同じフロアの中でも異質な空間をつくり出しています。店舗に足を踏み入ただけで、店内の雰囲気がカルフルやウォルマートと大きく異なる感覚を持ったのはとても興味深いところです。

その一方で、カルフルやウォルマートについてはアリババの出資を受けていません。テンセントが一部出資してはいるものの、事業運営は小売事業者側が担っていると聞きます。店内に陳列される商品は、消費者の好みを汲み取っているとは思えず、消費者の購買情報を活用できていないことがうかがわれます。消費者の購買情報の利活用は、大潤発との乖離を大きくさせていると感じました。

冒頭で触れたカルフルの売却先として、蘇寧易購が8割の株式を保有する見通しです。蘇寧易購は中国小売業の最大手に位置し、リアル店舗を軸とした小売事業を展開しており、足元では家電量販店に加え、雑貨専門店、生鮮食品店など多様な業態を運営しています。この蘇寧易購に対してはアリババが約2割出資しているものの、両者の間では出資を除いた明確な連携

は見受けられないため、今後、カルフルは蘇寧易購の傘下として運営されていくと思われますが、カルフルの店舗がどのように変貌を遂げていくのか、今後の動向に注目していきたいです。

アルディの出店から示唆されるもの

2019年に、ドイツ系の小売事業者であるアルディが中国で初めて出店したリアル店舗にも視察しました。前述の通り、アリババを中心に地殻変動が生じている中国小売業界において外資系が新規参入するというのは、日本の小売事業者にとって何かしらの示唆があるのではないかと視察ツアーの前から関心を抱いておりました。

アルディは2017年からアリババが展開する越境ECサイトのTモール・グローバルにてオンライン店舗を開設していたようで、その後、オンライン店舗を通じて得られた中国人消費者の購買履歴や消費行動をもとに、今回のリアル店舗の開設に至っているとのことです。

開業されたばかりのリアル店舗では、主に欧州からの輸入品やオーストラリア産の生鮮肉など、輸



アルディの店内

入品の多さが目に留まります。店舗の内装やパッケージについても欧州を想起させるものとなっており、他の小売事業者とは異なる押し出し方をしていました。これらも、オンライン店舗の運営を通じて得られた消費者情報をもとにしたものだろうと推察されます。

このように、中国の小売市場はアリババを中心に地殻変動が起きていることを念頭に、中国の小売市場への参入を検討する企業は、オンライン店舗の展開を通じた消費者の購買志向の研究が必要条件であることを示唆してくれます。

アルディは、現在はパイロット店舗として、今後の中国全土への展開も見据えたデータ集積地点としての位置づけのようです。今後、アルディが中国小売産業において、どのように事業を拡大させていくのか、事業継続という面においても日本の小売事業者にとっても示唆を与えてくれるのではないかと思います。引き続き注目していきたいと思います。

日本の小売に、 キャッシュレスの世界は訪れるのか？

株式会社バルディア
代表取締役
中沢 敦 氏



私ども株式会社バルディアは、現在店頭プロモーションの企画制作の広告代理業を主業として、リアル×デジタルを掛け合わせ、LINEを中心にSNSのコミュニケーション設計・運営から店頭の売上UPまでを一気通貫で展開するNo.1プロモーションテック企業を目指しております。

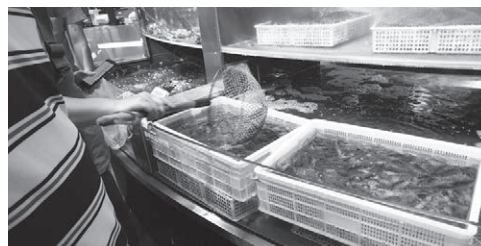
弊社では年2回、スマホを活用した未来のプロモーションセミナーを実施しています。セミナー準備のため、日本の小売チェーンの未来を予測しようと、2年に1度はアメリカの流通視察ツアーに私自身が参加していました。2年ほど前から、ネットや業界誌に中国の無人店舗記事をよく目にする機会が増え、IT先進国中国の小売を見てみたいと考えていたタイミングで、今回上海視察ツアーに参加させていただきました。

アリババとテンセントが主導する新小売の現状

新小売（ニューリテール）の前提にあるのが、モバイル決済によるキャッシュレス化です。この背景あるのは、中国政府がIT化を後押ししていることでもあります。アリババとテンセントの2大ITオンライン事業者の伸長が大きく影響しています。以前は、中国の通貨元に対する国民の不信感もキャッシュレスを推進した背景にあるようです。

これまで中国では、盗難が多いので自動販売機は普及しなかったようですが、QRコード決済普及にあわせて自動販売機が現在増加しているようです。

中国では、スマホの普及とIT化により、日本の高度経済成長以上のスピードにより、国内の可処分所得の上昇し、ライフスタイルの変化が急速に訪れています。小売業もカールフルやウォルマートなどに代表されるハイパーマートや百貨店が消費者の変化に対応できず、EC・コンビニが急速に伸張しています。実際カールフルを視察した際、2階建てのワンウェイコントロールされた大きな売場が閑散としていました。



多くの種類の魚介類が置かれている生簀 (左)
地方出身者が多い配達スタッフ (下)

このような背景の中、今回の視察をしましたが、新小売の代表企業である盒馬鮮生（フォーマー）は、2016年アリババのグループとして誕生、わずか3年で150店舗を出店しました。



同社はハイパーマーケットと差別化を図り、①生鮮食品を中心にしたMD、②レストランを併設したグロースラント、③3キロ圏内、30分以内の即時配達のネットスーパー機能、④アプリによるキャッシュレス決済、という4つの特徴を持った次世代スーパーマーケットです。30分以内の配送は、店舗を倉庫兼発送拠点とする「倉庫直結店舗」として、生鮮食品の分野でオンライン店舗体験を行い、効率化はオンライン化によって実現する仕組みを構築しています。配達を行うスタッフは地方の労働者が多く、最低月収5000～6000元（1中国人民元＝15.10日本円）で、工場より自由に働けて、1万円稼ぐ人もいます。

実際に、ランチにグロースラントで鮮魚を頼りましたが、生きたままの生簀に大量のさまざまな種類の海鮮があるのは、店内の活気を与えています。安全安心を気にする消費者からは、新鮮さとライブ感が支持されていると説明を受けましたが、値段は他の店舗と比較して高いとかがっていたので、高い割にはファーストフード的なフードコートで、味も普通ということを経験した場合、毎週利用するのかどうかは、少し疑問に感じました。

今回リアルに驚いたのは、盒馬鮮生（フーマー）無人レジでの顔認証決済です。60歳以上に見える年配の方も専用端末で、顔認証して、パスワード4桁を入れて、さっと決済をしている姿には驚嘆しました。また視察途中、大きなオフィスビル内のコーヒー店でコーヒーを注文し、現金を差し出したところ、ウィーチャットかアリペイはないのかと聞かれ、ウィーチャットの残高を使い切ってしまったため（中国国内に銀行口座がない場合、チャージする方法が国内ではないようです）、結局コーヒーを購入することができませんでした。ここまで徹底してキャッシュレス化進んでいるのにはとても驚きました。

逆に若干期待外れだったのは、スーパーに併設された無人コンビニ店舗のオーシャンや、空港で視察したLe PicKでした。無人店舗はやはり買う気がおきる店内の空間になっていないというのが正直な感想です。

ただLe PicKを運営しているcloudpick（クラウドピック）のオフィスで、商品をスキャンしない、画像認識の精度の高いデモンストレーションを見せいただきました。無人店舗で画像認識で購入する習慣ができれば、買い物客もレジ待ちのストレスなく、スマートな売場を提供できるのではと感じました。

現在、日本の大手と提携したようで、今年あたり日本でも実験スタートのニュースが聞かれるのではと思われます。いずれにしても無人店舗の日本国内の普及は5～10年は必要かと思われます。

盒馬鮮生（フーマー）が初の閉店！

マスコミが話題先行で成功しているイメージが強い盒馬鮮生（フーマー）は、“成功の象徴”として店舗数を2019年5月に150店舗と順調に伸ばしてきましたが、昆山新城吾悦広場店が5月31日に閉店というニュースを目にしました。

要因としては採算の確保に苦戦した模様。盒馬鮮生（フーマー）は生簀で販売する高級鮮魚がウリの1つでしたが、新フォーマットでは導入していないのは、鮮魚の価格がお得感を感じません。さほど品質も良くないため、消費者が来店しても購入しない傾向高いからではと推測されます。

また、中国国内の新小売（ニューリテール）ブームの進展スピードが速く、話題性を重視の上、実際運営したら、さまざまな面で課題を残していると思われます。

フーマーも新たなフォーマットの開発とMDの見直しを行っているようで、中国人の風土でチャレンジして、修正というベンチャーマインドには今後の展開が気になるようです。

通信環境が整備されない中国では、格安なスマホによって、圧倒的な普及率と決済機能がついているため、小売と連携しやすいという側面があります。

アリババ・テンセントという2大ITオンライン事業者が先導する中国の小売業界は、アメリカや日本が歩んできた道とは異なる、新たな小売のフューチャーストアの形態に向かおうとしているのではないのでしょうか。

中国国内の小さな小売店にもアリババがシステムを貸し出すなど、中国国内の小売はアリババとテンセントと提携しないと今後生き残れない現状だというのは理解できました。

日本でもモバイルペイメントが中国ほど普及するののかという点で捉えると、消費税導入時政府の後押しである程度、普及すると思います。しかし、中国ほど普及するようには思えません。

その理由として、①日本の風土として現金主義は根強く、特に高齢者へのライフスタイルの変更提案は難易度が高い。②日本はコンビニをはじめリアル店舗が近隣にあり、便利でサービスレベルが高い。③モバイルペイメントQRコード決済より、NFCモバイルSuica、edymの方がレジでは簡単に決済可能。

昨今の人手不足問題への切り札として今後コンビニを中心にセルフレジ・無人レジが増加はするでしょうが、ITリテラシーの低い買い物客へ、セルフレジ誘導ポイントなどの特典をつけながら、買い物習慣を変えていくことになるのではと思います。まだまだ中国の新小売（ニューリテール）は進化すると思いますので、2年後中国にまた訪れたいと思っています。



（上下）クラウドピックオフィスのデモンストレーション店舗

第50回アメリカ西海岸最新小売業態視察ツアー

米国店舗から日本の次世代店舗システムを考える

米國小売業界の最新ITの実情を拝見したく、今回のツアーに参加させていただきました。弊社は金融・公共・製造・流通の広い分野でITシステムを提供していますが、中でも私は小売業界のお客様を担当しており、日本の3～4年先といわれる米國小売店舗への視察は収穫が多いものでした。

国内においても、米国や中国の小売向け最新テクノロジーに関する情報は各メディアでよく目にします。米国ではAmazonGo、Walmartのボサノバや掃除ロボット、中国ではQRコード決済やさまざまなタイプの無人店舗が代表例です。これらが実際に広く受け入れられている店舗システムなのか、米国で実態を見られたことは大変貴重な経験でした。

日本と米国の前提環境の違い

日本の3～4年先が米国にあると前述しましたが、国によって前提が異なるので、ミスリードとならないよう日本・米国の前提環境の差異を確認したいと思います。仮に同様のデバイス・システムを導入するとしても、日本で広く展開するにはローカライズが必須になりますし、そもそもの導入目的も同一ではありません。

日本でのITシステム活用の大きな誘因は、人手不足への対応（作業人時の削減）です。必要人時に対する投入可能労働人時は2020年で10%不足、2025年で20%不足するといわれており、これに向けたIT投資がトレンドです。弊社でも、売場を巡回し従業員に代わってPOPチェック・欠品チェックを行うロボットや、従業員に代わって難易度の高い需要予測を行うAI自動発注システムの提供を進めています。

一方、米国は移民流入等により労働力供給と単価は安定傾向にあります。そのため、米国のITシステム導入は単純な人時削減が主眼ではなくなり

ます。非常に驚いたのは、どのスーパー、どの時間帯でも、棚陳列が日本以上に綺麗に保たれており、



ターゲットのオーダーピックアップ

日本ユニシス株式会社
インダストリアルサービス第二事業部
営業一部 第一営業所 主任
渡邊 卓 氏



商品棚を常に補充・フェイスアップできるほどの豊富な従業員がいることでした。

店舗の各種施策とシステム

事前オーダー&ピックアップ

Amazon Fresh PickupやターゲットのOrder Pickupに代表される、Web事前オーダー&店頭ピックアップシステムは想像以上に浸透していました。視察したターゲット店舗では、中規模店舗ながら事前オーダー専用受け取りカウンターにレジが4台も配置されていました。

日本でも今年からサービス開始されていますが、米国のスターバックスコーヒー店舗にも事前オーダー専用カウンターがあり、通常レーンの3分の1程度の客数を確認できました。

ある程度の量の日用消費財をデバイスで事前オーダーするのは、一定の利便性はあるものの、逆に手間に思う消費者もいるのではと思っていましたが、ターゲットでは到着時間を指定すれば、店舗スタッフが注文品を車まで持ってきてくれるサービスもあります。乗車のまま受け取れるのであれば、降車のハードルが高い消費者にとって価値がありますし、ドライブスルー感覚で捉えられれば消費者にも受け入れられやすいと思いました。ただ、店舗側には業務負荷が高く、人手不足の日本では同様の施策は難しいとも思います。

商品認識とチェックアウトの省力化

通常の来店の場合、従来のキャッシャーによるチェックアウトに代わる手段として、①自動販売機型、②RFID型、③セルフスキャン型、④Amazon Go型（画像認識他、複数技術による自動決済）等が考えられていま

す。今回の視察で確認できたのは③セルフスキャン型と④Amazon Go型です。

セルフスキャン型は、ウォルマートではScan&Goと銘打たれており、専用アプリで決済を行えます。Amazon Goもそうですが、専用アプリやアカウント登録が必要な点は1つのハードルであり、本部・店舗と消費者とのエンゲージメントが必要な施策と思っています。また、米国食品スーパーでは惣菜・菓子・ナッツの量



多くの面積を占める量り売りコーナー

り売りコーナーの面積が大きく、多くはレジで計量されます。この計量対応が消費者側で必要なことを考えると、消費

者には利便性よりも難易度の高さを感じさせてしまう仕組みではと思いました。

一方で、通常レジと同等か、店舗によってはそれ以上の台数でフルセルフレジが普及していました。低所得者向けと思われる店舗でもフルセルフレジは多く、店舗面積が広いからか、警備員から「監視されている」ような威圧感も少なく感じました。消費者側もフルセルフに慣れていて、順番待ちもほとんどない状態でした。

逆にセミセルフレジを全く見る事がなかったのも印象的でした。ただし、ベルトコンベアが装着されていたりクレジットカード読取口が消費者側を向いて設置されていたり、日本と比べると、通常レジでもある程度の省力設計になっています。

キャッシュレスの浸透とAmazon Go

米国のキャッシュレス比率はすでに半数程度と高いですが、ショッピングモールの有料マッサージチェアにさえクレジットカードのリーダーがついていたことには驚きました。また、前述のチェックアウトの手法によっては、アカウントに事前登録するクレジットカードによって決済を完了できるため、結果的にキャッシュレス化が進むことになります。一方で、所得格差の激しい米国ではクレジットカードを持ってない層も一定数おり、複数の州でキャッシュレス決済限定のストアを禁止する規制も出ています。これは昨今の日本国内の状況からすると対照的です。

チェックアウトだけでなく、入店時点から店舗の仕組みを変革しようと試みているのがAmazon Goです。

前述のScan&Go等、新技術はどうしても既存店舗側と消費者側の負担が発生して難易度が高いです。これに対して、全く新しい店舗形態を、すでにAmazonへ一定のエンゲージメントを持つ消費者へ提案しているのがAmazon Goという認識です。

実店舗を見るまでは、Amazon Goはあくまで実験的な店舗で、消費者が普段使いするには商品が割高に設定されているものと思っていましたが、実際はその他の食品スーパーと同一価格帯で販売されており、普段使いに十分な水準でした。米国内ではAmazon Goはすでに13店舗が展開されており、来年度中には50店舗をオープンするそうです。

顧客体験は素晴らしいもので、入店時に専用アプリのQRコードをかざすという行為以外は、決済を全く意識せずスムーズにチェックアウトすることができました。決済内容に間違いがあればアプリ上で報告するだけで返金してもらえという割り切り方がAmazonらしいです。Amazonユーザーという時点で顧客スクリーニングができている前提もあるかもしれません。



QRコードリーダー付きのAmazon Goのゲート

店舗運営の観点でいえば、画像解析と重量センサーを組み合わせた高度なITシステムを保持・維持するために、商品棚は常に「正しい」状態に保たれています。商品陳列を行う店員は日本のコンビニより圧倒的に人数が多く、キャッシャー配置がなくなったからといって、必ずしも人時やコストの削減につながるものではないように感じました。

最後に

AmazonGoを始め、米国での新施策は、コスト削減というよりは利便性や新しい買い物体験に主軸を置かれていると感じました。どの新施策も消費者に広く定着する段階には至っていないように見えてましたが、カテゴライズできる程度には次世代店舗の手法や利用技術が出揃ってきたように思います。日本では人手不足解消が大きい命題になっていますので、米国で見た手法・技術を材料に国内小売業界の課題解決に取り組んでいきたいと思っています。

「お客様のためにネットを活用する」 アメリカの小売店舗

私は、東急沿線情報誌『SALUS』で紹介してきた商品に加え、各ショップとタイアップをしたオリジナル商品を販売する「SALUS ONLINE MARKET」、東急ストアのネットスーパー「東急ストアネットスーパー」、東急ストア・東急百貨店2社のギフトを一括購入できる「ギフト日和by TOKYU BELL」の3ショップで構成された、「地域特化型」のECサイトの運営を担当しています。

今回は、当該サイトをより多くのお客様に利用いただくことを目指し、米国の小売店舗、特に食品スーパーマーケットにおけるデジタル戦略の取り組み状況を学びたいと思い、参加させていただきました。

視察した小売店舗の印象

今回の視察ツアーの中では、多くの食品スーパーマーケットを視察しましたが、デジタル戦略に対する考え方や導入状況はさまざまであるということがわかりました。視察前は、デジタル戦略については米国は一律に進んでいるのではないかと考えていましたが、対象となる顧客層や地域特性なども踏まえて、必要なデジタル化を進めているという印象を受けました。

例えば、在庫商品の85%以上をPB商品で構成しているトレーダージョーズでは、他店舗の多くで採用していたセルフチェックアウトレジを導入しておらず、昔からのPOSレジで接客対応を行っていました。ECを活用した販促施策等も行っておらず、他店舗と比較し、デジタル戦略の導入は大きく遅れている印象を受けました。そのような状況にも関わらず、「地域のお客様に非常に愛されており、新規出店を臨む声が後を絶たない」というお話を若林先生からうかがい、大変感銘を受けました。

一方で、アマゾンの唯一の対抗馬と評されるほど、デジタル戦略を強化しているウォルマートでは、他店舗では見られない取り組みが見られまし

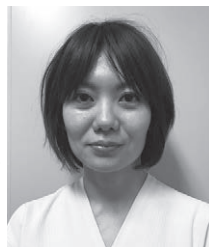


セルフレジもEC活用も行わないが、人気の高いトレーダージョーズ



デジタル戦略を強化しているウォルマート

東急株式会社 リテール事業部
東急ベル・EC推進グループ
EC推進担当 課長補佐
矢島綾子 氏



た。例えば、ウォルマートでは、店の入り口に「カスタマーホスト」と呼ばれるスタッフを配置し、返品・返金処理をその場で行っていますが、返品以外のサービスも受け付けているため、混雑する時間帯もあります。そこで、事前にウォルマートアプリ上で返品処理を行うことで、「モバイル・エクスプレスレーン」のデスクで優先対応を受けることができ、効率的に手続きを進めることができるようになっていました。また、事前にモバイル決済の「ウォルマート・ペイ」の登録をしておけば、レジ端末にアプリ上のQRコードを読み取らせるだけで、商品の購入手続きを完了させることも可能になっていました。

一部のウォルマートでは、クレジットカード読み取り端末を携帯したスタッフ「チェックアウト・ウィズ・ミー（Check Out With Me）」が配置されており、週末や祝日の忙しいとき等、レジに並ばなくても会計ができるような取り組みも行っているとのことでした。日本のキャリアでは、ウォルマートアプリをダウンロードすることができなかったため、若林先生の携帯で実際のアプリ画面を確認させていただきましたが、各アイコンを見ればどのような機能を使用することができるか容易に想像できるつくりになっており、ユーザーフレンドリーな画面構成となっていました。

他店舗のアプリ画面も何点か拝見しましたが、その中では、ウォルマートアプリが最も顧客の視点に立って丁寧なつくりこみがなされていると感じました。コスト削減や

効率化のみを目的としているのではなく、あくまで顧客サービス向上の観点で、リアル店舗とデジタルの融合に挑戦している店舗であるとの印象を受けました。

店舗の差別化戦略

米国には、倉庫型のセルフサービス型店舗、地域密着型の小型店舗、豊富な自然食品を揃えた富裕層向け店舗等、幅広い形態の食品スーパーマーケットが存在しており、品揃えや価格設定も大きく異なります。各店舗の特徴も非常に明確であるため、利用者も状況に合った店舗でお買い物ができる環境にあると思いました。人種の^{るつぽ}垣塙と呼ばれる米国だからこそ、明確な差別化戦略が成功につながっているという印象を受けました。

一方で、日本の食品スーパーマーケットにおいては、他店舗と比較し品揃えや価格設定が大きく異なることで、良い印象を持たれないリスクがあるように感じます。米国より日本の消費者のほうが、「同じ商品であれば、できる限り安く買いたい」という意識を強く持っているように思います。若林先生が米国は消費型社会であり、日本は貯蓄型社会であるというお話をされましたが、日用品の買い物1つとっても、国民性の違いが表れているように感じました。

そのような状況の中、日本の食品スーパーマーケットにおける価格競争はさらに激しくなっていくのではないかと危惧していますが、その中で、ECサイトは日々のお買い物に、他では得られない「選ぶ楽しさ」や「買う喜び」を提供できる可能性を秘めていると感じています。今回訪問させていただいた中で最も強く記憶



新しい買い物経験を提供するアマゾン・ゴー

に残っている「アマゾン・ゴー」は、レジを通さず精算するシステム「ジャスト・ウォーク・アウト・テクノロジー（Just Walk Out Technology）」を導入していますが、今までにないお買い物が体験できる、唯一無二の場所であると感じ、感動しました。

当社のECサイトにおいても、お客様の楽しいお買い物を後押しできるような施策を推進していきたい、と強く思いました。

視察ツアー参加者との交流

今回の視察ツアーには、食品メーカーや卸売関連会

社の方等、20名以上の方が参加されていました。普段の仕事ではなかなかお会いすることができない方々と、短い時間ではありましたが、小売業態に関わる広範囲に渡る会話を交わすことができ、とても有意義な時間を過ごすことができました。各視察における確認ポイントも異なるため、お互いの気づき等をシェアすることで、学ぶことも多かったです。

例えば、食文化の違いによる品揃えの違いなどは、私1人で回っているときは目に留まることはなかったのですが、他の方と一緒に回っていると「魚介類の種類が少ない」「冷凍食品が占める割合が大きい」等、1人では気づけないポイントを指摘してもらうことができ、ツアーでの学びを深めることができました。普段は目の前の業務に追われてしまい、なかなか交流の輪を広げる機会を持つことができていませんが、今回ツアーのように、他社の方々と関わるができる機会があれば、積極的に手を挙げていきたいと思いました。

まとめ

今回の視察ツアーを通じて、米国では、「どういうお客様に、どのようなタイミングで利用してもらいたいのか」といった店舗戦略が綿密に練られた上で、その戦略に合った商品提供や売場づくりがなされていると感じました。またデジタル戦略の活用が進めば進むほど、リアル店舗でのサービスレベルは下がる傾向にあるのではないかと懸念していましたが、そのようなことは一切なく、むしろ、従業員1人ひとりがゆとりを持ってサービスに従事することができる環境の整備につながっていると感じました。利用者にとっても、多様な商品の中から、買いたい商品をスムーズに選び、支払いを完了することができる仕組みが整っていることが、落ち着いてお買い物を楽しむゆとりにつながっているという印象を受けました。

顧客目線でいかにデジタルを活用し、従業員のモチベーションやサービスレベルの向上につなげることができるか、いかにネットが持つ強みと「ヒト」が持つ強みを融合させることができるかが、今後のデジタル戦略の成否に直結するのではないかと思います。アマゾンでの講演の際も、「お客様を大切にするためにデジタルを活用している」とのお話があり、「他店舗に追いつくためにデジタル戦略を強化する」ことが目的になってはいけないということを強く感じた研修でした。