海外最新物流・流通視察研修会

一般社団法人ＡＺ－ＣＯＭ丸和・支援ネットワーク主催

第10回海外研修

米国最新流通・物流視察研修会

◆訪問先：ロサンゼルス，オンタリオ，ラスベガス

◆日　程：2019年2月18日(月)～24日(日)

記念レポート集

一般社団法人 AZ-COM 丸和・支援ネットワーク

AZ-COM NET

ごあいさつ

2019 米国最新流通・物流視察会を振り返って

近江　淳

ネットとリアル店舗の融合を乗り越えて米国が直面する流通の最前線

日本でもインターネットによるオンライン販売の急成長が叫ばれて久しいが、米国や中国では日本のはるか先を行き、今なお高い成長率を上げ、結果としてリアル店舗企業の店舗閉鎖や倒産に追い込んでいる。ここまでネットで買い物が可能な時代になった背景には、小口多頻度配送を支える多くの物流の人的、機械的な下支えがあった。一昨年のヤマトや佐川の値上げ問題がありながらも、増え続ける配送量に物流業界のドライバーを含めた人的不足は進行し、物流のロボット化は急務と言われる。

その様な中で、米国や中国で積極的に取り組まれる物流現場でのロボットの開発と導入。日本における物流現場での深刻な人手不足を解消する一手になるのか、強い興味を持って向かった今回のロサンゼルス・ラスベガス地区の視察では、既に物流ロボットを導入しているアマゾンドットコム、楽天スーパーロジスティクス、ベストバイ各社の物流センターを視察した。

物流現場での機械化・ロボット化は待ったなし

物流ロボットは自動機器であり、輸配送系と倉庫系で大別される。今回視察した倉庫系だけでも保管、搬送、ピッキング、流通加工、梱包、ラベリング、パレタイズ、デパレタイズ等多岐にわたる。

Amazon Robotics の Kiva System は保管と搬送を融合化した自動機器で、人が歩かないで済む GPT 型(Goods-to-Person)である。これはベストバイが導入した Auto store も従来の自動倉庫も同様の機能だ。しかし、個々の商品をハンドリングするのは人の手であり、完全自動化には達していない。一方、対応商品は限定されるが、アスクルや京東などでは個々の商品ピッキングも自動化している設備もある。Amazon が自動ピッキングを躊躇しているのは、スピードと精度の目標がクリアできていないためと思われる。自動化でも工程と工程を繋ぐ場所には、人手が必要となる場合がある。効率を優先するあまり人が機械に追われるような設計が一番危険である。

今回視察の Amazon Robotics は作業効率を優先した設備で、Auto store は保管効率を優先した設備となる。自動機器の導入は工程単体だけでなく、工程間の連携と機器の特徴、長所短所をよく理解したうえでの導入が大切である。本格導入には倉庫内のレイアウト変更やオペレーションの再構築が必要であり、初期投資も大きくなるので、費用対効果を見極めるための初期段階と思われる。

現在物流の機械化・自動化に様々な開発への取組みがなされているが、まだまだ開発途上の域にあると感じた。アマゾンの Kiva System が本格導入で先行しているが、まだまだ改良の余地が大きく、オンライン販売の更なる増大は今後も見込まれるため、人手不足は賃金の上昇と相まって今後深刻さを増

すのではないか。毎年 10%を超え拡大する E コマース市場の商品の種類、重量の多様化には人海戦術では限界が見えており、ただでさえ昨年導入された米国の最低賃金 15ドルが企業サイドに重くのしかかっているので、物流現場での機械化・ロボット化は待ったなしといえる。

米国小売業界はネットとリアル店舗の枠を超えて
ウォルマートとアマゾンドットコム 2 強の寡占化に

ところで今回の視察先は、昨年に引き続き Amazon フルフィルメントセンターに加え、仕分けセンター、配送センターなどアマゾンを中心とする物流施設視察となった。米国の小売業界はアマゾンドットコムの度重なる M&A と 2 億アイテムを超える品揃えによる売上高の大躍進で、競合するリアル店舗は昨年度 5,500 店舗、今年も既に昨年比 23%増の大量の店舗閉鎖や、15 社を超える倒産に追い込まれている。この結果、多くの店舗の閉鎖により、ショッピングモールの閉鎖も後を絶たない。クレディ・スイスの直近の推計では、米国のモールの最大 4 分の 1 が 22 年までに消滅すると言われる。いよいよ小売のトップ企業ウォルマートとアマゾンドットコムの 2 強・寡占時代の到来が近づいてきたといえる。アマゾンは昨年米国小売業界第 3 位と躍進し、ナンバー2 のスーパーマーケット業態最大手クローガーとの差は 1 億 3 千万ドルとわずかで 2019 年度にもナンバー2 に躍り出ることが確実視されている。一方、まだまだウォルマートとの売上高の差は 3 倍以上あるが、アマゾンの伸長率は年率 10 倍近いため、ウォルマートのアマゾン追撃に費やすオンラインビジネスへの投資額は莫大に上っているといわれる。そのため海外子会社である英国アスダや日本の西友などを売却しその投資に振り向けようと、なりふり構わずとも受け取れる真剣さが見て取れる。この様に米国小売業界はネットとリアル店舗の枠を超えて、ウォルマートとアマゾンドットコム 2 強の寡占化に向けて、大きく舵を切り始めたといえるのではないだろうか。

全米にはいくつもある地域の小規模スーパーが元気で楽しい

逆に、今回ロサンゼルスで訪問した高級スーパーマーケット Gelsons（ロサンゼルス地区に 26 店舗）や昨年シアトルで訪問した New Seasons Market（ポートランド近郊に 13 店舗）、Central Market(シアトル近郊に 10 店舗) や Nugget market(サクラメント近郊に 13 店舗) などその地域に根差した、しかも自社の物流センターを持たず、それでいて良質な小規模スーパーマーケットが、地域の顧客の信頼を得て健闘しているのを目にするのは楽しい。お客様をマスでとらえるのでなく、一人一人のお客様の生活を深くとらえて、品揃えやサービスに反映できる。それこそ大手では真似のできない、個人の懐にまで届けられる、そんなスーパーマーケットが全米のいたるところでしっかりと支持されているのを、これまで4回の米国視察を通じて目にしてきている。

それらは、流通変化の激しい米国にありながら、例え全米に 5,000 店舗を展開するウォルマートや 13,000 店のスーパーマーケットチェーンを展開するクローガーのような巨大小売業でなくても、そして、莫大な投資でインターネット販売に乗り出さなくても、いつも地域のお客様に新鮮で安心できる商品をリーズナブルに提供している。お店に来店する顧客の 85～90%が地元のお客様で占められ、店内で顧客と従業員との会話が生まれ、店内のレストランで気軽に楽しめる、そんな小規模なスーパーが全米にはいくつもあり、元気である。自らの顧客を見つめるアメリカの小売業界は、いつ見ても勉強になる場所といえる。

第 10 回記念となった今回は上記の物流センターや店舗視察に加えて、在ロサンゼルス領事館やJETRO ロサンゼルス事務所の担当者による米国の EC 事情のブリーフィングや小売業での顧客サービスナンバーワン企業 ZAPPOS 本社の訪問なども実現した。通常中々見ることのできない、訪問することのできない施設を訪問し、貴重な体験をすることができ、多くの学びを得たことは今後の企業経営や日々の業務に活かせるヒントに溢れていたのではないだろうか。

オンラインが今以上に生活に入り込み、キャッシュレスが米国や中国並みに進展しても変わらないのは、小売業の原点は『お客様のご満足を最大限に実現させること』ではないだろうか。忙しくて時間がないから、育児や介護で出向くのが大変だからなど理由は様々あるが、顧客は時間が許せばきっと自分の手で取って、目で見て、匂いをかいで商品を選択する、そんなお買い物体験をしたいと望んでいるのではないだろうか。消費に対する欲求は誰しも持っているものである。カスタマーエクスペリエンス。楽しい、感動する顧客体験ができる、お客様と従業員の笑顔が広がるお店、そんなお店を支える物流企業が次代を切り拓いていくのではないか。

内容

ごあいさつ 1
2019　米国最新流通・物流視察研修会　日程表 6
ロケーションマップ 7
**　1日目・2月18日（月）　ロサンゼルス 7**
**　2日目・2月19日（火）　ロサンゼルス 7**
**　3日目・2月20日（水）　ロサンゼルス→ オンタリオ→ ラスベガス 8**
**　4日目・2月21日（木）　ラスベガス 9**
**　5日目・2月22日（金）　ラスベガス　※終日　自由行動 9**
**　6日目・2月23日（土）　ラスベガス 9**
参加者名簿（敬称略、順不同） 10
米国流通・物流の限りなき挑戦 11
**　信和商事株式会社　中村昌弘 11**
加速するEC物流と無限の可能性 13
**　株式会社カントクグローバルコーポレーション　高橋成江 13**
米国最新流通・物流視察会における学び 15
**　マツダ株式会社　中尾駿介 15**
物流システムメーカーからみた今回の最新流通・物流視察会 17
**　トーヨーカネツソリューションズ株式会社　八木宣明 17**
2019春　AZ-COM最新米国流通・物流視察レポート 20
**　株式会社ロジザード　遠藤八郎 20**
別世界である小売業態からの学びを通して得たこと 24
**　ロジザード株式会社　佐藤紀章 24**
AZ-COM 米国最新流通・物流を視察して 27
**　株式会社井ノ瀬運送　増島和行 27**
米国最新流通・物流視察会に参加して 29
**　株式会社タカダ・トランスポートサービス　横山一揮 29**
楽天スーパーロジスティクス物流センター、 ダウンタウン・サマリン、ザッポス本社視察 31
**　共通運送株式会社　佐々木功 31**
現状維持は衰退する、常に進化し続ける 33
**　株式会社グリーンベル　尾形美幸 33**
機械が造り、人が創る 35
**　松下運輸株式会社　松下龍平 35**
米国最新流通・物流視察での発見 37
**　株式会社アカリサービス社　　戸張明 37**
AZ-COM第10回米国最新流通・物流視察会に参加して 39

株式会社新潟食品運輸　八幡崇之 **39**
米国物流を視察して 41
株式会社新潟食品運輸　井越大介 **41**
米国最新流通・物流視察会を終えて 43
株式会社アールディーシー　八武崎振一 **43**
第 10 回米国最新流通・物流視察会　視察レポート 45
日野自動車株式会社　田中友之 **45**
むすび 47
小売業の成長に対応し、物流の真価が問われている 47
株式会社丸和運輸機関　前多　靖広 **47**

2019 米国最新流通･物流視察研修会 日程表

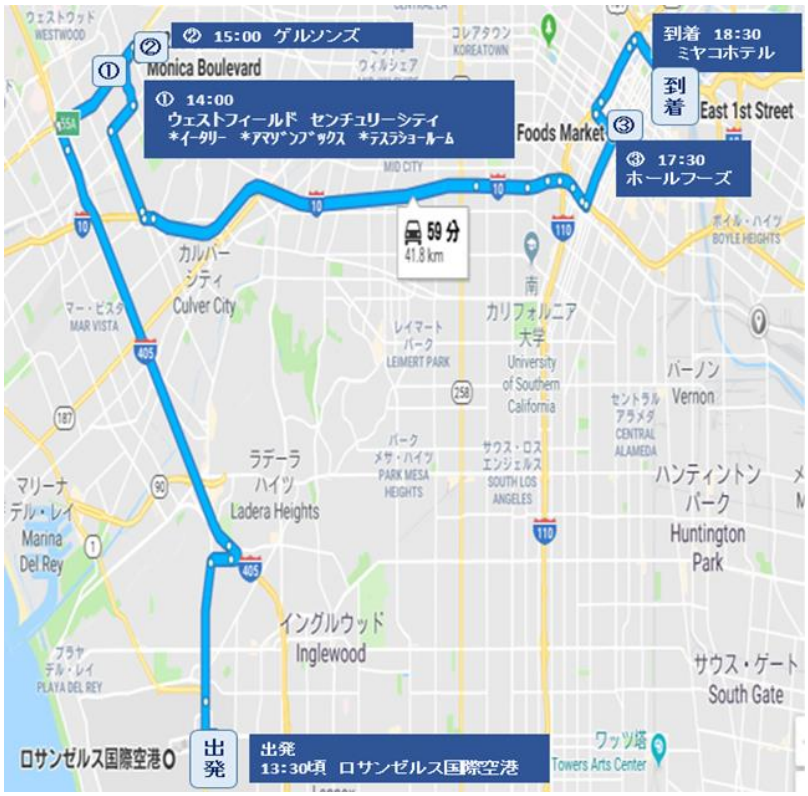
《2019 年 2 月 18 日(月)～2 月 24 日(日) 5 泊 7 日

日数	月日(曜日)	訪問地	交通機関	時間	概要	食事 朝	昼	夜
1	2019年 2月18日 (月) 祝日	成田空港発	AA170	16:00 18:45	成田空港集合 空路、ロサンゼルスへ (飛行予定時間：10時間20分/機内食2回)			
					(日付変更線通過)			
		ロサンゼルス着	専用車	12:05 13:30 18:30 19:00-20:30	入国手続き **ロサンゼルス流通・物流事情視察** ◇ウェストフィールドセンチュリーシティSC ＊イータリー ＊アマゾンブックス ＊テスラーショールーム ◆ゲルソンズ（店舗スタッフとのQ&A） ◇ホールフーズ・グローサラント仕様店舗 ホテル着 TRAXXにてイタリアンの夕食 <ロサンゼルス 泊>	○	×	○
2	2月19日 (火)	ロサンゼルス滞在	専用車	9:00 18:00	ホテル出発 ◆ロサンゼルス日本領事館訪問 **ロサンゼルス流通・物流事情視察** ◇プロムナード・アット・ダウニーSC (2018年8月オープンのライフスタイルセンター) ・ウォルマート ・TXマックス ・ULTA ◆ベストバイ物流センター ◆アキホーム（店舗スタッフとのQ&A予定） ホテル着 <ロサンゼルス 泊>	○	×	×
3	2月20日 (水)	ロサンゼルス発 オンタリオ発 ラスベガス着	専用車	8:00 19:00	**ロサンゼルス流通・物流事情視察** ◆アマゾン施設（LAX5） ◆アマゾン施設（DAL7） ◆アマゾン施設（LBG3） ◆オンタリオ・トラック・ステーション ※長距離運送のコンボイトレーラーのサービスステーションです。 専用車にてラスベガスへ（所要時間：約3時間30分） ホテル着 <ラスベガス 泊>	○	×	×
4	2月21日 (木)	ラスベガス滞在	専用車	9:00 1830-20:00 20:30	**ラスベガス物流事情視察** ◆Rakuten SUPER LOGISTICS ※全世界30ヶ国で展開する楽天グループの物流施設で全米8都市に 11ヶ所のフルフィルメントセンターを稼働中 ◇ダウンタウンサマリン（昼食） ＊トレーダージョーズ ◆Zappos 社訪問 ※1999年創業のアマゾンが買収した靴の通販企業で、創業9年で 年商10億ドル突破企業 LOWRY'Sにてプライムリブステーキの夕食 ホテル着 <ラスベガス 泊>	○	×	○
5	2月22日 (金)	ラスベガス滞在			終日、自由行動 ※希望者はオプショナルツアーでお楽しみ下さい。 ●グランドキャニオン観光 ●アウトレットショッピング <ラスベガス 泊>	○	×	×
6	2月23日 (土)	 ラスベガス発 ロサンゼルス着 ロサンゼルス発	専用車 AA2530 AA169	4:30 7:00 8:25 11:50	専用車にて空港へ 空路、ロサンゼルスへ（飛行予定時間：1時間25分） 到着後、乗換 空路、成田空港へ (飛行予定時間：11時間55分/機内食2回) (国際日付変更線通過) <機内 泊>	○(お弁当)	×	×
7	2月24日 (日)	成田空港着		16:45	入国手続後、解散	×	－	－

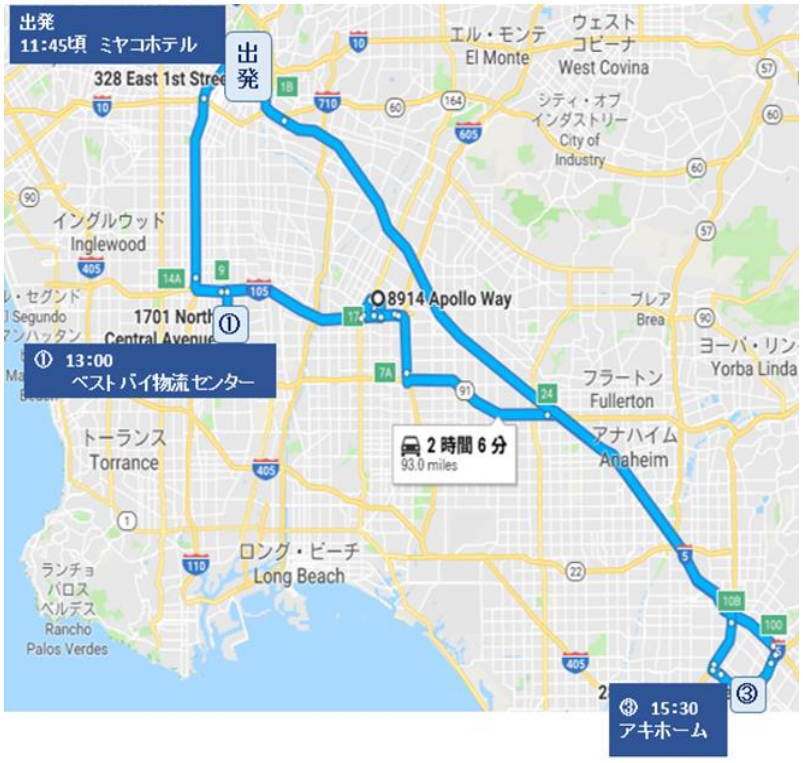
【備考】 ※利用航空会社:アメリカン航空(AA)

ロケーションマップ

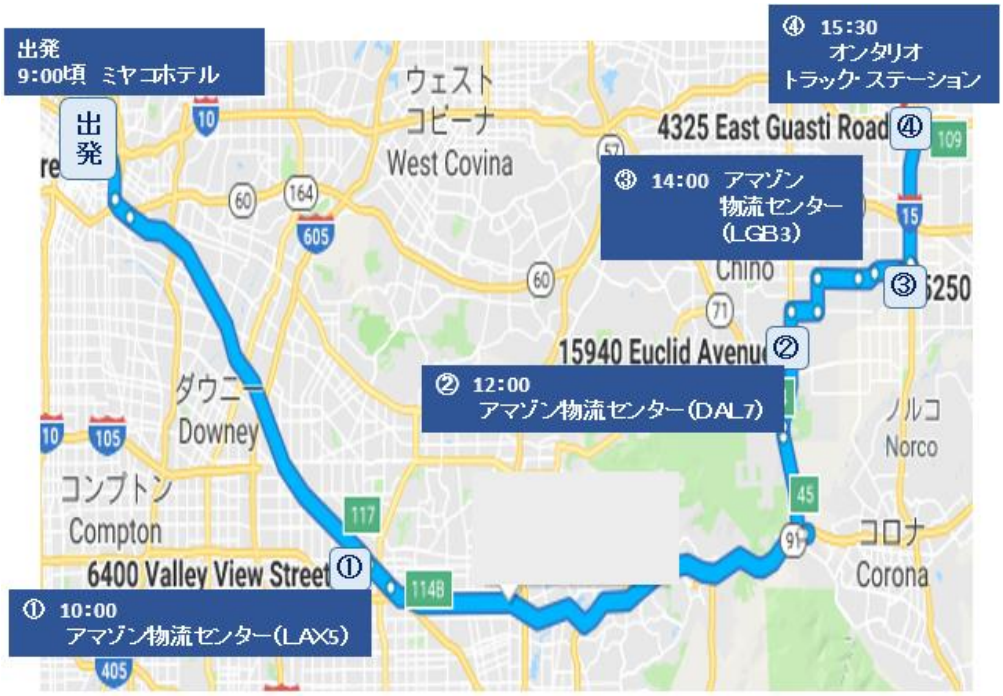
1日目・2月18日（月） ロサンゼルス



2日目・2月19日（火） ロサンゼルス



3日目・2月20日（水） ロサンゼルス→ オンタリオ→ ラスベガス



4日目・2月21日(木) ラスベガス

5日目・2月22日(金) ラスベガス ※終日　自由行動

6日目・2月23日(土) ラスベガス

参加者名簿（敬称略、順不同）

NO	名前	会社名	部署・役職名
1	中村　昌弘	信和商事株式会社	代表取締役　社長
2	髙橋　成江	株式会社カントクグローバルコーポレーション	取締役　副会長
3	中尾　駿介	マツダ株式会社	営業部
4	廣田　翔介	東洋運輸倉庫株式会社	商品管理部
5	本山　祐也	東洋運輸倉庫株式会社	商品管理部
6	八木　宣明	トーヨーカネツソリューションズ株式会社	営業第２部　担当マネージャー
7	遠藤　八郎	ロジザード株式会社	取締役会長
8	佐藤　紀章	ロジザード株式会社	開発部　課長
9	野中　真人	株式会社井ノ瀬運送	営業本部　専務取締役
10	和田　淳	株式会社井ノ瀬運送	第2営業部　草加営業所　所長
11	増島　和行	株式会社井ノ瀬運送	第3営業部　羽入センター　センター長
12	南　元一	一般社団法人国際物流総合研究所	代表理事・会長
13	瀧澤　善之	株式会社タカダ・トランスポートサービス	配送設置部　係長
14	横山　一揮	株式会社タカダ・トランスポートサービス	配送設置部　係長
15	酒井　健太	株式会社三越伊勢丹ビジネス・サポート	代表取締役　社長
16	樋口　厚司	株式会社三越伊勢丹ビジネス・サポート	企画・管理部　総合企画　マネジャー
17	佐々木　功	共通運送株式会社	営業統括管理部　取締役執行役員部長
18	尾形　美幸	株式会社グリーンベル	広報部　部長
19	松下　龍平	松下運輸株式会社	東京営業所　主任
20	辻尾　英昭	株式会社吉富運輸	取締役
21	戸張　明	株式会社アカリサービス社	取締役専務
22	八幡　崇之	株式会社新潟食品運輸	取締役　第四ブロック長　兼　長岡支社長
23	井越　大介	株式会社新潟食品運輸	営業部　係長
24	八武崎　振一	株式会社アールディーシー	執行役員
25	田中　友之	日野自動車株式会社	新事業企画部
26	若松　孝夫	若松梱包運輸倉庫株式会社	取締役管理副本部長 兼 営業統括本部長
27	和佐見　勝	一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク	理事長
28	仲屋　太郎	株式会社WASAMI	秘書室
29	前多　靖広	株式会社丸和運輸機関	営業企画部 部長
30	染谷　樹春	株式会社丸和運輸機関	吉川営業所 主任
31	竹田　沙織	株式会社丸和運輸機関	大阪MKセンター 主任
32	近江　淳	一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク	顧問

米国流通・物流の限りなき挑戦

信和商事株式会社　中村昌弘

■ （はじめに）

この度は AZ-COM 丸和支援ネットワーク第 10 回米国最新流通・物流視察研修会に参加させて頂き、誠にありがとうございました。和佐見理事長をはじめ、AZ-COM 丸和支援ネットワーク様、丸和運輸機関様、コーディネーターの皆様のお力添えにより多くの学びを得た意義ある視察となりましたことを、心より御礼を申し上げます。

視察レポートとして、以下、特に印象に残った事項を報告させて頂きます。

基本事項ではございますが事前説明会及び視察先での貴重なご講話と体験により再認識した事項を、社内で共有し実践していきたいと思います。

1. 事前の情報収集により視察先の企業情報は勿論、その国の風土、国民性など、環境などの前提条件を踏まえ、必ず自らのテーマを持って視察に挑む。

2. 良いと感じたこと、そうではないと感じたこと、その全てから謙虚に学びつつ、積極的に質問していくことで、自らの真の学びとする。

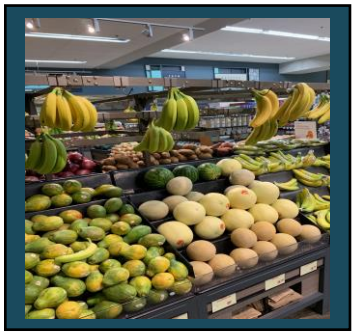
3. 視察メンバーと意見を出し合い共有することで物事の見方、考え方の違いを知り、自らの見落としに気付く機会とする。

4. 最先端の優れた商品やサービスを実際に体感し、自社の考え方と比較することで課題を見出し、今後の成長テーマとして実践していく。

5. 失敗を恐れず、非連続的な変化に挑戦し、新たな価値を創造していく。

（ゲルソンズ）

セレブ層をターゲットに高品質な商品とハイレベルな接客を戦略とするSM。豪華な品揃え、様々な工夫が凝らされた商品陳列、ハイレベルな調理を施すなど、お客様目線を徹底した店づくりを行い、スタッフの仕事ぶりからもその意識の高さを感じました。



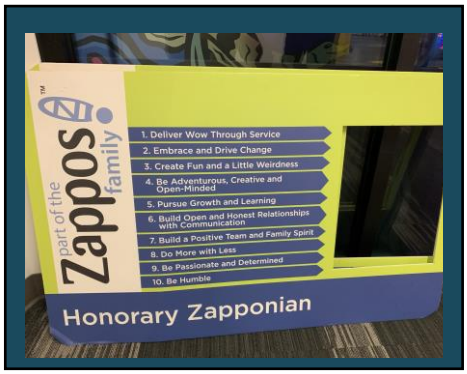
（在ロサンゼルス日本総領事館）

M・D・Cの潮流とECマーケットの更なる拡大を視野に入れ積極的な活動を進めていきます。

- M, モビリティー（シェアマーケットの拡大）
- D, デジタルイノベーション
- C, チャレンジ（失敗を恐れず挑戦し続ける）

（ザッポス）
『10のコア・バリュー』を全ての価値観として
社員の行動を結びつけ評価することで理念浸透
を徹底する仕組み・施策を構築している。

　また、それらの好循環を更に加速するため
『社員満足なしに顧客満足なし』の方針の基、
ダントツ快適な職場環境を実現することで社員
のモチベーションが最大限に引き出されている。

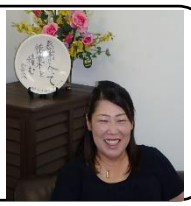


（物流各所にて）
ダンボールの片づけに結構なスペースと労力が費やされていることを受け、保管各所で簡易的な減容機の導入や、専用テナーの活用など工程毎の作業環境の最適化に貢献するサービスメニューを検討したいと思います。

■　結びに
　ご一緒させて頂きました会員企業の皆様、丸和運輸機関様、AZ-COM ネット事務局様には大変お世話になりましたことを重ねて御礼申し上げます。ありがとうございました。

加速するEC物流と無限の可能性

株式会社カントクグローバルコーポレーション　髙橋成江



■　はじめに

この度はアメリカ最新流通・物流視察会に参加させていただき誠に有難うございました。アメリカは今、トランプ大統領の発言や中国との貿易摩擦もあり、今後の行方について世界中から注目されています。弊社は中古商用車の海外販売を行っており、販売先国は主にアセアン、中東、アフリカ、南米、ロシアで、米中戦争による間接的な影響を少なからず受けております。流通や物流に関しては、まだまだ勉強中ですが、前回のベトナム視察に続き、アメリカの現状を見せて頂くことで少しでも勉強不足を補いたい、そして今や留まるところを知らないアマゾンの成長をはじめ、アメリカの最新情報を見聞することで、自社のビジネスやお客様のお役に立つヒントを1つでも得たいと思い視察会に参加させていただきました。果たして成果はあったのでしょうか？？？

■　BEST　BUY（ベストバイ）メトロポリタンフルフィルメントセンター視察

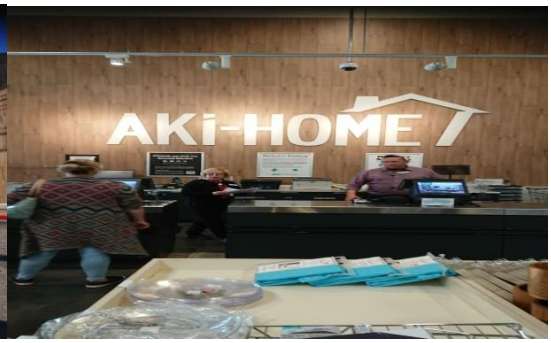
ベスト・バイ（Best　Buy）はアメリカミネソタ州ミネアポリスに本社を置き、アメリカ合衆国、カナダ、メキシコ、中国で事業展開をしている世界最大手の家電量販店です。今回はメトロポリタンフルフィルメントセンターを視察させていただきました。建物の面積は約42000㎡でボリュームが増えた場合の対応も考慮して建てられたとのことでした。基本的には大きな商品（主に冷蔵庫、マイクロウエブ、電子レンジなど）を扱っており、一部小さな商品も扱いますが、これらは320キロのエリアにデリバリーするものだそうです。こちらのセンター以外は逆に小さな商品を扱っているとのことでした。視察の中で注目したのはセンターの奥に設置されたオートストアでした。導入は4、5年前でノルウエーのシステムを採用しており、基本のソフトウエアは自社で考えたとのこと。e-コマースの売上の上昇に伴いオートストアを導入し、小さな商品の梱包はオートストアを活用し時間短縮を図っているとのことでした。ただ、数個まとめての発送やオートマティックに合わない商品は手作業で梱包しているそうでまだ改善の余地があることを感じました。

下記の写真はセンター内の様子です。日本では大型商品であってもラックを使用しますが、こちらではラックもパレットも使用せずにベタ置きされています。段ボールにフォークリフトでの運搬方法や注意事項が明記されており、フォークマンはその指示に沿って運搬するので問題ないとのことですが、商品が数段に重ねられており、日本では絶対に有りえない光景であると感じました。

現在、ベストバイはライバル会社の倒産などにより全米で1位を獲得しており、今後はオートマティックを更に活用し効率化を図っていく計画だと伺いました。

■アキホーム（AKI　HOME）視察

　2013年に日本のホームファッションNo、1企業がアメリカに進出しました。アメリカでは「ニトリ」と言う名称は使わず「AKI-HOME」と言うブランド名で店舗展開を行っています。今回の視察の一番の目的は日本企業がアメリカで戦うための工夫や努力を伺うことでした。店舗に入ってすぐに感じたことは商品の並べ方（ラインナップ）です。日本のニトリのような雰囲気があり、ワクワクするような配置になっていました。色合いはアメリカ人好みなのでしょうか、すこし淡い色を多く使っておりました。しかし、インタビューの中で来客の多くはアジアや中東の方だと伺い少し驚きました。



　商品のストックはディストリビューションセンターにあり、そこからお客様に配送されます。基本的には注文から3日以内に配送し、デリバリーの基本料金は88ドルと非常に格安です。日本のように翌日配送を依頼するとプラス10ドルかかるそうですが、それにしても「安い」と言うイメージを持ちました。ディストリビューションセンターはロサンゼルス全体をカバーするとのことでした。「AKI-HOME」では2013年のオープン当初、小さいファニュチャーの取扱いがほとんどだったそうですが、今ではアメリカンサイズの商品を多く扱っています。ベッドの大きさ、ダイニングテーブルや椅子のサイズも日本に比べて大き目に作られていました。製造はベトナムで行い、そこから輸入しているのが実態ですので、中には日本語表記の商品もありましたが、それらもすべてベトナム製でした。

　今やニトリのグローバル化はどんどん加速し、アメリカのみならず世界進出を目指していますが「お値段以上の商品やサービスの提供」を継続的に行い、世界中で存在感を示すには多くの困難があると思います。日本を代表する企業として、その困難をどう乗り切るのかを注目し、私たちの生活に欠かせない存在であるニトリの成功の過程をぜひ学ばせていただきたいと思います。

■　最後に

　日本では深刻なドライバー不足に陥っております。実はアメリカでも景気拡大や電子商取引（EC）の普及による輸送需要増に加え、ドライバーが不足する事態が起きていると伺いました。特にカリフォルニア州ではドライバーの労働時間規制が厳格化されたことも原因の1つと言えます。大国アメリカでも EC 市場の急激な加速には追いつかないのが現状です。更に最低賃金の引き上げもあり、具体的な数字は不明ですが輸送コストは間違いなく上がっています。現在アメリカの人口は3.3億人で2050年には4.5億人になると予想されています。益々増え続ける物流量に対応するにはやはり「物流のロボット化」であり、それは効率やコスト軽減の面からも急務と言えるでしょう。アメリカはその未来を見据え、今後更にロボット化・IT 化を推進し、省力化や無人化を図っていくと思われます。その最先端に日本はどこまで追随していくのか、無限の可能性はまだまだ広がっていきます。

　最後になりましたが、このような機会をご提供くださいました和佐見代表、近江顧問、そして丸和運輸機関の皆様、この度は有難うございました。今後の自社の事業活動の発展につなげられるヒントが少し見つかったように思えます。そのヒントを基にまずは計画を立ててみたいと思っております。今回は初参加の方も多く、異業種の方々との交流もしっかりとさせていただきました。自由行動が雪により中断してしまったことが心残りですが、次回のお楽しみと言うことで残しておきます。そして何より私自身の学びが会社の学びにつながるよう今後とも努力して参ります。本当に有難うございました。

米国最新流通・物流視察会における学び

マツダ株式会社　中尾駿介

■　はじめに

この度は米国最新流通・物流視察会にさせて頂きありがとうございました。
企画・運営をして下さいましたAZ-COM丸和・支援ネットワークの皆様、イオンコンパス坂口様及び視察会にてサポート頂きました参加者皆様に深く感謝致します。

■アマゾン物流センター　LAX5

米国最新流通・物流視察会の 3 日目。アマゾンの物流センター3 か所の見学で一番初めに行ったのが LAX5 という名称の物流センターでした。LAX5 では他のフルフィルメントセンターで仕分けしたものを入荷し、入荷した物を仕分し同日配送をしておりました。

コンテナで荷物を入荷し、コンベアを通って「インダイレクト」という仕分けをする作業場に荷物が流れます。この時コンベアに付いているスキャンを通じて荷物の入庫を確認。「インダイレクト」での仕分ではスピードは速いものの荷物の扱いは雑でした。段ボールケースの角が曲がるなど日本ではクレームになっていると思いましたが、これは日本とアメリカの違いだと感じました。「インダイレクト」を通った荷物は「ダイレクト」という荷物のスキャンする作業場に流れてきます。従業員の 65%の人を「ダイレクト」に配属しています。

「ダイレクト」での荷物のスキャンはスピードを測る機能が付いており、130 個/時間のスキャンがノルマのようでした。平均スキャン数が分かる機能もついており、ダイレクトで作業している各従業員の数字を見ることができます。「ダイレクト」でスキャンした後、バーコードに記載してあるアルファベットと数字を見てパレットに並べパレットで出荷しています。

■アマゾン物流センター　DL7

2か所目に見学したのはDL7、アマゾンフレックスの拠点でした。
アマゾンフレックスとは、米配車サービス「ウーバー」方式で近隣にいる一般ドライバーに委託して、商品を素早く配送する仕組みです。年会費99ドルの会員サービス専用携帯アプリ「プライムナウ」を通じて注文された家庭用品を、スピーディーに届ける手段となっています。 フレックスの契約ドライバーは専用アプリで希望のシフトを登録し、アマゾンの巨大な配送センターではなく、都市部に近い小型倉庫で荷物をピックアップして顧客の玄関に届けることになっています。 1 日を 6 ウェーブで分けており 1 ウェーブに 72 台のバンが来ます。

作業としては「インダクトエリア」という入荷場で 53 フィートのコンテナから荷物を取り出し、7 台のコンベアで 2 階に上げ 6 人の従業員で仕分け、荷物のバーコードをスキャンしてケースに入れる。私が見学中に一番驚いたのは、DL7センター内の社員数が 6 人しかいないことでした。

■アマゾン物流センター　LGB3

アマゾン物流センターの最後になる見学3か所目はLGB。
日本にも進出している物流施設グッドマンの一棟借りで、その規模は 100 万平方フィート約 28,103 坪。最初に建物を建てた鉄骨でエッフェル塔を建てられ、配線の長さは 500 マイル約 804kmあると説明を受けました。4 階建てて 2 階までの荷物を運ぶコンベア「スパイラルシュート」は日本で見たことがないと思いました。LGB3 ではアマゾン社全体で 14 万個導入しているアマゾンロボティクスキーバを 5,000～6,000 個導入しておりました。アメリカ 11 箇所のセンターとニューヨーク 5 ヶ所で使用しており日本では 2 ヶ所に導入しているとのこと。アマゾンロボティクスキーバは人の 4 倍の仕事能力があると説明を受け、実際に動いているキーバを見学させて頂きスピードと正確さに驚きました。今後ロボット化が進んでいく

のを目のあたりにしました。
　LGB3 では 3,500 万個の在庫を従業員 2,800 人で作業をしており、全員が正社員。
現在 30 万～40 万個の入出荷をしており稼働率は 30%～40%程。ファナックの機械も導入しており、日本に比べ自動化が進んでいる印象を受けました。

■まとめ
　アマゾン物流センター3 か所を見学させて頂き 、物流業ではない私はアマゾン物流センターの仕組み、自動ロボットなどに驚かされてばかりでした。3 か所とも物流センター内のスペースがかなり広く、日本の物流センターでは見ることがない、オープンしたてのセンターの様な印象を受けました。また、どのセンターにも数多くの掲示物があり働きやすい職場環境。ホワイトボードを使いトヨタの改善シートを使用していたり、「物流」以外の所で学ぶべき事がたくさんありました。

　弊社は古紙・プラスチック等リサイクルの運搬・加工処理、出荷業務をしており、私はこの視察会で海外の分別基準、排出方法、回収方法、収集車両、圧縮機を見る・学ぶことが一番の目的でした。
「ビン・缶・ペットボトル・古紙・プラスチック・金属」を分別せず、一括りで「リサイクル」という分別基準に驚きました。もちろん処分代は発生しています。日本は分別が細かいですが、処分代が掛るものと掛らないものがあります。
日本と海外の違いを踏まえながら、この視察会で経験・学んだたくさんの事を社内で共有し、業務に生かしていきたいと思います。

物流システムメーカーからみた今回の最新流通・物流視察会

トーヨーカネツソリューションズ株式会社　八木宣明

■ はじめに

今回、「米国最新流通・物流視察会」に参加させていただき、流通と物流の米国と日本の違いを改めて勉強させていただきました。和佐見代表をはじめ、（社）AZ－COM丸和・支援ネットワーク・（株）丸和運輸機関、イオンコンパス（株）の皆様には改めて御礼申し上げます。

今回の視察レポートは「トーヨーカネツソリューションズ」という物流システムメーカーの立場から発表させていただきたいと思います。尚、アマゾンのセンター内部は写真撮影不可のため、外観だけの写真を添付致します。

■ アマゾン施設（LAX5）

このセンターは大きく分けて3種類ある物流センターの内「ソートセンター（デポ）」である。
まず、セキュリティーゲートをくぐり倉庫内に入ると「ベルトコンベヤ」を主体とする設備が目に入る。

ここが日本の数ある物流センターとの違いである。日本の物流センターでは商品を大切に扱う必要があり、コンベヤ上で商品同士がぶつからないような制御を行うために「ローラコンベヤ」を多用する。米国では箱の角がつぶれようがお構いなしで、多種多様な商品（ケースから袋物まで）が運べるように「ベルトコンベヤ」で構成されている。

入荷された商品は4方面に大仕分けされるのだが、機械化されておらず人手にて仕分けている。この作業が圧巻。作業者の仕分け能力はなんと 3,500 個/時間とのこと。この数値は高速ソーターに匹敵する。これが6ステーションあるので合計で 21,000 個/時間の処理ができることになる。この数値は機械でも難儀な事である。（但し、商品の荷扱いはとても雑）

大仕分けされた商品はHHTを使って検品及び仕分けをされている。この部分も人海戦術であり、人手不足で困っている日本と違い、米国の人材の豊富さが垣間見えた。

また、最近の物流センターや倉庫に多く使用され、低速度で回転し室内の空気を循環させることで体感温度が低くなるようなファンが取り付けられており、作業環境の向上も図られていた。

＜物流センターには見えない外観＞

＜玄関ロビーにある開設1周年記念の寄せ書き＞

■ アマゾン施設（DLA7）

このセンターは3種類のうちの「デリバリーステーション」である。Amazon Flex に登録した一般車両が並んで載せ込みの順番を待っていた。自家用車に積めるだけ積んで配送をするイメージ。配送ドライバーが不足している日本において、この考えを導入することはメリットが高いと思われる。早急に規制緩和が
望まれる。内部設備は稼働していなかったのが残念だったが、基本的にはベルトコンベヤが使われて

おり、自動化比率は低いと思われた。

■　アマゾン施設（LGB3）

いよいよ一番見たかった「フルフィルメントセンター」である。このセンターは稼働して 10 ヶ月の新しいセンターであり、目玉は「KIVA　SYSTEM」であろう。アマゾンが 2012 年に企業買収して導入した自走式ロボットである。従来は人間が商品の置かれている棚まで歩いて行き、そこでピッキングをする方式であったが、最近は商品が人間のところに運ばれてきて、ピッキングされたのちに保管場所に戻るというGTP（Goods To Person）という考え方が主流である。歩行時間がないために生産性が高いというのが特徴で「KIVA　SYSTEM」はその一つの手法である。このシステムの欠点と言われる上空のデッドスペースは全体を 4 層にして、それぞれの階層にロボットを走らせるということで解決している。建築法・消防法の厳しい日本ではなかなかこのような形を作ることができない。5,000 台以上のロボットが走り回っており、人手でのピッキングの 4 倍の生産性を発揮しているとのこと。

今迄で最高の処理量は 100,000 個の入庫・出庫／日であり、これがこのセンターの稼働率 100%とのことだが、現在は稼働率 40～50%で運用している。

コンベヤ関係は弊社と提携している「DEMATIC 社」のものが採用されており、他に方面別ソーター、小物仕分け用ソーター、スパイラルコンベヤ、オリコン積み付け用ロボット等が導入されていて、かなりのシステム化・自動化が進んだセンターであった。

＜物流センター　正面＞

＜トラック駐車スペース　遠景＞

■　オンタリオ・トラックターミナル

一言でいえば「道の駅」のトラックバージョン。米国・カナダで約 260 箇所のステーションがある。ここのターミナルでは利用者の 80%がイーストコーストからのドライバーである。これはこのステーションで留まることで配送先到着時間の調整の役割があるとのことだった。

このステーションで 20＄以上使えば使用料は無料になり、ただ留まるだけでは 20＄／日の料金がかかる仕組み。但し、お店の売り上げよりガソリンの売り上げがメインとなっている。このステーションの利用トラック台数は 3～5%の伸びであり、売上も同じように伸びている。

トラックに特化したステーションは日本には無いのではないか。同じような業態があっても不思議ではないが、広大に土地が必要となり、その点で難しいと思われる。

＜入口＞

＜駐車スペース＞

■　最後に

　米国の物流視察は 20 年ぶりであり、前回はユニバーサルスタジオ・ジャパンへ食材を供給するセンター構築のための視察でしたので、今回とは全く異なったものでした。

　今回の主目的はアマゾンの米国と日本とのセンターの違いを知ることでした。米国と日本で共通している部分は多々ありましたが、建物の規制という観点からみると日本のセンターはかなりの制約があり、システム設計をする上で苦労する所が多いということが再認識されました。

　物流ではなく流通の視察では様々な店舗を見学させていただき、この部分でも米国と日本との考え方や嗜好の違いがはっきりと分かりました。

＜プロムナード　アットダウニーのWalmart＞

＜ダウンタウンの WHOLE FOODS＞

　尚、ロボットの視察という意味では欧州が進んでおり、今後欧州の視察があれば是非参加させていただきたいと思っています。

　「ラスベガス」では 8 年ぶりの積雪という幸運（？）にも恵まれ、いろいろな意味で充実した視察であったと思っております。誠にありがとうございました。

以上

2019春　AZ-COM最新米国流通・物流視察レポート

株式会社ロジザード　遠藤八郎

■ 概要

現地でもこんなに寒いロサンゼルスは久しぶりということで、高地のラスベガスでは 8 年ぶりの雪に見舞われました。ハードな研修の AZ-COM ネットの海外研修視察では初めて最後の一日が自由時間でした。しかし、その自由行動日のグランドキャニオンツアーは、雪で着陸できないということで残念でした。しかし、視察のメインである Amazon、Best-Buy、Zappos、楽天、などの企業訪問では、AZ-COM ネットらしく各訪問先では活発な質疑応答があり、スケジュールを心配する場面もありました。Amazon の3施設（FC,仕分け、配送)を一度で視察できるように調整頂いたことは有り難いことでした。また、訪問時にはAmazon ジャパンの担当者が同行して丁寧な対応をして頂きました。

■ Zappos社

Zappos 社は靴の EC 事業者です。Amazon が価格勝負で露骨につぶそうとしたが敗北し、独立経営と企業文化の継続を認めた上でベゾスが 800 億円で買収した企業です。私が今回の視察で最も関心を持っていた企業です。ベゾスがどうしても欲しかったと言われる「感動するサービス」を実現する「社員の自由度と自主性」はどのようになっているか？

独特の企業文化で成長してきた Zappos は全米でも入社したい企業のトップクラスです。通訳ガイドの女性も「私も入社したい」と話してくれましたが、入社希望の人は極めて多く、今は採用までのステップや期間も長いようです。また、必ず社長のトニー・シェイが最終面接し、一緒に仕事をしたいと感じる人が採用されるとのことです。共に永く仕事をするために大切なことは、企業文化や理念が共有できる人でなければならないということでしょう。

ネットでの「靴の販売」を、9年で 1000 億円を超える売り上げにまでした Zappos が、最も大切にしていることは「**顧客サポート**」と断言していました。新入社員は必ず顧客サポートから入り、繁忙期は全社員で顧客サポートを行います。社長のトニーもこの時期にはサポートを行いますが、セールについての質問に、顧客から「あなたは良く分かっていない、他の担当者に代わって」と言われたというエピソードが紹介されました。自分では若手よりサポートが上手くできるつもりが、局面によっては残念な結果になった。このエピソードは私自身が本当に身につまされる話でした。しかし、これには顧客サポートの重要性を伝えようとしている強い意思を感じました。

Zappos は、2015 年から「ホラクラシー」という手法の組織運営を導入して経営を行っています。最近話題のティール組織の一形態と言われますが、いわゆる従来の階層型ではないフラット型組織になります。Zappos の奇跡と言われる、ゼロから 1,000 億円企業への成長は、2009 年に Amazon が買収する前に成し遂げられております。現在のホラクラシー経営はその後の体制ですが、2018 年には 3,000 億円の売上と言われています。Amazon が買収後も Zappos の独自経営を認めたことで、より自由な体制で挑戦と革新に成功していると感じました。また、説明の社員も「Amazon は当社を買収して喜んでいるし、我々に学んでもいる」と誇らしげに語っていました。

社内視察では説明がちゃんとできるようにとメンバーを9名毎に分け、3チームとし、チーム毎に2名の Zappos 社員が付きました。内部の写真撮影は禁止でしたが、執務中でも来訪者に気軽に応えてくれます。完全にオープンでどんな質問でも回答してくれます。社内を歩いていると、どこでも楽しそうに大きな声を掛け合っていました。各部署では社員の机に色別の勤続年数（1,3,5,10、15 年）を表す縦横 15×25 ㎝位の大きめの看板を、どこからでも見えるような位置にぶら下げていました。今度、初めての 20 年生の看板を作ることになると話していました。これは階層がなくても個人の経験と能力を把握できる仕組みになっていると思いました。社員のモチベーションアップの多くの仕組みと、福利厚生施設もありました。しかし、各人の机の周りは決してキレイではなく、雑然としている点は少し安心しました。

2013 年にラスベガスに本社を移転した理由は、24 時間眠らない都市であり、全米への高速の配送拠点でもあることからであります。即ち、365 日 24 時間の顧客サポートと物流が鍵ということです。

ネットでの「靴の販売」自体は誰にでもできる仕事です。私は最も大切にしている「顧客サポート」とは一体どのような内容か関心がありました。私たちのチームのガイド（写真 1）は世界中に Zappos を紹介して歩くという責任者で、年間の半分は海外を回っている方でした。

そこで、私は、次の質問をしました。

「Zappos の顧客サポートの新入社員にはどのような教育をしていますか？」

600 人の電話サポート要員が24時間365日体制で稼働し、新入社員の殆どが配属はサポート部門という事でした。教育のための定型のマニュアルはありませんが、すべてのサポート会話内容はモニターされます。

「ここでの会話で、あなたはこんな「ワオー」を逃しましたね、、、」

といった指導を徹底するそうです。靴を売っているのではなく、お客様に感動をお届けするためにいわゆる10の標語で表される Zappos 精神を実現する仲間を作るという事なのです。お客様とはどんな話でも、いくら長い話でもコミュニケーションを続けるといい、一人の顧客と一番長い会話記録は12時間と言っていました。話が靴からお料理の話に変わるようなことは普通にあり、

あの料理は〇〇だけど「靴は Zappos で買うわ」ということになるらしい。

勿論、靴のお話もあり、もし、希望の靴が自社に無ければその日のうちに競合他社の商品を調べて3商品を紹介するのが義務となっています。他に Zappos 伝説がネット上に溢れています。

前述のように社長のトニーも繁忙時期に電話サポートを行うことを含めて、「靴が欲しいという要望に、徹底的に寄り添う姿勢を全社員が持つようにしていることが Zappos なのだ」と理解してきました。今では靴以外にもビジネスを拡大していますが、モノに限定されない、共通の価値を持っているからこその成長と思います。本当に印象深い視察でした。

なかなか、言葉や文字で伝えきれないことがもどかしいです、、、。

■ Amazon

今回の Amazon 視察では、FC と仕分けセンターと配送センターの3施設を連続して効率よく回ることができました。これはAZ-COMネット企画だからできたことといえます。

FC（LBG3）は昨年の１０月稼働という最新センター（第１１世代）でした。昨年のシアトル視察では1フロアに 7000 台の Amazon ロボット（**AR**）が稼働していましたが、今回は3階層の構造で 5000 台の**AR**となっていました。前回訪問時に最新FCでは多層階化されると聞いていたので、それを見ることができました。センター自体の建築構造物の高さは変わっておらず内部を低くし 4 階層としていました。新世代**AR**域は各フロア階の保管面積は縮小して、1 フロアに 7,000 台から3フロアに 5,000 台という構成でした。1フロア平均のAR台数は約 1,600 台となります。**AR**全体の**移動距離短縮**と**混雑緩和**による効率改善を狙ったことは明らかです。自動搬送機は自動車と同じで混雑による発進と停止が多くなると能力が低下します。また、ARの欠点の一つは最適棚サイズの設計が難しいことです。搬送する保管棚サイズを大きくすると、ピッキングに関係ない商品も多く搬送することとなり、エネルギー効率が悪くなるのです。商品や物流特性に合わせてサイズの異なる保管棚ブロックを作るなどが対策としてあります。

郵便向けの仕分けセンターは、日本なら郵便局にそのまま持って行けば、その後の仕分け・配送業務は郵政の仕事になり、不要な部分です。しかし、ここでは郵便番号ごとの振り分けを、Amazon が随分と原始的な仕組みで運営していました。膨大な貨物を「四角い荷物が丸くなる」ような、昔のやり方に近いハードワークでした。コンベアから流れ出る貨物と機械に追われる作業員の姿には危険も感じました。FCでの一次仕分けと方面別仕分けソーターなどの組み合わせで改善できる内容と思われましたが、多くの人の雇用という側面があるのかと思いました。

配送センターは、Amazon フレックスのスマホアプリを実際に見せて頂いたことが収穫でした。スマホアプリは荷物の積載からカーナビの配送経路サービスまで一貫したサービスを提供しており、誰でも配達ができるようになっています。配車計画は、走行距離から算出される配達所用時間を基に 1 台分の個数計算をしているそうですが、詳細はコンピュータがやっているので分からないという回答でした。配達者は留守でも置いてくるために**持ち帰りは殆ど無く、**配達が終わればセンターに戻ることなく仕事の完了です。前記のように配送時間は決まっているので、早くても遅くても報酬は変わりません。一番の問題はロサンゼルスの渋滞であり、ひどい渋滞の時は配達報酬を上げてもらえる時もあるそうです。

アメリカ Amazon では一定の配送量は自社固定車両で賄い、波動でオーバーする量をフレックスで解決していいます。日本のデリバリープロバイダーは形態が少し異なりますが、フレックスに近い機能で運営されていると思います。

■ 楽天スーパーロジスティクス

楽天はアメリカで売り上げが拡大しており、現在１１ケ所の物流センターを今後3年間に米国全土で３６ケ所（２５ケ所の増設）に拡充する計画であり、「約2ケ月に1ヶ所を増設することとなり非常に多忙な状況」と語っていました。いかにもアメリカらしい投資計画と感心しました。

保管設備では小型の自動搬送ロボットが導入されていました。保管棚から商品の入ったボックス（加工段ボール）を引き出して入出荷場所のステーションに運ぶ装置です。最大重量が 25 kgのボックスを吸盤で、ロボットの荷台と棚に移載する方式でした。ARの場合は棚単位で必要のない在庫も搬送するのに対して、必要な在庫が格納される1ボックスだけを搬送するので、物流特性によっては効率が格段に良くなる形態です。ただし、ロボットの速度は遅く、アクセスできるボックス保管棚は高さがせいぜい 2m といったところです。随分とチープな感じでした。小物で多品種の少量・多頻度の在庫管理には効果があると想定できます。ほぼ同じ内容なら米国内に横展開することは容易であろうと想定されます。

■ ベスト・バイ（Best-Buy）

ベスト・バイは全米一の家電量販で、日本ならヤマダ電気、ビックカメラのような存在です。ここではオートストアを視察しました。私は日本で見たことがなかったのでアメリカで初めて実物を見ました。

この装置は格納効率最大化設備であり、入出荷速度を求める設備ではありません。どんな物流特性にも合致する装置がないことは当然ですが、目的に合えば良い装置です。今では言われないロングテール型の在庫を保管するには良いが、一番下の商品を1個だけ取り出すには時間が掛かります。夜間

バッチで上の方に集約する時間的な余裕があれば、効率化と稼働率設計が可能となります。リアル店舗への出荷では前日の夜に受注をまとめてから、スケジュール計画して在庫を上部にまとめるなどが可能であり、効果的な運用が可能となります。しかし、当日の午前中に受注した商品を午後に出荷となるとタイトな運用が予想できます。

■ ゲルソンズ

ゲルソンズは、Amazon がリアル店舗のオムニ戦略に対抗する形でリアル店舗進出の橋頭保として買収した、高級食品スーパー・ホールフーズのライバル企業です。店長さんに説明をしていただきましたが、ライバルのホールフーズは Amazon 買収後にレベルが下がっていると認識しているようでした。Amazon は低価格化など自分の戦略でしょうが、相手の見方は違っているようです。流通の戦略は私には理解できませんが、Amazonでも実店舗の運営はそれほど簡単ではないと思います。今回の視察ではオムニチャネルという言葉があまり意識されておらず、ネットとリアルの融合は当たり前という時代の流れです。

■まとめ

今回は「Zappos の奇跡」は如何なるものか、大きな期待を抱いての訪問でした。海外視察だけではなく物流センターなどの現場視察はアナログ（リアル）体験です。それを言葉や文字や写真でレポートにすることはデジタル化（符号化）です。どんなに素晴らしい 8K 映像（最新 2 進デジタル技術）でも伝えられないアナログ（リアル）体験が大切です。

別世界である小売業態からの学びを通して得たこと

ロジザード株式会社　佐藤紀章

■はじめに

私のレポートでは渡米初日に訪問したウェストフィールドセンチュリーシティ SC 内にある老舗高級スーパーゲルソンズと同施設内のアマゾンブックスの見学で学んだことについて私感と併せてまとめる。

普段の業務では携わることのない小売業態の見学ではあったが、様々な気づきや発見があったことは貴重な体験であったと思う。

■ウェストフィールドセンチュリーシティ SC について

全米有数の高級住宅街であり、日本でもその名が知られたビバリーヒルズ横に立地する巨大複合施設である。

ここ2～3年のうちに改修工事が行われたようで、施設の一部だけを見ても今風に洗練された施設であることがうかがえた。

■「長年にわたって進化してきた」ゲルソンズ

ゲルソンズは高品質な商品と接客を企業テーマとして、約 70 年続く、ロサンゼルスを代表する高級スーパーである。

マネージャーの談話をまとめると

「現在は『昔ながらのスーパー』というイメージを脱却するため、ワインバーや寿司バーを始めとするイートインスペースの配置や、購入した商品を専属のシェフに料理法を指定し作ってもらいそれを持ち帰れるサービス、来客がワインバーに滞在している間、店員に買い物リストを渡して買ってきてもらうサービス等、店舗に訪れてもらうことを重視したサービスを行っている。

また、ワインソムリエやチーズソムリエ等、専門知識を保有したスタッフを配置し、ソフト面での CS 向上にも力を入れている。

ビバリーヒルズの横という場所柄、セレブ御用達と思われがちではあるが、高品質を目当てに一般客も来店している。」

とのことであった。

「ワインやチーズ等の生鮮食品の品質や、それらを魅せるためのプロデュース力が自社の強み」とマネージャーは語っていたが、実際に店舗内を見学させていただいたところ

・ご当地ワインであるカリフォルニアワインについてはブドウ品種毎の分類陳列が行われていた

・チーズコーナーが対面式となっており、スタッフと相談しながら購入可能な状態であった

・熟成肉の塊がショーケース式の熟成庫に収納されており陳列と熟成を同時に行っていた

等、確かに見ているだけでも楽しめる店舗作りが行われていた

一方、ロサンゼルスでも共働き世帯が増加しているということで、総菜類や時短調理ができるようパッケージングされた商品の販売等、今の時代のニーズに合わせた工夫も見受けられた。

ゲルソンズの公式サイトから歴史を辿ってみたところ、合併や買収等で紆余曲折があり、必ずしも常に順風満帆ではなかったことが読み取れた。しかし、マネージャーの談話や公式サイトに記述のあった「We have evolved through the years」の言葉通り、老舗ブランドということで安心せずに常に時代のニーズに合わせて進化することが継続へとつながるのだと、見学を通して再認識することができた。

■バーチャルからリアルへ進出したアマゾンブックス

インターネットの仮想書店から歴史が始まり、その規模の拡大に伴い、所謂「町の書店」が無くなっている現状はアメリカでも変わらないようだ。

そうしてリアル店舗を次々と浸食してきたアマゾンがリアルへの進出として 2015 年に出店したのがアマゾンブックスである。

EC＝アマゾンと言っても過言ではないほどに成長した企業がなぜ今リアル店舗の出店なのだろうという疑問を持ち店舗見学を行った。

入店してまず目についたのが、Kindle シリーズ（電子書籍リーダー）や Echo シリーズ（スマートスピーカー）、Fire TV（STB）等アマゾン発の電子機器類が配置された棚である。これらは電源が入っており、実際に見て触れて体験できるようになっていた。
Echo は私も所有しているが、初めて見たのがオンラインで購入して商品が自宅に届いてからであったため、細かいサイズ感や色味等が分からない状態であった。そのため「思っていたより・・・」な事柄がいくつかあった。やはり実物が見られるというのは一定のアドバンテージがあるように思えた

次に書籍の分類や陳列方法について一般書店との違いに気が付いた。電子機器類の奥に進むと「Most-Wished-For Books on Amazon.com」（欲しい本ランキング）と記載された陳列棚に本が平積みで置かれていた。店内を見渡すと、日本でもよく見る「雑誌」、「小説」、「ビジネス書籍」、「料理関連」等の分類以外に、「1万件以上レビューされているもの」、「こちらもどうぞ」といった Amazon.com で見られるレコメンドサービスによる分類、さらには「ロサンゼルスで一番売れているもの」といった Amazon.com で保有しているビッグデータに基づいた分類が行われていた。この点については既存オフライン店舗同様の方法に加え、オンライン店舗の利点を活用した訴求方法の一つであると感じた。
そして陳列方法についても特徴が見られた。特に殆どの書籍について表紙を見せて陳列している点が新鮮であった。また、書籍の下には値札が貼られていると思いきや、その本に関する Amazon.com のカスタマーレビューと評価の星の数が記載されていた。おそらくではあるが Amazon.com でよく売れているものを商品として陳列しており、商品種類としては一般書店よりも少ないであろう。そのため、多数の本を販売して売上を上げる一般書店とは異なり、数は少なくとも「一冊の本を売る」という点に力をいれているものであると考える。欲しいものが店舗にない場合は、Amazon.com から買えるというオンラインをバックヤードとして活用できるのは強みではある。しかし、それによる店舗側で発生する利益損失のことを考えると、単純に売上獲得のためだけの出店ではないように思えた。

そして販売価格の設定方法について挙げる。入り口に「WHAT' S YOUR PRICE」と書かれた看板の下に端末が設置されていた。単純に本の値段を確認するための端末であるとしか認識していなかったが、帰国後に調べたところ意外なことが分かった。Amazon.com では需給に応じて価格が決定される「ダイナミック・プライシング」を採用しており、アマゾンブックスの書籍価格は Amazon.com と同じ設定がされているとのことであった。それにより値札をつけることができないため、前述した端末は価格を調べるためのものであった。さらにはアマゾンの有料会員制サービスであるアマゾンプライムの会員と一般客向けと比較して、前者にはさらに値引きした金額が提示されるようだ。

見学を終えて疑問点について改めて考察したところ、自分なりに納得できる結論を見いだすことができた。まずは自社発製品及び自社サービスのメリットを体験するためのショールームとして。そしてオムニチャネル対応のためではないかと考える。

オムニチャネルについては私の浅学な認識で誤解を恐れずに記載すると「顧客がいつでもどこでも買い物ができる仕組」の概念であると理解している。ここでいう買い物とは「これを買います」という入口と「商品を受け取る」という出口までを意味する。

このレポートをお読みになる方々には釈迦に説法と存じ上げるが、そもそもオムニチャネルの始まりは EC 市場規模の拡大に脅威を感じた実店舗を持つ既存の小売企業が対抗策として打ち出したものである。入口側はリアル店舗及び EC サイト等でのマルチチャネルが構築されていたが、EC における出口が配送業者による購入者への配達が主であった。それを補完するためにまずは実店舗を保有している利点を活かし店舗での受け取りを可能とした。

その結果としてバーチャル店舗が抱えるラストワンマイル問題の一つの解が、リアル店舗から生み出された概念によって提示されたのは非常に興味深く、やはりバーチャル店舗の代表であるアマゾンもそこに注目したものであろう。あえてコストをかけてまでもリアル店舗を持つ意味はそこにあるのだろうと考察した。

■おわりに

当社は WMS（倉庫管理システム）をクラウドサービスとして提供する製品のシステム会社であり、私の普段の業務はそれらの開発が主である。小売店舗は買い物する場所という程度の認識しかなかった私が、完全に別世界である小売業種の見学から何を学び取れるのか不安であった。しかし、それが何かを学んでやるという主体的な姿勢につながり、多くのインプットを得、そのアウトプットとしてレポートをまとめることができた。

他の視察先でも様々な気づきや発見があり、いくつか社内に還元できそうなものを得てきたが、今回の視察会で得た一番の成果は、学ぶためにはまずは姿勢が大事だということ、いくつ年齢を重ねても学べるということを深く実感できたことである。

■謝辞

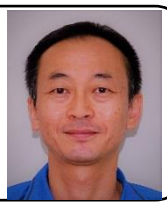
今回初めて視察会に参加させていただきましたが、初の海外でもあったため視察以外でも多くの経験をすることができました。過去を振り返ると、「今の自分があるのはそれがあったから。」と明確に感じた出来事がいくつかあるのですが、今回の視察会は確実にその一つになるであろうと認識しております。

そのような貴重な場となった視察会を企画・運営していただいた和佐見理事長をはじめとする AZ-COM 丸和・支援ネットワーク事務局の皆様、丸和運輸機関の皆様、現地でお世話になったイオンコンパス及びコーディネーターの皆様、また今回一緒に視察会に参加された AZ-COM ネット会員企業の皆様、関わったすべての皆様に感謝を申し上げます。

本当にありがとうございます。

AZ-COM 米国最新流通・物流を視察して

株式会社井ノ瀬運送　増島和行



■　ゲルソンズ、ホールフーズ店舗視察

約 10 時間に及ぶ飛行時間を経てアメリカ本土に到着。入国手続きに時間が掛かかりましたが 20 数年ぶりに観たロサンゼルスの風景はとても新鮮でした。以前に訪れた時と比べ交通量がかなり多くなっていると感じました。治安も良くなっているそうで、ロサンゼルスの街が成長し活気があるのを実感しました。

ゲルソンズ

最初にゲルソンズに訪問しました。ここではエディ・マネージャーに対応して頂きました。こちらの店舗は最近店内レイアウトを一新。ワインバーや寿司バーを設けたことで来店者数を増やしたそうです。また、サービスの一環としてお客様がワインを飲んでいる間に買い物代行サービスを行っていると聞きました。一日約 3,000 人が来店、富裕層が中心で一人当たりの客単価は約 36 ドルとのことでした。

質疑応答の後、店内を観て回り、まず感じたことは日本に比べ通路の幅が広くゆったりしていたことです。その中でも特に印象に残った箇所は、野菜・果物の陳列の仕方です。なすやきゅうりは綺麗に整列して陳列がされており、りんごや玉ねぎは立体的に積み重ねられていました。 このような陳列の方法は日本では見たことがなく、驚きと芸術的な美しさを感じました。「こんな陳列の仕方があるとは！すばらしい！」と感動してしまいました。

他にも、バナナをフックにかけ、宙に浮かせた状態で販売しているスタイルが新鮮でした。日本のスーパーのように棚の上に積み上げて陳列するのに比べ商品が傷まず、見た目も美しくなり合理的だなと感じました。またこちらの店舗ではチーズ売り場に力を入れているとのことで、実際に売り場を拝見すると非常にたくさんの種類のチーズが並んでいました。そして、その売り場にはチーズに詳しい人を常時配置し、お客様の接客を行なうことで成果を上げていると聞きました。こういった独自の販売展開を行なうことで他社との差別化を図っているのだと感じました。

エディさんから聞いた言葉：Life taste better here！（ここに来ると人生はもっと味わい深いものになる！）素敵な言葉を頂戴しました。

ホールフーズ

次にホールフーズを訪れました。こちらは 1978 年創業のオーガニックスーパー。店内を観て回るとゲルソンズほどではないがバランスよく商品が陳列されていました。店内の天井が高く、ナッツ類の品揃えが豊富だったのが印象に残りました。惣菜コーナー、ベーカリーコーナーにもさまざまな種類の商品が陳列され、店内に美味しそうな匂いが漂っていました。ホールフーズは商品展示に工夫を凝らすと言うより商品の素材、オーガニックフードで勝負しているのだなと思いました。ピザ売り場にはピザ窯がありピザが焼き上がった時には、周囲に美味しそうな匂いが漂ってきて無性に食べたくなったことを帰国した今でも思い出します。あの時買って食べておけば良かったなぁと、ちょっぴり後悔しました。

今回上記2店舗を回ってみて実感したことは、どちらの店舗も来店者の視覚・嗅覚に訴える手法で購買意欲を高めさせているのだと感じました。日本のスーパーの売り場でも、野菜を芸術的に陳列させる手法を取り入れるべきだと思いました。

■ JETRO から

２日目、JETRO の北條様からレクチャーを受けました。米国の EC 市場は新しいことにチャレンジしており、①失敗を恐れない②自信を持って取り組んでいる③前に進んでいく力が強い、等により年々売上が増加していることを学びました。EC 販売額割合の TOP3は、1位アマゾン 69.6%、2 位アップル 7.7%、3 位ウォルマート 3%で、アマゾンが他を大きく引き離しています。そして上位企業のほとんどが実店舗を持って展開しているとのことでした。ｅコマース利用者層は 18～34 歳男性が最も多く、決済手段はクレジットカードが 50%を超えています。商品配送に関する期待と現実については翌日配送、1～3 日以内配送は期待値を超える対応でクリアしていますが、同日配送が期待値に対して 70%程度となっています。今後の課題は、「同日配送」、「路面店舗受け取り」、「ロッカー、別場所受け取り」、「時間指定」、「週末・夜間受け取り」だそうです。日本の宅配便も同じ問題を抱えており、「同日配送」、「時間指定サービス」については今後どのようにしたら達成できるのだろう？と考えされられました。

米国の物流サービスについては、3PL を利用したドロップシッピング（卸売業者・商品倉庫から直接配送）を EC 小売り業者の 22～33%が利用し、今後も利用率は上昇すると予測されています。3PL 競争も激しくなっており、集荷・梱包・配送だけではなく在庫管理や分析サービスも行う総合ロジスティクスサービスを提供する企業が増えてきているとのことでした。今後、当社でも分析サービスといった付加価値を提供していかなければならないと感じました。

北條様からは、今後重要となっていく3つのキーワードを頂きました。①モビリティ、②デジタル、③チャレンジです。①モビリティは、自動運転やドローンを活用した配送サービス②デジタルは、機械化③チャレンジは、チャレンジ精神です。改めてチャレンジしていくことの大切さを学び、日々何事にも前向きにチャレンジしていこうと胸に刺さりました。

■ アマゾン物流センター

３日目は、アマゾン物流センターの視察でした。今回は 3 ヵ所のセンター、LAX5・DAL7・フルフィルメントセンターです。LAX5 は仕分けセンターで、一人あたり 1 時間に約 130 個の荷物を各方面別に仕分けを行っているとの事でした。1 時間ごとに責任者が進捗状況確認を行い、進捗が遅れている箇所には指導・指示のフォローを入れるそうです。生産性の高い人は、いろいろな仕事を覚えてもらい、昇格のチャンスを与えモチベーションを上げていくそうです。生産性を上げるためにどういったことをしていますか？と尋ねると、「根気強くひたすら教育・指導していく」との事でした。継続して教育していくことが大切で、世界共通なのだなと感じました。2 番目に訪問したのは DAL7 の施設でした。こちらは配送センターで、視察した時間帯は一般の人が車に荷物を積み込んでいました。アマゾンフレックスという配送サービスで、セントラルオペレーションが配送ルートを決め、ナビの指示に従っていけば一般人でも配送できるシステムだそうです。精度はかなり高いようで、素人でも配送出来るこのシステムには驚きました！

最後はフルフィルメントセンターです。100 万平方フィート（フットボール場でいうと 17 面分の大きさだそうです）とにかく巨大な物流センターで、これぞアメリカ！という感じです。この巨大センターには 2,800 名もの従業員が働いていて、約 6,000 個のロボットが稼働しているそうです。現場には KAIZEN と書かれたボードが置いてありました。トヨタ方式を参考にしたそうです。小さな問題点でも改善していくことが生産性向上に繋がると説明をうけ、アマゾンでも日々改善努力を行なっていることを目の当たりにしました。

当社も今まで以上に現場改善を行っていかなければならないと感じました。

今回 3 ヵ所ものアマゾン物流センターを視察できたことは大変勉強になりました。

最後に、和佐見理事長をはじめ AZ-COM ネット、丸和運輸機関の皆さま、近江顧問、イオンコンパス様には大変お世話になりました。アマゾンをはじめ楽天等の物流センターを視察出来たことは、本当に貴重な経験で大変勉強になりました。心より感謝致します。ありがとうございました。

米国最新流通・物流視察会に参加して

株式会社タカダ・トランスポートサービス　横山一揮

■　はじめに

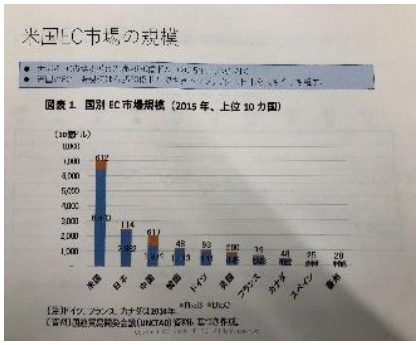
今回、初めて【米国最新流通・物流視察研修会】に参加させて頂き、多くの気づきと学びを得る事が出来ました。企画して下さいました、和佐見理事長をはじめ株式会社丸和運輸機関様、AZ-COM ネット事務局の皆様には大変お世話になりました。おかげさまでとても貴重な体験をさせて頂く事が出来ました。心より御礼申し上げます。

■　ゲルソンズ

1951年にゲルソン兄弟にて創業し現在まで営業を続ける老舗スーパーマーケット、ゲルソンズを視察させて頂いた中で感じた事は、自分たちの強みを把握した上で、ターゲットを明確にして運営を行っているということです。周りのスーパーマーケットとは違う〝高級スーパー〟という強みを持って、富裕層をターゲットにして営業を行う事で今日まで続くスーパーマーケットになっていると思います。そんな老舗のスーパーマーケットであっても現状維持で運営して行く事は考えておらず、店舗で購入した商品をその場で調理し提供するサービスを行う等、新たな事にチャレンジしている様に感じました。店舗の方にお話しを伺う中で、印象に残った事は『私達は進化しなければならない』という言葉でした。グローバル化が進む現代において、EC 分野にて遅れを取っている印象が有り、苦しい状況の中で顧客の囲い込みを模索している様に感じました。

■　JETRO

農林水産・食品の輸出促進　対日投資の促進　サービス産業の海外展開支援　クールジャパン（コンテンツ）の推進　環境・エネルギー・インフラの海外展開支援　メディカル・バイオテクノロジー医療機器分野の海外展開支援　調査・情報提供等の活動を行っている独立行政法人　ロサンゼルス領事館 JETRO の方に米国 EC 市場動向と物流テクノロジーについてレクチャー頂きました。国別 EC 市場規模について、1位米国　2位日本　3位中国となっていましたが、BtoB・BtoC と分けた場合には、日本の BtoC においては先進国の中でも進んでおらず、日本における BtoC の難しさを感じました。しかし、市場規模については年々増加傾向に有り、EC 商品別割合を見ても多様な商品が取り扱われてきており、難しい半面、伸びしろも非常に感じることが出来ました。又、EC 市場における大きな要素として、モビリティ・デジタル・チャレンジという 3 つの言葉をお話し頂いた中で、スマートシティや Uber 等、米国の暮らし方や働き方についても日本との法律の違いを感じましたが、その中でも、チャレンジする事の大切さを改めて気づかされ、失敗を恐れずチャレンジし続ける事、新しくチャレンジしなければ、何も変わらないという事が進化を続ける EC 市場においては非常に重要だと感じました。



■ ベストバイ

米国売上 NO.1 の家電量販店ベストバイのフルフィルメントセンターを視察させて頂いた中で、都会に近い、賃料は決して安くない場所に敢えてセンターを配置することで、BtoC の配送効率がとても向上したというお話が有り、改めて BtoC を行うセンター等の拠点配置の重要性を気づかされました。又、白物家電、小物商材共に同一のセンターで扱っており、小物商材については梱包迄オートメーション化されている為、非常に効率化されていました。一方で、大物商材についてはロボティクス化が出来ておらず、ピッキング・入出荷も人の手で行われていたのが印象的でした。しかし今後のロボットの進化により、大物商材においてもオートメーション化は可能になってくるのでは、と感じました。現状では、大物商材・小物商材を別々のエリアに分けて保管を行っていましたが、フルオートメーション化が出来れば、倉庫内作業員の削減、倉庫の省スペース化が図られ、土地の少ない日本においても実用が出来るのではないかと、可能性を感じました。

今回視察させて頂いたベストバイ物流センターのオートメーション倉庫のほとんどが稼働しておらず、なぜか尋ねると、繁忙シーズンの為に有る設備だという回答だった事にとても驚きました。日本であれば常に稼働率を上げる様に考えるところですが、米国と日本の考え方の違いを感じました。

■ アキホーム

日本では“ニトリ”という名でホームファッション業界の NO.1 で有名です。米国では当初 1,000 店舗展開を目標にしていたが、現在は 3 店舗のみの営業になっているとの事により、非常に苦しい状況であることがわかりました。開店当初は日本の店舗と変わらない品揃えだったが、現在は家具・雑貨をメインに展示し運営しているとの事でした。ダイニング・ソファの展示の仕方についても日本とサイズは違いますが、レイアウト等は日本の店舗と変わらず、商品価格も日本と変わらない印象で、店舗の中にいると日本のニトリにいるように感じました。そんな中でも日本と大きな違いがあると思ったのが、米国で“ホワイトグローブサービス”と呼ばれている配送・組立て・設置サービスです。日本では配送料無料、

もしくは高くても 4,000 円程度の配送料が米国では 88 ドルという価格設定がされており、日本よりも貴重なサービスとして認知されているという印象を受けました。日本においても今後はドライバー不足や労働人口の減少などにより、今よりも貴重なサービスになっていくと感じると共に、誇りある仕事になっていくと思いました。

■ さいごに

今回の視察会に参加して米国と日本の物流の違いを言葉で伝え聞くのではなく、実際に自分の目で見て確認できた事で、とても勉強になりましたし、自分自身の視野も広がったような気がします。
この様な視察会に参加させて頂き、ありがとうございました。
又、お世話になった皆様ありがとうございました。

楽天スーパーロジスティクス物流センター、ダウンタウン・サマリン、ザッポス本社視察

共通運送株式会社　佐々木功

■ はじめに

第10回 米国最新流通・物流視察会に参加させていただき、誠にありがとうございました。和佐見理事長をはじめ、AZ-COM 丸和・支援ネットワーク、そして丸和運輸機関のみなさまに心より感謝申し上げます。また、ご一緒させていただいた会員のみなさまとも大いに交流を深めることができました。ありがとうございました。

私自身、海外視察は初めての経験で、見るものすべて新鮮で大きな刺激を受けました。車社会のアメリカを実感させられるロサンゼルスの渋滞と片側6～8車線のハイウエイ、カジノの都・大自然玄関口のラスベガスを見て、アメリカの大きさを実感しました。

■ 楽天スーパーロジスティクス物流センター視察

ラスベガスのホテルから車で20分ほどの所にセンターがあり、立地が良い場所だと思います。センターの概要としては、床面積概算約500～600坪で一部低温倉庫（5坪程度）、保管設備として4段ラックが4本、3段ラックが3本、軽量棚が約12本から15本設置されていました。1日の入荷数量は1万ｹｰｽから2万ｹｰｽ位、出荷数量も1万から2万ｹｰｽ位です、荷役機器では入荷時使用でのアコーデオンローラー2台とラック用のフォークリフト3台の他、軽量棚用のロボット40台（自動搬送車に棚商品出し入れ機能付き）がありました。

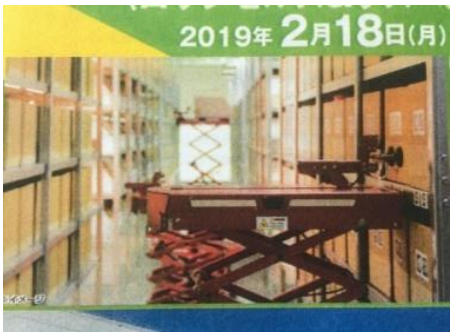
視察時にトレーラー1台の荷下ろし作業を行っていて、2～3名でアコーデオンローラーを使い、トレーラーから荷を下ろしパレットに積んでいました。ラックには加盟店さんの在庫商品がラップで巻いて保管されていました。軽量棚ではロボットが20数台稼働していて、ロボットが自走して指定された商品が入っている段ボール箱をエアー吸盤2個で引っ張り、ロボットの荷台に乗せて次の作業場に自動搬送していました。次の作業場では、女性作業員3名がいてピッキング、検品、発送荷造りして発送シールを張る作業を行っていました。ロボット3台で作業員1人工の作業レベルと思います。

冷蔵倉庫では低温保管のサプリメントを取り扱っていて、保冷袋に保冷剤2個を入れて発送しており、2日間は低温温度で保つそうです（保冷資材はショップさんの費用負担）。取扱商品アイテムは無数で、メインアイテム（得意な取り扱い商品）はサプリメントと香水です。作業時間帯は朝 8 時から夜17時でロボットの生産性は全体作業の約30%。ロボットのメリットは「休まない・さぼらない・文句言わない」ことです。

倉庫の中で気になったことはアマゾンの空箱がいっぱいあったことです。私の想像ですが楽天市場の加盟店さんが、アマゾンで購入して楽天ショップで売っている？加盟店さんがアマゾンセンターを在庫倉庫として利用している？と思います。

全体の感想としましては倉庫の3S がいまいちと感じました。センター運営は、楽天市場のショップ運営での物流サービスのアウトソーシングセンターであり、楽天市場の加盟店の募集、増店活動の一つのツールだと感じました。

ロボット　イメージ



保冷袋（袋現物）

■　ダウンタウン・サマリン見学

ラスベガスから車で30分ほどの高級住宅街にあるサマリンは、スーパー・デパート・レストラン・専門ショップ・映画館等が130店舗以上もある複合ショッピングモールで、1つの小さな街のようです。このダウンタウン・サマリンでの一番人気のスーパー、「Traden Joe`s」の店内は手書の POP で商品をアピールしていました。日本ではあまり見ない商品があり、ワクワクする空間とオーガニック商品が豊富で価格が安く、楽しめる店舗作りをしていると思いました。また、高級デパートのディスカウントショップもあり、一流ブランドが勢ぞろいでした。1日かけて買い物や食事が楽しめるエリアだと思います。

■　ザッポス本社視察

ラスベガスダウンタウンで旧ラスベガス市庁舎がザッポス本社でした。インターネットで靴を販売しているアメリカの通販会社で、ネットと SNS の口コミで急成長した会社です。1F の受付で見学の手続きを行い（パスポート確認）、別室でザッポス社の説明動画のあと、案内人の自己紹介を受け、3班に分かれて社内を案内されました。

ザッポスの奇跡、新入社員研修プログラム、採用辞退ボーナス制度、勤務中の仮眠OK、勤務中のマッサージ OK、勤務中の飲食 OK、自動販売機健康ドリンク無料、まだまだいろいろとあったと思いますが企業文化が違い過ぎて「おとぎ話」に感じました。社員数は約 1,600 人で、24時間体制のカスタマーサポートスタッフ（略コールスタッフ）が約600人、45%を占めています。ザッポス社員は「会社目線」でなく「顧客目線」での対応を考え、それも個々の顧客の事情を理解して対応し、顧客満足度を高め、イコール顧客に幸せを届けています。今後も奇跡を起こすカスタマーサービススタッフに力を入れて、ザッポスの企業文化を継続すると思います。「ザッポスの奇跡」の本をアマゾンで購入し、新しい時代についていけるように学びたいと思います。

現状維持は衰退する、常に進化し続ける

株式会社グリーンベル　尾形美幸

■はじめに

AZ－COM丸和・支援ネットワーク第 10 回　米国最新流通・物流視察研修会に参加させて頂きまして、誠にありがとうございました。

私自身、海外は香港に行ったことはありましたが米国は初めてでした。すべてが新鮮で多くの学びを持ち帰ることができました。

和佐見理事長をはじめ、AZ－COM丸和・支援ネットワークの皆様、丸和運輸機関の皆様、そして参加者の皆様には大変心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

■スーパーマーケットの進化

【ゲルソンズ】

1951 年に「高品質な商品とハイレベルな接客」をテーマに誕生したスーパーマーケット。今日ではネット販売も強化するスーパーマーケットも少なくない中、ゲルソンズではネット販売を行っているものの売上の10%ほどで強化していない。それよりもお客様にまた来てもらう、滞在してもらう戦略に力を入れている。

例えばワインの種類を増やして「ワインバー」を設置した。又、もう一つ「お寿司バー」も設置し、ゆっくりと寛げる空間を作った。実際視察した時も、バーカウンターに数名のお客さんが座って寛いでいたのが、印象的だった。

更に驚いたのは、高齢化が進む日本でも似たような代行サービスがあるが、お店のスタッフに注文票を渡せば、ゆっくりとバーで飲食している間に「買い物代行」をしてくれるとのこと。

あとはチーズの取り扱いも強化をしていた。単純に種類を増やしただけではなく、チーズに詳しいコンシェルジュを常駐させ、何を選んだらいいかわからないお客さんに対して案内することができるようにしている。他にも高品質食品を買ったあと、シェフに渡すと調理をしてくれるサービスもあるとのこと。

ネットでは味わえない、来店することで得られるワクワクや居心地の良さを体験することができるからまた来店したくなるのではないかと思った。

【ホールフーズ・マーケット】
1980 年、自然食品スーパーマーケットとして誕生。
印象的なのは、バイキング形式の食材提供の多さ。

1/3 程は全てバイキング形式で埋め尽くされているくらいで、その数の多さは日本では見たことがない。でもこれにより１人でも大人数でも無駄なく買うことができる。

パッケージの商品に目を向けるとオーガニックの文字が目立つ。オーガニックの取り扱いが多いお店とはいえ、これだけの種類を取り扱うことにびっくりしているのと、そもそもこれだけの商品が開発されていることに、オーガニックへの注目度が伺えた。

■ 米国で感じたこと
米国などの海外へ、ほとんど行ったことがありませんが、私が前から感じていることで…やはり米国はすべてのスケールが大きいと思いました。食材や出てくる料理はもちろんのこと、価値観や文化も。
今回実際に肌で感じることができてとても良かったです。
そして米国に見習うところも沢山ありましたが、日本の勤勉さ、世界一のおもてなし国だなと日本を改めて誇りに思うとともに自分自身も身の引き締まる思いになりました。

機械が造り、人が創る

松下運輸株式会社　松下龍平

■　はじめに

この度は第 10 回米国最新物流・流通視察研修会に参加させて頂き、誠にありがとうございました。
私としては初めての海外視察だったのですが、密度が濃く、緊張感があり、且つ最先端の手法をこの目で見ることが出来る、大変貴重な体験をさせて頂けたと感じております。
このような素晴らしい機会を賜りましたこと、和佐見理事長をはじめ、AZ-COM 丸和・支援ネットワークの皆様、丸和運輸機関の皆様に心より御礼を申し上げます。

今回は、ロサンゼルスとラスベガスにて数多くの企業様を訪問致しましたが、
ベストバイ、アキホームについて、そして視察全体を通しての 3 つの観点から報告をさせて頂きます。

■ベストバイ

世界で約1,200店舗、そして130,000人以上の従業員を抱えた、全米最大手の家電量販チェーンですが、現在業績は思わしくない状態にあります。
この背景にはインターネット誕生後に変化し続けてきた消費者の行動・小売市場の変化が存在。
しかし全米2位のラジオシャックをはじめ、その他家電量販チェーンが閉店に追い込まれたことで需要が一極集中し、スタッフも経験者の即戦力が集うことにより、店舗と EC の両面からの感動を追求。

◆視察した物流センターでは

こちらのセンターでは、大物と小物でセクションが分かれており、
そのどちらも日本との違いがハッキリと見て取れました。

まず、大物家電の縦積み。
大型の冷蔵庫・テレビ・洗濯機など、メーカーが包装時に上下四隅と側面二箇所を補強しており、
縦に積むものとして設計されている事に驚きました。
これによりパレットが不要となり、フォークリフトも持ち上げるタイプではなく、挟み込むタイプを使用しています。
スペースの活用という観点において、地震対策等の課題はあるものの、日本でも実現できれば非常に有効な手法と感じました。

そして特筆すべきは、機械化による小物のオートメーションピックアップとパッキング。
MAX7.2 万アイテム/日を処理する能力があり、これを PC1台・スタッフ1人でオペレーション。
さらにピックアップされて流れてきたアイテムのサイズに応じて、ダンボールを適切なサイズにカットし、ほぼ隙間なく行われる自動梱包が、大変印象的でした。
これまで機械化におけるデメリットは、柔軟性を損なう（お客様の都合に合わせるのではなく、機械の出来ることに併せて頂く必要がある）と考えておりましたが、
機械化による効率追求という点において、“何を目的とし、どう機械化するのか“の視点が、導入の上で非常に重要であると知ることが出来ました。

■アキホーム
日本のホームファッション No.1 企業、ニトリホールディングスのアメリカでの店舗ブランド。
同地での家具といえば IKEA がポピュラーだが、
“期待を超える”をモットーに、「利便性」・「製品」・「価格」・「サービス」という4つの柱を主軸にした理念の元、2013 年より運営されている。
しかしながらアメリカでの業績は思わしくなく、展開において課題が存在する。

◆視察した店舗では
日本のニトリとは全く違う外装・内装に目を奪われました。
店内に入ると右手に家具類、左手に小物類、中央に相似的なアイテムでドッキングという売場配置となっており、マグネット売場が明確化されておりました。こちらの店舗では、ユーザーのニーズに応えるよう、常に商品の見直し・売り場の変化・スペシャルオーダーへの対応等、非常に地域密着・ユーザーライクな運営が行われており、これにより回遊性・定着率が高まっていると感じました。

また、大物家具の発送については在庫発送式で、3 日以内の到着で 88 ドル、翌日配送では+10 ドル。
組み立てに関しては、ユーザーが“どこまでお願いするか”を決められる「ホワイトグローブサービス」があるとの事です。

更に、商品選択から設置方法まで、店舗スタッフがカウンセラー・コーディネーターとして活躍することで、顧客満足度が高まっている事が大変印象的でした。

■視察全体を通して
リアルとデジタルの融和する時代の変革期において、双方からのアプローチが大変重要視されていると認識致しました。
デジタルからのアプローチは“利便性・効率性・コスト削減”の追求を。
リアルからは“人にしか発現できない感動”を求める姿が、今も心に残っております。

また、視察全体を通して、“アメリカの企業で働く人々は普く HAPPY である”
“スタッフの幸福度と、お客様の感動は比例する”
こうした考え方は日本でも存在してはおりますが、その実現度の違いにも驚きました。
物流・流通だけでなく、こうした人を巻き込んだ環境にも触れられた事は、大変勉強になりました。

今回はご一緒させて頂いた参加者の皆様との親睦を深めることもでき、
大変多くの気付き・学び・交流を得ることが出来た視察でありました。
この度は、誠にありがとうございました。

米国最新流通・物流視察での発見

株式会社アカリサービス社　戸張明

■　はじめに

今回の第 10 回海外研修会に、参加させて頂き、㈱丸和運輸機関　和佐見勝代表をはじめ、丸和運輸機関の皆様、近江コーディネーター、添乗員の坂口様、AZ-COM 丸和・支援ネットワーク事務局の皆様、そして参加して頂いた会員の皆様、関係者の皆様、とても素晴らしい視察が出来た事を感謝申し上げます。本当にお世話になりました。

今回の視察で学び、気づきをレポートさせて頂きます。
私は今回の視察でロサンゼルスは 2 回目の視察になります。
前回の視察は 2016 年 2 月 23 日～2 月 29 日の 5 泊 7 日でした。
今回の視察は 2019 年 2 月 18 日～2 月 24 日の 5 泊 7 日です。
3 年の月日が過ぎるのがとても早いと実感しております。
その 3 年間でどう学べたか、どう気づいたか、どう成長したかを感じることができ、
とても素晴らしい視察でした。

以下、今回の視察での気づき・学びをレポートさせて頂きます。

■ゲルソンズ

ローカルストアであるゲルソンズは高級志向の為少し高めになっている
新しいプロトタイプを考えている。
買い物、買ったものをその場でシェフがお客様の注文通り作るサービスを
手掛けている。
毎日 3000 人以上のお客様の出入りがある
デリバリー(宅配、ネットスーパー)はあまり嬉しくない。
お客様に来て貰うように工夫している。
現在、米国では EC がとても伸びている中、ゲルソンズでは EC より、対お客様との販売に力を入れていると感じた。
ワインを飲める場所や食事が出来るスペースを確保するなり色々考えながら経営に取り組んでいる。
ネットの売上は全体の 10%程度ととても低い。従業員体制は暇な時で 70 人位、忙しい時で 100 人強、理念はライフテイストを掲げている。
時代の流れに乗るのは大切だが、他社には無い取り組みをし、原点に戻り見直す事もとても大切だと感じさせられた。

■ロサンゼルス領事館・JETRO レクチャー

米国にある日本の在外公館の中でも古いとのお話しで、2015 年100周年を迎えた。
現在日本では人手不足が問題になっているが、米国でもトラックドライバーは不足している。
ドライバーは残業が出来ない、稼げないという理由で若手がドライバーになりたいと思わない事から人手不足になっている。

■ジェトロ・ロサンゼルス事務所のレクチャー
主な活動項目は農林水産、食品輸出、対日投資、サービス産業の海外支援、クールジャパン、
環境・エネルギー・インフラの海外展開支援、メディカル・医療機器分野の海外展開支援そして調査、
情報の提供と、とても幅広く取り組んでいる。
ジェトロは全国 48 拠点にネットワークを広げ活動している。
対日投資の主な取り組みとしては、コンサルティング企業や展示会イベントを活用し、南カルフォルニア
に集積する IT、バイオ、医療サービス等を中心に日本への投資に繋がる有望案件を発掘している。
日本の企業とマッチング、日本での法人設立支援（ジェトロ独自のサービス）など、色々日本との
懸け橋になっていると知らされた。

そしてアマゾン配送センター3 か所を見させて頂いた。まとめて一括で業務をこなすのではなく、仕分け
配送のみの業務、そして注文から配送まで取り組む業務というように色々視察させて頂いたが、学んだ
のは従業員一人一人が信念を持ち、作業にあたり各 2 チームと成って取り組んでいるということ。
チーム化する事により効率性が上がると感じた。

今回ロサンゼルス、ラスベガスでの視察では関係者皆様にとてもお世話になりました。
毎回成長出来る海外視察を開催して頂きありがとうございます。
今回学ばせて頂いた中で私自身感じたこと、そして会社での企業成長に繋がることは
信念を持ち、学んだ事を生かし、勝ち取れるよう努力以上の努力で取り組むことでした。
スピードを求めると、確実性が失われ、確実性を求めるとスピードが失われるというお話を伺いました。
そして勝負に挑む時は下見をし、先に自分の目で見て、相手に伝え勝ち取るというお話も伺いました。
とても印象に残り実践したいと思いました。
今後も和佐見理事長から貪欲に学び、皆様からも貪欲に学び、今後に生かしていきたいと感じています。

今回の海外視察で、参加させて頂いたのが私自身 9 回目になります。
今後は私だけが学び伝え、共有するのではなく、会社の他のメンバーにも実際に見て学び、そして感じ
てもらう取り組みを取り入れて行きたいと感じました。実際に見て感じるのと話を聞いて感じるのでは違
うと感じました。
学びなくして利益無し、成長無しの言葉通り、教育、そして学び・気づきで永続発展に繋げ、幸福企業作
りに取り組みたいと感じました。
次回の海外視察もどんな視察に成るか今から楽しみにしています。
海外視察だけでは無く、色々な学びを提供して頂いている事にとても感謝しております。
今後も貪欲に学びたいのでどうぞ宜しくお願い致します。

和佐見理事長・丸和運輸機関の皆様・AZ-COM 事務局の皆様・近江コーディネーター・
いつもありがとうございます。

AZ-COM第 10 回米国最新流通・物流視察会に参加して

株式会社新潟食品運輸　八幡崇之

■　はじめに

この度、一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク第 10 回米国最新流通・物流視察会を企画していただきました和佐見理事長様はじめ、AZ-COM丸和・支援ネットワーク事務局様、㈱丸和運輸機関の皆様には大変お世話になりました。心より御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

私自身、米国研修は今回で四回目であり、過去三回はスーパーマーケットについての研修であったため物流とは違う分野でしたので、初めて物流の視察を体験できるということで大変楽しみにしており、想像した以上に充実した内容で大変勉強になりました。

■アマゾン物流センター（3 拠点）

ある程度、自分自身イメージしたものでありましたが、実際にセンター内を視察するとイメージ以上のものが自分の目に映り感動しました。やはり文化の違いはありますが、従業員に対し業務前のミーティングの内容は、ユーモアがありモチベーションアップに繋がっていると感じました。我社も朝礼は毎回行っていますが、決まりきった堅苦しいものとなっているのが現状です。アメリカンスタイルまでとは行きませんがメリハリをつけ、時にはフランクさも取り入れる事も必要なのかなと感じさせられました。現場物流では、オートメーション化されたシステムで運用している状況で、スピード化が進む中では必然的な運用であることをあらためて感じました。この先、顧客満足度を上げていく中で、アマゾンがどのように進化して行くのかが楽しみであります。次に配送については、どのように行われているのか興味を持っていました。自分の中では日本同様なイメージを持っていましたが、センター内に乗用車が入庫し配送する、その手段がUberであることに驚きを感じました。集中センターで配送エリアコース、時間を設定し配送車両を集める仕組みとなっていて、実際その現場を見ると次から次へと様々な車両が入ってきて、また色々な人達が車両から降りて来て、商品を取扱う光景に驚きを感じました。このシステムが現状日本での乗務員不足と比較すると、非常に羨ましいと感じると共に、自社も含め各物流業者の課題である人材確保の解決策を考えていかなければならないとあらためて痛感いたしました。今まではそれほどアマゾンには関心がなく、また利用した事もありませんでした。今回アマゾン物流センターを視察できたことで、アマゾンという企業を学ぶ事が出来き、また自分の目でみて体感出来た事を、我社の為に役立てる行動をしていきたいと強く思うことが出来ました。

■オンタリオトラックステーション

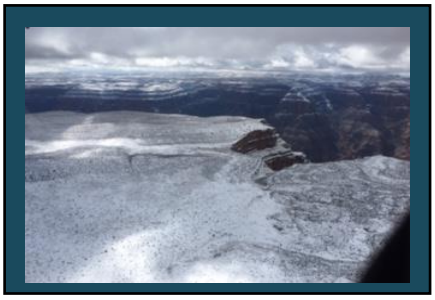
ロサンゼルスからラスベガスへの移動の際に立ち寄りバスから降りたときに、以前の研修でも立ち寄った場所だと思い出しなんとなく懐かしい気持ちになりました。ステーション内の雰囲気も中々良く、駐車している長距離コンボイトレーラーも多いことも感じました。アメリカについても日本同様、近年規制が厳しくなっているということで、長距離乗務員不足にもなっていくのだろうと感じました。

■研修全体について

今回の米国最新流通・物流視察会は、とても新鮮な気持ちで有意義な時間を過ごすことが出来、また一日一日の時間がとても早く過ぎていくことを感じました。普段の日常生活では時間を調整し、持て余し日々を過ごしている自分の姿が思い浮かびました。それだけ今回は興味を持ち、学びと気づきということが楽しいと感じられ充実した時間を過ごすことができたと思います。

スーパーマーケットのゲルソンズでは、他社と差別化されたコンセプトが店内を見て感じることができ、顧客満足度を重視する、清潔感や照明の明るさ、商品ローケーション、イートインサービス等、サービスの向上に力を入れていることが分かりました。家電量販店ベストバイ、楽天スーパーロジスティクスの物流センターで想像以上にロボット化が進んでいて、EC 市場を考えれば、近い将来完全自動化になることも時間の問題であると思いました。各現場を見て、大型家電の在庫ローケーションに驚き、商品の形、大きさに応じてロスが発生しないよう自動梱包を行う姿にも驚きを感じました。ロボットによる入荷棚入れ、ピッキングなども実際に見ることが出来て驚きました。Zappos 社の訪問では、全てにおいて考えさせられ感慨深いものがありました。『Zappos の奇跡』と呼ばれるだけあり、従業員や顧客に対して ES 向上の取り組みが確立されており、その雰囲気がオフィス、見学ツアーより感じることが出来ました。
それは文化の違い「アメリカンスタイル」だからではなく、企業としての価値や責任を果たすための手段であり、全てが満足することは難しいですが、そこを目指す姿勢というのは、世界共通だと思います。
ロサンゼルス領事館、ジェトロによる講義では、アメリカの状況、活動内容を聞き自分自身、未知の部分がかなりあり、とても刺激的であり、このことを機に日本以外の各国を知りたいという気持ちになりました。

最終日自由行動では、グランドキャニオン観光に参加しました。ラスベガスへ移動する際に、雪が降りとても寒くツアー自体中止になるかもしれないと思い、不安になりましたが、グランドキャニオンに降りて探索することこそ出来なかったものの、セスナ機からの遊覧飛行を体験できました。実は以前にグランドキャニオン観光に来たことがあり、その時は雨が降り雄大な光景を見ることが出来なかったため、今回は意気込んでいましたが、普段の行いが良いのか悪いのか、ちょっと残念な気持ちになりました。でもセスナ機から見る光景には感動し、次回は必ず最高の天候でまた来ると勝手に思ってしまいました。



■最後に

この研修では、異国の地アメリカで自分の目で「見る」「感じる」「行動し」「気づきと学び」「感動と驚き」をたくさん感じることが出来ました。そのことを自分自身だけではなく、支えてくれる人達と共有し、これからの人生に役立てるために行動していかなければならないと強く思いました。行動しなければ良いも悪いも結果が出ません。いいタイミングで参加でき、これから更に自己啓発し何事にもチャレンジしていきます。
改めまして和佐見理事長様、事務局様、丸和運輸機関様、弊社社長には感謝申し上げます。
大変ありがとうございました。

米国物流を視察して

株式会社新潟食品運輸　井越大介

■はじめに

AZ-COM 丸和・支援ネットワーク主催　米国最新流通・物流視察会に参加させて頂きありがとうございます。前回のベトナム流通視察に続き二回目の参加でしたが、今回も時間を余すことなく学ばせて頂きました。ベトナム流通視察では、配送網・温度管理などこれから発展していく物流を学び、米国視察では最新の物流を学ばせて頂き大変貴重な経験となりました。

和佐見代表・丸和運輸機関の皆様に心より感謝申し上げます。

■アメリカの物流事情

アメリカの物流も労働時間の縛りにより、稼げない業種に変わりつつあるそうです。特に長距離ドライバーの不足が問題視されていました。一日の運転時間が 11 時間まで、休息期間が 10 時間、と労働環境の変化により離職率が上がっています。アメリカ国内全体のトラック運転手の 7 割が個人事業主だそうで、運んだ分だけ給料に繋がる高収入の職種から上限の見えた業種に変わりつつあり、今後さらに人材不足が深刻化されると思われます。

アメリカの高速道路では、日本で見かけるような大型トラックは見かけず巨大コンボイトラックが走行し、迫力満点の光景でした。多くのコンボイトラックは東西を駆け巡るそうで、キャビンに寝台だけでなくキャンプカー並みの設備を備えていました。

日本ではあまり浸透されてないウーバーも米国では日常的に使われており、副業としても一般のドライバーの空き時間さえあればできるということで人気のようです。

■物流センター視察

アマゾン施設 DL7

アマゾン施設 DL7 はアマゾン FLEX の施設です。アマゾン FLEX とは一般ドライバーに配送を請け負ってもらうシステムで、事前にアマゾンの配達を行う認可を受ければ誰でもできるそうです。日本では法律上このような運行はできませんが、アマゾンの様に莫大な数の商品を期日に納品するには画期的な方法だと思えました。

センターの業務としては、夜間から早朝まで方面別に仕分けを行い、順次配送しているそうです。一日の扱い量は 10 万ケースで 250 もの納品ルートに振り分けられます。通常アマゾンの定期便が配送を行い、不足のルートを一般車両で補っています。一回の運行は FLEX 便で 40 マイル（約 65 キロ）までに制限されており 4 時間のチャーター便として運行しています。一般ドライバーによる納品でも完納率は 98%で精度の高さに驚かされました。今回の視察会テーマは米国最新物流ということで施設 DL7では、コンピュータによる自動配車やアプリによる積み付け指示がされていました。日本ではドライバー求人倍率が増加しておりますが、アマゾン DL7 では人材は足りており、普段の仕事の帰り道に配達しながら帰宅できるというワークスタイルが人気のようです。

アマゾン施設 LGB3

アマゾン施設 LGB3 は世界 196 か国に配達を行っており、施設面積は 100 万平方ft、在庫量は 3500 万ケース、一日の入出庫数量記録は 100 万ケースと想像を絶する規模の施設でした。施設内では、約 2,800 名が 2 交代制・365 日稼働し入荷・仕分け・保管・出荷業務にあたっているそうです。この施設ではロボ化が進んでおり、商品の保管管理や積み付け選別までロボによる作業でした。サイズ違いの商品の積み付けや最終的には方面別の仕分け作業は人力でしたが、ロボ並みの作業スピードと正確さに驚かされました。

楽天スーパーロジスティックス

楽天の物流施設は 12 拠点あり、今回視察させて頂いた施設は 5 万スクエアft、クリスマスの繁忙期には 100 万ケースを扱う巨大施設でした。アマゾン施設に比べ日本の物流センターに近い運用のイメージを受けました。1 日に平均 1 万～2 万ケースを扱い、入荷・棚入れ・ピッキングはマニュアル作業でした。サプリメントや衣類の売れ行きが好調のようで戦略的に回転率の高い商品の保管に力を入れているそうです。ロボによる作業は全体の 30%で主にピッキング後の搬送を行っていました。ピッキングなど人手のかかる作業に人材を集中させ、カットできる作業をロボ化させており、今後労働力不足が増々深刻化していくことへの対策として大変勉強になりました。

■Zappos 社視察

Zappos 社は靴のネット販売を中心にビジネス展開しており、2009 年にアマゾンに M&A で買収された企業です。もともと靴はサイズ感が衣類よりシビアに考えられ、試着のできない靴のネット販売は信頼度が薄かったようです。そこで Zappos 社は送料・返品料金無料。何足でも返品 OK と、ネット販売で手軽な試着を可能とし信頼度を高めました。また、カスタマーサービスに力を入れており、お客様からのクレーム・相談を 365 日 24 時間受付け、オペレーターによる神対応がテレビで取り上げられるなど話題となり、一人のお客様と 5 時間以上も通話した記録を持つ社員がいるそうでお客様第一に考えられていました。

Zappos 社は社員教育に力を入れており、すべての社員がカスタマーサービスを経験し、職場の様々な部門を体験させ、仕事の幅を広げる活動をしておりました。

職場の環境は、流石自由の国アメリカといった感じで、仕事をする場所、スタイルは問わず社員一人一人が自分をマネジメントしておりました。勤務時間内に社内でマッサージを受けたり仮眠をとったり、仕事に最大限の能力を発揮できるような取り組みがされており、大変うらやましい環境に思えました。

Zappos の社員は Zappos のロゴをブランドの様に身に着け、自分の会社に誇りを持っているように思えました。会社は社員を思い、社員は会社を思う社風は弊社にとっても目指すところだと思います。

■まとめ

アメリカ西海岸地域を訪問して、冬も温暖な気候で快晴のイメージでしたが、日本と同じように四季があり、ラスベガスでは 8 年ぶりの積雪に見舞われるという滅多に見ることのできない景色を見ることができました。

スーパーマーケットでは、日本の様に価格で争うスーパーは少なく高級層・大衆店・オーガニックと専門分野に特化した店舗が多く、店内ではアルコール類が飲めるバーカウンターがあり、多くの方が利用しておりました。最先端の物流施設や巨大トラックステーションでは生の働く環境を見学し、朝礼でのモチベーションアップ体操や活気ある現場の作り方など大変参考になりました。

海外の物流や文化など自分の目で見て、感じることができ非常に貴重な経験になりました。

米国最新流通・物流視察会を終えて

株式会社アールディーシー　八武崎振一

■　はじめに

今回の米国視察は、物流業界における省人化、無人化というキーワードで米国でも深刻な人手不足にどう対応しているかを自分の目で見て感じ、どう自分のものに出来るかを課題として 6 回目の参加を致しました。今回も素晴らしい訪問先や初めての終日自由行動といった日程を組んでいただき、和佐見代表、丸和運輸機関様、AZ-COM 事務局様に感謝申し上げます。

今回は 2 回目のロサンゼルスと初めてのラスベガスの視察となり担当であります米国最大の家電量販店「BEST BAY」とニトリの米国で展開している「Aki Home」の二か所をみた感想とその他訪問視察したレポートをしたいと思います。

■「BEST BAY」物流センター

第 2 日目にまずは宿泊しておりました「ミヤコホテル」で在ロサンゼルス領事館の鈴木副領事官様よりロサンゼルスの交通事情、人件費などについてお話を頂き、続いて JETRO ロサンゼルス事務所の「西本所長様よりロスでの活動と米国 EC 市場動向についてレクチャーを頂いた後、バスで米国最大の家電量販店「BEST BAY」の物流センターへ移動。日本でニトリや西友などのセンターで使用されているオートストアシステムや自動梱包システムなどの無人作業を見学できました。特に自動梱包システムはロール状に巻かれた段ボールを商品ごとにカットして無駄を最小限にしてコスト削減にあたっており、1 時間で 700～800 梱包を可能としていると説明がありました。センターの規模は約 42,000 ㎡で坪にすると約 12,000 坪という敷地であり、ここでは今までの最多アイテム数 72,000 アイテム（約 30,000 ケース）を捌いたとあり、「システムを導入後、人の削減はどうか」と尋ねたところ、「繁忙期があるので導入前と比較して大きく削減には至っていない。」との回答でありました。現在は 60%が AUTO 化しているが将来は 90%を目指していると話しておりました。また、大型家電（冷蔵庫、テレビ、洗濯機など）はフロアに直置きの上に重ねて 3 段、4 段と積み上げて保管してあるのが衝撃的で、崩れる事は無いのか確認したところ、以前地震が来た時に少し荷崩れしたけど大きな被害は無かったとの事でした。

BEST BUY が米国量販店 NO.1 となった背景には米国を代表する小売チェーンのシアーズの売り上げの落ち込みがあり、その顧客が BEST BUY を押し上げたと言われています。

■Aki-Home

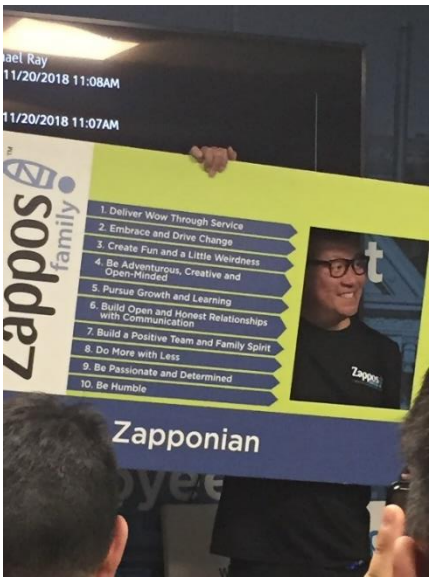
ニトリが米国進出をかけて展開してきた家具の店舗であるが、進出当初は米国全土で 1000 店舗を目指していたが実際は現時点で 3 店舗のみとなっており目標には遠い店舗数と言えます。

ここの店舗では、日本のように小さな商品の品揃えをしてきたが思うようにはならず、米国に合った大人数のダイニングテーブルやソファなどの品揃えに変化して来ています。店舗はショールームタイプとなり小物以外は在庫を持たず全てセンターからの配送となっており、基本は 3 日以内で届くスケジュールになっています。

配送については DROP OUT、所謂玄関までは 58 ドル（約 6,500 円）、組み立て込は 88 ドル（約 10,000 円）、翌日配送は 98 ドル（約 11,000 円）となっており、日本とは違うシステムになっていました。商品には有害物質が発生する物について必ず表記シールを貼る事が法律で定められており、椅子の底面やテーブルの裏面などに貼ってある商品も確認できました。

また、店舗マネージャーに店のポリシーを聞いたところ「期待していなかった物がある」と答えられ、意味を聞いたら「欲しい物を買いに来たらそれ以上の物が見つかる」という事で、品揃えについては自身を持っているという事でした。日本と同じ「お、ねだん以上。」を期待していましたが違うみたいでした。

■　初のラスベガス

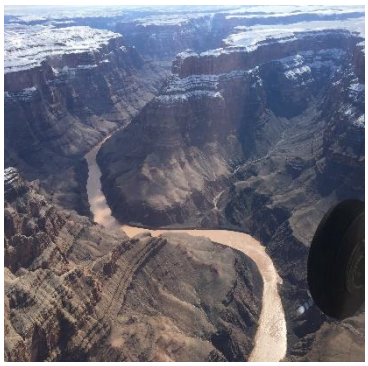


まずはラスベガスというと 24 時間ネオンが付いており煌びやかという期待をしてバスで移動しましたが、途中から雨が雪に変わり、到着してみたらかなりの雪が積もり始めており煌びやかなネオンが雪の影響でだいぶ霞んでいたのが残念でした。ラスベガスでは楽天ロジスティクスセンターと、靴の通販で働き甲斐のある企業に何度もランクインした「Zappos」を訪問いたしました。
Zappos では 3 つのグループに分かれてオフィスツアーが行われ、企業の説明を受けました。中でも 10 の信念が基本にあり、この信念を理解できない者は Zappos ファミリーにはなれず、ファミリーに
なった後、1 つでも出来ていないことがある場合は専用のコーチが再教育をして最高のカスタマーサービスを提供していくと説明がありました。やはりカスタマー（顧客）に喜んでもらう＝最高のサービスを提供するには徹底した教育が必要であると改めて実感しました。
Zappos では入社面接から採用まで 84 日間掛けしっかりと選考し採用後は 1 か月間全員がカスタマーセンターで顧客から受注業務やクレームの対応をすることが決まっており、この期間が最も重要な期間であるとありました。

■初めての自由時間

今回で第 10 回の海外研修、私が参加して 6 回目で初めての自由時間があり、事前の予約でグランドキャニオンを申し込み楽しみにしておりましたが、前日の雪の影響で飛行場が凍結しており着陸が出来ないため遊覧飛行に変更となりました。しかし、それでもやはり実際に目で見たグランドキャニオンは壮大で素晴らしい景観でした。茶色い岩肌と前日に降った雪が積もって白い部分のグラデーションが素晴らしく感動的で、人生観が変わるといっても過言ではなかった景色でした。

■まとめ



今回もいろいろな気づき、学びがありとても充実した視察でありました。
初めて見学できたオートストアシステム、自動梱包システムは最少人数で出荷が完了でき、これからより人手が不足してくる中で必要なシステムになってくると思いました。またZappos の、「従業員を満足させられない企業は顧客も満足させられない。」という理念から 100%従業員裁量に任せて最高のカスタマーサービスを提供し、まずは顧客に「Deliver Wow Through Service」＝「お客様にワォ！をお届けする」を基本として考える事から始めるという、お客様第一義の教育が現在もこれからも企業にとって必要であると感じました。

最後に今回も非常に素晴らしい視察で自分の成長になる気づきと学びが出来た事を企画して下さいました和佐見代表、丸和運輸機関様、AZ-COM 丸和・支援ネットワーク事務局の皆様にお礼申し上げます。
ありがとうございました。
また、今回もご一緒させて頂きました参加企業の皆様にもいろいろとお世話になり人と人の繋がりが出来ました事をうれしく思います、ありがとうございました。

第 10 回米国最新流通・物流視察会　視察レポート

日野自動車株式会社　田中友之

■　はじめに

今回 AZ-COM　丸和・支援ネットワーク　米国最新物流・流通視察会に初めて参加させていただきました。Amazon　Fulfillment　center（FC）等、普段見ることができない施設を数多く視察できたこと、そして会員の皆様と交流が深められたことで、非常に有意義な視察となりました。本視察会を企画いただきました、和佐見理事長をはじめ、株式会社丸和運輸機関様、AZ-COM　ネット事務局の皆様に深く御礼申し上げます。

本レポートでは、楽天スーパーロジスティクス、ダウンタウンサマリンおよび　Zappos　本社の3カ所の視察を中心に私の“気づきと学び”を報告させていただきます。

■　楽天スーパーロジスティクス

【基本情報】

- 2013 年に米国 EC 事業者向けのフルフィルメントサービスを提供する Webgistix 社を買収し、米国全土の 98%に 1～2 日以内で配送を可能にするサービスを提供中。
- 現在全米 8 都市に 11 カ所の FC　を保有しており、今後 3 年で 25 カ所まで増やす計画あり。

当 FC では、カリフォルニア州にある「INVIA Robotics 社」のピッキングロボットを導入しており、一部作業を自動化している。前日に視察した Amazon FC では複数の商品が入った専用の商品棚ごとロボットが梱包を担当する作業員まで運ぶのに対し、本システムではロボットが対象商品の在庫がある（固定された）棚まで移動し、箱の　QR　コードを読み取った上で、箱を引き出して運ぶ形となっている。ロボットは計 40　台導入されており、ロボット1台で運べる荷物の重さは最大　40　ポンド（約　18kg）とのこと。率直に言ってロボットの全体的な作業効率については Amazon のシステムが上との印象だったが、本システムは既存の棚を有効活用できる点で、既設の倉庫に導入する場合にメリットがあると感じた。

ここで最も興味深かったのは本システムのビジネスモデルであり、具体的には、ロボット導入時に初期費用は不要で、「1動作あたりいくら」で料金が設定されている点であった。つまり、ロボットの実際の仕事量に応じて人（？）件費を支払うイメージであり、利用者側にとってはロボットの導入効果が分かり易く、納得感が得られる料金体系と言える。新技術を普及させる上では、製品としての機能を向上させるだけではなく、このようにいかにサービスとして顧客に使ってもらうかについても工夫が必要であると感じた。

楽天スーパーロジスティクス外観

ロボット外観　(※)

ピッキングイメージ　(※)

※InVia Robotics 社　ホームページより

■ ダウンタウンサマリン

【基本情報】

ラスベガス中心部の西 25km ほどに位置し、総面積 42.9 万 m^2 という広大な敷地にメイシーズ等 130 のテナントを抱える郊外型の複合ショッピングモール。

ピックアップポイント

ここで個人的に気になったのは、駐車場にあった Lyft のピックアップポイント（写真参照）。日本では残念ながら規制により導入が進んでいないライドシェアサービスだが、米国では既にかなり普及していることがこれを見て改めて実感できた。私自身、本視察最終日にアプリをダウンロードして Uber を体験してみたが、価格は事前にわかっており、支払いもアプリ経由でクレジット決済のため、非常に利便性が高く、これでタクシーよりも安価となればもはやタクシーを選択する理由はないとさえ感じられた。

■ Zappos 本社

【基本情報】

- 1999 年にサンフランシスコで創業した靴の通販企業
- 送料・返品無料等のと画期的なシステムと質の高いカスタマーサービスが評価され創業9年で年商 10 億＄を突破。
- 2017 年に Amazon に買収され Amazon 傘下となる。

Zappos 本社ロビー

ここでは Zappos の企業文化をツアー形式でご紹介いただいたが、まず驚いたのはゲームセンター、ビリヤード台、バーカウンター、トレーニングジム等、一見するとここは本当にオフィスなのかと疑いたくなるような設備が数多くあることであった。日米の文化の違いもあると思うが、米国の中でも従業員の満足度向上のため、ここまで職場環境の整備に力を入れている企業はないのではないか。事実、オフィスの従業員は誰もが非常に楽しそうに仕事をしており、ガイドの方より説明のあった”Employees first”の理念が、建前ではなく、徹底されていることが肌で感じられた。

また、こうした設備だけではなく、「ホラクラシー」という上下関係がない組織体系、マニュアルのないコールセンター対応など、既存の概念にとらわれない取組の数々は、普段の業務において前例主義に陥りがちな私にとっては、その思考を改めるのに十分すぎるほど衝撃的なものだった。

■ 視察全体を通して

今回の視察において、米国物流業界における人材確保、自動化の取組状況についての調査は個人的に重要なテーマであった。今回の視察を通じて感じた米国物流業界の課題は以下の4点である。

① 人口増に比例して増える EC 取引 ⇒ 荷量増加
② 最低賃金の上昇 ⇒ 人件費上昇
③ トラックへの電子ログ記録装置（ELD）の導入義務化 ⇒ 物流費増加、ドライバー不足顕在化
④ クリスマスシーズンに消費行動が集中する商習慣 ⇒ 物流波動の変化への対応

そして、上記課題を背景として、各社アプローチは異なるものの、ロボットや IT 技術を活用した自動化・効率化が着実に進められていることが実感できた。そして何より、Amazon をはじめとする今回の視察先企業に共通して感じられたのは、「変化に対応するスピード感」、そして「リスクを恐れずチャレンジする姿勢」であり、今後の自身の業務においても、競争を勝ち抜く上で常に意識し行動に移すことが必要であると感じた。これが今回の視察会での私自身の最大の“気づきと学び”であったと考えている。

以上

むすび

小売業の成長に対応し、物流の真価が問われている

株式会社丸和運輸機関　前多　靖広

AZ-COM ネットとして、会員企業の皆様の利益支援メニューの中で、中長期的な柱となっているものとして「教育」があります。その中でも他社にない研修として、各社の経営幹部の皆様と共に創り上げる研修が「海外視察研修会」です。今では年に3回（欧州、米国、アジア・アセアン）開催し、各国の流通・物流視察を通じ、参加者間で気づき合い、学び合いの機会を創出しております。そして、お蔭様で 2014 年の発足からこの海外視察研修会は、皆様の声を基に進化し、第 10 回目を迎えました。その中で、AZ-COM ネットの価値を再認識したという参加者の方々の有難いお声も頂いております。

記念すべき第 10 回は、ロサンゼルスから雪化粧のラスベガスへと、5泊7日の記憶に残る視察研修会となりました。視察先数は個人により異なりますが、私は 15 カ所を視察（物流センター5 カ所、店舗・企業・トラックステーション 9、セミナー1）致しました。

小売業のネットとリアルの融合による小売の進化の中にあって、EC の成長は各国様々ですが、2017 年の前年対比の成長率から、BtoC の米国市場は 16.3%と二桁成長を続けております。その成長に伴った物流の進化を見る機会として、今回、アマゾンジャパン様の全面協力により米国の FC にはじまり、ソートセンターやデリバリステーションを視察する機会を得ました。普段絶対に公開されることのないアマゾンの心臓部から末端までを視察する機会となりました。

表：世界の各国別 BtoC-EC 市場規模（2017 年）

ランキング	国名	市場規模（億米ドル）	日本円換算（1$=110円で計算）	対前年比
1	中国	11,153	122,6兆円	35.1%
2	米国	4,549	50兆円	16.3%
3	英国	1,126	12,3兆円	17.1%
4	日本	953	10,4兆円	6.0%
5	ドイツ	651	7,1兆円	11.3%
6	韓国	563	6,1兆円	20.9%
7	フランス	488	5,3兆円	16.9%
8	カナダ	340	3,7兆円	29.9%
9	オーストラリア	215	2,3兆円	12.3%
10	インド	209	2,2兆円	42.1%

※出所 eMarketer, Feb 2018 より作成（旅行・チケットを除いた金額）

AI や ITO の活用による自動化が物流現場ではどこまで活かしているのか？という大きなテーマを持って、視察に参加された方も多いのではないかと存じます。実際には、人口増の米国の物流現場において、人手不足の切迫感は日本ほどなく、「庫内では、荷物の大量処理のためのマテハンと人の活用」であると感じました。ちなみに、参考として昨年の北欧4カ国の視察では国民の人口自体が少ないため、迷わず自動化を選択せざるを得ないという環境でした。

今後は、欧米だけではなく、中国にも目を向けて、企業の挑戦、進化を学び、自社の企業成長に取り入れて行くという視点も大事であると感じます。小売業の成長に対応し、物流の真価が問われている今、AZ-COM ネットの海外視察研修会は、グローバルな流通・物流の潮流を掴み、会員の皆様が自社の経営戦略に活かし、経営の意思決定に活用できるように内容の充実を図ってまいります。

最後に、このように海外視察研修会にご参画頂き、新たな研修会を創り上げてくださっている会員の皆様をはじめ、企画・運営を頂いている和佐見理事長、近江顧問、AZ-COM ネットの事務局の皆様に心から御礼申しあげます。

発行人：一般社団法人
ＡＺ－ＣOM丸和・支援ネットワーク　事務局
〒100-0005
東京都千代田区丸の内１丁目 8-2 鉄鋼ビル本館５階
TEL.03-3212-1111　/　FAX.03-3212-1112