

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7回海外研修

# 米国最新物流・流通視察研修会

◆訪問先：ワシントンDC, シアトル

◆日程：2018年2月19日(月)～25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



ごあいさつ

## 2018 米国流通・物流視察を振り返って

近江 淳



この度は米国最新流通・物流視察会にご参加いただき誠にありがとうございました。今回 Amazon の本社やキバシステムを導入したフルフィルメントセンター、Amazon Fresh の作業現場や最新のピックアップセンターなどをトータルで視察したのは、恐らく日本の企業視察として初めてではないでしょうか。加えて Amazon によるウーバーを活用しての宅配の様子も視察することができこれまでにない充実した視察会だったように思います。

今回私たちは米国の EC 事情の最前線を見、肌で触れるツアーを経験した。EC の巨人 Amazon の本社を訪れ、戦略に関するレクチャーを受けるとともに、ロボットを取り入れ進化した物流の現場に立ち入り、或いは宅配拠点の pick up center を見、或いは、Amazon Fresh のウーバーによる積み込み状況を視察した。様々な Amazon の進化対応には目を奪われた。一方、Walmart ではネットによる店舗受け取りの新たな取り組みである pick up tower を初めて目にした。米国の小売現場の変化のスピードに目を奪われる思いだった。今後アメリカは、翻って日本の小売業はどうなっていくのか？

IOT や AI の進化で買い物行動は飛躍的に進化したといえるし、まだまだ進化していくものと思われる。Amazon エコーやグーグルホームなど、人がわざわざ行動を起こさなくてもスマートスピーカーに呼びかけるだけで注文ができ、商品が手元に届けられるまでになって来ている。さらには定番の常備品であれば、品物を使い切ると自動的に発注してくれる仕組みまで出来てきている。店舗でのショッピングに加え、ネットショップや宅配サービスなど購入チャネルは多様化しているが、売場で自分の目でみて手で触り、においを確かめて買いたいという究極の主婦の思いを体现、「所謂ショッピングエクスペリエンスが可能になるお店をどのように実現できるかどうか」が小売業生き残りの決め手になるのではないのか。

1995 年創業の Amazon は、インターネットの普及を背景に競合相手の有力なネット企業を次々に買収し、企業領域を広げ、ネット販売の強みと物流の進化を武器に大きく業績を伸ばして来た。その拡大成長をしていく中で大きな障害となりつつあったのが、生鮮食品を中心とした品揃えと、顧客の安心安全に対する強い思い入れであった。それを乗り越えさらなる成長を果たすための戦略の一つが、昨年 8 月のホールフーズマーケットの買収であったように思われる。この買収で Amazon は高級食品スーパーを利用する顧客のデータや Amazon に対する安心安全の意識の醸成を手にし、そして時間と手間をかけずに一気にオーガニック素材の高級食品の品揃えの充実が図ることができた。また、ホールフーズ店頭においても Amazon オリジナルブランド商品を展開し、ネットだけでなく顧客が手を触れることができるようになって、信用度は格段に増した。その後四半期を経過した中で、ある程度業績の向上にも寄与してきている。今後、その影響力は確実に業績に反映するだけでなく、リアル店舗を持つ既存のスーパーマーケットなどの競合相手に計り知れない恐怖を与えることになると思われる。

一方、1962年創業のWalmartは1号店開店後、わずか30年あまりで小売業ナンバーワンに上り詰め、現在もなお小売業の巨人として君臨している。しかし、その伸長率は他の小売業同様かつての勢いを失い、近年のネット企業の成長率とは大きくかけ離れている。幅広い品揃えとエブリデーロープライスで他社を圧倒してきたビジネスモデルはAmazonなどネット企業と競合する土俵にあり、ネット企業は好きな時間に注文でき、しかもどこよりも安いし素早く届けてくれることから、次第に自らの顧客基盤を侵食され始めてきていた。もちろんWalmartも新たに出現したネット販売という販売手段にも他社と同様取り組んだが、全社を挙げて取り組むというほどのものではなかった。2006年頃から各大手百貨店がネット企業に本格的に対抗するため編み出したオムニチャネル戦略にも積極的にチャレンジし、国内4500店を超える既存店舗網とネット販売を融合して、売り上げを伸ばしたが、従来の伸長トレンドを大きく上振れするほどの効果を得られず、むしろAmazonの飛躍的な伸びに脅威すら感じていた。

Walmartは2016年約33億ドル(3380億円)もの大金を投じて新興のネット通販JET.COMを買収し、その創業者でCEOのマーク・ロア氏をnet事業のトップに据え、起死回生を図った。彼は商品を仕入原価で販売し、50ドルの年会費から収益をあげる、つまり消費者に出来るだけリーズナブルな買い物機会を提供するビジネスモデルで、これが見事に功を奏して総売り上げのわずか2%に満たなかったWalmartのネット売上は前年対比160%と急激な伸びを見せた。まだまだ総売上に占めるネットのシェアは小さいものの目を見張るものがある。米国発のリアル巨人Walmartとネットの巨人Amazonはともにそれぞれ新興ネット企業や有カスーパーを買収しつつ自らの強みを補強し、まさに全面戦争へと突入している。一方、中国ではネットの巨人アリババと第2位のJD.COMはリアル店舗業態への進出や無人店舗や無人レジ店舗へのチャレンジ、スマホ決済のみで販売する店舗など様々な実験を繰り返し世界に類を見ない速さで小売業が進化を見せている。

既に小売業態では販売対応がネットであるとかリアル店舗であるなどと区分けするのではなく、消費者のニーズに沿いその利便性を高めつつ、消費者の望む買い物体験を実現出来るかが企業の生き残りの条件となって来ている。つまり、消費者の究極の願いは先にも述べたように「自ら手に取って、目で見て、触って、匂いをかいで、可能なら食べてみて安心して、納得して、喜んで買いたい」というものである。そして店員さんや友人と交流を深め、「日々の買い物といえども楽しみたい。」というのが消費者の買い物行動の究極の願いではないだろうか。例えそれが難しくてもできるだけその状況に近づける環境で買物がしたいと思っている。普段はネット主体の買い物でも休日には買物を楽しみたいというのが本音ではないか。

今や小売業の目指すべき究極のスタイルは、ECはもちろんだが、それに加えて、Experience エクスペリエンス(自ら選ぶ楽しい買物体験)、Entertainment エンターテイメント(娯楽的な楽しみ)、Excitement エクサイトメント(ワクワク感)の“4つのE”が握っているといえるのではないか。

来年2月のAZ-COM丸和・支援ネットワーク主催の米国視察会で見ると米国の流通・物流の現場はどうなっているのか? スピードが問われるネット時代の米国の流通・物流に興味は尽きない。ぜひご参加をお願いしたい。

## 目次

ごあいさつ.....	1
2018 米国最新物流・流通視察研修会 日程表.....	5
ロケーションマップ.....	6
1日目・2月19日(月).....	6
2日目・2月20日(火).....	6
3日目・2月21日(水).....	7
4日目・2月22日(木).....	7
5日目・2月23日(金).....	8
参加者名簿(敬称略、順不同).....	9
記念レポート集.....	10
成長に繋がる海外視察.....	11
株式会社アカリサービス社 戸張 明.....	11
アメリカにおけるトラック業界の状況とスーパーマーケットの新たな取り組み.....	13
株式会社永井運送 永井 雄太郎.....	13
株式会社永井運送 上原 拓.....	13
AZ-COM 米国最新物流・流通視察に参加して.....	15
日野自動車株式会社 伊藤公一.....	15
米国最新物流・流通視察での気づきと学び『ワシントン D. C. ・シアトル』.....	17
株式会社マルコ物流 遠藤保夫.....	17
AZ-COM丸和支援ネットワーク物流海外視察 in USA.....	19
株式会社グリーンベル 葛西 宣行.....	19
2018年2月AZ-COM 米国視察 Amazon レポート.....	21
ロジザード株式会社 遠藤 八郎.....	21
米国最新物流・流通視察会～気づきと学び～.....	23
東京日野自動車株式会社 木山尚彦.....	23
進化し続けている米国物流・流通を視察して.....	25
株式会社アットロジ 尾崎 真弘.....	25
米国最新物流・流通視察研修会に参加して.....	27
あかりレンタルジャパン株式会社 村上 和久.....	27
第7回米国最新物流・流通視察会.....	29
松下運輸株式会社 坂田 生子.....	29
アメリカ海外研修レポート.....	32
株式会社ポストサービス 小俣 美武.....	32
初めての視察研修会での気づきと学び.....	33
有限会社ホワイト・スタッフ・サービス 須田 有美子.....	33

EC の示す物流・流通の進化に触れて.....	35
株式会社サウンズグッド 鷺浦 佑介.....	35
海外視察研修会に参加して気づいたこと.....	37
株式会社アールディーシー 八武崎 振一.....	37
米国物流・流通視察に参加して.....	39
トーヨーカネツソリューションズ株式会社 和田 大.....	39
進化するテクノロジーと求められる人間力.....	41
株式会社丸和運輸機関 染谷 樹春.....	41
米国最新物流・流通視察.....	43
株式会社丸和運輸機関 岩崎 明.....	43
むすび.....	47
グローバル EC 市場の成長を牽引する米国流通・ロジスティクスの最前線を見て.....	47
株式会社丸和運輸機関 前多 靖広.....	47

## 2018 米国最新物流・流通視察研修会 日程表

《2018年2月19日(月)～2月25日(日) 5泊7日》

日次	月日 (曜日)	訪問地	交通機関	時間	適用	食事		
						朝	昼	夜
1	2018年 2月19日 (月) ※祝日 President Day	成田空港発	NH002	8:00 10:40	成田空港集合 全日空にてワシントンDCへ(飛行時間12時間35分/機内食2回)  <日付変更線通過>	-	-	×
		ワシントンDC着	専用車 (11時間)	9:15 9:30  17:30 18:00-19:30 20:00	到着後、入国手続き <b>ワシントンDC地区流通事情視察(ガイド同行)</b> ◇ハリスティーター(SM) ◇ファッションセンター・ペンタゴンシティショッピングセンター(各自、自由昼食) ●リンカーン記念堂 ○ホワイトハウス ●スミソニアン博物館 ホテル着 市内レストラン「Tony & Joe's」にて夕食 ホテル着  【ワシントンDC 泊】	×	×	○
2	2月20日 (火)	ワシントンDC滞在 ↓(約9Km) アーリントン発 ↓(約46Km) ガンブリルズ着 ↓(約28Km) ボルティモア着 ↓(約86Km) ワシントンDC着	専用車 (9時間)	9:00   19:00	<b>ワシントンDC地区物流事情視察(通訳同行)</b> ◆在米国日本大使館表敬訪問 ◆FMI米国フードマーケティングインスティテュート本部訪問とレクチャー 「米国最新スーパーマーケットトレンド」 ◆ウエッグマーズGambrell's店 ※店舗スタッフのレクチャー / 昼食はデリカテッセンを購入しシートインコーナーで 専用車にてボルティモアへ ◆HINO USAトラックディーラー ホテル着  【ワシントンDC 泊】	○	×	×
		ワシントンDC	徒歩  専用車	9:00  16:00 18:15 21:11 22:00	<b>ワシントンDC地区物流事情視察(通訳同行)</b> ◆全米トラック協会 「米国最新トラック情報」 ◇ウォルマート・スーパーセンター (ピックアップタワー導入店舗) ◇フレッシュマーケット 空港着 ユナイテッド航空にてシアトルへ(所要時間5時間56分) シアトル着 専用車にてホテルへ ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	×
3	2月21日 (水)	ワシントンDC	徒歩  専用車	9:00  16:00 18:15 21:11 22:00	<b>ワシントンDC地区物流事情視察(通訳同行)</b> ◆全米トラック協会 「米国最新トラック情報」 ◇ウォルマート・スーパーセンター (ピックアップタワー導入店舗) ◇フレッシュマーケット 空港着 ユナイテッド航空にてシアトルへ(所要時間5時間56分) シアトル着 専用車にてホテルへ ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	×
		ワシントンDC発 シアトル着	UA326 専用車	9:00  16:00 18:15 21:11 22:00	<b>ワシントンDC地区物流事情視察(通訳同行)</b> ◆全米トラック協会 「米国最新トラック情報」 ◇ウォルマート・スーパーセンター (ピックアップタワー導入店舗) ◇フレッシュマーケット 空港着 ユナイテッド航空にてシアトルへ(所要時間5時間56分) シアトル着 専用車にてホテルへ ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	×
4	2月22日 (木)	シアトル滞在	専用車 (9時間)	9:30  18:00 19:30 21:00	<b>シアトル地区視察(後子ウイルソン氏同行)</b> ◆アマゾン本社訪問 ※その他、アマゾン施設見学 ◆アマゾン・ロボティック物流センター ◆アマゾンフレッシュ ◆アマゾンピックアップセンター ホテル着 ホテル会議室にてシアトル日本領事館によるレクチャー実施 ◇ニューシーズズ ◇メトロポリタンマーケット ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	×
		シアトル発	専用車 (12時間)	9:00  19:00-20:30 21:00	<b>シアトル地区視察(後子ウイルソン氏同行)</b> ◆シアトル物流センター ◆QFC物流センター ◇PCCナチュラル・マーケット ◆タウン&カントリーマーケット社長インタビュー ◆ホールフーズ店長インタビュー 市内レストランにて「Salty's」にてシーフードの夕食 ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	○
5	2月23日 (金)	シアトル滞在	専用車 (12時間)	9:00  19:00-20:30 21:00	<b>シアトル地区視察(後子ウイルソン氏同行)</b> ◆シアトル物流センター ◆QFC物流センター ◇PCCナチュラル・マーケット ◆タウン&カントリーマーケット社長インタビュー ◆ホールフーズ店長インタビュー 市内レストランにて「Salty's」にてシーフードの夕食 ホテル着  【シアトル 泊】	○	×	○
		シアトル発	専用車 NH177	9:00 12:20	専用車にて空港へ 全日空にて帰国の途へ(飛行時間10時間20分/機内食2回)  <日付変更線通過>  【機内 泊】	○	×	×
6	2月24日 (土)	シアトル発	専用車 NH177	9:00 12:20	専用車にて空港へ 全日空にて帰国の途へ(飛行時間10時間20分/機内食2回)  <日付変更線通過>  【機内 泊】	○	×	×
7	2月25日 (日)	成田空港着		15:40	到着後、解散	×	×	×

### 【時間の目安】

早朝(04:00～06:00) 朝(06:00～08:00) 午前(08:00～12:00) 午後(12:00～18:00) 夜(18:00～23:00) 深夜(23:00～04:00)

※利用航空会社: NH全日空 / UAユナイテッド航空

※見学場所: ◇視察(自由視察)、◆視察(アポイント有) ●下車観光 ○車窓観光

# ロケーションマップ

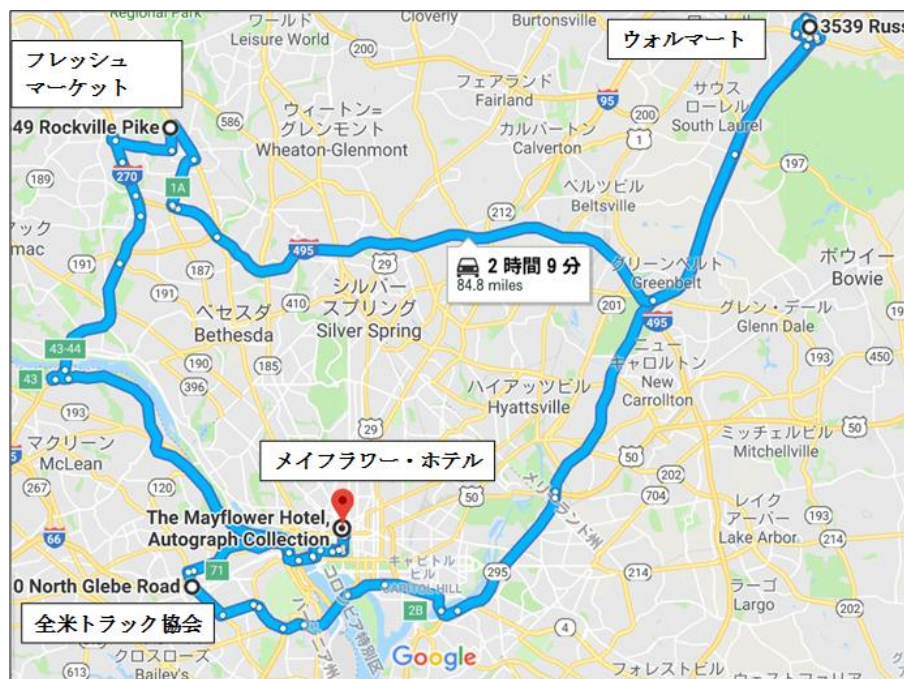
1日目・2月19日(月)



2日目・2月20日(火)



3日目・2月21日(水)



4日目・2月22日(木)





5日目・2月23日(金)



## 参加者名簿(敬称略、順不同)

No.	名前	会社名	所属	役職
1	トバリ アキラ 戸張 明	株式会社アカリサービス社	—	取締役 専務
2	ナガイ ユウタロウ 永井 雄大郎	株式会社永井運送	—	専務取締役
3	ウエハラ タク 上原 拓	株式会社永井運送	営業業務本部 第1課	課長
4	タカタ テルシゲ 高田 輝成	株式会社タカダ・トランスポートサービス	—	代表取締役
5	イトウ コウイチ 伊藤 公一	日野自動車株式会社	特販部 広域レンタフリート室 第2グループ	主査
6	エンドウ ヤスオ 遠藤 保夫	株式会社マルコ物流	業務部	課長
7	カサイ ノブキ 葛西 宣行	株式会社グリーンベル	—	代表取締役
8	エンドウ ハチロウ 遠藤 八郎	ロジザード株式会社	—	取締役会長
9	キヤマ タカヒコ 木山 尚彦	東京日野自動車株式会社	松伏支店	支店長
10	オザキ マサヒロ 尾崎 真弘	株式会社アットロジ	—	代表取締役
11	ムラカミ カズヒサ 村上 和久	あかりレンタルジャパン株式会社	営業本部	取締役
12	カワサキ ヨシフミ 川崎 慶文	東部運送株式会社	—	専務取締役
13	サカタ イクコ 坂田 生子	松下運輸株式会社	—	代表取締役社長
14	スダ ユミコ 須田 有美子	有限会社ホワイト・スタッフ・サービス	—	代表取締役
15	ノナカ マサト 野中 真人	株式会社井ノ瀬運送	営業本部	専務取締役 営業本部長
16	ウノウラ ユウスケ 鵜浦 佑介	株式会社サウンズグッド	—	執行役員 事業副本部長
17	ヤブサキ シンイチ 八武崎 振一	株式会社アールディーシー	—	東京センター長
18	ワダ ユタカ 和田 大	トーヨーカネツソリューションズ株式会社	営業第1部	—
19	オマタ ヨシタケ 小俣 美武	株式会社ポストサービス	—	総務人事 グループ長
20	コジマ ミチヒロ 小島 充浩	株式会社ポストサービス	経営企画室	室長
21	サカタ リナ 坂田 里奈	株式会社ポストサービス	経理グループ	グループ長
22	ワサミ マサル 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
23	マエダ ヤスヒロ 前多 靖広	株式会社丸和運輸機関	営業企画部	部長
24	イワサキ アキノリ 岩崎 哲律	株式会社丸和運輸機関	EC常温物流運営本部	執行役員 EC常温物流運営本部長
25	ツクヒジ ナツヒコ 筑脇 夏彦	株式会社丸和運輸機関	EC物流運営部	部長
26	ワサミ キハル 和佐見 樹春	株式会社丸和運輸機関	吉川営業所	—
27	イワサキ アキラ 岩崎 明	株式会社ソウケイ・ハイネット	—	丸和運輸機関 社外監査役
28	オウミ ジュン 近江 淳	オフィスJO	—	代表 流通コーディネーター

# 記念レポート集

## 成長に繋がる海外視察

株式会社アカリサービス社 戸張 明



### ■はじめに

AZ-COM丸和・支援ネットワーク様、今回の視察の各関係者の皆様本当にありがとうございました。とても素晴らしい研修が無事に終わられたことに感謝いたします。

### ● 今回の海外視察の流れ

2018年2月19日(月)～2月25日(日)5泊7日の研修です。ワシントンDCでは、3日間の視察研修をさせていただきました。

色々なスーパーマーケットの視察、そして色々な方のレクチャー、リンカーン記念堂や、ホワイトハウス、HINO・USAのディーラーや、全米トラック協会、そして在米国日本大使館の訪問と、とても普通では体験できない視察でした。

### ● そしてシアトルへ

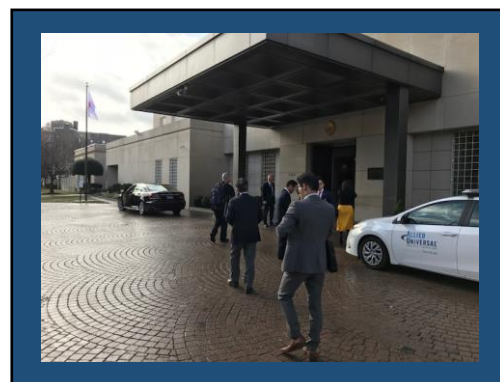
シアトルにて、2日間視察研修をさせていただきました。各スーパーマーケットの視察、アマゾンGO1号店(レジのないA Iコンビニ)、アマゾン・ロボティック物流センター(最新システム)、アマゾンピックアップセンター、アマゾンフレッシュ、日本領事のレクチャー、そしてアマゾン本社訪問にはとても驚きました。

普通の視察ではアマゾンの本社に行けることはまずないと思います。私たちが視察した本社の周りにはアマゾンビルが30棟を超え、自社ビルと聞き、驚きました。

アマゾンの配送基本理念は、いかに消費者に喜ばれる配送が出来るかです。消費者に喜ばれる配送をするには、社員教育に取り組み、仕事を充実させ、プライベートも充実させることで、そうしたことが消費者に喜ばれる配送に繋がるとの話を聞き、共感を覚えました。

その昔、人は水辺まで水を汲みに行っていましたが、学び、井戸を近くに掘り、そして水道管を引き、今では家の中で蛇口を捻ればいつでも水が出る環境を作り出しました。

アマゾンには、お客様が何を望んでいるか考え、実現させるように日々取り組んでいます。アマゾンの社内はチーム化し、仕事のキャパオーバーをカバーしています。お客様のことを考え、より良い企業を目指し、社員やパートタイマーの皆が、笑顔で仕事出来る職場環境作りをしているとお聞きし、とても素晴らしいと感じました。



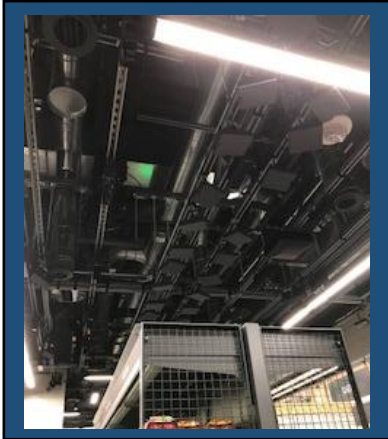
### ● 米国日本大使館のお話

米国は2017年2.0%～3.0%のプラス成長

長にあり、今後2、3年は経済成長が続き、それにより建築、小売、製造業での人手不足が問題になってきているとお聞きしました。大手製造のメーカーは、人手不足が予想され、機械化(AI化)を進めています。日米の関係、日本経済への影響が今後気になります。

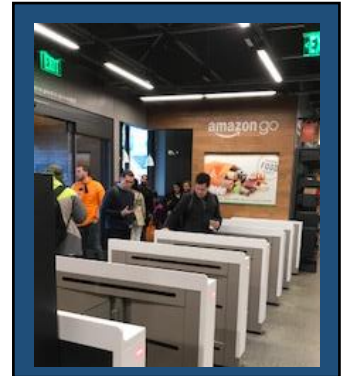
- Amazon GO 無人コンビニ店舗

まずは、携帯でアプリをダウンロードし、アプリにクレジットカードを登録すれば店舗の入り口にあるゲートに携帯をかざすとセキュリティが解除し、入店出来る仕組みになっています。買い物は、天井に張り巡らされているシステム機器が顔の認証を行



い、商品を手に取り袋に入れそれも画像認識で処理をし、店舗から出ると買い物終了になります。

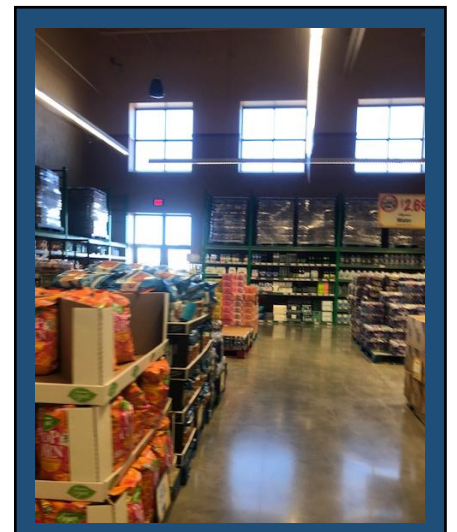
実際に1号店がシアトルにオープンされたことにより、これから店舗数が増え、無人コンビニが近い将来当たり前になると感じました。この画像認識システムが進むとバーコードシステム利用が減り、次世代システムに成ると思います。買い物したレシートを開くと買った物の写真と値段が表示されています。実際経験させて頂いた感想は、人手不足解消、強盗の危険性が無くなるのではないかと



ったところです。

- スーパーマーケット:ウエッグマンズ

全米小売業の中でなぜ、消費者に人気があるのか？それは、「ウエッグマンズが教育に力を入れ、従業員1人1人がしっかりと教育されているからだ。」と店長が話してくださいました。どう教育しているかですが、会社自体が従業員を大切にしていることを理解させ、従業員のスキルアップに繋がる様に、その気にさせています。ウエッグマンズ自体もインスタカートを半年前から取り入れ、成長しています。インスタカートは外部へ業務委託しており、ウーバーや買い物代行業者にて行っています。また、ウエッグマンズ自体が自社倉庫、自社配送トラックを完備しています。



- まとめ

毎回素晴らしい研修に参加させて頂きありがとうございます。米国の企業は成長のスピードがとても速いと感じます。各企業は信念を持ち、企業同士が合併し、時代の流れに沿って成長していると感じた海外研修でした。学んだ事を生かし、幸福企業づくりをしていきたいと思ひます。

和佐見代表はじめ丸和運輸機関の皆様、関係者の皆様、本当に毎回素晴らしい海外研修会を開催して頂き、ありがとうございます。

## アメリカにおけるトラック業界の状況と スーパーマーケットの新たな取り組み

株式会社永井運送 永井 雄大郎  
株式会社永井運送 上原 拓



研修 3 日目 ワシントンDCの全米トラック協会と現地スーパーマーケットに訪問 した内容を記します。

### ■ 全米トラック協会(ATA)

アメリカのトラック業界の動向や課題について協議した。

#### アメリカのトラック業界概要

- 全米の物流のうちトラックが輸送する割合は 71%(日本は 91%)
- 業界関係者 740 万人(うちドライバー350 万人)  
※その他個人ドライバーもいるので正確には不明
- ドライバー平均年収 6 万ドル



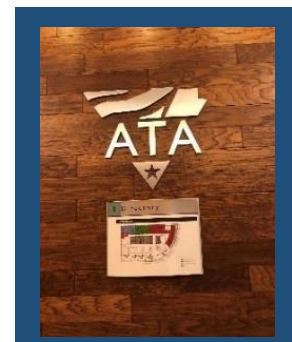
#### アメリカトラック業界としての課題

- ドライバー不足  
景気の伸び、EC事業の伸びに応じてドライバー不足が深刻に。  
10 年後には 100 万人不足すると予想。
- 渋滞の慢性化
- 年間の渋滞距離は 400 万マイル(640 万 km)になっている
- 渋滞による燃料や各種経費の費用ロスは、年間 630 億ドル(約 6.3 兆円)にもなる。
- 自動運転トラックの早期実現  
全米トラック協会主導で政府に自動トラックの実現を呼びかけている



#### 課題への取り組み

- ドライバー不足  
必要免許資格制度を緩和し、若年層からのドライバー確保に繋げる。  
→事故などのリスクが上がるのでは?・・・自動運転トラックの導入を推進し安全性を担保する。
- 渋滞の慢性化  
交通インフラの整備の早期実現を政府に要望。財源確保の為、軽油引取税の 1 ガロン当たり 20 セントの値上げを検討し、増税の要望を政府に依頼。  
→事業者は反対するのでは?・・・渋滞の費用ロスと比較すると 1 人あたり 1,500 ドル / 年削減できる計算。  
※増税による負担額は 1 人あたり年 100 ドルほど  
※しかし、事業者間では意見が対立している



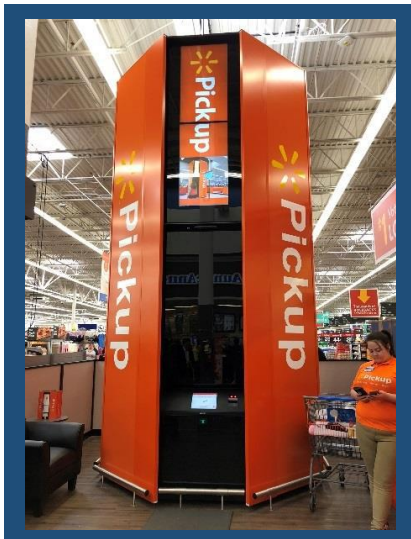
#### 情報メモ

- アメリカの運転時間規定 11h / 日
- 運行記録は完全電子管理が義務化 →改ざんできないので困る業者が出ているらしい。
- ドライバーへの麻薬テストは義務
- 自動運転に関して、乗用車は実現に向け政府で議論されているがトラックは対象外  
→労働組合が失業を懸念してトラック自動化に反対しているため。
- 車両の長さ制限を 5 フィート(1.5m)伸ばしたいと要望中

## ■ウォルマート(SM)

ネットで注文した商品を店舗に設置されたピックアップタワーにて受け取るシステム

- 携帯に送られたバーコードを機械に読み込ませると箱詰めされた商品が出てくる仕組み。
- 専属スタッフが対応してくれる。
- ホールフーズを買収したアマゾンへの対応策
- ラストワンマイルが不要な EC の導入事例



### 《全体まとめ》

- 流通資材の規格統一や情報のデジタル化などで作業効率を上げ、一人あたりの生産性が高いため所得にも反映されている。
- アメリカの EC 業界における配達課題(ラストワンマイル)に対し、顧客自ら商品を引き取ってもらう仕掛けと一般個人を巻き込んだ配送網構築(アメリカは事業用ナンバーの概念がない)で上手くビジネスモデルが構築できている。
- 小売面では、スピード・安さ・安心が重視され、物流面では、効率化・機械化・統一化が重視されている。
- 広い国土、3 億の人口を相手にするためには、現状に満足しない売り方・運用の仕方を日々模索していると強く感じた。これは日本企業の意識をはるかに超える柔軟で壮大なプロジェクトを米国全体で取り組んでいるように感じた。

## AZ-COM 米国最新物流・流通視察に参加して

日野自動車株式会社 伊藤公一



### ■ はじめに

今回、『海外視察研修会 AZ-COM 丸和・支援ネットワーク 米国最新物流・流通視察』に初めて参加させて頂きました。企画して頂きました、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は大変お世話になりました。おかげさまで多くの“気づきと学び”を得ることが出来ました。また貴重な体験をさせて頂きました。心より御礼申し上げます。ありがとうございました。

### ◆Hino Motors Sales U.S.A(日野自動車の米国販売会社) 視察

Hino Motors Sales U.S.A は HINO ブランドだけではなく、VOLVO、MACK ブランドも扱っています。新車中古車の販売と修理、部品調達を行います。私は説明を受けた方に質問しました。

Q:『あなたが普段の業務で一番心がけていることはなんですか？』

A:『扱うブランドを傷つけないことだ。』

私は『お客様の為に〇〇を・・・』を期待しておりましたが、意外な回答でした。私が新入社員の頃先輩方から『トラックは物を運ぶ為の道具。その最適な道具を我々が用意し、お客様より信頼を得る』とよく言われたものです。確かに 3 つのブランドを扱っているのだから、“ブランドに迷惑をかけないこと”は当然のことではありますが、これも彼らがおかれた環境と国の文化であることを感じました。



HINO 販売会社

### ◆amazon go 視察

ここで衝撃的な出会いがありました。一言で説明すると“レジの無いコンビニ”です。2018年1月22日にシアトルにオープンし、ここが世界1号店です。事前に自分のスマホに amazon go アプリをダウンロードし、個人情報(氏名、メールアドレス、クレジット番号等)を入力。



amazon go 入口ゲート

アプリに表示された QR コードを入口ゲートで IC カードの様にスキャンさせ入店。店内の天井には無数のカメラとセンサーがあり、コンピュータ・ビジョンとディープラーニングセンサー技術で顧客の動きを察知し、誰が、何を、いくつ専用のバッグに入れたかが分かるようになっています。3点の買物を終え、レジがないゲートを通して店の外へ。

私は買物を終えて一度店外に出ましたが、買い忘れた物に気づき、一度目に買物した商品をバッグに入れたまま再度ゲートから店内へ。

二度目の買物も一度目と同じバッグに商品1点を入れ、そのまま店の外へ。

☆支払いもせずに商品を持って店の外へ出ることは通常では万引き行為です！複雑な罪悪感を残したまま店の外へ出ました。そして数分後にスマホへ2通のメールが届きます。

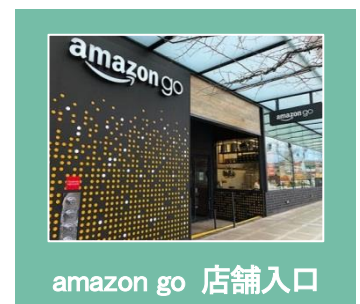
Hi KOICHI ITO Thank you for shopping with us.\*\*\*

1 通目 Your February 22 receipt for 3 items

2 通目 Your February 22 receipt for 1 items

一度目の商品が重複してチャージされることはありませんでした。ニューヨーク・デイリー・ニュースによると、エラーに気づいた場合、もしくは商品に満足しなかった場合、amazon go アプリ内に『refund(払い戻し)』ボタンを押すことによって返品を行うことができるそうです。しかも、商品の返品は必ずしも行わなくても良いそうです。

☆この返品に対する amazon の考え方は、後ほど amazon 本社視察のパートでご紹介させていただきます。



amazon go 店舗入口



## ◆amazon 本社 視察

amazon go での衝撃を受けたまま、いよいよ本丸へ訪問します。

“世界最大の河川アマゾンから名づけられた amazon.com”

その名の通りあらゆる物が流通する場へ挑戦を続けています。書籍・音楽・映像・ゲーム・家電・家庭用品・アパレル・ベビー用品・食品・飲料など、圧倒的なスピード感で品揃えを拡張し続ける巨大企業です。

《 amazon の基本思想 》

『現状に満足することなく、常に今よりも上を目指す』

CEO であるジェフ・ベゾス (Jeffrey P. Bezos) 氏が 1995 年に創業して以来、amazon.com は商品の品揃え、インターナショナル・サイト、そして世界中に位置する物流センターおよびカスタマーサービスセンターにおいて著しい拡大を行ってきました。

amazon には自社配送の為の会社があります。amazon logistics です。

基本思想： 配送を受けた時のお客様を想う

・CAPACITY (配送能力)

・CUSTOMER EXPERIENCE

(顧客が利用時に体験する心地よさ、驚き、感動等の感覚的な付加価値のこと)

・COST (生産にかかる費用、原価)



amazon 本社 全景



amazon の基本思想

左の図は創業者の Jeffrey P. Bezos 氏がレストランの紙ナプキンにさらさらと書いた経営の基本的な考え方とされています。(一般企業でのよくある PDCA です。)

これが進化し続ける amazon の根幹にあり続けています。私も少量ではありますが amazon ユーザーです。そこで私が普段 amazon に対し感じていることを質問しました。

Q: 『顧客に配送した商品の返品をいつも勧めるのはなぜ?』

(一度配送した商品の返品は、コストと時間がかかるにも拘わらず、返品を勧めるのはなぜ? ※衣料品ではサイズが合わない。

色がイメージと違った。やっぱり買うのをやめたと理由はマチマチ)

A: 一言でいえば『お客様に満足感を与える為です』

amazon の社内では、なにか問題が発生した場合『カスタマーがなにを望むか』を常に話し合うそうです。私の今後の業務に大変参考になり、勉強になったことは間違いありません。

☆amazon go から amazon 本社への視察は、大変衝撃をうけた一日となりました。

そのため、2018 年 2 月 22 日 (現地時間) は勝手ながら“amazon day”とさせていただきます!

## ■さいごに

・SOMETHING NEW 【何か新しいこと(もの)を】

・WHAT IS NEXT? 【次は何だろう? 次は何をしよう?】

この言葉は大変印象に残りました。今後の業務に活用しようと思っております。

以上

## 米国最新物流・流通視察での気付きと学び 『ワシントン D. C. ・シアトル』

株式会社マルコ物流 遠藤保夫



### ■ はじめに

AZ-COM 丸和・支援ネットワーク 第7回海外視察研修 米国最新物流・流通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。スケジュール通り中身の濃い視察で、大変勉強になりました。今回の企画に際し、半年前より事前視察と準備頂いたお陰と感謝致します。5日間に26箇所もの視察で、まだ記憶も漠然としております。たくさん見たこと、聞いたことの学びと気付きを弊社で活かしてまいります。 『感謝』

### ■ アマゾン本社(アマゾンロジスティクス)

#### ・アマゾントランスポート

アマゾンロジスティクスはアマゾンの中でも最も新しい部門で、自社の配送を自分たちで行う為に作られた部門。お客様へ配達したときにドライバーが直接お客様に会った際の経験を如何に生かし、カスタマーに対し素晴らしいデリバリーエクスペリエンスを提供出来るかが考えられていた。

#### ・アマゾンロジスティクスを作った3つの理由を挙げている。

##### ① 配送能力

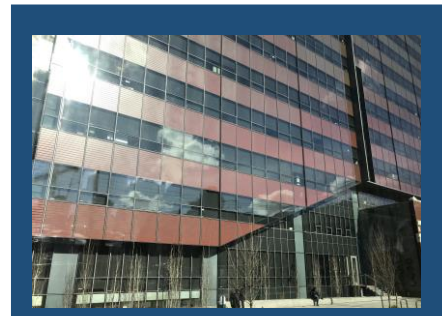
協力配送業者の配送能力の限界を感じた。現状、北米の通販(デマンド)の伸びが配送能力を大きく上回っていること。  
(20億個分のキャパシティーが足りない状態)

##### ② カスタマーズエクスペリエンスをいかに良くするか。

カスタマーが、商品を購入する際に体験するさまざまな経験を価値とする為。良い配送をする為。

##### ③ コスト

①・②がいかに良い物となっても、コストが高い物であっては良くない。アマゾンロジスティクスが高価なものになってしまうと、そのコストがカスタマーに追加されてしまうことを避ける為。



#### ・アマゾンの現状と、これからどうなっていくか

アメリカの一番新しい配送方法は、お客様の家の鍵を開け指定の場所に置くこと。他に、車のトランクあるいは開いている所に商品を置いてくる方法がある。

通販の業界では新しいプレイヤーが新しいやり方や新しい試みをしている。ニーズとしてどんどん配達能力が必要となって来ており、カスタマーにはより良い経験をして頂き、それらをより安く提供していくといった3つのニーズが常に存在している。新しいデリバリーサービスを特長に合わせ、そのマーケットに合った形で考えている。スピードとして、どれだけ早くお客様へお届けできるか。当日お届け・日曜のお届けで考えている。

#### 配送基本モデル

##### ① デリバリーサービスプロバイダー

アマゾンロジスティクスのオペレーションの中心となっていて、中・小の配送会社さんをネットワーク化して配送を行う。

##### ② アマゾンフレックス

アマゾンフレックスは一般の人が1日の内『4時間働けます。数時間働けます。』と、何かちょっとしたいという人や、働きたい人が住んでいる所の近い所の仕事を提供している。

### ・3つのアクセスポイント

- ① Hub by Amazon アパートやマンションに設置された宅配ボックス
- ② Amazon lockers セブンイレブンやスーパーと提携し、ロッカーを設置
- ③ Pickup points コンビニ受け取り

### ・ジェフ ベゾスが言った言葉

『コンペティターが何をやっているか？にフォーカスを当てると、何かやりだすまで対応しない。カスタマーが何を望んでいるか？にフォーカスを当てると、我々はパイオニアになれる。』この言葉の紹介がありましたが、EC 市場にとって如何にカスタマーから信用・信頼を得るか、また、期待を与えられるかに焦点があり、お客様が利用された際の満足感や効果などの心理的・感覚的な価値を良いものにしてようと日々創造し、進化し続けるアマゾンの源である。アマゾンロジスティクスの上昇により、唯一配達の際お客様と接する大切な場が出来たことを生かし、これからも更に成長し続ける企業だと感じた。

### ■ アマゾン ロボティック物流センター

・2016年3月にオープン、間もなく2年のセンター

従業員 3,000 人が 24 時間を 10 時間交替で作業している。在庫は 4 カ所に分けられ 2,200 万アイテムが保管されているとのこと。黄色い棚はいろいろなサイズに区切られており、それぞれの中に商品が収められ、その棚の下にもぐり、棚ごと持ち上げて移動させているのが、アマゾンが 2012 年に買収した「Kiva」のロボットで、360 度倉庫内を自由自在に走り回っていた。センター内を約 2,000 台が稼働しているとのこと。

#### ・商品の棚込め

トートボックスに入った商品が来たら、アソシエイトがバーコードをスキャンすると、コンピューターが商品の重量を把握してその重量にふさわしい棚が来て、その棚に商品を入れ、棚をスキャンすると在庫に反映される。

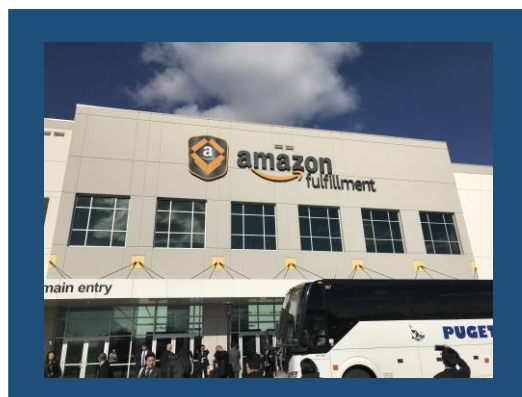
#### ・お客様が注文(クリック)したら

センターに指令が入り、コンピューターがどの棚に在庫があるか確認し、ロボットにその棚を持たせ、床に貼られているバーコードを読み、自分の位置を認識し、ピッキングステーションのピッカー達の作業状況を考え効率良く仕事を配る。ピッカーはコンピューターの指示に従って棚から商品を取り出し、バーコードをスキャンし、間違いがないか確認してトートボックスに入れ、在庫から落とされる。次に、ローラーでパッキングステーションに送られ、お客様からの注文に応じた箱の大きさをコンピューターが自動で選び、作業者は指定された箱を取って梱包を行い、この時、使用するガムテープの長さも指定されており、機械が吐き出したガムテープを取って貼り付けるだけ。人が判断するのは緩衝材をどれだけ使うかだけである。梱包後コンベアで流されバーコードが読まれ、送り状ラベルが貼られ、更に重量も量られ、問題がなければ再びコンベアでソーターを通り、行き先別に振り分けられる。

広大なセンター内を多くの人が駆け回り商品を集めるイメージがあったが、人間のかわりにロボットが動きまわり、人間の作業の進行状況で効率まで考え、各ピッカーに仕事を配っている状況を見て、既に人間は AI に支配されている様な錯覚を感じた。ただ、商品保管倉庫にはピッキングステーションにピッカーがいるだけであったが、商品を梱包するパッキングステーションには作業員以外にそれを管理している様な人がたくさんいた。まだまだそこには人間でないと出来ない事が沢山あるのだと感じた。

### ■最後に

倉庫業として弊社を利用していただくお客様に対し、物質的価値ではなく、利用していただいた時の満足感や効果(感覚的経験価値)などの心理的・感覚的な価値を提供できるように、丁寧なサービスや話し方、それとマルコ smile に心掛けて参ります。



## AZ-COM丸和支援ネットワーク物流海外視察 in U.S.A

株式会社グリーンベル 葛西 宣行



### 【運送会社を儲けさす！！】

“あれ？ この人、私と同じ事考えている！！”

2015年1月だったか、物流ニッポンの1面に掲載された記事の見出しが記憶に残っている。

「株式会社丸和運輸機関、中小運送会社を支援 AZ-COM 丸和・支援ネットワークを立ち上げ！」

この記事を見て“うちの会社のノウハウは必ず役に立つはず”と思い、その場で物流ニッポンへ連絡し、この人に会いたい！とお願いした所から始まり、今私がこのアメリカ・シアトルの地に立っている理由はそれだった。

2018年2月19日(月)～25(日)5泊7日

世界最大級の通販会社 Amazon.com

アメリカ本社視察を最大の目的とし、小売大手のホールフーズ、クローガー、ウォルマート他実店舗や全米トラック協会、日本大使館、現地の日野自動車ディーラーを訪問した。

### 【強烈に強い一部のアメリカ】

ユニットバスにウォシュレットの付いていないトイレ、まずい飯に100キロ級の人々。

とても優れているとは思えない国が世界最大のGDPを作り出し時給3000円のフォークマンやドライバー賃金を創出する。

過去最大の株価と景気、反して底の見えない財政赤字とそれを支える日本マネー。

この混沌とした異様な世界の牽引国家の薄氷の上の世界経済を感じつつ、ミクロの私達は何をすべきか、そんな世界でアメリカのズバ抜けた強烈な企業のパワーを痛感した。



### 【成し遂げる企業の戦略】

Amazon 本社で企業ポリシーからくる戦略を見聞きし、5年10年先を見据えたルール敷きに対して、日本の企業はどれだけ対抗手段を持っているのか。若しくは一緒に戦略を推し進める企業はどこまで準備しているのか？

強烈な確信と想いをもって進めている Amazon の EC マーケットに対し、日本の準備と覚悟は不足している様に思えた。いや、正に今回のツアーがそれなのかも知れない。

同盟国アメリカのマーケットとその一部の強烈な企業に、日本の緻密さと配慮を加える事で独特な、またアメリカへ逆輸入するぐらいのサービスの構築をしてみたいものだ。

### 【大きく変わるは大変だが、変わらなければ生き延びぬ】

インターネット、スマートフォン、通信4G により日本人の生活環境は大きく変わっている。この大変期に人は益々楽をして、一部で大きく苦勞をする。

2極化になる。この2極化は努力している奴と努力しない奴の差がますます広がる、ということ。私達の日常生活はどんどん楽になり、代わりにサービスを提供する側の行動や思考レベルは益々上がっていく。

日本の数年先をアメリカで見た様な気もする。

戦後の日本は通産省が主導して日本の技術革新や海外進出に強く後押しをしていたかに思えるが、昨今の日本は海外勢に押されまくり、以前の勢いをとても感じられない。

我々がそれをやらなければならない！と強く感じた所である。

今後 AZ-COM 丸和支援ネットワークの皆さんと、どう日本の物流、世界への流通を進めて行くのか、楽しみでならない。



## 2018年2月AZ-COM米国視察 Amazonレポート

ロジガード株式会社 遠藤 八郎



### ■ 概要

2月下旬の北米はワシントンが思ったより暖かく、シアトルは思ったより寒いものでしたが、視察研修の内容は今回もAZ-COMらしくハードで熱く濃い内容でした。今回も参加して本当に良かったと感謝しています。

### ■ Amazon go

Amazon go はレジなし無人店舗であり、シアトルの実証第一号店が開店1ヶ月という最先端事例の視察は衝撃的でした。入店前にスマホに Amazon go アプリをダウンロードして決済のカードを登録すると2次元バーコードのIDが得られます。店舗に入るときは改札のようにスマホの2次元バーコードを提示します。



その時点で来店客を画像認識し、当該人物の店内行動を追跡して、棚から商品を購入袋に入れると画像解析で商品識別を行い、お買い上げ処理をします。手に取った商品を棚に戻すと売上商品から返品処理が行われます。商品のバーコードもRFIDも不要で、かつ、レジも要らないのです。

購入袋を持ってまるで万引きのように店舗を出てくることができますが、追いかけるようにスマホにレシートが送信されます。

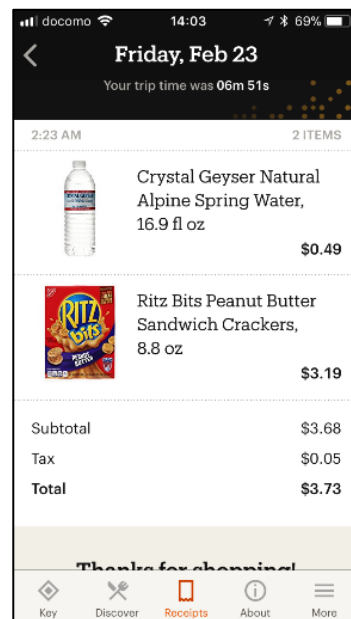


シアトルはスターバックス発祥の地であり記念すべき1号店がありましたが、Amazon go がスタバのように世界に広がる時店舗レジは必要がなくなります。

クリステンセンの破壊的イノベーションを地で行くものでした。

勿論、まだまだ完成の域には多くの課題があると感じる点がありました。前提が一人の顧客単位で購入・決済する形態であり、親子等の複数人で一つの買い物かごに商品を投入する形態は対応できていないなどです。しかし、近い将来に必ずこうなるであろうと感じました。CDがアナログレコード業界を破壊したように、店舗レジメーカ業界は破壊されてしまうことが予測されます。5年後か、10年後か分かりませんが、近い将来には確実と思われました。日本のコンビニ業界のRFIDによる店舗レジ革新の実証実験は意味がないことになります。

右は私が購入した商品レシートのスマホ受信画像です。



## ■ Amazon 本社

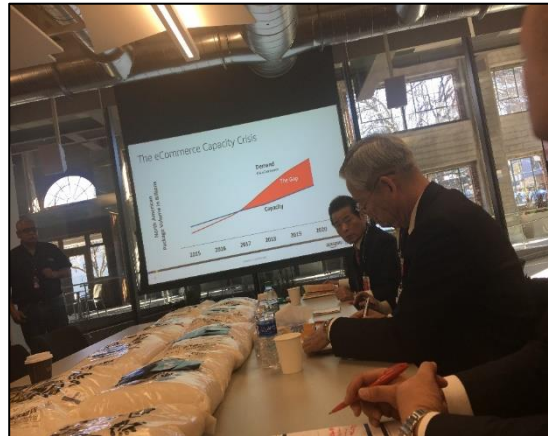
Amazon 本社では、世界の物流を統括する責任者から Amazon Logistics 基本方針の 3C (Capacity、Customer、Cost) についてレクチャーを受けました。

最初に「Capacity」の規模と容量がきている部分は物流担当部署としての認識を感じました。しかし、物流の波動に対して最大日の能力を単純に装備するのは稼働率の低下という課題にどう対処するのか疑問でした。参加者の質問が多く私は機会を逸しましたが、基本的な考えをお聞きしたかったところです。

「Customer」については、「顧客に感動を与えるサービスは何かを考えることが重要で、コンペティターの戦略や動向など気にするな」とベゾスの言葉を引用しての説明もありました。創業者精神を伝えることの大切さは成長企業に共通していると感じました。

「Cost」については、ITを駆使してイノベーションを起こし革新することでのローコストの実現です。人件費を低く抑えてコストカットしようなどという考えはなく、物流現場要員もアソシエイトと呼ばれる社員です。ただ、アメリカは日本と違って社員でも比較的容易にレイオフという手段を持っている点があります。

また、Amazon Logistics を支える複数の機能グループの各責任者から担当部分の説明もありました。



## ■ Amazon ロボティクスセンター

視察した第9世代の Amazon 物流センターは 7,000 台のアマゾンロボット(搬送台車ロボット)が想像以上に高速走行で、かつ、非常に車間密度の高い近接コントロールを実現していましたが、接触や衝突が起きるのではと思うほどでした。出荷コンベアも相当なスピードで目の前でカーブを流れていた段ボール箱が数個、空中に飛び跳ねコンベアから落ちました。後で人がリカバリするのでしょうか、スピードの Amazon を感じたハプニングでした。

このセンターの過去の1日の最大出荷は 110 万件/24 時間と伺いましたが、能力的にはまだ余裕があるとの説明でした。また、単品オーダーの数が 30%で 70%がマルチオーダーという内容からロボット稼働率を向上する為に複数ピッキングして顧客単位に仕分けと集約する工程は工夫が見られましたが、多くの人手作業も避けられないと思いました。現場の端末には複数の作業進捗ゲームが設定できるようになっているが評価とは独立しており、楽しみながら高いモチベーションで働ける環境となっていました。

Amazon の先端センターも例にもれずあちこちに標語看板がありました。「Delivery Result」の標語が目について意味の質問をしました。「結果がすべて」の回答で、これは Amazon の大切なキーワードであり、徹底的に叩き込まれるということです。やはり、厳しさはどこも同じです。

## ■ まとめ

Amazon は物流企業でも小売り企業でもなく、IT (Information Technology) 企業であると改めて認識しました。また、Amazon がリアル店舗への進出で買収した高級食品スーパーがホールフーズですが、現地案内のコンサルタントが最近では「買収」という言葉は使用しないという説明がありました。「Marriage」と表現し、共に偉大な事業家が共同で新たな事業モデルを推進するという考え方で聴きました。思想でも先を行っていると感じた次第です。

## 米国最新物流・流通視察会～気づきと学び～

東京日野自動車株式会社 木山尚彦



### ■ はじめに

AZ-COM 丸和・支援ネットワーク主催の第7回海外研修「米国最新物流・流通視察会」に参加させて頂き、誠に有難う御座いました。今回の視察会を通して気づきと学びを得られました。今回ご参加されました和佐見代表を始めとするAZ-COM 丸和・支援ネットワークの会員の皆様方とも深い交流が出来たことは、とても貴重な財産となりました。

簡略で大変恐縮ですが以下の通り、レポートをまとめさせていただき情報共有をさせていただきます

### 1 米国流通・物流視察《ワシントンDC》

世界の国アメリカ、その首都ワシントンDCはすばらしい街並、治安すべての面で世界一と感嘆し、20数年まえに旅行で訪れた西海岸とはあまりの違いに驚きました。ホワイトハウス、リンカーン記念堂、スミソニアン博物館など、米国の歴史を肌で感じる事ができいい経験となりました。

#### ■米国大使館訪問

仁村参事官によるアメリカ経済等の概況レクチャー

#### ■FMI(食品マーケティング協会)訪問、

#### ■ウェッグマンズ訪問(2017年最も働き甲斐にあるベスト企業100で2位)

20年連続受賞企業 社員のES向上による高収益スーパー



#### ■ 現地トラックディーラー訪問 《ボルチモアポトマクトラックセンター》

日野モーターセールスUSA 長野様より「日野の米国事業について」事業規模、需要、商品ラインナップのレクチャーを受けて現地ディーラーを訪問しました。現地マネージャーより取扱いメーカー、販売台数等のレクチャーを受け、修理工場ヤード・部品庫、又車両試乗しました。

#### ■ 全米トラック協会(ATA)訪問

全米50州を代表してホワイトハウス(政府)と交渉するロビー団体を訪問しました。85年の歴史がある労務、環境、安全テクノロジーなど各専門家の説明をレクチャー受けました。

#### ■ ウォールマートピックアップタワーを見学しました。



## 2 米国流通・物流視察 《シアトル》

ワシントン州シアトル、ワシントンDCから約6時間飛行機に乗りシアトルタコマ空港へ移動しました。到着したら一面雪、現地ガイドによると雪が降ることは稀で東京と同じで混乱したようです。シアトルは港を中心に輸出(材木、ポテト、スパゲッティ)で発展した町であり北中米経済協力やTPPIに関心が高く、70万都市(横浜と同等)住宅価格は高く、電気代は安いそうです。ボーイング、マイクロソフト、アマゾン、スターバックスコーヒなど世界的な企業が数多くある州です

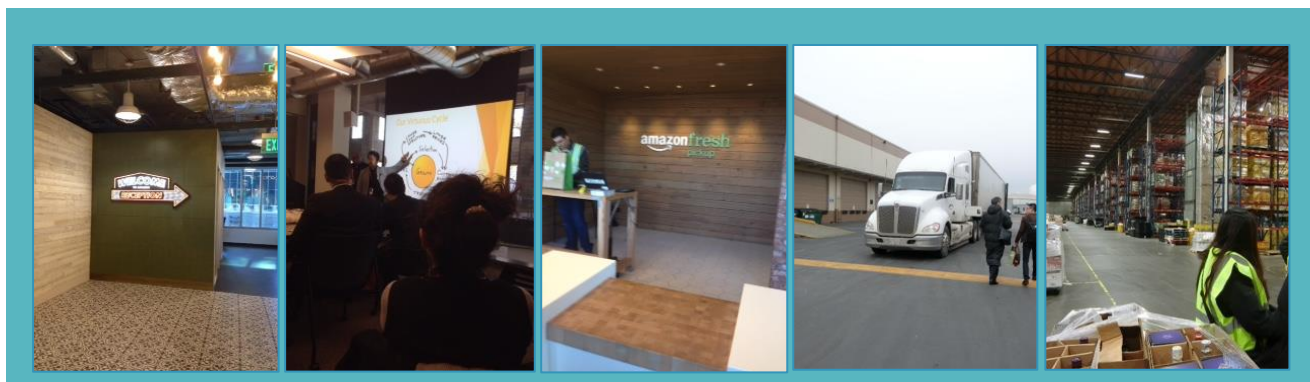
### ■アマゾン訪問

アマゾン本社を訪問しました。

本社責任者に今後のアマゾンのビジネス展開、アマゾンの究極のお客様第一主義の実践とアマゾンロジスティクス立ち上げの経緯や、アマゾンロッカーなどの新しいサービスを試行しているなどを直接聞くことができました。その後、物流センターアマゾンロボティクスセンターを訪問し本社とは逆にロボットに使用される倉庫の社員を見て、本社の社員との労働条件の違いはすごいと思いました。アマゾンフレッシュへ訪問し新しい試み(ネットで注文して受け取りに来る)を見て、近い将来には日本でも同じサービス(Amazon go も)が展開されるのかが楽しみです。

### ■QFC、シアトル物流センター、

2箇所物流センターを訪問しました。巨大な物流センター内での荷役作業やアメリカならではの巨大なトレーラー輸送を見学することが出来ました。又偶然にも実際のアマゾンオペレーションが見ることができ、日本でも同じ作業をなさっていると聞き勉強になりました。



### ■おわりに

今回の米国最新物流・流通視察会に参加して数多くの体験をさせて頂きました。個人主義又自己責任の国であり、アマゾンやウーバーなどの日本では生まれて来ない新しいビジネスモデル発祥の地で現地現物を肌で感じられたこと、又従業員満足度(ES)とお客様使用満足度(CS)の両方を向上させることができる企業のみが繁栄できること、ワシントンでは日本領事館、シアトルでは領事に講話いただきとても貴重な気づきと学びを得る視察会となりました。

最後に、この視察会を企画・運営して頂きました和佐見理事長はじめ AZ-COM 事務局の皆様、コーディネータ様に心から感謝申し上げます。視察報告レポートを終わらせていただきます。ありがとうございました。

## 進化し続けている米国物流・流通を視察して

株式会社アットロジ 尾崎 真弘



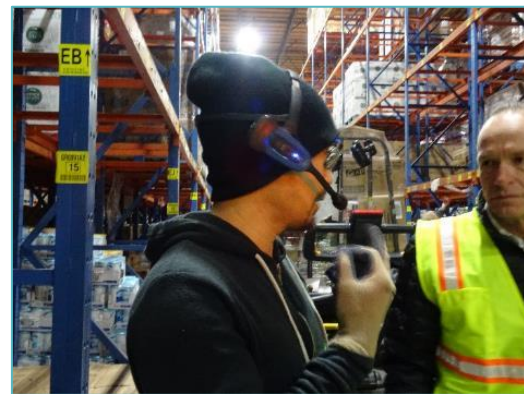
### ■ はじめに

一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク第7回海外研修・米国物流・流通最新視察会を企画して頂いた和佐見代表、AZ-COM丸和・支援ネットワークのみなさま、丸和運輸機関のみなさま企画して頂きありがとうございます。また、参加させて頂きありがとうございます。

私自身、AZ-COM丸和・支援ネットワークの海外研修は今回で5回目の視察になり、米国は今回で2度目になります。今回も新たな発見があり、今まで以上に充実した内容で大変勉強になりました。

### ■ QFC物流センター

この物流センターは作業員250人、自動化はしておらず、人が作業するセンターでした。ピッキングは、ボイスピッキングを使用して作業しています。このボイスピッキングは、数ヶ国語に対応しているそうです。パレットラックは海外特有の高さのある5段ラックで、空間をうまく利用していました。ラックが高いため、フォークリフトもマストが高く、高いところのパレットを取るのにはちょっと危険そうでしたが、フォークマンの技術力が高く上手に取っていました。フォークリフトは約100台使用しており、フォークリフトのメンテナンス、バッテリーの充電ゾーンなどは、しっかり準備できていました。使用パレットはアメリカパレットの48×40インチを使用しています。ここのセンターでは、グロサリー商品の在庫を約25日分保管し、青果の在庫は3日から5日分保管しているそうです。配送する店舗は、毎日配送する店舗と週4日の店舗に分かれ、遠くはアラスカまで配送しているそうです。さすがアメリカの物流センターです。



### ■ セントラル・マーケット

この店は、2007年開業で地域に密着した商売をしています。店のコンセプトは市場風の店づくりで、新鮮なものを提供します。店内は、パレットを商品台にして、むき出しの配管を走らせ、天井からは天井窓より自然な明かりを取り入れ、より自然に近く、市場の雰囲気を感じさせていました。日本ではありそうでなかなか無い店内の自然な明かりが、とても新鮮でした。経営者は日系人で、店内では日本の食材、すし、刺身などが置いてあり、アメリカのスーパーマーケットの中では充実していました。また、店内の壁や窓ガラスなどには、張り紙、ポスター、POPなど、アメリカの高級店は貼らないそうです。鮮魚コーナーの一角に水槽があり、そこではロブスターとカニを生きたまま販売をしており、その鮮度は水槽ごとに新しいものと古いものを分けて入れることで管理しているそうです。



また、店内を見渡すと、アメリカらしくフルーツがとても目立ち、その中でもりんごの種類が多いことが印象的で、2ヶ所別々のところで陳列していました。なぜかとたずねたところ、片方はオーガニックのりんごだそうです。このようにアメリカでは特にオーガニック商品を重要視しています。日本でも最近では、オーガニックといわれますが、アメリカのオーガニックに対する取り組み方と比べるとまだまだだと感じました。

バックヤードも見せていただきましたが、きれいに整頓されていて、スペースがまだまだ空いていて余分な在庫はまったくありませんでした。お客様に新鮮でおいしい商品を届けたいという気持ちがしっかり出ているお店でした。



### ■ 米国視察全体

今回、視察の楽しみでもあったアマゾン本社訪問ですが、アマゾンジャパンの方たちの協力のもと、普通では聞けない話をたくさん聞けました。アマゾンは、物流までがアマゾンであり、物流にこだわりを持っているように感じました。不在宅の家の中への納品であったり、車のトランクに納品であったり、アマゾンロッカーであったり、また、センター内ではロボット 7000 台によるピッキングアシストで、ロボットがピッカーのところまで必要な棚を運ぶという斬新なピッキング方法を取り入れていました。このようなことを踏まえると、これからアマゾンはまだまだ進化していくのだと確信しました。

また、amazon goの体験もすばしかったです。登録をしたスマートフォンをかざして店内に入ると、紙袋に欲しいものを入れてそのまま店外へ、それで会計が終了しているのですから驚きです。時代はそうようになっていくのでしょうか。日本にも早く出来てほしいと思った瞬間でした。

その他、米国日本大使館表敬訪問では、アメリカの現在の経済情勢などを教えていただき、米国フードマーケティングインスティテュート本部を訪問した際は、米国最新スーパーマーケット事情を教えてください、全米トラック協会では、日本のトラック協会よりも政治力が強そうな協会で渋滞をなくすことを考えていたり、無料高速道路化を考えていたり、また、それを政府に交渉したりしているそうです。

今回参加したことにより新しい米国の一面が見られ、進化している米国を感じられました。このような貴重な体験をさせていただきありがとうございます。また、参加できる機会があれば参加させていただきたいと思います。

## 米国最新物流・流通視察研修会に参加して

あかりレンタルジャパン株式会社 村上 和久



### ■ ワシントン D.C.地区流通事情視察 (2月19日、20日)

・Harris Teeter/ Shopping Mall

ハリスティーターは、クリック&コレクトサービス【エクスプレス・レーン・オンラインショッピング】を行っているリージョナルスーパーマーケットで、2014年にスーパーマーケットチェーン最大手クローガーに買収されています。クローガー展開している Click List は、ハリスティーターのエクスプレス・レーンをベースにしたオンラインサービスで、専用のサイトやアプリで買いたい商品を事前に注文して指定の時間帯にクローガーのクリックリスト専用駐車場で商品を受け取れる様になっています。(事前情報)

ワシントン D.C.で視察したハリスティーターの店舗は郊外の大型ショッピングモールに隣接して、レジデンスにも囲まれる立地でした。店内は広く、導線となるラインは十分な余裕が測られており、生鮮食料品から冷凍食品、生活用品まで幅広い品揃えで、食品類は、オーガニックが主流とされていますが、ローカルオーガニックも数多く陳列されていたところに、リージョナルスーパー・ハリスティーターのこだわりを感じました。接客においては「こんにちは、探し物のお手伝いは？」と笑顔で自然に声掛けをしている店員の様子が印象的で、好感度 100%→お客様満足度 100%→リピーター増加という循環を改めて再認識致しました。



・Lincoln Memorial / National Mall

ワシントン D.C.はアメリカの政治と歴史の中心地であり、ナショナルモール、リンカーンメモリアルは是非一度行ってみたいと思っていた場所で、やはり大きな感動がありました。神殿を思わせるような白亜の建造物の奥には、私の予想をはるかに超えた16代大統領リンカーンの巨像が、リフレクティング・プールの先にある第2次世界大戦慰霊碑とアメリカ合衆国国会議事堂を見つめる様に座していました。圧巻でした。アメリカ民主主義に語られる、リンカーンのゲティスバーグ演説とマーティン・ルーサー・キングの演説は絆として繋がっている様に感じられる時間でした。



・在米国日本大使館表敬訪問

日程表を確認した時点では、表敬訪問と記載されていたので、形式的な挨拶と館内の案内とと思っていましたが、全員が着席できる程のミーティングルームが用意されて、参事官の森様、経済班の仁林様から米国経済の概況について、解りやすく丁寧なご説明を頂き、今後の米国経済の動向が把握出来ました事に、深くお礼を申し上げます。

経済を安定させていく要因として、人口の増加は必要不可欠であり、GDP 成長率から生産、消費、雇用増加へと反映されていることが、今の米国経済の状況である事を理解出来たことは、大変勉強になりました。

・FMI 米国フード・マーケティング・インスティテュート本部訪問

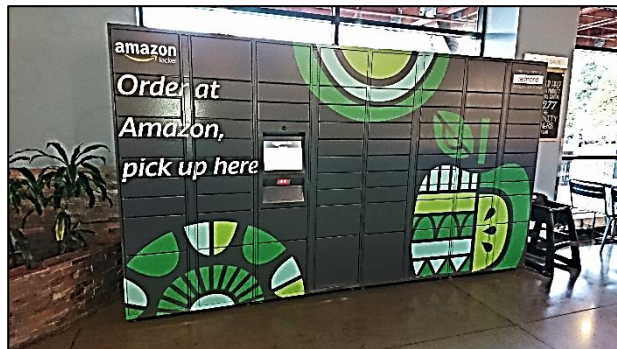
米国内で、大手チェーン企業から個人経営のスーパーマーケット、約 1,500 社、33,000 店舗が参集する米国最大の協会であり、食品メーカーや関連した産業からのアソシエイトメンバー、世界 50 カ国、200 社を超えるナショナルメンバーの協力のもと、世界中に食品の安全性(Food Code)や食品取扱者の教育・資格制度の設定等、農務省や連邦政府、ローカル政府との連携を図りながら発信しているとの説明を受けました。また、各セクションの専門官からのレクチャーには、健全性、安全性、利便性、透明性という Key word が明確に盛り込まれてあり、世界の食品流通業への指導とサポートという強いリーダーシップと責任を感じ取りました。

■ シアトル地区視察 (2月22日)

・アマゾン本社訪問

アマゾン・ロボティック物流センター  
アマゾンフレッシュ  
アマゾンピックアップセンター

今回の海外研修で非常に強い関心を持っていた視察でした。本社及び関連施設において、それぞれのセクションの専任担当者の方から、アマゾンの考え方、現状と課題、今後の方向性についてのレクチャーを受けて、とても充実した時間を持つことが出来ました。アマゾンジャパンから、今回の視察の為にサポート及び通訳をして頂いた事業推進部長の大林様に深くお礼を申し上げます。また、各セクションでの質疑応答に対しても、丁寧な回答と説明を頂きました事、重ねてお礼申し上げます。



アマゾンはEコマースの市場に参入して、現在では世界最大のオンライン販売ビジネスを構築した小売企業として成長し続けています。その要因は、Eコマースのメリット、販売費用(人件費・在庫費用・売り場面積費用)の大幅な削減を最大限に活用することだけではなく、消費者側の視点から、求める商品を簡単に探し出せる、解り易く、使い易い優れたサイトを準備し、出来るだけ早く手元に届くというオンライン流通システムを構築したことと並行して、カスタマーサービス、デリバリーエクスペリエンスを通して、消費者の声からの課題を収集し、人的サービスの改善や確実な配達に積極的に取り組んでいる姿勢にあると確信しました。心に残るサービスは商品が確実に配達されて初めて達成するというジェフ・ベゾスの言葉は、アマゾン全体に顧客第一主義の考え方が徹底されているということを感じました。

今回の研修会では、ワシントン D.C.で米国トラック協会やウォルマートのピックアップタワー、フレッシュマーケット、シアトルでは、シアトル物流センター、PCC ナチュラル・マーケット等の視察やレクチャーがあり、AZ-COM 丸和・支援ネットワークのサプライヤーとして参加させて頂いた私には、大変収穫の多い、有意義な視察研修会になりましたことをご報告させていただきます。

訪問させて頂いた企業すべてに共通している点は、従業員をしっかりと教育して大切に育てている、そして従業員たちは自分の会社と業務(役割)に誇りをもって働いていることで、そこには業務に対する自信と笑顔がありました。弊社でも是非参考にしたい内容です。

最後に改めて、この視察研修会を企画・コーディネート頂いた皆様と、ご参加された皆様にご心よりお礼申し上げます。ありがとうございました。

## 第7回米国最新物流・流通視察会

松下運輸株式会社 坂田 生子



### ■ アメリカという国

AZ-COM 丸和・支援ネットワークの海外研修で、アメリカを訪れるのは3回目になります。2016年のロサンゼルス、2017年ダラス・ニューヨーク、そして2018年はワシントンDC・シアトルを訪れました。訪れるごとに新しい発見があり、妙にワクワクさせる国がこのアメリカです。

2016年はオバマ大統領最後の年で大統領選挙が行われました。ドナルド・トランプ氏とヒラリー・クリントン氏が激戦を繰り返す中の訪米でした。その時は、誰もトランプ氏が勝つとは想像できずにいたと思いますが、2017年1月20日に第45代にドナルド・トランプ氏が就任した直後の訪米となりました。そして、その1年後のアメリカは、また違う顔を見せています。

2016年に初めてロサンゼルスを訪れ、オムニチャネル体験とアメリカの有数のマーケットを視察し、その規模とターゲットとする顧客層やその価格帯・販売方法・ディスプレイ等、経営方針の明確さを学ぶことができました。特にホールフーズはそのディスプレイの美しさとイトインのできるサラダバーがとても羨ましく思ったものです。そして初めてのAmazonフルフィルメントセンターでは、その規模と社員に対する福利厚生の手厚さに驚かされたのを今でもはっきりと覚えています。

その1年後に、ニューヨークを訪れた際は、1年前は元気のあった企業が衰退を始め、日本的経営の永続的思考とは違った、新しく業態を変えてチャレンジしている姿が印象的でした。ニューヨークでのトランプ大統領への反対デモに遭遇し、アメリカの今を感じました。そして、2018年は、アメリカの首都ワシントンDC・全米トラック協会とAmazon本社を訪問する素晴らしい機会に恵まれました。



訪問の半年前に、Amazonがホールフーズを取り込み、無店舗販売から店舗を中心としたエリア販売を開始し、配送サービスやピックアップサービス等のサービスを展開し始めました。現在では、AmazonとWalmartの戦いと言われていますが、WalmartでもECを積極的に開始し、店内にピックアップタワーを試験的に導入し始めたのも面白いと思います。前置きが長くなりましたが、アメリカと言う国は、本当に面白い。発想が豊かで、チャレンジ精神に富み、新たな市場を開発していく力のある興味深い国だと感じています。

#### ◆全米トラック協会を訪問して

今回の私の視察目的として全米トラック協会を訪問し、アメリカ内でのトラックドライバーの地位や待遇はどのようなものか、また、彼らがどのように不足するドライバーを確保するのかを知ることでした。人口の多くが移民で増加しているアメリカにおいても、長距離トラックドライバーは不足しており、採用については日本と同じような問題を抱えています。個配や宅配についての認識は小さく、正直に少し違和感がありました。しかしながら、全米の輸送量は大きく国土も広いので、ハブへの輸送が重要であるのは仕方ありません。それ以降は、各エリアでの対応と割り切っているようでした。協会内で、安全対策・環境対策・政府への政策提言やロビー活動等、各専門部隊に分かれ、しっかりと活動を行っています。興味深かったのが、渋滞緩和の為に燃料1リットルにつき20セントを道路整備等に拠出し、生産性を高め経済効果が生じると説明を受けたことでした。



アメリカのトラックドライバーの待遇は、10時間稼働・週5日・時給で約1,800円から2,500円とのことでした。大体年収600万程度、稼ぐ人で900万という高額なもので、積み下ろしは、基本的に倉庫側の仕事です。日本では、昨年約款変更で付帯作業に対しての請求が可能になりましたが、実際は現在の運賃に含まれるものとされてなかなか値上げにつながらないのが現状となっています。

トラックドライバー不足に対応して、外国人労働者を導入することにアメリカでは労働組合等の反対が大きく、その点は日本ではどうかとの質問がありましたので、現状は規制があって採用できないが、外国人ドライバー導入に対する反対論は特にないと伝えたところ驚いた様子でした。

写真:ATA エネルギー環境担当 Glen P. Kedzie 氏と

#### ◆Amazon Go

これは凄い！日本のコンビニはひとたまりもないと感じさせられたのが、このAmazon Goの体験でした。事前にアプリをダウンロードし、氏名・住所・カード情報を登録すると、店舗に入ることができるQRコードが作成できます。これを店舗に入る際にゲートにかざすと一人ずつ入店が可能になります。店内は、コンビニエンスストアの様で、飲料・スナック・アルコール類・パン・雑貨等がきれいに並べられてあり、自分の欲しいものを備え付けの袋に入れて店舗を出るだけです。会計するレジはありません。店舗を出ると5分程度で、アプリに自分の買った商品の写真付きで請求明細書が送られてきます。承認すれば、口座から引き落とされる仕組みです。

これは顔認証とAIを駆使して開発された技術だそうで、驚きを隠せません。Amazon Goが上陸したら、日本のコンビニはどう戦うのだろと思います。一番のポイントは、レジ待ちが無い事でお客様のストレスが無くなることと、レジの人件費が必要なくなることで価格競争力が数段の差が出てきます。日本では、今慌ててキャッシュレスサービスとっていますが、現実はその遙か先の先を進んでいるのです。



#### ◆柔軟な発想と実現力

Amazon Goでも触れましたが、とにかく彼らの思考の柔軟性と発想力は素晴らしい。既成概念に捉われず、お客様の購買意欲を高める為の様々な試みをし、和佐見代表がいつも仰っているバイイングパワー・数の力がコストを抑制し、さらなる成長につながるという考えと同様に飽くなき挑戦をされています。Amazon Logisticの説明を伺った際も、日本では考えられないようなサービスを考えており、発想から議論を通じて試験的導入のリードタイムが短いこと。チャレンジには失敗も含まれているという考えで、挑戦して結果が優れなければ、改善したり変化させたり、それを楽しんでいるかの様にすら思えません。日本では前例のないことに対しては、とても抵抗感があり、失敗しないようにと考えるあまり、何事も時間が必要となってしまいます。無謀なチャレンジはできませんが、走りながら考えているという点、また、画一的にするのではなく、エリアや習慣などに合わせてフレキシブルにサービスの対応を変えている点が、かえって合理的で興味深く思いました。

また、2017年11月にトランプ大統領の減税措置が実現し、アメリカは景気が上昇しているようです。これは、減税を受けて企業が労働者へのインセンティブを増やし、給料の上昇した労働者達はますます購買意欲をもって消費する。この良きインフレのループが実現しています。その証拠に高級スーパーが元気になり、高級デパートはそのディスカウントできるアウトレットショップを展開しています。日本では最高益を出している企業すら内部留保する為、なかなか市場に結果が現れません。緩やかな景気上昇傾向にあっても、一部でしか賃金上昇につながらない為、実感が持てないのが日本です。ここが日米における実現力の違いだと感じています。

#### ◆まとめ

「百聞は一見にしかず」と言う言葉がありますが、まさに実際に現地に立ち、現物を見て、そこにいる人々との交流をもって、初めて体験学習ができるのだと教えて頂きました。1度でも実際に見てみることでその大切さを実感できますが、こうして定期的に定点観測をするのも、世界経済を垣間見るようでとても興味深く思います。次回は、もう一度、減税で全米一元気になったテキサス州のプレイノ・ダラス・ヒューストン等を訪問してみたいと思います。

今回もまた素晴らしい企画を立てご準備くださいました皆様に心より感謝申し上げますと共に、今後も新しい発見の視察研修をお願いしたいと思います。



## アメリカ海外研修レポート

株式会社ポストサービス 小俣 美武



### ■アマゾン本社視察

アメリカ研修で最も記憶にあるのが、アマゾン本社です。

アマゾンのラストワンマイルの考え方として、先ず配達のキャパシティに限界がきており、それは日本も同じで、人材不足であり高齢化の問題があります。

お話を聞いた中で、①キャパシティ ②カスタマーエクスペリエンス ③コストの問題が挙げられ、これらの解決なくしては良い配達は出来ません。アマゾンでは解決の為、アマゾンロジスティックスを作り、新サービスをたくさん考えています。つまり、ドライバーと顧客の満足を実行し行動に移しているのです。

日本の問題としては不在(再配達多)、人手不足、労働時間などがあげられますが、アマゾン本社の考えは、アマゾンロッカー設置や 24 時間受け取れるシステム、鍵を預かり家に運ぶサービスなど実行に移し行動が早いです。

我々もただ配るだけでなく、顧客サービスも一緒に運んでいることも忘れておきたいと思います。

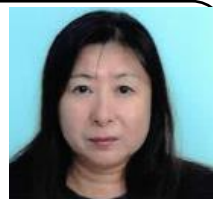
アメリカ視察は初めてでしたが、見る事全てが驚きでした。この研修を会社に伝え、共に実行していきたいと思います。

丸和運輸機関の皆様、アメリカ視察のご準備から視察まで、お疲れさまでした。

今後ともどうぞ宜しくお願い致します。

## 初めての視察研修会での気づきと学び

有限会社ホワイト・スタッフ・サービス 須田 有美子



### ■ はじめに

AZ-COM 丸和・支援ネットワーク 第7回海外視察研修会 米国最新物流・流通視察会を企画して頂いた和佐見理事長、丸和運輸機関の皆様、誠にありがとうございました。今回の視察で様々な気づき、普通では体験できないような貴重な経験をさせて頂きました。心より感謝申し上げます。

30年前、私は米国へ語学の勉強で半年間ホームステイをしておりました。その当時日本人はかなり馬鹿にされていたような記憶があります。鮮明に記憶しておりますのが、車の製造会社のお話です。月曜日と金曜日に製造された車は買ってはいけないと米国人が話しておりました。理由を聞きますと、月曜日はホリデイの次の日なので、疲れて仕事にならず、金曜日はホリデイの前日なので、浮かれて仕事が手につかない。そんな時に製造された車は欠陥が多いとの事でした。夕方4時ころには帰宅ラッシュが始まり、湖の周辺では夕陽見渋滞が起っていました。何てでたらめで怠け者が多い国なのだろう?! やはり繊細、勤勉で働き者の日本に勝る国はないと実感して帰国し、正直米国にはあまり良い印象を持っておりませんでしたし、かなり偏見も持っておりました。

### ■ 超常現象?

最初の3日間はワシントン DC 地区物流事情視察でした。米国の情報など事前にも何も調べておらず、ただ寒いという話は聞いておりましたので、かなり厚手の衣服を用意しておりましたが、現地に行ってみると最高気温 26°C とかなり暖かく驚きました。

2日目にウエッグマンズ Gambrills 店では暖かいにも拘わらず、入口に雪かきのシャベルが販売されていました。こんな季節外れの商品を店頭で販売するなんて、やはり適当な国と勝手に思い込んでおりましたが、2月はワシントン DC では雪が降る季節でシャベルは必需品、滞在していた3日間は異常気象との事でした。

後半2日間はシアトル地区視察で、こちらでは雪が降っていました。この地区でも異常気象だったようで、シアトルでは滅多に雪は降らないとの事でした。

不思議なことは他にもあり、予定していなかった倉庫内を幸運にも見学できる等々。これが和佐見理事長 POWER なのでしょうか?!



### ■ ビッグマウス

偏見があるせいか、米国人にオーガニック商品がとても人気が高いという話を聞いても、スーパーマーケットの店頭にはカラフルなケーキが陳列されており、とても体に良い商品とは思えませんでした。倉庫内も商品管理もずさんな気がしました。破損した商品が隅に落ちていたり、フォークリフト操作も荒く、クラクションもかなり鳴らしていたり、スピードもかなりの速度で、事故につながらないか心配になりました。上司が高い所に商品が置かれているのを発見し、「What is this?」と聞くと米国人特有のアクションを取りながら、「I don't know.」と答え、上司はあきれ気味でした。

フォークリフトマンはプライドを持って仕事をしており、時給はかなり高い金額でした。物価は日本と違いますが、驚嘆しました。やはり米国人は口では大きいことをいうけれども、日本の方がレベルは上なのでは? とかなり疑問符が頭の中を行き来していました。

## ■HAPPYな働き方？

夕方に複数件、スーパーマーケットの視察をしているときに、通訳して頂いていた TOSHICO さんから「働いている人達、皆楽しそうでしょう？」と聞かれました。

そうなのです。スーパーマーケットの店員さんも倉庫内で働いている人達も協会の事務局の人達も、思い返えすと皆、楽しそうに働いていました。フレンドリーでレジの店員さんに「仕事楽しいですか？」と聞くと皆 HAPPY と答えます。特に Amazon で働いている人達は本当に生き生きとみえました。

全ての米国人がそうとは言い切れませんが、優良と思われる企業で働いている人達は本当に楽しんで仕事をしています。

日本ではおもてなしという言葉があっても、実行できている人は少ないような気がします。スーパーマーケットでも、倉庫内でも疲れ切った表情で仕事をしている人が多く、あまり仕事を楽しくしているようには見えません。

TOSHICO さん曰く、「米国人は仕事場が舞台で、仕事を各々が役になりきって、演じている」と教えていただきました。その時、私は東京ディズニーランドのキャストさん達が頭に思い浮かびました。ディズニーランドでは、疲れた顔で仕事している人は誰一人としておりません。皆働かされているという感じではなく、自ら働く事を楽しんでいるように感じられます。

米国では、Amazonをはじめ様々な企業で、授業料や教材費等を支給したり、健康保険、確定拠出年金、キャリア支援プログラムを提供したり、様々な働きやすい環境を整えるための福利厚生を充実させています。

Amazon ロボティック物流センターでは最新のシステムにも驚愕致しましたが、ピッキングにゲーム感覚を取り入れ、チームでプチゲームを楽しんでいるようでした。これなら競争心を煽り、無理なく生産性も上がっていくことが、かなり期待されます。仕事に必要な軍手等資材も自動販売機で会社から支給されたカードを使って簡単に入手できます。全て支給というわけではなくて、一か月に必要な分を超えると料金が発生するシステムになっているようです。これなら軍手など資材を無駄に使うことなく、大事に使ってもらえます。



企業の努力、米国人のお国柄・・・様々な事由はありますが、人手不足に困っている日本の物流業界において、人を集めるヒントが隠れているように思えました。

今回の視察研修を無駄にすることなく、まず自分自身が楽しんで仕事を演じてみようと思いました。出会った米国人のように仕事が HAPPY と答えてもらえるように、働きたいと思える環境作り(まだ答えは模索中ですが)に日々精進して参りたいと思います。

最後になりますが、和佐見理事長はじめ丸和運輸機関の皆様、AZ-COM 事務局の皆様、近江顧問、今回ご一緒させて頂きました会員企業の皆様、本当にお世話になりました。

気づきと学びを沢山頂きました。視察研修会に参加させて頂き、本当に楽しかったです。誠に有難うございました。心より御礼申し上げます。

## EC の示す物流・流通の進化に触れて

株式会社サウンズグッド 鷗浦 佑介



### ■ はじめに

昨今、EC の成長と市場への影響は米国や海外に目を向けず、日本の中だけを見ても脅威すら感じる規模へと発展を遂げ、更なる成長に驚きと興味が尽きません。

そのような中、EC の巨人となった Amazon 社への訪問を中心とした視察に参加できた事は、非常に貴重な経験となりました。和佐見代表をはじめ、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は心より感謝申し上げます。

### ■ Amazon 社から得た学びと気づき

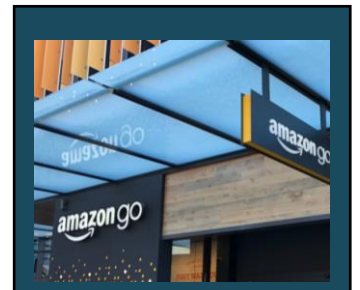
言わずもがな、Amazon といえば EC の最大企業である。今回、本社訪問を中心に様々な施設や取り組みに触れることができた。その中で感じたことを以下にまとめた。

#### i .Amazon が欲した物と、流通の抵抗

EC としてインターネットを媒介にビジネスを推し進めてきた Amazon が、欲したものの答えはホールフーズの買収であった。この事実は大変に驚き、興味をもった。また、その Amazon に対し、流通店舗がどのような対策をとるのか。実際に訪問をしてみると、Amazon がリアル店舗を手に入れ、逆に流通店舗が EC への参入や、店舗へのピックアップタワーの導入など、各社が様々な形で EC と店舗の融合を図ろうとしていることがわかり興味深かった。

#### ii .Amazon Go

日本でも話題となった、Amazon の運営する無人店舗への訪問。事前にスマートフォンでアプリを入手し、アカウントを作成し入場ゲートで QR コードをかざすと、店内では会計を一切することが無く、買い物をする事ができる。店内にあるカメラで映像認識をしているということだが、その仕組みと精度には非常に驚かされた。日本でも米国でも人材不足が問題となっている中、解決策のひとつになるのではないかと感じた。



#### iii .Amazon 物流センター

センター内の自動化には非常に驚いた。当社は人材派遣をおこなっており、日本の各地の物流センターに訪問することも多々あったが、米国の物流センターはスケールと先進性が大きく異なっていた。実際に各ロケーションでロボットを使用し、ピッカーの基へ商品を持ってくる様子は驚きであった。日本では各セクション共に人員力ありきでセンターが動いている。また、物流センターに派遣等の外部労働力は存在せず、代わりの取り組みとして近郊の大学と提携を結び、センター内で講義を受けながら働けるようにする取り組みなどは、人員不足への対応と方向性を考え、スケールの違いに驚きを隠せなかった。

#### iv .Amazon 本社

今回、Amazon 本社では物流部門である Amazon Flex のチーム責任者の方からの話しを聞く事ができた。まず、最初に驚きだったことは、世界で同サービスを展開するチームがわずか 5~6 人程のチームであり、その専門性の高さであった。また、Amazon の企業理念として、顧客のニーズや要望、利便性を追求し、その先に利益と発展があるという考え方は、非常に刺激を受けた。街中では実際に Amazon ロッカーを見ることができた。日本でも導入に向けリサーチ中とのことだが、導入されれば利便性が高まり、配達にも大きなプラスを生むだろう。

#### v.ラストワンマイルの可能性

日本でも昨年の大手運送会社の当日配送の撤退で話題になった、ラストワンマイルへの可能性を様々な機会から、感じる事ができた。

米国でラストワンマイルはこの Amazon Flex を中心におこなわれている。もちろん FedEx 等の大手も使用しているが、大手だけでは賄いきれない成長をしているのは米国も日本も同じであった。米国でのサービスで驚きだったことは、ただの配達ではなく、事前に家の鍵を預かり指定場所へ置くサービスや、車のキーを預かりトランクへ配達するサービスに取り組んでおり、日本での実現の可否は別として、ユーザーからの利便性を追求し 1 歩 2 歩先のサービスを展開する企業理念の力を垣間見た。

また、Amazon Flex には事前に登録した一般の方が配送にあたっている。米国は Uber 等が進んでおり、すでに市民権を得ているが、事前に登録し、自分の働ける時に自家用車でセンターに荷物を取りに行き、配達を行う形態を Amazon Flex でもとっている。人手不足が問題になっている中で、このように配達力を確保するビジネスモデルは非常に有用だと感じられた。日本では事業の届け出や、車両の条件など参入障壁となる部分が多く、配送人員の確保が問題となっている。米国と日本の間にある差を感じた部分である。

さらに今回の視察では非常に幸運なことに、物流センターの視察時に、Amazon Flex のドライバーが、センターにて積み込みをおこない、配達に行く瞬間を見ることができた。自家用車のトランクや後部座席だけでなく助手席まで荷物を積み配達に向かう光景は非常に驚きと興奮を覚えた。実際に自分の目で見なければ味わえない感動だろう。

日本でも米国でも、日本同様に配送力と荷物のバランスが崩れてきており、ラストワンマイルへの挑戦に非常に大きなビジネスチャンスの可能性を感じた。

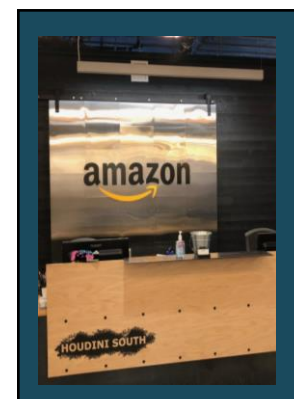
#### ■ 米国の労働市場

米国は好景気の中、完全失業率が 4%と人員不足が問題になってきている。日本では直近の数値で 2.5%である。1.5%の差はあるが、日本と米国の国土の差や、人口の差に鑑みると、ほぼ状況としての差はないだろう。今回の視察の至る所で感じたことは、労働形態や労働者への企業の考え方である。

Amazon 物流センターでも各スーパーへの訪問でも、殆どが直接雇用で労働者を確保していた。そして、人材に対する賃金の高さや、人件費に投資をしていく姿勢は日本とは大きな差を感じた。中でも衝撃を受けたのは、「顧客と従業員であれば従業員を優先する」というウエッグマンズの店長の言葉であった。ビジネスとして、良いか悪いかの判断は様々だと思うが、従業員への考え方として日本企業との差を如実に表した言葉に感じられた。

また、Uber や Amazon Flex など、一般人が個々に直接企業やユーザーと結びつく方法や仕組みが確立されている。日本のように、無期や有期、派遣や委託など、労働形態に執着していない米国の労働市場に驚きを隠せなかった。

個人的な意見ではあるが、日本においても働き方の柔軟性を今より持たせることが出来れば、労働人口の低下が進む時代において、働き方の選択肢の広がりや、参入障壁の改善など、解決策を模索する上でのひとつの方向性になるのではないかと思う。



## 海外視察研修会に参加して気づいたこと

株式会社アールディーシー 八武崎 振一



■ 今回で4回目の参加となります。毎回素晴らしい企画を立ててくださいます、和佐見代表や丸和運輸機関の皆様、AZ-COM 丸和・支援ネットワーク事務局の皆様にご感謝申し上げます。

今回の参加でほんの少しではありますが海外視察に慣れてきた自分に驚きました。今までは出発して到着するまでは時間を持て余していたのに、今回は一番長いフライト時間であったにも関わらず短く感じました。

さて今回も班編成となり私は1班で到着初日、2日目の担当であります。全日程で見て、聞いて、触れて感じたことを書いていきたいと思います。

■ 出発が19日10:40でワシントン到着が19日9:15、時差の関係で13時間近くも乗っていたのにまだ出発当日の朝9時で頭が混乱しながら1番目の視察「ハリステイター」へ。やはり米国のスーパーマーケットらしく陳列の仕方は毎回感じますが見事で、購買意欲が湧いてくる気がします。

その次に昼食を兼ねて徒歩でペンタゴンシティ・ショッピングセンターへ。視察の恒例であるフードコートにて昼食、ここでは知っている単語とメニューの写真を使い注文し、何とか出来るものだと毎回自分に感心します。

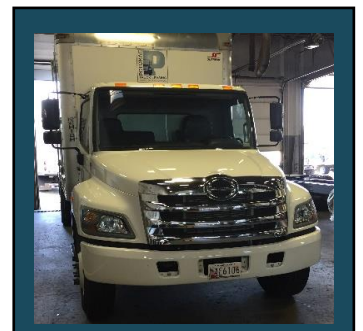
その後、バスで移動しホワイトハウス、リンカーン記念館、スミソニアン博物館を見学し、夜はウェルカムパーティーが開催され初日が終了。



2日目は日本大使館へ表敬訪問。大使が交代の時期で多忙の為、参事官2名に米国経済の概況をお話し頂きました。現状で米国の景気は着実に回復の方向に向いており、右肩上がりの状況で2.3年は続く見込みであり、これはトランプ政権の掲げている税制改革がうまく回っていることが要因とのことでした。

続いてFMI全米スーパーマーケット協会を訪問。全米で1,000社、店舗数で33,000店舗の加盟があり、政府との折衝、食の安全と防御、教育が主な活動内容であり、特に食の安全に対しては農務省の基準を遵守して、各州の基準を遵守してトレーニングや試験をクリアして厳しい基準を合格した者がセーフマーク=認定証を交付され食への安全を構築していると説明があり、安全な食品を販売することが最大の目的であると認識しました。

その後Wegmans(ウエッグマンズ)にて昼食を兼ねた店舗訪問の後、今回日本大使館、Amazon本社と並んで自分の中で訪問したかった米国トラックディーラーへ。ここはUS日野、MACK、VOLVOの3つのディーラーをしており、その40%が日野の売上げとのことであった。修理点検ドックにはいろいろな車両が入っており、アメリカの輸送を象クラス8と言われるトレーラーヘッドを間近で見ると触れられたことは非常に貴重な経験となりました。納期について質問したところ在庫車両で仕様が合えば翌日でも納車可能であり、カスタムが入っても3ヶ月程度で納車とのことでした。日本では注文してから早くて10ヶ月、通常で1年と比較するとかなり早く納車が可能であることに驚きました。日本もこのぐらいのレスポンスの良さを期待したいものです。



### ■今後のECとリアル店舗の融合

Amazonが米国高級スーパー「ホールフーズ」を買収してECとリアル店舗の両方を手に入れ、今まで出来ていない生鮮食品を取り扱うということで売り上げを伸ばし、全米1位の売り上げを誇る「ウォルマート」を完全に脅かす存在になってきたが、ウォルマートも弱みであったECの部分でジェットコムを買収

したことによって Amazon の追撃をかわそうとしています。ちなみに米国では企業を買収するとは言わずに融合するとか企業同士結婚する等と表現するらしいです。

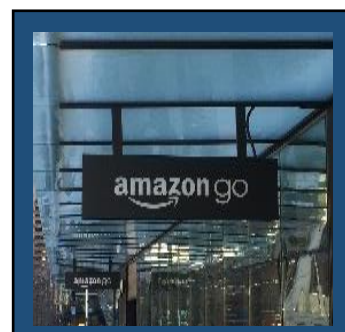
#### ■ Amazon の物流

今回で4ヶ所目のフルフィルメントセンターの見学で Kiva システムを初めて見る事が出来ました。なお、Amazon では Amazon ロボティクスと呼ぶらしく、2012 年に Amazon が KivaSystem 社と融合したためです。BF14 と呼ばれるこのセンターは 2016 年オープンし第 9 世代目のセンターでこのロボットが 7,000 台稼働しているということで、今までいろいろなセンターを視察してきましたが、ロボットによるピッキングサポートは初めて見る事が出来て効率の良さを感じ、人手不足についてもかなり解消出来るのではないかと感じました。

また、配送についても現在では AmazonKEY、AmazonTRUNK、AmazonFREX、玄関のカギを借りて家の中に納品、車のトランクに納品、近隣の住人が空いてる時間に自家用車にて配達、などを用いて再配達での人件費、配送費の削減を図っているとのことでした。

#### ■ AmazonGO

スマホにアプリをダウンロードして登録するだけで利用可能となり、入口で QR コードをかざして入店、欲しい商品を取り袋に入れて後は店を出るだけで会計レジに並ぶことなくもちろん支払いもありません。数分後にスマホに購入明細がメールで届き完了、これには正直驚きました。普通は店舗に入り、購入する際には必ずレジで支払いを済ませてから出るのが常識ですが、支払いをしないで出るので勝手に持ち出している感じがしてかなり違和感がありました。この形態の店舗は今後増加し、ここでも人手不足の解消が可能となると感じました。



#### ■最後に

これから先、あらゆる業種で自動化が進んでくるのは間違えの無いことですが、人が行わないとならない部分があるので、企業として教育をして人材の育成を図っていくのが自分の役割ではないかと思いました。

最後になりましたが今回も通常では見る事の出来ない視察を企画いただきました和佐見代表、丸和運輸機関の皆様、AZ-COM ネット事務局の皆様、近江顧問には深く御礼申し上げます。また、一緒に参加されました会員企業様にもいろいろとお世話になりましたお礼を申し上げます。ありがとうございました。

## 米国物流・流通視察に参加して

トーヨーカネツソリューションズ株式会社 和田 大



### ■はじめに

この度は、第7回海外研修 米国最新物流・流通視察に参加させて頂いたこと、丸和運輸機関の皆様、AZ-COM丸和・支援ネットワークの皆様にご企画運営頂き、感謝申し上げます。

### ■地域

#### ・ワシントン

初日は10℃以下でしたが、2日目から異常な気候で15℃以上の温かい気候。多くの人と車が混雑する部分がありながら、日本大使館のある場所は高級住宅街で庭のある大きな家が立ち並んでいた。消費、企業設備、輸出等がプラスで景気回復が続いている。雇用者数の増加があり、1月の失業率は4.1%。

#### ・シアトル

雪が積もる程寒く、ワシントンとの違いを感じた。Amazon、Microsoft、ボーイング社等の世界的企業が拠点を構えている為、日中のビジネス街は非常に活気を感じた。年収700万以上の高所得者が多く、スーパーもホールフーズの様な高級店が複数ある。

### ■amazon

#### ・本社

物流企画チームのメンバーから、未来に向けた配送方式についてのプレゼンを伺った。

#### ・amazon key

ドライバーが利用者の家or車のカギを預かって、不在状態でも中に入って荷物を届けるサービス。規模感はずかめなかったが、実際に行われている。ドライバーに対する信頼の点で、日本ではなかなか受け入れに時間が掛かりそうなサービスだと感じた。

#### ・amazon locker

常設ロッカーへの配達。配達時間を考慮せず、ドライバーにメリット有り。仕組みを簡単にすればするほどコストが下がる。日本のヤマト・佐川の名前がでて、配達量の多さからキャパシティの限界がきているのでは、というコメントがあった。再配達を減らすため、ロッカー利用に於けるメリット(例:料金が安い)が明確になれば、利用者と配送者双方にとって有効であると感じた。

#### ・amazonの思想

創業者Jeff Bezosの「カスタマーが何を望んでいるかを理解すれば我々はパイオニアになれる」という思想から、社内のチームはより有効なサービスの供給を目指しているとのこと。チーム同士のその場のコミュニケーションや、日本からの来訪者に対するプレゼン、時間をかけた質問への回答等、非常に「人」を大切にしているということが伺えた。

#### ・物流センター

シアトル郊外にあるコンベヤ総長20km以上の物流センター視察。Kivaシステム改めAmazonロボティクスのロボットが3フロアに渡り相当数が稼働。2200万アイテムをランダムに格納している。作業エリアで目の前に来た棚から該当品をピックアップ。足元まで商品がある為、屈んでの作業は負担になる様に感じた。ピッキングを指示する画面とは別に、他の作業者とのピッキング数をゲーム感覚で競う画面があった。作業者は約30名の見学者には目もくれず、黙々と作業を進めていた。24時間稼働ではあるが1日の内2時間のメンテ時間がある為、コンベヤ補修はそのタイミングで行う。



搬送コンベヤにはフレーム下にロープタイプの非常停止装置が配置され、どの箇所でも停止できる仕様となっていた。安全面への配慮を伺える一方、傾斜のコンベヤには点検歩廊がなく、メンテはどの様にしているのか疑問に感じた。

・amazon go

アプリ立ち上げでQRコードが表示。入口の端末にかざして入店。店員はアルコール販売箇所1名と、数名いるかないか程度。日本のコンビニの店舗規模であった。上部にはカメラやセンサー等が並んで商品ピックの確認をしている様子であった。退店時は商品を持った状態でゲートを通すのみ。退店後すぐにアプリ上にレシートが表示され、購入内容と金額を確認できる。通訳の方の話によると、現地では実際より多く購入したことになった等トラブルが多いとのこと。店舗数増加には時間を要しそう。実際に現地の買い物客は、急いで目当てのモノのみ手に取り即退店していた。

「入店時に携帯をかざすのみ」という便利な点では、将来に向けたコンビニ等の未来像を感じた。



#### ■Wegmans

立地にあった店舗の作り方や販売の仕方等を、現地従業員の方にお話頂いた。最近健康食品の増加や、計り売り等が増えている。「Wegmans」の店長曰く、“顧客より従業員を大切にしている”という発言には驚いた。従業員が会社から大切にされて良い教育を受けないと、結果的にお客様に迷惑をかける、という考え方だった。非常に「人」を大切にしているということを改めて感じた。

#### ■まとめ

今回の視察を通じて強く感じたことは「人」を大切にする、という考え方でした。amazonでは、より良いサービスを構築する根底に、「顧客」が何を望んでいるかを追求する。Wegmansでは、従業員を一番大切にする。結果、顧客を大切にすることに繋がる。今後の自身の働き方に於いて、「人」との関わり・接し方を強く意識するきっかけとなりました。「人」への配慮を怠ることにより、結果的に自身に跳ね返るという考えを持って、「人」との関わり方を意識していきます。

以上

## 進化するテクノロジーと求められる人間力

株式会社丸和運輸機関 染谷 樹春



### ■ はじめに

#### 1、米国研修での目的

米国における食品流通の動向、ECビジネスにおける最先端システム視察を目的に、ワシントンDCのFMI、米国トラック協会の視察、シアトルではアマゾン(本社、ロボティクスセンター、ピックアップセンター)等の視察を行った。

#### 2、米国の EC 市場

アマゾンに対抗するべく、ネット通販におけるノウハウを多種多様の企業が欲している。EC に特化した企業をM&A、または、提携する企業が増加している中、昨年アマゾンが高級スーパーホールフーズを買収しスーパーマーケット実店舗展開を一気に加速させたことは鮮明に記憶として残っているだろう。生き残りの為に他業種が新たなイノベーション改革を図り、進化してく様が見える。現在米国のEC市場売上高は 4.450 ドル(約 50 兆円)と、今後もEC市場の売上高は年平均成長率を 12%保っていく予想である。2027 年には1兆ドルを超える市場規模となっていることには驚きを隠せない。日本は約 15 兆円と3分1に満たず、米国のEC市場の規模がおわかり頂けると思う。

### ■ワシントンDC

#### (1)FMI(Food Marketing Institute)食品マーケット協会

食品流通業の団体、メンバーは食品小売業および卸企業に対し、競争力強化・運営レベルアップ・顧客サービス向上を目的とした、調査、教育・交流を提供している。

本部アメリカもメンバーは、大手チェーンから個人経営者のスーパーまで約 1,500 社、26,000 店。年商合計は 3,400 億ドルになる。

協会の方は「世界のあらゆる食、食べたことのない食材を各国、いつでも、どこでも、購入し食べることのできる環境を整えることが大切だ。」と話していた。その為に商品情報は大切で、商品パッケージに書ける情報量には限度がある為、そこで採用されているのが「スマートラベル」だ。ラベル、パッケージにデジタル情報をプラスし、スマートフォンや電子タブレットで自由に閲覧できる時代を先駆ける次世代ラベルである。このラベルの詳細内容を見て、各国の生産者、輸入経路などを確認する仕組みが標準化されれば、世界の SM 市場の拡大化が可能となるだろう。

#### (2)全米トラック協会 ATA

全米 50 州のトラック協会を代表する組織である。現在約 37,000 社以上の大中小企業および個人事業主が登録している。協会はメンバーのお金でビジネスをしており、ワシントンDCとのパイプ役として連邦の役割を補っている。欧米での運行管理はタコチャートの使用は殆どなく、電子化を徹底化しており、運転日報の不正を無くすためだという。日本ではアルコールチェックがあるが、欧米では麻薬テストも行われている。特にマリファナは医療でも使われており、入手しやすいため厳重に検査が行われている。1 日の労働時間も 12 時間が限度となっている。米国も深刻な人手不足に陥っており、30 万人程の不足している。現代ではテクノロジー、イノベーションが労



働不足の解決策となっており、自動運転技術、タンデム(自動追跡)は皆様も聞き覚えがあるだろう。技術の進歩により労働不足が改善できるように見えるが、その一方で、ドライバーの仕事がなくなることが懸念されている。

## ■シアトル

### (1)アマゾン本社

表記のホールフーズ買収の話になるが、この度の研修にて感じ取れたことが2点ある。

#### ①アマゾンも深刻な人手不足に陥っている。

この対策としてクリック&コレクトの推進がカギとなる。ホールフーズの買収は137億ドル(約1兆5,000億円)と高額な金額での買収に見えるが、米国を中心に473店(2018年1月現在)あるホールフーズの店舗網を活用する。「Amazon Locker」設置を推進し、ネットで頼んだ商品の受け取りや返品ができるようになる。アマゾンで注文した調理器具などをホールフーズの店舗での買い物のついでに受け取ることが可能になった。

②「Amazon Fresh」というサービスを10年前より米国で始めているが、食料品は鮮度が大切であるため、現在でも米国全土での利用はできていない。都心以外の郊外でのデリバリーをどのようにカバーするかが今後の課題であったが、オーガニック商品を取り扱う自然食品スーパーとして全米最大のチェーンであるホールフーズの各店舗を配送拠点にすることが可能になり、このことは非常に利益がある。上記の理由だけでも今回の買収は決して高い金額ではないとみられる。

当社が取り組んでいる配送に関してだが、米国でもラストマイルが重要視されており、各国のニーズに合わせた配送サービスを推進している。配送の基本は同じでリードタイムの厳守、配送品質(商品の扱い方)に基準を置き、配送サービスの向上に徹している。

## ■まとめ

この度研修では、最先端なシステムを見させて頂き、プログラミング、テクノロジーを中心に視察をした。既に米国では、先を見据えて機械などによる効率化には限度が知れていると言われる方も居た。そのような意見の中で、最後は人間力なのだと考えさせられた。合間でシステムの力を借りて作業すること、人手不足、過度な労働時間の削減にシステムを活用することは素晴らしいことである。BtoCの最後を想像し、ラストワンマイルに例えるならば、エンドユーザーへ商品を渡すその瞬間がとても大切で、この瞬間をシステムに任せた場合、個々のお客様に合わせた配送サービス、受け答えの対応など、繊細な対応が現代のテクノロジーではまだ表現できていない。近い将来には喜怒哀楽、感情豊かなAIが開発されるかもしれないが、あいさつや渡し方、強いて言うならば、温もりは人間特有の性質だと思う。大切な商品だからこそ、最後の決め手は人間力に限るのではないかと私は考えた。

この度の視察を終え、日本に戻り、現場社員の方々に配送についての重要性を、米国研修での経験談を交えて共有した。海外における各社の人材不足の対応は日本でもありそうで、今までにない発想が多々あった。常日頃から私も、発想の転換を心掛け、現状に捉われずに業務を遂行していき現場改善に取り組む所存である。

## 米国最新物流・流通視察

株式会社丸和運輸機関 岩崎 明



流通の仕組みが大きく変わろうとしている今日、その競争の中心である米国を視察する機会を得た。競争しているのはアマゾンとウォルマートである。EC の巨人アマゾンは実店舗を持つホールフーズを買収し、一方でウォルマートは EC 企業であるジェットコムを買収した。どちらも、実店舗と EC を併せ持つ形で、消費者ニーズに対応しようと考えている。この競争の結果が出るにはまだ時間がかかるが、今回の視察の内容を、時間を追って述べてみたい。

2月19日 成田～ワシントン DC [飛行時間 12時間 35分]

<訪問先> ハリスティーター(SM)、ペンタゴンシティ ショッピングセンター  
リンカーン記念館、(ホワイトハウス)、宇宙開発記念館

時差の影響で、19日が2回ある感じ。スーパーマーケットの視察が沢山あるが、その全てがアマゾンのお陰で、大変革を迫られている。

ハリスティーターは、高級スーパーマーケットとして知られているが、オーガニックを扱っているだけでなく、お客が買い物を楽しんでいるかどうか、お客からの支持を受けているかどうかの指標だという。もちろんオンライン注文したものを、店頭で受け取ることも出来る。

リンカーン記念館では、大きなリンカーンの像に民衆の尊敬の気持ちが表れていると感じた。壁に掛かっていた、「ゲティスバーグ・アドレス」は、学生時代に暗唱したものであり、大変懐かしい思いをした。

宇宙開発記念館では、ライト兄弟が乗った飛行機や、リンドバーグが大西洋を越えた飛行機など、まさに命がけのフライトだったことが分かる。戦時中のゼロ戦や B29 などと一緒に飾っており、また月の石を持ってきたアポロ 11 号の模型やロケットもあり、過去から現在への時間の旅をした思いである。よく考えたら、これらがここ 100 年の間に起ったことであり、物凄い勢いで技術が進歩しているのだということを感じた。

2月20日 <訪問先> 在米国日本大使館、FMI 全米スーパーマーケット協会、  
ウエッグマンズ、米国日野販売

ワシントン DC には、各国の大使館が集まっている場所があり、日本大使館もその一角にある。対応してくれたのは、国土交通省、経済産業省から出向している二人。米国の経済動向について講義を受け、その後質疑応答。それにしても、入館時のセキュリティは思った以上に厳しくなっている。

FMI(食品マーケティング協会)では、米国の食品小売企業及び卸売企業に対して、競争力強化、運営レベルアップ、顧客サービス向上を目的とした、調査、教育、交流の場を提供している。

ウエッグマンズは、評価の高いスーパーで、多店舗展開しているが、商品の品質はそれ程高いとは思えなかった。店長がウエッグマンズの売りは、人材育成にあると、自信を持って返答していたのが印象的であった。店内にかなりの店員がおり、顧客に対して丁寧な対応をしていることが、評価を上げている理由だと思った。

米国日野販売は、日野、ボルボ、MAC の計 3 社のトラックを扱っているが、日野のシェアが 40%ということで、評価が高いことが分かった。修理等も全てやっており、この地域では重要な役割を果たしている。

2月21日 <訪問先> 米国トラック協会(ATA)

ウォルマート(ピックアップタワー導入店舗)、フレッシュマーケット

米国トラック協会(ATA)は大中小、個人を合わせて、37,000社のトラック業者の利益を代弁する団体。物量の71%がトラックによって輸送されており、トラックドライバーの給与は、他の業種と比較してもやや高いレベルにある。50州の全てに、州のトラック協会があり、州レベルで解決することが多い。全米トラック協会は、連邦での問題を解決するためにあり、主にロビー活動をその仕事としている。最近是人手不足が深刻で、今後10年間で100万人が必要となる。技術の進歩(自動運転)に期待している。

インフラの整備も深刻で、1ガロン当たり20セントの負担(3,400億ドル)を覚悟しているが、議会がどのような反応をするか。全米トラック協会としては、会員の負担で成り立っている組織でもあり、トランプ政権に働きかけているが、中間選挙の年は議会の中で意見がまとまらないことが多い。

ロボットの普及で、製造業から人材がドライバーの方に流れたいと考えている。就業時間は、11時間/日となっており、安全に関してはオバマ時代にきつくなった。

ウォルマート(ピックアップタワー導入店舗)は店舗を訪問したが、大きすぎて使い勝手がいいのかどうか疑問に感じた。クリックアンドコレクトの店が、2000店あるというも頷ける。

今回の視察では、ピックアップタワーの存在が、注目された。クリックアンドコレクトの進化したものと位置づけているが、300品目、20店舗に限り試験的に導入されている。セービングタイムを目標に、実験中とのことであるが、アマゾンと差別化出来るかが注目される。

一定期間のみ価格を下げるダイナミック・プライシングを実行している。EDLPが売りもののウォルマートであるが、アイテムや期間を工夫しながら、ダイナミック・プライシングに挑戦している。

ワシントンDC ~ シアトル [飛行時間 5時間56分]

2月22日 <訪問先> アマゾン本社、アマゾン・ロボティック物流センター

アマゾン・フレッシュ、アマゾン・ピックアップ・センター

シアトルにある、アマゾンが使用している50棟ほどのビル全体をアマゾン本社と言っているようだが、今回はアマゾンジャパンから、2人の幹部が同行してくれた。

途中、アマゾンゴーのお店に立ち寄る。iPhoneを使っている人は、アプリをダウンロードして、買い物を楽しんでいた。まだ開店したばかりということもあり、お客の中に勝手が分からない人もいらしく、10人程度の店員が世話を焼いていた。このままでは採算割れでは、といらぬ心配をする人が多かった。

アマゾン・ロジスティクスでは顧客に素晴らしい(想像以上の)配送を実現するために、次の3つを目標にしている。

- ① Capacity (配送能力)
- ② Customer Experience (顧客満足)
- ③ Cost (答えはない)

配送能力については、数年前に配送能力をはるかに超えた配送需要が発生することになり、その差は年々広がっている。この解決策として、鍵を借りて玄関の中に荷物を置いたり、ロッカーを使ったり、ドローンを使ったり、帰りがけの社員が届けたり(アソシエイト・デリバリー)と、様々な形が考えられている。

ジェフ・ベゾスの言葉にこのような言葉がある。「競争者を見るな、顧客のニーズを考えると。そうすればパイオニアになれる」これを実現するために、様々な方法が考えられてきた。

- ① デリバリー・サービス・プロバイターズ = 中小企業のネットワークであり、従業員が配送する
- ② アマゾン・フレックス・デリバリー・パートナーズ = 独立事業者であり、ウーバーのような仕組みで、集まって来るドライバーである。資本がいらず、ルートによって、料金が異なっているのが特徴である。契約書の中に、事故に対する保険に入っていることが明記されている。(アマゾン保険もある)

- ③ 鍵の番号を教えてください、自転車の籠に入れる、ピックアップストア(コンビニ)で受け取る等、色々考えられるが、もちろん失敗もたくさんある。我々はやってみて学ぶ、を信条としている。
- ④ 結果的に我々の AMZL(アマゾン・ロジスティクス)は、物量が増えているにも関わらず、着実に進歩していると感じている。
- ⑤ 繁忙期には、夫が忙しく働いていたら家族にも参加してほしい。
- ⑥ AMZL は、工夫しながら世界中に展開しようと考えている。
- ⑦ インドのように、ショップが少ない地域では、小さな店を使って配送をしている。
- ⑧ 我が社が返品を勧める理由には、不満足 ⇒ 回収 ⇒ 正しいサイズ というやり取りを通して、次のリコメンドにつなげることが出来ると考えているからである。
- ⑨ お客様中心のコスト計算ではなく、生産性を上げて、一個当たりのコストを下げることを考える。そのためにテクノロジーを使う。
- ⑩ 有料でもいいから、セッティング・サービスをして欲しいという希望も多い。
- ⑪ 我々がグルグルと呼び、常に良いものにしていくサークルを回すことは創業以来の伝統である。
- ⑫ ハブ・バイ・アマゾンは、アパートやマンションで、現状は配送に使っているものを、将来は返品にも使用することを考えている。365 日 ok であり、ドライバーは配送が楽になり、マンションの管理が楽になる。
- ⑬ アマゾン・ロッカーズは、注文時にロッカーNO を指定するものである。受注、返品、不在時に対応できる。また、自宅に配送して欲しくないときに使える。ロッカーを設置してある所にお金が入る仕組みも考えたい。
- ⑭ ピックアップ・ポイントはヨーロッパで考えている仕組みである。人がいることにより、初期投資がいらぬ。
- ⑮ 日本の問題点は不在が多いことである。(約 2 割)一回目で荷物を渡せれば、労働時間を短縮できる。日本でもアパートにロッカーを置くことを考えている。駅のロッカー、コンビニ受け取り等、どこに設置するかは、トポロジーで科学的に考えていく。3 つの中のどれを使うかは、その地域によっても異なるだろう。
- ⑯ ロッカーは有料とし、オーナーが負担することを考えている。オーナーに自販機のように収入が入るように考えておけばいいのだと思う。お客様は無料である。不在の場合はロッカーに入れておけば、お客様が取りに来る比率が高い。
- ⑰ AI の利用は別のチームを考えている。

アマゾン・ロボティック物流センターのトイレに社内報が貼ってあったのが目についた。新入社員の紹介など、情報量は少ないが、変化の激しい職場ならではの…そのアナログぶりが目を引いた。歩行は緑色の線の内側、写真や録音は禁止、完成して 2 年、ロボットが 7000 台稼働しているとのことであった。

この倉庫で扱っているのは、22,000,000 アイテムとのこと。ロボットはキバシステムという会社を買収してアマゾン・ロボティクスと社名変更したそうである。商品のサイズは登録されていて、梱包の際に活用される。床に二次元バーコードが貼ってあり、その上をロボットが効率的に走る。棚の下に入るサイズのロボットであり、見ていると可愛いと感じた。一日 10 時間、アソシエイトと言われる社員が 3,000 人働いている。

トートに入って入口に来るが、全てがトートに入るものをソーダブル、大きい商品をアンソーダブルとして、区別している。棚の正しい場所に入った時、お客が買える状態になったという。

アウトの場合は、スクリーンを見ながら箱に入れている。バーコードが正しいか確認し、トートに入れる。一杯になると流れていく。複数客の商品を効率的にピッキングしていく。アソシエイト同士のゲームがあるそうだが、賞品は負けたチームが勝ったチームにジュースをおごる程度の、僅かなものであるらしい。

アマゾンフレッシュでは人がピックアップをしている。完全に棚番管理をしており、同じようなものを近くに置かないということを、徹底している。常温、チルド、冷凍の 3 温度帯であり、視察にはコートが必要だった。手提げの袋を使っているが、お客からのクレームはほとんどない。かえって、普通の商品の梱包

が大き過ぎるという、クレームの方が多いとのことであった。

アマゾン・フレッシュ・ピックアップ 7,000 品目を扱っているスーパーのようなもの。プライムが 60 分後から。フレッシュが 15 分後から受け取ることが出来る。外でピックアップとして受け取ることも出来る。同時に返品センターでもある。フランスのピックアップが可能なレクレールを思い出した。

シアトルでは、昨年の 6 月からシアトルに赴任している山田日本総領事より、戦争を挟んで日本人、日系人がアメリカでどのように扱われてきたかを説明してもらった。

2 月 23 日 <訪問先>シアトル物流センター、QFC(食品スーパーマーケット)、  
PCC ナチュラル・マーケット、タウン&カントリー・マーケット、ホールフーズ

シアトル物流センターは、独立系商業用不動産会社で巨大である。その広さ故か、センター内を 100 台のフォークリフトが物凄い勢いで走っていた。音声によるボイス・ピッキングも珍しいものであった。見学者は全員が安全チョッキの装着を義務付けられた。

その一角で偶然にも、アマゾン・フレックスの現場を見ることが出来た。普通の自家用車で乗り付け、車一杯に商品を積み込み、配達するという。通常は 35~45 個で 7,000~8,000 円であるが、訪問当日は雪のせいで、10,000 円であるという説明は、いかにもリアリティがあった。車建てであるが、ルートによって価格が異なるとのことであった。

QFC 物流センターは、クローガー傘下の QFC と Fred Meyer の物流センターである。常温、チルド、冷凍の三温度帯のセンターであったが、流石に冷凍庫の中では身が凍る思いであった。

PCC ナチュラル・マーケットは、日本の生協に相当する組織である。店長とのインタビューで、前の会社が大きくなりすぎたので、ここに来たという返事は面白かった。会員には割引があるが、ベテランズデーのようなものは無い。

タウン&カントリー・マーケットは、日系人オーナーにより創業されたスーパーマーケットで、日本食が豊富なのに驚かされた。この店の店長は 18 才から 20 年以上勤務しているとのこと。働きやすい職場のようだった。ペインブリッジアイランドにあり、高額所得の顧客を相手にした商売を展開している。隣にシアーズの店舗があったが、既に閉鎖されていた。技術革新に伴う、小売業界の競争の激しさを垣間見る気がした。

ホールフーズでは最後のお土産を買うために、再度ホールフーズを訪問。KONBUCHA が大量に売られていたのが印象的であった。

2 月 24 日 シアトル~成田 [飛行時間 10 時間 20 分]

午前 9 時の集合時間に遅れた人はゼロ。早朝スターバックスの新店舗へグッズの買い物に出掛けた人もいたようだ。日本ではこういったグッズの価格が 2~3 倍するという。コーヒーだけでなく、グッズでも儲けようとする、スターバックス・コーヒーの商売のしたたかさを感じた。

同行の皆さん、お疲れ様でした。短い時間の中ではありましたが、多くの SM や物流センターを視察し、参考になったことも多いと思います。今後も今回の視察を縁に仲間となった方々との交流を深め、仕事に役立ててください。有難うございました。

むすび

## グローバル EC 市場の成長を牽引する 米国流通・ロジスティクスの最前線を見て

株式会社丸和運輸機関 前多 靖広



### ■ はじめに

お蔭様で本視察研修会も第7回目を迎えました。現在は会員の皆様の声を基に、年に3回開催をしています。毎年、米国、アセアン、欧州と最新の流通・物流について、他の視察研修会にはない現場主義に則って企画されたプログラムが特徴です。

その中で、米国視察は、2016年ロサンゼルス、2017年ダラス・ニューヨークに引き続き、今回で3回目を数え、ワシントンD.C.・シアトルの視察を実施いたしました。

AZ-CO ネットの海外視察研修会では、実際に現地に行くことでグローバルな流通の変化を、小売業の戦略や新たなサービス、物流の現場視察などを通じ、気づき学んでまいりました。更に、世界 EC 最大手であるアマゾンの FC (フルフィルメントセンター) についても、ロサンゼルス(米)、デラウェア州(米)、ドイツ、イギリスなどを視察してまいりました。

今回の視察研修会の特徴は、株式会社丸和運輸機関 和佐見代表を中心に5年以上前から準備、交渉を重ねてきた結果、日本の物流企業では、初めてアマゾンのシアトル本社並びにその心臓部である最新の FC 視察が実現したことです。このように、AZ-COM ネットの海外視察研修会は、時代、時流、時中に合ったその時にしか見ることができない貴重な研修の場となっております。

特に今回は、日本にてアマゾン様のラストワンマイルを担う会員企業の皆様や、アマゾン様の FC にマテハンシステムを設計している会員企業の皆様にも数多くご参加頂き、実際に帰国後のビジネス拡大に繋がる気づきや学びがあったとのお声を頂きました。

### ■ 米国 EC 市場

米国商務省の発表では、2016年 EC 市場売上額は 3,603 億米ドル(約 41 兆円)前年比 15.6%、2018年には 4,615 億米ドル(約 52 兆円)を超えると予測されアメリカの EC 市場規模は、今後も拡大傾向にあります。2016年の全米小売業売上(燃料、自動車、飲食業除く)は 3 兆 3,750 億ドルで前年対比 3.9%、EC は全米小売業売上高の 11.7%を占めています。また、2016年度、米国 E コマース売上高の増加分のうち、65.9%をアマゾン1社が占めています。(公益社団法人流通経済研究所アメリカ流通概要資料集)

また、アメリカの 2016年 EC 市場売上額 3,603 億米ドル(約 41 兆円)に対し、日本の 2016年 EC 市場売上額は 15 兆円ですので、アメリカの EC 市場規模は、日本の約 2.7 倍となります。

今回訪問した在米国日本国大使館での米国経済のレクチャーからは、今後の米国経済好調が伺える要素が多くありました。その中では、日本と大きく異なる点として、米国成長を支える人口増(2015年のアメリカの人口は 3 億 1,900 万人、その後は 5 年毎に 1,000 万人程度の人口増加が見込まれ、2050 年台に 4 億人を越える予測)と、その人口構成です。アメリカの出生率は減少していますが、人口は増加しています。その理由は、中南米からのヒスパニック系移民の流入が多いことにあります。

そのような中、ミレニウム世代の台頭により、より若い世代が人口構成の大半を占め、そのニーズの変化対応や、ウオンプス発掘に対応するように新技術の活用や流通改革が進んでおります。しかしながら、業種・業態によっては、米国でも人手不足の状況で、AI・ロボットの活用(建設、製造業など)や、女性の働き方改革などが行われているというお話も伺いました。このような米国経済の状況から、企業も成長の陰に多くの課題があり、業績の良い時にこそ、その課題解決に取り組んで手を打っていく必要があると感じました。



## ■米国流通・ロジスティクスの最前線 in ワシントン D.C.とシアトル

今回研修会のプログラムのメインは、アマゾン様の本社をはじめ、アマゾンロボティクス、アマゾンフレッシュ視察など通常では見ることのできないプログラムになりました。守秘義務の関係上、詳しくは記載できませんが、私を感じた点をひとつご紹介させていただきます。

一言で表現すると“需要と供給のギャップ”です。すなわち、アマゾン様のお客様が購入された商品のお届けの需要と、それを配送する供給能力が、ある時期から逆転をしていたことです。EC においてラストワンマイルは生命線です。日本の EC 市場は米国より遅れているという印象ですが、これからまだまだ成長するという時に、配送インフラとしては、日本でも全く同じ時期に需要と供給のギャップが発生していました。米国では、これに対応すべく、一般の人が自家用車で配送を行うしくみ(アマゾンフレックス)や、お客様のご自宅に設置した電子キーと防犯システムを活用した留守宅時のお宅配送(アマゾンホーム)、ピックアップステーション、ロッカーの活用など米国の規制の範囲内で、多くの対策を打っており今後の日本での対策において、先行した学びとなりました。日本 EC 市場では、丸和運輸機関はラストワンマイルの新たな担い手として MQA(桃太郎クイックエース)という独立開業型モデルを開発し、まずは1万台を目指して需要への対応を行っております。

今回初めて訪問した FMI 全米フードマーケティング協会では、様々な分野の専門家からご講義を頂きましたが、その中で「EC は挑戦であり、チャンスである。食品の EC 化率は現在約 10%であるが、2025 年には 20%以上へ」という話があり、EC 市場はまだまだ伸びるとの見解でした。今回、視察したスーパーマーケットのウエッグマンズの店長インタビューで、「我々は『新しい顧客よりも古くからのお客様を大切に』という考えで経営にあたっている」とのことでありましたが、6カ月前からインスタカート(買い物代行サービス)を採用し、2時間以内の配送サービスを開始し、新たな顧客へのサービス拡充を図っていました。

また、今回 AZ-COM ネット会員の皆様の声の実現として日野自動車様(米国では232拠点、市場シェア15%)の全面協力により米国のトラックディーラーを訪問できました。更に85年の歴史がある全米トラック協会(全米 50 州にある協会の連合体)では、全米の 71%(重量)がトラック輸送の中で、360 万人のドライバーがおり、ここでも人手不足が深刻化(10年間で100万人不足)していると聞きました。そのような中、協会では様々な専門家を要し、国に対して交渉やロビー活動を行っています。特に深刻なのが“渋滞による損失=年間 634 億ドル”という考え方です。渋滞による損失を年間で累計すると、約 36 万人のドライバーが座っている状況との試算です。協会としては、渋滞解消のため、いい道路、いい橋を作るよう政府にロビー活動をしています。AZ-COM ネットも現在、日本にて様々な課題解決に向けたメニュー開発を行っていますが、今回の全米トラック協会のような専門組織づくりと同時に、政府との取り組みを行っていける団体になるべく取り組んでいく必要があると感じました。

## ■まとめ

この度の視察を通じ、EC 市場拡大における日本と米国の共通課題が見え、人口密度の違いなどがありますが、「企業成長を支える物流力の確保」が重要と考えます。現在は、大手の企業ほど物流で困る時代に入っているといえます。そのような中、各企業は、どのように対応をとればよいのか、または、どの企業やネットワークと組めばよいのかという単なる物流危機ではなく、経営危機に直面していると言えます。海外視察研修会を通じ、海外から日本を見たことで見えた課題やその解決策は、点ではなく面に対応していくことが重要だと改めて感じました。今後は、今回の気づきや学びをより多くの方々と共有の上、変化対応と成長対応に向け、AZ-COM ネット会員の皆様と一緒に事業変革スピードを速め、事業ネットワーク拡大に取り組んで参ります。

最後に ご参画いただきました会員企業の皆様ならびに各社の経営幹部の皆様にご心より感謝申し上げます。そして、多大なるご理解とご協力を頂いたアマゾン様をはじめアマゾンジャパンの経営幹部の皆様、株式会社丸和運輸機関 和佐見代表はじめアマゾン様のラストワンマイルの現場で活躍されている岩崎本部長以下運営部隊の皆様・パートナー企業の皆様、日頃の高品質なサービス提供のお蔭で今回の視察研修会が5年越しで実現できました。皆様に心から御礼申し上げます。また、全ての要望を細部まで企画全体に取り込んで頂いた近江コーディネーターに重ねて御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

以上







発行人：一般社団法人

AZ-COM丸和・支援ネットワーク 事務局

〒100-8235

東京都千代田区丸の内桃太郎(鉄鋼ビル本館5階)

TEL.03-3212-1111 / FAX.03-3212-1112