

米国流通業界西山レポート

株式会社エムエフアイ

代表取締役 西山 和宏

「失敗する勇気」が必要

流通業界誌グロサリーダイブの2024年4月17日付けに「テクノロジーが急速に進化しているとき、グロッサーにとって『失敗する勇気』が必要」との見出しで、次のような趣旨の記事が掲載されていた。

リテilerにとって、新しいプロセスやシステムをテストしなければならないとき、優柔不断は最大のリスクファクターである。

急速に進歩するテクノロジーは、グロッサーにビジネスを前進させる前例のないチャンスをもたらしているが、新しいコンセプトの導入



テストの実施が緩慢だと、エキスパートたちは指摘している。

グロサリー業界のリーダーたちは、自社のテクノロジー・ロードマップを詳細に調べて、テストから学ぶことができることに注意しなければならないが、たとえ何らかのテクノロジー導入が失敗であったと思われるときでもそうすべきだと、マイク・スタイガース社長（ウェクファーレンフード）は言った。

「たくさんのことを準備し、説明責任と結果責任を持てば、実行する勇気を持てる。今日では、多くの成果を期待できることに投資できる。リーダーシップを発揮するためには、失敗する勇気も必要である」と、スタイガースは言った。

AI（人工知能）は、リテール業界が長年にわたって培ってきたプロセスをひっくり返し、早急に対策を講じなければ競争上不利な状況に追い込まれるおそれがあり、特にグロッサーにとって状況は切迫していると、ガリー・ホーキンス創設者CEO（アドバンシング・リテール&テクノロジー・センター）は言った。

「現在、社外で起こっている変化のペースは、企業が組織内で行っている対応策よりもはるかに速い。多くのリテ일러では確立された信念と長年の慣行によって、新しいイノベーションや可能性を敬遠している」と、ホーキンスは言った。

多くのリテ일러は、新しいテクノロジーを積極的にテストせず、テストをしても明確な基準もなしに、導入すべきかどうかを決定していると、トム・ファーフィCEO（コンシューマ・エクァイティ・パートナー、元アマゾンの役員）は言った。



リテ일러は、新しいアイデアの導入決定に、非常に時間がかかることが多く、折角のチャンスを逃している。すべてのプロジェクトが成功するわけではない。経営陣

は、自らテクノロジー・ロードマップをモニターし、もし成果を得られなくても、テストに意味がなかったわけではないことを認めなければならないと、ウェクファーレン・フードのマイク・スタイガース社長は言った。

テクノロジーがたとえ複雑であっても、リーダーは細部について詳細なプランを立て、見守ることが不可欠である。より速く、より効率的にものごとを進め、より多くの学習を反復することによって、多くのことを学ぶことができ、目指す究極の目標に到達できる。これは極めて常識的なことであると、以前クローガーとハイヴィーで、デジタルス・ストラジストを務め、現在、プロドックスの社長ザック・ベリョは言った。

日本では、新しいテクノロジー導入の可否をIT（情報テクノロジー）に詳しいと思われる部下に委ねることが多いが、導入は時期尚早、体制を整えてからという理由で見送られることが多い。

導入チームを編成した場合でも、タイムスケジュールと予算は消化されるが、目的を達成することなく終了することがある。このような経営状況を回避するためには、トップの積極的な関与が必要だと、筆者も感じ、思っている。

アマゾン CEO から株主への手紙

アマゾンのアンディ・ジャシーCEOは、2023年（12月31日）の業績発表にあたり、「株主の皆様へ」として、4月11日、A4で23頁（5,503語）の手紙を送った。以下は、その抜き書きである。

昨年の今頃、私はアマゾンの将来に対する熱意と楽観論を共有しました。今日、私はさらに多くのものを持っています。その理由はたくさんありますが、まずは財務結果と顧客体験の進歩から始まり、



継続的なイノベーションと目の前にある素晴らしい機会にまで及びます。

2023年、アマゾンの総収益は前年比12%増の5,750億ドルに増加しました。さらに、2023年の営業利益は、前年比201%増の369億ドル（営業利益率6.4%）となりました。

アマゾン部門別業績; 2023/12/31 期			
単位 100 万ドル	売上		増加率
	2022	2023	
北米	315,880	352,828	11.7%
インターナショナル	118,007	131,200	11.2%
AWS	80,096	90,757	13.3%
合計	513,983	574,785	11.8%
営業利益			増加率
北米	-2,847	14,877	-622.6%
インターナショナル	-7,746	-2,656	-65.7%
AWS	22,841	24,631	7.8%
合計	12,248	36,852	200.9%

財務指標は順調に進んでいますが、最も喜ばしいのは、事業全体で顧客体験が継続的に改善されていることです。

店舗事業では、品揃え、価格、利便性にこだわった姿勢に、お客様から熱烈なご反響をいただいています。数億点の商品が販売され、昨年だけでも数千万点が追

加され、いくつかのプレミアムブランド（コーチ、ヴィクトリアズ・シー

MFI

クレット、ピット・バイパー、マーサ・スチュワート、クリニック、ランコム、アーバン・ディケイなど) がアマゾンに出品を始めています。

アマゾンはさまざまな市場セグメントで事業を展開していますが、アマゾンを結びつけているのは、お客様の日々の生活をより良く、より便利にするという共通の使命です。

これは、私たちがサービスを提供するすべての顧客セグメント（消費者、販売者、ブランド、開発者、企業、クリエイター）に当てはまります。私たちは、お客様にこだわるだけでなく、独創的で、数年先を考え、狂ったように学び、不器用で、迅速に提供し、世界最大の新興企業のように運営しています。



私たちは、社内外のビルダーに力を与える方法を考えるために膨大なエネルギーを費やしています。私たちは、ビルダーの発明が好きで、人として自分たちを特徴付けています。ビルダーは、顧客体験を分析し、何が問題なのかを評価し、それに対処することを好みます。ビルダーは、顧客体験が完璧になるまで満足しない傾向があります。これは、途中で改善を提供することを妨げるものではありませんが、継続的にいじくり回し、反復し続けるように駆り立てます。

ゼロから発明することを恐れない一方で、他社の高品質でスケラブルで費用対効果の高いコンポーネントを使用することに躊躇はありません。ビルダーにとって重要なことは、顧客体験を急速に改善し続けるための適切なツールを持つことです。

これを行う最善の方法は、プリミティブ・サービス（本源的サービス）を構築することです。プリミティブはロー・パーツ（ものごとを構成する元になるパーツ）であり、ソフトウェア・デベロッパーにとって最も基礎的なレベルのビルディング・ブロックです。

もちろん、このプリミティブの概念はソフトウェア開発以外にも適用できますが、特にテクノロジーに関連します。そして過去 20 年間、プリミティブは、私たちが迅速にイノベーションを起こしてきた方法の核でした。

「画期的な顧客体験を可能にする次のプリミティブセットは何ですか?」
と、今の私に聞かれたら、「生成 AI」と答えます。

世間の注目の多くは、2022 年のチャット GPT の注目すべき発売（ローンチ）により、生成 AI アプリケーションに集中しています。

しかし、私たちの「プリミティブ」な考え方では、生成 AI スタックには 3 つのレイヤーがあり、それぞれが巨大であり、それぞれに重点的な投資を行っています。



最下層は基盤モデル（FM；Foundation Models）を構築したいデベロッパーや企業向けです。主なプリミティブは、モデルのトレーニングと推論（または予測）の生成に必要なコンピューティングと、これらのモデルの構築を容易にするソフトウェアです。まず、コンピューティングの鍵となるのは、その中のチップです。現在までに、ほぼすべての主要な FM が エヌビディア（Nvidia）チップでトレーニングされており、プロバイダーの中で最も幅広いエヌビディア・インスタンスのコレクションを提供し続けています。

中間層は、既存の FM を活用し、独自のデータでカスタマイズし、大手クラウドプロバイダーのセキュリティと機能を活用して生成 AI アプリケーションを構築しようとしているお客様向けです。

アマゾン・ベドロック（Amazon Bedrock）はこのレイヤーを発明し、ファーストパーティおよびサードパーティの FM の幅広い選択肢と、生成 AI ビルダーが高品質のモデル出力をより迅速に取得できるようにする最先端の使いやすい機能を使用して、生成 AI アプリケーションを構築お

MFI

よびスケーリングする最も簡単な方法をお客様に提供します。ベドラークは、わずか数か月で数万人のアクティブ顧客を獲得し、非常に好調なスタートを切りました。

このスタックの最上位層はアプリケーション層です。アマゾンには、アマゾンのあらゆる消費者向けビジネスにおいて、かなりの数の生成 AI アプリケーションを構築しています。これらは、Rufus (AI を搭載した新しいショッピング・アシスタント) から、さらにインテリジェントで有能な



Alexa、広告機能 (自然言語プロンプトを使用して高品質の画像、広告コピー、ビデオを簡単に生成、カスタマイズ、編集できるようにする)、顧客および販売者のサービス生産性向上アプリなど、さまざまな分野に及びます。

また、AWS でいくつかのアプリを構築していますが、その中には、おそらく最も説得力のある初期の生成 AI ユースケースであるコーディング・コンパニオンも含まれています。私たちは最近、AWS のエキスパートであるアマゾン Q を立ち上げ、コードの記述、デバッグ、テスト、実装を行うと同時に、変換 (古いバージョンの Java から新しいバージョンへの移行など) を行い、お客様のさまざまなデータリポジトリ (イントラネット、Wiki、Salesforce、アマゾン S3、ServiceNow、Slack、Atlassian など) にクエリを実行して、質問に答えたり、データを要約したり、首尾一貫した会話を行ったりします。そして行動を起こします。Q は、現在利用可能な最も有能なワークアシスタントであり、急速に進化しています。

私たちはかなりの数の生成 AI アプリケーションを自社で構築していますが、最終的には大多数が他社によって構築されることとなります。しかし、私たちが AWS で構築しているのは、単なる魅力的なアプリや基盤モデルではありません。

これらの AWS サービスは、スタックの 3 つのレイヤーすべてで、AI の次の独創的なフェーズを広く普及させる一連のプリミティブで構成されており、社内外のビルダーが、私たちが知っているほぼすべてのカスタマー・エクスペリエンスを変革し、まったく新しいカスタマー・エクスペリエンスの創造を可能にします。

私たちは、この世界を変革させる AI の多くが AWS 上に構築されるだろうと楽観視しています。

最近、私は、「アマゾンはどのようにして回復力を維持しているのか?」という挑発的な質問を受けました -

言葉遣いはシンプルですが、これまでの成功と未来の成功の核心に迫る質問で、奥が深いものです。その答えは、深く根付いた原則 (principles) を忠実に実行する訓練 (discipline) にあります。

PRINCIPLES
&
DICIPLINE

1. 可能性を継続的に追求し、拡大することに意欲的なビルダーを雇用する。
 2. 私たちが面白いと思う技術ではなく、顧客の課題を実際に解決する。
 3. プリミティブを構築して、最高速度で革新と実験を行えるようにする。
 4. 重力に逆らおうとして時間を無駄にしない。より良い顧客体験を可能にするテクノロジーを発見したときには、即座にそれを導入する。
 5. 実験が失敗したら、そこから学び、成功させるために、新しい知識とエネルギーを加えて、もう一度挑戦する活力が湧きあがらせる。
- (4と5は、ウォルマートにも顕著に見られることである。)

今日、私たちは前例のない変化の時代に事業を継続しており、事業を展開する分野全体で成長のための珍しいチャンスがもたらされています。

例えば、当社は約 5,000 億ドルの消費者向けビジネスをグローバルに、展開していますが、世界の小売市場セグメントの約 80%は依然として、リアルストアにあります。

最後になりましたが、生成 AI は、クラウド以来、そしておそらくインターネット以来の最大のテクノロジー変革かもしれません。オンプレミスのインフラストラクチャをクラウドに大規模にモダナイズし、移行に作業が必要となるのとは異なり、この生成 AI 革命はクラウド上に最初から構築されます。



可能なソリューションがもたらす社会的およびビジネス上の利益の大きさは、私たち全員を驚かせるでしょう。

アマゾンの歴史の中で、お客様の生活をより良く、より便利にするチャンスがこれほどたくさんあると感じた時代はありませんでした。

私たちは、未来を発明することに焦点を当て、何ができるかに非常に興奮しており、それを実現するために協力することを楽しみにしています。

敬具

Andy Jassy

