

## 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

### チェックアウトのスピードアップ

商品にバーコードが付され、チェックアウト処理はスピードアップした。レジ登録に熟練する必要はなくなり登録間違いもなくなった。個々の商品に値札を付ける必要もなくなった。

POS システムのセミナーから帰ったばかりだというエド・シュヌック社長は「POS システムの導入によって、それだけでは十分な成果とはいえない。だからといっ



て、まったく失敗したとか無駄であったとかいう意味ではない。でもレジスターの打ち間違いがなくなったことは大きなメリットだ。将来、商品をあらゆる角度から撮影することによって、バーコードなしでもアイテムの識別ができるようになるかもしれない」と言っていた。

シュヌックでは、各店舗の部門ごとの月次売上報告が月初めに、ミートと青果物部門は翌週火曜の午後にはシュヌック社長のデスクに届くという。部門ごとに業績を見て、問題がありそうなら中身を開いてカテゴリーごとに詳細に調べる。将来、部門別管理からカテゴリー管理に移行する計画だと言っていた。

大型コンピュータ（メイン・フレーム）でデータ処理をしていた当時、アイテムベースの詳細なデータ解析は困難であった。そのため、「POS システムの導入による成果は、まだ十分には実現されていない。まだ始まったばかりだ」と言っていた。

### バーコードがもたらすメリット

1970年代半ば、生鮮食品を除くソースマーキング率は85%に達していた。当時、商品100個当たり、ソースマーキングコストは約80セント、インスタマーキングコストは約5ドルといわれていた。バーコード出現前、平均的なスーパーマーケットでは、グロサリー部門だけで、値付け作業に週平均24~32時間、時給6ドルのコストがかかっていた。

バーコードのスキャンで金額登録が行われる商品であっても、消費者団体は個々の商品に金額を記載した値札の貼り付けを求め、州によっては法律でそれが義務付けられていた。

商品の値札やシェルフ表示価格とは、異なる金額が登録されるのではないかという懸念を払しょくするために、金額の登録違いがあったら、その商品が無償提供または差額の2倍・3倍を返金すると宣言するチェーンがあった。

金額の登録間違いは、アイテムベースで詳細なデータ分析を行うようになった1980年代でも問題になっていた。シェルフ表示価格とレシートにプリントされる金額の違い解消のために、クローガーでは専任の担当者が2名配置されていた。

今日では、そのような必要はないが、このようなプロセスを経て、今日のデータの解析と活用環境は整備されてきた。

今日では、バーコードは10億以上の商品を識別するために使用され、毎日100億回以上スキャンされ、グローバルコマースの基盤として機能している。2023年から、UPCバーコード以外にも、QRコードなどの2次元(2D)バーコードも商品に付され、消費者も、それによって詳細な商品情報が得られるようになっている。



(次回に続く)

### 売り場担当者生成AIで情報装備

ターゲットは、今年3月から約400店舗で、商品の陳列場所をはじめ入荷時期や商品の詳細な説明、同社のロイヤルティ・プログラムへの登録方法など顧客から受けるあらゆる質問に、売り場担当者が即座に答えられる生成AIチャットボット「ストア・コンパニオン；Store Companion」のテストを行っている。売り場担当者は、これにスマホ携帯端末でアクセスする。

8月までに2,000店舗への導入を予定しており、ターゲットは、これで生成AIチャットボットを全店舗に導入した最初の大手チェーンになる。このシステム開発は同社スタッフが行っている。



生成AIチャットボットの導入目的は、売り場担当者が顧客へのサービスのために必要なツールと自信の両方を持てるようにすることである。顧客の質問に即座に正確に対応できることは最良の顧客サービスである。

暴風雨などで停電したときの冷蔵・冷凍食品の取り扱い、その他想定できる事故への対応もこの生成AIから行動の指示を受けることができる。なにかあっても、その都度、上司に指示を求めることなく対応できる。

売り場担当者は、日々、いろいろなことに責任を持っている。生成AI搭載チャットボットを所持させることは権限委譲である。

事態への即応によって、すべてスピードアップされ生産性が向上する。また、勤務経験年数による知識格差は解消され、新入社員でもベテラン並みの対応ができる。ストレスは緩和され、定着率が向上する。

ターゲットは、2017年10月、顧客から欲しい商品が品切れしているといわれたとき、オンラインで注文し顧客宅へのデリバリー手配と代金決済も行う「myCheckout」を導入していた。

## 消費者は、買い物にますます慎重

消費者はインフレへの対応で不要不急品の購入を控えるだけでなく、食品の買い物でも慎重になっている。そのため、ウォルマートは、前年よりも45%も多い7,000アイテムのロールバック（値下げ）を行い、20%割引アイテムは40%も増加させている。この傾向は、2022年初めから現れ始めた。



フランスパンや青果物は、すぐに特売効果が現れるという。自社ブランドのソフトドリンクは、1.42ドルを1ドルに下げた。

ウォルマートでは、この5年間に、商品売上の約2%が不要不急の自由裁量商品から必需品の非自由裁量商品へ移行しているという。それにより、以前よりも、食品と消耗品の売上構成比が2%ポイント上昇している。

ドラッグストアの最大手ダラー・ゼネラルでは、食品を含む消耗品の売上構成比は2021年の76.7%から2023年には81.0%へ上昇、季節商品は12.2%から10.6%へ、家庭用品は6.8%から5.6%へ、アパレルは4.3%から2.8%へいずれも減少した。

その間、同社の総売上は342億2,200万ドルから386億9,200万ドルへ13.1%増加したが、そのほとんどは新店舗によるもので既存店舗売上伸び率はわずかに0.6%。純利益は、23億9,900万ドルから16億6,100万ドルへ減少。低所得層の購買力が著しく低下している。

ウォルマート US の直近の四半期（2024年4月26日期）売上は1,087億ドル、前年同期比4.6%増加、既存店舗売上（除くガソリン）は3.8%増加（前年同期の前年同期比増加率7.4%）。客数は3.8%増加（同2.9%）、平均客単価は横ばい（同4.4%）。営業利益は9.6%増加。過去、複数四半期にわたって客層に変化はない。2024年前年同月比インフレ率は3.3%。

### ホール・フーズ創業者が語る成功の秘訣

ホール・フーズ・マーケットの創業者ジョン・マッキーは、2024年5月、「The Whole Story: Adventures in Love, Life, and Capitalism」を上梓した。その中で、次のようなことが述べている。

優秀な人材を採用することは、成功の最大要因の1つであり、得られる知的資本は非常に貴重である。しかし同時に、間違った人材を採用することは、最大の過ちの1つになる可能性がある。

1976年、テキサス大学在学中の若くて好奇心旺盛なとき、プラナハウスというベジタリアンハウスに引越した。それを契機に料理に興味を持ち、生協のフードバイヤーにもなった。これが後にホール・フーズ・マーケット創業へとつながった。

リーダーシップやビジネスについて話すときでも、自分自身の成長の道程について話すときでも、常に自分の目的に忠実であり続けること。企業にとって、価値観に関連する問題に集中し続けることは重要である。真に変化をもたらす分野に優先順位をおき、注意を向ける必要がある。

起業家であることの素晴らしさは、創造し革新する機会を得られることである。人生は短い、自分の使命に応えたり、より高い目的を発見したりするのに遅すぎることはない。

決して終わらせる必要のないゲームが、この著書「The Whole Story」であり、人生そのものが無限のゲームであり、無限に遊び、創造し、愛することを可能にする。

私のビジネスは終わっていない。高い目標の追求も終わっていない。今、新しいビジネスである Love.Life でスタートアップモードに戻っている。

