

## AFTER REPORT Part 1

# SOOアメリカ研修2024 IN SEATTLE

SOO第三回アメリカ研修は、シアトル開催となりました。SOOのアメリカ研修である以上、その興味を中心はデジタルマーケティングやデータの活用なのですが、アメリカでは売上の70%を占め、日本でも日に日にその重要性を増しつつ、ローカルチェーンの未来に大きな影響を与える調剤の未来を学び、医療分野でのデジタル化を考えるために選定した訪問地であります。

### アメリカのドラッグストアに異変が...

私個人、2022年11月にシアトルとLAを訪問しています。その際、ドラッグストアの商品が閑散としており閉店間際のような状態であったことに驚きました。経験者に対しては、BartellやWalgreenがRite-Aideのひどい店のようになっていたと言えば実感が湧くでしょうか。コロナ禍の終盤で、物流が滞り、賃金が急騰していた時期であったため、それが原因かと考えていたものです。

今回、Don Downing教授の説明の中でそのことに言及がありました。保険会社との戦いの中でただでさえ利益が出なくなっていた調剤事業がさらに悪化し、WalmartやAmazonによる調剤に収益を求めない新たなスキームでの調剤事業強化によって70%の薬局が赤字になったとのこと。大手チェーンだけでも数千店舗が閉店し、残った店は人員を減らされた上に利益のない処方箋が舞い込んで、現場は完全に疲弊してしまったというのです。

### 調剤工場

SOOとしては初めて訪れた調剤工場、皆さんはどのように感じたのでしょうか。調剤工場部分で言えばフルオートメーションによって薬剤師は3名で運営され、彼らの薬剤監査業務すら、やがてはAIの画像認証に取って代わられると予想されます。処方箋一枚当たりのハンドリングコストは、店頭での\$9.00に対して工場では送料込みで\$2.15と言います。今は中途半端に留まっている日本



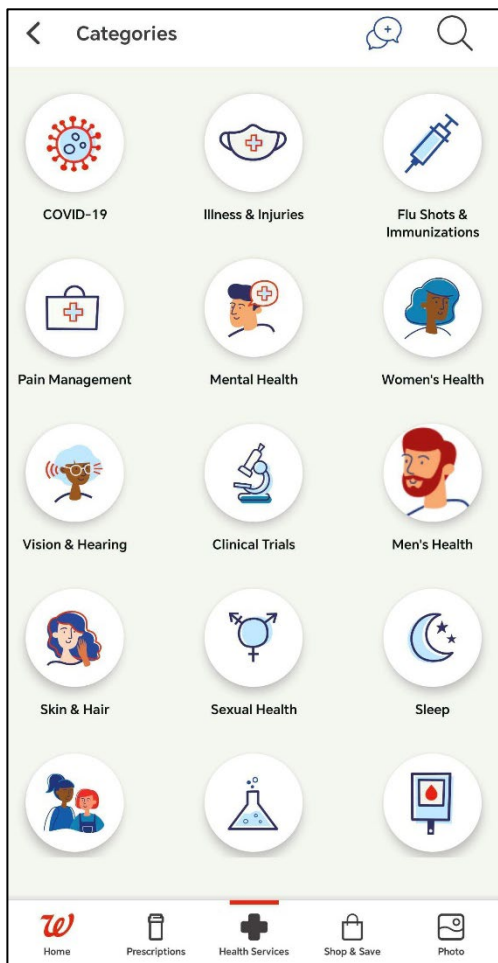
株式会社サンキュードラッグ 代表取締役社長 兼 CEO  
Segment of One&Only株式会社 代表取締役社長 平野健二

の調剤外部委託も、医療費抑制策の中で10年もすればリフィルも進む中で、このような形に進化するでしょう。

日本でも、それに見合った診療報酬が適用されるようになると思われます。対物業務をとことんまで外した形をこれとするならば、対人業務とは何なのか、明白に定義する必要もあります。

### 調剤におけるアプリの役割

ドラッグストアは伝統的に「近さ」を武器にしてきました。日本だと500m（歩いて10分）ですが、アメリカでは3マイルが基準です。3マイル以内に必ず店舗があることを背景に処方箋を集め、利便性を武器にフロントエンド（物販）で粗利益を稼いできたのです。1980年代中盤に出来上がったこのモデルに対して、まずはWalmartが攻撃します。スーパーセンター業態の開発によって特に郊外地域でのワンストップショッピングを実現し、調剤を取り込みます。ドラッグストアは予防注射を始め、店内に簡易的なクリニックを開設することで医療に寄って行き、専門性で対抗しました。その後、Walmartが注射や簡易クリニックの開設を始めると、ドラッグストアはアプリでオンライン受診を可能にし、リフィルだけでなく急性疾患の



一部についても対応を可能とします。医師を店内に配置することも始めました。

前述の調剤工場への委託にしても、リフィルを登録し、受け取りの場所や時間を決めるなどの作業は、アプリで行われると考えるのが自然です。ドラッグストアは距離と時間を高密度の店舗網で実現してきたのですが、収益性の低下と共にその密度が低下するのかもしれませんが。アプリということと身近なツールが、アクセスという点で、その代替を務めるようになるのか、あるいは「近さ」をリアルアクセスポイントとして活かすモデルにあらためて進化するのもかもしれません。今でこそアマゾンが注目されていますが、「宅配」という、ラストワンマイルに異常なコストをかける仕組みが永續するのも課題です。

### 薬剤師の役割

民間保険が主体のアメリカ医療においては、医療コストはそのまま家計に跳ね返ります。公的資金が40%も

投入され、もはや共助たる保険がその姿を失って福祉（公助）となっている日本とは大きく異なるところです。この環境では、サービスレベルとコストは、絶えずトレードオフの関係にあり、国民もそれを当然と受け止めます。薬を作って渡す行為に余分なコストを払う必要はないと考えるようになるのは、日本でも時間の問題だと考えます。

そうした中で、10年以上前からワシントン大学を中心に進んできたのが「Pharmacy with No Medicine」という考え方でした。薬を作って届けるのは調剤工場やネット、ディスカウントストアに任せておけばよい～薬剤師は患者に寄り添い、適切な服薬管理はもちろん、投与された薬物が期待された効果を出しているかどうかについて、患者への問診や血液検査等から把握すると共に医師への提言、患者への指導を行うことで、薬物治療管理全体に責任を負うというものです。

さらに今回、Downing教授が力説しておられたのが、Medical Providerとしての薬剤師の役割です。アメリカにおいても特に高齢者には多剤投与（ポリファーマシー）の問題があるのだそうで（ちょっと意外でした…無駄な薬をもらうことは、必要な医療を保険でカバーできなくなる恐れがあるので、あまりないのだと思っていました）、薬を減らすことによってフィーをもらう制度ができていたとのこと。政府が支払うとおっしゃっていたのは、メディケア（連邦政府が運営する高齢者保険）やメディケイド（州政府が運営する低所得者向け保険）の事だと思われます。政府にしてみれば、薬代を減らせることで薬剤師へ支払う財源ができ、無駄な薬を減らすことで副作用の発現を押さえることもできるのですから、一石二鳥です。

コンサルフィーについても言及がありました。医師や看護師とのチームでアウトカムベースの支払い契約を結ぶことができるようにしたとは、数年前から聞いていました。その背景をより詳しくお聞きできたのが今回です。薬剤師は薬を減らし、薬物治療管理に取り組むことで15分あたり110ドルの報酬を得ることができるようになったとのこと。これによって薬剤師は独立して報酬を得ることはもちろん、Doctor's Officeでの雇用が増えたと言うのです。力のある薬剤師を雇用することで、医師もアウトカム

での報酬を得やすくなるということです。薬剤師がアウトカムで稼ぐ分も診療所としての収入増になります。

薬剤師は独立では安定した収入を得にくいかもしれませんが、薬局チェーンが雇用してこのような業務に当たらせる可能性もあります。薬剤師の技量の差もあるでしょうから、評判が悪ければ（アウトカムを出せなければ）雇用機会を失います。薬局が雇用することでトレーニングプログラムを提供できる可能性もあると考えます。

### 対人業務とは

昨今、日本で「対物から対人へ」という言葉が叫ばれています。問題は対人業務の中身です。ほとんどの薬局経営者および薬剤師の頭の中にあるのは「服薬指導の改善」「医師への情報提供」レベルではないでしょうか。私は、薬物治療管理の責任者としてアウトカムに責任を持ってこそ対人業務だと思います。併設店においては、その購買履歴を日常に管理する立場から、疾病の早期発見～受診勧奨を行うことも含まれるべきです。サンキョードラッグの調剤で、薬剤のカウントは調剤助手がやっていますが、なんと薬剤師は「調剤業務に責任を負うため」再カウントしている現実があります。その時間をかけることでもっと大切な薬物治療管理へ進めないというトレードオフには気づいていません。

外部委託は対物業務の合理化をとことん突き詰めた形ですが、出口としての対人業務のイメージがないままでは薬剤師も将来が見えないでしょう、役割分担も考え直さなくてはならないでしょう。そうしたことを可能にする制度の整備も必要です。新たな収入の道が開け、そこに夢があるからこそ対物業務の合理化を大胆に進められます。

### 小売業のデジタル化

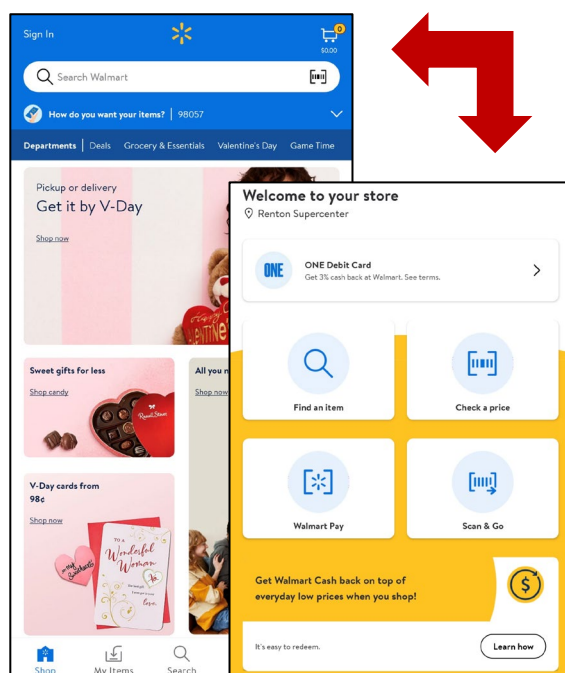
私は、中学2年で初めて行った1973年以来50年に渡ってアメリカの小売業の進化を見てきました。アメリカを視察する最大の良さは、おかしな規制がなく、新たな試みが次から次に起こり、すごいと思った試みがあっという間に淘汰される一方、本当に支持を得たものは数年で全米に広がるというダイナミックさがあるところだと思っています。

デジタル化においても、同じことが起きています。一世を風靡したアマゾンロッカーやWalmart Pickup Towerは消滅しました。確かに買いまわる手間は省け、コロナ禍における接触を防ぐ意味では貢献したものの、利便性を追求するならばカーブサイドピックアップに軍配が上がった訳です。新しいものに着目しつつ、ただそれを受け入れるのではなく、「何故」それが始まったのか、そして「何故」うまく行かなかったのかを見つめ、その経験を活かしてこそ研修です。

### アプリの業態別進化

OMO (Online Merges with Offline) という言葉があります。リアルとネットの融合を示す言葉ですが、ということは、リアル業態の在り方とアプリの在り方には、当然密接な関係があることとなります。

店舗密度が低く、わざわざ買いに行くホームセンターでは、取り扱いアイテム数が非常に多いことも相まって、「行ってみたらなかった」が許されない業態です。重く大きい商品も多く、商品名や規格が不明な部品類もたくさんあります。だからこそ、家で写真を撮るだけで画像認識から商品を特定する機能や、商品の在庫数や陳列場所の表示、来店/配送の区分といったサービスがアプリ上に散りばめられています。





日常の繰り返し購買が多いスーパーマーケットやドラッグストアでは、買上点数を上げるために購買履歴を用いてリマインドをかけ、季節に応じてリコmendを行うことが当然となります。SMにおける食品の嗜好性、ドラッグストアにおける健康や美容へのこだわりや個人の特性は、それを通知することで買上額や粗利益の向上に繋がります。

こだわりが強く、この特性に合わせるためのスペシャリティサービスは、各店舗で行うには負担が大きいため、オンラインで提供するというのも一つの解決です。今回検証できませんでしたが、数年前Walgreensが、その稠密な店舗網を活かして、SMの商品の受け取り場所を提供するサービスを行っていました。それも業態特長とアプリを組み合わせた施策と言えます。

商品の絞り込み（品種内のアイテム絞り込み）が命の食品小売業態において、特にそのディスカウントモデルでは、店内で如何に多くの品種に触れるかがテーマとなります。対してドラッグストアでは、お客様毎に単品への誘導が重要な場面が増えます。

各企業のアプリの詳細な報告は、参加メンバーからたくさん寄せられると思います。そこはお任せするとして、テーマの整理だけしておきます。

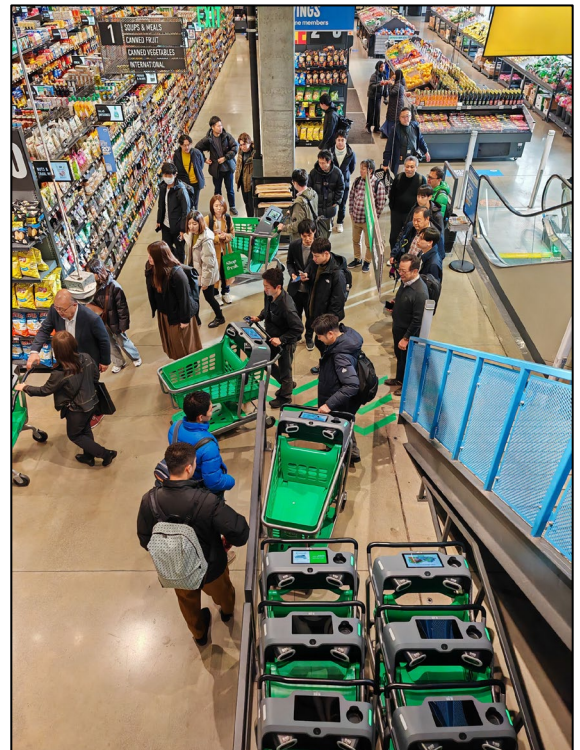
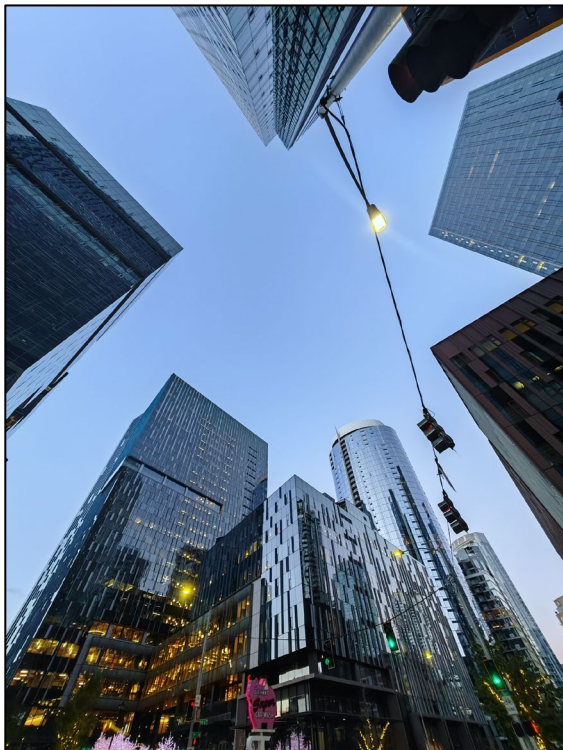
一つ目は、買い物物の利便性向上です。買い忘れ防止、なるほどと思わせる提案、買い回りの手間の省略、決済の簡便化などがこれに当たります。

二つ目に、マーケティング機能です。売り手側の論理として、一人一人の買い手のLTV最大化を果たすには、「どこにいるお客様に」「顕在需要アイテムの買い忘れ防止」「潜在需要への気づき」を起こすため「いつ」「何を」伝えるのかというテーマの解決をどのように行っているかです。

三つ目に省力化・コストダウンです。レジ業務はもちろん、売価変更や欠品対応の削減、ピッキングや配送など、幅広い分野に及びます。売り上げ最大化によって率を下げるができる部分でもあります。

最後にリテールメディアです。誰に何を伝えるために、小売はどのような情報を持ち、どこでいつ伝えればよいのか、整理しておく必要があります。場合によってはアナログな伝達方法も生きてきます。

このような視点から、皆さんの気づきを共有することでこの研修の実りが大きくなることを願っております。



## AFTER REPORT Part 2

# 米国から学ぶ、デジタル 取り組みの真の価値

アメリカの小売業界でのデジタル技術の活用は、世界中の小売業者にとって大きなベンチマークとなっております。特に、アメリカ現地での小売業を視察するセミナーを通じて、参加者がアプリを用いた購買体験を実際に体験することは、非常に価値のある機会となります。しかし、この体験を通じて、デジタルの取り組みを単なる買い物的手段と捉えるのは、その可能性を大きく見落としているとも言えるでしょう。

### デジタル化の真相に潜む価値

アメリカ小売業のデジタル化が目指すのは、単にオンラインでの買い物を容易にすることだけではありません。その真髄は、顧客体験の全面的な改革、データを用いた顧客理解の深化、そしてビジネスモデル自体の変革にあります。

例えばAmazonは、オンラインとオフラインの境界を越えるOMO（Online Merges with Offline）戦略により、小売業のデジタル化における新たな地平を切り拓いています。このアプローチは、単に買い物をデジタル化することを超え、1.顧客体験の革新、2.データを活用した深い顧客理解、そして3.ビジネスモデルの根本的な変革へと繋がっています。

#### 1.顧客体験の革新

今回の第3回SOOアメリカセミナーで体験をしましたAmazon GoやAmazon Freshなどの店舗では、顧客はアプリを使って店内に入り、商品を取ってそのまま店を出ることができます。これを実現した「Just Walk Out」技術は、購入プロセスを劇的に簡素化し、顧客に未体験のショッピング体験を提供しています。

#### 2.データを活用した深い顧客理解

Amazonは、この「Just Walk Out」技術により、オフラインの顧客行動からも貴重なデータを収集します。



Segment of One&Only株式会社  
プロジェクトマネージャー 平林周

このデータはオンラインでの行動データと組み合わせることで、顧客の好みや購買行動をより深く理解するための豊富な情報源となります。Amazonはこのデータを活用して、顧客に合わせたパーソナライズされた商品推薦やマーケティング戦略を実施しています。データドリブンなアプローチは、顧客満足度を高め、ロイヤリティの強化に繋がっていきます。

#### 3.ビジネスモデルの根本的な変革

様々なデータを収集することで、ビジネスモデルにも革新をもたらしています。オンラインとオフラインの統合により、新しい販売チャネルの開拓だけでなく、サプライチェーンの最適化、在庫管理の効率化など、運営の根本から見直しを促しています。また、実店舗を活用した新しい顧客サービス（Retail as a Serviceモデル）の提供は、収益の多様化にも繋がっています。

#### RaaSモデルによるイノベーションの加速

AmazonはRetail as a Service（RaaS）モデルを通じて、小売業界におけるビジネスモデルのイノベーションをさらに推進しています。このRaaSモデルは、





AmazonのJWO技術を採用したハドソンノンストップ  
シアトルタコマ空港にて撮影



Amazon OneでもAmazon Go/Freshへの入店が可能となっている。  
シアトルのAmazon Goにて撮影

Amazonが培ってきたテクノロジー、物流、データ分析の機能を他の小売業者に提供するサービスです。小売業者がアマゾンの技術とインフラを活用することで、顧客データの収集と分析、パーソナライズされた顧客体験の提供、効率的な在庫管理と物流の最適化など、様々な面で革新を遂げることを可能にします。これにより、小売業者はより迅速に市場の変化に対応し、顧客ニーズを満たす商品とサービスを提供できるようになります。

シアトルで開催した第3回SOOアメリカセミナーでは、AmazonのRaaSモデルの実例を目の当たりにしました。ニードルタワーに設置されたAmazon Oneと、シアトルタコマ空港にあるJWO（Just Walk Out）技術を採用したハドソンノンストップは、このモデルの具体的な応用例です。

Amazon Oneとは、手のひら認証で支払いが可能になるシステムで財布を持たずに決済ができ、JWO技術を用いたハドソンノンストップでは、レジに並ぶことなく商品を持って店を出ることができます。これらの技術は、顧客体験の向上と運営の効率化を実現し、小売業の未来を形作っていると言えるでしょう。

## Walmart体験から学ぶこと

今回のセミナーでは、Amazon以外にも、Walmartの革新的なデジタルの取り組みに触れる機会を提供させて頂きました。この経験は、ただの視察を超え、デジタル時代の小売業における顧客中心のアプローチとその圧倒的な影響力についての深い理解や気づきを与えてくれたと思います。

ここでは、その体験から得られた洞察を共有し、それを細分化し、解説させて頂きます。

## Walmartアプリを通じた顧客体験

2024年現時点でのWalmartアプリは、顧客にとってただのショッピングツールではないと感じました。刷新されたストアモードによるストレスのないショッピングモードから、店舗内ナビゲーション、オンラインでの商品検索、モバイル決済、パーソナライズされたプロモーションに至るまで、顧客の購買体験を完全に再定義できていると感じました。例えば、店舗内ナビゲーション機能は、巨大な店舗内で欲しい商品を簡単に見つけることを可能にし、時間を大幅に節約させます。これらの機能はすべて、顧客満

足度を高め、結果的にはリピート率とブランドロイヤルティの向上に直結します。

### ストアモードによる顧客体験の向上

最近、小売業界で注目を集めているのが、ストアモードという革新的な機能のトレンド化です。この機能は、消費者が店舗内でのショッピングをより効率的かつ快適に行えるように設計されています。通常のアプリに含まれるプロモーションや余計なコンテンツを省き、ショッピング体験を最大限にサポートする機能に特化しているのが特徴です。2023年後半からは、TargetやThe Home Depotといった大手小売業者も、この簡素化されたストアモード機能を導入し始めました。この流れは、小売業界における顧客体験の向上への注力が高まっていることを示しています。

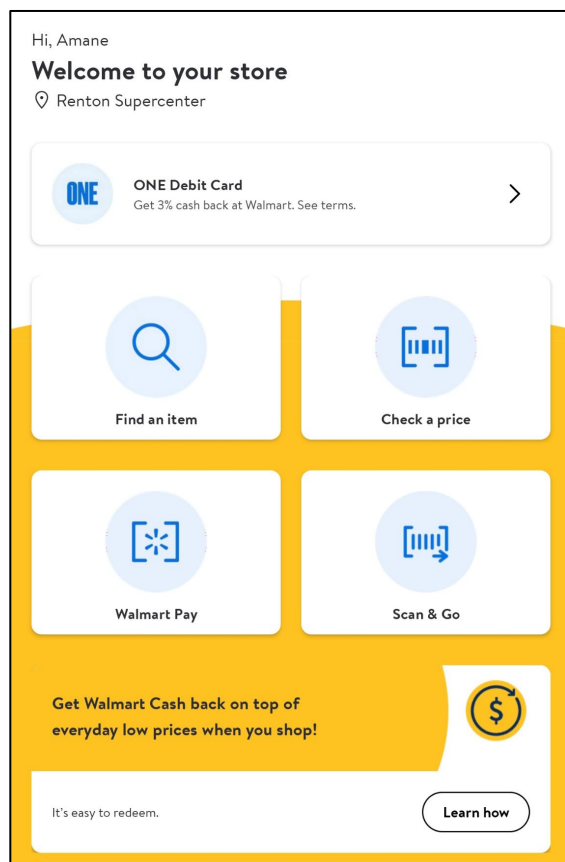
ストアモードの導入は、小売業者が顧客に提供する価値を再定義する動きとして捉えられます。店舗内での効率的な商品検索機能を始め、パーソナライズされた情報の提供、スムーズなチェックアウトプロセスといった機能は、顧客がストレスなく、かつ効率的に買い物を行えるようにすることを目的としています。これらの機能を通じて、小売業者は顧客のショッピング体験を大幅に向上させることができます。

さらに、ストアモードはオムニチャネル戦略の推進にも寄与しています。顧客はオンラインでの商品リサーチから店舗での物理的な購買まで、一貫したショッピング体験を享受できるようになります。これは、顧客がブランドとの接点を複数のチャネルで持つ現代の小売環境において、非常に重要な要素です。店舗内でのパーソナライズされたプロモーションの提供は、顧客が感じるブランドの価値を高め、最終的には顧客ロイヤルティの向上に繋がります。

また、ストアモードのデータ収集機能は、小売業者にとって貴重な顧客洞察を提供します。顧客がどの商品を検索し、どの機能を最も利用しているかなどの情報は、マーケティング戦略や商品配置の最適化に役立ちます。このように、ストアモードは単に顧客体験を向上させるだけでなく、小売業者がより顧客中心のビジネスモデルを構築するための強力なツールとなっています。このトレンド

は、小売業界がデジタルトランスフォーメーションの波にどう対応していくかを示す一例になります。顧客のニーズに迅速に対応し、ショッピング体験を個々の顧客に合わせてカスタマイズすることの重要性が、これまで以上に高まっています。ストアモードのような機能を積極的に取り入れることで、小売業者は顧客満足度を高め、競争力を保つことができるのです。

最終的に、ストアモードの普及は、小売業界における顧客体験の未来を形作る重要な要素の一つです。この動きは、テクノロジーと人間中心のデザインが融合することで、消費者がより豊かで快適なショッピング体験を享受できるようになることを示しています。小売業者は、この革新的な機能を通じて、顧客との関係を強化し、ビジネスの成長を促進する新たな機会を見出すことができるでしょう。



Walmartのストアモード  
GPSにより、Walmartの店舗に入ると自動でストアモードに切り替わる。  
商品検索、価格チェック、決済、Scan & Goという  
購買体験を高める機能に絞られている。

## Walmartのリテールメディア戦略

Walmartを視察する上でかかせないのがWalmart Connectです。Walmart Connectは、世界最大級の小売業者であるWalmartが提供する広告プラットフォームです。このプラットフォームは、Walmartのオンラインサイトやアプリ、さらには実店舗に至るまで、顧客のショッピング体験全体をカバーしています。しかし、このWalmart Connectが単なる広告ツールにとどまらないのは、そのデータドリブンなアプローチと、顧客の体験を大切にしている考え方にあります。

では、Walmart Connectとは具体的に何をやるのでしょうか？ 簡単に言えば、このプラットフォームはブランドの商品を、正確なターゲティングを通じて、適切なWalmartの顧客に紹介ができます。たとえば、ある特定の商品を探している顧客がWalmartのアプリを使用している際に、その顧客の検索行動や購買履歴に基づいて関連する広告を表示することができます。

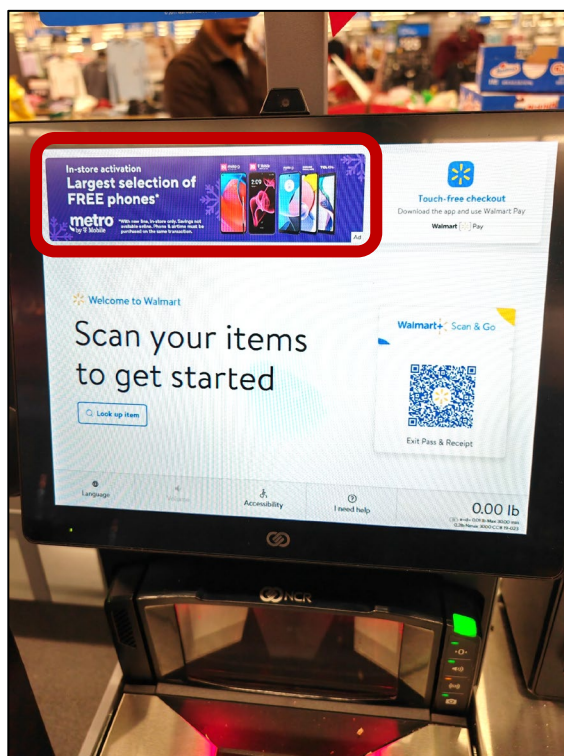
今回の視察で体験をしました店舗内で展開されているTV Wall Ads（デジタルサイネージ）や、Self-checkout Ads（セルフレジに表示される広告）、Walmartのウェブサイトやアプリ内での検索連動型広告を通じて、リアルタイムでの購買促進を図ることも可能になっています。

Walmart Connectの最大の強みは、Walmartが持つ膨大な顧客データを活用している点にあります。このデータを基にした分析により、広告は顧客の興味やニーズに合うように最適化され、その結果、ブランドはより高いROI（投資収益率）を実現することが可能になります。さらに、Walmart Connectは顧客体験を第一に考えており、広告がショッピングの邪魔にならないように細心の注意を払っています。

このプラットフォームの目標は、単に商品を売ることだけではありません。Walmart Connectは、顧客とブランドの間に持続可能な関係を築き上げることを目指しています。顧客にとって価値のあるコンテンツを提供することで、ブランドの認知度と信頼性を高め、最終的にはより深い顧客エンゲージメントを実現しています。

## 最後に

アメリカの小売業界から得られる学びは、日本の小売業界にとって貴重なインスピレーション源となりえると思います。デジタル技術の積極的な活用と、顧客を中心に置いたアプローチを基軸とすることにより、日本の小売業界もこれまでにない新たな成長の機会を見つけ出すことが可能だと感じます。セミナーに参加された皆様が実際に体験されたアメリカ小売業の革新的な取り組みは、単に観察するだけではなく、実際のビジネス戦略として日本で応用可能な貴重なヒントや気づきがあったのではないのでしょうか。アメリカ小売業の先進的な革新を日本の土壌にうまく植え付け、日本独自の小売業界の発展に寄与できるよう、私たちがサポートさせていただくことで、日本の小売の新しい未来を共に創り上げていくことができれば、これほど光栄なことはありません。私たちは、セミナー参加者の皆様が持ち帰った知識とインスピレーションを、具体的なビジネス戦略へと転換し、実践するお手伝いをさせていただきたいと考えております。



WalmartのSelf-checkout Ads  
特定の商品への関心を高めるだけでなく、顧客に対して次回の訪問時に何を検討すべきかにの気付きを与えている。





**SOO**  
SEGMENT OF ONE & ONLY