

アメリカ小売業視察レポート

2025年10月、2026年2月ダラス視察まとめ



Global Digital Visionary 平林 周

本レポートは、筆者平林が米国ダラスで実際に視察・体験した小売業の現場をもとに、H-E-B、Walmartのドローン配送、Walmart Pay、電子棚札、AI購買体験などの論点を統合し、一つの視察レポートとして再構成したものです。

今回の視察では、Kroger、H-E-B、Walmart、Target、ドローン配送の実証現場などを訪問し、米國小売業における地域密着、物流革新、顧客ID設計、店舗DX、AI購買体験の変化を確認しました。視察全体を通じて明確になったのは、テクノロジーを導入すること自体が競争力になるのではなく、テクノロジーを経営戦略、顧客接点、地域理解、現場オペレーションの中にどのように組み込むかが重要だという点です。



ダラス視察で浮かび上がった主要テーマ

2025年10月と2026年2月の2回に分けてテキサス州ダラスにおいて米國小売業の現地視察を実施しました。現地では、Kroger、H-E-B、Walmart、Targetなどの主要小売企業を訪問するとともに、Walmartが導入を進めるZiplineのドローン配送を実際に体験しました。さらに、H-E-B系列の店舗を通じて、リージョナルスーパーマーケットがどのように地域社会から支持を獲得しているのかを確認しています。

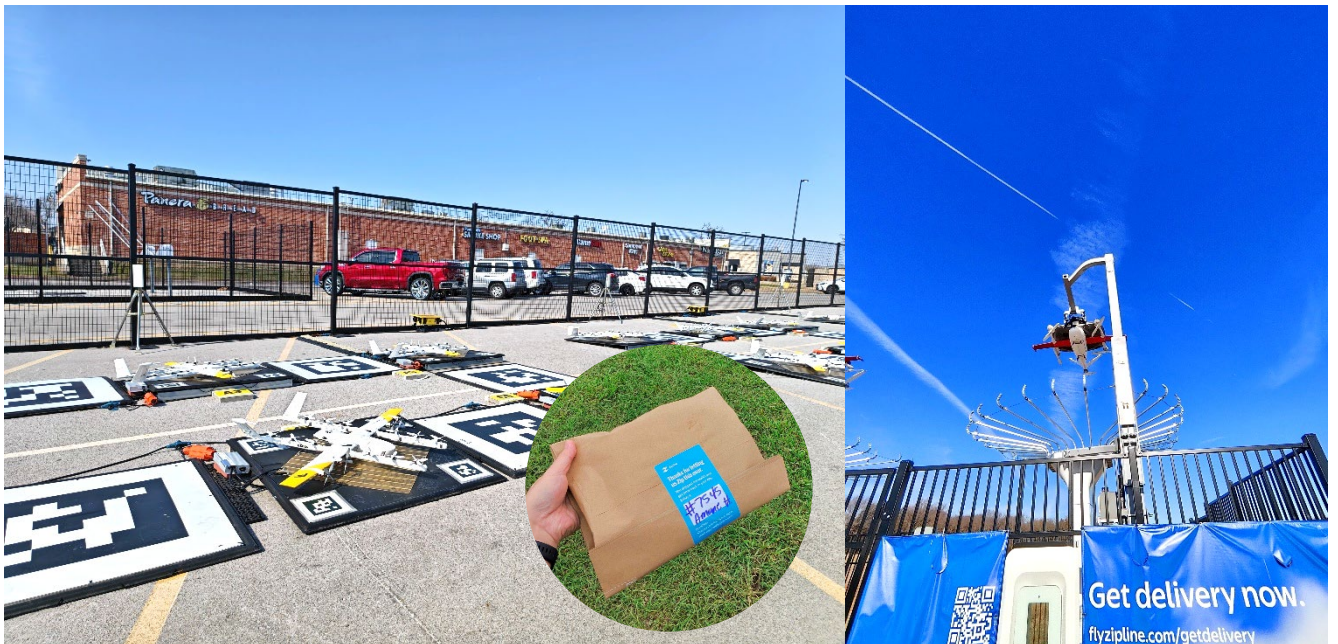
今回の視察で最も重要だったのは、先端技術の派手さではありません。ドローン配送、Walmart Pay、電子棚札、AI購買アシスタントといった技術は確かに注目に値します。しかし、それらは単体で成立しているわけではありません。高密度商圈、ID統合、正確な在庫データ、店舗オペレーション、地域の生活理解と結びつくことで、初めて小売業の競争力になります。小売業におけるDXとは、最新技術を導入することではなく、顧客価値を持続的に提供する構造を設計することです。今回のダラス視察は、その原則を現場で確認する機会となりました。

Walmartのドローン配送が示すライトワンマイル

ダラス・メスキートエリアでは、WalmartがZiplineと連携して展開するドローン配送を体験しました。注文はZiplineのアプリから行い、数分後には店舗上空からドローンが飛来しました。機体は上空でホバリングし、テザーで吊り下げられたドロイドが商品を指定地点まで降ろします。配送エリアは店舗を中心とした約3km圏内で、飛行時間は2分程度、注文完了から配送完了まで10分程度で完結する設計です。

実際の体験では、空から商品が届くこと自体に強いインパクトがありました。アイスクリームのような温度管理が気になる商品も、短時間で届くことで品質を保ったまま受け取ることができました。これは単なる物流効率化ではなく、買い物のタイミングそのものを変える体験です。ただし、このモデルの本質は配送スピードだけではありません。成立条件として、高密度商圈、軽量商材、限定SKU、即時性の高いニーズ、受け取り場所の柔軟性が必要です。従来のラストワンマイルを全面的に置き換えるものではなく、即時性商材に特化した新しい配送設計と捉えるべきです。

本レポートでは、これをライトワンマイルと位置づけます。ライトワンマイルは、これまで諦められていた少量・即時ニーズを取り込む可能性があります。配送に時間がかかる、少量注文では割に合わない、今すぐ必要だが買いに行くほどではない。こうした需要が、超短時間配送によって現実的な購買行動に変わります。これは既存需要の効率化だけでなく、新たな需要創出につながる領域です。一方で、ドローン配送は初回体験では大きな驚きを生みますが、何度も体験すると日常化します。実際に複数回の配送を体験すると、関心はドローンそのものから、サービスの使い勝手や生活導線に移っていきました。これは、技術が特別な存在から生活インフラへ移行する過程です。話題性が薄れた後も使われ続けるかどうか、真の競争力を判断する基準になります。日本においては、都市構造や航空規制の違いから、米国型ドローン配送をそのまま導入することは容易ではありません。しかし、中国型の無人配送拠点や受け取りボックスと組み合わせることで、特定用途での実装可能性はあります。重要なのはドローンそのものではなく、自社の配送戦略をどう再設計し、どの顧客ニーズを取り込むのかという経営判断です。



H-E-Bに見るリージョナルチェーンの競争力

今回の視察で、最も強く印象に残った企業の 하나가H-E-Bです。H-E-Bは、テキサス州を中心に強い支持を持つリージョナルスーパーマーケットであり、WalmartやKrogerと競合しながらも、地域密着型の強固なブランドを築いています。同社の経営理念は、Each and Every Person Counts、一人ひとりが大切という考え方です。この哲学は顧客だけでなく従業員にも向けられており、従業員をパートナーと呼ぶ企業文化、現場への権限移譲、地域社会への貢献が、店頭での接客や売場づくりに反映されています。

H-E-Bの強さは、単に安いことではありません。地域ごとの文化、所得、食習慣、生活ニーズを理解し、それを商品政策、店舗フォーマット、PB、サービスに落とし込んでいる点にあります。たとえば、グルメ層向けのCentral Market、価格重視のJoe V's Smart Shop、ヒスパニック市場に対応するMi Tiendaなど、顧客層と競合を明確に分けたマルチフォーマット戦略を展開しています。

コアフォーマットであるH-E-BおよびH-E-B plus!は、生鮮、グロサリー、PB、薬局、総菜、非食品までを幅広く扱う総合型です。視察では、Whole Foods、Kroger、Walmart、H-E-BのPBを比較する機会があり、品質と価格のバランスにおいてH-E-Bの強さが際立ちました。PBは安価な代替品ではなく、信頼の証として設計されています。

Central Marketは、食の体験価値を高める高付加価値フォーマットです。生鮮部門を回遊する売場構成、シェフやソムリエによる提案、試食、専門性の高い品揃えにより、単なる買い物ではなく食の発見を提供しています。

一方、Joe V's Smart Shopは低価格に特化したディスカウント業態で、SKUを絞り込み、サービス部門を簡素化し、ALDIなどの低価格勢への対抗軸として機能しています。このようにH-E-Bは、一社の中に価格で選ばれる店、体験で選ばれる店、総合力で選ばれる店を意図的に持っています。これは、顧客がカテゴリーごとに店舗を使い分けるクロスショッピング時代への対応です。今後の小売業は、すべてを網羅する総合力だけではなく、自社がどのカテゴリーで、誰に、なぜ選ばれているのかを明確にする必要があります。

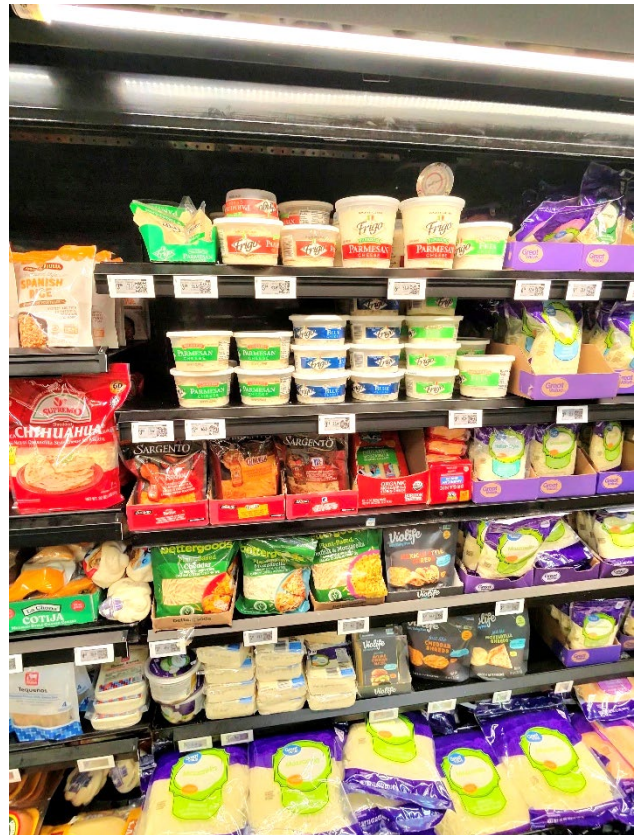
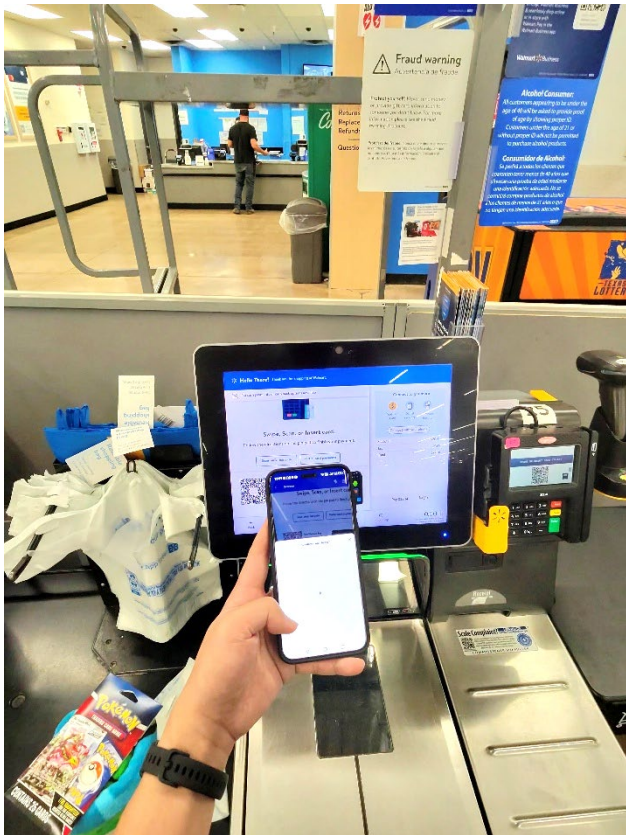


Walmart Payに見る顧客ID統合の設計思想

Walmart Payは、外部決済アプリのような派手さはありません。しかし、決済機能そのものよりも、顧客データとの統合に価値があります。購買履歴、デジタルレシート、返品、クーポン、自社アプリ、会員IDをつなぐことで、決済を顧客IDのハブとして機能させています。視察中には、他社ペイメントが使えないことに対する不便さも話題になりました。顧客視点では利便性の制約に見える部分もあります。しかし、Walmartの狙いは決済手段の多様化ではなく、顧客IDの統合にあります。外部ペイメントを中心にすれば、決済データが分断され、購買行動を正確に把握することが難しくなります。Walmart Payは、顧客接点を自社のデータ基盤に接続するための戦略的な仕組みです。これは、ID-POSやアプリデータをどう統合するかという日本企業の課題にも直結します。単にアプリ機能を増やすのではなく、顧客理解のために接点をどう設計するかが重要です。

電子棚札が店舗DXの基盤になる

ダラス視察では、電子棚札の導入も重要な論点でした。米国全体では電子棚札の普及はまだ途上ですが、Walmartなどの先進企業では導入が進んでいます。紙棚札では、価格変更や販促表示の更新に多くの人手と時間がかかり、人的ミスも発生します。電子棚札により、本部から価格情報を一括でリアルタイムに反映でき、店舗オペレーションの精度とスピードが向上します。特にWalmartで採用されているVusion社の電子棚札は、価格表示のデジタル化にとどまらず、ピッキング支援や補充作業の効率化にも活用されています。棚札が発光することで従業員の作業場所を示し、在庫管理や欠品削減にも貢献します。電子棚札は省力化ツールではなく、売場とデータをつなぐインターフェースです。価格、在庫、販促、作業指示がリアルタイムに連動すれば、店舗は単なる販売の場から、データに基づいて動く環境へ変化します。今後の店舗DXでは、電子棚札を起点にしたデータ連携とオペレーション改革が重要になります。



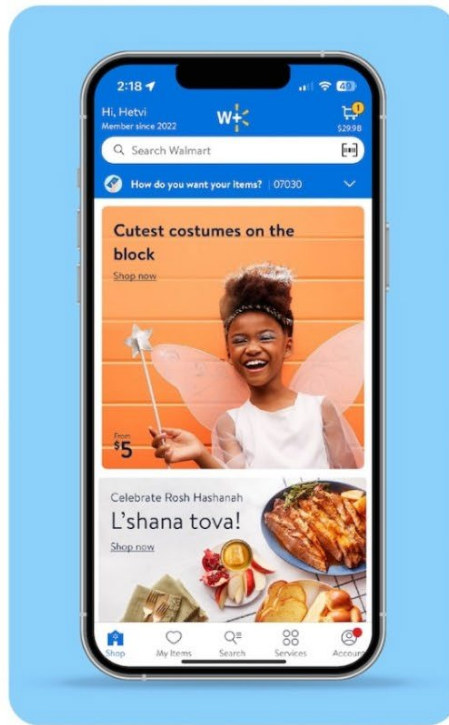
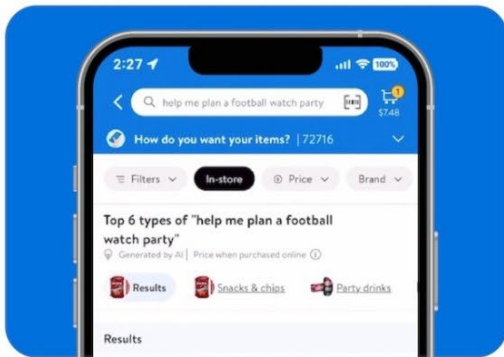
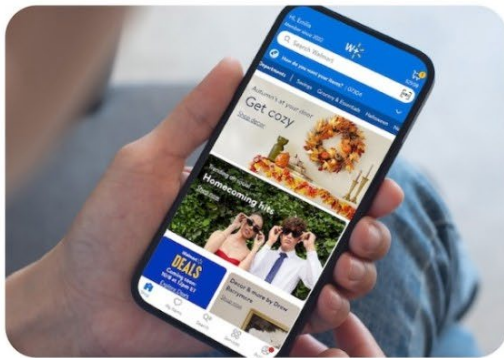
AI購買時代に小売業が選ばれる条件

Walmart、Target、The Home Depotでは、AIを活用した購買支援機能の強化が進んでいます。現時点では、商品検索、レコメンド、買い忘れ防止、プロジェクト単位の購買支援など、顧客の意思決定を補助する機能が中心です。

しかし、今後はAIエージェントが顧客の意図を理解し、条件に基づいて商品を選び、購買プロセスの一部を代行する領域が拡大していきます。これは、顧客がどの店舗を選ぶかという競争から、AIがどの小売業を選ぶかという競争への変化を意味します。

その時代に小売業が選ばれるためには、価格だけでは不十分です。リアルタイム在庫データの正確性、商品情報の構造化、API連携、配送スピード、返品プロセスの透明性、顧客ID統合、信頼できるレビューやサービス品質が必要になります。AIが判断できる情報をどれだけ整備できるかが、競争力に直結します。

一方で、購買行動が自動化されるほど、人が担う価値も明確になります。例外対応、感情的判断、高関与商材の相談、ライフイベントに関わる提案、地域に根差した信頼形成は、人が担うべき領域です。AIが効率を担い、人が信頼を担う。この役割分担をどう設計するかが、今後の小売経営の重要テーマになります。



(画像は公式サイトより) WalmartのAIショッピングアシスタントSparkyを実際に試してみました。WalmartはSparkyを、レビュー要約、用途別の商品提案、比較検討、購買判断支援を行う生成AIアシスタントとして位置づけています。

日用品や比較しやすい商品では、AIによる提案は非常に有効です。しかし、贈り物、健康、家族の事情、感情的な納得が必要な買い物では、最後に人間の判断や対話が残ります。AIが効率を担い、人が信頼や納得を担う。この役割分担をどう設計するかが、これからの小売業に問われるテーマだと感じました。

日本の流通業への提言

今回のダラス視察から、日本の流通業に対して次の方向性が見えてきます。

第一に、技術導入を目的化しないことです。ドローン、AI、電子棚札、アプリ、決済はすべて手段です。自社の強み、顧客接点、地域課題、収益構造と接続されなければ、投資効果は限定的になります。

第二に、自社が選ばれるカテゴリーを明確にすることです。クロスショッピングが進む時代には、総合力だけで勝つことは難しくなります。H-E-Bのように、価格、体験、地域性、健康、専門性のどこで選ばれるのかを定義し、それを店舗フォーマットや商品政策に落とし込む必要があります。

第三に、顧客IDとデータ基盤を経営の中核に据えることです。Walmart Payのように、決済、購買履歴、返品、クーポン、アプリ、店頭接点を統合することで、顧客理解の精度が高まります。日本の小売業においても、ID-POS、アプリ、EC、広告接触、調剤、ヘルスケア、外部データを安全に接続する基盤整備が必要です。

第四に、現場力と組織文化を軽視しないことです。H-E-Bの強さは、テクノロジーだけでは説明できません。従業員が地域や顧客を理解し、日々の売場運営に反映する現場力がブランド信頼を支えています。

第五に、地域密着をデータと両立させることです。地域理解は経験だけに依存するものではありません。顧客データ、購買データ、地域特性、健康ニーズを組み合わせることで、勘と経験を補完し、より精度の高い売場づくりが可能になります。

まとめ

今回のダラス視察で確認できたのは、米國小売業の先進性は技術単体にあるのではなく、技術を経営、顧客接点、地域理解、現場運営に接続する設計力にあるということです。Walmartのドローン配送は、即時配送によるライトワンマイルという新しい配送設計を示しました。H-E-Bは、地域理解とマルチフォーマット戦略によって、価格競争を超えた顧客支持を獲得しています。Walmart Payや電子棚札は、顧客IDと店舗データを結び、店舗をデータドリブンに運営する基盤となっています。AI購買時代には、小売業は人だけでなくAIにも選ばれる存在になる必要があります。

日本の流通業に必要なのは、単なる技術投資の拡大ではありません。必要なのは、自社が何で選ばれるのかを定義し、顧客との関係をどのように持続させるのかを設計することです。海外視察の本質は、成功事例をそのまま模倣することではありません。現場で見た未来の兆しを、自社の文脈に置き換え、実行可能な戦略へ落とし込むことです。

平林個人の視点として、今回のダラス視察で得た知見は、単なる海外事例の紹介ではなく、日本の小売業、メーカー、卸が次の事業構造を考えるための実践的な材料になると考えています。テクノロジーを手段として使い、地域と顧客を深く理解し、生活者に選ばれ続ける小売業をどうつくるか。それが、今回の視察から得られた最大の学びです。