

『小売業の次なる進化…ストア3.0™へむけて』 『デジタル・リーディング時代の店舗とデジタルの結合とは』

財団法人ファッション産業人材育成機構
IFFビジネス・スクール前学長

尾原 蓉子氏



供していることも成功の鍵となってくるでしょう。

日本人、日本はどう変わるか。

— 価値観、絆、精神性の高まり

かつてハーバードビジネススクールに在籍していた頃、「国を学ぶ」ケーススタディがありました。最初に取り上げられたのは「Miracle Recovery」(奇跡的復興)。敗戦による廃墟から不死鳥のごとく蘇った日本のケースでした。

官民が一緒に貧しさを我慢しながら闘った歴史に涙が出るほど感動したのを覚えています。日本人には、柔軟性と強靭性、ばねの如く戻る (Resilient) 力が備わっているのです。

東日本大震災によって日本は大きなダメージを受けました。しかし、この出来事は日本を大きく変容させるチャンスになり得ると思うのです。今年のスーパー・セッションの一つ、クリントン元大統領による講演は圧巻でした。テーマは「人類共同体。栄えるも、滅びるも」。仕事に誇りを持てる社会の重要性を強調し、今後の世界の繁栄が窮乏かは、共同体としての我々にかかっているという内容です。震災や原発問題に触れ、節電で猛暑を乗り切ったことなどを挙げて、「日本という国はまだまだ凄い力を持っている」と語っていました。

今世界で巨大な変化が起こっています。少し前までは uncertain (不確実な)

でしたが、今は「不明瞭な」という意味の ambiguous という言葉が使われているほど、いわば先が見えない、カオスに近い状態だと言われています。

『タイム』誌新年号恒例の表紙「2011年の人」(パーソン・オブ・ザ・イヤー)は「告発する人 (Protester)」。チュニジアのジャスミン革命に端を発した民主化運動「アラブの春」、米国の格差社会を告発する「ウォール街を占拠せよ」など、一般民衆がフェイスブックやツイッターなどの SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) を使って既存の体制や概念を変革するような運動が起りました。社会もビジネスも、個人と個人のつながりが力を生み出す「フラットな世界」に変わったということなのです。

先日、ニューヨークで開催されたア

メリカの小売アパレルのトップが集まる勉強会「Financo」に参加してきました。インターネットがファッションビジネスを殺した」という発言に賛成する声も多かったんですね。ユニクロの柳井さんにそのことを話すと、「世の中が変わって消費者がそれを選んでいるのに、自分のビジネスがダメージを受けたなどと言う人は商売をやめた方がいい」とおっしゃっていました。私もそう思います。時代が変わるのは必然のこと。それをいかに早く、感度良く捉えるか。変化の先を行く、自分が先導するつもりでいないと生き残ることができない時代になっています。

混沌とした時代、成功する企業

とは

社会経済学者のリチャード・フロリ

ダは、その著書『グレート・リセット』

の中で「今社会、経済の巨大な変容が起きている」とし、「これから20〜30年かけて新たな社会が形成されるだろう」と述べています。一般消費者、個人、開発国などがどんな力を持ってきている。今まさしく混沌の時代であり、私たちは歴史の転換期にいます。

その過程において成功する企業の条件とは、第一に、明確な理念と志を掲げ、それを実践していくこと。そして、変革を恐れずに絶えず進化すること。金儲けより人々の幸せ、顧客・社員の自己実現をサポートする企業かどうかも重要です。創造力とモチベーションの高い人材はごくむ文化と体制を持っているか。失敗してもいいからとにかくやってみる。そんな自立心を持っている人が絶えずイノベートしているか。感性豊かな商品やサービス、体験を提

あれほどの震災に遭いながら、沈着冷静で礼儀正しく、謙虚に自然に向き合おうとする日本人の姿が世界にメッセージを伝えていきます。自然は人間の支配下にあるべきだというのが西洋の考え方。一方、我々のカルチャーは自然との共生です。自宅で栽培した有機野菜を食べる。これらは古き良き時代に自然と対峙する人間が身につけた知恵、日本人のDNAなんですね。

外国の人たちは日本の歴史や伝統、文化などをしっかり見えています。特に江戸時代の庶民の文化には素晴らしいものがあります。例えば絹の着物なら何回も洗い張りをして、木綿は古くなれば子供のオシメ、さらには雑巾に、絹ならボロボロになったらハタキに、最後は切り刻んで漆喰の中に入れる。モノを捨てずに最後まで使い切る。そんな循環型社会にも、今世界から注目が集まっています。

顧客と「エンゲージ」するには

NRFのテーマは「小売ビジネスの新ルール—エンゲージ&進化 (Engage & Evolve)」でした。エンゲージとは、顧客との間に心情的にパーソナルな絆、つながりを築くことを意味しています。ロイヤルカスタマーリストのお客様は単なる上得意ではありません。一人ひとりの顔が見えるようなデータベース

を持ち、お客様とのパーソナルな関係を深耕して不動のものにするエンゲージが今とても大切になってきています。それにはまず「はまってもらう」とです。単に、「有名ブランドだから」で選ばれる時代は終わりました。長持ちして、デザインも品質も良く、自分が気に入っている。消費者は同じお金を払うなら、値打ちのあるものを買いたいと思っています。

日本人は自慢げに話すのを嫌いますが、消費者は商品や企業についていろいろな話を聞きたがっています。企業は、そのブランドの歴史、心構え、技術、原料や産地などについてもっと語る必要があると思います。ルイ・ヴィトン自身は自身のミュージアムを作り、初期のアトリエの成り立ちや歴史的ストーリーをPRしています。そこには、日本の家紋のコレクションや富山の菓売りが担いでいた道具などのアンティークもたくさん置いてあります。自分が大事にしているあらゆる資源を駆使して「ストーリー」を語る。お客様に「なるほど」と思っていたことが重要なのです。

ICTで変容するリテリング

フェイスブック創業者、マーク・ザッカーバーグがタイム誌の表紙に選ばれた一昨年にはSNSが急拡大しまし

た。昨年はモバイル、またアイパッドなどのタブレット端末が世界を変えています。ビジネスはもはや、SNSやスマートフォン、パッド抜きでは考えられなくなりました。

タブレット所有者は米国成人の29%。比較的高学歴・高収入者が多いといわれています。彼らはTショップ(タブレット)、Fショップ(フェイスブック)などと呼ばれ、Mコマース(モバイル)という言葉も生まれました。売上単価はスマホやPC利用者よりも高いという結果です。

昨年のホリデイ商戦は売り上げが前年比3.8%増と好調でした。しかし、年明け1月の消費者信頼感指数(消費者がどれくらい今度の経済、懐具合に安心しているか。1980年を100とする)は3.7ポイント低下。これは消費者が買いたい物に慎重になっていること、現れでしょう。

オンライン・ビジネスは毎年約20%の成長。ネット販売が全小売売り上げの13%に達し、今年のネット売り上げは2000億ドルと予想されています。大手ネット企業のホリデイ商戦は25%アップ。特にモバイルやタブレットの伸びが大きく、12月のモバイル売り上げはネットの総売り上げの11%を占めました。

マルチチャネルは、スマホやタブレ

ットの普及により、オムニチャネル(チャネルが融合し、個人がいつでもどこでもチャネルへも行き来できる)へ進化。ネットで買って店で返品することも可能になり、モバイル端末で移動できるレジへの動きも出てきました。個人情報管理さえしっかりしていれば、レジへの投資が減り、企業側にとってメリットが生まれます。

顧客セントリックの実践

7年ほど前、『経験経済』(BJPine & GH Gilmore)という本がベストセラーになりました。『経済活動は時代とともに変化する』という内容です。

経済価値には4つのステージがあり、第1の経済価値はコモディティ(自然界からの産物、代替可能)、第2は製品(用途に応じ、規格化されたもの)、第3はサービス(他人にはしてほしくないが、自分ではしたくない仕事)、第4の経済価値とは、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変える「経験」だと述べられています。

誕生日のお祝い为例えれば、第1段階はケーキの材料(産物)を買ってきただけで作ること。第2段階では誰にでも簡単に作れるケーキミックス(製品化)が登場しました。第3段階に入るとケーキ屋さん以外注(サービス)。第4段階はケーキというモノだけではなく、

第101回 NRF(米国小売業協会:National Retail Federation)大会概要

開催期間：2012年1月15日～18日 於ニューヨーク
 参加者：約25,500人(12%増)展示企業400社以上、
 海外78カ国から5,500人(25%増)最大はブラジル
 テーマ：“Retail's NEW Rules-Engage& Evolve”
 (小売ビジネスの新ルール-エンゲイジ&進化)
 受賞：2012年度銀賞 リチャード・コーヘン氏
 (Macy's Group Vice President)
 イノベーター賞 ジョン・マッキー氏、ウォルター・ロブ氏
 (Whole Foods Co-CEO)
 インターナショナル賞 アンジェラ・アーレンズ氏
 (Burberry CEO)

スーパー・セッションのテーマ

1. 「小売マーケティングにおける重要動向：消費者の理解とブランドの構築」
(IBM)
2. 「デジタル・リテイリング：成功への新たな成長要因」
(Rent the Runway CEO)
3. 「次なる進化：Store 3.0」(デロイト・デイベロメント社)
4. 基調講演「人類共同体：栄えるも減るも」(クリントン元大統領)
5. 「クラシック・ブランドをモダンに維持するには」(ラルフ・ローレン社)
6. 「意識の高い資本主義」(ホールフーズCEO、ザ・コンテナリー・ストアCEO)
7. 「小売は眠らない：変容のリーダーシップの実践」(サックスCEOほか)

関心が高かったICTテクノロジーのトップ3

- ①買い物体験のパーソナル化
顧客認識、タッチパネル、各種キヨスクなど。消費者個人が自分に関心のある事柄を絞って買い物ができる。
- ②チャネルの統合
ネット、店、モバイル、タブレットの融合。顧客セントリックのための重要項目。
- ③モバイル技術の高度化
多様なアプリ、セキュリティ、チェックイン、レシートなど。

責任者(CCO)をラングレンCEOが兼務し、3つの戦略で顧客中心主義の実践に取り組んでいます。

・My Macy's……全ての意思決定の中心に顧客を置く。

・Magic Selling……販売スタッフのシステマ的能力開発。

Meet(感じよく接する)、Ask(質問を上手にする)、Give(様々な選択肢、ヒントを与える)、Inspire(鼓舞する)、Celebrate(ともに喜ぶ)

・オムニチャネル……Back Stage Pass「楽屋への通行証」。メイシーのシンボルマーク、星の中に印字されたQRコードをスマホなどでスキヤンすると、そのブランドの物語やコレクション映像が30秒流れてくる。星は商品のタグやPOP(店頭広告)にもつけられ、スタッフもカードを首にかけて顧客をサポート。独占販売権をもつトミー・ヒルフィガーやマーサ・スチュアートなど10社が参加。

*ラルフ・ローレンの事例

他の高級ブランドがインターネットに見向きもしなかった01年、ITバブル崩壊の時期にデジタル・マーケティングに取り組んだ同社は、仮想ファッションショーからタッチ操作の双方向ウィンドウ、テニスのバーチャルレッスンや自分でデザインする「ラグビー」製品など、多くの革新に取り組んでき

ました。一昨年ニューヨークとロンドンで4D(3次元にサウンドと香りを加えた「体験」を表現する造語)イベントを開催。館の外壁にポロ競技を写した映像で人々を驚かせました。

創業者の息子デイビッド・ローレン氏(広告・マーケティング担当エグゼクティブVP)は「我々は、アート、ファッション、テクノロジーを融合している」と語っています。ラルフ・ローレンの「アメリカン・クラシック」と「夢見るライフスタイル」を語るのに、これほど適切な手法はないでしょう。

Store3.0—店は顧客の手中に

「次なる進化：Store3.0」のセッションでは、デロイト社による主要小売業のトップ39名に行った次世代の店舗に関する調査と予測が発表されました。

- ・Store1.0……客が伝統的な店舗に向いて買い物をする。
- ・Store2.0……店舗に高機能携帯電話などを持ち込み、類似商品の検索などが可能。
- ・Store3.0……店舗が消費者の手中に入る事。店舗でも家でも、ネットショッピングする時と変わらない便利さをエンジョイできる。あくまでもお客様が中心。

これからの5年間、店舗売上げのシェアは28%下降、ネット売上げは3倍

パーティの企画演出に変わりました。「経験」は「思い出」となり、長く顧客の記憶に残ります。経験を演出するのは4つのE。すなわち、エンタテイメント(娯楽)、エデュケーション(教育)、エステープ(脱日常)、エステティック(美的)です。

「顧客セントリック」(顧客を中心に据えるビジネス)については、10年以上前から繰り返しお伝えしてきていま

す。いよいよ本格的なビジネス展開になってきました。

*メイシー百貨店の事例

メイシー社(Macy's Inc.)は、旧フエドレーテッド傘下の全百貨店をメイシーとブルーミングデールズに集約。全米に850店舗を展開する世界最大の百貨店となりました。各店舗が気候も客層も異なるなか、打ち出したのは地域に細かく対応する「ローカル化」と「顧客エンゲージ」です。顧客最高

になるという予測です。しかし、「店舗は依然としてショッピング体験の中心になる」という結論でした。

Store30の店舗では、販売スタッフの役割が、「レジ処理」から「テクノロジー習得者」になり、「顧客の商品選択の支援」から「ブランド・アンバサダー（大使）」に変わります。店舗の規模は、従来の「大きいほどよい」から、より小規模に。店舗数は縮小されて行きます。モバイルによってレジも不要になり、店内のどこでも情報・売買処理が可能になる、ということでした。

Store30を達成するには、①戦略を刷新し、ブランドとしての自社のコア要素を革新する②顧客の体験をより高度なレベルに引き上げる③人材（才能）マネジメントの復活、すなわち自社に

愛着を持つ人材を、教育、成長、昇進させるプロセスの構築が必要とされ、これらがブランドとビジョンと形を創造することになります。

「Conscious Capitalism（意識の高い資本主義）」をめざす

「企業の目的は何か？それは収益を上げることだけではない」。過去27年間欠かさず参加してきましたが、これがNRFの大テーマになったのは初めてのことです。リーマンショック後、世界的な価値観は、量の追求から質の追求へ、生活の質から生き方の質へ、与えられた満足から自ら獲得する満足、創造する喜びへ、モノから精神の満足へ、利己から利他へと確実に変動しています。それらは部分的ではなく、根

本的な変革であり、ニューノーマルといわれる価値観が、個人にも企業にも「何が本当の幸せなのか」を再考させています。

最近、「精神性」という言葉をよく耳にします。「真（真実）、善（愛情）、美」と「勇氣」の追求。「あなたの会社では、このうちのどれがビジネスのコア（中核）になっていますか？」という問いも投げかけられました。今、経営には高い精神性を持つて臨むことが求められています。ちなみに「ハーバード・ビジネス・レビュー」1月号の特集は「幸せの価値―従業員の幸福がいかに利益をもたらすか？」。雑誌「フォーチュン」の特集も「最も働きたい会社トップ100」でした。

誰もが一生を終える時、「ああ、私の

人生、良かったな」と思いたいはず。自分がやりたい事をやって人に喜んでもらう。それで一生を全うできたなら本当に幸せなことではないでしょうか。社員のやりがいや誇り、幸せをサポートすることが今成功の条件となっています。優れた企業は優れた目標を持っています。どうか自社が大切にしている理念や信条に忠実に経営を行ってください。

ハッピーな会社の4要素とは、①目的を高く持つこと。②それがステイクルホルダー（社員、顧客、取引先、株主）に向いていること。③意識の高いリーダーが居ること。④意識ある文化があること。御社にとって、社員にとって、「社会に役立つ事」「幸せである事」と

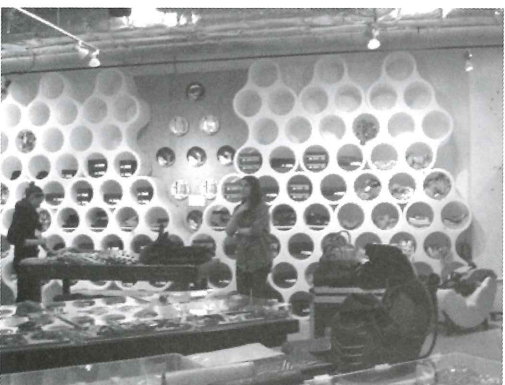
は何でしょうか。



アーバンアウトフィッター社のライフスタイル型専門店「アンソロボロジー」。顧客を単なる消費者ではなく、「物語」の主人公にするような店づくりが魅力で、滞留時間が長いことでも知られる。（写真はロックフェラー旗艦店）



メイシー百貨店「Pack Stage Pass」のサイン。メイシーのシンボルマーク☆の中心に印字されたQRコードをスマホなどでスキャンすると、そのブランドの物語やコレクション映像が30秒流れる。自分が知りたい情報だけを顧客が簡単に引き出せるという「顧客エンゲージ」の事例。



ノードストロムがSOHOにオープンしたチャリティ・ストア「Treasure & Bond」。売上げから経費を差し引いたものを（四半期ごとに）全て寄付される仕組み。社会貢献と、社員のやりがい、誇り、幸せにつながる経営が求められている。



アメリカ最大の書店チェーン「バーズ&ノーブル」の電子書籍売場。Androidベースのメディア・タブレット「Nook」でアマゾンの「Kindle」に対抗する。