

『オムニチャネル時代の到来とリテーリング』 『小売業は『情報・ソーシャル装備』の顧客にどう対応すべきか?』

財団法人ファッション産業人材育成機構
I・F・ビジネス・スクール前学長
金沢市立美術工芸大学大学院客員教授

尾原 蓉子氏



世界に拡大するEコマース

きなイメージダウンにもなりかねない。そのことを経営者自身が肝に命じる必要があります。販売手段ではなく、顧客の声をリスニング（聴く）する手段と考えること。このビッグデータを分析し、自社に関する情報を把握できる人材の確保も肝要です。しかし、フォロワー500社のうち90%がまだ出ていないとのことでした。

今、小売業に「革命」が起きています。その中心にあるのはモバイル（携帯できる情報通信機器）。もはやスマートフォンやタブレット（Pad等）、ソーシャルメディア（Facebook、Twitter、Youtube等）を抜きにしてビジネスは語れません。

ウェブやクラウド、ビッグデータなど、様々なデジタル革命によって巨大なICT（情報通信技術）の世界が構築されています。それらを使いこなすことができれば、小さな会社や個人までもが、簡単に、しかも低コストで情報収集や事業ができる時代なのです。

これまで企業が課題としてきた「顧客セントリック」は、顧客自身が自ら実行する「顧客主導」（Customer in Charge）へと変化。コントロール権は消費者サイドに移ってしまいました。

ソーシャルメディアがつくる新しい世界

初日の基調講演を行ったのは、『ソーシャルノミクス』（ソーシャル経済という意味の造語）の著者エリック・クアルマン氏。「ロム」（Word of Mouth）は一人から一人だが、ソーシャルノミクスはワールド・オブ・マウス。一人から一挙に、瞬時に、世界に向けて伝達されていく」と、印象的な映像を使ってソーシャルメディアの巨大な影響をプレゼンテーションしました。

スマホなどのモバイルを寝る時も離さない人は44%。90%の人が友人のアドバイスを信じ、広告を信じる人は14%。ネット上の会話はツイッターだけで1日に12テラバイト。10億人が登録しているといわれるフェイスブックは、国と考えれば世界第3位の大きさにな

っているのです。

事例として紹介されたのはユニテッド航空のケース。ある有名ミュージシャンが、自分の大切なギターを職員が投げ渡しで積み込んでいる光景を見てしまいました。マニュアル通りの対応で、責任逃れに終始する同社に憤慨した彼は、その体験を弾き語り（United Breaks My Guitar）にしてユーチューブにアップ。視聴は140万回を超え、ユニテッド社は大ダメージを受けました。歌も再現ドラマもよくできていたのでかなり面白いです。ぜひ検索してご覧になってください。一方、そのビデオで「テイラー社製」と名前が出たギター製造会社は、すぐに同社のギターを彼に贈り、この2社の対応の違いがまた大きな話題となりました。

ソーシャルメディアはブランドインゲや顧客の信頼作りに役立つ一方、大

米国2012年間の売上げは2250億ドル（昨対16%アップ）。第4四半期におけるネット販売シェアは8.8%でした。中でもiPadなどタブレットの利用は75%もアップしています。

また、ホリデイシーズンのEコマースのうち20%がモバイル（スマホ、タブレット）。Eコマースの伸び率（前年比）は一昨年が14%、昨年12%という二桁成長で、今後も引き続き上昇が予測されます。特にアジアの伸びは大きく、インドのエコノミックタイムスの予想によると2013年は18.3%超という数字です。

3年くらい前まで、ヨーロッパのラグジュアリーブランドは「私どもにはネットで売る商品などありません」などという対応でした。しかし、最近ではコレクションも即日ネットに上げて

いるような状況です。最後の砦といわれたエルメス、ジバンシーまでもがEコマースを重視するようになりました。

ジェフ・ベゾス率いるアマゾン の攻勢

毎年NRFのタイミングで開催されるフィナンコCEOフォーラム。300人近い参加者のうち、200人以上が業界を代表する企業のCEOです。聴衆席にいる大物経営者が壇上のパネリストに鋭い質問や意見を容赦なく浴びせかけるという、世界でも類のないフォーラムです。

今年パネリストに招かれた4人は、コーチ社、ザ・ノースフェイスなどスポーツ・ライフスタイル・ブランドのVFコーポレーション社、ジュシー・クチュール社、ユニオンスクエア・ホスピタリティ・グループの各CEOでした。聴衆席にいたギャップの元CEO（現JクルーCEO）のミッキー・ドレクスラーから、「なぜ、壇上にジェフ・ベゾス（アマゾンCEO）がいないのか」という発言があり、司会者が戸惑う場面がありました。

アマゾンの昨年の売上は611億ドル（5兆7400億円）で、ついにウォルマートを抜きました。米国ではこのアマゾン対ウォルマートの覇権争いが

話題となっています。この20年足らずで世界最大のEコマース市場を確立したアマゾン。企業理念は「世界で最もお客様を大切にする企業」です。昨年の日本での売上は78億ドル（前年比18.6%増）となり、今後もアマゾンの動向には要注意です。

「それでも店舗は重要だ」

フィナンコ（小売・消費関連業界を扱う著名な投資銀行）の創業者ギルバート・ハリソン会長は、『店舗』は今後とも『ブランドのハート・アンド・ソウル（心と魂）』であり続ける」と店舗の重要性を強調しました。ネット隆盛の時代でも、店はブランドのコンセプトをフルに表現する場所だということです。

お客様は、日常的買物よりも劇場的体験を期待してお店にいらっしゃるようになりしました。顧客が試着室の音楽や照明を選べるアパレル店舗も出ています。例えば、Cワンダー（NYのライフスタイルブランド）は週末にDJを入れるなど、お客様に楽しんでいたかどうかと様々なイベントを行っています。米国ではモバイルPOS（販売時点情報管理）も広がり始め、接客しながら情報検索やレジ処理ができる店舗も増えてきました。

今年のフィナンコでは、「ホスピタリティ（おもてなし）」についての議論も行われました。パネリストの一人、話題のレストランを多数経営するユニオンスクエア・ホスピタリティ・グループのCEOダニー・メイヤー氏は、「サービスが『一連の行動』であるのに対して、ホスピタリティは『私はあなたの側にいます』という姿勢や態度だ」とその違いを述べています。

お客様の中には、店員さんに話しかけられたくない人もいれば、逆にかまって欲しくて仕方ない人もいます。店側が「この商品はどうですか」「これがいいますよ」と一方的に勧めるのではなく、いつも顧客のサイドに立ち、お客様をできるだけ快適でハッピーにいたします、という気持ちで接すること。その気持ちをお客様に感じとっていただくこと。小売業もレストラン業も、ホスピタリティが重要という点では同じだということを再認識させられたフォーラムでした。

小売業はオムニチャネルの時代へ

これまで顧客とのコミュニケーション・チャネルは、シングル、マルチ、クロスと進化してきました。シングルチャネルとは店舗だけの販売。マルチチャネルとはカタログ販売や電話、

パソコンからのネット販売等の複数チャネル体制。クロスチャネルとは、チャネルを交差できる、例えばネットで発注して店舗で受取りなどができる状態です。その次の段階の「オムニチャネル」は、いわば消費者自身がチャネルの中にいる状態のこと。ネットでも店頭でも携帯でも、同じレベルのクオリティ体験ができるということです。

近頃「O2O」という言葉をよく聞きます。これは「オンラインtoオフライン」の略語で、ネット上（オンライン）から、実店舗（オフライン）の購買に結び付けようという動きのことです。しかし、これはあくまでも企業側の論理だと思っています。「オムニ」とは「あらゆる」とか「どこにでもある」という意味なのですが、オムニチャネルはお客様側に立ったコンセプトです。どこからでも、どんな形でも、あの会社なら私に付き合ってくれるわ、という感覚を持つてもらふことです。

顧客は「CEC（Chief Executive Customer）」となり、主導権は顧客サイドに移りました。顧客が望んでいるのは「360度のショッピング視界（View）」であり、ストレスのない快適な体験です。「その商品はネットだけで、お店では売っていません」などという対応はもはや通用しません。お客様は、この商品を店で買ったか、スマホかタブ

第102回 NRF(米国小売業協会:National Retail Federation)大会概要

開催期間：2013年1月13日～16日 於:ニューヨーク

参加者：約27,600人

(最大はブラジル1,736人、日本人は展示・記者を含む88人)

テーマ：“NEXT.→To Discover, To Engage, To Succeed”

「次へ→発見・エンゲージ・成功のために」

受賞者：2013年度大賞 ジェフ・ベゾス氏

(Amazon.com, Founder & CEO)

イノベーター賞 ジョン・マッカーベル氏

(Crocs, Inc., CEO & President)

国際賞

クリスチャン・デイ氏 (LuLulemon, CEO)

スーパーセッションのテーマ

1. 「消費者とリテーラーの幸福をコカコーラが拓く」(SAP)
2. 「Socialnomics
—『ソーシャル』、『モバイル』、『デジタル』で小売業を変革」(IBM)
3. 「グローバル市場で成功する小売業:Mangoの多国展開」
4. 「繁栄する社会のための3つの柱」(元国連事務総長コフィ・アナン氏)
5. 「意識あるリーダーシップ:小売業界を超えて求められるアクション」
6. 「アメリカ再生の経済と雇用
—小売業の役割:Wal-martのコスト削減・価格ダウン」(東芝)
7. 「偉大なる融合=デジタル時代・オムニチャネルへの対応」(Deloitte)
8. 「急成長の創業企業:小売業を再創出
—物語を語る、顧客体験、そして次なる発見、への会話」
9. 「善をなして成功する
—社会貢献・廃棄物転用・経済メリットを達成する在庫再利用」

レットからだったかなどと、もう意識しなくなっているからです。

「すぐれた顧客体験」を実現するため、今オムニチャネルの構築が求められています。店舗、モバイルやパソコンによるオンライン、テレビ、カタログなど、多様なチャネルをシームレス(境目が無い)に融合させること。そのためには、商品・店舗・物流・マーケティングなどの連動が不可欠です。在庫を一元管理できる統合オペレーションという戦

略にも取り組まなければいけないでしょう。

オムニチャネルの実働例

オムニチャネルの先駆的事例として、特に注目を集めた二つの企業をご紹介します。

●ベルク百貨店

米国南東部16州に301店舗を展開

する老舗百貨店。「モダンな南部流おもてなし」をめざし、オムニチャネルを含む、ブランドディング、大規模改装、旗艦店拡大などの大改革に取り組む。

現在売上げ40億ドルの百貨店が、5年間で60億ドルの投資(うち3.6億ドルがIT関連)を決定したきっかけは、顧客別の年間売上げのデータだった。ネット利用のみが100ドル。店舗のみが352ドル。その一方、ネットと店舗の両方で買う顧客は1064ドルと格段に大きい。ネット販売比率は09年の1%から12年は3%に伸び、15年の目標は10%。オムニチャネルへの期待が大きいことが窺える。

*オムニチャネル実現へのステップ

- ① Eコマース基盤の確立
 - ② POS(販売時点情報管理)の入れ替え→モバイルPOSへ
 - ③ モバイル顧客への対応能力の拡大
 - ④ 顧客データの統合
 - ⑤ 在庫の一元把握・管理(在庫の有無がどこからでも即分かる)
- 行程は全27ヶ月、現在その中間地点。講演したトーマス・ベルクCEOは「偉大なる挑戦だ。住みながらキッチンを改装するような事業」と述べた。

●ルレモン・アステティカ

ヨガ、スポーツ用ウェア中心のライフスタイル小売業。本社はカナダ・バ

ンクーバー。店舗数189。今年中に米国で30店をオープン予定。

アンバサダーと呼ばれるインストラクターが開店前の店舗で無料のヨガ教室を開催。個人が自分の目標を設定し、周りがそれに関するアドバイスをを行うなど、人間的成長支援の各種プログラムも提供。フェイスブックやユーチューブなどのソーシャル・メディアをフル活用し、コミュニティ(価値観や信条を同じくする仲間)を重視。

企業の社会的役割 (コンシヤス・リーダーシップ)

「人や社会に対する思いやり・配慮ある(コンシヤス)」かどうか、今、企業に問われています。このテーマは昨年初めて登場しましたが、今年はより重要性を帯びて大幅に拡大されていました。

昨年、ホールフード社創設者のウォルター・ロブCEOが『コンシヤス資本主義』を上梓して話題になりました。彼は今年、スターバックス社ハワード・シュルツCEOたちと一緒に、「意識あるリーダーシップ—小売業界を超えて求められる行動」という講演を行い、「経営者と従業員、そして顧客が一体となって社会に貢献すれば、企業はコミュニティ・リーダーとして信頼される」

と語りました。

元国連事務総長コフィ・アナン氏は、「繁栄する社会のための三つの柱」というテーマで、①平和と安定②開発③法の順守と人権尊重、に企業は大きく貢献できる、と提言しました。

「善をなして成功する (Doing Well by Doing Good)」の講師は、元ヒューレット・パッカードCEOのカーリー・フィオリーナ女史。彼女は現在、企業の余剰在庫や廃棄物の収集・リサイクルを推進するNPO「グッド360」の会長です。「グッド360」は、3万強のNPOと連携して、用済みのマネキンや什器の再利用などで成果を上げています。ウイン・ウイン・ウイン（企業収支改善、イメージ向上、コミュニティ

ティへの貢献）の在庫再利用について熱く語りました。

ウォルマートUSAのビル・サイモンCEOは、「アメリカ再生の経済と雇用—小売業の役割」というテーマで講演。米国製品の仕入れを10年で500億ドル（約4.5兆円）にする」と宣言しました。

ダナ・キヤランはビジネスとフィランソロピー（博愛主義・慈善）の合体を提唱。「コンシャスな消費者主義」について語りました。いずれの講演にも、貧困層の増大、雇用や環境問題などの改善と、個人が、社会に役立っているという誇りを持つて働ける職場を、というメッセージが込められていて、非常に感銘を受けました。

もはや、お金もうけだけが企業の役割ではありません。単に寄付をすれば

いいのかというと、それも違います。まず、会社で働く人たちがハッピーであること。それをお客様が喜び、株主も評価していること。企業は、社会的に認められてはじめて利益を上げることが許される。そんな時代となりました。

「イノベーター」だけが成功する

昨年10月、メーカーズシャツ鎌倉がニューヨーク・マディソン街に店をオープンしました。福島で工場生産された商品を揃え、日本のものづくりの力を世界に示そうとしています。高品質の製品を、無駄のない新しいビジネスモデルで提供するという、優れたイノベーションの一例です。

大規模で複雑なメカニズムの「閉じた」企業は過去のモノとなり、小規模でシンプルな「開かれた」企業へと変化しています。シンプルでフラットな組織（チームプレー）、そして何よりも「人の温かみ」のあるビジネスが今求められています。

海図のない海に出ていくような時代には、この変化を楽しめる人たちが不可欠です。そのような人材が育つために必要とされるのは、まず、目標を定め、心から成長しようと努力する個人、そう思わせる指導者と教育の場、そして、公正な評価と成長の機会です。大変革期だからこそ、目線を高く、変化を恐れず、新たなステージを切り開いていただきたいと思います。



「Cワンダー」(NY発のファッション&ライフスタイルブランド)
(上)カラフルでポップなディスプレイがわくわく感を演出。
(左)週末にはDJが入り、明るく楽しい店づくりが話題に。



「WHO.A.U.」(Who Are You)のNY店。
ウィンドウのQRコードをスマホなどでスキャンすると、様々な情報が得られる。



ヨガウエアで急成長するルルレモン。
(写真はSOHO店)