

平成27年
専門店舗春の大会

『オムニチャネル時代——店舗の役割の再定義を』 「ブリック(リアル店舗)を新しい「ブラック(黒字)」にするために

一般社団法人ウイメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 会長
金沢市立美術工芸大学大学院 客員教授

尾原 蓉子氏



毎年1月、ニューヨークで開催されるNRF(全米小売業)大会。私

が過去29年欠かさず出席してきたのは、やはりアメリカはあらゆる意味で変化のスピードが速く、ここに来ると世界の先端的動きを知ることができるからです。今年も注目企業のトップや著名な学者たちが一堂に集まり、たいへん白熱したセッションが繰り広げられました。

104回を迎えた今年の参加者は、大会史上最大となる3万3000人。そのうち海外は83カ国から7811人。最多参加国はブラジル(1877人)で、日本からの参加は昨年の120人から167人に増加しています。大会中、550社

を超える企業によって様々な展示が行われました。

今年のテーマは「Big Picture(大きな展望)」。『小売の未来は、人々を繋ぎ、生活を変え、買い物体験に革命を起こすことにある』というメッセージが投げかけられました。

八つの基調講演のうち、「優れた顧客体験」に関するものが三つ。その他、バーナンキ前FRB(米連邦準備制度理事会) 議長の経済セッションや、グローバル化、ビッグデータ、情報セキュリティなど、今年も多彩な内容でした。

『リアル店舗』が新しい『黒字源』——テーマの背景と実現の条件

2年前、小売に大きな革命が起きていると申し上げました。その年の

テーマは「オムニチャネル時代の到来とリテリング」。『情報・ソーシャル装備』した顧客に対応する様々な事例をご紹介します。

昨年は、「アマゾンの脅威にどう取り組むか」が大きな議論となり、「リアル」の感動をデジタルが支える」というテーマでお話をしました。2015年は、その動きがいつそう進み、「リアル店舗に新たなチャンス」ということで、多様化するテクノロジーに小売業が積極的に取り組みを始めた年だといえます。本日のレジメには「リアル店舗が新しい黒字源」とありますが、これは「やっぱり店

舗だね」という単純な店舗復権ではなく、新時代の店舗の意義の再認識であることをお伝えしておきます。

日本では今、インバウンドのお客様がスマホ片手に買物をする姿をよく見かけます。彼らは何でもネットで情報検索していて、私たち日本人が知らないような小さな村のお祭りのことなども知っているから驚きます。もはやスマホやタブレットでのショッピングはあたり前。デジタルの面では消費者の方が格段に進んでいて、小売業はお客様の変化についていけない状況です。(Digital Divide)

実施の段階に入ったオムニチャネルは、企業内のオンラインと店舗ビジネスの融合や組織間の連動をどう進めるかが課題となっています。在庫の透明性や一覧性(販売員や顧客が在庫の有無や場所を把握できるか)が求められています。

オンラインで購入して店舗でピックアップ、他店舗からの宅配、メーカーからのドロップシップ(直宅配)など、在庫と物流のスピード化と収益面での最適化施策という、困難かつ高度な問題などへの取り組みが必要です。

「ディスラプト」の象徴的事例

今年の大会ではディスラプト (Disrupt) 秩序などを崩壊させる) という言葉が頻繁に使われていました。ワービー・パーカーというメガネブランドはその象徴的事例です。2013年のNRF大会で起業事例として初めて紹介された際、創業者が語る起業への熱い想いと、説得力のあるプレゼンテーションに、たいへん感激したのを覚えています。そのワービー・パーカーが今年イノベーター賞を受賞しました。

創業からわずか3年半。雑誌『Fast Company』では世界で最もイノベーター的な企業50社のうち2位に選ばれています。(1位はApple) 米国ならではの、新事業に挑戦する若者のパワーとアントレプレナー精神を象徴する企業だと思えます。

* Warby Parker

ウォートンビジネススクールに通う4人の学生が創業したメガネブランド。一人の学生がメガネを無くしたが高く買えず、不便を強いられたことが起業のきっかけ。「アイフォ

ンよりも高いなんてあり得ない」と一念発起し、ライセンスと中間業者を排除することにより度入りメガネを95ドルでネット販売を開始。5日間5フレームを無料で試せるシステムが当たり、一年目の目標を3週間でクリア。友人に依頼して作った「目玉が眼鏡を欲している」という30秒のCMが話題に。

「世界にはメガネが必要なのに買えない人たちが10億人いる」とチャリティキャンペーン (Buy a pair. Give a pair.) を行うなど、社会貢献にも積極的で、スクールバスを移動店舗にするなどマーケティングもユニーク。

「顧客に最高の買い物体験を提供するため」(創業者談)、一昨年ニューヨーク・ソーホーに旗艦店をオープン。店の中心にカウンターを置き、創業からの歴史を展示している (Story Telling)。現在は10店舗に拡大。ネットの成功に安住せず、さらなるディスラプトを続けている。

優れた顧客体験を提供するには

特に印象に残ったのは、店舗体験の革新について語ったリーバイス。

ブランド社長のジェイムス・カーレイ氏の講演です。ロックスターさながらの登場に会場が大いに沸きました。

世界に小売店2800、即売店舗4800店を持つ、創業160年のリーバイス。歴史ある企業が生き残るにはイノベーションが不可欠であり、二つの対立概念を両立させる革新を熱く語りました。

いかにネット販売が拡大しても、リアル店舗での優れた顧客体験が、黒字をもたらすと主張し、オンライン小売業とモバイルの急成長が消費者の買物意識と体験を変えている中で、「リアル店舗は消滅する」のではなく、「大きなチャンスを持つ」ことを強調しました。

Levi's の事例

① “Core & More” =

この店に来れば必ずある商品 (コア) を大事にしながらモア (様々な) 商品を展開。

② “Simple & Sophistication” =

売場のジーンズ選びは簡単だが背後には高度なシステム。(簡単なグーグル検索の背後で高度なアル

ゴリズムが回っているように)

③ “Icon & Innovation” =

アイコンの「501」を750ドルのカスタム「Lot 1」に革新。

④ “Accessible & Aspirational” =

手が届くと同時に憧れの対象にする。

⑤ “Expected & Unexpected” =

期待通り&期待を越える。イベント満載のリーバイス・スタジアムで、オリジナルジーンズもあつと驚くカラーTシャツも売る。

変容する消費者——

ミレニアル世代がリードする新ラグジュアリーとは

大会初日のパネルディスカッションには、ビッグデータ調査で小売り支援をする会社 RichRelevance トップのデイビッド・セリンジャー氏と、バーニーズ・ニューヨークの副社長 マシュー・ウールセイ氏が登場しました。

「今日のラグジュアリー顧客は、テイスト・価値観ともに多彩で単純な定義はもはや不可能。特にミレニアル世代は、新しいラグジュアリー市場のフロンティアだ。彼らを捉える

第104回 NRF(米国小売業協会: National Retail Federation) 大会概要

開催期間：2015年1月11日～14日 於ニューヨーク

参加者：33,000人

海外83カ国から7811人(最大はブラジル1877人)

テーマ：“Big Picture”「大きな展望」

受賞：2015年度大賞 フランク・ブレイク氏 (Home Depot 会長)

イノベーター賞 D.ギルボア、N.ブルメンソール氏

(Warby Parker 共同創業者)

インターナショナル賞 フィリップ・フセ氏

(Galeries Lafayette代表取締役会長)

スーパー・セッションのテーマ

1. ビジネスのゲームを変える
—熱狂的なスポーツファンの世界に学ぶロイヤルティとパフォーマンス
2. ブリック(店舗)は新しいブラック(黒字)
—店舗体験の革新
3. グローバル経済の課題とチャンス
—バーナンキ前FRB(米連邦準備理事会議長)に聞く
4. ユニークで他社と全く違うものを
—新しい顧客体験
5. 新しいデジタル・ディバイド
—デジタル・テクノロジーへの顧客の期待と実態とのギャップ
6. 未来がやってくる
—テクノロジーが変える世界
7. Fluxジェネレーション時代のコマース
—カオスの時代に成功するには
8. ファスト・トラック
—勇気を持つ行動がすごい小売業をつくる(起業・革新4事例)

にはビッグデータやテクノロジーが不可欠。これを「顧客セントリック」で行えば、「製品セントリック」のアマゾンにも対抗できる」といい、ミレニアル世代の異質な価値観や消費行動を取り上げて「かつてないほど厳しい消費者」だと語りました。2015年はビッグデータの戦略的活用で最初の年になるとのことです。

ミレニアル世代とは、デジタル環境で育った15〜35歳の、高学歴でテクノロジーに習熟し、休日にボランティアをするなどマルチタスクをこなす生活者です。
彼らはHENRY (high earner, not rich yet) 高収入だがまだリッチではない)と呼ばれ、キャッシュフローは大きくても財の所有には関心

がなく、自動車も50%以上がリースでレンタルも活用するライフスタイルを送っています。

ブランドやラグジュアリーは「発見とストーリー」を重視。ビッグデータは隠れた情報を見つけるツールです。過去2年の米国SNS(交流サイト)での分析調査では、ラグジュアリーブランドのトップにApple、11位にiPhoneが上がりました。自然食品のWhole FoodsやマットレスのSleep Number、日本のブランドShimanoも人気で2950ドルもする自転車売れているそうです。

新しいラグジュアリー

・ブランドではなく、クオリティ、職人技(クラフツマンシップ)、そして真正・信頼性を求める。例えば、ハンドバッグを買うにも、ブランドではなく、「こんな機能のバッグ」とスマホで検索、マーク・ジェイコブスからニッチブランドまで幅広くブラウズする。

・特定のブランドより特定のカテゴリを追求。顧客の要求は、特定モデルではなく、「子どもをこういうふうに乗せられる車」などと把握する。

・「機能的(ファンクショナル)ラグジュアリー」を好む。

ミレニアル世代を捉えるには

① 語りのコピー

↓ストーリーを語ることが重要。
顧客に合せた歴史的物語もテクノロジー活用で提供できる。

② パーソナル製品とパーソナル体験

↓バーニーズでは、顧客にパーソナル化したサイト検索を提供。インターネット社とコラボして、ラグジュアリー・スマートウォッチを開発している。カスタム化が、顧客に自分のライフスタイルを表現するチャンスを与える。

③ 人間的で真正なつながりを作る

↓従来の広告を好まない。

実店舗で収益を上げるには

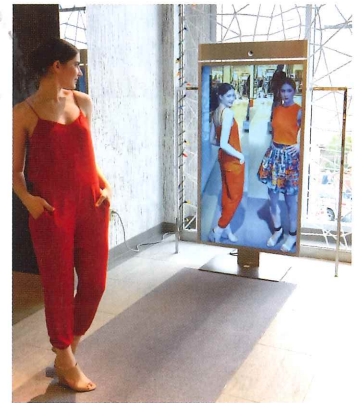
ネット企業成長の脅威にさらされ、店舗はデジタル化で遅れをとっています。欲しい商品の検索や比較では圧倒的にオンラインが優位に立ち、店舗では欲しいものを見つけにくく、在庫の有無も顧客に即座に伝えられないのが実態です。



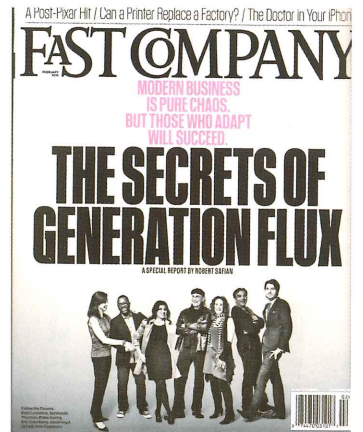
講演するリーバイス・ブランドのジェームス・カーレイ社長 (NRF 提供)



「バーグドルフ・グッドマン」
売場にスマホ充電器を設置。デジタル活用環境づくりを進めている。



「ニーマン・マーカス」のMemoMi
売り場に設置されたカメラ付き鏡 (Memory Mirror) が、試着室で採取した顧客のサイズや試着アイテムを再現。一回転した360度の画像を見たり、同時に2つの試着アイテムを比較したり、SNSで友人のアドバイスをもらう事も出来る。



起業家必読のビジネス誌「ファストカンパニー」表紙 (12年2月号)

今後は顧客が一層スマートフォン化（テクノロジに熟達）し、それに対して小売り側がビッグデータ分析などにより顧客体験を高めることで顧客へのキャッチアップが進んでいくことでしよう。

「ピュアプレーヤー（ネット専業）の急成長はピークを打った。今後も伸びるだろうが、二つの重要な要素に欠けている。一つは即時性（その場で見て買えること）、もう一つはセンサー（感覚・感性で実感）だ。リアル店舗は、ネットでは得られない体験という優位性を持っている」と講師の一人、前ウォルマート社長のビル・サイモン氏は言っていました。

「それを生かすためには、オンラインと店舗、デジタルとモバイル、店舗とオンラインのオペレーション合体が不可欠で、在庫の一貫性を確立する必要がある」というJDAソフトウェア会長のバルジット・デイル氏。「顧客は、チャネルなど全く意識せずに欲しいものを即入手したいからだ。リアル店舗のディスプレイ（既存概念の破壊）が不可欠だが、それがまだ起こっていないのが問題だ」と語っています。

売場に入るテクノロジー
—顧客体験をより良いものにするために—

優れた買い物体験を顧客に提供するため、様々なテクノロジーに取り組み小売業の事例が紹介されました。

* Rebecca Minkoff

ソーホー店にデジタル試着室を設置。タッチパネルで商品検索等ができる。

* SteadySnv Keg システム

IoT（各種のデバイスをつなぎRFID・ICタグ・搭載製品の在庫所在場所や時間・移動などを管理する）を活用するビア・バー。

* Macy's

イメージサーチ（画像をアップし類似品を検索できるシステム）を設置。

* J.C.Penny

売場で商品バーコードをスキャンしてサイズや色の有無が確認できる。

フラックスジェネレーション（流動する人たち）の時代

アントレプレナー（起業家）必読のビジネス誌『ファストカンパニー』の編集長で最高業務責任者も務めるロバート・サフィアン氏は、今必要な人材像「フラックスジェネレーション」について語りました。

「今はカオスの時代、いつ何が起こるか全く予想できない混沌の世界だ。従来のビジネス法則が通用しないばかりか、超スピードで変わる環境に対応せねばならない。創造性の爆発

が巨大な選択肢を生む現在の世界で成功するには、新しいタイプのリーダーが必要だ」と強調します。

フラックス (Flex 流動) ジェネレーションとは、「世代」という意味ではありません。「今という時代」と「人のタイプ」、年齢ではなくマインドの問題だとサフィアン氏はいます。

従来のやり方に固執せず、柔軟でアジャイル (聡明で素早い)。成長のため、環境変化を活用 (Take advantage) し、恐れずリスクをとる人たちのこと。「最も重要なスキルは、新たなスキルを加える能力」だと分析しました。

フラックスの共通点は、新たな仕事や環境に飛び込むことを成長のチャンスと考えること。フラックスマインドはファッション産業でも発揮されています。バーバリーは多数の iPhone でショーを上から撮影して YouTube で配信するなど、トレンドコート (コート) の伝統をテクノロジーで今日の顧客に意味ある形に変えています。

革新者から学んだ4項目

① 革新のアイデアをあらゆるところから見つけ出せ。組織の間の隙間も。

② 自らのリーダーシップのあり方を再定義せよ。立派なデスクに固執せず、外に出て革新を起こし続けよ。

③ 自分がうまくやれることに照準し、他は退けよ。

④ 自分のミッションを見いだせ。4 P (Purpose/People/Product/Process) の中でも Purpose (目的) が最重要。

■ 起業や革新モデルの紹介

* Wanelo: 「Want, Need, Love」を圧縮した社名。企業が売りたいものではなく、個人が買いたいのを自ら集積するビジュアルモール。気に入った商品のマークや保存は、ノードストロムをはじめ35万点店、5万ブランド2000万点におよぶ。これらをワネロサイトで購入できる。モバイルアプリで買えるものが、200店舗、50万点。支払いも簡単のため、買い上げ率は平均の3〜6倍という。

* Rent the Runway

ハーバードビジネススクールに通う女性二人が企業。オンラインでデザインーズブランドの服やバッグなどを貸し出し、期間は4日か8日の二つから選ぶシステム。一般の人たちが着用した写真をアップして顧客の共感を得る。

未来へ向けてー
イノベーション&ディスプレイ

未来世界を描く大型セッション「未来があなたを捉える」に、科学者でベンチャー投資家、未来学者のフィン・エンリケス氏が登場。ソーシャルネットワークや3Dプリンター、ナレッジ主導社会が、テクノロジーをテコに社会や経済を変え、生命科学が人間の生き方を変えると予測しました。

◆ 今後30年に起こる主要な変化

- ① ネットワークで働く人が企業で働く人より増える。
- ② 3Dプリンターとロボットが生産とデザインを中央管理から分散型

(現場型) にする。

- ③ ものづくりとデザインの非常なスリードアップ。
- ④ 3Dプリンターの全素材が1キロ²に。
- ⑤ 米国/EU (欧州連合) で低コストの製造。

お店は、ブランドの持つ、ビジョンや価値観、センスといった無形の価値、自分たちの思いを伝える場所です。ネットの便利さに慣れたお客様は、優れた買い物体験を求めるようになりました。

顧客はもはやチャネルなど全く意識せず、欲しいモノを即入手したいと思っています。リアル店舗のディスプレイ (既存概念の破壊) が不可欠なのですが、それがまだ起こっていないのが問題です。

締めとして、チャールズ・ダーウィンの名言をご紹介します。「生き残る種は、最も強いものでも、最も賢いものでもない。最もよく変化に対応したものだ」。

お客様が何を考えて何を必要としているか。専門店の皆さまには改めて真剣に考えていただきたいと思えます。