

平成28年  
専門店春の大会

## 「デジタルとディスプレイスラクション」

### （秩序の崩壊）の時代を勝ち残る」

新しい消費者に向けて、あなたの会社はどう対応する？

一般社団法人 ウィメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 会長・代表理事  
尾原 蓉子氏  
金沢市立美術工芸大学大学院 客員教授



「専門店春」  
「おもて」

1月17日から四日間、恒例のNRF（全米小売業協会）大会がニューヨークで開催されました。1987年から毎年欠かさず行っているため、私にとっては30回目となる大会です。

第105回の参加者は、大会史上最大となる3万5000人。海外85カ国からの7767人のうち、最多数参加国はカナダの1268人でした。日本は昨年の167人から10人増加しています。

期間中550社を超える企業による様々な展示が行われ、AI（人口知能）をはじめとする様々なテクノロジーが紹介されました。

今年のテーマは「Retail in a Big Way」（小売を大きく考える）。セミナーの総数は150を超え、どの会場でも活発な質疑応答が行われていました。スーパーセッションには、コリン・

パウエル元国務長官も講師として登壇。ニューヨーク・ハーレムのコンビニで

アルバイトをしたという経験談も交え、外交と同じく、ビジネスの世界でも「信頼を勝ち取ることが何よりも大切だ」と語っています。

2016年度の大賞は、JCPenny会長のマイケル・ウルマン氏。インターナショナル賞には、Eatly USA, CEOのニコラ・フェリネティ氏が選ばれました。

#### ◆ Eatly（イーターリー）

イタリア・トリノ発祥。チーズやワイン、パスタなど、イタリアのスーパーフードを扱うフードマーケット。2010年、NYマンハッタンに、5つのレストランを含む大型店舗をオープンして大成功を収めている。

#### ■米國小売業の動向—成長を続けるEコマース

ネット売上げの伸びは継続中。特にスマホの重要性がますます高まり、15年の小売りネット売上げの17%を占めた。今年中に米国Eコマース売上げの25%がスマホになる予想。（フォレスト・リサーチ）

ソーシャル・メディア（SNS）の拡大に伴い、ツイッターやフェイスブックのBUY（買う）ボタンや、インフルエンサー（他の消費者に影響を与える人たち）によるユニークなビデオ・コンテンツなどのマーケティングも重要。

今年初め、メイシー百貨店が40店舗閉鎖と4500人削減。ウォルマートは小型店を強化、ネイバーフッド・マーケットの出店を加速するなど、企業はEC拡大とともに過剰店舗とスペースの縮小・転用を模索する時代に。

ネットの利便性から、近隣で買いたい物を済ませる消費者が増加。有力リテイラーによる、マンハッタンの富裕層向け、高級モールへの出店が続く。

- ・ニーマンマーカス→Hudson Yard
- ・サックス・フィフス・アベニュー→Brookfield Place（15年秋、メーカーズシャツ鎌倉もNY2号店を出店）
- ・ノードストロム→19年 Broadway & West 57 St. に大型店舗をオープンする予定

#### 「ディスプレイスラクション」（秩序の崩壊）がキーワード

3年前の講演で、私は「小売りに大きな革命が起きている」と申し上げました。今年はその動きがいつそう進み、加速している状況です。

「自らをディスプレイスラクトしない限り、他者にディスプレイスラクトされる」という強烈なメッセージを投げかけたのはHSN（テレビショッピングの大手）のミンディ・グロスマンCEOです。

昨年引き続き、今大会でもこのディスプレイスラプト（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。従来のビジネス秩序を根本から崩壊する、その中核を担うのがスマホであり、それをサポートするデジタル・テクノロジーです。

ファッション業界にも今までにない変化が現れました。革新的デザイナー

として知られるレベッカ・ミンコフは、今年2月、NYファッションウィークで昨秋発表した春夏物を修正・編集・拡張し、一般のお客さまも招待してコレクションを敢行。従来の慣習をディスプレイするものとして大きな話題となっています。

SNSやウェブのおかげで、コレクションの情報は誰でもすぐに得ることができるのに、現物が顧客の手に入るのは何か月も先。そんな時代にそぐわないファッション業界のカレンダーを疑問視する声も、あちらこちらから出てきているのです。

デイスラプトの象徴的モデルとして、今年、頻繁に引用されたのがUberとエア・ビーアンドビーでした。車や部屋を所有する個人が、気が向いたときだけ、他に提供し、使用后、利用者と提供者が互いを評価するのも画期的な仕組み。デジタルとデイスラプトシヨンのよる、まったく新たなビジネスモデルといえるでしょう。

#### ◆Uber (ウーバー)

2009年創業。米サンフランシスコに本社を置く配車サービス会社。すでに世界約370都市で利用されている。

スマホに搭載したアプリを立ち上げて行き先を入力すると、登録している個人が利用者の居場所をGPSで確認、名乗りを上げ自分の車を運転して駆け

つける。利用者は車種や運転手の評価などを参考に選択。価格は需要と供給により変化する。ノードストロムはウーバーとのコラボで即日配達を開始した。

#### ◆Airbnb (エア・ビーアンドビー)

2008年、米サンフランシスコで二人の若者が創業。使っていない部屋を宿泊用にオンデマンドで提供する仕組み。単なる「宿の提供」ではなく、「異なる文化やコミュニティの体験を直接視る」ビジネスを目指す。現在、世界190か国以上に登録数200万件、すでに約1700万人が利用。日本国内の登録数は3万室を突破した。

NRF会期中、急に雨が降り始めてタクシーがつかまらなかつた際、一緒にいた友人がウーバーのアプリを使っていたという間に車を手配してくれました。チップも不要、到着地に着くと自動的決済で済むという、その利便さには驚きました。

ウーバーもエアビーも急成長・急拡大していて、いろいろ課題や軋轢もあるようですが、空いている車や部屋を有効に活用し、社会的無駄を少なくする「シェアリングエコノミー」(家や車などをシェアする共有型経済)の成功事例です。

物販には関係ないこと、と思われるかもしれませんが、この手法は様々なことに活用できるのではないでしょう

か。人を雇うことが今、ますます難しくなっています。例えば、働きたいベテラン販売員さんたちに、オンデマンドで「この店に何時から何時まで入ってくれないか」などということが出来たら素晴らしいですね。

#### 進化するオムニチャネル

オムニチャネルとは、ネットでも店頭でもスマホでも、同じレベルのクオリティ体験ができて、シームレスにつながっている、という顧客中心の考えです。日本でも今年が「オムニチャネル元年」だと言われていて、いよいよ本格的に取り組む企業が出てきました。

顧客は、もはや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(WWWWWI=Want What I Want When I Want It)と思っています。例えば、ネットで調べて、お店に来て、販売員さんから「そんな商品はありません」など一言で済ませられたらどうでしょう。一回でプツンですよ。今のお客さま、特に若い人はそういうことに耐えられません。店舗、ネット、携帯、SNS、そこに出ている情報が全部同一であること。シームレスでイラつかない体験がとても重要になっています。

「マルチチャネルという言葉に興奮したのが何年前。その後に登場したオムニチャネルは、優れたものである

けれど、いまやビジネスはDistributed Commerce(分散型コマース)というべきものになった。ここでの「新しいPOS」は、顧客自身のスマホだ。どこにいても、BUYボタンを押すことが出来るのだから」とHNSのグロスマンCEOは語っています。

オムニチャネルの構築はムービングターゲット(標的がどんどん動いている状態。目標とするもの、出来上がったものが見えていない)と呼ばれ、一朝一夕に達成できるものではなく、たいへん難しい課題であることは確かです。

しかし、私たちが戦っているのは消費者とではなく、お客様が持っている興味やお金を自社か他社のどちらが得るかという競争です。自社が得意とするものを活かしながら、他とは違う差別性を積み上げていくこと。顧客の要望に応えることが何より重要という風潮が高まっているなか、すべては、顧客の利便性、幸せのための長期的なファンづくりの構築です。

課題は、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。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)を整備し、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への取り

組みが必要でです。日本の百貨店でも「タブレット接客」（売場で接客するタブレット企業の販売員が、タブレットの在庫情報などを参考に顧客に最適な製品をお勧めする）が始まりました。

■オムニチャネルの本質

・企業文化の変革

企業中心から顧客中心へ。顧客がイラつくことなく、必要な情報や商品を見つけ出し、発注し、商品を受け取り、満足を得ること。パーソナル化でファンを創り、顧客の「生涯価値」を高めること。

・組織の改革

サイロ的（風通しが悪く、組織運営が非効率な様をいう）組織をシームレスでオープンなものに  
・コラボレーションが不可欠

一社単独ではなく、顧客を共有する企業（小売り・アパレル・SCディベロッパーなど）が情報を共有し協働・協業すること。サブライチエーションを含めた、統合的な仕組みづくりを目指す。

顧客ニーズの満足と優れた体験の提供のために

大会中特に印象に残ったのは、メイシー百貨店のテリー・ラングレンCEO（最高経営責任者）とアメリカン・エクスペリエスのケネス・シユノーCEE

Oの対話でした。いずれもイノベーションを加速する企業の代表です。テーマは「急速に変化する業界でデジタル・トランスフォーメーションをどうリードするか？」。

2009年からオムニチャネルの構築に取り組み、大きく業績を伸ばしたのが百貨店の老舗メイシーーズです。周囲の反対を押し切ってオムニチャネルへの巨額投資を行ったラングレンCEOは、企業間のパートナーシップの重要性を強調します。「すべては顧客ニーズの満足と優れた体験を提供するためだ」と語りました。

創業165年のアメリカン・エクスペリエス社は、当初の貨物輸送からトラベラーズチェックへ、さらにクレジットカードからモバイルなどデジタル支払いへと変容してきた企業です。稼ぎ頭のトラベラーズチェックに代わるクレジットカードへの移行は当時大きな批判を浴びました。しかし、あの時決断していなければ今頃どうなっていたか……。シユノー会長もまた、「顧客ニーズに応えたデジタルソリューション、継続的な自己否定的革新であった」と語っています。

先日私が体験したウーバーは、いつ支払ったのかわからないほど簡単でした。顧客が意識しなくても自動的に支払いが完了する。そのような時代がすでに到来しているということです。

リアルかデジタルか？

その「両方」を選択すべし！

「リアル店舗が、ECビジネスの脅威にどう立ち向かうか」について、今年もまた活発な議論が交わされました。「小売りスペースの新概念」をテーマとする、熱のこもったセッションの一つをご紹介します。

ステイーブン・ロウリーCEO

（革新的ダイベロッパーWestfield社）

「店舗は単なる売り場ではなく、ショールームであり、倉庫だ。ダイベロッパーと小売業の関係は、店舗を作れば終わりではなく、協力して優れた顧客体験を提供することが不可欠になった」と強調。ウエストフィールド・モールでは、駐車場に入る車のナンバープレートを読み取り、顧客に最も便利な駐車スポットへ誘導するなど、顧客を共有する企業同士がデータやナレッジを提供することで、顧客への優れたサービス提供を試みる。「コラボレーションこそ、新たなコンペティションの時代だ」と語った。

ケビン・プランクCEO

（Under Armour 創業者）

メリーランド大学のフットボール選手時代に、汗をかくと身体にまとわりつくコットンシャツを何とかしたいという動機から、高機能ウェアを開発。96年、「アンダー・アーマー」（下に着

る鎧の意）をスーパーパワーを感じるブランド”として確立するべく「ブランドストア」を設立した。その後ECサイトを開設。以来、毎期25%以上を伸ばし、快進撃を続けている。15年売上高は40億ドル。

顧客は若者が大半。特にミレニアル世代を重要視する。「これまでの20年はアスリートのウェアを変えてきた。これからの20年はアスリートの生き方を変える企業になる。車の所有者が、エンジンの音やブレーキの効きなどから愛車の調子がわかるように、デジタルの力でアスリートが自分の体を包括的に把握できるようにしたい」とのこと。「リアルもデジタルも、両方とも重要だ」と締めくくった。

\*「ミレニアル世代」とは

2015年米国情勢調査で7530万人。比較的高学歴で、優れたデジタル能力をもつ。ブーマー世代を超え、今後市場とビジネスをリードする最大人口グループになる。モノよりサービス・体験志向。店内体験を重視。限られた可処分所得から、優れたコンセプトで安価な商品を選ぶ。（オーガニックにこだわった食品などを扱う高級スーパー、Whole Foods Marketのプライベートブランド365等）

■高速車線を行く企業家たち

気鋭の企業事例として、XCR Labs (起



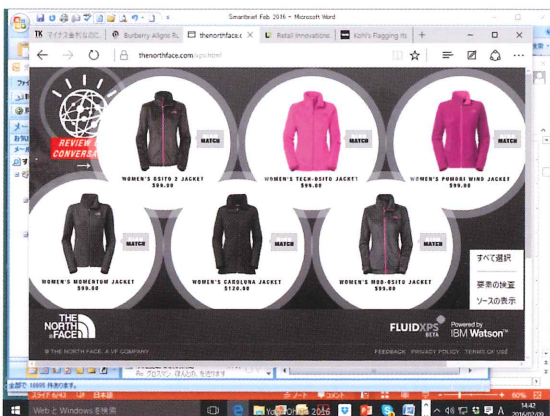
ショールーム・モデルとして注目されている Bonobos のブラックフィールド・プレイスの店舗



マンハッタンの中心部、5番街41丁目に開店した無印良品の旗艦店



メイシー百貨店のOne Below。地下1階を全面改装したミレニアル世代のための売り場



AI(人工知能)活用 of 服選び。Watson が対話の結果勧めてくれたジャケット(The North Face ホームページより)

## ◆RFM

2014年、ハーバード大学に通う二人のアスリートが起業。動機は、自身の自分たちに似合う恰好いジャケットやパンツがないという「自身の問題解決」。現行のサイズ体系が実態に即さないことから、業界が無視する身長6フィート以上を計9サイズに設定。カスタムメイドではなく少量の量産を地元のNYで行う。ネット、SNSに

業家のインキュベーター)から5事例、「ミレニアル世代対象のオンデマンド雇用システム」や「3Dスレッディングによる、廃棄物ゼロの高級ファッション」などのプレゼンテーションが行われました。特に印象に残ったメンズウェアの起業例をご紹介します。

## 「デジタルとディスプレイの時代を勝ち残る」

2年前の大会は、「リアルの感動をデジタルが支援する時代」がテーマでした。実店舗でつくる価値の重要性は全く衰えることはなく、むしろ高まっている状況です。

大会中、レレヴァント (relevant) という言葉が頻繁に使われていました。なかなか日本語になりにくい単語なのですが、「あなたにとって意味がある」というような意味です。例えば、単に情報量が多いのではなく「あなたによ

るアスリートのチームへの個別販売など、デジタル技術をフル活用するビジネス。

うな方に興味があるページ、記事はこれですよ」と言われれば、それは私にとってレレヴァントな情報なのです。消費者がモバイルの威力と利便性を体験してしまった今、「お客さまの心はいかに捉えるか」が鍵となっています。こちらがよかれと思っても、お客さまがそれを良い体験と認めてくれないことは始まりません。それがレレヴァントな体験でなければ、かえってプツンされてしまうでしょう。

政治も経済も不安定、本当か嘘かわからない情報がネットを飛び回り、みな同じように不安を感じています。誰もが自由に意見を発信できても、いったい何が真実か否かは誰もわかりません。清く、正しく。企業にとって大切なのは、最大限に情報を開示し、真

実だと思ってもらえることを正確に伝えていく姿勢です。感動の体験は、リアルでないとできません。それを支えるのがスマホであり、デジタルの力です。しかし、どんなにデジタル技術が進もうとも、私たちの商売は、「人」であり、「こころ」のビジネスだということは間違いありません。

締めとして、ジャック・ドーシー(ツイッター創業者)が座右の銘としている、SF作家ウィリアム・ギブソンの名言をご紹介します。『未来は既にここにある。ただ全ての人に均等に配分されていないだけだ』。The Future is already here. It's just not evenly distributed.