

平成29年  
専門店春の大会

# 「小売りのトランスフォーメーションを加速させよ」 — 優れた顧客体験を生み出すのは、データとスマート・コネクト

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 名誉客員教授

尾原 蓉子氏



人材開発プロジェクトが設立され、大会初日のガラ（大パーティー）で210万ドルの基金を集めたことも話題となりました。

ここでいう人材とは、デジタルとビジネススキルの両方を兼ね備えたプロフェッショナルのことです。企業のトップ自らビジネススキルや技術系大学院へ出向き、企業説明を行っているとのことでした。他業種との競合もあり、人材の確保は今後ますます重要になっていくことでしょう。これはアメリカだけでなく、日本にとつてはさらに切迫した課題だと思えます。

## 加速するデイスラクション

ここ数年、小売業界だけではなく、国、さらには世界の話題となっているのが「デイスラクション（秩序の創造的破壊）」という言葉です。今年も引き続きキーワードの一つとして多用されていました。

「継続的デイスラクションと革新のブランド・マネジメント」と題した基調講演では、400社を率いるヴァージンググループCEOオリチャード・ブランドン卿がNRF会長とデイスラクションとイノベーションの重要性について語りました。

“とどまることないアントレプレナー（起業家）”と呼ばれるブラン

んでいこうという気迫のようなものが感じられました。

大会を通して最も強調されていたのがデジタル・テクノロジーの重要性です。NRFの会長が開会の挨拶で「今、デジタル・テクノロジーが『Tipping Point』を迎えた」と言っていました。ティッピングポイントとは、それまで小さく変化していた物事が突然急激に変化する劇的な「転換点」を意味するのですが、いよいよテクノロジーが実践の場を迎えているという事です。

AR（拡張現実）やVR（仮想現実）についてはまだ実用化されているとは言えませんが、AI（人工知能）やロボットが急速に拡大しているのはご存知の通りです。テクノロジー技術の進化がこれからのビジネスを大きく変えていくのは間違いありません。

1月15日から三日間、ニューヨークで第106回全米小売業大会（NRF）が開催されました。私にとつては実に31回目の参加となります。長年にわたつて欠かさず参加してきたのは、アメリカはあらゆる意味で変化のスピードが速く、世界の潮流をつかむ上で非常に価値があるからです。パワフルで革新的なゲストが行う講演には毎回大きな刺激とインスピレーションをいただいています。

今年の参加者は世界95カ国から約3万5千人。AIやロボットなど多数多くのデジタル・イノベーション機器の展示が行われ、IoT（先端技術紹介コーナー）では、高精機製作所のホールゲームント機（3D製造）も紹介されていました。512社ものブースを見て回るのは簡単なことではないのですが、参加者の方々の真剣な様子にこれから必死で取り組

ソン卿は、レコードやCDのヴァージン・メガストアがPodや音楽ダウンロードの登場でディスプレイボックスなど、これまで度重なるチャレンジを乗り越えてきた人物です。彼がヴァージン航空を設立したのは、ヴァージン諸島に行く必要ができた際、片道分しか資金がなかったのがきっかけだったそうです。行きたい人たちが募って航空機をチャーターしたのが始まりでした。

このように、成功した起業の多くは自身の切実なニーズによって生み出されたものが多く、企画事業部が必死になって机上で「こんなビジネスモデルはどうですか?」と問うようなものではありません。「どうしてこうなの?」「何かおかしいじゃない?」といった疑問やフラストレーションをもつ人が新たな発想で生み出す必然的革新なんです。背後には、時代が求める合理性、価値観の変化、テクノロジーの発達(ネット、スマホ、SNS交流サイトなど)があります。

## 「ディスプレイ」の象徴的事例

昨年ディスプレイの象徴的な例として挙げたのは、Uber(ウーバー)とAirbnb(エア・ビー・アンド・ビー)でした。それぞれタクシーやホテルの機能を個人が提供する、オンデマ

ンドのシェアリングエコノミー(共有型経済)の成功事例です。

今年は大イナミック・プライシング(需要や競合状況に応じて価格を変動させる)が話題でした。ウーバーは「サージ(Surge)上昇」料金を取り入れていて、需要が多い場合に値段が上がるシステムをとっています。

そうなれば休んでいる運転手もじゃあ働こうかとなりますよね。逆に価格が低くなれば利用者が増えるでしょう。どちらにとってもウインウインの関係だということです。

ファッション・ビジネスにおいて革新的モデルの象徴といえば、レント・ザ・ランウェイが挙げられます。ハーバード・ビジネススクールに通う女性二人が、2009年、パーティ用のドレスをネットでレンタルするビジネスとしてスタート。手の届かない高価なドレスを低価格で提供し、「つかの間のシンデレラ体験を」というコンセプトで、たちまち女性たちの大きな支持を得ました。

靴やバッグ、アクセサリーも揃えていて、最近ではビジネススーツを含みます。2013年から店舗展開に取り組み、かつては敵視されていたニーマン・マークスからも依頼を受け、店舗オープンしました。レント・ザ・ランウェイは、現代

の消費者がかかえる問題を、テクノロジーを活用した最新のビジネスモデルで解決するという事例です。個人の財産ではなく、社会財として共有することも、エコロジーやサステイナビリティの観点から社会的意義が大きいビジネスといえるでしょう。

今年特に印象に残ったディスプレイ事例をご紹介します。

## ◇ EVERLANE

4年前、SPA型ネット販売に特化したアパレルブランドとしてオープン。シャツやカシミアのセーターなど、ベーシック・モダンな商品が中心で、高品質のものを競合他社よりも低価格で提供する。素材の原産地、製造環境(社長の顔、子どもを働かせていないか等)など製造工程の全てをHP上に公開し、Radical Transparency(過激な透明性)で顧客の信頼を得る。在庫は抱えず、商品は売り切ってしまうシステム。昨年のクリスマスには「気に入ったあまり、作り過ぎてしまいました」とカードイガンを三つの値段設定で顧客に提示。ダイナミック・プライシング(ここでは顧客に購入価格を選ばせる)が成り立つのも消費者からの「信頼」があるからこそ。

## ◇ by REVEAL

ハーバードのデザイン大学院生の

ミーガン・ベリー氏が創業したテクノロジー装備のポップアップストア。店舗は614平方の折り畳み式6枚のパネルで構成され、鍵もかかり、立ち上げ、ノックダウンともに20分しかからない。売場の裏側にはミニ試着室があり、顧客のデータや来店顧客からの市場トレンド読み取りが可能。合法的に出店できる場所なら、公園、大学、公共施設、SCなど、どこにでも出店。「世に出る機会がなく、知名度の低いブランドを支援したい。クリエイティブによるクリエイティブ・コミュニティであり、次世代の小売り体験を構築する」とベリー氏はいう。

## データが実現する豊かな顧客ジャーニー

最もインパクトがあったのが、Int'l社CEOクルザニッチ氏が講師を務めたスパーセッション「小売りのトランスフォーメーション」に拍車をかける「Driving Retail Transformation」です。多様なデジタル・イノベーションの事例をそれぞれの開発者が自らデモンストレーションするなど、顧客の注目を集めました。

クルザニッチCEOは「データは新しい石油。世界を変える可能性を持っている」と言います。





Intel 社プレゼンテーション  
中国アリババ社が昨年の「独身の日」に実施した、中国消費者による米国小売店からのバーチャル・ショッピングを紹介する CEO クリザニッチ氏



by REVEAL  
折り畳み式のミニ PopUp 店、テクノ装備 (IC タグとセンサー) で試着室はモニター付



EVERLANE  
「気に入ったあまり、作りすぎてしまいました」とうたって、顧客が選べる3つの価格を提示：\$105 (原価と輸送費のみ)、\$120、\$135 (小売り価格の10%オフ)

①優れた買い物体験をつくる  
②顧客情報の蓄積・分析・活用を可能にする  
③未来の店 (VR など) をつくる  
と、データの重要性を強調しました。  
セッションの副題は「データと、スマートでコネクテッドな (つながる) テクノロジーが、どのようにして驚くような (amazing = 感動的) 顧客体験を提供するか?」。未来の店“の一つとして、中国のアリババ社が昨年11月11日独身の日に実施した事例が紹介されました。HMD (ゴーグル型ヘッドマウント・ディスプレイ) を装着し、あらかじめ用意されたアメリカ小売店の実際の売り場を見ながら買い物体験をするとい

うバーチャル・ショッピングです。  
インテル社の Intel Responsive Retail Platform (RRP) の開発に協力したリーバイ・ストラウス社グローバル部門 E V P のカリー・アスク氏も登壇し、デモンストレーションを交えて解説しました。RRP とは、商品に付けた RFID (IC タグ) を天井にあるセンサーが読み取り、倉庫はもとより本部も含めた関係部署が店舗での在庫と商品の移動を共有できるシステムのこと。お店の販売員さんたちもリアルタイムで在庫がどこにどれだけあるか、瞬時にしてお客様に答えることができま

す。小売店の機器とソフトと API とセンサーをつなぎ、保持するデータを標準化された形で統合するといふ「IoT」(Internet of Things) の一例です。  
「ネットで簡単に買い物ができる今、来店する顧客の購買意欲は明らかに高い。陳列レベルの在庫精度は非常に重要だ。売り逃しばかりでなく、顧客を失うことを避けなければならぬ」と語っていました。

### ■米国小売業の動向

ネット売上げ上昇の継続  
・2016年ホリデー商戦……オンラインが11%アップ。実店舗は2.7%  
・2016年ネット販売額……全小売売上高(3940億ドル)の11.6%。店舗売上げは依然として約9割あるが、ネットの影響は全売上高の49%に及ぶ。

加速する店舗の閉鎖・縮小  
店舗小売業で不採算店の閉鎖が続いています。昨年从今年にかけて、メイシーズが100店舗、K マーケットが108店舗、ギャップは過去6年間で350店舗を閉鎖しました。かつて専門店チェーンのお手本といわれたリミテッド社(アパレル)は全250店舗を閉鎖し、在庫のネット販売に取り組みましたが、破産申請に至りました。SCにも空きが目立っている状況です。

アマゾンへの脅威  
総売り上げ15兆円。「今はアマゾン時代 = Amazon Era」といわれるほど、急成長と事業革新が小売業界に

巨大なプレッシャーをかけています。アパレル製品の売上は最大手メイトニー百貨店を超え、週に1度ネット上でファッションショーを配信するなど、次々ユニークで新しい事業に取り組んでいます。

物流センターではロボットを在庫把握にフル活用。輸送用のジェット機まで購入しました。

・Amazon Dash……洗剤などの日用品を自宅から専用ボタンで発注するシステム。

・Amazon Echo……音声で認識する人口知能スピーカー・ロボット。音声で認識する「Alexa（アレクサ）」に呼びかけ知りたい情報などを得ることが出来る。

・Amazon Go……レジなし、カートなし。無人のコンビニがテスト段階に。

### 異なる価値観の新世代が拡大中

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「ミレニアル世代」のことはこれまで何度かお伝えしましたが、今回話題となったのは1990年から2000年生まれの「Z世代」です。モノよりサービス、体験志向のミレニアルに対して、Z世代にとってクルなのは体験よりずばり製品。パーソナルな広告ならOKというミレニ

アルに対して、広告を嫌い、情報は編集された物語よりリアルな話、加工なしの「生」を好む傾向にあります。彼らはモバイル中心の完全なデジタル・ネイティブで440億ドルの購買力をもつと言われています。ヨーロッパではすでにミレニアルより注目されているとのこと。今後の動向が気になるどころです。

### 4つのスタートアップ事例

恒例の「高速車線に行く起業家たち」のセッションには、KRC Labsが招いた4事例が紹介されました。

・Panter（ショップが顧客と携帯メッセージでコミュニケーションできる）、Stripes（既存商品をカスタマイズするプラットフォーム：メーカー製品に10%のオリジナルティを顧客が付加）、Parsens Mirrors（スマートホームのための鏡）、ShopShops（中国に住む顧客のためのバーチャル・ショッピング・サイト。テレビショッピングのスタジオがニューヨークの実地の小売店になったイメージ。顧客は店内にいる感覚で商品をクリックで購入できる）

中でも注目すべきは、リーヤ・ウー氏が創業したShopShopsです。1600億ドルの中国市場を狙う「越境Eコマース」がこんな形で始まっ

ていることに驚きました。

### 「未来は予測するものではなく、創るもの」

1968年、翻訳出版した『ファッション・ビジネスの世界』という自著の中で、私は日本に初めて「ファッション・ビジネス」という言葉を紹介しました。当時、ファッションビジネス（以下FB）の中心は製造業（製品の企画や生産）にあり、日本のFBはオシャレな既製品の登場で急激な成長を遂げています。

衣料品の売上は1991年にピークを迎え、15・3兆円から2013年には3分の2の10・5兆円に減少。かつては牽引力であった百貨店が苦戦し、大手アパレルが大規模な店舗閉鎖に踏み切るなど、今大きな壁にぶつかっています。

デジタル化の浸透で、小売業には巨大な変容が進行しています。価値創造の場は、いわゆる川上から川下へと、製造業から小売業、さらには小売業と顧客（買い手）との接点および生活者自身に移動。価値を決定するのは、企業側ではなく、生活者、すなわち顧客だということを再認識しなければなりません。20世紀は企業（売り手）の論理が通用しましたが、今、価値創造の主たるプレイヤーは「生活者」と「社会意識の強い企業」

です。

昨年、これまで半世紀にわたってFBに携わってきた体験に基づき、『Fashion Business 創造する未来』を上梓しました。執筆には4年近くかかり、FIT（NYファッション工科大学）留学から50年という大きな節目にこの本を出版できたことには感慨深いものがあります。タイトルには「未来は予測するものではなく、創るもの」という、私がいちばん伝えたいメッセージが込められています。

アマゾンのようなネット企業と競争するには、店舗でのリアルな顧客体験を生かすこと。残念ながら、日本の小売業はテクノロジー活用については周回遅れの感がありますが、優れた顧客体験の実現のためにもEコマースとデジタル化が急務です。

今、海外から日本の「用の美」といったものが評価されていますが、日本人ならではの発想とイノベーションで世界をリードできれば素晴らしいと思います。

締めめのメッセージとして、次の言葉をご紹介します。

「The store is not dead, it's digitized.」店は死んでいない。デジタル化されただけだ。（小売白書より）  
本日の講演が少しでも皆さまのビジネスにお役に立つことを切に願っています。