

「小売りのトランスフォーメーション」 「ディスプレイポジション」は「New Normal新しい常態」

デジタルとコラボ／パートナーシップで革新を起こそう

一般社団法人ウイメンズ・エンバワメント・イン・ファッション 会長

尾原 蓉子氏



「コネクトされたIoTへ

大会期間中700社を超える企業による多様な展示が行われました。

「ITab」(先端技術の展示・デモのコナー)では、「2020年のリテリング」として、AR (Augmented Reality // 拡張現実) や買い物ロボットなど、先端技術の各種ソリューションを紹介。ARに関しては、2020年にはAR経由購買が1億ドルに達するとの予測が出ています。

AIによる無人ショップ、ラゲジュアリー商品の偽物を見分けるソリューションなど、まだ実験段階のものも含めて興味深い展示やデモが数多く見られました。

日本のSATO Global Solutionsは、商品につけたRFID、トラックカウンター、その他の店内データポイントが収集するデータにより、最適な品揃えを実現するシステムを構築。店員が「試用」シャツの中から顧客が求めるものを見つける支援をしたり、販売スタッフやマネジャーに処理が必要なタスクと優先順位を示すことも可能にしています。

RFID (ICタグ) は日本でも拡大中ですが、在庫管理や一括レジなどの単独機能から、センサーやカメラ、AI活用により個別商品・顧客の動きを本部や店舗のマネジメン

1月14日から3日間、ニューヨークで全米小売業大会 (NRF) が開催されました。私にとっては連続32回目の参加となります。小売の景況感が改善したこともあり、今年は例年以上に熱気とパワーを感じる大会でした。

参加者は大会史上最大となる3万6500人。うち米国以外の世界95の国と地域から9403人。最多はブラジルの1673人。日本からの参加は展示企業関係者も含めて過去最多となる321人でした。

2018年の大会テーマは「小売のトランスフォーメーション」。デジタル技術が一層拡大し、AI (人口知能) やAR (拡張現実) など多様なテクノロジーが現場に浸透、ビジネスが大変革を遂げる年になるとい

うことです。今年、マーケティングやMD、

企業戦略に関するセミナーが減り、テクノロジーと企業の社会的責任に関するセッションが目立ちました。大物女性経営者の登壇が多かったのも特徴のひとつです。

2018年の小売りトレンドとしては、企業M&A (買収・合併) のさらなる拡大、デジタルとリアル融合を目指すもの、シヨールーム戦略の展開加速、AIスピーカーの拡大、予想外の相手とのコラボレーション (協業) などが挙げられていました。

「ディスプレイ」は「New Normal (新しい常態)」に

昨年、私は「テクノロジーは『転換点』に達した」というテーマでお話をいたしました。「転換点 (ティッピングポイント)」とは、それまで少しずつ伸びていたものが突然急激に

変化することを意味します。

少し前までは、「えっ、こんなこともできるの?」「わあ、すごい!」と言っていた技術が、いまや当り前のことなんですね。様々な分野をコネクトして、もっと幅の広い立体的なソリューションとして活用する時代となり、テクノロジーがいよいよ実践の場に入ろうとしています。

2008年のリーマン・ショック後、以前とは全く別のモノの考え方・見方を意味する「ニューノーマル」という言葉が流行しました。ここ数年、「ディスプレイ (秩序の創造的破壊)」がキーワードの一つとして多用されていますが、「ディスプレイ」はもはや「New Normal (新しい常態)」となってこれからも続く、ということですが。

実践の場浸透するテクノロジー

トにコネクト (IoT: Internet of Things) の略=身の周りの機器などをすべてネットにつなげる仕組み) してオペレーション効率や優れた顧客体験を達成する複合的ソリューションが増えています。

■米国小売業の動向

* 2017年ホリデー商戦……オンラインが26%アップ。アマゾンの影響大。

* 景況感……2018年小売売上げは3.8~4.4%アップ (2018年2月NRFエコノミスト予測)

* Eコマースの成長が継続……2018年は全小売売上げの13%に (2017年は11.6%)

* 過剰売場スペース圧縮による店舗縮小、SCや店舗の閉鎖が加速

アマゾンへの脅威と小売業への脅威

昨年、アマゾンによる高級食品スーパーマーケット・ホールフーズの買収が大きな話題となりました。「ネットか、店舗か」という議論ではなく、それらを融合させ、顧客にとってより便利でシンプル、親切なものにするための戦略が本格化。2020年には米国アパレル市場におけるシェアが14%になるといわれ、日本にも

アパレルのセンター機能 (目黒) ができると聞きました。アマゾンの業態拡大が小売業界に大きなプレッシャーをかけています。

Alexa ……音声を認識するアマゾンのAIスピーカーロボット。「アレクサ」(女の子の名前) と呼びかけて、好きな音楽をかけたり、テレビの電源を入れたり、知りたい情報を得ることが出来る。去年のホリデー商戦では99ドルで販売。現在アメリカ家庭の4分の1が所有し、スマホを追い越す日も近いと言われる。

Amazon Go ……AIとコンピュータビジョンを駆使した無人コンビニが、今年1月、ワシントン州シアトルにグランドオープン。広さ170㎡。スマホのアプリをタッチして入店、レジでの清算なしで商品が買える。

Amazon Dash ……専用のボタンをプッシュするだけで、洗剤などの商品が自宅に届くシステム。

リーバイス

150年ブランドの継続的革新

スーパーセッションの中で最も印象的だったのは、リーバイス社EVPでグローバルブランド社のジェイムズ・カーレイ社長による講演でした。

た。テーマは、「リーバイスは、起業150年のアイコン・ブランドを、いかにして変革し続けて来たか」。

ポップ・デイランの歌とルート案内のナビ音声流れるなか、同社のデニムジャケット (ウエアラブル=身に付けるタイプの小型端末を搭載) を着たカーレイ社長が自転車に乗って登場。会場を沸かせました。

上着には、グーグルが日本の工場で研究開発に取り組んだ極細のセンサーが織り込まれたデニム生地が使われ、袖口のスマホをタップすれば電話や音楽にも対応できるそうです。

150年もの間、アイコン・ブランドとして愛されてきた背景を、「ニュートンの法則」になぞらえて語りました。

1 「慣性の法則」(静止する物体は力が作用しなければ、その状態を保つ) ……我々が何もしなければ、何も起こらない。

2 「運動の法則」(物体に外力が働くとその方向に、力に比例・質量に反比例した加速度を生ずる) ……ブランドの大きさと変化のスピードを決めるのは、あなたが創造するモメンタム (推進力) である。

3 「作用反作用の法則」(物体が他の物体に力を及ぼすとき、相手の物体は同一直線上にあって大きさが等しい逆向きの力を働か返す)

……どんなに完璧な計画を立てても、別な角度から力がかかってくる。すなわちコンペチター (競争相手) だ。

いかにディスプレイションして新しいビジネスを創っても、別なところから次々に競争が現れるわけです。リーバイス社は、それぞれの時代の成功に必要な条件をたえず創造してきました。それは、永く愛されるブランドを維持・保護しながら、同時に成長させる「バランスの戦略」なのです。

「オムニチャネルは (たとえ裏で高度なアルゴリズムを回しているとしても) 顧客にとってシンプルでなくてはならない」と強調しました。

スタートアップの事例 ロックスター起業家たちと 次世代のリテーリング

お金儲けより、世の中にないもの、人が喜ぶものを……。そんな起業スピリットが広がっています。スタートアップの創業者たちが熱い思いと過激なディスプレイションについて語りました。全く新しい発想の事例を二つご紹介します。

[Beauty Pie] ……敏感肌に悩む女性が、自分の肌にあう化粧品がない

め、メーカーから取り寄せた原料を自宅で調合、その製品を友人に売ったことがきっかけ。サブスクリプション形式（年会費99ドル、月会費10ドル）をとり、会員には原価で提供、利益は会費で得るシステム。創業者マーシア・キルゴア女史は、「べらぼうに高価格な化粧品を、『民主化』したい」と意気込む。

【& Pizza】 12年に首都ワシントンに創業。創業者でCEOのマイケル・ラストリア氏は、ブランディングや事業戦略のコンサルタント出身で同社のクリエイティブディレクターも務める。「楕円形のピザ」が人気を呼び、現在東海岸に30店舗を展開中。パッケージ、店舗をモノクロに統一するなど、デザインの斬新さも話題となる。トッピングに何を選んでも一律10ドル10センチ。社員への福利厚生も手厚く、顧客も含め新しいカルチャーを育む場所にと、「&（そして）ピザもある」と命名。

なぜ日本にはスタートアップの起業が少ないのか。あるいは、なぜ成功しないのか。そこには様々な理由があるでしょう。日本のアパレルの場合は、ここに隙間がありそうとか、これは儲かりそうだとか、人から得たヒントで会社を興してる例が多いと思います。「これは絶対、死ん

でもやる」くらいの気概がないと起業というものは成功しません。最も大事なのは、その人が本当に切実なニーズを感じてコミットしているかどうかなんです。

もはや、お金儲けだけが企業の役割ではありません。それは、単に寄付をすればいいというものでもない。まず、そこで働く人が幸せであること。企業には、人に対する思いやり・配慮があるかどうか、いま問われています。

在庫ゼロ

ノードストロムが挑んだ新業態

昨年10月、百貨店のノードストロムが、従来の店の何十分の1という小規模な店舗「Nordstrom Local」をロサンゼルスのレストランにオープンしました。コンセプトは、Drop-In Service and Style（ちょっと立ち寄るサービスとスタイル）。広さ約300㎡、商品在庫を置かず、地元（ローカル）顧客へのサービスに特化し、これまでの「商品を並べて接客・販売・持ち帰る」場から、「ブラウジングと情報・アドバイス提供」の場、さらには「顧客のあらゆる問題解決の場へと進化させました。」

ノードストロムが扱う全ての商品から、事前のリクエストにより準備したものを、アシエイトがフルア

テンドでアドバイス。商品は、午後2時までの注文ならその日のうちに宅配あるいはピックアップが可能で、道路脇のカーブサイドで車から降りずに引き取りができます。

小売はローカル・コミュニティにフォーカスするのが最も効果的といわれます。顧客のニーズに徹底して対応すれば、アマゾンに負けることはない、と私は確信しています。

ウォルマート

イノベーション・ラボの構築

2年前のジェット・ドット・コム（Jetcom）に続き、メンズウェアのボノボス（Bonobos）など、ユニークなブランドを立て続けに買収したウォルマート。売場巡回ロボット（在庫管理）、デジタル投影で商品情報を提供するAR（拡張現実）の設置など、店内のテクノロジーを強化し、ネット購入商品の店舗ピックアップ（割引あり）、駐車場でのセルフ・ピッキングアップなど、今顧客サービスの大改革に取り組んでいます。

昨秋、ウォルマートのインキュベーション部門、Store #8のトップに就任したロリー・フリーズ女史（次世代小売部門担当上級副社長を兼任）のインタビュは、アマゾンと闘うウォルマートの革新への努力がうかがえる、たいへん興味深い内容でし

た。

ちなみに、Store #8とは、創業者サム・ウォルトンが各種の実験を行った本社近隣店舗の名前でしたが、現在は、同社の将来を見据えたインキュベーション部門の呼び名です。

自分たちの責務は、「3〜5年先に強力な事業となるものを見極め育てること。今それを見つけないければ、遅れを取ってしまう」というフリーズ女史。「必要なのは、未来の潜在能力を持つ人材の獲得、速く動ける仕組み。そして、戦略的投資を短時間で決められる独立した予算や運営体制を構築すること。採用も1〜2週間で決め、金銭的にタイトな相手に速やかな支払いをするなど、大企業体制では不可能なことを実現する」と、「人材・スピード・創造」の必要性を語りました。

「規模や資金を持たない小売業も同じ。企業のトップは20年後の小売業のありようを思い描き、他者にディスプレイアップトされる前に自らをディスプレイトする、そんな強力な意思をもって革新を起こすことが求められている」と締め括っています。

売上高5000億ドル（約55兆円）、世界一の小売業が、アマゾンとどのように闘うのか。ファクションビジネスをはじめ、小売の将来を左右するものとしてたいへん注目を集めています。

人間らしく生きること 女性CEOのリーダーシップ

今大会は女性CEO（最高経営責任者）の登壇が多く、女性リーダーならではの視点で、変容の重要性、企業の社会的責任、誠実で透明なビジネス、人間らしく生きることがテーマに啓発的なセッションを行いました。

「CVSファーマシー」 ヘレナ・フォルクス社長

「ビューティとは、女性を**feel good**にすることであり、自分の容姿の欠陥を再認識させることではない」とし、美容の広告・販促写真のデジタル修正を停止。20年までにビジネスの透明性を達成すると宣言した。



「ilab」（先端技術の展示・デモのコーナー）
deepmagic：クレジットカードで開閉する無人ショップ。

「Huffing Post」

アリアナ・ハフフントンCEO

「あと13%しか電源がない、早く充電しなくちゃ……、と言っているあなた。スマホのケアはしていても、自分自身の電池があとどのくらい残っているのか知っていますか？」

働きすぎて疲労困憊した結果、転倒、骨折した経験がある彼女は、スマホとSNSに依存する現代人に警鐘を鳴らし、「ひとつ、今日から実行してほしいことがあります。夜、寝る30分前に家中のスマホ（夫も子どもも含めて）を集めて、お布団をかけて「おやすみなさい」と声をかけてください。そうすれば、あなたもスマホも翌朝フルパワーで立ち上がるでしょう」と呼びかけた。



リーバイス社 EVP、グローバルブランド社のジェイムズ・カーレイ社長。
新規開発製品の自転車用ジャケットを着て登壇、会場を沸かした。

顧客の声を聴く手段としてビッグ

データが活用される時代になりました。企業が集めた情報を分析し、解決策を示す人材（データサイエンティスト）の確保が重要になっています。

あなたのお客様はどこにいて、どんな自分をつくりたいと考えているのか。その人にとってストレスを感じない買い物や生活とはどんなものなのか。もはや不特定多数という塊はなく、平均的お客様は存在しないんですね。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。

しかし、送りがお客様にとっての価値を創ったと思っても、相手にそう受け止められていない場合が多いように思います。商品がいかにか



レジなし、かごなし、ICチップなし。Amazonの無人コンビニ。店内に数百のカメラを設置、高度なコンピュータビジョンと機械学習により顧客の行動を把握する。

壁であろうと、それがびったりお客様にはまり、「うわあ、ありがとう」となって初めて、その価値が実現されるのです。

今回女性経営者の一人が、ITやAIに振り回されるような人生はもうやめよう、人間らしく生きるには自分自身が努力する、そういう覚悟が必要だというメッセージを投げかけました。しばらく会場がシーンと静まりかえったのが印象に残っています。

優れた顧客体験のためにもEコマースとデジタル化は急務です。しかし、どれほどデジタルが進んでも、お客様との接点を担うのは「人」であり、私たちの商売は「こころ」のビジネスです。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AIであり、デジタル技術なのです。

締めとして、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.

未来は予測するものではなく、創るものです。変化を恐れず、ぜひ新たなステージを切り開いていただきたいと思えます。本日の講演が、皆さまのビジネスにとって少しでもお役に立てることを願っています。