



「デジタル技術で変容が続く、米国小売りビジネス」

— パーパス(社会善)とパッション(情熱)が新たな価値を生む時代へ —

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
名誉会長 尾原 蓉子 氏

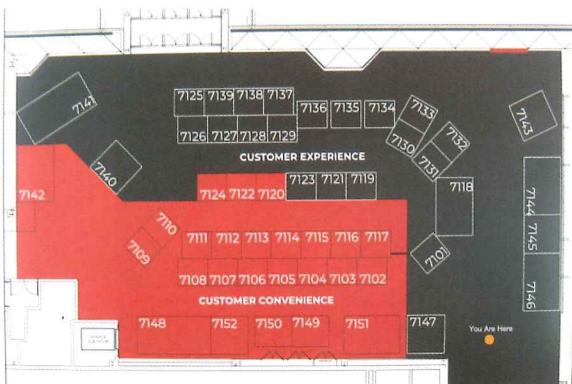
世界から約4万人が参加
テクノロジーの展示もより充実

世界最大級の小売業大会である「全米小売協会大会(NRF)」に今年も参加しました。今回は1月13日から3日間、ニューヨークにあるジャービッツ・センターの11万m²の広大なフロアに700社が出展。200を越えるセミナーが開催されました。海外約100の国と地域からの8500人を含む、史上最高の3万9000人が参加というたいへんな盛況ぶりです。日本からも昨年より70人多い391名が訪れていました。

全体を俯瞰すると、AIなどのデジタル技術を応用する流れは変わらず、どんどん進化しています。「iLab」と呼ばれるテクノロジーのスタートアップ展示も拡大しました。

また「一人でもパワフル、しかし束になれば巨大なインパクト」という大型セッションがあつたように、女性の活躍を推進する企画も熱をおびていました。たとえば「ガールズラウンジ」は今回初めて設置された女性のためのステージです。女性の能力の活用はダイバーシティやインクルージョンとともに強調されています。

いずれもこれまで以上に立体的で、五感に六感を加えて吸収しないといけないような刺激の多い内容が多くあります。



「顧客体験」と「顧客の利便性」に分かれた「iLab」のブース案内板

かつたと感じています。老舗の小売店舗がどんどんクローズする中、企業が生き残る条件も見えてきました。6つのインパクトで企業の革新を促す

今回のNRFの旗印ともいべきテーマは「インパクト・・小売ビジネスに与える衝撃」です。具体的には6つのインパクトを挙げています。注目したセッションの企業事例とともに見ていきましょう。

① パーパスフル (Purposeful = 存在意義)

これは「社会善」の実践です。た

だお金を儲けるのではなく、なんのためにこの商売をやっているのか、根源的な問いに向き合いながらビジネス戦略と社会戦略を合体させていくことです。単なるCSRを越えて事業そのものを地球環境や人権を重視したものにしていきます。

デジタルネイティブ世代の関心が高いテーマもあり、パーパスやサステイナビリティは今回とくに頻出し、

たキーワードでした。

企業事例としては、パタゴニア、イケア、ベストバイ、リーバイスなどのトップが、企業の良心・目的意識、

ダイバーシティ&インクルージョン、差別のない人間中心の働き方などを熱っぽく語りました。

とくに大きな拍手が起こったのは大手スポーツ小売、ディックススポーツティンググッズ社の決断です。フロリダの高校生による銃乱射事件にショックを受け、容疑者が持つていた銃を調べたところ自社で購入されたものが何丁かあつたそうです。それで即、銃の取り扱いをやめることにしました。同社の社長は「売上のにも大変な決定だったのでは?」と問われて「正しい意思決定をするのは難しいことではありません」と言いました。まさしくパーパスフルを代表する事例だと思います。

② ハイユニティ(Community)インパクト

これは「情熱」の力を利用します。

スーパーファンと呼ばれる熱狂的な顧客コミュニティによってブランドを構築するというものです。根底に人々が夢中になるような考え方や商品、ビジネスの仕組みがあり、SNSなどを通してブランドの支援者が参画者となります。

たとえばファッショニに特化したフリマアプリ「ポッシュマーケット」は、SNSに投稿するような気軽さで品物を売買できます。手持ちの中古品だけでなく自分で仕入れたものを販売でき、個人ブランドを立ち上げることも容易です。センスのいい人はフォロワーがたくさんついて、インフルエンサーになっていくわけです。最近、大手スーパー・ターゲットが提携したホームファッショニマグノリアも、チップ&ジョアンナというカッブルのDIYのアイデアから火がつきました。

③ オペレーション(Operational)インパクト

自動化の時代に、テクノロジーによってプロセスを最適化することです。AIやIoT、AR・VRなどが総合的・融合的に連動してビジネスを支援します。たとえば入店した顧客の性別や年齢、服の色、さらには視線を集中させた商品などを捉え



▲AIを搭載したケイパー社のスマートショッピングカート (Kaper社提供)

て分析して、購買に繋がるような情報提示が可能になっています。

IBMはIA（インテリジェント・オートメーション）の台頭を強調し、AIによる自動化を活用する小売り系企業は現在の40%から2021年には80%になるだろうと予測しました。

セレクトショップ・フレッドシーガルのVR/AIのパイロット版を見たのですが、お客様が店内でQRコードを読み取つたり、デバイスをタッチすると商品の情報が手に入り発注もできるそうです。商品の展示数が少なくとも十分、顧客とエンゲージできます。

ほかにもITスタートアップのケイパー社がAIを搭載したスマートショッピングカートを発表しました。商品情報はもちろん顧客の位置情報まで認識して、量り売りやレシピ紹介、追加商品の売り場案内なども

可能で、精算まで行えます。

④ 人材(Talent—有能な人材)インパクト

プロのテクノロジー関連人材、とくにデジタル世代の獲得と活用が力になります。お金だけではなく「面白い仕事をやりたい」といったモチベーションを刺激することが必要で、そのためこちらも優れた人材やユニークなアイデア、価値観を持たなければなりません。そういう意味で非常に争奪戦が激しく、日本はかなり出遅れている気がします。

⑤ 顧客体験(CX—Customer Experience)インパクト

昨年は買い物プロセスで区切られていたiLabが、今年は「顧客体験」と「顧客の利便性」に分けて提示さ

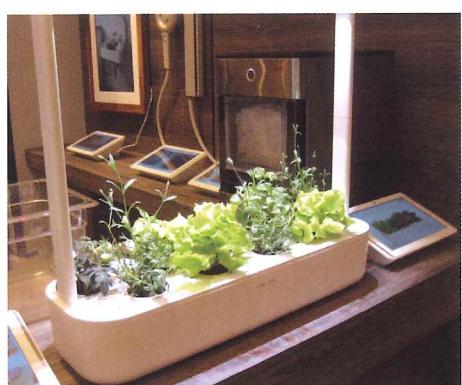
れていたほど、重要視されたテーマであり、セッション数も最大でした。

代表的な事例が大手百貨店のメイシーです。期間限定のテーマでショッピングを運営するストアリー社を買収して、創業者をチーフエクスペリエンスオフィサーに任命しました。それから「b8ta (ベータ)」という最先端デジタル機器の体験サービスを提供する会社と組んで、ニューヨーク旗艦店の1階にショールーム機能をスタートさせました。そこでは実際の機器を手に取つて使ってみることができます。デジタル体験を提供しながら、お客様がその機器にどうやって関わって、何を見て、何を聞いて、どんな質問をしたか、エンゲージの仕方をデータ化してクライアントに提供しています。

⑥ グローバル(Global)インパクト

新たなパートナーや市場、テクノロジーを得て、成功を世界へ拡大させましょうということです。

ドローンや自律走行車による配達、完全自動化の巨大倉庫などで知られる中国第2のネット通販JD.comのプレゼンテーションが感動的でした。僻地の険しい山岳地帯に住む住民に、ドローンで医薬品や必需品などを送りたい。そのためのファンドを募りたいのです。峡谷の上を荷物



▲メイシーとb8taが組んで展開するショールーム機能

搭載で飛ぶドローンのビデオには会場から歓声が上りました。単に事業を海外展開するのではなく、パートナーを組むという段階に来ているわけです。中国がいま考えているスケールの大きさを多くの人が実感したのではないか。

こうしてみると、私たちはマズローの欲求五段階説の第五段階「自己実現の欲求」を満たす時代に入っています。他者から認めてもらうことにより喜びを感じた時代は終わり、「真・善・美」に価値が移ってきた。つまり透明性があつてうそをつかず、人が喜ぶことをして美しく存在する。あるいは情熱的なコミュニティを作つて新しい物語を紡いでいく。そういう価値を創造する時代だと感じています。

リアル店舗における 「終末論」の克服

さて、こうしたテーマをふまえて今回の大会が発したメッセージは、「リアル店舗は新しいパワーを創出できる」という力強いものです。

店舗の価値はここ20年ほどで二転三転しています。インターネットでモノが売れるから店舗はもういらぬいだらうといわれた世紀末の時代から、クリック＆モルタル－ネット（ク



インスピレーションを刺激するブックストアのディスプレイ

リック）とリアル店舗（モルタル）の両立が叫ばれた時期を経て、スマホを使えば消費者の中だけで全てが完結する時代となりました。しかし店舗閉鎖が相次ぎようになつたことから、小売店舗の終末論（アボカリップス）が論じられたのが2年前です。そして現在、やはりリアル店舗がお客さまとのエンゲージメントに重要ということが明快になっています。テクノロジーを使って店舗が持つ能力をフルに強化しよう。そういう方向に向かつて動いています。

その大きな柱となるのが、今後のが持つ能力をフルに強化しよう。それが「ECと店舗ビジネスの一本化」と「リアル店舗へのハイパワー搭載」です。

ECとリアル店舗の一本化で完全なオムニチャネルを開拓

店舗での顧客体験、教育、インスピレーションがパワーに

リアル店舗へのハイパワー搭載という面では、ナイキが旗艦店でユニクロを取り組みを始めています。カスタムメイドのスニーカーを作る工房

セフオラでは、オリジナルのコレクションを使ってその場でマイクアップができる、マイクレッスンも受けられます。アマゾンのリアル書店では「You'll Love（あなたの好み）」「If You Like（もしよろしければ）」というガイドを用意して知的好奇心を刺激してくれます。満足感の高いリアル店舗をつくり、ファンを増やすことが今後不可欠になるでしょう。

Z世代のブランドDNBが快走中

店舗とは別に、もう一つ大きな流れがあります。1990年以降に誕生し、生まれたときからデジタルに囲まれている「Z世代」から新しいタイプのブランドが生まれています。独自のアイデアをスピード感を持つ走らせるデジタル・ネイティブ・

前者の代表格が大手スーパーのターボゲットです。ネットで発注してお店でピックアップするBOPISが成功しています。お客さまへ商品を届ける物流の最後の区間「ラストワンマイル」対策も始めました。車寄せで商品を受け取れるカーブサイドピッキングの設置、あるいはピックアップするだけの人やサービスカウンターに用事がある人用の「ご用とお急ぎ」の入口を設けた店舗を増やしています。

また6つのテーマでも挙がった「顧客体験」のほか「教育」「インスピレーション」の場に店舗をシフトさせたブランドが相次いでいます。

書かれた小さな四角い箱です。スリットにハンガーを放り込むだけでレジに並ばなくともスマホでチェックアウトできます。

セフオラでは、オリジナルのコレクションを使ってその場でマイクアップができる、マイクレッスンも受けられます。アマゾンのリアル書店では「You'll Love（あなたの好み）」「If You Like（もしよろしければ）」というガイドを用意して知的好奇心を

セフオラでは、オリジナルのコレクションを使ってその場でマイクアップができる、マイクレッスンも受けられます。アマゾンのリアル書店では「You'll Love（あなたの好み）」「If You Like（もしよろしければ）」というガイドを用意して知的好奇心を

セフオラでは、オリジナルのコレクションを使ってその場でマイクアップができる、マイクレッスンも受けられます。アマゾンのリアル書店では「You'll Love（あなたの好み）」「If You Like（もしよろしければ）」というガイドを用意して知的好奇心を

ブランド（D.N.B）の登場です。今後5年間で500店以上開店すると予測されています。

そのひとつが自然素材のスニーカーブランド、オールバーズ。創業者はニュージーランドの元フットボール選手です。洗濯機でジャブジャブ洗えて素足でも心地よく履けるスニーカーを求めて、高級メリノウールで創りました。デザインは当初1

タイプのみ（※現在はスリッポンもあり）、多色展開で、組み合わせる紐も自由に選べます。大人95ドル、小人55ドルというシンプルなプライシングです。マウスが運動するような回し車が店内にあり、試着と試走を体験できるようになっています。

このブランドがわずか一年半ですごい人気が出まして、メリノウールが手に入らなくなってしまったそうです。現在はさとうきびやユーカリを原料に引き続きエコロジー志向による商品開発をしています。

デジタルネイティブは クールな製品を好む

自分たちの土俵づくりが 勝負の力ぎに

Z世代は80年代に生まれたミレニアル世代とも異なり、クールな製品を好みます。セレブよりリアルピープルの声に耳を傾け、編集された物語よりも一人ひとりが主体となつて



オールバーズ。昨年10月には14億ドルの価値評価がついた

語るナラティブを重視します。広告も、自分に合ったパーソナルな廣告なら受け入れることもいといません。

一方でサステイナビリティや透明感、倫理観に厳しく、今後のコミュニケーションを左右することは間違

いありません。すでに流通工程の透明性を重視したファッショングランドや、広告やPOPから画像のデジタル修正を排除した大手ドラッグストアチェーンなど、新しい動きが次々と出てきています。

的を射るのではなく 先に矢を放つ

最後にいえるのは、企業の論理ではなく、お客様の論理を大切にすべきだということ。これまで顧客ニーズを捉えるにはセグメンティング（市場の細分化）がマーケティングの基本といわれていました。しかし、もはや平均的顧客は存在しません。顧客というより「個客」の時代なんですね。その人たちに照準を定める場合、イメージで描いた的（実像ではない）に矢を射るのではなくて、実像のプロファイルモデルを一

実際に、米国における2018年の店舗閉鎖は7000店に及びます。残念ながら、その中にはニューヨーク五番街で100年以上の歴史を誇ったロード&テイラーやヘンリーベンデルも含まれています。

4つの視点から

戦略的なリテーリングを

もう一度、以下の4点を掲げて本日のまとめとしたいと思います。

●時代はマズロー欲求五段階説の第5段階「自己実現」に突入しました。

●パーソス（真・善・美）とパッショング（情熱）で価値を生む企業へ。

●店舗は新たなパワーを生み出せます。体験・教育・インスピレーション・フルフィルメントの場へ。

●女性の能力をフル活用しましょう。

●新タイプのリーダーとして期待がかかります。

●自分の土俵で勝負しましょう。自

分は何者か？顧客はだれか？その顧客が求めるものは？自分たちの存在意義を見直しましょう。

顧客が積極的に提供してくれたデータをもとに戦略を組み、着実に実行していただければと思います。

していく会社と、デジタル・ネイティブ・ブランドが生き残っていくと考えられます。このどちらでもない会社は、改めて自分たちの存在理由を考えなければいけません。ターゲットのCEOが語るように、他人のゲームで戦っていては勝ち目はないのです。他者への追従ではダメで、どれだけ自分たちの土俵で勝負できるかがカギになるといえそうです。

実際に、米国における2018年の店舗閉鎖は7000店に及びます。残念ながら、その中にはニューヨーク五番街で100年以上の歴史を誇ったロード&テイラーやヘンリーベンデルも含まれています。

もう一度、以下の4点を掲げて本日のまとめとしたいと思います。

●時代はマズロー欲求五段階説の第5段階「自己実現」に突入しました。

●パーソス（真・善・美）とパッショング（情熱）で価値を生む企業へ。

●店舗は新たなパワーを生み出せます。体験・教育・インスピレーション・フルフィルメントの場へ。

●女性の能力をフル活用しましょう。

●新タイプのリーダーとして期待がかかります。

●自分の土俵で勝負しましょう。自