

# 『信念と信頼が最大の価値』

— 2023年 NRF 大会：雑音（ノイズ）をブレイクスルーして未来へ —

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  
創設者 名誉会長 尾原 蓉子 氏



3年ぶりのリアル開催は大盛況  
多様な課題を信念で突破せよ

全米小売業協会（NRF）が1月15〜17日に開催した第113回全米小売業大会（NRFビッグショー）は3年ぶりのリアル開催となりました。展示企業は1000社を超え、イノベーション・ラボには53社が出品。初のコンシューマ製品展示場も設置されました。セミナー数は175、講師は350人超。75の国・地域から3万5000人の参加登録があったといえます。来年6月にはシンガポールでも開催されるそうです。

過去2年間はコロナ禍での大変革と、多様なラストマイル対策、メタバースやウェブ3など、新たな飛躍への期待が込められていましたが、急激なインフレやサプライチェーン混乱の反動による過剰在庫、人手不足なども重なって、堅実に自分たちのビジネスを深掘りしていく論調が目立ちました。潮流としてモノよりサービス、プロセスエコノミーが重視されているとも。今回のテーマは「ブレイクスルー」突破せよ。多様な課題やノイズを、自社の信念をもって果敢に突破せよ、ということ。なかでも人を大切にすること、社員への愛情や顧客を思いやる「ケア」と「信頼」の経営が最大のメッセージでした。

ダイバーシティと人間性重視の  
企業文化が売上げにも貢献

「ケア（気づかい）」の経営ということで、人間性や人権がより重視されていた。ダイバーシティ、多様性、平等、包括性（インクルージョン）が進展しています。

その一例として、冒頭に黒人のハーバード大学名誉教授が登場しました。ハーバード・ビジネススクール名誉上級副学長のジェイムズ・キャッシュ氏は、1965年にバスケットボール選手として試合に出た当時は警官が警備したという黒人差別がひどい時代を経験した人物。黒人初のMBA学部長でもあり、今では米国大手企業の取締役を多数務めています。対談した同じく南部出身のウォルマー最高経営責任者（CEO）ジョン・ファナー氏とともに「小売の本質は変わらない。テクノロジがどんなに変容しても顧客が求めるものは依然としてコスト効率、価格に対する値打ち、簡便さ、選択肢、パーソナルなサービス」と語り、「どんなに困難であつても、最終的に信念と忍耐で勝てる。そのためには正しい視点と粘り強さが必要」とアドバイスしました。大手デイスカウントストアのターゲット社はCEOのブライアン・コーネル氏と4人の女性幹部が登場。この

4人のうち2人は黒人です。取締役会の1/3と、約2000人いる店長の半数を女性が占めるそうです。その企業文化は「ケア」「成長」「ともに勝利する」であり、スタッフをケアすれば彼女らが顧客をケアしてくれると語りました。

たとえば日給のアルバイトからスタートした高卒のヒスパニック系女性。最初の上司がターゲット社の教育プログラムを勧めたことで大学に進み、優秀な店長になったそうです。コーネル氏は「これらは日常の生き方であり、このアメーzingな女性たちが当社の企業文化の実態です」と胸を張りました。マニュアルではない真実の対応をすること、ありのままの自分を発揮し、職場にも持ち込むことでカルチャーが構築されていくとのこと。こうした企業文化のもと、仕入先やパートナー企業との信頼関係も育んで、この2年間で約300億ドルの売上増を達成したそうです。まさに「ともに勝利」ですね。「小売業の未来は社員をケアする企業文化にある」と説きました。

コンシューマ製品展示会の出品企業のオーナーも、白人男性はわずかで、84%が女性や身体障害者・性的少数者などのマイノリティでした。ひるがえって日本を見てみるとどうでしょうか。女性は？ 外国人は？ 性的マ

イノリティは？ 議論が進まないまま、大幅に世界に遅れています。

アニマルウェルネスで顧客の信頼を獲得

「信頼」をキーワードとしたのはペット業界のリーダー、ペットコ社。ペット関連製品の販売から「ペットに関する全ニーズを満たすワンストップ店」に転換。獣医のアレンジやペットの訓練まで含む複合サービスによって存在感と信頼を確立しました。

さらに50万ドルの売上げを放棄して、ペットの健康に好ましくない人工成分入りの商品を全廃しています。「ペットの健康とウェルネスを目指す企業として当然。ペットをガンにしたくない」と、CEOのロン・コフリン氏。ニューヨークのアニマル救助団体から引き受けた子犬を連れて登壇し、引き取り手を募集して聴衆を驚かせました。対談したNRFの社長兼CEOは「これも小売りビジネスのエモーショナルコネクションだ」と指摘。小売業における情緒的なつながりに言及しました。

高品質なラグジュアリーが好調 「本物」「体験」が価値の源泉

急激なインフレや不安定な経済下

でもラグジュアリーは非常に好調です。高くても丁寧につくられたものを手入れしながら長く使うということが、富裕層以外にも新しい価値として浮上っています。

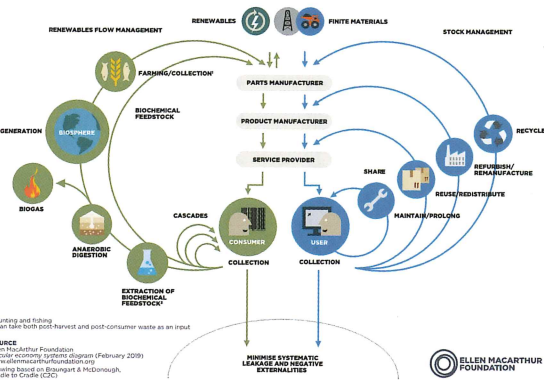
LVMHは過去12か月で株価を16%上昇させました。北米法人のCEOはコロナ後の復元力の源について、第一は「アイデンティティ」と語りました。「人はラグジュアリーを受け入れると自分のアイデンティティとして使い続ける。元へ戻ることほどひどくない」と。

第二は最高の素材と技術でつくられている製品の品質です。LVMHグループでは職人を養成する機関を設立して世界7か国の1400人超を育て、「匠の技」の育成・継承に貢献しているとのこと。その匠の手による高質な製品を使い、自分の成功を確認できる旅行などの「特別な体験」が価値を持つと強調しました。

高級百貨店サックス・フィフスアベニューのオフプライス事業を展開するサックス・オフ・フィフスのCEO、ペイジ・トーマス氏は「私たちは『ラグジュアリー』を手の届く『オフプライス』で提供するという2つの利点を持ち、インフレに打たれた顧客も惹きつけている」と語り、「業界の過剰在庫がベストな商品の調達と顧客ニーズへの迅速な対応を可能にした。引き続き

き永続的な成功を収めることができるだろう」と、元気の良さを披露しました。

同じく高級百貨店でサックスの競合でもあるニーマン・マッカースからは販売員の力が売上げに貢献しているとの報告が。4000人の販売員のうち1000人が年間100万ドルを売り上げるとのこと。その事例がすごいです。コロナ禍の間、ショートメールをやりとりしていた顧客から「苦勞している妻に感謝したい。なにか良いアイデアはないか」と相談され、その結果7カラットのダイヤモンド購入に添ってケアをしていた結果ですね。2020年に経営破綻した会社です



エレン・マッカーサー財団による「バタフライ・ダイアグラム」  
左側が再生可能資源 右側が枯渇性資源のリサイクル循環の方策

長く愛される製品が循環型経済をリード

サステナビリティも引き続き大きなテーマ。日本では有機栽培やCO2削減などに目がいきがちですが、より大きな視野で「循環型経済（サーキュラー・エコノミー）」への取り組みが進んでいます。これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄をしてきた線型経済とは異なり、資源を効率よく循環させて利用し、廃棄物を最小限にする経済モデルです。

これまで私たちはものすごい量の資源を消費してきました。とくにファッション業界は産業界でワースト2になるほど廃棄物を出してきましたね。フランスは昨年ついに新品のアップレル製品の廃棄を法律で禁止しました。循環型経済を推進しているイギリスのエレン・マッカーサー財団は「捨てない経済」を提唱し、シェアリングやリユース、リペア、リサイクルなどによって資源が循環していく概念図「バタフライ・ダイアグラム」を提示しました。図の右側が枯渇性資源（使用で失われる資源）の循環図で、

中央のタテの流れ（従来型の原料からの消費）ではない、リサイクル循環の方策を描いています。輸が最小のシェアリングが環境負荷最小と。

アメリカではいいものを長く使うユーズド市場の規模が、現在の350〜400億ドルから、2026年には2180億ドルに達すると予測されています。

アパレルメーカーのアーバンアウトフィッターズはユーズド品を買取販売するアプリ「ヌーリースリフト」を立ち上げ、PIM（商品情報管理）を活用して複雑な商品情報を一元管理。レンタルのサブスクリプションサービス「ヌーリーレント」と、ピンテージのアップサイクル品を販売する「アーバンリニューアル」とともに、小売、レンタル、再販のすべてを手がけています。

イケアはサステナビリティ戦略「ピープル・アンド・プラネット・ボジティブ」を公表。再生可能エネルギー使用率100%の目標を10の市場で達成しているほか、2030年までに全ての原材料をリサイクル素材または再生可能素材にする取り組みを続けています。と同時に一部店舗で中古品の買取・再販プログラム「バイアンドリセール」を開始。リセール目的の顧客によるついで買いも期待できるそうです。

エクササイズ関連のルルレモン社は「ジエントリー・ユーズド」と名付けた、それほど使い込まれていないユーズド製品を自社クレジットに引き換える「ライク・ニュー」プログラムを始めています。また働く女性のためのファッションブランド、エムエムラフ

ルールは顧客同士が同社の中古品を売買するプラットフォーム「セカンド・アクト」をローンチしました。代金は自社クレジットでも現金でも受け取れます。CEOの宮澤沙羅氏は「着ない服の処分に困っていませんか？リセールが最もエシカルでサステナブルで美味しいクローゼットの片づけ方です」とアピールしています。

いずれも、製品への自信と矜持がある企業です。パーパスも明快。そうじゃないと長く愛される製品がつかれないんだと思いますね。

### リセールは一般小売業でも戦略的な優先事項に

リセールはリアル店舗の大きな可能性です。大手コンサルティング会社のWDパートナーズの消費者調査によると、リセールを買う主な理由として

- ① 価格 74%
- ② 興味がある商品 47%
- ③ 楽しい 34%

- ④ 環境配慮 30%
- ⑤ 友人が皆やっている 8%
- ⑥ 上記の全部 10%

が挙がっています。さらにユーズド品の売買や交換をやっているなら頻繁に行きたいカテゴリーのトップ5が、

- ・書籍 60・1%
- ・専門店 49・6%
- ・ボックスストア 49・4%
- ・家電製品 49・1%
- ・家具店 48・6%

以下、百貨店、スポーツ、ハードウェアと続きます。

WD社がいうには、もしあなたの店がこの中に入っている、40%ぐらいの数値だったらできるだけ早くテストしなさい。50%だったらテストより大々的に始めましょう。60%なら消費者はすでに期待している。機会を損失していますよ。そんなアドバイスでした。

もちろんリセールのオペレーションには解決しなければいけない問題がたくさんあります。仕入れが不安定で在庫予測ができないとか、仕入れのガイドライン作成や社員教育などですね。業種によっては難しいかもしれませんが、有名ブランドの自社製品リセールはパタゴニアを筆頭に拡大中で

す。小売業にも新たなチャンスを提供するのだと思います。

### デジタルの活用でECにおける返品削減も

テクノロジの進展も相変わらずめざましいものがあります。

AIは後述します。それ以外だと、たとえばRFID。電波を使ってICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術です。ユニクロさんがレジ待ちの行列を解消したといわれていますが、在庫管理からトレーサビリティ、顧客体験向上まで幅広く活用されています。

PIM。前述したアーバンアウトフィッターズのように商品情報の一元管理に役立っています。

サイズ・フィット対応。オンライン販売が拡大する中、返品削減のために顧客の体型を把握するソリューションです。「ライク・ア・グローブ」はスマホで体をこするとデータが集まり、自分にピッタリのデニムが手に入ります。お店に行かなくても試着ができるバーチャルフィッティングサービスも注目されています。

### 2023年の小売トレンド アルファ世代が存在感を増す



最後に2023年の小売トレンド予測を。

メタバースは去年盛り上がりましたね。私たち世代の人はまだ時間がかかるんじゃないかと考えていますが、この後出てくるアルファ世代の子どもたちは「なんでみんなやらないの?」と。マッキンゼーが2030年には5兆ドルを超える市場規模になると予想していました。

ウェブ3もブロックチェーン技術として非常に重要視されていますが、まだまだ全面的受け入れには初期段階であるとのこと。

メディアネットワーク。小売業がメディアをつくってターゲットマーケティングと顧客一次情報の取得を行っています。

AI。NRFはホームランの年だと言っていました。イノベーション・ラボに出品した53社のうち25%がAI関連でした。今話題のチャットGPTからコンテンツ自動生成、ビッグデータ分析、需要予測、パーソナル化、犯罪防止まで幅広いテーマが展開されていました。

チャットGPTに関しては、東大の入試に関する質問をしたら優等生的な解答がわずか10秒で出てきたとか、米国のオーストン大学の試験でもBがとれる内容を答えたとか、いろいろ聞こえてきますが、もしAIがフェイクニュースをつくったらどうするのか、懸念する声もあります。

それから、小規模店舗。オンラインで発注する顧客向けに、商品の受け取りや実際の商品によるスタイリング相談など、コミュニティサービスのようなお店が登場。メイシーズはショッピングモールへの出店をやめて小規模店をオープンしています。専門店もネットを使えば全部の品揃えを店頭で見せる必要がなくなるわけですから、今後多様なお店がどんどん増えていきそうです。

アルファ世代というのは2010年以降に生まれた人たち。Z世代の次です。2025年には世界で20億人になると予測されています。この人たちはSNSに主体的に参加して自ら情

報を発信しています。今までのように受け身で情報をもろう人たちと異なる存在であり、注目しておきたいと思います。

サステナビリティはすでにお話ししましたが、事業プロセス全体をサステナブルにすることが求められています。グリーンウォッシュ（見せかけだけはブランドを破壊します。とくに若い人たちは非常に敏感です）。

サプライチェーン。アメリカではターミナルでの集中や人手不足などで物流が目詰まりし、大幅な遅延や品不足に陥っていました。混乱は減少したものの、新たなロジスティクスの構築が叫ばれています。

犯罪対策。アメリカでは犯罪（特に組織的犯罪）が非常に増えています。盗難に対する法整備、サイバー犯罪対策が課題です。

消費者の購買行動。これは開けてみなければわからない。王様である消費者が不安な経済下でどう動くかによって結果が変わりますというお話でした。

**社員と顧客の信頼を得て 変革の担い手に!**

2023年になってもVUCA (Volatility = 変動性, Uncertainty = 不確実性, Complexity = 複雑性)

Ambiguity = 曖昧性) の時代は続きます。イギリスのマーケティングコンサルタントのGDRクリエティブ・インテリジェンスのケイト・アンケティルCEOは、『豊かさの終焉の始まり』だと言いました。コロナと、ロシアのウクライナ侵攻、気候変動が破壊要因になっていると。ダメージを少なくするには「パワーの分散化」、人々の感情をポジティブに動かす「ドーパミン経済」、そしてオフセットインゲから「インセットインゲ」への転換が必要だと説きました。インセットというのは、他社からカーボンクレジットを購入して自社のCO2排出を相殺（オフセット）するのではなく、自ら再生エネルギーを使い、森に木を植え、サプライチェーンを改善して炭素の排出を減らすことです。

日本はコロナ禍の3年間にDXなどいろいろなことを唱えてきましたが、抜本的な改革ができていないように思います。今後も変化はどんどん起こってきます。その変化こそがチャンスです。コロナ禍を経て大変動を遂げたアメリカの小売業はAIを『てこ』に次なる変革期に入っています。縮こまって大きな嵐が過ぎ去るのを待つだけの日本にはたくありません。皆様方の会社のパーパスを明確にして、変革を起し、社員と顧客の信頼を得てともに勝ち進みましょう。