



ポストコロナへ向けて

NRF 2021 ~共に前へ、に学ぶ成功の条件~

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

創設者・名誉会長 尾原 蓉子 氏

リーダーシップとバーバス、
リバースメンターシップを

本題に入る前に3点お願いしたい
ことがあります。

ひとつはリーダーシップへの視点。
この一年間、世界、とくにアメリカと

中国ではものすごい勢いで世の中が動
いています。日本でそれが感じられな
いのはリーダーシップの問題。政治、
企業、現場、すべてで欠如してしまっ
ている。本日のお話が解決のヒントに
なればうれしく思います。

次に、バーバス=企業の存在理由を
ぜひ意識していただきたい。お金儲け
して従業員を雇い、生活を支えていく
という段階はどうに過ぎています。そ
うではなくて、より良き社会をつくる
ためにどんな貢献ができるかという
ことです。

そして、私たちはデジタルトランス
フォーメーション（DX）によって、
今までのやり方を抜本的に変えよ
うとしています。その際、従来の成
功体験や考え方を持った世代の人た
ちではなくて、若い人の考え方や見
方、進みたい方向を大事にする「リ
バース・メンターシップ」（若者から
学ぶ）を重視してほしい。彼ら彼女ら
はデジタル機器について詳しく、そう
いうものを使ってどういう生活ができ
るか、広い知見やハウツーを持つてい

ます。新しい世代にこれからの方針性
を出してもらい、古い世代はお金や人
脈といったリソースを提供してください
。それを初めに申し上げておきたい
と思います。

本ではまだまだ進んでいません。お
時間があればグレタ・トゥーンベリさ
んが所属する環境団体の動画をご覧
になつてください。タイトルは「Our

コロナ禍で露呈した 5つのポイント

いまコロナによって歴史の巨大な転
換点を迎えてます。アメリカは
「Eコマース（EC）の急拡大」
「エッセンシャル消費（ほんとうに
必要なものだけを購入すること）」
「人間性重視」の3つによつて価値
観が激変してます。

②日本の後進性

デジタル化の遅れ、過剰規制、縦割
行政の弊害、過剰労働など。いま緊急
事態にも関わらず従来型の手続きみ
たいなものが根強くあります。また

下請け・孫請けと、サプライチェーン
が長く複雑。手形決済がまだ残つてい
る。旧態依然のままで。

③人間性の重視

人間の尊厳、人種・性差別や格差
の問題にも対応が求められています。

人とのつながり、人恋しさなどの感
情も重視されています。人権問題は
「Black Lives Matter（ブラック・ラ
イヴズ・マター／BLM）」が叫ばれ
ました。ミャンマーやウイグルの問題
もあります。国連のSDGsでも謳
われているように「人間らしく生き
よう」ということがいま非常に重要

感染症などの遠因が生態系や気候
変動などの環境問題だという認識が
あります。新しい世代にこれからの方針性
を出してもらい、古い世代はお金や人
脈といつたりソースを提供してください
。それを初めに申し上げておきたい
と思います。

①自然破壊=サステイナビリティの 重要性。

しかし日本は変革変容への絶好の
チャンスを逃しつつあります。
コロナ禍で露呈したものを持げて
みましよう。

高まっています。とくにファッション
業界の大量廃棄や資源の過剰消費を
内在するビジネスモデルが大きな問
題になっています。アメリカでは中古
品の流通がとても多いのですが、日
本ではまだまだ進んでいません。お

位。恥ずかしいですよね。ファッショ
ン業界では華やかなイメージの裏側
で過酷な労働を強いられている人々の
存在が指摘され、企業価値にも影響
を与えています。

④眞実の隠蔽。

政治家や官僚の不祥事が次から次
へと出てきました。本当のことが隠さ
れて見えないわけです。ビジネスの世
界でもイメージ先行、過剰演出や出
所やプロセスが不透明な活動が問題
視されています。モデル写真のデジタ
ル修正などをやめる会社が増えてい
ます。

⑤国家・産業としてのビジョンへ、 リーダーシップの不足。

米国では小売業が毎日の生活基盤
を支えているという矜持があります。



自分たちがなんとかしようと思った
ら国や政府を動かすのです。若い人を
育てる奨学金や起業家支援などにも
積極的。日本もぜひ続けてください。

人間・地球・利益に貢献する イノベーションがカギ

といったことをふまえ、企業に求め
られている役割・責任がこれまで以上
に大きくなっています。一部重複しま
すが次の5つが挙げられます。

- ①パーソナル企業の存在理由の明確化
- ②新しいオンラインビジネスの確立
- ③デジタルトランスフォーメーション
- ④終身雇用の「メンバーシップ型」か
ら「ジョブ型」への働き方改革
- ⑤サステイナビリティへの取り組み

クラウド活用で成功した 日本のソリューション

日本のDXの成功事例も紹介。

ひとつは「マクアケ」です。クラウ
ドファンディングによる起業支援で
す。新商品、新サービスを生み出すた
めの資金をインターネットを通じて集
めて、完成品をお届けするといふし
くみです。欲しい人だけが注文する
ため余分なものをつくらずにすみま
す。大企業でもテスト販売に利用でき
るし、開発アイデアを小出しにして、
うけたらやってみようなんていうチャ
レンジもできます。これまで一番売れ
たのが充電器だそうで、目標額の約
500倍、5億900万円を集めたそ
うです。

日本の一一番の問題は、顧客中心を
謳いますが実際には企業中心なんで
すね。アメリカは「カスタマーセント
リック（顧客中心主義）」にシフトし
ました。オンラインとオフラインを融
合させて全方位からの顧客体験を提
供する「OMO=Online Merges with

Offline」が主流になっています。これ
までの顧客誘導型のマーケティングは
古い考え方なのです。

テスラ社のイーロン・マスク氏の成
功は人々が苦痛に思っている電気自
動車の「ペインポイント」（電気自動
車なら蓄電能力）の素早い徹底的な
改善にあります。リバース・メンター
によつて若者たちの感性を取り込み
ながら、私たちもそういう発想をし
ていきたいのです。Fan、Fair、
Fastが大切です。

それからトヨタ。富士山麓でのス
マートシティ計画が注目されています。
ヒューマンライツに関しても、ア
メリカですばらしいCMを開催しまし
た。パラリンピックの金メダリスト、
ジェシカ・ロング選手のエピソードで
す。ぜひご覧ください※。

さて、では今年開催された全米小
売業協会（NRF）の大会についてお
話します。

NRFはこのパンデミックの中でも
300人以上の講師陣を調達して
135ほどのオンラインセッションを
6日間かけて実現しました。講師の
40%が女性です。後述する「ルルレモ
ン」のようにシニアリーダーの70%が

女性という会社も。元国務長官のコンドリー・ザ・ライス氏といった大物もたくさん登壇しました。

本日のサブタイトルにもなつてゐる「共に前へ」という言葉はマイク・ジョージ会長の基調講演のテーマです。

エッセンシャルワーカーとして店舗を支えた人々をねぎらい、この9ヶ月で10年分のイノベーションが進んだと評価。ソーシャルディスタンス、コントラクトレスショッピング、カーブサイドピックといた取り組みを、ひとつひとつ社名とともに挙げ、これらは米国小売業界の顧客中心主義の成果だと強調しました。(総研新聞2月24日付け参照)

リーダーたちの講演もすばらしかった。小売業界のトレンドにも関係します。インパクトがあつたものを紹介していきましょう。

リーダーの役割は人々に希望を持たせる」と

先の中小企業に11億ドルの財務支援を行つたとのこと。

世界で約30万人もの部下を持つ「ウォルマートインターナショナル」のCEO、ジュディス・マッケンナ氏は、リーダーシップとは人々に希望を創造することと説きました。社員のウェルネスとメンタルヘルスを重視し「It's OK」というプログラムを導入。リモート会議中に子どもが泣いたりしてもOKだと、ストレス削減と信頼の醸成に努めました。

DTCの起業家はパー・パスで危機に立ち向かう

起業して間もないDTC(Direct to Consumer／自社のECサイトを通じて顧客に直販する)ブランドはピンチに直面して、パー・パスを軸に転換したといいます。緊急非常用キットを販売する「ジユディ」は、災害への防備を啓蒙する目的で始まったスタートアップ。ところが立ち上げて3ヶ月でコロナ禍が始まり、キットに入れる特殊マスクの調達が困難に。それでいたたんストップして、手持ちのマスクを全部、当局に寄付し、健康に関するコンサルティングに切り替えたそうです。

ルルレモン：デジタル鏡に映るインストラクターの指導のもと自宅でエクササイズが楽しめる。

第一段階は価格破壊。中間業者を抜いてコストダウンする手法です。

第二段階はSNSを活用しながら実店舗を盛り上げます。

第三段階がパー・パス思考、パーソナル化です。ビジュアルも強い。たとえば太った人のためのランジェリーブランド「トピカル」はプラスサイズモデルにビキニを着せて非常にかっこよく見せています。世界からDTCブランドを集めた百貨店「ネイバーフッドグッズ」も現れました。

一方でBLMについてジョージ・フロイドさんの事件翌月には「黒人小売りグループへの寄付を行い、すべての顧客を受け入れ、雇用の多様性・平等の実践を、改めてお伝えします」と態勢を明確にしています。

ラグジュアリーは癒しの食べもの

高級百貨店「サックス・ファイフス・アベニュー」のメトリック氏はこう語りました。「店はシアター。ラグジュ



アメリカ第2の住宅リフォームチェーン「ロウズ」を率いるマー・ビン・エリソン氏は「私は労働者階級の子どもだった。その日のペイで食べるものを買いにいく人がアメリカにたくさんいることを知っている。そういう人が1日でも働けなくなつたらどんなことになるか」と話し、社員や取引

家庭でのフィットネスも容易にヘルスケアは不可欠

心身の健康にも関心が高まりました。テクノロジーを駆使してウェルネスを達成する新エコシステムが登場しています。「コロナが教えてくれたのは、心身ともに健康が重要なこと」と語るのはWWインターナショナルのミンディ・グロスマン氏。わずか6日間で個人向けバー・チャル・ワークショットと1万5000人のコーチ養成体制をつくりました。

アリーはパンデミックの中の癒しの食べもの。コロナ禍でもものすごくおしゃなドレスやヒール11インチのパンプスが売れたそうです。それはただの靴ではなく、心の豊かさを手に入れるということ。だから自社の強みを生き、他社は気にしない。「グレーント、スペシャル、ユニーエク。そんなサックスでありたい」と胸をはりました。贅沢な生活ができる人のためのお店というのもあります。

アリーはパンデミックの中の癒しの食べもの。コロナ禍でもものすごくおしゃなドレスやヒール11インチのパンプスが売れたそうです。それはただの靴ではなく、心の豊かさを手に入れるということ。だから自社の強みを生き、他社は気にしない。「グレーント、スペシャル、ユニーエク。そんなサックスでありたい」と胸をはりました。贅沢な生活ができる人のためのお店といふのもあります。

「ルルレモン」は双方向コミュニケーションができるデジタル鏡を導入して自宅でのエクササイズを推進。スタジオまで出かけなくても、インストラクターと向かい合い、家族みんなで身体を動かせます。いまライフスタイルブランドとしても急成長しています。

テクノロジーは大動脈から毛細血管の活性化へ

「2025の店舗を形づくるテクノロジー」というセッションも大変興味深いものでした。これまでITといえば大手のサプライチェーンが大きなシステムを構築するようなイメージでしたが、そういう太い動脈ではなく毛細血管のような細かいところにアプリケーションの技術が生まれています。現場の課題を解決したいけどなんかな?といったときにサッと提示されるシステムです。

たとえば「ショッピファイ」は、ホームページ制作から情報収集、顧客分析などさまざまな起業支援サービスをサブスクリプションで提供しています。月額数10ドルから利用でき、要求する内容が高度になるとフリーも上がっていくしくみです。ビデオストリームもそうですね。消費者がスマホでライブを見て、ほしい商品があればその場でパッと発注できます。

H&Mは2030年までにアパレル

ロボットやドローンのほかにも接觸がいらないサービスが次々

(接觸なし)の技術も進展しています。「アマゾンゴー」は手のひらをかざすことで入店・決済ができる食料品店を開発。「ウォルマート」「ターゲット」はECで注文したものを店先で受け取るカーブサイドピックアップを充実させています。ウォルマートは顧客の留守宅に入り、商品を冷蔵庫の中まで届ける新サービス「インホーム・デリバリー」も発表しています。

世界的な企業が循環型ビジネスを推進

サステイナビリティについては「イケア」と「H&M」の例を。

イケアはVRで家具の設置場所を計測し、来店しなくても発注できるシステムを構築しましたが、今度は紙のカタログを全廃します。その代わりにナレーションや効果音入りのデジタル版をネットで配信するそうです。それからパートの販売や家具の多様な使い方のアドバイス、リサイクル素材の活用など、多様な取り組みが注目されています。

の100%をリサイクルまたは有機素材に変えると宣言しました。すでに57%達成したそうです。リサイクルマシン「Loop」も導入して、11~16ドル支払えば持ち込んだ服をセーターかベビー毛布、スカーフを作り変えてくれます。

ビジョンとパー・パスを携えてともに未来へ

これから専門小売業の参考に、注目事例も3社挙げておきます。

最後に、ブラジルの調査会社が世界17カ国で50000人の消費者に行ったインタビュー調査の結果です。「あなたの未来はより良くなると思いますか」という質問にイエスと答えた日本人は22%しかいませんでした。「あなたの収入はどうなると思いますか」に対しては、悪くなるだろうと答えた割合は27%。いずれも調査国で最下位で日本人は未来に希望を持つていないのです。これはとても大きな問題だと思います。

小売業の注目事例

— これから専門小売業の参考に



百貨店ノードストロム：商品を置かないローカル店を持つ。商品はECを通じて事前にスタイルリストが準備。アプリでフィッティング・アドバイスも。旗艦店は体験型。



オールバーズ：高級メリノウールの運動靴専門店。現在は「原料の科学者・素材イノベーター」と称してサトウキビやユーカリも使用。CO2排出量を公式サイトで公表中。



アイリーン・フィッシャー：人気の婦人服ブランド。従来の線形ビジネスモデルから、循環型への移行を宣言。リサイクル素材を活用し、リメイクの工房もオープン。