

特 別 講 演

変化の波に乗る = NRF2025 に学ぶこと

～ 究極の「幸せ創造業」を目指して ～

金沢市立美術工芸大学大学院名誉客員教授

元IFIビジネススクール 学長 尾原 蓉子 氏



不安な時代に小売業が
人々の幸せを創る

約6200ブランド（企業）、4万人を集めた今年のNRF（全米小売業協会）の大会テーマは「Riding the Wave of Change（変化の波に乗る）」でした。今、VUCA（変化・不確実・複雑・曖昧）の時代といわれています。戦争は終わらないし、トランプ政権によって多様性、公平性、包括性が後退し、物価は高くなって、不安や孤独を抱える人が増えています。そしてその間にもAIテクノロジーはものすごい勢いで進化し、顧客体験、従業員の能力、作業効率などを確実に向上させています。その一方でヒューマンコネクション、人と人とのつながりがあらためて重要視されています。

業界の動向としては、去年のホリデーシーズンは好調。AIチャットボット（人工知能を活用して顧客の質問に自動的に回答するプログラム）が集客に貢献しました。SNSショッピングや再販ビジネスも拡大しています。「テム」とか「シーイン」のような格安ECモールがアジアから欧米に広がってラグジュアリーが苦戦しています。

変化の波といいますが、これから目先の変化を追いかけるだけではやっていけないだろうと思います。小

売業というものを今一度振り返ってみると、一人ひとりの生活、生き方、楽しみ、幸せ、それらを創造する役割を担っています。不安な時代にリアル店舗で人とのつながりをつくり、優れた買物体験を提供することが非常に重要になっています。それは一朝一夕にできることではありませんね。変化に遅れてはならないけれども、自社のパースや価値観、企業文化といった基本に立脚しながら実行することを、企業のトップからしっかり考えるべきかと思っています。そういったことから今回のタイトルとなりました。

総合サービス業を目指す ウォルマートの革新性

実際に、顧客に幸せを届ける総合サービス業になろうとしているのが「ウォルマート」です。組織も再編し、大型のディスカウント店から脱皮してどんな業態を広げています。

主なものをランダムに挙げると、ペンシルベニア州のショッピングセンターを買収してSC事業へ初進出しました。全米にまたがる配送システムを他社にも使ってもらおうと、即日・翌日・定期便から選択できる「ゴーローカル宅配」を始めました。ドローン宅配もやっていますし、薬の即日宅配も49州に拡大しています。

「私たちにはアメリカを養う責任があります」といって予算にもやさしい食品マーチャндаイジングに力を入れています。低所得者だけでなく、自宅の冷蔵庫へ商品を補充するホームインデリバリーサービスなどによって富裕層の顧客も増えました。

AI活用もすごいです。過去の販売データや天候、イベント、トレンドなど外部要因を分析して、過剰在庫や欠品を防ぎ、コスト削減と売上げの最大化を両方実現しています。在庫切れは30%減ったそうです。また購買履歴や行動データをもとに最適な商品をおすすめる独自のパーソナル・ショッピングAIをリリースしたほか、マーチャндаイザーがチャットスタイルのインターフェースを使用して、データにすばやくアクセス・分析できるAIも開発。数秒でレポートを生成できるため、価格設定と在庫管理がより効率的になったそうです。

人材確保のためにスタッフの時給を30%引上げたとも。いまや、全米のお客様を幸せにする会社なんだと自負してやっているわけですね。

AIはゲームチェンジャー 「とにかく始めましょう」

さて、今回のNRF大会で特徴的だった講演をいくつかご紹介します。

まずは「小売りのゲームチェンジャー」というタイトル。副題が「現実世界のAI…あなたをより賢く、より生産的にするために待機しています」。大手半導体メーカー「エヌビディア」の小売部門責任者アジタ・マーティン氏が、NRF会長でウォルマート米国のCEOジョン・ファナー氏と一緒に登壇しました。「AIはバズワードからリアルの世界へ」と語り、「AIは本物です。あまりにたくさん側面があるから、どこから手をつけていいかわかる方も多いいかもしれません。だけど、とにかく始めましょう。企業のトップはAIを信じる必要があります」と訴えました。

マーティン氏が挙げたエヌビディアの新技术、一つは「MEGA（メガ）」です。デジタルツイン（現実空間を仮想空間上にそっくり再現する技術）を構築して、倉庫や工場などの産業用ロボット群の動きをシミュレーションし、最適化します。ウォルマートでもデジタルツインによって在庫管理、物流、店舗レイアウトなどをリアルタイムで分析・改善して、コスト削減や業務効率の向上を実現したそうです。

それから「AIEージェント」。人間の介入なしに自律的にタスクを実行するシステムです。チャットGPTなどは、いわば壁打ちでユーザーの指示が必要ですが、これはこちらのニーズを

察知して動いてくれます。GoogleもスーパードボウルのCMで就職の面接練習をリードするAIを描いて人々を感動させています。

「物理AI」。重さや深さ、奥行きといった現実世界の物理的な法則や環境を理解して、それに基づいて自律的に判断・行動します。デジタルツインと併用されてシミュレーションなどに使われています。「サブライチエーンはAI活用で最も成果が得られる分野」と、ふたりが意気投合していたとNRFは伝えています。

テクノロジーと人間のつながりを融合させる

AI礼賛の一方で、コンサル会社「GDRクリエイティブ・インテリジェンス」のCEOケイト・アンケティル氏は「AIはビジネスの成功に不可欠ですが、それだけで全てを語れるわけではありません」と指摘。小売業はテクノロジーと人間のつながりを融合させるのに最適な立場にあり、AIの潜在能力を最大限に活用するには人間的なタッチが鍵となる」と語りました。あまりAIを使っていることを大々的に宣伝するべきではないとも。去年のクリスマスにコカ・コーラがAIを活用したコマースシャルを作った大失敗したことが念頭にあったのかもしれない。

れませんか。

彼女はAIのマイナス面が明らかになるにつれ、反発も出てくるだろうと予測しています。たとえば電力コストの問題。すでに米国の電力消費の4.5%をAIが占めており、2030年までに倍増するだろうといわれています。それから雇用の喪失。5年後には労働人口の7.1%にあたる1200万人が雇用を失うと。それから詐欺やディープフェイク、AIを過信した自動車事故の増加などですね。そんなことから勝者と敗者が生まれるのではないかと考えていました。

ディスラプション企業のイノベーション

ハイライトだと感じたのは「レント・ザ・ランウェイ」の創業者・CEOジェニファー・ハイマン氏による

講演「ファッションの未来…レント・ザ・ランウェイのイノベーションとインパクト」。既存のビジネスを破壊するような革新的なイノベーションを「ディスラプション」と呼びますが、同社はまさにそういったブランドの一つです。

ハイマン氏はハーバードビジネススクール在学中の2009年に起業しました。妹さんが結婚式に参列するためだけに2000ドルでドレスを買い、支払いに悩む姿を見て疑問を持ったことがきっかけだそう。リサーチしてみると、タンスに眠っている冠婚葬祭用のドレスは数百億ドルに上るという試算が。それなら図書館のように公共財として洋服を貸し出せないかと考え、サブスクリプション方式（＝定額料金）でラグジュアリー・ファッションとアクセサリーのレンタル事業を始めました。

4日間を1サイクルとして×2で8日にしたり、気に入ればキープや購入もできます。今ではカジュアルやオフィスウェアも扱っています。初めの60日間は無料交換可能。送料やクリーニング、個人スタイリストによるアドバイスも無料です。全米最大のクリーニング工場を稼働させています。

成功の要因は、やはりサステナビリティや合理性といった時代の潮流をうまく捉えていること。かつてはラグ



ジュアリーブランドを所有することが誇りでしたが、今はコスパだったり、旅行やエステなどウエルビーイングの方が重視されています。

SNSを活用したコミュニティづくりも特長です。ハイマン氏は「服からインスピレーション、アイデアまで、あらゆるものを交換するコミュニティです。自分が最高の気分になれるものを身に着けることができれば、最高の自分になれるのです」と語り、「私たちの使命は、女性をパワーアップし、毎日を最高の気分で過ごせるようにすること」と胸を張りました。

顧客体験の質を上げる スロー・リテール

コンサルティング会社「WDパートナーズ」のリー・ピーターソン氏は「スロー・リテール！地元小売店のパワーアップ」と題して、スピード競争の時代、リアル店舗はどのような競争をすべきかという話をしました。スピード競争の勝者はごく一部の大手だけであり、スピードでの勝負はできないし、すべきではない。むしろ中小の小売業にとっては「時間」は宿敵だというんですね。

それよりも、地元で穫れた食べものを丁寧に食べて自然のペースに合わせた生き方をする、イタリアの食品ビ

ジネスから進化した「スローフード」「スローリテール」を彼は勧めました。リアル店舗での接客に時間をかけて顧客体験の質を上げてほしい。そのためには販売スタッフの改善が非常に重要でと。

なぜ実店舗よりもオンラインショッピングを選ぶのか、同社が2200人に調査したところ、以下のような結果が出ました。実店舗は時間と労力がかかりすぎる。会計が遅い。店内が煩雑。なにも見つけられない。店員の質が悪い。皆さんのお店は問題ないと思いますが、アメリカではこうした店舗が珍しくありません。

将来リアル店舗へ買物に行くとしたらどこへ？と尋ねたら、43%が半径3マイル以内のローカル店、17%が路面店、10%がモール内の店舗と答えました。

ローカル店に期待することを複数回答で聞くと、57%がローカルなブランド、52%が大手ブランド、50%が専門店ブランドでした。以下、自宅へのサービス、ショールームストア、ポップアップショップなどと続きます。

今後もっとローカル店に入りたいか？という問いには88%がイエスと答えました。ではどんな店舗になつてほしいか。販売員がより良くなること。チェックアウトがスピーディーになること。行きたびに新しい商品が出てい

る。商品が見やすい。ストアのデザインが良い。快適である。そんなことを挙げたそうです。

「店はより良い製品と体験の砦になるべきである」と述べて、スローリテールの成功要件を、スタッフ、デザイン、他店にない商品、モバイルチェックアップ、ビジュアルデザインの美しさとしていました。

リアル店舗は 情報の宝庫だった

あちこちで強調されたのはコミュニティの大切さです。ユニークできちんとしたパースを持ち、ターゲットやコンセプトの明確な店に人が集まっています。スポーツウェアブランドの「ルルレモン」もそうですね。お客様とのエンゲージメントのため実店舗で



ギャラリーになっているワービーバーカーの店舗

の小売りを重視して、店舗数をグローバルで1000以上、戦略的に拡大するそうです。

ニューヨーク発のアイウェアブランド「ワービーバーカー」もその一つです。起業のきっかけは大学院生だった4人の仲間の1人がメガネをなくして、同じものを買おうとしたら700ドルもしたというんですね。おかしいと思って調べたら、ブランドのライセンス料だったり中間マージンがかさんでいる。自分たちで工場に直接発注したら98ドルでできるとわかった。それで、フレームを無料で5点送りますから実際にかけてみて似合うものがあつたら買ってくださいとネットビジネスを始めたわけです。学生寮のキッチンでやっていたという笑い話があるんですが、SNSを通じてものすごく人気に火が付きました。2024年9月現在で269店を米国・カナダに展開しています。

最初はECだけでしたが、小売りの神様と呼ばれたミッキー・ドレクスラー氏（元GAP）に「君たちは店舗を持つべきだよ」とアドバイスされて、ソーホーに旗艦店をオープンしました。そうしたら、お客様は一人ひとり違うニーズを持っていて、それを直接知れることにものすごい価値があると気づいた。もう情報の宝庫だって彼らはいうんですね。

NRF 2025 年小売り予測 25トレンド

- ① 2025 年は AI エージェントの年。
 - ② 生成 AI でバーチャル・アシスタントが可能に。超個人化した買物体験、劇的なコンテンツ作成、リアルタイム顧客誘引 AI を活用する。
 - ③ 人工知能は、簡単な勝利の段階から、既存システムとの統合 / データプライバシー問題など障害に直面。
 - ④ ライブショッピングは 2025 年によく火がつく。
 - ⑤ Shein、Temu、TikTok、Amazon など最大の小売破壊者の共通点はマーケットプレイスであること。
 - ⑥ Just Walk Out 技術と自律的小売業は拡大。レジなし店舗、在庫ロボット、自動運転の配送車両、ドローンの急増など。
 - ⑦ 小売業のテクノロジーは従業員体験優先で変革し、イノベーションの中心となる。
 - ⑧ 2025 年も実店舗は生まれ変わる。実店舗は、顧客獲得、ブランド・アイデンティティ、ロイヤリティ向上など、小売りの基本=没入型体験を提供し、ブランドのアイデンティティをアピールできる。
 - ⑨ プティックや高級店からのヒントで、店内サービスや体験に投資する主流ブランドを探し収益源に。
 - ⑩ リテールメディアは正式に成熟しはじめている。
 - ⑪ Z 世代とミレニアル世代は 2025 年も引き続き支出力を伸ばす。
 - ⑫ デジタル・ネイティブの α 世代はブランドとマーケティングに挑戦。EC より対面型体験を好む傾向。
 - ⑬ 小売業者とブランドはマーケティング力を磨く必要あり。各世代とも好みが多様化。
 - ⑭ 広告への不信任感増加。マーケティング業務は今後数か月で厳しくなる。露出過多とプライバシーの不安が要因。
 - ⑮ 2025 年、シームレス・コマースの定義は、全チャネルで摩擦のない統合されたショッピング体験。
 - ⑯ ソーシャルコマースは 2025 年繁栄。プラットフォームが買物体験により統合され、発見、エンゲージメント、購入がシームレスに交差する動的な買物デスティネーションに進化。
 - ⑰ 2025 年はキャッシュレス決済の転換点。モバイルと非接触型決済は 2025 ~ 34 年は年 12.4% 増加。
 - ⑱ 小売業者の財務実績評価は「第 5 の壁」= 定性的評価へ。損益計算書など従来の財務評価から、顧客体験、ブランド・ロイヤリティ、SNS エンゲージメント、サステナビリティ実践などの評価へ。
 - ⑲ 小売業者=高レベルの盗難、暴力、組織的犯罪との闘い継続。
 - ⑳ 食生活と食品全般の健康性について、政策立案者の間で活発な議論の可能性。
- ☑ 健康とウェルネスは、米国消費者にとって引き続き最優先事項。毎年約 10% 成長している米国ウェルネス市場は現在 4,800 億ドル。
 - ☑ 2024 年の米国オンライン食料品売上高は前年同期比で 15 億ドル増加。さらに拡大の可能性。
 - ☑ 2025 年のサプライチェーンは「適応性」「効率性」「レジリエンス」がキーワード。
 - ☑ 循環型社会は小売業の未来。2025 年、顕著な進歩を遂げる。
 - ☑ サイバーセキュリティはテクノロジーの進歩と規制政策の変化が立ちだる中、2025 年には AI アプリケーションのセキュリティが小売業全体に組み込まれる。

現在はメガネといっしょにアートを展示してギャラリー風になっています。人が常に行きたくなる場所にと、コミュニティを大事にする発想が見てとれます。

2045 年に向けた 6 つの新ルール

起業家のバイブルといわれるファストカンパニー誌が 2020 年に発表した、次の 25 年を見据えたビジネスの新ルールをご紹介します。

□働く場に民主主義を

働く場では各人の能力だけが問われ、全ての仕事は平等である。

□コミュニティに投資せよ

コミュニティが結果的にあなたの会社を支援する。そこにお金をかけない。

□パーパスを明確に定義せよ

会社の目的をはっきりと。

□真実・本物であれ（真正性）

フェイクがはびこる AI 時代に非常に重要。

□好奇心が「通貨」

ビジネスや社会の変化への好奇心と、ともに動き、仮定に疑問を持つ。

□変化が「常態」

状況は常に変わる。

5 年前の言葉ですが、全くその通り

人々が働きたいと思える

最後に、小売業は究極のサービスビジネスということで、私が考える優れた会社像を。

★働く人が愛する、個人が認められる会社。

★社員が誇りに思い、オーナーシップを感じる会社。

★慕われる、インスパイアできるリーダーがいる会社。

★モラル・リーダーシップが存在する会社。

会社。

先日亡くなった経営学者の野中郁次郎氏は「経営とは生き方である」「意味を問わなければイノベーションは生まれない」「未来の共通善に向かって物語を共に創ろう」とおっしゃっていました。日本が本来持っている優れた商業（あきない）のカルチャーを実行し、あるいはそれを部下や会社へ伝え、継承していく努力が必要かと思えます。