

# NRF2026 “The Next Now” 今、次への革新を！

自社の強みを知り、顧客体験主導の新モデルへ

元IFIBビジネススクール 学長 尾原 蓉子氏



## AIとともに実現する 次なる変革

今年で116回目を迎えた全米小売協会（NRF）大会・ビッグショーは、世界の約100か国から4万2000人以上が参加しました。展示企業が1025社、参加ブランドは6500を超えました。掲げたテーマは「The Next Now（＝今、次なる革新を）」。AIと一緒に変革を起こそう！というわけです。

NRF会長のボブ・エディ氏の開幕の挨拶は小売業への誇りと確信に満ちていました。「アメリカの小売りは世界で最も革新的で弾力性があり、前向きな人々の集まりだ。モメンタム（勢い）を持っている。前年は関税やサプライチェーンの問題など不透明な年ではあったが、我々は消費者に価値を届けてきた。5兆3000億ドルを売上げ、5500万人を雇用（米国の4人に1人）する重要な産業だ」と述べました。アメリカは今いろいろな問題を抱えています。AIの急拡大もあって非常に前向きです。

今年のテーマは、消費者の期待の進化とテクノロジーの進歩への適応を呼びかけたものです。次に来ることが今起こっている。単なるNew＝新しいことだけではない。Next＝次なることだ、と。主なトピックとして、AIの

インパクト、イノベーションとアジリティ（機敏さ）の重要性、AIによる体験主導モデルへの再構築を挙げていました。そして今年のプライオリティは、

- ① 人への投資
- ② 顧客の買物体験を豊かにする投資
- ③ AIへの投資

AIといっても人間を代替するのではなく、人の能力を増幅するために活用するということです。

## ウェブ、モバイルに続く 第三の波

大会のハイライトを3点お伝えしたいと思います。

まず第一は、「エージェンツコマース」への本格的な移行について。

今年1月、AIエージェントが消費者の代わりに商品の検索から購入、返品までサポートするためのEコマースの新規格「ユニバーサル・コマース・プロトコル（UCP）」をグーグル社が発表しました。今大会の基調講演でも、最も話題になったのがグーグルの最高経営責任者（CEO）スティーブ・チャイ氏とウォルマートCEOジョン・フアーナー氏のセッション「AIプラットフォーム・シフトと小売りのチャンス」でした。ピチャイ氏はここで「人間の工学における根本的な再配

線」と、UCPがウェブ、モバイルに続いて、小売りやマーケティングを抜本的に変える第三の波になると強調したのです。

どういうことかというところ、これまでのECでは、グーグルやジェミニといったAI検索は、各ショップへの「リンク集」に過ぎなかった。私たちはいろいろなリンクを回遊して、品物や価格を比較したりレビューをチェックしたりして商品を買った。ところがUCPが実装された世界では、リンク回遊なしで、検索結果やチャット画面の上に購入ボタンが出現して、ページを離れることなく、その場で商品の提案から決済までショッピングを完結できる。それも「この秋、カタリナ島での友人の結婚式に参加するのだけど、どんなドレスがいいかな」といった曖昧な指示でも可能になるのです。

このUCPには、ショップファイヤーターゲット、ウォルマートなどが参画しています。ピチャイ氏は「これは、世界中のあらゆる小売企業と手を組み、インターネット全体を巨大な分散型売場へと変えるためのインフラ戦略である」と語りました。グーグル社は（アマゾンのように）自社倉庫を持つて物流を支配するのではなく、取引先の責任者となって常にブランド側に立つというルールを徹底する、とも強調

しました。

## AIが現場の人間を スキルアップさせる

これに対してファーマー氏は、ウォルマートから見たエージェントAIと現場変革について語りました。パーパス、価値、ピープルファーストは変えないけれども、商品、売り方、顧客接点、オペレーションはどんどん変えていくといいます。すでに、顧客向け、従業員向け、サプライヤー向け、開発者向けなどのAIエージェントを展開しています。顧客向けであれば、通常の会話によって買い物履歴・文脈を踏まえた「最適な次の行動」を提案でき、価格・在庫確認、配達日時の調整、購入確定まで一気通貫で完結できます。

「AIは人から仕事を奪うといわれているが、現場の重労働を減少させ、頭を使う仕事にスキルアップする。People-led, Tech-powered（＝人が主導し、技術が駆動する）を実現するんだ」と述べ、約160万人の社員に向けて8時間の集中プログラムをはじめとするAI教育に力を入れていると明かしました。

グーグルとウォルマートの共通の結論は「ユーザーを第一に考えれば全ては自然とついてくる」。この両社が手

を組んだことで、大きな変革を加速させると思います。

英国発のコンサル会社WSGNも、2028年に向けて「AIが当たり前になる」と予測しています。AIで効率を拡大しつつ、創造性・思いやり・つながりといった人間の強みがブランドと顧客体験を定義すると強調しました。

## ブランドの哲学を AIで守り伝える

ハイライトの2番目です。

アメリカン・トラディショナルを確立したファッションブランド「ラルフ・ローレン」のデイビッド・ローレン氏がマイクロソフトの幹部とともに登壇しました。彼は創業者でデザイナーでもあるラルフ・ローレン氏の次男で、ブランディングとイノベーションの責任者です。

ラルフ・ローレン社はマイクロソフトと提携して、自社のモバイルアプリに会話型のAIシヨッピングアシスタント「Ask Ralph」（＝ラルフに聞いて）を導入しました。その開発に同社のデザイナーや販売、技術のチームが集結したことで、社内の力学が変わりはじめたそうです。AIを媒介にして社内横断的な連携が生まれ、組織のいろいろな壁が取れていったこの



と。内部のアイデアを統合し、顧客とつながる新しい接着剤が生まれたといっていました。

創業から60年以上一貫する価値観やブランド哲学を新しい世代の言語に翻訳する装置がAIであり、テクノロジーは「なにができるか」ではなく「なにを守るか」から考えると言っています。「マーチャンテイメント（マーチャンダイジング×エンターテイメント）」という思想のもと、Eコマースそのものをブランド体験の一部として設計したそうです。同社はマディソン街の歴史的建造物を改装した旗艦店をアイコンにしていますが、実際に店舗スタッフがAsk Ralphと連動した接客を行って立体的な顧客体験を

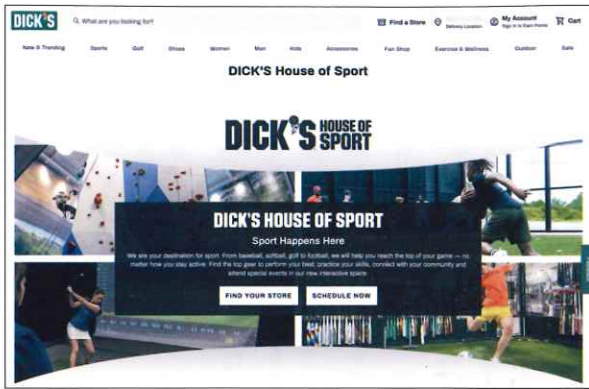
実現しています。

別なデザイナーズブランド「ノーマ・カマリ」では、デザイナーで経営者のノーマ・カマリ氏がAIでブランド承継に取り組み話題になっています。寝袋のコートやパラシュート素材の婦人服を発表して一世を風靡したカマリ氏は今80歳ですが、これまでの膨大なデザインをデータ化してAIに自分のスタイルを学習させています。専用のAIモデルを開発して、いずれ彼女がいなくなった際にはAIとデザインチームが一緒に作業できるよう準備を進めているとのこと。皆さんも事業承継についてAIとさまざまな思考実験を重ねてみると面白いかもしれません。

## アルファ世代は リアルな没入体験を重視

ハイライトの3つ目は、アルファ世代、Z世代への言及です。「Z世代と、さらに若いアルファ世代は、正式に最も変革的な世代となった」と、NRFは述べています。

アルファ世代とは、2010年〜2024年頃に生まれた人たちで、Z世代に続くデジタルネイティブです。彼らは没入型の店内ショッピング体験を好みます。米国最大のスポーツ用品小売企業のディックス・スポーティン



「ハウスオブスポーツ」のトップページ。体験サービスのスケジュールに飛びボタンが設置されている。

グ・グッズは大型の体験型店舗「ハウスオブスポーツ」を展開し、新設の小規模店舗の約2・5倍の売上げを達成しました。店舗小型化傾向が進む中、ハウスオブスポーツは通常店舗面積の約1・5倍〜2倍で、ランニングトラックやクライミングウォール、ゴルフシミュレーター、バッティングケージなどを整備。「商品を試す・動く・集まる体験」を設計。「スポーツの拠点・コミュニティの場」として再定義したんですね。これが強力な成長ドライバーとなり、同社の年間売上は約130億ドルにまで拡大しました。

Z世代では、価値観に忠実な消費と戦略的な支出の二極化が進んでいます。伝統的な広告よりもSNSのリアルな体験談やレビュー、ストーリーを重視します。インスタグラムやティックトックなどの従来のSNSへの熱狂は停滞し、掲示板タイプの「レディット」や、個人でも手軽にニュースレターを配信できる「サブスタック」などのコミュニティ重視・テキスト主導のプラットフォームへ移行する傾向が見られるとのこと。そして対人交流や失敗しないための確認を求めて実店舗を活用しています。カジュアルファッションの「アメリカンイーグル」がZ世代との関係強化のためにサブスタックに参入したという話もありました。

適切な返品システムで顧客満足をアップ

ところで、今大会で初めて、循環型経済を主題にした「リバース・ロジスティックス」＝返品管理システムのイベントが別会場で開催されました。「誰かの不要な製品は誰かの宝物である」という考えのもと3兆ドルのビジネスに発展すると、NRFの幹部スコット・ケース氏は話します。物流でのリサイクル、リユースを、単に無駄を省くという視点ではなく、新しい価値創造として位置づけています。返金、返品、交換、再販の迅速な対応を可能にすることで業務上の摩擦を減らし、顧客体験を向上させるといふこと

です。集中型の返品ハブ、自動検査、仕分け、AI駆動のルーティング決定、回収といったサプライチェーンの機能を、小売業や製造業が一緒になってコスト削減・時間短縮できるように改善すべきだとしています。

すでにアマゾンではAI対応の返品プラットフォームをロイヤルティ強化の機会として活用しているそうです。イケアからは買い戻しサービスでパウチャーを得た消費者は店舗で3倍多く消費をしているとの報告も。

「デジタル」の世界で検索しない購買へ

今回のNRF大会のまとめとして重要なのは、今後、Eコマースが「検索しない購買」へ移行することです。小売業の未来はフィジカル（物理的）とデジタルが合体した「フィジタル」の世界になります。AIは日常業務に組み込まれ、より効率的でパーソナライズされたショッピングを実現。ワールド検索でなく日常的言語での対話が消費者の商品発見を助け、「ワンクリック」あるいは「ゼロクリック」で買物が終了する時代の到来です。

そしてリアル店舗は五感体験によるビジネスのハブです。前述のWSGNも「AIが当たり前になる」と予測する一方、ネットワーク化された世界の

破壊的要素は、味覚、嗅覚、聴覚、視覚、触角といった感性への回帰をもたせんと強調していました。アナログな実体性が新たな価値の指標と考えられています。

AI支援のフィジタルによって店舗スタッフは顧客とのつながりに集中できるようになります。店舗で最も重要なのは、やはり人なのです。

顧客が自分の生活を主導する時代に

では、こういった時代に日本の専門店の未来はどうなるのか。1989年6月に日本専門店協会が設立されて40年近くたちますが、時代は大きく変わり、専門店の位置、ポジティブな能力は何か、などをあらためて考える必要が出てきました。

時代を振り返ってみましょう。アメリカでは小売りの頂点に立っていた主要百貨店11社が80年代から再編に再編を重ね、今残っているのは4社です。逆に、安売り店といわれていたウォルマートが台頭し、NRF大会で金賞を獲得したのは88年です。その頃、日本ではデザイナーキャラクターブランドが台頭し、円高によって海外ブランドも入ってきました。

90年代はバブルが崩壊して価格破壊小売業が成長。2000年代に入る

顧客が自分の生活を主導する時代に

では、こういった時代に日本の専門店の未来はどうなるのか。1989年6月に日本専門店協会が設立されて40年近くたちますが、時代は大きく変わり、専門店の位置、ポジティブな能力は何か、などをあらためて考える必要が出てきました。

時代を振り返ってみましょう。アメリカでは小売りの頂点に立っていた主要百貨店11社が80年代から再編に再編を重ね、今残っているのは4社です。逆に、安売り店といわれていたウォルマートが台頭し、NRF大会で金賞を獲得したのは88年です。その頃、日本ではデザイナーキャラクターブランドが台頭し、円高によって海外ブランドも入ってきました。

90年代はバブルが崩壊して価格破壊小売業が成長。2000年代に入る

顧客が自分の生活を主導する時代に

では、こういった時代に日本の専門店の未来はどうなるのか。1989年6月に日本専門店協会が設立されて40年近くたちますが、時代は大きく変わり、専門店の位置、ポジティブな能力は何か、などをあらためて考える必要が出てきました。

時代を振り返ってみましょう。アメリカでは小売りの頂点に立っていた主要百貨店11社が80年代から再編に再編を重ね、今残っているのは4社です。逆に、安売り店といわれていたウォルマートが台頭し、NRF大会で金賞を獲得したのは88年です。その頃、日本ではデザイナーキャラクターブランドが台頭し、円高によって海外ブランドも入ってきました。

90年代はバブルが崩壊して価格破壊小売業が成長。2000年代に入る

## 2026年の小売業は？ ～ NRF 5つの予測～

- ① Z世代・アルファ世代の TikTok 熱狂は停滞  
インスタグラムのリールやユーチューブのショート動画などを活用して若い世代の支持を。
- ② AI のハイプ (過剰期待) のサイクルは終わった  
2026 は、小売業者が AI を受け入れ、テクノロジー・ポートフォリオの変革ツールとして AI 依存を強める中で、AI 投資は現実的な実践を求め、厳格になる。
- ③ ChatGPT など生成 AI ツールやエージェント AI が自然会話での買物を可能に  
顧客のパーソナルな要望をとらえ、満足いく対応を可能にする。
- ④ マーケティング分析、次世代技術、ソーシャル戦略がより重要に  
この3つがマーケティング戦略を統括する責任者 (CMO) の成功の指標となるだろう。
- ⑤ CEO の交代増加  
万華鏡的变化の中、交代は 2026 年も続く可能性大。

と、インターネット、スマホ、SNS が登場・拡大して個人主導の時代へとシフトしていきました。2011年に東日本大震災が発生。全ての顧客接点を統合・連携させる「オムニチャネル」が発展。2020年にはコロナ禍があり、リモートワークが拡大しました。そして生成 AI が生まれ、人が AI エージェントを使いこなすフィジタルの時代へ。

この間、消費者の関心は、モノの購入を中心とした「モノ消費」から、精神的な満足を求めて体験にお金を使う「コト消費」に移り、現在は自身も創造者の一員となって、今ここでしか体験できないことに価値を置く「トキ消

費」に。文化も消費型から参加型を経て共感型へ。現在の創造エネルギー源は「好奇心」「好き」。顧客ターゲットは「セグメント」から「個人」を経て「私」に。顧客自身が自分の生活を主導する時代になったのです。

**専門店の優位性を  
発揮しよう！**

こうした変化を振り返ると、今こそまさしく専門店の優位性が発揮できる時代だと思えます。パーパスや世界観など「想い」がある事業。独自性のある商品とサービス。これら専門店ならではの強みによって顧客の琴線に触

れる感動、感性を生み出し共有する。ユニークな専門性と世界観をコミュニケーションするの AI がフル活用できるのです。

たとえ地方の小さなお店でも自信を持ってやっていると発信すれば世界から人が集まってくる。市場としての塊ではなくても、一人ひとりの個人の集積です。SNS の伝播力のすごさは日本の辺鄙な田舎が世界で人気になる例に見るまでもありません。しかも日本の文化はいま世界で非常に高く評価されている。私がハーバードの

ビジネススクールで学んだ頃は、日本のケースが取り上げられることは少なかった。しかし今は多くの日本の事例が教材になり、虎屋さんの500年伝承の秘密といったことまで学んでいます。もっと自信を持ってアピールし、世界へ出ていきたいと思います。NRF 会長の誇らしげな「アメリカの小売業は世界をリードする」との挨拶を聞き、残念で涙がこぼれる想いがしました。日本もここまで行きたいと思っています。

新たなステージの専門店とは、独自の世界観を持って商品・サービスを提供する店であり、独自のカルチャーを育み、それを遺産として伝承していく会社です。企業文化が育つには時間が必要ですが、人の心を打つ伝播力の鍵は、企業カルチャーとお客様に寄り添う姿勢にあります。すでにその方向を

目指している企業もありますが、急いで頂きたい。もったいないです。日本の専門店はいくらでもありますが、ヘリテージあるコンテンツを持っているのですから。

ただし、それがどんな価値をもってあるか、外からどう見えるかは、会社の机や、あるいは社長室に座っていてはわかりません。世界の企業や動向と比較しながら、自社が大切にしなければいけないものをぜひ考えていただきたい。40年間 NRF 大会を見てきた私の切なる願いです。



尾原蓉子氏には協会設立前から40年間にわたり、毎年「専門店春の大会」で最新のビジネス情報を伝えていただきましたが、ついに今回が最終の講演となりました。時代に応じた多様な啓発をいただきましたこと、協会より厚く御礼申し上げます。