＊WEF第7回シンポジウムから

米国の流通革命に学ぶ

テクノロジーで変容するファッションビジネス

尾原蓉子代表理事の基調講演

ファッション業界の女性活躍支援団体、WEF（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）の第7回シンポジウムが7月27日に開かれた。過去6回は女性のキャリア展望を広げるねらいで「女性のロールモデル表出」を目的として、多様な分野で活躍する方々を講師として招き高い評価を得てきた。設立3年目の今年は、ファッションビジネス（FB）が直面する課題に取り組むことを重視し、初回テーマを「テクノロジーで変容するファッション・ビジネス」に設定。尾原蓉子代表理事が基調講演を行い、「ファッションとビジネスの新しい世界をテクノロジーが拓く」と題し、パネル・ディスカッションも行われた。基調講演の内容を紹介する。（7月29日付に関連記事）

Bonobosのニューヨークの Brookfield Place店

産業革命に匹敵する巨大な「小売革命」が起きていると言われます。過去30年間、全米小売業大会（NRF）に1度も欠かさず参加して時代の潮流を見極めてきた私も、まさしくそれを実感しています。

1・巨大な変化が起きている＝キーワードは「デジタル」と「ディスラプション」

デジタルテクノロジーの進展がファッションビジネスを大きく変容させています。これまでの仕組みを変える、ディスラプション（秩序などの破壊）の進行です。

象徴的な例は「Uber（ウーバー）」。タクシーに代わる個人の運転手（車付き）を調達するCtoC（消費者間取引）、オンデマンドのシェアリングサービス。スマートフォン一つで車探しからピックアップ、支払い、運転手の評価まで、簡単に済ますことが出来ます。顧客に便利で、空き時間と車の有効活用を願うドライバーには収入になるウィン・ウィン・システムで、世界中に広がっています。

Rent the Runway（レント・ザ・ランウェー）は、ファッション衣料のレンタルと月額制の会員ビジネス。そもそもは高額ドレスのレンタルから始めたものが、「送料もクリーニング代も企業側負担」が奏功して急成長し、現在はドレス以外の服も、必要に応じて入れ替えできるサブスクリプション方式で提供しています。ハーバード・ビジネススクールの女子学生が創業。考え方は「平均2回しか着ないドレスに高額を払うのは、個人としても資源・環境的にも無駄だ。ファッションを『個人財』から『社会財』にする意義は大きい」と、熱っぽく語ります。

尾原氏

「Bonobos」は、ヒップ回りがかっこいいパンツがないと、スタンフォード大学院生が起業したネット販売が、メンズウェアのショールーミングビジネスに発展したもの。ウェブで紹介する商品の見本を店舗に用意し、アポイントにより販売員が商品説明やおしゃれのアドバイス、採寸などを行い、商品はすべて宅配、という仕組みです。

いずれも、従来のビジネス秩序を破壊するもの。現状に疑問や不満をもつ人が、新たな発想で生み出す必然的革新です。背後には、時代が求める合理性、価値観の変化、テクノロジーの発達（ネット、スマホ、SNS＝交流サイトなど）があります。

2・FBは「物売り」ビジネスから「個客のライフスタイル創り」支援のサービスビジネスへ

ファッションが売れない、たしかに消費者の価値観の変化、価格への厳しい目、また最新ファッションを追う情熱が失せた人の増加も現実です。しかし、おしゃれをしたい人は筆者も含め依然多い。市場は商品であふれているのに売れない理由は、個性化した顧客の細かいニーズに対応する商品が少ないことと、商品と個客のマッチングが出来ていないためです。

米国では、ビジネスが企業主導から顧客主導に移行しています。スマホ装備で24時間ネットワークにつながっている生活者がリードする時代です。企業への期待は、「一方的な商品提供」で「モノを売る」ことではなく、個客が「自分独自のライフスタイルを創る」ために、自分に合う（感覚的にもフィット的にも）商品を、見つけやすく楽しめるよう支援してくれること」にシフトしています。レンタルであれ、スタイルのキュレーションであれ、カスタマイズ生産であれ、「FBのサービス化」が始まっているのです。

3・米国ファッションビジネスで今、何が起きているか？

多様なテクノロジー、RFID（ICタグ）の活用拡大や、AI（人工知能）、IoT（人と物をつなぐインターネット）、AR（拡張現実）など新技術の活用が始まりました。

「新しい消費者」、ミレニアル世代の影響力が高まっています。15年に初めて団塊ジュニア人口を超え、最大の塊になった彼らは、幼少期からのデジタル習熟、新しい価値観や、here and now（今すぐここで）意識で、消費や業界構造の変容を加速しています。

ビジネスでは、アマゾンの急成長と事業革新が小売業界に巨大なプレッシャーをかけています。ファッションにも注力を始めた同社は、PB開発や週1回のファッション番組配信なども開始。アパレルでの売り上げも、15年の163・4億ドルが17年には277・8億ドルになり、アパレル販売額ナンバーワンのメイシー百貨店を追い抜くと予想されています。即日配達や1時間配達、ドローン活用なども、小売企業に高コストの追従を迫っています。

ネット販売の急伸は、店舗の閉鎖や売り場縮小を加速しており、消費者の購買態度は「地元優良店とネット購入」の組み合わせになってきました。

オムニチャネルとモバイルへの戦略的シフト、売り場でのテクノロジー活用も、大きな動きです。

4・オムニチャネルの拡大

ファッション企業にとって、オムニチャネルは一層重要になっています。アマゾンのようなネット企業と競争するには、店舗でのリアルな顧客体験を生かすこと、そして、ネットのビジネス効率も確保することが戦略的に不可欠だからです。「アマゾンはハグできない」は、店舗小売企業が好んで口にする言葉です。

オムニチャネルは日々進化しており、ある意味で「動く標的（moving Target）」。つまり目標がどんどん先に動いて、配達は翌日から即日へ、1時間配達へ。また配送元も、店舗、DC（物流センター）あるいは他の店舗から、さらにはメーカーから直配、などへと難易度も高まっています。ここで企業は、自社に最も適切なオムニチャネルとは何か、を真剣に考える必要があります。「オムニ（すべての）」といっても全チャネルをやる必要はなく、基本としての、店舗とネットとSNS（何を選択しどう使うか）、および自社流フルフィルメントを構築することです。

日本企業がオムニチャネルを取り組むについて強調したいことがあります。

第1は、オムニチャネルの本質を理解すること。本質とは、①顧客セントリック、顧客論理によるビジネスの抜本改革②ECのコスト効率（在庫・売り場の極小化）と、感動体験の場である店舗の効果的融合。

第2は、商品力と見せ方の向上。ネット販売では、独自性ある商品と、サイズとフィットの整備が不可欠です。特に女性向けは、サイズの大小だけでなく体形やフィット具合を顧客が判断できるように。ノードストロムの「Find Your Fit Size」の手法は非常に参考になります。また商品の画像も魅力的に。

第3は、テクノロジーのフル活用。モバイル対応、RFID、クラウド、AIなど。効果的なアプリや画像検索なども有効。

第4は、企業間のコラボレーション（協業・協働）。サプライチェーンに関わる企業が一体となった統合的な仕組み作り。

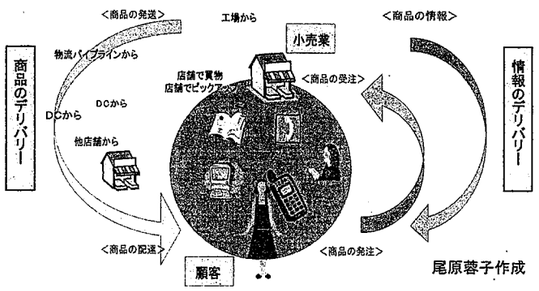
図は、これからのオムニチャネルのイメージを描いたものです。

中央の円では、顧客が様々なコミュニケーション手段で情報を得たりシェアしたりしています。右側の矢印は、小売企業から個客への情報（商品やトレンドなど）の発信と、個客からの発注の流れです。

左側は、商品のデリバリー。店舗で商品を購入して持ち帰る、またはネット注文・店舗ピックアップの「クリック&コレクト」もあります。商品が訪問店舗で欠品していれば、別な店舗から宅配されたり、サプライチェーン（移動中のトラックや生産工場）から指定の場所への配送も行われます。

日本では在庫の一元管理が、委託販売の慣習のため困難と言われますが、納入者と小売企業との戦略的連携が組めれば、この図のように、工場から店頭までを包含する在庫と配送の一元管理を行うことが出来ます。

オムニチャネルのイメージ図



尾原蓉子作成

5・売り場に入るテクノロジー

ファッションでは、商品と同じぐらい買い物体験が重要になりました。分かりやすくイラつかない売り場、欲しい情報や商品提案やアドバイスが即時に得られる、試着が快適、等々。こういったリアルな〝体験〟や〝感動〟をバーチャルなテクノロジーが支える時代になりました。

販売員による タブレット（レジ機能もある）接客が一般化。「スマート試着室」も拡大中で、レベッカ・ミンコフの旗艦店では、試着室に持ち込まれた商品のICタグをセンサーが認識し、素材情報やコーディネートに向く商品などが試着室のタッチパネルに表示。同社のアプリ「リメンバー・ビジット」に携帯番号を入力すれば、何を試着したかの記録も残せます。

ニーマン・マーカスの売り場に設置されたMemomi（Memomi Lab社提供）

ニーマン・マーカスの売り場に設置されたMemomi（Memomi Lab社提供）

ニーマン・マーカス60店舗に設置されたメモリーミラー「Memomi」は、売り場に設置したカメラ搭載の大型モニター兼ビデオスクリーンの鏡です。試着室外の広い空間で、試着したファッションを確認したり、試着していない服の着用イメージ、見えない後姿、360度回転した画像、試着した複数商品の同時ディスプレーなどを見ることができます。鏡の画像をSNSで送って友人の意見も聞けます。試着室内のスキャンで得られた顧客のボディー情報、試着商品の記録などと連動させるテクノロジーです。

顧客の体形やサイズ、フィットを売り場で測定する機器も、ごく簡便なものが登場しています。

AIを活用した、対話で個客ニーズを探る手法では、ノースフェイス社がホームページやメイシー百貨店の売り場で、山に行く人にウェアをレコメンドするワトソン起用のプログラムが始まりました。

6・パーソナル化への取り組み

消費者の個性化が進んでいます。好みが違う、という単純なレベルから、価値観、ライフスタイル、ファッションへの意識と消費額、体形やフィットなど、従来なら同じ「市場セグメント」に属する人でも、一人ひとり異なるニーズや欲求を持つようになり、これに「個客」として対応しなければならない。しかし、それが新テクノロジーの登場で可能になってきました。

パーソナル化には、三つの手法があります。①カスタムメードの商品やサービスを提供する②企業側の顧客へのアプローチを、ビッグデータ解析やAI活用で個人化する③顧客側が、自分の欲しいものを簡単に〝たぐり寄せ〟できるようなシステムを構築する、です。

FBでは②と③の掛け合わせが特に重要です。人は自分のことをよく知っている。どんなにAIが発達しても、本人にはかなわないからです。企業側からの提案をもとに、個客がイエス、ノーなどの意思表示をし、そのデータも分析・蓄積されることで、より精度の高い提案ができる。こうしてブランドのファンになれば、個客はブランドコミュニティーの一員として、商品開発に参画したりブランドアンバサダーになったり、と発展するからです。

たとえば「Stitch Fix（ステッチ・フィックス）」は、時間欠乏のプロフェッショナル女性を対象に、ネットでスタイリングアドバイスをし、簡単に購入できる仕組みで、高級店が注力して来たパーソナルショッパーのデジタル版と言えます。個客を深く知ったうえで、複雑なアルゴリズムで個人向けにスタイリング提案を行うのです。

ポイントは個客が自分のプロフィル作成の際、ファッションのセンスやボディーのタイプ、アイテム別のサイズ、予算やライフスタイルなど、精査された質問に答えることに始まります。好みのスタイルも、クラシック、モダン、グラマー、カジュアル、プリティーなどを、言葉ではなく、服・アクセサリーから靴まで15点ほどをグループ化したマップから選択。仕事場の雰囲気がジーンズ着用もOK、といったコメント入力も薦められます。

7・日本のファッションビジネスの課題

消費者が、「Buy how Wear how」の要求を強める中、FBは多くの旧弊を ディスラプトすることが不可欠です。象徴的課題は、商品企画・生産・販売を、中間の介在者なく一気通貫でつなぐスリムなサプライチェーン構築です。EC化とデジタル化も喫緊の課題です。そのうえで、「個客」へのパーソナル対応が可能になるでしょう。

〝モノ売り〟から〝おしゃれ支援のサービス〟ビジネスへ。ファッションビジネスの革新を、皆さんの手で進めてください。期待しています。

物販から〝おしゃれ支援サービス〟へ革新を