

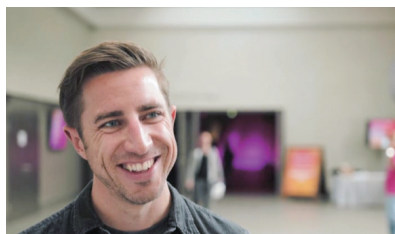
「リキッドエクスペクテーション」

デジタルと3次元ストアの一体化

ニューヨーク、マンハッタンのセカンド・アベニューを歩く。高級アパートやオフィスビルが並ぶこの通りには、カジュアルなレストランや粋なストアも軒を並べているが、所々に、がらんとした空き店舗やレストランが目につく。数週間前まで、高級紳士靴の店、カップケーキ専門店、ティーンファッション専門のアパレル店、オフィス家具を売る家具店だった。『ニューヨーク・タイムズ』紙や『アトランティック』誌などで目にした記事が思い浮かぶ。「死んでゆくストア。2020年までには壊滅か」。米国の伝統的な小売店が、アマゾンを含むeコマースにビジネスを奪われ、崩壊寸前だというのが。セカンドアベニューの空き店舗は、確かにそれを裏付けている。しかし、本当にそうか？ 大はやりしている小売店もたくさんある。消えてゆくストアは、経営能力や資本の不足、また顧客に横を向かせる何かがあるのではないのか？ それとも、メディアが報道しているように、デジタル・ネイティブな若い消費者に好まれるオンラインビジネスのために、崩壊を余儀なくされているのだろうか？

デジタルはストアの敵か？

マーケティングコンサルタント、アクセンチュア（Accenture）のデザイン部門フィヨルド（Fjord）のディレクター、アレックス・ジョーンズは、「最近、いろいろなところで『リテールビジネスの死』という言葉聞く。それと並行して『eコマースの終わることのないブーム』という言葉も聞く。eコマースの繁栄の影で衰退してゆく伝統的な小売店。だが、このトレンドはリテールビジネス vs デジタルといった単純なものではない」と警告する。確かに表面だけ見ると、小売店の衰退



マーケティングコンサルタント会社アクセンチュアのデザイン部門フィヨルドのディレクター、アレックス・ジョーンズ。新しいリテールビジネスは、eコマースと3次元ストアの融合でなければ存続できなくなっていると言く

が目立つ。そして、eコマースが米国の小売業の総収入の大きな部分を占め続けるという事実は存在するだろう。だが、このトレンドは、最近、速度を落としていると、アクセンチュアの調査は物語っている。例えば、2017年、米国では10,168のストアが店を閉じた。だが、その一方、14,248店が開店している。eコマースの会社の67%は、3次元にストアを開いている。「確かにデジタルが伝統的なストアのあり方や成長を阻止するフォースになってはいるが、大きく変わったのはデジタルとストアの比重ではなく、消費者のショッピングに対する考え方や習性だ」とジョーンズは言う。

米国最初のデジタル・ネイティブであるミレニアル世代（18～34歳までの約8,000万人）は、子どもの頃からオンラインで商品を買うことに慣れきっている。世界から集まる商品群の中から求める商品を見つけ、競合商品と価格や質の比較をし、ロイヤルティディスカウントを利用し、時には特定の顧客だけをターゲットにした販促情報を受け取り、迅速で、便利で、安全なペイパル（PayPal）で支払いをする。スピーディでシームレスなショッピング体験をしてきている若者たちだ。オンラインショッピングは、彼らの血肉になっているといっても間違

いではない。しかし、彼らは3次元のストアで買い物をすることを嫌っているわけではない。ミレニアル世代の下限にいる若者と、その下にいるジェネレーションZと呼ばれる世代の60%は、ストアで商品を買うことを好んでいると報告されている。ただ、問題は「両世代とも、ストアでのショッピングが、オンラインショッピングと同じように、容易で、シームレスな、選択肢の多い、返却自由な、プレッシャーのない経験であることを期待していることだ」と、フィヨルドのマーケティング・ディレクター、マーサ・コットンは言う。つまり、デジタル vs スタアではなく、この両方を一体化したショッピング体験を若い消費者たちは望んでいるのだ。



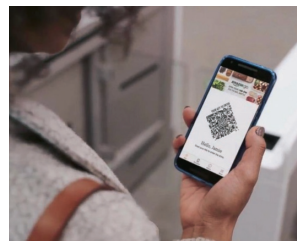
ジョーンズと同じフィヨルドのディレクター、マーサ・コットン

デジタルとストアの融合

そういった消費者の期待を裏切らないストアが、すでに幾つも生まれている。今年の1月、ワシントン州シアトルに誕生した『Amazon Go（以下、アマゾン・ゴー）』もその一つだ。

シアトルという街は、あらゆる意味で米国の最も新しい試みやトレンドが生まれる場所である。スターバックスも、REIも、コストコも、そしてアマゾンも、みんなシアトルのスタートアップ（新しいアイデアに基づいて始められる新会社のこと）として始まっている。住人は新しい者を

かえて せびる●青山学院大学英米文学科卒業。電通入社後、クリエイティブ局を経て1968年に円満退社しニューヨークに移住。以来、アメリカの広告界、トレンドなどに関する論評を各種の雑誌、新聞に寄稿。著書として『ザ・セリング・オブ・アメリカ』（日経出版）、『普通のアメリカ人』（研究社）など。翻訳には『アメリカ広告事情』（ジョン・オトゥール著）、『アメリカの心』（共訳）ほか多数あり。『日経マーケティングジャーナル』『ブレーン』『日経広告研究所報』『広研レポート』などに連載中。

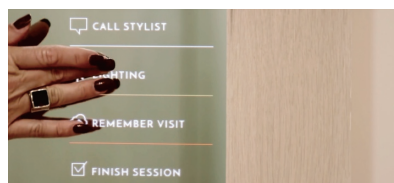


『アマゾン・ゴー』は、ジョーンズのいう、デジタルと3次元ストアを見事に融合させたスーパーマーケット。米国初の支払いカウンターのない店だ

受け入れるリベラルな態度を持ち、テクノロジーのハブ（温床）、サンフランシスコやシリコンバレーに近いこともあり、カッティングエッジなテクノロジーが入手しやすいというメリットもある。いま米国のスポーツ選手などの間ではやっているタトゥー（刺青）も、この街から始まったトレンドである。『アマゾン・ゴー』は、そういった土地柄を持つシアトルを、米国最初のデジタル+3次元ストアのテスト都市として選んだのである。

『アマゾン・ゴー』は、一口に言えば、チェックアウトカウンター（料金支払いカウンター）のないスーパーマーケットである。客は店に入り、自分の好きなものをショッピングカートに入れ、そのまま外に出ればいい。顧客はまるで自分の家の中を歩いているように何のプレッシャーもハードルもなく、好きなものを手に取ったりショッピングバッグに詰めたり。買った商品の金額は、あらかじめ設定し

てあるアマゾンのアカウントに現れ、登録してあるクレジットカードで支払われる。アマゾンで本や商品を買うのと同じ、スムーズでシームレスな体験だ。アマゾンが信じ、ミッションとしている「消費者の生活をより容易に、快適にする」ことを



ニューヨークのSOHOにあるレベッカミンコフのファッションストアは、最新のデジタル・テクノロジーを駆使した店。インタラクティブミラーがセールスパークソンの役目を果たす

実現しているストアなのである。販促用のビデオによると、コンピュータビジョン、ディープラーニング・アルゴリズム、センサーフュージョンなどのテクノロジーが使われており、これらのテクノロジーと消費者を結ぶものとして、iOS、アンドロイドスマートフォンが使われている。現在、シアトルに3店と、シカゴやサンフランシスコにも店舗が登場している（2018年11月現在）。

ニューヨークはSOHOにあるレベッカミンコフ（Rebecca Minkoff）のファッションストアも、デジタルとストアの一体化の好例である。店に入り、入り口に置かれているインタラクティブミラーのタッチスクリーンで、自分が買いたい商品の情報を入力する。そして携帯電話の番号を入力すると、「ウェルカム」の無料シャンパンかソフトドリンクをオーダーできる。携帯電話が顧客とストアとのコミュニケーションツールになり、例えば試着室の空き具合などの情報が伝達される。試着室に入ると、すでに顧客が求める商品が試着されるのを待っている。サ





ロサンゼルス・メルローズ・アベニューに誕生した『ナイキ・バイ・メルローズ』は、ビッグデータを使って、特定の顧客層にアピールする商品のみを陳列。顧客個人に向けた販促メッセージやスペシャル商品の告知も頻繁に行われる



イズや色、それに似たほかのアパレルなども鏡に現れる。顧客のイメージの上にそれらの商品が重なり、いかにも試着しているように見える。アパレルにマッチしたハンドバッグ、靴、スカーフなどのアクセサリも鏡に現れるが、これらは全てレベッカ・ミンコフ自身がセレクトしたものだ。全てのリクエストはインタラクティブミラーで行われ、アソシエと呼ばれる店内のセールスパークソンは、顧客がヘルプを必要とするときだけ現れる。最も印象的なのは、2度目に店を訪れたとき。顧客の情報がすべて保存されていて、『アマゾン・ゴー』と同じように、支払いの面倒なく店を出られる仕組みになっている。シームレス、プレッシャーレス、ハスルレスなショッピング体験を楽しむこの店には、リピート客が多い。

ロサンゼルス・メルローズ・アベニューに登場したナイキの『ナイキ・バイ・メルローズ』は、表面的にはレベッカ・ミンコフのストアのように、最新のテクノロジーをディスプレイしてはいないが、その背後では、データ分析によるプロダクトセレクトが周到に行われている。店に並んでいる商品は、ロス近郊に住むナイキ

のオンラインサービス「ナイキプラス」のメンバーが好む商品だけ。データを使ってメンバーのサイズ、好む色、スタイル、価格範囲などを検索し、それに沿った商品が選択され、ディスプレイされている。また、特定のメンバーに向けた販促も行われる。例えばメンバー顧客がストアの所在地に近づくと、顧客の携帯電話のアプリに特別な販促メッセージが現れる。顧客のリクエストのあるなしにかかわらず、「データから推測して、あなたはこの商品に興味を持つはずと思ったので、あなたのサイズの商品を、あなたの名前ですべて予約してあります」といったメッセージが入る。「この店はデジタルメカニズムを3次元のストアに適応した最初の試み」と、消費者への直接販売を主目的にするナイキ・ダイレクト社のプレジデントのハイディ・オニールは『ファスト・カンパニー』誌に語っている。

『ナイキ・バイ・メルローズ』には、セールスパークソンと直接コンタクトをとることなく、商品を買うことができる仕組みもある。顧客の中には、セールスパークソンとのやりとりを避ける者も少なくないからだ。顧客はオンラインで好きな商品を選

ぶ。その商品は、『ナイキ・バイ・メルローズ』店のメンバー用ロッカーに保管される。顧客はナイキプラス・メンバーのコードを使ってロッカーを開く。色が好きでないとか、スタイルが想像したものとは違うといった場合には、店内で自分の好きな靴や商品を選び、商品の2次元コードをスマホでスキャンすると、セールスパークソンが顧客の足に合ったサイズの靴を持って現れる。スマホのアプリを使ってセールスパークソンに商品に関するさまざまな質問をすることもできる。また、セールスパークソンと直接話したい場合には、アップルの「ジーニアスバー」に似た「ナイキ・エクスプレス・セッション」を予約し、商品選択のためのヘルプを得ることができる。

『ナイキ・バイ・メルローズ』は、デジタルと3次元のストアの融合をコンセプトでつくられたナイキの最初の試みである。このストアの成功を土台に、ナイキは同じコンセプトのリテール店をグローバルに展開すると同時に、ナイキの商品を扱っている他のストアの顧客も同じ経験ができるように、テクノロジーの転移を試みる計画を持っているそうである。

広がる 「リキッドエクスペクション」

消費者がオンラインショッピングで経験している、スムーズでプレッシャーの少ないショッピング体験を、実際の3次元の世界のストアやショッピング体験にまで期待する心理的現象は「リキッドエクスペクション (Liquid Expectation)」と呼ばれている。アクセントのインタラクティブ部門のディレクター、ベイジャー・シャーが2015年、『エコノミスト』誌に書いた記事が発祥地である。記事は、『エコノミスト』誌から「2015年度ベストアークティクル」賞を受賞している。

「リキッドエクスペクション」とは、消費者が体験した特定の産業での経験を、その産業とは全く関係のない別の産業にも期待する動きをいう。例えば、何かの理由で飛行機がキャンセルになった場合、消費者はオンラインストア『ザップス (Zappos)』で体験した返品の容易さと同じ容易さを、航空会社の航空券の払い戻しにも期待する。また、病気や定期健診で病院に行くとき、患者の中には、『アップルストア』の「ジーニアスバー」のような親身なコンサルテーションを期待する者もある。

従来、特定のカテゴリのプロダクトでの顧客体験は、他のカテゴリの商品での体験とは全く関係がないものだと考えられていた。伝統的なマーケティングは、直接競合する商品やそれを作っている会社を戦略的に抜き出すことが目的であった。例えば、携帯電話というカテゴリでは、新しいiPhoneの発売は、同じようにスマートフォンを作っている他のメーカーにだけ脅威であり、

関心のあるイベントであった。だが、実際には、iPhoneの新発売は、それに備わっているカメラやナビゲーション機能などを作っている会社も競合相手になる。消費者は、iPhoneに備わっている優秀な撮影機能、ナビゲーション機能を、カメラやナビ購入の際に比べてみるのである。

商品そのものは全く別物であっても、消費者の“エクスペリエンス (体験)”という面では酷似しているために、競合相手になるのである。水がひたひたと四方八方に広がってゆくように、1カ所での体験があらゆる場所、カテゴリのショッピング体験にまで広がるのである。

「リキッドエクスペクション」には、2つのカテゴリがあると、著者シャーは語っている。1つは上記した“エクスペリエンス (体験)”、もう1つは“パーセプチュアルコンペティション (知覚的競合)”だ。ウーバーは消費者の個人ドライバーとなることで、タクシーだけでなくあらゆるトランスポートーションに対する期待感を高めた。また、ウーバーが創設した新しいサービス「ウーバー・ヘルス」は、CVSのような臨時の健康診療所機能を持つ薬局や診療所の強敵となった。「ウーバー・ヘルス」は、定期的に病院や医者に通う人々へのサービスで、決まった日にち、時間に顧客の家まで迎えにゆく仕組みだ。タクシー会社が薬局や診療所の競合相手になるとは、これまで誰も想像だにできなかっただろう。

CPG (消費者向けパッケージ商品)の世界でも、「リキッドエクスペクション」現象が起こっている。例えばブルーエプロン (Blue Apron) は消費者の希望する健康食をパッケージにして住

居に届けることで、レストランやスーパーマーケットの強敵となっている。

パーセプチュアルコンペティションは、エクスペリエンスコンペティションより、より漠然とした、それゆえにより興味深い競合相手をつくるとして、メーカーの関心と注目を集めている。アップル、ウーバー、ネットフリックス (Netflix)、スポティファイ (Spotify)、そしてアマゾンなどがそれだ。

例えば、細かく時間指定できるアマゾンの宅配サービスは、配達能力でフェデックスやUPSと競合しうが、同時にコミュニケーションの速さも消費者に新しい経験を与えている。パッケージが玄関先に到着して5秒後に、顧客はアマゾンから商品の配達を知らせるメッセージを受け取るのだ。消費者は、スピーディできめ細かなこのサービスを、全てのストア、ビジネスに期待するのである。

消費者天国の到来か？

「リキッドエクスペクション」は、とどまることを知らず、日増しに拡張している。メーカーにとっては、これまで考えていた競合範囲というボックスから抜け出し、新しいダイナミックなマーケットに対応する努力をしなければならない時代がきているのだ。厄介なことに、消費者の「リキッドエクスペクション」は、日に日にその姿を変えている。その水のようにつかみどころのない変化に、機敏に、柔軟に対応できるビジネスやブランドだけが、21世紀のデジタル・ネイティブが牛耳る消費マーケットの中で生き延びていけるのだろう。消費者側から見ると、まさに天国の到来といえるのかもしれない。