

ITと新しい小売業の姿の模索

—ITにより価値を分離して組みかえ、新しいサービスを を生ま出す試み

執筆者 エノテック・コンサルティング代表 海部 美知

▼記事のポイント

<サマリー>

最新のオンライン・ファッションレンタルサービスと、そのリアル店舗展開の体験から、最近の小売店舗における「販売とサービス」の分離について考察する。このような新興サービスを支えるのは、倉庫とトラック輸送を組み合わせたロジスティクスのインフラである。一方で、日本でも問題になっているトラック・ドライバーの不足・労働環境問題は米国でも起こっており、技術的解決がはかられてはいるが、長期化が予測され、eコマースを支えるインフラに大きな需給と価格の変動が起こりつつある。そんな中で、IT を使って小売業の種々の価値を分離して組みかえ、新しいサービスを生ま出す試みがいくつも起こっている。

<主な登場人物>

Rent the Runway MM.LaFleur StitchFix b8ta Amazon Walmart Uber Otto

<キーワード>

ファッション e コマース オンラインレンタル 保有しない生活 リアル店舗 販売とサービスの分離 ロジスティクス 長距離トラック ドライバー不足 自動運転トラック ラストマイル配送 IoT オンデマンド労働 ラストマイルのセルフサービス化 不動産のアンバンドル 小売価値の組み換え

<地域>

米国

IT enabled “New Retail” experiments

Michi Kaifu

CEO of ENOTECH Consulting

Abstract

The writer’s experience of latest fashion online rental service and its expansion into real store front is an example of recent trend of retail industry’s “unbundling of sales and service.” On the other hand, truck driver shortage and labor problems is happening both in the U.S. and Japan. Various technical solutions are tried out but not enough, and the problems are expected to remain for some time. E-commerce logistical infrastructure is feeling the impact of supply-demand crunch and subsequent price hike. Under such shift, we have started to see some interesting cases of unbundling existing retail values and re-bundling them into new combinations, utilizing information technology.

Main Players

Rent the Runway, MM.LaFleur, StitchFix, b8ta, Amazon, Walmart, Uber, Otto

Keywords

Fashion e-commerce, online rental, non-possession lifestyle, real store, unbundling sales and service, logistics, long haul truck, truck driver shortage, self-driving truck, last-mile delivery, IoT, on-demand labor, self-service last mile, unbundling real estate, recombining values of retail

Region

US

1 ファッションの新型eコマース

1-1 保有しない生活

産業革命は、「織物」から始まった。

経済史の本で、蒸気機関を使って大量生産された最初の商材は「織物＝布／衣服」であり、そのことがその後の大発展をもたらした、との記述があったことを記憶している。自動車なら一人一台が常識的な市場規模の上限となってしまうが、服ならば一人で何枚でも保有でき、また何枚も持っていること自体が価値となる。市場規模上限の常識的上限がないため、大量生産で値段が大幅に安くなれば消費が爆発的に加速し、大量生産・大量消費の経済サイクルが歴史上初めて登場した、というのである。

そんな常識が崩れる時代がついにやってきたのかもしれない。

eコマースが一段と進化し、環境への配慮がトレンドとなり、シェアリング・エコノミー（オンデマンド・サービス）が人気となり、「モノを保有しない生活」がもてはやされる時代となった。特に自動車に関しては、「カーシェアサービス」（会員制レンタカー）のZipcar、UberやLyftなどの「ライドシェア」に加え、「オンデマンド駐車サービス」（スマホで係員を呼び出して、離れた場所に駐車するサービス）のLuxeのようなものまで、各種の「保有しない、必要なときに必要なだけのモノを使う」ことができるサービスが定着してきており、そのトレンドの中心地であるサンフランシスコでは、東京と同じような「若者の車離れ」現象が見られるようになっている。

一方、eコマースの中で、「衣服・ファッション」というカテゴリーは「そこそこ」程度の存在感に過ぎない。「カタログと電話」の組み合わせを単にウェブに移行した形のシンプルな衣服のeコマースはもちろん長年行われている。米国の田舎では、昔から衣服もカタログ通販で買うことが普通であり、ユーザーもあまり抵抗感なく使っているが、これらはそれほど新味があるわけではない。

新しいビジネスモデルとしては、例えば2011年創業のサンフランシスコのベンチャーStitchFix¹がある。同社はビッグデータ技術で知られており、ユーザーのサイズやプロフィールを登録すれば、似合いそうな衣服をデータ解析により見繕って毎月送ってくる、という「定額おまかせサービス」を提供している。5枚送られてくるものうち、好きなものだけ手元に残して課金され、残りは送り返せばよい。

それでも、これはあくまで「販売」することがビジネスモデルであり、ユーザーは衣服を「保有」する。

¹ <https://www.stitchfix.com/>

これに対し、筆者が昨年、友人に勧められて使い始めたサービスは、「定額レンタルサービス」であり、完全に「保有しない」ことが可能な衣服・ファッションアイテムのオンデマンド・サービスである。Rent the Runway¹という、2009年創業のニューヨークのベンチャー企業が提供している。他にも類似のサービスがいくつか試されている。

1-2 定額ファッション・レンタル・サービスの「新感覚」

Rent the Runwayを利用してみて、例えばiPhoneやiPad、そしてUberを初めて利用したときのような「これは新しい！ライフスタイルが変わる！」という感覚を久々に感じた。

それはどういうことか。

下着や普段着はともかく、パーティや講演用のものは、買ったところでそんなに何度も着られるものではない。それほどでなくても、通常の仕事着ですら、同じものを毎日着るわけにもいかず、結局数回しか着ないうちに流行遅れになって着られなくなることがよくある。

これに対する伝統的な回答は、「流行に流されない定番のよいものを買って長く着る」というものであったが、実際には年齢やライフスタイルが変化するので、結局そんなに長くは着られない。

さらに、日本よりも商品の返品が気軽にできるアメリカでは、高いドレスを買って、一回パーティで着たら返品する、という不正も横行している。Bloomberg記事²によると、こうした不正な返品が全体の売り上げのうち3.3%を占め、年間推計損失額は業界全体で90億ドルに達しているとされ、販売店は対応に頭を抱えている。

こうした中で、日本では不景気な時期に、ユニクロなどのファストファッションが人気になった。「安くて、捨てても惜しくないので、気軽に買える」だけでなく、「流行にあまり左右されないベーシックなもの」「新しいものを買っても手持ちアイテムと組み合わせが楽」といった点で、コストと無駄を抑えながら、なおかつ新しいものを着たいという、消費者の要望に応えるものであった。アメリカでも傾向は似ている。しかし、これではベーシックで無個性なスタイルに限定されてしまい、その組み合わせの範囲から逸脱できず、不自由である。

それが、この「定額レンタルサービス」ならば、「長くは着られない流行もの」「似合わないかもしれないがとにかく着てみたいもの」「値段が高くて手が出ないもの」「普段の自分の定番スタイルから離れる冒険」「とっぴな色やスタイルのもの」なども、気軽に試することができる。着てみて合わなければ返送すればよく、気に入れば

¹ <https://www.renttherunway.com/>

²

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-26/return-fraud-clothing-and-electronics-retailers-fight-back>

ずっと持っていてよい。クリーニングも保管場所も必要ない。高いお金を払って買って結局あまり使わずに箆笥の肥やしになっている高級服を見るたびに罪悪感に苛まれることもない。だから躊躇せずになんでも試せる。この「軽さ」は、全く新しい感覚である。

Rent the Runwayは、もともとパーティドレスのレンタルから出発しており、ドレスの品揃えが豊富である（定額でなく、4日・8日などの期間限定の通常レンタルもある）。同社は個別ドレスのレンタルというビジネスモデルで苦戦していたが、2016年3月に新しいサービスとして定額レンタル（「Unlimited」）サービスを開始してから、ユーザー数が伸びているようである（ユーザー数・売り上げなど、いずれも非公開であり、この傾向は各種報道による）。パーティドレスと合わせられるバッグやアクセサリもあり、パーティドレスでも、バケーション用のリゾートドレスでも、普段の通勤用の服でも、いつもの定額サービスで借りることができる。

基本的な仕組みは下記のようなものである。

- ユーザーはまず、サイトでアカウントを登録し、クレジットカードで月額メンバー料\$139を支払う
- サイトで、「Unlimited」と指定のあるカテゴリーのものから、希望のアイテムを3つ選ぶ（服・バッグ・アクセサリどれでもよい）
- Fedexでアイテムが送られてくる。通常は、布製のガーメントバッグに入っており、返送用ラベルが同梱されている。
- 使い終わったら、同じガーメントバッグに入れ、返送用ラベルに付け替えて、UPSの店に持ち込んで返送する。（返送料金は着払いで、月額料金に含まれている。）この場合、3つ全部でも、一部だけ返してもよい。クリーニングは必要ない。
- 返送が確認されたら、返送したアイテム数だけ「新規レンタル可能」のスポットがサイト上に表示され、新しいものをオーダーできる。制約は「手元に3アイテム」ということだけで、レンタル期限には制限がない（アメリカでは、一世を風靡した「NetflixのDVD郵送レンタルと同じ方式」と表現すればだいたいわかってもらえる）。
- 買い取りのオプションもある。その場合は、新品の価格より割引された価格で購入できる。

問題点もいくつかある。

- 配達・返送は通常のFedexおよびUPSであり、普通は最低でも2-3日かかり、天候などによりもっと時間がかかることもある。返送と新アイテムの配送を含め、リードタイムを最低1週間見込む必要がある。
- 品揃えはかなり多いが偏りがある。
- 一アイテムあたりの在庫数は限定されているので、人気アイテムはなかなか

か入手できない、自分の希望のサイズがない、などの問題がある。

- 届いてみたらサイズが合わない、ボタンが取れている、間違っものが送られてくる、使い古してよれよれな状態になっている、などの配送失敗リスクがある。

オンラインレンタルでは、通常の衣服のeコマースよりも、さらに複雑で高度な返品と在庫の管理が必要となる。商品の仕入れ価格や商品のメンテナンス・コストも考えれば、決して安いとはいえない月額料金でも、果たして十分なマージンが出るかどうか、不安である。

にもかかわらず、類似の衣服・ファッションのレンタルサービスのベンチャーはいくつも登場している。また、レンタルまではいかないが、上述のStitchFixのような、新しいテクノロジーを使った、新興ファッションeコマース企業も数多い。

このような、オンラインの衣服レンタルサービスと、特徴ある新興ファッションeコマース企業をいくつかまとめると、下記のようになる。

【図表1】 オンライン衣服レンタルおよび新興ファッションeコマース企業の例

企業名	本社所在地	創業時期	概要
Rent the Runway (RTR)	New York	2009年	衣服・バッグ・アクセサリーのオンラインレンタル。通常の期間限定レンタルと、「期間無制限、手元に3枚」のUnlimitedプランを提供。パーティ・仕事向けのドレス・ワンピースが主流。
Le Tote	San Francisco	2012年	衣服の定額レンタルサービス。品揃えはRTRよりもカジュアル。
StitchFix	San Francisco	2011年	データ解析により、ユーザーの好みそうな服を割り出して、毎月決まった数配送するサービス。ユーザーは、受け取った中から好きなものだけを手元に残してその分の価格を支払い、残りは返品する。元Netflix技術者が創設。
MM.LaFleur	New York	2013年	自社ブランドの服と小物をネット販売。「Bento Box」という、服とベルトなど小物を入れた「おまかせ」セットもある。試着オンリーのポップアップ店を開催。日本的なデザインとコンセプトが特徴。
Cuyana	San Francisco	2013年	自社ブランドの服やバッグ類をネット販売。バッグや財布など革製品に特徴があるとされる。販売時についてくる袋に、不要の衣類をチャリティ用に送り返すと、次回の購入に使えるクレジットをもらえる。

出典：ENOTECH作成

1-3 「売らないドレス屋」の体験

さて、これらの「新興ファッションeコマース・ベンチャー」の最新の傾向が「リアル店舗の展開」である。リアル店舗といっても、基本的にはその場で「販売」はせず、「試着」するだけで、実物は後日倉庫から配送される。

Rent the Runwayはニューヨークに試着室を持っているが、最近になってサンフランシスコで新たに試着室をオープンした。場所は、市内最大の観光・ショッピング街、ユニオン・スクエアにある高級デパート、ニーマン・マーカスNeiman Marcusの最上階である。

また、販売系ベンチャーのうちMM.LaFleur¹では、本拠地ニューヨークには常設の店舗があるが、ときどき「ポップアップ・ショップ」が全米各地を巡回する。数週間にわたって、空き店舗などを借りて、臨時的な試着店舗を開店するのである。

筆者は先日、友人たちと一緒に、この二つの「売らないドレス屋」に行ってみた。

(1) Rent the Runway

カウンターで借りているものを返したり、注文済みのものをピックアップしたりすることも可能だが、基本的に「試着オンリー」であり、レンタルのトランザクションはネットで行う必要がある。ただし、サイズの合うものがあれば「その場で借りる」ことも最近では可能になっており、パーティの当日に飛び込んで借り出すこともある程度可能。

置いてある服はそれぞれ一枚で、店にサイズ在庫はない。試着といっても、自分のサイズが必ずあるわけではないので、小さすぎるのを無理やり当てたり、大きすぎるのをつまんでみたりしながら、想像をはたらかせなければならない。それでも、やはりネット上で見るだけよりは自分に似合うかの感覚はわかる。

【図表2】 Rent the Runwayサンフランシスコ店



出典：Rent the Runwayウェブサイト

¹ <https://mmlafleur.com/>

(2) MM.LaFleur

オンラインで自社ブランドの服を販売。創業者もチーフ・デザイナーも日本人の女性で、仏像の衣を思わせるゆったりした襷と、柔らかい生地で体にやさしくフィットする着心地が特徴。「仕事着」と「生活着」を区別できない、現代の女性のライフスタイルに合わせ、また日本語の「もったいない」を標榜した、無駄にならないコーディネートコンセプトとして掲げている。

ポップアップ・ショップは、アート・ギャラリーやブティック・レストランなどが店を並べるユニオン・ストリート（上記のユニオン・スクエアとは全く別の場所、高級住宅街の中にある）の小さめの空き店舗を使っていた。

サイズは大体揃っていて自分のサイズを試着できる。その場に行ってスタイリストに希望を言うと、ベルトやスカーフなど小物も合わせてコーディネートしてくれる。買いたいものがあれば、その場でオンラインオーダーを入れる。基本的に予約が必要だが、筆者はこれまで2回とも、友人の予約に付き添いでついて行って、ついでに試着させてもらった。買う買わないに関わらず、店ではシャンパンをふるまってくれる。買い物というより、一種のイベントである。

【図表3】 MM.LaFreur ポップアップ・ショップで試着中の筆者



出典：ENOTECH

1-4 販売と閲覧／試着／サービスの要素分解

リアル店舗は「ショールーム」だけで、実物は後に倉庫から発送するという仕組みは、例えば家具や自動車などの大きな商品の場合では従来から広く行われている。

シリコンバレーのb8ta¹というベンチャーでは、IoT機器をリアル店舗に展示して、顧客が個別の機器を閲覧するエンゲージメントをカメラで計測して「広告料」を受け取る、という新しいビジネスを展開している。同社自身はeコマースによる販売さえ行っておらず、さらに「販売」と「閲覧」の間の距離が長い。

¹ <https://b8ta.com/>

【図表4】 b8ta店舗（ショールーム）店内のようす

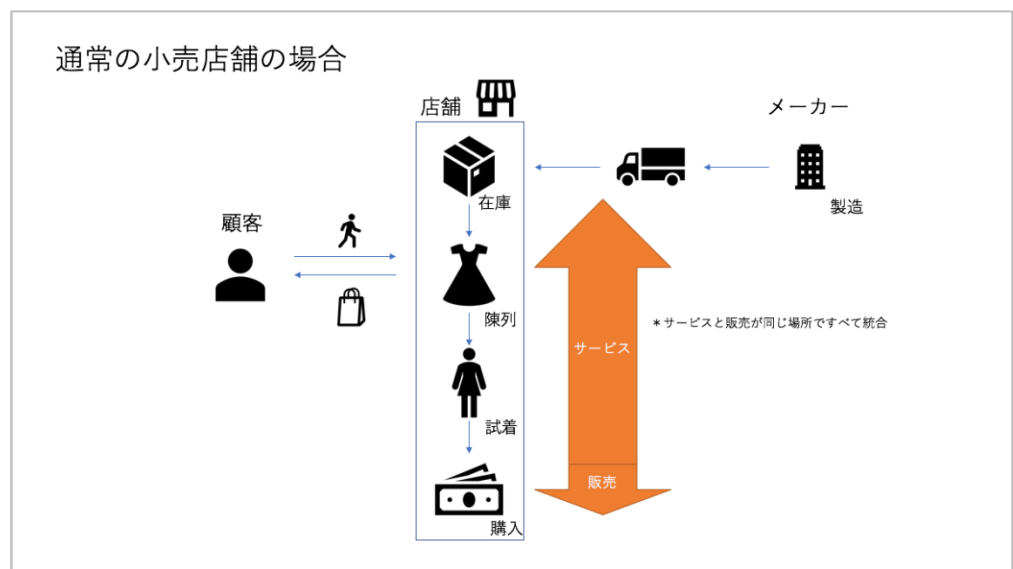


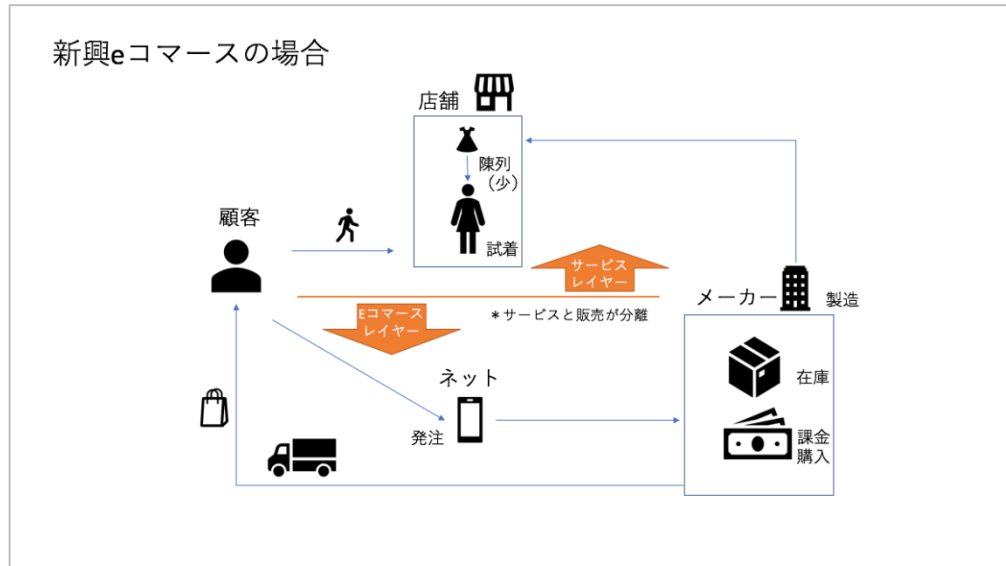
出典： Real Estate Thing: <http://realestatethings.net/b8ta/>

衣服の場合、「試着」というプロセスが特に重要なので、現場現物でサービスとして提供することが価値となる。アメリカの百貨店やブティックではもともと、スタイリストを予約して、コーディネートを助言してもらうという試着サービスが多く行われており、前述のMM.LaFleurでも「スタイリスト」は重要な付加価値である。

通常の店舗ではそのうち何点かをその場で購入することを前提としており、通常の衣服の試着・購入のプロセスと同じだが、上述した2つの「売らないドレス屋」のケースでは、販売と試着を分離して、試着だけを取り出して「サービス・体験」として構成していることが特徴である。これにより、お金のやりとり、品出し、在庫の管理などといった販売にまつわる手間はほとんどなくなり、店員はほぼ「試着／サービス」だけに集中する。

【図表5】 新興eコマースの「サービス」と「販売」の分離

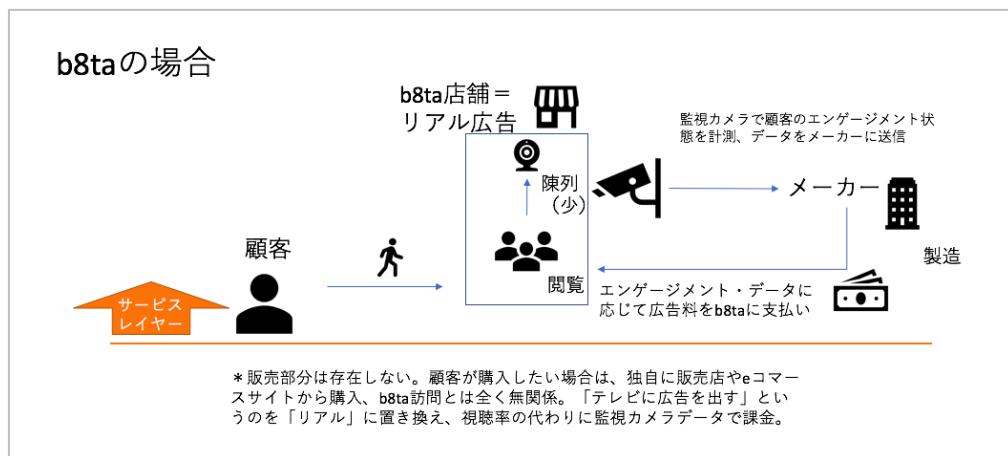




出典：ENOTECH作成

なお、レンタルのRent the Runwayの場合、リアル店舗の数はまだ限られており、試着ができないことが多い。そのため、ユーザーが自分で着たときの写真と自分のデータおよび感想をウェブサイト内各アイテムのページにアップしたものが、サイズやフィットの感覚をある程度予測するための重要な資料となる。モデルが着ている写真よりも、一般ユーザーの写真のほうがはるかに参考になるので、「ユーザーレビュー」はとても重要なファクターとなっている。

【図表6】 b8ta社の「リアル広告＝販売不在」ビジネスモデル



出典： ENOTECH作成

2 米国のロジスティクス問題

2-1 深刻化するドライバー不足問題

このような新興サービスを支えるのは、倉庫とトラック輸送を組み合わせたロジスティクスのインフラである。あらゆるEコマースのサービスは、このインフラに依存している。倉庫についても種々の問題があるが、本稿では輸送部分に焦点を当てて論じていくこととする。

既存のAmazonなどのeコマースだけでなく、レンタルも含めた、ニッチに特化したeコマースの発展により、ロジスティクス・インフラへのプレッシャーは増大している。日本においてもヤマト運輸の労働問題がニュースになっているが、米国でも同様の問題が起こっている。

ATA (American Trucking Associations) では、2016年から27年までに、全体の貨物輸送量は35%増加し、そのうちトラックによる輸送量は27%増加すると予測している¹。このため、トラック業界全体で、今後10年にわたって10万人弱の新規ドライバーを確保しなければならない、ということになる。すでに、多くの州で「トラック・ドライバーが一番就業人口の多い仕事」²であるのに、さらに増やさなければならないのである。現在ではトラック業界においては、燃料コストなどを上回り、人員確保が最大の課題と認識されている³。

トラック業界では、この問題に対応するため、給与水準の引き上げ、健康保険などの福利厚生充実、業務用免許取得のための訓練実施など種々の手を打っており、トラック・ドライバーの給与水準（2015年で\$43,410）は高卒レベルの一般的な労働者の給与水準（\$25,900）をはるかに上回り、大卒（\$45,400）と比べてもあまり遜色がない⁴。

1

<http://www.trucking.org/article/Latest-U.S.-Freight-Transportation-Forecast-Shows-Continued-Growth-for-Trucking>

トラックの増加率が全体よりも低いのは、石油・ガソリンの一部がパイプラインに代替される（パイプライン輸送のシェアが10.5%から17.4%に増加）との予測による

2

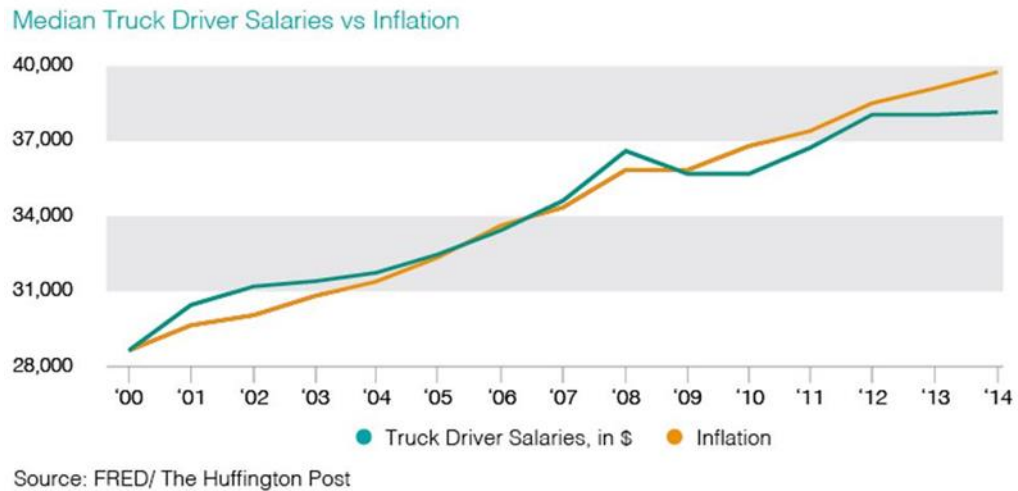
<http://www.npr.org/sections/money/2015/02/05/382664837/map-the-most-common-job-in-every-state> NPRによる

³ Forbesによる

4

<https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/09/01/truck-driver-shortage-is-a-shortage-of-imagination/#219c0791d7ee> 数字は米国労働省による

【図表7】トラック・ドライバーのメディアン給与水準推移とインフレ率



出典：FRED/The Huffington Post/Forbes¹

2-2 長距離ドライバーの根深い問題

日本よりも雇用のフレキシビリティが大きい米国では、労働需給のひずみは「労働環境の悪化」よりも「離職率 (turnover)」に表れやすい。給与の引き上げにかかわらず、特に労働環境の厳しい長距離トラックでは、離職率が年間90%以上になっており、ほとんどのドライバーが最初の年で仕事を辞めてしまうことになる。米国では、日本よりもはるかに「長距離」の場合の距離が長く、大陸横断となれば片道1週間以上かかる、大変な仕事である。

長距離トラックが嫌われる理由は、自宅から離れる時間が大きいことに加えて、「キャリアパス」が築きづらいことが指摘されている。同じドライバーでも、長距離ドライバーは単純にハイウェイを運転するだけだが、ラストマイルを担当する宅配ドライバーの場合、多くの場合は自宅近くでずっと働くことができ、顧客サービスや配送スケジュール管理なども行い、顧客との信頼関係をベースとして長期間にわたるキャリアを築きやすい。このため、米国最大手の宅配事業者UPSの場合、給与水準は\$70,000を超えるとされている。また、離職率も長距離トラックよりもはるかに低い。

日本同様、ドライバーの高齢化問題もある。米国の労働者全体の平均年齢42歳に対し、長距離ドライバーは49歳となっている。ただでさえ年齢が高いと健康リスクが多くなるのに、不健康な生活スタイルも加わり、ドライバーの平均寿命は全米平均より17歳も少ない61歳と言われている。

1

<https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/09/01/truck-driver-shortage-is-a-shortage-of-imagination/#219c0791d7ee> 数字は米国労働省による

こうした問題に対し、例えばパナマ運河の容量拡大により、アジアから西海岸に入る貨物を大陸横断させる必要をなくす、などといったマクロ的な対策や、「リージョナル」輸送を組み合わせる「ハブ・アンド・スポーク型」や「駅伝型」の仕組みが試されているが、まだ追いつかず、当分長距離トラック・ドライバーの不足問題は続くと思われる¹。

こうした問題から、米国の自動運転は、まず「長距離トラック」代替から実用化されるのではないかと、この見方もある。ハイウェイは、一般道に比べて仕組みがシンプルで技術的に親和性が高い。また積荷を多重化している「幹線」部分であるため、いわば「幹線網への光ファイバー導入」のようなもので、初期投資が大きくても個別荷物あたりのコストは小さくて済み、投資効果が出やすい。

サンフランシスコのベンチャーOttoでは、2016年10月にコロラド州内で120マイル（約200km）の自動運転によるビール輸送実験に成功している²。（写真7上）

なお、このOtto社は2016年8月にUberに買収されている。2017年2月には、Otto創業者の一人が以前勤めていたGoogleから、自動運転技術に関するデータを不正に持ち出したとして、Alphabet傘下Waymo（元グーグルの自動運転部門）がUber/Ottoに対して訴訟を起こしており、執筆時現在、まだ係争中である。

一方、もともとこの分野では欧州メーカーが先行しており、ダイムラーなど複数メーカーのチームにより、2016年4月オランダにて、有人トラックの後ろに無人トラックを追随させる「自動運転コンボイ」の実験に成功している。（図表8下）

【図表8】 自動運転トラック（下が米国のOtto、次ページが欧州の実験）



出典：The Denver Post³

¹ Forbesによる

²

<http://www.usatoday.com/story/tech/news/2016/10/25/120-mile-beer-run-made-self-driving-truck/92695580/>

³ <http://www.denverpost.com/2016/10/25/self-driving-beer-truck-colorado/>



出典：The Verge¹

2-3 宅配ドライバーと「オンデマンド労働」による解決

ここまで見たように、長距離トラック部分には解決しづらい問題があるため、ロジスティクスがより「リージョナル」「エッジ」に移行する大きな流れがあるが、一方、ラストマイルを担当する宅配ドライバーについても、別の問題がある。離職率の問題は小さいが、コストが高騰しており、またクリスマス・シーズン前といった需要変動の問題もあり、繁忙期にはさらにコストが上がる。

この部分では、今のところ、種々のIoT機器による自動的な配送状況アップデートが、地味だが最も現実的な効率改善策とされている。「ドローンによる宅配」は将来的にここをコストダウンすると期待されているが、本格的な実用に至るにはまだ時間がかかる。

ここで少々視点を変えると、筆者による前回のレポート「オンデマンド・サービス／労働の社会的意義」²で報告した、「配達系」のオンデマンド・サービスは、この部分を「素人によるオンデマンド労働」で置き換えて、需要変動の問題に対応しようとするもの、と見ることができる。

例として「お買い物代行サービス」の大手であるInstacartを見てみよう。このサービスは、ウェブやモバイルからスーパーマーケットの商品リストを見て発注し、「ショッパー」と呼ばれるオンデマンドの代行人がスーパーで買い物をしてユーザー宅まで自分の車で届ける、というサービスである。「ショッパー」は、近所の主婦や学生のお小遣い稼ぎや、仕事をもつ人が時間外に副業としてやっているケースなど、さまざまである。

¹

<http://www.theverge.com/2016/4/7/11383392/self-driving-truck-platooning-europe>

² <http://rp.kddi-research.jp/article/RA2016002>

これをロジスティクス側から見れば、倉庫で配送の手配をする代わりに、小売店を「さらにローカルなハブ」として在庫の管理に利用し、自動化しづらい「ピッキング」作業をオンデマンド労働に置き換え、個別配送部分をさらにエッジへとプッシュした形態、とも見ることができる。(ちなみに、ユーザーが自分でスーパーで買い物をするのは、「ピッキング」をセルフサービス化したものであり、小売店から見れば最もピッキング・コストが安く済む形態である。)

常勤の従業員を雇わず、素人のオンデマンド労働にすれば、従来よりもリアルタイムに近い短時間で、配達する人員の「供給」を細かく変動させることが可能になる。さらに、Uberにおける「サージ料金」(利用が急に跳ね上がる時間帯には、特別に高い料金を課す)の仕組みのように、需給により変動する料金を組み合わせると、アルゴリズムのレベルで、需要を減退させ供給を増やすという調整が可能になる。

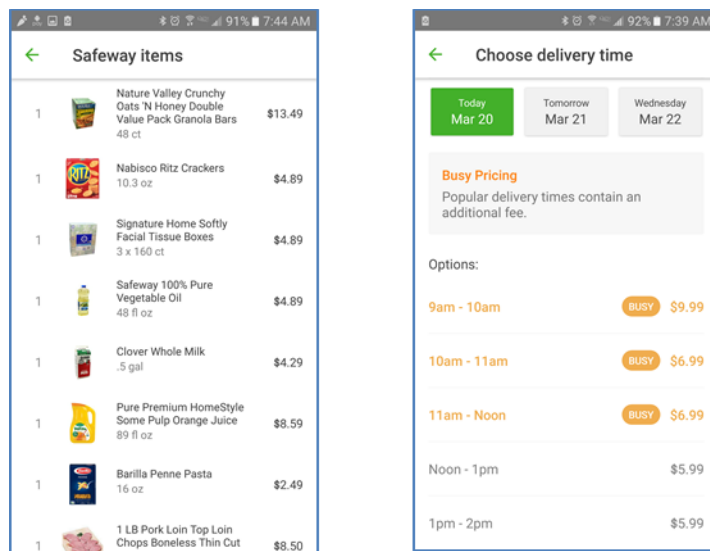
Instacartの場合も、開始当初は、少し先の時間帯でよければ配送無料であったが、その後徐々に有料配送と月額定額制(Amazonプライムのような形態)に移行している。現在は、ピーク時間とオフピーク時間の料金が変わるようになっており、「料金」を介して需給変動を調節する。図表7に見られるように、配送料金は一回6~10ドルで、もともとの商品の価格も、自分でスーパーで買うよりもやや高めに設定されている。このため、買い物代行を頼むとかなり高いものにつくが、牛乳や肉などの生鮮食料品も頼めて、その日のうちに入手できるサービスは他にあまりない(場所によってはAmazon FreshやGoogle Expressなどの類似サービスも提供されているが)ため、筆者はときどき利用している。

また、こうした独立系サービスに加え、Amazonが、ドライバーの一部を「オンデマンド化」する動きも報道されている。ただ、この動きは2016年初めに報道¹された後、続報がないため、現状ははっきりしない。

オンデマンド労働の活用については、長期的な不安もある。現在はこうした形態の労働を好む潜在人口が十分にあり、またこの種のサービスがまだそれほど多くないために成り立っているが、将来的に景気変動や人口変動の結果、潜在人口が減少したり、サービスが増えすぎて需要過多になった場合には成立しなくなる、とのリスクがある。Instacartのようなサービスが、果たして長期的に事業として成り立つかどうかは不明で、「オンデマンド」が決定打かどうかはわからない。ただ、「アルゴリズムによる価格調整」をなんらかの形で活用することは有効ではないか、と筆者は考えている。

¹ <http://www.reuters.com/article/us-amazon-com-logistics-flex-idUSKCN0VR000>

【図表9】 Instacartの注文画面と配送時間ごとの料金例



*実際のサービス利用時の画面キャプチャー

出典： ENOTECH

3 小売における「価値の組み換え」

3-1 Walmart覇権のゆるみ

米国の小売業といえば、Walmartがトップに君臨する王国、というのがかつての常識であった。1990年代にeコマースが登場して以来、新興勢力側の「仮想敵」は常にWalmartであった。Amazonのような物品販売だけでなく、iTunesなどのデジタルコンテンツ販売でも、あるいはRFIDのようなバックエンド技術の導入についても、常にWalmartがベンチマークとなってきた。

Walmartは1950年創業、小売と調達・ロジスティクスの分野で次々とイノベーションを起こし、1990年代に大成長を遂げて世界最大の小売業者、そして年によっては米国最大の企業ともなった。市街地ではなく、地価の安い郊外に巨大な店舗を構え、食料品・雑貨・衣料その他あらゆる品目を網羅し、世界中から大量に安価に商品を仕入れ、毎日一番安い価格（“Everyday Low Price” という有名なスローガンがある）で販売する。いったんこのエコシステムを構築すれば、規模の小さい競合相手はとて勝てないため、地位は安泰と見られていた。

しかし2000年代半ば頃から、Walmartの落日が語られるようになった。消費者の嗜好の多様化やネットによる情報流通の増大により、品質と品揃えがよいTargetなどの「中級店」や、家電製品・スポーツ用品などの「カテゴリー・キラー」（特定カテゴリーの商品を深い品揃えした専門店）により、シェアが侵食されるようになった。これらの店で成功しているところは、Walmartよりも面積は小さく価格も高め

だが、店員の専門知識や品揃えに加えて、家電店ならばユーザー宅での据付、スポーツ・シューズ店ならば顧客の動きを計測する専用機械を使ったフィッティング、などといった「サービス」を付加価値としてつけることで、差別化しているものが多い。

【図表10】 カテゴリー・キラーの例：Road Runner



*ランニングシューズ専門店のRoad Runnerでは、顧客はこのランニングマシンで実際に走って足の動きの拡大ビデオを撮影し、また専用計測器で足のどこに体重が分散しているかを計測して、係員がこれらのデータを分析してそれに合った靴や中敷きを推奨する。

出典：SoCal Roadrunner Gal¹

「自動車離れ」もこれに拍車をかける。前述のように、サンフランシスコなどの都市圏では、若い人たちが、自動車を保有しない・免許をなかなか取らない傾向と、これに伴って郊外から都市に戻る傾向が続いている。これも、郊外まで自動車で買い物に行くことを前提としたWalmartには打撃である。

この頃、Walmartは「従業員をひどい待遇でこき使う」「地方の地元商店街をことごとく潰す」「安い途上国製品を買い捲りグローバル化を促進して国内で失業を引き起こす」などといった、社会的な批判も噴出するようになった。

当時のウォールストリート・ジャーナルでは、この現象を「Walmartの巨大ショッピングセンター思想は、戦後のモータリゼーションとマス広告・マス生産体制がもたらしたものであり、その前提となる部分が崩れ始めている」と報じている²。

その頃からさらに10年経過し、「カテゴリー・キラー」やAmazonとの直接的な競争だけでなく、ガソリン価格、労働問題、「保有しない文化」登場など多種の長期的要因により、Walmartの落日は続いている。

¹ <http://socalrunnergal.com/50-road-runner-sports-giveaway/>

² <http://d.hatena.ne.jp/michikaifu/20071006/1191638482>

Walmart自身もそれを認識しており、2005年にシリコンバレーに@Walmartlabsという研究所を開設し、eコマース部門を拡充しようとしている。しかし、従来型の小売が大きすぎるため、2015年においてもeコマースの売り上げは全体の3%に過ぎない。2016年8月には、Amazonの競合であるJet.comを買収するなど、変身の努力は続いているが、Amazonが「販売」面だけでなく、バックエンド側のクラウド・ソフトウェアや倉庫システムなどにまで大規模に投資して技術開発しているほどには至っておらず、まだ道半ばである。

3-2 不動産とサービスの価値の組み換え

リアルの小売店とは、別の角度から見ると「不動産に付加価値をつける商売」でもある。店舗が仕組み全体の中で最大の要素であり、決まった広さの土地の上で、どうやってより多くモノを売って儲けるかが勝負である。このため、どこに立地するかが重要なファクターである。

しかしeコマースでは、倉庫のための土地は引き続き必要だが、顧客に面する店舗は不要。冒頭で紹介した「ショールームと販売が分離している」タイプの新しいeコマース（レンタル含む）でも、リアル店舗はブランディングの意味が強く、全体の中では非常に小さいファクターでしかない。

従来型の「小売業」では商品の価値の中にバンドルされていた「不動産の価値」が、eコマースの世界では分離され、他のものに組み換わっている。

【図表11】 不動産価値の組み換え



出典：ENOTECH

その一方、Walmartに対抗する「カテゴリ・キラー」店では、「その場に人がいないとできないサービス」を付加価値として提供することを特徴とし、「よりたくさん商品売る」とは別の形で、一定の不動産でより多くの価値を提供しようとする。

また、ショールームでサービスだけ提供するeコマースでも、前述のように、従来は商品にバンドルされていた価値から「サービス」だけが分離されて提供されている。

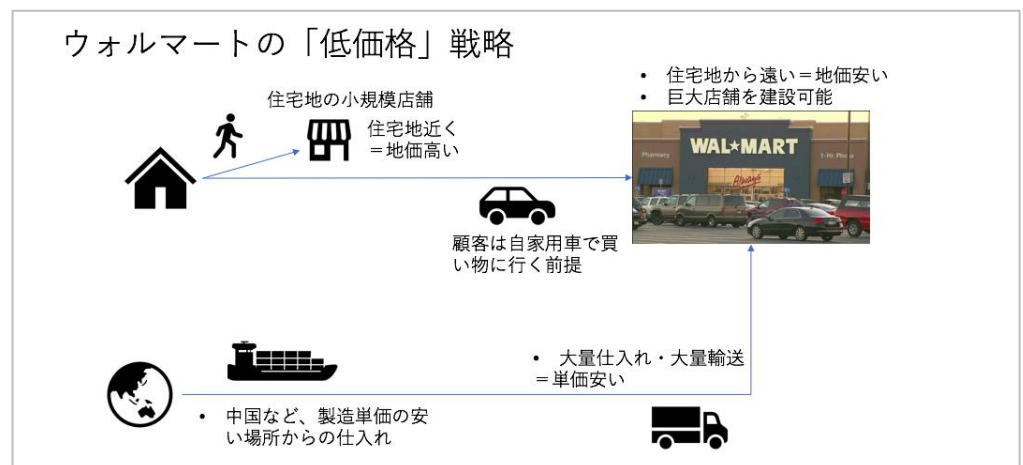
「不動産の価値」の比率が高かった、繁華街の高級百貨店は、日米ともに長期低落傾向が続いている。その中で、高級百貨店の代表格であるNeiman Marcusが、衣服レンタルRent the Runwayの試着ショップを入れていることに興味をひかれる。Rent the Runwayの中心ユーザーは20代の若年層とされているので、従来はより高年齢層しか来なかった同店に、若年層を呼び込もうという作戦か、あるいは最上階にある試着ショップの帰りに、下の階にあるバッグや靴を合わせて買ってもらうという作戦か、などと推測できる。

日本の高級百貨店では、実は「外商」という、サービスだけが分離されたものが重要なファクターであった。「ショールーム・オンリー」という仕組みは、まだごく一部で試されているだけで、成功するかどうかは未知数であるが、小売の中で「不動産」と「サービス」の要素を分離して取り出し、別の組み合わせで提供するという種々の試みが、今後も行われていくと思われる。必ずしも「サービス」だけで十分なマージンを得られなくても、「サービス」と「販売」を別の形で組み合わせれば可能かもしれない。

3-3 ロジスティクスの価格変動

Walmartでは、「トラックによる大量輸送」と、顧客が自分の車で、遠距離を運転してやってきてまとめ買いする「ラストマイルのセルフサービス化」という、二つのロジスティクス要素が軸となっている。Walmartでは、中国製の安価な製品が大量に販売されているが、安価な大量輸送の仕組みがその価格と供給路を支えている。

【図表12】ウォルマートの仕組み



出典：ENOTECH

前掲の「就業人口が多い仕事の推移」のインフォグラフィックでは、1990年頃から「トラック・ドライバー」がトップとなる州が急激に増えている。その後eコマースも登場、GPSや無線通信などの技術も取り込んで、現在の「大量輸送」の幹線部分と、「個別配送」のラストマイル部分のインフラが形成された。

90年代のドットコム・ブームは、正確に言えば「eコマース・ブーム」であったが、ネットで提供されたのは「購買」のインターフェースのみで、在庫・配送は既存の運輸業者に丸投げであった。つまり、バックエンドのロジスティクス・インフラが、安価に豊富に安定的に提供されることが前提となっていた。

このインフラの供給と料金は、常にガソリン価格の変動リスクにさらされてきたが、労働力という点においては、農業・鉱業・製造業からの移行、移民、退役軍人などを供給源として、従来はあまり供給不足の不安は表面化しなかった。最近の「不足」局面では、供給が減少したのではなく、需要が爆発的に増大していることが問題となっている。

将来的に、自動運転トラックやドローン配送などの根本的な技術革新が期待されるが、これらが「安価に豊富に安定的に」提供されるようになるまではまだ時間がかかる。当面、ロジスティクスの需給逼迫による価格上昇はおそらく避けられず、短期的な変動に対するオンデマンド労働の導入など、ITによる解決策で少しずつ改善する状況が続くと思われる。

その環境下では、ここしばらく続いた「Amazonプライム」型の定額サービスなど、配送料部分での価格競争は難しくなる。すでに、InstacartやGoogle Expressなどの新興サービスでも、初期の試行サービス期間が終わると、配送料は有料になる。日本においても、この部分での「デフレ」傾向が終わりになっていくと思われる。

Eコマース分野での差別化できる価値は、「便利さなどのサービス部分」「オンデマンドによる即時配送」「衣服・生鮮食料品などの新しい商品の提供」など、価格競争でない部分へと移行していく傾向が米国ではすでに見られている。

「レンタル」というサービスそのものは、古くからある事業形態であるが、ITの進化により、従来ではマージンが期待できなかった分野でも、管理部分や顧客UIのコストを下げることができるようになった。さらに「保有しない文化」の広がりや、「借り物がカッコ悪いことではなく、むしろ環境にやさしいカッコいいこと」との価値観の転換が起り、「レンタル」ということ自体が、新しいeコマースの付加価値として作用する時代となっている。

3-4 Amazonのリアル店舗の試み

Eコマースの巨人Amazonでも、いくつかの「新展開」の事例が見られる。

機器のショールームと商品受け取り場所を兼ねたリアル店舗は、すでに大学キャ

ンパス内のショップなど各地で展開されている。また、最近ではシカゴでリアル
の書籍店をオープンした¹ことが話題となっている。

さらに大きな話題となっているのは、「レジのないスーパーマーケット」、
AmazonGoである²。2016年12月にシアトルにオープン、まだ試験段階で一般には公
開されていない。

ここでは、カメラやセンサーを使って、顧客がどの商品を買ったかを入れたか
を自動的に感知し、店を出るときに買い物を確定して、あらかじめ登録してあるク
レジットカードにチャージする仕組みである。

ユーザーにとっては、Uberで車を降りるときに支払い動作が必要ない感覚と同様
に、レジでの待ち行列も支払い動作も必要なく、ストレスが大幅に削減される。店
側から見ると、一般店舗と比べ、レジの人員が必要なくなり、レジの打ち間違いや
現金取り扱いなどのストレス・手間も不要となる。店員は、品出しと顧客サービス
に専念することができる。

さらに、既存のAmazonのeコマースと比べると、高コストのラストマイルを「ユ
ーザーのセルフサービス」に置き換えて、コストを軽減するもの、という見方もで
きる。これに、店舗での顧客サービスという価値も付加できる。

【図表13】 AmazonGo



出典： The Verge

いずれもまだ試行段階であるが、Amazonによる「既存の小売の価値の分離・組み
換え」の試みのどれが成功するか、大変興味深い。

1

<http://www.chicagotribune.com/business/ct-amazon-bookstore-chicago-opening-0320-biz-20170318-story.html>

2

<http://www.theverge.com/2016/12/5/13842592/amazon-go-new-cashier-less-convenience-store>

3-5 まとめ

本稿は、通常の調査レポートとは少々切り口を変更し、筆者が米国での生活の中で経験している新サービスや社会現象につき、ばらばらな事象のように見えるものを「小売業の変容」という観点から横串をさして分析したものである。

Amazonがあまりにも大きくなってしまったゆえに、テック業界においてeコマースはしばらくの間あまり注目されておらず、大型のベンチャーもあまり出ていない。

しかし、人口動態・生活スタイル・価値観の変化などにより、内在する「小売の価値」をバラして組みかえる試みが、米国では小さいながら次々に行われている。ソフトウェアとITは、これらの新しい試みを種々の形で支えており、新しいビジネスチャンスが多く存在する。

日本においても、こうした別の観点から小売ビジネスを見ることで、新しいビジネスチャンスが見つかるのではないかと考えられる。

■ 執筆者コメント

Rent the Runwayが筆者の考え方やライフスタイルに与えた衝撃は大きい。容姿にもファッション・センスにも自信がなく、それゆえにひたすら保守的にチープに済ませ、ファッションにエネルギーを使わないようにし、それゆえに華やかなパーティの席を避ける、といった「負のスパイラル」に陥っていた筆者が、「借りたドレスを着ていきたいから、パーティやイベントをわざわざ探し出して出かける」という、逆の方向に精神が動き出したのである。

本稿ではあえて触れなかったが、この大転換により、服そのもののフィジカルな価値ではなく、「ソーシャルの乗り物」としての服の価値も再認識した。リアルなソーシャル・イベントでの「服」のもつ意味と、写真を撮って友人たちと評価しあう「話のタネ」としての意味という、ふたつの面がある。

この服のレンタルの件をブログに書いたところ、「ますますモノが売れなくなる」と心配するコメントが多かったが、果たしてそうなのか。今までわずかしか売れなかった高価な服でも、従来よりもはるかに多くの人が着て、多くの人目に触れるようになる。価値の組み換えにより、何かの新しい産業が生まれるのではないかとそんな予感がしている。

【執筆者プロフィール】

氏名 : 海部 美知
経歴 : 本田技研、ベイン・アンド・カンパニーを経て、1989年よりニューヨークのNTT米国現地法人にて、米国事業立ち上げおよび海外投資を担当。1996年、米国の携帯電話ベンチャー、ネクストウェーブ・テレコム社に移り、事業開発ディレクターとして、戦略提携を担当。1998年独立してエノテック・コンサルティングを設立、1999年にシリコンバレーに移り、現在に至る。
日米双方の業界インサイダー、およびシリコンバレーのインサイダーとしてのユニークな経験・人脈を生かし、IT分野全般にわたり、経営戦略アドバイス、ベンチャー投資、市場調査分析、提携斡旋などを行っている。取り扱い分野は、クラウド、ビッグデータ、モバイル、ロボット、AI、無線などの技術要素、およびこれらを使った製造・機械・素材・人事労働などの産業まで、広範囲にわたる。
一橋大学社会学部卒、スタンフォード大学経営学修士(MBA)。
著書に『ビッグデータの覇者たち』(2013年講談社現代新書)、『パラダイス鎖国 忘れられた大国・日本』(2008年アスキー新書)がある。

WEBサイト : <http://www.enotechconsulting.com>
Twitter : <http://twitter.com/MichiKaifu>