



最前線からの改革推進

Digital Reinvention in retail

IBM Institute for Business Value

小売事業を抜本的に見直す

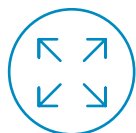
小売業界は、数世紀にわたってイノベーションの中心的存在であり続けている。ロンドンのハロッズ、ニューヨークのメイシーズ、パリのボン・マルシェなど、1800年代半ばの百貨店やデパートの台頭は、ショッピング体験を再定義し、他の業界に影響を与えた。消費者は、仮想現実 (VR)、拡張現実 (AR)、複合現実 (MR) などの最新イノベーション、パーソナル・デバイス、およびオープン・ソースのプラットフォームやアプリを求めており、小売業界がデジタル化の最前線にあるのは確かである。しかし、技術的破壊の矢面に立たされることで、課題とチャンスが両方もたらされる。IBM が調査した中で最も成功を収めている小売企業は、従来型の変革ではなく、新たな顧客中心の事業戦略を採用している。わたしたちはこの新たなアプローチをデジタル・リインベンション (Digital Reinvention™) と呼んでいる

遠大な目標に向かって

デジタル技術と社会経済のトレンドにより、顧客と企業の関わり方が変革されている。エンドツーエンドの消費者バリュー・チェーンは見違えるほど変化しており、小売業界はこの革命の先頭に立っている。デバイスの激増、データやアナリティクスのさらなる複雑化、人工知能やコグニティブ・コンピューティングの急速な成熟は、技術的变化を加速している。

小売企業が向き合っているのは、高い技術力を備え、絶え間なく要望をエスカレートさせている、力のあるさまざまな世代の消費者である。消費者は共創の機会を求めており、パーソナライズされたインタラクションへの期待感、小売のバリュー・チェーンをさらに複雑化している。それらすべてが、過去 10 年間の世界的な経済危機から根強く残る影響と結びつくことで、小売企業のビジネス環境が困難になり、方向性の決定が難しくなっている。

その結果、小売業はこれまで急激な破壊的变化に見舞われてきた。小売業界では、参入障壁が崩壊することにより、競争が激増・激化している。オンラインとオフラインの小売環境の競争といった明確な影響だけでなく、相互接続の増加は、世界中のどこでも、他のどの業界からも競争が発生する可能性があることを意味している。中国の Alibaba 社や米国の Amazon 社などの世界規模のデジタル大企業は、新たなビジネスモデルと市場機会を迅速に生み出し、これを活用してかつてない幅広さと深さのプラットフォームを作り上げている。



グローバル小売企業経営層の
58% が

従来型のバリュー・チェーンが置き換わりつつあると感じている¹



グローバル小売企業経営層の
44% が

小売業界とその他の業界との垣根があいまいになっていると述べた²



グローバル小売企業経営層の
58% が

予期しない新たな原因による競争が、ビジネスに影響を与えていると述べた³

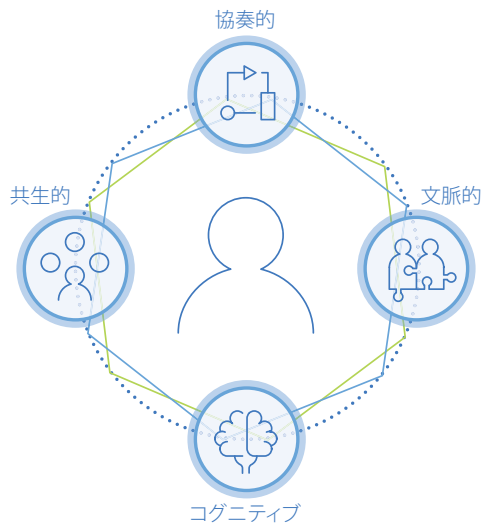
インドの FlipKart 社、日本の楽天、ドイツの Zalando 社など、地域的なライバルとして出現したデジタル企業は、グローバル・リーダーと積極的に競争し、価格とサービスの競争の機会を生み出すことで、その他のさらに弱い競争相手に予測不能な影響を与えている。そして、シンガポールの Honestbee 社、米国の Instacart 社や Freshdirect 社、さらには Google Express などのニッチ・デジタル・ビジネスは、評価が確立されたスーパーマーケット・チェーンなど、より従来型の小売企業に常に挑戦している。

競争の激化と向上し続けるテクノロジーにより、小売の性質は進化を続けている。1990 年代後半のチャネル指向は、高度に個別化され、パーソナライズされた顧客中心指向に取って代わった。小売の歴史のほとんどを通じて小売の特徴となっていた製品中心の考え方は、消費者の根本的なニーズ、要望、願望を支援し、実現できる、ソリューションやサービス中心の考え方に進化した。購入に至る経路を明確にすることに焦点を当てたトランザクション指向の戦略は、関係を深める中で双方向に関わりあうプロセスへと変容した。

このように重点が変化する中で成功を収めるには、小売企業が能力、スキル、構造のすべてを新たに組み合わせて取り入れることが鍵を握ることになる。顧客に関する文脈に応じたリアルタイムな洞察、顧客体験、およびエンゲージメントをサポートするシステムは、中心的な必須の資産になる。製品、サービス、顧客体験、およびビジネスモデルのイノベーションは、ビジネスの中核的な機能に変わる。そして、複数の多岐にわたるソースから構造化データおよび非構造化データを収集し、分析する能力は、主な差別化要因となる。

デジタル・リインベンションを実施した小売企業は、ポスト・チャネル指向時代、つまり、トップ組織が摩擦のないシームレスな顧客中心のショッピング体験を、デジタル、現実世界、またはその両方で提供する時代に、生き残り、繁栄するべく自己変革している。大手小売企業は、文脈に応じて個人別にカスタマイズされたコミュニケーションやマーケティングを通じて、顧客と関わる必要がある。エンゲージメントは取引の枠組みを超え、要望に応じて共創や相互連携を伴って、顧客の日常生活、ライフスタイル、およびライフ・ステージへと広がっていく。大手小売企業は、新たなエコシステムの中でバリュー・チェーンを再定義し改革すること、新しいテクノロジーを導入して試すこと、そして、モノのインターネット（IoT）の急増により得られたデータの価値を活用することを期待されている。

図1
E2E エコノミーの4つの特徴



出典：IBM Institute for Business Value による分析

Everyone-to-Everyone (E2E)

現在台頭しているポスト・チャネル指向時代の小売環境には、Everyone-to-Everyone (E2E) エコノミーと呼ばれる特徴がある。E2E エコノミーには以下の明確な4つの特徴がある。協奏的：協業的かつシームレスなビジネス・エコシステムに基づいている。文脈的：顧客やパートナーの体験は、その顧客・パートナー固有の行動、ニーズに即し、関連している。共生的：顧客と組織を含むすべての人、モノが相互に依存する。コグニティブ：データに基づき洞察し、自己学習し、予測する能力を持つ（図1参照）。

小売業界は、「場所と時を選ばないモビリティ」を目指して変化する自動車業界や、ユビキタス・パーソナル・デバイスを手にした家電業界同様、E2E エコノミーのモデルを最も早く採用した業界の1つであるが、今ではE2Eは経済界全体に広がっている。医療から政府機関や工業製品まで、現在はさまざまな業界の組織が、コンシューマライゼーションのプロセスをたどっており、むしろ小売に近くなっている。3D印刷、モノのインターネット（IoT）、ロボティクスなどのデジタル技術は、顧客と工業製品企業との関わり方を変えている。

こうしたコンシューマライゼーションに直面するすべての組織が学ばなければならない重要な教訓は、顧客はどこにいても、接点に関係なく、説得力があり魅力的なショッピング体験を期待していることである。小売企業は、現実の店舗であっても、顧客の好みのデバイス上であっても、ユーザーに対応した顧客体験を提供する必要がある。これまでとは異なる方法は不安を引き起こすかもしれないが、リスクとなるのは、E2E エコノミーのバリュー・チェーンから完全に排除されることである。

破壊的变化と小売

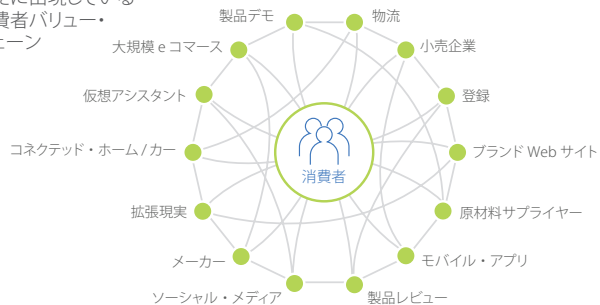
最近、Economist Intelligence Unitと共同で実施した、IBM Institute for Business Value Global Ecosystem Survey では、世界規模の小売業経営層の 58% が、従来型の小売バリュー・チェーンは新しい価値モデルに置き換わりつつあると語っている。54% が、小売業界とその他の業界との垣根があいまいになっていると報告している。また、58% が、新たな予期しない原因による競争が、事業に直接的な影響を与えていると語っている。⁴ 技術革新の加速の結果、小売の新たなビジネスモデルが、従来のバリュー・チェーンをすでに乗っ取り始め、さらに進化を続けていくとみられる（図 2 参照）。

図 2
小売の構造の変化

従来の消費者バリュー・チェーン



新たに出現している
消費者バリュー・
チェーン



出典：IBM Institute for Business Value による分析

従来の単線型のバリュー・チェーンは、顧客主導型の広範囲なエコシステムに変容している。そしてその結果として、従来型の小売企業は事業の方法を変える必要がある。サービスとエンゲージメントを劇的に改善しながらも、総所有コストの合計を抑える、革新的なデジタル技術を導入しなければならない。例えば、コロラド州を拠点とするIoT新興企業のTwyst社は、スマート・コネクテッド機能を持つバッグを作り出し、小売店舗で買い物のスムーズな精算を可能にした。このバッグは、中に入れられた品物をすべて自動的に検知し、顧客が店舗を出るときに、その人のクレジット・カードに課金する。⁵同様に、Amazon社では、Amazon Goという実店舗の食料品店の試験運用をしている。この店舗では、買い物客はアプリを使用することで、購入予定の商品をデジタル・ショッピング・カートに自動的に追加でき、レジ待ちの行列に並ばずに店舗の外に出ることができる。⁶

数十年にわたるショッピング・モールの共通戦略に対して、米国の高級キッチン・バス用品小売企業のPirch社⁷や、世界規模の大規模ブランドであるIKEA社など、それぞれの小売企業が、カフェやコーヒー・ショップ、その他のエンターテインメント施設を備えたショッピングの目的地やエンターテインメント・センターとして、自店舗をリインベンションしている。⁸Zara、H&M、およびユニクロもまた、デジタル・リインベンションの精神を取り入れることに成功した「ブリック・アンド・“クリック”」の小売企業の例となっている。さらに、英国のOcado社など、インターネットベースに特化した小売企業が、ハイレベルなサービスと低価格で競争相手に圧力をかけ続けている。⁹

小売企業は、競争力を保つために、台頭しつつあるテクノロジーを使用して、競争力の高い顧客体験を創造し、効率化、機会創出、イノベーションを新たに促進することが必要となる。デジタル・アジェンダを推し進める中で、大手小売企業は、「新たな戦略領域」において、「新たな組織能力」を獲得し、「新たな働き方」を実践する必要がある。つまり、企業のデジタル・リインベンションを進めなくてはならない。

E2E 時代のデジタル・リインベンション

破壊的変化に向き合って成長するために、先見の明がある小売企業は、デジタル・リインベンションのコンセプトを取り入れている。デジタル・リインベンションでは、クラウド、人工知能、コグニティブ、モバイルやIoT、その他多くの中から複数のデジタル技術を組み合わせ、概念的かつリアルタイムに、顧客とパートナーの関係を抜本的に見直す。ビジネス・エコシステムを通じて、顧客やその他の利害関係者に対して、固有の顧客体験を創出または協奏し、エンゲージメントの基盤の形成と進化を可能にする環境を築く。こうした環境で小売企業は、販売、実現、導入など、顧客やビジネス・エコシステム・パートナーとの緊密な関係を維持するために、プラットフォームを構築していく。¹⁰ デジタル・リインベンションは、個別能力や機能のデジタル化、および主要なビジネス・プロセスまたは活動のデジタルによる変革（デジタル・トランスフォーメーション）とは概念的に異なる（図3参照）。

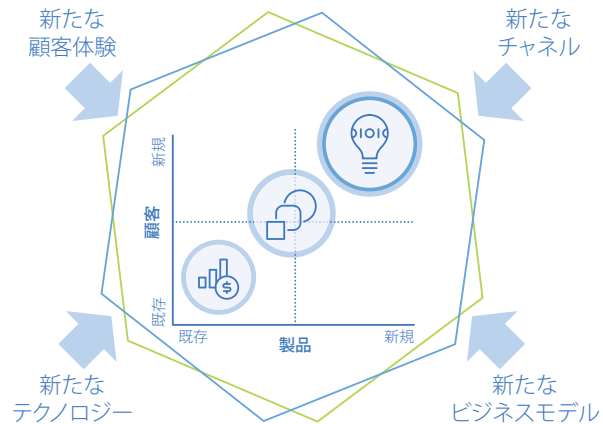
図3
デジタル化、デジタル・トランスフォーメーションを経て、デジタル・リインベンションへ



出典：IBM Institute for Business Value による分析

小売企業のデジタル・リインベンションでは、顧客やその他の利害関係者との関わり方を抜本的に見直すことになる。これには、新しい製品、サービス、チャネルの創出、またはパートナーのエコシステムにおけるコラボレーションが伴う可能性がある。例えば、Lazada 社、Uber 社、および Netflix 社はシンガポールで提携関係を結び、高度にパーソナライズされた、より効率的な文脈に応じた顧客エンゲージメントを推進している（図 4 参照）。

図 4
改善された新たな好循環



出典：IBM Institute for Business Value による分析

デジタル的な優位性

デジタル的に刷新された小売企業は、多くの場合デジタル・リインベンションのレースにおいて優位である。旧態依然とした組織やインフラとは異なり、デジタル的発想で生まれた小売企業は、デジタル・リインベンションの属性をすでに備えている。特に小売では、デジタル系新興企業が、選び抜いた市場で優位を占めることを追求する中で、強力な足場を獲得しており、評価が確立された従来の大手企業に激しい競争の圧力を加えている（Warby-Parker社の例を参照）。

Clique Media Group（CMG）は2012年に設立され、高度なデータ・サイエンスを用いて顧客の購買方法を変化させている。CMGでは、自社のファッション Web サイトやソーシャル・メディアのアカウントから収集したデータを使用して、小売チェーンの Target 社と共に衣料品コレクションのスタートを成功させた。毎月1,300万人を超える個別訪問者がその Web サイトを訪れ、クラウドソーシングの手法を活用して新しいスタイルや領域を刺激している CMG の Who What Wear ブランドは、Target 社で最大級の業績を上げるようになった。¹²

また、サンフランシスコに拠点を置く、2014年設立の Starship Technologies 社は、小荷物、食料品、および食品を半径3マイルの範囲で顧客に配送するように設計された、最先端のロボットを開発した。このロボットは、食料品の買い物袋2つ分に相当する荷物を運び、30分以内に往復するように設計されている。買い物客は、モバイル・アプリを使用することで、リアルタイムにロボットの現在地を追跡でき、さらに、到着時にロックを解除して荷物を取り出すことができる。Starship 社は、Daimler 社のようなトップ企業から開業資金として1,700万米ドル以上をすでに調達している。¹³ デジタル・リインベンションの中核的要素を活用している、デジタル的発想で生まれた新興企業の例は、小売部門において他にも数多くある。

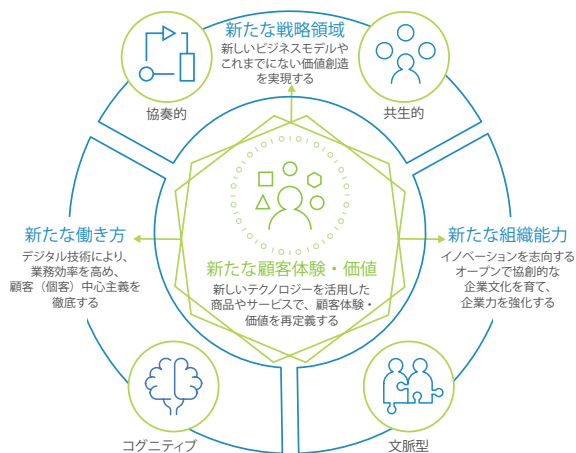
評価が確立された、または従来型の小売企業は、デジタル・リインベンションの力を利用して、破壊的な変化をもたらす新規参入者たちからの挑戦を受けて立つことができる。ただし成功するには、従来型の企業は、実店舗の目的を変えて再利用するなど、持てるすべての強みを使って、迅速に行動する必要がある。そして、小売市場からすでに消え去った他の大手のように、途中で脱落することを避けなければならない。

Warby Parker 社: 高級メガネにデジタル・アクセス

アイウェア業界大手の Warby Parker 社は、低コストで豊かなファッション体験を創出している。過去7年以上にわたり、同社は急速にファッション・アイウェアの大手小売企業となった。優れたオンライン・インターフェースに、店舗をショールームとする商品展示や、自宅で試着できる利便性を組み合わせることで、共有された関係ベースのショッピング体験の創出に成功した。国際的な一流雑誌の注目を獲得したファッション・アイウェアを、他社製品のざっと5分の1の費用で提供することで、Warby Parker 社は、事業価値が12億米ドルを超えるまでに成長した。¹¹

デジタル・リインベンションに向けて

図5
デジタル・リインベンションは新しい体験を中心に展開される



出典：IBM Institute for Business Value による分析

デジタル・リインベンションを成功させるには、小売企業は、「新たな戦略」を追求し、「新たなブランド・アイデンティティ」を確立し、「新たな組織能力」を獲得し、「新たな働き方」を実践する必要がある（図5参照）。

新たな顧客体験の構築

従来型の小売企業は、製品、サービス、およびプロセスのデジタル化を継続する必要がある。そうすることで、顧客体験を再定義してデジタル的発想で生まれた企業との競争に役立てることができる。取引を超えた顧客との関わりは非常に重要であり、日常生活で欠かせないものとなれば、1日を通じて販売の機会が開かれる。小売企業は、予測型アナリティクス、コグニティブ・コンピューティング、IoT および自動化を活用してこれらのステップを強化し、完全に統合された、柔軟かつ俊敏な運営環境を作成する必要がある。

新たな戦略領域を設定する

小売企業は、価値を実現し収益化する新しい方法を開発する必要がある。イニシアチブには、新たなビジネスモデルの創出や、技術的イノベーションのための資金調達と投資の新たな形態の開発が含まれる場合がある。また、リーダーは、文脈に応じた深い顧客体験を提供するための戦略と実行プランを作成し、長期にわたってイノベーションに対する刺激を保つことも必要とされる。

新たな組織能力

小売企業は、かつてないほど、デジタル組織を設置し維持するために必要な人材を識別、確保し、育成することが必要になる。デジタル・リインベンションを実施する企業を支援するために必要な新しいプロセス、業務、およびテクノロジーに対応するスキルを備えた人材が世界的に不足していることが認識されている。デジタル・リインベンションを実施する企業が意識を集中させるのは顧客である。小売企業が確保する人材は、小売企業の対象顧客にふさわしい魅力的な顧客体験を提供できるように、顧客基盤の世代を反映する必要がある。

新たな働き方を実践する

最も成功を収めている小売企業は、イノベーションが浸透した文化を醸成し、持続させて、デザイン思考、アジャイルな働き方、大胆なチャレンジを取り入れている。未来の小売企業のリーダーは、ビジネス・エコシステムとしての優先事項を明確化し、新しい形のパートナーシップ、価値の創出方法を関係するシステム全体で模索しなければならない。

セルフファンディング・アプローチを採用する

小売企業は、テクノロジーを導入して、顧客体験の最適化を促進し、スケーラブルな成長とマーケット・シェアを実現する必要がある。これを行うために、リーダーはデジタル機能を高めることと、顧客体験ベースの成長アジェンダを追求して最適化された顧客体験、収益強化、およびオペレーション効率を実現することが必要となる。こうして総所有コストの合計を抑えて、収益を増やす。

デジタル・ドライバーを活用する

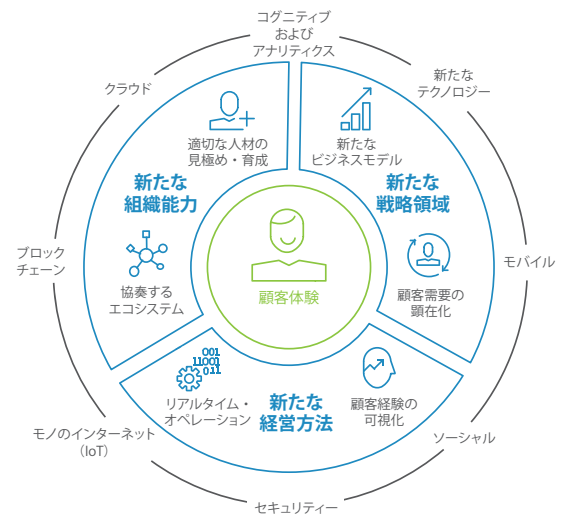
小売企業のリーダーは、デジタル技術の評価、理解、および導入に詳しくなることが必要となる。テクノロジーは新たな顧客体験の提供を支える。デジタル・リインベンションは、漸進的な変化をもたらすものではない。明確なビジョンを持つ組織が、エコシステム・パートナーの強みを活用し真に固有の顧客体験を創出するための、「顧客体験を最も重視する」計画アプローチを採用するための道を拓くものである（図6）。

デジタル・リインベンションへの道のり

小売企業が自社に対して実施できるデジタル・リインベンションには、社内変革、Walmart社とJet.com社などのような外部企業買収（下記参照）、オーストラリアのWoolworth社とQuantum社などのようなエコシステムの構築など、さまざまな方法がある。とはいえ、特定の小売企業に合わせて、顧客のエンゲージメント・モデルに当てはまるように、リインベンション・プロセスを最適化する戦略的アプローチがあるはずだ。

図6

エコシステム・パートナーの強みを組み合わせたデジタル・リインベンションのフレームワーク



出典：IBM Institute for Business Value による分析

小売企業のリインベンション

デジタル・リインベンションに舵を切るために、小売業界のリーダーは、最初に4つのステップを踏むことができる。可能性を描く、パイロット版をつくる、組織機能を強化する、エコシステムと協奏する、の4つである。

ステップ1：可能性を描く

最終的なデジタル・リインベンションの青写真を描くため、デザイン思考の手法に基づいて構想セッションを実施する。例えば、深く掘り下げた話し合いを行い、詳細なマーケティング分析に基づいて、顧客のニーズ、強い期待や要望をより深く理解する。ブレインストーミングにより、新しい価値・経験を実現し、想定外の顧客のシナリオを可視化するためのアイデアを創造する。通常の業務範囲を超えた思考を促進するため、顧客やパートナー企業などの外部の利害関係者にもセッションに参加してもらおう。新たな戦略、技術的革新、および顧客中心のオムニチャネル運用モデルは、小売企業が最適なオムニチャネル・ショッピング体験を、最も収益の上がる方法で、顧客に個別に提供するために役立てることができる。¹⁴

ステップ2：パイロット版をつくる

価値構想セッションのアウトプットに基づき、アジャイル開発の手法を用いて、プロトタイプを試作する。それらを顧客に試用してもらい、そのフィードバックを速やかに反映したうえで市場に出す。このプロセスを繰り返すことが重要となる。コミュニティーを組成して安全なテスト環境をつくり、デザインや設計の主要プロセスに利害関係者の意見を反映することができる。小売企業は顧客基盤を活用して、ブランドとの関わりやリアルなリレーションシップを求めるミレニアル世代と、さらに若いZ世代の買い物客と関わりを持つこともできる。¹⁵

ステップ 3：組織機能を強化する

戦略的方針に合わせてデジタル機能を強化する。目標とするデジタル・リインベンションのオペレーティング・モデルとエコシステムの戦略と連携し、必要なアプリケーションを開発する。対象となるパイロット版の開発が進むにつれて、技術的な課題が見つかり、既存機能・体制における課題が浮き彫りになることもある。その場合、改革が必要な組織機能を明確化し、新規に構築、もしくは、既存機能を拡張するといった不断の戦略的意思決定を行っていくことが不可欠となる。小売企業にとって、これには、幅広いエコシステム、AI、IoT、および顧客をより深く理解するための高度なアナリティクスを下支えするためのクラウドや、取引やサプライ・チェーンの安全を確保するためのブロックチェーンなど、テクノロジーの採用が含まれる可能性がある。

ステップ 4：エコシステムと協奏する

一つひとつのデジタル施策を個別に実施するのではなく、顧客、クライアント（パートナーなど）および同業者（サービス・プロバイダーなど）の深いニーズ、強い期待や要望に重点を置いた包括的な改革を基盤とする戦略を推進する。エコシステムを使って広範囲にわたる一連の機能の拡大と連携を図り、顧客体験・価値を提供するために役立てる。小売企業は、デジタル技術やビジネス・パートナーとのエコシステムを利用して、魅力的なブランド顧客体験の創出、購入行動の推進、および顧客との強い絆の創造を行う必要がある。¹⁶

小売でのデジタル・リインベンションの推進

一部の小売企業は、最前線からの改革推進を行っている。

Walmart 社はより深く、豊かな顧客体験でミレニアル世代と関わっている。¹⁷

Walmart 社は、Jet.com 社との統合を成功させ、革新的な e コマース・サイトを業務に組み込むことで、幅広く展開された実店舗の存在感を、俊敏に変化するデジタル・プラットフォームで補完している。買い物客に独自の透明性の高いショッピング体験を提供する Jet.com 社では、スマート・バスケット、無料返品のアプト・アウト、デビット・カードの利用も相まって、極めて競争力の高い価格設定が可能となっている。Jet.com 社は最近、ミレニアル世代重視の明確化、注文の履行の迅速化や、Walmart 社の店舗ネットワークによる商品受け取り対応を行って再スタートを切った。その結果、顧客の時間と費用を節約する摩擦のないショッピング体験で大成功を収めた。

英国の Boots 社は、高度にターゲットを絞った販促により、顧客の追加支出を増加させている。¹⁸

Boots 社は、取引データから実践可能な洞察を引き出すことに成功し、1,500 万人のポイント・カード所有者に対する高度にターゲットを絞ったアウトリーチとオファーが可能となっている。高度な分析能力は、Boots 社の販売額増加や、顧客エンゲージメントと顧客満足度の拡大に役立ってきた。Boots 社は、オンラインから店舗やモバイル・アプリまで、チャンネルをまたいだキャンペーンのカスタマイズに成功し、ターゲットを絞ったメッセージを 70% 以上増やすことができた。

Elie Tahari 社は、予測的アナリティクスを利用して、製造と需要の調整を向上させている。¹⁹

Elie Tahari 社は、アナリティクスを採用して、4 か月間の顧客の注文を 97% の精度で事前に予測することに成功し、同時に、主なデータ・ソースを一貫した 1 つのシステムに統一した。セルスルー率および、生産計画と在庫の予測管理についてのリアルタイムな洞察により、Elie Tahari 社では、店舗レベルで商品化の意思決定を最適化でき、最も人気のある最小在庫管理単位（SKU）を適切な場所で、適切なタイミングで確保できるようになった。デジタル・イニシアチブは、意思決定を強化しただけでなく、シームレスでリアルタイムなレポートを作成して、Elie Tahari 社が顧客の需要と歩調を合わせることに役立ってきた。先見性が増し、ファッション・トレンドの変化への反応性が高まることで、Elie Tahari 社のブランドが強化、店頭での的確な品ぞろえ、さらにサプライ・チェーンおよび物流のコストの 30% 削減により、販売額の増加とマージンの強化につながってきた。

Shop Direct 社は数百万点の商品の管理方法を再定義している。²⁰

英国を拠点とする Shop Direct 社は、製品管理、商品化計画、価格設定、および管理の迅速化、簡易化、透明性の向上を行うことにより、ショッピング体験を向上させている。商品情報を集約し、財務および品ぞろえ計画に標準化された手法を導入することで、Shop Direct 社は適切な商品が適切なタイミングと価格で手に入るようにしている。商品データを集約することで、Shop Direct 社のチームは、e コマースのプラットフォームで迅速かつ効率的に、製品を掲載し更新できる。製品管理におけるエラー率が大幅に低減し、さらに効率性と能力が向上したことで、Shop Direct 社は俊敏性と拡張性を高めることができた。

IBM Institute for Business Value の関連レポート

Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する3つのドライバー」) <https://www.ibm.com/business/value/draction/>

Berman, Saul J., Nadia Leonelli, Anthony Marshall. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する3つのドライバー」) <https://www.ibm.com/business/value/digitalreinvention/>

Glass, Simon, Mark S. Yourek, Sashank R. Yaragudipati. "Ready to engage with tomorrow's shopper?" IBM Institute for Business Value. September 2016. <https://www.ibm.com/business/value/tomorrowsshopper/>

Glass, Simon, Karl Haller. "IBM 2017 Customer Experience Index (CEI) Study: Customer expectations outstrip brands' capabilities to deliver the optimal shopping experience." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www.ibm.com/business/value/cxindex2017/>

問い

- デジタル戦略を、進化を続ける顧客の期待に応え、より効率的に消費者と関わり、破壊的変化に正面から対処できるような一段と意欲的なものにするには、どうしたらよいか？
- 予測できない課題や機会に適切に対応するために、組織はどのような方法で俊敏性を備えることができるか？
- 予測できない課題や機会に適切に対応するために、組織はどのような方法で俊敏性を備えることができるか？
- 潜在的なエコシステム・パートナーに求められるさまざまな専門性をどうすれば特定できるか？
- 複数のソースからのデータを活用して、顧客自身が自覚する以前に顧客が望むサービス、顧客体験、および製品を推察するだけの先見性をリーダーが備えるには、どのように支援すればよいか？

著者紹介

Simon Glass は、IBM Institute for Business Value の小売担当のグローバル・リーダーである。IBM の小売業界業務についてのソート・リーダーシップ・コンテンツと戦略的経営の知見の開発を担当している。25 年以上にわたる経験を備え、ビジネス戦略、オムニチャネル、根本的变化、およびビジネスモデルのイノベーションの領域で、世界中の小売業界大手のお客様に協力している。連絡先：glass@uk.ibm.com

Karl Haller は、世界中の大手小売企業や消費者向け製品企業に対して変革的なソリューションおよびプログラムを開発する業界専門家のチームである、IBM Global Consumer Industry Center of Competence を率いている。ビジネス戦略、顧客体験とエンゲージメント、アナリティクスと洞察、商品化計画、オムニチャネル、および e コマースについての専門知識を備えている。連絡先：karl.haller@ibm.com

Anthony Marshall は、IBM Institute for Business Value にて Research Director を務める。彼は、米国をはじめとする世界中のトップ企業に対し、イノベーションの創出、デジタル戦略、組織文化の変革などをテーマにコンサルティングを行ってきた。連絡先：www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall (LinkedIn)、[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) (Twitter)、anthony2@us.ibm.com

Sashank Rao Yaragudipati は、IBM Global Delivery Centre の小売業界リーダーである。世界中の小売業のお客様のためのソリューションの開発および提供と、顧客チャネル、デジタル・トランスフォーメーション、認知向上、ソーシャル・サイエンス、サプライ・チェーン、および技術運用全体でのソリューション対応を担当している。Sashank は IBM で 20 年の経験がある。連絡先：ysashank@in.ibm.com

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Pascal Gaussen は、IBM のアジア・太平洋地域の消費者向け企業担当リーダーであり、IBM Industry Academy のメンバーである。Pascal は IBM で 30 年の経験があり、世界中の多くの場所で大手小売企業のお客様と連携している。フロント・オフィス・トランスフォーメーションとスマーター・コマースにリーダーとして関わるという変化のあるキャリアがあり、パリ第 1 大学で経済学と財政学を学び、パリ政治学院を卒業して国際金融の MBA を取得している。
連絡先：gaussenp@sg.ibm.com

日本語監修者紹介

山中健太郎

日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・コンサルティング マネージング・コンサルタント

新規事業戦略、経営改革・組織改革を専門領域とする。特に近年はデザイン思考・リーンスタートアップ・アジャイルを活用した新規事業や組織改革を中心に多数の案件をリードしている。新卒にて日本 IBM 入社後、小売、物流、通信、メディア、製造といった業界を中心に、幅広いクライアント先で戦略コンサルティング業務に従事してきた。社内外での研修講師経験も多数。2016 年には IBM Corporate Service Corps. にて南米コロンビアの NPO に対してコンサルティングを実施した経験も有する。早稲田大学先進理工学研究所 修士課程修了（工学修士）。

連絡先：e35206@jp.ibm.com

注釈および出典

- 1 2016 Global Ecosystem Survey, IBM Institute for Business Value in collaboration the Economist Intelligence Unit. (Unpublished data.)
- 2 同上
- 3 同上
- 4 同上
- 5 Seckel, Scott. "Twyst bag lets you skip checkout line." Arizona State University Blog. February 21, 2017. <https://asunow.asu.edu/20170221-entrepreneurship-twyst-bag-lets-you-skip-checkout-line>; Ungerleider Neal. "In The Store Of The Future. Your Shopping Bag Connects To The Future." Fast Company. March 22, 2016. <https://www.fastcompany.com/3057950/in-the-store-of-the-future-your-shopping-bag-connects-to-the-internet>; "Most Innovative Retail Tech Startups." Star Cloud Services. <https://www.starcloudservices.com/blog/innovative-retail-tech-startups>
- 6 Rao, Leena. "Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines." Fortune. December 2016. <http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>; Leswing Kif. "Amazon is buying Whole Foods - here's Amazon's vision for the grocery store of the future." June 2017. Business Insider. <http://www.businessinsider.in/Amazon-is-buying-Whole-Foods-heres-Amazons-vision-for-the-grocery-store-of-the-future/articleshow/59181396.cms>; Neate, Rupert. "Amazon Go store lets shoppers pick up goods and walk out." The Guardian. December 5, 2016. <https://www.theguardian.com/business/2016/dec/05/amazon-go-store-seattle-checkouts-account>
- 7 Lifyandsky, Polina. "Retail Innovation Shout Out: PIRCH Creates a Meaningful In Store Shopping Experience." Viewpoints on Innovation. <http://viewpoints.io/entry/retail-innovation-shout-out-pirch-creates-a-meaningful-in-store-shopping-ex>; Gustafson, Krystina. "Pirch lets you take a shower, cook a meal in its stores." June 2015. CNBC. <http://www.cnbc.com/2015/06/18/pirch-lets-you-take-a-shower-cook-a-meal-in-its-stores.html>; Taylor, Glenn. "Pirch Enhances Showroom Experience With Multi-Function Tablets." September 2016. Retail Touch Points. <http://www.retailtouchpoints.com/features/retail-success-stories/pirch-enhances-showroom-experience-with-multi-function-tablets>
- 8 "Here Are Some Secrets To IKEA's Amazing Store Design." Business Insider. January 2014. <http://www.businessinsider.in/Here-Are-Some-Secrets-To-IKEAs-Amazing-Store-Design/IKEA-food-is-cheap-and-good-too-/slideshow/28907331.cms>; Brandi, Seneca. "The Customer Experience Of IKEA." Akendi. May 2014. <https://www.akendi.com/blog/the-customer-experience-of-ikea/>; Macdonald, George. "Analysis: Four secrets of customer experience success." Retail Week. May 2017. <https://www.retail-week.com/analysis/analysis-four-secrets-of-customer-experience-success/7021358.article>

-
- 9 Skeldon, Paul. "Ocado Android app allows mobile grocery shopping using voice." April 2010. Internet Retailing. <http://internetretailing.net/2010/04/ocado-android-app-allows-mobile-grocery-shopping-using-voice/>; Lawson, Catherine. "WIRED Retail: how Ocado wants to make grocery shopping 'pleasurable.'" Nov 2015. Wired. <http://www.wired.co.uk/article/wired-retail-paul-clarke-ocado>; GC, Martina. "Placing my bets in fresh online grocery players; is a profitable business model a myth or a reality?." February 16, 2016. Harvard Business School. <https://onlineeconomy.hbs.org/submission/placing-my-bets-in-fresh-online-grocery-players-is-a-profitable-business-model-a-myth-or-a-reality/>
 - 10 Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. December 2016. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する3つのドライバー」) <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>; Berman, Saul J., Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. <https://www.ibm.com/business/value/digitalreinvention/>
 - 11 "The Most Innovative Companies of 2016." Fast Company. 2016. <https://www.fastcompany.com/company/warby-parker>; Diebel, Matthew. "Warby Parker: A visionary approach to selling eyewear." November 2014. USATODAY. <https://www.usatoday.com/story/money/business/2014/11/30/warby-parker-selling-stylish-eyewear-cheaper/70060670/>; Sun, Leo. "Could Warby Parker Be Worth More Than Luxottica One Day?" July 2016. The Motley Fool. <https://www.fool.com/investing/2016/07/10/could-warby-parker-be-worth-more-than-luxottica-on.aspx>
 - 12 The world's most innovative company 2017. Fast Company. 2017. <https://www.fastcompany.com/company/cliq-media>; Maisch, Jerome. "How Clique Media Group uses Digimind Social Media Intelligence to Strategize Their Brand" July 2016. Digimind. <https://blog.digimind.com/en/insight-driven-marketing/build-strategy/how-clique-media-group-use-digimind/>; Fernandez, Chantal. "If You Don't Get 'Obsessee,' You Probably Aren't Its Target Audience." April 2016. Fashionista. <https://fashionista.com/2016/04/what-is-obsessee>
 - 13 Hankewitz, Sten. "Starship voted the Startup of the Year by a German magazine." August 2016. Estonian world. <http://estonianworld.com/technology/starship-voted-startup-year-german-magazine/>; "Starship Technologies secures \$17.2m in seed funding." January 2017. Post & Parcel. <http://postandparcel.info/77462/news/starship-technologies-secures-17-2m-in-seed-funding/>; Demaitre, Eugene. "Starship Technologies Raises \$17.2M for Delivery Robots." Robotics Trends. January 2017. http://www.robotictrends.com/article/starship_technologies_raises_172m_for_delivery_robots
 - 14 Glass, Simon, Mark S. Yourek, Sashank R. Yaragudipati. "Ready to engage with tomorrow's shopper?" IBM Institute for Business Value. September 2016. <https://www.ibm.com/business/value/tomorrowshopper/>

- 15 Cheung, Jane, Simon Glass, David McCarty, Christopher K. Wong. "Uniquely Generation Z: What brands should know about today's youngest shoppers." IBM Institute for Business Value. January 2017. <https://www.ibm.com/business/value/uniquelygenz/>; Glass, Simon, Karl Haller. "IBM 2017 Customer Experience Index (CEI) Study: Customer expectations outstrip brands' capabilities to deliver the optimal shopping experience." IBM Institute for Business Value. March 2017. (邦訳版「ジェネレーションZの心をつかむ：現代の若者層の消費者に対してブランドが知っておくべき3つのこと」) <https://www.ibm.com/business/value/cxindex2017/>
- 16 Bigornia, Anthony, Jane Cheung, Trevor Davis. "Ready for prime time? New lessons on building the consumer products brand experience." IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://www.ibm.com/business/value/primetimecp/>
- 17 Heller, Laura. "How Walmart And Jet.com Are Making Digital Personal." Forbes. April 2017. <https://www.forbes.com/sites/lauraheller/2017/04/30/how-walmart-and-jet-com-are-making-digital-personal/#3b3181b93cc7>; Hoboken, N.J. "Wal-Mart works to close gap between itself and Amazon." May 2017. Chicago Tribune. <http://www.chicagotribune.com/business/ct-wal-mart-amazon-20170530-story.html>; Moul. Melanie. "Jet.com Founder Helps Walmart Innovate." May 2017. Hardware Retailing. <http://www.hardwareretailing.com/walmart-discovering-fire-jet-com/>
- 18 "Significantly lifting incremental spend with tailored promotions for loyalty card customers." IBM Business Case. <http://ecc.ibm.com/case-study/us-en/ECCF-UVC12513USEN>; "Beauty Retailer Boots UK Deploys IBM Analytics-Powered Mobile Sales App." Retail Touchpoints. June 2016. <http://www.retailtouchpoints.com/features/news-briefs/beauty-retailer-boots-uk-deploys-ibm-analytics-powered-mobile-sales-app>; Baldwin, Caroline. "Boots deploys mobile app for sales assistants." Essential Retail. June 2016. <http://www.essentialretail.com/news/article/576a9f4d577a3-boots-deploys-mobile-app-for-sales-assistants>
- 19 "Elie Tahari harnesses predictive technologies to match production with customer demand." IBM Business Case. https://www-935.ibm.com/industries/retail/case-studies/elie_tahari.html; "Elie Tahari benefits from Real-Time Analytics" IBM Business Case. <https://www.slideshare.net/IBMRetail/ibm-retail-case-study-elie-tahari-benefits-from-realtime-analytics>; "Elie Tahari combines fashion savvy with powerful analytics." Presidion. <http://www.presidion.com/case-study-elie-tahari/>
- 20 "Shop Direct - Making good things easily accessible to more people." <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=AB&infotype=PM&htmlfid=ORC12385USEN&attachment=ORC12385USEN.PDF>. Sillitoe; Sillitoe, Ben. "Shop Direct and IBM to put retailer's financial services in the cloud." Essential Retail. January 2016. <http://www.essentialretail.com/supply-chain-logistics/article/56a89b81d3886-shop-direct-and-ibm-to-put-retailers-financial-services-in-the-cloud>; Hodgson, Neil. "Shop Direct signs cloud deal with IBM as part of £50m customer personalisation drive." Liverpool Echo. January 2016. <http://www.liverpoolecho.co.uk/news/business/shop-direct-signs-cloud-deal-10791410>; Benjamin Cher "Lazada, Uber and Netflix forge an alliance against Amazon in Southeast Asia" The Drum. April 2017. <http://www.thedrum.com/news/2017/04/21/lazada-uber-and-netflix-forge-alliance-against-amazon-southeast-asia>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
September 2017

IBM, IBM ロゴ, ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で作られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。本書は英語版「Leading from the front - Digital Reinvention in retail」の日本語訳として提供されるものです。

GBE03873PJA-00

IBM[®]