

1. 未来の小売業界を形作る6つの変革への提言～

ベイン&カンパニーのレポートを読む

2025 年もあっという間に半年が過ぎ、折り返しを迎えています。また、気付けば 2020 年代も後半戦に突入しています。ここで一度、小売流通業者が直面している現状と未来に向けた課題について、ベイン&カンパニーが発表したレポート「The Future of Retail: Six Disruptions That Could Shape the Next Decade」（小売の未来：次の 10 年を形作る可能性のある 6 つのディスラプション）から読み解いてみたいと思います。

小売業界は今、まさに変革期にあります。個人的には、データ活用のさらに先を行く人工知能（AI）をどう活用しどう共存していくかという問題と、小売業という枠組みを超えてモノを売るだけでない新しい収益源の確立をどう進めていくのかが 2 大テーマだと思っています。

とくに新たな収益源の構築について、ベイン&カンパニーは「取引・トレードを超えた」活動と呼んでいます。リテールメディア化やサードパーティマーケットプレイス活動、データの収益化、BtoB 顧客とのビジネスの収益化、金融サービスなどを収益源が多様化していると指摘。さらに、AI は小売業者に、コスト構造、顧客体験、競争上の差別化など、コアとなる小売活動のほぼすべての要素を改革するための新たなツールを提供していると続けます。

小売メディアやマーケットプレイスなどの「取引・トレードを超えた」活動による売上高と利益は 2021 年にはそれぞれ 10%前後の構成比だったものが、2024 年には売上高の 15%、利益の 25%に増加すると予測しています。

そのうえで、次の 10 年間で小売業界を大きく変える可能性のある 6 つのビジョンを提示しています。

- ①アルゴリズムとロボットがあなたのビジネスを運営します。
- ②AI ショッピング エージェントを使用すると、顧客があなたを騙す可能性があります。
- ③価値はより個人的かつ状況に応じたものになります。
- ④食料品店は日用消費財（FMCG）ビジネスになります。
- ⑤あなたが思っているほど多くの店舗は必要ないかもしれません。
- ⑥規模の追求は国境を越えるでしょう。

1 つ目の「アルゴリズムとロボットがあなたのビジネスを運営する」では、「近い将来、小売業のほぼすべてのコアプロセスが AI と物理的な自動化によって代替されるだろう。マーチャンダイジング、カテゴリー管理、価格設定、プロモーションといったコア業務は、多くの意思決定を自動で行う AI モデルによって実行されるようになるだろう」という刺激的な内容になっています。

すでにパーソナライズされた価格設定や、意思決定を予測シミュレーションして最適化する

デジタルツイン、AIを取り入れています。現状では競争優位性になってきたこの活動が、当たり前になり同質化するとともに、利益を失うだろうと指摘。「明日の業界リーダーは、戦略、製品設計、顧客体験といった分野で人材を活用し、新たな競争優位性を築くための新たな方法を見つけるだろう。重要なのは、従業員が新しいテクノロジーを活用し、今日の状況に適応するために必要なスキルを習得できるよう支援しはじめることだ」と提言します。

2つ目の「AIショッピングエージェントは顧客を騙す」では、日本でいうところのショッピングコンシェルジュサービスが、「今後数年間で最もエキサイティングなAI活用方法の一つとなる」と指摘します。消費者の好みを深く理解したうえで必要なものと時期を予測。本人に都度都度許可を求めることなく購入して届けるところまで担うため、最強のスマートショッピング方法になります。とくにより価格が安い商品の購入や、摂取節制を伴う食生活のサポートなど、より複雑な分野で利便性を発揮するようになります。

ただしこれは小売業者にとって「ブランドに依存しない自動購入決定」となるわけで、「買い物客との長年にわたる関係を脅かす可能性があり、今後10年間で最大の戦略的課題の1つとなる可能性がある」と危機感を呈します。だからこそ、「商品に関する情報は従来の検索エンジンだけでなくAIエージェントに最初に選ばれる商品になるように構造化する必要がある」わけで、消費者のショッピング、銀行取引、旅行、仕事、余暇など、生活のあらゆる側面に関する深い知識をもとに、「独自のAIショッピングエージェントを構築することで排除の脅威を回避する」ことが求められるようになります。あるいは、「小売業者（特に食料品店）は、エージェントの自動意思決定との強力な互換性を育むことで、AIショッピングエージェントを補充買い物の頼りになる選択肢」としての地位を確立することが必要になってくるといいます。

3つ目の「価値はより個人的かつ文脈的なものになる」では、ディスカウントチェーンの台頭を予想。テクノロジーの進歩による効率化やコスト削減分を価格競争力の向上への再投資が進むと見ています。「消費者の生活を形作る様々な瞬間やショッピングミッションをより正確に把握し、よりパーソナライズされた関連性の高いオファーを提供するのに既に役立っている。今後数年間で、これらのツールはさらに強力になり、顧客の変化するニーズにリアルタイムで対応するという課題は、価格に対する期待に応えることと同じくらい喫緊の課題となるだろう。この点で優れた小売業者は、消費者行動の包括的な視点を提供する優れたデータ（取引データやロイヤルティデータをはるかに超える）と、それを活用するためのデータ戦略と能力を備えているだろう」と説明します。

そして、4つ目の「食料品店は日用消費財を扱う企業になる」では、米国や欧州では、プライベートブランド（PB）のニーズの台頭を予想。5つ目の「思ったほど多くの店舗は必要ないかもしれない」では、今後10年間でオーバーストア状態が是正され、店舗の淘汰がより加速すると述べています。

6つ目は「規模の追求は国境を越える」として、グローバル化と規模の追求を促しています。「ベインでは長年、小売業者が成功するには、従来とは異なる規模が必要だと主張してきた。小売業者（特に食料品店）は、伝統的に地域密着型の規模を持つことで成功を収めてきた。しかし、地域密着型の規模は依然として極めて重要だが、業界が行わなければならない膨大なデジタル・データ投資や、消費者の期待と競争圧力に対応するために必要な価格投資を賄うには十分ではない。小売業者は、業界最大手企業を牽引してきた絶対的な規模によって、地域市場における強みを強化する方法を見つける必要がある」というのです。

「規模の拡大、技術投資に対するより魅力的なリターン」の創出、そして新たな市場へのアクセスを目的とした小売業における国境を越えた合併・買収（M&A）の増加が見込まれ、とく

に M&A は「調達が小売業者のコストの 70%を占める傾向を鑑みると」大きなメリットとなる可能性があるとしています。買収や合併までは至らずとも、提携することは重要事項であり、「2035 年においても規模こそが小売業を支配するだろう」と結論づけています。

最後にベインはこう締めくくっています。「小売業は今後 10 年間で経営陣による大胆な決断が求められる抜本的な改革の瀬戸際に立っている。人間の判断を維持しながら AI を活用し、大規模にパーソナライズされた価値を提供し、店舗とネットワークの役割を再定義し、国境を越えたスケールに対応できる体制を構築する必要がある。早期に行動を起こし、今日の利益率への圧力を軽減しつつも戦略的に再投資する企業は、大きな成果を上げるだろう。彼らは来たる変化を乗り切るだけでなく、小売業の卓越性の新たな時代を築く一翼を担うことになる」と。

2. 米国内の地殻変動が始まった

— 企業進出はダラスが TOP —

— デートに最適な都市 TOP もダラス —

友人のジェームス中岡が長年暮らしていた LA ビバリーヒルズから 2 年前にダラスに移住。久しぶりに来日し、米国の現状を話してくれました。同氏は米国の著名な建築家、空間デザイナーで、NY の最高級デパートのバグドルフグッドマンのデザインでデザインオブザイヤーを受賞。その後デザイナーとしての活躍の他、商業のアドバイザーとしてニーマンマーカス等の戦略に携わっています。ユニクロの米国進出のアドバイザーや最近ではゲオのセカンドストロートの米国進出の戦略や店舗空間のアドバイザーをしております。中岡ファミリーが移住を決心したのはカリフォルニアが安全な都市でなくなり、産業も衰退していく現状に危機感を持ち、子供を育てる環境も考慮し、生まれ育った地を離れました。LA の中でもビバリーヒルズ周辺は安全で特別なエリアと思っていた私には衝撃的でした。何故、ダラスを選択したのかを今回の来日で詳細に聞くことができました。テキサス州の人口は 3129 万人、国内移住、国際移住、自然増加の 3 要素が全て、全米で TOP の高い記録を作り、「テキサスの奇跡」と言われています。首都はオースティン。ダラスの人口は 130 万人と州内では 3 番目ですが注目は企業進出の多さです。2018 年から 2024 年にかけて 100 の本社が進出、これは全米大都市圏で TOP です。因みに同州のオースティンは 81、ヒューストンは 31 とテキサス州に集中しています。フォーチュン 500 の有力企業は今や NY より多くなっています。全米で最も下落（撤退）したのはサンフランシスコで、何と 156 の本社が撤退。西海岸の衰退がこのデータからも分かります。

テキサス州の基幹産業は航空宇宙産業、世界最大の医療複合施設、半導体とテクノロジー（オラクル、アップル、ヒューレットパカード等）、原油、天然ガス、風力発電の TOP 生産地、またナスダックに代わる金融のハブ、ダラス空港は全米の空港のハブ、等が挙げられます。従ってトランプ政権による国の不確実性にも拘わらず雇用創出は全米で TOP の成長をしています。中岡夫妻からダラスの魅力の興味あるデータを聞きました。それはダラスが「デートスポット NO1」の話題でした。米国では Z 世代が移動する現象をデータ化し、経済・文化等の変動の重要な指標としています。その調査でダラスはデートに最適な都市に選ばれまし

た。全米の人口の平均値 38.9 歳に対してテキサス州は 35.8 歳、ダラス市は 33.4 歳。移動の理由は様々ですが、18 歳から 24 歳までの若年成人はダラスのように多くの TOP 雇用主が居住する場所で雇用市場のパフォーマンスが高く、しかも住民が若い、従って出会い、デートに最適な州、市に住むことを好む可能性があると話してくれました。日本の住みたい街調査に似ていますがこれからの世代の動向と都市の魅力度を得るためには重要な調査といえます。

因みにデートに最適の市の最下位は NY でした。

以上のように、都市の発展に伴い小売市場も成長しています。過去 5 年で雇用の伸びはダラスで年率 3%増加し、全米平均の 0.8%を大幅に上回っています。ダラスのガレリアダラスとノースパークセンター、隣のフォートワースのクリアフォークとユニバーシティパークビレッジの 4 つの大型ショッピングモールはここ数年の来館者の伸びは 13%を超えています。また 2024 年度の空床率は 4.4%と過去最低と好調さを維持しています。また、ストリートも人気でビショップ・アーツ・ディスクリクトはお洒落なショップやウォールアートが並ぶ観光スポットになっています。ここはかつて全盛期だった LA のメルローズを彷彿とさせます。サンフランシスコや LA のショッピングモールは見るも無惨な空きテナントだらけと比較すると、如何に米国内の地殻変動が始まったかがよくわかります。日本の流通業の米国視察もカリフォルニアや NY でなく、成長著しいテキサス州ダラス等へシフトすれば新たなアイデアが生まれる事でしょう。ダラスに注目です。

<レストラン情報>

1. パリのビストロを彷彿させる店「Le Nougat」

銀座 6 丁目の路地裏に佇むフレンチビストロ「ビストロヌガ」は大人のワインバーで有名なシノワの系列。2024 年ミシュランの称号を得てから益々人気が高まり予約困難な店に。ガラスに赤枠がついた店のドアを開けるとそこはパリ。赤いベンチシートに壁にはフランス映画のポスターが飾られ、静かにシャンソンが流れています。1 階はカウンター席とテーブル席、2 階は落ち着いて食事が楽しめるテーブル席のみ。メニューには郷土料理がずらりと並んでいます。シェフが生み出すビストロ料理は、ボリュームがしっかりしていて、シェアして味わえるよう一皿は二人前の量。どれを頂いても美味しいのですが、お勧めはフレンチビストロの定番中の定番「キャロットラペ」。1 日寝かしたキャロットラペはシェリーヴィネガーの香りを楽しみながらいただけます。そしてオーダーしてから 1 時間かけて焼き上げる仔羊。じっくり火入れをするので仔羊の旨味が口の中に広がります。そしてさすがにワインバーシノワの系列店だけあって、フランス各地のグラスワインがずらっと揃っています。地方の料理に地域のワインを合わせて飲めるようグラスワインの種類も豊富。ボトルでなくグラスで色々なワインが飲めるのはワイン好きには嬉しい限り。ワインの説明もお料理の説明もきちんとしてくれて、つかず離れずの接客も心地よく、グルメ達に愛されているのも納得です。

お値段は 1 人 10000 円～。

東京都中央区銀座 6-12-2 東京銀座ビル 1F

T E L : 03-6254-5105

時間：月-金：17:30～00:00 (L.O.23:00)

日・祝：12:00～16:00 17:00～23:00 (L.O.22:00)

土：12:00～16:00 17:00～00:00 (L.O.23:00)

無休



2. 吉祥寺の人気レストラン「Trattoria Pizzeria MOTHERS」

東京で住みたい街のトップ3に常に入っている吉祥寺。美味しいレストランも数多し。その中でも人気のピッツェリア「Trattoria Pizzeria MOTHERS」。店内はかなり広いお店ですが、それでもランチ時は1時すぎても待っている方の列が絶えません。緑が生い茂った階段をあがり店のドアを開けると、広々とした心地よい空間が広がっています。オープンキッチンにはナポリから直輸入したという薪窯が存在感を放っています。この窯で焼く本格ピザが看板メニューのお店ですが、アンティパストもパスタも全てが美味しいです。ピザは定番のマルゲリータからシラスのピザなど種類も豊富。ピザの生地は香ばしくもちもちしていて食べ応えがあります。店の奥にはアンティーク風なソファ席もあり、素敵なお誕生日プレートもあるのでどなたかのお祝いの時にもお勧めです。スタッフの方々は丁寧で感じが良く、ランチにもかかわらずお願いしたものをシェアして持ってきてくれる気の使い方も嬉しい限り。皆さんお昼からワインやビールと共にランチを楽しんでいます。お値段はランチで1人3500円～。ランチでも予約することをお勧めします。

東京都武蔵野市吉祥寺南町 1-15-14 グランドメゾン吉祥寺 2F

TEL：0422-26-8050

時間：月～土曜日 ランチ：11:00～15:00 (14:00 L.O.)

ランチ&ディナー11:00～23:00 (22:00 L.O.)

日曜日・祝日 11:00～22:00 (21:00 L.O.)

定休日：無し



今月のPATROL

世界のトップレベルを誇る日本の接客やサービス。そのリアルな現場を年間1300店以上見ている調査員がパトロール！時代が変化しても引継いでいきたい「おもてなし」を、調査結果と共に発信していきます。

味・接客とも温かみあふれる



DATA>>> 世田谷区代沢5-32-3 下北フレーム1F

おもてなし評価

総合	挨拶	★★★★★
100点	笑顔	★★★★★
★★★★★	パーソナルな対応	★★★★★
	再来店したいか	★★★★★

立ち退きから3年半ぶりにオープンその後
by 調査員T.I.

飲食好きの私は、WEB情報だけに頼らず、自宅からのアクセスのイイ所を、街歩きをしながら(病的な方向音痴だが)パトロールする。まずは、1人で入店、接客、メニュー、お料理、店舗環境等、外食の醍醐味を感じることにしている。気に入った場所に友人を連れていき、友人が気に入ってくると、私のテンションも上がる。今日は3年半ぶりに復活したレストランをご紹介しますことにしよう。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト!

色々なものが値上がりし、外食は以前より気軽に行けなくなった懷事情もある。昔の欧米のように、観光目的のインバウンドメニュー表と日本人向けと2タイプのメニューがあってもいいと個人的には、思っている。外食の素晴らしさは、味と価格だけではない総合力だ。この店は、定休日を週2日にしたことが、魅力度アップに繋がる秘訣なのかもしれない。

笑顔のお出迎え

何年前だろう、住宅街にある古民家風のレストランを見つけて、夜7時くらいにフリーで入店。すぐに笑顔で迎えられ、メニューやワインの相談にも応じてくれ、温かい接客と気の利いたメニューと料理の美味しさに驚いた。コース料理のコスパもよく、友人達の評価も高く、お気に入りの店になった。立ち退きによる閉店日にも常連として参加し、再開を誓った。ようやく、昨年同じ地に開店した。

お客様の様子を見てアクション

SNSは便利なもので、3年半開店を願ってメッセージのやり取りもした。なかなか、気に入った物件が見つからず、沢山のご苦労があったにちがいない。オープン3日目に訪問。駅から少し距離はあるが、ナチュラルで木の温もりを感じる新店が目にとまった。オーナー夫妻と笑顔の再会だ。相変わらず、溢れる笑顔とお声掛けを満遍なくどのお客様にも行っている。先日も、21時過ぎ、珍しく年配の男性1人がブラリと入店したが、溢れる笑顔で挨拶をして、お客様の様子を見て、オーダーを取り、その時に、さりげなくお好みや、本日のおすすめを案内する。その笑顔での話し方がいいのだろう。

お見送りでチョッピリ立ち話

明るく、笑顔で、気さくで話しやすい魅力があるのだ。グラスが空くと、やんわりと次の飲み物のお声掛けがある。お客のプライドなのか、声掛けがあるとついつい頼んでしまう。そして、もう1つ素敵な点は、シェフは夫が担当し、オープンキッチンで寡黙に腕を振るっているが、お客様の入退店時は必ず、お客様を、一瞬確認して笑顔で挨拶している。そして、奥様は必ず、外まで出て今日の料理やお酒等お店の感想等も引き出し、少し立ち話をして、お客様を後ろ姿まで見送る。上手な価格設定と気持ちいい接客で、幅広い客層から愛され、何度でも通ってしまうレストランだ。