

米国流通業界：西山レポート

株式会社エムエフアイ

代表取締役 西山 和宏

DX：デジタル・トランスフォーメーション

新型コロナ・パンデミックは、eコマースでの買い物やテレワークを急増させ、DX（デジタル・トランスフォーメーション）が数年分一挙に進んだといわれている。



DXとは、「IT（情報テクノロジー）の活用によって、人々の生活やビジネスをより便利で効率的にする」ことである。

消費生活ではeコマース利用の増加、ビジネス分野や組織ではテレワークなどの推進などがある。

DXの推進には、ベースとして、コンピュータ（パソコン）・リテラシー・スキルの習得が必要であるが、それをできない理由として、「時間不足」「トレーニング構造がない」「組織の知識不足」などが挙げられている。また、「企業組織内に、データの活用や分析を行おうとする積極的なデータ志向カルチャーがあるか？」という問いがある。

DXの課題 in 欧米

イグザゾル（分析データベース管理ソフトウェア会社、ドイツ、ニュールンベルグ）は、新型コロナ発生直前に、ドイツ、米国、英国、中国のデータ戦略意思決定者約2,000人を対象に調査を行った。

それによると、データ活用については、ほとんどの社員が賛成していると、データ担当者の73%が回答。しかし、実際にデータの活用になると抵

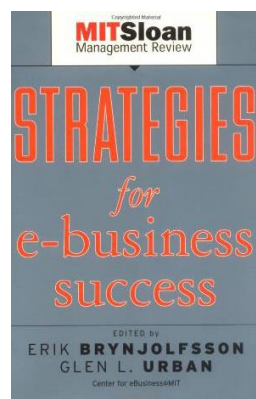
MFI

抗があるとデータ担当者の65%は回答。社内全体として、やることには賛成だが、自分は関わりたくないというのである。

抵抗の原因として、意思決定者の中に、データ戦略を十分に理解していない者がいる(42%)、データがもたらすプラスの影響についての教育欠如(40%)が挙げられている。

エグゼクティブの関与不足は、データ活用カルチャー推進にとって大きな障害であると、ランディ・ビーンCEO(コンサルティング会社ニューアドバンテージ・パートナーズ)は言う。

ビーンは、MITスローン・マネジメント・レビュー(MIT Sloan Management Review)のコラムに次のように書いている。「企業がアニュアル・レポートやミッション・ステートメントに、データの重要性について述べているが、口先だけのリップサービスであるが多く、彼らのDNA、つまり、日常的な業務で実行している企業は極めて少ない。」



アラシオン(データ・カルチャー推進支援会社)は、企業の78%に、データ志向を推進しているにもかかわらず、データ導入に抵抗するエグゼクティブたちがいると、最近、発表した「データ・カルチャー・ステート・レポート」に述べている。

アラシオンは、データ・カルチャーの3本柱、①データ検索と発見、②データ・リテラシー、③データ管理の活用状況に基づいて評価している。

アラシオンが、米国とヨーロッパで、データ解析担当リーダー300人を対象に行った調査で、データよりもガッツ(直感)に基づいて経営上の意思決定を行っている、67%が回答。その理由は、エグゼクティブたちは自分たちのガッツを判断



MFI

基準にしている 42%、協力的でない 35%、これまで自己流でやってきたが 35%（複数回答）。

クリーン・データ

データ志向カルチャー推進にとって大きなハードルは、データ・クオリティ（精度）への信頼性である。データの信頼性に、頻繁に疑問を投げかけるエグゼクティブがいる 56%、これに時々を加えると 90%に達すると、データ解析担当者は言う。

正確無比なデータ、クリーン・データを得るためには、データの徹底活用しかないと言っても過言ではない。クリーン・データが社内で問題になっていなければ、データが徹底活用されているか、データ活用がほとんどないかである。データを活用せずにクリーン・データを望むのは百年河清を待つである。



今日、効果的に競争するために、効率的に運営するために、データは最も価値ある資産であることは多くの人々が理解している。データに基づいて、実行可能な洞察と提案を作成できるスキルを有する人材は極めて貴重である。

教育と訓練の必要性と内容を理解する方法は、ここでも実際にデータを活用することである。エグゼクティブがデータ志向の意思決定を始めると、組織は一体になって、その方向に進み始める。

データ・チームの約 3 分の 2 は、データ志向の運営への変更にベテラン社員の抵抗を経験しているが、それは単にデータに対してだけでなく、どのような変更にも抵抗はある。データで”ガッツ（勘）”の正しさを反復繰り返し確認することによって、意思決定ベースは、データ 8 分に勘 2 分から勘 8 分にデータ 2 分になる。勘の良い人ほどデータで確認している。

ウォルマート、スリークにリモデル開始

近年、ウォルマートが行っていることの多くは、アマゾンを意識し対抗策である。スリーク（明るくツヤツヤ）は、最近のリテール・デザインのホット・トレンドの1つである。

ウォルマートは、パンデミックの最中に、デジタル志向のリモデル・ストアを公開した。

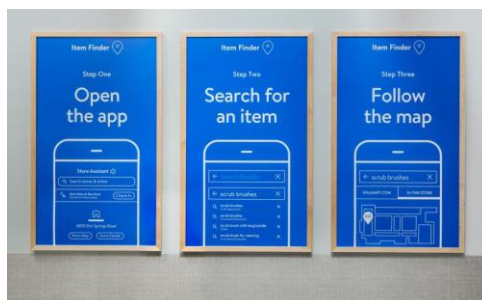
今年、空港イメージで、デジタル対応のストア・デザインを導入している。

新しいデザインは、小奇麗でモダンで、ウォルマート・アプリケーションの活用が組み込まれている。

セルフ・チェックアウト・キオスク、ウォルマート・ペイなどの無接触支払いソリューションも導入している。

また、顧客が自分のスマホで、直接、チェックアウトを操作する「スキャン&ゴー」は、何店舗かでテストを行われ、顧客と従業員から好評だという。

2021 年末までに、このようなりモデルを約 200 店舗、2022 年末までに約 1,000 店舗で行うことを計画している。



新しいデザインの特長は、店舗内外のサインをウォルマート・アプリケーション・アイコンに類似したものにしたことである。大きなブルー・アークは、オンライン注文商品のピックアップ・エリアを示している。

顧客がストアに入ると、クリーンでカラフルなアイコンと売り場案内図がある。買い物を始める前に、そのダウンロードを推奨している。



シーフード、ピザ、デイリーに見られるような大胆で大きな書体、インテリアで、顧客が探しているセクションを分かりやすくしている。アイルには顧客を案内するための文字と数字が描かれている。

「売り場の始めから終わりまで、案内するナビゲーション・システムを開発して、顧客にとってもアソシエイトにとっても、最適なオムニ・エクスペリエンス環境を創造している」と、同社のジェイニー・ホワイトサイド上級副社長兼チーフ顧客オフィサーは言う。



大勢の買物客への売り場案内として空港内の案内図にヒントを得た。

「シンプルではあるが、顧客が素早く効率よく店内を動き回れるように、十分に考えてデザインしている」と、ホワイトサイドは言う。



商品レイアウトは、家電製品、玩具、ベビー商品などのインスタ・セクションを含めて、売り場の至る所で主要アイテムがよく見えるように配慮した。

インスタア、オンライン、モバイル・エクスペリエンスで、あらゆる角度から期待に応えるために、常に顧客の声に耳を傾けている。楽しく買い物をしてもらいたい。いろいろなショッピング・チャネルを利用して簡単に買い物ができる方法の開発に努めている。

ウォルマートは、DX；デジタル・トランスフォーメーションで、パンデミックの課題に早くから対応している。

また、ウォルマートは幅広い店舗ネットワークを活用して、デジタルの特長と顧客が享受しているエクスペリエンスをシームレスに統合している。

