

F J O R D

T R E N D S

2021

はじめに

今

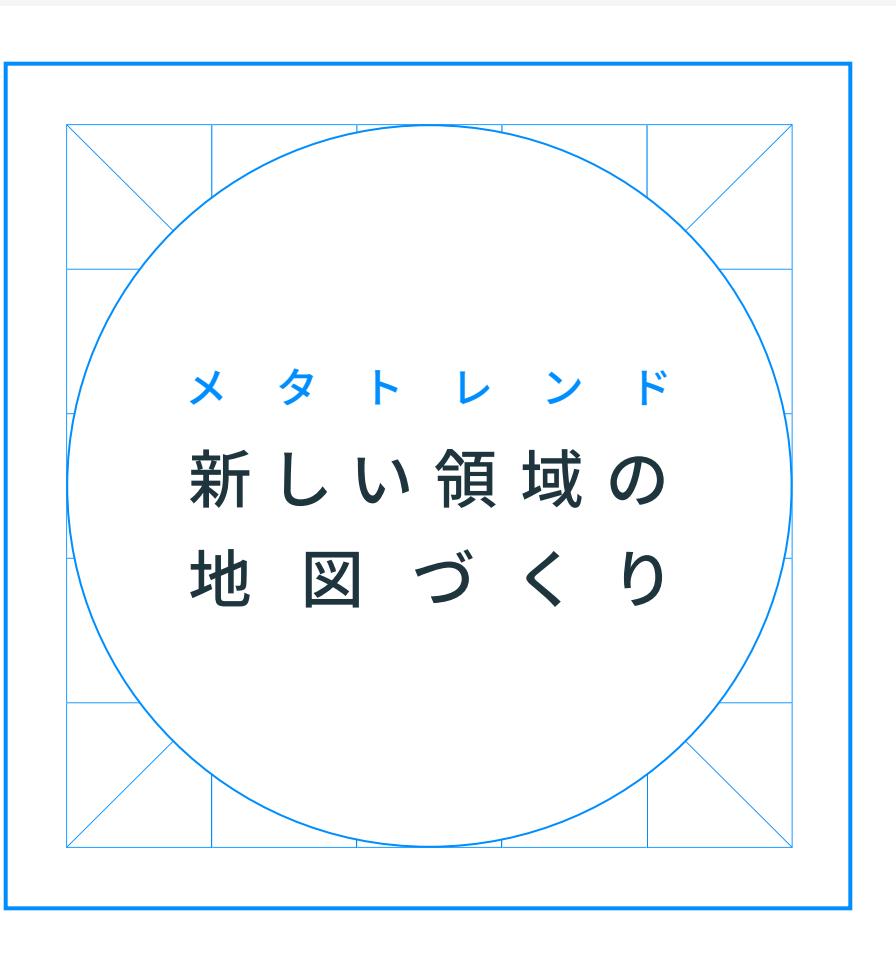
年のFjord Trendsはこれまでと異なり、世界中が不確実性に覆われた時期に作成しました。本稿の執筆中ですら状況がめまぐるしく変化していたため、今後、ワクチンが奏功し情勢が変わった際には（それを願うばかりですが）、第2版を発行する可能性があります。

今年のFjord Trends発行のために世界中のFjordのデザイナーから寄せられた様々な提案に目を通すと、それらすべてを一本の糸がつないでいることが分かりました。それは「転換」です。2020年にはまぎれもなく、世界における私たちの在り方、生き方に転換が見られました。それはあたかも、見慣れた近所の街角に立っていたら、瞬く間に何者かが辺りの地図を書き換えてしまい、気付けばいつも通りの街が消え失せ、後には慣れ親しんだ景色を切望するあなたが残されているようなものです。

心強いのは、私たち全員が同じ境遇にあり、皆が不確実で予測不能な状況に直面しているということです。Fjord Trends 2021では、パンデミックのせいで論調が悲観的にならないように心がけましたが、パンデミックの影響を受け止め考慮しなければ「発行」する意味がないとも考えました。実際のところ、新型コロナウイルス感染症のせいで人々も企業も非常に厳しい状況に追い込まれています。しかし、私たちはこの困難を克服できますし、きっと克服するでしょう。

皆さまの安全を祈念して。

Mark Curtis, Martha Cotton



2

020年のメタトレンドは、新しい価値の定義を中心とする大規模な「原理原則の再考」でした。私たちがこの予測を立てた時、世界はすでに限界点に達しているように感じていました。新型コロナウィルス感染症が私たちの意識の片隅にものぼっていなかった頃です。その後、このウイルスは私たちの体験や生活様式に強烈な影響を与えました。

パンデミックは2020年のメタトレンドとして予測した「原理原則の再考」を加速したに過ぎず、私たちが頼りにしている各種システムを一層強力な光で照らし出しました。それにより、これらのシステムは時に壊れていることがあり、不平等なものも多数存在するということが明らかになり、その結果として、21世紀の課題に適さないことが明白になったのです。これを受け、多くの人々が世界における自分の役割やコミュニティの重要性について深く考えるようになりました。また、(規模の大小を問わず)自分で行動を起こすことで、自分たちよりもはるかに巨大なシステムに影響を及ぼせることに気づきました。

昨年、私たちは新しい解決策、場所、体験を試みることを余儀なくされました。従つて、生き方、働き方、学び方、買い方、遊び方、さらには物事を体験する場所や方法が変わりました。リモートワークを強いられたことで、従業員と雇用主との関係が不安定になりました。スクリーン越しに世界とやり取りする時間が増えるにつれ、狭い部屋に閉じこもってのデジタル作業から離れて一息つきたいという思いも強くなりました。その結果、私たちはこの奇妙かつ望ましくない状況に対応するための新しい戦略や「ライフハック」を開発する在宅イノベーターとなつたのです。

オペレーションやコミュニケーションの観点からどのような対策を講じるか、常に変化する期待にどのように応えるか、共感をどのように広げるかなど、企業にとってはこれまでにない一連の新たな課題が浮かび上りました。企業は不安定な経済下で生き残りをかけて戦いつつ、これらすべての課題に取り組まなければなりません。企業のレジリエンス(耐久性)とアジリティ(俊敏性)が究極の試練を受けており、勝ち残るのは人々に居場所を与えることのできる企業です。

危機対応から新しいオペレーションモデルの構築へと移行する現段階は、私たちに降りかかった変化とその変化に対応するために現れたイノベーションの意味を考え、今後どのように発展させていきたいかを検討する良い機会です。2021年のメタトレンドは、「新しい領域の地図づくり」です。将来を見渡すと、発展の可能性のある多数の領域が目の前に広がっています。中には怖いものもあれば楽しみなものもありますが、それらのすべてが総じて未開拓です。

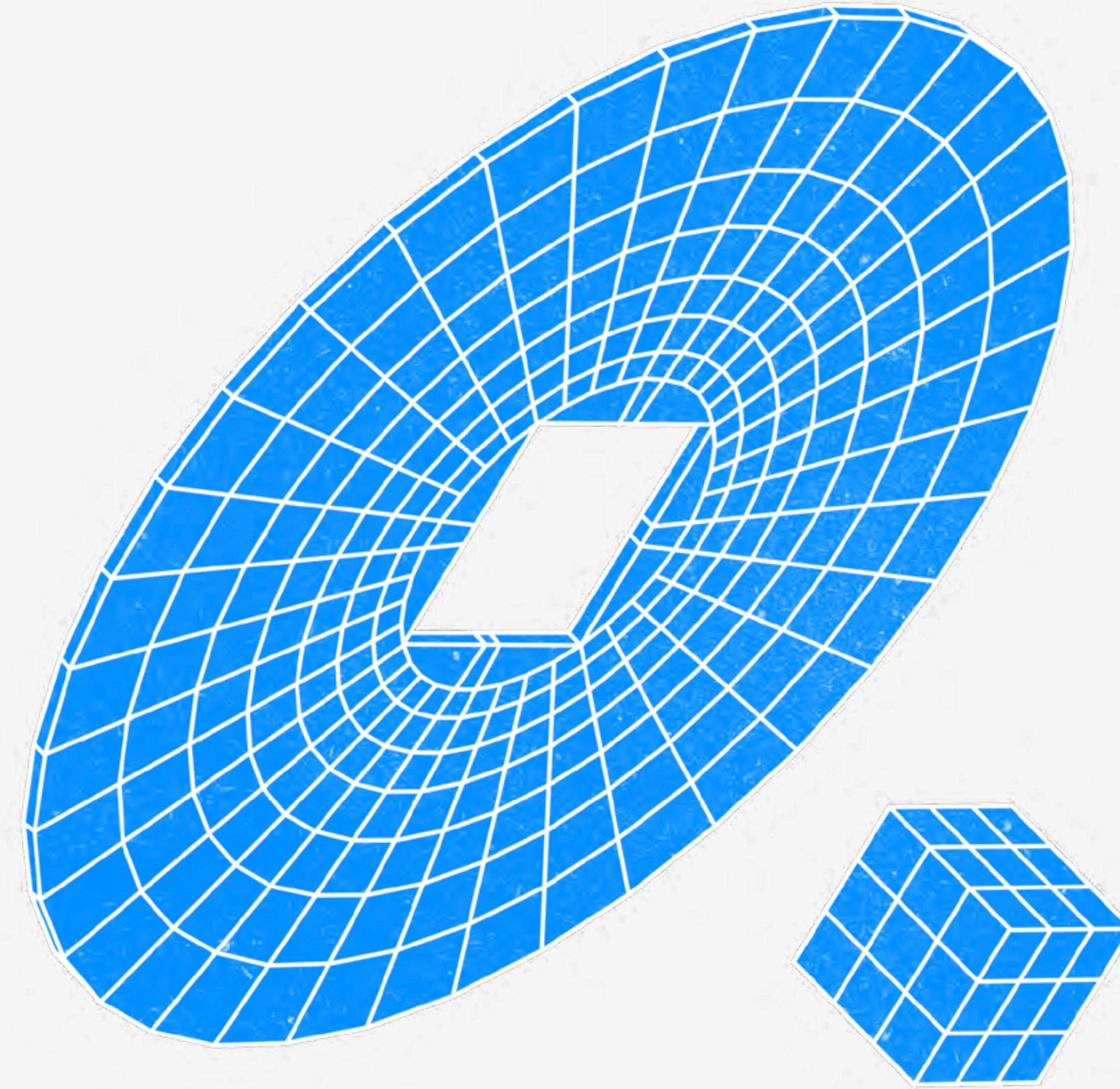
2021年は、未開拓の領域の発見に役立つ新しい地図づくりと、私たちが住みたい世界に到達するための道順を描くことがテーマとなるでしょう。私たち全員が、実験、試作、学習を行う安全な場所を創り出す探索者となるのです。有史以来、新しい思考の時代は世界的な危機の後にはじまっています。私たちは今まさに、自分たちが望む21世紀ルネサンスのあり方を決めるチャンスを手にしているのです。

目次

		 歴史的転換期	5
 DIYイノベーション	16	 新しい時代の組織のあり方	28
 インタラクションの旅立ち	40	 流動的なサプライチェーン	51
 共感への挑戦	62	 リチュアルの消失と創造	72

歴史的 転換期

トレンド1



はじめに

2020年は世界全体が「歴史的転換」を経験し、その意味を理解するようになりました。私たちが物事を体験する方法や場所が変化し、それにより大小を問わず慣れ親しんだ快適さから切り離されたように感じられました。新型コロナウイルス感染症への対策が続く中、企業は異なる空間的・社会的文脈において、離れた場所から人々と接触しコミュニケーションを取り、ブランド体験を届ける新しい方法を見出さなければなりません。



世

界規模のパンデミックは、私たちが働き、学び、遊ぶ方法や場所、そして住む場所すら一変させました。これらの転換には、常態化するものもあれば一時的なものもありますが、当面はこうしたすべての変化が私たちの帰属意識やアイデンティティに影響を与え、様々な部分での転換を感じさせ、パンデミックからの回復（およびそれ以降）の道筋に大きな影響を与えそうです。

ここで、私たちが選んだ言葉「転換」について説明を加えます。転換は喪失と同義ではありません。本書で注目しているのは私たちが失ったことではなく、2020年以前にも行っていた多くのことについて、今は別の方法や場所で、別の人々と（あるいは一人で）行っていることです。

ロックダウン中に世界中で何百万人もの人々が在宅勤務をはじめた時、それまでのプライベートな空間が職業上の新たな機能を担うようになりました。実店舗が休業を余儀なくされたことでオンラインショッピングの増加に拍車がかかり、それまで賑わっていた実店舗からは客足が遠のくと同時に、自宅がバーチャルな店先へと転換されました。とりわけ、自宅が学校、ジムや映画館の役割を担いはじめた時、企業は突然、こうした状況下でいかにして自社ブランドの存在感を示すことができるかというブランド認知に関わる課題に直面しました。

2020年、「場所の転換」は世界共通の関心事でした。アジアではこれまで人口密度の高い大都市圏に暮らすことが刺激的で魅力的と考えられてきましたが、コロナ禍において回避すべきことと認識されはじめました。フィリピンでは、マニラの「人口密度削減」計画が実施され、地方に戻る都市住民に金品が提供されましたが、これはまさに場所の転換を推進しようとする姿勢の表れです。

ドイツでは地方の住宅需要が3月のロックダウン開始時に急増し、以後数か月にわたって増加し続けました。フランスでは3月下旬に推定百万人がパリを含むイル＝ド＝フランス地域圏を脱出し、ロックダウンを田舎で過ごしました。半年後、多くの人がそのまま田舎に定住するという選択をしたことで、不動産販売の件数が跳ね上りました。アメリカでは9月、親と同居する成人若年層の割合が世界大恐慌以来の過半数(52%)を記録しました。

場所の転換に伴って起こったのが「活動の転換」です。これは、簡単に言えば人々が物事を行うやり方が変化したことを意味します。例えば、学校の授業や医療の受診予約はほぼ一夜にしてオンラインで行われるようになり、ヨガ教室、コンサートや結婚式もZoomで行われるようになりました。またマッチングアプリの利用者が大幅に増加し、FaceTimeで初デートを計画して実際に会う価値があるかどうかを判断する人も増えました。これらの活動すべてに次の疑問が発生します。パンデミックが収束したら、どの活動が元に戻るのでしょうか？



日々の様々な活動を安全に行えるよう調整したり場所を変えたりする「活動の転換」が起きました。

さらに、「コミュニティの転換」により私たちが空間を共有する人々が変わりました。人が集まる場所が変わり、グループの形や規模も変わりました。友人と一緒にコンサートやサッカーの試合、あるいはディナーに出かけるなど、これまで私たちが共に行ってきたことは、一人で、家族で、あるいは公的に認められた仲間やグループで、ひいては仮想空間で行うことに置き換えられました。

頻繁に変わる新型コロナウイルス感染症対策(そしてそれを遵守しなかった結果)により、自分の選択に対する行為主体感(健全な精神衛生に関する感覚の一つ)が転換されました。2020年7月には、世界の世帯の67%がその後6か月は生活の大半を自宅で行うと予想されていました。9月の時点で、イギリス政府は国家規則を200回以上も改正し、その後冬が深まるにつれ全国的にロックダウンを強化しました。

私たちが当然と思っていた自由はウイルスを制御できるようになるまでは与えられそうもなく、いつまで続くのかも分からぬまま、大切な人たちに自由に会えない状況に慣れるのは至難の業です。

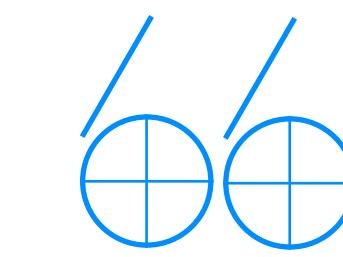
パンデミックは私たちに喜びをもたらしていた一見些細なことの多くを手の届かないところに追いやったり、制限したりしました。人命の損失などの優先度の高い問題を考えれば、こうした些細なことが転換されたことを嘆くのは妥当でないと思いますが、これらの制限やその他の理由により、私たちの感情と心の健康は打撃を受けています。

「転換」は急速にこれからの現実になっていくように思われます。オフィスで働く人々が減った影響でどのような連鎖反応があるか考えてみましょう。最初は、オフィスの近隣に拠点を構えるローカルビジネス（例えば、レストラン、薬局、郵便局、クリーニング店、雑貨屋など）の休業や閉店につながります。そうするとオフィスに通勤する魅力がますます減少し、その結果ローカルビジネスの被雇用者の失業率が拡大します。アメリカでは、Yelpに掲載されているお店の内パンデミック中に休業した60%が今のところ再開されない見通しです。ショッピングモールがそれまで大きな集客力の源泉となっていた大型デパートを失つてしまったら、どうやって客足を回復すればよいのでしょうか？

歴史的転換により、人々の行動は劇的に変わりました。企業は、かつて知っていた生活者像が劇的に変わったという現実に対処する必要があります。



2020年、人々の行動と習慣は劇的に変わりました。そのため、企業は人々をまた一から理解し直す必要があります。



ロックダウン中、それまで賑わっていた場所がいきなりさびれてしまいました。ショッピングモールが大きな集客力の源泉となっていた大型デパートを失ってしまったら、どうやって客足を回復すればよいのでしょうか？



企

業は、それまで自社が顧客に対して知っていると思っていた内容の一つひとつを洗い直し、また顧客が自社をどのくらい知っているかを見直す必要があります。例えば人々がもはや公共交通機関を利用しないなら、日々の通勤・通学途上に掲げられた広告を見ないことになります。ブランドは、斬新なアイデアで新しい習慣に適応しなければなりません。そして、人々の行動がどのように変わったか——とりわけ、顧客が製品・サービスについて認識する場所や方法について——考え直さなければなりません。

これまで顧客とブランドの接点となっていた物理的空間から離れた場所、かつ、ブランドが直接管理できる環境の外で体験を届けるには新しいソリューションが必要となります。これは十分可能なことです。2020年10月に開催されたロンドンマラソンには、4万3000人という膨大な数のランナーが「バーチャル部門」としてメインコース以外のコースからリモートで参加しました。これは対面でしかその実現が想像できなかった体験をオンラインでの体験と組み合わさることでいかに変えられるかを示す見事な例となりました。斬新なアイデアがあれば、接触レベルの異なる要素を組み合わせて(引き続きブランドが管理できる環境において)顧客と従業員に安全な体験を届けることが可能です。

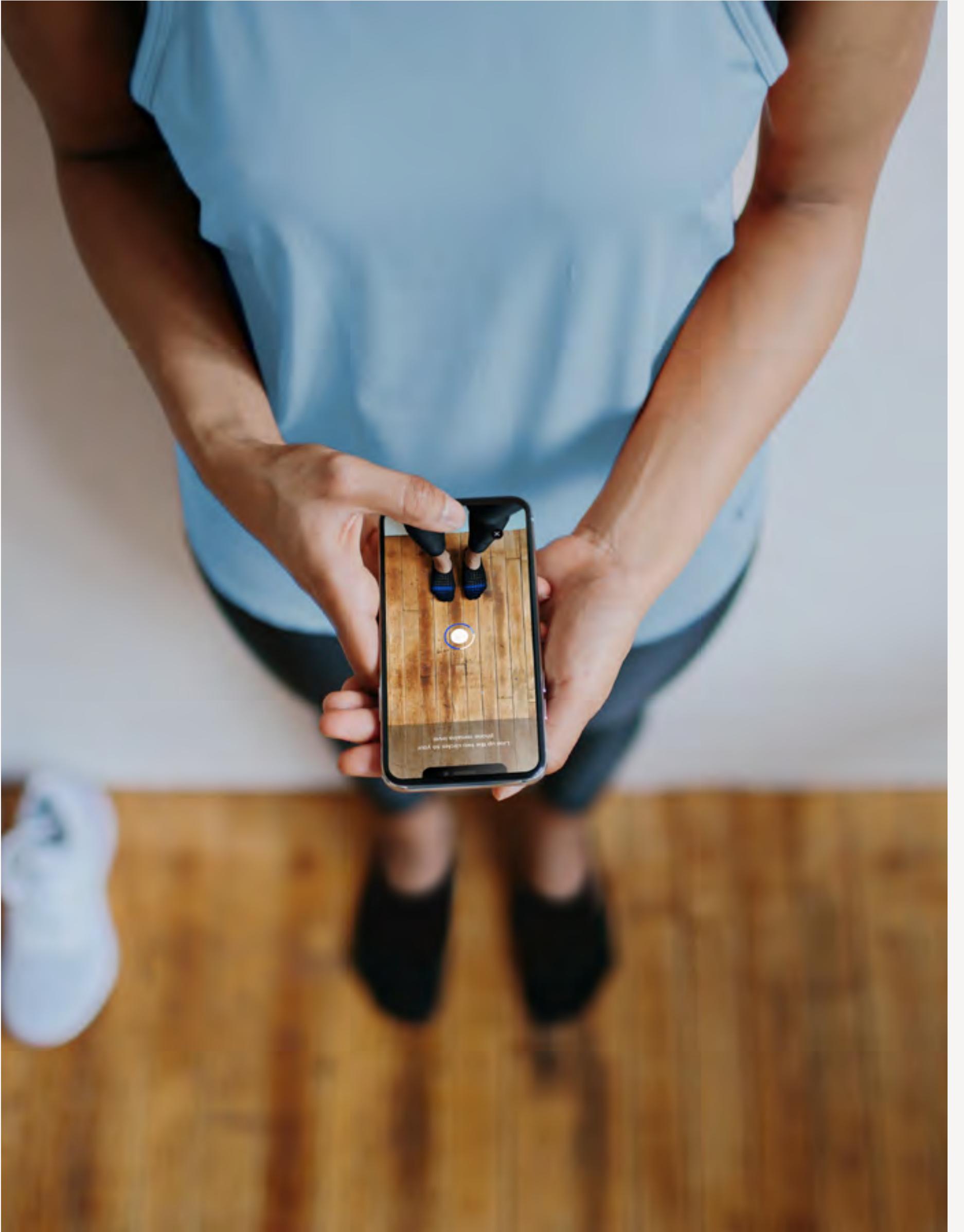
このような力強い例は他にもあり、2020年上半期に上海のK11ショッピング芸術センターが立ち上げたバーチャルストアもその一つです。このバーチャルストアでは、WeChatを介して46のブランド店を見て回り、購入することができます。また、スターバックスはアプリ経由で注文、支払いを済ませて専用カウンターで素早く商品を受け取ることができる新しい顧客体験を提供しています。同社は「サードプレイス」として知られる自宅や職場以外の場所で人とつながることが大切だというコアバリューに忠実でありながら、あらゆるタッチポイントで変わらず個々の生活者に寄り添う体験を提供し続けたいと考えています。

新しいブランド体験の中には、ブランドがタッチポイントを管理できるようになるまでの間だけ必要とされるものもあれば、長期にわたって身近に残るものもあります。いずれの場合にも、ブランドには検討すべき以下の喫緊の課題があります。

まずブランドは、情報収集の方法がいかに変化したかを理解すべきです。ソーシャルメディアはすでに、人々が何をするか、どこに行くか、何を買うかを判断する方法にまつわるルールを書き換えてきました。とはいえ、人々は様々な場所を自由に動き回ることにより多くの情報やインスピレーションを得ていました。しかし、それは新型コロナウイルス感染症が発生するまでのこと。長きにわたって確立された行動パターンに依存し露出を獲得していたブランドは、今後はより消費者に身近なエリアにおける新しい行動パターンに基づきブランド認知を高める方法を模索しなければなりません。



上海のK11ショッピング芸術センターは、WeChatを介して46の店舗を閲覧することを可能にしました。



拡張現実(AR)はその本領を発揮はじめ、私たちはリアルとデジタルのギャップを乗り越えて自宅でより買い物ができるようになっています。NIKEはARを駆使して、店舗で試着しなくてもしっかりとフィットするスニーカーを購入できるようになっています。

多くのオンラインショップは現在のところ質の高い回遊体験を提供できていませんし、顧客体験の形成よりも売りたい製品を表示することを優先しているため、顧客が新しいものを発見する機会を制限してしまっています。ここに、大半のブランドが利用すべき大きな変化を起こす好機が存在しています。

例えばMAC Cosmeticsでは、ARの活用により顧客がYouTubeを介して化粧品をバーチャルに試すことができます。NikeはARを駆使して、店舗で試着しなくてもしっかりとフィットするスニーカーを購入できるようにしています。人々は、実際に製品に触れたり、匂いをかいだり、試したりできない場合、本物を想起させるような詳細なコピーに頼ります。そのためブランドは、なぜその製品には買う価値があるのかをより上手く伝えるため、製品の表現をどのように変えるべきかを考えなければなりません。

次に、買い物という体験が一日中、そして様々なデバイスを通じてたくさんのマイクロモーメントとして生活に溶け込んでいるという現実を受け止めなければなりません。買い物にまつわる体験は、これまでそのための訪問先(例えば、店舗、ウェブサイト、アプリなど)を中心に設計されてきましたが、今後はあらゆる瞬間が重要になると予想されます。そしてソーシャルメディアは、これら多くのマイクロモーメントのきっかけを作り出し、購買意欲に影響を与え、拡散を可能にし、変化を加速させるでしょう。その中で顧客の関心を引きつけ、注目をブランドに集め続けることが企業の課題になるでしょう。

続いて、デジタルテクノロジーを駆使し、物理的な感触を復元したり代替したりする方法を見つける必要がありそうです。商品の質感を通して、品質、技巧、サイズ、フィット感を確認することで、人々は自信を持って購入することができます。場合によっては、細部まで再現した上質なコピーの製作に投資することで人々が必要とする判断材料を提供できるでしょう。

これを積極的に推進している企業がRefaceAIです。同社が開発したアプリは選択した画像に顔合成ができるもので、これまで主にgif画像の作成に使われてきました。現在はファッション業界をはじめとする分野に商機——例えばバーチャルファッション写真の撮影——を見出しています。

最後に、なかなか歓びを感じることが難しい中、ブランドは顧客が楽しめる新しい没入型体験という成長著しい機会を探求すべきです。例えば、没入型体験を容易にするAppleの5G iPhoneのような新しいデバイスを使って、屋内で屋外の体験を再現することなどが挙げられます。デジタルコマースのプラットフォームに感覚体験という「魔法」をかけることで、ブランドは人々が製品・サービスを検討する体験をより実り多いものにすることができます。

北米、ヨーロッパ、アジア太平洋地域の消費者3,000人以上を対象に行った調査によれば、没入型技術を試す意欲の高まりを受け、主要消費者ブランドの64%がAR、VR、3Dコンテンツ、360度動画に投資しています。その結果、さらなる企業がそれに追随しています。

アジアでは、デジタルコマースプラットフォームのNuORDERが、各ブランドがオンラインの没入型体験を通じて商品を紹介できるバーチャルショールームを立ち上げました。AmazonはAmazon Exploreプラットフォームでバーチャル観光サービスを開始し、中国の電気自動車メーカーのNIOは、ディーラーが休業している間ライブストリーミングを積極的に活用して売上げを伸ばしました。

マーケティング業界は、テックジャイアントが打ち出す最新の広告技術に対策を講じつつ、同時に存在感を保ち続けるという難しい課題に直面しています。Appleは2021年初頭に自社OSに変更を加える予定で、それにより、広告主は人々のオンラインでの行動の追跡方法を変えなければならない可能性があります。



Amazon Exploreではインタラクティブなバーチャル観光サービスを予約することができ、そこでは購買機会が自然に組み込まれています。

ほぼ一夜のうちに、膨大な数の人々の日常生活が変わり、それにより新しい物事に出くわす機会や、慣れ親しんだ物事を楽しむ機会が変化しました。これに伴い、ブランドは離れたところから人々と関わり、新しい環境において魅力的な体験を提供するための方法を見出さなければなりません。質感を伝え、透明性を保ち、環境や空間を管理することは、次世代の体験を創造する上で不可欠な要素です。これをしっかりと理解しているブランドが、新しい空間的・社会的文脈において存在感を最も高めることができるでしょう。

F か J ら O の R 提 D 案

考 え る べ き こ と

昨日まで知っていた顧客は現在の顧客と同じではありません。今後しばらく不安定な状況が続く可能性が高いため、自らの顧客が置かれている状況に気を配り続ける必要があります。

言 う べ き こ と

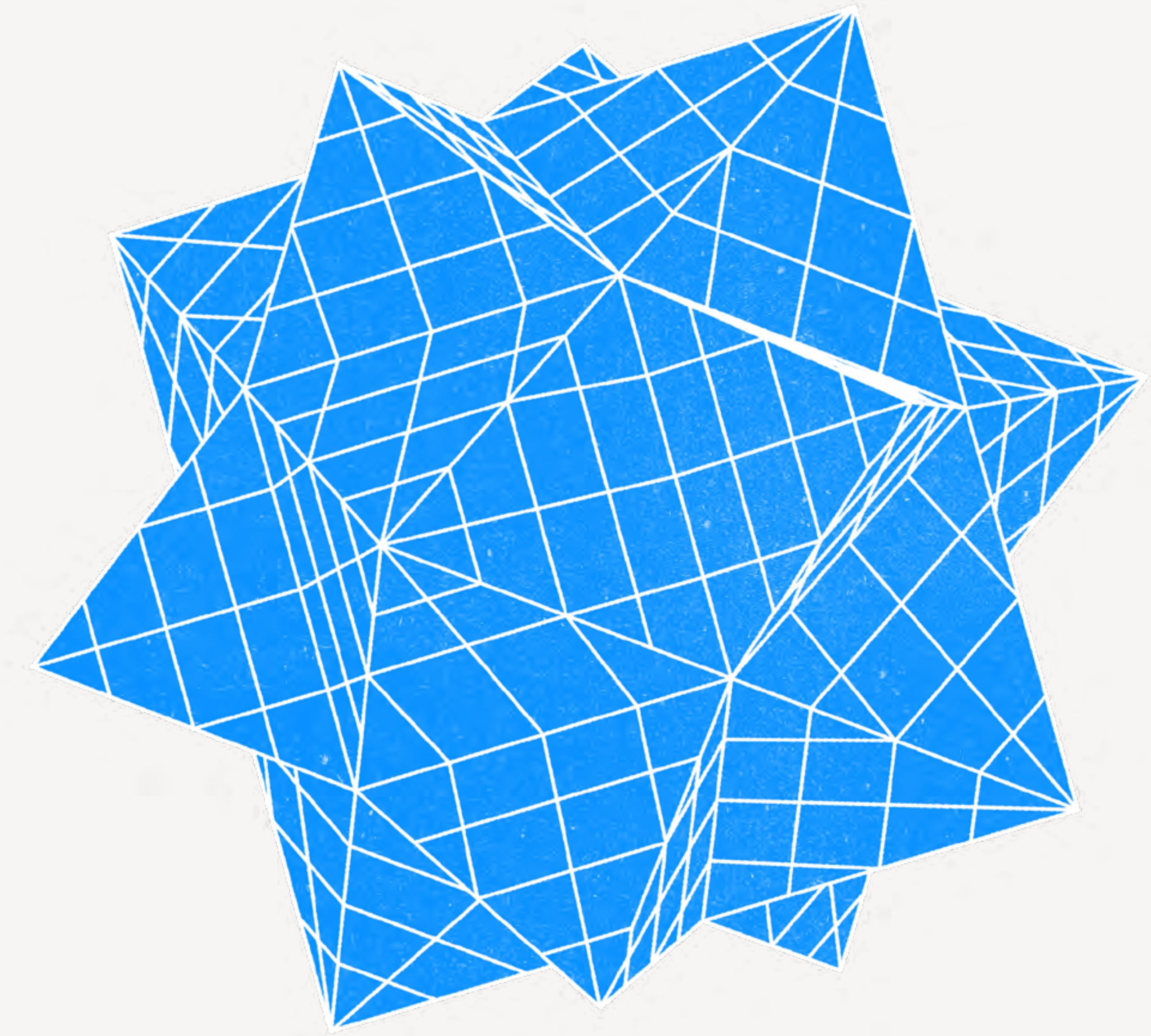
企業は人々に希望を与える上で何らかの役割を担っています。今社会で起こっていることの文脈を考慮しながら、自社ブランドの「語り口」(トーン・オブ・ボイス)について考えてみましょう。地域の特性に合わせてコミュニケーションを調整し、希望を届けるような語り口とメッセージを選びましょう。

す る べ き こ と

商品を触った時の感覚、店舗での接客、店内を楽しむといった価値ある物理的体験をどのように提供できるか考えましょう。また、どうすれば人々の探索欲を再び刺激し、インスピレーションを与えることができるか考える必要があります。

D I Y
イノベーション

トレンド2





DIYイノベーション

は じ め に

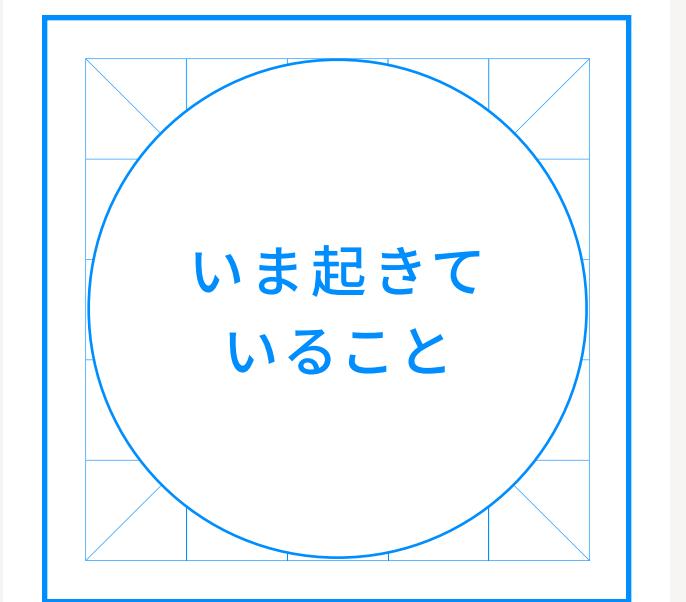
長年、イノベーションはテクノロジーとデバイスに牽引されてきました。この状況は現在もなお続いているものの、新型コロナウィルス感染症による制約がもたらした生活者のクリエイティビティも新たなイノベーションの原動力になりつつあります。企業はこれに対し、自社のイノベーション創造について見直す必要に迫られています。つまり、企業から生活者に一方的にソリューションを提供するのではなく、生活者自身がそれぞれの創造性を発揮し自身の暮らしをよりよくできるようなツールを提供するということです。





イ

ノベーションはその源泉をデバイスから人々へと移しながら変化を続けています。私たちはこれまで、イノベーションはテクノロジーによって成されると考えてきました。しかし最近では、自分自身の生活体験を作り直す個々人の才能によってイノベーションが推進されるケースが増えています。もちろん、テクノロジーはこうした状況において重要な役割を果たしているものの、とりわけパンデミックがはじまって以降、人々はあらゆるツールをクリエイティブに活用し、自身の生活を少しでもよりよいものにしようと取り組んでいます。



こうした人間のクリエイティビティは、しばしば大きな危機を触媒に引き出されてきました。例えば悲劇的な第二次世界大戦も、プログラム制御可能な最初のデジタルコンピューターやSuper Glue(強力瞬間接着剤)といった予想もしなかつた発見をもたらしたことを忘れてはなりません。これと同じくロックダウンによってステイホームを強いられた今般の事態は、人々に日常の楽しみを渴望させ、近年の歴史でも素晴らしい創造力の時代をもたらしたと考えることができます。

ウイルスを抑制するためのあらゆる対策により、人々の生活は制限されました。それによって新たに生じた問題を解決するために、人々や企業は新たな手段を模索し、結果として生活者の創造力はより高められたことでしょう。人々はこれまでも「ライフハック」と呼ばれる生活に役立つ知恵を考案してきたものの、その傾向は2020年一層強化されたと言えます。アイロン台をスタンディングデスクとして活用する在宅ワーカーにはじまり、ロックダウンによって家庭内で教師になることが求められた保護者に至るまで、生活で新たに生じた課題に対応するためにそれがクリエイティビティを駆使し、多種多様な新しい手段を編み出してきました。

人々は生活上の様々な目的を達成するために自身のクリエイティビティを働かせて生活空間を見直し、変化するニーズに合わせて大量生産された既製品に自ら積極的に改良を加えています。Googleによると「自分で〇〇する方法」や「初心者のための〇〇」などのハウツー動画の視聴時間は前年比で65%増加、「DIY」に関する検索件数は80%増加しています。

あらゆる家庭がテクノロジーを活用し、大小様々な生活課題に対する応急措置を自身で施しています。2019年の時点で、ほんの数か月後にZoomが世界中の新たな教育ツールに変貌するなど誰が予想していたでしょうか?人々は市場から提供されるソリューションを待たず、生活において差し迫る様々な課題を解決するために、身近なテクノロジーやデジタルを組み合わせて自らソリューションを作り出しあげているのです。パンデミックに駆り立てられて生まれたこうしたイノベーションのうち、私たちの生活を長期的に変えるものはどれか、興味深く観察していく必要があるでしょう。

また、パンデミックによって解放された人々のクリエイティビティは多くの人の起業家精神をも触発しています。不確実性が一層高まる昨今の状況を前例のない起業チャンスと捉え、様々な新たなビジネスが作り出されているのです。実際にイギリスの起業支援団体Centre for Entrepreneursによれば、2020年6月に設立された企業は前年同月比でほぼ50%増加し、7月に登録された企業は過去最高の8万1000社となっています。



人々は自宅にあるテクノロジーをこれまでには必要と考えなかつた、あるいは可能とすら考えなかつた方法で活用しています。

パンデミックをキャリア転換の契機とする人々も多く、過去10余年で最も急速に様々なビジネスが立ち上がっています。例えば、熱心なサイクリストによる自転車調整を請け負うポップアップショップBackyard Bicycleの創業、とあるレストランの副料理長によるフードデリバリーサービスの開始、フィットネススタジオの元広報担当によるオンラインワークアウトプラットフォームのローンチなど、個人発で様々なサービスが生まれています。大学生を対象にした新しいマッチングアプリOKZoomerは、あっという間に2万人の会員を集めました。



医療領域においては、パンデミックに立ち向かおうとコロンビアのエンジニアグループが低成本の人工呼吸器を一から開発したり、アメリカ・アトランタの高校生が前線で働く医療従事者に無料で食事を届ける団体を設立したりしています。またイギリスでは、あるイノベーターが一つ購入したら一つ寄付ができる「Buy One, Give One (バイワン、ギブワン)」と呼ばれる社会貢献型ビジネスモデルを活用し、ドアを触れずに開けられる「衛生フック」を販売するなど草の根的な製品やビジネスの開発も進んでいます。

こうしたDIYイノベーションの一部はロックダウン下の政府による様々な生活助成金によって促進されている側面もあります。例えば、アメリカではパンデミックを理由に解雇された失業者に一定の経済的安定を保障するため政府から週600米ドルの助成金が支給され、それにより収入を得る新しい手段を試すことができた人々もいました。このため、アメリカでは経済活動の再開時に、解雇された人々が立ち上げた市場のニッチなニーズに応える小企業の爆発的な増加が見られました。

シンガポール政府は、案件に困窮するフリーランサーがオンライン上で新たな生計手段を作り出せるよう、デバイスや研修プログラムなど個人からイノベーションを起こすための様々なツールを提供しています。

さらに、既存のプラットフォームがクリエイティブな方法で別の用途に転用され、生活の差し迫った課題を解決する例も見られます。例えば、レバノンの学校ではロックダウンとベイルートでの破壊的な港湾爆発事故を受け、WhatsAppを教員・生徒向けの非公式遠隔学習プラットフォームに転用しました。これにより、グループチャット内で音声メモや動画、画像などを用いて授業を共有できるようになりました。また、ライブイベントの中止を受け、オンラインゲームのFortniteとラッパーのTravis Scottがコラボし1,200万人を超えるファンのためにゲーム内でパフォーマンスを行いました。同じく、人種差別に抗議する活動家の中には対面では安全にデモを実施できないためにゲームやマッチングアプリさえ活用する人がいました。

同時に、様々なプラットフォームは人々のクリエイティビティをマネタイズする場所として急速に活用されつつあります。Vogueは10月号の記事『インフルエンサーは2020年代の小売と化す』の中で、ソーシャルメディア上で信頼する人物が薦めるスタイルにインスピレーションを受けて購入する「瞬間の買い物」が増加していることを取り上げました。最近オンラインセレクトショップのRevolveと提携したAimee Songのように、インフルエンサーは他のブランドのプロモーションを行うよりもむしろ、小売業者と連携し自身の商品ラインを立ち上げて販売するケースが増えています。



TikTokなどのソーシャルプラットフォームは、パフォーマーやインフルエンサーが仕事を維持するだけでなく、その活動の幅を広げる有効な手段として人気が急上昇しています。

クリエイターを支援するプラットフォームPatreonでは、クリエイターが創作プロセスを公開し、ファンは仲間を集めて意見やアイデアを伝え制作プロセスに積極的に参加するだけではなく、サブスクリプション形式で課金することで継続的に活動を支えることができます。2020年3月、Patreonの有料会員数は15万人から20万人へと急増しました。

TikTokはアーティストが活動の幅を広げる機会を提供するソーシャルプラットフォームとしての価値を急速に確立しつつあります。歌手やダンサー、芸人に至るまで、自分の歌やチャレンジ企画を一気に拡散し一夜にして成功することが可能になりました。この可能性に価値を見出したのは、アーティストだけではありません。医療従事者もまた、メンタルヘルスに関するメッセージを多くの人々に届ける手段として活用はじめ、例えばZachery Dereniowski 氏はMDMotivatorのハンドルネームで、不安感、孤立感、抑うつ感、意識過剰などの行動分析を行い、短く的確な動画でTikTokのフォロワーがメンタルヘルスについて理解する手助けをしています。

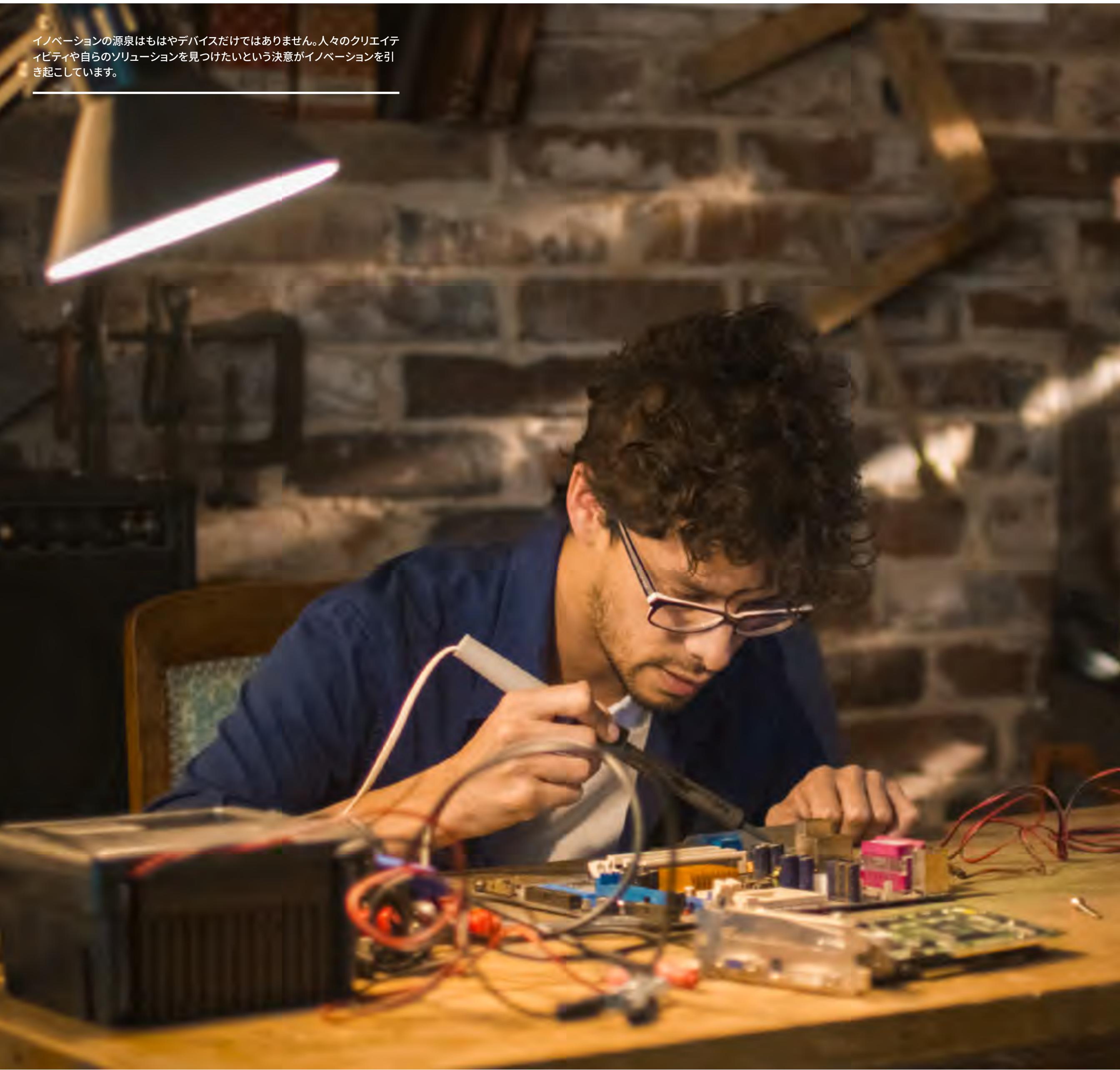
これらのプラットフォームは、小規模ビジネスの開業や運営を助ける類似の機能(制作の手段や多くの人々に伝えるための比較的容易な方法)を提供しています。例えばASOS Marketplaceは独立系ファッションデザイナーや小規模ブティックと人々をつなぐイギリスの代表的なプラットフォームですが、ロックダウン中に大きく成長しました。デジタルコマースプラットフォームのTeespringは、誰もがデザインから価格設定、販売までできるようになる一方で、製品の製造・流通を引き受けています。同社は第2四半期、売上高が4期連続増となり、複合年間成長率が97%増加したことを報告しています。

歴史的に人々は往々にして新しい技術を素早く取り入れるのに対し、実際に使いこなすまでには一定の時間を要します。しかし多様な難題が降りかかる現在の状況において、最新のテクノロジーの進歩に自分の生活を適応させのではなく、一変した生活に役立てるために技術を使いこなすという生活者の大きな意識転換が起こっているのです。

66

2020年3月以降、オンラインの学習プログラムやハウツー動画への需要が激増し、Googleによると「自分で〇〇する方法」や「初心者のための〇〇」などの動画視聴時間はこれまでより65%増加しています。

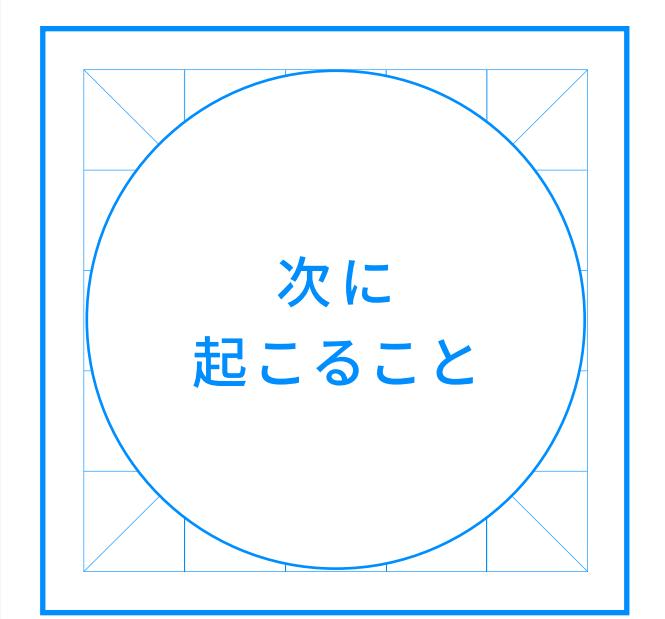




イノベーションの源泉はもはやデバイスだけではありません。人々のクリエイティビティや自らのソリューションを見つけていきたいという決意がイノベーションを引き起こしています。

企

業は、生活者が自分自身のために自らイノベーションを起こしているという事実に順応しなければなりません。また、イノベーションとクリエーション、クリエイターと顧客の境界が曖昧になっていることを認識する必要があります。MicrosoftのCEO、Satya Nadella氏は「企業によるイノベーションは一つのスイッチでON/OFFを切り替えるようなものではなく、いくつものダイヤルで少しずつ微調整を行う(そして物事の変化に応じて再び微調整を行う)活動である」と述べています。例えば、新型コロナウイルス感染症に対するワクチンが広く奏功することが分かった時、人々のイノベーションの目的はどのように変化することになるでしょうか？





とりわけ医療分野は2020年に多大な必要性に迫られたことでイノベーションとその普及が起こりました。バーチャル診療や医療検査を自宅で実施するなど、医療は人々にとってもはや受けるものではなく、自身が積極的な役割を担うものとなっています。医療サービスが最も必要な高齢者のために、インクルーシブデザインの観点を持って利用しやすい体験を作り出すことが非常に重要です。同時に、自身のヘルスケアプログラムの設計にイノベーションを活用する機会はすべての人々に与えられるべきです。

日常生活の中で健康に関するイノベーションを可能にするプラットフォームは今後間違いなく増えていくでしょう。例えばシンガポールの遠隔医療プラットフォームMyDocでは2月に一日のアクティブユーザーが60%上昇し、3月にはその2倍になりました。南アフリカでは、Vulaと呼ばれるプラットフォームが農村地域に住む患者をバーチャルで大規模医療センターの専門医につないでいます。また、Amazonは2020年8月からインドで処方薬や伝統的なアーユルヴェーダ、市販薬を提供するオンライン薬局Amazon Pharmacyの試験運用をはじめました。その後、同様のサービスをアメリカでも開始し、保険なしの代金支払に対してはプライム会員割引を適用することでより多くの人々が医薬品を入手しやすくなっています。



Amazon Pharmacyは処方箋が必要な医薬品の購入を便利にしました。人々はセキュリティを心配することなく、自分の保険や処方箋の情報をプロファイルに登録・管理し、様々な支払方法で年中無休の薬局で購入することができます。



企業のイノベーションはアイデアだけでは実現しません。新しいイノベーションを生み出すには、長期にわたって試行錯誤を重ね、実現できるまであきらめない根気や勇気、協調性、そしてリーダーシップが必要です。例えばAirbnbやUberなど、私たちがインスピレーションを得る企業には元スタートアップが多いのですが、そうした企業の輝かしい成功は一夜にして成し遂げられたわけではありません。スタートアップが企業価値評価額が高い未上場の「ユニコーン企業」になるには長い時間がかかり、伝統的大企業において有望なアイデアが大きな勢いを得るまでにはかなりの時間を要します。そして多くの場合、最終的な成果物は当初描いていたものとは全くかけ離れたものになります。

企業は時間と根気がイノベーションにおける重要な要素であると認識しはじめている一方、人々の創造力に注力した方がより早くビジネス成果を生むという点には未だ理解が進んでいないと言えるでしょう。

私たちが強く共鳴する企業は、「当たり前のもの」「目の前のもの」「今必要なもの」を超えて考える能力を備えています。これをデジタルアナリストのBen Evans氏は自身のニュースレターで次のように表現しました。「自動車産業の最初の50年は自動車会社を作ることが中心だったが、次の50年は(車によって移動できる距離が伸びた消費者を対象とした)McDonaldsやWalmartなどのビジネスの創出が中心になった。言い換えれば、皆が車を所有したらその副次的効果として何が変わるかという視点が重要なのだ」

イノベーションに対する次のような問いかげ「スマートフォンの次に来るものは?」はもはや古く、これからすべての企業が自社のイノベーションプロセスを通して問うべきは「これを使うことで他に何ができるだろうか?」です。



F か ら の O R 提 D 案



考 え る べ き こ と

顧客を共同制作者として捉えなおしましょう。製品・サービスを「未完成品」としたとき、体験のどの要素を顧客と共創できるのか、また、その要素は第三者を巻き込むことで自社のビジネスモデルのエコシステム化を向上させることができるのか考えてみましょう。

言 う べ き こ と

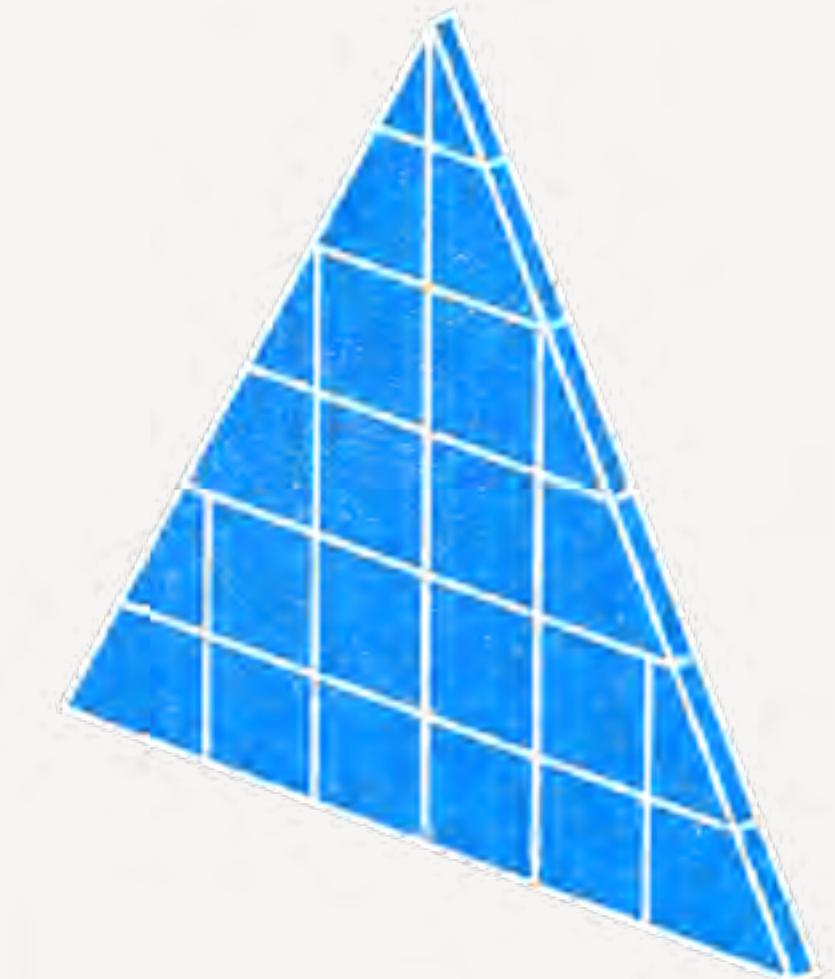
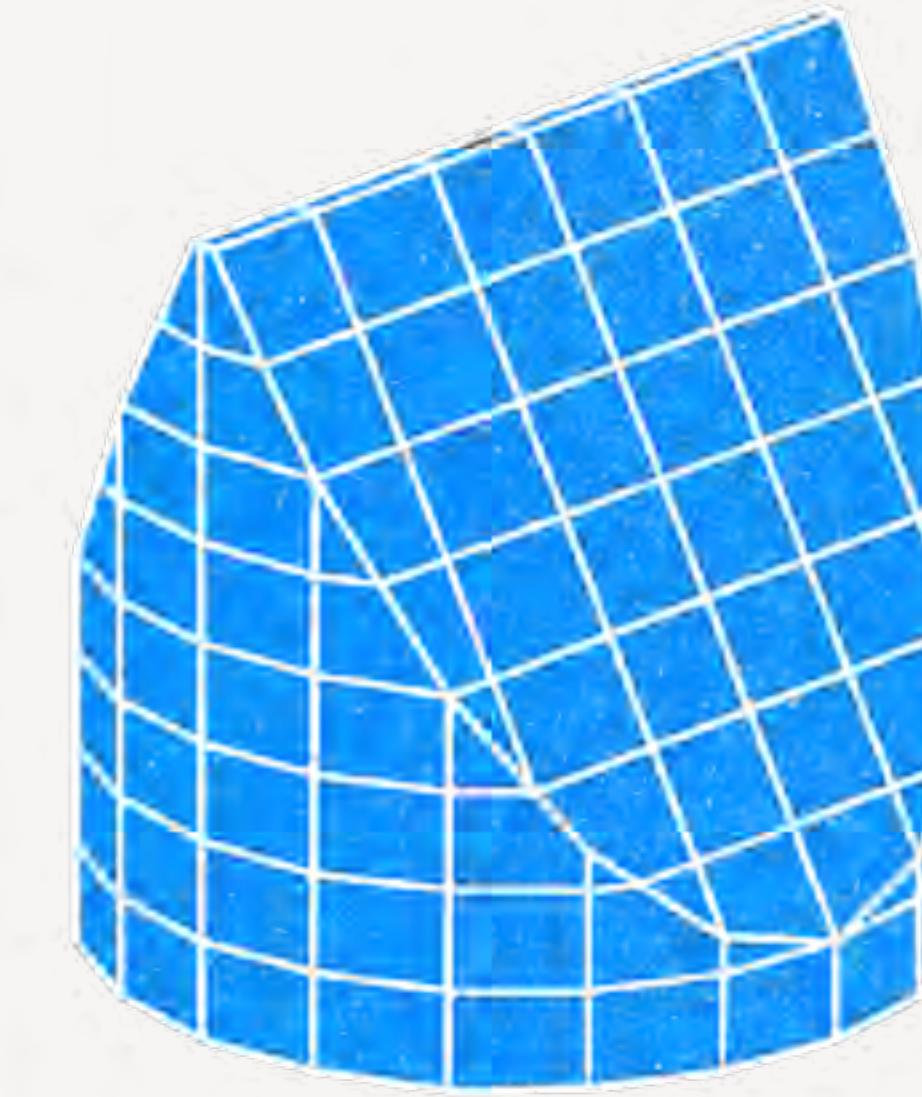
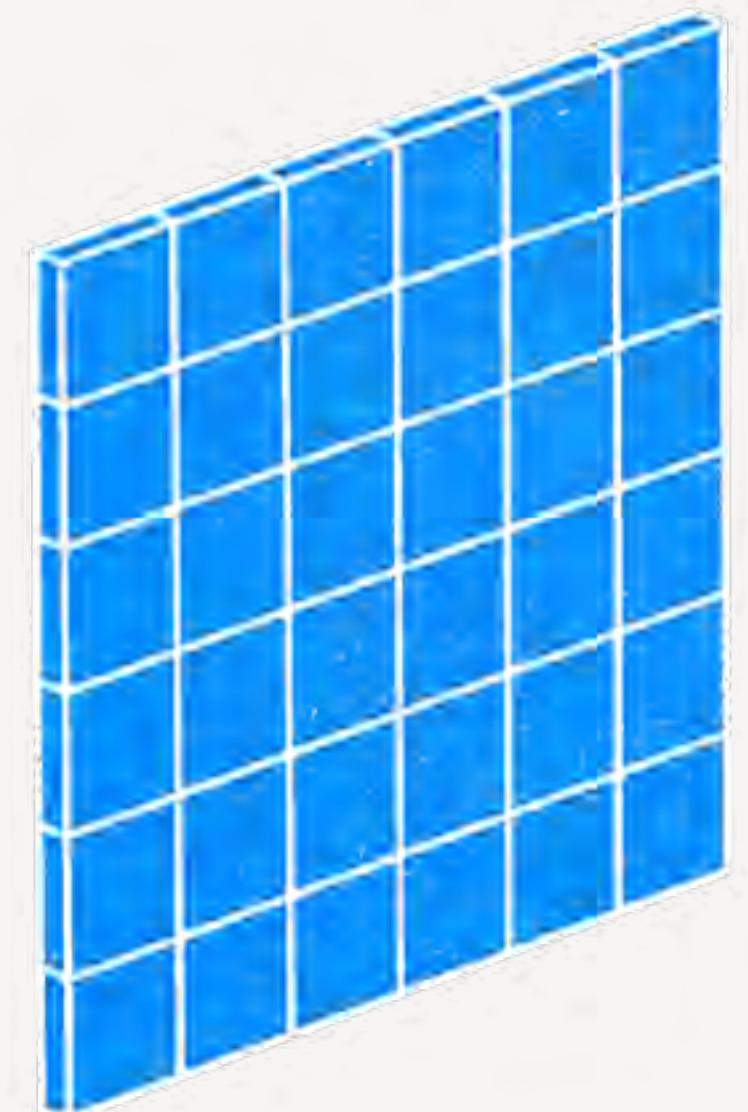
イノベーションは長期戦です。真剣に取り組み、イノベーションを促す習慣と行動を素早く組織全体に浸透させましょう。イノベーションには根気が必要です。

す る べ き こ と

プラットフォームを作り、顧客が自社のデータを活用し、自社の製品・サービスのみならず、他社のものも使って色々と試し、開発できるようにしましょう。それにより得られる副次的なデータは非常に価値あるものになります。

新しい時代の 組織のあり方

トレンド3





は じ め に

仕事、労働時間、職場と私たちの関係は、テクノロジーに牽引され再構成が進行していました。この変化は2020年に加速し、企業にとっては、従業員体験のみならず労使間の関係についても再考する必要が出てきました。





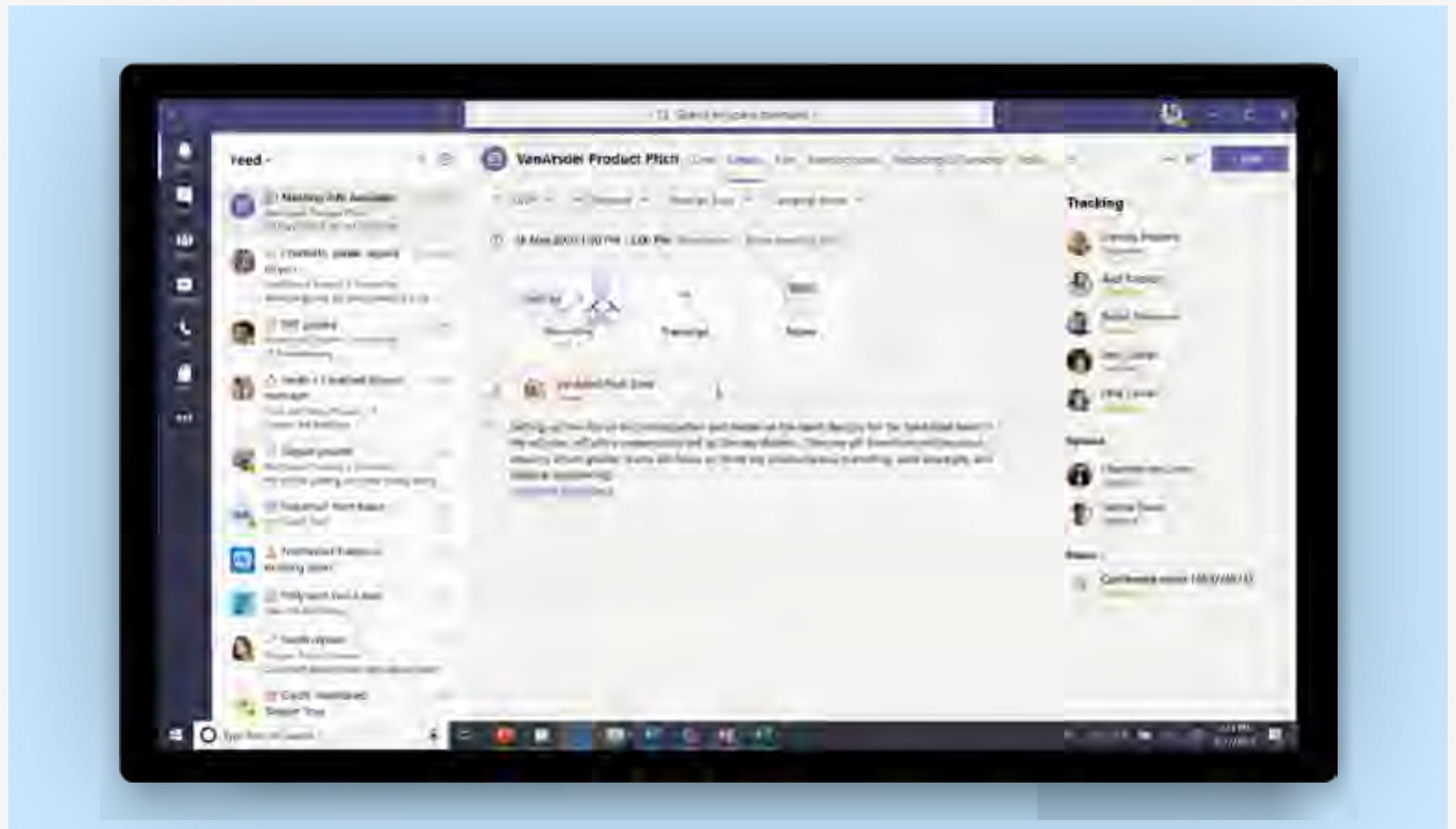
2

020年、労働生活が一変しました。オフィスワーカーはその影響を特に強く感じましたが、影響を受けたのは彼らだけではありません。多くの労働者にとって、在宅勤務はオフィスで暮らしていることと同じになります。そのことは、労使関係やそれにまつわる多数の前提に大きな影響を及ぼしています。

従業員は引き続き給与の支払いを受けますが、ソーシャル・キャピタル、知識の共有、ソフトスキル、OJTなど、実際にオフィスに行くことにつれてする価値へのアクセスは大幅に減少しています。リモートワークの世界では、新入社員は自分の将来のキャリア形成に役立つ仕事上の人間関係の強化に悪戦苦闘しています。

物理的な職場で得られる価値にアクセスできないことで生じるこのような課題は、実店舗の臨時休業中にカスタマースタッフが在宅で働くケースなどを含め、一部のまたはすべての従業員が遠隔で働くあらゆる職場に当てはまります。

これまで私たちは、デスク、チェア、コンピューター、インターネットといった仕事に必要なものの多くにかかる経費は会社が支払ってくれるのが当然だと思って



いました。在宅勤務になってからは、多くの人々がこうした経費を自分で賄っています。一方で生活空間が狭い人々、とりわけ若年労働者は、自宅にオフィスを持ち込んだことで不安とストレスが生じ、多くが引越しを考えるようになっています。

リモートでの協働を支援するサービスは予想通り急速にユーザー数を増やしました。Slackに年間100万米ドル超を支払う企業が78%増となっています。Microsoftのクラウドサービスは775%急増し、Microsoft Teamsのデイリーウーザーはパンデミック発生直後に劇的に増え1億1500万人を超えた。しかし多くの場合、人々の自宅のハードウェアとインフラは長期のリモートワークを支えるには十分な耐性がありません。

職種を超えて、仕事は一変しました。警備員や清掃員などのサービス業から、カフェやレストラン、小売店やジムの従業員に至るまで、多数のオフィス職以外の仕事がオフィスに依存しています。オフィスの閉鎖が長引けば長引くほど、オフィス（およびそこで働いていた人々）にサービスを提供する仕事のいずれもが必要とされなくなる可能性が高くなります。

職場としてのオフィスは存続していますが、様々な企業が今、オフィスの在り方について再考しています。それを量る天秤の片方には、経費削減を目的にオフィス規模の縮小を検討する企業があり、オフィスに戻りたい多くの労働者の希望が打ち砕かれるかもしれません。

政府の感染症対策がある程度奏功している国では、オフィスに戻りたい人の割合が高くなっています。8月にはフランスのオフィスワーカーの83%、イタリアでは76%が通勤を再開しました（2020年11月の執筆時点において、感染の第二波がこれらの割合を激減させてしまいました）。

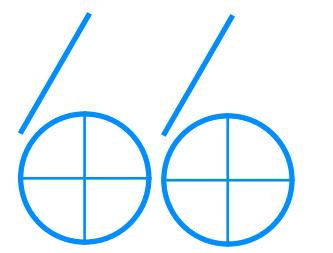
天秤のもう片方には、「集まることができないことは、マイナス以外の何ものでもない」と主張するNetflixのCEO、Reed Hastingsのようなリーダーがいます。また、「企業が何を望むかに関わらず、オフィス周辺、そしてより広範な経済圏のビジネス環境を再び活性化させるため、地方自治体がオフィスに労働者を戻すことを企業に迫るかもしれない」と予測する人もいます。

今後、あらゆる状況に適用できる「万能の解決策」が現れることはないでしょう。実際、従業員体験は企業ごとに異なる様相を呈する可能性があります。あるグローバル調査によれば、労働者の4分の3がオフィスワークとリモートワークを組み合わせた働き方が新しい基準になることを望み、理想的なバランスは半々と考えています。

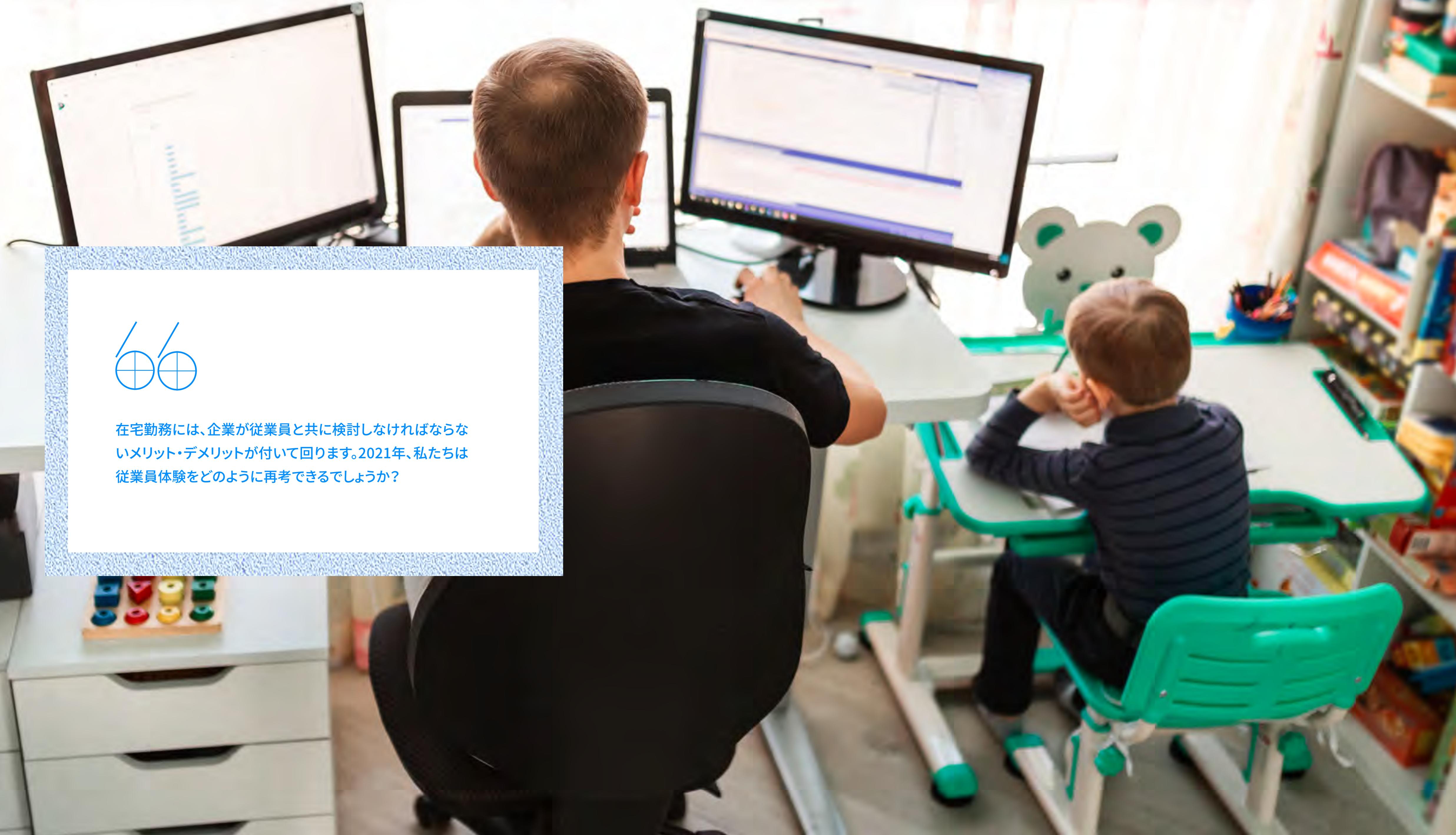
従業員が、仕事で最も重視することや、在宅勤務のマイナス面と同時に工夫できる働き方などを考え直す中で、企業は従業員体験を再考するよう迫られているのです。



「職場＝オフィス」に対して疑問が投げかけられ、多くの企業がオペレーションを見直しています。



在宅勤務には、企業が従業員と共に検討しなければならないメリット・デメリットが付いて回ります。2021年、私たちは従業員体験をどのように再考できるでしょうか？

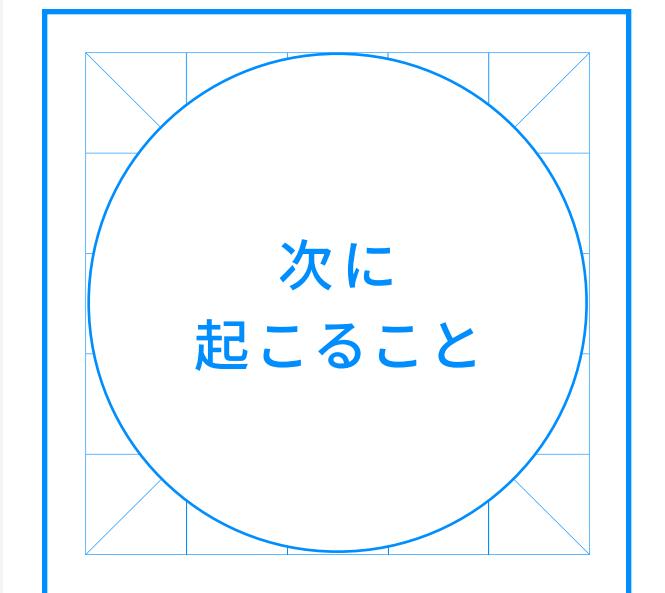




複数の企業が、VR（拡張現実）を活用して自宅とオフィス環境の融合をはじめています。FacebookのInfinite Officeはその代表例です。

「職

「場」は今、テクノロジーに支えられ、物理的空間ではなくマインドセットへと変化しつつあるという現実があります。企業はこれに適応しなければなりません。新しい職場がどのようなものになるかを知るには時期尚早ですが、企業には以下に紹介する4つの分野でイノベーションを起こす機会があります。

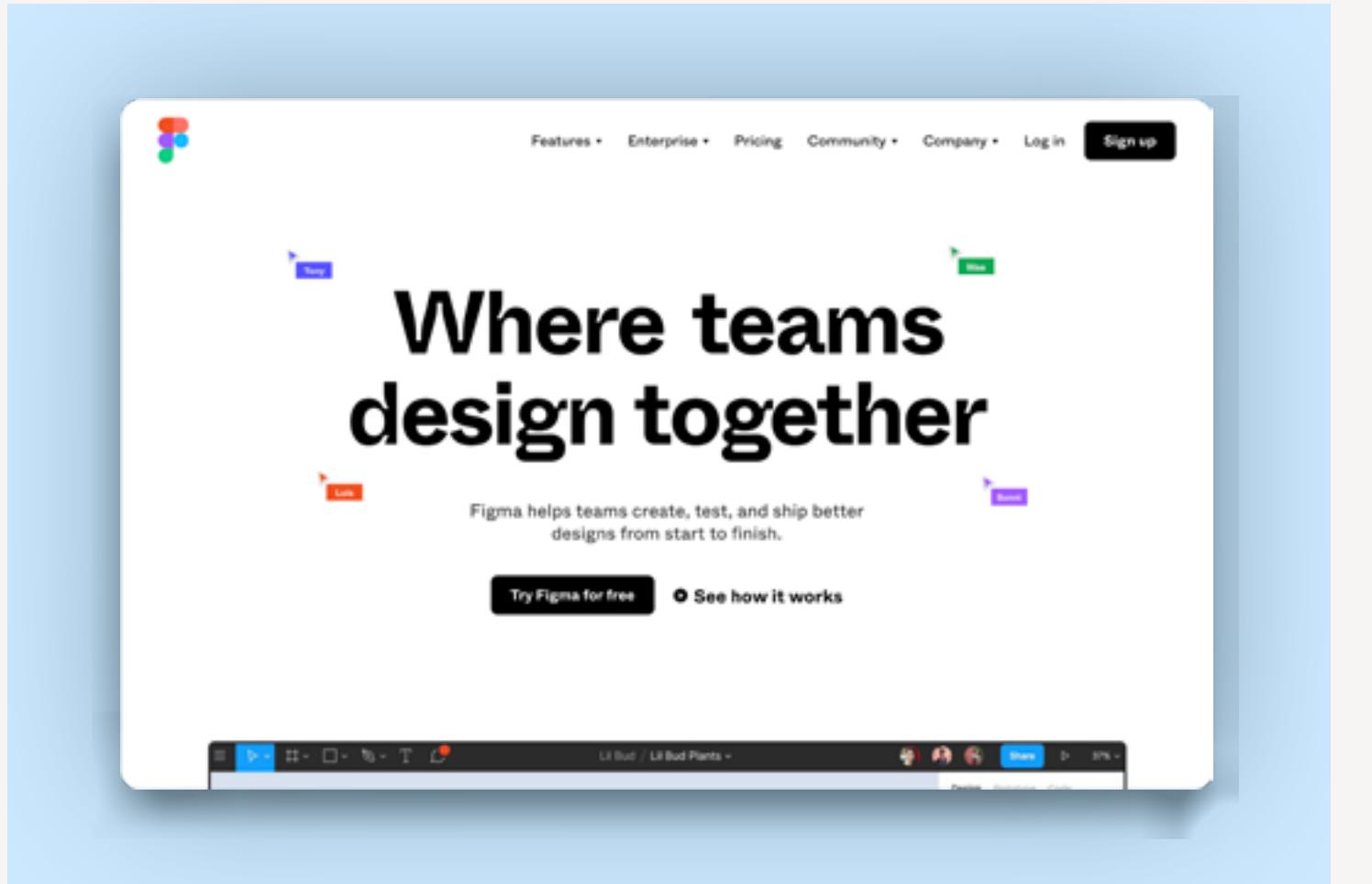




ビデオ通話はあつという間に、2020年の人々の生活の標準機能となりました。自宅にオフィスを持ち込めるを得なかつた従業員の体験を改善する新しいソリューションがすでに出現しています。

テクノロジー

デバイスのイノベーションは長年、足踏み状態を続けてきました。しかし、リモートワークが突破口を開き、iPodと同等に技術的に重要な前進の契機となる可能性があります。それは、デジタルトランスフォーメーションが手を伸ばせば届く距離にあり続けた多数の企業が、その変革を行わざるを得なくなつたためです。Microsoft Asia PacificのCMO兼COOのFiona Carney氏は「新型コロナウイルス感染症によって、2年分のデジタルトランスフォーメーションが2か月で起こった」と述べています。



リデザインツールFigmaは、リモートワークでの協働を円滑・容易にする開発されました。

すでに複数の企業が既存のツールを別の用途に使いはじめ、新しいソリューションも出現しています。Googleの新しいウェブ会議用ハードウェアGoogle Meet Series Oneは、背景ノイズの消去機能に加え発言者を追ってカメラが動くAIソフトウェアが搭載されています。Facebookの新しいプラットフォームInfinite Officeは、自宅の作業スペースと実際のオフィス環境を融合したVRの作業環境です。

在宅勤務体験に革命をもたらし、それぞれの場所で働く従業員同士の交流の形を変えるハードウェアやソフトウェアは、Figmaなどのツールに先導され、間もなく当たり前の存在になるでしょう。在宅勤務を支援するテクノロジーはかねて、従業員への価値提案の範囲外に置かれてきましたが、それは急速に変化しています。こうした技術にいち早く投資する企業には、才能豊かで有望な人材が集まり、その結果まぎれもない競争上の優位性を獲得できるでしょう。

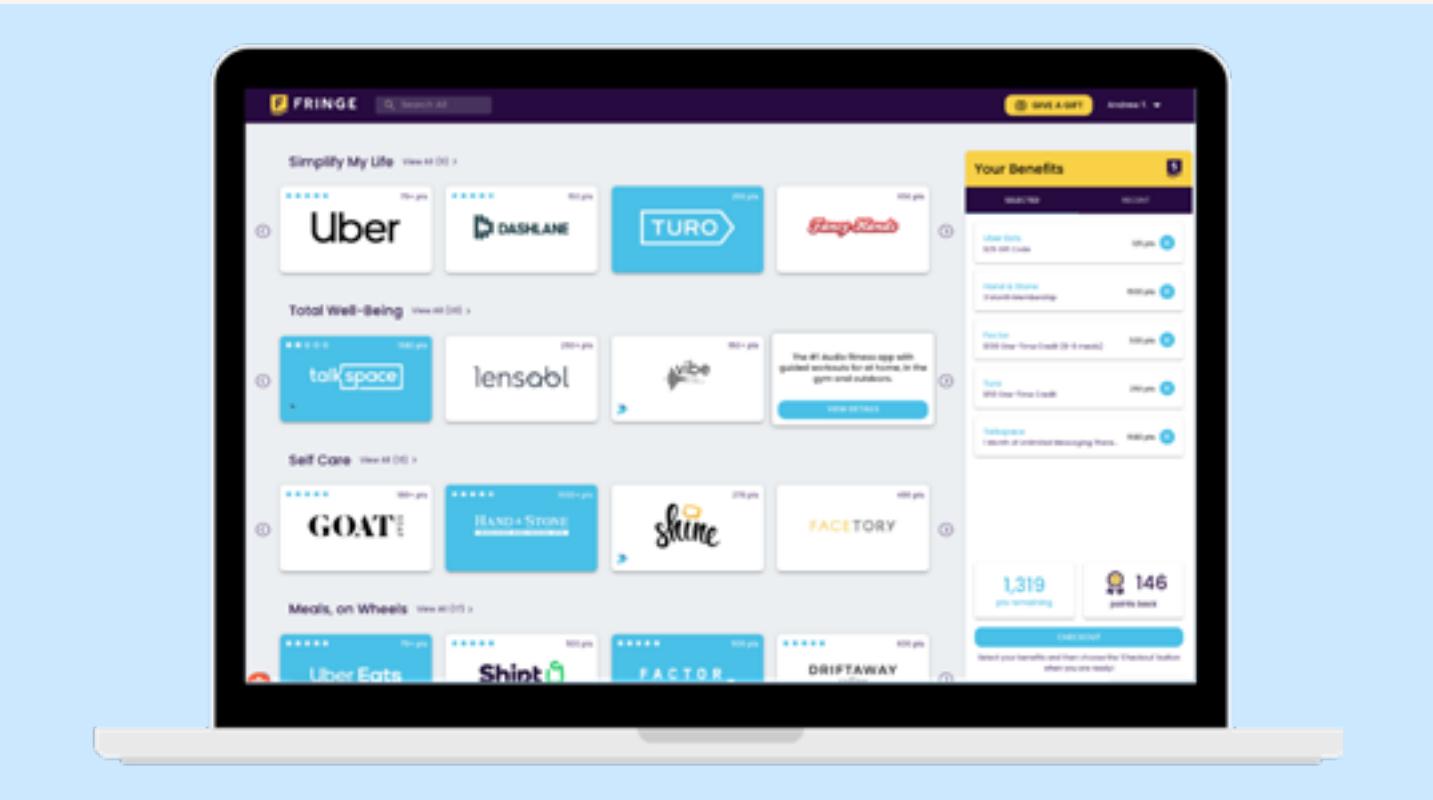
企业文化

強力な企业文化は、戦略やリーダーシップと足並みを揃えた時、ビジネスを成功させる重要な推進力となります。しかし私たちはこれまで物理的に集まることで文化を形成してきました。私たちは今、従業員が物理的に離れている中において、企业文化をいかに上手く形成し、維持し、進化させるかという新しく生まれた重要課題に直面しています。企业文化を維持する場合でも、新しい文化を一から築く場合でも、リモート環境で働くチームに合わせた新しいアプローチが必要となるでしょう。

当初、リモートワークの成否を決める要因として当然のように生産性に焦点が当てられました。専門的な知識・情報に関わる労働者の多くはリモートワークでも生産性を維持できることが判明しましたが、時間の経過とともに、会社への帰属意識が低下してきたとの報告がされはじめました。

企业文化を構成する要素の多くは、以前ほどリーダー層の管理下にありません。従業員に組織の一員だと感じてもらいつつ孤立を防ぐためには、仲間同士のこまめなコミュニケーションが極めて重要であることを認識する必要があります。InVision(デジタルプロダクトのデザインプラットフォーム)の副社長、Mike Davidson氏はTwitterで次のように述べています。「私の最も素晴らしい思い出はすべて、プロダクトではなく一緒に働いた仲間にあります」

従業員と企業の関係が進化する中で、物理的な職場に行き、毎日直接会って得られる社会的なつながりや交流は仕事の魅力を高める付加価値となるのでしょうか？



Fringeは、アプリ購入やサブスクリプションなど従業員の日常生活に寄り添うサービスを提供するライフスタイル型福利厚生プラットフォームです。

人材

人材に対する評価と報酬には、大きなイノベーションの機会があります。例えば、勤務地を基準とする給与体系は見直す必要があるでしょう。シリコンバレーではすでにこのテーマにおいて議論が起こりました。多くの企業が従業員に対して、生活コストの変化に応じて減給の可能性を受け入れるなら働く場所を自由に選択する機会を与えると提案したところ、労使間の緊張が高まったのです。

人材募集においては、多くの雇用者がこれまで特定の場所で勤務できることを条件に募集してきたため、限られた候補から選ばなければなりませんでした。リモートワークでは、そうした条件を拡大して募集することができます。これは当然ながら求職者間の競争を激化させますが、その反面、求職者はどの企業で働きたいか、よりこだわりを持って選ぶことが可能になります。

ニューヨークに拠点を置く非営利組織Fractured Atlasでは、リモートワークへの転換時に勤務地を限定した求人をやめました。その結果、より広範な候補から選べるようになり、ひいては、主要中心地で暮らすゆとりのある人や、そのような場所に引越しができる人をつい優先することがなくなったため、より平等に人材を雇用できるようになりました。





マネジメント

在宅勤務が当たり前になる中、従業員のマネジメントに関する数々の疑問が生まれ、雇用者にとって従業員の業務遂行に対する管理監督は大きくなりつつある課題です。とりわけ、いかに効果的にマネジメントできるか、いつ介入するのが妥当か、といったことが挙げられます。これは仕事や労使関係の様々な側面にまたがる課題です。例えばリモートワーカーにとって効果的なサイバーセキュリティの実装は必須になるものと思われますが、同時にプライバシー保護への懸念に

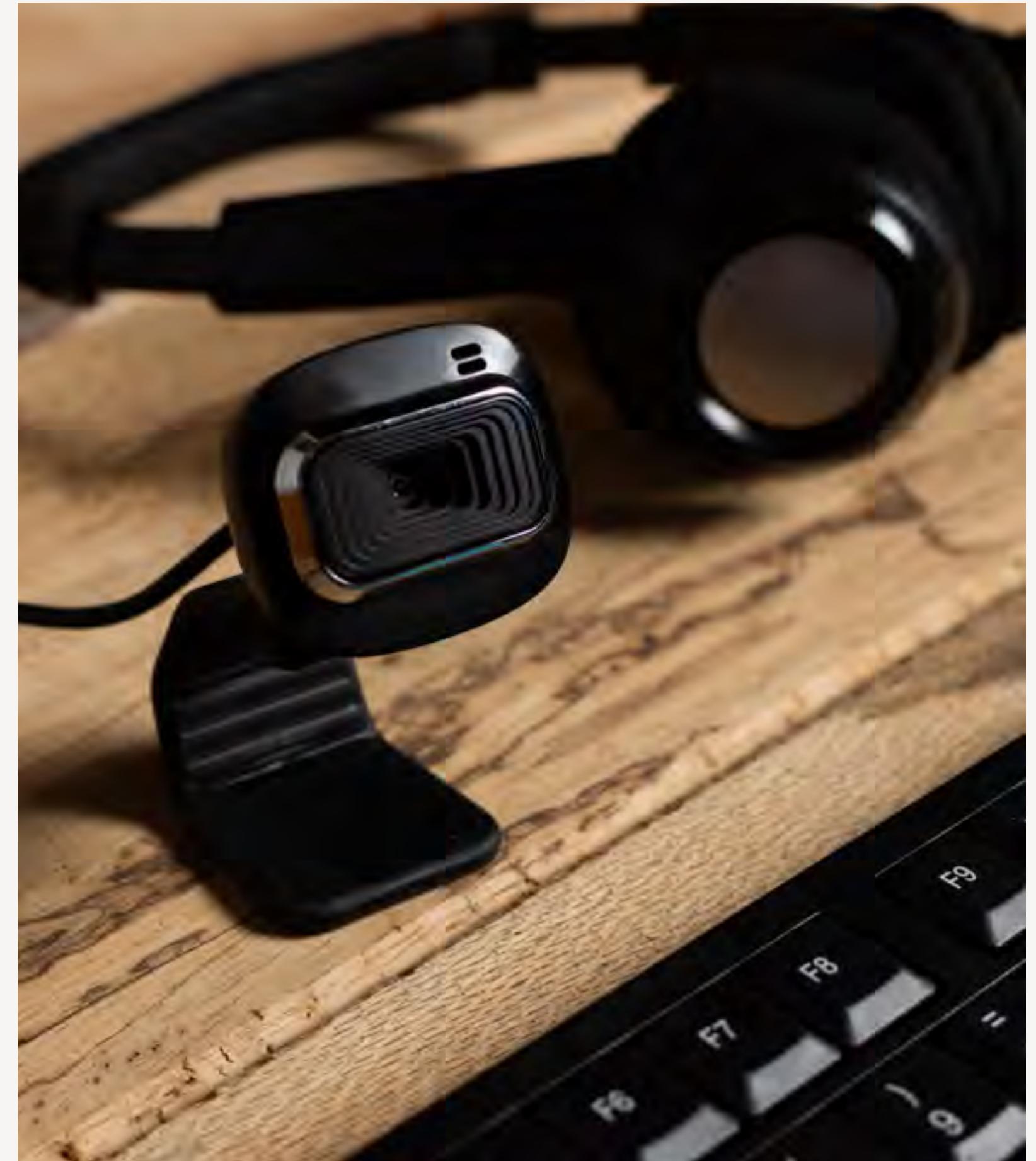
スポットライトを当てる事になるでしょう。

ロックダウン中に、StaffCopやウェブカメラで常時監視できるモニタリングソフトウェアSneekなど在宅勤務を監視するソフトウェアの売上が爆発的に増加しました。同時に、リモートワーカーは監視を回避するためそれらのプログラムを巧妙に改造しました。これらは従業員と企業の信頼関係にどのような影響を与えるでしょうか?加えて、従業員の自宅における私生活に対する権利については、どこに境界線を引けばよいのでしょうか? そうした権利は誰が保護すべきなのでしょうか?

そうした問い合わせに顧客が加わると、マネジメントの問題は一層複雑になります。企業のマネジメント下にない空間で従業員が働く中、企業はどのように一貫した顧客体験を提供し、ブランドイメージを守ればよいのでしょうか? 分かりやすく言えば、従業員が自宅で顧客とビデオ会議を行う場合、画面の背景(あるいは各人の装い)に対し、誰が最終決定権を持つのでしょうか?

これまでに示した4つの分野に対応するために、企業は「職場」のデザインを再定義する必要があります。「職場」を物理的空間から切り離し、事業目標、そして従業員一人ひとりの要求・ニーズの両方を叶えるために、適切なデジタルテクノロジーを導入し、それぞれの場所で働くチームを最大限に活用する方法を見出すことに注力しなければなりません。Twitterの副社長兼HR(人事・人材管理)統括責任者であるJennifer Christie氏は、会社のブログに次の内容を投稿しました。「オフィスを再開するかどうかは会社が決めますが、オフィスに戻るか、いつ戻るかは従業員が決めることです」

リモートワークを経験した今、私たちは「仕事人生において、何を与えることができるのか」自らに問いかけるようになりました。今のところ、仕事の未来は依然として不確かなままです。むしろ私たちは、仕事の未来がどのようなものになりそうかプロトタイプする時代に入ろうとしています。そこで注意しなければならないのは、初期の成功の兆候を長期的な成功の証拠と混同しないようにすることです。



リモートワーカーの監視を目的にデザインされたソフトウェアはロックダウンの開始を受け急成長しましたが、信頼関係の課題も明らかにしました。

F か J ら O の R 提 D 案

考 え る べ き こ と

リモートワークの倫理について考えてみましょう。従業員が会社と関わる場所と方法が変化する中、企業として何を与えることができ、何を得ることができるのか、相互の利益を念頭において考えることが大切です。一人ひとりの自宅は依然として個人の私的空間であり、従業員のプライバシーと自由は重要であることを認識しなければなりません。

言 う べ き こ と

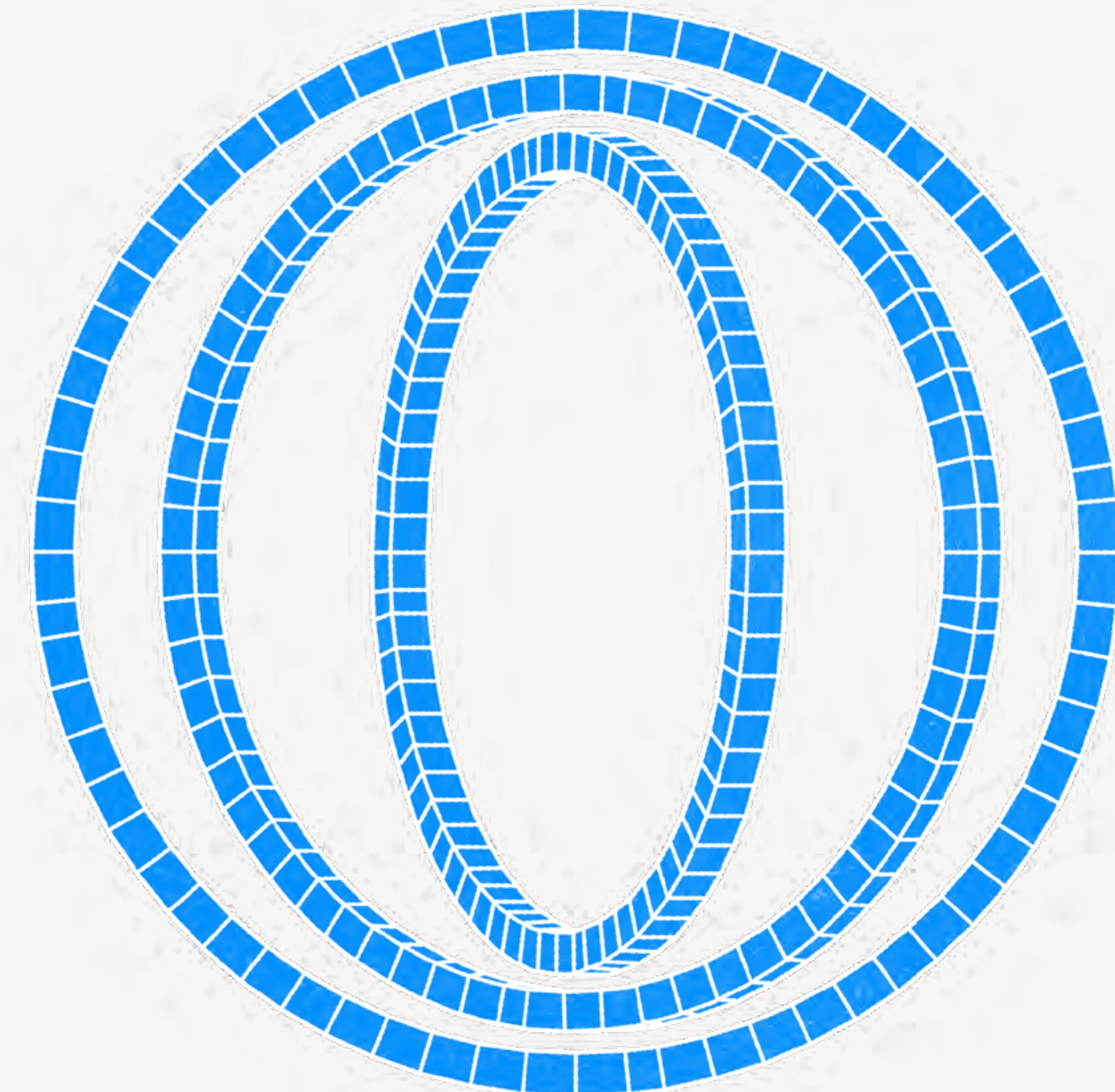
服装、勤務日の柔軟性、就労時間よりも成果で生産性を測るなど、在宅勤務の働き方の中からオフィスに持ち帰って欲しい要素は何かを明らかにしましょう。また、仕事で習慣的になっているマインドセットのどの要素を在宅勤務にも適用すべきなのかも考えてみましょう。

す る べ き こ と

柔軟な勤務体制とレジリエンスを実現する、テクノロジーと企業文化を組み合わせたソリューションをデザインしましょう。

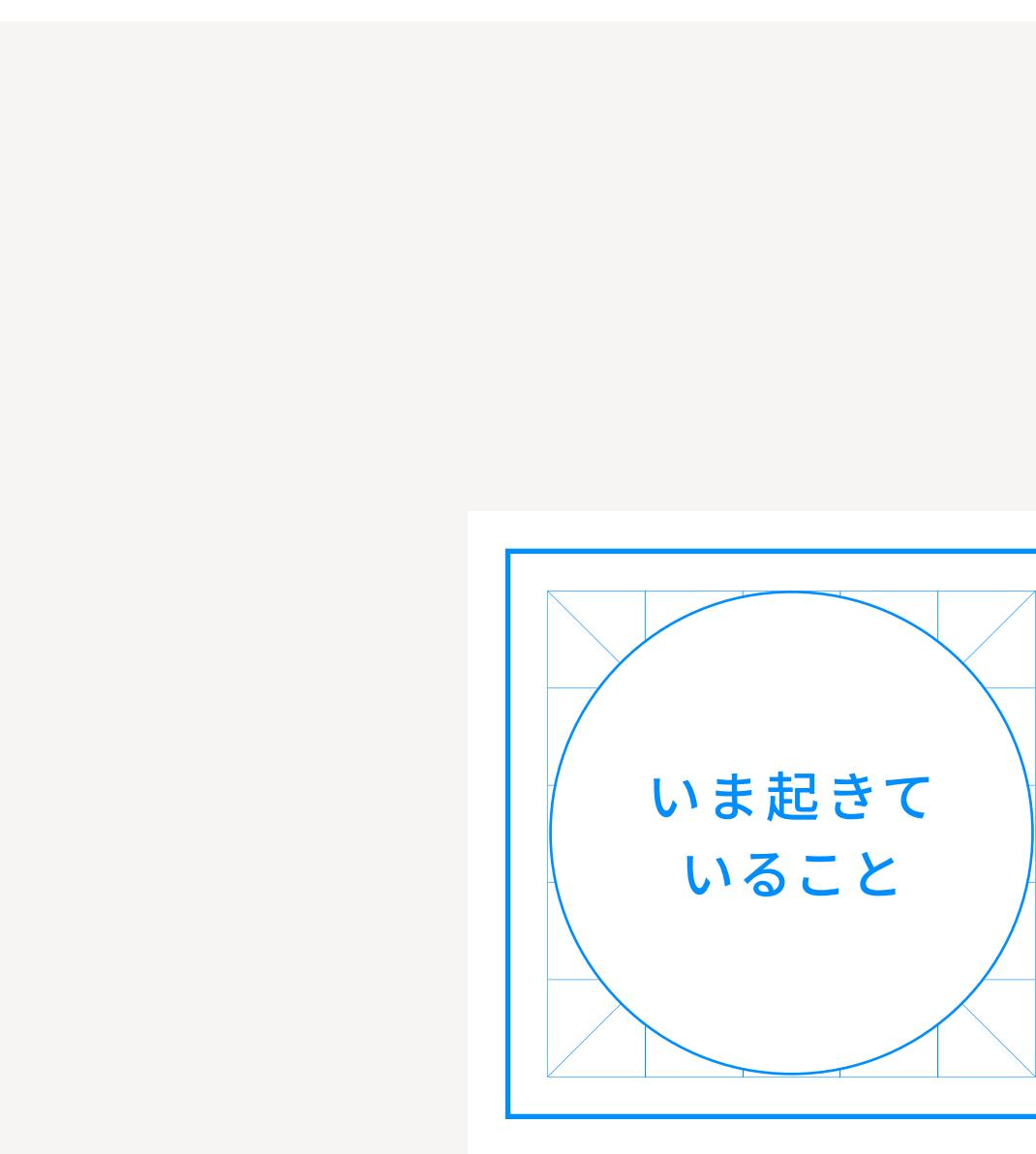
トレンド4

インタラクションの 旅立ち



は じ め に

私たちの大半が、世界と、そして周囲の人たちとも交流するためにスクリーンに向かう時間を大幅に増やしています。その結果、テンプレート化されたデジタルデザインが引き起こすある種の同一性に気づきはじめました。そんな中企業には、スクリーン経由の体験を通して人々が楽しさと喜びを感じ、予想していなかった偶然に出会えるよう、デザイン、コンテンツ、オーディエンス、そしてそれらのインタラクションについて再考することが求められています。



デ

ザイン、コンテンツ、オーディエンス間のインタラクションは長らく変化してきましたが、現在その変化が加速しています。2020年、私たちは同僚とのビデオ通話、Zoomでのソーシャルイベント、またライブコンサートや演劇、カンファレンスに自宅から参加することにすぐに適応しました。私たちにとってスクリーンは、世界への窓、そして舞台になったのです。

自宅のスクリーンを活用する重要性が著しく高まった一方、公共スペースに設置された共有スクリーンを使おうとする意欲は劇的に低下しました。これまでのトレンドが大きく逆転したと言えるでしょう。信頼できるワクチンが供給されるまで、インタラクションの一形態として直接手で触ることは難しく、様々な企業が代替





Amazonが買収したWhole Foodsは2020年を試験期間とし、「ダークストア(ネット専用物流センター)」から「カーブサイドピックアップ(店舗受け取りサービス)」に至るまで食料品を顧客に届ける様々な方法を追加しました。

策の開発を急速に進めています。この動きはパンデミック以前から見られ、商品をかざすと自動的にスキャンするセルフレジなど、近くで行う操作は非接触型に変わりつつありました。

Amazonは非接触型テクノロジーの最先端におり、小売業者にレジでの会計が不要なショッピングを可能にする技術のライセンスを提供しています。Amazon Go店舗では、買い物客がスキャナーに手のひらをかざすだけで決済できるAmazon Oneシステムの運用を開始しました。一方で、アメリカのUltraleapはタッチスクリーンに触れずにジェスチャーだけで操作できるインターフェースを開発し、中国のAlibabaは病院内で無人スーパーを運営しています。

カメラや編集ツールが安価になると同時に品質が向上し、コンテンツ制作者たちはプロ・アマ問わず互いに影響し合い、「コンテンツのあるべき姿」についての新しい基準を作りはじめました。私たちはすでにスクリーン操作やスクリーン上で提供されるコンテンツの多様性や品質に慣れており、また、ユーザーが生成するコンテンツや共同制作されたコンテンツを受け入れるようになっています。その典型がTikTokの驚異的な人気の高まりで、現在のアクティブユーザーはアメリカとヨーロッパで各1億人、中国で6億人になっています。

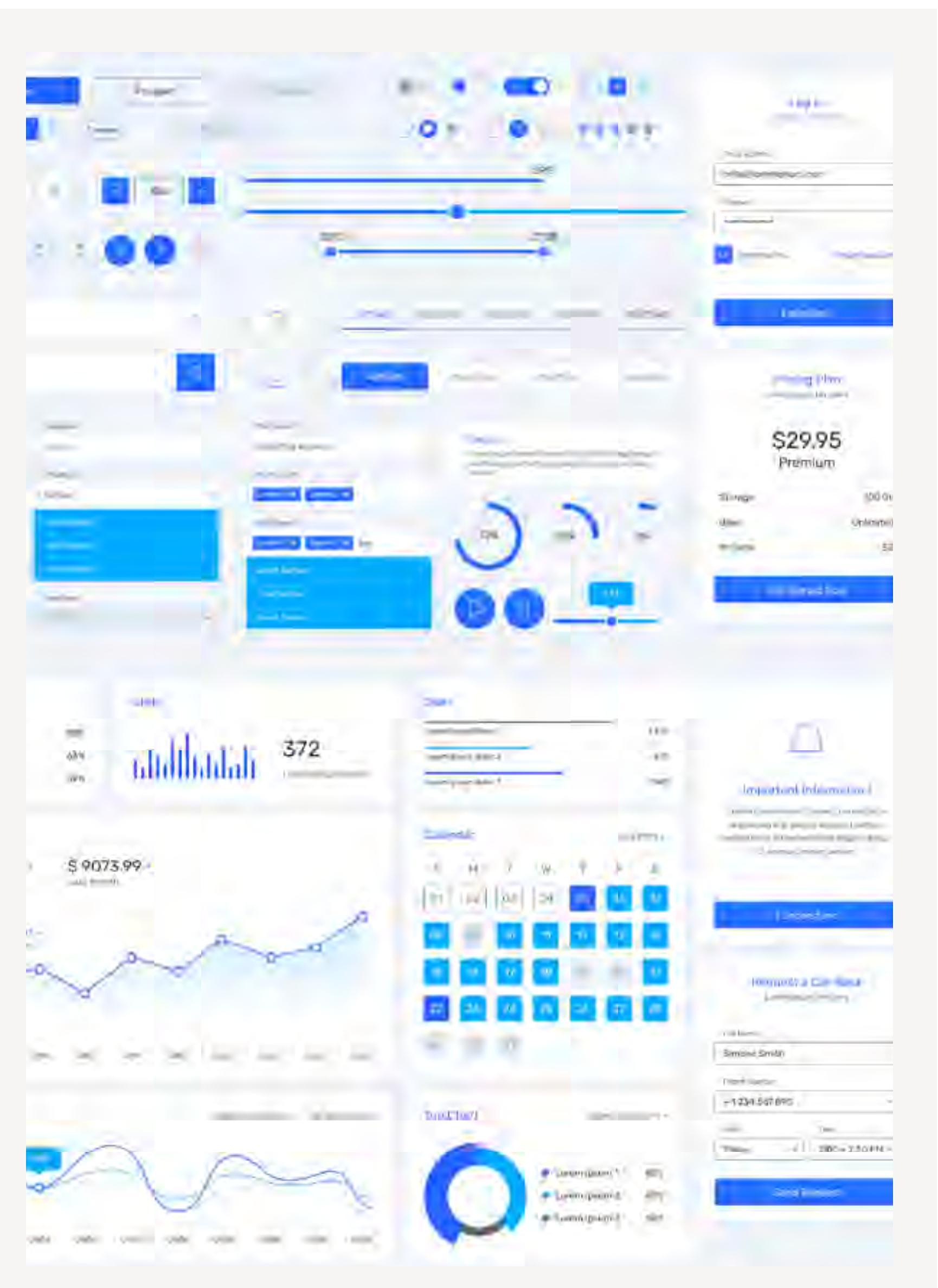
スクリーンのデザインは過去25年間、主要なオペレーティングシステムによって独占され、時にはクリエイティビティを制限されてきました。これがコモディティ化にもつながり、その結果、オンライン体験に対する人々の期待も限定的になってしまいました。今日では、標準テンプレートや簡単なツールを使えば誰でも最低限の費用できちんとしたウェブサイトを立ち上げすることができますが、ユーザーインターフェース(UI)キット、標準化されたデザイン言語や、デザインを自動生成するツールを使用できるということは、UIデザインが急速に単調化しつつあるということでもあります。

こうしたイノベーションの欠如が、増加するスクリーン利用を面倒なものにしています。非言語的なシグナルの不足と言語情報への過度な依存は認知負荷を増大させ、オンライン会議を対面会議よりも疲れるものにします。これを解消しようと、多数のデザイン会社がZoom上のインタラクションの在り方について再考しています。

パンデミック以前は、デバイスの使用方法は場所によって決まることが多く、私たちは外出する度に様々なスクリーンとインタラクションする機会がありました。しかし2020年には、私たちは主に家にあるスクリーンしか使うことができず、視野が狭められ、周辺からの情報を得にくくなりました。もはや、視界の隅で驚くようなことや予想もしなかったことを目にする機会はありません。太陽の光を浴びたことがなく、本を読んで想像するしかできない人のように、私たちの経験は限定的になっているのです。

人々はスクリーンで見るコンテンツによって意欲をかきたてられ刺激を受けることを望んでいる可能性があります。この要求を満たしたいブランドは、自社のアプローチを見直す必要があるでしょう。そのためには、自社のデザイン、コンテンツ、オーディエンス、これら3要素の間のインタラクションに加え、構築する体験を再定義しなければなりません。楽しさと喜びを感じ、偶然の発見に出会えるようなスクリーン上の体験を提供できれば、顧客を再び満足させ、豊かな気持ちにさせることができるでしょう。

デザインチームは、テンプレート化されたデザインから抜け出し、スクリーン上の体験を新鮮で価値あるものにしなければなりません。



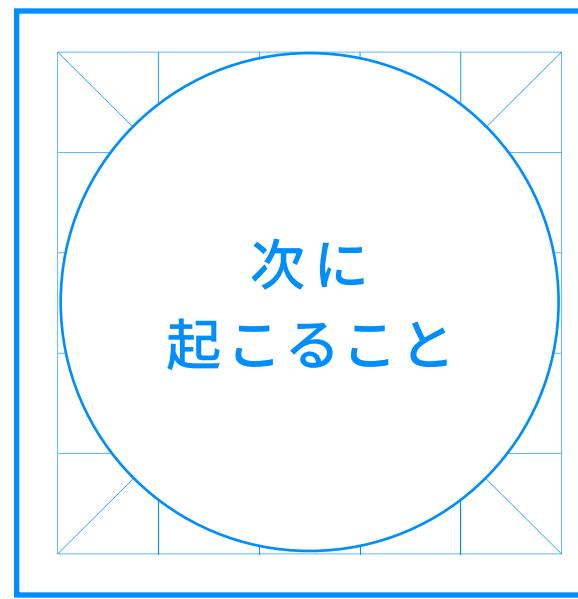


Amazonは非接触型テクノロジーの最先端により、小売業者にレジでの会計が不要なショッピングを可能にする技術のライセンスを提供しています。Amazon Go店舗では、買い物客がスキャナーに手のひらをかざすだけで決済できるAmazon Oneシステムの運用を開始しました。

創

造性に溢れたコンテンツや新しいスクリーン体験に対する人々の渴望がかつてなく高まっている中、差別化に成功するのは古い基準や限定的なデザインテンプレートから抜け出せたブランドでしょう。優れたデザインを通じて適切なコンテンツを提供できれば、消費者は現実の世界で得る体験と同等に(例え、それ以上でなくとも)魅力的なスクリーン体験を得ることができます。

企業はこうした機会を様々な方法で試してみることができます。常に新しい環境で体験を提供しているエンターテインメントの世界は、クリエイティブなアイデアを得られる力強い源泉です。ゲームプラットフォーム、ソーシャルプラットフォーム、



ビデオゲームと融合したトレーニング体験を提供するZwiftは、世界中のサイクリストたちをつなぎ、自宅でのトレーニングを楽しいものにしています。



Supernaturalのようなフィットネスアプリは、病みつきになるVRの世界でリズムゲームや運動療法、マインドフルネスプログラムを展開しています。

複合現実(MR)などで、ユーザーがコンテンツ作りに参加する様々な方法についての実験が数多く行われています。

サークルやクラブ活動、ゲーム仲間、アートコミュニティや友達グループで集まれるプラットフォームDiscordの利用者は47%増加しました。Discordはかつてゲーマーが集う場所と認識されていましたが、現在では友達と気軽に楽しい時間を過ごせる場所としてポジショニングを変えました。これは特にパンデミック時において非常に効果を表します。Discordでは、友達グループや共通の趣味を持つ人々がSpotifyのプラグインを使って音楽パーティーを開催したり、TwitchやYouTubeの動画コンテンツをライブ鑑賞したり、体験を邪魔する広告やアルゴリズムがない環境で共に楽しい時間を過ごすことができます。

音楽イベントを支援するBandsintownは、ライブの中止によるアーティストの減収をカバーしようと、ゲームプラットフォームTwitchと提携してサブスクリプションやチップなどオンラインで収入を得られる仕組みを整えました。これは、数ある新しいタイプのパートナーシップの好事例と言えるでしょう。

もう一つの例として、受賞歴もあるバーチャルリアリティー(VR)フィットネスアプリSupernaturalは、病みつきになるVRの世界でリズムゲーム、運動療法、そしてマインドフルネスプログラムを組み合わせてワークアウトできるようにしています。今後数年は、ストリーミング配信やビデオ通話を活用したサービスが注目を浴びることになるでしょう。

ドイツの資産運用会社DWSは2020年4月、ロックダウンを見越して自社の主力投資商品の説明会をオンラインで開催したところ、過去最多の参加者数を記録しました。DWSはオンライン開催の継続を計画しています。



Discordは、サークルやクラブ活動、ゲーム仲間、アーティストや友達グループがそれぞれの場所にいながらにしてとても楽しく充実した時間を共に過ごせるようにしています。



フィンランドのラップデュオJVGは、15万人の観客に向けてオンラインでライブ公演を開催し、観客はジェスチャーや絵文字を使って参加することができました。

ライブ公演、社会交流、そしてプラットフォームは今後も融合し続けることになり、既存のプラットフォームはすでに対応はじめています。Spotifyは最近アプリにバーチャルイベントのリストを追加し、ユーザーがアーティストの「ライブ」パフォーマンスを視聴できるようにしました。またFacebookのWatch Togetherを使えば、離れていても友達とMessenger上で一緒に動画を見ることができます。

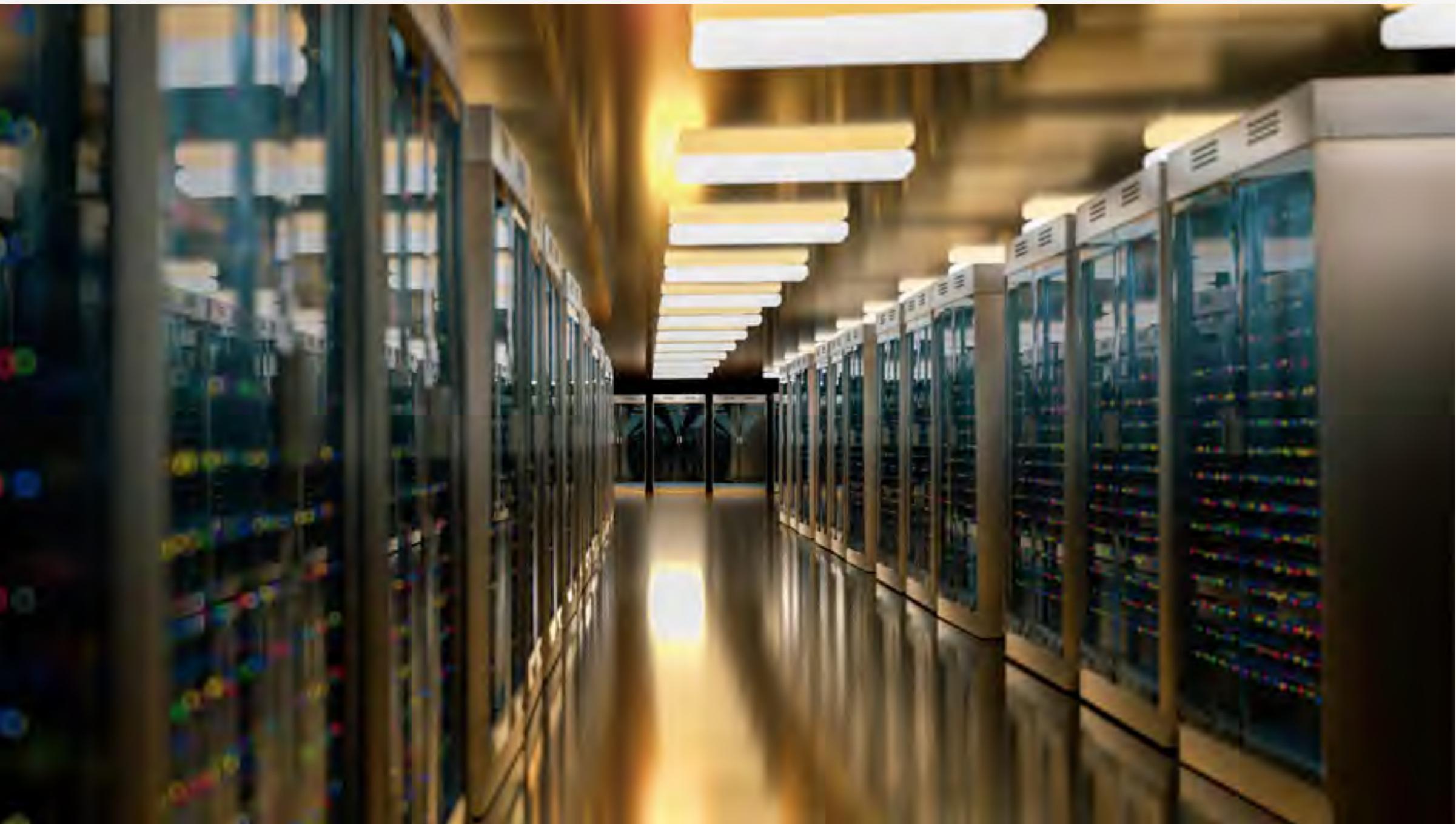
インドが全国的なロックダウンに入った時、イベント情報・チケット販売プラットフォームのGoPartiesはデジタルエンターテインメントプラットフォームBoxEngageとしてブランドを一新し再生を果たしました。このプラットフォームでは、コンテンツクリエイターは短尺・長尺の動画を制作、ライブ配信し、有名人やインフルエンサーはフォロワーとプライベートセッションを開催することができます。成長率70～80%を記録しユーザー登録者数が100万人を超えた今、近日中にアプリの発表も予定しています。

企業は、オーディエンスを純粋な視聴者や積極的な参加者、あるいは制作者や共同制作者として一段と効果的に体験に引き込む方法をデザインし直すことで、イノベーションを起こすことができるでしょう。バーチャル会議やプレゼンテーションを楽しくすることを目指して立ち上げられたMmhmmは最近、なんと3,100万米ドルもの準備資金を調達しました。この事実は、バーチャル会議に再発明の余地が大いにあることを示しています。

企業は参加方法をデザインし直す際に、その効果を最大化するために複数の参加レベルを設けるか否か、またその最適な方法について考える必要があります。提供するオプションとして、例えば、オフラインでの直接参加、オンラインでの積極的参加、オンラインでの単なる視聴などが考えられます。同時に、オフラインで体験する感情を解釈し直し、オンライン環境で再現する方法を見つけることも重要になってきます。

フィンランドが毎年5月に開催する伝統的な祝祭は、2020年、オンラインで配信されました。ある催しがバーチャル観光の大きな可能性を示すことになりました。ヘルシンキの元老院広場で開催されたラップデュオJVGによるライブ公演に15万人もの観客が全員自宅から参加し、大盛況を博したのです。観客はドレスアップした自身のアバターを使ってジェスチャーや絵文字を送り、ライブ参加を楽しみました。

音楽ファンの情報交換プラットフォームGeniusは、演奏リストについて事前投票を行い、Genius LiveショーとしてYouTube Live、Instagram Live、Facebook Live、そしてTwitchで無料同時配信しました。より深い参加体験を求めるファンには、10米ドルでZoomの招待制パーティー参加、100米ドルでショーの間に名前を呼んでもらうことができ、200米ドルでアーティストに質問ができるオプションが用意され、名前を呼んでもらうオプションと質問のオプションはショーの間に完売しました。Genius Liveの幹部は「招待制パーティーの参加オプションは、その夜一番のヒット商品となった」と述べています。



2021年よりそれ以降は、私たちのデザインや、デザインを強化するシステムとクラウド基盤のデータセンターの環境負荷を低減することが最も重要なでしょう。

これらのトレンドを最大限に活用する時にブランドにとって不可欠なのは、責任を持った形で行うということです。オンラインで過ごす時間が増えた結果生成される大量のデータは細心の注意を払って管理されなければならず、収集したデータをユーザーにとって有意義な形で活用するような、ユーザーが十分に信頼持てる企業にはチャンスがあるでしょう。

デザイナーには、持続可能性を高める取り組みの一環として、二酸化炭素排出量の増加につながらないソフトウェアを使用した低炭素型のデータインフラストラクチャの構築が求められるでしょう。これには、プロジェクトの設計・開発・展開方法の見直しや、クラウドを基盤としたデータセンターの運用方法の再考などが含まれます。

私たちがデバイスを活用する方法は、環境の変化に応じて急速に進化しつつあります。かつてないスクリーンへの依存と、自分の所有物でないものに触れることへの警戒心は、ブランドにとどても適応の難しい現実です。この現実は、直感的でありながら新しく魅力的なデジタルソリューションへのニーズの高まりを受けて一層複雑になっています。そんな中でも成功するブランドは、新しい方法でプラットフォームを使い、環境に配慮したアプローチをとり、遊び心を持って試行錯誤を重ねながら自社製品を開発できる企業でしょう。要するに答えるべき問いは、環境負荷を減らすデザインをしながら、新鮮でエンゲージメントの高いスクリーン・インタラクションを作り上げる最適な方法はどのようなものかということです。



F か J ら O の R 提 D 案

考えるべきこと

デジタル技術の長時間利用は健康に悪影響を与える可能性があります。顧客と従業員のために、没入型デジタル環境とより多様な刺激の適切なバランスを考えましょう。

言うべきこと

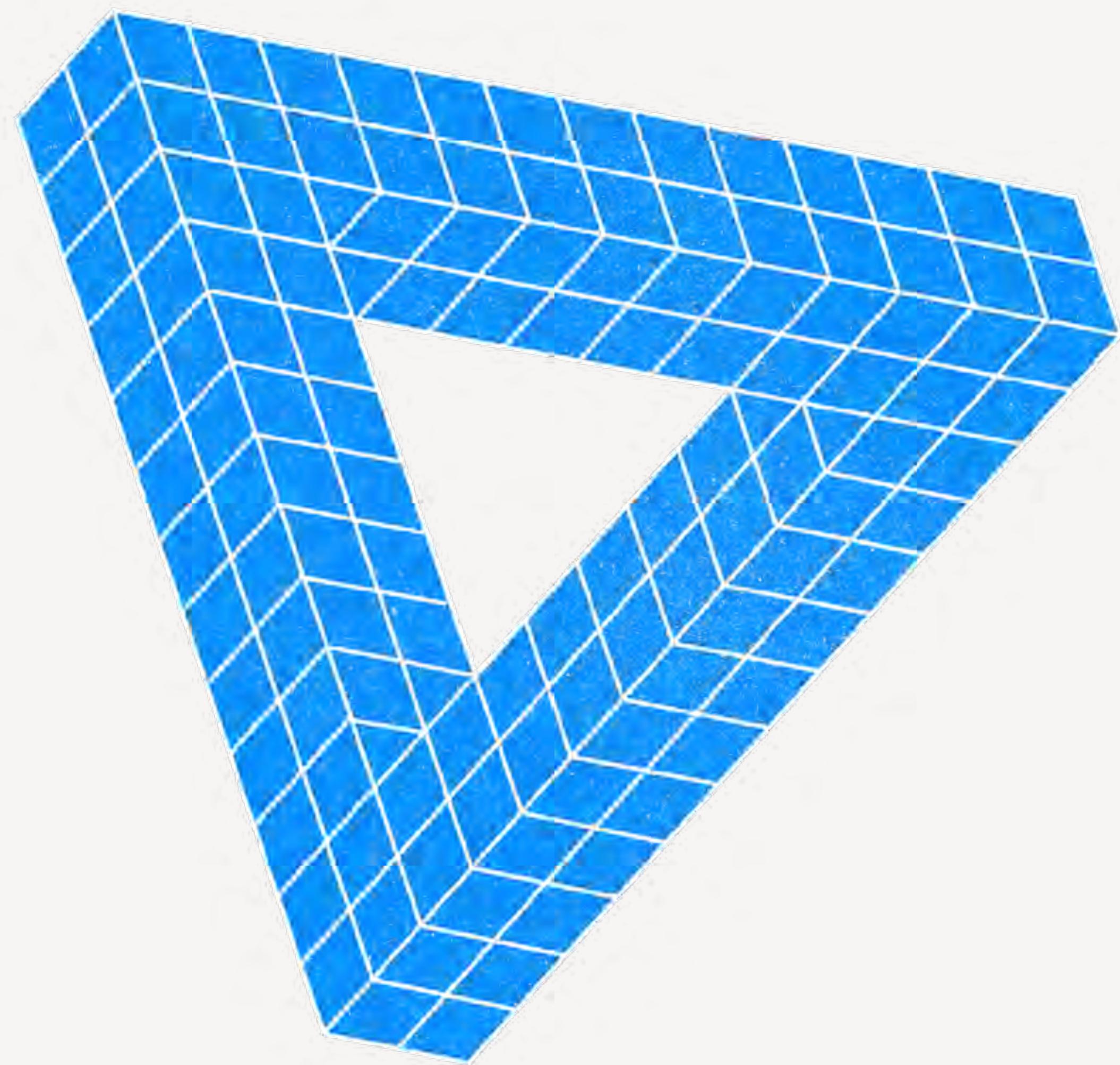
同一化したUIがあふれる中で埋もれないよう、リスクを負うことを恐れずに創造力に富んだインターフェースとコミュニケーションを本気で開発しましょう。

すべきこと

エンゲージメントを拡大するために自社ができる事を理解するには、エンターテインメントの新しいプラットフォームや「コンテンツのあるべき姿」を探求することが大切です。

トレンド5

流動的な
サプライライン
チエーン



は じ め に

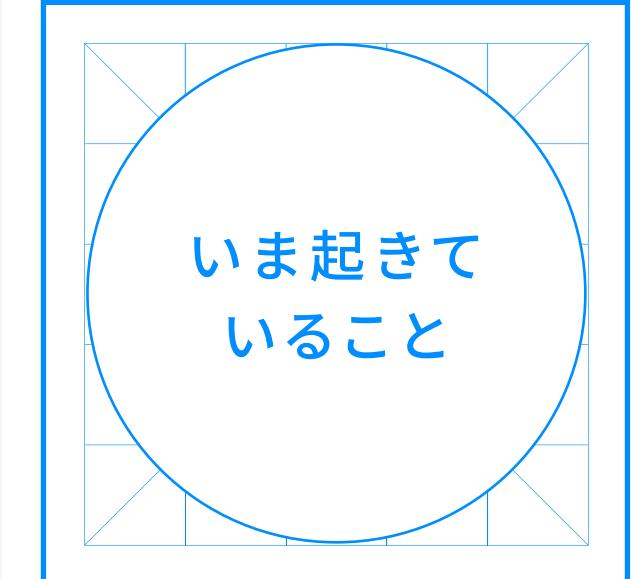
人々が製品・サービスを体験し入手する方法もまた、歴史的転換によって2020年に変わりました。サプライチェーンは新たなニーズを満たすよう前例のないプレッシャーにさらされ、ビジネスモデルにもストレスがかかっています。企業は自社が保有する物理的資産を見直し、人々が製品・サービスを手にする直前にまで喜びを提供できるよう注力すべきです。



私

たちが物を入手する方法や場所は、2020年に大きく変わりました。人々はオンラインショッピングの割合を増やしたり、移動を避けながら地元経済を支えるため近所で買い物をするようになりました。これには、大手ECサイトから注文する利便性よりも、パーカスや自分のコミュニティを可能な限り優先したいという人々の希望が表れています。

都心では実店舗を訪れる買い物客の減少を受けて経済が縮小し、量販効果もなくなりました。その結果、企業にとって生産、出荷、保管、そして配送方法の再形成が急務となり、店舗やその他の資産（例えば、接客サービスにおけるレストランや食堂など）が今後果たし得る、また果たすべき役割について検討しています。



サプライチェーンを改革し顧客へのアプローチ方法を拡大しようと舵をきった企業として、Kraft HeinzとPepsiCoが挙げられます。消費者直販(D2C)型の導入により商品を顧客に迅速に届け、またデータ分析に基づいたまとめ売り商品を提案し、より多くの購入を促すことができました。LGは2020年8月、自社のチャネル戦略を補完するD2Cオンラインストアをインドで立ち上げました。

Kraft HeinzはD2CのオンラインストアHeinz to Homeを立ち上げ、データ分析に基づいたパッケージ商品を提案するなど顧客へのアプローチ方法を拡大しました



問題は、このD2Cモデルは十分にスケールしない可能性があることです。顧客の自宅に直接届けるにはコストがかかり、ブランドの利益を圧迫します。また、顧客は購入先のブランドと1対1の関係を築く時間もなければ、それを望んでもいません。

昨年は安全性への需要の高まりを受けた配送の増加などで供給コストが激増しました。顧客に最良の体験を届けることと企業の利益を上げることの間には対立構造がつきものですが、パンデミックによる危機下でその構造がより色濃くなっています。小売業者は感染症対策でコストが膨らむ中、先細りする量販効果に悩みながらオペレーションの大変革に苦戦しています。コスメショップSephoraがアメ

リカの店舗を再開した際には、入口で顧客一人ひとりに手指消毒剤を提供しながら「商品サンプルに触れないでください」などの新しいルールを説明する出迎え係のために資金を投じました。多くの場合、人々は商品を実際に見て試すために実店舗に足を運ぶにも関わらず、です。

また、隠れた人的コストも忘れてはいけません。これは、例えば配達員などの労働者が、自らがさらされるリスクに対して(とりわけ十分に守られていないと感じる場合に)心配やストレスを抱えるといった形で現れます。

「歴史的転換期」のトレンドで示したように、自宅が店舗の新たな最前線となることでブランドが存在感を保ち続けることが難しくなっており、直ちに対処すべき重要な問題として立ちはだかっています。加えて、自宅で過ごすことの重要性が高まるごとに同時に小売業者に対する人々のニーズが膨らみ、その期待に応える難度も上がっています。

私たちは長らく、ある卓越した体験が領域や業界の垣根を超えて顧客の期待値を高める現象「流動する期待値」について述べてきました。現在ではこの定義が拡大し、実店舗においては当たり前である即座に手に入る喜びや満足感を、例えどこにいても、商品が配送される場合においても、人々が望んでいるという事実があります。このニーズは概して満たされていないため、大きなチャンスがあると言えます。

例えば、都会から地方に引越した(また、その予定の)人々の多くは、依然として都会と同じスピードと利便性を求めています。そして企業はその要求に応えはじめています。アメリカでは、マイクロモビリティソリューションのプラットフォームKoloniが、最近まで大都市のみで利用可能だったシェアサイクルなどの提供範囲を小さな町まで拡大しました。

デリバリービークルに対する人々のニーズの高まりを受けて、返品コストを含む供給コストは跳ね上がっています。

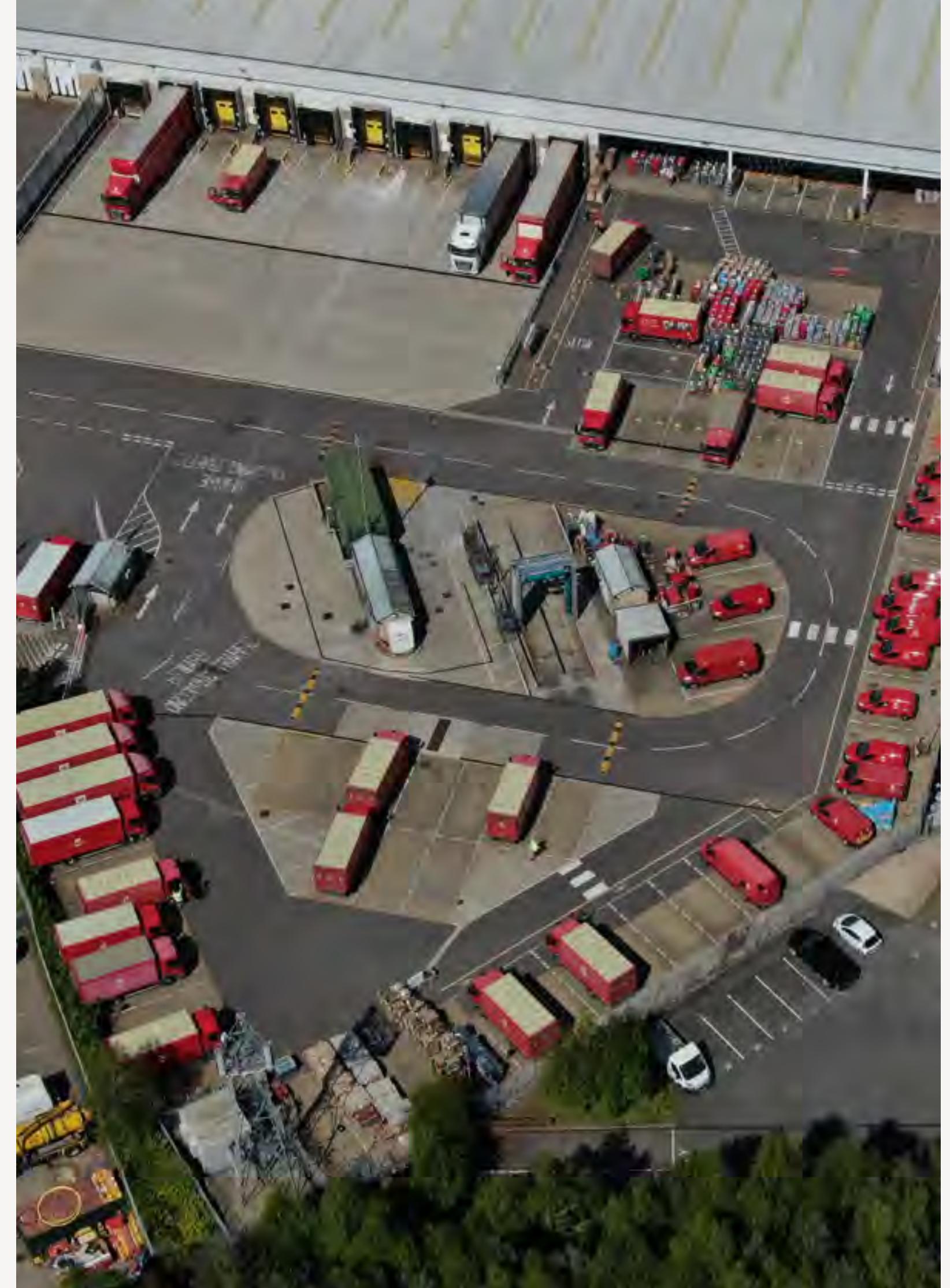
アメリカのD2C型マットレス製造・販売会社Casperは3枚に1枚が返品される非常に厳しい状況に直面していましたが、購入前に商品を試せる実店舗をオープンすることでこの問題に対応しました。

人々の購入パターンが変化したことにより、小売業者には臨時の、または、新たな経費負担がかかっています。以前は実店舗に行き、買い物リストの商品と共に衝動買いました商品を持ち帰っていましたが、今ではオンラインで必要なものだけを買い、それ以外を買うことは滅多にありません。これは特に、多くの人々の予算に以前より余裕がないことや、かつては店から店に移動する途中で得ていた買い物への視覚的なきっかけがないことが原因として挙げられます。

人々は以前、買い物体験をひとまとめにしていました。それは、ブランドにとっては効率性を享受し、自社がデザインし作り上げたエコシステムに頼ることができたことを意味します。今、エコシステムは細分化され、マーケティング、梱包、配送、カスタマーサービス、返品・在庫補充などにかかる追加費用が発生しています。移動制限がいつまで続くか不透明であることから、人々は当面オフライン及びオンラインの両方で買い物を続けるでしょう。そのため、未だ変化を受け入れていない小売業者は速やかにこの新しい状況に順応したほうがよいでしょう。

ラストワンマイルについては忘れましょう。今重要なのは、顧客体験の最後の数メートル、または数センチをいかにデザインするかです。例えばAmazonは世界中から商品の購入ができるのと同時に、近所のお店から購入できるLocal Shopsというオプションを提供し、それらの商品の出荷や配送を一括して請け負っています。

顧客にいかに近づくかはかつてなく重要な課題になっています。新しいニーズに応えるため、企業は新しいビジネスモデルを形成し、オペレーションモデルとサプライチェーンをデザインし直すよう迫られています。



2020年、繁華街や大型ショッピングモールの臨時休業を受け、配送センターの需要は急増しました。



ラストワンマイルについては忘れましょう。今重要なのは、顧客体験の最後の数メートル、または数センチをいかにデザインするかです。しかし、単独でコントロールできない体験をブランドはどのように管理すればよいのでしょうか？



人々

の「流動する期待値」により、重要で差し迫った課題が生じています。企業は、既存の資産からどのように価値を生み出すか、エコシステムにおいて他のB2Bプレイヤーとどう協力するか、また、自社が単独でコントロールしていない体験をどのように管理するか、さらには、レジリエンスを高め不確実性に備えるためのデザインをどのように実現するか、などの課題に対応しなければなりません。

また企業はサプライチェーンにおける自社のポジションを再考し、自社の資産やその活用方法についてより発想を広げて考えることを優先させる必要があるかもしれません。アメリカではアスレチックアパレルブランドLululemon Athletica





AmazonのWhole Foods店舗は休業中、配送センターの役割を担う「ダークストア」として活用されています。

は、来店客にサービスを提供するためではなく、オンライン注文の受け取りを迅速化するために実店舗を再開しました。他方、家電量販店Best Buyが実店舗を再開したのは、ひとえにスタッフが非接触で店舗受け取りサービスを円滑に提供できるようにするためにでした。

このことはまた、サプライチェーンの評価方法を変えることを意味するかもしれません。効率性のみで評価するよりも、製品のみならず体験を提供するために必要な、成長性、柔軟性、そして俊敏性についても評価する必要があります。

企業はコストと体験のトレードオフをどこまで許容するか決定していく必要があるでしょう。例えばイギリスの一部のスーパーマーケットは、パンデミック発生から数週間以内に一時的に商品ラインアップを最大70%削減し、残りの30%の販売に集中しました。

Amazonは保有するWhole Foodsの店舗を配送センターの役割を担う「ダークストア」として活用しており、間もなくそのオペレーションのロボット化も計画しています。金融グループBarclays Bankは近日中に実店舗を主にコールセンターとして投資銀行用に利用しはじめる予定で、ベルリンの象徴的なナイトクラブBerghainはアートギャラリーとして生まれ変わりました。

既存の資産を最大限活用するため、B2B型のシェアリングエコノミーや新しい戦略的パートナーシップを進んで締結することが重要になりつつあります。アジアではECサービスを提供するJD.com(京東商城)が、新しいアプリJingxi(京喜)でメーカーがプラットフォームに無料で出店し、マーケティング・物流・配送サービスを利用できる「工場直送優良品計画」を開始しました。

接客サービスのパンデミック対応の主な特徴として「共同」が挙げられます。例えば、複数のデリバリー専門飲食店が一つのキッチンを共同で使用できる「ダークキッチン」が出現しました。このような共同の形が人々に自宅において新しい喜びを提供することで、失われた実店舗でのブランド体験をどれだけ埋め合わせできるか興味深いところです。

企業は新しいビジネスモデルと自社が提供できる価値を探求する必要があるかもしれません。サブスクリプションモデルは実体験の代替としてロックダウン時に人気が高まったばかりか、その後も成長し続けています。例えばファストフードチェーンのPret a Mangerは消費を回復させるためにコーヒーのサブスクリプションサービスをはじめました。またWalmartは最近サブスクリプション型宅配サービスWalmart+を開始し、これまでAmazon Primeが独占していた市場に参入しました。

コロナ禍において顧客に商品を届ける新しい取り組みの一つとして、Whole Foodsはニューヨーク市のカーボルバイク（電動三輪車）パイロットプログラムに参加しオンライン顧客に食料品を届けました。



ファッション業界も他の多くの業界同様パンデミックで大打撃を受けました。とりわけ中小規模の独立系デザイナーの損害は大きく、Amazonの配送インフラを利用できたことは多くのデザイナーにとって頼みの綱となりました。この展開によりAmazonはまさに自ら意図した通り、上質でカスタマイズされた配送体験を新しい提供価値として示すことができました。

Walmartがデザインし直した店内体験は実用的で、体験に注力する代わりに商品を素早く効率的に試せるようにし、迅速かつ安全に買い物できることを優先しています。これは「店舗内をぶらぶらと見て回る」とは対極のアプローチです。

また、企業が自社のコアバリューを忠実に守りながら俊敏性と柔軟性を持って変化に対応できるようにする、二段変速型イノベーションの台頭もありそうです。ファッション業界大手企業体LVMHがパンデミック発生から数週間以内に香水工場を手指消毒剤工場に転換した戦略変更は、企業がプレッシャーに対抗する時に必要かつ実現可能な速さを実証しています。

アメリカの食品販売代理店Syscoは、サプライチェーンと請求システムを一週間以内にゼロから構築しスーパーマーケットに提供しました。また、イスラエルのTamam KitchenやオーストラリアのGate Gourmetといった機内食ケータリング会社は、自宅で缶詰め状態になっている家族に上質な食事を届けるサービスをはじめました。

企業はサプライチェーンを成長の推進力として見直す必要があります。パーソナライゼーションへのニーズはこの点で非常に重要な機会を示すと同時に、サプライチェーンに一段と高い柔軟性と対応スピードを（特に最後の数メートルで）要求します。

5Gはこの点で重要な役割を果たす可能性があり、魅惑的なブランド体験を生む没入型技術を普及させ、配送先におけるサプライチェーンのより高度なパーソナライゼーションを実現します。流動的なサプライチェーンの中で5Gを使いこなす方法を深く理解することは不可欠になるでしょう。これは、パンデミックによってブロードバンド格差が露呈した僻地においては特に重要な問題です。

最後に、サプライチェーンを見直すということは同時に持続可能な代替策を検討するチャンスがあるということを意味します。一定の商品はしばしば、返品後そのまま廃棄されます。アメリカでは、インテリアブランドPottery Barnとリサイクルを支援するThe Renewal Workshopが手を組み、返品された生地を消毒し再販売できるようにしています。また、スウェーデンのIKEAは最近、同社初となる中古品を販売する店舗をオープンしました。

サプライチェーンを見直して持続可能な目標を一段と達成するもうひとつの方法は、ローカル化を推進することです。ドイツ企業のUrban Drivestyleは、同社のすべての電動アシスト式自転車をベルリンで組み立てていますが、そのサプライ・生産チェーン全体をヨーロッパに移転させようと努力しています。

iPhoneなどの多数のデバイスを製造する台湾のテックジャイアントFoxconnは、自社のサプライチェーンをいくつかに分け、その一部を中国に、その他のいくつかを世界各所に移転しはじめています。

企業は変化に素早く適応できるように自社のサプライチェーン全体で俊敏性とレジリエンスを構築できますし、そうすべきです。これは、パンデミックとその余波に起因する変化への対応が可能になるだけではありません。むしろ、気候変動など必ず直面する変化に向けた未来のための対策でもあるのです。



サプライチェーン全体のローカル化は、ドイツの電動アシスト式自転車メーカーUrban Drivestyleの例に示されるように持続可能な目標の一助となります。

F か ら の O R 提 案 D

考 え る べ き こ と

サプライチェーンと物理的資産は、効率性の観点のみならず、成長において重要な役割を果たすと考えましょう。あなたは何をどう変えますか？「店舗」のような資産が実際に何を提供しているのかを分析してみましょう。何がデジタルに属し、何が物理的領域に属するでしょうか？

言 う べ き こ と

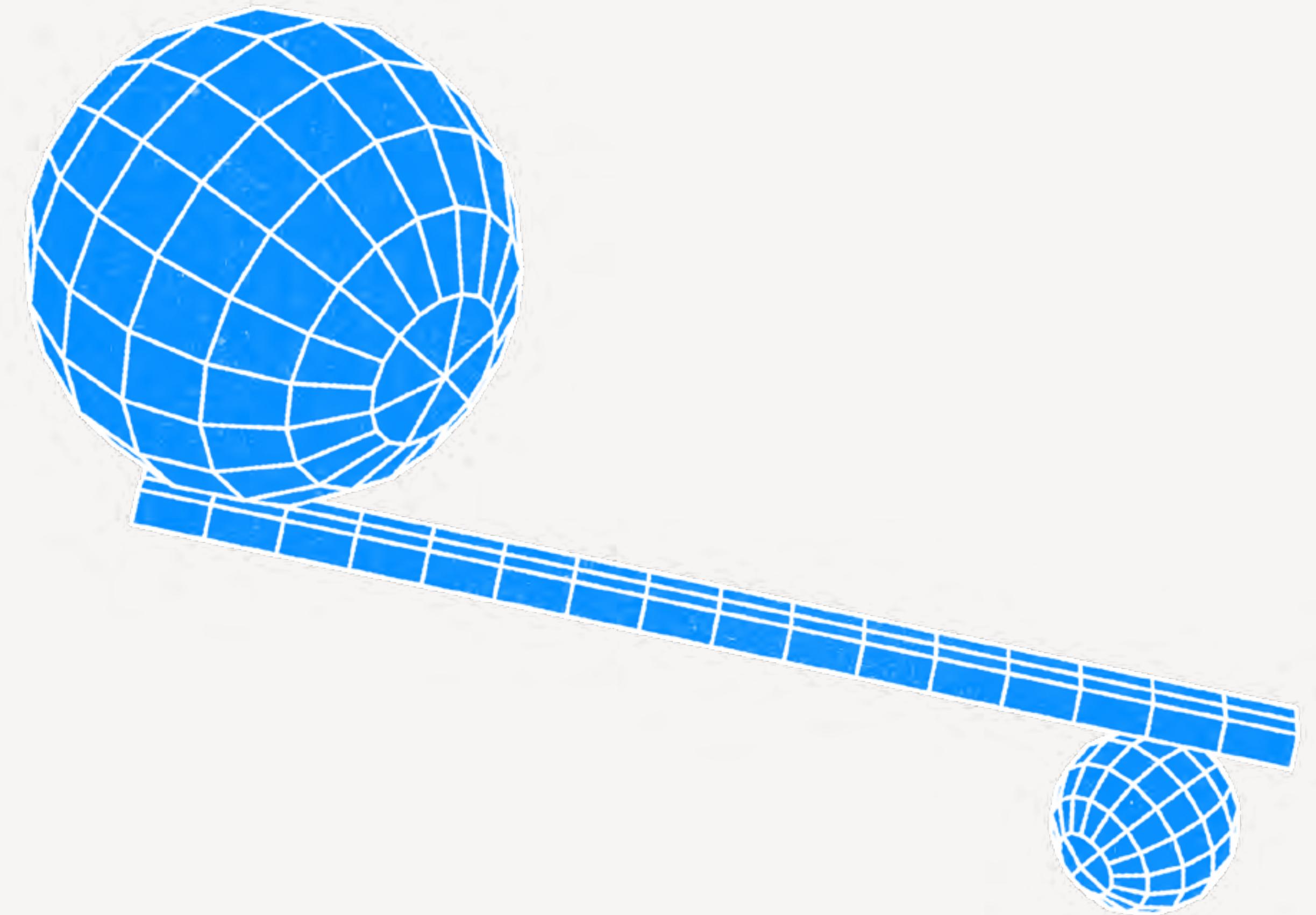
持続可能な未来へ向けて再設計し転換すると宣言しましょう。5年経たずに、持続可能性はサプライチェーンに関する決定に最も大きな影響を及ぼすことになります。今すぐにでも、持続可能性のためのデザインをどのように行うか計画を立てはじめましょう。

す る べ き こ と

なかなか見えにくい「エクスペリエンスチェーン」の中で、まだ認識されていない価値を付加できる部分はないか考えてみましょう。例えば「待ち時間」は体験の一部を構成するものでしょうか？顧客に喜びを与えるために、あなたはそのような“未開拓地”をどのように使いますか？

トレンド6

共感への 挑戦



は じ め に

2020年は、社会的な不平等があらゆる形で認識され関心の対象となりました。このことは企業に「自社ブランドをどのようなストーリーで語るべきか」という難題を課します。企業は実利と共感を融合した新しいアプローチを採用する必要がありそうです。そうすることで確実に、人々の生活の質を向上させることへの強いコミットメントを伝えることができるでしょう。

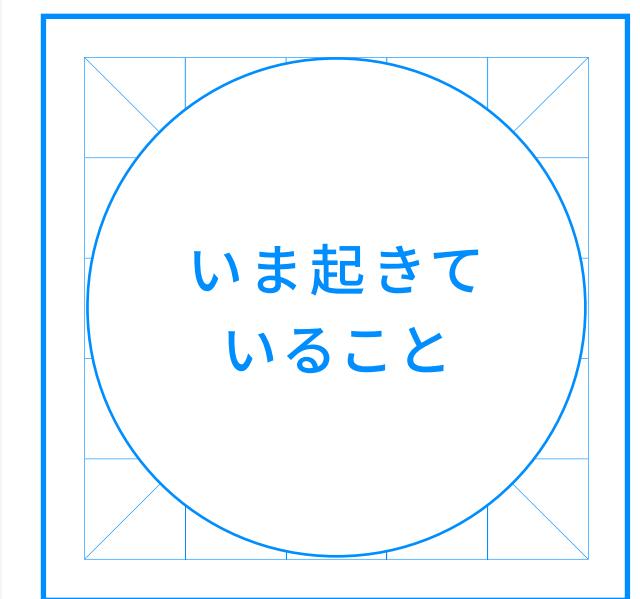


2020年、George Floyd氏の死亡事件が熱烈なBlack Lives Matter運動の
口火を切り、平等のために戦う必要性が広く一般に認識されました。

過

去のFjord Trendsレポートで述べてきたように、人々は自分の働く先であれ、使う製品・サービスの提供者であれ、企業のパーソナリティや倫理観への関心を高めています。気候変動は近年大きな関心事となっていましたが、2020年には多くの人々にとって社会的な不平等が主要な問題の一つになりました。

再び盛り上がりを見せたBlack Lives Matter運動と人種間の不平等に関する無数の激しい議論により、「特権」という言葉が一段と広く使われるようになりました。また同時に、世界中で新型コロナウイルス感染症による影響があまりにも不平等であると感じられたため、富裕層と貧困層、高齢者と若年者、男性と女性、



異なる人種の間に長年存在し続けてきた不平等に強く焦点が当たりました。

パンデミックはすでに存在していた不平等(特に女性や女の子、さらに障がい者や極度の貧困に苦しむ人々等に対する不平等)を悪化させる傾向があります。アメリカやイギリスを含む多数の国が感染症による死亡数を分析した結果、そこには人種による格差が広く存在することが分かりました。



2020年にはそれまで安定した家計を営んできた人々が職を失い、新たな不平等が生まれました。

アメリカでは、パンデミック中に育児を理由に働けなかった女性の数が男性の3倍に上りました。アメリカの両親が教育や家事に費やした時間はパンデミック前の倍になりましたが、母親は父親よりも一週間につき平均15時間多く時間を費やしていました。一方で、9月にアメリカの労働人口から離脱した110万人の労働者のうち80%が女性でした。

現存するもう一つの不平等問題について、人々と社会のためのテクノロジー活用を支援する団体Recodeの創始者であるRodrigo Baggio氏は次のように述べています。「新型コロナウイルス感染症が情報格差を加速・拡大しました。私たちは新しい種類のアパルトヘイト『デジタル・アパルトヘイト』の渦中にいます。これは単なる格差に留まらず、ブラジル、中南米、アフリカでは人々が排除され、情報にアクセスできない状況にいます」

パンデミックは新たな不平等も生んでいます。これまで安定的に雇用されていた人々の中には、厳しい市場環境の下で職を失った人たちもいます。また、世界中で学校が閉鎖されたことで、子供たちの中には孤独による認知・感情・社会的発達の遅れなど大きな影響を受けた子もいます。

一方で、若年労働者は在宅勤務を余儀なくされたことでとりわけ痛手を受けています。これは単に自宅に仕事スペースを確保できないという理由だけでなく、同僚とソーシャル・キャピタルを構築し、キャリアの向上に不可欠な人間関係や、対面で他者を観察し学ぶ能力を伸ばす機会が不足しているからです。

私たちは2020年のFjord Trendsで企業があらゆるステークホルダーのニーズを満たすことに関心を強めていることに言及しました。それが標準となりつつある中、ステークホルダーのマネジメントに関する課題(例えば従業員、顧客、あるいは株主それぞれの権利が剥奪されないようにするにはどうすればよいか)が脚光を浴びはじめ、自社のストーリーをいかに語るかがかつてなく重要になっています。

私たちは自分の主張や信念を表明したり証明したりするためにストーリーを語ります。ソーシャルメディアは、すべての人がストーリーを語り、「いいね!」し、拡散し、批判する機会を与えることでストーリーを主役にしました。今ほど様々なストーリーが人々の注目を引こうと競い合っている時代はありません。こうしたストーリーの多くは価値観の衝突という文化戦争の枠にはめられ、中には真実と矛盾する内容もあります。情報へのアクセスが簡単になればなるほど、私たちは情報操作に惑わされたり、根拠のない主張を信用してしまう可能性が高くなります。

企業は今、二極化するストーリーをどのように扱うか、そして(いずれかを選ぶ場合は)どちら側を支持するのか、答えを出さなくてはなりません。黙して語らずも一つの答えですし、独自の見解を表明するのもまた然りです。

ある暗号通貨取引仲介業者が従業員に、政治的問題や社会的問題をオフィスで論争することは容認しないと伝えました。何故ならこうした論争は自社のミッションに集中することを妨げると感じていたからです。この発表はソーシャルメディアで激しい議論を引き起こし、措置を受け入れない従業員には給与4-6か月分の解雇手当と共に会社を辞める選択肢が与えられました。これを受け、従業員のうち60名(全体の約5%)が同社を退職しました。この対極となる例として、ビジネスに政治を直接持ち込んだソフトウェア会社ExpensifyのCEO、Dave Barrett氏の強硬な姿勢があります。1,000万人の顧客に対し大統領選挙でジョー・バイデン氏に投票するよう懇願したのです。

政府もまた、医療の緊急事態に対応する中で公的なストーリーをいかに語るかという課題に取り組んでいます。フィンランド政府はインフルエンサーに協力を依頼してパンデミックに関する情報を伝えてもらい、「エッセンシャルワーカー」のステータスすら与えました。台湾政府は「ルーモア(噂)よりユーモアを」キャンペーンを実施。誤った情報についての投稿があれば数時間以内に「市民ハッカー」たちに事実に基づくジョークで対抗してもらい、感染症に関する誤った情報を効果的に沈静化させました。

目立つ不平等も目立たない不平等も、不平等の解消が最優先事項として注目される中において、そのために自社が何をするか、ストーリーの中でどのように語るかが非常に重要です。一方で、ストーリーを語るための技術を習得することは近年のどの時代よりも難しくなっています。



「市民ハッカー」が台湾政府の依頼を受け、事実に基づくジョークでオンライン上の誤った情報についての投稿に対抗し拡大を抑えました。

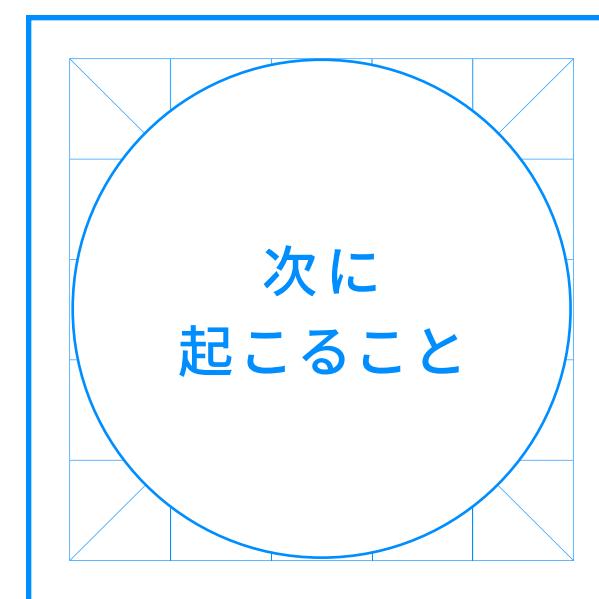


66

世界中でウイルスの影響が不平等であると感じられたため、現存する多くの不平等が浮き彫りになりました。目立つ不平等も目立たない不平等も、不平等の解消が最優先事項として注目される中において、そのために自社が何をするか、ストーリーの中でどのように語るかが非常に重要です。

共

感は優れたデザインの基本です。共感は誰かのためにデザインする際にその人の内面に寄り添って理解することであり、ひいてはインタラクションやインターフェースをどのようにデザインするかの詳細を形作るものもあります。問題は、企業が社会的問題に対する立場を明確にする場合、万人への共感を達成するのは極めて難しいということです。ストーリーは社会的問題を政治的問題に変え、更には対処すべき対立を生み出します。企業の一挙手一投足は前例のないほど厳しい監視の目にさらされており、ストーリーを語るべき状況は複雑さを増しています。



広告の検証を行うWhite Opsは幅広い意見を集めた後、人種を連想させない社名に変更することを決めました。



eBayは2020年初頭から小規模企業に無料のデジタルコマースプラットフォームとサポート体制を提供し、ビジネスの継続を支援しています。



アジアでロングセラーを誇る歯磨き粉ブランドのオーナーが、自社のブランド名が人種問題を引き起こしかねないと懸念から、2020年遂にその名称を変える決定を下しました。これに対し欧米市場では賞賛の声が上がった一方、中国のソーシャルメディアでは怒りの反発が起こりました。これは企業がビジネスを展開する世界がいかに複雑かをよく示しています。9月には、ローカルビジネスのレビューサイトYelpが人種差別的な行為を告発された事業者にフラグを立ててユーザーに警告したところ、オンライン上で議論が巻き起こりました。

企業は共感的であると同時に、実際にそのように行動していると見られなければなりません。しかし万人に常に共感的であることは不可能なため、「共感への挑

戦」が必要となります。とは言え多くの企業がすでに重要で壮大かつ深遠な様々なテーマに一度に取り組み、行動を起こしメッセージを伝えようとしています。同時に、日々の経営で利益を上げるべく努力しています。ソーシャルメディアが登場する以前は、職場で政治、宗教、お金について議論することはタブー視されていました。何故ならこうしたテーマは強い信念や意見の対立に基づく激しい議論につながり、職場が居心地の悪い環境になる恐れがあったからです。しかし今では当たり前になり、従業員や顧客の区分を超えて議論が交わされるようになっています。

持続可能性、Black Lives Matter、不平等、パンデミック余波、迫り来る経済危機に直面するビジネスなど、今日の差し迫った懸念に対する最適な優先順位付けと対応方法について意見が対立することにより、緊張や分裂、そして権利の剥奪が生じかねません。またこうした状況が生じると、企業や個人は誤解を招きそうなストーリー（例えば「社会に人種差別は存在しない」や「ブランドは関心を持っている」など）を自らに言い聞かせ、それにより批判に対して弱くなってしまう恐れがあります。

この難題に対処するために、企業には2つの道があります。1つ目は、焦点を「社会全体」から「社会の中のより小さなグループ」に絞り込むことです。自社のパパスに最も近いグループを優先的に選び、そのグループのためにすべき行動を決定しましょう。2つ目として、対立への対応を試みることもできます。2018年のHarvard Business Reviewの記事には次のようなことが述べられています。「一見すると相容れない2つの目的が出現した場合（例えば、株主価値の最大化と社会的責任の実践）、いずれかを選ぶのは避けるべきだ。その代わり、双方の『真実』を受け入れ、十分な時間をかけて緊張関係を解くよう試みることだ」

2020年初頭から、eBayは数か月のロックダウンに耐えられない小規模企業のために自社のインフラと専門知識を活用したアクセラレータープログラム「Up & Running」を始動。無料のデジタルコマースプラットフォームやマーケティングツール、配達料割引まで提供し、小規模企業は最も助けが必要な時に効果的な支援を得ることができました。



Patagoniaは2020年発売のRoad to Regenerativeオーガニック・スタンドアップ・ショーツに縫い付けたタグの一文で、気候危機を否定・軽視し、科学を無視する政治家たちを指し「クソ野郎どもを落選させろ(VOTE THE ASSHOLES OUT)」と顧客に呼びかけたのです。

Netflixは父親・母親になった従業員に有給の育児休暇を与える進歩的企業の仲間入りを果たし、親に対する共感を表しています。従業員は出産もしくは養子縁組の後に1年間の有給休暇を取得し、家族にとって大切な時期に仕事という一定のプレッシャーを軽減することができます。

自社のコアバリューに忠実で、大胆な行動をとることで有名なPatagoniaは、一層大胆な行動に出ました。2020年発売のRoad to Regenerativeオーガニック・スタンドアップ・ショーツに縫い付けたタグの一文で、気候危機を否定・軽視し、科学を無視する政治家たちを指し「クソ野郎どもを落選させろ(VOTE THE ASSHOLES OUT)」と顧客に呼びかけたのです。

成功するためには、メッセージとあらゆるやり取りの両方を絶対的に正しいものにしなければならないと感じるかもしれません。この点には、別の問題が潜んでいます。多くの企業では(細部を形作る)デザインと(メッセージを形作る)コミュニケーションが分離した体制の中で別々に共存しています。ストーリーを効果的に使うには、ブランド体験とそのメッセージの創造、形成、実行の間のぶれが極力少なく一致していることが非常に重要になってくるでしょう。

長年にわたり、「デザイン思考」は意図せずして共感を人の話を聞くことと同一視させ、容易に実現できるものと思わせてきた部分があります。しかし共感は、単に人の話を聞くことでも一度限りの活動でもありません。共感は振る舞い方なのです。これは即ち、デザイナーはメッセージを形作るだけでなく、その扱い方や伝え方、そしてその質を高め、深めて、対比させるための手段も検討しなければならないことを示唆しています。これはまた、行動に関する手段とテクノロジーに関する手段の両方を活用することも意味するでしょう。

ストーリーは人の体験の中心を成すものであるため常に重要でしたが、今やブランドイメージの中核部分にもなっています。顧客体験に焦点を当て直すことでストーリーを効果的に使い、意義のある形で伝えることが今ほど重要な時はないかもしれません。とは言え、二極化する意見やストーリーが溢れる世界でビジネスを開拓するブランドとして、正しくストーリーを伝えるにはどうすればよいでしょうか?

F カ ら の R 提 案

考えるべきこと

従業員もステークホルダーとして認識しましょう。そして従業員の大半を納得させる必要があります(100%は無茶な注文です)。そうするために、パーパスを一から作り上げ、共感については社外へのコミュニケーションよりも社内へのコミュニケーションを一層重視しましょう。従業員は企業の代弁者であり、企業のメッセージを広く伝えてくれます。

言うべきこと

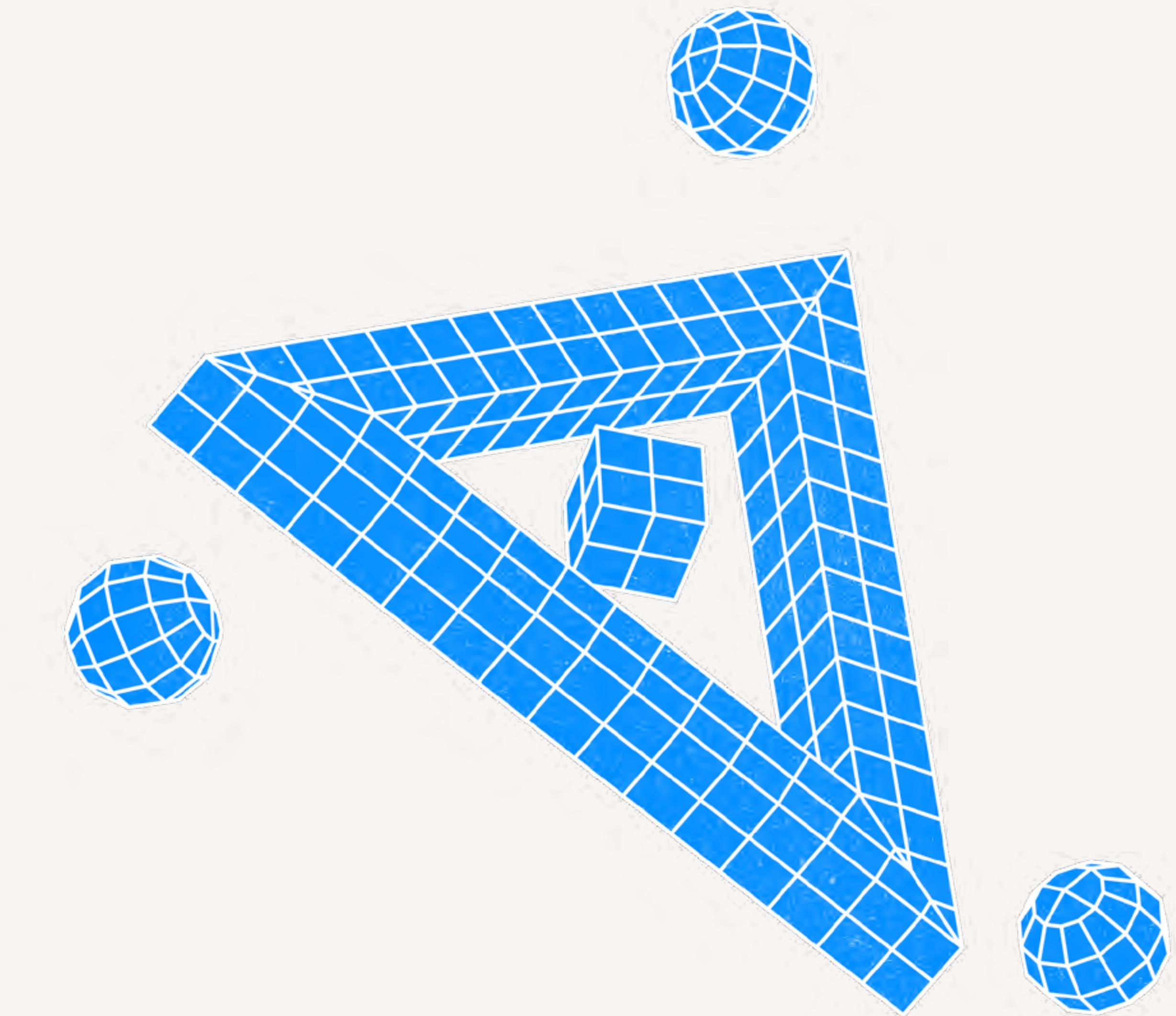
関わるべきテーマをいくつかに絞り、自社とテーマの関わりを示しつつパーパスと整合させ語りましょう。混乱を避けるため、テーマは増やし過ぎないように。また、一種類の意見だけを果てしなく繰り返したり、社内に修復できない亀裂を生むような文化を作ったりしないように気を付けましょう。

するべきこと

デザインとコミュニケーションを融合させ、ブランドとしてのメッセージと行動に一貫性を持たせましょう。

トレンド7

リ チ ュ ア ル の 消 失 と 創 造



は じ め に

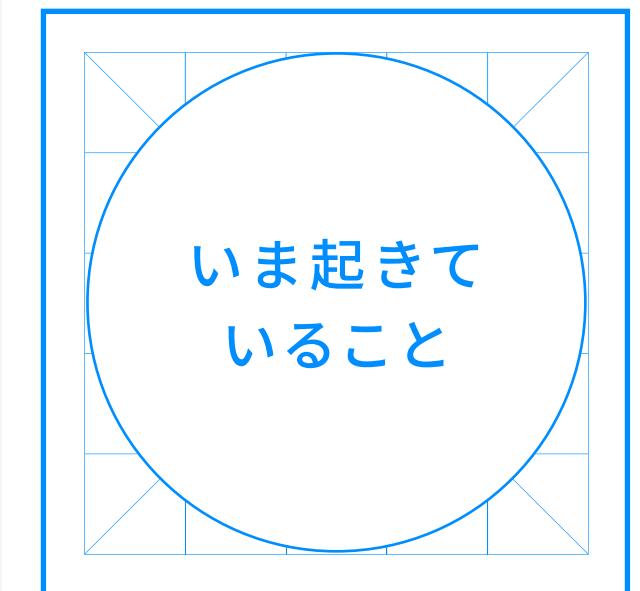
日々の生活の基盤や対処法を形作っていた様々なリチュアル（儀式や習慣）が変化し、その多くに伴っていた強い感情的なつながりが分断されてしまいました。人々が順応しようとする中、企業は新しい状況下で人々がそれらの感情と再びつながれる方法を構築し、自社の立ち位置を再定義する必要があります。



喪

失感の共有は、私たちをひとつにします。それが集団のものか単独のものかを問わず、リチュアルは何世紀にもわたって人々の思考、行動、感情に影響を与えてきました。今、私たちの多くはこれまで当たり前のように享受していた人生における数々のリチュアルを思い出しては悲しみに暮れています。私たちは冠婚葬祭やその他の式典、日課を共に経験し、それに伴う感情的な体験を共有することで家族、友達グループ、職場、地域社会、そしてより広範な社会においてつながりを感じてきたからです。

新型コロナウイルス感染症の対策として課された制限により、日常生活における多くの習慣が様々な形で一変させられたり置き換えられたり消失したりしています。私たちはたとえ周囲で遙かに深刻な喪失が起きている状況ですら、自らの日



課(とそれに関する人、場所や物)に強い感情的な意味がある場合は、その消失に対して深く喪失感を感じてしまいます。

リチュアルを失うと誰でも何らかの影響を受ける可能性があり、私たちは毎日のようにその喪失を思い出す状況下にいます。分かりやすい例として家族や友達が集まる人生のイベントである結婚式や葬儀などがありますが、日常の中のリチュアル、例えばスーパーマーケットでアボカドを触って熟れ具合を確かめることや、家族や友人とのハグ、カフェで仲間とコーヒーを飲むような、日常の中の小さなリチュアルも同様の影響を受けています。

非常に多くの変化があったため、人々は様々なことを見直し新たな意味を捜しここからインスピレーションを得た人々は、新しい日課の中で喜びと快適さをもたらす新たな行動を生み出しました。私たちの多くがニュースに触れる時間を増やしたり、家族や友人とバーチャルでつながる機会を増やしたり、セルフケアやメンタルヘルスの向上に費やす時間を増やしたりと、新しい行動様式を確立しています。



心の平穡やメンタルヘルスの向上を積極的に求める人々が増え、Calmなどの瞑想アプリの需要が拡大しています。

オフィスワーカーの中には毎日の通勤から解放されたことを喜ぶ人がいる一方で、通勤と共にあった習慣や気持ちを切り替える時間を懐かしく思う人もいます。また、朝食にいつもお気に入りのベーグルを買っていた地元のカフェを懐かしむ人もいれば、出来合いの軽食に頼っていた過去の食生活の見直しを余儀なくされ、結果的に健康的になった今のライフスタイルを喜んでいる人もいます。

マインドフルネスがこれまで文化的にあまり根付いていなかった社会でも、日常生活の一部として組み込まれるようになりました。瞑想アプリの利用はパンデミックの間に急増し、マインドフルネスアプリCalmのプレミアムメンバーシップは現在American Expressカードのメンバー特典にもなっています。一方で、スピリチュアリティ(精神性)は商業的になり、拡大しつつある一連のスピリチュアルネットワークに支えられて活気づいています。アメリカでは星占いアプリCo-Starがシードラウンド(創業間もない企業)で5,200万米ドルの資金を調達しました。

2020年、私たちは生活の様々な側面を見直し、自身にとっての優先事項と価値観の再考を迫られました。その過程において、マスクの着用から地元での買い物に至るまで地域社会に役立つ新たな方法を発見し、個人としての日々の行動が社会的な変化にどう貢献できるかについて理解を深めました。

2020年12月時点においてパンデミックは収束していません。歓迎されざる新しい環境で生きるために、役立つ新たなリチュアルや習慣、対処法を人々が求め、必要としていることに疑いの余地はありません。

66

仲間とコーヒーを飲むこと、土曜日にスポーツ観戦すること、友達と一緒に化粧を楽しむこと、そのいずれであれ、リチュアルの消失は何らかの形で私たち全員に影響を与えます。

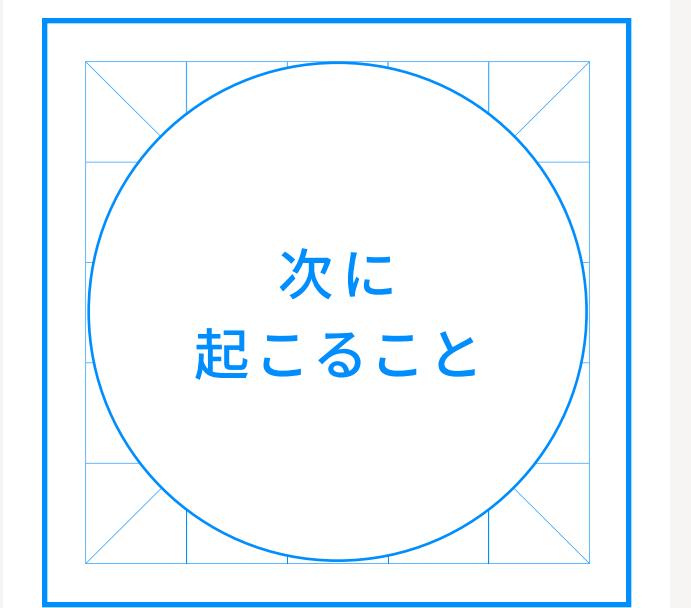


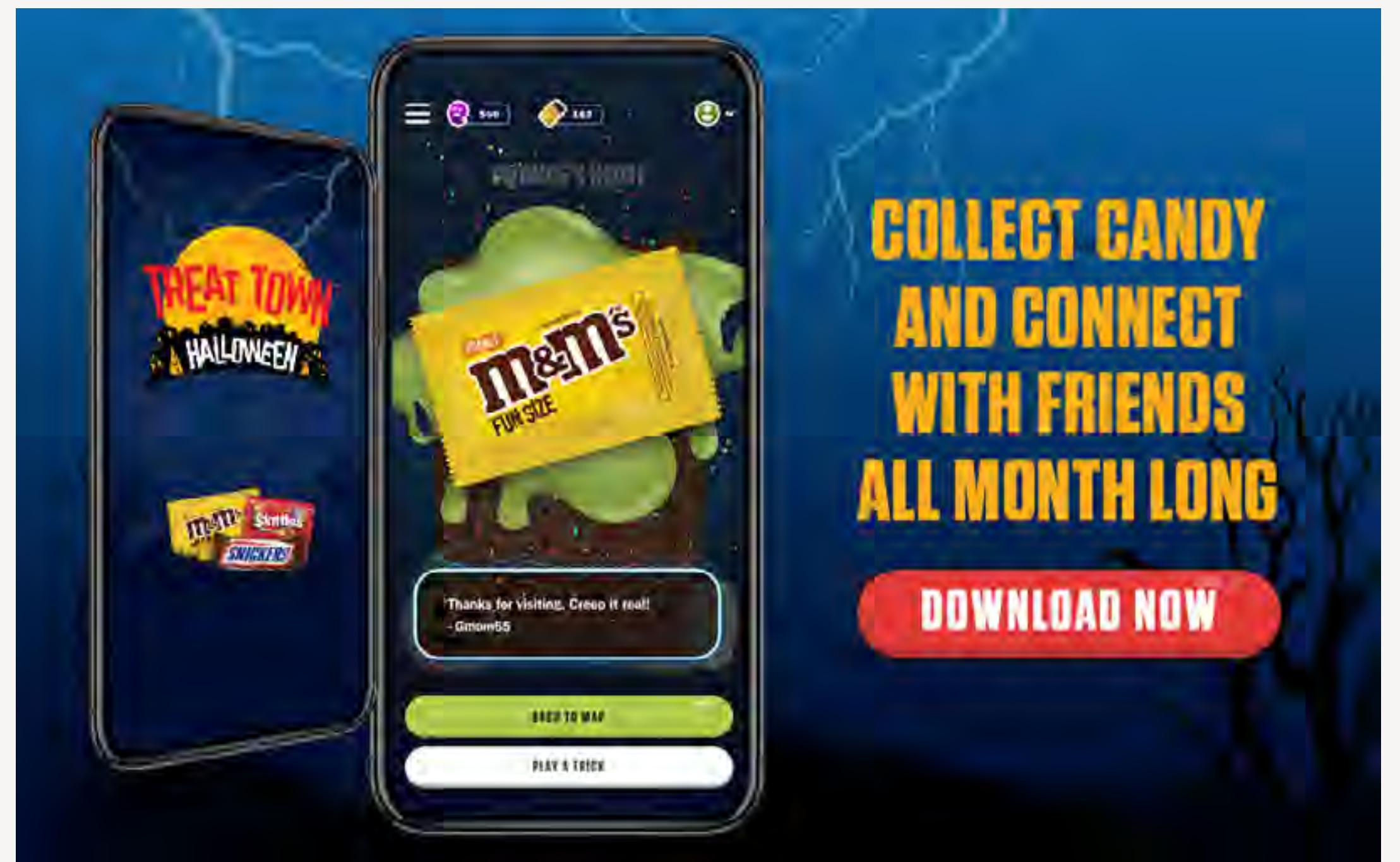


人々

はより健康的で、持続可能で、地域社会を重視した活動といった新しいリチュアルを行うようになっており、ブランドにはそんな人々を支援する大きなチャンスがあります。最近世論調査に答えたイギリス人の3分の1が、ロックダウン中に「良い」習慣を身につけたと回答しています。

アメリカでは消費者の75%がパンデミック中に新しい店、ウェブサイトやブランドを試しており、うち60%が新たに開拓したブランドや店をパンデミック後も使うことが予想されています。不確実な時代においても、人々に自信を与えコントロールを取り戻したと感じられる方法をブランドが提供できれば、人々が再びつながり、癒しを得ることを支援できるでしょう（そして、そのことを感謝されるかもしれません）。





製菓会社Mars Wrigleyのような独創的なブランドは、ハロウインのリチュアルをデジタル化する、そしてその結果、感染リスクを減らす方法を見出しました。

ブランドが取るべき最初のステップは「自社ブランドは単なる習慣の一部なのか、それともリチュアルの一部なのか?」を問うことです。

習慣とは生活を楽にするために私たちが行うことであり、例えば毎日同じ服を着るとか同じランチを取るとか、それについてさほど考えずに済むようにすることです。習慣は生活を楽してくれますが、その性質上ある意味捨てることが簡単とも言えます。多くの習慣がパンデミックによって変化しましたが、危機が収束するに伴って必ずしもそのすべてが残るというわけではないでしょう。

一方で、リチュアルは人生を有意義なものにしてくれます。様々なことに対処する方法や、懐しさや親しみ、また、絆や帰属意識を与えてくれるため、比較的長続ける傾向があります。リチュアルは、例えば他の家族よりも15分早起きしてコー

ヒーを飲みながら雲を眺めることかもしれません。これは、その日にどのような予定があっても活力を与えてくれる安らぎの瞬間です。

ブランドはリチュアルが失われたことでできた空白を理解し、それを埋められる適切な体験をデザインするよう努める必要があります。これまでリチュアルに関与していたブランドは、その体験を再形成しなければなりません。いずれの方向からアプローチするにしても、感情的なつながりを構築することが成功の鍵となります。なぜなら、リチュアルの意義は単に機能だけではないからです。

パンデミックの脅威がハロウインのリチュアルにも襲いかかった時、製菓会社が動き、2020年に相応しい楽しみ方を生み出しました。例えばMars Wrigleyはバーチャルなハロウイン体験ができるアプリをリリース。このアプリでは本物のお菓子と交換できるポイントを貯めることができ、「Zoom仮装パーティー&ホラーモービーナイト」用に様々なお菓子の詰め合わせパックが用意されました。

私たちはブランドが関与できることの多いリチュアルの4つの役割を特定しました。これらは、新しいリチュアルを構築するプラットフォームとして活用できる可能性を秘めています。

切り替えとしてのリチュアル

リチュアルは複数の自分を切り替えるポイントになり得ます。例えば、「働く私」から帰路の電車で読書しながら「休息する私」に、また「日常の私」からポッドキャストを聞きながら荷造りをして「休暇を楽しむ私」に。特に美容やファッショングのブランドがこのリチュアルに関与していますが、それらの分野では外見を通じて自己を表現する手段がロックダウンと在宅勤務の日課によって変化しています。



MicrosoftはTeamsに「バーチャル通勤」を新たに設定することで、仕事と家庭生活の間に健全な境界線を再現する手段を提供しています。中国ではいつか日本に旅行したい人々に向けて日常から逃れるために日本の街並みが建設され、実物を見に行くことのできない人々に大いに好評を博しました。

帰属意識としてのリチュアル

リチュアルはまた、帰属意識を与えること高めたりすることができます。金曜の夜の飲み会や日曜の朝に集まって行うスポーツは、多くの製品・サービスを介して交流として行われるリチュアルの例です。ブランドにとっては、物理的な交流環境を前提とせず、なおかつ従来と同じつながりを感じさせる体験を創出することが課題となります。

その一例が友達と同じコンテンツを遠隔で一緒に視聴できるNetflix Partyです。また別の例として、酒造ブランドBudweiser、Carlsberg、Rémy Martin、Pernod Ricardとデジタルコマースの巨大企業JD.com(京東商城)、および中国の音楽レーベルTaihe Music Group(太合音樂集団)が提携して開催したオンラインクラブナイトも挙げられます。

シンガポールのフィットネス＆ボクシングスタジオのbo0mはジムの休業に伴いバーチャルワークアウトを提供。ジムのメンバーとしての仲間意識を維持できたことが、顧客にとっておそらく最も大きな恩恵となりました。

快適さとしてのリチュアル

リチュアルは集中力や努力が必要な意義深い活動である一方、快適さを与えてくれる源泉にもなり得ます。例えばサンフランシスコ近郊のバーナル・ハイツでは、ソーシャルディスタンスを確保したストリートダンスパーティーやカクテルアワーといった新しい交流の形が急速に定着しつつあります。こうした事例は、自発的に起こす行動の力強さを証明しています。



星占いアプリCo-StarはAIを駆使し、NASAのデータと占星術師の洞察を組み合わせて21世紀らしい占いを提供しています。

このリチュアルがもたらす快適さをいかに高めるかというところにブランドにとっての機会があります。例えば金曜の夜を祝うのに最適な食事をパッケージ化するなど、リチュアルで体験する感情(物事が楽になることで得られる解放感など)を深める方法を検討してみましょう。

コスメブランドのEstée Lauderは、Google Homeデバイスを使ってSpotifyの無料ユーザーにAdvanced Night Repair美容液のサンプルを請求できるようになると同時に、ユーザーの音楽の好みに基づき個別にカスタマイズした「New Beginnings(新しいはじまり)」というプレイリストを提案しています。プレイリストは毎週更新され、就寝前のスキンケアルーティンに関する短い音声メモまで添えられています。



「ミー・タイム(自分だけの時間)」はくつろぎを与えてくれるリチュアルです。時間の大半がすべてを自宅で同居者と過ごす多くの人々が今、精神的な健康状態を高めるために毎日のルーティンに自分を解放するための手段をいかに組み込むか模索しています。これは特にセルフケアやウェルネスに関するブランドが関与できる分野ですが、ポッドキャストであれ、美術鑑賞であれ、散歩であれ、読書であれ、喜びをもたらすことのできるすべての活動が含まれるでしょう。

アンカー(つなぐもの)としてのリチュアル

誕生日、結婚式、クリスマス、ディーワーリー(ヒンドゥー教の祝祭)、イード(イスラム教の祝日)等、人生で祝う大切な瞬間は頻繁にあるわけではありません。しかし、その多くは他の人々と共有するアンカー(つなぐもの)としてのリチュアルという重要な位置づけとなります。こうした瞬間とそれに伴うリチュアルは、私たちに年月の流れを理解し節目を迎えるための基盤を教えてくれます。

2020年の難題を受けて、何百万人という人々が喜びをもたらしてくれるものに自分の存在をつなぎとめておきたいと願い、クリスマスについてかつてない程早く考えはじめました。イギリスの小売業者John Lewisは、8月のクリスマス関連商品の検索件数が前年の約4倍になったのを見て予定よりも早くクリスマスショップをオープンしました。

ウェディングサイトShaddi.comは新しく「在宅結婚式」プログラムを作成。対面で行う場合の最も重要な瞬間の多くをバーチャルウェディングに盛り込むよう努めながら、パンデミックの最中でも結婚式を挙げられるよう手伝いました。例えば食事が結婚式の重要な要素のひとつであることから、招待客の自宅にケータリングサービスを届けました。



喜びを与えてくれる体験を待ち切れず、8月に「クリスマス」を検索した人の数が前年の4倍になりましたことを受け、John Lewisは感染に配慮したバーチャルクリスマスマストアを含むクリスマスショップを早めにオープンしました。

製品・サービスは長きにわたってアンカーとしてのリチュアルの重要な役割を果たしてきました。ブランドは、大勢で集まることが難しい時に人々が別の形で節目を迎える手助けすることができます。後払い型フィンテックのKlarnaは中止になった夏を祝う恒例のライビングイベントの穴埋めとして、8月にInstagramとFacebook Liveを介してオンライン音楽フェスティバルKlarnivalを開催しました。

単純にリチュアルをオンラインからオンラインにシフトさせただけで自動的に同じニーズが満たされるわけではありません。なぜなら、リチュアルの強さや力はその仕組みではなく、それに結びついた人間性と感情に宿るからです。日本には、試合中にスマートフォンで遠隔で応援すること(または、やじを飛ばすこと)を可能にし、その音声をスタジアムにライブ配信するアプリがあります。このアプリは単なるリチュアルに留まらずそれに伴う感情の一部も再現し、離れた場所にいる観衆が飲食、応援、お喋りといった瞬間を共有しながら仲間意識を楽しむ手段を生み出しています。

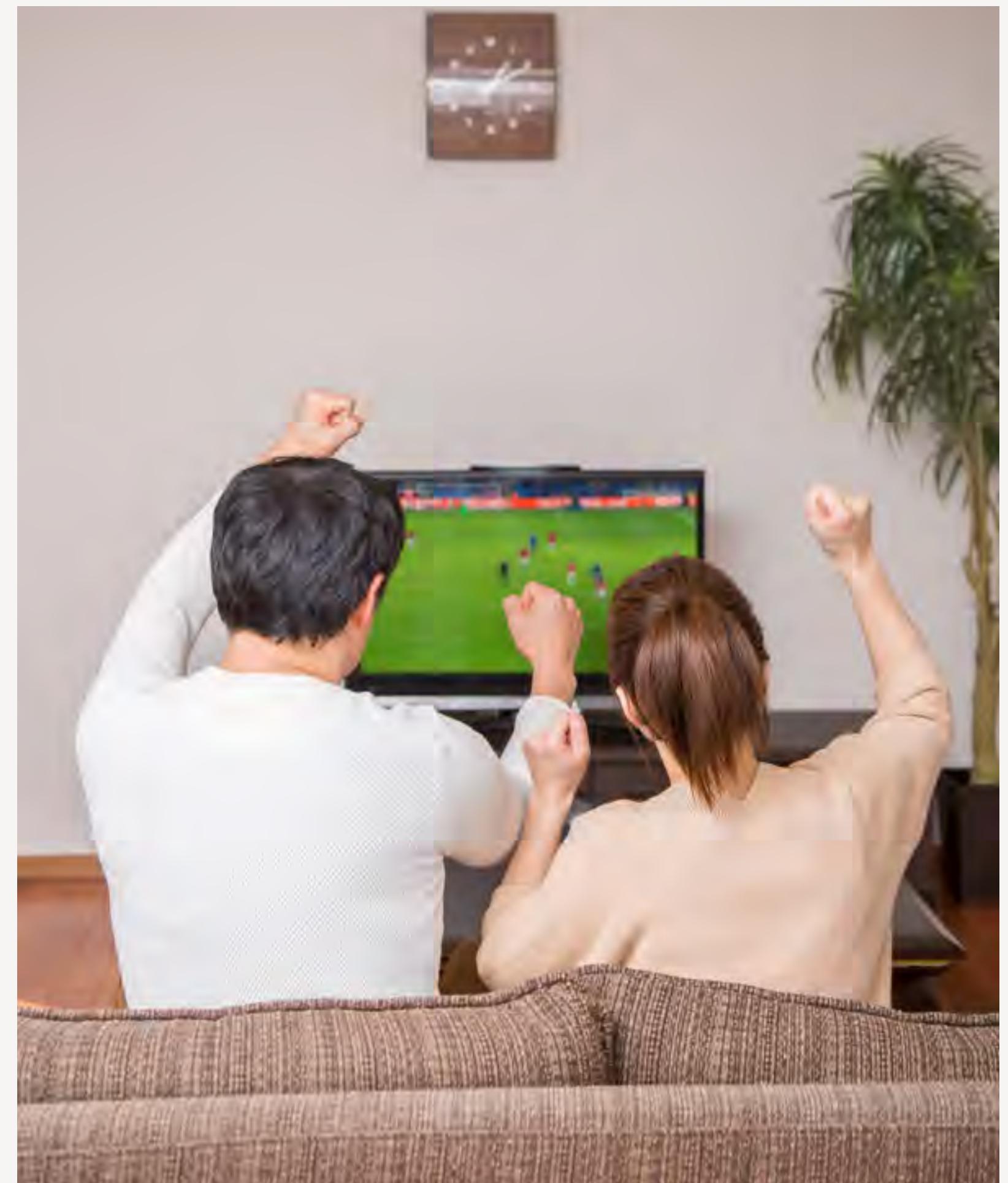


リチュアルをデザインする際には、現在の行動と目標となる行動の両方を明らかにすることからはじめる行動デザインの原則を活かしましょう。その後、行動に関する次の3つについて考察してみましょう。

1. 人々はどの程度変化したいと思っているか？
2. 人々は変化するために必要なものをどの程度持っていると感じているか？
3. 個人にとって今が変化を考える最良の時か？

これらの回答が揃えば、新しいリチュアルを触発するためにブランドがどのように関与できるかをデザインし、原型を作り、磨き上げることが可能になります。

黄金律として、ブランドが創造するいかなるリチュアルもそのパーパスを体現し本質的に関連付けられていなければなりません。さもなければ創出する意味がありません。リチュアルとパーパスのバランスをうまくとることができれば、顧客にとって重要な大義に本人が積極的に関わることを可能にし、変化に一層大きな規模で貢献できるという満足感を与えることができるでしょう。



リアルな体験の一部を再現しようと、各種アプリは観衆が自分のチームを応援できるようにし、その声援をスタジアムに配信しています。

F ジ オ リ カ ら の 提 案

考えるべきこと

リチュアルの仕組みを分解し、人々がどのように感じているかだけではなく、何を行っているかについても理解を深めましょう。おそらく市場ごとに様相は異なり、リチュアルがどこで行われるか（オンライン／オフライン）のバランスはパンデミックが収束するにつれて徐々に変わっていくでしょう。

言うべきこと

ブランドには今、様々な問題に対して意見を表明することが求められています（P62「共感への挑戦」参照）。変化に対峙する顧客を手助けする際に、どのようにブランドの「声」を使うかについては慎重になります。顧客に対して、「変化を共に乗り越え一緒にニューノーマルを見つける」という姿勢を真摯に伝えましょう。

るべきこと

リチュアルの再構築を促進しましょう。人々が周囲や社会とのつながりを感じられることが重要です。精神的な安定性をどのようにサポートできるでしょうか？メンタルヘルスへの配慮を自社の製品・サービスにどのように取り入れができるでしょうか？一緒に変化を乗り越えるにせよ、その経験は個人によって様々です。新たな喜びの源泉を受け入れる人がいる一方で、悲しみに暮れながら対処している人がいることも忘れないようにしましょう。

ア ク セ シ ナ チ ュ ア に つ い て

ア

アクセント・アセンチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナル・サービス企業です。40を超える業界の比類のなき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー＆コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセント・アセンチュアは53万7,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセント・アセンチュアは、変化がもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会へのさらなる価値を創出します。

アクセント・アセンチュアの詳細は www.accenture.com を、

アクセント・アセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp をご覧ください。

ア ク セ シ ナ インタラクティブ に つ い て

ア

アクセント・アセンチュア・インタラクティブは、体験を通じてビジネスを再構築します。企業の存在価値であるパーソンとイノベーションが両立する意義深い体験を作ることで、企業の持続的成長を支援します。人やビジネスに関する深い洞察とテクノロジーを結びつけることで、生活をより便利に、より生産的でやりがいのあるものにする体験を設計。それを具現化して構築し、コミュニケーションを通じて広め、ビジネスを継続的に支援します。アクセント・アセンチュア・インタラクティブは、Ad Age誌が発行する最新のAgency Reportで世界最大のデジタル・エージェンシーであると評価され、Fast Companyの「a Most Innovative Company」に選出されました。日本でもCampaign誌の「Japan Digital Agency of the Year」を2年連続3回受賞しています。

アクセント・アセンチュア・インタラクティブの詳細は、

www.accenture.com/jp-jp/interactive-indexをご覧ください。

本レポートでは、他者が所有する可能性のある商標について説明のため言及しています。商標についての記載はアクセント・アセンチュアが商標の所有権を主張するものではなく、また、アクセント・アセンチュアと商標の合法的な所有者との間に関連性があることを意味するものではありません。

本レポートは、アクセント・アセンチュアの専門家が一般的な情報提供を目的として作成したものであり、お客様の状況に応じた具体的なアドバイスを提供することを意図したものではありません。本レポートに記載されている事項についてアドバイスや詳細な情報が必要な場合は、アクセント・アセンチュアの担当者にお問い合わせください。

執筆者



Mark Curtis

Head of Innovation and Thought Leadership – Accenture Interactive



LinkedIn



Martha Cotton

Fjord Global Co-lead



LinkedIn



Nick de la Mare

Fjord North America Lead



LinkedIn

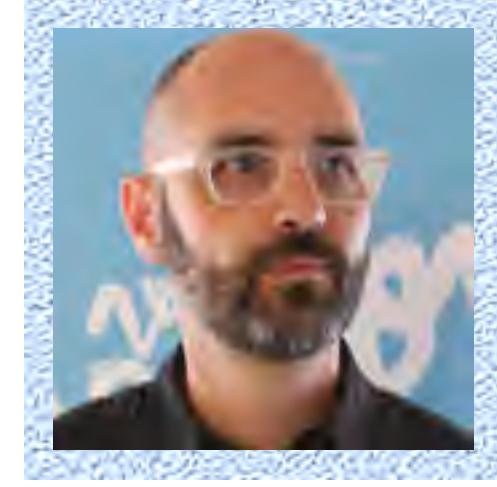


Talya Fisher

Program Management Lead + Fjord North America Inclusion & Diversity Lead



LinkedIn



Fabio Sergio

Fjord Europe Co-lead



LinkedIn



Jussi Edlund

Fjord Regional Design Director, Asia



LinkedIn

お問い合わせ先

アクセンチュア株式会社

〒107-8672

東京都港区赤坂1-8-1

赤坂インターシティAIR

Tel: 03-3588-3000 (代)

Fax: 03-3588-3001 (代)

Mail: info.tokyo@accenture.com

1 歴史的転換期

- Daniel Moss, Bloomberg, "The megacity is dead. Long live the megacity," June 14, 2020
- Siegfrid Alegado and Andreo Colanzo, Bloomberg, "Duterte is paying Filipinos to move from city to countryside," May 31, 2020
- Ruth Bender, The Wall Street Journal, "Escape to the country: why city living is losing its appeal during the pandemic," June 21, 2020
- Richard Fry, Jeffrey S. Passel and D'vera Cohn, Pew Research Center, "A majority of young adults in the U.S. live with their parents for the first time since the Great Depression," September 4, 2020.
- Imogen Watson, The Drum, "Love in the time of coronavirus: dating apps buck the downward ad spend trend," May 12, 2020
- Gerben Meynen, US National Library of Medicine, National Institutes of Health, "Free will and mental disorder: Exploring the relationship," October 8, 2010.
- Jill Standish and Maureen Bossi, Accenture, "How is Covid-19 changing the retail consumer?," August 2020
- Hayley Dixon and Lizzie Roberts, The Telegraph, "Does anyone know what it means? How coronavirus rules have changed 200 times," September 25, 2020
- Elisabeth Buchwald, MarketWatch, "60% of Yelp businesses that closed during the pandemic will stay shut permanently, report finds," September 17, 2020.
- Sean Ingle, The Guardian, "Strangest ever' London Marathon is a virtual hit with 43,000 runners," October 4, 2020
- Masha Borak, South China Morning Post, "I took a walk through China's VR mall without ever leaving my couch," April 7, 2020
- Dan Frommer, The New Consumer, "Rethinking the Starbucks 'third place,'" June 12, 2020

2 DIYイノベーション

- Dirk G. Schroeder, Harvard Business Review, "Turn your Covid-19 solution into a viable business," July 2, 2020
- CGTN, "Lockdown boredom may prompt 'greatest period of creativity in history,'" June 14, 2020
- Tom Jacobs, Pacific Standard, "Constraints can be a catalyst for creativity," April 25, 2020
- Think With Google, "Are recent trends here to stay?" 2020
- CGTN, "Lockdown boredom may prompt 'greatest period of creativity in history,'" June 14, 2020
- Douglas Shaw, BBC News, "CEO secrets: The graduates launching start-ups in lockdown," October 6, 2020
- Gwynn Guilford and Charity L. Scott, The Wall Street Journal, "Is it insane to start a business during Coronavirus? Millions of Americans don't think so," September 26, 2020

Josephine Mason, Peter Henderson and Luiza Ilie, Reuters, "Mother of invention: the new gadgets dreamt up to fight coronavirus," April 1, 2020

The Economist, "The number of new businesses in America is booming," October 11, 2020

Karen Gilchrist, CNBC, "Singapore's freelancers find new income during the coronavirus pandemic," September 6, 2020

Elia El Habre, Rest of World, "WhatsApp school is now in session," August 27, 2020

Anthony Ha, Yahoo! News, "Fortnite hosted a psychedelic Travis Scott concert and 12.3M people watched," April 24, 2020

Sophia Smith Galer, BBC News, "Dating apps, video games and TikTok: The digital activism boosting Black Lives Matter," June 17, 2020

Emily Farra, Vogue, "Influencers are the retailers of the 2020s," October 19, 2020

Izea, "20 influencer marketing trends in 2020," June 8, 2020

John McCarthy, The Drum, "Amid swell of support, Patreon explains why it's now 'a lifeline for creators,'" April 15, 2020

Helen Santoro, Wired, "Doctors and nurses take to TikTok to fight Covid myths," June 9, 2020

Zachery Dereniowski (MDMotivator), TikTok, November 4, 2020

Danielle Wightman-Stone, Fashion United, "Asos marketplace reports lockdown growth," May 28, 2020

Spencer Soper, Bloomberg, "Amazon drivers are hanging smartphones in trees to get more work," September 1, 2020

New York Times, "What Satya Nadella thinks," May 14, 2020

Tim Bradshaw, Financial Times, "Spending on Shopify surpasses eBay as Covid-19 sends shoppers online

Maghan McDowell, Vogue, "Digital fashion surges in a sales downturn," April 14, 2020

Sindhu Kashyaap, YourStory, "Curefit to launch paid subscription packs for online classes," May 20, 2020

Japan Times, "Pandemic bolsters case for telemedicine across the Asia-Pacific region," July 27, 2020

Discovery, "How Covid-19 has accelerated the uptake of telemedicine," May 7, 2020

BBC News, "Amazon launches online pharmacy in India," August 14, 2020

Lucy Ford, Teespring community, "Press release: 'Creator commerce' drives Teespring to hyper-growth," July 28, 2020

Benedict Evans, Benedict Evans Newsletter, 2020.

3 新しい時代の組織のあり方

Felix Richter, Statista, "Slack's customer growth accelerates during the pandemic," November 26, 2020

John Koetsier, Forbes, "Microsoft: 775% increase in cloud services, 44 million daily Teams users, 900 million meeting minutes weekly," March 29, 2020

Joanna Partridge, The Guardian, "UK office workers slower to return to their desk after Covid," August 5, 2020

Kate Magee, Campaign, "Is Netflix's Reed Hastings right to call working from home a 'pure negative'?" September 16, 2020

Gov.uk, "Get a discount with the Eat Out to Help Out scheme," 2020

Daniel Thomas and Alice Hancock, Financial Times, "Companies scramble to reverse UK back-to-office plans," September 22, 2020

The Adecco Group, "UK workforce wants 'hybrid-working' not the end of the office," June 30, 2020

Accenture, Accenture Research C-suite functional pulse survey, July 2020.

Karen Gilchrist, CNBC, "How big businesses in Singapore are managing the challenges of coronavirus," August 23, 2020

Frederic Lardinois, TechCrunch, "Google launches new AI-powered meeting room hardware," September 15, 2020

Philip Stevens, Designboom, "Facebook's 'infinity office' is a virtual reality working environment," September 17, 2020

Figma.com, accessed November 30, 2020

Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng, Harvard Business Review, "The leader's guide to corporate culture," January–February, 2018

Brian Elliott, Slack blog, "Rewiring how we work: building a new employee experience for a digital-first world," October 7, 2020

Matt Weston, The HR Director, "How Covid-19 has impacted organisational culture," 2020

Mike Davidson, Twitter, October 11, 2020

Avery Hartmans, Business Insider, "Tech companies are starting to let their employees work from anywhere – as long as they take a lower salary," September 15, 2020

Sarah Todd, Quartz, "What an anti-racist workplace looks like," July 12, 2020

Evelina Nedlund, Employee Benefit News, "Benefits startup offers apps like Uber Eats," July 12, 2020

Alex Christian, Wired, "Bosses started spying on remote workers. Now they're fighting back," August 10, 2020

Jennifer Christie, Twitter blog, "Keepig our employees and partners safe during #coronavirus," May 12, 2020

4 インタラクションの旅立ち

- Jurica Dujmovic, MarketWatch, "Opinion: As coronavirus hits hard, Amazon starts licensing cashier-free technology to retailers," March 31, 2020
- Minda Zetlin, Inc., "Amazon's new payment technology could change in-store shopping forever," October 2, 2020
- Developer.leapmotion.com, accessed December 3, 2020
- Xinmei Shen, South China Morning Post, "Unmanned grocery store built to fight coronavirus at new Wuhan hospital," February 2, 2020
- John Glenday, The Drum, "TikTok hits 100 million user milestone in Europe as US sale deadline looms," September 14, 2020
- Libby Sander and Oliver Bauman, Ideas.Ted.com, "Zoom fatigue is real – here's why video calls are so draining," May 19, 2020
- Mark Wilson, Fast Company, "These four brilliant ideas would make Zoom work a lot better," October 9, 2020
- Carolina Milanesi, Fast Company, "With Samsung's Galaxy Z Fold2, phone experiences are morphing, again," September 19, 2020
- David Pierce, Protocol, "How Discord (somewhat accidentally) invented the future of the internet," October 29, 2020
- Artists.bandsintown.com, "Bandsintown + Twitch," accessed December 3, 2020
- Mark Wilson, Fast Company, "I worked out in VR, and I liked it," September 30, 2020
- Siobhan Riding, Financial Times, "Fund groups enter digital arms race to keep remote clients engaged," June 4, 2020
- Sarah Perez, TechCrunch, "Spotify adds virtual event listings to its app," September 15, 2020
- Casey Newton, The Verge, "Facebook Messenger adds Watch Together to let you watch videos with friends," September 14, 2020
- Tenzin Norzom, YourStory, "Meet 5 women entrepreneurs who have successfully pivoted their business in the time of coronavirus," July 25, 2020
- Alex Konrad, Forbes, "Mmhmm, five-month-old video startup making virtual meetings more fun raises \$31 million pre-launch," October 7, 2020
- Sarah Baxter, The Guardian, "Helsinki's huge VR gig hints at the potential of virtual tourism," May 5, 2020
- Cathy Applefeld Olson, Forbes, "How artists can optimize the virtual concert experience," July 13, 2020
- Allison Gordon, CNN, "Alexandria Ocasio-Cortez joins 'Animal Crossing,'" May 8, 2020
- Allen Kim, CNN, "'Animal Crossing' players can deck their virtual yards with Joe Biden campaign signs," September 1, 2020
- Meghan Perkins, Live Design, "Fans escape to a virtual NYC during the 2020 MTV VMAs," September 18, 2020

- Sanjay Podder, Adam Burden, Shalabh Kumar Singh, and Regina Maruca, Harvard Business Review, "How green is your software?", September 18, 2020

5 流動的なサプライチェーン

- Alistair Gray, Financial Times, "Big food brands sidestep retailers in pandemic," May 28, 2020
- Lisa Johnston, Consumer Goods Technology, "PepsiCo quickly launches two DTC snack & beverage sites," May 12, 2020
- PTI, Financial Express, "'Direct-to-consumer': LG India launches online store to deliver products at doorsteps amid Covid," August 10, 2020
- Jamie Grill-Goodman, RIS News, "What the new Sephora store experience looks like," May 20, 2020
- Adele Peters, Fast Company, "This company lets small towns have bike shares, too," March 30, 2020
- Alina Selyukh, NPR, "The cost of free: Casper pays a price for generous mattress returns," January 17, 2020
- Amazon.com, Amazon Explore, accessed December 3, 2020
- Phil Wahba, Fortune, "The retailers that are smartest about shopping tech will finish on top after the coronavirus," April 20, 2020
- Kim Lyons, The Verge, "Best Buy moves to curbside pickup only as it sees surge in orders for home office equipment," March 22, 2020
- Ian Quinn, The Grocer, "What are the supermarkets doing to ensure we don't run out of food?," 2020
- Steven Melendez, Fast Company, "Amazon's new NYC Whole Foods Market is basically an Amazon warehouse," September 1, 2020
- Mark Sweeney and Kalyeena Makoroff, The Guardian, "Flexible working will be norm after Covid-19 lockdown, say Barclays and WPP bosses," April 29, 2020.
- Philip Oltermann, The Guardian, "Auf wiedersehen, techno: Berlin's banging club Berghain reborn as a gallery," September 8, 2020
- Ling Cao, MarketScreener, "JD.com: Enterprises move to export business to domestic sales with JD's help," June 8, 2020
- Tim Bradshaw, Financial Times, "The start-ups building 'dark kitchens' for Uber Eats and Deliveroo," May 21, 2019
- Jill Standish and Maureen Bossi, Accenture, "How is Covid-19 changing the retail consumer?," August 2020
- BBC News, "Pret a manger offers coffee on a monthly subscription," September 4, 2020
- Joanna Sciarri, Forbes, "Walmart Plus: Everything you need to know about the new Walmart delivery service," September 15, 2020
- Pamela N. Danziger, Forbes, "Amazon offers fashion brands a lifeline in a market disrupted by the Covid pandemic," August 16, 2020

- Mark Wilson, Fast Company, "Walmart's new store design proves browsing is dead," September 30, 2020

- Richard Kestenbaum, Forbes, "LVMH converting its perfume factories to make hand sanitizer," March 15, 2020

- The Economist, "The pandemic is liberating firms to experiment with radical new ideas," April 25, 2020

- Farah Khalfe, Fast Company, "Singapore Airlines is turning its planes into pop-up restaurants," October 14, 2020

- Peter Linder, Ericsson blog, "Putting the spotlight on 5G in rural areas," July 28, 2020

- Elizabeth Segran, Fast Company, "Returns are bad for the environment. Pottery Barn wants to do something about it," September 18, 2020

- Olivia Heath, House Beautiful, "IKEA is opening a second-hand store in Sweden," September 14, 2020

- Urban Drivestyle blog, "Urban Drivestyle builds electric bikes in Berlin, with a European supply chain," May 26, 2020

- Ryan McMorrow and Nian Liu, Financial Times, "Chinese iPhone factories cut workers as demand dips," April 21, 2020

6 共感への挑戦

- United Nations Population Fund (UNFPA), "Covid-19A gender: A gender lens" March, 2020

- Pharmaceutical Technology, "Minority ethnic groups are two-three times more likely to die of Covid-19 in the UK and US," June 15, 2020

- Jasmine Garsd, Marketplace.org, "Women three times more likely than men to not work during pandemic because of child care," August 21, 2020

- Matt Kentz, Emily Kos, Anna Green, and Jennifer Garcia-Alonso, Boston Consulting Group, "Easing the Covid-19 burden on working parents," May 21, 2020

- xClaire Ewing-Nelson, National Women's Law Center, "Four times more women than men dropped out of the labor force in September," October, 2020

- Robert Hackett, Fortune, "The danger of 'digital apartheid,'" October 27, 2020

- Katherine M. Kitzmann, Robert Cohen, Rebecca L. Lockwood, Sage Journal of Social and Personal Relationships, "Are only children missing out? Comparison of the peer-related social competence of only children and siblings," June 1, 2020

- Amanda Mull, The Atlantic, "Generation work-from-home may never recover," October, 2020

- Kaitlyn Tiffany, The Atlantic, "The women making conspiracy theories beautiful," August 18, 2020

- Erin Griffith and Nathaniel Popper, The New York Times, "To do politics or not do politics? Tech start-ups are divided," October 28, 2020

- Jon Henley, The Guardian, "Finland enlists social influencers in fight against Covid-19," April 1, 2020

Anne Quito, Quartz, "Taiwan is using humor as a tool against coronavirus hoaxes," June 5, 2020
Kate Johnson, LinkedIn Pulse, "A call for courage," August 18, 2020
Michael Grothaus, Fast Company, "Yelp says it will now warn users about businesses accused of racism," October 9, 2020
Larry Clark, Harvard Business Publishing Corporate Learning, "Navigating complexity: Managing polarities," December 17, 2018
eBay news team, eBay news, "eBay launches "Up & Running" to immediately bring small businesses online," April 2, 2020
Rani Molla, Vox, "Netflix parents get paid a year off and Amazon pays for spouses' parental leave," January 31, 2018
Christian Allaire, Vogue, "Yes, those viral Patagonia tags are real," September 16, 2020

7 リチュアルの消失と創造

Francesca Gino and Michael I. Norton, Scientific American, "Why rituals work," May 14, 2020
Mayo Clinic staff, Mayo Clinic, "Coronavirus grief: Coping with the loss of routine during the pandemic," October 13, 2020
Brock Bastian, Jolanda Jetten, Laura J. Ferris, Sage Journal of Psychological Science, "Pain as social glue: Shared pain increases cooperation," September 5, 2014
Lewis Dartnell, BBC Future, "The Covid-19 changes that could last long-term," June 30, 2020
Sarah Perez, TechCrunch, "Meditation and mindfulness apps continue their surge amid pandemic," May 28, 2020
Julian Kheel, CNN underscored, "Premium Calm meditation app memberships now included on American Express cards," May 18, 2020
Taylor Hatmaker, TechCrunch, "Co-Star raises \$5 million to bring its astrology app to Android," April 17, 2020
Steve Richmond, The Independent, "Britons have picked up at least five new rituals during lockdown, poll finds," October 12, 2020
Brian Solis, Fast Company, "How Covid-19 created a new kind of consumer in just 90 days," September 8, 2020
Gleb Tsipursky, Intentional Insights, "Autopilot vs. intentional system: The rider and the elephant," November 14, 2014
Jasmine Bina, The Startup on Medium, "When consumer habits fall apart, look for the rituals that remain," May 19, 2020
Frank Cowell, Digitopia blog, "Why brands with rituals will rise to the top," 2020
Amelia Lucas and Melissa Repko, CNBC, "Scavenger hunts, treats dangling from a tree and Covid-19 maps: Candy makers get creative to save Halloween," September 20, 2020
Katie Deighton, The Wall Street Journal, "Microsoft thinks you've been missing your commute in lockdown," September 29, 2020

Sophie-Claire Hoeller, Insider, "China is opening a knockoff Japanese shopping street and locals who miss travel love it," October 6, 2020

Katie Conner, C-net, "Still haven't tried Netflix Party with your friends? Here's how to watch movies together for free," August 17, 2020

Rebecca Sentence, Econsultancy, "Six businesses innovating their product offering in response to the coronavirus pandemic," April 16, 2020

Boomsingapore.com, accessed December 3, 2020

Nellie Bowles, The New York Times, "In lockdown, a neighborhood opens up," May 30, 2020

Robert Williams, Mobile Marketer, "Estée Lauder lets Spotify listeners orders samples on Google Home," October 29, 2020

Sarah Butler, The Guardian, "John Lewis steals a march by opening Christmas shop early," August 24, 2020

Daniel Johnson, Trendhunter, "Shaadi.com created a 'wedding from home' service during the pandemic," August 19, 2020

Fayola Douglas, Campaign, "Klarna invites music lovers to 'Klarnival' to make up for missed festivals," August 19, 2020

Kate Whiting, World Economic Forum, "This app lets sports fans cheer out loud in the stadium when watching remotely," June 17, 2020

写真クレジット

Page 7. Woman working from home with child
Credit: Adobe Stock Image

Page 8. Man doing yoga in living room
Credit: Adobe Stock Image

Page 9. Woman video chatting with friend
Credit: Adobe Stock Image

Page 10. Empty side street with closed sign
Credit: Adobe Stock Image

Page 11. Man standing in front of moving subway
Credit: Adobe Stock Image

Page 12. K11 shopping mall
Credit: K11 Shanghai

Page 13. Person standing with smartphone in hand
Credit: Nike

Page 14. Woman smiling and baking
Credit: Amazon

Page 18. Two woman working at picnic table
Credit: Adobe Stock Image

Page 19. Little girl learning remotely
Credit: Adobe Stock Image

Page 20. Website page for Roblox's Lil Nas X virtual concert
Credit: © 2020 Roblox Corporation. ROBLOX is a registered trademark of Roblox Corporation. All Rights Reserved.

Page 21. Grid compilation of people
Credit: Adobe Stock Image

Page 22. Woman recording makeup tutorial
Credit: RODANE Productions/ Pexels

Page 23. Man working with microchip
Credit: Adobe Stock Image

Page 24. Group of animated videogame characters
Credit: © 2020 Roblox Corporation. ROBLOX is a registered trademark of Roblox Corporation. All Rights Reserved.

Page 25. Amazon Pharmacy pill bottles
Credit: Amazon

Page 26. Women sitting with child
Credit: Adobe Stock Image

Page 30. Woman working at home desk
Credit: tspoonyphoto/ Unsplash

Page 31. Microsoft Teams Meeting Recap dashboard
Credit: Microsoft, used with permission from Microsoft

Page 32. Empty Slack Tokyo office with wall sign
Credit: Slack

Page 33. Man working on computer with child writing
Credit: Adobe Stock Image

Page 34. Woman using VR technology
Credit: Adobe Stock Image

Page 35 [top right]. Website homepage
Credit: Figma

Page 35 [bottom left]. Woman video chatting on tablet
Credit: Adobe Stock Image

Page 36. Fringe dashboard on laptop screen
Credit: Fringe

Page 37. Man working on laptop in tropical island
Credit: Adobe Stock Image

Page 38. Small video camera
Credit: Adobe Stock Image

Page 42. Man paying with touchless interface
Credit: Ultraleap

Page 43. Man sitting in car for contactless grocery pick up
Credit: Whole Foods Market

Page 44. Series of analytic dashboards
Credit: Adobe Stock Image

Page 45. Amazon One touchless technology
Credit: Amazon

Page 46. Geraint Thomas riding bike in a virtual world
Credit: Zwift

Page 47 [top left]. Woman boxing with VR headset
Credit: Adobe Stock Image

Page 47 [bottom right]. Discord platform on different devices
Credit: Discord

Page 48. Finnish rap duo JVG
Credit: Rudi Rok

Page 49. Data storage room
Credit: Adobe Stock Image

Page 53. Man opening a box
Credit: Adobe Stock Image

Page 54. Heinz from Home cardboard box
Credit: Kraft Heinz

Page 55. Aerial view of distribution center
Credit: Adobe Stock Image

Page 56. Man with tattoos delivering food
Credit: Adobe Stock Image

Page 57. Man using computer and arranging flowers
Credit: Adobe Stock Image

Page 58. Woman packaging groceries for distribution
Credit: Whole Foods Market

Page 59. People preparing to deliver groceries via bicycle
Credit: Whole Foods Market

Page 60. Person riding motorcycle bike
Credit: Urban Drivestyle, UNI Bobber electric bike

Page 64. Man protesting with Black Lives Matter sign
Credit: Chris Henry Photo/ Unsplash

Page 65. Woman volunteering at Bruton Food Drop a community food bank
Credit: Magnus Dennis - magnusdennis.com

Page 66. Man sitting in window booth
Credit: Adobe Stock Image

Page 67. Old woman wearing mask and praying
Credit: Adobe Stock Image

Page 68. Portrait of man standing with hands together
Credit: White Ops

Page 69. eBay Up & Running logo
Credit: eBay

Page 70. Patagonia 2020 Men's and Women's Road to Regenerative Organic Stand-up Shorts
Credit: Patagonia

Page 74. Two girls covered in colorful paint
Credit: Adobe Stock Image

Page 75. Three iPhone app mockups
Credit: Calm

Page 76. Three girls doing skin care routine
Credit: Adobe Stock Image

Page 77. People in wetsuits running into the ocean
Credit: Adobe Stock Image

Page 78. iPhone app mockup with candy
Credit: Mars Wrigley

Page 79. iPhone app mock-up
Credit: Co-star Astrology

Page 80. Virtual Christmas store
Credit: John Lewis

Page 81. Two people cheering in front of a TV screen
Credit: Adobe Stock Image

FJORD TRENDS 2021