

『いよいよ個客主導の時代！』

「消費者テクノロジー」が小売を大きく変える」 小売業の原点と未来へ向けての可能性

財団法人ファッション産業人材育成機構
IFIBビジネス・スクール前学長

尾原 蓉子氏



【小売業の原点】

商品を求めて来店されたお客様に対していちばん適したものを提供すること、それが今までの小売業の原点でした。しかし、お客様は情報装備、デジタル装備をするようになり、その点で昔とは大きく違ってきているのです。ネットとSNS（交流サイト）が全く新しい小売環境を創造している最中です。

消費者テクノロジー時代の到来

アメリカにおけるアイパッドの売上は昨年の10月から12月にかけて730万台。これはモバイルコンピュータの17.2%にあたるそうです。

ノードストロームはソーシャルメディアに関する戦略を本格的に組み上げ、専門家を雇って社員全員を教育し、テクノロジー個客への対応を進めています。ベストバイでは、お客様が商品写真に撮り、その価格やデザイン・性能等の比較がすぐにできるようにしました。消費者には「便利で早くて分かりやすい」とたいへん好評です。ユニクロはフェイスブックに「ユニクルック」というコミュニティを作りました。お客様から自社の服を着た写真を募ってコンテストをするなど、イベントを通して仲間づくりの場を提供しています。

「消費者」は「生活創造者」へ、「顧

自由競争の国、アメリカでは、つねに新しいことをやる人が評価され、それに投資する人たちがいます。いつも新しい実験が行われている点も見逃すことはできません。アメリカの動きを見れば世界の動きがわかります。今日は、小売業の原点と未来の可能性について、私が痛感している事についてお話をさせていただきます。

ソーシャル・メディアについて、去年の時点では半信半疑だった人もたくさんいました。しかし、この1年で、携帯やスマートフォンや、アイパッドなどのタブレットと呼ばれるものが目覚しく伸びていて、それが商売にも繋がっています。どれだけ売上げに繋がったのかは未だ計れていませんが、これらのROI（投資収益率）への貢献の算出手法開発がソーシャル・メディアの今年の課題とも言われています。

『Time』誌の2010年パーソン

オブザイヤー（2011年新年号表紙）は、フェイスブック創業者、マーク・ザッカーバーグでした。ソーシャル・ネットワークは、ブランドについて自分たちの思いが語れる意味でも非常に有効になっています。

残念ながら日本は少し遅れています。今年は日本のスタート年ではないでしょうか。ソーシャル・ネットワークやツイッター、携帯も含め、自社にとって何がいちばん良いのか。どのような形でテストをしていくのか。既に始められているならばもっと掘り下げる方法を考える。それが今年の課題になっていくと思います。

三つのキーワード

【個客】

「自分の物差しでモノを選ぶ個人」という観点から、個客とは「お客様」というよりも「ショッパー」です。ア

メリカでは今年、このショッパーという言葉が頻出していました。ショッパーには、「買い物のため物色する」「再評価する」という意味と、パーチエス「購入する」という意味があります。

【消費者テクノロジー】

今、そのショッパーたちは「テクノロジー」を装備するようになりました。テクノロジーとは、自分が身につけて動けるもの、携帯やタブレットなどの小さなパソコンのようなものをいいます。これさえあればどこでも情報を集めて検索できる。彼らは、インスツルメンタル・コンシューマー、つまり道具を装備した消費者なのです。私たちがコントロールできないお客様であり、彼らが独自に動き始めたということですから。日本でもモバイル端末（携帯できる情報通信機器）が非常に売れていますね。アメリカと同様、マークしなければならないと思います。

客」は「個客」へ、そして自分物語を作る「ライフ・クリエイター」へと移行しています。お客様はテクノロジー（タブレットなど）を装備するようになり、情報を管理するのははや企業ではなく、お客様の方になりました。

今年のNRFのタイミングで、投資銀行のFinancialcoが恒例のマーチャンディング・フォーラムを開催しました。そこでも「それでも店舗は必要か？」の議論があり、店舗の役割は減っていくだろうという意見が多く出されました。個客は、いつでも、どこでも、人に意見を聞いたりしながら商品選びができる時代です。サイトで商品を調べて発注し、店で受け取る買い方（サイトトウストア）が多くなっています。テレビでビデオ画像を流し、クリックして商品が買えるという方法（ホームショッピング・ネットワークケーブル）も登場しています。

新しい言葉、概念の登場

ECommerce：ネットワークを利用して、契約や決済などを行う取引形態。これまでのBtoBだけでなく、オークションサイトなども含めて、消費者から消費者という売買も可能に。

Brand：これまでは会社や商品の名前をブランド化することだったが、今や消費者がアクセスするために必要なトリガー（引き金）に。全てのビジネ

スをブランド化しなければならない。

Engage：これまでの「コネクティング」という言葉が、今年はお互いが相思相愛の関係になる「エンゲージ」に変化。個人と組織が共に目指す成長の方向性を表す。

Geo：GPSのアプリケーションを搭載している携帯。今いる場所などがすぐに検索できる。

Walk-in System：GPS機能がさらに進化。来店時に顧客が入力することでポイントが加算されるチェックイン・システムから、お客様の登録機器携帯が店の入り口を通った時にポイントが加算され、正確にカウントできるシステムに。

「ニューノーマル」の定着

モノを売る時代から、モノを活用し、利用してもらう時代になっていきます。

「これまでの普通」はもはや普通ではなくなりました。浪費から節約、過剰から適量、虚飾よりも実質、複雑よりもシンプル、間接から直接という形に着実に変わってきています。マス商品から手づくり商品へ、新しいモノより過去の良いモノ、歴史的遺産への見直しも始まっています。

ニーマンマークスは、ネットで働く女性向けの「ブラッシュセール」を行っています。昼休みの時間帯に限定したファッションのディスカウントです。

ダナ・キャランは、ニーマンマークスのフェイスブックのサイトで自分のコレクションをリアルタイムで見せました。消費者はクリック一つで買える物で、買いたい手にとっては完全予約で品切れがなく、売り手にとっても受注生産で無駄がありません。

広告代理店に勤める女性が始めた「ファッションダイエット」は、限られたアイテムを使って1ヶ月を素敵に着回すという運動です。大勢のキャリア女性がこれに賛同し、ブログで紹介しました。

ニューヨーク・タイムズがダナ・キャランの「一つのアイテムで色々な着方ができる」という記事を掲載しました。特に新しい記事ではないのですが、大新聞がこのような記事を書けること自体が時代を反映しているように思います。

「個の台頭への対応」

今年の全米小売協会で印象に残ったセッションの一つが、『Switch（変えない）を変える方法』の著者、ダン・ハースによる講演でした。経営者はみんな変わりたいと思っている。しかし、変えることは難しい。いかにして変えられるか。そのような内容を、象（巨体）会社の組織。歴史や伝統ががんじがらめになった企業文化」と象使い（経営者）との関係で示しました。象はしばらくの間は言うことを聞か

すが、だんだん従わなくなってきました。ではどうすればいいのでしょうか。

人は変化を嫌います。その硬直状態を脱するには、社員一人ひとりにやる気を与えること、感情を芽生えさせること。そのためには、目的地を指し示し、大事な一歩を教える必要があります。経営者が、変わるためのスイッチ「ブライト・スポット」を見出だし、社員に重要性和方向性を明確にする。そして、「これをやろうよ」「これをやると変わるんだ」と目的を示し、社員が自らがその気になること。それが重要だとダン・ハースは言っています。

賢くなった消費者をどう活用するか

IBMが13カ国、3万人に行った調査結果を発表しました。15〜19歳の若者の52%が、インターネット、携帯、フェイスブックなど、2つ以上のテクノロジーを組み合わせて買い物をしていくそうです。また、情報の信用性という点では、企業の発信する情報や宣伝よりも、友人や親せき、他の消費者や専門家の口コミを信頼しているという結果でした。

最近、アメリカでは、インバウンドマーケティングの必要性が強調されるようになりました。企業から働きかけるアウトバウンドのマーケティングではなく、お客様から入って来ていただけ

第100回 NRF (米国小売業協会: National Retail Federation) 大会概要

開催期間: 2011年1月9日~12日 於・ニューヨーク

参加者: 約21000人

展示企業: 約550社 (海外86ヶ国)

テーマ: 「How far we've come, how far you'll go」

(我々はどこまで来た? あなたはどこまで行く?)

受賞者: 年度大賞 キップ・ティンデル氏 (The Container Store, CEO)

イノベーター賞 グレン・T・センク氏 (Urban Outfitters, Inc., CEO)

国際賞 フィリップ・グリーン卿 (Arcadia Group LTD) (英国)

スーパー・セッションのテーマ

1. 「個」の台頭: 欲求とニーズの理解と対応
「『スイッチ』変われない、を変える方法」『Switch』著者の講演
2. 1対1の顧客関係: マルチ業態の食品小売Group Casino の戦略
3. 小売業の景況回復の展望: グローバル経済の実態報告 — 新興国の台頭
4. 2020の顧客: 小売業の将来は? 団塊の消費抑制、Y世代の新しい買い物手段!
5. 小売ビジネスを動的にする: 顧客とのつながり・アソシエートのエンパワー・顧客テクノロジーへの速やかな対応
6. ディズニー・ストアの小売熱中体験: イマジネーション・パークへ
7. “Future is BIG, Future is Now” — 未来は大きい。未来は今だ。

るようなマーケティングをしなければならぬということです。

「消費者テクノロジー」が変える小売ビジネス

顧客とのコミュニケーション・チャネルが、シングル、マルチ、クロスへと進化してきました。シングルチャネルは店舗での販売。マルチチャネルは、カタログや電話、パソコン等。クロスチャネルとは、企業は全チャネルで顧客を見ることができるようになっていく。

ンは統合されていない状態。消費者は様々な選択ができる状態で、今アメリカの多くの企業がこの段階です。次の段階のオムニチャネルでは、消費者自身がいわばチャネルの中にいて、ネットでも店頭でも携帯でも、同じレベルのクオリティ体験ができる。対応する企業は、在庫も一元管理できる統合オペレーションという戦略に取り組まなければなりません。

多様な人材の活用

労働人口の女性比率は、日本が41%、アメリカが44%とそれほど変わりません。しかし女性管理職となると、日本が10%、アメリカが42%。日本では女性の活用が非常に遅れています。

女性はもちろん、ちょっと変わっている人、全く違う価値観を持っている人など、いろいろな人が知恵を出し合い、その相乗効果で時代に合うものができていくのだと思います。各企業の固有の文化は大事ですが、その殻を少しづつ崩しながら新しいカルチャーを育てること。これからの企業

文化をどう作っていくかが問われています。

「ディファレント」(Different)

今、ニューヨークのFIITで「ジャパンファッション・ナウ」という展示会が開催され(4月までの約6ヵ月間)、たいへん話題となっています。ストリートファッション、制服、ゴスロリ、不良少年の学ランなど、日本のファッションのエッセンスを外国の人がまとめてくれました。メンズファッションも日本が一番革新的(アヴァンギャルド)だと紹介されています。80年代、川久保玲さんや山本耀司さんが黒という喪服の色をファッションに持ち込みました。そのクリエーションを身に纏うことで着ている人が輝くことが美しい。そんな問題提起をしたのです。黒とボロが世界を驚かせ、「日本はファッションの将来だ」とまで言わせました。日本もディファレントなものを持っているということなのです。ハーバード・ビジネス・スクールのヤンミ・ムン教授が、その著書『Different』(「ビジネスで一番大切なこと」ダイヤモンド社)で、成功の条件は「他と違うことをすること」だと書いています。ここでの「ディファレント」とは、離脱とか、離陸するという意味。やった事のない事をはじめること。それをどんどん進めていくことにOKを

出すこと。舗装されていない道を行くようなことに挑戦しませんか。そんな内容の本です。

日本は「ディファレント」を持っていくのに海外進出ができていない、という指摘がありました。日本が誇る漫画やアニメも実際に稼いでいるのは海外の会社だし、世界から「クールジャパン」と熱い視線を向けられているファッションも海外では商売になっています。ストリートファッションなどを業界が馬鹿にしている、マイナーパワーとしか評価していないからです。灯台もと暗し、なんです。

今はものすごい数のブランドや商品があふれ、消費者にとつての選択肢は山ほどある。そんな中では「違い」もばやけてしまいます。お隣とちよつと違うだけで「違う、違う」と言っています。大きなこと、早くやるべきことだと思っていまふ。これらは全部皆と同じようになる道なのです。ビジネスにおいて、本当に意味のあるディファレントとは何か。それは、人が皆「イエス、イエス、これがいい」と言っている時に「ノー」と言うこと。皆が「ノー、ノー」と言っている時に「イエス」と言うこと。皆が「大きくなりいたい」と言っている時に「小さいほうがいいんだ」と言うことです。これが群集の中で際立つ方法だと、ヤンミさんはその著書の中で

語っています。

そこには、三つの方向が示されています。一つ目は「リバース」。反対の方向に行くことです。エアラインならば、アメリカのジェットブルー、日本のスカイマークでしょうか。飲み物やおつまみは出さない。荷物は自分で運んでもらう。安く、速く、安全に、というコンセプトを打ち出し、小ぶりながらドンドン伸びている会社です。

メーカーズシャツ鎌倉というブランドは、百貨店なら1万円以上するシャツを4800円という低価格で提供しています。かつて「日本人のビジネスマンは御洒落じゃない」と石津謙介さんが仰っていたのを覚えています。日本のビジネスマンを格好よくするために低価格でオシャレな商品を作る。他人がやらないことをやっている会社なんです。ユニクロの柳井さんもそん



Addidas (アディダス)

今年イギリスでスタートする“アディダス・バーチャル・フットウェア・ウォール”。約8000種の仮想棚からタッチパネルで商品を選び、3次元画像を回転、情報を得ることができる。



Little Miss-Matched (リトルミスマッチ)

靴下やレッグウォーマーを扱う店。“マッチング(両足同じ)しなくてもいいじゃない”という発想が嬉しい。

な考えの持ち主かもしれません。

二つ目は“ブレークアウェイ”。カテゴリーから外れる、範疇外という意味です。例えばスウォッチ。時計というのは精密機械で、カッチリと時間が刻めるもの。そこから逸脱して、カラフルにしたり、デザインを変化させてアクセサリ化してしまいました。時計というカテゴリーからブレークアウェイさせて、全く別な領域を作ったということです。

三つめは“ホスタイル”。例えば、ものすごく苦い味の健康食品があるとします。美味しくないけれど身体にいい。すると「いいんだよね、この味が」となるわけです。ホスタイル(敵対的)な感じがするけど、はまったらそれがいい。これもヤンミ教授が言うデイファレントです。

消費者テクノロジー時代の小売業の課題

Eコマース以前の小売ビジネスは、消費者が店に来て、見て、考えて、選んで購入していました。それが今は、雑誌などから商品の写真をスマートフォンで撮り、その情報を携帯のアプリケーションやグーグル等から入手、ブログを読んで店を探す時代です。さらにソーシャル・ネットワークで友人に商品を見せて、買うべきかどうか意見を聞き、価格比較をして販促や割引がないかを確認してから購入する。しかもここでは終わらず、「この商品はいい」「販売員がよかった」という顧客体験をツイートするわけです。企業はプロセスの全ポイントをフォローしなければいけなくなり、ますますビジネスが難しくなっています。社員がフェイスブックなどを使って自社の商品



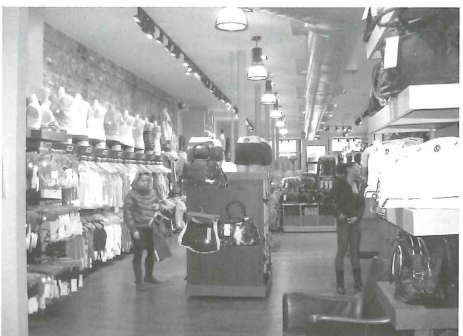
Disney (ディズニー)

テクノロジーを駆使し、光を多用したエキサイティングで幻想的な売場。

を語る場合、それが社の方針と一体化していないと顧客の信頼を失ってしまいます。

店は在庫があつてモノを売るだけではなくになりました。そこに来てワクワクするとか、自分流に何かが出来るとか、そういう何かがなくてはいけません。「個客」にどう向き合うか。その店、その店でやり方を考えなくてはいけない時代です。店の役割は、エンターテイメントなのかインタラクシオンなのか、あるいはコミュニティなのか。これからの課題は山積です。

企業からの情報はもはや通用せず、個人や友人、全く知らない人からの影響が大きい時代になりました。今、ものすごい変化が起こっている。それが本日の結論です。お話しした事例から何かヒントを見つけていただけたら嬉しく思います。



LLLeomon Athletica (ルルレモン・アスレチカ)

ヨガのウェアを売る店。売り場はヨガ道場にもなり、ネットワークやコミュニティ作りの場所になっている。什器は全てキャスター付きの可動式。