

巻頭言

デジタルトレンドの加速と経営アジェンダの本質

塚原 義章

消費財をはじめとする多くのビジネスにおいて、いわゆるマーケティングの領域では、古くて新しい経営アジェンダが交錯しているように思える。

例えば、古典的に聞こえるかもしれないが、プライシング戦略、アカウントプランニング、広告宣伝・販売促進の効果的アプローチや、そのROIの最適化、カテゴリーマネジメントなど、今なお消費財メーカーの経営層にとって引き続き重要であり、議論でも俎上にのぼるテーマでもある。

一方で、消費者の購買活動における一連のプロセス、いわゆるカスタマージャーニーにおいて、スマホやウェアラブルデバイスによる購買パターンの進化・多様化、ECプラットフォームのさらなる席卷と、それに伴うリアルチャネルの役割のシフト、リアルチャネル間における寡占化とパワーシフト、勝ち組リテールプレイヤーによるプライベートブランドのカテゴリー拡大などがリテール側の動きである。消費財メーカー側では、コア・ノンコア整理を通じたマルチカテゴリー化による対抗軸形成や、D2C (Direct to Consumer) とそれに必要な消費者の購買行動全般に関するデータを巡る獲得競争、それを支えるデータアナリティクス技術の進展がみられ、かねてからの一連のテーマについて、新しいコンテキストと議論を生み出している。

かつてのリアルチャネル中心をとしたバリューチェーンでは、メーカーから卸、流通に至るプロセスが比較的にリアで一方向なフローで存在していたのが、いまやネットとマルチチャネル・デバイス多様化により、双方向で輻輳した形にシフトしている。これが、日本の国内だけでなく、米国、欧州などの先進国、アジア、南米、中東アフリカのグローバル各極にて波及しながら同時に進行している。

加えて、ここまで「消費者」とあえて一括りにしていたが、日本において、シニア、アフルエント、インバウンドなど、年齢・所得・国籍の点で、10年前は消費における辺境セグメントであったのが今や

中核セグメントとなり、際立った消費行動を取っている。逆にかねてからの中間層は、消費の牽引においてやや元気がなく見えるのは、欲しいものがあるようでなく、消費がマンネリ化し、消費に対して飽きつつあるのであろうか。

これらは、おそらく不可逆のトレンド (Unstoppable Trends) として織り込まれ、マクロトレンドとしてほぼコンセンサスであると言える。しかしながら、消費財メーカー各社はいずれも楽観と不安が入り混じりながら暗中模索に舵取りをしている点は否めない。デジタル化がもたらすVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity / 変動性、不確実性、複雑さ、曖昧さ) によるものかと思われる。確かに、時間軸が随分短くなり、プロダクトやサービスはおろか、事業そのもののライフサイクルもそれに合わせて随分短くなってしまった感がある。白黒がつくまで、かつての5-6年が今や2-3年、いやもっと短そうな趣である。

本号では、こうしたデジタル化によりもたらされた新たなコンテキストに基づく、新しいカスタマーストラテジーをハイライトした。

最初の記事、「カスタマーストラテジー策定のためのアプローチ」において、企業がカスタマーストラテジーを有効に構築していくには、組織全体で戦略を一体化させて、多くの異なる機能やスキル、プラクティスの調整を図ることが必要であることと、その上で、カスタマーストラテジーの10の原則をつまびらかにする。

二つ目の「IoT時代のリレーションシップ・マーケティング」は、IoTについてサービス化という捉え方が重要であるということと、サービスとしては何らかの「困りごと」を解決することが大事であり、困りごとが多い顧客層を特定しながら、それとの関係性を構築していくことこそ、新時代における新しいリレーションシップ・マーケティングのあり方として考察している。

さらに、三つ目の「ブランド再構築—情報産業革命を乗り越えるために—」では、ブランド構築がいまだかつてないほどに重要になっている中で、機能や価格ではなく、信頼や愛着こそがブランド

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
20年近くのコンサルティング経験を
有する。消費財・リテール領域を中心に、
食品・飲料、化粧品、外食、サービス、ア
パレル、ジュエリー、ブランド、住宅関連
など多岐にわたる知見と経験を有する。
特に、事業戦略、マーケティング戦略、
サプライチェーン・オペレーション戦略、
M&AおよびPMIの経験が豊富。

の本質であると述べている。さらには、つながりと可視化の進む
デジタル時代のブランドは一貫性がより重要になり、技術主導だけ
ではなく、自社の独自性や本質を見つめ直したブランドの確立が
重要であるというメッセージを紹介している。

最後の「進行するオムニチャンネル化ー2017年度世界オムニ
チャンネル小売指数調査」は、近年オンラインのプラットフォーマー
である小売企業が勢力を大幅に拡大させる中、消費者の購買行
動におけるチャンネル選択も大きく状況が変わりつつあり、過去数
年と比べてオムニチャンネル化がますます進む中で小売企業をはじ
めとする各社が取るべき戦略についての示唆を提供している。

これらの粒よりのテーマを通じて、デジタルや技術進化を通じ
た本質への新しい追求の仕方という点をStrategy&としてご提供
できていれば幸いである。

余談ではあるが、25年ほど前だと「よくこのようなIT環境で生活
していたものだ」とミレニウム世代の視点から見えるのであろう。
(今や死語となった)マルチメディアやブロードバンドという言葉
の登場や普及の前の時代で、ガラケーも存在していたかどうか微妙
である。ただ、きっと今から25年ほど先から振り返ると「よくこ
んなデジタル環境で暮らしていた」と見えるのであろうか。

しかしながら、デジタル化が進んでも、消費者の本質的欲求は
昔から変わらないように思えるのと、幸せか否かも、技術進展とは
あまり相関しなさそうである。(ブータンにおける幸せ指数も、デ
ジタル化やグローバル化で上がったのか下がったのか不明であ
る)。企業間の異業種連携によるエコシステムと競争環境も複雑
化するが、少なくとも消費財リテール領域で最終的な競争対象で
ある人々の胃袋は基本1人1つで、時間も1人24時間で平等に存
在する。不可逆のトレンドにおいても、変わらない前提を見極めな
がら、「消費行動の謎」の、解き明かしを継続していくこともおそら
く変わらないことであろう。