

巻頭言

顧客重視への回帰

スティーヴン・ヴェルトフン

スティーヴン・ヴェルトフン

steven.veldhoen@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
アジア、ヨーロッパ、米国など、世界各国
において25年以上のコンサルティング
の経験を有する。消費財・小売や自動車
分野を中心に、成長戦略の策定、市場参
入戦略やイノベーションなどをテーマ
に多数のグローバルプロジェクトを手が
けてきた。

1970年代、私はオランダの小さな町で育った。当時の生活は今の日本、すなわち2016年とは大きく違っていた。幼い頃よく母のお使いで近所のベーカリーに行くことがあったが、私はそれがとても楽しみだった。店主の奥さんやお嬢さんは、私がIne Veldhoenの息子であることだけでなく、私の学校での様子や、所属しているサッカークラブまで知っていた。さらに、母がいつも薄めにスライスしたブラウブレッド一斤と、たくさんの甘いスグリのパンを買っていることも、それに、私がお駄賃代わりに貰う砂糖のかかったパンの一切れをととても楽しみにしていることも。お金を持っていくのを忘れることもあったが、問題になることはなかった。ベーカリーは母が次に来た時にきちんと支払ってくれることを分かっていたから。私の記憶に残る買い物体験は、このように個人的なつながりに基づいたイベントだった。少し古めかしいが今よりずっとシンプルな時代には、売り手と買い手が互いを理解し、信頼しあっていたのだ。

何もかもが目まぐるしく発展してきた過去40年もの間に、国際的に事業を展開するスーパーマーケットや、全国チェーンのベーカリーが登場した。昔に比べて商品は安く、時にはより高品質に、より手軽に手に入るようになっていく。今では私が子供たちにパンのお使いを頼むようになったが、彼らは出掛けてもすぐに戻ってくる。「市場のニーズを捉えた」商品が効率的なサービスで便利に提供され、支払いも迅速である。しかし、その世界に子供たちにとって何か「個人的な」体験は存在するだろうか。彼らが手にするのは「今その市場で手に入れられるもの」でしかなく、店の誰かに名前を覚えてもらっているわけでもない。もちろん代金を持っていくのを忘れれば(実際によくある)、もう一度買い物に出掛けるしかない。今の子供たちの買い物体験は、いわば「システム上の取引」であり、そこには過去40年間のビジネスが追求してきた効率性や、スケールや、統一性といった要素が凝縮されているわけである。

しかし、今、このような「マス顧客を一括りに扱う、効率こそ全て」というビジネスの価値観が揺らぎ始めている。より顧客中心で、カスタマイズされたビジネスに目が向けられ始めている。なぜだろうか。

第一に、今日の(そして、もちろん未来の)顧客たちがそのような顧客中心の価値観をビジネスに求めているからである。人々は自身を価値のある個人と捉え、「平均的な消費者」や「ターゲット顧客層の一人」であることに我慢がなくなっている。他人にも、そしてビジネスに於いてもあるがままの「個」として見られることが重要なのである。例えば、私の子供たちは日本的な「ターゲット顧客分類」の考えに基づけば「外国人」ということになる想定されるが、彼らの欲しいもの、必要なもの、願うものは同じ「外国人」の高校生とは全く異なるはずである。また私の子供はティーンエイジャーだが、そう一言で括ったとしても、それが日本に暮らす他の同年代の子供たちと同じような感覚を持つとは限らない。

第二に、技術革新が顧客を「個」として捉えることを可能にしている面もある。企業は顧客が何を、いつ、どうやって、加えてなぜ、ある商品を買ったのかのデータを持っている。企業はこのデータを統合して分析し、顧客に「個」を感じさせる環境づくりに生かすのである。生産技術の発展によりカスタマイズ商品を大量生産することが可能になった。ECが提供する個人的な買い物体験というのは、とても従来の店舗では実現できないものであろう。

世界で最も先進的な取り組みを進める数々の企業と共に働いてきた経験から言えるのは、技術を活用し、顧客を個人として対応している企業の方が短期的にも長期的にも成功する確率が高いということである。そして、それがまさしく、私たちが「カスタマー・ストラテジー」と呼ぶものだ。すなわち、平均的な消費者であっても個別の大切な顧客であるように感じられる、そのような状況を技術の力を活用しながら積極的に作り上げる能力が重要

なのである。

今号のStrategy& Foresightはこのカスタマー・ストラテジーにスポットを当て、粒よりの書き下ろし記事を揃えた。

「カスタマー・ストラテジーの時代」は、顧客戦略を日本の歴史、社会経済的な観点から紐解いている。また消費財、産業財、小売、サービス業それぞれの分野におけるカスタマー・ストラテジーについても鋭い視点でまとめたものである。

「グローバル時代のプライシング」では、価格戦略を取り上げている。価格戦略はマーケティングミックスの中の重要な要素であるにもかかわらず、一般的にも長く見落とされてきた分野である。しかし、価格情報が世界中どこでも手に入る現代社会では、企業が価格戦略を通じて発する消費者へのメッセージが、以前よりはるかに重要になっている。本論考では、国内外の価格不一致がもたらす問題に悩まされる日本企業について考察している。

「成功するオムニチャンネル」は、顧客がありとあらゆるチャンネルで商品を手に入れようとする世界で、いかに顧客中心志向であり続けられるか、という問いを提起している。顧客は全く同じ商品を異なるオケージョン、異なるチャンネルで購入しがちである。例えば私が、剃刀をオンラインで定期購入しているとしよう。安くて便利だからだ。とはいえ、緊急に剃刀が必要な場合はコンビニエンスストアに駆け込むかもしれない。そのような顧客行動を前に、チャンネルでの対応はどのようにするべきだろうか、価格は、品ぞろえは、互いの連携のあり方は？さらに言えば、企業が「既に緊急にコンビニで剃刀を購入したから今月分の定期購入は不要」と判断することができるようになることは求めすぎだろうか。本記事では、「オムニチャンネル」とはそもそも何か、そして企業が直面するさまざまな課題とそれを乗り越えるためのヒントを考察している。

「デジタイゼーション」は技術の可能性と限界について深く掘り下げた内容である。デジタル化とECは結局のところカスタマー・ストラテジーにどれだけ意味のあるものなのか。今の時代

でできること、将来できることは何か。さらに重要な視点として、企業はどのようにデジタル化を使いこなし、取り込むことができるのか。新しい技術が次々に登場するのは意味のあることである。しかし、その技術をどう組織が使えるようになるか、データを分析し、そのインサイトを活用し、そのプロセスを自動化していくというのはまた別の話である。矛盾しているようだが、デジタル化による分析の先に、マスの一般消費者ではない、カスタマー、個人への回帰がある、そう考察する。

Strategy& Foresightの記事は先進国の企業や市場を扱う内容が多いが、最後の「製造業の新興国カスタマー・ストラテジー」の舞台は東南アジアをはじめとした新興国である。多くの日本企業が進出し、進出の計画を立てる同地域ではあるが、日本企業はどのようにして現地市場に対応しているのか。そして、ここでもカスタマー・ストラテジーは求められているのだろうか。

本号のみで、カスタマー・ストラテジーの深く、幅広いあらゆる側面をカバーすることはできない。しかし、今号に掲載した五つの記事が、カスタマー・ストラテジーの重要性を伝え、読者諸兄の考察に役立つ内容となっておりますら大変光栄である。

そして最後に、私の思いを。正直に言えば、現代社会が、私が生まれ育ったような世界に少しだけ戻ってくれればと思う。売り手と買い手がそれぞれ人間として互いを深く理解し、気にかけてあっていた世界だ。感傷的に聞こえるだろう。また、時代は逆行できないものである。しかし、新しい古いに関わらず、真に価値あるものを創造し、維持し、再定義していく—私たちはそんな発展の道を見つげられるのではないだろうか。