

IBM Institute for Business Value

**スマートな小売業者になるために
スマートな消費者の声を活用する**



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Melissa Schaefer 著

今日の消費者はこれまでになく横のつながりを持ち、発言力を高め、多くを要求するようになっていきます。実際、よりスマートな消費者の生活にはテクノロジーが深く根を下ろしています。それでは、今日の消費者を動かしているその他の影響力は何でしょうか。13カ国の3万人を超える消費者を対象にしたIBMの調査によると、消費者は、聞いてもらうこと、知ってもらうこと、および主導権を得ることを求めています。革新的な小売業者は、今日のよりスマートで横のつながりのある消費者の声を聞き、そこから学んだことを活用して、消費者がいつでも望みどおりの方法でショッピングができることを実現しようとしています。

1911年、女性は足首まであるスカートをはき、男性は三つぞろいのスーツを着て山高帽を被り、馬が最も信頼できる「移動手段（モバイル・デバイス）」でした。百貨店は最盛期を迎えており、サービスが最優先され、お客様は神様でした。最も先進的な小売業者は、新たに設立されたコンピューティング・タビュレーティング・レコーディング・カンパニー（C-T-R）製のパンチ・カード・システムを使用していましたが、消費者はまだ現金で買い物をする必要がありました。

それから100年が経過し、状況は激変しました。女性はスカートと同じ頻度でパンツをはくようになり、男性のチョッキと山高帽は過去の遺物になっています。インターネット対応のモバイル・デバイスが普及し、消費者は百貨店の店内に居るときと同じようにオンライン・ショッピングを楽しめるようになっていきます。消費者は、友人や仲間の利用者による広大なデジタル・ネットワークにアクセスして、購入商品の決定をサポートしてもらうことができます。さらに、C-T-Rを前身とするIBMのテクノロジーがサポートするチップ・アンド・ピン・システム（コンピューター・チップ入りカード）を使用して、消費者は支払いを行うことができます。

テクノロジーのおかげで消費者はますますスマートになっています。それでは、小売業者は消費者に劣らずスマートになっているのでしょうか。我々が実施した最新の消費者調査の結果は、これを否定するものでした。

2009年、IBMは、成熟経済の3カ国と成長経済の3カ国で、3万人以上の消費者を調査し、テクノロジーが

消費者のショッピング方法をどのように変化させているかを調べました。この調査「よりスマートな消費者の要求に応えるために」を通じて、消費者はかつてないほど横につながり、発言力をもち、より多くの要求をしていることが明らかになりました。¹

一方、テクノロジーは消費者の行動を決定する影響力の1つにすぎないこと、世帯人口統計や社会経済の変化などの他の要因も同様に重要であることも分かりました。そこで我々は、消費者の考えをより深く調査することに決めました。知りたかったのは、何が顧客にとってのモチベーションになっているか、誰が顧客に影響を与えているか、ショッピング・プロセスはどのように変化しているか、そして最終的には、小売業者はどのように対応すべきかでした。

2010年の後半、さらに30,624人の消費者から意見を聞き、ショッピングにおける消費者の本音を明らかにしました。また、5,000人を超える消費者の成長動向について調査し、世帯の変化やお金に対する考え方の変化などを調べました。

明らかにされた内容は複雑でした。調査結果によると、よりスマートな消費者は、小売業者が自分たちの声を聞き、自分たちについて知り、主導権を与えることを求めています。それと同時に、よりスマートな消費者を知ることはますます難しくなっています。必ずしも見かけ通りではありません。そしてもちろん、従来の顧客調査の方法ではすべての真実を引き出すことはできません。小売業者は、社内外の情報に広く目を向けることが必要不可欠になっています。

それでは、どのような実態が調査で明らかになったのでしょうか。

- 消費者はデジタル化しています。よりスマートな消費者は、テクノロジーを当然のこととして完全に受け入れています。調査対象の消費者のほぼ半数は、ショッピングに複数のテクノロジーを積極的に利用しています。特に熱心なのが若年層の消費者であり、10代のTwitter利用者は今や親の拘束外にあります。
- 世帯が「仮想化」しています。複数世代の世帯が増えるにつれて、多くの消費者がより広範な家族のためにショッピングを行うようになっています。インターネットのおかげで、近くに住んでいるかどうかに関係なく、消費者は親のために買い物をするのができるのです。
- 収入とショッピングの意識は異なります。消費者全体の5分の1から4分の1は特売品を探し、必要なものだけを購入します。これは、どんなに裕福であっても、財政的な先行きについてどんなに楽観的であっても変わりません。
- よりスマートな消費者は、家族や友人の意見にまず耳を傾けます。商品について詳しく知りたいとき、大部分の消費者は身内や友人に話をするか、第三者によるレビューを見ます。小売業者や製造業者に頼る消費者は18%にすぎません。
- よりスマートな消費者のショッピング方法は異なります。消費者は従来の連続した手順でショッピングを行うのではなく、テクノロジーを利用してショッピング・プロセスを始めたたり止めたりし、ショッピングを終えるのに数日または数週間かけることもあります。
- よりスマートな消費者は、利便性を求めています。消費者は、必要とする商品やブランドを入店前にすでに知っているため、できるだけ簡単かつ便利にショッピングすることを望んでいます。小売業者に助言は求めません。家族や友人、面識のない利用者から意見を聞くことで自分の考えはすでにまとまっているからです。
- よりスマートな消費者は、理解されることを求めています。消費者は、それぞれのニーズと嗜好に合わせてパーソナライズされたショッピング体験を求めています。その証拠に、この要望は前年に引き続いて消費者の最優先事項となっています。
- よりスマートな消費者は主導権を握ることを求めています。消費者は、モバイル・テクノロジーを利用してショッピング・プロセスをさらに簡単に楽しいものにしたいと考えています。さらに、自分が選択した方法で購入品を入手したいと思っています。

- ソーシャル・メディアのチャンネルが情報と影響力の豊かな発生源になっています。ソーシャル・メディアでブランドをフォローしている消費者のほぼ半数は自らコメントし、5分の2近くはオンラインで関わったブランドへのロイヤルティが高まったと述べています。
- 消費者に耳を傾けてその声に基づいて行動することが利益を生みます。ソーシャル・メディアでブランドをフォローしている消費者の半数以上は、オンラインで積極的に交流している小売業者に対してより多く消費しています。さらに、その13%近くは支出が相当増えたと述べています。

要するに、よりスマートな消費者はかつての消費者と比べて理解するのが難しくなっています。消費者はまた、さまざまな方法で必要な情報を得ることができるため、出費についてより慎重になっており、マーケティングに対してより懐疑的になっています。そのため、小売業者もよりスマートになる必要があります。よりスマートな小売業者は、消費者の声を注意深く聞き、そこで得た知識を活用して、消費者が望むときに好みの方法でショッピングすることを支援する必要があります。

デジタル・ショッピングの世界

インターネット・ユーザーの数は2005年から2010年の間に倍増し、約10億人から21億人へと増加しています。² 2005年に20億強だった携帯電話の契約数は、2010年には53億へと急増し、2010年に販売されたモバイル通信機器全体の20%近くをスマートフォンが占めています。³ さらに、ソーシャル・ネットワークキングが世界を席巻しています。5億人を超えるユーザーがFacebookで友人と連絡を取り、1億7,500万人を超えるユーザーが「ツイート」しています。⁴

デジタルの世界は、消費者同士の交流および消費者と小売業者の交流の方法を変えつつあります。さらに、かつてない権力を消費者に与えています。例えば、プロクター & ギャンブルの"Smell like a man, man"キャンペーンは口コミで急速に広まり、1億4,000万回の再生回数をYouTubeで獲得し、Twitterで約12万人のフォロワーを集め、オールド・スパイス・ボディ・ウォッシュの売上は55%も増えました。⁵

よりスマートな消費者の影響力は絶大です。それでは、よりスマートな消費者とは正確には誰を指すのでしょうか。我々の最新の消費者調査の目的は、この問いに答えて、よりスマートな消費者の支出からより多くの利益を得るために小売業者はどうすればよいのかを明らかにすることでした（補足記事の「調査方法」を参照）。

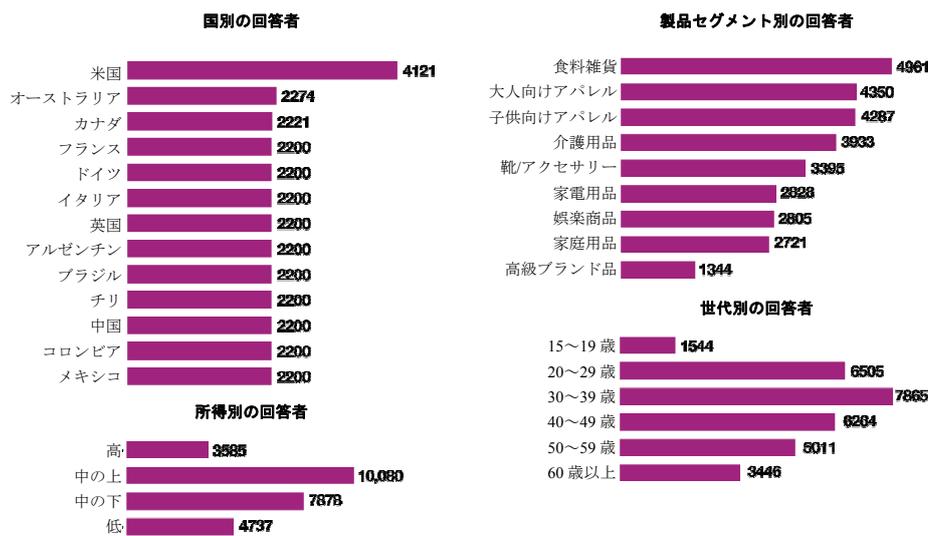
調査方法

2010年10月、IBM Institute for Business Valueは、成熟経済の7カ国（オーストラリア、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、英国、米国）と成長経済の6カ国（アルゼンチン、ブラジル、チリ、中国、コロンビア、メキシコ）に居住する30,624人の消費者を対象にオンライン調査を実施しました。調査対象の消費者は、あらゆる年齢層と所得層にわたっています（同じ金額による購買力は国によって大きく変動するため、中間点として各国の平均所得を使用し、回答者を4つの所得階層に分けました）。

1つの小売セグメントに複数の製品カテゴリーが含まれる場合があることが判明したため、（これまでの数年間の調査で使用してきた小売セグメント別ではなく）買い物をする頻度が高い製品カテゴリーに従って回答者を分類しました。図1は、国別、世代別、所得

別、および製品セグメント別の調査母集団の構成を示しています。我々は、Maximum Difference（Max Diff）Scalingをはじめとするさまざまな統計的手法を用いて結果を分析しました。Max Diffでは、回答者はいくつかの選択項目を比較し、各セットの中から影響力が最も大きいものと小さいものを選択するように求められます。この手法によって、消費者が実生活でどのように商品を購入するのが再現されます。

我々はまた、成熟経済の3カ国（オーストラリア、ドイツ、米国）と成長経済の2カ国（中国、メキシコ）の5,188人の消費者を調査し、ショッピング、収入、および購入に対する考え方がどのように変化したかを調べました。この調査では、性別、年齢、所得の3つの異なる観点でデータを考察しました。



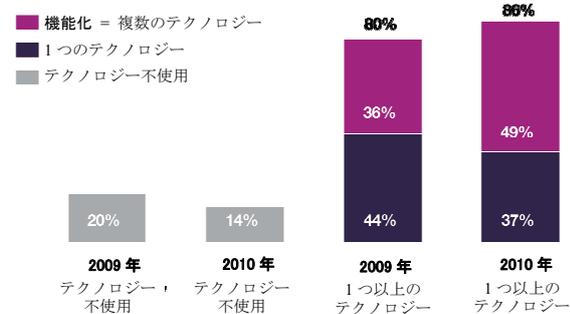
注：家庭用品店とは、テレビ、ゲーム、電化製品、金属製品、室内装飾、家具・インテリアなどを販売する店舗を指します。
出典：IBM Institute for Business Value

図1：調査母集団の構成

従来とは異なるよりスマートな消費者

消費者はつながっている

テクノロジーは、よりスマートな消費者の生活の隅々まで浸透しています。消費者は、インターネット、モバイル・テクノロジー、店内キオスク、デジタル・テレビなどを十分に使いこなして商品を開覧してから購入します。昨年、我々はこのような複数のテクノロジーを用いてショッピングをする意志を持つ中核的な消費者グループを特定し、「機能化した」消費者と命名しました。今年、回答者の49%が機能化しており、1年間で36%上昇しています。さらに、テクノロジーを現在使用する意志がない消費者の数は14%まで減少しています（図2参照）。



出典：IBM Institute for Business Value

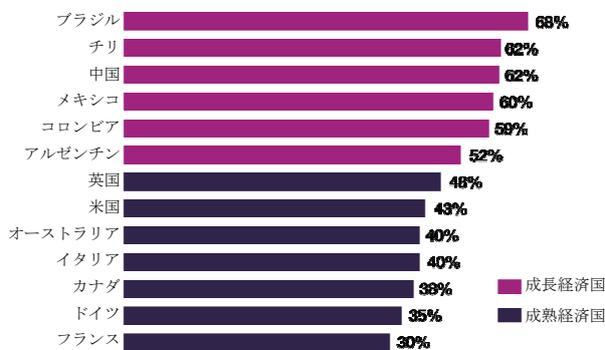
図2：かつてなく「機能化」している消費者

最も人気のある選択肢がインターネットと店内キオスクであることに変わりはありません。消費者全体の75%は進んで小売業者のWebサイトで買い物をし、39%は店内キオスクを利用する意志があります（前年比10%上昇）。一方、デジタル・テレビとモバイル・テクノロジーへの関心はさらに加速しています。デジタル・テレビを使用する意志がある消費者の数は41%上昇し（17%から24%へ）、モバイル・テクノロジーを使用する意志がある消費者の数は92%も上昇しています（13%から25%へ）。

デジタル・テレビを使用したショッピング、つまり、リモコンのボタンを押せば商品を購入できることへの関心の高まりは、とりわけ注目に値します。これは、新たなデバイスの開発により、インターネット、ビデオ、およびソーシャル・メディアが1つに統合され、高解像度のワイドスクリーン・テレビでiTunes、YouTubeなどのコンテンツをユーザーが開覧可能になった状態を示しています。例えば、2010年9月にAppleが米国で発売した新しいデザインのApple TVは、18日間で25万台を販売しました。⁶ 家庭用パソコンとテレビの境界は一層曖昧になっていくため、デジタル・テレビのショッピング・チャンネルは、小売業者にとって今後さらに重要になります。

成長市場の消費者は、前年に続いて機能化を先導しています。ブラジル、中国、チリ、およびメキシコに居住している消費者の60%以上がショッピングに複数のテクノロジーを使用する意志があるのに対し、フランスに住む消費者では30%にすぎません（図3参照）。この結果は、携帯電話のような新しいテクノロジーは多くの場合、インフラが比較的弱い成長経済国でより早く普及するという事実と一致します。成長経済国では、携帯電話を使用することでインフラ面の制約を克服できるからです。ただし、他の2つの要因も関係するものと思われます。

機能化した消費者の国別の割合



出典：IBM Institute for Business Value

図3：成長市場の消費者が特に機能化

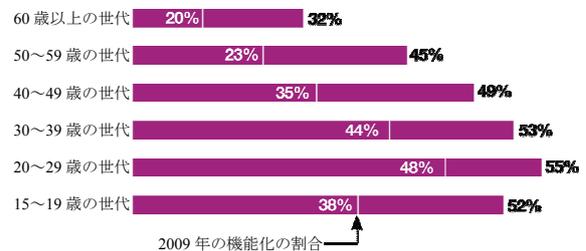
ラテン・アメリカやアジアの巨大都市の住民は、移動手段を公共交通機関に頼っています。⁷ 一方、成熟経済の国々では、私的な交通手段がより多く使用されています。実際に、通勤に公共交通機関を利用している米国市民は 4.9%にすぎません。⁸ バスや電車で多くの時間を過ごす消費者は、通勤時間をできるだけ生産的に使えるようにモバイル・テクノロジーに目を向けるものと思われます。さらに、一部の西欧諸国では携帯電話の料金システムが比較的高く設定されています。例えば、毎月の携帯電話利用料の加重平均コストは、米国と比べてドイツで 60%、フランスで 107%高くなっています。⁹

若年層の消費者もまた、テクノロジーを利用してショッピング体験を高めることに強い関心を持っています。その証拠に「デジタル・ベビー」は主導権を握っています。昨年、15～19歳の年齢層で機能化している消費者は 38%にすぎませんでした。この結果を踏まえて我々は、親が子供たちのアクセス方法とテクノロジーの使用方法を決めていると結論づけました。しかし、現在では 10代の若者の 52%がショッピングに複数のテクノロジーを利用しており、両親が主導権争いに負けたことは明らかです（図4参照）。

さらに意外だったのは、ショッピング・プロセスに複数のテクノロジーを利用しようとする意思に、消費者の収入は影響しないように見えることです。消費者はすべての所得層にわたって複数のテクノロジーを等しく使いこなしています。ただし、オーストラリア、カナダ、中国、コロンビアに居住している消費者は例外で、今なお富裕層の消費者で機能化が進展していません。

とはいえ、テクノロジーは消費者のショッピング方法を変化させる唯一の要因ではありません。人口統計や社会経済の大きな変化も関与しています。

機能化した消費者の年齢層別の割合



出典：IBM Institute for Business Value

図4：主導権を握る「デジタル・ベビー」

広範な家族を対象にショッピングをする消費者

ますます多くの消費者がより広範な家族を対象にショッピングをするようになってきました。その原因の1つに世帯の変化があります。回答者の25%で、両親と成人した子供または孫が同居しているのです（補足記事の「複数世代が同居する世帯の復活」を参照）。一方、同居していない身内に対しても多くの消費者がショッピングをしていることも原因の1つです。30%を超える回答者は、同居・別居に関係なく、両親のために衣服や食料雑貨、家電製品、娯楽商品、および介護用品を定期的に購入しています。

購入を決定する消費者によって、伝統的な家族の枠を越えて広がる、世帯の「仮想化」が進みつつあります。このような消費者は、年老いた両親の要求にきめ細かく応える新たなサービスを望んでいます。例えば、消費者の16%は食料品店による食事や食料雑貨の配達を求めており、14%は家電用品店による設置およびサポート・サービスの提供を求めています。

購入パターンの指針にならない経済的な豊かさ

収入とショッピングの意識は重なりません。かつて、収入はショッピング行動の優れた指針でした。今日、この指針は適用できません。我々が調査した消費者の大部分は、将来の収入について適度な確信を持っているか、楽観視すらしています。消費者の46%は今後5年間にわたって自分の収入は変わらないと予想していますが、24%は20%以上の増収を見込んでおり、こうした大きな期待は高所得者と低所得者に等しく見られます。

しかし、ショッピングの意識について回答者に尋ねると、「必要なものだけを購入する」（20%）、「特売品を探す」（19%）、「購入に時間をかける」（16%）という回答が上位3項目を占めました。つまり、消費者は出費をより惜しむようになっており、どんなに裕福であっても、または将来の収入をいかに確信していてもこの傾向は変わりません。

複数世代世帯の復活

長い間、成長経済の国々では複数世代世帯が普通でした。例えば、ラテン・アメリカでは4世帯のうち1世帯に高齢者が1人以上存在し、3分の2を超える高齢者が成人した子供と同居しています。¹⁰ しかし、長寿化や晩婚化、高失業率など、さまざまな社会経済的要因の結果、複数世代世帯の数は今や成熟経済国でも増えています。

およそ4,900万人のアメリカ人（総人口の16.1%）は3世代以上で構成される世帯で暮らしており、2000年の4,200万人から増えています。¹¹ 同様の状況は西欧諸国でも見られ、高齢者全体の15%は成人した子供と同じ世帯で暮らしています。さらに、34%は子供から1キロ以内の場所に住んでいます。異なる世代間の地理的な近接性は、イタリアやスペインなどの地中海諸国でとりわけ顕著に見られます。¹²

消費者が出費を抑えていることを示すさらなる証拠として、調査の前月に、ショッピング・カートに入れていた商品の購入を思い直したことがあるという回答者が 41%いたことや、何よりも「お金を使いたくなかった」という理由でオンライン・カート内の品目を破棄した回答者が 37%いたという事実が挙げられます。消費者の動機が異なるときでも、多くの場合、その決定にはコストが関与していました。例えば、インターネットで買い物をするブラジルと中国の消費者は、同じ商品を他のサイトでより安く購入できるとわかった時点でその取引を中止したと述べていました。

このように、よりスマートな消費者は、景気後退前の消費レベルにはまだ戻る気になれずにいます。これは、昨年の調査実施後に多くの小売業者から尋ねられたトピックです。すべての証拠が逆のことを示しています。つまり、消費者は急いで散財に走るつもりはないということです。この感覚を共有しないのは、中国やブラジルなどの成長市場の国々だけです。

最大の影響力を持つのは家庭に最も近い存在

よりスマートな消費者は、出費により慎重なだけでなく、影響をより受けにくくなっています。購入を考えている製品について詳しく知りたいとき、回答者の 45%は友人や身内に助言を求め、37%は仲間の利用者や第三者の専門家などの外部の情報源を参照しています。小売業者や製造業者が正直に答えてくれると信じている消費者は 18%にすぎません。このパターンは、すべての製品セグメントにわたって共通しています。新製品について調べるとき、消費者の 78~84%は、製品カテゴリーを問わずにソーシャル・ネットワークを頼りにしています。

これらの事実は、消費者が小売業者のメッセージをいかに「無視」しているかという証拠の一例にすぎません。回答者の 59%は、小売業者からメインの E メール・アドレスを求められても知らせないとさえ述べています。消費者が小売業者の E メールを読むとしたら、通常は、単にロイヤルティ・プログラムの割引を受けるためか、次回の販売促進に関する情報を得ることが目的です。

断片化したショッピング・プロセス

消費者が変わることでそのショッピング・プロセスも変わりました。消費者はテクノロジーを利用して、時と場所を選ばずにショッピング・プロセスを自在に進めていきます。いくつかの店舗を見て歩き、商品を見つけて購入するという連続した手順は取りません。そのため、かつては連続して流れていたショッピング・プロセスは、商品を最初を知る、商品について調べる、商品を購入する、商品を手に入れるという一連の「瞬間」に姿を変えています。

これらの「瞬間」は数日間にまたがることや、場合によっては数週間にまたがることさえあります。例えば、オーストラリアやカナダ、英国、米国の消費者の多くは、新しい商品を知ってから購入するまでに 1 週間以上時間をかけています。一方、成長市場の消費者は、2~3 日以内または即座に商品を購入する傾向があります。

ショッピング・プロセスでは、断片化だけでなく凝縮化も一層進んでいます。時間に追われるよりスマートな消費者は、今ではインターネットにアクセスして求める情報をほんの数分で得ることができます。以前であれば、1 時間かけて店内を歩きまわっていたかもしれません。さらに、商品を最初に認識し、それについて調べるときに最も影響を与えるものは、スマートな消費者の手中にあります。消費者が広告やプロモーションにそのまま応じることはありません。消費者は家族や友人の意見を聞き、検索エンジンを活用し、小売業者の支配が一切及ばないメディア、例えば ShopSavvy のモバイル・アプリケーションを使用して調べます (図 5 参照)。

商品の認識時と調査時に大きな影響を与える存在

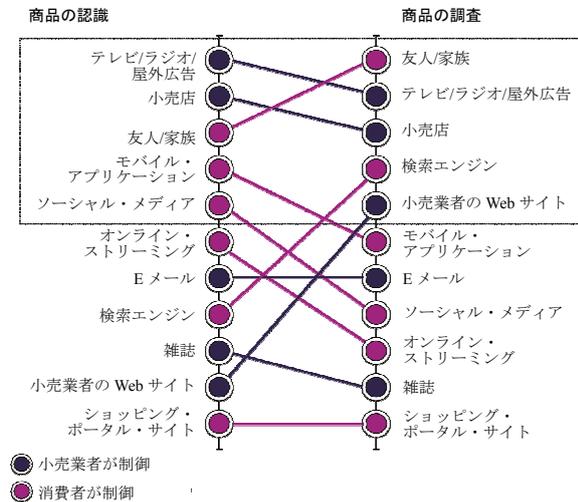


図 5：新しい商品の認識と調査に影響するメディアアーマーより多くが消費者の制御下に

したがって、小売業者が消費者に影響を与えるチャンスはますます減少しています。数時間ではなく数分で、しかもはるかに情報過多な環境の消費者に好感を与えなければなりません。また、ショッピング・プロセスのさまざまな段階に間隔が空くようになり、時間をかけて熟考できるため、小売業者が消費者に衝動買いを促す機会も減っています。

利便を提供せよ、売りつけるな

要約すると、以前であれば小売業者は比較的容易に対象顧客を識別し、その心をつかんで商品を売ることができました。最近では、これが非常に難しくなっています。人口統計と社会経済の観点に立つと、よりスマートな消費者はこれまでの流れから逸脱しています。よりスマートな消費者はテクノロジーを利用して運転席を奪い取り、それぞれのショッピング体験を制御しています。小売業者の店に入るときや小売業者のWebサイトを閲覧するときは、通常、消費者は必要とする商品が何であるか知っています。家族や友人からすでに話を聞き、製品レビューを読んでいるからです。よりスマートな消費者はショッピングのエキスペートです。

それでは、小売業者はどのように対応すればよいのでしょうか。我々の調査結果によると、よりスマートな消費者が真に求めているのは利便性の提供であって、商品を売りつけられることではありません。消費者は、小売業者が自分たちの声を聞き、自分たちについて知り、主導権を与えることを求めています。

消費者の声を聞く

Twitter や Tumblr の利用、動画投稿など、あらゆる形態のソーシャル・ネットワーキングのおかげで、消費者はかつてないほど簡単に互いに会話することができます。消費者は、さまざまな小売業者、製品、およびブランドへの関心やその体験についてインターネット上で話し合うことができるようになり、消費者の多くは詳細な情報をやりとりしています。

IBM の別の調査によると、インターネット・ユーザーの大部分はソーシャル・ネットワーキングのアカウントを持っており、そのほぼ半数はメディア共有サイトのアカウントを使っています。ユーザーの過半数は「きまぐれな参加者」であり、他の利用者への応答やオリジナル・コンテンツの投稿を時折行います。他人のコメントへの応答やオリジナル投稿の作成をほぼ欠かさずに行い、ソーシャル・サイトにおける活動の大半を担っているのはわずか 5% の少数グループです。¹³ このようなユーザー生成コンテンツは、小売業者にとって豊かな情報源となります。

デジタルの領域に埋め込まれたメッセージを見つけるのは容易なことではありません。その対話に参加することも簡単ではありません。小売業者と話をするとき、消費者は何か具体的な見返りを期待します。多く

の小売業者が想定しているように、「ブランドとのつながりを感じる」または「コミュニティーの一員になる」ためにブランドをフォローする消費者はほとんどいません。それどころか、消費者は割引や試供品、独占的なコンテンツを求めており、これらのものが迅速で楽しく、双方向の形態で提供されることを望んでいます。¹⁴

とはいえ、顧客の声を注意深く聞けば、顧客が求めている製品とサービスは何か、その製品とサービスに対してどのような支払い方法を望んでいるのか、どうすればより優れたサービスを提供できるかなど、顧客が求めるものについて貴重な洞察を得ることができます。あるトップクラスの家電用品店は、この教訓からすでに学んでいます。競合する家電用品店が姿を消していくなかで、この小売業者が生き残ることができた理由の1つがこの教訓でした（補足記事の「顧客の声を傾ける」を参照）。

消費者について知る

当然ですが、消費者の声を聞くことは始まりにすぎません。パーソナライズされたショッピング体験を顧客に提供することにより、小売業者が顧客について知っていることを示すことも重要です。回答者は、ショッピングをする店を決めるときにこの点を最も重視し、小売業者が最も改善を必要とする領域であるとも述べています。

実際、衝動買いを促すために小売業者が取ることのできる最善策は、顧客が定期的に購入している品目の販促活動を行うことです。予定していなかった商品を購入した理由を問われた回答者は、よく買う品目の割引を受けられたことが主な理由だったと述べています。しかし、パーソナライゼーションは価格設定の枠をはるかに超えたものです。パーソナライゼーションでは、顧客が店舗とインターネットのどちらでショッピングをするのか識別し、商品の支払いと受け取りの優先方法を記憶し、パーソナライズされた品揃えを提供することが必要です。

最も革新的な一部の小売業者は、パーソナライゼーションの効力をすでに認識しています。その一例が Amazon です。最近、Amazon は Facebook と共同して、友人の購入履歴に基づく推奨製品の情報をユーザーに提供しています。¹⁵ Groupon や LivingSocial などの共同購入型クーポン・サイトでは、パーソナルタッチもその圧倒的な成功に大きく貢献しています（補足記事の「地域に密着した取引を实践する」を参照）。

顧客の声を傾ける

あるトップクラスの家電用品店の経営者は、ブログの閲覧とソーシャル・メディアのモニターを始めました。さらに、地域の傾向について報告するように現地の販売員を促しました。これにより、特定の市場の店を女性が好まない特別な理由があることが判明しました。このような店でショッピングをする女性の多くは、学校で子供を降ろした後に店へ直行したいと思っていました。ところが、その店の開店時間は午前 10 時であるため、2~3 時間待つか、当日に出直す必要がありました。この会社は開店時間を直ちに午前 8 時に変更し、その店が女性により魅力的に映るように他にもいくつか変更を加え、改善した内容を地元で宣伝しました。その結果、売上が大幅に増加しました。¹⁶

地域に密着した取引を実践する

Groupon は、地域を限定した小売商法に熟達しています。同社は、商品やサービスの大幅割引を実施するように地元の商店を説得し、値引きした商品やサービスを消費者に直接販売して、割引の一部を収益にしています。取引が成立するには、各取引の共同購入者が最低数に達している必要があります。

この方式は爆発的な人気を呼びました。2008 年 11 月の開始以来、Groupon は 3,500 万人の会員を集め、世界中の 300 を超える市場にサービスを提供し、年間売上高は 5 億ドルを超えています。¹⁷ Groupon の人気は主として人間の感情に訴える手法に負っています。例えば、提供する商品を慎重に選択し、軽妙でよく練られた E メールを送ります。各商品は提供日に購入する必要があるため、切迫感も生んでいます。

消費者に主導権を与える

最後に、小売業者は、顧客のショッピング・プロセスをできるだけ簡素化することで顧客に主導権を与える必要があります。調査した消費者の 30%以上は、カスタマー・サービス窓口の検索や、在庫のない商品の注文などにモバイル・テクノロジーを利用したいと考えています。40%を超える消費者は、場所を問わずに商品の価格をチェックし、調べた商品のプロモーションを自分の携帯電話に送信して、商品の支払い時に利用できるようにしたいと思っています。そして、50%の消費者は、レジに並ぶよりもモバイル・デバイスによる支払いを喜んで選びます。

消費者は、購入品の入手方法についても明確な志向を持っています。60%の消費者は、(購入先がインターネットでも)商品を自ら受け取りに行くことを望んでおり、当日、翌日、または指定日時の配達を求めている消費者は 12%にとどまっています。ここで重要なのは、顧客は選択できることを欲している点です。

消費者が語る商品の入手方法についての情報は、消費者が将来求める小売形態の種類に関する明確な指標を与えてくれます。回答者の 23%は、求める商品のサンプルに目を通してオーダー番号を取得し、その商品を意図した時間と場所で検索できるようにしたいと述べています。最も革新的な小売業者では、双方向性と楽しさに重点を置いた、より小規模な店舗を増やす傾向が見られます。そして、顧客がすぐに購入品を受け取って運べるように、在庫の大部分を別の場所に保管する手法を取っています。

とはいえ、消費者の進路から障害を除去することは、消費者に主導権を与えることの一面にすぎません。他の側面として、小売業者とコミュニケーションをとる方法を顧客が決められるようにすることが挙げられますが、これについては相当な地域格差があります。成長市場の消費者は、自分が利用しているテクノロジーを通じて小売業者に識別され、必要とするサービスが提供されることを望みますが、成熟市場の消費者は、さまざまなサービスの選択と非選択を通じてプロセスをコントロールすることを望みます。

よりスマートな消費者は よりスマートな小売業者を求める

では、結局どうすればよいのでしょうか。よりスマートな消費者に利便を提供しようとする小売業者もまたスマートになる必要があります（図 6 参照）。最初のステップは、消費者が交わしている会話は消費者によって支配されており、その会話の内容をまったく知らない小売業者が多いという事実を認識することです。このデジタルな対話に耳を傾けることで、小売業者はより深く顧客を理解できます。

実際、小売業者の持つ最強の武器は顧客分析です。子供の誕生などの人生の節目の出来事を消費者が体験するとき、子供たちが 10 代の若者に成長するとき、その子供たちが年老いた両親のために商品を買いはじめるときなどに個々の消費者に何が起きているのかがこの分析で明らかになるからです。適切なデータとプロセスにタグ付けして分析を行うことにより、小売業者は、顧客の購買チャンネルに関係なく顧客情報を一元化し、購入パターンの変化を識別して、最終的には顧客をより深く理解できるようになります。

従来の小売業者は、最新購買日、購買頻度、および購買金額の観点から顧客を評価していました。一方、現在では顧客のショッピング方法に影響を与える他の多くの要因について考察できます。以下にその例を示します。

- 主なショッピング先はインターネットか店頭か
- 男性か女性か
- 報酬プログラムの会員か
- ハウスカードを持っているか

ここに挙げた例は、小売業者が顧客をより深く理解するために考察すべき問題の一部にすぎません。

2 番目のステップは、このような分析がもたらす洞察に基づいて行動することですが、システムが連携・相互依存した複雑な組織にとって、これは容易なことではありません。この場合、情報を活用する新たな手法の導入が効果的です。データ視覚化、プロセス・シミュレーション、および他の同様なツールによって、数値はすぐに利用可能な情報と洞察に変わります。一方、企業の日常業務に分析を組み込むことも重要です。これには、ルール・エンジンに最適化ロジックを取り込む、意思決定プロセスの粒度が向上するように既存のワークフローを変更する、従業員が使用するプロセスやアプリケーションから得られた分析をどのように活用するか事例を使って従業員に示す、などの方法があります。¹⁸

傾聴と学習	情報活用と実行	消費者への 主導権付与
<ul style="list-style-type: none"> • 消費者の声を聞くための分析機能 • 消費者主導のコンテンツからの学習 • 影響力とモチベーションに関する主要要因 	<ul style="list-style-type: none"> • チャンネル間での消費者情報の一元化 • 品揃えとマーケティング活動に結びつく分析 • チャンネルを越えてパーソナライズされた対応 • 販売員からサービス・アソシエイトへの転換 	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者の自己選択による双方向の対話 • 消費者によるチャンネルの選択 • 消費者による助言

出典：IBM Institute for Business Value

図 6：よりスマートな小売業者は、顧客の声を聞き、そこで得たものに基づいて行動し、顧客のショッピング体験を高める

業務全体にわたるリアルタイムの洞察を得ることにより、小売業者は、自社の商品計画とマーケティングを最適化できます。例えば、小売業者は特定の製品ラインの人気度を速やかに確認し、今後の需要を予測し、サプライ・チェーンを調整して正しい店舗に適切な在庫量をタイムリーに納入できます。小売業者はまた、顕在需要、潜在需要、および現在の在庫レベルに合わせた価格の変更、ターゲット・マーケティング・プログラムの開発、出荷遅延や在庫の過不足、その他の問題に対する予防措置を実施することもできます。

最後のステップは、求める情報と商品の入手方法を消費者が自ら選べるようにすることです。言い換えれば、消費者の生活をできるだけ便利で楽しいものにすることです。これにはまったく異なる考え方が求められます。つまり、顧客はショッピング・プロセスの消極的な受け手ではなく、積極的な参加者であることを認識し、顧客がショッピング・プロセスに参加するために必要なしきみを提供し、目的を果たすことに顧客が喜びを感じるようにすることです。ある調査参加者の言葉を借りれば、「商売っ気を一切感じさせずに笑顔で応対してくれるフレンドリーなスタッフ」というのがその条件になります。

対応することで差別化が生まれる

声を聞き、理解して主導権を与えることで消費者に利便を提供できれば、真の差別化につながります。顧客の意識がショッピングの行動パターンにどのように反映され、それが企業にどのような経済価値をもたらすのかについて、IBM は過去 4 年間にわたって調べてきました。この調査の過程で消費者のある特定のタイプが明らかになり、我々はこれを「支持者」と命名しました。支持者は、普段利用している小売業者が品揃えを拡充すると支出額を増やし、その小売業者を家族や友人にも推奨し、競合する小売業者が同等の商品やサービスの提供を開始しても乗り換えないという 3 つの顕著な特徴を備えています。¹⁹ 今年の調査では消費者の 37%が「支持者」に該当し、昨年よりも 34%増加しています。

支出が増えている消費者の割合は、小売業者との積極的なソーシャル・メディア体験を楽しむ消費者で上昇しています。ソーシャル・メディアでブランドをフォローしている消費者の 53%は、インターネットで積極的に関与した小売業者からより多く購入すると述べており、13%の消費者は支出の増加額が大きいと告げています。その同じ消費者の多くはまた、ソーシャル・メディアを通じて自分の考えを伝達しています。49%の消費者は、特定の小売業者やブランドと交流して自分の意見を伝えており、75%の消費者はレビューを時折投稿しています。²⁰

支持者を獲得するには、顧客と双方向の対話を持つことが不可欠です。パーソナライズされた商品とショッピング体験を顧客に提供し、テクノロジーを利用して顧客に主導権を与え、顧客とつながっている小売業者が最大の支持を得ているのは偶然ではありません。これらの小売業者は顧客にリーチする最も効果的な方法を知っており、広告費の削減またはより効率的な再配分を実現しています。さらに重要なのは、収益性の向上と競合他社からの市場シェア獲得により、これらの小売業者は景気回復時にさらなる優位性を確保できることです。

まとめ

よりスマートな消費者は従来の消費者とは異なっています。テクノロジーを自在に使いこなし、これまで以上に主導権を握り、広範な家族のために購買を決定し、インターネットでショッピング体験を共有します。コスト意識が高いのも特徴です。求めているのは利便を提供されることであり、商品を売りつけられることではありません。

顧客に利便を提供するためには、必然的に顧客の声を聞き、顧客について知り、顧客に主導権を与えることとなります。同様に、顧客がどのような存在であるのか理解しようと努めれば、顧客のショッピング体験をパーソナライズし、顧客の進路から障害物を除去して顧客が求める商品をいつでも購入できるように対処することとなります。これは、最低価格での商品提供、最大の品揃え、最新流行の商品など、何であれブランドの約束を定義して、顧客が選択するショッピング方法に従って、時と場所を選ばずにその約束を果たすことを意味します。

ほとんどの小売業者にとってこれは大きな飛躍です。しかし、よりスマートな消費者は、スマートになった小売業者に報いてくれます。過去の実績によると、これらの消費者は信頼する小売業者により多く出費しています。さらに、このような消費者は家族や友人にその小売業者について話し、デジタルの口コミで評判を広めます。このように、聞いて理解して主導権を与えるという課題を克服できる小売業者は、今日のよりスマートな消費者を満足させるだけでなく、彼らを活用することができるのです。

関連資料

Melissa Schaefer、Laura VanTine 共著、“Meeting the demands of the smarter consumer”（よりスマートな消費者の要求に応えるために）。IBM Institute for Business Value、2010年1月。

著者について

Melissa Schaefer は、IBM Institute for Business Value のグローバル・リテール・リサーチ・リーダーです。20年以上にわたって小売業界の顧客と接した経験を持ち、小売業界、営業、コンサルティングの分野でさまざまな指導的立場に就いてきました。現在は、小売業界のために消費者と小売の動向を調査・分析して企業幹部に洞察と助言を提供し、小売業者がビジネスの価値を実現するのを支援するとともに、将来の業界動向を明らかにし IBM の製品開発等への提言を行っています。Melissa はまた、“Capitalizing on Complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer Study - Retail Industry Executive Summary”（複雑さを武器にする、IBM Global CEO Study による洞察 - Retail Industry Executive Summary）の著者であり、“Meeting the demands of the smarter consumer”（よりスマートな消費者の要求に応えるために）の共著者でもあります。

協力者

Jill Puleri : 統括責任者、グローバル・インダストリー・リーダー（小売）、IBM グローバル・ビジネス・サービス

Robert Garf : グローバル・リテール戦略 - サブジェクト・マター・エキスパート、IBM グローバル・ビジネス・サービス

Shannon Miller : 戦略および事業開発リーダー（小売業界）、IBM グローバル・ビジネス・サービス

Emmanuel Rilhac : パートナー、グローバル・リーダー、Retail Center of Competence、IBM グローバル・ビジネス・サービス

Craig Silverman : パートナー、BAO - グローバル・リテール・リーダー、IBM グローバル・ビジネス・サービス

日本語編集

中島昌彦
日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
コンサルティング&システム・インテグレーション統括
流通サービス事業部
小売事業サービス部長
アソシエイト・パートナー

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17 業種を網羅する業界専門知識と世界 170 カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

参考文献

- 1 Schaefer, Melissa and Laura VanTine. "Meeting the demands of the smarter consumer." IBM Institute for Business Value. January 2010.
- 2 "The World in 2010, ICT Facts and Figures." International Telecommunication Union. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>
- 3 "The World in 2010, ICT Facts and Figures." International Telecommunication Union. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>; "Gartner Says Worldwide Mobile Device Sales to End Users Reached 1.6 Billion Units in 2010; Smartphone Sales Grew 72 Percent in 2010." Gartner Newsroom. Gartner, Inc. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1543014>
- 4 "Facebook statistics." Facebook Web site. <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>; Murphy, David. "Twitter: On-Track for 200 Million Users by Year's End." PCMag.com. October 31, 2010. <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2371826,00.asp>
- 5 Elliott, Stuart. "Marketers Trade Tales About Getting to Know Facebook and Twitter." The New York Times. October 14, 2010. <http://www.nytimes.com/2010/10/15/business/media/15adco.html>; O' Leary, Noreen and Todd Wasserman. "Old Spice Campaign Smells Like a Sales Success, Too." BrandWeek. July 25, 2010. http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/direct/e3i45f1c709df0501927f56568a2acd5c7b
- 6 Miller, Ross. "Apple TV hits 250,000 in sales, says Steve Jobs." engadget.com. October 18, 2010. <http://www.engadget.com/2010/10/18/apple-tv-hits-250-000-in-sales-says-steve-jobs/>

- ⁷ Hidalgo, Dario. “Lessons learned from major bus improvements in Latin America and Asia: Modernizing Public Transportation.” World Resources Institute 2010. http://pdf.wri.org/modernizing_public_transportation.pdf
- ⁸ “Transportation Statistics Annual Report, 2008.” U.S. Bureau of Transportation. http://www.bts.gov/publications/transportation_statistics_annual_report/2008/pdf/entire.pdf
- ⁹ “The International Communications Market 2010.” Ofcom. http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/753567/icmr/Section_2_comparative_price1.pdf
- ¹⁰ “Socio-economic profile of living conditions of older adults.” Social Panorama of Latin America (1999-2000). Economic Commission for Latin America and the Caribbean. http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/6002/lcg2068i_4.pdf
- ¹¹ “The Return of the Multi-Generational Family Household.” Pew Research Center. March 18, 2010. <http://pewsocialtrends.org/2010/03/18/the-return-of-the-multi-generational-family-household/>
- ¹² Kohli, Martin, Harald Kunemund and Jorg Ludicke. “Family structure, proximity and contact.” Chapter 4.1 of the SHARE First Results Book. January 24, 2005. <http://www.eui.eu/Documents/DepartmentsCentres/SPS/Profiles/Kohli/FamilyStructure.pdf>
- ¹³ Baird, Carolyn Heller. “From social media to Social CRM: What customers want.” IBM Institute for Business Value. February 2011.
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ Cutler, Kim-Mai. “Why the Facebook-Amazon.com integration is bigger than you think.” VentureBeat. July 27, 2010. <http://venturebeat.com/2010/07/27/facebook-amazon/>
- ¹⁶ This is based on a personal conversation with a senior manager at the company.
- ¹⁷ MacMillan, Douglas and Joseph Galante. “Groupon Prankster Mason Not Joking in Spurning Google.” Bloomberg. December 6, 2010.
- ¹⁸ LaValle, Steve, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley and Nina Kruschwitz. “Analytics: The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action.” IBM Institute for Business Value. October 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03371usen/GBE03371USEN.PDF>
- ¹⁹ Heffernan, Robert and Steve LaValle. “Advocacy in the customer-focused enterprise: The next generation of CRM Done Right.” IBM Institute for Business Value. April 2006.
- ²⁰ Baird, Carolyn Heller. “From social media to Social CRM: What customers want.” IBM Institute for Business Value. February 2011.



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Produced in the United States of America
February 2011
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。製品名およびサービス名等はそれぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBM とは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。
