

国際問題分科会10月例会

ポストコロナ・デジタル時代の 小売りから学ぶイノベーション

2021年10月20日(水)
一橋ビジネススクール
鈴木 智子
ssuzuki@ics.hub.hit-u.ac.jp

自己紹介

- 略歴

- 日本ロレアル(株)、ボストン・コンサルティング・グループに勤務した後、一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士(MBA)、同博士後期課程(DBA)修了し、博士(経営学)を取得。京都大学大学院経営管理研究部特定講師、特定准教授を経て、現職。

- 専攻分野

- 消費者行動論、マーケティング

- 外部委員等

- 経済産業省「グローバルサービス創出研究会」委員、経済産業省「おもてなし経営企業選」選考委員、中小企業庁「尾州TASAI委員会」委員、株式会社三菱総合研究所「東京ホスピタリティプロジェクト ビジョン策定委員会」委員、サービス学会理事、等を歴任。現在、東京女性経営者アワード審査委員およびアドバイザー、株式会社ローソン社外取締役、日本ペイントホールディングス株式会社アドバイザー、日本マーケティング学会理事。

テクノロジーの進化

クラウド・コンピューティング

5G

ロボティクス

AR

VR

ドローン

MR

IoT

AI

デジタル化による小売業界の未来シナリオ



小売不要論

デジタル化による小売業界の未来シナリオ



新しい小売り
フォーマット
の出現

新しい小売りフォーマット: Showrooming

- 実店舗で商品を実際に手にとって確認し、購入はECで行う購入方法
- 店舗側は、商品を展示する程度の在庫しか抱えないため、在庫面積が削減され、売場面積を最大限活用することができる
- 顧客側も荷物の持ち帰りが少なく済むなど、双方にメリットがある

小売業における新テクノロジーの活用

- パーソナライズ化やレコメンデーションのシステム
- 顧客リレーションシップの管理
- 顧客サービスの管理
- サプライチェーンの最適化
- 在庫管理
- 店舗タスクの作成
- オンライン注文とフルフィルメント
- クリック&コレクト
- ロボットによるオペレーション
- ...

NORDSTROM

Staples

★ macy's



Walmart

♥ CVS pharmacy

sears

KOHL'S

TESCO

Sainsbury's



テクノロジーの恩恵

コモディティ化

Commoditization

成熟經濟

Mature Economy

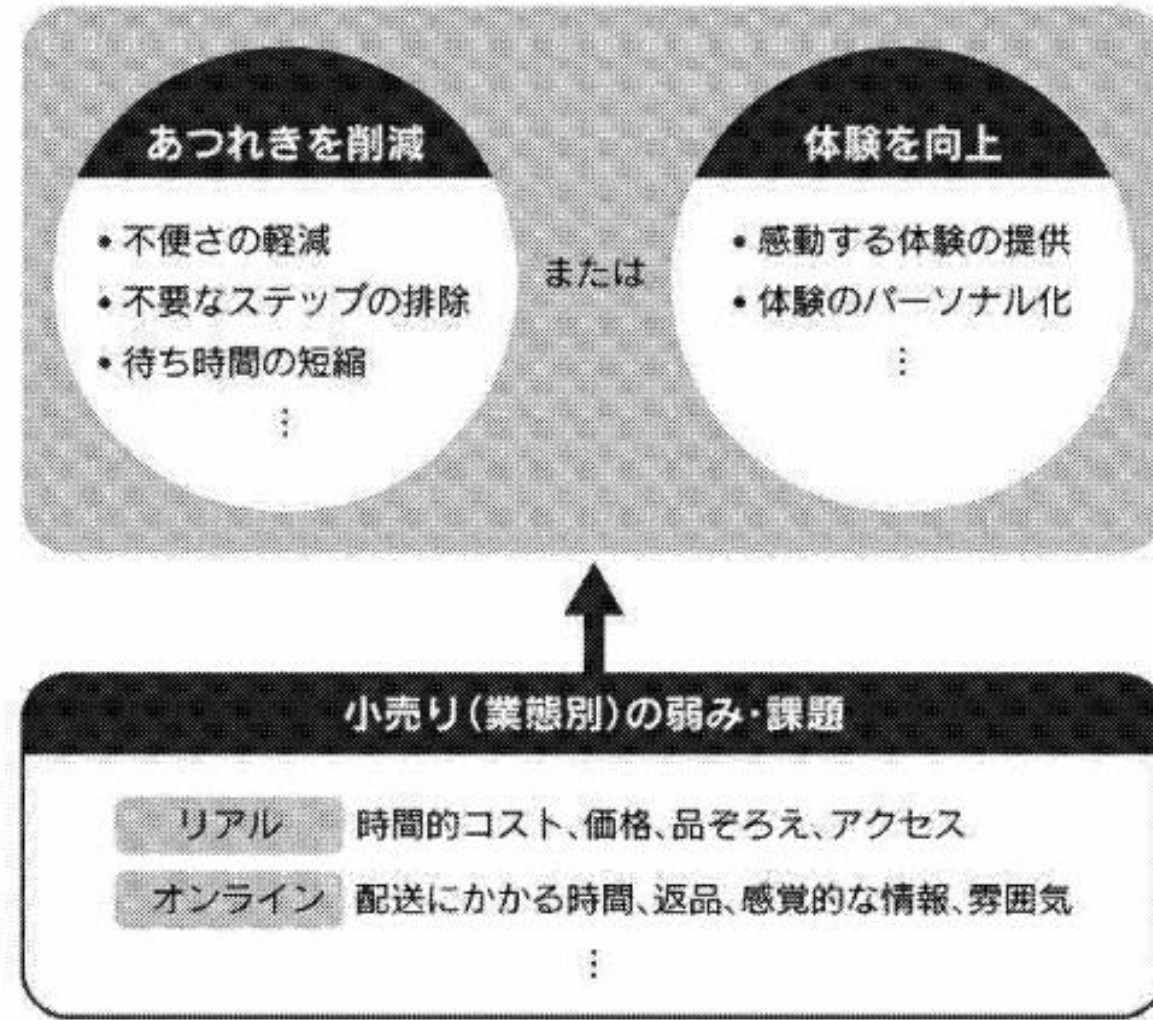
差別化の源泉

成長経済→他社より良く
成熟経済→他社と異なる

徹底したカスタマーセントリック
(顧客中心主義)な視点

差別化の源泉となる
個性の確立

カスタマーセントリック(顧客中心主義)な 小売りの戦略的方向性



(出所)ディネシュ・ガウリ米アーカンソー大教授らの論文を基に筆者作成

顧客体験の向上: Retailtainment

- ユニークなディスプレイとインタラクティブなイベントを組み合わせる
- お客さまを惹きつけることができる店頭体験の提供
- オンラインショッピングの利便性が高まっているなか、オフラインショッピングの付加価値づけ



Journal of Retailing 88 (3, 2012) 367–383

Journal of
Retailing

Editorial

The Language of Marketplace Rituals: Implications for Customer Experience Management

Cele C. Otnes^{a,*}, Behice Ece Ilhan^{b,1}, Atul Kulkarni^{c,2}

^a Department of Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, 4013 Business Instructional Facility, 505 E. Gregory Drive, Champaign, IL 61820, United States

^b Department of Business and Leadership, Purdue University North Central, Technology Building, Room 186, 1401 S. U.S. 421, Westville, IN 46391, United States

^c Henry W. Bloch School of Management, University of Missouri-Kansas City, 5110 Cherry Street, Room 224E, Kansas City, MO 64110, United States

Abstract

The domain of customer experience management (hereafter, CEM) includes every point of customer contact with products, services or businesses (Grewal, Levy, and Kumar 2009). In a recent special issue of the *Journal of Retailing*, Puccinelli et al. (2009) assert that a key atmospheric element of CEM that can shape customer satisfaction within the retail setting is the “interaction between the customer and employee” (p. 24). In this paper, we delve further into the social-interaction aspects of retail atmospherics, by focusing on how retailers and service providers use language to facilitate a specific type of provider/customer experience that we label the “marketplace ritual.” We use depth interviews and participant observation to: (1) analyze the structure and function of the specific utterances providers identify as salient when creating and executing marketplace rituals; (2) discuss the ways language contributes to perceived strategic CEM-related outcomes; and (3) examine providers’ perceptions of the potentially negative consequences of ritual language for CEM.

© 2012 New York University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.

Keywords: Customer experience management; Communication; Rituals; Retail atmospherics; Language

Introduction

that we label the *marketplace ritual* contributes to CEM. Within marketing, discussion of rituals typically focuses on consumer-

「儀式化」する小売・サービスの体験

「儀式化」する小売・サービスの体験

「儀式化」する小売・サービスの体験

⋮

「儀式化」する小売・サービスの体験

- 小売やサービス提供者が、顧客のために顧客とともに行う、計画的・象徴的・実行的な活動
- 優れたカスタマー・エクスペリエンスを実現
- 小売と消費者の社会的関係を強化

「儀式化」する小売・サービスの体験

1. Celebrating / commemorating お祝い・記念（お客様の人生の重要な瞬間を記念したり、参加したりすること）。例：プロポーズの演出
2. Gift giving 贈り物（お客様に無料または思いがけない商品やサービスを提供すること）。例：デザートや小さな感謝のしるしを差し上げる
3. Greeting 挨拶（店に入ってきたお客様に挨拶し、「雑談」や「長めの会話」をすること）。
4. Inciting 煽り（確立された言葉や台本を使って、顧客に興奮をもたらすこと）。例：クルーズ船でビンゴカードを売るコンテストを演出
5. Parting（店を出るお客様に謝意を表し、今後の活動について指示や提案をすること）。
6. Edifying（販売機会を得るために顧客の知識を高めること。）例：馴染みのない製品カテゴリーについて教えたり、プロバイダーがより効率的かつ収益性の高い運営をするための手順を教えたりする
7. Apology / reparation 謝罪（店側の失敗や過失を認めて、謝罪すること）。

「儀式化」する小売・サービスの体験

- コミュニケーション
- お客様にも役割がある。どのようにして役割を「演じて」頂くか

リアル≠体験を向上
オンライン≠あつれきを削減

ハプティクス（触覚技術）の応用

- 利用者に力、振動、動きなどを与えることで皮膚感覚フィードバックを得るテクノロジー
- 視覚一辺倒だったバーチャルリアリティに触覚を加えている
- スポーツやエンタテインメントなどのオンラインのライブイベントでも同じ会場にいるような臨場感や一体感を感じることができる

リアル≠体験を向上
オンライン≠あつれきを削減

テクノロジーは手段

自らの強みは？
他社にはない、個性は？

利益の源泉



外部環境に
おける機会

利益の源泉

外部環境に
おける機会

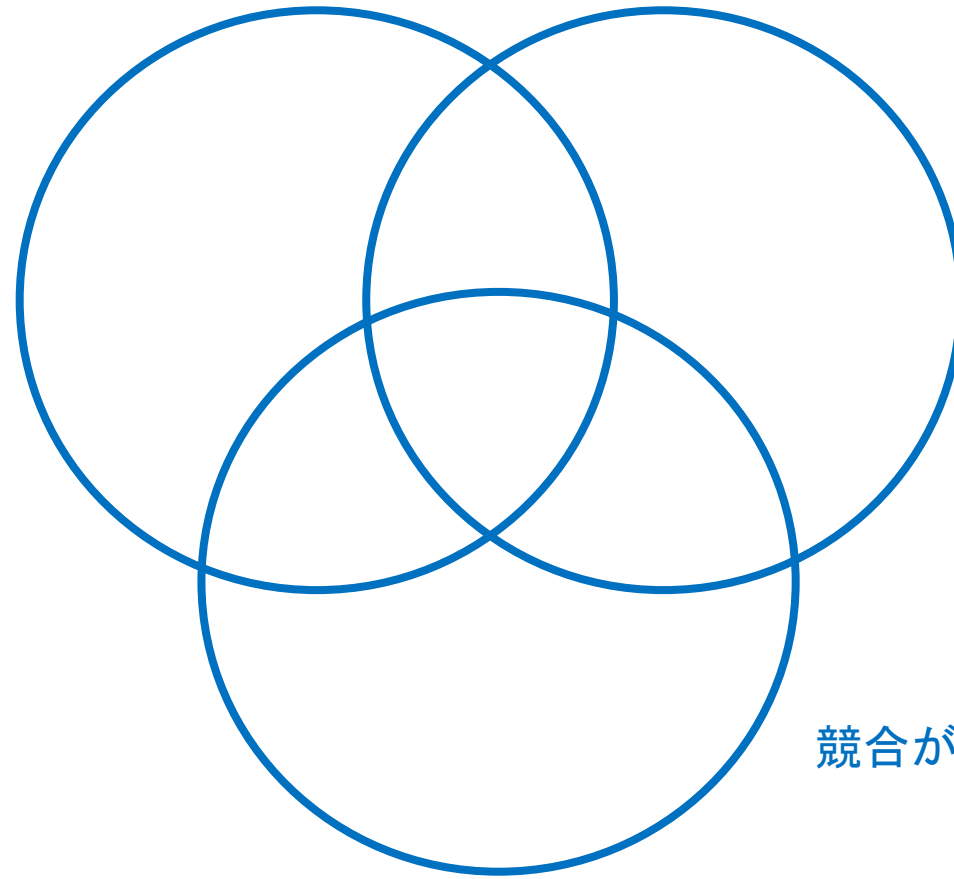
VS.

内部で
生み出され
る価値

高価値とは、お客様にとっての差別化された価値

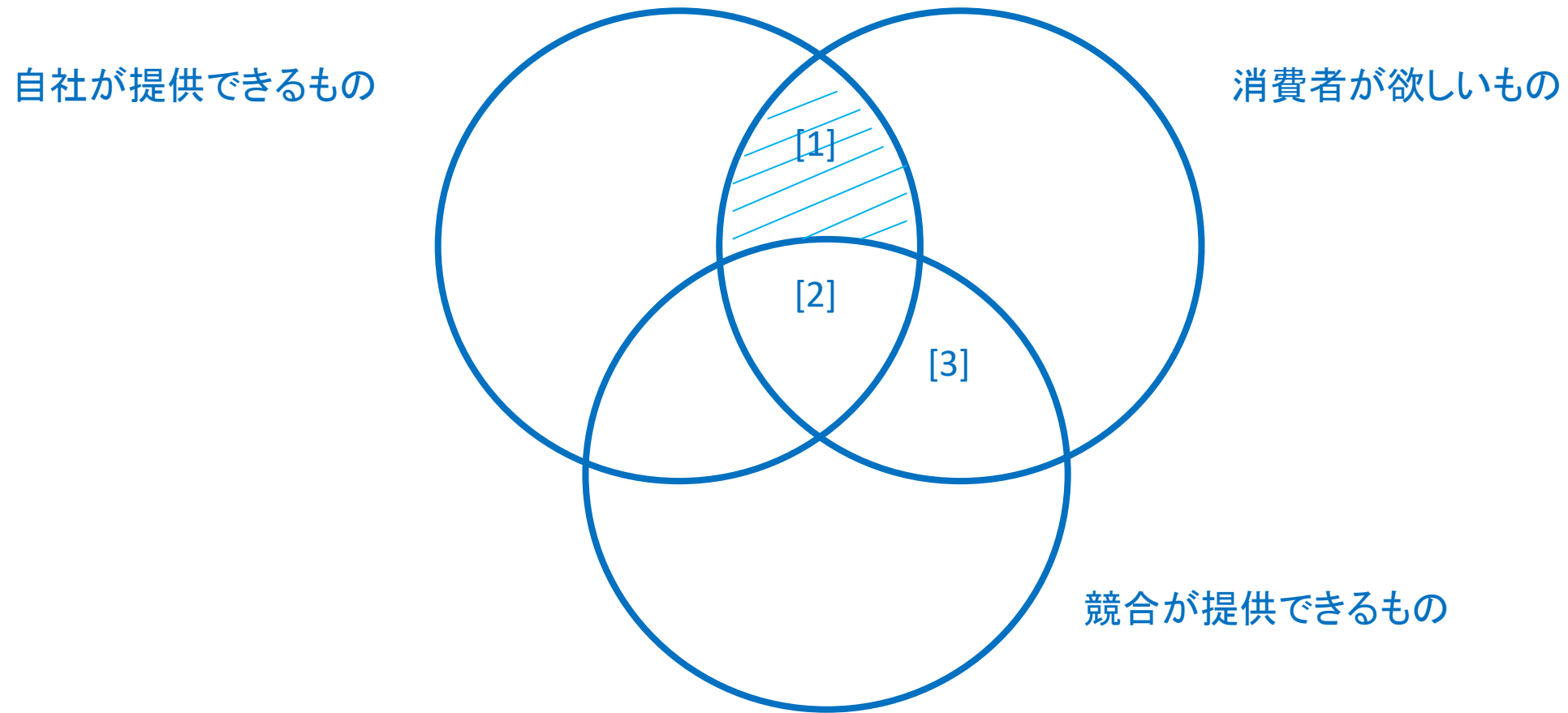
自社が提供できるもの

消費者が欲しいもの



競合が提供できるもの

高価値とは、お客様にとっての差別化された価値



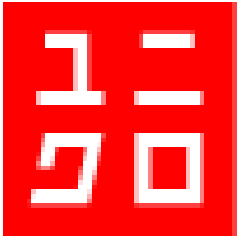
1つの業界で、複数の勝者が共存できる



ZARA

ファストファッション

Fast Fashion



ライフウェア

Lifewear

グローバル旗艦店「ユニクロ 銀座店」
「New Life, New Wear, New GINZA.」をコンセプトに掲げ、
2021年9月17日にリニューアルオープン

<https://www.uniqlo.com/jp/ja/spl/feature/shop/ginza>

Flagship store

- ブランドの旗艦店は、マーケターが消費者との関係を築くための場として、ますます人気が高まっている
- 21世紀に入り、「経験経済」(experience economy)への移行が進むにつれ、旗艦店をテーマ別のリテールブランドストアといった形への改良が多く見られている

Flagship store

- ブランドとは、究極的には、ある企業やモノ、サービスに対して、1人1人の心に浮かぶイメージ。いってみれば、ブランドは形がなく、目に見えないもの（「ブランドの無形性」として知られる）
- 企業にとっては、ブランドを視覚化して、消費者に伝えることが大事
- ブランドは、建築物のかたち（形態、form）から意味を引き出すことが可能。フォルムには、言葉では表現しきれない「直感的で物理的な固有の意味」がある
- いわば、ブランドの旗艦店は、「自律的な存在」である。旗艦店で、五感を通して、ブランドのコンセプトを体験してもらうことで、ブランドのメッセージが消費者に強く浸透し、ブランドに対する豊かなイメージを持ってもらう（＝強いブランド）ことが可能となる。

