

技術革新と流通業の進化

鳥山正博



流通業は変化対応業であり、短期的には消費者や規制、世界的競争条件の変化への対応が非常に重要である。一方、何十年というタイムスパンでは、その形態や戦略、経営の枠組みの進化の根源である技術革新が鍵を握っている。

大きな変化を起こしたPOS（販売時点情報管理）などの技術、現在進行形で変化を起こしつつある顧客データベース系、インターネット系の技術を振り返って、それらがいかに流通インフラとなり、消費者、流通業、メーカーの行動を変え、また枠組みまで変えたかをまず鳥瞰する。さらに、ユビキタスネットワーク系の技術、RFID（無線認識）技術、画像系の技術などが、今後どのような変化を経営や戦略の枠組みにもたらし得るかの仮説を示す。

振り返ってみると、流通業で長期的に大きな成功を収めているのは、技術のインパクトの本質をよく理解していた企業であることがわかる。流通業の閉塞突破は、次に来る技術が「流通」にもたらすインパクトの本質を、いかに洞察できるかにかかっている。

新技術の出現と流通の進化

長篠の合戦で、足軽鉄砲隊というそれまでなかった軍事組織と、柵で騎馬の足止めをしながら3交代で火縄銃の一斉射撃を行うという戦略が生み出された。太平洋戦争は、艦隊同士の一騎打ちを想定していた日本海軍が、米国の「空母+飛行機」からの爆撃という戦略に敗れた戦争だった。零戦という優れた戦闘機がありながら、その武器を生かす戦略の枠組みがなかったことが決定的であった。

このように軍事の歴史を見ると、技術が戦略の枠組みを変えてきたことは一目瞭然である。しかし、現場では、軍の士気を上げることの重要性が常に関心事項であったと思われる。流通における技術についても、同様の構造がある。現場では、新しい技術よりも、いかに顧客第一主義を貫くことができるかが、どの時代にあっても重要である。

同様に、少しカメラを引いてみれば、技術革新が流通の革新の原動力となっていること、その結果、流通業の考え方や戦略の枠組みが知らない間に大きく変わっていることに気づく。数十年のタイムスパンで見ると、明らかに技術革新とりわけ情報技術の革新が、流通の変化の基盤として存在している。現在

起きている変化の本質を見極めるためには、誰よりも多くの最新情報を集めることよりも、情報技術がどう、まわりまわって流通の姿を規定しているのかという視座を持つことの方が、とりわけ今後の流通業の経営者には重要である。

本稿で扱う技術は、POS（販売時点情報管理）であり、顧客データベースであり、インターネット、ユビキタスネットワーク、RFID（無線認識）であり、さらにはその先およびその周辺の技術だが、いずれもその根幹にあるのは情報技術の進歩、すなわち演算能力と通信能力の飛躍的向上である。それが現実社会のなかでどう具現化してきたかを、タイムスパンを長くにとって鳥瞰してみたい（表1）。

これまでの技術革新とそれがもたらした変化

1 POS、EOSは「何」のマネジメントを可能にした

1970年代に米国で生まれたバーコードによるソースマーキング（共通商品コードの印刷）と、店舗におけるスキャニングを、日本で初めて本格導入したのはセブン・イレブ

表1 技術革新と流通・マーケティングへのインパクト

主な技術	何を可能にしたか	インパクト
POS（販売時点情報管理）	「何」の管理	流通の川下のパワー向上
顧客データベース系技術	「何」と「誰」の管理	ワン・ツー・ワンパラダイム
インターネット	取引ルールなどの自由	ビジネスモデル
	情報の対称性	ゲーデニングメタファー
ユビキタスネットワーク	「いつ」「どこ」の管理	コンテキストマーケティング
RFID（無線認識）	「誰のもの」の管理	究極の商物分離と店舗の姿
テキストマイニング、画像技術など	言葉や数値に直さない処理	名人のための形態知ツールと組織観

ン・ジャパンで、82年のことである。米国ではレジの省力化が主目的だったが、セブン・イレブン・ジャパンは商品管理に活用した。一言でいえば、同社は「何」がどれだけ売れているかの管理を行った。単品管理、すなわちジャスト・イン・タイムの発注システム、マーチャンダイジングシステムとして活用したのである。

POSで直接検証できるのは死に筋であった。その結果、売れない商品はすぐに排除されることとなり、メーカーは次々と新商品を投入することで棚を確保しようとした。その結果、商品開発サイクルはどんどん短縮された。当時、まことしやかに「ニーズの変化が速くなった」といわれたが、今振り返ると明らかに技術がもたらした変化であった。

戦後の流通史を一言でいえば、メーカー主導型の一次卸、二次卸、…、末端には「業種店」（食料品店、魚屋、乾物屋、電気屋、酒屋など）という体系から、スーパー、GMS（総合スーパー）、コンビニエンスストアなど、購買頻度が類似のものは何でも扱う「業態店」体系への大きな再編過程であった。

そのなかでもPOS、EOS（電子発注システム）によるマーチャンダイジング力、物流力こそは、チェーンオペレーション力の推進エンジンだったということができる。今や当たり前となって誰も意識しない、店舗への共同配送や小売業主導型の商品開発なども、POS、EOSを武器としたコンビニエンスストアが力を持ったために可能となった。

日本の場合、1960年代のスーパーによる流通革命では、卸の役割も変わらず、大店法に守られたこともあって、中小の商店はそれほど減らず、米国ほどはっきりとした形での

流通の構造変化は起こらなかった。今から振り返ると、その後1980年代、90年代とPOSをはじめとした情報技術が流通を変えたのは明らかである。大量仕入れによるバイイングパワーもさることながら、需要即応のジャスト・イン・タイムの仕組みが流通を変えたのである。

さて、近年、小売業とサプライヤー（メーカー、卸）とのコラボレーションが進んだが、その背景にもPOSがある。

イトーヨーカ堂が始めたチームマーチャンダイジングも、数年前から話題の米国発のカテゴリーマネジメントも、最近話題のCPFR（小売業とメーカーの協業による商品計画、需要計画、在庫補充）もすべて、客観的で詳細な売り上げ情報があって初めて実現することができる。手段としての品ぞろえや陳列が、結果としてカテゴリー全体の売り上げを増やしたのか減らしたのかという検証部分の詳細さと客観性がある初めて、手段上の協調が可能になったのである。

カテゴリーマネジメントには、店舗からのPOSデータだけでなく、米国ではニールセンのスカントラック（小売店パネル調査）、日本ではインテージのSCI（消費世帯パネル調査）、SRI（小売店パネル調査）といったシンジケートデータや、場合によっては顧客データも用いる。また、本当にうまく進めるためには、メーカーのカテゴリーマネジメント対応部隊を営業組織から離すといった組織的な工夫も必要である。

いずれにせよ、店舗からのPOSデータなくしては、カテゴリーマネジメントが存在し得ないことは間違いない。

単純化していうと、たかだかPOSという

技術が、業種店から業態店へのシフトを加速し、チャネルキャプテン（支配者）の座をナショナルブランド・メーカーや卸から小売業へとシフトさせ、商品開発のサイクルを短縮し、さらには小売業とサプライヤーのコラボレーションを可能にしたのである。

2 顧客データベースは「何」と「誰」のマネジメントをもたらした

その昔、どんな商店でも、顧客を一人一人認識するのは当たり前だった。魚屋でも八百屋でも、顧客の家族構成や経済状況を頭に入れつつ、上得意には特別におまけをしたり、献立のヒントなどの情報を与えたり、「昨日のブリはおいしかった？」などと顧客満足のフィードバックを得たりしていた。それが、対面販売からスーパー式のセルフ販売に変わるとともに消滅した。

これを情報技術の力で復活したものが、顧客ベースのマーケティングである。なお、データベースマーケティング、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、ワン・ツー・ワンマーケティングなど、論者と強調点により呼び方はさまざまだが、本質は顧客データベースの活用である。要は、一人一人の顧客を認識・把握し、属性、購買履歴などをデータベース化して、販売および顧客サービスに生かすものである。

POSは「何」の管理を可能にしたが、顧客データベースと顧客を特定する手段（カードなど）は、「誰」が「何」をどれだけ買ったかという管理を可能にした。そして、それを支えているのは、カードなどの顧客を特定する技術と、データベース、データウェアハウス、データマイニングといった顧客データ

ベース系の技術、さらにはCTI（コンピュータと電話の統合）といった技術である。

さて、これらは何を変えたのだろうか。今や、「RFM（直近購買日、購買頻度、購買金額）分析」「ライフタイムバリュー（生涯価値）」「ロイヤルティ」「リテンション（顧客維持）」「チャーン（離反）」など、過去のマーケティング、小売りではなじみのない概念が、当たり前のように使われている。このことだけでも、物事の捉え方を大きく変えたことがわかる。

マーケティングを4P（Product 製品、Price 価格、Place 売り場、Promotion 販促）のように機能別に分けるのではなく、「新規顧客獲得」「アップセル、クロスセル、客単価向上」「顧客維持」といった目的で分ける体系へシフトしたのである。

小売業の歴史において、集客中心、誰が買っても価格は同じという世界から、優良顧客優遇、購買履歴により実質的な価格・サービスが異なるという世界への、先祖がえりが起こったことになる。

これらは顧客データベースを前提としているので、金融、通信、通信販売のように業務のために顧客を特定し、顧客管理を行うのが当然の業種から始まった。その後、顧客カードの出現により小売業一般に拡大した。小売業にとって、ポイントプログラムはそれまでのスタンプカードにとって代わり、しかも購買と結びつけた分析が可能となった。

ちなみに、当初は優良顧客を見つけて囲い込むことが主眼だったが、うまく行っているのは、特典として空席に人を乗せて飛ばすことができる航空会社のような固定費構造の産業だけである。一般の小売業では、いわれる

ほどの囲い込む力もなく、しかし一旦始めると競合上やめるわけにもいかず収益力を犠牲にするなど、うまく行っていないケースも多い。今後は、購買履歴に紐付けしてワン・ツー・ワンプロモーションやマスカスタマイゼーションの段階に進化していくと思われる。

3 インターネットが もたらしたこと

1990年代後半以降、インターネットが与えたインパクトは、「ビジネスモデル」というキーワードに尽きる。B to C（企業・消費者間取引）、ポータル、オークション、アグリゲーター（サービス統合業）、アフィリエイト（成功報酬型の媒介サイト）といった、それまであまり語られることがなかった取引の形や販促手法などが、ビジネスモデルとしてもてはやされた。

一言でいえば、課金やプライシングの自由度、情報のやりとりの自由度、検証の自由度などがインターネットにより急速に増大したため、これまでとは違う形の取引のモデルが可能になった。従来、お金の取り方や取引の仕方はおおむね固定的だったが、インターネットの出現により、それらを再設計することが戦略として重要になったのである。ただし、新しいビジネスモデルが出現し続けることはないため、ブームはすぐに沈静化した。

しかし、中長期的に見ると、消費市場には不可逆な変化が生まれた。供給者と消費者の間の情報の非対称性が崩れたのである。

たとえば、価格については「価格コム」で最も安いものを見つけることができ、商品評価や商品比較も「アマゾン」や「PTP」などで知ることができるようになった。また、

「ヤフーオークション」などで中古品の売買も簡単にできるようになり、「ちびギョー」では購入希望者を募って、消費者のバイイングパワーを行使している。デルのサイトでは、好きな仕様のパソコンを注文できる。

アマゾンやデルのアフィリエイトとして自分のサイトから顧客を紹介し、稼ぐことも可能である。「空想生活」では、存在しない商品も、消費者がコミュニティで企画して支持者が多ければ、商品化される。さらに、どんなことでも「2ちゃんねる」などのコミュニティサイトで尋ねれば、玉石混交とはいえ、たちどころに情報が集まる。

これらは別々の現象のようだが、いずれも共通して、情報の非対称性を破り、消費者、購買者へのパワーシフトをもたらしている。

情報の非対称性の世界では、情報は供給側が持ち、顧客には都合の良いことしか知らせず、情報交換は一方的であった。そこに広告宣伝を中心とした、企業の情報発信戦略があった。しかし情報が対称な世界では、顧客は何でも知ることができるため、情報交換は双方向の対話になっていかざるを得ない。

深層心理が言葉の選択に無意識に表れるとするなら、これまでマーケティング界がどんなに「消費者のニーズが重要」と表立って言っても、言葉遣いを見ればその下に鎧が透けているとは言えないだろうか。

ターゲット（標的）は狙うべき顧客のことであり、セグメンテーションの概念は（ショットガンに対する）ライフルアプローチであり、キャンペーン（作戦）とは販促のことであった。また、リレーションシップは獲得するもの、顧客は囲い込むものであり、顧客の訪問はアイボール（目玉）でありトラフィッ

ク（通行量）であった。これらはあたかも、市場という名のジャングルで狩猟するのがマーケターだという言葉遣いである。

米国ノースウエスタン大学ケロッグ校のモハン・ソーニ - 教授は、これまでのマーケティングの用語で使われていた狩猟メタファー（隠喩）は、ガーデニングメタファーに置き換えられねばならないと主張する。

顧客リレーションは手入れすべき庭と考え、マーケターは庭師、パートナーは生態系の他の生き物（鳥、蜂、ミミズなど）であり、顧客のロイヤリティは根、生涯利益は果実で、マーケティングプロセスはシード（種まき）、フィード（肥料やり）、ウィード（除草）、イールド（収穫）というガーデニングメタファーで考えるべきだという。従来の狩猟マーケティングアプローチで考えていると、インターネットによって賢くなった消費者に見放されてしまう。

このように、インターネットという技術は、物事の考え方の枠組みまで変え得る。

技術革新の萌芽とそれが 起こし得る変化

今後の技術革新の代表的なものとして、ユビキタスネットワーク技術がある。この技術は、以下の5つの要素から構成される。

- ブロードバンド.....高速回線を活用し、動画を含む情報豊かなコミュニケーションを実現する
- モバイル接続.....モバイル端末を利用して、いつでも、どこでもネットワーク接続を可能にする
- 常時接続.....常時接続により、自然なコ

ミュニケーションを実現する

- バリアフリー・インターフェース.....子供や高齢者でも情報機器を容易に利用することができる

- IPv6（インターネットプロトコル・バージョン6）.....ユニークIDを持つ端末・デバイス数が大幅に増加する

その結果、以下の3つの本質的なインパクトが生み出される（野村総合研究所『ユビキタスネットワークと市場創造』2002年）。

- 「形態知」の共有・交換
- センシング・トラッキング能力の拡大
- コミュニティパワーの増大

1 モバイル系技術で「何」「誰」「いつ」「どこ」をマネジメント

流通・マーケティングにおいては、とりわけモバイル接続やIPv6により、これまでの「何」「誰」に加え、「いつ」「どこ」のマネジメントが可能となると考えられる。

あまり意識されたことはないが、従来のマーケティングの枠組みでは、ニーズは人と対象によって一意的に決まることが暗黙の前提になっていた。コンサートグッズはコンサートに行ったときにはのどから手が出るほど欲しいが、店頭に並んでいても欲しくないという現象は捨象されていたのである。欲しいときには買いたいし、欲しくないときには買いたくないという自明のことが、枠組みの中に入っていなかった。コントロールできなかったので、わかっているにもかかわらずからである。

それが、モバイル系技術とGPS（全地球測位システム）やセンシング技術のおかげで、たとえば店に立ち寄る可能性のある時間

帯に店の近くに來たら店の案内とクーポンを出す、車で走っていてガソリンが減ればガソリンスタンドを案内する、眠気が襲ってきて車のセンサーが探知すれば休憩エリアへ誘導する、といったことが可能になる。また、雑誌の広告をながめていて欲しくなったものは、その場で2次元バーコードを携帯電話のカメラで撮影すれば、瞬時にサイトに飛び、その場で買えるようになる。

従来のマーケティングは「適切な顧客のニーズに応える」ことであったのが、ユビキタスネットワーク時代はコンテキスト（文脈）マーケティング、すなわち「適切な顧客のニーズに適時に適所で応える」ことに変わる。

店舗におけるその萌芽事例としては、ショッピングカートに液晶画面を備え付け、ちょうどその棚に差し掛かったところで商品の広告を表示するといったものがある。古くは早すぎて失敗した米国ビデオカートのショッピングカート端末（1990年頃）、最近では米国セーフウェイの「マゼラン」がある。

アマゾンで本を買うと「この本を買った人は、こんな商品も買っています」とすすめられるが、このリアルタイムレコメンデーションもコンテキストマーケティング的である。関心を持っている本を発注するまさにそのタイミングこそが、関連書籍を欲しいと思うコンテキストなのである。

今後、ユビキタス技術がインフラとして定着するなかで、さらに「見事な」活用企業が出現することが予想される。

2 RFIDで「誰のもの」を マネジメント

RFIDタグについて、最近はコスト、性能、

プライバシーと、インフラとして導入する際のハードルばかりが大きく論じられている。しかしここでは、いざ普及したときにどんなインパクトがあり得るかを考えてみたい。

流通業にとっては、まずはRFID導入の主目的である物流の効率化とトレーサビリティ（生産・流通履歴の追跡）が重要であるが、RFIDは万引き防止、偽物防止、医療における過誤防止など、応用範囲の広い技術である。プライバシーの問題があるため、「物」でなく「人」にRFIDタグをつけるアプリケーションについては議論の俎上にのりにくい。が、他の技術と組み合わせることで応用範囲はさらに広がる。たとえば、リアルな空間での電子ゲームなどエンターテインメント分野は、案外大きな展開ポテンシャルを持っているかもしれない。

トレーサビリティについては、社会の要請に従って対応する必要性は出てくるかもしれないが、それは流通業に直接プラスの利益をもたらすような領域ではなさそうである。しかし、情報の非対称性の破壊という意味では、インターネットが起こした消費者へのパワーシフトをさらに加速する。この認識を持っている企業と、従来どおり大抵の舞台裏は消費者に隠しておくことができると考える企業の差は大きいと思われる。後者には、ちょっとした事故が事件としてエスカレートし、社会的指弾を浴びるリスクが潜む。ブランドの基礎が信頼であることを考えると、組織的な「頭の切り替え」が求められよう。

RFIDが流通業を本質的に最も大きく変え得るのは、「誰のもの（所有権）」の管理の機能である。現在は、検品前後やレジ通過前後で所有権の移転をするしかない。物理的に同

じ場所に置かれている同じ商品で、卸の所有物、小売店の所有物、顧客の所有物が混在しているわけにはいかない。ところが、RFIDタグに所有権を個別に書き換えること、およびどこにあっても検証することが可能になれば、何も現在のような「店」の形をしている必要もなければ、現在のような物的在庫の持ち方も必要でなくなる。究極の商物分離が可能になるのである。

たとえば、物理的な在庫を消費者が使いたいと思う所に置いておけば、利用者が欲しいと思ったときにその場で購入してもらうことが可能である。原価に占める変動費が小さい商品（コンテンツ、医薬品、デザインやブランドに大半の付加価値のある商品等）などは至る所に置かれ、利用者が必要なときにその場で購入されるようになるだろう。ホテル、レストラン、店で使用されている什器や家具、調度品、食器など、すべてがショールーム化し、気に入ったものがあれば、すぐさま携帯電話で注文することができるようにすることも想像される。取引時点は限りなく消費時点に近づき、店舗の姿、意味が大きく変わり得るのである。

RFIDタグが十分に普及してコストが下がった段階で、今からでは思いもかけない、しかし後から考えると、「見事な」使い方をする企業が現れることだろう。RFID技術はコンテキストマーケティングの領域を大きく広げ、店舗の姿、ショッピングという経験自体をも変えてしまうだろう。

3 画像系技術がもたらす 「名人支援ツール」

これまでマーケティング情報、店舗情報シ

ステムからの情報は、数表、グラフといった客観志向のデータが中心であった。これらは特に役員や他部署、他社を説得するには有用であった。顧客層は20代女性が○%などと語るのが、必要かつ効果的であった。

しかし、商品を開発した当人はどうだろうか。確かに20代女性○%といった情報も意味はあるが、たとえば購買者の写真100枚を見ると、そこから読み取れることは数字の比ではない。商品開発者、マーチャンダイザー、バイヤー、デザイナーといった問題意識の高い現場のプロを支援する「名人支援ツール」としての情報システムが、次の時代に一般化すると筆者は考える。

ユビキタスネットワーク技術の根幹をなすのが、画像を含むあらゆるセンシング技術と、ブロードバンドである。言葉に直さずに、そのまま直観的に処理できる形で伝える知を「形態知」と呼ぶが、まさに「形態知」のツールである技術的なプラットフォームはすでにできつつある。

画像技術を活用すると、たとえば、ファッション衣料の顧客の画像を購買時点で撮影し（許可を得る、個人が識別できないような処理をするといったプライバシーに関する配慮は当然行ったうえで）、POS情報と紐付けすれば、ある商品を買った人の全身写真の一覧を見られるようになる。これは、デザイナーやバイヤーのように読み取る能力があり、問題意識が強い「現場のプロ」にとっては、宝の山である。

商品画像を検索しやすい形に加工してデータベース化し、売り上げデータや顧客データとリンクするだけで、ファッション衣料の現場は、過去の商品についての考察を加えつつ

マーチャンダイジングが可能になる。棚や店内の画像を検索しやすい形に加工してデータベース化すれば、また店前の画像を検索しやすい形に加工すれば、店舗指導の強力なツールとなる。いずれも「名人支援の形態知ツール」といえる。

4 テキストマイニング技術で 「顧客の声」を活用

コールセンターに集まる「顧客の声」を蓄積しており、それを商品開発に生かしたいが生かせないという悩みを持つ企業は多い。開発現場の人にとってみると、確かに1000通読めば3通くらいは役に立つ情報があるが、997通の「ゴミ」を読まねばならないことが苦痛で、長続きしないのである。「アンケートの自由解答欄」も「グループインタビューの記録」も「ウェブ上の発言」も、同じ意味で十分に活用されていない。

NRIが開発した「TrueTeller (トゥルーテラー)」は、分析者の分析的興味の流れに沿ってドリルダウンし、生の文章に至るという設計思想の、分析者の認知的負荷を下げるテキストマイニングツールである。これを用いることで、ほこりを被っている「宝の山」である各種文章の山から、苦痛を感じることなく役立つ定性情報を見つけ出すことができる。これもまた、問題意識の高い「現場のプロ」に対する「名人支援の形態知ツール」ということができる。

5 音声認識技術がもたらす 「名人支援ツール」

コールセンターの会話のテキスト化が自動的にできると、顧客からの情報の活用は飛躍

的に可能になる。現在の技術では完全な認識は無理だが、アドバンスド・メディアのシステムは、修正をしやすいインターフェースと音声認識ソフトを併用することで、テキスト化については実用レベルに達している。

こうした技術により「顧客の声」がテキスト化されることで、上記のテキストマイニングツールの活用範囲も広がる。上記の音声認識技術の応用例としては、コールセンターにかかってきた電話の会話の中からキーワードを認識し、そのキーワードに紐付けした情報をオペレーターの端末に瞬時に呼び出す、というものがある。たとえば「値段」というキーワードを認識すると、自動的に価格表をポップアップする。これはコールセンターのオペレーターの能力を「拡張」するものであり、現在よりもハイレベルな対応を可能にする。

さらに、コールセンターの現場では、音声から「感情情報」を取り出す技術により、「この人はいていないにしゃべっているようだが、実は相当イライラしている」といったことがわかることで、「現場のプロ」であるオペレーターの「名人支援の形態知ツール」としても使えるはずである。

こうした「名人支援ツール」の出現は、何を意味するのだろうか。これらのツールをマーチャンダイザー、バイヤー、デザイナー、商品開発者、消費者対応担当といった職種が使いこなし、その能力が磨かれるサイクルをうまく回すことができる企業が、どんどん頭角を現してくることが予想される。

これまでは、機械化、情報化、自動化により、「誰にでもできる」標準的オペレーショ

ンが生産性向上の鍵を握っていた。これは標準化を骨格として持つチェーンオペレーションの思想ともよくなじむものだった。

今後、それを極める能力は競争上重要であり続けるだろうが、名人が能力を磨き、あらゆる局面で戦略的に正しい目利き判断がなされるような組織的な力が、より重要になってくると思われる。一見些細な違いと思われるかもしれないが、マックス・ウェーバーやフレデリック・テイラー以来の機械論的組織観（平たくいえば、組織は機械のようなものであり、人は部品のようなものであるという見方）に源流を持つ「チェーンオペレーション思想」から、名人の能力をどこまでも磨くという「組織思想」への大きな飛躍の可能性を秘めているのである。

閉塞感を打破するために

POS技術は、「何」の管理を可能とし、流通のパワーの川下へのシフトをもたらした。今後は、カテゴリーマネジメントなどコラボレーションの基盤であり続けるだろう。顧客データベース系の技術は、「何」と「誰」の管理を可能にし、新しい思考体系をもたらした。

インターネットは、課金や情報のやりとりの自由度を増し、短期的には「ビジネスモデル」を戦略変数とした。中長期では、供給側と需要側の情報の非対称を壊し、狩猟メタファーからガーデニングメタファーへのシフトを要請している。

ユビキタスネットワーク技術は、「何」

「誰」に加え、「いつ」「どこ」の管理を可能にし、コンテキストマーケティングをもたらす。RFIDは「誰のもの」の管理を可能とすることで究極の商物分離を進め、店舗の姿を変え得る。

画像技術、音声認識技術、テキストマイニング技術は、数値に直さない処理を可能にし、「名人支援の形態知ツール」をもたらす。さらに敷衍すると、「名人支援ツール」は機械論的組織観から、名人の能力をどこまでも磨くことをよとする組織観への変化をもたらす可能性すらある。

49ページの表1に示したように、情報のインプットと操作可能変数が変われば、その間をつなぐ考えや戦略の枠組みは変わらざるを得ない。情報技術はインプットされる情報と操作可能変数を変えてしまうので、流通やマーケティングをめぐる枠組みは今後も変わらざるを得ない。あらゆる意味で流通業は変化対応業なのである。

なお、萌芽で終わってしまう技術は多く、今回紹介した概念のなかにも日の目を見ないものもあると思う。しかし、時代の要請に合った「見事な」使い方を見つけ、それを徹底的に活用する力を持った企業が出現することが、流通業の閉塞を破り、さらには新しいパラダイムを創るのである。

著者

鳥山正博（とりやままさひろ）
サービス事業コンサルティング部上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、マーケティングイノベーション