

顧客体験を中心とした体験増幅型の新しい産業構造の到来

株式会社 野村総合研究所
CX コンサルティング部長
石綿 昌平

コロナ禍で急成長した企業の一つに Shopify がある。E コマースの仕組みを提供しており、大企業から中小企業、NPO や個人まで、さまざまな企業や組織が自身のネットショッピングのサイトを作ることができる。2020 年の売り上げは対前年比で 86% 増、2021 年は対前年比 57% 増を達成し、Shopify を活用してサイトを立ち上げた企業は世界で 170 万社以上に上り、その上で販売された商品流通額は、2021 年で 1,750 億ドル(約 19 兆円)となっている。すでに米国では、EC の小売りランキングにて Amazon に次ぐ 2 位に躍り出ている。

この背景にあるのが、D2C (ダイレクトトゥコンシューマー) といわれるビジネスモデルの登場である。D2C は Amazon のような巨大なプラットフォーム上に店出するのではなく、この独自のネットショッピングサイトにより、直接顧客とつながり、商品だけでなくそのストーリーや体験を映像含めてさまざまな手段で提供する。独自のコミュニティを持つことも多い。いわゆる「顧客体験」を提供しているのである。例えば、米国ではアウトドア専門のソファを販売する Outer や、カーボンニュートラルにこだわったスニーカーを販売する Allbirds 等、商品だけでなくその利用方法やストーリーに特徴のある企業が多い。また、企業は直接顧客とつながっているため、そのデータを分析し、感性と理性をうまく組み合わせてビジネスを拡大させている。専門用語では「グロースハック」という言い方がされるが、この過程にこそこのビジネスモデルの肝がある。

筆者はこれを新しい産業構造、つまり、ビジネスを拡大させる手法の登場であると考えている。産業資本主義時代はモノの拡散であった。規模の経済により生産を集約させ、販路によりこれを分配する。しかし、ニーズの多様化やビジネスの変化が速くなっていることにより限界がきている。2000 年代になり登場したのが、Amazon に代表されるプラットフォーマーである。生産者と販売者を効率的にマッチングさせることで、生じていたムダを徹底的に排除している。多くの人が集まれば、多くの商品が集まり、また人が集まるというネットワーク効果によりビジネスを拡大させてきた。そして新たに登場したのが D2C のビジネスモデルである。デジタル技術を活用し、顧客体験そのものを直接的に拡散している。これにより、需要喚起そのものを拡大させることができる。

まだまだ、世の中にムダは多く、巨大なプラットフォーマーの力はさらに増加する。一方で、特徴のあるストーリーや「顧客体験」を持つ企業や組織は、日本社会のいろいろなところにまだまだ眠っており、これらを振興することで、このような新しい構造を持ったビジネスも同時に拡大していくのではないかと。そのためには、こういった組織の発掘に加え、これら組織が「グロースハック」できる力をさらにつけさせる必要があるだろう。