

2023年の流通業界を展望する

インターネットの「利便性」を超える、 リアル価値・対面価値をあらためて創出

事業創造大学院大学学長・教授
五月女政義氏

長引くコロナ禍で、打撃を受けた流通業界は、今後どのような転換を図っていけばよいのか。2023年の流通業界の見通しと、訪問販売業界が今後求められる考え方、取り組み方について、事業創造大学院大学学長の五月女政義氏に伺った。（聞き手：日本訪問販売協会事務局／構成：編集部）

**対面の価値は「体験」にあることを
あらためて考え直すべき**

——2023年の流通業界について、展望をお聞かせください。

五月女 ここ数年、流通業界は新型コロナウイルス感染症の影響で非常に厳しい時期が過ぎました。2022年はようやく社会的な活動が活発化し、人々も外出する機会が多くなり、本来であれば「リアル店舗」が再び元を取り戻すタイミングになるはずでした。しかし、コロナ禍が長引いたために、店舗を閉めてしまった企業も多く見られます。その間にO2O (Online to Offline) やOMO (Online Merges with Offline) といった、オンラインと連動する形でのリアル店舗の生き残り努力がなされてきました。さまざまな先進的な試みも取り組まれてきたと思いますが、決定的な効果を上

げるというよりも模索している途上というのが実態のようです。店舗数を減らしてしまった企業は、需要が回復してきたときにどのような形でカバーしていくか一つのポイントになるでしょう。

本来であれば「リアル」「対面」というのは、非常に重要なコミュニケーションの方法です。ところが、世の中ではインターネットを利用した通信販売が非常に台頭しています。これはインターネットの利便性に対して、リアル店舗がそれを超える価値を提供できていないということではないでしょうか。

コロナ禍の数年を経験し、一般の消費者は「外へ出ていく」こと自体に飢えています。そのため、店舗で買い物をしたり外出して食事をしたりということに関しては、需要は徐々に回復していくでしょう。それでも、インターネット通販が成長するという流れが逆行するかというと、それはやはり難しいだろうという印象を持っています。

——訪問販売は対面販売であり、まさに「リアル」な体験の場です。我々の大きな目的は、対面でコミュニケーションをとりながら消費者の持っているニーズを引き出していくことであると考えています。これから訪問販売が産業として生き残っていくために「対面」という形をどのように生かしていけばよいのでしょうか。

五月女 インターネット上のプラットフォームは、インフラ、つまり必要不可欠なシステムとみなされるようになればなるほど価格はゼロに近づき、付加価値は人を介する部分に比重が移ると思われれます。訪問販売というコミュニケーションの場合は、本来であればもつと価値があるはずです。

しかし、先程も申し上げたように、どうやらその価値を十分発揮しきれていないようです。利便性においてはインターネット通販には勝てないかもしれませんが、訪問販売の本来の強みである利便性以外の価値が十分に発揮できていないのではないのでしょうか。

その原因の一つとして、訪問販売を行う企業自身の意識が、いつのまにか製品という「もの」そのものを売り込むことに偏り過ぎてしまっている可能性があります。これは、小売業全体に言えることでもあります。リアルな良さは「体験」にあるのに、企業はそこを見失っているのではないのでしょうか。

我々の大学院も、コロナ禍ではオンライン授業を強いられてきました。いかに対面授業を上回る教育効果を上げることができるかという事に努めてきました。が、実際に行ってみて感じたことは、やはりオンラインは「接続しているそのときだけ」の関係、場になっってしまうことです。知識を詰め込むだけならオンライン授業だけでもよいのですが、学校ではそれ以外のプラスアルファの部分が必要となります。例えば、偶然エレベーターに乗り合わせたり、授業の合間に言葉交わしたりすることから人的ネットワークが生まれますし、実際に顔を見合わせて声をかけ合ったり、同期の姿を見たりすることで、自分も頑張ろうと励まされるものです。企業と同様に学校でも、知識を詰め込む教育ということだけに目を向けていると「オンラインで十分じゃないか」という話になってしまいます。



そうとめまさよし 慶應義塾大学経済学部卒、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(経営学修士)。消費財メーカー、外資系コンサルティング会社を経て、92年に株式会社三菱総合研究所に入社し、主任研究員、経営戦略研究室長、首席研究員等を歴任。30年以上にわたり、メーカーから流通・サービス業に至るまで幅広い分野で戦略ビジョン、中期計画、中長期事業戦略/ビジネスモデル革新、新規事業戦略などに関する戦略コンサルティングを実施。

今の小売業界も「もの」そのものを目的化してしまっている。ソリューションや感動体験の提供といった本来の非常に重要な価値、ポテンシャルを見逃してしまっているのかもしれない。いつの間にか企業の論理に陥り「製品をどうやって売り込んでいくか」に焦点を当ててしまっているのではないか、あらためて問う必要があるでしょう。

消費者とともに価値を創り上げていく訪問販売へ

五月女 昨今は、業界や製品の境界領域がボウダレスになり、さまざま業界が融合しています。

端的な例は健康食品です。「健康食品」には食品業界、薬品業界、化粧品業界などから企業が参入し、業界の境目がなくなり、さまざまなプレーヤーが入り乱れて競争をしています。健康食品を購入する消費者にとっては健康食品の購入や摂取することが目的ではなく、それによって健康・体調面での悩みや困りごとを解決することだと思えます。ということは、単に健康食品を売るだけではなく、自身の健康・体調の状態が見える化できるような仕組みを顧客と一緒に構築し、一人ひとりに最適な健康食品や健康・体調管理のアドバイスを提供するなど、他ではできないソリューション体験を提供していかなければなりません。

従来の食品、薬品、化粧品といった業界分類は供給者の論理で決められた定義であって、「健康」は消費者のニーズで括り直したカテゴリーです。消費者主権の時代では、業界区分など意味がなく、消費者が望む製品の組み合わせ、販売方法、一番使

いやすい利用方法を選択するというのは自然な流れです。こうした意味で、今後のキーワードになるのは、「業態」化*ではないのでしょうか。

供給者の論理と消費者の論理、どちらが勝つかというと、業界によって時間はかかるにしても、おそらく最終的には消費者の論理が勝つでしょう。消費者起点や消費者のニーズが大切だと言っている、時間の経過とともにいつのまにか企業の論理・発想になってしまっていないでしょうか。企業は消費者のニーズによって新しく括り直した「業態」発想に転換していかないと、これから先は生き残っていくことすら難しくなるでしょう。

訪問販売においても、「対面コミュニケーション」というだけでなく、消費者と販売員の接点の場を今まで以上に多面的に創っていくかなければならないでしょう。時間と空間を共有して相手の表情を見ながらコミュニケーションをとることで、対面では得られない情報が得られます。インターネットでは多種多様な膨大な量の情報が得られますが、実際に消費者と接してコミュニケーションをとっている人しかわからない、データできないような情報があるはず。販売員本人も気がついていないかもしれませんが、訪問販売の強みは、ビッグデータではなく、この顧客の「独占的情報」を持っていることです。ただ、それを十分に生かすことができているように思います。

「製品を売ること」は企業の論理であり、消費者にとっては関係ないことで、最大の価値はその製品を通じて消費者が抱えている何らかの課題を解決する、あるいは感動を与えることです。そうすると、今度は「カスタマイズ」が鍵となりますが、それは商品のカスタマイズというよりも、「ソリューション」のカスタマイズが重要になってきます。それができるのは、直接コミュニケーションをとっている人たちであり、これが

*「業種」は取扱商品や商品軸による分類であり供給者視点。
「業態」は、売り方や提供の仕方による分類であり、顧客の求める形で提供する消費者視点

一番の強みになるでしょう。

——訪問販売には、販売員自身が実際に使ってみて、良
いと思った商品を販売する形もあります。そういった在
り方は価値や感動の提供になるのではないのでしょうか。

五月女 自ら気に入った製品を自発的に販売するとい
うのは非常に重要な要素だと思いますが、実際は会社
で決められた製品を販売するケースが多いのではない
でしょうか。消費者からの要望を直接聞き取った販売
員の提案を商品化するのとは当然として、もう一歩踏み
込んで、お客さん自身が商品開発や用途開発に参画す
るといような共創、これをうまく循環させる仕組み
ができていくとよいですね。

例えばミールキットを販売する企業であれば、これ
までのように企業側が企画した商品を消費者に提供す
るだけでなく、ミールキットの内容自体を消費者から
募集し、それを実際に消費者に食べてもらって、投票
の結果、一番人気の高かったものを定番化するという
ような流れができると、「コミュニティ」の意味合い
が高まってきます。まさに企業と消費者の双方向性
共創ができてくるでしょう。

訪問販売は、本来ならばまさに、販売員と消費者が
一緒にその場で価値を創り上げていく時間と場なわけ
ですよ。そこであってこそ、体験や感動が生まれる
のだと思います。

——それができる販売員の育成が大切ですね。今後は
どのように人材開発をしていくべきでしょうか。

五月女 販売員の皆さんにも、対面販売する中で「こ
の消費者が本当に抱えている課題は何だろうか。本質
的な課題、困っていることは何なのだろうか」という
ことを見極めて、それに対して的確にアドバイスして
いけるような機能が求められると思います。

私がセミナーなどで最初に問いかけることがあります

す。それは「3000ピースのジグソーパズルとLE
GO、どちらが難しいか」という問いです。ジグソー
パズルは正解が一つだけ決まっています、そこに向かっ
ていかに効率的に早く到達できるかが鍵となります。
今までの日本企業の経営やマネジメントはこうしたこ
とに長けた人材を育成することに注力してきました。
一方で、LEGOは3歳の子供でもできますが、正解
はありません。解そのものを自ら創造していかなく
ばならないという違いがあります。

これからの人材は、今まで誰も経験したことがない
ような課題や問題に直面する機会が増えると思われま
すが、自らその解を創り上げていけるような能力が求
められます。こうした発想ができる切り口を身につけ、
思考訓練を繰り返すことが重要になってくるでしょう。
一過性の単なる「アイデア」や「思いつき」ではなく、
まずは基本を理解した上で、物事の本質を見極め、そ
れを「あえて崩す、あえてこうする」という考え方を
身につけることなどが必要になってくるでしょう。

各社それぞれの勝負どころを はつきり打ち出していくことが大切

——最後に、消費者の視点から見たときに、訪問販売
対面販売を行う我々の業界の課題はどのようなところ
にあるでしょうか。

五月女 企業は、特定の消費者がずっと自分たちの製
品を使い続けてくれる、自分たちのブランドで上から
下までそろえてくれることを望むわけですが、消費者
の立場としては自由に「選択したい」「使い分けたい」
というニーズが大きいのではないのでしょうか。このた
め、「時間を節約したい」「自宅に来てほしくない」と
いう人は通信販売を使えばよいですし、「コミュニケー

ションをとりたい」あるいは「実際に商品を見て触っ
て確認して買いたい」というのであれば訪問販売やリ
アル店舗を使えばよいでしょう。方法が一つしかない
ということではなく、消費者側に選択の余地があるこ
とが大事だと思います。

オンラインと実店舗をうまく融合して、オンラインが
実店舗の売上を奪わないようにインターネット上では販
売せず、店舗に「送客」するという方法も見られます。
ウェブサイトで商品の情報を見て選び、クーポンの取得
もできるけれども、クーポン自体は店舗でしか使えない
というような工夫をしています。また、通信販売のみで
は、企業の実態が消費者にはよく見えず、信用面で不安
もあるでしょう。そのため、リアル店舗はあくまでも旗
艦店やショールーム、アンテナショップとして位置づけ、
リアル店舗で商品を見て、オンラインで購入してもらっ
たというシヨールーミングも多く見られます。

訪問販売業界と一括りにしてしまいがちですが、それぞ
れの企業の個性や勝負どころは異なるものだと思います。
商品力そのものだけで勝負できる企業もあるかも
しれませんが、一方で、消費者から見ると商品は他社
とそれほど変わらないけれど、販売員の提案がすばら
しい、製品を通じていろいろな感動や体験といった別
の価値を提供できる、といった強みを持つ企業もある
でしょう。伝統的な訪問販売という販売方法に固執す
るのではなく、それぞれが何で勝負しているのかを
はつきり打ち出していくことが大切なのではないで
しょうか。「商品も、販売員も、それ以外の体験に付
随する価値も、全部大切です、全部やっています」と
いう全包围型の企業ほど、逆にどれも中途半端になっ
ていて特徴がわかりにくくなってきている可能性があります。
そのようなところから見直していくことが大切で
はないかと考えています。