

## 明日のカーテン市場活性化に向けて(カーテン座談会)

近年のオーダーカーテン市場、特にホームマーケットは、大型店やネット通販といった価格訴求型ショップの台頭により市場構造が大きく変化、その中でインテリア専門店やICをはじめとする対面販売を得意とするカーテン販売業、ならびにそうした流通をメインに販売するカーテンメーカーにおいても、苦戦を強いられる状態が続いている。そこで本紙では、現状のオーダーカーテン市場の閉塞感を打開するための特集企画として、川上、川下、IC、業界有識者といったそれぞれの立場の方々にご参加いただき、「カーテン座談会」を実施した。大変興味深い、未来につながるようなお話をたくさん伺うことができた。その内容を数回に分けて掲載する。なお今回は、忌憚のない意見を頂戴するため、発言者の立場は明確にするものの、名前は匿名とする、いわゆる「覆面座談会」という形式とした。

### 参加者

A氏=川上

B氏=川下

C氏=IC

D氏=業界有識者

MC=善明剛史

### テーマ① オーダーカーテン市場の現状について

◇ まずはオーダーカーテン市場の現状についてですが、議論を進める上でウィンドートリートメント市場の分布図(下の図)を用意しました。トータルで市場を把握しているという意味では、まずは川上の立場から、Aさんの現状に対する捉え方をお聞かせください。

A氏…この図でいえば左下のマーケットは厳しいですね。量を売るボリュームゾーンは苦戦しています。右上は厳しいもののまだそれほど悪くはありません。全体像という中では、我々がもっと進化しなければならないのが右下の部分です。デザイン性をもちながら価格にある程度対応していくという市場です。ただそのときの課題が販路です。イケアはそのポジションかもしれませんが、専門店はそこにはあまり近寄りません。また左上については、ヨーロッパでは一部の高級家具など一定の市場はありますが、日本にはほとんどありませんね。

◇ 左上というのはどういう市場ですか。

A氏…モダンで高級感があるものです。実際には好きな人はたくさんいますが、日本ではモダンでお金のとれないんですね。

◇ この図をみても、日本では右上と左下しか市場がなくて、どちらも大変混み合っている状況です。

A氏…日本ではその2つが主戦場になっています。低価格で個性的なものというのが、最近は少し増えましたが、これまではありませんでした。特にメーカーはつくってきませんでした。そのツケが今回ってきている状態です。若い人はこういうところは非常に好きですから。例えば、ニトリはこの図でいえばスタート時点はもっと左寄りでしたが、どんどん右に移行しています。低価格だけどデザインも良くなってきて品質も向上しています。今後も確実に右にスライドしていくでしょう。そうなれば、さらに脅威になってきます。ただし、人口減の中で量売る商売がこれからどうなるのかはわかりません。

◇ まずはそのような市場動向がありますが、Dさんの立場から業界を俯瞰して捉えるとどうなりますか。

D氏…日本のオーダーカーテン市場は、捉えどころがない多面的な世界になっています。日本にはバロック的なものからミニマリズムまで人それぞれ、あるいはその人の中にも両面を備えた考え方があります。つまり、働きかける側がどのように働きかけるかによって、右にも左にも振れていくわけです。今の日本は特にミニマルな傾向が非常に強まっています。

◇ モダンではお金がとれないという先ほどの話ですね。

D氏…そうですね。景気が低迷しているとはいえ、現在日本全体の金融資金は1,680兆円あります。すごいお金を持っているわけです。お金を持っているという前提の中で考えれば、業界側の働きかけ次第で可能性はいかようにもあります。現状は業界側の働きかけがあまりにも少ない。店舗を構える専門店の発信は本当に少ないと感じています。来る人を待つ、いわば待ちの商売になってしまっています。積極的に情報発信しなければユーザーは反応してくれません。やり方次第です。

◇ この図をつくった時点で、私自身が現状の中でどうするかという思考に陥っていました。Dさんの言うとおり新しい需要があるということですね。

D氏…地域密着型営業は専門店のアドバンテージですが、ニトリだって全国467店舗までできていて、こちらも完全に地域密着になっていますよ。しかも店員への教育は積極的で、ハイムテキスタイルにもたくさん派遣しています。我々よりも断然勉強しています。昔のイメージでいたらダメですね。

◇ こうした厳しい意見がありますが、Bさんから見てどのように感じますか。

B氏…結局ですね、自分が撒いた種なのでしょう。専門店だけでなく、業界そのものが新築需要に頼りきっていて、ニトリのようなところが対抗馬として出てくると、掛け替え需要なんてほとんど取られてしまっている。新築需要というのは、厳しい言い方をすれば、ユーザー自身が本当にカーテンを欲しいと思って買っているわけではなく、建物の一部として買っているに過ぎません。だから住宅メーカーが販売を強化すると、専門店に需要が流れなくなるのは当たり前のことです。とにかく専門店の存在感がエリアの中で認知されていません。そこに大型店が進出してくると、中身はともかくトップブランドのようになってしまう。そういうことに気付きながら、メーカー側もユーザー窓口としての専門店の掘り起こしをしなくなってしまいました。ただ単に買ってくださりだけでは専門店も育たないし、悪循環の繰り返しです。そこがこの図に現れているのでしょうか。

◇ 確かに、以前はメーカーと専門店がタッグを組んでやっていたイメージがありましたが、最近は少なくなりましたね。

A氏…本当に悪循環です。業績が厳しくなって何をやめていくかとなったときに、効果が分かりにくいそういうところからなくしていった。それが業界全体の地盤沈下につながっています。あとで議論になると思いますが、見本帳をはじめ流通に多大な費用を掛けているんですね。

一方、ユーザーに向けた情報発信、例えば専門店経由での資金投下など、そういう形ではほとんど使ってきていません。そのようにしてエンドユーザーを手放してしまった、そのツケが回ってきているのでしょうか。

◇ ニトリのような巨大な存在がもっともユーザーの近くにいて、情報をもっとも発信している。ユーザーが集まるのは当然かもしれません。CさんはICというユーザーに近い立場ですが、現状をどう考えていますか。

C氏…一番お客様が不信感を持つのは値引ですね。定価があるのに大幅な値引はおかしいと思います。

それではスーパーと同じです。それと同じ位置づけにしてしまったことが最大の問題です。

私は今、新築需要は狙っていません。インテリアはその人の生きてきた道そのものです。それに対して値引なんて、本当に失礼なことだと思います。

世の中がどう変化しようと、お金を持っている人たちはいます。今までは外商がそういう方たちに対応してきましたが、全然良い提案ができていません。良い生地を使うというだけで、その人の人生が窓装飾品で表現されていません。

そのお客様がどのように生きたいのか、どのように暮らすのか、そういう話をしながら提案しなくてははいけません。

予算がないお客様でもしっかりと寄り添うこと。値踏みをされて悲しい思いをされたお客様を何人も知っています。

人の心をすくい上げていけば、今はお金がなくても、先々に必ずつながっていくはずなのに、今はつながっていかない。

それが業界の現状でしょう。

◇ Dさんがおっしゃるように、Cさんは市場をつくりだすことをしているということですね。しかしながら、こうした売り方を、例えば専門店のような業態が取り入れることはできるのでしょうか。

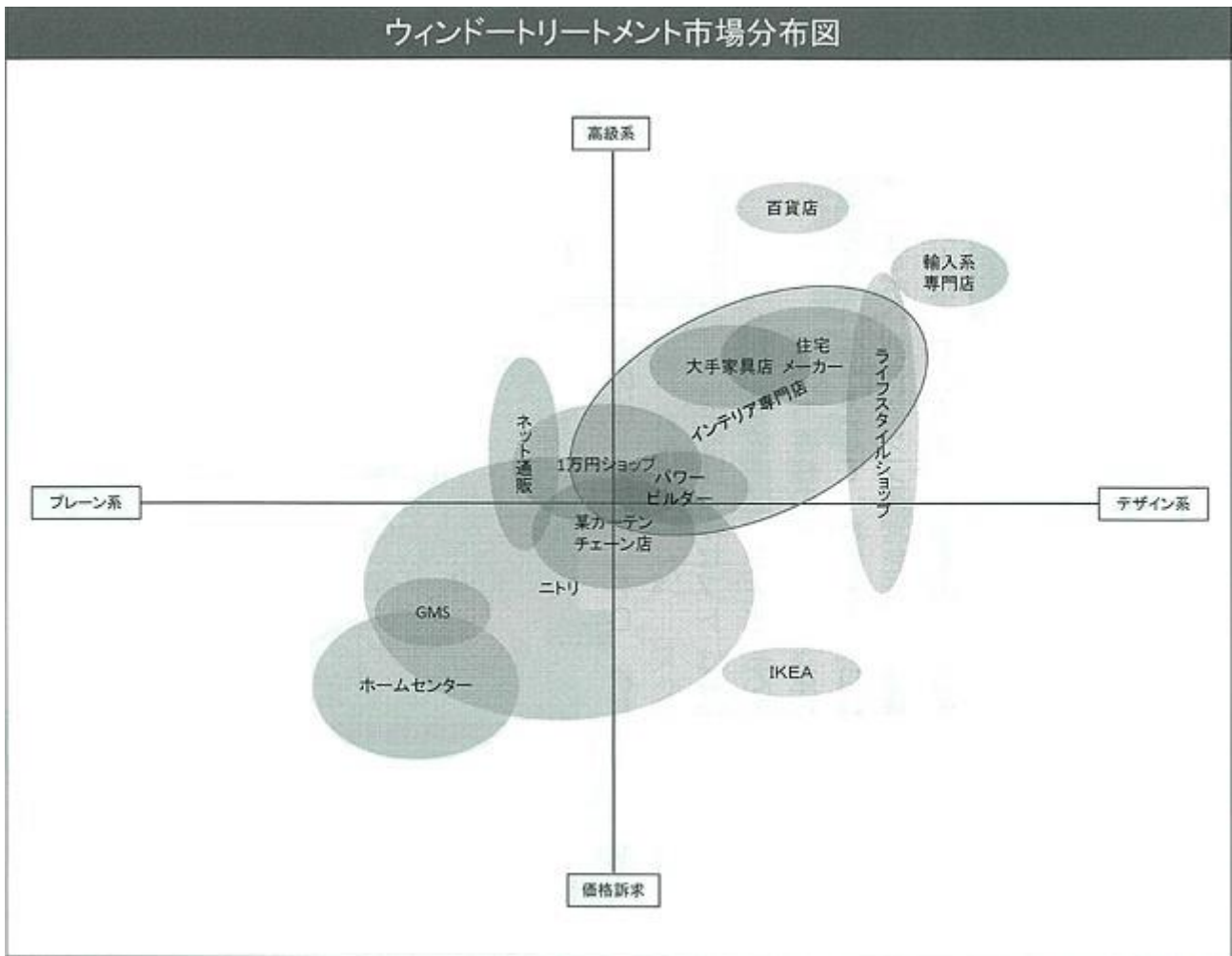
B氏…今は同質競合に陥っているんですね。どこも価格だけで競合している。限られたパイの中で同質競合をしていたら安くするしかなくなります。もっている鉄砲の弾は専門店の方が圧倒的に小さいのだから、目に見えるような部分、例えば売場面積とか品揃えとかはほとんど大手に負けてしまいます。勝てるのは特徴的な商品力もありますが、多くは施工力やサービス、提供力といったお客様には見えない部分です。見えないからこそ、地域のユーザーにそういうものがインテリアに大切だということを知ってもらわなくてはならないのです。

その一環で、Cさんのような特殊な才能がありますが、そこまでいかななくても、せめて対面販売をする人たちの力量をあげなくてはなりません。それが窓装飾プランナーの意義なのだと思います。

ところが現実には、専門店はもとより、業界が一枚岩になっていません。

専門店はもっと勉強をしなくてははいけませんし、メーカーだって見本帳の表紙をとったらどこの会社か分からないというのではまさに同質競合です。いずれにしても、行き着くところまで行くしかないという状況ですね。

メーカーも専門店も、生き残るところは生き残るところということでしょう。



インテリアビジネスニュース(第714号)より引用

テーマ② 専門店が生き残るためには

◇ かなり厳しい意見が出ているのですが、それではインテリア専門店が今後生き残るためにはどうすれば良いのでしょうか。WTP(ウィンドートリートメント業界活性化プロジェクト)からは地域密着型インテリア専門店が成功するためのポイントとして、「差別化の追求」「顧客対策」「地域密着」「インテリアを切り口にしたリフォーム提案」「宣伝・販促」が提唱されていますが、これを基にお伺いいたします。Dさんにはいろいろなお考えがあると思いますがいかがでしょうか。

D氏…具体的な戦術論になりますが、「差別化の追求」は、言葉としては良く使われていますが、実行している専門店は多くはないでしょう。例えばニトリですが、かつての販売員はただ黙って立っただけでしたが、今はもう違います。しっかりと商品説明をするなど、かなり成長していますから、簡単には差別化できなくなってきました。「地域密着」でも全国に400を超える店舗があって地域密着になっています。もちろん「宣伝・販促」についても大きな差がついてしまっています。そうすると何をすべきなのかは明確です。それはニトリができないことをやるということに尽きてきます。これもWTPが実施した消費者アンケート調査の報告にありましたが、消費者が求めるサービスの第一位がカーテンクリーニングだったそうです。日本人ほど清潔志向の強い民族はいませんから、カーテンクリーニングのニーズはその表れでしょう。

カーテンクリーニングといっても難しく考える必要はありません。専門店自身がクリーニングの機械を導入するというのではなく、地域のクリーニング店とタイアップすればいいわけです。カーテンクリーニングのようなきめ細かな対応はニトリでは難しい。しかし専門店ならば地域のクリーニング店とタイアップすることで実現できます。

しかし受付や取り外し、取り付けといった顧客との接点は専門店が行う。そうして顧客とつながりを持つことで、例えばリフォームなどの新しい需要を取り込んでいくわけです。

それからもう一つ、差別化策としてデジタルプリント技術を活用したロールスクリーン他窓装飾品の春夏秋冬の提案にも注目しています。季節ごとに窓装飾品を替えれば、市場が2倍、3倍になるのではありませんか。

単独では難しいかもしれませんが、グループや仲間でデジタルプリント機器を購入する、あるいはプリンター業者とタイアップしてもいいでしょう。お金を持っている人だったら、季節で雰囲気が変わるような窓装飾の提案に魅力を感じるのではないのでしょうか。

いずれにしても、大手企業が対応できないフットワークが要求されるような方向に進んでいくしかありません。

大型店ができなくて、しかも消費者にとって魅力的なことは何かを、徹底的に考える必要があります。

◇ その意味では、すでにCさんはユーザーにそうした対応をしていますよね。

C氏…お金を持っている、あるいはインテリアにお金を掛けてもいいと思っているお客様は間違いなくいらっしゃいます。しかし残念なのは、インテリア業界全体が、そういう方々を満足させる提案をしてこなかったことです。

しっかりとその人の生き方を表現したような提案をする。そうすると予算は関係なくなり、さらに毎年のように替えたいと思ってもらえるはずです。それから、私自身は、専門店にとってもっとも重要な取り組みは「顧客対策」だと思っています。そもそも専門店は、顧客リストをしっかりと活用しているのでしょうか。

おそらくどのお店にも顧客リストはあると思いますが、新しいお客様を単純に追加していき、時期がきたら営業の案内を出すということではダメなんです。一人の顧客の中でも、長い間には二人家族が三人になり、お子さんが成長し、入学し就職し結婚してまた二人家族に戻るといった形にいろいろと変化していくわけです。そういう情報をアップデートしていくこと、そしてそうした節目節目に、商売とは関係なくても、ちゃんとお祝いのメッセージを贈る。

そういったことをしているのでしょうか。

今は一人で暮らしている方が多くなっています。私はそういう人には電話をするようにしています。

「今年の夏は暑かったですね」、「ちょっと声が聞きたくなったんですよ」など、売りっぱなしではなくて、いつもそばにいますよと寄り添うことです。そういうことが地域密着だし差別化だと思っています。

D氏…それは本当に大切なことです。専門店全体がCさんのようになればいいですね。その顧客のライフステージごとにつながりをしっかり持つこと。それが次の商売につながるのでしょう。たとえスタッフでも、店員一人ひとりがそういう存在にならなくてはなりません。

◇ どうしても商売しているので、掛け替え時期を見計らってセール情報やイベント情報のようなものを出すという手法をとってしまいますが、それでは本当の意味での「顧客対策」にはならないということですね。

D氏…例えば、JALやANAでも、誕生日などの節目にはいろいろ送られてきますね。商売には直接関係なくても人と人とがふれあっていくことが重要です。グレードの高い商売をしようと思えばなおさらです。

インテリア業界は、買い替えるほどに価格が安くなるという典型的なデフレ体質です。商品の差別化ができていないこともあります。それ以上に人と人とのつながり、お店と人とのつながりが希薄だから、需要が生まれるたびに、そのときに安いお店に流れてしまうという根本的な問題があるのでしょう。

C氏…カーテンの場合、掛け替えるのは確かに10年後になるかもしれない。でもその10年後のお客様が何百人もいれば、そのお客様だけで十分に商売が成り立つはず。毎年そういう10年後のお客様が巡ってくるような循環になってくればいいわけです。さらに10年経ったら家族も増えて新しいニーズも出てくるようになります。

B氏…家電業界では、同じようなことを地域の電気屋さんがやっていますね。カーテンを繰り返し売っていくためには、顧客とより深い接点をもたなくてはなりません。

しかしながら接点を持つための手法、取り組み方、仕組みというものを、どこかが提供するようにならないと、現実的には難しいでしょう。皆さん、専門店専門店というけれども、結局は小規模経営で、そういうことを考えていく時間も知恵もないのが現実です。「顧客対策」の重要性もみんな分かっていたってできないんですよ。

顧客リストも、紙の台帳に名前と住所と電話番号が書いてあるというだけなのが大半だと思いますが、それでは意味がないんです。もっと緻密にデータ化したものをどうやって整備するのか。

◇ 川上の立場からも、専門店はもっとこうあるべきだ、というご意見をお聞かせください。

A氏…そうですね。カーテン見本帳も表紙を外したらどのメーカーか分からないというお話が先ほど(前号)ありましたが、とにかくメーカーは個性を出すということが怖いんですね。しかしそれではもう通用しません。昔は総合見本帳といって、高いものから安いもの、クラシックからモダンまで何でも入っていた。それが通用しなくなって価格帯別に分かれていきましたが、それでも个性的にはならなかった。これからはどこまで勇気をもって個性を打ち出すのかが我々の課題です。それを専門店という立場に置き換えてみると、やはり課題は個性なのだと思います。見本帳と同じように、店頭看板を替えたなら一緒ということではいけないと思います。自分がユーザーとして、街中にたくさんのお店がある中で、個性のないお店にはやっぱり入りません。どれだけ個性を持つか。

その反対側にどれだけターゲットを絞ることができるか、ということがあります。そのターゲットに合ったサービスが必ずあるはずで、それが個性につながっていくわけです。

インテリアというのは嗜好品です。産業資材でも消耗品でもありません。

やはり嗜好品は、提案する側に知識とサービスがなければ狙っている客層は来てくれません。特に知識層、富裕層は経験が豊富ですからそれぞれ強烈な個性をお持ちです。それなのにこちら側が無個性では対等に渡り合えないでしょう。

D氏…ニトリに対して専門店が差別化できていないとすれば、それは企業規模が大きい方が勝つに決まっています。商品構成も売り方も、販促プロモーションも、すべての問題がここにあります。

A氏…その前に、ニトリの販売スタッフと専門店の販売スタッフが一対一で対決して、本当に専門店が勝てるのかどうか。そういうところも含めて、考え直していく必要があるかもしれません。

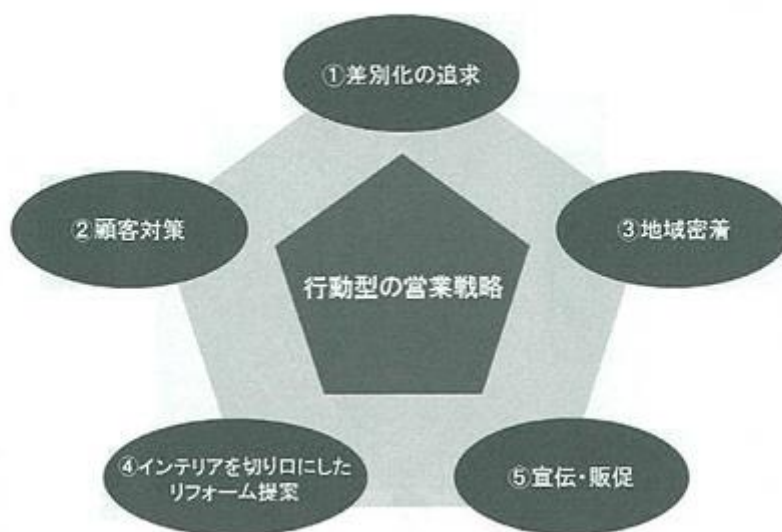
B氏…その前提として、専門店も市場分析をしっかりしなくてはなりませんね。ニトリに限らず、近くの競合店と自店を比較して、例えば売場の大きさ、品揃え、知名度、提案力といった項目を書き出して行って、勝っている点、負けている点を表にしていく。

それからそれを告知する方法を考えないといけません。例えばインターネットならば、商品名と地域名を組み合わせたキーワードで検索上位に表示されなければ商売にはつながりません。今はスマートフォンも当たり前になっている。それなのに、いまだにホームページがない、あっても稚拙で更新もされていないという専門店がまだまだ多い。がんばっている専門店とそうでない専門店の差が激しい。頭で分かっているけど行動ができないのですね。そういう時代の変化についていけるように、業界のどこかのポジションが率先して指導していかなくては、ますます遅れをとることにはなります。

◇ 昔はそれをメーカーが担っていました。

B氏…そうですね。でも今はそうした考え方をもったメーカーは少なくなりました。専門店もそうですが、メーカーも変わらなくては、ますます厳しくなっていくでしょう。

#### WTP資料：インテリア専門店活性化のために(一部抜粋)



インテリアビジネスニュース(第715号)より引用