

成功するオムニチャンネル

～新しいショッピング体験の実現のために～

著者：唐木 明子

オムニチャンネルという言葉が一般化したのは最近のことである。O2O、マルチチャンネル、その他の表現が都度使われていたのが2～3年前、その後日本でも大手の小売りグループなどが本格的に対応検討を開始して、オムニチャンネルという言葉が定着した様子である。オムニチャンネルとは、デジタルの本格化に伴い、実店舗などと組み合わせることで、新しいショッピング体験を顧客、消費者に提供するというものである。世界の主要各国と同様に、日本でも、若干の遅れはありつつ、今後試行錯誤の上で、オムニチャンネルの実体が設計され、実現されていくと思われる。

オムニチャンネルとは、セールスチャンネルをどう考えるかというだけのものではない。顧客の情報収集を含む各種のタッチポイントを有機的に、ターゲット顧客のニーズに沿うように提供し、また、しかるべく提供が行えるような前提を整え、既存の関係各所との調整も行う必要がある。オムニチャンネルは新しい動きではあるものの、既に一定の蓄積があり、成功するオムニチャンネルの条件は既に見えている。

本稿では、オムニチャンネルとは何か、さらに、日本と世界の現状を俯瞰した上で、成功するオムニチャンネルの条件を確認したい。

オムニチャンネルとは

オムニチャンネルとは、オンライン通販と店舗とを融合して顧客に提供し、自由にチャンネルを使い分けられるようにすることである。あるいは、商品の購買の各プロセスにおいて消費者・顧客が情報源となるタッチポイント(コミュニケーションチャンネル)および、販売のためのタッチポイント(セールスチャンネル)を柔軟に組み合わせ活用し得るように設計された、統合的なチャンネルである。その利便性や、実現のしやすさからいくつかの主要な取り組みがあるが、実際には、その組み合わせのあり方は多数存在し得るが、現状では、いくつかの代表的な事例が提示されつつある段階である。

以下のような、取り組みが代表的な形態である(図表1参照)。

- ①お取り寄せ購入:オンラインで商品を購入し、店頭で受け取る形態。消費者はオンラインで多くの選択肢から選ぶことができる点は通常のECと同様である一方、店頭で受け取ることで宅配に依存せず、事業者は配送コストを圧縮することができ、消費者は宅配を待つために自宅待機する必要がなくなるという利便性の向上が期待できる。
- ②試着予約:オンラインで商品を選択し、店頭で確認の上購入する形態。消費者はオンラインで興味を持った商品を店舗等に取り寄せて実際に確認をした上で購入することができる。インターネットだけではわからない商品の感覚などを確認の上購入でき、また、予約をすることで買い逃しを防ぐことができる。
- ③エンドレスアイル:店舗で商品を確認、型違いの商品を購入し、自宅に配送する形態。店頭では置き切れない、あるいは品切れになった商品も販売することができ、店舗の在庫の適正化、消費者は購入にあたっての選択肢を広げることができる。
- ④ショールーミング:店舗で商品を確認し、オンラインで購入する形態。店舗をショールームと考え、実際の販売はオンラインで行う形態。手に触れて確認をしてみないと購入の後押しが難しい商品に関して必ずしも販売を主目的にしない場を持つことで、店舗の在庫の適正化や運営コストの圧縮を行いつつ、消費者はより買いやすくなるものである。ショールーミングに関しては、自社内でオムニチャンネルが完結する企業でない限り、消費者による商品比較を促し、店頭で確認の上、最安値のオンラインショッピングで買い物をしてしまう傾向がみられることは学びとして、よく知られている。

世界の現状

Strategy&では、世界各国各業種のオムニチャンネル化の傾向を把握し、その背景を考察するために19の国と地域、9つの小売りセグメントにおいて調査を行い、オムニチャンネル化度を指数化した。

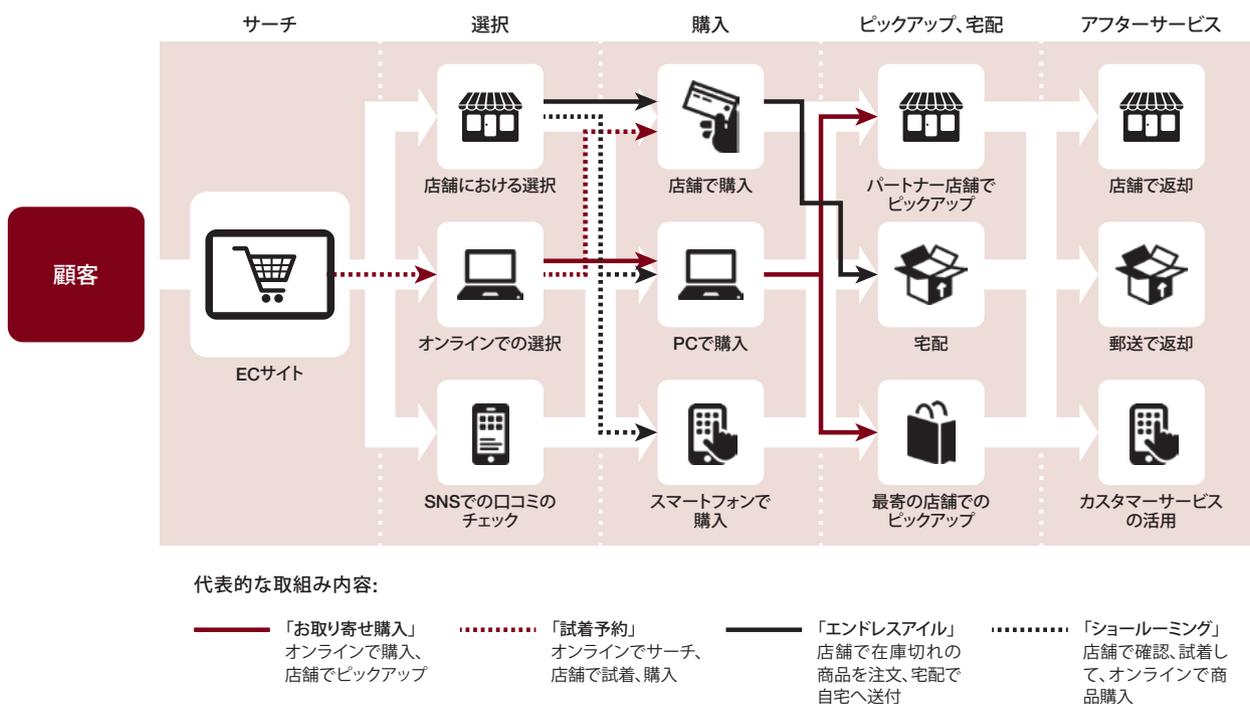
唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。国内外の消費財、リテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他事業会社のプロジェクトを手がけている。新規事業・成長戦略、商品・マーケティング戦略といったテーマに取り組んでいる。

図表1：オムニチャネルの取組みの全体像

いわゆるオムニチャネルとは、オンライン通販と店舗とを融合して顧客に提供し、自由に「チャネル」を使い分けられるようにすることである。



出所: Strategy&分析

日本は、指数で40、対象19の国と地域で第8位という結果である。より具体的にみると、米国、英国、オーストラリアといった国々に加え、中国も日本より高い状況、一方で、インド、ブラジルはもとより、フランス、イタリア、ドイツといった西欧諸国よりは高いという結果になっている。また、日本は40であるが、最もオムニチャネル化指数が高い米国ですら50であり、日本とさほど差が開いている

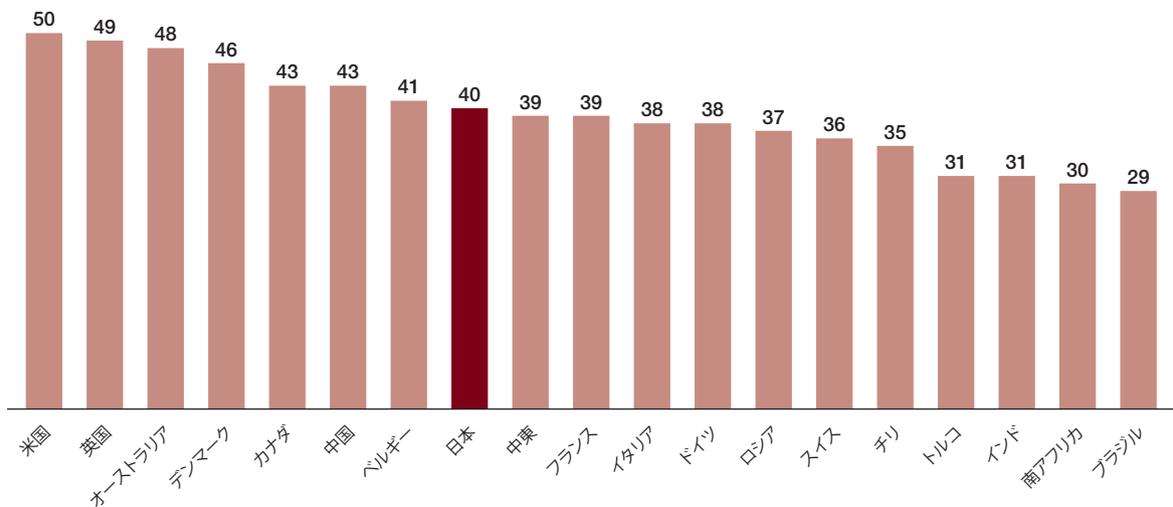
ようにも思えない(図表2参照)。

この結果をどう受け止めるべきであろうか？

まず世界的に、消費者・顧客の「オムニチャネル化」に、サービス商品提供側が追いついていないことがあげられる。

消費者はいち早くネットと実店舗を柔軟に使い分け、使いこなしている。買いやすさ、どのような商品か、どれくらい急いで入手

図表2：世界オムニチャンネル小売指数—国・地域別(1–100点)



出所: Strategy&分析

する必要があるのか、何をもちて購入の有無を決めるのか、これら複数の要素に応じて、店舗とネットを情報収集、拡散、購入に活用している。その一方、企業のオムニチャンネルの推進は、日本企業だけではなく、全世界的に試行錯誤しているのが現状である。世界最大のECプレーヤーでさえ、実店舗を展開するとニュースになるくらい、現状では試行段階といえる。また、世界最大の店舗プレーヤーも、ECの勝ちパターンを探っているところである。つまり、複数のチャンネルを確立した企業がそもそも少ない上、また、それが故に、チャンネル間の連携をどのように行えば消費者のニーズに真に答えることができるのか探るのが難しい状況である。

次に、米英と比較すると日本企業はオムニチャンネル化が遅れており、特にいわゆる従来型の大企業のECは未だに実力を発揮し

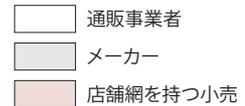
きていないことがあげられる(図表3参照)。

小売企業にとっては、店舗を通じてモノを販売するためのプロセスと体制や大きく異なる仕組みを構築する必要がある。メーカーにとっては、卸や小売を介さずに直接消費者に対峙するビジネスを一から組み立てる必要がある。いずれも、極めて大きなチャレンジであり、大きな方針変換の決断が必要である。製造から小売、顧客までの流通においておのおのの関係当事者が繊細な調和をもって役割分担を割り当てられている中で、既存の事業に悪影響を及ぼさずに前提を崩すのは、特に難易度が高い。

また、首都圏に経済が大きく集中し、都市機能の整備・高度化が進んだ日本においては配送コストのコントロールがしやすいために、通販化が進みやすいと言われるが、逆に考えれば、消費者から

図表3：日本と米国のEC売上上位企業(2014年)

米国では日本と異なり、店舗を持つ小売がeコマースの売上上位の多くを占めている



日本の通販上位20社

	会社名	主要事業
1	アマゾンジャパン	総合EC
2	千趣会	総合通販
3	ヨドバシカメラ	家電量販店
4	ニッセン	総合通販
5	デノソ・セシール	総合通販
6	デル	PC製造・販売
7	上新電機	家電量販店
8	イトーヨーカ堂	GMS
9	キタムラ	写真用品店
10	スタートトゥデイ	アパレルEC
11	ジャパネットたかた	TVショッピング
12	ビックカメラ	家電量販店
13	セブン&アイ・ネットメディア	オムニチャンネル推進
14	QVCジャパン	TVショッピング
15	マウスコンピュータ	PC製造・販売
16	ジュピターショップチャンネル	TVショッピング
17	MOA	総合通販
18	ファーストリテイリング	衣料品製造小売
19	ディーエイチシー	化粧品・健食通販
20	ピュアクリエイト	化粧品・健食通販

米国のEC上位20社

	会社名	主要事業
1	Amazon.com	総合EC
2	eBay Inc.	インターネットオークション
3	Apple	メーカー
4	Wal-Mart Stores Inc.	スーパーマーケット
5	Best Buy	家電量販店
6	QVC	TVショッピング
7	Macy's	百貨店
8	Valve Corp	ゲーム配信
9	Sears Holdings	百貨店
10	Target	ディスカウントストア
11	The Home Depot	住宅リフォーム小売
12	Williams-Sonoma	家庭用品小売
13	Office Depot	オフィス用品小売
14	Costco Wholesale	倉庫型小売
15	Newegg.com Inc	PCハード、ソフト小売
16	Nordstrom	百貨店
17	Kohl's	百貨店
18	Gap Inc.	衣料品製造小売
19	Dell Inc	PC製造・販売
20	Dillard's Inc	百貨店

出所: 通販新聞、Euromonitor

みると、通販でなくともモノを買いやすい状況が既に達成されているとも言える。

とはいえ、既存の大規模小売からみると、早いペースで消費者行動のEC通販化は進み、各社はオムニチャンネル化とグループ会社横断的な顧客サービスの創出への取り組みを始めている。

オムニチャンネルを進めるために

ではこのままの状態が進むのであろうか。そうは思えない。消費者・顧客が変化している以上、対応しない企業は勝者にはなり得ない。実際、日本国内でも「ネットショッピング」が一般的になり、小売の最大手が次々とオムニチャンネル戦略を打ち出すなど、オムニチャンネル化も早いペースで進展させようとしている。

多くの試行錯誤の結果、オムニチャンネルを成功させるための要素は見えてきている。

オムニチャンネルに取り組む、そう社内で決めた際、取り組みを真剣に進めようとするほど、できる限り幅広い顧客のニーズに応えようとし、また、可能な限り多くの参加企業を対象としてし

まいがちである。また、短期的な実現を目指して片手間で、既存のインフラをベースに取り組みを進めようとする。さらに、取り組みが軌道に乗ってくる気配が見えてくると、店舗チャンネルや、既存の取引先への過剰な遠慮をしてしまう。結果として、顧客の立場からみると、サービスから受ける印象や、何が新しいのかがわかりにくく、収益性や成長性にも欠けるものとなる。

こうした事態を避け、成功するオムニチャンネルに向けて留意すべき4つの要件がある。

- (1) 顧客ターゲットと対応したいニーズを明確に絞る
- (2) こだわりのある情報コンテンツと商材を扱い、売り場を確立する
- (3) ダイレクトチャンネルのバックオフィスを確立する
- (4) 店舗チャンネルにメリットを還元する

(1) 顧客ターゲットと対応したいニーズを明確に絞る

他の取り組みと同じように、オムニチャンネルも、誰のどののようなニーズに対応するかを明確にする必要がある。店舗だけ、デジタルだけ、では解決の難しい問題を持つ顧客に対して提供すること

ではじめて価値をもつことができる。

例えば、スーパーがオムニチャンネル化を進めるために、店舗に買い物に来た主婦に対して、ただ漫然とネットで追加の購入をしてもらうことを期待するのは難しいであろう。主婦がスーパーに買い物に来て、毎日使う食材はネットスーパーで自宅に宅配してもらえる、一見便利のように思えるが、このサービスは実際には大きく普及するには時間がかかっている。主婦は、通常は買い物に出る時間をさほどの大きな負担感なしに作ることができ、また、場合によっては店舗内を歩きながらその日の献立を思いつくこともあり、店に行くことを必要と考えてすらいる。つまり、顧客のターゲットとして、主婦の日常的な食材ニーズは、オムニチャンネル化に対する喫緊度合いが低い場合が多いといえる。

では、主婦で乳幼児を抱える家庭はどうであろうか？

乳幼児は成長が早く、食材、グッズ、多様なものが早いペースで必要になる。何がいつ必要か、どのように使うのか、選び方のコツは何か、都度店舗で確認をしたい、そして、オムツなど物によっては定期的を買う必要があるものも多い。さらに、幼い子供を抱えての買い物は想像以上に大変である。つまり、店舗で現物を確認し、インターネットで定期配送を行う使い方へのニーズが高い。日本では、安全安心な生活必需品を毎週宅配してもらう生活協同組合が非常に発達している。また、店舗大手、インターネット大手もこぞってこのセグメントの取り込みを行おうとしているのは、このセグメントのニーズに起因するものである。

(2)こだわりのある情報コンテンツと商材を扱い、売り場を確立する

顧客ターゲットとニーズを特定したら、対応する情報コンテンツと商材、売り場を確立しなくては、適切なおもてなしができない。

乳幼児を抱える新米ママを支援するためのサービスであれば、多々ある各種育児グッズの使い方、何が良いかといった情報の提供が必須であろう。SNSに長けたセグメントでもあるため、お互いにアドバイスし合える環境を整備することで説明は提供し得る。店舗と、ネットの掲載コンテンツの連携も必須である。店舗での育児グッズエキスパートのアドバイスに、定期購入の案内も組み

込み、また、ネットでも育児グッズエキスパートが店舗にいることを告知するのも良いかもしれない。

店舗と連動した主婦向けのネットスーパーを本当に普及させるためには、いわゆる「Moment of Zero」(商品の購入に向けた関心を引き付けるタイミング)を喚起するような、サイトを作る必要がありそうである。日本のECサイトは情緒的なものであっても左脳的なものが多いが、海外のネットスーパーのサイトを見ると、料理本や生活雑誌を見るような、消費意欲を喚起させられるものが多い。こだわりのある情報や商材をそろえることで、機能を超えた関係性をつくり出すことは、顧客のロイヤル化にもつながる。

(3)ダイレクトチャンネルのバックオフィスを確立する

当然のようであり意識されていないことではあるが、小売企業にとってでさえ、店舗とダイレクトチャンネルのバックオフィスは大きく異なる。どの顧客に何を提供するかのみではなく、提供するための基盤の整備も必要なのである。

個々の顧客向けのダイレクトビジネスを行うためには、小口多頻度配送向けに、ピッキングから梱包などの配送準備から出荷までの作業を行う必要がある。この作業はメーカー向けの物流や、店舗物流を行っていたセンターではそのまま行うことはできない。自社の物流に投資し、あるいは、第三者のサービスを活用することなどにより整備する必要がある。

さらに、オムニチャンネルを真に、複数チャンネルを柔軟かつ自在に組み合わせるものとするのであれば、在庫の一括管理を、しかもリアルタイムでの管理を達成する必要がある。システムを大幅に刷新する必要がある。

また、顧客との関係性を再構築するには、定期的かつ継続的に顧客データの分析を行い、活用する必要がある。メーカーはもとより、大手の小売の企業も、従来は個々の顧客のデータを分析することはなかった。一方で、ダイレクトチャンネルでは個々の顧客と、購買がひも付けられて分析され、CRMが行われてきた。オムニチャンネルの推進にはこのケイパビリティを獲得する必要がある。

(4) 店舗チャンネルにメリットを還元する

* * *

どの顧客に何を提供し、そのために整備すべき基盤が整ったとしても、オムニチャンネルが真の「オムニ」にならない例が多い。従来のビジネスが安定的であった大手企業ほど、その傾向が強い。小売企業は当然のこと、日本の大手メーカーも店舗チャンネルとの持ちつ持たれつとの関係性を築いていることが多い。店舗チャンネルから見ると、ダイレクトチャンネルは顧客を奪う脅威と捉えられかねないために協力を得られず、さらに、既存の事業自体にも悪影響を及ぼしかねないと危惧されることが多いのである。しかし、店舗チャンネルに過剰に遠慮してしまうと、真のオムニチャンネルを望むことは難しい。

顧客が既に、店舗とデジタルを自在に使い分けている以上、自社のネットワークにて店舗もデジタルも提供できなければ、顧客のニーズは他社に流出してしまう。つまり、オムニチャンネル化しないという選択肢はほぼない。

当然、長期的にはオムニチャンネル化は店舗チャンネルにとってもメリットである。顧客の行動に寄り添ったサービス提供を行うことにより、顧客との良好かつ深い関係を築くことができ、データの分析などを通じて優良顧客を特定して店舗と顧客との関係性をさらに発展させる支援も可能になる。オムニチャンネル化で後手に回るといことは、店舗チャンネルから見て頼りないと思われてもしかるべきなのである。

とはいえ、短期的には店舗で買い物をしてきた顧客がデジタルで買い物をすることになれば、影響を受けざるを得ない。これに対しては、顧客の住所、所属店舗登録などをもとに、店舗に利益を還元するなどの方式を取り入れている例など、の対応策がとられている。

店舗チャンネルにメリットを還元することで、協働関係は構築できるはずである。

オムニチャンネルは、コミュニケーションとセールスそれぞれのチャンネルを、単に任意に組み合わせることではない。消費者・顧客が何を求め、どのように行動しているのか、その意識や行動の現実をファクトベースで把握、理解し、反応していく取り組みなのである。その意味で、オムニチャンネルは、顧客中心、生活者中心の認識の表裏一体をなすものである。

さらに、オムニチャンネルは顧客、生活者視点を再確認するのみではなく、新しいコミュニケーション、販売チャンネルのあり方を実現するための物流、在庫管理、データ分析などのインフラやケイパビリティと、店舗チャンネルとの関係性という基盤の整備も必須である。

量販店が今までの品揃えビジネスの延長上でオムニ化しても、大手ネットモールの品揃えには到底太刀打ちできない。また、量販店が今までと同様に全方位的な顧客を相手にしたままでオムニ化しても、そのメリットは感じてもらえない。そして、優良顧客層に絞らずに、全方位的な顧客を相手にしたオムニ化は、単なる高コスト化に陥りやすい。今後、既存の店舗網を持つ大手のオムニチャンネル化が進展するにおいては、顧客という視点を中心にして進めない限りは、顧客不在のオムニチャンネルとなり、成功はおぼつかない。

オムニチャンネル化は、今後の自社の顧客との接し方のみならず、組織としてのあり方自体を見直し、考える良い機会かもしれない。