

【マーケティング的思考のすすめ パート22】

eコマース時代における流通業界のオムニチャネル戦略

関西大学 商学部 教授 崔相鐵 チュ・サンチョル

■オムニチャネル時代の到来

2015年11月に日本を代表する流通グループのセブン&アイ・ホールディングスが、グループ横断サイト「オムニセブン（omni7）」を開設した。これによって、消費者は、全国に1万8,600店以上あるセブンイレブンの店頭で、同グループが展開する諸々の小売業態、すなわち総合スーパー（イトーヨーカ堂）や百貨店（そごう・西武）、通販企業（ニッセン）、数々の専門店（アカチャンホンポやロフト、Francfranc等）の商品を受け取ることができるようになった。

セブン&アイ側は、オムニセブン開設の狙いとして、自社展開のリアル店舗の顧客には、自社運営のインターネット・サイトの利用を促す一方で、自社インターネット・サイトの利用者には、自他リアル店舗に来店してもらうことを挙げている。オムニセブンが、セブン&アイ側にとって、リアルとネットの顧客を互いに刺激し、集客力アップを図るための新しい仕組みとして位置づけられていることが分かる。このオムニセブンの開設が象徴的だが、マーケティングの母国米国に比べては少し遅れたことになるものの、いよいよ日本においても「オムニチャネル」時代の幕が開けられたといえる。ちなみに「オムニチャネル」の「オムニ（Omni）」とは、ラテン語源の「すべて」を意味する言葉だ。そして「チャネル（Channel）」とは、小売企業の販売活動における消費者との接点、すなわち店舗のことを指す。要するに、オムニチャネルとは、顧客との接点になっている全てのチャネル（小売店舗）が融合された仕組み。オムニチャネルでは、消費者が、いつでも、（リアル店舗、パソコン、スマートフォンやタブレット端末を問わず）どこでも、買い物ができ、都合の良い時間と場所で受け取ることができる。

■米国メイシーズによるオムニチャネル戦略の旗揚げと日本セブン&アイの追随

オムニチャネルの構築こそ最も重要なマーケティング戦略だと認識したのは、米国百貨店を代表する「メイシーズ（Macy's）」だった。メイシーズは、1858年創業以来、数々の小売イノベーションを繰り返し、今は米国45州、840店舗をもつ最大の百貨店チェーン。古き良き米国を映し出した映画「モダン・タイムズ」や「三十四丁目の奇蹟」にも登場するほど、伝統的な米国小売業の象徴としてその知名度は元々高かった。しかし、1970年代に入ってから、米国でも百貨店業態のビジネスモデルが時代遅れになり、いきおいメイシーズも経営不振に陥った。同社は、生き残りをかけて、2007年頃から経営改革に取り組み、店舗の統廃合や顧客の囲い込み、店員の接客力向上策などを実施したが、その中でも最も成果をあげたのが「オムニチャネル」戦略に他ならなかつた。

インターネット上でありとあらゆる商品とサービスが売買される「eコマース（電子商取引）時代」を迎える21世紀に入り、メイシーズはオムニチャネル戦略こそが同社の復活に不可欠であることに気づいた訳だ。そして、2011年にメイシーズは、自社はもはや旧態依然な「百貨店」ではなく、「オムニチャネル・ストア」になったと宣言した。メイシーズは、オムニチャネル戦略の基本コンセプトとして、M.O.M.（My Macy's Omnichannel Magic Selling）を掲げた。これは、語義通り、メイシーズが、オムニチャネルを通して、来店する顧客それぞれに対してショッピングの楽しさと感動を提供するという考え方を示したもの。端的にM.O.M.以前、すなわちオムニチャネルの発想が無かつた時のメイシーズでは、来店した顧客が欲しがっていた商品が店舗に無かつた時に、店員は顧客をそのまま帰したために、結果的に顧客の期待を裏切り、ショッピングを楽しむどころか、再来店の思いさえも消してしまった。M.O.M.以降には、売場に商品が無い場

合は、店員が急いで他のメイシーズ店や自社インターネット・サイトの在庫を確認して、在庫があれば、顧客に要望を聞いてから商品を店舗に取り寄せたり、顧客に直送できるようにした。メイシーズのオムニチャネルへの取り組みは、顧客満足を高める戦略であり、かつ効率的で利益性がある戦略であることを百貨店業界だけでなく他の小売業界にも思い知らせたことは容易に予想できる。現にウォルマートなどの有名小売企業も続々とオムニチャネル戦略を導入することになり、あっという間に米国的小売業界における最先端のマーケティング戦略として受け止められることになった。

このような米国小売業界のオムニチャネルへの戦略シフトを横目で見ながら、日本のセブン&アイ・ホールディングスが、その有望性に気づき動き出す。今や同グループの命運をかけるほどしきりに唱えているオムニチャネル戦略は、冒頭のオムニセブンの開設の少し前の2013年、セブンイレブン創業40周年記念式典で打ち出された。同式典では、流通経営革新の第2ステージを迎えたと宣言されたが、その第2ステージのビジネスモデルの中心がオムニチャネルになる訳だ。ちなみに第1ステージは、日本最初の24時間365日営業のコンビニである「セブンイレブン」の開業に端を発している。それから、様々な情報や物流革新を成し遂げていき、間もなく従来の安かろう悪かろうのイメージを払拭し高級感を打ち出したPB（プライベートブランド）商品である「セブンプレミアム」を2007年に発売して以来、大ブームを引き起こしながら近年に至るまでが第1ステージの時期になる。

■小売企業の店舗販売戦略の多様性□ オムニチャネルへの進化

オムニチャネルという流通業界における最先端の戦略をより的確に理解するためには、やはり前から存在する店舗販売戦略としてのチャネルの進化のあり方、すなわちシングルチャネルからマルチチャネル、次にクロスチャネルへといった重点シフトの理解が不可決だ。それについて、下図を参考しながら簡単に説明しよう。

①シングルチャネル

一昔前までは、商品と顧客との接点は単一（シングル）の店舗（チャネル）しかなかった。販売活動は長い間、「シングルチャネル」で行われてきた訳だ。

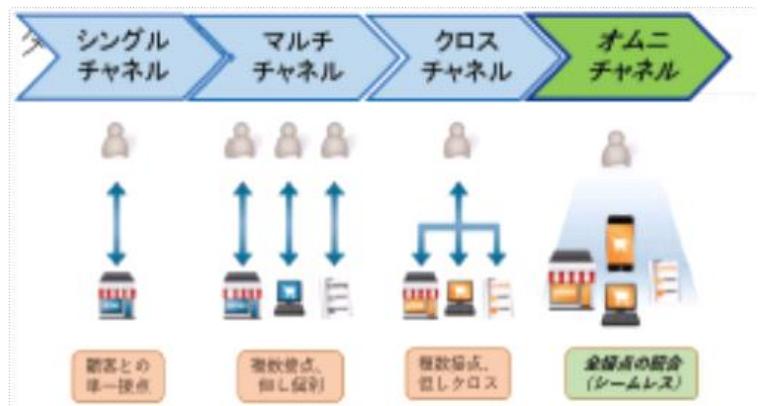
②マルチチャネル

暫くして通販というビジネスモデルが広まり、さらにインターネットが登場することで、接点は複数化することがマルチチャネル。リアル店舗、電話、ウェブのようにチャネルは増えたものの、顧客の行動はチャネルごとにばらばらで、チャネル間をまたいだサービス連携は無いに等しい。

③クロスチャネル

小売と消費者の接点は、リアル店舗、電話、ウェブなど複数存在し、それぞれを顧客各自が使い分けることができ、さらに各チャネルが部分的にデータ連携している。そのためにはウェブで購入した商品をリアル店頭で受け取れたり、返品できたりといったチャネルを横断したサービスを受けることもできる。各チャネルは統合されるより、クロスされる状態に留まっている。

④オムニチャネル



スマホが本格的に普及することになり、小売と消費者の接点は、統合されるゆえに途切れのないという意味の「シームレス（seamless）」化する。消費者は「いつでも、どこでも」リアル店舗かネット通販かといったチャネルの違いを意識しなくて済む。顧客は好きな時にパソコンやスマホを使い、インターネットやSNSを通してどこからでも情報を得て、店舗間比較も、価格検討も、注文もできる。また、店舗でも自宅でも便利な所で商品を受け取ることができる。顧客にとっては、別々のチャネルではなく、すべてのチャネルが融合しているように感じられる。

■これからのオムニチャネル戦略の方向性

日本の流通業界には、未だシングルチャネル戦略かマルチチャネル戦略から脱していない企業が少くない。一方、立派なインターネット・サイトを立ち上げた先進的な小売企業のなかでも、店舗間の統合が課題になるクロスチャネルの段階で止まっている場合がほとんどだ。取り扱う商品の種類や情報・物流等の流通技術によって、さらに消費者の嗜好によって、シングルチャネルやマルチチャネルの存立意義は否定できない。チャネルの統合までは行かなくても、チャネル間の協調が得られるクロスチャネル戦略も評価に値する。しかし、やはり本格的なeコマースの時代の到来を迎えており、インターネットとSNSを使いこなし、価格と品質、そして小売サービスに益々厳しくなる消費者の満足度を最大化できるオムニチャネルに比べると、それぞれのチャネルは物足りない感じがすると言わざるを得ない。

すでに述べたように、最強の流通グループのセブン&アイが、すでに世界中にその名声を轟かせているセブンイレブンの店舗を最大限に利用しながらオムニチャネル・グループとして昇華しようとしている。他のコンビニチェーンも追随を急いでいる。そう遠くない未来に、今や約6万店のコンビニが全国に張り巡らされている日本のオムニチャネルの方が実践的な意味で米国を凌ぐ日がやってくるだろう。一方、百貨店など、伝統的なシングルチャネル（またはマルチチャネル）戦略を固執した大手小売企業もオムニチャネル戦略の有望性に気づき、オムニチャネル関連の投資を強化し始めている。リアル店舗で商品を見て、店員に説明を聞き、ネットで注文する「ショールーミング」に悩まされる一方で、楽天やアマゾンなどのようにネット専門の大手小売企業の攻勢に戦々恐々していた大手小売企業にとって、オムニチャネルの構築は避けて通れない戦略だ。オムニチャネル戦略は、大手企業だけに限るものでもない。オムニチャネル戦略の嵐が吹き荒れる理由の一つは、ネット企業に欠けているアナログ的触れ合いへの思いが依然として強いことが挙げられる。だとすれば、長らくその前近代的零細性と過多性が批判されていた日本の中小商業も、適当な情報・物流投資でネット販売を試みることで、アナログ的リアル店舗とのシナジー効果を収めることができる。所詮は「顧客のニーズに応じて、適切なタイミングで、適切なモノを、適切なチャネルで提供する」という顧客満足の極大化がオムニチャネルの目指すところだからだ。今日の日本的小売業界は、オムニチャネルという新たなマーケティング戦略を通して抜本的に再構築される可能性が極めて高い。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」156・157合併号（2017.1発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。