

オムニチャネルリテールのリーダーを目指す「メイシーズ」

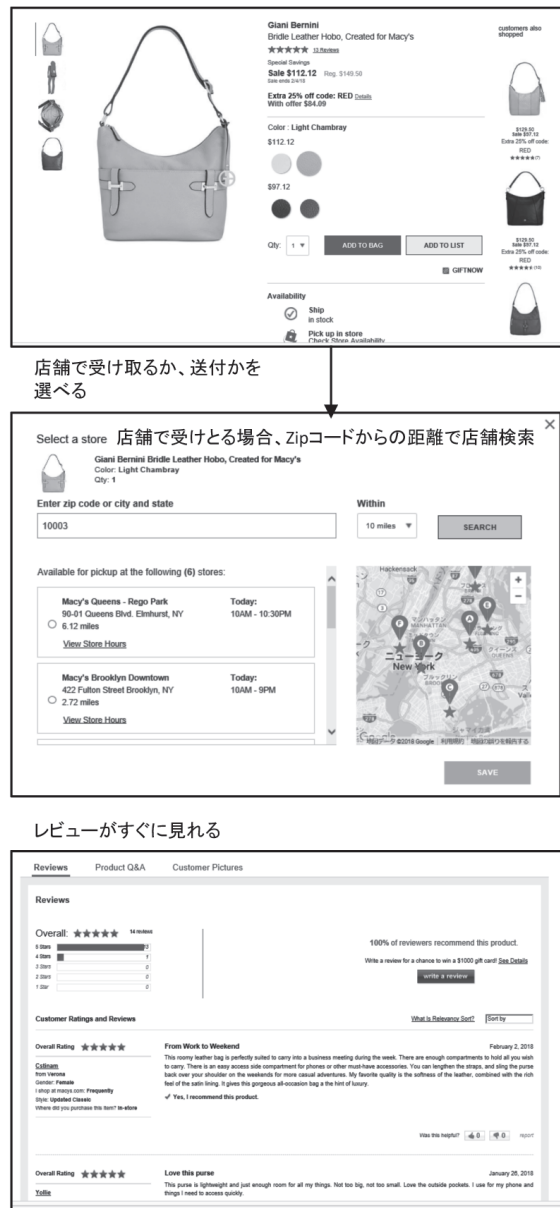
メイシーズ (Macy's) は、アメリカをはじめ、全世界に約 700 店舗を持つ老舗の百貨店である。時代の波に乗り遅れ経営不振が続いたが、そこからの脱却を図るべく、様々な経営改革を進めている。その成果の1つとして評価されているのが「オムニチャネル」戦略である。2011 年度の年次報告書では「オムニチャネル化宣言」をし、2011 年～2012 年にかけての売上は 40% 増となった。そこで、メイシーズにおける「オムニチャネル化」施策にはどのようなものがあり、現時点では、どのようなになっているのかについて本項では考察する。

1. 店舗と EC の在庫の一元化と在庫管理による販売機会損失の削減

まず、メイシーズがオムニチャネル化施策のために最初に行ったことは、店舗と EC の在庫の一元化である。その当時は、ショールーミングが問題になっていたこともあり、いかに、店舗に来ていただいたお客様に、機会損失をせずに購入していただけるかが重要になっていた。EC と店頭在庫の一元化により、ネットでも、リアル店舗でも、在庫がある所で購入することができるようになった。メイシーズのサイトからは、どこの店舗に、在庫があるかがわかるようになっており、店舗でも受け取りができる。

また、EC 購入商品の返品も店舗で受けており、店舗は、ミニ倉庫の状態となっている。この在庫管理は、店舗スタッフが兼任している。店舗でもリアルタイムに在庫の検索ができ、顧客に在庫状況を、店舗スタッフが即時にお伝えすることができる。

■図表 1 店舗受取ができる商品の店舗在庫検索画面

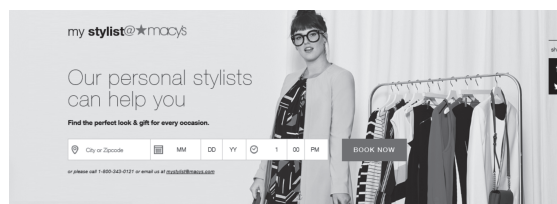


2. WEB 予約ができる "My Stylist @ Macy's"

"My Stylist @ Macy's" は、プロのスタイリストが、自分にあったコーディネートや新生活にあたって必要なものを選んでくれたりするサービスである。無料のサービスであり、購入しなくてもよいが、購入した場合は、20%オフとなる。このサービスについても、ウェブサイトから予約できるようになっている。

"My Stylist @ Macy's" のサービスは、スタイリストによるものであり店舗スタッフではない。店舗を選んで予約するのではなく、ZIP コードから近くの実施店舗をメイシーズ側が選んで、顧客に伝えるという仕組みになっている。

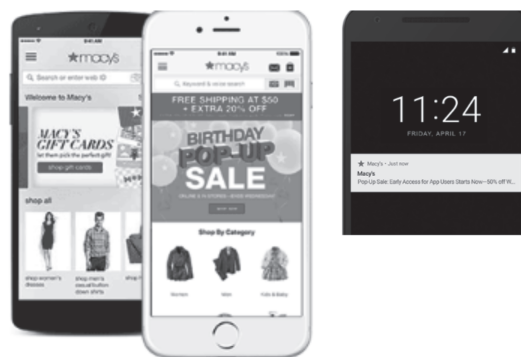
■図表 2 "My Stylist @ Macy's" のネット予約画面



3. メイシーズ顧客の 6 割が利用する 「Macy's APP」

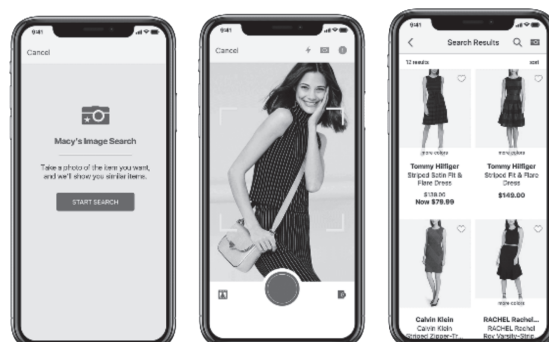
スマートフォンのショッピングアプリ「Macy's APP」をダウンロードすると、初回の買い物で 25%オフになる。お得情報や割引クーポンの配信、お気に入りにチェックしている商品がセールになった時の通知、店舗にチェックインしたらクーポンの配信など、お得に使えるメリットが大きい。また、これらのお得情報配信以外に、ポイントプログラムや閲覧履歴・購入履歴などによってパーソナライズされたレコメンド画面やメール配信などがある。

■図表 3 "Macy's APP" ではお薦めやお得情報のプッシュ通知がくる



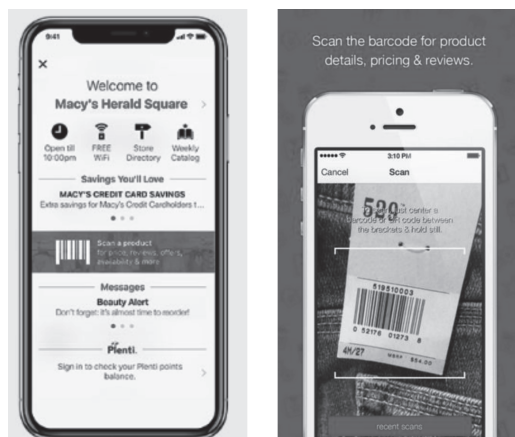
さらに、このアプリには、画像認識 "Image Search" が入っており、服を撮影すると、Macy's の在庫の中から画像検索をかけ、似ている服を探し出し、表示させるという機能がある。

■図表 4 撮影した服と似ているものを "@ Macy's" の中から探し出す



バーコードをスキャンすると、その商品の詳細頁にすぐに飛ぶような機能も付いている。例えば、店頭で気に入った商品がある時に、他に何色があるのか、素材は何か、レビューはどうなっているのかといった、店内でのスマホ情報検索が簡単にでき、店舗でのショッピングをサポートするというものである。

■図表5 商品のバーコードをスキャンすると商品ページに飛ぶ



4. 2015 年以降、急速に既存店の売上が減少 100 店舗を閉店

このようなオムニチャネル戦略は、EC 売上を毎年 2 桁増加に導いた。ところが、2014 年に回復したかに見えた既存店舗の売上は減少に陥った。結果、2015 年に 100 店舗が閉鎖された。一部のメディアからは、「オムニチャネル戦略は失敗した」「オムニチャネルでは百貨店の業態は救えない」とも言われている。

それに対し、メイシーズのホグエット CFO は、「メイシーズはオムニチャネルリテールのリーダーになると決めている。店舗とオンラインの正しいバランスを見つけるつもりである」としている。

オムニチャネル化は、今の時代に必要なことであり、そのこと自体が間違っていた訳ではないと思う。では、失速したのは何故なのか。明確に記しているものがなかった為、ここでは、SNS などの評価情報から推察してみる。

SNS で気になったコメントをあげてみると、「メイシーズは好きだったが、店頭がどんどん

セール品であふれて、好きなメイシーズでなくなってきた」「店舗に受け取りにいても、すぐに商品が出てこない」「『EC で注文 - 店頭で受け取り』も店舗での購入だが、メイシーズの接客が受けられない。事務的に渡されるだけ」「EC で素敵な商品を見つけて店舗に見に来たら、乱雑に陳列されていて失望した」といったことである。

これらの原因として、

- ・接客に長けている販売スタッフもピッキングを兼任するなど仕事へのモチベーション低下
- ・慣れない IT を使った業務への抵抗感や、逆にもたらされる効率ダウン
- ・店頭受け渡し、返品受け付けの EC 商品など、多くの商品（定番ではない、季節商品）が処理しきれず、不良在庫やセール品として店頭に出される

といったことがあるのではないと思われる。

これらのオムニチャネル化の仕組みにより、EC を利用する顧客には、利便性が高いメイシーズになったのであると思う。しかし、店舗スタッフには、これらにより高まる店舗魅力の理解が行き渡っておらず、オペレーションにも十分に落ちていない。

現在のメイシーズ EC を見ると、EC 注文で店頭受け取りができる商品の数はあまり多くはない。店頭受け取りができるのは、定番的な商品が多く、シーズン商品やアパレルは少ない。また、返品についても EC で購入したものは、基本は EC で返品となっている（もちろん店頭でも返品できるのかもしれないが、あえて、そのことは記されていない）。

メイシーズの目指すオムニチャネルリテールのリーダーとは、どのような形となっていくのか、今後の V 字回復を期待して動向を見守りたい。