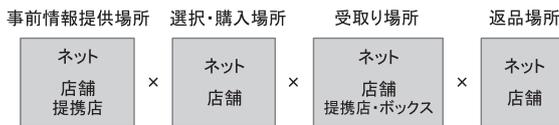


# チャネルの壁を超えたオムニ・リレーション

## 1. オムニチャネル化のベースは EC とリアル店舗のデータ統合

オムニチャネルの構成要素を整理すると、図表1のようになる。オムニチャネルとは、1人の顧客の中におけるチャネルの組み合わせであり、購買プロセスの各段階において、大きくはネットかリアル店舗（提携店舗含む）かということになる。

■図表1 オムニチャネルの構成要素



前述の事例等で出てきたオムニチャネル施策をまとめると、図表2のようになる。

この中で、施策として多くあがってきていたのが、「クリック&コレクト」である。「ネットで注文して、受け取りが店舗」というものであるが、この施策の顧客メリットは、「送料がかからない」「自宅にいなくても受け取れる」「店舗で探す手間がいらぬ」「店舗で在庫がなく購入できないということがない」。また、「試着や実物を見た後に購入を決定できる」ところもある。これらを可能にしたのは、「ECと店舗の在庫データ統合」技術に因るところが大きい。

■図表2 オムニチャネル施策

		事前情報提供		受け取り	
		ネット	店舗	ネット	店舗
選択・購入	ネット	EC	ショー ルミシング	EC	クリック& コレクト
	店舗	ウェブ ルミシング	リアル店舗	店舗	エンドレス アイル リアル店舗

		返品	
		ネット	店舗
選択・購入	ネット	EC	△
	店舗	△	リアル店舗

一方、「店舗で在庫がない場合は、店舗にてEC注文」という施策は、「エンドレス・アイル」と呼ばれるが、これを店舗にも有効な形にするには、顧客データの統合が必要になる。さらに、積極的な推進には、エンドレス・アイルによる購入が、店舗の売上や顧客増、店舗の評価などに反映されることも必要である。（メイシーズには、「エンドレス・アイル」の仕組みとして、店頭でKIOSK端末もあるが、店舗の理解度が少なく、利用は殆どされていない。）次に多く施策として出てきたのが、「スマートフォンへの事前情報提供」である。スマートフォンは、店舗に持って行けるものであり、店舗とウェブの連携に有効なツールとなる。特にリテイルアプリは、そのリテイルに限定された閲覧履歴などの検討行動や、EC・店舗での購買履歴など、顧客データを統合して、トータルに顧客に合った情報を提供しやすい。今回事例で紹介した良品計画の「MUJI Passport」、メガネスーパーの「コンタクトかんたん注文アプリ」では、顧客にあった情報提供と共に、利便性、利用度を高め、売上・顧客増にも寄与していた。アメリカでは、店内でスマートフォンを見る人の比率が高まっているが、店内に入ると、お得情報が配信されるなど、事前というより、ジャストインタイムの情報提供も進んでいる。

その他、アメリカの事例で出てきたのは、返品のオムニチャネル化である。アメリカは返品が多い為、返品は重要な要素となる。メイシーズでは、ECと店舗との間で自由に返品ができるようになっているが、在庫管理が非常に複雑になり、有効には活用されていなかった。顧客にとっては、ECで購入した商品の返品が店舗で出来るようになると、返品の手間や返品送料が不要になるメリットは高いが、システムの整備と在庫管理の仕組みの高度化が必要であり、実際のサービスの導入は難しい面が多いと思われる。

## 2. 「実物を見たい」「自分に合うものを選んで欲しい」ものは、店舗が強い

各商品分野別に、検討～購買～使用に至るまでのプロセスに沿って、顧客期待・ニーズをまとめてみたものが、図表3である。この中で、図表2には示していなかったが、大切な顧客期待として、「アフター」がある。

「アフター」については、アメリカのオムニチャネルのフレームに（その内の返品だけは注力されていたが）あがってこない。実際にアマゾンでも、返品対応は充実しているが、その他のアフターサービスの体制はあまり整っていない。つまり、顧客化には重要な要素でありながら、対応が十分ではない「アフター」は、まだ今後の開発余地が高い部分と言えよう。（アメリカは弱く、日本がサービスを開発する領域かもしれない）

さらに、この顧客期待を軸に、どのような購買パターンが多いかを、分析したものが図表4である。  
A 分野…「専門の人や店員に相談をしなくても、

自分で選ぶことができる」かつ「明確なニーズで、選ぶものが大体決まっている」ものである。例えば、「家電」や「玩具」。この分野は、アマゾンの主力分野であり、ECでの購入が多い。

B 分野…「専門の人や店員に相談をしなくても、自分で選ぶことができる」が、「明確にこれが欲しいと決まっておらず、その日、その時で欲しいものが変わる。選ぶものは多種にわたる」ものである。例えば、「生鮮」「食品」。広い選択肢幅、鮮度・配達スピードが求められることから、店舗購入が中心となっているが、アマゾンがこの分野も取り込もうと、侵攻中である。

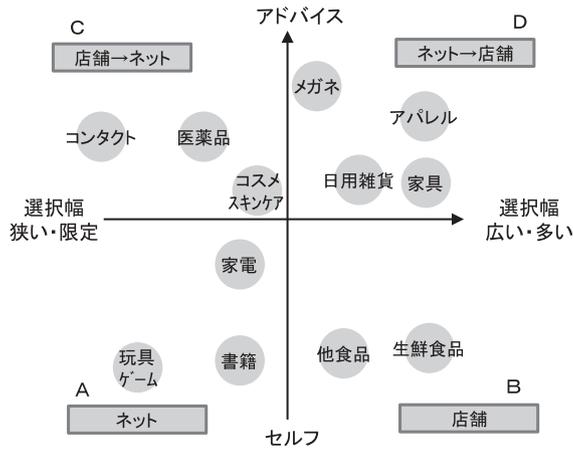
C 分野…「専門の人や店員に相談して選びたい」が、「自分が選ぶもの・合うものは決まってい選択肢幅は狭い」ものである。例えば、「コンタクト」「医薬品」「コスメ・スキンケア」。店舗で一度相談をした上で同じものをリピートで購入する場合は、ウェブで購入する人も多い。

D 分野…「専門の人や店員に相談して選びたい」かつ、「明確にこれが欲しいと決まっておらず、相

■図表3 商品分野別顧客期待・ニーズ（重要度が高い項目順に◎○）

顧客期待・ニーズ		生鮮食品	他食品	医薬品	コンタ	メガネ	アパレル	日用雑貨	コスメ スキンケア	玩具 ゲーム	家具	家電
事前情報提供	欲しい条件に合う商品を探したい						○	○	◎	◎	○	◎
	商品・価格を比較したい		○	○			○	○	◎	◎	○	◎
	評価を知りたい		○	○			○	○	◎	◎	○	◎
	お気に入りを見つけたい		○	○			○	○	◎	◎	○	◎
選択・購入	多くの種類から選びたい					○	◎	○	○		◎	
	自分に合うかどうかを知りたい			◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎	
	欲しい商品の店頭在庫を知りたい				○	○	◎	◎	○	○	○	◎
	商品確かめたい・試したい	○	○			◎	◎	◎	◎	○	◎	○
受取り	すぐに手にいれたい	◎	○	◎	○							
	送料をかけたくない	◎	◎	◎								
	定期的に受け取りたい	○	○		◎							
	配達して欲しい		○								◎	◎
アフター	返品対応											
	修理・不具合相談										○	◎
	次回購入へのアドバイス					○	○		○			
	(ロイヤル)カスタマーサービス				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

■図表4 商品分野別購買パターン



談して合うものを、多種から選びたい」ものである。例えば、「アパレル」「メガネ」「日用雑貨」「家具」。選択肢が多種にわたる為、ウェブで下調べ、絞り込みをしてから、店頭で決めるという行動が多い。

この部分は、現在のところ、圧倒的に店舗が強い。やはり、「実物を見たい・試したい」というニーズが強い為である。だが、「多種から、自分に合ったものを選びたい」というニーズには、自分に合ったものを自動的に選んでくれるパーソナライズド・レコメンド・DMP（コミュニケーションを最適化するためのプラットフォーム）などによって、代替される部分も高まってきた。その他、着用感がわかる EC コンテンツの充実やコーディネート提案、返品無料などの工夫で、好調に売上を伸ばしている EC もある。

一方、店舗の方も、店舗の強みである「実物を見たい・試したい」「相談したい」にフォーカスしたウェブと店舗の連携施策を打ち出していかなければ EC に負けてしまう。その対応策としては、例えば、「ここに、実物がある・試せるということがわかるウェブ上での在庫表示」「ウェブから商品を取り置き予約・試着予約できるサービス」などがある。また、店舗にいる専門家ならではのサービスを気軽に受け

られる施策として、本誌で紹介した「ベストバイの専門技術集団『Geek Squad』」などがある。

### 3. 顧客、企業（社員）、ブランドのオムニ・リレーション

Strategy &社「世界オムニチャネル小売指数調査」では、大半の国や地域には既に必要な技術やインフラは整備されており、大半の消費者も、店舗とウェブの両方で、選択・購入できる環境になっているとされる。オムニチャネル化は、その為のシステム整備に、その企業がどれだけ投資をするかにかかっている。しかし、オムニチャネル化をすることは、必ずしも成功にはつながらない。

メイシーズは多額の投資をし、あらゆるオムニチャネル利用をできるようにしたが、成功はしていない。逆に、顧客に失望感を招いてしまった部分もあるぐらいだ。

大切なことは、「ウェブは店舗を助け、店舗はウェブを助ける」という相互に効果をもたらす連携があることだ。それには2つある。

1. 顧客が連携メリットを感じるか。例えば、「店舗で体験したことが、ウェブで簡単に決済できる」「チャネルを超えて、スムーズに、欲しい商品が手に届く」などである。
2. 店舗、EC スタッフが、連携メリットを感じるか。例えば、連携して仕事をするのが、顧客満足、しいては、顧客増にもつながるといった共通認識づくりなどである。

これらのリレーションがあつてこそ、良品計画、メガネスーパーのように、オムニチャネル化が、ブランド力強化に貢献する。逆に、それがなければ、単なる顧客のチャネル間の行き来に多額の資金を費やすだけに終わりがかねない。