

オムニチャネルによる流通イノベーション ～成否はマーケティングとオペレーションの同期化が必須条件～

株式会社サプライチェーン経営研究所
代表取締役社長 市川隆一

1. はじめに

2008年のiPhone3登場以降、スマートフォン(スマホ)やタブレット端末が全世代へ急速に普及し、かつて懸念された情報弱者への格差(デジタルデバイド)を生む懸念がずいぶん払しょくされた。

今やスマホやタブレット端末は、老若男女を問わず日常生活にも欠くことのできない携帯必需品となった。私たちは、高度な情報通信技術をまったく意識せずに、さまざまな情報に接することのできる、もっとも身近なメディア・ツールを得た。

これによって、インターネットがテレビやラジオ、新聞や雑誌等のこれまでの主役だったメディアの仲介役となり、さらに中核のメディアとなりつつある。

これまでの伝統的なマスメディアとの大きな違いは何か？

それは、個々人の常時携帯性に加え、メディア発信側とのリアルタイムでの双方向通信が、唯一可能なメディアだからだ。

これまで、それぞれが独立して分断されていた、メディアや通信機能が一元化したことによって、従来の枠組みを超えた、コミュニケーション空間が実現した。

スマホ等の普及によって、流通システムにイノベーションが起きようとしている。

この新しい潮流の象徴が「オムニチャネル」だ。

すべてのメディアや通信手段による情報と、あらゆるチャネルをその時々で選択できるようになるとうとしている。

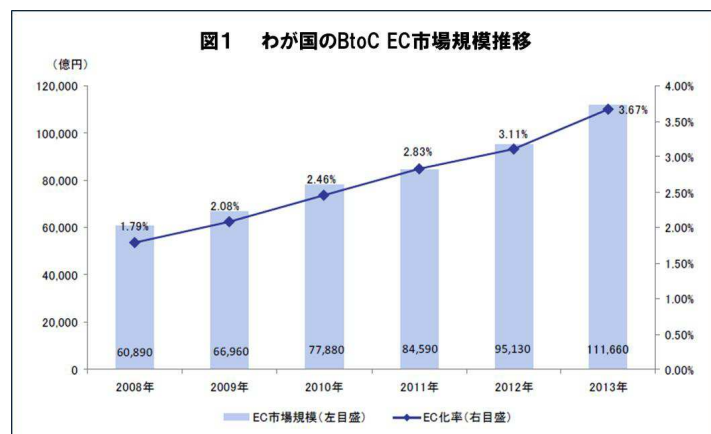
「いつでも、どこでも買い物ができて、好きな時に好きな場所で受け取ったり、届けてもらったりできる」

2. 消費者向け EC 市場の現状 ～日米 BtoC 市場比較～

図1の通り2013年度の企業と消費者間(BtoC)の電子商取引(EC)額が11兆円^{注1}を超え、すべての商取引に占めるBtoC EC取引比率^{注2}は約4%弱となった。我が国の小売販売総額は約135兆円であるから、約8%程度がECとみられる。

これを大きいと見るか小さいと見るか、読者諸兄は如何だろうか。

過去を振り返れば、1998年に経済産業省が中心となって実施した調査では、BtoCのEC市場規模を2005年には13兆3,000億円、EC化率を4.1%と推計し、



出所： 経済産業省 商務情報政策局情報経済課（2014年8月）
「平成25年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基礎統計（電子商取引に関する市場調査）報告書」

さらに、2001年の同調査では、2006年に16兆2,790億円、EC化率5.8%へと上方修正し、この予測をもとに各界から大きな期待が寄せられていた。この当時から考えると、現状は当初予測とはずいぶん下振れしてしまったようにも見える。

一方、米国のBtoC EC取引額^{注3}は、2000年時点で\$28.0billion(約3兆800億円=110円換算、以下同)、EC化率0.9%から、最新の一年間(2013 4th.Q~2014 3rd.Q)では、\$293.9billion(約32兆円超)、EC化率6.3%に達し、この間、10.5倍に成長している。

わが国の同時期の成長度は、約13.6倍^{注4}であり、成長率では米国を上回る。

日米のBtoC EC市場は、概ねGDPの差の通りであり、1998年当時の大きな期待が込められた推計値には及ばないものの、わが国も堅調な伸展をしているといえる。

また、従来からの枠組みでの調査ではあるが、通信販売事業(通販業)としての売上高は、2013年度は5兆8,600億円に達した。(図2)



通販業は、小売業態別の比率においてもスーパー9.4%、コンビニエンスストア(CVS)6.9%、百貨店4.8%、に次ぐ4.3%を占め、CVSと共に数少ない小売成長業態である。

注1 11兆円：経済産業省「平成25年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備調査(電子商取引に関する市場調査)」(2014年8月発表)

BtoC EC市場規模11兆1,660億円(前年比117.4%)、EC化率は、3.67%

★参考：BtoB取引におけるEDIを含む広義のEC額は269兆3,750億円、EC化率は25.9%。インターネットのみの狭義のEC額は186兆3,040億円、EC化率は17.9%

注2 EC取引比率(EC化率)：相対(対面)、電話、FAX、郵便、代金引換、Eメール、インターネット(=EC)等、すべての商取引市場規模に占めるEC比率

注3 米国におけるBtoC EC取引額：U.S. Census Bureau 公表値

注4 13.6倍：わが国の2000年度のBtoC EC市場規模は8,240億円、2013年度11兆1,660億円(注1参照)

3. ダイレクト・マーケティングの次なる課題

これまでのダイレクト・マーケティングの最大の課題は、どうしても消費者との関係性において一方通行になりがちだったことだ。企業は、気まぐれで身勝手な私たち消費者と、コミュニケーションをとることがとても難しかった。

スマホ等のネット端末の普及により、双方向の情報伝達がシームレスに行えるようになった。そして、消費者自身が自らマーケットに意思表示するようになった。

これまでもマスメディア同士のコラボレーションはあったが、消費者を上手に呼び込むことは簡単ではなかった。

これからは、あらゆるメディアと通信手段を駆使することがごく当たり前になった。

コトラーが「マーケティング 3.0」で提唱した通り、Twitter や Facebook に代表されるソーシャル・メディアが、これまでの伝統的なメディアでは実現できなかった、いくつものコミュニケーション・グループを形成し始めている。

消費者とのコミュニケーションは格段にとり易くなった。

ネット端末の普及は、一段とクロスメディアによるビジネス展開を容易にし、オムニチャネルの実現可能性が高まってきた。

しかし、クロスメディアに対応する実際の販売チャネルでは、店舗としての業態や形態への対応ではなく、個々のメディア特性に応じたチャネルごとの商品管理・物流管理が必要になる。

オムニチャネルにおいて注視すべきは、「消費者が商品を探索する」、「選択する」、「商品が届く」、これらに対する「場所と時間とそのコスト」についてだ。

消費者が探索する商品を掲載しているメディアや展示している店舗といった、【場所・空間や照会可能な時間帯】、【商品を実際に確認できる店舗や倉庫といった在庫保管場所】、そして、【顧客の求めるタイミングでの指定場所への納品】について、すべての同期化が重要だ。

単に在庫や輸送といった物流実務からではなく、消費者の満足度 (CS) を高めるための戦略やマーケティング施策の一環として、ロジスティクス戦略を組み立て直すべきだ。

4. オムニチャネルの課題 ～マーケティングとオペレーションの同期化～

オムニチャネルへの変革以前に、解消しておくべき通販事業の課題がある。

通販事業の中核的な経営機能とは、「商品開発機能」、「メディア対応機能」、「フルフィルメント機能」の三機能^{注5}であるが、この三機能の内、運用プロセス(商品の企画・開発段階から顧客へ納品し顧客の満足を得るまでのプロセス)を支えるオペレーション全般であるフルフィルメント機能に課題がある。決して、それらを構成する単体としてのコールセンター機能や物流機能が劣っているというわけではない。

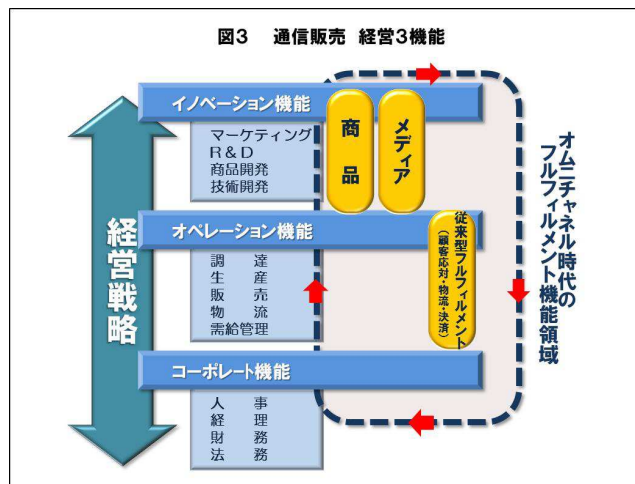
課題の要因は、この三機能のうち「商品開発機能」と「メディア対応機能」が先行・独走してしまい、「フルフィルメント機能」のオペレーションが、受注後の後処理工程の位置付けに分離されてしまっていることによるものである。マーケティング・アイデアや商品企画が極端に優先され、その他の対応が後手になってしまうことによるものだ。

そのために、顧客からの在庫状況や納期などの問い合わせに正確に答えられず、その場限りの対応をしてしまうことがある。また、当初計画の頻繁な変更により、在庫や入出庫等の物流業務に大きな変動や偏りをもたらし、受注時に約束した納品リードタイムを不安定にしている、また、納期を約束できない、といった問題を生じさせている。

さらに、予定にない場当たりの対応によって、物流コストへの悪影響を生じさせる、といった課題を抜本的に解決できないでいる。

消費者の購買行動やサービスへの要求に即した、物流オペレーションを実施しようとすればするほど、後処理対応型のフルフィルメント機能では、納期や在庫など物流全体への負荷を大きくし、結果的に顧客の期待を裏切ることになっていることを、なかなか解決できないでいる。

注文受付、商品保管・梱包・発送等の物流、代金決済、顧客からの各種問い合わせ対応、苦情処置といったフルフィルメント工程は、かつては後処理工程でよかった。しかし、顧客への持続的な満足感を醸成するためには、商品企画・開発段階から、調達、生産、そしてあらゆるメディアと複合的に一体化し、且つ同期化された連携オペレーション機能でなければ、顧客に約束したサービスを提供できない。(図3)



また、提供しようとして後処理工程だけで無理をすれば、採算に合わない大きなコスト負担を強いられ、経営を圧迫する要因となっている。

オムニチャネルは、消費者の購買行動や期待に沿ったあらゆるチャネルを用意する必要がある。しかし、そのためには、想定しているメディア・マーケティングと、それに対応するチャネルとの連動が必須となる。先ず取り組むべきは、現状課題の解消だ。

消費者とのコミュニケーションが絶えず連動し、リアルタイム対応の必要性が増すと、消費者の期待や満足感を満たすために、機敏なレスポンスが必要になるわけである。

これまで消費者を待たせていた時間は、企業側にとって段取りをするためには好都合だったが、オムニチャネル化では難しくなる。それは、良くも悪くも消費者との“間(ま)”が取り難くなるからだ。

ロジスティクスがビジネスアイデアの後付けではオムニチャネルは成り立たない。

もしこれまでと同じように非同期のまま進むようであれば、オムニチャネルは一過性の流行語で終わるだろう。

消費者とのコミュニケーション革新の次のステップでは、マーケティング施策と対応するサプライチェーン全域のオペレーションを、同期化させることに取り組むべきだ。

注5 通販機能：通販事業を成立させる三要素は、「商品」「メディア」「顧客データベース」であり、経営三機能は、「顧客」を中心に「商品」「メディア」と共に「フルフィルメント機能」加わる

5. オムニチャネルが目指す社会

私たち消費者は、昔から特定の最良はあっても、固定的な買い物行動はしていない。

自分の嗜好に合い、価値があって便利であれば、どこでも買物をする柔軟性がある。店舗にも行けば通販からでも生協からでも、また、海外からでも買う。実に多様で自由な行動だ。

そもそも、私たち消費者の買い物行動は、それぞれの企業が持っている制約条件を承知の上で、様々なマーケットや小売業態から複合購買をしているのである。

その時々で選択出来るすべての購買チャネル(=オムニチャネル)を、自分の判断で利用しているのだ。だから、その制約の壁が低くなればなるほど好ましいことだし、本当の意味での“すべてのチャネル”が選択できることになる。

従って、消費者にとっての理想的なチャネルとは、小売やサービスを提供する事業者の情報や商品から得られる満足感を、企業間の枠組みを超えて利用できることが望ましい。

究極的には、消費者が個々の企業の枠組みを気にせず利用できる結合体こそが、消費者視点のオムニチャネルの目指すべき理想像だ。

消費者個々の購買行動の範囲を広げるための受け皿が必要だ。

それには、企業個々の論理ではない、消費者にとって利用しやすい複合チャネル・プラットフォームの構築が必要だ。

6. 業界が作り出す新語 言葉が先行する「オムニチャネル」

前述のように、オムニチャネルによって、「私たち消費者の買い物が格段に便利になるらしい。」
「いつでも、どこでも買い物ができて、好きな時に好きな場所で受け取ったり、届けてもらったりできる。」

しかし、果たして消費者の期待を満足させられるような、ありとあらゆるチャネルが構築できるのか？ また、ビジネスとして成り立つのか？

今のところ、オムニチャネルという言葉が消費者へ浸透しているわけではない。また、そもそも多くの消費者は、どこで商品(情報)を探索して、どこから買うか、そして、いつ・どこで受け取るかなど固定的に考えているわけではない。チャネルという概念すら持っていない。

従って、オムニチャネルは、現在も今後も企業側のマーケティングやロジスティクス戦略としての定義名称に過ぎない。

そもそも、実際の小売店舗(リアル)とネット通販やネットショップ(バーチャル)との融合については、インターネット黎明期からずっと言われてきたことではないのか？

オムニチャネルは、「クリック&モルタル」や「O2O」とは、いったいどこが違うというのか？

新語に踊る前に、「オムニチャネル」で実現しようとしているモデルを定義すべきだ。

筆者の定義は、「企業の枠組みではない、消費者視点の複合チャネル・プラットフォーム」である。

かつて坂村健(東大教授)が提唱した“いつでもどこでもコンピュータ”の代名詞として「ユビキタス」が IT 業界のみならず盛んに使用されたが、現在、その名前はほとんど聞かなくなった。しかし、死語になったわけでも失敗したわけでもない。

すでに「いつでもどこでも…」が実現に近づきつつあり、しかも、その環境が当たり前の社会になれば、それを説明するための特別な言葉は必要ないのだ。

重要なのは言葉ではない。

“いつでもどこでもチャネル”の代名詞である「オムニチャネル」が描く購買スタイルが、私たち消費者にとって、ごく当たり前になった時には、もうチャネルの名称は必要なくなっているはずだ。

現段階は、まだ業界が作り出す新語(buzzword)に踊っているに過ぎない。

7. オムニチャネル・プラットフォームの課題

消費者の購買行動の視点で見れば、“いつでもどこでも”の欲求を満たすためのオムニチャネルは、一つの企業体では実現しきれないだろう。単一企業の中だけで完結させようとする購買領域は、現状の延長線上のサービス拡充に過ぎず、前述した「クリック&モルタル」や「O2O」と変わらない。到底「オムニチャネル」ではない。

とはいえ、利害の絡む企業の連合体を形成するのは簡単なことではない。

現在、日本を代表する大手小売が競うようにオムニチャネルのビジネス化に取り組んでいる。さまざまな小売業態で形成される巨大な小売グループが、顧客の視点でシームレスな買物チャネ

ルを用意できるとしたら、画期的なチャンネル・プラットフォームになるだろう。

しかし、M&A や再編による複合業態で形成されている大手小売は、グループ内のビジネスプロセスやオペレーションの再編すら途上だ。

「市場調査・分析、商品企画・開発、プライシング、広告、調達、生産、販売、ロジスティクス、顧客満足評価…」といったビジネスの骨格について、グループ内で標準化できていなければ実現は難しい。依然として部分的な再編しかできていないグループ内オペレーションを、顧客視点で変革できるかどうか成否の分かれ目であろう。

また、もう一つ重要なチャンネル・プラットフォームは、商品を受け取る場所だ。2002 年頃、筆者は、CVS が重要な宅配プラットフォーム化になるのでは、と考えたが、あまり大きな発展にはならなかった。CVS 店舗の物理的制約と取扱手数料が店舗側の負荷と見合わなかったようだ。

しかし、オムニチャンネルが進展するには、購入した店舗と自宅以外に公共的な受け取り場所が必要になってくる。

オムニチャンネル・プラットフォームには、前述した通り提供するチャンネル・サービスと、それらに付帯する条件すべての、ビジネスプロセスとロジスティクス・オペレーションとの同期化が鍵である。

8. ロジスティクスを軽視した問題事例 成り立つ筈がないのに定着したネットスーパー

多くの小売が新たなチャンネルとして展開するネットスーパーもオムニチャンネルのひとつだ。

しかし、ネットスーパーは、ビジネスアイデアやマーケティングが先行し、ロジスティクスを後付にしたために課題を抱える典型例だ。

最大の問題は、受注受付から納品までにかかるロジスティクス・コストを見誤ったことだ。生鮮も含めて食品の比率が高いネットスーパーは、注文当日中に短時間で衛生的な納品をする輸送モードが必要だ。しかし、受注受付対応、支払処理、店頭やセンターでの注文品のピッキング作業、検品、包装、輸送、納品に至るすべての業務(通販でいうフルフィルメント)において、顧客に提供する標準サービスとその対価となるコストの積算、そして、それらの受け皿となる担い手の確保・育成が不十分だった。

本来は、企画段階で幾通りかの数理モデルを作成し、最適解を見出すべきだった。ネットスーパーの採算分析は、午後から夕刻に集中する配達希望時間内に、在庫拠点と配達エリア内の主要地域との距離・面積・道路状況、採算に見合う配達件数等、これらの条件因子によるロジスティクス最適化問題だ。

加えて、実際に配送を担う人員や車両調達、委託可能な品質を持つ事業者の存在を、詳細に調査すべきだった。そして、それらを請け負う側の事業の採算性や継続性といった現実的問題について、もっと慎重に判断すべきだった。

ロジスティクス分野に関わる者の多くが、初期段階から問題指摘をしていたにもかかわらず、採算よりも消費者から受け入れられていることを背景に、経済紙も市場関係者も応援団に回ってしまっていた。しかし、さすがに問題の大きさに気付いたようだ。

一方、ネットスーパーは、着実に消費者に定着し始めている。消費者は、費用をさほど負担せぬまま、便利さだけを享受してしまった。今後も消費者からは、品揃えや価格に加え、対応エリアや時間の拡大とそれに相反する納品リードタイムの短縮や、送料の割引といった期待が大きくなるだろう。もう後戻りはできない。

今後一層、ライバル小売業間の競争も激しくなる。優勝劣敗、どこが生き残るのか？

消費者目線では競争は好ましいが、今のままではマイナスサム・ゲームに陥っており、持続していくだけでも相当に難しい。

わが国の流通は、原材料メーカー・完成品メーカー・卸・小売に至る取引は、仕入価格に納品物流費用一切が内包されている店着価格制だ。この慣習により小売は、店頭までのオペレーションの多くを、仕入価格に含まれる卸やメーカーの納品サービスに依存してきた。

店舗で来店を待つビジネスをしていた小売は、ネットスーパーにおいて、初めて自らによって顧客の自宅まで納品する通販型・生協型サービスに取り組んだ。私たち消費者には有難い店頭と同価格で、である。

しかし、新たな販売チャネルとしての期待の大きさや顧客からの支持、さらに他社との競争に重点を置きすぎてオペレーションを見落としてしまった。

そもそも、店頭価格には、私たちが何らかの交通手段を使って店舗に出向き、自宅まで持ち帰る費用は一切含まれていない。

ネットスーパーには、一定金額以上購買したとしても、「受注～納品」のオペレーション費用を無料にできる原資はないはずだ。

9. オムニチャネル化のオペレーション費用問題

消費者に対して、すべてのチャネルの利用費用を同一にすべきだろうか？

通販事業では、送料をキャンペーン時以外は無料にはしない。もし、常時送料を無料表示するには、はじめから商品価格に含めておかざるを得ない。

オムニチャネルのすべての利用料を同一にするには、納品オペレーション費用が必要のない店頭価格も引き上げざるを得なくなり、店頭購入者にとって不合理である。

つまり、商品価格を同一表示にするには、チャネルごとの付帯費用を明示し収受すべきだ。

あらゆる購買チャネルを消費者に提供するオムニチャネル化においては、先行しがちな事業アイデアやマーケティング企画とそのオペレーション全体の QCDES(品質、コスト、納期・スピード、環境、安全)との同期化が必須である。

そしてもっとも重要なことは、多様なチャネルで生じるオペレーション費用を負担すべきは、その利用者であるべきだ、ということの再認識と私たち消費者への啓蒙である。

オムニチャネル下ではネット通販やネットスーパーも含めて、安易な「送料無料」表現を止めるべきだ。政策的に一時的に顧客負担を軽くすることが必要なら、その表現は「送料当社負担」だ。

消費者に対して、自分が利用するチャネルのオペレーション費用を正確に転嫁し、告知できる環境をつくることが重要だ。

オムニチャネル化が進展する今こそ、すべてのサービスの対価について受益者負担原則に立ち返るべきである。

10. まとめ

- ◎ 消費者は、チャネルの名称などに興味はない
- ◎ オムニチャネル化では、企業間の枠組みを超えた、消費者にとって利用しやすい複合チャネル・プラットフォームの構築が必要
- ◎ オムニチャネル化では、マーケティングとサプライチェーン・オペレーションの同期化が必須
- ◎ オムニチャネル化が進展する今こそ、すべてのサービスの対価について受益者負担原則に立ち返るべき

◎ オムニチャネルは、無料ではない ～“無料”のツケは重い！～