

オムニチャネルに求められるもの ～ネット空間における小売業の本質とは～

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

A.I. 23 年、そして、A.i. 10 年

インターネットの商用化元年を 1995 年とすると、今年、A.I. (アフター・インターネット) 23 年になるという。

この間の劇的な変化は、A.I. 13 年(2007 年)に iPhone が登場したことだ(日本での iPhone 発売は、翌年 A.I. 14 年)。iPhone 登場によって、わたしたちの日常生活においてインターネットが日常化して、ちょうど 10 年が経過したわけだ。

電車の中で、老若男女を問わずスマートフォンに向き合っている姿は、いまや異様な光景ではなく日常の風景となった。単にインターネットで情報を得たり通話したりするだけでなく、あらゆる情報を動画やテキストで自ら発信することがふつうの暮らしになった。

筆者世代の中高齢層でも、インターネット以前、そう B.I. (ビフォア・インターネット) 時代を、もう思い出せなくなっている。

そういう意味で、日本で日常化したインターネットが iPhone の登場を起源とすると、真の意味での A.I. は、After iPhone か。今年で A.i. 10 年、スマートフォンの普及なくしてインターネットを語れない時代になっている。

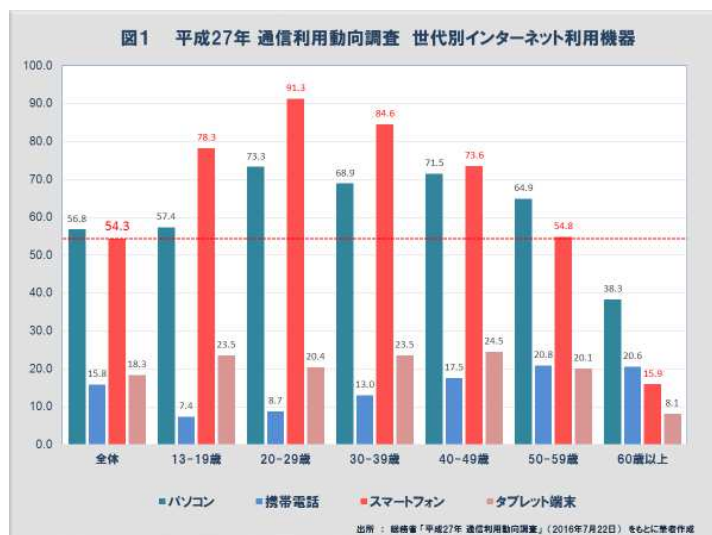
かつてアラン・ケイが 1960 年代にコンピュータの日常化を唱えた「ダイナブック構想」が現在の IT 革新の始まり、と言われている。インターネット黎明期に求められたコンピュータやソフトウェアの知識など、まったく不要になったことが現在の革新的普及の真因であり、ケイが目指した世界を現実にしたスティーブ・ジョブスの世界が私たちの今の日常である。

さて、ジョブスだったら、オムニチャネルに何を求めるだろうか…。

意外？ スマートフォンの普及率 54.3%

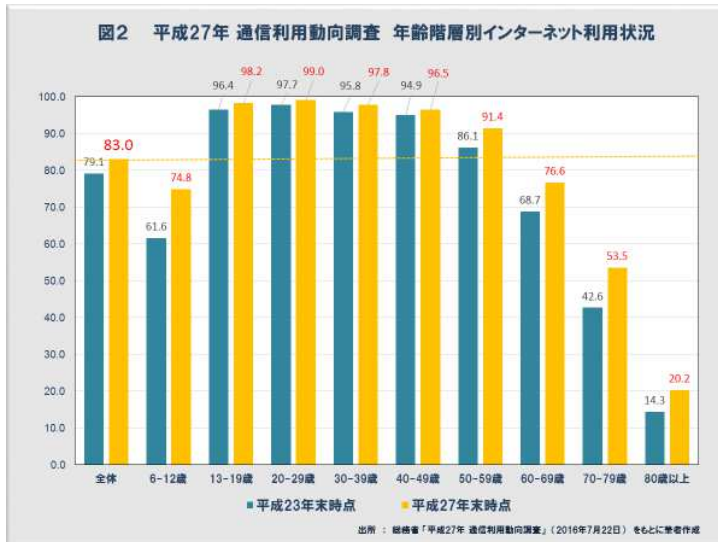
最新のインターネット利用動向調査(総務省「平成 27 年通信利用動向調査」平成 28 年 7 月 22 日発表)では、わが国のスマートフォンの個人普及率は全世代で 54.3%、初めて過半数を超えたと発表された。しかし、世帯普及率は 72% であるものの、案外低い数値と思われるかもしれない。

調査結果によれば、世代別では、13-19 歳では約 80%、20 歳代は 90% 超、30 歳代で約 85%、40 歳代でも約 74% と高い普及率でありながら、60 歳以上が意外にも約 16% と低いことにあるようだ。



一方、インターネットの利用率は、全世代で 83% に達している。

13 歳から 49 歳では、限りなく 100% に近い利用率となっており、50 歳から 59 歳でも 90% を超えている。特筆すべきは、60 歳代、70 歳代、80 歳以上の利用率が近年飛躍的に伸長していることである。スマートフォンにまだ馴染めない高齢者も実はインターネット利用度は高いのだ。(図 1・2・3)



もはや、わたしたちは、B.I. 時代に戻れないどころか、インターネット自体を意識しない日常社会にスマートフォン等を介して暮らしている。

この現実において、IoT に総称される「いつでも・どこでも・なににでもインターネット」として、日常生活は大きく革新し、わたしたちの社会システムになった。

そして、そのツールもスマートフォンに限らず意外なものがネットに接続され、日常的に普及するのがIoT の潮流である。

さて、オムニチャネルは、消費者にとっても望ましい購買チャネルであるはずだが、消費者には依然としてピンと来ていないだろう。ビジネスタームとして見聞きする機会が増えたのは事実だが、言葉の使われ方が企業やメディアそれぞれでニュアンスが違う。

まだ、消費者に伝わるような価値を体系化できていない。

チェーン小売業において、先進的な取り組みにチャレンジする企業が増えてきたことも事実だ。伝統的な小売業においても、部門組織名やプロジェクト名として「オムニチャネル推進〇〇」「オムニチャネル改革〇〇」といった名称が使われだした。

先駆的な取り組みを実行に移した小売業では、パイロット店舗をモデルにリアル店舗にインターネットの持つ能力を如何にして効果的に利用するか、という点に重点が置かれている。各社ともにオムニチャネル化と呼び、その本質的狙いは顧客サービスなのだろうと思うが、自社の顧客のためだけの限定的な“マルチチャネル”の域を出ていない。あくまでも部分的なインターネット化だ。

これは、本来の目指すべきオムニチャネルなのだろうか…。まだ、トライアル段階に過ぎない。

オムニチャネル再定義

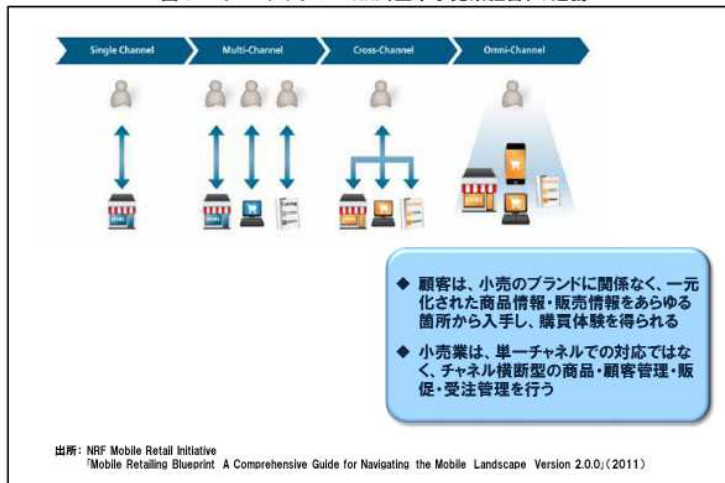
もう一度、読者に向けてオムニチャネルを定義しておく必要があるようだ。

米国におけるメイシーズに端を発した「オムニチャネル化」は、2011年、全米小売業協会(NRF)が“MOBILE RETAILING BLUEPRINT version 2.0.0”を発表し体系化している。それに沿えば、チャネルの発展・変革経緯は、「シングルチャネル」、「マルチチャネル」、「クロスチャネル」、そして、「オムニチャネル」への発展である。

「オムニチャネル化によって実現すべきことは、顧客は、小売のブランドに関係なく、一元化された商品情報・販売情報をあらゆる箇所から入手し、購買体験を得られ、一方、小売業は、単一チャネルでの対応ではなく、チャネル横断型の商品・顧客管理・販促・受注管理を行うことを可能にすること」と定義する。

そのためには、個別企業の利害を超えた消費者向けの購買チャネルの提供とそのためのすべて

図4 オムニチャネル NRF(全米小売業組合)の定義



の接点となるツールへの標準化の必要性を説いている。(図4)

わたしたちの日常生活の変化に即して、企業はさまざまな生活者に求められる購買チャネルを用意することが必要になる。

この新しい潮流が流通システムにおけるIoTとして、「オムニチャネル」が象徴的キーワードとなっている所以だろう。

しかし、マイケル・ポーターの

IoTに対する主張に倣えば、インターネットというインフラがオムニチャネルの中核機能ではなく、重要なのは製品と流通、そして消費者の購買行動自身の変革が伴ってこそであろう。

そう、オムニチャネルへの革新とは、(広義の)マーケティング革新そのものでなければならない。

さらに、IoTの取り組みに共通するのは「標準化」の仕組みを前提にした「個別化」である。

オムニチャネル再考

ここから、本題の通り、現状の「オムニチャネル」を再考したい。

まず、重要なことは、依然として、わたしたちの購買先は圧倒的にリアルな店舗なのだ。ダイレクトマーケティングが進展し、インターネット通信販売事業(ネット通販)が伸長しようが、小売販売額 122 兆円(2014年)の85%はリアル店舗、という事実だ。(図5)

だから、ネット販売化がオムニチャネルの本質ではない。

つまり、店舗の造作や賑わい、品揃えに始まり、顧客対応サービスが基本・基礎である。

しかも、EC(電子商取引)や通信販売に対する消費者の不安・不便は、各国とも「実際に商品を手にとって確認できない」がトップ

項目である。この点については、永遠にリアル店舗の優位性である。(図6)

だからこそ、リアル店舗は店舗情報をもっとインターネットと連携し同期化すべきだ。依然としてインターネットを補完的ツール、媒体、チャネルとしている伝統的な小売業が多すぎる。商品をネット上に陳列するだけのネット化は卒業すべきだ。

図6で特筆すべきは、各国には無い、わが国の高い宅配品質に

基づく配送への信頼の形成である。これもチャネル革新には重要な機能要素となる。

しかし、リアル店舗は、何故、歴史のある立派な店構えや店内のリアルなレイアウトやディスプレイ、今日の品揃えや今の店内の賑わいをもっと上手に伝えられないのだろうか？

図5 小売業 販売形態別構成比

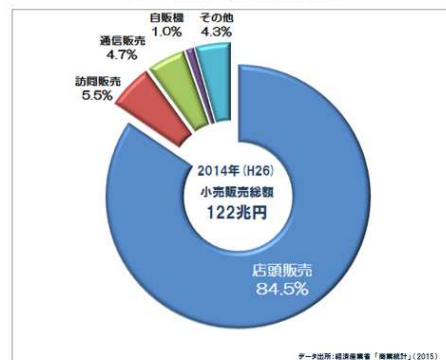


図6 「EC 利用上の不安・不便(各国上位5項目)」

	1位	2位	3位	4位	5位
日本 (N=1946)	購入時 実物商品を確認できないこと (67.7%)	購入時 住所やクレジットカード番号などの個人情報を送信すること (40.2%)	購入後 アフターサービス(返品・交換・保証・故障対応等)が受けられないこと(21.8%)	配送遅延 事業者が適切に対応してくれるかどうか(20.5%)	受け取り 自宅などで配達まで待機しなくてはならないこと (18.2%)
米国 (N=1694)	購入時 実物商品を確認できないこと (46.4%)	購入時 住所やクレジットカード番号などの個人情報を送信すること (36.5%)	配送時 商品が破損する可能性があること (36.4%)	受け取り 自宅などで配達まで待機しなくてはならないこと (23.0%)	配達遅延 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (22.6%)
中国 (N=1819)	購入時 実物商品を確認できないこと (55.7%)	配達時 商品が破損する可能性があること (49.3%)	配達遅延 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (36.1%)	購入後 アフターサービス(返品・交換・保証・故障対応等)が受けられないこと(31.9%)	受け取り 自宅などで配達まで待機しなくてはならないこと (18.2%)
フランス (N=1561)	購入時 実物商品を確認できないこと (49.2%)	配達時 商品が破損する可能性があること (28.7%)	購入時 住所やクレジットカード番号などの個人情報を送信すること (28.4%)	配達遅延 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (23.7%)	購入後 アフターサービス(返品・交換・保証・故障対応等)が受けられないこと(21.7%)
インドネシア (N=1915)	配達時 商品が破損する可能性があること (51.6%)	購入時 実物商品を確認できないこと (48.9%)	実店舗商品未着 入金しても商品が届かない可能性があること (42.9%)	配達遅延 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (40.0%)	配達時 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (38.2%)
ベトナム (N=1956)	購入時 実物商品を確認できないこと (68.2%)	配達時 商品が破損する可能性があること (46.7%)	購入時 住所やクレジットカード番号などの個人情報を送信すること (41.0%)	配達遅延 配達遅延により希望の日時までに商品が入りできない可能性があること (39.9%)	実店舗商品未着 入金しても商品が届かない可能性があること (31.7%)

出所: 経産省「平成23年度我が国情報経済社会に対する調査結果」

★今、店舗に出掛けたいと思わせるリアルな仕掛けは、インターネットに最適だ。また、今、店舗には出掛けられないときには、それを代替するサービスがあるといい。

★馴染の店の担当販売員から、リアルに話し掛けられたらワクワクするだろう。テキストメールではなく、リアル動画の方がもっとワクワクするだろう。それを鬱陶しいと思う者は、利用しなければいいだけなのだ。

★また、ファッション性の高いアパレルショップに来店した顧客に対し、顧客の全身写真をタブレットで撮り、その顧客自身がモデルの写真に似合う服をタブレット上でサイズやカラーを替えて、次から次へのシミュレーション…。更衣室で何着も汗かくで着替えなくてもいい…。

リアル店舗側のインターネット活用が遅れている一方、ネット通販は、インターネット黎明期に想起したリアルな仮想商店街、ネット上でビジュアルな実際の売り場で買いものするような3D仮想空間を、いまだに実現できないままにいる。これまでのような、単に商品を陳列するだけのネット通販は、リアル店舗が実現する顧客サービスのためのインターネット策に対抗できない。

リアル店舗の小売業は、インターネット空間の中に自分たちのすべてインフラを仮想構築してしまえばいいのに…。

もし、ジョブスだったら、ワクワクするようなリアル店舗とネット連携のアイデアに対して、今、出来るかどうかではなく、顧客が求めるであろう将来に向かって、絶対に実現するんだという強い思い入れで実行するに違いない、と思うのだが…。

すべての在庫のリアルタイム照会と配送の可視化はオムニチャネルの最低限の機能

消費者のどのような購買行動においても、店舗網とインターネット情報がリアルタイムに一致し連携している状態を構築しなければ、クロスチャネルでさえもない。

前回も述べたように、消費者が求める購買チャネルに消費者自身は名称など求めてはいないのだから、まずは、すべての店舗在庫をリアルタイムに可視化できるようにすべきだ。

例えば、ここで、来店した顧客に限られた品揃えのアイテムのこれまた限られたサイズ・カラーから商品を探索・選定をさせて、時に在庫の中から代替品の提案をする、という伝統的な販売方法において、オムニチャネルでは、顧客に何を提供すべきだろうか？

まず、第一に実施すべきは瞬時に、そう瞬時に店内の在庫状況を照会し、迅速に答えること。

次に、自店内に無ければ、他店舗や物流センターの在庫状況について、代替提案した品も含め、これも瞬時に、しかもリアルタイムの在庫状況を待たせず照会し答えること。

そして、これを顧客が望むタイミングに応じて商品を指定場所に届けられること。

さらに、ここからが判断がわかれるところだが、この商品を取り扱っているライバル企業の店舗やウェブサイトも照会して答えること。

これを提供できる想定外の第三者的サービスがインターネット上に登場してくる事実を考えたとき、無視はできないオプションだ。高級ホテル・旅館、レストランなどの空室・空席仲介サイトの商品版が登場する日は近いかもしれないからだ。

消費者のストレスを低くする購買チャネルは、企業単独の直接利益だけでは測れない。

ライバル企業との消費者向け購買チャネルとしてのプラットフォームの共有や協働化は、避けられない。

この三番目は、ホテルのコンシェルジュのような複数の小売を包括するようなサービスだから、少し先のこととしよう。しかし、そもそも、自社の取り扱いアイテム全品種の店舗在庫やセンター在庫を、リアルタイムに顧客が待たずに照会でき、購買に繋がられる小売業はまだそれほど多くない。

その中でもカメラ・家電量販系の在庫照会機能は優れている方だろう。しかし、店内従業員の多くはメーカーから派遣で構成され、答えが返ってくるまでに時間が掛る。大型店こそ、ウェブと連動した外部からの仮想店内コンシェルジュが必要である。

もう一つの対象は、商品移動や配送状況の可視化だ。単に、宅配会社の機能ではなく、自社が関わる複合チャネル内の在庫可視化と連動した商品移動情報だ。加えて、多様な受け取り場所に応じた可視化は、チャネルが複合化すれば必ず必要になってくる。

複合チャネルでの購買プラットフォームと受け取り場所のプラットフォームが基礎的機能である。

前回からの繰り返しになるが、『オムニチャネル化には、単に店舗と通信販売の連結ではなく、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」と、店舗や自宅・職場以外で商品を受け取れる「公共的な宅配プラットフォーム」の構築が必要である』ということだ。(図7)(図8)

そのためには、あらゆるコミュニティやメディアと通信を介して、消費者へ商品を認知させてから実際に購買に至るまでのマーケティング空間と、消費者が商品を実際に購入し受け取るまでの販売オペレーション空間について、消費者にとって制約の少ない、企業の枠組みを超えた購買チャネルが理想型である。

理想の前に、M&A や再編による複合業態で形成されている大手小売グループは、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ではないか。

「ブランド価値、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基本的骨格について、グループ内で標準化と個別化が区分できていなければ実現は難しい。

固有のブランドや個別の企業の中で進めるべきチャネル革新は、オムニチャネルでもクロスチャネルでも名称はどうでもいいではないか。

まずは、一刻も早く自社グループの複合チャネルを、顧客の目線でワクワクする仕組みに革新しようではないか。

参考文献

- マイケル E. ポーター、ジェームズ E. ハブルマン (2014)、有賀裕子 訳 (2015)
 : “IoT時代の競争戦略” Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 2015年4月号 ダイアモンド社
- 全米小売業協会 (NRF) (2011) : “MOBILE RETAILING BLUEPRINT version 2.0.0” NATIONAL RETAIL FEDERATION Official Web Site
- 経済産業省 (2011) : “平成22年度 我が国情報経済社会における基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)” 経済産業省 2011年2月
- 経済産業省 (2015) : “平成26年 商業統計表” 経済産業省 2015年12月
- 経済産業省 (2016) : “修正版 平成26年 商業統計表” 経済産業省 2016年6月
- 総務省 (2016) : “平成27年通信利用動向調査” 総務省 2016年7月
- 市川隆一 (2015) : “オムニチャネルによる流通イノベーション” 流通ネットワーク 3-4月号 日本工業出版
- 市川隆一 (2016) : “消費財流通のチャネル戦略と SCM” 東京工業大学大学院ストラテジック SCM 学習資料

図7 ダイレクトマーケティングの変革「クロスチャネル」

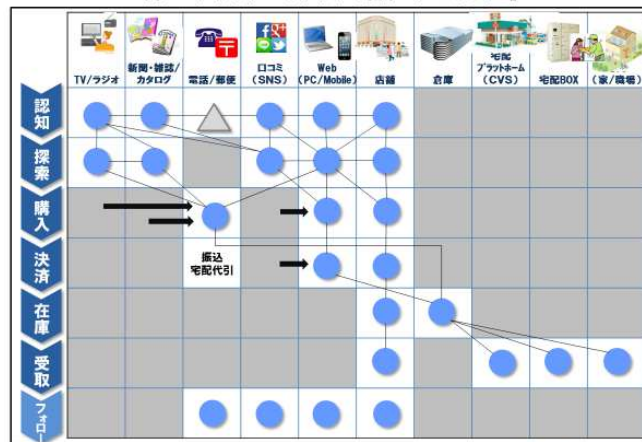


図8 オムニチャネル・プラットフォーム

