

《論 文》

小売業におけるチャネル連携（オムニチャネル） への動きと今後の課題

増 田 悦 夫

あらまし

インターネット通販（ネット通販）の進展，スマートフォンやその応用ソフト（アプリ）などのモバイル技術やサービスの進展，さらには，SNS（Social Networking Service）やブログなどのソーシャルメディアの浸透などを背景に商品の売り方・買い方のバリエーションは大きく広がり，消費者の行動は多様化・複雑化してきた。

2011年頃から小売業において，複数の販売チャネルを明確に区別した運営を改め，小売業全体としての収益向上を目的として，消費者に対しどのチャネルからでも商品や在庫などについて小売業としての一元化された販売環境を提供する形態，いわゆるオムニチャネルの導入や模索が始まりつつある。

本稿では，2年前頃から北米の小売業において登場し我が国でも最近注目されつつあるオムニチャネルを取り上げ，その概念，米国および我が国における動向，今後の課題などを整理した。

オムニチャネルの本格的な実現に当たっては，消費者購買データの収集や分析，売り上げ拡大のためのマーケティング面および費用を最適化するためのロジスティクス面の検討が必要であると同時に，仕組み作りのための大規模な投資が必要となる。成功するためにはいくつかのハードルを越える必要があると考えられるが，小売業の収益向上に向け段階を踏んだ導入が進められていくことになろう。

キーワード：チャネル連携，オムニチャネル，小売業，ネット通販，ショールーミング，スマートフォン

1. まえがき

インターネットの進展や配送網の拡充などによりインターネット通販（ネット通販）が進展している。また、スマートフォンの普及や配信されるアプリの充実などによりモバイル技術やサービスが進展している。さらに、SNSやブログなどのソーシャルメディアが浸透しつつある。消費者は、モバイル端末やソーシャルメディアなどを通して知った商品を、近くの店舗で確認したり、ネットで調べたりして、いつでも、どこからでも注文が可能となり、しかも注文した商品は、その日に受け取れたり、あるいは翌日に受け取れたりできるようになってきている。このように商品の売り方・買い方のバリエーションは大きく広がり、消費者の行動は多様化・複雑化してきている。

これに伴い、消費者の買い物に対する意識も変化しつつある。例えばIT機器や衣類の購入などにおいて、実店舗にて商品を確認しネット通販で購入するといった動きが見られる。このことから実店舗の収益が低迷するという事態が起こりつつある。こうした消費者の行動が、例えば、実店舗の収益を圧迫し低迷する事態を引き起こすなど、ネット通販と実店舗とを独立の販売チャネルとして運営する小売業に対し改革を余儀なくさせる事態が起きつつある。

2011年頃から小売業において、複数の販売チャネルを明確に区別した運営を改め、小売業全体としての収益向上を目的として、消費者に対しどのチャネルからでも商品や在庫などについて小売業としての一元化された販売環境を提供する形態、いわゆるオムニチャネルの導入や模索が始まりつつある。

本稿では、小売業におけるチャネル連携、即ち2年前頃から北米において登場し我が国でも最近注目されつつあるオムニチャネルを取り上げ、その概念、米国および我が国における動向、今後の課題などを整理する。

まず第2章では、小売業と消費者との接点の進化、オムニチャネルの概念、オムニチャネル化が進む背景について整理する。続く第3章では、米国及び我が国におけるオムニチャネル化に向けた取り組みの事例を紹介する。さらに、第4章では、オムニチャネルの実現に向けての一般的な課題を整理する。第5章は全体のまとめである。

2. 消費者接点の進化とオムニチャネル

まず、小売業と消費者との接点の進化、オムニチャネルの概念、オムニチャネル化が進む背景について整理する。

2. 1 小売業における消費者接点の進化

MRI（Mobile Retail Initiative）が2011年1月に公開したMobile Retailing Blueprint

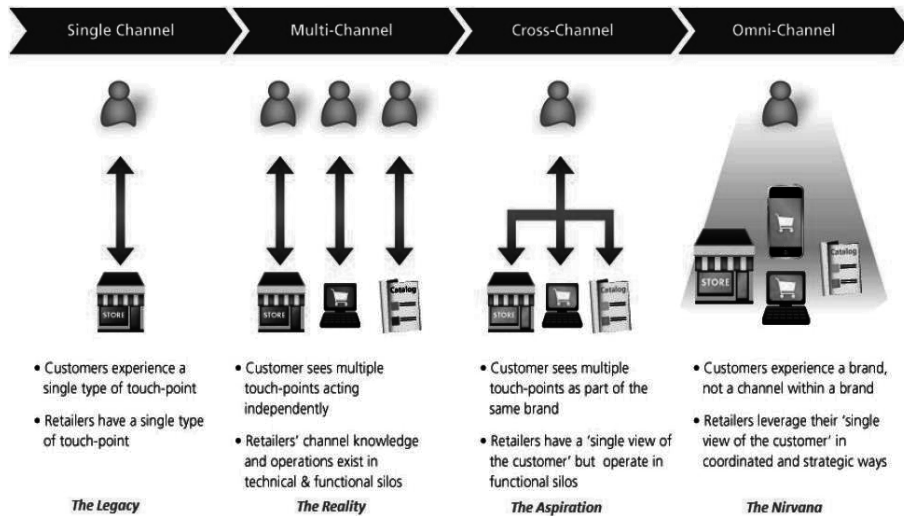


図 2.1 消費者接点の進化とオムニチャネル^[1]

Ver.2.0.0^[11]によると、小売業と消費者との接点は、図 2.1 のように、シングルチャネル→マルチチャネル→クロスチャネル→オムニチャネルと進化していくとしている。即ち、最も適した形での行きつくところがオムニチャネルであるとしている。

各チャネルについて、消費者の意識、小売業の対応などは、以下ようになる。

(1) シングルチャネル

- ・消費者、小売業ともにひとつの販売接点、即ち実店舗があるのみである。

(2) マルチチャネル

- ・消費者には独立に運営されている複数の販売チャネル、即ち実店舗、カタログ通販およびネット通販が見えている。消費者には購入対象の商品を選んだり購入したり受け取ることがひとつのチャネルに閉じてしか行えない形態である。
- ・小売業者はそれぞれのチャネルの連携などは考えずに個々のチャネルの機能的・技術的な面を意識して運営している。

(3) クロスチャネル

- ・例えば、ネットで検討し注文した商品を実店舗で受け取るなど、個々のチャネルが消費者には同一小売業の商品を扱う複数の販売チャネルの一部として見えている。消費者には商品購入や受け取りなどの選択肢が与えられている。
- ・小売業者は消費者が複数の販売チャネルからアクセスしていることを意識はしてい

1) MRIは、今後の消費者およびサプライチェーンのモバイル化への対応を目的に、2010年にNRF（National Retail Federation, アメリカの小売業組合, <http://www.nrf.com/>）によって設立された。2010年7月に、技術動向の取りまとめ、業界ニーズの明確化、業界と消費者の動向調査などを行い、2010年7月には「Mobile Retailing Blueprint」の初版を発表した。Mobile Retailing Blueprint 2.0はそれに続く第2段ということになる。

るが、販売チャネルを通した営業は機能的側面を意識しているだけで量的なものまででは考慮してはいない形態である。

(4) オムニチャネル

- ・消費者の意識は、ある店の商品をどのチャネルを利用して買うかではなく、どの店で何を買うかにある。もはや、実店舗、ネット通販、カタログ通販などの販売チャネルを選択することに神経を使う必要はない。
- ・小売業者は複数チャネルを連携させ戦略的に個々の消費者へ対応する。顧客管理や商品管理を複数のチャネル間で一元化してシームレスに運用できるようにする。

2. 2 オムニチャネルとは

図2.2にオムニチャネルの概念を示す。オムニチャネルは、販売チャネル毎に品揃えや在庫などが意識されるマルチチャネルやクロスチャネルとは異なり、消費者にはどのチャネルからでも、同一の品揃えや在庫が見えている小売業の販売環境と言える。

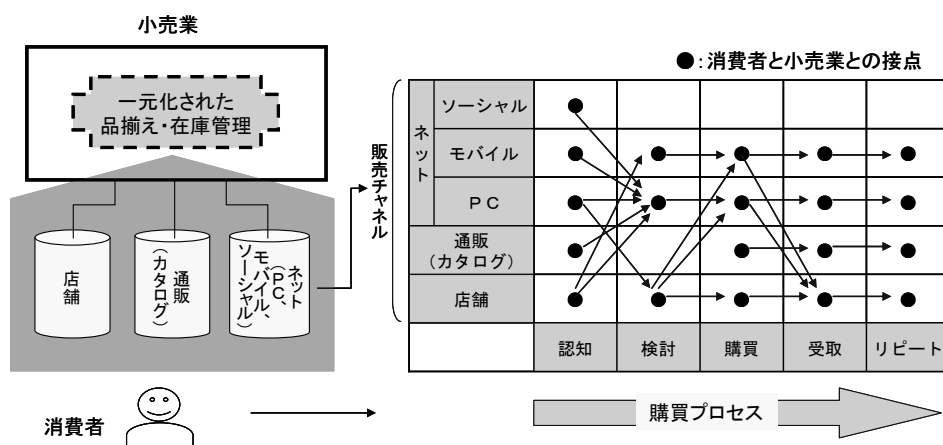


図2.2 オムニチャネルの概念

その狙いは、対消費者については、消費者が行う購買体験、即ち、商品を知って（認知）、検討して（検討）、注文して（購買）、手にする（受取）というプロセスにおける満足度の提供にあり、一方、小売業自身については、全てのチャネルを連携させることにより全体最適化を図り収益改善を図ることにある。

2. 3 オムニチャネル化が進む背景

オムニチャネル化が進む背景として、ネット通販市場の拡大、モバイルマーケティングにおけるO2O戦略の進展、実店舗におけるショールーム化（ショールーミング）が挙げられる。

(1) ネット通販市場の拡大

図2.3は小売業、即ち実店舗の販売額とネット通販市場の額を示したものである^[2]。小売業販売額が過去数年間に亘り、ほぼ135兆円規模で横ばい状態に推移しているのに対して、消費者向けのB2C型ネット通販市場は着実の増加しており、2012年では9.5兆円規模に達している。

この傾向がさらに継続していくと、実店舗の利用者が減少していき、存続の危ぶまれる事態が想定される。

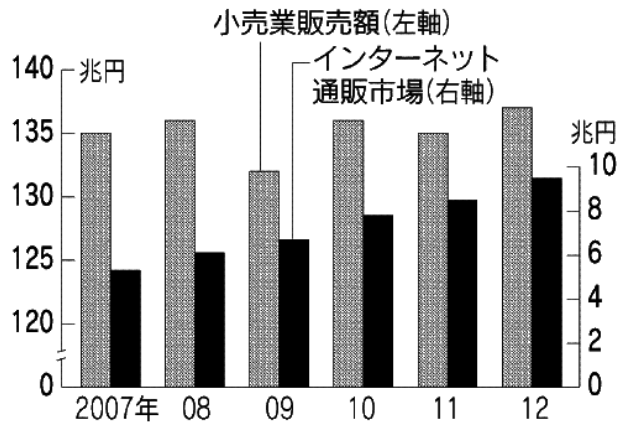


図2.3 ネット通販市場の拡大の推移（注：経済産業省調べ）

(2) モバイルマーケティングにおけるO2O戦略の進展

Online（ネット）to Offline（実店舗）あるいはOffline（実店舗）to Online（ネット）を意味しており、ネットから実店舗へあるいは実店舗からネットへと集客を促したりなどするマーケティング戦略である²⁾。

オンラインから実店舗へ誘導するものとして、①ソーシャルメディアを利用するもの、②位置情報を利用するもの、③ゲーム性を意識したものなどが利用されている。

例えば、ソーシャルメディアを利用するものとして、図2.4に示すようなクーポン共同購入サービス^[3]、が知られている。ブログやツイッターなどによる口コミを利用し制限時間内に必要人数が揃ったらという条件で大幅割引のクーポンを販売し集客を促すサービスである。また、ニューヨークのマディソン街にある「4food」^[4]という名前のハンバーガーショップ、即ち実店舗は、ソーシャルメディアをフルに活用して店舗への集客を行っている。ソーシャルメディアと実店舗とを連携させ、利用者が店頭に着くとタブレット端末にて注文する。また、自分特有のオリジナルなハンバーガーを作って

2) 10年以上前に使われた、オンラインと実店舗との連携・融合を意味する「クリック&モルタル」と同様の概念である。

登録でき、そのバーガーが売れると売り上げの一部が自分に還元される。SNSを用いて宣伝することもできる。

また、モバイル端末が装備する位置情報機能を利用するものとして、例えば、ジオフェンシングと呼ばれる技術、即ち、地図上にバーチャルなフェンスを設置し、そこに友達や自分が入ったりあるいはそこから出たりした時に、予め決められた処理を自動的に実行する技術を用いたサービスが知られている。図2.5^[5]に示すものが一例で、アパレル製造販売のジーユーは、スマートフォンのアプリを提供することにより、店舗の半径1～2km以内に存在するアプリ利用者にお買い得商品を案内している。

さらに、ゲームユーザを実店舗へ誘導するような手法も見られる。

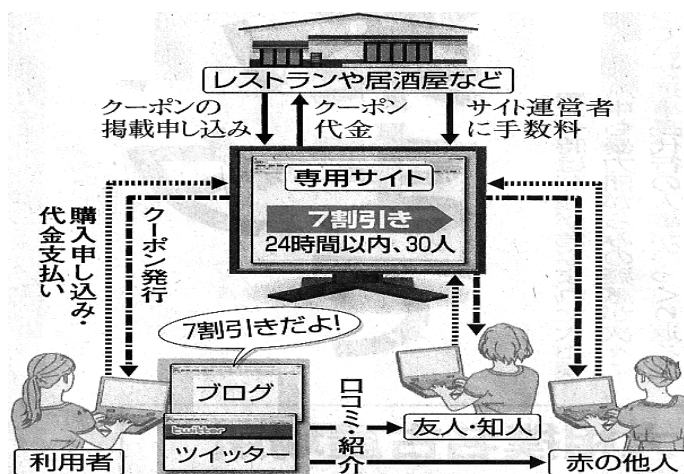


図2.4 クーポンの共同購入（フラッシュマーケティング）^[3]

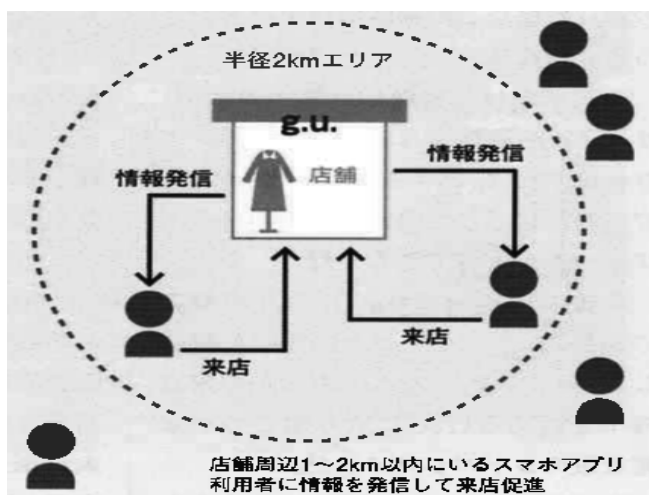


図2.5 位置連動クーポンの配信（ジーユー）^[5]

(3) 実店舗のショールーム化

米国において2012年1月頃から小売店、即ち実店舗の新たな問題として顕在化しているのがショールーミングと呼ばれる現象である。消費者が家電製品やアパレル商品などを購入する際、実店舗では購入したいと思う商品の下見などを行うのみで注文はネットで行う現象である。近場の実店舗は、ネット上でイメージがつかみにくいような商品の現物確認のみの場、いわゆるショールームの役割でしかないということである。この現象は、ネット通販の普及により、ECサイトや比較サイトなどが充実し、商品の購入が便利になったことが背景にある。

最近では、実店舗で商品を確認し、その場でスマートフォンを利用して価格チェックを行い、注文してしまうといったことも珍しくない。図2.6^[6]に示すように、スマートフォンのアプリを利用し、実店舗に陳列されている商品をバーコードを読み取ると、価格や色の種類など商品に関する詳細な情報が表示される。価格を比較することも容易である。その場で購入する必要はなく、ネット経由で注文することが可能である。また、アマゾン・ドット・コムが提供するスマートフォンアプリを利用すると、店頭商品のバーコードをスマホで読み取ると、アマゾンの在庫をその場で検索し購入することが可能なのである。

我が国でも同様のサービスが登場しており、楽天も同様のショールーミング支援アプリ「ショッピ！」を2013年4月から提供している。このアプリを利用すると、楽天だけでなく、アマゾンやヤフー！を含む6万点のECサイトの在庫を検索できるようである。

ショールーミングの進展は、家電量販店などの実店舗を販売不振に追い込む結果をなり得、小売店側への影響が深刻である。なお、衣料品サイトの「ゾゾタウン」（スター

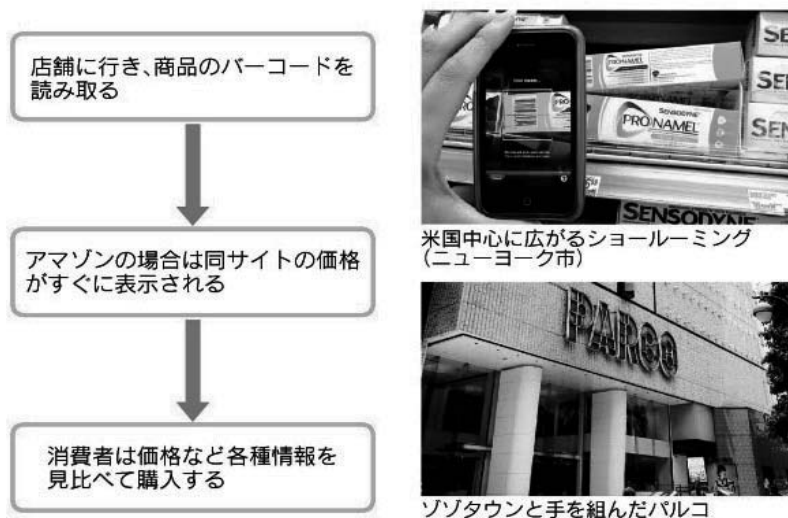


図2.6 ショールーミングの仕組み^[6]

トトゥデイ)とブランド品の店舗を有するパルコとは、商品がサイトで購入された場合にはサイト側から店舗側へ売り上げの一部を手数料と支払うという条件でサービスを導入している。

3. オムニチャネル化に向けた動き

前章で述べたような要因を背景とし、米国の百貨店大手のMacy's (メイシーズ)が2011年にオムニチャネル化を宣言し収益改善を図ったのを契機に、小売業最大のウォルマート・ストアーズや衣料品専門店最大のギャップなどがオムニチャネル化に向けた取り組みに着手しつつある。これに伴い、我が国でも、最近になって同様の取り組みが活発化しつつある。

3. 1 米国におけるオムニチャネル化の動き

(1) 大手百貨店Macy's (メイシーズ)のケース^[7]

2011年、同社は「オムニチャネル企業を目指す」と米国小売業で最初に宣言し、膨大なシステム投資を行いネット通販と実店舗における商品供給体制を一元化した。顧客や商品の情報をネットと店舗との間で統合し、商品の価格や販売促進策も両者で連動させるようにした。実店舗に在庫がない場合は、スマートフォン経由で注文し、ネット側の在庫から、あるいは他店舗の在庫から配送するようにした。2013年秋までに全800店のうちの500店をネット注文品の配送拠点にする計画とのことである (図3.1^[8])。

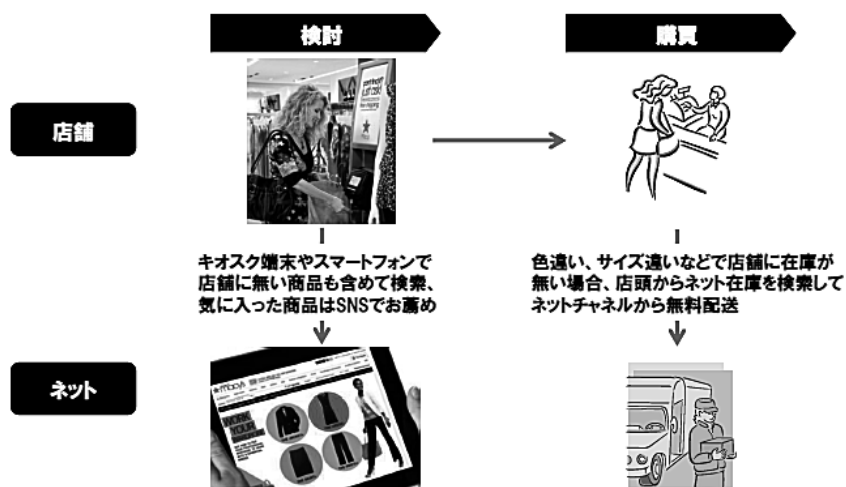


図3.1 米Macy'sのケース^[8]

Macy'sでは、最新機器の導入やデータベースの構築（ハード面）、全てのチャネルを連携させ全社的に取り組める組織体制の整備（組織面）、オムニチャネル化を推進するための店舗スタッフの教育の実施（人材育成面）が功を奏し、売り上げ増につながったようである。

(2) その他^[9]

小売業大手のWalmart stores（ウォルマート・ストアーズ）は、SNSのフェイスブック上に3500強（2012年1月時点）の専用ページを開設し、消費者が登録した店舗の値引き情報などを当該消費者へ提供している。専用のスマートフォンアプリを利用して店舗での買い物の便宜を図った「スキャン&ゴー」と呼ばれるサービス（図3.2^[10]）を2013年末までに約3000店で展開する予定とのことである。衣料品専門店GAP（ギャップ）では、ネットで注文されたものを特定の店舗の在庫から消費者へ発送したり、一定時間留め置くサービスなど各種トライアル的な導入を展開している。また、ホームセンター大手のLowe's（ロウズ）では、自宅のパソコンやスマートフォンから注文した商品を最寄りの店舗に留め置くサービスを展開している。



図3.2 米Walmartの「スキャン&ゴー」サービス^[10]

3. 2 我が国におけるオムニチャネル化の動き

(1) 東急ハンズ

実店舗とECサイト「東急ハンズ ネットストア」を運営しているが、オンラインサイトを2012年12月にリニューアルした（図3.3^[11]）。2013年の12月には、新たに専用のスマートフォンアプリを導入予定であり、このアプリにより、実店舗とオンラインサイトとをシームレスに連携させ、消費者が個々の販売チャネルに閉じない購買体験をできるようにする計画である。例えば、アプリには「お気に入りリスト」を登録することがで

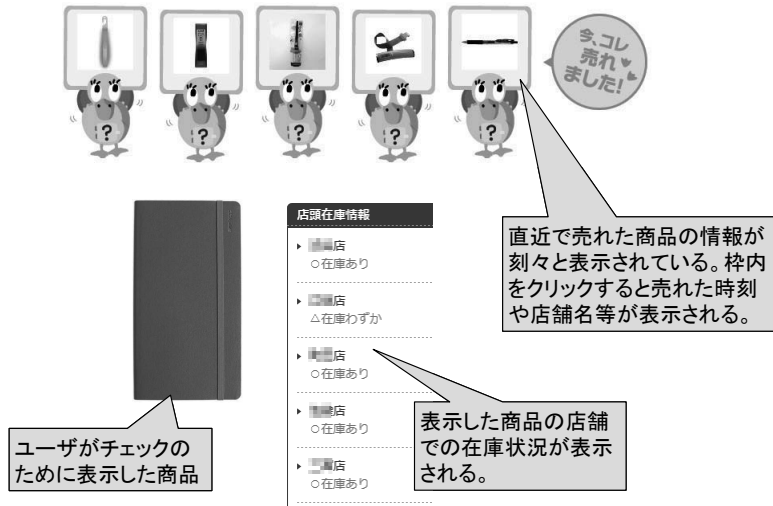


図 3.3 店舗と連動している東急ハンズのネットストア [11]

きるようになっており、店頭で気になった商品、オンラインサイトで気になった商品などを登録しておき、後日、どちらからでも購入できるような機能が準備されるようになる [12]。

(2) 青山商事

紳士服チェーン大手の青山商事は、店舗とネット通販サイトとを連携させる「マイサイズ」と呼ばれるサービスを2012年11月に始めた (図 3.4 [13])。店舗にてサイズを測定し体格の情報を登録すると、通販サイトではその体格に合った商品が表示されるようになってい



図 3.4 店舗—ネット間でサイズを共有する「マイサイズ」サービス [13]

(3) セブン&アイ・ホールディングス（図3.5^[14]）

大規模な投資をおこない、ネット事業を強化しコンビニエンスストアから百貨店までグループ全体で扱う300万のアイテムをネット上でも購入できるようにする計画である。受け取りは全ての店舗で可能なようにするとともに、スーパーマーケットや百貨店からの配送も行う。グループ全体のネット戦略を新会社により策定し、スマートフォンによる注文や複数商品をまとめて届けて一括決済できるようにする。百貨店サイトの商品をコンビニエンスストアのサイトで閲覧したり、ネット上で探した商品についてその在庫を有する最寄りのスーパーマーケットを検索する機能など、18年度までに全体の仕組みを構築する計画である。

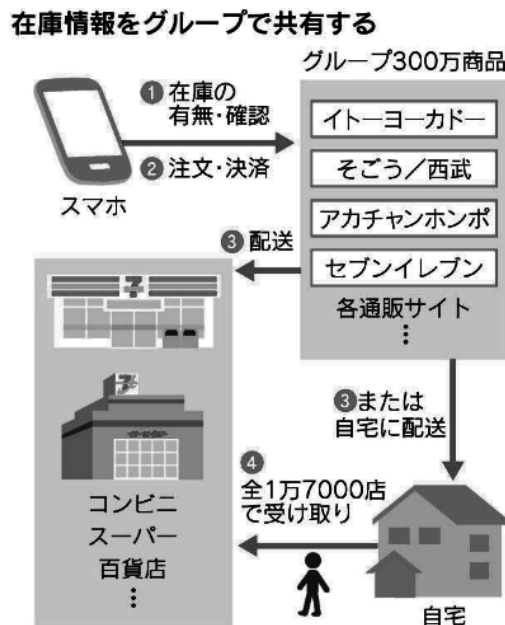


図3.5 セブン&アイ・ホールディングスの計画概要^[14]

(4) その他

店舗とネットとを連携させた小売業の取り組みは種々進められつつある。

4. 実現に向けての一般的課題

ひとつの小売業においてオムニチャネル化を実現するには、既存の複数チャネルの壁を取り外し、消費者がストレスなくシームレスに商品購入を体験できる環境づくりをした上で、その運用により小売業全体としての収益改善を図る必要がある。

それまでのマルチチャネル、クロスチャネルなど部分最適での運営に対して、オムニチャネルとして全体最適化を図った場合にどの程度の売り上げ効果が期待できるかの見積もりに基づく判断が経営サイドには求められる。

オムニチャネル環境下で、効果的なマーケティングを展開するために、消費者の購買プロセスにおいて店舗、通販、ネットなど各チャネルの接点の情報が収集できるが、個々の消費者へのアプローチに有益な情報とするために加工したり、あるいは個々の消費者を追跡できるようなデータ収集法の明確化が必要となる。その上で、収集したデータの分析に基づく消費者へのアプローチ、チャネル間の連携を図るサイトやスマートフォンアプリの開発、顧客情報の店舗－オンラインサイト間での一元管理方法などが求められる。

さらに、取扱い商品の種類や在庫の配備法、その情報を店舗－オンラインサイト間で一元管理する方法、そのためのデータベースの連携や新規構築、さらには消費者への効率的・高品質な配送方法の明確化など、ロジスティクス面での仕組み作りの検討や投資が必要となる。

構築された仕組みに基づき、それを推進させるための体制作りも重要である。従来のマルチチャネル時代におけるチャネル毎の縦割りの組織から、チャネル横断的に見ることができる体制（図4.1^[15]）に変換していく必要がある。

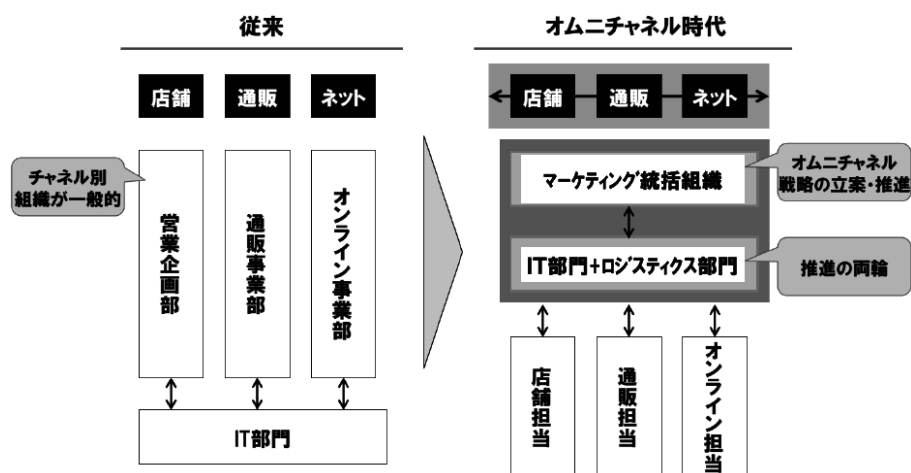


図4.1 オムニチャネルを推進する組織体制^[15]

以上のように、現状のマルチチャネルやクロスチャネルの形態から理想的なオムニチャネル形態へシフトするには莫大な投資が必要となり、ロードマップに基づきステップを踏んだ進め方が重要と考えられる。

図4.2は実店舗である百貨店がオムニチャネルを実現するためのロードマップの一

例である^[16]。

- 1st Eコマース基盤の確立——ネットビジネスの基盤整備
- 2nd POSの入れ替え——従来のレジスターをモバイルPOSに切り替える
- 3rd モバイル対応の拡大——モバイルからの受注・モバイルへの発信の体制を整える
- 4th 顧客情報の統合——顧客情報の一元管理
- 5th 在庫情報の一元管理——全てのチャネルに共通に在庫情報の確認が出来るシステム

上記で特に、4thの顧客情報の統合においては、統合の範囲として、以下の2段階を踏むのがよいと考えられる。

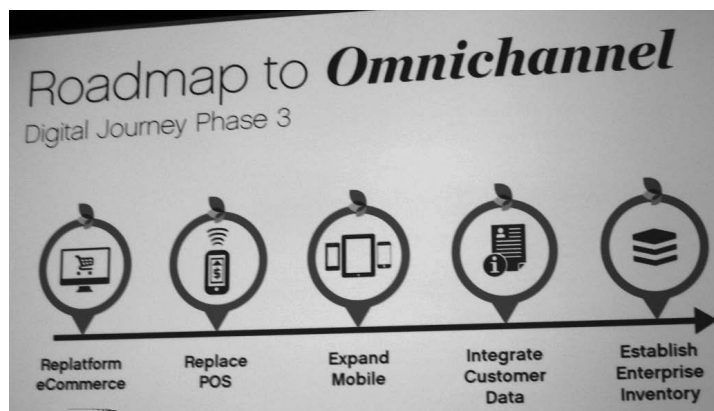


図4.2 百貨店におけるオムニチャネル実現のロードマップ例^[16]

第1段階：実店舗とオンラインサイトとの間で顧客への情報提供やマーケティング環境の整備などを行うこと

第2段階：電子メールやソーシャルメディアなども含めた情報の統合を行うこと。

上記の第1段階では、チャネル、在庫、顧客情報を統合するためのシステムや設備を整備することが必要であるが、そこからOne to Oneのサービスを提供するために、FacebookやTwitterなどのソーシャルメディアからのデータが不可欠であり、ソーシャルメディアのアカウントと自社データベースとの紐付けが重要と考えられる。

また、上記5thの在庫情報の一元管理については、実店舗の配置、実店舗への配送拠点の位置なども考慮の上、在庫をどのように配備し、モバイル端末からの注文者に対してどこから配送するのが効果的かなど、ロジスティクス面の検討がその前段として必要となる。売り上げを増やすための方策を支援する在庫管理や配送を効率化することが収益を拡大するために必要不可欠な課題となる。

5. まとめ

以上、本稿では、最近のネット通販の進展、モバイルマーケティングにおけるO2Oの進展、さらには実店舗のショールーム化などを背景に、2年前頃から北米の小売業において登場し我が国でも最近注目されつつあるオムニチャネルを取り上げ、その概念、米国および我が国における動向、今後の課題などを整理した。

オムニチャネルは、複数の販売チャネルを明確に区別した運営とは異なり、小売業全体としての収益向上を目的として、消費者に対しどのチャネルからでも商品や在庫などについて小売業としての一元化された販売環境を提供する形態である。その本格的な実現に当たっては、消費者購買データの収集や分析、売り上げ拡大のためのマーケティング面および費用を最適化するためのロジスティクス面の検討が必要であると同時に、仕組み作りのための大規模な投資が必要となる。成功するためにはいくつものハードルを越える必要があると考えられるが、小売業の収益向上に向け段階を踏んだ導入が進められていくことになる。

参考文献・サイト

- [1] A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape, Mobile Retailing Blueprint Ver. 2.0.0, Mobile Retail Initiative, 2011/01/04
- [2] オムニチャネル-最適な販路で売り上げ最大化, 日経朝刊 2013.11.04
- [3] フラッシュマーケティングの仕組み, 朝日 2010.7.26
- [4] 4food, <http://4food.com/>
- [5] 特集O2O商戦が幕開け 一律配信から個別対応・おもてなしへ, 日経デジタルマーケティング, 2012.12
- [6] 店で下見, ネットで購入ショールーミング始動, 揺れる小売業衣料のゾゾタウン, パルコと協業, 日経新聞電子版 2013.11.10
- [7] オムニチャネルの先駆者に学ぶ! 米国百貨店メイシーズの戦略, <http://ec-cube.ec-orange.jp/blogs/?p=2968>
- [8] 中村博之: オムニチャネル・コマース, ~すべてのチャネルを考慮した顧客接点の再構築~, ITロードマップセミナー AUTUMN2012, 2012.11.27, http://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2012/pdf/forum183_4.pdf
- [9] 米小売業が「オムニチャネル」, 日経MJ 2013.9.27
- [10] Scan and Go-Walmart.com, <http://wm5.walmart.com/scanandgo/>
- [11] 東急ハンズのネット通販「東急ハンズ ネットストア」, <https://hands.net/>
- [12] スマホアプリ, 店舗とECサイトつなぐ, 日経MJ 2013.10.25
- [13] 業界初!リアル店舗の購入履歴と連動したマイサイズ機能を導入, ニュースリリース,

http://www.y-aoyama.jp/news/2012/pdf/release-id_mysize2012_info.pdf

- [14] コンビニから百貨店まで300万点 全ての商品 ネット通販, 日経朝刊2013.11.4
- [15] 秋葉淳一：新しいロジスティクス・サービスによるネット通販の顧客満足実現とIT技術, 日本物流学会第30回全国大会プレゼン資料, 2013年9月, <http://www.logistics-society.jp/0914m.pdf>
- [16] NRF（全米小売協会）大会報告⑤「オムニチャネル」は企業視点でなく顧客視点, 尾原蓉子のファッションビジネス新潮流, <http://yoko-ohara.com/archives/625>