

# 顧客の 購買チャネルの 多様化で 最適なチャネル の整備が不可欠

クリック&モルタルという言葉が登場して数年を経て、今日ではこれに代わって“マルチチャネル”という言葉がさまざまな業種・業態で注目されている。顧客の購買チャネルが多様化する中、マルチチャネル戦略に何が求められているのか。

## メディア環境の変化が マルチチャネル化の追い風に

通信販売業は、インターネットの普及をはじめ、ITの発展を背景に、多様な可能性を秘めた小売業態に進化しつつある。

そもそも通信販売は、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌などのマス広告や、カタログなどの自社媒体により商品を訴求し、電話やハガキなどにより注文を受け付け、商品配送や代金回収を行うというのがオーソドックスなスタイル。顧客は商品を“見て、触って、確かめる”ことができないので、古くから、カタログ掲載商品を陳列するショールームを出店する企業は少なくなかった。

また最近では、インターネットや携帯電話などのインフラの普及、およびCSやBSをはじめとするメディアの多様化により、通信販売をめぐる情報環境は大きく変化。こうした中で、生活者の購買チャネルの多様化も進んできた。

通信販売で利用される“チャネル”には、商品・サービスの情報を提供する販売チャネルと、それらの商

品・サービスの注文を受け付ける受注チャネルがある。

まず販売チャネルについては、前述のカタログ掲載商品を展示・販売する店舗に加えて、カタログ掲載商品をネット上でも紹介するといった取り組みが活発化。これまではカタログと同一の商品をネット上でも紹介する、あるいは、カタログにはその時々キャンペーン商品と定番商品を掲載する一方、ネット上には季節外の商品や在庫品を含めたすべての商品を掲載するというケースが多かったが、最近では、ネット専用の商品開発に注力する企業も増加している模様だ。

一方で、受注チャネルについては、従来からの、電話、ハガキ、FAXにインターネットやモバイルが加わり、販売チャネル同様のマルチチャネル化が進んでいる。(社)日本通信販売協会の調査によれば、多用されている受注手段は、1位電話(65.1%)、2位郵便(15.3%)、3位FAX(7.9%)、4位インターネット(9.6%)の順になっているが、郵便とFAXは2000年度以降、徐々に減少している。一方で、インターネットは2000年度に5.8%だったものが、2003年度には3.8ポイント伸びて、年々増加傾向にある。

これらのことから、通信販売業は販売チャネルと受注チャネルの双方をマルチ展開することで、“いつでも、どこでも、どのような手段でも”という体制を整えていると言えるだろう。

## 各チャネルの連動により アクセス増やコスト削減などの 相乗効果につながる

それでは、今回取材した企業事例を通じて、マルチチャネル化がどのような効果をもたらしているのか。さらには、どのような課題があるのかを述べてみたい。

ジュピターショップチャンネル(株)は、“顧客とのコンタクトポイント拡大”が最大の目的である。そのため、視聴世帯数の増加や放送時間の24時間化などテレビにおける取り組みに加え、インターネットの活用や店舗の新設などを手掛けてきた。

同社は他社に先駆けて2001年3月にテレビショッピングを24時間生放送化し、その後2003年3月に、ネットとの連動を図った。コンタクトポイントの拡大という点から見ると、テレビ画面にURLを表示することでWebへのアクセスが3倍伸びたという好結果をもたらしている。これは、テレビを見ながらWebを見ているお客様も多く、受注チャネルとして使われているからだ。また、Webには「番組表からの商品検索」「月刊番組ガイドを見る」などのコンテンツがあり、商品の閲覧もできるので、テレビを見損ねた人も番組で紹介した商品を購入することができる。このようにテレビとネットが相乗的・補完的に機能していると言える。

店舗については、テレビショッピングを店内放送し、電話やインターネットで注文できるコーナーを設置。また、大阪店は設計の段階からライブ中継を意識した、スタジオのようなレイアウトになっている。ファンにとっては、憧れの番組出演者に会えることに加え、実演販売を見た上で商品を購入できるので好評である。

(株)千趣会は、2002年度からスタートした中期経営計画の一環として、それまでの通販事業の枠組みにとらわれない改革を推進すべく、マルチチャネル化プロジェクトを開始した。そして、2005年度からスタートした新3カ年の「中期経営計画」において、インターネット・店舗への「チャネル拡大」による売上成長を盛り込み、マルチチャネル化を本格的に推進している。具体的には、2007年度までに、現在約369億円の売り上げを、650億円に増大する計画。そして、ネットを強化することで、年間約1億冊発行しているカタログの部数低減を図る。これまで、年間購入金額が10万~20万円の会員顧客に対して、すべてのカタログを送付していたのを見直し、年齢などでセグメントしながら、最適なカタログを送付していく意向だ。すでに受注コストの削減、カタログ製作コストの削減などの効果が現れているという。

店舗展開については、ベルメゾンマーケットを2007年12月末までに30店舗に拡大、30億円の売り上げを目指す。そもそも同社が出店に乗り出したきっかけは、近年、大規模ショッピングセンターが全国各地に相次いで建設されていることにある。こうした動きを受けて、同社のカタログ通販の顧客が減少傾向に転じたことから、既存顧客の流出防止と新規顧客の獲得を狙っ

て、ショッピングセンターへの出店を始めた。その結果、顧客の流出を防ぎ、現在では元の顧客数あるいはそれ以上にまで回復することに成功している。

## カタログ、ネット、店舗の 3本柱の連携が課題に

しかし、通販企業がマルチチャネル化を推進する上で、課題がないわけではない。インタビューにご協力いただいた(株)ソフト・アンド・ロジック代表取締役の水沼靖氏によると、ネット通販の企業は、商品企画から販売までのリードタイムが1カ月以内と非常に短い。また、店舗の場合も商品を見つけてから店頭へ並ぶまでに20日間ぐらしかかからず、商品を売り切って、入れ替えているのが実情。“小ロット、短リードタイム”のビジネスモデルがもたらす新鮮味が顧客を誘引している。それに比べ、カタログ通販のMDサイクルは10カ月間と、古い情報がカタログに掲載されている状況だ。従来のカタログ通販では鮮度も低く、“取り残された小売流通”だと手厳しい。つまり、マルチチャネル化する以上、情報の鮮度が一番高いところに合わせなければ意味がないのだ。

さらに、マルチチャネル化の課題は、マスメディアだけでなく、電話、FAX、インターネットなど、さまざまなメディアを融合することで、マーケティング・コミュニケーションの効果を最大化しようとする、IMC(統合型マーケティング・コミュニケーション)が機能しているか否かという問題でもある。現状は、カタログ、ネット、店舗などのマルチチャネル展開を図っても、フロントエンドである販売チャネルが発するメッセージが統合されていなかったり、オファーが統合されていないケースも散見される。またバックエンドにおいても、電話・ハガキ・ネットと複数の受注チャネルを整備したところで、それぞれのコンタクト履歴が統合されていなければ意味がない。

つまり、マルチチャネルの展開に当たっては、チャネルを超えた情報の共有化が重要であり、これを実現する柔軟な組織づくりが求められているのだ。これは一筋縄ではいかないが、これらの課題を解決できれば、マルチチャネルは顧客と企業の双方にメリットをもたらすことができるだろう。