

ネットとリアルとの相乗効果を意識した企業戦略が不可欠に

店舗小売業がインターネットを積極的に活用するようになってきた。顧客接点の拡充という観点からeコマースに参入するだけでなく、既存店舗への誘導など販促に取り組む企業が増えている。今後、ネット戦略で成功するためには何が重要なのか。

インターネットを通じての商品販売やプロモーションが一段と強化

ここ数年、百貨店やスーパーマーケット、コンビニエンスストア、家電量販店などの店舗小売業では、お客様の買い物をより便利で快適にするため、インターネットを通じた商品販売やプロモーション、コミュニケーションを強化する動きが著しい。

本誌では今を去る4年前、2002年10月に“クリック&モルタル”の実態を把握するため、店舗販売および通信販売を実施している企業を対象にアンケート調査を実施した。

改めて、このアンケート調査を振り返ってみると、店舗小売業のインターネット活用の効果として、「顧客サービスの拡充」が58.8%でトップ、次いで「ブランドイメージの浸透」が41.2%で、「売り上げの拡大」(35.3%)、「商圏の拡大」(32.4%)と続く。本誌2002年12月号ではこれらの結果を受けて、「店舗小売業が期待していると思われる“店頭を補完・強化する役割”は、十分に果たしている」と結論付けている。今回の取材結果を見ても、ネットと店舗のシナジーを狙った動きは、いまだにとどまるところを知らない。

そもそもインターネットが活用され始めた当初は、店舗とのカニバリゼーションが危惧されたが、①顧客接点の拡大により顧客のライフ・タイム・バリュー(LTV)が最大化できること、②ネット活用によるマーケティング・コストの削減が期待されることから、今ではほとんどの店舗小売業がインターネットの活用に乗出しているのだ。

店舗小売業によるインターネットの活用方法には、eコマースやプロモーション、顧客サービスなどがあ

るが、ここではeコマースを中心に述べてみたい。

店舗小売業のeコマースを4つに分類

今回、本誌では店舗小売業のeコマースを、「新規顧客⇔既存顧客」「新規商品⇔既存商品」の2軸で、以下の4つに分類した。

①「新規顧客×新規商品」

新規事業としてのeコマースへの参入＝新たな商品群を軸に顧客を開発

②「既存顧客×新規商品」

店頭にはない商品（これから店頭にも並ぶ商品、店頭には置けない商品など）をネットで販売＝品揃えの拡大、客単価の増大、顧客の維持

③「既存顧客×既存商品」

わざわざ店に出向かなくても店頭商品をネットショッピングできる＝購買の便宜性の提供

④「新規顧客×既存商品」

店頭商品を店舗商圏外の顧客にも販売＝商圏や顧客の拡大

以下、今回の取材対象企業を中心に、各社の主要なネット戦略を編集部なりにプロットしてみようと思う。なお、①に関しては、「店舗小売業のネット戦略」という今回の特集の趣旨から若干はずれるため、ケーススタディとしては取り上げなかった。

まず、食品小売業の(株)紀ノ国屋の地域限定の「ネットスーパー」は④を中心に③へと広がっている。同社では、既存店舗の核となる顧客層の高齢化から、最も購買力の旺盛な20～40代の顧客獲得のため、ネットビジネスへの進出を決断。その結果、20～40代の乳幼児を抱える主婦や日中働いている女性たちの支持を

得て、新規顧客の獲得を実現している。

百貨店の(株)三越は①を中心に他の象限へと広がっている。同社では、2006年2月から、eコマースのさらなる強化を目指して、営業企画本部にあったeビジネス推進部を通信販売事業部に移管した。そして、通販商品のすべてが注文できるようにサイトに順次追加している。さらに、インターネットサービスの充実を図ることで、パソコンやケータイを通じたネット購買世代の顧客化を推進している。

衣料品のオンラインショッピング市場の拡大に目を付けたはるやま商事(株)は③を中心に他の象限へと広がっている。同社では、「P.S.F.A」の顧客層である20~30代のビジネスマンを意識し、eコマースに特化したサイトを立ち上げた。現在では、既存店舗への来店促進につながるなどネットとリアルとの相乗効果が現れつつある。

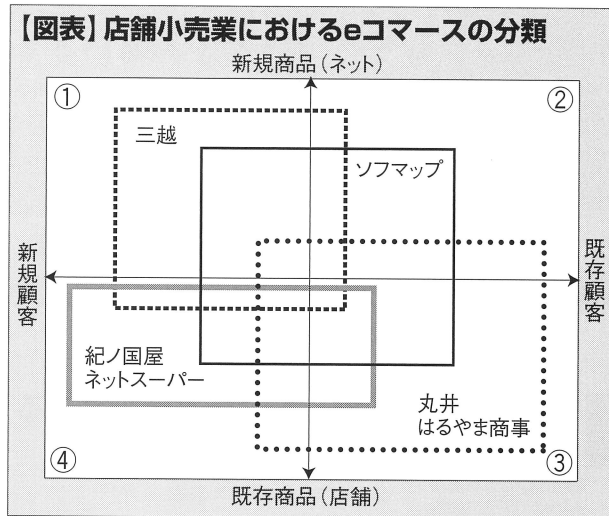
また、残念ながら、今回は取材への協力が得られなかったが(株)丸井は③を中心に他の象限へと広がっている。同社では、この4月に、通販とeコマース部門を会社分割方式で切り離し、新会社「マルイヴォイ」を設立。全国29直営店の店頭で扱う衣料・服飾雑貨の全商品をインターネットで販売している。百貨店業界では店頭とは異なる通販商材をネット販売するのが通例で、同社のケースは珍しい。店舗のない地方の顧客向けの対応強化と、社会人になり、来店する時間が少なくなった既存顧客をつなぎとめる狙いがある。

リアルとバーチャルの効果的融合には 社内リソースの活用が不可欠

一方で、プロモーションに関しては、三越が個店ごとのメールマガジンを発行し、化粧品やファッションの最新情報を提供して、来店促進を図っていることがその一例として挙げられる。

このように、店舗小売業がリアルとバーチャルの双方の顧客接点を通して顧客に商品情報や買い物場を提供する一方、顧客側も購入商品やタイミングに応じてこれらの顧客接点を自在に使い分けると言える。

実際、(株)ソフマップでは、ネットを活用して最新の商品情報や店頭価格情報を提供して、eコマースだけではなく、店舗への集客とプロモーションを図っ



ている。同社は、店舗とネットで会員制度を共通化しており、ネット購入者のうち約9割が会員だ。また、同社の調査では、ネットのみ、店舗のみを利用する顧客に対し、双方を利用する顧客のひとり当たり累計購入金額は2~3倍に達することが実証されている。

しかし、店舗とネットでどのようなシナジーを狙うかは、例えば、マトリクスで丸井やはるやま商事などネットリテラシーが高い若年層をターゲットとしている企業が③の象限に集中していることからわかる通り、各社のターゲットや商品に応じてさまざまである。

また、ネットを活用するメリットは、ただ単に新たな販売機会を創出するだけではない。店舗と連携して顧客に付加価値の高いサービスを提供することで、顧客満足を向上し、ひいては顧客のLTVの向上につながる可言える。

また、リアルとバーチャルの融合を効果的に推進するためには、店舗を通じて培ったブランド資産を有効活用すると同時に、顧客データベースの一元管理によりシームレスな顧客対応を実現することが欠かせない。さらには、配送センターなど社内リソースをネット事業にも有効活用していくことが必要だろう。

ネットの普及に伴い、こだわりの品はネットでチェックしてから店舗に足を運んで購入したり、消耗品の購入や店頭に出向く時間がない時にはネットを利用したりと、購買行動自体の多様化が進んでいる。このような顧客に対して、店舗小売業はネットと店舗の垣根を低くする工夫がますます求められるのではないだろうか。