

# チャンネルそれぞれの特性を生かした顧客目線でのタッチポイントの設計が求められる

生活者がリアルとデジタルの壁を越えた購買行動を取るようになった今、小売業にとってオムニチャンネル化は必須の取り組みとなりつつある。その最終的な目標は、顧客がチャンネルを意識せずに自社で商品を購入する環境を、いかに実現するかにあるだろう。

## マルチチャンネル戦略の“進化版”として登場

近年、小売業のチャンネル戦略として、“オムニチャンネル”に注目が集まりつつある。

“オムニ (Omni)”は「すべての」を意味する英語の接頭辞であり、“チャンネル (channel)”は言うまでもなく「経路」を表す。つまり、オムニチャンネルとは「すべての経路」を示すもので、小売業のオムニチャンネル戦略は、「オフライン (店頭など)か、オンラインかを問わず、すべてのチャンネルで顧客とコミュニケーションを図ろう」とする戦略と考えてよいだろう。

それではなぜ近年、オムニチャンネル戦略に注目が集まっているのか。その背景としてまず考えられるのが、インターネットの普及により生活者の購買行動に大きな変革が起こったことだ。

インターネット普及以前の生活者の購買行動は、いわゆる“AIDMAモデル”で説明されるものだった。そしてその中で、特に前半の「Attention (注意)」「Interest (関心)」「Desire (欲求)」は、例えばテレビCMや店頭POPなど、企業側からの働き掛けによって喚起されるものとされてきた。

しかし、インターネット普及以降、生活者はさまざまな情報を収集して、自分のニーズに合致する商品を探し、さらに目当ての商品を納得できるチャンネルで購入することを志向するようになった。

そうした流れの中で、小売業は販売チャンネルの拡充を求められるようになり、例えば店舗小売業がECコマースを開始したり、反対に通信販売会社が店舗販売に進出したりといった、いわゆる“マルチチャンネル”戦略が展開されてきたのだが、当初、それらはそれぞれ独立したチャンネルとして存在し、相互の連携は不十分という場合が多かった。従って、新しい販売チャンネルを設けても、必ずしも顧客のストア・ロイヤルティを深める方向には働かず、チャンネル間競争に陥るようなケースもあった。

そこで新たな概念として登場したのがオムニチャンネル戦略である。今回の特集でインタビューにご協力いただいた(株)博報堂 博報堂買物研究所の所長である青木雅人氏が「顧客接点を、お客さま目線でどう統合していくかを考えるのが、オムニチャンネルです」と指摘するように、オムニチャンネル戦略においてはあらゆるチャンネルがお客さまとのタッチポイントとして位置付けられており、それらをシームレスに連携させてお客さまと継続的なコミュニケーションを行うことで、ロイヤルティの向上を図ることを目指している。つまり、オムニチャンネル戦略はマルチチャンネル戦略のいわば“進化版”であり、そのポテンシャルを最大限に生かすための取り組みといってもよいだろう。

また、マルチチャンネルという言葉が主に通信販売の世界で使われていたのに対して、オムニチャンネルは店舗販売の世界で誕生したと言われている。

今回の特集では、オムニチャンネル戦略に積極的に取り組む企業のケーススタディを中心に、そのあり方や成功のためのポイントを探った。

## オムニチャンネル化に取り組む企業が増加

百貨店大手の(株)高島屋では、2012年9月から「長期経営戦略プロジェクト」に着手。店舗とECサイトの融合を柱とするオムニチャンネル戦略を打ち出した。今

後5年間で、原則的にリアル店舗で取り扱う全商品をECサイトでも販売する体制を整えるほか、顧客データベース・システムの一元的な運用などによって、チャンネルを問わず可能な限り“個客”を把握可能なシステム環境を整え、新たな価値創造を目指していく考えだ。

“メディカルコスメ”のリーディング・カンパニーとして通信販売から事業をスタートした(株)ドクターシーラボでは、事業開始の約2年後には百貨店内に店面型店舗1号店をオープン。以後、通信販売と店舗販売を併用し、相互に連携することで、コンセプトである“マルチチャンネル・ダイレクトマーケティング”の実現を図っている。その中でヘビーユーザーほど販売チャンネルを意識していないといった知見も得られていることから、今後も“買いたいときに、買いたい場所で”同社商品を購入できる体制のさらなる整備を進めていく意向である。

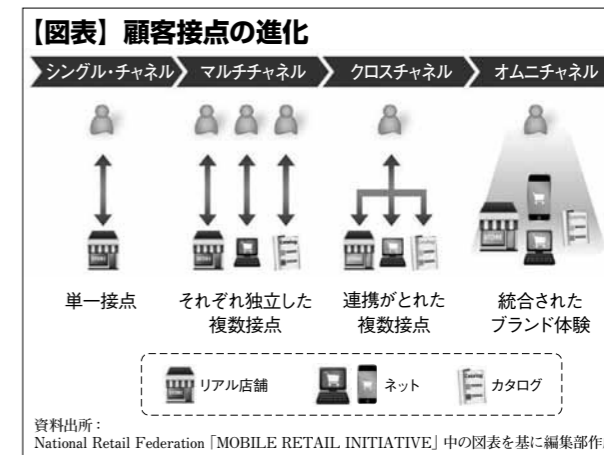
セレクトショップ大手の(株)ビームスでは、2012年9月以降、ECサイトのリニューアル、リアル店舗とECサイトのポイント共通化など、顧客が店舗とECの双方をシームレスに利用できる環境の整備を推進。一方で、分析システム導入やデータ分析の専門部隊の新設など、顧客・購買データの活用に向けた体制の強化も進めており、今後のオムニチャンネル展開においては、蓄積されたデータの詳細な分析をベースに、顧客セグメントに応じたきめ細かく、かつ多様な施策を投入していきたい考えだ。

## それぞれのチャンネル特性を生かし相互に連携

オムニチャンネル戦略は、特に店舗小売業にとっては、近年指摘されている“ショールーミング”による顧客流出の防御策といった側面もあり、取り組みに着手することはすでに必須とも言える。しかし例えば、単に「ECサイトを開設する」だけでは、従来型のマルチチャンネル環境を整備したにとどまらず、大きな成果を期待することはできない。

それではオムニチャンネル戦略を成功に導くポイントは、どのような点にあるのだろうか。

まず前提となるのは、チャンネルそれぞれの特性を十分に理解し、それらを最大限発揮できるかたちでの組



み合わせを考えることだろう。例えば、商品の検索性ではECサイトがリアル店舗を大きく上回っているし、五感を通じて商品の価値を実感してもらうという点ではECサイトはリアル店舗に及ばない。このような特性への理解に基づき、顧客にとって最適なタッチポイントの設計を行うことが第一段階と言えるだろう。

その上で不可欠なのが、チャンネルの枠を越えた情報の一元化である。特に顧客の購買・コンタクト履歴の一元化がなされていなければ、カスタマー・エクスペリエンスの向上を通じて、ストア・ロイヤルティの醸成を図ることなど目指すべくもない。また、在庫情報の一元化が実現すれば、例えば、ECサイトで「〇〇の実物は□□店でお試しいただけます」といったアナウンスを行うなど、チャンネル特性を生かした訴求を行うことも可能となる。

さらに、今回の特集でインタビューにご協力いただいた通販評論家の村山らむね氏が、オムニチャンネルを実現するために必要な要素のひとつとして「組織改革」や「人材マネジメント」を挙げているように、組織や人事のあり方も考え直す必要がある。

従来のマルチチャンネル戦略の取り組みの多くにおいて、チャンネルがそれぞれ独立して存在し、相互の連携性が不十分であった理由としては、各チャンネルに予算が設定され、それぞれに責任者が存在していたことが挙げられる。オムニチャンネル戦略を成功させるためには、チャンネルの枠を越えた戦略推進の責任者の配置などが求められるだろう。さらに、どのチャンネルでも、コミュニケーションの担い手が結局は“人”であることを考えれば、チャンネルの枠を越えてコミュニケーション上のメッセージやトーン&マナーを統一するために、人材教育の一元化なども必須となると考えられる。