

2015 年度 日本大学卒業論文

山田 正雄ゼミナール

～オムニチャネル戦略の可能性～

時代に合わせた新しいマーケティング手法

日本大学 法学部 公共政策学科 4年

学籍番号：1250009

荒井 彩花

はじめに

オムニチャネル戦略とは、アメリカで誕生した、流通・小売業の考え方が変わる可能性がある、近年注目され始めた新しいマーケティング手法の1つである。

その背景には、過飽和市場により供給が需要を上回り、物を作れば売れるという時代ではなくなり、消費者のモノに対する価値観が変化した点と、少子化・超高齢化による人口減少によって今後の消費市場の拡大が望めないという点が挙げられる。また、女性の社会進出、世帯構成人員の減少など消費者の生活が変化してきている点、Amazonや楽天等、実店舗をもたないECモールの登場、スマートフォンの普及などにより、いつでもどこでも好きな時に物を買えるようになった事により、消費者の購買行動の多様化した点が挙げられる。

このような現状に基づき、企業は視点の変化に加え、パソコン、雑誌、テレビショッピング、スマートフォン・タブレット、実店舗など、複数の販売チャネルから得た顧客情報の一元化が必要と考えられるようになった。また、オンラインでもオフラインでも同じ商品を買いたいという消費者が増えてきており、消費者の要求に対して、一貫性をもって答えることが必要になったため、オムニチャネル戦略を採り入れる企業が増えた。オムニチャネル戦略を採用する多くの企業がわたしたちにとって身近であり、消費者目線にたった戦略に可能性を感じ、研究対象にした。

本研究では、「オムニチャネル戦略はこれからどのように発展・成長するのか」について考えていきたい。そのために、第1章ではオムニチャネルの定義と登場までの背景を第2章ではオムニチャネルに至るまでの背景と経緯、第3章ではオムニチャネルの実践に至るまでのステップ、第4章ではオムニチャネル戦略を行う日本企業の中で成果を挙げている事例をあげ、第5章では、今後の日本企業のオムニチャネル戦略の課題と対策を、そして7章にオムニチャネルの展望について自らの見解につなげていく。

-目次-

はじめに

1 オムニチャネルのとは

- 1.1 登場
- 1.2 背景
 - 1.2.1 過飽和市場
 - 1.2.2 少子高齢化による人口減少
 - 1.2.3 女性の社会進出
 - 1-2-4 世帯構成人員の減少

2 オムニチャネル登場までの経緯と背景

- 2.1 シングルチャネル
 - 2.1.1 事例
 - 2.1.2 インターネットの普及
 - 2.1.3 ネットショッピングの登場
- 2.2 マルチチャネル
 - 2.2.1 事例
 - 2.2.2 マルチチャネルの限界
 - 2.2.3 スマートフォンの普及
 - 2.2.4 GPS と位置情報
 - 2.2.5 ソーシャルメディアの普及
 - 2.2.6 消費者行動モデルの変化
- 2.3 クロスチャネル
 - 2.3.1 事例
 - 2.3.2 クロスチャネルの欠点
- 2.4 企業の志向の変化
 - 2.4.1 ビッグデータ活用
 - 2.4.2 ビックデータとは
 - 2.4.3 オムニチャネルへ

3 オムニチャネル実践へのステップ

- 3.1 オムニチャネル戦略、実践へのステップ
 - 3.1.1 ビッグデータ分析と情報の一元化
 - 3.1.2 ビッグデータを活用したクーポン配信
- 3.2 物流の効率化
 - 3.2.1 物流6大機能
 - 3.2.2 戦略物流8大機能
- 3.3 オムニチャネルに対応した接客サービス
- 3.4 自社らしさをどう構築するか

4 オムニチャネル戦略を行う日本企業

- 4.1 セブン&アイ HLDGS.
 - 4.1.1 計画実行に向けたプロジェクト設置
 - 4.1.2 オムニチャネル戦略推進の体制
 - 4.1.3 セブン&アイ HLDGS.の目指すオムニチャネル戦略の概念
 - 4.1.4 セブン&アイ HLDGS.でしか購入できない差別化された商品
 - 4.1.5 あらゆるニーズにこたえる接客・サービスの強化
 - 4.1.6 オムニチャネル統合サイト「omni7」稼働開始
 - 4.1.7 業績
- 4.2 株式会社良品企画
 - 4.2.1 オムニチャネル戦略推進の体制
 - 4.2.2 無印良品のオムニチャネル戦略
 - 4.2.3 MUJI passport
 - 4.2.4 MUJI passport ダウンロード数
 - 4.2.5 業績

5 オムニチャネルの課題と対策

- 5.1 新たな顧客情報の必要性
 - 5.1.1 RET
- 5.2 配送の安定供給・安定価格
 - 5.2.1 配送の安定供給・安定価格を達成するには

終わりに

参考文献・URL

1 オムニチャネルとは

オムニチャネルとは、「全ての・あらゆる」という意味の「オムニ (omni)」、「経路」を意味する「チャネル」を合わせた造語である。

消費者が、実店舗、ネットショッピングサイト、モバイルサイト（スマートフォン・タブレット型端末）、ソーシャルメディア（SNS）、従来型メディア（新聞・雑誌・TV）など複数の販売チャネル・情報流通・物流チャネルを縦横どのように経由してもスムーズに情報入手でき購入へと至ることができるための、販売事業者によるチャネル横断型の戦略やその概念、及び現実のための仕組みである。

顧客にとっては、どのチャネル（実店舗やネット通販など）で買ったかを意識せずに、あらゆるチャネルから購入、受け取りができる仕組みである。また、販売側にとっては、実店舗とネット通販などで売る商品を分けて「どこで何を売るか」を考えるスタイルから、販売経路を顧客に合わせて「どのように購入してもらうか」と顧客中心に考えるスタイルへ変えていく必要がある仕組みとなる。¹

オムニチャネルには、実店舗、オンラインストアなど、複数の販売チャネルから得た顧客情報を一元化することで、あらゆる顧客接点から同質の利便性で商品を注文・購入できるという点、および、物流チャネルの一元化すること、ウェブ上で注文して店舗で受け取ったり店舗で在庫がなかった商品を即座にオンラインでの問い合わせで補ったりできるように在庫情報を一元化し販路を融合する点、といった要素が含まれる。

1.1 登場

オムニチャネルが登場したのは、アメリカである。そして、オムニチャネル戦略という言葉は、2011年アメリカの老舗（しにせ）百貨店 Macy's（メーシーズ）が発表した「成長のための3つの事業戦略 M.O.M 戦略」の中で初めて使われた。同百貨店では、実店舗の店員にモバイル機器を配布し、顧客の目の前で、商品詳細やライバル店の価格、在庫の有無、決済などの案内を可能にした。店舗に在庫がなかった場合でも、ネット上に在庫があれば、その場で自宅への配送ができる。Macy's は、同年にこのケースでの直配商品が700万点以上にも上り、販売機会を逃さないことに成功した。

これをきっかけに注目がまし、アメリカの企業がオムニチャネル戦略を採り入れるようになった。現在アメリカでは、定着にむけた取り組み、より発展したモデルの模索が進んでいる。

そして、我が国でオムニチャネルが注目されるようになったのは、アメリカで登場してから3年後の2014年であり「オムニチャネル元年」と言われている。その先行者はセブン&アイ HLDGS.（ホールディングス）であり、百貨店 Macy's（メーシーズ）に学びを学ぶために、2013年9月、グループ各社のトップら幹部を派遣、翌年10月にはオムニチャネル推進本部を発足させ同年12月にはオムニチャネル戦略を開始した。現在では、オムニチャネルを導入する企業が続々と増えている。

¹ <https://kotobank.jp/word/%E3%82%AA%E3%83%A0%E3%83%8B%E3%83%81%E3%83%A3%E3%83%8D%E3%83%AB-189781>
(引用：コトバンク「オムニチャネルとは」)

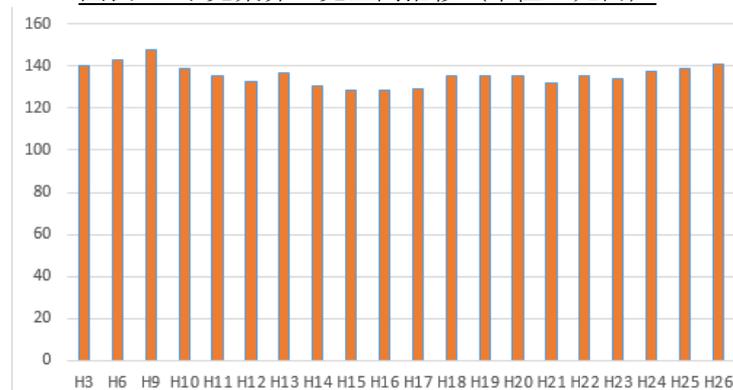
1.2 背景

オムニチャネルが登場し、注目を浴びるようになった背景としては、過飽和市場と少子化・超高齢化による人口減少によって今後の消費市場の拡大が望めないという点、女性の社会進出、世帯構成人員の減少、スマートフォンの普及とそれによるソーシャルメディアの普及など、消費者の生活・購買行動の変化した点が挙げられる。

1.2.1 過飽和市場

日本の消費市場は縮小傾向にあり、供給が需要を上回る過飽和市場となっている。つまり、昔のように作れば売れるような時代ではなくなっている。小売業界の売上高の推移を見てみると、平成9年をピークにほぼ横ばいで推移している。

兆円 図表:1 小売業界の売上高推移 (単位:兆円)

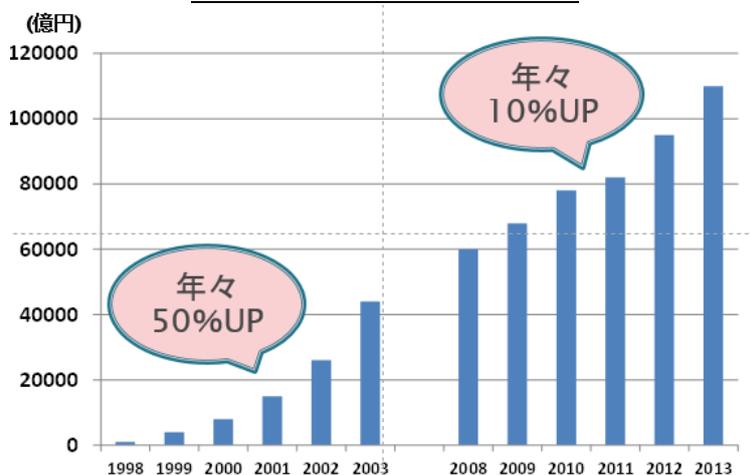


(出典: 経済産業省 「商業動向統計調査」をもとに作成)

また、1998年から2003年のEC市場規模の成長率は平均して約50%であるのに対して、2008年から2013年のEC市場規模の成長率は平均約10%となっている。成長市場であるといわれるEC市場でさえ伸び率が鈍化していることがわかる。

このような現状において企業が競争優位に立つためには、商品開発をする事だけでなく、より利便性の高いサービス提供と顧客に歩み寄った考え方や接客をする必要がでてきた。

図表:2 EC市場規模の推移比較



(出典: 「平成15年度版 経済産業省 電子商取引に関する実態・市場規模調査」より引用)

1.2.2 少子化高齢化による人口減少

総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所の調査「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）における出生中位（死亡中位）推計」によると、総人口は、2050年には1億人を割って9,708万人となり、2060年には8,674万人になるものと見込まれている。また、生産年齢人口（15～64歳の人口）は2010年から減少を続け、2060年年には50.9%になるのに対し、高齢人口（65歳以上の人口）は、団塊の世代及び第二次ベビーブーム世代が高齢人口に入った後の2040年にピークを迎え、その後は一貫して減少に転じ、2060年には3,464万人となる。そのため、高齢化率（高齢人口の総人口に対する割合）は2015年には26.8%で4人に1人を上回り、50年後の2060年には39.9%、すなわち2.5人に1人が65歳以上となることが見込まれている。²

このように今後、人口減少と少子高齢化の急速に進んでいき、消費市場の縮小していく。その中で企業の新規顧客獲得争いは激しくなると思われる。

図表：日本の将来推計人口（万人）における出生中位（死亡中位）推計



（出典：総務省 平成27年版 情報通信白書

「第1部二節少子高齢化・人口減少社会図表1-2-1-6Excel 日本の人口推移」を元に作成）

1.2.3 女性の社会進出

少子高齢化により人口が減少したことにより近年就業者数及び就業者率が低下している。それに伴い平成27年4月19日に首相官邸から発表されたアベノミクス3本目の矢「成長戦略」の中で、「女性が輝く日本」と題して、女性の社会進出が重要課題の一つに挙げられるなど、女性の社会進出が注目され企業も力をいれている。³

国立社会保障・人口問題研究所の女性就業者数及び就業率によると、女性就業者数は90年代後半から2000年代前半に徐々に増え、2000年代後半には70%に届く勢いである。

女性の社会進出の増加により、生活や買い物行動が変化してきている。育児や家事をこなしながら働く女性たちは、ワークバランスを実現するため、時間を節約する意識に敏感になっている。合理的な時間の使い方を考え、料理をする時間がきちんととれないためスーパーの惣菜を買うなど、ある種の「手抜き」で効率を上げるなど工夫している。

² <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc251130.html>

³ <http://www.u-can.co.jp/topics/research/2013-08/>（引用：障害学習ユーキャン「女性の社会進出」）

企業は、このような生活や買い物行動が変化にネット通販、ネットスーパーや各種デリバリーなど買い物をする手間を省く事が出来るような対策をしている。しかし、商品を届ける際、宅配便の時間指定は通常2時間枠で幅があり、その時間帯に間に合わない時や変更したい時の即座に対応する事が出来ない。企業は「受け取り」についても考える必要がでてきている。

1.2.4 世帯構成人員の減少

日本の人口は平成9年をピークに減少している。それに対し世帯数は、増加している。国立社会保障・人口問題研究所の世帯数の将来推移によると世帯数は1980年以降、毎年増加している。これは、1世帯あたりの平均構成人員が減り続けているという事を示しており、2010年では全世帯の約3分の1を「単身世帯」が占めている。

晩婚化や「子供のいない夫婦が多い」少子化傾向も理由の一つと考えられるが、中でも都心部で高齢世帯の一人暮らし比率が急速に高まっていることが大きい。国立社会保障・人口問題研究所によると2035年には世帯主が65歳以上の高齢世帯のうち、一人暮らしが4割近くになる。一人暮らしの高齢世帯の比率は東京都が全国都道府県の中で38.8%と最も高い。

一方、その「単身世帯」増加が後押しする形で、世帯数そのものは漸増傾向にある。平均世帯人員の減少が急になればなるほど、世帯数推移も増加している。総人口そのものはほぼ横ばいから漸減の状況にあるのが現状だが、同時に世帯の分散化が進んでいるのが見て取れる。図の将来推計をみると単身世帯はさらに今後増加を続け、2035年には全世帯の4割を超える勢いである。

世帯構成人員の変化は、社会そのものの構造変化にも大きく影響する。晩婚化に伴う若年一人身世帯、高齢化による高齢一人身世帯の増加、特に後者は孤独死や買物困難者問題をはじめとした各種の社会問題とも密接に影響しうる要素となる。

企業は、世帯構成人員の変化に合わせ新たな家族モデルを想定し、顧客接点を構築していく必要がある。

2 オムニチャネル登場までの経緯

オムニチャネル戦略へ至るまでに、いくつかの戦略があった。それが、ひとつの販売経路を持つシングルチャネル、複数の販売経路を持つマルチチャネル、複数の販売経路を持ちオンラインから実店舗へ顧客の誘導を図るクロスチャネルである。また、その背景にはインターネットやネットショッピングサイトの普及など様々な事柄があった。

2.1 シングルチャネル

シングルチャネルとは、企業と顧客の接点が一つのみである状態であり、最も基本的なマーケティング手法の一つである。実店舗やカタログ販売、ネットショッピングなど、ひとつの販売チャネルのみを持つ企業のことを指す。

2.1.1 事例

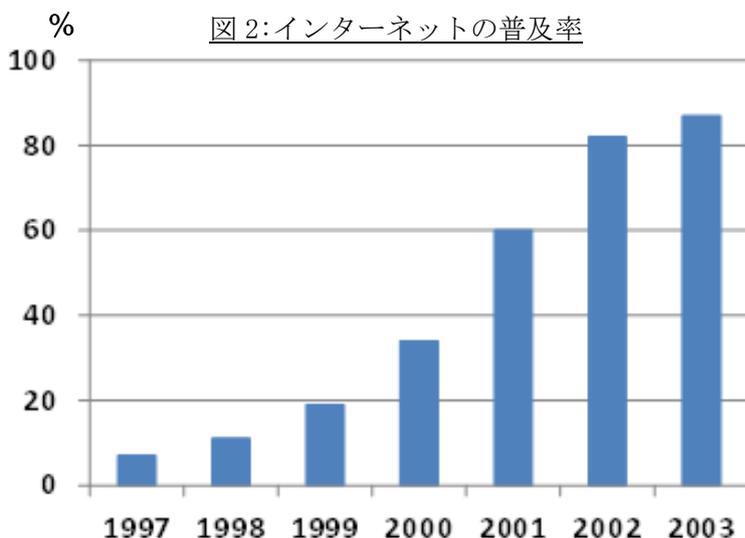
インターネットがない時代、企業は実店舗を持って販売することを基本としており、インターネットが普及しネットショッピングサイトが登場するまでは、実店舗のみで販売を行う企業が多く存在していた。

しかし、インターネットが普及しネットショッピングサイトが登場してからは、実店舗のみで販売する企業は減り、現在も存在するシングルチャネルは、音楽ダウンロード販売、オンラインゲームなど、インターネット上のみで取引されるものが挙げられる。

2.1.2 インターネットの普及

インターネットが登場、普及しネットショッピングサイトが登場したのは、いつ頃だろうか。インターネットの起源は今から約46年前にまでさかのぼる。1969年に米国防総省の高等研究計画局(略してARPA後にDARPA)が始めた分散型コンピュータネットワークの研究プロジェクトであるARPAnet(アーパネット)がインターネットの起源といわれている。核戦争にも耐えうる通信システムが目的で作られ、現在インターネットで使われている標準のプロトコル(手段)のTCP/IPは使われていない上に、電子メールも今とは全然違うもので1971年に単一ホストのものだった電子メールが、分散ネットワークの間でメッセージを送信する電子メールプログラムの発明されたことにより、誰にでも送ることが可能になった。その後、1990年代前半に商用化が進みパソコンの普及とともに広がっていった。

日本のインターネットの利用者数について、下の図によると、2000年に30%を超え、2000年以降は急激に利用者数を伸ばし、2003年には80%を超えている。従って2000年以降インターネットが普及していったことが読み取れる。これは、消費者と企業間での電子商取引であるBtoC市場の規模拡大やネットショッピングサイトが登場したことが要因である。



(出典:総務省情報通信白書平成9年度Excelをもとに作成)

2.1.3 ネットショッピングの登場

パソコンが普及しはじめインターネットが身近になった事により、ネットショッピングサイトを開設する企業が増えた。日本の企業としては楽天市場が最前線であった。またネットショッピング以外にも「2ちゃんねる」など個人ブログを開設する人が増えはじめた。

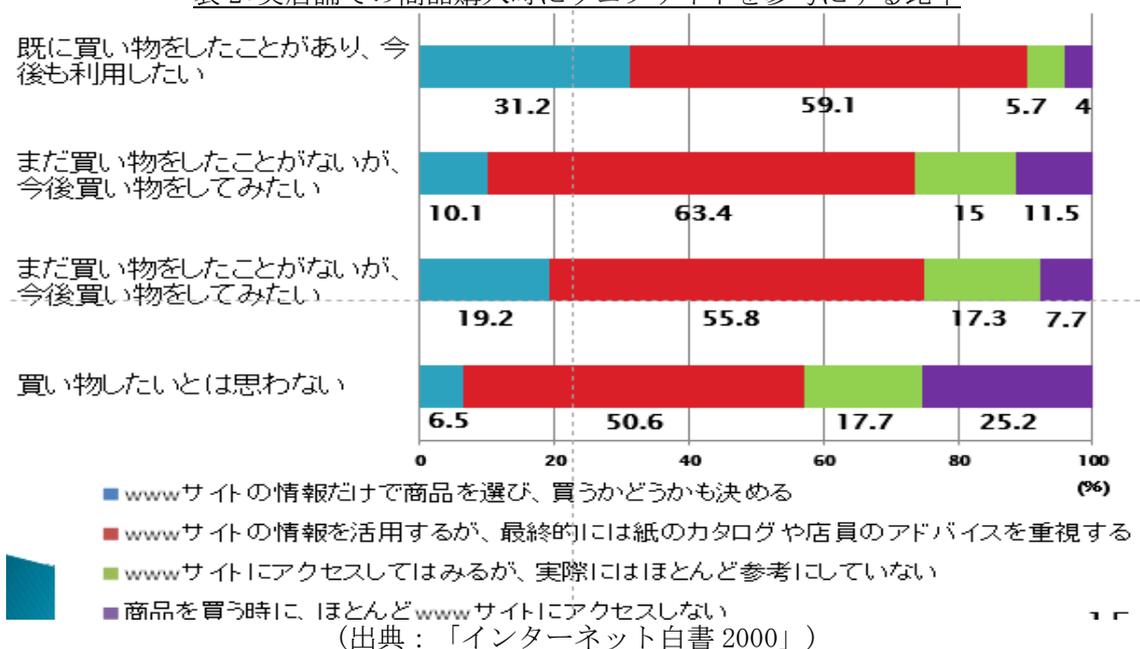
登場した年	企業
1997年	楽天市場 ローソン
1999年	Yahoo!ショッピング ツタヤ ソフトバンク セブン-イレブン・ジャパン トーハン
2000年	アマゾンジャパン ユニクロ 無印良品

ネットショッピングサイトが開設され始めた2000年当時の実店舗での商品購入時にウェブサイトを確認する比率を見ると、インターネットショッピングを利用したことがある人はウェブの情報と実店舗の情報とを合わせて利用する傾向にあり、消費者がネットショッピングサイトに良い印象を持っていたことが分かる。

このようにネットショッピングが広まったことにより、ネットショッピングを含めたマルチチャネルを行う企業が増えていった。

以下、2000年当時の実店舗での商品購入時にウェブサイトを確認する比率を表したグラフである。

表2:実店舗での商品購入時にウェブサイトを確認する比率



2.2 マルチチャネル

マルチチャネルとは、チャネルが複数あるマーケティング手法である。実店舗の他にカタログ販売、テレビショッピング、ネットショッピングなど、企業と顧客の接点が複数になった。これにより、消費者は購買方法の選択肢が増え、企業は顧客との接点がふえた。

2.2.1 事例

インターネットが普及したばかりの時代では実店舗のみの企業が多く、顧客との接点を増やすためマルチチャネルに移行する企業がいた。しかし、顧客データを含めた仕組みの統合まで踏み込んだチャネル統合までを実現が可能になった現在もマルチチャネルを続けている企業は、農業、漁業、林業や病院など商品が限られている単一の商品を扱う企業と考えられる。

2.2.2 マルチチャネルの限界

インターネットが順調に普及し、オンライン上で、商品やサービスを購入するネットショッピングサイトの市場規模が大きく成長していく中、多くの人々がネットショッピングサイトを含めた購買行動を採るようになった。

しかし、当時はネットショッピングサイトの市場規模が拡大しているといっても店舗やコールセンターなど物理的拠点を伴うチャネルが多く、顧客データを含めた仕組みの統合まで踏み込んだチャネル統合までを実現する敷居は高かった。また、資金面やICT技術についての知識がまだなかったため、実店舗とネットショッピングサイトの販売チャネルとしての連携ができず、集客力が不足した。ネットで注文したものを店舗で受け取るなどはできず、実店舗にあるものが必ずしもネットにあるというわけではなかった。

この問題点を解決、また企業が売上を伸ばすために顧客との接点を増やすことを目的として複数の販売経路を持つマルチチャネルから、複数の販売経路を持ち顧客を実店舗へ誘導を図るクロスチャネルへ移行する企業が増えた。

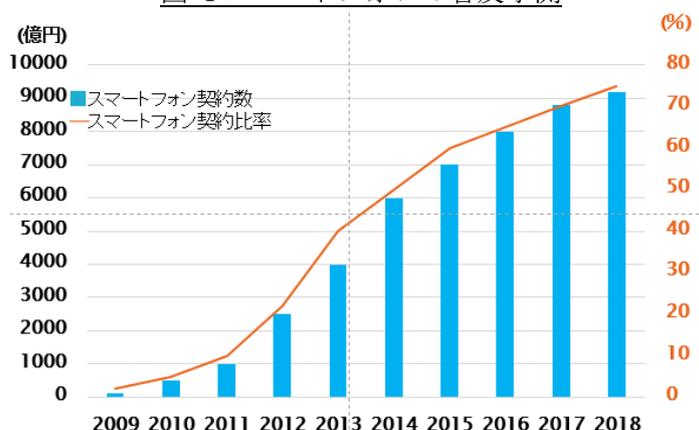
2.2.3 スマートフォンの普及

日本では、従来の携帯電話（ガラパゴスケータイ）から、スマートフォン（iPhone、Android 等）への買い替えが急速に進んだ。このような消費者行動のなかで、オンライン上で、商品やサービスを購入するEコマースは、年々増加している。スマートフォンの登場によって、これまでバラバラに持ち歩いていたカメラ、電話、スケジュール帳、財布などをスマートフォン1台に集約し、持ち歩くことが可能となった。

また、いつでもどこでもインターネットに接続をすることができる環境と高性能アプリの活用によって、スマートフォンによるEコマースは発展してきた。スマートフォンに搭載されたGPS機能が発達し、店舗内外での顧客の位置を正確に割り出すことが可能になったため、顧客と店舗の位置情報を紐付けて来店認証が可能になり、来店確認した顧客に対して限定セール情報などを1プッシュ配信などで通知することが可能となった。会員証や、店舗で使うことができるポイントカードなどもスマートフォンに連動し、利用することができる。店頭と顧客との距離が縮まり、消費者購買行動を促進させる機会が激増した。

以下、スマートフォンの普及予測を表したグラフである。（株式会社MM総研を参照）

図:1 スマートフォンの普及予測



(出典:「株式会社MM総研 スマートフォンの普及予測」より引用)

株式会社MM総研のスマートフォンの普及予測を見ると、2009年頃から右肩上がり急速に普及が進んでいる。それによりパソコン用のサイトだったものがスマートフォン対応になり、インフラの面においても利便性が増している。結果、顧客はスマートフォンでネットショッピングサイトにアクセスし、アプリなどを利用するようになり、以前より購買行動がスムーズに行われるようになった。

2.2.4 GPS による位置情報

GPS (Global Positioning System) とは、人工衛星を利用して自分が地球上のどこにいるのかを正確に割り出すシステムのことである。米軍の軍事技術の一つで、地球周回軌道 30 基程度配置された人工衛星が発信する電波を利用し、受信機の緯度・経度・高度などを数 cm から数十 m の誤差で割り出すことができる。スマートフォンに搭載された GPS 機能が発達し、店舗内外での顧客の位置を正確に割り出すことが可能になったため、顧客と店舗の位置情報を紐付けて来店認証が可能になり、来店確認した顧客に対して限定セール情報などをプッシュ配信などで通知することが可能となった。(IT用語辞典 Word 「GPS」より引用)⁴

2.2.5 ソーシャルメディアの普及

ソーシャルメディアとは、誰もが利用することが出来るネットメディアである。インターネット上で展開される情報メディアのあり方で、個人による情報の発信や個人間のコミュニケーション、人の結びつきを利用した情報流通などといった社会的な要素を含んだメディアのことをいう。

スマートフォンの普及と同時に様々なソーシャルメディアが出てきた。その代表例が無料でメッセージ交換や音声通話ができるサービスである LINE、ユーザーが 140 字以内の短い記事を書き込み (ツイート)、他のユーザーがそれを読んだり、返信をしたりすることでコミュニケーションが生まれるインターネット上のサービスである Twitter、実名のみでしかやれず、友達の投稿をシェアし、友人の活動を簡単にチェックすることができるサービスである Facebook があげられる。

⁴ IT用語辞典 Word 「GPS」<http://e-words.jp/w/GPS.html> 引用

これらソーシャルメディアの普及により友人間の情報交換だけでなく、企業や全世界のあらゆる人との関わりが容易になった。企業はより顧客の活動や意見を取り入れる事が出来るようになり、企業側からのアプローチもしやすくなった。

2.2.6 消費者行動モデルの変化

スマートフォンとソーシャルメディアの登場で、消費者はソーシャルメディアやアプリを利用することで、消費者行動モデルに新たなものが生まれた。

従来からある消費者行動モデルといえば、「AIDMA (アイドマ)」が有名である。消費者は、「注目 (Attention)」→「興味 (Interest)」→「欲求 (Desire)」→「記憶 (Memory)」→「行動 (Action)」というプロセスを経て購買を決定するという考え方で、顧客がどの状態にあるかを踏まえたうえで、それに応じたコミュニケーション戦略をとることにより、効果的な売り上げアップにつながるものとするものである。

しかし、スマートフォンやタブレット型端末を身近なものとしていつも持ち歩くようになるとそのプロセスが変化した。そのひとつが、商品やサービスを認知させてから実際の購買に至るまでにスマートフォンなどを利用して消費者を誘導する方法であり、もうひとつが購買・利用後のリピートの仕組みである。その代表的モデルが野村総研の提唱する「ARASL (アラソル)」である。「認知 (Attention)」→「送客 (Reach)」→「購買・利用 (Action)」→「共有 (Share)」→「再利用 (Loyal)」の頭文字を組み合わせたものである。

具体的にいうと、「ネット上で実店舗や商品情報を認知させる」→「スマートフォンでクーポンやメッセージを受け取り、ナビゲーション機能を利用して店舗に行く」→「商品やサービスをスマートフォンの決済サービスを使い、購買・利用する」→「ポイントやゲームのたのしみを利用した仕掛けなどにより、店舗を継続して再利用する」というながれである。

企業側は、顧客が商品を購入する瞬間だけでなく、「购买前」や「購買後」までを含めて顧客に商品やサービスをアプローチできるようになった。さらに、友人・知人、同じような趣味・思考を持つ人とのつながりがひとつの大きなコミュニティとなり、情報がネット上でリアルタイムに形作られ、商品やサービスそのものに影響を与え、結果的に消費に直結してつながっている。評判の良い商品・サービス・企業の情報は、ネット上で速攻的に拡散され、興味を持った消費者がリアル店舗に来店する。消費者一人一人がソーシャルメディアを利用し、お互いにコミュニケーションを取り合う。ソーシャルメディア上で消費者からの評価・共感を得て、それを拡散することができることやネットサービスへの取り組みの速さが重要になった。

2.3 クロスチャネル

クロスチャネルとは、複数あるチャネルを顧客自身が自由に横断できる状態を指す。また、企業が顧客にチャネルを横断させる戦略のことを指す。それにより消費者は、ネットショッピングサイトで商品情報・商品利用者のレビューの検索をしてから店舗での購入が可能になった。また企業は、消費者との接点が増え、売上の向上が見込めるようになった。また、広告戦略の増進やスマートフォンによる大量の顧客データの確保が可能になった。

2.3.1 事例

クロスチャネルは現在大手企業の他、ベンチャー企業などで導入されている。手法は様々あり、WEBサイトを通じてクーポンを提示し顧客を実店舗に送客したり、GPS機能や、Wi-Fi、音波、近距離のみでの通信機能であるNear Field Communication：NFC、QRコード、ありのままに知覚される情報に、デジタル合成などによって作られた情報を付加し、人間の現実認識を強化するAugmented Reality：ARなどのスマートフォンの情報通信技術を利用したり、SNSと店舗が連動した企画を行ったりと、今後もクロスチャネルは時代に合わせて変化していくと考えられる。

2.3.2 クロスチャネルの欠点

インターネットやスマートフォンの普及により、商品情報・商品利用者のレビューの検索でき入手できる情報量が各段にアップ。また、ネットショッピングサイトの品揃えも増えバリエーションが多くなった。また、実店舗での販売価格とネット上での販売価格が異なっていた事により、商品の購入を検討する場合に実店舗に赴いて現物を確認、その店舗では商品は買わず、ネットショッピングサイトで購入するショールーミングされる可能性がでてきた。ショールーミングをされてしまうと、自社の利益になるはずだったものが、他の企業に利益が流れる原因となる。

また、実店舗とネットショッピングサイトの販売チャネルとしての連携はしていたが、様々なチャネルでの顧客情報を確保したにも関わらず、チャネルごとに情報が管理され、顧客ひとりの情報がばらばらに保管されていたため、顧客ひとりひとりに合わせたサービスの提供できず活かせていなかった。

2.4 企業の志向の変化

戦後間もない頃は商品が足らず、作れば売れるような時代で需要が供給を上回っており、どのようにすればモノが売れるかは重要にならなかった。しかし競争企業が増え供給が需要を上回り、日本の市場は過飽和市場へ変化した。また、少子化・超高齢化による人口減少によって今後の消費市場の拡大が望めない事、女性の社会進出、世帯構成人員の減少、スマートフォンの普及とそれによるソーシャルメディアの普及など、消費者の生活・購買行動の変化した事に伴い、企業の志向も生産志向からマーケティング志向へ変化してきている。企業は顧客のニーズが非常に重要と考え、次第に販売に注力、マーケティング志向へと変化した。

そこで生まれたのが、ライフタイムバリューという生涯顧客価値を大切にするという考えである。広く大量の顧客の単発売上を重ねるのではなく、ひとりの顧客に長期間にわたり自社製品をなんども買ってもらえることを狙う考え方に変わった。

2.4.1 ビッグデータ活用

そこでより顧客のことを知るためのビッグデータによる分析が行われるようになった。ビッグデータとは、ネットショッピングサイト、店舗、カタログ販売、TV通販、SNSなどで得られる個人情報・商品情報・ポイント情報・在庫情報など様々な広範囲の情報である。これらを企業が分析し、管理することで、活かすことが可能になった。

2.4.2 ビックデータとは

ビッグデータとは何か。これについては、ビッグデータを「事業に役立つ知見を導出するためのデータ」とし、ビッグデータビジネスについて、「ビッグデータを用いて社会・経済の問題解決や、業務の付加価値向上を行う、あるいは支援する事業」と目的的に定義している例がある。⁵どの程度のデータ規模かという量的側面だけでなく、どのようなデータから構成されるか、あるいはそのデータがどのように利用されるかという質的側面において、従来のシステムとは違いがあると考えられる。

ビッグデータの特性は、頭文字が V から始まる次の 3 つの キーワードで示される。Volume (量) ・Variety (多様性) ・Velocity (速度、頻度) である。

・Volume (データ量)

既存の技術では、管理できないデータ量ということになるが、数十テラバイトから数ペタバイトと程度という見解が多い。技術の進化により、この数値は変化するとされている。

・Variety (多様性)

従来から企業内に存在する販売データや在庫データなどに加えて、Web のログデータ、コールセンターの通話履歴、ソーシャルメディア内のテキストデータ、携帯電話やスマートフォンに組み込まれた GPS から発生する位置情報、刻々と生成されるセンサーデータ、さらには、画像や動画など、企業が収集し、分析の対象とするべきデータの種類は年々増加し続けている。

・Velocity (速度、頻度)

データの発生頻度や更新頻度も、ビッグデータの特性を表す重要な特性の一つである。

2.4.3 オムニチャネルへ

スマートフォンの普及によってインターネットへの接続が容易になり、アプリケーションなどの情報技術の利用の機会も増えた。また、ものがあふれ供給が需要を上回り過飽和市場になったことで、大多数の流行を参考にする傾向重視から大多数の意見ではなく顧客自身が欲しいものを提供する個別重視になり、個人の購買行動を把握するためビッグデータの活用が必要になっただけでなく、そのビックデータを分析し共有する事が必要になった。

企業はチャネル間の情報の一元化を重視するようになり、すべての買い物接点を通じて顧客との接点を高め、顧客満足度をアップさせ、自社のロイヤリティを強固なものにしていくオムニチャネル戦略への移行する企業が増加したきっかけになったと考えられる。

3 オムニチャネル戦略、実践へのステップ

オムニチャネルは、サプライチェーンが軸となる。すべての買い物接点を通じて顧客との接点を高め、顧客満足度をアップさせ、自社のロイヤリティを強固なものにしていく戦略である。

仕入先から販売先までの輸送経路がリアルタイムに変幻自在となるため、マネジメントが大変である。これを実現するためには、オンラインストアなど、複数の販売チャネルから得た顧客情報を一元化すること、物流の効率化、在庫情報を一元化し販路を融合するなどあらゆる情報を全社で一元化する事、商品・価格の統一が必要である。

⁵ 鈴木良介著「ビッグデータビジネスの時代」(平成 23 年 11 月) p.14 参照

そのためには、組織、業務プロセス、その他企業のすべてを再構築する必要があり、導入は長期にわたり膨大な費用が掛かる。

3.1 ビッグデータ分析と情報の一元化

ネットショッピングサイト、店舗、カタログ販売、TV通販、SNSなど、複数の販売チャネルから得たビッグデータを活用し、顧客をより細かく分析し、顧客やユーザー全員に同じサービスやコンテンツを提供するのではなく、一人一人の属性や購買/行動履歴に基づいて最適化されたものを提供することで、「顧客視点」に立った販売、サービス、そしてレコメンドが可能になる。

3.1.1 ビッグデータを活用したクーポン配信

ビッグデータ分析をより細かく行うことによって、より細やかなサービス提供が可能である。クーポン配信を例にとると、オムニチャネル以前のクロスチャネルのときは、会員情報を元に顧客に対して同一のクーポンが配信されていた。そのためクーポンが配信にたいして、目障りや迷惑など悪いイメージがもたれていた。しかし、ビッグデータ分析をし、より細かく顧客情報を把握することで顧客ごとに合わせた個別のクーポン配信が可能となった。それにより、クーポンが配信に対して、興味をもつようになりいいイメージに変わってきている。

3.2 物流の効率化

商品や店舗の選択肢が広がり消費者市場が厳しくなる中で、物流は、差別化を生み競争優位を確立するために重要になっている。物流を戦略的にとらえるかどうかで、オムニチャネルを実現できるかどうかにも重要になる。

インターネット等が普及する以前、どの商品を買うかが決まれば、おのずと、どの店で買うか決まってお店も数や種類は限られた。物流は、小売り・流通業界において、作業であり、その拠点はコスト調整センターであるという見方が多く、企業は物流拠点に対し、物流の個別単価を下げることに専念していた。たとえば、梱包工程の生産性向上やコストを下げるために、ローラーコンベアを導入したり、運搬距離を短くしたりするなどの「部分最適」の積み上げを行っていた。

しかし、現在は、コンビニエンスストアの普及により時間を気にする事無く買い物ができる。サンドイッチやお弁当といった鮮度が気になる商品でも、前日の残り物が店頭に並ぶことはなく、いつでも新しいものが手にはいる、欠品も滅多にない。また、ネット通販を利用すれば、ほとんどの商品を購入できるようになった。商品が手元に届くまでの日にちが注文時点である程度わかり、受け取り日時の指定もでき、最近では、その日のうちに受け取ることが出来るようになった。受け取り場所もコンビニや最寄りの店舗等、自宅以外を受け取り場所に指定できる。

この「いろんな商品が、早くかつ正確に手元に届く。しかも、店舗でも自宅でも受け取れる」という事の裏側では、受注・商品の在庫確認・在庫所在地の確認・目的地までの配送方法の決定・商品のピッキング・包装作業・受注から出荷・届けというプロセスが無駄なく計画され、効率的に進められている。

これらを各段階にはではなく、流れとして一元的に管理しようというのが「ロジスティクス⁶⁾」または「サプライチェーン」である。

自社でこうしたプロセスを構築している所もあれば、専門の事業会社に運営を任せている所もある。会社ごとの考え方や戦略の違いによって様々な方法がある。

3.2.1 物流6大機能

物流には6つの基本機能がある。①輸送、②保管、③荷役、④包装、⑤流通加工、⑥システムの6つである。

- ① 輸送は、トラック、鉄道、船、飛行機といった輸送機関を使い、モノを移動させること。厳密には、地域間で長距離大量の移動を行うことを「輸送」、近距離で小口の移動を「配送」、工場や物流センター内の狭い範囲内での移動を「運搬」という。輸送を行う物流会社は運送会社、1個いくらで運ぶ「宅配」、100キログラムいくらで運ぶ「特積」、1台いくらで運ぶ「貸し切」など種類がある。
- ② 保管は、運んだモノをいったん留め置くだけでなく、在庫管理も担っている。商品を預けて戻ってきたとき、数量が減っていないかは保管の機能は果たされない。在庫管理には「在庫の数量管理」と「在庫のロケーション管理」の2つの意味がある。数量管理は文字通り数量について履歴を追って管理する事。在庫のロケーション管理とは、商品がどの倉庫のどこにあるかを管理する事。ロケーション管理がしっかりしていないと商品のピッキング⁷⁾する時に中々見つからず生産性を落とす可能性がある。
- ③ 荷役は、モノを輸送したり保管したりする際に、輸送機関から積み降ろしたり、倉庫に出し入れしたりすること。
- ④ 包装は、輸送や保管をするにあたって、そのモノの価値や状態を保護したり、向上させたりするために、適切な容器に入れたり包んだりすること。包装には、個装・内装・外装の3種類がある。
- ⑤ 流通加工は、生産者や流通の川上から送られてきたモノを、川下の業者や消費者が便利に加工すること。たとえば、メーカーから大きな箱に大量に詰めて送られてきた商品を、小売店頭で扱いやすい小さな化粧箱に詰め替えたり、値札をつけたり、キズがないか検査したりするなど。商品を組み立てて、半完成品や完成品に仕上げるようなことも含まれる。
- ⑥ そして最後のシステムは、以上のような諸々の活動をより合理的、効率的に行えるように、運ぶべきモノがどこにどんな状態であるかといった情報を、コンピュータや通信回線を使って管理すること。以前は、たとえば流通業の物流では小売チェーン店が自社のシステムを持ち込んでいた。しかし現在は、物流会社でシステムを保有しているケースが多く、荷主企業や送り先が違っていても、同じシステムを使って作業をする企業が増えている。

以上は、vol. 03 物流を構成する六つの要素 | 「物流業界」の基礎知識⁸⁾を参考にして
いる。

⁶⁾ ロジスティクスとは、サプライチェーンプロセスの一部であり、顧客の要求を満たすため、発生地点から消費地点までの効率的・発展的な「もの」の流れと保管、サービス、および関連する情報を計画、実施、およびコントロールする過程である。

⁷⁾ 物を取ってくる、取りに行くこと。

⁸⁾ <http://www.shoninsha.co.jp/modules/ninomiya16/2010/04/27/4/> vol. 03 物流を構成する六つの要素 | 「物流業界」の基礎知識 商人舎

3.2.2 戦略物流8大機能

ここまで物流の基本機能について簡単に説明した。これらは物流会社がコントロールする機能であったが、それだけでは、オムニチャネルに対応としては十分とはいえない。それを可能にするのが、荷主側（例えば小売りチェーン）が果たすべき2つの物流機能である⑦管理と⑧調整である。

- ⑦ 管理とは、物流6大機能全体を管理する機能である。物流コスト計算を月次で行い、会議等で数字を分析し、増減の原因を突き止めることで、コストダウンあるいはコストコントロールが出来るようになる。物流6大機能全体を見渡すことで、倉庫拠点を持つか、配達方法を変えようか、生産部門や他部門に要請しようという発想が生まれやすくなる。
- ⑧ 調整（全社を巻き込む組織作り）は、部門ごとの調整である。物流管理が可能になると、さらなるコストダウンや物流品質の向上などさらなる物流改革の必要性が出てくる。その際には部門ごとの調整が必要になる。例えば生産した商品を、工場倉庫から消費地に近い倉庫に運んだのに売れ残ってしまったというケースがあるとす。この場合には、倉庫で商品を廃棄してもらい、今後は売り切れる量しか運ばないようになる必要が出てくるが、物流部門だけでは、これらの判断も、運送量のコントロールも実現しない。物流部門からの要請、かつ各部門間の調整がスムーズに行えるかが重要である。

物流6大機能に加えて、荷主企業が果たすべきこの2つの機能を合わせたものを戦略物流8大機能であり、差別化を図り、オムニチャネルに対応するのに必要なものである。

3.3 オムニチャネルに対応した接客サービス

オムニチャネルを実践するためには、オンラインストアなど、複数の販売チャネルから得た顧客情報を一元化すること、物流の効率化、在庫情報を一元化し販路を融合するなどあらゆる情報を全社で一元化する事、商品・価格の統一が必要である。

店舗で、ネットショッピングサイトで、専用スマートフォンアプリで、店頭のカウンターやコンビニ受け取り、宅配受け取り、電話やメールでの問い合わせなど、これらがオムニチャネルという大きなプラットフォームで有機的に結び付けば、ありとあらゆる接点でやり取りすることになる。

しかし、これだけでは、顧客満足度をアップさせ、自社のロイヤリティを強固なものにしていくにはまだ足りない。

たとえば、ECで購入したものを店舗で受け取る事にした場合、まず店舗にたどり着いた時にどこで受け取ることができるのか、受け取りカウンターの手配がわかりやすいかという点。受け取りカウンターについて、対応するスタッフが必ずいる事やきちんとした対応（態度やマナー）という点という接客サービスも重要になってくる。

また、オムニチャネルに対応した接客サービスとして重要になるのがスマートフォンの操作などである。スマートフォンアプリの操作方法や注文内容の確認などをお客様がわかるように丁寧に説明できるように新たなマニュアル作成や接客訓練が必要である。

3.4 自社らしさをどう構築するか

オムニチャネルを実践するためには、オンラインストアなど、複数の販売チャネルから得た顧客情報を一元化すること、物流の効率化、在庫情報を一元化し販路を融合するなどあらゆる情報を全社で一元化する事、商品・価格の統一や顧客サービスの向上が必要である。

しかしこれだけでは本当の差別化ができず、十分でない。全社でどのように取り組むかで、出来上がるものがかわってくる。

ただ他社の事例を研究し、いいと思った箇所を取り入れるだけでなく、自社らしさをどう構築するか、行ってみたいくなる店にするかがオムニチャネルを実践し差別化を図るうえで重要である。

4 オムニチャネル戦略を行う日本企業

現在、オムニチャネル戦略を行う日本企業はどんどん増えている。その中で、オムニチャネル戦略で結果をだしている企業を紹介していく。

いち早くオムニチャネルを取り入れ推進しているセブン&アイ HLDGS. と、アプリを軸にしたオムニチャネル戦略をしている株式会社良品計画の2つの企業を採り上げる。

4.1 セブン&アイ HLDGS.

セブン&アイ HLDGS. は、2005年に設立され、流通業を中心とした、傘下に約150社を持つ企業である。

セブン&アイ HLDGS. は、全国に約17000店舗あるセブンイレブンとグループの総合通販サイト「セブンネットショッピング」を基盤に、コンビニエンスストア、総合スーパー、百貨店、食品スーパー、フードサービス、金融サービス、ITサービスなどを行うことで、食品・衣服・装飾品・雑貨など様々なものを購入が出来る環境を作っている。

現在の経営戦略は「オムニチャネル時代への挑戦」をテーマとし、顧客の購買行動の変化に対応するため、リアル店舗とネットの融合を目指している。セブン-イレブンをはじめとする国内1万9,000以上の店舗とインターネット販売を融合させるオムニチャネルの構築を、経営戦略の柱として推進している。つまり、会社全体でオムニチャネルを推進していくということである。

きっかけは、2013年9月、セブン&アイホールディングスの役員50名が渡米し、オムニチャネル戦略を先行しているアメリカでの実情視察をしたことである。これにより、オムニチャネル戦略はリアル店舗の成長に重要な役割を果たすという認識が生まれ、同年10月に「オムニチャネル推進プロジェクト」を発足、同年12月からサービスをスタートさせた。

図：日本の企業グループ



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

4.1.1 計画実行に向けたプロジェクト設置

各プロジェクトはグループMD（マーチャンダイジング）改革プロジェクト等、既存店舗の商品・サービスの革新とも連携。「上質で新しく価値ある商品開発」と「システム基盤の強化」の両面から「セブン&アイのオムニチャネル」の具体像を描き出した。各プロジェクトでは、セブン&アイ HLDGS. および主要事業会社の経営幹部が責任者となりリーダーシップを発揮することで、オムニチャネル戦略の推進を図る体制を構築している。

図:各プロジェクトとテーマ

プロジェクト	テーマ
1. 商品	新しく上質なPB商品の開発、価値・魅力を伝える商品情報
2. 店舗・物流	店舗受け取り・返品、タブレット端末による接客販売、即日配送
3. ネット・会員	共通ID、お客様視点のポイント・決済、一人ひとりに合った商品提案
4. セキュリティ	セキュリティ認証の取得、顧客管理、監視・監査体制

(出典:「セブン&アイ HLDGS. オムニチャネルの概念」より引用)

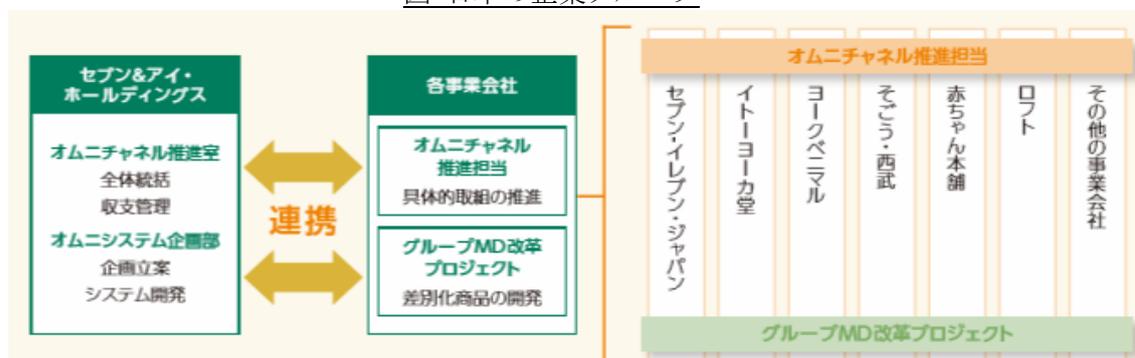
4.1.2 オムニチャネル戦略推進の体制

セブン&アイグループでは、オムニチャネル戦略を「成長の第2ステージ」と位置づけ、推進している。オムニチャネルはグループ全体に収益が寄与するとの考えに基づき、統合システムの開発投資と運営経費はセブン&アイ HLDGS. が負担し、各事業会社は配送費と各社サイトの運営費等の負担とすることで意欲的な取り組みを引き出している。

持株会社であるセブン&アイ HLDGS. だけでなく、主要事業会社すべてにオムニチャネル推進担当部署を設置。各事業会社と連携を密にし、グループ全体でオムニチャネル戦略を推進する。

各事業会社の商品開発担当で構成されたグループMD改革プロジェクトと連携し、プライベートブランド商品を中心とした付加価値の高い、新しく上質な商品を開発・提案することにより、当社グループならではのオムニチャネルを実現する。

図:日本の企業グループ



4.1.3 セブン&アイ HLDGS. の目指すオムニチャネル戦略の概念

セブン&アイ HLDGS. は、「いつでも、どこでも、スムーズに、お客様が求める商品を購入でき、人に紹介したくなるサービス」をコンセプトに、セブン-イレブンをはじめとする国内1万9,000以上の店舗とインターネット販売を融合させるオムニチャネルの構築を、経営戦略の柱として推進している。

セブン&アイ HLDGS. のオムニチャネル戦略は、コンビニ、百貨店、総合スーパー、専門店、通販など、いつでもどこでもなんでも、業態を超えた購買行動、新しい上質な買い物習慣の創出を目指しており、オムニチャネルはシステム戦略でなく、「究極の顧客戦略」と位置づけている。この究極の顧客戦略を支えるのが、「売り場」「商品」「接客」である。

図：セブン&アイ HLDGS. の目指すオムニチャネル戦略の概念



(出典：「セブン&アイ HLDGS. オムニチャネルの概念」より引用)

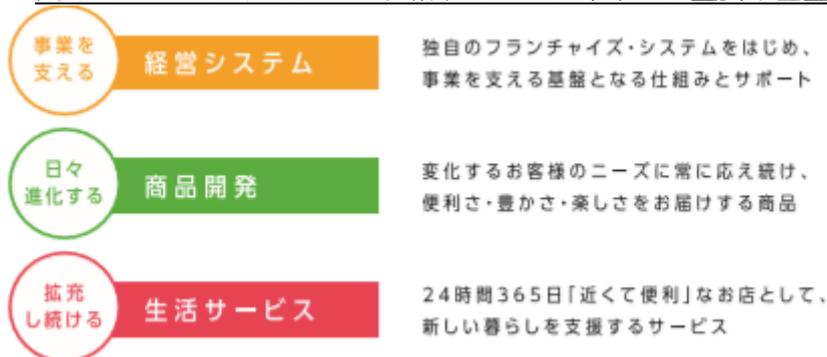
「売り場」戦略とは、「いつでもどこでも。家でも (PC)、店舗でも、移動中でも (スマートフォン)。受け取りも返品も、いつでもどこでも。そして、セブンイレブンで、赤ちゃん本舗、西武・そごう、ロフトの商品が買える」事を実現していくという事である。

次に「商品」、ナショナル・ブランド (NB)⁹の質を落とさず「新しく上質なセブンプレミアム」の開発をしていく事である。

そして3つ目の「接客」は、「ひとりひとりにあったもの」「店内タブレット」「御用聞き」「リアルとバーチャルでの接客」がポイントである。

この三つの戦略を実現、推進していくためには、「経営システム」「商品開発」「生活サービス」の3つが重要となる。

図：セブン&アイ HLDGS. の目指すオムニチャネルに重要な基盤



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

中でももっとも重要なのが「商品」と「接客サービス」である。ネット販売が拡大する今、店舗だけでなく、自宅でも、移動中でも、あらゆる場所が売り場となって、そのいずれも買い物ができる環境が出来上がっている。そんなとき、セブン&アイ HLDGS. を選ん

⁹ 大手メーカーが全国規模で展開するブランド。National Brand の頭文字を取り、NBとも呼ばれる。

でもらう、その決めてとなるのが商品力である。また、接客サービスの充実により自社のロイヤリティを強固ができる。

4.1.4 セブン&アイ HLDGS. でしか購入できない差別化された商品

セブン&アイグループ各社の商品開発担当者が6部会35チームを組織化し、お取引先と共同で商品開発を進め、変化する消費者ニーズにこたえ続けるために、オリジナル商品を幅広くラインナップしている。



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

・セブンプレミアム

セブンプレミアムは、セブン-イレブン・ジャパンにおける米飯や調理パン、麺類など、それまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集し2007年5月に誕生した。

セブンプレミアムの最大の特色は、質にこだわり、NB商品（実勢価格）に負けないおいしさや品質を徹底追求している点。NB商品（実勢価格）と比べ値ごろ感のある価格設定を実現している点である。つまり、お手軽なのに品質が高いという事である。

現在、セブンプレミアムは乾物、調味料、嗜好品、カップ麺、飲料など多岐にわたり、様々なメーカーとコラボしている。

セブン&アイグループ各社が開発した商品として近年注目を集めたのが、店内のマシンから1杯ずつドリップされるセルフ式コーヒー「セブンカフェ」である。豆・氷・マシン・容器など一つひとつにこだわり抜いた本格的な味わいのコーヒーというだけでなく1杯100円（レギュラーサイズ）で飲むことができる。

メーカーとコラボしている商品としては、日清食品とセブンイレブンが共同した「すみれ」「一風堂」という有名ラーメン店の味をカップで再現した「日清 名店仕込みシリーズ」がある。



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

・セブンゴールド

最高の品質を家庭で楽しめる「ちょっとした贅沢」をコンセプトにしたのが上質なセブンプレミアムであるセブンゴールドである。価格で勝負するのが一般的であったプライベートブランド商品において、最高の品質、専門店や繁盛店と同等以上の品質で勝負している。



金のハンバーグ

セブンゴールドの第1号商品。人気の味がさらにおいしくリニューアル。



金のビール

サントリーと共同開発。豊かなコクと複雑で深みのある味わいを実現。



金の麺

東洋水産と共同開発。生麺のような食感とコクのあるスープが人気。

(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

・セブンライフスタイル

「日常を上質に」をコンセプトに生まれたのが生活雑貨ブランドであるセブンライフスタイルである。日本を代表するクリエイティブディレクターである佐藤可士和氏のプロデュースである。



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

・セット プルミエ

デザイナーであるジャンポール・ゴルチェ氏とのコラボにより実現した衣料品のプライベートブランドである。「上質な日常服」をコンセプトに、カラーのニュアンス、素材、シルエットのディテールなど、商品の細部にまで徹底したこだわりが生む上質感と着心地、そしてコーディネート自在さを備えたニューベーシックである。店舗での販売だけでなく、セット プルミエの女性服の高級ブランドサイト「e.CASTEL」が開設されている。

また、2015年夏に発表された、ユニクロを展開するファーストリテイリングとの提携には、衣料品のあらたなブランドのプライベートブランドを共同で立ち上げる案もある。

これらの商品は、ヒットしている商品でも日々改良されリニューアルしており、毎週の新商品目は約100品目にもなる。

4.1.5 あらゆるニーズにこたえる接客・サービスの強化

商品開発とともにあらゆるニーズにこたえる接客や顧客との接点を広げるサービスの強化をしている。

・顧客の立場に立ったソリューション型サービス

西武やそごうでは、顧客の立場に立ったソリューション型サービスを実現したステーション機能も置いている。西武池袋店では、専門の機器を使用した肌解析により、手入れ方法や状態に合った化粧品をブランド横断でおすすめするキレイステーションなど3つのソリューション型ステーションを設けて、導入後、西武池袋本店の化粧品売場の売上は前年実績をクリアし続け、店舗のロイヤルティが向上した。

・セブンカード・プラス

セブンカード・プラスは、スーパーや百貨店で利用可能であるセブンカード、主にコンビニエンスストアで利用可能であるナナコの機能をひとつにしたもの。これにより、グループ全体の情報を一元化することが可能になり、登録時に様々な情報を入力するため、購買行動ではない基本情報も得るため、より顧客に合わせたサービスが可能になった。

登録時に必要な情報は、氏名、生年月日、性別、職業、住所、自宅電話番号・携帯電話番号、配偶者や子どもの有無、運転免許証または運転経歴証明書番号など多い。

4,300万枚以上のカードを発行している。



(出典：「株式会社セブン&アイ HLDGS. HP」より引用)

・街の本屋

街の本屋はセブンイレブンによる受け取りサービスである。

籍や雑誌をネットで注文できるのはもちろんの事、口頭で注文したものを、店舗スタッフがタブレット型端末で購入、その2日後に店頭で商品を受け取る事が出来る。この仕組みがあれば高齢者でも容易に利用できる。

・セブンミール・セブンらくらくお届け便・セブンあんしんお届け便

これらは、セブンイレブンによるお届けサービスである。

セブンミールは食事お届けサービスであり、栄養管理士が監修した「日替り弁当」や「お惣菜セット」などの商品を届ける。購入金額500円(税込)以上から送料無料、500円(税込)未満は123円(税込)。セブンミールは定期的に配達でき単身世帯が増える中で活用されていくと考える。

セブンらくらくお届け便は宅配サービスであり、2013年11月より導入したセブンイレブンお届け専用の環境にやさしい超小型電気自動車「コムス」を活用し、電話で注文した商品や店頭で購入した商品をご自宅や事務所へ届けるサービスである。2012年7月よりスタートし2014年4月末では約870店舗に導入。また、電動アシスト自転車は2014年4月末で約1,400台が稼働

セブンらくらくお届け便は、移動販売サービスであり、遠くまで買物に行けない高齢者や家の近くに店がない人達を支援する。車両は完全オリジナルの軽トラックで、常温、

20℃、5℃、-20℃ の4つの温度帯に対応、2011年5月からサービスを開始し、2014年2月末時点で35台以上が稼働。2012年日経優秀製品・サービス賞の「日経MJ賞 最優秀賞」を受賞している。

・ネットスーパー

イトーヨーカ堂のネットスーパー事業と連帯し、市場の潜在ニーズが高いとされる東京23区内での「買い物代行サービス」である。

2015年に西日暮里店が開設された。従来の店舗の5倍注文である1日最大2000件の注文に対応でき、約1万品目の品揃えがある。

4.1.6 オムニチャネル統合サイト「omni7」稼働開始

2015年11月1日には、グループ横断型の新通販サイト「omni7（オムニセブン）」を開設した。

コンビニエンスストアのセブンイレブンを核に、総合スーパーのイトーヨーカドー、百貨店のそごう・西武、専門店のロフトや赤ちゃん本舗、セブンネットショッピング等、多彩な業態を一つに結び、リアルとネットを融合することで、24時間、広告の役割を果たし、いつでも、どこでもお買物を楽しんでいただける、世界初のオムニチャネルである。「omni7」と名づけられたこのサービスは、さまざまな業態を有するセブン&アイグループだからこそ実現できた新たな買物スタイルで、従来のネット通販の概念を大きく変え、いつでも、どこでも、ほしい時にさまざまな商品・サービスをご利用いただけるもの。

・「omni7」の特徴

「omni7」での買物の大きな特色となるのが、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、そごう・西武などグループ各社の店舗で商品を受け取れること、そして返品もセブン-イレブン店舗で簡単に手続きできる点。

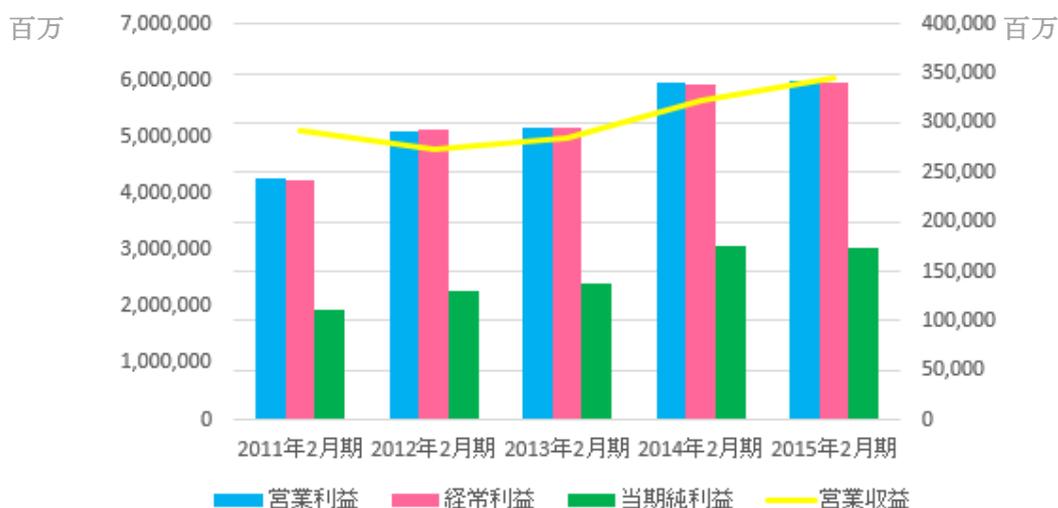
共働き世帯や単身世帯など、平日、自宅で商品を受け取れないという人が多くいる。また、購入した商品を「サイズが合わない」「イメージが違う」といった理由で返品したいという場合には、返品できない事も多く、返品出来たとしても手続きには時間がかかった。これらの受け取りや返品など、従来のネット購買にとって一つのハードルになっていた点を、全国に約1万9000店あるグループ店舗が、リアル「接点」となることで解決。

「omni7」のサイトには、セブンネットショッピング、そごう・西武、イトーヨーカドーなどのショップと商品が掲載され、「omni7」の会員ID一つで、業態を超えてどのサイトにある商品にも自由にアクセスでき、買物することができる。また、一度ログインすると、それぞれの会社のサイトを横断的に閲覧することができるほか、たとえば「ワイシャツ」で検索すると、そごう・西武やイトーヨーカドーの商品を一堂に比較購入することができる。また、セブン-イレブン店舗からも、「omni7」サイトの商品を購入することができる。これは、セブン-イレブン各店舗にタブレット型の接客端末を備え、店員がサポートしながら顧客にネットでの買物をしてもらうサービス。ネットでの購入に慣れていない顧客が利用することで、店頭にない商品も気軽に購入を可能になるだけでなく、近くのコンビニで百貨店や専門店などの商品が購入できる便利さを提供できる。

4.1.7 業績

セブン&アイホールディングスは、オムニチャネル戦略を採り入れた2013年から2015年2月にかけて営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益すべてが上昇している。現状セブン&アイHLDGS.のオムニチャネルは成功しているといえる。

図：業績推移



(出典：セブン&アイ HLDGS. HP「業績ハイライト」をもとに作成)

また、2015年11月に開始したセブン&アイ HLDGS.の目指していたオムニチャネル戦略であるコンビニ、総合スーパー、百貨店、専門店など、多彩な業態を一つに結び、リアルとネットを融合することで、24時間、広告の役割を果たし、いつでも、どこでもお買物を楽しんでいただける、世界初のオムニチャネル「omni7」も注目されており今後も徐々に業績は上がっていくと思われる。

4.2 株式会社良品企画

株式会社良品企画は無印良品を展開する専門小売業会社である。株式会社良品企画は無印良品ブランドを中心とした専門店事業をグローバルに展開するため、顧客との接点を増やすため、2013年5月からオムニチャネル化を積極的に推進しはじめた。

4.2.1 オムニチャネル戦略推進の体制

「戦略商品の打ち出し」「衣・生・食の合同プロモーションの売場提案」「インテリア相談会の開催」などの取り組みを強化。店舗では新しい什器の導入による商品の選びやすさの向上を図り、売場のプレゼンテーションスキルも向上し、また、インテリアアドバイザーやファッションアドバイザーなどの社内資格制度による豊富な専門知識を持つスタッフの接客力の強化にも取り組んでいる。

また2014年5月より、物流を支える基幹・データベース基盤としてオラクルの高速データベース・マシン「Oracle Exadata Database Machine (Oracle Exadata)」稼働。

これにより、商品の原価計算、国内の店舗およびECサイトの物流、海外店舗の物流を管理などの複数の他社製UNIXサーバーで運用されていた既存システムを1台にでき、統合・強化することができた。

また、Exadataを活用した大量のトランザクションを取りこぼすことなくデータベースへのアクセスを監視・保護し、監査データの解析を行う「Oracle Audit Vault and Database Firewall」を併せて採用し、さらに、「Oracle Exadata」のバックアップ・ストレージ基盤として「Oracle ZFS Storage ZS3」を導入した。

4.2.2 無印良品のオムニチャネル戦略

無印良品のオムニチャネル戦略はアプリを核とした、ネットと店舗の融合を目指すオムニチャネルコミュニケーションプラットフォームである。

2013年5月より、戦略の核となる、無印良品と顧客をつなぐ新しい会員サービススマートフォンアプリ「MUJI passport」を導入。無印良品を好きな人間につながる環境を提供するのが「MUJI passport」である。

4.2.3 MUJI passport



(出典：「株式会社良品企画 HP」より引用)

MUJI passport は、実店舗とネットショッピングサイトを連携し、購買行動のなかで顧客との継続的なコミュニケーションを実現するプラットフォームを構築している。そのため、ブランドへのロイヤリティの高い顧客を、把握することができるようになった。

MUJI passport の特徴の1つとして、店舗とネットでの買い物をはじめ、チェックイン、商品への口コミ投稿、商品開発参加など、無印良品に関わったあらゆるサービスの利用でマイルが貯まる「MUJI マイルサービス」である。

・MUJI マイルサービス

MUJI マイルサービスは、無印良品のお店やネットストアでの買い物、チェックインや商品レビューの投稿などでマイルがたまり、マイルがたまると買い物で使える「MUJI ショッピングポイント」をはじめとしたプレゼントがもらえるサービスである。

図：「MUJI ショッピングポイント」のステージ

ステージ	シルバー	ゴールド	プラチナ	ダイヤモンド
必要なMUJIマイル数	2万以上	5万以上	10万以上	20万以上
プレゼントされるMUJIショッピングポイント	200ポイント	300ポイント	500ポイント	1000ポイント ^{※注}

※注1：20万マイル以降、10万マイル到達ごとに1000ポイントをプレゼント

※ステージ到達時のMUJIショッピングポイントの有効期限は一月です。

※ステージは所有しているMUJIマイル数に応じて自動でアップしていきます。

※所有しているMUJIマイルとステージは毎年2月末日にリセットされます。

(出典：「株式会社良品企画 HP MUJI passport について」より引用)

MUJI マイルを貯める方法は以下のとおりである。

・買い物でためる (1円=1マイル)

店舗で購入する際に「MUJI CARD」または「MUJI passport」をご提示する。ネットストア「MUJI.net」での購入についても MUJI マイルがたまる。

・無印良品 WEB サイトの様々な機能を利用してためる (1回=1マイル~)

商品への口コミや無印良品への意見・要望の投稿で、MUJI マイルが貯まる。

・無印良品の店舗にチェックインしてためる (1回=10マイル)

MUJI passport で無印良品のお店にチェックインすると、MUJI マイルが貯まる。

MUJI passport があれば、MUJI.net メンバーや MUJI Card の利用で貯まった MUJI マイルを合算することができる。また、会員情報をつなぐごとに、毎年3月に3,000マイル(最大9,000マイル)を受け取る事が出来る。



(出典：「株式会社良品企画 HP MUJI passport について」より引用)

その他の特徴としては、欲しい商品の各店舗在庫を検索できるショッピングガイド機能がある。全店舗の在庫情報をリアルタイムに連携し、GPS を使い最寄りの在庫が有る店舗を表示する機能も提供し、店舗に行っても在庫が見つからないというのを防ぐことが可能である。

また、店頭で購入した商品配送する際、MUJI passport のバーコード画面を提示するだけで、配送先を指定することができ、伝票に届け先の住所を記載する手間がなくなった。

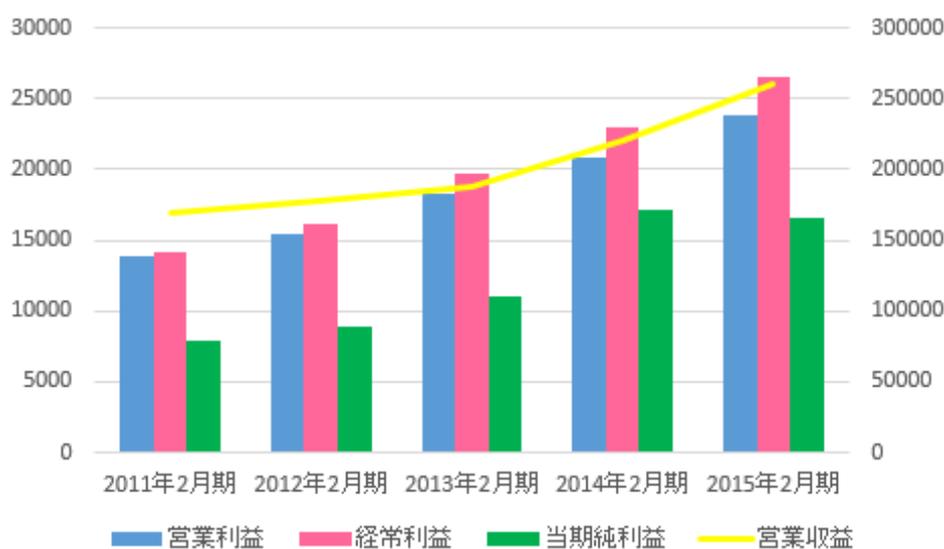
4.2.4 MUJI passport ダウンロード数

2014年8月22日の時点で、アプリダウンロード数は約213万、延べ1300万回店頭やネットストアで買い物の際に利用され、ポイント利用率56%と過半数を超えた。そして現在は、320万ダウンロードを突破し、来店数全体の20%の人が利用している。

4.2.5 業績

株式会社良品企画は、2011年～2014年まで営業収益、営業利益、経常収益、当期純利益ともに増加。特に、オムニチャネル戦略の推進を初めた2013年度から2014年度にかけて大幅な増加がみられており、オムニチャネル戦略が成功したと考えることが出来る。

図：業績推移



(出典：「株式会社良品企画」より作成)

MUJI passport は、国内にしか対応していない。今後は、「MUJI passport」の海外版を作り、海外の店舗でも使えるようにする計画を立て、世界のMUJIファンを、パスポートを通じて可視化していく。また、2015年7月に「MUJI to SLEEP」（「フィットするネッククッション」と連動し、快適な睡眠をサポートするサウンドアプリ）リリースし新たな施策を企画している。

以上の事から、セブン&アイ HLDGS. と無印良品はオムニチャネル戦略を行ってから業績を伸ばしていることが分かった。したがって、今後業績拡大のためにオムニチャネル戦略を行う企業は増えていくと考えられる。

5 オムニチャネルの課題と対策

成果を挙げている日本企業や導入する日本企業が増えていく中で、今後の課題と、また更なる発展のためには何が必要なのか。以降の章では、考える。

5.1 新たな顧客情報の必要性

オムニチャネル戦略の課題として、まず、企業によって収集されるべき情報の種類が増加したことが挙げられる。現在、企業が分析出来るのは、実店舗やネットショッピングサイトで得ることの出来る個人情報や購買履歴である。しかし、より顧客目線の立場にたつため、購買に至るまでの情報など、より広範囲の情報を必要とされるようになってきた。そこで解決策として、RET という手法である。

5.1.1 RET

RETとは、Real-time Experience Tracking（リアルタイムエクスペリエンストラッキング）と呼ばれるユーザー理解のための行動観察である。まず、一定期間、特定のテーマに関するユーザーの行動や関心をリアルタイムにメールやSNSで報告してもらい行動をリアルタイムに追跡。そして、ユーザーの行動の背景にある心理やニーズを把握するため、一定期間後にインタビューし心理を深堀する。

RETの特徴としては、テレビや雑誌、看板を見たなどのオフラインを含めた接点や、そこでの行動を把握する、PC、スマホ、タブレットなど、デバイス横断の行動を把握する、体験や行動を写真でリアルタイムに把握するという点である。

従来までの行動観察には、ウェブアンケート、グループインタビュー、1対1の対面式で行うデプスインタビューなどがある。これらは安価に回答数が得られる代わりに信憑性が低く、曖昧な記憶に頼り回答が不正確、バイアスのかかった回答をしがちだった。

しかし、体験や行動を写真でリアルタイムに把握することで、これまでの行動観察よりも正確な情報を得られるようになり、オフラインを含めた接点やそこでの行動を把握することで、購買へ至るまでの情報や、パソコン、スマートフォン、タブレットなどデバイスの横断した情報も手に入れることが可能になった。



(出典：beBit.JP HP)

RETでは、ユーザーが興味を持ち、商品を購入した顕在のタッチポイント、または興味を持ったが商品を購入しなかったタッチポイント、そのタッチポイントがどの順で生まれたのかという情報が得られるだけでなく、競合との代替品をユーザーがどのように比較していたのかを知ることが出来る。そして、友人との会話や感じたことなども含めたユーザー行動の一次情報も得られる。

従って、購買履歴などのこれまで入手出来ていた情報の範囲よりも大きな範囲での情報を手に入れられるようになる。企業はこれまで保有できた情報よりも広範囲の情報も必要と考えるようになり、RETを用いることで、オフラインの情報などをリアルタイムに把握出来るようになり、これまで以上に多くの情報を得ることが出来る。

オムニチャネル戦略とRETを併せて行えば、より顧客目線でのサービスを行うことが可能になり、オムニチャネル戦略はより発展できると考えられる。

5.2 配送の安定供給・安定価格

オムニチャネル戦略の課題として、配送の安定供給・安定価格を守る必要がある。安定供給とは、顧客が望んでいる配送方法、配送時間、配送場所を守ることである。安定価格とは、顧客に安く商品を提供するために輸送費の変動を減らすことである。

現在、ドライバー不足やピーク数量の大幅なアップ、再配達の問題がおき、安定供給が難しくなった。またその影響で輸送コストが上昇し安定価格も難しくなっている。

5.2.1 配送の安定供給・安定価格を達成するには

ドライバー不足を解消するには、労働環境の見直しや「準中型免許制度」の改正が必要である。「準中型免許制度」の改正については、2017年春からスタートする予定。今までには20歳以上でなければトラックの運転が出来なかったが、18歳以上でトラックの運転が出来ようになる。これにより、新たなドライバーの確保が期待でき、人材が集まれば労働環境の良くなっていく。

ピーク数量の大幅なアップに対応するには、人員採用とともに施設や設備の増強が必要である。

再配達は難題である、それは100件あれば1件は3回以上配達を繰り返しているからである。この対応としては、コンビニエンスストアでの受け取りや専用ロッカーの利用など、受け取り方法の選択肢を増やし配達効率の向上をめざす必要がある。

これらの課題に対応していき、RETの活用と配送の安定供給・安定価格を守る事ができれば、オムニチャネル戦略はより発展できると考えられる。

終わりに

これまで、オムニチャネルについて論じてきた、オムニチャネルを採り入れることにより、ロイヤルカスタマーの獲得や安定した収益性の獲得、自分にあったサービスの提供による利便性の向上という企業と消費者の双方にメリットが生まれる。しかしオムニチャネルを実践するためには、オンラインストアなど、複数の販売チャネルから得た顧客情報を一元化すること、物流の効率化、在庫情報を一元化し販路を融合するなどあらゆる情報を全社で一元化する事、商品・価格の統一が必要である。そのためには、組織、業務プロセス、その他企業のすべてを再構築する必要があり、全社で取り組まなければならない。オムニチャネルの導入は長期にわたり膨大な費用が掛かる事がわかった。

また、オムニチャネルの手法は、様々であり、これといった決まった形はまだ存在していないが、営業時間や立地、利便性などからいえば、コンビニエンスストアを拠点にした政策をしているセブン&アイ HLDGS. がオムニチャネルの理想形に近いのではないかと思う。これから、オムニチャネルに取り組む企業が増加するにつれて問題点や課題は一層増えていくだろう。しかし、IT技術の進化とともに解決されていくだろう。今度、我々消費者が享受するオムニチャネルの恩恵が増えていくことを期待したいと思う。

最後に、本論文をもって2年間のゼミナール活動を終了とする。2年間のゼミナール活動はとても有意義であった。春・夏の合宿や学部祭でのフォーラムでさまざまな課題に取り組みやり遂げてきた14期生やゼミ活動のたびに疑問や意見に向き合っていたいただいた13期の先輩方をはじめ、一緒に活動を行った15期の後輩たちとの日々は私にとって勉強になるだけでなく、とても楽しく学生生活最後で最高のゼミナール活動を行えたことを嬉しく思う。そして、時に厳しく、時に優しく、温かく、この2年間最後まで私をここまで導いて下さいました山田正雄教授に厚く感謝の意を表し、本論文の終わりの言葉とする。

参考文献

- ・鈴木良介著『ビッグデータビジネスの時代』翔泳社 平成23年11月 p.14 参照
- ・城田真琴著『ビッグデータの衝撃～巨大なデータが戦略を決める～』東洋経済新報社 平成24年6月
- ・角井良一著『オムニチャネル戦略』日経文庫 平成27年11月
- ・朝永久見雄著『セブン&アイHLDGS. 9兆円企業の秘密 世界最強オムニチャネルへの挑戦』朝日経済新聞出版社 平成25年9月

参考 URL

- ・http://www.shoninsha.co.jp/modules/ninomiyal6/2010/04/27/4/vol_03 物流を構成する六つの要素 | 「物流業界」の基礎知識 商人舎
- ・<http://www.u-can.co.jp/topics/research/2013-08/> 女性の社会進出 障害学習ユーザーキャン
- ・<https://kotobank.jp/word> オムニチャネルとは コトバンク
- ・<http://e-words.jp/w/GPS.html> 「GPS」 IT用語辞典 Word
- ・<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h23.html> 平成23年度 情報通信白書 インターネットの利用状況 総務省 <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc253120.html>
- ・<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc253120.html> 平成26年度版 情報通信白書 スマートフォンの利用状況 総務省 <http://www.7andi.com/ir/financial/highlight.htm>
- ・<http://www.7andi.com/ir/financial/highlight.htm> セブン&アイ HLDGS. HP
- ・<http://ec-cube.ec-orange.jp/about/omnichannel/> オムニチャネルを成功させるための4つのポイント 株式会社エスキュービズム・テクノロジー
- ・<http://japan.zdnet.com/article/35069959/> 宅配業者をおびえさせるセブン物流戦略のすごみ ZDNETJAPAN
- ・<http://jpn.nec.com/esemi/omnichannel/report1.html> 情報の一元管理 NEC グローバルリテールソリューション
- ・<http://itpro.nikkeibp.co.jp/NCD/> 日経コンピュータ
- ・<https://netshop.impress.co.jp/node/1478> オムニチャネル時代を生き抜くために インプレスグループ
- ・<http://www.ogis-ri.co.jp/rad/webmaga/rwm20140702.html> 「なぜマーケティングが重要なのか？」株式会社オーグス総研
- ・<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/crm/omnichannel-article.html> オムニチャネル戦略 デイロートトーマツ
- ・<http://www.muji.com/jp/> オムニチャネル戦略 無印良品計画 HP

※URL は 2016年1月14日現在のものである。