

# オムニチャネルの向こうに

環境変化に立ち向かう小売企業のための差別化戦略とは

# はじめに

小売業界は、難しい時代を迎えています。デパート、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど、国内の小売企業は、インバウンドによる“爆買い”需要が落ち着いて頭打ちの状況。EC事業者のリアル店舗事業参入や無人店舗のようなイノベーションにより、海外からは大打撃を受ける既存小売企業のニュースも聞こえてきます。既存の小売事業者は、今後どうやって競争に打ち勝っていけばいいのでしょうか。例として、パン屋さんを考えてみます。これまでは地元の人気店だったとしても、もし大手が近くに店を構えれば、価格や集客力において勝てないかもしれません。また異業種だったはずの家電メーカーがすばらしいパン焼き器を作れば、それに負けてしまうかもしれません。

ではどうするか？ そのカギは、顧客による「自社の哲学やコンセプトへの共感」にあります。店舗の作り方、接客スタイル、価格戦略など、小売店はそれぞれに独自の特色を持っています。そして、顧客はそのどこかを好きになり、店のファンになってくれます。

例えば、そのような自社哲学に共感してくれるファンに株主になってもらう、というのも一つの手段でしょう。彼らはファンである上に、当事者としてパンを買い続けてくれます。これが自社の強力な防護壁になるわけです。

新たなライバルの出現は、確かに脅威です。しかし、それに対抗するために値下げするだけでは、体力が奪われてしまいます。必要になるのは、彼らと同じ土俵で戦わず、自社のファンを育成し、ファンをつなぎ止める戦略です。

このガイドでは、早稲田大学ビジネススクール教授 内田 和成氏の協力をもとに、これからの小売企業の差別化戦略について考察します。



# なぜ、小売業は難しい状況になっているのか

## 日本の小売と顧客の関係性

かつての小売業は、店舗と顧客がとても近い関係でした。商店街での買い物が主流だったころの商取引を考えてみましょう。商店街には八百屋や電化製品店などがあり、近くの住人は「馴染みの店」から購入したものです。店員は、顔の知れた顧客の家族構成やそれぞれの好物まで知っており、以前に「おいしかったよ」と言われた商品も覚えている、また仕入れは顧客の顔を思い浮かべながら行われる、といった関係性が多く成立していました。やがて大量生産、大量消費時代に移ると、百貨店、GMS（スーパー）、量販店、コンビニ、フラ

ンチャイズ、ショッピングモールといった業態が隆盛し、それ以前の密な人間関係は徐々に希薄になりました。最大多数の典型的な顧客像を母集団として設計された、「マス」向けのビジネスモデルです。GMSなら、「家族が囲む食卓」に最適な商品と、それらを1か所で買える利便性を提供したことで、顧客の支持を獲得したのです。

そして「モノが売れない時代」と言われるに至り、EC専門が台頭する一方で、既存の多くの店舗型業態では、来店客や客単価の減少に悩み、苦戦しています。なぜでしょうか。

## 市場環境の変化を受けて求められる方向

要因は様々に考えられますが、大きな潮流としては、「家族構成の変化」に代表されるライフスタイルの変化が挙げられます。

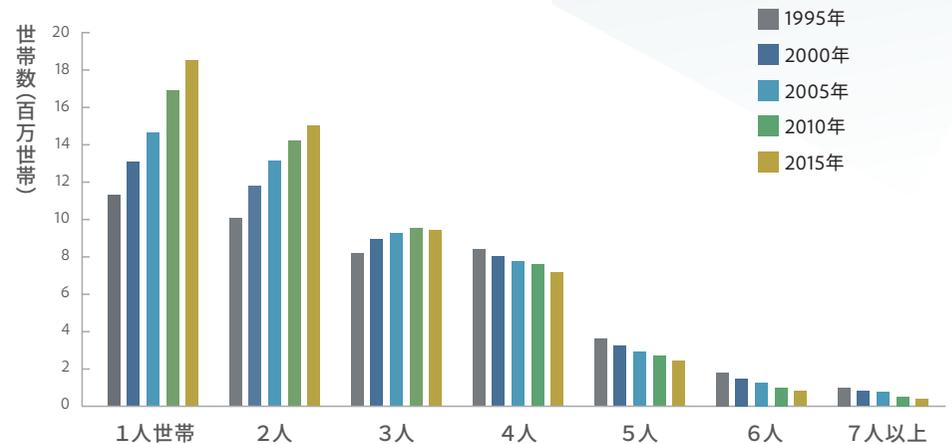
実際この20年間で、1人世帯や2人世帯が劇的に増える一方、4人以上の世帯は減少しました。家族と同居していても食卓を家族全員で囲むのではなく、それぞれが別の時間に別のものを食べるなど、消費のあり方にも変化が見られます。かつて典型的な顧客像であった「ファミリー」は、もはや少数派となりました。言い換えれば、ターゲットは細分化されたのです。既存の立地やドメイン、顧客層に制約され、顧客にとっては選択肢が増え、異業種からの参入障壁も低い状況にある小売業は今後、どうすべきなのでしょうか。

それは、市場変化のスピードと同じかそれ以上にすばやく変わること、です。

取り得る戦略の方向は、違う業態へのシフト、既存顧客の深化のふたつが考えられます。前者は例えば、サービス消費需要を取り込むべく、立地を活かしつつ体験型にドメインを移す戦略が挙げられます。ただこれは経営資源へのインパクトが大きく、容易なことではありません。

一方の後者は、シェアオブウォレットを広げるべく、一人ひとりと向き合う戦略です。

■世帯人員別一般世帯数の推移 全国(1995年～2015年)



(引用)「平成27年国勢調査 我が国人口・世帯の概観」第10章 世帯数、世帯の家族類型

# 小売業の変革につながる選択肢は

## オムニチャネルは戦略から必然へ

ライフスタイルの多様化した現代の顧客ニーズに応えるために登場した商取引のイノベーションが、オムニチャネル戦略でした。「特定のニーズを持った最大多数」の顧客に来店してもらうモデルから、都合の良い買い方を提供するモデルへの深化と言えます。品揃えや店舗在庫を気にすることなく、自分のタイミングで手に入るので、一人ひとりに選択の自由が与えられる訳です。

店舗にはECに対して、「新しい出会いを得られる」「手に取り納得できる」場であるという優位性があります。一方でECは、手軽さやパーソナライズされた利便性に強みがあります。「自分のニーズを知っている」人や忙しい人はECを、時間をかけてでも検討したい人は店舗を訪れることでしょう。

既存の小売企業が店舗とECをつなぐ取り組みは、制度面からシステム面までわたります。当初はその難易度が参入障壁となり、戦略の実現がそのまま競争優位になりました。やがて、戦略そのものが差別化になった時期は過ぎ、見慣れたもの、あるいは必然になっていくでしょう。しかも、ある場所で利便性を体験した顧客は、他の場所でもその水準を期待するようになります。

## 「個客」に立ち返る

オムニチャネルはモノの売り方を変えましたが、顧客のニーズに対応するためには、一人ひとりと向き合う戦略、すなわち「個客」との関係に立ち返ることが重要です。試しに、商品に対するニーズを軸に考えてみましょう。購買慣習による商品分類の古典とも言えるコーブランドは、「最寄品」「買回品」「専門品」を提唱しました。ここではシンプルに、「マスト(must to buy)商品」「ウォント(want to buy)商品」と言い表してみます。マスト商品は迷うまでもないのでECで買うかも知れません。一方のウォント商品は、店頭で認知し、「ついで買い」や「検討買い」をするかもしれません。オムニチャネルはどちらの買い方にも対応できます。ではマ



スト商品をECで、ウォント商品を店頭で訴求すればよいのでしょうか。例えば「歯磨き粉」はマストでしょうか、ウォントでしょうか。「化粧品」「衣服」「本」ではどうでしょう。商品軸では、ニーズを分類することはできないことが判ります。

チャネルや商品の売り方/買い方よりも大切なのは、人によって商品に対するニーズや感じる価値観が違う、という前提で考えることなのです。そこに、次なるイノベーションのカギがありそうです。

# オムニチャネルを超えて

## 次なる変革を、イノベーションのトライアングルで探る

では小売企業が取り組むべき次なる商取引のイノベーションとは、どのようなことでしょうか。それを考えるために、ビジネスに変革をもたらすイノベーションの3つのドライバーを抑えておきましょう。

- ① 技術革新：AIやIoTのような、新たに発明された技術
- ② 構造変化：前述の家族構成の変化のような、顧客や市場に関する状況
- ③ 心理的变化：エコ、安全のような、顧客の意識の移り変わり

ここで「イノベーション＝技術革新ではない」という点は強調に値します。もちろん、技術革新を起こすこと、技術革新を活用することでもたらされる価値は見逃せません。技術革新によってデジタルは顧客の生活において身近な存在となり、個客の行動様式を劇的に変化させました。そのため小売店はデジタルを活用すると、かつてないような顧客とのコミュニケーションを実現できます。

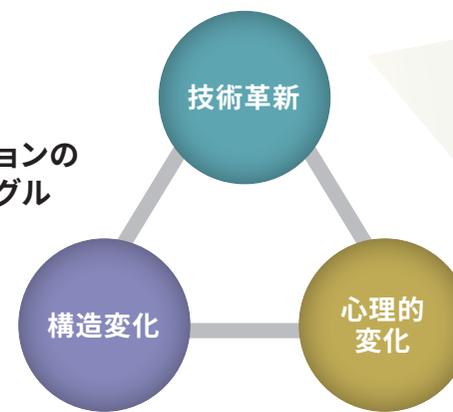
しかし、構造変化と心理的变化に目配せすることも重要です。むしろこの2つのドライバー

## 自社の哲学に共鳴するファン作り

構造変化や心理的变化に対する独自の発想を実装すると、何がおきるでしょう。きっと、「自分のニーズにぴったりだ」「自分のことを判っている」と思ってくれる、一定の顧客層を惹きつけることができるでしょう。その母集団は市場全体からすると小さいかもしれませんが、自社の哲学に共鳴してくれるファン、大切なロイヤルカスタマーを持つこととなります。そうした「馴染み」になってくれる母集団のバリエーションを増やす、いわば「スモールマス」を増やすことが、かつての「マス」アプローチの代替となるはずです。

例えば、食品スーパーを考えます。従来のような万人向けの品揃えをする代わりに、「イタリ

## イノベーションの トライアングル



を重視して発想することが、他社に差をつけるイノベーションとなるでしょう。

- ・構造変化は多様化し細分化した顧客ニーズに、
- ・心理的变化は顧客の新たな価値観や思いがけないニーズに対応することにつながります。

ア料理向け」とテーマ設定した品揃えをします。しかも小売という業態の枠に捕われず、扱う食材を使ったレストランを併設するのです。そうすれば、イタリアン好きな顧客を魅了できるだけでなく、食材の味わいをレストランで「試す」ことで、新規ファン予備軍も獲得できるのです。モノを売る小売から、体験を売るビジネスに変革を遂げることで、競合にはない独自性を創り出すことができます。別のテーマ設定にも展開すれば、まったく別の母集団へと展開させていくこともできるでしょう。

# 自分のニーズにあったコマース体験

## 売り方目線から、顧客目線へ

オムニチャネルの次にくるべきイノベーションを予見することは簡単ではありませんし、アイデア次第だからこそイノベーションであるとも言えます。ただ間違いなく重要性なのは、顧客一人ひとりで異なる価値観に対応することです。それはすなわち、モノを売るという目線から、顧客の目線、「自分に合っている」と思わせるような「体験」を提供することへの変革です。

これを実現するためには、相手のニーズ、とりわけ「個客」の求めることを理解し、その期待にすばやく応えることが求められます。デジタルコミュニケーションを通じて個客を理解する力と、店舗の得意とする対面ならではの対応する力を、適材適所で融合させることが、その源泉となるでしょう。ビジネスとしての持続性に加えて、相手はどのような体験をしたら自社との商取引を魅力だと感じてくれるか、長く取引してくれるか、を基点としてビジネスを設計するのです。ここではそうした商取引の姿を、「体験型コマース」と呼ぶことにしましょう。

## パーソナライズされたやり取り

ECと店舗を連携させたオムニチャネルでは、買い方が便利になりました。体験型コマースではどのような発展が考えられるでしょうか。やはりポイントとなるのは、いかに顧客のことを理解するかにあります。これは、デジタルが最も得意としている領域です。

自社のファンや新規のファン予備軍にリーチし、彼ら一人ひとりとときめ細かくコミュニケーションする方法は、デジタルと店舗の垣根をはらうことで多面的になります。例えば、モバイルサイトやモバイルアプリを、顧客との交流の窓口にするのです。自社の哲学に共感し、既に自分にとってのマスト商品を判っている人なら、在庫状況や新商品情報に関心を持ち、時間を短縮するためにECを利用するでしょう。その商品に似た関連商品をおすすめしてみるのも有効かもしれません。

あるいは自分に合う商品を探している人には、ウォント商品との出会いを演出します。特別

なお試しの機会など、来店機会を提案してみてもよいでしょう。するとファン予備軍は、いつでもどこでも気が向いたときに、デジタルでウィンドウショッピングを楽しめる訳です。人工知能のような技術革新が発達するにつれ、デジタルチャネルでの体験はより豊かに、高度に発展させていくことができます。

また店舗でも、近接ビーコン、デジタルサイネージや対話型キオスク、スマートスピーカー、無人レジなど、店舗内デジタル顧客接点との連動が考えられます。把握している顧客データにもとづいて、待ち時間なく、余計な説明もなく受けられるような、店舗だからこそ提供できるサービスを展開してみるのも有意義でしょう。このように、どのチャネルかを問わず、顧客にとってのニーズを満たせるような状況を作り出すことが、すぐれた体験につながるのです。



# 心地よさを感じてもらおう4つの要素

体験型コマースにおいて大切なことは、常に相手の感情が基点となるということです。顧客の知りたいことや欲しいことを、都合の良いタイミングに、望ましい方法でかなえることができれば、顧客は心地よさを感じ、満足してくれるでしょう。これを満たすための4つの要素を見てみましょう。

## 個客を理解し、尊重する

価値観の異なる一人ひとりを理解するには、相手のことを知る必要があります。顧客理解につながる多様なデータを集め、統合してできあがる情報は「統合顧客プロフィール」と呼ばれます。集める情報が多いほど、相手の理解は深まります。顧客が小売企業へ情報を開示すると、より良い体験として返ってくる、というサイクルに信頼感が生まれれば、顧客と小売企業の双方にとってメリットをもたらします。その際、事前の許諾、修正要求への対応、情報の収集には細心の注意を払うなど、最大限に顧客を尊重しなければならないという点が前提となります。



## 個客に寄り添う

コミュニケーションは、企業目線ではなく、個客目線で行われることが望まれます。忙しいときに話しかけられたり、興味の無いことを売り込まれたりすると、相手は不快に感じるでしょう。反対に、相手の都合に応じて気になることを知らせてもらえたら、興味を寄せてくれるかもしれません。顧客との信頼関係をもとに収集した統合顧客プロフィールを活用して、相手にとって適切な言葉遣い、すなわちメッセージを組み立ててデジタルでも店舗でも接客を行えば、「判ってくれている」と評価してくれるでしょう。

## 仕掛けを意識させない

何かするたびに「執拗に追いかけている」と意識させられると、顧客は気味悪く感じるでしょう。かといって、いちいち何らかの確認を求められるとしたら、煩雑だと感じるでしょう。デジタルテクノロジーを活用すると様々な処理を自動化することができますが、個客を尊重しつつ、そうした仕掛けが介在していることを無用と感じさせない、距離感や対応が望まれます。

## 顧客の都合を基点にする

いつでもどこでもすぐ、たいいていの用事が済む便利な世の中になりました。買い物も例外ではありません。マスト商品をすぐ手に入れたければ、確かにECは優れた選択肢です。では、その便利さは店舗では諦めてもらうべきでしょうか。ウオント商品との店舗での出会いは、偶然なままでしょうか。デジタルを活用すれば、顧客がいつでもどこにいても便利だと感じてもらえるような、接客の機会を創り出すことができます。

マスに向けてモノを売る存在から、「あなたのニーズにいつでもどこでも応えられる」という存在になれた小売企業は、ファンを惹きつけ、顧客との長期にわたる関係を結び、持続的に成長することができるはず。そのためには、技術革新を最大限活用しつつ、顧客の構造変化や心理的变化を巧みに捉えた自社独自の価値を見つけ、それを体験型コマースという実像として具現化し、顧客へ提供していく必要があります。

進化し続けるテクノロジーを乗りこなし、変化する市場環境にもしなやかに対応できる小売企業こそが、これからも顧客に選ばれ続けるでしょう。

# Adobe Experience Cloudがお役に立ちます

Adobe Experience Cloudは、店舗とデジタルを融合させた「顧客中心の買い物体験」を推進したい小売企業にとって、最善の選択肢になります。Adobe Experience Cloudは、自社の描く世界観やテーマ、商品価値などをブランディングするところから、チャンネルをまたいだ一貫したコミュニケーションの実現、特定のテーマに共感する母集団に相当するセグメントの構築、そして高度なパーソナライズなど、最新かつ洗練された機能を提供します。

さらに顧客の状況や感情を読み解いて、最適なタイミングで、その状況にふさわしい体験を可能にします。

## ■ブランディング

ソーシャル、広告、店頭などの顧客と接する様々なチャンネルを通じて、一貫性と整合性のあるブランドメッセージを伝達します。

## ■セグメンテーション

あるテーマに共感する層、コアなファン、育てたいライトなファンなどの母集団を設定し、それぞれに対して最適なマーケティング施策を実行します。

## ■コミュニケーション

顧客の時系列的な変化に寄り添うように、利用したチャンネルやそのときの状態に応じた適切なメッセージを伝え、「便利だな」「ニーズに合っている」と思わせませす。

## ■パーソナライズ

顧客の属性や行動に合わせたメッセージを伝え、その反応を次の接客に活かすことで、「自分の状況や感情を判っている」と共感させます。

顧客とのコミュニケーションは、何らかの形で消費者が自社に接したときから始まります。顧客のことがある程度わかれば、ファンになってくれそうかどうかもわかってきます。自社のコンセプトに合う人を発見し、ファンへと育成する仕組み。それを実現するのが、Adobe Experience Cloudなのです。

Adobe Experience Cloudについて、詳しくはこちら：[www.adobe.com/jp/experience-cloud.html](http://www.adobe.com/jp/experience-cloud.html)

取材協力



**内田和成教授**

早稲田大学ビジネススクール

東京大学工学部卒業。慶應ビジネススクール修了 (MBA)。日本航空、ポストン コンサルティンググループ (BCG) を経て、現在に至る。2000年6月から2004年12月まで BCG 日本代表を務める。ハイテク、情報通信サービス、自動車業界を中心にマーケティング戦略、新規事業戦略、中長期戦略、グローバル戦略の策定、実行支援を数多く経験。2006年度には世界の有力コンサルタント、トップ25人に出選。2006年4月より現職。



アドビ システムズ 株式会社  
東京都品川区大崎 1-11-2  
ゲートシティ大崎イーストタワー