

# 求められるオムニチャンネル時代への対応とその仕組みづくり

日本オラクル株式会社  
流通・サービス・公益・メディア営業統括本部  
オムニチャンネルスペシャリスト 担当ディレクター

おおしま まこと  
大島 誠



小売業大手がオムニチャンネル戦略を表明し始めてから約半年、2014年はオムニチャンネル元年と言ってもよいくらい、各社が真剣に向き合い始めた。小売業と取引のある、卸売業や消費財メーカー、ロジスティックスを担う物流業者、さらには金融サービス、住民サービスを担う自治体までもが「オムニチャンネル」に対応する必要に迫られている。

筆者は、3年以上前から、小売業の革新でもある「オムニチャンネル戦略」を業界内に伝道者として伝えてきた。その役目はほぼ達成したと考えられるが、多くの企業が、ちょっとした誤解や異なった解釈で押し進めようとしているように感じられてならない。今回は、オムニチャンネルの基本と本質を再度解説し、オムニチャンネル時代にどう向き合うか、その指針を挙げたい。

## オムニチャンネルはECを強化させることだけではない

もうすでに「オムニチャンネル」という言葉はパスワードとして業界内を駆け巡っているので、概要はご存じであろう。ここでは詳しい解説は必要ないものの、基本に忠実にという意味で「おさらい」をしておきたい。

まず「チャンネル」という言葉であるが、販売の方法や手段と取られるケースが多いが、

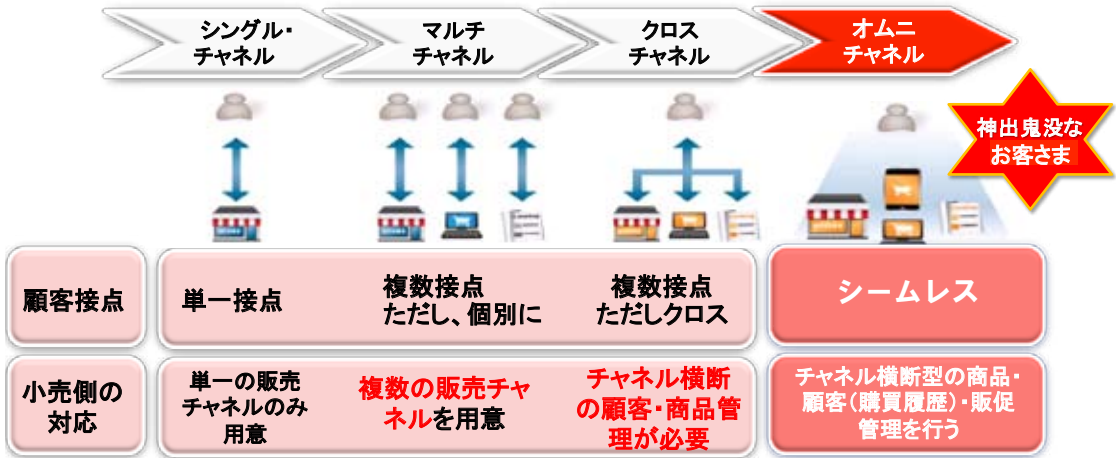
必ずしもそうではない。筆者は「接点」と解釈している。お客さまと接点を持つときや方法そのものを「チャンネル」として捉えている。

モノを販売する「チャンネル」として考えれば——小売業と生活者との接点は、もともと1対1の関係にある「シングルチャンネル」だった。ここに、カタログ通販やテレビ通販などの新しいシングルチャンネルが加わると、「マルチチャンネル」と呼ばれるようになる。1990年代には、インターネット通販という新たなチャンネルが現れ、リアル店舗とEコマースサイトの両方を運営する「クリック&モルタル」が流行語となった。

マルチチャンネルが高度化するにつれて、インターネットで購入した商品を店頭で受け取れたり、返品できたりするチャンネル横断型のサービスも生まれた。生活者から見れば、各チャンネルがクロスしているように見える。これが「クロスチャンネル」である。

「オムニチャンネル」は、クロスチャンネルのようなお客さまと小売業の間に接点の矢印がなく、「シームレス」（縫い目がない）な関係にある。スマホの普及が、オムニチャンネル化を加速させた。生活者はリアル店舗かネット通販かといったチャンネルの違いを意識することなく、商品を探したり購入したりできる。この「いつでも、どこでも」が当てはまらな

図1



(出典)イメージ図は、NRF Mobile Retail INITIATIVE、「Mobile Retailing Blueprint V2.0.0」より引用

いときは、それは単なるクロスチャンネルにすぎないのである(図1)。

今、どちらかという、「オムニチャンネル」戦略は、リアル店舗に対して、ネットという新しいチャンネルで売り上げ増を目指すものだというECビジネスの強化をうたっている専門家が非常に多い。そのため、ネットの仕組みやそのフルフィルメントに力を入れないと手遅れだと説かれているケースも多く見受けられる。ぜひその考えをお持ちであればこの機会に改めていただきたい。チャンネルとはお客さまとの接点であり、その接点を生活者の生活レベルで抜け目なく接することを考えようということである。言い方を変えれば、ネットやリアルという分け方の既成概念は取り払い、生活者が生活する場面場面をそれぞれチャンネルとして捉えることなのである。今や、生活者自身はネットだから、リアルだからというそれぞれのチャンネルを意識していない。

### オムニチャンネルとは生活者そのもの

オムニチャンネルの本質を理解いただくために、ここでは、とあるOLの1日の生活の行

動を図式化してみた(図2)。ごくごく簡単にまずはこのOLのオムニチャンネル生活をのぞいてみよう。朝、起きてから夜眠るまで、彼女はスマートフォン(スマホ)を使っている。朝の情報収集に始まり、通勤途中にはスマホを使って買い物をする。スマホに届いた情報で欲しい商品をチェックし、昼休みに買い物を済ませる。ここで購入した商品は、アフター5のデート場所近くの店舗で受け取り、そのまま出掛ける。夜はあらかじめスマホから注文しておいた商品をコンビニエンスストアの店頭で受け取り帰宅する――。

生活そのものを考えた場合、小売業だけでなく、レストラン、銀行、役所、病院等、実はそれら全てがチャンネルなのである。つまり、これらがオムニチャンネルなのである。

このOLは、普段の暮らしの中で、知らず知らずのうちに多くの小売業やサービス業を利用している。ただ一つの業態や店舗の接点だけを考えると、実は単にマルチチャンネルにすぎない。分かりやすくコンビニエンスストアを例にとる。読者は1日に何回コンビニに行くであろうか。このOLは2回だけである。日本国内に5万店以上あるのに、わずか2回、

図2



多分それは家の近くの同一店舗のケースが多いかもしれない。たった1日2度しか接点がないのである。

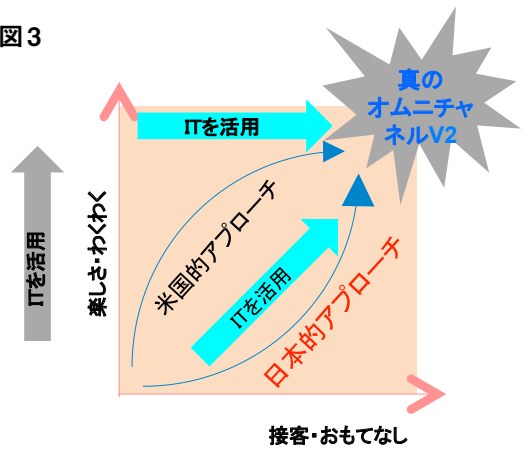
オムニチャネル時代を企業視点で見ると、いつでも、どこでも生活者との接点を持つ時代といえる。リアル店舗だけでなく、インターネットの世界だけでもない。つまり、生活シーンの一部だけに対応するのではなく、サービスを連携させることが重要なのである。生活の一場面、一場面をつなぐことができれば、顧客との接点はもっと増える。OLの場合、さまざまな接点があるはずであり、その接点を有機的に連携させることで、「いつでも、どこでも」がさらにつながっていくことになる。さらに言えば「振り向けば、いつもそばに〇〇〇」という概念になる。

逆に、一日の生活シーンを描いてみて、そこに顧客との接点を持たない領域があるのであれば注意が必要だ。今や新規参入組がオムニチャネルの接点のホワイトスペースを着実に、確実に狙っているからだ。

### 米国と日本のオムニチャネルの変遷の違い

米国のオムニチャネル成熟度はどれくらいか。よく尋ねられる質問であるが、私は「足踏み状態」と答えている。そもそもクロスチャネルを早く実現してきた米国が、スマートフォンの進出で「いつでも、どこでも」という概念でオムニチャネルを推進してきたのは事実である。ただし、それはどちらかといえば「IT（情報技術）」を駆使することで、リアル店舗に来店を促したり、販売機会ロス削減のためのリアルタイム・クロスチャネル戦略（リアルタイム在庫管理）を拡充してきた。ネット専業といかに対抗するか、実店舗という武器をいかに活用するかというところに力点を置いてきたのであり、ネットで注文して店舗で受け取るク

図3



ロスチャネルもリアルタイム性を追求した。

その結果、ネットでの注文品の店舗での受け取りは多くなるものの、受け取りに来店したお客さまへの対応が、今までと同じような無機質なものであったため、お客さまは来なくなってしまうのである。わざわざ来店したお客さまにどう接客するのか。実は米国の小売業は、今まさに、接客をどうしていくかに悩んでいるのである。つまり、本来日本が得意としてきた「接客、おもてなし」が必要であることは分かったが、その力不足が真のオムニチャネルの姿への到達を足踏みさせているのだ。

図3は、日米のオムニチャネルの変遷の違いを図式化したものである。日本は、本来得意とする「接客技術」を武器に、場合によっては米国より先に真のオムニチャネルの実現に近づいていると考えている。

さらに、先に解説したようにオムニチャネルは単にネットとリアルといったチャネル間の融合だけでなく、生活者の生活の場面場面での接点を考えなければならない。その点では、多くの米國小売業のオムニチャネル戦略は百貨店のネットとリアルといった単一業態からスタートしている。一方日本では、コングロマリットの流通・小売グループがグループ企業内を横断的にオムニチャネルとしての接点を考え



ている。その点では米国よりも1歩も2歩も進んでいるといえよう。

### オムニチャンネルへの対応は、実は「人」、そしてリアル店舗

最近「ラストワンマイル」という単語が業界をにぎわしている。ラストワンマイルを積極的に発言しているのは、どちらかといえば配送業者側が多いのではないだろうか。

ラストワンマイルの本質をひもとくために、ネットで注文した商品の受け取り時の接点について考えてみたい。通常多くの場合は、自宅に配達をするだろう。その場合の、ほとんどは配送業者に委託する。つまり、玄関先で商品を手渡すのは配送業者の従業員である。お客さまが何を注文したかとか、どれくらい心待ちにしていたかとか等を気にすることはなく、単に配達を完了し、受領印をもらうことだけに使命を感じている。不在の場合はもう一度配達に来なければならず、配達員の心は和やかにはならない。宅配便に時間帯指定制度を導入したのは、それにより在宅率が上がることを狙ったものだ。しかし、何事もなく配達完了すればそれで配達員とお客さまの関係は終わる。宅配の場合、トラブルがある場合は多くの場合買ったお店に連絡するからだ。

一方、店舗で受け取る方法はどうか。店頭で商品を渡すのは店員である。まさにこの接点を小売業、店舗として大きく活用できるのだ。単に渡すだけでなく、時には商品の説明や、クロスセル、アップセルを推進することができる。顧客の側も、受け取り時に何か尋ねることができるし、お店の人から受け取れるという安心感がある。しかし、その半面、何かトラブルになると店で対応しなければならない。お客さまの問い合わせは、多く

の場合購入した店舗にするからである。

ラストワンマイルとは単に商品を渡すことだけを考えればよいのであろうか。商品の受け渡しだけであれば、その専門業者（宅配業者あるいは、店頭では受け渡しの専任者）に任せればよい。しかし、オムニチャンネル時代のラストワンマイルを考えれば、それは必ずしもそうではない。

お客さまに商品を渡したり、サービスを提供するといった最終接点こそ、さまざまな接点の中で一番重要なのだ。お客さまの小売業や業者側への評価がそこで決まるのである。商品をお渡しする時「ありがとうございました」、「またお越しください。お待ちしております」等のあいさつができる。単にあいさつだけではなく、世間話から、商品の話等もできる。通りすがりであれば、商品の受け渡しだけでなく、あいさつだけでもよい。つまり、いかにお客さまと接点を持つかということが重要なのである。最高のおもてなしとは、お客さまを最後にお見送りすることである。

つまり、「人」なのである。そして、生活者との多くの接点を持てる「リアル店舗」なのである。オムニチャンネルの本質はお客さまとシームレスな接点をどう持っていけるか。そしてその接点こそが、人と人とのつながりとなる。

### オムニチャンネル時代に何をすべきか

このようにオムニチャンネルとは今までの小売業やサービス業の固定概念を壊すイノベーションである。今までの商品や、商流、既成概念を、いま一度、生活者の生活レベル視点で捉え、生活者の立場で何ができるかを考えるべきである。今までのビジネスモデルで何を残し、何にイノベーションを起こすか。今こそ考えなければならない。なぜなら、生活者は常に変化しているのだから。

