

オムニチャネル戦略

— オムニチャネルニュービジネスモデル —

Omni Channel Strategy: Omni Channel New Business Model

熊倉 雅仁
Masahito Kumakura

要旨

第1章 オムニチャネル戦略実践モデルの進化

1-1. オムニチャネル戦略ニュービジネスモデルの事例

1-1-1. ジョインテックス

(Customer Journey/Customer Satisfaction の複合)

1-1-2. 福島屋 (Customer Satisfaction/Customer Loyalty の複合)

1-1-3. ふるさと投資・ふるさと納税

(Customer Satisfaction/Customer Loyalty の複合)

1-1-4. キタムラ (Customer Journey/Customer Satisfaction の複合)

1-1-5. 日本コカ・コーラ

(Customer Experience/Customer Delight の複合)

1-1-6. 資生堂 (Customer Engagement/Customer Satisfaction の複合)

1-1-7. ココカラファイン

(Customer Engagement/Customer Satisfaction の複合)

1-1-8. パルコ (Customer Experience/Customer Delight の複合)

1-2. 「食」環境を取り巻くオムニチャネルニュービジネスモデル

1-2-1. 移動スーパー

1-2-2. 食材宅配 (生協個配)

1-2-3. 配食 (宅食)

1-2-4. 地域貢献を目指すコンビニエンスストア

1-2-5. 小型 SM

1-2-6. 出前

1-2-7. デリバリー・ケータリング

1-2-8. 食品 SM (送迎バス付)

1-2-9. ネットスーパー (電話、FAX 含む)

1-2-10. 「食」に係るニュービジネスと JXESDL プロセスモデル

第2章 オムニチャネル戦略

2-1. オムニチャネルビジネスモデルの展望

2-2. これからのオムニチャネルニュービジネスの指針

要旨

オムニチャネルは、リアルチャネルとバーチャルチャネルの融合により、顧客が、いつでも、どこでも、好きな時に、好きな場所で、好きな商品、サービスを注文や決済、受け取ることができ、最適な購買体験を提供する。従前のリアルの実店舗だけでは、顧客は、商品、サービスの提供を受けるために、店頭まで出向く必要があった。ICT 技術の進展によるパソコンやスマートフォン、タブレットの普及を背景に、顧客は、店舗が閉まっている夜中でも自宅で、また、通勤途中の電車のなかでも、商品、サービスを注文、決済することができ、企業の顧客とのコンタクトポイントは大幅に拡大した。企業は、営業時間外でも実店舗がない地域でも、商品、サービスを提供することができる。しかし、実店舗であれば、顧客との対話によって、顧客に合った商品、サービスを提供することができるが、Web サイトではそう簡単ではない。Web サイトでも顧客の過去の閲覧、購入データを使って、レコメンドすることができるが、データが不足していたり、レコメンド機能そのものが開発途上にあたりと十分ではないケースが多い。企業は、スマートフォンアプリなどを通じて、SNS、Eメール、メディア広告などを駆使して実店舗への送客による O2O (Online to Offline) によって、顧客とのコンタクトポイントの拡大を図っている。また、質の高い接客により、販売員による顧客ニーズ喚起を行い、24 時間 365 日注文ができるバーチャルチャネルへ誘導する O2O (Offline to Online) にも取り組んでいる。さらに、リアルチャネルとバーチャルチャネルのあらゆるチャネルを融合して O2O2O (Online to Offline to Online) の循環を創り出し、付加価値の高い購買体験を提供し始めている。

先進的な企業のオムニチャネル戦略の実践事例を考察し、ゴールなき持続的進化を続けるオムニチャネル戦略のこれからとそのビジネスモデルの未来を展望する。

第1章 オムニチャネル戦略実践モデルの進化

1-1. オムニチャネルニュービジネスモデルの事例

オムニチャネル戦略は、企業が持っているあらゆるチャネルをシームレスによる連携によって、デジタル化されたビッグデータを活用し、顧客の一步先を行く差別化、かつ、パーソナライズされた提案を実現することにある。オムニ宣言をしたセブン&アイグループは、業態が多岐にわたることやコンビニエンスストアの受取拠点などのネットワーク、物流の革新により、オムニチャネル戦略を実践している。ICTの進展に伴う顧客とのコンタクトポイントの多様化は、小売業の顧客に対するアプローチに革新をもたらす。顧客とのコンタクトポイントの多様化は、顧客の購入の最終意思決定や購入の場が店頭以外にも発生することを意味する。顧客は店頭においても、最終的な購入手続きをスマートフォンで行うことが生じている。企業は、最終の購入手段となるスマートフォンなどのウェアビリティ端末が台頭するなか、ICTへの投資を積極化する必要がある。つまり、スマートフォンやタブレット端末に最適化されたWebサイトの構築やアプリケーションの提供、SNSへの対応などを実施していかなければならない。また、顧客にとって、実店舗でしかできない実物に触れることへのこだわりへの対応や店員のコンサルティングを強化する必要がある。店頭でなければ伝えられない付加価値を訴求して、実店舗での魅力度を向上させることが重要である。コンタクトポイントの多様化による顧客に対するアプローチの変革と、実店舗での接客の変革を実践している企業は、意識せずにオムニチャネル戦略を実践している。

オムニチャネルは、顧客情報や在庫管理など、すべてのチャネルでシームレスに共有し、顧客の求める商品、サービスを、いつでも、どこでも、リアルタイムに顧客のニーズの一步先を行く提案を行い、最適な購買体験を提供するためのツールである。前論叢で述べたとおり、オムニチャネルにおいてJXESDLプロセスを実践することが極めて重要と考えられる。オムニチャネル戦略実践モデルにおけるJXESDLプロセスの実践事例を考察する。

1-1-1. ジョインテックス（Customer Journey/Customer Satisfaction の複合）

ジョインテックスは、法人の顧客に対するコスト削減などの提案営業を付加したスマートオフィス事業を 2003 年に立ち上げ、急成長している流通カンパニーである。取扱いアイテムは、文具、OA 用品からオフィス家具、インテリア、学校教材、食品、家電製品に至るまで多岐にわたる¹⁾。文具小売店の営業員が、顧客に対して効率的な文具やオフィス用品調達のための試算をし、顧客はネットで商品を注文する。ジョインテックスは、スマートオフィスや環境に配慮した製品への切り替えなどのサービスを開発して文具小売店の指導を行う。また、発注に用いられる約 4 万アイテムに及ぶ商品データベースを管理し、発注に応じて商品を翌日配送する機能を有する。ジョインテックスは、営業員による対面販売機能を持ちながら通販機能を有するビジネスモデルであり、オフラインからオンラインに顧客を送客する O2O (Offline to Online) のオムニチャネル戦略を実践している。ジョインテックスは、良質な商品を文具品以外の商品と合わせてスピーディに提供している。通常の通販会社と同一の機能を持ち、的確なアドバイスなどによる接客が伴わなければ、なし得ない付加価値の提供によりビジネスモデルを構築している。ジョインテックスでは、営業員が文具店に代わって顧客の購入商品の現状分析によるコンサルティングを行い、これまでと同等の購入品を受注したにもかかわらず、コスト削減が図れる提案を行っている。また、流通カンパニーとして自社ブランドの製品だけではなく、アウトレット品や中古品、その他の商品も含めて販売する方針を打ち出している。営業員には「ジムリエ」といわれる社内認定スキル資格を付与しており、ワインのソムリエのようにオフィス用品に係るコンサルティングのスペシャリストとして位置づけ、給与にも反映させるなどしてモチベーション向上につなげている。さらに、ジョインテックスは、コールセンターを重要なチャネルとして位置づけている。コールセンターは、原則、平日日中に営業を行い、受注は 24 時間 365 日、Web サイト、FAX、E メールによる受付を行っている。営業員は、顧客からの問い合わせや意見、受注状況をリアルタイムに閲覧でき、瞬時に顧客フォローができる体制になっている。つまり、持っているすべてのチャネルを最大限に活かすべく、接客力の高いリアルチャネルと、いつでも、

どこでも対応できるバーチャルなチャネルのシームレスによる融合により、オムニチャネルを実現している。専門知識を有するスタッフやコールセンターによるコンサルティングと24時間365日受注可能なWebサイトの融合によって、顧客の期待に応える最適化されたCJ（Customer Journey）を演出し、コンサルティングという実店舗における付加価値の高いサービスにより、CS（Customer Satisfaction）を獲得している。

1-1-2. 福島屋（Customer Satisfaction/Customer Loyaltyの複合）

東京の羽村に本店を置く福島屋は、「食と農を商でつなぐ」という方針で全国から商品を集め、安売りをしない、チラシを撒かないという独自の経営により、創業以来40年以上の黒字を続けている²⁾。本店は小さく目立った外観はみられない（図1）。イオンやイトーヨーカ堂などのGMSや中小スーパーが苦戦を強いられるなかにおいて持続成長を続けている。青果売り場には旬な野菜や果物が並び、生産者の顔写真や現場の写真、説明書きのPOPを設置している。店内は、魚売り場、肉売り場をみて、全国から集められた調味料、加工品のコーナーをまわる配置になっているが、整然と陳列された商品を眺めて、見て回るだけで楽しい感覚を覚える。福島屋が顧客から支持されているのは価格要因だけでなく、産地や食材の中身などの顧客が欲している情報の提供にあると考えられる。福島屋の会長は自ら農家を回り、取引先開拓に力を注いでいる。生産者と店舗が自信を持って顧客に勧められる商品を協働で作り上げるという精神をモットーに、農家に対して自然栽培によって農薬や肥料を使用しない米などを手ごろな価格で販売できるよう協力を要請している。また、福島屋は、手作りコロッケ講座や健康朝ご飯講座などを定期的を開催しており、お金を払ってでも顧客が参加する食の講座も有用な情報発信として活用している。農家などの生産者を仲間と考え、販売する商品を共同で開発している。利益が出れば、できるだけ農家に還元するため、農家も福島屋のために努力し、強い信頼関係が構築されている。結果として、競合他社と比較して差別化された付加価値の高い商品を、手ごろな価格で店頭に並べることを可能にしている。そして、福島屋は、顧客を生産者同様に仲間として考えている。食を通じて日々の暮らし

をサポートする役割を担い、積極的に顧客の声に耳を傾け、店舗の運営や商品開発に生かしている。顧客の声が反映されれば、顧客は福島屋を自分たちの店だと思うようになり、仮に他社より価格が高くても福島屋で購入する。食を中心にコミュニティを形成し、地域の活性化にも一翼を担い、共栄共存する取り組みを行っている。さらに、福島屋は、商品選びにとどまらず、商品の見せ方や情報の伝え方に工夫を凝らし、チラシを撒かなくても顧客が来店する仕組みを構築している。福島屋通販倶楽部という Web 通販サイトを開設してネット通販も展開し、選別された顔の見える生産者、講座などを通じた情報発信により、SNS 活用による口コミによって顧客コミュニティを形成するなど、持てるチャネルを最大限に活かしている。有するすべてのチャネルを駆使して、顧客や生産者との共創によって CS（Customer Satisfaction）を超越し、きずなの深いコミュニティの形成により、CL（Customer Loyalty）を構築している。

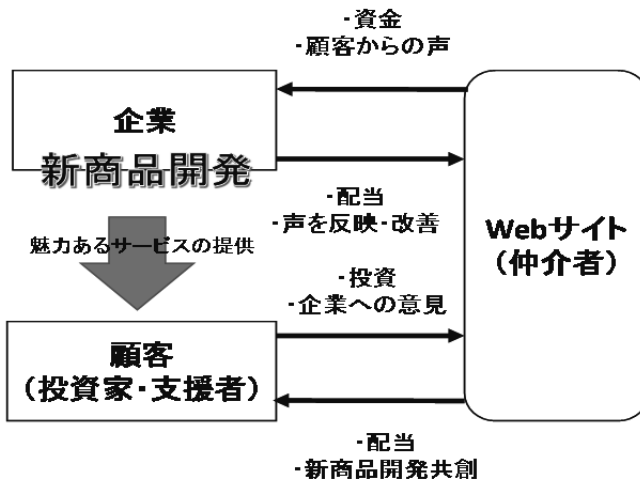


【図 1 福島屋本店】福島屋 Web サイト（2016 年）から引用

1-1-3. ふるさと投資・ふるさと納税（Customer Satisfaction/Customer Loyalty の複合）

クラウドファンディングは、フィンテック（FinTech）を活用してインターネット上で資金を調達する方法である。クラウドファンディングは、新製品開発を目的として、資金調達に加え、さまざまな意見を吸い上げ、マーケティング

グに活用する機能を有している。企業は、クラウドファンディングを通じて資金を集めるだけでなく、資金による支援を行う顧客から意見を採用して機能を拡張するなど、顧客との共創によるモノ作りが実現できる。クラウドファンディングは、新製品開発などのプロジェクトを Web サイトに公開して投資家を募集する。資金提供を行う投資家は、投資による配当に合わせて、投資する企業からのプロジェクトなどの新製品、サービスなどの還元を受けることができる(図2)。新しい地域特産品や魅力あるサービスなどの企業からの還元が期待できる。企業は、新製品開発プロジェクトを Web サイトに公開後、一定期間で目標金額を調達することができ、また、Web サイトに投資家から意見が書き込まれるため、製品ができる前に反応を確認することができる。企業は、クラウドファンディングを通じて、顧客との対話的コミュニケーションによって新製品、サービスを共創する。一方、顧客は自分たちの新製品、サービスとしての思いで利用することができる。クラウドファンディングは、Web サイトを通じて企業の商品、サービスを対話的コミュニケーションにより顧客に提供でき、ロイヤリティを獲得できる仕組みになっている。つまり、オムニチャネルを実践している。



【図2 クラウドファンディングの仕組み】2016年10月筆者作成

ふるさと納税もふるさと投資同様にオムニチャネルを実践している。ふるさと納税は、寄付を通じて地域を応援し、お礼の品物を通じて新たな地域の魅力を伝えることができる。また、寄付金を有効活用した地域づくりに貢献でき、地域の生産者はよろこび、寄付した顧客も税金の控除が受けられるなど、参加者全員が幸せになれる制度になっている。現在では、ネットから手軽に、ネットショッピングを行うような感覚で寄付ができるなど、ふるさと納税ポータルサイトが増えている。たとえば、楽天市場を通じたふるさと納税は、楽天会員なら買い物と同じフローで寄付ができ、ポイントが付与される。ふるさと納税は、地域の活性化を支援し、お得感を得ながら各地の特産品を楽しめるのが特徴である。Web サイトを通じて、自治体、生産者、顧客が一体となってコミュニティを形成し、Win-Win-Win の関係を構築できるオムニチャネルモデルとなっている。顧客との対話的コミュニケーションの実現によって CS (Customer Satisfaction) を獲得し、CL (Customer Loyalty) の構築につなげている。

1-1-4. キタムラ (Customer Journey/Customer Satisfaction の複合)

カメラを主力商品として直営店約 1,300 店舗を有するキタムラは、EC 事業をこれらの実店舗と連動させることで大きな実績をあげている。EC 経由後の実店舗受け取り比率が EC 販売全体の 7 割を占めるなど、オムニチャネルの実践に取り組んでいる。カメラなど専門性の高い商品が多いことから、顧客が Web サイトで欲しいと思った商品を、店員の説明を受けたいニーズが高いものと考えて、キタムラは、実店舗に送客した顧客への接客サービス向上やスマートフォンアプリの導入により、O2O (Online to Offline) を積極的に展開している。2014 年度におけるキタムラの EC 事業関与売上高は 430 億円で、全社売上高の 3 分の 1 を占めている。ネット会員数は 680 万人で、そのうち約 8 割の 546 万人がお気に入り店頭登録をしている。EC 購入後の受取方法の比率は、宅配が 119 億円、実店舗が 311 億円と実店舗は 7 割超を占める。スマートフォンアプリの活用で、EC 経由でのプリント写真は 9 割が実店舗受け取りということもあり、実店舗ではアプリ活用やネット会員登録を積極的に勧めている³⁾。プリントしたい写真をあらかじめスマートフォンアプリを使い自宅などで注文

しておけば、店頭で時間をかけて選んだり、待つことなく宅配や実店舗受け取りができる仕組みになっている。また、キタムラは、オムニチャネルを実践するため、コンテンツマーケティングに力を入れている。たとえば、集客施策として、各店舗は1日に何本も店舗ブログを書いて新規顧客の開拓を行っている。また、より SEO にかかりやすいワードや顧客に分かりやすいワードを用いるなどの工夫をしている。新製品情報のネタを発信したり、モチベーションアップに向けて店舗ごとの閲覧数を開示するなどの本部サポートも行っている。さらに、店頭タブレットを積極的に利用することで、接客力の向上を図っている。商品画像や価格、商品スペックなどの詳細を画面で案内ができるため、スムーズな説明ができ、顧客満足の向上、スタッフの負担軽減につなげている。そして、オムニチャネルの一環として活用されているのがコールセンターである。スマートフォンで商品詳細の画面を見るとワンタッチで電話ができるボタンがあり、コールセンターに簡単につながる。対応スタッフはカメラの専門知識が高く、顧客の相談にのりながら受注につなげる。顧客の声も同時に吸い上げ、商品開発、改善にもつなげている。キタムラは、コンテンツマーケティングを重視し、スマートフォンアプリの積極活用によって、Web サイトから店頭への送客、O2O（Online to Offline）を展開している。店頭の接客力の向上とコールセンターの有効活用により、オムニチャネルを成功に導いている。スマートフォンアプリと実店舗、コールセンターのチャンネルをシームレス化し、ストレスのない CJ（Customer Journey）を設計し、実店舗における高品質なサービスの提供により、CS（Customer Satisfaction）を獲得している。

1-1-5. 日本コカ・コーラ（Customer Experience/Customer Delight の複合）

2016 年 4 月、日本コカ・コーラは、新たなデジタルマーケティングプラットフォーム「Coke ON」をリリースした。スマートフォンアプリと自動販売機を使ったロイヤリティプログラムである。顧客が専用アプリを起動して自動販売機にかざして購入することで、購入本数分のスタンプを貯める仕組みになっている。スタンプが 15 個貯まると好きなコカ・コーラ社の商品と交換できるドリンクチケットを取得できる。ドリンクチケットは、好みの商品をアプリ上

で選び、選択したチケットを自動販売機に向けてスワイプすると、自動販売機の操作なしで商品が出てくる⁴⁾。画面上には、顧客の利用頻度の高い商品が上から順番に表示される。スマートフォンからチケットを飛ばして飲み物を自動販売機から出しているような感覚である。全国に100万台あるといわれる自動販売機チャンネルとスマートフォンアプリにより、コンタクトポイントを拡大する取り組みである。スマートフォンアプリでコカ・コーラブランドのドリンクが買える自動販売機の位置情報を発信したり、真夏日などに自動販売機近辺にいる顧客に対して、クーポンを送付したりする仕組みを実装している。スマートフォンアプリを通じて、顧客がコンタクトポイントを持つ自動販売機チャンネルによるコカ・コーラブランドの提供によって、新しい購買体験を実現する。顧客が専用アプリを使ってコカ・コーラを購入すると、お得で、便利で、楽しいと思える購買体験、経験を実現する。自動販売機でジュースを購入することが楽しいと思える期待がこみ上げる。日本コカ・コーラはスマートフォンから自動販売機に送客するO2O（Offline to Online）によるオムニチャネルビジネスモデルを展開している。最適なカスタマーエクスペリエンス（CX）を提供し、15本集めきったら終わりではなく、継続的に利用するリピーターを増やしていくことでロイヤリティの向上を目指している。スマートフォンと自動販売機の連携によって、スマートフォン上でドリンクチケットをスワイプするだけでジュースが出てくる感動を与えるCX（Customer Experience）を実現している。自動販売機というチャンネルを使って顧客に近づいて、驚き、楽しさなどの顧客の期待を超える満足、喜びを提供し、CD（Customer Delight）を獲得している。

1-1-6. 資生堂（Customer Engagement/Customer Satisfaction の複合）

資生堂は、実店舗のネットワークを生かしながらWebサイトを連携させることで、新しい顧客とのコンタクトポイントの拡大に取り組んでいる。化粧品のモノにとどまらず、化粧に関する新たな体験、経験であるコトの提案により、顧客ロイヤリティの獲得につなげる取り組みである。美と健康をテーマとしたWebサイトは、最適な商品を選択できるオンラインでのカウンセリング機能や

24 時間 365 日受注可能なネットショッピングを展開している。化粧品という商材の特性上、商品そのものの以外香りや使用触感などの要素も重視されるため、実店舗で提供しているサービスを Web サイトでも体験できるように、問診による最適ブランドの紹介や使い方の提案を行う機能、電話、チャット、テレビ電話などを通じた顧客に相応しい美容ソリューションを提案する機能などを実装している。また、最寄りの実店舗でのサービス情報を検索できるサービスや Web サイトから直接、サービスを予約できる機能などの提供により実店舗への送客を行っている。さらに、顧客データの共有化により、実店舗から顧客に対して E メールなどのフォローやサービスの情報発信を最適なタイミングで行っている。Web サイトからの送客によって新たに来店した顧客に対しては、満足度の向上が不可欠である。資生堂は、送客を受けた実店舗で、売り場の魅力や接客、対応の向上など、顧客に選ばれる店づくりの強化に取り組んでいる。女性が美しくなるための情報が集まった、企業と顧客を結ぶプラットフォーム「Beauty&Co.」で顧客と出会い、資生堂ブランドによって顧客と実店舗をつなぐ付加価値の高い「watashi+」で顧客との関係を構築する。Web サイトからの送客によって実店舗で実感を提供するという O2O（Online to Offline）のビジネスモデルを展開している⁵⁾。あらゆるチャネルを活用して、ブランドや美容に関する一貫性のある情報を発信し、CE（Customer Engagement）の向上を図っている。O2O（Online to Offline）の送客によって来店した顧客に対して、質の高いサービスを提供し、CS（Customer Satisfaction）の超越を目指している。

1-1-7. ココカラファイン（Customer Engagement/Customer Satisfaction の複合）

調剤薬局チェーントップクラスのココカラファイングループは、顧客にとってより身近な存在となり、より気軽に、より便利に来店できるように、M&A や新規出店によって店舗数を拡大している。その結果、2016 年現在、約 1,300 店舗を全国展開している。ココカラファインには、薬剤師をはじめ管理栄養士、看護師、ケアマネージャー、介護福祉士、作業療法士、理学療法士など計 7,800 人を超えるスペシャリストが従事している。社会的な使命を、地域における

ルスケアネットワークを構築することと考え、地域の健康をサポートする活動を強化している⁶⁾。ココカラファイングループは、経営理念「人々のココロとカラダの健康を追求し、地域社会に貢献する」、ミッション（社会的使命）「地域におけるヘルスケアネットワークを構築する・社会に必要とされる優れた人材を育成する」を実現するため、オムニチャネルによる統合マーケティング、顧客接点における全体最適によるマーケティングの手法により、いつでも、どこでも、どなたでもを掲げて、ドラッグストア、介護事業、保険薬局、ネット通販を通じて、商品、サービスの提供を行っている。

ココカラファイングループは、オムニチャネル実践の一環として、Web サイト「ココカラクラブ」のEC運営に力を入れている。Web サイトを通じて、顧客とのコンタクトポイントの拡大により、新たな顧客の創造を目指している。取扱う商品、サービスの特性上、Web サイトで接点を持った顧客を、調剤薬局のスペシャリストを配置し、かつ、全国ネットワークを有する実店舗に送客し、質の高い接客によるアドバイスを提供している。顧客の多くは健康や薬の素人のため、誤った自己管理をしてしまうと健康への悪影響を引き起こすリスクを高めてしまうことになる。ココカラファイングループは、セルフメディケーションを実践するために、顧客と相対する薬剤師などのスペシャリストと顧客をつなぐコミュニケーション手段の提供の強化に取り組んでいる。Web サイトでも、商品、サービスの使用方法や箱の中身などの詳細を動画で流し、きめ細かい情報提供を行っている。ココカラファイングループは、少子高齢化が進むなか、顧客自身の健康への自己管理のため、セルフメディケーションの啓蒙にも力を入れている。地域の顧客に対して、ココカラファインの栄養士が、骨密度測定や食生活のアドバイスを実施している。また、ビューティケアのスペシャリストであるチーフアドバイザーによる講習会などを開催している。さらに、糖尿病サポーター、認知症サポーターなどを育成し、地域の顧客をサポートするスタッフを配置している。地域の健康増進などのため、調剤薬局において、血圧測定、コレステロール値などを検査実施の提供や認知症の患者やその家族を地域で支えるため、適切な対応が取れるよう支援を行っている。ココカラファイングループは、地域貢献を目的として、全国の実店舗にスペシャリストを配置

し、Web サイトから実店舗への送客を積極的に展開し、実店舗に来店した顧客に対して、きめ細かく、かつ、質の高い健康に関するアドバイスを行っている。すべてのチャネルを通じて、経営理念や健康に関する一貫性のある情報を発信し、CE（Customer Engagement）の向上に取り組んでいる。O2O（Online to Offline）の送客によって来店した顧客に対して、きめ細かいコミュニケーションを実施し、CS（Customer Satisfaction）を獲得している。

1-1-8. パルコ（Customer Experience/Customer Delight の複合）

パルコはプロモーションのひとつに「24 時間（オムニチャネル）PARCO」を掲げている。来店時以外にも、顧客との情報に係る接点を拡大し、「つながる & 買える」をモットーにオムニチャネル戦略を展開している。パルコは、従来型の EC モールでは、運営主体がブランド本部で、かつ、売上実績も本部計上であり、実店舗と EC の縦割り状態に課題があると認識し、店頭キュレーションによる EC 運営に舵を切り、店頭主導による EC 運営で、かつ、売上も店頭に計上する仕組みとした。「カエルパルコ」と呼ばれる Web サイトは、全国 19 店舗の約 3000 ショップのブログに「Web 取置き予約&通販注文サービス」の機能を備えたサービスである。パルコのショップブログで商品を紹介し、着こなし例やコーディネートなどをプロのアパレル目線でアドバイスを行う。顧客は知人や友人のブログを読む感覚で親しい店員のお勧めをチェックし、気に入った商品があれば、Web 注文によって店頭で商品の取り置きをしてもらい、実際に実店舗に行き、実物を確認してから購入することができる。また、配送による注文の場合は、店頭から顧客宛に発送を行い、売上は店頭実績として計上される。退社し、帰宅後寝て起きて、翌日出社したら店頭の売上が計上されている。これがモチベーションにつながり、自店の Twitter や Instagram 拡散による工夫をしたりして、更なる売上向上につなげ、好循環を生んでる。さらに、来店までに購入の意思決定がなされている状況を踏まえ、ショップブログを充実させることで、Web サイトによる接客にも力を入れている。「カエルパルコ」は、スマートフォンアプリ「POCKET PARCO」とも連携し、アプリからカエルパルコ利用が可能である。POCKET PARCO は、約 3000 ショップ

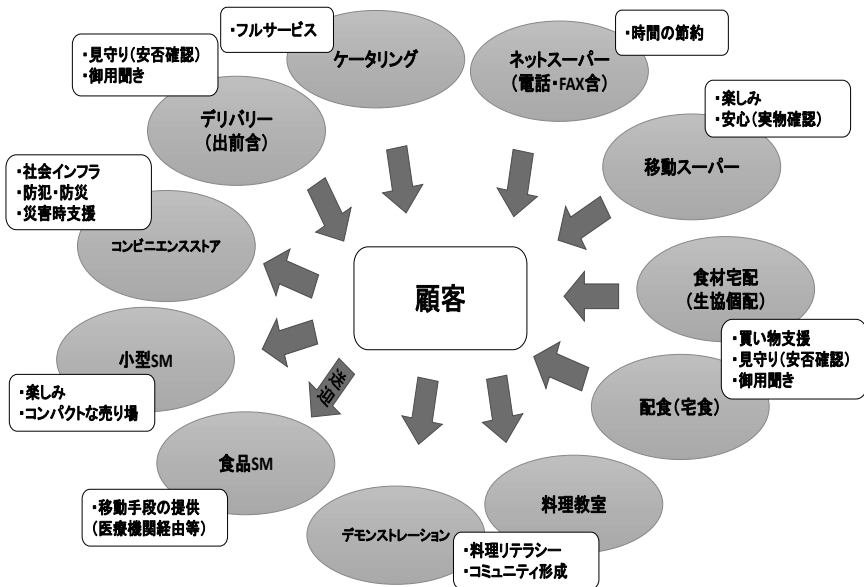
から、顧客ごとにお勧め商品を送信できる。カエルパルコ対象商品が表示され、アプリ上での在庫確認が可能である。また、1 タップでカエルパルコのページに遷移するので、欲しい商品を欲しい時にスマートフォンから簡単に注文や置き置きができる。また、実店舗でスマートフォンアプリを利用すると特典がある。店頭でアプリ画面にログインすることで、COIN と呼ばれるポイントを貯めることができる。パルコは、オムニチャネルの成功の鍵は、実店舗と EC の在庫連携やポイント統合などのシステムインフラ構築ではなく、リアルの実店舗における接客にあると考えている。そのため、ショッピングログの出し方や SNS 拡散の仕方、好事例の共有など、オムニチャネルに関する店頭スタッフへの研修を強化している。また、スマートフォンアプリで、購入後の接客満足度をヒアリングして、店頭スタッフに還元し、それを店舗では改善、向上につなげている。さらに、アプリ登録～来店～購入に至るまでのコンバージョン率を測定するなど、マーケティングへの活用も進んでいる。

パルコは、店頭スタッフのオムニチャネルに関する育成を軸に、オンラインとオフラインのシームレス化により、新しい購買体験を提供し、ショッピングを通じて顧客一人ひとりのライフスタイルにあったコミュニケーションを実施している。O2O2O (Online to Offline to Online) による対話的コミュニケーションにより、One to One マーケティングによる最適なタイミングに最適なチャネルで、パーソナラズされた商品、サービスを提供している。オンライン (Online) とオフライン (Offline) のチャネルの融合により、それぞれのコンタクトポイントで顧客の期待を超える CX (Customer Experience) を提供し、CD (Customer Delight) を獲得している。

1-2. 「食」環境を取り巻くオムニチャネルニュービジネスモデル

スマートフォン、インターネットが急速に普及したとはいえ、高齢化の進展は、買い物に出かけられない、パソコンが使えないなどの買い物弱者と呼ばれる人たちは相当数いるといわれている。近年、買い物弱者が社会問題としてクローズアップされている。経済産業省では、日常の必需品の買い物に困難を感じている人、いわゆる買い物弱者が全国で 700 万人いると推計している⁸⁾。ま

た、農林水産省では、買い物弱者問題を食料品アクセス問題として捉え、生鮮食料品販売店舗までの距離が 500m 以上で自転車を持たない 65 歳以上の高齢者を食料品アクセスに最も困難な人たちと想定し、その人口は 2010 年現在で全国約 380 万人にのぼると推計している⁹⁾。これまでの趨勢が今後継続すると仮定し、2025 年までに 600 万人まで増加すると予測している。さらに、女性の社会進出や晩婚による単身世帯の増加、さらには個食化の進展など、ライフスタイルの多様化による購買行動の変化により、買い物に不便を感じる顧客はこれからも増えることが予想される。「食」を取り巻く環境を捉えても、チャネルの 360 度パノラマ化の重要性が高まっている。コンビニエンスストア、小型食品 SM、電話・FAX 対応を含むネットスーパー、生協個食を中心とした食材宅配、配食（宅食）、出前を含むデリバリー、ケータリング、移動スーパー、料理教室、デモンストレーションなどのチャネルをシームレスに整備することが望まれる（図 3）。



【図 3 「食」環境のチャネルのパノラマ化】2016 年 10 月筆者作成

1-2-1. 移動スーパー

移動スーパーは、マンションや公園などで近隣住民に販売する形態と一軒一軒を訪問する形態がある。音楽などを鳴らして公園など1か所に人を集める販売形態は、本来の買い物弱者はサポートしていない。一方、一軒一軒を訪問する移動スーパーは、高齢者を全面的にサポートしている。買い物弱者をサポートするために誕生した移動スーパー「とくし丸」は、徳島県の課題解決型ビジネスとして注目を集め、スタートから数年で全国的なネットワークを形成した。徳島県の田舎道に行く軽トラックが、その荷台に所狭しと食料品や生活雑貨を積み、行く先々の民家で、それを待ちかねたかのように出てきた高齢者が笑顔で買った物を楽しむ。移動スーパーは、生鮮食品や揚げたてのフライが玄関先のその場で見て、選んで購入できる付加価値を提供している。また、移動スーパーの販売員は、コンタクトポイントを持つ顧客一人ひとりのニーズを想定し、陳列する商品を変えたり、午後の顧客の分を取り置きするなどして、欠品ゼロ、在庫軽減を図っている。さらに、洗剤やトイレットペーパーなどの消費サイクルを記録し、切れそうなタイミングに声掛けを行っている。購買行動によってJust In Timeを実行し、顧客ニーズを先読みして一歩先に行くパーソナライズされた提案を行っている。とくし丸は、地域に根差した地元スーパーとも提携し、契約条件面において、売上比率に合わせるのではなく「定額」にすることで、売上が上がれば上がるほどその地域のスーパーや販売パートナーに還元される仕組みを目指している。さらに「低額」に設定することで、導入しやすい環境を実現している¹⁰⁾。

公園などで近隣住民に販売する形態は、健康のために朝早起きしてウォーキングをする高齢者のために、健康にいい食材を使った飲み物、食べ物を提供することで、コミュニティを形成することができる。ウォーキングの後、身体にいいものをその場で提供できれば、食品アクセス問題の一部を解決できるものと考えられる。

1-2-2. 食材宅配（生協個配）

食材宅配の中心である生協個配では、食品だけでなく、日用品・雑貨、赤ちゃん向け商品など、さまざまな商品を掲載したカタログを届けている。カタログを見ながらネット注文が可能であり、顧客のライフスタイルに合ったサービスを提供している¹¹⁾。生協独自の班配達である共同購入は、2000 年前後から個人宅配へとシフトし始め、個配が急速に成長している。以前のグループ配送から個配化しており、現在は個配が中心的な事業になっている。女性の社会進出などから、定時に決まった場所への商品の配達を前提とする共同購入グループへの参加ができなくなっていることなどが背景にある。留守、不在時や受け取りができない場合、玄関先などへ指定された場所に届けることができるように、生鮮食品などの冷凍食品は保冷剤で適切な温度が保たれるように工夫されたり、風雨を防ぐセーフティカバーや盗難防止の鍵付きベルトのあるケースを設置している。つまり、個配が成長する背景には、女性の社会進出や高齢化があり、忙しいので買い物に行けない、重たい物を運ぶことができないなどの諸事情に生協の個配が対応している。生協の個配は、週 1 回の OCR 注文、週 1 回の個人別配送を行っている。食材の配達ではかなりの部分をカバーしているが、注文してから届くまでに 1 週間かかるためリードタイムが長い。高齢者は何を注文したか忘れてしまうことさえあり得る。生協は、高齢化の進展によって店舗で買い物が難しくなった買い物弱者を対象として移動店舗や移動販売、夕食宅配を展開している。既存の個配サービスの進化とともに、移動店舗、移動販売、夕食宅配などの新たなサービスの融合によって、顧客ニーズの変化を捉える取り組みを行っている。

1-2-3. 配食（宅食）

外食チェーン大手のワタミは、1 日に 20 万食以上を宅配する業界トップ企業である。「まごごろさん」と呼ばれる、毎日弁当を手渡しする 8000 人規模のスタッフを配置している¹²⁾。ワタミは、健康をキーワードに、食に加えて衣料品や住関連商品を掲載した通販カタログを弁当といっしょに配布しており、食以外のニーズにも対応している。これまでワタミの宅食は、高齢者向けの宅配弁

当が主流であり、カロリーを抑えた和食中心であった。近年、アクティブなシニアが増えるなか、和洋中バランスのとれたものなど新しい品揃えも拡充している。また、弁当販売が可能なオフィスビルに拠点を設置し、オフィスワーカーのランチ需要の取り込みを強化しており、新たなチャネル拡大にも取り組んでいる。忙しいオフィスワーカーも食の買い物弱者と考えられる。弁当の宅配は毎日違った内容だが、業者毎ではベースとなる食材、味が同じなので数か月で飽きてしまうことが想定される。顧客にとって食を取り巻く環境は、平日は外食をしたり、コンビニ弁当を購入したり、デリバリーを頼んだりと選択肢は数多く存在する。このような状況下で宅食は、毎日配達しているメリットを生かして、安否確認サービスを提供したりして高齢者のいる家族に安心を届けている。ワタミは、配達員の「まごころさん」と顧客の交流を宅食の強みとしている。高齢者のなかには、「まごころさん」の訪問を楽しみにしている。ラストワンマイルのつながりは仕組みではなく、配達員の人柄による部分が大きい。ホスピタリティを宅配弁当とともに運ぶことは差別化による付加価値の提供として重要である。

1-2-4. 地域貢献を目指すコンビニエンスストア

近年、コンビニエンスストアは、店舗拠点を、高齢者が多い住宅地で買い物不便地帯への出店をするケースを増やしている。500m以上離れたスーパーまで買い物に行っている顧客動向を踏まえて出店拠点を決定する。さらに品揃えも、パスタなどのオフィス立地向け商品を減らして、スーパーの代替ニーズを狙った野菜や中華総菜を増やしている。少子高齢化、女性の社会進出などの環境の変化に伴い、地方を中心にコンビニエンスストアは、全国どこでも早くて便利という緊急時の購買の提供にとどまらず、地域で暮らす人々の生活を背負う社会インフラの役割を担っていく必要がある。時間にゆとりのあるシニア世代が増えるに従い、人に会うためにコンビニエンスストアに行く高齢者がいても不思議ではない。地域に密着した店舗作りが重要性が増すことが想定される。たとえば、建物に地域産の木材を使用したり、地元の特産品、伝統品を多く品揃えするなど、地域のアイデンティティを取り入れることが考えられる。地域

の特性を生かした結果、地元の人が集まってくる。また、単なるイートインではなく、店員と顧客や顧客同士が和気あいあいと話す場を提供し、コミュニティ機能を高めることが重要となる。少子高齢化が進み、買い物弱者が急速に増えていくことが予想されるなか、コンビニエンスストアも従来の小売業にはない発想で取り組んでいかなければならない。

1-2-5. 小型 SM

イオンが展開する小型食品スーパー「まいばすけっと」は、都市部を中心に、コンビニエンスストアが取り切れない日常買い物の顧客ニーズに応えようと2005年から出店を開始し、現在、店舗数は600以上に拡大している¹³⁾。人口が減少するなか、都市部は人の流入による数少ない成長マーケットと捉え、東京、神奈川を中心に店舗数を増やしている。まいばすけっとは、200㎡程度の売り場に、牛乳などの購入頻度の高い食品や生鮮品など約2000品目を取り揃えている。雑誌などは置かず、食品の売上がほとんどを占めている。商品を売れ筋に絞ることで商品管理や品出しなど店員の負担軽減を図っている。コンビニエンスストアに対する強みは、食品スーパー並みの安さにある。イオングループの調達力を生かすのと同時に、PB商品「トップバリュ」の品揃えを充実させている。食卓に上がるおかずを最低限満たして、顧客ニーズを充足している。また、機動的な出店も強みである。立ち寄りニーズに対応するコンビニエンスストアの場合、通行量の多さが立地の必須条件となり、家賃などが高い。一方、まいばすけっとは、入口が狭く奥が広い物件でも出店が可能である。立地の縛りが少ないため、初期投資をコンビニエンスストアより低く抑えることができる。コンビニエンスストアより狭小商圈だが、商圈人口が多い立地に出店することが可能である。小商圈での販売体制を構築することで、SMと同じものを値ごろ感のある価格で提供することができる。人口減少が進むなか、地方から人の流入が続く都市部は、コンビニエンスストアが店舗ネットワークを張り巡らせている一方で、スーパーが自宅の近くにはない買い物弱者も多い。イオングループは、都市部で買い物に不便を感じる人は相当数いると考え、遠くまで買い物に行く必要がない利便性という付加価値を創造している。

1-2-6. 出前

サザエさんに登場する三河屋さんのサブちゃんは、日本の商いの原点である御用聞きを実践している。サザエさんは、絶妙のタイミングで現れるサブちゃんに、醤油や味噌などを注文する。サブちゃんは、分量や種類を把握しているので、いつも届けるものを出前する。サザエさんが出したいと思っていた手紙なども、配達ついでにポストの前を通るので、代わりに投函してあげたりもする。食料品などの購買行動における消費サイクルを把握して顧客を理解し、欲しいものを、欲しいタイミングに提供している。また、手紙を出すなど、顧客の期待以上のサービスを提供している。さらに、公園などで井戸端会議をしている主婦の人たちに噂を流したりするなど、現代の SNS による拡散機能まで担っており、昭和のオムニチャネルを実現している。「食」を取り巻く環境において、高齢者を中心とした買い物弱者に対してオムニチャネルを実現するには、出前チャネルは欠かせない。

1-2-7. デリバリー・ケータリング

デリバリーは、料理が使い捨ての包材やプラスチック、紙の器で届けられる。料理の配達に特化しており、準備や片付けなどは顧客自身が行う。箱に入ったピザや使い捨てのパックに入った弁当などがデリバリーとされる。ちょっとしたランチや簡単に済ませたい夕食に利用される。一方、ケータリングは、デリバリーと同じく料理を届けるサービスだが、その内容は大きく異なる。料理は、陶器やガラスなどの本物の器に綺麗に飾り付けられた状態で配達される。スタッフがセッティングを行うことも特徴である。ピザのデリバリー「ドミノ・ピザ」は、顧客とのコンタクトポイントにおいて、より良い購買体験を提供している¹⁴⁾。Web サイトでの注文後に「ピザトラッカー」という画面に切り替わり、「TOPPINGE」「IN OVEN」など、いま現在、ピザがどんな状態にあるのかを確認することができる。そして、焼き上がり時には「MYSTERY DEAL」という最大 50%オフクーポンが当たるサービスを実施している。これによって顧客は待ち時間を楽しむことができ、企業はクーポンの特典を提供してリピーターを獲得している。Web サイトを利用した新しい購買体験を取り入れること

によって他社との差別化を図っている。ピザを届けた際のラストワンマイルにおいて、次回利用できるクーポンを配布する工夫などを検討することなども必要である。ケータリングは、販売する弁当を、コンビニエンスストアなどで見かける一般的なものではなく、差別化された付加価値を提供しなければすぐに飽きられてしまう。弁当販売に意欲のある業者を選定し、顧客が食べたいと思うオリジナル弁当を、業者と一体となって共同開発することが極めて重要となる。また、高齢者などの買い物弱者に対して、注文の受付は、Web サイトに加え、電話、FAX が使用できるよう顧客の使い勝手を最大限に配慮する必要がある。

1-2-8. ネットスーパー（電話、FAX を含む）

忙しい主婦や帰宅時間が遅い働く女性を中心に利用されているのが、インターネットで注文ができるネットスーパーである。生鮮食品から日用雑貨、衣類、家電の一部まで自宅の玄関先まで配達する。忙しい人たちばかりでなく、重い物を運ぶのが困難な高齢者にも最適なチャネルである。パソコンやスマートフォンの操作が苦手でも、電話や FAX で注文を受けつけてくれて、配達地域をかなり広く対応しているネットスーパーもある。インターネットなので、24 時間 365 日いつでも注文でき、一定額以上の購入の場合など送料が無料である。品揃えは生鮮食品やレトルト、インスタント、総菜をはじめ、日用雑貨からペット用品、育児、介護用品、園芸用品、文具など多彩で豊富である。サービスの追加やキャンセル、急な不在で留守をしたときの再配達、個別の注文、食材の下ごしらえなど、柔軟にきめ細かく対応するネットスーパーも増えている。食品の安心、安全は、独自の基準を設定して取組み、野菜など旬な時期に採れる産地から仕入れることで、年間を通して供給できるよう体制を構築している。新規顧客やリピーター獲得により売上増強やコスト構造の変革など課題が多いが、宅配需要の高い高齢者層を中心とした買い物弱者を取り込むための付加価値向上が、より重要性を増すものと考えられる。

1-2-9. 食品 SM（送迎バス付）

高齢化の進展に伴う買い物弱者を背景として、買い物バス、コミュニティバスに対するニーズが根強く存在する。スーパーにバス停があれば、重い買い物袋を持って歩く必要がなくなる。病院などと連携することで通院ついでに買い物をすることもできる。地域のスーパーを起点として、病院、住宅地を巡回する路線を設定し、運賃を行政からの助成金や地元企業の車内広告費、住民からの賛助金を運行費用に充てることで、地域コミュニティからの協力による収入源を確保することができる。前日までの電話などでの予約で、スーパーから自宅まで送迎する取組みを行っている地域もみられる。空車のまま移動したり、不必要な時間を浪費する遠回りをしたりすることを極力避けるため、運営主体の組んだルートやスケジュールと顧客のニーズのギャップを埋めることで、効率的な運営を図り、無駄なコストを削減する取組みが重要となる。買い物弱者は、今後ますます増えていくことが予想され、中長期にわたって買い物弱者を支援していくためには、食品 SM への送迎バスを事業として運営していく必要がある。買い物弱者のニーズをきめ細かく把握し、低コストで継続的に運営する仕組み作りが求められる。

1-2-10. 「食」に係るニュービジネスと JXESDL モデル

玄関先まで訪問し、実物を確認できるという安心、安全を届ける「移動スーパー」、忙しくて買い物に行く時間がない、重い物を運ぶことができないなどのニーズに応える「食材宅食（生協個配）」、安否確認を行うラストワンマイルによる高齢者とながりを大切にする「配食（宅食）」、地域で暮らす人々の生活を背負う社会インフラとしての役割を担い始めた「地域貢献を目指すコンビニエンスストア」、品揃えが豊富で、食の楽しさを近隣で提供する「小型 SM」、アナログによる SNS など、オムニチャネルによって商品、サービスを提供する「出前」、食に関するフルサービスを提供する「ケータリング」、病院、市町村役場などを循環する送迎付循環バスによるサービスを提供する「食品 SM」、電話、FAX での注文により玄関先まで食を届けてくれる「ネットスーパー」など、これらすべてが、オープン、かつ、シームレスに連携することで、これま

でない壮大な「カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)」を設計することができ、顧客に利便性と感動を与えることができる。この壮大な「カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)」は、顧客の購買行動に変革をもたらし、新たな「カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience)」を演出し、「カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement)」の向上へと導く。顧客への利便性と感動の提供は、「カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction)」を超越し、「カスタマー・デライト (Customer Delight)」を獲得できる。そして、より強固な「カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty)」の構築につながっていく。オムニチャネルをツールとして、「食」を取り巻く環境すべてをパノラマ化することで、革新的な J→X→E→S→D→L の循環を生み出すことができる。

第2章 オムニチャネル戦略

2-1. オムニチャネルビジネスモデルの展望

食は楽しいものである。味、香り、見た目など、五感を使って「美味しい」を楽しむものである。しかし、食は、顧客自身や家族が生きていくために購買に迫られる。自分と家族が生きるために迫られる購買は、時として楽しくないものである。現代の女性は、働きながらの忙しい時間のやりくりの中で、食の購買をしなければならない。また、高齢者は、重い買い物袋を持って長い距離を歩く購買行動を避けたいと思っている。このような顧客にも、楽しくない購買をさせず、楽しく、美味しい食を提供するには、移動スーパー、食材宅配（生協個配）、配食（宅食）、コンビニエンスストア、小型 SM、出前、デリバリー、ケータリング、食品 SM（送迎バス付）、ネットスーパー（電話、FAX 含む）など、あらゆるチャネルを整備し、オムニによるチャネルの 360 度パノラマ化によって、顧客が欲しい商品を、欲しいタイミングに、欲しいチャネルで提供することが必要である。また、家族のため、家計のためのシビアな状況でも、意識せずに安心、安全を確保し、買い物を楽しめる環境を顧客に提供していくことが重要である。食という商品が、根源的に持つ生きていくために必要とさ

れる機能的な価値を情報発信し、野菜や精肉など、他社との違いをデータで分かりやすく顧客に見えるようにすることで、企業のブランド向上につながっていくものと考えられる。食品の持つ機能的な価値を顧客にきめ細かく説明して理解を促す取組みは、リアル店舗で盛んに取り組まれているが、Web サイトを通じて、広くビジュアルに情報発信し、購買の方法から調理のプロセスに至るまで分かりやすく、かつ、楽しいコンテンツを充実させる取組みが展開されている。具体的な情報をしっかり伝えることにより、顧客がじつくりと Web サイトを見て検討するようになり、購買、調理を楽しんでもらいながら、働いていても主婦としての貢献や満足感を得て、食卓での家族のコミュニケーションをサポートすることにつなげることができる。さらに、顧客が Web サイトを通じて購入することで、誰が、いつ、どこで、何を買ったのかなど、ビッグデータを蓄積することができる。食は、鍋、カレーなどに分類して、蓄積されたビッグデータを分析することで、顧客の食事の嗜好や冷蔵庫のなかが見えるようになり、顧客ニーズの一步先をいく提案が実現できる。顧客の行動履歴、購買履歴を可視化することによる顧客インサイトの蓄積により、あらゆるチャネルを通じた、すべてのコンタクトポイントで提供価値を最大化し、より優れた購買体験の演出が可能になる。アナログとデジタルテクノロジーの併用によって、最適な商品、サービスを、セグメントではなくパーソナライズによる「いま」、「ここで」、「あなただけに」をリアルタイムに提供していかなければならない。

2-2. これからのオムニチャネルニュービジネスモデルの指針

ICT 技術の進展やスマートフォン、SNS の普及による顧客の購買行動の変化、企業と顧客とのコンタクトポイントの多様化によって、企業の顧客とのコミュニケーション機会は格段に増えた。オンラインとオフラインでの顧客の行動履歴や購買情報を統合することにより、顧客ニーズをリアルタイムに把握し、いま、ここで、あなただけにのコンセプトに基づいて、商品、サービスの提供が実現できるようになった。また、NFC（非接触型通信）や Bluetooth、NFRC（近距離無線通信）など、ICT 技術の進展は、従来のマーケティングの在り方を変えるだけでなく、マーケティングの進化の速度を加速させる。さらに、イ

インターネット上のさまざまなサーバーに蓄積されるビッグデータや Web サイトのログデータを一元管理、分析する DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）などの技術革新はマーケティングに変革をもたらす。最適な情報、レコメンド配信などによってパーソナライズされた商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルで提供する One to One マーケティングを実現できる時代に突入した。実店舗だけの業態は変革を求められており、実店舗のみのシングルチャネルから脱却しなければならない。ビジネスモデルをオムニチャネルへとパラダイムシフトする変革が必要であり、オムニチャネル戦略を実践しなければ淘汰される時代が到来している。EC（電子商取引）やネット通販を始め、複数のチャネルを構築するだけでは、マルチチャネル、クロスチャネルにとどまってしまう、顧客情報や在庫管理など、すべてのチャネルでシームレスに共有し、顧客の求める商品、サービスを、いつでも、どこでも、リアルタイムに顧客のニーズの一步先に行く提案を行い、最適な購買体験を提供することで、オムニチャネルを実現しなければならない。リアルとデジタルの融合を加速させ、商品の受取方法や決済アプリ、EC（電子商取引）のシステムなどを一新し、変革が求められている。店舗や Web サイトの垣根を取り除き、顧客がストレスを感じることなくショッピングができる環境を提供しなければならない。企業は、実店舗やネット店舗も関係なく、顧客がその企業で買い物することだけを考えればいい状態を構築することが必要である。モバイルとインターネットの進化により、企業と顧客は、いつでも、どこでもつながることが可能であり、企業と顧客の関係はますます近づいている。顧客は、来店前に Web サイトで商品、サービスを閲覧して購入の決断を行う環境にある。Web サイトなどのオンライン上で、顧客に対して最大限の購買体験を提供していかなければならない。そのために、スマートフォンやタブレット端末に最適化された Web サイトを準備し、スマートフォン、タブレット向けのアプリケーションを提供する必要がある。また、Facebook や Twitter などの SNS へも対応をする必要がある。顧客や在庫の情報の一元管理は必要最低限の対応であり、一元化された顧客の行動履歴データや購買履歴データを集約した DMP によって、顧客がストレスのない顧客の購買体験の提供がオムニチャネルの第一歩となる。

あらゆるチャネルを通じて顧客に近づき、DMP を駆使して顧客を徹底的に理解し、顧客のライフスタイルや嗜好、関心・興味を把握して、いま、ここで、あなただけにをモットーに、オムニチャネルによってパーソナライズされた顧客ニーズの一步先に行く提案を行い、顧客に感動を与えることが重要である。さらに、実店舗でなければ伝えることができない価値、つまり、感触やシズル感、香りなどを感性に訴えかけながら購入の意思決定を後押しするデモンストレーションによる臨場感の演出や質の高い接客への革新が求められる。顧客のライフスタイルや購買行動が絶えず大きく変化するなかで、企業は顧客の声に耳を傾け、顧客の変化を先取りするかたちで常に変化を続ける必要がある。顧客の立場に立ち、あらゆるコンタクトポイントを駆使し、カスタマージャーニー（CJ）を設計してアプローチを行い、楽しさや驚きを与えることでカスタマーエクスペリエンス（CX）を向上させ、カスタマーエンゲージメントを獲得し、顧客の期待、つまり、カスタマーサティスファクション（CS）を超えるカスタマーデライト（CD）を提供してカスタマーロイヤリティ（CL）を構築しなければならない。

オムニチャネルは、実店舗のシングルチャネルのみから、Web サイトやネット通販を立ち上げて複数のチャネルを構築し、顧客や在庫の情報をシームレスに一元化して終わりではない。チャネルを多く有し、顧客とのコンタクトポイントの拡大を目指すことは重要である。

しかしながら、オムニチャネルは、企業が有するチャネルを通じて顧客とのコンタクトポイントにおいて、一貫性のある情報を発信し、パーソナライズされた購買体験を提供することにある。実店舗などのオフラインから Web サイトなどへのオフラインへの送客と、オフラインからオンラインへの送客の取組みを強化していくことが重要である。実店舗におけるコンサルティング向上やスマートフォンアプリにおける 24 時間 365 日対応など、オンラインチャネルとオフラインチャネルの強みを発揮し、有するチャネルを最大限に活かして、顧客の O2O2O（Online to Offline to Online）により、相互に送客することがより重要性を増している。JXESDL プロセスモデルを活用し、O2O2O（Online to Offline to Online）の好循環を生み出し、回転を加速させる新しい仕組み作り

が、オムニチャネル戦略に求められる。

オムニチャネル戦略時代を迎え、企業は全社をあげて、オムニチャネルマーケティングに取り組んでいかなければならない。

【注釈】

- 1) プラス株式会社ジョイントテックスカンパニーWeb サイト（2016 年）を参照
- 2) 株式会社福島屋 Web サイト（2016 年）を参照
- 3) 株式会社キタムラ Web サイト（2016 年）を参照
- 4) 日本コカ・コーラ株式会社 Web サイト（2016 年）を参照
- 5) 株式会社資生堂 Web サイト（2016 年）を参照
- 6) 株式会社ココカラファイン Web サイト（2016 年）を参照
- 7) 株式会社パルコ Web サイト（2016 年）を参照
- 8) 経済産業省 Web サイト「買物弱者対策支援について」（2016 年）を参照
- 9) 農林水産省 Web サイト「食料品アクセス（買い物弱者等）問題の現状について」（2016 年）を参照
- 10) 株式会社とくし丸 Web サイト（2016 年）を参照
- 11) 生協 Web サイト（2016 年）を参照
- 12) ワタミ株式会社 Web サイト（2016 年）を参照
- 13) まいばすけっと株式会社 Web サイト（2016 年）を参照
- 14) ドミノ・ピザ Web サイト（2016 年）を参照

【参考文献】

- ア. プラス株式会社ジョイントテックスカンパニー（2016 年）「事業紹介」,
<https://www.jointex.co.jp/cms/business/about/>, 平成 28 年 10 月現在.
- イ. 株式会社福島屋（2016 年）「店舗案内」,
http://fukushimaya.net/shopinfo/shop_market.html, 平成 28 年 10 月現在.
- ウ. 株式会社キタムラ（2016 年）「2016 年 3 月期決算説明資料」,
[http://v4.eirparts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=52882
&code=2719](http://v4.eirparts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=52882&code=2719), 平成 28 年 10 月現在.
- エ. 日本コカ・コーラ株式会社（2016 年）「Coke ON」,
<http://c.cocacola.co.jp/app/>, 平成 28 年 10 月現在.
- オ. 株式会社資生堂（2016 年）「watashi+」,
<http://www.shiseido.co.jp/wp/index.html>, 平成 28 年 10 月現在.
- カ. 株式会社ココカラファイン（2016 年）「ココカラクラブ」
<http://www.cocokarafine.co.jp/top/CSfCustomerTop.jsp>, 平成 28 年 10 月現在.
- キ. 株式会社パルコ（2016 年）「カエルパルコ」,
<http://kaeru.parco.jp/#/>, 平成 28 年 11 月現在.
- ク. 経済産業省（2016 年）「買物弱者対策支援について」,

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/kaimonoshien2010.html>,
平成 28 年 10 月現在.

- ケ. 農林水産省 (2016 年)「食料品アクセス (買い物弱者等) 問題の現状について」,
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_genjo.html, 平成 28 年 10 月現在.
- コ. 株式会社とくし丸 (2016 年)「はじめまして! 移動スーパーとくし丸です」, 平成
28 年 11 月現在.
- サ. 生協 (2016 年)「コープ・生協の宅配とは」,
<https://www.coop-takuhai.jp/takuhai/about>, 平成 28 年 10 月現在.
- シ. ワタミ株式会社 (2016 年)「ワタミの宅食」,
<http://www.watami-takushoku.co.jp/>, 平成 28 年 10 月現在.
- ス. まいばすけっと株式会社 (2016 年)「企業情報」,
<https://www.aeon.info/company/group/store/0116.html>, 平成 28 年 11 月現在.
- セ. ドミノ・ピザ (2016 年)「ひらけ、おいしさ。Domino's」,
<https://order.dominos.jp/order/login/order/>, 平成 28 年 11 月現在.