

オムニチャネルマーケティング戦略 — 購買行動の変革とオムニチャネルの革新 —

Omni Channel Marketing Strategy: Change of Purchase behavior and Innovation of Omni Channel

熊倉 雅仁
Masahito Kumakura

要旨

第1章 オムニチャネルマーケティングの変革

- 1-1. コンタクトポイントの変革
- 1-2. オムニチャネル化を加速させるモバイルアプリ
- 1-3. アメリカの先進事例
 - 1-3-1. メイシーズ (Macy's)
 - 1-3-2. ウォルマート (Walmart)
 - 1-3-3. スターバックス (Starbucks)
 - 1-3-4. ウォルグリーン (Walgreens)
 - 1-3-5. ノードストローム (Nordstrom)

第2章 オムニチャネル化社会におけるイノベーション

- 2-1. ブロックチェーン技術による決済イノベーション
- 2-2. ブルー・オーシャン戦略
- 2-3. イノベーションのジレンマ

第3章 オムニチャネルマーケティング戦略

- 3-1. JXESDL (ジェーエクセスディーエル) モデル
 - 3-1-1. カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) の設計
 - 3-1-2. カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出
 - 3-1-3. カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上
 - 3-1-4. カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) の超越
 - 3-1-5. カスタマー・デイライト (Customer Delight) の獲得
 - 3-1-6. カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の構築
- 3-2. オムニチャネルマーケティングの革新

要旨

時代は「モノ消費」から「コト消費」へ。市場が成熟化し、必要なモノが手に入る時代になり、顧客はモノの欲求を満たしたことから、経験や体験などのコトの付加価値を求め始めた。顧客の嗜好が、所有する価値から経験する価値へと移行している。スターバックスコーヒーは、モノとしてのコーヒーの品質は当然のことながら、店内のデザイン、インテリア、BGM など、雰囲気の良い心地よさを演出して、家庭と職場・学校の間にある第3の場（サードプレイス）としてコトを提供し、付加価値のある差別化を図っている。コーヒーの味や香りにとどまらず、店舗で過ごす時間、体験に付加価値を生み出している。インターネットやスマートフォンの進化により、顧客は多種多様な情報をリアルタイムに入手することができる。通勤途中の移動中などに、スマートフォンによりリアルタイムに入手した情報によって、欲しい商品があれば直ぐにその場で注文し、職場の近くのコンビニエンスストアでその日のうちに受け取ることができる。オムニチャネル化社会では、顧客は、購買プロセスにおいて、認知から購入、決済、情報共有に至るまで、マスメディアや実店舗、Web サイト、SNS など、あらゆるチャネルを横断して購買体験をする。この購買体験を、付加価値の高い「コトの消費」として提供し、顧客にとって最適な商品、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ことが、オムニチャネルマーケティングでは極めて重要になる。オムニチャネル化社会においては、顧客に対して、質の高い商品、サービスをあらゆるチャネルを通じて新鮮な驚きや感動を与え、最高の購買体験を演出しなければならない。オムニチャネル化社会における購買行動モデルを示し、オムニチャネルマーケティングの革新に迫る。

第1章 オムニチャネルマーケティングの変革

1-1. コンタクトポイントの変革

企業は、Web サイトやスマートフォンアプリ、SNS などのあらゆるチャネ

ルを通じて、デジタルコンテンツを駆使し、顧客との関係構築を目指さなければならない。Eメールによる顧客への情報提供、Webサイトで興味、関心を持った顧客が検索から辿りつけるようなコンテンツの用意、ソーシャルメディアへの書き込み、投稿、共有、拡散を通しての双方向のコミュニケーションの実施など、チャンネルの多様化により、顧客との接触ポイントが急速に拡大している。多数存在する接触ポイントの連携により、顧客へアプローチする必要がある。Webサイト、実店舗、スマートフォンアプリなど、どのチャンネルを通じて一貫性のあるカスタマー・エクスペリエンスを提供することが、オムニチャンネルの最大の特徴である。実店舗に在庫がなくても、スマートフォンアプリから即座に注文できる仕組みを構築しなければならない。顧客が、どの商品を、いつ、どのチャンネルから購入したのか、Webサイトで、いつ、どのような購買行動を起こしたのか、SNSでどのようなフォローがされているのかなど、あらゆるチャンネルの顧客データを統合して管理する必要がある。オムニチャンネルマーケティングでは、あらゆるチャンネルを組み合わせる顧客の認知、興味・関心、検索、情報収集、比較検討、購入、決済、情報共有、拡散にそった、適切なアプローチの実現が可能で、一貫性のある対話的コミュニケーションが実現できる。たとえば、実店舗で購入した服に合うバッグやアクセサリをWebサイトで Recommendしたり、Webサイトの「初心者向け投資」にアクセスした顧客に対して来店時に投資の仕組みや基本を丁寧に説明したりする。また、ソーシャルメディアの企業サイトを訪れた場合、イベントや商品の情報提供を行うことができる。さらに、商品を購入した顧客に対しては、友人、知人の紹介を促すコミュニケーションを実施するなど、顧客のカスタマー・ジャーニーに則ったアプローチを実施することができる。オムニチャンネルでは、顧客の認知、興味・関心、検索、情報収集、比較検討、購入、決済、情報共有、拡散に至るカスタマー・ジャーニーにおける、あらゆるチャンネルでの接触ポイントにおいて、最適な情報、または、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャンネルで、パーソナライズされたアプローチを実施しなければならない。

1-2. オムニチャンネル化を加速させるモバイルアプリ

スマートフォンアプリの数はいまや1,000万を超え、スマートフォン上でのアプリの利用は、90%を占めるといわれている。アメリカの大手ファーストフードのチックフィレは、モバイルアプリを通じたモバイルオーダーのサービスを提供している。チックフィレは、全米約2,000店を展開するチキンサンドウィッチチェーンで、ケンタッキーフライドチキンに次ぐ、全米第2位のチキンファーストフードチェーンである。チックフィレのモバイルオーダーのメリットはモバイルから事前に注文することで注文行列に並ぶ必要がないことに加えて、購買履歴で無料プレゼントのトリーツがもらえる¹⁾。チックフィレのモバイルオーダーは、無料のアプリ「チックフィレ・ワン (Chick-fil-A One)」をダウンロードする。モバイルオーダーの決済はアップルペイやオンライン決済サービスのビザ・チェックアウト、クレジットカードからプレロード(課金)して行う。オーダー方法は位置情報から検索して最寄りのチックフィレを決定し、メニューを選択していく。メニュー選択では実店舗で注文する以上に細かくカスタマイズが可能となっている。メニューによっては、無料、セント単位で追加、変更ができる。また、メニューのページに機能としてアレルギーフィルターが備わっている。コーラをはじめとしたドリンクは、「氷なし」から「氷少なめ」「氷多め」まで選択できるようになっている。メニューはカートに入れて決済する、実際には利用者が店に訪れたときに画面に表示されるページにある「ここにあります (I'm here)」をタップすることで、決済されて注文が店に届く。レジ横にあるピックアップで待っていると5分程度で、注文品を持ってくる。通常のチックフィレではモバイルオーダーは持ち帰りだが、お店によっては停めている車のところまで持ってきてくれたり、テーブルまで持ってきてくれたりする。チックフィレは、レジ前の長い行列に並んだり、注文でせかされることなく、ゆっくり選んで注文できる。また、モバイルオーダーのカスタマイズにより客単価の増加が期待できる。さらに、購買履歴から無料プレゼントのアイスクリームやフライドポテト、フルーツなど特典がもらえるようにもなっており、これもモバイルオーダーによる囲い込みにつながる。ネット店舗と実店舗の融合により、いつでも、どこでも、好きな時に、好きな場所で商品を購入で

き、購買行動の変革を起こしている。差別化された経験価値の提供により、オムニチャネル化を促進し、顧客のロイヤリティ化を実現している。

1-3. アメリカの先進事例

1-3-1. メイシーズ (Macy's)

メイシーズは、2011年に「オムニチャネル宣言」を行った。オムニチャネルのコンセプトとして、M.O.M (My Macy's Omnichannel Magic Selling) を掲げている²⁾。メイシーズは、「百貨店」ではなく、「オムニチャネル・ストア」を目指して、チャネルインフラ、売り場、接客などを進化させている。顧客が来店した実店舗に希望する商品がなければ、他店やWebサイトを確認して在庫があれば、取り寄せるか、顧客に直接送付したりする。顧客に最適な商品、サービスを提供できれば、顧客は楽しい買い物を体験し、また買いに来店してくれることを全社員に浸透させている。また、早朝、ロサンゼルスのホテルでメイシーズのWebサイトで商品を注文し、時差のあるニューヨークの店舗でその日の夕方に受け取ることができる。メイシーズの店舗に小さな配送センターを設置し、Webサイトでの購入に対する受取拠点として同センターを位置付けている。さらに、店舗内では、アプリやQRコードを使って商品、サービスをスキャンし、購入することができる。ネット店舗から実店舗へ、また、実店舗からネット店舗へと顧客が意識することなく横断できるよう、リアルとバーチャルのチャネルをシームレスにつなぎあわせて、素晴らしい買い物体験を提供している。メイシーズは、楽しい買い物という経験価値を顧客に提供するために、オムニチャネルを最大限に活用している。

1-3-2. ウォルマート (Walmart)

ウォルマートは、小規模店舗の出店を強化し、ネット通販との連携を含めたすべてのチャネルを統合した店舗のオムニチャネル化を図っている³⁾。ウォルマートネイバーフッドと呼ばれる小規模店舗は、顧客がWebサイトで注文した商品のピックアップ拠点として、従来のスーパーセンターで提供できなかった付加価値を提供している。商品のピックアップ拠点とすることで、店舗来店の

際の受け取りついで買いも誘発している。また、Web サイトで購入した商品については、ドライブスルーで対応が可能な店舗も展開しており、スピーディに受け取れるサービスを提供している。店内で無駄な動きをすることなく、クイックに買い物を済ませることができ、小さな子供がいる母親や、買い物にあまり時間かけられない忙しい顧客の満足度向上につながっている。さらに、あらかじめウォルマートアプリにクレジットカードなどの情報を事前に登録しておき、レジで商品のスキャンが完了してからカメラ機能を使って QR コードを読み取るだけで決済が完了するウォルマートペイを提供している。買い物した後は、アプリ内に e レシートとして記録が残る。ウォルマートは、オムニチャネルを活用し、顧客に対して買い物をより快適で感動的で楽しい経験として提供している。ウォルマートは顧客が商品の受け取りを快適にするために「ラスト・ワン・マイル」に力を入れている。注文から配送までのスピードを重視し、店舗に倉庫管理の仕組みを導入して、店舗から店内在庫を直接配送する「シップ・フロム・ストア」の試行を開始している。2018 年 8 月には、EC（電子商取引）の新興企業ジェット・ドットコムを 33 億ドルで買収し、ネット店舗の販売技術とノウハウを取得、インターネット購入層のミレニウム世代を獲得した⁴⁾。オムニチャネル化推進に向けてますます拍車をかけている。

1-3-3. スターバックス (Starbucks)

2015 年、スターバックスは、アプリで注文した商品を実店舗で受け取れるサービス「モバイル注文&決済 (Mobile Order&Pay)」を全米の直営店に拡大した⁵⁾。アプリ経由でコーヒーなどを注文することで、店舗のレジに並ぶことなく都合のいい時間にピックアップできる。アプリにて注文確定の画面に遷移すると、「車で 3 分の距離」や「ピックアップまで 4-9 分」と表示される機能や、残高が少なくなると自動でチャージされる機能を持つプリペイドカードで決済する仕組みも整っていて、極めて利便性の高い O2O (Online to Offline) の設計となっている。

1-3-4. ウォルグリーン (Walgreens)

ウォルグリーンは、全米で約7000店舗を展開する薬局チェーン大手である。同社は、早くから実店舗とネット店舗のシームレスによる商品、サービスの提供を行っており、実店舗で来店した顧客とスマートフォンで注文した顧客を統一して管理している⁶⁾。ポイントサービスは、リアルタイムに反映されるので、スマートフォンで商品を購入して貯まったポイントを直ぐに実店舗で使うことができる。また、以前に注文した薬のバーコードをスマートフォンで読み込んで注文することができ、注文した薬を1時間後に実店舗で受け取ることができる。さらに、駐車場で Facebook でチェックインすると車まで薬を届けてくれるなど SNS との連携を行っている。特に、スマートフォンアプリを活用したサービスの提供に力を入れており、生活、健康に関するすべてのことに応えるべく、「Happy&Healthy」というアプリを提供している。薬のパッケージやバーコードを撮影して注文すると実店舗で待ち時間なく受け取れたり、健康に関する質問への回答やアドバイスをスマートフォンアプリを通じて受けることができ、オムニチャネルの進化を図っている。

1-3-5. ノードストローム (Nordstrom)

アメリカ百貨店大手のノードストロームは、試着室に iPad を設置している⁷⁾。顧客が、試着室で試着したが、ワンサイズ大きいのがいい、違った色が欲しいなどと思うが、店員を呼ぶのに気が引けるため、購入に至らないケースが多い。試着室に設置してある iPad を使って、現在の店舗の在庫状況や近隣の店舗に色違いがあるのか、Web サイトからだったら購入できるのか確認することができる。顧客が欲しいと思ったその場で、購入できる仕組みを構築している。試着後に店員を呼ぶ煩雑さを取り除き、顧客にとって最適な商品、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顧客体験の向上を追求している。

第2章 オムニチャネル化社会におけるイノベーション

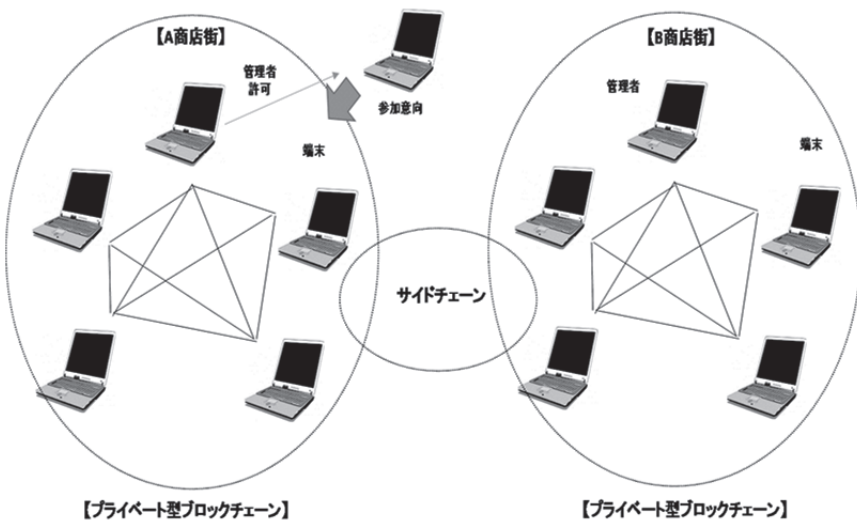
2-1. ブロックチェーン技術による決済イノベーション

フィンテック (FinTech) は、オムニチャネルにイノベーションをもたらす。これから到来するオムニチャネル化社会においてできえ、さらにその先に行く新しい世界を創ることが予想される。フィンテック (FinTech) の大本命と目されている技術がブロックチェーンである。ブロックチェーンは、中央集権的な管理者の存在意義を消滅させる。金融機関の機関システムや第三者的な仲介組織である高コストの中央集権型管理システムを不要にする可能性がある。たとえば、ブロックチェーンの技術を使って、「企業通貨」決済を実現することで「ポイント」サービスに係る社会インフラのパラダイムシフトを実現することができる。ポイントサービスは、商品、サービスの購入金額あるいは実店舗への来店回数などに応じて一定の条件で設定されたポイントを顧客に付与するサービスである。顧客はポイントを貯めて、そのポイントを電子マネーや現金に交換したり、商品の購入代金に充当することができる。ポイントは、金銭的価値をもつ企業通貨といえる。

クレジットカード会社、ヨドバシカメラなどの家電量販店、ANAのマイレージプログラム、セブン・イレブンのnanacoポイントやTSUTAYAのTポイントなど、大企業が提供するポイントサービスは電子化され、各企業のデータベース上での交換制度により、企業間での相互利用が可能となっている。そのため、顧客は、商品、サービスを利用した企業から付与されたポイントを他の企業で利用することができる。一方、個人商店や飲食店などを含む中小、零細企業では、商店街ポイントや紙ベースで発行したスタンプによるポイントカードにより、同じ企業のみでの利用にとどまり相互に利用することはできない。たとえば、商品を購入するとポイントカードにスタンプを押印してもらい、一定個数貯まると商品を購入した企業から割引を受けられる仕組みになっている。ブロックチェーンの仕組みを活用した「企業通貨」決済をプラットフォームとすることで、ポイント相互利用を可能とし、中小、零細企業にもポイントサービスの相互利用を拡大することができる。分散型コンピューターネットワークの

ブロックチェーンは、端末間取引のため、集中型のホストコンピューター間での処理は不要となるなど、決済に係るインフラ整備が低コストで実現できる。ポイントサービスの相互利用に参加したい企業もノード参加により簡単に参加することができる。

ブロックチェーンの仕組みを活用すると、いろいろな商店街などでコミュニティを形成して企業通貨決済によるポイントサービスの相互利用が実現できる。A商店街の管理者は、参加したい企業を募り商圏を拡大する。A商店街のブロックチェーンとB商店街のブロックチェーンは、サイドチェーンの技術によりつなぐことができ、A商店街のポイントをB商店街で利用することもできる（図1）。これにより、TSUTAYAのTポイントが地方の最寄りの商店街の駄菓子屋で利用することも可能になる。これまで、大企業中心であったポイントサービスの相互利用が、近い将来、中小、零細企業を含む全企業間で相互利用できるようになる。



【図1 企業通貨決済のコミュニティ形成】2016年2月筆者作成

ポイントサービスを提供している企業は、ポイントサービス、いわゆる企業通貨決済をマーケティングに活用している。ポイントサービスを利用する顧客の属性と決済時の顧客の購買行動に係るビッグデータを保存、蓄積して分析することで、企業は顧客ニーズに対して一歩先をいく提案を実現できる。クレジットカードや銀行のポイント、TSUTAYAのTポイント、航空会社のマイレージプログラムなどの大手企業の提供するポイントサービスの枠組みを超え、中小、零細企業まで企業通貨決済のプラットフォームが拡大すれば、膨大で多様、かつ、正確な価値のあるビッグデータが、瞬時に収集できる環境が整う。また、ブロックチェーンを活用した企業通貨決済は、実店舗でもネット店舗でも利用できるプラットフォームの構築が可能なため、顧客はチャンネルを意識せず、いつでも、どこでもリアルタイムに決済することができる。1990年代後半、インターネットは世界中を無料で通信できる環境を創るといわれたが、世の中の見方は懐疑的であった。今日、ブロックチェーンは、世界中を無料で決済できる環境を創るとさえいわれている。企業は、早期に実証実験などを進め、決済ビジネスのイノベーションを目指さなければならない。

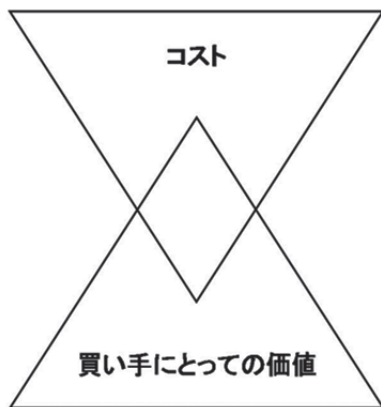
オムニチャンネル化社会での決済では、時間や場所に関係なく、顧客が商品、サービスの購入を決断したタイミングで、モバイルデバイスを使ってその場で決済が完了する。現金やカードといった決済手段を確認する必要がなく、また、決済にあたって実店舗に行ってレジに並ぶ必要がないなど、時間や場所に制約されずに決済が行える。企業は、こうしたオムニチャンネル化社会による決済を実現するプラットフォームを構築して顧客を囲い込むことを目的に様々な商品、サービスを提供しなければならない。オムニチャンネル化社会における決済は、いつでも、どこでも簡単に利用できる決済機能を提供することで、顧客を企業の決済プラットフォームに取り込み、継続的に利用してもらう環境を構築することにある。さらに重要となるのは、単に便利な商品、サービスを提供するだけでなく、決済において生じたビッグデータを蓄積、分析して、商品、サービスの新規開発、改善に活用することにある。ブロックチェーンを活用した企業通貨決済は、企業の決済データを活用して企業にとっても新たな商品、サービスの提供が実現でき、顧客が決済を利用すればするほど企業のビジネスを拡大することができるプロセス

を決済プラットフォームに構築できる。顧客、企業双方がこの決済プラットフォームを利用することでメリットを互いに享受できるエコシステムを構築することができる。

2-2. ブルー・オーシャン戦略

中小、零細企業を対象とし、ブロックチェーンを活用したポイントサービスのプラットフォームの提供は、新しいマーケットプレイスであるブルー・オーシャンを生み出す。欧州経営大学院教授のチャン・キムとレネ・モボルニュは、ブルー・オーシャン戦略を提唱した。ブルー・オーシャン戦略とは、競争のないマーケットプレイスを切り開き、新しい需要を創造する戦略のことをいう(C.キム&R.モボルニュ, 2005)。ブルー・オーシャン戦略の土台には、バリュー・イノベーションがある。バリュー・イノベーションとは、競合他社とのベンチマーキングを行わず、その代わりに従来と異なる戦略ロジックに従っていることである。これは、競合他社を打ち負かそうとするのではなく、むしろ顧客や自社にとって価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にするものである。ブルー・オーシャンの創造を目指すならば差別化と低コストを同時に実現しなければならない(C.キム&R.モボルニュ, 同上書)(図2)。コストを押し下げながら、顧客にとっての付加価値を高める状態がバリュー・イノベーションである。

バリュー・イノベーション:ブルー・オーシャン戦略の土台



差別化と低コストを同時に実現

【図2 バリュー・イノベーションの仕組み】

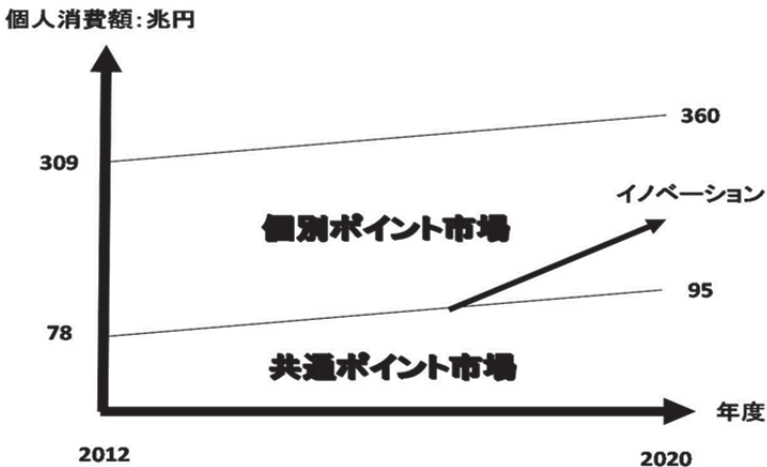
チャン・キム&レネ・モボルニュ著「ブルー・オーシャン戦略」から引用

ブロックチェーンを活用したポイントサービスのプラットフォームの提供は、差別化と低コストを同時に実現する。差別化とは、他社競合が提供する商品、サービスと単なる違いがあるだけでなく、顧客にとって付加価値のある他社にはない商品、サービスのことである。商店街の商店などの中小、零細企業のポイントサービスは、商店街ポイント、または、スタンプカードによるポイントであり、顧客にとって相互に利用ができない。これを個別ポイントと呼ぶ。一方、Tポイントや楽天、マイレージプログラムなど、相互に利用できるポイントサービスを共通ポイントと呼ぶ。中小、零細企業が、共通ポイントのコミュニティに加入するには、それぞれのブランドの加盟店になる必要がある。Tポイントの加盟店に加入しても、楽天との相互利用サービスは提供できない。また、Tポイントの利用手数料として、顧客が利用した金額の1%がかかる。さらに、共通ポイントが利用できるデバイスが必要となる。

ブロックチェーンを活用したポイントサービスでは、スマートフォン1台あ

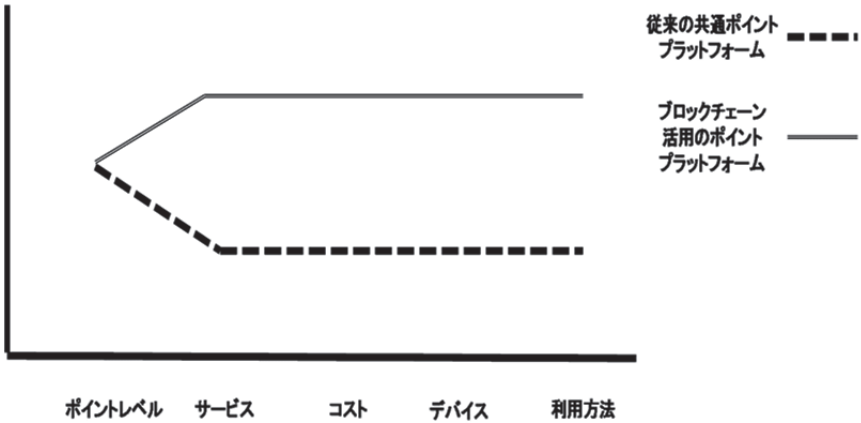
れば、簡単に共通ポイントのコミュニティに加入でき、手数料も安い。なぜなら、サービスを提供する企業は、ブロックチェーンの技術を活用しているため、低コストでポイントサービスのプラットフォームの提供ができるからである。

NRIの調査によると、共通ポイントの年間発行額は8,500億ポイントであり、個人消費額に引き直すと78兆円である。これは、全体の個人消費の25%程度を占める⁸⁾。2018年には、共通ポイント年間発行額は1兆円を超えると予想されており、2020年までには、共通ポイントを利用した消費額は100兆円に達する見込みである。残りの75%の200兆円を超える消費額は、商店街ポイント、スタンプカードなどの個別ポイント、または、ポイントを利用していないマーケットである。この大きなマーケットに、差別化された低コストの商品、サービスを提供することで、破壊的イノベーションにより、一瞬にして大勢の顧客を引き寄せ、かなりの短期間で、スケールメリットを生み出すことができる(図3)。



【図3 共通ポイントと個別ポイント利用による個人消費額推移】
株式会社野村総合研究所「2012年度のポイント・マイレージの発行額は少なくとも8,684億円」を参考に2016年6月筆者作成

ブルー・オーシャン戦略の分析のためのツールとして、戦略キャンパスがある。これは、既存の市場空間について、競合他社が何に投資しているか、各社が製品、サービス、配送などの何を売りにしているか、顧客がどのようなメリットを享受しているかなどを把握するために利用するものである。ブロックチェーンを活用したポイント・プラットフォームは、従来の共通ポイント・プラットフォームを無意味にし、共通ポイントサービスの在り方を抜本的に変えることができる。これによって高額なデバイスの設置、使用に伴うリスク、コストのかかる保守や更改が不要になる。ブロックチェーンを活用したポイント・プラットフォームは、基本機能に重点を絞り、契約後すぐに簡単に利用できる、高い信頼性と使いやすさを提供する。さらに、従来の共通ポイント・プラットフォームと比べて相応に安いコストで利用できる。共通ポイントサービス業界から無視されてきた中小、零細企業を顧客として獲得ができる。ポイントレベルは、従来の共通ポイントとブロックチェーン共通ポイントでは同レベルである。サービス面では、従来の共通ポイントでは、顧客は相互利用ができない共通ポイントカードを何枚も持参しなくてはならないが、ブロックチェーン共通ポイントは、スマートフォンを持っていれば利用できる。コスト面は、中央集中型ネットワークを使用する従来の共通ポイントでは、保守費などがかかるため、その分コストに転嫁される。一方、ブロックチェーンは分散型ネットワークなので保守費などがかからないため、その分コストを低くおさえられる。従来の共通ポイントでは、各共通ポイント利用のためのデバイスを設置しなければならないが、ブロックチェーン活用ポイントは、スマートフォンがデバイスの役割を果たす。また、従来の共通ポイントでは、デバイスを設置したり、共通ポイントブランド間での利用ができない場合があるが、ブロックチェーン共通ポイントは、スマートフォンがあれば、登録するだけですべての企業間で利用できる（図4）。



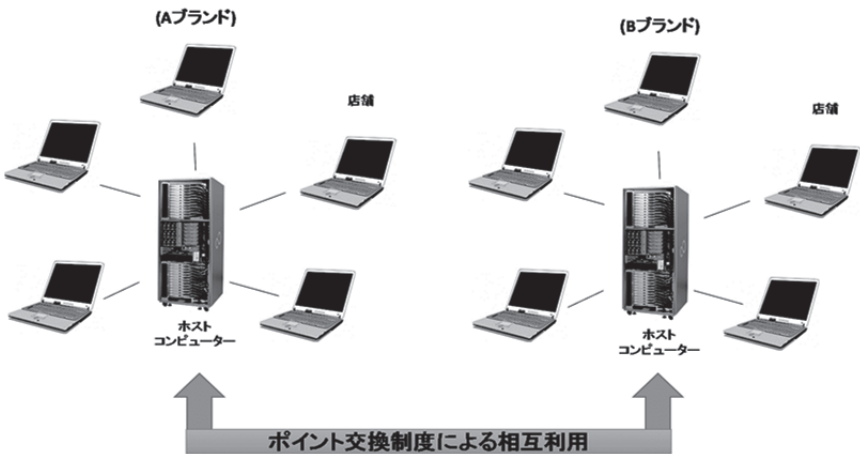
【図4 共通ポイントプラットフォーム提供の戦略キャンパス】
 チャン・キム&レネ・モボルニュ著「ブルー・オーシャン戦略」を参照に
 2016年6月筆者作成

2-3. イノベーションのジレンマ

ブロックチェーンを活用した共通ポイント・プラットフォームの提供は、イノベーションのジレンマを引き起こす可能性がある。イノベーションのジレンマとは、優良企業がスタートアップ企業の革新の前に衰退することを説明した経営理論であり、ハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・クリステンセンが、1997年に提唱した。優良企業にとって、スタートアップ企業の立ち上げる新規商品、サービスは小規模な市場のため魅力がないものの、既存商品、サービスの市場を破壊する可能性がある。また、優良企業は、収益の柱となっている既存商品、サービスの改良によって持続的成長を目指す傾向にあり、新規市場への参入に遅れる傾向にある。そのため、新規商品、サービスを提供し始めたスタートアップ企業に大きく後れをとってしまい、失敗につながってしまうのである（C・クリステンセン、1997）。

イノベーションには、既存商品、サービスの改良を進める「持続的イノベーション」と、既存商品、サービスの価値を破壊する新しい価値を生み出す「破壊的イノベーション」がある（C・クリステンセン、同上書）。従来の共通ポイ

ントビジネスでは、ポイント交換制度により相互利用ができるポイントブランド間の拡大や、購買履歴などの分析の高度化によってプロモーション力の向上などにより、持続的イノベーションを図っている。ブロックチェーンを活用した共通ポイント・プラットフォームは、破壊的イノベーションとなり得る。従来の共通ポイントは、集中型ネットワークにより、各店舗で利用したポイントはホストコンピュータにデータが送られて管理されている。企業間の共通ポイントの相互利用は、このホストコンピュータを通して交換が行われる仕組みとなっている（図5）。ホストコンピュータの保守費がかかるため、コストが高くなり、中小、零細企業が共通ポイント・プラットフォームを利用できない大きな阻害要因となっている。一方、ブロックチェーンを活用した共通ポイント・プラットフォームは、分散型ネットワークにより、相互利用ができることから、保守費が不要のため、破格のコストで利用することが可能である（図6）。



【図5 集中型ネットワークによるポイント相互利用の仕組み】

2016年6月筆者作成



端末間での相互利用

【図6 分散型ネットワークによるポイント相互利用の仕組み】

2016年6月筆者作成

TポイントやPonta、nanacoなどの従来の共通ポイントを提供している優良企業は、ブロックチェーン活用による共通ポイントビジネスに参入できない。なぜなら、既存の商品、サービスをカニバリズムによって破壊する可能性がある。相応の投資を行って作り上げてきた事業を破壊するわけにはいかない。また、ブロックチェーン活用による共通ポイントビジネスは、商店街ポイントやスタンプカードによりポイントサービスを行っている中小、零細企業が対象となるため、スタート当初は小規模な市場がターゲットになる。したがって、持続的イノベーションにより、市場の拡大を目指している優良企業は、ブロックチェーン活用による共通ポイントビジネスに参入できない。クリステンセン（1997）は、優良企業が破壊的イノベーションを前に参入が遅れる前提を5つあげている。

- ① 企業は顧客と投資家に資源を依存している
 既存顧客や短期的利益を求める株主の意向が優先される
- ② 小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない

イノベーションの初期では、市場規模が小さく、優良企業にとって参入価値がないように見える

③ 存在しない市場は分析できない

イノベーションの初期では、不確実性が高く、既存の市場と比較すると、参入価値がないように見える

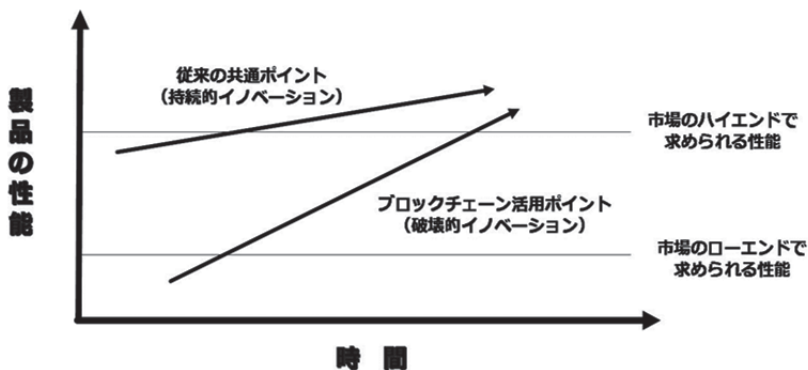
④ 組織の能力は無能力の決定要因になる

既存商品、サービスの提供力が高まると、新しい商品、サービスの提供が臨機応変に行えなくなる

⑤ 技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない

既存の技術を高めることと、それに需要があることとは関係ない

ブロックチェーン活用による共通ポイント・プラットフォームの提供はこれら5つの前提にあてはまり、破壊的イノベーションにより、共通ポイントサービスを提供する優良企業は衰退する可能性がある。ブロックチェーンを活用した共通ポイント・プラットフォームの価値が市場で広く認められ、下位市場から上位市場へと進行すると、優良企業の提供する既存商品、サービスである従来の共通ポイント・プラットフォームの価値は毀損し、優良企業の地位は低下することになる(図7)。



【図7 持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響】
C.クリステンセン著(2014年)「イノベーションのジレンマ」から引用

スタートアップ企業は、リーンスタートアップにより、他社に先駆けて、どこよりも早く、かつ、スピーディに事業を展開する。リーンスタートアップは、コストをあまりかけずに最低限の商品、サービスのプロトタイプを作って顧客の反応を見て、失敗を繰り返しながら修正を行い、新規事業の成功率を高める。優良企業は、リーンスタートアップにより、新規事業のトライアルを実施することが困難である。なぜなら、優良企業は失敗を前提とした計画を企画立案することはあり得ないうえに、スタートして走りながら修正を加えるという慣行がない。プロトタイプによるトライアルであっても、最終形まで描いてからスタートするため、時間を要するうえに、結果としてトライアルではなく最初から本格展開を目指すことになるのが実情である。そうしている間に、スタートアップ企業がトライアルを繰り返し、新規事業の成功率を高めるため、優良企業は出遅れる結果をまねいてしまうのである。

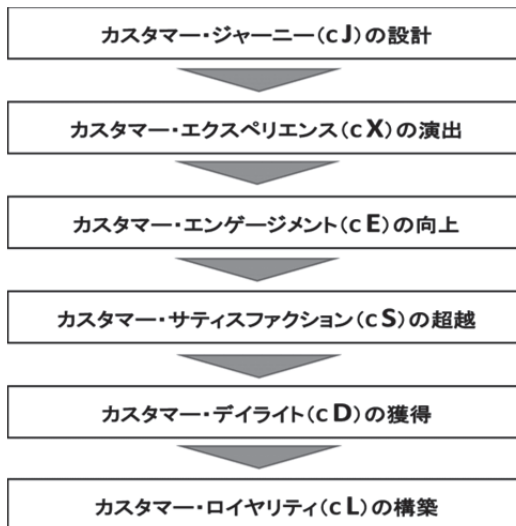
破壊的技術は、新しい市場を生み出す。このような新しい市場にいち早く参入した企業は、遅れた企業に対して、先駆者として大幅な優位を保てる（C.クリステンセン、2014）。また、チャン・キムとレネ・モボルニュも、ブルー・オーシャン戦略において、「ブルー・オーシャンのビジネスモデルを模倣するのは、思いのほか難しい。なぜなら、ブルー・オーシャン戦略は一瞬にして大勢の顧客を引き寄せるため、かなりの短期間でスケール・メリットを生み出し、模倣者を不利な立場に追いやってしまう。」（チャン・キム&レネ・モボルニュ、2005）と述べている。リーンスタートアップにより、1日でも1分1秒でも早く、新しい商品、サービスを提供し、失敗を繰り返しながら、新たな事業を立ち上げていくことが重要である。

第3章 オムニチャネルマーケティング戦略

3-1. JXESDL（ジェーエクセスディーエル）モデル

経済が成熟化した現在、商品、サービスの機能や性能そのものの価値を提供するだけでは差別化が難しくなっている。Webサイトの閲覧、コールセンターへの問い合わせ、店頭でのコンサルティングなど、顧客とのコンタクトポイン

トを一連のプロセスとして捉え、最高の体験を提供することで、新たな付加価値を生み出すことの重要性が高まっている。オムニチャネルマーケティング戦略では、まず、顧客ニーズの一步先の提案ができるカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）の演出により、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）の向上を図ることで、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）の獲得を目指すことが可能である。その結果、カスタマー・ロイヤリティ（Customer Loyalty）を構築することができる（図8）。カスタマー・ジャーニー（Customer Journey）、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）、カスタマー・サティスファクション（Customer Satisfaction）、カスタマー・デライト（Customer Delight）、カスタマー・ロイヤリティ（Customer Loyalty）の頭文字をとり、JXESDL（ジェーエクセスディーエル）モデルとして提示する。



【図8 JXELDLモデル】2016年8月筆者作成

3-1-1. カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) の設計

オムニチャネル化社会では、顧客は、認知、興味・関心、検索、情報収集、比較検討、購入、決済、受取、情報共有、拡散の一連の購買プロセスにおいて、あらゆるチャネルを経由する。あらゆるチャネルを経由して、商品、サービスの提供を受ける購買プロセスを、カスタマー・ジャーニー (CJ) と呼ぶ。あらゆるチャネルを経由するため、それぞれのコンタクトポイントが連携されていないと、カスタマー・ジャーニー (CJ) が分断されてしまう問題が生じる。それにより、顧客はストレスや不便を感じ、購入まで至らないケースや、最初からやり直す必要があり、企業にとっても効率性を欠く。顧客のライフサイクルを通じて、あらゆるチャネルにおけるコンタクトポイントにおいて一貫性をもって情報の提供を行うことで、顧客は心地よくて快適な購買体験が得られ、企業サイドにおいても効率化が図れる。たとえば、Web サイト上、顧客が最近閲覧した商品、サービスや、過去に一度購入した商品、サービスを提示するなどにより、分断されたカスタマー・ジャーニー (CJ) を再度つなぐ取組みがされている。ザッポスは、Web サイトへのアクセス解析にとどまらず、リアルタイムで利用者の Web 行動を分析し、継続的にユーザビリティの改善を行っており、満足感のある Web サイトでの購買体験を提供している。顧客の購買行動パターンを捉え、あらゆるコンタクトポイントをつなぎ、最も頻度の高いインタラクションを最適化して顧客の期待に応える、シームレスで一貫性のあるカスタマー・ジャーニー (CJ) を設計しなければならない。

3-1-2. カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出

カスタマー・エクスペリエンス (CX) では、商品、サービスのそのものの価値に加え、商品、サービスのカスタマー・ジャーニー (CJ) での体験を通じて提供する付加価値を高め、カスタマー・ロイヤリティ (CL) の創出を目指すことが重要である。顧客とのコンタクトポイントが多様化するなかで、個々のチャネルで個別にカスタマー・エクスペリエンス (CX) の向上を検討することに加え、すべてのチャネルと顧客とのコンタクトポイントを俯瞰したうえで、あらゆるコンタクトポイントにおいて、カスタマー・エクスペリエンス (CX) を高め

るカスタマー・ジャーニー（CJ）を設計しなければならない。保険業界では、保険商品の品揃えの豊富さ、コンサルティング力の水準などが他社差別化への競争軸となる。しかしながら、競争軸の変革を図らなければ、他社差別化が難しいのが実態である。人生で住宅に次ぐ高い買い物といわれる保険は、家族連れて相談に来るケースが多く、相談中に子供が退屈で駄々をこねたり、相談の後に家族みんなでショッピング、食事をしたりして帰る。そういった顧客ニーズを捉え、保険の窓口は、キッズスペースを設置したり、ショッピングセンターに店舗を構えたりすることで、他社と差別化されたカスタマー・ジャーニー（CJ）を設計し、カスタマー・エクスペリエンス（CX）の向上を図っている。また、レンタカー会社 AVIS 社では、レンタカーショップでの顧客の行動の前後を観察し、コンビニエンスストアを探す顧客や、空港に到着後、トランクを開けて着替えている顧客が多いことから、更衣室やコンビニエンスストアを併設したりしている取り組みを実施している。

テニスウェアを購入しようとした場合、どのようなカスタマー・ジャーニー（CJ）を想定して、顧客インサイトに対応すればいいのか考察する（図 9）。顧客はまず、新しいモデルがでたことを広告などを通じて知る。そろそろ新しい上下のウェアを購入したいと思い、Web サイトやスマートフォンで情報収集を行い、友人、知人からも情報収集を行う。また、ブランドや取扱いの店舗、他商品との品質、値段などの比較、検討を行う。購入では、割引があるのか、ポイントが使えるのか確認をし、決済では、クレジットカードによる分割払いができるのかなどの確認をする。週末の大会に着用したいので、店舗やコンビニエンスストアなどで、都合のいい時にできるだけ早く受け取りたいと考えている。店舗で受取る場合、Web サイトで帽子を検索していたことを店舗、ネットで連携して情報共有を行っていたため、ウェアを受取るために来店したときに帽子を勧めることができる。新しいウェア、帽子を着用して大会にのぞみ、大会当日の模様とともに、ウェアや帽子のファッション性、着心地の良さなどを SNS で共有、拡散される。

テニスウェアと帽子が欲しい	認知	関心・興味	検索	比較・検討
行動	普段ショップでみる	TVやチラシでみる	Webサイト・スマートフォンや友人、知人から情報収集	Webサイト・スマートフォンで商品を比較
インサイト	そろそろ新しいものが欲しい	チラシ以外で情報が欲しい	〇〇ブランド・〇〇デザインが欲しい	値ごろ感・ファッション性・着心地の良さがいいものが欲しい
	購入	決済	受取	共有・拡散
	Webサイトでウェアを購入し、店頭で受取(帽子は未購入)	クレジットカード分割支払い	店員から帽子を勧められ、受取ついでに購入	Instagram・Facebook・ブログ等、SNSに書き込み
	週末の大会で着用したいが普段自宅にいない	手持ちの資金があまりない	ウェアに合う帽子や靴などが欲しい	大会で上位進出、動きやすかった等を伝えたい

【図9 カスタマー・ジャーニー (CJ) の例】2016年7月筆者作成

顧客と企業との最初のコンタクトポイントの創出には、顧客ニーズを検知して企業からメッセージを送るか、顧客が企業に接触してもらうように事前に働きかけをする必要がある。顧客のアクションに応じてメッセージの発信をチャネル毎にリアルタイムに行わなければならない。顧客は購買行動のプロセスで、顧客の都合であらゆるチャネルを使い分ける。購買行動のプロセスにおける情報発信やチャネルの利用を顧客の立場に立ってカスタマー・ジャーニー (CJ) を描くことにより、それぞれのコンタクトポイントで適切なアプローチを行い、顧客の期待を超える驚き、感動を与えることで、カスタマー・エクスペリエンス (CX) の向上を実現できる。あらゆるコンタクトポイントにおいて、不便を感じることなく、いつでも、どこでも、商品、サービスを閲覧、注文、返品などができるシームレスな顧客体験を提供する必要がある。ビッグデータから徹底して顧客を知り、顧客のカスタマー・ジャーニー (CJ) のステイタスを把握

することが求められる。顧客が、商品、サービスをどこで認知し、どこで興味、関心を深め、何をきっかけに購買行動を起こすのかを可視化することが重要である。カスタマー・ジャーニー（CJ）全体を俯瞰し、すべてのチャネルでのあらゆるコンタクトポイントにおいて、きめ細かいパーソナライズされた一歩先を行く提案、対応を行うことがカスタマー・エクスペリエンス（CX）の向上につながる。そして、カスタマー・エクスペリエンス（CX）の向上により、企業の提供する商品、サービスについて常に顧客の期待を上回るレベルを目指し、カスタマー・ロイヤリティ（CL）の構築につなげていくことが求められる。

3-1-3. カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）の向上

カスタマー・エンゲージメント（CE）は、顧客と商品、サービスを提供する企業との関係における愛着心や思い入れのことである。顧客と企業の間における質の高いカスタマー・エクスペリエンス（CX）がもたらす付加価値を生み出す関係性と考えられる。カスタマー・エンゲージメント（CE）の向上は、企業が顧客に商品、サービスを提供するうえで、顧客の収益、ライフタイムバリュー（生涯価値）の拡大に貢献する。カスタマー・エンゲージメント（CE）が強い顧客は、企業の提供する商品、サービスを優先的に選んで喜んで購入し、繰り返し購入してくれる。また、商品、サービスをブログや Facebook、Twitter などに投稿したり、友人、知人に積極的に勧めてくれる。さらに、商品、サービスについての感想や意見を能動的に企業に伝えてくれる。カスタマー・エンゲージメント（CE）の強い顧客は、企業にとって安定的、持続的な収益をもたらしてくれるだけでなく、新たな商品、サービスの開発や、より優れた商品、サービスのために共創にも参画してくれる。

カスタマー・エンゲージメント（CE）の強い顧客の創造には、企業のビジョンやブランドがどのように顧客に役立つのか、また、商品、サービスを利用して体験できる価値観を、あらゆるチャネルを通じたコンタクトポイント、コミュニケーション手段で一貫性のある方針を顧客に伝え、体感してもらうことが大切である。また、顧客一人ひとりのニーズに対して、きめ細かい対応が求められる。あらゆるチャネルを通じたコンタクトポイントにおいて、いつでも、ど

こでも、顧客の欲しい商品、サービスを好きなタイミングに好きな場所で提供し、喜んでもらう、感動、感激を与えることが極めて重要である。カスタマー・ジャーニー (CJ) を通じて、素晴らしいカスタマー・エクスペリエンス (CX) を体感した顧客は、その企業の商品、サービスに対して特別な感情を抱き、特別な顧客体験が繰り返されることによって、カスタマー・エンゲージメント (CE) はさらに強まっていく。カスタマー・エクスペリエンス (CX) は、顧客と企業とが商品、サービスを購入する際に、様々な接触ポイントでやりとりするなかで、顧客が認知した企業やブランドに対する体験である。カスタマー・エンゲージメント (CE) は、長期にわたって蓄積されたこの体験によって高められていく。高度なカスタマー・エンゲージメント (CE) を追求するのであれば、顧客が企業と接触ポイントを取るたびに毎回必ず、付加価値の高い体験が得られるようにすることが非常に重要となる。オムニチャネル化社会では、スマートフォン、Web サイト、SNS、電話、店頭などを顧客インタラクションに取り込み、顧客一人ひとりのカスタマー・ジャーニー (CJ) のシナリオを策定し、重要な接触ポイントで、プロアクティブ、かつ、パーソナライズされたカスタマー・エクスペリエンス (CX) を提供しなければならない。このカスタマー・ジャーニー (CJ) の設計とカスタマー・エクスペリエンス (CX) の提供を実践し続けることで、長期的にカスタマー・エンゲージメント (CE) が強まり、企業の売上が拡大して収益並びに競争力が一段と向上する。

3-1-4. カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) の超越

カスタマー・サティスファクション (CS) は、商品、サービスから得られるであろうと期待して購入する前に予想した期待水準と知覚水準が一致している度合によって決まるとされている (小野, 2006)。リチャード・オリバーによる期待不確認モデルでは、顧客が購入前に抱いた期待水準を実際の購入が超えるものであれば満足を得られ、下回れば不満足になる。一致ないしは期待を上回るプラスの不一致であれば顧客は満足し、期待を下回る不一致であれば、顧客は不満を感じる (R・オリバー, 1997)。

経済環境が成熟化し、顧客ニーズが多様化するにつれて、顧客満足の度合は

多様化している。ICTの進展による情報化社会では、カスタマー・サティスファクション（CS）はより多様になってきており、顧客との取引の関係維持向上を目指すには、カスタマー・サティスファクション（CS）の最大化を図り、顧客とのリレーションを強化していかなければならない。カスタマー・サティスファクション（CS）が高ければ、顧客は喜んで商品、サービスを購入してくれるが、購入してくれないのであれば顧客は満足していないと考えられる。ある程度の顧客シェアを獲得していれば、企業が提供する商品、サービスに満足しているものと想定される。しかしながら、ある程度のカスタマー・サティスファクション（CS）では、一時的に購入しても、継続的に購入し続けてもらうには限定的とならざるを得ない。ブランド・スイッチが頻繁に起こるのは、そのためである。顧客との長期的な取引関係を構築していくには、カスタマー・サティスファクション（CS）を超越し、顧客歓喜へと飛躍させる必要がある。

3-1-5. カスタマー・デライト（Customer Delight）の獲得

カスタマー・デライト（CD）は、商品、サービスに対する驚きを伴った好ましい感情である。驚きとは、期待水準と知覚水準のプラスの不一致が起こった時に生じるが、カスタマー・デライト（CD）は、その生じ方が予測をはるかに超える感動、感激のゾーンに入る。顧客の価値観が多様化した現在では、カスタマー・サティスファクション（CS）を超越してカスタマー・デライト（CD）を獲得していく必要がある。

カスタマー・デライト（CD）の獲得は、カスタマー・エクスペリエンス（CX）において、顧客に対してこれまで体験したことのない商品、サービスに係るカスタマー・ジャーニー（CJ）を妥協することなく提供することであり、顧客ニーズ、価値観が多様化するなかで、非常に重要な要素と考えられる。顧客は、パーソナライズされた商品、サービスのきめ細かい提供により、満足を超えて感動、感激し、熱狂的なファンへと変貌する。カスタマー・サティスファクション（CS）が最高に高まった状態がカスタマー・デライト（CD）であり、カスタマー・サティスファクション（CS）を超えてカスタマー・デライト（CD）を獲得することで、その商品、サービスの熱狂的なファンになるだけでなく、友人、

知人にも勧めるようなカスタマー・ロイヤリティ (CL) を構築することができる。

オムニチャネル化社会では、商品、サービスのモノの提供にとどまらず、商品、サービスの利用シーンのコトの付加価値の提供に加え、あらゆるチャネルを利用してストレスのないプロセスで購入するカスタマー・ジャーニー (CJ) を設計し、最高のカスタマー・エクスペリエンス (CX) を提供してカスタマー・エンゲージメント (CE) を強化する必要がある。カスタマー・サティスファクション (CS) を超越してカスタマー・デイト (CD) を獲得することにより、顧客とのカスタマー・ロイヤリティ (CL) を構築することができる。

オムニチャネル化社会では、顧客ニーズやコンタクトポイントが多様化し、購買プロセスが変化するなか、あらゆるチャネルからの情報を一元化して顧客がストレスを感じることなく、いつでも、どこでも、一貫性のある顧客体験を通じて、商品、サービスを閲覧、注文、購入、返品などができるシームレスなサービスを提供しなければならない。統合されたデータを元に顧客ニーズや過去の購買行動、現在の状況に合わせた商品、サービスの提供を、あらゆるコンタクトポイントで実現する必要がある。ネット店舗で注文した商品をコンビニエンスストアで受け取ることで、自宅で宅配を待たずに仕事帰りに商品を受け取ることを実現したり、顧客が店頭で支払いをした商品を自宅へ配送することで、商品を持ち帰るには重くてかさばるなどの煩わしさを取り除いたり、顧客の都合に合わせて、いつでも、どこでも、注文と商品の受け取りを実現し、満足度を高めることがオムニチャネル化社会では極めて重要である。カスタマー・デイト (CD) への飛躍は、顧客から喜ばれる価値の創造を行うことであり、あらゆるコンタクトポイントを駆使して、顧客に近づき、顧客を知って、顧客を創造することができる。企業は、驚き、楽しさ、感動、感激など、顧客の期待を超える満足を提供し続けなければならない。

3-1-6. カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の構築

カスタマー・ロイヤリティ (CL) を獲得するためには、顧客に対して、提供する商品、サービスを通じて、認知、興味・関心、検索、比較検討、購入、決済、受取、情報共有、拡散の購買プロセスの枠を超えて記憶に残る感動を与え

ることが大切である。競争が激化し、商品、サービスそのものの差別化が難しくなっている環境下、顧客に商品、サービスを継続的に購入し続けてもらうために、驚き、感動を与え続けることが重要である。つまり、継続して購入してくれる顧客に対して、さらに特別な付加価値を提供しなければならない。ビッグデータの活用により、就職や子供の入学、卒業などのイベント時にコンタクトポイントをデザインし、それぞれのイベント情報をリアルタイムで発信することで、最適な商品、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ことができる。誰にでも発信されるような特典、クーポンではなく、パーソナライズされた情報のリアルタイムによる発信により、カスタマー・ロイヤリティ（CL）の獲得につながる可能性がある。

家具専門店のイケヤは、「お泊まり会」を開催して、特別な顧客体験を演出している⁹⁾。巨大な実店舗の空間に宿泊したり、普段立ち入ることのできないエリアをみたり、参加者に寝具をプレゼントしたり、盛り沢山のイベントとなっている。近年、スーパーマーケットやコンビニエンスストアは、イートインスペースを設置している。ちょっとしたものを食べるスペースがあれば、飲み物といっしょに簡単に食事を済ませたり、親子で会話を楽しみながら軽食を取る時間を作ったり、新たな顧客体験の演出につながる。結果として、来店頻度の増加や購入点数の向上により、売上増につながる可能性がある。スーパーマーケット、コンビニエンスストアのイートイン設置や、レンタカー会社 AVIS の更衣室設置は、商品、サービスを提供する前後という従来のコンタクトポイントを越えた新たなカスタマー・ジャーニー（CJ）を演出している。新しい経験や特別な体験は、顧客に感動を与え、この感動がカスタマー・ロイヤリティ（CL）の獲得につながる。EC（電子商取引）において、アマゾン宅配を外部委託しているが、ヨドバシカメラは社員によって対応し、ラストワンマイルを重要視している。宅配による商品の受け取る機会を顧客とのコンタクトポイントとしてカスタマー・ジャーニー（CJ）の領域を拡大し、新たな CX の創出を試みている。従来のカスタマー・ジャーニー（CJ）の領域を超えて新たなコンタクトポイントを創出することが重要である。オムニチャネル化は、新たなコンタクトポイントを創出し、顧客に感動を与えるチャンスを生み出すことができる。

企業は、結びつきが深くロイヤリティが高いファン層を作り上げるために、素晴らしいカスタマー・エクスペリエンス (CX) を提供し、シームレスなチャネル連携によりカスタマー・エンゲージメント (CE) を追求しなければならない。実店舗や SNS、Web サイト、スマートフォンアプリにいたるまで、それぞれのコンタクトポイントにおける顧客への対応がもたらす付加価値を理解することが、オムニチャンネルマーケティングに欠かすことができない。顧客インサイトを深め、顧客の立場に立ち、一貫性のあるブランド情報発信によって、オムニチャンネルマーケティングを実践しなければならない。あらゆるチャネルを結びつけることで、すべてのチャネルから顧客に近づいていく。企業が提供する商品、サービスの顧客のマインドシェアを維持、向上させるためには、何かの機会があるごとに、提供する商品、サービスの情報やブランドをマインドセットしていく必要がある。そのためには、商品、サービスの購入段階におけるビフォーフォローから、購入後のアフターフォローまでの購買プロセスにおいて顧客とのコンタクトポイントを拡大し、One to One による双方向、対話的なコミュニケーションにより顧客理解を深め、顧客体験の向上を目指さなければならない。スマートフォンアプリや Web サイト上での行動データを蓄積、分析し、顧客の一步先に行く提案を行う。顧客がどのチャネルを経由したか意識せずに購買行動を行うオムニチャンネル化社会では、顧客とのコンタクトポイントにおいて、カスタマー・ロイヤリティ (CL) を獲得するための仕組みを構築しなければならない。実店舗、ネット店舗などのあらゆるチャネルを通じたコンタクトポイントにおいて、顧客を知り、理解を深め、顧客に近づき、最高の顧客体験の演出によって、適切な商品、サービスを、適切なタイミングに、適切なチャネルで、いつでも、どこでも、提供を行う。そして、リアルタイムに検証を行い、瞬時に PDCA を回すことが、オムニチャンネルマーケティング戦略に求められる。企業は、顧客が商品、サービスを購入するまでに、顧客が好むように商品、サービスをデザインし、必要なときに情報提供を行い、購入できるようにしなければならない。購入した顧客に対するアフターフォローの強化により、顧客との関係維持、向上を図り、SNS を通じた共有、拡散にもしっかり対応しなければならない。

リアルとネットの融合により、ビフォーフォローからアフターフォローにいたるまでのカスタマー・ジャーニー（CJ）を通じて購買行動を把握し、カスタマー・エンゲージメント（CE）の獲得により、カスタマー・サティスファクション（CS）を超えてカスタマー・デilight（CD）へ飛躍する。つまり、いかにして顧客と強いきずなをつくり、カスタマー・ロイヤリティ（CL）を構築するのが、オムニチャネルマーケティングである。

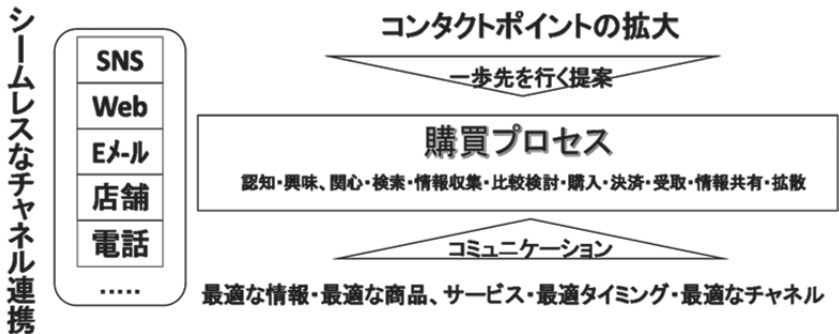
3-2. オムニチャネルマーケティングの革新

カスタマージャーニー（CJ）の最適化により、顧客に対して最高のカスタマーエクスペリエンス（CX）を演出できれば、顧客満足度は向上し、売上の向上につながる事ができる。また、企業側のオペレーションコストの改善も期待できる。たとえば、住宅ローンの購入のカスタマージャーニー（CJ）において顧客は、スマートフォンのアプリから物件の詳細を確認したり、位置情報を確認して現地を訪れたりする。その後、Webサイトを通じて、購入希望物件に対する返済計画などのプランを検討する。企業は、顧客が検討を進めながら疑問点などの問い合わせに対応できるようにポップアップなどによりTV電話に誘導したり、そのまま実店舗へ面談予約を入れ、住宅ローンの相談や申し込みを受けられる体制を整えている。

デジタル化が進むなか、リアルでの顧客とのコンタクトポイントは減少しているものの、一方でバーチャルでのコンタクトポイントが増加しているので、結果として、リアルとバーチャルの両方を通じたコンタクトポイントは増加している。顧客は、インターネットを通じて商品、サービスの購入検討を行い、実店舗に来店する場合には、ほとんど購入意思決定が済んでいる状態にある。バーチャルのコンタクトポイントが増えるなか、顧客にとって実店舗の役割は、コンサルティングの期待が大きくなる。顧客は、バーチャルチャネルでの商品、サービスの情報収集、選定を行っている。バーチャルチャネル上での顧客の行動やイベントを把握し、パーソナライズされた商品、サービスの提案、提供を行わなければならない。実店舗ならではの接客力、サービス提案力とバーチャルチャネル上でのタイムリーな情報提供をシームレスに統合することで、シナ

ジー効果を最大化することができる。多様化、高度化する顧客ニーズを先読みし、パーソナライズされた商品、サービス提供を目指し、最適なタイミングに最適なチャネルで最適なアクションを実現しなければならない。

オムニチャネルマーケティングは、SNS、Web サイト、スマートフォンアプリ、実店舗などのあらゆるチャネルをシームレス化し、顧客の購買プロセスである認知・興味、関心・検索・情報収集・比較検討・購入・決済・受取・情報共有・拡散のあらゆるコンタクトポイントにおいて、最適な情報、最適な商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルで対話的コミュニケーションを展開し、一歩先を行く提案を実施することである。(図 10)。オムニチャネルマーケティング戦略は、異なるあらゆるチャネルを全体最適の視点でシームレスに連携させるマーケティング戦略である。企業は、それぞれのコンタクトポイントにおいて重視する経験価値を顧客に提供するために、様々な方法であらゆるチャネルを活用しなければならない。オムニチャネルはあくまでも手段であり、企業が顧客にどのような経験価値を提供すのかは企業により異なるので、オムニチャネルマーケティングの実現方法も多彩になると考えられる。チャネル連携、統合から始まったオムニチャネルの取組みは、今後多様化し、顧客とのエンゲージメントを強め、顧客ロイヤリティを構築する手段として益々重要性を増していくであろう。



【図 10 購買プロセスにおけるコンタクトポイント】2016年8月筆者作成

【注釈】

- 1) Chick-fil-A Web サイト (2016 年) を参照
- 2) Macy's Web サイト (2016 年) を参照
- 3) Walmart Web サイト (2016 年) を参照
- 4) Walmart プレスリリース (2016 年) を参照
- 5) Starbucks Web サイト (2016 年) を参照
- 6) Walgreens Web サイト (2016 年) を参照
- 7) Nordstrom Web サイト (2016 年) を参照
- 8) 株式会社野村総合研究所「2012 年度のポイント・マイレージの発行額は少なくとも 8,684 億円」を参照
- 9) イケヤ・ジャパン株式会社 Web サイト (2016 年) を参照

【参考文献】

- ア. Chick-fil-A Web サイト “Online Order”,
<https://chick-fil-a.alohaorderonline.com/>, 平成 28 年 9 月現在.
- イ. Macy's Web サイト “Evolving our Strategies with M.O.M 2.0”,
<http://www.macysinc.com/macys/m.o.m.-strategies/default.aspx>, 平成 28 年 9 月現在.
- ウ. Walmart Web サイト “Pick It Up Today”,
https://www.walmart.com/browse/pick-up-today/0/0?cat_id=0&_be_shelf_id=5087&facet=shelf_id:5087%7C%7Cpickup_and_delivery:FREE%20Pickup%20Today, 平成 28 年 9 月現在.
- エ. Walmart プレスリリース (2016) “Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S”,
<http://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>, 平成 28 年 9 月現在.
- オ. Starbucks Web サイト “Mobile Order&Pay”,
<http://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-order>, 平成 28 年 9 月現在.
- カ. Walgreens Web サイト “at the corner of happy&healthy”,
<https://www.walgreens.com/>, 平成 28 年 9 月現在.
- キ. Nordstrom Web サイト “Get Our Apps”,
<http://shop.nordstrom.com/c/nordstrom-apps>, 平成 28 年 9 月現在.
- ク. チャン・キム&レネ・モボルニュ (2005) 「ブルー・オーシャン戦略」, 株式会社ランダムハウス講談社.
- ケ. 株式会社野村総合研究所 (2014) 「2012 年度のポイント・マイレージの年間発行額は少なくとも 8,684 億円」, <https://www.nri.com/jp/news/2014/140516.aspx>, 平成 28 年 6 月現在.
- コ. クレイトン・クリステンセン (1997) 「イノベーションのジレンマ」, 株式会社翔泳社.
- サ. 小野護司 (2010) 「顧客満足 (CS) の知識」, 日本経済新聞出版社.
- シ. Richard L. Oliver (1997) “A Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Post-Exposure Product Evaluation: Experience in the Field”, Indiana University.