

博士論文

マーケティング 2025
～オムニチャネルマーケティング戦略～

Marketing 2025
-Omni Channel Marketing Strategy-

2017 年度

高千穂大学大学院
経営学研究科

学籍番号 15001D
熊倉 雅仁

はじめに	1
------	---

第1章 市場構造の変革とマーケティング概念の進化

1-1. マーケティング概念の誕生	2
1-2. マーケティング概念の変革	2
1-3. STP	
1-3-1. セグメンテーション	4
1-3-2. 市場調査	5
1-3-3. ターゲティング	6
1-3-4. ポジショニング	6
1-3-5. 市場シェア・顧客シェア拡大モデル	9
1-4. マーケティングミックス 4P	
11	
1-5. ダイレクトマーケティング	
11	
1-6. フィールド・マーケティング	
1-6-1. ギャップ提案	
13	
1-6-2. サプライズ提案	
15	
1-7. オムニチャネルマーケティングの予見	15

第2章 小売業態の変革

2-1. 小売業態の変遷	
18	
2-2. 百貨店業態の変革	
21	
2-3. GMS 業態の栄枯盛衰	24
2-4. カテゴリーキラー業態の革新	
2-4-1. 家電量販店の変革	26
2-4-2. 家具専門店の変革	27
2-4-3. 衣料専門店の変革	28
2-5. SM 業態の革新	29
2-6. コンビニエンスストア業態の革新	30
2-7. EC（電子商取引）業態の革新	32

2-8. オムニチャネル業態の誕生	34
-------------------	----

第3章 社会構造の変化と購買行動の変革

3-1. 社会構造の変化	36
3-2. スマートフォン普及による購買行動の変革	38
3-3. SNS 活用の進化と購買コミュニケーションの変革	40
3-4. SNS 社会の進化と購買プロセスの変革	42
3-5. 顧客とのコンタクトプロセス「6 つの Re」	44
3-6. スマートフォンの普及による個別コミュニケーション戦略の変革	45
3-7. 新たな戦略次元としてのプロモシューマー (Promosumer) の出現	46
3-8. ICT 社会における購買体験の進化	47
3-9. ウェアラビリティ (Wearability) がもたらす購買体験の向上	49
3-10. オムニチャネル化社会における顧客とのコミュニケーションの変革	50

第4章 オムニチャネル化によるマーケティング戦略構造の変化

4-1. 購買プロセスの変革とチャネル戦略の変革	52
4-2. オムニチャネル化社会におけるマーケティングミックスモデル	53
4-3. マーケティング 4.0	56
4-4. マーケティング戦略の変革の系譜	58
4-5. マーケティング戦略の革新	59
4-6. チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティング戦略の効果性	61

第5章 フィンテック (FinTech) の進展とオムニチャネルの革新

5-1. フィンテック (FinTech) の登場	61
5-2. フィンテック (FinTech) の定義	62
5-3. 変貌を遂げる電子決済市場	64
5-4. 代金決済ビジネスの変革	66
5-5. 決済ビジネスを取り巻く環境の変化	67

5-6. フィンテック (FinTech) がもたらす電子決済サービスの変革	68
5-7. オムニチャネルと電子決済サービスの融合による購買行動の変革	69
5-8. ブロックチェーン技術の進展とオムニチャネル	70
5-9. インダストリー4.0	72
5-10. フィンテック (FinTech) の進展とセキュリティ対策	74
5-11. ブロックチェーンを活用したビジネスモデル	76
5-12. フィンテック (FinTech) の革新と購買行動の変革	78
5-13. ブルー・オーシャン戦略	79
5-14. イノベーションのジレンマ	81

第6章 オムニチャネル化社会に向けた流通戦略の変革

6-1. 流通チャネルの変革	84
6-2. リードタイムの革新	86
6-3. 物流戦略の変革と購買行動の変革	88
6-4. 実店舗とネット店舗の融合による Just in Time の実現	89
6-5. コンビニエンスストアの流通変革	90
6-6. オムニチャネル化社会における流通の革新	92
6-7. サプライチェーンマネジメントの変遷	93
6-8. サプライチェーンの構造変革	94
6-9. デマンドチェーンの概念	95
6-10. サプライ&デマンドチェーンの革新	97
6-11. オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの多次元化	97
6-12. 流通構造の革新	98

第7章 オムニチャネル化社会における受取物流拠点としての可能性

7-1. コンビニエンスストアの受取物流拠点としての役割	99
7-2. 配送に係る顧客とのコンタクトポイントの変革	100
7-3. 受取物流拠点としての命題	101

第8章 オムニチャネル化社会におけるビッグデータがもたらす付加価値の創造

8-1	ビッグデータの要素	104
8-2	CLO(Card Linked Offer)	105
8-3	ビッグデータの在庫可視化ソリューション	107
8-4	ビッグデータの活用事例	108
8-5	ビッグデータの価値創造	109
8-6	ビッグデータによるターゲティング	110

第9章 マーケティング 2025

9-1.	ソーシャルメディアマーケティング	111
9-2.	デジタルコンテンツの重要性	112
9-3.	マーケティング概念の多様化	113
9-4.	ゲーミフィケーション	114
9-5.	アンバサダー・マーケティング	115
9-6.	ショールーミングとウェブルーミングの融合による新たな O2O 概念	116
9-7.	オムニチャネルマーケティング	119

第10章 オムニチャネルマーケティングの変革

10-1.	コンタクトポイントの革新	120
10-2.	オムニチャネル化を加速させるモバイルアプリ	121
10-3.	アメリカの先進事例	
10-3-1.	メイシーズ (Macy's)	121
10-3-2.	ウォルマート (Walmart)	122
10-3-3.	スターバックス (Starbucks)	123
10-3-4.	ウォルグリーン (Walgreens)	123
10-3-5.	ノードストローム (Nordstrom)	124
10-3-6.	アマゾン (Amazon)	124

第11章 オムニチャネルマーケティング戦略

11-1.	JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセスモデル	
11-1-1.	カスタマー・ジャーニー (Customer Journey) の設計	125
11-1-2.	カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出	126
11-1-3.	カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) の向上	129

11-1-4. カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) の超越	130
11-1-5. カスタマー・ディライト (Customer Delight) の獲得	130
11-1-6. カスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) の構築	132
11-2. オムニチャネルマーケティングの革新	133

第12章 オムニチャネル戦略

12-1. オムニチャネル戦略ニュービジネスモデルの事例	135
12-1-1. ジョインテックス (Customer Journey/ Customer Satisfaction の複合)	136
12-1-2. 福島屋 (Customer Satisfaction/ Customer Loyalty の複合)	137
12-1-3. ふるさと投資・ふるさと納税 (Customer Satisfaction/ Customer Loyalty の複合)	138
12-1-4. キタムラ (Customer Journey/ Customer Satisfaction の複合)	139
12-1-5. 日本コカ・コーラ (Customer Experience/ Customer Delight の複合)	140
12-1-6. 資生堂 (Customer Engagement/ Customer Satisfaction の複合)	141
12-1-7. ココカラファイン (Customer Engagement/ Customer Satisfaction の複合)	142
12-1-8. パルコ (Customer Experience/ Customer Delight の複合)	143
12-2. 「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	144
12-2-1. 移動スーパー	145
12-2-2. 食材宅配 (生協個配)	146
12-2-3. 配食 (宅食)	146
12-2-4. 地域貢献を目指すコンビニエンスストア	147
12-2-5. 小型 SM	147
12-2-6. 出前	148
12-2-7. デリバリー・ケータリング	147
12-2-8. ネットスーパー (電話、FAX 含む)	149
12-2-9. 食品 SM (送迎バス付)	150
12-2-10. 「食」に係るニュービジネスと JXESDL プロセスモデル	150

第13章 投信業界構造の変革

13-1. これまでの投信市場	151
13-2. 日本版 ISA	152
13-2-1. NISA (少額投資非課税制度)	152
13-2-2. ジュニア NISA	153

13-2-3. つみたて NISA	153
13-3. iDeCo（個人型確定拠出年金）	154
13-4. フィンテック（FinTech）による投資行動（ロボアドバイザー）	155
13-5. IFA（Independent Financial Advisor）	155
13-6. 投信銀行窓販の変革	156

第14章 投資行動の変革

14-1. 日米の投資行動比較	157
14-2. 行動ファイナンス理論	159
14-3. FD（フィデューシャリー・デューティ）	160
14-4. 金融オムニチャネルニュービジネスモデルの考察	162
14-5. 金融オムニチャネルビジネスの JXESDL プロセスモデルの実践	163

第15章 オムニチャネルビジネスモデル

15-1. オムニチャネルニュービジネスモデルの展望	164
15-2. これからのオムニチャネルビジネスモデルの指針	166

おわりに	168
------	-----

はじめに

マーケティングの起源については諸説あるが、1908年の米国フォード・モーターズ社の成功例をもって、近代マーケティングの誕生といわれている。大量生産、大量消費の生産体制を可能にし、販売力にも長け、T型フォードが大ヒットした。近代マーケティングが日本にもたらされたのは、1955年、経団連元会長の石坂泰三がアメリカ訪問のなかで、先進的なマーケティングを視察し、必要性の認識を感じたのが発祥とされている。高度成長時代の黎明期である1950年代半ばにアメリカからマーケティングが導入された。アメリカにおけるT型フォードの量産化の時代と日本における高度成長時代の背景が合致したものと考えられる。

マーケティングが誕生してから100年余りが経過し、その概念や手法は時代の背景とともに変化を遂げている。時代は、1950年代から1970年代にかけて少品種大量生産、大量消費／モノ不足から、1980年代から2000年代にかけて多品種少量生産、少量消費／モノ余りへと変遷した。そして、2000年代以降、時代背景のテーマは新たな価値創造へと移った。その間にメディアは、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマスメディアから、インターネット、ソーシャルメディアへと移り変わった。マーケティングの概念は、製品中心のマーケティングから、顧客中心のマーケティング、価値主導のマーケティングへと進化した。

ICTの進展とスマートフォンの普及は、顧客の購買行動に変革をもたらした。顧客は実店舗、ネット店舗、テレビやカタログでの通販、SNSなど、すべてのチャネルを通じたコンタクトポイントから同質の商品、サービスの提供を受けることができる。実店舗中心の従来型ビジネスでは、限定的なエリア内で能動的に接点を持てる顧客との対面取引が主であるため、顧客とのコンタクトポイント拡大には限界があった。また、対面チャネル中心においては、あらゆるチャネルで顧客情報や応対履歴、提案実施状況などをリアルタイムで共有していないため、初対面の顧客との情報収集について、一からヒアリングを実施する必要があり、提案から購入までに相応の時間を費やすこととなる。ネット店舗などの非対面チャネルの出現によって、リアルとバーチャルの融合により、顧客とのコンタクトポイントは飛躍的に拡充することが予想され、すべての顧客に対して **One to One** での最適提案の継続的实施が実現可能となる。ビジネスは日々変革し、とどまることなく、想像を超えるスピードで変革している。その流れを追うように、マーケティングの概念や手法も変革を遂げ、昨日まで価値が高いとされてきたマーケティングの概念や手法が、今日はその価値を失っている可能さえ起り得る。マーケティングの歴史を辿り、これまでマーケティングが、どのように変革を遂げてきたのかを振り返ることで、これからのマーケティングを予測することにつながる。マーケティングの概念や手法を振り返り、時系列に俯瞰して考察することで、未来のマーケティングの概念、手法を予見する。

第1章 市場構造の変革とマーケティング概念の進化

1-1. マーケティング概念の誕生

19世紀末のアメリカにおいて、鉄道による輸送網や電信のネットワーク網の発展によって、工業製品が流通するようになり、企業は大量生産を行うようになった。企業が大量生産を行えば、必然的に大量に販売しなければならなくなり、それにより、流通網が整備されて市場が形成されていった。そこで、企業は、生産の効率化や販売網の拡大、流通網の構築の要請に迫られて、マーケティングの概念が誕生した。

20世紀に入り、米国フォード・モーターズ社は大量生産方式を初めて導入した。1908年に発売されたT型フォードは850ドルの価格で売り出され、他社の2,000ドルと比較しても半額以下であった。その5年後には、価格をアメリカの平均年収600ドルを下回る550ドルとし、庶民でも手の届く価格とした。フォード・モーターズ社は、他のモデルを廃止して生産能力をT型一本に絞り込み、ベルトコンベヤーを使った流れ作業による大量生産を可能にし、組立ラインの効率化によって生産コスト切り下げに成功した。また、効率的な生産システムだけではなく、ディーラー網を構築し、アメリカ全土で販売とメンテナンスができる体制を整備して販売力も備えた。フォード・モーターズ社は、さらに生産の効率化を進め、販売チャネル、流通チャネルを構築し、自動車市場においてマーケティングを既に実践していた。マーケティングは現場で誕生したのである。1935年に米国マーケティング協会（AMA）が発表した最初のマーケティングの定義は、「マーケティングとは、生産から消費まで財とサービスの流れに相關する事業活動を含むものである」（AMA,1935）であった。

戦後復興期、日本は闇市や配給制の時代が終焉して経済が急回復し、それによってモノ不足から立ち直った。当時、企業は小売店の系列化により、ナショナルブランド（NB）の構築を目指した。企業は、少数の巨大な百貨店と多数の零細小売店を通じて日本国内市場において積極的に商品を販売し始め、全国展開することでNB商品力をさらに拡大、小売店の系列化が一層進展してその地位を確立した。フォード・モーターズ社の長けた販売力と同じ事象である。ちなみに、米国の経営学者ピーター・F・ドラッカーは、「マーケティングの元祖は三越の前身である越後屋だ」（P・ドラッカー,2001）と述べている。

1-2. マーケティング概念の変革

1948年・60年、AMAはマーケティング概念を「マーケティングは、生産者から消費者あるいは利用者に、商品およびサービスの流れを方向づける種々の企業活動の遂行である」（AMA,1960）と表現した。この定義においては、マーケティングは企業活動の遂行である

としている。生産者から消費者または利用者に対して、製品、流通、プロモーション、価格を組み合わせ、商品、サービスの流れを方向づけるとしている。

高度経済成長期の日本は、顧客の所得は大きく増大、生活に大きなゆとりができ、多様な商品、サービスを購入できるようになった。その結果、顧客は物的充足欲求を満たすため、不足物を手に入れようとしたため、企業は同質の不足物を大量に生産・流通し、自社の商品、サービスをすべての不足物を求める顧客に認識させ、購入を喚起させることが社会的使命であった。大量生産、大量販売の時代で購入が生産を大きく上回る状況にあり、企業が優位でもあった。企業は生産技術の変革によって効率化の極大化により安い商品、サービスをできるだけ多くの顧客に提供することを目指した。また、モータリゼーションの発達は企業にとって商圈を拡大させた。顧客の車による購買行動は、時間をかけて買い物に行くワンストップショッピングによるまとめ買いを誘引したため、商品、サービスの複合的な品揃えが求められた。さらに商圈の拡大は来店客数の増加を意味し、店舗規模の拡大も図られた。このような時代背景により、食品スーパー、衣料品スーパーのなかから、商品、サービスを拡大して GMS（総合スーパー）へ転換し、急成長を遂げた。この時代、大量生産、大量流通、大量販売を前提としてすべての顧客を対象として同じ方法でプロモーションを行うマスマーケティングが重要であった。マスマーケティングは、平均的な顧客を対象に、標準化された製品を大量生産、大量流通によって届け、規模の経済を追求する。大量生産と流通の効率化によってコストダウンを図りつつ、市場全体に対して企業のメッセージを一方向に誰でもいいから伝えて市場シェアを一気に獲得する。マスマーケティングは、日本の高度経済成長期に合致した戦略であった。

1960 年、米国マーケティング学者セオドア・レビット（2001）が、ハーバード・ビジネス・レビュー誌に「マーケティングマイオピア論」を発表し、製品発想だけで顧客視点が欠落していると、企業を破滅に追い込むとして警鐘を鳴らしている（T・レビット,2001）。レビットが「マーケティングマイオピア論」のなかで典型的な事例として引用しているのが、米国鉄道会社の例である。鉄道会社は自らを輸送事業と考えず、鉄道事業と考えたために、自動車、トラック、飛行機などの鉄道以外の輸送手段を使う企業に市場を奪われて衰退していった。鉄道会社が顧客視点に立ち、自らを輸送事業として考えることができれば成功につながるとしている。マーケティングは、顧客ニーズを発見し、創造し、触発し、満足させるといった一連の努力と事業活動のすべての立場にあるとしている。レビットは、製品中心のマスマーケティングのこの時代、既に顧客中心のマーケティングの必要性を指摘している。また、レビットは、論文のなかでもうひとつの事例としてハリウッドの映画産業をあげている。ハリウッド映画産業は、自らの産業をエンターテインメント産業ではなく、映画産業とだけ定義したために、テレビ産業などに市場を奪われて急速に衰退していったと述べている。しかし、レビットが論文を発表してから 50 年余りが経過した現在、ハリウッドは復活し、活気を取り戻している。自らの事業の定義を映画産業から、エンターテインメント産業と再定義したからである。それを導き出したのは、ウォルト・ディズニー

と考えられる。ウォルト・ディズニーは、制作した映画や創造したキャラクターが、映画産業だけでなく、多くの産業で活用できると考えた結果、ミッキーマウスを使ったテレビ番組の制作を開始し、さらにカリフォルニアやフロリダにディズニーランドを創ってディズニー映画のテーマパークとして事業を大成功に導いたのである。

1-3. STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）

1-3-1. セグメンテーション

米国ゼネラル・モーターズ社は、画一的な T 型フォードに対して、低所得者層から高所得者層にいたるまでそれぞれの階層ごとに異なる自動車の購買ニーズが顕在化していることに気づき、市場の細分化を実践した。自動車が普及していない時期には、画一的で選択肢はないが、低価格の T 型フォードが大量に販売できた。しかし、自動車が世帯への普及が進むと所得の階層ごとにそれぞれ異なる嗜好が生まれ始めた。ゼネラル・モーターズ社はフルラインによる多品種大量生産の体制を構築して異なる顧客ニーズに対応し、フォード・モーターズ社の自動車市場を奪っていったのである。階層を一般、中流の下、中流の上、上流に分け、それぞれの顧客ニーズに商品、サービスを提供し、1920 年代に既にセグメントマーケティングを実践していた。

日本では、1973 年、1979 年の 2 回にわたる石油ショックを契機に所得の低迷、物価の上昇により、それまでの高度経済成長に支えられた顧客の購買力は大きく低下し、安定成長経済に突入する。このような時代を経て 1980 年代に入ると、ある特定のグループに対して特別のメッセージを伝えるセグメントマーケティングが採用された。大量生産、大量販売を前提として、異なる顧客ニーズを獲得する必要性が認識されるようになった。セグメントマーケティングは、市場を細分化してそれぞれのセグメントに適したプロモーションを行う。不足物的欲求が満たされ、満足物的欲求充足の次元に購買行動が変化したため、衣料品などにおいて嗜好という概念が入り込み、年齢層などによって商品、サービスに対するニーズが変わってきた。そのため、市場における顧客ニーズごとにグループ化する必要がでてきた。市場の細分化の方法には、地理的細分化、デモグラフィック細分化、サイコグラフィック細分化、行動的細分化などがある¹⁾。地理的細分化は、顧客のニーズや行動は地域によって異なるという考え方に基づいている。たとえば、うどんの味を関東は濃味、関西は薄味として販売することなどは地理的な特徴を考慮した細分化である。デモグラフ

¹⁾ 市場を構成する一人ひとりの消費者にニーズや欲求は異なっているという認識を基に、市場を何らかの基準でいくつかの同質的集団に細分化することをいう。抽出の基準には、人口統計学的基準と社会心理学的基準、ニーズや欲求の近似などが使われる。

ィック細分化では、細分化の基準が、年齢、性別、所得などである。これまで市場細分化のなかでもっとも中心的な考え方で活用されてきた。顧客ニーズが密接にデモグラフィック要因とむすびついていることや、細分化された市場を認識、測定するのが容易であることがその理由としてあげられる。ゼネラル・モーターズ社が階層を「一般」「中流の下」「中流の上」「上流」に分け、それぞれの顧客ニーズに商品、サービスを提供したのは、デモグラフィック細分化によるものである。サイコグラフィック細分化の要因は、ライフスタイル、社会階層、購買動機、パーソナリティーなどがあり、個人を基本対象とするものである。顧客の価値観の多次元化により、同じ年齢、性別、所得層に属する顧客がまったく異なる購買行動をとるようになった。地理的細分化、デモグラフィック細分化だけでは対応しきれない細分化に、サイコグラフィック細分化を加えて、顧客へアプローチする必要がある。サイコグラフィック細分化は、今後の市場細分化において重要な役割を果たしていくものと考えられる。行動的細分化は、顧客の商品、サービスに係る知識、態度、使用形態、反応などに基づいて細分化することである。たとえば、チョコレートは、子供のおやつとして使用するケースとバレンタインなどのプレゼントとして贈るケースがある。歯磨き市場においては、「かなり頻繁に使うから安いほうがいい」経済性セグメント、「虫歯を防ぎたい」薬効性セグメント、「歯を白くしたい」化粧性セグメント、「味がいいほうがいい」味覚性セグメントがあることが知られている。行動的細分化は、市場を細分化するためのより良い区分として注目されている。企業は、競争優位、いわゆる自社の強みを発揮できるセグメントを、人口統計やライフスタイルなどの諸変数を用いて創造しなければならない。

1-3-2. 市場調査

顧客のセグメンテーションを行うには、市場調査が欠かせない。アンケート結果などに基づいて、性別や年代といった基本属性ではなく、顧客の価値観や考え方、行動に基づくライフスタイルの傾向について因子分析を行い、クラスター分析による顧客のセグメンテーションを行う必要がある。新津（2015）によれば、市場調査は、市場に関する情報を科学的手法によって収集し、記述、分析する過程であり、マーケティング戦略の立案、戦略に基づき実施される活動の予測、活動のモニタリングに役立てることを目的としている。また、市場調査はマーケティング・リサーチと同義語である。日本マーケティング・リサーチ協会は、マーケティング・リサーチを「企業や公共機関が、消費者に本当に望んでいるもの、本当に魅力を感じているものを作るための情報を科学的に集め、分析し、商品計画に反映させていく」と表現している²⁾。新津（2015）は、顧客にいくつかの価値

²⁾ 日本マーケティング・リサーチ協会 Web サイト「マーケティング・リサーチとは」（2016年）を参照

観や生活動態をベースとした類型が存在し、それが市場戦略の時代になると、性別や年齢、所得、学歴といったデモグラフィック細分化だけでは十分な成果を期待できず、サイコグラフィックをベースにした市場調査の必要性を求めている。顧客ニーズが多様化、高度化するなか、顕在化していないニーズをマーケティング・リサーチにより追求することが求められている。市場調査は、まず、現状の実態を把握し、顧客の購買行動の背景をつかむことにある。市場の構造を明らかにして、顧客の購買行動の理由を多面的に分析することが重要である。市場調査は、その過程において多くの情報をもたらしてくれる。調査結果は、現状分析にとどまらず、企業が今後の戦略を立案するうえで重要な判断材料を提供する。市場調査の結果、予想もしなかった事実がみえてくる可能性もある。調査結果をいかに有効にマーケティングに活用していくかが企業に問われている。

1-3-3. ターゲティング

市場を細分化（セグメンテーション）した結果、市場のビジネス機会が明らかになったら、市場の評価と市場セグメントの選択を行う。市場を特定（ターゲティング）し、企業の得意とする事業領域に絞り込み、選択と集中により特化することである。すべての顧客を満足させることはできない。すべての顧客に同じような対応をすることは不可能である。なぜなら、顧客ニーズは多様であり、一様ではないからである。顧客には、他人と同じブランドを持ちたいと思う顧客がいれば、他人とは同じブランドを持ちたくないと思う顧客もいる。あらゆる顧客をターゲットとした商品、サービスは、誰からも必要とされないということが前提にあり、すべての顧客を対象とすることは不可能で、万人ウケを狙うなどということである。つまり、市場が存在し、その成長性、将来性が高く、かつ、企業の強みを生かせると考えられる顧客を対象を絞り込まなければならない。また、ターゲティングは、顧客の対象の絞り込みだけではなく、企業の事業領域の絞り込みを行うという意味でのターゲティングも必要である。つまり、企業の強みを持つ事業領域に絞り込みを行う選択と集中である。企業の商品、サービスの提供の観点からも、万人ウケを狙うなどということである。小売業態において、百貨店、GMSのような衣・食・住全般に係る総合化業態から、顧客の特定の欲求を満たすために特化した商品、サービスを提供する専門化業態が登場し、衣料、食料、住居関連のなかでも特化してより品揃えを多くする動きは、企業の強みを持つ事業領域への絞り込みによる選択と集中である。映画スターでも同じようなことがいえる。たとえば、007シリーズの英国俳優ショーン・コネリーは、ジェームズ・ボンド役にターゲティングして、スパイアクション系を好む層を取り込んだ。以来、アクション系映画でヒット作を連発する。しかし、万人ウケを狙ってドラマ系の役にも挑んだがヒット作は生まれていない。

1-3-4. ポジショニング

ターゲティングした顧客に対して、ターゲティングした企業の商品、サービスの付加価値や競争優位性を理解してもらい、自社の商品、サービスを購入してもらう動機づけを行う必要がある。つまり、提供する商品、サービスの強みを明確にする必要がある。万人ウケするような広くて浅いものではなく、ターゲティングした顧客ニーズに深く突き刺さる、ターゲティングした事業領域の商品、サービスの一番の強みを設定しなければならない。

ポジショニングは、ターゲット顧客の心の中に、自社の商品、サービスについて独自のポジションを築き、差別化されたイメージをもってもらう活動であり、顧客に自社の商品、サービスの価値を認めてもらい、競合する商品、サービスに対して優位性を発揮することを目的とする。つまり、市場において、企業の提供する商品、サービスの真の独自性を確立し、その地位を維持するためのものである。フィリップ・コトラーは、「ポジショニングは、今も威力を発揮する革命的コンセプト」(A・ライズ、J・トラスト,2008)だと述べている。顧客は、商品、サービスの情報が氾濫しているため、購入の都度、商品、サービスに関する情報を再収集することは困難である。顧客は、企業や、商品、サービスのポジションは意識の中で決定する。企業の提供する商品、サービスのポジションは、競合する商品、サービスとの比較で得た、当該商品、サービスに関する認知、イメージ、知覚などの複雑な集合体と考えられる。

アサヒビールは、アサヒスーパードライ発売当時、味の感じ方やのどごしのよさといった状態を「コクとキレ」ということばで表現して新たな市場を創造し、ドライビールカテゴリーでのポジショニングを確立した。重くて、苦いのが本格派のビールとされ、トップブランドのビールはこの傾向だったが、競合する商品、サービスに対する差別化に成功した。首都圏や関西圏の地方銀行、信用金庫は、東北や中国などの地方銀行や信用金庫と比較して、メガの大手銀行と競合する。地方銀行は、地元密着により地域に貢献することで、メガと一線を画したポジションを築いている。地元企業は、メガから資金調達ができなくても、地方銀行、信用金庫からは資金調達ができることが多い。また、メガにも地方銀行にも属さない、りそな銀行は、リテール戦略により、法人顧客は中堅、中小企業をターゲティングし、個人顧客には資金運用、住宅ローン、信託のソリューション提供の強化を打ち出している。個人顧客は、メガが金融資産の比較的大口の保有者層をターゲティングしているのに対し、りそな銀行は、金融資産の比較的小口の保有者層をターゲティングして差別化を図っている。顧客視点という概念でリテール戦略を発信し、ポジショニングを確立している。

1981年、米国のマーケターである、アル・ライズとジャック・トラストが「ポジショニング戦略」を出したことで、1980年代にポジショニング理論が注目されるようになった。アル・ライズとジャック・トラストは、「そのカテゴリーでトップになることが、ポジショニングでは重要であり、マーケティングの基本的な課題は、先頭を切れる分野を創造することである」(A・ライズ、J・トラスト,2008)と述べている。先頭を走り、顧客の心に最

初に入り込むことのほうが、自社の商品、サービスが競合する商品、サービスより優れていると顧客に納得させることよりも簡単である（A・ライズ、J・トラスト,1994）。つまり、自社の商品、サービスは、他社の商品、サービスより優れていることより、マーケット参入が早いほうが、顧客の心を掴めるということである。人類初の月面上陸をしたのは、ニール・アームストロング船長だが、少し遅れて上陸したマイケル・コリンズの知名度は低いことと同じ事象である。一番手と二番煎じの違いは想像以上に大きい、一番最初に商品、サービスを開発しただけでは不十分で、一番最初に顧客に知覚させなければならない。

ジャック・トラストは、2008 年、「リ・ポジショニング戦略」を発表している。リ・ポジショニング戦略は、既存商品の特徴と競合商品の特徴を洗いなおすことでブランドを再構築し、商品の品質自体を向上させるのではなく、見せ方を変えることでブランディングを行おうとする戦略である（J・トラスト,2008）。ターゲット市場の変化などによってブランドのポジショニングが適切でなくなった場合に、ブランドのポジショニングの見直しを行って再活性化を図り、ポジショニングを再構築する。リ・ポジショニングの成功事例として、資生堂のシーブリーズや大塚製薬のポカリスエットがよく紹介される。ボディケア商品のシーブリーズは、海に行ってシャワーを浴びた後などに使用して、ひんやりするデオドラントが主軸の商品である³⁾。シーブリーズは、かつて海に行く 20 代から 30 代の男性市場をターゲティングしていた。ウィンドーサーフィン人口の拡大などによるマリンスポーツブームのトレンドに乗っていた。しかし、近年、海に行く人も次第に少なくなり、ターゲット顧客は減少していった。そこで、資生堂は、リ・ポジショニング戦略をとった。これまでの海や夏といったシーブリーズの利用シーンのイメージから、日常生活シーンでの使用に訴求ポイントをもってきた。香りや日焼け止めのイメージを訴求し、ターゲット顧客を 10 代の女性にしたのである。シーブリーズは、20~30 代男性が海で使用するシーンから、女子高生が日常生活で使用するシーンへとイメージを変更し、見事にポジショニングの変更に成功した。大塚製薬のポカリスエットは、発売当初、マーケットのほとんど無かったところに「スポーツ飲料」としてポジショニングを行い、そのマーケットで顧客の大きな支持を得た。しかし、スポーツ飲料のマーケットに競合商品が増えたことで、マーケット規模が限定的なスポーツ飲料市場からマーケット規模の大きな清涼飲料市場へ進出し始めた。顧客の飲料の利用シーンをスポーツから、日常生活へシフトした。朝、起きたら飲む、なんでもないときに飲む、お出かけ前に飲むなど、起床時、運動中、入浴後などの日常シーンで飲むシーンを想定している⁴⁾。マーケットを変えても、イオン飲料・水分補給という訴求ポイントは維持し、清涼飲料の中でも、カラダにいい飲料として、リ・ポジショニングすることで、競合する清涼飲料との差別化を図っている。

アメリカの経営学者フィリップ・コトラーは、1980 年に競争地位戦略を提唱し、企業のポジショニングを 4 つのタイプに分類した（P・コトラー、K・ケラー,2014）。4 つのポジ

³⁾ 株式会社資生堂 Web サイト（2016 年）を参照

⁴⁾ 大塚製薬株式会社 Web サイト（2016 年）を参照

ポジショニングとは、マーケット・リーダー、マーケット・チャレンジャー、マーケット・フォロアー、マーケット・ニッチャーのポジショニングである。マーケット・リーダーのポジショニングとは、トップ企業が十分な経営資源を活用して、市場全体を攻略するマーケティングを展開する。マーケット・チャレンジャーのポジショニングとは、マーケット・リーダーと差別化を図り、自社の強みをもつ事業領域の市場を攻略するマーケティングを展開する。マーケット・フォロアーのポジショニングは、上位の企業の真似をして、リーダーやチャレンジャーと競合せず、市場を特定のセグメントに集中して小さなセグメントを獲得するマーケティングを展開する。マーケット・ニッチャーのポジショニングは、市場の特定のセグメントに集中して攻略することで、小さなセグメントを独占するマーケティングを展開することである。マーケット・リーダーは、顧客の心の中に入り込んでナンバーワンという盤石なポジションを既に築いている。マーケット・リーダーでない企業が、ポジションを確立している企業と競合するのは自滅行為である。新たなビジネスに参入する場合、マーケット・ニッチャーのポジショニングにより、集中型戦略を展開することで、競争のない独自のマーケットプレイスを獲得することが重要である。競合する市場は、顧客ニーズが顕在化していて見えるマーケットであるがゆえに目が行きがちであるが、顧客の潜在ニーズを掘り起こすような見えない市場を創出することで、競争するよりも遥かに儲かるビジネスを構築すべきである。

1-3-5. 市場シェア・顧客シェア拡大モデル

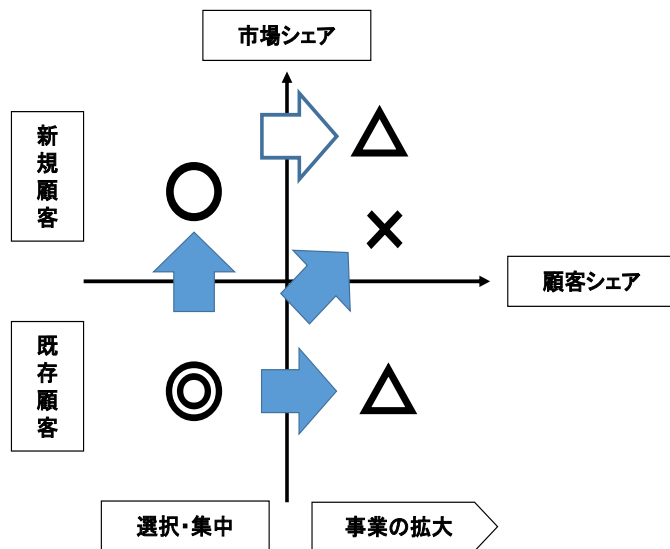
ピーター・F・ドラッカーは、「企業の目的は、顧客を創造することにある」(P.ドラッカー,1973)と述べている。新たな顧客層の囲い込みには、2つの方法がある。1つ目は、選択と集中による企業の得意とする事業領域で、新たな顧客を創造することである。2つ目は、事業領域の多角化により、新しい商品、サービスを提供することによる新たな顧客の創造である。

企業はまず、選択と集中によって絞り込みを行った事業領域で、既存顧客の市場細分化による分析により、新規顧客のターゲティングを行い、顧客基盤を拡大する。企業は、STPによって事業領域の選択と集中を図り、企業の得意とする事業領域で顧客を創造する。既存顧客に対して得意とする事業領域において、付加価値の高い商品、サービスの提供により長期的なリレーションシップによる顧客ロイヤリティを構築することが何よりも重要である。なぜなら、収益の8割は既存優良顧客の2割に支えられていること、新規顧客に商品、サービスを提供するには既存顧客の維持に比べて5倍のコストがかかること、また、5%の既存顧客の脱落を減らすことによって収益が25%~85%改善することなどの経験的法則が発見されているからである。さらに、近年、SNS社会では、既存顧客とのロイヤリティを構築することが、口コミにより新規顧客の創造につながる可能性が高まることも期待されるようになった。既存顧客とは、一生を通じた購買行動における顧客シェアを最大に

する、いわゆる顧客 LTV（ライフタイムバリュー・生涯価値）を最大化することが求められる。顧客との長期的なリレーションシップを構築することは、既存顧客に対して付加価値の高い商品、サービスを提供し続けるというコミットメントが要請される。いまや、ICTの進展により、顧客管理データベースは充実し、ロイヤリティの高い顧客の把握は容易である。したがって、いかに既存顧客を維持し、失った顧客を呼び戻すために、顧客を惹きつけ、関係性の維持、向上を目指していくのが重要である。

百貨店や GMS に代わって、選択と集中により事業領域を絞り込んで登場したのは、ユニクロ、しまむらの衣料専門店や、ヤマダ電機、ヨドバシカメラなどの家電量販店、ニトリなどの家具専門店などである。これらカテゴリーキラーは、事業領域をターゲティングして成長を続けている。カテゴリーキラーの登場により、事業領域の広い百貨店は苦戦を強いられているものの、既存顧客なかでもお得意さまに対して、誕生日や記念日にギフト案内を送ったり、特別なサービスを提供するなど、**One to One** によるきめ細かい対応により、業績を伸ばしている百貨店もある。つまり、2 割の顧客が 8 割の収益をもたらすことを理解し、顧客ターゲティングにおいて、お得意さま戦略を徹底することが重要である。多角化による事業領域の拡大によって、顧客基盤を拡大することは避けなければならない。なぜなら、企業は、商品、サービスのラインを拡大したり、多角化して他の市場にも手を広げると往々にして失敗することが多いからである。過去、コカ・コーラは、コロンビア・ピクチャーズを買収したり、タイラー・ワインを買収したが、後に売却し、現在は事業領域を飲料メーカーに選択、集中している。また、松下電器は、米国の映画・エンターテインメント大手 MCA を買収したが、すぐに売却している。当時、米国巨大企業 GE の元 CEO であるジャックウェルチは、ナンバーワン、ナンバーツー戦略により、シェア 1 位か 2 位の事業以外は見直しや廃業や売却を実施した。

拡大した事業領域で新規顧客を取り込むには、まず、企業が選択と集中によって絞り込みを行った事業領域で顧客化を図り、ロイヤリティの向上を図った後に、新たな事業領域でアプローチを行うべきである。つまり、多角化などによる事業領域の拡大を目指す場合は、ロイヤリティの高い既存顧客をターゲットとして、新たな商品、サービスを提供し、顧客シェアの拡大を目指すべきである（図 1）。



【図1 市場シェア・顧客シェア拡大モデル】2016年4月筆者作成

1-4. マーケティングミックス 4P

ポジショニングで明確にした商品、サービスの強みを効果的、かつ、効率的に顧客に訴求するのがマーケティングミックスである。1985年のAMAのマーケティング概念の定義は、「マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品やサービスの概念化、価格設定、促進、流通を計画する過程である」（AMA,1985）としており、「製品 (Product)」「価格 (Price)」「プロモーション (Promotion)」「流通 (Place)」のマーケティングミックス 4P の概念が中心となっている。日本はバブル期を迎え、大量生産、大量流通、大量販売に対応する効率的な生産、流通、販売システムが構築されると、供給が需要を上回るようになる。このような状況になると企業は大量に生産した商品を販売するためにマスプロモーションによる活動を強化したり、より多くの流通業者通じて販売を強化するプッシュ戦略をとるようになる。企業が流通業者の協力を仰いで商品、サービスの大量販売を推奨したため、流通業者は巨大な勢力を形成するようになる。ヤマダ電機やヨドバシカメラなどの家電量販店、セブン・イレブンなどのコンビニエンスストアの台頭がそのケースである。好景気による顧客の収入増機会の創出による実収入増による背伸びした購買行動や、それに相まってマスコミによる増収ムードに包まれていたことも販売を後押しした。

1-5. ダイレクトマーケティング

バブル経済崩壊以降、市場が成熟して顧客が多く、ものを所有するモノ余りの時代になると、顧客は真に必要なもの、付加価値のあるものだけを選別して購入するようになる。大量生産、大量流通、大量販売の時代と異なり、顧客はより顧客にとって個性的な商品、サービスを求めるようになった。企業は、新たに商品、サービスを開発して販売するというプロダクトアウトのプッシュ戦略から、顧客の立場に立って顧客一人ひとりのニーズに対して真に適った商品、サービスを提供するマーケットインの発想、いわゆるプル戦略へと転換が強く求められている。つまり、多品種生産、多品種流通、少量販売を前提としてモデリングやセグメントを利用した顧客とのコミュニケーションにフォーカスするダイレクトマーケティングの考え方が重要性を増す。ダイレクトマーケティングは、顧客と個別、直接的な双方向のコミュニケーションを行って顧客のレスポンスを確認しながら、ニーズや嗜好に合わせて顧客の立場に立ってプロモーションを展開していく。データベースマーケティング、One to One マーケティングなど、今日でも重視されるマーケティング手法がベースとなっている。

従来のマスマーケティングが顧客を集合体と捉えて属性や傾向などから共通項を絞り込み、顧客セグメント、ターゲットを設定することに対して、ダイレクトマーケティングは顧客一人ひとりに個別にアプローチを行う手法である。マスマーケティングは一定のシェアを一気に獲得することを目的としているのに対して、ダイレクトマーケティングは多様化する顧客の潜在ニーズを個別に掘り起こし、顧客との双方向のコミュニケーションによりリレーションの維持、向上を図ることに主眼を置いている。企業が提供する商品、サービスによって顧客との間で長期的、継続的なリレーションを構築することで、顧客は生涯を通じて企業に大きな収益をもたらす。新規顧客を獲得するには、既存顧客の維持の 5 倍のコストがかかるといわれている。新規顧客を獲得して顧客基盤を拡大することは重要であるが、既存顧客一人ひとりのデータベースを分析して嗜好やニーズを個別に、かつ、正確に把握したうえで、最適な商品、サービスを提供することにより重きを置き、顧客基盤の維持、向上を図るほうが効率的である。ディズニーリゾートの来園者のリピート率は 98% といわれている。ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドは年間 500 億円の投資と人材育成によって、顧客に提供する商品、サービスの付加価値を高め、顧客満足を超えて顧客が期待する以上の商品、サービスの提供により、顧客ロイヤリティを最大化している。長期的、継続的なリレーションをもつ顧客は、口コミによる新規顧客の獲得につながる可能性を秘めている。企業にとって顧客ロイヤリティの向上は、今日の SNS 社会において顧客基盤の拡大にその力を発揮する。

従来型のマスマーケティングに代わって、ダイレクトマーケティングの有効性が台頭した。すなわち、それは、マス（集合体）ではなく、ダイレクト（顧客個人）という概念である。背景には、IT の進展によりデータベースの蓄積、一方での顧客の価値観の多様化がある。2004 年、AMA は「マーケティングとは、組織とステークホルダー（利害関係者）にとって有益となるように、顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し、顧客との関係性

を管理したりするために行われる組織的な活動とその一連の過程である」(AMA,2004)とマーケティングを定義した。それから3年足らずの2007年には、AMAは「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造・伝達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである」(AMA,2007)とマーケティングの新定義を発表した。顧客に提供するのは、単なる商品、サービスではなく、それに加えて商品、サービスを使用する付加価値を提供することである。従来からのマスマーケティングから個人へのダイレクトマーケティングを重視し、マーケティングミックス4Pの概念はなくなっている。また、「顧客との関係性を管理」し、「顧客にたいして価値を創造・伝達・提供し」としており、顧客とのリレーションや付加価値の提供、コミュニケーションの概念が新たに盛り込まれている。

モノ不足時代の製品中心のマーケティングとモノ余り時代の顧客中心のマーケティングでは、経済環境の良いマーケットにおける投資商品販売に係るマーケティングと経済環境の悪いマーケットにおける投資商品販売に係るマーケティングにたとえることができる。経済環境の良いマーケットでは、投資ニーズは旺盛となり、投資商品への需要が供給を上回る状況が起こる。投資商品は、価格が値上がりする可能性が高いため、顧客満足度は向上する。このような環境では、プロダクトアウトの発想によるプッシュ戦略によって、企業から顧客への一方向のメッセージを発信することで、商品を売ることができる。一方、経済環境が悪くなると、投資ニーズが減退することから需要が低下する。経済環境が悪い環境では、マーケットインの発想によるプル戦略によって、双方向のコミュニケーションにより、顧客の投資ニーズに対応する必要がある。マーケットの上昇に伴って投資商品が値上がりすれば、顧客の投資ニーズをほぼ満たすことができるが、マーケットの下落時には、顧客の真の投資ニーズである、リスク許容度、投資目的、投資金額などを把握したうえで、ビフォーフォローからアフターフォローまできめ細かく対応することが重要となる。大きなリスクを取りたくない、将来のリフォーム資金に充てたい、5百万円程度投資したいなどのニーズ把握によるビフォーフォロー、日本のマイナス金利導入による投資環境の変化や顧客のその時々への投資に対する考え方の把握によるアフターフォローにより、顧客ロイヤリティを構築しなければならない。経済環境の良いときから、顧客中心のマーケティングを実施している企業と、製品中心のマーケティングを実施している企業とでは、経済環境が悪化したときに、投資商品の販売実績、つまり企業収益に大きな差がでることになる。

一方で、保険商品は、経済環境に関係なく、常にマーケットインの発想により顧客ニーズに則った販売を行う必要がある。保険商品は、欲しいときに手に入らず、欲しくないときに手に入る商品である。なぜなら、保険商品は、病気をしたり、がん罹患したりすると加入できなくなるため、顧客にとっては、病気になって初めて保険の必要性に気づくからである。病気に罹らず、欲しくないときに保険商品の勧誘を受けるため、顧客にとっては保険商品の勧誘を嫌がる傾向にある。がん罹患率や罹患したときの治療費、がん検

診の必要性、顧客のがんに罹患したときの考え方など、顧客と双方向のコミュニケーションをしっかりとることが極めて重要である。「保険料の安い保険商品があります」などの勧誘行為はタブーであり、プロダクトアウトのプッシュ戦略は、保険商品販売には通用しない。

1-6. フィールド・マーケティング

1-6-1. ギャップ提案

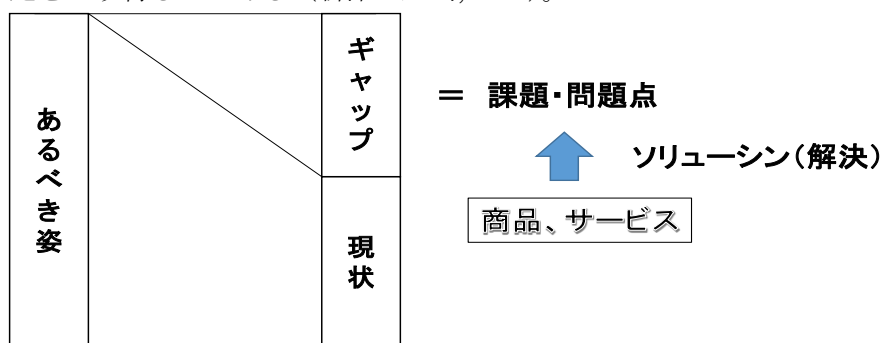
現場（フィールド）での顧客とのコンタクトポイントにおける販売員の提案力を前提としたプル戦略においては、フィールド・マーケティング戦略が重要である。購買時点における顧客情報や POS データを分析して販売提案を行うなど、フィールド対応のための種々のアプローチは重要であり、この対応力がメーカーの商品販売シェアを決定するといわれている（新津,1991）。

ギャップ提案とは、顧客の「あるべき姿」と「現状」を把握し、そのギャップ、つまり、問題点に気づきを与え、企業が提供する商品、サービスにより、そのギャップを解消し、問題を解決する提案方法を用いる（図 2）。顧客の潜在ニーズを顕在化し、ソリューションの提供を行う課題解決型の提案手法である。商品、サービスそのものに焦点を当てて販売を行うプロダクトアウトではなく、顧客の悩み、課題を解決するマーケットインによって提案を行う。顧客は顧客自身の潜在ニーズに気づいていない。顧客の潜在ニーズの顕在化とは、顧客が抱えている不満、不安などをヒアリングすることによって、顧客の本来あるべき姿と、いま置かれている現状を把握し、それを比べることによってそのギャップに気づいてもらい、顧客の課題、問題点を示すことにある。顧客は、自分の課題、問題点に気づくと、できるだけ早くそれを解決したいと考える。企業は、その課題の解決策、つまり、そのギャップを埋める手段として、商品、サービスを提供できれば、ストレスなく購買につながる事ができる。むしろ、課題を解決してくれたと顧客からは感謝される提案営業が実現でき、顧客満足向上につながる。

歯磨き粉を販売する場合、「新商品です」とか「業界最安値です」と推奨してもなかなか販売につながらない。「歯をもっと白くしたい」や「歯磨き粉は味がきらい」などの顧客の課題に焦点を当て、「味覚がなく白さを保つ」ことを主眼に提案することで、顧客の課題を解決できる。また、保険商品を顧客提案する場合でも、前述のとおり、「保険料の安い保険商品があります」と、プロダクトアウトの発想では決して販売することはできない。顧客にとってのあるべき姿、つまり、保険商品では必要保障額を算出し、現状入っている保険商品の保障額とのギャップ（＝保障不足額）を提示し、企業が提案する商品、サービスで、そのギャップ（＝保障不足額）を解消するソリューションを提供することで、購入

につなげることができる。結果として、保険料の削減などにもつながれば、顧客満足はさらに向上する。

フィールド・マーケティングにおけるソリューション型営業で重要なことは、生活者が毎日の生活の中で何を不満に思い、何に不安を感じているのかという日常生活における課題を解明し、それに対して企業は課題解決にどう対処するのか、それによって生活者の満足をどう得るかである（新津・庄司,2008）。



【図2 ギャップ提案】2016年6月筆者作成

1-6-2. サプライズ提案

セオドア・レピッドは、「顧客満足の追求を目的としたマーケティングを中心に、企業は活動すべきだ」（T・レピット,2001）と述べている。米国の消費者心理学を専門とするマーケティング学者リチャード・オリバーは、1981年、「期待不確認モデル」を提示した⁵⁾。期待不確認モデルとは、顧客が満足であるか不満であるかは顧客の事前の期待と事後の実感によって決まるとするモデルである。事前の期待が実感よりも高い場合には、マイナスの不一致が起こり、顧客は、その商品、サービスに失望したり、不満を持ったりする。逆に、事前の期待より実感が高い場合には、プラスの不一致が起こり、顧客は、その商品、サービスから満足を得ることになる。

靴のEC（電子商取引）で全米最大のザッポスのコア・バリューの一つに「サービスを通してWOW（驚嘆）を届けよう！」という取り組みがある⁶⁾。ザッポスは顧客第一主義を徹底して貫いている。配送料無料、返品料無料、365日であれば返品可能なサービスを提供しており、通常4~5日かかるところを2日後もしくは翌日に届けている。また、サービスセンターには、全従業員の3分の1にあたる500人が配置されており、24時間365日体制で1日に5000本以上の電話を受けている。顧客対応はすべて現場のスタッフに任せており、ひとりの顧客と8時間通話することもあるという。有名なエピソードに、病床の母親のために何足か靴を買ってあげたが、母親の病状が悪化して亡くなってしまったため、返品を希

⁵⁾ Wikipedia'Expectation Confirmation theory'（2016年）を参照

⁶⁾ Zappos Web サイトを（2016年）参照

望した顧客に対して自宅まで無料で集荷サービスを手配したほか、顧客にお悔やみの花束とメッセージを送ったことが知られている。顧客は涙を流して驚嘆し、ザッポスに対して強い愛着と忠誠心を持った。そしてザッポスは顧客との強い結びつき、つながりを獲得した。このサービスの質の高さから 8 割の顧客がリピーターとなり、友人知人にも勧める。リソースをメディア広告ではなく、顧客サービスに投入することで、口コミを味方につけている。

サプライズ提案によって、顧客は商品、サービスに対する驚きを伴った好ましい感情を抱くことができる。サプライズは、期待水準と実感水準において、プラスの不一致が起こったときに生じる。サプライズは、期待していたものを遥かに超越する感激、感動のゾーンに達した状態である。サプライズ提案により、顧客満足を超え、顧客歓喜を生み出すことができる。顧客歓喜を実現するには、顧客の気づいていない潜在ニーズを掘り起こし、顧客のかゆいところに届く提案、ソリューション提供を行わなければならない。

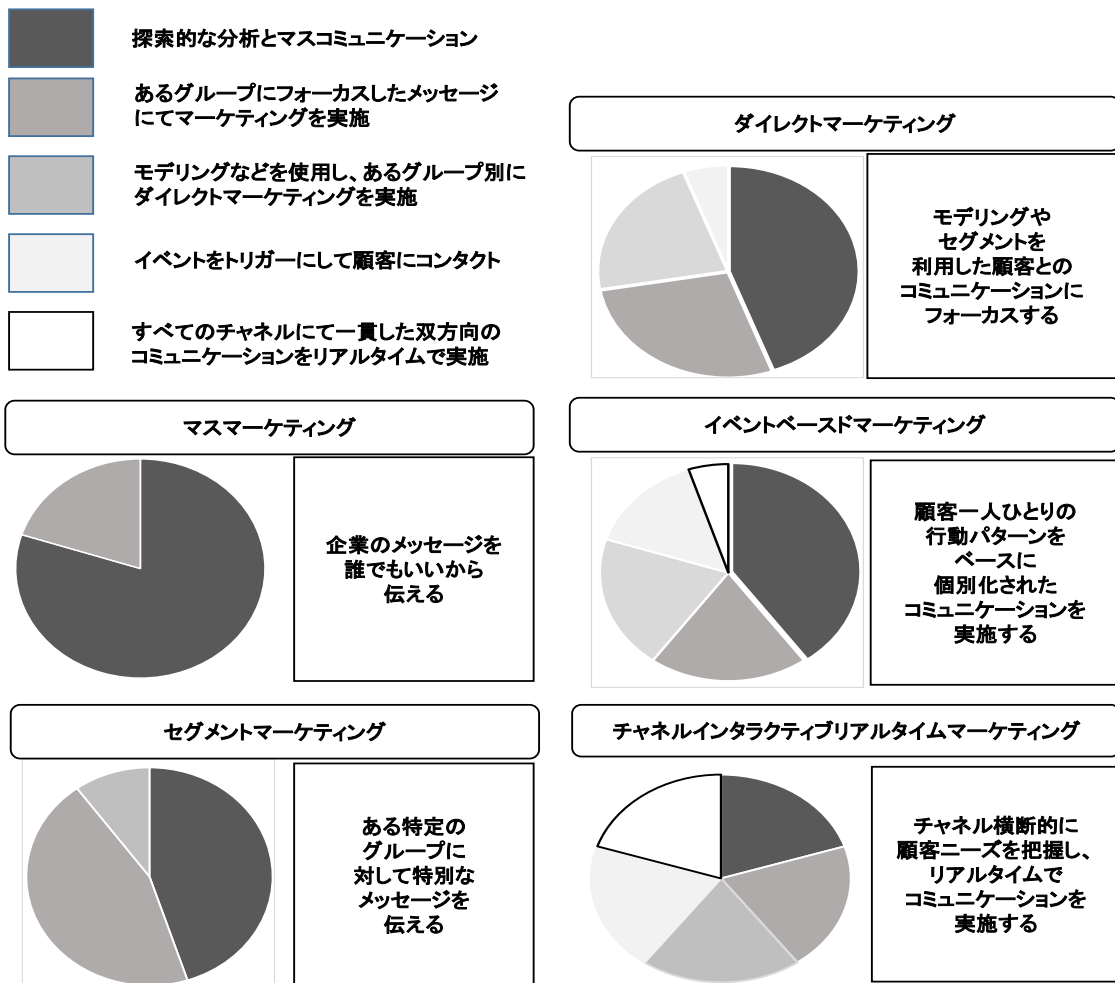
1-7. オムニチャネルマーケティングの予見

現在のマーケティング戦略の成熟度は、ターゲットマーケティング戦略、イベントベースドマーケティング戦略に該当すると考えられ、顧客一人ひとりの行動パターンに基づく個別提案に加えて、チャネル横断的にリアルタイムでのコミュニケーションが必要となる。マーケティング戦略は、購買プロセスの変化や社会構造の変化を背景に進化している(図 3)。モノ不足の時代、企業主導の環境下においては、企業のメッセージを誰でもいいから伝えるマスマーケティングが有効であった。探索的な分析とマスコミュニケーションの実践で、市場シェア拡大を狙ってモノを作って売る場合には効果的である。セグメントマーケティングは、検索的な分析とマスコミュニケーションの実践に加えて、ある特定の顧客グループに対して特別なメッセージを伝える戦略である。あるグループにフォーカスしたメッセージを伝えることによって、より効率性を追及している。いわゆるヒトターゲティングである。その後、モノ余りの時代、顧客主導へと環境が変化するにつれて、モデリングやセグメントを利用した顧客とのコミュニケーションにフォーカスするターゲットマーケティングの段階に入り、顧客一人ひとりの行動パターンをベースに個別化されたコミュニケーションを実施するイベントベースドマーケティング戦略へと進化していった。ダイレクトマーケティングは、企業が発信するメッセージを誰でもいいから伝えつつ、ある特定のグループに対して特別なメッセージを伝え、さらにモデリングやセグメントを利用して、顧客とのコミュニケーションにフォーカスする。ダイレクトマーケティングは、モノにフォーカスしたターゲティングから、コトにフォーカスするターゲティングへと変遷する。モノ余りの時代、モノ×コトによる生活シーンに合わせたターゲティングの要請が強まった。生活シーンにヒトを掛け合わせた、つまり、ヒト×モノ×コトによるイベントシーンにフ

フォーカスしたイベントベースドマーケティングは、顧客の就職や結婚などのイベントにあわせて、最適なタイミングで最適な商品、サービスを提案する。企業が発信するメッセージを誰でもいいから伝えつつ、ある特定のグループに対して特別なメッセージを伝えて、モデリングやセグメントを利用して顧客とのコミュニケーションにフォーカスをし、さらに顧客一人ひとりの行動パターンをベースに、イベントをトリガーにして個別化されたコミュニケーションを実施する。保険商品で考察してみると、戦後まもなく助け合いの精神で始まった保険商品は、保険加入者がいないなかではマスマーケティングにより一気にシェアを拡大した。その後、若年層には死亡保障保険の加入を、中高年層には年金保険の加入を勧めるなど、デモグラフィックによるヒトターゲティングであるセグメントマーケティングへと変遷する。その後、医療保険、がん保険などのモノにフォーカスしたターゲティング、また、海外旅行に行くときへの備えとしての海外旅行保険や、病気で住宅ローンが返済できなかったときに返済を免除できる三大疾病保険など、コトターゲティングへと進化する。さらに、家族が増えたときの死亡保険の増額や子供が生まれたときの学資保険など、ライフステージのイベントをベースとしたマーケティングへと変革を遂げる。

そして、今日、顧客は十分な情報を持っており、顧客ニーズは多種多様である社会においては、チャネル横断的に顧客ニーズを把握し、リアルタイムでコミュニケーションを実施するチャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングへと更なる進化が求められる。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、チャネル横断的に企業と顧客の双方向のコミュニケーションを行う。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、それぞれのマーケティングコミュニケーション戦略で構成される「検索的な分析とマスコミュニケーション」、「あるグループにフォーカスしたメッセージにてマーケティングを実施」、「モデリングなどを使用し、あるグループ別にダイレクトマーケティングを実行」、「イベントをトリガーにして顧客とコンタクト」、「すべてのチャネルにて一貫した双方向的コミュニケーションをリアルタイムで実行」の5つの要素を均等に取り入れたマーケティング手法を構築する必要がある。これまでのマーケティング戦略の構成要素を複合的に取り入れて、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングを実践し、すべてのチャネルをシームレス、かつ、横断的に俯瞰し、顧客ニーズを把握してリアルタイムに双方向、対話的コミュニケーションを実施することによって、オムニチャネルマーケティングを実現することができる。

(各戦略の構成要素)



【図 3 マーケティング戦略の進化】2016 年 6 月筆者作成

第 2 章 小売業態の変革

2-1. 小売業態の変遷

モノ余りの成熟社会における顧客ニーズやライフスタイルの変化や価値観の多様化、インターネットの普及による情報の氾濫は、小売業態に変革を起こしている。社会情勢の変化に即応し、スピーディ、かつ、柔軟に対応することが企業の持続的成長の要因であり、顧客ニーズの変化に的確に対応できなければ市場から退場を迫られる。新津（1995）は、小売業態を「何を売るか」の業種区分からではなく、①商品構成とプライスゾーン、②販売手法（ターゲットとサービスレベルなど）、③店舗形態、④立地の要素等々のちがいによる区分と定義している（新津,1995）。つまり、業種とは「何を売っているか」であり、業

態とは「どんな売り方をしているか」で小売業を分類する概念である。

日本の小売業態は、アメリカで既に成功している業態を導入するかたちで進化してきたが、その業態発展を参考にしながら日本の風土にあった業態を創ってきた。非日常的な娯楽の買い物の場として登場した百貨店は、1904年に東京日本橋に三越百貨店が開業して以来、購買の近代化の象徴として各地で開業が進んだ。1970年代、GMSのダイエーが1960年代まで不動の地位を築き、百貨店業態の大丸、三越、高島屋を抜いて、小売業売上高のトップに立った。1980年代、ダイエーは価格破壊を旗印に、ハイパーマート業態による出店攻勢を強めた。また、低価格PB戦略を推し進め、セービングブランドを構築し、食品にとどまらず多くのトイレタリー商品や再販品の化粧品カテゴリーにまで参入して価格下落を助長した。GMSのPB商品の台頭により、NB商品の店頭シェアを侵食するなど店頭陳列シェアに大きな影響を与えるなど、小売業界におけるGMS業態の地位を確立した。GMSが百貨店の品揃えをより安く提供したため、地方の百貨店を中心に淘汰の波が押し寄せた。しかし、都市部の百貨店は食文化をファッション文化の情報発信基地として付加価値化を行い、業態の危機を乗り越えた。近年、百貨店は、中国の経済大国化と円安を追い風に訪日外国人による購買増加と百貨店ならではの接客による高サービス、高付加価値により、富裕層の購買を囲い込むことで業績を牽引している。

1990年代に入ると、顧客ニーズの多様化やライフスタイルの変化が、小売業態の多様化、個性化を後押しし、専門店、複合型商業施設など多彩な売り方を提案する業態の出現を促進した。より低価格で販売を行うカテゴリーキラーのディスカウントストア、在庫処分目的でつくられたアウトレットストアや有名ブランド百貨店の在庫処分品を幅広く扱うオフプライスストアなどである。バブル崩壊による本格的なデフレの到来にあわせて、ヤマダ電機、ユニクロなどのカテゴリーキラーの業態である専門量販店の出現により価格破壊がさらに進行した。GMSの特定商品カテゴリーを低価格で提供する専門量販店は、2000年以降、GMS業態を苦境に追い込んだ。2000年代、常時品揃えの変更や商品提供、物流の改革を先行しているコンビニエンスストア業態のセブン・イレブンが小売業売上高の首位に躍り出た（表1）⁷⁾。同社は、高品質なPB商品、サービスを値頃感のある価格で提供し、かつ、時間的および場所的な利便性をも提供する。売れ筋商品を品切れも売れ残りもないように常時取り揃えられる高度な物流システムも強みである。新たな客層の拡大を目指した商品戦略などにより業績は右肩上がりであり、2014年度には同業態の全体の売上高が初めて10兆円を突破している。

【表1 日本の小売業売上高ランキング】

⁷⁾ 日本経済新聞社 Web サイト「日本の小売業調査」（2016年）を参照

年度	1968年度		1978年度		1988年度		2008年度		2015年度	
順位	社名	業態	社名	業態	社名	業態	社名	業態	社名	業態
①	三越	百貨店	ダイエー	GMS	ダイエー	GMS	セブンイレブン	コンビニ	セブンイレブン	コンビニ
②	大丸	百貨店	イトーヨーカ堂	GMS	セブンイレブン	コンビニ	イオン	GMS	イオン	GMS
③	高島屋	百貨店	西友	GMS	イトーヨーカ堂	GMS	ヤマダ電機	専門店	ローソン	コンビニ
④	鉄道弘済会	キヨスク	ジャスコ	GMS	ジャスコ	GMS	イトーヨーカ堂	GMS	ファミリーマート	コンビニ
⑤	松坂屋	百貨店	西武百貨店	百貨店	ローソン	コンビニ	ローソン	コンビニ	ファーストリテイリング	専門店
⑥	ダイエー	GMS	三越	百貨店	マイカル	GMS	ファミリーマート	コンビニ	ヤマダ電機	専門店
⑦	西武百貨店	百貨店	セブンイレブン	コンビニ	高島屋	百貨店	サークルKサンクス	コンビニ	イトーヨーカ堂	GMS
⑧	西友ストア	GMS	ニチイ	GMS	西友	GMS	エディオン	専門店	三越伊勢丹	百貨店
⑨	阪急百貨店	百貨店	高島屋	百貨店	ユニー	GMS	高島屋	百貨店	J.FRONTティール	百貨店
⑩	伊勢丹	百貨店	大丸	百貨店	ファミリーマート	コンビニ	ダイエー	GMS	高島屋	百貨店

日本経済新聞「日本の小売業調査」（2016年）を参考に2016年1月筆者作成

経済通産省の商業業態調査によれば、近年、業態別の売上規模はECの業態がコンビニエンスストア業態を追い抜いた⁸⁾。13兆円を超える売上規模首位のGMS業態をここ数年で追い抜くものと予想される。GMSは自前主義で食品から衣料、住居関連まで揃え、顧客にワンストップショッピングを提供してきた。画一的な商品、サービスを大量に売る少品種大量消費社会では生産性向上が図れ、効率化の潮流にのることができた。しかし、今日の成熟化社会では専門性の高い品揃えを求める顧客ニーズに対応できていない。衣料関連では、ユニクロやしまむらが業績を伸ばす一方で、GMSは苦戦を強いられている。住居関連でも、ニトリが低価格を武器に増収増益を続け、世界最大手のイケアも日本での店舗網を拡大している。GMSの苦境に追い打ちをかけるかのように、イトーヨーカ堂は2016年以降5年間で全店舗180店のうち40店を閉鎖する。ユニーグループのGMSアピタなども数十店規模の閉鎖を予定している。また、イオンは閉鎖はしないが、年50店のペースで店舗改装による改革を加速させる。GMSが業態別売上規模の首位の座を明け渡すのも時間の問題である。

1963年、ブランド・Eは、小売アコーディオン理論を提唱した。同理論は、その後、1966年にS.C. ホーランドが理論仮説として精緻化して命名した⁹⁾。小売アコーディオン理論は、小売業態の変化を総合化と専門化の繰り返しと捉えて、広い商品ラインと狭い商品ラインの小売業態がアコーディオンのように相互に出現するという循環説である。広い商品ラインのゼネラルストアが優勢であると狭い商品ラインの専門店が登場し、時間の経過と

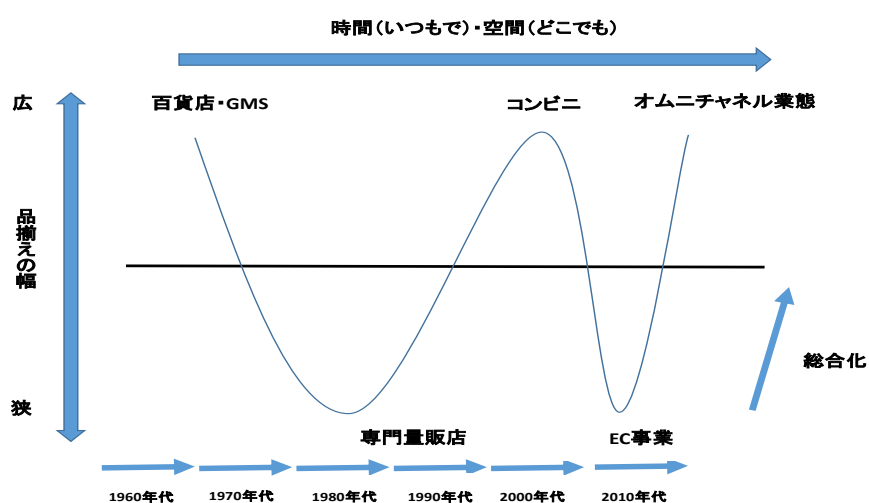
⁸⁾ 経済産業省 Web サイト「商業業態調査」（2016年）を参照

⁹⁾ Hollander, S.C. "Notes on the Retail Accordion Theory", Journal of Retailing, Vol42, 1966.

ともに専門店の業態が優勢となるとまた百貨店のような広い商品ラインの業態が台頭するという小売業態の歴史的発展過程を説明している。

日本の小売業態の発展過程を考察すると、高度経済成長期からバブル期にかけて、広い商品ラインで総合化した百貨店と、ダイエー、イトーヨーカ堂などのGMSが食品を中心として衣料品、家電製品などへの商品を拡大して優勢であった。バブル崩壊後のデフレに突入すると百貨店、GMSは、狭い商品ラインに特化した専門量販店にマーケットシェアを奪われた。その後、百貨店、GMS以上に広い商品ラインで総合化されたコンビニエンスストアが台頭した。近年、本という狭い商品ラインに専門化したアマゾンに代表されるEC業態が躍進している。直近は、ヤマダ電機に代表される専門化した専門量販店やアマゾンが、広い商品ラインを揃える総合化の動きをみせている。

小売アコーディオン理論の品揃えの幅の概念に加え、時間（いつでも）、空間（どこでも）の概念を加えると、コンビニエンスストア業態のセブン・イレブンが、オムニチャネル戦略をとるオムニ 7 を開始したことやアマゾンが実店舗を開発して品揃えを拡大している戦略は理解できる。百貨店は100年のサイクルを描き衰退業態と位置付けられ、GMSはダイエー誕生から60年で苦境に立たされた。さらに、セブン・イレブンは40年、ユニクロは30年で創生期から成熟期を迎えていて、アコーディオンのサイクルが短くなっていることをうかがわせる（図4）。品揃えの幅の広狭と時間、空間の観点から、変化への対応の速さが新たな小売業態を生み出すことにつながり、顧客ニーズに適った小売業態が創出されて進化を遂げると考えられる。それは新たな小売業態次元へのチャネルの多次元化と商品、サービスの拡大を意味しており、これらを俯瞰すると品揃え、時間、空間の関係から実店舗とネット店舗の融合と品揃えの拡大による顧客が欲しい商品（品揃え）を欲しいタイミング（時間）に欲しい場所（空間）で手に入れることができる小売オムニチャネル業態を予見することができる。



【図4 小売アコーディオン理論】Hollander.S.C.”Notes on the Retail Accordion Theory”を参照に2016年1月筆者作成

2-2. 百貨店業態の変革

経済産業省の商業統計業態分類によれば、百貨店は衣・食・住の商品群のそれぞれ 10% 以上 70%未満を取扱い、従業員 50 人以上のいわゆる百貨店および総合スーパーが含まれ、このうち伝統的な意味での百貨店は、売場面積 3000 m²以上（東京特別区および政令都市は 6000 m²以上）の「大型百貨店」と、3000 m²未満（同 6000 m²未満）の「その他百貨店」に区分される¹⁰⁾。百貨店は、1904 年の三越呉服店による「デパートメントストア宣言」により始まった。高度経済成長期に人々の生活が豊かになり購買行動が活発になっていくなかで、百貨店は、小売業の華々しい業態のリーダー的存在として顧客の購買意欲を掻き立てるような取扱商品群の拡大や最先端の情報の発信により、それまでの家業的商業から抜け出して繁栄を続けた。しかし、1990 年代に入り人々の生活や経済が成熟すると、百貨店を取り巻く環境は激変し、小売業態が多様化するにつれて百貨店の地位は下がっていった。1990 年初めのバブル崩壊後からは、長期不況による消費の低迷や、スーパーマーケットや GMS、カテゴリーキラーの出現により百貨店の売上高は停滞していった。

百貨店の仕入形態は消化仕入を採用しており、この仕入構造が百貨店業界停滞への大きな要因となった。消化仕入では、在庫リスクをメーカーが負うため百貨店は売れ残りリスクを回避できる。小売価格の決定権はメーカーがもっているため、この仕入構造は、百貨店売場で売れ行きの悪い商品を入れ替えする仕組みとして、百貨店、メーカーの双方にメリットがあった。百貨店とメーカーが相互に協力して売場の商品を入れ替え、陳列し直して新鮮味を出し、変化を持たせることにより売場の活性化につながった。これは、百貨店の販売力が小売業態のなかでも圧倒的に強いことで成り立つ仕組みである。そのため、百貨店の販売力が低下し、かつ、新たな小売業態の出現により販売チャネルが多様化すると、その力関係は崩れていった。消化仕入に対応できるのは、大手メーカーに絞られていき、結果として仕入先が絞られることで必然的に品揃えが似通い始め、各百貨店とも個性を失った。同時に、モノ不足からモノ余りへと時代が進むにつれ、顧客の購買行動が、周囲が買うから自分も買うという行動から、顧客にとって価値のあるものを厳選して、真に必要なものだけを買うという行動に価値観が変化した。従来からの百貨店の仕入構造は制度疲労を起こしており、顧客の購買行動、価値観の変化への対応ができなかった。その結果、顧客離れは進み、業界全体が活力を失い、地方店や不採算店の閉鎖が相次いだ。いまや、百貨店業態の経営環境は苦境に追い込まれている。日本百貨店協会によれば、百貨店の売上高はピークだった 1991 年の 9.7 兆円から 2015 年の 6.2 兆円まで減少している¹¹⁾。このような状況のなか、百貨店各社は生き残りをかけ、続々と再編に着手した。2003 年に、そ

¹⁰⁾ 経済産業省「業態分類表」（2016 年）を参照

¹¹⁾ 日本百貨店協会 Web サイト「百貨店売上高」（2016 年）を参照

ごうと西武百貨店とでミレニアムリテイリングを発足させたのを契機に、2007年9月には、松坂屋と大丸が経営統合し、J.フロントリテイリングが誕生した。また、同年10月には、阪神百貨店と阪急百貨店が統合し、エイチ・ツー・オーリテイリングが誕生した。さらに、2008年4月には、三越と伊勢丹が統合して三越伊勢丹ホールディングスが誕生している。相次ぐ百貨店同士の経営統合により、大手百貨店の構図は激変した（表2）。

【表2 百貨店売上高ランキング変遷】

年度	1968年度		2014年度
順位	社名		社名
①	三越		三越伊勢丹
②	大丸		J.フロントリテイリング
③	高島屋		高島屋
④	松坂屋		H2Oリテイリング
⑤	西武百貨店		そごう・西武

日本経済新聞「日本の小売業調査」（2016年）を参考に2016年6月筆者作成

百貨店業界トップの三越伊勢丹は、売り場のことを、お買い場と呼んでおり、徹底した顧客主義によって顧客の声を品揃えや売り場に反映させている。三越伊勢丹の最大の特徴は、自主編集売り場にある。百貨店の衰退の原因は、テナントに仕入れや販売を任せきりにしていたため、自らでそれを行う力が減退し、他社との差別化ができなくなってしまうことにある。三越伊勢丹は、ブランドの垣根を崩し、一つの売り場で多くのブランド商品を並べて顧客がそれらを比べながら購入できるよう売り場を工夫している。三越伊勢丹が主導する自主編集売り場は、自らが発掘した新人のデザイナーの商品などを完全買い取りでリスクをとり、自らが販売するものである。それまでの常識であった実績とブランド力のある大手メーカーに限られていた百貨店の仕入慣行を崩した。三越伊勢丹はその自主編集売り場の割合を増やしている。そのため、売れるものを売れる時期に売れる分だけ揃えるために単品管理を導入した。単品管理の導入により、売れ筋を早めに調達し、臨機応変に売り場を切り替えることができ、最も売れる方法をスピーディに的確にとらえることができる。このことが、マーチャンダイジング力の優れた三越伊勢丹といわれる所以である。優れたマーチャンダイジング力を活かし、顧客目線で売り場作りを進める自主編集売り場をコンセプトに、商品をメーカーから仕入れて単に販売するだけにとどまらず、顧客にどのような付加価値を提供していくのかを明確にしていくことが差別化につながるものと考えられる。

百貨店業界売上高2位のJ.フロントリテイリングは、「新しい時代を切り拓く、進化し続ける百貨店へ」をモットーに、変化する時代にいち早く呼応する新しい百貨店ビジネスモデルの構築に向け、これまでの既成概念にとらわれることなく、柔軟な発想力でチャレンジ

し続けるとしている¹²⁾。新しい百貨店ビジネスモデルとは、「大衆とともに歩む百貨店」を目標に、顧客がわざわざ足を運びたいような、魅力的、かつ、収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラムである。J.フロントリテイリングは、マーチャンダイジング力という点について業界を見渡した時に、三越伊勢丹に追いつくことに時間をかけていては、マーケットの変化に対応できず、生き残れないと判断した。店頭のリテール運営については、仕入れを伴わない専門店のテナントを誘致して出店する仕入れ機能のない小売業へとビジネスモデルの転換を図ったのである。百貨店の枠組みを超えた「脱百貨店」改革に踏み切り、マーケット対応力を重視する「新百貨店モデル」という新たなビジネスモデルを構築した。新百貨店モデルは、新しい顧客層の獲得と少人数体制による高効率運営を目指している。売り場を自主運営とリテール運営に明確に分け、それぞれに適したローコストオペレーションを推進している。2011 年、大丸松坂屋梅田店は、大阪駅の大規模な再開発に伴い、店舗を一新し、売り場面積を大幅に増床した際に、紳士服のはるやまやユニクロ、H&M の他、東急ハンズなど従来の百貨店では考えられない大型のテナントを誘致した。また、20~30 歳代の女性をターゲットにした比較的価格が低いブランドとして取り入れた「うふふガールズ」というファッションフロアを導入した。さらに、ポケッモンスター、トミカショップなどを誘致し、30~40 歳代の家族連れでの来店誘致に成功している。男性顧客やファミリー層の取込みにより、売上高大幅増を実現している。ローコストオペレーションの実現に関しては、売り場ごとの管理となっていたレジを全店集中管理へと変更し、レジの配置数を減らして、かつ、レジ担当者を非正社員とする取組みを行っている。正社員をコンサルティングや対面販売に多くをシフトした。百貨店のサービスは人的付加価値にあるといえる。それがバブル当時、単に商品売り子だけの存在で成り立ってきたことに今日の不幸がある。そしてこの点の百貨店の再生は大変むずかしい。なぜならば百貨店の社員だけの接客業（クレンネス、欠品防止、品質・鮮度、POP、値札、フレンドリーなどの基本管理）ですまないからだ（新津,1995）。J.フロントリテイリングは、この点の改革により、競争力向上を目指している。今後、さらに小売業である百貨店の独自性を発揮するための自主編集売り場運営の強化と、コンサルティング、対面販売の強化により、顧客満足の向上を目指さなければならない。

2-3. GMS（総合スーパー）業態の栄枯盛衰

経済産業省小売業態分類表によれば、GMS（総合スーパー）の定義は、衣・食・住の各販売額がいずれも総額の 10%以上 70%未満の範囲内にあり、取り扱っている従業員が 50 人以上で、売り場面積の 50%以上についてセルフサービス方式をとっていることである。売り場面積については、3000 m²以上（東京特別区および政令都市は 6000 m²以上）の「大型

¹²⁾ J.フロントリテイリング株式会社 Web サイト（2016 年）を参照

GMS」と、3000 m²未満（同 6000 m²未満）の「中型 GMS」に区分される¹³⁾。GMS は、1950 年代、米国の流通業を視察した先人たちによって持ち込まれ、高度経済成長期に発展し、大量生産、大量流通、大量販売、大量消費を担う生活インフラに成長した。先人たちのなかには、ダイエー創業者の中内功やイトーヨーカ堂創業者の伊藤雅俊、イオンの岡田卓也らもいた。1957 年に中内は、大阪で「主婦の店ダイエー」を創業した。日用雑貨品、衣料品、食料品などの取扱いによるワンストップショッピングを特徴として、店舗の大型化と店舗展開により、GMS 業態を構築した。ダイエーをはじめとして、イトーヨーカ堂、ジャスコ（現・イオン）などが、百貨店に対抗して店舗を展開した。1972 年、ダイエーは、百貨店業態の雄である三越を抜き、小売業売上高 1 位の座を獲得し、GMS は小売業態の主役の地位を確立した。GMS の成長戦略は、人口増加、都市郊外、地方での核家族の増加、モータリゼーションの進展などを背景に、新規出店による規模の利益を追求してバイイングパワーによって仕入先との取引条件を有利に進め、ローコストオペレーションによる低価格の商品、サービスの提供を実現することにあった。GMS の躍進に伴い、近隣商店街などの中小小売店が圧迫を受け始め、大型店の規制を目的として、1974 年に大店法（大規模小売店舗法）が施行された。大店法は、多くの運用問題が発生し、79 年に改正、92 年に再改正されることになったが、大型店への厳しい規制は、小型店でフランチャイズ方式のコンビニエンスストアが多店舗展開する一因になったと考えられる。

1990 年に入ると、GMS は業態サイクルから成熟期を迎えた。GMS を支えた郊外居住、核家族、標準的な中流ライフスタイルが変化し始めた。また、顧客の購買行動は、価格主導から価値主導へと変化するなかで、安さ追求だけの GMS のマーチャンダイジング力は低下し始めた。GMS が百貨店に対抗して品揃えや若干の低価格での商品、サービス提供に奔走している間に、多様化、高度化する顧客ニーズを深掘りできる品揃えの深さと品質、安さを追求するカテゴリーキラーにマーケットプレースを奪われることになる。カテゴリーキラーは、専門店としての品揃えの深さという付加価値を提供し、優位性を発揮している。また、SCM（サプライチェーンマネジメント）への積極投資による低価格での商品、サービス提供を実現し、結果、GMS の取扱い商品の中心価格帯が、相対的に高くなった。大量生産、大量消費の時代、GMS は百貨店に近い品揃えで、若干の低価格で商品、サービスを提供することで業態の地位を確立したが、顧客の購買行動が成熟した 2000 年代半ばには、カテゴリーキラー業態の出現やコンビニエンスストア業態の発展などを背景に衰退期へと突入した。GMS 業態を創りあげたダイエーは、2004 年に産業再生機構の支援を受けた。ダイエーの失敗は多角化経営によるところが大きい。しかしながら、ダイエーは、セービングに代表される PB 商品開発による低価格の提供や、パイパーマートやコウズといったローコストオペレーションを目指した店舗運営などに根本的な原因があったと考えられる。ハイパーマートは食品とディスカウントストアを複合した大型店である。また、コウズは倉庫のような店舗でケース単位の商品を販売するいわゆるホールセールで、年会費を払っ

¹³⁾ 経済産業省「業態分類表」（2016 年）を参照

た会員に対して、衣食住のフルラインの商品を卸売りに近い価格で提供する店舗形態であり、徹底して店舗運営にかかるコストを削減し、低価格を実現しようとした。しかしながら、結果として、低価格だけでは顧客に受け入れられることができなかった。イトーヨーカ堂は、セブン・イレブンのノウハウを取り入れ、POS システム導入や多頻度小口配送を実施している。徹底した単品管理をマーチャンダイジング力の強化、個店への権限委譲などの戦略を実践しているが、既存店売上、利益率の低迷により苦戦を強いられている。現在も、食品 SM 特化による効率性の追求や、ショッピングセンター（SC）化での集客力の向上、オムニチャネル化によるセブン&アイグループの総合力の発揮により、戦略の転換を図っている。イオングループは、ヤオハンの経営統合、ダイエーの完全子会社化、ウエルシアの子会社化など、事業拡大を積極的に行っている。マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東を経営統合・子会社化する「首都圏商品スーパーマーケット連合」を設立するなど、拡大路線を突き進んでいる。マックスバリュは、EDLP（エブリディ・ロー・プライス）を旗印に、常時低価格で商品の販売に力を入れ、低価格には定評がある。EDLP によって常時低価格で商品を販売するためには、ローコストオペレーションによる経費削減、SCM の変革によるコスト削減の対策を講じる必要がある。イオングループは、規模の拡大により、サプライヤーに対する優位性を確保するとともに、IT の活用によるサプライチェーンの効率化により、物流コストの削減を図っている。イオングループは花王とトラック物流で提携し、首都圏と中京圏を出発する双方の車両が中間の静岡県で積み荷を交換して、出発地に戻るリレー方式を導入した。運転手が日帰りできる環境を整え、人手の確保と物流費の削減につなげる。さらに、惣菜などの食品については、品質の向上を目指しながらコストを下げるため、生鮮食品の仕入れや加工、配送などを一括して行う拠点に力を入れている。

近年、GMS の業態そのものが機能しなくなっている。ユニクロ、ニトリ、ヤマダ電機などのカテゴリーキラーの出現により、GMS の衣料や住関連商品の売上高は減少し、結果、食品を拠り所とした GMS の SM 化が進んでいる。従来、GMS は衣料品、生活用品、食品と、あらゆる生活シーンの商品を取り揃えて顧客の生活を支えてきた。GMS は、ポイントカードやクレジットカードによって得られた購買、決済データのビッグデータの積極活用で活路を見出すなどの変革に迫られている。毎日食品を買っている顧客が、一緒にどんな商品を買っているか調べることで、これまで見えなかった顧客の購買行動が見えてくる。クロスセラーによる購買確率の高い商品、サービスのフロアを隣接させたり、品揃えを強化するなど、売り場の配置や商品の品揃えに有効に活用ができ、ワンストップショッピングの強みを発揮することができる。商圈が飽和状態にあるなかで、ビッグデータの活用により、マーチャンダイジング力を高める取組みが極めて重要となる。商品そのものを販売するのではなく、顧客の視点に立って、顧客の求めるものを販売する小売業への原点回帰が求められている。

2-4. カテゴリーキラー業態の革新

2-4-1.家電量販店の変革

高度経済成長期、家電販売は、松下電器産業が全国津々浦々に地域密着型の特約店「ナショナルショップ」を展開し、メーカー系列店「街の電気屋さん」として成長した。1980年代に入ると、特定メーカーに偏らない豊富な品揃えと低価格を武器にして家電量販店が勢力を強め始めた。1990年代バブル崩壊後、景気減速から個人消費の低迷により、顧客の低価格志向が進むにつれ、メーカー系列店は、商品の特定メーカーに偏り、価格競争力がないなどの理由から、市場シェアを小売価格の安い大型家電量販店に奪われていった。地域の電気屋は、電気メーカーから仕入れるより、量販店から買ったほうが安いほどであった。家電量販店間の価格競争も激化の一途をたどり、他店より1円でも安くするなどを行う文句に激しさを増していった。ICTの進展により、顧客が容易に情報を収集できるようになりSNSなどを通じて安い商品をいつでもどこでも買えるツールを手に入れると、家電量販店の行き過ぎた価格競争は、EC（電子商取引）業態との価格競争に突入し、自らの首を絞めることになる。2015年5月、家電量販店大手のヤマダ電機は、地方や郊外の不採算店を中心に46店舗を閉鎖した。2011年3月期に2兆1533億円に達した売上高は、2015年3月期には1兆6644億円まで減少している¹⁴⁾。家電量販店は、商品をたくさん売れば売るほど増加するメーカーからの報奨金をもって小売価格に反映し、ディスカウントするものである。しかし、EC（電子商取引）が拡大するなか、家電量販店ではショールーミング現象が起きている。顧客は家電量販店の店舗で商品の実物を見て説明を聞いたうえで、価格比較サイトで最安値の商品をネットで購入するようになり、家電量販店業態は変革を迫られている。

一方で、ヨドバシカメラは、家電量販店業態のなかでも好調を維持している。全国展開しているヤマダ電機と違い、大都市と地方でも中核都市の駅前に23店舗しか出店していない¹⁵⁾。ネット通販の売上高は、家電量販店のなかでもトップである。1998年からネット通販を手掛けており、日本における世界大手のEC（電子商取引）事業者アマゾンより歴史が古い。また、ネット通販の取扱い品目をみると、家電量販店大手ながら、家電の比率は低い。品目400万点を取り揃えるが、ベビー用品、玩具、食品、飲料など家電以外で8割を占める。ヨドバシカメラは、将来的には、取扱い品目を1000万点まで拡大し、家電比率は1割程度になると予想している。また、ヨドバシカメラの強みは、物流、配送にもある。当日配送のカバー率は75%であり、翌日配送まで含めると98.5%に達する。さらに、配送は自社の従業員が担っており、商品を最後に届けるラストワンマイルの接客を重視し、サービスの質の向上を目指している。

¹⁴⁾ 株式会社ヤマダ電機 Web サイト（2016年）を参照

¹⁵⁾ 株式会社ヨドバシカメラ Web サイト（2016年）を参照

2-4-2. 家具専門店の変革

家具産業は分業化が進んだ産業であり、従来の企業の多くが、製造業、卸売業、小売業のいずれかの流通機構のなかで競争優位を確保してきた。ニトリは、デザインから製造、販売まで一手に扱う SPA (Speciality store retailer of Private label apparel) により、低価格で適度な品質の製品を生産、販売する能力に長けている¹⁶⁾。従来の家具は、流通機構の複雑さから、顧客にとっては高い買い物であったため、一度買ったら容易に買い替えることができなかった。しかし、1990 年代のバブル崩壊以降、顧客の低価格指向、ライフスタイル、ファッションスタイルの多様化により、顧客の購買行動の生活様式の変化に対応するように、一生ものから買い替える商品へとパラダイムのシフトが起きた。ニトリは、テーブルや椅子などのインテリア・食器や生活雑貨などのホームファッションを販売する家具の小売業者である。ニトリは SPA を採用することにより、品質の管理ができ、生産プロセスの無駄を削減することで低コストでの生産を可能にしている。品質は、塗装を 3 回塗り重ね、光沢にこだわり、擦り傷に強く、汚れを拭き取り易い塗装を施している。ニトリの製品は、社内デザイナーによる PB 商品が 8 割を占める。また、ニトリは、家具を安く生産できるベトナムやインドネシアなどの低労働コストの国を利用して生産している。グローバル展開の拡大による海外生産体制の下、すべての製品を一旦中国の物流センターに集約し、そこで店舗ごとに商品を振り分けて、川上で物流加工を行うことで、トータルの物流コストの削減を目指している。SPA に加え、中間物流・配送まで自社による一気通貫体制を敷き、新たなビジネスモデルとなる製造物流小売業を確立させた。ニトリは、安さを追求し、品質と価格に見合う必要最低限の性能に絞り、中間層以下を対象として、買い替え可能な価格で提供している。これまでの家具は、耐久消費財であり高いものを長く使うという購買行動が主流であったが、ニトリは、消耗品のようにライフスタイルやファッションスタイルに応じて次々に買い替えていく購買行動へと家具業界に変革をもたらした。旧態依然の家具産業にとっては、ニトリに対抗し得る差別化や価格競争力を講じることが急務であり、変革できなければ生き残ることはできない。

2-4-3. 衣料専門店の変革

近年のアパレル産業は、顧客の価値観の多様化や景気低迷に伴う低価格志向、節約消費やグローバル化の進展により、価格、品質、ファッション性などの顧客ニーズに対応するために激しい競争に晒されている。個人消費の低迷などにより百貨店や GMS など衣料品分野の販売が低迷するなか、SPA 方式を採用する企業の売上は伸びている。その代表格であるユニクロは、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売形態である SPA 方

¹⁶⁾ 株式会社ニトリ Web サイト (2016 年) を参照

式の採用により、製品を企画してから製造、販売に至るまですべての工程を一括して管理し、サプライチェーン全体のロスを極小化している¹⁷⁾。SPA 方式の導入により、低価格かつ機能的な商品の提供が実現でき、今日のユニクロの低価格路線での成功の源泉となっている。世界中から良質な素材を大量に仕入れ、大量生産、大量販売によって、製造原価と小売価格の低廉化を実現している。また、商品開発に 1 年程度かけ、期待できる商品には改良を重ねてヒット商品に育て、少品種大量生産、販売する戦略をとっている。顧客ターゲットを絞り込まず、幅広い顧客層に支持され、カジュアルでベーシックな商品を提供している。一つの商品に色や柄のバリエーションを多くすることで、生産プロセスを効率化している。さらに、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫状況を確認し、適正な在庫を維持しつつ、各店舗からの新商品などの発注に機動的に対応できる物流網を備えている。ユニクロは、中国などでの低コスト生産から各店舗における販売、オペレーションを直結し、自社で 100%コントロールすることで、大きな付加価値を生み出し、高品質な商品を低価格で提供している。

ファストファッションと呼ばれる企業、「H&M」や「ZARA」、「フォーエバー21」などの企業も急速に売上を伸ばしている。最新のトレンドや顧客が求めるデザインを素早く取り入れ、短時間で商品に反映し、手ごろな価格でグローバルに販売を行っている。これらファストファッション企業と異なり、ユニクロのシンプルでベーシックな商品戦略は、EC（電子商取引）の業態に適合する。なぜなら、顧客が一度購入した商品などについては、販売スタッフの接客や試着が不要なケースが多いからである。ユニクロは、ネットで注文した商品をセブン・イレブンで受け取れるサービスの提供を開始している。いつでも、どこでも注文ができる EC（電子商取引）は、購入と受取が異なるため、社会インフラと化したコンビニエンスストア店舗を受取拠点とすることが重要である。ユニクロは、商品戦略、物流戦略面において、実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル戦略を取り入れている。

2-5. SM 業態の革新

スーパーマーケット（SM）とは、主に食品中心のスーパーマーケットのことをいう。経済産業省の商業統計業態分類によれば、食品の売上構成比が 70%以上、売場面積が 250 m²以上と定義される¹⁸⁾。また、売場面積が 1700~2700 m²程度の大規模店舗となる食品スーパーマーケットは、スーパースーパーマーケット（SSM）と呼ばれている。食品スーパーは、顧客ニーズに合致した品揃えにより既存店の売上が堅調に推移、また、新規出店の効果を発揮し、中小、零細小売業から需要を争奪している。商品面において、生活スタイルの変

¹⁷⁾ 株式会社ファーストリテイリング Web サイト（2016 年）を参照

¹⁸⁾ 経済産業省「業態分類表」（2016 年）を参照

化を捉え、地域社会のニーズにきめ細かく対応し、新鮮で品質の高い食品を豊富な品揃えで提供している。生鮮食品や総菜は店内で作るなど、顧客満足度の高い店づくりを実現している。特に、食の安心、安全の確保に貢献するため、トレーサビリティ、成分表示、衛生などの耐性を整備し、管理を徹底している。

SMの革新性は、チェーンオペレーション、セルフサービス方式、ハイ&ロー価格政策にあると考えられる。チェーンオペレーションは、一つの企業が多数の店舗を運営することで、規模の経済を追求し、他社競合より低価格設定が可能になる。なぜなら、販売する商品を大量に仕入れると数量割引を享受できるからである。企業規模が大きくなり仕入量が大きくなると数量割引が大きくなり、仕入原価の低下をもたらす。セルフサービス方式は、顧客が自ら商品、サービスを選び、集中化されたレジでまとめて支払うため、顧客は商品をレジまで運んで精算してくれる。その結果、人件費の削減、販売作業の効率化を実現している。近年、フルセルフレジやセミセルフレジなどの拡大によりレジはさらに進化している。通常のレジは、店員がバーコードの読み取りから精算まで行い、顧客は何もしない。フルセルフレジは、バーコード読み取りから精算まで顧客が行い、商品、サービスを選んでから精算まで顧客が行うため、店員の作業負担がない。セミセルフレジは、店員が商品にバーコードを読み取る作業を行い、顧客が別の端末で精算を行う。読み取り作業を顧客が行うとミスが多いため、慣れた店員が担当して買い物がスムーズに流れるようにしている。また、セルフサービス方式は、生鮮食料品を含めたワンストップショッピングによる品揃えの幅を拡大し、さらに、商品の包装、ラベルの改良、陳列ケース、冷蔵ケース、買い物カートやカゴなど、店内の設備の刷新を促進した。セルフサービス方式は、販売方法、品揃え、店舗オペレーションに変革をもたらした。ハイ&ロー価格政策は、ロスリーダー原価割れ商品などで顧客を店舗に呼び込み、定番商品を買ってもらう戦略であり、顧客へ低価格のイメージを与え、吸引力を高める効果が期待できる。チラシなどの販売促進を行うことで即効性のある集客を実現している。

近年、1 時間以内配送などによる物流の変革により、EC（電子商取引）による生鮮食料品の取扱いは拡大傾向にある。ネット店舗で注文して、指定の時間に実店舗でピックアップすれば買い物を済ませることができるなど、実店舗とネット店舗の融合による新たな変革が、SM 業態にも求められている。

2-6. コンビニエンスストア業態の革新

経済産業省の商業統計業態分類におけるコンビニエンスストアの定義は、飲食料品を扱い、売り場面積 30 m²以上 250 m²未満、営業時間が 14 時間以上のセルフサービス方式をとっている業態とされている¹⁹⁾。コンビニエンスストアは、1974 年に東京の豊洲でセブン・

¹⁹⁾ 経済産業省「業態分類表」（2016 年）を参照

イレブンが第1号店をオープンしてから42年が経過した。日本フランチャイズチェーン協会の発表によると、店舗数は、2015年12月現在53,544店舗、売上高は、2015年1年間で10兆1,927億円まで成長している²⁰⁾。百貨店、GMSが苦戦を強いられるなか、コンビニエンスストアが持続的に成長する成功要因は、社会構造の変化への柔軟な対応に加えて、POSシステムによる徹底した単品管理、物流の効率化、PB商品の開発力、フランチャイズチェーンシステムの展開があげられる。社会を取り巻く環境は、男性女性ともに結婚年齢が30歳を超えて晩婚化が進み、男性の未婚率は25%を超えるなど単身者が増加している。また、女性の社会進出により、子育てと仕事の両立による女性の慢性的な時間不足が顕在化し、時間節約ニーズが高まっている。さらに、2025年には65歳以上の比率が30%に達し、超高齢化社会が到来する。単身者が、一人分の食事を一から作るのは、コスト面でも、時間の面でも非効率である。また、時短を求める働く女性は、スーパーマーケットより、24時間開いている身近のコンビニエンスストアで買い物する傾向にある。若年層の晩婚化、働く女性、高齢者の増加は、コンビニエンスストアを通じた中食市場に社会的に頼らざるを得ない状況をつくりだしている。近年、コンビニエンスストアは、高齢者に対して、日常の買い物や食事に不便を感じている動かない顧客をターゲットとして、買い物や食生活をサポートするために移動販売や宅配サービスを積極的に提供している。

最初にあげられるコンビニエンスストアの成功要因は、いち早く導入した、商品単位の売上実績を単品単位で管理、集計ができるPOS（Point of Sales：販売時点情報管理）システムの効用にある。POSシステムは、商品名、価格、数量、日時などの販売実績により、個々の商品が、いつ、どこで、いくらで売れたかという動向が管理できるシステムである。POSシステムは各店舗の日報などの作成を待たずに、コンビニエンスストア本部でリアルタイムに売上実績を確認することができる。また、在庫状況を店舗にいらなくても把握できるので、在庫管理のコスト削減が図れる。従前の多店舗経営では、各店舗の手作業による日報作成、売上集計についてFAXによる本部への報告などにより運営されてきた。POSシステムは、店舗の売上集計の自動化により、スピーディーで正確な情報収集と、店舗と本部のオペレーション削減によって業務の効率化を実現した。本部は、POSシステムにより、各店舗の売れ筋商品を把握できる。リアルタイムに各店舗ごとの商品の販売状況を確認できるため、売り筋商品の欠品を防ぎ、販売機会の逸失を回避できる。POSシステムの導入により、コンビニエンスストアは、リアルタイムによる商品の単品管理が可能になり、売れ筋商品と死に筋商品の選別を可能にした。死に筋商品の早期入れ替えは、在庫削減による店舗運営効率につながる。POSシステムの販売データは、単品レベルの売れ行き同行を詳細に管理できるので、在庫管理の精度が増し、過剰在庫を抑制することができる。また、従来のレジでは、商品の単価を手打ちしていたが、POSシステムは、バーコードを読み取って会計を行うので、時間短縮やミスの削減効果が期待できる。時間短縮とミスの削減は、顧客の待ち時間短縮による顧客満足の向上につなげることができる。次に成功要因として

²⁰⁾ 日本フランチャイズチェーン協会 Web サイト（2016 年）を参照

あげられるのは、物流システムの変革である。多品種の多頻度少量配送の調達物流と時間指定による計画配送を特徴とするジャストインタイム物流を実現している。また、商品毎に多数の仕入業者から共同センターに商品を持ち込み、店別に仕分けし、一括して店舗に納入している。これにより店舗は、納入作業時間短縮と納入作業スペース削減により、顧客対応の時間と売り場スペースの空間を確保している。さらにあげられる成功要因は、その商品開発力にある。コンビニエンスストアの店舗数拡大による売上増加は、商品の取扱数量の拡大につながり、仕入れ価格の低下を促し、結果として、小売業としての立場であるコンビニエンスストアの発言力、交渉力を増大させた。技術進歩による商品の品質の向上も後押しし、商品の大量発注は、PB商品の導入をもたらした。PB商品は、小売業者、卸売業者が企画し、独自のブランドで販売する商品である。セブン・イレブンは、NB商品より品質の高いPB商品「セブンプレミアム」を安い価格での提供を行っている。また、より高級な顧客をターゲットとした高価格PB商品「セブンゴールド」の取扱いを行っている。コンビニエンスストアの商品は、1年で7割が入れ替わるといわれている。コンビニエンスストアは、徹底した商品の単品管理によって恒常的に売れ筋商品と死に筋商品を選別して、PB商品開発につなげてきた。最後にあげられる成功要因は、フランチャイズチェーンシステムの構築である。コンビニエンスストアがスタートした当時、スーパーなどの大型チェーンストアが個人商店を圧迫しているといわれており、国の政策の観点から、中小小売商業振興法によって中小小売業者の経営の近代化の促進が図られた。コンビニエンスストア業界は、こうした国の方針に則って、中小小売店との共存共栄の理念のもと、ビジネスを発展させた。また、同じ時期、大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）が制定され、店舗面積 500 m²以上の店舗の出店は事実上規制されてきた。コンビニエンスストアのフランチャイズチェーンシステムは、加盟店とコンビニエンスストア本部が明確な役割分担、責任分担のもと、両者が対等なパートナーとして運営する仕組みになっている。フランチャイジーである加盟店は、店舗経営と販売に専念し、フランチャイザーであるコンビニエンスストア本部は、店舗のバックアップを行う。加盟店は、接客、販売に専念しつつ、ストアスタッフの人的マネジメントや、商品、経営数値に係るマネジメントを行う。本部は、商標利用、広告・宣伝、物流システムサービス、各種情報の提供、加盟店としての起業、運営に係る融資、経営相談などにより支援、サポートを行う。フランチャイズチェーンシステムは、加盟店、コンビニエンスストア本部に Win-Win の関係をもたらす。顧客は、同じ看板を掲げる店舗は数多くあるため、初めてでも、品揃え、品質、サービスへの信頼から安心して利用できる。加盟店にとって、顧客が求める品揃え、品質、サービスを提供しようとしても、一個人事業者では事実上不可能だが、コンビニエンスストアフランチャイズに加盟すると、本部が支援、サポート、共同配送サービスを提供してくれるため、加盟店の負荷は著しく軽減される。また、起業時には、資産や小売の経験がなくても本部が物件斡旋や資金提供もサポートしてくれる。会計、税務などの管理業務は本部で集約処理しているため、営業に専念できる。コンビニエンスストアの

企業ブランドにより、ストアスタッフの採用も容易である。コンビニエンスストアは、顧客、加盟店の成功により、ロイヤリティチャージ拡大による収益増強が図れる。こうしたフランチャイズチェーンシステムがコンビニエンスストアの成長の原動力ともなっている。現在、5万店を超えるコンビニエンスストアの店舗のほとんどがフランチャイズストアで運営されている。コンビニエンスストアは、最初から今のようなビジネスモデルではなく、社会情勢や顧客ニーズの変化にあわせて変革を行ってきた。コンビニエンスストアは、今やなくてはならない存在となり、社会フンフラ化している。

ICTの進展により、顧客にとって多数の購買行動ができる選択肢ができ、ネットで注文して店舗で受け取るというチャネル横断的な購買行動が可能になった。株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、実店舗、テレビ、通販、Webサイト、スマートフォン、ダイレクトメール、SNSなどすべてのチャネルが連携する戦略を打ち出している。つまり、リアルとバーチャルの融合により、顧客がチャネルを意識することなく同一空間のなかで、購買行動を決定するオムニチャネル構築を目指している。

2-7. EC（電子商取引）業態の革新

経済が成熟化するなか、顧客の購買行動の変革は著しく速い。また、ICTやインターネットの進展は、従来と比較にならない数の商品、サービスの提供を可能にしている。EC（電子商取引）業態の事業規模は、売上15兆円を超え、GMS業態、コンビニエンスストア業態を凌駕する勢いで伸長している。ネット店舗の実店舗に対する有利な点は、24時間365日、日本だけでなく世界各国の顧客を対象にビジネスができ、いつでも、どこでも、必要に応じて商品、サービスを提供することができる。また、インターネット上のバーチャルな店舗を必要最小限のコストで出店でき、接客が不要なため、人件費を大幅に抑えることができる。ICTの進展により、EC（電子商取引）は顧客にとってますます身近な存在になっている。スマートフォンやSNSの普及は、顧客同士が密接につながり、常時情報を交換してその場で購買行動がとれるため、EC（電子商取引）の拡大を後押ししている。EC（電子商取引）の商品、サービスのラインアップ拡充に伴い、顧客の購入頻度は高まっている。顧客はネット店舗で、スマートフォンを通じて、いつでも、どこでも、好きな時間に好きな場所で購入することが可能である。時間的制約を受ける商品受取りは、職場の近くや仕事の帰り道にあるコンビニエンスストアでの受取サービスを利用することができる。スマートフォンの進化は、世界中のマーケットを同期化するという、企業にとって非常に重要な変化を引き起こしている。これは、競争が国や業種を超えて起こることを意味しており、大きなビジネスチャンスであると同時に、一方で、パラダイムシフトができない企業は淘汰されることになる。

EC（電子商取引）業態に金字塔を打ち立てたアマゾンが日本に進出したのは2000年で

ある。2015年度の売上は1兆円に達し、2011年度の売上高5240億円から倍増し、その勢いは止まるところ知らない。アマゾンの成長を牽引するのが、年会費サービス「アマゾン・プライム」である。プライム会員に登録すると、お急ぎ便、お届け日時指定便の他、注文した商品が1時間で届く「プライム・ナウ」を利用できる。また、割引価格で得する点も多い。先行タイムセールへの参加や定期おトク便のおまとめ割引、プライム会員を対象に発行される割引クーポンなどがある。さらに、プライム会員を対象とした音楽が聴き放題、国内、海外の映画、テレビ番組が見放題の特典がある²¹⁾。急成長を支えてきたのは、物流網の拡大である。アマゾンが取り扱う荷物の数は、年間推定4億個といわれており、配送エリアのカバー率は当日配送で約80%、翌日配送まで含めると95%となり、日本中どこにいてもすぐにアマゾンの商品が届く状態にある。急成長を支えるもうひとつの要因が、2億種類を超える品揃えである。モノの提供に限らず、コトの提供にも力を入れている。たとえば、アマゾン・ソムリエである。顧客がワイン商品のページで電話番号を入力すると、アマゾンが契約しているソムリエから電話がかかってきて、用途やシチュエーションに合わせたワインを選んでくれる。また、FinTech（フィンテック）を活用した、最大5000万円まで融資が受けられるアマゾンレンディングも積極的に展開している。銀行から融資を受けるためには、3期分の決算書が必要なうえ、審査が厳しく資金が実行されるまでに相応の時間を要する。アマゾンレンディングは、1年間の出品実績があれば融資を受けられる。銀行のように担保や事業計画ではなく、EC（電子商取引）における販売実績や決済データに基づいて融資が実行される。創業から20年経ったアマゾンは、Amazon.comで本の販売を開始してから、今では、世界で最も豊富な推定20億品目を取り扱っている。また、アマゾンは、書店などの実店舗の本格展開も開始し、クリックアンドモルタルへと業態を変革している。実店舗とネット店舗の融合、物流の変革、FinTech（フィンテック）の登用など、インターネットを小売にし、世界中に顧客を創出するアマゾンの変革が、新しい小売業態の出現を予見している。

2-8. オムニチャネル業態の誕生

スマートフォンの普及による購買行動の変革により、顧客とのコンタクトポイントが劇的に増加している。実店舗以外の顧客とのコンタクトポイントが急激に拡大しており、顧客へのアプローチ方法を変革する必要がある。企業と顧客とのコンタクトポイントの拡がりを受けて、シームレスなチャネル活動により、一貫性のある相互な購買体験を提供することが重要である。オムニチャネルに積極的に取り組む企業に、株式会社セブン&アイ・ホールディングスがある。セブン&アイグループは、2015年11月に、リアル店舗とネット店舗を融合した「omni7」を立ち上げた。コンビニエンスストア業態のセブン・イレブン、百

²¹⁾ アマゾンジャパン合同会社 Web サイト（2016年）を参照

貨店業態のそごう・西部、GMS 業態のイトーヨーカ堂、カテゴリーキラー業態のアカチャンホンポ、ロフト、EC（電子商取引）業態のセブンネットショッピングなどの業態を超えて、あらゆる店舗で取り扱う商品を注文したり、受け取ったりできるようになった。セブン・イレブンの 24 時間営業などの利点を活かし、業態を越えた購買行動や、新たな購買スタイルの創出を演出し始めている（図 5）。株式会社セブン&アイ・ホールディングスの 2016 年 2 月期の決算発表によると「omni7」の初年度売上高は 1418 億円だった。セブン&アイグループ全体の売上高が 6 兆 457 億円なので、オムニチャネル売上高比率は 2.3%になる²²⁾。「omni7」は今後、オムニチャネル専属の商品開発を進め、現状 300 万アイテムを 2018 年までに 600 万アイテムにし、売上高 1 兆円を目指すという。アマゾンの日本における売上高に匹敵する。

女性の社会進出、単身世帯の増加、少子高齢化に伴う買い物弱者の増加、ICT の進展による顧客ライフスタイルにあった購買行動への変化、実店舗の減少、EC（電子商取引）の拡大が、小売業態の実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル化を要請している。米国では、2010 年に大手百貨店のメイシーズがオムニチャネルの概念を発表した。その他、ディスカウント業界のウォルマートや薬局チェーンのウォルグリーンがオムニチャネルを展開しているが、いずれも単一業態である。複数の業態による実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネルを展開しているのは、世界中どこを見渡しても、セブン&アイグループだけである。セブン&アイグループは、業態を越えた実店舗とネット店舗の融合により、新しい買い物習慣の創出を目指しており、オムニチャネルを支える 3 つの柱として、「どこでも買える売り場」、「新しく上質な商品」、「一人ひとりに合った接客」を掲げている（図 5）。「どこでも買える売り場」は、自宅では PC による注文、店頭では売り場で購入、接客端末による注文、移動中ではスマートフォンによる注文など、時間と場所の制約を受けることなく、いつでも、どこでも注文できるようにしている。「新しく上質な商品」は、安さを追求した従来の PB 商品とは明確に異なる商品設計により、質、価値を徹底追及したセブンプレミアム、セブンゴールドを展開している。セブンプレミアムは、NB 売れ筋商品と同等以上の品質、実勢価格に対する値頃感により提供し、セブンゴールドは、専門店と同等以上の味、品質でお手頃な値段により提供している。「一人ひとりに合った接客」では、ネットで注文したセブン&アイグループ各社の商品を近くのセブン・イレブンで受け取ることができたり、ネットで注文した商品の返品、返金も近くの店舗で対応している。また、高齢者や子育てで実店舗に来店できない顧客に対しては、御用聞きに訪問して接客している。ウェブルーミングによりネット店舗から実店舗に送客し、ショールルーミングにより実店舗からネット店舗へ送客、また、実店舗での商品の受け取りによるネット店舗から実店舗への送客など、実店舗とネット店舗の循環を促進し、相乗効果を発揮している。リアルとネットを意識することなく、あらゆる制約を超えて、自由に買い物を楽しむことができる新しい世界を切り開こうとしている。

²²⁾ 株式会社セブン&アイ・ホールディングス Web サイト（2016 年）を参照



【図 5 セブン&アイ・ホールディングスのオムニチャネル戦略】株式会社セブン&アイ・ホールディングス Web サイト「オムニチャネル戦略」(2016 年)を使用

オムニチャネルが重要となるのは、顧客の購買行動が、購入の意思決定と商品、サービスの受取が分離し、店頭での購入意思決定のウェイトが下がり、店舗以外のコンタクトポイントで購入意思決定がなされることである。購入の意思決定までのインターネットを活用した顧客とのコンタクトポイント、購入時の店頭でのコンタクトポイント、商品、サービス受取時のコンタクトポイントなどをデザインすることが極めて重要となる。購入意思決定までの対応として、Web サイトの構築とスマートフォンアプリの提供により、購買の意思決定を促す仕組みを作らなければならない。また、実店舗とネット店舗の相互連携が相乗効果の発揮をもたらす。Web サイトで気になった商品を実店舗に見にきて購入する、もしくは、ネット店舗で購入した商品を実店舗で受け取るなどの相互送客を行うことで、実店舗とネット店舗の連携を強化し、顧客とのコミュニケーションを実施しなければならない。業態、チャネルを超えたシームレスな連携が求められる。

小売の場において顧客を待ち、吸引する実店舗型の小売業界に大きな変化の波が押し寄せている。EC（電子商取引）の進展により、実店舗型の小売業者はデジタルチャネルへの移行を余儀なくされている。デジタルチャネルへの移行は、顧客の購買行動、履歴のデータが蓄積され、分析できる環境が整うので、顧客を知り、顧客に近づき、顧客ニーズを先取りできるようになる。顧客への商品、サービス提供のプロセスは、顧客が注文した商品、サービスを効率的に製造して顧客に届ける「サプライチェーン」と、顧客や市場のニーズをいち早く取り入れて新たな商品、サービスの開発に反映させる「デマンドチェーン」に大別される。商品、サービス提供の付加価値の源泉は、どのようにして作るのかという製

生産プロセス「サプライチェーン」から、何を作るのかという開発プロセス「デマンドチェーン」へとシフトしなければならない。マイケル・E・ポーターは、企業のすべての活動が最終的な価値にどのように貢献するかを体系的かつ総合的に検討する手法として、バリューチェーンという概念を提唱した（M・ポーター,1985）。事業を顧客にとって価値を創造する活動という切り口から分解し、それぞれの活動の特徴を正確に把握したうえで、それらの活動の連鎖を再構築するためのフレームワークとして利用される。より競争優位を導き出すことを目的としている。ICT の進展によりインターネット利用者が増加の一途をたどる一方で、高齢者への利用普及には課題が残る。つまり、EC（電子商取引）にとどまらず、買い物弱者に対する移動販売、送迎バス、また、デジタルのみならず、アナログの電話、FAX に至るまで、あらゆるチャネルの進化をとめることはできない。あらゆるチャネルを通じたコンタクトポイントの拡大によって企業は、顧客ニーズを先取りし、個客ごとにパーソナライズされた一歩先を行く提案をし続けなければならない。高齢化の進展に伴い、人口が減少し、マーケットが縮小するなかで、顧客とのコンタクトポイントをいかに増やすかが小売業者にとって大きな命題となる。「いつでも」、「どこでも」購買行動が実現できる、いわゆる、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで買い物が楽しめる顧客とのコンタクトポイントを実現できるオムニチャネル業態は、今後の小売業にとって欠かせないものとなるであろう。顧客とのコンタクトポイントの変革、実店舗とネット店舗の相互連携、シームレスな連携によるチャネル接点の創出が、オムニチャネル業態への変革の鍵となる。

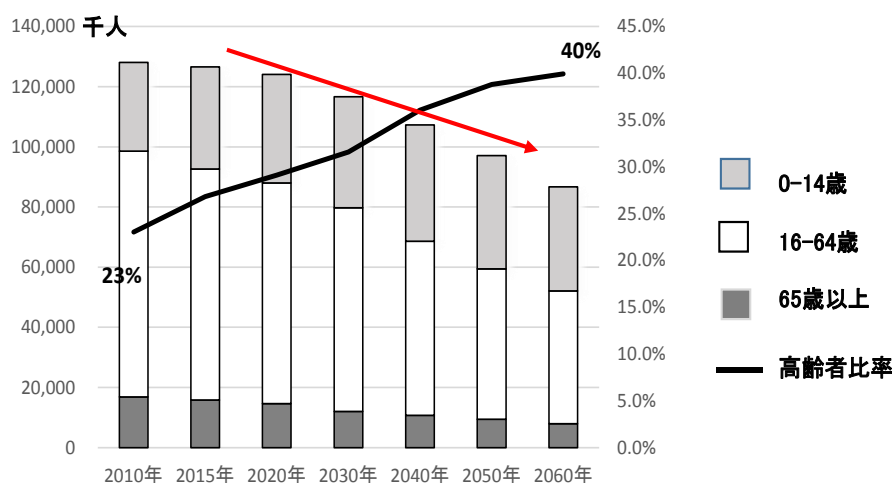
第3章 社会構造の変化と購買行動の変革

3-1. 社会構造の変化

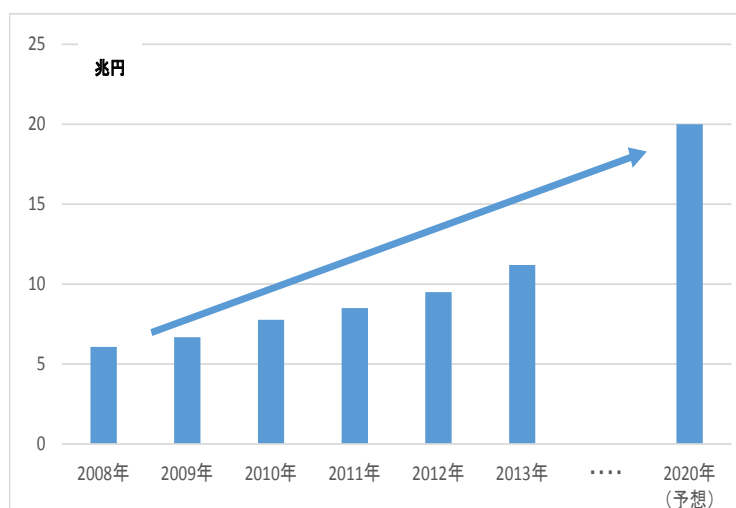
社会構造の変化と ICT 進展に伴う顧客の購買行動の変化が、オムニチャネル構想を要請している。日本の構造的な問題である人口減少、少子高齢化は内需の縮小をまねいているが、縮小傾向にある国内マーケットにおいても、日本の企業は、新規需要の創造やイノベーションにより、内需減少をカバーして成長していかなければならない。その鍵を握るのがオムニチャネルである。

国立社会保障・人口問題研究所発表の将来推計人口によれば、今後、日本では人口減少が進み、2010 年国勢調査による 1 億 2,806 万人から、2060 年までの 50 年間で、人口は 4,132 万人減少し、8,674 万人となる見込みである（図 6）。老年人口割合は、23%から一貫して上昇し、約 40%へと増加が見込まれる。また、ICT の進展に伴い、スマートフォンの普及率は急速に拡大し、2018 年には携帯保有者の 4 人に 3 人がスマートフォン保有者になると

予想されている。さらに、ICTの進展や決済手段の多様化を背景に、日本のEC（電子商取引）市場も急拡大する。経済産業省のEC（電子商取引）に関する市場調査報告書によれば、その規模は2020年に20兆円になると予想されている（図7）。インターネット、スマートフォンの普及は、市場の効率性を高める。顧客が商品を購入する場合、従来であれば、交通機関などを使っていくつかの店舗に行かなければならなかった。しかし、今日、インターネットを通じて容易に商品、サービスの情報を取得することが可能となった。このような環境の変化は、顧客の情報収集を容易にし、顧客と企業間の時間、空間の制約を克服する。このことは、顧客の大きな満足度向上につながる。



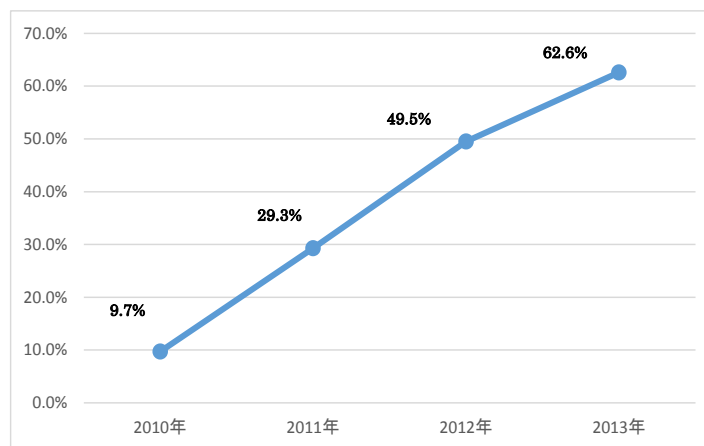
【図6 年齢区分別人口推計・高齢者（65歳以上）比率】2015年1月30日国立社会保障・人口問題研究所：日本の将来推計人口



【図7 日本のEC（電子商取引）市場規模推移】2014年8月26日経済産業省：電子商取引に関する市場調査報告書

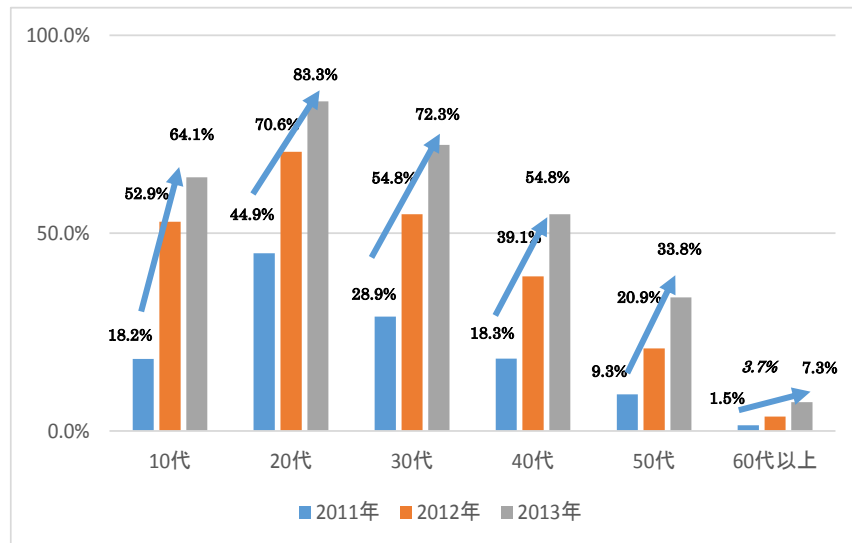
3-2. スマートフォンの普及による購買行動の変革

モノ不足の多品種大量生産からモノ余りの多品種少量生産へと時代が移り変わるにつれ、顧客の購買行動は変革を遂げ、購買に対する主導権は企業から顧客へと移った。近年、ICTの進展により、スマートフォンの普及率は急速に拡大し、スマートフォンの世帯保有状況は60%を超えた（図8）。スマートフォンの普及は、インターネットの利用時間を増加させる。若年層では、メディアの接続時間において、インターネット利用時間がテレビ視聴時間を超えたといわれている。総務省「平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」によれば、1日あたりのスマートフォンを利用するインターネット接続時間は、2012年の67分から2014年は73分まで伸びているという²³⁾。また、画面の大型化、通信速度の高速化によるモバイルの進化が、スマートフォンの普及を後押ししている。2011年モデルのiPhone4Sの画面は3.5インチであったが、2014年モデルiPhone6Plusは5.5インチまで大型化が進んでいる。通信速度は3Gの7.2MbpsからLTEの150Mbpsまで高速化している。世代別の利用状況をみると、スマートフォンの普及率は、若年層を中心に高く、高齢者層を含む全世代で伸びている（図9）。特に、20代は普及率が83.8%まで伸びており、スマートフォンはなくてはならないツールとなっている。購買プロセスが顧客主導へと移行するなか、スマートフォンの利用拡大により、顧客の購買行動は変革を遂げ、新たなタイプの顧客が出現することとなる。



【図8 スマートフォンの世帯保有率】総務省「平成25年通信利用動向調査ポイント」(2015年)を参照

²³⁾ 総務省「平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」を参照



【図 9 スマートフォンの世代別個人利用の普及率】総務省「平成 25 年通信利用動向調査ポイント」（2015 年）を参照

PC、スマートフォンのない時代は、朝出勤前のテレビ CM で欲しい商品、サービスをみた場合、メモするなどして記憶にとどめ、週末の休みを利用して実店舗に行って購入することになり、欲しい商品を手にするまでのリードタイムは最低でも数日を要した。週末の休みに行く時間がなかったり、実店舗に行っても既に売り切れにより在庫がなかったりすると、結局購入することができないということも起こり得た。欲しい商品を購入したいと思った記憶も忘れ去れてしまうことも想定される。PC の普及により、帰宅後の就寝前の時間を利用してネット店舗で注文、購入することができるようになり、翌日、在庫のある実店舗に行くことで、欲しいと思ってから翌日には手になることができるようになった。さらに、スマートフォンの普及は、通勤途中の電車などのなかで欲しい商品、サービスを注文、購入することができ、仕事帰りに在庫のある実店舗に立ち寄ることで、朝欲しいと思った商品、サービスをその日のうちに手に入れることが可能になった。また、通勤途中や昼休みの時間を利用して、欲しい商品、サービスについて SNS で口コミを確認したり、各店舗の価格を比較したり、情報収集することもできるようになり、リードタイムの短縮化に加えて、納得のいく状態で購入することができるようになった。スマートフォンは、いつでも、どこでも欲しいと思った商品、サービスに関する情報を収集することができ、いつでも、どこでも購入することができるため、スピーディ、かつ、満足のいく購買行動を実現できる。

3-3. SNS 活用の進化と購買コミュニケーションの変革

チャネル横断的な顧客の購買プロセスにおいては、顧客はひとつの接点で購買行動を完結せず、コンタクトポイントをその利点によって使い分ける。購買プロセスとチャネルの関係からみると、顧客の購買行動を完結させるには、如何にして、あらゆるチャネルを連携させてコンタクトポイントをつなぎ合わせていくかがポイントとなる。購買プロセスとチャネルの関係は、交差している矢印の数からわかるとおり、数え切れないほどのパターンが存在する（図 10）。主な具体例を 3 点示す。

（パターン①）

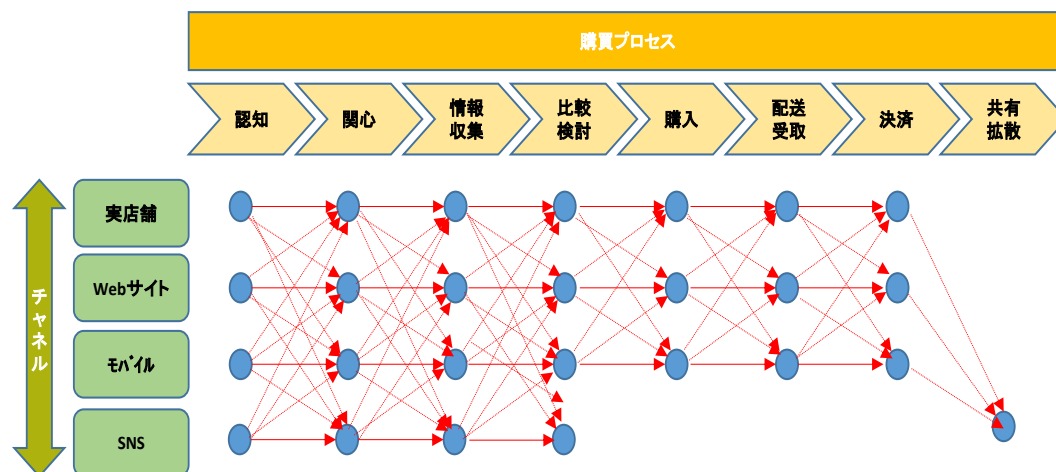
朝起きてテレビで商品を認知し、関心を持ち、通勤途中のスマートフォンで比較検討、情報収集を行って注文する。決済は、ペイジー決済を行い、帰宅途中のコンビニエンスストアで注文した商品を受け取る。

（パターン②）

ネット通販で商品を認知し、関心を持ち、購入しようとしたが、現物を確認したいため来店する。現物を確認後店頭で購入して、その場で受け取り、クレジットカードで決済する。

（パターン③）

ダイレクトメールをみて商品を認知して関心を持ち、来店して比較検討、情報収集したが、希望のサイズ、色の在庫がなかったため、店員が店頭でタブレット端末を用いて在庫のある他店、Web サイトから自宅への配送を行うことで購入する。決済は代金引換として、自宅で商品を受け取る。



【図 10 購買プロセスとチャネルの関係】総務省「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査研究報告書」（2011 年）を参照に 2015 年 5 月筆者作成

顧客のオムニチャネルの経験を、ジャケットの購入の事例で詳しくみてみる。

知人が話していた気になるジャケットについて、SNS により口コミをチェックする（図 11）。

- ・購買プロセス：認知⇒関心⇒情報収集

- ・チャネル：SNS

Web サイト通じて試着の予約を入れて実店舗で試着のうえ、購入する。決済はクレジットカードで支払う。

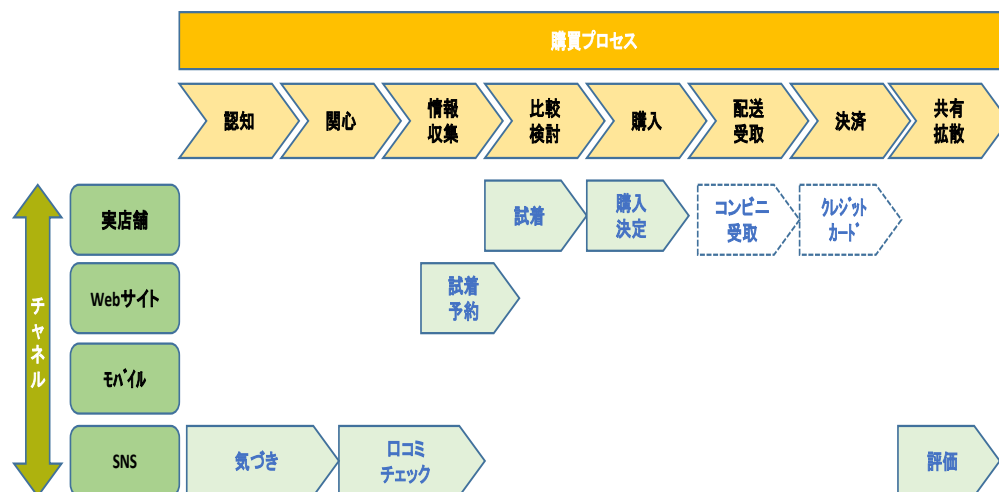
- ・購買プロセス：比較検討⇒購入⇒決済
- ・チャネル：Web サイト、実店舗

同日、知人と約束があるため商品を持参できないため、配送を依頼する。ひとり暮らしで不在がちなので、仕事帰りの自宅の最寄りのコンビニエンスストアで受け取る。

- ・購買プロセス：配送⇒受取
- ・チャネル：コンビニエンスストア

後日、購入したジャケットを着た自分を Instagram にアップ

- ・購買プロセス：共有・拡散
- ・チャネル：SNS



【図 11 購買プロセスとチャネルの関係に係る事例】総務省「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査」（2011 年）を参照に 2015 年 5 月筆者作成

購買プロセスとチャネルの関係は、数えきれないほどのパターンが存在するため、顧客とのコンタクトポイントとなるチャネルの役割を、顧客目線で広げていくことが重要である。なぜなら、顧客にとって、購入するチャネルが相談するチャネルになったり、比較検討するチャネルが決済するチャネルになったりするからである。オムニチャネルにおいては、顧客一人ひとりの購買行動を分析し、「いつ」「どこ」でコンタクトポイントをもてるのかを考えていくことが求められ、よりたくさんのコンタクトポイントをもつ仕組みを構築しなければならない。また、オムニチャネルは、顧客の購買プロセスに影響を与えることができることから、実店舗、ネット店舗、配送、決済の事業連鎖を網羅できる企業が強

みを増す。コンビニエンスストアと物流業者、ネット店舗を持つ企業と決済業者など、産業間の連携も活発化している。コンビニエンスストアと物流業者の協業の例として、ローソンと佐川急便が業務提携を発表している。オムニチャネルのビジネスモデル構築には、購買プロセスにおける認知・関心・情報収集・購入・受取配送・決済・情報共有・拡散のそれぞれのコンタクトポイントでの全体最適によるバリューチェーンの進化が求められる。

3-4. SNS 社会の進化と購買プロセスの変革

インターネットの普及率の向上と、タブレット、スマートフォンの普及により、インターネットで商品、サービスを購入する顧客は増え、EC 市場は拡大している。特にスマートフォンの普及は、企業の顧客とのコンタクトポイントをもつチャネルと顧客の購買行動モデルに変革をもたらす。これまでの実店舗で認知して検討し、購入までを行うシングルチャネルではなく、実店舗、通販、ネット店舗のどこでもコンタクトが可能なマルチチャネル、クロスチャネルを超え、実店舗、通販、ネット店舗にモバイル、SNS を加えた、あらゆるチャネルを認知、検討、購入の購買行動が行き来するオムニチャネル化が広がっている。顧客は、商品、サービスをインターネットで検索して認知し、SNS の口コミで情報収集して検討する。企業から顧客への一方向のコミュニケーションであったリアルだけの時代、顧客が商品、サービスを知って購入に至るプロセスを「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Desire（欲求）」「Memory（記憶）」「Action（行動）」の5つに整理し、AIDMAモデルとして、米国の販売・広告の実務書の著作者であるサミュエル・ローランド・ホールによって提唱された²⁴⁾。電通は、2005年、双方向のコミュニケーションが実現できるインターネット時代の新しい購買行動モデルとして、「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Search（検索）」「Action（行動）」「Share（共有）」を提案した²⁵⁾。さらに、スマートフォンの普及により、モバイル環境でのインターネット活用、SNS の活用が伸展するなか、顧客の購買行動を「Sympathize（共感）」「Identify（確認）」「Participate（参加）」「Share&Spread（共有・拡散）」の4つに整理し、SIPSモデルと名付けている²⁶⁾。企業が発信するブランド情報や顧客が発信する情報に共感し、その情報が自分にとって有益かどうか友人、知人に SNS 上で確認、自らも情報を発信して参加し、購買体験などを SNS のつながりのなかで共有・拡散するものである。購入の意思決定後は、クーポンなど入手して実店舗に行き、商品、サービスの説明を受けて購入する。万一、実店舗に在庫がなくても、企業は、顧客をネット店舗に誘導して購入してもらうことができる。また、企業は、ネット店舗で購入した商品を実店舗で受け取れるサービスを提供している。さらに、

²⁴⁾ 1920年代、S・R・ホールが著作中で示した広告宣伝に対する消費者の心理のプロセス

²⁵⁾ AISAS は電通の登録商標である。

²⁶⁾ 電通 Web サイト「SIPS」（2016年）を参照

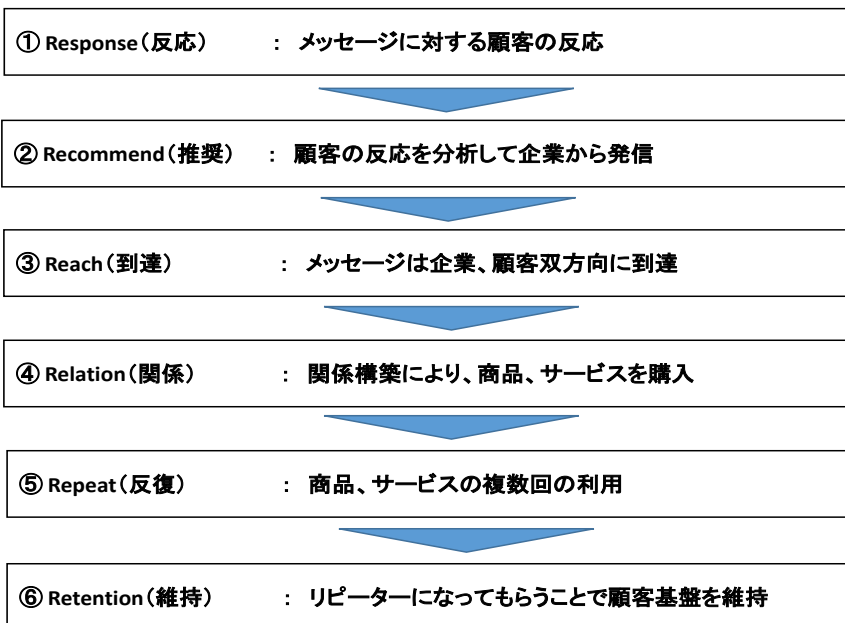
実店舗に在庫がない場合は、他の実店舗での在庫やネット店舗から購入できる仕組みを構築している。これによって、販売機会のロス回避することができる。オムニチャネル化社会では、顧客は、最適な場所に、最適なタイミングで、欲しい商品が届き、最適な方法で手に入れることに新たな付加価値を見出し始めている。企業は、顧客の商品購入後に自宅や最寄りの実店舗、コンビニエンスストアで受け取るサービスを提供するために物流のオペレーションの変革を迫られている。物流のオペレーションを正しく実践すれば、商品、サービスの提供を行ううえで、商品、サービス機能そのものにはない価値を付加することができる。

購買プロセスが AIDMA（注意→関心→欲求→記憶→行動）から AISAS（注意→関心→検索→行動→共有）、SIPS（共感→確認→参加→共有・拡散）に変わることによって顧客は、注意、関心を持つとネット検索により、情報収集、比較検討を行って購入する。購入した後は、掲示板や SNS への書き込みなどにより購入した商品について情報を共有する。その情報は、その商品を購入しようと検討している顧客に届くので、非常に重要となってくる。情報共有は、友人、知人を中心としながらも利害関係がないなかで行われるので信憑性があり、企業が美辞麗句を並べた広告よりも、広告では表現し切れない体験価値で発信されているので、よりその商品の魅力を伝えることになる。購買プロセスにおける認知、関心、情報収集、比較検討においては、SNS 活用が最も重要といえる。また、商品購入した後の情報共有という行動の出現によって、企業のアフターフォローの重要性は高まっている。なぜなら、商品購入後のお得なキャンペーン情報の発信やその時々流行などの情報提供により、口コミによるファン層の拡大につながっていくからである。

3-5. 顧客とのコンタクトプロセス「6つの Re」

チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、「6つの Re」のコンタクトプロセス、いわゆるコミュニケーションを実施することで、顧客との信頼関係を構築することができる（図 12）。企業は、商品、サービスの機能などについて発信したメッセージに対して、Web サイト、コールセンター、SNS などを通じて得た顧客の意見や感想などの反応（Response）を記録、保存し、それらを分析して個々の顧客の潜在ニーズを探る。反応のあった顧客の名前、年齢、性別などの基本属性を取得し、その顧客の潜在ニーズに対して、あらゆるチャネルを通じて企業は一歩先をいく提案、いわゆる顧客ニーズに適った商品、サービスの推奨（Recommend）を発信し、個々の顧客と双方向コミュニケーションを行う。企業の発信したメッセージは、顧客にとってニーズに適ったもので到達（Reach）しなければ意味がない。また、顧客の意見や感想などの声も企業へ到達（Reach）することが重要であり、互いに到達し合うことによる関係（Relation）構築により、商品、サービスの購入に至る。一度だけの商品、サービスの購入だけでは顧客は決して満足を得られるものではな

く、関係構築後も、双方向のコミュニケーションにより、企業は絶えず顧客ニーズの把握に努め、一歩先をいく提案を実施し、顧客が反復（Repeat）して商品、サービスを利用することで、顧客満足度向上につなげていく必要がある。顧客が反復して商品、サービスを利用することは、企業の顧客基盤からの離脱を回避でき、顧客基盤維持（Retention）につながる。顧客とのコンタクトポイントにおいて、この「6つの Re」を実践することで、顧客ロイヤリティの構築を図ることができる。



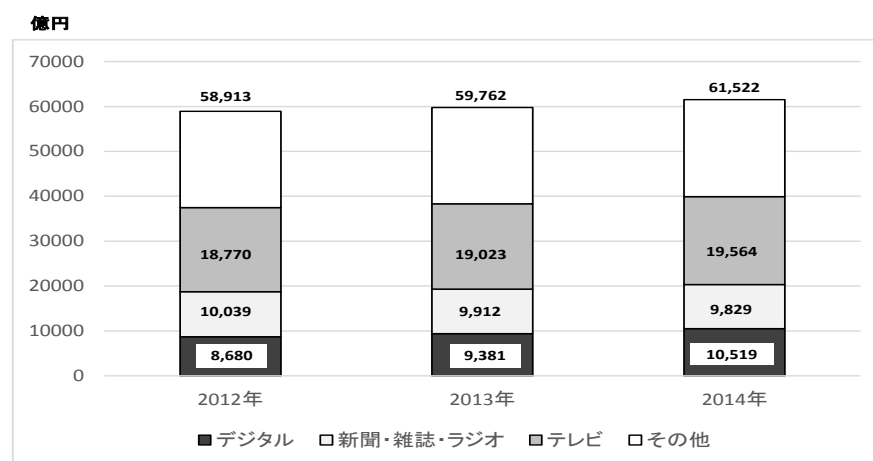
【図 12 顧客との信頼関係構築への 6 つの Re のコミュニケーション】2015 年 9 月筆者作成

企業は、スマートフォンを通じて、顧客と One to One による双方向のコミュニケーションを実現できる。顧客の属性に加え、顧客の購買、行動履歴を記録、保存、分析したビッグデータにより、顧客の潜在ニーズを読み取ることができるようになった。読み取った顧客の潜在ニーズに対して、リアルタイムで様々なチャネルからコンタクトアプローチによる提案を行い、その提案状況について即実施検証を行う。検証結果を踏まえて、顕在化した顧客ニーズに対して次の提案をスピーディに実施する。オムニチャネル化社会では、企業の顧客との 6 つの Re による個別コミュニケーションによって、常に顧客ニーズに適った商品、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ことができ、顧客との信頼関係構築が実現できる。

3-6. スマートフォンの普及による個別コミュニケーション戦略の変革

スマートフォンの普及による顧客のインターネット利用時間増加に加え、大画面化や通

信高速化の浸透により、デジタル広告は、新聞、雑誌、ラジオの広告費用合計を超え、テレビ広告の費用を追い抜くのも時間の問題となっている（図 13）。いまやマスメディアの視聴は減少し、広告の数は多く、企業からのメッセージを見るか見ないかは顧客に決定権が移っている。この結果、企業は、テレビ広告や新聞広告ではなく、デジタルメディアに多くの予算を投入し始めている。つまり、企業のコミュニケーション戦略は、スマートフォンアプリにデジタル広告を出したり、動画広告を利用してブランド広告を打つなど、デジタル広告にシフトしている。人気のアプリである Google、Facebook や LINE は、売上のメインが広告収入であり、Google の 2015 年第二四半期の広告収入は 166 億ドルであり、全売上の 90%以上を占めている²⁷⁾。利用者が 3,000 万人を超えていることがその背景にある。また、顧客ニーズの多様化は、企業のマスマーケティング離れを加速化している。テレビ、新聞、雑誌、ラジオなどのマス広告は、一方向のコミュニケーションだが、インターネットなどを利用したデジタル広告は、双方向のコミュニケーションが可能である。したがって、ターゲットを絞って、プッシュ通知やクーポン配信、ポイント配布などがリアルタイムで実施でき、One to One のダイレクトマーケティングが実現できる。顧客とより親密な信頼関係を築くため、ターゲットを絞ったコンタクトアプローチが進められている。デジタル時代の到来を受け、顧客はますます多くの情報と高度なコミュニケーション能力を持ち始めている。企業からのメッセージだけでは情報は足りず、インターネットなどを利用して、自ら情報を検索して探している。また、顧客間でも企業の商品、サービスなどに関する情報を交換したり、顧客自らも情報を発信したりもする。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングでは、多様な情報を保有する顧客が、いまこのタイミングで、なにを、どこで、どのように求めているのか、リアルタイムでキャッチしてスピーディに提案、提供していかなければならない。



【図 13 広告売上高】経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」（2015 年）を参照

²⁷⁾ Google CompanyWeb サイト”Finacial Infomation”（2016 年）を参照

3-7. 新たな戦略次元としてのプロモシューマー (Promosumer) の出現

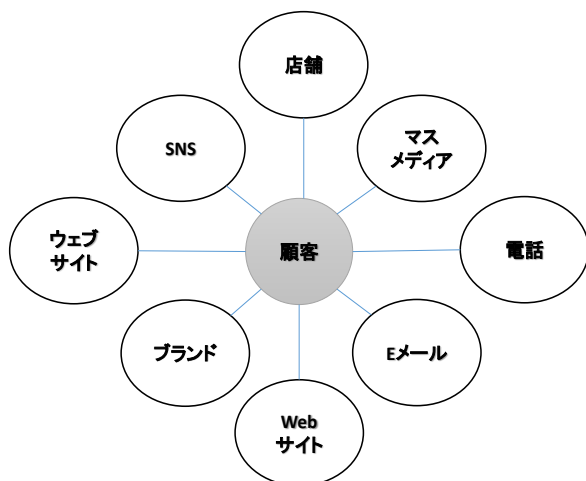
生産消費者 (Prosumer) とは、生産者 (Producer) と消費者 (Consumer) が一体化した新しいタイプの消費者を意味する (A・トフラー,1980)。顧客は従来の商品、サービスでは飽き足らず、自分が欲しいと思うものを自ら企画して商品化したり、企業と一緒に開発したりする。顧客自身のニーズに合った商品、サービスを開発したいという理由だけでなく、自らの企画力を世間に認めさせたい、また、自ら開発したものを企業に売って金儲けしたいという理由で、商品、サービスを発案する顧客もいる。消費者「コンシューマー」がもはや単なる顧客ではなく、生産者「プロデューサー」と消費者を合成した生産消費者「プロシューマー」になるという予言は、1980 年代に未来預言者アルビン・E・トフラーによって示された。それから 30 年以上が経過し、生産消費者は現実のものとなり、消費者のプロシューマー化は急激に進んでいる。生産消費者が増えているのは、インターネットと SNS の普及が背景にある。顧客が企業と一緒に商品、サービスを企画し、開発する取り組みは以前からあった。無印良品は、空想無印という Web サイトで顧客と一緒に商品、サービスを企画、開発する取り組みを 2007 年から実施している²⁸⁾。近年、SNS の台頭により、商品、サービスの企画、開発に参画した顧客が、Facebook、Twitter や LINE を通じて、商品、サービスの個別コミュニケーション戦略にも参画するようになってきた。SNS の普及により、商品、サービスの宣伝の媒体、ツールを顧客がもったことで、顧客は、企業との共創による生産者「プロデューサー」(Producer) に加え、販促者「プロモーター」(Promoter) の役割をも担うようになった。また、価格の決定権 (Pricing) すら保有するようになってきている。明らかにこれまでと違う生産消費者であり、生産者 (Producer)、価格決定者 (Pricer)、販促者 (Promoter) と消費者 (Consumer) が一体化した生産販促消費者と呼ぶことができる。つまり、これら 3P を確立する新しいタイプの消費者 (Consumer)、「プロモーティング&プライシングプロシューマー」(Promoting & Pricing Prosumer)、いわゆる「プロモシューマー」(Promosumer) の出現である。

3-8. ICT 社会における購買体験の進化

顧客にとっていい購買体験とは、最適な商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルで提供を受けることができることである。オムニチャネル化社会は、最高の購買体験の実現を可能にする。顧客の購買体験の価値は、機能や品質といった商品、サービスそのものの付加価値を超えて、商品、サービスの購入によって体感する経験価値にあると考えられる。顧客にとって商品、サービスの提供付加価値は、豊富な商品ラインアップの提供や、競合他社を上回るサービスの提供に加え、顧客とのコンタクトポイントにおいて付

²⁸⁾ 無印良品 Web サイト (2016 年) を参照

加価値の高い購買体験をどのように演出できるかがポイントとなる。ICT の進展によるテクノロジーの進化により、顧客とのコンタクトポイントの 360 度のパノラマ化が実現できる。実店舗、カタログ通販、電話、E メール、SNS、スマートフォン、テレビ端末に至るまで、すべてが顧客とのコンタクトポイントとなる（図 14）。あらゆるチャネルにおいて同一の購買体験を演出することが重要となる。商品、サービスの機能、品質向上とすべてのチャネルをフルに活用したコンタクトポイントのパノラマ化が、最高の購買体験を演出する。



【図 14 コンタクトポイントのパノラマ化】2015 年 8 月筆者作成

リアルとバーチャルの融合によって、顧客にとって時間と空間が大幅に拡大することになるので、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで受けることが可能となる。顧客とのコンタクトポイントの多様性が高まり、その結果として、顧客露出度が高まる。時間については、顧客が 24 時間 365 日「いつでも」アクセス可能なサービスの提供を受けることができる。仕事から遅く帰っても、「バーチャル」で、ネットショッピングで欲しいものが購入できる。また、「リアル」でも、最寄りのコンビニエンスストアで、ショッピングが可能である。一方、空間については、既存の店舗、コールセンター、ネットなどの機能強化に加えて、ICT を活用した新たなチャネル開発により、顧客にとって「どこでも」利用が可能となる。したがって、企業にとっては、「いつでも」「どこでも」を前提として、ICT を活用した利便性の高い商品、サービスの開発、そして、情報の鮮度の向上とマーケティングの高度化による質の高い提案力を実現する体制構築が求められる。

リアルとバーチャルの融合による飛躍的な利便性向上によって、「いつでも」「どこでも」同質の商品、サービスの提供が受けられる「時間軸」「空間軸」の拡大を目指すことが重要である。

企業にとって、実店舗、コールセンターによる 24 時間 365 日対応も可能であるが、人的対応の観点から限定的とならざるを得ない。アクセスする顧客にとっても、店舗に行く、電話をかけるという行動を起こす必要があり、夜間帯での行動には限りがあり、日中の限

られた時間帯での行動範囲内にとどまらざるを得ない。一方、バーチャルチャネルでは、SNS、スマートフォンアプリへのアクセスなど、企業、顧客の両者にとって、時間的、空間的に拡大の余地が相応にある。たとえば、北海道在住の顧客でも、24 時間 365 日「いつでも」、沖縄の物産品を、自宅からでも、旅行先からでも「どこでも」購入することができる。つまり、リアルとバーチャルの融合は、時間軸（いつでも）、空間軸（どこでも）を大幅に拡大し、顧客とのコンタクトポイントを大幅に向上させることとなる。

リアルとバーチャルが融合した新しい購買行動において企業は、一人ひとりの顧客とダイレクトにつながり、顧客ニーズに応えるべく、実店舗とネット店舗の境界をなくし、顧客にとって最も快適に買い物ができる環境を提供する必要がある。リアルとバーチャルの双方で生み出される顧客との多様なコンタクトポイントを束ねてブランド価値に適った購買体験を実現する。顧客は、自分の好みに合った商品情報の提供、アドバイスなど、一人ひとりに合った新しい形のサービスの提供を受けることができる。気に入った商品をネット店舗で購入して、商品は近くの実店舗、コンビニエンスストアもしくは自宅で受け取る。企業は、実店舗と倉庫の在庫状況についてリアルタイムでつなぐことで、必要な商品を最短で配送する。品切れをなくすことで、顧客が実店舗で気に入ったサイズ、色の商品が見つからなくても、その場で他店舗、ネット店舗で購入、すぐに自宅などで受け取れるようにする。オムニチャネルでは、いつでもどこでも最高の売り場を実現することができる。

ネット店舗だけで、最高の売り場を実現している事例がある。それは、資生堂株式会社の返品、交換、キャンセルサービスである。商品到着後、30 日以内であれば、返品、交換を受け付けるサービスであり、自宅に居ながらにして商品、サービスを試すことができる。たとえば、顧客が数種類の商品に関心を持った場合、すべての商品を取り寄せて試してみ、気に入ったもの以外は返品することができる²⁹⁾。みる、きくだけでなく、試したい、感じたいというニーズに応えるものであり、今後広がりを見せていくと考えられる。

3-9. ウェアラビリティ (Wearability) がもたらす購買体験の向上

急速に普及を続けているスマートフォンやタブレットは、これまで主役の座に座り続けて PC の座を奪った。ウェアラビリティとは、文字どおり身につけて利用するという意味である。実店舗中心であった時代は、企業の顧客とのコンタクトポイントは極めて限定的であった。PC が主役に座り続けていた時代でも、仕事から帰って、食事して風呂上りの寝る前の 1 時間程度だけがコンタクトポイントであった。スマートフォンは身につけて利用することから、朝の通勤時間、ランチタイム、午後の休憩時間、仕事帰りの電車の中など、コンタクトポイントは 24 時間となる。身につけて利用することは、店頭でも利用することができる。店頭をあたかもショールームのように来店し、ネットで購入するショールー

²⁹⁾ 株式会社資生堂 Web サイト (2016 年) を参照

ミングという購買行動が増えている。ショールーミングは、商品を購入する場合、実店舗に行って現物を確認、その店頭では商品を買わず、ネットで購入することである。たとえば、Web サイトで価格を比較し、SNS で口コミをチェック、実店舗で実物を確認して、スマートフォンで購入し、近隣の店舗で受け取るなど、顧客の購買行動は様々なチャネルを経由する。米国では、百貨店のメイシーズや小売業のウォルマートなどが、ショールーミングに対応するため、オムニチャネル化を進めている。店舗でも、スマートフォンのアプリから、商品、サービスを閲覧し、気に入った商品があった場合、近隣店舗の在庫状況を確認することができる。顧客は、リアルタイムで在庫状況を把握できるので、Web サイトで見たのに店舗で見つからないというストレスから解消される。このアプリ機能は、ネット店舗から実店舗への誘導にも効果を発揮し、実店舗来店時のセールス機会確保による売上向上にも貢献する。

アパレル業界では、ネット店舗におけるオンライン試着のサービスが増えている。カメラが顧客の体型を読み取り、体のラインにあわせて商品を試着することができ、ネット上の画面にあたかも顧客が実際に試着しているかのような画像が映し出される。また、購入を希望する商品のサイズと既に購入した商品のサイズを比較して、顧客にあったサイズを選ぶことができる。実際に商品を手にとって確かめたい顧客は、Web サイト上で近隣店舗での試着の予約ができる。実感することに加えて、販売員のアドバイスを受けることができ、購買体験の向上につながる。企業の実店舗でのタブレット活用も進んでいる。顧客の気に入った商品が実店舗になくても、その場でネット店舗から購入できる。クレジットカードやデビットカードなどでの決済により支払いまで完了することから、実店舗の販売員の持つタブレットから、実店舗、ネット店舗の両方から購入することができ、在庫切れによる購入機会ロス回避でき、混雑時にはレジ待ちの解消まで図れる。オムニチャネル化は、実店舗だけでなく、ネット店舗や SNS などを使い、あらゆるチャネルで顧客とのコンタクトポイントを創出している。

3-10. オムニチャネル化社会における顧客とのコミュニケーションの変革

ICT の進展を背景に、インターネットを活用することで、企業は、「いつでも」「どこでも」顧客とつながることができる。また、チャネル間でリアルタイムに情報連携を行うことも可能である。シームレスな運営体制を構築することで、どのチャネルで顧客とコンタクトポイントをもったとしても、鮮度の高い顧客情報に基づいて、よりの確に、かつ、よりスピーディにスムーズな提案ができる。Web の拡張性、汎用性を活かした営業スタイルへの変革は、顧客への新たな付加価値を創造する。顧客は、便利な機能を使えば使うほど、タイミングよくライフスタイル、ライフイベントに応じた提案を受けられるようになる。つまり、よく利用するお店やメーカーからお得な商品、サービスの情報提供を受けること

ができる。すべての顧客が、ニーズに沿ってカスタマイズされ、かつ、ライフスタイル、ライフイベントに基づいて先を見越した提案、商品、サービスの提供を受けることが実現できる。どのチャネルを利用しても話が通じているので気軽に相談ができ、ライフスタイルやその日の気分に応じて使うチャネルを自由に選択して、何でも PC やスマートフォンで完結し、必要に応じて TV 電話などの利用もする。従来型ビジネスのレガシーを打破した提案力の向上ならびに商品、サービスの提供インフラの整備により、営業スタイルの変革を図ることが求められる。

顧客とのコンタクトポイント拡大へのインフラ整備により、タブレット端末、PC、スマートフォンを通じた取引情報、対応履歴や提案への反応がマーケティングデータベースに集約され、顧客のライフスタイルやライフイベントに応じて、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで受けることができる。マーケティングデータベースには、集約された取引情報、対応履歴の情報に加え、顧客の属性などの情報も保有されていることから、誕生日などのイベント情報、子供の入学、卒業のお得なキャンペーン情報、クーポンなどを自動的に受け取ることができる。また、顧客が聞きたいことがあったら、店舗に行かず、タブレット端末などを通じて TV 電話で相談もできる。

オムニチャネル化社会では、実店舗中心であった社会と比べて、顧客の購買行動は変革し、付加価値が創造される。実店舗中心では、顧客は、欲しいものを購入するためにまず、近隣などの都合のいい店舗を検索する。店舗に来店するまで、企業からの能動的なアプローチはなく、来店時に一から説明を受けることになり、購入するまでに相応の時間を要することになる。一方、オムニチャネル化社会では、顧客は、欲しい商品、サービスについて Web サイトで検索して、価格を比較したり、SNS の口コミを通じて情報収集を行う。また、商品、サービスについて問い合わせを行ったり、予約のうえ来店したりもする。さらに、顧客に合ったキャンペーン情報などを受け取るなど、顧客が気づかなかった提案を受けることもできる。このように双方向のコミュニケーションにより、顧客に合った情報提供を受けたり、顧客に合った商品、サービスの提供を随時受けることができる。来店時には、商品の購入意思が固まっているので、購入手続きがスムーズに進み、余った時間を使って別な提案を受けることができるようになる。双方向のコミュニケーション、One to One マーケティングの実現によって、顧客に合った商品、サービスを時間、場所を問わず、自宅に居ながらにして提供することが可能になる。スマートな提案、スムーズな購入手続きが実現でき、顧客満足の向上につながる。

需要が供給を上回る少品種大量消費では、たとえば、シャンプーは家庭に一種類あれば十分であった。同じシャンプーで家族全員、髪の毛を洗っていた。しかし、いまや家族一人ひとり別々のシャンプーを使っている。シャンプーだけではなく、リンスやコンディショナーも、男性、女性用、ダメージヘア用、子供用などあらゆる用途にあわせた種類が存在する。また、ビールを例にとってみても、以前は、数えるほどの特定の種類のビールが主流であったが、現在は、発泡酒や第 3 のビールに加え、季節限定、ご当地ビールなど、

数え切れないほどの種類が存在する。少品種大量消費から多品種少量消費の構造へと変化している。少品種大量消費においては、プロダクトアウトの発想により、企業が提供する商品、サービスは、顧客ニーズではなく、企業の思いが基準となっていた。企業が商品、サービスを創造し、テレビ CM、新聞広告などのマス広告を実施して、売り場を確保していれば、ものが売れた時代であった。しかし、多品種少量消費では、顧客の購買行動は大きく変化している。顧客には手に入れたと思うものやそのものの種類が大量、豊富にあり、たとえ世代や性別が同じであっても趣味趣向の違いによって購入するものが異なる。したがって、企業は、顧客一人ひとりに対する細分化された対応が必要になっている。また、ICT 技術の発展を背景として、情報の流れやコミュニケーションの方法も顧客主導に変化しており、マス広告などを通じて発信する企業のメッセージ以上に、SNS を通じた口コミや評判が顧客の消費購買行動に大きく影響を及ぼしている。企業は、顧客の購買行動の変化を的確にとらえ、データを蓄積、分析し、あらゆるチャネルを活用して顧客が希望する一歩先をいく商品、サービスの提供を行っていかなければならない。

第4章 オムニチャネル化によるマーケティング戦略構造の変化

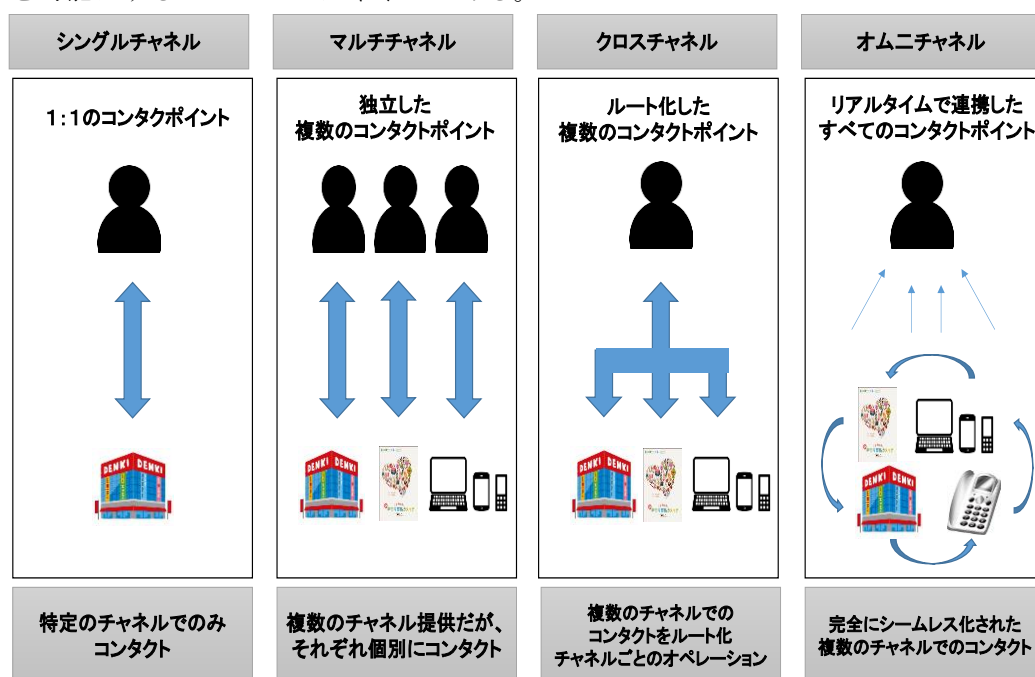
4-1. 購買プロセスの変革とチャネル戦略の変革

スマートフォンの普及により、顧客は「いつでも」「どこでも」購買行動を起こすようになり、オムニチャネル化社会の購買プロセスが創り出された。リアル店舗とネット店舗の単なるデータ連携ではなく、スマートフォンをベースとして「いつでも」「どこでも」コンタクトポイントを活かし、リアルとネットをどのようにつなげ、顧客にどのような商品、サービスをどのように提供していくのが企業に求められている。顧客の購買行動の変化に伴う顧客とのコンタクトポイントの変革により、販売チャネルの概念は、シングルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネル、オムニチャネルへと変遷していった（図 15）。

20 世紀後半までは、顧客と企業のコンタクトポイントは、実店舗のみのシングルチャネルであった。単一のチャネルを使用して、そのパフォーマンスの最適化に注力した。21 世紀に入ると、ICT の急速な進展により販売チャネルは多様化、高度化した。マルチチャネルでは、チャネルごとに独立したコンタクトポイントとなっていた。チャネルは、実店舗、ネット店舗、電話など複数存在したが、それぞれの顧客がそれぞれのチャネルにコンタクトし、チャネル間を跨いだサービスの連携はなく、リアルとネットは融合していなかった。更なる高度化を遂げたクロスチャネル化によって、各チャネルは情報連携するようになる。顧客と企業のコンタクトポイントが、実店舗、ネット店舗、電話など複数存在する点は、マルチチャネルと同じだが、一人の顧客が複数のチャネルを使い分けることができ、チャ

ネル間で情報、データの横断が始まった。クロスチャネルでは、ネット店舗で購入した商品を店頭で受け取ることができ、ネットや店頭でポイントを共通に使うことができるようになった。

オムニチャネル時代には、顧客と企業のコンタクトポイントは、すべてのチャネル間で完全に統合されシームレス化される。顧客は「いつでも」「どこでも」、実店舗かネット店舗かのチャネルの違いを意識することなく、商品、サービスを探したり購入したりすることができる。店頭でも電話でもスマートフォンからでも商品在庫は統一されていて、受取りや決済も顧客が希望するチャネルを選択できる。店頭においてネットで類似商品を検索したり、SNS を通じて友人、知人の意見を聞いたり、口コミサイトで利用者の感想を閲覧することができる。ネットで購入することも、TV 電話などで説明をきくこともできる。実店舗とネット店舗それぞれのメリットを有効に活用でき、ストレスのない購買体験の実現を可能にするのがオムニチャネルである。



【図 15 チャンネルの変遷】NRF Mobile Retail INITIATIVE 「Mobile Retailing Blueprint V2.0.0」(2015 年) より引用

4-2. オムニチャネル化社会におけるマーケティングミックスモデル

マーケティングミックス 4P は、生産者主導の企業の売り手側の視点を重視したマーケティングの理論であり、4C は消費者主導の顧客の買い手側の視点を重視したマーケティングの理論である（表 3）。個別コミュニケーション戦略に参画し、価格の決定権を保有する生産販促消費者主導のオムニチャネル化社会において、顧客の買い手側の視点をマーケティ

ングミックス 4C 理論よりさらに顧客の買い手側の視点を重視したマーケティング理論を説明する。

マーケティングミックスの各要素 4P「Product（製品）」、「Price（価格）」、「Promotion（プロモーション）」、「Place（販売ルート）」と、4C「Customer Value（顧客にとっての価値）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Convenience（利便性）」から、オムニチャネル化社会で求められるマーケティングミックスモデルを導き出す。

【表 3 4P と 4C の概念】

4 P	4 C
Product（製品）	Customer Value（顧客にとっての価値）
Price（価格）	Cost（コスト）
Promotion（プロモーション）	Communication（コミュニケーション）
Place（販売ルート）	Convenience（利便性）＜Channel＞
↓	↓
Profit	Confidence

清水公一著（1996 年）「共生マーケティング戦略論」より引用

以下、マーケティングミックスの各要素について考察していく。

まず、「Product（製品）」は、作った製品を市場でいかにして販売するかという意味であり、製品自体を重要視する概念である。モノ不足の時代は、企業は製品そのものの機能に焦点を当てて売り場を確保すれば、ものが売れた。一方、「Customer Value（顧客にとっての価値）」は、特定の商品、サービスが顧客にとってどのような価値をもたらすかという視点で考える。市場において、作った製品の価値を高めるには、機能そのものだけでなく、顧客が抱えている問題を解決するソリューションの提供など、商品、サービスを利用したときに受ける価値を明確にする必要がある。オムニチャネル化社会では、ICT の進展により、顧客と企業の双方向のコミュニケーションが容易になったことから、顧客ニーズを満たすために、顧客の声を商品、サービスに十分に反映していくことが重要となる。顧客と企業が共に商品、サービスを創る「共創」の概念「Commodity（商品）」の要素が重要となる。

次に、「Price（価格）」は、企業が、製品の原価に経費や利益を上乗せして、商品、サービスの価格を決定するという意味である。それに対して、「Cost（コスト）」は、顧客が、商品、サービスの価値提供を受けるのにいくらのコストを支払うかという意味であり、特定の商品、サービスにいくらならコストを払ってもいいと考えることに焦点を当てている。

顧客にとって、特定の商品、サービスの購入価格が、その価値を得るためのコストとして妥当と判断できることが前提となる。近年、価格の決定権は顧客に移っている。特定の商品、サービスの価格について、顧客は、スマートフォンなどでリアルタイム、かつ、容易に比較できることから、もはや価格を決めるのは顧客である。価格の決定権が顧客にあるので、企業は、利鞘を削るか、商品、サービスの原価、経費を削減する努力を強いられる。

「Customer Price（顧客のとしての価格）」の概念である。

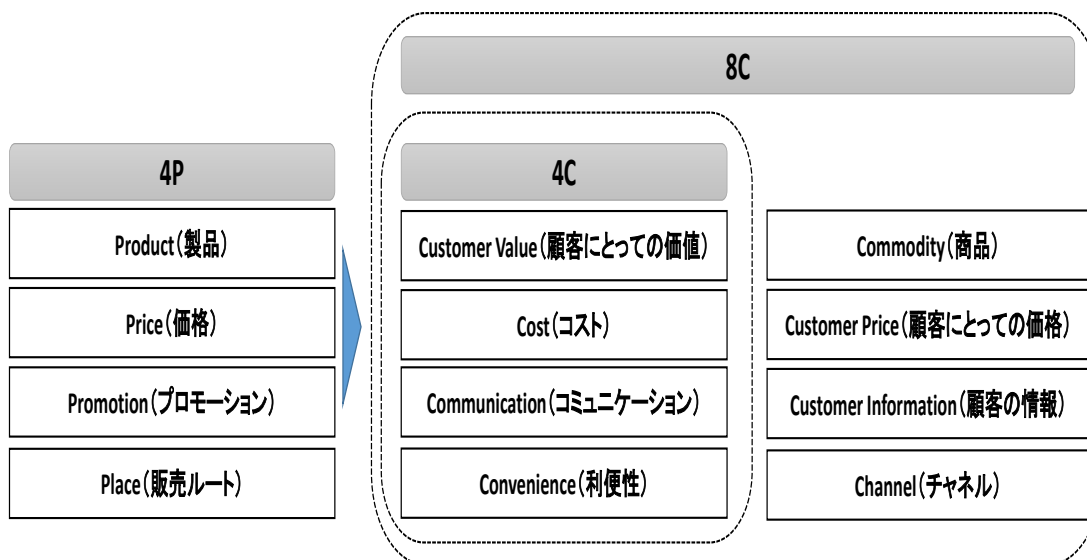
そして、「Promotion（プロモーション）」は、企業が、顧客に商品、サービスを知ってもらうため、広告宣伝、広報（PR）、イベントなどの施策を組み合わせるタイミングよくメッセージを発信することである。「Communication（コミュニケーション）」は、企業のメッセージが正確に顧客に届いているか、また、顧客の声が十分に企業に伝わっているかという視点で双方向のコミュニケーションをスムーズに実行できる仕組みになっているかという概念である。インターネットの普及、情報技術の高度化、SNS の利用拡大に伴い、情報があふれるオムニチャネル化社会においては、顧客が持ち得る情報量は、企業のそれを超えている。顧客が企業へ発信するメッセージがますます重要になっているという観点で、「Customer Information（顧客の情報）」が新たなマーケティングミックス要素となる。

最後に「Place（販売ルート）」は、企業が販売力や流通コストを考慮して販売ルートを構築する、いわゆるサプライチェーンを意味する。一方で、「Convenience（利便性）」は、最寄りのコンビニエンスストアですぐに買えるものや、ネットでいつでも手に入るものなど、顧客の入手に係る利便性、容易性に焦点を当てた概念であり、顧客にとって付加価値の高いデマンドチェーンを意味する。リアルなチャネルとバーチャルのチャネルの融合の視点がより重要性を増す今日、「Channel（チャネル）」の概念を欠かすことはできない。いつでも、どこでもアクセス可能なスマートフォン、気軽に相談ができる営業員、品揃えが豊富な百貨店など、顧客の購買行動に適ったチャネルの利用に主眼を置いてマーケティング戦略を立案することが求められる。

オムニチャネル化社会においては、これまでの 4C「Customer Value（顧客にとっての価値）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Convenience（利便性）」に、新たな 4C「Commodity（商品）」、「Customer Price（顧客のとしての価格）」、「Customer Information（顧客の情報）」、「Channel（チャネル）」をマーケティングミックスの要素に加えて、着目すべきポイントを 8つの「C」に拡大する（図 16）。

清水（1996）は、4C「Commodity（商品）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Channel（チャネル）」と定義している。本章では、4Cを「Customer Value（顧客にとっての価値）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Convenience（利便性）」と定義し、オムニチャネルの 8Cを「Customer Value（顧客にとっての価値）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Convenience（利便性）」、「Commodity（商品）」、「Customer Price（顧客のとしての価格）」、「Customer Information（顧客の情報）」、「Channel（チャネル）」と定義する。マー

マーケティングミックス 4P での最終ゴールは、Profit（利益）であり、4C では、Confidence（信頼）である（清水,同上書）。8C でも Confidence（信頼）構築による顧客の固定（Loyalty）化である。



【図 16 4P・4C・8C の枠組み】 清水公一著（1996 年）「共生マーケティング戦略論」を参考に 2015 年 8 月筆者作成

4-3. マーケティング 4.0

モノ不足といわれた高度経済成長期は、モノがあれば簡単に売れてしまう時代であった。モノ不足における市場においては、企業にとって生産能力の向上がマーケティングの命題となる。その後、企業努力により生産性が向上、大量生産が可能となり、モノが市場に供給され始めると、需要と供給のバランスが均衡する。このような環境下では、企業は生産したモノを大量に販売するために、プロモーション戦略の強化がマーケティングの命題へと変化する。やがて、モノ余りの時代に入っていくと、ICT の進展も加わって、顧客はモノへの情報を簡単に入手できるようになり、モノの選別やモノに対しての要求が高まっていくことになる。マーケティングの命題は、顧客の求めるモノの提供へと移っていく。さらに、たとえ顧客が求めるモノでも、社会的規範に照らし合わせて悪影響を及ぼすものは決して提供しないという考え方が、マーケティングの命題として取り入れられるようになる。つまり、企業は社会と密接に関係を持ち、社会に生かされているという概念である。

2014 年、フィリップ・コトラーが、マーケティング 4.0 の概念を発表した³⁰⁾。マーケティング 4.0 は、自己実現に焦点を絞ったマーケティングであるという。マーケティング 1.0 は、生産者主導の製品中心のマーケティングである。製造技術によって生産コストをでき

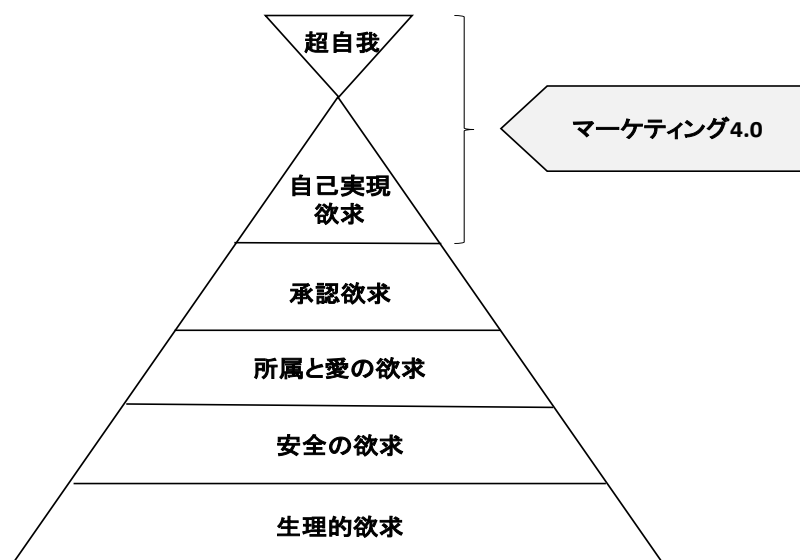
³⁰⁾ 東京で開催されたワールドマーケティングサミットジャパン（2014 年）にて発表

るだけ低くおさえて安くて良い商品、サービスを提供し、マス市場に売ることが目的であった。

マーケティング 2.0 は、消費者主導の顧客志向のマーケティングである。主導する立場が企業から顧客へ移行した。顧客にとって必要なものが手に入るモノ余りの時代になったことから、商品、サービスの機能価値が高いというだけでは、顧客は満足しなくなった。商品、サービスの機能的な価値は企業が決めるのではなく、顧客が決めるようになったことから、顧客ニーズを起点に考える必要があり、顧客のハートをつかむ差別化された感情的な価値が重要となった。マーケティング 3.0 は、価値主導のマーケティングである（P・コトラー,2010）。商品、サービスの機能的価値ではなく、その商品、サービスがどのような企業のマインド、ビジョンを背景に創造されたのかが大切になってきた。CSR 活動による社会貢献などを通じて、社会をよりよい場所にすることを目的として、企業は、顧客に商品、サービスの提供だけではなく、精神的価値や社会的価値を提供することがより重要となる。フィリップ・コトラーは、今日、新たなマーケティング 4.0 の概念が必要であると提唱している。

マーケティング 4.0 とは、自己実現主導のマーケティングである。商品、サービスを購入して、それを利用した結果、顧客が、自分らしい自分、本当の自分、理想の自分にどれだけ近づくことができるのか、または、新しい自分になれるのかが焦点となる。飲み物で考えると、マーケティング 1.0 では、安くて美味しい飲み物を販売する。企業が、安くて美味しい機能そのものを販売することである。マーケティング 2.0 では、ペットボトルの容器に入った飲み物を販売することで、持ち運びが自由でいつでもどこでも飲むことができるという飲み物そのものの価値以外の付加価値を提供する。マーケティング 3.0 では、リサイクル可能なペットボトルとすることで、環境にやさしい容器に入った飲み物となり、エコを実現する。いわゆる企業の社会貢献である。マーケティング 4.0 では、脂肪燃焼など、ダイエット効果を発揮する健康に配慮した飲み物とすることで、顧客の自己実現を可能にする。社会をよりよくするために、特定の商品、サービスを取扱う企業のマインド、ビジョンを明確にし、顧客の顕在化したニーズではなく、潜在ニーズを起点に考え、顧客の自己実現を達成できることを意識することで、真に強力な商品、サービスの価値の創出が実現できる。マーケティング 4.0 の自己実現という意味は、心理学者アブラハムマズローの欲求 5 段階説の自己実現欲求を満たすことと同じ意味と考えられている（図 17）。現時点においては、社会が豊かになるにつれ、情緒的な人間関係によって他者に受け入れられ、家族など自分を大切にしてくれるグループに帰属したいという欲求、すなわち、所属と愛の欲求は満たされている。顧客が自己実現欲求を高めているのには、SNS が大きく影響を及ぼしている。Facebook、Twitter や LINE などのソーシャルメディアを通じて自分を表現して、自分が価値ある存在と認められたい、尊敬されたいと思うようになり、さらに、その尊厳欲求を超えて自己実現欲求まで到達しようとしている。それは、新たな生活次元への自己実現を意味しており、これらを俯瞰すると、モノとコトとの関係から生活を創造するとい

った生活者の概念から、自らを再創造する「自創」、他のヒトとの新たなコミュニティから自らを再創造しようとする「共創」といった自己実現した自我を超える新たな次元の生活創造を模索するといった「超自我」の概念を予見することができる。



【図 17 マズローの欲求 5 段階説】 アブラハム・H・マズロー著（1987 年）「人間性の心理学」を参考に 2015 年 8 月筆者作成

4-4. マーケティング戦略の変革の系譜

モノ不足の 1970 年代高度経済成長において、購買プロセスが生産者 (Producer) 主導で製品の価値そのものを売っていた時代は、店頭のみシングルチャネルで顧客とのコンタクトポイントを創出し、テレビ CM などの一方向のマスマーケティングが主流であった。マーケティングミックスでは、企業の視点に立った 4P が提唱され、その後、モノ余りの 1980 年代成熟経済成長期に入ると、購買プロセスは消費者 (Consumer) 主導に移り始め、顧客の視点に立つて 4P を 4C に置き換えた概念が提唱されることになる。1990 年代に入ると、IT 化によるチャネルの変革より、シングルチャネルから、マルチチャネル、クロスチャネルへと進化し、SNS の拡大による ICT 化の後押しによってオムニチャネルへと進んでいく。その間、マーケティングは、ライフスタイル以外のデモグラフィック分類などによるヒトをベースとしたターゲティングのセグメントマーケティング、One to One マーケティングによるターゲットマーケティング、ヒトとモノとコトを掛け合わせ、ライフスタイルやライフイベントに適ったイベントベースドマーケティングへと変革を遂げる。ターゲットマーケティングでは、モノ主導型マーケティングからコト主導型マーケティングへの変遷している。オムニチャネル化社会に向け、生産消費者 (Prosumer) は、新たな消費行

動を起こす生産販促消費者（Promosumer）へと変化し、その変化に対応するため、マーケティングは、チャンネルインタラクティブリアルマーケティングへと変革し、いまもなお変革し続けている。顧客、企業の自己実現を可能にする、チャンネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、フィリップ・コトラーの提唱するマーケティング 4.0 の領域に到達している（図 18）。



【図 18 マーケティング戦略の変革のターニングポイント】2015 年 8 月筆者作成

4-5. マーケティング戦略の革新

マスマーケティングは、テレビ、新聞、雑誌、ラジオなどのメディアを媒体として、企業が商品、サービスの機能やブランドメッセージを一方向のコミュニケーションによってマーケットシェア拡大を重視する。発信するメッセージが個々の顧客に届いているかどうか、個々の顧客の反応を検証することは発信した事実の後となる。したがって、正確な把握のためには相当に時間を要する。そして、大量生産、大量販売を指向し、リアル店舗のシングルチャネルで、そのネットワークによる売り場を確保してマーケットシェアを獲得していく。ダイレクトマーケティングは、顧客指向、かつ、IT 化により、リアル店舗とネット店舗のマルチチャネル化による個々の顧客との双方向のコミュニケーションを重視する。個々の顧客の氏名、年齢、性別などの基本属性に加えて、その顧客が購入に至ったことは当然のことながら、発信するメッセージへの反応、商品、サービスの機能に対する意見、感想などをデータベースに記録、保存し、分析したうえで、顧客の潜在ニーズを読み取って把握していく。まだリアルとネットは融合しておらず、ネットが中心となっていく。

チャンネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、多様化する顧客指向、かつ、ICT化により、リアル店舗とネット店舗の融合のオムニチャンネル化による個々の顧客との双方向のコミュニケーションを継続的、反復的に対話することを重視する。個々の顧客の基本属性や購入履歴にとどまらず、コールセンターの通話録音、リアル店舗での監視カメラによる行動記録、SNS 上での対話に至るまで、あらゆるデータベース、いわゆるビッグデータを駆使してリアルタイムに個々の顧客ニーズに対応していく。ビッグデータは、チャンネルインタラクティブリアルタイムマーケティングに欠かすことができない。ブログや動画サイト、または、Facebook、Twitter や LINE といった SNS の利用者の増加により、PC やスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバーに蓄積され、データベース化されている。ビッグデータは、どのような顧客かをきめ細かく把握し、顧客の潜在ニーズを一步先読みするための顧客情報をあらゆるチャンネルで共有することを可能にする。顧客指向、ICT 化をキーワードに、マーケティングは進化してきた。そして、今もなお、進化し続けている（表 4）。

【表 4 マーケティング戦略の進化】

戦略	マスマーケティング	ダイレクト マーケティング	チャンネル インタラクティブ リアルタイム マーケティング
視点	生産者主導	消費者主導	生産消費者主導
指向	少品種大量	多品種少量	超多品種少量
コミュニケーション	一方向	双方向	継続反復対話
重視	シェア（短期）	効率、効果（中期）	LTV（長期）
流通	リアル	リアル/ ネット中心	リアル/ネット融合
チャンネル	シングルチャンネル	マルチチャンネル クロスチャンネル	オムニチャンネル
IT	アナログ オフライン	デジタル オンライン中心	デジタル オフライン/オンライン

中澤功著（2005 年）「ダイレクトマーケティング」を参考に 2015 年 8 月筆者作成

チャンネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、施策の PDCA サイクルを短くし、速く回すことができる。マスマーケティングでは、施策の立案（Plan）、実施（Do）から検証（Check）まで時間がかかる。検証から次の行動（Action）までも、チャンネルが限定されていたり、アナログ中心のオフラインのため、相応の時間を要することになる。一方、オムニチャンネルインタラクティブリアルタイムマーケティングでは、立案（Plan）、実施（Do）までは、マスマーケティングと同じ時間を要したとしても、デジタル化、かつ、

One to One のため、リアルタイムでの検証 (Check) が可能であり、次の行動 (Action) もすべてのチャネルを活用して実施することができることから、検証 (Check) から次の行動 (Action) まで迅速に進めることができる。したがって、顧客ニーズの一步先に行く提案を最適なタイミングに最適なチャネルで実施し、クロスセールス、アップセールスを短時間で実現することを可能にする。つまり、PDCA を短時間で回し、リアルタイムに修正を行って次の成果に即つなげていくことができるため、スピーディに顧客のファン層を創り上げることができる。

4-6. オムニチャネルインタラクティブリアルタイムマーケティング戦略の効果性

チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、マーケティング ROI 向上の効果を極大化する。ターゲティングは、実施するマーケティングの投資対効果を最大化するために最も重要な要素である。高い ROI の実績を出すチャネルは、コストを低くおさえたうえで、ターゲットを絞って実施することである。したがって、E メールやアフィリエイトなどのダイレクト手法は、マーケティング ROI が高い。一方で、従来からのマーケティング手法であるテレビや新聞広告は、コストが高く成果につながりにくいことから、ROI は低くなる。それゆえに、マスマーケティング、セグメントマーケティングより、ダイレクトマーケティングのほうが ROI は高くなる。また、顧客の行動の変化を捉え、マーケティング実施のトリガーとする手法のイベントベースドマーケティングはさらに ROI を高める。マーケティング実施のトリガーを引くのは企業だが、特定の商品、サービスの顧客ニーズの発現するタイミングは様々である。企業のマーケティング実施のトリガーと顧客ニーズの発現のタイミングが合致すれば、効果的、効率的な成果が期待できる。イベントベースドマーケティングは、特定の商品、サービスに対する顧客ニーズの高いタイミングで、マーケティング実施のトリガーを引くため、マーケティング ROI の向上が図れる。

最後に、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングは、ダイレクトマーケティング、イベントベースドマーケティングの手法に加え、シームレスによるチャネル間の連携、リアルタイムでの情報伝達、双方向のコミュニケーションなどを実施することから、顧客対応への粒度がきめ細かくなるため、各チャネルごとの ROI はさらに向上し、マーケティングの投資対効果を極大化する。実施するマーケティングの効果性からも、企業がマスマーケティング戦略から、ダイレクトマーケティング戦略へとシフトしていくのが理解でき、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティング戦略は一層の効果を追求できる。

第5章 フィンテック（FinTech）の進展と決済ビジネスの革新

5-1. フィンテック（FinTech）の登場

フィンテック（FinTech）とは、**Finance** と **Technology** を組み合わせた造語であり、文字通り、金融と技術の融合を意味する。近年の ICT の進展に伴い、モバイル決済やオンライン送金といった決済分野を中心に、新しいソフトウェアやソリューション機能を開発する企業が、顧客利便性を追求し、かつ、低コストの金融サービスを提供している。米国のペイパルなどが具体例として挙げられるが、このような金融サービスはこれまでの金融機関の機能を代替する存在となってきた。日本においては、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、決済の利便性、効率性向上を図るため、国策として電子決済の推進が進められている。電子決済は、現金の取扱いによる業務などの削減や取引決済の安全性の向上、決済によって得られるビッグデータ活用によるマーケティングの変革など、幅広い分野において様々な効果が期待できる。東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた取り組みにとどまらず、電子決済の革新が今後の新たなビジネスの創出につながるものと考えられる。フィンテック（FinTech）の進展により、国内外の金融機関は新しい技術の研究や付加価値の高い金融サービスの創出のためにイノベーションを加速させている。また、ビッグデータの活用や、顧客とのコンタクトポイントを有機的に結びつけるオムニチャネル化への活用により、商品、サービスの向上を強化している。決済手段が現金決済から電子決済に移行することによって、顧客の購買行動や嗜好に関する様々なデータが手に入るようになった。取得できるデータが爆発的に増えている環境下、広大なデータセンター群によって実現されるクラウドコンピューティングが、それらを一元的に格納することを可能にしている。顧客の嗜好に関するデータや取引履歴をもとに顧客の購買行動を予測し、在庫を確保すべきチャネルを推測できるようになった。また、顧客が Web サイトを閲覧したり、実店舗を訪れている間に、顧客ニーズに適った商品、サービスの情報をリアルタイムに届けることで、顧客に近づくことができる環境も整いつつある。ビッグデータの分析によって新たなビジネスを創造する事実を発見できる時代が到来した。これまで、金融業界における競争は、金融機関同士の競争にとどまっていたが、フィンテック（FinTech）の進展と ICT の発展は、新規参入を促し、金融業界の枠を超えた競争がますます激化している。

5-2. フィンテック（FinTech）の定義

フィンテック（FinTech）は、金融（Finance）と技術（Technology）の融合により、IT を駆使して新たな金融サービスを創造する。フィンテック（FinTech）は、スマートフォン

の普及に伴い、モバイル・Web 決済、個人向け資産管理、ロボアドバイザー、クラウドファンディング、暗号通貨などの ICT 技術基盤の金融サービスを生み出している。フィンテック (FinTech) の先駆けとして、IT 系のスタートアップ企業が中心となり、決済に係る金融サービス分野において、スマートフォンを利用したオンラインでの新しい決済サービスを創り出し、伝統的な金融業界に脅威をもたらしている。米国大手 JP モルガンチェース銀行 CEO のジェイミー・ダイモンは、「今後のわれわれのライバルはグーグルやフェイスブックになる」と発言している³¹⁾。グーグルやフェイスブックなどの情報プラットフォームをはじめとし、クラウドファンディングでの商品開発、ウーバーやエアビーアンドビーといった、これまでの既存業界のあり方を変えてしまう IT を活用した商品、サービスが急成長している。金融業界も他人事ではない。日本銀行総裁の黒田東彦は、「金融と新しいテクノロジーとが結びついたイノベーション」をフィンテック (FinTech) と呼んでいる³²⁾。また、日本銀行金融機構局高度化センター長は、「フィンテック (FinTech) とは、IT 企業による金融分野における新しいソリューションのことである。」と述べている³³⁾。IT ベンチャー企業、いわゆる IT 系のスタートアップ企業は、インターネットを活用して新しいビジネスモデルを次々に生み出している。IT ベンチャー企業は、リーンスタートアップにより、生み出そうとする商品、サービスのコアコンセプトに沿った必要最低限のプロトタイプの提供を通じて顧客の反応をつかみ、PDCA を小さく速く回すことで新たな商品、サービスの具現化と立ち上げに係る時間とコストを大幅に削減し、成功率を高めている。これまでの金融機関は、決済などの金融取引や口座を厳格に管理し、安心で安全なシステムを構築することを主眼に社会インフラを提供してきた反面、顧客利便性向上の観点が欠けていた。さらに規制に縛られ、新しいビジネスモデルの立ち上げが困難な環境に置かれていた。フィンテック (FinTech) の発展によって、大手金融機関は、シリコンバレーの IT ベンチャー企業とアライアンスを実施したり、オープンイノベーションにより、様々な業界と交流を図り、新しい商品、サービスの提供を目指す動きを活発化させ始めている。金融機関のブランドによる旧態依然とした自前主義から、スタートアップ企業と連携を図り、柔軟かつスピーディに、多様化、高度化する顧客ニーズに対応していかないと大手の金融機関でも生き残れない時代が到来したといえる。金融サービスのボーダレス化が起きている。

フィンテック (FinTech) によって、金融サービスの変革しうる分野は決済にとどまらず、資産管理、運用、証券、アドバイス、融資業務に及ぶ。PFM (Personal Financial Management) は、複数の銀行口座や証券口座に分散していた金融資産情報や日々の支出情報を集約し、パソコンやスマートフォンで一元的に管理し、ポートフォリオ分析などを簡単にできるよ

³¹⁾ Bloomberg'JPMorgan's Dimon Sees Facebook to Google Challenging Bank' (2016 年) を参照

³²⁾ 日本銀行 Web サイト「決済イノベーションと FinTech—中央銀行の視点—」(2016 年) を参照

³³⁾ 日本銀行 Web サイト「日銀探訪」(2016 年) を参照

うにすることで個人の資産管理をサポートする。ロボアドバイザーは、膨大な数に上る金融商品のなかから、投資の目的やリスク許容度など顧客の方針にあった最適な金融商品ポートフォリオを独自のアルゴリズムにより自動作成し、運用状況や金融商品の組み換えといったリバランスの提案を行う。クラウドファンディングは、群衆（Crowd）と資金調達（Funding）を組み合わせた造語で、特定の目的やプロジェクトに対して、これまでの銀行の融資といった手法ではなく、インターネットを介して不特定多数の人から幅広く資金を募ることができる。また、ブロックチェーンは、相互認証する P2P(Peer to Peer)の技術により、ネットワーク上に点在するパソコンにデータを置く分散型システムのことであり、これまでのように特定の中央集中型システムを中心に依存しない。

政府も動き出している。自民党 IT 戦略特命委員会は、日本の消費額における現金決済比率が高いことに課題認識をもっており、スマートフォンの普及を背景に政府主導でデジタルウォレットを導入して利便性の高い決済環境を提供すべきと提示している³⁴⁾。決済システムの利便性向上、社会的に有効な情報分析・活用、訪日外国人にとっての利便性などを目的とし、様々な決済インフラを統合し、公的個人認証を認証プラットフォームにした利便性とセキュリティの高い仕組みとして「トータルウォレット」を国策として推進すべきと提言している。「トータルウォレット」は、決済手段に依存しない決済プラットフォームによって、2020 年開催予定の東京オリンピック・パラリンピック訪日外国人にとっても利用しやすく利便性の高い決済環境を提供する。また、同委員会は、インターネット上の仮想通貨ビットコインについて、利用者の自己責任のもとで普及を推進すべきとも提言している。それを受けるかのように、2016 年 3 月、政府はビットコインなどの仮想通貨を取扱う交換業者を規制する「資金決済法」の改正案を国会に提出し、5 月に可決された。仮想通貨をお金ではなく財産的価値と位置づけ、インターネットなどを通じて不特定多数の間で物品やサービスの購入に使ったり、ドルや円などの通貨と交換できたりすると定めた。仮想通貨が法律のお墨付きを得たことによって、今後の利用拡大が大いに期待される。

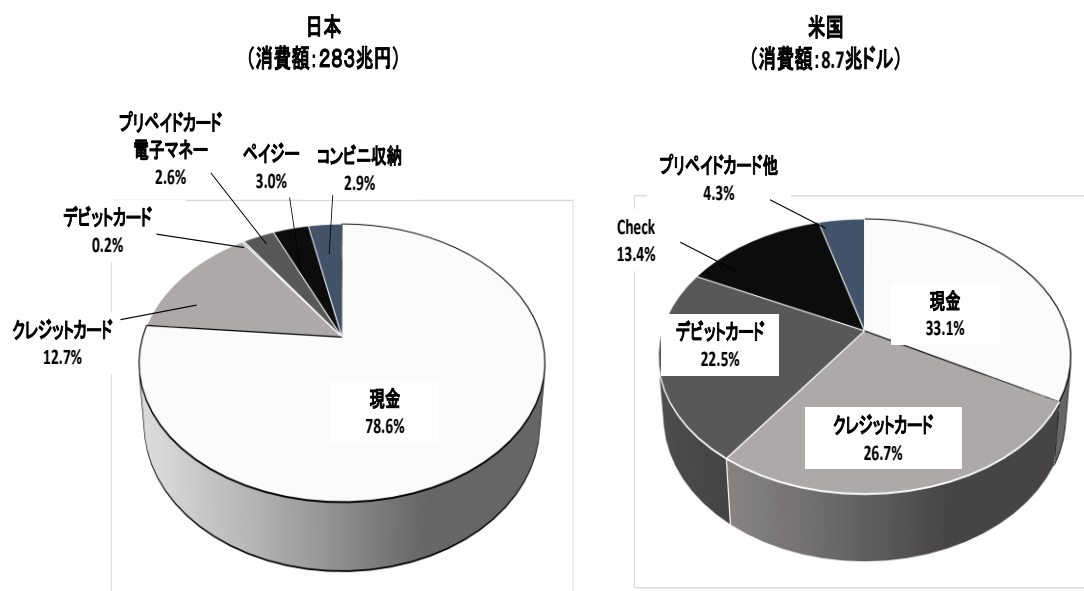
5-3. 変貌を遂げる電子決済市場

2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、日本国内の個人消費におけるキャッシュレス化が推し進められている。東京オリンピック・パラリンピックを日本に見に来る外国人観光客、いわゆる訪日外国人がキャッシュレスで買い物ができる環境作りを目指すものである。日本人は、現金決済の傾向にあるといわれており、決済手段の内訳をみても、現金決済比率は 78.6%を占め、米国と比較しても高い水準となっている。残りの 20%程度が電子決済であり、その大部分はクレジットカード決済が占めていて、全体の 12.7%の比率となっている。近年利用が拡大している Suica や PASMO などの電子マネー

³⁴⁾ 自民党 Web サイト「IT 戦略特命委員会デジタルニッポン 2014」（2016 年）を参照

及びプリペイドカード決済の比率は 2.6%、デビットカード決済の比率はわずか 0.2%にとどまっている。プリペイドカード決済、デビットカード決済は、日本では利用率が低い、米国では状況が異なる。米国では、プリペイドカード決済は 4.3%、デビットカード決済は 22.7%と日本よりもはるかに高い比率となっている（図 19）³⁵⁾。米国では、クレジットカード利用者に対し、連帯保証人やクレジット返済に十分な所得の確保が義務付けられていて事前審査が厳しい。銀行口座を持っていない層も存在し、クレジットカードを保有できない人たちが相当いる。クレジットカードは後日まとめて後払いのため、銀行口座保有は必須である。デビットカードは、即引き落としのため、事前の審査はなく連帯保証人や所得の確保は不要である。プリペイドカードは前払方式のため、銀行口座は不要である（表 5）。このような背景もあり、プリペイドカード決済、デビットカード決済比率が高くなっている。

訪日外国人が、電子マネー、プリペイドカードが手軽に使える環境を整備することで、交通機関や実店舗でのキャッシュレスでの決済が可能となり、日本円や日本語での決済、複雑な地下鉄網を利用するために切符を購入するなどのストレスから解消される。プリペイドカードのデザインを東京オリンピック・パラリンピックにすれば、記念品、お土産にもなり、訪日外国人のみならず、日本人にとっても魅力的なプリペイドカードになり得ると考えられる。電子マネーやプリペイドカードは、顧客の電子決済に係る利便性向上と新たな利用シーンでの付加価値を提供する魅力ある決済手段であり、顧客の購買行動に変革をもたらすことから、日本での普及が急がれる。



【図 19 日米の個人消費に占める決済手段別シェア比較(2012 年度)】株式会社 IT プラニング paymentnavi「日米の個人消費に占める決済手段別シェア比較」(2015 年) から引用

³⁵⁾ 株式会社 IT プラニング Web サイト paymentnavi「日米の個人消費に占める決済手段別シェア比較」(2016 年) を参照

【表 5 決済手段の違い】

カード	決済のタイミング	特徴	国内のカード例
プリペイド・電子マネー	事前入金	少額決済	Suica、nanaco
デビット	支払いと同時	審査不要	VISA デビット
クレジット	後日まとめて	審査要	楽天カード、JAL

2015 年 12 月筆者作成

5-4. 代金決済ビジネスの変革

顧客の購買行動の変化を背景に、購買に係る決済手段の多様化、高度化が進んでいる。スマートフォン上で、多様な決済手段の選択ができ、かつ、それが 24 時間 365 日決済可能であり、顧客の利便性が格段に向上している。財団法人インターネット協会によると、EC（電子商取引）の購入代金の決済代金の決済手段の取扱高構成比は、クレジットカードが過半数を超え、構成比率が高くなっている（表 6）。クレジットカードを保有していない学生などは、ペイジー決済を使い、銀行預金口座から引き落としの仕組みを利用している。また、PC やスマートフォン上にクレジットカード番号や預金口座番号などの個人情報を入力したくない顧客は、最寄りのコンビニエンスストアで現金で決済して商品を受け取る方法を利用する。その他の機能として、学習塾やスポーツクラブ、料理教室などへ加入によって発生する毎月の授業料などの支払いについて、毎月、預金口座引き落としが可能な口座振替受付サービスをスマートフォン上で行うことができる。返品などによって生じる返金については、銀行を通じて顧客の預金口座に振り込みを行う処理に加え、コンビニエンスストアで受け取れる方法も利用され始めている。返品による返金ニーズについては、返品後に同社から所定の番号が送付され、その番号をコンビニエンスストアで提示することによってその場で返金を受けられる仕組みになっている。顧客は、振込先の銀行口座の連絡が不要であり、企業にとっても銀行振込より手数料が安いと、コスト削減効果が見込める。銀行口座番号を顧客に要請する必要もなく、銀行振込処理の手間も省け、事務の効率化につながっている。

【表 6 EC（電子商取引）での決済取扱高構成比】

決済種別	クレジットカード	コンビニ決済	銀行振込	Pay-easy	その他	合計
取扱高(億円)	58,128	11,984	10,864	4,592	26,432	112,000
構成比	51.9%	10.7%	9.7%	4.1%	23.6%	100.0%

財産法人インターネット協会「インターネット白書 2007」（2015 年）を参考に 2016 年 2

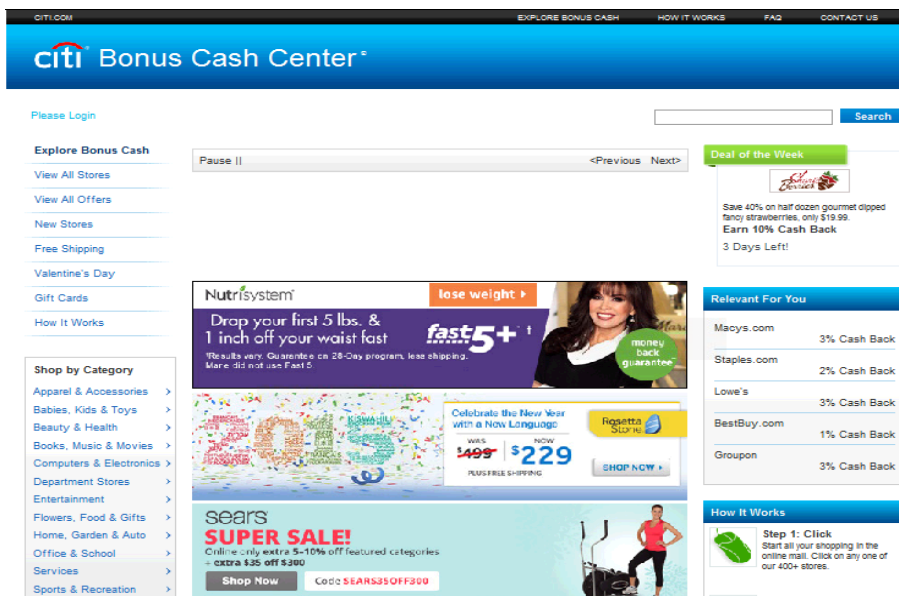
顧客の購買行動の変化と ICT 技術の進展により、決済手段の多様化、高度化が進んでいる。多様化、高度化する主な決済手段を示す（表 7）。ペイジー決済とは、スマートフォンや PC の画面上で、顧客の取引のある銀行を指定すると、同銀行のインターネットバンキングに連動する。指定した商品、サービスと購入金額を確認して、預金口座の暗証番号を入力して即時決済ができる仕組みになっている。銀行 ATM でも利用できる。クレジットカード決済は、カード番号、カードの有効期日、暗証番号などを入力して決済を行う。顧客の代金決済は、通常、翌々月となる。ペイジー決済やクレジットカード決済は、顧客の個人情報を入力する必要があるので、個人情報漏えいを心配する顧客は、コンビニエンスストアで現金決済する（デジタル）コンビニ収納という機能を利用する。ネット上での決済手段の他に多く利用されているのが、代引である。代引とは、代金引換の略で、輸送と決済の双方の機能をもつサービスであり、宅配業者が商品を配送したときに代金を預かるものである。顧客は、通販やネットオークションなどで代金を先に決済したにもかかわらず、配送中のトラブルなどで商品が手元に届かないリスクを回避できるメリットがある。返品による返金方法として、顧客が企業に返品する商品を送付して、決済した代金を取引のある銀行預金口座に振り込んでもらう方法や、企業から返品の際に送付される番号をコンビニエンスストアに持参することで現金を受け取れる方法がある。顧客の購買行動の変化によって、決済手段が多様化している。

【表 7 主な決済機能概要】

機能	概要
ペイジー決済	・ Web、スマートフォン、ATM などを利用して銀行口座から支払いができる決済手段
デジタルコンビニ 収納	・ EC（電子商取引）において 2 番目に利用されている決済手段 ・ コンビニエンスストアで番号などを伝えて認証を受けて現金などで決済
Web 口座振替	・ スマートフォンなどで毎月の口座引き落としの登録が可能
クレジットカード 決済	・ EC（電子商取引）において最も利用されている決済手段 ・ VISA、Master、JCB、AMEX、Diners の 5 大ブランドが主流
銀行振込	・ 銀行の指定口座に所定の金額を振り込んで決済
電子マネー	・ IC カード技術を用いた実店舗、ネット店舗のいずれでも使える決済手段 ・ Edy、Suica、PASMO などが主流

5-5. 決済ビジネスを取り巻く環境の変化

電子商取引においてネット決済ビジネスは有望な成長分野であり、アリババやアップルなどでみられるように、欧米では流通や IT 企業が決済ビジネスに参入し始めている。事業会社の参入によって、決済を中心として銀行業務のアンバンドリング化への構造変化が進行し、EC（電子商取引）と金融サービスの一体提供による顧客の囲い込みと EC（電子商取引）と金融サービスの融合による新たな金融サービスの提供が活発化している。一方で、日本の伝統的な銀行からは、新たな金融サービスの提供が活発に行われていない。伝統的な業務範囲の制約が大きな一因となっていて、その規制緩和に加え、銀行の決済に係るオープンイノベーションが求められる。米国では、2000 年前半に、ネット決済ビジネスを巡る環境変化を踏まえ、銀行による”Virtual Mall”の運営が認められた。銀行が Web 上でショッピングモールを運営し、ネット決済に係る顧客の囲い込みを行っている。Citi のショッピングモールでは、メイシーズやウォルマートなどの有名なブランド商品の購入ができ、決済を Citi で行う仕組みとなっている（図 20）。電子情報技術産業協会（JEITA）によると、米国企業は「攻めの IT 投資」に主眼が置かれている一方、日本企業においては「守りの IT 投資」が中心との調査結果が発表されている³⁶⁾。



【図 20 Citi Bonus Cash Center】Citi Web サイト 2015 年

日本においても、自前主義の強い金融業界において、決済分野を中心とした ICT 技術の取込みを目的としてベンチャーへの出資や買収により、新たな決済ビジネスを活発化させ

³⁶⁾ 電子情報技術産業協会（JEITA）「日米 IT 投資比較」（2015 年）を参照

ていかなければならない。オープンイノベーションを重要視し、柔軟性、拡張性に欠ける銀行業務範囲規制について点検、見直しをかける必要もある。早急に規制緩和を進め、銀行によるショッピングモールの運営などの実現により、更なる EC（電子商取引）拡大を目指すなければならない。

5-6. フィンテック（FinTech）がもたらす電子決済サービスの変革

米国百貨店大手メイシーズとオンライン決済大手ペイパルが手を組み、“omnicommerce”を展開している³⁷⁾。メイシーズは、小売のなかでオムニチャネル化に力を入れている。今般、新たにオンライン決済サービスペイパル支払いを実店舗で可能にした。ペイパル支払いの導入により、メイシーズで商品を購入した顧客は、実店舗でもネット店舗でもすべてのチャネルにわたって同じ方法で決済することができる。顧客は、メイシーズのアプリを利用して店舗にチェックインし、商品をスキャンすると、顧客のアプリに認証コードか、QR コードが送信される。顧客は、最終的に決済を依頼する店舗の販売員に認証コードを渡すか、QR コードをスキャンするかにより決済を完了できる。メイシーズは、最適な商品、サービスを最適なタイミングに最適なチャネルで提供しており、すべてのチャネルで同じ決済を可能にすることで、オムニチャネルの更なる進化を目指している。日本国内でも、スマートフォンやタブレットを利用した決済サービスの普及や、実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル化により、ネット店舗に加え、実店舗における決済インフラの整備が進み、電子決済市場の拡大が期待されている。初期投資が小さく、手数料率が低い新たなスマートデバイス活用による決済サービスが登場するなど、これまで電子決済を導入できなかった小規模店舗での導入が進むものと予想される。加えて、専用端末を利用してクラウドコンピューティングによる決済専用端末の導入や代替が進み、導入費用の低減や新たなサービスの開始が容易になった。近年、スマートフォンを活用したモバイルウォレットが注目されている。モバイルウォレットは、クレジットカードやポイントカード、身分証やアクセスキーなど、様々な情報やデータを束ねてスマートフォンといったモバイル端末に保存し、財布（ウォレット）のように適時取り出して使える。スマートフォンなどのモバイル端末でクレジットカードを使った決済を行うメリットはその可搬性にある。財布にクレジットカードやポイントカード、ホテルのルームキーまで、すべてのカードを入れていたらサイズがかさばるし、なにより適時目的のカードを取り出して使用するのは煩雑である。もし、これらすべてのカードをスマートフォンにひとまとめできたら、モバイルウォレットとして便利に利用できる。さらに NFC（Near Field Communication）と呼ばれる非接触型通信で、カードをアプリで選択してリーダーにかざすだけで目的が完了するならば、財布からカードを取り出して磁気を通し、サインが完了してレシート受け取

³⁷⁾ Macy's Web サイト（2016 年）を参照

る手間が省略できる。電子決済のモバイル化は、決済手段の多様化を促進し、更なる電子決済の拡大を後押しするであろう。

5-7. オムニチャネルと電子決済の融合による購買行動の変革

オムニチャネルと電子決済の融合は、顧客の購買行動の変革を加速させる。電子決済は、顧客にとって硬貨や紙幣を持ち歩く必要がなく、必要なときに必要な商品、サービスをインターネットで検索して、リアルタイムに注文から決済まで完了することができる。オンライン決済で圧倒的なプレゼンスを誇るペイパルは、顧客は財布を持たずに決済ができるという **PayPal Beacon** と呼ばれる新たな決済機能を提供している³⁸⁾。**PayPal Beacon** とは、**Bluetooth** による近距離無線通信を可能とする機器であり、実店舗に設置することで、スマートフォンと通信することを可能にする。ペイパルの決済アプリをスマートフォンにインストールした顧客は、アプリ上で予めお気に入りの店舗や商品、サービスを選択しておくことで、その店舗に立ち寄った瞬間に無線通信が行われて決済が完了する。これにより、顧客が立ち寄った店舗で商品、サービスの引き渡し場所に行くだけで、商品、サービスの購入ができるという。この決済機能は、実店舗とネット店舗双方の決済が同一のプラットフォームで利用でき、顧客、企業双方にとってメリットのある仕組みとなっている。

また、国際カードブランドマスターカードは、オムニチャネルによる決済を実現するプラットフォーム **MasterPass** を発表している³⁹⁾。**MasterPass** は、**NFC** によるリアルタイム決済からインターネット上でのオンライン決済まで顧客のすべての決済を一つのプラットフォームで実現する。**MasterPass** は、テレビ広告で画面に気に入った商品、サービスが表示されたとき、同時に表示された特定のコードをスマートフォンで撮影するだけで決済が完了する。また、実店舗のショーウィンドウに飾られている商品、サービスを **Google Glass** で表示させると、その場で即時に決済が完了するなど、顧客が商品、サービスを購入したいと思ったその瞬間に決済が完了する。**MasterPass** は、モバイルウォレットの決済機能の一種で、クレジットカードから各種会員カード、ポイントカードまで、複数のカード情報をひとつにまとめ、安全に利用できる仕組みを提供する。モバイルウォレットは、現金を電子マネーにし、クレジットカードからポイントカード、身分証、電子化された家や車の鍵まで、電子化可能なあらゆるものをひとつのモバイルデバイスに詰め込む仕組みを実現する。財布やポケットに入れて持ち歩いていたものをすべてスマートフォンに入れることができる。モバイルウォレットは、顧客が欲しいと思った商品、サービスを、いつでも、どこでも即座に購入できる高付加価値を有する。今後、多くの企業が提供してくるものと想定され、オムニチャネル化社会では、モバイルウォレットを活用した決済のプラッ

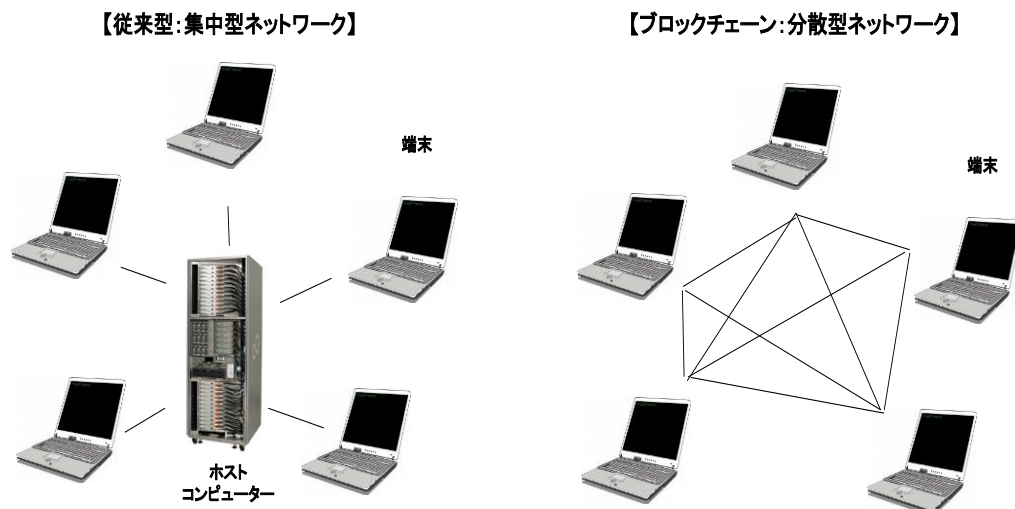
³⁸⁾ PayPal stories Web サイト（2016 年）を参照

³⁹⁾ MasterCard Web サイト（2016 年）を参照

トフォーム提供は必須である。

5-8. ブロックチェーン技術の進展とオムニチャネル

ブロックチェーンは、暗号技術と P2P ネットワーク技術を応用し、データの改ざんをほぼ不可能にしたデータベース技術のことである。仮想通貨ビットコインの信頼性を支えるシステム基盤となっている。暗号学者のナカモトサトシの論文がベースとなっていて、万人がインターネット上でいつでも利用でき、取引、残高などの不正ができない仮想通貨の実現のために開発されたといわれている。P2P とは、Peer to Peer の略記で、多数の端末間で通信を行う分散型ネットワークのことをいい、対等の者（Peer）同士が通信をすることを特徴とする通信方式、通信モデル、あるいは、通信技術の一分野を指す。一方、ブロックチェーンは集中管理型のデータベースは存在しない。分散型コンピューターネットワークは、ノードといわれる利用する参加者全員がそれぞれ取引台帳を管理する。取引が行われると当事者はその事実をノード全員に送信し、ノード全員の取引台帳にその内容が反映される（図 21）。単一の中央管理コンピューターがデータを管理するのではなく、多数のコンピューターネットワーク上で互いにデータを交換する。中央でのサーバー管理が不要であるため、低コストでの運営を可能にし、また、中央管理サーバーを介さないトランザクション処理の仕組みにより、直接決済による処理時間が向上する。さらに、ブロックチェーンは過去からのすべての取引がノード全員のデータに記録されているため、仮に不正を行おうとしても過去のすべての取引を書き換えてノード全員の取引台帳を書き換える必要があるため、データの改ざん、破壊は不可能といわれている。一般的なコンピューターネットワークでは、中央管理者が管理サーバーで取引台帳を管理してすべての取引は中央管理サーバーを経由して行われる。その必然として、金融機関などの信頼に足る中央管理者がその業務を運営し、時間とコストをかけていて、それが利用者に転嫁される仕組みとなっている。たとえば、銀行の預金口座は、銀行が保有する巨大なホストコンピューターが取引台帳を管理する。入金、出金、振り込みなどの取引が発生すると取引記録や口座残高がホストコンピューターのデータベースに記録、保存される。信頼に足る中央管理者でなければ、ホストコンピューターのデータベースが改ざんされるリスクに晒される。



【図 21 集中型と分散型コンピューターネットワーク】 2016 年 2 月筆者作成

取引履歴、いわゆるブロックを鎖、つまりチェーンのようにつないでいくことからブロックチェーンといわれる。ヘッダーには、前回のヘッダーの情報と今回の取引情報とノンスと呼ばれる次のブロックを作るための情報の三つがある。分散型コンピューターネットワークで発生した取引は、取引履歴としてブロックに未承認状態で蓄積される。マイナー（Miner）と呼ばれる第三者が取引履歴を検証してブロックを記帳する。具体的には、ある条件を満たすハッシュ値を計算パワーを使ってノンスを探索する。そのノンスの探索のことを、金鉱を見つけ出す行為に似ていることからマイニング（Mining）といい、その探索者をマイナーと呼ぶ。そして、ブロックの記帳内容が正しいことを、ノードグループで合意をとり、合意がとれたらブロックは承認済となりノード全員に配信される。

分散型のコンピューターネットワークは、仮想通貨ビットコインの活用にとどまらず、スマートコントラクトへのブロックチェーン活用でも注目されている。スマートコントラクトとは、契約行動をプログラム化して、契約を自動的に実行する仕組みのことである。契約書などの紙媒体による保管場所の課題、また、仮に電子媒体としても、保管データの改ざんリスクへの対応などの課題を分散データによる保管、利用者全員による管理によって整理が進むことから、世界各国で実用化に向けた動きが加速している。たとえば、既に不動産登記へのブロックチェーンの活用が、中央アメリカのホンジュラスで進んでいる。ホンジュラスは貧困国で政府の土地登録管理が混乱している事情を抱えていることが背景にある。また、米 NASDAQ が、未公開株式市場向けのインフラのテクノロジーとしてブロックチェーンを導入した。日本取引所グループも、ブロックチェーン活用による証券決済に取り組むと発表している⁴⁰⁾。株や債券などの有価証券は、ブロックチェーンを活用して

⁴⁰⁾ 日本取引所グループプレスリリース「ブロックチェーン技術に関する実証実験の開始について」（2016 年）を参照

取引データの台帳を分散したほうが、所有権の移転や決済などの透明性が増し、また、取引所を介さなくても取引ができるようになり、手間、コストなどの削減になるものと考えられる。新たな投資家を呼び込みやすくなり、証券取引に係る市場参加者の拡大につながると期待されている。ブロックチェーンは、あらゆる取引における権利の移転や決済を中心として社会の仕組みを大きく変える可能性を秘めている。個人情報、不動産、知的財産などの契約情報をトークン化して中央管理サーバーを介さずに契約情報、取引履歴当を管理することを実現する。また、法定通貨や株式、債券をトークン化することで即時決済取引を可能にする。低コストで改ざん、破壊されないデータ管理による IoT における通信プロセスプラットフォームの構築を実現する。

ブロックチェーンは暗号化した技術であり、瞬時に取引、決済をすることが可能で、あらゆる取引や決済サービスなどに革新をもたらすものと考えられる。従来よりコストが安く、誰もが利用しやすい環境でいつでも権利の移転や決済ができるようになれば、オムニチャネル化の進展を加速させるものと考えられる。

5-9. インダストリー4.0

インダストリー4.0 は、ドイツ政府が推進する製造業の高度化を目指す戦略的プロジェクトである。ドイツ政府は、情報技術を駆使した製造業の革新により第 4 の産業革命を進めている。製造業を高度にデジタル化することで、21 世紀の製造業の様相を根本的に変え、マスカスタマイゼーションを可能にし、製造コストを大幅に削減することを主眼に置いている。また、IoT によりすべての機器がインターネットによってつながり、ビッグデータを駆使しながら、機械同士が連携して動くことはもとより、機械と人とが連携して動くことにより、商品、サービスの製造の最適化を目指している。

マスカスタマイゼーションの取組みは、これまでも事例はあった。たとえば、医療用不織布メーカーのホギメディカルは、どこどこ病院のだれだれ用に手術医一人ひとりの体型に合わせたカスタマイズにより商品を提供している⁴¹⁾。同社は、大手病院を中心に感染に対する高いバリア性、強度を誇る手術用のガウン、ドレープ、キャップ、手袋などの医療用不織布のトップメーカーである。人の生死に関わる一分、一秒を争う手術医からすれば、カスタマイズされたものを一度使用してしまうと、着心地の違う汎用のものを使用することは二度とできない。また、スイングの数だけシャフトの数があるとうたうゴルフメーカーのフジクラは、ヘッドスピンのスピードやボールのミート率などのデータを駆使してスイングとクラブの相性や問題点を分析し、顧客に最適なゴルフクラブを提供している⁴²⁾。ゴルフを趣味にもつ顧客や賞金を稼ぐプロゴルファーからすると、自分にあったゴルフク

⁴¹⁾ 株式会社ホギメディカル Web サイト（2016 年）を参照

⁴²⁾ 株式会社フジクラ Web サイト（2016 年）を参照

ラブへの支出はいとわない。マスカスタマイゼーションのプレミアム源泉はそこにある。マスカスタマイゼーションは、コスト競争力を高めたい企業ニーズと商品、サービスの多様化を要望する顧客ニーズを同時に満たす手法である。これまでの必要なものを必要なときに必要な量だけ生産する **Just In Time** のマスマプロダクション（大量生産）の仕組みでは、商品を生産するラインは商品ごとに決まっていた1つの生産ラインで複数の商品を作り分けることは困難だった。インダストリー4.0は、マスマプロダクションにIoT、AI、ビッグデータを最大限に活用して、多様化する顧客ニーズに個別に対応するマスカスタマイゼーション（個別大量生産）を実現しようとする取組みである。既にインダストリー4.0によるマスカスタマイゼーションは始まっている。金融業界では、顧客の資金運用ニーズに対して、顧客の年齢や投資目的、投資に対する考え、リスク許容度などから顧客一人ひとりの最適な投資ポートフォリオを提案するロボアドバイザーの活用が進んでいる。年齢が比較的高く、老後資金を増やしたニーズに対しては、債券運用を中心としたポートフォリオを提案する。余裕資金の多い富裕層でリスク許容度の大きい顧客に対しては、株式を中心としたポートフォリオを提案する。ポートフォリオの定期的な見直しも行う。また、アパレル業界では、タブレット端末で色や形の気に入った服を選ぶと顧客に合うサイズの発注データが自動で製造過程を通過して手元に届く仕組み作りが進んでいる。実店舗で実際に試着して、顧客に合う形やサイズの服を選ぶ。カメラで撮影して赤外線センサーで体形を測り、72インチの大型モニターに映し出す。手元のタブレット端末で柄や色を選ぶとモニターに映る服に反映され、バーチャル試着ができる。バーチャルのため、選びきれないほどの選択肢が存在する。選択して決定した注文データが自動で製造工程を経て、顧客一人ひとりのニーズに適った服が顧客の手元に届く。

様々な生産ラインをつなげ、膨大なビッグデータを瞬時にやりとりし、顧客ニーズにあわせて生産ラインを自由自在に組み換える。センサーやソフトウェアをうまく使って、これまでコストが合わなかったテーラーメイドの実現が可能となった。企業は、IoT、AIを駆使して、マスカスタマイゼーションにより、少品種大量生産を効率的に実現しなければならない。

5-10 フィンテック（FinTech）の進展とセキュリティ対策の変革

ICTの進展の伴い、企業は、ネットワークやデータプログラムを活用した活動が不可欠となっている。企業が持続的成長、イノベーションを目指し、フィンテック（FinTech）活用による技術革新は同時に高い水準のサイバーリスクに晒される。Web、モバイル、クラウド、SNS技術を継続的に使用することによって、サイバー攻撃者の攻撃機会を増やすことになる。IT、金融、小売、通信の各社の提携やコスト削減を目的としたアウトソーシング、外部人材の活用などによる環境の変化は、予期せぬサイバーセキュリティの脅威に晒され

る。企業の信頼を脅かすサイバーセキュリティの脅威は、社員や委託先などの内部関係者の脅威に加え、外部からのサイバー攻撃が日常化し、手口が巧妙化している。また、企業がつデータ量の増加により、情報漏えいリスクは格段に拡大している。脅威に対する複雑性や脅威への対応のスピードは急速に変化しており、情報のセキュリティ対策への変革が求められている。

一般的に、情報資産の保護に重点を置いた情報セキュリティは、「機密性 (Confidentiality)」「完全性 (Integrity)」「可用性 (Availability)」の3つの軸で情報資産の重要性を定義し、その重要度に応じて対策を講じることとされている。英語の頭文字を並べて、情報セキュリティ CIA といわれている。機密性は、許可された者が許可された方法でのみ情報にアクセスできることを確実にすることで、無権限者にデータが読まれたり取られることがないように故意、過失による情報の漏えいを防ぐことである。暗号化やパスワードの設定、アクセス権の設定によって、情報資産を正当な権利を持った人だけが使用できる体制とする。完全性は、情報及び処理方法の正確さ及び完全である状態を安全に防護することである。プログラムミスによる不完全処理が発生することのないようシステム設計してテストの実施を徹底する。また、誤データ、不正データの入力、改ざんを防止するため、入力チェック、検出を行い、情報資産が正当な権利を持たない人により変更されていないことを確実にする。可用性は、許可された者が必要なときに情報にアクセスできることを確実にすることである。機器の故障時などへの対応として、二重化、事前保守、復旧迅速化を図らなければならない。たとえば、自然災害や停電への対策として、防災設備、予備電源を整備する。DoS 攻撃による業務妨害にはネットワーク監視を強化し、情報資産を必要なときに使用できる体制を整えなければならない。近年、万全なセキュリティ対策をもってしても、サイバー攻撃などを完全に回避することは困難な環境になっている。そのため、企業は、不正アクセスへの対応、財務的損失の軽減などを目的として、国際的なセキュリティ基準、規格の認定、認証を取得したり、サイバー保険に加入するなどの対策をとっている。代表的な基準、規格として、クレジット業界の国際的なセキュリティ基準「PCI DSS」や情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格「ISMS」などがある。PCI DSS は、国際的なカードブランド会社を中心となって、カードビジネス関連企業向けに策定したセキュリティの国際基準である。この基準では、カード会員情報を保護するために、ファイアーウォールやウイルス対策プログラムの導入など、より具体的なセキュリティ機能を実装することを規定して対策を求めている。ISMS は、情報資産の機密性、完全性、可用性を継続的に維持するシステムを確立することを目的とした国際規格で、技術的なセキュリティ対策と阻止のマネジメント方法について定めている。また、サイバーセキュリティ保険は、DoS 攻撃、データ破損、盗難などが補償対象となっており、復旧、調査、サイバーセキュリティ監査費用などが含まれる保険設計となっている。セキュリティ基準の認定やセキュリティ保険への加入は、現在のセキュリティに対する能力やリスクへの徹底的な評価などへのマネジメントが求められるため、企業のセキュリティ対策への体制整備に大いに役立つも

のと考えられる。

情報セキュリティ対策は、テクノロジーの対応だけでは不十分である。技術の導入だけではなく、それを活用する人があって成り立つと考えられる。つまり、社員への情報セキュリティに対する啓蒙、情報リテラシー教育、人材育成が極めて重要となる。たとえば、同じパスワードを使い続けることや、単純で推測可能なパスワードを設定すること、また、ID、パスワードを他人に貸与することがないよう徹底をしていく必要がある。フィンテック（FinTech）の進展は予想以上に速く、テクノロジーによるセキュリティ対策には限界がある。しかしながら、セキュリティに対する意識の高まりを目指す情報リテラシー教育によるセキュリティ知識向上の実現は可能である。セキュリティに対する専門知識、経験豊富な人材の育成は急務であり、IT、金融、小売、通信などの異なる専門分野において、各々がセキュリティに対する理解を深め、相互に連携をとってセキュリティ対策に取り組んでいくことが不可欠である。地震などの自然災害を減らすことはできないし、ウイルスを減らすことも困難である。情報システムがもつ脅威を減らすことはできないが、それをインシデントになることを軽減することは可能である。それには、情報システムの持つ機密性、完全性、可用性を高めることで必要である。それが、情報セキュリティ対策といえる。

近年、サイバー攻撃の被害は深刻化し、その手口は高度化、複雑化の一途をたどっている。これに対して、これまでのような事後的な対応を取るだけでなく、脅威の全体を俯瞰して先制的、包括的な対応をとることで、問題を根本的に解決する必要がある。マイナンバー制度も本格化し、企業には情報漏えい対策がさらに求められる。同時にサイバー攻撃に対する防御にこれまで以上の対策を講じなければ、企業の信頼は失墜してしまうであろう。

5-11 ブロックチェーンを活用したビジネスモデル

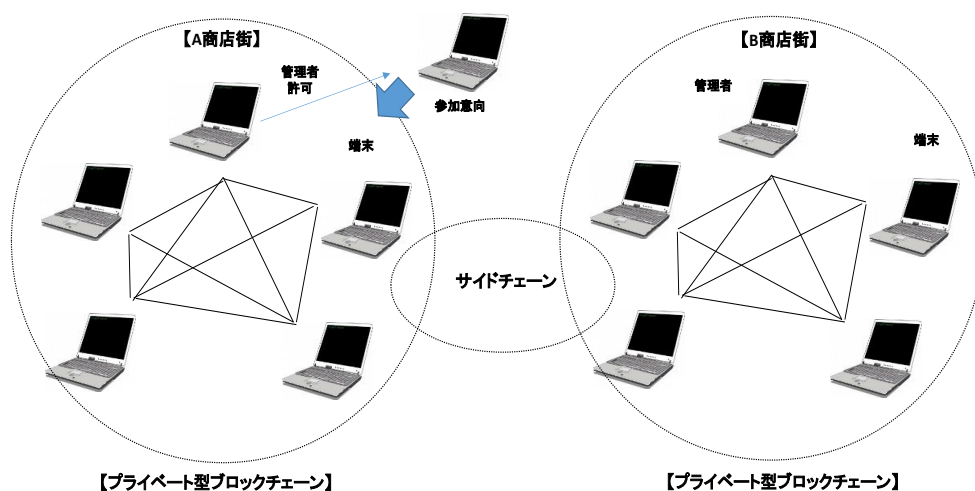
ブロックチェーンの仮想通貨の仕組みを活用して、「企業通貨」決済を実現することで「ポイント」サービスに係る社会インフラのパラダイムシフトを実現することができる。ポイントサービスは、商品、サービスの購入金額あるいは実店舗への来店回数などに応じて一定の条件で設定されたポイントを顧客に付与するサービスである。顧客はポイントを貯めて、そのポイントを電子マネーや現金に交換したり、商品の購入代金に充当することができる。ポイントは、金銭的価値をもつ企業通貨といえる。

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、前述のとおり端末間取引のため、集中型のホストコンピュータ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類型を管理者基準で分類すると、パブリック型、プライベート型、コンソーシアム型の3つに分類することができる。ビットコインは、パブリック型であり、管理者は無く、ノードへの参加は自由で誰でも参加できる。管理者がいないので取引に係る認証の合意形成は厳格であり時間がかかる。プライベート型とコンソーシアム型は、管理者がノードへの参加や認証を管理するため、取引に係る認証は迅速に行われる。

ブロックチェーンは、仮想通貨や地域通貨、ポイントサービスなどの企業通貨、デジタル決済などの通貨・決済への適用から、証券業やシンジケートローンなどの権利移転の契約分野であるスマートコントラクト、さらに非金融分野である医療や選挙の投票などへの適用が検討されている。

プライベート型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圈を拡大する。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 商店街のポイントが B 商店街で利用することもできる（図 22）。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、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 22 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のため、顧客はチャネルを意識せず、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。

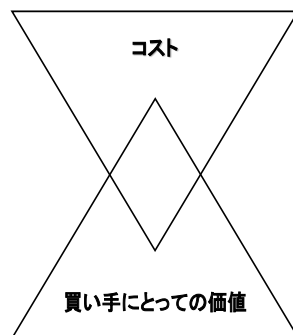
5-12. フィンテック（FinTech）の革新と購買行動の変革

フィンテック（FinTech）において、日進月歩の勢いでサービスが誕生しているのが決済分野といえる。スマートフォンなどのイヤホンジャックに専用端末を挿入するだけで、クレジットカード決済ができるサービスが小規模の商店などで普及が進んでいたり、EC（電子商取引）事業者向けには、数行のプログラムコードを追加するだけでカード決済を可能にするサービスも登場している。高額な初期導入コストが足かせとなっていたカード決済の普及を後押ししており、小売、流通業界の決済環境に変革をもたらそうとしている。また、EC（電子商取引）での決済情報、企業の会計情報、さらに SNS 情報などのビッグデータを基に与信を行い、従来の金融機関とは異なる手法で融資するサービスが登場している。楽天などの EC（電子商取引）大手は、既に融資事業を展開している。個人間でも貸し借りできるソーシャルレンディングも登場している。スマートフォンの登場により顧客のライフスタイルが大きく変わり、決済機能を活用した新しい商品、サービスが誕生している。商品、サービスの比較などの情報入手の方法や、インターネット上での購入から決済までの一連のサービスの進化により、これまでの金融機関の店舗や Web サイトから、身近で付加価値の高いサービスを提供するスタートアップ企業に顧客接点の主体が移っている。スタートアップ企業は、目まぐるしく変化する環境下で、フィンテック（FinTech）を駆使して柔軟、かつ、スピーディに顧客ニーズに適した商品、サービスを提供し、顧客の購買行動に変革をもたらしている。購買履歴と決済履歴の融合によるビッグデータの活用は、これまで見えなかった顧客の購買行動が見えるようになり、顧客ニーズの一步先に行く提案を可能にした。また、24 時間 365 日リアルタイム決済は、その場での購買行動の背中を押すことができる。さらに、決済履歴から審査を行い融資するトランザクションレンディングは、顧客の購買意欲を促進する。NFC の活用や 24 時間 365 日リアルタイム決済、また、いつでも、どこでもすぐに借入ができる次世代型の融資など、フィンテック（FinTech）技術をうまく活用し、顧客の購買行動を意識したより利便性の高い決済機能の提供が可能である。企業は、顧客にとって利用しやすい新たな商品、サービスを提供し続けなければならない。オムニチャネル化社会において、顧客の購買行動の変革にあわせて、フィンテック（FinTech）を活用した決済機能の提供といった視点が必要不可欠となっている。

5-13. 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ぬ（C.キム&R.モボルニュ,同上）（図 23）。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



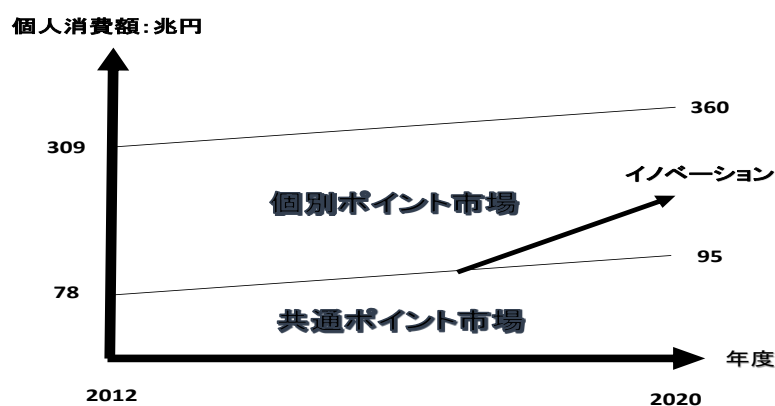
差別化と低コストを同時に実現

【図 23 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」より引用

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はなく、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、零細企業のパ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ポイントや楽天ポイント、ANAの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⁴³⁾。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24)。

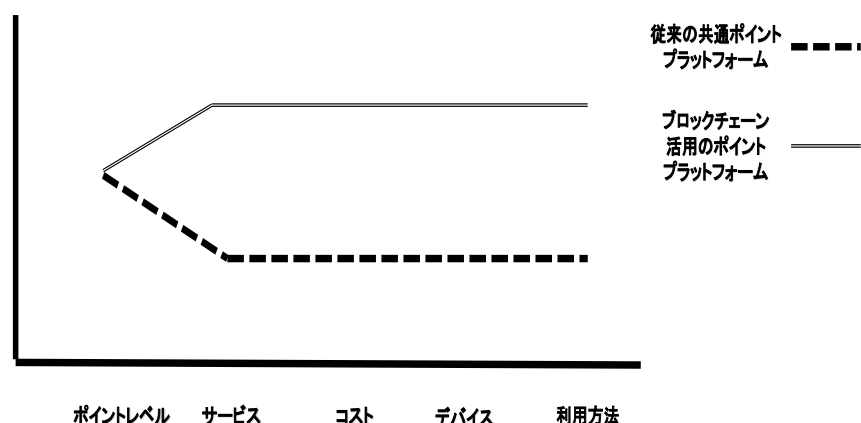


【図24 共通ポイント・個別ポイント個人消費額推移】株式会社野村総合研究所「2012年度のポイント・マイレージの発行額は少なくとも8,684億円」を参考に2016年6月筆者作成

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

⁴³⁾ 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

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、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 25）。



【図 25 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・モガルニ著「ブルー・オーシャン戦略」を参照に 2016 年 6 月筆者作成

5-14. 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ー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ーを通して交換が行われる仕組みとなっている。ホストコンピューター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。

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サービスに参入できない。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サービスは、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サービスに参入できない。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

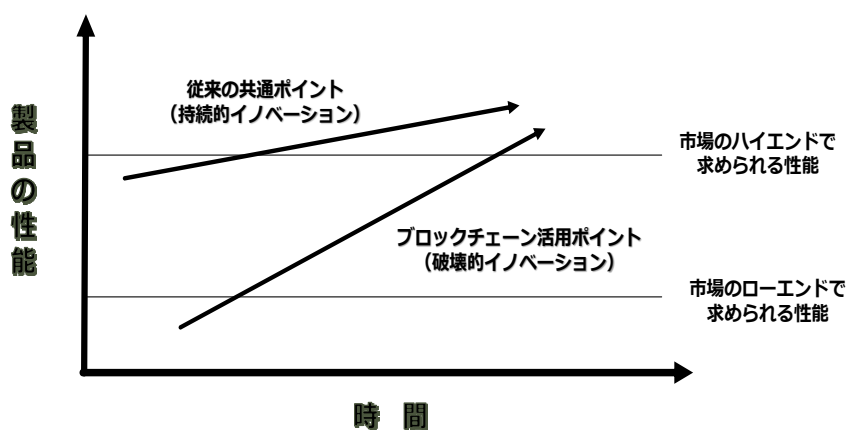
④ 組織の能力は無能力の決定要因になる

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 26）。



【図 26 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」より引用

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り、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ないといううえに、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6章 流通戦略の変革

6-1. 流通チャネルの変革

当時、物流は企業内の生産、販売、物流の一体化としての経営の最適化を目指してきた。近年、購買プロセスの変革により、効率的な顧客対応を実現するために、生産者から物流を経て消費者にいたるまでの最適化を追求するサプライチェーンの構築が進んでいる。顧客が、商品、サービスを様々な手段から購入し、最適な方法で受け取る購買行動を起こすオムニチャネル化社会においては、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫を含むサプライチェーン上のリアルタイムでの在庫確認や、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫の引き当て、また、実店舗からの横持出荷、顧客への直送、返品処理などの物流オペレーションの変革が求められる。株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、オムニチャネルとは、リアル店舗やオンラインストアをはじめとする様々な販売チャネルを統合し、あらゆる顧客接点からシームレスに商品を注文・支払い・受け取りができる仕組みのこととしている⁴⁴⁾。

これまでシングルチャネルであった実店舗のみの場合、実店舗に在庫がなければ、物流センターから取り寄せて再来店してもらうか、来店した実店舗から後日送られることになる。いわゆる宅配である。シングルチャネルでは、企業から顧客までのチャネルが実店舗のみの1対1の関係において、顧客は商品、サービスを購入する。また、顧客が複数のチャネルを選べるマルチチャネルにおいては、ネット店舗で購入する商品は、物流センターから宅配される。マルチチャネルでは、企業が複数のチャネルを用いて商品、サービスを提供し、顧客はその複数のチャネルから選択して商品、サービスを購入する。オムニチャネルに進化すると、購入や受け取り方法の多様化により、流通チャネルも多様化する。在庫がある実店舗から在庫がない実店舗への実店舗間での配送や、在庫がある実店舗からネット

⁴⁴⁾ 株式会社セブン&アイ・ホールディングス「2015 ディスクロージャー誌」を参照

店舗への配送などが考えられる。これまでと異なる点は、在庫がある実店舗から在庫がない実店舗への配送や、販売した実店舗、ネット店舗から顧客が受け取る実店舗への配送が新たに発生することになる。

顧客が希望する場所や時間に商品を配送する機会が増えるため、物流量の増加やオペレーションが複雑化する。購入場所と受取場所が異なるので、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫や受発注状況をリアルタイム、かつ、一元管理する必要がでてくる。顧客が、実店舗で購入した商品をコンビニエンスストアで受け取る場合、実店舗で在庫を把握し、物流センターから出荷処理を行い、コンビニエンスストアに配送する。したがって、複数の流通チャネルで受注と在庫管理が求められることになる。また、受取場所の多様化は、配送コストの増加が課題となる。購入した実店舗とは異なる実店舗で受け取る場合や、自宅へ配送するケースが増えるからである。単純な物流量の増加については、物流センターや配送ネットワークのオペレーションの改革で、ある程度は対応していくことができる。しかし、商品の返品が発生した場合は、顧客からの商品回収コストが発生する。購入や受取と同様に返品も複数チャネルで対応すると、回収コストはさらに膨らむ。返品削減に向けては、ネット上で試着ができるオンラインフィッティングや、試着予約などによる実店舗への誘導、配送時に実物を顧客に確認してもらうなど、様々なサービスの試みがなされているが、実際に返品が行われた場合、新たな物流オペレーションが発生する。さらに、不在時の再配達への対応も迫られる。単身世帯の増加に伴い、自宅を不在にするケースは増えている。平成 23 年度版厚生労働白書によれば、単身世帯の全世帯に占める割合は、2005 年の 29.5%から 2030 年には 37.4%まで伸びると予想している⁴⁵⁾。また、総務省統計局「労働力調査」では、雇用者総数に占める女性の割合が、平成 2 年の 37.9%から平成 27 年の 43.0%に伸びている調査結果を公表している⁴⁶⁾。

ネット通販の配送量の急増や、受取人不在による配送業の効率悪化により、配送ドライバーの人手不足が課題となっている。このような課題解決に向けては、不在時への対応について、新たな取り組みが行われている。既に欧米では、英国の大手小売事業者Tescoがドライブスルーを利用して、新たな受取場所を提供している。アマゾンでは、コンビニエンスストアに荷物用のアマゾンロッカーを設置して、商品を受け取れるサービスを開始している。日本でも、楽天が郵便局に商品受取用ロッカーを設置、また、アマゾンは、ローソンやファミリーマートのコンビニエンスストアやヤマトホールディングス株式会社の事業所と提携し、受取物流拠点を設置している。既に受取物流拠点の争奪戦は始まっていて、自宅以外の場所でいつでも受け取れる拠点の創出により、顧客にとって利便性の向上が期待される。企業にとっても、不在時の再配達コスト低減、配送業務の効率化につながる。

国土交通省の調査「宅配の再配達の発生による社会的損失の試算について」によると、宅配の再配達は全体の 2 割を占め、トラックドライバーの労働時間に換算すると、年間約

⁴⁵⁾ 厚生労働省 Web サイト（2015 年）「平成 23 年度版厚生労働白書」を参照

⁴⁶⁾ 総務省統計局 Web サイト（2015 年）「労働力調査」を参照

1.8 億時間、9 万人の労働力が消費されているという⁴⁷⁾。国土交通省は 2016 年、経済成長の実現を目指し、社会資本や観光、物流とその施策を総合的に推進することを目的とした生産性革命本部を省内に設置し、「生産性革命プロジェクト」として物流問題の改善といったプロジェクトを進めている。

EC（電子商取引）の拡大とパーソナライズされた商品、サービスの提供に伴う小口多頻度宅配の増加や当日配送による付加価値向上が宅配個数増加の背景にある。アマゾン、会員向けに、当日・翌日の配送、日時指定配送を無料かつ無制限で利用できるサービスを提供している。また、食品や日用品を好きな組み合わせで 1 箱にまとめて配送してくれる「アマゾンパントリー」や最短 1 時間以内に配送してくれる「プライム・ナウ」など、多様化する顧客の生活スタイルに合わせて選択できる様々な配送形態でサービスを提供している。さらに、「アマゾンダッシュボタン」は、ボタンを押すだけで注文が完了する。トイレトペーパーや飲料品など日常的に消費するものの備蓄が少なくなったら、ボタンを押すだけで注文ができ、買い忘れを防ぐことができる。2017 年度中には、生鮮食品を配達する「アマゾンフレッシュ」を開始する予定であり、利便性向上によってネット通販を利用する顧客が増えることが予想され、結果として、物流業者の負担が益々増えることになる。

トラックドライバーの長時間労働や賃金その他業界比安いことが、労働力不足という問題を引き起こしている。ヤマトホールディングス株式会社労働組合は、2017 年春季労使交渉で宅配個数の抑制を企業側に求めた。具体的には、2017 年度の取扱個数を 2016 年度の数値を超えない水準に抑えることを要望した。企業側もおおむね受け入れられる見通しである。政府は、長時間労働、同一労働同一賃金への対応として働き方改革を進めている。中国では、アリババに代表されるネット通販が急拡大しているが、宅配の受取方法が自宅ではなく勤務先に指定するのが一般的である。私物が勤務先に届くことについては賛否両論あるが、働き方改革のなかで、自由な働き方を推進する施策の一環として試行してみるなど、柔軟な発想で物流改革を進めなければならない。

6-2. リードタイムの革新

実店舗とネット店舗の融合は、顧客の購買行動の変革を後押し、サプライチェーンの付加価値向上を推進する。顧客が欲しいモノを今すぐ手に入れたい、**Just in Time Needs** に対応する。①実店舗のみ、②ネット店舗のみ、③実店舗・ネット店舗融合のそれぞれのケースにおいて、注文から受取までのリードタイムについて考察する。

① 実店舗のみのケース

実店舗のみの場合、初回来店時に在庫がないケースは、店舗側で取り寄せに数日を要し

⁴⁷⁾ 国土交通省 Web サイト (2016 年)「第 2 回 宅配の再配達の削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会について」を参照

た後、再来店して購入することになる。または、あらかじめ当該店舗に在庫の有無を問い合わせ、在庫がない場合は、そこで取り寄せとなるため、リードタイムは少なくとも数日を要することになる。

② ネット店舗のみのケース

ネット店舗のみの場合、在庫の有無の確認ができるため、在庫があれば即購入が可能であり、自宅などで受け取ることができる。最寄りのコンビニエンスストアなど、指定した場所で受け取ることもできる。リードタイムは1日程度と考えられる。全国約56,000拠点あるコンビニエンスストアのネットワークが、いまや、ネット店舗の物流に欠かせない存在となっている。

③ 実店舗・ネット店舗融合

ネット店舗で注文して店舗で受け取るとクーポンなどが使える特典を付与することで、来店を促し、受け取りついでに他商品の追加購入により、顧客の単価を上げる試みも実施されている。また、各店舗の在庫をネットで検索して情報収集を行い、在庫のある最寄りの店舗で購入予約を入れ、当該店舗で置き置きしてもらっていた商品を来店時に確実に受け取ることができる。その間のリードタイムは店舗に行く時間だけである。

アマゾンでは、都内8区と川崎の一部について、18,000商品を1時間で配達するサービス「プライム・ナウ」を提供している。即日配送から即時配送へとネット店舗のリードタイム短縮化は加速している。顧客は、スマートフォンアプリから、届け先の郵便番号を入力して商品を選んで注文する。アマゾンは、注文を受けると即座に物流センターで商品をピッキングし、商品を梱包、仕分けして、商品の大きさに応じて車やバイクで配達する。また、米国では既に、店舗内で店内の在庫状況をスマートフォンでチェックしたり、店内にいるにも関わらずネット店舗での購入を勧めている。全米どこで購入しても同じ価格で提供しているので実現が可能になる。もし、地域により価格が違っていたり、ネット店舗のほうが価格が安かったりしたら、実店舗に在庫があるのに、自宅郵送で購入するような無駄な物流が発生してしまう。また、店舗内でネット店舗から購入しても、同店舗の売上として計上できるような体制になっているため、実店舗の販売員はネット店舗へ誘導することができる。

オムニチャネルの元祖といわれる米国の大手百貨店メイシーズは、実店舗とネット店舗の商品、サービスの価格を同一とし、ショールーミングの課題を克服している。メイシーズの実店舗には、顧客がネット上の口コミを閲覧したり、価格を検索できる機器などが設置されている。自社アプリでは、顧客にクーポンやお得な情報の配信も行っている。また、万一、顧客が欲しい商品が実店舗で在庫切れの場合、すぐにネットで取り寄せ、自宅に配送する仕組みにもなっている。スマートフォンで購入した顧客に対しては、その日のうちに実店舗で受け取れるサービスも提供している。さらに実店舗ではどこでもタブレット端末が設置されていて、商品の在庫や価格を確認することができる。メイシーズは、顧客が

欲しい商品、サービスを、欲しいタイミングに、都合のいいチャネルで買い物ができる環境を提供している。

オムニチャネル化に伴って、サプライチェーンは複雑となっている。オムニチャネルを構成するチャネルは変革し、ネット店舗で注文して実店舗で受取るような購買行動が、今後増えていくものと考えられる。このような新潮流に対応するために、サプライチェーンを再構築し、顧客のどんな購買行動にも対処できる柔軟性を確保していかなければならない。アマゾン創業者のジェフ・ペゾスは、2000年のネットバブルが崩壊した当時、株価が暴落していたにもかかわらず、巨大物流センター拡張の投資を行い、そのオペレーションのために大量に人員増を実施、結果として、アマゾンの最終損益は大幅赤字に陥った。当時、アマゾンの投資家たちは、ペゾスに対して、われわれはネットビジネスに投資をしているのであって、物流企業に投資をしているのではないと批判するほどであった。ペゾスは、巨大物流センターを拡張することで、クイックデリバリーにより、翌日もしくは翌々日に確実に顧客のもとに商品を届けることができ、そのことが、アマゾンに持続的成長をもたらすものと考えていたと思われる。現在のアマゾンの業績をみれば、物流の変革がネットビジネスを成功に導くことを証明している。さらにアマゾンは、荷物をドローン配送するサービスの提供を計画している。安全性の確保や法律整備などの課題はあるが、実用化に向けた実験は進んでいて将来実施されれば、宅配の革新が実現される。実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル化社会においては、物流の変革によるリードタイム短縮が成功の鍵となる。

6-3. 物流戦略の変革と購買行動の変革

メイシーズやアマゾンの物流戦略の変革は、個人消費を押し上げ、景気に大きな影響を与えている。全米小売業協会は、2015年の米年末商戦は、感謝祭、ブラックフライデーを含む11月26日～29日までの4日間の買い物客数が前年比13%増加したと発表した⁴⁸⁾。スマートフォン利用によるオンラインショッピングが大きく寄与しているという。ア دبي・デジタル・インデックスによると、感謝祭、ブラックフライデーの2日間のオンライン売上は、前年比18%増加したという。また、サイバーマンデーと呼ばれる感謝祭、ブラックフライデー明けの最初の月曜日にネット企業各社がセールを行い、オンラインでの買い物が活発化し、過去最高の売上を記録したという⁴⁹⁾。顧客の購買行動の変革が、年末商戦の構図を変えている。従来、典型的な顧客は、感謝祭翌日のブラックフライデーに早起きして、いつもより早めにオープンする店舗の大安売りを狙った。感謝祭、ブラックフライデー明けのサイバーマンデーには、ネットでセールの掘り出し物を探すという行動であ

⁴⁸⁾ 全米小売業協会プレスリリース（2016年）を参照

⁴⁹⁾ ア دبيシステムズプレスリリース（2016年）を参照

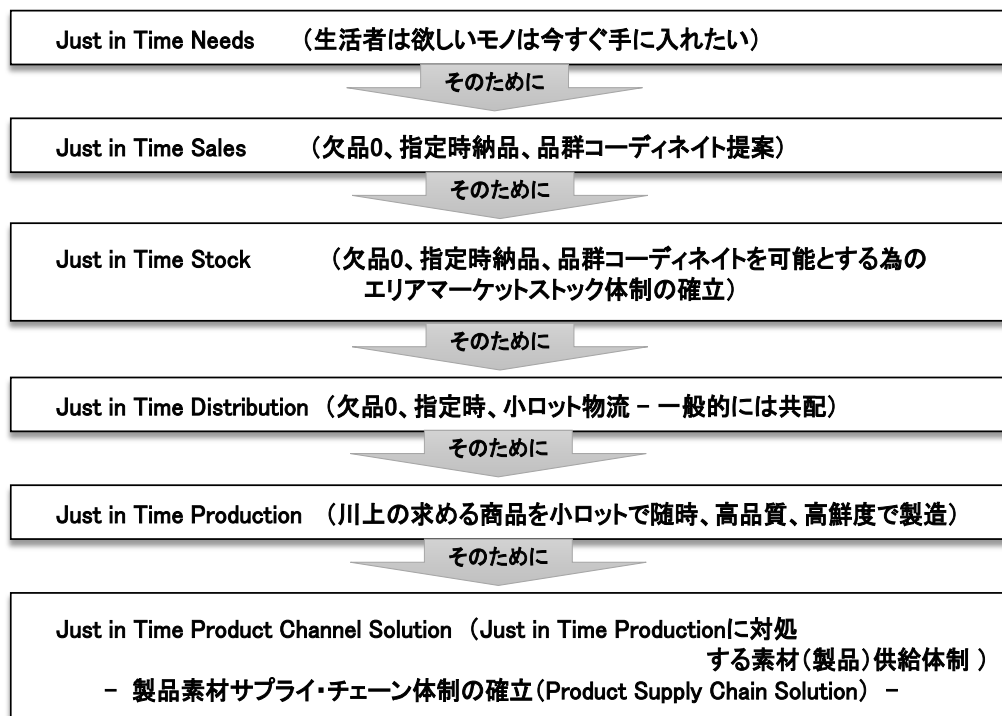
った。

スマートフォンの普及とネット通信の高速化により、顧客の購買行動のオンラインショッピングへのシフトは鮮明である。アマゾン、セールの商品を早めにネットで公開した。大手小売のウォルマートは、アマゾンに対抗して、ブラックフライデー前日早朝からネット店舗でセールを実施し、それをブラックフライデー当日に実店舗で受け取れるようにした。アマゾンがシアトルに実店舗を出店したり、メイシーズが実店舗でオンラインショッピングに誘導したり、実店舗とネット店舗の境目がなくなるオムニチャネル化は急速に進んでいる。近年、ネット通販業界の経営者が「物流を制する者が市場を制す」と口にするようになったが、「物流を制する者がオムニチャネルを制す」る時代が既に到来している。

6-4. 実店舗とネット店舗の融合による Just in Time の実現

実店舗とネット店舗の融合により、リードタイムが短縮できる環境下においては、ジャストインタイム・マーケティングの実現が可能となる。ジャストインタイム・マーケティングとは、サプライチェーンマネジメントのデマンドチェーンの付加価値を推進する概念であり、Just in Time とは、「今、必要な時にすぐシステム的に対応できる」という意味である（新津,2008）。

実店舗での物流の目的は、店頭での欠品を防ぐことにある。いかに店頭の在庫を欠品させずに顧客の購入機会を逸失するリスクを回避するかが最重要視される。そのため、店頭から商品が売れて在庫ゼロの状態をなくすために、瞬時に在庫を補充できる仕組みを構築する必要がある。一方、ネット店舗での物流の目的は、顧客が欲しい商品を欲しい時に届けることにある。早く届けることは重要であるが、あくまでも顧客が欲しい商品を欲しい時間に正確に届けることが最重要視される。実店舗とネット店舗の融合は、注文から受取までの流通プロセス「Just in Time Needs」「Just in Time Sales」「Just in Time Stock」「Just in Time Distribution」「Just in Time Production」を実現する。つまり、顧客が欲しいモノを手に入れたと思ったら、欠品ゼロ、指定時納品、品群コーディネートが可能にするエリア・マーケットストック、小ロット物流による高品質、高鮮度の製造を実現し、顧客に届けることができる。注文以前の流通プロセスとなる、売れてから仕入れるまでの時間を短くするためには、Just in Time Product Channel Solution の概念が重要となる（図27）。



【図 27 ジャストインタイム・マーケティング・ソリューション】新津重幸・庄司真人著 (2008 年)「マーケティング論」より引用

6-5. コンビニエンスストアの流通変革

多様化する顧客ニーズの徹底追及により、小売業界で独り勝ちのコンビニエンスストアは、2014 年度の売上高が初の 10 兆円を超え、持続的な成長を続けている⁵⁰⁾。同年度の小売業の業態別売上高で最大の GMS は 13 兆円であり、コンビニエンスストアの売上高はあと 3 兆円に迫った。その業績を支えているのが、多品種少量生産における多頻度配送の物流といえる。コンビニエンスストアは、住宅地、ビジネス街に店舗を構えて、年中無休の 24 時間営業で、100 m²程度の狭い店舗に 3,000 種類以上の商品、サービスを提供している。取り扱っている商品、サービスは、パン、牛乳などの日配食品、コーヒー、ドーナツ、惣菜などのファーストフード、レトルト食品などの加工食品、雑誌、日用品などの非食品と、宅配便受付、料金収納代行、コピー、ATM などのサービスである。

コンビニエンスストアは、POS システムによる徹底した単品管理によって、店舗に常に売れている商品、新しい商品、新鮮な商品を並べている。欲しいモノを、24 時間いつでも、どこでもリアルタイムに提供することにより、集客力の強い店舗づくりを目指している。

コンビニエンスストアは、必要なものを、必要なときに、必要なだけ調達する、究極の

⁵⁰⁾ 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」を参照

Just In Time を実施している。それを実現しているのが、以下の点にある。

- ① できるだけ多くの商品を陳列するために、バックヤードを持たずに店頭化を実施
従来の商店は、店頭に並べる前の商品を保管するバックヤードをもっている。店頭の商品がなくなったらすぐに補充するためである。在庫をもつことによって販売の機会損失を回避している。しかし、価値観が多様化する顧客ニーズを的確に捉えるのが難しい環境下、売れ残りによる不良在庫をもつリスクは高まっており、思わぬ在庫費用負担を強いられる。コンビニエンスストアは、Just In Time の実施によって店舗で在庫をもたないことにより、在庫をもつことによる費用発生や不良在庫を抱えるリスクを回避している。また、店舗で在庫をもつ必要がないため、バックヤードが不要となり、多品種の商品が陳列できる店頭化にも重点を置いている。
- ② 店舗のフランチャイズチェーン化と配送効率を最大限に活かす集中出店方式の実施
出店戦略は、配送効率を最大限に活かす集中出店方式、いわゆるドミナント方式（高密度多店舗出店）をとっている。セブン・イレブンは、物流拠点を設置してから出店戦略を立てている。すなわち、店舗の出店は、あくまでも Just In Time の実施が可能なことを条件とし、ある地域に物流拠点を中心として一定の密度になるように展開される。地域の重心に物流拠点を置き、物流拠点を中心に共同配送を行い、店舗間は 500m 程度としている（織田,2013）。その後も、徐々に出店を増やし、増えれば増えるほど配送効率が上がる仕組みになっている。ドミナント方式の効果として、配送効率の向上の他に、セブン・イレブンチェーンの認知度向上や来店頻度の向上、広告効率の向上などがあげられる。
- ③ 受注情報処理時間を短縮する EOS（Electronic Ordering System）の採用
EOS は、企業間のオンライン受発注システムのことであり、スーパーマーケットなどの小売店舗の受発注業務の効率化などに使われている。店舗内で発生する発注、仕入れ、請求、支払などの各種業務をコンピューターで一元管理し、小売店の端末から本部・卸売店などへネットワーク経由で発注を行うことにより、迅速かつ正確な発注作業が実現できる。EOS を導入することにより、従来の紙ベースによる帳票のやり取りに比べ、発注から納品までのリードタイムの短縮や多頻度納品などを低コストで実現できる。さらに、POS システムと連携することによって、単品ごとの売上データと在庫データをリンクさせ、よりの確な発注判断や在庫管理を可能としたシステムになっている。
- ④ 1 個単位のピッキングを実現する CAPS（Computer Asisted Picking System）の採用
商品が保管されている場所にデジタル式の数量表示器などを設置して、その機器からの作業指示で目的の商品をピッキングするための支援システムである。コンビニエンスストアなど、アイテム数が多いが増減が少ない場合に有効なピッキングシステムになっている。商品特性、物量、作業時間、必要出荷精度などの観点から最適な仕組みである。
- ⑤ 短時間配送を実現する各店舗への定時刻に定ルートを巡回する共同配送システム

共同配送とは、各生産者や卸売が、セブン・イレブン用の配送を実施する共同集配送センターに商品を持ち込み、数十社の商品を店舗配送用の積み合わせを行って配送する仕組みである。配送頻度は、米飯類・調理パンで日中2便、夜間2便の1日計4便、加工食品、雑貨、酒類など、週3〜7便である。リードタイムは、ほとんどの商品が発注の当日夜間に納品される（織田,同上書）。セブン・イレブンの出店戦略は、ドミナント方式をとっていることから、効率的な配送ルートを設定することができる。配送センターを中心として、花びら型に放射線状に編成することによって、走行の無駄を排除している。また、時計と逆回りの走行により、無駄な右折を少なくしている。1ルート車両台数4台や、1台当たりの積載店舗数4.25カ店という効率的な数値も導き出している（織田,同上書）。合理的な配送ルート編成で無駄な走行を排除し、安定した配送時間を確保することで、短時間配送を実現している。定時刻、定ルートの巡回共同配送システムは、コスト削減と環境対策にも大きく貢献している。

6-6. オムニチャネル化社会における流通の革新

2015年7月、株式会社ファーストリテイリングは、オムニチャネルを推進する株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携を行うことで協議を進めていることを明らかにした⁵¹⁾。ネット店舗で購入したユニクロの商品をセブン・イレブンの店舗で受け取れるようにする。株式会社ファーストリテイリングは実店舗ごとの在庫管理、ネット店舗の在庫管理を統合し、効率化する仕組み作りの一環として、大和ハウス工業との協業による大型物流倉庫の建設に着手している。実店舗で欠品している商品があったとしても、その場ですぐにネット店舗で注文し、自宅に商品を届けるサプライチェーンを構築する。自宅に商品を届けるだけでなく、顧客の都合にあわせて好きな場所で受け取れることができるようにするのが、今回の提携の狙いである。全国に約18,000店舗あるセブン・イレブンのコンビニエンスストアは、ネット店舗の受取りに欠かせない場所となっており、社会インフラ化している。また、株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、自社のネット店舗で購入した商品をセブン・イレブンで受け取れるサービスを提供している。オムニ7を立ち上げ、グループ企業の店舗で購入した商品も受け取れるようにするサービスを開始している。

スマートフォンの普及により、顧客のライフスタイルが変化して多様化するなか、実店舗からネット店舗への購買シフトが加速している。企業は、実店舗での商品、サービスの競争力を高めるだけでなく、実店舗とネット店舗を組み合わせる相乗効果を発揮できる体制作りへと変化している。株式会社ファーストリテイリングと株式会社セブン&アイ・ホールディングスの業界の王者が提携し、顧客の購買行動の変革へ対応しようとしている。

⁵¹⁾ 株式会社ファーストリテイリングプレスリリースを参照

強者連合のオムニチャネルへの新しい挑戦であるといえる。さらに、株式会社ファーストリテイリングは、大和ハウス工業株式会社とタッグを組んで、新しい購買行動を支える物流倉庫のあり方として多機能物流拠点⁵²⁾を設ける。Distribution Center と Transfer Center を兼ね備える多機能物流拠点は、顧客の近くに物流拠点を設けることにより、配送コスト・時間を大幅に削減する。販売状況にあわせて、リアルタイムに商品を短時間で仕分けし、効率的な配送が可能となる。顧客にとって、店舗で気に入ったサイズ、色の商品が見つかれなくても、その場でネットで検索、購入してすぐに自宅で受け取ることができる。限りなく品切れをなくしてすぐに顧客の手元に商品を届けることができる。また、バックルーム機能を兼ね備えて、店頭ですぐに商品陳列できる体制を組み、顧客の希望にそった商品をネットや店舗で購入、寸法直し後などの商品を近くの店舗や自宅で受け取ることが可能となる。また、物流の司令塔としての機能も有して、店舗、宅配とも連携するという。店舗とともに、情報発信拠点として顧客とのコンタクトポイントを持つことも視野に入れている。株式会社ファーストリテイリングは、専門量販店としての物流改革、SPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) としての物流の改革を実現しており、今般、専門量販店、SPA としての商品開発・生産・店舗運営に加え、物流スキームについても自前で行きとることで、オムニチャネルにおけるサプライチェーンを構築していくものと考えられる。

6-7. サプライチェーンマネジメント (SCM) の変遷

サプライチェーンは、一つの商品供給に関する、小売業、卸売業、製造業さらに製造業に原材料などを提供するサプライヤーなどのすべての企業を指す。サプライチェーンマネジメント (SCM) は、これらの企業すべてを通じて情報の共有化を行い在庫量の削減や物流の効率化を図る。サプライチェーンマネジメント (SCM) を理解するためには、川上から川下にいたるサプライチェーンの構造と川下から川上にいたるデマンドチェーンの構造から俯瞰する概念が存在する (新津,2008)。デマンドチェーンは、サプライチェーンのように物の流れに重点を置くのではなく、顧客ニーズに係る情報に重点を置き、サプライチェーンと顧客をスムーズに結びつけ、顧客ニーズに適った商品、サービスの提供を目指すものである。サプライチェーンマネジメント (SCM) の概念が登場したのは、1980 年代に入ってからであり、流通の主導権が、生産者主導から顧客主導にシフトしたことが鮮明になった時期である。大量生産、大量消費の時代は、量の確保が管理の目的であったため、在庫はバッファであり、製造業は生産効率を追求し、卸売業は流通コストの最小化を図り、小売業は欠品率の縮小を目指した。しかし、成熟化社会でモノ余りの時代に突入すると、質の高い商品、サービスを安く、かつ、早く提供する必要がでてきたため、製造業、卸売

⁵²⁾ 大和ハウス株式会社プレスリリースを参照

業、小売業それぞれの部分最適に限界がみられ、顧客ニーズを瞬時に、かつ、正確にサプライチェーンに伝達する仕組みを構築することが求められた。この不確実性の時代、在庫はリスクとなり、製造業はスピード生産が重視され、卸売業は需給調整機能にシフトし、小売業は、顧客ニーズ、需要予測を正確に把握しなければならない。

ITの発展は、サプライチェーンマネジメント（SCM）を通して競争優位を獲得することを促した。POS（Point of Sales）、EDI（Electronic Data Interchange）、VMI（Vender Managed Inventory）などのITを利用して、サプライチェーンの効率化の向上により、サプライチェーンマネジメント（SCM）の全体最適の実現を目指す環境が整い始めた。サプライチェーンマネジメント（SCM）では、原材料の調達、製造、消費にいたるまでのサプライチェーンのすべての企業の枠を越えて、サプライチェーン全体で在庫の発生と移動を適正に管理することを目的としている。つまり、物流、情報流、商流のスピード向上により、在庫削減、リードタイム短縮、流通コストの削減を目指すものである。イスラエルの物理学者であるエリヤフ・E・ゴールドラットは、制約条件の理論を提唱した。これまで、企業は、業務プロセスを「つながり（チェーン）」の重さを軽くすること、つまり、コストを削減することを重要視していたが、これからは、チェーンの強さ、つまり、利益を生み出すスピードが重要であると提示している（E・ゴールドラット,2001）。

サプライチェーン全体のスピードを向上させようとする、社内外の連携スピードを向上させなければならない。販売、流通、製造、原材料調達の過程をスピードアップし、販売プロセス、流通過程、製造工程、原材料調達の連携スピードをアップする必要がある。これらプロセス間の連携、コミュニケーションの強化を図るために、ITツールをうまく活用することが重要である。サプライチェーンマネジメント（SCM）は、部分最適ではなく、全体最適により、サプライチェーン全体の流れを俯瞰してマネジメントしなければならない。サプライヤー、中間業者、サード・パーティ・ロジスティクス（3PL）業者そして顧客が絡み、全体の流れを細部まで俯瞰しようとする範囲が広大である。サプライチェーンに関係するすべての企業、組織が、売れ筋情報、在庫情報などをリアルタイムに共有し、コラボレーションしていく仕組みを構築していく必要がある。

6-8. サプライチェーンの構造変革

顧客の購買行動が少品種大量消費から多品種少量消費に移ったことから、生産も少品種大量生産から多品種少量生産に移った。当然のことながら、同時に流通も変わらなければならない。これまでは、パレット単位や1車単位で運べば済んでいたものが、近年は、ケース単位で、しかも多くの種類を運ばなければならなくなり、仕分け負担が格段に増えた。さらに、ケース単位にとどまらず、バラ単位まで細分化が進み、ケースを開けて、そこから1個ずつ何種類もピッキングする必要がでてきた。少品種多量生産においては、モノ不

足の時代でもあり、実店舗のシングルチャネルのみであったことを背景に、生産者から実店舗に、売れるだけモノを運べば問題がなかった。やがて、モノ余りの時代に入り、多品種の商品を実店舗で販売するようになると、生産者から多頻度に納品される状況になり、店舗側ではオペレーションが困難となった。そこで、小売業者がモノと情報を一元管理して一括配送する目的から物流センターが構築された。物流センターには、ディストリビューションセンター（DC）とスルーセンター（TC）の2種類がある。DCは、一定期間の保管、在庫を行うセンターであり、TCは、基本的に在庫を置かず、仕分け機能を重視するセンターである。入荷した商品を物流センターで在庫せず、到着したらすぐに仕分けして出荷するTCが主流となっている。何種類もの商品を多頻度で店舗で受けるには、相当の手間と時間がかかるため、一旦、TCで入荷し、一括で実店舗に配送することで効率化を図ることができる。TCは、モノと情報の一元管理による在庫圧縮と一括配送による店舗側でのオペレーション負担軽減により、在庫コストと配送コストの最小化を実現している。また、顧客ニーズの多様化により、さらに多品種少量生産が進むと、DC、TCに加え、ピッキングセンター（PC）が必要となる。PCは、ケースやバラなどの注文に応じて集品するセンターである。顧客一人ひとりの個別のニーズに対応するために、PCの作業生産性向上が求められ、その効率化を後押しするのがバーコードである。商品個々に印字されたJANコードをスキャナで読み取ることで自動認証が正確に行われる。さらに、出荷する商品すべてにバーコード化した連続番号のラベルを貼り、ピッキングから出荷までの各工程ごとにスキャナで読み取り、商品の位置や状況を瞬時に把握し、作業全体の進捗度合を把握することができる。ITの活用により、効率的な物流センターの運営が可能になっている。バーコード活用によるリアルタイムの状況把握とあわせて、企業間の情報交換の手段として、EDI化も進んでいる。EDI化により、小売業者と入荷予定情報、出荷情報などが共有化でき、事前に作業量が把握できるなどの効率化につながる。また、運送会社と出荷データを共有することで、配送状況を把握でき、商品追跡にも活用できる。

オムニチャネル化社会では、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで顧客に提供することを実現しなければならない。物流に置き換えると、必要なものを、必要なときに、必要なだけ調達する、いわゆる、在庫を持たず、かつ、欠品ゼロとなる「Just In Time」の仕組みの構築を目指さなければならない。

6-9. デマンドチェーンの概念

モノ余りの時代では、売れると確認して仕入れた商品であっても、売れ残って不良在庫化してしまうことが多々生じる。価値観が多様化し、顧客嗜好の変化のスピードが速い現代においては、需要を的確に予測することは難しい環境になっている。商品、サービスのライフサイクルの変化が激しく、商品、サービスのスクラップアンドビルドの期間が極端

に短くなっていることから、売れ残りを恐れて少量発注による欠品を起こし、購買機会のロスが発生させてしまったり、逆に大量発注して売れ残りによる在庫コスト負担を大きくしてしまったりするリスクが増大している。商品、サービスの提供が、生産者主導から顧客主導へ変化したことにより、生産者起点のサプライチェーンに加え、消費者起点のデマンドチェーンを効率的に構築することが求められている。

サプライチェーン上、モノは、生産者から卸売、小売を通して顧客に流れる。一方、情報は、モノの流れとは逆に、顧客から小売、卸売を通して生産者に流れる。流通における情報とは、価値観の多様化する顧客ニーズであり、情報の流れは極めて重要となる。したがって、情報を起点とした流れからモノが流れるサプライチェーン、いわゆるデマンドチェーンを構築しなければならない。

売れている商品と売れていない商品を的確に把握するために、商品に付けられている JAN コードを活用した POS システムで単品管理を徹底することが重要である。売れている商品は欠品ゼロを起こさないように絶えず補充を行い、売れていない商品は、不良在庫とならないよう過剰仕入れを行わないようにするためである。デマンドチェーンを確立することで、無駄な生産、在庫を排除し、そのうえで欠品ゼロにする最大の効率化を目指すことができる。つまり、POS システムにより、店頭で販売状況を常にチェックし、生産量を決定、変更を行って需要に応じて正確に発注し、売れた分だけ瞬時に補充する体制を可能にする。さらに、QR コード、IC タグの技術が物流を進化させる。QR コードが印字された商品の情報をハンディ端末で読み取り、各種検品を効率的に行うことができる。QR コードの読み取りによる個別管理、検品により、間違いの防止と個品ごとのトレーサビリティを実現し、物流は大幅に進化した。また、リアルタイムな状況把握による作業指示により、作業の効率化にも大きな役割を果たしている。そして今日、IC タグを取り付けた商品について、その識別や位置情報を非接触で行う自動認証技術 RFID (Radio Frequency Identification) が注目されている。RFID は、データの読み書きや更新が瞬時に行えるので、物流分野での積極的な活用が期待されている。RFID は、固定のシリアルナンバーや製造日付、製造ライン、ロットナンバー、出荷日などの情報をもたらす。こうした商品が物流センターに入荷すると、通信用アンテナのそばを通過するだけで、商品の情報が自動的に登録されるため、入荷検品作業が不要となる。また、商品単品に取り付けると、JAN コードで検品作業が不可能だったロットナンバー出荷検品を可能にする。QR コード、IC タグの技術は、出荷先ごとに商品のシリアルナンバーをデータベース化しておくことで、不良品回収の緊急時に、どこにどれだけ出荷したのかが瞬時に把握できるトレーサビリティを実施するうえでも極めて有効な手段となる。トレーサビリティは、商品の履歴を追跡し、管理することにある。今日では、商品の安全、安心が顧客に高く評価される新たな付加価値となっている。顧客は、価格が多少高くても、安全、安心で信頼できる商品、サービスであれば購入する。QR コード、IC タグによるトレーサビリティは、安全、安心という新たな付加価値を創出する手段となり得る。なぜなら、鮮度管理の厳しい食品などは、単品

ごとの個別管理に加えて、製造工場、製造日付、製造番号などの履歴情報管理が求められるからである。IC タグについては、トレーサビリティ以外にも、セキュリティに利用する動きもある。たとえば、商品に取り付けられた IC タグが特定の情報をもたないと、管理用ゲートのブザーが鳴るという仕組みである。今後、IC タグの普及は、業務の効率化にとどまらず、新たな付加価値を創出し、サプライチェーンの構造変革をもたらすものと考えられる。

6-10. サプライ&デマンドチェーンの革新

近年のアパレル産業は、ユニクロに代表される SPA の業態により、デマンドチェーンを実践している。SPA の特徴は、商品の企画、開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して行うことにある。SPA が成功している要因としては、生産者主導のサプライチェーンから顧客主導のデマンドチェーンにシフトしていること、商品開発のサイクル短縮への体制が整備されていること、自社商品としての価格決定権を持っていることなどがあげられる。顧客の声を最大限に生かす、顧客起点が原点の SPA は、デマンドチェーンを実現する。つまり、顧客の意見、ニーズが商品企画、開発、素材調達、生産部、店頭でフィードバックされ、現状分析を商品企画、開発に活かす仕組みとなっているため、多様化する顧客ニーズに適った魅力ある商品、サービスの提供を行うことができる。また、サプライチェーンをコントロールすることによって、生産工程を管理し、納期を短くすることを実現している。これにより、追加発注にも柔軟に対応でき、売れている商品を即時に調達することによって欠品ゼロによる販売の機会損失を回避することができる。さらに、従来のアパレル業界の流通と異なり、SPA の場合には、卸売といった中間業者が介在しないため、中間業者が得ていたマージンが必要なくなる。これまでのアパレル業界では、生産者、卸売、小売という流通過程のなかで、中間マージンが上乗せされ、店頭で安い商品を販売することが難しかった。SPA は、中間マージンの削減に加えて、委託販売による仕入れコストに組み込まれていた在庫リスク分が、自社商品とすることによって、その分安く調達することができ、同時に価格決定権をも取得することができる。つまり、ユニクロは、SPA に取り組むことで、生産、流通の効率化と需要不確実性への柔軟な対応力を備えたことになる。SPA を実践しながら、品質強化、物流スピードアップ、商品回転率向上、価格競争力の確保を実現し、ユニクロブランドを構築したのである。

6-11. オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの多次元化

多品種少量消費の時代、多種多様な商品、サービスを実店舗で取扱う企業では、店頭在

庫として保有する数や種類に限りがあるため、顧客が買うつもりの商品が店頭になかった場合、販売の機会損失につながる。このような場合、顧客は同じ商品を他の実店舗で購入するか、もしくは類似の商品を購入するなどの選択肢が考えられるが、購入までに至るケースは少ないと考えられる。顧客は、実店舗だけではなく、ネット店舗、通販など複数のチャネルで購買行動を起こすため、企業にとって在庫の管理はより複雑なものとなっている。たとえば、在庫のない実店舗で、他の実店舗やネット店舗の在庫状況をリアルタイムに把握できれば、販売の機会損失を回避できる可能性がある。つまり、実店舗の店頭で他の実店舗やネット店舗の在庫を確認することができれば、在庫のある店舗から顧客へ直接配送することができ、販売の機会損失を回避することができる。オムニチャネル化社会では、顧客とのコンタクトポイントの多様化によって、購入チャネルと受取チャネルが異なるケースが発生する。単身世帯の増加や女性の社会進出を背景に、自宅で受け取る以外の方法で受け取りたい顧客が増加しているなど、受取方法の多様化が進んでいる。サプライチェーン上に何が、そしてどこにあるのかをリアルタイムで把握し、サプライチェーンの可視化にとどまらず、顧客に実店舗の在庫状況を提示することが重要である。さらに、ネット店舗での購入から受け取るまでのスピードに対する顧客の要求レベルは高まっており、購入から受け取るまでのリードタイムの短縮化が求められている。

顧客の欲しい商品が、最寄りの実店舗にたとえ在庫がなくとも、スマートフォンなどの Web サイトを通じて在庫状況を参照して最短で商品を提供できる方法を提示することで、販売の機会損失を回避することができる。また、在庫のない実店舗に購入に行くなどの顧客の購買ストレスの解消にもつながる。サプライチェーン上の在庫状況をリアルタイムに把握することで、実店舗間の配送や物流センターから直接商品を顧客に配送することができ、これにより、顧客にとって最寄りの実店舗への来店や近隣のコンビニエンスストアでの受け取り、または、顧客の希望する時間帯での自宅への配送により、購入から受け取るまでのリードタイムを短縮できるとともに、顧客の最適なタイミングで最適なチャネルで受け取ることを可能にする。在庫が適切なタイミングで適切なチャネルにあるかをリアルタイムで把握することにより、販売の機会損失を防ぐことができ、売上向上につなげることができる。

オムニチャネル化社会においては、顧客にとって、いつ、どこで買うかは問題にならなくなる。実店舗とネット店舗のメリットのいいところ取りをして購買行動ができるのがオムニチャネルである。店頭でも、Web サイトでも、スマートフォンからでも在庫状況は統一されており、在庫確認も注文も受取も顧客が希望するタイミング、チャネルを選択できるサプライチェーンを構築しなければならない。

6-12. 流通構造の革新

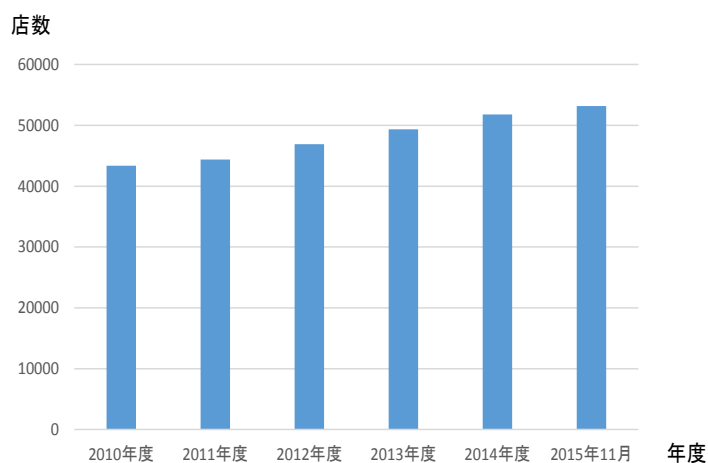
原材料から最終製品までの加工の履歴について、ブロックチェーン技術を活用することで、単に POS、EDI、WMI をブロックチェーンに置き換えるだけでなく、トレーサビリティを実現できる。英国のスタートアップ企業エヴァーレジャーは、ダイヤモンドの個品管理を行うシステムをブロックチェーンで提供している。それにより、個々のダイヤモンドのシリアル番号やカラット数、様々な商品情報の他、そのダイヤモンドの所有履歴を管理している。サプライチェーンにブロックチェーン技術を活用することで、製品の原材料調達から製造工程と流通過程、販売プロセスまでの追跡を可能にする。受発注や納品予想、到着日時などの取引記録、加工品の加工履歴、ロット番号や仕様などの個品単位の識別情報、純正品であることの保証情報など、工業製品の製造から流通までの過程を逐一ブロックチェーンで管理することが可能になる。特に、ブロックチェーンの機能のうち、サプライチェーンの提供において重要となるのがデータのトレーサビリティと改ざん困難な透明性の高い取引である。中央管理者が不在で、かつ、悪意を持ったユーザがいても、エコシステムが安定維持される。さらに、商品に不具合が見つかった場合、原材料の個品単位まで遡ってチェックが可能になる。つまり、発注、納品、検品、支払といった会計、経理プロセスやトレーサビリティ品質管理業務の効率化が図れる。不良品、不正、不具合商品のトラッキングが容易になるだけでなく、購入顧客へのコンタクトまで容易になる。トラックレコード、つまり、取引履歴が参照できることで、情報の非対称性が解消できる。そして何より、多くの原材料納入業者、加工業者、流通業者が参加するサプライチェーン上で、特定の利害関係者に依存しないシステム運用が実現可能になる。現状、小売業者、卸売業者、製造業者で分断されている在庫情報や、川下である小売業者に集中していたタイムリーな売れ筋情報が、中央管理者不在で中立的に運営されるブロックチェーン上で共有、追跡が可能になることで、サプライチェーンの活性化、効率化を急速に進めることができる。さらに川上、川中である製造業者、卸売業者の交渉力強化にもつながる。サプライチェーンにブロックチェーンを活用することは、系列を越えた新たなサプライチェーンを構築し、サプライチェーンマネジメント（SCM）に変革をもたらす。オムニチャネル化社会では、顧客はあらゆるチャネルを使い回し、使い分けて、企業とコンタクトポイントを持つ。ブロックチェーンを活用したサプライチェーン構築による流通構造の革新は、オムニチャネルに変革をもたらすことになる。

第7章 オムニチャネル化社会における受取物流拠点としての可能性

7-1. コンビニエンスストアの受取物流拠点として役割

オムニチャネル化社会にとって、コンビニエンスストアの受取物流拠点としての役割は、

重要性を増している。2015 年 11 月の全国のコンビニエンスストア店舗数は、53,182 店となり、年々増加傾向にある（図 28）。



【図 28 全国コンビニエンスストア店舗数推移】日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」を参考に 2015 年 12 月筆者作成

2015 年 11 月、セブン&アイグループは、オムニチャネルサービス「オムニ 7」を立ち上げた。セブン&アイグループの西武・そごう、イトーヨーカ堂、LOFT、赤ちゃん本舗などで購入した商品やセブンネットショッピングで注文した商品が、近隣のセブン・イレブンで受け取れるサービスである。全国約 18,000 店あるセブン・イレブンで 24 時間受け取ることができるため、欲しい商品を、受け取りたい時間に、受け取りたい場所で手に入れることができる。また、セブン&アイグループで購入した商品の送料、手数料は無料で、返品、返金にも対応する。つまり、顧客は、最適な商品、サービスの提供を、最適なタイミングに、最適なチャネルで受けることができる。株式会社セブン&アイ・ホールディングスによれば、「オムニ 7」のオープン以降、Web ルーミングの影響によって実店舗への来店客数が 2 割程度増えているという。また、来店した顧客は、ショールーミングの購買行動を起こして、ネット店舗で購入した商品をセブン・イレブンで受け取るという⁵³⁾。ネット店舗を起点として実店舗へ送客し、実店舗からまたネット店舗へ送客、その顧客が商品の受け取りのために実店舗へ来店する。実店舗とネット店舗の融合により、より良い買い物環境を提供し、相乗効果を生み出している。実店舗とネット店舗を意識することなく、あらゆる制約を超えて自由に買い物ができる新しい世界を作り出している。また、ファミリーマートは、ユニーグループ・ホールディングスと経営統合した。統合後のコンビニエンスストア事業は、ファミリーマートとサークル K サンクスの合算で約 18,000 店となり、セブン・イレブンと肩を並べる。同時に、ファミリーマートは、店舗間で個人が手軽に商品を発送し、受け取れるサービスを提供する。ネットオークションなどで売買した商品を、

⁵³⁾ 2016 年 7 月 7 日「セブン&アイのオムニチャネル戦略」セミナー内容を参照

出品者が最寄りのコンビニエンスストアで発送し、落札者が希望する店舗で受け取れるようにする。たとえば、出品者は、ネットで配送手続きを行い、商品を店舗に預ける。落札者はメールで知らせを受け、最寄りの店舗で受け取れる仕組みになっている。配送は、既存の物流網を有効活用することで、効率化が図れる。コンビニエンスストアにとっても、受取物流拠点として活用が活発化すれば、来店客の増加につながり、来店ついででの購買により売上の増加につながるメリットがある。

三大コンビニエンスストアのもうひとつのローソンは、佐川急便と提携し、コンビニエンスストアで宅配送を受け取れるサービスの提供に加え、コンビニ商品の配達を行っている。また、いわゆる「御用聞き」のサービスを開始し、配達時の顧客とのコンタクトポイントを活かして、買い物需要を発掘している。物流を販売チャネル化した「御用聞き」を目指すならば、配達員が接客する必要がでてくる。従来の配達業務と異なり、顧客とのコミュニケーションや商品、サービスのセールスが求められる。小売業者と物流業者が連携することで、配達時の顧客とのコミュニケーション機能と販促機能を持つことが可能になる。

オムニチャネル化社会が進むにつれ、顧客は、生活を豊かにする商品、サービスの供給をコンビニエンスストアの流通網に期待している。コンビニエンスストアの配送、受取物流拠点としての存在感は高まりをみせ、オムニチャネル化社会における物流戦略に、コンビニエンスストアは欠かすことができない存在になっている。

7-2. 配送における顧客とのコンタクトポイントの変革

ローソンは、配達時の顧客とのコンタクトポイントを活かして御用聞きのサービスを提供している。セブン・イレブンも同様のサービスを行っており、宅配サービスの折に、販売担当者がタブレット端末を携行し、ネットに馴染みのない高齢者などに対して操作などを販売担当者がサポートしながら、実店舗の品揃えにない商品、サービスを提供している。また、ヤマトホールディングス株式会社は、配達する運転手をセールスドライバーと呼んでいる。なぜなら、運転手は、トラックを運転して荷物を運ぶだけでなく、セールスする立場で顧客と接することを重要視しているからである。単に荷物を届けるだけでなく、顧客とのコミュニケーションのなかでニーズを把握して顧客提案につなげることを求めている。たとえば、宅配に関するサービスの質問に答えたり、その場で新しい荷物の宅配を請け負う営業を行っている。また、水やトイレットペーパーなどのかさばる日用品の物販を実施していて自宅まで無料で届けている⁵⁴⁾。ヤマトホールディングス株式会社によると、スキー宅急便の商品、サービスを開発したのはセールスドライバーであるという。配達時に顧客とコンタクトポイントをもつセールスドライバーが、スキー板やスキーブーツを宅

⁵⁴⁾ ヤマトホールディングス株式会社 Web サイトを参照

配便でスキー場の近くの宿泊施設まで送り、電車で手軽に移動したいという顧客ニーズを汲み取ったものである。さらに、ヤマトホールディングス株式会社は、まごころ宅急便のサービスの展開により地域社会に貢献している。まごころ宅急便は、荷物を届ける際に高齢者を見守るとともに、買い物代行を行うことで手足となって生活支援を行っている。

配達時の顧客とのコンタクトポイントを提案の機会とすることで、商品、サービスの提供付加価値の向上が図れ、物販などのクロスセールの機会を確保できることに加えて CSR にもつながっている。

7-3. 受取物流拠点としての命題

オムニチャネルは、実店舗とネット店舗の融合により、あらゆる販売チャネルを統合し、シームレスな販売体制の構築によって、顧客がすべてのチャネルから同じように商品、サービスの提供を、いつでも、どこでも、リアルタイムに受けられる環境を実現する。したがって、オムニチャネル化社会における受取拠点としての命題は、顧客がいつでも、どこでもリアルタイムに商品の受け取りが可能となることにある。商品を受け取ることはリアルであるため、リアルの受取拠点設置が必要となる。EC 市場の急激な拡大に伴い、物流業界で人手不足問題を抱え始めている。また、単身世帯の増加により配達先不在による再配達問題も顕在化している。このような社会的問題に対して、オムニチャネル化社会におけるコンビニエンスストア以外の受取物流拠点としての可能性を探らねばならない。

現在、宅配便の主な受取方法としては、自宅での対面での受け取りか、コンビニエンスストアもしくは宅配事業者の営業所がある。いつでも、どこでもをリアルで実現するためには、24 時間対応可能で、全国を網羅する拠点ネットワークが必要となる。楽天は、郵便局 25 拠点に商品受取用ロッカーを設置した。楽天は、郵便局に設置された商品受取用ロッカーの暗証番号を、商品を購入した顧客あてに E メールで連絡し、顧客は、ロッカーのタッチパネルに暗証番号を入力して扉を開錠し、商品を受け取れる仕組みになっている。対応人員の観点から、人手を要さない宅配ボックスの機能を有する同様のロッカー設置は、最小限の対応で最大限の効果を発揮できる。受取物流拠点としての可能性については、いつでも（営業時間）、どこでも（拠点数）の 2 つの要素が重要であるが、その他、設置スペースの制約、セキュリティの確保などの要素を勘案する必要がある。

受取物流拠点としての可能性について、郵便局、銀行、駅で考察する（表 8）。

まず、郵便局であるが、ゆうパックなど、配送の仕組みが既にあることに加え、全国に約 24,000 拠点を置き、ATM 営業時間は都心部で 7 : 00 ~ 23 : 00 までとなっている⁵⁵⁾。そのうち、94 拠点は、24 時間集配業務を行っており、都心部を中心に一部で受取物流拠点として既に稼働している。セキュリティ面の確保が可能であるが、郊外などの小規模な店舗

⁵⁵⁾ 日本郵便株式会社 Web サイトを参照

では、設置スペースの制約、営業時間の課題が残る。銀行は、ゆうちょ銀行を除くすべての銀行の店舗（ATMのみ店舗を除く）合計は約 40,000 拠点あるが、拠点が開いている ATM 利用時間は都心部で 8:00～最大 21:00、それ以外では、通常 9:00～18:00 までのため、時間的な制約が大きな課題である⁵⁶⁾。また、都銀、地銀だけでも約 150 ある数の銀行がそれぞれ個別に機関決定を行うには相当の時間を要し、困難を極める。駅は、全国 10,000 拠点を超え、鉄道が配送において強みとなる⁵⁷⁾。自宅、職場などの最寄りの駅は、受取物流拠点として顧客利便性が高いと想定される。夜中終電から早朝始発までの時間帯は利用できないが、仕事帰りに荷物を受け取るという点でいえば、大きな制約にはならない。一方で、駅によっては設置スペースの制約やセキュリティ確保の問題、また、鉄道は輸送に適しており、配送を実施するうえでは柔軟性に欠けるなどの課題がある。駅という一種の公共施設という性質や、拠点数、受取可能時間などを勘案し、セキュリティを強化した宅配ボックスの設置などによって駅特有の課題に配慮しつつ、受取物流拠点として有効活用する取組みが求められる。楽天が郵便局に設置している商品受取用ロッカーを、全国の駅構内に設置することで、オムニチャネル化社会におけるコンビニエンスストアに次ぐ、新たな受取物流拠点の創出につながるものと考えられる。これにより、顧客のライフスタイル、ニーズに合った都合のよい時間に商品を受け取ることが可能になる。その他、百貨店、スーパー、ドラッグストアなどは、受取物流拠点としての主要因である営業時間、拠点数に課題があるが、出かけるついでに受け取れる仕組みを構築することで、商品、サービスの付加価値を向上させることができると考えられる。

【表 8 受取物流拠点としての可能性比較】

受取拠点	いつでも（時間）	どこでも（場所）
郵便局	最大 7:00～23:00	約 24,000 拠点
銀行（ゆうちょ除く）	最大 8:00～21:00	約 40,000 拠点
駅	5:00～1:00 頃	約 10,000 拠点
コンビニエンスストア	24 時間	約 56,000 拠点

2015 年 11 月筆者作成

配達時の受け取りに係る顧客利便性において、配達先不在による再配達問題の解決に向けては、大手宅配会社の 9～21 時までの配達時間帯の見直しによる 21 時以降の配達時間の延長や、配達指定時間の刻み方を現状の 2～3 時間刻みを 30 分刻みにするなどの細分化が必要である。また、スマートフォンの普及により、企業と顧客との双方向のコミュニケーションが容易となっている環境下では、Web サイト、スマートフォンアプリ、SNS などの通信手段の活用による配達日時の情報提供を強化するといった密接なコミュニケーションに

⁵⁶⁾ 一般社団法人全国銀行協会 Web サイト（2015 年）参照

⁵⁷⁾ 運輸政策研究機構 Web サイト（2015 年）「地域交通年報」を参照

よる再配達回避が望まれる。さらに、自宅での受け取りを促進するうえでは、ポイント付与などの受け取りインセンティブによる対面での受け取り推進のほか、比較的大型の宅配ボックスの整備などを進めなければならない。宅配ボックスについては、設置スペースの制約や

セキュリティを重視した電子錠などの機能を有しているものは高額などの課題もある。今後、新たな受取物流拠点の創出を含め、顧客の商品受け取りに係る利便性向上について、多面的な視点での取り組みが必要である。

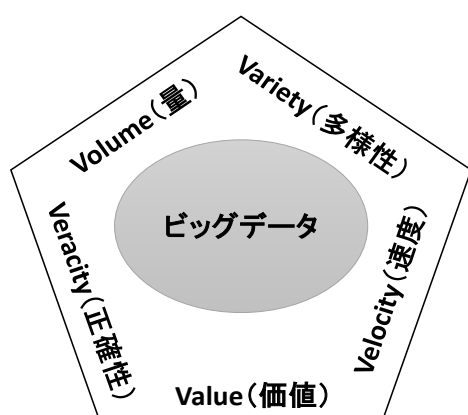
第8章 ビッグデータがもたらす付加価値の創造

8-1 ビッグデータの要素

オムニチャネル化社会において、顧客に最高の購買体験を提供するには、ビッグデータの活用が欠かせない。ビッグデータは、どのような顧客かをきめ細かく把握し、顧客ニーズを一步先読みするための顧客情報をあらゆるチャネルで共有することを可能にする。ビッグデータとは、ICTの進展によるインターネットの普及、コンピューターの処理量、速度の向上に伴い生成、蓄積される大量のデジタルデータのことである。ブログや動画サイト、または、Facebook、TwitterやLINEといったSNSの利用者の増加により、PCやスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバーに蓄積され、データベース化されている。ビッグデータは、通常のデータベースでは取り扱えないほどの巨大データのことであるが、データ量だけではなく、これまでとは比較にならないその発生頻度とデータの多様性が揃っていることが従来と大きく異なる点である。野村総合研究所は、ビッグデータの特性をデータの量 (Volume)、データの種類 (Variety)、データの発生頻度、更新頻度 (Velocity) の3つのVで構成されると説明している⁵⁸⁾。ビッグデータは、量 (Volume)、頻度 (Velocity)、多様性 (Variety) の3Vに加えて、正確 (Veracity)、価値 (Value) の5つVの要素がこれまで大きく違ふと考えられる (図29)。量 (Volume) とは、ビッグデータのその名前のとおり容量が大きいことを意味する。ICT技術の進化により、データの収集、蓄積が容易となり、そのデータ量はテラバイトからペタバイトになっているといわれている。速度 (Velocity) とは、サーバーのアクセスログやWebサイト上のクリックストリームなど、ものすごい頻度、スピードでインターネット上からデータが生成され、蓄積されていることを意味する。オムニチャネル化社会では、これらのデータをリアルタイムで処理し、分析、活用することが求め

⁵⁸⁾ ITロードマップセミナー (2012年) 野村総合研究所「ビッグデータの真実～ビッグデータの誤解を解く～」を参照

られる。多様性 (Variety) は、顧客属性や数値化されたデータに加え、テキスト、音声、画像、動画など、様々なデータのことを指す。顧客属性などのデータを構造化データといい、音声、動画などの構造化されていないデータを非構造化データという。非構造化データをテキストマイニングや音声、画像解析を行い構造化し、従来の構造化データとともに、活用することが重要である。たとえば、監視カメラの映像はこれまで、スーパーやコンビニエンスストアの小売業において、万引き防止や盗難などの防犯対策として利用されてきた。近年、監視カメラの映像を顧客の購買行動のモニタリングに活用する動きがでてきた。従来、商品の陳列場所の決定は、企業の直感や経験によって行われてきたが、監視カメラの映像の顧客の店内での導線をモニタリングして分析、解析することで、最も顧客が目にするであろう場所に売れ筋商品を陳列する試みが実施されている。正確性 (Veracity) は、すべてのデータが取得可能なビッグデータにより、これまでの一部のデータから推測していた不正確さを排除し、真に信頼できるデータによる分析、活用が可能になったことを意味する。価値 (Value) は、容量の大きさ、頻度、スピード、多様性、正確性により、生成、収集、蓄積されたデータを分析し、有用な情報を導き出してビジネスに活かすことが、ビッグデータの本質的な価値であることを意味する。ビッグデータの真の価値は、そのデータの大きさにあるのではなく、5つのVの要素を最大限に活かして、そこから得られる価値を高めることが重要である。



【図 29 ビッグデータの5つのVの要素】IT ロードマップセミナー (2012 年) 野村総合研究所「ビッグデータの真実～ビッグデータの誤解を解く～」を参照に 2015 年 8 月筆者作成

8-2. CLO (Card Linked Offer)

今日の企業は、あらゆるコンタクトポイントで顧客情報をつかんでいる。商品購入時、営業担当者によるサービス提案時、コールセンターへの連絡時、Web サイト閲覧時、アンケート調査への回答時、クレジットカードなどの支払い時のコンタクトポイントなどであ

る。たとえば、アマゾンや楽天などの大手オンラインショップでは、購買履歴や Web サイト内へのアクセス情報データを基に、商品、サービスを購入する際に、他におすすめ商品、サービスを表示している。Web サイト閲覧時の顧客情報について企業は、Web サイト上のクリックを追跡し、閲覧履歴や SNS 上の行動をモニタリングしている。YouTube、Facebook、Twitter、その他 SNS 上で交わされる会話などの顧客情報をつかんでいる。いわゆる非構造化データである。クレジットカードを活用した新たなマーケティング手法として、CLO (Card Linked Offer)が注目を集めている。CLO は、クレジットカード利用者の顧客属性データや決済での購買行動データなどのビッグデータに基づいて、各々の顧客にあったお得なクーポン配信など、One to One マーケティングの実現を可能にする。従来のように、すべての顧客に対して同じ優遇サービスを提供するのではなく、クレジットカード決済情報という精度の高い購買行動データに基づいて、ニーズが高いと思われる顧客だけに特定のクーポン、キャッシュバックなどの特典を提供できる。

CLO は、クレジットカード利用者、カード会社、企業それぞれにメリットをもたらす。クレジットカード利用者は、配信されたクーポンをスマートフォンの画面などで提示することなく、登録したクレジットカードで決済するだけで特典を受けることができる。また、カード会社や企業の顧客分析により、自分のニーズに合った特典が届くことが予想され、クレジットカード利用者の購買行動に合ったクーポンを便利に使うことができる。カード会社は、ビッグデータに基づく顧客属性、購買行動の分析を行うことで、顧客のニーズに合った商品、サービスの提供が可能になる。顧客に合った特典を提供することで継続的なコミュニケーションが実現でき、カード利用率の向上にもつながる。企業にとっても、ビッグデータに基づいてクーポンを配信する対象顧客を抽出し、より購買行動に結びつく見込みの高い顧客に絞ってアプローチすることで効率性向上が図れる。CLO は、2008 年頃から米国で展開されはじめ、2015 年度には、クレジットカード取扱額 11 兆円 5,000 億円規模に対して、CLO 関連市場規模は 6,000 億円に上ると予想されている⁵⁹⁾。CLO は、実店舗、ネット店舗のシームレスなオムニチャネル化社会における展開に大きな期待を集めている。

世界最大のカード会社 AMEX は、様々な小売業者とタイアップしてビッグデータの活用に取り出している。AMEX カードの決済に係る取引履歴を分析して、事前に同意を得た顧客に対して、顧客にとってタイアップしている小売業者のお得な情報やクーポンを配信している。情報やクーポンを受け取った顧客が、ある小売業者で買い物をすると、AMEX カードで決済となり、購買が成立する仕組みになっている。顧客はお得な買い物ができ、小売業者は売上が向上し、AMEX は決済の増強につながる。また、クレジットカード会社が運営するポイントモールという仕組みも広がりを見せている。ポイントモールとは、顧客がネット通販でショッピングをする際に、より多くのポイントを得ることができる仮想の商店街をいう。クレジットカード会社は、ポイントモールに出店している企業の商品、サ

⁵⁹⁾ CARTERA Web サイト (2015 年) 'Card-Linked Offers'を参照

サービスの購買履歴を利用して、顧客にその企業の商品、サービスを購入するとクレジットカードにポイントが付与されるお得な情報を配信する。顧客は、商品、サービスを購入してそのクレジットカードで決済すると、ポイントが付与される。貯まったポイントは、商品券や贈答品などにかえることができる。アフィリエイトの仕組みを活用しているため、顧客は通販サイト企業からのポイントに加えてクレジットカード会社からもポイントの還元を受けることができる。

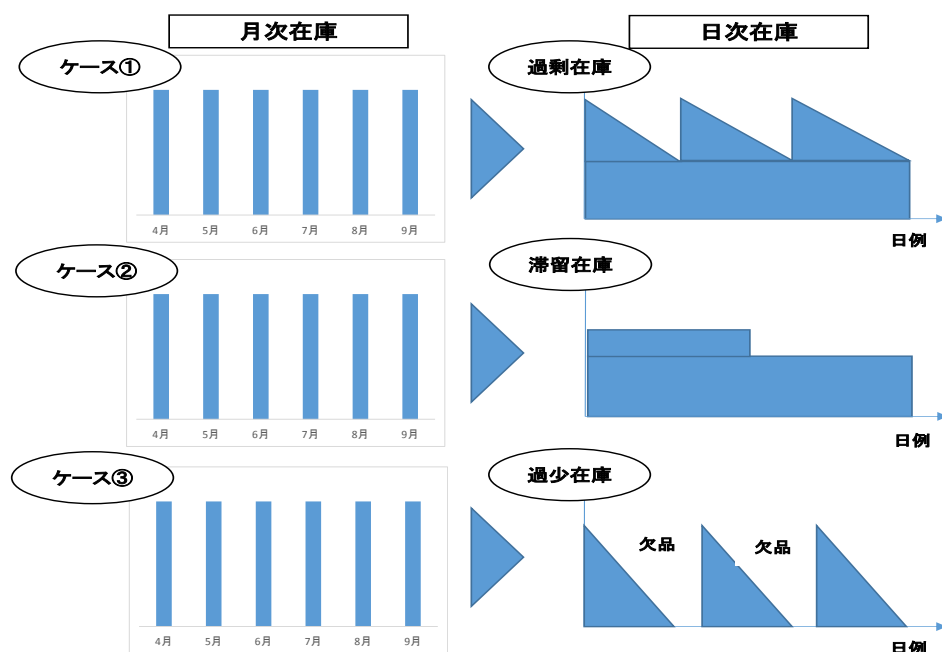
CLO のビッグデータ活用は、銀行業界での動きが活発化している。購買データ分析により顧客のライフスタイルや好みに合わせた提案活動、ニーズを的確に捉えた金融商品、サービスの提供が可能になる。銀行がカード会社と連携することで、インターネットのショッピングモールを運営するカード会社と連携してモールを始めることで、モールを経由した購買データを銀行内に蓄積し、マーケティングに活かすことができる。現状、米国で認められている物品販売を伴う銀行のショッピングモール運営は、現行の国内の銀行法では認められていないため、カード会社と連携した対応となる。既にアマゾンや楽天が実施しているポイントモールの仮想商店街の仕組みを利用する。主にカード会社が運営するショッピングモールでは、顧客がネット通販でショッピングをする際、より多くのポイントを得ることができる。顧客は、カード会社のポイントに加え、銀行のポイントももらえる特典がある。銀行の保有する金融取引データとカード会社の保有する購買データのクロスマーケティングが進めば、顧客の属性や嗜好に応じた提案活動が実現できる。子供用品を購入した顧客に対して、学資保険をタイミングよく提案できたり、また、カード利用額の多い顧客に対しては消費性ローンの提案をすることができる。さらに、銀行のポイント付与の特典により、銀行顧客の基盤拡大が期待できることに加え、銀行グループのカード会員の増強につながることを期待できる。

顧客とのコンタクトポイントの増加により、顧客を知って、近づくことで、One to One マーケティングの実現が可能となり、顧客のクレジットカードの利用履歴から、企業の POS データとカード会社の決済データの連携によって効果検証を行うことが重要である。CLO の高度化は、One to One マーケティングに進化をもたらす。

8-3 ビッグデータ活用による在庫可視化ソリューション

オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの命題は、必要なものを、必要なときに、必要な分だけ補充することである。つまり、過剰在庫による滞留を解消し、過少在庫による欠品をなくすことにある。近年、企業は、顧客ニーズの多様化により、販売予測が立てにくくなっている環境にあり、注文数量の変動、納期の変更などの調整を余儀なくされている。また、多品種少量生産は、商品、サービスの数が数千、数万単位に増え、在庫すべてに目が行き届かない状況になっている、さらに、オムニチャネルは、チャネル数を

増加させ、在庫拠点の数を増やし、リアルタイムに全拠点の在庫状況を把握できなくなっている。ビッグデータの分析から問題のある在庫を発見し、調整することができる体制を構築することが可能になる。クラウドコンピューティングの進展により、多品種、かつ、多拠点の在庫状況を秒単位でリアルタイムに把握できる。これまで、月次での在庫管理だけでは、各商品の在庫の問題を把握することができなかった。それを日次で在庫管理することにより、みえなかった問題在庫を発見することができる。月次での在庫管理では、同じような動きをしているようにみえても、日次で在庫を把握することで、過剰在庫、滞留在庫、過少在庫がみえるようになる（図 30）。過剰在庫であれば、仕入れを減らしたり、生産をおさえることができ、滞留在庫であれば、販売を中止し、在庫処分などによる効率化を図れる。逆に、過少在庫であれば、欠品が発生していることになり、増産によって販売機会を確保することができる。



【図 30 月次の在庫管理と日次の在庫管理】 2015 年 12 月筆者作成

ビッグデータの活用により、欠品ゼロを実現し、販売機会のロス回避できるとともに、過剰在庫削減による不良在庫発生によるロスも回避することができる。つまり、顧客の欲しい商品、サービスを、欲しいときに欲しいチャネルでリアルタイムに提供することができる。

8-4 ビッグデータの活用事例

コマツ建機販売株式会社は、ビッグデータを活用した最新の ICT システム「KOMTRAX

(コムトラックス)」により車両管理を行っている⁶⁰⁾。KOMTRAX とは、コマツ建機販売株式会社が開発した建設機械の情報を遠隔で確認するためのシステムである。GPS を搭載したコマツ建機販売株式会社の建設機械はいま世界で約 30 万台稼働している。そのうち日本が占める割合はわずか 16%であり、グローバル化が進んでいる。KOMTRAX は、世界各国どこでも、どの機械がどの場所にあつて、エンジンが動いているのか止まっているのか、燃料がどれだけ残っているのか、今日何時間稼働したのかなど、すべてのデータが一元管理され、リアルタイムでわかる仕組みになっている。KOMTRAX を導入すると、建設機械の場所や故障原因を推定し、修理の迅速化が図れる。また、エンジンの稼働時間と実際の作業時間のかい離を示したり、部品交換時期などの提案ができ、業務の効率化も図れる。地域ごとの稼働状況の分布を分析して市場需要予測を立てることもできる。さらに、顧客が意図していない場所で稼働していれば、遠隔操作でエンジン停止が可能なので盗難防止にも役立つ。これ以外にも、顧客が契約に違反してローンを支払わない場合、遠隔操作によるエンジン停止により支払いを促すことができる。IT の進展やビッグデータの活用で、ダイレクトによる顧客対応が、容易に、かつ、低コストでできるようになった。顧客一人ひとりのニーズや使用状況に合わせて建設機械の個別のフォローアップにより、顧客ニーズをよりよく理解し、顧客との双方向のコミュニケーションを行っている。IoT の積極的な活用により、新たな付加価値を創造している。

商品、サービスそのものの差別化だけでは、他社にすぐに追いつかれてしまう。商品、サービスに付加価値をつけることで常に他社の先を行くことが重要である。コマツ建機販売株式会社は、モノの商品にコトの消費を融合させることで大きな付加価値を生み出し、常にモノ＋コトの新価値創造を目指して持続的成長を続けている。

8-5 ビッグデータからの価値創造

あらゆる事象を、データとして取得できる時代が到来したといっても過言ではない。店舗に寄せられる顧客からの声に加えて、電話による顧客からの問い合わせや SNS に散在する商品、サービスに関する意見など、きめ細かい粒度でデータを取得することで、みえていなかった顧客ニーズがみえてくる。新たにみえた結果について現状を分析し、新しい視点で商品、サービスの付加価値を創出することができる。さらに、現状分析に加え、リアルタイムによるデータ収集技術によって顧客ニーズの将来予測がより現実味を増す。従来から保有されていた構造化データの年齢、職業、家族構成などの顧客属性に加え、非構造化データのウェブの閲覧状況、コールセンターでの会話の録音データなどの構造を持たないデータの融合により、顧客のニーズの一步先を行く提案が実現できるようになった。

スーパーマーケットなどのレジで、決済時にクーポンを受け取る光景を目にする機会が

⁶⁰⁾ コマツ建機販売株式会社 Web サイト (2016 年) を参照

増えた。レジクーポンは、すべての顧客に同じ特典、割引サービスなどを発行しているのではなく、顧客の購買履歴に応じて違った内容のクーポンを発行している。購入商品、購入金額、購入頻度などの購買履歴を蓄積、データ化して分析したうえで、顧客ニーズに適いそうな商品、サービスのお得な情報、特典をレジクーポンとして発行し、購買を促している。顧客によっては発行しないケースもある。購買履歴のデータ化により、顧客がシャンプーや洗濯洗剤などの消耗品を定期的に購入していれば、その購入頻度に合わせて割引クーポンを発行することができる。また、月 2 万円以上の購入顧客に対しては 2% の割引クーポンを、月 5 万円以上の購入顧客に対しては 5% の割引クーポンの発行といった内容での実施が可能となっている。オムツの購入とビールの購入に相関関係があるクロスセールの法則がある。この 2 つの商品に相関がある理由は、オムツの購入を頼まれた夫が、オムツだけ買って帰るのも面白くないので、ついでにビールも買って帰ることが多いという仮説に基づいている。POS システムを導入することで、一見何の関係もなさそうにみえる 2 つの商品の購買行動に相関が発見された事例としてよく取り上げられる。オムツを購入してビールを購入しない顧客は、ビールを他の店で購入しているのか、ビールを飲まないのかはわからないが、ビールの割引クーポンを発行することによりビールの購入に至れば、新たな顧客の囲い込みにつながる可能性がある。

ネット店舗での商品、サービスの検索履歴など、顧客の Web サイト内での購買行動を追跡して購買までの動線を分析し、購買を後押ししたのは何か、あるいは購買につながらなかったのはなぜか、その要因を推測することができる。また、実店舗においてもモニターカメラの映像や IC タグのデータなどから顧客の購買データを収集し、POS システムなどの売上データと合わせて分析することができる。これ以外にも、SNS を通じて、商品、サービスに関心をもったきっかけや、商品、サービスの使用後の感想や意見から付加価値が創造される要素を探ることができる。

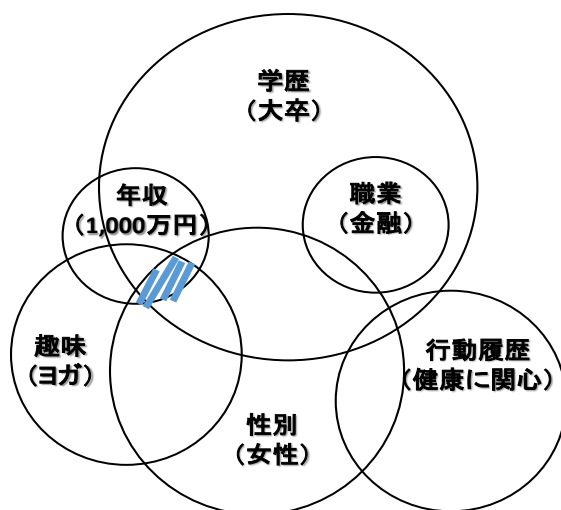
ビッグデータは膨大なデータから相関関係を導き出し、これまで気が付かなかった関係性を発見することにより、新たな付加価値を創造することができる。企業は、ビッグデータを活用し、商品、サービスそのものの価値以外の付加価値の創造により、顧客ロイヤリティ向上を目指さなければならない。

8-6 ビッグデータを活用したターゲティング

最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで適切なコンタクトを実現するには、顧客の購買プロセスにあわせて、コンタクトポイントを創出することが重要になる。まず、商品、サービスに無関心な顧客全般に対して、テレビCMや新聞広告実施などにより認知してもらう。認知した顧客がキーワード検索によりコンタクトしてきたら、行動履歴に応じて、興味、関心を推測し、行動、属性（性別・年齢）、地域情報などが

ら、関心のありそうな顧客に絞込み、Web サイトへの誘導や実店舗への来店などコンタクトを促すプロモーションを実施する。Web サイトにコンタクトした顧客に対して、購入を促進する施策を打つ。ニーズが顕在化した顧客に対しては、再コンタクト、再購入を促進することで、リピーター顧客を作っていく。

PC やスマートフォンで使用するブラウザに保存され、顧客識別のために使われるデータがある。Web サイトでのコンタクト回数や滞在時間、最終アクセス日時など履歴を記録することができる。このデータを利用することで、適切なターゲティングが実現できる。内部データと外部データを一元管理し、Web サイトへのコンタクト顧客や顧客属性などのデータを分析してターゲットを明確にする。E メール配信データや実店舗の POS データなどとつき合わせて検証することができる。実店舗の POS データには、TSUTAYA の T ポイントカードがあげられる。たとえば、性別が女性で大学卒の年収 1,000 万円以上、趣味はヨガ、行動履歴は、健康関連グッズの Web サイトを見ているなどのデータを分析することで、ターゲットを明確にすることができる（図 31）。あらゆるデータを活用して、ターゲティングすることで、One to One マーケティングが実現できる。



【図 31 ビッグデータを活用したターゲティングの具体例】 2015 年 9 月筆者作成

これまで廃棄されていたデータや取得できなかったデータを活用することによって、新しい発見が可能になる。量 (Volume)、頻度 (Velocity)、多様性 (Variety)、正確 (Veracity)、価値 (Value) のこれら 5 つの要素をもつビッグデータの分析から、顧客の潜在ニーズの一步先を読む提案を、あらゆるチャネルを通じてリアルタイムに実現することができる。つまり、企業は、顧客に対して、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できる。ビッグデータは、オムニチャネル化社会において、新たな付加価値を創造し、企業の顧客とのコンタクトポイントに革新をもたらす。

第9章 マーケティング 2025

9-1. ソーシャルメディアマーケティング

低成長期に入り、晩婚による単身世帯の増加や女性の社会進出によるライフスタイルの変化によって顧客ニーズはさらに多様化する。働く女性の購買行動は、専業主婦に比べて行動範囲が広いが時間的な制約があるため、仕事帰りの駅前か近隣の最寄りに構える実店舗でワンストップショッピングを行う。また、通信販売もしくはネット店舗で購買行動を行うことから、顧客一人ひとりの行動パターンをベースに個別化して、チャネル横断的に双方向のコミュニケーションをとらなければならない。チャネル横断的に顧客ニーズを把握し、リアルタイムで対話によるコミュニケーションを実施するチャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングを実施する必要がある。チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティングとは、企業と顧客との双方向のコミュニケーションに基づき、リアルタイムにマーケティングを行うことをいうが、チャネルインタラクティブリアルタイムマーケティング実施には、ビッグデータの活用が欠かせない。ビッグデータはどのような顧客かをきめ細かく把握し、顧客ニーズを一步先読みするための顧客の情報をあらゆるチャネルで共有することを可能にする。ICT の進展によるインターネットの普及、コンピューターの処理量、速度の向上に伴う生成、蓄積機能の向上により、大量のデジタルデータの収集が可能になった。ブログや動画サイト、または、Facebook、Twitter や LINE といった SNS の利用者の増加により、PC やスマートフォンから、文字だけでなく、音声や写真、動画などのデジタルデータがインターネット上のサーバーに蓄積され、データベース化されている。ソーシャルメディアは、Facebook、Twitter や LINE といったインターネット上のサービスを使って顧客が情報を発信し、顧客同士の双方向のコミュニケーションを通じて情報が共有、拡散していく。これらのメディアを通じて得られたビッグデータは膨大なデータから相関関係を導き出し、これまで見えなかった関係性を発見することにより、新たな付加価値を創造することができる。企業は、ソーシャルメディアを通じて生成、蓄積したビッグデータを積極的に活用し、商品、サービスそのものとそれ以外の付加価値創造により、顧客を創造していかなければならない。このプロセスがソーシャルメディアマーケティングである。

9-2. デジタルコンテンツとマーケティングの融合

ICT の進展とスマートフォンの普及は、デジタルコンテンツを生み出す。近年、デジタルコンテンツをマーケティングに融合するデジタルコンテンツマーケティングに対する注

目度が高まっている。コンテンツマーケティングは、潜在的な顧客ニーズを喚起するため、企業がコンテンツを制作して顧客と共有する。顧客にとって有益な情報を企業が発信し、それを共有した顧客に企業の収益につながる購買行動を起こしてもらう。つまり、企業が発信したい説得力のあるコンテンツを、ブログや SNS、Web サイト、雑誌など顧客に合った手段で提供し、顧客の納得を得ることである。コンテンツは、見る側に検索（search）、クリック（click）を要求するもので、見る側の意思と意図によって接触される。したがって、コンテンツは同一内容では見られなくなり、常時変化することが要求される。変化、進化することによって、見る側の興味、関心を助長する「変革相乗効果」を期待するものである（新津・庄司,2008）。

デジタルコンテンツマーケティングの実施により、顧客のステージに応じてパーソナライズされた施策を実施することで、顧客の囲い込み、顧客の固定化を促進することができる。また、既存の顧客、優良な顧客との関係維持のための施策を実施し、顧客ロイヤリティを高めることができる。さらにデジタルコンテンツマーケティングは、PDCA を速く回すことが可能なため、実施しながらリアルタイムで現状を把握して検証を行い、実施している施策を修正することができる。見込み顧客から優良顧客になった購買行動を検証して、その検証結果を踏まえ、見込み顧客を対象として、検証結果と同様の購買行動を喚起していくことが考えられる。また、優良顧客が脱落してしまったケースにおいては、脱落した顧客の脱落する直前の購買行動を検証し、優良顧客を対象として、脱落する直前の購買行動を検知して割引キャンペーンやプッシュ通知などを実施するか、商品サンプルを送ってみるなどの実施を試みる事が考えられる。顧客の Web サイトの閲覧状況やスマートフォンアプリの利用ログを分析することで、その先にいる顧客の思考を知り、一歩先に行く提案をすることができる。また、顧客の利用ログと誰でも使える共通の統計データや天気データなどを結合することで、購買行動と天気の相関関係を分析し、効果的、効率的な施策を実施することができる。

デジタルコンテンツマーケティングの目的の一つに、ビジネスに必要なデータを蓄積することが挙げられる。ビッグデータには多くの貴重な情報が含まれていて、企業にとって非常に強力なツールとなっている。モバイルアプリ、Web サイトへのアクセス、店舗や EC で実施されるポイントサービス、顧客の購入履歴などがデータとして蓄積され、分析することで、購買のトレンドの把握や、顧客の来店、購入を促進し、企業の収益につなげることができる。デジタルコンテンツマーケティングは、ビッグデータの蓄積、分析により顧客の一歩先をいく提案を可能にし、より臨機応変で有用性の高いマーケティング力を発揮する。一方、スマートフォンの普及と個人のブログの成長により、誰でも Web サイトを通して自由に情報を発信できるようになった。1 年間に流れる情報量は、これまで人類が書いた書籍の 300 万倍を超えたという説もあり、顧客が 1 日に目にするメッセージは 3,000 を超え、そのうち記憶に残るのがわずか 0.1%ともいわれている。情報が洪水のようにあふれている今日、真に価値のあるデジタルコンテンツを提供しなければならない。

9-3. マーケティング概念の多様化

企業にとって顧客とのリレーション強化による顧客ロイヤリティの向上は、企業に大きな収益拡大の機会をもたらす。ICT 進展による SNS の台頭により、顧客は自らが情報発信者となった。ロイヤリティの高い顧客は、利用した商品、サービスを友人、知人に推奨してくれる。商品、サービスに対するメッセージは企業が発信するより、信頼を置く友人、知人から発信してもらったほうが説得力を増す。2001 年、米国の元マッキンゼーコンサルタントのルネ・ダイが、バズマーケティングという概念を提唱した (R・ダイ,2001)。バズマーケティングは、人の口から口へと伝えていくマーケティング手法である。バズ (Buzz) とは、昆虫がぶんぶん飛ぶ音を意味していて、情報が人の口を通じて次から次へと飛び交うことを表している。SNS が浸透している今日、バズマーケティングを活用して口コミを上手くコントロールできる企業が収益拡大を狙える。ジョン・グッドマンの法則では、好意的な評判は 1 人が 5 人に伝えたとされている。また、1996 年には、米国のベンチャーキャピタルのステーブジャーベットソンが、ホットメールが急成長したことを説明するために、バイラルマーケティングという表現を用いた⁶¹⁾。バイラルマーケティングは、企業の商品、サービスを顧客に口コミで宣伝してもらい、その利用者を広げるマーケティング手法である。バイラルとは、病原体のウイルスの意味で、商品、サービスの情報が人を介して伝わっていく様子をウイルスの感染に喩えたものである。

バズマーケティング、バイラルマーケティングとも口コミが発生しやすい環境を整えることで効果を極大化する。たとえば、世間で既に話題になっていることを活用することで話題にしたくなるネタを提供して、顧客が誰かに話したくなることを念頭に置くことが重要である。また、コンプライアンスに留意したうえでのことだが、タブーを犯すことも一例であろう。ペプシは、コカ・コーラと比較してどちらが美味しいかのアンケート結果をテレビ CM で放映し、話題となった。また、プレゼントキャンペーンは、魅力的で、かつ、顧客へのインパクトを重要視した内容として話題化を狙い、キャンペーンに顧客を巻き込み、口コミを顧客と共創することも必要であろう。

9-4. ゲーミフィケーション

ゲーミフィケーションは、遊びや競争など、人を楽しませて熱中させるゲームの要素を、ゲーム以外の分野で、顧客とコミュニケーションをとっていこうとする取り組みである。ゲ

⁶¹⁾ ホットメールとは、MSN (The Microsoft Network) が提供していた Web メールサービスである。

ームの発想により顧客の興味、関心を引きついで、購買行動を高めることで顧客エンゲージメントを獲得する。つまり、ゲームの要素を他の商品、サービスに適用することで顧客の動機づけを高めることができる。

ゲーミフィケーションは、2011年に米国の大手調査会社ガートナーが発表した「先進テクノロジー・ハイブサイクル」で取り上げられてから、注目されるようになった。ガートナーによれば、「2014年までにグローバル2000企業の70%が少なくとも1つ、ゲーミフィケーションに関する取組みを実施する」という⁶²⁾。また、2013年以降のテクノロジーにおける重大な展望の1つとして「2015年までに、グローバル1000企業の40%が、ビジネス・プロセスを変革する中心的な仕組みとしてゲーミフィケーションを採用する」と発表している⁶³⁾。ゲーミフィケーションの実例として取り上げられるのが、米国のナイキ社による「ナイキ+（ナイキプラス）」である。ナイキシューズに付ける装置により、ランニング距離、歩数、ペース、タイム、消費カロリーなどの活動実績を自動的に計測し、確認できる仕組みになっている。運動した実績データをクラウド上にアップロードして、時系列に確認ができる。これにより、ナイキと顧客との間、また、顧客と顧客との間にコミュニケーションが広がる。ナイキ社はゲーミフィケーションにより、新たな付加価値を創造し、顧客ロイヤリティを獲得している。また、ポケモン GO は世界中でブームを起し、幅広い年齢層に受け入れられている。このような状況を背景に、日本マクドナルドが、ポケモン GO と提携を決定するなど、新たなマーケティング手法として、企業の関心が高まっている。商品を購入したときに、シリアル番号を付与するなどして、特定の場所でその番号を入力すると特別なポケモンを捕まえることができるなど、ポケモン GO を活用したゲーミフィケーションの実践が考えられる。今後、ゲーミフィケーションは、新たなマーケティング手法として活用が期待される。

9-5. アンバサダー・マーケティング

2102年、米国の企業家ロブ・フュジェッタは「アンバサダー・マーケティング」という概念を提唱した。アンバサダー・マーケティングとは、「アンバサダー（大使）」や「アドボケート（支援者）」と呼ばれるロイヤリティの高い顧客のコミュニケーションにより、マーケティングを実施することと定義している（R・フュジェッタ,2012）。SNSの普及により、口コミで広がる情報の深さと幅が大きく拡大し、共有、拡散するスピードも急速に加速している。顧客は、企業が広告により発信するメッセージよりも、友人、知人が発信す

⁶²⁾ ガートナー・ジャパン株式会社プレスリリース（2016年）「ゲーミフィケーションの面白さと革新が人々の参加を促す」を参照

⁶³⁾ ガートナー・ジャパン株式会社プレスリリース（2016年）「Gartner Predicts 2013」を参照

る口コミのほうを信頼する。一人の顧客が、商品、サービスについて、Facebook や Twitter で推奨すれば、インターネットでつながる友人、知人に加速度的に情報が流れ、たちまち市場を席捲する。企業の商品、サービスを他の人に推奨したいと思っている顧客とコミュニケーションを実施し、マーケティングに取り組むことが不可欠となっている。

アンバサダー・マーケティングの代表的な成功事例として、ネスカフェアンバサダーがあげられる。ネスカフェアンバサダーは、顧客がアンバサダーに応募して選考を通過すると、バリスタがオフィスに無料で提供される。1 杯 20 円程度でおいしいコーヒーをオフィスで飲めるとあって爆発的な人気を集め、すでに 26 万人以上のアンバサダー登録者がいるという⁶⁴⁾。ネスカフェアンバサダーでは、アンバサダーが無料でオフィスにバリスタを設置できる代わりに、カートリッジを定期購入し、オフィスで使用している画像や定期的なアンケートに回答する。ネスカフェは、この仕組みにより、商品の売上を拡大し、顧客とのリレーションを築くことができる。また、アンバサダーによる商品の感想などの Facebook などの SNS への投稿により、商品開発に役立てたり、口コミによる共有、拡散により、さらなる売上向上につなげることができる。

アンバサダーを見つける方法として、企業の商品、サービスについて、SNS 上でつぶやいている声を拾う方法や、公開している動画や Instagram をモニターする方法が考えられる。また、NPS（ネット・プロモーター・スコア）の手法により、アンバサダーを探すことができる⁶⁵⁾。NPS は、米国のコンサルティング会社ペイン&カンパニーが実施した顧客に対するアンケート調査手法で、顧客ロイヤリティが測定できる。NPS を計測するために、企業の提供する商品、サービスについて「友人、知人にすすめたいと思いますか？」という設問に対して 0~10 点で採点してもらう。その中で 0~6 点とつけた顧客を「批判者」、6~8 点をつけた顧客を「中立者」、9~10 点をつけた顧客を「推奨者」に分類する。NPS は「推奨者」の割合から「批判者」の割合を引いた数値となる。顧客に対するアンケート調査の項目で「友人、知人にすすめたいと思いますか？」という設問に対して、10 点の「非常にそう思う」または 9 点の「そう思う」と回答した「推奨者」をアンバサダーと考えてコミュニケーションを実施する。

アンバサダーを探しあててマーケティングを実施する方法はあるが、重要なことは、付加価値の高い商品、サービスを提供することにある。企業は、付加価値の高い商品、サービスを提供することで顧客を創造し、双方向のコミュニケーション実施により顧客満足度を高め、顧客シェアを拡大していく。その結果、最終的に顧客ロイヤリティを獲得できる。ロイヤリティの高い顧客は、SNS を通じて、商品、サービスについて推奨し、共有、拡散してくれるので、ポジティブスパイラルを構築することができる。アンバサダー・マーケティングのゴールは、このポジティブスパイラルを構築することにある。

⁶⁴⁾ ネスカフェ Web サイト（2016 年）を参照

⁶⁵⁾ NPS（ネット・プロモーター・スコア）とは、フレッド・ライクヘルドが提唱した、顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標

9-6. ショールーミングとウェブルーミングの融合による新たな O2O 概念

O2O (Online to Offline) は、Web サイト (オンライン) で集客した顧客を、実店舗 (オフライン) に誘導して購買につなげることである。O2O (Online to Offline) では、実店舗 (オフライン) で購買につなげるために、Web サイト (オンライン) を通じて来店を動機づけるため、顧客にメリットを提供している。たとえば、Web サイト上やスマートフォンアプリ上でのクーポン配布、また、GPS の位置情報を活用してエリア内に顧客が入った瞬間に実店舗 (オフライン) の情報やクーポンをプッシュ通知するといった取り組みである。また、自宅に不在がちな単身世帯の増加に伴い、商品を Web サイト (オンライン) で注文して、仕事帰りに実店舗 (オフライン) で受け取るサービスなどの提供により来店してもらい、受け取りついで買いを促進している。たとえば、来店ポイントは、スマートフォンを持って専用アプリを起動して店舗に行くだけでポイントが貯まり、貯まったポイントは商品券や提携ポイントに移行ができるお得な仕様になっている。顧客にとって店舗に来店するだけで何も買わずにポイントが貯まり、立ち寄った店舗や通勤途中の店舗など、複数の来店によってスマートフォンアプリで効率よく貯めることができる。位置連動広告は、スマートフォンや携帯電話などの GPS や無線 LAN による位置情報をもとに顧客の現在地をリアルタイムに測定し、その近辺の店舗などの広告を配信する仕組みになっている。リアルタイムのため、曜日や時間帯によって、配信するクーポンを都度変えることができる。また、雨の日など閑散としているときは特典の高いクーポンを配信、混雑しているときはクーポンを配信しないなど、飲食店などでは店舗への効率的な集客方法として活用が進んでいる。さらに、新技術との融合による O2O として、ビーコンソリューションが期待を集めている。ビーコンを店舗に設置し、スマートフォンアプリと連動させることによって、自動的に来店クーポン、来店ポイントを付与して購買意欲を喚起させる仕組みになっている。店舗と顧客のコンタクトポイントをビーコンによって実現している。

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、セブンネットショッピングで本・雑誌・コミック、CD、DVD を購入し、セブン・イレブンの店舗で受け取ると、ソフトドリンクが1本無料となるキャンペーンを実施した。「いつでも」「どこでも」のネット店舗と24時間365日開いているセブン・イレブン全国約18,000拠点の実店舗によるO2Oの取り組みである。顧客をネット店舗から実店舗に誘導して購買機会の確保につなげる狙いである。顧客にとっては、24時間365日開いている最寄りのコンビニエンスストアの店頭で受け取ることによって特典が付いていることに加えて、本を読みながら、音楽を聴きながら、また、映画を観ながら喉を潤すことができるうれしい購買体験を実感できる。

O2O (Online to Offline) では、顧客は、商品、サービスの購入前に Web サイト (オンライン) で探して比較検討したうえで、実店舗 (オフライン) で購入する。いわゆる、ウ

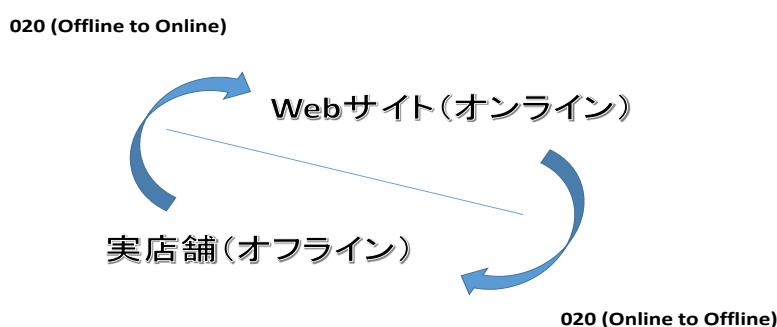
ウェブルーミングによる購買行動をしている。ウェブルーミングは、O2O (Online to Offline) による集客の観点でとらえると、コンテンツが重要となる。なぜなら、集客の手段となる検索エンジンは、顧客にとって有益なコンテンツでなければならない。役に立たない無益のコンテンツでは実店舗（オフライン）への送客はできない。一方、実店舗（オフライン）の強みは、商品を手にとって触れることができる体験と、Web サイト（オンライン）では伝えきれない商品に関する店員の提案による接客である。売り場づくりの工夫や質の高い接客により、他社との差別化を図り、顧客ロイヤリティ向上を目指すことが重要である。

Web サイト（オンライン）による送客によって来店した顧客が、その場では購入に至らず、実際の購入は比較サイトなどを通じて競合商品に流れてしまう、いわゆるショールーミングの動きがみられる。実店舗（オフライン）に来店した顧客が、競合商品に流れないように、自社の Web サイト（オフライン）に送客する O2O (Offline to Online) のマーケティングの必要性が高まっている。たとえば、来店した顧客が、何も購入せずに帰ったとしても、後日、シリアル番号などを入力して、Web サイト（オンライン）で購入すると特典が受けられるようにすることなどが考えられよう。また、O2O (Offline to Online) には、レジが不要になるなどの店頭オペレーションの効率化につなげることも可能である。東急ハンズのアプリ「一目惚れ」は、ネット店舗のお気に入り機能を実店舗に持ち込んだ⁶⁶⁾。顧客は、店頭の気になる商品のバーコードをアプリでスキャンすることで、スキャンした商品がリスト化される。リスト化された商品はアプリ内で管理され、店頭置き置きや自宅への配送、店舗在庫の確認などが可能になる。店内で気に入った商品も、帰宅する頃に忘れてしまう購入機会の逸失を回避する。実店舗接客においてもその場で購入を促すような接客ではなく、バーコードスキャン機能を紹介して、ゆっくりと商品の購入を検討してもらう余裕を持たせた接客を目指している。

実店舗（オフライン）に来店した際に、スマートフォンのアプリを起動することによってその場で使えるクーポンを案内し、顧客が個人情報などを入力せずに簡単に新規取得できる企業のアプリをダウンロードしてもらう。ダウンロードしたスマートフォンアプリ（オンライン）にお得な情報を発信して来店を促す。いわゆる、実店舗（オフライン）⇒スマートフォンアプリ（オンライン）⇒再来店（オフライン）の O2O2O (Offline to Online to Offline) の循環を作り出す取組みである。実店舗における来店時の声掛けを重要視している取組みである。また、Web サイトで隠れた逸品などを販売し、受取方法を実店舗受取とすることで、来店した際のついで買いを促進している。つまり、来店した際には、隠れた逸品とのコーディネートできる商品、サービスを提供する。企業にとって、来店してもらい、顧客単価を上げることに加え、物流コストの削減効果も期待できる。さらに、隠れた逸品の Web サイトでの販売は、SNS による情報共有、拡散の効果をもたらす。Web サイト（オンライン）⇒来店（オフライン）の O2O2O (Online to Offline) の楽しい購買体験を提供することにより、顧客ロイヤリティの構築を目指すことができる。

⁶⁶⁾ 株式会社東急ハンズ Web サイト（2016 年）を参照

実店舗（オフライン）の強みを生かしながら、Web サイト（オンライン）とデジタルコンテンツの融合により、O2O（Online to Offline）、そして、O2O（Offline to Online）のサイクルを構築することが求められる。O2O（Online to Offline）では、単純な来店促進としての施策ではなく、実店舗（オフライン）と Web サイト（オンライン）を連動させることでいかに顧客を囲い込み、実店舗（オフライン）に来店してもらい、実店舗の売上につなげるかが重要である。また、O2O（Offline to Online）では、実店舗（オフライン）に在庫がない場合への対応にとどまらず、来店した顧客に対して Web サイト（オンライン）を通じて購入につなげる必要がある。O2O2O（Online to Offline to Online）のサイクルを回す仕組みを構築することが、オムニチャネル化の成功の鍵となる（図 32）。



【図 32 O2O2O サイクル】2016 年 5 月筆者作成

9-7. オムニチャネルマーケティング

オムニチャネルマーケティングとは、リアルタイムに「いつでも」、かつ、リアルとバーチャルの融合によるシームレスなチャネルを通じて「どこでも」、あらゆるコンタクトポイントにおいて、企業と顧客との対話的コミュニケーションにより、一貫性のある顧客エクスペリエンスを提供し、顧客エンゲージメントの醸成、向上を目指すマーケティング手法である。オムニチャネルは、商品、サービスを、いつでも、どこでも、顧客が好きなときに注文し、好きなときに好きなところで好きなものを受け取ることができ、最高の購買体験、経験を提供する。コロンビア・ビジネススクール教授のバーンド・H・シュミットは、「顧客は商品を購入するだけではなく、商品を購入する経験を得ている。安く買えるという経験、新しい商品を知るといった経験など、顧客が体験する様々な経験を価値とする」(B・シュミット,2000) と述べている。つまり、顧客エクスペリエンスとは、顧客が、企業の提供する商品、サービスを通じて、好ましい体験、経験をすることである。顧客は、認知、関心・興味、検索、比較・検討、購入、決済、情報共有、拡散といった購買ジャーニーを体験、経験する。それぞれのコンタクトポイントにおいて、顧客が大いに感激、感動して、一生忘れられないような体験、経験であれば、その商品、サービスに対して特別な好意、

愛着をもち、その企業の提供する商品、サービスを繰り返し利用するようになる。繰り返し、繰り返し利用することによって、顧客エンゲージメントが醸成される。企業が提供する商品、サービスに特別な好意、愛着をもってもらい、企業と顧客との間で深い関係性やきずなを構築する。あらゆるチャネルを組み合わせ、何度でも顧客と接点をもち、双方向のコミュニケーションを重ねて、顧客エンゲージメントを醸成していく。米国調査会社ギャラップ社によると、顧客エンゲージメントができている企業は 29%にとどまる。顧客エンゲージメントができている企業とできていない企業を比較すると、できている企業のほうが売上が 55%高く、収益も 34%高い。また、顧客流出率は 63%低いという結果がでている⁶⁷⁾。さらに、顧客エンゲージメントの向上により、顧客は、商品、サービスを顧客自ら喜んで購入し、競合する商品、サービスより価格が高くても優先的に選択する。また、友人、知人などに積極的に勧めてくれて、企業に対して感想や意見などを伝えたりする。いわゆる、アンバサダーの役割を担ってくれる。顧客エンゲージメントの高い顧客ほどロイヤリティは高く、企業の収益を押し上げる原動力となる。

オムニチャネルマーケティングは、FinTech、ビッグデータ、IoT、AI（人工知能）などをフル活用し、ダイレクトマーケティング、フィールド・マーケティング、アンバサダー・マーケティングなど、これまでのマーケティング手法を取り入れた、マーケティング 2025 である。

第 10 章 オムニチャネルマーケティングの変革

10-1. コンタクトポイントの革新

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、チャネルの多様化により、顧客とのコンタクトポイントが急速に拡大している。多数存在するコンタクト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

⁶⁷⁾ 米国調査会社ギャラップ「Guide to Customer Centricity」（2016 年）を参照

うなフォローがされているのかなど、あらゆるチャネルの顧客データを統合して管理する必要がある。オムニチャネルマーケティングでは、あらゆるチャ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、あらゆるチャネルでのコンタクトポイントにおいて、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。

10・2．オムニチャ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⁶⁸⁾。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。実際には顧客が店に訪れたときに画面に表示されるページにある「ここにいます (I'm here)」をタップすることで、決済されて注文が店頭に届く。レジ横にあるピックアップで待つ

⁶⁸⁾ Chick-fil-A Web サイト（2016 年）を参照

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ってコト消費を演出し、オムニチャネル化を促進して顧客のロイヤリティ化を実現している。

10-3. アメリカの先進事例

10-3-1. 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⁶⁹⁾。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。

10-3-2. 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

⁶⁹⁾ Macy's Web サイト (2016 年) を参照

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⁷⁰⁾。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が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⁷¹⁾。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。

10-3-3. 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。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

⁷²⁾。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。

10-3-4. ウォルグリーン (Walgreens)

⁷⁰⁾ Walmart Web サイト (2016 年) を参照

⁷¹⁾ Walmart プレスリリース (2016 年) を参照

⁷²⁾ Starbucks Web サイト (2016 年) を参照

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⁷³⁾。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。

10-3-5. 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⁷⁴⁾。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などについて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。

10-3-6. アマゾン (Amazon)

実店舗を出店したアマゾンは、シアトル本社の 1 階に AI を活用した実店舗「Amazon go」を 2016 年に出店した⁷⁵⁾。通常のコンビニエンスストア並みの店構えで、飲料、食料品などを取扱っている。現在、従業員限定となっているが、顧客は陳列された商品を手に取って退店するだけで決済まで完了する画期的な実店舗である。顧客は、Amazon go のスマートフォンアプリをダウンロードし、アプリ内のバーコードをスキャンして、駅の改札口のような自動レーンを通して入店する。欲しい商品を手に取ってそのまま退店するだけである。ちなみに、買い物袋は店内に設置してある。退店すると、スマートフォンアプリ内に請求、

⁷³⁾ Walgreens Web サイト (2016 年) を参照

⁷⁴⁾ Nordstrom Web サイト (2016 年) を参照

⁷⁵⁾ Amazon Web サイト (2016 年) を参照

領収されて決済が完了し、その後、購買データが表示される。無数にあるカメラやセンサーで顧客の動作を感知し、顧客の購買行動を AI（人工知能）によって分析して自動的に顧客のアプリ内のアカウントに課金する仕組みになっている。顧客が一度商品を取り出して、再び陳列棚に戻しても自動的にキャンセルされる。顧客はレジ待ちする必要がなく、紙のレシートを受け取ることもない。企業はレジ担当を配置する必要がなく、POS レジなどの設置や紙のレシートも不要であり、コスト削減が図れる。万引きなどによる商品ロスを防ぐこともできる。

Amazon go は、AI（人工知能）やスマートフォンアプリなどのフィンテック（FinTech）を活用して、便利で楽しく、驚き、感動をもたらす購買体験を演出している。現在は社員限定となっているが、アマゾン是一般の顧客向けに 2017 年早々に出店して 10 年後までに 2,000 店まで拡大すると言っており、将来は当たり前な購買行動になっている可能性がある。

第 11 章 オムニチャネルマーケティング戦略

11-1. JXESDL（ジェーエクセスディーエル）プロセスモデル

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elight（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 33）。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elight（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 33 JXESDL プロセスモデル】 2016 年 8 月筆者作成

11-1-1. 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。

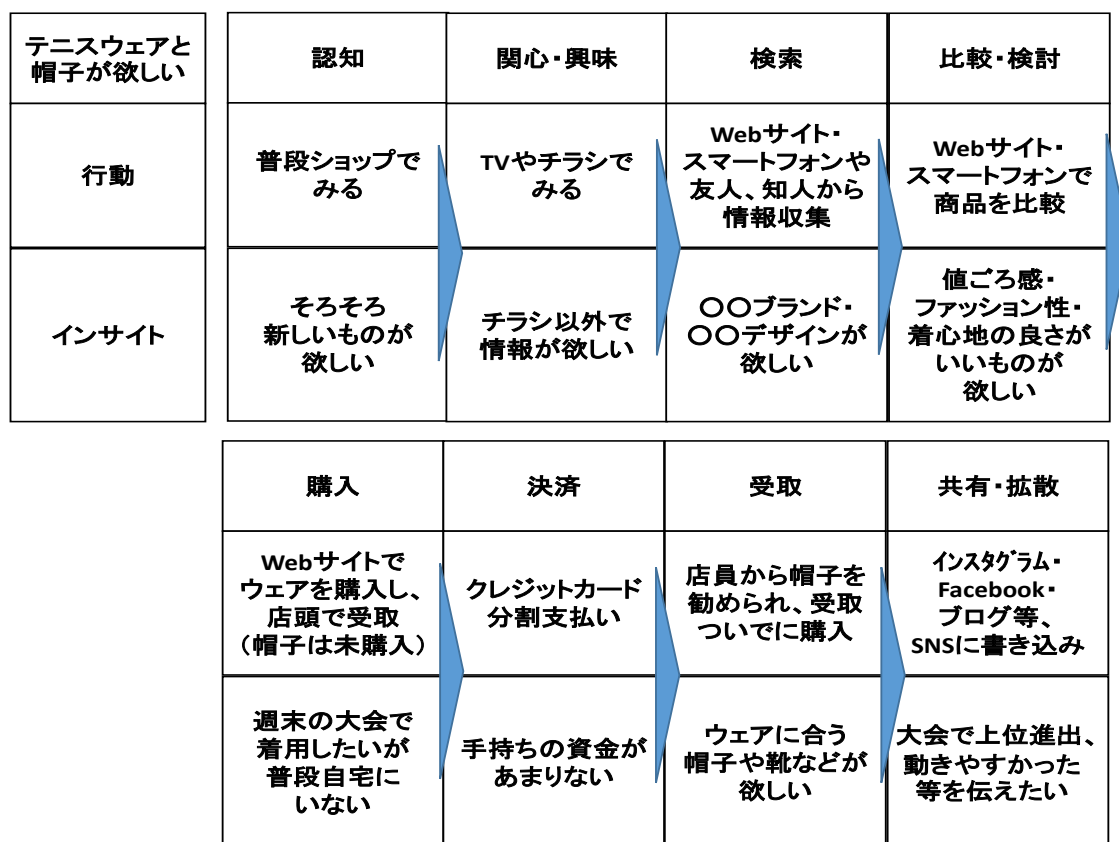
11-1-2. カスタマー・エクスペリエンス (Customer Experience) の演出

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。顧客が実店舗に来店して楽しいと思ったり、思いもよらないものを買ってしまったりしてしまうカスタマー・エクスペリエンス (CX) を顧客に提供できれば、カスタマー・ロイヤリティ (CL) につなげていくことができる。単に目的のためだけに来店して、必要なものだけを買って帰る顧客とのカスタマー・ロイヤリティ (CL) の構築は難しい。なぜなら、店が近いとか価格が安いといった利便性や価格競争力が購入の決定要因になっているため、スイッチングが簡単だからである。

たとえば、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、家族連れで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 34)。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。店舗で受け取る場合、企業は 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、ウェアを受け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。



【図 34 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ン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ンネルを使い分ける。購買行動のプロセスにおける情報発信やチャン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、すべてのチャン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、企業が提供する商品、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。

11-1-3. 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。インターネット時代に入り、顧客の参加の技法や SNS の浸透とも相まって、顧客が商品、サービスの情報宣伝活動などに積極的に関与できるようになった。カスタマー・エンゲージメント（CE）には、顧客がブランドに参加し、共有し、そして拡散するという双方向のコミュニケーションがベースにある。カスタマー・エンゲージメント（CE）には、顧客にとって、企業の経営理念やビジョン、商品、サービスに対する共感と愛着が不可欠である。単に、その商品、サービスが好きというのではなく、企業の基本的な姿勢や考え方に対して共感を持っている。

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

なコンタクト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、顧客が企業とコンタクト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、重要なコンタクトポイントで、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。

11-1-4. 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割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、顧客満足の割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。

11-1-5. カスタマー・ディライト（Customer Delight）の獲得

カスタマー・ディライト（CD）は、商品、サービスに対する驚きや感動を伴った好まし

い感情である。驚き、感動は、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・ディライト（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・ディライト（CD）を獲得していく必要がある。

カスタマー・ディライト（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・ディライト（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・ディライト（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。

顧客に感動を与えるには、まず顧客の期待していることを知る必要がある。顧客の感動は、顧客期待値を超えることであるから、そもそも顧客がどういったことに期待していて、その期待値がどの程度なのかということを知らなければならない。また、商品、サービスを届けるタイミングが非常に重要となる。顧客が感動を得られるタイミングは極めて限定的で、「いま」「ここで」「あなただけに」というタイミングで顧客の求める商品、サービスを提供する必要がある。さらに、顧客によってどのような期待を抱いているかは多種多様であり、顧客とのコミュニケーションで把握し、蓄積していかなければならない。そのために企業は、持っているすべてのチャネルをフルに活用し、顧客との双方向によるコミュニケーションにより、顧客ニーズに対して、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で、顧客に感動を与えることが可能になる。

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・ディライト（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、顧客ニーズや接触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、あらゆる接触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・ディライト（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。

11-1-6. 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。

家具専門店のイケアは、「お泊まり会」を開催して、特別な顧客体験を演出している⁷⁶⁾。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超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、アマゾンでは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

⁷⁶⁾ イケア・ジャパン株式会社 Web サイト（2016 年）を参照

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、新たなカスタマー・エクスペリエンス（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すなければならない。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。楽しい思いをすれば、顧客自ら再来店し、来店頻度も多くなる。さらに、オムニチャネル時代には、SNS であったという間にその楽しさが口コミで広がっていく。現在、多くの小売業が実店舗に加え、ネット店舗を展開している。オムニチャネルは、単なるリアルとネットの融合ではない。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

イライト（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。

11-2. オムニチャネルマーケティングの革新

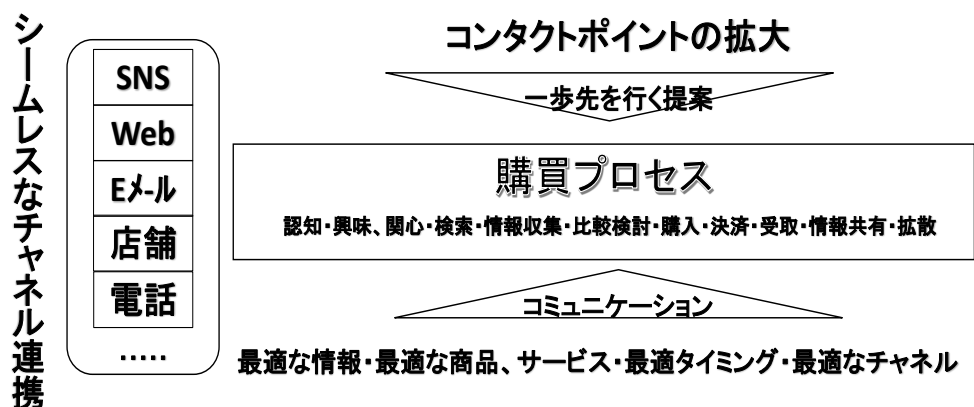
カスタマージャーニー（CJ）の最適化により、顧客に対して最高のカスタマーエクスペリエンス（CX）を演出できれば、顧客満足度は向上し、売上の向上につなげることができる。また、企業側のオペレーションコストの改善も期待できる。たとえば、住宅ローンの購入のカスタマージャーニー（CJ）において、顧客はスマートフォンのアプリから物件の詳細を確認したり、位置情報を確認して現地を訪れたりする。その後、Web サイトを通じて、購入希望物件に対する返済計画などのプランを検討する。企業は、顧客が検討を進めながら疑問点などの問い合わせに対応できるようにポップアップなどにより TV 電話に誘導したり、そのまま実店舗へ面談予約を入れ、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ため、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 35）。 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

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る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。



【図 35 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

第 12 章 オムニチャネル戦略

12-1. 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に行く提案を行い、最適な購買体験を提供するためのツールである。前章で述べたとおり、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における JXESDL プロセスモデルの実践事例を考察する。

12-1-1. 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⁷⁷⁾。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

⁷⁷⁾ プラス株式会社ジョインテックスカンパニーWeb サイト (2016 年) を参照

体制になっている。つまり、持っているすべてのチャンネルを最大限に活かすべく、接客力の高いリアルなチャンネルと、いつでも、どこでも対応できるバーチャルなチャンネルのシームレスによる融合により、オムニチャン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。

12-1-2. 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⁷⁸⁾。本店は小さく目立った外観はみられない (図 36)。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で並べることを可能にしている。また、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

⁷⁸⁾ 株式会社福島屋 Web サイト (2016 年) を参照

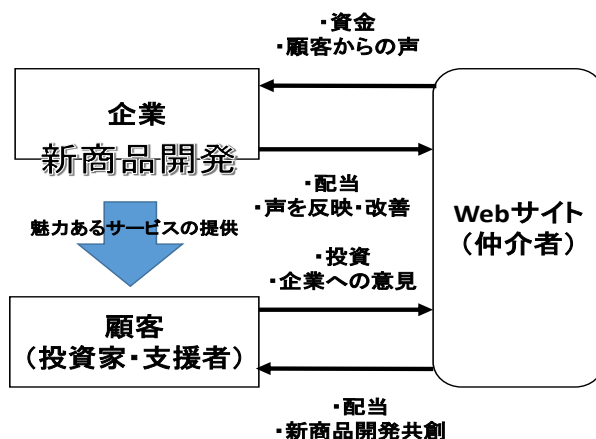
座などを通じた情報発信により、SNS 活用による口コミによって顧客コミュニティを形成するなど、持てるチャンネルを最大限に活かしている。有するすべてのチャンネルを駆使して、顧客や生産者との共創によって CS (Customer Satisfaction) を超越し、きずなの深いコミュニティの形成により、CL (Customer Loyalty) を構築している。



【図 36 福島屋本店】福島屋 Web サイト (2016 年) から引用

12-1-3. 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、様々な意見を吸い上げ、マーケティン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 37)。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 37 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。

12-1-4. 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⁷⁹⁾。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、顧客満足の上昇、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。

12-1 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、自動販売機の手元で商品が出てくる⁸⁰⁾。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ネルとスマートフォン

⁷⁹⁾ 株式会社キタムラ Web サイト（2016年）を参照

⁸⁰⁾ 日本コカ・コーラ株式会社 Web サイト（2016年）を参照

アプリにより、コンタクトポイントを拡大する取組みである。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 (Online to Offline) 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。

12-1-6. 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の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、応対の向上など、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⁸¹⁾。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。

12-1-7. 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、地域におけるヘ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⁸²⁾。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財を育成する」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

⁸¹⁾ 株式会社資生堂 Web サイト (2016 年) を参照

⁸²⁾ 株式会社ココカラファイン Web サイト (2016 年) を参照

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を行っている。すべてのチャンネルを通じて、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。

12-1-8. 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 (オムニチャンネル) 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ン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⁸³⁾。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、好循環を生んでいる。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取り置きができる。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

⁸³⁾ 株式会社パルコ Web サイト (2016 年) を参照

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、ショップブログの出し方や 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、パーソナライズされた商品、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。

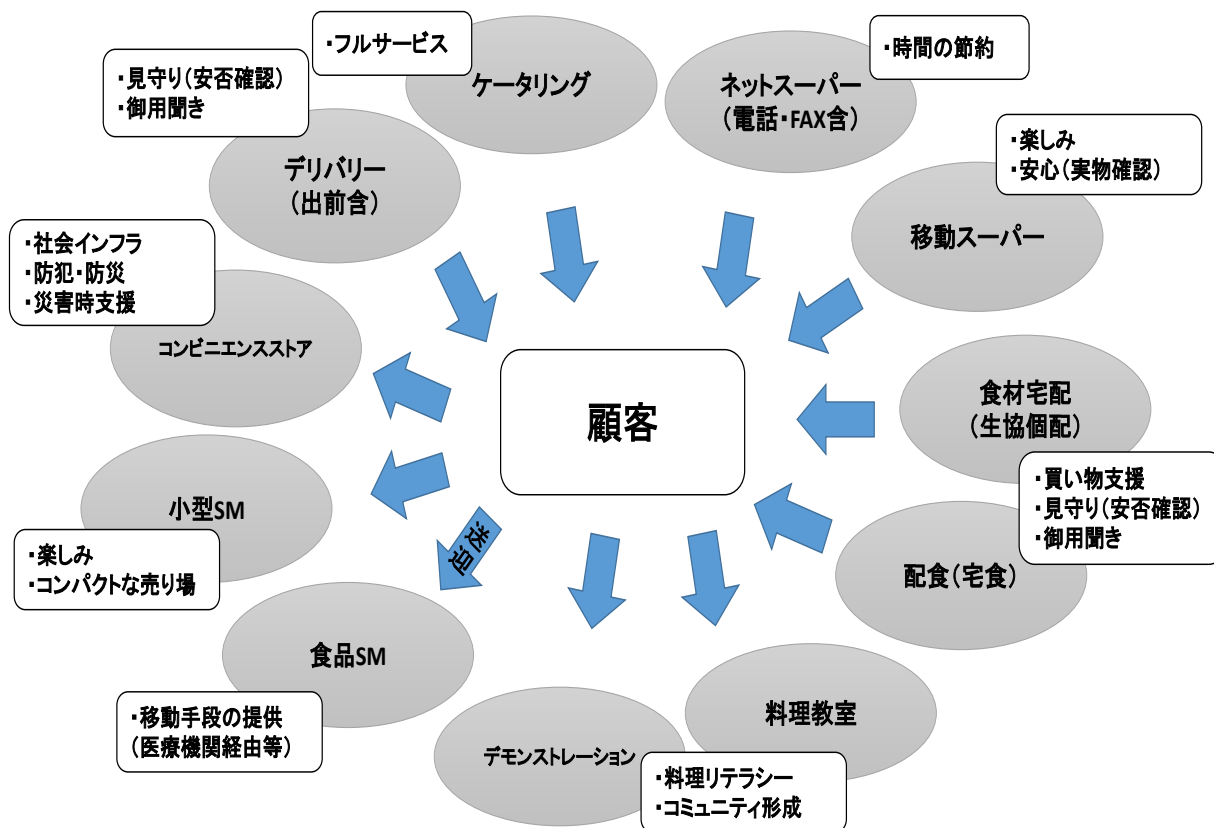
12-2. 「食」環境を取り巻くオムニチャネルニュービジネスモデル

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⁸⁴⁾。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⁸⁵⁾。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、

⁸⁴⁾ 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

⁸⁵⁾ 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

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 38）。



【図 38 「食」環境のチャネルのパノラマ化】2016 年 10 月筆者作成

12-2-1. 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い物を楽しむ。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⁸⁶⁾。

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。

12-2-2. 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、様々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⁸⁷⁾。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ていたり、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、注文していから届くまでに 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。

12-2-3. 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

⁸⁶⁾ 株式会社とくし丸 Web サイト（2016 年）を参照

⁸⁷⁾ 生協 Web サイト（2016 年）を参照

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⁸⁸⁾。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い。ホル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。

12-2-4. 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を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。

⁸⁸⁾ ワタミ株式会社 Web サイト（2016 年）を参照

12-2-5. 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⁸⁹⁾。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 m²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。

12-2-6. 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。

⁸⁹⁾ まいばすけっと株式会社 Web サイト（2016年）を参照

12-2-7. 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⁹⁰⁾。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。

12-2-8 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

⁹⁰⁾ ドミノ・ピザ Web サイト（2016 年）を参照

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。

12-2-9 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。

12-2-10. 「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のつ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、これまでにない壮大な「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・ディライト (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 $J \rightarrow X \rightarrow E \rightarrow S \rightarrow D \rightarrow L$ の循環を生み出すことができる。

第 13 章 投信業界構造の変革

金融業界を取り巻く環境は、激動の時代に突入している。1980 年代までは、貸出主体の商業銀行と証券、保険が併存していた時代で、貸金や銀行株が上がる環境であり、銀行が最も輝いていた時代でもある。1990 年代以降、バブル崩壊に伴う不良債権問題に端を発し、金融再編が進み、さらに日本版ビッグバンによる金融コングロマリット化が一気に進んだ。2008 年に起こったリーマンショック以降、世界的に超金融緩和が実施され、日本もマイナス金利へと未踏の地へと踏み込んでいく。

低金利下における貸出と預金とのスプレッドの縮小による資金収益の減少や、手数料目的を排除した資産運用ビジネス構築のための FD (フィデューシャリー・デューティー) 対応による非金利収入の減少など、銀行は厳しい環境に置かれている。マイナス金利、低成長経済、金融庁が迫る顧客本位体制整備などによる向かい風のなか、収益確保への変革が求められている。さらに追い打ちをかけるのが、銀行のラストリゾートとされる決済を取り巻く環境が、スタートアップ企業や異業種からの参入によって競争の激化に見舞われ、構造改革が急務になっている。

小売業界では、ICT の進展に伴い、スマートフォンによる購買行動の変革が起きている。銀行業界において、フィンテック (FinTech) の進展と投資行動理論の考察から、金融行動の変革と新たなビジネスモデル構築による激動の時代を生き抜くための勝利への解を導き出す。

13-1. これまでの投信市場

1951 年 6 月に証券投資信託法が施行され、投資信託の募集開始によってスタートした投資信託は 66 年が経過し、公募投資信託の残高は 2017 年 5 月末に初めて 100 兆円を超えた。800 兆円を超える残高を持つ米国の投資信託は、1940 年の投資信託法の制定から 77 年が経過し、日本の投資信託の歴史より約 10 年深い。

投資信託は、受益証券が証券取引法上の有価証券であることから、証券会社だけが販売する方式でスタートした。1993 年に投信委託会社による直接販売が始まるまで 42 年間にわたって続き、1990 年代後半に政府主導で進められた金融ビッグバンの中で、投資家と投資信託のコンタクトポイントを拡大するため、1998 年に銀行などによる投資信託窓口販売が始まり、2005 年には郵便局も参入した。投信銀行窓販は、顧客とのコンタクトポイントの拡大を後押しし、投資信託の認知度は飛躍的に向上した。現状、投資信託残高全体に占める銀行のシェアは 40%を超え、投資信託残高 100 兆円超えに投信銀行窓販は大きく貢献している。

投信法制において大きく変化した点は、資産運用者としての投信委託業務の位置づけである。投信委託業務は、証券会社の兼業業務としてスタートしたが、利益相反抑止の観点などから一旦証券会社から分離され、以降、投信委託会社の独立性の確保が強く意識された。しかし、1990 年代後半の金融ビッグバンの下で再び証券会社が投信委託業務を行うことが可能となる。金融商品取引法においては、資産運用業の登録を受けた金融取引業者が投信委託業務を行える。日本の投資信託の歴史において既に、「利益相反の禁止」、「受益者への忠実義務」など、現在、政府、金融庁が強く金融機関に要請する FD（フィデューシャリー・デューティー）が求められていた。

13-2. 日本版 ISA

英国において居住者に対する類似の少額投資を優遇する制度（非課税制度）として、個人貯蓄口座(Individual Saving Account、略称 ISA)が 1999 年 6 月にスタートした。2014 年 1 月に日本でスタートした少額投資に係る非課税口座は、この英国の口座と制度を参考につくられ、日本版 ISA と呼ばれることもあるが、愛称 NISA として投資促進が図られている。

13-2-1. NISA（少額投資非課税制度）

NISA は、毎年決まった投資枠内で上場株式や投資信託の配当金や値上がり益を非課税にする制度のことであり、「少額投資非課税制度」と呼ばれている。年間 120 万円まで非課税で、NISA 口座の非課税期間は、投資した年から最長 5 年間である。2017 年に金融庁が発表した、NISA 口座利用状況についての調査結果によれば、NISA 口座開設数は 2016 年 12 月現在、1069 万口座で、買付額は導入された 2014 年 1 月以降、9 兆 4756 億円であった⁹¹⁾。NISA は既に 10 人に 1 人が口座を開設、実際に投資が行われた口座は推計で 643 万口座、利用者は 600 万人を超えている。同時に発表されたジュニア NISA は 2016 年 12 月現

⁹¹⁾ 金融庁 Web サイト（2017）「NISA・ジュニア NISA 口座開設・利用状況調査」参照

在 19 万口座で買付額は 289 億円にとどまっている。

公募型投信残高は、NISA がスタートする以前の 2013 年 12 月時点で 81 兆円 5232 億円であり、2016 年 12 月時点の 96 兆 6415 億円まで増えたが、アベノミクス、トランポノミクス効果による相場上昇に起因したことが大きい。日経平均株価は約 2 割上昇しており、投信残高もその要因によって 2 割増加したことになり、既存の投信保有者が税メリットを享受するために、NISA 口座へシフトしただけと考えられる。

13-2-2. ジュニア NISA

ジュニア NISA は、未成年の子供のための「少額投資非課税制度」である。ジュニア NISA 口座で投資をすると、そこで得た利益や配当金・分配金にかかる税金が非課税になる。年間 80 万円までが非課税で、ジュニア NISA 口座に一度入金すると、18 歳まで原則として払い出しすることができない。高校卒業のタイミングで大学進学などに活用できる。ジュニア NISA 口座は、子供の代理人として親などが未成年者非課税適用確認書の交付申請書兼未成年者口座開設届出書などを提出したり、暦年贈与対応に留意する必要があるなどの課題があり、口座開設は思ったほど進んでいない。

13-2-3. つみたて NISA

つみたて NISA は、積立投資で発生した利益を 20 年という長期にわたって非課税にすることで、安定的な資産形成を支援しようという制度である。当制度で投資できる投資信託は、運用にかかるコストが低く、分配金を出さず効率的に資産形成ができる投資信託に限定されることが想定されており、通常の NISA よりも、より安定的に資産形成できるよう設計されている。通常の NISA と比較すると、額が少なく感じるが、毎年 40 万円いっぱいまで非課税枠を活用し、20 年間続けて投資すれば、非課税の恩恵を受けながら投資できる額は最大 800 万円となる。通常の NISA の最大 600 万円と比較しても投資額の面でメリットがある。

ドルコスト平均法は、投資初心者を中心に有力な資産運用法と知られている。毎月の決まった日に、投資信託などを定期的に一定の金額ずつ購入する。金融機関が提供する投信積み立ては、ドルコスト平均法を用いており、商品と購入日、金額を設定しておけば、自動的に購入してくれる。初心者が投資の最初の一步を踏み出すには向いている。なぜなら、投資のプロでさえ、判断が難しい投信などの購入のタイミングや金額を考えずに済むからである。また、購入金額を一定とするため、価格が安いときには多くの量を、高いときには少ない量を買うことになり、結果的に平均購入価格を低く抑えることができるメリットもある。つまり、小口の資金で投資を始めることができ、時間分散をすることで投資リス

クを軽減することができる。

金融庁は、つみたて NISA で運用できる投資信託の基準を発表した⁹²⁾。現在販売されている公募型の投資信託 5,000 本超のうち、株がメインの投資先となる投資信託は 3,000 本ある。そこからつみたて NISA でふるいにかけて、インデックス型、アクティブ型双方の投信信託のなかでも残るのは約 50 本となり、現在販売されている公募型投資信託の 1% にも満たない。最終的には 124 本が選定されている⁹³⁾。中長期に投資信託商品を育て、販売手数料や信託報酬を低く設定することで、長期の資産形成に適している基準を設定しており、金融庁の顧客本位の目線を示したものと考えられる。

積み立てによる投信を積極的に推進できない事情は、販売会社サイドにある。積立定期の平均期間は 3 年未満と言われている。たとえば、販売手数料なし、販売会社信託報酬 0.5% の投資信託商品の月額 10,000 円を 3 年間積み立てることから得られる手数料は 2,700 円であり、運用報告書などの郵送料を勘案すると赤字になってしまう。Web サイトによる購入を推進し、法定帳簿の電子交付によるコスト削減とあわせて、残高が一定水準以下についての法定情報提供に係る免除などの規制緩和などが求められる。

税制優遇、手数料水準を抑えた投資信託の推奨などで、投資行動に対するインセンティブを付与するだけでは決して十分とは言えない。NISA の口座開設には、現住所を証明する本人確認書類の提出が求められるため、マイナンバーが必要であり、その確認は個人カードで行われる。また、投資初心者が元本割れの可能性のある投資信託商品を購入するためには、対面による説明、コンサルティングを受けて、投資に関して理解、納得したうえで購入することが望まれる。そのためにも一度は店頭に行く必要があると考えられる。NISA の主要な対象となるサラリーマンなどの若年層は、日中、金融機関の窓口に行くことができない。スマートフォンを通じてコンタクトポイントの創出により、仕事帰りの電車の中など簡単に NISA 口座が開設できて投資できる環境を提供する必要がある。しかしながら、投資信託商品などの無形物を、非対面チャネルだけで販売するのは非常に難しいのが実状である。

13・3. iDeCo（個人型確定拠出年金）

iDeCo は、個人型確定拠出年金制度のことであり、加入者が月々の掛金を拠出し、予め用意された金融商品で運用を行い、60 歳以降に年金または一時金で受け取ることができる。60 歳になるまでは引き出すことができない。拠出するときに、全額所得控除の対象となり、運用するときに、運用益は非課税となる。さらに受け取るときに、公的年金等控除、退職所得控除の対象となる。年金として受け取る場合には、退職所得として課税され、退職所

⁹²⁾ 金融庁 Web サイト（2017 年）「つみたて NISA について」を参照

⁹³⁾ 金融庁（2017 年 11 月 22 日）「つみたて NISA 対象商品届け一覧」を参照

得控除が適用される。2017年1月から iDeCo の加入対象範囲が拡大した。これまで対象ではなかった公務員と第3号被保険者、いわゆる専業主婦を合計すると潜在的には1,300万人前後が新たに対象に加わったことになる。また、これまで制度上は加入できたものの、認知が進んでおらず参加していなかった1,700万人程度の自営業者でも加入が進む可能性がある。今回の制度改正で、60歳未満で働く人のほとんどが企業型か個人型の確定拠出年金(DC)に加入できることになり、現役世代の大切な老後資産形成手段になったといえる。

13・4. フィンテック (FinTech) による投資行動 (ロボアドバイザー)

ロボアドバイザーとは、パソコンやスマートフォンの画面上から、コンピュータープログラムで自分に最適な投資信託を診断し、資産運用のアドバイスや助言を受けることができるシステムのことをいう。

一般的なロボアドバイザーでは、6個から10個程度の質問に答えると、購入すべきポートフォリオが提示される。その後、たとえば年齢を経るごとにリスクを取りづらくなるので、ハイリスクの資産を自動的に減らしたり、値動きに応じたリバランスを行ったり、といった手続きを代行する。このような一連のサービスを、年率で資産の1%程度の手数料でお任せにて運用でき、そのお任せの内容について、様々なAI(人工知能)を用いたレベルでの競争が行われる。ロボアドバイザーでは、資産運用に関わる全プロセスが自動化されている。資産運用に必要とされる高度な知識、膨大な時間と手間、そして強い意思決定はすべてロボアドバイザーが自動化している。投資目標設定から、資産配分の決定、金融商品の選定、再投資、リバランス、節税に至るプロセスにおいて、運用の手間をゼロにし、金融アルゴリズムを駆使することで心理的なミスジャッジを回避することができる。

フィンテック (FinTech) の進展によってロボアドバイザーが台頭することで、スマートフォンを通じて、いつでも簡単に投資できる環境の提供が進むことにより、個人投資家層の拡大につながる事が期待される。

13・5. IFA (Independent Financial Advisor)

IFA (Independent Financial Advisor) は、独立系フィナンシャル・アドバイザーのことで、顧客の大切な資産の保全と運用の高度なコンサルティングを行う。世界の政治経済動向、マーケットや投資に関する制度などに気を配り、様々な環境変化に対して、専門的な知識と経験に基づく適切なアドバイスを提供する。IFA(独立系フィナンシャル・アドバイザー)は、金融商品をただ販売するのではなく、顧客の立場で最適と思われる投資の選択肢の提案を行う。IFA(独立系フィナンシャル・アドバイザー)は、提携している金融機

関の有価証券などの金融商品を選択して、顧客のために売買の仲介をすることができ、提携する金融機関は複数で、金融機関からの独立性を重視している。したがって、販売会社の営業方針に縛られることなく、投資家、いわゆる顧客の視点に立ってアドバイスをすることができる。

金融先進国の欧米では、IFA が弁護士や税理士と並ぶ地位を確立し、顧客にとって重要な役割を担っている。米国では、投資信託販売の 3 割が IFA 経由になっている。日本においては、ネット証券大手の SBI ホールディングスが、IFA との協業を強化し始めており、将来的に 3,000 人体制を目指している。金融庁も IFA の普及に旗を振り、顧客が合理的な判断に基づき資産形成を行うためには、販売会社などとは独立した立場で顧客に対してアドバイスするなど、担い手の多様化が重要と発信している⁹⁴⁾。中立的なアドバイスを確立するためには、IFA がつねに自らの中立性を省みるとともに、送客経路の多様化など金融業界を挙げて取り組みを強化する必要がある。

13-6. 投信銀行窓販の変革

つみたて NISA などの投資環境に係る制度が整備されても、販売会社である銀行が採算上の問題で積極的な推進に踏み出せないでいる。しかし、塵も積もれば山となる。毎月 10,000 円のつみたて NISA では、10 年経過すると残高が 120 万円となり、貢献収益も大きくなっていく。低コストのつみたて NISA などを提供するうえでは、いかにして顧客に長く投資し続けてもらうかがポイントとなる。30 歳代の顧客に対して、投信購入の相談時に、投資を通じて将来の老後に備えることが必要であることをしっかりと理解してもらい、余裕資金で無理のない範囲で投資を始めることができれば、3 年程度で売却することにはならない。また、老後に備えることにとどまらず、万一のときや病気に備えることについてあわせて相談できれば、平準払いの保険といっしょにセールスすることができる。いわゆる老後、死亡、病気の人生三大リスクに備える提案である。顧客は、取引する企業の商品、サービスについて、単品でなく、複数を持っていると、ブランドスイッチが起こりにくくなり、結果としてリレーションの維持、向上につながっていく。クロスセールスを行う保険は、一生涯にわたる商品、サービスであることから、ライフタイムバリュー（生涯価値）の向上が図れる。つみたて NISA、iDeCo と平準払い保険は、ターゲット、チャネルなどで親和性があり、クロスセールスに最適である（表 9）。

さらに、若年層とのコンタクトポイントを持つには、スマートフォンが欠かせない。ロボアドバイザーによる Web サイト上で簡単な手続きで、少額から投資できる仕組みを構築する必要がある。Web サイト上で完結できない場合は、ワンタップで電話相談につながるか、休日相談の予約サイトですぐに予約できる仕組みが必要であろう。

⁹⁴⁾ 金融庁 Web サイト（2017 年）「金融審議会報告書」を参照

顧客のライフサイクルに沿って、最適な商品、サービスを、最適なチャネルで、最適なタイミングに提供できる体制を構築する、いわゆる金融オムニチャネルによる投信銀行窓販の変革が求められている。

(表 9 つみたて NISA、iDeCo、平準払い保険の比較)

	つみたて NISA	iDeCo	平準払い保険
目的	老後に備える	老後に備える	万一、病気に備える
チャネル	店頭、Web	職域、Web	店頭、職域
毎月支払額	1,000 円～10,000 円	1,000 円～10,000 円	5,000 円
主な顧客層	資産形成層	資産形成層	資産形成層
手数料	信託報酬 1.0%	信託報酬 0.2% 管理料月 300 円	(保険会社が販売会社に対して 10%程度支払)

2017 年 7 月筆者作成

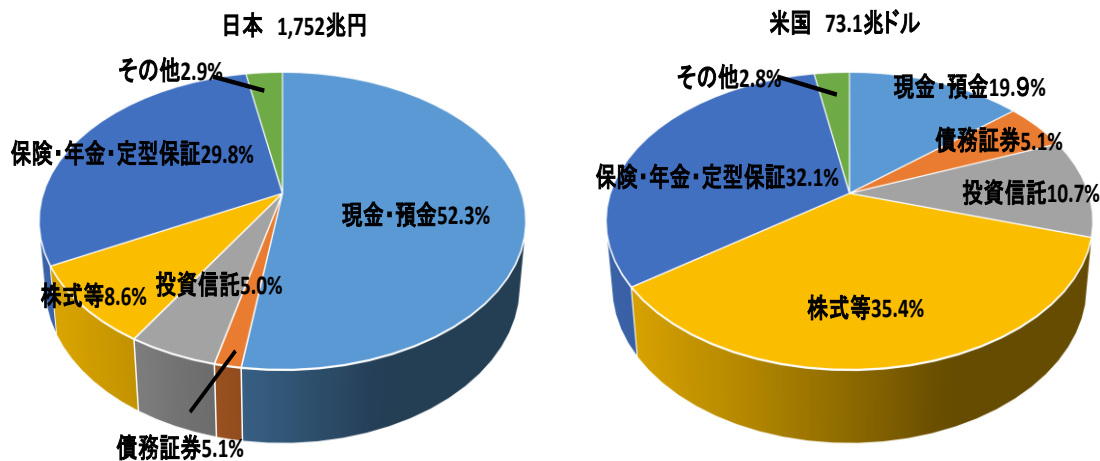
第 14 章 投資行動の変革

14-1. 日米の投資行動比較

2016 年 9 月末時点の日米の家計金融資産構成を比較すると、日本は、個人金融資産 1,752 兆円の過半数を現金・預金が占め、投資信託は僅か 5.0%に過ぎない。株式などを合わせても投資に向かっている資産は 13.6%にとどまる。一方、米国は、個人金融資産 73.1 兆ドルのうち、投資信託比率が 10.7%、株式などを合わせると、投資に向かっている資産は 46.1%を占める。現金・預金の比率は僅か 13.9%である (図 39)⁹⁵⁾。日本人は保守的で米国人はアグレッシブという国民性の違いや、米国は投資教育が進んでいるなどの見方があるが、投資信託のメーカーである投信委託会社や、小売を担う販売会社の投資信託の取扱いスタンスに係る日米の違いが少なからず影響しているものと考えられる。金融庁によると、日米の規模の大きい公募投資信託に係る純資産額上位 10 商品において、日本では投資対象を特定の種類に限定したテーマ型のものが多く、5 年前の状況と比較しても 10 以内にとどま

⁹⁵⁾ 日本銀行調査統計局 (2016 年)「資金循環の日米欧比較」を参照

っているのは僅かに 3 商品である。一方、米国は、コストの低いインデックス型が過半数を占め、日本と同様に 5 年前の状況と比較しても 10 以内に 8 商品が入っている。日本では、アクティブ型の新商品の取扱いを比較的頻繁に実施するが、米国は、インデックス型中心に既存商品を長く販売する思想が窺える（表 10）。また、日米の規模が大きい公募投資信託のコストを比較すると、日本の投資信託は米国のもものと比較して、1 本当たりの販売手数料、信託報酬はそれぞれ約 3%、約 1% とともに高い（表 11）⁹⁶⁾。この差は、長期投資におけるパフォーマンスへの影響は極めて大きい。日本においては、コストを下げて投資家に還元する余地は相応にある。投資家、いわゆる顧客に係るコストを低減し、採算を確保するにはすそ野拡大による規模のメリットを追求したうえで、AI 活用や運用レポートなどのデジタル化推進による一層の効率化を目指さなければならない。



【図 39 家計の金融資産構成】日本銀行調査統計局（2016）「資金循環の日米欧比較」を引用

（表 10 規模の大きい公募投資信託の日米の純資産額上位時系列推移）

日本	順位	2016 年 3 月	2011 年 3 月
	1	米国リート	先進国高格付債券①
	2	海外リート	海外低格付債券
	3	米国リート①	先進国高格付債券
	4	海外株式①	先進国高格付債券
	5	米国低格付債券	海外株式①
	6	先進国高格付債券①	新興国債券

⁹⁶⁾ 金融庁（2017）「つみたて NISA について（平成 29 年 6 月）」を参照

	7	米国リート	米国リート①
	8	米国リート	新興国債券
	9	海外リート	海外債券
	10	新興国株式	世界資産複合

米 国	順位	2016 年 3 月	2011 年 3 月
	1	米国株式インデックス①	米国債券
	2	米国株式インデックス②	米国株式①
	3	世界株式インデックス	米国株式インデックス①
	4	米国株式インデックス③	世界株式①
	5	米国株式①	米国株式インデックス③
	6	米国債券インデックス①	米国株式インデックス②
	7	世界株式①	世界株式
	8	米国株式②	世界株式②
	9	世界株式②	米国株式②
	10	米国債券インデックス	米国債券インデックス①

金融庁（2017）「つみたて NISA について（平成 29 年 6 月）」を参照

（表 11 規模の大きい公募投資信託の日米コスト比較（純資産額上位 5 商品））

	販売手数料	信託報酬
日本	3.20%	1.53%
米国	0.59%	0.28%

金融庁（2017）「つみたて NISA について（平成 29 年 6 月）」を参照

14-2. 行動ファイナンス理論

行動ファイナンスは、米国で発生した資本市場分析の分野であり、経済学と心理学の二つの学問が融合されたもので、行動バイアスが投資行動に影響を及ぼすことをいう（J. ゴールドベルグ・R. ニーチェ, 2004）。投資の世界では、株式市場の動向を左右するものとして、欲と恐怖が果たす役割について語られる。行動ファイナンスは、この分析をさらに掘り下げ、複雑な意思決定を下すにあたって単純で、かつ、大雑把な経験則を当てはめるといった意思決定における偏見、先入観などのバイアスの役割を検討する。つまり、心理学を応

用して人々が投資の意思決定をどのように行うかを理解しようとするものである。

投資行動においては、10,000 円の投資利益が発生したときの喜びよりも、10,000 円の投資損失が発生したときのショックのほうが大きい。このような利益よりも損失に強く反応する心理的バイアスは、非合理的な投資判断を促す。たとえば、利益が発生していれば損失を回避するために早めに利益を確定し、損失が発生していればそれを取り戻すためにより大きなリスクを取ってしまう。つまり、利益が十分に上がらないうちに利益を確定してしまう一方、損失の確定は先送りしてしまう傾向にある。利益が出ているときは、利益が減少するリスクはあるが、さらなる利益を追求するよりも、利益を確定するほうが好まれる。一方、損失が出ているときは、損失を確定するよりも、損失が拡大するリスクを冒してもその縮小を狙うほうが好まれる（J.ゴールドベルグ・R.ニーチェ,2004）。多くの顧客は含み損を抱えた資産の売却を躊躇い、含み益の確定を急ぐということである。

フィリップ・コトラーは、「行動経済学は、マーケティングそのものだ」と述べている。適切な選択を促し、ある人の決断に影響を与える。行動がどのようにして出現するのか、という視点ではなく、いかにして人の行動に影響を与えるか、という視点こそが行動経済学の論点であり、それはマーケティングそのものである（P.コトラー,2017）。

行動ファイナンスにおいて、顧客に適切な選択を促し、決断に影響を与えるために、企業は、いかにして顧客の行動に影響を与えていけるのかを探究していかなければならない。

14-3. FD（フィデューシャリー・デューティー）

FD（フィデューシャリー・デューティー）は、「受託（フィデューシャリー）責任（デューティー）」と訳される概念で、資産運用を受託したものが、資産運用を委託した者に対して負う責任のことである。資産運用会社などの金融機関は、資産を預けた顧客の利益を最大化することに努めることが義務であり、利益に反するような行動を取ってはならない。

安倍内閣の成長戦略の「日本再興戦略 2016」のなかに、フィデューシャリー・デューティーの徹底という文言が盛り込まれている。「金融商品の販売・開発に携わる金融機関に対しては、顧客（家計）の利益を第一に考えた行動がとられるよう、また、家計や年金等の機関投資家の資産運用・管理を受託する金融機関に対しては、利益相反の適切な管理や運用高度化等を通じ真に顧客・受益者の利益にかなう業務運営がなされるよう、フィデューシャリー・デューティーの徹底を図ることとし、これにより、国民の安定的な資産形成への貢献を促す」と書かれている⁹⁷⁾。

また、金融庁は、「平成 26 年事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」のなかで初めて、フィデューシャリー・デューティーという新しい概念を取り入れた⁹⁸⁾。

⁹⁷⁾ 日本再興戦略 2016・第 4 次産業革命に向けて・（平成 28 年 6 月 2 日）を参照

⁹⁸⁾ 金融庁 Web サイト（2014 年）「平成 26 年事務年度金融モニタリング基本方針（監督・

金融庁の重点施策である「資産運用の高度化」との関連で、その鍵となる概念として登場してきた。金融モニタリング基本方針には、フィデューシャリー・デューティーに関して、「家計や年金、機関投資家が運用する多額の資産が、それぞれの資金の性格や資産保有者のニーズに即して適切に運用されることが重要である。このため、商品開発、販売、運用、資産管理それぞれに携わる金融機関がその役割・責任（フィデューシャリー・デューティー）を実際に果たすことが求められる」と書かれている。資産運用におけるフィデューシャリー・デューティーは、受任者（フィデューシャリー）が受ける直接、間接の報酬の合理性と、受任者が行う取引の正当性が問題となる。具体的には、金融モニタリング方針のなかで、顧客ニーズに応えるため、手数料や系列関係にとらわれることなく顧客ニーズに真に適う商品、サービスが提供されているかを検証していくこととしている。大手銀行が販売する投資信託については、銀行が徴収する販売手数料、信託報酬の額が、販売会社として提供する役務の対価に照らし合わせて十分に合理的か、また、その投資信託を運用する会社が銀行の系列に属する場合、商品の採用において、グループ企業の利益が優先されていないかを検証するものである。

金融庁が問題視している商品に毎月分配型の投資信託がある。毎月分配型投資信託は、分配金へのこだわりや分配金の安定性を運用全体の安定性と混同するといった顧客の行動経済学を利用して販売されていると言わんばかりに批判している。金融機関が販売する投資信託の販売額上位ランキングには、毎月分配型投資信託と系列の資産運用会社が運用する商品が多くみられるのは事実であるが、必ずしも顧客の立場を省みず、自己の利益を優先して販売しているとは限らない。ちなみに、米国では、フィデューシャリー・デューティーを徹底するうえで、利益相反と疑われる立場に身を置かない。シティ・グループは、一流のディストリビューターであり続けるために、生保部門と資産運用部門を売却している。

日本では、1,800兆円の個人金融資産の保有比率において60歳以上が大半を占めるなか、運用しながら年金の上乗せとして毎月受け取りたいニーズは根強い。一方、余資運用に余裕のない若年層は、時間を有効に使い、毎月少額からコツコツ投資を行って、長期にわたる複利効果と時間分散を発揮する積立型の投資信託が適している。販売会社は、高齢者層の顧客ニーズに則って、毎月分配型投資信託のデメリットを説明し、顧客が十分に理解したうえで販売を行っている。現に毎月分配型投資信託が大きな社会的批判に晒されているわけではなく、貯蓄から投資へ、投資信託市場の拡大に寄与したことは事実である。また、系列の資産運用会社を持つ販売会社は、系列以外の資産運用会社の投資信託を多数取扱っている。顧客ニーズの把握ができるのは、販売会社である。販売会社は、顧客ニーズを資産運用会社に伝達しつつ、共同で商品、サービスを開発するケースと、資産運用会社が開発した商品をそのまま仕入れるケースの二通りがある。前者は製販一体、後者は製販分離の概念である。製販一体はマーケットインの考え方であり、製販分離はプロダクトアウト

検査基本方針)」を参照

の考え方がベースにある。顧客ニーズに則った商品、サービスを提供するうえでは、製販一体の開発体制を敷きやすい販売会社とその系列の資産運用会社と共同で行うことが重要となり、決して、収益を追求するためだけに系列の資産運用会社の商品販売に注力しているわけではない。フィデューシャリー・デューティにおいて、毎月分配型投資信託と系列の資産運用会社の投資信託商品の販売抑制は、貯蓄から資産形成への流れを堰き止めることになり兼ねない。

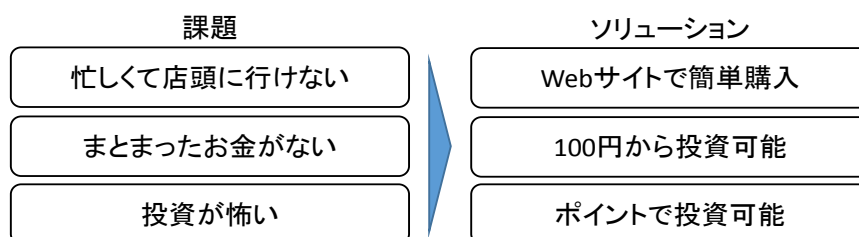
14-4. 金融オムニチャネルニュービジネスの考察

投資信託は「10,000 円以上 1 円単位」などの金額を指定して購入するのが一般的だが、昨今、ネット証券を中心に最低金額の引き下げが進んでいる。特に積み立てについては、500 円から 1,000 円以上といった金額まで下がってきていた。この金額をさらに引き下げ、積み立てだけでなく通常の購入についても 100 円とする証券会社があらわれた。楽天証券と SBI 証券である。引き下げの狙いは、20 歳から 30 歳代の若い世代の資産形成ニーズに対応するためだ。NISA（少額投資非課税制度）や iDeCo（個人型確定拠出年金）の浸透で、投資を始める機会創出が進むなか、資産形成したいのに投資はリスクがあるので一歩踏み出せないと考えている顧客でも、100 円であれば始め易い。若年層の投資信託購入層のすそ野拡大につながると期待される。

楽天証券では、積み立てで投資信託を購入すると、手数料の 1%分について楽天スーパーポイントを付与する。また、楽天証券の口座連携サービス「マネーブリッジ」に登録すると、投資信託の残高 10 万円ごとに毎月楽天スーパーポイント 4 ポイントを受け取ることができる。資産形成しながらショッピングを楽しむことができる。さらに 2017 年 5 月、楽天証券は、共通ポイントサービスである「楽天スーパーポイント」で投資信託の購入が可能になると発表した。同年夏を目途にサービスを始めるという。あわせて、投資信託の最低購入金額を業界最低水準となる 100 円に引き下げている⁹⁹⁾。投信購入の敷居を下げ、若年層の開拓を進めることが目的と考えられる。「楽天スーパーポイント」は「楽天市場」などでのサービス利用時や「楽天カード」、「楽天 Edy」の利用時に付与される。付与されたポイントは「楽天市場」での買い物などに利用する事が出来るが、ポイントを使った投資信託の購入も可能となる。ポイントが 100 円に満たない場合でも、現金を追加することで投資信託を買うことができる。顧客は小銭感覚で投信購入ができるようになり、貯まったポイントで購入した金融商品が値下がりにしても、まとまった金額を支払っていない分、含み損などのストレスから解消される。楽天証券が 100 円で投資信託を購入できるサービスを

⁹⁹⁾ 楽天証券 Web サイト（2017 年）「平成 29 年 3 月期決算説明資料」を参照

打ち出した背景には、楽天スーパーポイントの保有者を資産運用の世界に呼び込むという狙いが垣間見られる。普段店頭に行くことができないサラリーマン層、まとまった資金がなく投資することができない主婦層、投資が怖いと思っている初心者層など、Web サイトから初心者、若年層の呼び込みを図ることができる（図 40）。100 円投信をきっかけに様々なサービスが結びつけば、投資を身近に感じる機会がいっそう増えることが期待できる。金融業界と小売業界の垣根の撤廃は投資行動に変革をもたらす。



【図 40 投資拡大に係る課題とソリューション】2017 年 7 月筆者作成

2017 年春には、電子決済による買い物の「おつり」を自動的に積み立てて世界の金融資産で運用するサービスが始まった¹⁰⁰⁾。若年層をターゲットに少額投資できる機会を提供し、将来の主要顧客に育てることが狙いと考えられる。おつり投資はスマートフォンにアプリをダウンロードし、電子マネーやクレジットカード払いの端額を投資に回す。支払いを 100 円単位とし商品、サービスの購入額を引いた 99 円以下を積み立て、500 円単位で追加投資することができる。

WealthNavi が提供するおつり投資「マメタス」は、クレジットカードや電子マネーでの買い物のおつりを投資に回す。事前に買い物時の支払い単位を 100 円、500 円、1000 円の中から選んでおく。150 円の商品を購入する場合、100 円単位の設定であればおつりは 50 円、1000 円単位であればおつりは 850 円となる。おつりは一旦積み立てられ、月に一度まとめて資産運用へ回される。資産運用は同社の手掛けるロボアドバイザーによって行われる。キーワードは「長期・積立・分散」である。

14・5. 金融オムニチャネルニュービジネスモデルの JXESDL プロセスモデルの実践

米国の資産運用会社であるバンガードの事業ポートフォリオは、リテールビジネスをベースとし、直販で展開している。オンラインチャネルによる無店舗販売によって全米に投資信託マーケットを切り開き、運用資産残高は 4.4 兆ドルに及ぶ旗艦運用会社である¹⁰¹⁾。

¹⁰⁰⁾ WealthNavi Web サイト (2017 年)「マメタス お釣りでコツコツかんたん投資アプリ」を参照

¹⁰¹⁾ バンガード Web サイト (2017 年)「バンガードについて」を参照

バンガードの徹底したこだわりが低コストである。数百のポートフォリオを持つが、その平均コストは 0.19%といわれ、米国投信業界平均 1.11%を遥かに凌駕する圧倒的水準によって競合他社を寄せ付けない。あらゆるコスト削減に向けた努力を続けており、取引のオンライン化とプラットフォームの IT 化に積極的に取り組んでいる。驚異的なコスト水準を達成できるのは、必要コスト以上のマージンを顧客に転嫁しないことにある。インデックス型投資信託は、バンガードの創始者ジョン・C・ボーグルが 1976 年に立ち上げた世界初の個人投資家向け投資信託である。インデックス型投資信託は、低コスト投資の最も純粋な形で銘柄が分散されている。また、運用も保有もアクティブ型投資信託よりも割安なうえ、課税対象となる分配金を少なく抑えることができる。何よりもまず低コストであることから、インデックス型投資信託は長期の資産運用に適している。バンガードは、運用資産全体の半分近くが直販経由で、それ以外は 401K（確定拠出年金）が 3 割、残りが IFA（独立系フィナンシャル・アドバイザー）経由で資金が集められている。IFA へさえも一切のインセンティブは払っていない。収益至上主義の金融業界において、顧客第一主義を名実ともに貫いている。

バンガードは、コストの低いインデックス型投資信託を、IT を駆使したオンラインチャネルを通じて提供し、ストレスのないカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）を設計し、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）を演出している。また、401K（確定拠出年金）による商品、サービスの提供によって、税制優遇によって顧客にとっての付加価値向上により、カスタマー・エンゲージメント（Customer Engagement）を獲得している。さらに対面での投資相談を希望する顧客に対しては、中立な立場にある IFA による適切なアドバイスを受ける体制を整えて、カスタマー・サティスファクション（Customer Satisfaction）の向上に取り組み、その質の高いコンサルティング提供は、カスタマー・ディライト（Customer Delight）さえも獲得している。最適な金融商品、サービスを、最適なチャネルで、最適なタイミングに提供を行っており、カスタマー・ロイヤリティ（Customer Loyalty）を構築している。

バンガードは、金融業界におけるオムニチャネル戦略において、JXESDL（ジェーエクセスディーエル）プロセルモデルを実践している。

第 15 章 オムニチャネルビジネスモデル

15-1. 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り組みは、リアルのお店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り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、顧客がじっくりと 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。

また、平日忙しいサラリーマンや働く女性の資産形成層が、いつでも、どこからでも簡単に投資するには、スマートフォンアプリ上で、100 円からの少額で投資信託を購入できる仕組み作りが必須である。アプリ上で、ロボアドバイザーによる簡単な質問から最適なポートフォリオを提案することが重要となる。詳しい投資アドバイスを受けたいニーズに接した場合には、ワンタップで投資に関するコンサルティングを受けられる予約が簡単にでき、IFA に O2O（Online to Offline）による送客によって、最適なカスタマー・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）を演出することが求められる。オンラインにおいても、オフラインにおいても、コストの低いインデックス型投資信託を税制優遇制度の利用ができる「つみたて NISA」

や「iDeCo」の活用によって、毎月少額からコツコツと投資、資産形成を行う環境を提供し、カスタマー・エンゲージメント (Customer Engagement) を獲得しなければならない。O2Oによって送客を受けた顧客に対してはIFAによる質の高い投資相談、アドバイスを提供し、カスタマー・サティスファクション (Customer Satisfaction) の向上は不可欠である。また、フィンテック (FinTech) を駆使して、買い物して貯めたポイントで投資信託が購入できたり、買い物したおつりが自動的に投資に向かう仕組み作りは、カスタマー・ディライト (Customer Delight) につながるものと考えられる。有するチャネルのフル活用による顧客とのあらゆるコンタクトポイントにおいて、税制優遇制度利用による低コストの金融商品を、いつもで、どこでも提供できる体制を整備してカスタマー・ロイヤリティ (Customer Loyalty) を構築することが、資産運用ビジネスの持続的成長に求められる。さらに、低コストによる商品、サービスを提供するために、取引報告書などの顧客宛書類は電子交付などの仕組み作りによるサービス提供コストの低減の努力は欠かせない。

JXESDL (ジェーエクセスディーエル) プロセルモデルの実践による投資行動の変革によって、金融オムニチャネルビジネスモデルが見えてくる。

15-2. 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、インターネット上の様々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い、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を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・ディライト (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 サイトなどへのオンラインへの送客と、オンラインからオフ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。

おわりに

本論文では、20 世紀前半から現代に至るまで、アメリカ、日本で発展してきたマーケティングの実践と理論を時系列に俯瞰し、それぞれの時代背景に応じて展開されるマーケティングの枠組みを述べ、次世代のマーケティングを展望した。マーケティングの概念は、時代の変遷とともに進化を続けているが、21 世紀に入り、ICT 技術の急速な進展に伴って大きな変革を遂げ、これからはさらに加速度的に進化することが予想される。

オムニチャネルマーケティングの研究、考察により、ICT 技術の進展がチャネル変革によって顧客の購買行動に革新をもたらすことは既述のとおりであるが、オムニチャネルマーケティングの位置づけやその範囲を明確にするため、今後も研究、考察を継続していく必要がある。

オムニチャネルマーケティングの今後の研究、考察の方向性を模索していくために、オムニチャネルマーケティングの枠組みの仮説を立て、様々なモデルを導き出していくことが必要ではないかと考えられる。今後のオムニチャネルマーケティングに関する研究、考察においては、STP や 4P・4C の分析手法にとどまらず、PEST、5 フォース、SECI モデルなどの幅広い分析手法を用いることによって明らかにしていくための研究、考察を行っていくとともに、それらの研究によって明らかになったモデルについて見直しを行い、仮説を立てたオムニチャネルマーケティングの枠組みの精度を高めていくことが、今後の研究の課題となる。今度の研究、考察の方向性と課題を明確にすることで、さらなる研究、考察を深堀していきたい。

本研究を遂行し、学位論文を作成するにあたり、研究テーマの選定から、研究、考察の方法、考え方、論文のまとめ方に至るまで一からすべてにおいて、長期にわたって時に応じて厳しくも熱心にご指導、ご鞭撻いただきました高千穂大学大学院教授の新津重幸先生に厚く御礼申し上げます。どれほどの言葉をつくしても感謝の意を表すことができないほど、多大なるご支援を賜りました。ここに、一つの研究成果をまとめることができたことは、新津先生の励ましとご支援があつてこそと改めて感謝の意を申し上げます。日々、私自身の至らなさを痛感しながらも、熱意をもって励ましてくださったことは、今後の努力の糧、そして、生涯の宝になるものと確信しております。

最後に、ここに至るまでの間、支えてくださいました多くの皆さまに心から感謝申し上

げます。ありがとうございました。

【参考文献】

- 株式会社 IT プラニング (2015)「日米における決済手段別シェア比較」, paymentnavi,<http://www.paymentnavi.com/>, 平成 27 年 12 月 10 日現在.
- アドビシステムズプレスリリース,<http://news.adobe.com/press-release/marketing-cloud/adobe-data-shows-top-sellers-b-lack-friday-samsung-tvs-ipad-air-2>, 平成 28 年 1 月 12 日現在.
- アマゾンジャパン合同会社 (2016) Web サイト, <https://www.amazon.co.jp/>, 平成 28 年 7 月 25 日現在.
- Amazon (2016) Web サイト”amazon go“, <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>, 平成 28 年 12 月 4 日現在.
- アルビン・E・トフラー (1987)「第三の波」, 創成社.
- アル・ライズ&ジャック・トラスト (1994)「マーケティング 22 の法則」, 東急エージェンシー.
- アル・ライズ&ジャック・トラスト (2008)「ポジショニング戦略」, 有限会社海と月社.
- Wikipedia'Expectation Confirmation theory', http://is.theorizeit.org/wiki/Expectation_confirmation_theory, 平成 28 年 6 月 19 日現在.
- イケア・ジャパン株式会社 (2016) Web サイト「お泊り会@IKEA」, http://www.ikea.com/ms/ja_JP/campaigns/family/otomari.html, 平成 28 年 9 月 16 日現在.
- イトーヨーカ堂 Web サイト, イトーヨーカ堂とセブン&アイホールディングス (2016) Web サイト「セブン&アイ・ホールディングスのオムニチャネル戦略」, <http://www.itoyokado.co.jp/company/job/pharmacist/about/omnichannel.html>, 平成 28 年 7 月 25 日現在.
- Walgreens (2016) Web サイト “at the corner of happy&healthy”, <https://www.walgreens.com/>, 平成 28 年 9 月 16 日現在.
- Walmart (2016) 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 16 日現在.
- 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 16 日現在.

WealthNavi Web サイト (2017)「マメタス お釣りでコツコツかんたん投資アプリ」,
<https://www.wealthnavi.com/app/kotsu-kotsu>,平成 29 年 6 月 4 日.

エンヤフ・E・ゴールドラッド (2001)「ザ・ゴール」,ダイヤモンド社.

織田洋二 (2013)「セブン・イレブンの物流研究」,株式会社商業界.

小野譲司 (2010)「顧客満足 (CS) の知識」,日本経済新聞出版社.

片山又一郎 (2004)「マーケティング基礎知識」,PHP 研究所.

ガートナー・ジャパン株式会社(2012)プレスリリース「ゲーミフィケーションの面白さと革新が人々の参加を促す」,
<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20120626-01.html>,平成 28 年 6 月 19 日現在.

ガートナー・ジャパン株式会社(2012)プレスリリース「Gartner Predicts 2013」,
<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20121113-01.html>,平成 28 年 6 月 19 日現在.

Google Company (2016) "Finacial Imfomation",
<https://abc.xyz/investor/index.html>,平成 27 年 8 月 16 日現在.

CARTERA (2015) Web サイト"Card-Linked Offers",
<http://www.retailtouchpoints.com/in-store-insights/1109-card-linked-offers-tap-115b-market>,平成 27 年 5 月 9 日現在.

株式会社キタムラ (2016) Web サイト「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,平成 28 年 10 月 1 日現在.

金融庁 Web サイト (2017)「NISA・ジュニア NISA 口座開設・利用状況調査」,
<http://www.fsa.go.jp/policy/nisa/20170228-1/01.pdf>,平成 29 年 7 月 9 日現在.

金融庁 Web サイト (2017)「つみたて NISA について」,
<http://www.fsa.go.jp/policy/nisa/20170614-1/03.pdf>,平成 29 年 7 月 11 日現在.

金融庁 (2017 年 11 月 22 日)「つみたて NISA 対象商品届け一覧」.

金融庁 Web サイト (2017)「金融審議会『市場ワーキンググループ』報告書の公表について」,
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20161222-1.html,平成 29 年 8 月 2 日現在.

金融庁 Web サイト (2014)「平成 26 年事務年度金融モニタリング基本方針 (監督・検査基本方針)」,
<http://www.fsa.go.jp/news/26/20140911-1.html>,平成 29 年 8 月 6 日現在.

米国調査会社ギャラップ (2016) Web サイト「Guide to Customer Centricity」,
<http://www.gallup.com/services/187877/b2b-report-2016.aspx>,平成 28 年 6 月 19 日現在.

楠真 (2016)「FinTech2.0」,株式会社中央経済社.

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.

経済産業省 (2016) Web サイト「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 1 日現在.

経済産業省 (2016) Web サイト「業態分類表」,

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/pdf/6h26k-gyoutai.pdf>,平成 28 年 7 月 25 日現在.

経済産業省 (2015) Web サイト「商業動態統計調査」,

<https://www.estat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do? toGL08020103 &listID=000001119968&disp=Other&requestSender=estat>,平成 27 年 5 月現在.

経済産業省 (2014) Web サイト「電子商取引に関する市場調査報告書」,

<http://www.meti.go.jp/press/2014/08/20140826001/20140826001-4.pdf>,平成 27 年 5 月 30 日現在.

経済産業省 (2015) Web サイト「特定サービス産業動態統計調査」広告業

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido/result-2.html>,平成 27 年 9 月 12 日現在.

厚生労働省 (2015) Web サイト「平成 23 年度版厚生労働白書」,

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/11-1/dl/gaiyou.pdf>,平成 27 年 8 月 16 日現在.

日本コカ・コーラ株式会社 (2016) Web サイト「Coke ON」, <http://c.cocacola.co.jp/app/>,平成 28 年 10 月 1 日現在.

国土交通省 (2016) Web サイト「第 2 回 宅配の再配達の削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会について」, <http://www.mlit.go.jp/common/001102289.pdf>,平成 28 年 12 月 4 日現在.

株式会社ココカラファイン (2016) Web サイト「ココカラクラブ」,

<http://www.cocokarafine.co.jp/top/CSfCustomerTop.jsp>,平成 28 年 10 月 1 日現在.

J.フロントリテイリング (2016) Web サイト「百貨店経営改革」

, <http://www.j-front-retailing.com/>,平成 28 年 7 月 25 日現在.

株式会社資生堂 (2016) Web サイト「watashi+」, <http://www.shiseido.co.jp/wp/index.html>,平成 28 年 10 月 1 日現在.

CitiWeb サイト”Bonus Cach Center”, <https://www.bonuscashcenter.citicards.com/>,平成 26 年 5 月 22 日現在.

ジャック・トラスト (2010)「リ・ポジショニング戦略」,翔泳社.

清水公一 (1996)「共生マーケティング戦略論」,創成社.

自民党 (2014) Web サイト「2020 年世界最先端 IT 国家の具体像に関する提言「デジタル・ニッポン 2014」」, <https://www.jimin.jp/news/policy/125527.html>,平成 26 年 7 月 8 日現在.

Starbucks (2016) Web サイト”Mobole Order&Pay”,

<http://www.starbucks.com/coffeehouse/mobile-order>,平成 28 年 9 月 16 日現在.

生協 (2016) Web サイト「コープ・生協の宅配とは」,

<https://www.coop-takuhai.jp/takuhai/about>,平成 28 年 10 月 1 日現在.

セオドア・レピット (2001)「マーケティングマイオピア論」,DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2001 年 11 月号.

全米小売業協会 (2016) プレスリリース

ス,<https://nrf.com/media/press-releases/cyber-Monday>,平成 28 年 1 月 12 日現在.

総務省 (2011) Web サイト「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に

及ぼした影響と相互関係に関する調査研究報告書」,
http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h23_06_houkoku.pdf,平成27年5月30日現在.

総務省統計局(2016) Web サイト「労働力調査」,
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/index.htm>,平成27年8月16日現在.

Chick-fil-A Web サイト「Online Order」,
<https://chick-fil-a.alohaorderonline.com/>,平成28年9月16日現在.

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.

電通(2016) Web サイト「SIPS」,<http://www.dentsu.co.jp/sips/index.html>,平成28年8月2日現在.

株式会社とくし丸(2016) Web サイト「はじめまして!移動スーパーとくし丸です」,,平成28年11月8日現在.

株式会社東急ハンズ(2016) Web サイト「ハンズアプリ」,<https://hands.net/app/>,平成27年8月16日現在.

ドミノ・ピザ(2016) Web サイト「ひらけ、おいしさ。Domino's」,
<https://order.dominos.jp/order/login/order/>,平成28年11月8日現在.

中澤功(2005)「ダイレクトマーケティング」,ダイヤモンド社.

新津重幸(1991)「マーケティング・インテリジェンス」,株式会社白桃書房.

新津重幸(1995)「業態再編期における流通業の競争ステージの方向性」,ブレーン編「マーケティング戦争」,株式会社誠文堂新光社.

新津重幸・庄司真人(2008)「マーケティング論」,株式会社白桃書房.

新津重幸(2015)「戦略的マーケティング・リサーチのプロセス」,高千穂大学大学院レポート.

株式会社ニトリ(2016) Web サイト「ビジネスモデル」,
http://www.nitori.co.jp/about_us/business_model/,平成28年7月25日現在.

日本銀行(2016) Web サイト「決済イノベーションと FinTech の視点—中央銀行の視点—」,
https://www.boj.or.jp/announcements/press/koen_2016/data/ko160317a.pdf,平成28年3月12日現在.

日本銀行調査統計局(2016)「2016年12月22日 資金循環の日米欧比較」.

日本経済新聞(2016) Web サイト「小売売上高ランキング」,
<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx?KubunCode=0&Gyosyu=45&PageNo=>,平成28年1月12日現在.

日本再興戦略2016・第4次産業革命に向けて・(平成28年6月2日),首相官邸.

日本社会保障・人口問題研究所(2015) Web サイト「日本の将来推計人口」,
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/kaisetsu.pdf>,平成27年5月30日現在.

日本百貨店協会(2016) Web サイト「百貨店売上高」,
http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list,平成28年7月25日現在.

日本フライチャイズチェーン協会(2016)「Web サイトコンビニエンスストア統計データ」,
<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>,平成28年7月25日現在.

日本マーケティング・リサーチ協会（2016）Web サイト「マーケティング・リサーチとは」, <https://www.jmra-net.or.jp/mr/index.html>, 平成 28 年 6 月 19 日現在.

ネスカフェ（2016）Web サイト「ネスカフェアンバサダー」, https://nestle.jp/ambassador/index.html?utm_source=Yahoo!Japan&utm_medium=cpc&utm_campaign=NAP_201602&utm_term=1&utm_content=td1, 平成 28 年 8 月 2 日現在.

Nordstrom（2016）Web サイト「Get Our Apps」, <http://shop.nordstrom.com/c/nordstrom-apps>, 平成 28 年 9 月 16 日現在.

農林水産省（2016）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」, http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_genjo.html, 平成 28 年 10 月 1 日現在.

株式会社野村総合研究所（2014）Web サイト「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 19 日現在.

株式会社野村総合研究所（2012）IT ロードマップセミナー資料「ビッグデータの真実～ビッグデータの誤解を解く～」平成 24 年 5 月 29 日現在.

株式会社パルコ（2016）Web サイト「カエルパルコ」, <http://kaeru.parco.jp/#/>, 平成 28 年 11 月 8 日現在.

バーンド・H・シュミット（2000）「経験価値マーケティング」, ダイヤモンド社.

バンガード Web サイト（2017）「バンガードについて」, <https://www.vanguardjapan.co.jp/retail/about-vanguard/about-vanguard.htm>, 平成 29 年 8 月 6 日現在.

ピーター・F・ドラッガー（1973）「マネジメント I」, 日経 PB 社.

ピーター・F・ドラッガー（2001）「マネジメント【エッセンシャル版】・基本と原則」, ダイヤモンド社.

平野敦志カール（2015）「マーケティング」, 朝日新聞出版.

株式会社ファーストリテイリング（2016）Web サイト「ユニクロのビジネスモデル」, <http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>, 平成 28 年 7 月 25 日現在.

フィリップ・コトラー&ケビン・L・ケラー（2014）「マーケティング・マネジメント」, 丸善出版.

フィリップ・コトラー、ヘルマワンカタルジャヤ、イワンセティアワン（2010）「コトラーのマーケティング 3.0」, 朝日新聞出版.

フィリップ・コトラー（2017）「マーケティングの未来と日本」, 株式会社 KADOKAWA.

株式会社福島屋（2016）Web サイト「店舗案内」, http://fukushimaya.net/shopinfo/shop_market.html, 平成 28 年 10 月 1 日現在.

株式会社フジクラ（2016）Web サイト「製品ライナップ」, <http://www.fujikurashaft.jp/material.html>, 平成 28 年 10 月 1 日現在.

プラス株式会社（2016）ジョイントテックスカンパニーWeb サイト, <https://www.jointex.co.jp/cms/business/about/>, 平成 28 年 10 月 1 日現在.

ブラハム・H・マズロー（1987）「人間性の心理学」, 産業能率大学出版部.

ブルームバーグ (2014) Web サイト「米 JP モルガンチェースの競争相手企業」,
www.bloomberg.co.jp/news/123-N55UEX6JTSF401.html,平成 26 年 5 月 22 日現在.

株式会社ホギメディカル (2016) Web サイト「製品案内」,
<http://www.hogy.co.jp/product/nonwoven.html>,平成 28 年 10 月 1 日現在.

マイケル・E・ポーター (1995)「競争の戦略」,ダイヤモンド社.

マイケル・E・ポーター (1985)「競争優位の戦略」,ダイヤモンド社.

まいばすけっと株式会社 (2016) Web サイト「企業情報」,
<https://www.aeon.info/company/group/store/0116.html>,平成 28 年 11 月 8 日現在.

Macy's (2016) 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 16 日現在.

株式会社ヤマダ電機 (2016) Web サイト「IR 情報」,<http://www.yamada-denki.jp/ir/>,平成 28 年 7 月 25 日現在.

ヨアヒム・ゴールドベルク、リュディガー・フォン・ニーチェ (2004)「行動ファイナンス」,
 ダイヤモンド社.

株式会社ヨドバシカメラ (2016) Web サイト「会社情報」,
<http://www.yodobashi.co.jp/company/philosophy/index.html>,平成 28 年 7 月 25 日現在.

楽天証券 Web サイト (2017)「平成 29 年 3 月期決算説明資料」,https://www.rakuten-sec.co.jp/ITS/disc_PDF/kessann_20170512.pdf,平成 29 年 6 月 4 日現在.

Richard L. Oliver (1997) ”A Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Post-Exposure Product Evaluation: Experience in the Field”,
 Indiana University.

株式会社良品計画 (無印良品) (2016) Web サイト「空想無印」,
<http://www.muji.net/community/mono/cuusool/>,平成 27 年 7 月 28 日現在.

ルネ・ダイ (2001)「バズ・マーケティング」,DIAMOND ハーバード・ビジネス・ライブラリー 2001 年 6 月号.

ロブ・フュジェットタ (2013)「アンバサダー・マーケティング」,日経 BP 社.

米国調査会社ギャラップ (2016) Web サイト「Guide to Customer Centricity」,
<http://www.gallup.com/services/187877/b2b-report-2016.aspx>,平成 28 年 6 月 19 日現在.

ワタミ株式会社 (2016) Web サイト「ワタミの宅食」,<http://www.watami-takushoku.co.jp/>,平成 28 年 10 月 1 日現在.