

オムニチャネル化社会における  
マーケティングコミュニケーション戦略の命題  
～購買プロセスの変革と購買体験の向上～

Proposition of Marketing Communication Strategy  
in Social Omni Channel  
— Change of the purchasing process  
and Improvement of the purchasing experience —

熊倉 雅仁

Masahito Kumakura

はじめに

第1章 マーケティング戦略の変革とチャネル戦略の変革

1-1. 購買プロセスの変革とマーケティング戦略の変革

1-1-1. スマートフォン普及による購買プロセスの変革

1-1-2. マーケティング 4.0

1-2. マーケティング戦略の変革

1-2-1. 顧客とのコンタクトプロセス「7つのR」

1-2-2. スマートフォン普及による個別コミュニケーション戦略の変革

第2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

2-1. 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

2-2. 購買プロセスの変革とチャネル戦略の変革

2-3. 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

2-4. マーケティング戦略の変革の系譜

2-5. 新たな戦略次元としてのプロモシューマー (Promosumer) の出現

第3章 ICTの進展と購買行動の変革

3-1. ICT社会における購買体験の進化

3-2. ウェアラビリティ (Wearability) がもたらす購買体験の向上

3-3. 実店舗とネット店舗に係るデータ融合によるコミュニケーション  
の変革

## はじめに

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は向上し、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となる。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。更に、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。時代の流れとともに、マーケティングは進化を遂げていく。

近年、インターネットやスマートフォンの普及により、顧客は「いつでも」「どこでも」買い物をするのが可能となった。オムニチャネルでは、実店舗、ネット店舗などの通販サイト、テレビ通販、DM、SNSなど、あらゆるコンタクトポイントから同質の購買プロセスを体験できる。ネット上で購入して店舗で受け取ったり、店舗に在庫がなかったら、ネットで補完することができる。『オムニチャネル』とは、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の購入、サービスの提供を、いつでも、どこでも、受けられる環境を実現することである。

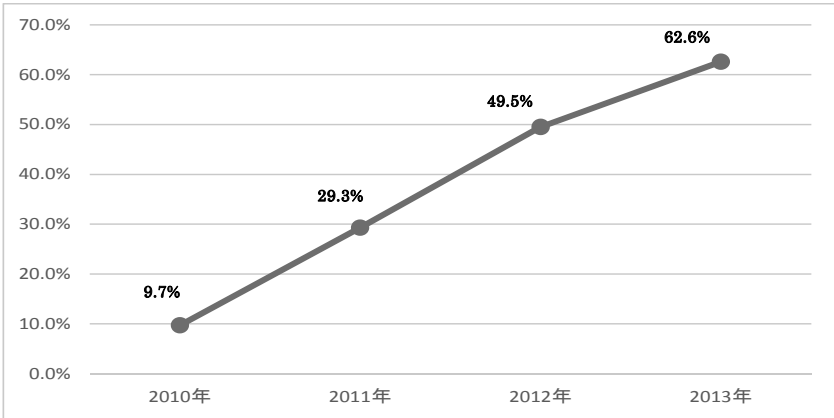
本論文では以下、これまでの時代変遷とともにマーケティングの変革を考察し、オムニチャネル化社会におけるマーケティング戦略の方向性の中でチャネル戦略の変革と購買行動の革新を導き出していく。

## 第1章 マーケティング戦略の変革とチャネル戦略の変革

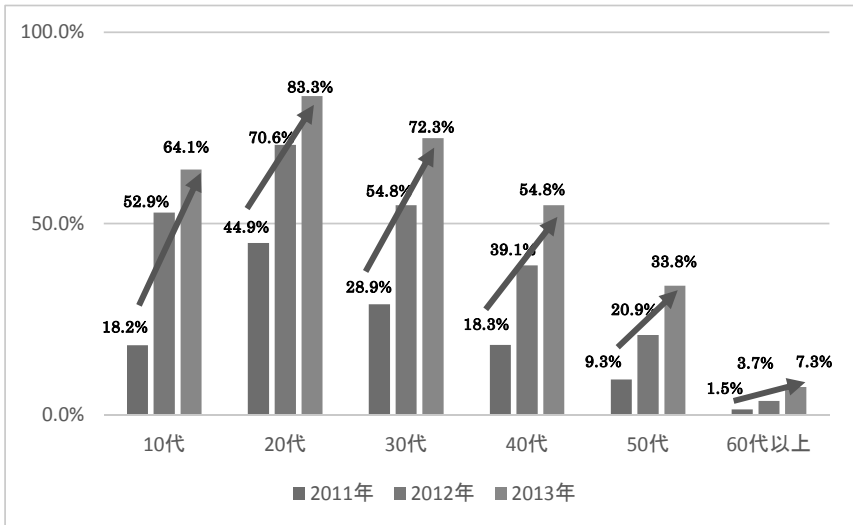
### 1-1. 購買プロセスの変革とマーケティング戦略の変革

#### 1-1-1. スマートフォンの普及による購買プロセスの変革

モノ不足の少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、顧客の消費行動は変革を遂げ、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1)。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。博報堂DYメディアパートナーズメディア環境研究所によれば、1日あたりのスマートフォンを利用する時間は、2010年の25分から2014年は74分まで伸びているという。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<sup>1</sup>。世代別の利用状況を見ると、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2)。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ことがわかる。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、新たなタイプの消費者が出現することとなる。



【図1 スマートフォンの世帯保有率】  
2015年8月4日総務省：平成25年通信利用動向調査ポイント



【図2 スマートフォンの世代別個人利用の普及率】  
2015年8月4日総務省：平成25年通信利用動向調査ポイント

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多々あったものと想定される。

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す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となった。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、満足のいく購買プロセスを実現できる。

#### 1-1-2. マーケティング 4.0

フィリップコトラー教授が、昨年、マーケティング 4.0 という概念を発表した<sup>2</sup>。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るだけ低くおさえて安く良い商品、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。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教授は、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。

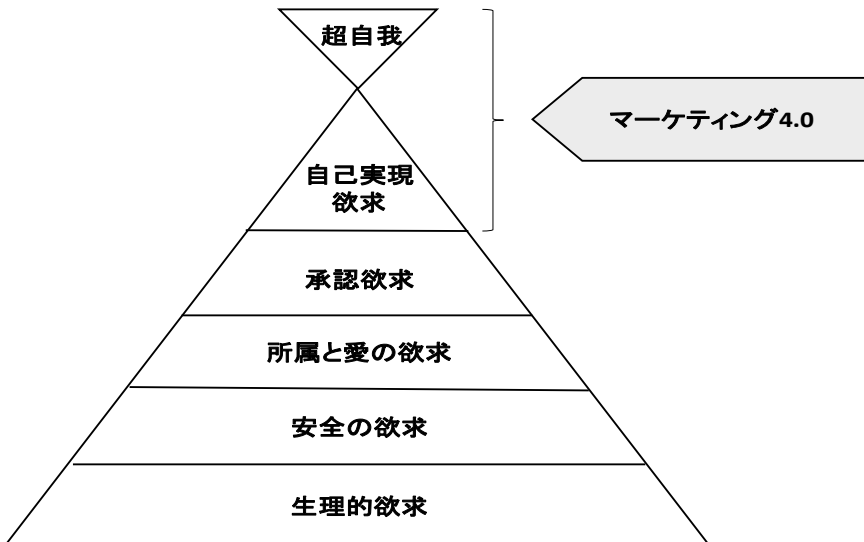
飲み物で考えると、マーケティング 1.0 では、安くて美味しい飲み物を販売する。つまり、企業が、安くて美味しい機能そのものを販売することである。マーケティング 2.0 では、ペットボトルの容器に入った飲み物を販売することで、持ち運びが自由でいつでもどこでも飲むことができるという飲み物そのものの価値以外の付加価値を提供する。マーケティング 3.0 では、リサイクル可能なペットボトルとすることで、環境にやさしい容器に入った飲み物となり、エコを実現する。いわゆる企業の社会貢献である。マーケティング 4.0 では、脂肪燃焼など、ダイエット効果を発揮する健康に配慮した飲み物とすることで、顧客の自己実現を可能にする。

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る (図 3)。

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所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、その承認欲求（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3 マズローの欲求5段階説】アブラハム・H・マズロー著「人間性の心理学」産業能率大学出版部 1987年 pp56-72 を参照に 2015年8月筆者作成

## 1-2. マーケティング戦略の変革

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。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ことが目的となる。

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ことに重きを置く。

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、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ネルで共有することを可能にする。

以上のような背景により、各マーケティング戦略について考察すると、まず、



マスマーケティング戦略は、生産者主導を視点に置き、少品種大量生産を指向する。一方向のコミュニケーションにより、短期間でマーケットシェア確保を重視する。アナログのオフラインによって、リアル店舗のみのシングルチャネルを前提としている。

ダイレクトマーケティング戦略においては、消費者主導を視点に、多品種少量生産を指向している。双方向のコミュニケーションにより、中期的な効率性、効果性を追求する。リアル、ネットの両方のマルチチャネル、クロスチャネルを前提とするが、ネット中心のデジタルオンラインに重点が置かれている。

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は、生産消費者主導を視点として、超多品種少量生産を指向する。双方向のコミュニケーションによる継続反復の対話に重きを置き、ライフタイムバリュー（LTV）の長期的な効果を追求する。リアルとネットの融合によるオムニチャネルは、デジタルを中心としつつも、オフライン、オンライン両方に重点を置く（図4）。

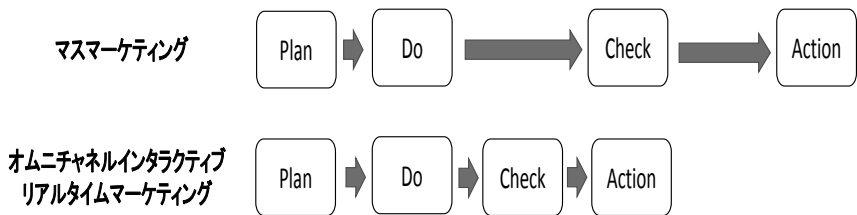
顧客指向、ICT化をキーワードに、マーケティング戦略は進化しきた。そして、今もなお、進化し続けている。

戦略	マスマーケティング	ダイレクトマーケティング	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
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
チャネル	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
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

【図4 マーケティング戦略の進化】2015年9月筆者作成

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は、施策のPDCA サイクルを短くし、速く回すことができる。前述したとおり、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となる。一方、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）もすべてのチャン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（図5）。

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で最適なチャンネルにより実施し、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、スピーディに顧客のファン層を創り上げていくことができる。



【図5 PDCA サイクルのスピード】2015年9月筆者作成

### 1-2-1. 顧客とのコンタクトプロセス「7つのR」

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は、「7つのR」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6）。

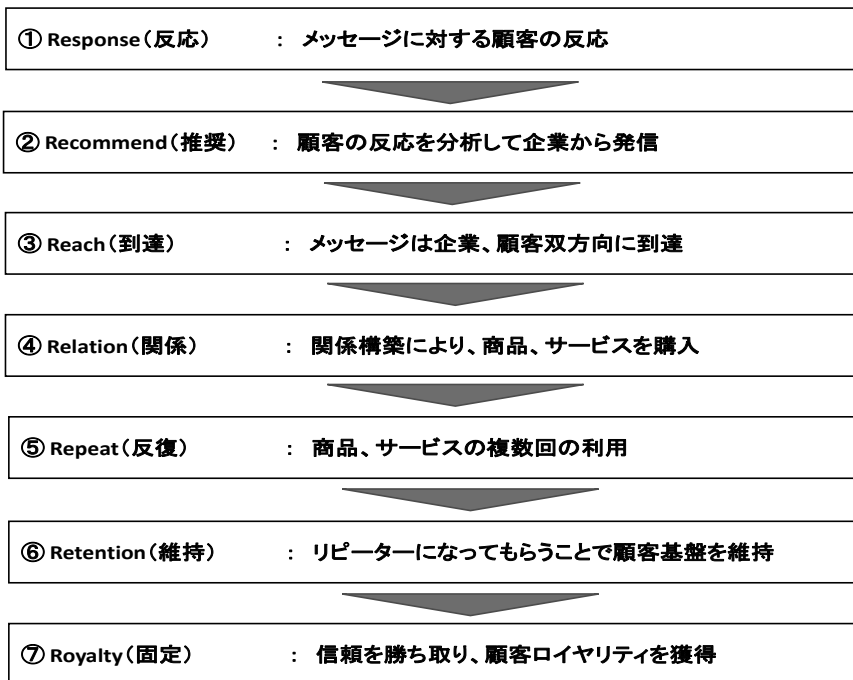
企業は、商品、サービスの機能などについて発信したメッセージに対して、ウェブサイト、コールセンター、SNS などを通じて得た顧客の意見や感想など

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步先を提案、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の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、互いに到達することによる関係 (Relation) 構築が図れ、商品、サービスの購入に至ることとなる。

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、一步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。

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。最終的に、顧客の信頼を勝ち取り、顧客の固定 (Royalty) 化が実現できることとなる。



【図6 顧客との信頼関係構築への7つのR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7つのR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、最適なタイミングで、最適なチャネルにより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。

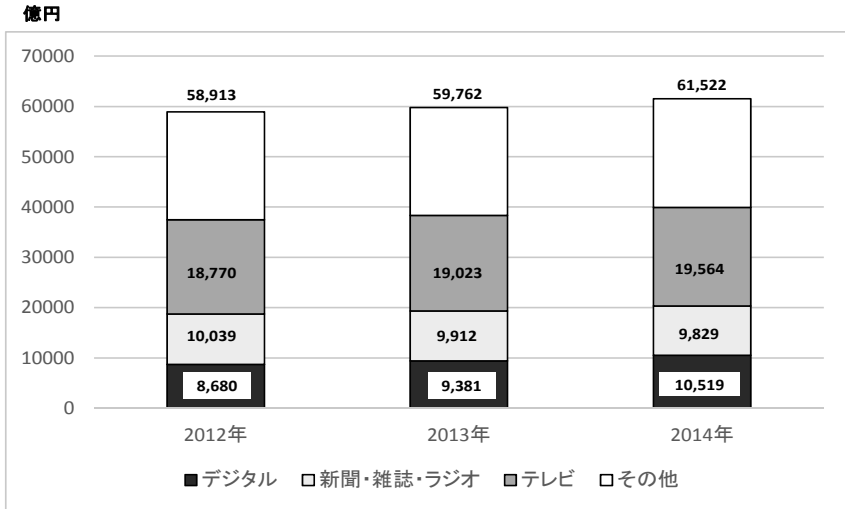
## 1-2-2. スマートフォン普及による個別コミュニケーション戦略の変革

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進展により、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7)。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。利用者が 3,000 万人を超えていることがその背景にある。

顧客ニーズが多様化してきたことも、企業のマスマーケティング離れを加速化させている。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。

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7 広告売上高】2015年7月14日経済産業省：  
特定サービス産業動態統計調査

## 第2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

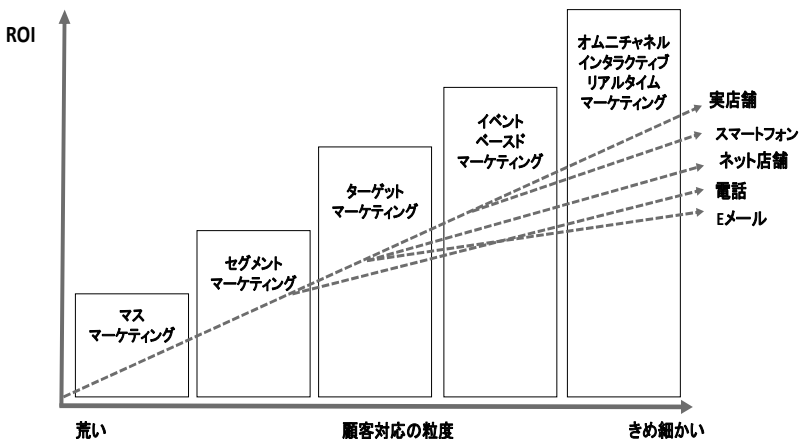
### 2-1. オムニチャネルインタラクティブリアルタイムマーケティング戦略の効果性

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は、マーケティングROI向上の効果を極大化する<sup>3</sup>。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の実績を出すチャンネルは、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、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（図 8）。

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、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は一層の効果性を追求できる。



【図 8 マーケティング戦略とプロモーション効果の関係】

2015 年 8 月筆者作成

## 2-2. 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」の購買行動を起こすようになり、オムニチャネル時代の購買プロセスを創り出したと言える。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」の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、顧客にどのようなサービスを提供していくのが企業に求められる。

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9）。

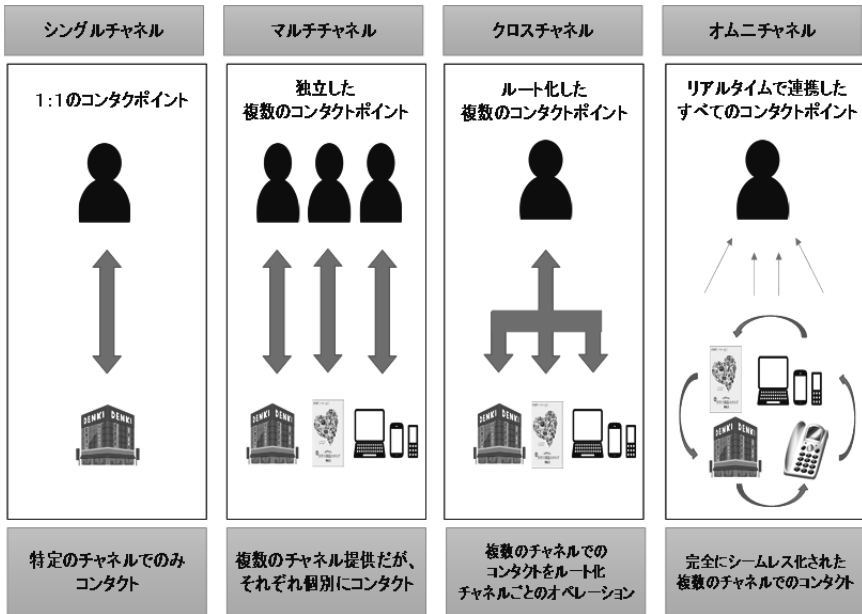
20世紀後半までは、顧客と企業のコンタクトポイントは、実店舗のみのシングルチャネルであった。単一のチャネルを使用して、そのパフォーマンスの最適化に注力した。21世紀に入ると、ICTの急速な進展により販売チャネルは高度化した。マルチチャネルでは、チャネルごとに独立したコンタクトポイントとなっていた。チャネルは、実店舗、ネット店舗、電話など複数存在したが、それぞれの顧客がそれぞれのチャネルにコンタクトし、チャネル間を跨いだサービスの連携はなく、リアルとネットは融合していなかった。更なる高度化を遂げたクロスチャネル化によって、各チャネルは情報連携するようになる。顧客と企業のコンタクトポイントが、実店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

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、リアルタイムで、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ものを選択できる。店頭にいながら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でき、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ンネルである。



【図9 チャンネルの変遷】2015年8月筆者作成

### 2-3. オムニチャン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1）。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消費者主導のオムニチャン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 1)。

【表 1 4P と 4C の概念】

4P	4C
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「共生マーケティング戦略論」創成社 1996 年 p38

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という概念である。

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、サービスに係る原価、経費を削減する努力を強いられる。新たな「C」、「Customer Price (顧客のとしての価格)」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させて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「C」の一つとなる。

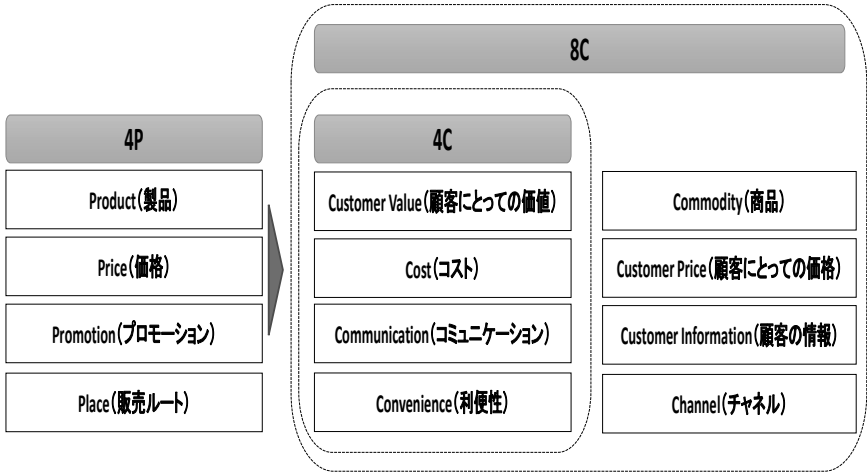
最後に「Place (販売ルート)」は、企業が販売力や流通コストを考慮して販売ルートを構築する、いわゆるサプライチェーンを意味する。一方で、「Convenience (利便性)」は、最寄りのコンビニエンスストアですぐに買えるものや、ネットでいつでも手に入るものなど、顧客の入手に係る利便性、容易性に焦点を当てた概念である。顧客にとって付加価値の高いデマンドチェーンを意味する。リアルチャネルとバーチャルのチャネルの融合の視点がより重

要性を増す今日、「Channel（チャンネル）」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ン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。

オムニチャン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（顧客のための価格）」、「Customer Information（顧客の情報）」、「Channel（チャンネル）」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10）。

清水公一著「共生マーケティング戦略論」では、4C「Commodity（商品）」、「Cost（コスト）」、「Communication（コミュニケーション）」、「Channel（チャンネル）」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、オムニチャンネルの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（顧客のための価格）」、「Customer Information（顧客の情報）」、「Channel（チャンネル）」と定義する。

清水公一著「共生マーケティング戦略論」によれば、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）としている。8CにおいてもConfidence（信頼）構築による顧客の固定（Royalty）化が最終のゴールである。



【図 10 4P・4C・8C の枠組み】 清水公一著「共生マーケティング戦略論」創成社 1996 年 p38 を参照に 2015 年 8 月筆者作成

#### 2-4. 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戦略が主流であった。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、顧客の視点に立って 4P を 4C に置き換えた概念が提唱されることとなる。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、マーケティング戦略は、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戦略、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戦略へと変革を遂げる。コトラー教授は、生産者 (Producer) 主導であった製品主導のマーケティング 1.0 から、消費者 (Consumer) 主導である顧客主導のマーケティング 2.0、さ

らには、現代、価値主導のマーケティング 3.0 を提唱している。

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、マーケティング戦略は、オムニチャネルインタラクティブリアルマーケティング戦略へと変革し、いま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、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は、コトラー教授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 11）。



【図 11 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

## 2-5. 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<sup>4</sup>、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。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。自分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、自分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 トフラーの著書「第三の波」で示された。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速に進んでいる。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。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、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。

### 第3章 ICTの進展と購買行動の変革

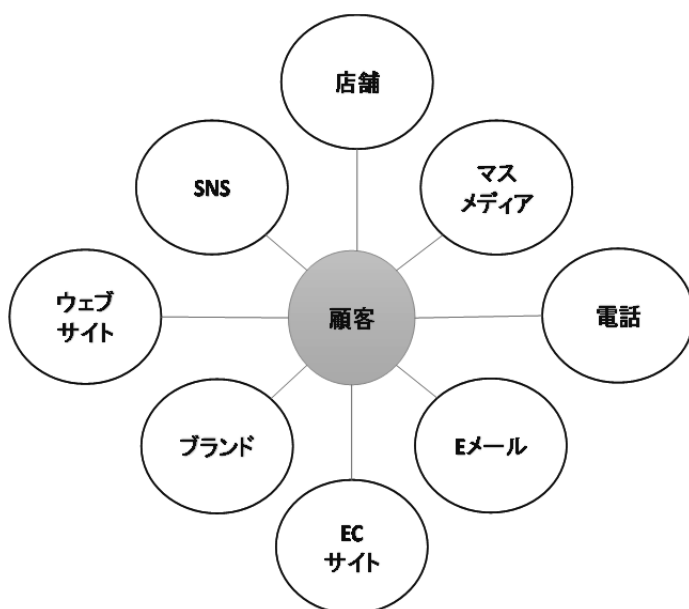
#### 3-1. ICT社会における購買体験の進化

顧客にとって最適な購買体験とは、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、ストレスのない購買体験で

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、顧客との接触ポイントにおいて付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、接触ポイントに係る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、すべてが顧客との接触ポイントとなる(図12)。

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接触ポイントのパノラマ化が、最高の購買体験を演出する。



【図12 コンタクトポイントのパノラマ化】2015年8月筆者作成



### 3-2. ウェアラビリティ (Wearability) がもたらす購買体験の向上

急速な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という事は、店頭でも利用することとなる。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ミングという購買行動が増えている。ショールーミングとは、商品を購入する場合、実店舗に行って現物を確認し、その店頭では商品を買わず、ネットで購入することをいう。

たとえば、ウェブで価格を比較し、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、近隣の店舗で受取るなど、顧客の購買行動はさまざまなチャネルを経由する。米国では、百貨店のメーシーズや小売店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。

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、ウェブサイトで見ただ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、ウェブサイト上で近隣店舗での試着予約ができる。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<sup>5</sup>、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を回避でき、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。

### 3-3. 実店舗とネット店舗の融合によるコミュニケーションの変革

O2O が、実店舗とネット店舗の融合において注目されている。O2O とは、Online to Offline の頭文字を取ったもので、ネット（オンライン）の展開を実店舗（オフライン）に活用することである。スマートフォンにクーポンを配信して、顧客をネット（オンライン）から実店舗（オフライン）に誘導するマーケティング手法である。

一般的な O2O として、来店ポイントや位置連動広告などがあげられる。

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スマートフォンアプリとなっている。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、その近隣の店舗等の広告を配信する仕組みとなっている。リアルタイムのため、曜日や時間帯によ

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<sup>6</sup>。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となっている。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。

セブン&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がある。

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と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。

今後、スマートフォン利用者のさらなる拡大とともに O2O はますます重要となる。リアルタイムでの顧客ニーズに合った商品、サービスの付加価値提供と、その提供手段となる SNS の融合が O2O 成功の鍵となる。

---

## 【注釈】

- 1 Mbps とは、データ伝送速度の単位の一つで、1秒間に何百万ビット（何メガビット）のデータを送れるかを表したもの。
- 2 2014年9月に日本で開催された「ワールドマーケティングサミットジャパン」で、フィリップコトラー教授が、マーケティング 4.0 を提唱した。

- 3 ROI は、Return of Investment の略で、投下資本利益率と訳す。マーケティング ROI は、マーケティング戦略への投資を効率化するために、投資対効果を客観的に把握するための指標のことを指す。
- 4 生産＝消費者、プロシューマーとは、生産者 (Producer) と消費者 (Consumer) とを組み合わせた造語である。生産活動を行う消費者のことをいう。
- 5 デビットカードは、金融機関が発行したキャッシュカードをそのまま使って商品の支払いができる。商品の購入と同時に預金口座から代金が引き落とされる。
- 6 ビーコンとは、地上にある無線局等から発信される電波を各種機器で受信することで、位置をはじめとした各種情報を取得するための設備のことをいう。

## 【参考文献】

- A. 総務省 (2015 年) 「平成 25 年通信利用動向調査ポイント」, pp.1-2,  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000299329.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000299329.pdf), 平成 27 年 8 月現在.
- B. アルビン・E・トフラー著 (1980 年) 「第三の波」, 創成社, p.38.
- C. 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著「コトラーのマーケティング 3.0」, 朝日新聞出版, pp.16-19.
- D. 平野敦志カール著 (2015 年) 「マーケティング」, 朝日新聞出版, pp.26-27.
- E. アブラハム・H・マズロー著 (1987 年) 「人間性の心理学」, 産業能率大学出版部, pp.56-72.
- F. 経済産業省 (2015 年) 「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 月現在.
- G. 清水公一著 (1996 年) 「共生マーケティング戦略論」, 創成社, p.38.