

◆ 論 文

オムニチャネル戦略の重要成功要因

— 日本の小売業を中心として —

中京大学経営学部教授 中 村 雅 章

Key Success Factors of Omni-Channel Strategy in Japan's Retail Industry

Nakamura, Masaaki (Professor, Chukyo University)

キーワード オムニチャネル, タッチポイント, 顧客中心, 顧客経験価値, カスタマージャーニー

はじめに

オムニチャネルという言葉は、2011年に全米小売業協会(NRF)がモバイルコマースへの対応を示した報告書¹の中で使い、続いてアメリカの大手百貨店メイシーズのCEOが「オムニチャネル企業を目指す」と宣言したことで、広く知られるようになった。当初はオムニチャネル・リテイリングと呼ばれ、小売業の新しい販売手法として始まったが、小売以外にも適用可能であり、現在ではメーカー、金融、サービスなどにも広がっている。

日本では2013年末に2大小売チェーンのセブン&アイ・ホールディングスとイオンがオムニチャネルへの取り組みを発表し、導入機運が一気に高まった。小売各社は先行事例を参考にしつつ、自社の特徴を生かした取り組みを開始している。

本稿はオムニチャネルの発祥地であるアメリカでの動向を踏まえ、オムニチャネルの定義、背景、施策について整理したうえで、日本の小

売業を中心とするオムニチャネル競争の現状を概観し、重要成功要因を探ることを目的とする。

1. オムニチャネル戦略とは何か

1-1 定義

オムニチャネルとは何か、まずは定義の確認から始めたい。

オムニとは、「すべての」、「あらゆる」を表す接頭語、チャネルとは顧客接点を意味する言葉である。オムニチャネルとは、すべての顧客接点、すなわち顧客が商品を購入する一連のプロセスにおいて、顧客が企業と接触する店舗、Webサイト、カタログ、電話、SNSなどをシームレスに(境目を意識せず)利用できるようにする環境を提供することである。顧客によっては、店舗で購入することを好んだり、Webサイトで購入することを好んだりする。また、店舗で商品を見てからWebサイトで購入したいと思う顧客もいるだろう。オムニチャネルは、顧客がどのようなチャネルを選ぼうとも、またチャネル間をどのように移動しようとも、一貫

した買い物の体験ができるようにする、顧客中心の視点に立った考え方である。

オムニチャネル自体は顧客中心のシステムとしても、今小売業を中心に組み込まれているのはオムニチャネルを戦略的に活用することである。オムニチャネル戦略とは、オムニチャネルの環境を整備することで、顧客に新しい経験価値を提供し、顧客の満足度、ロイヤルティ、支持を得て、競争優位を獲得することである。顧客の視点と企業の視点をうまく両立し、双方にメリットがあるようにするところに、オムニチャネル戦略の本質がある。

上記のオムニチャネル戦略の定義に出てくる重要な概念について、以下補足説明を加える。

①チャネル

チャネルとは、上述の通り、企業やブランドと顧客の接触する点、つまりタッチポイントを表す。一般にチャネルとは、商品を顧客に届ける流通、販売経路を指す。しかし、オムニチャネルでは、コミュニケーションチャネルが重視されている。

タッチポイントという考え方をすると、例えば店舗はさらに商品ディスプレイ、POP、接客などのタッチポイントを持ち、Webサイトは商品説明、広告、口コミなどのタッチポイントを持つことが分かる。つまり、チャネルの役割を細かく分析することができる。それぞれのタッチポイントは性質が異なり、伝わる内容や対象に違いがあるため、顧客が一貫したブランド体験をできるように、様々な接点を管理することが重要である。

また、タッチポイントはリアル（オフライン）とデジタル（オンライン）に大別できる。リアルポイントは接客、口コミ、カタログ、コールセンターなど、デジタルポイントはWebサイト、SNS、オンライン広告などである。タッチポイントは、情報伝達の接点であると同時に、顧客の反応や行動についてデータ収集する接点でもあり、顧客に負担をかけずに自動でデータ収集ができるデジタルポイントの活用をより強化する必要がある。

②顧客中心

顧客中心（customer-centric または customer-centricity）の視点で企業経営するのは当たり前のように思われるかもしれないが、従来は顧客を第一に、と言いながら、企業の視点が優先されてきた。オムニチャネルは、企業の立場で「顧客はこうして欲しいはずだ」というように、従来の仮説や固定観念にとらわれて考えるのではなく、顧客の心理や行動をよく知ることが求められる。これがオムニチャネルにおける顧客中心の意味である。

顧客の要求によく耳を傾けることは大切である。しかし、顧客は自分でも気づいていない、潜在的な欲求を持っている。商品を見て初めて「このような物が欲しかった」と気づくことも多い。顧客中心とは、顧客を深く洞察、分析し、また時には顧客と共創しながら潜在的なニーズを掴み、それを形に実現していくことである。

③顧客経験価値

顧客経験価値（Customer Experience）とは、顧客が商品の購入プロセスを通じて体験する価値である。シュミットは「顧客は商品を購入するだけでなく、商品を購入する経験を得ている。つまり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さまざまな経験を価値とする」と述べている²。

顧客経験価値は、企業が提供する製品の性能や品質ではなく、それを購入、利用する顧客が感じる満足感など、心理的、感覚的な価値のことを指している。顧客経験を高めるには、上で述べた顧客中心の視点に立つことが極めて重要であり、両者は密接に関連している。顧客をよく知り、顧客の期待以上の体験を提供することで、顧客は単に買い物の心地よさだけではなく、驚き、感動、共感といった体験が可能である。

具体的に顧客経験価値を高めるには、カスタマージャーニーの各過程での体験を積み重ねることが必要である。カスタマージャーニーとは、顧客が商品を知り、興味・関心を持ち、購入、利用を経てファンになる過程を、旅にたとえた言葉である。

カスタマージャーニーを分析することで、顧

客はどこでどんな接点を持ち、そのときどんな感情や反応が起こるかを可視化することができ、顧客の心理やニーズに基づいて新しい体験のアイデアを考えていくことができる。

1-2 運営システム

NRF の報告書によると、顧客と小売のタッチポイントは、シングルチャネルから、マルチチャネル、クロスチャネルを経てオムニチャネルに進化している（図表1）。

シングルチャネルは、顧客と小売は店舗だけの単一接点を持つものである。顧客と小売の関係は1：1である。2000年頃から、ネット通販が普及するにつれて、企業は顧客へのリーチを広げるために複数の販売チャネルを用意した。これがマルチチャネルである。顧客は企業と複数の接点を持つことができるが、各接点は独立に運営され、連携していない。

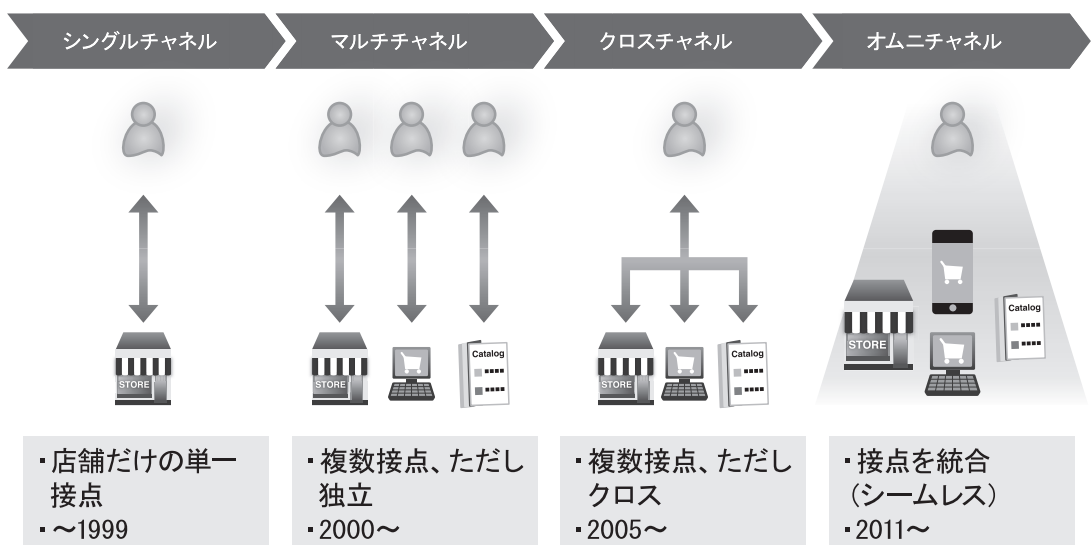
例えば、若者はネット、年配の人は店舗、主婦層はカタログというように、顧客によってチャネルを使い分けていた。あるいは、顧客にどれかのチャネルを選んでもらうことが多かった。顧客と小売の関係は、シングルチャネルと同様、1：1の関係のままである。

2005年頃から、クロスチャネルが可能になった。顧客は複数の接点を横断（クロス）して活用できるようになった。例えば、ネットで注文した商品を実店舗で受け取るなど、顧客にとって利便性の高い仕組みが可能になった。しかし、チャネル間で顧客は特定できても、システムは連動していないため、顧客管理の一元化はできていない。

オムニチャネルでは、顧客と小売の接点がシームレスに統合しており、複数のチャネルをあたかも一つのチャネルのように使うことができる。チャネルの裏側のシステムも統合され、顧客データ、在庫管理、配送、返品、アフターサービスなどすべての情報が一元管理されている。オムニチャネルは、顧客が好きな場所で商品が受け取れるなど、クロスチャネルと同じような利便性を提供するが、チャネル間で顧客の購買履歴などが追えるため、顧客がどのチャネルを使っても連続的で一貫した対応が可能であり、顧客の満足度を極限まで高めることができる。

先に述べたメイシーズでは、膨大なシステム投資により、店舗と自社サイトの統合を図り、在庫や顧客情報を一元管理することでオムニ

図表1 顧客と小売りのタッチポイントの進化



出所：NRF Mobil Retail INITIATIVE, Mobile Retailing Blueprint, Ver.2.0.0, 2011.1, p.2 より一部修正

チャンネル化を推進した。販売員にタブレット端末を配布し、店頭で在庫がない場合でも、他の店舗やネットに在庫があれば、その場で注文し、自宅に届ける仕組みを築いた。この結果、販売損失を防ぎ、顧客の満足度を高めるとともに、全社の在庫も大幅に減少したのである。この前提として、店舗とネットで商品の価格やサービスを統一し、社内組織もマーケティング部門の傘下にすべてのチャンネルを置き、部門化の障壁をなくしている。

このような大改革により、2011年のオンラインの売上金額が対前年比40%増加し、オムニチャンネル戦略の成功事例として取り上げられるようになったのである。

2. オムニチャンネルが注目される背景

オムニチャンネルが注目される背景を整理すると、次の3つに分けられる。

(1) ネット消費の拡大

アメリカの2013年の小売市場規模は約4兆

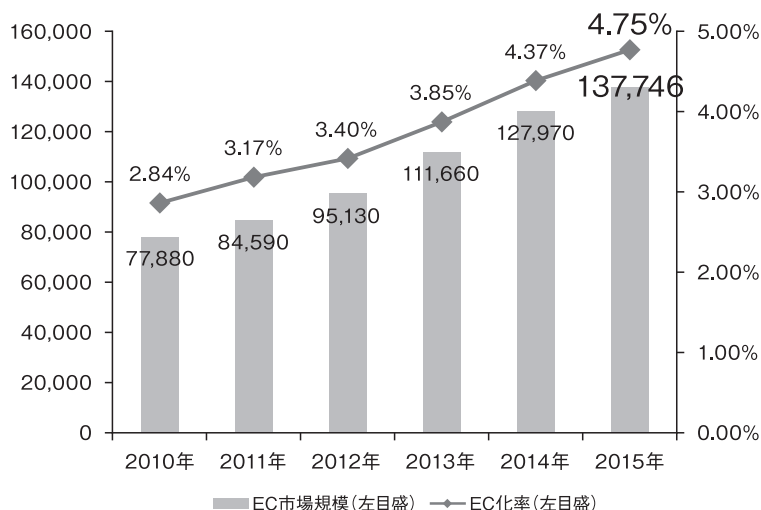
5千億USドル(対前年伸び率4.2%)であった。これに対し、EC(電子商取引)小売市場規模は約2,360億USドル(対前年伸び率16.9%)であり、EC化率は2012年の5.2%から18年には8.9%に上昇すると予測されている³。実店舗を運営する小売企業はアマゾンなどのネット専業に市場を侵食され、2011年に書店業界2位のボーダーズ、2015年には家電業界2位のラジオシャックが倒産している⁴。

ネット消費が拡大しているのは日本でも同じ状況である。日本の小売販売額はここ数年135兆円前後で推移⁵、今後は少子高齢化でむしろ市場縮小が懸念されている。一方、B to C-EC(消費者向け電子商取引)は、2015年は約13.8兆円(EC化率4.75%)で、5年前に比べ倍増している(図表2)⁶。主要国のEC化率(2014年)は、イギリス13.0%、中国10.1%、ドイツ7.3%、アメリカ6.5%であり、日本のEC市場は伸びしろが大きいといえる⁷。

また、実店舗を悩ませる顧客購買行動にショールーミングがある。ショールーミングは店頭で商品の現物を確認し、店員のアドバイス

図表2 日本のB2C-EC市場規模の推移

(単位: 億円)



出所：経済産業省「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係わる基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」p.25。

も聞いた上で、実際は価格の安いネットで購入するものである。

オムニチャネルは、ネット消費シフトとショールーミングに対応するために、自社内の店舗とネットのそれぞれの強みを連動させ、新しい買い物体験をつくり出す。実際に顧客行動にも変化が見られる。最近では価格差が多少であれば、顧客は店舗での接客や臨場感など、店舗でしか体験できない経験を評価し、店舗回帰の動きが見える。これはショールーミングとは逆の行動で、ウェブ（Web）ルーミングと呼ばれている。ネット消費が拡大するなか、オムニチャネルの有効性が注目を集めることになった。

（2）購買意思決定ポイントの多様化

消費者の購買行動に影響を与えてきたのは、マスメディアによる広告や店舗での商品陳列などである。アメリカ P&G 社は、消費者がどの時点で購買意思決定を行っているか、大規模な調査を行い、店頭に並べられた商品を見て 3～7 秒でどの商品を買うかを決めるという分析結果を 2004 年に発表し、この瞬間を FMOT (First Moment Of Truth : 最初の真実の瞬間) と名付けた。FMOT によると、店頭での商品陳列やパッケージ、商品の説明や接客、POP などの接点が顧客に選ばれるために重要になる。また、商品を購入した顧客はそれを使った体験を通じて継続的に購入するかどうかを決める。この瞬間が SMOT (Second Moment Of Truth : 第 2 の真実の瞬間) である。

P&G 社では同じ顧客であっても FMOT の時点では「ショッパー」、SMOT の時点では「ユーザー」と呼んで区別し、顧客の理解を深めている。

ところが、スマートフォンや SNS の普及に伴って、実際に店頭を訪れる前に商品の詳細や口コミなど大量の情報を得て、どの商品を購入するか決める顧客が増えてきた。これをゲータは First の前ということで ZMOT (Zero Moment Of Truth) と名付けて 2011 年に公表した。

従来も広告などによってどんな商品を買うか

見当を付けて来店したと思われるが、インターネット、SNS の普及した現在では、情報の質と量に格段の違いがある。SNS の口コミで評価の高かった、どのメーカーのどんな商品で、どの店舗で販売している、というところまで調べているので、店舗を訪れたときには、他の商品には目もくれずに、一直線にその商品を購入するのである。FMOT はいまだ重要であるが、ZMOT が出現していることを考えると、ネットや SNS に自社が存在しなければ選んでもらえないことになる。消費者の購買意思決定ポイントが多様化しており、企業は商品や企業の姿勢を伝えるために、顧客接点を広げ、オムニチャネル化に向かうことになった。

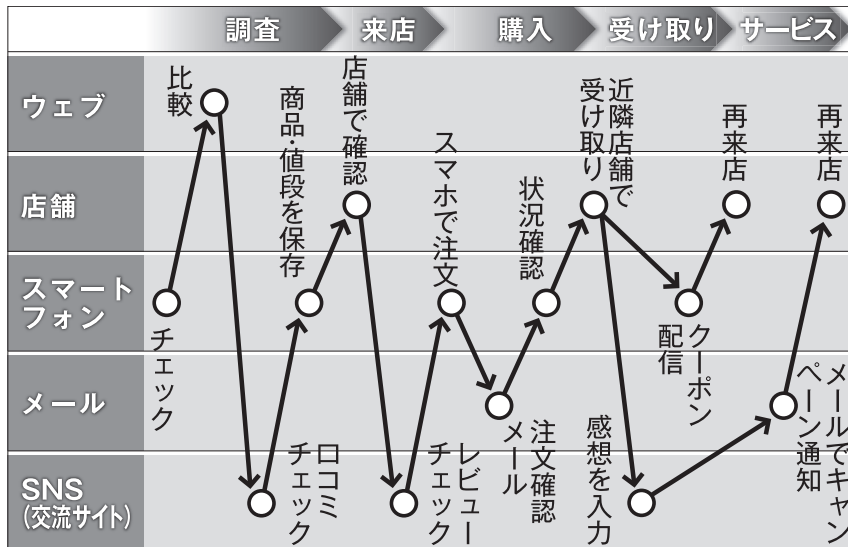
（3）モバイル端末の普及

オムニチャネルを現実には後押しした技術的要因として、近年急速に普及したスマートフォンやタブレット端末などモバイル端末を挙げることができる。先に示した NRF の報告書もモバイル端末の普及に伴う小売業の対応がテーマであったことを思い出してほしい。また、モバイル端末に加え、SNS（交流サイト）の普及は、顧客の購買行動と意識を大きく変えることになった。

例えば、顧客はスマートフォン（スマホ）やウェブで調査、比較検討し、SNS の口コミをチェックした上で商品、値段を保存、来店したら店舗で商品を確認、再び SNS でレビューをチェックした後スマホで注文、メールやスマホで状況確認し、近隣店舗で受け取る、といったように、スマホと SNS を中心に購買プロセスを進行させている（図表 3）。オムニチャネルの「顧客中心」の考え方は、スマホの登場で顧客自ら実行する環境が整ったといえる。

顧客が常時持ち歩くスマホは、顧客接点の長時間化も可能にした。これにより、単純接触効果が高まり、店舗とネットを回遊する消費者の購買金額が、単一チャネルの消費者よりも多くなるという効果を生んだ。モバイル端末の普及は、顧客中心の視点であらゆるチャネルを融合し、使いやすくするというオムニチャネルの考

図表 3 オムニチャネルを活用した顧客の購買行動



出所：「オムニチャネル①小売業、店舗網とネット融合」日経産業新聞，2014.4.7，2面

え方を実現したのである。

3. オムニチャネルの施策

オムニチャネルの施策は、店舗とネットの相互送客、顧客関係管理、顧客経験管理の3段階で高度化する。

(1) 店舗とネットの相互送客（O2O）

オムニチャネルの最初のステップは、店舗とネットで相互送客するO2O（Online to OfflineもしくはOffline to Online）である。ネットから店舗に送客する例としては、店舗で使えるクーポンを配信する、来店ポイントを付与するなどの特典型と、ネットから店舗の在庫が検索できる、店頭受け取りができるなどのサービスドリブン型がある。

一方、店舗からネットに送客する例としては、店頭で気に入った商品のバーコードを読み取って、お気に入りに登録することで、店舗を離れた後でもネット注文しやすくする、店頭でタブレット端末で接客し、ネット注文に誘導するなどがある。

企業によってネットから店舗への送客と、逆

に店舗からネットへの送客のどちらかに軸足が置かれることが多いが、O2Oの進展に伴い、上記の具体的な施策はおおむね利用できるようになる。

O2Oは自社内の店舗とネットで相互送客することで、顧客の利便性やサービスレベルを向上させる取り組みである。しかし、送客後の対応についてはあまり考えられていないため、新規顧客獲得の効果に比べ、顧客定着化の効果（客単価、リピート率向上）は低いといわれている。O2Oの顧客は、P&G社の区分する「ショッパー」に当たると考えられる。そこで、顧客の定着化のために、顧客関係管理が必要になる。

(2) 顧客関係管理（CRM）

顧客関係管理（Customer Relationship Management）とは、個々の顧客、つまり「個客」のニーズを把握し、パーソナライズされたきめ細かい対応を行うことで、長期的に良好な関係を築き、顧客満足度の向上を目指す考え方、または手法である。顧客の過去の購買履歴などを分析して嗜好や行動パターンを明らかにし、それぞれの顧客に合った商品を提案または開発することで、顧客シェア⁸の拡大を目指す。

CRMは新規顧客獲得よりも、既存顧客の囲い込みを目的としている。しかし、上記のO2Oと連動させることで、潜在顧客を発掘し、自社の優良顧客に育て上げていくことができる。

CRMはあくまで商品の購入時に焦点が当てられており、様々なデータが収集、分析される。また、顧客を自社の商品を繰り返し購入する「利用者（ユーザー）」と見ている。しかし、オムニチャネルの考え方では、購入時だけでなく、購入前後が大切であり、顧客は「商品を買う」という体験を楽しむ自社のファンと捉えている。このため、次に述べる顧客経験管理が大事になってくる。

（3）顧客経験管理（CEM）

顧客経験管理（Customer Experience Management）とは、顧客の体験、感情に焦点を当てて、商品の購入前後を含めたタッチポイントで顧客がどう感じるかを重視する。つまり、企業は顧客が商品を認知し、検討・評価、購入、利用を経てファンに至るまでのカスタマージャーニーを管理し、各過程での様々なタッチポイントにおける一連の体験を設計しなければならない。

アップルは商品の開発力やブランドを軸に、コンテンツ配信のiTunesストア、直営店アップルストアなどリアルとネットを融合した販売を行っている。カリフォルニア州パロアルトの直営店でパソコンiMacを修理してもらった人が、その数ヶ月後にネットで購入した別の製品を店頭受け取りにいった際に店員が発した言葉に驚いたという。「ところで、先日点検したiMacはその後いかがですか？」⁹このような体験は感動を生み、顧客の心をつかみ、そのお店やブランドのファンになっていく。

また、エデルマンとシンガーは、カスタマージャーニーの過程で生じる個々のタッチポイントを改善したり、弱点を見つけて修正したりする受け身の対応だけではなく、企業側が道筋を作り、消費者の体験を先導することが必要であると説く¹⁰。従来のジャーニーでは、消費者は

長い時間をかけて商品の検討、評価を行うため、最終的に他社のブランドの購入を決めることがある。新しいジャーニーでは、検討フェーズを圧縮または省略し、「あつという間に自社のロイヤルティループに引き込み、つなぎ止める」能動的な対応へ向かうという。

前述したように、消費者の意思決定ポイントはZMOTシフトが進んでいる。商品の認知、検討・評価段階で自社との関わりを継続したくなるような、個々の顧客に最も合う形で価値ある体験を設計する必要がある。

以上に述べたオムニチャネルの3段階の施策を整理すると、図表4のようになる。

4. 小売業を巡るオムニチャネル競争の現状

4-1 店舗小売のオムニチャネル化

（1）相互送客の進展

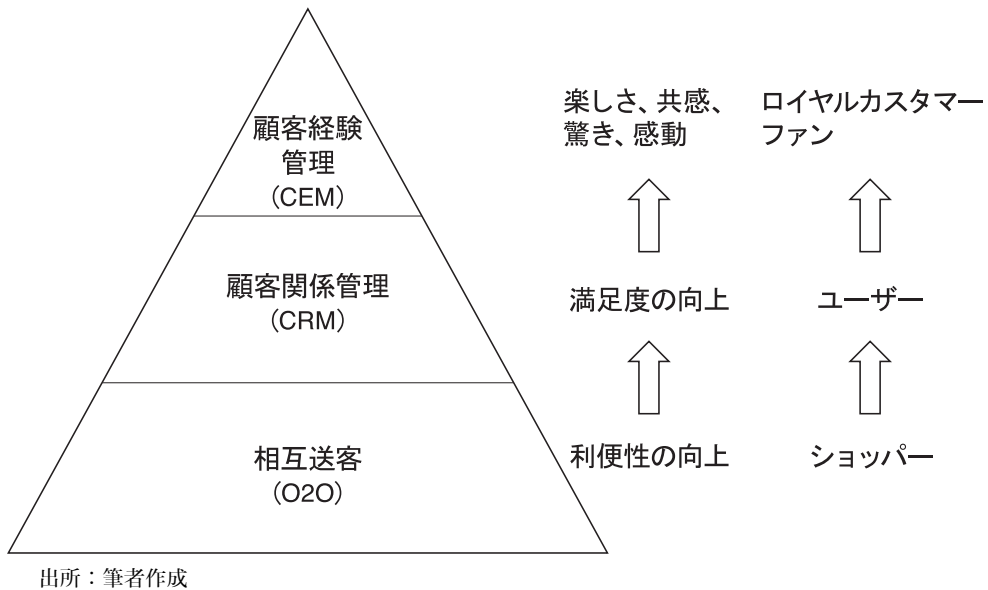
オムニチャネル戦略は、そもそもネット専門に顧客を奪われる危機感を持った店舗小売の防衛策として始まったものである。店舗とネットの相互送客の状況は多様な取り組みが見られている。最も壮大な計画を推進するのがセブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）だ¹¹。

セブン&アイは、2015年11月にグループ企業を横断するショッピングサイト「omni7（オムニセブン）」を開設した。イトーヨーカ堂、そごう・西武、赤ちゃん本舗、ロフト、セブン-イレブン、セブンネットショッピングなど8社の商品約200万品目を扱っており、グループ企業19,000店（うち、セブン-イレブン18,000店）で送料無料で商品の受け取りができる。返品や返金も店頭で受け付ける。

単に買い物の利便性を追求するだけではない。メーカーと共同で新商品の開発や、セブン-イレブンの店頭、またはセブンミールの配達時にタブレット端末で御用聞きを行い、高齢者層を取り込むことも含まれている。

セブン&アイが目指すのは、実店舗であるセブン-イレブンやイトーヨーカ堂などへの送客

図表4 オムニチャネル戦略の3段階の施策



である。店頭での無料受け取りは店舗送客の手段でもある。店舗に来店してもらえれば、ついで買いも期待できる。オムニセブンは取扱量が増えるにつれて、店頭での負担増加や保管スペースの確保など、様々な問題を順次解決していく必要があるが、最優先の課題は各社の商品開発と接客に置かれている。

一方、家具・インテリア専門店チェーン、ニトリ・ホールディングスのオムニチャネル化は、実店舗が主役であるとか、通販 (EC) が脇役であるといった捉え方はしていない。双方のチャネルの相乗効果を生かし、全社の売上を増大することが目的である¹²⁾。

まず EC サイトで注文した商品は約 350 店あるニトリの全店で送料無料で受け取り可能にしている。EC サイトでは店舗ごとに店頭在庫を表示しており、ネットで欲しい商品が見つかった場合、店舗在庫を確認した上で、来店することができる。

また、都心部の小型店など、店舗売り場の関係で商品の種類を揃えることができない場合は、店頭端末またはスマホアプリで、ネット注文もできるようにしている。最近実験的に通販カタログを作成し、クーポンなどの特典を付け

て、カタログに掲載されている商品は EC サイトを始め、電話、専用はがき、実店舗も含め、あらゆるチャネルで購入できるようにした。この結果、自社内の「ショールーミング」と「ウェブルーミング」が増加傾向にある。

靴専門店のエービーシー・マート (ABC マート) は、欠品による機会損失を防ぐために、店舗とネットの在庫を一元管理し、店頭にはない商品はネット通販の在庫から注文できる仕組みを拡大する¹³⁾。上記の家具もそうであるが、靴も色やサイズが多く、在庫もかさばる商品である。品揃えが豊富なネット通販に送客できれば、店舗在庫を減らし、店舗面積も縮小できるため、これまで出店できなかった場所に機動的に出店できるようになる。究極的には試着用のサイズだけ揃えておくショールームストアという店舗形態もありうる。

実際に高島屋ではすでにショールームストアを運営している¹⁴⁾。高島屋では、売り場面積が限られる地方店において、スイーツや婦人雑貨、化粧品などを対象に、普段は店頭では取り扱いのないブランドの商品を展示し、実物を確かめてもらうことで、タブレット端末から通販サイトに送客している。ショールームストアを活用

することで店舗の魅力を高めるとともに、通販サイトの認知度向上や会員獲得につなげる考えである。

（2）購買履歴の把握と活用

顧客の属性や購買履歴などを実店舗とネットで統合して分析し、顧客ごとにきめ細やかな対応を行う CRM 施策を展開する動きもみられる。

「ユニクロ」を展開するファースト・リテイリングは、このところ他社との連携によるオムニチャネル化への動きが激しい¹⁵。2015年6月にはコンサルティング会社のアクセンチュアとIT分野で提携し、ビッグデータの解析や、ITの新サービスを開発すると発表した。ITベンダーではなく、コンサルティング大手と組んだのは、グローバル競争を見据えて、デジタルマーケティングの人材育成を図る狙いがあると考えられる。従来、ECサイトでは購入履歴を取得していたが実店舗では取得していなかった。今後は両チャネルの購買データを取得、分析し、顧客サービスに生かすとともに、製品開発や在庫管理にも活用する予定である。

また、大和ハウス工業とは、東京・有明を始め全国10ヵ所程度の物流センターを構築するための新会社を設立した。

2016年2月にはスマホアプリに新機能を追加し、実店舗に在庫がない場合でも商品を購入し、自宅に配送できるようになった。また2016年4月からはセブン・イレブンと提携し、全国18,000店のセブン・イレブンの店頭でネット注文した商品を受け取ることが可能になり、年内には翌日配送システムも稼働する予定である¹⁶。

これまでファースト・リテイリングは商品分野で東レと高機能素材（ヒートテック）を開発するなどしてきた。しかし、競争の焦点が良い商品だけではなく、商品を購入する体験に移りつつあることを察知し、服を買うという体験自体を変えるオムニチャネル化に舵を切ったのである。

スマホアプリを軸にした顧客データの活用で

先行しているのは、「無印良品」を展開する良品計画である^{17,18}。同社は2013年にスマホアプリ「MUJI passport（ムジ・パスポート）」の提供を開始した。利用者は、店舗で買い物をする際に、同アプリを提示すると購入金額に応じたマイル（ポイント）が付与される。店舗とネットの両方の購買履歴をもとにECサイトで商品をレコメンドしたり、衣服雑貨の購入が多い顧客に衣服雑貨のイベントに招待したりしている。

また、ムジ・パスポートは店舗へのチェックイン、商品の「欲しい」ボタンを押す、コメント投稿することでマイルがもらえる。さらにSNSとも連動している。スマホアプリの機能は単純であるが、購入時だけでなく、購入前後の顧客行動も追跡できることから、店舗にチェックインしても購入に至らなかった場合などを分析し、商品開発などに反映している。

4-2 ネット専業小売のオムニチャネル化

実店舗小売の動きに追随して、ネット専業小売もオムニチャネル化を急いでいる。顧客との接点がネットだけでは顧客満足度向上にも限界が見え始めたからである。

有機野菜など、安全、安心な食品をネット販売するオイシックスは、実店舗3店、ショッピング25店を展開している。出店規模は小さいが、個々の顧客の購入履歴を分析し、店舗で使えるクーポンを配信することで効果を上げている¹⁹。

オイシックスが実店舗展開する目的は、認知度向上と販売促進である。野菜を実際に食べられるコーナーや野菜の鮮度を感じられる冷蔵装置を設置しており、直感的に野菜のおいしさや鮮度を感じてもらえる体験型のコンセプトを打ち出すことで、新たな顧客を掴もうとしている。

ネットに誘導できれば、ショッピングカートに買ってもらいたい商品があらかじめ入っている。不要なものは取り除く仕組みである。お気に入り商品に登録すると毎回カートに入っているという便利な機能もある。検討評価に時間を掛けず、顧客をいきなり自社商品の購入に誘い

込む体験が用意されている。

化粧品情報サイトの「アットコスメ」を運営するアイスタイルは、11店舗を展開している²⁰。店舗では、口コミによる人気ランキング順に商品を陳列し、高級品を含めほとんどの商品を試すことができる。使用後に洗い流す水回り設備もある。実店舗とネットで顧客IDとポイントを統合し、店頭では販売員が購買履歴を見ながら個別にアドバイスを行っている。

アイスタイルはグループ各社との連携を強め、事業領域を化粧品にとどまらず、総合美容サービスに拡大する計画を発表した。スマホ上で口コミ、買い物、サロン予約などができるアプリを提供し、ソリューションを提供する戦略だ。

ネットの巨人、アマゾン・ジャパンもオムニチャンネル化を急ぐ。約1億品目の商品を最短時間で届けるだけでなく、さらに利便性向上を目指してリアル店舗と連携し、ローソン（約12,000店）、ファミリーマート（約12,000店）、ヤマト運輸の全国の営業所（約3,000ヵ所）で商品の受け取りができるようにしている。

また、購買履歴を活用した商品のリコメンド機能に加え、さらに顧客経験を向上させるために、顧客ターゲットや商品ジャンルを絞った取り組みを始めている。学生向けサービスの「アマゾンチューデント」、子供のいる家庭向けの「アマゾンファミリー」、食品や日用品を対象とした「アマゾンパントリー」がそれである。商品の品揃えでは、自社PB商品である「アマゾンベシック」を開発し、有名店のPB商品を集めた「プライベートブランドストア」で売っている。

アメリカでは一部のショッピングセンターや大学にアマゾンの電子ブックリーダーやタブレットを展示し、ネット注文した商品の受け取り拠点を設けるなど、対面接点の構築に乗り出している²¹。アマゾンブックスと名付けられたリアル書店経営の拡大計画も聞かれる²²。店内はくつろげるスペースを設け、アマゾンの自社開発製品のショールームも兼ねる。アメリカでの動向であるが、日本への上陸も遠くはないと

思われる。

4-3 メーカーのオムニチャンネル化

オムニチャンネル競争の新たなプレイヤーとして、メーカーの直販サイトや直営店の設置が目されている。メーカーはすべての自社商品を小売店の棚には置いてもらえないうえに、小売各社が力を入れるPB商品対策という面もあり、自社のブランドを認知、選択してもらうためのチャンネル構築が重要となっている²³。

化粧品の資生堂は自社サイト「Watashi+（ワタシプラス）」を開設し、美容部員によるネット相談を提供して若年層や地方の女性客を開拓している。花王もネット通販で小売店舗では置けない品揃えで顧客の細かい好みに対応し、顧客データを商品開発、販促に活用しようとしている²⁴。

メーカーの直営店では、販売拠点だけでなく、顧客体験向上を追求し、顧客に選ばれるブランドの構築を目的にすることも多い。

a u ケータイの KDDI では、他社との差別化が難しくなるなか、顧客体験向上に注目している²⁵。新しいケータイに興味を持ったときに、まずは a u のホームページで調べ、店頭で使ってみて端末の善し悪しを判断し、購入後、故障したらアフターサービスで店頭に行く、何か分からないことがあればお客様センターに電話する、といった顧客との様々な接点が a u にとってのカスタマージャーニーになる。老若男女、IT リテラシーの高低などが異なる様々な顧客のペルソナを設定して、店舗対応や電話サポートなど色々なシーンを想定し、ネガティブなペインポイントの改善を行っている。

商品開発は、企業主導ではなく、顧客の声に耳を傾けて、ターゲットを絞った商品や料金プランのラインナップを充実させる予定である。また、a u のスマホの魅力をより深く体験するイベントの開催や、長期契約の顧客にポイントを還元するなどの特典を付け、顧客により楽しんでもらえるサービスを展開する。

ソニーもソニーストアを全国に4店舗展開し、ソニー製品の情報を発信したり、購入後の

満足度を高めたりする拠点としている²⁶。製品の持つ本質的価値の訴求に加え、購入前、購入時、購入後のすべてにわたって満足度を高める活動が、顧客体験を高め、ソニーファンを拡大する。特に、既存顧客のファンを増やし、追加購入や買い換え時にソニー製品を選んでもらうことがソニーの存在感を高めることにつながると考えている。

5. オムニチャネル戦略の重要成功要因

5-1 アメリカでの重要課題

日本ではオムニチャネル戦略を採る企業が小売業を中心に増え始めているが、アメリカではすでに当たり前の施策となっている。オムニチャネルという言葉がブームのように話題に上ることはないという。現在アメリカでオムニチャネル成功の重要課題とされているのは、①ネット通販事業の拡大・強化と、②既存店舗網の見直し・縮小の2点である²⁷。単に店舗とネットの融合を果たせば良いのではなく、両者の相乗効果を最大化する試みが粛々と進んでいる。

商品の品揃えと価格による競争は、規模の経済が生かせる業界最大のシェアを持つアマゾンが圧倒的に有利である。特に商品自体で差別化が難しい型番商品、コモディティ商品の購入は、アマゾンを頂点とするネット通販にどんどん流れ込んでいく。

オムニチャネルの成功モデルといわれたメイシーズも、店舗に客が来なければ、オムニチャネルを生かすことができない。同社は2016年1月期に41店の不採算店の閉鎖を決定したが、それに加え、さらに2017年度初めまでに全店舗の約14%に当たる100店の追加閉鎖計画を発表した²⁸。店舗の運営コストを引き下げ、ネット通販の事業に経営資源を振り向ける方針である。

ネット専業との競争は、単にオムニチャネルの仕組みを持つだけでは、持続的に勝ち続けることは難しい。オムニチャネルをどのように運営するかが問われている。

5-2 日本の小売業の重要課題

日本でも早晚、今アメリカで起こっていることが現実になるだろう。前述の通り、各社のオムニチャネルの施策は方向性やレベルが異なっているが、顧客に選ばれる小売企業になるためには共通の課題も多い。以下に整理してみたい。

(1) 顧客ターゲットの明確化と経験価値向上

オムニチャネルで一番大切なことは、顧客をよく知ることである。「顧客中心」とは、自社の顧客は誰なのか、という問いでもある。顧客ターゲットの明確化は競争戦略を立案するうえで出発点となる意思決定である。

自社の顧客ターゲットを明確にした上で、個々の顧客、または同じ顧客でも状況によって色んな顔（ペルソナ）を見せることから、設定したペルソナごとに顧客体験を向上するようなタッチポイントの設計が求められる。

セブン&アイは従来の顧客層に加え、高齢者層をターゲットにして御用聞きという接点を設け、活用しようとしている。一貫した顧客体験を提供するには、カスタマージャーニー全体を見渡した対応を強化していく必要がある。この点、KDDIはカスタマージャーニーを意識した取り組みを始めているが、ペインポイントの改善から積極的に価値ある体験の設計に向かう必要があるだろう。ネット上の経験価値向上では、オイシックスやアイスタイルなどネット専業企業に一日の長がある。なお、アマゾン・ジャパンも学生やファミリーなど顧客ターゲットを絞ったサービスを始めており、経験価値向上を意識していると思われる。

オムニチャネルの推進を図るうえでは、最初に自社の顧客ターゲットを明確に設定し、どのような経験価値を提供するか設計していく必要がある。

(2) 商品や店舗の魅力向上

オムニチャネルは自社の商品や店舗に顧客がコンタクトする手段である。しかし、オムニチャネルの完成度だけで顧客は商品を買うわけではない。オムニチャネル化が進めば進むほど、顧

顧客は商品や店舗へのアクセスが容易になる。顧客は自分の欲しい商品があるお店や、すぐれた接客をしてくれるお店には頻繁にコンタクトを取るだろうが、そうでないお店は見向きもしなくなるだろう。

ここに気づいた各社は、チャネルの整備とともに、魅力ある商品や店舗づくりに力を入れ始めている。

セブン&アイは、オムニセブン用のPB商品の開発などグループ各社の商品開発を最優先の課題としている。SPA（製造小売）業態のニトリ、ユニクロ、ABC マートは独自の商品で熱心なファンをつくり出している。

資生堂、花王、auやソニーはメーカーとして商品開発力を生かすことができる。商品の品揃えと価格で優位に立つアマゾンでさえ、PB商品の開発と、他社のPB商品の販売を行うことで、差別化・同質化競争を仕掛けてきた。

また、店舗の魅力向上としては、オイシックスやアイスタイルは体験型店舗を目指しており、高島屋はショールームストアを展開し、商品の品揃えと現物確認、接客相談などを組み合わせた新しい店舗スタイルを提案する。

顧客経験価値とは、商品の性能や品質を超えた、商品を買うという経験に価値があるという考え方であるが、オムニチャネル競争は、商品や店舗の魅力は何かという小売の原点を問う競争に回帰したようである。

(3) フルフィルメントの合理化

自宅でも店舗でも、いつでもどこでも商品を受け取れるようにするためには、フルフィルメントの合理化は避けて通れない課題である。オムニチャネル戦略を進めるアメリカの大手チェーンを対象とした調査結果が最近発表され、オンラインの売上拡大の影響で、収益が低下していることが明らかになった。主な原因はオンライン向けフルフィルメントコストである²⁹。日本でも事情は同じであろう。

小売業、特に食品は粗利益率が低く、フルフィルメント経費が利益を圧迫する。送料の有料化もアマゾンが始めた一定の購入金額以上は

送料無料が定着しており、有料化は顧客の抵抗感が大きい。したがって、物流、倉庫オペレーションの作業改善や自動化などに加え、店舗のフルフィルメント化、ロッカーや宅配BOXの設置など、コスト低減の努力が続けられている。店舗のフルフィルメント化としては、店舗内に商品出荷、保管用の施設を持つダークフロアやネット販売専用施設のダークストアの取り組みがある。ネットで注文してもらい、店舗や、専用ロッカーまたは宅配BOXで受け取るクリック＆コレクト（Click & Collect）と呼ばれる方法も進んでいる³⁰。

また上述した商品や店舗の魅力向上はフルフィルメントコスト削減にも効果的である。例えば、PB商品など価格競争を回避する商品政策は安売りを避け、フルフィルメントの経費を捻出する上でも有効な施策と思われる。

また、販売在庫をもたないショールームストアは、商品をセンター倉庫で集中管理し、最適ルートで配送することから、フルフィルメントコストの低減に寄与できる³¹。

日本でショールームストアがすぐに広がるとは思えないが、アメリカでは成功事例が出てきている³²。ショールームストアは出店コストが低く、出店スピードや、収益性も高いことから、フルフィルメント問題が顕在化するのに伴い、普及、浸透していくことが考えられる。

このように、フルフィルメントの合理化は、単にオペレーションの効率化だけではなく、商品構成、店舗形態を含め、多面的なアプローチが必要になるといえる。

(4) 社内組織体制の見直し

従来の社内組織体制は、店舗、通販、ネットなどチャネルごとに担当部門があり、縦割りで編成されることが多かった。各部門の戦略に基づいてIT部門がそれぞれのシステムを構築していた。

しかし、顧客にシームレスなチャネル活用の体験を提供するためには、社内組織も統合し、顧客接点での対応を連携させる必要がある。単に顧客や在庫データの一元管理という段階を超

えて、顧客にどういった体験をしてほしいか、という観点から、カスタマージャーニーをスムーズに実現する組織体制づくりが急がれる。物流投資やIT投資などハード面の整備も大変であるが、既存の組織構造の見直しや従業員の意識改革などソフト面の改革は一段と難しさが増す。

組織改革の一例を図表5に示す³³。CMO（マーケティング担当役員）が率いるマーケティング統括組織が、IT部門の支援を受けながら、すべてのチャネルを考慮した戦略を立案する。マーケティング統括組織とIT部門は相互に緊密な連携をとって、各部門のシステム統合を実現するのが望まれる。

また、従業員の人事評価についてもよく指摘される重要な問題である。店舗とネットで相互送客した場合、送り出した側の従業員が評価されなければ、オムニチャネルの仕組みを生かすことはできない。ネットから店舗に送客した場合は実店舗の売上に計上する、ネットと店舗でダブルカウントするなど、また店舗からネットに送客した場合は、店舗の売上とする、ネットの売上に計上するが、社員コードを打ち込ん

で評価する、などがある³⁴。

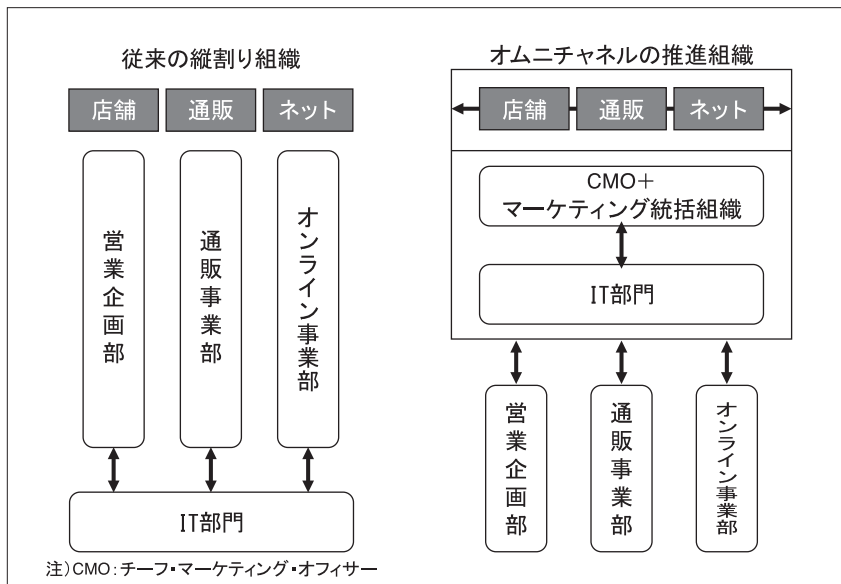
オムニチャネルを推進するためには、従業員の正しい評価は不可欠であり、各社ともオムニチャネルの方針を踏まえ、試行錯誤が続けられている。最終的な目的は、全社の売上げを最大化し、同時に従業員のモチベーションを向上させるような仕組みや評価制度を確立することである。

（5）デジタルポイントの活用

個々の顧客のニーズに合った経験価値を提供するために、販売員が過去の購買履歴を参照しながら丁寧に接客するというのは基本であり、その重要性は今後とも不変である。しかし、顧客経験価値向上のためには、すべてのタッチポイントでパーソナライズされた対応をすることが重要であり、デジタルポイントの活用を強化する必要がある³⁵。

スマホやSNSの普及に伴い、購入前後を含め大量の顧客データ、すなわちビッグデータが収集できるようになった。店舗内でもセンシング技術（いわゆるIoT技術）を応用して、購入時のPOSデータだけでなく、購入に至るま

図表5 オムニチャネルの組織体制



出所：中村博之『「オムニチャネル」活用による顧客接点の再構築に向けて』知的資産創造, 2013.5, p.38 より一部修正。

での顧客行動データが収集できる。これらの様々な接点でのデータを統合して管理し、企業の採るべき望ましい行動の候補を提案するDMP（Data Management Platform）技術が利用可能である。DMPと連動する形で、個々の顧客に対する最適な広告やメール配信などの実行、検証を自動化する、マーケティング・オートメーションを活用するところも増えている。

また、化粧品やファッションの分野では、色違いの服やメークを画面上で簡単に試せるバーチャル技術が利用できる³⁶。利用者がどのような配色を試したかは、記録しておいて次の接客に生かすことができる。

顧客経験の向上を実践するうえでは、個々の顧客の要望や行動に向き合う必要性があり、顧客に負担をかけずにデータ収集できるデジタルポイントの活用と、収集されたデータを効率的、効果的に分析する各種ツールの導入は、もはや不可欠となっている³⁷。

(6) 消費者の変化への対応

消費者の購買行動について、気になる調査結果が発表された。アクセンチュアが2015年に世界33カ国の約25,000人を対象に、11のサービスの消費行動についてアンケート調査を行った結果、先進国では消費者が無関心化している実態が明らかにされた³⁸。

日本やアメリカの消費者は、製品・サービスへの執着をなくしており、「製品、サービスについて購入前によく検討をしますか？」という質問に、「検討しない」が日本は58%、アメリカは51%となり、「購入している製品・サービスに興味・関心がありますか？」という質問にも「ない」が日本は62%、アメリカは67%となり、否定的な回答が多かった。ただし、11のサービスのうち、消費財小売については、日本はそれぞれ47%、53%であり、半々といった状況である。つまり、関心層（こだわり層）と無関心層に2極化しているともいえる。

また「過去1年間に、企業の応対で不快な経験をした際に他社に乗り換えた、または乗り換えを経験しましたか？」という質問で、日本

は「はい」と答えた割合が検討・購入段階では41%、カスタマー・サポート段階では24%、アメリカはそれぞれ54%と37%と低くなっていた。

つまり、日本やアメリカでは事前に商品の下調べをせず、購入している商品への興味、関心も低く、不快な思いをしても他社に乗り換ええない、という消費者像が明らかにされた。かつて消費者は、店頭に並んだ商品から自分の欲求に近いものを選んでいたが（FMOT）、店頭に足を運ぶ前に下調べをして事前に購入する商品を決めるようになり（ZMOT）、今回の調査では、下調べも比較・検討も放棄し、自分の欲求も定かではない（NMOT：No Moment of Truth）³⁹というように変化してきている。

先進国では得られる情報が多すぎて分からない、どれを選んでも大して変わらない、ということから、商品への執着心が薄れる心理が生まれると分析されている。

こうなると、最初の顧客接点の設計が非常に大切になる。カスタマージャーニーのファーストコンタクトで顧客を自社に引き込む体験をいかに用意できるかが、無関心な顧客層へのアプローチになる。

実は、上記の消費者調査では、オムニチャネルの利用状況についても調査されている。日本もアメリカも消費者は商品の検討、購入、利用段階にわたってデジタルとリアルを問わず、様々なチャネルを利用していた。つまり、消費者は無関心とはいっても企業との接点を遮断したわけではなく、様々な接点にコンタクトしているのである。企業は顧客を深く分析し、多様な接点を生かして無関心な消費者にどう向き合うか、具体的な施策が求められている。

おわりに

本稿ではオムニチャネルの定義、施策などを明確にした上で、日本の小売業を中心にオムニチャネル戦略の現状と今後の重要課題について検討したものである。アメリカで先行したオムニチャネルの動きは日本にも波及し、店舗小売

のネット進出と、ネット小売の実店舗設置という形で、それぞれ特色を生かした競争が本格化している。メーカーのオムニチャネル化も競争要因としては今後さらに影響力が大きくなる。

オムニチャネル戦略は単にチャネル戦略ではなく、顧客中心の立場から顧客経験価値向上を図る顧客戦略である。ネット消費の拡大が続くなか、顧客に選ばれる企業になるためには、どのような顧客対応が必要か、に対する一つの答えとなるであろう。

アメリカでのオムニチャネル戦略は、すでに転換期を迎えているようにも見える。そこにちらつくのは、ネットの巨人、アマゾンの影である。日本のオムニチャネル化はまだ始まったばかりであるが、店舗とネットの全体の生産性向上を課題とした取り組みなど、先例に学ぶことは重要である。

アップルストアがまもなく「ストア」の名称を削除し、「アップル+場所名」の形式に改められる⁴⁰。この名称変更はささいなことに思えるが、重大な意味がある。つまり、アップルは、実店舗を単に商品を購入する「ストア」ではなく、顧客が様々な体験をし、ファンが共に集う場所に変えようとしている。

インターネットやスマホが普及した今日では、商品は店舗でなくても、ネットで簡単に買える。実店舗のあり方は根本的な方針転換を迫られている。この転換をうまく乗り切った企業が顧客との深い関係を築き、オムニチャネルを成功に導くのであろう。顧客を楽しませ、驚きや感動を与えることができる企業だけが生き残る。

オムニチャネル戦略は、業種・業態を問わず企業にとって正しい選択であるならば、自社の強みを生かし、いかに顧客に面白味を感じてもらうか、既存の枠組みにとらわれず、新たな挑戦をする必要がある。

注

- 1 NRF Mobile Retail Initiative, Mobile Retailing Blueprint v2.0.0, 2011.1. <http://www.nacs.org/portals/NACS/Uploaded_Documents/PDF/ToolsResources/BS/Mobile_Retailing_Blueprint.pdf>

- 2 シュミット『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000。
- 3 eMarketer 社調査, 2014.4。
- 4 「米流通再編アマゾン震源」, 日本経済新聞 2015.2.7, 15 面。
- 5 経済産業省「商業動態統計調査」2016。
- 6 経済産業省「平成 27 年 (2015 年) 度 我が国経済社会の情報化・サービス化に係わる基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)」2016.6。なお、内訳は物販系分野 7 兆 2,398 億円, サービス系分野 4 兆 9,014 億円, デジタル系分野 1 兆 6,334 億円である。
- 7 eMarketer 社調査, 2014.12。
- 8 顧客が購入した特定の商品カテゴリーのうち、自社商品が占める割合のこと。
- 9 「よくわかる オムニチャネル③」日経産業新聞, 2014.4.9, 2 面。
- 10 エデルマン, シンガー「『顧客体験』はプロダクトに勝る」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2016.6。
- 11 石橋忠子「世界初の壮大な試みが浮き彫りにした定着までの道程」激流, 2016.4。
- 12 「IT 白書ケーススタディ③ニトリ HD」ダイヤモンド・チェーンストア, 2016.3。
- 13 「ABC マート 店頭でネット注文拡大」日本経済新聞夕刊, 2014.3.11, 1 面。
- 14 「高島屋オムニチャネル戦略の成果は? (上) (下)」通販新聞, 2016.5.26, 4 面, 2016.6.2, 4 面。
- 15 「EC 専業の急伸に対応するリアル企業のオムニ戦略」激流, 2016.9。
- 16 セブン-イレブンは、現在グループ外の企業と連携しているのはファースト・リテリングだけである。セブン-イレブンにとっては、手数料収入やついでで買い効果、ファースト・リテリングにとっては商品受取窓口が全国に広がるということで双方にメリットがあり、業績が好調な両社の提携は強者連合といわれる。
- 17 「押し寄せるオムニの波第 1 回 小売大手がオムニ本格始動」日本流通産業新聞, 2015.10.1, 1 面。
- 18 「オムニチャネル最前線 小売大手が本格展開を開始」日本ネット経済新聞, 2015.9.3, 1 面。
- 19 「戦略ネット Biz オイシックス, オムニに挑

- 戦」日経MJ, 2016.4.20, 7面。
- 20 「IT 白書ケーススタディ②アイスタイル」ダイヤモンド・チェーンストア, 2016.3。
- 21 松村太郎「オンラインだけの顧客満足追求が限界を迎えた」激流, 2016.4。
- 22 「米アマゾン, 書店を展開」日本経済新聞夕刊, 2016.8.27, 3面。
- 23 「メーカー直販店なぜ相次ぐ? 消費者と接点, 限定品軸に」日経MJ, 2015.9.18, 3面。
- 24 「花王, 化粧品もネット通販」日本経済新聞, 2016.2.20, 13面。
- 25 「『CX って何?』KDDI 菅 CXO に聞く」ケータイ Watch, 2016.7.27。
- 26 「ソニーストア, 顧客をファンに変える拠点に」日本経済新聞電子版セクション, 2016.6.8。
- 27 平山幸江「進化する EC 米国編」販売革新, 2016.6。
- 28 「米メーシーズ, 100 店閉鎖」日本経済新聞夕刊, 2016.8.12, 3面。
- 29 HRC アドバイザリー社調査, 2016。
- 30 日本では宅配の約 2 割が不在による再配達といわれ, 配送コストを引き上げている。クリック&コレクトがさらに普及すれば, 顧客は配送料負担, 自宅待機の必要がない, 自宅を知られない, というメリットがあり, 事業者は再配達によるコスト上昇が抑えられるというメリットがある。
- 31 小島健輔「特別企画ストア大変革 在庫の呪縛を脱してオムニチャネル拠点に変貌せよ」販売革新, 2015.12。
- 32 メンズブランドのオンラインショップを展開する Bonobos や, メガネのオンラインショップを展開する WarbyParker は, 試着のみの実店舗を出店して成功している。ネット専業がオムニチャネル化を図る場合, ショールームストアは相性がいいかもしい。
- 33 中村博之「『オムニチャネル』活用による顧客接点の再構築に向けて」知的資産創造, 2013.5。
- 34 良品計画など店舗を主体としたオムニチャネル化を進める企業は, ネット注文して店舗で受け取った場合, 店舗の売上げとする場合が多い。また, カメラのキタムラのように, 店舗とネットでダブルカウントする場合もある。店舗でタブレット端末で接客してネット送客した場合は, 店員コードを打ち込むことで個々の店員を評価することができる。しかし, 顧客が店舗を離れた後でネット注文した場合は, 顧客に店員コードを入力してもらうなどの工夫をしないと店員の評価は難しい。
- 35 「IT で“わくわく感”を演出『顧客経験価値』向上のポイント」日経コンピュータ, 2013.10。
- 36 ユナイテッドアローズ, 青山商事, メガネの JINS などがバーチャル試着のアプリを導入している。例えば JINS では, 自分で顔を動画撮影すると 3D 画像が作成されるスマホ専用アプリを投入し, JINS オンラインショップの約 2,000 種類のメガネを試着可能にしている。視力の弱い人にとっては, 店頭でレンズのないメガネを試着するよりもむしろ便利とも考えられる。さらにメガネの連続試着機能により, 意外に似合うメガネを発見する購買体験もつくり出している。
- 37 個人の好みや行動に合った, パーソナライズされた情報の提供を好ましいと思う人もいれば, 不気味に思う人もいる。個人情報に対する感覚は人や年代によって異なるので配慮が必要である。
- 38 「日本の消費者は『無関心化』している? アクセンチュアが語る衝撃の調査結果とその対処法とは」 <<http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2016/08/08/23475>>
- 39 NMOT とは筆者の命名である。
- 40 「『アップルストア』がまもなく消滅 改称に隠された戦略とは」Forbes JAPAN, 2016.8.27。