

## スマートストア、オフラインとオンラインの融合（OMO）オムニチャネルによるマーケティング

TAcc+ スタートアップ分析チーム

デジタル革命によってオンライン（Online）のバーチャル世界が創造された結果、オフライン（Offline）のリアル世界から多くの人々がこぞってその新たな世界にアクセスし、そこで新たなビジネスチャンスを生み出したり、リアル世界のビジネスチャンスをオンラインの世界に複製したりしている。さらには、オンラインで創造された新たなビジネスチャンスをリアル世界に回帰させる動きも出始めており、O2O（Online To Offline）の概念は盛んに取り上げられるようになった。今日では、人々はすでにオンラインとオフラインの世界で同時に生活することに慣れており、両者の境界もだんだんと曖昧なものとなっている。世界は人々の行為に伴って変容し、自然な流れとしてバーチャルとリアルの融合へと歩を進めており、その結果、OMO（Online Merge Offline）は、現在の主流な概念となっている。OMOの概念を実際の小売業において実践する方法がオムニチャネルであり、それによって、新たなトレンドである、よりスマートな小売への変革も牽引されている。

「現在の経済構造は、2つの強大な力—テクノロジーとグローバリゼーションによって形作られている。」

マーケティングの父と評される、米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院の名誉教授フィリップ・コトラ（Philip Kotler）氏は、マーケティングの行く末について、一言で言い切った。インターネットおよびグローバル競争の発展に伴って、高効率なデータベースホスト内で実行されるアルゴリズムの方が、顧客自身よりも顧客のことをよく把握するようになっている。

全く新しい小売時代に入った今、すでにリアルの生活とバーチャル世界とに複数の顔を有している顧客に対して、企業がどのように接触し、やり取りし、さらにはペインポイントおよびニーズを見出した上で、適切な方法で製品／サービスを提供して、顧客が抱える問題を解決し、かつ利益と価値を実現するかが、業界の注目点となっている。そして、オフラインとオンラインの融合（OMO）技術を身につけ、グローバルな視野構造を備えた企業が、徐々に形成される新世代の顧客獲得および競争関係の中で機先を制し、難攻不落の堀を構築することになる。

### 経験則からデータ追跡へ、製品販売から消費者体験へと推移するデジタルマーケティング

マーケティング概念の考え方の変遷を探ると、マーケティングの業態の分裂と変化の経緯が見えてくる。マーケティング 1.0（Marketing 1.0）時代、市場は、製品を中心に置いた低価格製造かつ大量販売指向であり、「どのようにして売るか」が重視されていた。マーケティング 2.0（Marketing 2.0）時代、企業は競合相手との差別化を追求し、顧客ニーズに合わせて「顧客中心」主義へと進化した。

マーケティング 3.0（Marketing 3.0）の時代になると、デジタル化が始まり、広告と製品利便性のほか、価値を重視したマーケティングが行われるようになった。顧客はもはや企業が発信するメッセージを一方的に受け取る立場ではなくなり、自主的にその他の情報を検索し、商品に対する SNS、メディアや親類・友人の評価を参考に、それらを比

較・検討することによって、企業からのメッセージが正確であるか否かを判断するようになった。この時期に O2O マーケティングモデルが確立され、マーケティングと企業との関係は、「商品の人気を維持するための仕組み」や「顧客の購買意欲の喚起」といった価値重視の方向性を構築し、顧客のリーチおよび定着率を強調するマーケティングファンネル型 (Marketing Funnel) へと徐々に変化した。

マーケティング 4.0 (Marketing 4.0) 時代に入ると、顧客が製品/サービス体験を通じて自らの感情的ニーズを満たすようになったため、企業のマーケティングでは顧客体験 (New CX) にいっそうの重点が置かれることになる。例えば、アップル社 (Apple) は、販売データが可視化される競争の激しいコンシューマー・エレクトロニクス製品市場において、アップルファンにアップルとのインタラクションという包括的な知覚体験を提供し、顧客体験の創造、最適化に取り組むことで、スペック面および価格面での競争の発生を回避している。もう 1 つ例を挙げると、スターバックス (Starbucks) は、競争の激しい淹れたてコーヒー市場において、価格と味という究極の価格性能比 (すなわちコストパフォーマンス) での競争を避けており、「スターバックスの空間で時間を過ごすという体験」を顧客に与えることで、顧客の感情的なニーズを満たし、それを徐々に顧客の習慣にさせていくというインタラクティブな手法を活用している。

## オフラインとオンラインの融合・企業が顧客の消費体験を満足させる不可欠要素に

瞬く間に、マーケティング 5.0 (Marketing 5.0) 時代が波のように押し寄せてきており、人工知能、自然言語処理、ロボットなどの擬人化技術、およびセンサー、拡張現実、IoT、ブロックチェーンといった先端技術など、次々に進化するネクストテクノロジー (the next tech) の統合的な運用により、カスタマージャーニー (Customer Journey) 中のあらゆるサービスタッチポイントにおける体験が最適化されている。よりスマートなマーケティングへの変革は、すでにひっそりと顧客の日常生活の中に浸透しており、企業は、これまでオンライン情報を受動的に受け取るのみであった顧客の習慣が、能動的にインターネット上で検索・比較する形へと変化しつつあることを、O2O 推進の経験を通じて目にしている。一方で、オンライン情報の爆発的な増加による注意力の分散や、広告入札の仕組みによる広告費用の増大が継続しているといった要素によって、オンラインでの顧客獲得コストは年々増え続けており、リアル世界でのプロモーションのコストを上回ることさえあり、企業のリアルマーケティングへの投資割合は改めて増加に転じている。

同時に、デジタル化の急速な発展に伴って、企業の内部組織は、オンライン、オフライン業務をどのように統合するか、および業績の重複や競合をどのように判定するかという経営課題に直面しており、トレンドへの対応のために企業内部の統合と最適化が急がれる状態となっている。外部環境が科学技術とともに日々進歩する中、ソーシャルソフトウェアは AI、Big Data によって、また実店舗は IoT などのデジタル技術を利用して、大量の顧客消費データを収集している。さらには、バックエンドでのノーコード/ローコード開発プラットフォームの普及も相まって、現在では世界中、デジタル環境の存在しない場所はない。顧客の身分がリアルとバーチャルとの間で相互に認証および変換されていることで、顧客のカスタマージャーニーの質的な変化も促進されている。

オフラインとオンラインの融合という概念の小売業への浸透を受けて、現在企業側は、消費習慣の変化への対応のため、積極的にオムニチャネル (Omnichannel) を展開し、それによって顧客の消費の軌跡を完全に把握しようとしており、その上で良好な体験のカスタマージャーニーをデザインすることが、現在の小売チャネル業界における模索と発展のための重要課題となっている。オンラインとオフラインの行き来に顧客が慣れて

くるのに伴って、OMOは徐々に各業界における基本的な経営形態となるはずであり、それによって小売業のオムニチャネル化も推進されることになる。CB Insightsのビジネス研究では、ブランドと小売業者が直面する5つの課題が指摘されている。

- デジタル能力の向上
- 電子商取引事業の収益能力の向上
- オムニチャネルストアの始動
- より柔軟かつ効率的なサプライチェーンの構築
- 労働力不足および労働力コスト上昇問題の解決

小売業者がOMOのトレンドの下でオムニチャネル経営を展開するにあたっては、テクノロジーを通じて上記5点の目標を達成する方法を考え、新たな競争優位性を生み出すべきである。収集した顧客情報に基づき、行動記録、ラベリング、ターゲット設定、囲い込みを行うことによって、コンバージョン率の向上とリマーケティングを促進するとともに、カスタマージャーニーデザインを最適化し続け、カスタマーサクセス（Customer Success）を支援することが、企業の収益能力の再成長の新たな原動力となる。

以下では、米国のウォルマート（Walmart）とアマゾン（Amazon）という小売業界の雄2社を例にとって、小売業がO2OからOMOを経た後、オムニチャネルの経営シナリオの下でビジネスチャンスを開拓し続ける方法を分析し、小売業のデジタル・トランスフォーメーションおよび関連するスタートアップ企業の製品/サービス開発のための参考として示す。

## 事例：ウォルマートの新戦略「Walmart+会員サービス」

「当社は、一流のストアやコミュニティを運営し、米国でのWalmart+やInHome会員サービスといった、シームレスな集配体験を提供することで、販売機会を獲得している。」

——ウォルマート CEO マクミラン

アマゾン（Amazon）プラットフォームなど勢いのある競合他社を相手取っても、ウォルマートが現在のグローバル小売業界における雄であることに疑問の余地はない。経済誌「Fortune」の分析によれば、ウォルマートは、ディスカウントと卸売に重点を置いた初の百貨店を1962年にアーカンソー州にオープンして以来、オフラインからオンラインへのO2Oモデルチェンジを経て、さらにはOMOを推進してオムニチャネル経営へと移行することにより、2021年時点で、すでに「スケールメリットを極限まで体現するオムニチャネル小売プラットフォームプロバイダ」への変化を遂げていた。表1には、同社の小売分野における業務内容には小売実店舗、電子商取引および会員制倉庫型店舗が含まれること、サービス対象が一般消費者、中小規模店舗での卸売から企業連携にまで及んでいること、世界のトップ500企業の栄誉を安定的に獲得し続けていることが示されている。

表1 ウォルマートおよびアマゾンの、実店舗およびオンラインストアから  
OMO 推進によるオムニチャネル経営への移行の経緯

ウォルマート (Walmart)	年	アマゾン (Amazon)
Sam Walton がウォルマートを創業	1962	
	1994	Jeff Bezos がオンライン書店アマゾン を創業
全米 50 州に 1,995 店舗を開設	1995	
	1998	書籍以外の各種商品の販売を開始
	1999	サードパーティ販売者向けのプラッ トフォームサービスを開始
	2005	米国で会員向けの無料 2 日配送サー ビスを開始
	2006	サードパーティ販売者向けに配送サー ビスを開始
オンライン購入商品の店頭受取サー ビスを開始	2007	
サードパーティ販売者と連携してオ ンライン取引プラットフォームの運 営を開始	2009	
	2015	初のプライムデー開催
◆電子商取引ブランドおよびプラッ トフォームの積極的な買収を開始 ◆モバイル端末用「Walmart Pay」を 開始	2016	
オンライン顧客向けの無料 2 日配送 サービスを開始	2017	スーパーマーケット「Whole Foods」 を買収

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ サードパーティ販売者向けに配送サービスを開始</li> <li>◆ オンライン取引プラットフォームのサードパーティ販売者を拡充</li> <li>◆ オムニチャネルでの複数日にわたるブラックフライデーキャンペーンを初めて開催</li> </ul>	2020	新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延を受け、電子商取引の業績が急上昇
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取引プラットフォームを国外のサードパーティ販売者に開放</li> <li>◆ ホワイトラベル配送サービス「Golocal」を開始</li> <li>◆ 小売メディアプラットフォームを「Walmart Connect」に改名</li> </ul>	2021	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取引プラットフォームにおけるサードパーティ販売者が前年比 60%増加</li> <li>◆ 2022 年純売上高\$151.4B</li> <li>◆ サブスクリプションによる売上高が 1.5B に到達</li> <li>◆ 提携サードパーティ販売者数 15 万</li> <li>◆ 米国内の小売実店舗 3,335 店</li> <li>◆ 世界第 1 位の企業 (10 年連続)</li> </ul>	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 初のアパレル実店舗を開設</li> <li>◆ ストア分析サービスを開始、広告サービスを小売実店舗に拡大</li> <li>◆ 2022 年純売上高\$121.2B</li> <li>◆ サブスクリプションによる売上高が 8.7B に到達</li> <li>◆ 提携サードパーティ販売者数 630 万</li> <li>◆ 米国内の小売実店舗 570 店</li> <li>◆ 世界第 4 位の企業</li> </ul>

出典：Jungle Scout

ウォルマートの「オムニチャネル小売プラットフォームプロバイダ」と「サブスクリプション会員」へのビジネスモデルチェンジは、オフラインからオムニチャネルへの拡張の機会と課題を示している。中小規模の小売業者を支援するために自社の電子商取引技術とシステムを提供するという成長戦略においても、「最大規模の小売プラットフォームの構築」という中核的価値に焦点が当てられており、ウォルマートならではの OMO ソリューションの確立が続けられている。

オフラインとオンラインの融合という消費者習慣の変遷を目の当たりにしたウォルマートは、「消費者の日常生活をより包括的にカバーし、顧客のニーズに寄り添う」構造を採用し、より多くのタッチポイントで顧客のニーズに応え、カスタマーサクセスを支援するとともに、顧客体験の強化を続けることでカスタマーロイヤルティ (Customer Loyalty) の向上を図っている。ウォルマート成立当初のバリュープロポジション「数マイル以内で最も手頃な日用消耗品の卸売サービスを顧客に提供する」を振り返ると、こ

これは同社の OMO 戦略において、依然として創業時の初心に立ち返り、顧客の期待に応える体験を提供しなければならないということを意味している。

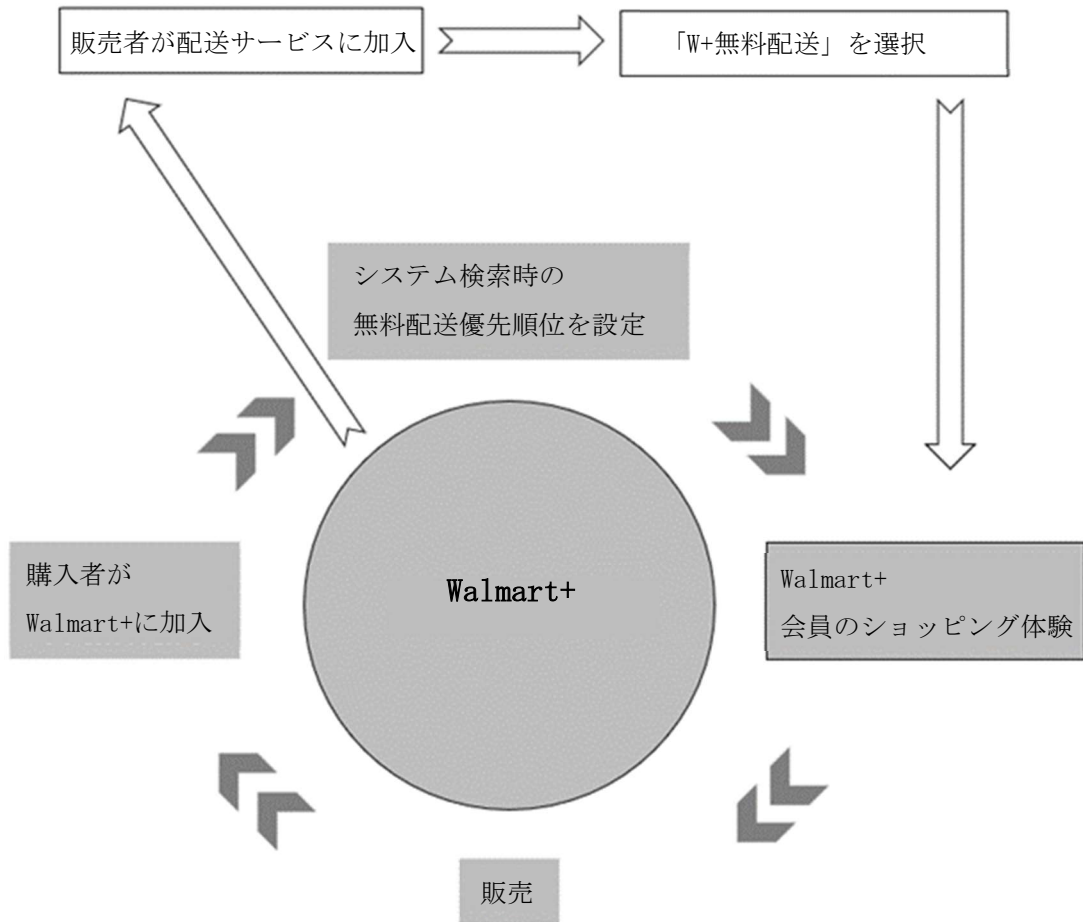


図1 Walmart+ OMO ビジネス戦略モデル (Flywheel)

出典：Marketplace Plus

2023年1月時点で、ウォルマートは全世界に10,623店の小売店を有している。2022年の売上高は6,112.89億米ドルに達し、前年比6.73%の増加となった。新型コロナウイルス感染症の蔓延期間中に徐々に成熟したオムニチャネルモデルでは、「サブスクリプション型会員制度、オンライン購入商品の店頭受取、カーブサイドピックアップ（Curbside Pickup）、自宅配送」の組み合わせによってオフラインとオンラインを融合させた消費シナリオが実現され、電子商取引および実店舗での販売量および売上高の上昇につながった。また、自社の電子商取引技術を他の中小規模の小売業者に提供し始めたことによって、同社のオムニチャネル構造は発展および拡大した。

2022年のビジネスレポートによると、米国におけるウォルマート電子商取引の年間売上高は11.98%増加し、急速な成長を維持しているが、そのうちサブスクリプションサービスはすでに3,200万のユーザーを獲得している。このサービスの費用は年額98米ドルまたは月額12.95米ドルであり、35米ドル以上の注文で無制限の無料配送サービスを受けることができる。この「サブスクリプション制度」もウォルマートの発展の重要な方向性となっている。

## OMO 概念を小売業で実践するオムニチャネル。顧客の成功を支えるために、業界経営者のデジタル・トランスフォーメーションとスタートアップチームにできること。

オムニチャネルは、オンラインとオフラインの業務を分離するという従来の考え方を打ち破り、消費者の購買意欲促進に  $1+1=2$  以上の相乗効果を生み出すものである。顧客はもはや購入の場をオフラインまたはオンラインに制限されることがなくなり、顧客のための良質な製品／サービス体験をいち早く見出し提供するために、これまではソフトウェア UI/UX の範囲に限定されていたサービスデザイン (Service Design) も、カスタマージャーニーのデザインおよび企画においていっそう重要な役割を果たすことになる。また、バーチャルとリアルの間を行き来するユーザーの習慣を考慮すれば、顧客のオムニチャネルにおける行動の軌跡を日頃から継続的にフォローし把握することは、すでに必須である。

このほか、単純なラベリングやデータによる思考から脱却し、顧客の輪郭や姿を「心」で感じて創造力を発揮することが、顧客体験の最適化とニーズの創造には有用である。業界経営者、ブランド業者またはテクノロジーに基づく小売の展開を推進するスタートアップチームにとっては、どのようにしてデータおよびラベリングに基づく経営体制を確立し、創造性および人間性に基づくインタラクションを行い、「自分のニーズを見つける」カスタマージャーニーをデザインするかが、オフラインとオンラインの融合を成功させ、オムニチャネルの経営能力を構築するために極めて重要な課題および機会となる。

オフラインとオンラインが融合した状況の下、実体商品とサービスの境界が徐々に曖昧になりつつあり、顧客が徐々に製品の所有権よりも使用权を重視するようになりつつある中、ビジネスモデルは「サブスクリプション型」へと変化している。アップルが開始すると噂されている iPhone サブスクリプション型サービスを例にとると、スマートフォン市場はすでに飽和しており、既存顧客の売上高に対する貢献度はますます高まっている。一方で、製品の耐久性やテクノロジーに対するニーズの臨界点は平衡状態にあり、消費者の機種変更サイクルはすでに以前の 1 年ごとから平均 3 年ごとへと延びており、そのために製品の全体の利益規模が縮小している。この状況を踏まえて精密な計算を行った結果、消費者の機種変更の頻度を上げれば売上高の増加につながることで、製品のサブスクリプション型戦略を採用すれば消費者定着率および期間中の総貢献価値の向上につながる事が分かった。このため、アップルは、従来のハードウェアとソフトウェアサービスプロバイダの境界を取り払って、消費者がオフィシャルサイトや実店舗を自由に行き来できるようにする「アップルサブスクリプション」を開始することで、ハイテクな生活のための良好な体験を提供することができる。

以上の事例から分かるのは、ブランド業者にとって、オフラインとオンラインの融合というトレンドの中で、人間本位のカスタマージャーニーを模索することは、消費者の新たなニーズを刺激し、かつ既存の製品またはサービスに浸透してそのペインポイントを解決する行為であり、そこから生み出されるサブスクリプション型ビジネスモデルは、大きな機会と課題、すなわちより幅広い収益の機会をもたらす、ということである。バーチャルとリアルの境界がない状況では、消費者に対するブランド業者の「即時的なフィードバックと満足度」は、良好な体験を判断するための基本要件であり、ロジスティクスやメンテナンス能力、テクノロジーツールによるサービス体験およびコスト管理の最適化方法も試されることになる。そこには、大きなビジネスチャンスが潜んでいる。

一方で、規制によって厳格な監督と管理を受ける商品は、オフラインとオンラインの融合という傾向の下でボトルネックや課題に直面することになる。例えば、タバコ、アルコール、医薬品など、消費者の身元確認が必要な商品は、必ず規制当局や業者に困難をもたらすことになる。AIoTの応用など、新たな技術革新をどのように活用して、即時的な検知・判断を行い、顧客対応や経営における情報セキュリティを確保するかなどは、いずれも時代の変化に対応する政策の制定や現時点での政府による管理において差し迫ったニーズに応える際に直面するペインポイントである。しかし、将来に目を向けると、さまざまな場面における企業のデジタル・トランスフォーメーションニーズは、OMO時代の台湾のスタートアップチームに多くのビジネスチャンスをもたらすことにもなる。

## 出典：

- NEC Corporation - OMO Solutions that Provide a Unique Shopping Experience for Only Now, Only Here and Only Me. 2020
- CB Insights - The Store Of The Future: What Retail Could Look Like In 2030
- Jungle Scout - Amazon vs Walmart Online Sales - 2022 Ecommerce Report
- CB Insights - Here are the 5 biggest challenges for brands and retailers this year — and the tech that can solve them. 2022
- Walmart - Walmart Releases Q4 and FY22 Earnings. 2022
- Bloomberg - Apple Is Working on a Hardware Subscription Service for iPhones. 2022
- Marketplace plus - Walmart Is Building a Prime-Like Flywheel
- Bloomberg - Why Apple Is Preparing to Let You Subscribe to Your iPhone
- PXGo! 分批取 - 全聯線上購
- 全家便利商店 - 友善食光