



ITロードマップセミナー AUTUMN 2012



野村総合研究所

オムニチャネル・コマース

～すべてのチャネルを考慮した顧客接点の再構築～



2012年11月27日

株式会社野村総合研究所
イノベーション開発部
上級研究員 中村博之

本日の論点

- オムニチャネルとは、マルチチャネルと何が違うのか？
- オムニチャネルの本質的な意味は？
- 役に立つ技術やサービスは出てきているか？
- 企業はどのように取り組むべきなのか？

本日の講演内容

1. オムニチャネル・コマースとは？

2. 各業界での取組み事例と成功要因

3. 関連する技術とサービス

4. 顧客接点の再構築に向けて

本日の講演内容

1. オムニチャネル・コマースとは？

2. 各業界における取組み事例と成功要因

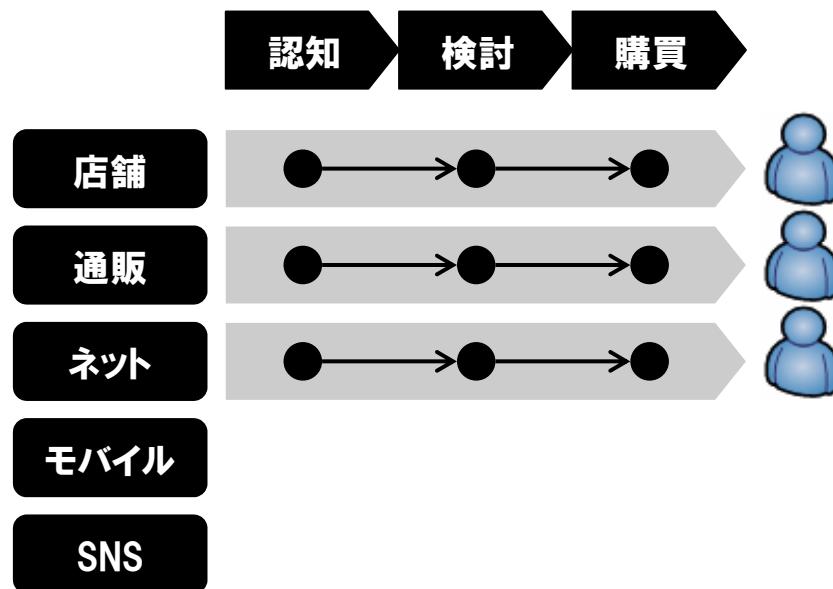
3. 関連する技術とサービス

4. 顧客接点の再構築に向けて

オムニチャネル・コマース

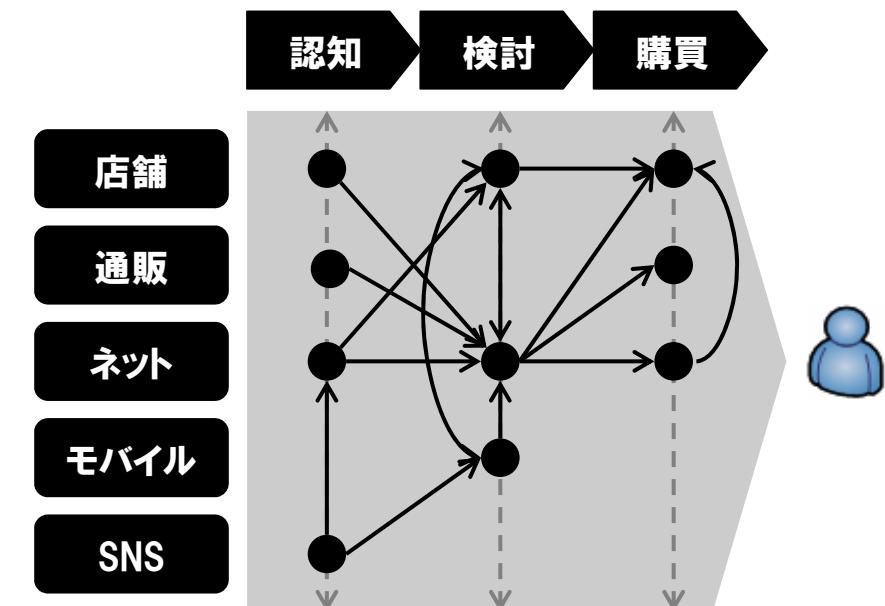
「オムニ」=「すべて」のチャネルを連携させて顧客にアプローチすること

マルチチャネル



複数のチャネルを顧客に合わせて使い分け

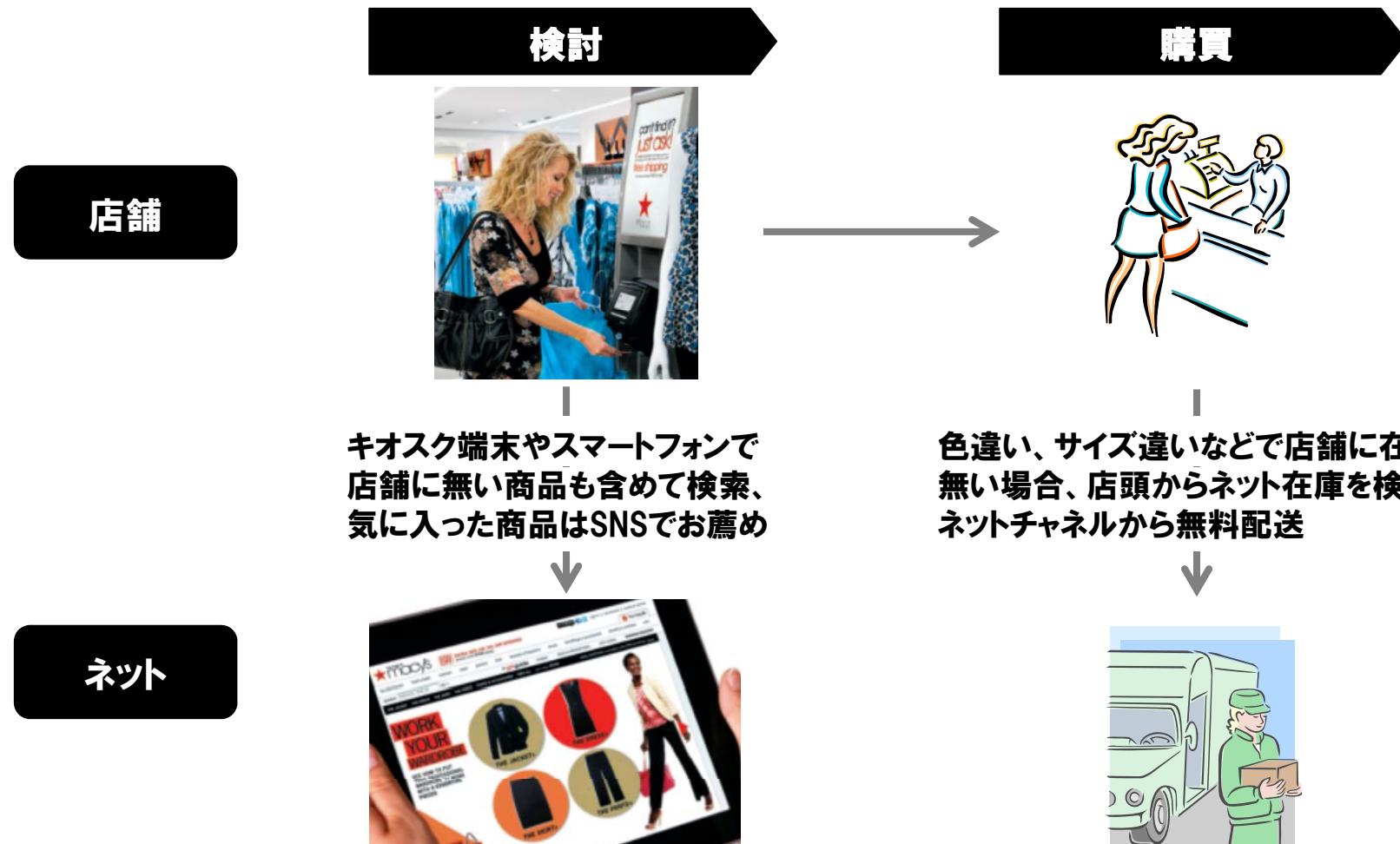
オムニチャネル



顧客を中心にすべてのチャネルを連携
(購買プロセスの各段階でもチャネルを併用)

米Macy'sのCEOは2011年に「オムニチャネル企業を目指す」と宣言

- ネット専業通販の成長で「ショールーム」化が進行したことが背景
- 店舗を持つ強みを模索した結果、店舗とネットの同時併用を促進

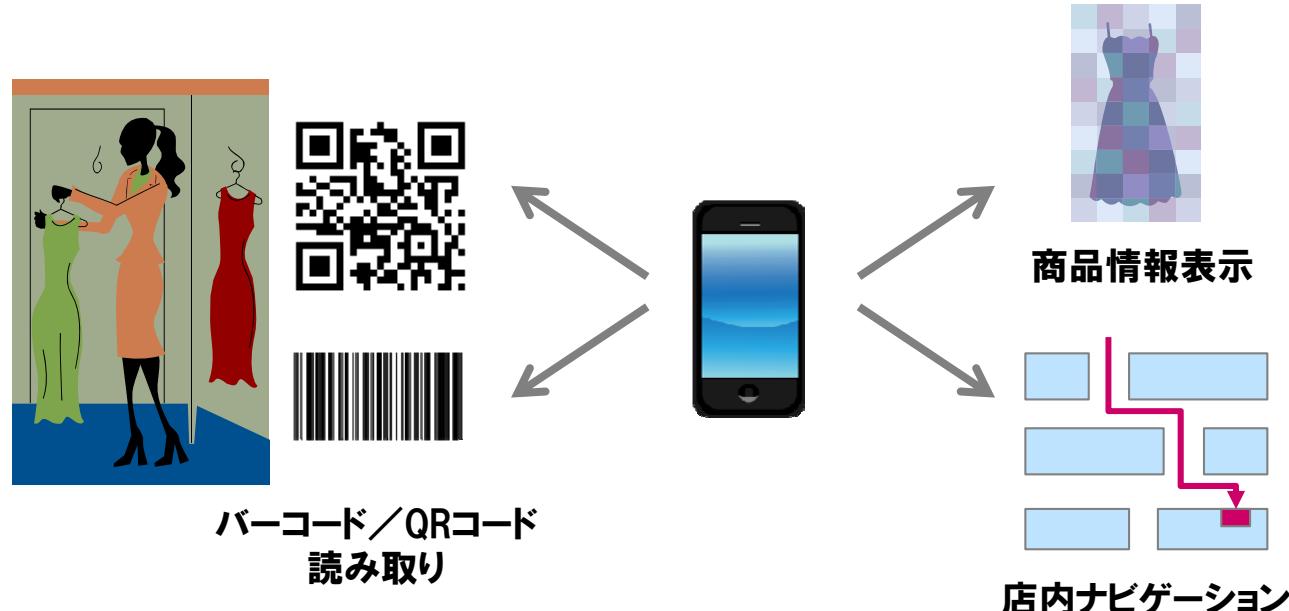


出所)Macy'sアニュアルレポート2011

http://www.macysinc.com/Assets/docs/for-investors/annual-report/2011_ar.pdf

スマートフォンの普及もトリガーに

- 店舗等からネット上の情報へアクセスする動作が圧倒的にスムーズになる



日本におけるスマートフォン普及率

人口ベースで20%台
(20代女性では50%超)

2012年



人口ベースで50%超へ

2015年

本日の講演内容

1. オムニチャネル・コマースとは？

2. 各業界における取組み事例と成功要因

3. 関連する技術とサービス

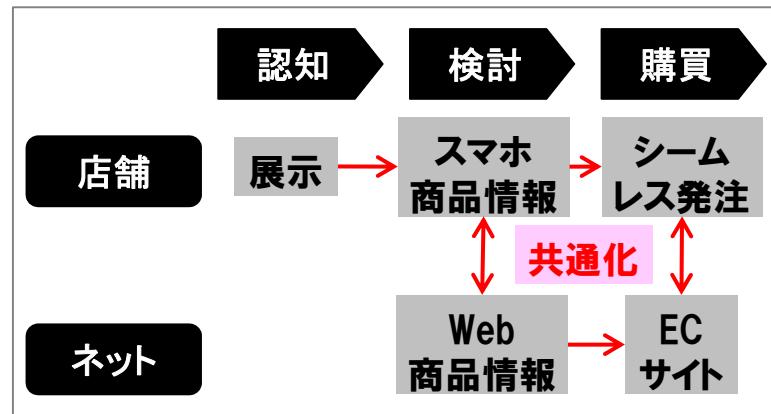
4. 顧客接点の再構築に向けて

事例:小売

店舗購買・ネット購買を共通化。オペレーション改革に労力を要する

■米ホームセンター Lowe's

- 【店舗→ネット】店頭に在庫が無い場合、店頭からネットチャネルに注文→ネット配達
- 【ネット→店舗】自宅やスマートフォンなどからネット注文した商品を店舗に取り置き（20分以内に対応が完了）



■米総合スーパー Walmart

- 【店舗→ネット】店頭で商品のQRコードをスキャンし、スマートアプリで商品情報を表示。色違いなど店頭在庫が無い商品をネットチャネルから配達



出所) http://www.lowes.com/AboutLowes/AnnualReports/annual_report_10/seamless.html

成功要因

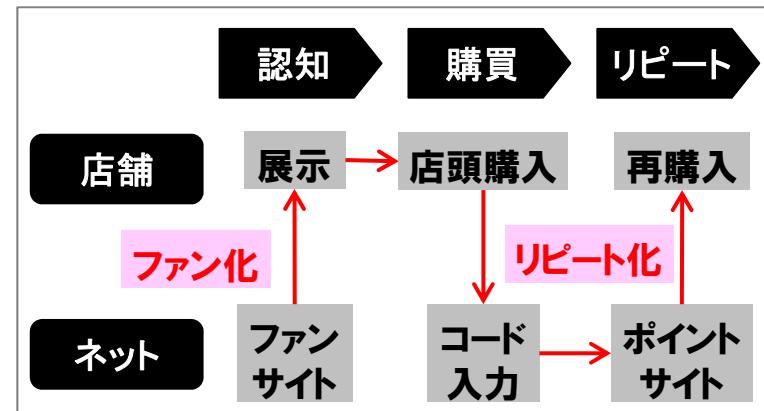
迅速な配送・取り置きを実現するSCM、チャネル横断の価格設定などのオペレーション改革
店舗・ネットの在庫情報を相互参照できるIT環境の導入

事例:消費財メーカー

ファンサイトの運営とポイントによる顧客の利用履歴の獲得

■豪Coca-Cola

- 【ネット→店舗】ネットでファンサイトを運営。ペットボトルのシール裏にあるコードを入力すると景品がもらえるポイントサービスを提供
- 景品の一種として、飲食店店頭のWiFiホットスポットへのアクセス権も提供
→ 対象商品の売上20%増。
飲んだ店舗を含めた利用履歴を獲得
(従来、メーカーが把握しづらかった情報)



出所) <http://www.cokeunleashed.com.au/cokeUnleashedApp.jsp>

成功要因

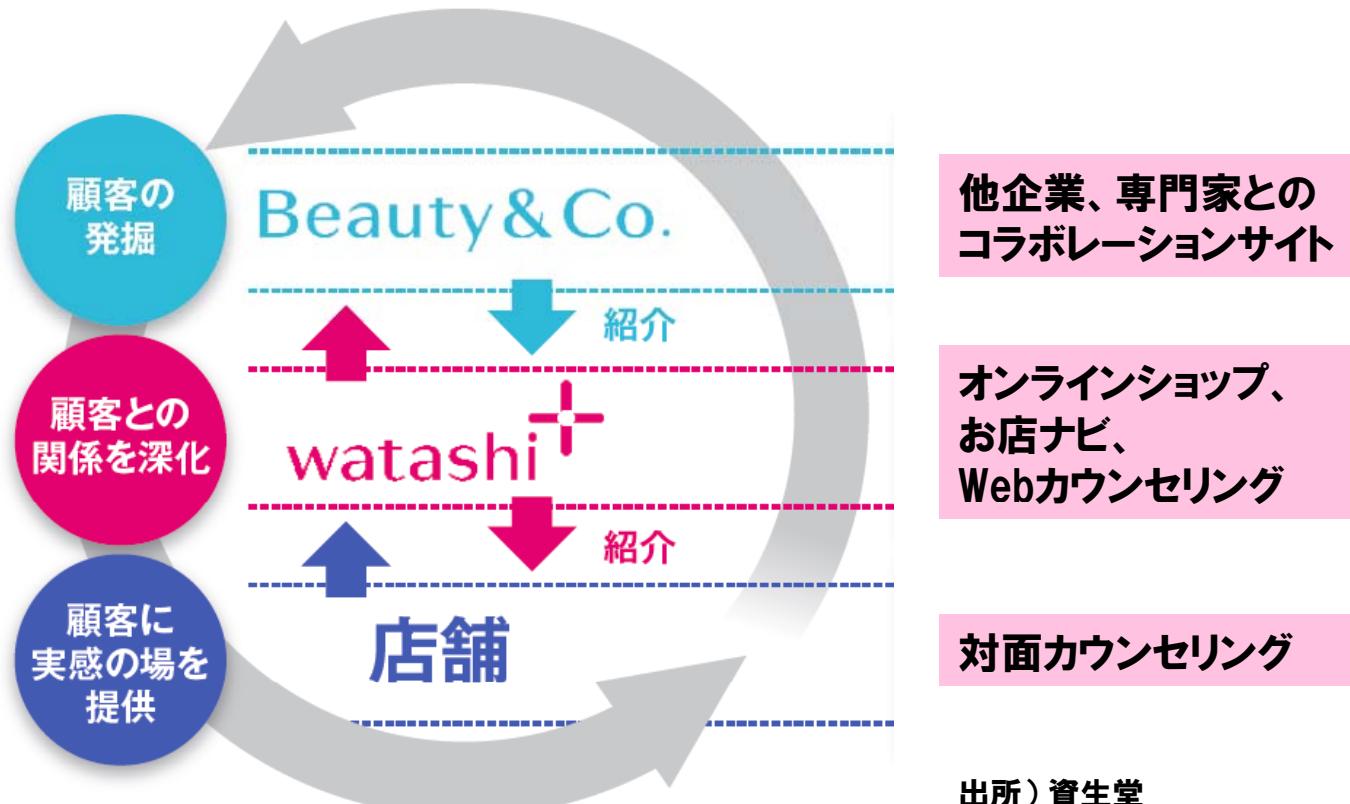
ファンサイトでの楽しさの演出と顧客の動線に沿ったサービス設計

事例：化粧品メーカー（店舗網あり）

顧客の発掘、関係深化を行う2つのWebサイトと店舗網の連携

■資生堂

- 店舗網とビューティーコンサルタントという自社の強みを生かすため、「Beauty & Co.」「watashi+」「店舗」の三層のビジネスモデルを構築



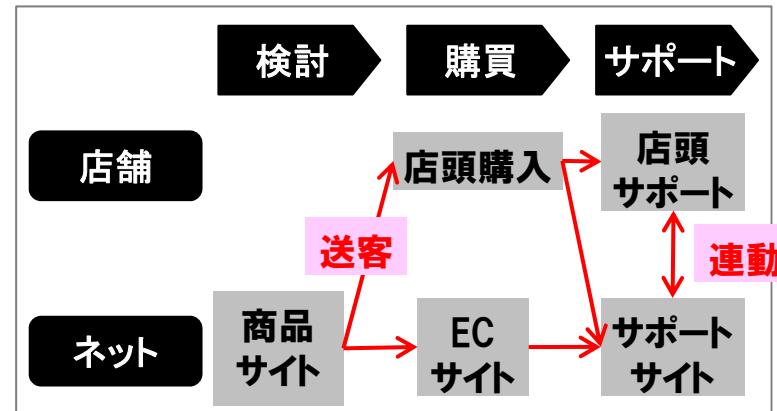
成功要因

顧客への提供価値、自社の強みを考え抜いた上でのチャネル再定義

事例:電機メーカー(店舗網あり) ネットと店舗がシームレスに連携した送客とサポート

■Apple

- 検討～購買段階では、商品サイトから店舗とECサイトの双方に送客
- サポート段階では、ネットでサポート情報を提供しつつ、手に負えない問題はネットから店舗での修理相談サービス(Genius Bar)の時間指定予約ができる
- Apple IDをキーとして、店舗で実施した修理の状況をネットから参照できる



出所) <http://concierge.apple.com/geniusbar/>

成功要因

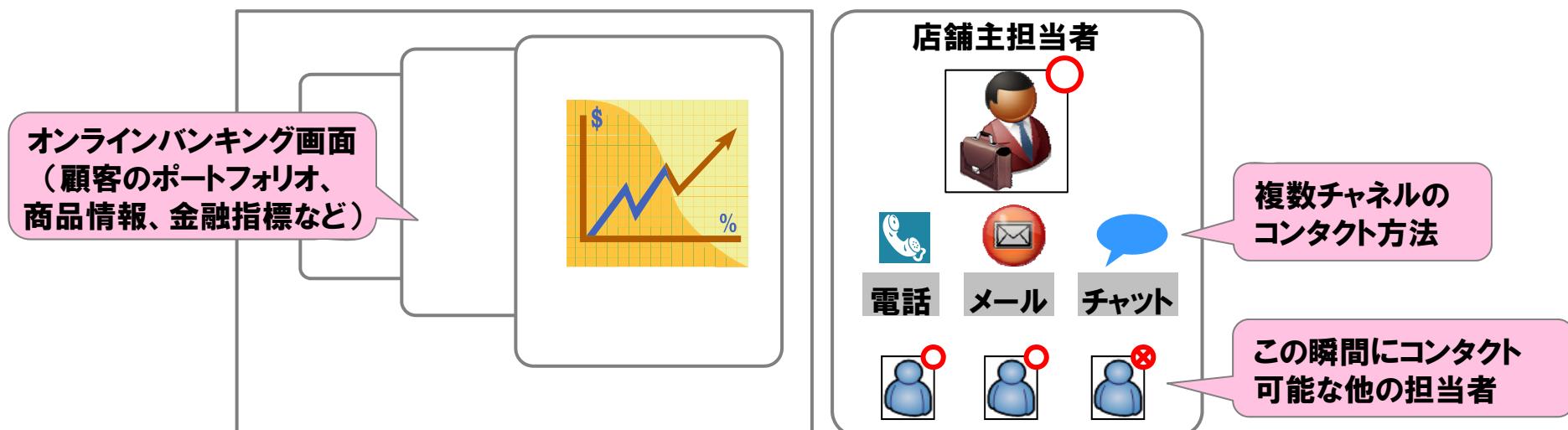
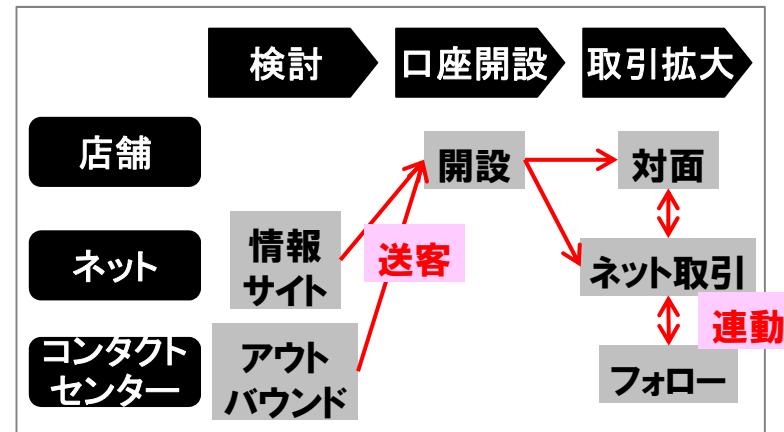
顧客IDをキーとしたシームレスな送客、サービス連携

事例：金融

プレゼンス管理により顧客のコンタクト意思の取り逃しを防止

■イスラエル Bank Hapoalim

- オンライン・バンキング画面の横に、「コンタクトパネル」を表示
 - 資産運用に関する相談など、コンタクト意思を持った顧客を取り逃さないよう、複数のコンタクトチャネルと、その瞬間にコンタクト可能な担当者をリアルタイムに表示



出所) Bank HapoalimのWebサイト画面を元に野村総合研究所作成

成功要因

店舗担当者、コンタクトセンターの担当者を横断した総合的なプレゼンス管理

事例：金融

口座開設直後の顧客に複数チャネルを活用して集中アプローチ

■米Zions Bank

- 口座開設後90日を重視し、複数チャネルを活用した集中アプローチでクロスセル
- 初年度のリテンション率が87%から89%に(2.5%向上)

	1日目	2日目	7日目	14日目	30日目	32日目	60日目	62日目	90日目
店舗	口座開設						サービス利用状況に応じて		
電話				郵送物確認、 口座移動 サポート					
郵送DM		Thank You Card	Welcome Letter		利用状況 フォロー		クロスセル 推奨		クロスセル フォロー
eメール			サービス概要 説明		利用状況 フォロー		クロスセル 推奨	クロスセル フォロー	
Web					Webログイン状況に応じて				

出所) Harland Clarke as published in the Forrester Research, Inc. report
Case Study: Zions Banks Lowers Attrition Through Multichannel Onboarding, July 2012.

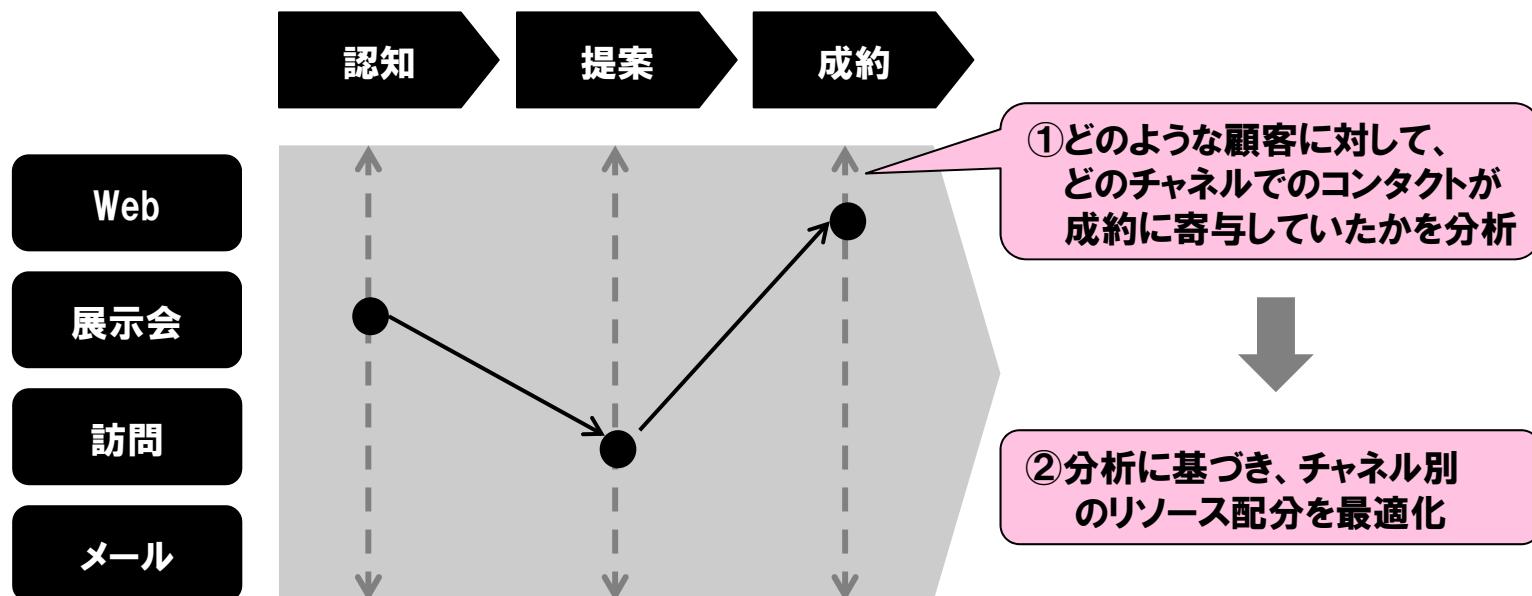
成功要因

利用履歴データの分析によって、サービス推奨の内容・タイミングを最適化

事例:B2B

見込み客へのコンタクト履歴の分析によるチャネル別リソース配分

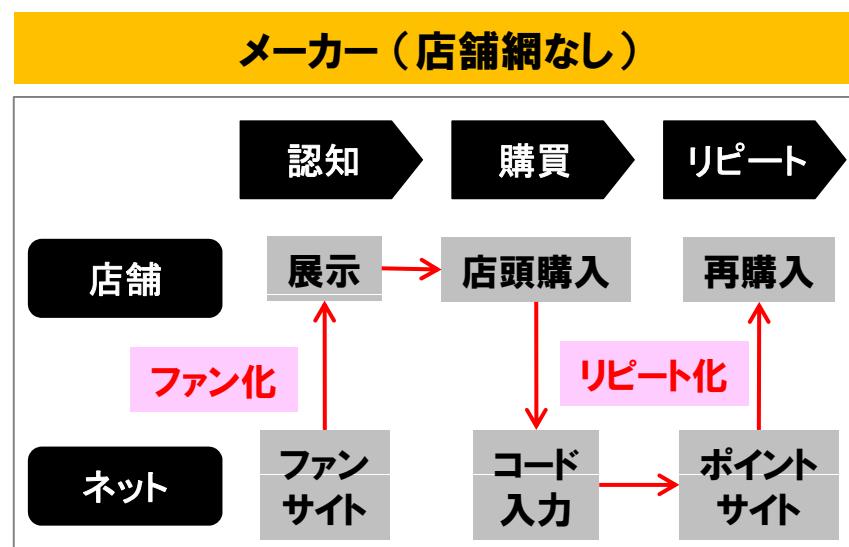
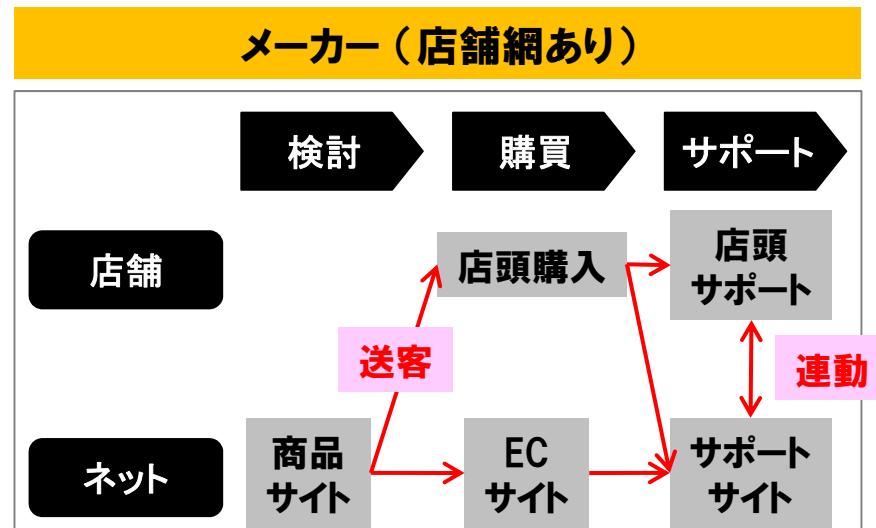
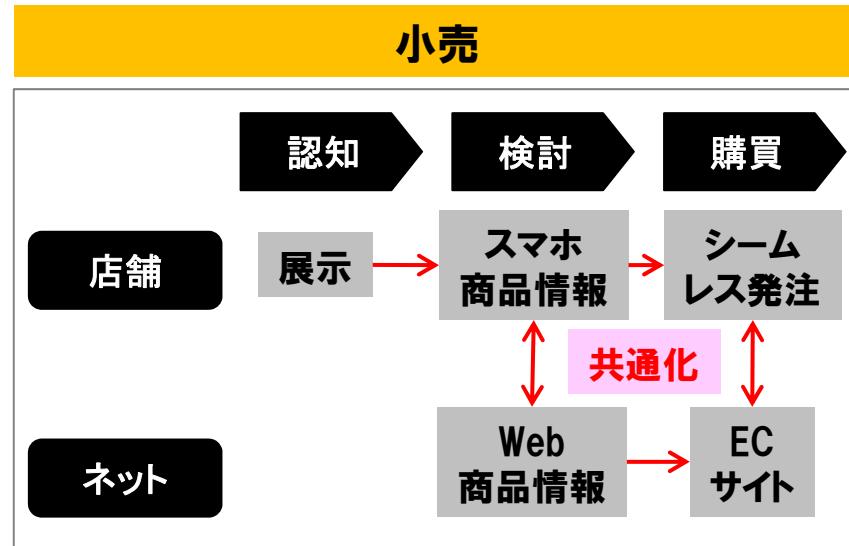
- 一般に、B2B取引は担当者が統括する形のオムニチャネル型取引
- 先進企業では、どのようなチャネル経路でのコンタクトで成約に至ったか／至らなかつたのかの分析に基づき、リソース配分の最適化とROI向上を実現



成功要因

顧客とのコンタクト履歴をチャネル横断で記録し、適切なマイニング手法を使って分析

最適なオムニチャネル活用法 業種や自社のポジショニングなどによって、最適な活用法は異なる

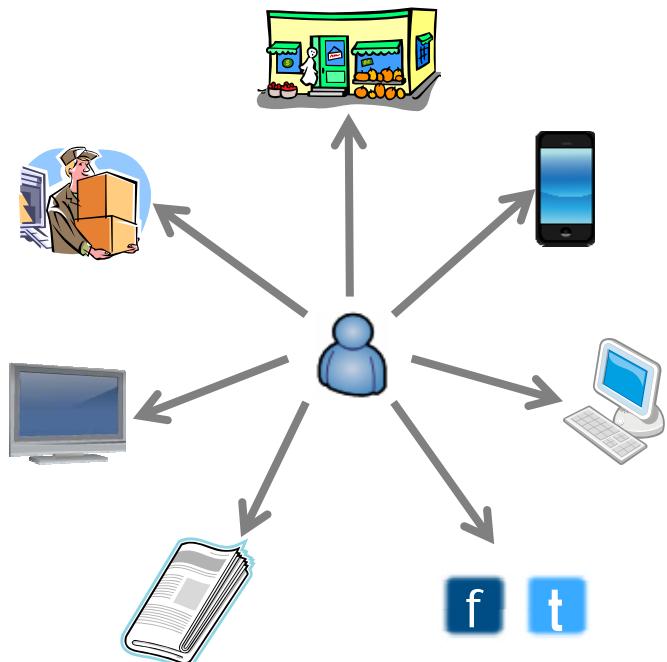


共通する成功要因

チャネル主義から顧客中心主義へ。実現にはオペレーション改革が必要

- 顧客中心主義で顧客経験価値の最大化を目指したサービス設計がなされている
- 多大な労力を伴う、チャネル横断のオペレーション改革によって実現されている

顧客中心主義でのサービス設計



顧客経験価値の例

- 楽しさ・嬉しさ
- 利便性の向上
- 統一感のある体験

チャネル横断のオペレーション改革

チャネル横断の在庫情報参照

チャネル横断の品揃えに対応するSCM

チャネル横断顧客IDによるサービス提供

チャネル横断のプレゼンス管理

チャネル横断のコンタクト履歴記録・分析

本日の講演内容

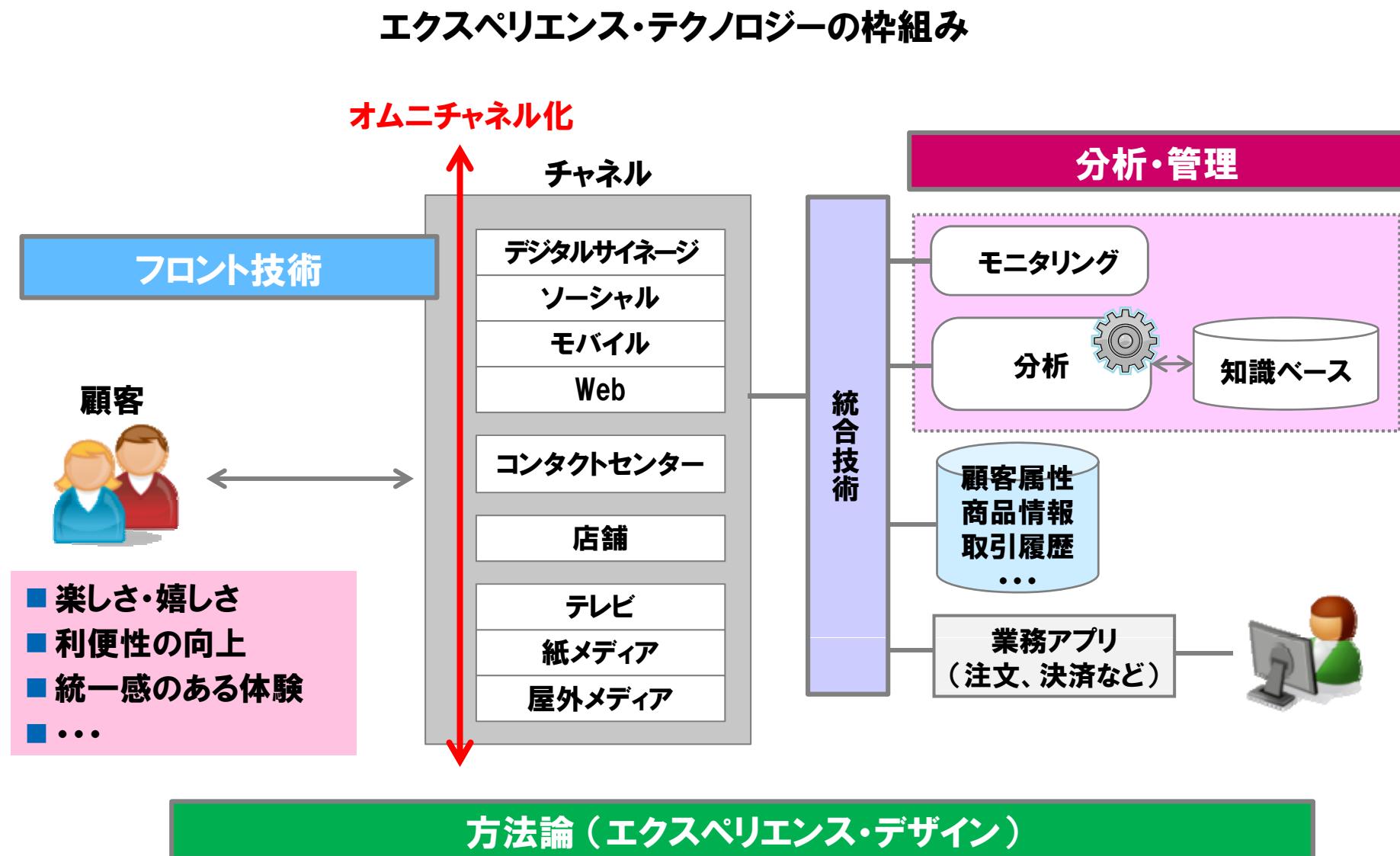
1. オムニチャネル・コマースとは？

2. 各業界における取組み事例と成功要因

3. 関連する技術とサービス

4. 顧客接点の再構築に向けて

エクスペリエンス・テクノロジー 顧客経験価値を最大化するために活用される技術群

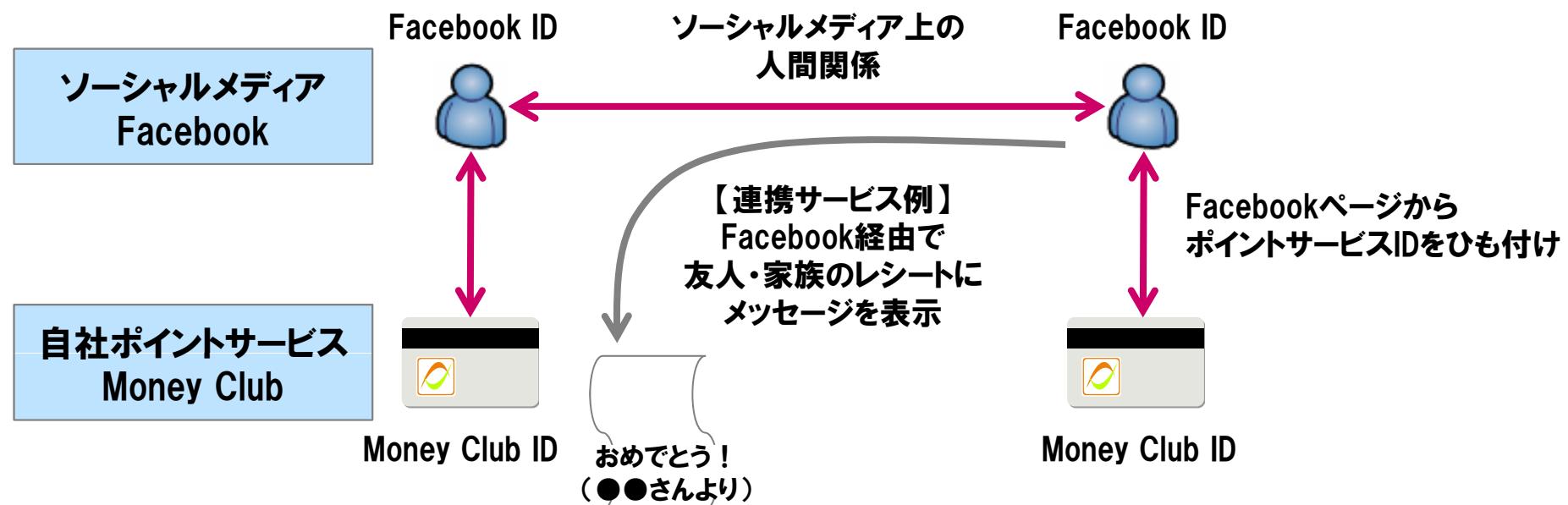


顧客経験価値の向上

事例: ポイントサービスとソーシャルメディアの連携で人の繋がりを演出

■トルコの最大手スーパー MiGROS

- ポイントサービスIDにFacebook IDをひも付け
- IDひも付けの動機付けのため、多彩な連携サービスを提供
- 10人程度のマーケティングチームが、IT部門と密な連携をとって短期間でサービス提供
- 連携サービスが人気を集め、トルコのFacebookページで2011年ランキングトップに



出所) http://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/yatirimci_iliskileri/migros_annual_en.pdf を元に野村総合研究所作成

顧客経験価値の向上

事例：ゲーム性を導入して買い物を楽しい体験に

■前出のMiGROS

- ネットでゲームをして勝つごとに割引率が増し、最大50%OFFになるクーポンを配布
- ゲームを通して「お店に行かなくちゃ」という気持ちが醸成された

■韓国のスーパー eMart

- 売上が低かった12～1時の間だけ太陽の影が消えて有効なQRコードとなる看板を設置
- キャンペーン該当時間の売上が前月比25%増加した

韓国eMartが実施したQRコードキャンペーン



顧客経験価値の向上

事例：顧客利便性を考慮し、ドライブスルー受け取りサービスを追加

■英総合スーパー Tesco

- 冷蔵が必要な食料品という特性から、不在の可能性があるネット宅配よりも、店舗ですぐに受け取ることを好む顧客が存在
- ネット宅配と併存させ、顧客に使い分けてもらっている



出所) <http://www.tescoplc.com/talkingshop/>

Step 1



受け取り時間の
スロットを指定

Step 2



ネットで注文

Step 3



あらかじめ袋詰された商品を
受け取り、すぐ出発

フロント技術

識別技術は、機能だけでなく利用開始時点のカバー率も重要

	人の識別		物の識別	
	顧客	→ 店舗側リーダー	商品・棚など	→ 顧客側リーダー
バーコード	表示操作が必要	◎	商品へソーススマーキング	◎(カメラ)
二次元コード	表示操作が必要	○	商品・棚などへ添付	◎(カメラ)
FeliCa	ワンタッチ	○	棚などへ添付	×
NFC	ワンタッチ	△→○(今後)	棚などへ添付	△→○(今後)

◎○△×はカバー率のイメージ

- 機能だけでなく、どれだけの顧客、店舗をカバーできるかの視点も重要。下記のように、既設のバーコードリーダーの読み取り率を向上させるために工夫している事例も

- 米Mobeam社(既設リーダーへの対応事例)

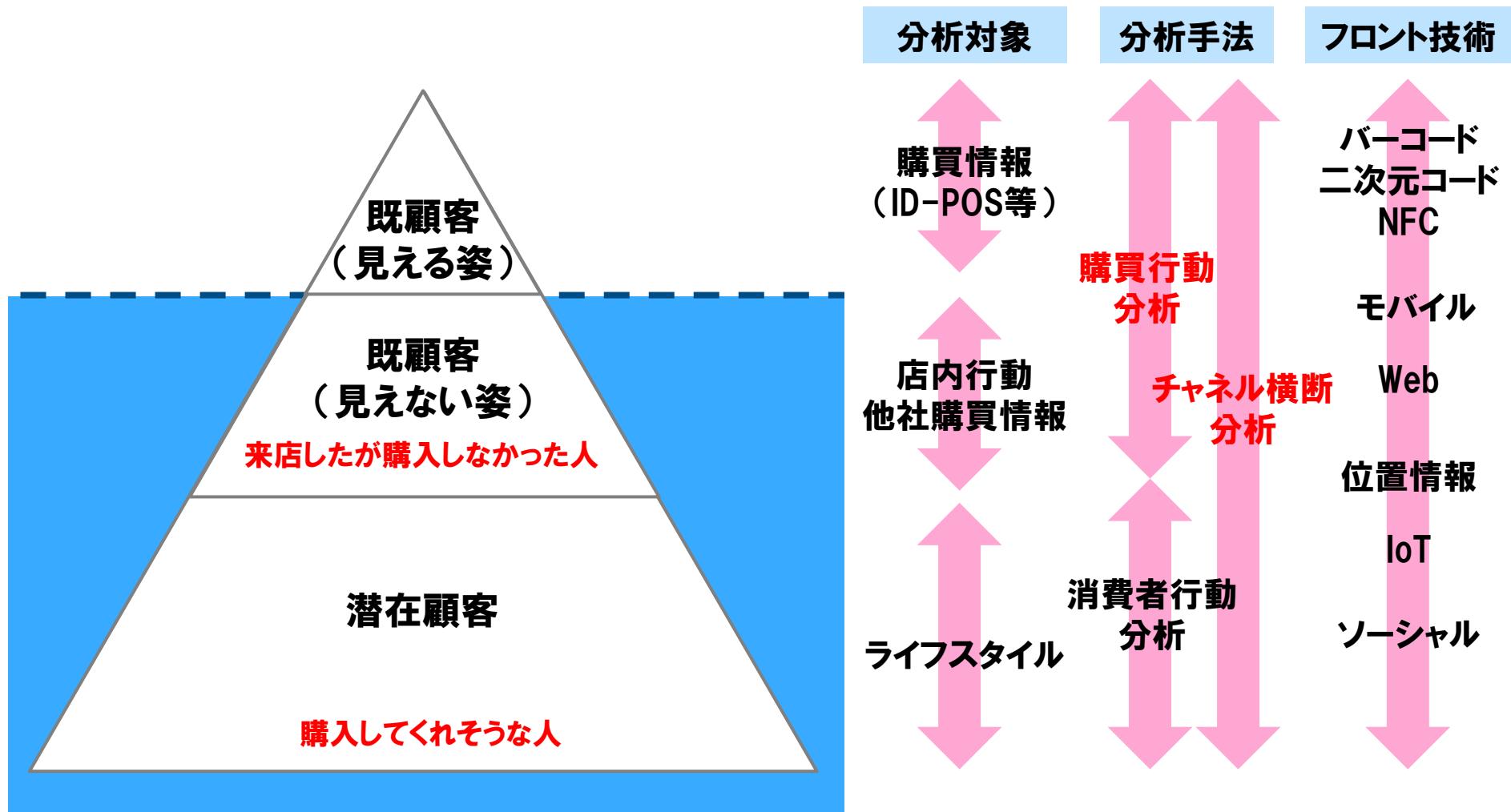
- スマートフォン等に表示されるバーコードは、ガラス面の反射などにより、既存バーコードリーダーでは読めないことがある
- Mobeam社は、LEDの点滅でほとんどの既存バーコードリーダーに読み取らせる技術を開発
- 米P&GはMobeam社と提携してクーポンを発行



出所) <http://www.mobeam.com/>

ID-POSだけでは見えない顧客の姿をどうやって把握するかが課題

- フロント技術の進化によって新しい**購買行動分析**が可能になっている
- また**チャネル横断分析**によって潜在顧客を発見するサービスが現れつつある



購買行動分析

ネット上の行動が店舗での購買行動に与える影響の分析が進む

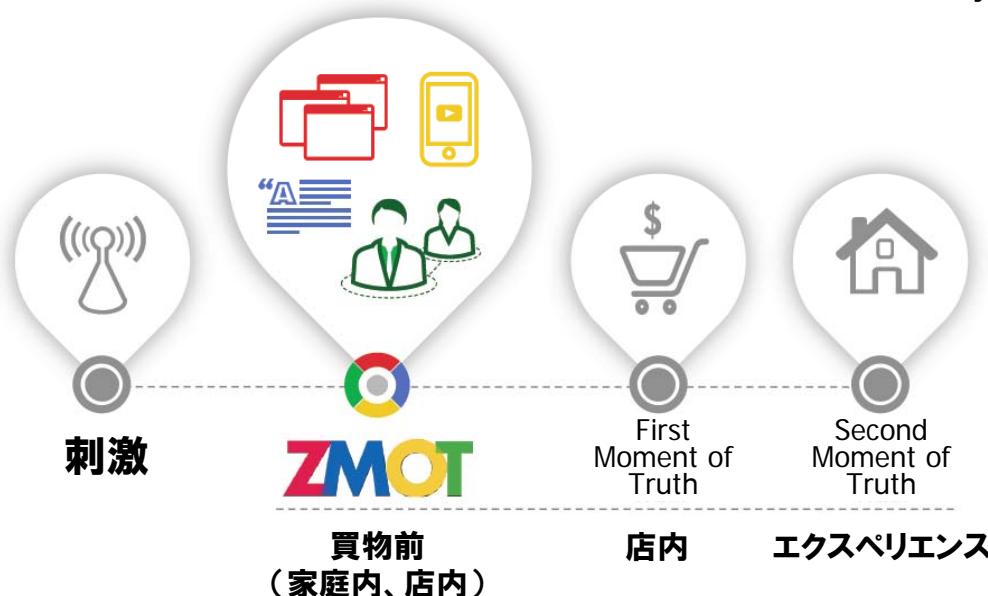
■ FMOT(First Moment of Truth): 2004年、P&Gが提唱した概念

- 消費者が棚の商品を見て購買を決めるのは3~7秒で、その瞬間のこと

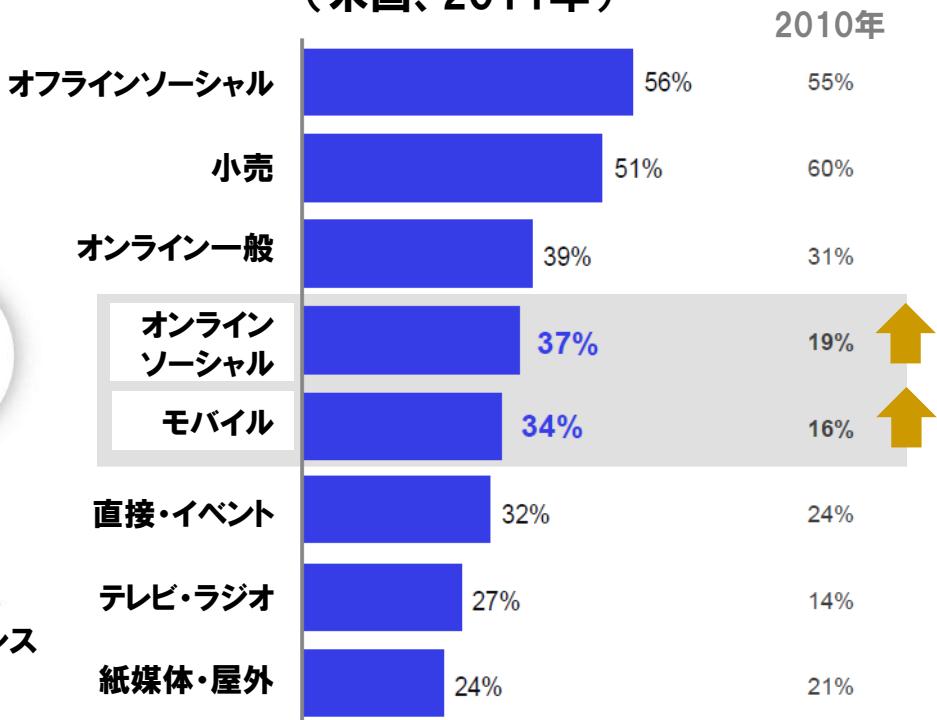
■ ZMOT(Zero Moment of Truth): 2011年、Googleが提唱した概念

- FMOTより前に、ネットやモバイル端末上での行動で購買の意思決定がなされた瞬間のこと

GoogleによるZMOTの概念図



買物に影響を与えた情報源
(米国、2011年)



出所) Google/Shopper Sciences, Zero Moment of Macro Study, Apr 2011
<http://www.google.com/think/insights>

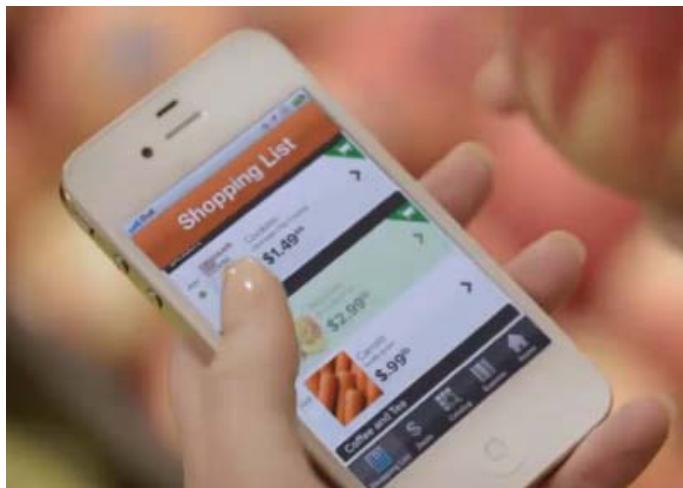
購買行動分析

購買行動を捉えるためのキラーアプリ候補：ショッピングリスト

- 個々の商品に対する購入意向の有無、その結果として買ったか／買わなかつたかという、購買行動の詳細な全体像が明らかになる

店舗提供型ショッピングリスト

仏スーパーCasino
(SAP Precision Retailing)



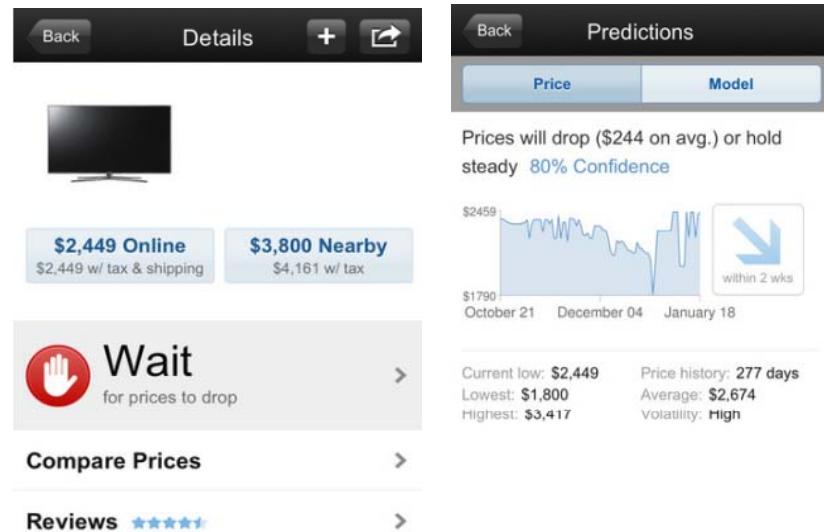
出所) <http://www.sap.com/precisionretailing>

- ポイント割引の提示
- 類似する特売品、お薦めの併売品などのリコメンドなど買い物を支援
- 店内ナビゲーションとの連動などの利便性

価格勝負の店舗横断型に対抗できる
顧客メリットを提供することが必要

店舗横断型ショッピングリスト

米Decide.com



出所) <https://itunes.apple.com/us/app/decide.com/id477560672>

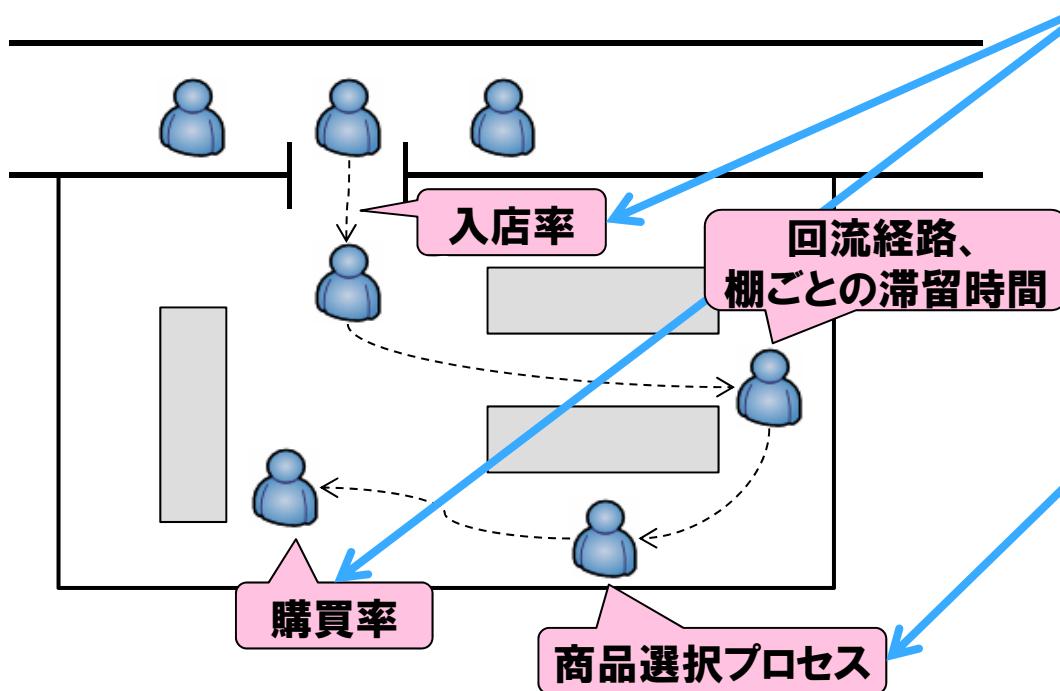
- ECサイトの最安値や今後の価格変動予測と共に、「買い」や「待ち」のアドバイスを表示

購買行動分析

適切なフロント技術の活用で、店舗におけるKPIを測定・分析

- 店舗でも、ネット同様に入店率、購買率などの「コンバージョンレート」が測定可能に

購買行動分析(方法論)



フロント技術

動線追跡

パーミッション、プライバシーに
要留意

■ カメラ

- 事例: 米LightHaus社など

■ WiFi電波

- 事例: 米Euclid社など

■ 携帯電波

- 事例: 英Path Intelligence社など

視線追跡、ニューロサイエンス



出所) <http://www.tobii.com/ja-JP/eye-tracking-research/japan/>

アンケートが一般的だが、実際の行動と一致
しないことも多いため、各種測定法が併用される

潜在顧客の発見

チャネル横断分析により、潜在顧客を発見するサービスが登場

- ネット上ではcookie等の利用によりチャネル横断分析が比較的容易であり、Bluekaiの場合は「特定商品を買いそうな人」へのネット広告も提供
- リアル店舗チャネルを含めた場合、チャネルを横断したデータ分析にノウハウが必要

サービス提供事業者

ライフスタイルデータ

購買行動データ

Nielsen

TV視聴
ネット広告視聴
モバイルアクセス履歴



提携先小売の
ID-POSデータ

Rentrak

スマートTV視聴
(ネット接続のため一般TVよりも
詳細なライフスタイル情報を取得)



MasterCardの
クレジット購買データ

Bluekai

提携サイトの検索履歴
Webメディアへのアクセス



提携ECサイトの
購買データ

本日の講演内容

1. オムニチャネル・コマースとは？

2. 各業界における取組み事例と成功要因

3. 関連する技術とサービス

4. 顧客接点の再構築に向けて

一般的なロードマップ。 ただし、業種や自社のポジショニングによって緊急度は異なる

	～2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度～
全体		サービス設計、試行による検証		オムニチャネルによる顧客接点再構築の実施			最適化の実現
システム	▲米Macy'sのオムニチャネル宣言 先行サービスの棚卸し	オムニチャネルでの顧客経験価値の評価		システム統合 (ネットチャネルがより重要な位置に)		全チャネルを考慮した価格・在庫・プロモーション等の最適化	
技術要素	各種センシング技術、識別技術の普及 ▲スマートフォン普及加速			チャネル横断KPI測定が容易に	▲スマートフォン普及率が50%を越える		
外部事業者	チャネル横断分析事業者の活発化(米国)		チャネル横断分析事業者の出現(日本)				

まず、自社におけるネットでの売上比率の推移、 およびネットが他チャネルの売上に与える影響について展望する

オムニチャネル・コマースに積極的な米国小売企業のネットでの売上比率(2011年)

事業者	業種	ネットでの 売上比率	売上成長率(2010→2011)	
			ネット	全体
Macy's	衣料小売	約6%	+39.6%	+5.6%
Best Buy	電気製品小売	約5%	+14%	+1.0%
Lowe's	家庭用品小売	約1%	+70%	+2.9%

出所) <http://www.internetretailer.com/2012/02/22/web-sales-grow-40-macy's-2011>
<http://www.internetretailer.com/2012/03/29/best-buy-sharpens-its-focus-e-commerce-growth>
<http://www.internetretailer.com/2012/03/05/web-grows-70-lowes-2011>

日本的小売業のネットでの売上比率(2011年)

業種	ネットでの 売上比率	売上成長率(2010→2011)	
		ネット	全体
総合小売	4.74%	+10.6%	-2.5%
衣料・アクセサリー小売	1.12%	+28.6%	+1.0%
食品小売	0.85%	+22.0%	+1.9%
自動車・パーツ小売			
家具・家庭用品小売	4.08%	+2.0%	-13.3%
電気製品小売			
医療・化粧品小売	3.64%	+34.6%	+5.4%
スポーツ・本・音楽・玩具小売	2.46%	+10.2%	-4.1%

出所) 経済産業省「国内電子商取引市場規模動向」
<http://www.meti.go.jp/press/2012/08/20120828002/20120828002-2.pdf>
NRI Copyright (C) 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

ネットが他チャネルの 売上に与える影響



出所) <http://www.google.com/think/insights>

消費行動分析、
購買行動分析から

オムニチャネル・コマースの実現に向けた検討・推進ステップ

■骨太なテーマであり、正確な環境分析に基づいたロードマップ策定から始めるべき

環境分析を踏まえた
ロードマップ策定

オムニチャネル・コマース
の詳細設計

(必要に応じて)
サービス試行による
効果検証

■顧客の特性は？

■ビジネスモデル面の設計

■成功要因、課題の整理

■外部環境は？
(ネット化、競合動向など)

■ゴール・評価方法の検討
(KGI・KPIを何にするか)

(試行・検証が必要な場合)
■検証ポイントの設定

■自社のポジショニング、
強み・弱みは？

■システム面の設計
(ITロードマップを踏まえた
技術選定)

■試行サービスによる効果
検証

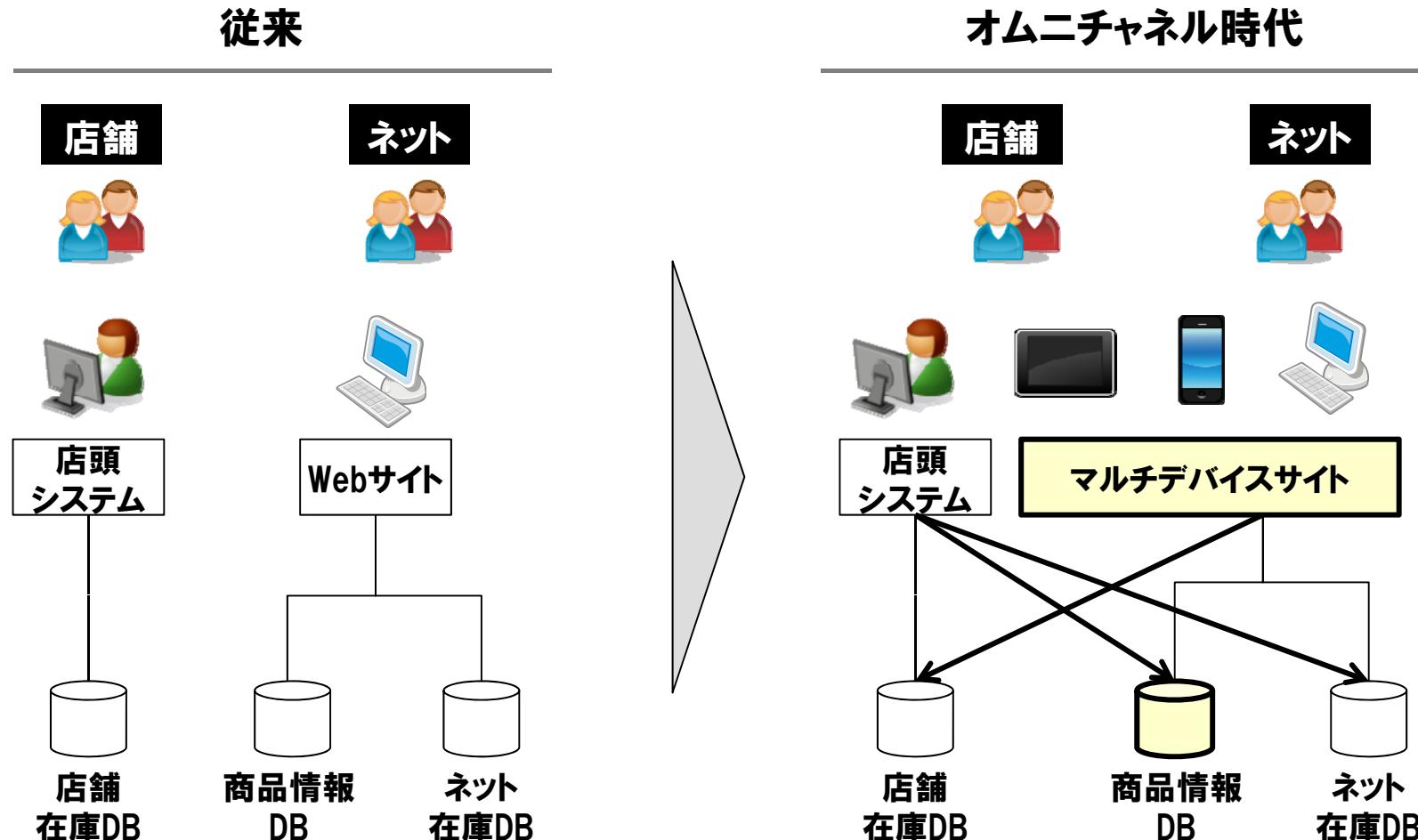
■今後5年程度のチャネル
戦略のあり方
(どこまでオムニチャネル
化すべきか？)

■推進体制の検討

本格展開

システム統合 商品情報、在庫情報のシームレスな参照

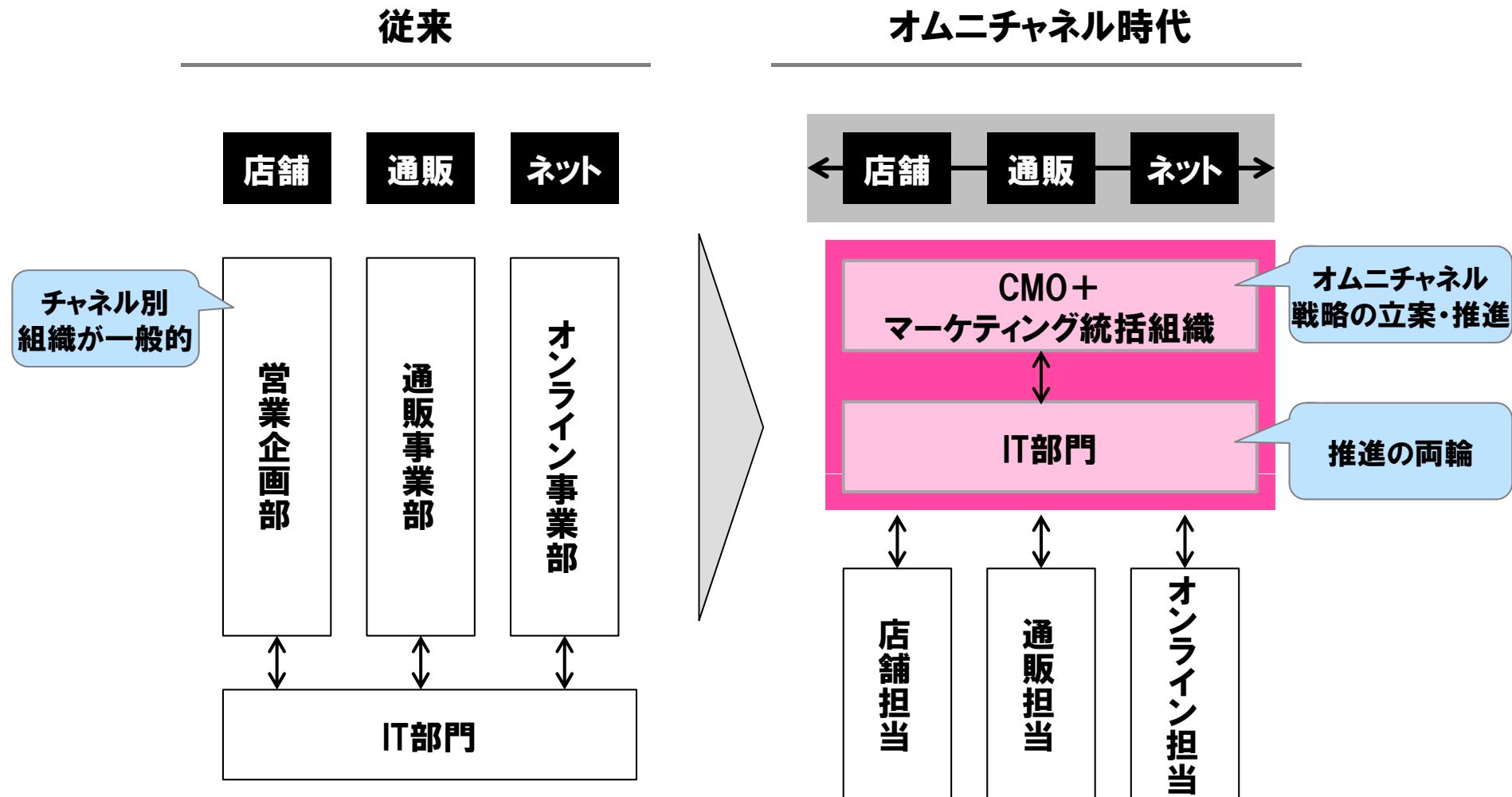
- 商品情報DBを持つ、ネット側システムに寄せるのも一案
- チャネル別の価格設定など、オペレーション面での要件によって複雑さが変化



推進体制

全社のマーケティングを統括する組織が推進するのが望ましい

- IT部門とも密に連携することで、先進技術を使った新たなチャネル活用が可能となる



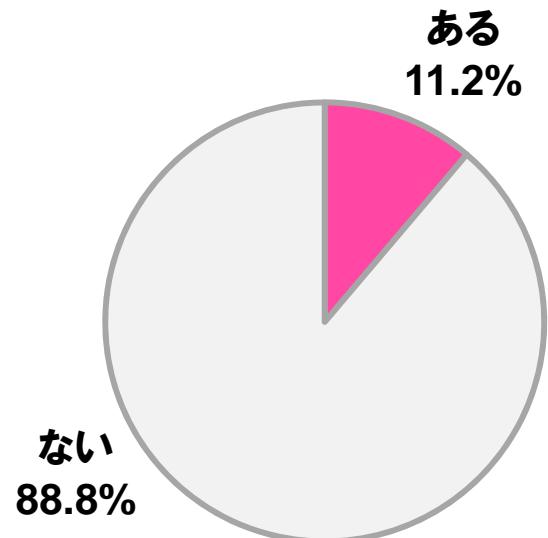
CMO=Chief Marketing Officer
(マーケティング担当役員、または最高マーケティング責任者)

現状では多くの日本企業ではCMOが不在、かつマーケティング部門とIT部門の連携も弱い

■推進体制の整備から始める必要がある

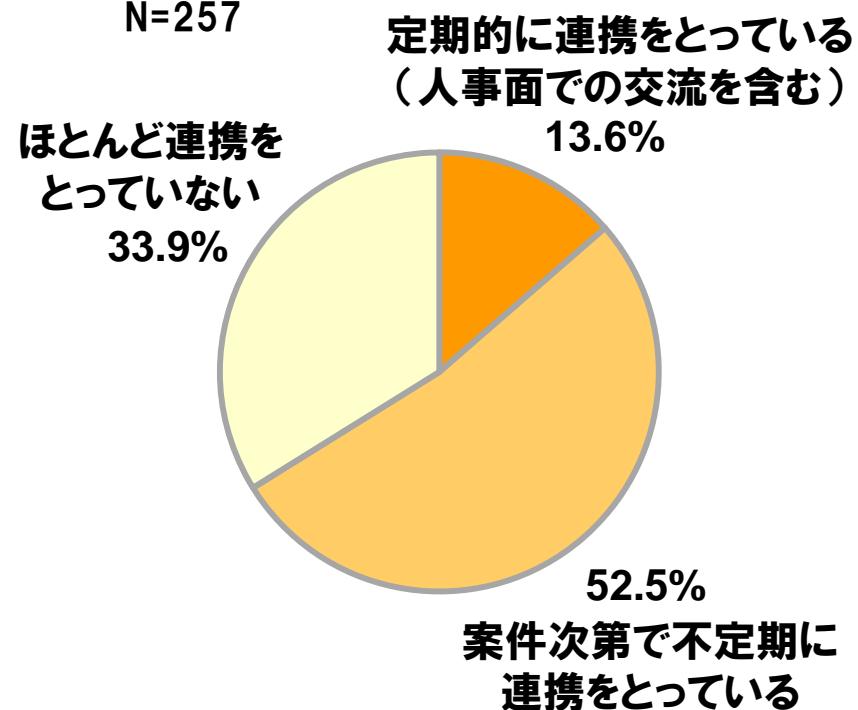
CMOという役職の有無

N=277



マーケティング部門とIT部門の連携

N=257



出所) 野村総合研究所「企業情報システムとITキーワードに関する調査」
(経営企画・マーケティング部門向け)、2012年2月調査

まとめ

■オムニチャネル・コマースとは？

- ➡ 「すべての」チャネルを連携させて顧客にアプローチすること
- ➡ スマートフォンの普及もトリガー

■各業界における取組み事例と成功要因

- ➡ チャネル主義から、顧客中心主義へ
- ➡ そのためのオペレーション改革

■関連する技術とサービス

- ➡ 「エクスペリエンス・テクノロジー」で顧客経験価値を最大化
- ➡ 見えない顧客の姿を把握するための、購買行動分析やチャネル横断分析

■顧客接点の再構築に向けて

- ➡ 業種特性、自社のポジショニングを踏まえたロードマップ策定から
- ➡ 縦割りを打破した推進体制で