

## 中澤功ビジネス・エッセー集

マーケティング茶話会(2006年6月～11月 全6回)

### 顧客を共通のプラットフォームとして通販と店舗販売が相互乗り入れ

#### ～流通・小売業の商機と成果を最大化する「マルチチャネル戦略」

全国的なチェーン・ストアや小売ネットワークを持たない地方の老舗などがウェブサイトを開設してオンライン通販を展開する、いわゆる“クリック・アンド・モルタル”と呼ばれる戦略をとるケースは、今ではわが国でもさほど珍しいことではなくなりました。

しかし一方で、インターネット上にホームページを持ち、オンライン通販やカタログ通販も展開しているながら、それらを本来の店舗販売チャネルと有機的に連動させていない、大手小売チェーンが少なからず存在していることもまた事実です。

これは、言うところの「マルチチャネル・マーケティング」を、それとは意識せずに実施して成果を上げている事業者がどんどん出始めている半面、日本ではまだまだ、本当の意味でのそれが、流通・小売の主流戦略として定着していないことを物語っています。

もう少し具体的に言いましょう。前者は、もともと製造・販売していた商品の販売機会と領域の拡大をはかるためにはどうすべきかをシンプルに考えた結果、それまでの伝統的なチャネルや方法に伴うしがらみにとらわれることなく、インターネットという通販ツールをも併用することが極めて合理的であるという考え方に達しました。

しかし後者は、在来の店舗販売というかたちこそが正統でメジャーなものであり、通販のような小売形態はそれとは相容れない特殊でマイナーなものという先入観から抜け出せず、カタログやインターネットによる通販を、単に売り上げを増やすための付加的ビジネスとだけ考えて、本来の事業の本質的發展・強化策とは位置づけず、あくまでも店舗販売とは別ものとして、客層も取扱商品もあえて差別化してきたということです。

大手百貨店などの店舗・通販での取扱商品、ウェブサイトのつくりなどを見くらべると、そのような考え方がよくわかります。これだけオンライン・ショッピングが一般化している現在でも、その店の店頭で扱っている主流ブランド品などは、決して、カタログ上ではもちろん、インターネット上でも買えません。そして顧客に対する対応も、提供される情報も、店で買った場合と通販の場合とでは、まったく別なのです。

本来、顧客があるブランドの商品を購入したいと思った場合、主導権は買手である顧客の側にあり、その商品は顧客が自分の都合と好みで選んだどのチャネルからでも購入できて当然のはずなのに、売手側がそれを一方的に差別したり制限したりしているわけで、一

見合理的なビジネス政策のように見えますが、実は、そうではありません。

これは、ビジネスというものを、買手すなわち顧客を中心としてではなく、売手の側からしか考えていないということで、事業経営戦略上の根本的な間違いです。ある商品をより多くの顧客に購入してもらいたいと思ったら、コミュニケーションと流通のチャンネルを“複線化”して、顧客が店舗・カタログ・インターネットのどれでも好きなチャンネルを選べるようにし、しかも顧客の受ける情報とサービスは、どのチャンネルでも“共通・一元化”されたものとなるように、環境を整える必要があります。

そうすれば、それが顧客に対してより親切であることになり、販売の機会も場所も領域もより広がって、チャンネル間には相乗効果が発生し、顧客の満足度もよりアップします。なのに、それに気付かない、あるいはそれを認めないとしたら、そのような店や企業は、市場の可能性を最大限に引き出していないのみならず、誤った顧客対応によって、見えないう損失を招いていることになります。

言うまでもなく、流通・小売のチャンネルが店舗であれ無店舗であれ顧客は共通のはずで、どんなチャンネルから入ってきた顧客にも、共通の情報とサービスが提供され、基本的に共通の購入便宜がはかられなければなりません。それが、顧客の信頼感とロイヤルティを生み出し、結局ビジネスの永続的繁栄を招くことにつながって行くわけですから。

これが、伝統的に店舗販売あるいは通信販売のどちらの業態をとってきた企業であっても今後は追求して行く必要のある「マルチチャンネル戦略」ですが、そのためには、チャンネルをクロスして、顧客コミュニケーションの基盤となる顧客データベースを一元化し、また、どのチャンネルにも共通するウェブサイトと顧客対応機関（コールセンターまたはコンタクトセンター）を開設しておくことを忘れてはなりません。マルチチャンネル戦略には、“複線化”ということと同時に、“一元化”ということも必要なのです。

(中澤 功)