

## 経営のヒント 298 「アマゾンGOの無人レジに秘められたKPI革命」

フェイスブックで検索していたら、面白い記事がありましたから、ご紹介します。  
下記が参考記事です。読んでみて下さい。

2018年3月27日(火) 前回 は、我々の著書『世界最先端のマーケティング』のタイトル決定までの裏話に走ってしまったので、今回は少しアカデミックな話から始めたい。何の話かという、「オムニチャネル」と「顧客とのつながり」に関する論説である。

フィリップ・コトラーは『コトラーのマーケティング 4.0』の中で次のように述べている。  
「新しいタイプの顧客の特性は、マーケティングの未来がカスタマー・ジャーニー全体にわたってオンライン経験とオフライン経験のシームレスな融合になることを、はっきり示している」

### 変化したのは「店舗」ではなく「顧客管理」

マーケティングにおけるチャネル論では、小売業におけるチャネル形態の変遷を以下のように捉えている。

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

#### ■チャネル形態の変遷

|          | 顧客接点                      | 小売側の対応             |
|----------|---------------------------|--------------------|
| シングルチャネル | 単一接点                      | 単一の販売チャネルのみ        |
| マルチチャネル  | 複数接点<br>(顧客ごとに個別に存在)      | 複数の販売チャネルを用意       |
| クロスチャネル  | 複数接点<br>(1人のお客様に複数の接点を用意) | チャネルを横断した顧客管理ができない |
| オムニチャネル  | 複数接点<br>(1人のお客様に複数の接点を用意) | チャネルを横断した顧客管理を行う   |

ここではそれぞれの説明を省略するが、シングルチャネルからクロスチャネルに至る過程と、クロスチャネルからオムニチャネルへの過程では大きな違いがある。

それはシングルチャネルからクロスチャネルまでは、店舗が1つから複数へ、顧客ごとの複数店舗から1人の顧客への複数店舗へと、顧客接点の形態が変化しているのに対して、クロスチャネルとオムニチャネルでは顧客接点である店舗は何も変化していないということである。変化したのは店舗ではなく、顧客管理である。

つまりシングルチャネルからクロスチャネルまでは「店舗を軸に顧客の管理を行っている」のに対して、オムニチャネルからは「顧客を軸にチャネルの管理を行う」ことになる。これは、大きなパラダイム・シフトである。

すなわちオムニチャネルとは、小売業にとって、店舗基点から顧客基点への経営変革であると言える。

## すべての「接点」がチャンネルである

顧客を軸にしてチャンネルを統制するという見地に立つと、大きな変化が起きる。

それは、「チャンネル＝店舗」ではなく、店舗はチャンネルの1つに過ぎなくなるということである。

「チャンネル＝顧客とのあらゆる接点」と捉える必要に迫られるのだ。

いまや買い物行動は店舗だけでは完結しない。仮に自社の店舗で購入するにしても、選択の多くはネットとモバイル端末からの情報によって行われる。

「オムニチャンネル時代の小売業は、モバイルデバイスを活用した情報流を中心としたコンシェルジュモデルへと移行する」と言われる理由は、ここにある。

「顧客をいかにサポートできるかが、配送や購買率よりも重要になる」のである。

したがって、顧客を軸にチャンネルを統制するのであれば、来店前の情報チャンネルや、購入した後の接点も含めて考える必要がある。

店舗はもはや、顧客の買い物行動における、1つの通過点に過ぎない。

顧客の選択に影響を与える、店舗・アプリ・商品・メディア・SNS、そのすべてが情報であり、チャンネルであると考えねばならない。

顧客の買い物行動を軸として、これらのチャンネルを配置・連動させるという視点が必要になる。

## 評価の軸は「店」から「人」へ

統制の軸が顧客に移ると、KPI(重要業績評価指標)も変わってくる。

店舗を軸とした統制を行っているのであれば、全店舗売上の総和が企業の業績になる。

しかし顧客を軸とするならば、企業の業績とは全顧客売上の総和になる。

**つまり極論すれば、店舗ではなく、「個客」の売上を追求することが KPI になる。**

もちろん小売業はすべからず、顧客1人当たり、すなわち「個客」当たりの売上推移も重要な指標として見ている。しかし、それは平均としての顧客単価に過ぎない。

問題は、「その顧客が誰なのか」「なぜ来店し、何を購入し、どう使っているのか」を把握できているかどうかである。それが分かっているとすれば、顧客当たりの売上を上げるために、何を提案すればよいのかがわからない。

単に売上を顧客数で割った結果だけでは、アマゾンが着々と進めているような「個客」に対する提案には直結しない。

**統制の軸が顧客に移ると、KPI(重要業績評価指標)も変わってくる**

## 投資判断の視点がまったく違う

また、KPIを店舗当たりの売上に置くか、「個客」当たりの売上に置くかは、概念的な示唆に過ぎないように見えるかもしれない。

しかしデジタル化を進める上での経営判断においては、決定的な差を生む可能性がある。

例えばアマゾンが導入した無人レジは、日本の小売企業も早くから実験を開始し、実用化に向けた検討を進めている。長時間営業の是非も議論されるなど、店頭の人手不足は深刻である。

レジが無人化できれば、店頭業務が効率化できるはずだ、といったことが多くの報道で焦点になっている。あくまでも報道を通じたことなので、各社が無人レジをどのように捉えているのかという真意は、筆者らにはわからない。

しかし万が一、「無人レジとは店頭オペレーション効率化のための取り組み」と考えている企業がいたとしたら、その認識はおそらくアマゾンのそれと大きく異なっている。



レジを通ることなく買い物が可能な「アマゾンゴー」の店舗。米シアトルで 2018 年 1 月撮影  
アマゾンゴーが無人レジを導入した真意は、店頭オペレーションの効率化ではなく、むしろ「個客認証」にある。入り口で来店した顧客を認識し、センサーでその動きを追うことで、店内での選択・購入の行動データを「個客」に紐付けて把握することが狙いだ。

アマゾンでは 2017 年末、日本でも店頭でのスマートフォン決済に参入することを発表した。幅広い店頭でアマゾンの ID を通して決済が行われることになれば、アマゾンにアカウントを持つ顧客が、オフラインでどのような買い物行動を取っているかを購入段階において把握できることになる。これらのデータも、Amazon.com を含めた店舗で活用され、顧客への情報や価格・商品提案に活かされていくことになるだろう。

つまりアマゾンにとって無人レジ導入の目的は、「個客当たりの売上拡大」と考えられる。したがってその投資判断の基準は、「無人レジのコンビニエンスストアによって、個客当たりの売上はどの程度拡大するのか」になる。それがわかれば、あとは店舗を増やして顧客全体へのカバー率を上げていけばよい。

これに対して無人レジの目的を、「店頭オペレーションの効率化」とだけ捉えた場合には、投資判断の基準は、「無人レジによって、店舗運用コストはどの程度減少するのか」になる。

**前者はまさに顧客を軸とした発想、後者は店舗を軸とした発想である。**

この判断の違いは、大きい。

前者は売上拡大に対する投資判断であり、後者はコスト削減に対する投資判断になる。

一概には断定できないが、投資額、店頭への導入スピード、さらにはそれに連動させる戦略要素が、大きく変わってくる可能性がある。

### マーケティングミックス全体の革新こそが本質

変わるのは KPI だけではない。前にも述べたが、ネットとリアルを融合させたチャネルを通して顧客の行動データを掴むことによって、一連のマーケティングミックス、いわゆる 4P の革新が進む。

アマゾンなどの【チャネルシフター】は、顧客とのつながり(エンゲージメント)によって、マーケティング戦略の要素であるチャネル(Place)・販促(Promotion)・価格(Price)・商品(Product) 自体を変革し、他社に模倣できない戦い方を創り出している。

チャンネル=Place を起点にして、残る3つのPを革新しているのである。我々が提唱したフレームワークの1つ「エンゲージメント4P」の意味はここにある。

著書「**世界最先端のマーケティング**」 奥谷 孝司・岩井 琢磨（共著）の中では、「エンゲージメント4P」

視点から、アマゾンブックスなどアマゾンの動向に加えて、日本企業の注目事例として、いきなり！ステーキ、無印良品の「遅得」、オイシックスなども取り上げている。

<経営のヒント>

IT革命（IOTインターネットが全てものにつながる）によって、変化（パラダイム・シフト）が起きています。

20世紀までは生産者側から消費者へ（川上から川下へ）、情報が流れていました。

しかし、21世紀になると、インターネットによって消費者に情報の主権が移りました。

その後、スマートフォンが全世界に普及することで、加速度的にマーケティングの流れが変わったのです。

ですが、企業側は、いまだに旧態依然の商品管理がメインです。

つまり、「何をどのくらいでどれだけ売るか？」という商品軸のビジネスモデル。

商品軸であれば、コモディティ化するから価格競争となります。

その結果、勝ち残るのは世界で1社。

我々中小企業が生き残るには、どうすればいいのか？

それは、「個客軸」でビジネスを構築することが重要だと思います。

つまり、「誰に、どれだけ買ってもらうか？」という顧客別の軸が必要だと思います。

日本古来の近江商人の三方善し、フアンづくりが商いの原点なんじゃないかな。

いかがでしょうか？