



R E P O R T

2

オムニチャンネルに代わる「オプティチャンネル」とは!?

「店舗閉鎖はチャンスになる」
在庫ビジネスのプロによる金言!

「小売業は『オムニチャンネル』から『オプティチャンネル』に戦略を転換すべきだ」——。こう力を込めるのは、110年を超える歴史を持つ動産ビジネス大手、米ゴードン・ブラザーズ(Gordon Brothers)のケネス・フリーズCEOだ。小売業向けに在庫評価や在庫換価のみならず、流通販路の最適化や店舗網のリストラクチャリングにも長年携わってきた同社のトップが提言する「オプティチャンネル」とはどのようなものか。そして日本の小売業にとってどのような示唆を与えるのか。フリーズCEOに解説してもらった。構成=本誌編集部

トイザラス、シアーズが破綻した本当の理由

これまでの小売業の経営戦略といえば、とにかくチェーン展開を加速して売上・企業規模を拡大していくというのが主流だった。しかし、アメリカでもオーバーストアの状態が続いており、人口あたりの店舗数はカナダの2倍、オーストラリアの5倍にもなっている。店舗飽和のなかで、アメリカでは、これまでの約50年間で広げてきた店舗網を縮小せざるを得ないフェーズに入っている。

こうしたリアル店舗の縮小が語られるうえでは、ECの影響について言及されることが多い。しかしECはいわば“背中を押して

いる”だけであって、実際には消費者の行動が大きく変化したことが、リアル店舗のあり方を変えていると言える。何にお金を使うか、どのくらいの時間を買物に費やすか、といった消費行動が変わるなかで、リアル店舗が長年維持してきた価値が問い直されていると考えるべきだろう。

そうした傾向を顕著に表しているのが、トイザラス(Toys“R”Us)やシアーズ(Sears)といった大手小売企業の破綻だ。日本を含め、アメリカ国外でも大きな驚きをもって報じられたことは記憶に新しい。

ちなみに、ゴードン・ブラザーズはアメリカやイギリスにおいて、2社とビジネスを共にしてい

た経緯がある。間近で見えていたわれわれとしては、彼らの破綻は急な話ではなかった。

まず、トイザラスは財務上の問題が大きい。2005年に投資ファンドによってLBO(レバレッジド・バイアウト)形式で買収されたが、その時に発生した有利子負債が足かせになった。もう一方のシアーズは、トイザラスに比べてさらに緩やかなスピードで徐々に力を失っていった印象だ。会長のエディ・ランパート氏の舵取りの仕方にも大きな問題があった。破綻後の競争入札で再びランパート氏が落札し、一部の事業は継続するとされているが、私個人としてはうまくいかは非常に懐疑的だ。

もちろん、ECや競合他社との差別化ができず、顧客が離れていったことも2社に共通する原因だ。競合するJCペニー(JC Penny)やターゲット(Target)などに比べると、投資抑制によって店舗・売場のコンディションが悪くなり、それに比例するように品揃えも弱くなっていった。これが客離れを引き起こし、業績に大きな影響を及ぼしたのだ。

「オプティチャンネル」で最適化を追求する

シアーズやトイザラスの失敗例を横目に、勢力を拡大するECに対抗するべく、ネットとリアルを融合するオムニチャンネル化に取り組む企業は多い。しかしすべての企業が成功しているわけではなく、明暗が大きく分かれているのが実状だろう。そうしたなかで私は今後、「オプティチャンネル(Opti-Channel)」という考え方が重要になっていくと考えている。

オムニチャンネルは、あらゆる購買チャンネルをすべてつなぐという発想のもとに生まれた言葉だ。これに対してオプティチャンネルとは、顧客の購買行動を分析したうえでチャンネルを最適化(Optimization)するというところに主眼を置くというものだ。

では、オプティチャンネルを実現するために、どのようなプロセスで最適化を図るべきか。まず取り組むべきは、店舗網のダウンサイズ——つまり現状の店舗数の縮小だ。どこまで減らすのが最適なのか、そこに組み合わせるための最適なECのあり方は何か。とにかく最適解を探ることが重要なミッションになる。

店舗数を少なくするわけだから、当然、既存店を閉鎖することになる。しかし、ただ不採算店舗を閉じればよいというわけではない。

ゴードン・ブラザーズがアメリカで提供しているサービスで、「カスタマー・マイグレーション(Customer Migration)」というものがある。これはその名のとおり顧客を「移行」するためのサポートを行うサービスだ。オプティチャンネルを実現するためとはいえ、既存店の閉鎖によって同時に顧客を失ってしまったら意味がない。閉鎖店舗の顧客を近隣のほかの店舗やECなどでカバーする必要がある。

発想を変えれば、閉店はチャンスととらえることもできる。店舗閉鎖が決まると、既存の顧客のほかに、閉店セールによって呼び寄せられる新規顧客が加わるためだ。その際に重要なのは、顧客データをしっかり集めてCRM(顧客関係管理)に注力

すること。地道な作業だが、チラシやクーポンの配布、SNSなどをフル活用して、近隣店舗やECに誘導していく。閉店という一見ネガティブな事象を、逆に活用することで、新しい顧客基盤をつくるという発想を持つことが必要だ。

このように、アメリカでは店舗閉鎖が決まった時点で、小売企業やわれわれのような企業が、その地域の需給をある程度調整してしまうことが一般的だ。だから、閉鎖店舗の跡地に競合他社が出店することで、売上を奪われるというリスクはアメリカではほとんど存在しない。むしろ、ある場所からある店舗が撤退したということは、顧客の移行が完了したことを意味するので、同業他社がその場所に出店する意義がないのである。

ちなみにアメリカでは最近、小売店舗が撤退した後にアミューズメント施設が出店するケースが散見される。たとえば最近アメリカでもエスケープゲーム(脱出ゲーム)が流行していて、それ専用の施設が小売店の跡地に開業することも多い。

即断即決がカギ 勇気ある撤退も必要

さて、店舗網のダウンサイズを完了して最適化の“軸”が完成したら、次はそれらの店舗をどのように活用するのかという議論に移る。ここで追求すべきことは大きく2つ。顧客体験(Customer Experience)の提供と、商品の差別化だ。ECでは得られない買物体験、その店でしか手に入らない強力な商品を提供することが、ECとの差別化になる。それ



1



2



3



4



5

⑤「T.J.Maxxはオプティチャネルの成功例の1つ」とアリーズCEOは言う

らの取り組みを最適なサイズの店舗網で、その企業に最適な規模で行うことが、オプティチャネルのめざすところだ。

ここまで説明したプロセスのなかで重要なのは、目標数値を決めたうえで、期間内に到達できなかったらやめることだ。投資リターンが得られないチャネルには深入りしない。撤退する勇気も必要だ。

オプティチャネル化の成功事例の1つとして、TJマックス(TJ Maxx)を挙げておこう。彼らの

強みはリアル店舗のオペレーションとマーチャンダイジングにあるが、それを生かすために最小限のECへの投資を行っている。つまり自分の強みを最大化するための最適な規模の投資をすることで着実な投資回収を図り、かつチャネルも広げている。

日本の小売市場においても、オプティチャネルの考え方は重要性を増すだろう。アメリカに比べると、店舗網の最適化のペースは非常に遅いと思う。アメリカと同じオーバーストア化が進んで

いるにもかかわらず、各企業は依然として出店意欲が旺盛だ。翻ってアメリカでは、利益水準に達しなかったらすぐに「潰す」という話になるので新陳代謝が速い。

日本の場合、とくに人口減少が著しい地方部においては、現状の数のリアル店舗はほとんど求められなくなるということもあり得る。その意味で、日本もアメリカのような出退店に関わる即断即決の姿勢は今後強く求められていくだろう。