

オンライン全盛時代のリアルでの差別化 ハイブリッドチャネル成功のカギ



小林敬幸

CONTENTS

- I ハイブリッドチャネル構築の重要性
- II ハイブリッドチャネルで何が変わるのか
- III 「リアルの再定義」とハイブリッドチャネル上での事業拡大の方法
- IV ハイブリッドチャネル成功のカギ
- V 本論考のまとめ

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）が2022年10月に実施した消費者アンケートによると、消費者はオンライン一辺倒ではない「リアル+オンラインでの購買（サービス含む）体験をしたい」という結果になり、それは年齢や居住地域とは関係がなかった。企業にとっては、ハイブリッドでの顧客接点構築が求められる。
- 2 日米でハイブリッドチャネルを用いて事業変革に成功した企業を見ると、単純にリアルからオンラインに事業を移したのではなく、「リアルを再定義」した上でオンラインを組み合わせていることが分かった。昨今、オンラインやデジタルがとかく話題となっているが、安易なEC化、オンライン化では、数多くあるインターネットサービスに埋もれてしまう。
- 3 「リアルを再定義」し、オンラインを組み合わせることがカギだが、リアルの再定義では、これまでの物理的発想から抜け出し、機能的に必要なリアルを追求すべきである。その上で、オンラインの良さであるユーザーのアクセスしやすさを活用し、顧客のサービス利用を習慣化させる必要がある。
- 4 リアルの再定義では、場所、媒体、建物、人など、さまざまなものが考えられるが、特に人というリアル資産をハイブリッドチャネル上でいかに活かすかが重要である。顧客がインターネットから直接情報を入手できる現在、企業の顧客フロントを担う人材に対して、ITによる教育や動機づけ、スキルアップの工夫が求められる。

I ハイブリッドチャネル構築の重要性

1 ハイブリッドチャネルとは

本論考ではハイブリッドチャネルを「販売行為のみならず、顧客接点全体にわたってリアルとオンラインを組み合わせ、顧客と深い関係を構築する」ためのチャネルと定義する。単に販売時点のみに着目するのではなく、また、リアル店舗で販売していたものをEC化するだけでもない。販売前のマーケティングからの会員化、販売後の配送やアフターサービスといったバリューチェーン全体を対象として、リアルとオンラインを組み合わせて顧客と深い関係を構築することを目指す。

過去20年間、顧客接点においてはオンラインかつ効率化が最優先テーマとして扱われてきた、という問題意識がまず根底にある。たとえばプラットフォームは、インターネッ

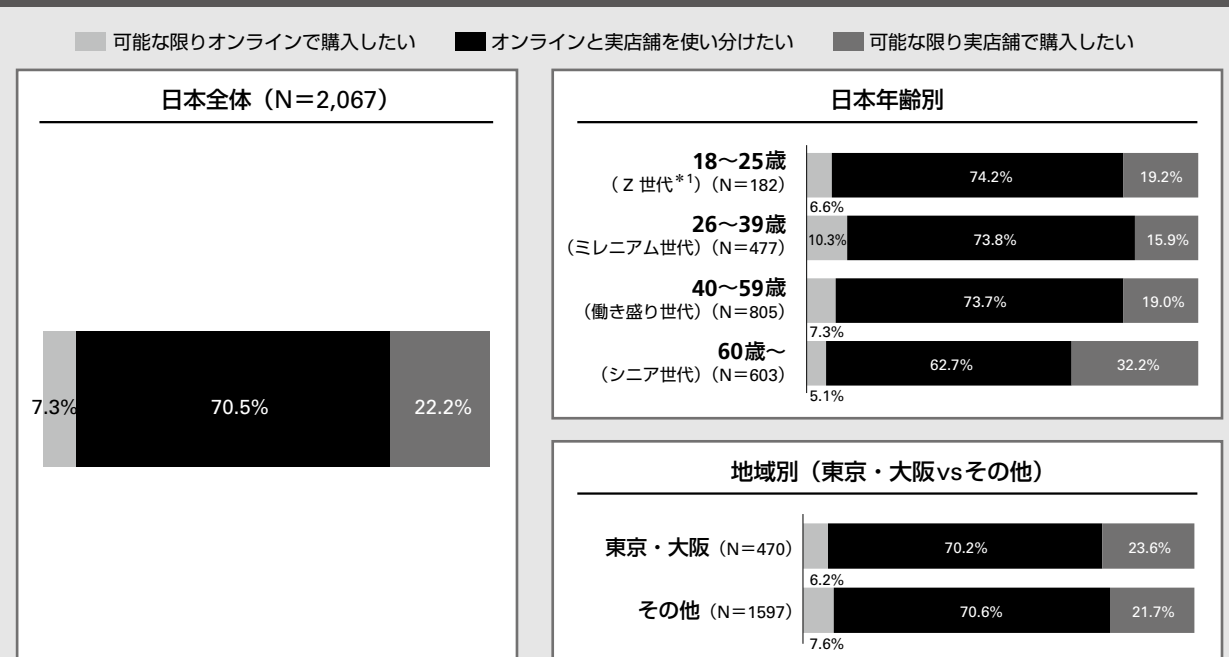
ト上で規模の経済を活かし、コストを下げられるほんの一握りの企業を指す言葉となった。また、AI・自動化という言葉では、人の仕事をデジタルで置き換えることに主眼が置かれた。ギグワーカーなどの言葉も登場したが、自動配送を含めて本当はデジタルや機械に置き換えたいのだが、その途上として仕方なく人に任せている、というニュアンスも感じる。

このような状況に対して、「リアルの良さ」を活かしたハイブリッドチャネル構築は可能であるか、というのが本論考で扱いたいテーマである。別の言い方をすれば、リアルをどう活かせば、顧客満足度と企業の収益性を両立させられるのか、を考えたい。

2 消費者はハイブリッドでの購買・サービス体験を望む

前提として、商品購入やサービスを利用す

図1 商品を購入（サービスを利用）する際、どの気持ちが一番近いですか（単一回答）



*1 18~25歳はZ世代の一部

*2 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
 出所) 野村総合研究所「NRI日米消費者アンケート」(2022年10月)より作成

る消費者は、どのような購買体験を望んでいるのだろうか。野村総合研究所（NRI）が2022年10月に実施した日米消費者アンケートの結果¹を見ると、オンライン一辺倒ではなくオンラインと実店舗を使い分けたいというニーズが分かった（図1）。日本では年齢別、地域別にも分析したが、年齢によらずリアルとオンラインのハイブリッドを志向する人が圧倒的多数であった。また、地域別では東京・大阪といった大都市圏とその他で比較しても、ほとんど違いはなかった。

3 近年、EC上の物販では リアル系企業が躍進

次に、具体的な物販において、現状や消費者ニーズ、企業事例などを分析する。日本のEC販売実績を見ると、1位こそアマゾンジャパンではあるが、それ以下ではネット専業ではない、いわゆるリアル系企業が健闘していることが分かる（表1）。加えて、7位のオイシックス・ラ・大地はネット専業企業で

あったが、2022年にシダックスの株式を一部取得することで給食分野に進出した。リアル系企業およびネット専業ともに、違った方向からハイブリッドチャネル構築へと向かっていることが分かる。

このランキングでもう一つ興味深い点は、主な売り場である。自社サイトにこだわらず、複数のプラットフォームを併用して販売しているリアル系企業が多いことが分かる。過去を振り返ってみると、アマゾンジャパンが日本でECサイトを立ち上げたのが00年である。当初はディスラプター（破壊者）として恐れられていたが、23年が経過して振り返ると、リアル系企業と共存共栄してきたといえるのではないだろうか。リアル系企業は、アマゾンや楽天などのプラットフォームをチャネルの一部として上手に活用しながら、自社と消費者のチャネルを拡大している。

ここでEC販売ランキング上位を見ると、家電量販店のECサイトが多数あるが、消費者はなぜアマゾンや楽天などのECモールで

表1 EC販売売上高ランキング（日本）

順位	社名	主な売り場						主要商材
		自社	楽天	ヤフー	アマゾン	au	その他	
1	アマゾンジャパン	○						総合
2	ヨドバシカメラ	○						家電
3	ZOZO	○		○				衣料品
4	ビックカメラ	○	○	○	○	○	○	家電
5	ヤマダホールディングス	○	○	○	○	○		家電
6	ユニクロ	○						衣料品
7	オイシックス・ラ・大地	○			○			食品
8	ジャバネットたかた	○						家電
9	上新電機	○	○	○	○	○	○	家電
10	イオン	○						食品

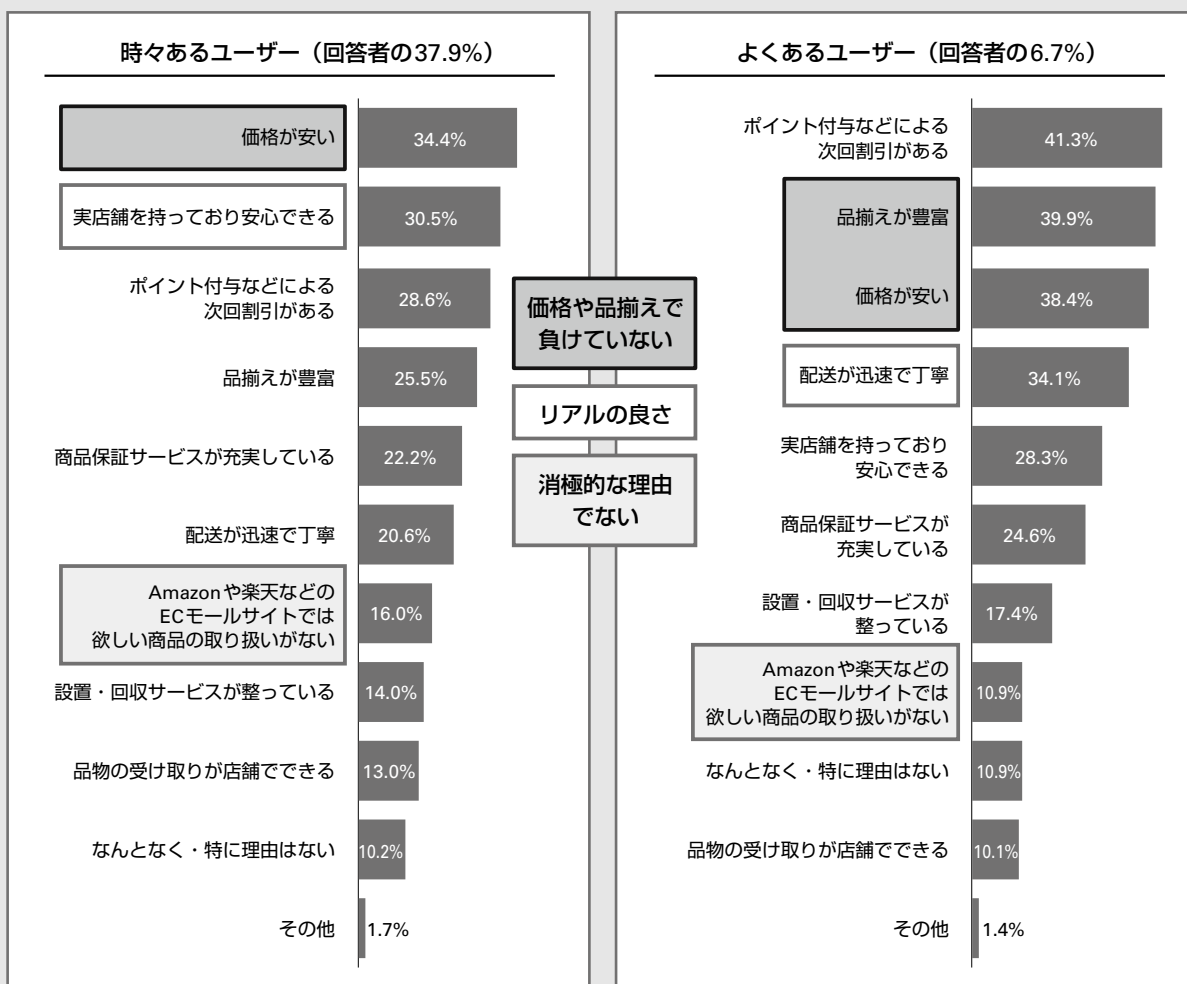
* 楽天などのマーケットプレイス（ECモール）を提供している企業はランキングから除外（主な売り場に記載）。アマゾンジャパンは自社販売とマーケットプレイス両方を持つ
出所）『第22回ネット販売白書』『月刊ネット販売』（2022年10月号、宏文出版）より作成

はなく、家電量販店のECサイトを利用するのだろうか。そこで注目したいのがNRI消費者アンケートの結果を示した図2である。家電量販店のECサイト利用経験者のみを対象として、「時々利用するユーザー」と「よく利用するユーザー」に分けて分析したところ、ともに上位の共通理由は価格、品揃えという結果となった。カテゴリーを特化していけば、価格や品揃えでもECモールに対抗していけることが分かる。その次に来る理由が、時々利用するユーザーは「実店舗を持っており安心できる」であり、よく利用するユ

ーザーは「配送が迅速で丁寧」である。価格や品揃えと併せて、リアル面での良さが訴求しているといえる。つまり、家電量販店で見ると、店舗や配送といったリアルの「良さ」を活かしながらオンラインを上手に組み合わせていることが、消費者に受け入れられている理由であることが分かった。「Amazonや楽天などのECモールで商品取り扱いがなかったから」という消極的理由は多くはなかった。

実際、EC売上2位のヨドバシ.comを例に挙げると、東京23区や大阪市などの都市部で

図2 Amazonや楽天などのECモールサイトではなく、家電量販店のECサイトで購入する理由



* 日本 N=2,067：複数回答
出所) 野村総合研究所「NRI日米消費者アンケート」(2022年10月)より作成

はヨドバシエクストリーム地域と称し、注文を受けた商品を自社で配送するサービスを展開している。同地域では迅速・丁寧な配送を実現するため、正社員（一部契約社員）が配達を担う。藤沢社長のインタビューを引用すると²²、「お客様が商品を受け取るとき、箱が潰れていたり汚れていたりしたら、がっかりして買い物の満足度が下がってしまいます。配送だからこそ、商品の受け渡しの段階に気を配る必要があるのです」「配送スタッフに、店員と同じ社員教育を施しています」と発言している。

また、家電は購買頻度がそれほど多くはない商材であり、EC販売とはあまり相性が良いとはいえない。なぜなら数多くあるECサイトの中から選んでもらうには、アクセスが日常習慣化されている必要があるためである。そこをヨドバシ.comでは、ポイントと日用品を組み合わせることで、消費者のECサイトアクセスを習慣化させている。高価な家電を購入した際にポイントをつけて、そのポイントでトイレットペーパーなどの安価な日用品やビールを購入・交換してもらう、という組み合わせである。実際、図2のよく利用するユーザーでは「ポイント付与による次回割引」がECサイト利用理由の第1位に来

ている。

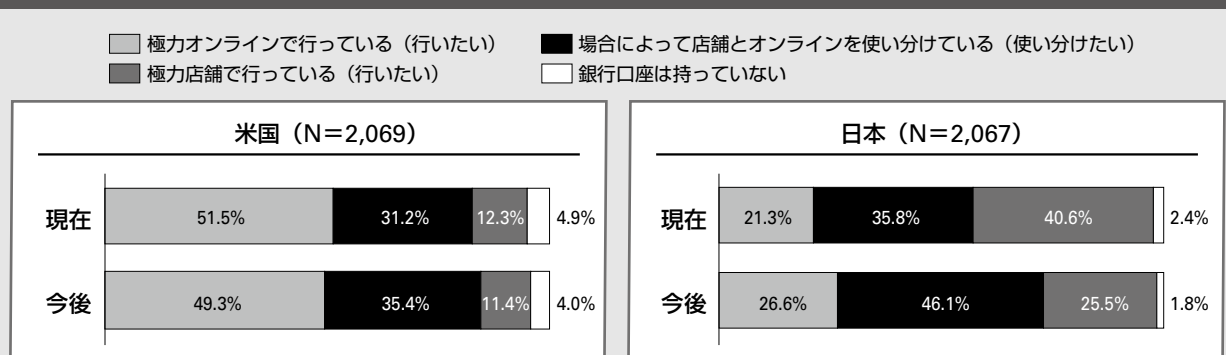
以上のように、物販の領域では近年、リアルとオンラインの良さを組み合わせた企業が売上を伸ばしている。消費者の立場から見ても、ECサイトが乱立してきた中、単純に価格だけでなく、総合的な購買体験の良さを求めて企業を選定するようになったといえる。

4 金融業においても ハイブリッドでの サービス体験が求められている

物販の次にサービス業、ここでは金融業について、同様にハイブリッドチャネル構築の重要性を述べる。図3に日米消費者の「銀行取引の現在と今後の意向」について示す。米国はインターネット先進国ということもあり、現在「極力オンライン」で取引しているユーザーは過半数の51.5%に及ぶ。

しかし、興味深いのは、今後の意向について見ると「極力オンライン」は増えておらず、むしろ減っており、増加しているのは「場合によって店舗とオンラインを使い分け」たいである。日本ではいまだオンライン化が途上のため、「極力オンライン」取引を志向するユーザーは増えているが、やはり今後で一番増えているのは「場合によって店舗

図3 銀行取引（振り込み、引き落としなど）の現在と今後の意向（単一回答）



* 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) 野村総合研究所「NRI日米消費者アンケート」(2022年10月)より作成

とオンラインを使い分け」たい、である。2000年代はネット専業銀行などが伸びたが、消費者の観点で見ると、やはりオンライン一辺倒でのサービス体験を望んでいるわけではなく、リアルとオンラインのハイブリッドでの体験を望んでいると考えられる。

このような消費者ニーズに対応して、米国ではサービス提供企業も工夫し始めている。米国ではゴールベース投資といった手法が伸びている。これは、担当営業員が商品を販売し手数料を獲得する手法とは対照的に、顧客の悩み・目標などの「ゴール」を設定し、ゴール実現まで伴走し続けるサービスである。ここで興味深いのは、営業員が富裕層と一般顧客向けでリアル（対面）接客とオンライン接客の割合を変えていることである。富裕層向けには対面接客の割合を増やす一方で、一般顧客向けにはオンライン接客の割合を増やしている。

たとえば、富裕層向けには「12-4-2」などの接客ルールが定式化されているという³⁾。年間12回接触し、うちレビューを4回、レビューのうち2回は対面で1～2時間実施、という意味である。米国の銀行では、ユーザーカテゴリー別にいかに顧客の満足度向上と業務効率化を両立させられるか、といったハイブリッドチャンネル上での創意工夫が行われている。

II ハイブリッドチャンネルで 何が変わるのか

1 テスラはリアル資産と オンラインを上手に組み合わせて 事業を拡大

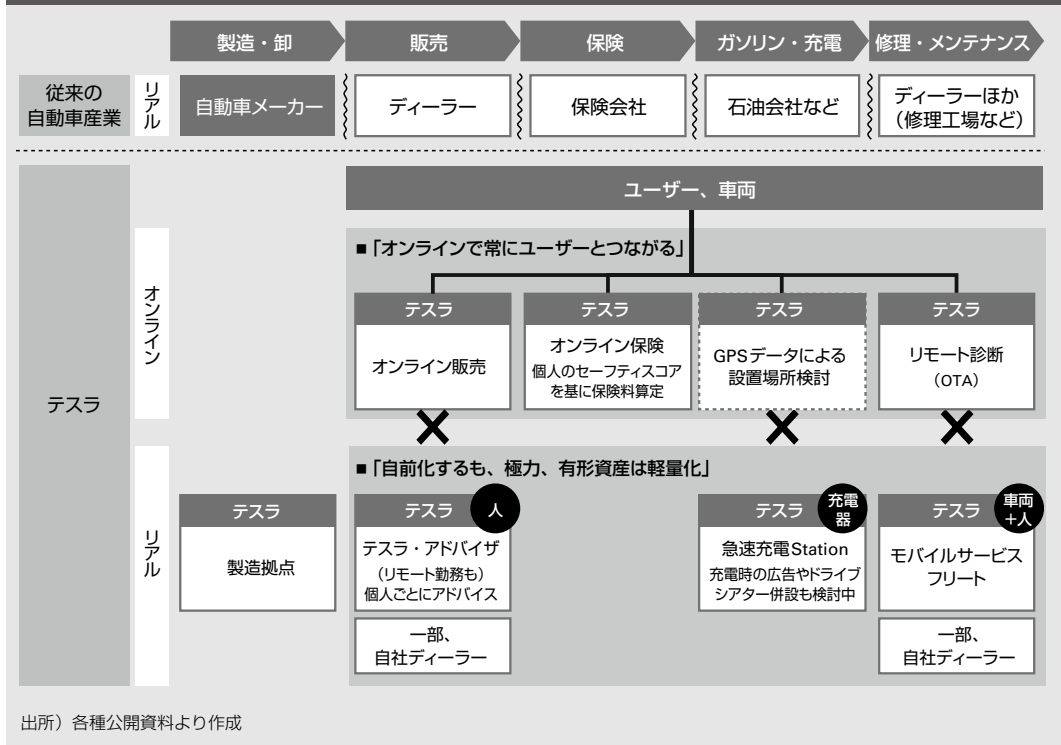
前章では、ハイブリッドチャンネル構築の重

要性について消費者ニーズや企業事例を基に確認したが、ここではテスラを例にハイブリッドチャンネル構築において企業が注意すべき点について考える。テスラは電気自動車メーカーであり、2016～2021年の5年間の年平均売上高成長率は50%、21年度の売上高営業利益率は12%と急成長をしている。カーボンクレジットを他自動車メーカーに販売したり、家庭用蓄電池事業に進出したりと、新規事業で話題になることが多い企業だが、本業の電気自動車販売においても新たなビジネスモデルに取り組んでいる。

同社の自動車販売においては、オンライン販売が基本である。ディーラーを通さないため、ディーラーへのマージンが必要ない。その結果、販売管理費を低く抑えることができている。しかし企業全体としては完全にオンラインへと移行しているわけではない。リアル資産の持ち方を他社とは変えることで、顧客満足度向上と効率化を目指している。

たとえば、自動車修理においては、モバイルサービスフリートという自社保有の修理駆けつけ車両がある。これまでの自動車メーカーは、ユーザーが自らディーラーに車を持っていったが、テスラの場合、テスラ側からユーザーの家や職場に駆けつけて修理してくれる。この修理車両を20年Q2の769台から22年Q2には1453台と2年間で約2倍に増やした。もう一つ例を挙げると、テスラは自ら急速充電器を所有して設置している。その数は22年Q2時点で3万6165基に上る。参考までに、同時点での日本全国の急速充電器の数は8003基であった⁴⁾。これはすべてのメーカー、事業者が設置した急速充電器の総和である。テスラ1社がいかに多くの急速充電器を自ら

図4 テスラの顧客接点におけるオンラインとリアルの組み合わせ



設置しているかが分かる。

テスラの顧客接点におけるオンラインとリアルの組み合わせの全体像を示したものが図4である。従来の自動車メーカーはディーラーに車両を卸すまでが事業範囲であったが、テスラは販売以降も顧客接点を維持し、事業を広げている。この際、オンラインでユーザー、車両につながり続けることが注目されることが多いが、ここではリアル資産を上手に組み合わせている点に注目したい。

車両販売の際は、前述のようにオンライン販売を行っているが、完全にオンライン上だけで完結しているわけではない。テスラ・アドバイザーが顧客の相談に乗るなど購買プロセス全体をサポートし、必要に応じて試乗車も手配してくれる。テスラ・アドバイザーは人であるため、リモート勤務も可能である。充電

事業においては、急速充電器をやみくもに設置しているわけではなく、GPSデータを用いてテスラ車両が多く走っている場所を分析し、重点的に設置している。

修理事業については、前述のモバイルサービスフリートと遠隔でのリモート診断(OTA)を組み合わせることで診断修理を行う。電気自動車の場合、エンジンのような物理的な修理よりも電氣的な修理が多くなるため、多くの故障がこのモバイルサービスフリートとリモート診断で直るといわれている。どうしても直らない修理のみ、一部あるディーラーに持ち込むことになる。

このように、テスラは人や急速充電器、修理車両といったリアル資産をオンラインに上手に組み合わせることで事業を拡大している。

2 ハイブリッドチャンネルで 重要な「リアルの再定義」

テスラの事例を別の角度から見てみたい。仮にテスラがオンラインのみで事業を展開したらどうなったであろうか。オンライン上だけの販売では、試乗車の手配や個人の相談にきめ細かに対応することが難しくなる。つまり顧客接点が脆弱になる。また、オンライン上のみの事業では、修理や充電といった事業に直接は関与できない。充電場所情報や故障・事故情報、潜在顧客情報などのデータをディーラーや保険会社に販売するなど、収益面でも限定的になりがちである。そこで、オンラインとリアル資産を組み合わせる点がテスラの特徴である。

さらには、単に従来のリアル資産を組み合わせただけではなく、本当にリアルに必要な機能は何か、と「リアルを再定義」して組み合わせる点がポイントだと考える。従来のディーラーや修理工場といった不動産ではなく、テスラアドバイザー（人）やモバイルサービスフリート（車両）を用意し、資産を軽量化した上でオンラインを組み合わせている。

単純にオンライン化だけを進めた場合、収益機会と顧客接点の双方を失うところを、テスラはリアルで持つべき機能（人、車両など）とオンラインを活かす機能を仕分けして再構成した点が成功のポイントではないだろうか。

Ⅲ 「リアルの再定義」と ハイブリッドチャンネル上での 事業拡大の方法

これまでハイブリッドチャンネル構築の重要

性と、リアルを再定義した上でリアルとオンラインを組み合わせることの重要性を述べてきた。次に自動車業界以外で、いかにリアルを再定義してハイブリッドチャンネル上で事業を拡大できるか、を考察する。

1 New York Times

New York Times (NYT) は米国の新聞社である。新聞は売り方のみならず中身（コンテンツ）そのものがデジタル化されるようになった。その結果、インターネット上の情報との競争が激しくなり、短期間で従来の紙新聞の売上が急減している。実際、NYTは過去2006年から2011年のわずか5年間で、売上高が3290百万ドルから1555百万ドルへと半分以下に落ち込んだ。当時、売上のほとんどを占めた紙新聞の発行部数と広告料収入が、インターネットに押されて落ち込んだためである。しかし、17年以降、売上高および営業利益が回復してきた。この間に実施した改革を振り返る。

(1) リアルの再定義：紙⇒人

結論からいえば、NYTのリアルの再定義は紙から人であったと考える。紙とは紙新聞であるが、よく考えると紙は情報を伝える媒体であってコンテンツではない。そこで、ジャーナリスト（人）にフォーカスを変えた。ジャーナリストは記事を作成する主体であり、いわばコンテンツそのものである。NYTは記事のデジタル化の流れに対して、単に紙面をデジタルで置き換えていない。自社の強み（中立的で信頼できる報道）を基に、リアルを再定義した。この変化は、社員構成の変化にも表れている。2014年に全社員3588人の

うちジャーナリストは1100人であった。それが21年には全社員5000人のうちジャーナリストは1700人にまで増加した^{注5}。

また、NYTではジャーナリストと並行して、ITエンジニアの数を増やしている。21年Q4にはITエンジニアは797人に上る^{注6}。ジャーナリストの数とITエンジニアの数を足すと2497人であり、社員の約半分を占める。つまり、現在のNYTのビジネスは、前線のジャーナリストをITツールで教育・バックアップして顧客にニュースを直接伝えるような形式に変化している。ジャーナリストを中心に、ITの力であらゆる場面で顧客とつながることを目指している。

たとえば、移動中のユーザーにはスマートフォンで簡単にリアルタイム情報が得られるようコンテンツを工夫しており、Twitterを活用してユーザーに情報提供している。家でじっくり視聴したいユーザーには、自社のYouTubeチャンネルを活用してジャーナリスト自ら登場して解説や討論を行う。さらに、自動車を運転中のユーザーは記事を読むことができないため、Podcastを用いて音声で記事を配信している。このように、場面ごとに映像・音声、リアルタイム性など、デジタル媒体を工夫しながら、ジャーナリストは顔の見える報道を実現しユーザーとつながっている。

(2) NYTの狙いはさらなる

ユーザーアクセスの「習慣化」

NYTでは紙から人（ジャーナリスト）へのリアルの再定義により、電子版の有料会員数を大幅に伸ばした。2012年の電子版有料会員数は60万人であったが、21年には590万人

にまで増加している。足元ではさらに売上を伸ばすため、ユーザーのさらなるNYTへのアクセスの習慣化を目指している。具体的には、料理、ゲーム、スポーツニュースなどのコンテンツを追加している。そのために、Wordle（ゲーム）やThe Athletic（スポーツニュース）を22年に買収した。NYTでは、どのようなサービスに読者が購読料を払うのか、データ分析しながら追加すべき事業を常に検討している。

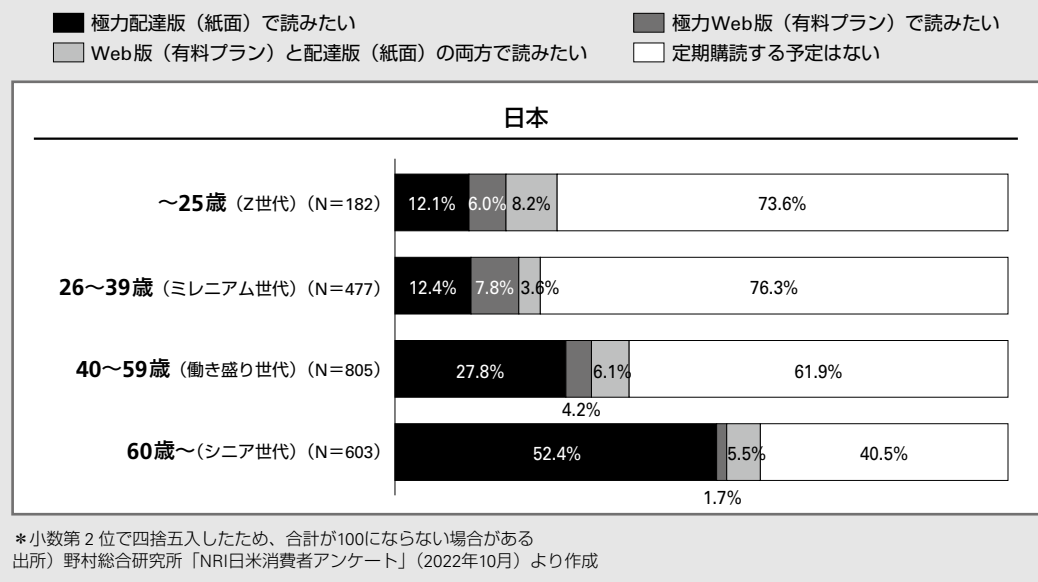
オンラインの良さは、ユーザーが容易にアクセスできるということである。NYTではジャーナリズムというコア事業を中心にインターネット上で事業を広げることで、あらゆる場面でユーザー接点を広げている。従来のニュースを読む習慣に加え、料理レシピやゲームといった隙間時間の閲覧や利用をターゲットとすることで、より頻繁にNYTへアクセスしてもらうことを狙っている。

(3) コンテンツがデジタル化される業界は 共通して媒体ではなくコンテンツ （＝売り物）の議論が必要

米国では過去急速に紙の新聞が読まれなくなったことで、NYTのようなビジネスモデルが生まれてきた。日本ではどうであろうか。図5に日本での「今後の新聞購読についての考え」に関するNRIの消費者アンケート結果を示す。「極力配達版（紙面）で読みたい」と回答した人は60歳以上のシニア層に偏っていることが分かる。しかし30代以下になると圧倒的に「定期購読する予定はない」と回答した人が多い。

このような消費者ニーズを鑑みると、日本でも早晚米国のような状況になることが予想

図5 今後の新聞購読についての考え（単一回答）



される。その際に、伝え方を紙にするのかオンラインにするのか、といった媒体の議論であってはならない。実際、30代以下の消費者は、配達版のみならずWeb版のニーズもそれほど高くはない。むしろ、NYT同様、いかにリアルを再定義して自社の強みを活かすのか、といったコンテンツ（＝売り物）の議論をすべきではないだろうか。

新聞社の例を取り上げたが、以上のような話はコンテンツ自身がデジタル化されていく業界である、音楽や雑誌などでも当てはまるはずである。さらには、昨今、お金そのものもデジタル化が進んでいるため、銀行などの金融業界も同様ではないだろうか。アーティストやクリエイターを中心に据えてさまざまな媒体（リアル＆オンライン）で活躍を支援することも考えられる。また、銀行などの金融業界も、前述した米国のゴールベース投資のように、顧客の来店を待つのではなく、積極的にリアル＆オンラインで顧客を支援する

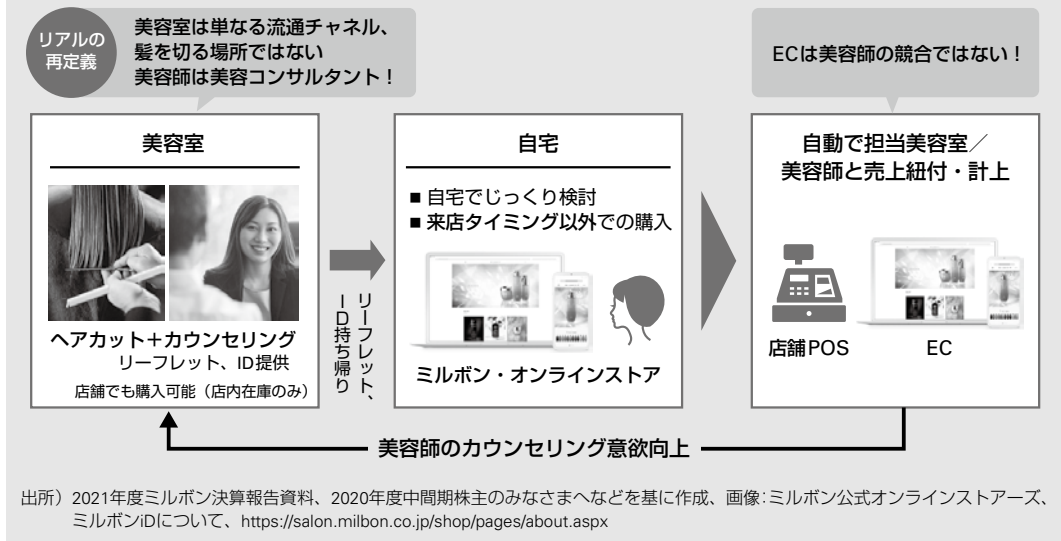
ことも考えられる。

2 ミルボン

リアルを再定義してハイブリッドチャネル上で事業を拡大した例として、次にBtoBメーカーのミルボンの例を紹介する。ミルボンは1960年に大阪で設立された化学メーカーで、美容室向けにパーマ剤やシャンプーなどを製造・販売する。同社は、中型サロン（3～300人）をフィールド活動が活きるゾーン（シェアの肝）と位置付け、地道な美容室開拓を強みとしてきた。美容室との強固な結びつきが功を奏して、2021年度はコロナ禍であったにもかかわらず、売上高、営業利益とも過去最高を記録した。21年度の売上高営業利益率は19%に及ぶ。

そのようなミルボンが、19年にはエンドユーザー向けにBtoCのEC、インターネット販売を始めた。以下、いかにしてEC事業を拡大したかを述べる。

図6 ミルボンのEC販売の仕組み



(1) リアルの再定義：流通チャネル

⇒美容空間

ミルボンにとっては従来、美容室はパーマ剤やシャンプーを卸す流通チャネルであった。それを近年、美容室を美容空間と再定義した。同社は、美容室は消費者が定期的に必ず来店し、しかも長時間滞在してくれる場所と定義し、その場で髪を切るだけではもったいない、さまざまな美容提案ができるはずだと考えた。実際に、スマートサロン構想を打ち立て、新たな美容空間のあり方を美容室に提案している。

そのような同社が2019年に消費者向けのEC事業を始めたのだが、その取り組みがユニークである（図6）。消費者は、自宅でミルボンのECサイトからいきなり商品を購入することはできない。いつものようにまずは美容室に行くことが必要となる。そこで、自分の髪質に合ったシャンプーやトリートメント、ヘアケア商品を「カウンセリング」してもらい必要がある。その上で、いわば処方箋

をIDとともに家に持ち帰る。家に帰ったら、好きなときに同社のECサイト上でIDを入力し、商品購入ができる。

その後、システム上で消費者の入力IDによりEC上の購入商品とカウンセリングをした美容室／美容師とが紐づけられる。これがこのビジネスモデルの特徴である。EC上での販売であっても、売上は美容室／美容師につく。通常、BtoB事業の場合、流通を超えて消費者に直接EC販売してしまうと、流通と競合関係になる。そこが悩ましい点だが、ミルボンはEC販売も売上を美容室／美容師につけることで、敵対関係ではなく喜んでカウンセリングをしてオンライン上での商品購入を勧めてくれるようになった。

(2) リアルとオンラインの

利点を組み合わせ、

さらにユーザーアクセスを「習慣化」

ミルボンはさらに、美容室を美容空間と位置づけるのであれば、ヘアケア商品以外も提

案できるはずだと考えた。その取り組みの一環として、他社とのアライアンスを進めている。たとえば、化粧品に関してコーセーと2019年に合弁会社、コーセーミルボンコスメティクスを設立した。また、ヘルスケア商品に関しては花王と共同開発を進めている。ビジネスモデルは前述のヘアケア商品と同様である。

消費者は美容室（リアル店舗）でも商品の購入が可能ではある。ただし店頭在庫のみとなるため商品は限られる。一方、EC販売は店舗スペースを気にせず多くの在庫を抱えることが可能である。このようなオンラインの利点に加え、リアルの良さである「その人に合った最適な提案」をハイブリッドで組み合わせることで、ミルボンは消費者を取り込んでいる。

さらにリアル店舗では、定期的とはいえ数カ月に1度の頻度での訪問となるため、これまでは途中でシャンプーがなくなっても購入することができなかった。そこをオンラインの良さであるアクセスのしやすさを活かし、販売ロスをなくしている。このように、ミルボンは商材を増やすことと購入頻度を増やすことの双方から、オンラインの利点を活か

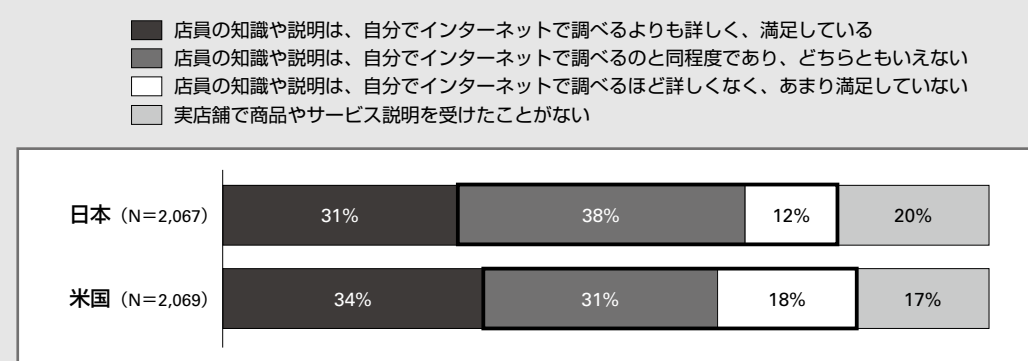
し、ユーザーアクセスを習慣化させている。実際、同社の「経営指標調査2021」によれば、オンライン販売の平均購入単価は1万2000円、同店舗平均は4872円であった。両者を比較すると、同社のオンライン事業が成功していることが分かる。

(3) 消費者がインターネットで 情報リッチになる中、 顧客フロント教育の重要性

ミルボンのECのビジネスモデルは、美容師のモチベーション、スキルにかなり依存するといえる。美容師が消費者により良い提案をできるかどうか、スタート時点となるためだ。そのため、同社では美容師（同社にとっては直接の顧客）の教育に力を入れている。

普段忙しい美容師は、なかなか教育・研修を受ける時間がない。そこで同社は、美容師が簡単に学習できる教育プログラムを、オンラインとリアルを組み合わせで作成した。具体的には、スマホやPC上で知識や技術を習得することに加え、実技検定を同社のスタジオ（リアルの場）を利用して行っている。最終的には同社が「ソムリエ認定」を行う。現在、ヘアケア、コスメティクス、ヘアカラ

図7 店員のアドバイス*についての満足度（最も近いもの、単一回答）



* 小数第1位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある

※ 実店舗で商品やサービス説明を受ける際

出所) 野村総合研究所「NRI日米消費者アンケート」(2022年10月)より作成

一、デザインロジックの4コースが開設されている。ソムリエ認定には一定金額の同社の提案実績を課すこともあり、ミルボンと美容師の間でWin-Winの関係が構築されている。

同教育がスタートしたのは2021年4月だが、22年6月時点で1万6000人の美容師の登録がなされた。将来的には美容学生にも同教育を提供していく予定である。そうすると、同社の教育プログラムが広く美容業界の教育プラットフォームとなると考えられる。同社にとっては、最終的なゴールは美容商材を販売することであり、教育、しかも社員ではなく顧客に対しての教育は、一見遠回りに感じられる。しかし一度業界全体に教育から浸透すれば、ソフト面での大きな参入障壁となる。これはオンライン上でECだけを展開している企業には難しいことで、リアルの良さを十分に発揮しているといえる。

ミルボンの例は、美容業界のみならず、他業界にも参考になるはずである。図7に、日米消費者の「店員のアドバイスについての満足度」を示す。これは業界を特定せず、普段感じている印象で回答してもらった。結果を見ると「店員の知識や説明は、自分がインターネットで調べるよりも詳しく、満足している」と回答した消費者は、日本で31%、米国で34%であった。それ以外の消費者は、店員の知識や説明はインターネットと同等かそれ以下と感じている。近年、消費者はインターネットで自ら情報収集を進め、情報リッチとなっている。顧客接点を担う人材の教育・情報武装は、あらゆる業界において重要な課題となっているはずである。逆に、そうしないとリアル顧客接点が活かされない。

IV ハイブリッドチャンネル 成功のカギ

1 物理的なリアルでなく 機能的に必要なリアルへと 発想転換を行う

これまでテスラやNYT、ミルボンなどの事例を紹介したが、共通しているのは、いきなりオンラインに行かないという点である。最初に自社の強みや顧客ニーズを基にリアルを再定義して強固な顧客基盤をつくり、その上でオンラインの良さである顧客アクセスが容易という点を活かし、顧客の自社サイトへのアクセスを習慣化させている（図8）。

仮に、ミルボンが化粧品やヘルスケア商品について、新規事業としてオンライン上のEC販売にいきなり参入していたらどうなったであろうか。これらの商材はインターネット上では非常に多く販売されている、いわばレッドオーシャンである。さらに、オンライン上では顧客アクセスが容易であるということは、逆の見方をすれば顧客が離れるのも容易であるともいえる。ミルボンのような事例は、消費者とリアルでの深いつながりがあるが故に、EC販売もうまく取り込めているのではないだろうか。

次に、あらためて「リアル」という言葉について考えてみたい。普段何気なく使っている言葉だが、よく考えると、物理的な意味で使う場合が多かったのではないだろうか。たとえば、自動車販売・修理においては、ディーラーや修理工場という物理的な場所を指していた。また、新聞の場合は、紙という情報媒体をリアルと考えていたのではないだろうか。それらを「機能的に必要なリアルは何

図8 リアルとオンラインの位置づけ

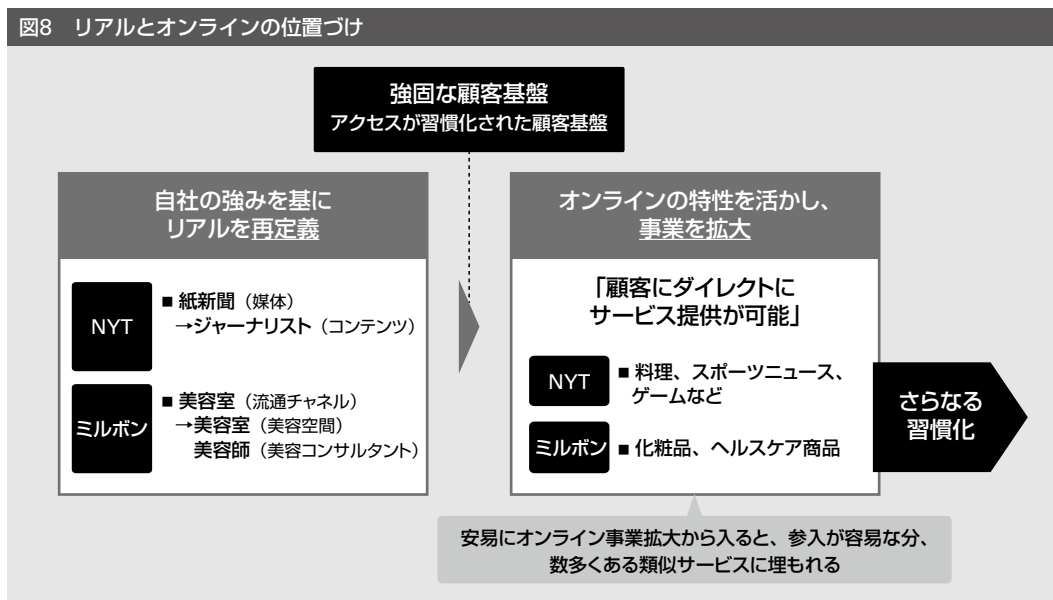
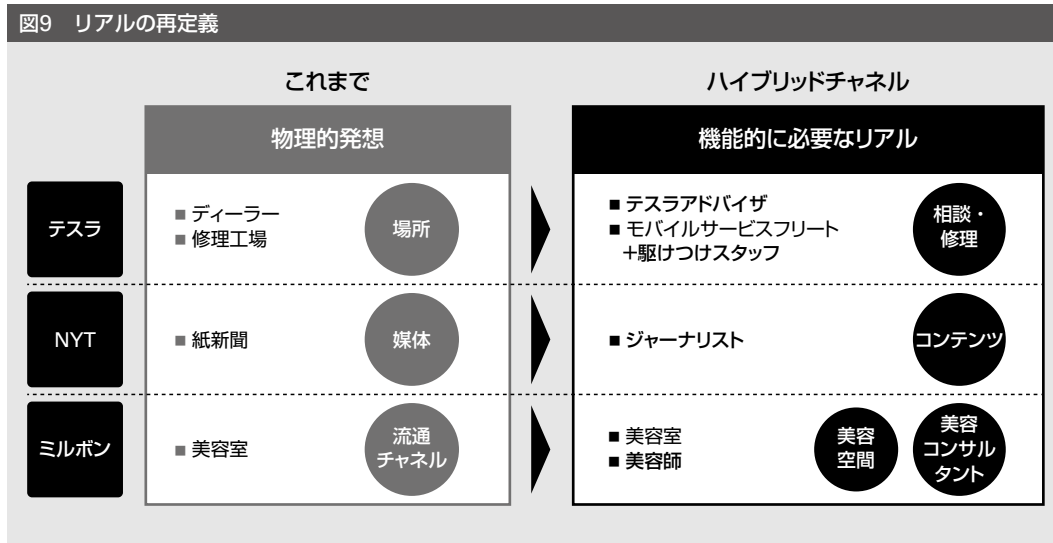


図9 リアルの再定義



か」という消費者の観点から捉え直すと、テスラの場合、それは相談・修理であった。ディーラーや修理工場は必ずしも必要ではなく、テスラ・アドバイザーという人やモバイルサービスフリートといった駆けつけ車両で十分であった。また、NYTの場合はコンテンツであり、そのために必要なリアルはジャーナリストという人であった。

このように、リアルを再定義するカギは、機能的にリアルでしかできないことを探すことであり、逆に、どれほどデジタル化、オンライン化が進んでも、機能的に必要なリアルだけは、ハイブリッドチャンネル上でオンラインに代替されないものとして残ると考えられる (図9)。

2 顧客フロント人材（フィールド・エバンジェリスト）の重要性とITの役割

機能的に必要なリアルという観点で、本論考で取り上げた事例を見てみると、顧客フロント人材（=人）の担う役割が大きいことが分かる。

ヨドバシ.comでは受け渡しまでが商品という発想で、配達社員に店員と同じ社員教育を施していた。銀行のゴールベース投資では、販売員はリアルとオンラインを使いながら顧客に寄り添い、顧客のゴール実現を目指していた。NYTでは信頼できる顔の見える報道を目指し、ジャーナリストそのものが商品・コンテンツであった。ミルボンでは美容師が顧客接点を担い、店舗およびEC上での商品販売のカギを握っていた。リアルの差別化では、人を単なる販売チャネルと捉えるべきではない。できれば自社の価値観を体現して伝える「フィールド・エバンジェリスト」として位置づけるべきである。

エバンジェリストとは伝道師を意味する。最近、ITエバンジェリストという言葉が市民権を得てきている。ITエバンジェリストとは、難しい最新のIT動向を分かりやすく一般の人に伝える職業である。しかし、難しい言葉を扱うだけが伝道師ではないはずである。顧客接点（=フィールド）で自社の価値観を体現する役割は、インターネット上で企業と顧客との関係が希薄化する中、より重要性を増していると考えられる。

3 動機づけを伴うIT武装

では、顧客接点のフィールド・エバンジェリストをITで支援するためにはどうすべき

だろうか。結論としては、単なる知識提供にとどまらない「動機づけを伴うIT武装」が必要であると考えられる。通常、ITで顧客接点を支援するという場合、知識を伝える方法が注目されやすい。しかし、フィールド・エバンジェリスト化するにはそれだけでは物足りない。動機づけやスキルアップを通じ、自己成長や自己実現まで支援することで、顧客に対してより良いサービスが可能になるはずである。

NYTでは、ジャーナリストがいわばフィールド・エバンジェリストである。ジャーナリストのスキルアップのため、IT部門は「スプレッドシート上でのデータ分析手法」を教育支援している。近年、政府からはさまざまなデータが公開されている。これらデータベースを自ら分析することで、独自の記事を書くことを支援している。また、単に記事を書くのではなく、ジャーナリスト自ら報道現場から最適なニュースを編集し届けられるよう、NYTでは各種ITツールを開発・準備している。たとえば、ジャーナリストが報道現場の臨場感をユーザーに伝える「Mixed Reality（複合現実）を活用した現地取材・編集ツール」や「報道現場での記者とフォロワー間での双方向ツール」などがある。これらITツールを通じ、ジャーナリストの表現方法を多様化することで動機づけを行っている。

同様にミルボンでは、美容師教育のツールについて前述したが、ほかにもコロナ禍において「メタバース上での美容コンテスト」を実施し、美容師の動機づけを行っている。また、同社がターゲットとする中型サロンでは、美容技術のみならず経営までもが仕事となる。そのような中、「POS+EC販売データ

を基にした売れ筋分析ツール」を提供することで、美容師の経営上での創意工夫を可能としている。

V 本論考のまとめ

本論考では、オンライン全盛の現在、リアルでの差別化に向けハイブリッドチャンネル構築の重要性とその方法について述べた。近年、デジタル化やオンライン化に力点が置かれることが多いが、特にリアル系企業の場合、あらためてデジタルでは実現困難な自社の強みを再考し、機能面からリアルを再定義すべきではないだろうか。その際、特に顧客フロントを担う人の役割は大きく、フィールド・エバンジェリストと定義し、動機づけを伴うIT武装で支援することが重要となるはずである。

このように自社の強みに沿ってリアルを再定義することで、オンラインの組み合わせが活きてくる。オンラインの良さとは顧客アクセスの容易さであり、現在の自社製品・サービスの枠を超え、顧客接点全体にわたって「顧客アクセスが習慣化」する事業・サービスの追加が可能となる点にある。そのためには、やみくもに商品・サービスや事業を追加するのではなく、顧客データ分析によりアクセス頻度や商品シナジーなどの観点から、最適な追加事業・サービスの検討が重要となる。

今回のコロナ禍によって、各社は強制的にリアルのあり方を再考させられたのではないだろうか。従来の自社のリアル資産を当然のことと考えず、ゼロベースで顧客基点から機能的に最適なリアルのあり方、さらにはオンラインの活かし方を考え直してみてはいかが

であろうか。

注

- 1 「NRI日米消費者アンケート」2022年10月実施。
インターネットによる調査。日本、米国ともに約2,000人ずつ、世代構成は各国の性年代別の人口構成比に等しくなるよう回収
- 2 諸山泰三「なぜ1品から無料？ヨドバシエクストリーム便の凄さを藤沢社長に聞く」Impress Watchトピック (2021/12/17)
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/topic/1374037.html>
- 3 野村総合研究所「金融ITフォーカス」2021年8月号
- 4 EV充電スタンド情報サイト
<https://ev.gogo.gs/> (2022/11/01現在)
- 5 NYT全社員数：
<https://www.statista.com/statistics/192894/number-of-employees-at-the-new-york-times-company/>
NYTジャーナリスト数：
NYT Webサイトおよび
<https://www.niemanlab.org/2018/12/newsonomics-18-lessons-for-the-news-business-from-2018/>
- 6 RocketReach「The New York Times IT Department」
https://rocketreach.co/the-new-york-times-it-department_b5c6095ef7be37c8

参考文献

事例各社のIR資料、企業Webサイト、各種公開資料

著者

小林敬幸 (こばやし のりゆき)

野村総合研究所 (NRI) 執行役員コンサルティング事業本部副本部長兼システムコンサルティング事業本部副本部長

専門は企業の経営・事業戦略立案、DX改革