

オムニチャンネル小売業の新展開と 持続可能な物流

New Development of Omni-channel Retailing and Sustainable Logistics



大下 剛：千葉商科大学 サービス創造学部 専任講師

略 歴

2020年明治大学大学院商学研究科博士後期課程修了博士(商学)。2020年より千葉商科大学サービス創造学部専任講師。著書『オムニチャンネル小売業におけるロジスティクス統合』(単著/同友館)が2022年日本物流学会賞(著書)受賞。

1. はじめに

新型コロナウイルスの影響を受けてEC市場が拡大している。2021年度の物販系EC市場規模は約13兆円となっており、EC化率は8.78%に達した。その中でもスマートフォン経由のEC利用は52.2%となり、消費者の購買行動も多様化している¹。

EC市場では、大手EC事業者に依存せず、消費者と直接コミュニケーションを行うD2Cといったビジネスモデルにも注目が集まっている。D2Cは「オンラインを中心としてブランドが消費者と直接接点を持ち取引を行うビジネス(金澤他 2022 p.44)」と定義される。企業が消費者に直接商品を販売するというチャンネル視点ではなく、企業と消費者の直接的なコミュニケーションに焦点を当てた概念と言えよう。さらに、D2Cがポップアップストアを出店して、期間限定で消費者とのリアルな接点を持つ事例も増えている。

以上のように、企業と消費者とのタッチポイントが多様になれば、購買行動はチャンネル横断的になるため、チャンネル間の一貫性を保つのが重要になる。「チャンネルを超えたシームレスな購買体験を実現する目的(大下 2021 p.22)」を持つオムニチャンネルが小売業の経営戦略として重要になる。

その一方で、物流業界は労働力不足に直面している。2019年に発表された予測によれば、今後トラックドライバー不足は拡大し、2028年にはトラックドライバー需要に対する供給の不足が約28万人になると推定されている(鉄道貨物協会 2019 p.104)。トラックドライバー不足を防ぐためにトラックドライバーが他の職種に移るのを防ぐ必要があるが、他職種と比較して拘束時間の長さが離職理由となる傾向が示されている(大下2022)。一方で、収入面に目を向けると、「営業用大型貨物自動車運転者(男)」の2021年の年間所得額は約464万円となっているのに対して、産業計全

1 経済産業省「令和3年度デジタル取引環境整備事業(電子商取引に関する市場調査)」

体(男)は約546万円となっており、年間で約80万円の所得格差がある²。その結果、トラックドライバーを含む自動車運転の有効求人倍率は2021年実績で2.09倍となり、職業計全体の1.03倍と大きく乖離する結果となっているのである³。さらに2024年には、トラック運送業界に働き方改革関連法案が適用され、トラックドライバーの時間外労働が年間960時間に制限される。そこで本稿では、物流費の上昇も見込まれる中で、小売業のオムニチャンネル戦略がどのように変化していくか考察していく。

2. 小売業のオムニチャンネル化と物流

シングルチャンネルの時代には物流は単線で構成されていた。チェーンストア小売業は製造業者・卸売業者から仕入れた商品を店舗に配荷していた。EC専門家は物流センターから宅配便で商品を出荷していた。その後、店舗型小売業者がECに参入する形でマルチチャンネル化が進んだが、店舗納品の物流とEC物流は大きく異なるため、物流管理は別個に行われた。しかしながら、スマートフォンの登場により、消費者の購買行動は大きく変容した。実店舗で商品の現物をチェックしてからECで購入する購買行動であるショールーミングが増加した。店舗とECの商品価格を比較してECが低価格であれば、店舗での購入を見送られてしまう。反対に、インター

ネットで注文した商品を小売店舗で受け取る「BOPIS (Buy Online Pick-up In Store)」のような購買行動も登場した。通勤途中にスマートフォン経由でECを利用したら、翌日自宅に届く宅配を待つよりも帰り道に店舗に立ち寄って商品を受け取る方が利便性は高い。このようにチャンネル横断的な消費者の購買行動に対して、小売業のオムニチャンネル化が進んだと理解できる。

そのため、小売業者は店舗納品の物流とEC物流を統合して管理する必要が生じた。しかしながら、納品リードタイム・取り扱いロット・受注時間帯が異なる特徴を持つ両者を一元管理するのは容易ではない。Hübner et al. (2016)は、オムニチャンネル小売業のロジスティクス統合対象として、①在庫、②ピッキング、③品揃え物、④配達、⑤返品、⑥組織、および⑦情報システムに分類するフレームワークを提示した。小売業のオムニチャンネル化にあたって、店舗向けとEC向けの商品在庫やピッキングを中心とした物流活動を分離して行うか、統合するかの検討が必要になる。また、異なるチャンネルの品揃え形成を同一にするか否かも物流面に影響を与える。さらには先述した通り、消費者に商品を引き渡す配達方法や返品が発生した際に、異なるチャンネルでの対応を統一していく必要もある。そして、これらを実行するために組織や在庫・顧客情報の統合は不可欠と言えるだろう。小売業のオムニチャンネル化に際しては物

2 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

3 厚生労働省「一般職業紹介状況」

流面で様々な対応が迫られるため、小売業のロジスティクス戦略の巧拙が問われるのである。

次章では近年の小売業のオムニチャネルに関する先端事例を見ていく。

3. 事例

3.1 完全統合型

オムニチャネル小売業の先端事例として、ヨドバシカメラがあげられる。ヨドバシカメラではECとリアル店舗の顧客データが統合されている。また、物流センターの在庫情報だけでなく、店舗の在庫情報までインターネット上で可視化されている。消費者は自分の購買したい商品の在庫情報を見ながら、宅配で受け取るか、店舗で受け取るかの選択が可能である。店舗ごとの在庫情報をリアルタイムで確認できるため店舗に行けば今すぐに購買可能かも把握できる。最寄りの店舗に在庫がなく取り寄せする場合の調達リードタイムも明示される。BOPIS対象の店舗を選択すれば店員が商品を確認して来店に備えるため欠品リスクもない。さらにはヨドバシエクストリーム便として自社社員による配達エリアも拡大している。2021年度の通信販売売上高ランキングでヨドバシカメラは、アマゾンジャパン、ジャパネットホールディングスに次ぐ第3位の売上高⁴となっており、さらに

EC比率を高める目標を持っている。

消費者視点で見れば、ヨドバシカメラでは消費者個々のニーズにあった最適な購買行動が可能な情報提供および物流体制が構築されている。ヨドバシカメラが提供するオムニチャネルは先行研究で指摘されたすべてのチャネル統合要素をカバーした、いわば完全統合型と言えるだろう。

3.2 BOPIS特化型

衣料品大手のワークマンはアウトドア・スポーツ・レインウェアの専門店であるワークマンプラス、女性をターゲットにしたワークマン女子を展開するなど業容を拡大している。現在、BOPISと宅配を併用しているが、宅配には別途送料を徴収しているため、BOPISを選択する消費者が多数を占めている。その中で、ワークマンは2027年3月期までにEC販売商品の宅配を全廃する方針を示している⁵。衣料品は知覚リスクが高いため、商品を直接確かめたいというニーズも存在する。そのため、宅配の場合は商品実物を見た後の返品率が高まるリスクがある。宅配サービスを廃止するのは思い切った決断と思えるが、衣料品の知覚リスクへの対応と、日本全国に多店舗(2022年9月30日現在961店舗⁶)展開している経営資源を活かしてBOPISに絞った戦略と言えよう。

4 日経MJ2022年7月27日

5 日本経済新聞2022年4月27日朝刊

6 株式会社ワークマン四半期報告書(第42期第2四半期)

3.3 ショールーミング特化型

一方で、小売業者の店舗は商品展示だけで、購入はインターネットのみとするショールーミング店舗、いわゆる「売らない店」の展開も進んでいる。

早くからショールーミング店舗を展開してきた百貨店にマルイグループがある。店舗では靴の履き心地を試すだけで、購入した商品は宅配する「ラクチンきれいシューズ」を長く展開してきた。2020年にはD2Cのエコシステムを支援する新会社「D2C&Co」を設立して、D2Cの出店支援に積極的に取り組んでいる。

ショールーミング店舗の出店に力を入れる動きは百貨店各社に広がっている。高島屋は2022年4月に新宿店でD2Cブランドをそろえた「売らない店」を設けた。新宿店では高島屋のスタッフが接客やサイトでの購入方法を説明するため、出店するD2Cブランドは展示用サンプルを用意するだけで、実店舗で消費者の反応を得られるメリットがある⁷。

ファッションEC「ZOZOTOWN」を運営するZOZOは2022年12月に初の実店舗「niaulab by ZOZO（似合うラボ）」を出店した。似合うラボは完全予約制で、服を売らない体験型の店舗である。ZOZO独自のAIとプロのスタイリストの知見を掛け合わせ、2時間以上一人のお客様に貸し切りの体験を無料で提供する新たな試みである⁸。

4. 考察

小売業のオムニチャネル化は変わらぬ流れではあるが、物流面で多様な取り組みが見られる。ヨドバシカメラの事例は、先行研究で指摘されている内容を包括的に行っている成功事例と言えるだろう。しかしながら、完全統合型実現のための投資負担は大きい。顧客情報や在庫情報を一元管理するためには物流施設や情報システム関連の投資が必要になる。店舗で出荷作業や返品受付といった様々な物流活動を行う必要があり、従業員の確保や教育も費用が伴う。投資余力の乏しい小規模な小売業者が戦略として採用するには、現実には難しい側面もある。

ワークマンの事例は、消費者の動向を踏まえて宅配ではなくBOPISに特化する戦略である。小売店舗に向けた物流ネットワークは既に存在しているため、EC貨物も既存のネットワークに載せれば宅配する際と比較して限界費用は極めて小さくできるだろう。店舗網が充実している小売業者であれば有効な選択肢となる。

反対にショールーミング特化型は、実店舗を顧客接点とのみ捉えており、販売拠点としていない。D2Cを中心としたEC事業者が店舗出店するには様々な課題があるが、その一つに店頭販売による在庫増および在庫管理の複雑化があげられる。そのため、店舗で販売を行わず、既存ECの物流ネットワークを活

7 日経MJ2022年3月28日

8 株式会社ZOZO 2022年12月16日プレスリリース

かす費用対効果の高い戦略と言えるだろう。

BOPIS特化型およびショールーミング特化型を実施する小売業者は、顧客接点をオムニチャンネル化する一方で、物流面では店舗販売のみECのみといったシングルチャンネルに回帰していると理解できる。物流費の上昇や物流活動の停滞リスクが高まる中で、先んじて対策を講じた取り組みと考えられる。

5. おわりに

EC市場は送料無料というキャッチフレーズで拡大してきた側面がある。しかし、送料無料であっても物流費が発生していないわけではない。流通費用は営利経路費用と消費者費用の合計からなるが、ECにおける送料無料の広がりには消費者費用を減少させる一方で、小売業側の営利経路費用の増大を生み出した。しかしながら、2017年に起きた宅配クライシス以降、物流業界の労働力不足が社会的にも認知され、物流費の上昇が企業に広く意識されるようになった。さらには物流業界の2024年問題によって物流が企業活動に影響を与える可能性は高い。その中で小売業のオムニチャンネル化も多様な方向性が生まれつつある。物流のシングルチャンネル化を図る試みは、消費者の利便性と物流制約の克服を同時に実現する可能性があり、今後も注目すべき取り組みと言えるだろう。

参考文献

- 大下剛(2021)『オムニチャンネル小売業のロジスティクス統合』同友館
- 大下剛(2022)「トラック輸送産業におけるトラックドライバー職選択理由に関する考察」『日本物流学会誌』第30号、pp.75-82.
- 金澤敦史・菊池一夫・齋藤典晃・井上崇通(2022)「D2Cブランドのオムニチャンネル戦略の展開－ARTIDA OUDの事例を中心にして－」『明大商学論叢』第104巻第4号、pp.43-57.
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房
- 鉄道貨物協会(2019)「平成30年度本部委員会報告書」
- Hübner, Alexander, Johannes Wollenburg and Andreas Holzapfel(2016), “Retail Logistics in the Transition from Multi-channel to Omni-channel,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.46, No.6/7, pp.562-583.