

PwC Global Total Retail Survey——「オールウェイズオン（いつでもサービス提供）」の一貫した顧客満足体験の必要性が明らかに

# トータルリテールの実現

顧客の期待が次なる小売  
ビジネスモデルの原動力





## 目次

エグゼクティブサマリー	2
顧客の八つの期待	10
特別な体験を約束する魅力に満ちあふれたブランドストーリー	11
万全な保護措置を講じた個人的嗜好と個人情報に基づいて カスタマイズされたオファー	14
あらゆる端末で実現する一貫した顧客満足体験の強化	17
リアルタイムで把握できる在庫状況	20
いつでもそばにあるお気に入りの小売店	23
モバイルショッピングの価値最大化のために必要なアプリと サイトの改善	26
ソーシャルメディアによる双方向エンゲージメント	29
小売業者としての「ブランド」メーカー、それを受け入れる顧客	32
次なる小売ビジネスモデルに関する最終的な考察	34
調査方法	36
お問い合わせ先	37

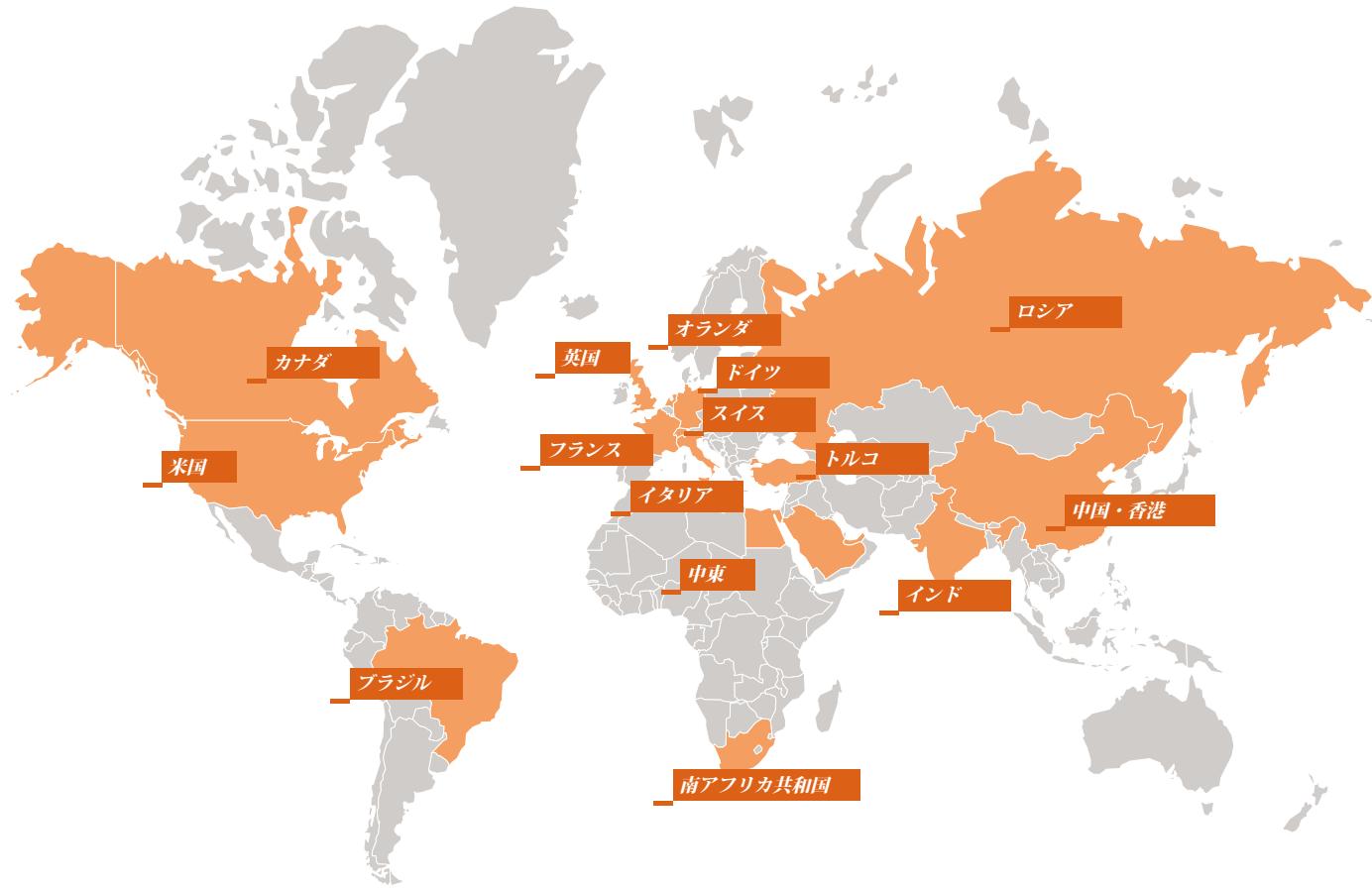
## エグゼクティブサマリー

消費者は小売業者に  
高いハードルを設けている。

消費者が求めているのは、顧客の心をつかむ  
店舗内テクノロジー、24時間対応のサービス精神、  
リアルタイムで把握できる各店舗の在庫状況、  
そして同じ小売業者であれば、どの購買チャネルからも  
同じ価格、同じ割引率で購入できることである。  
今回の調査で得られたデータから、顧客の八つの  
期待が浮かび上がってきた。本報告書では、  
この八つの顧客の期待と、次なる小売  
ビジネスモデルがもたらす意味を  
明らかにする。

一貫した顧客  
満足体験

## 5大陸15カ国・地域のオンライン買い物客 15,000人を調査



**歴** 史と経済学を学んできた私は、世界の動向を理解するという視点から過去を取り上げた本を読むことが好きだ。将来のこととは誰にも分からぬとはいうものの、これまでの地政学的変化、消費者動向、経済発展を理解すれば、先行きのさまざまな可能性を検討するうえで助けとなる。

Ian Bremmer の『G-zero』や Joshua Cooper Ramo の『The Age of the Unthinkable』を読んでいるとき、その本を実際にどこでどう買ったかといったことは関係ない。街中の本屋で買ったのかもしれないし、ネットで書評を読んでオンラインで衝動買いしたのかもしれない。しかしいずれにしても、書籍を購入したいという私の欲求は、この二つの異なる「購買チャネル」に

左右されているわけではない。ただ最低限の労力でいい本を見つけるにすぎない。

おそらく、時間に追われているかもしれない。知りたいのは、購入手続きは簡単か、探している本は見つかるか、インターラクション（情報のやり取り）は快適か、ということだ。

大切なのは、私がこのショッピング体験をまた味わいたいかということである。

今回明らかになったのは、シームレスな顧客満足体験を求める私の欲求は、世界中の消費者とほぼ同じということである。7回目となる本報告書は、世界15カ国・地域の15,000人を超える

今日の消費者は、マルチチャネルで買い物することを当然のことと考えている。

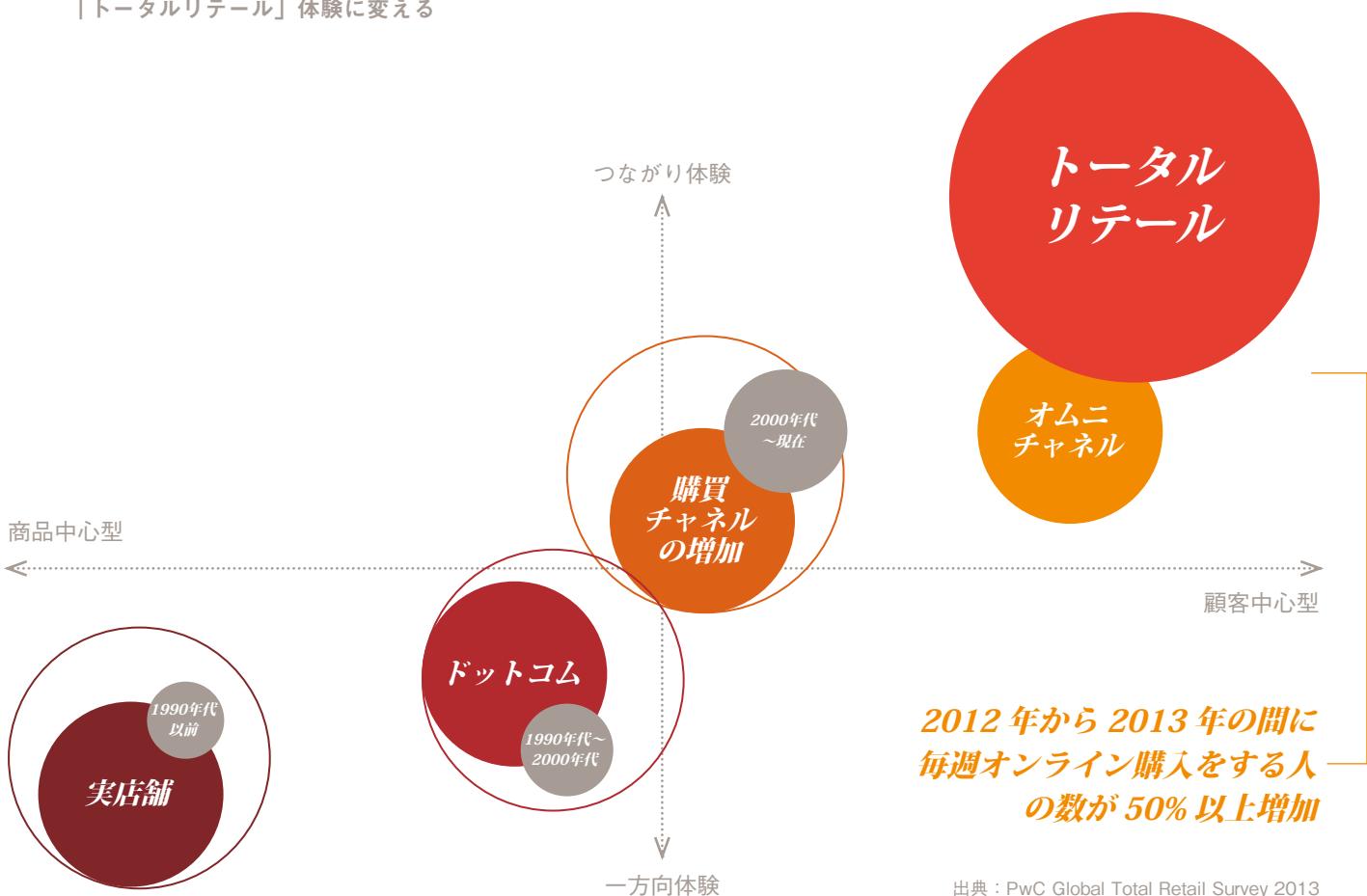
るオンライン買い物客を対象に2013年に実施した調査に基づくものである。その中で、今日の消費者は、マルチチャネルで買い物することを当然のことと考えていると報告している。従って、使い勝手の良い実店舗、オンライン購入サイト、モバイル端末用のウェブサイトやアプリといった機能を提供することは、消費者との良好な関係を構築するための入場料にすぎない。

消費者は小売業者に高いハードルを設けている。消費者が求めているのは、顧客の心をつかむ店舗内テクノロジー、24時間対応のサービス精神、リアルタイムで把握できる各店舗の在庫状況、そして同じ小売業者であれば、どの購買チャネルからも同じ価格、同じ割引率で購入ができることがある。今回の調査で得られたデータから、顧客の八つの期待が浮かび上がってきた。本報告書では、この八つの顧客の期待と、次なる小売ビジネスモデルがもたらす意味を明らかにする。

### マルチチャネルという既存のシステム

小売業者の間では依然として、実店舗やさまざまな端末（オンラインショッピングに使われるラップトップ、タブレット、スマートフォン）をそれぞれに独立した販路として捉え、こうした販売チャネルを有り難がる傾向がある。

図1：消費者と顧客中心型の統合テクノロジーに重点を置くことによって、「購買チャネル」ごとの体験を「トータルリテール」体験に変える



出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

さまざまな点で、販売チャネルに対する思い入れは理解できる。「マルチチャネル」や「オムニチャネル」といった言葉は、小売業者にとって、電子商取引の出現によってもたらされたさまざまな販路を考える枠組みとして、また、自社の機能性強化を実現するためのロードマップとして有用である。電子商取引という課題に直面した小売業者が当初、バックオフィスがマルチチャネル方式で管理を行うことでこれに対処しようとしたのは、理にかなったことである。しかし、その結果として今日あるのは、高額な販売チャネル中心型ビジネスモデルである。このモデルの結果、複数のマーケティング・販売・サプライチェーン部隊、不必要に複雑に細分化された損益計算書、さらには売上が発生した販売チャネルごとに異なる会計処理法といった問題が生じている。

同様に、顧客対応面においても、販売チャネル間の壁が厚くなっている。プロモーションは販売チャネルによって異なり、オンライン注文を受けるために物流センターから商品が発送された結果、実店舗は品切れ状態、顧客の購入履歴などの情報は各販売チャネルでうまく生かされず、基本的な支払い情報さえ何度も繰り返し入力しなければならない。この方式を継続することに伴う費用と煩雑さがあまりにも大きい一方、その見返りとなる顧客満足体験上のメリットはあまりにも少ない。これはいずれ失敗に終わる誤った方法である。

## 販売チャネルの先を見据えた トータルリテールへ

この状況を次ページの図2に示したデジタル力をつけた消費者の考え方と対比してみてほしい。とどまるこ

.....  
マルチチャネル方式での経営に伴う費用と煩雑さがあまりにも大きい一方、その見返りとなる顧客満足体験上のメリットはあまりにも少ない。

知らない今日の顧客は、さまざまなツールを手に入れ、小売業者よりもはるかにテクノロジーに精通している。顧客は、オンラインで商品を購入する前に実店舗で現物を確かめ、自らの購入履歴を次の買い物に生かす方法を習得し、オンラインクーポンや割引の利用方法にも詳しい。

消費者は、文字どおり指先でなぞるだけで、小売業者のブランドの世界に入りこむことができ、さらには、そのブランドが期待はずれだったり、ショッピング体験が残念なものだったりしたとき、また、価格が予想より高かったりした場合は、ブログやソーシャルメディアでそのブランドを攻撃できるツールを手に入れている。今回の調査では、全世界の調査対象者の55%が商品やブランドに関する自らの体験について肯定的または否定的なコメントをソーシャルメディアに投稿したことがあると答えている。つまり、ブランドについて何らかの強い思いがある場合、顧客はその思いを世の中に発信するものと想定すべきだということである。

こうした状況に対処するために、小売業者は私たちが提唱する「トータルリテール」を活用する必要がある。トータルリテールには二つの意味がある。

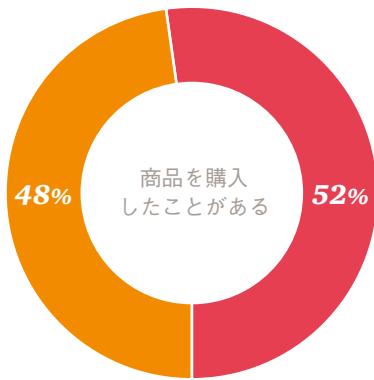
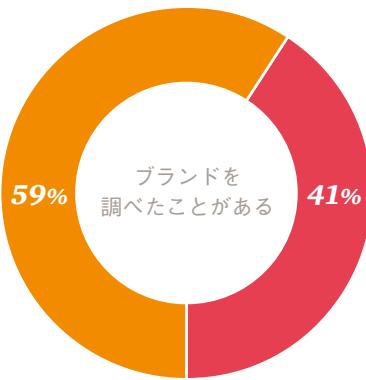
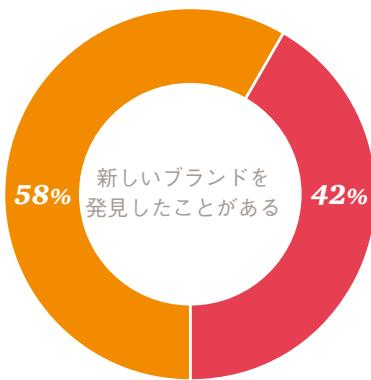
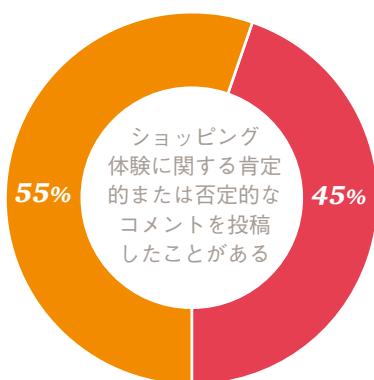
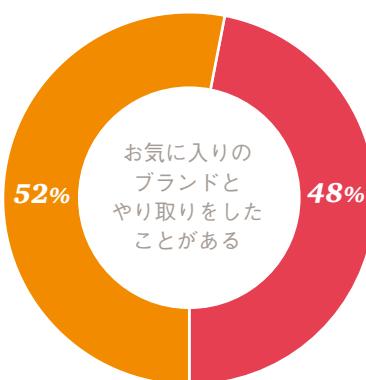
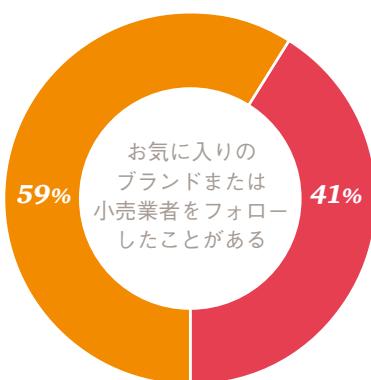
購買チャネルを問わず、一貫して優れた顧客満足体験を約束する統一されたブランドストーリーと、機動的かつ革新的なテクノロジーに裏打ちされた統合的なバックオフィスのオペレーティングモデルである。小売業者はしきりと顧客がかつてなく高度な知識と力を持つようになったと口にするが、トータルリテールは顧客をビジネスモデルの中心に据えることによって、結果的に

その状況に対処しようとするものである。

私たちの経験では、個々の販売チャネルに焦点をあてた単視眼的な解決策は到底十分なものではない。必要とされているのは、サプライチェーン、マーケティング、販売、財務を含めたトータルリテールというビジネスモデルの変革である。

図2：ソーシャルメディアを活用してブランドとつながるデジタル力をつけた消費者

Q：ソーシャルメディアを使って行ったことのあるものはどれですか。



調査対象者数：15,080人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

● はい

● いいえ

## 大きな期待

本報告書で取り上げる顧客の期待は、いずれも小売業者にビジネスモデル上の問題を提起している。例えば、今回の調査で得られたデータでは、タブレット端末やスマートフォンを使って買い物をしたと答えた回答者の数になり大きな増加が見られる。

全世界の回答者のうちタブレット端末を使って商品購入したと答えた人の割合は、2012年調査の28%から今回の調査では41%に、スマートフォンを使って商品購入した人は30%から43%に上昇した。この結果から顧客が求める期待の一つとして、利用する端末に関係なく、個別にカスタマイズされたショッピング体験の強化という答えが導き出されるであろう。またオンライン買い物客は、実店舗で提供される商品のプロモーション、割引などの情報を、スマートフォンからタブレット端末、そして今後数年内に普及が予想されるウェアラブルテクノロジーを使った何らかのデバイスにいたるまで、あらゆるモバイル端末から入手できることを期待するであろう。

トータルリテールを実践する小売業者であれば、どんな端末でも読めるように適切なフォーマット設定をしたデジタルマーケティング素材を組み込むことで、こうした顧客の期待に応える準備を整えていくことになる。簡単そうに聞こえるだろうか。全世界の調査対象者に携帯電話を使って買い物をしないのはなぜか尋ねたところ、40%を超える回答者が画面が小さすぎることを理由に挙げた。このことは、携帯電話のような端末で直感的に操作できるショッピングサイトの設計がいかに難しいかを示している。おそらく、多くの小売業者が、消費者の5人に2人が

## 顧客の八つの期待



特別な体験を約束する魅力に満ちあふれたブランドストーリー



いつでもそばにあるお気に入りの小売店



万全な保護措置を講じた個人的嗜好と個人情報に基づいてカスタマイズされたオファー



モバイルショッピングの価値最大化のために必要なアプリとサイトの改善



あらゆる端末で実現する一貫した顧客満足体験の強化



ソーシャルメディアによる双方エンゲージメント



リアルタイムで把握できる在庫状況



小売業者としての「ブランド」メーカー、それを受け入れる顧客

快適に買い物をするには小さすぎると思っている画面におさまる洗練された購入サイトを設計するテクノロジープロセスや社内スキルを持ち合わせていないと思われる。

本報告書で検証するもう一つの顧客の期待は、リアルタイムで把握できる店舗在庫状況である。調査対象者にどのような店舗内テクノロジーがあれば良いと思うか尋ねたところ、特定の商品をどこで購入できるか確認するために、スタッフを煩わせることなく自分で在庫を見ることのできる機能という答えが返ってきた。全世界の調査対象者の46%が「他店舗在庫またはオンライン在庫を素早くチェックする機能」がほしいと考えている。基本的な考え方は極めて単純であるが、在庫や運営に及ぼす影響は多大である。顧客から在庫が完全に見えるようにするということは、顧客が買いたいと思っているものが何であろうと、また、その問い合わせがどういう形で行われようと、小売業者は相互に情報伝達し合えるシステムが必要になる。

図 3：次なる小売ビジネスモデルの構築



### 次なる小売ビジネスモデルの構成要素

小売業界の最高経営責任者（CEO）は行動を起こす必要があることを理解している。2014年1月に公表されたPwCの「第17回世界CEO意識調査」によると、回答者の56%がビジネスモデルを変える大胆な行動計画を立てているというが、具体的な中身はどういったものだろうか。本報告書を取り上げる小売ビジネスモデルの変革は、小売業者の事業活動のあり方に極めて大きな変化をもたらすものである。実際、上記「世界CEO意識調査」では、小売業界のCEOの53%が組織変革プログラムをすでに実施しているか計画

していると答えている。組織変革において、販売チャネル中心型から顧客中心型へ移行することは、小売業の経営層にとって大きな意味があり、経営層と組織内の各事業部門との意思疎通のあり方にも多大な影響をもたらすことになる。例えば、当社が小売業のクライアントと仕事をする中で、ますます必要性を感じているのは、顧客満足体験に加えて事業の中でもマーケティング、ソーシャルメディア、顧客サービスセンターといった「デマンドチェーン」と呼ばれる部分を「所有」する最高顧客責任者（CCO：chief customer officer）の存在である。また、販売チャネルに関係なく売上全体に責任を持つ

営業統括部長も経営陣に加えることが望ましい。

本報告書では、テクノロジーが小売ビジネスモデルにもたらす大きな影響も取り上げている。第一に、情報テクノロジー (IT) はその目的を業務効率の向上から優れた顧客満足体験の推進へ進化させる必要がある。第二は、今述べたことと密接に関連しているが、ITに対する一般的な受け止め方の問題、すなわち、戦略を実現するものというよりもコストセンターと捉えている人がいかに多いかということである。例えば、小売業界の経営幹部を対象に最近実施した調査によると、最高マーケティング責任者 (CMO) の 65% が CEO または取締役会の直属であるのに對し、最高情報責任者 (CIO) の 45% は最高財務責任者 (CFO) または最高執行責任者 (COO) の監督下にある<sup>1</sup>。

統合型テクノロジープラットフォームと組織変革は、本報告書で取り上げている具体的なビジネスモデル変更の多くの基盤となる四つの要素のうちの二つだ。残りの二つは、サプライチェーンの最適化（おそらくこれは当然との受け止め方であろう）と顧客分析である。顧客分析は、消費者が手に入れた新たな力に関連するビジネスモデルの変更の大部分に不可欠な要素である。

ビジネスモデルの基盤として顧客の期待に焦点を合わせなおすことができれば、小売業者はそこから必要とするビジネスモデルの構成要素を導き出すことができる。すなわち、あらゆる販

売チャネルで顧客データを共有し、店舗や工場の外にいる顧客との関係づくりをするためのテクノロジー、POSなどの独自データの意味を理解するための分析ツール、費用対効果ではなく顧客が欲しがっているものを顧客が望むときに望む場所で提供するという考えに基づいて構築されたサプライチェーン、そして、顧客中心主義を新たな基軸とする組織づくりのための変更管理といった要素である。

こうした構成要素や本報告書で取り上げる小売ビジネスモデルのさまざまな意味合いを踏まえ、PwC では未来の小売店像に新たな視点を与えることができると考えている。ここ数年のうちに、小売業界では、小売ビジネスモデルをいかにして変えていくか、ますます議論が盛んになると思われる。本報告書の目的は、小売業界がそうした議論を始める一助となることである。

本報告書が読者の皆さまのお役に立てれば幸いである。

トータルリテールというビジネスモデルは、一貫して優れた顧客満足体験と機動的かつ革新的なテクノロジーに裏打ちされたバックオフィスを結びつける。



John G. Maxwell  
Global Retail and Consumer Leader

<sup>1</sup> EKN. 2013 Q4 "The New Cost Structure of Retail IT,"

# 顧客の八つの期待

## なぜ顧客の期待と小売 ビジネスモデルを結びつけたのか？

顧客のことは主に販売部門かマーケット調査部門が考えるという時代が長きにわたって続いてきた。しかし、今日、テクノロジーを身につけた消費者の期待は途方もなく大きく、小売業はあらゆる部門のレベルアップが求められている。

**本** 調査では、消費者が購買チャネルにはこだわらなくなり、一貫した顧客満足体験——すなわち、どの購買チャネルでも同じプロモーション、実店舗・オンラインストア共通の特典プログラム、同じ価格

設定、クレジットカードその他の本人識別情報の蓄積による購入手続きの迅速化——を求めていることが明らかになった。私たちは、本調査結果を検討し、全般的な顧客の期待を八つに分類した。



## 特別な体験を約束する魅力に満ちあふれた ブランドストーリー

ブランドをめぐる魅力に満ちあふれた物語は、顧客満足体験そのものと同じくらい小売業の成功に力を発揮し得る

本調査のいくつかの異なるデータポイントから、世界中の消費者は決まった小売業者から購買を続ける理由を常に探していることが分かった。本調査では当初、決まったブランドに対してオンライン買い物客の反応を測定する予定はなかったが、実際のショッピング体験以外に、魅力に満ちあふれたブランドそのものが消費者を引き寄せる大きな力となり得ることがわかった。

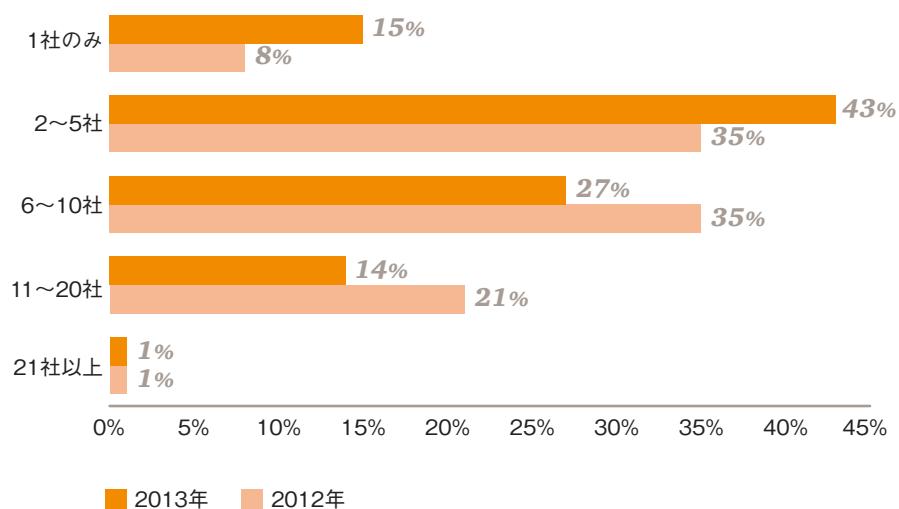
### 購買先集約化の動きは ビジネスチャンス

はじめに、消費者と心情的なつながりを持つことのできる小売業者にもたらされる途方もなく大きな機会について説明する。データは、消費者が、選び抜かれたお気に入りの「頼りになる」小売業者から買いたいという明確な気持ちを持っていることを示している。全世界の買い物客は、購買先をほんの数ブランドの小売店舗に絞り込んでいることが本調査で明らかになった。国内の有名小売業者 30 社のうち、何社から過去 12 カ月間に買い物をしたか尋ねたところ、全調査対象者の 15% が小売業者 1 社のみから買い物をしたと回答し、2012 年に行った前回調査の 7% を上回った。同様に、過去 12 カ月の購買先数が 2 ~ 5 社と答えた回答者の割合も前回を上回り、43% となった。

一方、購買先数 6 ~ 10 社を選んだ回答者は 2012 年調査の 35% から 2013 年は 27% に、11 ~ 20 社を選んだ回答者は 21% から 14% に減少した。香港のオンライン買い物客は特に購買先について保守的な傾向が強く、過去 12 カ月間に買い物をした購買先数が 5 社以下と答えた回答者が 88% に上った。

図 4：過去 12 カ月間に買い物をした小売業者数

Q：購買チャネルに関係なく、過去 12 カ月間に何社の小売業者で買い物をしましたか。

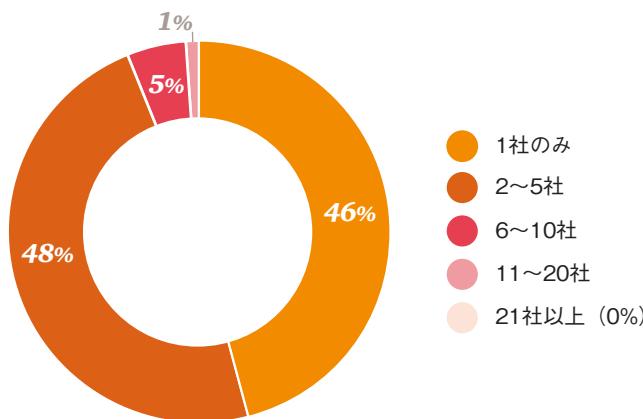


注：データは各国別的小売業者リスト（オンライン店舗のみの業者は除く）から算出。  
調査対象者数：15,080 人（2013 年）；11,067 人（2012 年）  
出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

調査で集めたデータを、マルチチャネル買い物客（実店舗、タブレット・PC 経由のオンライン、携帯・スマートフォン経由のオンラインのうち二つ以上の購買チャネルを利用している買い物客）が利用している小売業者の数という別の視点から見ると、頻繁な購買先としては 1 社のみという回答が 46%、2 ~ 5 社が 48% で、6 ~ 10 社という回答はわずか 5% だった。

図5：マルチチャネル買い物客が過去12カ月に利用した小売業者数

Q：購買先の小売業者について、実店舗で購入、オンラインストアで購入、実店舗とオンラインストアの両方で購入の別をお答えください。あてはまるものを全て選んでください。



注：実店舗、タブレット・PC 経由のオンライン、携帯・スマートフォン経由のオンラインのうち二つ以上の購買チャネルを利用している者を「マルチチャネル買い物客」と定義。

調査対象者数：4,869人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

## ブランドに対する信頼が、お気に入りの小売業者から買う第一の理由

こうした購買先の集約化がどのような理由で起きているにしろ、買い物客は少数の小売業者に絞り込んで来店する理由を探し求めているというのが、小売業における新たな常態となっている。問題は、買い物客がどの小売業者を選択するのか、そしてその理由は何かということである。

### 強力なブランドの魅力

もちろん、価格と品ぞろえは長年実証済みの店選びの理由である。本調査でも、お気に入りの小売業者から買い物をする理由を尋ねたところ、「安価・お手頃価格」という選択肢を選んだ回答者が全体の85%に上った。しかし、よく見てみると、お気に入りの小売業者から買い物をする理由として最も多く選ばれたのは「そのブランドに対する信頼」で、全体の86%がこれを理由に挙げた。さらに、「店舗の立地や店員の質」を選んだ回答者は81%、「一風変わった興味深いマーケティング手法」が64%で、ソーシャルメディアで面白いことをやっているからその小売業者から買い物をするという回答も

50%あった。つまり、本調査の回答者の大部分が魅力に満ちあふれたストーリーのあるブランドに惹き寄せられたということである。

数多くの小売業者が、忠実な顧客基盤の中核を固める強力なブランドプロミス（ブランドが約束する価値）の確立に卓越した力を発揮してきた。数々のビジネス書を著書に持つ Jim Collins の『Good to Great』で取り上げられ広く知られるところとなった Nordstrom (ノードストローム) の顧客第一主義のブランドは、従業員の接客に具現化されている。従業員は全員、名刺を持ち、顧客のいかなる要望にも対応できるよう訓練されている。ブランドプロミスが、(Nordstrom の) 従業員を軸とするものであろうと、細部にわたる知識やもうひと頑張りしようとする意欲によるものであろうと、あるいは地域社会への貢献や低価格といったそれ以外のものであろうと、その約束を果たすことによって、顧客の受け止め方を一変させることができる。

## ビジネスモデルが示唆するもの：ブランド力を強化するためには、対内的にも対外的にもブランドコミュニケーションのあり方を変える必要がある

ブランド価値という点で小売業者は概して力を発揮していない。例えば、Interbrand（インターブランド）による2013年の「Best Global Brands」ランキングにおいて、ブランド価値で上位20位内に入った小売業者はLouis VuittonとAmazon.comの2社だけだった。これに対して、テクノロジー系企業は8社、そして自動車メーカーと消費財・サービス企業はそれぞれ4社ずつ20位内に入っている。小売業のブランド影響力のなさは、他社ブランドを集めて販売する集合体と見なされ得る小売業者において特に顕著である。

PwC UKのパートナーで小売・消費財企業の専門家であるMatthew Todは、「多くの小売業者は自社ブランドを持っていないため、消費者が『その店で買いたい理由は何か』と考える状況にはなりにくい」とし、「小売業者は極めて明確な提案を行い、消費者にとって何らかの意味を持つブランドを構築しなければならない」と述べている。

こうしたブランド構築の取り組みは、多くの場合、社内から始まる。例えば、Nordstromの従業員のほとんどは、Nordstromのブランドプロミスについて明確なビジョンを持って入社してくるわけではない。同社では、社内の研修プログラムを通して、ブランドプロミスと、独創的発想で顧客を喜ばせる自由度の両方が従業員に叩き込まれる。採用・研修の過程でブランドプロミスに力を入れることは、ほとんどの小売業者にとって人事管理モデルにさほど複雑な変更を加えるものではないが、ブランドの健全性に大きく寄与し得る変更である。

対外的な面では、小売業者は自社のブランドコミュニケーションのあり方を大幅に改善する必要がある。PwC USのプリンシパルで、ソーシャルメディアを通じたクライアント企業の顧客エンゲージメント（顧客との関係づくり）向上に助力しているSean O'Driscollは、「多くの組織は依然として、自社のブランドについて知ってもらいたいことを『一方的に拡散する』ことに終始しているが、大事なのは顧客に向かって情報を拡散することではなく、顧客と関わることだ」と述べている。小売業者にとって、これは、ソーシャルメディアを駆使してキャンペーンやコンペを実施する専門のスタッフを置き、ソーシャルメディア上に残された顧客のコメントに回答する正式なプロセスを持ち、さらには、経営陣によるブログや業界紙への記事掲載などのブランドコンテンツといった、従来型にとらわれない広告手法を活用することを意味していると考えられる。

ブランド構築の裏側にあるのはレビュー・マネジメント（評判という無形資産の積極的管理）であるが、この点についても小売業者は改善する必要がある。例えば、ソーシャルメディアは、単にブランドコミュニケーションや顧客ロイヤルティ獲得の機会を提供するだけでなく、ブランドを守る強力な手段ともなり得るものである。自社のブランドやサービスについて悪い評判が立ったり、批判的なコメントが書きこまれたりした場合、ソーシャルメディアを使って回答することによって迅速に対処することができる。ブランド価値について顧客と関わり合う手段としてソーシャルメディアを活用することによって、小売業者はブランド力を高めるだけでなく、レビュー・マネジメントリスクを管理することもできるのである。



本調査で最も人気の高かった二大店舗内テクノロジーは、店舗内Wi-Fi通信とレジに行かずに支払い手続きをしてくれる販売員の存在だった。



## 万全な保護措置を講じた個人的嗜好と個人情報に基づいてカスタマイズされたオファー

オンラインショッピングでは、サイバーセキュリティが依然として大きな懸念事項となっているが、その一方で、オンライン買い物客は、自分の好みに応じたサービスも求めている

人は誰しも受け入れられ、自分のニーズを理解してほしいものである。

をサイト訪問の理由に挙げており、前年調査の 16% を上回った。

例えば、オンライン買い物客の場合、お気に入りの小売業者に顧客として認識され、覚えてもらいたいと考えている。本調査の回答者の 71% は、お気に入りの小売業者から買う理由として、特典ポイントや特典プログラムを挙げている。お気に入りのブランドに顧客として認識され、理解されたいという願いは、ソーシャルメディアにも現れている。全世界の回答者の半数あまり (51%) が、お気に入りのブランドと交流するためにソーシャルメディアを利用し、その結果、そのブランドがますます好きになったと答えている。

カスタマイズされたオンラインショッピングのもう一つの事例はスマートフォンで受け取るクーポンで、全世界の回答者の 66% がこうしたクーポンを使って実店舗や自宅で、あるいは移動中に買い物をしたと回答している。PwC US でパートナーを務める Tom Johnson が説明するように、「モバイルのショッピング体験をカスタマイズする機会は計り知れず、個別のカスタマイズはモバイルサービスの究極の目標」であると PwC は考えており、「その日のセール情報や過去 2 年間の購入履歴に基づいて個々の顧客に応じたセール情報を提供することは、素晴らしい取り組みの一例」である。

中国では、回答者の 53% が毎週 PC 経由でオンラインのショッピングをしており、どの国・地域よりも高い割合を示した。

### 最新トレンドと電子化

また、過去の購入履歴に基づき個別にカスタマイズしたサービスを求める買い物客の声も高まっており、小売業者もその要望に、より適切に応えられるようになっている。実際、今回の調査では、電子メールや携帯メールで自分の好みに合わせたプロモーションのお知らせを受け取ることを理由にブランドのソーシャルメディアのサイトを訪問したと答えた回答者の割合が大幅に上昇した。2013 年調査では、回答者の 21% がこのようなプロモーションを理由にブランドのソーシャルメディアのサイトを訪問したと回答した。2012 年調査では、同様の理由でブランドのサイトを訪問した回答者はわずか 9% であった。コンペへの参加もサービスを個別化する一つの形態で、2013 年調査では、ブランドのソーシャルメディアのサイトを訪問した回答者の 23% がブランド主催のさまざまなコンテストで競い合うチャンスがあること

ビッグデータの分析も役立つ。顧客に関する大量の情報を蓄積することによって、小売業者は、個々の顧客に合わせて、買い物をより楽しい体験として提供することができる。予測分析を用いることによって、これまでに多くの小売業者が顧客データを活用したマーケティングと販売の効率化を実現してきた。カスタマイズにより、電子クーポン、モバイル特典プログラム、限定ブランドコンテンツ、ソーシャルメディア上のコンテストやプロモーションという方法が可能になり、いずれもオンライン購入に顧客を呼び込む手段として利用できる。今日、多くの小売業者や消費財企業は、特定の地域または年齢層などに限定した消費者に狙いを定めて、その興味に訴えかけるような特別オファーをいれるなど、極めて的を絞りこんだ電子郵件を送っている。

## 個人情報の安全性： 全世界の買い物客で共通の懸念

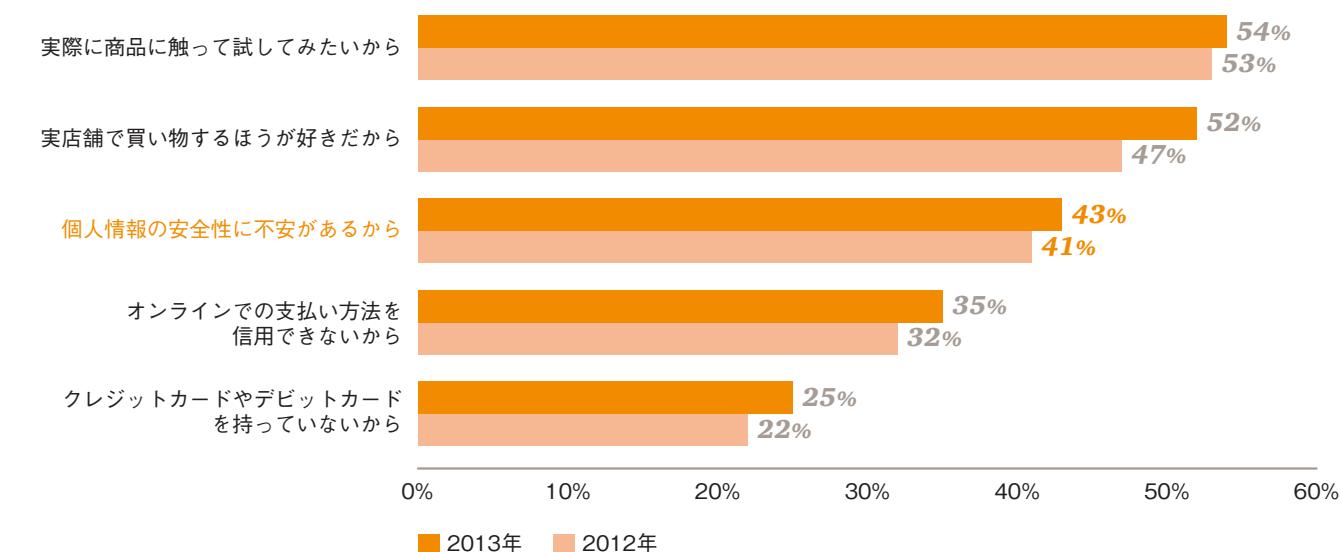
その一方で、サイバーセキュリティは依然として、さまざまな国・地域のオンライン買い物客にとって大きな課題となっている。本調査で、オンラインで買い物をしなかった回答者にその理由を尋ねたところ、約43%が個人情報の安全性に不安があると答えた。2012年調査では41%が同様的回答をしており、今回はやや上回ったものの、ほぼ同じ結果が得られた。

個人情報の安全性に関する不安は、ブラジルと南アフリカで最も高かった。オンラインで買い物をしなかったと答

えたブラジルのオンラインユーザーのうち60%が個人情報の安全性に関する不安を理由に挙げており、これが2番目に大きい理由だった。南アフリカでは、61%の回答者が個人情報の安全性に関する不安を選び、これが最大の理由となっている。同国におけるオンラインセキュリティに対する不信は、本調査の調査対象者に占める新規オンライン買い物客の割合が最も高かったことによるものかもしれない。初めてオンライン購入してから1年未満のオンラインユーザーの割合は、世界平均が19%だったのに対し、南アフリカは25%であった。

図6：情報セキュリティに関する懸念がオンライン購入を敬遠する大きな理由

Q：なぜオンライン購入をしなかったのですか。あてはまるものを全て選んでください。



調査対象者数：1,234人（2013年）；2,343人（2012年）  
出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

言うまでもなく、個人情報の保護は、かねてより電子商取引に期待されていることである。ただし、小売業者は顧客が店舗に近づくと電子メールで届くクーポンといった顧客受けする新しい

選択肢に加えて、その小売業者の購買チャネルであればどこでも自分の支払いや特典情報を入手できるという利便性を顧客が求めていることを理解した上で、個人情報を保護する必要がある。

### ビジネスモデルが示唆するもの：カスタマイズと情報セキュリティの両立



南アフリカの買い物客はオンライン購入の体験が比較的浅く、回答者の 25% は初めてオンライン購入をしてから 1 年未満。

顧客にシームレスな買い物体験を提供しながらサイバーリスクの対応能力を向上させることができることがビジネスモデルに不可欠な要素になる。現在のビジネスモデルでは、異なる販売チャネルで複数の顧客データベースを持っているため、顧客を一体的に捉えることができない。トータルリテールを実現するためにサイバーセキュリティという観点から必要とされているのは、顧客中心のフロント・オフィス・システム整備に向けた技術刷新、顧客データベースの統合、予期せぬ新たな脅威に取り組む経営陣の存在である。これまで存在しなかった脅威に直面しているのは、なにも小売業界だけではない。ゲーム業界も最近、ハッカーによるサービス妨害攻撃の標的になっている。

サイバー攻撃の脅威が高まり、特に携帯端末に潜在的脆弱性が存在する中、小売業者は、徐々に対応能力を構築していくことができるのか、あるいは買収によって全く新たな技術と能力をビジネスモデルに迅速に取り込む必要があるのか、その判断を迫られている。例えば、サイバーセキュリティ強化のための M&A（合併・買収）の世界動向について PwC が発表した最新の報告書によると、多くの企業が携帯端末に強い外部のサイバーセキュリティ会社を使って防御力の強化を図っている。



## あらゆる端末で実現する一貫した顧客満足体験の強化

オンライン買い物客は徐々に、しかし確実に、さまざまな端末を使って買い物をするようになっており、機能性に関する潜在的な問題点に取り組む必要がある

電子書籍は、2008年時点では米国における出版物全体の販売額のわずか1%を占めるにすぎなかったが、2011年までに17%に上昇<sup>2</sup>、数年連続で3ヶタ増を記録した。

2012年調査でスマートフォンを使って買い物をしたと答えた回答者の割合は、2008年の電子書籍の割合と同じくらい低かった。オンライン買い物客には、すでに信頼して買い物ができる愛用の端末、すなわちPCという端末があったからだ。2013年調査の結果でも、オンライン購入という面においてはPCが依然として抜きんでた存在となっている。例えば、調査対象に含めた購入商品11種類の全てにおいて、PCはオンライン購入手段として圧倒的に人気が高かった。

### 少数派ではあるが急増しつつあるスマートフォンやタブレット端末での買い物

オンライン購入はほとんどPC経由で行われているものの、2012年調査と比較してみると、タブレット端末とスマートフォンはともに勢いを増している。タブレット端末とスマートフォンに関する肯定的なデータをいくつか示そう。家電製品について見てみると、2012年は全世界の回答者のわずか1%がタブレット端末を使って購入したと答えたのに対し、2013年は10%であった。また、スマートフォンを使って購入した回答者の割合は、0.4%から5%に増えている。衣類・靴の購入では、スマートフォンやタブレット端末の利用の増加ぶりがさらに鮮明である。

2013年調査では、タブレット端末経由とスマートフォン経由が回答者全体のそれぞれ11%と7%、2012年調査ではそれぞれ1.5%と0.5%という結果であった。実際、全世界の調査対象者のうち何らかの商品をタブレット端末経由で買った人の割合は、2012年の28%から2013年は41%に、スマートフォン経由で買った人の割合は30%から43%に上昇した。

国・地域別に見ると、オンライン購入でさまざまな端末を利用するという点においては、中国が引き続き飛び抜けている。おそらくこれは、中国の人口構成からして、さほど驚くことではない。2013年6月現在、中国におけるインターネット普及率は44%、インターネット利用者数は5億9,100万人に上るが、これは米国の全人口をはるかに上回る数である。調査結果によると、月に1回以上、タブレット端末やスマートフォンを使って買い物した人の割合は、世界全体ではそれぞれ22%と21%だったのに対して中国では49%と51%となっており、中国の買い物客が率先して最新の端末を利用していることがわかる。

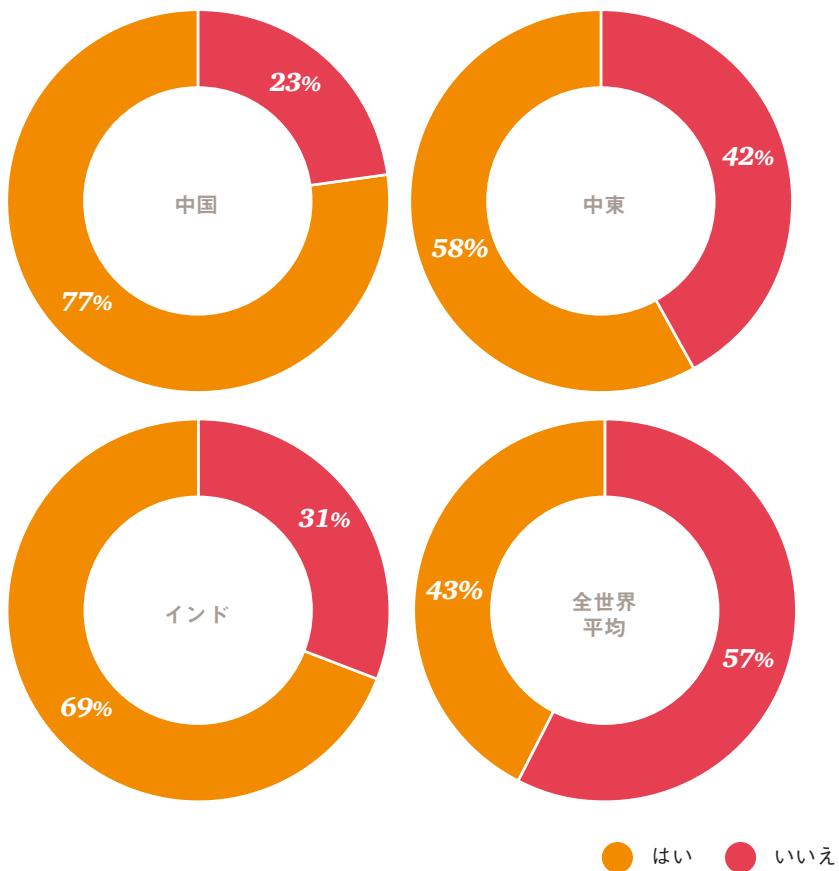
顧客ベースの規模はかなり小さいものの、他の国々も同じトレンドをたどっている。例えばフランスでは、スマートフォンもしくはタブレット端末を使って買い物をしたと答えた人の割合が、2012年の16%から2013年は25%に上昇した。

タブレット端末やスマートフォンを使って買い物した人がそれぞれ49%と51%もいる中国は、さまざまな端末を使って買い物をするという点において、時代の先を行く存在である。

<sup>2</sup> Forbes (2013年4月11日), Jeremy Greenfield, "Ebook Growth Slows in 2012 to 'Only' 41%."

図7：携帯電話での買い物が盛んな国・地域

Q：携帯電話やスマートフォンを使って買い物をしていますか。



調査対象者数：15,080人（全世界）；  
900人（中国）；1,006人（インド）；1,000人（中東）  
出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

### ビジネスモデルが示唆するもの：全ての端末を網羅する機動的な技術対応力

携帯電話やスマートフォンを使って買い物している人は全世界の買い物客のほんの一部に過ぎないが、こうした端末の利用が増えていることを小売業者が無視すれば、それはビジネスモデルの考え方として誤りである。第一に、一部の国・地域を除いて、携帯電話やスマートフォンの利用は、実店舗での購入やPC経由のオンライン購入といった従来型の購入を犠牲にするかたちで増えているわけではない。市場の規模が拡大しているのであり、この拡大に参加するための準備をするのは当然である。

第二に、携帯電話の問題点のいくつかは、単に携帯電話の端末とサービスが進化を遂げることによって、今後数年のうちに解決されると思われる。例えば、携帯電話やスマートフォンを使って買い物をしていないと答えた全世界の回答者にその理由を尋ねたところ、画面が小さすぎる（41%）、セキュリティが心配（39%）、スマートフォンを持っていない（20%）、適切なデータ通信サービスプランがなかった

次ページへ続く

(16%)、通信が遅い（13%）という結果が得られた。今から5年後、オンラインユーザーの大半が通信の遅さに悩まされていると思う人はいるだろうか。画面が大きくなり、速度と画像の質が向上し、魅力的なデータ通信サービスプランと高速インターネットサービスが提供されるようになれば、モバイルショッピング（携帯端末経由のオンライン購入）は加速すると思われる。モバイルショッピングの驚異的な飛躍を阻む唯一の長期的課題は、セキュリティ問題かもしれない。しかし、それすらもいずれは解決できる問題である。例えば、今回の調査でオンライン購入歴の長い人の割合が多かった国・地域（英国、米国、オランダ）では、携帯端末のセキュリティに不安を感じている人の割合が世界全体の39%を下回っている。

PC、タブレット端末、携帯電話のいずれでも同じように買い物をしたいと顧客が望むようになることは間違いない、トータルリテールをめざす小売業者は、こうした顧客の要望に応えるべく、顧客が利用する端末に適しているだけでなく、それ以外の手段でもできる限り情報を入手できるようなショッピング体験を提供する機動的な技術対応力を備える必要がある。デジタルマーケティングによるオファーは、すべての端末に共通のものでなければならない。個々の店舗や企業とのやり取りも、どの端末からでも直感的に操作できることが望ましい。顧客情報は端末とともに「移動」するが、それでもなお安全性が確保されていなければならぬ。アーキテクチャーについては、PC経由での電子メールによる問い合わせであろうと、不快なショッピング体験に関するコメントのスマートフォン経由でのソーシャルメディアへの投稿であろうと、あるいは物理的な返品であろうと、購入プロセスの考えられるあらゆる時点で顧客とのやり取りを追跡する仕組みでなければならない。おそらく最も重要なのは、機動的な技術対応力が1カ月後または1年後に登場する端末に適応する能力があることを意味している。

ただし、顧客満足体験が全て同一なものでなければならないと言っているわけではない。携帯端末を使って買い物する人たちは自分に合わせたクーポンを受け取りたいし、PCユーザーはモバイルショッピング用のサイトやアプリケーションよりも多くのオプション機能を常に期待する。そして、実店舗で買い物する人たちは、タブレット端末を手にした店員が商品に関するアドバイスやより適切な商品について別のアイデアを提案してくれれば、間違いなく嬉しいだろう。いずれ小売販売は実店舗、PC経由、タブレット経由、携帯電話経由で比較的均等に行われるようになり、先を見据えて各商品購入経路の強化に努めてきた小売業者が良かったと思える日が来ることになる。



この写真のような伝統的なバザールは、トルコの重要な小売りの場面として今後も残っていくと思われる。トルコでは、「実際に商品に触って試してみたい」というのがオンライン購入をしない主な理由だった。



## リアルタイムで把握できる在庫状況

立場の逆転小売業者のビッグデータ活用力のメリットを  
享受したい消費者

一部では、かなり前から店舗内テクノロジーの実現を小売業の究極の目標として追求してきた。さまざまな店舗内テクノロジーに支えられ、10代の若者がスマートフォンでコーヒー代を払う今日の時代ほど、その考え方方が真実を言い当てていたことはない。買い物客がデジタル画像上で洋服を「着てみる」ことのできる（そしておそらくは、その姿をソーシャルメディア上でシェアできる）バーチャル試着室から、商品に関するビデオにつながるQRタグやタブレットを持った店員まで、テクノロジーに対する消費者の要望はとどまるところを知らないと一般的に考えられている。

しかし興味深いことに、本調査の結果はこの考え方を全面的に裏付けるものではなかった。調査対象者にさまざまな選択肢を提示して、どの店舗内テクノロジーがショッピング体験をより良いものにすると思うか尋ねたところ、「上記のいずれでもない」を選んだ人が20%もいた。これは、実店舗での買い物にもはやワクワクしなくなっている（この質問の対象者はオンライン買い物客であることを思い出してほしい）、または実店舗で買い物するときは単に放っておいてほしいと思う買い物客の割合としてはかなり大きい。別

途検討すべきは、小売業者は消費者が望まないテクノロジーを店舗に導入しているのか、またはソーシャルメディアその他のコミュニケーション手段で小売業者に直接働きかけてテクノロジーに関する議論を先導しているのは、実は消費者ではないのかという疑問である。

この疑問は、調査対象者がどこに住んでいるかによっては、さらに大きな顧客の期待が生まれつつあることを示している。例えば、最新鋭の店舗内テクノロジーに対する消費者の要望は、インドに次いでブラジルが高いということをデータは示している。店舗内テクノロジーの全てにおいて、この2カ国の消費者は、調査対象となった他のどの国・地域の消費者よりもテクノロジーを求める割合が高い。とりわけ、「タブレット端末を手に別の商品も見せてくれる店員」と「レジに行かずに対払いの手続きをしてくれる店員」という二つが、全世界平均と違ってブラジルでは望ましいテクノロジーとして際立った。実際、PwCでは、世界的なテクノロジー企業と協力の下、バーチャルカタログとモバイル支払いのプラットフォームを組み合わせたモデルを使って、ブラジルの小売業者がこうした要望に応える手助けをしている。

## 調査対象者はある特定の機能を明確に求めている

複数のテクノロジーを選んだ回答者の中で群を抜いて人気の高かった選択肢は、46%が選んだ「他店舗在庫またはオンライン在庫を素早くチェックする機能」で、「高速で簡単にログインできる店舗内 Wi-Fi サービス」(31%)、「レジに行かずに支払いの手続きをしてくれる店員」(27%) がこれに続いた(図8 参照)。

POS データ、ソーシャルメディア、位置情報タグ、ウェブサイト上での商品選びを通して顧客が小売業者に大量のデータを提供していることを考えると、消費者が立場を逆転させて、実用的な在庫情報の提供を小売業者に求め

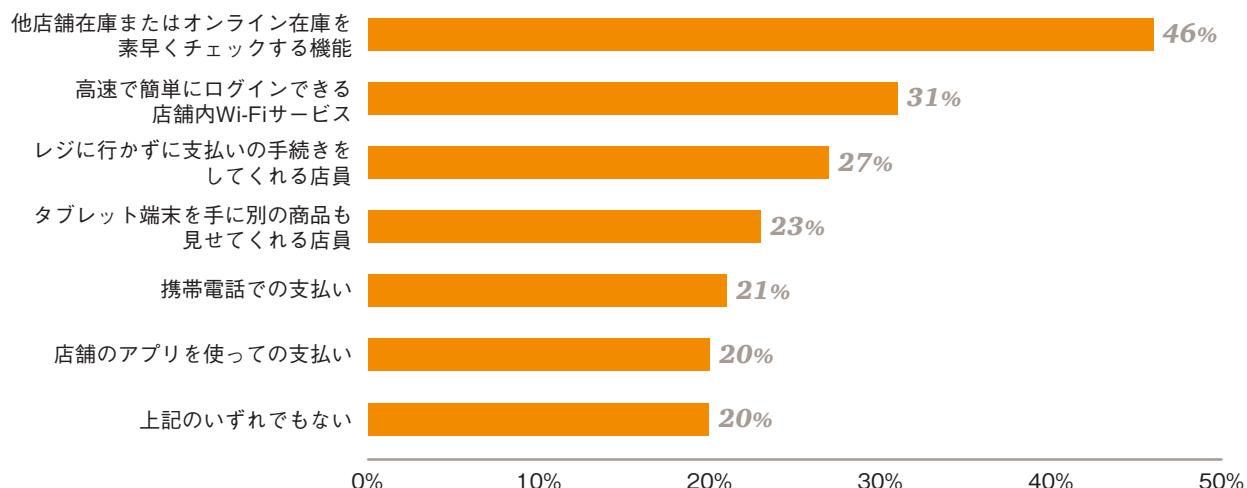
るのは当然のことなのかもしれない。とはいっても、店舗ネットワークのいたるところで正確な在庫をパレット単位、店舗単位、棚単位まで正確に把握するのは、小売業者が自らのサプライチェーン管理の一環として行うだけでも大変な作業なのに、各店舗で実際に買い物をしている顧客のためにリアルタイムで行うなど無理な話である。ビッグデータによって、フロントオフィスはマーケティングや販売手法を個々の顧客に合わせてさまざまにカスタマイズできるようになったが、ほとんどの小売業者のバックオフィスは、ますます複雑化するサプライチェーンを管理するうえで引き続き深刻な課題に直面している。

「買い物を消費者にとってさらに快適なものにするために、店舗内テクノロジーは今後ますます重要になる」

Sergio Alexandre, PwC Brazil  
partner

図8：消費者は、どんな店舗内テクノロジーよりも「在庫状況の把握」に価値を見いだしている

Q：次の店舗内テクノロジーのうち、あなたのショッピング体験を一段と快適にするのはどれだと思いますか。



調査対象者数：15,080 人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

実際、小売業者が顧客にこうした能力を提供したいと思うか、議論のあるところである。長年の顧客がある店舗内のコンピューター・キオスクで品切れになっている商品をチェックして、12マイル(約19km)離れた別の店舗にあるのを見つけ、その店まで行ったら、ちょうど誰かが最後の一つを買った後だったとしたら、どうなるだろうか。その小売業者のもとに残されるのは、どうしても欲しかった商品が手に入らず、いらだちを隠せない顧客である。本報告書で取り上げた顧客からの期待のいくつかは、小売業者にとっては厄介な問題であるが、これはその一つである。この場合、小売業者としては、サプライチェーンや流通網、商品補充プロセスの可視化に取り組む価値があるかどうか、よく考える必要がある。

取り組む価値はあると考えるのが答えかもしれない。というのも、店舗内

に小売業者が設けたコンピューター・キオスクやコンピューター・ステーションで品切れになった商品を探すことによって、顧客は自分の好みについてさらにデータを提供することになるからである。小売業界に関するさまざまな研究では、理論上入手可能な全ての顧客データを入手することによって、小売業者の利益率は大幅に改善されると推定している。

顧客の購買傾向に関する情報が多いほど、小売業者は自分たちにとって誰が顧客で、その顧客がいつ、どこで、何を欲しがっているのかを知ることができる。つまり、顧客が小売業者からサービスを受けていると考えるのはそのとおりだが、その一方で、顧客からのリアルタイムな在庫情報の問い合わせは、実のところ、小売業者にとっての新たなデータ獲得のポイントなのである。

### ビジネスモデルが示唆するもの：バックオフィスは顧客と同じ速度で動く必要がある

これまで取り上げてきた機動的な技術対応力は、オンラインクーポンやモバイル端末でのタイムセール、迅速なオンライン取引といったフロントエンドテクノロジーに関するものである。しかし、この機動的対応力に関する期待は、リアルタイムで顧客対応を行うバックオフィスをどう実現するかという、全く新たな課題を突き付けている。多くの小売業者にとってこれは、流通網全体にわたる商品の追跡、倉庫保管、流通の方法を技術的に大きく改善しなければならないことを意味する。

このような投資を行うことの利点に目を向けると、実店舗とオンラインの最新の在庫状況を素早くチェックしたいという顧客の期待を実際に満たすことができたとすれば、その小売業者は、サプライチェーン全体にわたって意思決定の向上と迅速化につながるようなアーキテクチャーの構築を実現したことになる。

例えば、返品について考えてみよう。調査を行った多くの国・地域で、返品は大きな問題である。ファッション業界を例に挙げると、ドイツでは返品率が50%を超えることは珍しくない。こうした厄介な顧客とその行動は何とかして追跡する必要がある。店舗網で欲しい商品を見つける手助けをするのと同じ機能を使えば、こうした顧客の特定にも役立つと思われる。

つまり、盤石な在庫管理システムは、単に需要側が商品を見つける上で役立つだけでなく、効果的かつ正確なサプライチェーンのプロセスと効率的な流通網の実現を促すことになる。



## いつでもそばにあるお気に入りの小売店

365日24時間「オールウェイズオン（いつでもサービス提供）」

今日の消費者は、時折、自宅や職場のコンピューターにつながっているのではなく、さまざまな端末を通して常につながっている。消費者が「オールウェイズオン」しているということは、小売業者は365日24時間体制であらゆるチャネルを通してブランドストーリーを提示する必要があるということである。しかし、「オールウェイズオン」とは、単に実店舗が営業しているとか、ウェブサイトが使えるといっているのではなく、小売業者がいつでも「臨戦態勢」にあって、ソーシャルメディア、電子メール、オンライン購入、電話、実店舗への訪問など、いかなる方法で消費者がアプローチしてきても、これに対応できることをいう。

### 消費者は機敏に変化に対応する

こうした顧客エンゲージメントの高まりを踏まえ、仮にある方法で消費者との関係を小売業者の側から断ち切った場合、すなわち顧客のお気に入りの店舗を閉鎖した場合、どんなこと起きるのか調査する価値はある。実際、実店舗の存在に対する人気は依然として健在である。というのも、すぐその場で商品を手に入れ、実際に商品に触って試してみることができ、その商品が自分に合っているかどうか確認できるからである。こうした点は、2013年調査の回答者がオンライン購入ではなく実店舗で購入する三大理由となっている。

しかし、現実に目を向けると、将来的に小売業者の実店舗は数が減り、規模は縮小し、品ぞろえもより絞り込んだものになりそうである。例えばオランダでは、過去5年間で電子商取引市場が爆発的に拡大し、2013年には100億ユーロに達したと推計されてい

るが、その一方で、同国的小売店舗の6%が空き店舗となっており、空き店舗率が最大20%に達する都市もある。オランダに限らず、今後、オンライン販売と実店舗販売の適切な組み合わせの模索が続くなか、小売店舗の閉鎖が続くと思われる。

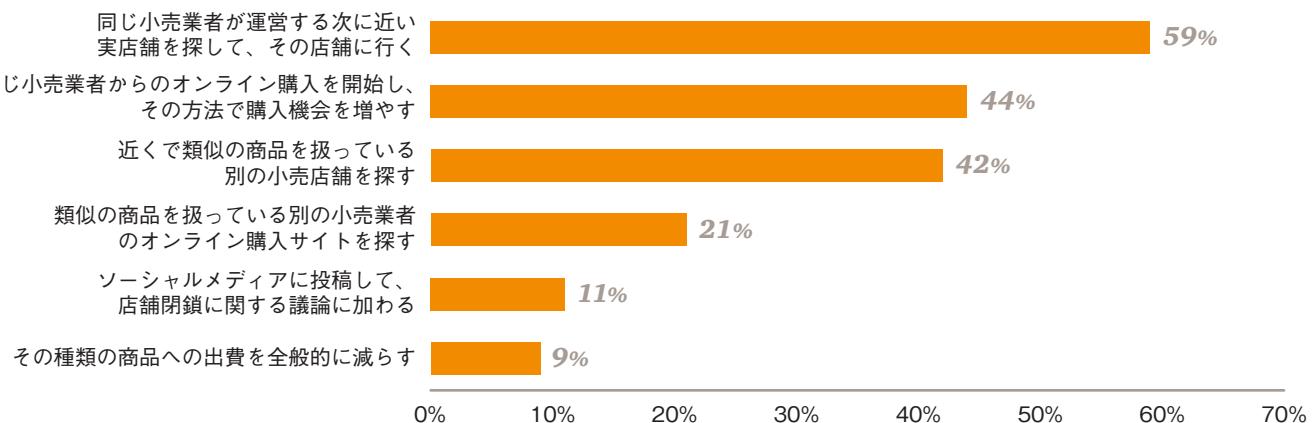
では、事業環境から小売業者が店舗を閉鎖することになった場合、何が起きるだろうか。その答えとして六つの選択肢を用意したところ、全世界の回答者の59%が同じ小売業者が運営する次に近い実店舗を探し、44%が同じ小売業者からのオンライン購入を増やし、42%が類似の商品を販売する近くの別な小売店を探して購入することがわかった。実店舗の閉鎖によって商品への出費が全般的に減ると答えた人は10%に満たなかった。得られたデータ結果で興味深かったのは、ソーシャルメディアに投稿して、その店舗の閉鎖に関する議論に加わると答えた回答者が全世界で11%もいたということである。

今回の調査結果が明らかに示しているのは、回答者は、小売店はどこにでもあって、消費者同様に常につながっているものと想定しており、そのため近くの店舗が閉鎖されても同じ小売業者が運営する次に近い実店舗があればそれで十分であって、仮にそれが不可能な場合でも、その小売業者のオンライン購入サイトがあると考えていることである。最も回答の多かった二つの選択肢がいずれも小売業者への顧客の忠誠心が変わらないことを示すものであったことは、今後、実店舗の縮小を余儀なくされる恐れがあると考えている小売業者にとって朗報である。

店舗が閉鎖されると、消費者はまず同じ小売業者が運営する次に近い実店舗に向かい、次にその小売業者のオンライン購入サイトに向かう。

## 図9：近くの店舗が閉鎖されても、ほとんどの買い物客はブランドへの忠誠心を失わない

Q：あなたのお気に入りの小売店が閉鎖されたらどうしますか。



調査対象者数：14,734人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

### ビジネスモデルが示唆するもの：ストア・ポートフォリオ・マネジメントを戦略的議論に高める必要がある

上記の調査結果に基づいて、実店舗を相当減らしてもトータルリテールというビジネスモデルは成功し得ると結論付けたいところであるが、近くの小売店が閉鎖された場合、調査対象者の10人に4人を超える割合で競合他社の小売店からの購入を検討する人がいるということは、小売業者にとって厳しい結果であろう。店舗閉鎖シナリオから言えることは、次に近い実店舗があまり近くにない場合、あるいはオンライン購入サイトがあまり魅力的でなかったり、使い勝手がよくなかったりした場合、顧客は競合他社に向かうということなのかもしれない。

そして、さらに大きな教訓は、戦略議論の場にストア・ポートフォリオ・マネジメントを含める必要があるということである。店舗を閉鎖すること、また、さらに言えば新規出店するということは、明らかに顧客にインパクトを与え、ニュースになり、組織全体に影響を及ぼす類いの決定である。実店舗を閉鎖すべきか否かを正確に評価するためには、単に店舗売り上げや地域の人口データを用いるだけでなく、オンライン売り上げのデータも見た方がいい。その地域のオンライン販売データは何を示しているのか。もし、オンライン販売の売り上げが極めて小さいのであれば、おそらくは、不採算店舗でも維持するのが正しい選択肢であろう。逆にオンライン販売の売り上げが大きい場合は、その地域に新規出店しても、オンライン事業と共に食いになるだけである。PwC UKのパートナーで小売・消費財企業の電子化に詳しいMatthew Todは、「ほとんどの小売業者は単一の販売チャネルに着目する単一チャネル的視点でポートフォリオマネジメントを考えている」と指摘し、「オンライン販売データと合わせて考えるべきだ」と述べている。実際、先見の明のある小売業者の中には、個々の店舗の利益性を見るのではなく、エリア全体の利益性を優先する業者もいる。その方が、個々の店舗の寄与度がより正確に反映されるからである。

次ページへ続く

実店舗の閉鎖・新規出店の他にも関連する課題として、中核店舗での店舗内テクノロジーの向上・機能性改善や、ポップアップショップ（期間限定の仮店舗）などの実店舗に代わる販売チャネルの検討が挙げられる。いずれも顧客とブランドにとって大変重要な課題である。

「どこでも」をビジネスモデルに組み入れるもう一つの方法は、小売業以外の業界に進出することである。例として米国のヘルスケアを見てみよう。始まったばかりの代替的ヘルスケア制度が現行の非効率的な出来高払い制度と並んで成長を遂げつつある。一部の小売業者を含む既存と異なるプレーヤーがけん引するこの新たなヘルスケア事業は、やがて、ヘルスケア市場の大きなシェアを獲得することになると予想される。Walmart をはじめとする食料雑貨小売業者はすでに、薬局事業を足掛かりとして臨床医療サービス分野への進出を果たしている。

もう一つの例は保険である。これもヘルスケアと同様に従来の小売業にはなじみのない事業である。英国の Tesco やオランダの HEMA など、一部の小売業者は保険会社と提携して全国の店舗で旅行保険、自動車保険、健康保険の販売を行っている。ここで言いたいのは、いかなるサービスであれ、Walmart や Tesco といった強力なブランド企業はそのブランド力を使って、一見無関係に思われるさまざまな商品を売ることができるということである。



10人のうち約6人の買い物客が今でも実際に見たり、触ったりするために実店舗で買い物をしたいと考えているが、実店舗を維持する理由としては、それだけで十分だろうか。



## モバイルショッピングの価値最大化のために必要なアプリとサイトの改善

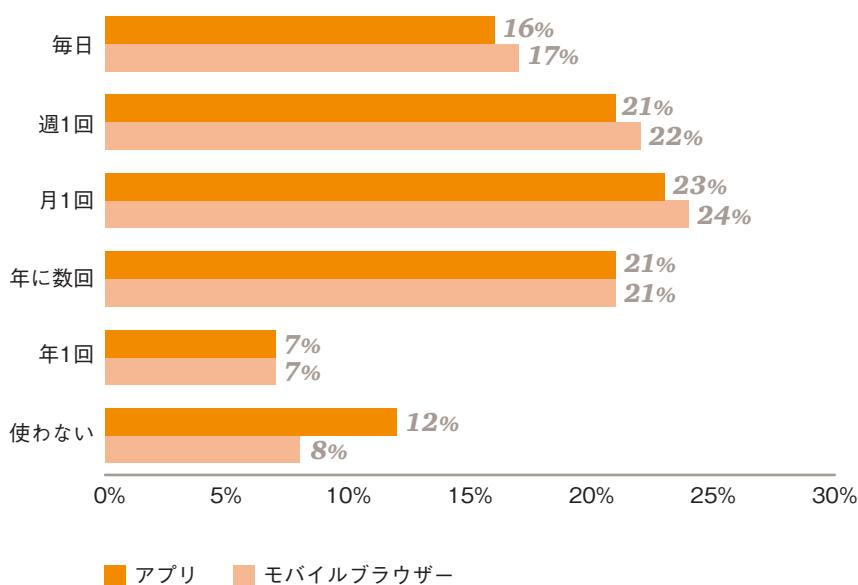
アプリ対ブラウザー：現時点では五分五分

調査対象者の中でモバイルショッピングの利用が年々広まっていることについて、本報告書すでに述べたところである。2013年調査では、これまでに携帯端末経由でオンライン購入の経験がある回答者だけを対象にしたセクションを設けたところ、モバイルショッピングの将来にとって幸先の良い結果が得られた。

週モバイルショッピングをしていると答えた人を見てみると、アプリ派は21%、ブラウザー派は22%だった。「年に数回」を選んだ人は、アプリ派もブラウザー派も回答者の20%強であるところから、いったんモバイルショッピングに移行すると、その便利さに惹かれて顧客として定着することが分かる。

図10：モバイルブラウザーかアプリか、オンライン買い物客の好みは半々

Q：携帯電話やスマートフォンで買い物するために、どれくらいの頻度でアプリやモバイルブラウザーを使いますか。



調査対象者数：6,506人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

モバイル買い物客が買い物に関連して、さまざまな行動をしていることが調査で明らかになった。移動中(実店舗にいないとき)、モバイルショッピングに関する調査対象者の66%が他の小売業者の商品販売価格と比較し、65%が商品について調べ、57%が店舗の場所を調べ、44%が商品購入前に資金があるか確認し、29%がクーポンを利用したと回答した。いずれも店舗に一步も足を踏み入れることなく行われている。

### 現時点でモバイルアプリとモバイルサイトの差はほとんどない

小売業者が行っている全てのアプリ投資について、どういう見返り(投資利益率:ROI)があるのか調べてみた。図11からわかるように、回答者はモバイルショッピングの際にアプリとブラウザーのいずれを使うかについて、明確な嗜好性を持ってはいなかった。アプリは速さの点でブラウザーよりわずかに勝っているが(35%対29%)、その利点もモバイル買い物客はブラウザのほうが便利だと思っている(48%対37%)という事実の前にかき消されてしまう。これはおそらくアプリを利用する場合、時として面倒なダウンロードという手順を踏まなければならないからだろう。最後の選択肢として図11に示した「スマートフォンでの使い勝手」では、アプリとブラウザにほとんど差はなかった。

### 高まるモバイルショッピング意欲

モバイル買い物客がいかに明確に意欲を示しているか見てみよう。携帯端末での買い物のためにどれくらいの頻度でアプリやモバイルブラウザーを使っているか尋ねたところ、回答者の16%が毎日アプリを使って、また17%が毎日ブラウザーを使って買い物をしていると答えた。この二つの方法で毎

今回の調査結果は、Nielsenのような消費者調査会社やGoogleのようなテクノロジー系企業が行っている調査結果とほぼ一致している。あえて違いを指摘するとすれば、これらの調査においては、実際にはモバイルアプリはやはり劣勢だった。例えば、2013年2月に公表された Nielsen Mobile Consumer Reportによると、モバイルブラウザの方がアプリより20%以上人気が高い。さらに、同報告書は、2012年のホリデーシーズン中、小売業者のモバイルサイトはアプリの2倍も多く利用されたと述べている。また、Googleが2013年4月に行った調査では、米国のスマートフォン経由でオンラインショッピングを行っている人たちの65%はモバイルブラウザー派で、アプリ派はわずか35%だった<sup>3</sup>。

3 <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/#smartphoneactivities>

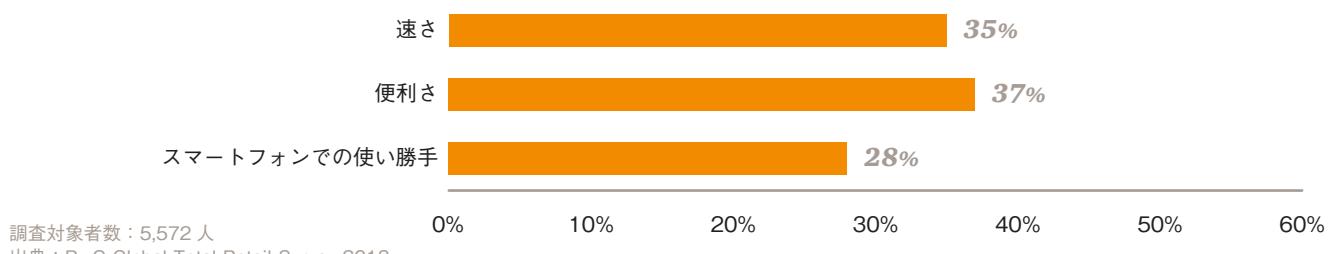
アプリの問題の一部は構造的なものである。購入したいものを調べているモバイル買い物客にしてみれば、さまざまな小売業者のアプリをいくつも聞くより、第三者のサイトに掲載されているレビューを読んで小売業者のモバイルサイトに行くほうがはるかに合理的である。とはいっても、2008年にAppleがApp Storeを導入して以降は、デザインに優れたアプリ市場が存在し、それはモバイルアプリについても同様である。小売業者のモバイルアプリが、モバイルブラウザより、個々の買い物客に応じたカスタマイズ、直感的操作、迅速な体験（特典ポイント増量、実店舗への行き方の情報更新など）において優れたサービスを提供するようになれば、利用者の割合はモバイルアプリで高まると思われる。

世界的に見ると、2017年末までにモバイル型のインターネットサービスの普及率は54%、固定型ブロードサービスの普及率は51%に達すると見込まれている。

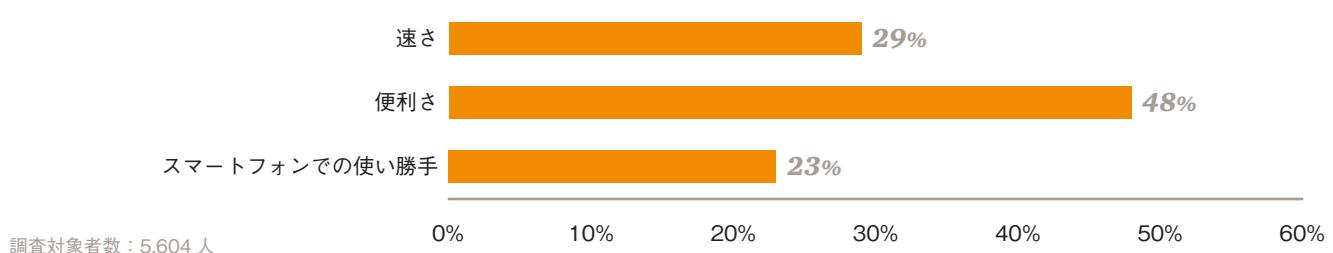
出典：PwC グローバルエンタテイメント＆メディアアウトルック 2013-2017

図11：モバイルブラウザのほうがアプリより便利だと思われている

Q：なぜモバイルブラウザよりアプリのほうが好きなのですか。



Q：なぜアプリよりモバイルブラウザのほうが好きなのですか。





携帯電話経由で買い物をするという回答者の 89% は携帯電話で価格を比較検討し、91% は商品について調べている。

### ビジネスモデルが示唆するもの：事業に余裕がある場合には、確実にモバイルサイトを最適化した上で、アプリを増強して顧客満足体験の向上を図る

各社とも依然として、モバイルアプリにどの程度投資すべきか様子を伺っている段階にある。一部のクライアントからよく聞くのは、モバイルサイトで事が足りてないので、モバイルアプリの構築を促す大きな動機がないという話である。

ビジネスモデルという視点で考えると、モバイルサイトとモバイルアプリは概して客層が異なるので、両方に投資する必要がある。ブランド支持者は、その小売業者のアプリをダウンロードする価値があると考えている。その理由は、提供されるコンテンツや個別にカスタマイズしたプロモーション、速さ、特典ポイントを強く求めているからである。一方、一般的な買い物客はアプリをダウンロードしようとはしないだろうし、実際にその小売業者のサイトでオンライン購入するのは、そのサイトが自分の持っている端末にとって最適な場合に限られる。買い物客が関心があるのは、画面のサイズが正確に変更され、画像が分断されず、購入方法や支払い方法が明確で、購入手続きを迅速かつ簡単にできるかということである。ある意味モバイルサイトは、新規の一般的な買い物客を獲得するためのもので、アプリは忠実なオンライン買い物客にアピールするためのものと言えるかもしれない。

ほとんどの大手小売業者はモバイルアプリを提供しているが、現時点において顧客心理がアプリとモバイルブラウザーの間で揺れ動いていることを理由に、本来の規模の投資を差し控えている。言うまでもなく、投資の欠如はさまざまなイノベーションを損なう。そして、その結果、消費者はさらにモバイルアプリを志向することになる。要するに、モバイルショッピング用のサイトの最適化は第一の優先課題であるが、ストアアプリもまた世界に通用するものでなければならないということである。



## ソーシャルメディアによる双向エンゲージメント

今日の消費者は買い物だけではあきたらず、意見も聞いてほしい

ソーシャルメディアとその社会に及ぼす影響については、これまでFacebookに投稿したこともなく、時間の合間に最新ニュースに関するコメントをツイートすることもない人も含め誰もが一家言あるようだ。多くの国でソーシャルエンゲージメントが大きな文化的関心事となっている今日、世界の消費者は、ごく当たり前のように、お気に入りの小売業者がオンライン店舗を持ち、いつでもやり取りできることを期待している。

### 発見するスリル

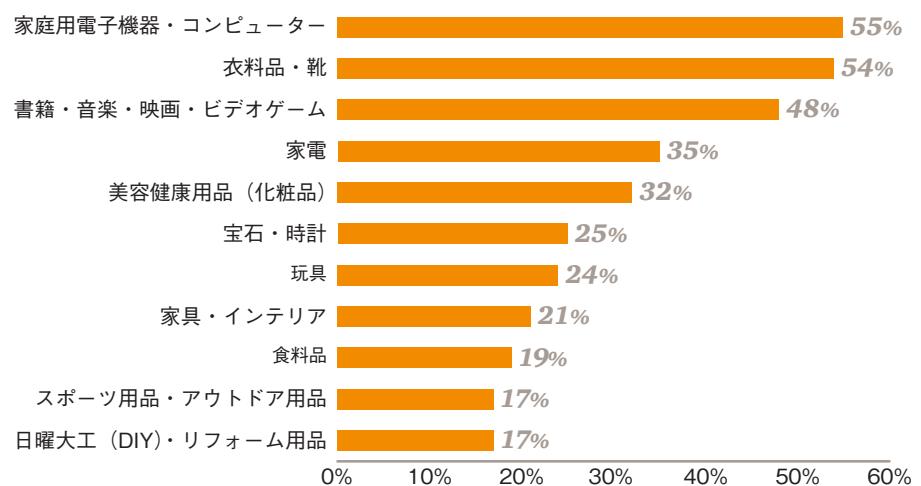
この状況は、小売業者にとっては困難な将来が待ち構えているように思えるかもしれないが、実際には途方もなく大きなチャンスである。企業はソーシャルメディアを活用することで、長年の得意客や、それ以上に重要な将来顧客になりそうな人たちのために、有意義なつながる体験を創出することができる。例えば、全世界の回答者の59%がソーシャルメディアでブランドを見出し、その後興味を持つようになったと答えている（本調査では、特定の質問項目で小売業者と区別するために、「ブランド」は製造業（メーカー）を指すものと定義している）。

実のところ、ソーシャルメディアを活用したエンゲージメントという点においては、全般的に、消費財企業が小売業者の一歩先を行っている。消費財企業は、とりわけ特定の商品やサービスに限定しない形での消費者との関係づくり得意としている。例えばRed BullがYouTubeで配信するエクストリームスポーツ動画は、ブランドによる体験を使ったマーケティングの典型例である。もう一つの代表例として、

Miller LiteによるNASCARドライバーのBrad Keselowskiとのスポンサー契約があるが、Keselowskiがレース中の事故での赤旗中断中にライブツイートしたことは有名である<sup>4</sup>。小売業者もこのような方法で消費者との関係づくりを行うことが可能である。100年の歴史を持つ小売ブランドであっても、誰かにとっては初めてのブランドかもしれません、こうした新たな発見は、ブランドの知名度や選好度の上昇、さらにはブランドに対する忠誠心の高まりという形で事業の成長を促す。

図12：ソーシャルメディア経由の買い物では電子機器と衣料品がトップ

Q：ソーシャルメディアを使って次に掲げる商品について調べたり、閲覧したり、購入したことがありますか。あてはまるものを全て選んでください。



調査対象者数：9,476人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

4 GMA/PwC 2013 Financial Performance Report, p45

ソーシャルメディアについていえば、小売業者は単に必要最低限のことをするべきではなく、本物の顧客エンゲージメントを実現できるところに投資する必要がある

### 小売業者やブランドメーカーとのエンゲージメントという意味で、ソーシャルメディアの時代はすでに到来している

今回の調査で得られたデータは、全世界の調査対象者がソーシャルメディアを介してお気に入りのブランドとかに結びついているかを示している。全世界の15,000人を超えるオンライン買い物客のうち、59%がソーシャルメディアを通して自分の好きなブランドをフォローしていると答えている。また、お気に入りの小売業者またはブランドメーカーと何らかのやり取りをしていると答えた回答者は51%で、全世界の調査対象者の56%が商品やブランドに関する体験についてコメントしたことがあると回答していることを踏まえると、そのやり取りの中にはこうした体験談が含まれるものと思われる。このようにソーシャルメディアは、顧客を引き寄せる「店先」のような働きをするようになったようである。今回の調査では、全世界の調査対象者の48%がソーシャルメディアを介して商品を購入したと答えており、前回調査の12%から大幅に上昇している。

しかし、顧客が商品を購入する方法はいくらでもあり、ソーシャルメディアの商品購入経路としての側面は実はそれほど重要ではない。肝心なのは、ソーシャルメディアが原動力となって、消費者が関わりを求め、コメントを寄せ、小売業者やブランドに変化を促しさえするようになっていることである。特定のブランドのウェブサイトに惹き寄せられる理由を尋ねたところ、15%がそのブランドの体験について意見を述べたかったと答え、前回の11%を上回った。従って、ほとんどの企業がソーシャルメディアという領域に乗り出しているものの、こうした消費者の期待に応えるためには、Facebookのページを立ち上げたり、Twitterのアカウントを開いたり、YouTubeで動画配信するだけでは不十分であることに気づくであろう。ソーシャルメディアへの投資は、社内の能力向上と本物の消費者エンゲージメントにつながる道のりと考えなければならない。

## ビジネスモデルが示唆するもの：ほとんどの小売業者はソーシャルメディアに対する組織的アプローチを変える必要がある

小売業者やブランドとのエンゲージメントの度合いが高まっていることは今回の調査でも示されたが、それにも関わらず小売業者には、現在、これを積極的に活用するための努力があまりにも不足している。驚くことではないが、今日見られる典型的な小売業者のソーシャルメディア戦略は、従来のマーケティング戦略によく似ている。ソーシャルメディアを介して新製品を発表し、広告やクーポンを送信し、相対的に成功した製品発売に関するデータを集め、最後に個々の顧客のコメントや不満を聞いて問題に対処するというパターンである。

小売業者はこうした行動を逆の順序で行うべきである。ソーシャルメディアの力を本当の意味で活用するとは、類似のブランドや製品に関する顧客の声に耳を傾け、こうした声の一部を実用可能なデータに変え、そのデータを使って製品のアイデアを考え、ソーシャルメディアを介してそのアイデアに対する顧客の意見を聞き、最後に、選び抜いた新製品に関する情報を「広める」ことなのである。これが最終的な到達点であって、そこにたどり着くために小売業者が実行すべきソーシャルメディア計画はおおむね次のようなものである。

- ・ブランドの目的達成を支える。ただし、投資の規模は経営が実行を確約できる現実的なものでなければならない。つまり、マーケティングチームがまるごとソーシャルメディア部隊になれるわけではなく、仮にそうなったとしたらそれは過剰投資である。
- ・消費者エンゲージメントはブランドとして集中的に一元管理の下に行う。一部の小売業者や消費財企業においては、ソーシャルメディアの管理は拠点ごとに複数のチャネルを介して行われている。
- ・ブランドを代表してオンライン上でやり取りする社員を決め、一元化されたブランドの声を届ける研修を受けさせる。
- ・肯定的か否定的かに関わらず、寄せられた意見への返礼としてどういう特典を提供するかを決める。一部の小売業者は第三者と契約して、ソーシャルメディアを介して投稿されるコメントの追跡と監視を委託しており、中には、入念に吟味され、承認を受けた返答集から適切なものを選んで返答することも含めて委託している場合もある。



## 小売業者としての「ブランド」メーカー、それを受け入れる顧客

「最後の 1 マイル」は店舗外に移りつつあり、ブランドメーカーはまさにそこに狙いを定めて攻勢をかけている

調査で得られたデータは、この 1 年の間に、メーカーと小売業者の重なり合うグレーゾーンが実質的に消えてしまったことを示している。実際に買い物する際、消費者はメーカーと小売業者をほとんど区別していない。

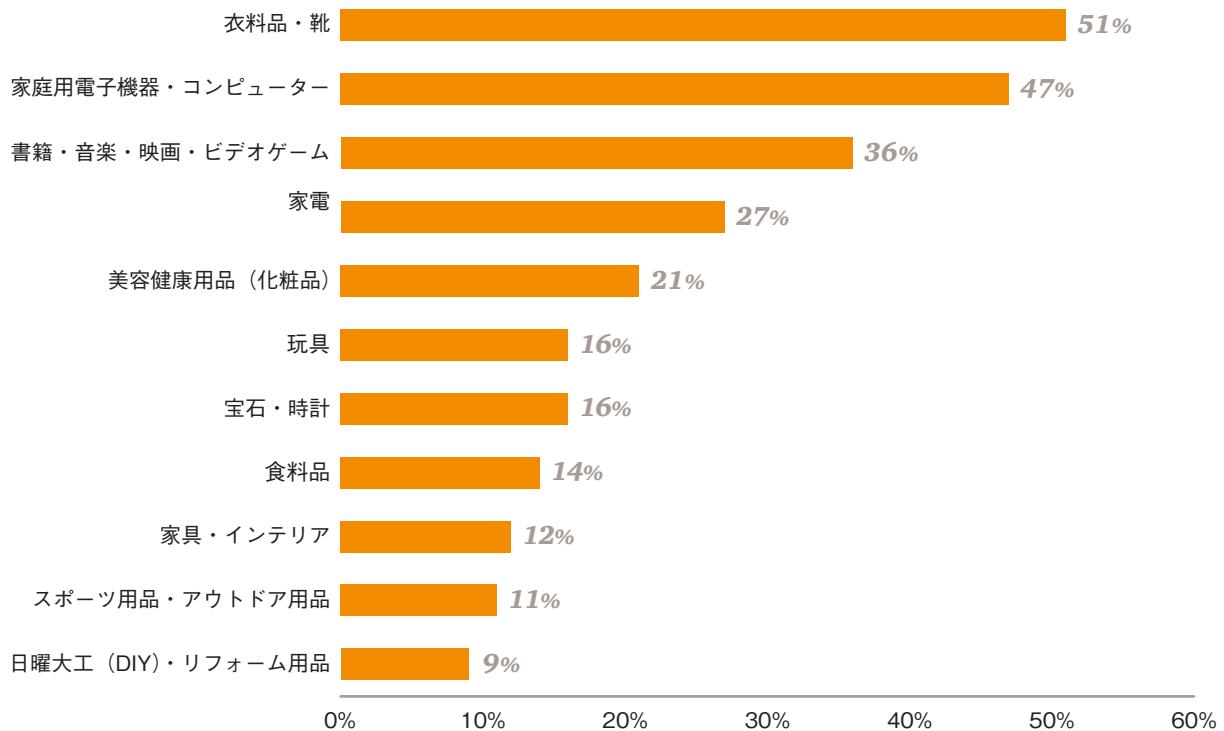
### 消費者向け直接販売が成長

今回の調査で消費者向け直接販売について尋ねるにあたり、私たちは、メーカーが「小売業者を介さずに直接消費者に製品を販売する傾向が高まっている

ることを説明したので、調査対象者が質問の意味を十分理解したうえで回答していることを確信している。こうした背景を踏まえて結果を見てみると、全世界の調査対象者のうちメーカーから直接購入をしなかったと答えたのは、わずか 22% だった。一つの事例として米国を見てみると、メーカーから直接購入したと答えた回答者の割合が 2012 年調査で 52% だったのに対し、2013 年調査では 70% となっている。

図 13：小売業者を介さない買い物客が増えている

Q：各商品のうちメーカーから直接オンライン購入したことがあるものはどれですか。あてはまるものを全て選んでください。



調査対象者数：15,079 人

出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

調査対象者が挙げた、ブランドのウェブサイトで買い物をする理由は実にさまざまだった<sup>5</sup>。全体の50%が価格の安さ、37%が選択肢の多さ、29%が品切れの少なさを理由に挙げた。しかし小売業者にとって懸念すべきは、メーカーから直接購入している買い物客のうち「ブランドのウェブサイトであれば必要なものが全てそろう」を選んだ人が12%、「ブランドが好き・ブランドへの忠誠心がある」を選んだ人が11%いたことで、こうしたデータからブランドという目に見えないものを理由にそうした行動を取っていることが分かった。では、なぜこれが懸念すべきことなのか。メーカーはブランドという点においては、小売業者より本質的に有利だからである。つまり、購入される商品は一般的にその商品を製造しているブランドに結びつく。メーカーがオンラインショッピングで優れた顧客満足体験を提供できるのであれば、小売業者の立場は永久に二流に格下げされるおそれがある。

### ビジネスモデルが示唆するもの：消費者向け直接販売がトータルリテールにとって脅威となる中、消費財企業と手を結ぶことが最善の策の可能性

ブランドメーカーが消費者向け直接販売のための取引プラットフォームの構築に取り組む中、小売業者はじっと何もせずに手をこまねいているわけではない。小売業者は自社ブランド開発に向けた努力を続けている。さらにメーカーと提携して購買行動の根底にある消費者意識に関する情報を共有するとともに、市場の規模を拡大させ、双方とも成功を収められるようカテゴリーマネジメント（商品分類別管理）でも協力を進めている。

実際、私たちが入手したデータは、一部の商品分類でこのアプローチがうまく機能している可能性を示している。今回の調査でブランドのウェブサイトで直接購入するものとして最も多かった商品分類は衣料品・靴で、回答者の51%が購入していた。これは、小売業者にとって返品や在庫の管理が最も難しい商品分類であることから、ブランドメーカーが直接販売をさらに推し進めるのは理に適ったことかもしれない。ある意味でブランドメーカーは小売業者のサプライチェーンの物流に関する問題を軽減して、小売業者を助けているといえる。例えば、ファッション性の高い商品は顧客からの返品の多いことで有名である。

しかし、小売業者が検討すべきもう一つの要因は、メーカーは必ずしも小売業者を出し抜こうとしているわけではないということである。結局のところ、メーカーにとって小売業者は主要顧客にはかならず、小売業者の売上実績が十分高ければ、多くのメーカーは、この安定した関係をこじらせるリスクを冒して、不確定な消費者向け直接販売に乗り出そうとはしないだろう。小売市場をより細分化して眺めてみると、状況は違ってくる。従って、ブランドメーカーは、商品分類別、地域別、市場ポジション別にそれぞれに応じた消費者向け直接販売の戦略を立てる傾向がある。

5 調査対象者は必要に応じて最大11の理由を選ぶことができた。

# 次なる小売ビジネスモデルに関する最終的な考察

今日の状況下で世界の小売業者は、

価値意識の高い買い物客から消費者向け直接販売、そして参入が難しい新興市場まで、成長を妨げるさまざまな障壁に直面している。そこで鍵となるのは、行動を起こす上ですぐに役立つ情報を生み出すビジネスモデルである。

PwC の「第 17 回世界 CEO 意識調査」では、小売業の CEO のうち 91% が消費者行動の変化について「懸念している」と回答し、その中の 28% は「非常に懸念している」と回答した。

さらに、小売業の CEO の 80% が技術の進歩は世界的な潮流であって、今後 5 年間に自社の事業に最も大きな変化をもたらすことになると回答した。

つまり、世界が変わりつつあり、テクノロジーが消費者にどのような影響を及ぼしているかを理解する必要があるという認識がうまれている。問題は小売業者がそれに対して、次なる小売ビジネスモデルを構築できるノウハウや意欲を組織として備えているか否かである。例えば、2013年11月に公表されたある調査では、小売業者のほとんどが自社の事業の将来を担うことになるとわかっている分野への投資が不足していることが明らかになった<sup>6</sup>。その調査によると、小売業者の50%がウェブサイトやモバイルに十分な投資を行っていないと答え、45%はビジネスインテリジェンスや分析への投資が少ないことを認めている。

それはなぜなのか。間違いなくその答えは、豊富な知識を備えた要求の厳しい顧客に対応できていないビジネスモデルの中にある。小売ビジネスはどのように変わる必要があるのか、私たちはさまざまな角度から議論してきたが、おそらくこうした変化を進化と捉えるのが一番わかりやすいだろう。これは消費財企業についても言えることであるが、小売業者は長年、調達の段

階的改善あるいは間接費用の削減といったプロセスと効率性に関するビジネスモデルの改革に主眼を置いてきた。しかし、今日、ちょっとした改革やサプライチェーンの改善で小売業者の差別化は実現できない。小売ビジネスモデルは、適切なフロントオフィスとバックオフィスのテクノロジーに根ざしたものでなければならない。つまり必要なものは、組織変革とパフォーマンス測定に加えて、顧客がいつ、どこで、何を欲しがっているかをリアルタイムで反映するサプライチェーンを実現する仕組みである。最後になるが大事なことは、そのビジネスモデルには、日々拡大し続ける膨大な顧客分析データを最大限に生かすことのできるメカニズムが必要だということである。

次なる小売ビジネスモデルを構成する四つの要素：  
組織変革、統合型テクノロジープラットフォーム、顧客分析、サプライチェーンの最適化

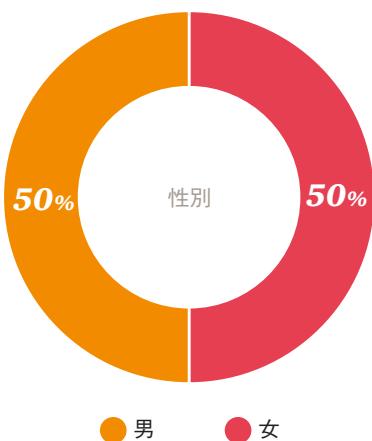
6 “The New Cost Structure of Retail IT,” Q4 2013, EKN

# 調査方法

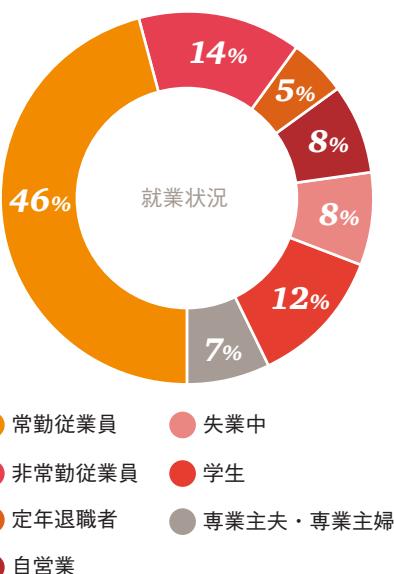
PwC は、消費者の購買行動とさまざまな購買チャネルの利用状況を把握、比較するために、世界 15カ国・地域（ブラジル、カナダ、中国・香港、フランス、ドイツ、インド、イタリア、中東、オランダ、ロシア、南アフリカ、スイス、

トルコ、英国、米国）を対象に調査を行った。実施期間は 2013 年 7 月から 8 月で 15,080 件のオンラインインタビューを実施した。

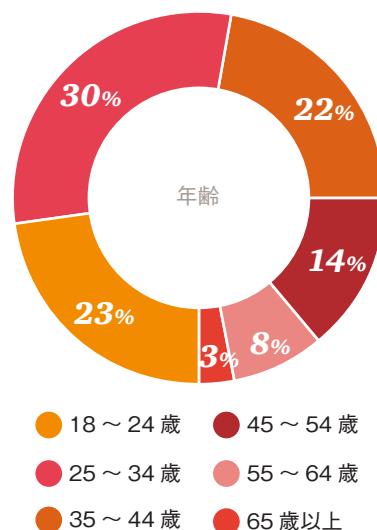
調査対象者の構成



調査対象者数：15,080 人



調査対象者数：14,060 人



調査対象者数：15,080 人

注：トルコの調査対象者には上記と異なる分類の選択肢が提示されたため、就業状況分類別のグラフにトルコの調査対象者は含まれていない。  
出典：PwC Global Total Retail Survey 2013

## お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社  
03-3546-8480（代表）  
秦 久朗  
パートナー  
hisaaki.hata@jp.pwc.com

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC は、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに 184,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

PwC Japan は、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は PwC グローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2014 年 2 月に発行した『Achieving Total Retail: Consumer expectations driving the next retail business model』を翻訳したもので、翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。[www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<http://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/retail-consumer-publications/global-multi-channel-consumer-survey/index.jhtml>