

strategy&

Strategy& Foresight vol.14 — 2018 Winter

特集

カスタマーestrategyの デジタル化

&

巻頭言 デジタルトレンドの加速と
経営アジェンダの本質
塚原 義章

カスタマーestrategy
策定のためのアプローチ
トーマス・リップサム、ルイス・ブーケ
[監訳:青井 堅]

IoT時代に求められる
リレーションシップ・マーケティング
岸本 義之

ブランド再構築
— 情報産業革命を乗り越えるために —
唐木 明子

進行するオムニチャネル化
2017年世界オムニチャネル小売指数調査
ベネディクト・シュマウス、バーガー・メーケルバーガー、
ドミニク・フェルスマン
[監訳:小阿瀬 孝俊]


pwc

Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、
PwCネットワークの
戦略コンサルティングチーム
Strategy&が、
経営戦略についての
さまざまな課題をテーマに、
経営の基幹を担われている皆様に
向けて発行する季刊誌です。

Contents

特集 カスタマーestrategyの デジタル化

巻頭言

デジタルトレンドの加速と 経営アジェンダの本質

塚原 義章

2

カスタマーestrategy策定のための アプローチ

トーマス・リップサム、ルイス・ブーケ
[監訳：青井 堅]

4

IoT時代に求められる リレーションシップ・マーケティング

岸本 義之

14

ブランド再構築

— 情報産業革命を乗り越えるために —

唐木 明子

20

進行するオムニチャネル化

2017年世界オムニチャネル小売指数調査

ベネディクト・シュマウス、バーガー・メーケルバーガー、
ドミニク・フェルスマン
[監訳：小阿瀬 孝俊]

26

巻頭言

デジタルトレンドの加速と経営アジェンダの本質

塚原 義章

消費財をはじめとする多くのビジネスにおいて、いわゆるマーケティングの領域では、古くて新しい経営アジェンダが交錯しているように思える。

例えば、古典的に聞こえるかもしれないが、プライシング戦略、アカウントプランニング、広告宣伝・販売促進の効果的アプローチや、そのROIの最適化、カテゴリーマネジメントなど、今なお消費財メーカーの経営層にとって引き続き重要であり、議論でも俎上にのぼるテーマでもある。

一方で、消費者の購買活動における一連のプロセス、いわゆるカスタマージャーニーにおいて、スマホやウェアラブルデバイスによる購買パターンの進化・多様化、ECプラットフォームのさらなる席卷と、それに伴うリアルチャネルの役割のシフト、リアルチャネル間における寡占化とパワーシフト、勝ち組リテールプレイヤーによるプライベートブランドのカテゴリー拡大などがリテール側の動きである。消費財メーカー側では、コア・ノンコア整理を通じたマルチカテゴリー化による対抗軸形成や、D2C (Direct to Consumer) とそれに必要な消費者の購買行動全般に関するデータを巡る獲得競争、それを支えるデータアナリティクス技術の進展がみられ、かねてからの一連のテーマについて、新しいコンテキストと議論を生み出している。

かつてのリアルチャネル中心をとしたバリューチェーンでは、メーカーから卸、流通に至るプロセスが比較的にリアで一方向なフローで存在していたのが、いまやネットとマルチチャネル・デバイス多様化により、双方向で輻輳した形にシフトしている。これが、日本の国内だけでなく、米国、欧州などの先進国、アジア、南米、中東アフリカのグローバル各極にて波及しながら同時に進行している。

加えて、ここまで「消費者」とあえて一括りにしていたが、日本において、シニア、アフルエント、インパウンドなど、年齢・所得・国籍の点で、10年前は消費における辺境セグメントであったのが今や

中核セグメントとなり、際立った消費行動を取っている。逆にかねてからの中間層は、消費の牽引においてやや元気がなく見えるのは、欲しいものがあるようでなく、消費がマンネリ化し、消費に対して飽きつつあるのであろうか。

これらは、おそらく不可逆のトレンド (Unstoppable Trends) として織り込まれ、マクロトレンドとしてほぼコンセンサスであると言える。しかしながら、消費財メーカー各社はいずれも楽観と不安が入り混じりながら暗中模索に舵取りをしている点は否めない。デジタル化がもたらすVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity / 変動性、不確実性、複雑さ、曖昧さ) によるものかと思われる。確かに、時間軸が随分短くなり、プロダクトやサービスはおろか、事業そのもののライフサイクルもそれに合わせて随分短くなってしまった感がある。白黒がつくまで、かつての5-6年が今や2-3年、いやもっと短そうな趣である。

本号では、こうしたデジタル化によりもたらされた新たなコンテキストに基づく、新しいカスタマー戦略をハイライトした。

最初の記事、「カスタマー戦略策定のためのアプローチ」において、企業がカスタマー戦略を有効に構築していくには、組織全体で戦略を一体化させて、多くの異なる機能やスキル、プラクティスの調整を図ることが必要であることと、その上で、カスタマー戦略の10の原則をつまびらかにする。

二つ目の「IoT時代のリレーションシップ・マーケティング」は、IoTについてサービス化という捉え方が重要であるということと、サービスとしては何らかの「困りごと」を解決することが大事であり、困りごとが多い顧客層を特定しながら、それとの関係性を構築していくことこそ、新時代における新しいリレーションシップ・マーケティングのあり方として考察している。

さらに、三つ目の「ブランド再構築—情報産業革命を乗り越えるために—」では、ブランド構築がいまだかつてないほどに重要になっている中で、機能や価格ではなく、信頼や愛着こそがブランド

Strategy& 東京オフィスのパートナー。20年近くのコンサルティング経験を有する。消費財・リテール領域を中心に、食品・飲料、化粧品、外食、サービス、アパレル、ジュエリー、ブランド、住宅関連など多岐にわたる知見と経験を有する。特に、事業戦略、マーケティング戦略、サプライチェーン・オペレーション戦略、M&AおよびPMIの経験が豊富。

の本質であると述べている。さらには、つながりと可視化の進むデジタル時代のブランドは一貫性がより重要になり、技術主導だけではなく、自社の独自性や本質を見つめ直したブランドの確立が重要であるというメッセージを紹介している。

最後の「進行するオムニチャンネル化ー2017年度世界オムニチャンネル小売指数調査」は、近年オンラインのプラットフォームである小売企業が勢力を大幅に拡大させる中、消費者の購買行動におけるチャンネル選択も大きく状況が変わりつつあり、過去数年と比べてオムニチャンネル化がますます進む中で小売企業をはじめとする各社が取るべき戦略についての示唆を提供している。

これらの粒よりのテーマを通じて、デジタルや技術進化を通じた本質への新しい追求の仕方という点をStrategy&としてご提供できていれば幸いである。

余談ではあるが、25年ほど前だと「よくこのようなIT環境で生活していたものだ」とミレニウム世代の視点から見えるのであろう。(今や死語となった)マルチメディアやブロードバンドという言葉の登場や普及の前の時代で、ガラケーも存在していたかどうか微妙である。ただ、きっと今から25年ほど先から振り返ると「よくこんなデジタル環境で暮らしていた」と見えるのであろうか。

しかしながら、デジタル化が進んでも、消費者の本質的欲求は昔から変わらないように思えるのと、幸せか否かも、技術進展とはあまり関連しなさそうである。(ブータンにおける幸せ指数も、デジタル化やグローバル化で上がったのか下がったのか不明である)。企業間の異業種連携によるエコシステムと競争環境も複雑化するが、少なくとも消費財リテール領域で最終的な競争対象である人々の胃袋は基本1人1つで、時間も1人24時間で平等に存在する。不可逆のトレンドにおいても、変わらない前提を見極めながら、「消費行動の謎」の、解き明かしを継続していくこともおそらく変わらないことであろう。

カスタマー戦略のためのアプローチ

著者：トーマス・リップサム、ルイス・ブーケ
監訳：青井 堅

近年、クライアントと会話していると、度々、顧客、自社のサービス、ビジネスが一貫していないという話が出てくる。しかし、大概は顧客の理解が曖昧模糊としていることが多い。カスタマー戦略はまずその理解から開始し、顧客中心に戦略を考えていき、自社を適合していく。本稿はカスタマー戦略を進めるに当たって、必要となる10の原則を紹介するものである。

本稿を元に自社の戦略・体制等が原則に沿っているかを確認して、どのように組み替えていけば良いかを考えていくことで、カスタマー戦略成功への助けとなるであろう。(青井 堅)

カスタマー戦略のベストプラクティス

現在、カスタマー戦略は、企業の成功にとって、かつてないほどに重要な意味を持っている。市場力の急速な変化に直面するようになり、選定した顧客をターゲットにするアプローチはもはや機能しなくなっている。カスタマー戦略を成功させるには、必要なオファリングやチャンネル、オペレーティングモデル、ケイパビリティを備えた上で、顧客に複数年提供し続ける際立った価値と経験の明瞭な表現が必要となる。

2016年に行ったStrategy&のカスタマー戦略調査によると、企業はカスタマー戦略の重要性を認識しており、また、カスタマーエクスペリエンスに影響を及ぼす強力なトレンドが生まれていることから、カスタマー戦略への投資が極めて重要と考えていることがわかった。調査結果は、企業はこれまで以上にリソースをカスタマー戦略に投入していることを示している。およそ84%の企業が、今後1年以内にこれまでと同額もしくはそれ以上の投資を行う予定であり、これに対して、投資額の減額を予定する企業はわずか7%であった。

調査対象となった企業は、顧客の期待を形成し直し、新たな市場機会を生み出すトレンドに対応しようとしている。回答者が選んだ重要なトレンドのトップ3は、「技術革新」、「変化する顧客の好みと期待」、「競争激化と変化の加速」であった(P.5 図表1参照)。

回答者の約51%が一般に、実際の表現としてカスタマー戦略という用語を使用しており、ほとんど使用しないと回答した企業は15%、全く使用していない企業は9%であった。しかしながら、私たちの分析の結果、企業は顧客を獲得して維持するために投資を行っているものの、必ずしも一貫したカスタマー戦略を構築しているわけではないことが判明した。カスタマー戦略の定義には大きなばらつきがあり、カスタマーサクセスを牽引するすべての要因が十分に検討されていない可能性があることが示唆された(P.6 図表2参照)。調査回答者が戦略の最も重要な要素として挙げているのが、セグメンテーションとターゲットティング(72%)で、次いで、カスタマーエクスペリエンス(61%)、チャンネル戦略(57%)、市場開拓戦略(56%)、製品戦略(53%)となっている。投資領域に関しては、アジア企業の86%が製品開発に重点的に投資しているのに対し、欧州企業では67%が顧客のセグメンテーションにフォーカスしている。一方、北南米の企業では、他の地域に比べ、さまざまな領域に均等に投資を振り分けている。また、カスタマー戦略のROIを計算した企業は収益率が5~15%に達することを発見しているが、企業の3分の2はカスタマー戦略のROIを計算していない。企業はカスタマー戦略の要素を駆使しているものの、一貫性のある統合された方法が採られていないことも明らかである。

カスタマー戦略の成功にとって最も重要なのは、企業

トーマス・リップサム
thomas.ripsam@pwc.com

Strategy& フローラム・パークオフィスのプリンシパル。カスタマー戦略チームのリーダー。技術、情報、通信、娯楽、消費者、小売業界のクライアントに向けた顧客戦略開発、オペレーティングモデル設計、変革戦略等を専門分野とする。

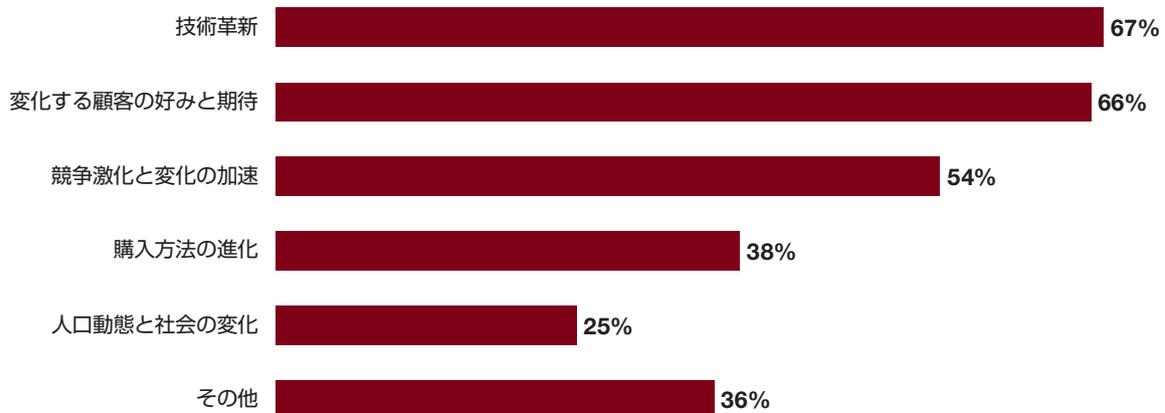
ルイス・ブーケ
louis.bouquet@pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのディレクター。技術系クライアントのための顧客戦略および変革に焦点を当てている。

青井 堅 (あおい・けん)
ken.aoi@pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。消費財、流通・サービス業、製造業、エネルギー、金融を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、商品戦略、新規事業戦略、カスタマー戦略、事業デューデリジェンス、組織構造改革などのプロジェクトを行ってきた。

図表1：カスタマー戦略関連の上位トレンド



回答者の割合

出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

が固有のケイパビリティや顧客のニーズを反映する形で、すべてのリソースを統合することである。組織全体で戦略を一体化させて、多くの異なる機能やスキル、プラクティスの調整を図ることが必要となる。これらの要素は、顧客分析から、市場開拓やチャネル選択、さらには、製品、サービス、経験の提供に至るまで多岐にわたっている(P.7 図表3参照)。

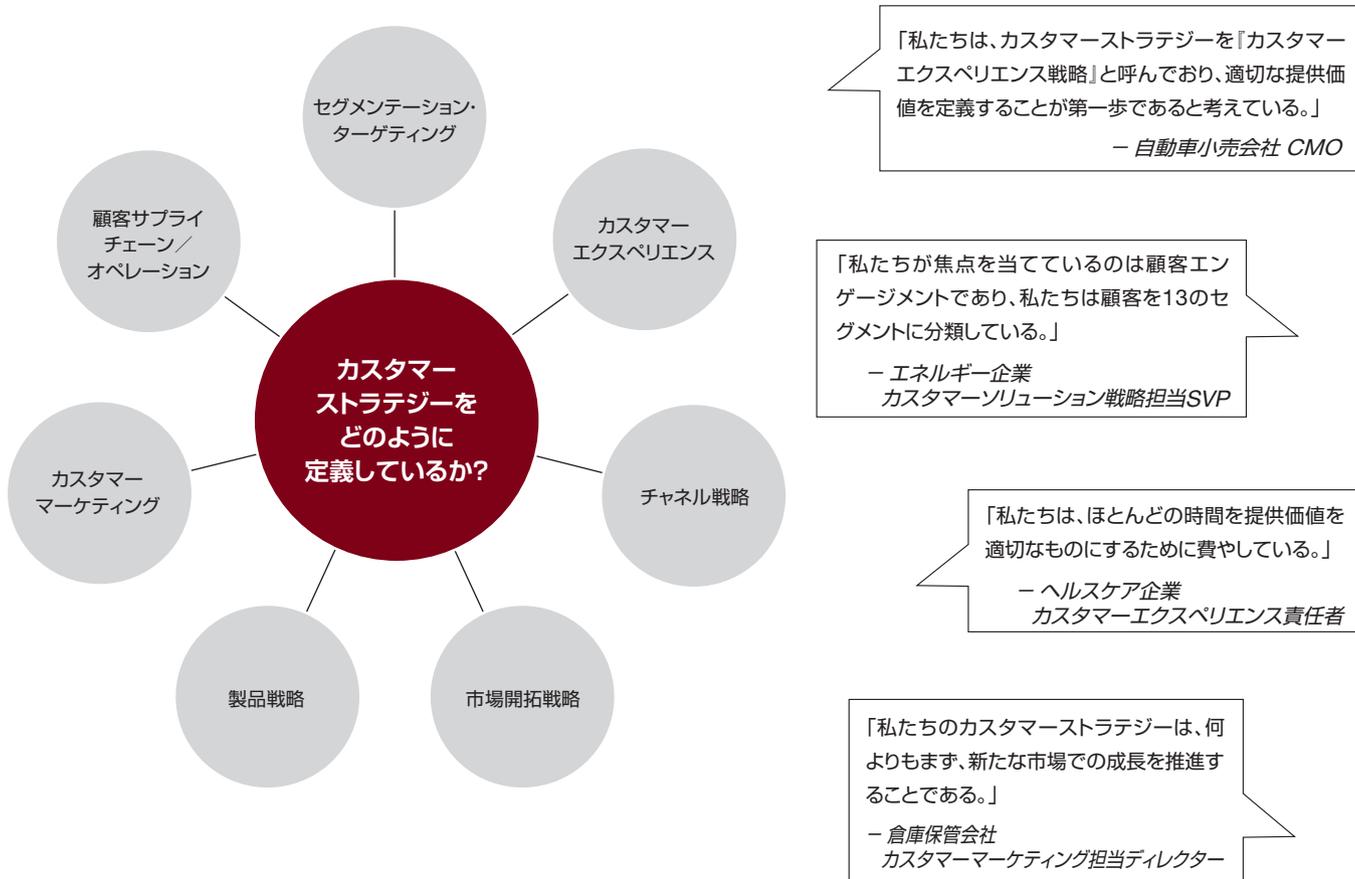
しかしながら、まとまりのあるカスタマー戦略を構築するには、企業が一連の主要な困難を克服しなければならないだろう

(P.8 図表4参照)。

- 組織構造は企業が直面する最大の障害であると、調査回答者の84%が答えている。役割や責任、結果責任、情報の流れ、構造が分断されており、社内にて競合するようなインセンティブを持ってしまっている多くの企業にとっては、複数のグループや機能を横断して、まとまりのある戦略を創造することは難しい。
- カスタマー戦略の実践を阻む深刻な問題として、回答

図表2：企業はカスタマー戦略をどのように定義しているか

カスタマー戦略を構成する要素*



*あなたの会社はカスタマー戦略をどのように定義しているか?
 出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

者の64%が、適切な人材を惹きつけ確保することを挙げている。このことが極めて重要とされているのは、顧客が企業に対して、テクノロジーを使ってより多くの価値を提供してくれることを期待しているからである。企業は、適切な専門的スキルと顧客動向を追跡する分析能力を備えた人材を採用することが必要となる。

- 組織の文化が深刻な障害となっていると、回答者の44%が挙げている。実際、強力な文化は、これまでにない大きな優位性となりえる。データドリブンで、高度につながった市場では、企業が何によって立っているかを知っている従業員がいることで、顧客と共に進化して、顧客との関係を維持し続けることができる。

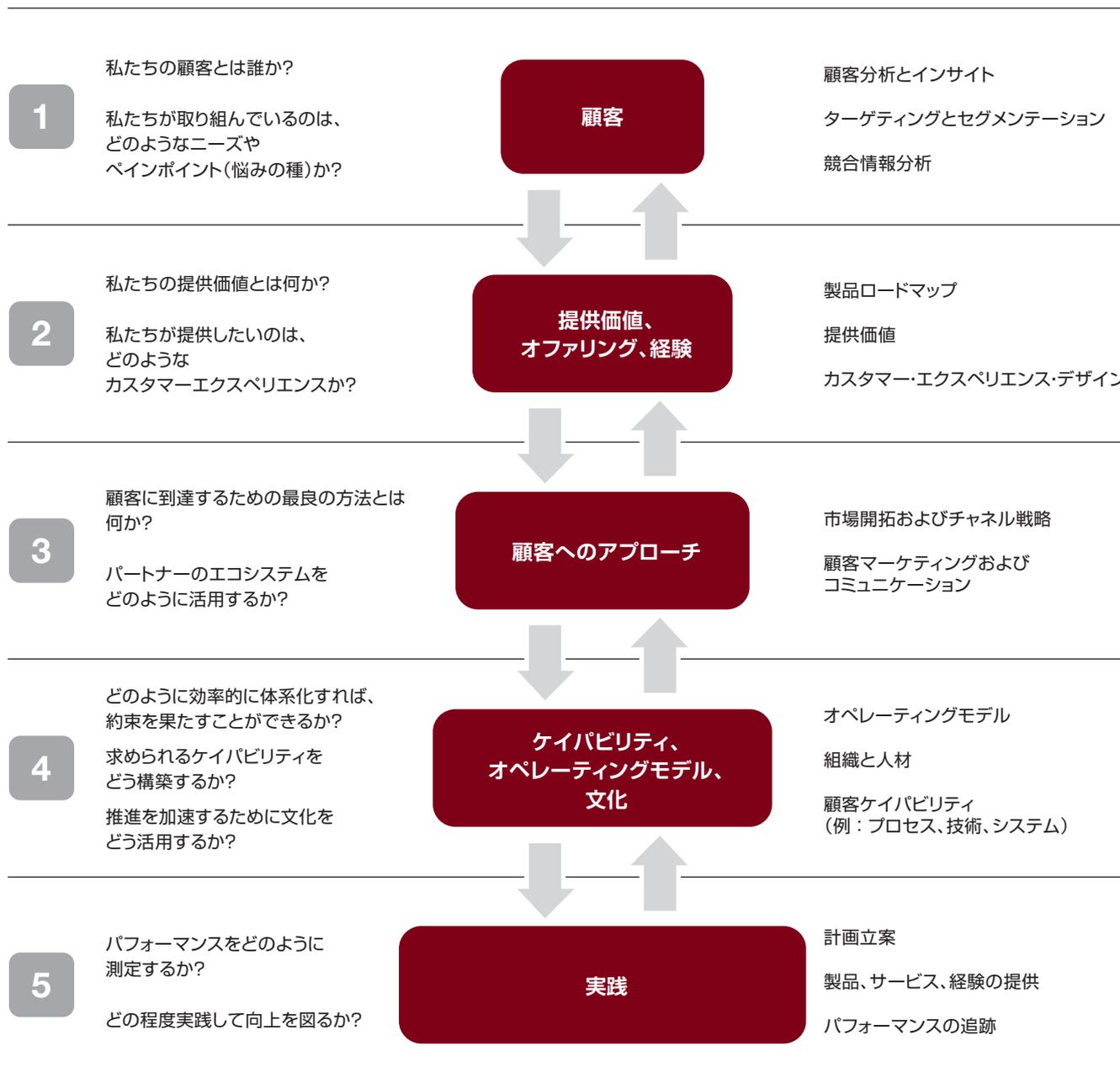
- 調査結果は地域や業界を通じて一貫しているものの、規模の小さな会社(売上高1億ドル未満)で最も多く挙げられた障害は、適切な人材の不足(中小企業全体の66%)、次いで挙げられたのは財務リソース(63%)であった。

カスタマー戦略の10原則

調査の結果、カスタマー戦略には中心となる10の原則が特定され、それらの原則を実行するために必要なベストプラクティスも明らかになった(P.10 図表5参照)。また、この中で、特に重要な原則として、「自社のカスタマー戦略を自社の全体

図表3：すべての要素を統合するカスタマー戦略

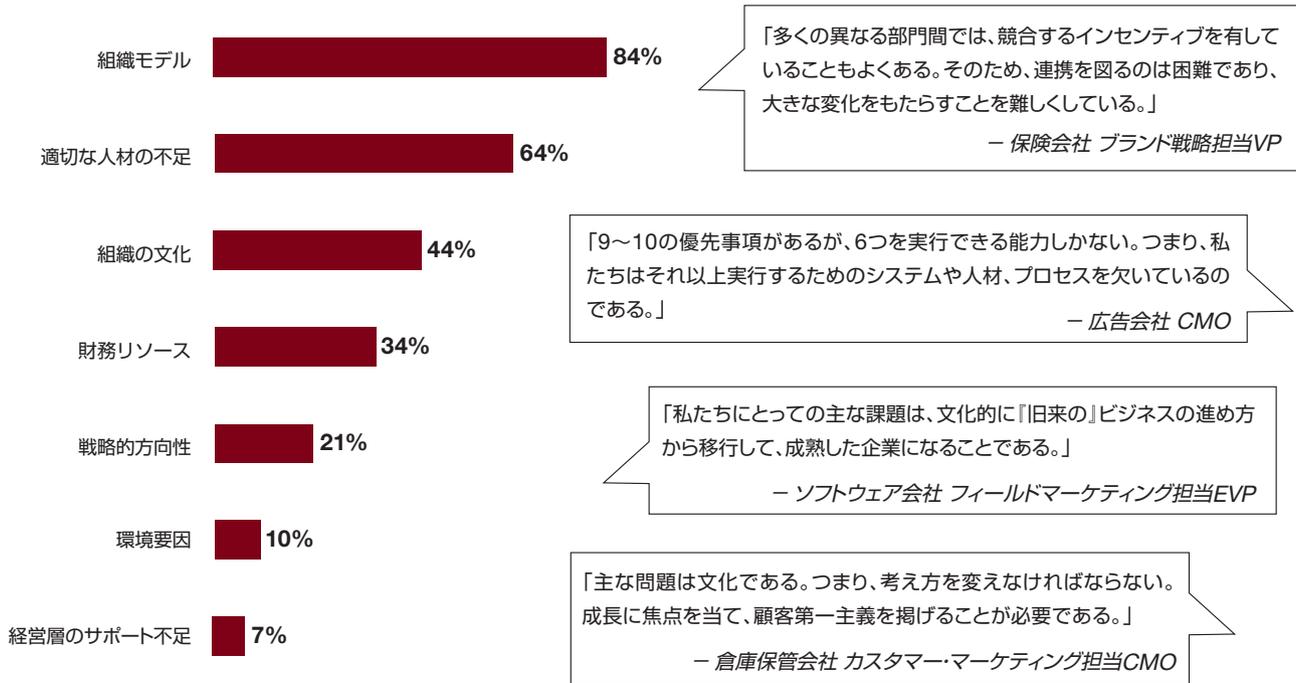
PwC Strategy&の観点から：カスタマー戦略の定義



出所：Strategy&分析

図表4：カスタマー戦略の推進を妨げる主な障害

自社の成功を妨げる最大の障害は何か？
(調査回答者の%)



出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

的なアイデンティティに結び付ける」、「細かい粒度で顧客を理解する」、「顧客を中心に再編成する」の3つが挙げられた。

以下に、成功するカスタマー戦略を生み出す10の原則とそれらの原則を実行するために必要なベストプラクティスについて説明する。10の原則は、業種、B2B・B2C、企業規模、事業展開地域、製品やサービスの種類といったことに関係なく、普遍的に適用可能である。ほとんどの企業がこれらの原則を理解しているが、そのすべてを適用している、もしくは、必要なレベルで適用している企業は、ごくわずかである。10の原則をすべて完全に組み込むことができれば、その企業は、長期的な成功を最大限に引き出すためのアプローチを手に入れることができるだろう。

原則1：“可能性”の評価手法を習得する

革新的な技術の中で何がビジネスとして実用可能であるかをわかっている企業は、顧客の要求に受動的に反応するのではなく、顧客が何を求めているかを予測することができる。調査の結果、デジタルやモバイルにおける新技術の実用可能性について、定期的に評価している企業は67%存在するものの、新規参入者や新たな競合他社の出現によって業界が変わる可能性を評価しているのは、わずか33%にすぎないことが判明した。

イノベーションの潜在的影響を利用するには、台頭するデジタル技術やモバイル技術を学習し、顧客の経験やエンゲージメントを促すために、それらの技術が他業界でどのように使われているかを理解しなければならない。デジタルやモバイルにおいて新しい技術をうまく利用できるようにカスタマー戦略を適合させることによって、カスタマーエクスペリエンスを強化し、コスト

を削減するのである。早期に採り入れる場合と、採り入れない場合の経済的なインパクトを比較してみるとよいだろう。競合他社を凌駕できるか否かは、どのような判断を下すかにかかっている。新たに出現した技術を自社が利用できるということは、ライバルも同様に利用できるということである。しかしながら、このような分析を行っている企業は、わずか28%にすぎない。

原則2：細かい粒度で顧客を理解する

高収益企業は、特定のオーディエンスのために解決しようとしている問題について、分析に基づいた理解を有している。しかし、ほとんどの企業では、この原則を実行するためには、分析ケイパビリティを製品の上市とサービス改善に転換する能力をかなり向上させる必要があるだろう。調査によると、73%の企業が顧客を深く理解していると言っているが、それらのインサイトを新しいビジネス・プラットフォームに転換することができる企業は、わずか46%であり、また、新しいプラットフォームを分析し、適切なプラットフォームに確実に資金が投じられるようにするための効果的なプロセスに従っている企業は、45%であることが判明した。

この原則は、自社の市場と顧客について、包括的な定義を確立することから始まる。顧客行動やサイコグラフィック(価値観、ライフスタイル等の心理的特性)、IoTから収集した情報、位置情報、カスタマージャーニー等、多種多様なソースから引き出される実用的なセグメンテーションを開発することによって、このための土台を築く。将来のニーズを含む、深い顧客インサイトを醸成することによって、差別化された提供価値を備え、ターゲットを絞ったオファーを開発することができるのである。

原則3：自社のカスタマー戦略を

自社の全体的なアイデンティティに結び付ける

成功する組織には、強力な提供価値があり、これによって、自社を競合他社から際立たせることができている。明確に定義された提供価値は、市場におけるあなたの会社のオフリングの差別化をはるかに超越するものである。何に価値があるかについての顧客の認識を変えることを可能にする。すなわち、どのようにして持

続可能なメリットを生み出すかを示してくれるのである。

明確な提供価値を構築することは、継続的に行われるプロセスであり、顧客セグメントのそれぞれで取り組まなければならない。これにはバランスを取ることが要求される。組織は、利益を確保しながら、一方でそれぞれのセグメントの中で、顧客のためにどのように価値が創造されていくかについて、概要を示さなければならないのである。また、組織は、長期的な価値創造のために、最適な価格設定を決めることが必要となる。同時に、提供価値を拡大して、製品だけでなく、すべての顧客タッチポイントが包含されるようにしなければならない。大抵の企業(65%)が、各顧客セグメントに対して価値がどのように創造されていくかの概要を示すことは得意であると回答しているが、長期的な価値創造を最適化するために価格設定の分析を行っていると言った企業は、たった50%である。最終的に、提供価値は機能的属性を超えて拡大し、感性的要素を包含できるようにならなければならない。現時点で、この要件を満たしていると言答する企業は、わずか45%である。

原則4：関係を築ける確率の高い顧客をターゲットにする

成功を収めた企業は、自社のケイパビリティを認識し、収益性の観点から競合他社に勝ると確信できるカテゴリーや市場で競争に挑んでいる。調査回答者の過半数が、競争のペースが加速するにつれて、この原則がより重要になることを自覚しているようである。すなわち、回答者の79%が、自社の顧客セグメントについて会社は明確に理解していると思うと述べており、また、71%が、顧客に対する訴求力と自社の強みの両方に基づいて、ターゲットセグメントを選択していると述べている。企業には、ありとあらゆる成長市場または収益性の高いセグメントをターゲットにする余裕はないのである。

この原則を実行するための第一歩は、各顧客セグメントのプロフィットプールとそれらのプロフィットプールがどのように進展しているかを見極めることである。貴社の競争力がどうすればオフリングを差別化できるかについて分析する。また、(ケイパビリティ・ギャップが生まれ、対処しなければならない場合があることを理解した上で)、セグメントの魅力と貴社の強みに基づいて、

図表5：カスタマー戦略の中心にある10の原則

原則	ベストプラクティス	企業の現状
1. “可能性”の評価手法を習得する	イノベーションが毎日のように出現する状況の中で、企業はデジタルやモバイルの可能性とリスクを徹底的に評価する方法を知っておかなければならない。	67%の企業が可能性の技術について、定期的に分析しているが、新たなライバルの出現によって業界が変わる可能性の評価を行っているのは、わずか33%である。
2. 細かい粒度で顧客を理解する	業績を上げている企業は、どのような問題をどのようなオーディエンスのために解決しようとしているのかについて、分析を基に理解している。	73%の企業が顧客を深く理解しているが、それらのインサイトを新しいビジネス・プラットフォームに転換できる企業は、たった46%である。
3. 自社のカスタマー戦略を自社の全体的なアイデンティティに結び付ける	上位の組織には、製品だけでなく経験や感性にまで幅広く価値を拡大する、強力な提供価値がある。	65%の企業が、各顧客セグメントに対して価値がどのように創造されていくかの概要を示すことは得意としているが、提供価値の拡大を図っているのは、たった45%である。
4. 関係を築ける確率の高い顧客をターゲットにする	成功する企業は、収益性の観点から競合他社に勝てる自信のあるセグメントや市場を特定するためのケイパビリティに注目している。	71%の企業が、訴求力と企業の強みに基づいて、ターゲットにする顧客を決めている。
5. 価値を引き上げる資産として顧客を扱う	業績を上げている企業は、顧客との長期的な関係を築き、エンゲージメントやロイヤルティを推進し追跡することで、顧客を資産として扱っている。	セグメント単位で顧客生涯価値を理解している企業は、わずか48%である。
6. エコシステムを活用する	成功を収めた企業は、パートナーや支持者のエコシステムを積極的に管理している。	68%の企業がパートナーの広範で多様なエコシステムに取り組んでいるが、積極的に管理しているのは、わずか47%である。
7. シームレスなオムニチャネル経験を保証する	業績を上げている企業は、チャンネルを横断して一貫した経験を提供し、各チャンネルのコストとベネフィットを分析している。	およそ57%の企業が慎重にチャンネルを選定しているが、パフォーマンスの全体像を追跡できているのは、わずか36%である。
8. 配送能力に秀でる	成功を収めた組織は、配送能力のパフォーマンスを最適化し測定するために、徹底した観察を行っている。	およそ58%の回答者が、顧客が各種の配送手法の価値をどのように評価しているかを理解している。
9. 顧客を中心に再編成する	機敏に機能するために、企業は、「顧客に適合する」とともに、卓越したカスタマーエクスペリエンスを提供するための適切なケイパビリティと組織を有していなければならない。	組織の意思決定をカスタマー戦略に連携させて、そうした戦略をサポートするための適切なケイパビリティを有している企業は60%に満たない。
10. 文化とカスタマー戦略を合致させる	成功を収めた企業は、競争力および顧客との関連性を維持する文化を醸成することの重要性を理解している。	促進要因および差別化要因として実際に文化を利用していると答えた企業は、わずか51%である。

出所：Strategy&分析

エンゲージメントと売上高成長率との関連性を理解することが 重要な意味を持っている

ターゲットセグメントを選択する。これらを適切に行わないと成功の見込みのないセグメントに事業を拡大しようとして、自社に関心のない顧客のために時間とリソースを投資してしまうこともある。

原則5：価値を引き上げる資産として顧客を扱う

顧客を資産として開拓するには、顧客関係やカスタマーインティマシー（顧客との親密な関係）を築き、顧客エンゲージメントを促すための全体的なアプローチが必要である。およそ61%の組織が、販売、マーケティング等は顧客を理解し、エンゲージメントやロイヤルティ、販売を促していると述べている。顧客エンゲージメントを追跡し、エンゲージメントと売上高成長率との関連性を理解することが重要な意味を持っている。大事なのはオフリングを拡大することだけではない。顧客との関わりが最も深く、企業にとって最も収益性の高い製品やサービスを提供し、一方でまた、顧客の問題に速やかに対応できるようになることを望んでいるだろう。回答者の58%が、顧客エンゲージメントを追跡しているが、顧客を獲得・維持するための活動から得られるROIを最大にするために、インセンティブを連携させているのは、わずか30%である。

原則6：エコシステムを活用する

成功する企業は、パートナーや支持者のエコシステムを積極的に管理している。デジタルネットワーク等が利用可能であるということは、パートナーや顧客、サプライヤーで構成される既存のまたは潜在的なネットワークが、現時点で非常に強力なものになっていることを意味している。顧客のための価値の創造やカスタマー戦略の実践をサポートしてくれるような、広範で多様なエコシステムを構築することによって、こうした機会を最大限に活用しなければならない。

このようなエコシステムの構築と同様に重要で欠くことのできないものとして、内在する財務リスクやブランドリスクから新規市場機会に至るまで、あらゆる事象に対応するこうしたネットワークの管理がある。調査回答者の68%がパートナーの広範で多様なエコシステムに取り組んでいるが、積極的に管理しているのは、わ

ずか47%である。企業のエコシステムの妥当性や成功を支えるには、ブランドを推進し、伝達されるメッセージを厳密にモニターするために強力な支持者を育てなければならない。適切な教育と監督によって、企業は潜在リスクの管理を行い、広範なコミュニティに関与することができるようになるのである。

原則7：シームレスなオムニチャネル経験を保証する

最高クラスの組織は、すべての顧客タッチポイントを通じて一貫した経験を提供するとともに、マルチチャネルネットワークのコストと便益を分析している。それらの組織は、顧客の期待、ブランド・ポジショニング、顧客価値、提供コストに基づいて、チャネルを選択する。しかしまた一方では、そうしたチャネルのパフォーマンスを追跡するために、分析をさらに推し進めて、すべてのチャネルを横断する総コストと総便益を評価する。回答者の過半数、すなわち、57%が、慎重にチャネルを選択している。しかしながら、顧客のパフォーマンスの全体像を追跡しているのは、わずか36%である。

顧客がマルチチャネルエクスペリエンスを当然のこととみなす状況下で、企業が技術的に熟練した人材やプロセスを確保して、チャネル経験を改善し続けることは極めて重要である。トップ企業は、必要な組織やプロセス、技術ケイパビリティ、人材を配置して、シームレスなオムニチャネル経験を保証している。経営をサポートする、もしくはチャネルに関わる従業員やチャネルパートナーを、データの収集、共有、分析に従事させることによって、カスタマーエクスペリエンスがチャネルを横断して一貫したものになるようにしなければならない。

原則8：配送能力に秀でる

現時点で、大部分が配送サービスとサプライチェーンのイノベーションに立脚したビジネスモデルを有するアマゾンが、配送変革を先導し、全く新しいレベルの顧客の期待を創出している。そこで、企業は最先端を行くアマゾンを手本にして自社の配送サービスを展開しなければならないのだが、一方で、自社の顧客による価値への期待や利益、ブランド・ポジショニングに合わせて、配送

サービスのメニューを作成することができる。調査回答者の半数以上が、顧客が各種の配送オプションの価値をどのように評価しているかを理解していると述べており、一方、大多数(72%)が、どの配送オプションならば、自社の差別化が可能かを理解していると述べている。

トップ企業は、配送能力のパフォーマンスを最適化し測定するために、徹底した観察を行っている。それらの企業は、顧客のセグメントや価値、煩雑さに合わせて徹底した一連の流れを作成している。こうした取り組みの根拠となっているのが、データと分析である。カスタマーエクスペリエンスやコスト、生産性を含み、関連性があり進化する測定基準を使って、パフォーマンスと収益性のバランスを取らなければならない。

原則9：顧客を中心に再編成する

成功を収めた組織は、卓越したカスタマーエクスペリエンスを容易に提供できるようにするために「顧客に適合する」。この目的を達成するために、多くの企業で最初に行うべきことは、必要になるであろうケイパビリティを定義するとともに、いかにしてカスタマー戦略の10原則のすべてを組織およびオペレーティングモデル全体に組み込むかを決定することである。現時点で、こうした戦略をサポートするために必要とされる適切なケイパビリティを有し、戦略の目的を遂行するために必要な適切な人材を配置していると答えた回答者は、わずか50%である。

多くの企業でまた、特定の意思決定権や意思決定的役割および責任について評価することにより、それらがカスタマー戦略と連携していることを確認することが必要になるだろう。現時点で、そうしたことを行っているのは、調査回答者の54%にすぎない。適切な人材を惹きつけて従業員を教育することに重点的に取り組めば、適切なスキルを持てるようになる。企業の能力が機敏に機能するには、技術的スキルや分析的展望、また、適応能力を備えたチームを有していることが、極めて重要である。

原則10：企業文化とカスタマー戦略を合致させる

成功する企業は、活気のある健全な文化を構築し維持すること

の重要性を理解している。これを実現するには、戦略や差別化ケイパビリティの中に、企業文化を要因として明確に組み入れなければならない。

促進要因および差別化要因として、文化を醸成する。速いペースで変化が進む状況下で、顧客の期待が急速に進化した結果、企業が遅れずについていけるよう努力しなければならないというのは、珍しいことではない。現時点で、自社の文化を促進要因および差別化要因とみなしている企業は、わずか51%である。方針を定めれば、文化的阻害要因に明確に対処することができるようになるだろう。文化とは、当然のことながら、進化するものでなければならない。例えば、従業員に先頭を立て積極的に顧客の問題を解決させる、そして、そのような行動を示した従業員に報酬を与えるといった、鍵となる行動をいくつか取り上げることによって、貴社の文化をプラスの方向に発展させることが可能になると考えられる。

結論

10の原則は、際立ったケイパビリティや組織の強みに基づいて顧客の関心を引き、理解するための包括的なアプローチを開発する上で、役に立つものとなるだろう。これらの原則には、カスタマー戦略策定に向けた取り組みの一環として対応しなければならない。変化する顧客の期待に適合するとともに、クライアントのニーズを予測し、破壊的な影響力を持つライバルの一步先を行くことができるように構築されたカスタマー戦略には、これらの原則の一部だけでなく、すべての要素が包含される。何よりもまず、自社がどのような存在であるかを明確にすることに焦点を合わせなければならない。その存在を理解することは、成功するカスタマー戦略を策定する中で、繁栄する企業を築き上げるための一助となるだろう。

調査方法

2016年4月、北米、南米、欧州、アジア、中東、オーストラリアにおける8業種、15,000名超のエグゼクティブを対象に、私たちの取り組みの中でその種のものとしては初めてとなる、“2016 PwC Strategy&カスタマー戦略調査”をチームから電子メールにて送信した。

電子メールを受け取ったエグゼクティブのうち、161名が最後まで調査に参加した。回答した企業の56%が、北米に本社を置く企業であった。回答者が製品およびサービスを販売している業界は、建設、不動産、エネルギー、娯楽、マスコミ、金融サービス、医療、製造、鉱業および農業、小売、技術、輸送等であった。

回答した企業の年間収益は、100億ドル超までさまざまであった。回答者の17%がCxOレベルで、80%がプレジデント、ヴァイスプレジデント、ディレクターレベルであった。64%が自社のカスタマー戦略に深く関わっており、26%が多少関わる程度であった。回答した企業の44%が主に対象としているのはB2B市場であり、14%は主にB2C市場を、また、43%は両方の市場を対象としていた。

“Your company’s customer strategy - A path to delivering distinctive value and experience”, by Thomas Ripsam and Louis Bouquet, December 1, 2016

IoT時代に求められる リレーションシップ・ マーケティング

著者：岸本 義之

インターネット冷蔵庫というコンセプトはずいぶん前から存在している。庫内にある食品を認識し、足りなくなった食材があれば自動で注文するというものである。近年のIoT(モノのインターネット)の進展により、技術的にはかなり実現可能なものとなった。また、ホームサーバーというコンセプトもかなり前から存在した。外出先からエアコンをつけるとか、カーテンを開け閉めする、などというものである。これもAIスピーカーの出現により、操作がさらに容易になってきた。

しかし、これらのコンセプトは展示会などで話題になることこそあれ、現実に普及したという話はまだ聞かれない。メーカーの側も「話題作りになればいい」という程度で開発しているのかもしれないが、海外勢との競争もある中、そんな悠長なことも言っていられなくなってきている。では、なぜこうした製品は普及し(そうに)ないのだろうか。それは、開発側がプロダクトアウトの発想に凝り固まっているためであろう。本稿では、リレーションシップ・マーケティングへとつながるIoT型ビジネスの展開について考察する。カギとなるのは「困りごと」「サービス化」「高い対価」の三つである。

B2Bにおける先進的な活用

実は、B2B(企業向け)の世界ではIoT型ビジネスはかなり進化してきている。その一例をあげると、土木建設現場における進化には目を見張るものがある。日本では人手不足が深刻化しているが、建設業においては特に顕著である。そこでIoTを活用して省力化を図ろうという動きが高まってきた。

土木の現場では、最初に測量という作業が行われる。数人で数日かけて測量するのであるが、2次元(地面の高さ)での測量にとどまるため、工事対象となる土量の推定に大きな誤差がおきてし

まう。しかし、ドローンで上空から大量に写真を撮って展開すれば3次元のデータとして推定できるため、かなり正確になる。しかも一人の操作者が30分程度で測量できるため、大幅な省力化にもなる。

この写真データをクラウド上にアップして、3次元CADデータに展開し、それをもとにした工事計画案が作成できれば、熟練の現場監督がいなくても現場を回せるようになる。熟練の現場監督とは、2次元の図面を基に3次元の姿を想像して工事計画を立てられる人なのであるが、そういう熟練がなくてもよくなるのである。

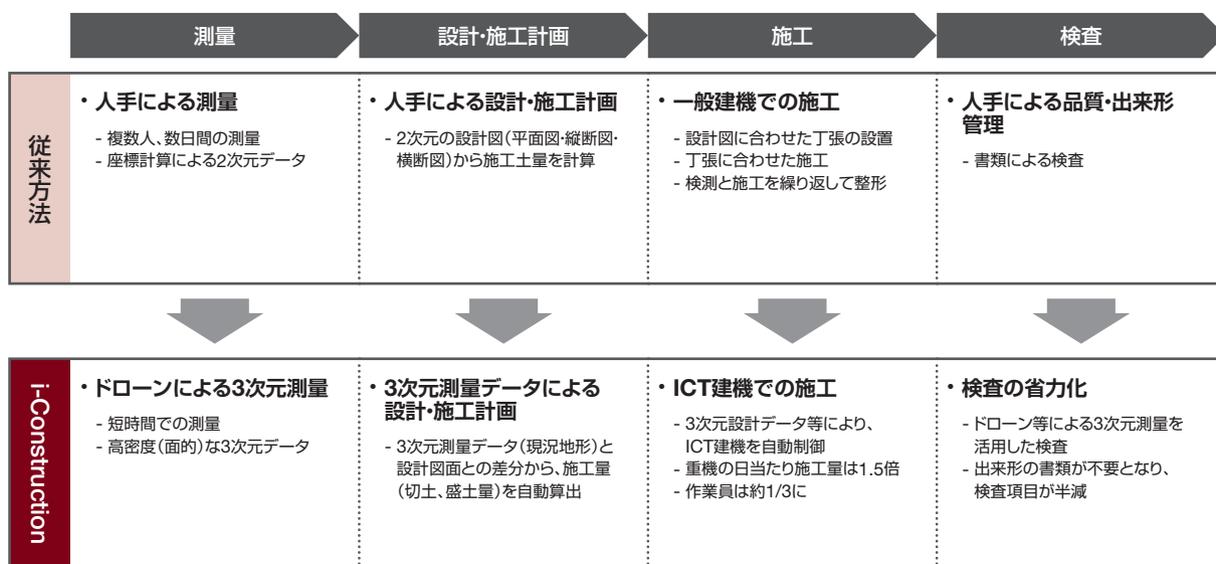
また、実際に土を盛って「法面」という斜面を整地する際には、これまた数人で「丁張」という準備作業(棒、板、紐などによる目安の設置)が必要であった。しかしこれも、3次元データの現況図と3次元の完成図をもとにして、IoT建機が自動運転で作業を行えるようになったため、丁張作業は不要になり、熟練したオペレーターでなくても法面の整地作業が行える。さらには、掘った土を動かすためのダンプトラックも、最適なタイミングで配車できるようになっているため、無駄な待機時間をかなり削減できるようになっている。

このように、人手不足という工事現場の「困りごと」が、IoTの活用によって解消できるようになったのである。すでに数千の現場で導入されているのだが、もともと日本の公共土木工事は国土交通省が標準化を進めてきたので、今後はすべての公共土木工事現場を省力化できるといっても過言ではない(図表1参照)。

以前の公共工事といえば「失業対策」であり、多くの雇用を吸収することが目的であった。言い換えれば、標準化された非効率な業務を日本中で行うことで、人手を吸収してきたのである。しかし、若年労働者が減少し、過酷な現場は敬遠されるようになり、東日本大震災の復興や東京オリンピックなどの需要増も重なって、工事現場は深刻な人手不足に陥っている。いわば社会的な「困りごと」になっているのである。さまざまな業界でソリューションと

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。25年以上にわたって、金融・サービス・自動車・消費財・小売などの業界のマーケティング領域のコンサルティングに多く従事してきた。

図表1 : i-ConstructionにおけるIoTの活用



出所：国土交通省資料 (i-Construction ～建設現場の生産性革命～参考資料) をもとにStrategy&作成

いう言葉が使われるようになってきているが、この言葉の意味は「解決」である。つまり「困りごと」を「解決」することが、すなわちソリューション・ビジネスなのである。

多くのメーカーは「製品」を顧客に提供することが本業であると考えてきた。建機メーカーであれば油圧ショベルやブルドーザー

である。しかしこれらは問題解決の手段を提供しているだけであり、実際にはユーザーが、そうした機械を利用して問題を解決しているのである。手段である機械のみを提供しているのがメーカーであるとするなら、問題に対するソリューションを直接提供することは、サービス業であるともいえる。メーカーのソリューション・

ビジネスとは、いわばメーカーのサービス化なのである。

ここで「IoT化はサービス化」という捉え方が重要になる。インターネットにつなぐ端末を機械につけて販売するだけではIoTとしての意味があまりない。機械がつながっていることを活用して、データを集めたり、自動運転をさせたり、保守整備をタイミングよく行うことができるため、それを基にしたサービスが提供可能になるのである。

サービスというものは、何らかの「困りごと」を解決することができれば、「高い対価」を得ることができる。その「困りごと」が多くなると、多くの人が共通している場合、その市場が大きいということになる。「ニーズ」という言葉のままでは漠然としているが、「困りごと」という定義を行うことで、より具体的な解決策が立案できるようになる。また、サービスの多くは、顧客が自ら行うことを、より高い効果もしくは効率で代行することでもある。その効果や効率が高いほど、高い対価を得ることができる。逆に言うと、メーカーが今まで提供してきた価値は、「手段」の提供にとどまってきたため、高い対価を得られなかった（より安いメーカーが登場してくれば乗り換えられてしまう）ということになる。

事業機会としてIoTに着目するメーカーは多いが、「困りごと」「サービス化」「高い対価」という要素とのセットで考えている企業はまだあまり多くなさそうである。冒頭にあげたインターネット冷蔵庫やホームサーバーなどがプロダクトアウトだというのは、まさにその点にある。技術的に可能であり、一見面白そうなことを展示会に出品しても、具体的な「困りごと」を解決しておらず、「サービス化」にもならず、「高い対価」をもらえそうな感じもしない。

「困りごと」への着目のパターン

では、どうすれば「困りごと」を切り口にしたビジネスを構築できるのだろうか。いくつかの着想パターンを示してみたい。例えば、もし家電分野で「困りごと」が起きやすいものをあげるなら、洗濯機であろう。洗濯機は家電の中では過酷な使われ方をする機械であり、正しいメンテナンスもされていないために、異常が

生じる可能性が他の家電よりは高い。出荷時の品質がいくら高くても、使い方がひどければ不具合は生じる。加えて、カビなどの不衛生が生じやすい環境にある。もし故障してしまうと、洗濯が数日できないという大変な問題となる。いわばB2Bの産業機械に近い機械である。

そこで、IoT洗濯機の出番である。毎日どのような使われ方をしているのか、どのような手入れがされているのかのデータをモニターして、適切な時期が来たら「点検者」を派遣するというようなサービスを、年間いくらの固定料金で提供するというアイデアが考えられる（「点検者」はメーカー社員である必要はなく、家電店でも点検業者でも構わない）。故障を未然に防ぎ、機械を衛生的に保つというサービスで対価を得るのである。もちろん、このサービスに対価を払おうという顧客は少数派であろう。しかし、少数派であっても対価を払う顧客をサービス会員として組織化できれば、以降の買い替えも自社のものになる可能性が高い。ついでに冷蔵庫も掃除機も、となるかもしれない。このサービスに対価を払う顧客は、「困りごと」が深刻（例えば共働きのので洗濯機が故障されるととても困る）、もしくは経済的に余裕がある（年間数千円は惜しくない）顧客であり、優良顧客となってくれる層である。このようにサービスをパッケージ化して優良顧客とのリレーションシップを構築するというのは、B2Bの産業機械では普通のアイデアだが、IoT化することでB2C（消費者向け）にも展開可能になるのである。

自動車では最近「コネクテッドカー」という、ネットに常時接続するクルマが注目を集めている。クルマの需要の中心はB2Cなのだが、あえてB2Bで考えてみよう。近年は宅配クライシスと言われるように、宅配ドライバーの仕事も人手不足に陥っている。運送会社（トラックのみならず、軽自動車なども使っている）には大手だけではなく、中小企業も多い。こうした中小運送会社向けにコネクテッドカーを企画すれば、「困りごと」を具体的に解決するアイデアが出てくるのではないだろうか。例えば不在先の再配達を自動でルートを組むことなどは技術的には可能であろう。

また、近年はデイサービスなどの介護事業者がお年寄りを毎日送迎している。介護の従業員は必ずしもプロのドライバーでは

ないので、コネクテッドカーで運転経路などを指示してあげられないだろうか。お年寄り向けのモビリティ(移動)でいえば、地方の過疎地向けに買い物や通院の移動手段を提供するサービスもIoTで実現できないだろうか。ネットにつながるボタンを集落の各戸に配布し、ボタンを押してもらえば、「16時頃にお迎えに上がりますがよろしいですか」「あと〇分で到着します」「到着しました」などと知らせてくれる。必ずしも注文後すぐに迎えに行くのではなく、なるべく乗合になるようにルートを組み込むのである。帰りのルートもなるべく効率的になるようルートを組み込んで提案する。そうしたサービスをタクシー会社やバス会社(もしくはライドシェア会社)向けに提供できないだろうか。

このように、B2Bであれば「困りごと」が想定しやすく、そこへの「サービス化」も考えやすくなる。B2B企業の省力化や効率化に寄与するサービスであれば、その寄与分を基に「高い対価」の設定もしやすくなる。実際のサービスを提供する際にも、何社かの顧客企業と共同で試行をすれば、問題点があっても解決のアイデアを一緒に考えてくれる(B2Cの個人顧客では、なかなかこうはいかない)。B2Bのコネクテッドカーで、例えばドライバーが「声で操作する」インターフェースをうまく開発・改良できれば、それはそのままB2Cにも展開できるであろう。実際、AIスピーカーの技術は、家の中よりも(手や目を動かさない)クルマの中の方が「困りごと」の解決に役立つはずである。

「困りごと」の多い顧客層を想定する

「困りごと」は万人に共通ではない。若者は移動にあまり困らないが、お年寄りにとって移動は「困りごと」になりやすい。専業主婦は買い物にあまり困らないが、共働きの母親にとって買い物は「困りごと」になりやすい。メーカーはこれまで、幅広い顧客向けの最大公約数的な「製品」を作ってきたため、プロダクトアウトでも構わなかった。お年寄り向けに文字を大きくするという程度の製品企画ですら、一部の携帯電話で行えているだけであり、大抵の家電製品のボタンの文字は極めて小さいままである。しかし、「サービス化」するのであれば、「困りごと」のある顧客に対する

理解が出発点になければならない。

ここで、共働きの母親(ワーキングマザー)という顧客層について考えてみよう。ワーキングマザーの「困りごと」は、保育園にどう受かるかだけではない。これまで専業主婦がいることを想定してできてきた社会の仕組みが、さまざまに立ちはだかって「困りごと」を引き起こしているのである。人口減少する日本において、成長産業はシニア市場にしかないなどと悲観する向きも多いが、もう一つの重要な成長産業がワーキングマザー市場なのである。若い世代になるにしたがって専業主婦が減少する分、ワーキングマザーの比率は(今後も)どんどん上がっていく。

ワーキングマザーは、まず買い物に苦勞する。平日は買い物に行く時間すらなかなか取れない。買いためのきくものは週末に買ってもよいが、日々の食材はそうもいかない。生協の宅配は便利なのだが、平日の昼間に在宅している専業主婦向けに発送してきたサービスなので、ワーキングマザーには利用しにくいのが実情である。ネットスーパーなどがこの「困りごと」に対応しようとしているが、宅配ピザのように個別に30分以内に配送するサービスは非常に高コストである。かつて米国でオンライン・グロースーが注目を浴びたが間もなく破綻したのは、同業者との競争に勝つよう無料配送を続けたために採算が合わなくなったためである。こうした「困りごと」を解決するのは、インターネット冷蔵庫ではなく、駅前に冷蔵ロッカーを設置することかもしれない。ロッカーにスマホをかざせば、注文した品物を受け取れて決済も完了するというようなサービスである。

ワーキングマザーは育児にも苦勞する。保育園に入れるかどうかは死活問題であるが、入れたとしても、毎日の送迎が大変である。ライドシェアの技術を応用して母子を家からピックアップして母親は駅まで送り、子供は保育園まで送るというサービスがあってよい。ライドシェアをタクシーの代替手段として万人向けに提供しようとする「白タク」問題になってしまうが、ちゃんと緑ナンバー(運送事業許可)をとってこのような顧客層に絞ってサービスを提供すればよいのではないだろうか。

小学校に上がってしまうと保育園に預けられなくなるというのも「困りごと」である。一人で塾に通える高学年になればよいが、低

学年・中学年ではそうもいかない。そこで学童保育というサービスの必要性が高まる。ここでも、ライドシェアで子供を小学校からピックアップして学童保育の施設まで送り、学童保育から自宅まで送るというサービスがあってよい。学童保育の中身としての教育コンテンツも重要になる。オンライン教材などを活用して、子供が自習できるように学童保育の職員が支援するようなサービスも考えられる。

ワーキングマザーだって週末はたまには休みたい。しかし週末は子供に時間を割かないといけない。さらに困るのは夏休みや春休みなどであり、平日も子供が家にいる。こうした「困りごと」を解決するサービスとして、「サマーキャンプ」「週末キャンプ」のようなサービスがある。これを利用する人には、子供の自立心を育むという表の理由のほかに、ワーキングマザーの負担を減らすという裏の理由もある。

このように、ワーキングマザーにはさまざまな「困りごと」がある。IoTが万能とは言わないまでも、一部の「困りごと」の解決には役立ちそうである。炊事・洗濯・掃除などの家事に対しても、ワーキングマザーの方が省力化・自動化の重要性は高い。どの職場でもワーキングマザーは増えているのであり、身近なワーキングマザーの「困りごと」を聞きながら製品開発に活かすことが、IoT時代のマーケティングの成功事例につながるのではないだろうか。

優良顧客との関係性を構築する

サービス化において問題となることのひとつは、すべての顧客に同じ対応をしようとする、コスト倒れになって採算が悪化するということである。IoTで省力化できるとはいえ、サービスには追加的なコストがかかることが普通である。そこで、優良顧客に絞って関係性を構築するというアプローチが重要になる

ここで、IoT型サービスの可能性として、ビールについて考えてみよう。ビールを飲む家庭においてはヘビーユーザーとライトユーザーの消費量の差が非常に大きい。ヘビーユーザーであれば缶で毎日2本飲むのは普通であるが、これは年間700本に相当する。一方、ライトユーザーはせいぜい月に数本(年間20~50

本)くらいしか買わない。そこで、ヘビーユーザー向けに「家庭用ビアサーバー」を提供するというビジネスがありうる。ビアサーバーがあれば、ビアホール並みのきれいな泡のビールを飲むことができる。しかし、清掃や維持には手間もかかる。そこで数十杯注いだらサーバーが情報を発信し、それを受けて次のサーバーが宅配便で出荷され、それを受け取った顧客は、その箱に今までのサーバーを入れて返送するのである。サーバーはあくまでもレンタルであり、適宜交換することで清掃はメーカーが行う。もちろん、何らかの不具合が発生してもサーバーが情報を発信し、代替のサーバーが発送される。中身のビールに関して、サーバーが注いだ量を基にして、次回の注文を自動で発信する。

こうしたサービスがあったとしても、ライトユーザーはそもそも必要としないであろうし、ライトユーザー向けに提供してしまっただけではコスト倒れである。なので、ヘビーユーザー向けの価格設定(最低料金が高く、少量利用ではかなり割高)にせざるを得ない。そもそもサーバーのレンタル代がかかるのであるが、サーバーはあまり高耐久性(高コスト)にする必要はなく、壊れたら交換するという程度の耐久性と割り切ってよい。しかし、ヘビーユーザー向けであれば、多少高い対価でも構わない。ヘビーユーザーは、量販店でいちいちケースで買ってくるというのが大変という「困りごと」も抱えているからである。

このサービスを利用する顧客は、メーカーから見てかなりの優良顧客である。消費量が多だけでなく、他のメーカーにスイッチできない(自社のサーバーを固定的に利用してくれる)顧客になってくれるからである。これで、他社との価格競争に巻き込まれなくなる。

このビジネスがもしうまくいったとすると、他のビール会社も追隨してくる可能性があるが、それに備えて「累積消費量」に応じた特典を提供するという必要になる。特別なテイストのビールは、ヘビーユーザー会員しか注文できないというような仕掛けである。もしかしたら、こういうヘビーユーザーはビール以外の酒類もヘビーに消費しているかもしれない。酒のつまみにも凝るタイプの人たちかもしれない。そうした人たち向けにワイン通販やグルメ通販を提供することも可能になる。

要は、市場の中の最も優良な顧客(ヘビーユーザー)を特定し、彼らが喜ぶような「サービス」を提供し、「高い対価」を得つつ、顧客リレーションシップも緊密にしておこうという戦略である。つまり、IoTによって、リレーションシップ・マーケティングが可能になるのである。ただし、ビアサーバーにIoT発信機をつけることは、あくまでもこのサービス提供のためのツールでしかない。

冒頭にあげたインターネット冷蔵庫は、顧客ターゲットを特定できていないため提供価値も漠然としたものにならざるを得ないが、IoTビアサーバーは、顧客ターゲットも提供価値も対価の取り方も明快である。プロダクトアウトではない、とはこういうことである。

ブランド再構築

— 情報産業革命を乗り越えるために —

著者：唐木 明子

はじめに

ブランド構築がいまだかつてないほどに重要になっている。

情報化社会、情報産業革命の到来が指摘されて久しく、その流れはいよいよ早くなっている。

組織、個人、モノの互いの行動がデータとして記録され、つながり、可視化される時代が到来した。これからますます大量の情報が蓄積され、処理、分析、可視化され、個人、団体、モノまでがつながり、情報（分析された情報を含む）が高速で行きかう状況が実現される。企業と個人という観点からは、情報の非対称性は相対的に薄れ、企業活動の可視化も進む。

情報化社会、情報産業革命において生き残るために、企業は自社の提供商品・サービス、事業内容や働き方、顧客・消費者との向き合い方への変革を迫られる。そのために、データの分析に関わる一連のケイパビリティの構築、モノではなくサービスやソリューションを提供する意識と行動と、文化、組織の変革、人材自体の入れ替えや育成が必要となる。同時に、変革のためにも、自社の本質と独自性を見極め、一貫性ある、本音と建前が整合したブランド（再）構築が必要である。

機能や価格ではなく、信頼や愛着こそがブランドの本質

そもそもブランドとは何だろうか。ブランドとは、特定の組織体、商品・サービスなどを他と差別化するためのあらゆる概念というのが一般的な定義であろう。つまり、消費者や顧客に自社の商品やサービスを選んでもらうために、他社との差別化要因として機能させるべく、明確かつ強くしたものである。強いブランドは消費者や顧客から提供コストを大きく上回る対価を得る根源となり、実際に世界的に強いといわれるブランドは高い収益性を誇る。

現在は、デジタル技術による新たな産業革命の最中にあると

言われ、情報産業革命とも呼ばれている。通信機器やデータの処理・蓄積のインフラの高度化によりデータの収集と、つながりが進み、人やモノの動きが可視化される。このデジタル時代は、技術やファクトに基づいた分析、判断ができるようになる時代でもある。

多くの日本の企業は長い年月をかけて卓越したモノづくり（つまり、品質と機能）によりブランドを構築してきた。デジタル時代において、日本企業の対応として、新たなデータと分析、技術の力を加えて自社の強みとブランドを強化するためにモノづくりを突き詰める努力が行われやすい。

確かに、データと技術が革新的に進歩するデジタル時代であるからこそ、一見、機能や価格など定量化可能な指標が評価され、重要となると思われるかもしれない。しかし、定量化できる品質と機能のみに裏付けられたモノづくりの優位性は徐々に薄れる流れである。デジタル化により匠の経験と勤が分析により再現可能となり、匠の技はマニュアル化、あるいは、機械に内蔵されていくであろう。すでに一部の業界においては、従来は世界最高品質とされていた日本製品よりも、他の製品の品質が優れているという調査も報告されている。

一方、定量化できないモノづくり、モノをつくる姿勢、歴史、設計者や作り手の性格、提供者や推奨者の審美眼、姿勢のようなものに顧客や消費者が信頼や愛着を感じたとすると、それは最重要かつ大きな差別化要因となるブランドとなる。このように定義されたブランドは、企業の性格、個性とでもいうもので、画一的な定量化が難しいだけでなく、他社が一朝一夕に真似することもできない。

日本企業の経営陣からは、横並びの競争を続けた結果、ふと気づくと競合他社との差が良くわからなくなってしまったという声を聞くことがある。例えば、大手金融機関の役員から「自社の独自性や、固有の価値観は重要だと認識しているものの、考えるほどに日本の同業他社との違いがないように思える」とのコメントがあった。しかし、これに対し、その企業のサービスの利用者からは、当該

唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略等のテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。現在、ロンドンオフィスへ出向中。

大手金融機関の他社との違いとして商品の見せ方、店頭でのサービスのあり方、宣伝、従業員、事業外の活動、それらから消費者として感じる違いなど複数の点について具体的な差がいくつも指摘された。最も同質的と言われやすい金融機関でさえ、企業により違いがある。その中から大事なものを見つけ、育成して、自社の独自性の基盤に育て上げていくことができる。

自社の本質、独自性を見つめ直した最近の事例を日本マクドナルド社に見ることができる。2014年、SNS上での日本マクドナルド社の商品に対する異物混入の指摘が相次いだ。家族全員で楽しむことができる、どこに行っても同じくおいしい、良い品質の手軽な食事がとれるはずであったマクドナルドに対するこの指摘に、経営も大きな打撃を受けた。しかし、その2年後には同社の業績は早くも回復している。短期間での回復にはさまざまな要因があるが、そのうち、最も重要で印象に残る取り組みは、日本マクドナルド社が品質問題などへの直接的な対応を行うのみならず、自社が支持されてきた本質を明確に自己認識した上で、その本質を強めて再発信したことである。

まず、同社は2016年以降、ハンバーガーの「がっつり感」を強めた商品を出しはじめた。日本マクドナルド社の足立光マーケティング本部長は、「ヘルシーだから食べたいという真面目な動機よりは、カロリーはあってもおいしいから食べたいという、楽しいワクワク感のある動機の方がマクドナルドらしい。そう考えて積極的なヘルシー訴求は止めた。」と語る。また、従来から大事にしてきた、「Fun Place to Go」を店舗の外でも具現化するべく、名前募集や総選挙など、消費者が参加し、楽しみながら認知を高められるアプローチに切り替えている。その過程で、同社はマス広告だけではなく、世間の声としてメディアを、ファンの声としてSNSを最大活用し、媒体費に占めるデジタル支出は2013年の2%から、20%まで拡大した。

さらに日本マクドナルド社は、これらの訴求を裏付けるための地道な取り組みを各種マーケティング施策の前に行っている。

おいしさを裏付けるメニュー開発については既述の通りであるが、2016年前までに店舗の改装を進め、ハンバーガーを従来の作り置きからオーダーが入ってから作り始めるシステム(「メイド・フォー・ユー」)に構築し直している。さらに、従業員、店舗スタッフ、フランチャイジーがマクドナルド社で働く理由を見つめ直すボトムアップのイベントなども行っている。

自社に信頼や愛着を感じてもらえる要素を真摯に見つめ直し、その要素を明確に意識した活動を展開し、伝え方にも反映することで自社のブランドを短期間で再構築し、強くすることができる。

つながりと可視化の進むデジタル時代のブランドは一貫性が更に重要になる

ブランドとは何かをさらに考える。得てしてブランドは伝え方の問題として、パッケージ、ブランドカラー、メッセージなどの外見のイメージのみを指すものと考えられがちである。しかし、イメージだけに依存して慢心すれば、事業の運営がブランドから乖離し、結局顧客の離反を招く。ブランドのイメージに矛盾しない、終始一貫した事業運営、組織、意識や行動のあり方が重要である。自社が伝えるイメージと、実際の活動、本音と建前に矛盾のないこと、一貫性の重要性は今後ますます高まる。

データの収集、分析、活用、流通の技術や経験の蓄積と磨きこみが進めば、企業の視点からは、消費者の購買パターンや、属性、ライフスタイル、意識のあり方までが手に取るように見えるようになる。これにより新しい価値を生み、意思決定の精度を高め、事業運営の効率性が高まると期待されている。実は逆のことは消費者の視点からも言える。消費者から見ると、企業の活動や商品の内容、調達状況などの可視化が進展する。情報の確認の手段や機会が増え、「すぐにバレる嘘」が多くなるのである。

しかも、国境や属性を超えて消費者はつながりは始めている。2017年にはすでにSNSの利用者数は24億人を超え、インター

ネット利用人口の7割に達するとの調査がある*。一度情報が外に出れば、早いスピードで拡散する。ここ10年の国内外の多数の企業が、NGOの活動や、モノ言う株主、弁護士主導のクラスアクションを待たずしても、早いスピードで広がる消費者の不買運動や「炎上」を経験した。消費者、顧客や市場から見れば、企業体は一つのものであり、部署が異なる、あるいは縦割りである、別の市場であるなどは言い訳にならない。

また、デジタル時代における可視化やつながりの進展はリスクや煩わしさの原因となるばかりではない。消費者や顧客の企業や商品・サービスの理解を促進しうるのである。すでに、価格比較サービスは早くから日本でも普及し、他にも、アレルギー対応、カロリーなどの商品情報などは広く提供されるようになってきている。また、調達、生産など自社の事業運営の可視化を進めてブランド構築に役立てる動きもある。

例えば、中国においては、消費者の商品の真偽を確認したいというニーズや、欧米においては、商品の調達・生産過程における持続可能性の高い事業運営へのニーズに対応していることを明確にしたいという企業が出てきている。商品にコードをつけ、専用のアプリケーションやウェブサイトにて、当該商品が本物であることを確認し、あるいは、当該商品がどこで、どのように製造されたかの確認を可能にするのは技術的には難しくない。これは、同時に商品の生産に関わるストーリーや広がりを見せるというより前向きな目的も持ちうる。実際に一部のワインメーカーなどでは、ワインには、ラベルに記載できる内容よりも、より豊かで深いストーリーがあることから、QRコードを活用して、手軽にワイナリーやワインについてのより多くの情報を提供しようとしている。

先進企業はさらに、自社のSNSをはじめとする各種のデジタルメディアのリテラシーを高め、SNSの可能性に着目し、積極的にその活用を進めようとしている。CDO(Chief Digital Officer、最高デジタル責任者)を頂点としたデジタル化推進組織を設置するなどして自社のデジタル変革を支援するだけでなく、有望スタッフのトレーニングなどの人材育成や意識形成を進めている。

* : eMarketer調査「Worldwide Social Network Users: eMarketer's Estimates and Forecast for 2016-2021」

自社が顧客から何に信頼され、愛着を感じてもらっているのかの本質、独自性を明らかにし、一貫性のある事業運営を実現することで、ブランドを構築し、強めることができる。これにより、事業経営の安定化、高収益化かつ、持続可能な成長が可能となる。

事業活動を超えた企業の全活動が ブランドに影響する

従来から、経営者や事業部は、事業活動を超えて、文化や芸術の支援に力を尽くし、地域社会での活動や、事業活動から生じる地域・環境への影響への対応、従業員の安全かつ健全な処遇の確保などにも経営資源を割いてきた。かつては善き市民として行われていたこれらの活動は、その後、自社の事業活動が社会に及ぼす悪影響を取り除く、事業活動のコストとしての取り組みに発展した。これらの活動は企業の持続可能性を担保するためのものであることから、国内ではCSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)、海外では多くはサステナビリティと呼ばれる。これらは多様なステークホルダーと連携して、広範な課題に対応する活動へと広がりを見せている。

この事業外の活動は、事業自体のブランディングに大きな影響を及ぼし始めており、今後その影響をさらに強めると考えられる。消費者や顧客は、商品や企業だけではなく、その商品や企業の成り立ち、本質をも合わせて見るようになる。途上国での労働実態や、環境破壊などのマイナスの面だけではない。事業外の活動を上手に生かして本業のブランドを高める事例はすでに多く見られる。自立した女性をターゲットにした商品において、商品を展開する企業がその事業や事業外の活動においても女性の経済的、精神的な自立を応援している企業であれば、当該企業の商品はさらに親しみを持たれる。おいしい水を大切にすると謳う企業が、水がおいしくあり続ける環境の保護に力を入れていると分かれば、その企業の水や、その水を使用した商品は本当においしいのであろうとの信頼性も高まる。

自社のブランドを強くするという観点からは、サステナビリティも、社会の役に立つ広範な活動を行うのではなく、必要な取り

図表1：サステナビリティの進化と事業戦略との融合のステージ



出所：Strategy&

組みは着実に行うものの、特に企業のあり方に影響の大きい活動については明確に優先的に注力するという、次の進化が必要になる。活動量が多ければ良いものではなく、その活動内容や方向性によりブランドのあり方が定義されている。この段階のサステナビリティは、もはや、経営戦略、企業や商品・サービスのブランドと密接不可分なものとなる。

ブランド構築のための独自性発見のアプローチ

これからのブランドについて、企業の取り組みの出発点となり、最も重要性を持つのは、自社の独自性の発見である。ここでは自社の独自性、本質的な価値を理解し、確認するためのアプローチの例を取り上げる。

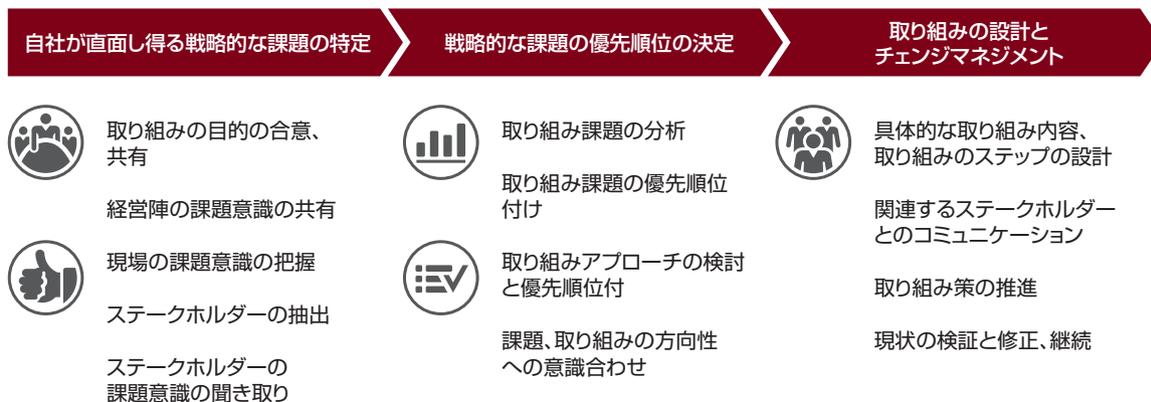
ステップ1：自社が直面し得る戦略的な課題の特定

まず第一のステップとして、自社の取り組むべき課題を社内外のステークホルダーとの対話により抽出、特定する。このステップでは、効率性は保ちながらもできる限り広く課題を特定することが重要である。

ここでは、社内の思い込みに留まらず広く課題を聞き取るために、社外についても多面的かつ的確なステークホルダーにアプローチし、意見を求める。ステークホルダーは、主要な取引先、顧客セグメントの代表者、オピニオンリーダーなどに加え、環境、人権団体などのNGOなどの参画を得られるようにする。これらの厳選されたステークホルダーに、座談会あるいはインタビューの形式でインプットを求める。

また、社内については経営陣や広報担当のみならず、幅広い分野の現場のミドルマネジメントや現場スタッフとの議論も重要である。現場の方が見えやすい課題があり、また、実際の取り組み

図表2：ブランド構築のための独自性発見のアプローチ



出所：Strategy&

を設計する際に全社的に腹落ちしていないと、心のこもった本質的な取り組みになりにくい。

ステークホルダーへのインタビューはとかく強い主張に内容が偏り、あるいは、時間切れで確認ができなかった項目が生じやすい。そのため、予想される課題をカテゴリー別に事前に詳細かつ具体的に想定した上でインタビューを実施する。こうすることで、抜けもれが出にくいだけでなく、新しい視点も拾いやすくなる。

ステップ2：戦略的な課題の優先順位の決定

前ステップで抽出された課題は個別課題となると極めて多数になるため、グループ分けの上、優先順位を決める。優先順位の決定のために、マテリアリティマトリックスというフレームワークを使用する。これは、縦軸にステークホルダーからの関心、横軸に自社への影響度合いを取り、全ステップにて抽出された課題を定量化し、プロットするものである。

定量化は、前ステップのステークホルダーからのインプットを基に行う。ステークホルダーからの関心はステークホルダー自身に定量化を求めるもの、あるいは、座談会やインタビューの言及回数を使用するなどいくつかのアプローチがある。自社への影響度合いは、ファクトベースでロジックを構築して定量化しようとすれば工数が相当にかかってしまうため、通常はプラス、マイナス双方のインパクトを想定して、討議の上定量化する。

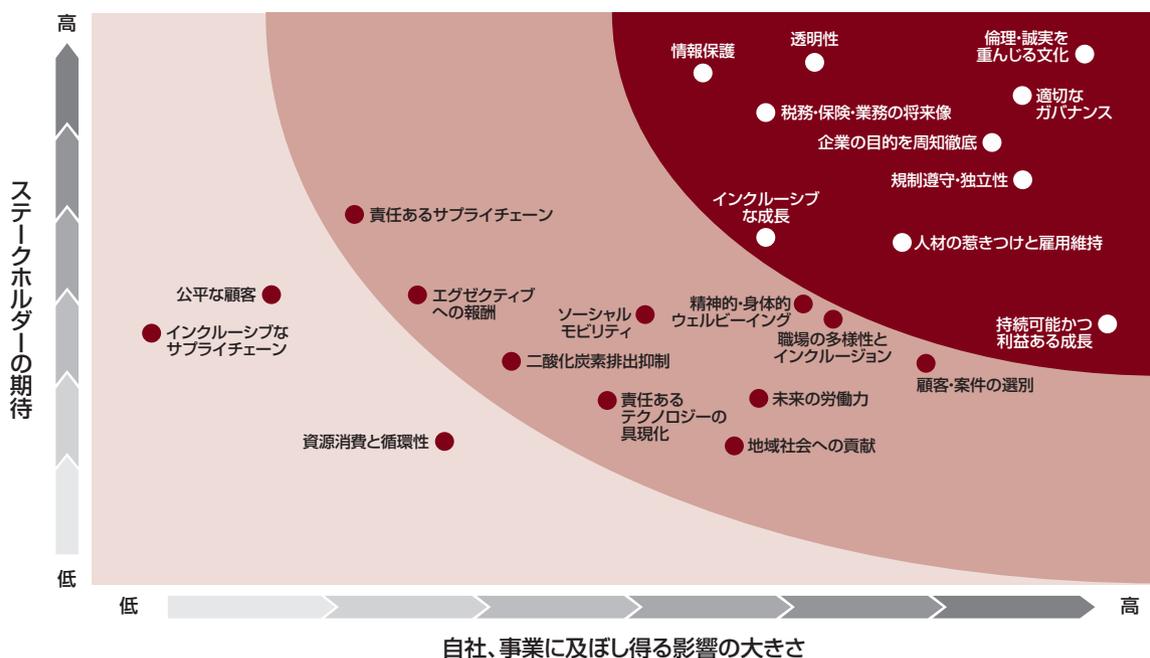
ステップ3：取り組みの設計とチェンジマネジメント

以上ステップ1、2から抽出された優先的な課題に対しての具体的な取り組みの設計を行う。優先課題が、会社としての取り組みであると決まったという理由だけではなく、その組織の存在意義として、そして、その組織に属する者の責任であり、矜持として取り組みたいと思われ、関係者が鼓舞されるようなものとなれば、自社の本質の特定としてはまず成功したと言ってよい。

とはいえ、必ずしもうまく行く場合ばかりではない。特に企業を取り巻く環境が変化しており、従来とは異なる取り組みが必要とされる場合などは、意識や行動の変革を求められることもある。その場合には、チェンジマネジメントと呼ばれる取り組みが必要である。つまり、自社の将来のビジョンと、そこから得られるステークホルダーへの影響、必要となる具体的な意識と行動のあり方を示し、関係者の変革(チェンジ)を促す。将来のビジョンとあり方を示すものであるため、CEOなど最上位のトップの主導で行われることが必須である。

多くの場合、変革には先んじて変化する層、その行動が他者に影響を与える層が存在する。これらの層を早期に特定し、変革の先導として連携しながら取り組みを進める。

図表3：マテリアリティマトリックス(PwCのネットワークファームの例)



出所：PwC UK

最後に

市場がデータやファクトにより動くようになる情報化社会においては、従来以上に自社の独自の価値観を明確に認識し、その価値観に基づいたブランドの構築が重要となる。お得感や機能性以外に消費者や顧客が求める価値を提供できたブランドが、他との均質的な競争から一歩抜けて、消費者と質の高い関係性を築くことができるようになる。

技術主導の思考に、また、データに溺れやすく、すべてを高めなくてはならないという衝動に駆られやすい時期だけに、市場、社会の中にあり、多様な関係者によって成立する企業として、自社の本質に即したブランドの確立を目指したい。

進行する オムニチャンネル化

2017年世界オムニチャンネル小売指数調査

著者：ベネディクト・シュマウス、バーガー・メーケルバーガー、
ドミニク・フェルスマン

監訳：小阿瀬 孝俊

近年、アマゾンをはじめとしたオンラインの小売企業が勢力を大幅に拡大させており、消費者の購買行動におけるチャンネル選択についても大きく状況が変わりつつある。そのような中、Strategy&では2015年に続き、2017年に二回目となる世界各国における小売カテゴリー別のオムニチャンネル化傾向を把握する調査を行った。結果として米国、英国といった英語圏の国々が上位につける中、日本は前回調査より3ポイントアップして35点(1-100点にて評価)となり、調査対象28カ国中8位でスウェーデンと並ぶ位置となった。一方で製品カテゴリー別で見ると、日本はいずれのカテゴリーでもトップ3には入らないという結果になっている。本稿は当社による調査・分析の結果を紹介し、オムニチャンネル化が進む中で小売企業をはじめとする関連各社が取るべき戦略についての示唆を提供するものである。(小阿瀬 孝俊)

エグゼクティブサマリー

小売業界では、世界中でオムニチャンネル化が進行している。この2年間でほとんどの国やカテゴリーにおいて、小売企業の成熟度は高まり、消費者があらゆるチャンネルで調べ、比較、購入、返品できるようになってきている。一方で、そのオムニチャンネル化の進展度には国やカテゴリーによって幅がある。小売企業の概況をまとめるため、当社は世界28カ国、9つの小売カテゴリーにおいてオムニチャンネルの進展度を調査・分析し、4つの側面(小売チャンネルのデジタル化度、オムニチャンネルの成長性、消費者行動、技術インフラ)から各国を1~100までの評点でランク付けする指数を構築した。

この調査は、2015年に実施した同様の調査*1に続くものである。主な結果は以下の通りである。

- 調査対象国の総体的なデジタル化度は2015年の調査から27%上昇した。
- 今回も英語圏が上位に並び、米国、英国、オーストラリア、カナダが上位5カ国に入った。
- デジタル化が世界中で著しく進んでいる一方で、ドイツをはじめとする一部の国では足踏み状態が続いた。
- オムニチャンネルの進展度が高いカテゴリーはメディア製品、消費者向け電機・家庭用電化製品、従来型玩具・ゲームだった。
- 4位につけた中国では携帯電話が広く普及し、消費者の要求水準が極めて高く、今回も世界最大のEコマース市場となった。
- 各国の総合的な進展度に最大の影響を及ぼしているのは、小売チャンネルのデジタル化度である。これはある程度、各企業がコントロールできる。オンラインチャンネルに軸足を移すことで、より大きな需要を生み出すことができる。

加えて、本レポートでは、個々の国やカテゴリーの事例も紹介する。私たちが目指しているのは何よりも、オムニチャンネル展開の実態について詳細を示し、各市場のオムニチャンネル化の状況を数値

*1：『未来型ショッピング時代の到来—2015年度世界オムニチャンネル小売指数調査』2016年2月

ベネディクト・シュマウス
b.schmaus@pwc.com

Strategy& フランクフルトオフィスのパートナー。欧州のオムニチャンネル向けサービス部門をリードしている。大手小売・消費財企業にデジタルオムニチャンネル戦略構築や事業運営モデル改革に取り組んでいる。

バーガー・メーケルバーガー
birger.maekelburger@pwc.com

Strategy& ベルリンオフィスのプリンシパル。デジタル事業モデル創出やデジタルコマースとオムニチャンネルの戦略策定、デジタル事業運営モデルの定義、基盤となる ITアーキテクチャ設計などで小売業界の大手企業をサポートしている。

ドミニク・フェルスマン
dominik.felsmann@pwc.com

Strategy& フランクフルトオフィスのマネジャー。小売・消費関連業務の中心的な存在として、オムニチャンネル化への変革のほか、事業運営モデル、組織体系、企業文化に対して変革が及ぼす影響について取り組んでいる。

※本稿の作成には、Strategy& ドイツ法人のシニアアソシエイトであるヤーナ・シュルツ、アソシエイトのゲオルグ・ライヘルからも協力を得た。

化できる評価方法を提供することである。その上で、それらの評価が小売企業をはじめとする関連各社が各市場の状況に応じた戦略的アプローチを検討する一助となれば幸いである。

企業にとっては難題、顧客にとっては当たり前

小売業界のオムニチャンネル化は、簡単そうに見えて実現するのは難しいという状況を呈している。顧客の視点に立てば、いつでも買い物しようと、オムニチャンネル体験は実店舗、ウェブサイト、携帯プラットフォームをまたいでシームレスであるべきだ。一方で企業の視点に立てば、それほどシームレスな体験を構築することは至難の業である。小売チャンネルのエコシステム全体を通じて調整や統合が必要であり、たった一つの側面（特に店頭で顧客と接し組織の「顔」を果たす販売員）にでも問題が生じれば、体験全体が台無しになるからである。

事例を紹介しよう。当社チームの一人が最近、ドイツで人気のある靴販売店を訪れた。彼は具体的なモデルを特定し、自分に合うサイズがあるかどうかを尋ねた。この小売企業は自社のオンライン店舗も開設し、クリック&コレクト方式（オンラインで注文した商品を店舗や宅配ボックスなどの専用のピックアップポイントで受取る方式）を導入しているにもかかわらず、販売員はそっけなく「いいえ、ありません」と答えた。ここで会話は終わった。当社チームのメンバーは帰宅途中にオンラインで目当ての靴を探し、アマゾンがこのブランドの直営店より20ドル安く販売しており、当日中に配達していることを確認した。この販売員が実店舗のことしか考えていなかったために、この小売企業は売り上げを逃し、おそらくは顧客も失ってしまった。

世界のオムニチャンネル展開の実態について理解を深めるため、当社は28カ国、9つの小売カテゴリーを調査した。この調査を初めて行ったのは2015年であり、今回が2度目である（P.33「調査方法」を参照）。結果は総じて目覚ましい進歩を示していたが、一部のカテゴリーと国が群を抜いていた。

デジタル化は総じて進展

調査対象の国とカテゴリー全体において、デジタル化（つまり、オフライン経由の買い物に対するオンライン経由の買い物の程度）が2015年の調査から27%上昇した。上昇分のほとんどは、モバイル経由の売上増加によるものだった。

英語圏の国がリード

調査対象の28カ国中、極めて高い進展度を示したのは2015年の調査同様、英語圏の国だった。トップ3はそれぞれ米国、英国、オーストラリアであり、カナダも5位につけている（P.28 図表1参照）。これらの国々では堅調かつ持続的な景気拡大が続き、デジタルインフラが整備されていることもあり、オフラインに対するオンラインの売上比率が高く、オムニチャンネルに対する消費者の需要も大きい。これらの国々ではいち早くオムニチャンネル戦略が採用され、早い段階から適切なインフラが整備されていたためであり、先行者利益を獲得している形となっている。

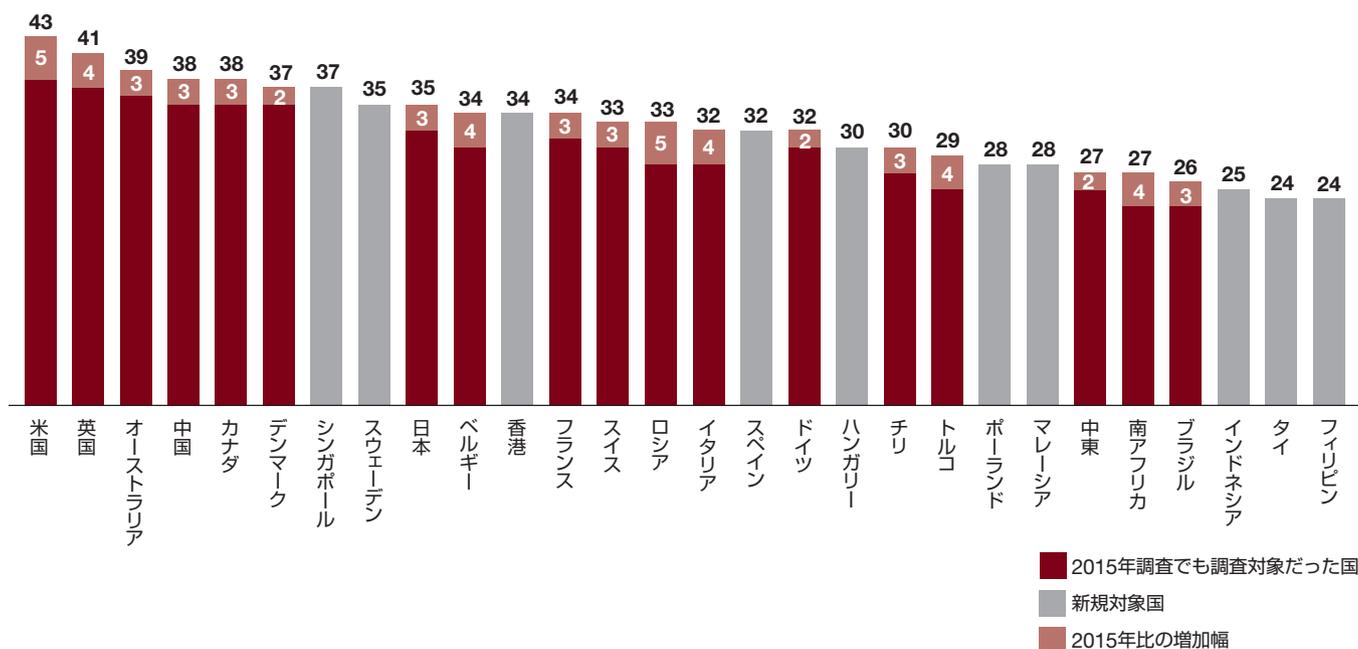
西欧諸国で最も上位につけたのはデンマーク（6位）とスウェーデン（8位）であり、ドイツは大きく出遅れた（17位）。欧州では、消費者がオンライン販売を望むようになりつつあるものの、小売カテゴリーの多くで有力なオンライン企業が存在していない。また、西欧のほとんどの国では、オンラインの売上高の伸びが停滞している。必要なインフラは整備されているが、食料品などの特定カテゴリーでは、実店舗の密集度が高く、消費者をオンライン購入に導くために必要な投資を行っている大手企業はほとんど存在しないのである。例えばドイツでは、小売業界のオムニチャンネル展開に対する消費者の関心がやや低く、デジタル化の進展度合いも調査対象国中で最も低かった。

ドイツが意外に遅れている

ドイツはイノベーションやエンジニアリングで高い評価を得ているものの、小売業界のオムニチャンネル展開では依然として他国

Strategy& 東京オフィスのマネージャー。
小売企業、消費財メーカー、製薬会社など
に対し成長戦略の立案、マーケティング
戦略の立案、コスト削減などのサポート
を行っている。

図表1：国・地域別のオムニチャンネル化進展度(1-100点)



出所：Strategy&分析

より遅れている。

ドイツの総合指数は2015年の調査から2ポイント改善したが、デジタル化の足取りは重い。調査対象となったカテゴリーの多く(食料品、家庭・インテリア用品、DIY・日曜大工、アクセサリ・アイウェア、従来型玩具・ゲーム、美容・パーソナルケアなど)において、ドイツ市場では依然としてオフラインが優勢である。

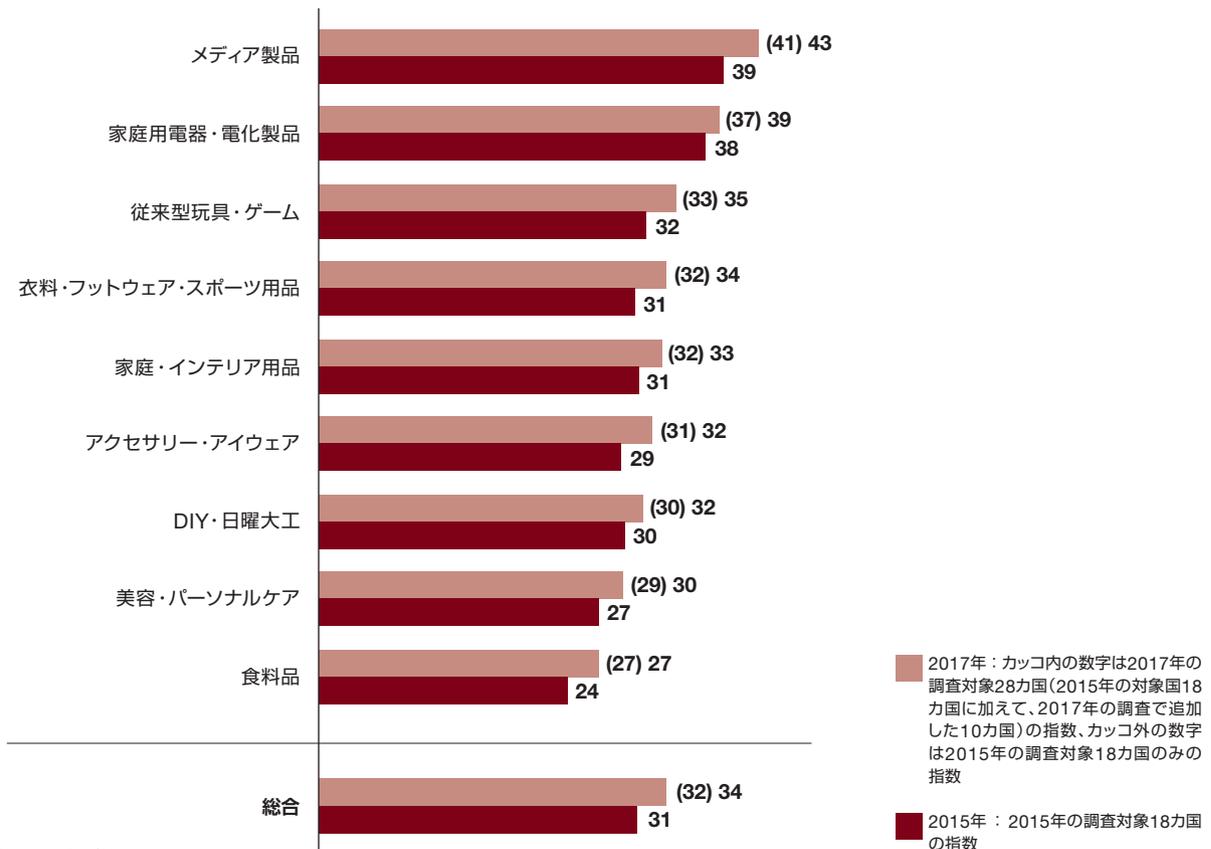
その一因は、消費者行動と関係がある。ドイツ人は、他国の消費者ほど安値を追求しない。最安値で購入しようとするよりも、人間的な触れ合いを買い物体験に求めており、そうした経験を得るために実店舗に足を運ぶことを厭わないのである。また、前述の一部カテゴリーでは、家族経営の中小企業が高い割合を占めてお

り、そうしたカテゴリーではイノベーションがあまり重視されていない。さらに、デジタルインフラに関しては、ドイツは他の多くの先進国より遅れている。オムニチャンネル展開に乗り出そうとしている小売企業ですら、複数のチャンネルを統合していない(例えば、実店舗とオンライン店舗の両方の在庫情報をリアルタイムで顧客に提供できない)。

その一方で、進化の兆しも見える。クリック&コレクト方式は2015年にはドイツではほぼ皆無だったが、今では大手小売企業のほとんどがこの方式を導入している。顧客は次第にオンラインで購入し、実店舗に返品(一般に顧客がオムニチャンネルを利用し始める第一段階)するようになっている。また、この2年間ににおけるイン

当社の調査で最も進展していたカテゴリーは
メディア製品であり、新聞、雑誌、映画、音楽の消費のありようが
大きく変わったことが反映されている

図表2：製品カテゴリー別のオムニチャネル小売指数(1-100点)



出所：Strategy&分析

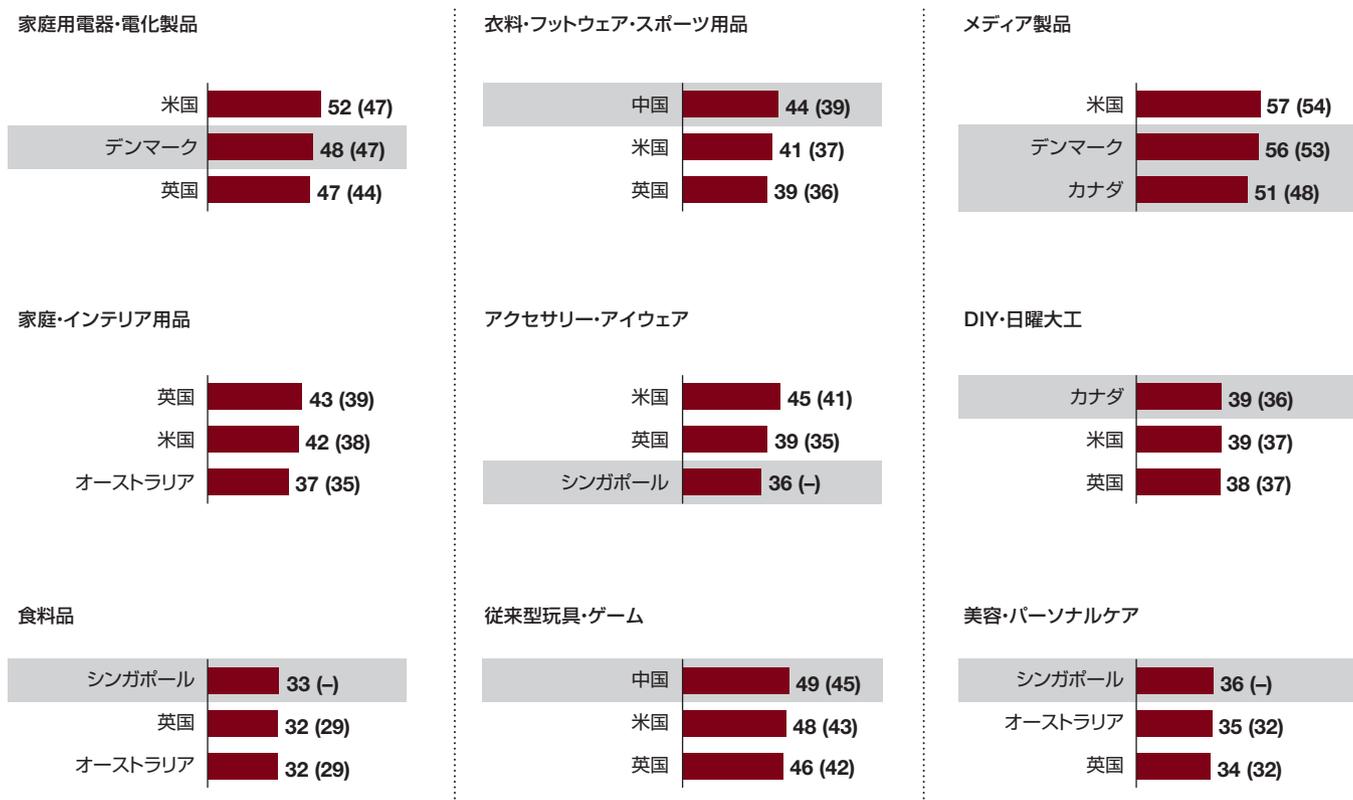
フラの拡大ペースは他のどの国よりも早く、ドイツが追いつけていくことを意味する。

**メディア製品、家庭用電器・電化製品、
従来型玩具・ゲームがリード**

当社の調査で最も進展していたカテゴリーはメディア製品であり、新聞、雑誌、映画、音楽の消費のありようが大きく変わったこと

が反映されている。家庭用電器・電化製品と従来型玩具・ゲームはそれぞれ2位と3位に入った(図表2)。いずれのカテゴリーでも製品が標準化され機能の説明が十分にされているために、消費者は店舗ごとに価格を比較し、オンラインで最安値で購入することが容易にできる。一方、進展度が最も低かったのは食料品のカテゴリーだった。これは主として取り扱っているのが生鮮食品であり、物流の問題からオンラインでの取扱いコストが高いためである。

図表3：製品カテゴリー別の指数上位国(1-100点)



カッコ外の数字は2017年の指数、
カッコ内の数字は2015年の指数

総合指数がトップ3に入っていない国

出所：Strategy&分析

従来型玩具・ゲームのカテゴリーでは、オムニチャンネル展開の点でさほど進展しそうもなく、オンラインのみへと進化するだろう。これは、新しいゲームは一層デジタルが多くなるからだ。バーチャルリアリティー技術が普及していくにつれ、この流れは勢いを増すと思われる。玩具の実店舗はオンラインチャンネルと比較してすでに売上がわずかになっており、多くの市場で閉鎖が相次いでいる。デジタル以外のゲームですら、オンラインのほうが往々にして価格が安い。

ただし、例外もある。玩具メーカーの中では、レゴがオンラインとオフラインのバランスをうまく取っている好例だ。同社は有名なブロックセットを今も販売しているだけでなく、オンライン店舗

限定の電子ゲームや動画を提供しているほか、専門オンラインショップとコミュニティをベースとする総合的なアプリ(レゴライフ)を展開している。さらに、総合オンラインショップが中心的なハブとして機能し、顧客の年齢に応じて言語や接し方を調整するチャットボットも導入している。一方で直営店や販売パートナーの店舗の対応は慎重で、顧客に配慮してテクノロジーの導入を制限している。

DIY・日曜大工でも進展

DIY・日曜大工のカテゴリーにおいては、小売企業は従来、オムニチャンネル展開に消極的だった。取扱製品の多くが重く嵩張るた

め、配送費用が高くなるからである。オンライン販売は、世界の売上高4,470億ユーロ(5,330億ドル)のうち平均4%に留まっている。しかし、米国や西欧諸国の企業の中には、注目に値する動きに出る企業もある。

例えば、米国を本拠とし、DIY・日曜大工製品の小売販売で世界最大手のホームデポはサプライチェーンを一括して可視化し、在庫、注文処理、出荷、配送方法に関する全データを集約した。これにより、オンラインの注文処理方法が改善できるほか、配送センターではなく店舗から配送する可能性も開ける。同社のオンライン売上高は2016年に21%増加した。

カテゴリー×国別の状況

国別とカテゴリー別の調査結果を重ねてみると、特定のカテゴリーで顕著に進展している国が見えてくる(図表3参照)。

本レポートではこれ以降、個々の国の状況をカテゴリーごとに詳しく見ていく。

中国：拡大する巨大Eコマース市場

中国は調査対象の28カ国中4位につけており、従来型玩具・ゲームと衣料・フットウェア・スポーツ用品の2つのカテゴリーでトップに立っている。金額ベースでは、中国は今でも世界最大のEコマース市場であり、オンラインでの売上高は8,120億ドルと、小売総売上高の17%を占めている。

オンライン通販の普及率は60%であり、これはオンライン販売のシェアにさらに拡大する余地があることを意味する。規模の小さい都市でさえ、オンライン通販は今や上海や深圳といった大都市圏と肩を並べるほど普及しており、小規模都市ではブランドを冠した有名店(特に海外企業の店舗)が少ないため、今後さらに上昇すると見込まれている。

中国でオムニチャネルの進展度が高いのは、主として携帯電話が急速に普及しているためである。これにより、小売企業に対する消費者のオムニチャネル需要が拡大している。中国では、買い物はソーシャルの要素がかなり高く、ソーシャルメディア経由の買い

物も多い。例えば、WeChat(微信)上のメッセージでは製品やオンライン店舗を直接リンクすることが多く、このアプリ上で決済も可能だ。

もう一つの要因は、中国ではEコマースの多くが個々の企業やブランドのサイト経由よりも、天猫(Tモール、アリババ傘下のオンライン小売サイト)をはじめとする統合型ショッピングモールサイトを經由していることである。天猫は携帯電話向けのショッピングサイト、決済サービスのほか、娯楽、ソーシャルメディア、ニュース配信などにより利用者のサイト滞在時間の拡大を図っている。その結果、ユーザーの検索、購入、嗜好に関して重要なデータを収集でき、それらをパーソナライズしたサービスの改善に活用している。

アリババは毎年11月に中国の「独身の日」向けプロモーションを展開し、大成功を収めている。同社はこのプロモーションで特別割引を提供して顧客を実店舗に誘導するとともに、オンラインでは新製品を販売している。2017年には、24時間のプロモーション時間中に250億ドル近くを売り上げた(発送した荷物は約7億7,700万個に達した)。

シンガポール：政府が強力に後押し

今回から新たに調査対象となったシンガポールは7位につけた。シンガポール通商産業省はオムニチャネルで世界の頂点に立つという目標を定めており、少なくとも美容・パーソナルケアと食料品の2つのカテゴリーでは、すでにその目標を達成している(同国はアクセサリ・アイウェアでも3位に入った)。都市国家のシンガポールを後押ししたのは盤石なITインフラと、調査対象国中で最も高いタブレット端末とブロードバンドの普及率である(タブレット端末の普及率は62%)。ほとんどの消費者セグメントでは、余暇の過ごし方のトップ3にショッピングが入っており、買い物全体の40%がオンラインのみで完結している。また、シンガポールは国土が小さいために、オンラインで注文した商品を、各ブランドや独立系物流会社が多数開設している年中無休・24時間営業のピックアップポイントで受け取り、返品することが可能となっている。

シンガポールの小売企業は、先を争うようにオムニチャネル展

カナダのブロードバンド普及率は98%と、 国土の広さを考えると驚異的な水準に達している

開に対する顧客の期待に応えようとしている。電機製品、家電、家具などの家庭用品を販売する小売チェーン、コートは店舗改装を進めており、デジタル機能やQRコードの提供のほか、店舗内で商品を確認してオンラインで購入することを促進する機能も備えている。同じく電機製品を販売しているチャレンジャーや美容製品を扱うラックスアジアも、同様の戦略で追随している。

食料品のカテゴリーでは、シンガポールがトップに立った（公正を期すならば、シンガポールの食料品店は、国土が小さいためにオンラインサービスを提供しやすいという利点がある）。大手チェーン店のフェアプライスは安値で定評があり、現在は生鮮食品のオンライン販売・配送に乗り出している。

カナダ：DIY・日曜大工カテゴリーで先行

DIY・日曜大工のオムニチャネルの進展度でトップに立ったのはカナダだった。カナダのブロードバンド普及率は98%と、国土の広さを考えると驚異的な水準に達している。同国有数の規模を誇るチェーン店、カナディアン・タイヤは先ごろ、オムニチャネル展開をより良いものにするために総合的な改革に着手した。

カナディアン・タイヤは自動車部品のほか、小型の家電製品、金物・工具、アウトドア用品、家庭用品を販売している。同社は2013年、数百万ドルを投じて新しいITシステムを導入し、顧客接点のデータを収集して将来の製品・サービスの開発に役立てる体制を整えた。また、携帯電話向けアプリも開発して店内案内機能を搭載し、消費者を特定の売り場や製品に誘導できるようにした。新しい店舗デザインには、インタラクティブウォールやインタラクティブスクリーン、試乗シミュレーター、ゲーム式の3次元グラフィックスに基づくデザインツール（オプションでバーチャルリアリティーヘッドセットも利用可能）が備わっている。さらには、RFIDテクノロジーを活用し、顧客のショッピングカートの中身にに応じて商品やサービスを個別に紹介する実験まで行っているという。

リーダーにとっての意味

調査結果のもう一つの側面は注目に値する。すなわち、この指

数の中には一部、小売企業には制御できない要素も含まれているが、デジタル化度（総売上高に占めるオンラインチャネル経由の売上高の割合）はそうではない。また、当社の分析によると、総合的な進展度を高める上で最大の効果を発揮するのがこのデジタル化度である。各社とも売上をオンラインにシフトする方向に投資して消費者の需要を掘り起こせば、より早くオムニチャネル化を進展させることができる。

小売企業の経営幹部にとっては、取り組むべき重要課題が幾つか見えてくる。

- まず全カテゴリーにおいて、企業はITとサプライチェーンに投資を行うとともに事業運営モデルを改革し、オンライン事業とオフライン事業を完全に融合させる必要がある。例えば、オンラインとオフラインのマーケティング・営業部門を集約すれば縦割りが軽減され、より一貫性のある顧客体験につながるだろう。
- また、オンラインとオフラインを「つなぐ」役割を果たすモバイル機器上でのプレゼンスも高める必要がある。進展度が低ければ、購入までの過程における一つの接点を当てるとよい。例えば、ソーシャルメディアを介して認知度の向上を図る、モバイル決済を実現するなどである。
- 最後に、実店舗は総売上高の大半を占めているために変わらず重要である。但し、小売企業は、実店舗が購入過程全体において果たすべき最適な役割を定めなければならない。多くの小売企業は商品の主要販路として店舗を活用するよりも、コンサルティングサービスやアフターサービスの提供、商品との接触体験の強化などによって店頭体験の改善を図っている。また、実店舗を物流拠点として活用する小売企業も多い。例えば、購入者の自宅に配送する際の最終拠点とするほか、オンラインで注文した商品の受け取りや返品をするポイントとして活用しているのである。

結論

あらゆる市場、カテゴリーにおいて、オムニチャンネルはもはや将来の目標ではなく、必要最低限のものとなっている。テクノロジーに明るい顧客はオムニチャンネルを求めており、企業はこの要望に応えるか、さもなければ、こうした顧客がデジタルを駆使する競合他社に流れていくのを見守らざるを得ない。

調査方法

「世界オムニチャンネル小売指数」は、以下の4つのカテゴリーに関する独自の指標とデータソースをもとに、1~100点の評点を用いて対象国をランキングしたものである。

- **消費者行動**: 特定の国の消費者がオムニチャンネル手法を介して購入する割合
- **デジタル化度**: ある市場における販売チャンネルのデジタル化の割合
- **オムニチャンネルの成長性**: インターネット普及率とモバイル通販の年間平均成長率
- **インフラ**: オムニチャンネルで利用できるデバイス(スマートフォンやタブレット端末等)やサービス(ブロードバンド等)の普及率

2017年の調査には10カ国(香港、ハンガリー、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ポーランド、シンガポール、スペイン、スウェーデン、タイ)を新たに加えたほか、データが不足していたためにインドを対象から外した。

消費者の期待は世界的に変化している

PwCは先ごろ、「トータル・リテール・サーベイ2017^{*2}」を公表した。これは、消費者の嗜好の変化を詳しく追跡した調査である。主なポイントは以下の通りである。

- テクノロジーとともに育った「デジタルネイティブ」は現在、自分のお金を消費財に使える年齢に達している。こうした消費者にとって、オムニチャンネル体験は珍しいことではなく、唯一の合理的な買い物手段である。
- 世界中の人々は、ますますスマートフォンに頼るようになっていく。特に移動中や待ち時間など、手持ち無沙汰なときには、商品やサービスを閲覧したり、オンライン店舗をチェックしたりしている。モバイル機器上でのプレゼンスは必須である。
- 顧客の期待は高まり続けている。求められているのは、個々の消費者向けにカスタマイズした商品やサービスのほか、的確なお勧め情報、シームレスかつ簡単な買い物体験である。
- 何よりも重要なのは、オムニチャンネルから得られる利便性に対して顧客が進んでお金を出していることである。

^{*2}: 『トータル・リテール・サーベイ2017』PwC調査、2017年7月

“The 2017 Global Omnichannel Retail Index: Omnichannel on the march”, by Benedikt Schmaus, Birger Maekelburger and Dominik Felsmann, December 12, 2017

Media highlights

インタビュー記事 のご案内

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (DHBR) オンラインにて、昨年刊行の『成長への企業変革—ケイパビリティに基づくコスト削減と経営資源の最適化』のインタビューが掲載されています。「企業変革の実践」と題した3回シリーズです。

第1回「どこで差別化し、どの領域で勝つのか そのための経営資源をどう捻出するか」

PwC Strategy& パートナー

日本における「Fit for Growth」リーダー 井上 貴之

記事URL : <http://www.dhbr.net/articles/-/5116>

第2回「後ろ向きのコスト削減ではなく 成長のためのコスト構造最適化を」

PwC Strategy& リーダー 三井 健次

記事URL : <http://www.dhbr.net/articles/-/5160>

第3回「低成長の企業や市場こそ 『成長のための最適化』が不可欠」

PwC Strategy& シカゴオフィス プリンシパル

Fit for Growth共著者 デニス・キャグラ

記事URL : <http://www.dhbr.net/articles/-/5196>



Strategy&について

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティを提供します。世界158カ国に236,000人以上のスタッフを擁し、監査、税務、アドバイザーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング 21階

電話 : 03-6250-1209 Fax : 03-6250-1201

担当 : 須田・加藤

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちが解決の支援を行う問題とは、複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを一変させるような変革を伴うものです。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、私たちはクライアントの求める価値を、スピードと自信とインパクトを持って実現することを支援します。

世界158カ国に236,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。詳しい情報については、www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com/jp/