

# 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。

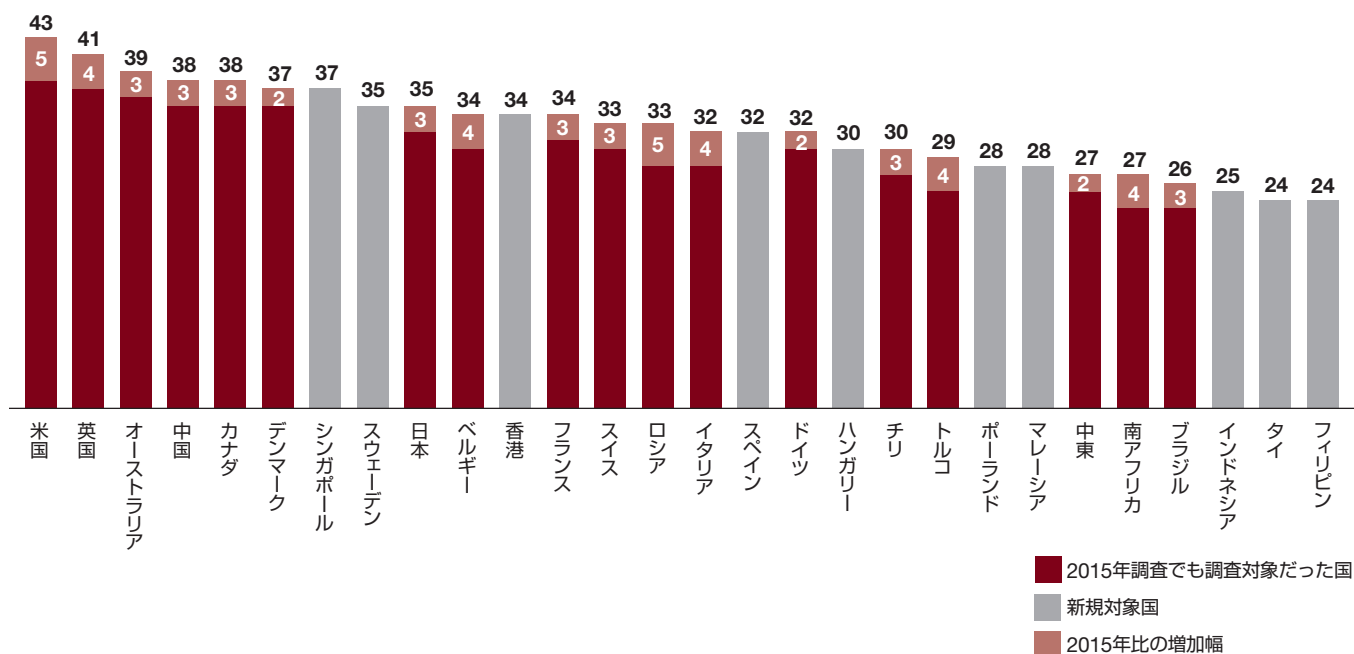
西欧諸国で最も上位につけたのはデンマーク（6位）とスウェーデン（8位）であり、ドイツは大きく出遅れた（17位）。欧州では、消費者がオンライン販売を望むようになりつつあるものの、小売カテゴリーの多くで有力なオンライン企業が存在していない。また、西欧のほとんどの国では、オンラインの売上高の伸びが停滞している。必要なインフラは整備されているが、食料品などの特定カテゴリーでは、実店舗の密集度が高く、消費者をオンライン購入に導くために必要な投資を行っている大手企業はほとんど存在しないのである。例えばドイツでは、小売業界のオムニチャンネル展開に対する消費者の関心がやや低く、デジタル化の進展度合いも調査対象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

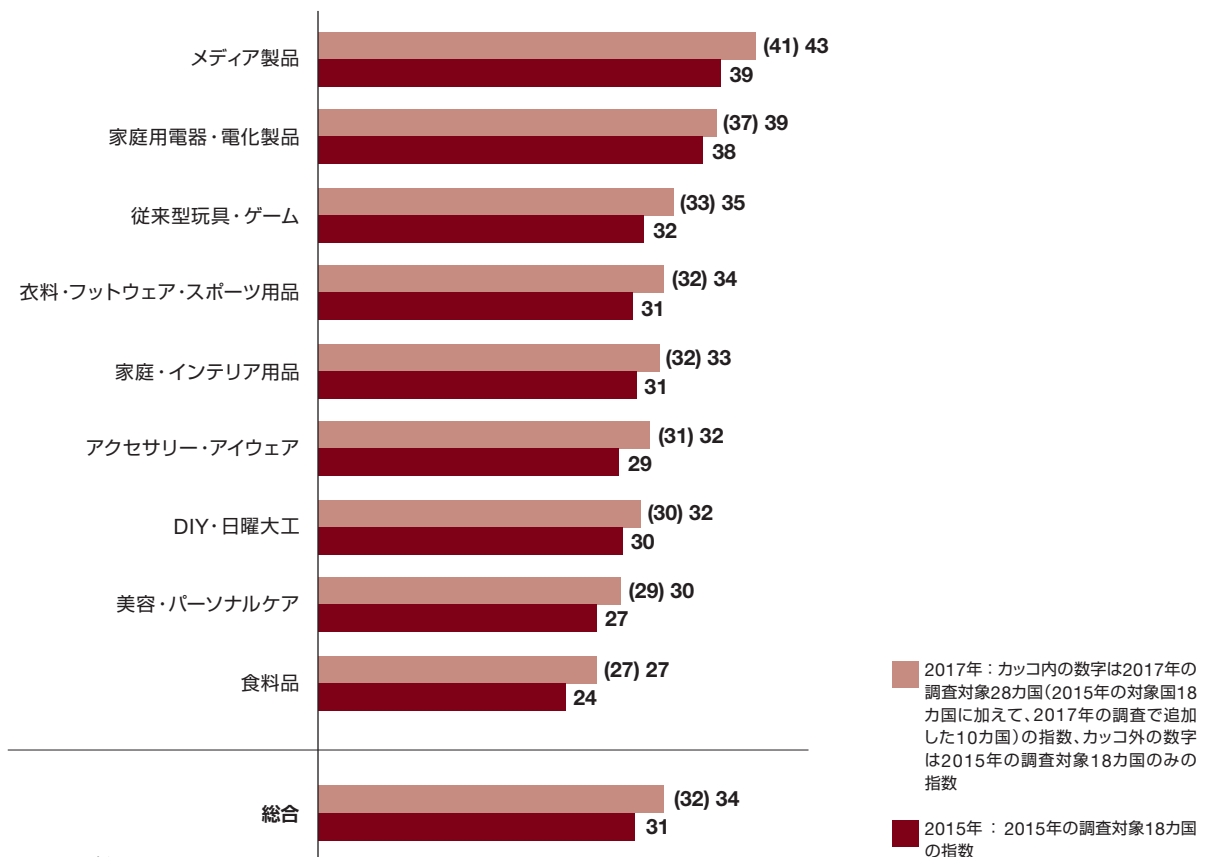
その一因は、消費者行動と関係がある。ドイツ人は、他国の消費者ほど安値を追求しない。最安値で購入しようとするよりも、人間的な触れ合いを買い物体験に求めており、そうした経験を得るために実店舗に足を運ぶことを厭わないのである。また、前述の一部カテゴリーでは、家族経営の中小企業が高い割合を占めてお

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。

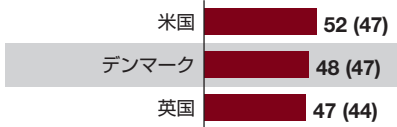
**メディア製品、家庭用電器・電化製品、  
従来型玩具・ゲームがリード**

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)

家庭用電器・電化製品



衣料・フットウェア・スポーツ用品



メディア製品



家庭・インテリア用品



アクセサリー・アイウェア



DIY・日曜大工



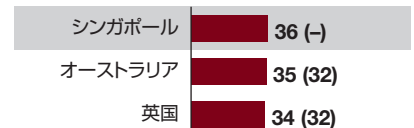
食料品



従来型玩具・ゲーム



美容・パーソナルケア



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<sup>\*2</sup>」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*