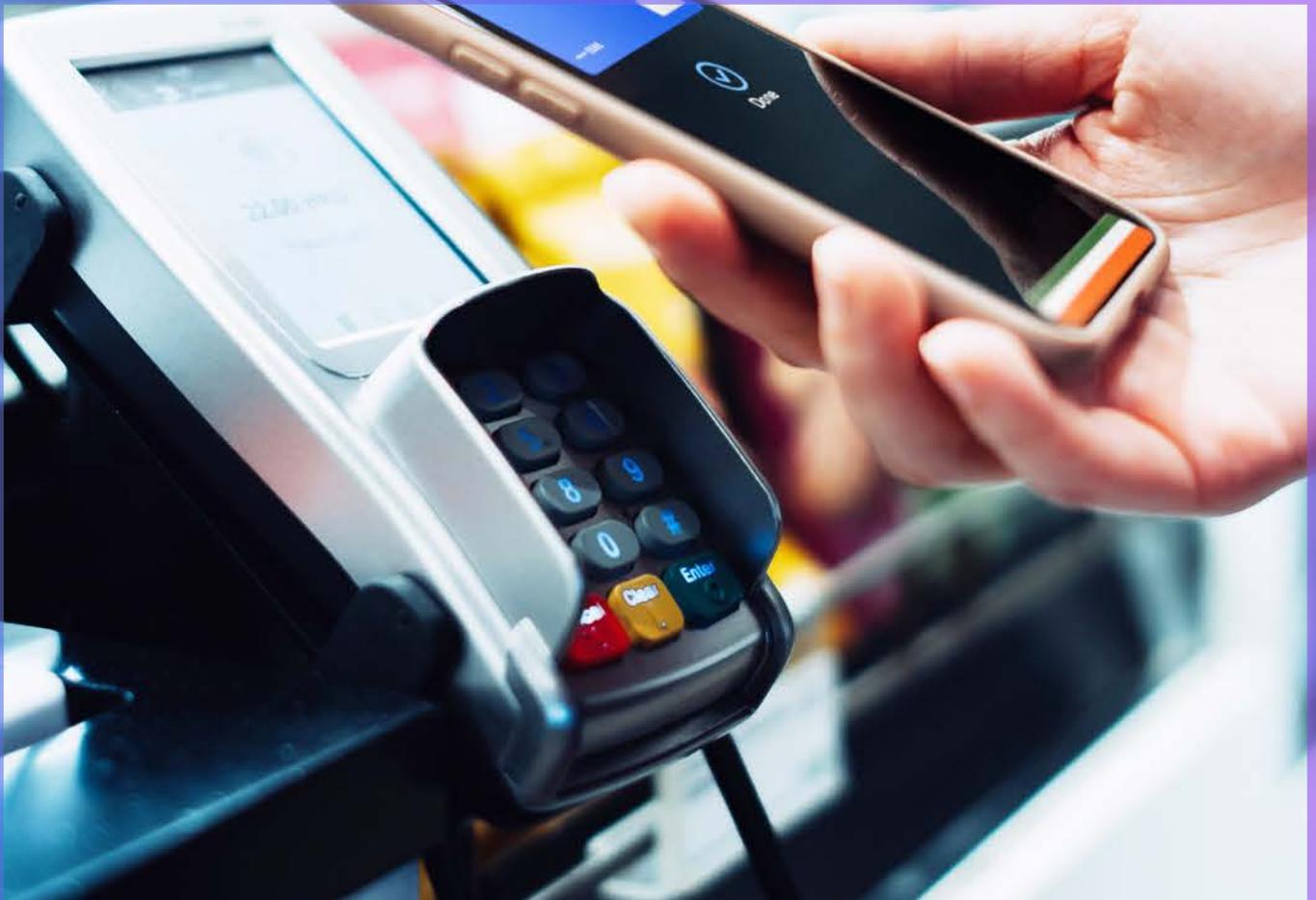


テクノロジーを活用した 消費者の購買支援ツールに 関する調査

2023年9月



Index

1	イントロダクション・エグゼクティブサマリー	4
2	ウェブルーミング フリーライド行動の防止のための来店動機創出の重要性	8
3	BOPIS 日本における定着の可能性	14
4	ネットスーパー・ネットコンビニ 収益化のための新規顧客獲得の重要性	20
5	パーソナライズされた販促 消費者データ取得の障壁と、購買に与える影響	30
6	トレーサビリティ 開示状況が購買に与える影響	35
7	レジ機能の省人・無人化 顧客の利便性に与える影響	40
8	非デジタル系サブスクリプションサービス 普及に求められる成功要件	46
9	まとめ 購買支援ツール・サービスに対する企業の対応方針の総括・新興テクノロジーの活用可能性	50

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



1 イントロダクション・ エグゼクティブサマリー

> 背景

昨今、国内小売業および消費財メーカーによる直販において、消費者の購買に係る認知・興味から、比較検討、購入、リテンションまでのカスタマージャーニーの一連の流れにおいて、テクノロジーを活用した、消費者向け購買活動の支援ツールやサービスが利用されている。

2019年以降のコロナ禍や、2022年以降の記録的円安などに伴い、国内外の外部環境の不確実性が増すなかで、企業が持続的な成長を実現する難易度は高まり続けている。消費者と直接相対する小売企業は、顧客の購買行動の動向・変化を捉えて、購買体験を高める支援を提供することが、持続的な成長を実現するうえで避けられないテーマの1つとなっている。

しかし、企業が提供する購買支援ツール・サービスのなかには、消費者側の実際のニーズ(求める内容・水準)と、企業側の消費者ニーズに対する認識およびそれに基づく取組みにギャップが生じているものも散見され、多くの企業が最適な対応方法を模索している実態がうかがえる。

> 概要

このような背景を踏まえて、消費者に提供されている各種購買支援ツールに係る現況について、KPMG ジャパンは2023年、企業、消費者双方へアンケート調査を実施し、企業側のツールやサービスに対する現状の取組みと、消費者側が求める水準とのギャップ等を特定・分析した。分析結果を基に、国内の小売企業が目指す購買支援のあり方を洞察し、「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」としてまとめた。なお、消費者に対する調査の有効サンプル数は6,185。年齢別(20~70代以上の6セグメント)および男女別(2セグメント)で人口動態に合わせて割り付けを実施した。企業に対する調査の有効サンプル数は80で、国内小売業および消費者への直販を行うメーカーを対象とした。

本調査では、オンライン・オフライン両方のチャネルへの影響度が大きい(消費者の購買プロセスのカバー範囲が広い)、「ウェブルーミング」、「BOPIS」、「ネットスーパー・ネットコンビニ」についてまず取り上げている。続いて、チャネルへの影響や購買プロセスのカバー範囲が限定的な、「パーソナライズされた販促(認知・興味)」、「トレーサビリティ(比較検討・情報収集)」、「レジ機能の省人・無人化(決済)」、「非デジタル系サブスクリプションサービス(購買~CRM)」について取り上げる。



エグゼクティブサマリー

イントロダクション・エグゼクティブサマリー

ウェブルーミング

BOPIS

ネットスーパー・ネットコンビニ

パーソナライズされた販促

トレーサビリティ

レジ機能の省人・無人化

非デジタル系サブスクリプションサービス

まとめ

1 ウェブルーミング

実店舗への来店前にオンライン上（ホームページ、SNS、アプリ等）で商品検索・情報収集を行うウェブルーミングが広がっている。企業はこのような消費者の購買行動の変化を機会と捉え、オンラインと実店舗を横断した購買体験を実現するための施策を講じている。

しかし、そのような企業の思惑とは裏腹に、消費者は必ずしも自社から購買してくれるわけではない。なぜなら、ウェブルーミングを行う消費者は、購買プロセスにおいて、実店舗とオンライン間で購買チャネルを切り替える際に、競合他社にスイッチしてしまうリスクがあるためである。これはフリーライド行動と呼ばれ、企業にとっては顧客の取りこぼしという弊害に

つながる。特にフリーライド行動が生じやすい食品・日用品・家電小売企業は、この弊害を認識しているが、こうした消費者行動をコントロールすることは難しく、多くの企業は効果的な施策を打てていない。

食品・日用品小売の場合は、PB商品等その店舗でしか買えないものの割合を増やすこと、家電小売の場合は、購買プロセス全体における、継続的な顧客接点の獲得と、丁寧なサポート等の付加価値の提供を通じ、消費者が能動的に自社の購買チャネルを選ぶ動機付けを行うことが、フリーライド行動による弊害の最小化には有効である。

2 BOPIS

日本企業の間で、コロナ禍を契機に、オンラインで購入した商品を実店舗で受け取る「BOPIS」の仕組みを導入する動きが活発化した。BOPISは、配送料削減や早く確実に商品を受け取りたいという消費者のニーズを背景に、主に米国等で普及が始まっていた。企業側には、顧客が店舗に立ち寄った際の”ついで買い”促進や物流費削減といったメリットがあり、日本においてもこれらを目的として導入が進められた。

一方で、日本では宅配業者への信頼度が高いこと等を背景

に、消費者のBOPISの利用経験は1割に満たず、今後も増加が見通しにくい。したがって、BOPIS未実施の企業は、その導入について慎重な検討が必要となる。

BOPISを導入している企業についても、ついで買いを喚起する店舗での導線づくりが不十分であることが多い。したがって、商品受け取り場所周辺の商品陳列の見直し等、BOPIS利用者について買いを促す施策を能動的に仕掛けることが重要となる。

3 ネットスーパー・ネットコンビニ

コロナ禍を機に食品の宅配ニーズが高まり、食品小売事業者各社は、ネットスーパー・ネットコンビニ事業の展開を加速させている。特に食品では、消費者の約8割が1日以内の商品到着を希望するなど、配送時間への要求水準は高く、各社はこれに応えるべく配送網の拡充を進めている。また、受注可能商品数の拡大や欠品による機会損失の防止のために、店舗出荷から専用の大型倉庫出荷への転換を進めるなど、積極的な投資を進めている。

ネットスーパー・ネットコンビニは、コロナ禍を機に需要が急増したが、それでも現状の利用経験者の割合は3割に満たないうえに、コロナ禍の収束に伴い、今後市場の成長は鈍化する見通しとなっている。したがって、企業は潜在的な需要を

特定し、能動的に需要を喚起する必要があるが、その対象は若年層を中心とする新規顧客層が有望である。これまでネットスーパー・ネットコンビニ事業者は、主に主婦層などの実店舗の主要顧客層を、ネットスーパーに誘導する形で新たな利用者の獲得を目指してきた。一方で、現状ネットスーパーへの需要が顕在化しつつあるのは、これまで企業がリーチできていなかった若年層である。さらに、中長期的には、高齢者層のITリテラシーの高まりに伴う需要増が想定されることから、若年層とは異なる彼らにとっての利便性の理解・実現を並行して目指していくことが有用である。



エグゼクティブサマリー

4 パーソナライズされた販促

近年、個々の属性・趣味嗜好・行動特性等に合わせて消費者ごとに最適な情報やサービスを提供する販促手法である、パーソナライズされた販促の導入が進んでいる。導入企業は、消費者には買い物の利便性向上というメリットを、企業にはマーケティングの効率化というメリットを期待していることが多い。

しかし消費者は、現状のパーソナライズされた販促に対して、利便性よりも不快感などのネガティブな印象を持つ傾向にあり、想定よりも消費者へのメリットの訴求ができていない実態がうかがえる。主な原因として、消費者のプライバシー保護意識が高まり、情報の提供に抵抗を感じていることや、企業側

はデータを含め十分なリソースを確保できず、高精度なターゲティングを実現することが困難である点が挙げられる。

企業は、まず、取得したデータの用途を事前に明確にしたうえで、そこから逆算して最低限必要となるデータを絞り込むことが望ましい。さらに、消費者側にデータ提供への納得感を生むことも重要である。例えば、オンラインでの商品購入時には、配送サービスを受けるために必要であることから、個人情報を入力を煩わしいと感じにくいいため、こうした場面で同時にデータ提供への同意を求めることや、提供データの用途・消費者のメリットを明確に説明することなどが有用である。

5 トレーサビリティ

日本ではトレーサビリティに関心を持つ消費者は42%まで高まっているものの、依然として自ら情報を集めるような積極的関心層はきわめて少なく、本調査でも6%にすぎなかった。実際、購買時のトレーサビリティに関する情報の開示状況の考慮は、価格・味・ブランドといった一般的な購買決定要因の充足を前提としており、トレーサビリティに関する情報の開示状況に対してプレミアムを支払う意向も欧米圏と比べて低い。多くの国内企業は、こうした消費者の動向や、取組みを強制する法規制が緩やかなことを背景に、必要コストの価格転嫁が困難であると認識し、トレーサビリティに関する情報開示に消極的である。

しかし、今後は日本においても、トレーサビリティに関する情報の開示を求める声は一層高まることが予想される。トレーサビリティに関する情報開示を求める政策や規制は着実に整備が進められており、若年層の消費者が企業のトレーサビリティを重視するようになる可能性が高い。このような要請に応えられない企業は、レピュテーションを損ない、消費者の不買運動など、深刻な影響を受けるリスクが高まることが想定される。

したがって、国内企業は、まずは内部トレーサビリティ¹に関する情報の取得・開示に着手したうえで、社内の合意を形成しながら段階的に対象範囲を拡大し、中長期的に社会的要請に応えていくことが必要となる。

6 レジ機能の省人・無人化

近年、国内小売業界では、店舗での人手不足・人件費高騰から店舗オペレーション効率化の必要性が高まっていることを背景として、レジ機能の省人・無人化に注目が集まっているが、セルフレジや完全キャッシュレス決済への移行は限定的である。導入が進まない主な理由は、①導入・運用コストが高く採算が合わないこと、②企業が消費者は有人レジへのニーズを有すると認識していることにある。

本調査を通じて、セルフレジと完全キャッシュレス決済への移行に抵抗のない消費者は、いずれも約8割にのぼることが明らかになった。約7割の消費者がレジ待ち時間の短縮や決済方法の多様化を求めていることから、これらの点に強みのあるセルフ

レジや完全キャッシュレス決済への移行は、むしろ顧客満足度の向上につながる可能性もある。一方、有人レジや現金の取扱い維持が適しているケースも存在する(例:高級スーパー)。したがって、企業は自社の顧客が本当に有人レジや現金払いへのニーズを有するのか、先入観を排して見直すことが重要である。

現状、セルフレジや完全キャッシュレス決済への移行に際し、導入・運用コストが最大の課題となっている。しかし、人材不足や人件費の高騰を踏まえ、今後外部環境がますます厳しくなることを想定し、より安価なオプションや段階的移行による初期コストの抑制等を検討し、早期に対応策を実行に移すことが肝要である。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



7 非デジタル系サブスクリプションサービス

サブスクリプションサービスは、動画・音楽配信等のデジタル領域では広く普及した一方、衣料品や家具・家電といった非デジタル領域では浸透が進んでおらず、利用経験者の割合は調査対象としたいずれの商材でも1~2割にとどまる。その原因は、多くのサービスで質・量両面において消費者ニーズの把握・分析ができていないために、料金が割高だと受け止められていることにある。そのため、サブスクリプションサービスに参入した

企業のなかでは、顧客確保に苦戦し、撤退に追い込まれるケースも多くみられる。

サービス類型によって必要な対処は異なるが、現在主流の定期配送サービスについていえば、そのような質・量両面における消費者ニーズとのミスマッチの解消には、顧客ニーズに合わせた提供商品・サービスのカスタマイズ精度の向上やより柔軟なオプションの提示が鍵となる。

1 定義については本文5章冒頭の該当箇所を参照。

図表1 テクノロジーを活用した購買支援ツール・サービス別の、現状の企業と消費者のギャップと将来のあり方の概要

	現状の企業と消費者のギャップ		将来の購買支援のあり方/ 企業の解決策
	消費者動向	企業動向	
1 ウェブ ルーミング	<ul style="list-style-type: none"> ウェブルーミングを行う過程で、他社の購買チャンネルにスイッチすることがある(フリーライド行動) 	<ul style="list-style-type: none"> 特にフリーライド行動が起こりやすいのは、食品・日用品・家電小売 企業はフリーライド行動の弊害を認識するも、効果的な施策が打てていない 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者が能動的に自社の購買チャンネルを選ぶ動機付けに資する施策を実施することが必要
2 BOPIS	<ul style="list-style-type: none"> 宅配業者への信頼度の高さ等から、利用経験は1割に満たない 利用者のついで買い率も低水準 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍を機にBOPIS導入が活発化 ついで買いが低水準な要因は、店舗の導線づくりの不十分さによるもの 	<ul style="list-style-type: none"> 未実施企業は、導入において慎重な検討が必要 導入済み企業は、能動的なついで買い促進策を仕掛けることが必要
3 ネットスーパー・ ネットコンビニ	<ul style="list-style-type: none"> 食品の配送時間への要求水準は、他商材と比べてきわめて高い ネットスーパー・ネットコンビニの現状の需要は3割未満 コロナ禍の収束で、今後の市場成長は鈍化の見通し 	<ul style="list-style-type: none"> ネットスーパー・ネットコンビニ事業者は、消費者の要求水準への対応のため、配送網を拡充 倉庫出荷型への転換を進めるなど、積極投資を行う企業も存在 	<ul style="list-style-type: none"> 短期的には需要が顕在化しつつある、若年層の獲得を目指す必要 中長期的には増加する高齢層の需要を取り込めるよう、彼らにとっての利便性の理解・実現が有用
4 パーソナライズ された販促	<ul style="list-style-type: none"> パーソナライズされた販促に対し、利便性よりも不快感を持つ割合が多い プライバシー保護意識から、データの提供に抵抗を感じている 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者へメリットの訴求ができておらず、期待した効果が得られていない 要因は、十分なデータやリソースを確保できていないことが挙げられる 	<ul style="list-style-type: none"> 取得したいデータの用途に基づき、データ種別の取捨選択を行うことが必要 消費者側にデータ提供への納得感を醸成することも必要
5 トレーサビリティ	<ul style="list-style-type: none"> トレーサビリティに関する情報開示に対して、プレミアムを支払う意向が低い 	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業は情報開示に消極的 主な要因は、必要コストの価格転嫁が困難かつ、法規制がほとんどないこと 	<ul style="list-style-type: none"> 関連政策・規制の整備が進み、若年層等消費者の要求も高まる可能性 まずは内部トレーサビリティに関する取り組みからの着手が望ましい
6 レジ機能の 省人・無人化	<ul style="list-style-type: none"> セルフレジ・完全キャッシュレス決済ともに、抵抗のない消費者は約8割 レジ待ち時間の削減や決済方法の多様化を求める 	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足や人件費高騰を背景に、店舗オペレーションの効率化が必要 しかし、導入・運用コストの高さを主因に、レジ省人・無人化は進んでいない 	<ul style="list-style-type: none"> 安価なオプションや段階的移行など、対応策を早期に実行に移す必要
7 非デジタル系 サブスク	<ul style="list-style-type: none"> 利用者はどの商材でも1~2割程度 提供されるサービスの質・量に対して、料金が割高と感じている 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者のニーズの把握・対応ができておらず、顧客確保に苦戦 結果、すぐに撤退する企業が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 定期配送サービスの場合、ニーズに合わせたカスタマイズ精度の向上が必要

出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

2 ウェブルーミング

フリーライド行動の防止のための来店動機創出の重要性

ウェブルーミングの普及に伴う フリーライド行動の発生

ウェブルーミングは、実店舗への来店前にオンライン上（ホームページ、SNS、アプリ等）で商品検索・情報収集を行うことを指す。実店舗への来店後に、そのまま購入するケースと、オンラインに戻ってECサイトで購入するケースとが存在する。

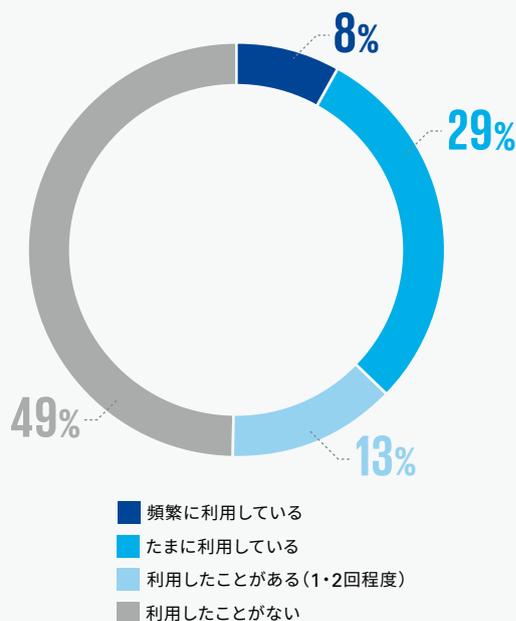
このウェブルーミングは、消費者の一般的な購買行動として定着しつつある。本調査では、ウェブルーミングの利用経験層は半数、利用意向層は約6割と、オンラインだけでなく実店舗の双方を利用したいと考える消費者が多数派となっていることがわかった（図表2、3）。

ウェブルーミング等の消費者の購買行動の変化を踏まえ、企業はECサイトの整備やオムニチャネル²対応等、消費者の購買体験の向上に尽力している。しかし、企業はこのような施策が集客や客単価の向上に寄与することを期待するが、消費者は必ずしも自社から購入してくれるわけではない。ウェブルーミングを行う消費者は、購買過程において、実店舗とオンライン間での購買チャンネルを切り替える際に、競合他社にスイッチするリスクがあるためである。これはフリーライド（タダ乗り）行動と呼ばれ、企業にとっては顧客の取りこぼしにつながる。具体的には、自社のオンライン上で情報収集をしていた消費者が、購買時に実店舗を訪れる際に、競合他社の実店舗で購買するというものである。

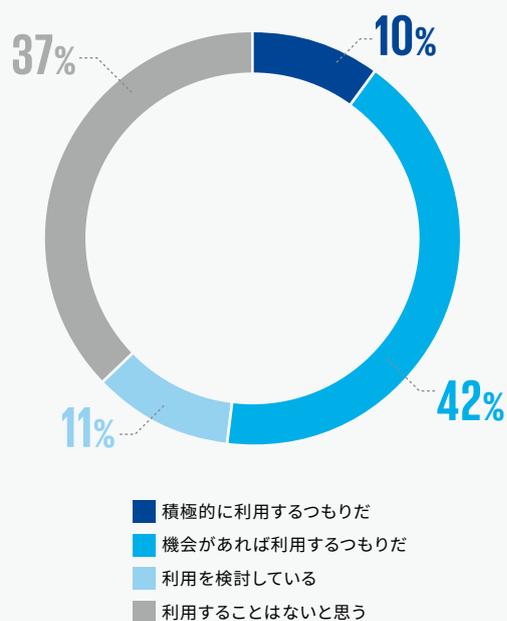
また、フリーライド行動は、実店舗とオンライン間での購買チャンネルの切り替え回数が多いほど、発生可能性が高まる傾向がある。消費者がオンライン上で情報収集し、実物の確認のために実店舗を訪れ、その場で購入せず後でオンラインから購入する場合、来店時とオンライン購入時の2回購買チャンネルの切り替えが起こる。フリーライド行動はチャンネル切り替え時に起こりやすいため、チャンネル切り替え回数が増える分、競合他社にスイッチされる可能性がより高まるということである。

² ECサイトやスマホアプリといったオンラインの顧客接点と、店舗等のオフラインの顧客接点を連携することで、一貫した顧客体験を提供できるようにすること。

図表2 ウェブルーミングの利用経験



図表3 ウェブルーミングの今後の利用意向



出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

フリーライド行動が起こりやすい 商品特性・消費者属性と、 対策における課題

では、このような消費者のフリーライド行動による弊害を被りやすいのは、一体どのようなケースであろうか。

ここでは、ウェブルーミングを行った後の購買行動を①実店舗購入型、②実店舗確認・オンライン購入型、③オンライン完結型に分けたうえで、購買チャネルの切り替えを経ることからフリーライド行動の懸念がある①②について、それぞれどのような商材・消費者属性の場合に行われやすいか、消費者に対する調査結果に基づいて整理した(図表4)。

商材別で、フリーライド行動が起こりやすいのは、食品・日用品・家電および高価格帯商品である。なかでも、2度チャネル切り替えを経ることから最もフリーライド行動が起こりやすい②実店舗確認・オンライン購入型の利用割合が多いのは、家電である。

商材のなかでも、消費者属性別でフリーライド行動に差異がみられるものがあり、特にその差異が大きい商材は、衣料品・化粧品であった。具体的には、衣料品では高齢層ほど、化粧品では若年層ほどフリーライド行動をとりやすい傾向がうかがえる。

▶ 商材別の差異:フリーライドが起こりやすい 食料品・日用品・家電

総じて消費者はオンラインでの情報収集後に、実店舗を訪れる割合が高い。特に食料品、日用品において、①実店舗購入型が行われる割合が他商材と比べて高く、フリーライドが起こりやすいことがわかった。

これらの商材は、「買ってからすぐに使用したい、配送の時間を待てない」という顧客の意識が働き、実店舗で購買されやすい。

また、家電、レジャー用品は、フリーライドが最も起こりやすい②実店舗確認・オンライン購入型の行われる割合が、他商材と比べて10%ほど高い結果となった。これらの商材は、「実物を確認したい、店員からの説明を受けたい」というニーズに加えて、「商品が長大であるために、持ち帰りが手間」、「なるべくオンラインで安く買いたい」という意識が働くためと考えられる。そのため、実店舗で商品を確認した後、オンラインで最終購入されやすい。ただし、レジャー用品は③オンライン完結型の割合も全商材のなかで最多であるため、購買経路が多様化している(図表5)。

図表4 ウェブルーミングを行った後の購買行動の分類

	情報収集	実物の確認	購入	利用割合の多い商品特性	フリーライドの可能性		
1 実店舗 購入型	オンライン	➔	実店舗	・食品、日用品 ・高価格帯商品	中		
2 実店舗確認・ オンライン 購入型	オンライン	➔	実店舗	➔	オンライン	・家電、レジャー用品 ・高価格帯商品	高
3 オンライン 完結型	オンライン			・レジャー用品、化粧品 ・低価格帯商品	低		

出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

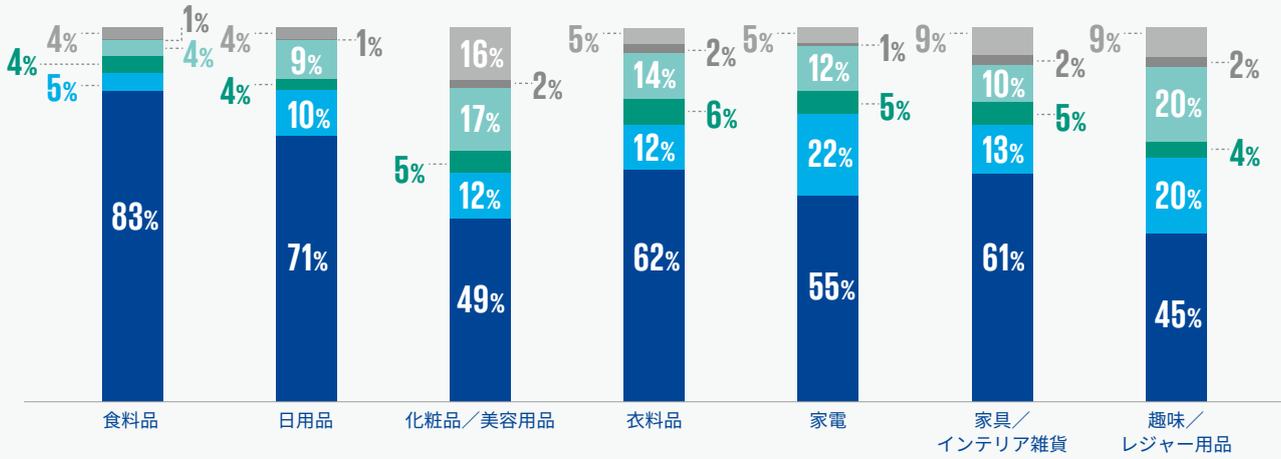
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

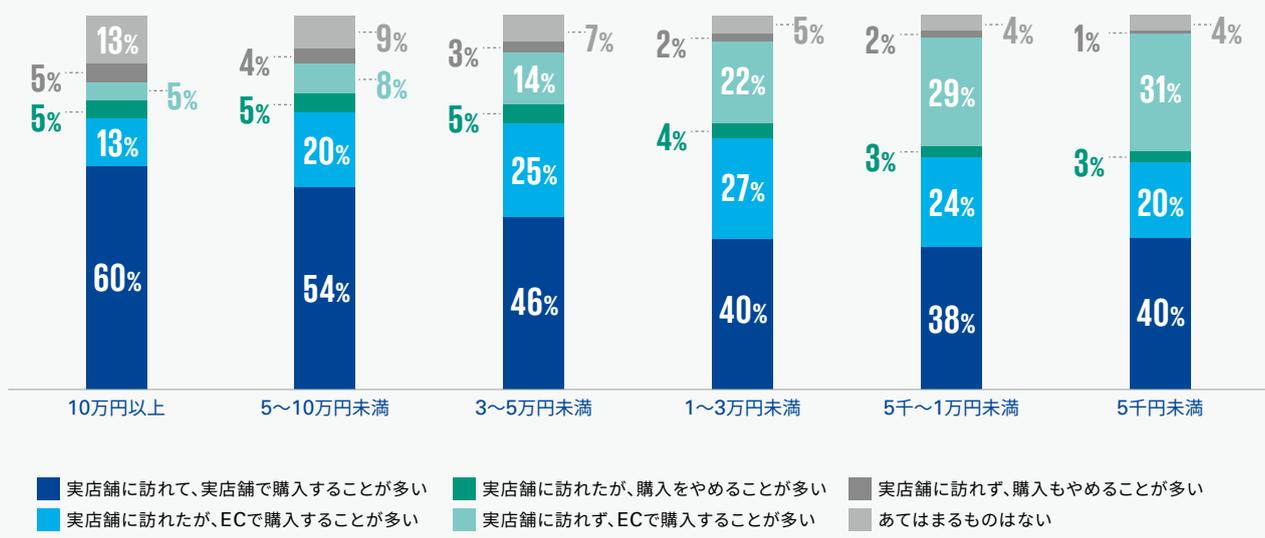
非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表5 ウェブルーミングを行った後の行動(商品種類別)

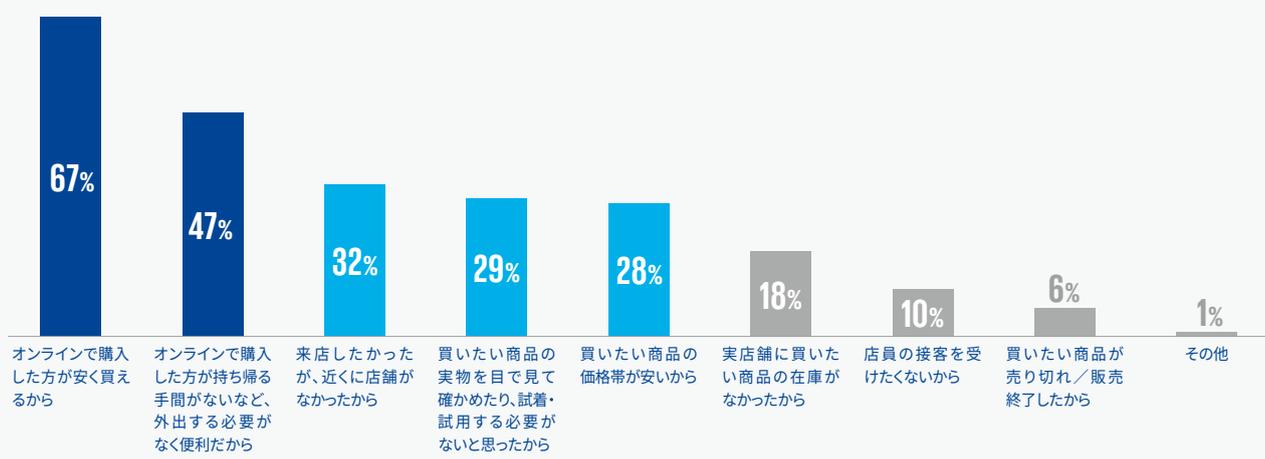


図表6 ウェブルーミングを行った後の行動(価格帯別)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表7 ウェブルーミングを行った後に、実店舗に来店しなかった(オンラインで購入した、または購入自体をやめた)理由(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

価格帯別での差異: 価格が上がるほどフリーライドが起きやすい

価格帯別では、おおむね購入金額が上がるほどウェブルーミング(①実店舗購入型+②実店舗確認・オンライン購入型)の割合が高くなり、逆に購入金額が低いほど③オンライン完結型の割合が高くなる(図表6)。

これは購入金額が高くなればなるほど、自分の想像と実際の商品が合致しないのではないかという心理的リスクを埋めるために、実店舗での実物確認のニーズが強まることで理由だと考えられる。

消費者属性によっても異なる購買行動

商品特性だけでなく、消費者属性によっても購買行動が異なる場合がある。調査結果からも、衣料品・化粧品については、消費者属性別でフリーライド行動をとる傾向に差異があることがわかった。

衣料品

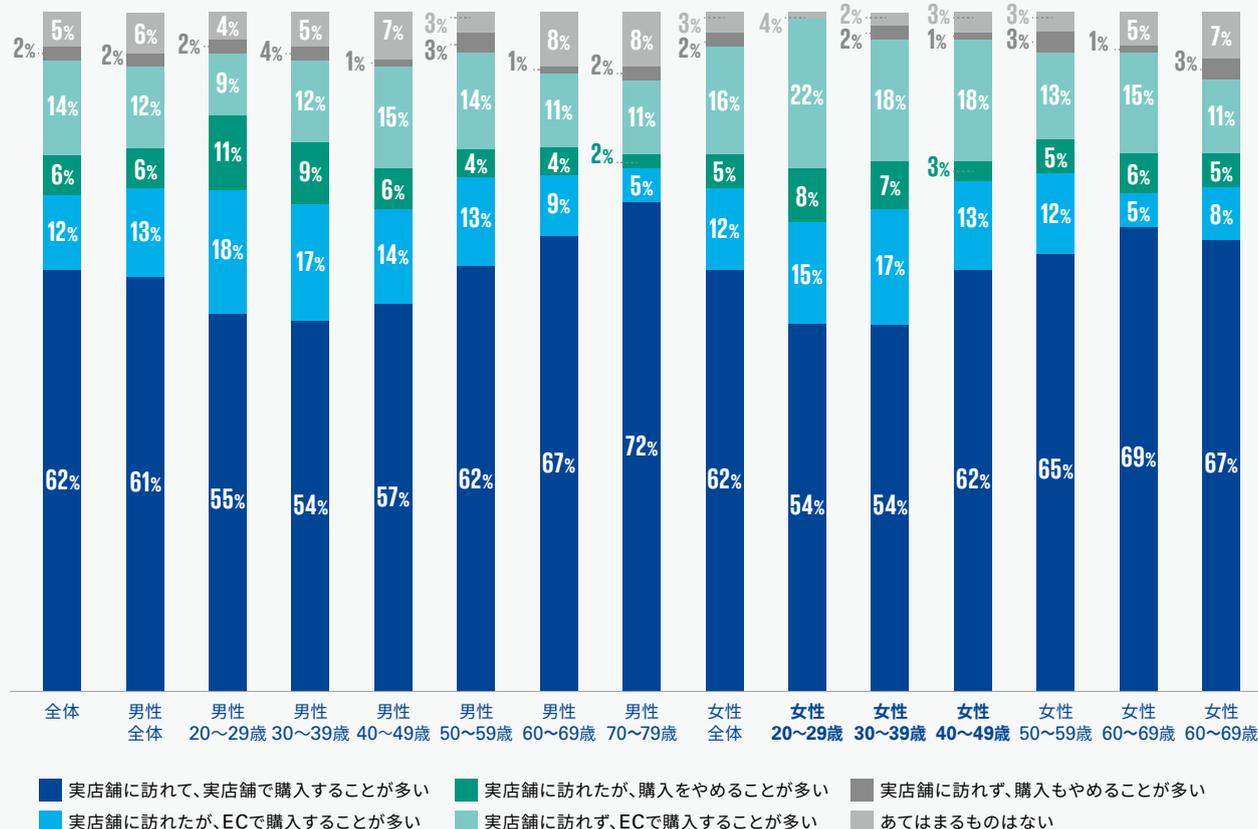
高齢層ほどフリーライド行動をとりやすく、特に①実店舗購入型の割合が全体平均より10%ほど高い。ただし、ウェブルーミングのなかでも、フリーライド行動が最も起きやすい②実店舗確認・オンライン購入型のみに着目すると、逆に若年層ほど利用割合が高い結果だった。衣料品には試着ニーズが存在するため、高齢層は実店舗で商品そのまま購入するが、若年層は実物の確認後、より安く買うためにオンラインから購入する傾向にあるとみられる。

加えて、女性20~40代は、上記の②実店舗確認・オンライン購入型だけでなく、③オンライン完結型の利用割合も全体平均より高かった。この背景としては、EC事業者は購入商品の返品サービスを充実させるなど、試着ができないこと等の実店舗購入に対するデメリットを低減する施策を講じており、女性の20~40代がこうしたサービスを進んで利用している可能性が考えられる(図表8)。

化粧品

女性では、若年層ほどウェブルーミング全体(①実店舗購入型+②実店舗確認・オンライン購入型)の利用割合が

図表8 ウェブルーミングを行った後の行動(衣料品)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

高く、フリーライド行動をとりやすい。この背景として、化粧品
の試用ニーズは(さまざまな商品を試したい)若年層ほ
ど高いことが指摘できる。

反対に、高齢層は③オンライン完結型の利用割合が高
い。これは、若年層と対照的に、高齢者は使用商品が固定
的であるケースが多く、試用ニーズが低いことによるもの
と考えられる。(図表9)

上述のような商材を取り扱う／消費者属性が自社顧客
に多い事業者は、特にウェブルーミングに伴うフリーライド
行動の懸念が大きい。そうした事業者は現状どのように
対応しているのだろうか。その1つである家電小売や食品・
日用品業界の関係者は、消費者がチャンネルを切り替える際
に、競合他社、特にEC事業者にスイッチするケースを認識
しており、対策の必要性を感じているという。しかし、ウェブ
ルーミングを含む消費者の多様な購買行動を、企業が逐一
コントロールすることは困難であるというのが、小売業界
における共通認識であるとも述べている。従来のフリー
ライド行動の防止策として、EC事業者へのスイッチ防止の
ため、商品価格の値下げや割引クーポン提供といった例が
挙げられるが、期待したフリーライド行動の防止効果を得

られず、うまくいかないケースがほとんどであるようだ。

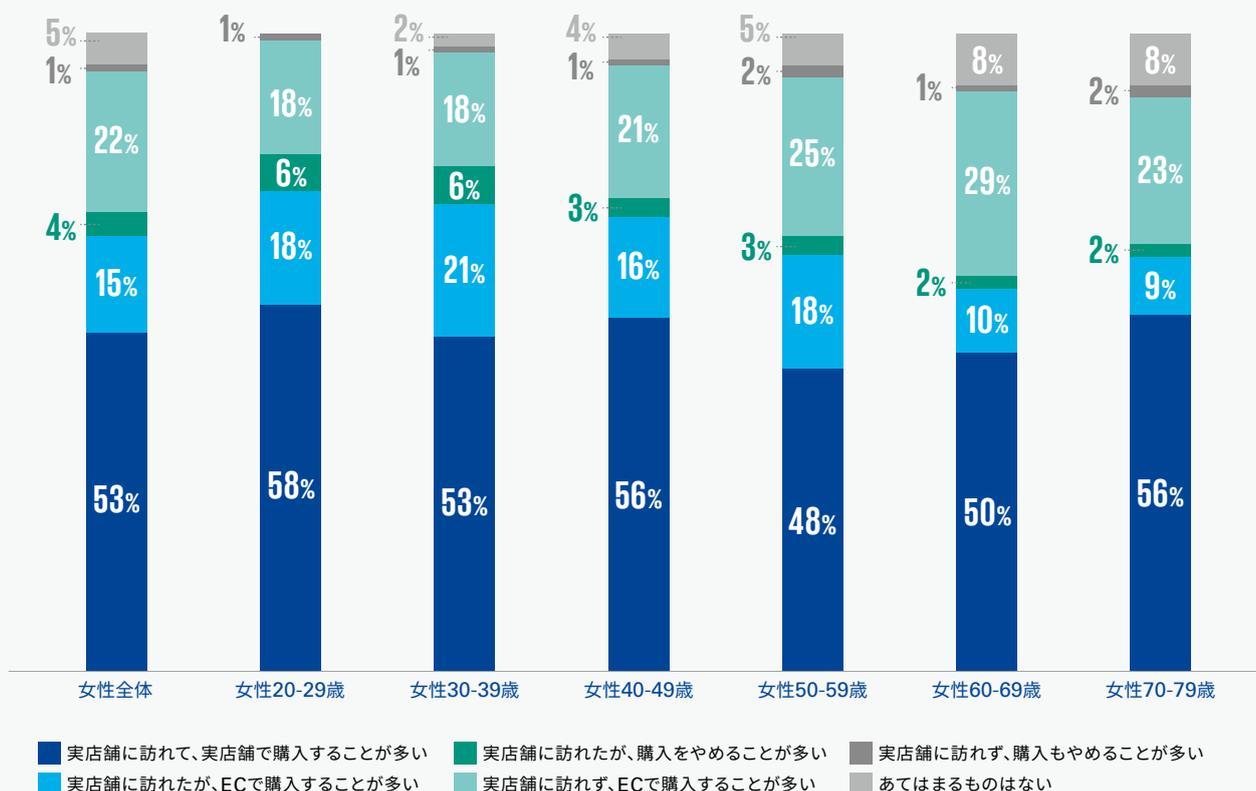
つまり消費者には、「なるべく安く買いたい」というニー
ズだけでなく、「実物を確認したい」、「持ち帰りが手間で
ある」といった他のニーズがあり、これらすべてのニーズにマツ
チする購買方法を選択しているのである。

顧客の取りこぼしの 防止策

いずれの購買チャンネルでも、消費者が競合のなかから自
社を選び、能動的に実店舗への来店または自社ホームペー
ジへの訪問をしてもらうための動機付けが必要である。た
だし、食品・日用品小売と家電小売の業種別で、取り得る
施策は異なると考えられる。

食品・日用品小売では、PB商品や、その流通経路・店舗
限定のNB商品の開発・販売が重要である。家電小売では、
商品の購入時だけでなく、購買プロセス全体において継続
的に顧客接点を獲得し、丁寧かつ柔軟なサポート等の付
加価値を提供することが重要となる。

図表9 ウェブルルーミングを行った後の行動(化粧品)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



食品・日用品小売事業者における 取り得る施策

ウェブルーミングはそもそもコントロールが難しいこと、さらに単なる割引では効果が薄いことを踏まえて、業界関係者は、「小売業者であっても、“その店舗でしか買えないもの”の割合を増やすことが重要だ」という。

具体的には、まずPB³商品の開発・販売が挙げられる。競合小売事業者やメーカーよりも、できる限り安価または品質が高いPB商品の開発に成功すれば、消費者は競合他社にスイッチすることなく、自社実店舗またはホームページから購入してくれる。

また、NB⁴商品においても取り組む余地が存在する。それは、仕入先のメーカーとの交渉によって、その流通販路・店舗限定の商品(限定の味・おまけ・パッケージデザイン等)を開発してもらい、“その店舗でしか買えないもの”の比率を向上することである。ただし、これは仕入量が多く、メーカーに対する交渉力が強い大手小売事業者のみにおいて実施可能な施策である点に、留意が必要である。

家電小売事業者における 取り得る施策

家電小売事業者は、PB商品の開発・販売が難しいため、購買プロセス全体での継続的な付加価値の提供が重要となる。

家電小売事業者がPB商品の開発・販売に取り組もうとしても、商品開発の技術的ハードルの高さから、メーカーよりも質の高い商品を量産することは困難であり、また、自社限定NBの開発・販売の交渉余地も小さい。加えて、従来の割引によるフリーライド行動の防止も十分とはいえない。家電小売事業者は、これまで競合他社に対抗し、他店の広告を持参すればその価格を適用する最低価格保証など、柔軟な値下げ策を行ってきたが、そのフリーライド行動の防止効果は薄れつつある。

そのため、家電小売事業者は継続的な付加価値の提供を目指す必要がある。家電、特に大型家電では、消費者の購入サイクルが、およそ10年に1度程度と長い。そのため、企業はSNS・アプリ等を介して消費者に日常的にコミュニケーションを図り、購入検討段階になった際に、競合のなかからまず自社を選んでもらうことが重要となる。近年、大手家電小売事業者が飲食料品・日用品といった購入サイクルが短い商品の販売を行っているのは、日常的な顧客接点を増加させるための施策の一環とみられる。

加えて、商品購買後を含めた日常的な顧客とのコミュニケーションを通じて、EC事業者にはない付加価値を愛好す

る顧客を特定し、これを訴求していくことが重要である。家電小売事業者は、購入時の従業員による接客・商品説明、購入後の配送・設置・故障への丁寧かつ迅速な対応といった、価格の安さを強みとするEC事業者に対する差別化が可能な要素を有する。これを求める消費者を積極的に特定し、取り込みを図ることで、ウェブルーミングの普及と、それに伴うフリーライド行動の弊害を受けにくくなる。

自社の商材、価格帯、主要顧客層に合わせて、実店舗・オンライン双方のシームレスな購買フローを提供することは重要である。実店舗とオンライン間でのリアルタイム在庫情報の連動や顧客情報の統合などはその対応策といえる。

一方で、顧客の満足度の向上を継続して目指しつつも、顧客の購買体験を向上させるこれらの施策が水泡に帰さないように、上述のような顧客の取りこぼしの防止策についても検討・実施することが望ましい。

³ プライベートブランドの略。小売店・卸売業者が企画・製造し(厳密には、製造は外部に委託する場合が多い)、独自のブランドで販売する商品を指す。

⁴ ナショナルブランドの略。メーカーが商品につけたブランドで小売店に卸して販売する商品。一般に、知名度が高く、全国どこでも入手できるような汎用ブランドの商品を指す場合が多い。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



3 BOPIS

日本における定着の可能性

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

BOPISを用いる動機が弱い日本

BOPISとは、“Buy Online, Pick-up In Store”の略であり、オンラインで購入した商品を実店舗で受け取る購買方法を指す。日本では、コロナ禍を契機に、顧客の実店舗内での回遊時間の削減ニーズや、従業員や他の消費者との非接触ニーズが高まったことで、企業によるBOPIS導入が進んだ。しかし、日本の消費者のBOPIS利用経験割合は、衣料品以外の商材ではおよそ10%程度にとどまっており、浸透していないことがわかった(図表10)。

日本でBOPIS利用が進まない要因は何か。コロナ禍前からBOPISの導入が進んでおり、コロナ禍で急速に浸透した米国との比較を通じて、その要因を考えたい。

米国では、宅配配送料が高いうえ、誤配送や配送遅延が頻発するなど、宅配業者への信頼度が低いことから、BOPISは消費者に歓迎された。また、米国は車社会であるため、商品の持ち帰りの手間を感じにくいと考えられる。企業にとっても、国土が広大で配送コストがかさみやすいため、その圧縮のためにBOPISを導入するインセンティブが働きやすい。

一方で、日本では、消費者の宅配業者への信頼度が高

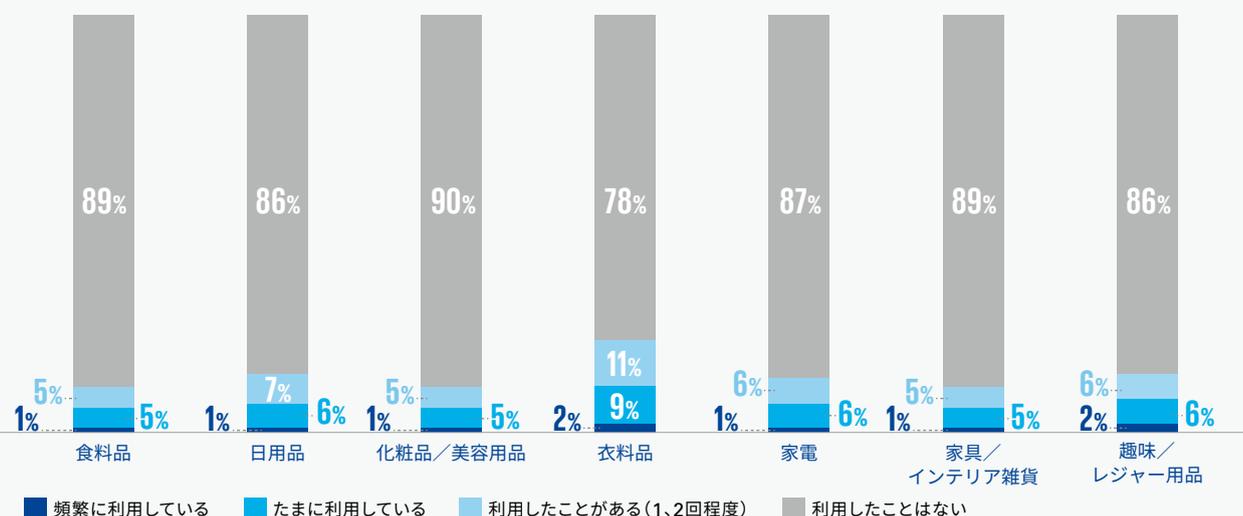
いうえに、商品の持ち帰りの手間を嫌う消費者が多く、米国でBOPISの浸透を促す鍵となった条件を満たしていない。これが日本の消費者のBOPISの利用動機の弱さの主な要因であると考えられる。

実際に、本調査結果でも、オンライン完結の購買との比較におけるメリットとして、「置き配の盗難・配達遅延・紛失のリスクの回避」の選択率が低い一方で、デメリットとして、「受け取りの手間」や「持ち帰りの手間」の選択率が高かった(図表11)。

ただし、衣料品のみ、利用経験が20%と、他商材と比べると相対的に高い結果であった。衣料品は、送料がかからないことに加え、実店舗での商品受け取り時に、その場での試着や、返品・交換が可能であることが、EC事業者に対する差別化ポイントとなることから、BOPISと相性のよい商材であるといえる。

さらに、衣料品については、消費者属性別で利用状況に差異がみられ、若年層(特に30代女性)で利用経験が高い結果であった(図表11)。本調査で、30代女性は、メリットとして「送料がかからない」、「すぐに商品を手に入れたい」、「受け取りタイミングの柔軟性」、「その場で返品交換ができる」を選択する率が全体平均よりも高く、オンライン完結の購買と比較したBOPISの利便性を、特に評価していることがわかった(図表12)。

図表10 BOPISの利用状況(商品種類別)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

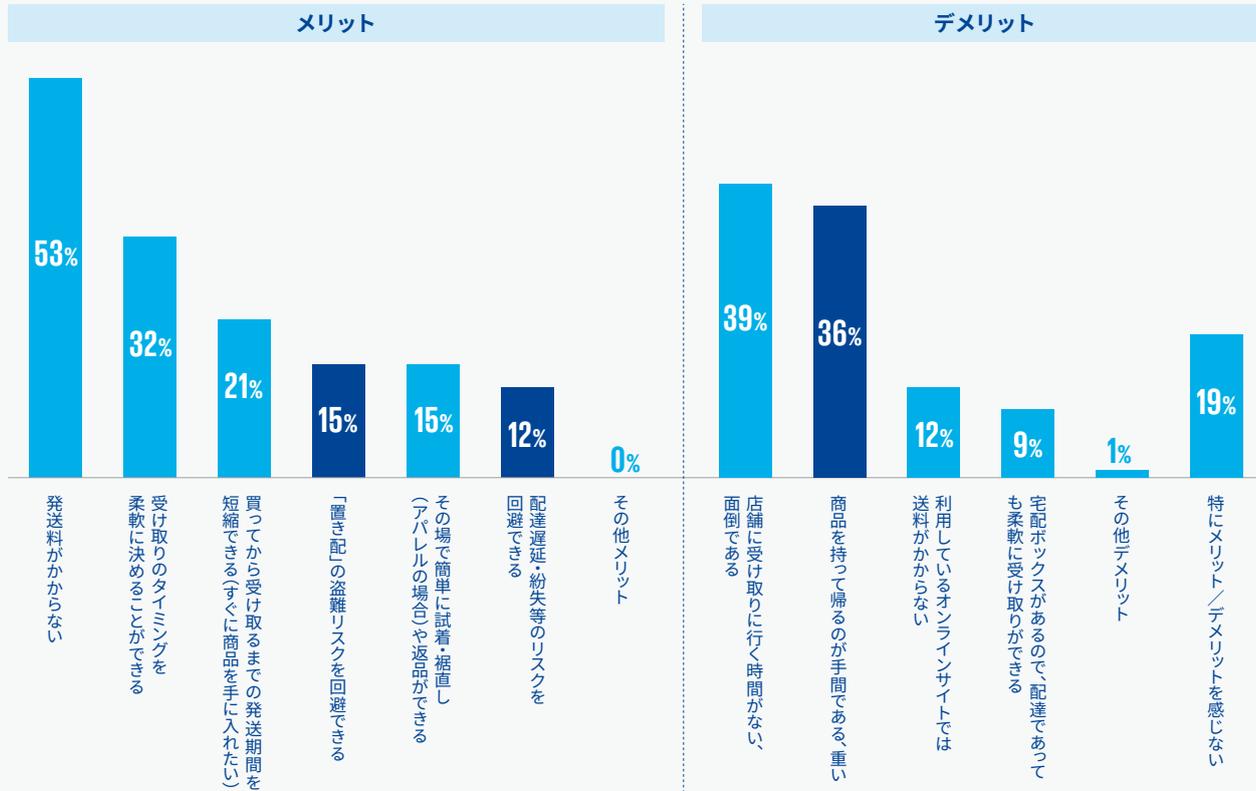
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

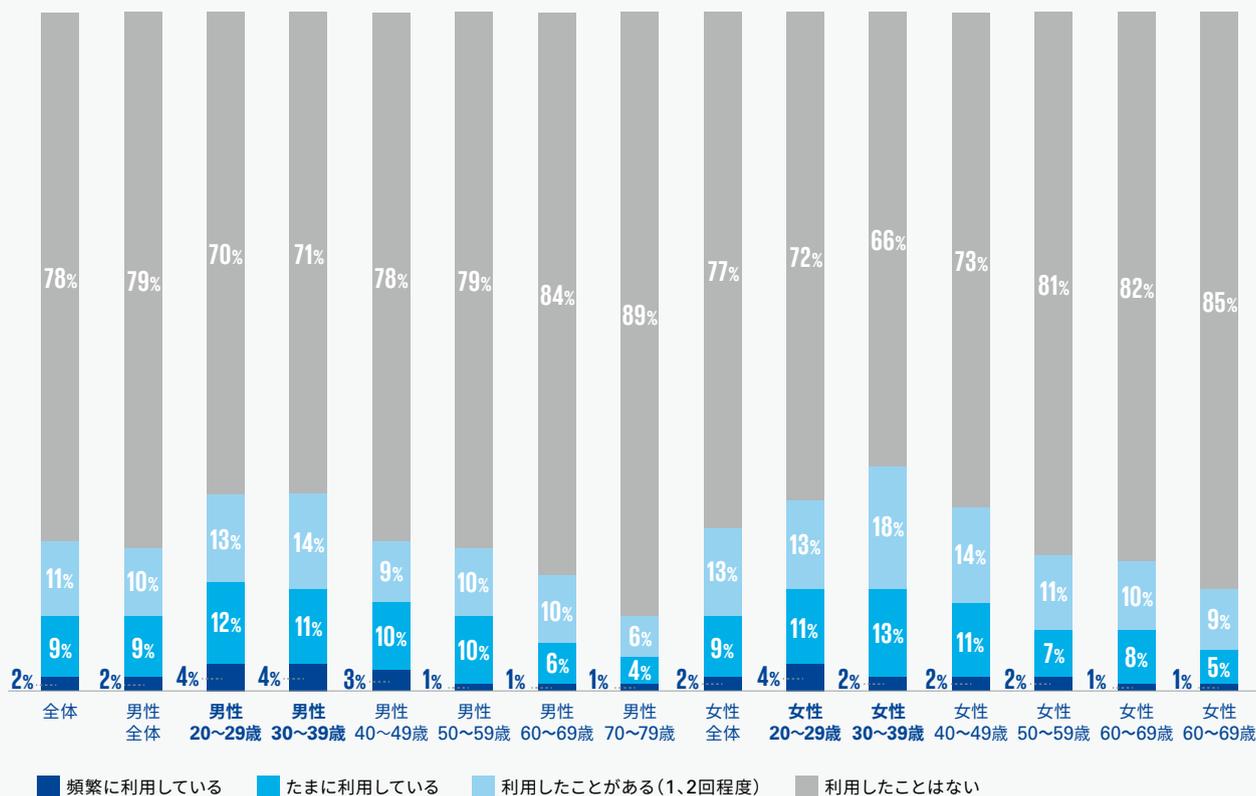
まとめ

図表11 オンラインでの購入と比較した場合の、BOPISを利用するメリット・デメリット (複数回答可)



出典: KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表12 BOPISの利用状況(衣料品)



出典: KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

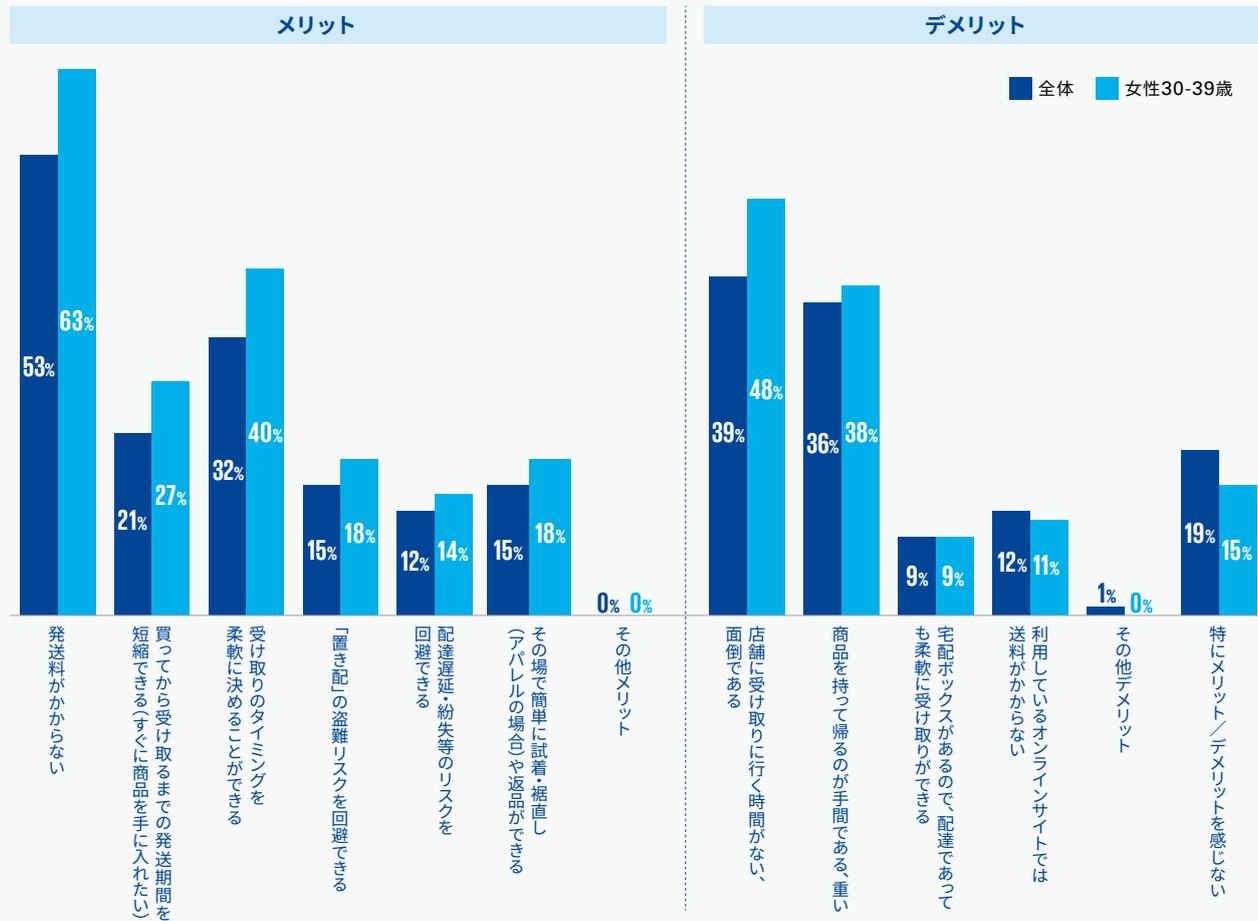
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

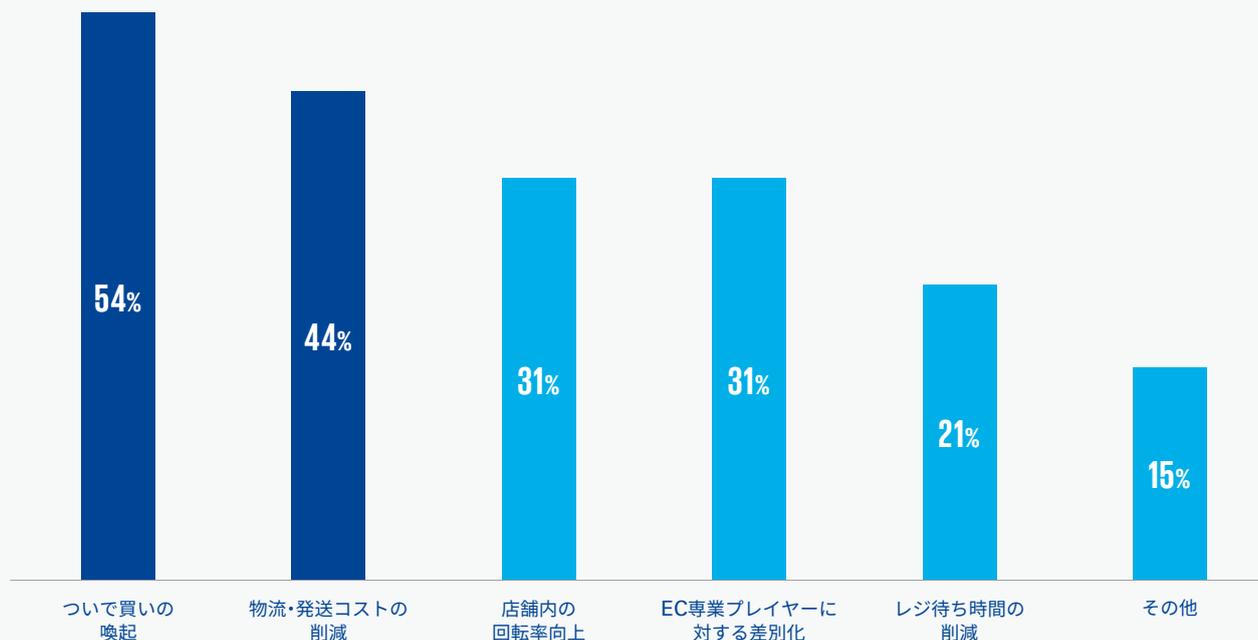
まとめ

図表13 オンラインでの購入と比較した場合の、BOPISを利用するメリット・デメリット(衣料品/複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表14 BOPISを導入・拡充する目的(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

(n=39)



難航するついで買い喚起と 物流コスト削減

企業がBOPISを導入する主な目的は、商品受け取り時のついで買いの喚起と、物流コストの削減の2点であり、本調査でも企業はBOPISの導入・拡充目的として、「ついで買いの喚起」を54%が、「物流・配送コストの削減」を44%が選択している(図表14)。

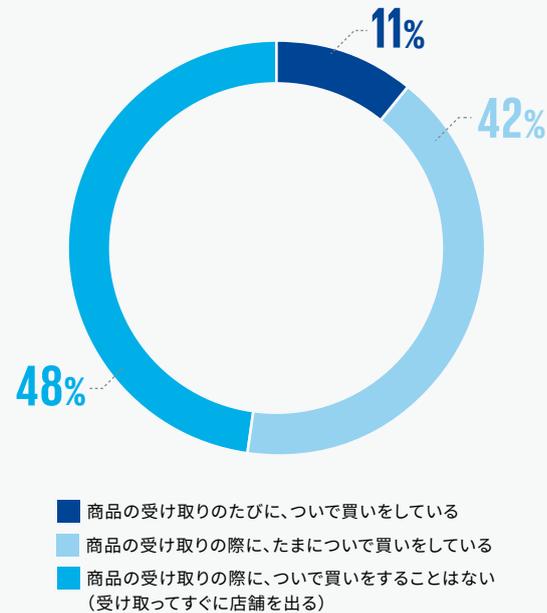
しかし、企業はいずれの目的についても達成に難航している。その要因について、調査結果を基に、それぞれ整理したい。

まず、ついで買いについて、BOPIS利用者は、実店舗で商品を探す手間の削減や滞在時間の短縮を評価しているため、ついで買いを喚起したい企業の思惑とは反し、企業が期待するほどBOPIS利用者によるついで買いは起こっていない。

実際、企業側が認識するBOPISの課題として、「BOPIS利用者数は一定数いるが、購買への寄与が小さい(ついで買いが少ない)」が最多で40%、次いで「BOPIS利用者自体が少ない」が36%挙げられた(図表15)。

また、消費者側の動向としても、「商品の受け取りのたびに、ついで買いをしている」は11%であった。BOPIS自体の利用割合がおよそ10%であるため、全消費者のなかで商品受け取りのたびについで買いを行う割合は、約1%にすぎない(図表16)。

図表16 BOPISを利用した際のついで買いの頻度



出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

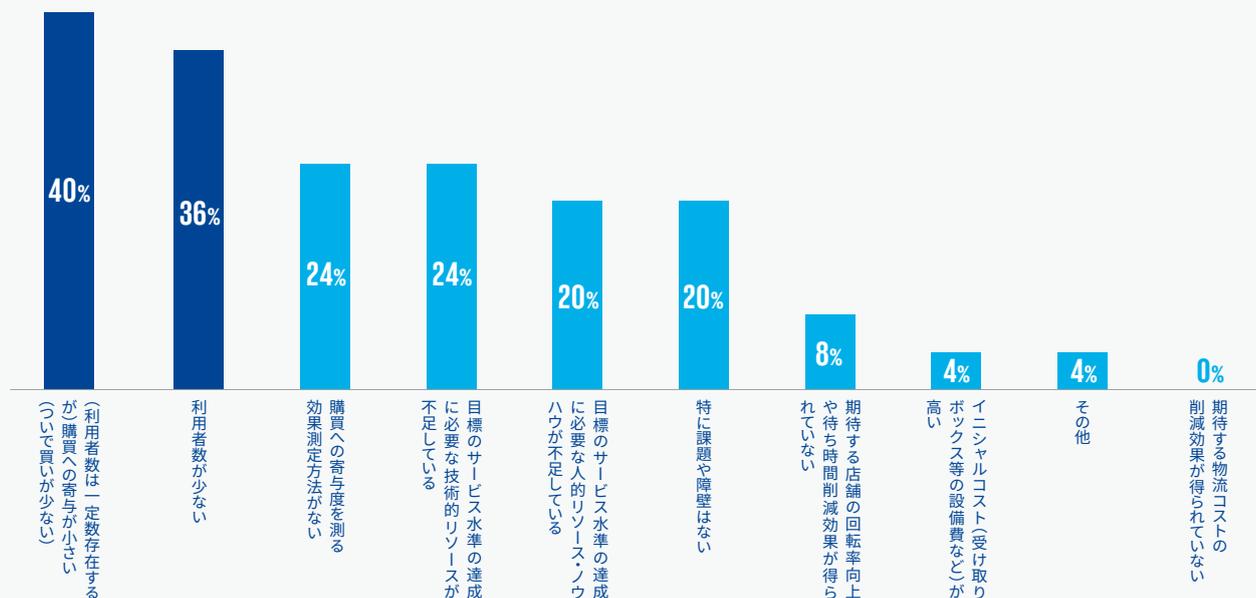
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表15 BOPISを導入・拡充するうえで、認識している課題・障壁(複数回答可)



出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

(n=25)



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

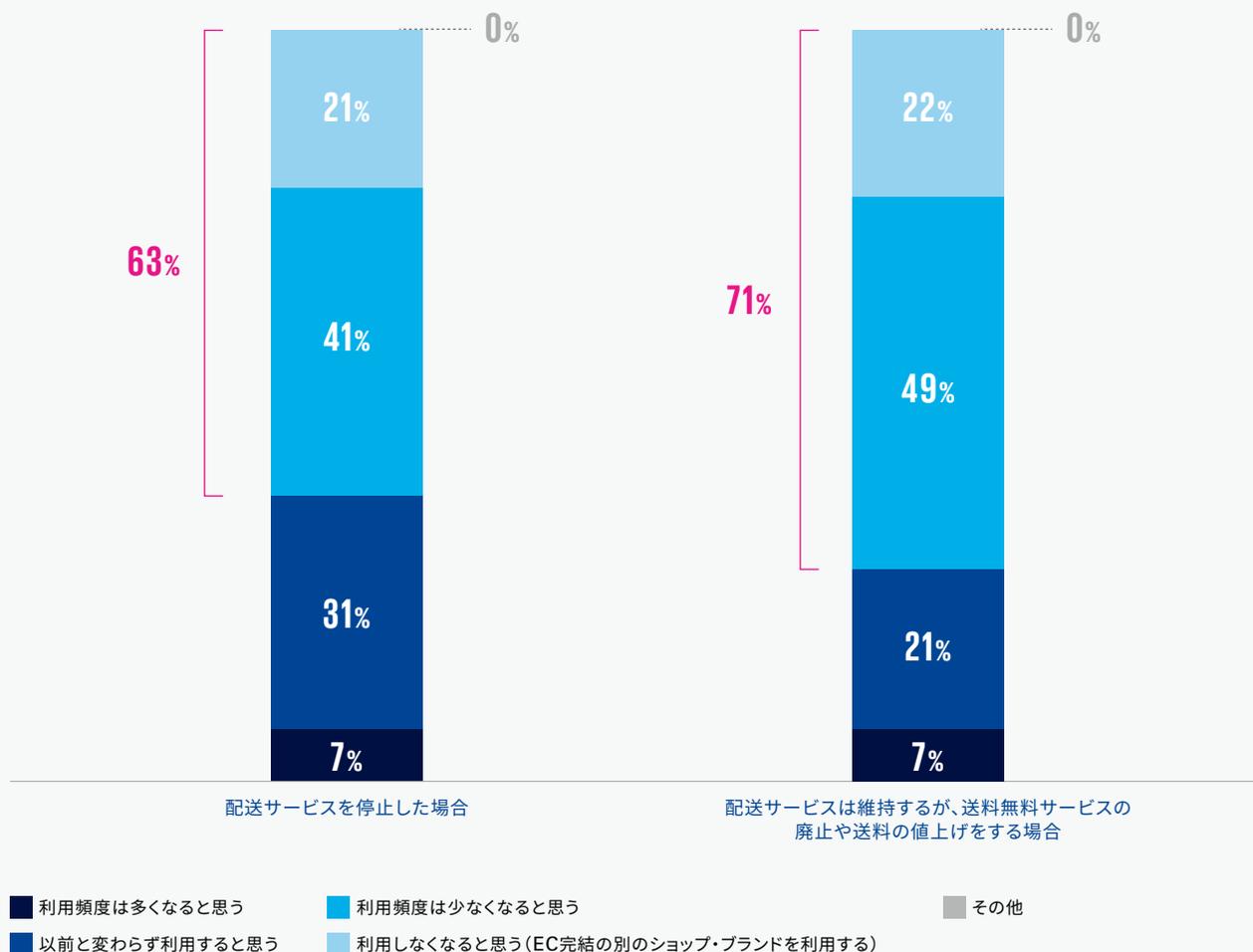
次に、物流コストの削減について、送料の値上げや送料
無料サービスの撤廃等、オンラインでの購入者を半ば強制的
にBOPISに誘導する施策を通じて、BOPISによる物流コ
スト削減効果を高めることに成功している事例も存在する。

だが、このようなBOPISへの誘導策は、以下説明する2つ
の成功要因を満たして初めて機能するものである。

国内におけるBOPISへの誘導策の成功要因は、①PB
商品割合が高いこと、②受け取り拠点となる店舗数が多い
ことの2点である。①について、魅力的なPB商品割合が高
いと、たとえ消費者が配送を望んだとしても、そのPB商品
への購入意向がある限り、BOPISを利用せざるを得ない
状況になるのである。この2点を満たして、BOPIS誘
導策を問題なく実施できるといえる企業数は限定的であ
り、それ以外の企業においては、BOPISへの誘導策は、配
送サービスを利用したい消費者のニーズを損ない、顧客離
反・売上減を招く可能性が高い。

実際に、消費者調査では、BOPIS誘導策(配送サービ
スの停止または送料無料サービスの廃止)が実施された場
合に、「利用頻度は少なくなると思う」または「利用しな
くなくなると思う」と答えた消費者が6〜7割に及んだ(図表17)。

図表17 ショップ・ブランドがBOPISへ誘導するような変更を行った場合の今後の利用頻度



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



今後のBOPIS導入の是非と ついで買いの促進策

米国と比して日本には、宅配業者への信頼度の高さから、現状のBOPIS利用経験は限定的で、今後も増加を見込みにくい。企業の導入目的であるついで買いの促進および物流コスト削減も、期待どおりの効果を得ることが困難な可能性が高い。

したがって、現時点では企業がBOPIS導入を積極的に進める理由は見受けられず、BOPIS未導入の企業は、特段の理由がない限り、導入を慎重に検討することが望ましい。また、物流の「2024年問題」⁵を念頭においてBOPIS導入を検討する向きもあるが、多くの消費者がBOPIS利用に対して前向きでないことを踏まえると、BOPIS導入のみでは大きな成果にはつながらない可能性が高い。

他商材と比して利用経験が高い衣料品については、今後も需要が伸長する可能性があるが、EC事業者が今後試着や返品対応サービスを充実させた場合には、他商材と同様に利用者数は増加しにくくなると考えられる。

また、すでにBOPISを導入した企業においては、どのように現状のBOPIS利用者のついで買い率を向上できるか考える必要がある。上述のBOPIS利用者のついで買い動向に関する本調査の結果における、「たまについで買いを行う」42%の利用者を、「いつもついで買いを行う」に転換させることが短期的な目標となる。

現状、ついで買い率が低水準である理由は、ついで買いを喚起する導線づくりが不十分で、企業がついで買いのニーズを生み出せていないという、オペレーション上の課題である場合が多い。

業界関係者によると、「期待する水準のついで買いが起こっていないが、これまではオンラインと実店舗の在庫データ・POSの連動や、実店舗スタッフのピックアップ作業に係るオペレーションの整理に終始してきた。そこから先のついで買いのための実店舗内への導線づくりまでできていない状態の小売店が多い」という。

このようなオペレーション上の課題を解決する施策はいくつか考えられる。まず、商品の受け取りカウンターや商品受け取り用ロッカーの周辺に商品を陳列することや、利用金額や頻度に応じてその場で使える割引クーポン配布や当日のお得情報の掲載などの施策が挙げられる。さらには、商品受け取り用ロッカーにディスプレイを搭載し、購買内容に合わせて関連商品を提案するといった顧客向けにパーソナライズされた施策も考えられる。

BOPIS導入済み企業においては、改めてBOPISが自

社の戦略や顧客のニーズと整合しているか見直すことを前提に、BOPIS導入のメリットを最大限享受できるよう、ついで買いの喚起策を能動的に講じることが重要となる。

⁵ 2024年4月よりトラック運転手の時間外労働の上限が年間960時間となることから、輸送能力の縮小が懸念されている。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



4 ネットスーパー・ネットコンビニ

収益化のための新規顧客獲得の重要性

積極投資が進む ネットスーパー・ネットコンビニ事業

コロナ禍を契機とする食品の宅配ニーズの高まりを背景とした、食品小売事業者各社の関連取組み加速やフードデリバリーサービスの台頭に伴い、ネットスーパー・ネットコンビニ事業（スーパー・コンビニ各社によるオンライン完結での商品販売）をとりまく競争環境は激しさを増している。

このようななかで、全国展開を行う大手スーパーを運営する企業は、従来の各実店舗で周辺顧客からの注文分を出荷する店舗出荷型から、より広域の顧客からの注文を受けて配送を行う大型倉庫施設による倉庫出荷型への転換を進めるべく、大きな費用を投じている（図表18）。

店舗出荷型の課題として、実店舗を運営しながらネットスーパー事業の商品ピッキングや梱包といったオペレーションを同時進行することが困難なため、作業に時間を要し、1店舗当たりの受注可能数に上限を設けざるを得ないことが挙

げられる。ほかにも、実店舗とネットの在庫状況がリアルタイムで連携できず、ネットスーパー側で欠品が生じやすいことも課題である。結果として、もともと粗利率が低い食品小売業において、商品ピッキング・梱包・配送にかかる販管費が追加的に生じるため、収益化に結びつきにくい。

倉庫出荷型は、この店舗出荷型の課題の解消が期待されるうえに、店舗出荷型を超える品揃えを実現することができる。さらに、大手スーパー各社は、庫内作業の自動化や在庫管理・注文システム導入に際して、ノウハウ・技術を有する国内外のIT関連プレイヤーと提携し、一層の作業効率化を目指している。

一方で、倉庫出荷型における最大の課題は、倉庫新設にかかる膨大な初期コストである。規模による差異はあるが、数百億～1千億円程度の設備建設費がかかるとみられ、その金額の大きさゆえ、倉庫の稼働率を高水準（8～9割以上が目安）に維持しなければ、収益化が達成できないと想定されている。

倉庫出荷型への移行を目指す企業は、事業の収益化を実現するために、早期に一定の顧客数を確保する必要がある。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表18 ネットスーパーの運営形態の類型

	概要	メリット	デメリット
店舗出荷型	<ul style="list-style-type: none"> 各スーパー実店舗から、近隣の消費者からの注文分を出荷する形態 商品在庫は店頭販売分とネット販売分で共有 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の実店舗を利用するため、初期コストが低い 	<ul style="list-style-type: none"> 商品ピッキング等の作業に時間を要し、受注可能数に上限がある 実店舗とネットの在庫状況の連動ができず、欠品が生じやすい



全国展開する大手スーパーを運営する企業は、
店舗出荷型のデメリット解消のため、倉庫出荷型への転換を進める

倉庫出荷型	<ul style="list-style-type: none"> 大型の倉庫施設から、広域な消費者からの注文分を出荷する形態 	<ul style="list-style-type: none"> 庫内作業の自動化や在庫管理システムの導入による受注可能数の向上 実店舗と在庫を共有しないため、欠品ロスが生まれにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 大型倉庫新設に膨大な初期コストがかかる（数百億～1千億円）
-------	---	---	---

出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



食品の配送時間に対する 消費者の期待水準の充足が鍵

このようにネットスーパー・ネットコンビニ事業では積極投資が進んでいるが、消費者の配送サービスへの要求水準、特に重要な配送時間と配送料金の要求水準に対して、企業はどの程度応えられているのだろうか。本調査の結果、例外的に要求水準が高い“食品の配送時間”を除き、おおむねすでに消費者の要求水準に応えられていることがわかった。

食品小売企業は、この食品への配達時間の要求水準を満たすべく、ネットスーパー・ネットコンビニの事業への積極投資を進めているといえる。

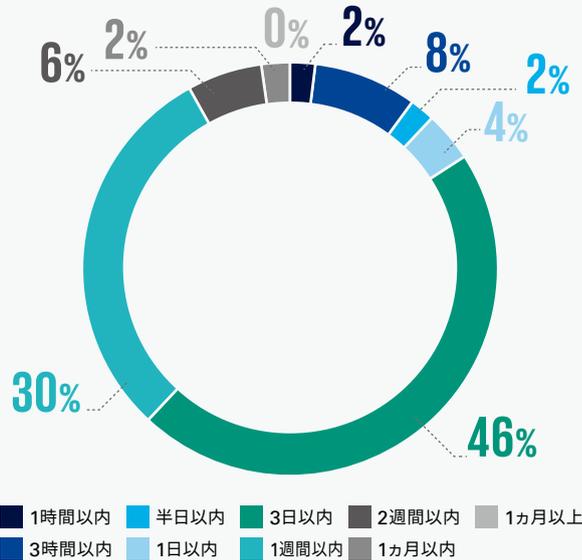
ここでは、まず配送時間、次に配送料金について、調査結果を基に消費者の要求水準と企業の達成水準の比較を行う。

配送時間については、食品以外では、3日以内ないし1週間以内が6~7割を占めるボリュームゾーンである。一方で、食品のなかでも生鮮・調理済み食品は、1日以内の配送を求める消費者が80% 近くおり、賞味/消費期限が短い商材特性上、要求水準が他商材よりもきわめて高い(図表19)。

企業側の対応状況は、現状の水準で3日以内ないし1週

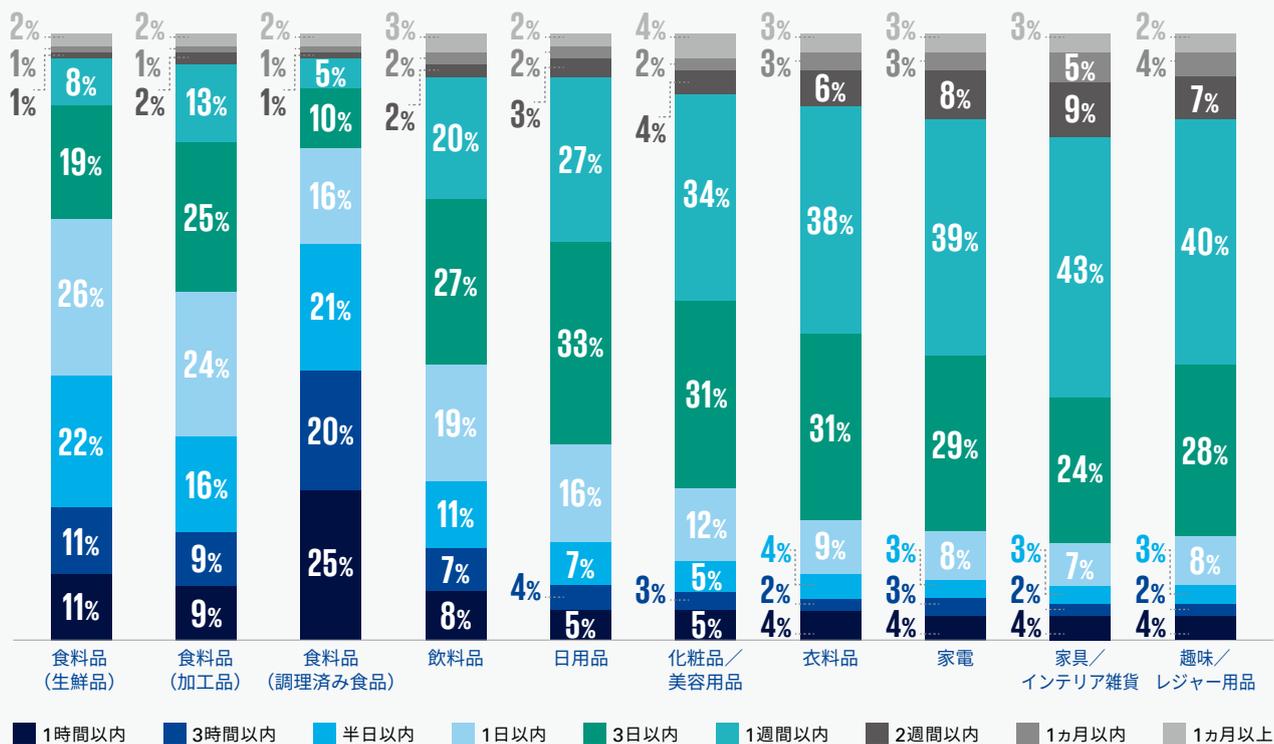
間以内の配送を実現している企業が多く、食品以外については消費者の配送時間の要求水準をすでに満たしているといえる(図表20)。

図表20 ECにおける現在の平均配達所要時間・日数



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表19 オンラインで購入した商品の到着まで、どの程度まで待つことができるか



※生鮮品:野菜・果物・肉・魚・乳製品など/加工品:調味料・缶詰・レトルト・冷凍食品・米・麺・パン・菓子など/調理済み食品:弁当・惣菜など

出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

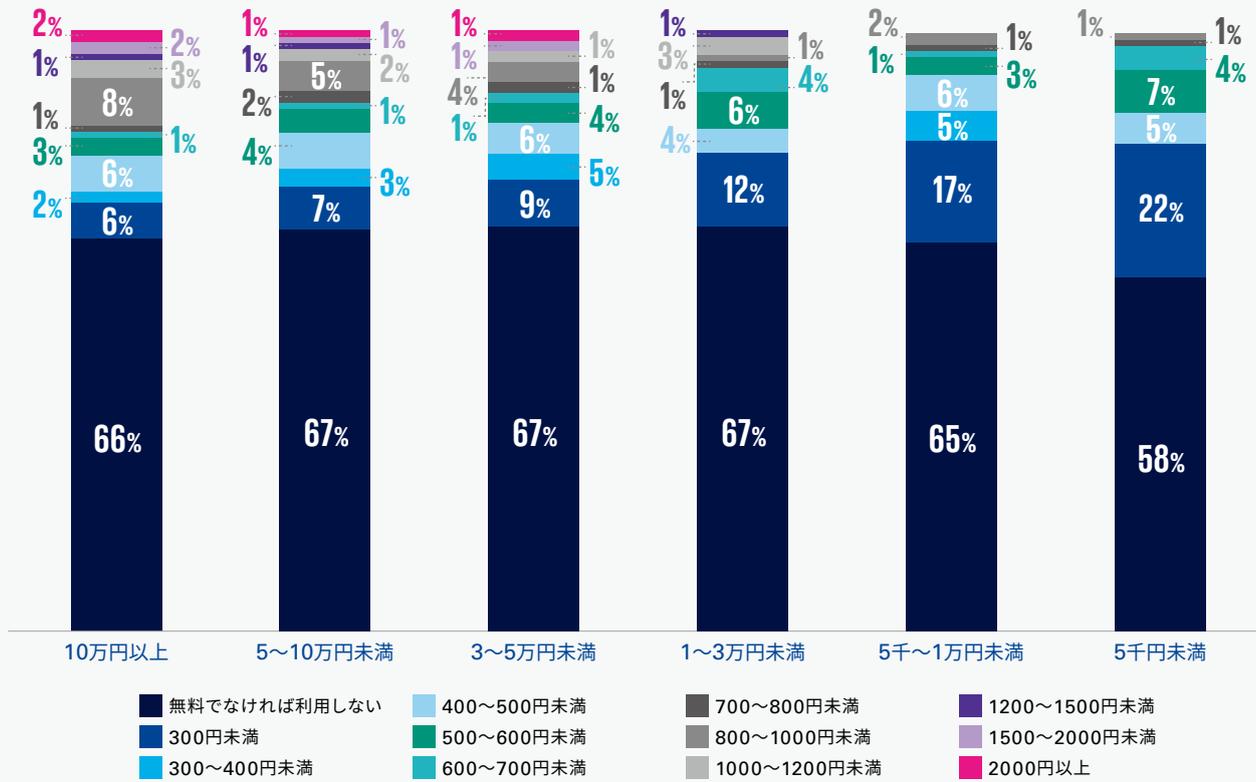
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

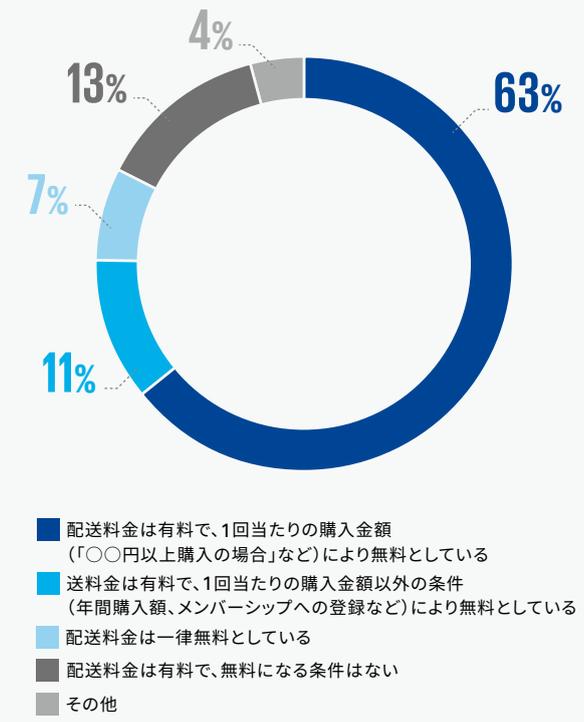
まとめ

図表21 オンラインで購入した商品の配送料金にいくらまで払うことができるか(1回当たり)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

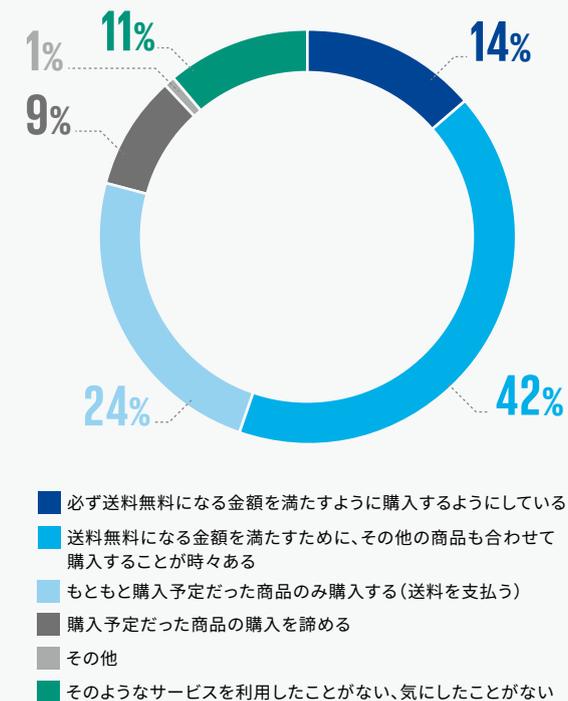
図表23 ECにおける配送料金の体系・設定状況 (複数回答可)



(n=56)

出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表23 一定額以上の購入で送料無料になるサービスで、購入したい商品の合計購入金額がその額に満たない場合の行動





イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

次に、配送料金に対する消費者意識については、購入金額が高いほど、送料への受容度は下がるが、約6~7割の消費者が「無料でなければ利用しない」としており、消費者は送料への抵抗感が大きい(図表21)。

一方、企業としては消費者の送料への抵抗感を認識しつつも、顧客へ送料を転嫁したいと考える。その解決策として、6割超の企業が一定金額以上の買い物をすると送料が無料になるサービスを提供している。「購入金額以外の条件で送料無料としている」と「購入金額によらず一律送料無料」を合わせると、約8割の企業が消費者の送料への抵抗感に対応している(図表22)。

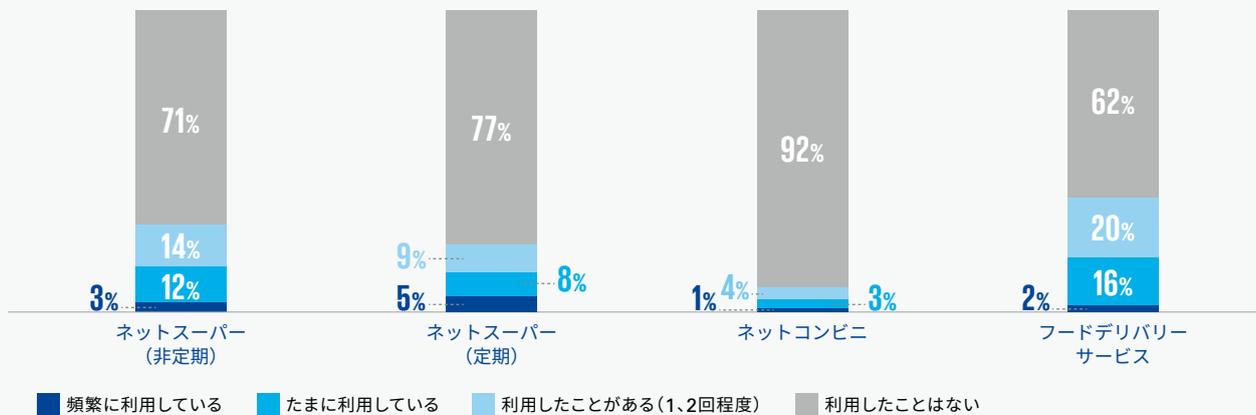
また、この購入金額に応じた送料無料サービスは、1回当たりの購入単価の向上・ついで買いのフックとしても機能することがある。本調査で、送料無料サービスを利用するためについで買いを行っていると答えた消費者は56%であり、購買への寄与度はますます高いといえる(図表23)。

需要喚起が求められる ネットスーパー・ネットコンビニ

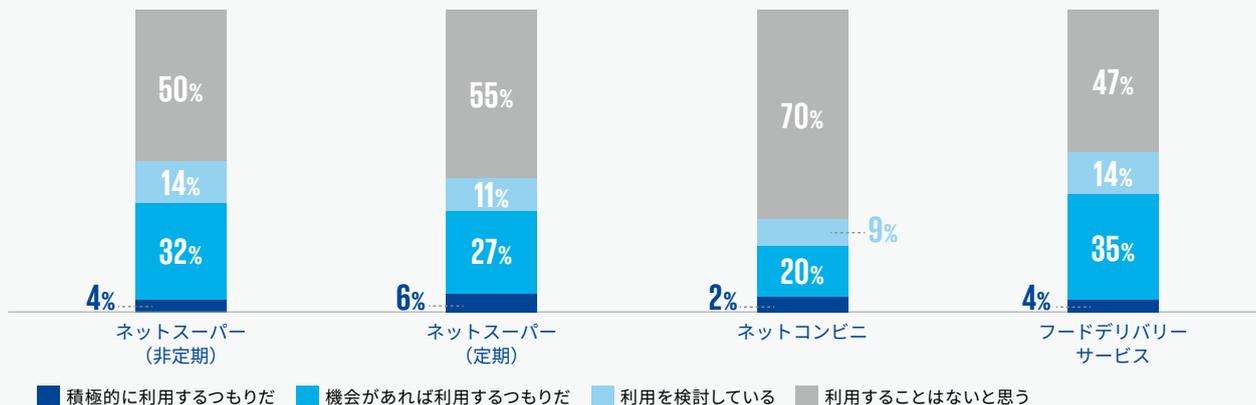
ネットスーパー・ネットコンビニ事業は、コロナ禍で需要が急増したが、今後は市場成長の鈍化が予想される。もともとスーパーやコンビニ実店舗へのアクセスが容易な日本においては、消費者のネットスーパー・ネットコンビニの利用ニーズ自体がそもそも限定的であることに加え、近年の市場成長の主なドライバーであったコロナ禍が収束しつつあるからである。

実際、コロナ禍という追い風をもってしても、現状の利用経験割合は限定的である。本調査の結果では、消費者の利用経験は、ネットスーパー(非定期)で29%、ネットコンビニで9%であった。また、利用意向は、ネットスーパー(非定期)で50%、ネットコンビニで31%であった。(図表24、25)

図表24 ネットスーパー・ネットコンビニ・フードデリバリーサービスの現状の利用状況



図表25 ネットスーパー・ネットコンビニ・フードデリバリーサービスの今後の利用意向



出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

利用しない理由は、「店舗が近くにある」が最多で50～60%、次いで「配送料金がかる」で40%程度であった。また、企業側においても、オンラインで購入した商品の配送サービスに関して企業が認識する課題として、「利用者数が少ない」が最多で54%であった。(図表26、27)

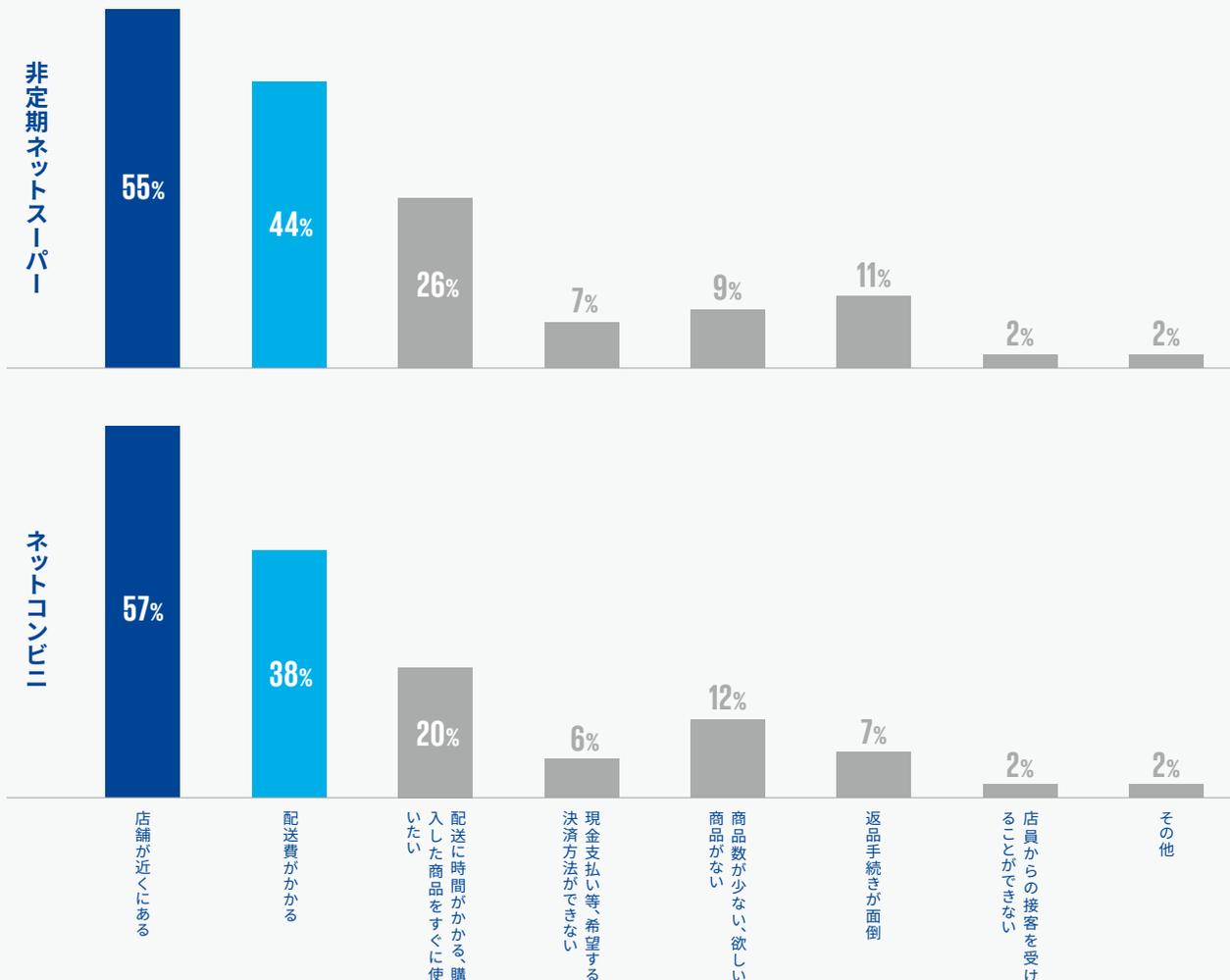
なお、生鮮食品については、鮮度・品質(味)の個体差があることから、実際に店舗で見たいという消費者が多いと考えられる。したがって、ネットスーパー・ネットコンビニでの購入を促すためには、その鮮度・品質の安定性も重要であるものと想定される。実際、先行する食品宅配サービスのなかには、安定して高品質の生鮮食品を提供可能であることが、消費者に支持されているケースもみられる。ネットスーパー・ネットコンビニ事業者においても、鮮度・品質の安定性の充足も求められる可能性がある。

なお、上述のようにネットスーパー・ネットコンビニとも

に利用経験・利用意向はいずれも限定的だが、特にネットコンビニは低水準となっている(図表24、25)。一般にコンビニへのニーズは利便性にあることを踏まえると違和感があるが、この背景には、商品入手までに要する時間が実店舗を利用する場合より長くなってしまったり、1回当たり購入量の少なから配送してもらえることによる付加価値が低いことなどから、実店舗を上回る利便性を実現できていないことがあるものと考えられる。

今後のネットスーパー・ネットコンビニの需要については、コロナ禍の落ち着いたきに伴い消費者の実店舗回帰が予想されることから、これまでのような拡大は見込みにくいという見解がみられる。ある業界関係者も、「消費者の一部はネットスーパーの利用が習慣化しつつあるが、今後は市場拡大のスピードは落ち着き、堅調に推移していくと思う」と述べている。

図表26 ネットスーパー・ネットコンビニを今後利用しない理由(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

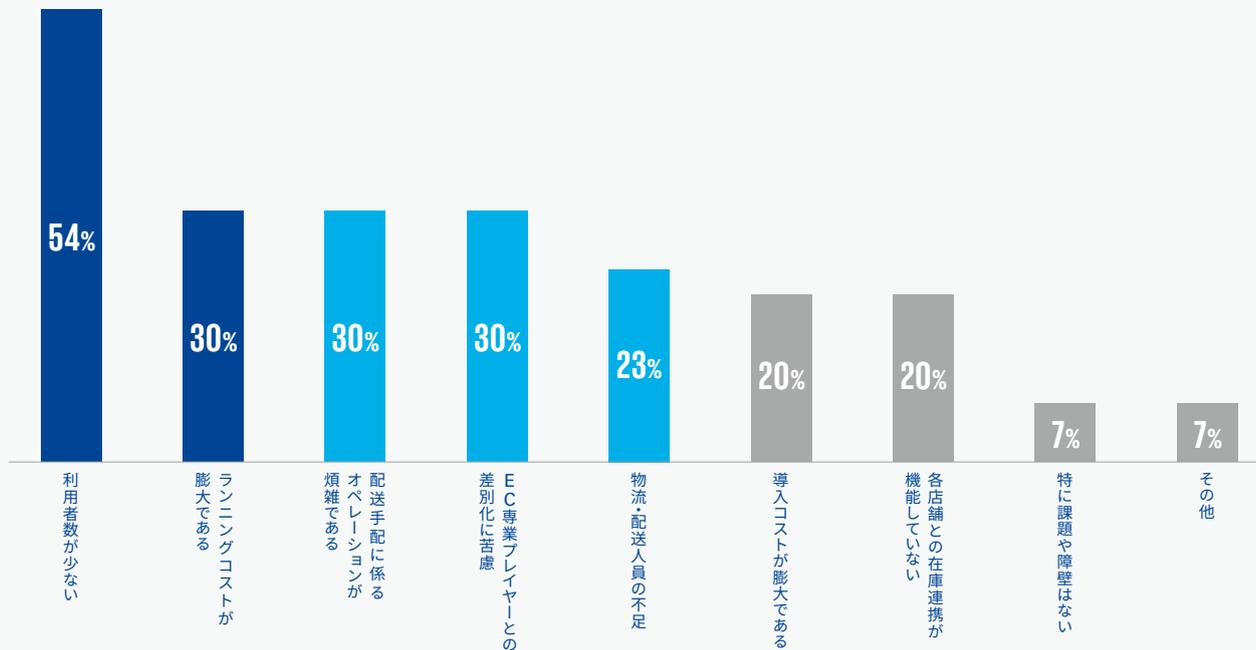
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表27 ECにおける配送の課題・障壁(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

(n=39)

このように、ネットスーパー・ネットコンビニに対する消費者の現状の利用経験・意向は限定的かつ、コロナ禍の収束に伴う市場成長の鈍化が見込まれている。したがって、ネットスーパー・ネットコンビニ事業の収益化には、事業者側からの能動的な需要喚起が必要である。特に莫大な初期コストの回収のため、事業規模の拡大が鍵となる倉庫出荷型への転換に取り組む企業では、需要喚起の必要性は重さを増す。

先の業界関係者は、「外出が困難な高齢層や、仕事からの帰宅後に“外出したくない、人と会いたくない」という女性など、コロナ禍と関係のないニーズも現れている」とも言及している。企業には、こうした最新の消費者動向・意識を把握しながら、コロナ禍に依拠しない新たな需要を見出すことが求められる。

ネットスーパーの収益性向上の成功要件

前述のように、ネットスーパー・ネットコンビニに係る市場全体の動向については、現状やや厳しい見立てが共有されている。このようななかで、特に倉庫出荷型への転換のために大規模投資を行っている大手スーパーが、ネットスーパー事業で収益化を達成するためには、まずは新規顧客を開拓し、事業規模を拡大することが何よりも重要になる。そのためには、ネットスーパーの利用見込みが高い顧客層を発見し、彼らに効果的にリーチする手段を検討することが必要である。

業界有識者によると、スーパーの主要顧客層は、40～60代の女性(主婦層)が多く、これまで多くのネットスーパー事業者は、実店舗の主要顧客層をネットスーパーに誘導する形で新たな利用者の獲得を目指してきた。結果として、現状の多くのネットスーパー事業者の主要顧客層は、実店舗の主要顧客層のなかでも、ITリテラシーが高く、オンラインでの買い物に慣れている30～40代の女性である。なかでも、共働きまたは子育てをしており、可処分時間が少ない主婦が多い。

一方で本調査では、若年層ほど、なかでも高所得であるほど、利用経験・意向ともに高く、配送時間に対する要求



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

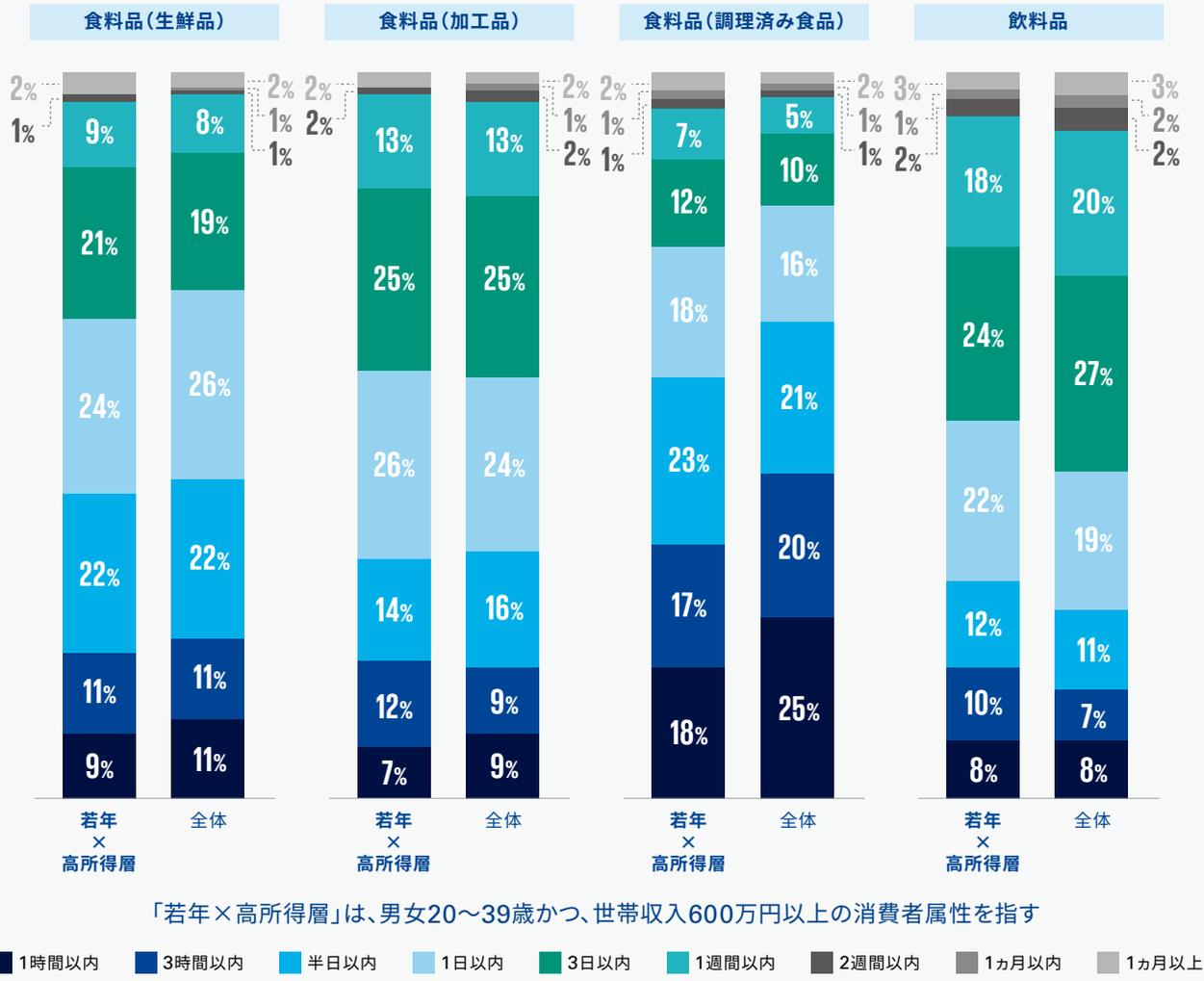
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表28 オンラインで購入した商品の到着まで、どの程度まで待つことができるか



「若年 × 高所得層」は、男女20~39歳かつ、世帯収入600万円以上の消費者属性を指す

■ 1時間以内 ■ 3時間以内 ■ 半日以内 ■ 1日以内 ■ 3日以内 ■ 1週間以内 ■ 2週間以内 ■ 1ヵ月以内 ■ 1ヵ月以上

※生鮮品:野菜・果物・肉・魚・乳製品など/加工品:調味料・缶詰・レトルト・冷凍食品・米・麺・パン・菓子など/調理済み食品:弁当・惣菜など

出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

水準は、他属性と比して高くないことが明らかになった(図表28)。そのため、若年層かつ高所得層の消費者が、ネットスーパー・ネットコンビニ事業のターゲット顧客層となると想定される。

若年層(20~30代) × 高所得層(世帯所得600万円以上)において、非定期ネットスーパーの利用経験があるのは46%、利用意向があるのは64%であった(定期ネットスーパー、ネットコンビニにおいても同様に、利用経験・利用意向ともに全体平均より高かった)(図表28、29、30)。

この顧客層は、ネットスーパー・ネットコンビニ事業者の多くがこれまでリーチできていなかった層であると考えられる。重要なのは、「自社実店舗からネットスーパーに送客する・併用してもらう」だけでなく、「オンラインでの買い物が多い消費者層に、他商材と同様に食品もネットショッピングしてもらう」という視点を持つことである。

大手ECモールが提供するネットスーパー向けのプラットフォームへの出店は、スーパーの主要顧客層と異なり、ECモールの会員というオンラインでの買い物が多い消費者層へのリーチを目指す好例である。この場合、プラットフォーム利用料を徴収されるが、すでに出店している企業は、その費用以上に、ECモール会員へのリーチによる新規顧客の獲得効果を重視しているのである。

より多くの顧客を確保し、事業規模を拡大するには、外部のEC事業者との提携等によって、オンラインでの買い物が多い自社チャネル外の消費者層にリーチし、彼らの購買動向について理解を深めることが重要である。そして、彼らのニーズに合わせ、需要喚起・利用促進のためのデジタルマーケティング施策にも本格的に取り組むことが求められる。

また、短期的にはすでに需要が顕在化している若年層がネットスーパー・ネットコンビニ事業者のターゲットとなるが、



中長期的なターゲットとして高齢層も見込みがある。

今後、高齢層のオンラインでの購買は増加することが見込まれる。図表31のとおり、ネットスーパー・ネットコンビニを含む国内食品宅配市場の成長余地はまだまだ大きい。その鍵は高齢者の開拓にあり、実際に開拓可能性も高いとみられる。EC化率の向上にはITやスマートフォンの普及や消費者側のリテラシーの高まりが必須である。今後高齢層となっていく世代は若い頃からデジタル機器を使用し

ており、現在もスマートフォンを使用する等、十分なITリテラシーを有するとともに、オンラインでの購買も活用している。したがって、彼らが年齢を重ね、高齢層の中心を占めるようになるにつれ、高齢層のオンラインでの購買率は上昇すると考えられる。こうした需要を取り込めるよう、若年層とは異なる、彼らにとっての使いやすさの理解・実現も並行して進めることが有用である。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

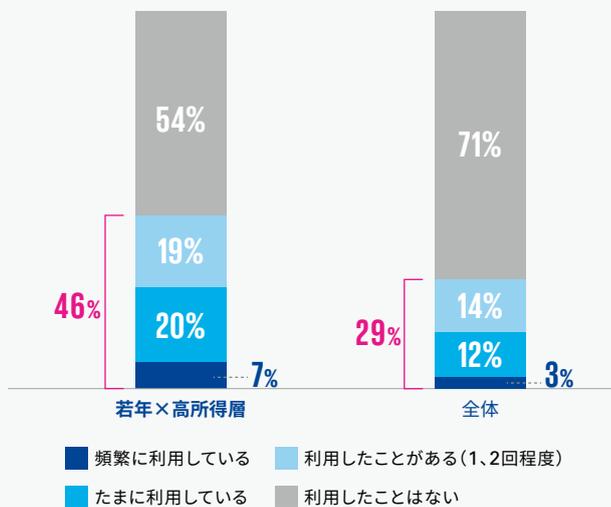
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

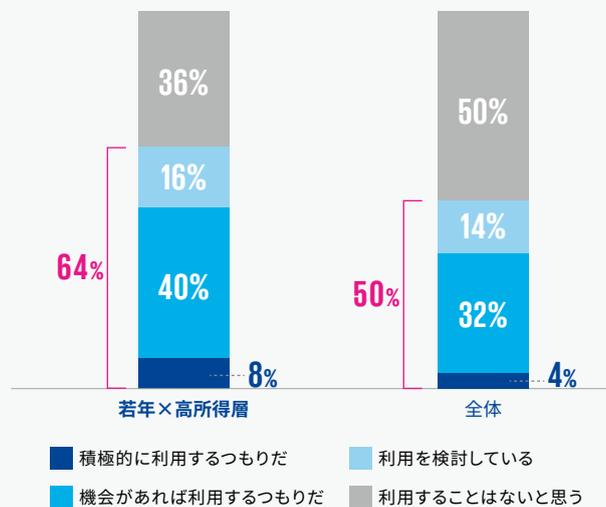
非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表29 非定期ネットスーパーの利用状況



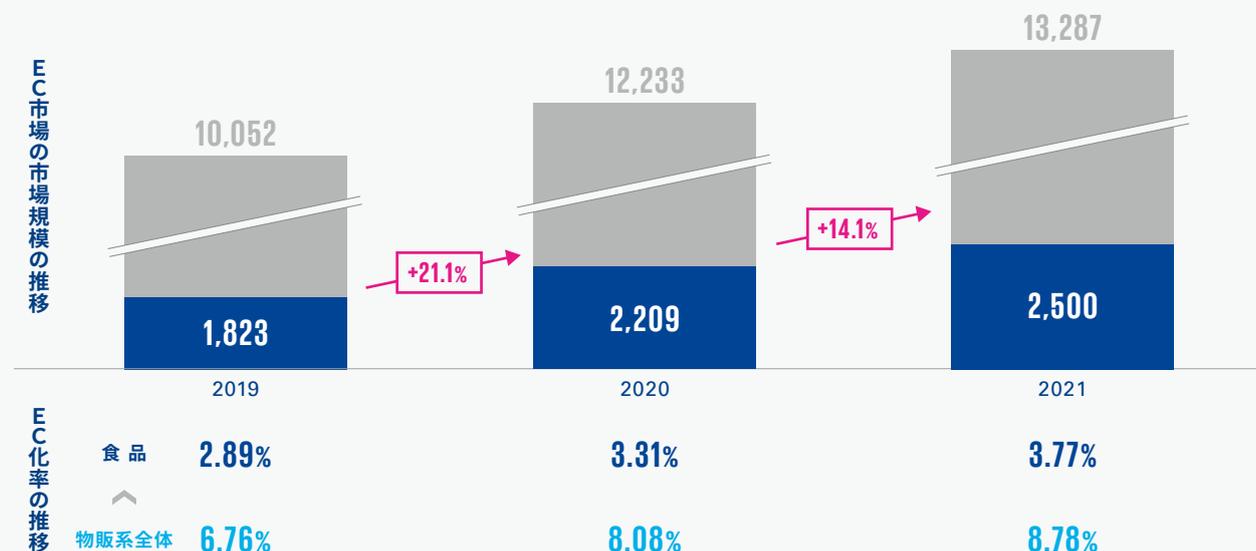
図表30 非定期ネットスーパーの今後の利用意向



「若年×高所得層」は、男女20～39歳かつ、世帯収入600万円以上の消費者属性を指す

出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表31 国内EC市場の市場規模およびEC化率の推移(単位: 10億円)



出典: 経済産業省「令和3年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220812005/20220812005-h.pdf>



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルミシング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

高齢層のオンラインでの購買全体の拡大は、食品宅配事業者のなかでも、特にネットコンビニ事業者が強みを活かしやすいと考えられる。なぜなら、高齢人口割合の高い郊外においては、競合クイックコマース⁶やフードデリバリーサービスが十分にカバーできていない一方、コンビニの実店舗はすでに全国にうまく展開しているため、郊外での需要が高まれば、その需要に即座に対応できるためである。

企業としては、自社顧客をはじめとした消費者属性別の購買行動の変化を捉え、適切なタイミングでネットスーパー・ネットコンビニの利用促進を行うことを期待したい。

新規顧客の開拓以外にも、ネットスーパー・ネットコンビニ事業の収益化に向けて取組みが求められる課題はいくつかある。①利用を促進する送料課金体系の採用、②(店舗出荷型を継続する場合)在庫管理・オペレーションの効率化、欠品ロスや受注上限の解消、③自社の商品ラインナップに合わせた配送網の構築の3点である。

⁶ オンライン上での注文から数十分以内に商品を配達するサービスを指す。即時配達サービスとも呼ばれる。

1 利用を促進する送料課金体系の採用

前述のとおり、消費者の多くは「送料は無料が当たり前」と考えており、多くの企業は一定購入額以上で送料無料でする制度によって、これにできてきた。ネットスーパー・ネットコンビニ事業においても同様に、一定程度配送コストを顧客に転嫁することは必須である。さらには、配送コストを転嫁しつつ、顧客の単価や利用頻度を向上する新たな課金体系についても検討するのが望ましい。

ネットスーパー・ネットコンビニ事業者のなかには、事業立ち上げ時に、利用者の裾野を広げるために、一律送料無料制度を試した事業者もいた。しかし、配送料が注文数に応じて変化する変動費である以上、いくら新規顧客数が増えても配送料を何らかの形で消費者に負担させない限り、黒字化が困難であることを認識し、一律送料無料制度を取りやめた。

実際に、すでに黒字化を実現している企業の多くは、一定購入額以上での送料無料で制度や、単純に送料を都度払いさせるなど、配送料の顧客への転嫁を行っている。

また、さらなる収益性の向上のために、企業には新たな課金体制によって、配送料の顧客への転嫁だけでなく、利用促進やオペレーションの効率化に活用することが求められている。例えば、有料会員制度を設け、会員は契

約期間内であれば何度利用しても送料無料ですることで、利用頻度の向上を促す事例である。ほかにも、日時・エリアに応じて異なる配送料を設定(注文が集中する土日は、配送料を高くするなど)し、注文量の標準化を実現している事例もある。

業界関係者は、「フードデリバリーサービスの浸透により、消費者はサブスクリプション型などさまざまな送料の料金体系に慣れつつあり、ネットスーパー・ネットコンビニ事業者にとっては追い風だ」と語る。企業は配送コストの転嫁を前提に、利用促進を促す課金体系を検討することが望ましい。

2 (店舗出荷型を継続する場合) 在庫管理・オペレーションの効率化、 欠品ロスや受注上限の解消

店舗出荷型ネットスーパーを継続する(倉庫出荷型と併用する)場合には、そのボトルネックとなる効率的な供給体制の構築が急務となると考えられる。前述のとおり、店舗出荷型の最大の課題は、1店舗当たりの受注可能数に上限があり、需要に対して十分な供給を行える体制を組めていないからである。

各社在庫管理やピッキング・梱包作業の効率化や、人員の適時適切な配置等、地道な工夫を講じているものの、黒字化を達成するほどに改善できている企業はわずかである。

ただ、この実店舗オペレーションの効率化は、テクノロジーの導入によってさらなる改善が期待できる領域でもある。

例えば、商品ピッキングを担当する従業員の端末に、注文が入るとピッキング位置や順番までもガイドしてくれるシステムを導入し、黒字化を達成した企業も存在する。ネットスーパー・ネットコンビニの在庫管理や実店舗オペレーションを効率化・改善するシステムのプロバイダーも台頭しつつある。

企業による従前からの地道な努力に、こうしたテクノロジーを加えることで、欠品ロスの低下や1店舗当たり受注可能数の上限値を向上し、黒字化を達成する企業が増えていく可能性がある。

また、ネットコンビニにおいても店舗出荷型で運用されているが、ネットスーパーと比べて、実店舗オペレーション上の課題の影響度(受注可能数の制約)は小さい。これは、ネットスーパーと比べて、店舗面積が小さく、取扱商品数が少ないためである。さらに、実店舗とネットの在庫状況のリアルタイムでの連携を実現し、欠品ロスを防止している企業も存在する。



3 自社の商品ラインナップに合わせた 配送網の構築

企業は、自社の商品ラインナップを踏まえて、消費者が求める配送時間を特定したうえで、これに基づいて配送拠点の設置や配送網の拡充・整備を行うことが重要となる。

この背景には、食品宅配市場は、定期宅配・(都度注文／非定期の) ネットスーパー・ネットコンビニ／クイックコマース・フードデリバリーと市場が細分化され、各セグメントで消費者の使い方やサービスへの要求内容・水準が異なっていることがある。配送についていえば、同じ食品でも、商品種類によって消費者が要求する配送時間が異なり、配送時間によってその拠点の配達可能エリアが決定する。

企業はこれに留意し、自社の商品種別(およびそれに伴って変わる消費者の配達時間の要求水準)によって、消費者のニーズを棲み分けする必要がある。例えば、2Lのミネラルウォーター等、定期的にまとめ買いで購入される傾向にある商品が売れやすい場合は、数週間～1か月に1度届けばよいため、ある拠点からの配達対象エリアを全国規模にしても問題ない。反対に、弁当類等、非計画的にスポットで購入され、購入直後に消費される傾向にある商品が売れやすい場合は、最大でも30分以内の配送を実現しなければ、消費者は実店舗に買いに行くことを優先する可能性が高い。30分以内の配送を実現するには、クイックコマースのように、配達可能エリアは1.5km以内まで限定される。

企業は、自社の展開エリア上の競合の出店状況や提供サービス内容も踏まえ、自社の商品ラインナップのなかでも特に売れる見込みのある商品種別を特定する必要がある。そして、その商品群に求められる配送時間を予想し、さらにその配送時間を満たすための配送拠点の配置や配送網の拡充・整備を行うことが求められる。

ネットスーパー・ネットコンビニ市場は、コロナ禍収束に伴い成長が鈍化しつつあるが、ネットスーパー・ネットコンビニに求められる利便性への消費者ニーズは確実に増えると考えられることから、市場は堅調に拡大するものと予想される。例えば現在でも、東京在住の子供が、地方在住の高齢の親にネットコンビニを利用して、食品の宅配を手配するといった事例もみられるという。今後、日本で高齢化が進むなか、ネットスーパー・ネットコンビニの利用者や利用方法はますます多様化することが見込まれ、事業者は多様化するニーズに対応できるサービスを提供することが期待される。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

5 パーソナライズされた販促

消費者データ取得の障壁と、購買に与える影響

パーソナライズされた販促は消費者に好感をもって受け止められていない

パーソナライズされた販促とは、個々の属性・趣味嗜好・行動特性等に合わせて、消費者ごとに最適な情報やサービスを提供する販促手法を指す。パーソナライズされた販促は、消費者には買い物の利便性向上というメリット、企業にはマーケティングの効率化というメリットがそれぞれ期待され、導入が進んでいる。

しかし、本調査を通じて、企業がリソースを割いて取り組んでいるパーソナライズされた販促が、消費者にそれほど便利だと実感されておらず、むしろ不快感を与えている可能性があることが判明した。

パーソナライズされた販促に対する消費者側の印象は、「従来の広告で十分だ」が最多の29%、「パーソナライズされた販促が表示されると嫌悪感がある」が22%で続く。「買い物が便利になる」は21%にとどまり、多くの消費者はパーソナライズされた販促にポジティブな印象を抱いていないといえる。

特に、高齢層においてパーソナライズされた販促はネガ

ティブに受け止められている。高齢層では、「従来の広告で十分だ」、「嫌悪感がある」の割合が全体平均よりも各9%、3%ほど高く、「買い物が便利になる」の割合が全体平均よりも低いという結果となった(図表32)。

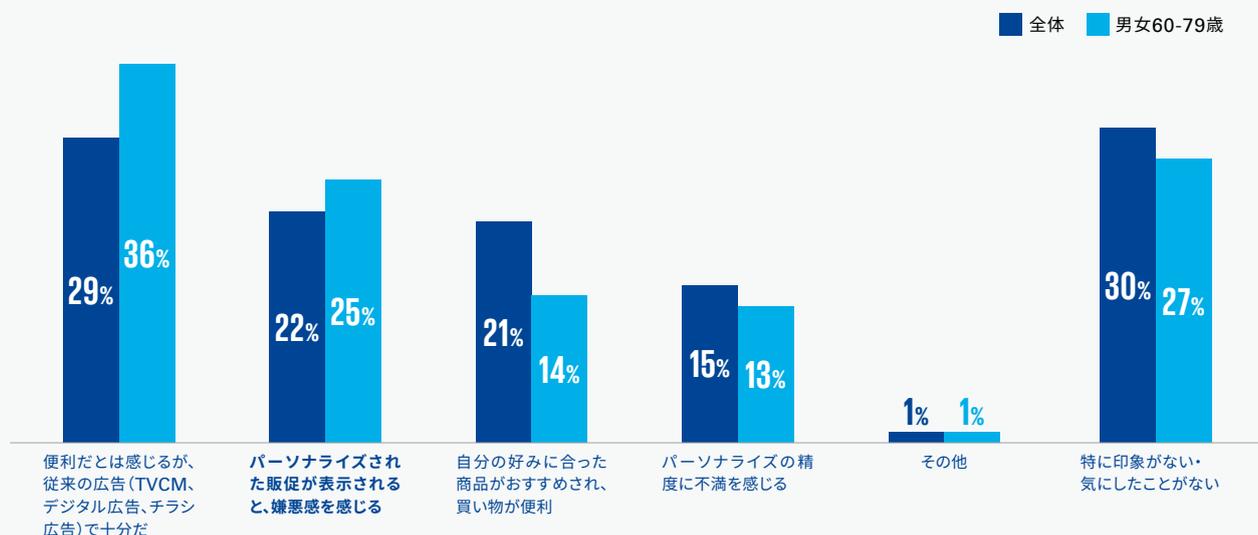
現状、なぜパーソナライズされた販促は、消費者、特に高齢層にネガティブに受け止められてしまっているのだろうか。直接的な原因としては、現状、パーソナライズの精度の改善が困難であり、消費者がメリットを実感しにくいことが挙げられる。

具体的には、①消費者データの取得が困難なこと、②収集したデータの分析・活用がリソースの不足により不十分であることから、高精度なターゲティングを行うことが困難になっている。

また、③企業が広告効果の測定を十分に実施できていないために、消費者動向・購買への影響(特に不快感・嫌悪感といったネガティブな影響)の把握や、適時適切な販促の改善が不十分なものとなっている可能性が高い。

結果として、実施した販促に対して、期待した効果が得られていない企業が多数存在していることが、販促活動における国内企業の大きな課題といえる。次に、上述の課題ごとに、その構造や背景について考えてみたい。

図表32 パーソナライズされた販促に対する印象(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



消費者は情報漏洩への警戒心から、個人情報の提供に抵抗を感じている

まず、①消費者データの取得が困難になっている点が課題として挙げられる。販促に限らず、自社の商品・サービスの新規開発・改善においても、消費者データを収集・活用し、広範かつ詳細に顧客を理解することは不可欠である。しかし、近年の消費者のプライバシー保護意識の高まりもあり、消費者は情報の提供に抵抗を感じている。

本調査でも、「個人情報の提供に抵抗がない」と答えた消費者は全体の8%にとどまった。また、抵抗を感じる要因は、「情報漏洩のリスク」が67%で最多と、提供した個

人情報を企業に厳格に保護してもらいたいという強い消費者意識が読み取れる。なお、前述のとおり個人情報の提供に特に強い抵抗感を有する高齢層は、「情報漏洩のリスク」に加えて、「提供した個人情報の使途がわからない」という回答も全体平均よりもやや多い結果となった(図表34)。

また、データ提供に対する消費者の抵抗感の大きさは、提供するデータ種別によっても異なる。

特に、位置情報/行動履歴・ウェブサイトのアクセス履歴・生体情報といった、精緻なターゲティングに必要なデータについては、消費者側はおよそ半数近くが「提供したことがない」と回答し、企業側も9割以上が「十分に取得できていない」と回答した(図表35、36)。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

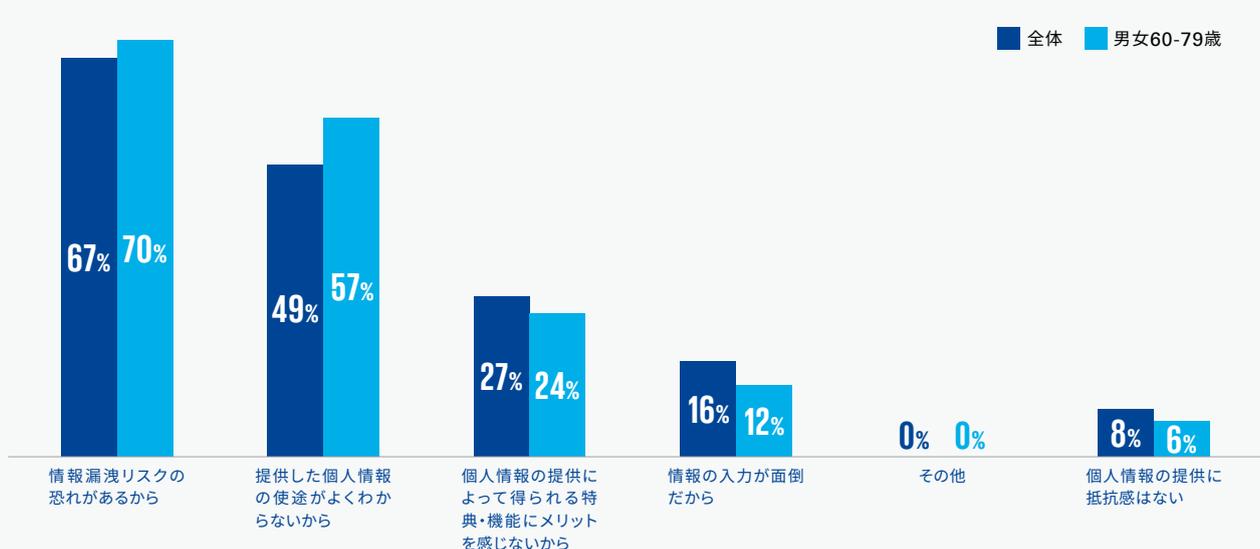
まとめ

図表33 消費者データ取得から広告の効果測定までの企業が抱える課題

	データの取得	データの分析・活用	(パーソナライズされた) 広告の実施	広告の効果測定
対象となるデータ種別	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の属性データ (性別年齢、職業、収入 等) 消費者の行動データ (ウェブサイトのアクセス履歴、商品購入履歴 等) 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 広告のパフォーマンス (広告に対する印象、購買への影響/購入率 等)
企業の課題	<ul style="list-style-type: none"> 消費者のプライバシー意識の高まりにより、情報の提供に抵抗感を感じている ターゲティングに十分な量のデータが集まらない 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析・活用に必要な組織体制、全体戦略が確立していない ツールの導入コストや人的リソースを確保できない 	<ul style="list-style-type: none"> 高精度なターゲティングができない 高齢層等の一部の消費者に、不快感・嫌悪感を与えている 	<ul style="list-style-type: none"> 購買への影響等の広告のパフォーマンスを把握し切れていない 適時適切な広告の改善に活かしていない

出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表34 個人情報の提供に抵抗感を感じる理由(複数回答可)



出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

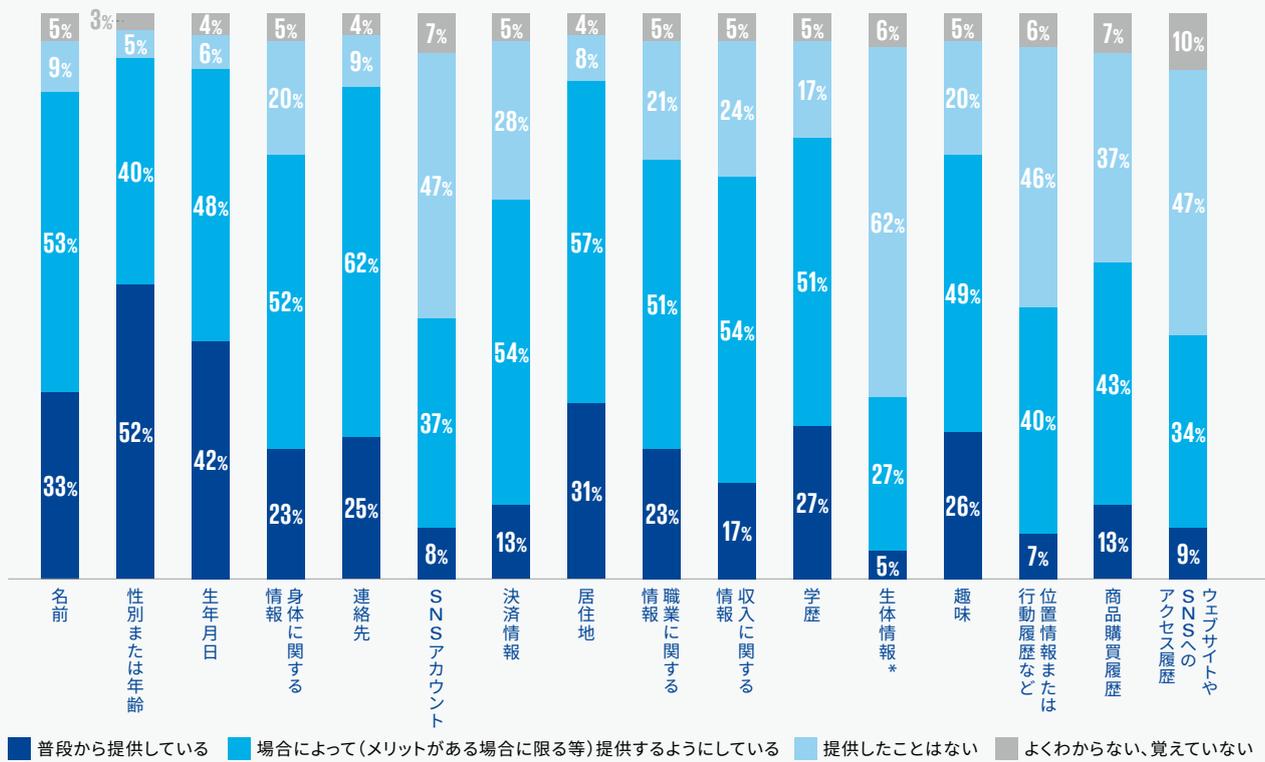
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

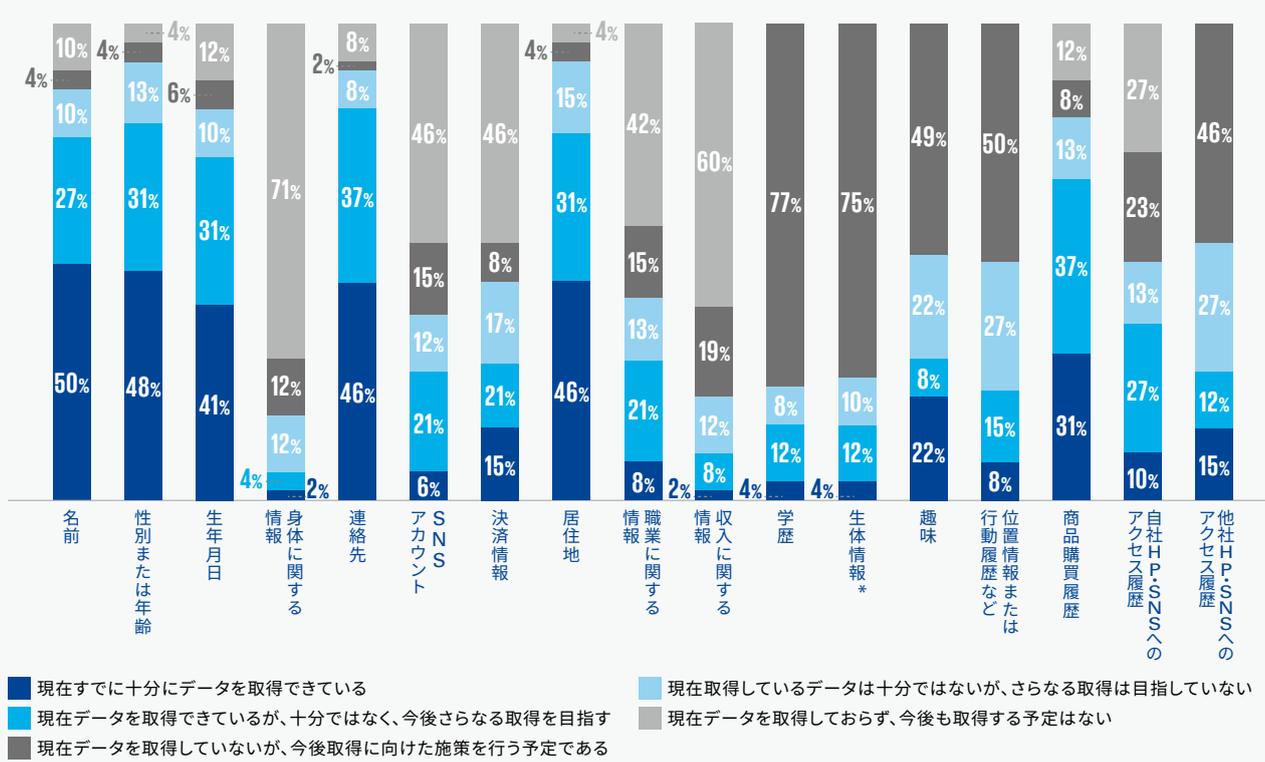
まとめ

図表35 消費者が商品の購入・サービスの利用・会員制度への登録の際に求められる、各個人情報提供状況



*生体情報は、顔画像や指紋などを指す
出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表36 企業が商品の購入・サービスの利用・会員制度への登録の際に求める、各個人情報の取得状況



*生体情報は、顔画像や指紋などを指す (n=52)
出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



活用しきれていないデータ

次に、②収集したデータの分析・活用と、③広告効果の測定を十分に実施できておらず、消費者動向・購買への影響の把握や、適時適切な販促の改善ができていない点が課題として指摘できる。

本調査では、企業の消費者データの取得・活用に関して認識する課題として、上述の「(会員数が集まらず)データが十分に取得できていない」のほかに、「データの取得から活用までの全体戦略・施策があいまい」であることや、「集計や分析を行う人材の不足により、データを活用しきれていない」が4割以上選択された(図表37)。

近年、オンライン上での広告において、広告効果を測定する企業向けのツールが数多く提供されており、従前よりも広告の運用改善の選択肢は拡大している。しかしながら、調査結果からは、企業はそもそも前提として必要となる、データ分析・活用に必要な全体戦略や組織体制が確立していないことや、効果測定ツールの導入コストや人的リソースを確保できないといった背景から、データ分析・活用フェーズにおいても十分に実施できている企業は少ないという現状が読み取れる。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

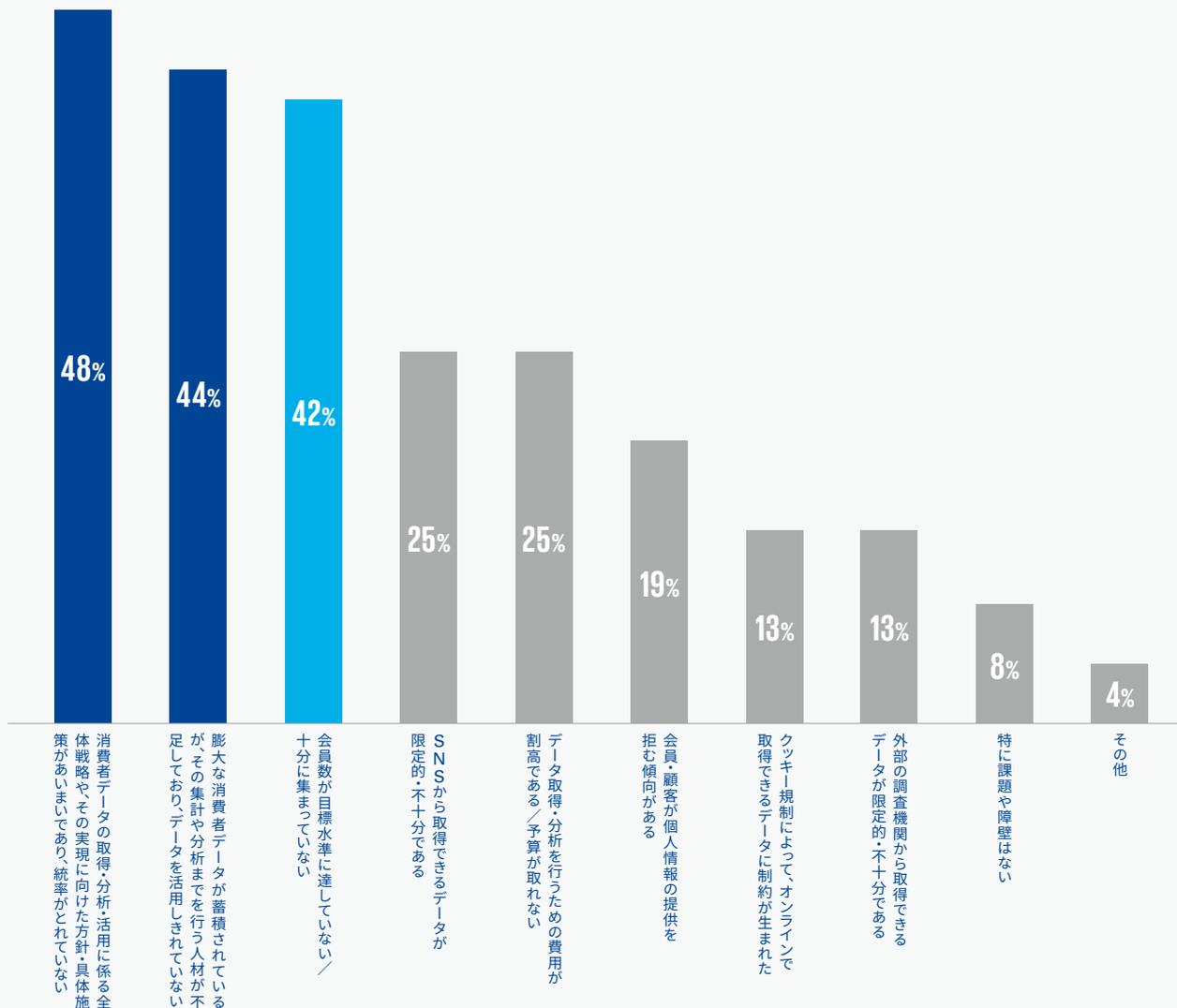
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表37 個人情報・行動データの取得に関して、認識している課題・障壁(複数回答可)



(n=52)

出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



必要なデータの取得には、 取得データ種別の選定と消費者の 納得感醸成への働きかけが有効

消費者のデータ提供への抵抗感を背景に、企業が高精度なパーソナライズされた販促を実施するために十分な量のデータを収集できていないことがわかった。では、どのようにこの消費者の抵抗感を拭い、必要な消費者データを取得することができるだろうか。ここでは、①取得を目指す消費者データ種別の取捨選択、および②消費者のデータ提供への納得感の醸成という2つの方向性から検討する。

まず、①取得を目指すデータ種別の取捨選択によって、消費者のデータ提供に対する抵抗感を軽減することができる。取捨選択にあたっては、用途を事前に具体化したうえで、逆算して必要最低限のデータ種別を選定することが有効である。例えば、広告に用いる際には、CVRの最大化という目標を踏まえ、過去の広告運用の分析結果や外部の知見を活用し、効率的な広告運用に最低限必要なデータ種別を絞り込んでいくといったプロセスを経ることになる。

加えて、分析・加工しやすい定量データであることも望ましい。例えば、SNSアカウント情報を取得し、消費者の投稿内容を取得する動きがある。しかし、こうしたデータは定性要素が強く、消費者動向の分析に用いることは難しいため、取得しても活用できずじまいとなってしまう企業が散見される。

次に、②消費者の側にデータ提供への納得感を醸成することも有効となる。これには、単なるクーポンなど割引の提供を通じた経済的メリットの提供に加え、消費者がデータ提供を通じて得られるメリットが明確となる状況を活用することを意味する。最もわかりやすいのは、オンラインでの商品購入時である。配送先としての氏名や住所等の入力については、消費者は当然必要と感じ、能動的に行う傾向がある。そのため、オンライン上での購買導線をスムーズにし、購買自体を促進することで、より多くの消費者からデータ提供を受けることができる。

加えて、商品レコメンド機能の精度向上も有効である。現状、適切なレコメンドが行われるケースは必ずしも多いとはいえず、多くの消費者は利便性を感じていない。しかし、消費者が利便性を感じるだけの精度に達すれば、より多くの消費者が能動的にデータ提供を行うようになると考えられる。

ある国内小売業者では、前述のように、オンライン上での購買を起点として、消費者から抵抗感なく、かつ自社に必要なデータの取得に成功している。

この企業は、自社アプリのリリリースに際して、店頭においてスムーズにダウンロードさせることを優先し、個人情報の登録前からポイント加算などのサービスを利用できる設計とした。これによって、アプリのユーザー数を増やすとともに、アプリの使い勝手改善を通じてアプリ上での商品検索や購入を促進し、消費者理解に必要な性年齢や居住地といった個人情報を、ストレスなく消費者に提供させる仕組みを作っている。

そのほかにも、商品自体へのテクノロジーの搭載・活用によって、消費者にデータ提供のメリットを実感してもらいながら、企業がデータを取得できるようになった事例がある。例えば、スマートホームシステムやAI機能を搭載した家電商品は、商品の使用状況やライフスタイルに関するデータを蓄積・学習することで、消費者の利便性が高まるため、データ提供の必要性を実感しやすい。これにより、家電メーカーは提供されたデータを収集・分析し、消耗品の交換や商品自体の買い替えを適切なタイミングで提案したり、新商品の開発に活用したりできる。

パーソナライズされた販促については、実施前のデータ取得だけでなく、実施後においても、その効果を絶えず改善する体制が求められる。具体的には、クリック率・購買率等の事前に設定したKPI⁷に対して、その進捗・達成状況のモニタリングと販促内容の改善を素早く繰り返し、費用対効果の最大化を目指す体制を整備することが推奨される。販促の改善方法としては、配信ターゲットの変更（不快に感じているユーザー層は配信対象から外す、ターゲティングの粒度を調整するなど）や、広告物の内容（静止画か動画か、メッセージ違いなどで広告効果を比較するABテストを実施するなど）といった、多岐にわたる調整を行ってようやく、期待する購買への寄与が得られるのである。

⁷ Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標とも呼ばれ、業務のパフォーマンスを計測するために置かれる指標を指す。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

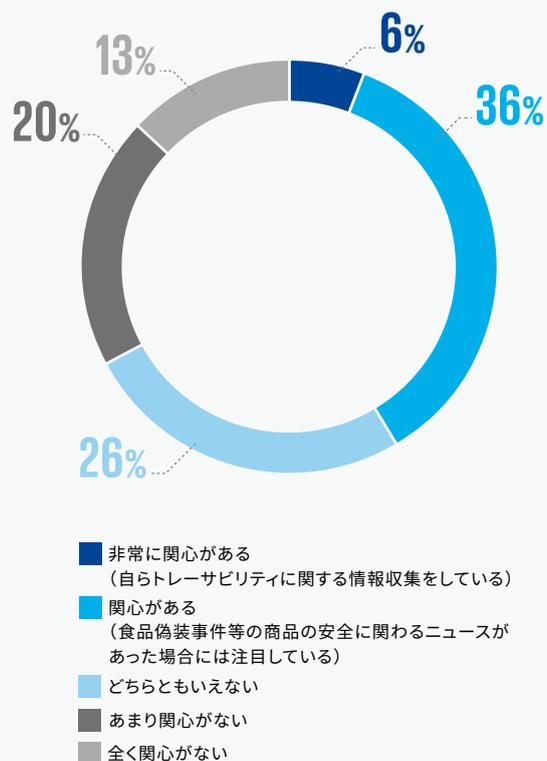
6 トレーサビリティ

開示状況が購買に与える影響

価格転嫁が難しい トレーサビリティに関する取組み

トレーサビリティとは、①「製品がいつ、どこで、だれによって作られたのか」および②「その過程で責任ある企業行動がとられていること」が、原材料の調達から生産・製造、消費に至るまでサプライチェーン全体にわたって追跡可能であることを指す。①は生産や流通の履歴を正確に記録・管理・開示するシステム・施策によって、②は各社や第三者機関による人権尊重、環境負荷、労働環境等の分野別調査によって担保される。

図表38 トレーサビリティへの関心度



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

トレーサビリティは、不具合発生時の対応円滑化や、製品の安全性・倫理性を証明できることなどの利点があり、欧米圏ではすでに高い社会的要請が存在する。ニールセンIQ社の調査によると、欧米圏の8カ国において、いずれも半数超がサプライチェーンの透明性が確保された商品への価格プレミアムを支払う意向があると回答するなど、消費者にもトレーサビリティへの強いニーズがある⁸。

だが、日本の消費者の関心はこうした水準には達していない。本調査では、トレーサビリティに関心のある層は42%であり、過去の食品偽装事件や新疆ウイグル問題といった時事問題を契機として、消費者の関心が高まりつつあるように見える⁹(図表38)。

しかし、食品偽装事件といった特別な出来事がなくても、普段からトレーサビリティに関する情報を自ら収集するような積極的関心層は、6%にすぎない。実際、関心層に限ってみても、トレーサビリティに関する企業の情報開示状況の考慮は、価格・味・ブランドといった一般的な購買決定要因の充足を前提条件としており、単体では重要視されていないようである。本調査では、「トレーサビリティに関する情報が開示されている商品の方が、その他の商品よりも高くても必ず購入する」は、全体の6%に止まる。また、「トレーサビリティに関する情報が開示されている商品と、その他の商品で価格が変わらない場合には購入する」が37%、「トレーサビリティに関する情報が開示されている商品の方がその他の商品より高い場合、条件付きで購入する(味や鮮度が勝っている場合、好きなブランド・メーカーである場合など)」が36%で、ボリュームゾーンを占める(図表39)。

⁸ NielsenIQ “Global Health & Wellness Study of 17 markets, September 2021”より。ただし、当該調査の対象国はグローバル17カ国だが、オーストラリア、カナダ、フランス、イタリア、ポーランド、スペイン、イギリス、米国の欧米圏8カ国の結果を抜粋。

⁹ 消費者がある商品に対して、他の商品よりも余分に支払ってもよいと考えている価格の部分指す。



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

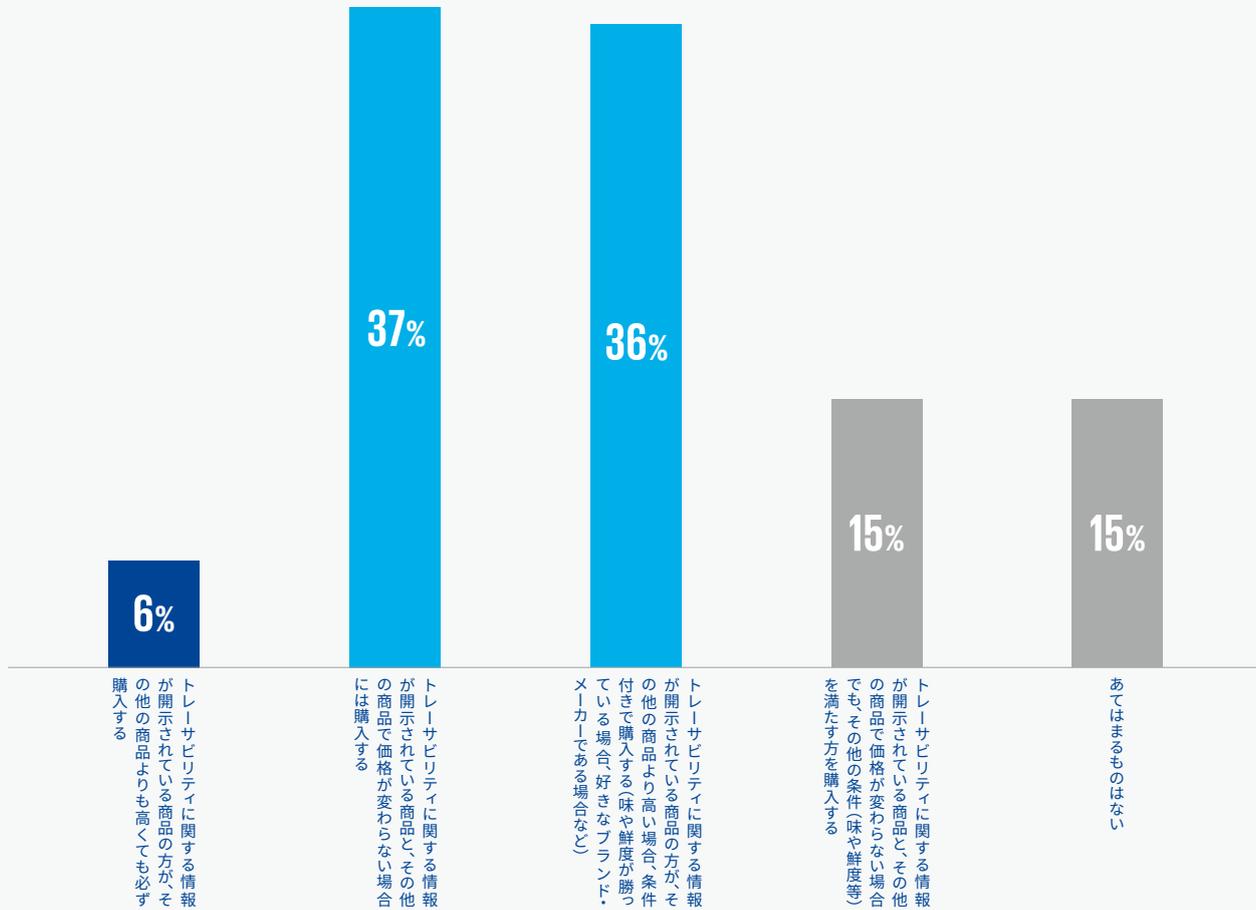
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表39 トレーサビリティが開示されている商品とその他通常の商品のどちらを購入するかの基準(複数回答可)



出典:KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

このように、トレーサビリティに関する情報の開示状況は、消費者の購買決定に際し、価格・味・ブランド等の一般的な購買決定要因の充足を前提としており、トレーサビリティ単体を理由とした価格プレミアムに対する消費者の受容度が低いといえる。

トレーサビリティに関する取組みに消極的な国内企業

では、日本国内において、トレーサビリティに関する取組みは一体どの程度行われているのだろうか。本調査の結果では、およそ7割の企業が生産／製造工程・出荷先の記録を社内内で実施しているものの、その消費者への開示を一部でも実施している企業は、23%にすぎない(図表40)。

その背景として、前述のような消費者が関連コストの価格転嫁を受容しないことに加え、実施のための組織能力の欠如も主な理由として挙げられた。本調査では、企業がトレーサビリティに関する取組みについて認識する課題としては、「人的リソース不足」が最多で38%、次いで「価格転嫁できずコストとして吸収せざるを得ない」が34%、「コストが膨大」が32%であった(図表41)。



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

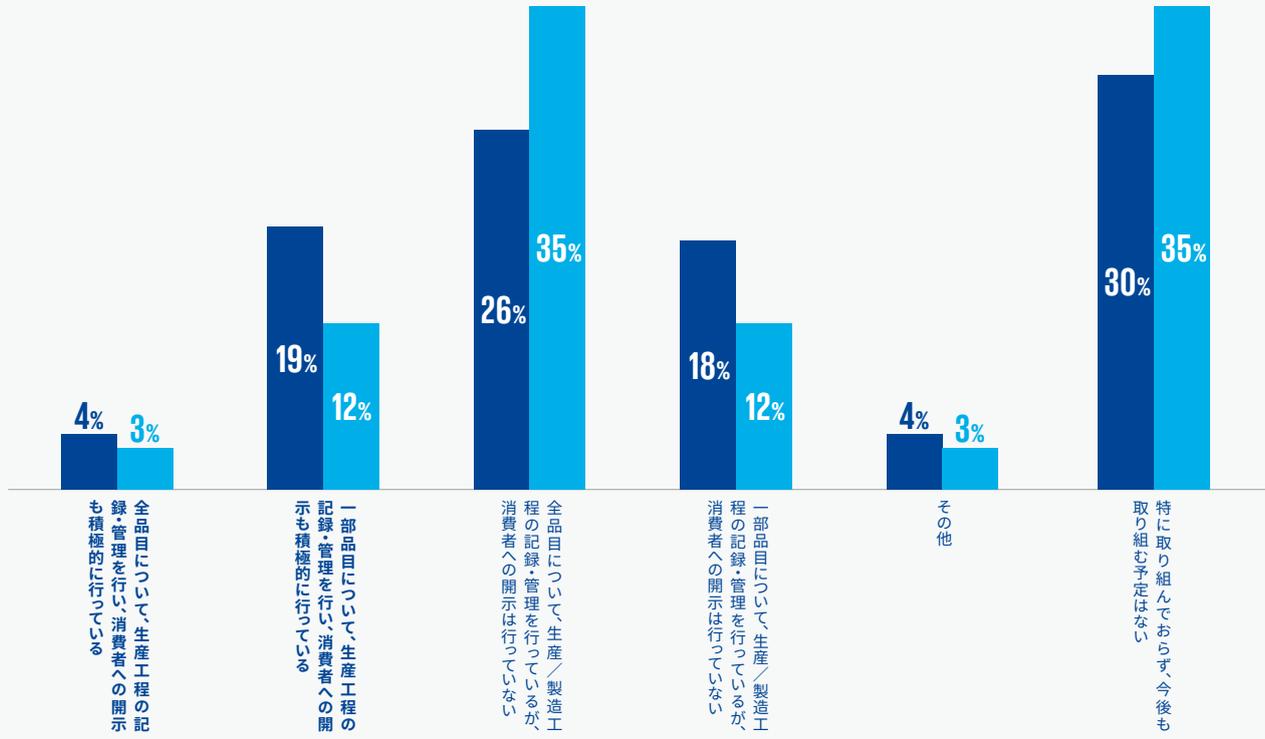
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

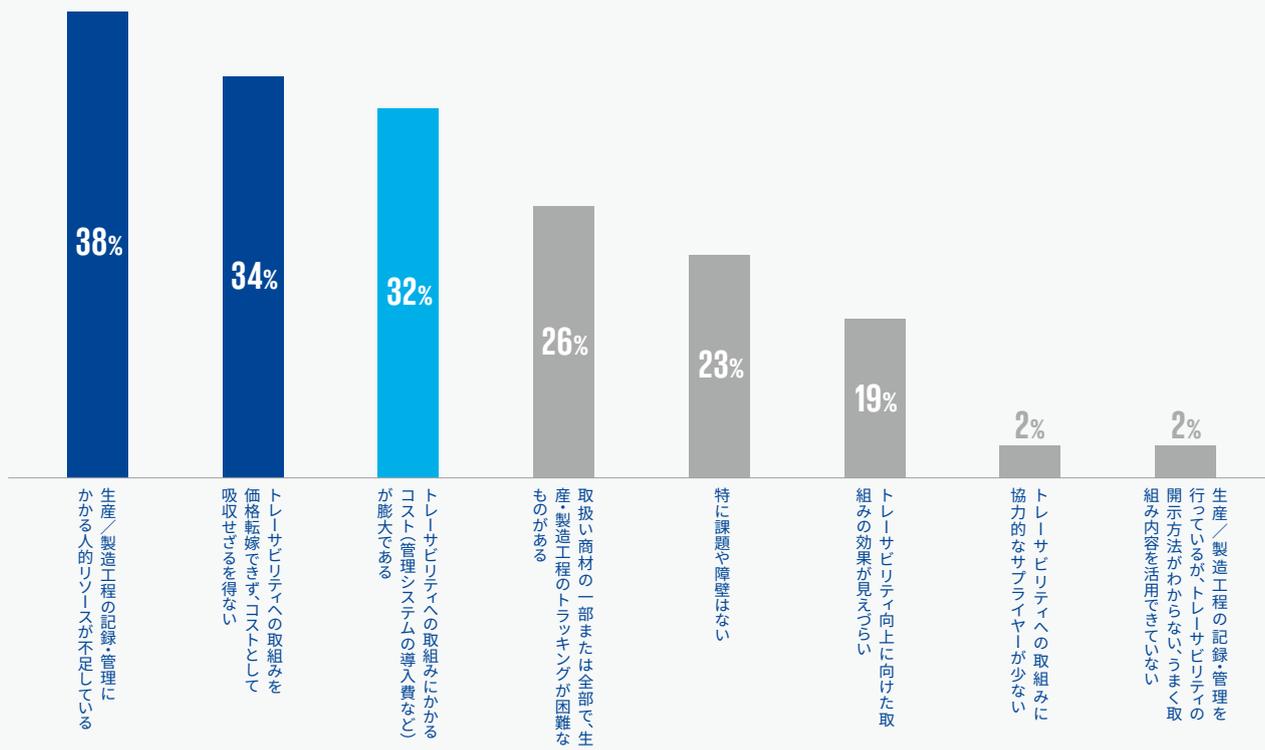
図表40 トレーサビリティ向上に向けた取組み状況・開示状況



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

(n=80)

図表41 トレーサビリティ向上に向けた取組みに関して、認識している課題・障壁(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

(n=53)



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

企業レピュテーションの持続のための トレーサビリティ開示

現状、日本ではトレーサビリティに対して消費者が強い関心を有しているわけではなく、法制化も進んでいない。こうした状況下ではトレーサビリティに関する取組みを積極的に実施する必要性は低く、実際にそのような国内企業は限られているが、企業は今後もこのまま開示に消極的な姿勢を維持しても問題ないのだろうか。ここでは、直近の動向を踏まえ、日本でも中長期的にトレーサビリティに関する取組みへの社会的要請が高まる兆しがあり、こうした姿勢を今後も維持することはリスクが高いことを示したい。そのうえで、限られた予算のなかでトレーサビリティに関する取組みに着手するための方針を考える。

日本では、長らくトレーサビリティに関する取組みに対する社会的要請は高くなく、企業にとって積極的に取り組む必要性は乏しい状況にあった。しかし、直近では、政府による普及に向けた具体的な政策的支援が始まっており、このような状況が変化する兆しがある。例えば、人権領域では、政府が人権デュー・ディリジェンス導入の期待表明と、実際の実施に向けた支援を同時に推進している。具体的には、2020年10月に策定した「ビジネスと人権」に関する行動計画¹¹において、企業に対して人権デュー・ディリジェンスの導入を期待する旨を明記するとともに、2022年9月に人権デュー・ディリジェンスの実施方法に関するガイドライン¹²を策定している。

このように、企業の意思決定に直接的な影響を与え得る具体的な政策的な変化に伴い、トレーサビリティに関する取組みに本腰を入れる企業は次第に増加するものと想定される。これに伴い、消費者のトレーサビリティに関する意識も次第に高まると同時に、トレーサビリティに関する取組みを実施しない企業への風当たりが欧米圏に近い水準まで強まる可能性がある。また、環境問題やSDGsへの関心が高いZ世代が消費者の中心を占めるようになっていくに従い、ますますこうした潮流は強まるものと考えられる。

こうした状況を迎えれば、トレーサビリティに関する取組みを行っていない企業は、中長期的に企業・ブランドのレピュテーションを損なうリスクが高まる。リスクが顕在化すれば、消費者による不買運動、投資先としての評価低下、既存取引先との取引停止など、深刻な影響を受けることとなる。

極端な例ではあるが、過去の食品偽装問題では、発覚した企業が廃業・倒産に追い込まれるケースもある。また、人権侵害(例:児童労働の強制、劣悪な労働環境)の事例では、消費者の不買運動による売上減だけでなく、労働者のスト

例外的に積極的な取組みを行っているのは、大企業が中心である。現在、前述のように国内の消費者による要請が低いことに加え、主に牛肉と米・米加工品を除いてトレーサビリティに関する情報開示に法的強制力がないなかで、トレーサビリティに関する取組みが必要となる主な理由は、問題が露見した際の国内外におけるレピュテーションリスクの回避である。したがって、トレーサビリティへの積極的な取組みニーズは、そうしたリスクが顕在化した際の影響が深刻となる大企業となるほど大きい。

実際に、前述の図表40の調査結果でも、中小企業(直近年度の単独の売上高が200億円未満の企業と定義)に絞ると、トレーサビリティに関する情報を一部でも消費者に開示している企業は15%まで低下した。

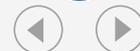
なお、前述のようにトレーサビリティに関する取組みに積極的な国内企業の割合は総じて低いが、トッププレイヤーは業界ごとに以下のような取組みを実施している。

▶ アパレル業界では、海外市場への輸出を意識したグローバル標準への対応を進める事例がみられる。例えば、サプライヤーの把握方法および自社が直接取引する縫製工場に対するモニタリング体制について、グローバル基準と合わせる取組みを実施している。具体的には、ILO(国際労働機関)や人権デュー・ディリジェンス¹⁰の国際ガイドラインを定めるOECDの会合への参加や、グローバルに利用される監査上の評価指標「Higg Index」の採用などを行っている。これらの取組みを、自社ホームページ上等で消費者に対して公表している。

▶ 食品・小売業界では、牛肉と米・米加工品以外の幅広い品目において調達方針を定め、その調達工程を消費者に開示する動きがみられる。例えば、魚類について自然環境に配慮した生産物の調達を行うことで乱獲の排除を目指す、労働環境が問題視されやすいコーヒー・カカオでは国際フェアトレード認証を取得した原料を使用する、といった取組みが実施されている。

▶ ほかに、商品に添付されたバーコードを読み込むことで、消費者が生鮮品の生産者、産地、また生産工程・方法に関する監査結果を自社ウェブサイトから確認できるようにしている。

¹⁰ 企業活動における人権への負の影響を特定し、それを予防・軽減させ、情報発信をすることを指す。



ライキによる生産能力低下や、NPO/NGO、マスコミ等からの告発を受け、その対処に追われるといったケースもある。したがって、社会的要請が高まりきる前に、現時点から実施可能な範囲でトレーサビリティに関する取組みを進めておくことが望ましい。

では、トレーサビリティに関する取組みにかかるコストが価格転嫁できないなかで、資金的体力がない中小企業を含めた国内企業は、どのような施策を行うのがよいだろうか。

トレーサビリティへの取組みには、前述の経済的コストだけでなく、従業員や関係各所の作業工数を増加させることから、人的・時間的コストもかかる。また、トレーサビリティへの取組みの対象範囲が広いほど、必要となる各種コストは増加する。

そのため、各種コストを鑑みながら、トレーサビリティへの取組みの対象範囲を限定して開始し、社内外の理解を得ながら徐々に対象範囲を広げることが望ましい。

トレーサビリティには、内部トレーサビリティとチェーントレーサビリティの2段階が存在する。内部トレーサビリティは、自社内に限定して、生産／製造工程の追跡が可能な状態を指す。チェーントレーサビリティは、自社内を越えて、原材料の調達から小売までのサプライチェーン全体の複数事業者間にわたり商品の生産／製造工程の追跡が可能な状態を指す。

資金的体力のない中小企業が、チェーントレーサビリティまで一気に取り組むことは困難だと想定される。各種コストが相対的に小さい内部トレーサビリティ、さらには特定の製品のみ／特定の生産工場・拠点のみといったように、対象範囲を自社で対応可能な範囲に限定した実施を検討することが望ましい。

企業は、トレーサビリティへの取組みに関する中長期的な目標水準を定め、自社の経済的・人的リソースを鑑みてロードマップを策定し、社内の理解を得ながら段階的に対象範囲を広げ、社会的要請に応じていくことが現実的な対応策となる。

11 詳細は外務省プレスリリース『『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020～2025)の策定について』(2020年10月16日)を参照。 https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_008862.html

12 詳細は経済産業省プレスリリース「日本政府は「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を策定しました」(2022年9月13日)を参照。 <https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220913003/20220913003.html>

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

7 レジ機能の省人・無人化

顧客の利便性に与える影響

消費者による受容が進む セルフレジと完全キャッシュレス決済

近年、人件費の高騰などを背景に、実店舗を持つ企業では実店舗のオペレーションコストの削減、なかでも決済フェーズにおけるレジ機能の省人・無人化に取り組む動きがみられる。具体施策の一部として、セルフレジの導入や完全キャッシュレス決済への移行があるが、現状、企業の導入状況は芳しくない。

その要因として、企業側が“消費者は接客を必要としており、レジの省人・無人化に対して抵抗があるのではないかと認識していることが挙げられるが、本調査によれば、消費者側にはレジの省人・無人化を受け入れる土壌が整いつつあることが判明した。

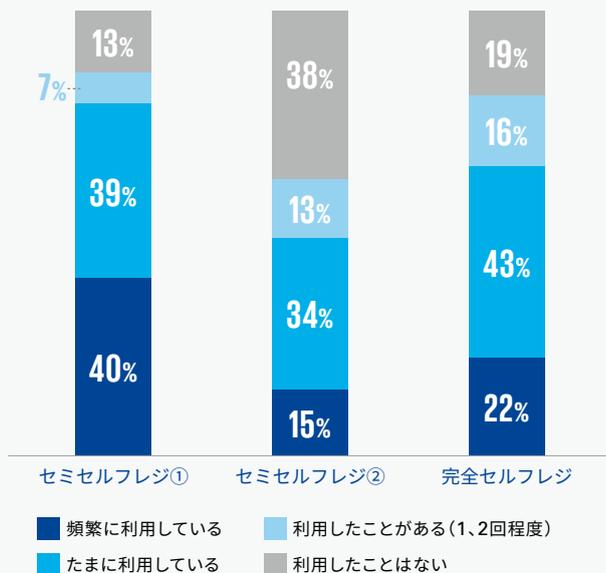
▶ セルフレジの利用意向は高い

本調査の結果、セルフレジの利用意向は高いことに加え、セルフレジの短所である商品スキャン、決済、袋詰め／梱包の手間を、消費者は利用店舗を変えるほど忌避しているわけではなく、セルフレジを消費者はおおむね問題なく受容する状況にあることがわかった(図表42、43)。

セルフレジの利用意向については、セルフレジ種別を問わずすべて8割超であった。なお、完全セルフレジ¹³、セミセルフレジ¹⁴といったセルフレジの種類別で、利用経験割合にはばらつきがみられる(利用経験層は62%～87%)(図表44)。

また、「商品スキャン、決済、袋詰め／梱包を自分で行う手間」や「レジ処理の難しさ」といった無人レジ特有の不便・不満については、「店舗の利用を取りやめるほど不便・不満を感じる」消費者は10%未満と低く、よって、

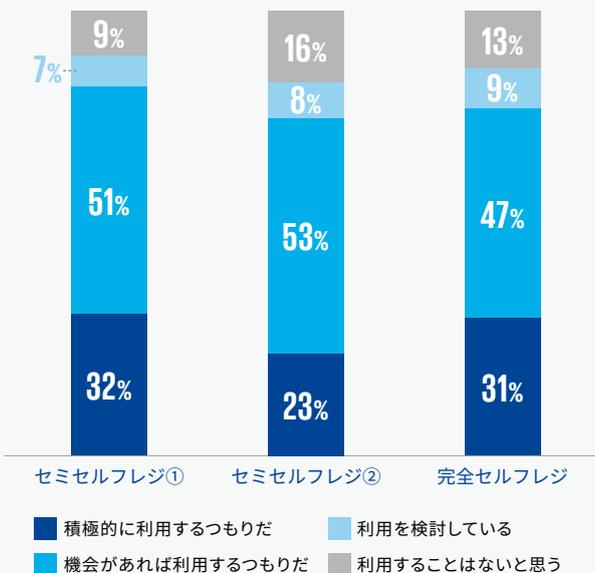
図表42 種類別のレジの利用状況



セミセルフレジ①：商品スキャンまで店員が行い、決済、袋詰め／商品梱包は自分で行うレジ
 セミセルフレジ②：商品スキャン、袋詰め／商品梱包は店員が行い、決済のみ自分で行うレジ
 完全セルフレジ：商品スキャン、決済、袋詰め／商品梱包まですべて自分で行う無人レジ

出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表43 種類別のレジの今後の利用意向



13 商品スキャン、決済、袋詰め／梱包まですべて消費者が行うレジと定義。

14 商品スキャン、決済までは店員が行い、袋詰め／梱包は消費者が行うレジ、または商品スキャンまでは店員が行い、決済、袋詰め／梱包は消費者が行うレジと定義。



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

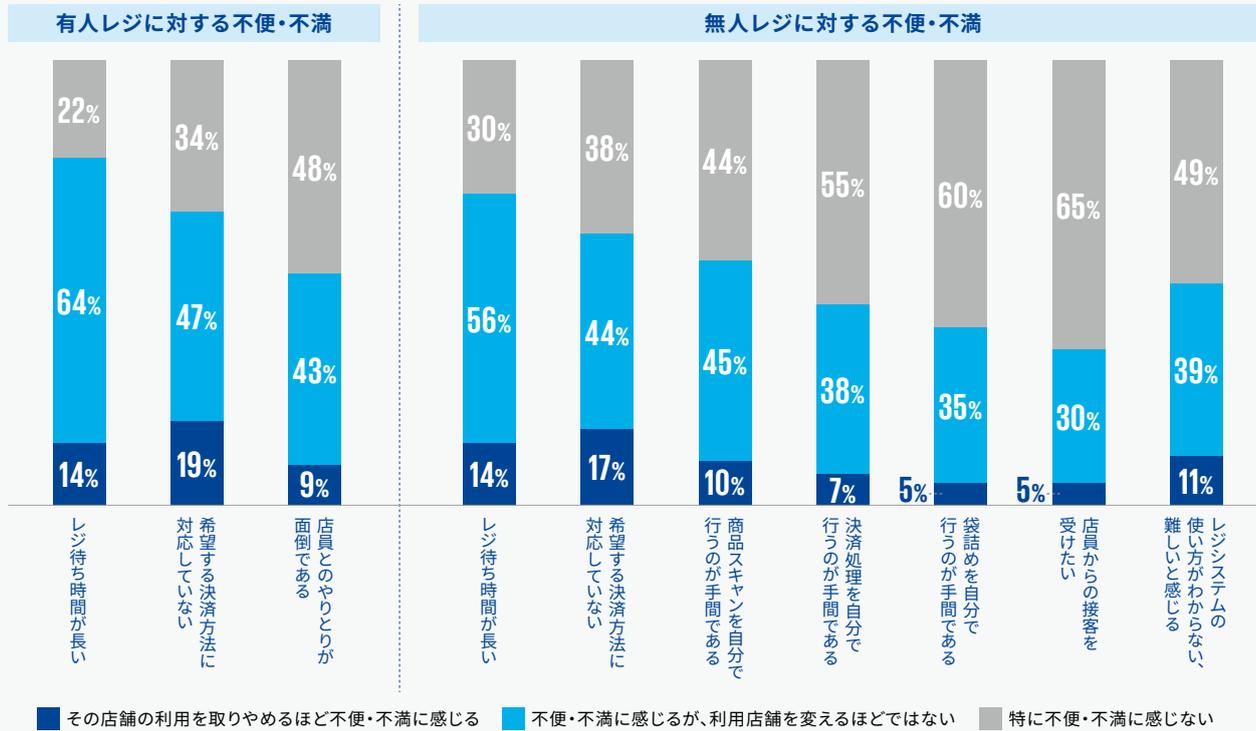
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表44 有人・無人レジに対する各不便・不満の程度



出典: KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

セルフレジの導入が消費者の利用店舗の決定に与える影響は小さく、企業はレジ無人化を積極推進しても問題ないと考えられる。

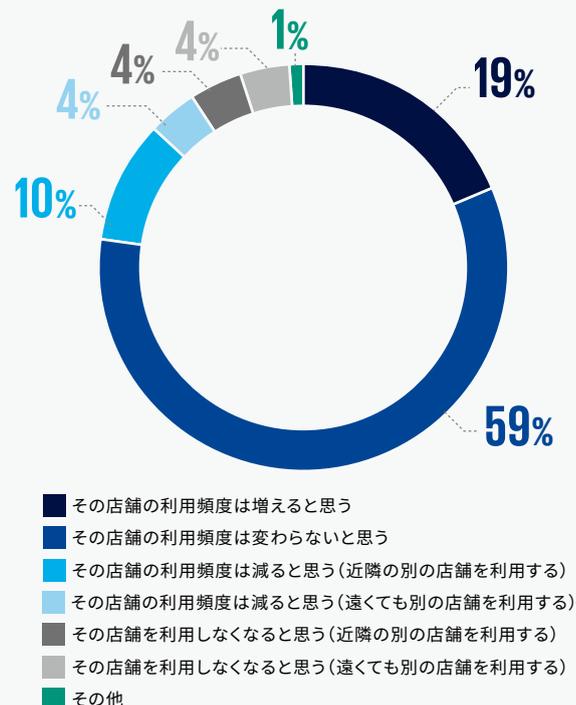
むしろ、潜在的には、セルフレジは有人レジよりも消費者のニーズにマッチする可能性がある。消費者の決済フェーズにおける主要な不便・不満の1つは、「レジの待ち時間」(およそ70%超の消費者が不便・不満に感じると回答)だが、この点においては、消費者が操作に慣れさえすればセルフレジの方が有利となる(図表44)。

▶ 完全キャッシュレス決済へ移行しても、多くの消費者は同じ店舗を継続利用する

本調査を通じて、完全キャッシュレス決済への移行についても、消費者の利用店舗の決定に大きな影響を与えないことがわかった。完全キャッシュレス決済に移行した実店舗の継続利用意向は78%であり、多くの消費者は移行後も同じ店舗を利用し続けるといえる(図表45)。

その背景には、完全キャッシュレス決済への移行は、顧客離反につながるほどの不便・不満を生じないと考えられることが指摘できる。本調査では「レジの待ち時間」(70%超の消費者が不便・不満に感じると回答)「希望する決済方法に対応していない」(60%超の消費者が不便・不満に

図表45 よく利用している店舗が、完全キャッシュレス決済に移行する(現金支払いを取りやめる)場合、その店舗の利用頻度はどのように変わるか



出典: KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



感じると回答)という2点が主に挙げられた。前者が完全キャッシュレス決済への移行による影響を受けにくいことはわかりやすいが、後者は完全キャッシュレス決済への移行により現金が使用できなくなることで、一見悪化してしまうように思われる。

しかし、年齢別の決済手段にかかる調査結果を見ていくと、実際には大きな不都合は発生しないことが想定される。本調査より、決済方法別の利用頻度は、現金が依然利用頻度

最多で88%であるが、クレジットカード(78%)、QRコード決済(64%)、電子マネー(58%)が続く(図表46)。年齢層別では、若年層は電子マネー・QRコード決済の、高齢層はクレジットカード決済の利用割合が全体平均よりも高く、それぞれ現金決済に代替する決済手段を有していることがわかった。したがって、消費者は年齢層別で現金決済に代替する決済手段を持っており、「希望する決済方法に対応していない」という状況になりにくい状況にあることがうかがえる(図表47)。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

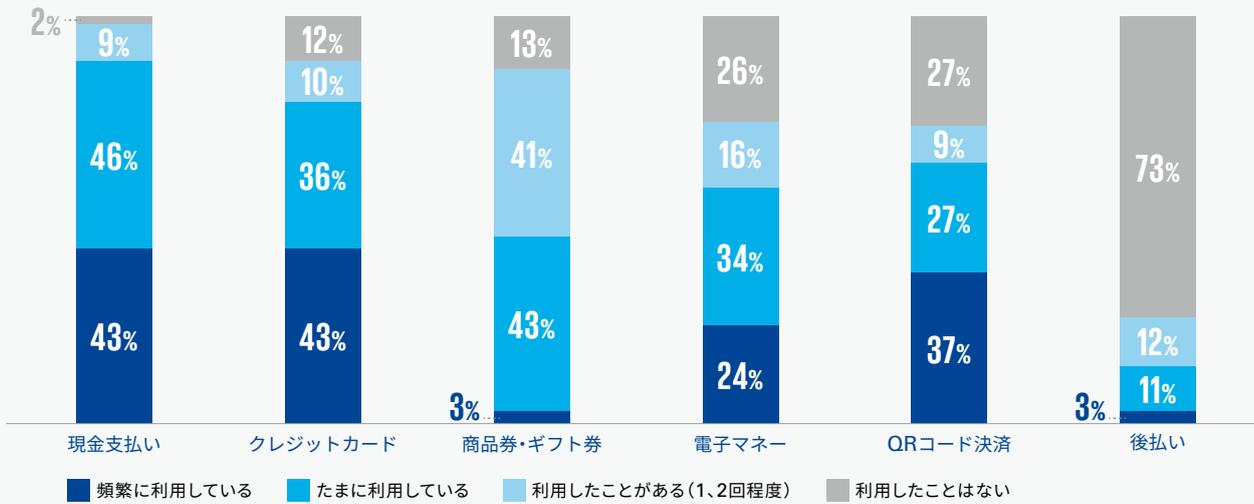
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

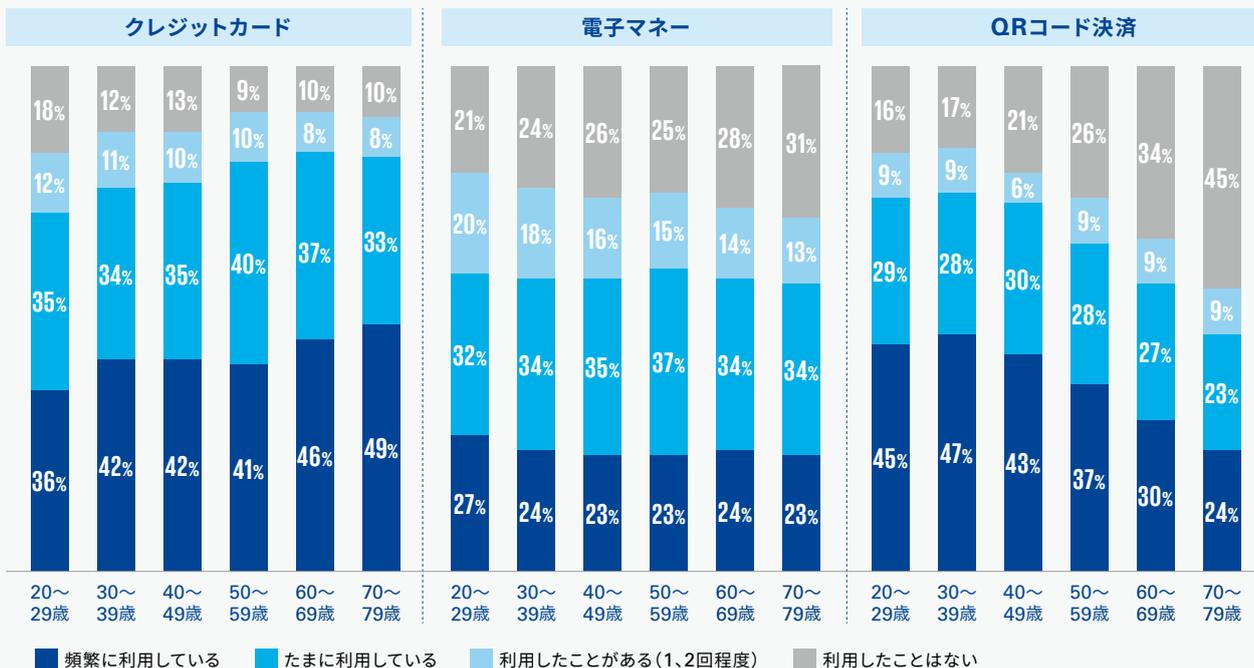
図表46 実店舗での決済方法別の利用状況



電子マネー：交通系・クイックペイ・iD・Apple Payなど／QRコード決済：PayPay・楽天ペイ・Line Pay・d払いなど

出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表47 実店舗での決済方法別の利用状況(年齢別)



出典：KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

セルフレジ導入には、採算性を はじめとしてさまざまな課題が存在

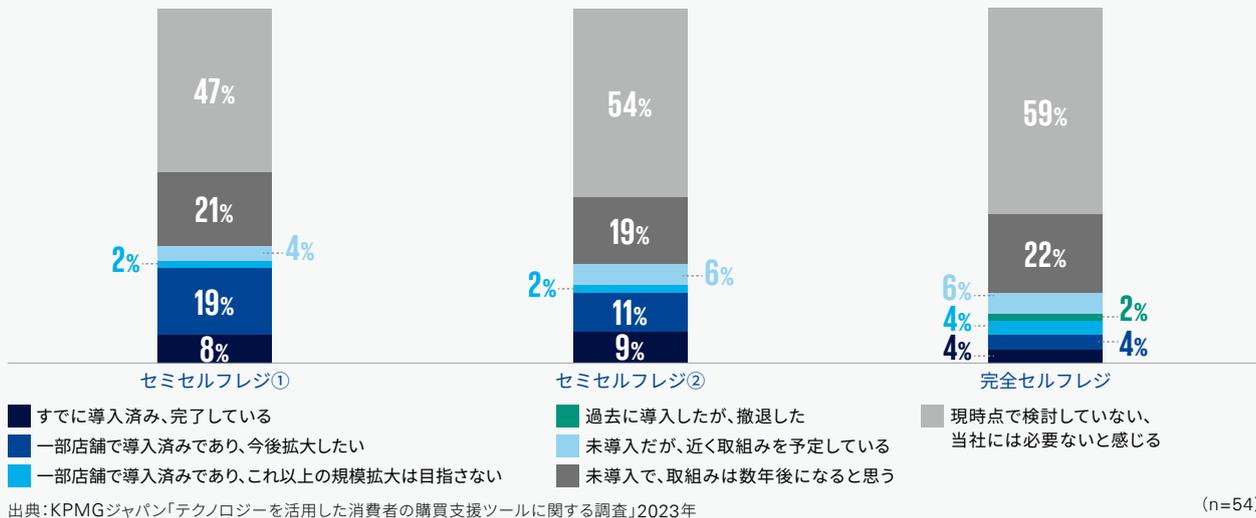
セルフレジと完全キャッシュレス決済では、セルフレジの方が実店舗オペレーションコストの削減効果がより高いと考えられるが、企業によるセルフレジの導入状況は、完全セルフレジで12%、セミセルフレジで25%前後と芳しくない(図表48)。

セルフレジ導入にあたって企業が直面している最大の課題は、セルフレジ導入に係る採算性である。本調査では、セルフレジを導入しない理由として、「導入にかかるコスト

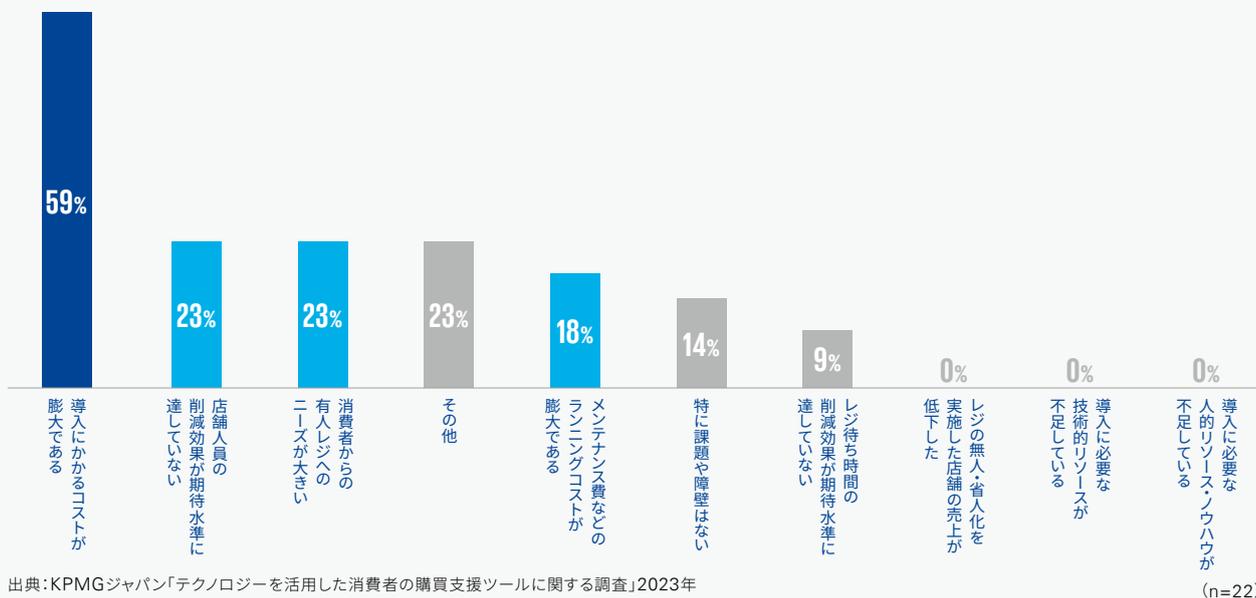
が膨大である」ことが59%で最も多く選択されたほか、「店舗人員の削減効果が期待水準に達していない」が23%、「メンテナンス費などのランニングコストが膨大である」が18%選択された。このように、多くの企業が、「セルフレジの導入コスト+ランニングコスト>実店舗人件費の削減効果」という状況にあることがわかる。

加えて、消費者のセルフレジの受容度に係る企業の認識のギャップも、セルフレジ導入が進まない一因である。前述のように消費者側のセルフレジ受容度は実際には高いが、一部の企業側では有人レジのニーズは高いと認識している。本調査においても、23%の企業が「消費者からの有人レジへのニーズが大きい」を選択している(図表49)。

図表48 レジの省人・無人化の実施状況や今後の方針(年代別)



図表49 レジの省人・無人化、セルフレジの導入にあたって、認識している課題・障壁(複数回答可)





イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

さらには、ショッピングセンター等の商業施設の一部区画にテナントとして出店している企業／店舗においては、別の問題が存在する。それは、不動産のオーナー側からPOS¹⁵情報の共有を要求されており、既存のセルフレジのシステムでは他社への共有機能がない、または共有に経済的・時間的コストがかかるため、既存の有人のレジシステムを変更したくてもできないというものである。

このように、セルフレジの導入は、消費者にとってはレジ待ち時間の短縮を達成する可能性があるなど、顧客満足度を向上する施策であるが、導入コストおよび採算性等の企業側が直面する複数の課題・要因によって、レジの省人・無人化は進んでいない。

¹⁵ Point of salesの略で、商品の販売・決済が行われた時点で、その商品に関する情報を単品単位で記録し、売上や在庫を管理するためのシステム。

業種・業態に合わせたレジの 省人・無人化の推進

上記のように、レジの省人・無人化について、消費者はおおむね受容すると考えられることから、一般に企業がこれを積極的に推進できる土壌があるといえるが、実際の導入にあたっては、個別企業の状況に応じてさまざまな課題がある。ここでは、①どのように導入コストを抑えることができるか、②例外的に受容度が低い高齢者についてどのような離反防止策を講じるべきか、という2点について考えたい。

1 どのように導入コストを抑えることができるか

セルフレジは多くの消費者にとって便利な選択肢だが、前述のとおり、多くの企業にとって高い導入コストが導入のハードルとなっている。しかし、人件費の高騰などを背景に実店舗のオペレーションコスト削減は喫緊の課題であり、自社の状況を踏まえた導入コストを抑えたレジの省人・無人化施策を検討することが望ましい。

ある国内小売企業では、スマートフォンを活用した施策を自社システム開発により実装することで、セルフレジ導入の7割程度の費用でレジの省人化を実現した。店頭に設置された貸出用のスマートフォンまたはアプリをダウンロードした顧客自身のスマートフォンで商品をスキャンし、専用の精算機で決済を行うためのシステムを開発し、大規模導入を進めている。同時期に進行した、コロナ禍による非接触・非対面のニーズにも対応している。レジ待ち時間の短縮が評価され、ある導入店舗では利用率が3割を超えているという。

上記の事例では、導入コストの低減には成功しているが、新規システムを自社で開発・実装するには、人的リソース(ノウハウ・技術)の有無、実現までのリードタイムの長さといった別の課題がある。そのため、基本的には豊富な人的リソースを有し、かつ多数の実店舗に導入することで、採算が取りやすい大企業に限られた施策となる。

実店舗数が少なく、また人的リソースも限られている場合が多い中小企業では、セルフレジと比べて導入コストは低く、また人的リソースもそれほど要しない、完全キャッシュレス決済への移行が施策の候補になる。自社顧客の現金決済ニーズが低い場合には、実施を検討してもよいと考えられる。

また、レジの省人・無人化の実現へのリードタイムが十分にある場合は、機能を必要最低限の簡素なものとする代わりに廉価なレジシステムの開発が実現できないか、サプライヤーと綿密に交渉・調整することも手段の1つとしてあり得るだろう。

自社の経済的・人的リソースや、実現までのリードタイムを鑑みて、セルフレジの導入、完全キャッシュレス決済の導入、またはその他新規システムの開発などから、各社にとって最適な方法を選択することが望ましい。

2 例外的に受容度が低い高齢者について どのような離反防止策を講じるべきか

消費者は総じて決済フェーズにおける省人・無人化を受容するが、むしろ顧客属性によってその程度には一定のばらつきがある。本調査では、特に高齢層について受容度が低く、顧客離反防止策を講じる必要があることがわかった。

消費者調査からも、高齢層(70代)に限ると、セルフレジの利用経験・意向は全体より低い。高齢層の完全セルフレジの利用経験は、「利用したことがない」が全体平均19%に対して29%、利用意向は「利用することはないと思う」が全体平均13%に対して20%と、高い結果となっている(図表50、51)。

また、高齢層は、決済フェーズにおける不便・不満のうち、「レジシステムの使い方がわからない、難しいと感じる」と「希望する決済方法に対応していない」について、「不便・不満を感じるが、利用店舗を変えるほどではない」の割合が全体平均よりも5%前後高い(図表52)。これは、高齢層は“不便・不満を感じながらも、(交通弱者であること等を理由に)やむを得ずその実店舗を利用している”状態に陥りやすいといえる。

セルフレジの導入を決定した場合には、決済方法の充実や、レジ操作方法の簡素化、導入直後には有人サポートを行うなど、“既存顧客の隠れた不便・不満”の解消にも目を向けて施策を実施する必要がある。



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

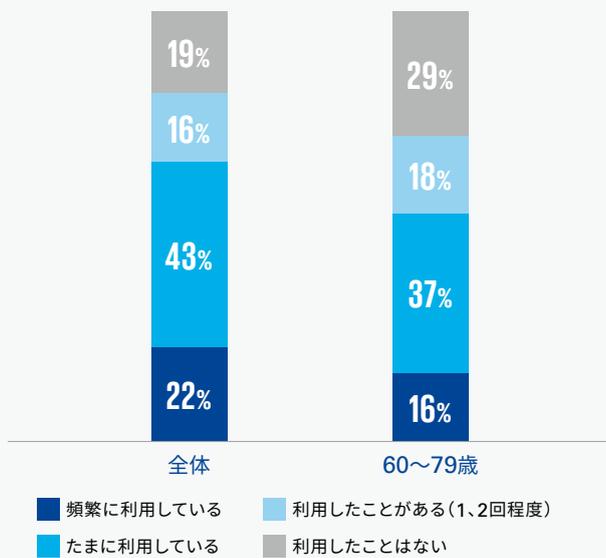
まとめ

最後に、企業は総じてレジの省人・無人化を積極的に推進すべきだと述べてきたが、ブランド戦略とそれに基づくマーケティング施策における接客の位置付けによっては、有人レジの利用を続けることが望ましいケースも存在する。例えば、百貨店、高級スーパーといった業態では、高価格・高品質な商品の販売に付随して、スタッフによる丁寧かつ洗練された接客を行うことで、消費者の購買体験を充実・向上させている。なお、有人レジを残す場合には、消費者が

有人レジに感じている不満を軽減することが重要となる。

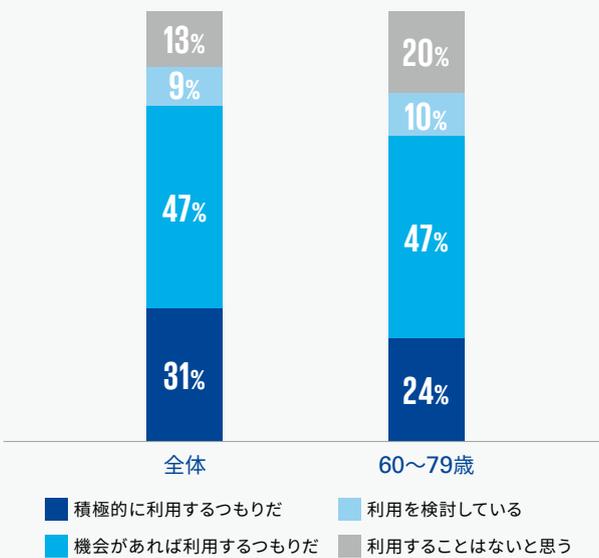
高級店に限らず、接客の重要性が高い場合には、仮にセルフレジの導入コスト等のレジの省人・無人化にあたっての障壁が解消されていたとしても、“あえて有人レジを維持する”という判断もあり得る。したがって、企業は自社の顧客は本当に有人レジや現金払いへのニーズを有するのか、先入観を排して見直すことが重要である。

図表50 完全セルフレジの利用状況

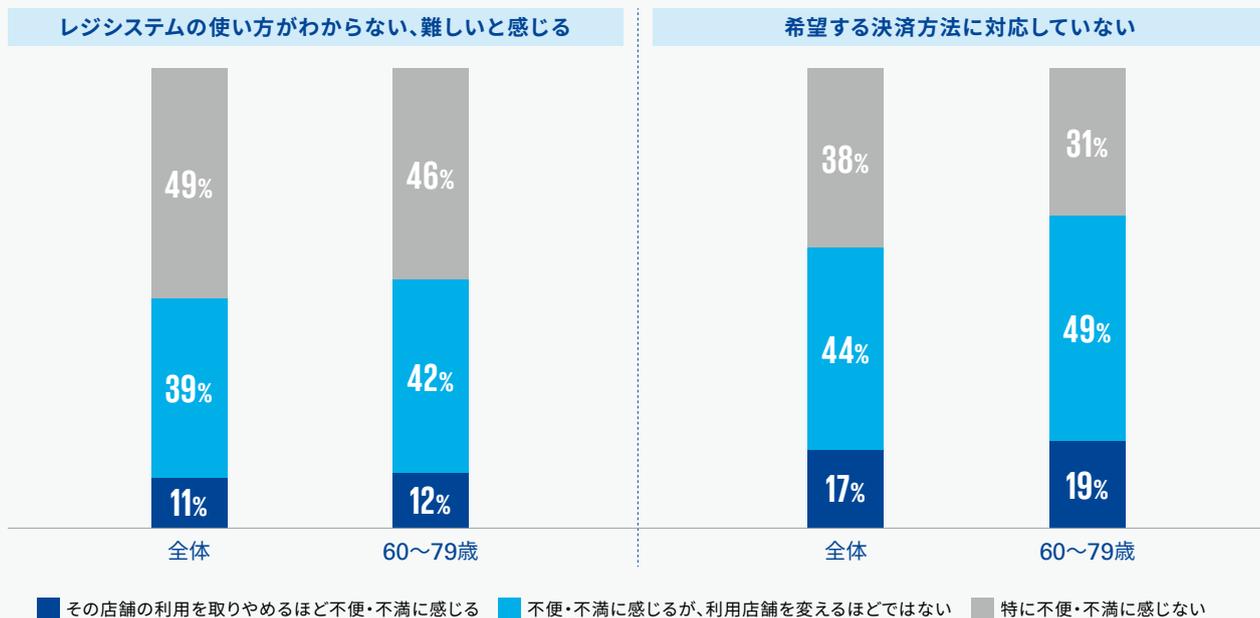


出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表51 完全セルフレジの今後の利用意向



図表52 無人レジに対する各不便・不満の程度



出典:KPMGジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

8 非デジタル系 サブスクリプションサービス 普及に求められる成功要件

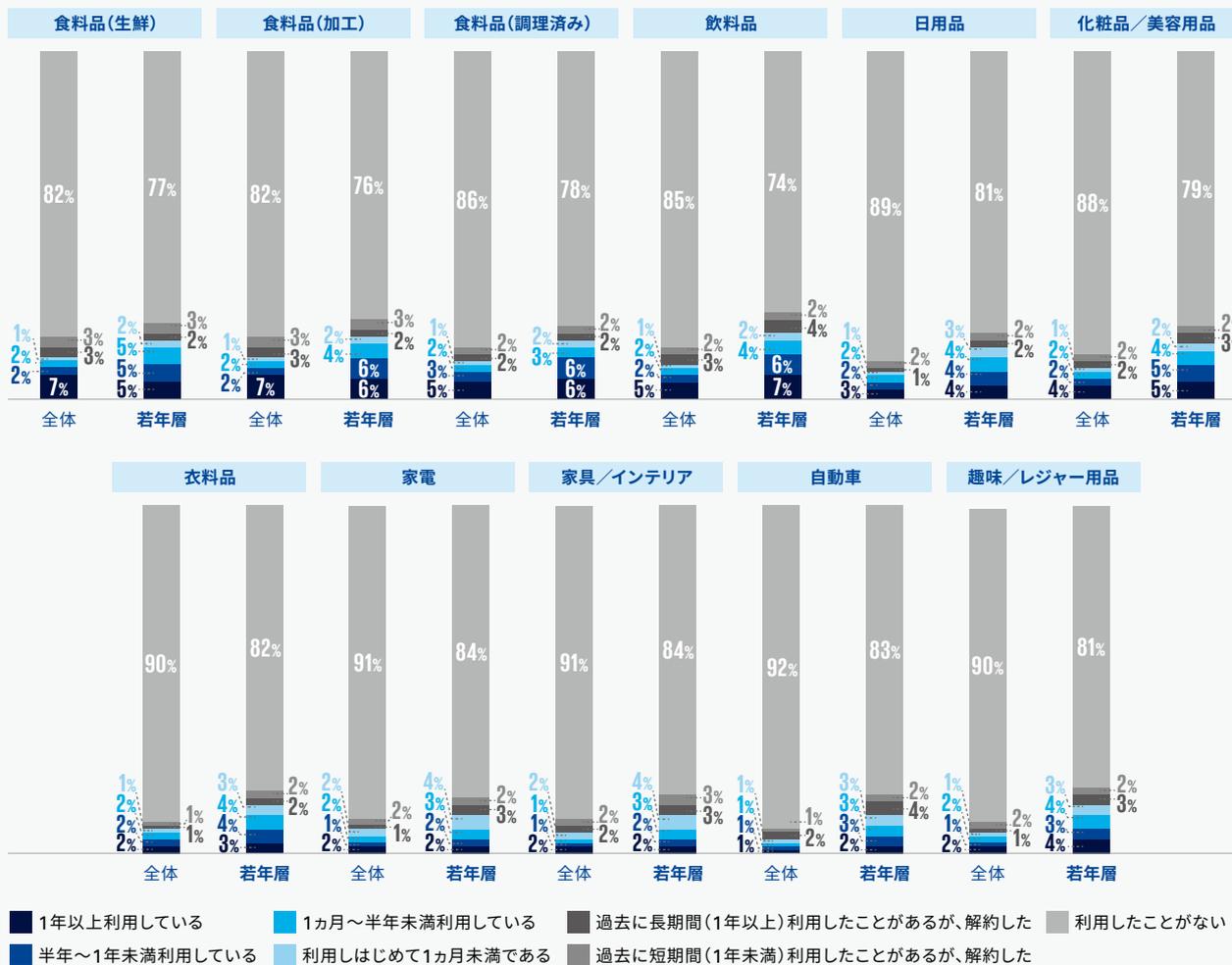
非デジタル分野における サブスクリプションサービスの 浸透の遅れ

動画や音楽配信などのデジタル分野におけるサブスクリプションサービス（以下、サブスクサービス）の浸透を背景に、食品や衣料品といった非デジタル分野においても、さま

ざまなサブスクサービスがリリースされている。まず、サブスクリプションの定義と、非デジタル分野において現在主流となっているサービス類型を整理したうえで、調査結果を紹介し、それを踏まえて、定期配送サービスに絞って課題と対応の方向性について考えたい。

サブスクリプションとは、広義では、商品・サービスの継続的な提供を通じて収益獲得を行うビジネスモデルを指す。さまざまなサービス類型が存在するが、非デジタル分野におい

図表53 サブスクリプションサービスの種類別での利用状況



・生鮮品：野菜・果物・肉・魚・乳製品など／加工品：調味料・缶詰・レトルト・冷凍食品・米・麺・パン・菓子など／調理済み食品：弁当・惣菜など
 ・若年層は、男女20～39歳を指す
 出典：KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

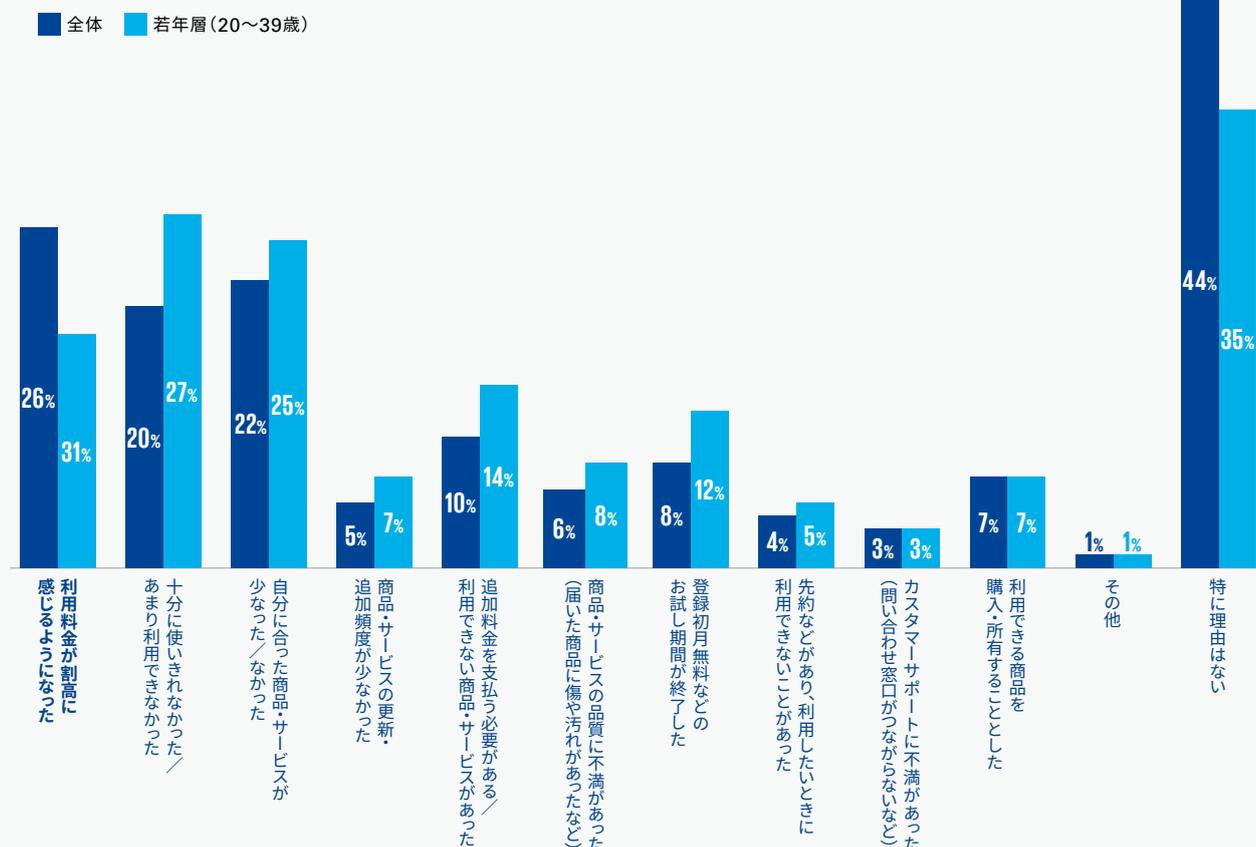
では、①定期配送サービス、②定額使い放題サービス、③レンタルサービスが主流である。①定期配送サービスでは、定期的に決まった量の商品が届く。商材としてはミールキットや衣料品、香水などが挙げられ、決まった商品が届くタイプと、事業者側が選定した商品が届くタイプがある。②定額使い放題サービスでは、定額料金を支払えば、ユーザーは好きなだけ商品・サービスを利用できる。一般に動画・音楽などのデジタル分野に多いが、非デジタル分野では、飲食店やフードデリバリーサービスの配送料金などにみられる。③レンタルサービスでは、主に家具・家電といった高価な商材について、購入することなく月額などの定額料金で利用できる。

こうした非デジタル分野のサブスクサービスは注目を集める一方、多くが苦戦していることがしばしば指摘される。実際、消費者にスムーズに浸透しているとはいえない。本調査では、利用経験ありとの回答は、商材を問わず約1～2割にとどまった。加えて、サブスクサービスの主要なユーザー層とされる若年層に注目しても、必ずしも普及しきれていない。本調査結果では、若年層においても、利用経験ありとの回答は3割弱にすぎない(図表53)。

若年層でも普及しない理由は、 質・量両面での消費者ニーズとの ミスマッチを背景とする、 サブスクサービスの“割高さ”

なぜサブスクに馴染みがあるはずの若年層においても利用が広がらないのだろうか。本調査では、非デジタル分野のサブスクサービスを利用しない／解約する理由として、若年層は「利用料金の割高さ」を最も多く挙げている。さらに、この“割高さ”の背景には、提供商品・サービスの質・量両面における消費者ニーズとのミスマッチが存在することがわかる。調査結果では、次いで、「自分に合った商品・サービスが少なかった／なかった」、「十分に使いきれなかった／あまり使えなかった」という回答が続いており、消費者は提供商品・サービスの質・量両面においてニーズとのミスマッチを認識していることがわかる。前者は支払い額に対して享受できる価値が過少であるという感覚につながり、後者は消費者が真に必要なとする量より多い、企業の提供量に対

図表54 サブスクリプションサービスを解約する／利用しない理由(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

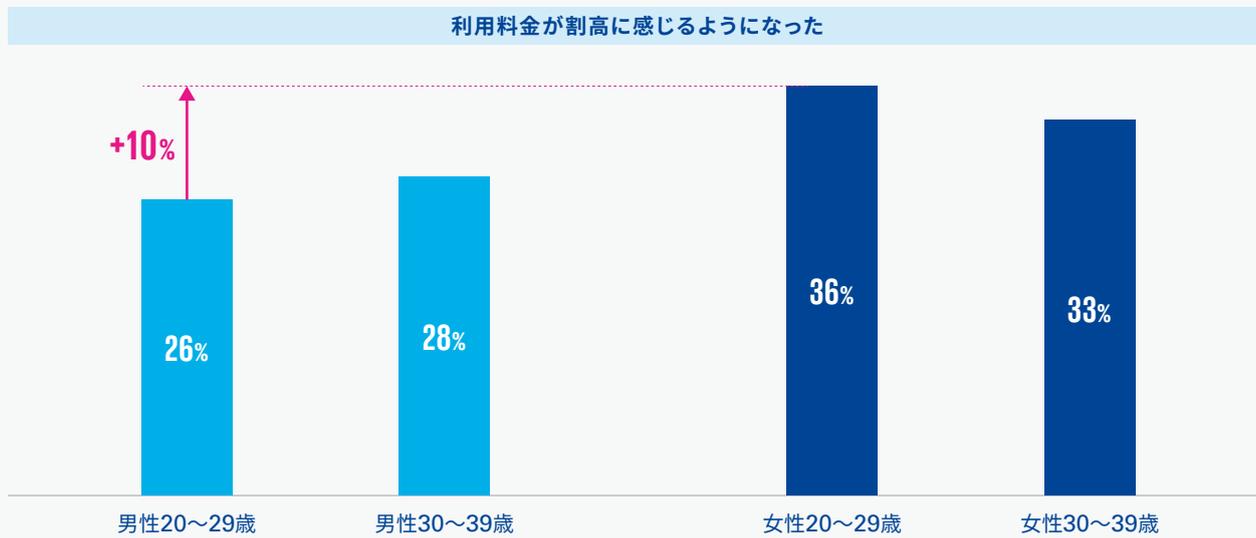
応した価格が設定されていることから、「割高である」という認識につながる。

一方、重視・評価するポイントとして、所有しないで済むことを挙げた消費者は、20代、30代ともに1割程度にすぎない。現状では、消費者は所有しないライフスタイルの選択としてではなく、単に他の利用オプションと比較して経済的であった場合に、サブスクリプションサービスを利用していることがうかがえる(図表54)。

このことは、利用しない／解約する理由として、享受した価値に対する利用料金の適正さをより重視する傾向のあ

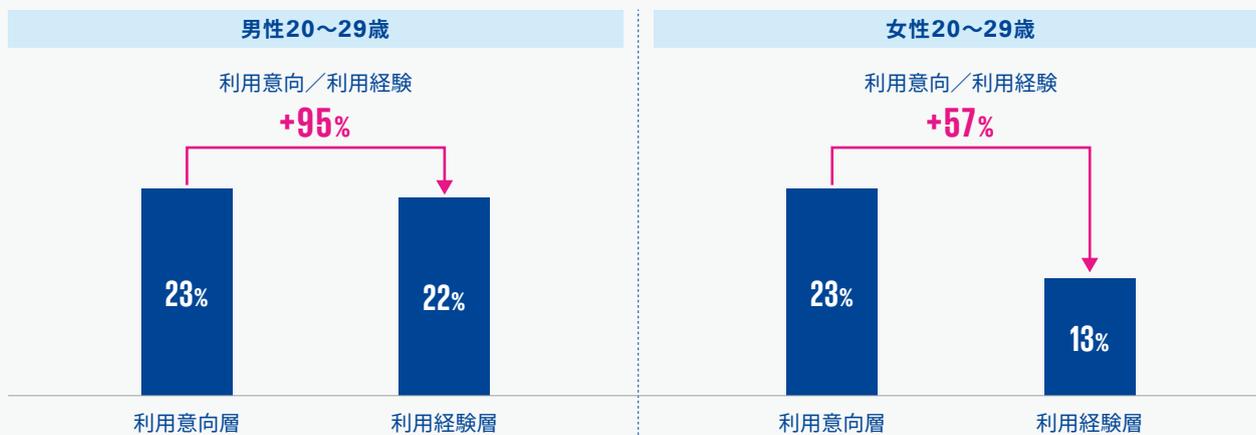
る女性の、利用意向から利用経験への移行率が男性に比べて大幅に低いことにも表れている。若年層女性は利用しない／解約する理由として、利用料金の割高さを挙げた割合が若年層男性と比べて約10%ずつ高い(図表55)が、多くの商材について利用意向から利用経験への移行率には大きな男女差がある。例えば、衣料品のサブスクリプションサービスでは、若年層男性について、20代では利用意向者の9割超が利用経験へと移行している一方、同年代の女性ではこの割合は約半数まで下落した(図表56)。

図表55 サブスクリプションサービスを解約する／利用しない理由(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年

図表56 衣料品のサブスクリプションサービスの利用状況と、今後の利用意向



- ・利用意向層は、「積極的に利用するつもりだ」と「機会があれば利用するつもりだ」の和
- ・利用経験層は、「1年以上利用している」、「半年～1年未満利用している」、「1カ月～半年未満利用している」、「利用し始めて1カ月未満である」、「過去に1年以上利用したことがあるが解約した」、「過去に1年未満利用したことがあるが解約した」の総和

出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



非デジタル分野の サブスクリプションサービス特有の課題の克服

このように、非デジタル分野のサブスクリプションサービスは、利用料金の割高感を背景としてサブスクリプションサービス自体には馴染みがあるはずの若年層においても十分に普及していない。では、どのようにこうした割高感を解消して、若年層に訴求することができるだろうか。ここでは定期配送サービスに絞ったうえで、①つど異なる商品が届くサービスと、②決まった商品が届くサービスに分けて、割高感が生じてしまう主要な原因を整理し、各社事例を踏まえて取り得る施策の方向性を検討する。

1 つど異なる商品が届くサービス (例:衣料品) においては、主に提供商品と顧客ニーズのミスマッチが課題となる。すなわち、提供商品の顧客ニーズへの合致度の低さから、消費者にとって“要らないもの”が届いてしまう割合が高まることで、享受した価値に対して支払う月額料金を割高だと感じてしまい、解約につながってしまう。この課題への対処の方向性は、大きく2点に集約できる。

1) 商品選定に係るパーソナライズ精度の追求

高精度のパーソナライズを実現している企業の取組みの特徴として、データ活用によるパーソナライズ精度の改善に取り組むだけでなく、プロ人材による最終的な商品の目利きを加えることで、さらなる付加価値の向上を実現している点が挙げられる。例えば、ある衣料品の女性向け定期配送サービスでは、顧客の登録情報、過去の提供商品、およびそれに対するフィードバック (例:デザイン等へのレーティング、利用シーン) などのデータを基に、AIが顧客に適した洋服の候補を選定し、これらの候補を基に最終的にスタイリストが提供商品を決定する仕組みをとっている。これにより、同サービスでは有料会員の半数は提供商品の買い取りに至った経験を有するなど、高精度のパーソナライズを実現している。

2) パーソナライズ精度が重要とならない 商材・顧客層の選択

加えて、精度以外の要素が重視される商材・顧客層の選択によって、提供商品の顧客ニーズへの合致度の許容範囲を広げることで、1)のようなコスト負担を避ける形で顧客ニーズとの質的なミスマッチの問題を緩和するサービスも存在する。その一例として、利便性が特に重視される商材・顧客層を設定することが挙げられる。例えば、多くのミールキット定期配送サービスでは、多忙な共働きファミリー層を主な対象顧客として設定した上で、買い物や献立検討にかかる時間の節約という価値を提供している。

2 決まった商品が届くサービス (例:ヒゲそりの替え刃) においては、主に提供商品の量に係るギャップが課題となる。すなわち、契約前には、必要量が変動したり、そもそも使用を取りやめたりするリスクがあるなかで、定期配送サービスを契約して月額料金を支払うことに抵抗を感じるうえ、契約後にはこうしたリスクが顕在化して解約につながってしまう。この課題に対する対処の方向性は、大きく2点に集約できる。

1) 柔軟な料金プランの提供

多くのサービスにおいて、複数プランの提供や、使用できない回の配送取りやめ、アカウントの休止といった、顧客の必要量に対応した利用料金を支払えるようにする課金体系の整備が行われているが、一部のサービスはテクノロジーの活用により自動での従量課金を実現している。例えば、あるコーヒー豆の定期配送サービスでは、利用開始時にWi-Fi接続可能な量りが提供される。配送されるコーヒー豆をその上に保管することで残量をサービス側で把握し、使いきる目途が立ったときに自動で再注文・課金する。これにより、顧客は自ら料金プランを変更したり、つど注文手続きしたりする手間をかけることなく、使用量に見合う対価を支払うことができる。

2) 商品の値引きを超えた価値の提供

消費者自身にとっても必要量が不透明であり、実際に変動し得るとい課題に対しては、商品の値引きを超えた価値の提供を実現することによっても対処できる。決まった商品が届くサービスの主要な提供価値は、サブスクという形で定期購入を約束することと引き換えに、個々の製品を割安に購入できることである。これに加えて商品の値引き以外の価値を提供することで、必要量に対する費用対効果という枠組みを超えて、課金額を正当化することができる。例えば、コンタクトレンズの定期配送サービスでは、配送を通じて利用期間内での交換を促すことで、目の健康維持を円滑化するという価値を提供している。

非デジタル分野におけるサブスクリプションサービスの普及は始まったばかりである。デジタル分野と比較し、モノを扱うこと由来する非デジタル分野特有の障壁の多さから、さまざまな事業者による試行錯誤が続いている段階にある。一方、サブスクリプションサービスが実現を目指す価値には確固たるニーズが存在することが想定されることから、技術的なブレークスルーによってそうした課題が解決された折には、市場が一挙に拡大する可能性がある。したがって、現在サブスクでの提供に適さない商材についても、展開を視野に技術等に係る動向を注視しておくことが望ましい。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

9 まとめ

購買支援ツール・サービスに対する企業の対応方針の総括・新興テクノロジーの活用可能性

ここまで、7種類のテクノロジーを活用した購買支援ツール・サービスについて、企業側のツールやサービスに対する現状の取組みと、消費者側が求める水準とのギャップ等を説明してきた。

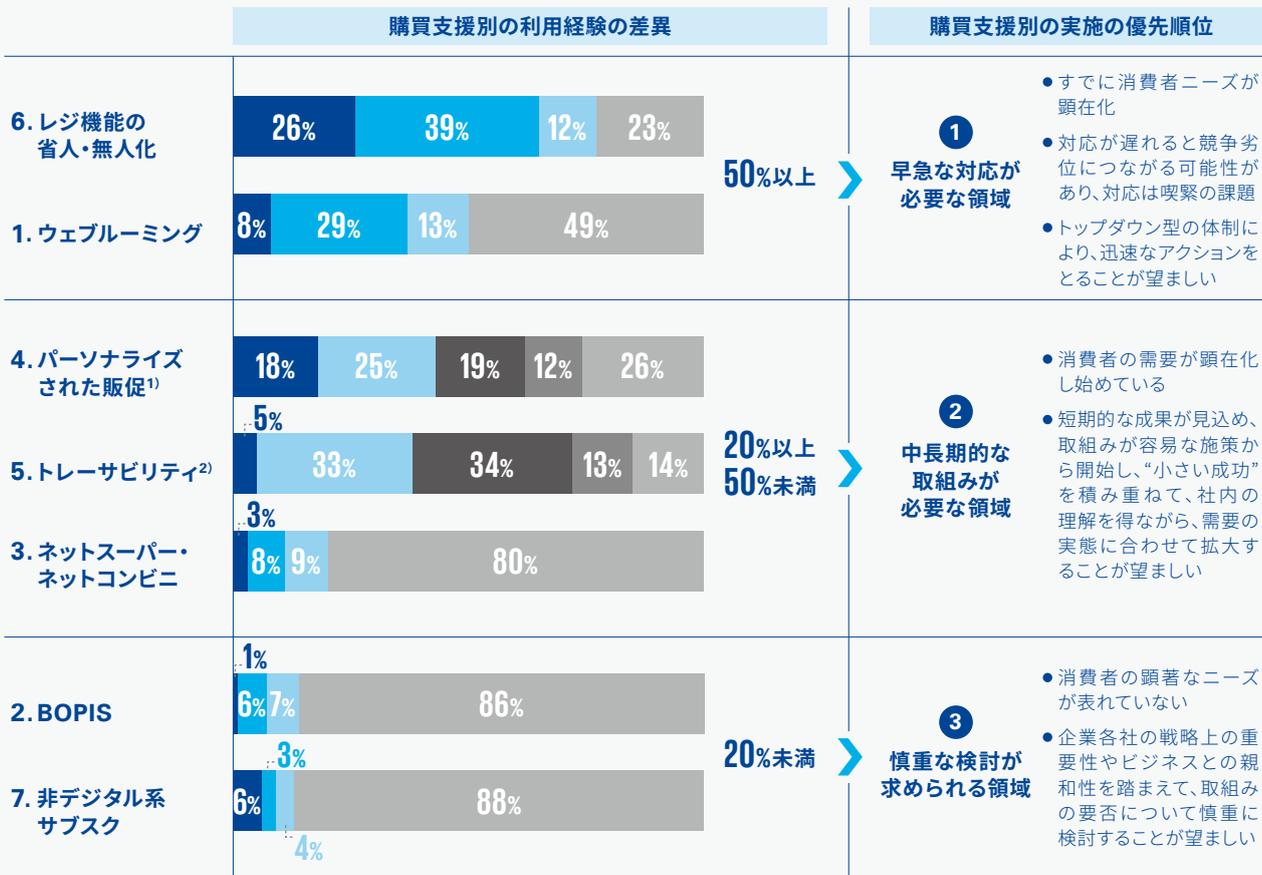
今後、国内企業は、これら7種類のテクノロジーを活用した購買支援ツール・サービスについて、時間軸や事業戦略の観点から、①早急な対応が必要な領域、②中長期的な取組みが必要な領域、③慎重な検討が求められる領域の、3つに分類した対応が求められると考えられる¹⁶。

1 早急な対応が必要な領域

国内企業は、消費者の需要がすでに顕在化している領域では、テクノロジーを活用した購買支援の提供方法を早急に検討・実施する必要がある。具体的には、1. ウェブルーミングと6. レジ機能の省人・無人化が該当する。

この領域では対応の遅れが、競合に対する競争劣位につながるリスクがある。いずれも、特に6. レジ機能の省人・無人化は、国内の人材不足や人件費高騰などの外部環境の変化を踏まえると、対応は喫緊の課題である。すでに人手

図表57 テクノロジーを活用した購買支援ツール・サービスの、利用経験に応じた実施の優先順位



■ 頻繁に利用している ■ たまに利用している ■ 利用したことがある(1、2回程度) ■ 利用したことはない

1) 選択肢は、左から順に「買物が便利」、「便利だが従来の広告で十分」、「嫌悪感を感じる」、「精度に不満を感じる」、「特に印象がない」
2) 選択肢は、左から順に「高くても必ず買う」、「高い場合、条件付きで買う」、「価格が同じであれば買う」、「価格が同じでも、他条件も満たせば買う」、「あてはまるものはない」

出典：KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



不足から多くの企業で店舗オペレーションに支障が生じており、顧客サービスの質の低下や営業時間の短縮といった事態が発生している。こうした状態を放置すれば現状の従業員の労働環境悪化につながり、さらなる離職者を生むという悪循環も生じかねず、最終的には店舗の閉鎖に追い込まれる事態も想定される。実際、2023年4月には人手不足を背景とする企業倒産が過去最多となった¹⁷。そのため、国内企業は、経営層を巻き込んだトップダウンで意思決定が可能な体制を構築し、早急に対応することが求められる。

なお、1. ウェブルーミングの普及への対処にあたって、自社実店舗への来店動機の創出などが求められるが、多くの施策でECサイト側と実店舗側の連携が必要となる。例えば、ウェブルーミングを行う顧客を理解する前提となるECサイト・実店舗共通アプリの浸透についても、実店舗でスタッフが顧客にアプリをおすすめしやすいUI¹⁸であることが重要だが、その実現には実店舗側の協力が必須となる。だが、多くの企業で担当部署が異なるため、連携を円滑化する施策が必要となる。実店舗をメインとする小売企業では実店舗側の影響力が強くなる傾向にあるが、起点となるECサイト側が主導権を握れるよう一定の権限移譲を行うことが1つの有効な手立てである。

2 中長期的な取組みが必要な領域

国内企業は、消費者の需要が顕在化し始めている領域では、①ほど緊急性は高くないが、中長期的には取組みが必要と考えられる。具体的には、3. ネットスーパー・ネットコンビニ、4. パーソナライズされた販促に必要な消費者データの取得、5. トレーサビリティに関する情報開示が該当する。

特に、5. トレーサビリティに関する情報開示については、将来的に海外での事業展開や海外向けの輸出における障害となる可能性があり、中長期的な取組みを着実に進めていくことが望ましい。現時点でも、欧州ではサプライチェーン全体の人権対応に係るルールの厳格化、特に国外の取引先を含めた人権デュー・ディリジェンス¹⁹の義務化が進められている。実現すれば人権対応に不安のある企業を取引先として避ける傾向が強まるものと想定される。実際、すでにドイツではこのようなルールの厳格化が実現しており、人権対応に係る照会を受ける日本企業が増加している。こうした動きは中長期的にはグローバルに波及する可能性も十分にあることから、先手を打って取組みを進めることが必要となる。一方で、必ずしも現時点で需要が明確ではないため、対応要否・優先度については社内でも意見が分かれることが想定される。そのため、短期的な成果が見込め、かつ比較的取組みが容易な施策から開始することが望ましい。この“小さい成功”を積み重ねて、社内の理解を得

つつ、需要の実態に合わせて取組みを拡大していくことが想定される。加えて、単発的な施策に止まらないように、企業の経営層は中長期的な戦略や方針を現時点から明確にすることが必要である。

3 慎重な検討が求められる領域

企業は、現時点で消費者のニーズが顕著に表れていない領域では、自社の戦略上の重要性やビジネスモデルとの親和性を踏まえて、取組みの要否について慎重な検討が求められる。具体的には、2. BOPIS、7. 非デジタル系サブスクが該当する。

例えば、2. BOPISでは、今後も利用者数の大幅増加は見込めない可能性が高いため、特段の理由がない限りは導入しないことが望ましい。7. 非デジタル系サブスクについても、サブスクサービス全体のデータとなるが、日本では2020年時点で、参入企業の3割がわずか1年以内に撤退しているという²⁰。一般的に、消費者が割高だと感じやすく定着が難しいことを鑑みると、収益性を確保する見通しが立たない限り、参入は慎重に検討する必要がある。

¹⁶ 商材別や提供サービス別で消費者の利用状況を取得しているものは、その平均値をとった。4. パーソナライズされた販促および5. トレーサビリティは、直接的な利用経験を確認する質問を設けなかったため、前者は「パーソナライズされた販促に対する印象」に関する質問、後者は「トレーサビリティ開示商品の購入基準」に関する質問で代替した。また、この2問は複数回答のため、調査対象者数に割り戻して割合を集計した。

¹⁷ 帝国データバンク「全国企業倒産集計2023年4月報」。

¹⁸ User Interfaceの略。ユーザーがアプリケーション等を利用する際の接点を指す。

¹⁹ 企業活動における人権への負の影響を特定し、それを予防・軽減させ、情報発信をすることを指す。詳細は5章を参照。

²⁰ 「サブスク成長の陰で国内撤退3割 消費者に「疲れ」も」、日本経済新聞(2020年10月19日)、同記事では日本サブスクリプション振興会を出所とする旨が記載されている。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

また、これらに取組み済みの企業で、自社のビジネスモデルや取扱い商材との親和性が低いと判断される場合には、事業の縮小や撤退を含めた止血策の早急な検討が求められる。

将来、小売市場での活用が期待される新興テクノロジーおよびそれを活用した購買支援ツール・サービスについても着目する必要がある。今回の調査では、特に重要と考えられる「完全無人店舗／ウォークスルー店舗」、「ドローンや自動配送ロボの配送」、「メタバース上での商品購入」、「仮想通貨での決済」を取り上げた。

現時点での新興テクノロジーを活用した購買支援に対する消費者の利用意向を見ると、総じて低水準である(図表58)。

いずれのテクノロジーも、利用意向がない理由として、テクノロジー自体への関心や信用の低さが多く選択されており、利用意向の向上には、前提としてテクノロジー自体の普及が必要であることがうかがえる(図表59)。

ただし、前述の新興テクノロジーのなかでも、完全無人店舗／ウォークスルー店舗とドローンや自動配送ロボの配送は、現時点でも利用意向が相対的に高い傾向にある。その理由は、買い物時間や配送の待ち時間の短縮

など、消費者が利用するメリットを想像しやすいからと考えられる。

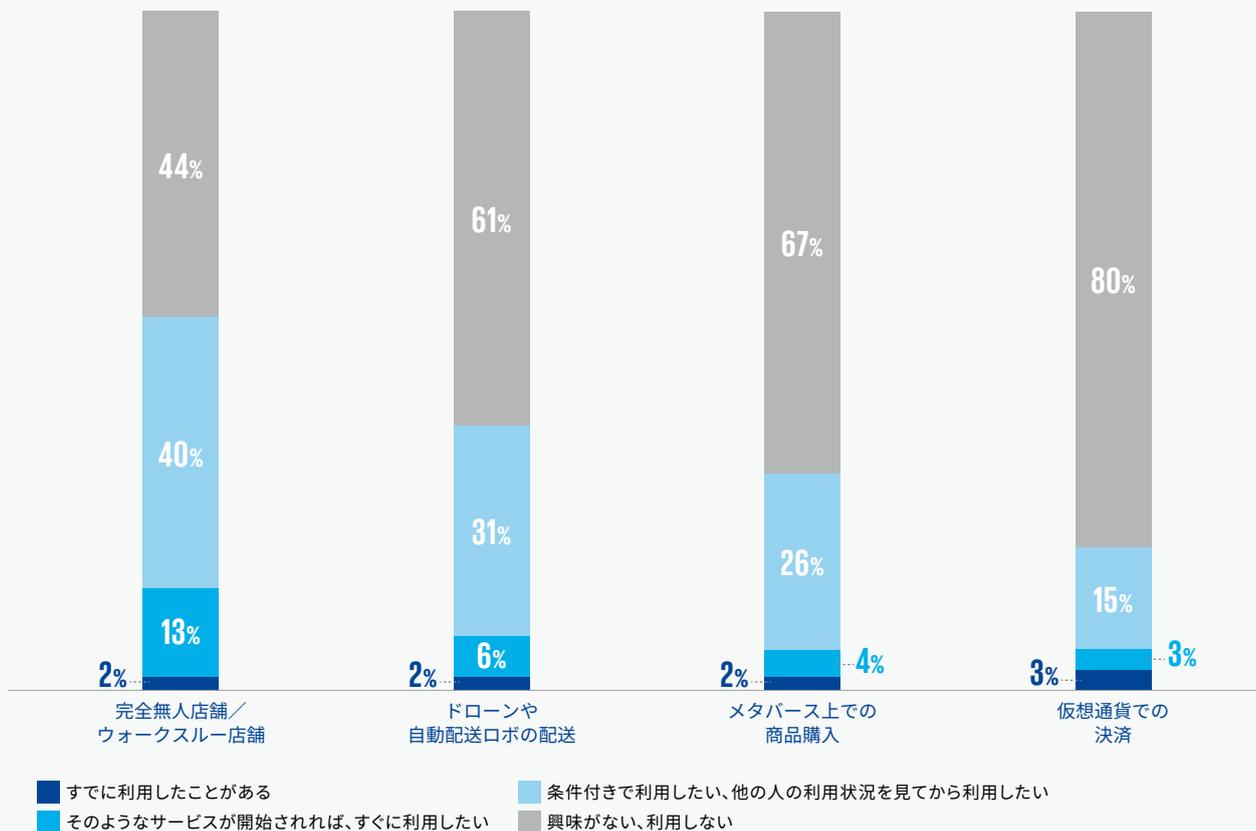
また、企業にとっても、これらのテクノロジーの導入を進めるインセンティブが働きやすいと想定される。完全無人店舗／ウォークスルー店舗は人材不足への対応によるオペレーションの維持や店舗人件費の削減、ドローンや自動配送ロボの配送は配送効率の向上による配送時間の短縮や配送費の削減と、いずれも高騰傾向にある費用の削減に寄与するためである。

このように今後ニーズが増加する見込みが高い新興テクノロジーについては、購買支援への活用方針や具体的な実施施策を早期から検討することが望ましい。

一般的な新興テクノロジーの普及プロセスとして、普及率が16%を超えると、市場全体に急速に広がるといわれている。気づいたときには“時すでに遅し”という事態にならないよう、業界や自社のビジネスモデルに重大な影響を与え得るテクノロジーへの理解を絶えず更新していくことは、今後ますます避けられなくなるだろう。

日進月歩でテクノロジーが絶え間なく進歩し、消費者の購買行動が目まぐるしく変化するなか、企業は今後ただ

図表58 今後普及が期待される新しいテクノロジーを活用した各ショッピング体験に対する利用状況・意向



出典：KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



新たなテクノロジーの台頭に適応するだけでなく、自らテクノロジーを駆使し、消費者に対して絶えず新たな価値を創造していくことが求められていく。本調査がその検討の一助となれば幸いである。

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

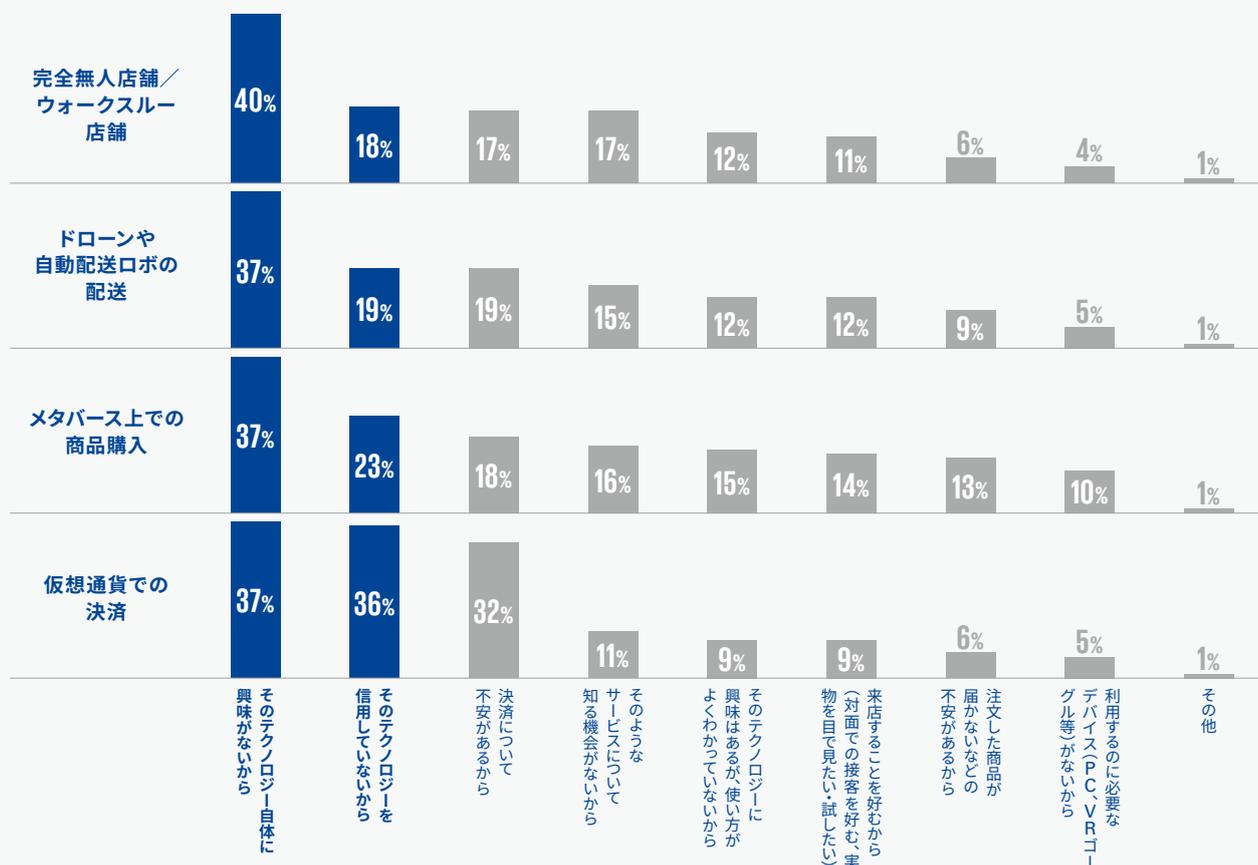
トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ

図表59 新しいテクノロジーを活用した各ショッピング体験を利用したくない理由(複数回答可)



出典: KPMG ジャパン「テクノロジーを活用した消費者の購買支援ツールに関する調査」2023年



執筆者



梶川 慎也

消費財・小売セクター
株式会社 KPMG FAS
パートナー

✉ shinya.kajikawa@jp.kpmg.com



近藤 隼人

株式会社 KPMG FAS
シニアアソシエイト

✉ hayato.kondo@jp.kpmg.com



宍倉 理沙

株式会社 KPMG FAS
アソシエイト

✉ risa.shishikura@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン 消費財・小売セクター

kpmg.com/jp/consumer-retail



伊藤 勇次

消費財・小売セクター
統轄パートナー
株式会社 KPMG FAS
パートナー

✉ yuji.ito@jp.kpmg.com

お問い合わせ先

KPMG ジャパン セクター統轄室

✉ Sector-Japan@jp.kpmg.com

イントロ
ダクション・
エグゼクティブ
サマリー

ウェブ
ルーミング

BOPIS

ネット
スーパー・
ネットコンビニ

パーソナライズ
された販促

トレーサビリティ

レジ機能の
省人・無人化

非デジタル系
サブスクリプション
サービス

まとめ



kpmg.com/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-1037

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.