



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 17

March 2016

経営トピック②

普及期を迎えるオムニチャネル
～先行事例から得られる進め方の指針～

kpmg.com/jp



普及期を迎えるオムニチャネル ～先行事例から得られる進め方の指針～

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 梶浦 英亮

収入が増えている人は少なくないものの、長期にわたる低成長のなかで堅実さが高まった消費者の消費意識は緩くなる気配もなく、また消費生活の中に出現して20年が経つインターネットやそのうえに出現したソーシャルネットワークも消費生活になくはなくなりました。これまで、インターネットと実店舗／物流網の相乗効果を狙う、O2O（オンライン to オフライン）や、マルチチャネルという取組みが、さらに進化しオムニチャネルというキーワードでコンシューマビジネスの業界で注目を浴びはじめ数年たち、普及の段階に至っております。

本稿では、オムニチャネルリテリング（消費者向け販売活動）をテーマに、小売業・サービス業・卸売業・製造業における対策の意義、その進め方について概説いたします。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



梶浦 英亮
かじうら ひであき

【ポイント】

- ー 成熟した消費者はさらに進化した消費体験を期待するようになり、チャネル（店舗・ネットなど問わず）を意識せずに消費体験が実現できる“オムニチャネル”を望むようになった。
- ー メーカー、小売業問わずコンシューマビジネスを手掛ける会社は、全社をあげて対顧客プロセスを最適化するオムニチャネル化に取り組み、日本をふくむ各国で先行事例が出始めている。
- ー オムニチャネル実現のためには、全社挙げての取組み、最新テクノロジーの活用、店舗ビジネスの重視などといった成功要因が明らかになりつつある。
- ー しかしながら、その時点での最新のテクノロジーを活用して対顧客サービスを向上させるために業務プロセスを改善する、という活動は企業にとって普遍的なもの。オムニチャネルもこの1つの取組みとして捉えられる。

I. はじめに ～消費生活はどう変わったか～

1. 流通の主役になった消費者

1973年の第一次オイルショックを機に消費不況が強まるなか、低価格を武器に消費者の支持を集めた総合スーパーが急成長をし、それまで主流であった系列店を代表とするメーカー主導の流通チャネルを退け、流通チャネルの主役に躍り出ました。総合スーパーを追う形で（専門）量販店やコンビニエンスストアが消費者に受け入れられ、低価格、利便性、そして高付加価値といった消費者の要望に応じるなかで進化を果たし、流通プロセスの主導権は完全に小売業が握りました。

しかし、そのなかで90年代に普及をはじめたインターネットは、これまで小売業の競争力の源泉であった消費者の声（要望）を知っている、という優位性を揺らがせはじめました。インターネット上の口コミ情報や商品比較サイトができはじめ、小売業の手の届かない場所でやり取りをされる消費者同士の口コミが商品購入を決定づける大きな要因となりました。あわせて、これまで小売業者が政策的に実施していた地域ごとの販売価格差も、インターネットを通じてすべて可視化されてしまい、小売業の価格戦略も大きく転換を余儀なくされました。

さらに2010年前後から一気に普及したスマートフォンは、動画・音声など豊富な情報量をもったコンテンツの提供を可能にし、インターネットへのアクセスが、従来の机に繋がれたパソコンという制約から解放され、街中からスマートフォンを通していつでもアクセスできるようになりました。これによって、実店舗で商品だけを見て、実際の購入はインターネットの別サイトで行う“ショールーミング”という行為が問題となりましたが、多くのコンシューマ企業にとっては、これらの環境変化は受け入れざるを得ないものでした。

また、幼少期からネットに慣れ親しんで育った層は、実店舗に行くという傾向が極端に低く、消費の大半をネット上で行う傾向が実際の統計データとしてではじめており、“ミレニアルズ”や“デジタルネイティブ”という言葉で論じられています。

これら、スマートフォンを持って“武装”し、従来とは異なる消費行動を取る消費者に対して、各企業も対策を迫られ、O2O（オンライン to オフライン）や、マルチチャネル、そしてオムニチャネルという呼称で呼ばれるような対消費者アプローチが試みられるようになりました。

2. オムニチャネルによって変わる消費生活

既に先行企業による取組みによって、新しい消費生活シーンが登場しています。

(1) ネット上の接客

化粧品などの販売はこれまでビューティアドバイザー（美容部員）が、百貨店などの店頭で対面カウンセリングを行い販売することで、高い満足度を提供していました。しかしながら、店頭での営業時間は限られ、また店頭までの移動時間も利便性を損なうものでした。

化粧品メーカーでは、ホームページ上でセルフチェックができ、そこでお勧めのメイク方法が提案され、おすすめ商品が表示されます。そこで購入もできますが、さらに相談をしたいという人には対面でのビューティアドバイザーによるカウンセリングが予約できます。

このように従来対面で行うこと自体が価値であった接客をネットで行うことを可能とし、一方でそれだけで満足できない消費者はリアルでのカウンセリングをも選択できるプロセスを実現しています。

(2) 店舗での体験をすべてネット上でも実現

アパレル販売は、サイズが合うか、生地質感などを確かめることが難しく、ネット販売が難しい領域です。米国では多くの返品がなされる商品カテゴリーとして認知されています。その一方で、サイズ・色まで含めると、多くの商品アイテムからお気に入りの商品を選びたいという消費者の要望も強くあります。大手小売業ではネットで掲載している商品を店舗で試着することができるようにする、またネット上で自身の姿と商品を重ね合わせるバーチャルフィッティング機能を提供するなど、店舗で経験できることとネットで経験できることを同じように設計し、それぞれが行き来可能なようにプロセス設計をしています。

(3) 受け取り拠点となるコンビニ

ネットで注文した商品をコンビニで受け取る、という姿をよく見かけます。直接自宅まで配達をしてもらわず、わざわざコンビニに向く消費者、受け渡し対応で作業が発生するコンビニ店舗、それぞれどのようなメリットがあるのでしょうか。

女性を中心に配達員の自宅訪問を敬遠する層、そしてネット上でカード情報を登録することを敬遠する層は引き続き一定数存在しています。また、単身・共稼ぎ世帯を中心に、宅配便業者が訪問できるタイミングに在宅できないという層がコンビニ受け取りを利用しています。コンビニ店舗にとっても、消費者の来店回数を増やすことは、“ついで買い”の誘発を促すメリットがあります。そして最後に、宅配便業者にとってもメリットがあります。宅配便の不在・再配達の場合は2割に達しています。このように、自宅に不在がちな人たちがコンビニで受け取ることで、再配達率を減らすことが可能になります。

このように、消費者、コンビニ店舗、宅配便業者ともにメリットがうまれる仕組みとなっています。

Ⅱ. オムニチャネルとは何か

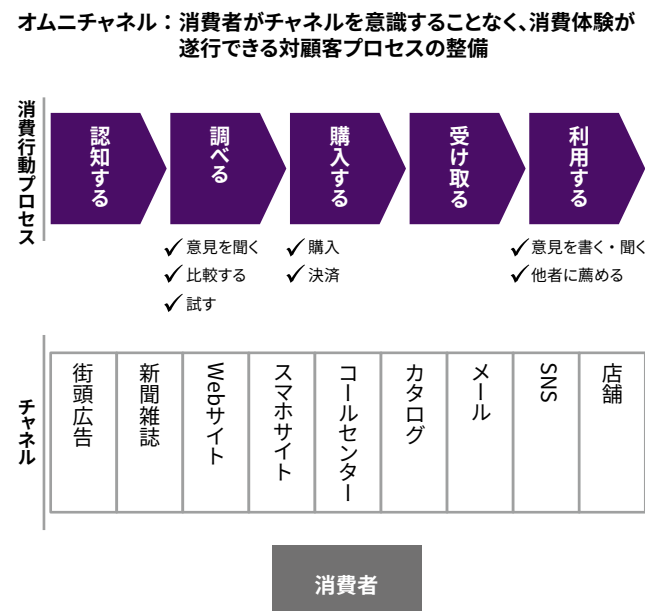
1. オムニチャネルとは何か

オムニチャネルリテリングとは、「消費者がチャネルを意識することなく、消費体験が遂行できる対顧客プロセスの整備」と定義されます。図表1には「認知する→調べる→購入する→受け取る→利用する」という、消費者の消費行動プロセスを図示しています。これらの消費行動をチャネルを意識せずに進めることができる環境整備をオムニチャネル化といいます。

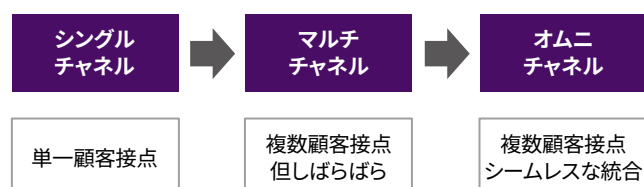
これまで伝統的な店舗型の小売業は、従来の店舗チャネルに対してEC（ネット）チャネルを追加してきました。また、製造業や卸売業などもネットを活用することで直接消費者とコミュニケーションを図ることを推進してきました。

これらのチャネル追加はマルチチャネルと呼ばれましたが、それぞれの顧客接点において、顧客情報などが連携しておらず、またチャネルをまたいだプロセスも実現できない状況でした。これに対して、顧客接点が統合されチャネルをまたいでシームレスな対顧客プロセスを実現することがオムニチャネルとなります（図表2参照）。

【図表1 オムニチャネル時代の消費行動モデル】



【図表2 シングルチャネル・マルチチャネル・オムニチャネルの発展】



2. 顧客戦略の再定義

オムニチャネルを実現する最初のステップは、自社が顧客（消費者）に対しての戦略方針を再定義することから始まります。マーケティングの4Cフレームワークで整理したものが図表3となります。顧客価値（Customer Value）、顧客にとっての費用（Cost）、顧客利便性（Convenience）、そして顧客とのコミュニケーション（Communication）という4つの要素において、オムニチャネル化を進めるにあたって、実現すべき施策を定めます。

【図表3 オムニチャネル化施策の整理例】

要素	方向性	実現すべき施策
Customer Value 顧客価値	特定チャネルのみで提供されていた価値を他のチャネルでも提供できるようにする。	✓ 商品政策(すべての商品をすべてのチャネルで) ✓ 対面カウンセリングのネットでの実現
Cost 顧客にとっての費用	企業側のコスト積上げでなく、同じ価値を得るために消費者が払うコストは同じになるように条件を整備する。	✓ 価格の統一化 ✓ ポイント付与率の統一化 ✓ 送料無料
Convenience 顧客利便性	チャネルによらず、均質な顧客サービスが享受できるようにする。	✓ 配送・店舗受取りが選べる ✓ ネットで購入、試着のみ店舗
Communication 顧客とのコミュニケーション	消費者はあらゆるチャネルで企業とコミュニケーションできるようにする。	✓ WEBサイトからチャット・電話での問い合わせに移動

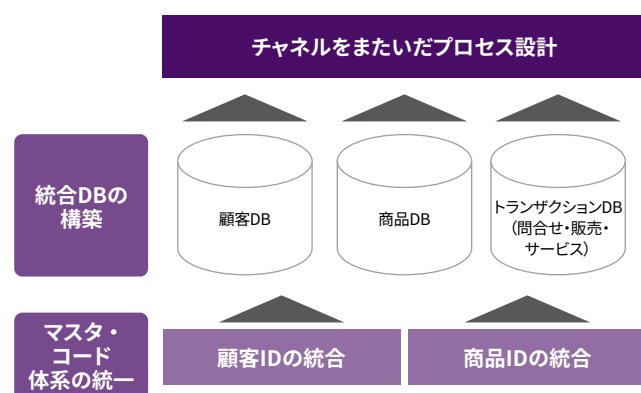
3. マスタ・コード体系の統一、IT基盤の整備

オムニチャネルを実現する情報システムの整備も大きなテーマです。情報システム基盤がそもそも整備されていない状況のなかで、一足とびにオムニチャネルビジネスの結実を得ようとしても十分な成果は得られません。図表4をもとに解説をおこないます。情報システム整備の前提として、これまで組織やチャネル、システムごとに乱立をしていたマスタ・コード体系の整理が必要です。ここでは、組織、商品、顧客といったID体系の社内での一元化を行います。顧客IDをとっても、メールアドレスだけ保有している“ネット会員”情報、配送情報（住所・氏名）を含む“基幹会員”情報、金融・決済サービスを提供している事業であれば機密性の高い“カード会員”情報など、様々な性質の違う会員情報を管理しており、これらをどのレベルで統合をして

いくのかが検討のポイントとなります。また商品情報においても、内部管理の商品コードと顧客が認識する単位での商品情報（規格違いや色・サイズ違いなど包含する）も異なっており、これらについての統合も大きな検討ポイントです。

これらマスタ・コード体系を踏まえたうえで、統合データベースの構築（物理的な統合は必ずしも必須ではなく、論理的な統合でも十分）を行うことで、はじめてチャンネル横断のプロセス設計が可能になります。

【図表4 オムニチャネルを実現するためのシステム基盤整備】



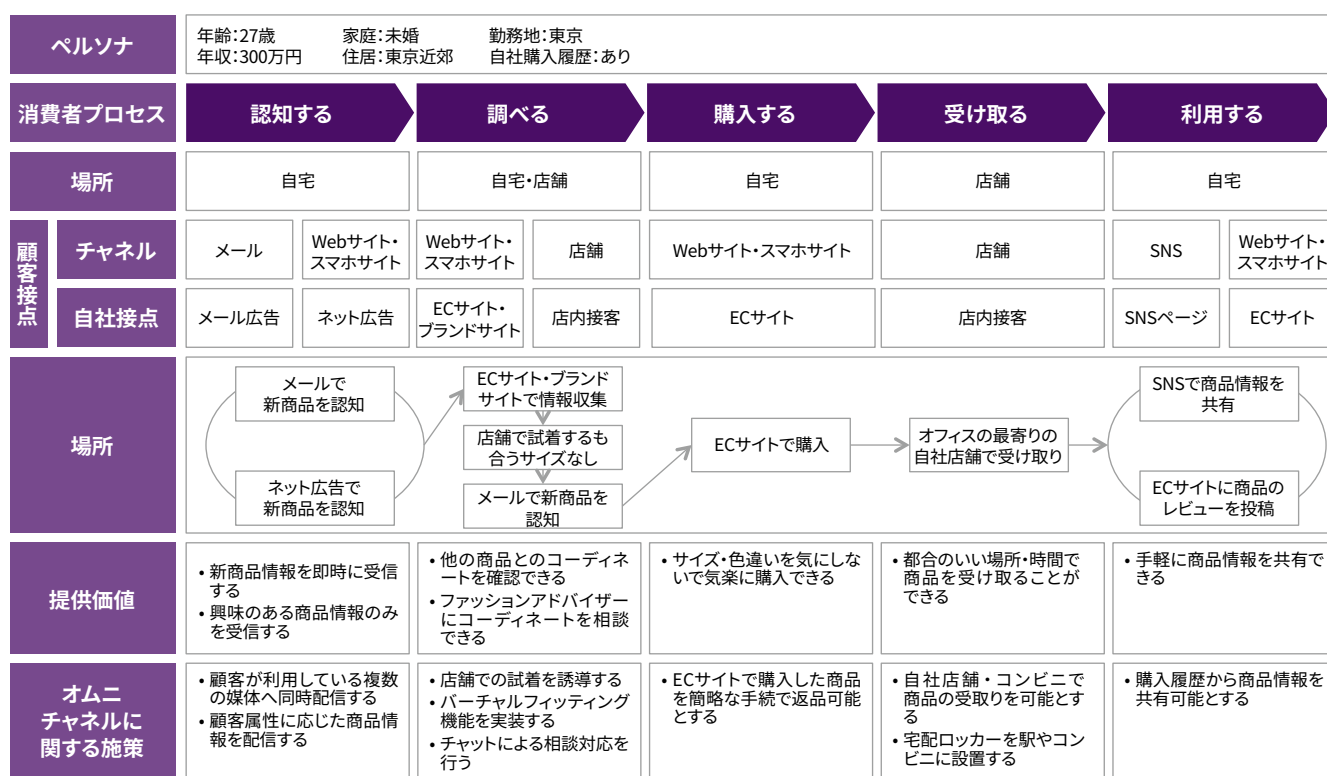
4. カスタマージャーニーマップの策定

オムニチャネルを実現するために、チャンネルをまたいだプロセスの設計においては、カスタマージャーニーマップと呼ばれる可視化手法が使われます（図表5参照）。これは、消費者の消費行動プロセスをビジュアル化して、消費行動プロセスの各ポイントで、それぞれ消費者はどここの場所から、どのチャンネルを用いて、自社のどの接点とコンタクトをしているのか、そこでどのような消費行動を行っているのかを表現します。それをもとに、各ポイントの顧客への提供価値をリストアップし、今後のオムニチャネルを行うための施策をリストアップします。

図表5の「調べる」「購入する」段階では、ECサイト・ブランドサイトで商品調べるものの、実際は店舗で試着し、そこで合ったサイズが無い場合はECサイトで購入しているというプロセスになっています。この場合、消費者にとって他の商品とのコーディネートを確認できたり、スタッフのアドバイスを受けたりできることが自社にとって有効な提供価値と認識できます。そのため、今後の施策としてはチャットでスタッフと相談できるようにするなどしてネットチャネルでも、店舗チャネルと同じ提供価値が実現できるようにすることがわかります。

なお図表5の上段に、年齢や年収のようなデモグラフィック属性が記載されています。このような、ターゲット顧客属性を想定してプロセスを描くアプローチはペルソナモデルと呼ばれてい

【図表5 カスタマージャーニーマップの例】



ます。この場合、自社が想定した顧客層が明確な場合は効果的ですが、一方で自社が想定していない顧客層が多く訪れているというケースも少なくなく、また幅広い属性をターゲットにした業態の場合は必ずしも適切なまとめにならないこともあります。これら企業においては、個々の顧客の購買体験を個別最適化するというよりも、店舗での購買体験とネットでの購買体験の違いをなくす、ネットでの購買体験をより店舗の購買体験に近づけるという方向性、つまり店舗でできていることはすべてネットでもできるようにするというアプローチをとっている企業もあります。

Ⅲ. オムニチャネルをすすめる留意点

1. 環境の違いを理解すること

オムニチャネルを進めていくうえで海外事例を参考にすることも多くあります。ただ、それぞれの国・地域とは商環境が異なるため、それら前提の違いを踏まえたうえでオムニチャネル化に向けたプロセス設計が必要となります。

(1) ネットチャネルの価値

ネット販売が受け入れられている理由は国・地域によって異なります。米国では自宅から店舗までの距離が遠く、各店舗の品ぞろえは決して豊富ではありません。これら環境を補足

する形でネット販売が活躍をしています。また欧州では、営業時間や従業員就業の厳しい法規制があるため、それらを補足する形でネット販売が活躍しています。一方日本では、これら地理的制約や時間的制約といった側面もありますが、加えて日本の消費者にとって“常識”になっている圧倒的な多種多様な商品の品揃えを取り扱うには、小さな日本の店舗面積では足りないため、それを補完する形でネット販売の活躍という面があると考えています(図表6参照)。

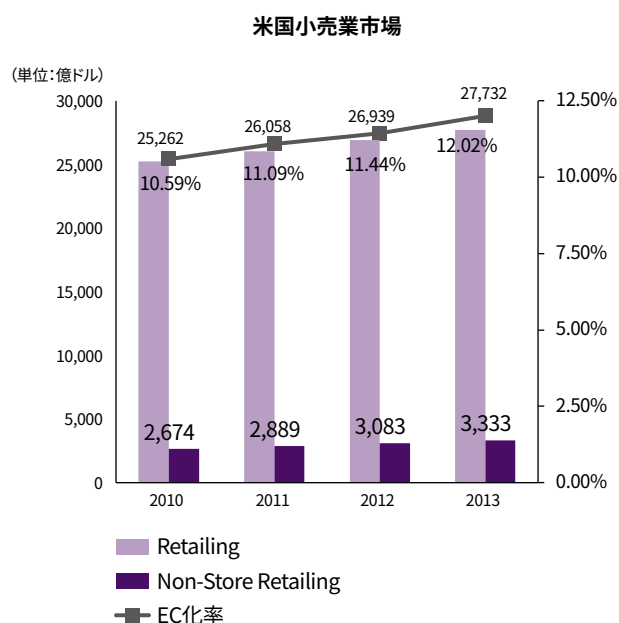
【図表6 ネットチャネルの価値】

米国	欧州	日本
ロケーションの克服 (店舗までの距離が遠い)	営業時間の克服 (法律等で日曜日や平日深夜の営業ができない)	店舗面積の克服 (品揃えが多種多様なに店舗面積は小さい)

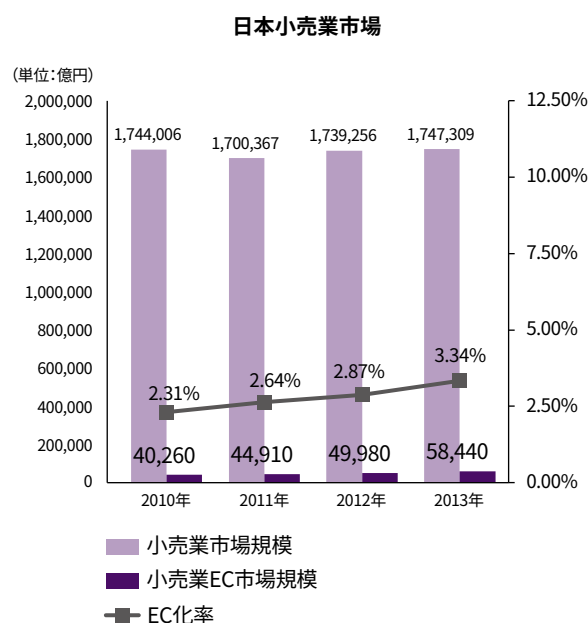
(2) ネットと店舗は“カニバル”のか

日本ではネットでの販売が伸びると実店舗での売り上げが減ってしまうという“カニバリ現象”が危惧されます(カニバリゼーション：共食い)。よく見落としがちなのは、高齢化が進み生産人口のみならず総人口も減少局面にはいつている日本と異なり、米国は2005年から2014年の10年間で約2300万人も増加しております。米国と日本の小売市場規模とECの割合を示したグラフが図表7になります。このように、小売市場は停滞しているなかで、EC化が進むことで、店舗売上が減少している日本に対して、米国では店舗・ネット共に売り上げが伸びています。

【図表7 米国・日本の小売市場規模】



出典:『ユーロモニターインターナショナル』よりKPMGがグラフ作成



出典:経済産業省小売業EC化率『平成25年度電子商取引における市場調査』よりKPMGがグラフ作成

このように米国ではネット販売は必ずしも店舗販売に対して悪影響を与えるわけではないと認識されている環境の違いは留意する必要があります（ただ実際は、オムニチャネルの取組みで有名な米国大手百貨店が店舗閉鎖を発表するなど、全体として伝統的な店舗チャネルが厳しい環境にあるのは事実です）。

同様に総消費が爆発的に成長している中国大陆においてもオムニチャネル対応に積極的な投資が続けられ、メジャーな小売業者は強固な自社物流拠点を短期間で整備するなど積極的な投資を行いました。品揃えの充実、ネット注文で即日配送といった日本でも注目されるサービスも大都市では当然のように実現をしています。また、サービス面においても日本とは異なる進化を遂げており、オムニチャネル化を検討するには十分なベンチマーク先になりえます。

2. オムニチャネルの恩恵を受けるのは実店舗

全体の小売業市場におけるネット販売の比率は米国で約12%（2013年）、日本で約3%（2013年）となっています（図表7参照）。つまり、現在でも消費の場は圧倒的に実店舗です。そのため、オムニチャネルの施策においても店舗をターゲットに、顧客の囲い込み（優良顧客化）を目指すことが重要であると、改めて認識をされています。図表8は店舗視点でのオムニチャネル施策をまとめています。店舗における顧客囲い込みのためには、“来店頻度を如何にあげるか”、“店舗で購入意思決定まで如何に支援をするか（買ってもらうと決心してもらうか）”という2つのアプローチの方向性となります。

図表上に具体的な施策例を記載していますが、特に消費者に対する購入意思決定支援においては、これまでWEBサイト等で主にネット上で活用していた、商品情報（画像、動画、口コミ、対応アクセサリ情報など）をキオスク端末や消費者のスマートフォンを通じて店舗にいる消費者に提供することで、消

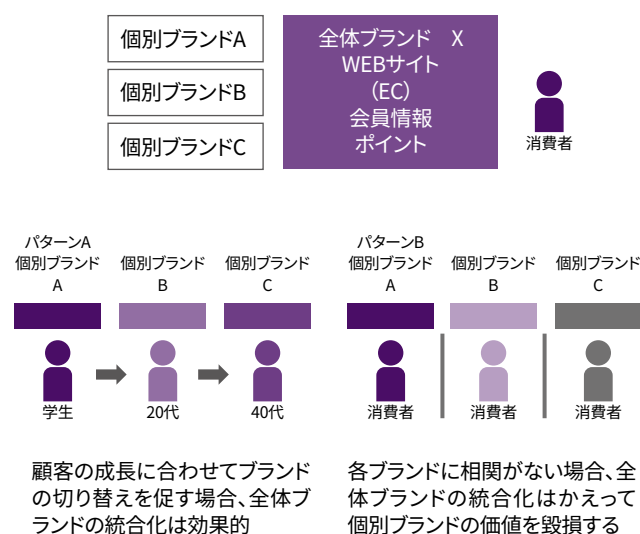
費者が商品を比較・検討できやすくし、購入の支援を行います。

3. 複数ブランドをどのように扱うか

自社内に複数のブランドを持つ企業は少なくありません。その場合、どのブランド範囲で対顧客プロセスを統合化するのは、対顧客戦略において大きなポイントになります。そのイメージを図表9に表しています。自社内に個々のブランド（ここでは個別ブランドA～Cと記載）がある場合、全体ブランドXという名前でオムニチャネル化を行い、WEBサイト（EC）や会員情報・ポイントなどの情報の統合を行うケースを考えます。

この場合に各ブランド間の相関が明確に定義されている場合、たとえば若年層向けブランドから、年代が上がるにつれての嗜好の変化をそれぞれのブランドでカバーする顧客戦略を持っている場合（パターンA）、オムニチャネル化は有効に働きます。しかしながら、ブランド間の相関が無い場合（パターンB）、無理なブランドをまたいだオムニチャネル化はかえってブランド価値の毀損に繋がる恐れがあります。

【図表9 ブランド統合】



【図表8 店舗視点でのオムニチャネル施策】

目的	アプローチ	具体的な施策
顧客の囲い込み	→ 来店促進	・近隣店舗のクーポンをスマートフォンに送り、来店促進 ・ネットでの検索、問い合わせから来店予約などスムーズな連携
	→ 購入意思決定支援	・店舗のキオスク端末や顧客のスマートフォン商品情報比較 ・マルチメディアコンテンツを用いた商品説明 ・おすすめ商品の提案

4. 先端テクノロジーの活用

オムニチャネルの実現を行うためには先端テクノロジーの活用が必須です。図表10に現在注目を集めている先端テクノロジーの例をリストアップしています。従来は現実的なコストでは実現することができなかった、消費者関連の大量データを効率的に分析したり、従来のITシステムで保管されるデータ（受発注などの取引データ）に加えて、カメラ・センサーなどから取得されるデータも分析対象に含め、高速な処理・分析で業務の高度化・自動化を図ることが現実的になりました。さらに、人口

知能や、ロボット技術、そしてAR（拡張現実）と呼ばれるデジタルとリアルの世界の融合技術なども現実的に選択できるテクノロジーの段階にはいっています。

これまでは、“やりたい業務やサービスがあるが技術が追いついていない”という状況が企業のIT活用のシーンではよく見られましたが、ここしばらくは“ITの技術がやりたいことを追いつけている”状況になりつつあります。このような状況のなかで効果的に先端テクノロジーを活用するためには、先端テクノロジーでなにができるのかという、IT中心アプローチで自社の可能性を探ることも重要です。

【図表10 オムニチャネル化の要素となる先端テクノロジー例】

技術要素	概要	実現例
AR（拡張現実）	リアルな世界（自分の姿、自室の風景）とデジタル画像・動画を組み合わせ、商品利用時のイメージを具体化することが可能となった。	- バーチャルフィッティング - バーチャル広告
AI（人工知能）	定型業務を越えて簡易的な識別・推測・判断をコンピュータで実行させることで、これまで人間が行っていた業務を自動化・ネット上でも可能となった。	- セルフ・カウンセリング - マーケティングオートメーション（レコメンデーション等） - AIを活用した店舗・コールセンター接客
ビッグデータ・インメモリDB	コンピュータの処理能力と記憶容量の劇的な向上により、これまで現実的には処理できなかった大規模のデータを対象にした処理・分析が可能となった。	- 需要予測・配送など予測業務を更に高度化 - One to Oneマーケティングの高度化
カメラ・センサー技術（IoT）	従来の手入力（キーボード、POS端末）のみならず、カメラ・センサーを用いて様々な情報が収集可能となった。	- iBeaconを活用したO2Oサービス - 消費者・従業員の導線情報管理 - 個人認証（指紋認証・顔認証）
ウェアラブル端末	接客・物流といった現場オペレーションの担当者も端末を持たせることが可能となった。	- オペレーション担当への作業指示端末 - 消費者・従業員のヘルスケア情報のモニタリング端末 - 決済、自動チェックイン・チェックアウト端末
ロボットテクノロジー	ロボットを商用利用することが現実的になった。	- 庫内作業（ピッキング、仕分け）の自動化 - ドローン技術を活用した自動配送 - ロボットによる店頭接客

5. オムニチャネル化は地道な業務改善活動

オムニチャネル化は、これまで異なったチャネル・技術基盤で構築されていた顧客とのリレーションを統合・再設計を行う業務改善活動です。顧客ID体系や、価格戦略、顧客サービスレベルの統一から、各種情報基盤の統合、そしてそのうえでの業務プロセス設計とシステムでの実現という地道な改善作業を継続的に実施をする必要があります。それは、全社の各部署が連携しながら進める、非常に地道な継続活動であり、強力なトップダウンと、現場での継続的な活動が必要になります。

IV. おわりに

消費者の接点を強化し、消費者に対して他社よりもより良い消費体験を提供したいというのは、企業にとって永続的なテーマの1つです。インターネットの発達期から、製造業・小売業者問わず、このチャネルをどのように活用していくのかという試行錯誤の連続でありました。スマートフォンという情報端末をもった消費者が街にあふれ、ビッグデータ・AI・IoT・ロボット技術といった技術が商用利用可能になることで、現在のオムニチャネルの時代の下地ができあがりました。ただ、そのうえで行われているのは、地道で継続的な業務プロセスとサービスの改善活動であり、これまでの改善努力の積み重ねがあつての、昨今のオムニチャネルであり、決して非連続的なビジネスの発展ではないという点をご理解いただきたいと思います。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
 パートナー 梶浦 英亮
 TEL: 03-3548-5550（代表）
 Hideaki.kajiura@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及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。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.