

## 広がるデジタルリテール (3) ～大湾区の CEO と消費者の調査～

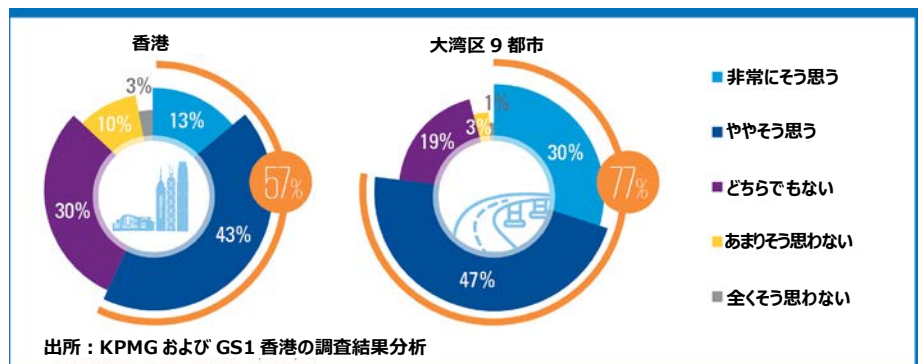
### 顧客中心のイノベーション

#### 第4章 「技術通」を自認する消費者

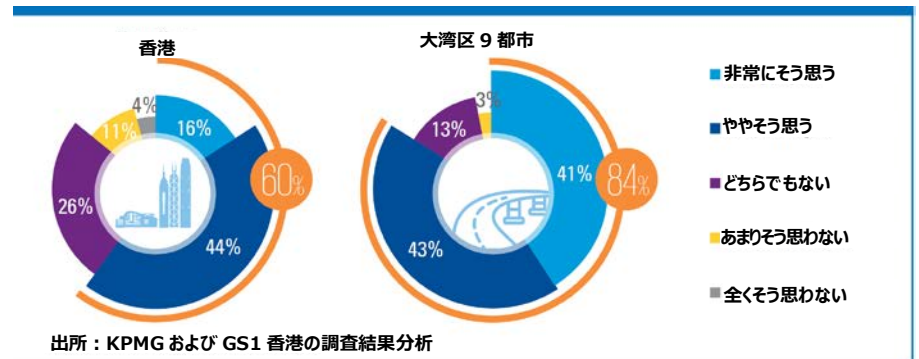
急速に発達したデジタルテクノロジーによって、オンラインショッピングとライドシェアから手首につけるフィットネスモニターまで、消費者の行動は大きく変化しました。

私たちの調査では、香港の消費者と大湾区9都市の消費者の技術採用には著しい開きがあることが判明しました。本土の回答者の77%が「技術通」を自称するのに対し、香港の消費者では57%にとどまっています（図表4.1参照）。また、香港の消費者で「モバイル通」を自認する人は半数強（60%）にとどまるのに対し、本土の消費者ではモバイル通が圧倒的多数（84%）を占めています（図表4.2参照）。

【図表 4.1】「私は技術通の消費者だ」



【図表 4.2】「私はモバイル通の消費者だ」



デジタルテクノロジーが小売業界を変えようとしている。データアナリティクスが企業の成長を後押しし、消費者はますます技術通になった。こうした背景のもとで、よりスピーディで優れた事業運営への期待が高まっている。

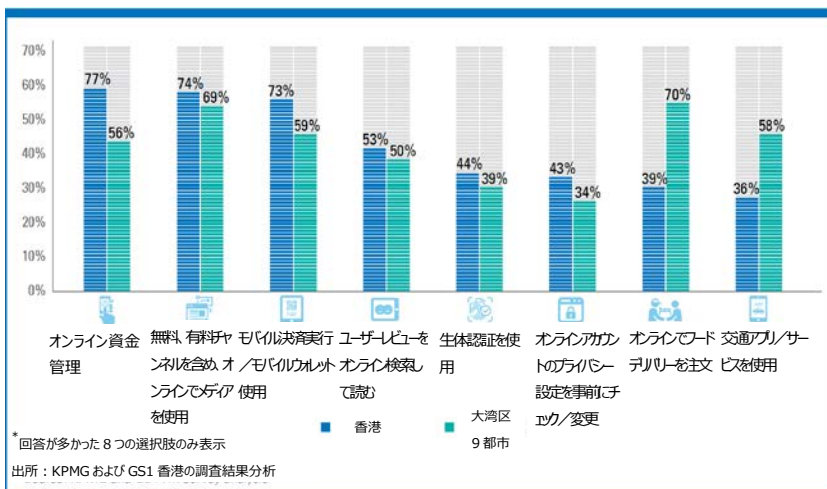
Alice Yip

KPMG China 香港 コンシューマー＆インダストリアル・マーケット責任者、パートナー

さらに詳しく検証すると、香港の消費者は資金管理をオンラインで行う傾向が非常に強いことがわかりました（本土の消費者が 56%にとどまるのに対し、香港の回答者では 77%）。また、本土の消費者（59%）と比べてモバイルで決済を行うことが多いようです（73%）（図 4.3 参照）。これは、香港では昔ながらのデジタルエンゲージメント方式が主流であることを示します。

この一見保守的なやり方は、企業が提供するデータプライバシー対策の全体的水準に対する香港の消費者の考え方に表れています。香港の回答者（75%）も本土の回答者（73%）も、オンラインサービスが提供するデータプライバシー対策に対して中～高レベルの信頼を寄せていますが、本土の消費者のほうが、最高レベルのセキュリティが採用されていることへの信頼度が高く、香港の消費者は本土の消費者よりも懐疑的です（図表 1.2 参照）。香港のユーザーは、金融サービスプロバイダーに求められる高度なセキュリティ環境を導入していることが明らかでないオンライン事業者に自分の個人情報を預けることに恐らく消極的です。

【図表 4.3】消費者が過去 12 か月間に行った活動\*

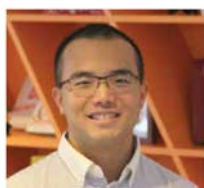


大湾区 9 都市の回答者は、最新のデジタルトレンドをいち早く取り込んでいるようです。本土の消費者の 70%はオンラインでフードデリバリーを頼んだことがあると答えましたが、香港の消費者では 39%にとどまっています（図表 4.3 参照）。また、香港の消費者の 36%が 1 年以内に交通アプリまたはデジタルサービスを利用したことがあると答えましたが、大湾区 9 都市の回答者で利用したことがあると答えたのは 58%でした。大湾区で突出している都市は中山です。実に 70%の消費者がデジタル交通サービスを利用したことがあると回答しました。

全ての調査地の消費者が（無料か有料かを問わず）オンラインメディアを使用していることがわかりました。過去 1 年間にオンラインメディアを利用した香港の消費者は 74%で、この質問に「はい」と答えた本土の回答者（69%）を若干上回りました。

非常に新しい、登場したばかりの技術動向に関しては、どちらの調査対象群も採用率があまり高くありませんでした。両地域ともスマートウォッチを所有していると答えた回答者は 4 分の 1 だけでした。また、Fitbit や Garmin などのヘルストラッカーデバイスを所有している人は 4 分の 1 未満でした。GoPro やドローンなどのアクションカメラを所有し、使用している香港の消費者は 13%、本土の消費者は 17%しかいません。

この回答は、本土では最近のデジタルイノベーションが比較的確実に自信を持って採用されている一方で、香港市場ではこれらのソリューションが躊躇いがちに採用されていることを示します。これは、近い将来、確実に確立された市場セクターに最新トレンドが移行するとき、大湾区に最新のデジタルテクノロジーの成長ポテンシャルが存在することを示唆しています。



## コラム 5：香港のビジネスソリューションを海外のエキスパートと合体

Theodore Ma

マベール・インターナショナル (MaBelle International)

マネージングディレクター

香港では高額な賃料、人件費の上昇、高い在庫レベル維持への圧力といった悪条件が、従来型の小売ビジネスモデルを脅かしています。

マベール・ジュエリー (MaBelle Jewellery) のマネージングディレクターで、スタートアップ・インキュベーター「コクーン (CoCoon)」の共同創業者である Theodore Ma 氏は次のように説明します。「香港の小売環境は進化している。そこでは、イノベーションを推進し、デジタルソリューションを取り入れる企業だけが生き残れる。

リソースが制約された環境の中で、人々がショッピングモールに出かけて新しい製品やサービスを見つけていたことと比べて小売業界は劇的に変化した。今、高い在庫レベル、高い人件費、高い賃料という非常に喜ばしくない『3 高』が現れている。基本的に万事休すの状態だ。

企業が成功への望みをつなぐには、これら 3 つの問題を解決するしかない」そこで Ma 氏は、スタートアップ企業が発表した草の根型イノベーションに目をつけ、その企業がより優れたソリューションを導入できるように手助けすることにしました。この目的を明らかにした上でコクーンを立ち上げた Ma 氏は、海外のテクノロジー・イノベーション関連企業と協力するため、全額出資子会社「マベール・インターナショナル (MBI)」を設立しました。

### **ポイント・オブ・セールス (購入の場所) を再考**

家業であるジュエリービジネスをデジタル時代に引き込んだのは Ma 氏でした。会社初のオンライン販売を手掛けたのは彼が 19 歳のときです。現在は、全世界のスタートアップ企業から取り入れた斬新なアイデアで会社を変革することに力を注いでいます。

コクーンは数年前に Boutir に出遭いました。Boutir は、モバイルストアネットワークを中小企業や個人に普及拡大するためのソリューションを開発しています。Ma 氏は次のように指摘します。「小売の観点から見ると、通常、ポイント・オブ・セールスは店舗だが、企業が抱えている 3 つの問題の全てに対処するためには、この考え方を捨てる必要がある。

ポイント・オブ・セールスが電話だったらどうなるだろうか。結局のところ、ポイント・オブ・セールスとは、顧客が気軽に専門家と会話を交わし、店舗の商品を見せてもらい、商品を注文する場所なのだ。そして貴社には注文を処理する能力がある」

Boutir は MBI の戦略的パートナーになり、両社は「3 高」に対処するためのソリューションを共同で開発しました。モバイルプラットフォームの維持に必要な最小限の金額まで賃料を削減し、人件費は毎回のトランザクションに基づくコミッションのみに抑えるというこのソリューションは、企業が実際に手元に置いている在庫に基づく電子在庫を活用します。

この問題は数学的に考えられると Ma 氏は言います。「日々の賃料や給与を気にしなくて済むようになれば、小売ネットワークの管理ははるかに容易になる。顧客が好きなソーシャルメディアを使って貴社のブランドに関心を持ってくれることが一番重要だ。ブランドについて検索したりカスタマーサービスに連絡したりするだけのためにアプリをダウンロードしたい顧客は誰もいないだろう」

### **アテンション・エコノミー**

MBI の現在のキーコンセプトは、製品／サービス志向のリテール経済から、顧客の関心を求めるスペース経済へのシフトを受け入れることです。スペース経済において、ショッパーは電話や検索エンジン、e マーケターを参考にします。

MBI の顧客エンゲージメント・プラットフォームは、店舗で見られる限られた数の商品には食いつかなかったであろうショッパーに訴求できるように最適化されています。最前線のスタッフは、WhatsApp (ワッツアップ) や WeChat (ウィーチャット) のようなソーシャルメディア・クライアントを介して、ブランドのモバイルショップへのリンクを紹介し、パーソナルエンゲージメントの基盤を構築することができます。そして、これは複数商品の販売につながる可能性があります。

Ma 氏は次のように話します。「あるリテール・テクノロジーを本当の意味で役立てるためには、実際の販売業務と一体化しなければならない。しかし、多くのリテール・テクノロジー企業にはしばしばそれが欠けている」MBI は取引のある多数のクライアントからデータを収集することによって、テクノロジーの新しい使い方を発見し、販売サイクルに統合することができました。

同社はこの手法を試す過程で、顧客エンゲージメントの点では、16 もあるアプリの用途の中でこれが最も有効であることを発見しました。「高い効果を持つ優れたプラットフォームは、企業に最新の情報を提供し、より効率的、効果的な顧客エンゲージメントを実現するさまざまな方法を企業に教えてくれなければならない」と Ma 氏は話しています。

## **第 5 章 変化をけん引するのはジェネレーション Z**

カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を購買体験の中心に据える消費者の筆頭がジェネレーション Z です。そのジェネレーション Z が、未だかつてないほど大きなリテールビジネスの変化をけん引し、企業はこの消費者集団がもつ独自の考え方に合わせて戦略を調整しています。1995～2010 年に生まれたこの人口統計的小集団は、デジタルデバイスとスマートフォンに常につながれた世界しか知らずに育った消費者の第一世代です。

しかし、これらの小道具に囲まれて育ったジェネレーション Z は、「モノ」の山より体験に価値を置きます。彼らは、T シャツやデニムジーンズを 1 枚でも多く買うために安売りファッションストアに足を運ぶことをせず、旅行やインタラクティブなダイニング体験、アドベンチャースポーツへの参加のために節約します。

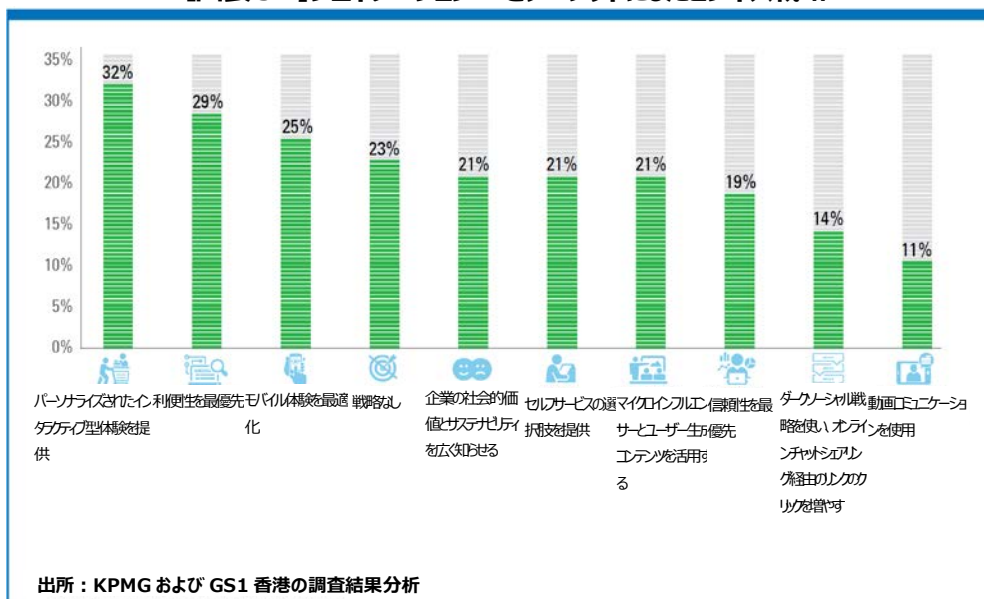
### 【企業の回答】

今回の調査でジェネレーション Z をターゲットにしていると回答した企業の多くは、パーソナライズされたインタラクティブ型体験の提供（32%）、利便性（29%）、モバイル体験の最適化（25%）に力を入れています。ジェネレーション Z がコミュニケーションとオンライン活動の第一の手段としてスマートフォンを使用していることをこれらの企業は認識しています（図表 5.1 参照）。

注目されるのは、調査対象企業のおよそ 4 社に 1 社（23%）がジェネレーション Z のニーズに応えるための戦略を全く立てていないという点です。ただし、特に多国籍企業と比べてこれらの企業の規模が小さい場合は、リソースの欠如が単純に反映されただけかもしれません。

最高経営幹部の票を二番目に多く集めた 3 つの戦略は、「企業の社会的価値とサステナビリティを広く知らせる」、「セルフサービスの選択肢を顧客に提供する」、「マイクロインフルエンサーとユーザー生成コンテンツを活用する」でした（それぞれ 21%）。

【図表 5.1】ジェネレーション Z をターゲットにしたビジネス戦略



### 【消費者の回答】

今回の消費者調査によれば、これらの結果はジェネレーション Z の期待事項に沿っています。ただし、香港の消費者の意見は大湾区 9 都市の消費者とはやや異なっています。

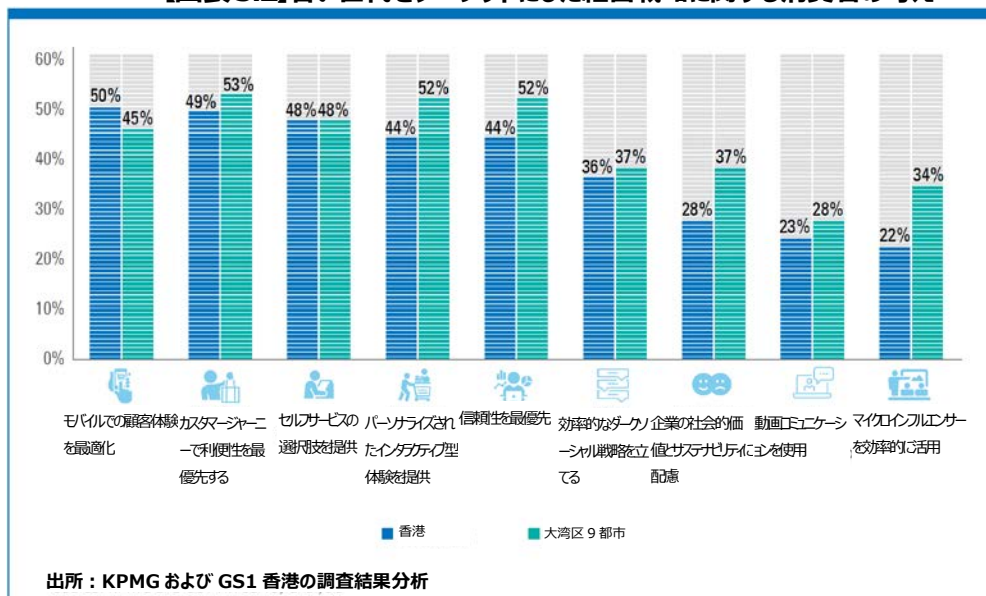
香港の消費者が特定した重要な経営戦略は「モバイルプラットフォームでの顧客体験を最適化する」でした。50%の消費者がこの選択肢を選びました（図表 5.2 参照）。さらに、「カスタマージャーニーで利便性を最優先する」（49%）と「列に並ばずに済むようにセルフサービスの選択肢を提供する」（48%）が僅差で続いています。上位の選択肢を締めくくるのは、「信頼性を最優先する」と「パーソナライズされたインタラクティブ型体験を提供する」で、それぞれ 44%でした。

しかし、大湾区 9 都市では最後の 2 つの選択肢が二番目に多く選ばれ、それぞれ 52%となっています。それを僅かに上回ったのは、「カスタマージャーニーで利便性を最優先する」（53%）でした。次に多く選ばれた選択肢は「列に並ばずに済むようにセルフサービスの選択肢を提供する」（48%）でした。また、「モバイルプラットフォームでの顧客体験を最適化する」は第 5 位となっています。この最新結果は、デジタルデバイスで企業と関わるときに提供される体験に対する香港の消費者の満足度が本土の消費者より低く、改善を望んでいることを示します。

【図表 5.2】若い世代をターゲットにした経営戦略に関する消費者の考え


【「トライブ」インフルエンサーの影響力が拡大]

本土と香港の消費者が大きく異なる点がもう一つあります。それはマイクロインフルエンサーの影響です。マイクロインフルエンサーは「トライブインフルエンサー」とも呼ばれ、ソーシャルメディアでかなり多くのフォロワーを集めている一般人を指します。9都市の全てにおいて、回答者のおよそ3分の1（34%）がこの選択肢を選びました。しかし、香港でこれを有効な戦略と考えている人は22%にとどまります。12%は、若い世代への訴求に関するこの質問への回答の中で最も大きな開きです。




2つのグループの意見の食い違いが大きいもう一つの分野がキー・オピニオン・リーダー（KOL）の重要性と信頼性であることを調査結果は示しています。私たちがアドバイスを求めた業界リーダーの何人かが、この現象はピークに達したと考えたほどです。KOL がなぜその製品を勧めるのか、あるいは誰が KOL に報酬を支払っているかに疑問を持つ人が増えています。

実際に、本土では、トライブインフルエンサーは、報酬を受け取っている KOL より確実と考えられています。これは、大湾区 9 都市の消費者がトレーサビリティを求めていることの現れです。製品の品質と信頼性への懸念が、ある程度はこうした心情を煽ると推定できます。



チャンネルを問わず、企業はリピーターを育て、共通の価値観と希望を表すような体験の創出を心掛けなければならない。

Isabel Zisselsberger  
KPMG China 香港  
フィナンシャルマネジメント、カスタマー & オペレーションズ責任者、パートナー



**コラム 6：長期デジタル戦略が中国の成長の鍵を握る**

Andrew Keith  
レーンクロフォード（Lane Crawford） 社長

ほとんどの企業にとってデジタル時代のかじ取りは大変な難題です。そして、購入プロセスの一環として、消費者がどのようにテクノロジーを利用するかを理解することに重点を置く企業が競争優位性を得ることになるのは明らかです。

高級品小売会社のレーンクロフォードは、長引く世界的貿易摩擦、中国の VAT 引き下げ、最近の人民元切下げを受け、香港市場に対して非常に慎重なアプローチをとっています。それでも同社は、長期的な安定成長を目指し、中華圏でのビジネス最適化を継続するとともに、その一環として E コマースのキートrendを重視しています。

レーンクロフォードの Andrew Keith 社長によれば、特に実店舗が顧客の「すぐ近くにいつもある」香港では、オンラインで注文した商品を店舗で受け取る「BOPIS」が同社の E コマースビジネスの「大きな」部分を占めますが、中国本土ではウィーチャットが「販売のメインドライバーであることは明らかであり、特に QR コードを利用し、アプリ内でそのままショッピングができる手軽さで、オンラインとオフラインの体験を手早く結びつけることができる」ということです。

レーンクロフォードのエグゼクティブは、オフライン（実店舗）からオンライン（Web サイト・アプリ）への誘導の分野で広がる動向、特に顧客が店舗で見つけた商品をどのようにしてシェアするかに目を光らせています。例えば、クライアントサービスのインスタントメッセージング・チャネルを利用するケースが増えています。これは、販売員が商品の写真を撮影し、ワッツアップやウィーチャットで顧客に送信するという思い付きから始まりました。今やこの方法はレーンクロフォードの優先的コミュニケーションチャネルへと進化し、同社は顧客のために体験を的確にキュレートできるようになりました。

Keith 氏は次のように話します。「問題は、間違いなく複雑さの層が増え、さまざまなチャネルの導入・維持にかかるコストが上昇することだ。最終的な目標は、より優れた総体的枠組みを構築し、これらのコスト上昇を最終的に大きなリターンをもたらす投資にすることだ」

### **若い世代とサステナビリティ**

テクノロジー主体の変革がきっかけとなり、消費者の間に 2 つのトレンドが生まれたと Keith 氏は考えます。それは、世代が若くなるほどシームレスなデジタル機能への期待が強まること、サステナビリティへの意識が高まることです。同社は、本土の顧客がウィーチャット・プラットフォームの中で生活する傾向があり、アプリを使って指先ひとつで何もかもが手に入ることを期待することにまず気づきました。これに対し、香港の顧客は先にオンラインを閲覧してから実店舗に出向き、商品を購入します。これは店舗がすぐそばにあるからであり、商品に触れたり試着したりしたいからでもあります。サステナビリティに関しては、高級品のリサイクルから社員の食品廃棄物の堆肥化まであらゆる試みを包括する広範囲の実践法を追求しました。

テクノロジー・イノベーションの広がりに伴い、地方の顧客がアプリの使いやすさ、デザイン、性能をますます求めるようになりました。香港の顧客は E メールに背を向けてメッセージングアプリを取り入れるようになり、小売業者が 24 時間体制でいつでも対応することを期待するようになりました。

これらの変化により、小売業者はデジタル戦略の再考を余儀なくされました。Keith 氏は次のように指摘します。「レーンクロフォードは 2011 年に自社のオンラインサイトを開設したが、中華圏で自社サイトを持つことは他の市場ほど有効でない場合がある。中国の高級品オンラインで、成功を収めた画期的なプラットフォームモデルはまだ表れていない。ソーシャルコマースとソーシャルによる顧客関係管理の両面で大きなビジネスチャンスと巨大なポテンシャルが存在する」

### **フィジカル（フィジカル（現実）とデジタル（架空）が連動する）体験**

実店舗が E コマースに取って代わられる可能性は低いとレーンクロフォードは主張します。実店舗は、足を踏み入れ、新製品を発見し、特別な商品とのつながりを形成し、購入によりその場で喜びを感じる機会を提供すると同社は考えます。これらの体験は、オンラインの領域ではまだ真似ができません。

Keith 氏はこう言います。「店舗にデジタル的要素を多く取り入れるか、別の場所で複合現実を取り入れるかを問わず、オンラインとオフラインの明確な違いは『フィジカル』体験への融合だ。今日の画期的テクノロジーが、明日には誰もが使うありふれたテクノロジーになる。

最も動きの速い推進要因として小売業界に大きな影響を与えるのは人工知能と機械学習だろう。特にレーンクロフォードのように多彩な商品を提供するマルチブランドの小売業者にとってはスケラビリティが鍵となる。世界が常に変化する今、多くの新テクノロジーが当社の未来の進化の一翼を担うことを確実に予想する」



## **コラム 7：ジェネレーション Z がコンシューマー・ディストラクションにどう関わるかを分析**

Carson McKelvey  
Tofugear, CEO

一つ先輩のミレニアル世代と同様にジェネレーション Z も、サービスと顧客エンゲージメントのあり方の再考を小売業者に促すでしょう。

小売業者向けユニファイドコマース・プラットフォームを構築する企業、Tofugear の CEO である Carson McKelvey 氏は次のように説明します。「ジェネレーション Z は消費の面で今後 10 年を形成するか、あるいは破壊するだろう。ジェネレーション Z はソーシャルメディアの中で、iPhone や iPad を使いながら育った初めての世代だ。彼らのものの考え方はかなり特異だろう。」

McKelvey 氏とそのチームは小売クライアントとともに、テクノロジーを使い、データを分析しながら、いくつものデジタル／フィジカル・タッチポイントで顧客体験を構築します。McKelvey 氏は、ティア 1、ティア 2 の多国籍企業（年商 1 億ドル超の企業）との協力を通じて、顧客がどのように行動し、嗜好の変化が小売市場をどう変化させるかを深く観察することができました。

### **ファストファッション離れが起きるのか**

McKelvey 氏は、短期～中期的に最も脆弱な業界としてファッション業界を選びます。同氏は次のように話します。「若い消費者のファストファッション離れは、業界に最大級のディスラプションを引き起こすだろう」

「ジェネレーション Z の消費者は、ファストファッションブランドの安い T シャツやジーンズを買うことに関心がない。彼らは独自性の高いもの、あるいは本物を購入することに関心がある。つまり、人と同じであることを嫌い、人と違うものを身につけることによって心地よい体験が得られる」

年代による定義もさることながら、将来に対しても特徴的な展望を持つと思われるジェネレーション Z は、環境問題とサステナビリティにも大いに関心があります。ソーシャルメディアやデジタルデバイスを使いこなしながら育った彼らは、商品のバックグラウンドにも疑問を持ちます。彼らは、その衣服がどれだけ倫理を守って制作されたのか、その素材が環境的に持続可能な方法で作られたのか、そのブランドが包装や過剰在庫に厳格なリサイクル規律を実践しているのか、最近、いくつかの高級ブランドが非難を浴びたように簡単に焼却処分をしていないかどうかを知りたいがります。

ファッション界に「中小企業の大ブームが起きて」、一部の在来型ブランドだけでなく「大手プレイヤーをも混乱に陥れる」と McKelvey 氏は予想します。同時に、サステナビリティが強調ポイントになるでしょう。

### **KOL モデルの逆転**

同様のことが美容業界でも展開されるようになりました。「彼らは商品を販売しているのではなく、フェイシャルを販売している」と McKelvey 氏は説明します。言葉を換えれば、体験を販売しているのです。

「美容業界ではサステナビリティが常に課題だった。よって、ファッション業界と比べてかなり成熟している」と McKelvey 氏は言いますが、まだまだ先の道のりは長いようです。McKelvey 氏は、美容大手の社内会議で最近講演を行いました。ここで彼はスペース X のロケットが宇宙に向かって飛び立ち、地上に戻ってくる動画を見せました。ロケットを再利用するためです。

「私が強調したかったのは、我々が宇宙に向かってロケットを発射し、地上に着陸させ、そのロケットを再利用できるのであれば、美容製品、口紅、化粧品のパッケージも再利用できるはずだということだ」

ジェネレーション Z の消費者はブランドに透明性を求めると同時に、先輩世代よりも詮索好きだと McKelvey 氏は指摘します。例えば、彼らは KOL の重要性を考え直すようになりました。KOL が誰から報酬を受け取っているかを訝しむのです。また、彼らは最近香港で起きた逃亡犯条例改正案反対運動などの政治問題や競合ブランドへの中傷に引き込まれることに慎重です。

「近年、この現象には非常に多くの時間と資金が投入されてきたが、KOL が消費者にもたらす影響力は、ファッション業界と美容業界にとって裏目に出るおそれのある『静かな破壊要因』だ」と McKelvey 氏は言います。現時点ではミレニアル世代に受け入れられている KOL ですが、ミレニアル世代の後に続く懐疑的で詮索好きな世代は KOL を避けるかもしれません。業界はその可能性に注意したほうがよいでしょう。

以上

(みずほチャイナマンスリー 2020 年 2 月号に掲載)

© 2020 KPMG, a Hong Kong partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. © 2020 KPMG Advisory (China) Limited, a wholly foreign owned enterprise in China 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.

## Contact us お問い合わせ先

KPMG 中国

GJP China Markets, ディレクター

玉城 正勝

Tel: +86(20) 3813 8618 (日本語)

E-mail: [masakatsu.tamashiro@kpmg.com](mailto:masakatsu.tamashiro@kpmg.com)