



The truth about online consumers

オンラインショッピングにおける
消費者行動の実態

2017 Global Online
Consumer Report



kpmg.com/jp/online-consumers

はじめに

消費財・小売ビジネスとテクノロジーとの融合によって実現したオンラインショッピングは、さらなる利便性、付加価値、選択肢を求める新世代の消費者に支えられて年々成長し続けています。消費財・小売企業にとって、このトレンドは挑戦であると同時に大きな機会をもたらします。

競争の場は、もはや営業時間や店舗に限定されたものではありません。今日の消費者は常にどこでも購買活動を行っています。真にグローバルなオンライン市場では、世界中の小売企業やメーカー、あるいは物理的な売り場をまったく持たない売り手から簡単に商品を購入することができます。

消費者がより豊かな体験と高い利便性を求めていることから、小売企業はオンラインと店舗の両方で戦略の見直しを迫られています。自分の買い物にしか関心がないミレニアル世代を含む新しい消費者の波を惹き付けるには、適切なプロダクトミックスを用意しているだけでは十分ではありません。拡張現実、バーチャルリアリティ、3Dなどのテクノロジーを駆使したオンラインショッピング体験の創造は、便利でパーソナライズされた注文、支払い、配送オプションの提供と同じくらい重要になりつつあります。

しかし、オンラインショッピングが増加しているにもかかわらず、総小売販売に占めるeコマースの割合は比較的低いままに留まっています。顧客を店舗に惹き付け、直販店を開設し始めたオンライン小売企業を相手に競争するには、小売企業の従来型店舗戦略も進化させる必要があります。小売企業があらゆる前線で競争力を高める努力を続けるなか、革新的なマーケティング戦略やスマートセルフ、ロボット、無人レジ、インタラクティブリアリティやバーチャルリアリティなどの新しいテクノロジーを導入する店舗が増えています。

「正しい」戦略を見つける作業は、「自社のブランドプロミスを前提として、我々はどこで競争したいのか」という問いから始まります。企業が自社の目標、顧客および顧客のニーズを理解したときに初めて適切な戦略を策定することができます。持続可能な戦略の鍵を握るのは、あらゆる地域、あらゆる世代にわたる現在と将来両方の顧客ニーズを理解し、それを満たす能力です。

本レポートでは、eコマースに対する企業のアプローチに関する疑問を取り上げ、それに答えることを目指しています。KPMGのオンライン上における顧客行動、嗜好、態度に関するグローバルリサーチが、オンラインで顧客を獲得し、維持するためのアプローチを改善しようとしている消費財・小売企業の皆さまにとって興味深く、洞察に満ちたものになることを願っています。この調査のために時間と知恵を貸してくださった回答者、企業のエグゼクティブ、KPMGのプロフェッショナルに謝意を表します。

本レポートのダウンロードは、kpmg.com/jp/online-consumersをご覧ください。



Willy Kruh
Global Chair, Consumer Markets
KPMG International

本レポートについて

企業は、猜疑心が強く、従来 of 広告を信用しないミレニアル世代を如何にしてターゲットにするのか。支払いの選択肢はインドでどれだけ重要とされているのか。海外のウェブサイトからの購入率が高いのはどの国か。消費者はどのオンラインサイトから食料品や雑貨品を積極的に購入したいと思うのか。本レポートでは、このような、よりの絞った、顧客中心主義に基づく効果的なオンライン戦略の立案のヒントを提供します。



目次

消費者が本当に求めているものは何か	2
ジレンマ	2
18,430人の消費者が教えてくれたこと	3
オンライン購入における行動	4
上昇傾向にあるオンラインショッピング	4
商品カテゴリーのトレンド	6
国際取引とオンライン小売企業の増大	8
購入に使用されるデバイスのトレンド	12
購買までのプロセス	14
段階1 – 認知:トリガーと影響を及ぼす要素(インフルエンサー)	15
段階2 – 検討:商品と企業の調査	16
段階3 – コンバージョン:どこで、いつ購入するか決定	20
段階4 – 評価:体験とフィードバック	22
サイクルの長さ	24
消費者の思考・行動を理解する	27
オンラインへのシフトを後押ししているもの	27
オンライン販売の障害を乗り越える	28
オンラインショッピングにおける消費者の獲得	29
支払オプションを地域に合わせて調整する必要がある	30
消費者からの信頼の構築	33
体験と信頼は顧客ロイヤルティを獲得するのに十分か	34
KPMGがお手伝いできること	35
KPMGについて	36



消費者が本当に 求めているものは 何か

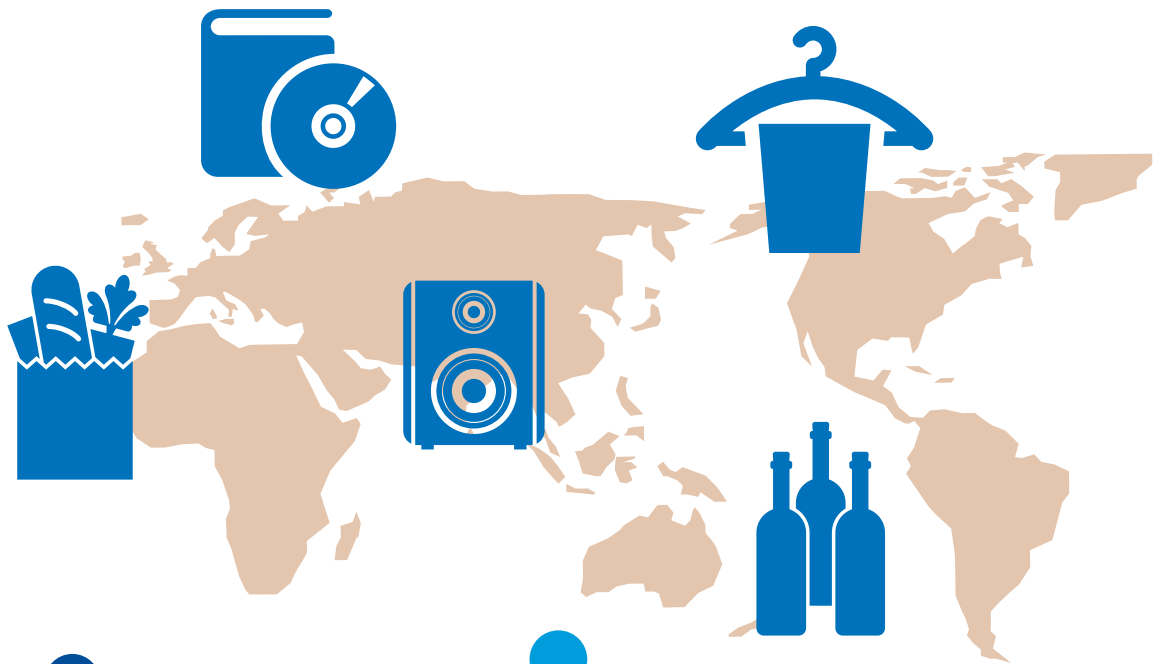
テクノロジー、物流、支払い、信頼関係の構築における進歩と、インターネットアクセス、モバイルアクセスの増大、利便性に対する消費者の需要の増加が相まって、グローバルオンラインショッピングの市場規模は1兆9千億ドルに達しました。今や何百万人も消費者が、いつでも、どこでも、買い物に「出かける」のではなく、実際に買い物を「して」います。

オムニビジネスモデルをテーマとして「カスタマー・セントリック＝顧客中心主義の追求」¹と題されたKPMGインターナショナルによる最近のレポートでは、従来の店舗中心のビジネスモデルから、絶え間ないショッピング体験の中心に顧客が位置することが多くなった新しい世界への移行に対応するために、消費財企業と小売企業がどのように変化しているかを論じています。この「顧客中心主義」という現実に直面している小売企業は、「常時オン」のショッピング環境に置かれた潜在的な顧客が、いつ、どこで（意識的および無意識的に）購入決定を下しているかについて、ひととき敏感になり、状況に素早く反応する必要があります。

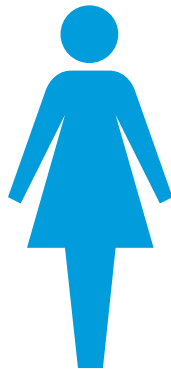
ジレンマ

喫緊の課題は、どうすればこの消費者の思考察知という究極の理想を消費財企業と小売企業が実現するかです。どうすれば現在と未来の顧客の行動と好みを解明し、それに後れをとらずに済むのでしょうか。どうすれば、多岐にわたり、変化の激しい顧客セグメントを惹き付け、獲得するというゴールに自社のオンライン戦略を最適化することができるのでしょうか。

¹ <https://www.kpmg.com/jp/tom-survey>



ベビーブーム世代
1946年～1965年生まれ



ジェネレーションX / X世代
1966年～1981年生まれ



ミレニアル世代
1982年～2001年生まれ

18,430人の消費者が 教えてくれたこと

2016年にKPMGは、18,430人の消費者に対し、オンラインショッピングにおける消費行動と好みに関するグローバル調査を実施しました。本調査は、50カ国以上の国々に住む15～70歳の消費者を対象としたオンライン調査に基づいており、それぞれが過去12カ月以内に少なくとも1つの消費財商品を購入しています。

オンラインショッピングにおける消費者の行動、好み、意思決定プロセスを綿密に調査したほか、消費者の未来のオンライン購入の予定、特定のブランドに対する信頼度と忠実度に影響を及ぼす要因、購入

先として選択する企業あるいは選択しない企業に対する、消費者の感情と態度も調査しました。

本調査の最終目標は、ターゲットとしたい顧客の特定の行動と好みに関するグローバルな知見と地域的な知見を、消費財企業と小売企業に提供することにあります。さまざまな顧客セグメントの独自性を理解することで、企業は自社のオンライン戦略をそれに合わせて調整し、最大限の成功を収めることができます。

本調査で収集されたデータは深く掘り下げられており、企業は地域別、世代別（ベビーブーム世代、ジェネレーションX（以下、X世代）、ミレニアル世代）、商品カテゴリー別等の分類基準に従って自社

の顧客の行動と好みを分析し、予測することができます。データをフィルターにかけて分類する方法の数は膨大であり、1つのレポートにはまとめられないため、以降のセクションでは、主な購買グループおよび商品カテゴリーの最も重要な、あるいは最も興味深いトレンドとの比較を中心に、グローバル調査の結果の概要を示します。

KPMGのチームメンバーはクライアントから指定された特定の要件またはターゲット市場に従ってデータ全体をフィルターにかけ、分析することができます。詳細な知見に関心がある方はKPMGにご連絡ください。



オンライン購入における行動

本調査は、過去12ヵ月以内に少なくとも1つの消費財商品をオンラインで購入した消費者が対象となっています。

デジタル時代の到来とオンラインショッピングの増大により、消費財のメーカーと小売企業は、かつてないほど大きなビジネスモデルの変革を迫られています。従来型の消費財企業もスタートアップ企業も、その多くが店舗中心あるいは地域に重点を置いたビジネスモデルから、顧客中心で国境のないビジネスモデルへ移行しています。この変革に取り組んでいる企業を手助けするために、18,430人の消費者を対象とした本調査は、さまざまな国、商品、世代にわたる消費者のオンラインショッピングにおける行動および感情を示す独自の包括的な指標を提供します。

上昇傾向にあるオンラインショッピング

オンライン購入の頻度は地理的条件によって大幅に異なります。アジア、北米、西欧の消費者はオンラインで買い物をする頻度が高いのに対して、東欧・ロシア、中南米、中東・アフリカの1人当たりのオン

ライン購入頻度はそれほど高くありません（図1.0）。

X世代が最も熱心なオンラインショッパー

年齢グループ別に見ると、X世代（1966～1981年に誕生）の消費者は、昨年、他のどの年齢グループより多くのオンライン購入を行い、取引回数は平均して年間ほぼ19回でした。興味深いのは、オンラインショッピングの増大を後押ししているのは、主にもっと若い「テクノロジーに精通した」ミレニアル世代（1982～2001年に誕生）であるという通説に反して、X世代の消費者が実際に購入した回数の方が年下の世代より多かったことです。

人生の段階や所得レベルは確かにオンラインショッピング、オフラインショッピング両方を後押しする主要な要因であり、職業生活が安定していて、マイホームや家族を持っている人が多いX世代の消費者は、年下のミレニアル世代より多くの消費財

「多くのベビーブーム世代も手の届くところにある

身近なテクノロジーを理解し、その良さを認識しはじめています。

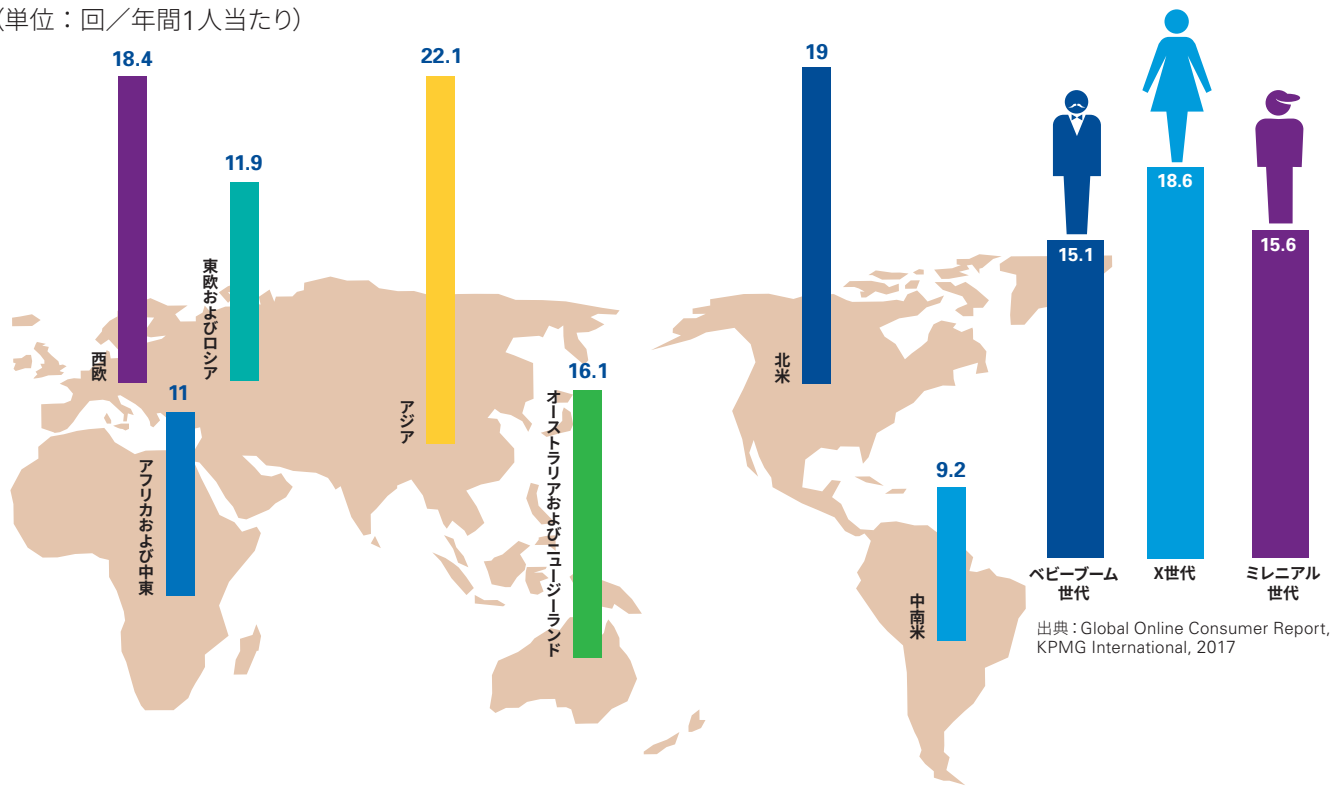
ベビーブーム世代がオンラインで物を買うことの利便性を認識し、

体験しようとしているように、私たち全員が少しずつミレニアル世代の要素を持っていると言えます。」

— Mark Larson, Head of Consumer and Retail, KPMG in the US

図 1.0

オンライン取引回数の平均値
(単位：回／年間1人当たり)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

商品を購入している可能性が高いと言えます。より多くのミレニアル世代が職に就き、ライフスタイルの優先事項が変わるにつれて、彼らのオンラインショッピング活動は旺盛になり、年上の世代をはるかに超えることさえ予想されます。

ベビーブーム世代を過小評価してはいけない

デジタルファーストのミレニアル世代に比べて、ベビーブーム世代(1946~1965年に誕生)の方がオンラインで買い物をする傾向が低いと考えることは理解に難しくありません。しかし、調査対象となったベビーブーム世代は、ミレニアル世代と同じ頻度でオンラインショッピングを行っていることがわかりました。さらに、ベビーブーム世代は、他の2つの年代グループより1回の取引当たりの支出が多額であり(図1.1)、プライスポイントが高い

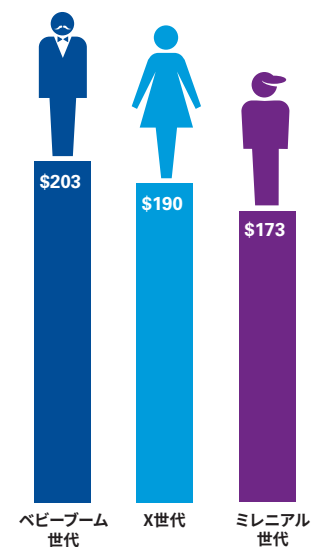
ヘルスケア製品、ワイン、家庭用品・電化製品を購入する傾向が高いこともわかりました。

男性の方が女性よりオンラインの購買額が高い

ショッピングの頻度は男性も女性もほぼ同じでしたが、直近の購入における1回の取引当たりの平均購買額を見ると、男性220ドルに対して女性151ドルと、男性の方が女性より高いという結果になりました。この差の主な原因は、男性の消費者が贅沢品(取引の55%が男性)や電子機器(取引の72%が男性)など、高価格カテゴリーの品目を購入する傾向が強かったのに対して、女性は化粧品や食品などの低価格カテゴリーの品目を購入する傾向が強かったことにあると思われます。

図 1.1

1回当たりの平均購買額
(単位：米ドル)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

商品カテゴリーのトレンド

オンラインで購入されている商品カテゴリーの状況は徐々に変わりつつあります。前年にオンラインで実際に購入した商品と翌年購入しようと計画している商品と比較すると、その割合は大半の商品カテゴリーにおいて増加していることがわかります(図1.2)。この結果は、輸送や配達方法の選択肢が増えたことにより、家具、電化製品、さらには車に至るまで、かさばる商品をオンラインで購入することがより簡単に、より一般的になり、従来実店舗で販売されていた新たな商品カテゴリーをオンラインで購入する消費者の意欲が強くなっていることを示しています。一方、書籍、音楽、電子機器、アクセサリ、衣料品など、「簡単に輸送できる」商品は、相変わらず最も人気の高い商品カテゴリーとなっていますが、これらのカテゴリーの相対成長は最小限に留まると予想されます。

実際、ミレニアル世代がこれらの品目をオンラインで購入する頻度が年上の世代に比べて低いため、現在トップを走るカテゴリーである書籍や音楽は、今後下降する傾向に陥る可能性があります。ミレ

「衣料品、書籍、音楽など、多くの『常連』カテゴリーにわたってeコマースがグローバルベースで成長していることは明らかです。しかし、現在新たに成長が見込まれているのは、携帯電話やノートパソコン、家具、装飾品など、店舗で展示されることが多いカテゴリーの商品です。食料品でさえ、機会は生まれています。適切な食料品のネット販売モデルを打ち出している小売企業はほとんどありませんが、それができれば、大きな成功を収める可能性があるでしょう。

勝ち組になれるのは、ミレニアル世代や若者に的を絞った企業であり、調理済み食品にフォーカスした企業です。」

— Willy Kruh, Global Chair, Consumer Markets,
KPMG International

ニアル世代は今や、メディアよりストリーミング²を好み、この購買習慣は今後ミレニアル世代が年をとっても変わる可能性が低いことから、この傾向が今後、書籍や音楽のオンライン販売を押し下げる圧力となるのか、この先数年のこのカテゴリーの動向は見守る価値があるでしょう。

一方、家庭用品、家電製品、家具、室内装飾品、スポーツ用品など、大型の品目は成長の潜在力が最も大きい部類に属します。回答者が翌年オンラインで購入しようと計画している商品カテゴリーによれば、家庭用品と家電製品が3.5%、家具と室内装飾品が4.3%、スポーツ用品とスポーツ器具については4.4%増加するとされています。電気通信製品とフレグランスもそれぞれ4.5%、2.8%の成長が見込まれているカテゴリーであり、ワイン、酒類、美術品も成長品目となっています。

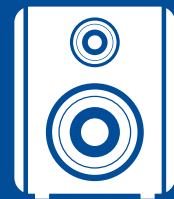
一般に、成長カテゴリーの商品は、試着等、試してみる必要がないものや消費者が商品の品質を信頼している度合いが比較的高いものという傾向があります。

地域別のオンライン 売れ筋商品

大半の国で、メディア、電子機器、衣料品はオンライン購入の頻度の高さで5位以内に入っています。



書籍と音楽



電子機器



衣料品

² <https://www.purposegeneration.com/buzz/article/streaming-the-future-millennials-and-media>

それぞれの地域では以下の商品も
上位5位以内に入っていました。

ワイン
オーストラリアおよび
ベルギー

アクセサリ
米国、インドネシア、
トルコ

**電気通信製品と
男性用フットウェア**
インド、ロシア、UAE

化粧品
アジア太平洋、
ロシア、中・東欧

薬とヘルスケア製品
ブラジルおよび
ギリシャ

家庭用品
アフリカおよび中東

食料雑貨品
イギリスおよび中国

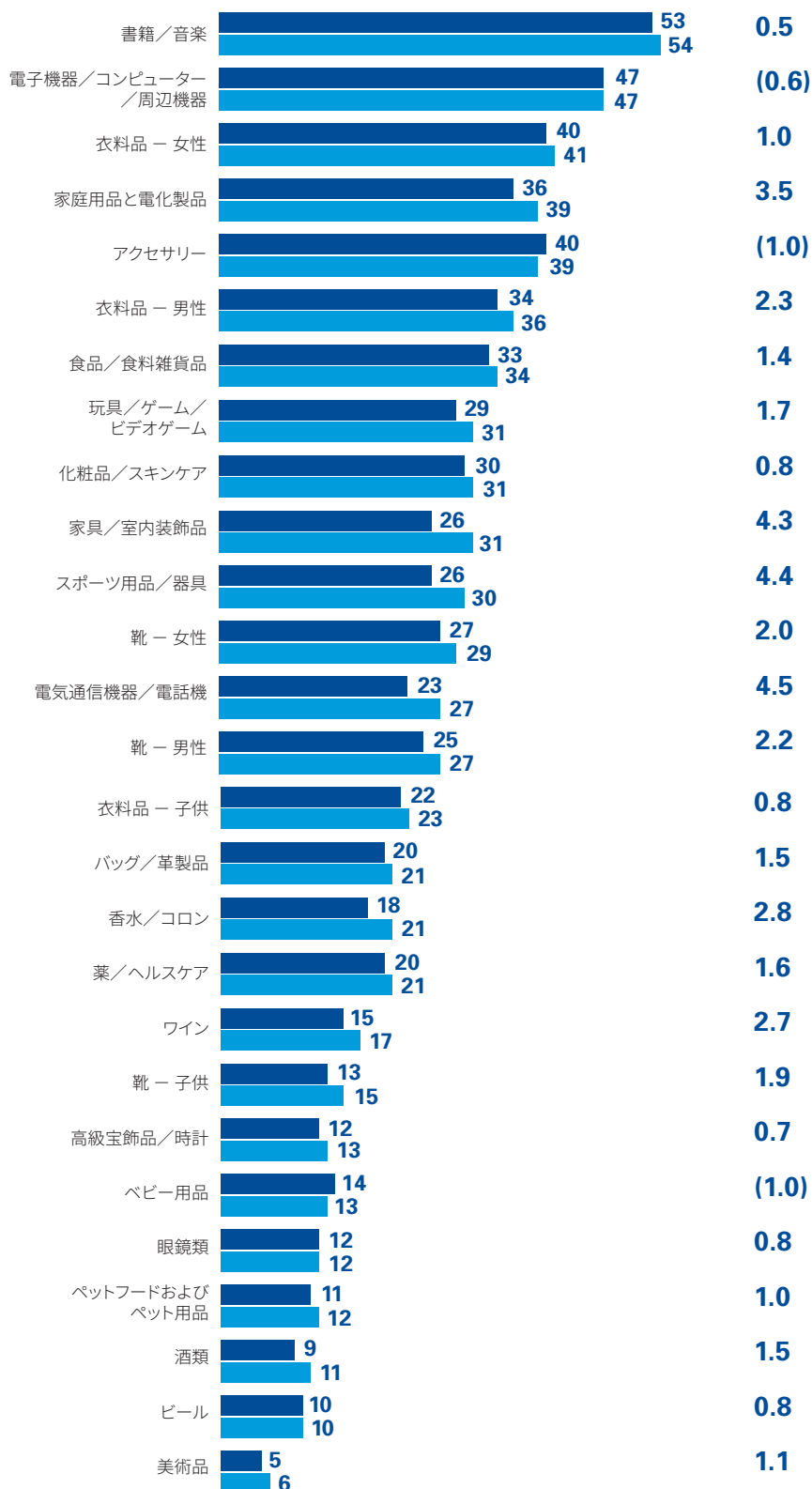
スポーツ用品
フィンランド

**子供用衣服、玩具、
ゲーム**
フランス

図 1.2

実際のオンライン購入と計画しているオンライン購入の比較
前年と翌年 (単位: %)

成長率の単位: %



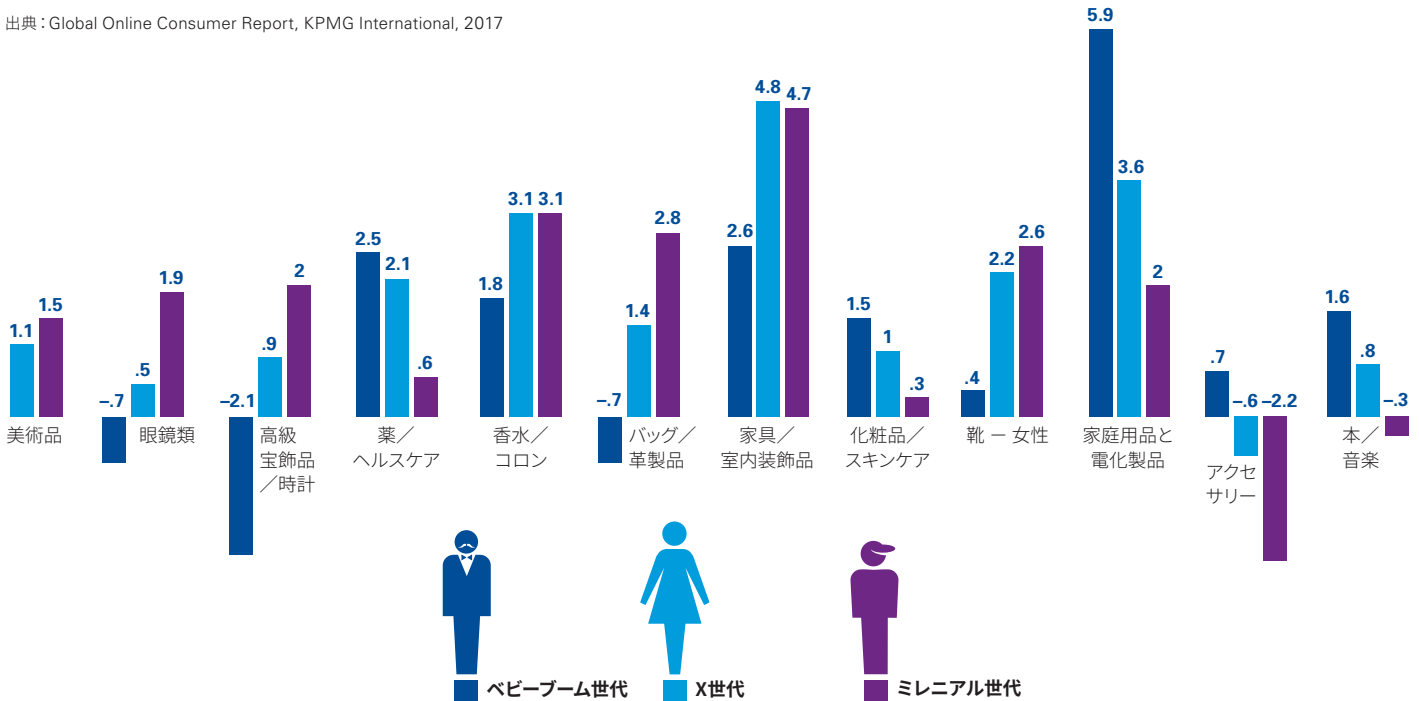
■ 過去12カ月以内に商品を購入した消費者の割合
■ これから12カ月以内に商品の購入を計画している消費者の割合

出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 1.3

世代別のカテゴリー成長見込み：
前年と翌年の割合の差（単位：%）

出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017



世代のトレンド - 詳しい分析

年代グループ別の差異からトレンドを探るには、そのトレンドが持続的な将来の行動を示しているのか、あるいは単なる年齢または所得の差が原因なのかを判断するために、詳しい分析が必要です。

例えば、ミレニアル世代が成熟しても、書籍や音楽の売上の減少傾向は変わらないことを示す前述の例とは逆に、この世代が家庭用品などのカテゴリーに属する商品を購入する傾向が同様に低いこと（図1.3）については、別の解釈が成り立ちます。後者の場合、若い世代による家

庭用品の購入が少ないのは、持続的な行動パターンとしてのトレンドではなく、年齢や人生の段階といった「年齢効果」または「コホート効果³」にその原因がある可能性が高いと言えます。実際、ミレニアル世代が年を取れば、家庭用品をオンラインで購入するようになる可能性は、おそらく極めて高いでしょう。

消費者がオンラインで購入する総額に占める割合という観点から見れば、美術品は小さいカテゴリーですが、このカテゴリーのオンライン販売はミレニアル世代の間で急成長しているように見えます。ミレニアル世代の美術品に対する関心が高ま

り、美術品をオンラインで購入することに対する抵抗感が薄れ、ミレニアル世代の可処分所得が増えるにつれて、このカテゴリーも成長する可能性が高いと思われます。

国際取引と オンライン小売企業の増大

国境を越えるショッピングは世界中で増加しており、小売業の国際化の成長を後押ししています。この調査の一環として、消費者が居住国以外の国からオンラインを介して行った消費行動に注目しました。

「eコマースの将来の成長の大きな部分を牽引するのはミレニアル世代でしょう。これから2~3年のうちにミレニアル世代は北米で最大の購買層になると予想されています。ミレニアル世代が親から独立し、結婚する年齢が高くなるにつれて、彼らは他のものに自分のお金を使うようになります。

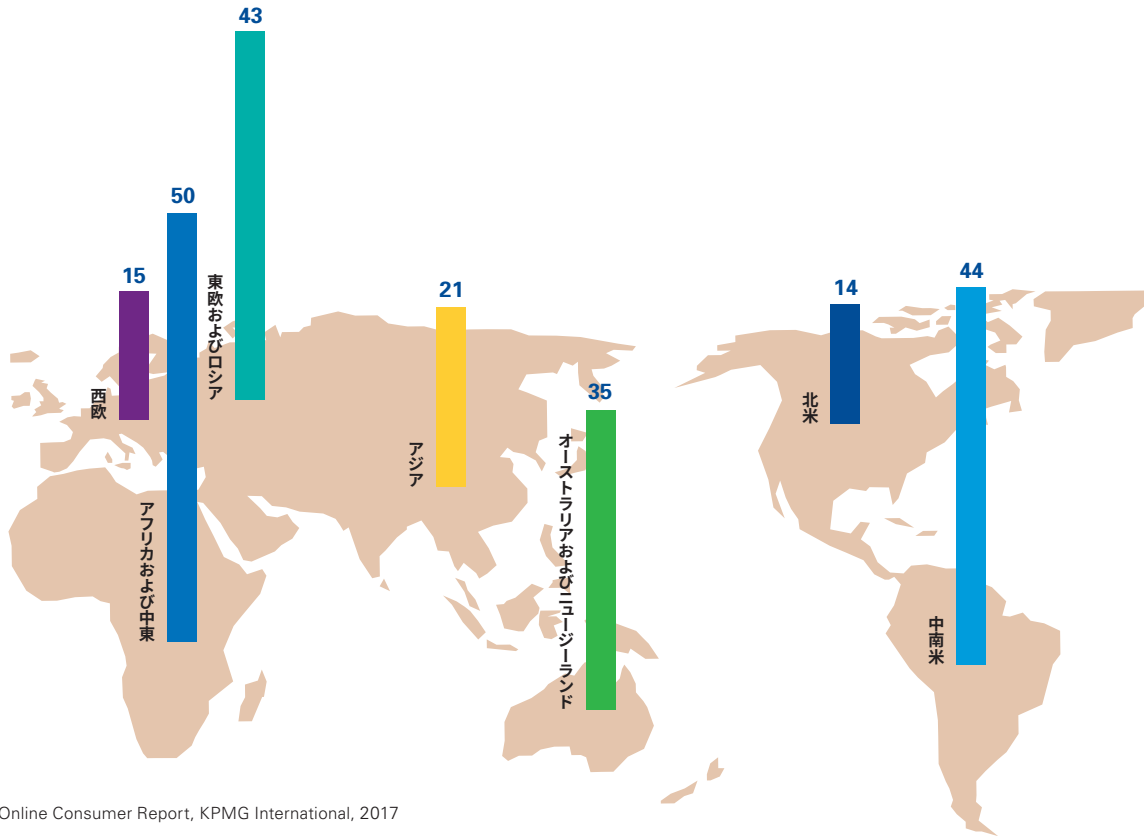
UberやAppleなどのブランドや地ビール産業は、ある程度はミレニアル世代が成長の火付け役になっています。その一方で、食料品への支出は、中・外食における支出のあおりを受けて縮小しています。ミレニアル世代が友人と共に食事をするを好むように、ミレニアル世代にとって重要なのは体験を共有することなのです。」

— Willy Kruh, Global Chair, Consumer Markets, KPMG International

3 https://en.onpage.org/wiki/Cohort_Analysis

図 1.4

海外からのオンライン購入—地域別割合
(単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図1.4は、消費者が居住地域外に対して行ったオンライン購入の割合を示しています。北米とヨーロッパの消費者は、オンライン購入全体に占める国外購入の割合がそれぞれ14%、15%と、世界で最も低い数値になっています。北米とヨーロッパの国々は国内において人気のある商品を競争力のある価格で入手できる成熟市場であるため、そのことを考えれば、これは驚くに当たりません。

アジアの消費者の輸入の割合は、国によって大きく異なりますが、平均して21%でした。香港、シンガポール、ベトナムは、それぞれ31%、43%、55%と、オンライン購入のかなりの割合が輸入品でしたが、インドネシア、日本、インドなど、その他のアジアの国はオンライン購入に占めるアジア地域外からの輸入品の割合が12%以下でした。アジア地域外からの輸入が20%を占める中国は、その中間に位置しています。

オーストラリアとニュージーランドでは、居住地域外から輸入された商品のオンライン購入に占める割合が35%であり、その輸入品の25%の輸入元が北米とヨーロッパでした。これらの国が地理的な遠隔地にあることが主な要因の1つであると思われる。

図1.4の棒グラフが最も長い3つの地域が、オンラインで国外購入を行う傾向が最も高い市場です。東欧とロシアでは、すべてのオンライン購入のうち43%が輸入であり、主な輸入元はアジア(15%)、西欧(13%)、北米(8%)でした。中南米では、オンライン購入の44%が輸入品であり、その60%近くの輸入元が北米でした。アフリカと中東の消費者は、オンラインで購入する消費財商品を輸入する傾向が最も強いという結果(オンライン購入の50%)を示しました。この傾向は、オンライン購入の58%が輸入品だったUAEで特に顕著であり、輸入元の80%はアジア、北米、西欧でした。

多くの国で海外から購入する傾向が最も強いのは、ミレニアル世代です。外国製のユニークな商品や特殊な商品を求める消費者が増えていることから、この結果は国境を越えるオンラインショッピングの潜在的な成長を示唆している可能性があります。例えば、米国ではミレニアル世代が最近行った購入の15%が海外からであった一方で、X世代で9%、ベビーブーム世代では3%にすぎません。米国の新政権が提案している国内保護主義を重視した傾向が、オンラインを介して海外で買い物をする傾向が高い若い米国の消費者にどのような影響を及ぼすかは興味深いところです。

Nespresso



Roger Staeheli氏, Country Manager, 香港

Nespresso SAは、
コーヒーマシンと小分けされた
カプセル入りコーヒーの革命的な
システムを紹介するために、
ネスレによって30年前に設立され
ました。

1986年の設立当時、Nespressoは
企業のオフィス市場に注力しまし
たが、その数年後、消費者への
直接販売へ販路を拡大しました。
現在、世界中の64カ国に450店の
Nespressoの直営店(ネスプレッ
ソブティック)があります。

ネスプレッソブティックは
同社にとって重要なブランディング
チャンネルであり、販売チャンネルでも
ありますが、香港など一部の
国ではオンラインが最も成長率の
高い事業分野となっています。

Nespressoのオムニチャンネル 進化の道

Nespressoの香港担当カントリーマネ
ジャーであるRoger Staeheli氏によれば、
Nespressoは自前の販売チャンネルを持
ち、ユニークな消費者直販 (B2C) モデル
を採用しているため、Nestleからは独立
して運営されています。Nespressoの
B2Cチャンネルは、ネスプレッソブティック、
オンラインブティック、コーヒーマシン・
トレードポイント、さらに千人以上のコー
ヒースペシャリストがネスプレッソクラブ
の会員にサポートを提供する、カスタ
マーリレーションシップセンターと呼ばれ
るコールセンターの4つから構成されます。

Nespressoの販売チャンネルは、長い歴史
を持つ他の小売企業とは逆の方向へ進化
しました。Nespressoは、まずカスタマ
ーリレーションシップセンターを経由して販
売を開始した後、1996年にウェブサイト
を立ち上げ、1998年にオンラインでの受
注を開始し、2000年に最初のネスプレッ
ソブティックをパリでオープンしました。

Staeheli氏は、オンラインから直営店へ
の進展は、そのように選択したのではな
く、必要性に迫られて生まれたものと語
ります。「30年前、小売企業が販売して
いたコーヒーは、インスタントコーヒーで
した。なので、私たちは自社製品を自ら
小売販売することにしました。まず、コ
ールセンターを設立し、それがさまざま
なチャンネルへと進化したのです。」

Staeheli氏は、オフライン・オンラインの
両方で、すべてのチャンネルにわたって顧
客に一貫した体験を提供することが現在
の目標だと語っています。「重要なのは、
商品、価格、販促キャンペーンの一貫性
です。」

統合チャンネルと顧客関係性

Nespressoはそれぞれのチャンネルの役割
を非常に明確に定めているとStaeheli氏

は言います。「ネスプレッソブティックはブ
ランド体験を提供する非常に重要な場
ですし、オンラインブティックはネスプレッ
ソの『いつでも、どこでも』というモット
ーを実現する場となっています。トレード
ポイントはマシンの販売に専念していま
すが、新しい会員を獲得できるチャン
ネルでもあります。かつては取引チャン
ネルであったカスタマーリレーションシ
ップセンターは、現在、顧客との関係
構築を行っています。」

通常、ネスプレッソブティックを訪れて
新規顧客となった消費者は、その後
オンライン上の顧客になります。それ
以降、顧客は定期的にブティックま
たはショッピンに招待され、画期的
な新商品のコーヒーを試飲します。
こうしてNespressoは顧客と直接
関係を構築することができます。
たいていの場合、顧客はネスプレッ
ソクラブの会員でもあるため、Nes
pressoは個々の顧客の行動や好み
を十分に把握でき、それに合わせて
マーケティングキャンペーンを調整
したり、パーソナライズされた体験
を顧客に提供したりすることができ
るのです。

香港におけるオフラインとオンライン の関係

Nespressoのオンラインチャンネルは急
成長を遂げましたが、Staeheli氏は
香港におけるeコマースが直面して
いる2つの課題を指摘しています。「私
たちはより高い利便性をオンライン上
のお客様に提供したいのですが、ほと
んどの消費者がショッピングモール
から5~10分のところに住んでいるた
め、香港は実店舗に出かけるのに非
常に便利な場所と言えます。これが
1つ目の課題です。そこで当社では、
オンライン上のお客様へのサービスを
強化するために、毎日特定の時間帯
に商品をお届けする当日配達サービ
スを提供しています。ただしここで、
今度は配達コストの高さという香港
が抱えるもう1つの課題に直面して
います。」



「海外で生まれたオーストラリア人が、eコマースの成長を後押ししています。海外生まれのオーストラリア国民の割合が高いシドニー、メルボルン、ブリスベンなどの都市では、気に入った商品を手に入れる唯一の方法がオンライン購入であることが多かったため、消費者にはオンラインで物を買うことへの抵抗感が最初からないのです。」

— Trent Duvall, Head of Consumer Markets, KPMG in Australia

オンライン市場を支配する オンライン小売企業

Taobao、Alibaba、Amazonなどの例を見るまでもなく、オンライン小売企業が世界中で力を強めていることは明らかです。オンライン小売企業の優位性は、特に中国とインドで顕著です。これらの国ではオンライン購入の80%以上がオンライン小売企業からであり、この現状は日本(69%)、イタリア(68%)、南アフリカ

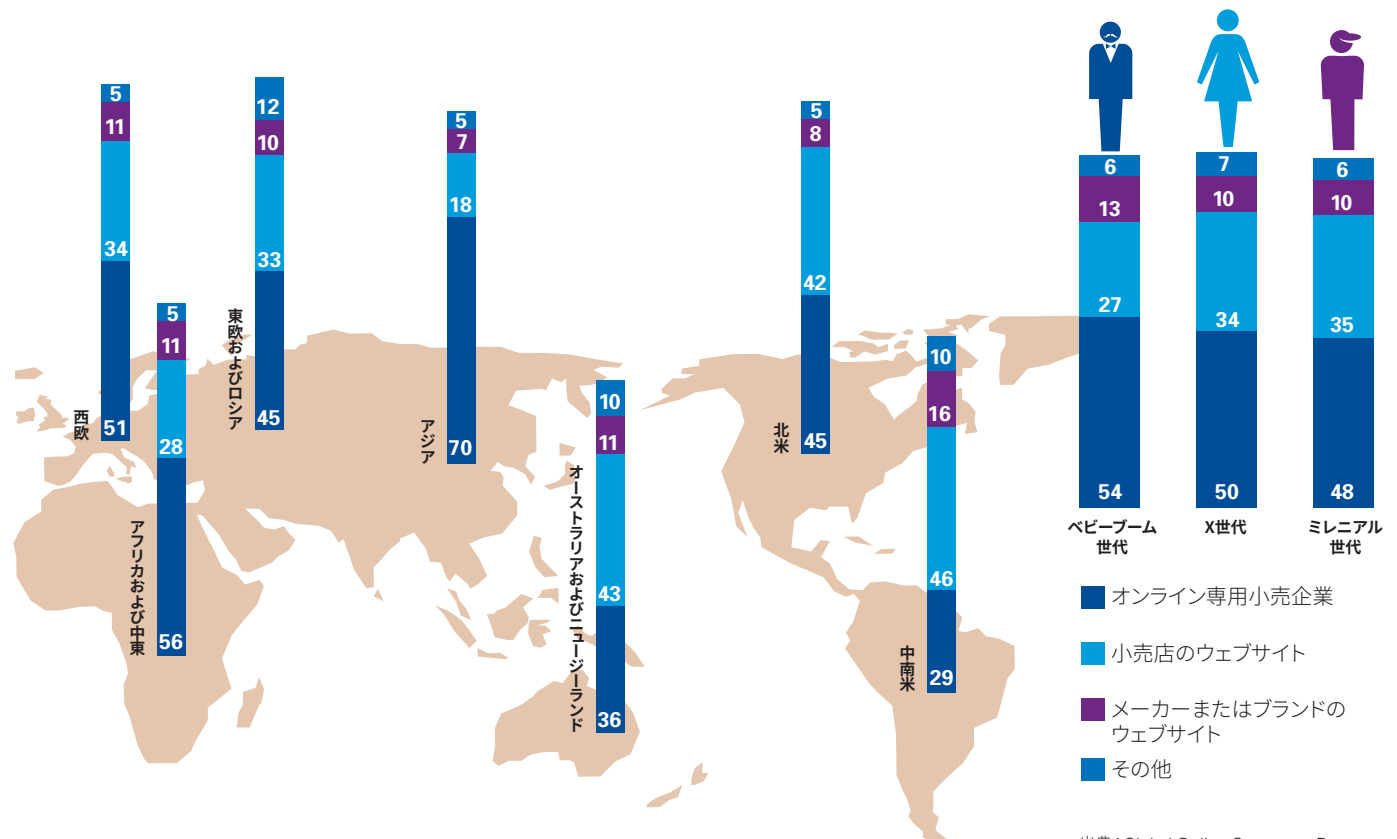
(65%)でも変わりません。これらの国でオンライン小売企業が占めるシェアは全世界の平均である50%をはるかに上っています。

若い消費者がオンライン小売企業から購入する傾向がベビーブーム世代より低いことは、オンライン小売業というプラットフォームの成長が将来鈍化する可能性があることを示しています。あちこちの店で価格を比較する傾向が低く、馴染みの

ウェブサイトから購入することを好むベビーブーム世代の54%が、直近の購入をオンライン小売企業から行っていたのに対して、ミレニアル世代は48%でした。逆に、ミレニアル世代は、小売店のウェブサイトから直接購入する傾向が35%と、ベビーブーム世代の27%より高いという結果が出ています(図1.5)。

図 1.5

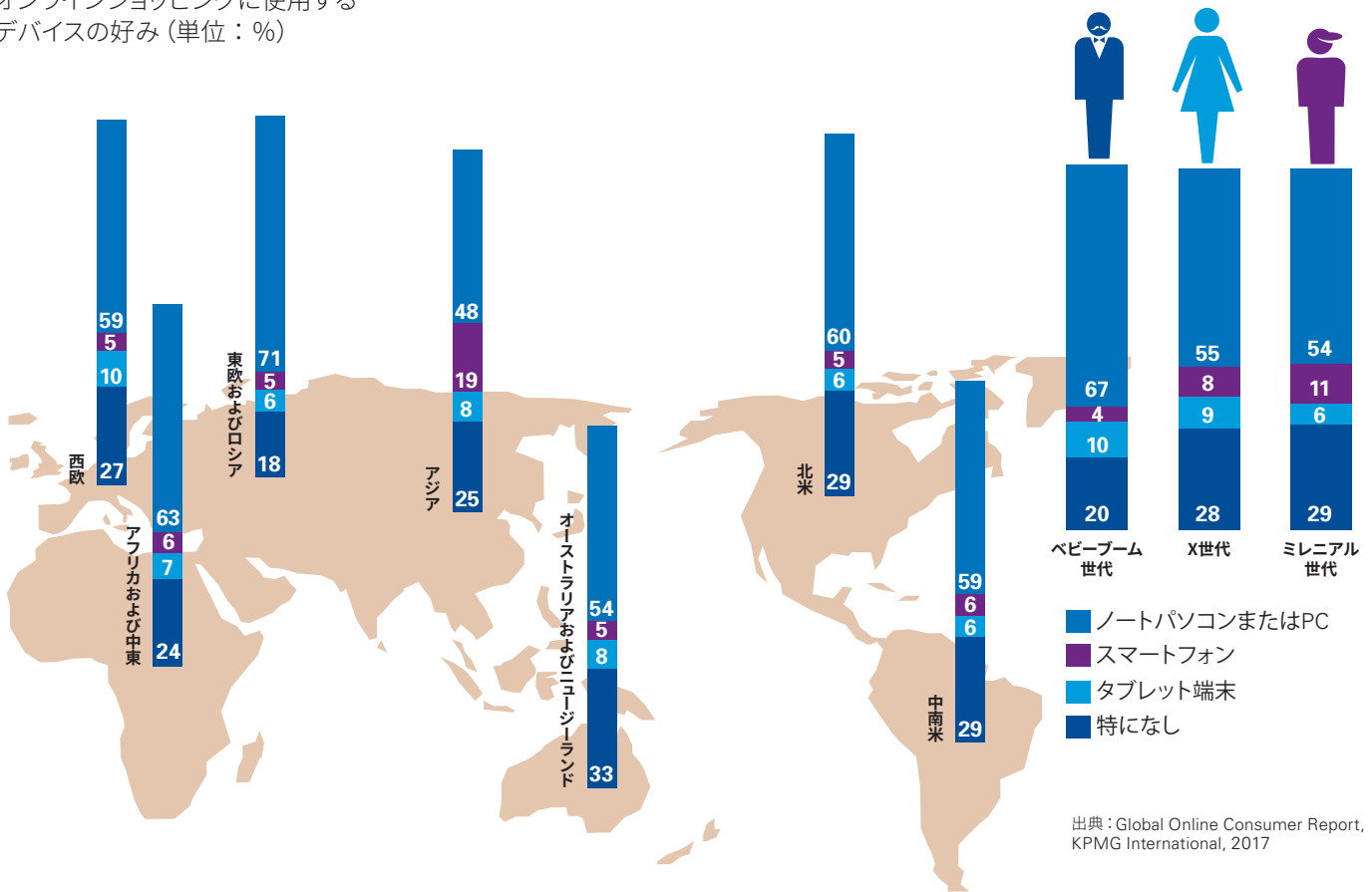
直近の購入先(単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 1.6

オンラインショッピングに使用する
デバイスの好み (単位：%)



購入に使用されるデバイスの トレンド

スマートフォンやタブレット端末が世界的に普及しているにもかかわらず、大半の消費者はいまだに従来のデスクトップPCやノートパソコンを使ってオンラインショッピングを行っています。世界中のオンライン購入者の半数以上 (57%) は、デスクトップPCまたはノートパソコンを好んで使用

すると回答し、17%はモバイルデバイスを好んで使用する、27%は特に使用するデバイスの好みはないと回答しています (図1.6)。

デバイスの好みは地域によって大きく異なり、アジアの消費者がスマートフォンでショッピングを行う割合 (19%) は、世界の平均値 (8%) の2倍でした。この傾向は特に中国で顕著であり、26%がモバイルデ

バイスを好んで使用していました。予想にたがわず、ショッピングにスマートフォンを使用する割合が最も高かったのは (最近の購入の11%) ミレニアル世代でしたが、その一方、ミレニアル世代の54%は、いまだに直近のオンライン購入にノートパソコンまたはデスクトップPCを使用しています。

「中国人がモバイル中心に走る理由の1つは、中国ではモバイルアプリを利用した第三者決済システムがオンラインでも実店舗でも広く受け入れられているからです。

中国の消費者には第三者決済システムに対する信頼度が他国と比べて高いという特徴があります。

もう1つの理由はスマートフォンの普及率が高いことです。その原因は、多くの国内メーカーによる価格競争が激しいことです。最後に、利用できるショップやブランドがなかったため、多くの人々がeコマースにすぐ飛びついたことも要因です。スマートフォンは文字通り、地方の消費者に初めてショップをもたらしたのです。」

— Jessie Qian, Head of Consumer Markets, KPMG in China

「企業はチャンネルにとらわれないことが重要です。つまり、オンラインでスタートしようとオフラインでスタートしようと関係ないのです。重要なのは、すべてのチャンネルを連携させて消費者が必要としている利便性を提供することです。オンラインはカスタマージャーニー、つまりROPO (Research Online, Purchase Offline: オンラインで調べてオフラインで買う方法) で大きな役割を果たしています。大きい成功を収めているマルチチャンネル企業は、90年代後半には既に自社のオンラインチャンネルを確立しており、さらに『クリック&コレクト』(店舗受け取りサービス)を確立し、組織全体に存在するサイロを根絶して、実店舗のスタッフがオンラインを自分とは関係のない別の事業だと見なしたりすることがないように、チャンネルに依存しないインセンティブプログラムを設けています。」

— Paul Martin, UK Head of Retail, KPMG in the UK

**スマートフォンがつなぎとめる
オフラインの買い物客**

スマートフォン等のモバイルデバイスは最も好まれているオンライン販売チャンネルではないかもしれませんが、消費者の3分の2以上が実店舗にいる間に、スマートフォンで商品について調べたと述べています(図1.7)。

特にこの習慣が普及していたのがシンガポール(83%)、ブラジル(79%)、中・東

欧(78%)、米国(77%)であったのに対して、多くのヨーロッパの消費者は買い物に出かけている間に商品について調べた割合が平均値より10~15%低いという結果になりました。

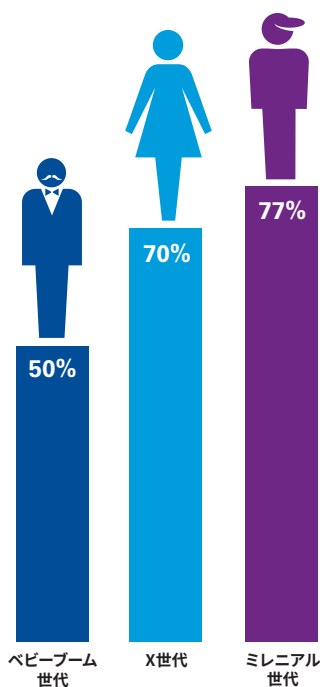
また、すべての地域において、ミレニアル世代は、年上の世代より、買い物をしている最中にスマートフォンで情報を検索する割合が高くなっていました(77%)。ただし、最年長世代の回答者でさえ、その

半分が店舗にいる間にモバイルデバイスでチェックしたと述べています。

消費者は何を検索していたのでしょうか。買い物に出かけている間にオンライン検索を行った主な理由は価格の比較であり、次いで多かったのが商品情報の検索とオンラインレビューのチェックでした(図1.8)。

図 1.7

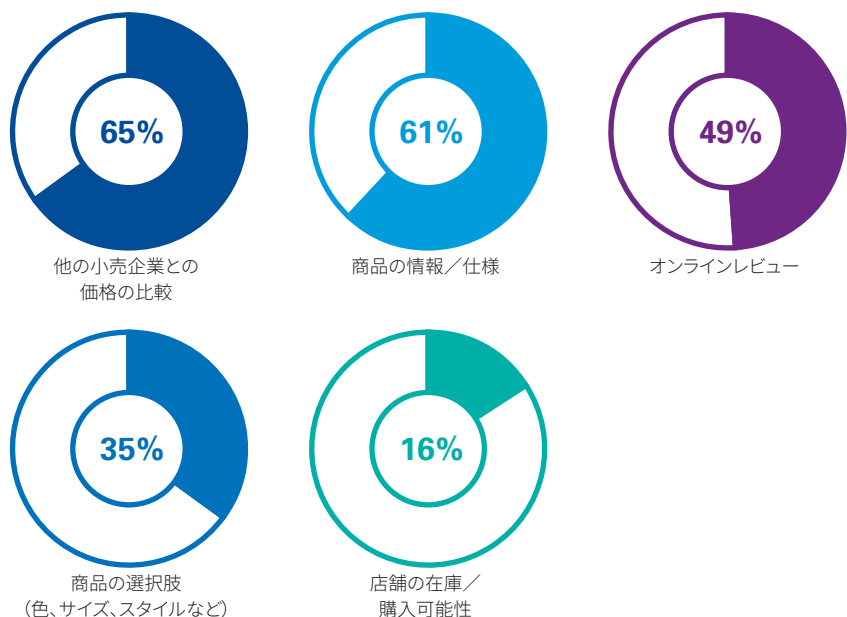
店舗にいる間にスマートフォンで商品を検索した消費者の割合



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 1.8

店舗にいる間に商品に関する以下の情報を検索した消費者の割合



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017



購買までの プロセス

「購買までのプロセス」は従来からあるショッピングの概念ですが、インターネット、デジタルイノベーション、それに続くオンラインショッピングの隆盛に伴って過去10年の間に大きく発展しました。デジタル革命が起きても、消費者が「認知」、「検討」、「コンバージョン（商品購入）」、「評価」という段階を体験するという事は変わりませんでした。プロセスそのものは変わりましたが、従来は線形的だった購買行動プロセスは、循環型になったり、場合によってはクモの巣型になったりしました。現在の消費者は、すべての段階でオフライン、オンライン両方の無数の要因に影響されて各段階を行き来するようになっているのです。

オンライン取引における消費者の意思決定に影響を及ぼす衝動要因、動機付け、

阻害要因を明らかにするために、本調査では単純化した循環型プロセスの購買行動モデル（図2.0）を使用し、回答者の直近のオンライン取引における4つの段階での行動を調査しました。

認知

商品に対する欲求に初めて気付いた、あるいは初めて欲求を覚えた段階

検討

商品をオンラインまたはオフラインで調査した段階

コンバージョン

商品を購入する場所と時期を決定した段階

評価

購入後の段階

「ブランドがミレニアル世代のロイヤルティを獲得するには、まず基本をおさえる必要があります。つまり、最上級の顧客サービスを提供し、ミレニアル世代が利用しているソーシャルメディアやメッセージングなどのチャンネルを通じて、個々人への対応を迅速に行う必要があるのです。しかし、それ以降の段階になると、ブランドは適切なコンテンツ戦略を実施する必要があります。面白さと情報提供という両方の要素を持ったコミュニケーションを通じて、ミレニアル世代を味方につける必要があるのです。ゲーミフィケーションや希少価値などの要素も効果を発揮する可能性があります。ミレニアル世代に人気がある一部のフットウェアブランドは、商品やブランドに対する口コミを促進させるために限定版といった仕掛けを利用しています。ミレニアル世代は他では手に入らない商品を手に入れるためなら、物理的にもデジタル的にも行列をなすのです。」

— Joel Benzimra, Global Advisory Lead for Consumer Markets,
KPMG International

図 2.0

単純化された購買行動プロセス
オンライン購入プロセスの段階



段階1 - 認知： トリガーと影響を及ぼす要素 (インフルエンサー)

最初のトリガーの瞬間を作り出すオンラインタッチポイントとオフラインタッチポイントの影響力を比較すると、消費者の52%が最初の認知の情報源として少なくとも1つのオフラインチャンネルを挙げており、59%が1つまたは複数のオンラインチャンネルを挙げていているという興味深い事実が浮かび上がります(図2.1)。

マルチチャンネル戦略を 利用した認知の喚起

商品認知の最初の情報源として最も多かった回答は、消費者のおよそ3分の1が挙げた小売ウェブサイトやオンラインショップで、オンライン広告は15%でした。それと同時に、消費者の22%が実店舗と回答しており、2番目に高い商品認知の情報源として挙げられました。

eコマースは明らかにオンラインのみに収まる活動ではなくなっています。オンラインチャンネルとオフラインチャンネルの併用が、消

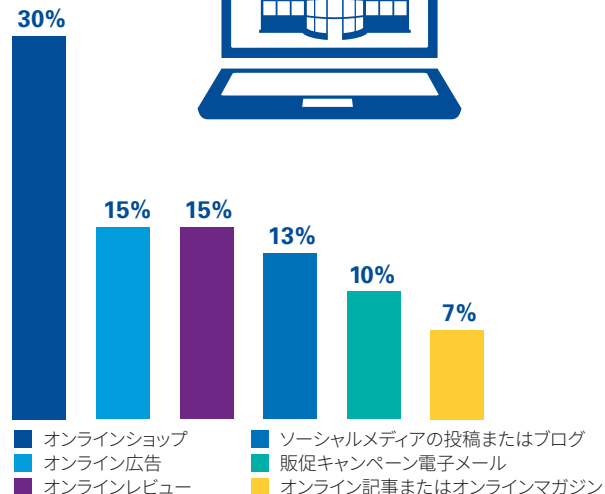
費者の認知と需要を喚起するうえで効果的と言えるのです。

これは企業が管理するチャンネル(店舗、ウェブサイト、広告)でも、第三者の情報源でも同じです。ウェブサイト、店舗またはオンライン広告の次によく利用されている商品認知の情報源は、オンラインレビューで、15%が情報源として挙げています。このほか、友人との会話(15%)、ソーシャルメディア(13%)、友人が使用しているところを見た(12%)などが挙げられています。

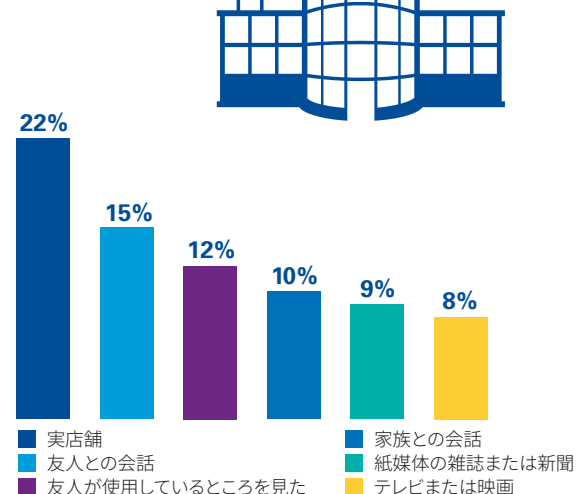
図 2.1

購入前に消費者が商品を見たチャンネル

いずれかの オンライン チャンネル: 59%



いずれかの オフライン チャンネル: 52%



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

消費者が仲間や知人の利用をより信用していることは、顧客が企業にとって非常に影響力の大きい販促キャンペーンの媒体となっていることを意味しています。オンラインでもオフラインでも、認知度に最も大きな影響を及ぼす要素（インフルエンサー）として他のユーザーのコメント数を挙げる消費者が多いことは、ブランド・アンバサダーになる人を起用し、快適な顧客体験を提供することの重要性を物語っています。

世代別の認知トリガー

ミレニアル世代は、年上の世代に比べてソーシャルメディアやユーザーレビューな

どのオンライン上の情報源の影響を受けやすいだけでなく、オフラインチャンネルの影響も受けやすい世代です。ミレニアル世代は、直近の購入品を実店舗で見た割合、購入商品について友人と話した割合が、共にベビーブーム世代より高く、友人がその商品を使っているところを見た割合はベビーブーム世代の倍以上でした。（図2.2）

ミレニアル世代が最もデジタルネイティブであることは確かですが、デジタル以外の世界でも、少なくとも親世代と同程度に能動的であり、影響を受けていると言えます。

段階2 – 検討：商品と企業の調査

検討の段階でもオンラインチャンネルの重要性は変わらず、商品調査に利用したチャンネルとして回答者が挙げたうち、最上位2つはオンラインレビュー（55%）と、企業のウェブサイト（47%）でした（図2.3）。

オフラインチャンネルも重要な情報源であり、消費者の26%が調査段階で実店舗を訪れたと回答しており、23%が商品について友人または家族と話をしたと回答しています。

図 2.2

購入前に消費者が商品を検討した世代別のオフラインチャンネル

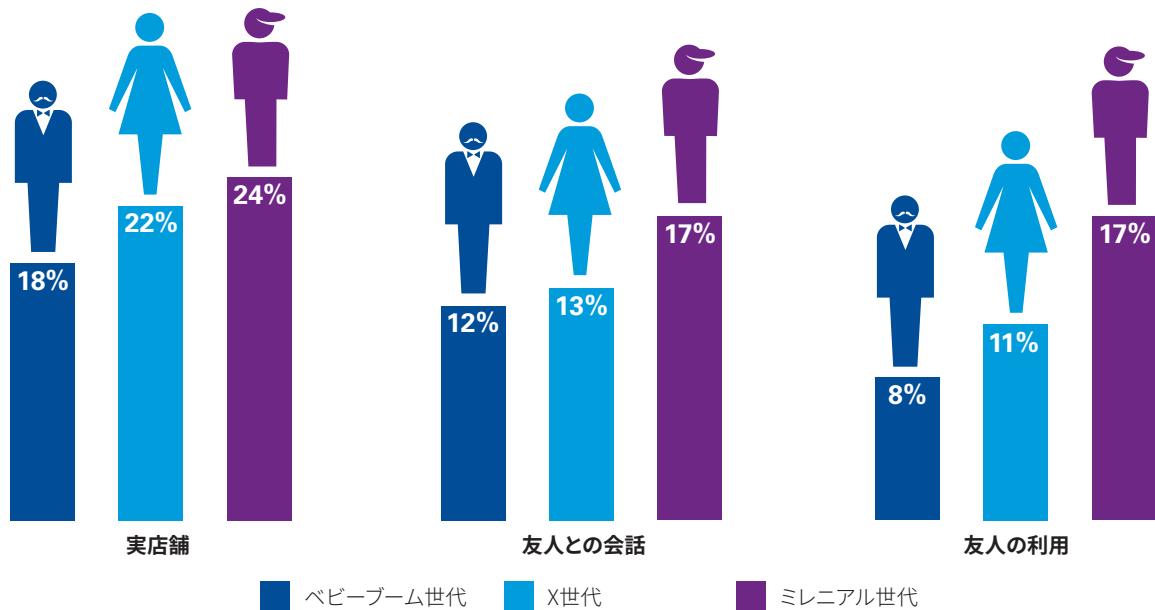
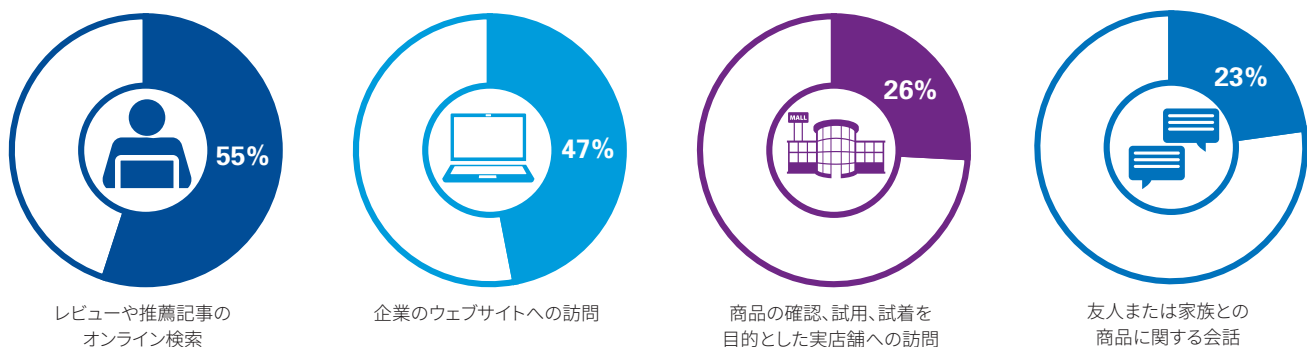


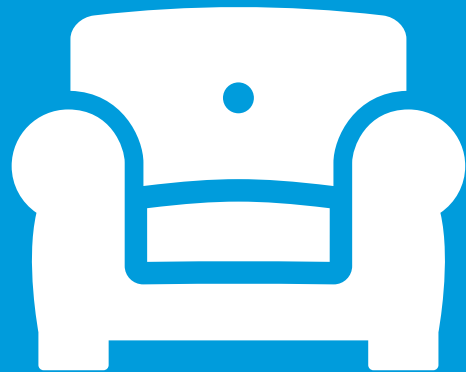
図 2.3

オンラインで購入した商品の調査に以下のチャンネルを使用した消費者の割合

出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017



良品計画（無印良品）

執行役員企画室長 武内 健治 氏

1980年に販売を開始した無印良品は、7千点以上の生活雑貨、衣服・雑貨、食品を販売する

日本で有数の小売企業であり、無印良品ブランドは世界にその名を広めています。

今や日本に限らず、海外26カ国の800を超える店舗で販売しています。

また、主に日本やアジアを中心にネットストアでも展開しています。

eコマースが最も好調なのは日本

eコマースは、良品計画の国内事業にとって重要な役割を果たしている一方で、海外に目を向けると、まだ成長の余地があります。「日本国内において、無印良品のオンライン取引は総売上の約10%を占めていますが、例えば、ドイツや中国では売上の約4%程度にすぎず、海外でその割合はまだそれほど高くありません」と、良品計画 (RKJ) の執行役員である武内氏は語っています。

さまざまなセグメントをターゲットにする

無印良品ブランドのマーケットは、その地域のマーケットシェアを獲得するのではなく、その地域のマーケット規模と消費者の動向に基づいて築きあげられます。「当社は各地域において、トレンドに敏感で消費全体をリードする世代をターゲットにしています。日本では購買意欲が高く、かつ可処分所得の高いX世代からベビーブーム世代が主なターゲットとなります。」

中国に目を向けると、「デジタルネイティブと言われるミレニアル世代を主なターゲットとしています。なぜなら、中国のミレニ

アル世代は最新トレンドに敏感であり、デジタルとの関わりが深いと思われるからです」とする一方で、武内氏は、「小売市場がかなり成熟している日本では、ネットショップ上で世代間の違いはあまり感じません。ミレニアル世代が情報の拡散に大きく貢献していると言える一方で、消費マーケットをリードしているのはあくまでX世代の消費者です」と語ります。

良品計画は真のオムニチャンネル小売企業

良品計画は、オフラインチャンネルとオンラインチャンネルの相乗効果を積極的に追求しており、その効果が最大になるよう、特定の主要業績評価指標 (KPI) を管理しています。武内氏によれば、「eコマース担当部署のKPIの1つに、当社の実店舗を訪れるお客様数があります。これはこの部署が、ネットストアのお客様を実店舗へ誘導することをミッションの1つとしているからです。」

オンラインからオフラインへの流れのほか、武内氏はオフラインからオンラインへという逆向きの顧客動向についても言及しています。「家具類は自分の目で確かめてから購入を決定されるお客様が多いカテゴリーとなるため、当社では実店舗で現物を見たり触ったりできるようにしています。ただし、家に帰ってその家具の設置スペースなどを確認してからでないと、最終的な判断を下せない場合もあります。そのような時、お客様が同じ商品をネットでも購入できるよう、当社ではオンラインで簡単に注文でき、すぐに配送できる体制を整えています。」

特定の商品ではなく、コンテンツを伝える

良品計画は、特定の商品を宣伝するのではなく、消費者が嗜好するトレンド、スタイル、情報に伝えるようにしています。武内氏によれば、「当社の宣伝スタイルは、

無印良品ブランドのコンセプトを伝えることが中心となっています。私たちは、当社のオンラインコミュニティ『MUJI.net』や『MUJI passport』アプリを通じて、無印良品のコンセプトをお伝えし、FacebookやInstagram上で共有できる情報を発信することにより、お客様に当社のウェブサイトや店舗を訪れていただけるよう誘導しています。」

このように、良品計画は、ロイヤルティ・プログラム『MUJI passport』を利用して顧客から商品に対する質問・意見・要望を募り、オンラインでのコミュニケーション活動を行っています。会員は商品を購入したときだけでなく、実店舗に立ち寄ったとき、商品に関する評価やアンケートに回答したとき、さらにその他のプロモーションに参加したときにも「MUJIマイル」を取得することができるようになっています。

オンラインコミュニティは差別化要因

MUJI.netのコミュニティには、他社にはない特徴があります。無印良品ブランドは、このコミュニティを通じてロイヤルティの高い「固定ファン」を獲得し、日常的にトレンドや商品に関する情報を交換しているのです。「私たちはMUJI.net上で双方向型のコンテンツの提供や社会的な問題に対する当社の見解を公表するコラムを掲載しています。また、お客様に商品に対するアイデアや意見・要望を求め、商品開発への参加を促すことを通じて、お客様とのエンゲージメントを図り、『固定ファン』の獲得に役立てています」と武内氏は語っています。

ミレニアル世代はベビーブーム世代より店舗を訪れる傾向が高い

認知段階と同様に、ミレニアル世代は検討段階でオフラインチャネルを利用する傾向がX世代やベビーブーム世代の消費者より高くなっています。オンラインレビューや商品のウェブサイトを参考にする頻度が他の世代に比べて高い一方で、商品について調べるために店舗を訪れたり、友人や家族と話したりする傾向も最も高いという結果が出ています(図2.4)。

地域によって異なるオンラインレビューと企業のウェブサイトに対する信用度

アジア、東欧およびロシアでは、他の地域に比べて、オンラインレビューに対する消費者の信用度が、企業ウェブサイトに対する信用度よりはるかに高いことが明

らかになりました(図2.5)。このように企業のウェブコンテンツに対する信用が比較的低いことは、これらの地域の企業にとってリスクになり得ます。なぜなら、メッセージングや消費者レビューに含まれる商品情報は、企業がコントロールできないものだからです。これらの企業は、情報提供を目的としたウェブサイト構築するほかに、ソーシャルメディアや第三者のフォーラムに好意的なレビューが投稿されるよう取り計らうことに、特に注力する必要があります。

購入の最終判断の決め手となる要因

オンラインで購入する商品やブランドの意思決定にあたり、消費者が最も影響を受ける可能性が高いと挙げた要因は、価格または販促キャンペーン(27%)でした。それらに次いで、消費者が最終的な商品

の選択において最も重要な検討事項として挙げるが多かった項目は商品の機能(23%)とブランド評価(22%)となりました(図2.6)。

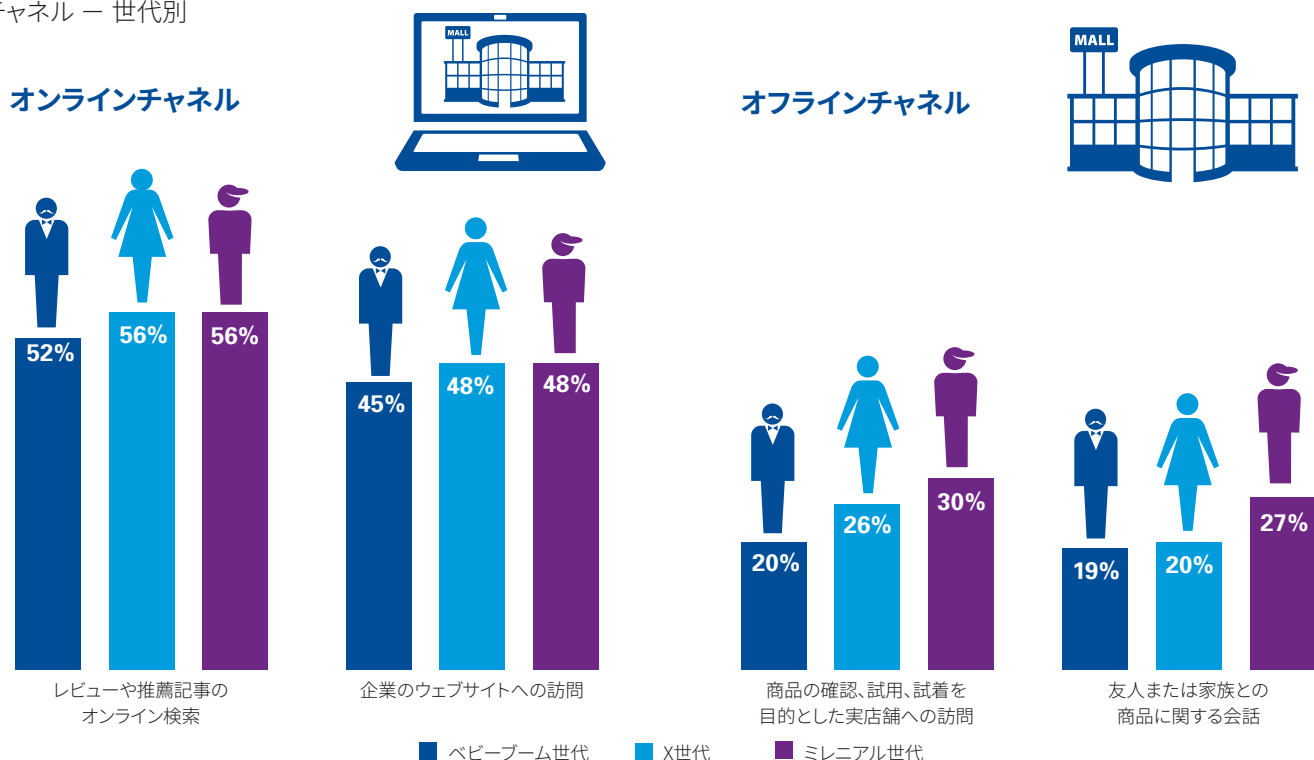
また、商品の決定要因はカテゴリーによって異なることも分かりました。ファッション、食品、贅沢品では、ブランド評価が特に重要な検討事項として挙がりましたが、最上位の決定要因はやはり価格であり、特に贅沢品では回答者の33%が決定要因として挙げていました。一方で、化粧品では、ブランド評価とオンラインレビューが主な決定要因(それぞれ27%と21%)として挙げられており、電子機器では商品の機能が最も重要(25%)とされ、それとほぼ同様に重要視されていたのが価格、ブランド評価、オンラインレビュー(それぞれ電子機器の購入者の5分の1)でした。

「現在は消費者が確固たる購入の決定権を持っており、その消費者が注目しているのはサービスのパーソナライズ化です。現代の消費者は、店主と個人的な関係を築いていた1920年代の消費者に似ています。これはつまり、ビッグデータが重要になるということです。小売企業は個々の消費者が何を買い、何をしているのかを理解する必要があり、消費者を個人として扱うと共に、その要望に応えなければなりません。」

— Paul Martin, UK Head of Retail, KPMG in the UK

図 2.4

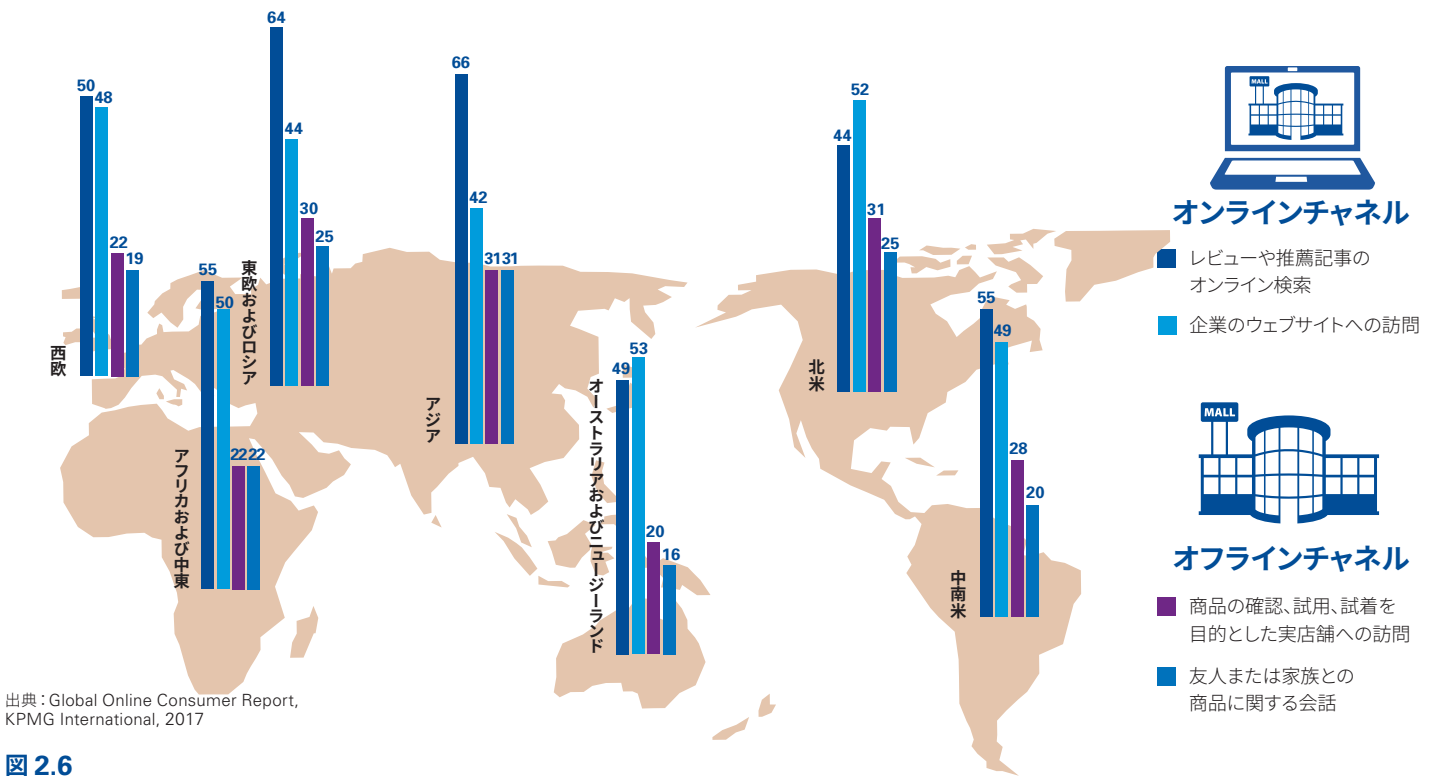
オンライン購入の調査に使用されたチャネル — 世代別



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 2.5

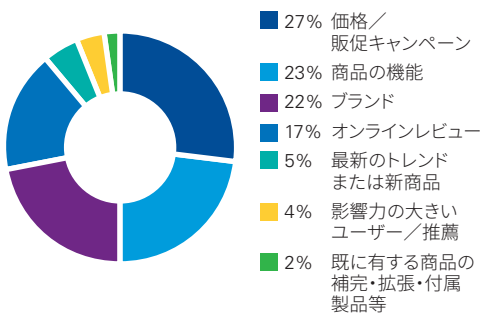
オンライン購入の調査に以下のチャネルを使用した消費者の割合 - 地域別 (単位: %)



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 2.6

購入決定の決め手となった要因



地域別の決定要因

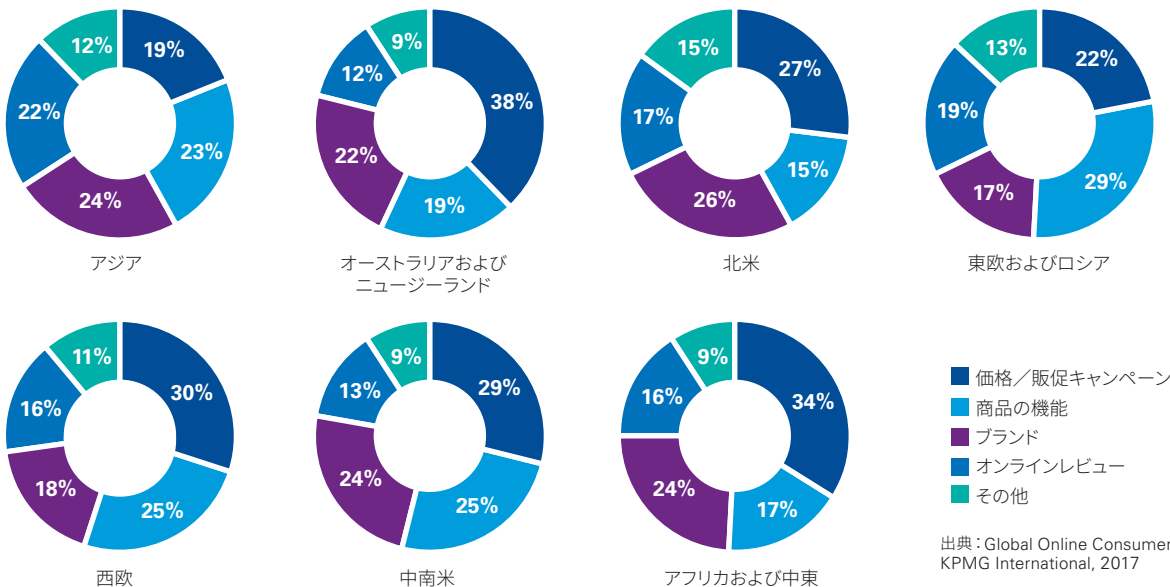
オーストラリア、ニュージーランド、カナダ、フランス、ベルギー、南アフリカの消費者は、価格または販促キャンペーンの影響を受ける傾向が最も高い結果となりました。これらの国では、消費者の38%以上が直近の商品の選択の決め手になった要因が、価格と販促キャンペーンだったと回答しています。

一方、アジアの中でも特に中国とインドでは、ブランドの方が価格より重要でした。ブランド評価を挙げた人の割合は価格を挙げた人の割合の2倍となっています(31%対15%)。また、特に中国、日本、香港、インドの消費者は、他の国の消費者に比べて、最終的な商品の選択をオンラインレビューに基づいて行う傾向が高いという結果が出ました(図2.7)。

出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 2.7

購入決定の決め手になった要因 - 地域別



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

段階3 – コンバージョン： どこで、いつ購入するか決定

オンライン上での購入プロセスのコンバージョン段階では、消費者が商品をどこで、いつ買うかという2つの決定を下します。オンラインショッピングの場合、購入プロセスの最初の2段階で消費者を引き込めたとしても、それが第3段階での成功につながると保証されたわけでは決してありません。

情報通のオンラインショップ利用者は、いくつもの情報源からヒントや情報を得ながら、何のためらいもなく別の場所で購入します。最終的な注文を勝ち取るこの重要な段階において、さまざまなタイプの消費者の優先事項を理解することは、企業に優位性をもたらすと言えます。

どこで購入するか決定

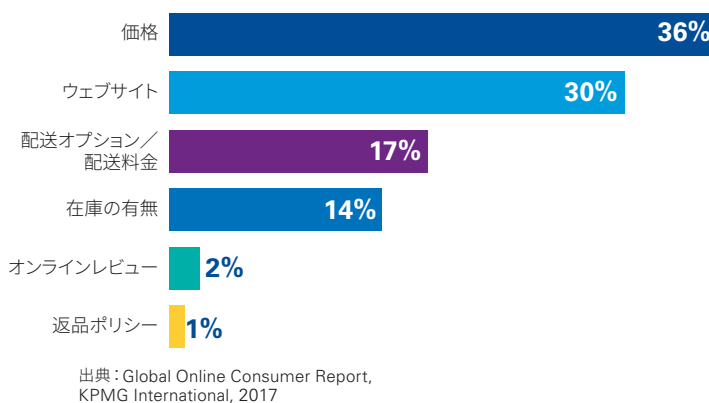
検討段階と同様に、このコンバージョン段階においても、価格が最も重要視する決定要因となっており(図2.8)、特に電子部品などの一部の categorie でその傾向が顕著に見られました。一方で、価格よりも自分が信頼するウェブサイトから購入することの方が重要だと回答しているアジアにおいては、信頼性の高いウェブサイトを構築することも企業にとって重要と言えるでしょう。

北米、オーストラリア、ニュージーランド、西欧などの先進国では、特にファッションや贅沢品を購入するときに、在庫の有無を重要視する意見が他の国の消費者より高くなっています。ファッションアイテムを購入する消費者を見てみると、商品の返品ポリシーに基づいて購入先を選ぶ割合が他の商品に比べて約3倍も高くなっています。

どこで購入するかを考えると、消費者が重要視する決定要因に世代間に大きな差は見られませんでした。ミレニアル世代は年上の世代に比べて、より価格に基づいて選択する傾向が高いという結果

図 2.8

どこで購入するかを決めるときに最も重要視する要因

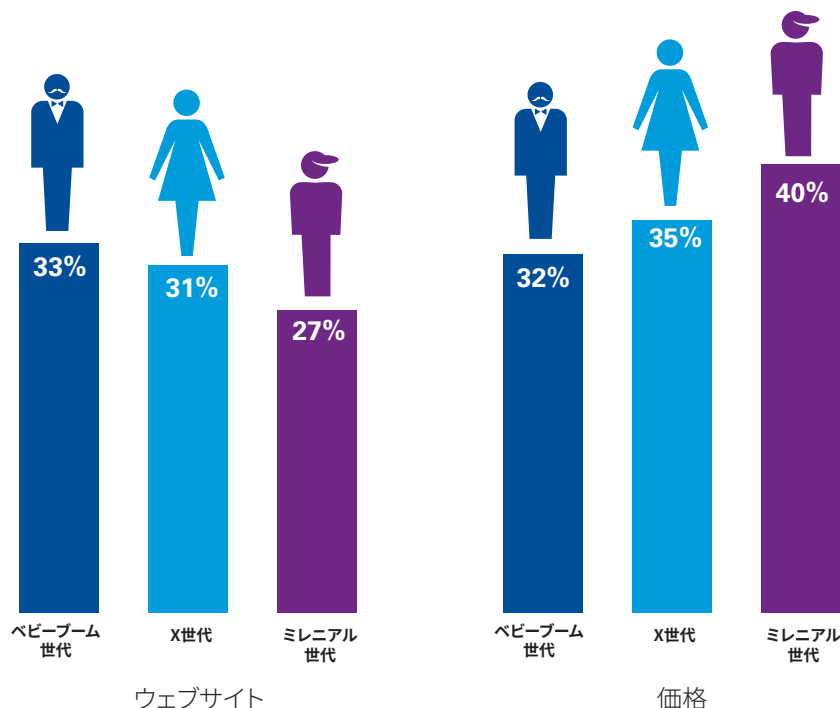


が出ました(図2.9)。その原因の一部は、ミレニアル世代の可処分所得が低いこと、ミレニアル世代が上の世代よりデジタルに精通していること、また、オンラインショッピングそのものに対する抵抗感が低いことにあると言えるかもしれません。

信頼されるウェブサイトを構築することはこれからも変わらず重要となりますが、競争力のある価格設定の重要性は、たとえ今後ミレニアル世代の所得が増加したとしても、増大し続けると予想されます。

図 2.9

どこで購入するかを決めるときに最も重要視する要因 – 世代別



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

Grana

Luke Grana氏, CEO



Luke Grana氏は、革新的なオンラインファッションリテラーであるGRANAのCEO兼共同創業者です。

Grana氏とPieter Paul Wittgen氏(COO兼共同創業者)は、わずか2年前に設立された小さなスタートアップ企業が今や12カ国へ商品を輸出する国際ブランドへと成長を遂げた様子を目の当たりにしてきました。

GRANAの中核をなす目標は、従来の販売チャネルと流通チャネルのコストをカットすることにより、質の高い衣料品を手頃な価格で製造し、販売することです。

ロイヤルティの高い顧客を獲得し、生み出す

ソーシャルメディアにおけるGRANAの「楽しく、おしゃれ」なプレゼンスは、顧客との間に親密な関係を構築すると同時に、顧客のブランドロイヤルティを高めています。GRANAはFacebookで23,000の「いいね」を獲得しており、Instagramのフォロワーは24,000人を上回っています。これらのソーシャルメディア・プラットフォームこそが、GRANAのコアマーケットであるミレニアル世代と交流する場になっており、その手法は単なる自社製品ファッションの展示を超えるものがあります。

従来型の広告や販促キャンペーンに投資していないGRANAは、ソーシャルメディア、デジタルキャンペーン、口コミのみを頼りにブランド認知を確立し、オフラインからオンラインへのシフトを高めています。自社のeコマースプラットフォームをサポートするために、GRANAは、香港の上環に居を構える「The Fitting Room by GRANA」と呼ばれるフラグシップショールームのほかに、12以上のポップアップストアをオーストラリア、香港、シンガポール、米国で開設しています。

これらの実店舗は2つの目的を果たしています。1つはGRANAブランドを知らない潜在顧客にブランドを紹介することであり、もう1つは新規顧客や既存顧客が実際に生地感触を確かめ、衣服を試着できる場を提供することです。「The Fitting Room by GRANA」とポップアップストアは在庫を持っていませんが、アイテムをオン

ラインで注文し、自宅に配送する作業を現場のスタッフが手助けしてくれるため、オンラインショッピングに不慣れな顧客にとっても簡単に購入することができます。

リピーター顧客による購入はGRANAの売上の50%を占めています。Grana氏は、このような顧客のロイヤルティを支えているのは、品質、価格設定、即納体制、毎配達時に添えられる手書きのサンキューカード、ウェブサイト上のライブチャットオプションなどの顧客サービスに対する気配りだと考えています。

将来を見据える

当初GRANAは、現在も戦略的な本拠地になっている香港でその販売の大半を行っていました。しかし、現在成長率が最も高い市場は、米国となっています。GRANAは、米国の顧客ベースをさらに拡大するために、次のポップアップショールームをニューヨーク市でオープンする予定です。さらにGRANAは、Alibabaのアントレプレナーファンドから資金を調達し、そのサポートを受けて、2017年に中国語のウェブサイトを完備し、中国本土市場に参入することを計画しています。

「Alibabaからの投資支援は本当に喜ばしいことであり、Alibabaのチームと密接に連携して中国本土市場に参入するのを楽しみにしています」とGrana氏は語っています。「オンラインショッピングの導入について言えば、中国の消費者は既に成熟しており、中国には計り知れない中長期的な将来性があると私たちは考えています。」

段階4 – 評価： 体験とフィードバック

購入モデルの循環型またはクモの巣型のプロセスにおける評価段階は、少なくとも認知段階および検討段階と同程度に重要であり、それら2つの段階と密接に関連しています。快適な顧客体験はロイヤリティとリピーターを獲得するうえで非常に重要であり、ソーシャルメディアやユーザーレビューなどの信頼度が増しつつある時代を迎えた今、顧客体験の発信が肯定的にも否定的にも将来の購入決定に大きな影響を及ぼす可能性があります。

オンラインフィードバックの増大

オンライン上における顧客のおよそ30%はオンラインで商品のフィードバックを投稿したと回答しており、アジアではその割合が43%と、グローバル平均よりも高くなっています(図2.10)。米国、トルコ、

中南米(ブラジルを除く)の消費者もオンラインでフィードバックを共有する割合が平均より高くなっています。一方で、オーストラリア、日本、多くの西欧諸国の消費者は、レビューを投稿する割合が最も低いという結果が出ました。

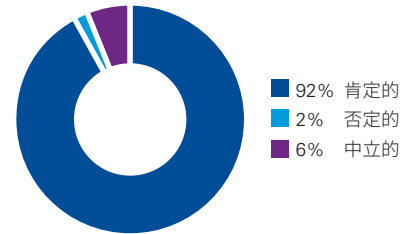
若年層の消費者はオンラインでレビューを投稿する割合が高く、彼らが年を取っても、このトレンドは継続する可能性が高いでしょう。これはつまり、発信力があり、デジタルとの関わりが深い若年層の消費者の割合が今後大きくなるにつれて、オンライン上でのフィードバックがマーケティングミックスに含まれる頻度が高くなり、影響力が増すことを意味しています。

レビューはおおむね肯定的

すべての世代にわたり、消費者がオンラインで共有したレビューの大半(92%)は肯定的なものでした(図2.11)。消費者が肯定的なレビューを投稿する傾向を支

図 2.11

直前にオンラインで共有した
フィードバック

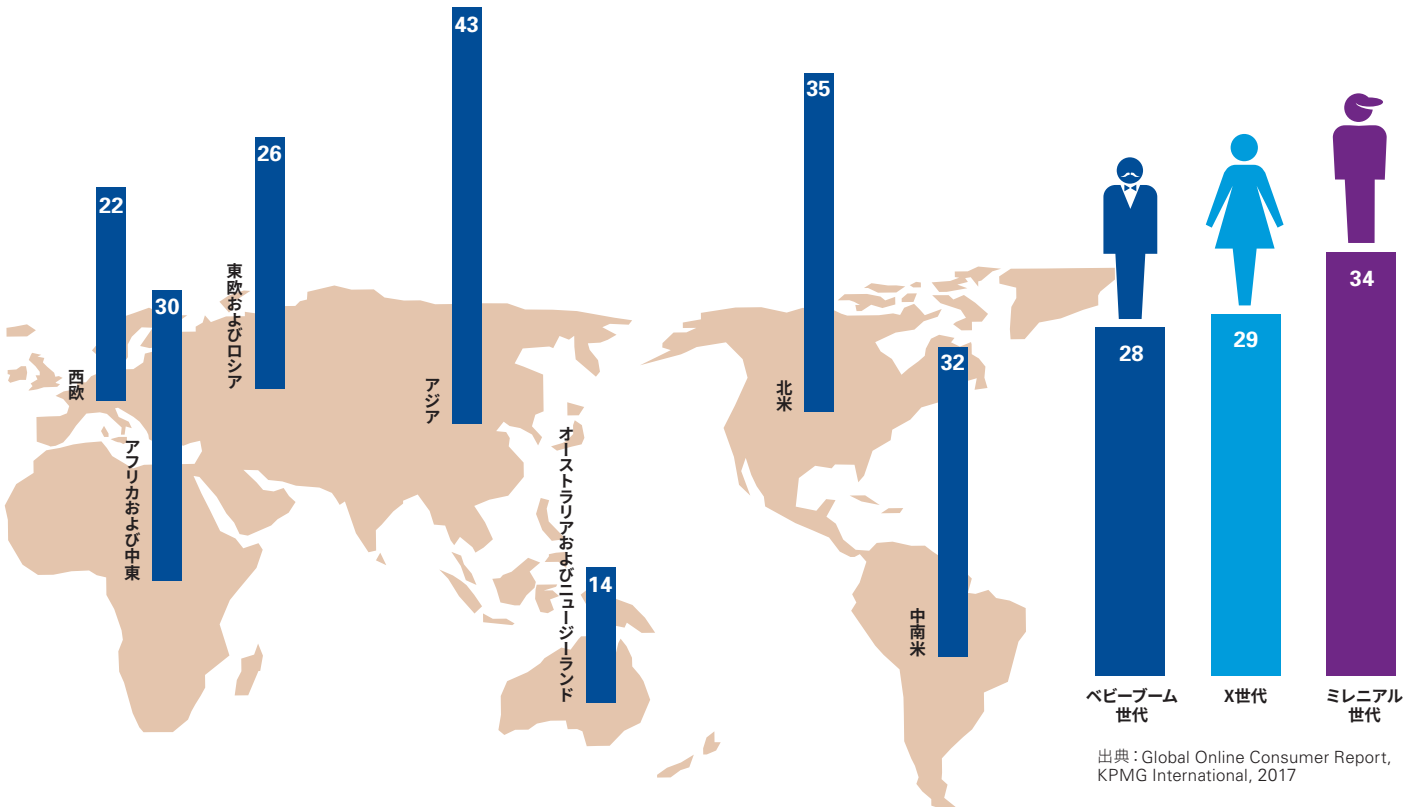


出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

えているものには、自身の体験をいち早く投稿し共有したいという消費者同士の競争心をくすぐるソーシャルメディアの台頭、商品レビューの投稿によりアフィリエイトのクリック数を増大させ報酬を得るビジネスモデルを実践しているブロガーの増加、商品を購入した顧客に積極的に評価を依頼する販売業者の増加など、さまざまなものがあります。

図 2.10

オンラインで商品フィードバックを共有した
回答者の割合(単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

「年配の消費者はデータのプライバシーに対する懸念が非常に大きいいため、自分の情報を共有する購入先企業に対する信頼度を重要視します。一方、若年層の消費者のプライバシーに対する懸念はそれほど大きくありません。若年層の消費者は自分の情報を共有させることにメリットがある限り、情報を共有します。この傾向は将来主流になるでしょう。」

— Stephan Fetsch, Head of Retail, KPMG in Germany

ソーシャルメディアの影響力の増大

消費者がフィードバックをどこに投稿しているかを理解することは、企業が肯定的なカスタマーレビューを監視・管理し、育むことに関わっていくうえで役立ちます。

現在、消費者がレビューを投稿する可能性が最も高いのは販売業者のウェブサイトです(図2.12)。人気が高いオンライン販売業者は、商品を購入してから間もない顧客に対し、コメントの投稿を求めめるためのフィードバックメカニズムをプラットフォームに組み込んでいます。そのような販売業者は、商品購入から数日時間を置くことで、苦情を申し立てたり商品返品したりといった不満を抱く顧客を避けて、商品に満足し、肯定的なレビューを投稿してくれる可能性が高い顧客を選び、その顧客にアプローチを図ることができるのです。

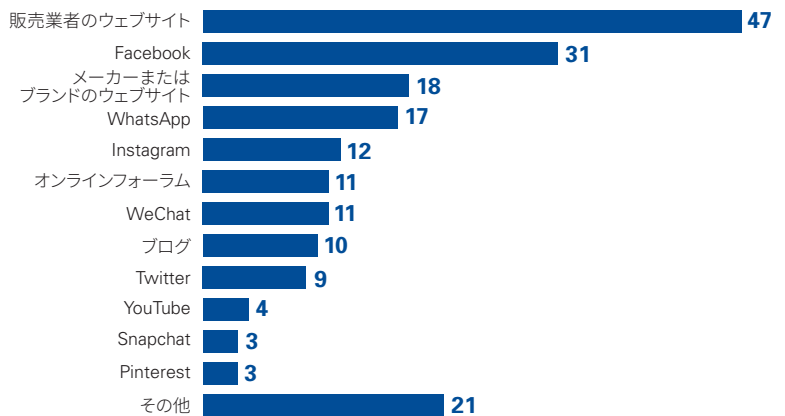
世代的なトレンドを見ると、特にミレニアル世代は、Facebook、WhatsApp、Instagram、ブログ、Twitterなどのソーシャルメディアサイトを、フィードバックの投稿や閲覧に使用する頻度が高くなっています(図2.13)。企業のコントロールや影響力がますます及ばなくなっているサイトにユーザーの書くレビューが投稿されているという現象は、企業にとって厄介です。企業は今後、これらのソーシャルメディアサイトを自社のマーケティング戦略や顧客戦略に積極的に組み込んでいく必要があるでしょう。デジタル面で進んでいる小売企業やブランドは、既にこのアプローチをマスターしていますが、大半のブランドはまだ完全にマスターしているとは

言えません。

人気の高いソーシャルメディア・プラットフォームには、地域による差が見られます(図2.14)。Facebookは、ほとんどすべての地域で最も広く使われているプラットフォームですが、特に北米とオーストラリアでは2位以下に大差をつけて一番人気があります。InstagramとTwitterは北米で圧倒的に人気の高いチャンネルであり、WhatsAppは特に香港、インド、アフリカ、中南米で人気があります。北米を本拠地とする多くのソーシャルメディアチャンネルが利用できない中国ではWeChatが優勢ですが、WeChatはほぼ中国でしか使用されていません。

図 2.12

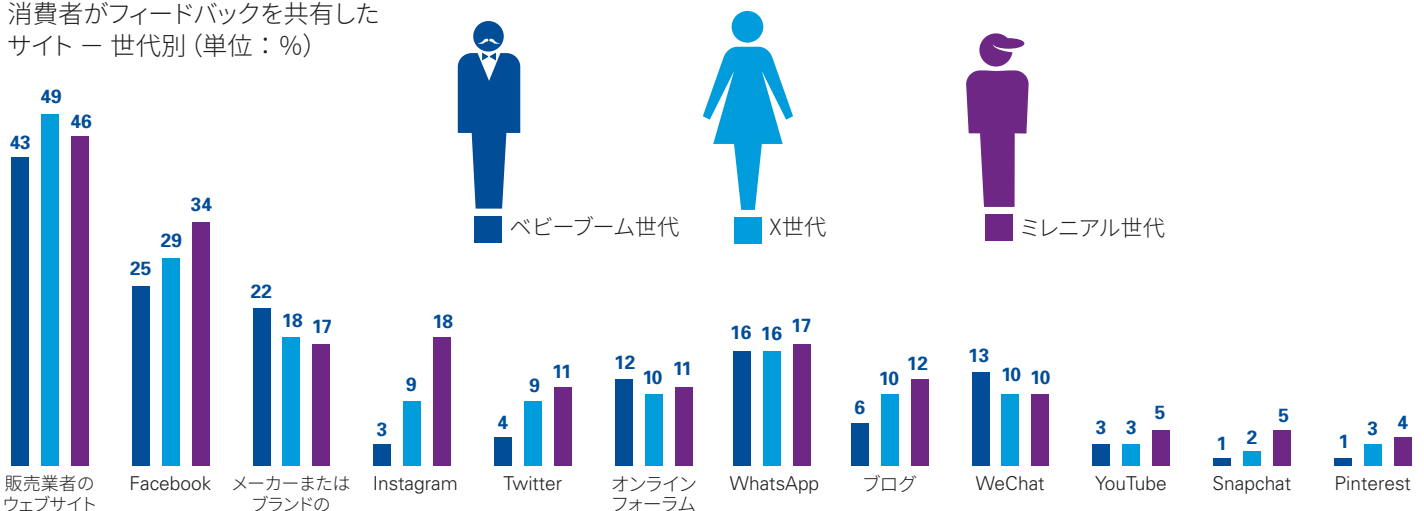
消費者がフィードバックを共有したサイト (単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 2.13

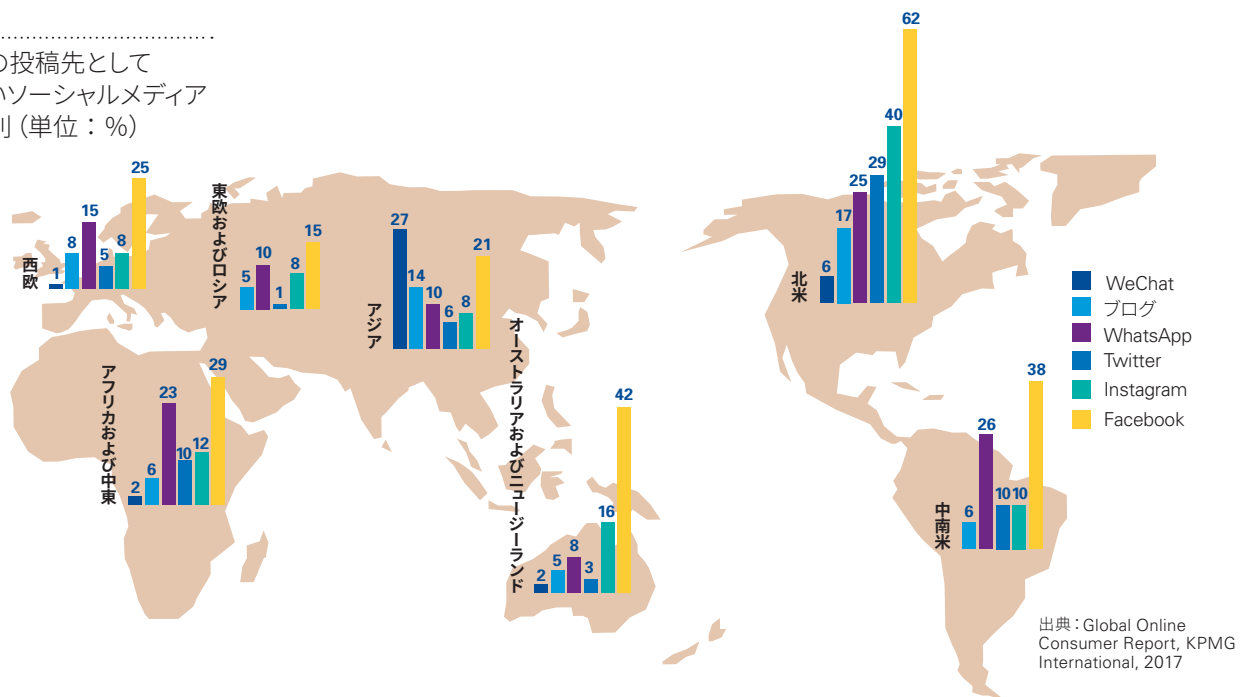
消費者がフィードバックを共有したサイト — 世代別 (単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 2.14

フィードバックの投稿先として
最も人気の高いソーシャルメディア
サイト - 地域別 (単位: %)



サイクルの長さ

意思決定サイクルが短いため、 見込み客に影響を及ぼす時間が ほとんどない

大半のオンライン取引では、認知からコンバージョンまでのプロセスが非常に短くなっています。調査対象になった消費者

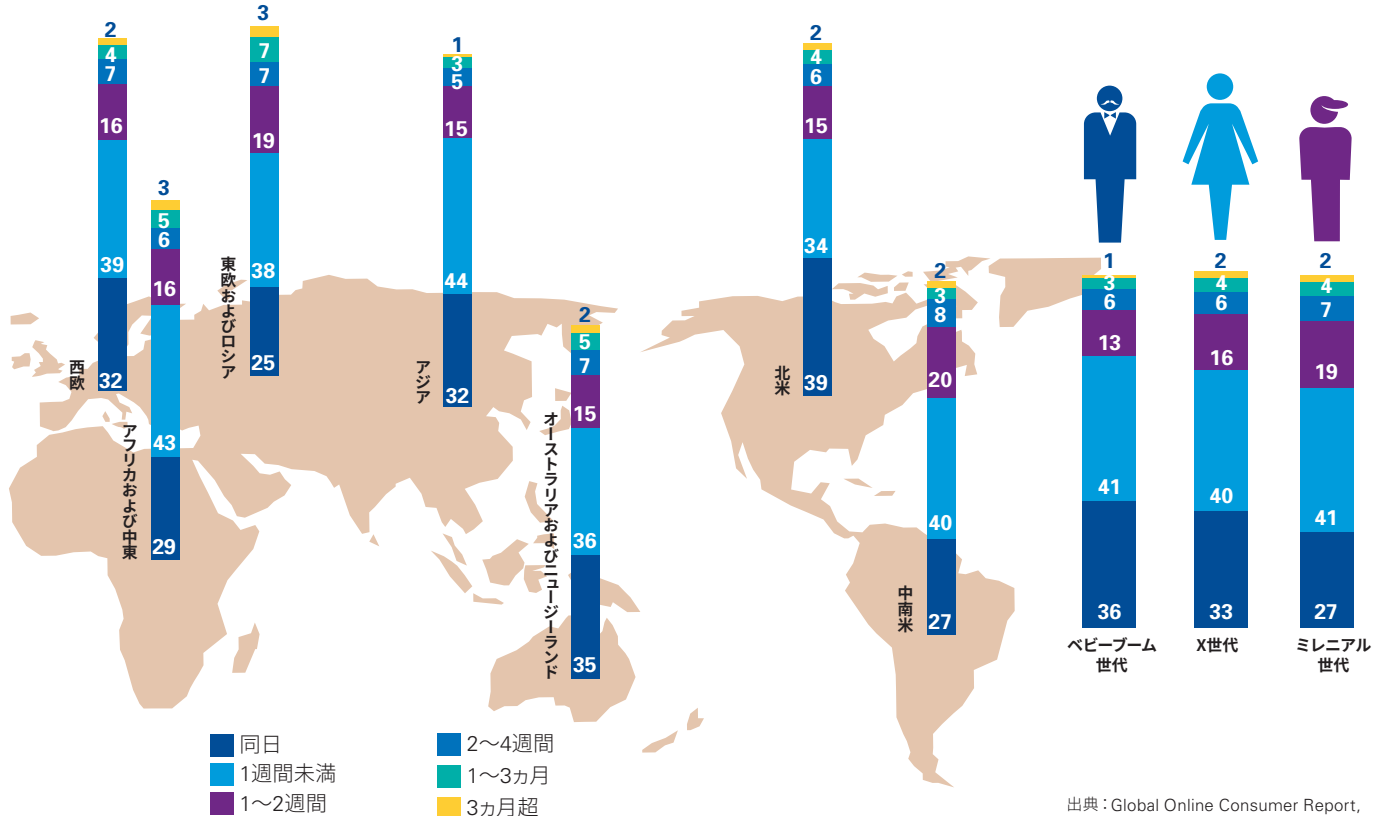
の71%は、商品を知ってから、あるいは商品に対する欲求を覚えてから1週間以内に購入を行っており、回答者の3分の1近くが商品の認知と同じ日に商品を購入したと回答しています。このように、ブランドが見込み客に影響を与えることができる時間が短いため、各段階において消費者の行動と意思決定を左右する要因

を理解することが極めて重要になります。

調査結果によれば、ミレニアル世代、東欧およびロシアなど、一部の消費者セグメントは購入までにかかる時間が比較的長いようですが、一般に各段階にかかる時間の長さには年齢や地域による差がほとんど見られませんでした(図2.15)。

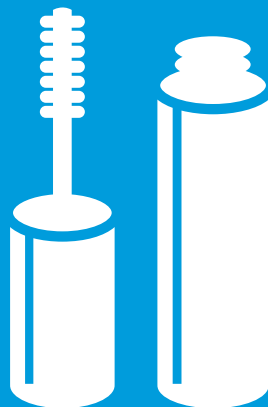
図 2.15

地域別、世代別の購入サイクルの長さ (単位: %)



TFG Group

**Robyn Cooke氏、
Head of ecommerce**



TFGは南アフリカの大手独立系小売業グループです。

TFGは22種類のプライベートブランドを持つまでに成長しました

が、そのうち3種類のブランドは海外でも販売されており、残りは南アフリカで販売されています。

Robyn Cooke氏は全世界にわたってTFGのeコマース部を率いており、他の地域でeコマース業務を担当したことがある経験を活かし、南アフリカにおけるeコマースが他国と違うところをグローバルな視点から見られるというユニークな立場にあります。

TFGの目標は、eコマース事業を30～40%伸ばすこと

現在22種類のブランドのうち11種類がオンラインで販売されていますが、TFGは22種類のブランドすべてのオンライン販売を目標とする5ヵ年計画の途上にあります。

Cooke氏によれば、アフリカ全体の事業に対するオンライン販売の平均貢献度は、現在1%前後にすぎません。つまり、南アフリカはまだeコマースの導入の初期段階にあるのだとCooke氏は語ります。「米国でeコマースが導入されてから17年目か18年目だとすれば、南アフリカは5～6年目といったところです。生まれたばかりの若い市場ですが、戦略的には非常に重要です。」TFGのオンライン取引が総売上上に占める割合はアフリカの平均値より高い1.5～2%であり、市場を大きくリードし

ていますが、Cooke氏は、年間の成長率を30～40%と想定し、オンライン取引の割合が数年後に5%まで伸びることを期待しています。

補充のための購入 – ファッション関係の購入のすべてが手触りや試着を必要としているわけではない

本調査では、顧客が商品の手触りや肌触りを確認できるようにすることの重要性と、オンライン販売にとってそれが障害になり得ることが明らかになっており、Cooke氏もその点に異論はありません。しかし、Cooke氏の事業に限って言えば、TFGのオンライン販売のおよそ60%を占めるのは補充用商品、つまり消費者が以前購入したことがあり、別の色やタイプを購入することを目的とした商品です。このような状況では商品に触ったり商品を試着したりする必要性が少ないため、補充のための購入はeコマースの絶好の成長機会になります。さらに、TFGの市場である使い捨てファッションのセグメントは、他のファッションのセグメントほど手触り、肌触り、試着の重要性が高くありません。

オンライン専用の小売企業は顧客の選択肢を狭めている

Cooke氏は、オンライン・オフラインといったマルチチャネルの小売プラットフォームを持つことのさまざまな利点を指摘しています。消費者はオンラインでもオフラインでも、購入の都度、一番都合のよい方法を選ぶだけのことです。Cooke氏はこう語っています。「当社のプラットフォームでは、お客様がオンラインで実店舗の在庫を確認できるので、実店舗でも目的の商品を入手することができます。返品については、お客様の都合がよければ、実店舗に来店して商品を返品することができます。オンライン専用の小売企業は、この利便性を提供できないため、お客様の選択肢を狭めていると思います。」

オフラインショップの存在意義

前述に関連して、Cooke氏は、オンライン小売企業の増大はオフライン小売企業にとってまったく脅威にならないと語っています。「南アフリカにおけるオンライン専用小売企業は、大半が外部資金調達に頼って運営されており、採算の合うレベルに達しなければならないというプレッシャーが大きいと、持続が困難と言えます。このようなオンライン専用小売企業がうまくいくかどうかはまだ分かりません。」

ファッション小売業の将来

TFGは将来、買い物客の利便性に対するニーズに押されて、よりトレンドリーなショッピングマイクロサイトを提供することになると予想しています。このサイトは、結婚式や音楽フェスティバルのような「イベントカテゴリー」の形になるか、自分の部屋の居心地のよさを重視する「ネステイキング」のようなライフスタイルトレンドの形になる可能性があります。TFGは、1つのプラットフォーム上でこれらのカテゴリーに属するすべての商品を提供することによってTFGの多様性を活かせると考えています。

支払方法の進化、WeChatのグローバルな拡大

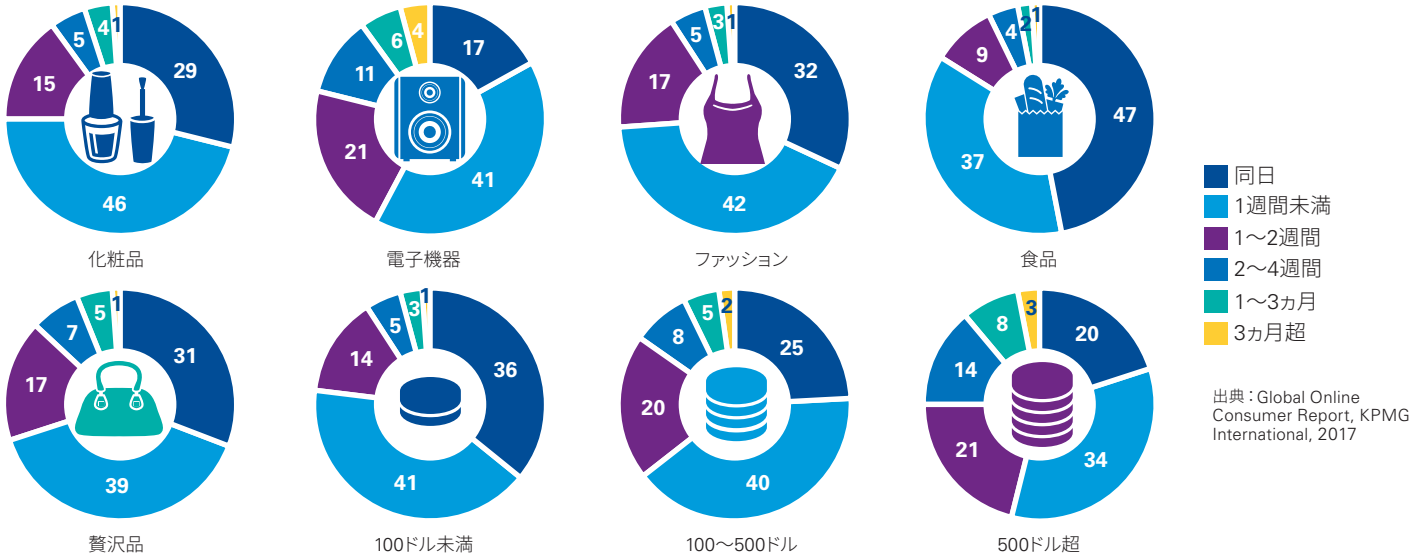
今まで南アフリカの市場を後押ししていたのは、店舗オリジナルのクレジットカード決済です。しかし、近年は、モバイルペイメントや電子資金決済を通じて管理される現金払いが増えており、決済方法の偏りが是正されつつあります。さらに、「SnapScan」と「WeChat」の組み合わせが南アフリカの消費者に店内モバイルペイメントという決済手段をもたらしています。

安全で便利な配送を可能にする革新的なソリューション

南アフリカ特有の課題に直面したTFGは、革新的な配送ソリューションを見出しました。南アフリカの大半の消費者は、通常の勤務時間中は家を空けるため、荷物を受け取ることができません。また、犯罪率が高いという問題もあります。安全で便利な配送手段を提供する必要性を満たすために、TFGは、IT系スタートアップ企業と提携し、ビデオ店および24時間営業のガソリンスタンドで顧客がいつでも荷物を受け取ることができる安全な場所を提供しています。

図 2.16

商品カテゴリー別および価格別に分類した購買までにかかる時間 (単位：%)



ミレニアル世代が年上の世代に比べて時間がある一方で手持ちの現金が不足している傾向にあることは、ミレニアル世代が購入プロセスにおける調査に、より多くの時間を費やす可能性がある理由の一部になっているかもしれません。しかし、オンラインショップの利用者が購入に至るまでに費やした平均時間との関連性が高かったものは、消費者の世代ではなく、購入される商品のタイプと価格でした。

特に電子機器は、商品の機能比較、最新トレンドやイノベーションの調査、最安値や有利な販促キャンペーンのチェックなどに時間がかかることから、購入プロセスに費やす時間が最も長くなっていました。贅沢品も比較的販売サイクルが長い方でしたが、それでも贅沢品の購入の70%は1

週間以内に行われていました (図2.16)。

消費者が電子機器、贅沢品、家具、家電製品を衝動的に購入する傾向は低かったものの、食品およびビール、薬、アルコール、ペットフードなどの消耗品は同日に購入される頻度が高いという結果が出ました。書籍および音楽も衝動買いカテゴリーに入ることが多かった品目です (図2.17)。

販売されている商品が消費者にとって既に馴染み深いもので (多くの場合定期的に購入されており)、比較的価格が安い場合は、消費者が認知からコンバージョンへ直接移行するため、評価段階が完全にスキップされることがよくあります。

一般に、高価格の商品や購入頻度があま

り高くない商品の方が、販売サイクルが長くなります。販売サイクルの長い商品を販売しているブランドや小売企業は、見込み客がいつ検討段階に入るのか、どの情報源を利用して調査するのかわかることで、より多くの時間と機会を検討段階での購入意思決定に影響を及ぼすために使うことができます。

衝動買いカテゴリーは、消費財企業に別のタイプの課題をもたらします。消耗品は、通常、消費者が繰り返し購入する商品、または試しに衝動買いすることがある商品です。肯定的なオンラインレビューや情報提供ウェブサイトは、消耗品を販売しているブランドにとって重要ですが、消費者を認知段階へ促す売り込みや購入するタイミングに合わせた関連商品の販促が最も効果的です。

図 2.17

衝動買いカテゴリーと購入サイクルの長いカテゴリーの比較

衝動買いの傾向が最も高いカテゴリー	同日に購入した割合	衝動買いの傾向が最も低いカテゴリー	同日に購入した割合
食品/食料雑貨品	51%	電気通信機器/電話機	10%
ビール	49%	家具/室内装飾品	14%
薬/ヘルスケア	46%	電子機器/コンピューター/周辺機器	15%
ワイン	44%	家庭用品と電化製品	18%
書籍/音楽	43%	高級宝飾品/時計	18%
ペットフードおよびペット用品	41%	スポーツ用品/器具	18%
酒類	36%		



消費者の思考・行動を理解する

そもそも顧客がオンラインまたはオフラインのどちらで購入するかを決定を左右するものは何でしょうか。特定の企業やウェブサイト他に他の企業やウェブサイトより高い信頼を寄せるのはなぜでしょうか。リピーターになったりロイヤルティの高いアンバサダーになったりする動機は何でしょうか。これらの顧客感情を理解することは、企業がブランド、市場におけるポジション、提供体験全体を構築するうえで極めて重要です。

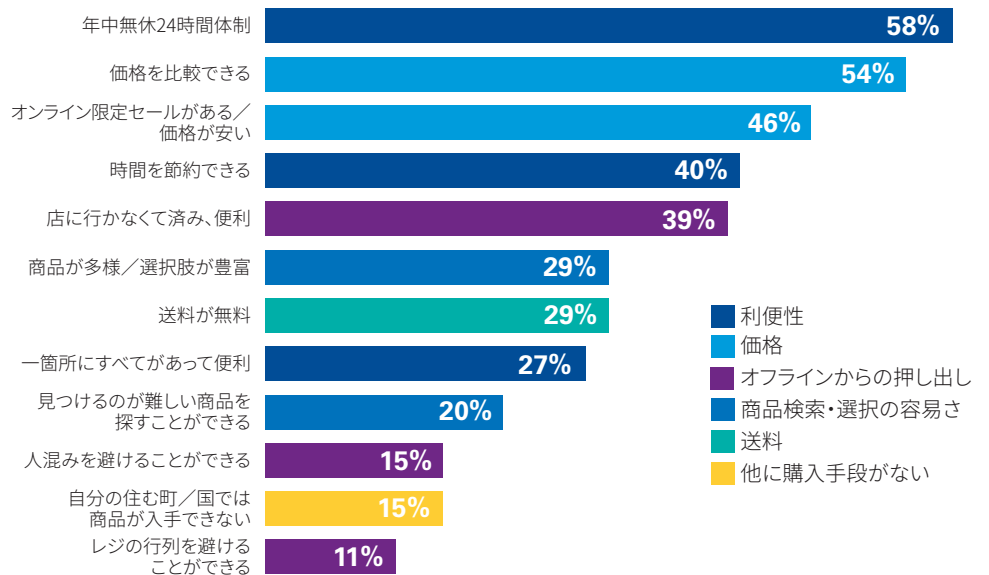
オンラインへのシフトを後押ししているもの

実店舗ではなく、オンラインで購入する動機となった要因は何かを消費者に質問したところ、最も多かった理由は利便性や価格に関連したものでした(図3.0)。

消費者は店に出向いて買い物をすることに伴う不愉快な体験を避けるためにオンラインを選んだとも回答しています。そう回答した消費者は、店まで移動すること、人混みの中を歩くこと、レジの行列に並

図 3.0

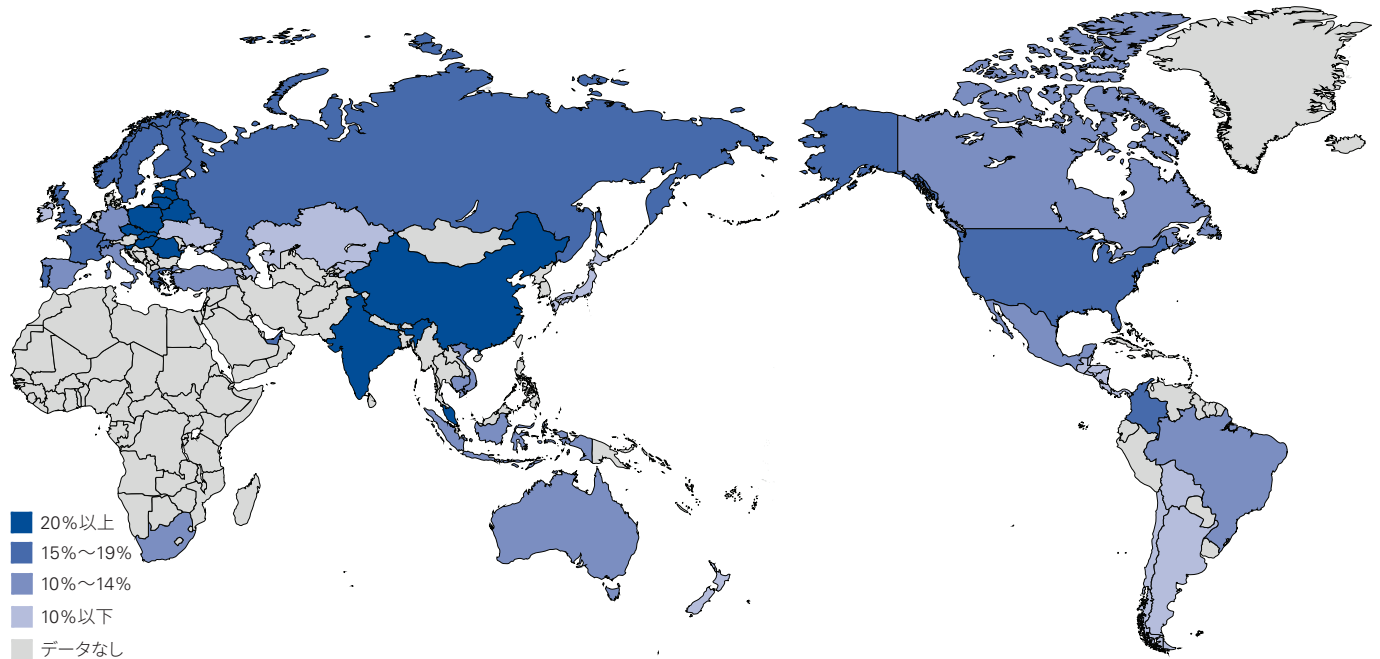
実店舗ではなく、オンラインで買い物をする理由



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図3.1

人混みを避けるためにオンラインで
買い物をする消費者の割合 - 国別



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

ぶことなどの不便さによって、ある意味でオンラインに「押し出された」形になります。特に人口密度の高い都市が多い国では、この傾向がはっきりしていました。例えば、中国、インド、シンガポールの消費者(図3.1)は人混みを避けることがオンラインで買い物を行う最も大きい動機だと回答しています。

オンラインで買い物をする一部の消費者にとって大きな動機となったのは、居住地の近隣の店では入手できない商品にアクセスできることでした。平均すると、こ

れはオンラインショッピングを行う理由として挙げる割合が最も少ないものの1つですが、中南米およびアジア太平洋などの一部の地域においては、調査対象となった消費者の4分の1からおよそ半数が最も大きな理由として挙げています。

消費者が必要に迫られてオンラインで買い物を行う傾向が高い国は、商品の購入可能性や選択肢が限られているか、人口の多くが実店舗や特定の商品にアクセスできない遠隔地に住んでいる傾向があります。

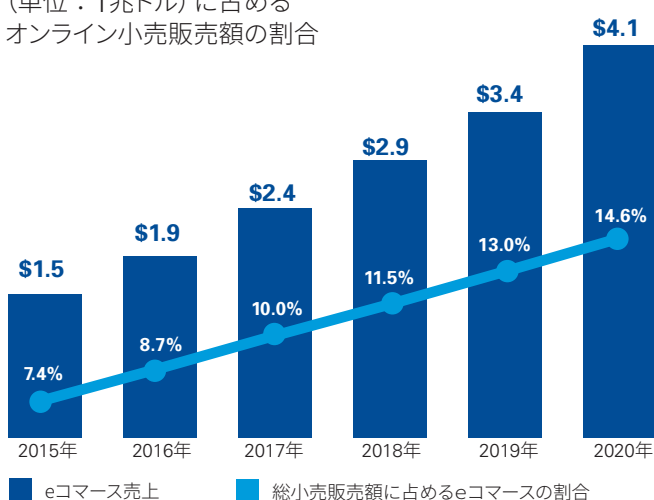
オンライン販売の障害を乗り越える

オンラインで行われた小売販売の総額は間違いなく増加していますが、平均すると消費者の大半はまだまだに実店舗で買い物をしています(図3.2)。

購入体験を楽しむために実店舗を訪れると回答した消費者の割合はわずか23%に留まる一方で、実店舗に行く理由として一番多く挙げられたのは、購入する前に商品を実際に見て、触って、試着したい、あるいは商品の外観や機能を確認したい

図3.2

2015~2020年の総小売販売額
(単位: 1兆ドル) に占める
オンライン小売販売額の割合



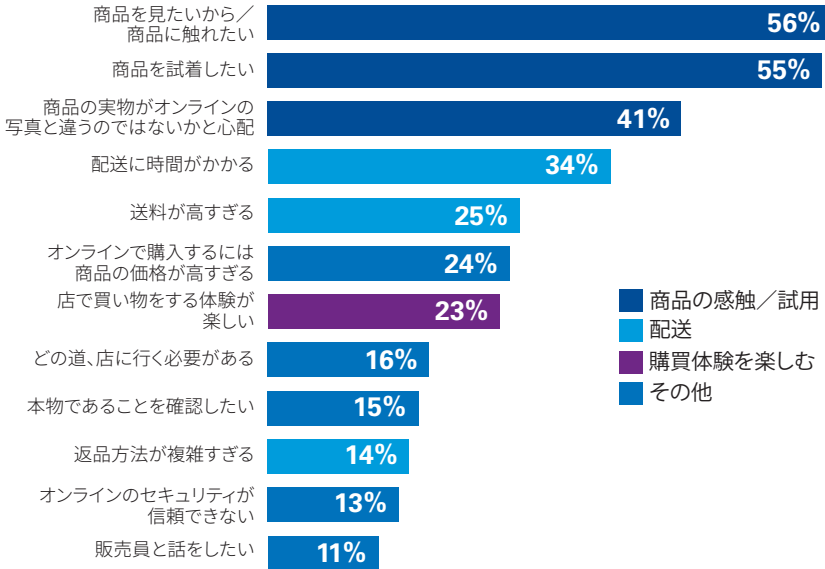
出典: eMarketer, Aug 2016

「ブロックチェーンや支払アプリなどの高度なテクノロジーが出現するにつれて、キャッシュレス社会への移行が進み、小売企業やオンラインブランドは顧客に便益をもたらす新しい手段を手に入れます。銀行やクレジットカード会社を含むペイメントテクノロジープロバイダーは、このような変化を認識し、対策の立案に本腰を入れないと主導権を失うリスクがあります。」

— Willy Kruh, Global Chair, Consumer Markets, KPMG International

図 3.3

オンラインではなく、実店舗で
買い物をする理由



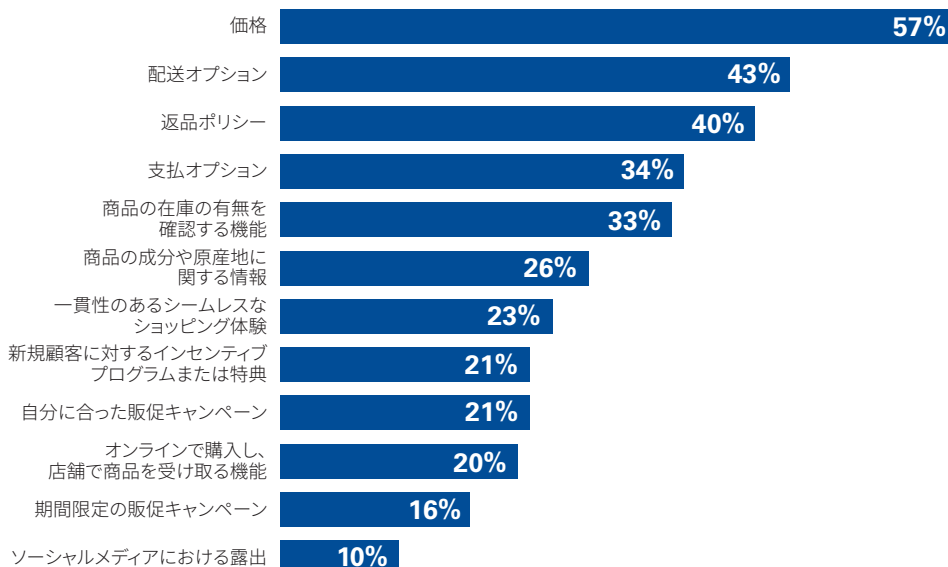
出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

というものでした(図3.3)。消費者が見ないで買うことをためらう商品のオンライン販売を伸ばしたい小売企業は、サイズの一覧表や実測図の掲載、360度どこからでも見ることができ、ズーム機能により細部を鮮明に確認できる商品カタログの提供、生地見本の無料郵送、満足保証サービスの充実、簡単に返品できるシステムの導入など、消費者が安心してオンラインで購入できるように仕向ける戦略が必要となります。

なぜオンラインで購入するのか、もしくはオフラインで購入する道を選ぶのか。消費者がオンラインショッピングへの移行を続けている現在、消費者の思考・行動を理解しそれらの要因を明確にすることによって、小売企業は、変化する顧客のニーズや好みに対応した販売チャネルを構築するうえで優位な立場に立つことができます。

図 3.4

どの企業のウェブサイトから購入するかを決めるときに最も重要視する要因



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

「カスタマー・セントリック(顧客中心主義)を追求した統合型ビジネスモデルの一環としても示される通り、消費者は、自分がどこに住んでいても商品を配送してもらえる、または受け取ることができることを期待しています。複数の注文の一括配送オプションや、開梱設置も含む配送サービス、簡単に返品できるシステムや補償制度を望んでいるのです。このような要求の増大に応えるために、企業はより優れた配送システムまたは自社より配送能力が優れた提携先を必要としています。」

— Julio Hernandez, Global Customer Lead, KPMG International

オンラインショッピングにおける消費者の獲得

前章で説明した通り、たとえ競争に負けない価格設定を行い、消費者を引きこめたととしても、コンバージョン段階でその商品を販売できると保証されたわけではありません。どの企業のウェブサイトから購入するかを決定する最も大きな要因として57%の消費者が価格を挙げていますが、次に大きな要因は好条件の配送オプションと返品ポリシーでした(図3.4)。

中国では配送オプションが価格より上位にランクインしており、インドとトルコでは返品ポリシーを要因として挙げた人が最も多いという結果になりました。

ミレニアル世代は配送を待ちきれない

ミレニアル世代は、ただちに満足が得られることに対する欲求が年上の世代よりずっと旺盛です。若年層の消費者は、商品を見ることなくオンラインで商品を買うことに慣れてはいますが、オンラインで商

品を購入してから商品が届くのを待たされるよりも、店に行ってその場で商品を購入したほうがよいと回答する割合が年上の世代の約2倍になっています(図3.5)。

これはつまり、企業は納期を短縮するためのイノベーションを継続し、膨らむ一方の消費者の期待に応える必要があるということです。

支払オプションを地域に合わせて調整する必要がある

支払オプションは、どのウェブサイトから購入するかを決めるときに重要視される要因の第4位(回答者の3分の1)でした。東欧およびドイツ、ベルギー、ギリシャなどの一部の西欧諸国、さらにロシア、インド、中南米の消費者は、企業の支払オプションが重要だと回答する傾向が特に高く、多くの場合、支払オプションは配送や返品オプションより重要だと回答していました。

「現在、インドでのオンライン購入の

支払いの大半は代金引換払い(cash on delivery: COD)で行われています。

その原因は、銀行口座を持っていない人の割合が多いことや、クレジットカードの普及率が低いことにあります。

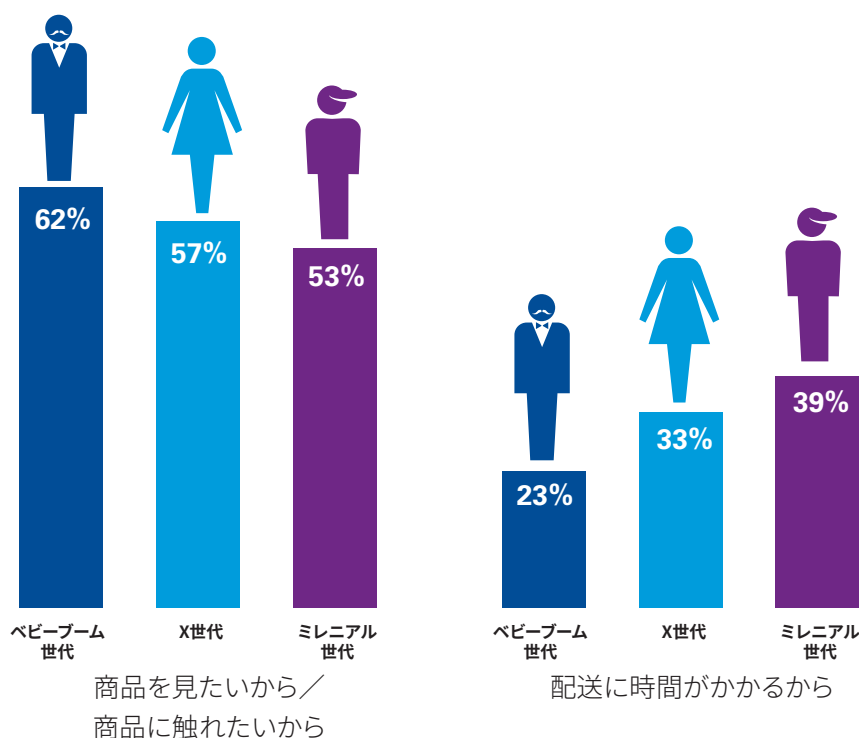
しかし、政府がインドのブラックマネーに歯止めをかける施策を強力に推し進めるために通貨廃止(高額紙幣切替)政策を発表して以降、ここ一年半の間にクレジットカード、デビットカード、eウォレットの利用量が増えています。

銀行も顧客を教育しており、代金引換払い以外の支払方法を利用するよう顧客に促しています。しかし、オンライン決済システムがまだ十分に発達していないため、その前途は多難と言えます。」

— Rajat Wahi, Head of Consumer & Retail, KPMG in India

図 3.5

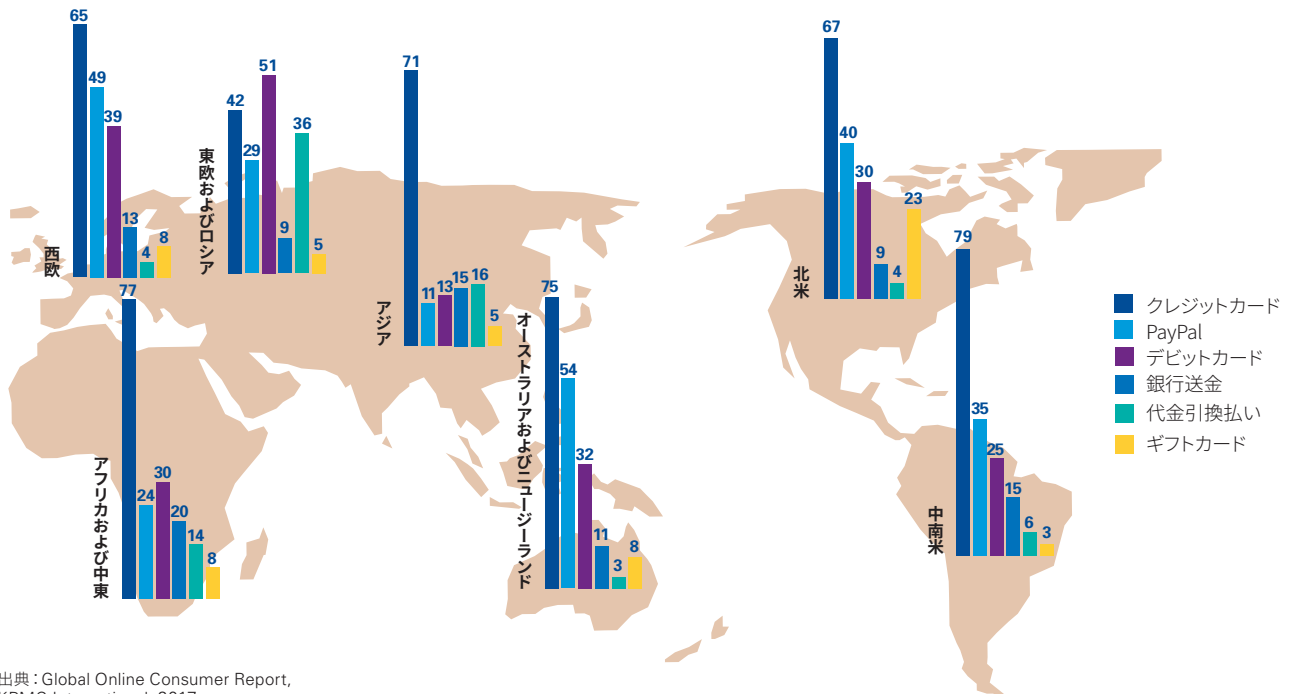
オンラインではなく、実店舗で買い物をする理由 — 世代別



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

図 3.6

利用されている支払方法の割合 — 地域別 (単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

グローバル規模で見ると、クレジットカード(70%)が最も普及している支払方法であり、それに続くPayPalとデビットカードを足した普及率(62%)よりも高くなっています。一部の先進国ではPayPalがクレジットカードと僅差の2位であり、アジアを除くその他の国でも広く使用されています(図3.6)。アジアにおいては、中国ではAlipayとWeChat、その他のアジア諸国ではクレジットカードの利用率が高く、PayPalはほとんど使われていません。インドはアジアの中でも例外で、消費者はクレジットカードより代金引換払い(COD)またはデビットカードを好んで利用しています。ロシアも同様に、クレジットカードを使用する消費者の割合が世界で一番低くなっています。

若年層の消費者はクレジットカードで支払う傾向が低い

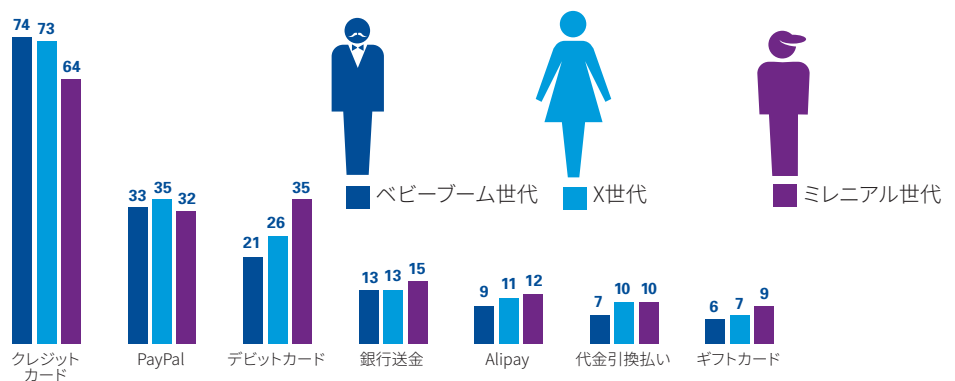
ミレニアル世代は、他の世代よりクレジットカードで支払う傾向が低く、デビットカード

、代金引換払い、プリペイドギフトカードを利用する傾向が高くなっています。このトレンドは、クレジットカードでの購入に対する需要が少ない状態が今後も続くことを示しているのか、現在クレジットカードにアクセスできる若年層の消費者が少ないという実状を反映しているだけ

なのかはわかりませんが、後者の方が可能性は高いと思われます)。いずれにしても、肝心なのは、企業が若年層の購入者を惹き付けるためには、現金/デビットカードとクレジットカードの両方を、支払オプションに含める必要があるということです(図3.7)。

図 3.7

利用されている支払方法の割合 — 世代別 (単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

ZALORA



Tito Costa氏, Managing Director

2012年に設立されたZALORAは、東南アジアの大手ファッション eコマース企業で、シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、香港、台湾に拠点を持っています。Tito Costa氏はZALORAのマネージングディレクターであり、ZALORAの親会社であるGlobal Fashion Groupの出資企業であるRocket Internetで数件のインターネットビジネスをヨーロッパとアジアで立ち上げた後、ZALORAに入社しました。

東南アジアの成長

Costa氏はこの地域の成長を非常に楽観的に見えています。「東南アジアのeコマースはまだ幼少期にあり、オンライン小売業は総小売販売額のわずか1~2%に留まっています。しかし、Tier1の都市以外には従来型の小売店舗がないこの地域では、徐々にeコマースが成長し、やがて小売販売に占める割合が米国やヨーロッパより大きくなると私たちは予想しています。当社では、顧客体験、高品質ファッションの品揃えの良さ、顧客の関心を集めるコンテンツがこれからますます重要な役割を果たすようになるとも考えています。好条件を求める消費者行動や値引きに的を絞った商品検索は、eコマースの将来の可能性を切り開く多くの原動力の1つにすぎないと考えています。」

オンラインチャンネルとオフラインチャンネルの両方を活かす

オンライン小売企業であるZALORAは、

顧客の獲得とブランドに対する信頼の構築でオフラインチャンネルが重要な役割を果たすと考えています。「当社では2014年の後半からポップアップストアを活用したオフライン小売販売を実験的に行っています。ポップアップストアに来店するお客様は、当社の商品を見て試着した後、バーコードをスキャンし、無人レジで購入手続きを行うことができます。店舗に在庫を持たない(店舗には各サイズのサンプルのみを置く)ことによって、店員は在庫管理から解放され、その時間をお客様へのアドバイスに費やすことができるのです」とCosta氏は語っています。

Costa氏はさらに、ポップアップストアがブランドと顧客を感情的に結び付けるうえでいかに有効かを説明しています。「お客様は初めて商品を購入するとき、まず商品に触れて、商品を試着したいと考えるため、オンラインファッション小売企業にとって信頼は常に大きな課題となります。実店舗を持っていることは、この問題に対処し、より深く、より感情的な方法でお客様を当社の味方につけることに役立ちます。」

オフラインからオンラインへのシフト

Costa氏は、従来のマーケティングチャネルを活用したオフラインからオンラインへのシフトの例を2つ挙げています。「過去に屋外広告を利用して、数カ所の重要拠点に広告用掲示板を設置し、バウチャーコードを掲示したことがあります。このコードは追跡ツールとして機能し、これを利用して当社はキャンペーン中のオフラインからオンラインへのシフトをモニターすることができました。もう1つの例は、シンガポールでポップアップストアをオープンしたとき、Grab(東南アジアのオンライン配車サービス)などの運輸アプリと提携してジオフェンシング(位置情報)・テクノロジーを活用し、お客様を当社の実店舗へ誘導したことです。販促キャンペーン中、

Grabを利用して当社の店舗の近隣エリアまで通勤しているお客様が、バウチャーコード付きの自動プッシュ通知をZALORAから受け取ることにより、来店して商品を購入するよう誘導しました。」

東南アジアでは地域に合わせた配送オプションが重要

「当社はほとんどの市場において、物流、自社専用の倉庫、配送車両に多額の投資を行いました。さらに、当社はセブンイレブンなどのコンビニエンスストア・チェーンと強力な提携関係を結んでおり、お客様は注文した商品をコンビニエンスストアで受け取ることができます。これにより、オンラインショッピングに対するお客様からの信頼を向上させ、オンラインショッピングを従来型の店舗の実用的な代替手段として認識していただけるようになりました。」

顧客エンゲージメントと顧客ロイヤルティ

ZALORAはターゲット顧客を25~35歳の知的職業に携わる若者としています。このグループのロイヤルティをどのように構築しているのか、Costa氏はこう説明しています。「当社は主にモバイルとソーシャルメディアを介してお客様と関わっています。2014年の半ばから現在まで、デスクトップブラウジングからモバイルアプリへのトラフィックの飛躍的なシフトがあり、現在当社の事業の50%以上はモバイルで構成されています。ソーシャルメディアは単なる1つのチャネルではなく、お客様と双方向のやり取りを行える重要なブランディングツールであると認識しています。ソーシャルメディアでは、当社の商品に関する最新かつ重要なコンテンツを提供すると同時に、リアルタイムでお客様からフィードバックを受け取り、そのフィードバックに直ちに対応することができます。」

消費者からの信頼の構築

実際に商品を手にする前に個人情報をオンライン上で提供し、支払いを行うことも多いオンラインショッピングの性質上、ブランディングや消費者から信頼されるウェブサイト構築することは極めて重要です。消費者がどこから購入するかを選ぶ際、競争力のある価格や配送オプションが決定的な要因になる可能性はありますが、最終的には消費者自身が信頼するウェブサイトからしか商品を購入しません。

最も大きな信頼を寄せる企業やウェブサイトの特性を消費者に尋ねたところ、50%以上の回答者が企業の担当者と連絡を取ることができるウェブサイトを選びました(図3.8)。特にカナダ、イギリス、

南アフリカではその傾向が強く、消費者の64%がその特性を最も重要な信頼の要因に挙げています。

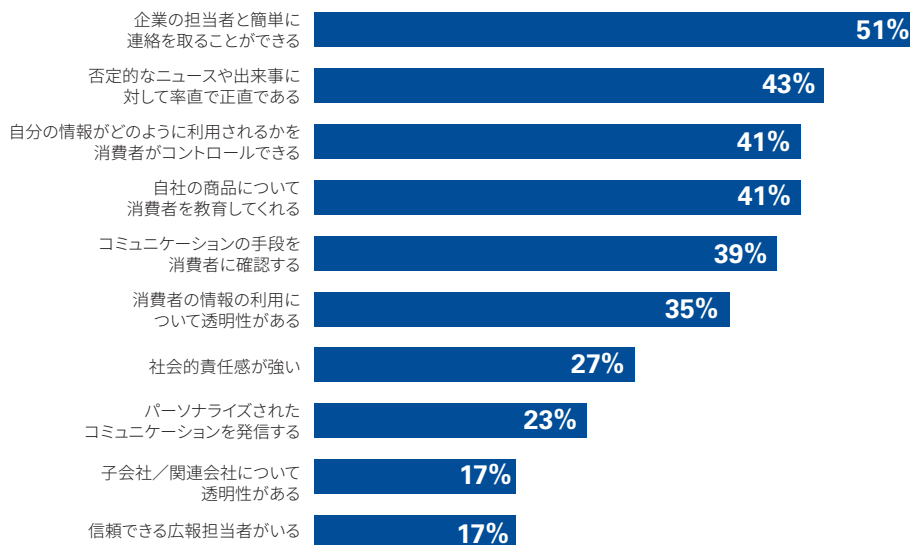
第2位に挙げたのが、否定的なニュースや出来事に対して率直であり、正直であることでした。特に中国と日本では、第1位の企業の担当者との連絡を取ることよりも、企業の誠実性が重要であると回答する消費者が多く見られました。次に重要視されたのが、自分の個人情報がどのように利用されるかをコントロールできることであり、特に北米、ヨーロッパ、南アフリカでこの特性を重視する傾向が見られました。BRIC諸国(ブラジル、ロシア、インド、中国)では、自社の商品について消費者を教育してくれる企業を

信頼すると回答した消費者の割合が50~60%と、世界平均より高いという結果が出ました。

これらの特性は、いずれも企業が提供・管理できる範囲に十分収まっていますが、顧客からの信頼の維持を阻害する最大級の脅威は組織の外にあります。企業が信頼の獲得に役立つ特性をいかに多く持っていたとしても、その信頼を保護するための適切なシステムが整備されていなければ壊滅的な結果を招く可能性があります。そしてそのリストの最上位にランクされるのが、企業が消費者の情報を十分に保護し、製造または販売する商品の品質と安全性を保証することです。

図 3.8

信頼できる企業が共通して持っている特性は何か?



出典: Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017

「CEOは、快適で独創性のある体験の提供が、企業が導入できる最大の競争基盤の1つであることを認識しています。しかし、CEOにとって最大の懸念は顧客ロイヤリティです。顧客は企業を比較し、すべての企業に対して同じレベルのサービスを期待するため、期待値は上がり続けます。企業は魅力ある有意義な体験を提供したいと思う一方で、利益を生みながらそれを実現する方法を見つけることが課題となるでしょう。」

— Julio Hernandez, Global Customer Lead, KPMG International

顧客情報の保護や商品の品質・安全性の保証を侵害することは、長期にわたって消費者からの信頼に大きな影響を及ぼす可能性があります。主流メディアやソーシャルメディアから情報が盛んに発信される時代になった今、データ漏洩や製造品質上の問題のニュースは、あっという間にコントロールできない規模にまで広がります。これらのリスクを防止したり管理したりするための万全の体制が整っていない企業は、苦勞して築き上げた信頼やブランド評価を一夜にして失う可能性があります。時にはそれが修復不能になることもあります。

体験と信頼は顧客ロイヤルティを獲得するのに十分か

顧客からの信頼が企業の成功の鍵を握ると言えますが、企業が一番欲しがっているのは顧客ロイヤルティです。理想は、顧客が企業に対する忠誠心を高めるだけでなく、友人、知人にその企業の商品を勧めるブランド・アンバサダーになってくれることです。

消費者が特定の企業に忠誠心を抱く動機は何でしょうか。快適な体験と企業に対する信頼があれば顧客がリピーターになることが保証されるのでしょうか。忠誠心を抱く可能性が最も高い企業の特性について消費者に尋ねたところ、圧倒的多数

の消費者(回答者の65%)が、「カスタマーサポートが優れていること」を挙げました。

実店舗で商品を購入する場合、消費者は店員の気配りや商品知識といった一定レベルのサービスを期待します。しかし、オンライン環境での取引の大半は、このようなサービスがまったくない状態で行われます。したがって、例えば、思いがけず顧客自身に向けたメッセージカードが商品に添えられていたり、手際よく問題を解決してくれたりといった働きかけをオンライン小売企業がすると、顧客はそれに気がきます。

このようなカスタマーサポートをオンラインで提供する方法を見つけることができれば、注目を浴びることや顧客に覚えてもらうことが難しいオンライン環境でも、顧客ロイヤルティを獲得することができるでしょう。

若年層の消費者はより深いエンゲージメントを求めている

個性を持ったひとりの人間として扱ってもらいたい若年層の消費者は、このようなサービス精神に溢れたカスタマーサポートに感銘を受ける傾向が年上の消費者に比べて低い一方、カスタマイズされた販促キャンペーンや、複数のチャネルにまたがって自分を認識してくれること、自分

のニーズを予測してくれることなど、個人的な要素を持ったサービスに感銘を受け、傾向が年上の消費者よりやや高い傾向にあることが分かりました(図3.9)。

優れたカスタマーサポートやロイヤルティ・プログラム、ロイヤルティへの報酬、フィードバックの場を提供することは、全世代にわたって顧客ロイヤルティを獲得するうえで必要不可欠となることは今後も変わらないでしょう。しかし、企業が若年層の消費者を惹きつけ続けるには、よりパーソナライズされた交流、よりカスタマイズされた体験や1対1のエンゲージメントを提供する必要があります。

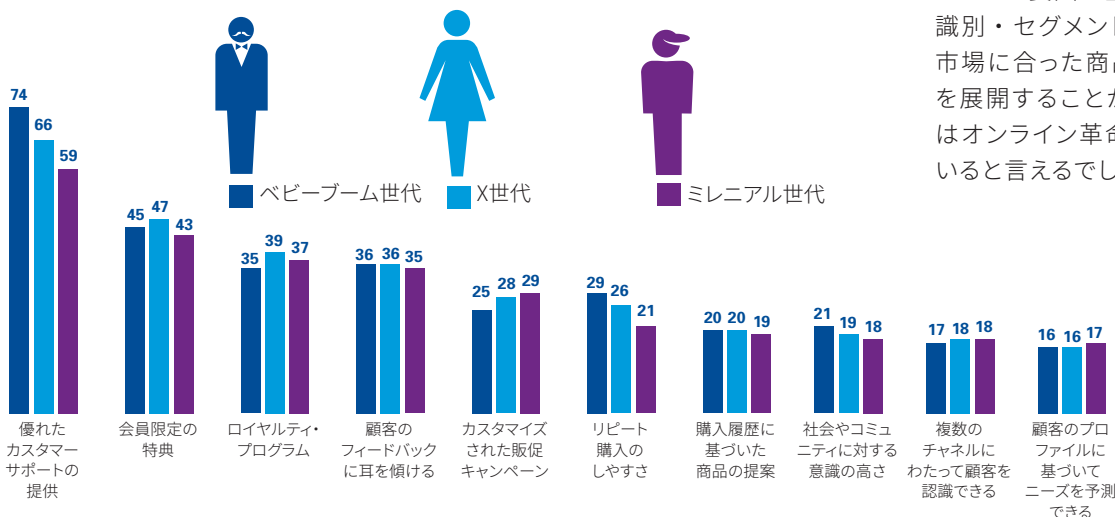
今後ミレニアル世代が総消費者市場の大きい部分を占めるようになると、優れたカスタマーサポートやロイヤルティへの報酬に対する期待は最小限のものになるでしょう。これからは、顧客をコミュニティの一員であるような気持ちにさせること、顧客に自分が重要で、ユニークで、高く評価されていると感じさせることができる企業が、顧客ロイヤルティを獲得するようになるでしょう。

つまり、企業がオンライン上で消費者を自社の顧客として留めるためには、競争力のある価格を維持する一方で、コスト効率よく顧客が期待するサービスや品質を提供する方法を見つける必要があります。国、文化、年齢、購入する商品のタイプによって異なりますが、程度の差こそあれ、消費者は価格のためにサービスや品質にはある程度の妥協点を見出す傾向にあると言えます。

これらの要因に基づいてターゲット顧客を識別・セグメント化し、それぞれ固有の市場に合った商品構成やオンライン戦略を展開することができれば、その企業にはオンライン革命での成功が約束されていると言えるでしょう。

図 3.9

顧客ロイヤルティ獲得の決め手となる特性上位10項目 — 世代別 (単位：%)



出典：Global Online Consumer Report, KPMG International, 2017



KPMGが お手伝いできること

KPMGでは、Global Consumer Markets プラクティスとGlobal Customer Center of Excellenceが連携し、消費財・小売企業、さらにはその顧客企業が直面している問題に関する最新の知見を発掘しています。KPMGの各分野に特化したインダストリー・チームは、これまでに個々のクライアントのニーズに合わせた革新的で優れたビジネス戦略やビジネスソリューションを開発してきました。これらの知見とソリューションを利用できるKPMGのメンバーファームのプロフェッショナルは、消費財・小売業界での豊富な経験を活かして、企業が成功するために必要となる競争力を獲得し、維持するお手伝いをします。

顧客戦略とデジタル イノベーション

私たちは、クライアントの皆様がコストを削減しつつ事業を成長させるお手伝いをします。クライアントの皆様と一体となり、事業価値の向上と最適な顧客エンゲージメントをもたらす革新的な顧客戦略やデジタル提案を定義していきます。

顧客体験

KPMGは、アウトサイド・イン（消費者・顧客）の視点から、顧客が体験していることを理解するお手伝いをします。顧客に関する知見に基づいて最も重要な顧客の購入プロセスに焦点を置くことによって、顧客維持率、肯定的な口コミ、サービス、最終的には販売を向上させるために、顧客を惹きつけ、味方につける顧客体験を定義するお手伝いをします。

マーケティング、販売、 サービスの革新

フロントオフィスは、デジタル技術の革新がもたらす創造的破壊と、高まる一方の顧客の期待による大変革の嵐に見舞われています。KPMGは、クライアントの皆様が顧客中心主義に基づくサービスプロセスの設計に活用できるエコシステムやプラットフォームの構築を立案するお手伝いをします。

顧客データとアナリティクス

顧客データを理解し活用することは、事業変革に不可欠です。顧客データ活用のプロセスは、KPMGが定義をお手伝いするマスターデータ管理戦略、および全社にわたってデータを安全に管理するために必要となるガバナンスやツールから始まります。

顧客テクノロジーソリューション

事業のバックボーンであるテクノロジーのエコシステムは、今までになく重要性を増しています。KPMGは、既存の事業能力を補完し、商業的価値を創造するためのテクノロジーソリューションの調達、開発、統合をお手伝いします。

顧客中心主義に基づく組織

組織の境界は曖昧になっており、デジタル技術はオフィスで望まれる仕事の進め方に新しい息吹を吹き込んでいます。KPMGは、重要な顧客の購入プロセスを中心に構成された、現代的でデジタルに対応した組織の創造をお手伝いします。

調査について

KPMGインターナショナルは、Intuit Researchの協力のもと、世界中のオンラインショップ利用者に対し、購買行動、購買動機、また、オンラインショッピングに対する認識や考え方に関する調査を実施しました。

本調査対象は、過去12カ月の間に少なくとも1回のオンライン購入を行ったことがあり、それぞれの居住国で所得者の上位65%に属する15~70歳の消費者から構成されています。

調査はオンラインアンケートを利用して実施され、総計18,430件の回答が51カ国から得られました。各国で調査対象となった回答者の人口構成による比較ではなく、行動の差が国同士の比較に反映されるよう、各国内における年齢分布に従ってサンプルを加重しています。

本レポート全文のダウンロードはkpmg.com/jp/online-consumersをご覧ください。

KPMGについて

KPMGは監査、税務およびアドバイザリーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークです。世界152カ国のメンバーファームに約189,000名の人員を擁し、サービスを提供しています。

KPMGのメンバーファームは、産業分野ごとに組織化されています。消費財・小売業界においては、食品・飲料、消費財および小売セクターをカバーし、豊富な業界経験を持つ専門家の国際ネットワークにより構成されています。このように、消費財・小売業界にフォーカスしたネットワークにより、KPMGメンバーファームは、地域課題や市場について常に十分な知識を有し、世界中のクライアントに対し一貫したサービスとThought Leadershipを提供しています。

KPMGは、消費財・小売業界のクライアントの皆様と協働し、急速に変化する事業環境下での成功を支援すべく、活動しています。KPMGは、デジタル戦略、データ分析、サイバーセキュリティ、サプライチェーンマネジメント、オペレーション・モデリング、および事業変革他、多くの領域において、業界をリードする専門知識と経験を擁し、企業における喫緊のニーズにお応えします。

詳細については、kpmg.com/jpをご覧ください。

Intuit Researchについて

Intuit Researchは、金融業、ハイテク産業、消費財産業のクライアントに高品質の調査、ビジネスの知見、Thought Leadershipサービスを提供する市場調査コンサルタント会社です。香港とシンガポールにオフィスを持ち、経験豊富な調査員のチームを擁して、市場調査の設計、実施、解説を行うとともに、経営判断を下すために必要な知見をクライアント企業に提供しています。

詳細については、www.intuit-research.comをご覧ください。

問い合わせ先

KPMG International Contacts

Willy Kruh

Global Chair, Consumer Markets
KPMG International
wkruh@kpmg.ca

Joel Benzimra

Global Advisory Lead,
Consumer Markets
KPMG International
jbenzimra@kpmg.fr

Julio Hernandez

Global Lead, Customer COE
KPMG International
juliojhernandez@kpmg.com

Dan Coonan

Global Executive, Consumer Markets
KPMG International
daniel.coonan@kpmg.co.uk

Elaine Pratt

Head of Global Marketing,
Consumer Markets
KPMG International
epratt@kpmg.ca

KPMG Regional Contacts

Mark Larson

Americas Leader, Consumer Markets
KPMG in the US
mlarson@kpmg.com

Anson Bailey

ASPAC Leader, Consumer Markets
KPMG in Hong Kong
anson.bailey@kpmg.com

Jessie Qian

Head of Consumer Markets
KPMG in China
jessie.qian@kpmg.com

Rajat Wahi

Europe, Middle East and Africa Leader,
Consumer Markets
KPMG in India
rajatwahi@kpmg.com

KPMGジャパン

中村 吉伸

パートナー
株式会社 KPMG FAS
yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

大谷 秋洋

パートナー
有限責任 あずさ監査法人
akihiro.ohitani@jp.kpmg.com

服部 将一

パートナー
有限責任 あずさ監査法人
masakazu.hattori@jp.kpmg.com

箕野 博之

パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



本調査は、KPMGインターナショナルが2017年1月に発行した“The truth about online consumers - 2017 Global Online Consumer Report”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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できる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。

© 2017 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. 17-1513

© 2017 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

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

Publication name: The truth about online consumers

Publication number: 201701TW-G

Publication date: January 2017