

レポート

デジタル時代の顧客接点

コンサルティング事業本部 デジタルイノベーションビジネスユニット
デジタルトランスフォーメーション推進部
シニアマネージャー 山縣 莊平

実店舗（物理的な場を持つ店舗）を中心とした BtoC ビジネスは、インターネットの普及や EC（電子商取引）企業の台頭により大きな変化が起きている。中でも商品の陳列と提供を軸としてきた小売業が消費者とのタッチポイントの変化に適応するには、ビジネスモデルの変革とデジタル化が必要不可欠である。しかし、実際のところは部分的・個別的な対応にとどまりがちであり、消費者の行動変容を捉えた「顧客快適性」の提供にまで至っている企業は少ない。本稿は、デジタル時代におけるタッチポイントや消費者に選ばれるための顧客接点構築のポイントを解説する。構成は以下の通りである。

1. 消費者の行動変容
2. デジタル時代のタッチポイント
3. OMO（Online Merges with Offline：オンラインとオフラインの融合）～Online と Offline のシームレス化へ
4. デジタル時代の顧客接点を重視したサービスデザインの進め方
5. デジタル時代の顧客接点を実現する基盤の構築

1. 消費者の行動変容

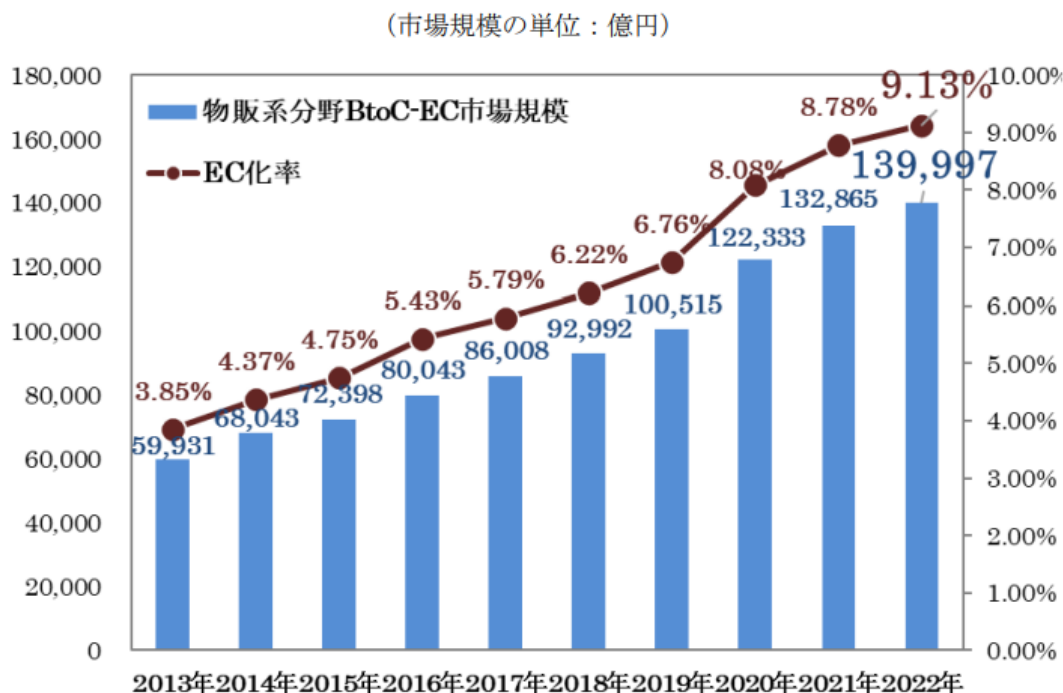
(1) 社会環境の変化

企業が消費者との関係性を構築するにあたって、まず理解しておくべきなのは、ここ数年における消費者の行動変容である。2020 年初頭から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がまん延し行動制限や予防対策を余儀なくされた結果、2020～2022 年に消費者の暮らしや働き方、そして購買行動は大きく変わった。例えば、リモートワークの定着、キャッシュレス決済の普及、EC による商品・サービスの購入などといった行動は、デジタルネイティブと呼ばれるミレニアル世代（主に 1981～1996 年生まれ）以降に限らず、X 世代（1965～1980 年生まれ）などの上の世代、そしてさらに上の世代にも浸透・定着した。EC による BtoC 物販市場の規模は、2019 年の 10 兆 515 億円から 2023 年には 13 兆 9997 億円に拡大し（成長率約 40%）、2019～2020 年で約 22%の成長を見せている。これは 2017～2019 年の 3 年間の成長率（約 17%）を大きく上回る急拡大であった（図表 1）。EC 化率も 2019 と 2020 年を比較すると 1.32 ポイント増加しており、2013～2019 年の平均成長率（0.49%）を上回る成長となっている。

これらのデータから、新型コロナ対策での緊急事態宣言による外出制限などにより多くの消費者が EC 利用を余儀なくされ、その利便性を体感したことで常態化したと推察される。また、QR コード決済、クレジットカード決済

などキャッシュレス決済の普及も、現金志向の強かった日本において進みつつある。新型コロナが 5 類に移行された後、リモートワークからオフィス勤務への回帰が進んでいるが、オンライン会議やサテライトオフィスの利用など「働き方のリモート化」は新たな常態として定着している。これらの変化は、消費行動の多様化に大きな影響を与えている。

図表 1 物販系分野の BtoC-EC 市場規模および EC 化率の経年推移



(出所)経済産業省「令和 4 年度デジタル取引環境整備事業(電子商取引に関する市場調査)」報告書

(2) 消費者心理の変化

上述した環境の変化は、消費者心理にも大きな影響を与えている。従来の常識は新常識へと置き換えられ、消費者の期待や価値観も以下のように変化している。

・Online と Offline のシームレス化

これまで別物とされてきた実店舗での購入と EC での購入が、シームレスになりつつある。オンライン(EC)で掲載・購入できる商品は、実店舗でも当たり前のように購入でき、またその逆も可能であるという認識が浸透しつつある。

・距離を意識しない感覚

かつては「店舗に行かないと情報が収集できない」「店員と会話ができない」といった制約が存在していた。しかし現在は、いつでも、どこにいても情報収集やコミュニケーションが可能となり、必要なタイミングにのみ必要な場所に移動すれば事足りるという感覚が当たり前になりつつある。購買体験やサービス利用体験の在り方は「距離を意識しない」が前提となってきた。

・快適性を追求した行動志向

企業が主導する販売行動に消費者を取り込んでいくのではなく、消費者の生活の流れの中に自然と購買行動

を組み込んでいく考え方が求められている。消費者は、時間や場所といった制約に縛られない、自分にとっての快適性を追求した購買行動を期待するようになっている。

社会環境の変化による消費者心理の変化は大きい。今後の BtoC ビジネスにおいては「顧客満足」ではなく、「顧客快適性」の追求が重要になる。

2. デジタル時代のタッチポイント

顧客快適性を実現するため、現代におけるタッチポイントを整理しておく。全てではなく限られた例を挙げる形になるが、従来のタッチポイントも含めて紹介する。

・店舗

路面店、ショッピングモール内の店舗など形態はさまざまである。店員によるハイタッチなサービス提供や、試着や試用などの体験が可能である。

・自社ホームページ、EC サイト

自社で構築したホームページや EC サイトがタッチポイントとなるため、OMO 戦略において物理店舗とのシームレスなサービス提供の実現が可能である。一方、単体での集客は難易度が高く、一定のコストもかかる。

・EC プラットフォーム

Amazon、楽天市場などの EC プラットフォーマーといった大手プラットフォームへの出店は、出店料がかかるが、集客などの運営ノウハウ蓄積にもつながる。1 つの販売チャネルとして考えられるが、OMO としてのシームレスなサービス提供は難しくなる。

・SNS プラットフォーム

LINE や Facebook などの SNS プラットフォーマーで、自社アカウントからの投稿などにより、各サービスのユーザーへのアプローチが可能かつ自社サイトへの誘導もできる。デジタル顧客接点として有用なサービスである。

・動画配信プラットフォーム

YouTube などの動画配信プラットフォームで、SNS プラットフォーマーと同様にデジタル顧客接点として有用なサービスと考えられる。最近では、ライブコマースやインフルエンサーマーケティングなど活用の度合いが増している。

・デジタルサイネージ

自社店舗だけでなく、駅や公共の壁面を広告枠として活用し、オンラインサイトとして商品販売を実施することも可能である。自社サイトへの誘導も可能なのでデジタル顧客接点として利用できるが、消費者に足を止めて見てもらうための工夫が必要となる。

・その他

テレビや紙媒体(チラシ、雑誌、新聞など)があり、現在も多用されているが、自社から一方向のコミュニケーションになりがちである。

3. OMO(Online Merges with Offline: オンラインとオフラインの融合)～Online と Offline のシームレス化へ

前述の消費者心理において触れた「OnlineとOfflineのシームレス化」は、OMOと呼ばれて注目されている。小売業においては、実店舗とEC、アプリなどのデジタルコンテンツとを融合させ、シームレスなサービスを提供することを指す。

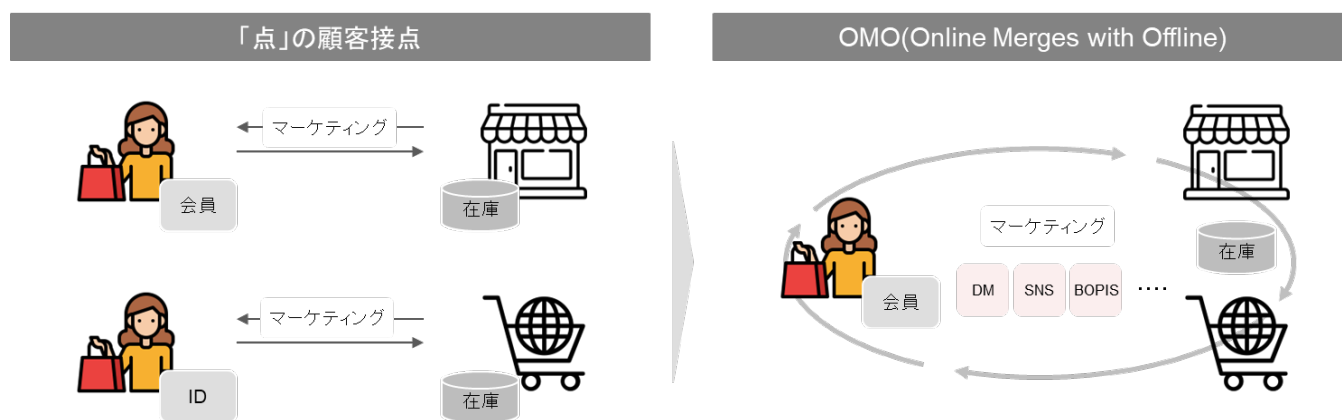
OMOの施策は、先に挙げた各タッチポイントを組み合わせることで実現していく。例えばオンラインクーポンの配信や在庫検索、店舗受け取り(BOPIS)などが挙げられる。顧客快適性を高めていくためには店舗ビジネスとECビジネスの垣根をなくし、両アセットを融合し、消費者のライフワークに溶け込んでいくサービスの提供を目指さなければならない。以下にOMOの実現に必要なポイントを整理する。

(1) 販売チャネル増ではなく、シームレスなサービス提供プラットフォームの構築

物理店舗を持つ小売業がECサービスを開始した際、陥りがちなのが「オンラインの店舗が1つ増えた」だけの状態にとどまってしまうことである。これは販売チャネルが単に1つ増えただけであり、デジタル時代の顧客接点としては不十分である。つまり、Amazonや楽天市場などのECプラットフォームを利用してオンラインサービスを提供するのと同様の状態である。

本来の顧客快適性の追求とは、個別のサービス(点)を提供するのではなく、それらをシームレスにつなげ、「面」となって消費者にアクセスすることである(図表2)。

図表2 「点」の顧客接点と「面」の顧客接点(OMO)の違い



(出所) 当社作成

(2) 会員ID管理の一元化

実店舗における会員カード、ECサイトのアカウントなど、1人の顧客が複数の会員IDを持つことがよくある。このような状況では顧客情報の統合が難しいため、ロイヤリティプログラムなどと連動させて会員IDの一元化を促す取り組みが必要となる。

(3) 在庫の統合によるリアルタイムな可視化

実店舗とEC間で在庫管理が一元化されていない場合、リアルタイムな在庫検索や販売は困難である。また、商品マスタなどのマスタ類や関連データ統一化が不可欠である。オンラインの在庫検索や、店舗とECの垣根のない販売を実現するためには、在庫情報のリアルタイム更新が可能なシステムと管理体制の整備が必須である。

(4) 店舗オペレーションの再構築

店舗受け取りやショールーミング(店舗商品の EC 購入)など、実店舗と EC を融合したサービスを提供するには、従来の店舗販売とは異なるオペレーションの再構築が必要となる。例えば、店舗受け取りサービスを行うには、受注商品の店舗納品や保管、引き渡し時のレジ操作など、新たなオペレーション設計が求められる。

(5) 倉庫・物流業務の見直し

店舗への商品供給を担う物流センターで EC による受注商品も同じオペレーションで対応できると考えがちである。しかし EC で扱う商品はいわば倉庫からダイレクトに顧客へ届けるため、店舗への補充とは物流の流れも倉庫におけるオペレーションも異なる。現有アセットを利用する考えにとらわれず、倉庫・物流業務の見直しが必要である。

OMO の検討において、EC サイトやアプリ構築といったフロントエンドの設計が優先されがちだが、実際は店舗や倉庫、物流など在庫を扱う全ての業務の見直しが求められる。その際は、顧客快適性を前提としたサービス設計と、そのサービス実現のための業務オペレーション見直しなどを並行して検討する必要がある。

4. デジタル時代の顧客接点を重視したサービスデザインの進め方

ここまで、消費者の行動変容、デジタル時代のタッチポイントの変化、OMO について述べてきた。顧客快適性を高め、企業のファンとなってもらうためには、さまざまなタッチポイントを駆使した OMO サービスの提供が必要である。ただし、無計画に取り組んでしまうと逆効果にもなりかねない。以下では、顧客接点を重視したサービスデザインの方法論の一例について順を追って紹介する。

(1) 顧客像の設定

まず、自社の商品やサービスを購入してくれる顧客像(ターゲット)を設定する。これを「ペルソナの設定」という。ペルソナの設定は単に顧客データのクラスタリングで顧客グループを作成することではない。氏名、生年月日、職業、趣味など、詳細なパーソナルデータを設定した 1 人の架空の人物として描き出す必要がある。これは、次の工程である顧客行動のデザインにおいて、行動パターンを具体的に想像するためである。

(2) 顧客行動のデザイン

顧客快適性が高いサービスを提供するためには、企業の販売プロセスに顧客を取り込むのではなく、顧客のライフスタイル(行動パターン)に購買体験を自然に組み込んでもらうことが重要である。そのためには、顧客行動の可視化が必要になる。

ここで(1)で設定したペルソナが重要となる。ペルソナがどのような行動を取るのかを可視化し、購入におけるペインポイント(課題や悩み)がどこに生じるかを洗い出す。この過程で作成されるアウトプットは、カスタマージャーニーマップ(CJM)と呼ばれる。CJM の作成には以下のような思考プロセス・フレームワークが活用できる。

・5E:図 3 参照

・AIDMA:消費者の購買決定プロセスを説明するモデルの 1 つ。Attention(注意・認知)、Interest(興味・関心)、Desire(欲求)、Memory(記憶)、Action(行動)の頭文字の組み合わせから成る

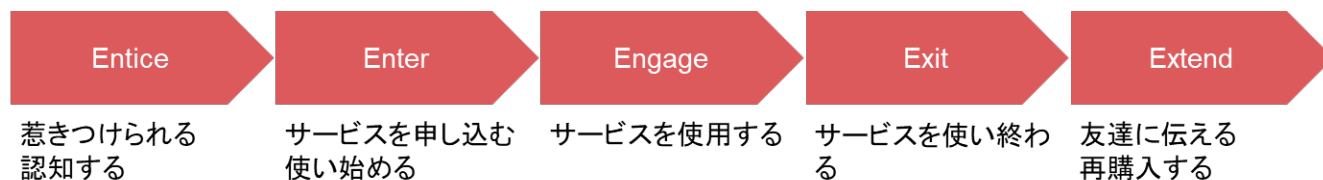
・AISAS:消費者が実際に商品を認知してから購入するまでの購買行動モデルの 1 つ。2005 年に電通が提

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 E-mail:info@murc.jp

唱・商標登録した用語。Attention(認知・注意)・Interest(興味・関心)・Search(検索)・Action(行動)・Share(共有)の頭文字の組み合わせから成る

図表 3 5E フレームワーク



(出所) 当社作成

(3) サービスデザイン

ここまで検討してきたペルソナの行動パターンとペインポイント、それらを図示した CJM を基に、店舗や EC などのアセット、SNS などのデジタルサービスとを組み合わせ、顧客にとってシームレスな体験を重視したサービス設計を実施する。

5. デジタル時代の顧客接点を実現する基盤の構築

第 3 章で触れたように、デジタル活用を前提とする OMO サービスの実現には、統合的な IT 基盤が欠かせない。例えば、商品データ、顧客データ、検索データ、販売実績データなど、消費者の行動から取得できるデータの一元管理が必要となる。また、在庫データのような OMO サービス提供の土台となるデータをリアルタイムで管理する仕組みが求められる。デザインした顧客サービスを実現するために、基幹システムや EC システム、データ基盤など、既存の IT 環境を見直し、必要に応じて刷新、改修にも並行して取り組まなければならない。つまり、顧客サービスのデザインの段階から、それを実現できる IT インフラを整えていくことが肝要となる。ここまで小売業を中心に論じてきたが、デジタル化時代の顧客接点は BtoC ビジネス全般において重要な取り組みとなる。デジタル時代における顧客接点の再設計は、顧客快適性を高めていくだけではなく、厳しさを増す企業間の生存競争の中で顧客からの選ばれ続けるために不可欠な取り組みであると筆者は考えている。しかし、「どこから取り組んでいくのが良いのか」「何が足りていないのか」といった悩みも多く、考えるべき事項も少なくない。

本稿ではデジタル時代におけるタッチポイントや消費者に選ばれるための顧客接点構築のポイントについて、主に小売業について述べてきたが、これらの内容は他業種でも参考になる。本稿が、読者が新しい顧客接点を重視したサービス構築を検討する一助になれば幸いである。

【関連サービス】

[消費財・流通・小売 DX](#)

[DX\(デジタルによるビジネスモデル変革・事業改革\)](#)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。