

# ウィズコロナ時代の小売業の方向 ～ネット通販とリアル店舗の関係再構築に向けて～

The direction of retailing in the with corona era  
～Toward rebuilding the relationship between online shopping and real stores～

鈴木 道範：流通経済大学ロジスティクス・イノベーション推進センター 研究員



## 略 歴

1978年日本大学理工学部卒業。設計会社、産業調査会社、みずほ情報総研を経て、2019年10月から現職。技術士（建設部門）。

[要約] BtoC-EC（物販）は拡大が続いており、特に、新型コロナウイルスの感染拡大は、その動きを加速させた。一方、これまでのリアル店舗も、感染拡大の影響を受けた業種・業態がある。しかし、情報技術の発展は、消費者の購買行動を大きく変えるとともに、小売業においてもリアル店舗とネット通販、双方のメリットを活かした販売方法が徐々に浸透し、「オムニチャンネル」が注目されている。リアル店舗とネット通販の関係の再構築に向けては、顧客満足度を高めて利益に繋げるとともに、顧客情報を活用した購買体験のパーソナル化のためのデータ連携の仕組みの確立が必要となろう。

## はじめに

新型コロナウイルス感染を契機に、ネット通販が拡大する一方でリアル店舗の売り上げが減少し、今後のリアル店舗のあり方の再考が求められている。一方で、情報通信技術の進展等を背景に、ネット通販とリアル店舗の関係を見直し、経営改革に取り組んでいる企業の事例も少なくない。

そこで、本稿では、ウィズコロナ時代を見据えて、ネット通販とリアル店舗の関係の再構築に向けた方向を考察する。

なお、本稿では、物流を伴う物販系分野（小売業）を中心に論じる。

## 1. ネット通販とリアル店舗の現状

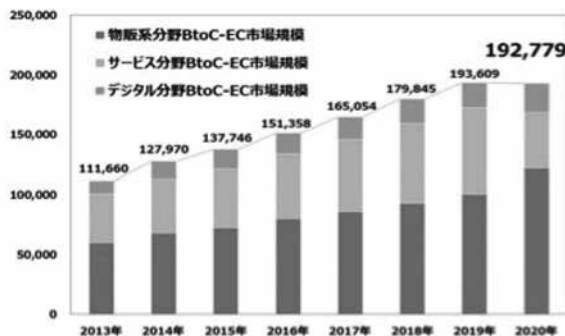
### 1.1 ネット通販の現状

経済産業省の「電子商取引に関する市場調査」（令和3年7月）によれば、令和2年の日本国内の BtoC-EC（消費者向け電子商取引）市場規模は19兆2,779億円で、対前年比で830億円の減少となった。物販系分野の大幅な増加分とサービス系分野の減少分が相殺された形となった。また、EC 化率は、BtoC-ECで6.76%（前年比 0.54 ポイント増）と増加傾向にあり、商取引の電子化が引き続き進展している。

BtoC-EC市場規模19兆2,779億円のうち物販系分野が12兆2,333億円で、その内訳は「生

活家電、AV 機器、PC・周辺機器等」(2兆3,489億円)、「衣類・服装雑貨等」(2兆2,203億円)、「食品、飲料、酒類」(2兆2,086億円)、「生活雑貨、家具、インテリア」(2兆1,322億円)、「書籍、映像・音楽ソフト」(1兆6,238億円)が大きな割合を占め、これら5カテゴリー合計で物販系分野の86%を占めている。なお、物販系以外では、サービス系分野が4兆5,832億円、デジタル系分野が2兆4,614億円となっている。サービス系分野は、旅行サービスの減少の影響を大きく受けて、前年に比べて約36%の減少となっている。

図1 日本の BtoC-EC 市場規模の推移 (単位:億円)



(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」(令和3年7月)

表1 物販系分野のBtoC-EC 市場規模

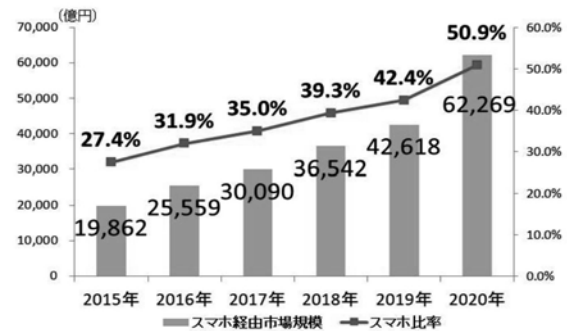
分類	2019年			2020年		
	市場規模 (億円)	前年比 (%)	EC比率 (%)	市場規模 (億円)	前年比 (%)	EC比率 (%)
① 食品、飲料、酒類	18,233	7.77	2.89	22,086	21.13	3.31
② 生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	18,239	10.76	32.75	23,489	28.79	37.45
③ 書籍、映像・音楽ソフト	13,015	7.83	34.18	16,238	24.77	42.97
④ 化粧品、医薬品	6,611	7.75	6.00	7,787	17.79	6.72
⑤ 生活雑貨、家具、インテリア	17,428	8.36	23.32	21,322	22.35	26.03
⑥ 衣類・服装雑貨等	19,100	7.74	13.87	22,203	16.25	19.44
⑦ 自動車、自動二輪車、パーツ等	2,396	2.04	2.88	2,764	16.17	3.23
⑧ その他	5,492	4.79	1.54	6,423	16.95	1.85
合計	10,051	8.09	6.76	122,333	21.71	8.08

(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」(令和3年7月)

このように、BtoC-EC市場規模が拡大を続けている背景の一つに、インターネット普及人口の拡大がある。個人によるインターネット利用時の端末は、2016年以降、スマートフォン利用が自宅のパソコンを上回り、増加を続けていることが挙げられる。一方で、PCの

利用が低下傾向にあり、スマートフォンの相対的な存在感は増している<sup>1</sup>。電子商取引においてもその傾向は見られ、物販、サービス、デジタルの各分野においてスマートフォン経由での取引額が増加基調で推移している。「電子商取引に関する市場調査」における物販分野におけるスマートフォン経由の BtoC-EC 市場規模は6兆2,269億円と推計されている。これは、物販のBtoC-EC市場規模12兆2,333億円の 50.9%に相当する金額となっている。

図2 BtoC-EC(物販)におけるスマートフォン経由の市場規模(直近6年間の推移)

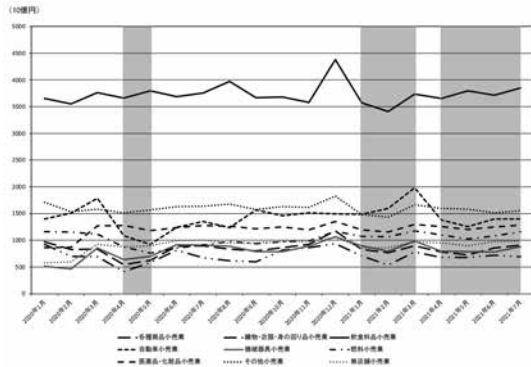


(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」(令和3年7月)

## 1.2 リアル店舗の現状

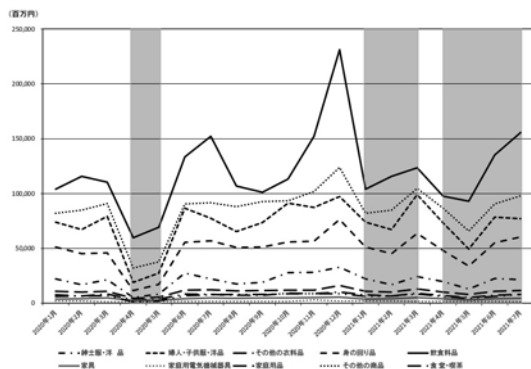
リアル店舗の現状について、小売動態統計で小売業の業種別販売額でみると、直近の小売業販売額は、2021年9月公表の確報によると2021年7月時点で12兆7,280億円と、2020年からの新型コロナウイルス感染による影響を受けながらも、2021年3月以降、昨年比で増加となっている。一方、業種別では動向に違いがみられる。2020年2月を境にして増加傾向を見せたのが、医薬品・化粧品小売業、無店舗小売業<sup>2</sup>、機械器具小売業などであり、新型コロナウイルス感染拡大を契機とした健康志向、巣ごもり需要などが背景にあるものと思われる。

図3 小売業業種別販売額の推移



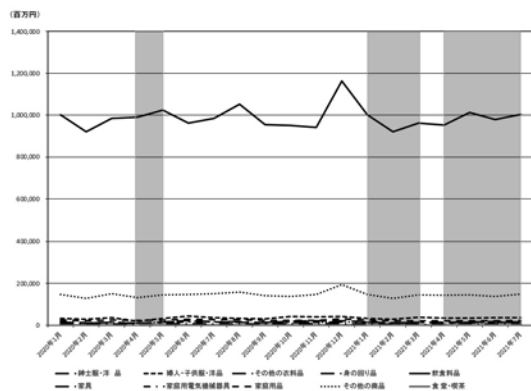
出所) 経済産業省「商業動態調査」  
注) 図中の網がけは、東京都における緊急事態宣言の発出期間を含む月(図9まで同様)。

図4 百貨店販売額の推移



出所) 経済産業省「商業動態調査」

図5 スーパー販売額の推移



出所) 経済産業省「商業動態調査」

百貨店販売額は、2019年の6兆425億円から2020年には新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出制限の影響もあり、4兆5,612億円と大きく減少した。百貨店を取り巻く事業環境は、以前から人口減少が続く地方を中心に厳しいなかで、都市部でもコロナ禍が追い打ち

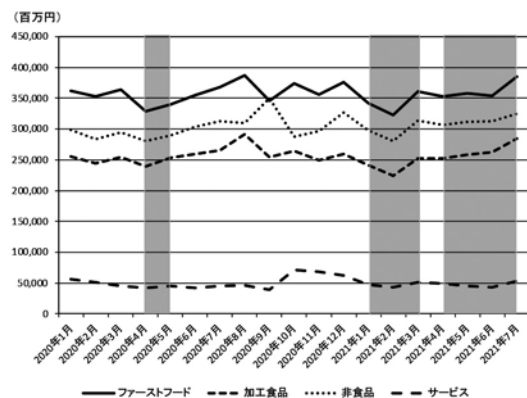
をかけた。

一方、スーパー販売額は、2019年の13兆3,031億円から2020年には新型コロナウイルスの感染拡大により在宅での食事機会が増加したことから15兆689億円と増加した。

次に、業態別販売額の推移をみると、コンビニエンスストアは1998年以降、出店拡大により増加を続け2014年に10兆円を超え2019年には12兆1,841億円となったが、2020年には11兆6,422億円と、5,418億円の減少となった。2019年以降、コンビニエンスストア各社は出店立地の飽和と人材不足を背景に、出店を抑制し、既存店収益の向上と加盟店支援へと戦略を転換させた。しかし、2020年からは、新型コロナウイルスの感染拡大により、特に、2020年の第1回目の緊急事態宣言下では、外出自粛による繁華街への人出減少や、テレワークの導入によるオフィス街への人出減少により、各社は売上を大きく減少させた。

家電大型専門店では2014年に4兆5,311億円、その後は増減を繰り返し2019年に4兆5,453億円となり、2020年には4兆7,927億円と2,473億円の増加となった。家電量販店業界では、業

図6 コンビニエンスストア販売額の推移

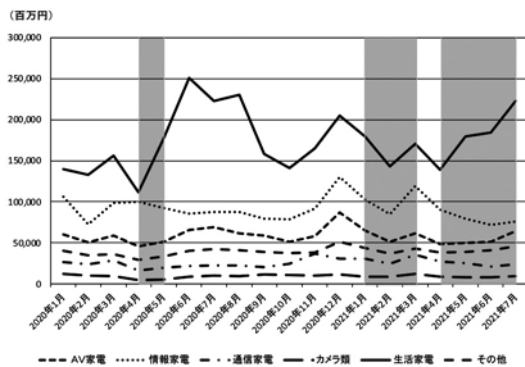


出所) 経済産業省「商業動態調査」

界再編が一巡したことや新規出店が減少したこと等により、過度な価格競争は緩和されているほか、早くからEC化にも取り組んできたため、大手家電量販店の業績は安定して推移している。特に、新型コロナウイルスの感染拡大は、自宅で過ごす時間を増大させたことにより、生活家電、情報家電、AV家電を中心に家電の需要を増大させた。

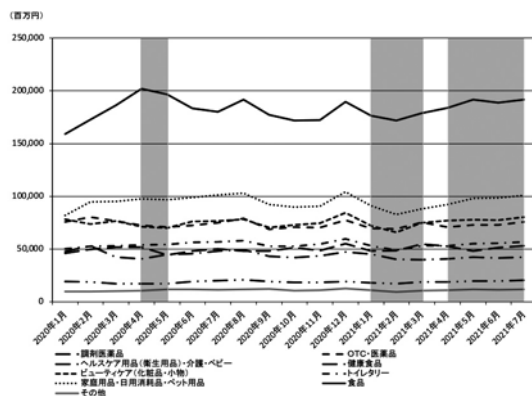
ドラッグストアは2014年に4兆9,374億円以降、積極的な新規出店、調剤や食品販売の拡大に加え、2019年まではインバウンド需要の増大もあり、増加を続け2020年には7兆2,840億円となった。新型コロナウイルスの感染拡大の影響で売り上げが減少したのは免税品や化粧品、増加したのは食品と調剤で、これら

図7 家電大型専門店販売額の推移



出所) 経済産業省「商業動態調査」

図8 ドラッグストア販売額の推移

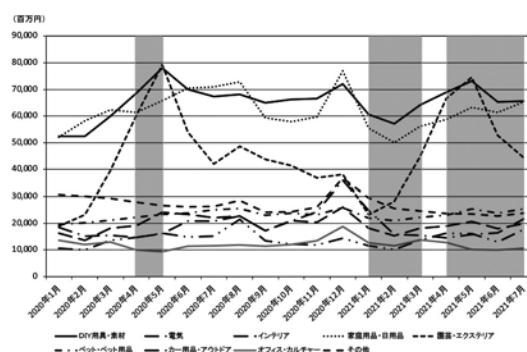


出所) 経済産業省「商業動態調査」

は成長余力があるとみられている。

ホームセンターは、2014年に3兆3,451億円、その後は増減を繰り返し、2019年に3兆2,747億円となり、2020年には3兆4,963億円と2,215億円の増加となった。新型コロナウイルスの感染拡大によりDIYやトイレタリーの販売が拡大した他、園芸などは緊急事態宣言の発出の度に、販売額が大きく変動している。

図9 ホームセンター販売額の推移



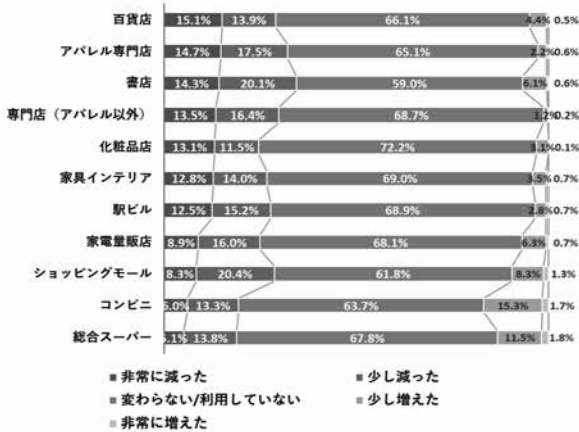
出所) 経済産業省「商業動態調査」

### 1.3 消費者の購買行動

リアル店舗の売上は、前述のBtoC-EC市場規模の拡大の影響を受けている可能性がある。直近3年間のリアル店舗の利用頻度の変化をみると、店舗の種類にもよるが、「非常に減った」「少し減った」とする比率は低くなく、リアル店舗の利用に一定の影響を及ぼしているものと考えられる。

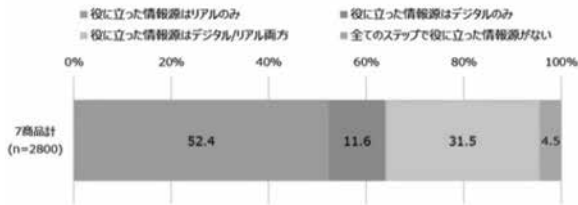
しかし一方で、消費者は、リアル店舗とネット通販をうまく使っている姿も見て取れる。日本プロモーション・マーケティング協会「購買行動調査2019」<sup>3</sup>によれば、「購買に有効な情報源」という観点に立つと、情報行動のステップの中で、デジタル/リアルの両方が役に立ったと回答した層は32%であったとし、デジタルとリアルの両方をうまく使っている様子が窺える。

図10 リアル店舗の利用頻度の変化(直近3年間)



(出所) (株) いっも、「リアル買い物離れ」アンケート調査  
2020年3月より作成  
(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」(令和2年7月)

図11 最近購入した商品に関して、役に立った情報源の聴取結果



(出所) 日本プロモーション・マーケティング協会「購買行動調査2019」  
注) 商品は3カテゴリー、7商品で、情報行動のステップ毎に把握したものの

また、デジタルコンシューマー総研が首都圏に住む20代から60代の男女1000名を対象として実施したアンケート調査「消費者のデジタルシフト調査」(2019年7月1日)によれば、消費者のデジタルシフトが進んでいる商品カテゴリーにおいてもリアル店舗の利用状況と組み合わせることで、2つのタイプに分かれているとしている。本、旅行では、ネット派とリアル店舗派に別れている一方で、玩具、洋服・靴・鞆では、リアル店舗とネットの両方で買い物をしているケースが多くなっている。後者のケースでは、リアル店舗とネットのプレイヤーが異なっている場合がほとんどであり、潜在的にリアルとネットを組合せた顧客体験が有効に働く可能性が高く、オムニチャ

ネル潜在層と考えられている。玩具、洋服、靴、鞆以外にもオムニチャネル潜在層が多い商品カテゴリーは、化粧品(24%)としている。

オムニチャネル潜在層が小さな商品カテゴリーとしては、携帯電話(4%)、眼鏡・コンタクト(8%)、保険(7%)、があげられている。これらの商品は、デジタルシフトが進んでいない商品カテゴリーの生鮮食品(11%)、医薬品(11%)、日用品(14%)よりも低い数値となっており、オムニチャネル対応が有効に働かない可能性が高いと考えられている。

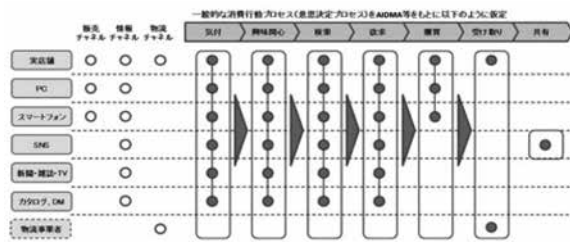
図12 ネットとリアル店舗の両方を利用する消費者



(出所) デジタルコンシューマー総研「消費者のデジタルシフト調査」(2019年7月1日)

生活者の買い物における情報行動は、デジタルデバイスの進化やSNSの普及、さらにはECプラットフォームの巨大化によって急速に変化しており、O2O (Online to Offline) やOMO (Online Merges with Offline) といった概念も提起され、販売サイドでは顧客に購買チャネルを意識させない販売戦略として「オムニチャネル」<sup>4</sup>が注目されるに至っている。

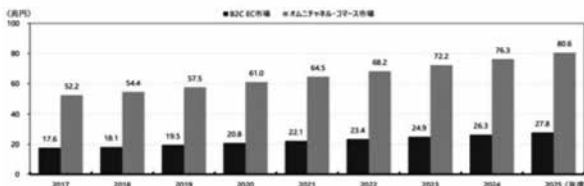
図13 オムニチャネルの概念図



(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」(平成29年4月)

ちなみに、オムニチャネルに関する市場規模については、2019年12月に株式会社野村総合研究所が「ITナビゲーター 2020年版」の中で推計結果を公表している。同資料によると、2021年度以降も成長を続け、2025年度は80.6兆円になるとしており、今後とも市場の拡大が期待される。

図14 日本におけるオムニチャネルコマース市場とB2C EC市場



(出所) 株式会社野村総合研究所「ITナビゲーター 2020年版」(2019年12月)

(注) オムニチャネル・コマース市場とは、インターネット経由でリアル店舗かを問わず、一般消費者向け商品・サービスを、インターネット上の情報を見た上で購入・利用する市場を対象とする。ここで、インターネット上の情報とは、商品やサービスの公式サイトやブログ、SNS、ECサイト上の情報だけでなく、比較サイトや地図検索、友人・知人とのSNSでのやりとり、アプリやメールなどで配信される情報を含む。B2C EC市場も含む。

## 2. デジタル戦略により経営改革に取り組む企業の事例

新型コロナウイルスの感染拡大は、人々の日常行動を大きく変えた。その影響をいち早く受けるのが、消費・生活に密着した小売業であり、小売各社は新しい需要をとらえようとECなどデジタル分野の強化に力を注いでいる。しかし、小売業はコロナ前から、人材確保、生産性向上、デジタル化などの課題を抱えていた。特に、デジタル化の必要性は多くの企業が認識していたものの、経営に対し

て効果的に取り込めていなかった。

こうした課題を抱えているところに、新型コロナウイルスの感染が拡大し、売上高は業態ごとに差が出た。前述のように、スーパーと家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターは堅調であった一方で、コンビニエンスストアは悪化した。ショッピングセンターや百貨店は一部閉店の影響が大きく、非常に落ち込んだ。

スーパーと大型家電専門店、ドラッグストア、ホームセンターの売上高が伸びたのは、「生活必需品が豊富に置いてある」ことを顧客が評価した結果である。また、スーパーやドラッグストアは商品価格が安い一方で、コンビニエンスストアはそれらの業態に比べて比較的、高価格ということに顧客が気づいたという面もあり、コロナ下では消費者の低価格志向がより顕著になったといえよう。

また、BtoC-EC市場規模の拡大により、消費者のデジタルを活用した買い物方法が多様化してきており、小売業も対応に迫られている。新型コロナウイルスの感染拡大で小売業界が苦戦を強いられる中、デジタル技術を活用し、ネット通販とリアル店舗をうまく連動させ、複数の接点を通じて顧客とより深い関係を築く「オムニチャネル化」が生き残りのカギとされている。また、新型コロナウイルスの感染拡大により、リアル店舗においても人材不足を背景に、感染防止の観点から「非接触」による買い物が増加するなど、デジタルを活用した経営改革が進展している。以下に、これらの観点から捉えたいいくつかの事例を各種インターネット情報より紹介する。

### ①Amazon

米アマゾン・ドットコムは2018年1月22日にコンビニ店「Amazon Go（アマゾンゴー）」を開業。この店舗にはPOS（販売時点情報管理）レジがない。店内に設置された無数のセンサーやカメラから送られてくる情報をもとにAI（人工知能）が顧客の行動を認識し、出店を検知すると、クレジットカードで決済を行う仕組み。

### ②無印良品

「MUJI passport」アプリのダウンロードにより、買物をはじめ、無印良品のさまざまなサービスの利用でマイルがたまる「MUJI マイルサービス」を提供。さらに、無印良品週間中には優待価格で買物できるクーポンが届く。また、店頭で配送注文を利用の際、「MUJI passport」のバーコード画面の提示だけで、配送先を指定可能で、商品の配送状況も受け取ることができる。アプリの利用頻度によってマイルが付与される仕組みは、ユーザーにとっても使えば使うほど得で、企業にとっても顧客の動線を可視化することができるため、両者にメリットのある機能。

### ③資生堂

資生堂ジャパンは、2012年4月よりインターネットを通じて「美しさのプラスになるサービス」を提供する総合美容サイト「ワタシプラス by shiseido」を開始。顧客の美容に関する要望に応えるためオンラインショップやお店ナビといった、化粧品購入機会を広げるサービスのほか、顧客自身が自分に合っ

たスキンケアアイテムやメイク方法を見つけられるビューティーチェック等の美容情報を数多く発信して、会員数は400万人を突破。

### ④バニッシュ・スタンダード

同社が運営する「スタッフスタート」は、実店舗で働く販売員をオムニチャネル化するアプリケーションサービス。販売スタッフが着用したコーディネート写真をブランドのECサイトや各個人のインスタグラムなどのSNSに投稿。商品の下げ札に付いているバーコードを読み取るだけで、投稿写真にかんたんに商品情報をひも付けられ、購入につながられる。このシステムではオンラインでありながら、実店舗の売上に貢献できる。

### ⑤PARCO CUBE

2019年11月にリニューアルオープンした渋谷PARCOは、最新のテクノロジーを活用した次世代の商業施設。なかでも注目を集めているのが、オフラインとオンラインが融合した「PARCO CUBE」という売り場。PARCO CUBEに出店している店舗は、自社のEC在庫をPARCOのオンラインストアと連携。店頭と並べられているのはセレクトされたおすすめ商品のみ、来店客は設置された端末やサイネージでEC在庫を検索して、自分の携帯端末からも商品を購入できる。

### ⑥NEC

NECは2020年2月、本社ビル内に「レジレス型店舗」をオープン。小売業向けに開発してきた販売管理や顧客管理などの店舗システ

ム、顔認証による入店管理に加え、センシング技術を連携し、商品をレジに通さず決済できる。購買者と商品のひも付けは店内のカメラとセンサーによって行われるため、選んだ商品を持ったまま店を出るだけ。顧客が抱える課題を真の意味で体感するため、NEC自身が顧客と同じ視点に立って、店舗に本当に必要なものは何かを見つけ出していく。

#### ⑦セブン&アイHD

2015年11月、セブン&アイHDはネット通販サービスの「オムニセブン」の運営を開始。このサービスの特徴は、注文した商品を全国18,000店のセブンイレブンに置いて24時間配送料無料で商品を受取ることが可能。一人暮らしで遅くまで仕事があり家にいる時間が少ない人や、遠くまで買い物に行くのが大変な年配の人でも安心して利用できるため、幅広い年齢層をターゲットにしている。

#### ⑧ワークマン

ワークマンは2020年10月、横浜・桜木町コレットマーレに新業態「#ワークマン女子」をオープン。ワークマン初の「女性客」主体の店舗で、SNSとリアル店舗の一体化を図るConnected Store。インスタ世代顧客の取り込みを図る。売場面積は、路面店を含めて同社の最大級の売場面積を持つ旗艦店。同店では、コレットマーレに多い女性客とファミリー客、インスタ世代女性客と一緒に来店する若い男性客をターゲットとした。店舗の前面にあるアンバサダーコーナーでは、YouTuber・ブロガー・インスタグラマーの

同社アンバサダーの提案を「丸呑み」して開発した人気の新製品を陳列する。

#### ⑨オンワード樫山

2021年4月、「ららぽーと TOKYO-BAY」(千葉県船橋市)に、OMOの旗艦店「ONWARD CROSSET STORE」を開いた。約330平方メートルの売場にアパレル、雑貨、食品、美容ケア用品などを取りそろえた。これまでは、服を買う時に店頭では希望のサイズがないことがある一方、オンラインストアでは試着せずに買う必要があった。しかし、この店ではオンワードのウェブサイトの商品を前もって取り寄せ、確実に試着や購入ができる。また一部の商品は、身長や好みの色などを入力すれば画面上で着用イメージを確認でき、販売員から商品やスタイリングの助言も受けられるようにした。オンワードはネット通販の売上高を2030年度に1千億円とする目標で、OMOも全国展開する。

#### ⑩三越伊勢丹

2020年11月から、「三越伊勢丹リモートショッピングアプリ」を使ったサービスを始めた。今は都内4店で実施している。メッセージでやりとりしながら商品写真も送れるチャット相談を基本に、必要に応じて商品実物をカメラに映してリモート接客する。伊勢丹新宿本店では、日常的に約100人が対応。チャット利用者の約4割が実際に購入し、その半数は首都圏以外の顧客という。新宿店では、リモートでの客単価は店頭の来店客の約2倍という。



上記の事例について、リアル店舗とネット通販の関係で整理してみると、以下の2つのパターンに分けることができる。

①AI活用などのデジタル戦略により新たなサービス創造と他業界への展開を目指す (Amazon、NEC、パニッシュ・スタンダード)

活用に優位性を持つIT企業による取り組みで、単なる店舗運営の効率化を超えて、新たなサービス創造や他業界への展開を目指す事例。Amazonは、コンビニ業態の「Amazon Go」の他、2020年にはシアトルに食品スーパー業態の「Amazon Go Grocery」を出店させるなど、他業界への展開可能性を試行中である。NECも、社員のみが利用できる閉鎖商圏に出店したものであるが、レジレス型店舗ソリューションとしての販売を想定している。一方、パニッシュ・スタンダードが提供する「スタッフ・スタンダード」は、店舗スタッフを通じて顧客と企業のエンゲージメントを向上させる「Staff Tech」サービスで、販売スタッフによるオムニチャネル化を推進する事例となっている。

②アプリ導入等によりリアル店舗とネット通販を連動して売上拡大を目指す (無印良品、資生堂、パルコ、セブン&アイHD、ワークマン、オンワード樫山、三越伊勢丹)

小売業 (製造販売を含む) による取り組みで、専用アプリにより新たなサービスを創造する無印良品、資生堂、商業テナント向けの端末を活用したオンラインサービスを行うパルコ、多様な業態を有するグループの通販と

店舗との連携するオムニセブンを運営するセブン&アイHD、SNSを媒体に実店舗と仮想店舗をつなぐワークマン、事前取り寄せによる試着・購入や好みのイメージ確認・店員助言が可能な「CLICK & TRY」を運営するオンワード樫山、専用アプリにより都内4店でのチャット相談・リモート接客が可能な三越伊勢丹など、様々な取り組みがなされている。

表2 事例にみる実店舗と仮想店舗の関係

主体	実店舗	手段	仮想店舗	特徴
Amazon	Amazon Go 無人・レジなし	AI活用	-	コンビニ以外の小売業への展開に向けた戦略の一環
無印良品	発送注文 配達先指定	MUJI passport アプリ	オンラインショップ	顧客への新たなサービスを創造
資生堂	店舗予約 店舗指定	ワタシプラス By shiseido アプリ	オンラインショップ	販売機会を広げるサービス、顧客に合った商品や方法の提案
パニッシュ・スタンダード	売上増 店舗指定	スタッフスタート アプリ・SNS活用	投稿写真ブランド のECサイト	販売スタッフによるオムニチャネル化
パルコ	PALCO CUBE 出店店舗・セレクト商品	店舗端末・サイン ージ	PALCO オンラインストア	売場の確保とオンラインストアの活用
NEC	レジレス型店舗 本社内	顔認証・センシング 技術等	-	顧客が抱える課題を真の意味で体験
セブン&アイHD	店舗での受取 コンビニ・ヨーカ堂等	オムニセブン	商品のネット注文	グループの通販と店舗との連携
ワークマン	ワークマン女子 (新ターゲット)	SNS活用	Instagram 上の投稿を効率的に収集・掲載し販促コンテンツへ	SNSを媒体に、実店舗と仮想店舗をつなぐ
オンワード樫山	OMOの旗艦店	Webサイト	オンラインストア	事前取り寄せによる試着・購入好みのイメージ確認・店員助言
三越伊勢丹	都内4店でのチャット相談・リモート接客	リモートショッピングアプリ	-	チャット相談が売上増に寄与

### 3. リアル店舗とネット通販の関係の再構築に向けての方向

#### 3.1 リアル店舗とネット通販のメリット・デメリット

ネット通販が登場したのは、PC普及やインフラが整ったことによりインターネットの利用者が劇的に増加した1996年で、ショッピングモール「楽天市場」などのショッピングサイトが次々と誕生した。2000年には、「Amazon.co.jp」が、本を販売するECサイトとしてオープンした。それまでは、リアル店舗は価格競争に巻き込まれにくい、顧客とのコミュニケーションが取りやすいなどのメリットがあるとされていたが、EC市場の拡大に伴い、コストがかかる、データが少ない

などのデメリットが顕在化し、リアル店舗のショールーム化の懸念が高まり「リアル店舗 vs ネット通販」といった構図が生まれた。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大によりネット通販の需要が拡大し続けるなかで、むしろ、リアル店舗のネット通販にない魅力が見直され、デジタル技術の革新と相まってリアル店舗とネット通販の双方のメリットを活かしたオムニチャネル戦略が注目を集め、「リアル店舗 with ネット通販」という時代になった。

表3 リアル店舗とネット通販のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
リアル店舗	価格競争に巻き込まれにくい 顧客とコミュニケーションが取りやすい	初期費用や固定費がかかる 商品や販売等のデータ蓄積が少ない
ネット通販	時間と場所に左右されない WEBならではの機能が使える 初期費用・固定費のコスト面で有利	最低限のサイト運営ノウハウが必要 割引原資や集客のためのコストが必要 軌道に乗るまで時間がかかりやすい

なお、近年、VRや最新3D技術を使ってオンライン上に仮想店舗を出現させ、そこでショッピング体験を届けるコンテンツ「バーチャルショップ」が登場してきている。「バーチャルショップ」は、顧客がリアル店舗で買い物をするのと同じように店舗を歩くような気分で商品を見て、購入ができる新感覚の体験型サービスで、24時間365日の店舗体験、店舗の雰囲気や世界観を届けられる、商品のサイズ感や特徴を伝えやすい、動画・写真の埋め込みなど自由度が高い、人件費、家賃等コストが削減できるといった特徴を持ち、前述のリアル店舗を仮想の店舗とした取り組みで、商品の購入はネット通販で行う仕組みである。リビングハウス、資生堂、三越伊勢丹の取り組み事例を以下に示す。

表4 バーチャルショップの取り組み事例

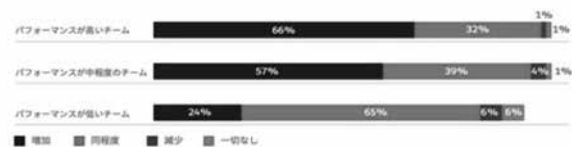
主体	取り組み内容
リビングハウス	最新3D技術によるバーチャルショップをリビングハウス堀江本店・サローネ店・KARE 青山店でリアルに再現。商品についてアイコンをクリックすると価格やサイズが分かり、さらにオンラインショップに遷移して商品を購入が可能。
資生堂	2020年7月31日、グローバルブランド「SHISEIDO」の初の旗艦店「SHISEIDO GLOBAL FLAGSHIP STORE」を銀座でオープンと同時にVRで実際に店舗を訪れたかのような体験、そして製品を購入できるバーチャルストアも旗艦店のサイト内にオープンした。
三越伊勢丹	2021年9月1日、VRを活用したスマートフォン向けアプリ「REV WORLDS (レヴワールズ)」の仮想伊勢丹新宿店に屋上庭園、宝飾、雑貨、リビング用品を中心にバイヤー選りすぐりの商品を6つのシーンに合わせて展開するセレクトショップを新設した。

(資料) 各種インターネット情報より作成

### 3.2 再構築に向けての方向

オムニチャネル化への取り組みは、事例で紹介したように、小売業を中心に様々な業種で進められている。2021年3月に株式会社セールスフォース・ドットコムが公開した「Eコマース最新事情」によれば、組織のパフォーマンスが高いチームは、デジタル販売で対面販売を補完する割合が66%と最も高いとされている。

図15 デジタル販売で対面販売を補完する割合 (2019年との比較)

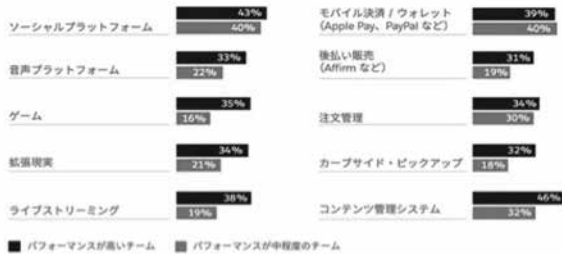


(出所) 株式会社セールスフォース・ドットコム「Eコマース最新事情」  
(注) 2020年8月中旬に実施された二重盲検調査にもとづくもの。ディレクター以上の指導的役割を担う1,373人の常勤Eコマースリーダーが回答。回答者は、北米、中南米およびメキシコ、アジア太平洋、日本、ヨーロッパのB2B、B2C、B2B2C企業のコマース責任者。

また、同調査によれば、パフォーマンスが高い企業の88%が、コンテクスチュアルコマースやエンベデッドコマースへの投資を拡大していると回答している。これらの手法は、ソーシャルメディア、ゲーミフィケーション、音声通話、仮想現実などのデジタル体験にコマースを取り込むというもので、B2C企業は、コンテクスチュアルコマースやその他の取り組みを管理するために、さまざまなシステムに投資している。パフォーマンスが高い企業は特に多くがコンテンツ管理システム

(CMS) に目を向けているとしている。

図16 デジタル販売で対面販売を補完する割合 (2019年との比較)



(出所) 株式会社セールスフォース・ドットコム「Eコマース最新事情」

リアル店舗とネット通販の関係の再構築に向けては、今後とも進展することが見込まれるオムニチャネル化を、業種特性などを踏まえて推進していくことが求められるが、その際、常に下記の点に留意しておくことが必要となろう。

### ①リアル店舗に対するニーズがなくなるしない商品やサービスが存在する

リアル店舗に対するニーズは、「顧客とのコミュニケーションが取りやすい」といった店舗側の都合の他、消費者も「実物を見て購入したい」「店員の意見を聞いて購入したい」といった要望があることから、なくなるしない。ただし、定番商品は、消費者がその特性を認識しているためにリアル店舗に対するニーズが薄い。また、衣料品小売における流行に敏感な商品などは、サイズや色合わせなどでリアル店舗に対するニーズが強いなど、業種や取扱商品によってリアル店舗に対するニーズは異なる。

### ②リアル店舗とネット通販を連携させながら、顧客満足度を高め利益に繋げる

オムニチャネルは、リアル店舗とネット通

販を連携させながら、顧客満足度を高め、利益に繋げてこそ、取り組む意義がある。まずは取り組みによる目標を定めた上で、顧客がどのような入り口から自社商品やサービスと出会い、初回購入を経てリピーターとして育っていつてくれるのかという顧客行動の過程を作成しておくことが必要である。さらに、部署やチャネルごとの認識の統一、全チャネルを横断したシステム統合などが必要となる。

### ③顧客情報を活用した購買体験のパーソナリ化の進展への対応

顧客情報を活用した購買体験のパーソナリ化は、Amazonのレコメンド機能にみられるように、顧客ごとに最適な商品提案をすることによって、満足度を高め、競合他社に顧客を奪われない取り組みが代表的である。パーソナリ化を実現するためには、獲得したデータを巧みにビジネスモデルへと組み込むAI活用が必須要件となり、その前提として販売チャネルを問わず、データ連携の仕組みを確立することが重要となる。

## 4. まとめ

ネット通販市場が拡大を続けている中で、BtoC-EC（物販）も拡大が続いており、特に、新型コロナウイルスの感染拡大は、その動きを加速させた。一方、これまでのリアル店舗も、感染拡大以前から構造的な問題を抱えていた業態がある中で、百貨店は感染拡大が追い打ちをかけた。一方、スーパー（食品）、

家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターは、需要が拡大した。

ネット通販の需要拡大は、情報技術の発展を背景に、消費者の購買行動を大きく変えるとともに、小売業においてもリアル店舗とネット通販、双方のメリットを活かした顧客に購買チャンネルを意識させない販売戦略としての「オムニチャンネル」が注目されている。リアル店舗とネット通販の関係の再構築に向けては、双方のメリットを活かして顧客満足度を高め、利益に繋げるとともに、顧客情報を活用した購買体験のパーソナル化のためのデータ連携の仕組みの確立が必要となろう。

今後とも、コロナ禍を契機として一層EC市場が活性化する一方で、リアル店舗の良さが見直され、デジタル技術革新の進展と相まって、リアル店舗とネット通販を連携したオムニチャンネルの一層の進展が予想される。

オムニチャンネルは、前述のように、企業とユーザーの接点であるチャンネルを、ECサイトなどのwebサイトだけでなく、メールやスマホアプリといったその他のオンラインの接点、さらには店舗などのオフラインの接点も含めて様々なチャンネルを連携し一貫した顧客体験を提供し、ユーザーにアプローチする販売戦略とされ、オムニチャンネル誕生の経緯からは、企業側の販売戦略と理解されている。しかし、ネット、店頭といったチャンネルの違いを意識させずに体験してもらうという意味で、顧客本位で考える必要性があるとの見方もある。

ダグ・スティーブンス著、斎藤栄一郎訳「小売の未来」のなかで、マイケル・ザッコアは、

オムニチャンネルは企業中心の発想であり、ニューリテールモデルの必要性を説いており、注目される<sup>5</sup>。

#### 注記

- 1 総務省「令和元年通信利用動向調査」によれば、2019年にスマートフォン63.3%、自宅のパソコン50.4%、タブレット型端末23.2%、携帯電話10.5%。
- 2 無店舗小売業（産業中分類）は、産業小分類では「611 通信販売・訪問販売小売業」、「612 自動販売機による小売業」、「619 その他の無店舗小売業」で構成されており、平成28年経済センサス活動調査における平成27年の年間商品販売額は、それぞれ74,746億円、8,794億円、9,837億円となっている。
- 3 耐久消費財、買い回り品、最寄り品などによって情報行動の違いがあることを想定して、家電(炊飯器、理美容家電)、化粧品・トイレットリー(美容液、シャンプー・リンス・コンディショナー、オーラルケア)、食品(ドレッシング、シリアル)の3カテゴリー7商品を選定し、調査の対象者数は、各商品400サンプル7商品計2,800。
- 4 オムニチャンネルとは、企業とユーザーの接点であるチャンネルを、ECサイトなどのwebサイトだけでなく、メールやスマホアプリといったその他のオンラインの接点、さらには店舗などのオフラインの接点も含めて様々なチャンネルを連携し一貫した顧客体験を提供し、ユーザーにアプローチする販売戦略。
- 5 マイケル・ザッコアによると、「オムニチャンネル」と「ニューリテール」を混同すると、破滅への道をたどることになると言う。「オムニチャンネル」は、さまざまなチャンネルをつなぎ合わせて、親和性、一貫性、連続性を高めるとしか言っていない。問題は、その企業が依然としてその中心に居座っていることなのだ。一方、「ニューリテール」は、業態や体験、プラットフォームが完全に一体化されたエコシステムがあり、その中心を生活域にする顧客がいる。このエコシステム自体、ショッピングやエンターテインメントからソーシャルネットワークワーキング、決済に至るまで消費者が利用する体験をまるごと包み込んだ一種の安全圏であり、言い換えれば生活域である。

#### 参考文献・資料

- ・経済産業省「令和元年度 電子商取引に関する市場調査」
- ・経済産業省「平成28年度 電子商取引に関する市場調査」
- ・一般社団法人日本プロモーション・マーケティング協会「購買行動調査2019」
- ・デジタルシェルフ総研「EC事業者のSNS利用実態調査」
- ・株式会社リプロネクスト ブログVR360°「バーチャルショップとは。7つの事例と共に紹介」  
<https://lipronext.com/blog/whats-virtual-shop/>
- ・GMOメイクショップ株式会社「実店舗は今後なくなる？メリットやネットショップとの融合・連携について解説」  
<https://www.makeshop.jp/main/know-how/knowledge/real-store.html>
- ・株式会社セールスフォース・ドットコム「Eコマ

- ス最新事情」
- ・株式会社野村総合研究所「ITナビゲーター 2020年版」(2019年12月)
  - ・株式会社オプト「オムニチャネル化する生活者の消費行動調査」
  - ・みずほ銀行 産業調査部「みずほ産業調査 Vol.65「日本産業が世界に存在感を示すためのトランスフォーメーション～コロナ後の長期的な目指す姿の実現に向けて～」」
  - ・パーソルキャリア株式会社「コロナが引き寄せた小売業の未来」
  - ・日本経済新聞社「デジタルと店舗融合で生き残り米小売り技術の最先端」
  - ・株式会社ジェイアール東日本企画「Vol.38 2018 Autumn エキシユーマー「リアル店舗の在り方を考える」」
  - ・『流通情報』2019年1月号「最近の流通変化と小売業の経営課題」
  - ・Shopify Japan 株式会社 Shopify ブログ「小売業界で加速するトレンド予測9選」  
<https://www.shopify.jp/blog/retail-trends-2019>
  - ・三井倉庫グループ「オムニチャネル時代の物流戦略を成功に導く3つのポイント」
  - ・株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査 (2020年12月)」
  - ・流通経済大学物流問題研究2015 No.63「ネット・店舗が融合するサービスの動向とロジスティクスの課題」
  - ・プレジデント社 ダグ・スティーブンス著、斎藤栄一郎訳「小売の未来」