

**コネクテッドコマース：
新たな競争優位の源泉**



EY

Building a better
working world



EYのTMTコンバージェンス・ネットワークは、コネクテッドコマースにおける顧客体験デザインを加速させます。

コネクテッドコマース時代の始まりは、TMT(テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコミュニケーション)企業にとっては大きな機会でもあり、また脅威でもあります。モバイル・ファーストのコネクテッドコマースによって、サービスと決済の一体化が形成されつつあります。つまり、決済に伴う「障害・不便・手間」を無くすデジタル決済テクノロジーが、迅速、簡単、利便性の高い顧客体験、そして顧客エンゲージメントを実現するデザインを要求しています。TMT企業にとっては、容赦ないデジタル化による破壊的イノベーションの連続で、製品やサービス対価としての支払い、単純なペイメント・サービスの形を進化しつづける必要があります。

TMT業界の顧客体験は進化しています。音楽から映画、オンラインショップからリアル店舗、そしてテーマパークからモビリティまで、革新的な顧客体験には、今や決済が含まれます。それが、汎用デジタルウォレットによって可能になった決済であろうが、ブランドの自社アプリや、テーマパークの無線自動識別(RFID)リストバンド、コマース機能付き自動車、さらにはスティック型「ワンクリック」注文ボタンによって可能になった決済であろうが関係ありません。多機能化が進むネットワーク、スマートフォン、そして電子マネーにより、決済取引と一体化した顧客体験が可能になっています。

どのように、コマースは「コネク」するのか？

スマートフォン、コネクティビティ、そして電子マネーが結びつき、TMT企業とその顧客がいつでも、どこでも取引可能な状況をつくりだしています。私たちは、台頭しつつあるこうしたコマースモデルを「コネクテッド」と呼んでいます。

「コネクテッド」の特徴として：

- ▶ 顧客体験との繋がりが、さらに強固となっています。リアル店舗では、商品が決まったら顧客はレジに並び、支払いをします。オンラインでは、顧客は「カート」を選び、電子的に「精算」します。これまで以上に、リアルとオンラインの買い物体験が結びつくようになります。これからは、顧客は、自分の使用する金融決済インフラに常時繋がっているモバイルを携帯しているため、より柔軟で包括的な決済が可能になり、顧客体験を変えています。

- ▶ 顧客体験のデータ・セットを分析し、顧客の体験をよりよくするほか、業務効率向上を実現する可能性。柔軟で包括的な決済体験により企業は、ロイヤルティ、特典機能、領収書・支出明細管理機能、希望配達の方法など、広範にわたる顧客体験に関するデータを収集・活用する機会が生まれています。
- ▶ 顧客とサービス提供者間に、ブランドコネクション(絆)をつくりだします。ブランドという絆で結ばれた関係は、顧客が「～を買うか、迷っているのですが…」から、「～をください」へと購買心理を、シームレスでスムーズに転換しやすくします。

シンプルは、簡単ではない

複雑な要素の絡まりあいをするコネクテッドコマースにおいて、シンプルな顧客体験のデザインは、簡単とは程遠い作業になります。人の心理的、物理的体験、またデータ、システムを包括するバックエンド処理の適切な組み合わせが要求されます。

スピードは、不可欠

適切な顧客体験がデザインできても、競合よりも早く市場投入しなければ意味がありません。変化のペースが加速しているということは、ビジネス上の競争優位を發揮するには、スピードがかつてないほど不可欠になることを意味しています。

3

TMT企業にとって、コネクテッドコマースをドライブする3つのテーマ

電子ウォレット、チャットボット、P2P決済ネットワーク、ブロックチェーンまで、エマージングテクノロジーの台頭が、TMT企業が3つの現実へ対応するのを促しています。

1

コネクテッドコマースのイノベーターの多くは、金融機関ではありません。決済は、金融業界インフラを利用する一方で、イノベーションを市場で起しているのはハイテク企業であることが多く、産業を超えた事業展開がみられています。これらの企業に共通しているのは、総合性・利便性、そしてシームレスな顧客体験の実現に注力しているという点です。

2

コネクテッドコマースにおける決済テクノロジーは、後から考える付随的要素から、顧客体験における戦略的焦点へと浮上しています。多くの場合、決済はかつて、顧客体験のデザインには無関係で、最後に選択すればよい付随的要素として概ね扱われていました。しかしながら、シームレスな顧客体験を実現する上で、決済の役割は顧客体験デザインを左右する重要要素という存在になりました。

3

したがって、コネクテッドコマースと決済は、イノベーションと差別化の新たな要点になっています。コマースにおいて顧客体験をよくすることに秀でている企業は、顧客による購入金額と頻度、取引スピードと利便性、そしてロイヤルティを、高められることを見出しています。



コネクテッドコマースのイノベーターが、業界基準をつくる

コネクテッドコマースによる顧客体験の革新的デザインで、どのような企業価値向上の可能性を生み出せるか考えてみます。アプリを活用し、シームレスな顧客体験を実現しているスターバックス社は、2017年第1四半期における米国内の全取引に占めるモバイル決済の割合が27%にのぼりました。さらにモバイル注文アプリに音声注文機能を追加する計画を発表しています¹。ウェブに組み込まれた「ワンクリック注文」機能を現実世界においてDash Buttonsとして進化させたアマゾン社は、さらに仮想Dash Buttonsとして進化させ、顧客は同ボタンをアマゾンのホームページに追加、検索し、支払方法を考慮せず商品を再注文できるようになりました²。アマゾンのAlexaは、音声による注文が可能で、顧客体験として一体化した決済による利便性が追求されています³。

ディズニー社は、RFID決済リストバンドを導入、テーマパークにおけるイノベーション例として知られています。この「MagicBand」により顧客体験が向上した結果、来場者の「また来たい」と「知人・友人に薦めたい」という指標の改善効果があったうえ、来場者当たりの支出額が増加しました⁴。「RFIDリストバンドやコネクテッドカーなどのように、決済形態が物理的な手段から埋め込み式のデジタル、そして実質意識されない手段に変わるにしたい、経験価値による転換がもたらす成長機会の大きさも変化する」と、EYグローバルTMT戦略ジャーナルのクラレンス・ミッチェルは指摘します。

最後に、潜在的なインパクトを考えてみます。国連のベター・ザン・キャッシュ・アライアンス(Better Than Cash Alliance)の試算によると、中国モバイル決済アプリのAlipayとコネクテッドコマース・メッセージ用アプリのWeChat Payが2016年、合算して2.9兆米ドル(約330兆円)にのぼる取引額を達成しています。これは4年で20倍膨れ上がった計算になります⁵。

コネクテッドコマースのオポチュニティを活かす4つのアプローチ

先に挙げたイノベーター達が実証してきているコネクテッドコマースによる成長機会は、次の一つ以上に該当します。

- 1 コネクテッドコマースを中心に、エンド・ツー・エンドの顧客体験をデザインする
- 2 デジタル決済により既存の顧客体験を見直し、デザインを改善する
- 3 コマース機能のアプリを通じ、顧客とダイレクトにつながり、直販市場の開拓オプションを追加する
- 4 企業がコネクテッドコマースを構築する上で、ビジネスまたは機能上、重要な役割を果たす製品、サービス、またはネットワークの開発をする

1 「Starbucks Mobile Orders Grow, But Not Enough To Lift Q1 Sales Above Expectations」(Forbes.com, 2017年1月26日)©2017 Forbes.com LLC.

2 「Amazon launches virtual Dash buttons for even faster ordering」(The Verge, 2017年1月20日)©2017 Vox Media, Inc.

3 「Voice Search and Alexa FAQ」(Amazon.com, アクセス日時: 2017年5月22日) <https://www.amazon.com/gp/aw/help/id=201421700>

4 「The Messy Business Of Reinventing Happiness」(Fast Company, 2015年4月15日)©2017 Mansueto Ventures, LLC.

5 「Social Networks, e-Commerce Platforms, and the Growth of Digital Payment Ecosystems in China: What it Means for Other Countries」(国連ベター・ザン・キャッシュ・アライアンス, 2017年4月27日)



「決済のプラットフォーム化は、顧客を本当に知っている企業が顧客向けソリューションを最適化する際、つまり優れた顧客体験をデザインする上での柔軟性を生みだしている。」

マーガレット・ウェイチャート
EY米国ペイメント・プラクティス・リーダー

コネクテッドコマースは、卓越した顧客体験をデザインする機会をあらゆるTMT企業に提供しています。そして顧客データアナリティクスと組み合わせ、販売チャンネルを問わずシームレスでスムーズな戦略オプションを開発する機会も含まれます。例えば、ゲーム制作会社は、接続されたアプリからのデータを活用し、販売と顧客体験の向上を図っています。その対象は、オンラインだけでなく、ゲーム機器使用の顧客体験や、従来販売チャンネルの顧客体験も含まれます。ハイテク企業は、音声認識型コマース、チャットボット対応コマース、新たなコネクテッドコマース向けのインフラとアプリの構築を続け、それがTMT企業に新たな成長機会を提供すると考えられます。

そして、さらなる成長機会が姿を現しつつあります。EU決済サービス指令(PSD2: Second Payment Services Directive)などのオープンバンキング・イニシアチブにより銀行は、顧客データのオープン・アクセスを提供することが求められています。無線ネットワークやケーブルネットワークの運営会社にとって、発展途上国または未開拓の市場を中心に、既存の顧客ネットワークと請求インフラを活用し、新たなモバイル決済オプションを提供できる見通しがたちます。

TMTコネクテッドコマースへの挑戦

従来型決済だけでは時代から遅れ、顧客が離れていく恐れがあります。顧客がネットワークにつながらず、支払う手間、利便性の低い決済手段を用い、わざわざ支払いたいと思わなくなる日の到来はそう遠くないでしょう。

さらに、急速に変化する現在のビジネス環境において、コネクテッドコマースを導入し、そのまま放置するのでは意味がありません。「オムニチャンネルが台頭、かつ顧客価値中心の世界において競争優位性を築くためにも、コネクテッドコマースを改善し、バリュープロポジションを継続することで顧客期待に応えていく必要があります」と、EYの米国ペイメント・プラクティスの責任者であるマーガレット・ウェイチャートは指摘します。

また、「現状のコマースを補足するだけでは、十分な効果は得られない」とEYのクラレンス・ミッチェルは言っています。「コネクテッドコマースをきっかけに、自社の顧客の体験を俯瞰し、顧客がブランドと接点をもつタッチポイントと、その商取引が、コマースと組み込まれ一体化するような仕組みを再構築すべきです。」

決済に特化したテクノロジープラットフォームが台頭しつつあります。決済に伴う手間を少なくし、持続的イノベーションを実現するための手法として、柔軟性が高く拡張可能型のバックエンド決済インフラが、一般的になりつつあります。大手企業においては、いわゆる決済の「プラットフォーム化」を、共通のアクセス機能、顧客サービス機能、オープンソース、一定の規格に基づく反復型開発モデルを介し、自社に最適な方法を模索しています。そうすることで、自社にとって新たな顧客体験を継続的にデザインする自由がえられるからです。もちろん、広範にわたる決済手段の獲得もできるからです。



EYは、 コネクテッドコマースのデザインを支援

クライアントがコネクテッドコマース時代を生き抜く支援をするためにEYは、TMTコンバージェンス・ネットワークを立ち上げました。そして、ニューヨークセンターをコマースと周辺の顧客体験デザインに特化させ、世界各国・地域のEYの各種組織およびクライアントをサポートしていきます。TMTコンバージェンス・ネットワークは、グローバルにEYのイノベーション拠点を統合したものであり、ヒト、各種機能、そしてナレッジから構成されるTMTに特化したコンサルティングのアセットとサービスです。このネットワークは、デベロッパー、アントレプレナー、企業エグゼクティブそしてEYの協力体制を、リアルかつバーチャルにつなげることができます。

TMTコンバージェンス・ネットワークは、コネクテッドコマースなど、それぞれが絡み合う多種多様な、企業を取り巻く環境変化へ対応するうえで貴社が求めるイノベーションのスピードのニーズに応えます。

コネクテッドコマースの複雑な難題を、 紐解きます

コネクテッドコマースは、ニューヨークセンターに、関連ナレッジ、スキル、機能、および経験を集約しています。分野や市場を問わず、クライアントがコネクテッドコマースの複雑な難題に取り組むのをお手伝いしています。世界有数の金融サービスの中心地に拠点を構えるニューヨークセンターは、コネクテッドコマースにおけるカスタマー・ジャーニー・マップ作り、顧客体験デザイン、決済関連のテクノロジーと規格(クラウド型の決済センターを含む)、サイバーセキュリティに関するEYの世界中の経験が集約されたリソースプールになっています。このリソースには、国や地域を問わず、TMTコンバージェンス・ネットワークを構成する全拠点からアクセスできます。

コネクテッドコマース・コラボレーションを サポート

私たちは、TMTコンバージェンス・ネットワークのインフラを、多種多様なコミュニティ、または地域をまたぐ連携ができるよう、デザインしています。ニューヨークのコネクテッドコマース・チームは、東南アジアでの特定種類の決済形態に必要な機能を特定し、その一方で、それをヒューストンにある会社に適応させる方法も調査することもできます。世界各地にあるTMTコンバージェンス・ネットワークの拠点が、ニューヨークセンターを活用し、貴社のコネクテッドコマースに関する問題解決をサポートします。



「コネクテッドコマースとは、要するに顧客の面倒をなくすことです。一見、顧客は関心から購入へシームレスに移り、決済は背景に溶け込みます。しかし、決済は、すべてを左右する重要な部分であることに変わりありません。」

クラレンス・ミッチェル

EYグローバルTMTストラテジー・リーダー

グローバルな視点を持ち、かつ直接的な知識を有するローカル・マーケットのタレントを活用できるため、TMTコンバージェンス・ネットワークは、企業、起業家、およびベンチャー企業の中に存在する溝の橋渡しをすることができます。私たちは、クライアントとクライアント、クライアントとEYの協力体制、そしてクライアント、起業家、ベンチャー企業などEYネットワークに参加する多種多様なコミュニティとをコネクします。時には、こういった連携は、アプリケーションおよびサービスのラピッド・プロトタイプングや試験運用を含め、サービス開発の始めから終わりまでのサポートに及ぶ場合もあります。

サービス提供

TMTコンバージェンス・ネットワークは、テクノロジー、機能、ナレッジ、そしてチームメンバーを、リアル、バーチャル・ネットワークを介し、一カ所に集約化しTMTクライアントのコネクテッドコマース関連の課題整理、問題解決に応えることができます。同センターは、さまざまな、グローバル・スケールでのナレッジへのアクセスを提供し、そしてクライアントの望む市場展開スピードを加速させます。

コネクテッドコマースにおけるEYのパーパス(存在理念)

EYは、事業上の成果を生み出したいクライアントのオポチュニティを明確化し、成長機会の可能性実現を支援できるコラボレーティブ・カルチャーを築き、TMT企業の信頼されるパートナーになるべく常に努力しつづけます。

TMTコンバージェンス・ネットワークのニューヨーク・ハブと、コネクテッドコマースとして掲げているアジェンダとは、要はEYがクライアントの複雑な事業上の問題にフィットする解決サービスを提供する上での、一つの新たなアプローチです。

これは、EYが“Building a better working world”に貢献することにつながっています。

「単純ですが、次のようなファクトが知られています。TMT企業が、顧客の決済に伴う手間を減らすのに応じ、顧客は取引頻度を増やす傾向があります。」

ジェフ・マックミラン

EY米国ペイメンツ・プラクティス

「PCIコンプライアンス⁶は絶えず厳しさが増しており、TMT企業は足をすくわれる可能性があります。」

ディオゴ・シルヴァ

EY英国TMTストラテジー&カスタマー・プラクティス

サービスに関するお問い合わせ

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

お問い合わせフォームへ
(ここをクリックしてください)

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.com をご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。新日本有限責任監査法人、EY 税理士法人、EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されており、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは www.ejapan.jp をご覧ください。

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社について

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社はEYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で最適なアドバイザリーサービスを総合的に提供いたします。詳しくは www.ejapan.jp/advisory をご覧ください。

© 2017 EY Advisory & Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はEYG no. 03989-174Gblの翻訳版です。