

実現段階に入ったリアルとネットの融合 「オンライン2オフライン」によりサービス業が提供すべき新しい価値

石綿昌平 田中大輔 伊部和晃 木ノ下 健



CONTENTS

- I オンラインとオフラインが融合する新マーケティング「オンライン2オフライン」
- II スマートフォンとソーシャルメディアが後押しするO2O
- III O2O時代のマーケティングモデルはARASLへ
- IV O2Oの潜在市場規模は20兆円
- V サービス業のEC化がもたらす変革

要約

- 1 「オンライン2オフライン（Online to Offline：O2O）」とは、狭義にはインターネット（オンライン）を利用して消費者を実世界（オフライン）へ送客するビジネスモデルを指す。広義には、オフラインにしか存在しなかった情報をオンライン化することで生まれるビジネスモデルや事業環境の変化全体を指す。
- 2 こうした「リアルとネットの融合」は、これまでも類似の概念はあったが、昨今のスマートフォンの急激な普及とソーシャルメディアの浸透により、O2Oという形で実現し始めた。
- 3 O2Oでは、オンライン化されたオフライン情報をもとに、消費者を商品やサービスに送客し、購買・利用させたいうえで、さらにその情報を共有し、リピートにつなげるという新しいマーケティングモデル「ARASL」が出現する。このモデルは「Reach：送客」と「Loyal：再利用」の実現が重要となる。
- 4 リアル店舗での購買でも、インターネットで事前に情報を収集する例はよくある。O2Oはこうした購買行動から取り込んでいく。潜在市場規模は20兆円である。
- 5 O2Oで大きく変化するのサービス業である。既存サービス業がEC（電子商取引）を活用した新しいマーケティングやビジネスモデルを展開する。既存の小売店舗も単なる商品販売ではなく、接客などサービス面の付加価値を押し出していく。これまでと異なる業態の企業やプラットフォームが登場する。上述の20兆円市場を取り込むこのプラットフォームの競争が始まる。

I オンラインとオフラインが融合する新マーケティング「オンライン2オフライン」

「オンライン2オフライン (Online to Offline : O2O)」とは、インターネット (オンライン) を利用して、消費者を実世界 (オフライン) へ送客するビジネスモデルを指す。ここでいうオンラインとは、インターネットを利用した情報収集活動などを指す。オフラインとは、インターネットが介在しないリアル店舗 (実際の店舗)、商品、サービスなどを指す。O2Oとは、たとえば、消費者がインターネットを利用して自由に検索して情報を集め、リアル店舗を訪れ商品を購入したり、サービスを受けたりすることをいう。

これまでも、こうした消費行動はすでに存在していた。しかし、インターネットでの検索や情報収集活動と、リアル店舗への訪問などの消費行動とは緩いつながりでしかなかった。つながりがあったとしても、それを明示的に把握することはできなかった。

ところが、昨今普及してきているスマートフォン (高性能携帯電話端末) 等を利用することにより、オンラインでの情報収集活動とオフラインでの消費・購買活動が連続的に把握できるようになり、その結果、①時間帯別の送客、②特定セグメントの送客、③地方や地域の中小企業への送客、④店舗のなかの特定商品やサービスへの送客——など、より細かいセグメント単位でのマーケティングや送客が可能になってきた。

このようにオンラインとオフラインが融合した新しいビジネスモデルを、狭義にはO2Oというが、より広義には、これまでインター

ネット上に公開されていなかったレストランの空席状況や中小企業の評判といった情報、またはPOS (販売時点情報管理) 情報などがインターネット上で共有され、検索できるようになることで生まれるさまざまなビジネスモデルや経済効果までを指す。

II スマートフォンとソーシャルメディアが後押しするO2O

2000年代はインターネットが急速に普及した時代である。総務省によれば、2000年末のインターネット利用率は34%であったが、10年末には93.8%となった。この間に活躍した企業は、Yahoo! (ヤフー) やGoogle (グーグル)、日本であれば楽天であり、これらの企業が先導してインターネットの世界が築き上げられた。

しかし、これらの企業の影響範囲は基本的にはインターネットの世界だけであった。「Second Life (セカンドライフ)」というインターネットのなかだけの世界がもてはやされた2007年当時、すでに「クリック&モルタル」(後述) という言葉は存在していた。しかし実際には、オンラインとオフラインの世界、つまり「インターネット上の世界と実際のリアルな世界」の間、言い換えれば「あちら側の世界とこちら側の世界」の間は、パソコンのディスプレイで遮られていた。

2010年前後からのICT (情報通信技術) 業界における最も大きな変化は、ソーシャルメディアに代表されるCGM (Consumer Generated Media : 消費者生成メディア) とスマートフォンの普及・浸透である。スマートフォンは場所や時間に関係なくインターネット

に接続することが可能で、これは消費者がいつでもオンライン状態になれることを意味する。いつでもどこでもインターネットにつながり、さまざまなアプリケーションが連携して利用できるようになったため、商品やサービスを購買するための情報収集から、実際の購買に至るまでの行動を連続的に支援することが可能となった。ソーシャルメディアに代表されるCGMは、これまでほとんど不可能であった地域の情報や中小企業の情報なども、インターネット上で閲覧・検索可能にした。

1 スマートフォンにより場所と時間を選ばないネット利用が可能に

2009年のアップルの「iPhone（アイフォン）」の発売をきっかけに、10年の後半から、日本でスマートフォンは一大ブームとな

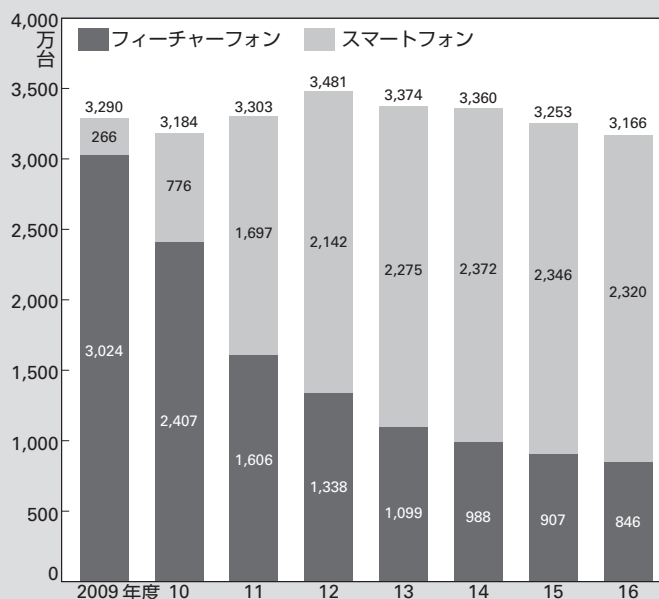
った。野村総合研究所（NRI）の推計では、2011年度のスマートフォンの出荷台数は、携帯電話端末（以下、携帯電話）の年間出荷台数の半数以上を占める約1700万台となる見込みである（図1）。この傾向が続くと、2015年には携帯電話利用者の半数以上がスマートフォン利用者ということになる。

スマートフォンの特徴は、iPhoneに代表されるように、大型の液晶ディスプレイと、タッチパネルまたはフルキーボードを利用した入力インターフェースを備え、インターネットに接続できることである。日本の携帯電話は以前からインターネットに接続できたが、通信速度やディスプレイサイズの制限などから、接続先の多くは携帯電話向けにつくり込まれたWebサイトであった。スマートフォンはパソコン向けの一般的なWebサイトの閲覧が可能であり、従来の携帯電話よりもさらに多くの情報にアクセスできる。実際にユーザーアンケートなどによれば、スマートフォン利用者は、普通の携帯電話利用者よりも、時間と場所を選ばずにインターネットに接続している頻度が高い。

2 CGMやSNSにより発信できる情報が増加

「食べログ」のようなリアル店舗の情報を消費者自身が投稿していくCGM型のWebサイトや、「mixi（ミクシイ）」「Twitter（ツイッター）」「Facebook（フェイスブック）」などのSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の利用者が増加している。これらのサービスには、リアル店舗（特にレストランやカフェなどの飲食店）に関する大量の口コミ情報が日々投稿され、オンライン化されて

図1 日本国内の携帯電話端末出荷台数推移



注1) 2010年度までは推計、2011年度以降は予測

2) フィーチャーフォン：通話機能が中心で、テンキーなどを主な入力方法とした端末

出所) 野村総合研究所ICT・メディア産業コンサルティング部『これから情報・通信市場で何が起るのか——ITナビゲーター 2011年版』東洋経済新報社、2011年

いる。CGM型サイトでの「多くの消費者による評点」や、SNSサイトでの「身近な友人が購入・利用した商品・サービスの口コミ情報」は、インターネットユーザーの購買意思決定に、今では当たり前のように影響を与えるようになった。

CGMやSNSのサービスには、店舗名や位置情報を自動で付与する機能や、携帯電話やスマートフォンで撮影した写真のアップロード機能など、利用者が容易に利用できる仕組みが次々と取り入れられている。複雑なパソコン操作や複数のインターネットサービスを組み合わせる必要はなく、携帯電話・スマートフォン1台で簡単に情報発信ができる環境が整いつつある。

一方で、このような技術的な進歩や消費者行動の変化は、商品やサービスを提供する事業者側の意識も変えつつある。消費者にアプローチするためにこれまで利用されてきたマス媒体は基本的に高価であるため、中小企業や地域密着型企業が活用するのは困難であった。しかし、CGMやSNSの口コミなどによる情報伝達はコストが安く、しかも中小企業や地域密着型企業は利用者との関係が密接な場合が多いため、口コミとの親和性も高いというメリットがある。このようにCGMやSNSの発達によって、これまでリアルの場にしか存在しなかった情報が、インターネットを介してさまざまに発信されるようになった。

3 これまでの類似概念との違い

インターネットを利用した集客については、これまでも以下のモデルが提唱されてきた。

(1) クリック&モルタル (Click and Mortar)

米国での伝統的な企業の総称「ブリック&モルタル」(Brick and mortar)のBrickを、パソコンのマウス操作のClick(クリック)になぞらえた言葉である。リアルとネットの双方に店舗を持つことを意味し、インターネットが普及し始めたころに登場した。

詳細には、ネット企業がリアル店舗を持つことを「クリック&モルタル」、リアル企業がネット店舗(EC〈電子商取引〉サイト)を持つことを「ブリック&クリック(Brick & Click)」と呼んだようであるが、いずれにしても当時の発想は、「ある企業がネットとリアルの双方に店舗を構えることにより、その相乗効果で売り上げが拡大する」というものであった。ただし現実には、クリック&モルタルで大きな効果を上げた企業は多くなかった。ネット店舗が有名になり、その相乗効果でリアル店舗も繁盛したような事例はまれで、いわば「Click or Mortar(クリックか、もしくはモルタルか)」であった。

(2) Web2.0

2005年ごろから用いられるようになった言葉で、提唱者であるティム・オライリー氏によれば、以下の7つの要素を持つWebサービスである。

- ①フォークソノミー (Folksonomy)
- ②リッチインターフェース (Rich User Experiences)
- ③協力的ユーザー (User as contributor)
- ④ロングテール (Long Tail)
- ⑤ユーザー参加 (Participation)
- ⑥進歩的性善説 (Radical Trust)

⑦ 進歩的分散指向 (Radical Decentralization)

個々の説明は割愛するが、このなかで、購買行動に直接関連するのが、④のロングテールである。ロングテールとは、あるネット店舗での商品別売上高から、縦軸を販売数量、横軸を商品として販売数量順に並べたときに、販売数量の少ない商品が横軸方向に伸びている様子を、「恐竜の長いしっぽ (ロングテール)」になぞらえたものである。

従来、流通業には、「上位20%の商品が売り上げ全体の80%を占める」という、いわゆるパレートの法則が成り立つとされ、商品ラインアップの参考とされてきた。すなわち、下位の商品は常に入れ替えられ、ラインアップに並ばなかったのである。

これに対し、商品データベースの大規模化と、検索およびレコメンデーション (推奨) 機能の高度化により、この「しっぽ」が非常に長くなり、その結果、売り上げ全体に占める「しっぽ」の割合が高くなってきている、というのがロングテールの考え方である。しかし、実際にロングテールが成立するには、商品データベースや検索、レコメンデーションだけでなく、それに対応した在庫管理と物流網が必要である。このためロングテールを実現しているのは、Amazon.com (アマゾン・ドット・コム) などの限られた企業にとどまっている。

(3) ユビキタス、Internet of Things

携帯電話、無線LAN、Bluetooth (ブルートゥース)、RFID (電子タグ) など多様な通信技術が発展するにつれ、さまざまな「モノ」がインターネットに接続され、データの

やりとりが常に可能になるという概念が、「ユビキタス」や「Internet of Things (IoT: モノのインターネット)」である。

インターネットに接続されるのは、従来はパソコンや携帯電話など、人がインターネットを利用するための機器であった。「これに対してユビキタスやIoTは、パソコンや携帯電話だけでなく、電化製品や自動車、産業機械、数多くの測定センサー、果てはペットや植物まで、さまざまなモノをインターネットに接続し、情報が常にやりとりできる状態にするというアプローチである。ユビキタスやIoTは今のところ発展途上であるが、IPv6 (インターネットプロトコル・バージョン6) の普及に伴って、さまざまな分野での取り組みが進むと考えられている。

以上述べてきたモデルと本稿で論じるO2Oとはどのように違うのであろうか。NRIは、O2Oとは、これらの概念に立脚したより現実的な活動であると捉える。すなわち、多くのモノがインターネットに接続されてそれらが常時確認できる状態にあり、そこにさまざまな企業や商品・サービスの情報を横断的に連携させ、最適なときに最適な人に対して最適な情報を配信しながら、潜在的な消費を喚起していくというものである。技術の進歩に伴って、これまで概念であったものが、実現に一気に近づいてきている。

Ⅲ O2O時代のマーケティングモデルは「ARASL」へ

消費者の購買行動を示すモデルとして、これまでは「AIDMA (アイドマ: Attention、

Intention、Demand、Memory、Action)」や「AISAS (アイサス: Attention、Intention、Search、Action、Share)」(後述)などが提唱されてきた。インターネットが普及する以前の、すなわち消費活動がオフライン中心であった時代は、消費者に消費を喚起させ、購買や利用に至るまで気持ちを持続させていくための方法が重要であった。そこで考案されたモデルがAIDMAである。

AIDMAとは、まず消費者に商品を「認知 (Attention)」させ「興味 (Intention)」を惹かせ、「欲求 (Demand)」に変化させる。その後その状態を「記憶 (Memory)」させておいて実際の「購買・利用 (Action)」へ結びつけるというモデルである。「認知」から「購買・利用」までこれだけ長い状態を維持させなければならないのは、情報を収集する場所や時間と、購買・利用に至る場所や時間が物理的に離れていることが大きな要因であったと考えられる。

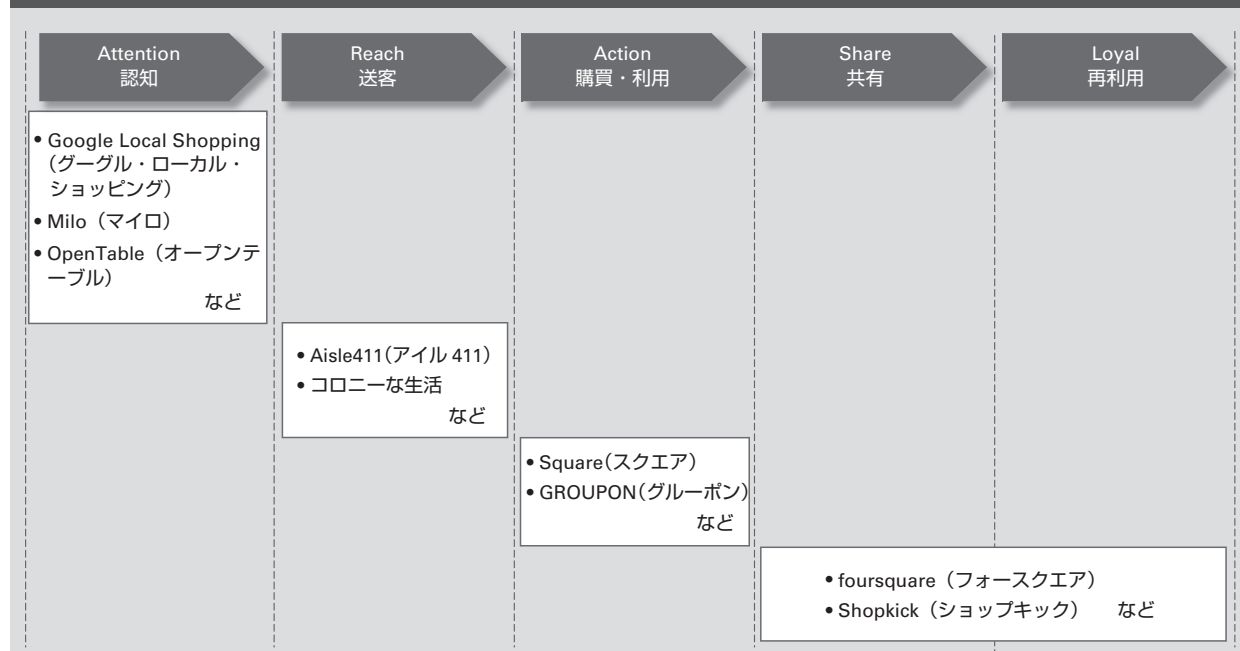
Web2.0が提唱された2005年ごろ、オンラ

インでの購買モデルとして次に提唱されたのがAISASであった。AISASでは、購買に至る時間が短くなったことと購買後の「Share (共有)」の行動が注目された。

O2Oでは、この購買モデルはさらに大きく2つに変化すると考える。1つは、商品やサービスを認知させてから実際の購買に至るまでにスマートフォンなどを利用して消費者を誘導するプロセスである。オンラインで認知させてからオフラインで購買・利用させるまで消費者を誘導し続ける方法が重要な要素である。

もう1つは、購買・利用後のリピートの仕組みである。認知から購買までが早いからこそ、その後の固定客化、リピートづくりによりリソースを割く必要が出てくるのである。これらを合わせて、ここではARASL (アラスル: 「Attention <認知>」「Reach <送客>」「Action <購買・利用>」「Share <共有>」「Loyal <再利用>」) という新しいモデルを考える (図2)。

図2 O2O時代の「ARASL (アラスル)」モデルと特徴的なサービス例



スマートフォンを利用したこうしたビジネスモデルは米国を中心に先進事例が多く登場している。それらをこのARASLに沿って整理する。

1 Attention：リアルな情報がオンライン化され消費者が認知する

グーグルは、ヨドバシカメラやマツモトキヨシなどと、リアル店舗の在庫情報を検索できるサービス「Google Local Shopping（グーグル・ローカル・ショッピング）」を開始している。消費者が商品名で検索すると、価格などの検索結果がネット店舗と同列に表示されるだけでなく、周辺のリアル店舗の在庫状況なども表示される。これにより、消費者はネット店舗の価格と最寄りのリアル店舗の価格とを同時に比較できる。従来、個々の企業内で管理されていたPOS情報がオープンになり、インターネット上で消費者に公開される「Offline to Online（オフライン2オンライン）」とでもいうべき動きである。

これまでもホテルやレストランをWebで予約できたが、今後はそこからさらに踏み込んで、部屋指定の予約やメニューの事前決済なども可能となるであろう。たとえば、レストランの空席状況の検索とオンライン予約がリアルタイムでできる「OpenTable（オープンテーブル）」は、各レストランに設置された予約管理端末との間で空席状況を常時管理しており、24時間予約に対応する。また、すでに座席配置図を見ながら席の指定ができるようになっている航空便や新幹線のWeb予約は、リアルタイムでの予約管理と座席配置システムが整備されているからであるが、今後はホテルやレストランでも、Web予約時

に好きな部屋やテーブルを指定することも可能になっていくだろう。

2 Reach：送客により消費者が店舗やサービスに触れる

消費者に商品やサービスを認知させたのち、可能なかぎり早く店舗へ誘導することは、マーケティングでは非常に重要である。そして、O2Oにおいて、急速にイノベーション（技術革新）が起こっているのがこの領域である。

スマートフォンの位置情報や地図との連携、ナビゲーション機能により、現在地から店舗までの経路検索は一般的となり、到着時刻などもあつという間にわかるようになってきている。加えて、リアル店舗内を誘導するサービスも登場している。

米国の「Aisle411（アイル411）」がその事例である。このアプリケーションは、商品がリアル店舗のどの棚のどの位置に在庫しているかという情報まで管理しており、そこに消費者を誘導する。消費者に商品情報を認知させ、そのうえでより早くわかりやすくまっすぐ誘導するのである。前述のクリック&モルタルとの違いでも論じたように、これまでクリック（ネット店舗）とモルタル（リアル店舗）は緩やかで曖昧につながっていたため、「クリック or モルタル」となってしまうがちであった。アイル411のこの「送客」の仕組みは、まさにクリックとモルタルをつなぐ重要な機能である。

一方、ゲーム性も消費者を惹きつける重要な要素となっている。リアル店舗でも、抽選会やスタンプラリーといったゲーム性のあるイベントで購買を促進することは以前から取

り組み込まれてきたが、リアル店舗にとどまるかぎり、できることには限界があった。そうした限界を超えるツールとなるのが、スマートフォンのような情報端末である。

コプロが提供する位置ゲー「コロニーな生活」は、携帯端末が自身の位置情報を送信し、その位置や移動距離によってさまざまなイベントが発生するというゲームである。内容は決して複雑ではなく、たとえば「提携店舗内にいる」という情報を送信することで報酬が得られるようなものである。しかし、シンプルであるからこそ気軽にプレイして達成感＝楽しさが味わえ、多くのユーザーを獲得している。

ゲーム的な要素を取り込んだ消費者と店舗とのコミュニケーションは「ゲーミフィケーション」と呼ばれ、その有効性を担保する重要な要素が消費者の達成感である。多くの人は、無料のポスターは簡単に捨てられても、自分で苦勞して組み上げたジグソーパズルを捨てることには躊躇する。自分の行動で勝ち取った成果には執着するのである。同じクーポンであっても、電子メールで一方向的に送られてきたものよりも、ゲームの成果で得られたもののほうが消費者の知覚価値は高く、それゆえ利用率も高くなる。

オンラインで可能になったゲーム性の楽しさで消費者を引き付け、その達成感を利用してリアル店舗のメリットを訴求する事例は、今後も多数試みられるであろう。

3 Action：決済で商品・サービスが購買・利用される

(1) インターネット上で決済する

リアル店舗にとって、インターネットは集

客のための一つ的手段にすぎず、決済までインターネットで行う必要性は低かった。主な理由は、インターネットでは現金決済ができないため、決済手数料の負担が必ず発生してしまうことや、決済システムの構築および運用コスト負担も発生するためである。消費者にとっても、来店前に決済をしてしまうと、急な都合で店舗に行けなかった際の経済的な損失リスクが生じる。

このような事前にネット上で決済をしてしまうという課題がありながらも、事前購入型クーポンサービス「GROUPON（グルーポン）」は、SNSなどを活用して多くの集客効果を生むことに成功した。グルーポンのWebサイトには、現在のクーポンの販売枚数や残り時間・残り枚数をリアルタイムで表示する「賑やかし」が巧みに演出されている。こうした仕掛けにより、たとえばレストランでは、「友達を誘ってから予約する」のではなく、「購入してから一緒に行く友達を探す」という逆転現象が生じている。

(2) リアル店舗でインターネット決済の仕組みを利用して決済する

リアル店舗での商品購入・サービス利用時にも、インターネットと同じ決済システムが使えれば、決済情報がオンライン上に蓄積される。

米国のSquare（スクエア）は2011年11月より、「Square Card Case（スクエア・カードケース）」というスマートフォン向けサービスでリアル店舗での決済を開始している。

スクエア・カードケースにおける決済の流れは非常にシンプルである。リアル店舗で買いたい商品が決まったら、現金やクレジット

カードで支払う代わりに「自分の名前を店員に告げる」。これで決済が完了する。

なぜ、これだけ簡単な手続きで支払いが完了するのだろうか。ここでは、インターネット決済の仕組みが活用されていることにポイントがある。購入希望者が店員に名前を告げたとき、店舗のレジスターの「iPad (アイパッド)」上には、「店舗の半径100メートル以内で、『名前を告げて支払いたい』と意思表示をしている購入希望者」の顔・名前・来店回数が表示されている。この仕組みにより、店員が購入希望者の顔と名前が一致することを確認するだけで支払い手続きが完了する。

EC利用時にIDとパスワードを入力してログインする行為が、事前に登録してある顔と名前との一致を店員が確認する作業に置き換わったものと考えればわかりやすい。このiPadレジスター機能を実現するのは、「Square Resister (スクエア・レジスター)」というアプリケーションで、汎用的なPOSシステムに加え、スクエア・カードケースで支払うための機能が搭載されている。

消費者は、クレジットカード情報・顔写真・名前の登録、およびスマートフォンに内蔵されたGPS (全地球測位システム) の情報を自動送信する許可を一度設定しておけば、鞆にスマートフォンを入れておくだけで支払いの操作が一切必要ないため、利便性は高い。名前を告げて支払うという行動がこれまでの支払いの習慣と異なるという課題はあるものの、スマートフォンのGPS情報を活用して消費者の手間を極力省くことに成功した先進事例として、引き続き注目したい。

4 Share+Loyal : 購買・利用後の情報共有とリピートづくり

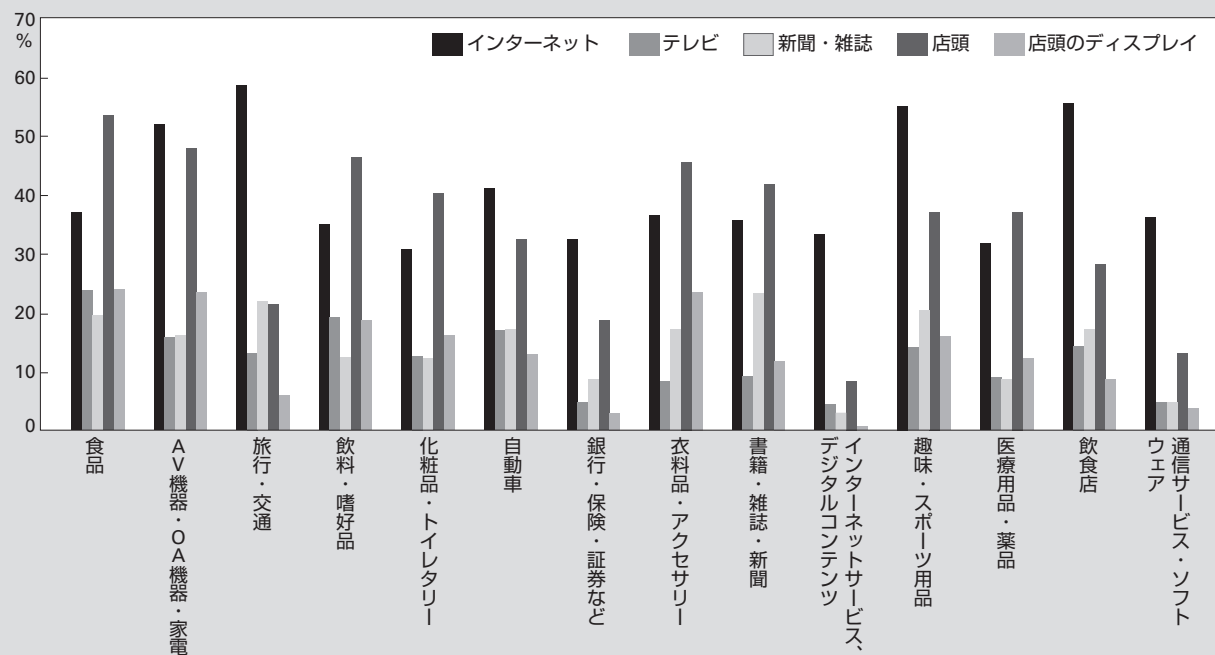
「foursquare (フォースクエア)」の登場により、「チェックイン」という言葉が一般的となった。チェックインとは、たとえば飲食店などを訪れた際、スマートフォン上のバーチャル (仮想) な店舗に訪問記録を残すことである。

フォースクエアでは、ある店舗に複数チェックインすると、バーチャルな「バッジ」を獲得できるほか、他のユーザーよりもより多くチェックインすると、「メイヤー (常連)」の地位が獲得できる。また、いろいろな情報を共有するために、さまざまなチップス (コツ) などをユーザー自らが登録する。こうした消費者発の情報がAttentionの課程で利用されるという循環が生まれる。

「Shopkick (ショッピングキック)」は、このチェックインをさらに自動化するサービスを展開している。このアプリケーションをスマートフォンにダウンロードしておけば、消費者が店舗に入ると自動的に「Kickbuck (キックバック)」というバーチャル通貨を入手できる仕組みである。

こうしてO2Oは、リアル消費活動における認知から実際の購買・利用に至るまでの障壁を低くし、その期間を短くすることに成功している。そのため、一方で一度店舗に来店した消費者を、いかにその店舗に居続けさせるのか、もしくはどのようにリピートさせるのかということが重要な課題となる。前述のように、フォースクエアは、メイヤーとSNSを連動させることにより、来店頻度を上げる仕組みを提供している。ショッピングキックでは店舗に来店することで、自動的にバーチャル

図3 店頭（リアル店舗）で買い物をする際の情報源



注) AV: オーディオビジュアル, OA: オフィスオートメーション
出所) 野村総合研究所「情報・通信に関するアンケート」2011年7月

通貨を発行するといった取り組みが提供されている。

これまでも、会員証の発行やスタンプの発行など、来店頻度を上げる取り組みは、ネットであるかどうかにかかわらず、行われてきた。しかし、事例に示したように、オンラインでの仕組みを活用することで、顧客の定着化の方法もこのようにさまざまな形に進化している。

IV O2Oの潜在市場規模は20兆円

いわゆるコンシューマー（消費者）向け電子商取引（BtoC EC）とは、基本的に小売業の一部を代替するもので、国内ではすでに約7兆円がBtoC ECを通じて行われている。これまでのECは、消費者に商品を送るという

ものであったが、O2Oは、モノを送るのではなく消費者を商品やサービスに誘導する。その結果、ECの範囲が小売業だけでなくサービス業にまで広がることになる。

NRIが2011年7月に実施した「情報・通信に関するアンケート」によれば、商品やサービスの購入においてインターネットは情報源としてすでに重要な位置を占めており（図3）、旅行・交通、趣味、金融、飲食店などは、既存メディアや店頭（リアル店舗）よりもインターネットを情報源として活用している割合が多い。また、日々の家計消費のなかで多くを占める食品のようなものまでもインターネットを情報源とする割合が比較的多く、いずれにせよ店頭とインターネットのどちらかをほぼ情報源としていることがよくわかる。このアンケート結果などをもとに、O2Oの潜在

市場規模を算出した。

小売業やサービス業はそれぞれ100兆円を超える産業で、O2Oはこれらの一部を取り込んでいくものと考えられる。特に、前述のような店頭で購入しながらもインターネットを情報源としている商品やサービス、またはこのような行動をしている消費者が対象となる。すでにインターネットで情報を収集しているのだから、この行動と購買をつなげるような技術やサービスが登場すれば、オンラインとオフラインは比較的早期に融合されると考えられる。

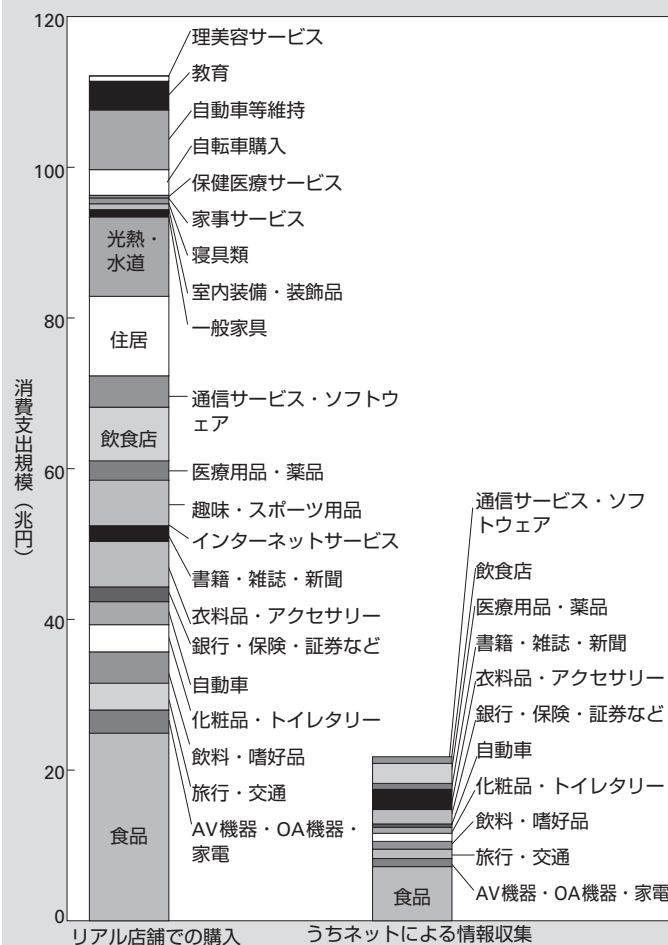
こうした可能性のある市場規模を試算する

と、内閣府が発表している中身を特定できるリアル店舗で購入されている家計消費のうち約19%、金額にして20兆円分の消費支出がインターネットを情報源にしているという結果になった(図4)^{※1}。今後、インターネットによる情報収集の手段や頻度がこれまで以上に増加すれば、さらに多くの市場を取り込んでいくことが可能となろう。

現在、リアル店舗における消費者の購買履歴を収集・蓄積するツールとしては、ポイントカードや会員証が広く利用されている。しかし、紙やプラスチック製のカードの場合、購買履歴の情報を蓄積しているのは店舗側で、消費者自身で情報を管理できないケースが多い。しかし、携帯電話やスマートフォンに購買履歴が蓄積されるようになれば、消費者自身がオンライン上に情報を蓄積するサービスも実現が可能になる。

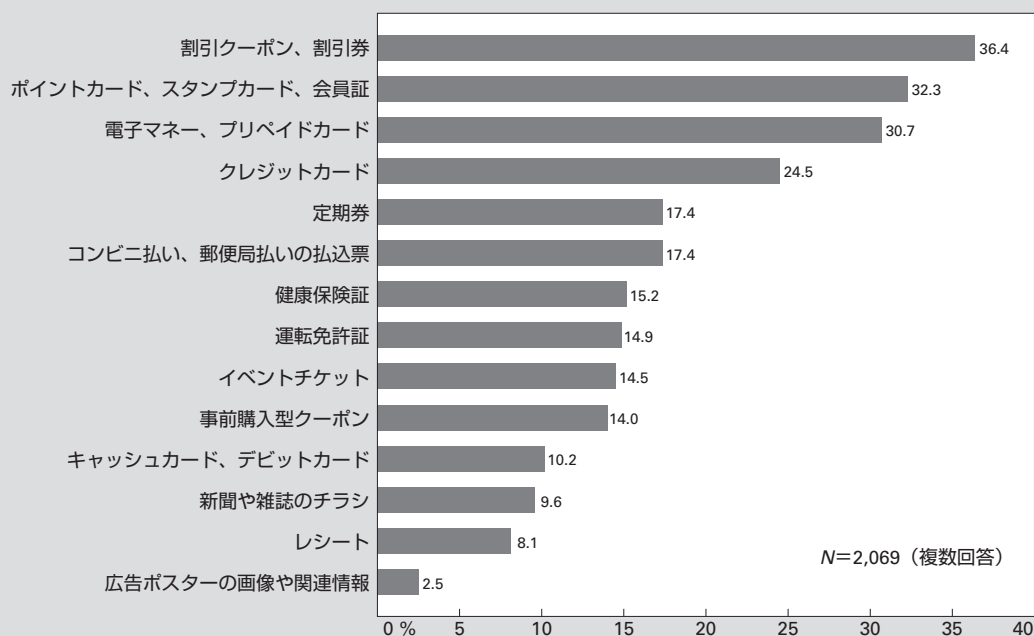
上述のアンケートでは、「紙やプラスチック製のカードを持たずに携帯電話やスマートフォンだけで利用したいと思うサービス」として、「割引クーポン、割引券(36%)」「ポイントカード、スタンプカード、会員証(32%)」「電子マネー、プリペイドカード(31%)」「クレジットカード(25%)」の順に高い利用意向が見られた(いずれも平均、図5)。現在これらのサービスは「おサイフケータイ」として提供されているが、利用が十分に進んでいるといえるのは、上述のうち「電子マネー、プリペイドカード」だけである。しかし、今後、クーポンやポイントカードサービスを通じた購買履歴情報のオンライン化が進むポテンシャル(潜在可能性)は高いと考えられる。

図4 O2Oの潜在市場規模の試算結果



出所) 野村総合研究所「インターネット経済調査報告書」(<http://www.internet-keizai.jp>) 2011年10月

図5 携帯電話・スマートフォンだけでサービスを利用したいもの



出所) 野村総合研究所「情報・通信に関するアンケート」2011年7月

V サービス業のEC化がもたらす変革

1 サービス業のEC化

リアル店舗などに送客できるO2Oは、実際にサービスを提供しているサービス業に影響を与える。サービス業はこれまで、人と人の対面でサービスを提供してきたため、物販と比べると基本的にEC化は進んでいない。観光業など一部でWeb予約ができる程度であった。O2Oにより、サービス業においてもマーケティングから予約、決済まで、ほとんどがオンライン上で取引できるようになる。ここではこれを「サービス業のEC化」と呼ぶ。

EC化によって、まずマーケティングが変わる。マーケティングモデルである前述のARASLに従おうとすると、初めに自社商品

やその他の情報のデータ化・オンライン化が求められる。飲食店であれば、メニューだけではなく、たとえば空席情報、それも時間帯別・座席場所別などにさらに細かく分類し、それらをオンライン上で共有する。こうすることにより、自らのサービスの提供状況などを、消費者により容易に認知させるようにする必要がある。情報の公開には是非があるが、オンラインでの認知の競争が前提となり、また、何よりも消費者自身による発信は避けられないことを考えれば、今後このような情報提供は避けて通れないであろう。そのうえで、戦略的に、顧客を時間帯別・座席場所別に誘導することが重要になる。リアル店舗の近くにいる消費者に対してフラッシュマーケティングをすることにより、閑散時間帯に人を呼び込む、ロールプレイングゲーム等の新しいストーリーのなかに既存の店舗を組

み込んで消費者を誘導する——といったように、この誘導は単純な価格戦略ではなく、前述したゲーミフィケーションなどを利用したものと成るであろう。さらにはこの消費者を顧客として定着化させるためにも、個々のリアル店舗でのユーザー同士のコミュニティの存在なども積極的に活用していく必要がある。

また、決済とサービスの利用の順番が変わることにより、ビジネスモデルにも変化が生まれる。サービス業では、サービス利用とほぼ同時に現金やクレジットカードで決済するのが一般的であるが、EC化により事前に決済されるようになると、キャッシュフローの面で非常に有利になる。さらに、単にサービスの対価として支払いを受けるだけではなく、サービス提供者が有形・無形に保有していた資産にあらためて価値を賦与し、その現金化を図ったり、新たな投資に振り向けたりなど、さまざまな形でビジネスに活用することが可能になる。

2 リアル小売店舗とECの共存

サービスそのもののマーケティングが進むということは、一方で、物販中心の小売業においてもECの利用形態を変えうる。これまで、ネット店舗は、既存のリアル店舗の置き換えであることが多く、そのため、すでにリアル店舗を抱えている企業はネット店舗を積極的に展開できないという課題があった。しかし、これからの既存のリアル店舗は単に商品を販売するだけではなく、顧客に提供するさまざまなサービスも重要な価値となる。対面でのカウンセリングが必要な商品などはその典型であろう。そうした既存のリアル店舗は自らのサービス価値をインターネット上で

プロモーションすることで、顧客を同店舗に呼び込むことが可能となる。ECを既存のリアル店舗の競合相手と捉えるのではなく、共存し活用するものとする。

ただし、その際は、自らのサービス価値を再定義してプロモーションする必要がある。こうしたことは、自らが販売チャンネルを持っていたためECへの進出が遅れていた製造業などにも影響を与える。

たとえば、家電業界の販売チャンネルは、町の電気店から家電量販店へ、そして価格比較サイトなども含めたインターネットショッピングへと主力は移り変わってきた。単純に同じ商品を安い価格で購入したいという目的だけであれば自然な流れであろう。しかし今後、スマートハウスにおける家庭内のエネルギーソリューション（課題解決策）の提供や家庭内ネットワークの構築などの家庭内ソリューションが中心になると、単なる価格比較だけでは商品を購入してもらいにくくなる。その際は、単に商品を発注するのではなく、インターネットでの商品比較をきっかけとして消費者を町の電気店に誘導し、そこでさらにしっかりした相談を受けさせることなどもできるであろう。インターネットを利用してきた層と、町の電気店を利用する層とはこれまで異なってきたが、今後は相互補完が期待できるかもしれない。

3 新しい競争原理の出現

マーケティングモデルやビジネスモデルがこのように変化することは、競争環境そのものの変化をも促す。たとえば、これまで立地や味、料理の種類だけで競争していたレストラン業界では、複数のレストランから夜景の

見える席だけを買って占めてラインアップ化する「バーチャルレストラン」サービスなども出てくる可能性がある。それ以外の業界も含め、20兆円というO2Oの新しい市場では、これまでとは異なる業態の企業やプラットフォームが登場する。

そしてそこには、物販を中心としたEC市場の登場とともにアマゾン・ドット・コムや楽天が誕生したのと同じように、O2O時代のアマゾン・ドット・コムや楽天が登場する可能性がある。もちろん、現在のネット企業自らが、その役割を拡大させる可能性もある。既存のリアルの小売業やサービス業がその役割を果たすかもしれない。あるいは、全く新しいプレーヤーが登場することも十分に考えうる。O2O市場における競争はまさに今、始まったばかりである。

注

- 1 インターネット普及率に対して、各産業別のインターネットによる情報収集比率を乗じて計算した

著者

石綿昌平（いしわたしょうへい）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報通信分野・エレクトロニクス分野における戦略立案・業界分析

田中大輔（たなかだいすけ）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報通信分野、電子決済分野における事業戦略およびマーケティング戦略

伊部和晃（いべかずあき）

ICT・メディア産業コンサルティング部コンサルタント

専門は情報通信、電子決済分野における事業戦略およびマーケティング戦略

木ノ下 健（きのしたけん）

消費財・サービス産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は消費財・サービス分野における産業分析・事業戦略およびマーケティング戦略