

ネットとリアルの融合による事業価値創造

此本臣吾



「O2O」による市場効果は24兆円

野村総合研究所ICT・メディア産業コンサルティング部『ITナビゲーター2013年版』(東洋経済新報社、2012年)によれば、O2O(Online to Offline)消費とは、「インターネットサービスを通じて消費者がリアル店舗へ送客されることで生まれる消費」と定義される。

たとえば、日本マクドナルドは3000万人以上の会員に対して、「見せるクーポン」「かざすクーポン」をネット経由で毎週送付し、自社店舗へ来客誘導を行っている。利用された読者も多いかと思うが、このサービスがO2Oサービスとしては国内最大規模といわれている。このほかに「食べログ」「価格.com」も、ネット上でクチコミ情報などを提供し店舗へ顧客を誘導しているという意味では、O2Oサービスの範疇に入る。

前掲書によれば、このようなO2Oが生み出している消費支出は2011年度で24兆円に達し、年率10%以上で成長を続けている。O2Oの業種別の市場規模を見ると、図1に示すように、ガソリンスタンドを除きいずれも、全体の消費に占める比率は2桁のパーセンテー

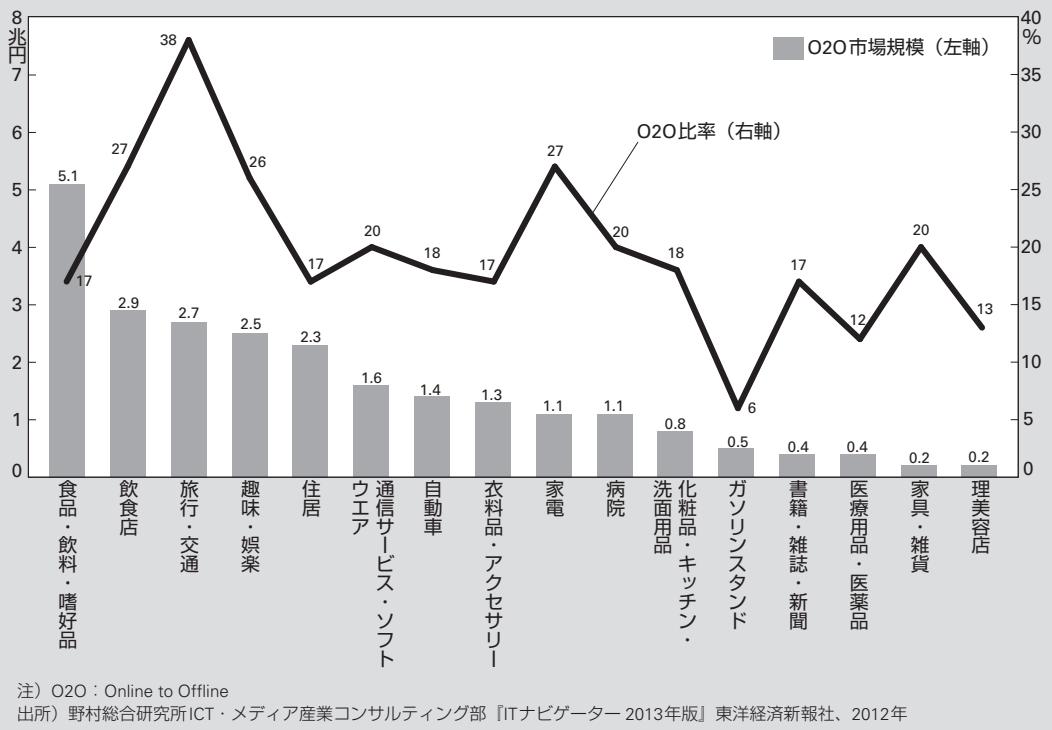
ジに達している。消費者向けのEC(電子商取引)市場は2011年度で8兆8000億円と推定されているため、実はEC市場よりもO2O市場のほうが規模としては大きい。

スマートフォン(高機能携帯電話端末)やタブレット端末の普及、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を提供するコミュニティサイトの成長など、生活者を取り巻くIT(情報技術)環境は多様化が進み、また、ネットワークの高速化で豊富な情報を手軽に入手できるようになっている。消費者は「常時オンライン状態」に置かれており、時間と場所の制約を受けず、ネットから気軽に情報を収集する。ITが社会の隅々まで浸透するなかで、ネットとリアルを融合したO2Oサービスは急速な深化を続けている。

ネットとリアルの融合

本特集第一論考・西川義昭「Information Fatigue時代の『売り方』のイノベーション——『情報疲労』化している生活者の需要を喚起するため」にあるように、何かの商品を購入する際、消費者の多くは、一般ユーザーが投稿するコミュニティサイトでまず売れ筋や評

図1 業種別O2O市場規模と消費支出に対するO2O消費の割合（2011年度）



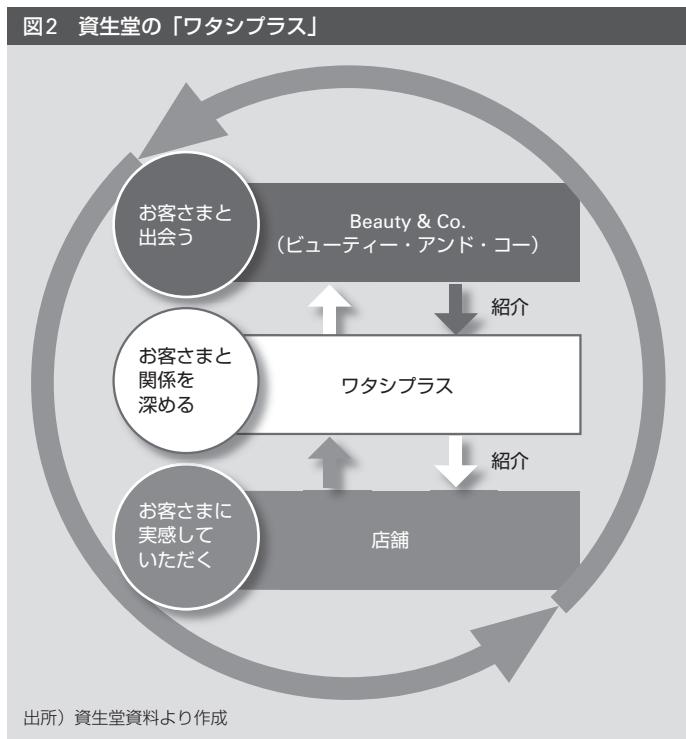
判を知り、次に専門家が情報発信しているサイトを見て「裏を取り」、最後に企業サイトを訪れて商品の仕様などの詳細な情報を確認している。

当然ながら、ECのようにネットだけの世界で消費行動が完結する場合もあるが、前述のようにその規模は8兆8000億円で消費額全体の5%程度にすぎない。つまりネットで情報収集するとしても、最終的な消費はリアル店で行うのが大宗を占めている。ただし、消費者はリアル店に向かうにしても、どのリアル店で消費するかを事前にネットで綿密に情報収集しているため、ネットだけでも不十分であるが、リアル店だけでも不十分であり、両者を兼ね備えたビジネスモデルの構築を急がなければならない。

加えて第三論考・中村博之「『オムニチャ

ネル』活用による顧客接点の再構築に向けて——チャネルの融合を促進する技術と推進体制」にあるように、クラウドコンピューティングの登場でIT活用コストは大幅な減少が見込まれている。いわゆる「ビッグデータ」と称されるデータサーバーの大容量化や処理技術の高度化によって、テキストなどの非構造を含む大量なデータの高速処理が可能になっている。ネットからリアルに送客するだけでなく、リアルの顧客のネット会員化も進め、ネットとリアル双方の購買履歴を分析することで販売促進施策の有効性を検討することもできる。つまりO2Oでは「ネットからリアルへ」だけでなく、「リアルからネットへ」と送客することでデータを蓄積し、経営の精度を高めることができる。

図2 資生堂の「ワタシプラス」



資生堂の「ワタシプラス」

O2Oを活用した資生堂のビジネスモデル改革の事例を紹介したい。資生堂は2012年に「美と健康」に関する有識者や企業がコラボレーションするサイト「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」と、資生堂の企業サイト「ワタシプラス」を立ち上げた。消費者は、Beauty & Co.でさまざまな企業による「美と健康」にかかる商品やサービスのコラボレーション企画を体験し、美容ジャーナリストや専門家が発信する情報に触れることができる。このサイトで商品を購入することもできるし、商品の詳しい情報を得たければ企業サイトのワタシプラスに飛んで、そこで購入することもできる。

企業サイトのワタシプラスでは商品の購入だけでなく、「Webカウンセリング」と呼ばれるネット上での美容相談を受けることもで

きる。また、もっと詳しいアドバイスが必要であれば「お店ナビ」を使って近隣のリアル店の紹介を受けることもできる。このように、

- ①複数の企業や専門家が連携するコラボレーションサイト
- ②企業サイトであるワタシプラス
- ③さらにはリアル店舗

——の3つの顧客接点を組み合わせたビジネスモデルによって、資生堂は新しい顧客層の獲得を図っている（図2）。

同社はさらに、リアル店の顧客をワタシプラスの会員にする活動も進めており（リアルからネット）、ネット・リアル店の双方の顧客の膨大な購買履歴が蓄積されてきている。これを使えば、ネットとリアルの双方の販売促進施策がどう効果を生み出したのかをリアルタイムで分析できるようになり、施策の成果が想定と違えばすぐに修正するという経営のスピードアップも可能となる。

O2Oはビジネスモデル改革そのもの

O2Oを単なる販売促進手法、プロモーション施策と考えるべきではない。情報プロバイダーや情報サービス会社がO2Oと銘打った新サービスを立ち上げたという報道がよくなされているが、多くの場合、O2Oは販売促進手法の一つであり、消費者のスマートフォンに電子クーポンなどの販売促進情報を流すことだけを指示すことがある。

しかし資生堂の事例に見るよう、O2Oとは単なる販売促進手法ではなく、ネットとリアル店の双方を連携させて新しい顧客を生み出す、そこに大量に蓄積されるデータを活用して経営を可視化する、つまりビジネスモ

ル改革そのものを意味する。

これを実現しようと思えば、第二論考・雨宮正和、伊藤慎二、岡崎みなみ「国内ビジネス再生の鍵となる『O2O』ビジネスモデル」にあるように、商品カテゴリーの企画開発組織があって、それとは別に販売チャネル別のマーケティング営業組織があり、さらにはそれとは別のネット販売の組織がある、という分断された組織構造では効力を発揮しない。商品カテゴリーを基軸に、リアル店とネットとのマーケティングが融合した組織とするなど、組織構造そのものの改革にまで踏み込まなければならない。

スマートフォンやタブレット端末などの「スマートデバイス」によって消費者の情報武装はますます進化する。タッチパネルや音声認識技術の発展によって、IT機器の操作に迷う高齢者までもが容易にネットに接続するようになり、世代を問わずSNSによって、商品やサービスに関する使用実感が瞬く間に消費者間で共有されるようになる。リアル店での強力な顧客接点は当然ながら大切だが、

リアル店と顧客との接点はあくまで「点」にすぎない。O2Oの仕組みなどによって常時ネット接続されている消費者群と「面的」につながりながら、企業と消費者がいつでもダイレクトにコミュニケーションができるプラットフォームを持っていることは、今後ますます重要となるだろう。消費財ビジネスに従事する企業であれば、O2Oは競争戦略上必須のテーマである。

人口減などで国内市場は減退の傾向にあるとはいえ、世界第3位の経済規模を持つ日本の内需は大きい。成長する海外市場に目を転じることは正しいが、「隣の芝生」は青々と見えてそこでは厳しい競争が待っている。O2Oを取り入れた新たなビジネスモデルによって、国内需要の掘り起こしにチャレンジしてはどうだろうか。

著者

此本臣吾（このもとしんご）
常務執行役員コンサルティング事業本部長
専門は機械・自動車、電機などの経営戦略、中国・アジアの事業戦略と産業政策立案