

国内ビジネス再生の鍵となる 「O2O」ビジネスモデル

雨宮正和



伊藤慎二



岡崎みなみ



CONTENTS

- I 国内に眠るプレミアム消費市場
- II プレミアム消費に対応したO2Oビジネスモデル
- III 米国の小売店の取り組みに見るO2Oビジネスモデルの将来の発展方向
- IV O2Oビジネスモデルの成功の鍵

要約

- 1 デフレ経済のなか、消費者はこだわり消費ニーズを強める傾向にある。特に近年は、消費者がクチコミサイトや価格比較サイトを上手に活用し、お気に入りの商品を最安値で購入する徹底探索消費が伸びている。一方、消費の価値に見合った価格で商品を購入するプレミアム消費は、事業会社の対応サービスの不足から消費者のニーズの強さほど顕在化しておらず、潜在市場の可能性が高い。
- 2 スマートフォンの普及により、事業会社がWebを介して消費者に直接、リアルタイムに付加価値情報を伝達する環境が整ったことで、プレミアム消費に対応したビジネスモデル「Online to Offline (O2O)」の取り組みが、日本に先駆けて米国で始まり、日本国内でも活性化しつつある。
- 3 O2Oビジネスモデルとは、事業会社がWebを介して消費者に直接働きかけ、付加価値の高い商品・サービスを体験できるリアル店に消費者を誘導するビジネスモデルである。これにより、Webを通じて新規顧客を集め、リアル店の付加価値サービスで顧客を固定化・ロイヤル化する。また、Webとリアル店の双方で蓄積した顧客情報から、施策の対象となる顧客の抽出や、施策の結果検証を迅速に実施でき、事業活動のスピードアップも図れる。
- 4 事業会社がO2Oビジネスモデルを成功させるには、リアル店とWebで一気に通貫した組織体制や、データ分析とデータ活用を結びつける戦略ヘッド、誘導先のリアル店を磨き上げる仕組みが必要になる。それには、既存の仕組みを創造的に破壊し、リスクを恐れず改革を推進するリーダーの存在が必須の要件である。

I 国内に眠るプレミアム消費市場

1 「こだわり消費」が成長

国内の消費者の消費意識や消費行動の把握を目的に、野村総合研究所（NRI）は1997年から「生活者1万人アンケート調査」を実施している。

同調査をもとに消費スタイルの変化を2000年と12年で比べると、自分の気に入った商品を購入する「こだわり消費」が増加傾向にある。なかでも、自分のお気に入りの商品に対して品質に見合った対価を支払う「プレミアム消費」が大きく伸びていることが確認できる（図1）。一方で、日本は過去10年間以上デフレ経済下にあり、消費者物価指数の低下が続いている。

消費者が情報を収集してお気に入りの商品を最安値で購入する「徹底探索消費」は、消費者物価指数を低下させる一つの要因ともなっている。これに対して、プレミアム消費はニーズの強さほどは顕在化しておらず、潜在

市場の可能性が高い。

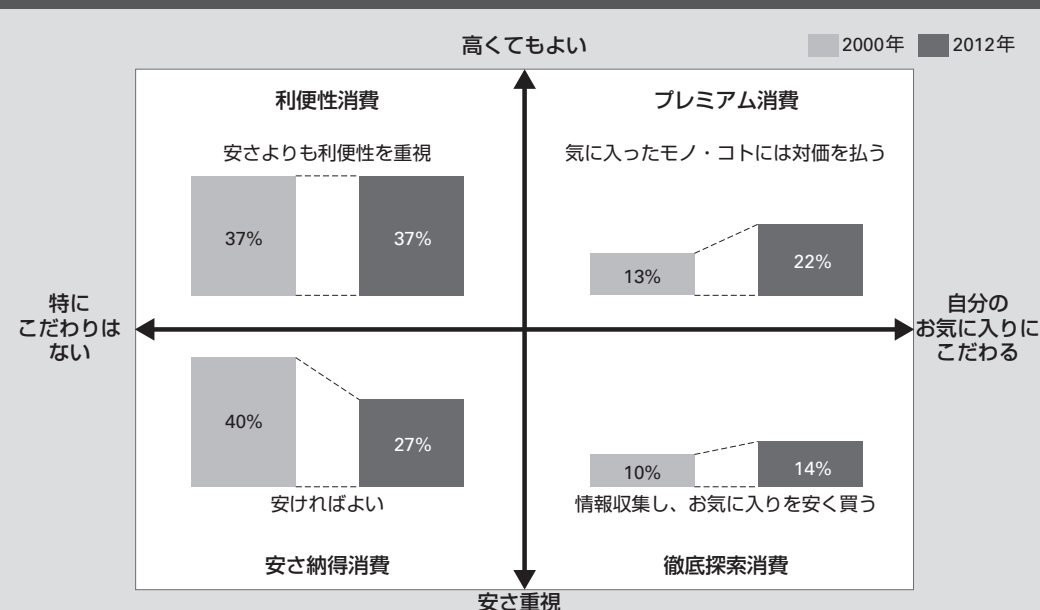
2 消費者の消費意識の変化に対応 できていない国内ビジネス

こだわり消費のなかで徹底探索消費が大きく顕在化し、プレミアム消費は相対的に顕在化しなかった理由の一つに、対応するビジネスモデルの充実度合いの違いがある。

徹底探索消費では、消費者がWeb上のサービスを利用し、クチコミサイトで売れ筋商品や人気商品を探し、専門家のブログで商品の裏話や評価を読み、価格比較サイトで最安値店を探し購入するという流れが完成している。こうした購買の流れに、いつでもどこでも情報を検索して商品を購入できるスマートフォン（高機能携帯電話端末）の普及拡大が重なったことで、徹底探索消費が伸びてきた。

消費者が消費を主導する徹底探索消費は、消費者が価格を比較し購入するモデルであるため、このなかで売上拡大を目指すメーカー

図1 消費者の消費スタイルの変化（4つの消費スタイル）



出所）野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2000年、2012年

や小売業者は、価格競争によって企業体力を消耗させる可能性が高い。

II プレミアム消費に対応したO2Oビジネスモデル

1 Webとリアル店を融合したサービスでプレミアム消費を促進

一方、事業会社のなかには、スマートフォンによって顧客と直接コミュニケーションが取りやすくなった環境を活かし、プレミアム消費に対応したビジネスモデル「Online to Offline (O2O)」を開発し、成果を上げる企業が生まれてきている。O2Oビジネスモデルは、事業会社がWebで接点を持った顧客をリアル店に誘導して購買を促すもので、主要な構成要素は以下の5点である(図2)。

- ①事業会社が付加価値の高い商品・サービスを開発
- ②リアル店やWebで収集・蓄積した顧客情報から、付加価値の高い商品・サービス

スを求める顧客を選別

- ③リアル店で体験できる付加価値の高い商品・サービスの情報を、Webを通じて顧客に直接伝達
- ④付加価値の高い商品・サービスが体験できるリアル店に顧客を誘導
- ⑤リアル体験で価値を実感した顧客が、価値を認めて相応の対価を支払い、リアル店でプレミアム消費

O2Oビジネスモデルは、IT(情報技術)の進化と消費者の変化から今後の成長が期待され、消費全体に占める割合は、2010年の17%から、15年には37%へ増加する見通しである(図3、NRI予測)。O2Oビジネスモデルが顕在化し、今後成長する理由について次に述べる。

2 O2Oビジネスモデルが顕在化した理由(ITの進化)

O2Oビジネスモデルの顕在化に影響を与えたITの進化は、

- ①スマートフォンの普及
 - ②大量のデータを高速に安価で分析・活用できるITの革新
- の2点である。

スマートフォンは、顧客のITリテラシーの高い低いにかかわらず事業会社が顧客と直接コミュニケーションを取ることを可能にし、O2O実現に向けて大きく貢献している。

パソコンを中心としたこれまでのネット活用は、ITリテラシーの高い層に顧客が限られてきた。また、その後の携帯電話によるネット活用は、リアルタイムでコミュニケーションが取れるものの、情報量の少なさからO2Oを支えるインフラにはなりえなかった。

図2 O2Oビジネスモデル

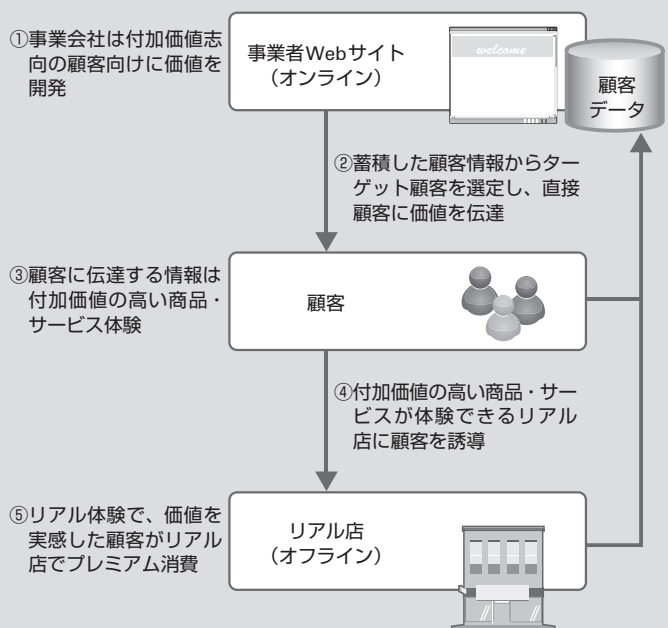
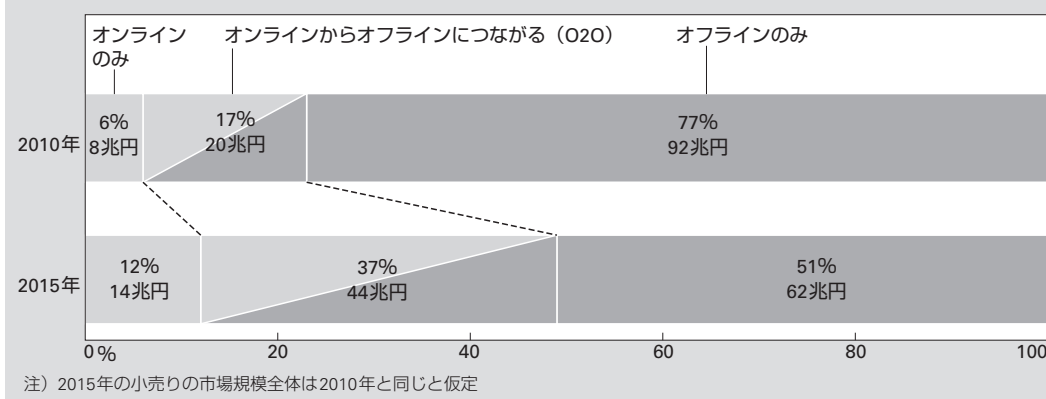


図3 国内消費の予測



これに対してスマートフォンは、若年層から高齢層まで幅広い世代に普及しつつあること、また、米国のスマートフォン普及率（44%）と比較して、日本の現状の同普及率（20%）は伸びしろが大きいことから、日本のO2Oビジネスモデルによる消費拡大に今後は大きく貢献する見通しである（普及率はグーグル「Our Mobile Planet」2012年1～3月調査）。

O2Oの顧客の増加に伴い、蓄積される顧客情報も増大していく。この顧客情報を分析・活用するうえでは、近年のITの革新が貢献している。ネット上で料理のレシピを検索・提供するクックパッドは、同社のサービスを利用する2000万人以上の顧客の年間利用データを自社サービスの高度化に活用している。以前のITでは、すべての顧客の年間利用データを分析するのに約290日間を必要としていた。ところが、最新の技術（Hadoop〈ハドゥープ〉）で同様の分析をすると30時間で完了する。大量の顧客情報の分析が短時間で可能になったことで、クックパッドは、顧客の属性・嗜好性に合った食材の広告を、購買ニーズが最も高いタイミングで提供する仕組みを実現している。

3 O2Oビジネスモデルが顕在化した理由（消費者の変化）

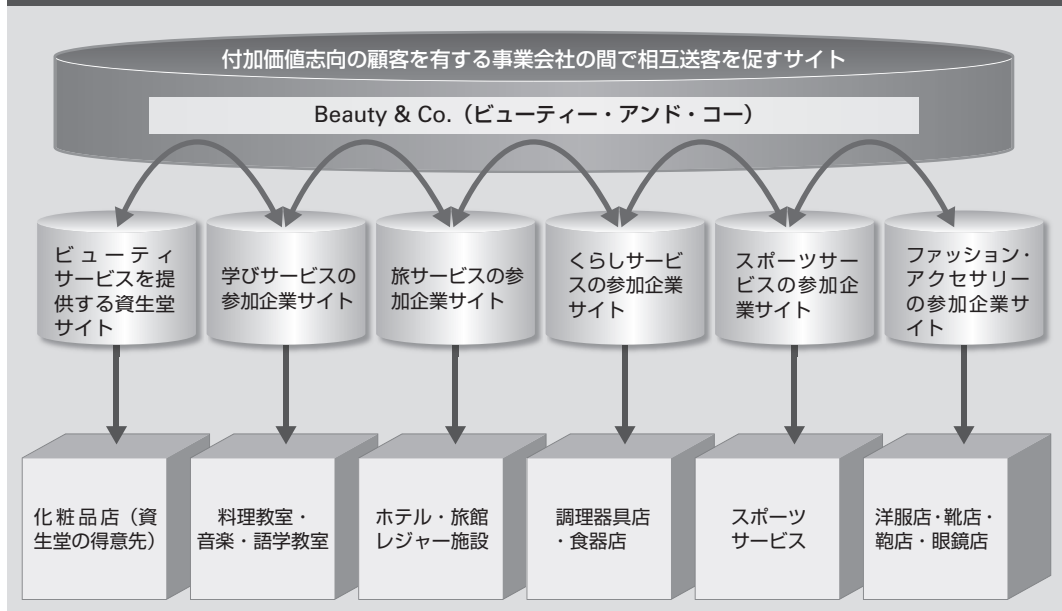
2012年のNRIの「生活者1万人アンケート調査」結果では、Webで商品を購入する消費者の約7割が、購買前に現物を確認しておきたいというニーズを持っている。消費者は、Webからお気に入りの商品を効率的に見つけることはできても、Webでリアルティある商品情報を入手することには限界を感じている。「Webでお気に入り商品を探し、現物を確認したい消費者」の動きがO2Oビジネスモデルの顕在化につながっている。

ただし、消費者がWebで情報を収集し、リアル店で商品の現物を確認した後、もう一度Webに戻って最安値店を探すという行動を取ると、「ショールーミング」と呼ばれる徹底探索消費になる。O2Oビジネスモデルを実現するには、消費者がショールーミングをせずに、商品の現物を確認したリアル店でプレミアム消費するか否かが課題となる。

4 先進事例に見るO2Oビジネスモデルの課題解決策

O2Oビジネスモデルを成功させるには課題

図4 Beauty & Co.の相互送客モデル



が3つある。

- ①Webでの集客
- ②Webからリアル店への誘導
そして前述の、
- ③リアル店での購買促進・ロイヤル化
——である。

国内のO2Oビジネスモデルの先端的な取り組みの一つが、資生堂が2012年4月からスタートした「ワタシプラス」と「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」である。資生堂では、O2Oビジネスモデルを実現するための3つの課題を独自の取り組みにより解決している。資生堂の取り組みから課題解決のヒントを以下に整理する。

(1) Webでの集客

O2Oビジネスモデルを展開するうえでの第1の課題は、事業会社が直接マーケティングのできる顧客を増やすことである。この課題に対して資生堂は、美と健康の事業領域で

付加価値志向の顧客を有する複数の企業が参加するプラットフォームをWeb上につくり、参加企業が自社の顧客を互いに紹介し合う相互送客の仕組みを構築することで解決した。資生堂が運営するこの相互送客プラットフォーム（サイト名は前述のBeauty & Co.）への参加企業は、2013年1月末時点で34社あり、参加企業同士によるコラボレーション企画を通じて顧客を相互に誘導し合っている（図4）。

資生堂のこのBeauty & Co.は、マス広告などで新規に集客する場合と比較して、獲得コストが安く、しかもすでに他社へのロイヤルティ（忠誠心）の高い顧客が誘導されてくることで会員の継続率が高くなるというメリットが期待できる取り組みである。

(2) Webからリアル店への誘導

資生堂では、Webからリアル店に顧客を誘導するため、顧客に対してWeb上で簡易

なカウンセリングサービスを提供し、これを、リアル店で本格的なカウンセリングサービスを体験してもらうきっかけと位置づけている。化粧品の消費者のなかには、カウンセリングに興味はあるがリアル店に行くのが面倒、リアル店でサービスを受けると商品売りつけられそうで怖いなどの理由でカウンセリングを受けない割合が年々増加している。

資生堂は、多くの人が気軽に閲覧できるWeb上に簡易なカウンセリングサービスを用意することでカウンセリング化粧品の潜在顧客と出会い、そうした顧客を自社の強みであるリアル店のカウンセリングサービスに誘導したうえで固定化・ロイヤル化している。併せて、リアル店のサービスを一部有償化することで、サービスを受けると商品売りつけられるのではないかと顧客の不安を取り除く工夫も加え、Webからリアル店に誘導する顧客の増加を図っている。

(3) リアル店での購買促進・ロイヤル化

資生堂は、リアル店でのカウンセリングサービスを顧客に満足してもらうことで、付加価値商品の価値に見合った金額で購買してもらう流れを構築している。また、顧客情報を分析・活用し、来店客が満足する可能性が高い商品をリアル店で紹介することで、自社のロイヤル顧客になってもらう取り組みも進めている。リアル店で顧客を固定化・ロイヤル化するには、リアル店側のサービス力の強化が必要となる。

こうした取り組みは資生堂だけでなく、「OZmall（オズモール）」を展開しているスターツ出版にも成功のヒントが見られる。

OZmallは、首都圏のOL141万人（2013年

1月会員数実績）を会員化し、「恋とキレイ」に効くヘアサロン、レストラン、ホテルなど約1300店の送客提携企業・店に誘導するサービスを提供している。OZmallでは、会員が利用したリアル店の評価をクチコミ情報から収集し、リアル店を磨き上げる活動を地道に行っている。会員の評価がマイナスの店の問題点を解決し続けることで同店を徹底的に磨き上げ、それでも会員からの評価が基準値以上に上がらなければ退会させることでリアル店の品質を維持している。その結果、OLがデートや自分磨きで利用して必ず満足できるリアル店のネットワーク化に成功している。

Ⅲ 米国の小売店の取り組みに見るO2Oビジネスモデルの将来の発展方向

NRIは2012年末、スマートフォンの普及・利用が日本よりも先行している米国の小売業を対象に、O2Oの取り組み状況を調査した。調査をした25社のなかで複数企業が取り組んでいるO2Oサービスは、リアル店での購買をWeb側から支援するもので、それには、

①スマートフォンのアプリ（ソフト）

②店頭のWeb閲覧端末

——の2つのタイプがある。

1 スマートフォンアプリの活用事例

米国のデパート「メイシーズ」は、スマートフォンのアプリで、

- 自社顧客による商品のクチコミ情報収集・提供
- 気になる商品の在庫がある店の案内

● 気になる商品の店内陳列場所の案内
 ——をできるようにし、リアル店での顧客の購買を支援している（図5）。また、Webを活用した「ギフトレジストリー」サービスにも取り組んでいる。ギフトレジストリーとは、結婚や出産などを控えた顧客が、贈ってほしいギフトをWeb上にリストアップし、そのリストを友人・知人が見て贈るサービスである。ギフトを贈るとWebのリスト上か

らその商品が削除される仕組みになっている。ギフトレジストリーにより、小売業者は顧客のギフト全体を取り込めると同時に、顧客の友人・知人との接点の拡大が期待できる。

2 店頭Web閲覧端末活用事例

同じ米国のデパート「JCペニー」の場合は、リアル店内のタブレット端末やキオスク

図5 米国のデパート「メイシーズ」のスマートフォンアプリ



出所) Appストア macys-ishopより (<https://itunes.apple.com/us/app/macys-ishop/id341036067>)

図6 米国のデパート「JCペニー」の店頭購買支援サービス



タブレット端末を使い、11のシルエットスタイル、88のウォッシュ（洗濯加工）のなかから商品を推奨

出所) JCペニーニュースリリース2011年2月7日

キオスク端末に商品バーコードをかざすと、EC（電子商取引）サイトでしか取り扱いがない類似商品を推奨・販売

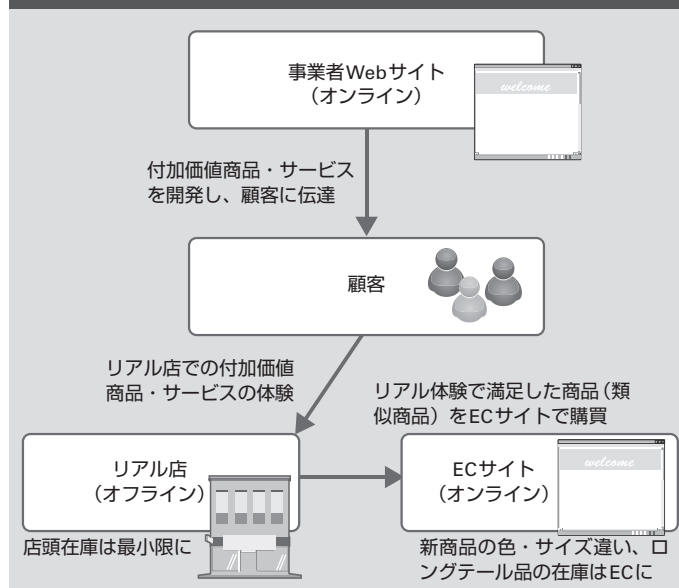
端末を使って、リアル店で買い物をしている顧客に、店頭にはないEC（電子商取引）で取り扱っている商品を推奨・販売するサービスを提供している。

たとえば「デニムバー」（図6左）は、タブレット端末を使ってデニムの色やスタイルの組み合わせを顧客に見せることで、顧客のお気に入りの商品選びを手伝うサービスである。顧客が気に入った商品で在庫がないものは、商品選びで使ったタブレット端末から、JCペニーのECサイトに発注することもできる。

また、「ファインドモア」（図6右）は、顧客が気に入った商品のバーコードをキオスク端末にかざすと、ECサイトで取り扱っている豊富な商品のなかから類似の商品を選び、顧客に推奨・販売するサービスである。

リアル店でのこうしたWeb閲覧端末の活用は、顧客が店頭で商品を選択するために必要な商品在庫を最少化することができる。これを応用すれば、O2Oビジネスモデルは、Web（オンライン）で顧客に付加価値サービスを直接案内し、リアル店（オフライン）での同サービスの体験後、豊富な品揃えの

図7 ECサイトを組み合わせたO2Oの発展モデル「O2O2O（Online to Offline to Online）」



ECサイト（オンライン）でプレミアム消費する「O2O2O（Online to Offline to Online）」モデルに発展させることができる（図7）。

IV O2Oビジネスモデルの成功の鍵

第Ⅱ章で取り上げたシステム面および施策面での課題を解決したうえで、O2Oビジネス

図8 O2Oビジネスモデル推進の障害となる組織体制

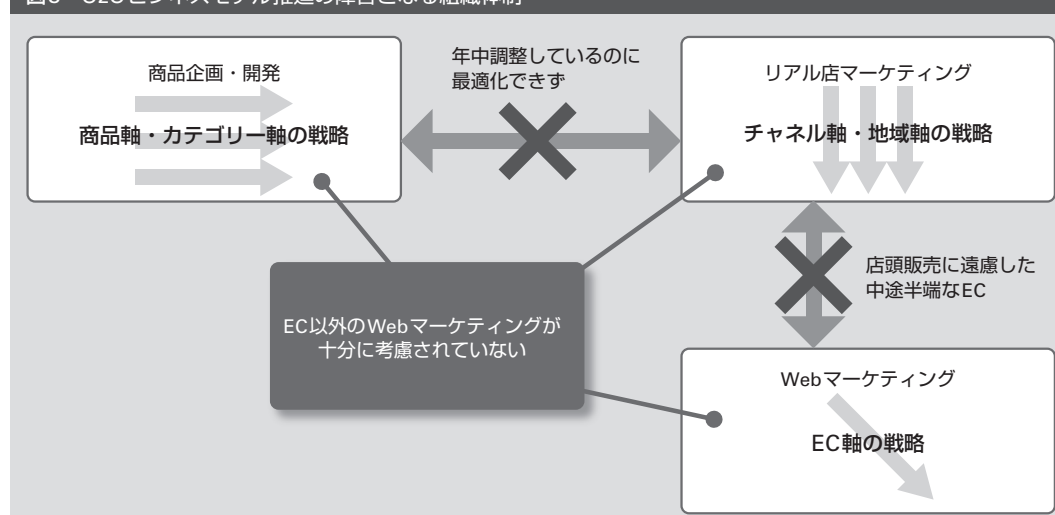
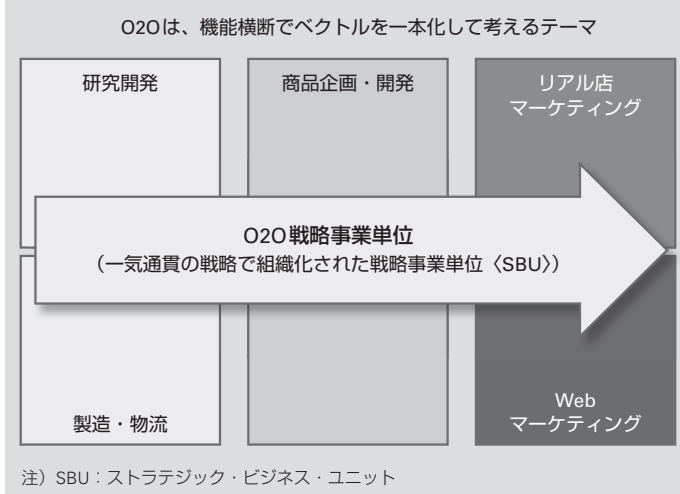


図9 O2Oビジネスモデルの推進に適応した組織体制



モデルを活用しビジネスを成功させるには4つの鍵がある。

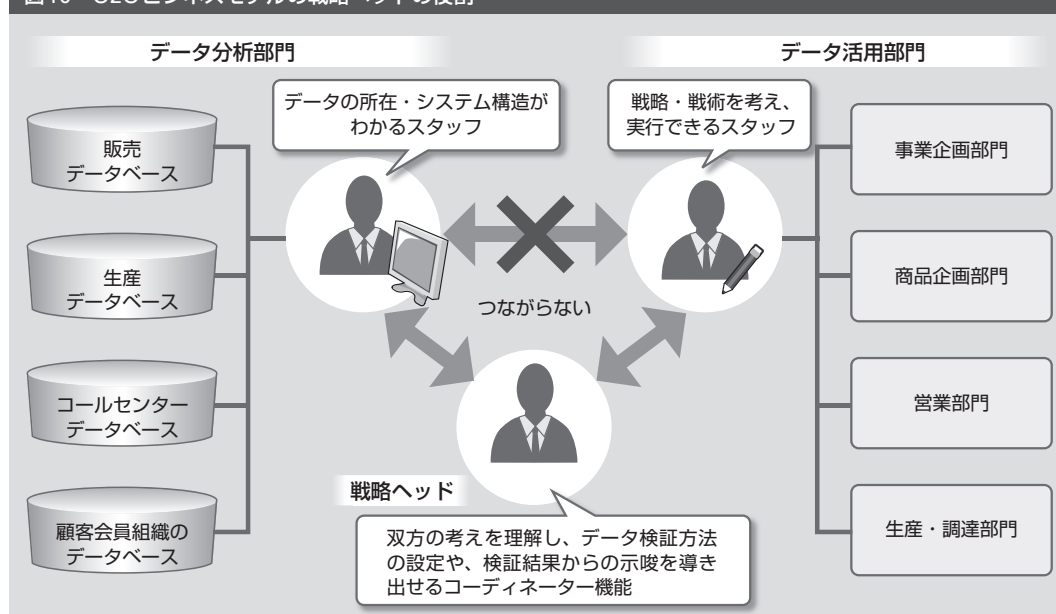
1つ目は、全社が一体となってO2Oビジネスモデルに取り組む組織体制の整備である。消費財や耐久消費財の事業会社では、「商品企画・開発部門」が「商品軸・カテゴリー軸」で商品を企画・開発し、「リアル店・マーケティング部門」が「チャンネル軸・地域軸」でリアル店での販売・マーケティングを企画し

推進している。また、「Webマーケティング部門」は「EC軸」に特化しているケースが多い。こうした体制では、リアル店とWebにまたがるマーケティング戦略を立案・推進することが難しく、O2Oビジネスモデルに適した商品・サービスを企画・開発することも難しい（前ページの図8）。

O2Oが活かせる戦略を立案・推進していくには、顧客に提供する価値を軸にして事業単位をくくり直し、Webとリアル店、商品企画・開発とマーケティングを併せ持つ組織体制の構築が成功の鍵となる（図9）。付加価値志向の顧客に提供する価値軸は、メーカーが重視してきた商品軸や、小売業が重視してきたチャンネル軸・店軸よりも、顧客が重視する「商品の選び方軸や使い方軸」などが有用だと考えられる。

2つ目の鍵は、O2Oビジネスモデルの意思決定者をサポートする「戦略ヘッド」の配置である。戦略ヘッドとは、データの分析部門と同活用部門とをつなぎ、戦略立案から検証まで高速で回す役割を担う。戦略ヘッドが不

図10 O2Oビジネスモデルの戦略ヘッドの役割



在の場合、データ分析部門と同活用部門が双方の知見を重ね合わせることができないため、O2Oビジネスモデルの意思決定者は、こうしたデータを活かした戦略を立案・遂行することが難しくなる。

データ分析部門と同活用部門の考えや言葉を理解し、双方を結びつける戦略ヘッドを意思決定者の配下に置くことがO2Oビジネスモデルの成功の鍵となる（図10）。

3つ目の成功の鍵は、リアル店の磨き上げである。顧客に対してWebからリアル店への誘導をいくら働きかけても、顧客から見て魅力あるリアル店でなければ、顧客をリアル店に誘導し固定化・ロイヤル化することは困難である。リアル店の磨き上げは、顧客のクチコミ情報を通じて、リアル店の経営者と事業会社の営業要員、スーパーバイザーが顧客と同じ目線に立つことで初めて効果を上げられる。

4つ目の成功の鍵は、リスクを恐れずにO2Oビジネスモデルを牽引するリーダーの

存在である。O2Oビジネスモデルには、これまでのビジネスモデルの創造的破壊が求められ、その実現に向けてはさまざまなリスクが生じる。社内の戦略立案・推進体制を、リスクを恐れず再構築できる改革のリーダーが、O2Oビジネスモデルを成功させるためには何より必要である。

著者

雨宮正和（あまみやまさかず）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はWebを活用したビジネスモデル改革

伊藤慎二（いとうしんじ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部主任

コンサルタント

専門はWebを活用したビジネスモデル改革

岡崎みなみ（おかざきみなみ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部コン

サルタント

専門はWebを活用したビジネスモデル改革、海外事

業戦略立案・実行支援