

「O2O」－その概念整理と戦略的意味

Redefinition and Strategic Meanings on the “O2O” Concept

青 木 孝 次*

Takatsugu AOKI

目 次

1. O2Oの概念整理と定義

2. ビジネスサイドからの視点 O2O市場を狙う戦略的意味

結語

1. O2Oの概念整理と定義

1-1 O2O概念の再注目

「O2O (Online to Offline)」と呼ばれる商取引形態に関する用語が、実際のビジネスの現場で日常的に使われるようになって久しい。この用語は、ビジネスの流れやオペレーションのモデルを指す場合がある。また一方で、ネット上の情報提供から実際の店頭へと消費者を誘導する、買物導線のような意味合いで使われる場合もある。特にビジネスサイドからは、消費者の行動プロセス、そして最終クロージングに至るまでのマーケティング戦略・戦術を展開する上で重要なアプローチ視点とされている。もっとも従前から「クリック&モルタル」, 「Site to Store」といった、近似の概念は存在し、ネットからリアルへの顧客誘導に関する視点が着目されていなかったわけではない。しかし従前と比べると様々な点で「O2O」をビジネス戦略に組み込める環境が整ってきたことが、近似の概念であるにもかかわらず、新たな言葉として再注目されてきた理由であると思われる。その主たる要因は、ネットおよびコンピューティング環境とコスト、モバイル端末とウェブサービス・アプリケーション、ソーシャルコミュニケーションサービス、さらに消費者のネット利用成熟度などがそれぞれ大きく進展していることにあって考えられる。あるいはリアル店舗の在庫の管理、輸送・配送技術などの流通の進展があることもO2Oをいよいよ本格化させつつある大きな要因と言える。そしてこれらの環境変化に伴い、ビジネスサイドの意識の変化をもた

*経営学科－マーケティング

Department of Management – Marketing

らしたことで、さらに加速したと言えよう。すなわち従前は「ネットを強化すると、リアルの上売が落ちる」（セブン&アイHD鈴木会長）というように、互いが反駁し合う関係との認識が色濃かった。しかし昨今はネットもリアルも顧客のタッチポイントであり、相互の乗り入れ（いわゆる「融合」のひとつの形）がマーケティング活動に大きなメリットが出る、との認識に変わってきていると考えられる。（※本稿では「オンライン」：「オフライン」の関係を「ネット」：「リアル」と言い換えて使用する場合があることをお許しいただきたい。）

1-2 O2O解釈の混乱

前項のようにO2Oは、専らビジネス用語として再注目されてきた概念であることから、学術的に明確な定義がされていないのが現状であろう。O2Oに関する書籍やビジネス誌での特集記事などをみると、次のように紹介されている。「ネット（オンライン）の力を駆使して、現実社会（オフライン）のリアル店舗へ消費者を呼び込み、商品・サービスの利用を促進しようというもの」「ネット上（オンライン）の情報やサービスを使ってリアルな現実社会（オフライン）の消費行動に影響を与えようというもの」「ネットとリアルが連携し合う」「インターネットに喚起されインターネット以外で消費されたもの」（いずれも松浦 2012）というように企業の一種のマーケティング活動であったり、消費者側の一種の行動であったりと混乱がみられる。またNRI 伊部（2013）は、「商品やサービスを購入する場所・店舗を決める際に、インターネットサービスを利用して情報収集や意思決定を行う消費者の行動を指す」というようにこちらは消費者の行動に焦点を当てているようである。これらの混乱や曖昧さが残るO2O概念に関して、本稿では、前半部分で概念整理および定義した上で、後半部分では市場での意味やO2Oのもたらす可能性等について考察を加えることとする。

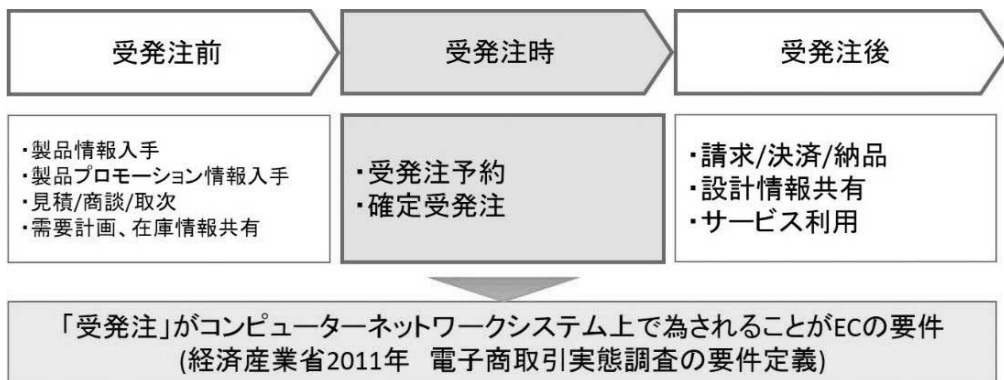
1-3 ECの定義

O2Oを定義する前に、まず「ネットが消費行動に与える影響」について、野村総合研究所（NRI 2011）の整理（図表1）を参考としたい。これによれば、「インターネットによって喚起される購買」（購入場所は、店頭およびその他の通販などの販売より入手）をO2Oの範疇と捉えている。インターネットによって同様に購買喚起されていたとしても購入場所がEC（電子商取引）である場合は、「EC」の範疇とされている。すなわち「O2O」と「EC」は棲み分けられている。

		主に情報収集している媒体			
		インターネット	雑誌・新聞	TV	店頭
購入場所	EC	インターネットGDPの範囲			
	店頭	インターネット によって喚起さ れている購買			
	その他通販				

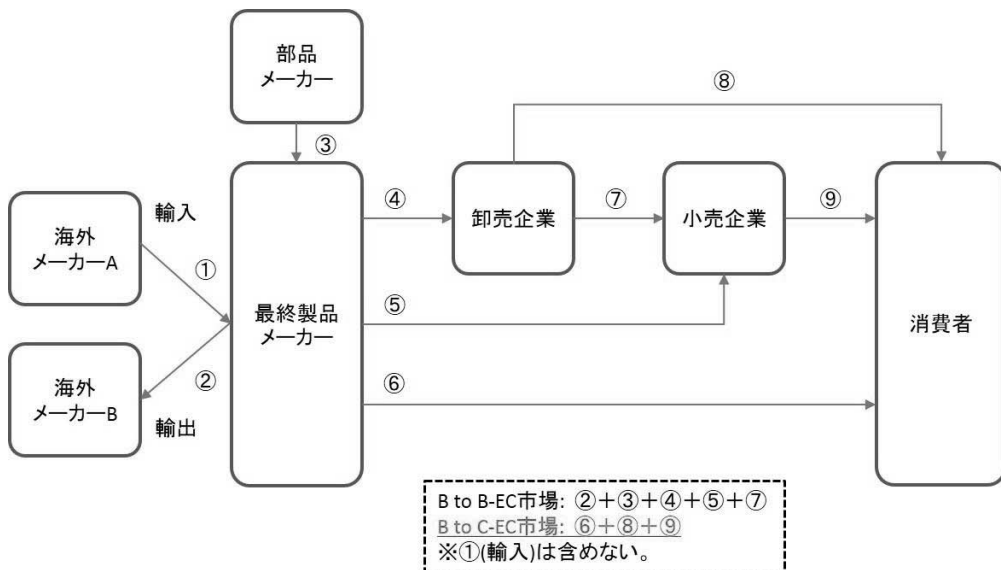
図表1 インターネットが消費に与える影響の全体像（NRI 2011）

インターネットが消費に与える影響の全体像の整理を受けて、次に「EC」の定義を確認する。経産省によれば、「EC」とは「インターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステムを介して商取引が行われ、かつ、その成約金額が捕捉されるもの」（注：ここでの商取引とは、「経済主体間で財の商業的移転に関わる受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換をいう。「インターネット技術」とはTCP/IPプロトコルを利用した技術を指しており、公衆回線上のインターネットの他、エクストラネット、インターネットVPN、IP-VPN等が含まれる）とされる。すなわち図表2（経済産業省による「ECの定義（狭義）」）を用い具体的に示すならば、ネット上での販売プロセス（消費者サイドからは購買プロセス）を大きく①受発注前、②受発注時、③受発注後の3段階に分けた結果、少なくとも「受発注」がネット上で為されることがECの基本要件であるとされる。この定義によれば、ネット上で決済（消費者の支払い）が行われなくとも、成約についての確定と成約金額の捕捉が為されればECの範疇となる。



図表2 商取引プロセスとECの要件

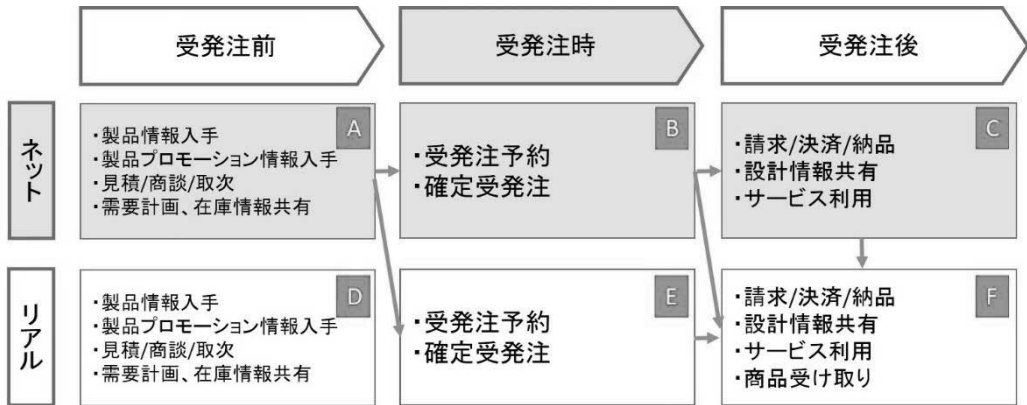
またECの市場には、一般消費者対象（B to C）以外にも、ビジネス利用（B to B）や、日本国内以外からの購入などの所謂「越境EC」の市場が含まれる。このことから、図表3（経済産業省による「EC市場規模の参入範囲」）を参考とし、本稿ではO2Oの市場とは、一般消費者対象（B to C）であり、且つ国内市場のみを対象とする。



図表3 国内B2C EC市場の定義

1-4 O2Oの定義

前項の条件から、さらに図表2（ECの基本要件）をもとに、販売プロセス（消費者サイドからは購買プロセス）について、それぞれ「ネット上」と「リアル店舗（その他通販も含む）」の階層区分を示すために、次のような図表4を作成した。



図表4 O2Oにおける受発注プロセス（図2をもとに筆者作成）

以上を総合し、本稿では、図表3の⑥+⑧+⑨の領域をO2Oの対象市場と確認した上で、図表4の「A」→「E」→「F」および「A」→「E」→「C」プロセスを「O2O」と定義する。これらは大まかな整理であり、例えば、受発注前「A」において「製品情報入手」がなされた結果、さらなる情報の獲得のため、あるいは現物の製品に触れるために店舗に向向くといったプロセスはO2Oに含まれることは言を待たない。

※以下参考：

- 「A」→「B」→「C」はEC
- 「A」→「B」→「F」はEC
- 「D」→「B」→「C」はEC
- 「D」→「B」→「F」はEC
- 「D」→「E」→「C」はリアル購買

1-5 オフラインからオンラインへ「ショールーミング」行動

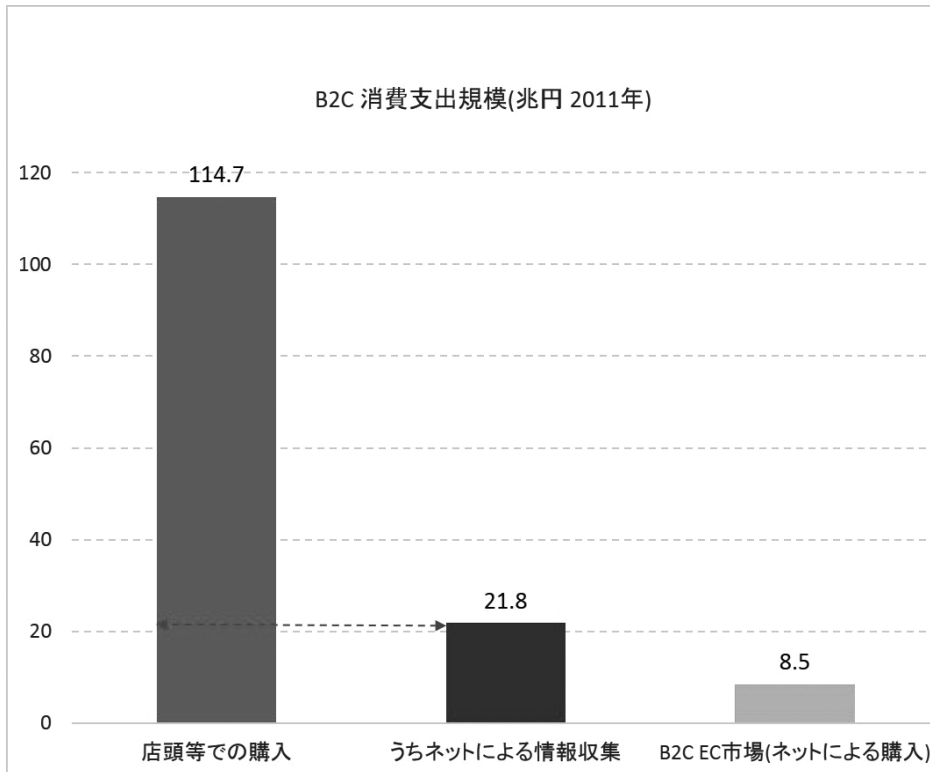
前項図表4のプロセスケースにおいて、リアルが起点となるプロセス、すなわち「D」→「B」→「C」、「D」→「B」→「F」はともにECと定義した。これらは所謂「ショールーミング」と呼ばれる消費者行動である。つまり、リアル店舗は、あたかもショールームであるかの如く「参考にする」「確かめる」場として重用され、そこでは購入せずにネット上のチャネルから購入することを指す。このような行動は、あながち特殊なケースではなく、例えば本などは書店で立ち読みをし、確認した上でAmazonから購入する、といったケースもあると聞く。製品関与度が高い場合、消費者によっては新品（非陳列品）所有にこだわることもその理由であろう。あるいは、ネットでまとめて購入することでポイント付与がなされる場合などもあるだろう。

またオフラインからオンラインのケースで、前項の「D」⇒「E」⇒「C」のケースはリアル購買であり、O2Oには含めない。すなわち本稿ではO2Oは、オンラインから購買プロセスを始めることに限定する。また冒頭、O2Oは、企業の一種のマーケティング活動（戦略）なのか、消費者側の一種の行動なのか、といった議論の混乱があることについて触れたが、本稿ではそれら両側からの視点が存在することを理解しつつ、O2Oは、オンライン（ネット）を起点とした消費者行動プロセス（購買等意思決定プロセス）をベースとした「B to C市場」であると捉えることとする。

2. ビジネスサイドからの視点O2O市場を狙う戦略的意味

2-1 O2O市場規模

O2Oとは、オンライン（ネット）を起点とした消費者行動プロセスをベースとした市場である。ではその市場はEC市場などと比較し、どのくらいの規模なのであろうか。野村総合研究所（NRI）がGoogle社と共同で行った調査「インターネット経済調査報告書2011」において次のような推計結果が示されている。本稿の定義基準に全て合致しているものか十分に精査はできないが、この推計は、前述図表1の考慮枠組みを根拠としており、かなり近い算定基準で市場規模の推計がされていると思われる。この推計に従うと、2011年時点の店頭等での一般消費者の購入市場は約114.7兆円となっている。そのうちネットの情報収集や影響を受けて一般消費者が購入した市場（近似O2O市場）は、約21.8兆円となっている。またEC市場（一般消費者のピュアなネット購入）は、約8.5兆円となっている（図表5）。同様に野村総合研究所ICTメディア産業コンサルティング部によるデータ「ITナビゲーター2013年度版」によれば、2017年度におけるO2O市場は、約50兆円9000億円といった試算である。一方、2017年度のEC市場（一般消費者のピュアなネット購入）は、約17兆3000億円といった試算である。成長率でみると、近似O2O市場の成長率がEC市場の成長率をやや上回るという予測をNRIは立てていることになる。このような予測がなされた理由は、おそらく冒頭記述したようなO2Oの市場環境が整ってきたことが大きいと思われる。あるいは他にもO2Oの市場が拡大する、ビジネスサイドが着目する理由があるのではないだろうか。次にいくつかのO2O市場を狙う、企業の戦略的意味（価値）について、さらには将来の競争優位性保持の視点からの考察を行うこととする。



図表5 B2C 消費支出の内訳

2-2 消費者側におけるO2Oの意味

O2Oという概念が再注目されるのとほぼ時を同じくして「オムニチャネル」という用語が登場したように思われる。この「オムニチャネル」という用語の源流は特定しかねるが、米国の百貨店Macy'sの最高経営責任者Terry Lundgrenが、2011年に同社決算発表会で使用したことで一般的には知られる。モバイルメディア全盛時代、“omni”すなわち、あらゆる顧客タッチポイントをチャネルとし、マーケティング活動の効果の最大化を図る意図としてTerry Lundgrenは使用したと推察される。つまりTerry Lundgrenは、モバイルを含めたオンラインチャネルの力を認めた上で、その力をMacy'sという強力なブランドを持つリアル店舗の強さに上手く取り入れたと考えたとしても不思議ではない。冒頭申し上げたネットとリアルが「互いが反駁し合う関係」から解き放たれたひとつの根拠であるとも思われる。

このビジネスサイドの「オムニチャネル」化を実現するオンライン（ネット）を起点とした消費者行動プロセスの探求において、キー概念となりうるものが消費者の「知覚リスク」の存在であろう。「知覚リスク（perceived risk）」とは、消費者心理学において、消費者が商品やサービスを購入する際に感ずる、様々な不安や懸念のこ

とである。ひとくちに知覚リスクといっても、様々なタイプがある。主なものは、①金銭的リスク（対価に対して十分な価値（満足）を得られるか？）、②機能的リスク（事前期待どおりに役立つか？）、③使用に伴うリスク（使いこなせるか？安全か？）、④社会的リスク（周囲の人はどう思うか？）、⑤心理的リスク（後悔しないか？）、⑥時間（損失）リスク（返品などの手間はかからないか？）、などである。この消費者の「知覚リスク」は、特に関与度の高い製品であればあるほど、長い期間使用するものであればあるほど増大すると言われる。従って、このような製品・サービスの購入において、ECでの購入には常に大きく不安が付きまとう。しかし一方、この論理への反論も想定される。例えばZOZOTOWN（株式会社スタートトゥデイ）などのファッションアパレルEC事業者（所謂ピュアプレーヤー）の成功事例の存在である。ファッションアパレルや宝飾品などの購入において、ECの黎明期には、様々なマーケティングの専門家やリアル店舗系事業者が、この消費者「知覚リスク」の存在からECでの販売は成功を疑問視していた。それにもかかわらず、EC事業者からの購入であっても、現在では成功事例がいくつもある。それは何故か？既知の「ブランド」製品であれば、そのブランドからの情報や責任によって知覚リスクが希釈化・除去される、あるいはEC事業者のコスト構造からもたらされる価格優位性が、顧客の知覚リスクによる不安を凌いだことなどが要因と考えられている。しかしこの反論への反論として、一般消費者全体を俯瞰すれば、ネットからの情報をもとに、リアル店舗で確認したり、試着したりした上で購入する購入パターンを脅かすほどの市場になるとは想定しにくい。ましてビジネスサイドは、さらに消費者メリットや特典をトリガーとしたプロモティブな刺激を加えることによって、リアル店舗誘導を図るであろうことから、消費者サイドからもO2Oの購買プロセスの「ルール」に乗りやすくなることになろう。あるいは、「ショッピング」それ自体が「楽しさ」であり、売り場に行くことが「エンターテインメント」であるといったこともリアル店舗での買い物の優位性であろう。

2-3 「カスタマー・アクションチェーン・マネジメント」の重要性

前述のMacy'sのようなリアル店舗系の事業者がO2O市場を強化する狙いは、その前提として消費者「知覚リスク」の存在があり、また「オムニチャネル」と呼ばれる基本的には店舗ブランドを核としたオンライン×オフライン統合型のクロスメディア&チャネル戦略による競争優位性にあるように思われる。しかし、その統合型のクロスメディア&チャネル戦略を上手く稼働させ、顧客との関係性までも含めたマーケティングプロセス全体を機能させるのは簡単ではない。最終的には自社プラットフォーム型のチャネル構築が必要となり、さらにはプラットフォーム自身のブランド化といった課題の高次化がありうるからだ。O2O市場を狙う、企業の戦略的意味は大きいと

しても、その実現への道は険しい。もっともたとえ困難であったとしても着手しなければならないことは、ある種の競争環境、業界覇権を選択する企業にとっては自明なのかもしれない。

繰り返しになるが、O2Oは、オンライン（ネット）を起点とした消費者行動プロセス（購買等意思決定プロセス）をベースとした市場と定義した。その背景には、O2O市場という競争環境において、様々な戦略を機能させるため、これまでのマーケティング活動では解決されていない課題、すなわち同一顧客IDのリアル店舗でのアクションとネット上でのアクションを紐づけ一元化すること、このことに大きな意味があると思う筆者持論がある。その理由は、論理に飛躍があるとしても、様々な顧客サイドのメリット、そして顧客サイドがメリットに感ずることからもたらされるビジネスサイドのメリット（顧客のリテンション活動や、行動ターゲティングへのデータ活用、それらマーケティングコストの合理化等、枚挙すれば暇がない）、その双方の関係の「場」をやがては「プラットフォーム」機能として存在させ、他の事業者を巻き込みながら、さらに顧客メリットを増大させる好循環シナリオを、いくらかの企業はビジョンとして描いているとの確信からである。本稿では紙幅の関係から「プラットフォーム」戦略までの言及は避けるが、プラットフォーム型の競争の特徴は、WTA=Winner Takes All、すなわち勝者が全てを握ること、また持続的な競争優位をもたらすこと、などである。そのために、特に前述した業界覇権を選択する企業にとっては、避けられないシナリオであり、そのための当座の課題がリアルとネット上での顧客の行動把握とそれらを分析、活用した様々なコミュニケーション活動等なのである。図表6に、顧客行動、つまりカスタマーアクションベースのビジネス全客管理の枠組み「カスタマー・アクションチェーン・マネジメント（CACM）」を示した。このCACMが示唆するところは、顧客の行動プロセス領域ごとに、現時点ではキーとなる競争プレイヤー（オンライン系およびオフライン系）が主導権を争っている状況が理解できることである。さらにこの枠組みから想定されることとして、仮にこの顧客行動プロセスごとの主導権争いに決着がついた場合、次には垂直統合される方向で競争領域を浸食する、すなわちカスタマーアクションの全領域をマネジメントしうる事業者（プラットフォーム）が、将来的に現れないとも限らないことを予感させる。

カスタマー・アクション	端末・ネット上の機能	キープレイヤー		顧客IDの統合 顧客行動把握 データ活用	ビジネスサイドの活動	
		オンライン系 プレイヤー	オフライン系 プレイヤー			
前提環境	端末技術 アプリケーション開発	アップル Google ドコモ		各プレイヤー およびプレイヤー 連携 または 各プラットフォーム	前提環境	・コミュニケーション活動 ・セールス＆プロモーション活動 ・顧客行動ターゲティング ・その他CRM全般
認知	検索・メディア	ヤフー Google			商流 情報流	
選択肢参照	ショッピング、コマース、 ポイントまたはクーポン	アマゾン 楽天 ヤフー	Tポイント/ ポンタ		情報流	
選択・決定					物流	
購買・決済	決済	ペイパル、 スクウェア			情報流	
商品受け取り	デリバリー	アマゾン 楽天	セブンイレブン		情報流	
消費・評価	ソーシャルメディア	Facebook ツイッター LINE				
情報発信						

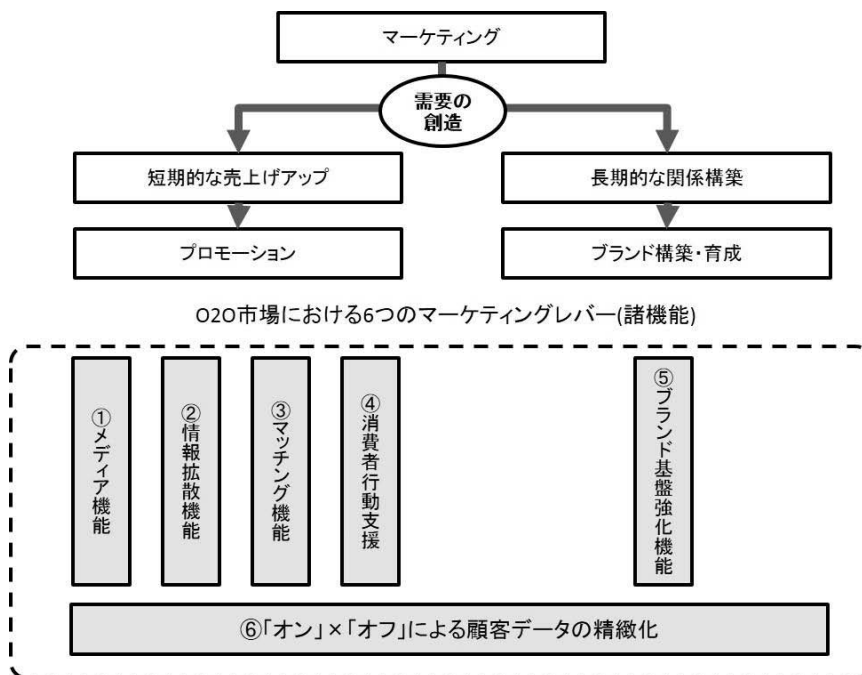
図表6 カスタマー・アクションチェーン・マネジメント（CACM：筆者作成）

2-4 O2Oにおけるマーケティングの役割

前項から、カスタマー・アクションチェーン・マネジメント（CACM）の枠組みから、顧客（消費者）行動ベースのO2O市場での領域区分とプレイヤーの現状が確認された。本稿の最後に、CACMにおけるビジネスサイドの活動、とりわけマーケティング活動はどのように変化し、どのような役割期待がありうるのかの検討をして結びとしたい。あらためて、市場でのマーケティング活動（戦略）に期待されることは「需要の創造」であるとされる。この需要の創造において大きく2つの方向での活動が両輪として貢献することが重要である。ひとつは言うまでもなく、（短期的な）売上や利益の獲得である。これらについてはマーケティング活動の4つのP全てが関わるが、特に製品コンセプトや製品開発と、プロモーション活動が貢献するだろう。もうひとつは、特に長期的な視点での顧客のファン化促進や結果として利益の確保をもたらす「ブランド構築・育成」活動である。加えてこれら大きく2つの活動をより戦略的（効果的、効率的）に実行するため、さらに2つの戦略決定が必要となる。ひとつは市場と顧客の設定（セグメンテーション〈S〉およびターゲティング〈T〉）、もうひとつは〈S〉〈T〉市場と顧客の認知枠組みとしてのブランドポジショニング〈P〉の確立である。

これらマーケティング活動は、O2O市場でより戦略的に機能するために再検討しなければならない。その再検討は前述CACMベースで行われる。O2Oはオンラインとオフラインを架橋する市場であり、これらの架橋はITなどの技術環境に大きく依

拠せざるをえない。従ってO2Oにおけるマーケティング活動の方法論は逐次変化を余儀なくされるものである前提で、本稿での検討として図表7のマーケティング活動を行う上での大きく7テーマを掲げた。これらは、それぞれ優位性を確立すれば自社に大きく貢献する活動のレバー（テコ）として重要なテーマである。①「メディア機能」は、オンラインで知らせる、消費者の「認知」「関心」「欲求」等に大きく貢献するレバーである。②「情報拡散機能」は、メディア機能の結果として口コミなどを誘発させる、主にソーシャルメディア系の活用をポイントとするレバーである。従前からの消費者への情報リーチコストを大きく削減する効果等が考えられる。③「マッチング機能」は、機会創出（発掘）機能、機会損失回避機能、が主たる役割のレバーである。④「消費者の購買行動支援」は、直接の利益創出はもたらさないが、消費者に対し活動を支援することで間接的に貢献したり、ゆくゆく貢献していくレバーである。「Googleショッピング」などが具体的な機能例となる。⑤「ブランド基盤強化機能」は、O2O市場における消費者のブランドタッチポイントやチャネルを再統合（IMC）し、よりブランド基盤を育成し強めるレバーである。オンラインとオフラインにおけるブランドをどのように架橋し消費者にイメージさせるのか等が求められる。最後に⑥「〈オン〉×〈オフ〉による顧客データの精緻化」は、前述の同一顧客IDのリアル店舗でのアクションとネット上でのアクションを紐づけ一元化することで、①から⑤のレバー全体のベースとなるものである。



図表7 O2O市場における6つのマーケティングレバー（諸機能）

結語

本稿は、ビジネスユースとしては既に一般化されている概念である「O2O」について、未だ混乱や曖昧さが残ることから、いくつかの先行する調査等や検討枠組みから概念整理および定義することを試みた。その上で、従前のリアル市場やEC市場と異なる点、その意味や価値について検討、考察した。またO2O市場での新たなマーケティング活動の方向性や可能性等について検討した。O2O市場における活動や企業の戦略と実行、プレイヤー間の競争や協調など、全てが現在進行形であり、具体的な事例をあげず、ひとまず、今後の検討枠組みだけを提示するに留めた。前述したようにO2Oはオンラインとオフラインを架橋する市場であり、これらの架橋はITなどの技術環境に大きく依拠せざるをえない。従ってそのマーケティング活動の方法論は逐次変化を余儀なくされる宿命である。しかしながら、このような新たな市場が出現し、拡大しつつある以上、この変化をキャッチアップしつつ、今後は具体的な事例を分析していかなければならないことは自明である。

本稿は、「中部大学平成25年度特別研究費AⅡ」の助成の部分的成果である。中部大学関係者に御礼申し上げる。

参考文献

- ・ITナビゲーター2013年版 NRI野村総合研究所ICTメディア産業コンサルティング部（東洋経済新報社）
- ・インターネット経済調査報告書2011 NRI野村総合研究所
- ・平成25年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書 平成26年8月経済産業省 商務情報政策局 情報経済課
- ・『O2O新・消費革命』 2012 松浦由美子（東洋経済新報社）
- ・『O2Oの衝撃』 2013岩田昭男 阪急コミュニケーションズ
- ・週刊東洋経済 2014年4月26日号 pp54-55