

論文

消費者の情報化を活用した先進企業事例の情報技術とマーケティング戦略に関する考察
—O2O環境における戦略フレームワークの導出にむけて—

金森 孝 浩

目 次

1. 背景
2. 既存研究
3. 研究方法論
4. 分析視点の導出
5. 対応分析による事例カテゴリの導出
6. O2O環境における戦略フレームワークの導出

1. 背景

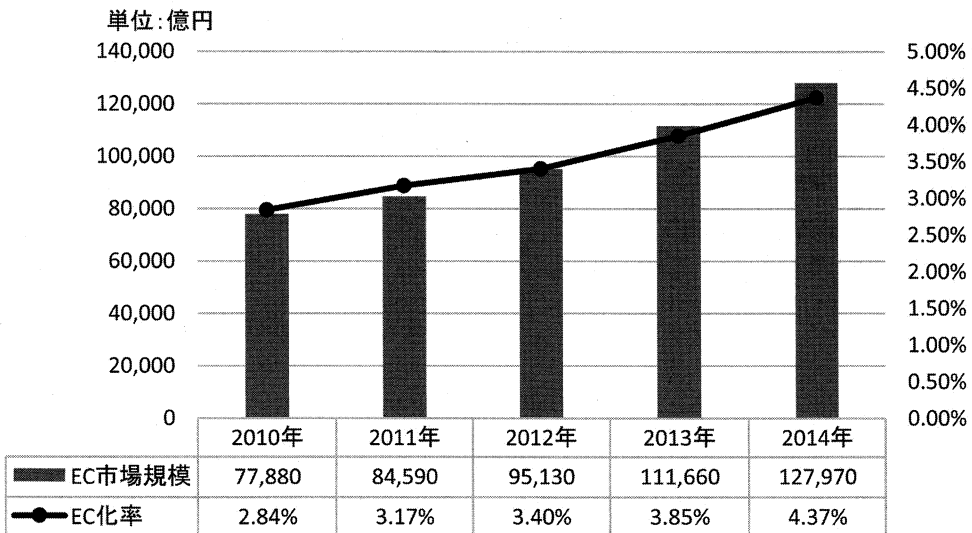
近年、消費者の情報化が進み、消費者ひとりひとりがスマートフォンなどの端末を利用するようになり、インターネット上を示すオンライン（Online）と現実世界のオフライン（Offline）を自律的に活用し消費行動をするO2O（Online to Offline, Offline to Online）が顕著になりつつある⁽¹⁾。こうしたオンラインとオフ

ラインを行き来し、意思決定する環境を本稿では、O2O環境という。

O2O環境は、消費者の情報化によってもたらされている。消費者の情報化とは、消費者が、様々な情報通信機器を使い、いつでも、どこでも、インターネットに接続し、情報の受発信を行い、自律的な消費をすることをいう。こうした消費者の情報化は、消費者行動のオンラインとオフラインの垣根を消滅させる。

わが国において、EC（Electronic Commerce）は、成長分野であり、近年盛んに議論が行われはじめている。しかしながら、ECは、取引時点がその議論の対象であり、インターネットをはじめとする情報通信技術を媒介としたプロモーションなどは、議論の埒外であった。しかし、ECは、容易に実施可能な反面、消費者が利用する技術がもたらす恩恵とマーケティング戦略がかみ合わなければ、他社との差別化を見込むことは困難である。

図表 1 BtoC ECの市場規模およびEC化率の経年推移

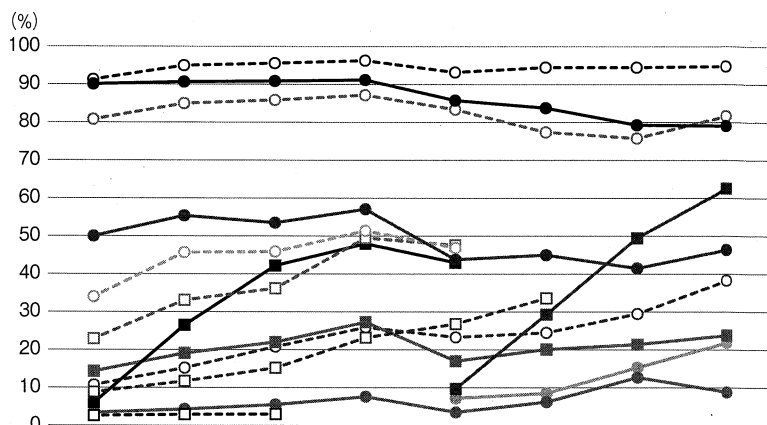


出所：経済産業省（2015）をもとに筆者作成⁽²⁾

その一方で、情報通信機器の普及とともに、BtoC EC (Business to Consumer EC, 企業対消費者電子商取引) も成長傾向にある。この背景には、さきに検討したスマートフォンの普及も成長を促進させる要因になっているものと思われる。なぜならば、スマートフォンには、電話、メールのほかにも、電子決済(電子マネー)、スマートキー(家の鍵、車の鍵)、カメラ、

GPS (Global Positioning System) によるカーナビなど、の機能が内包されており消費者にとって生活必需品となっているからである。これにより手軽にECを活用しはじめている。しかしながら、消費者は必ずしもインターネットのみで生活を完結しようとしているわけではない。

図表2 情報通信端末の世帯保有率の推移



	2006年末 (n=4,999)	2007年末 (n=3,640)	2008年末 (n=4,515)	2009年末 (n=4,547)	2010年末 (n=22,271)	2011年末 (n=16,530)	2012年末 (n=20,418)	2013年末 (n=15,599)
● 固定電話	90.1	90.7	90.9	91.2	85.8	83.8	79.3	79.1
● FAX	50.0	55.4	53.5	57.1	43.8	45.0	41.5	46.4
--○-- パソコン	80.8	85.0	85.9	87.2	83.4	77.4	75.8	81.7
--○-- カー・ナビゲーション・システム	34.0	45.7	45.9	51.4	46.9			
--□-- 携帯情報端末	2.6	2.9	3.0					
--□-- インターネットに接続できるテレビ	8.8	11.7	15.2	23.2	26.8	33.6		
--□-- ETC車載器	22.9	33.1	36.2	49.5	47.6			
■ (再掲)ワンセグ放送対応携帯電話	6.0	26.5	42.2	48.0	43.0			
■ (再掲)スマートフォン					9.7	29.3	49.5	62.6
■ インターネットに接続できる携帯型音楽プレイヤー	14.3	19.1	22.0	27.3	17.0	20.1	21.4	23.8
--○-- 携帯電話またはPHS	91.3	95.0	95.6	96.3	93.2	94.5	94.5	94.8
--○-- インターネットに接続できる家庭用テレビゲーム機	10.7	15.2	20.8	25.9	23.3	24.5	29.5	38.3
● その他インターネットに接続できる家電(情報家電)等	3.4	4.3	5.5	7.6	3.5	6.2	12.7	8.8
● タブレット型端末					7.2	8.5	15.3	21.9

出所：総務省「平成25年通信利用動向調査」をもとに一部加筆・修正⁽³⁾

図表3に示されるように、インターネットでの購入は、CD/DVD/BD類の35.7%がもっとも多く、食品などにおいてはインターネットよりも実店舗で購入されている比率が高い。すなわち、食品、薬、雑貨、日用品などの生活必需品は、すぐに必要となることから実

店舗での購入が多いものと思われる。その一方で、購入すなわち商取引だけでなく、情報収集においてインターネットは、実店舗の購買にも深く関与しはじめている⁽⁴⁾。

図表4に示されるように、実店舗内での購買行動に

において「実店舗で見た商品のネットでの価格を調べる(79.1%)」、「実店舗で商品を調べてから、インターネットショップで購入する(68.6%)」という消費者が少なからず存在しはじめている⁽⁵⁾。他方、インターネットを利用した意思決定が実店舗の消費行動にも影響を与えはじめていることにも注意が必要となる。

図表5に示されるように、「オンラインクーポンを利用して、実店舗で商品やサービスを購入する(58.9%)」となっており、「自分のいる場所から近いレストランや店舗等を携帯電話のGPSを使って検索する(30.5%)」の利用者がいる⁽⁶⁾。すなわち、このことは、オンラインとオフラインは、消費者にとって不可分なものになりはじめているといえるであろう。

以上のことを背景に、実務ベースで消費者の情報化を企業のマーケティングに組み込むことが活発に行われており、ソーシャルメディアやスマートフォン、ポイントカードなどの消費者が利用している技術を企業が積極的に取り入れようとしている。しかしながら、ここで注意が必要なことは、ここまで検討してきたように、企業による消費者の情報化への対応は、インターネットを利用したオンライン店舗を出店すればよいという意味ではない。

スマートフォンなどを消費者が気軽に利用できる環境になったとはいえ、取引自体はオフラインの店舗によるものが大半を占めている。これはさきに示したわが国のBtoC ECにおける市場規模の推移におけるビジネス全体において電子的に成約金額を捕捉できる商取引の割合EC化率は、2014年の時点で4.37%と極めて低い状況からも容易に理解できる⁽⁷⁾。つまり、消費者の情報化は、従来型のオフラインのビジネスにオンラインの特性を加味することの重要性が増してきたことを意味しているものと検討できる。すなわち、消費者の生活環境は、少しずつであるものの、オンラインとオフラインの隔たりが少なくなりはじめていることを示していると考えられる。それゆえ、消費者の生活環境が変わることにより、企業のマーケティング戦略にも再考が求められることになる。なぜならば、マーケティング戦略の基本は環境への適合であり、市場に対しての戦略的な適合が求められるからである(嶋口(1986))。そのため、本稿では消費者の情報化という現象面からマーケティング戦略への接近を試みる。

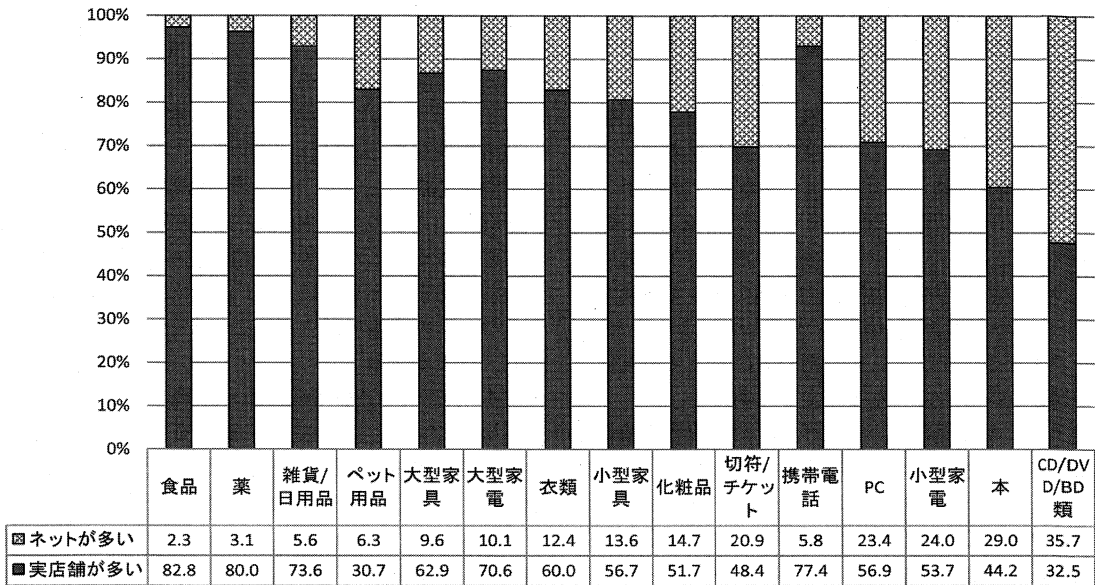
消費者の情報化が進むことで、オンラインとオフラインの環境を自身のニーズを満たすためならば、それらの違いを消費者は、意識しなくなりつつある。それゆえ、企業のマーケティング戦略においても、オンラインとオフラインの持つ利点と欠点を考慮したうえで、戦略の検討をしなければならない。しかしながら、本稿執筆時点において、消費者の情報化を念頭においた研究は、あまりなされていない状況である。そこで、本稿ではそうした消費者の情報化への対応を実施している先進事例をもとに、O2O環境における戦略フレームワークの導出を試みる。このことが本稿の目的であり、意義である⁽⁸⁾。

本稿では、O2O環境における戦略フレームワーク導出のために、次のように議論を展開していく。まず、若干の既存研究を整理した後に、Glaser, B. G. & Strauss, A. L. の提唱したグラウンデッド・セオリー・アプローチ(Grounded Theory Approach: 以下、GTA)を援用している⁽⁹⁾。

GTAでのプロセスにもとづくと、O2O環境における企業の先進事例を複数あつめ、それらの特徴を整理・分類できるように事例をコード化(定量化)する。次に、コード化した事例データを本稿では、クラスター分析によって事例を整理・分類している。ここで行うクラスター分析は、オープンソースで開発され広く利用されている統計ソフトウェアの「R version 3.1.1」を使用した。ここでは、ユークリッド平方距離を採用し、ウォード法(Ward)を採用している。このクラスター分析は、各事例がどのような技術と戦略を組み合わせているのかを把握する必要があり、本稿における分析の視点を導出するために実施している。

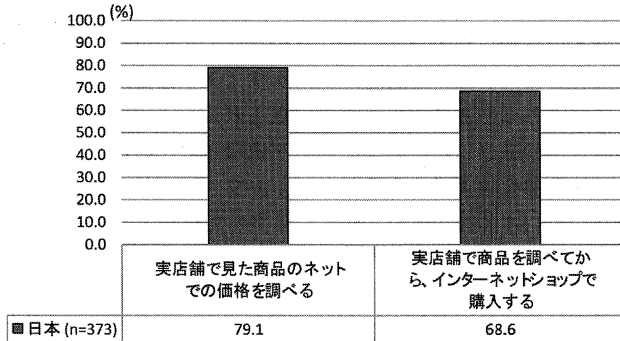
その後、さきにコード化した各事例データと調査項目として掲げた企業が活用している技術と戦略との関係性を把握するために、対応分析(コレスポンデンス)分析を試みている。この対応分析を実施することにより、どのような戦略的意図をもってマーケティング戦略を意図しているのか、その関係を把握することが可能になる。対応分析によって示された各象限に該当する各事例がGTAにおける事例カテゴリに相当し、それらを詳細に検討することで、O2O環境における戦略フレームワークの導出を実施している。

図表3 ネット及び実店舗において購入する商品



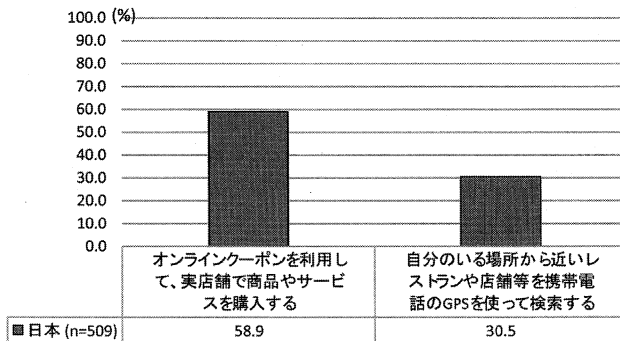
出所：平成26年版情報通信白書をもとに筆者作成⁽¹⁰⁾

図表4 Off→Onの消費行動 (n = 373)



出所：平成26年版情報通信白書をもとに筆者作成⁽¹¹⁾

図表5 On→Offの消費行動 日本 (n = 509)



出所：平成26年版情報通信白書をもとに筆者作成⁽¹²⁾

2. 既存研究

O'Reilly, T. は、2005年の論文においてWeb2.0の概念を提唱した⁽¹³⁾。このWeb2.0の概念の登場は、オンライン上にユーザが参加することを前提に次のようなマーケティング手法が目されることとなる。その代表的なものが、①ユーザのクチコミを活用したマーケティング、②ユーザの行動を活用したマーケティングである。

前者の①ユーザのクチコミを活用したマーケティングでは、一般消費者の参加を前提としたインターネット上のコミュニティを活用したマーケティング手法である。その代表例が、消費者のクチコミを利用したマーケティングである。これらはブログ (Blog) やSNS (Social Networking Service) が一般的になったことで瞬く間に広まった。こうした技術は、Web2.0の概念が広まる前から実施されていたものの、インターネットを利用するユーザが対象であり、それらは極めて限定的なものであった (石井, 水越 (2006))⁽¹⁴⁾。しかしながら、2005年頃を境に一般の消費者がインターネット上に参加することによる新製品の情報共有がインターネット上のクチコミというかたちで活発に実施されている (濱岡 (2007))。近年では、ユーザーイノベーションという概念によって、企業と消費者が共同で製品開発に励む価値共創の事例も数多く登場しはじめている (小川 (2013))。さらに同時期にWeb2.0時代の消費者行動モデルAISASが提唱されている (電通 (2005))⁽¹⁵⁾。これらは②ユーザの行動を活用したマーケティングに起因するものである。AISASは、Attention (注意), Interest (興味), Search (検索), Action (購買), Share (共有), によって構成されている。これらは検索技術の向上によって消費者が自律的に情報の検索を行い、みずからのニーズにあう商品を購入する。その後、商品の感想や取引相手の評価などを自律的に共有している。

Web2.0の時代においては、その主流がPCと携帯電話であり、消費者の情報化が進んでいたというものの、特定の場所 (PCのある場所) に、依存していた。ゆえに、企業も入手した情報にもタイムラグが発生していた。その一方で、2010年頃にわが国、スマートフォンやクラウドコンピューティングが普及したことにより、環境は大きく変わる。

従来であれば消費者の情報化は、POS (Point of Sales: 販売時点管理) など販売時点やクチコミなど

を活用するように消費者が行動を明示しなければ、企業が消費者のことを知ることは困難であった。しかしながら、端末の利用そのものがソーシャルメディアと同等の役割をもち、消費者の行動そのものが顕在化されたニーズや潜在的なニーズを発生させる源泉となる。それらをリアルタイムに補足することが可能である。このことは、スマートフォンやクラウドコンピューティングの到来により可能となった。つまり、経営環境が大きく変わることと同義である。

無論、筆者は既存のマーケティング・リサーチの手法が劣っているという認識は持ち得ていない。川上 (2013) がマーケティング・リサーチの手法についての整理で示しているように、顧客の顕在ニーズ、潜在ニーズの調査手法は消費者の状態を表出化し、分析することでマーケティング戦略へと結びつけるために有用である⁽¹⁶⁾。しかしながら、消費者のニーズが表出化した状態から、分析、マーケティング戦略へと結びつく過程においては、それらの情報は過去のものとなる。さらに、調査し入手したデータをいざ活用する段階にいたると、それらは消費者のニーズを満たすための源泉となる一方で、過去の消費者のニーズ (調査時点) から将来発生するのであろう消費者のニーズに適合するために未来を予測することと同義であると考えられる。つまり、マーケティング・リサーチでは捉えきれないニーズも存在することを考えなければならない。

さらに消費者の情報化は、スマートフォンが普及する携帯電話が全盛期であった頃からも行われてきたことにも注意が必要である。恩蔵ほか (2008) は、携帯電話などもモバイルツールの活用がマーケティング戦略上重要な意味を持つことを指摘している⁽¹⁷⁾。これをモバイル・マーケティングという。しかしながら、このモバイル・マーケティングの概念は、製品開発から消費者への情報提供、コミュニケーションを誘発するプロモーション的な意味合いが強いものと、筆者は捉えている。しかしながら、金森 (2014a) は、消費者の情報化が進んだO2O環境では、オンライン・サービス・インターフェースの最適化が重要であり、ビジネスは消費者起点となる必要性を論じている⁽¹⁸⁾。つまり、消費者の情報化によって消費者起点のビジネスがより簡単に実現可能となる。なぜならば、現在では端末の利用そのものが消費者のニーズを汲み取るための装置として機能し、消費者の「いま、現在」をリアルタイムに顕在化されたニーズをマーケティング戦略に組み込むことで、新しい価値を生み出す源泉になるも

のと考えている。したがって、筆者は消費者が情報化することで、企業から消費者への構図ではなく、消費

者が企業の商品・サービスの価値を高める構図を描けるものとして認識している。

図表6 川上 (2013) によるマーケティング・リサーチの手法の整理

		顧客ニーズの状態	
		顕在ニーズ	潜在ニーズ
対象顧客	既存の顧客	言語情報 アンケート調査 フォーカス・グループ 顧客訪問チーム データ・マイニング 他	非言語情報 エスノグラフィー (合宿・観察) プロトタイプ・テスト 消費者実験 脳波測定, 画像診断 他
	将来の顧客	リード・ユーザー法 将来, 一般的になりうる先進顧客に注目 非顧客戦略: 非顧客の顕在・潜在ニーズを探る	イノベーションの民主化 顧客自身が革新を起こせる環境を作る

出所: 川上智子 (2013) をもとに筆者作成⁽¹⁹⁾

こうした消費者の情報化を活用したマーケティングは実務主導で実施されはじめている。総務省は、平成24年度から消費者の情報化を背景としたO2Oビジネスについての調査を開始している。平成25年度の調査においてみずほ情報総研は、①SNS連携 (ソーシャルコマース)、②ソーシャルギフト、③共同クーポン購入 (フラッシュセール)、④割引クーポン・ポイント、⑤実店舗とECサイト情報連携 (ポイント共通化、購買情報の管理、店頭、受け取り等) ⑥ネットスーパー、に分類している⁽²⁰⁾。この調査は、O2O環境の発展が、新たなビジネスの創発につながり、その市場規模は従来のEC市場の数倍に拡大するものと期待されている。しかしながら、実務主導で行われているため、O2O環境を対象にし、消費者が情報化することによってもたらされる恩恵、もしくは企業の戦略に組み込もうとする研究は、本稿執筆時点においては国内では見受けられない。

その一方で、技術面からの研究は見受けられる。Hong,W. (2013) の考察では、オンラインとオフラインを活用したビジネスは、農作物の取引においても有効であることを指摘し「取引のマッチング」を効率化が可能であると指摘している。また、Ren,M.et al. (2013) の考察では、消費者の情報化によって、消費者のチェックイン行動により緻密なマーケティングの検討が可能となることを指摘している。しかし、来店動機が取引のための直接的な要因につながるのか、ということもふまえて検討すると技術の活用だけでは戦

略の展開には、不十分である。なぜならば、来店動機の形成は、「取引前」における事象であり、取引に進むためには、「取引前」から「取引時点」へと変化するプロセスを考察しなければならないからである。このような点を考慮し、金森 (2015) は、消費者の情報化に企業が対応するにあたり、企業は技術の補完のための技術的な戦略的提携だけでは不十分であると指摘したうえで、マーケティング戦略上の取引プロセスを重視し、戦略を検討することが重要であると論じている。こうした研究はわが国では、あまりなされていない。

ここまでの議論を整理するならば、消費者の情報化は消費者の「いま、現在」をリアルタイムに捕捉することが可能となる。それゆえ、消費者を起点としたマーケティング戦略を展開しやすくなることを意味している。しかしながら、既存研究では技術の活用方法が主眼におかれている状況である。

このことは、インターネットの普及しはじめた2000年代初頭にPorter,M.E. (2001) の見解が示唆に富む。Porter,M.E. (2001) は、インターネットが産業にもたらす影響について、「インターネットは産業の収益性を全体的に低める」旨の主張を展開しており、インターネットは、時間や空間をはじめ、オフライン上に存在していたあらゆる障壁を消滅させ、より競争を激化させると指摘している。しかし、その一方で「インターネットの本質とは、イネープリング(enabling) (ある物事を可能にする手段としての) 技術である。つまり、ほぼすべての産業で、いかなる戦略にも (巧拙は

別として)活用できる強力な道具である」と論じている⁽²¹⁾。すなわち、オンラインに関連する技術を活用することは、あたかも戦略上有益であるとみえる。しかしながら、ここまでの議論にあったように以前からのオフラインによるマーケティングなどを補完、もしくは代替させるような認識をもつことが他社との差別化の源泉になるものと思われる。

ここまでの議論を踏まえうえて、既存研究ではオンラインとオフラインを企業の戦略上、どのように位置づけて戦略を展開するのか、という分析の視点は見受けられない。ゆえに本稿では、次節以降において、O2O環境における戦略フレームワークの導出を試みる。

3. 研究方法論

本稿では、フレームワークを導出するうえて金森(2015)が利用している研究方法論およびデータを活用し⁽²²⁾、O2O環境における先進事例をもとにGTAを援用している。

金森(2015)では、「O2O環境における先進事例は、現在進行形のものであると同時に事例も多種多様に存在している。そのため、少数事例研究で得られる知見は、事例特有の特殊なものであることも懸念される」ことを指摘し、それを解消するためにGTAを採用している⁽²³⁾。GTAは、データ対話型理論ともいわれ、現実起きた事象や事例を収集し、コード化(定量化)する。それらを整理・分類し、事例をカテゴリ化する。そこでカテゴリ化された事例の特徴を比較・検討・分析することによって現実に根ざした理論、仮説の構築および検証に寄与するものである。そのため、得られた知見が事例特有のものなのか、否かを判断する基準も既存研究が少ない本稿執筆時点では困難である。すなわち、複数の事例をカテゴリ化することで、単一事例研究よりも事例特有の特殊解を避けることが可能となる。そこで、次のプロセスを経ることによってフレームワークの導出をしている。

ここで収集した事例データをO2O環境において使用される技術と企業の戦略をもとに示した取組を調査項目として掲げ、丁寧に記事を参照し、図表7に示される調査方法をもとに事例データベースの構築を行った(図表8)。

次に、コード化した事例データを本稿では、クラスター分析によって事例を整理・分類している。ここで行うクラスター分析は、オープンソースで開発され広く利用されている統計ソフトウェアの「R version

3.1.1」を使用した。ここでは、ユークリッド平方距離を採用し、ワード法(Ward)を採用している。なお、事例データベースを活用するさいに行列の転置を実施している⁽²⁴⁾。なぜならば、本稿における分析の視点を導出するにあたり、各事例がどのような技術と戦略を組み合わせているのかを把握する必要があるからである。ここで後に導出する各事例カテゴリを分析するための視点を導出している。その後、さきにコード化した各事例データと調査項目として掲げた企業が活用している技術と戦略の取組との関係性を把握するために、対応分析(コレスポンデンス)分析を試みている。ここでも同様に統計ソフトウェアの「R version 3.1.1」を使用した。

この対応分析を実施することにより、どのような戦略的意図をもってマーケティング戦略を意図しているのか、その関係を把握することが可能になる。対応分析によって示された各象限に該当する各事例がGTAにおける事例カテゴリに相当し、それらを詳細に検討することで本稿では、O2O環境における戦略フレームワークの導出を実施している。

4. 分析視点の導出

さきのデータベースをもちいて、クラスター分析を行った結果、図表9に示されるような結果が導出された。この結果、高さ60の位置で分断すると、3つのクラスターに分類することができる。これらは、図表9の上側より便宜上①オンライン誘導、②消費者接点の構築、③オフライン誘導、とする。それらの特徴は、以下に示すとおりである。

①オンライン誘導

このクラスターは、企業が消費者をオフラインからオンラインに誘導することを目的として技術を活用していることを表している。従来オフラインでは、リアルタイムに消費者の情報を汲み取ることは難しく、消費者個人を特定することは、難しい。なぜならば、オフライン上での取引は対面取引が中心となり、個人を特定するためには情報技術によって個人を特定できるようにする必要があるからである。しかし、消費者の情報技術を活用することで、消費者のニーズが発生した「その時」を企業が知ることが可能となる。このことを目的として、企業が技術と戦略を検討しているものと考えられる。そのため、企業が消費者をオンラインに誘導することが焦点となっている。

図表7 本稿における調査方法

調査対象	・書籍、新聞記事、雑誌記事、政府機関が発行する資料、専門雑誌、日経テレコン、日経BP記事検索などの商業データベース、政府が委託調査を実施した関連資料、など
対象事例	・2012年頃から2013年頃に取り組まれた先進事例（業界の内外含め）よりはやく参入しはじめた特徴的な事例記事
事例のコード化	・O2O環境において使用される技術と企業の戦略をもとに示した取組を調査項目として掲げ、記事を参照 ・調査項目に該当するものに「1」、該当しないものに「0」、定量的なデータへと変換、コード化 ※事例記事執筆者の意図による偏りを極力減らすため、同一事例の記事を複数参照することにより、記事執筆者の恣意性の排除に努めている
調査項目	①「取引前」 スマートフォン、携帯電話、タブレット、スマホアプリ、Webアプリ、スマホサイト、バーコード、2次元バーコード（QRコード）、位置情報、AR、赤外線、カメラ、超音波、検索連動、消費者の時間、プロモーション、消費者の移動、商品確認（在庫チェック）、価格チェック（価格比較）
	②「取引時点」 パソコン、ポイントカード、専用サイト、ECサイト、ECサイト連携、会員サイト、シリアルナンバー、NFC、電子クーポン、ICカード、商品販売、サービスの提供、ネットからリアルへの誘導
	③「取引後」 リアルからネットへの誘導、SNS、メールマガジン、ゲームアプリ連動、ビッグデータ、FSP、コミュニケーション、ゲーミフィケーション

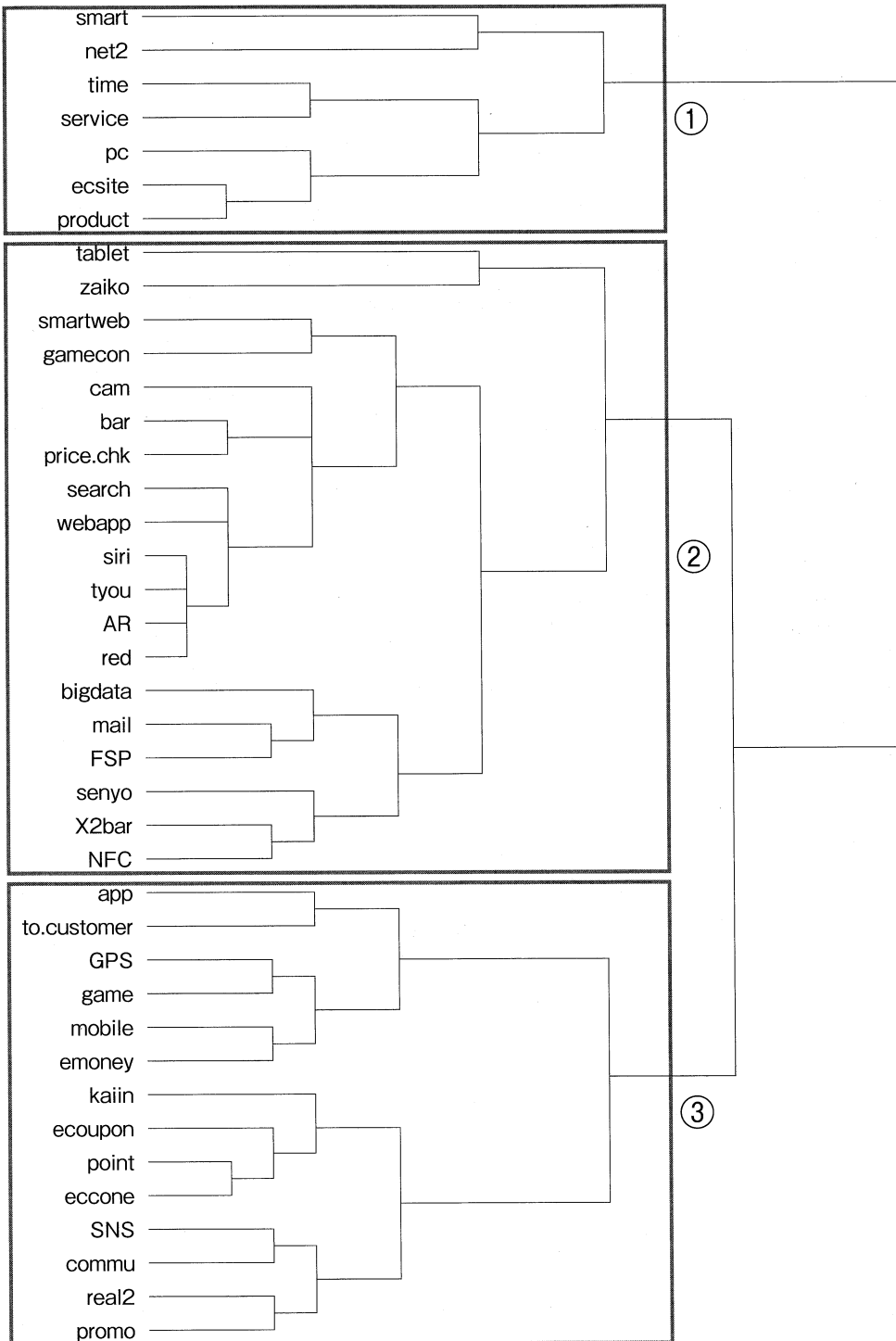
出所：金森（2015）をもとに筆者作成⁽²⁵⁾

図表8 事例データベースの構築

事例No	取引前		取引時点		取引後		
	項目①	項目②	項目③	項目④	項目⑤	項目⑥	項目⑦
JALタッチアンドゴー	0	1	1	0	1	0	0
イオンネットスーパー	1	1	0	0	0	0	0
イトーヨーカドーネットスーパー	1	0	0	1	0	1	0
サミットネットスーパー	1	0	0	1	0	1	0
タッチスーパー（西会津）	1	0	0	1	0	1	0
楽天ネットスーパー	1	0	0	1	0	1	0
ネットスーパーオークワ	1	0	0	0	0	0	0
ヨドバシカメラおサイフケータイ	0	1	0	0	0	0	0
ZOZOTOWN	1	1	0	0	0	0	0
WEAR	0	1	0	0	0	0	0
My Town	0	1	0	0	0	0	1
一休コミュニケーション	1	1	1	0	0	0	0

出所：筆者作成

図表9 各事例の技術活用の類似性



出所：筆者作成

②消費者接点の構築

このクラスターはおもに企業が消費者の活用している技術をもちいて消費者との接点の構築に努めようとしているものが中心である。これまで消費者の接点の構築には、ポイントカードをはじめとするFSP (Frequent Shoppers Program) が念頭に行われてきた。しかしながら、企業は、消費者との関係構築のみを目的としているわけではない。消費者は、取引前においてオンラインを媒介し、店舗にある在庫の確認や価格比較なども行い、企業は取引時点以外にもサービスを提供している。

③オフライン誘導

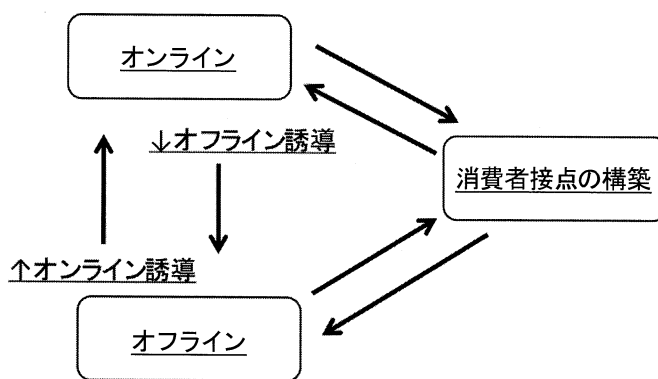
このクラスターは、おもに企業が消費者をオフラインの店舗に誘導することを目的としている。その方法論として、モバイルクーポンの掲出や位置情報を活用したゲーム連動、電子マネーやポイントサービスを活用し、来店動機を形成することを主眼とするために技術が活用されている。こうした技術の活用は、パソコンなどの場所が固定された機器をおもに使用していた時代においても行われてきた。しかし、消費者の情報化が進展し、いつでも、どこでも、消費者が情報通信ネットワークとつながることで、より緻密に消費者を

誘導しやすくしている。

これらの関係を図示すると①オンライン誘導、②消費者接点の構築、③オフライン誘導、は相互依存の関係にあるものと考えられる。なぜなら、企業が消費者の情報化によって、消費者個人の生の情報を入手しやすくなり、そこで入手した情報を蓄積することで、消費者を分析し、新たな市場開拓や戦略展開へとつなげていこうという意図をみてとれるからである(図表10)。

従来、企業が消費者の情報を入手することは、きわめて限定的であった。ポイントカードなどのFSPなどは普及してきたものの、企業と消費者の接点は、取引時点という限定的なものである。そのため、極めて一時点の情報のみに偏向する傾向があると考えられる。その反面、消費者の情報化が進むことで、企業は消費者の生活そのものの変化を読み取ることが可能になった。とりわけ、オンラインにおいては、オフラインで限定的であった消費者個人の興味関心ごとを引き出すことも、分析可能となっている。つまり、このことは、企業が消費者自身に適切にサービスを提供することで、消費者の顕在化した行動を把握しやすくしている。ここで示した3つの視点は、次に分析する戦略における技術活用と事例との関係性を検討するために重要な視点となる。

図表10 オンライン・オフライン・消費者接点構築の関係



出所：筆者作成

5. 対応分析による事例カテゴリの導出

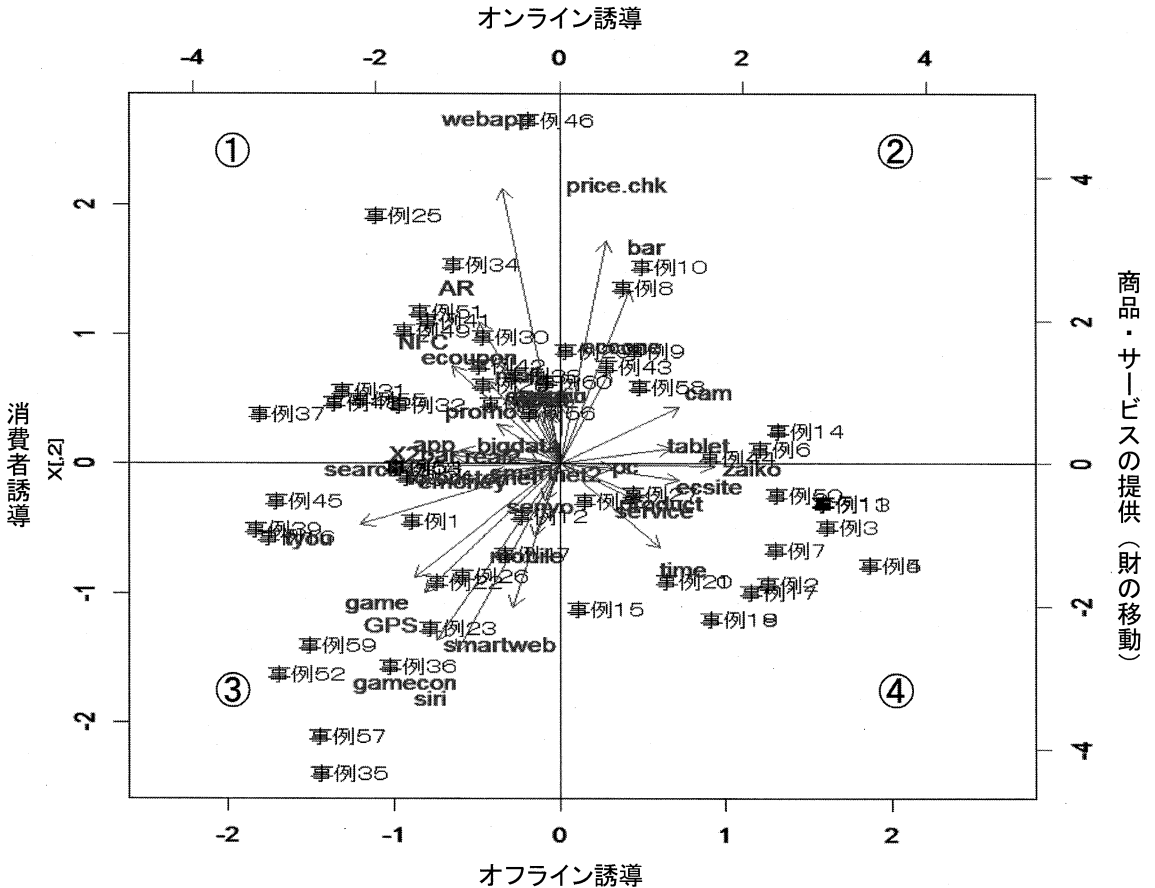
本稿において実施した対応分析の結果は、図表11に示される。パイプロットには、縦軸にオンライン誘導

とオフライン誘導の軸をさだめている。また、横軸にはさきに検討したように消費者接点の構築にかかる次元である。この消費者接点の構築の次元には、①消費者を店舗に来店させたりすることを行う「消費者誘導」の軸、②企業から消費者に対して商品・サービスを提

供する、すなわち財（商品・サービス）が移動することを軸とした、「商品・サービスの提供（財の移動）」の軸を設定している。本稿ではこれらを次のように分

類を行い、それぞれの象限から得られる知見の検討を行った。

図表11 対応分析によるパイプロット



出所：筆者作成

①オンライン誘導*消費者誘導

ここでは、2次元バーコード（QRコード）やNFCタグ、をオフラインに設置し、それらを消費者が使用することで、特設Webサイトや電子クーポンをオンラインで入手できるようにする事例や、オンライン上での情報の拡散力を活用し、集客するなどのプロモーションを行う事例が中心となっている。たとえば、クーポン共同購入サイト「GROUPON」である。GROUPONは、オフラインで利用できる破格のクーポンを

オンライン上で販売するサイトである。そのクーポンを購入するためには、規定の人数を消費者が集客する必要がある。そのため、消費者がソーシャルメディアに情報を伝えやすいようにすることで、集客をはかっている。このことは、オフライン上の商圈だけではプロモーションの範囲が限定的となる。そのため、オンラインを活用することでこの問題を解消している。

②オンライン誘導*商品・サービスの提供

ここには、米をオンラインで販売するために放射線

測定をリアルタイム中継し、安全な食品を求める消費者をオンライン店舗に誘導する「大潟村あきたこまち生産者協会」やファッションコーディネートを提案し、自社ECでの購買につなげる衣料品オンライン販売の「ZOZOTOWN」と「WEAR」、オフライン店舗で提供したポイントをオンラインでも活用できるようにし、消費者の利便性を高め顧客関係を強固にし、販売戦略を展開する「ヨドバシカメラ」や「ユナイテッドアローズ」などの事例が該当する。

オンラインでは、商品の感触を確かめることは難しい。そのため、商品の実物をオフラインの店舗でみて、価格の安い場所から購入する、もしくは商品在庫がない場合、直接オンラインを経由して自社の倉庫から近日中に配送を行う。また、前に示した米販売のようにオフラインでは訴求しにくい情報をオンライン上でリアルタイムに提供することで、情報を補完し、消費者接点の構築に努めている。

③オフライン誘導*消費者誘導

ここには、スマートフォンの位置情報を活用した事例が該当する。代表的な事例としては、位置情報によるタクシー配車サービスの「日本交通タクシー配車」や実際に移動した距離によりゲーム通貨を獲得し、ゲーム内のコロニー(村)を発展させていく「コロニーな生活プラス」などが該当する。ゲームアプリを活用し、店舗に来店する動機を形成する働きがある。これらゲームは、ソーシャルメディアのような情報を広める働きもあるため、ゲームの人気とともに集客効果が高まる。また、現実移動をともなうため、ゲームとオフラインの店舗連動でのキャンペーンなども特徴的である。

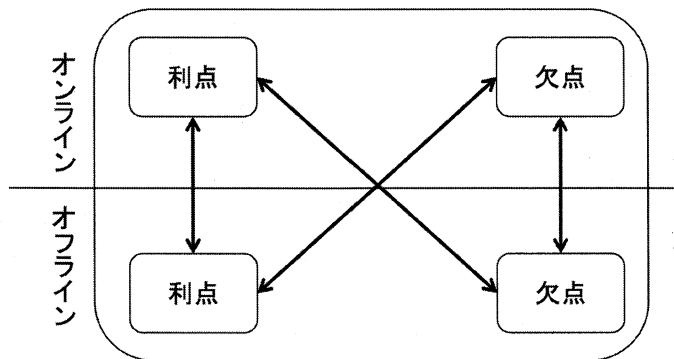
④オフライン誘導*商品・サービスの提供

この事例群は、品質の高い商品やサービスを提供するものの、時間的・空間的な要因によって消費者とうまくマッチングすることができない問題を抱えていた。しかしながら、消費者が情報化することでオンラインを自由に活用することが可能となった。ゆえに、オンラインでは時間的・空間的な制約は、情報というかたちで解消がなされる。一方で、消費者の獲得が時間的・空間的な制約によって困難であった企業であれば、消費者をオンライン上から誘導し、みずからの商圈範囲に移動させることで、企業と消費者の関係を結びつけ、この問題の解消をはかっている。

6. O2O環境における戦略フレームワークの導出

上記、4つの象限を整理するならば、各事象はオンラインとオフラインの相互利用を念頭に、それぞれの利点と欠点を相互補完することによって、その役割を果たしているものと思われる。そのため、先進事例は単純にオンラインからオフラインに誘導し、顧客獲得のためだけに情報技術を導入しておらず、その背後の論理には、実現可能性の補完という前提が存在するものといえよう。すなわち、自社の競争優位の源泉をオンラインとオフラインで可能なこと、不可能なこと、それらの組み合わせによって、新たな付加価値を生み出すことにより強化しているのである。それらは換言すれば、図表12に示されるように、オンラインとオフラインの両者の利点と欠点をうまく組み合わせることで補完しているということになる。

図表12 オンラインとオフラインによる利点と欠点の相互補完



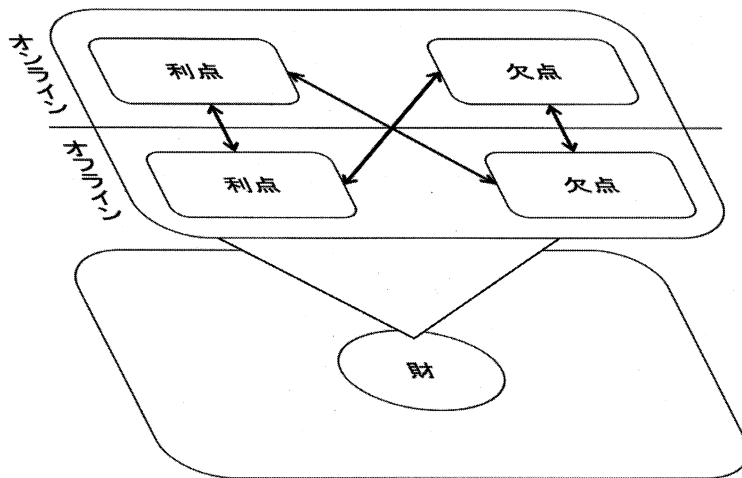
出所：筆者作成

しかしながら、これらの前提には、消費者を誘引するための財（商品・サービス）が必要不可欠となる。なぜならば、これらオンラインとオフラインの利点と欠点による相互補完は、マーケティング・ミックスにたとえるならば、PromotionやPlaceに相当し、財の価値を規定するうえでの補完的な役割であるといってもよい。そのため、消費者を誘引しうるだけの財（商品・サービス）の魅力が必要不可欠となる。

そのため、本稿では以下のようなフレームワークを提示し、それらはレイヤー構造であり上位層は、さきに提示したオンラインとオフラインの利点と欠点の相互補完を行う。下位層には、財（商品・サービス）を

規定している。なぜならば、財（商品・サービス）の開発だけでは、消費者の情報化が進んだ環境においては、時間の経過とともにコモディティ化し、価格競争に拍車をかけることとなるからである。それゆえ、他社との差別化を最終的に検討するならば、価格競争に陥らない方向性を模索する必要がある（楠木（2006））。それゆえ、消費者を誘引するための財（商品・サービス）を規定したうえで、オンラインとオフラインの利点と欠点を組み合わせることで、消費者にとっての財（商品・サービス）の魅力度を高める。こうした段階的な戦略を検討しなければ、O2O環境において、マーケティング戦略は機能しないものと思われる（図表13）。

図表13 O2O環境における戦略フレームワーク



出所：筆者作成

ここまで本稿では、O2O環境における戦略フレームワークの導出を試みた。本稿の貢献は、O2O環境におけるマーケティング戦略上のフレームワークを導出し、新しい視点を導出したことである。既存研究では情報技術の活用とはいうものの、スマートフォンなどの利用によって取得可能となった「いま、現在」の消費者のニーズをマーケティング戦略に組み込むことは、検討が不十分であった。一方、消費者の情報化は、従来の伝統的なマーケティング調査手法では難しかった消費者の「いま、現在」をリアルタイムにマーケティング戦略に組み込むことを可能とした。これらのことは、本稿で実施したフレームワークの導出は、消費者をマーケティング戦略上に組み込むための方向性を示唆し

たことであり、本稿の理論的な貢献でもある。

今後の課題は、本稿において導出したフレームワークの妥当性および適用可能性を検討することである。本稿で取り扱った事例は、消費者の情報化が顕著になりはじめた2012年から2013年の先進的事例群である。そのため、本稿執筆時点での環境とは、若干異なるものと考えられる。それゆえ、オンラインとオフラインとによる利点と欠点の相互補完がどのように、企業の戦略プロセスに関与していくのかを具体例をもとに詳細に考察することが必要である。また、図表14に示したように、それらの特徴の精緻化を行い、組み合わせを検討していくことなども、課題である。

図表14 オンライン・オフラインの利点と欠点の一例

オンライン	利点	商圏に依存しない
		消費者のニーズを把握しやすい
		商品情報を潤沢に提供可能
		情報の広がりやすい
		取引時間に制約がない
		商品の配送とセットで行われる
		消費者の位置情報を把握できる
		消費者の情報を把握しやすい
		品揃えが充実している
	欠点	競合他社が多い
消費者は、すぐに商品を手に入れない		
取引情報のセキュリティに不安がのこる		
取引のプロセスを把握しづらい		
利用者に制約条件が存在する（デジタル・ディバイド）		
商品の実物を確認できない		
オフライン	利点	商品の実物を確認できる
		店舗ですぐに商品を手に入ることができる
		サービスによるおもてなしができる
		幅広い世代に対応可能（ネットを利用しない人にも）
		決済取引が安心して行える
		副次的な情報提供を行いやすい
	欠点	品揃えに限界がある
		自社店舗から他社での商品購入がなされる
		ショールーミングがなされる
		商圏に依存する
		取引時間に制約がある

出所：筆者作成

注

(1) O2Oは、一般的にオンライン上からオフラインへと消費者をデジタルクーポンなど誘導することをいう。しかしながら、本稿では消費者がオンラインとオフラインを自律的に行動する経営環境の一部として捉えている。

(2) 経済産業省「平成26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」
http://www.meti.go.jp/english/press/2015/pdf/0529_02a.pdf、2015/07/12アクセス。

(3) 総務省「平成25年通信利用動向調査」
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>、2015/07/12アクセス

(4) 総務省「平成26年版情報通信白書」

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141120.html>、2015/05/30アクセス

(5) 総務省 同掲載

(6) 総務省 同掲載

(7) 経済産業省 同掲載

(8) 換言するならば、本稿は仮説構築型の論文である。

(9) Glaser, B. G., Strauss, A. L. : (1967) 訳書

(10) 総務省 平成26年版情報通信白書
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141120.html>、2015/05/30アクセス、

(11) 総務省 同掲載

- (12) 総務省 同掲載
- (13) O'Reilly, T. : (2005)
- (14) 石井淳蔵, 水越康介編 : (2006)
- (15) 電通 : (2005)
- (16) 川上智子 : (2013)
- (17) 恩蔵直人, 及川直彦, 藤田明久 : (2008)
- (18) 金森孝浩 : (2014a)
- (19) 川上智子 : 同掲載
- (20) 総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室 (委託先:みずほ情報総研株式会社) : 「O2Oが及ぼす企業活動の変化に関する調査研究の請負報告書平成25年6月」
http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h25_07_houkoku.pdf, 2013
- (21) Porter, M. E. : (2001) 訳書
- (22) 金森孝浩 : (2015)
- (23) 金森孝浩 : (2015) 同掲載
- (24) データベースの転置とは, 行列を組み替えることをいう.
- (25) 金森孝浩 : (2015) 同掲載
- 参考文献
- ・ Glaser, B. G., Strauss, A. L. : The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, Chicago : Aldine Publishing Company, 1967 (後藤隆, 大出春江, 水野節夫訳「データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか」新曜社, 1996)
 - ・ Hong, W. : Quanzhou Agricultural E-Commerce Platform Based on O2O Modes, International Workshop on Computer Science in Sports, pp.173-176, 2013
 - ・ Looy, B. V., Gemmel, P., Dierdonck, R. V., "Services management : an integrated approach", Pearson Education (白井義男 監修「サービスマネジメント : 統合的アプローチ(上)」ピアソンエデュケーション) (2004)
 - ・ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A., "E-S-QUAL-A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality", Journal of Service Research, Vol.7, No.X, pp.1-21 (2005)
 - ・ Pine II, B. J., Gilmore, J. H. : "THE EXPERIENCE ECONOMY", Harvard Business School Press (1999) (電通「経験経済」研究訳「経験経済エクスペリエンス・エコノミー」流通科学大学出版 (2000))
 - ・ Porter, M. E. : "Strategy and the Internet," Harvard Business Review, March (2001), Harvard Business School Publishing, pp.62-78. (藤川佳則監訳, 沢崎冬日訳) 「戦略の本質は変わらない: "インターネットでいかに優位性を実現するか"」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2001年5月号, pp.52-77, ダイヤモンド社, (2001)
 - ・ Rayport, J. F., Jaworski, B. J. "Best Face Forward", Harvard Business Review, December, pp.1-11, (2004)
 - ・ Ren, M., Zhou, G., Gu, G., and Wang, H. : Statistical Analysis of User Check-In Behavior and Its Application in O2O Marketing, Pakistan Journal of Statistics, Vol.29(6), pp.973-988, 2013
 - ・ 秋吉浩志 : "顧客サービスとしてのWebユーザビリティ", 九州情報大学研究論集, Vol.14, pp.85-94 (2012)
 - ・ 石井淳蔵, 水越康介編 : 「仮想経験のデザイン-インターネット・マーケティングの新天地-」有斐閣, (2006)
 - ・ 小川進 : 「ユーザーイノベーション-消費者から始まるものづくりの未来-」東洋経済新報社 (2013)
 - ・ 恩蔵直人, 及川直彦, 藤田明久 : 「モバイル・マーケティング」日本経済新聞出版社, (2008)
 - ・ 川上智子 : "非顧客戦略による市場ドライブ型市場志向の実現", マーケティングジャーナル, Vol.33(2) pp.5-18 (2013).
 - ・ 海保博之, 原田悦子, 黒須正明 : 「認知的インターフェースの-コンピュータとの知的つきあい方」新曜社 (1992)
 - ・ 金森孝浩 : "企業組織とWeb戦略の展開-O2Oによる競争優位獲得に関する考察-", 戦略研究学会 第10回大会発表要旨集, pp.10-11 (2012)
 - ・ 金森孝浩 : "Web技術の進展による経営環境の変化-顧客の情報化を背景として-", 横浜商大論集, 46(2), pp.103-135 (2013a)
 - ・ 金森孝浩 : "O2O環境における共創戦略に関する考察-オンラインのサービス・インターフェース最適化を背景として-", 第50回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp.190-193 (2013b)
 - ・ 金森孝浩 : "O2O環境におけるマーケティング戦略に関する考察-消費者起点のオンライン・サービス・インターフェースの重要性-", 日本経営システム学会学会誌, Vol.31, No.1, pp.71-76 (2014a)
 - ・ 金森孝浩 : "企業の戦略における消費者としての情報リテラシーの重要性", 横浜商大論集, 48(1), pp.58-

- 77 (2014b)
- ・金森孝浩："O2O環境における先進事例をもとにしたマーケティング戦略に関する一考察－消費者の情報化を活用した戦略プロセス形成にむけて－", 第52回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp.208-211 (2014c)
 - ・金森孝浩："マーケティング戦略における消費者の情報化に関する考察－O2O環境における先進事例をもとにして－", 第53回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集", pp.44-47 (2014d)
 - ・金森孝浩："消費者の情報化を活用した先進事例の技術とマーケティング戦略－O2O環境における企業の戦略的含意の導出－", 第53回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集, pp.48-51 (2014e)
 - ・金森孝浩："O2O環境における先進事例をもとにしたマーケティング戦略に関する考察－消費者の情報化を活用した戦略プロセス形成にむけて－", 日本経営システム学会学会誌, Vol.32, No.1, pp.27-34 (2015)
 - ・楠木建："次元の見えない差別化－脱コモディティ化の戦略を考える－", 一橋ビジネスレビュー, SPR, pp.6-24 (2006).
 - ・嶋口充輝："統合マーケティング"日本経済新聞社 (1986)
 - ・電通："広告ビジネス最前線, 消費行動の変化を的確にとらえる－インタラクティブ－領域での事業展開" <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/pdf/dentsu-br157p3.pdf> (2005)
 - ・野々山隆幸編著：最新ITを活用する経営情報論－モバイルからビッグデータまで, テン・ブックス (2014)
 - ・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)
 - ・濱岡豊："バズ・マーケティングの展開", AD STUDIES, Vol, No.20, pp.5-10 (2007)
 - ・藤川佳則："脱コモディティ化のマーケティング－顧客が語れない潜在需要を掘り起こす", 一橋ビジネスレビュー, SPR, pp.66-78 (2006)
 - ・経済産業省：平成24年度我が国情報経済社会における基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書, <http://www.meti.go.jp/press/2013/09/20130927007/20130927007-4.pdf>, 2014/07/01アクセス (2013)
 - ・経済産業省："平成26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" http://www.meti.go.jp/english/press/2015/pdf/0529_02a.pdf, 2015/07/12アクセス (2015)
 - ・総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室 (委託先: みずほ情報総研株式会社)："O2Oが及ぼす企業活動の変化に関する調査研究の請負報告書 平成25年6月" http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h25_07_houkoku.pdf, 2014/03/16/アクセス (2013)
 - ・総務省 平成26年版情報通信白書 <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141120.html>, 2015/07/15アクセス (2015)