

論文

オンラインとオフラインの融合下の戦略展開に関する考察^{*1}

金 森 孝 浩

本論の構成

1. はじめに
2. 既存研究
 - 2.1 オンラインとオフライン関係
 - 2.2 企業と顧客の関係
3. フレームワークの構築
 - 3.1 オンラインとオフラインの視点
 - 3.2 企業と顧客の視点
 - 3.3 フレームワークの構築
4. クーポン共同購入サイトの事例研究
 - 4.1 事例の概要
 - 4.2 事例の検討
5. 事例の考察
 - 5.1 オンラインとオフラインの融合による
エリアハンドリング
 - 5.2 価値提供のボトルネックの排除
 - 5.3 サービス提供企業の共感づくり
6. おわりに
 - 6.1 結論
 - 6.2 今後の課題

註

参考文献

含む顧客が広く速く、自身の好きな場所、時間で情報を集められる環境になったのである。これにより、顧客が自身のニーズを満たすために、オンラインでもオフラインでも最適な場所を選択するという行動が顕著になり始めた。そのため、従来の商品の物販を中心としたEC (Electronic Commerce) だけでなく、人を媒介としたサービスも提供できることが示唆され始めた(野村総合研究所(2011))^{*2}。

このような環境のもと、オンラインでの活動とオフラインでの活動、その両者の利点を組み合わせ、欠点を補う、こうした戦略を展開することにより、新たな価値を創ろうというのである。これをO2O (Online to Offline, Offline to Online) という。

しかしながら、これに関する研究は現在進行形の新しい分野であるため、この戦略の展開において必要と思われる戦略上の知見すらもいまだみあたらない状況にある。それゆえ、この戦略の展開をはかる先駆的事例をもとに、詳しく検討することは重要な課題であると考えられる。

そこで、本稿ではオンラインとオフラインの融合による戦略を検討するにあたり、戦略論のいくつかの論考をもとにフレームワークを構築する。フレームワークを構築するにあたり、本稿では、2つの視点をもとに検討を行っている。

1つ目の視点は、オンラインとオフラインという視点である。オンラインのもつ情報伝達の速さや広く集客することのできるという利点を生かし、そこからオフラインに顧客を誘導することで、そこにしかない価値を提供することで、他社との差別化を図ることが可能となる。これに加えて、2つ目の視点は、企業と顧客という視点である。近年では、オンラインの普及とともに企業にとって顧客の存在感は増しており、顧客の影響力は高まっている。特にソーシャルメディアの普及が拍車をかけている。企業が価値を提供し、そこから顧客は価値を享受し、さらに顧客が価値を創り出す。または企業が顧客に提供した価値そのものを否定

1. はじめに

近年、実務家の間でオンラインとオフラインを融合した戦略に注目が集まっている。オンライン (Online) とは、インターネットに接続されたビジネス環境のことを指し、オフライン (Offline) とは現実のビジネス環境のことを指す。オンラインとオフラインの融合による戦略が注目されるようになった背景には、スマートフォン (Smart Phone) や、ソーシャルメディア (Social Media) の普及による所が大きい。消費者を

することもある。その価値を否定した行動によって、企業への不買運動であったり、企業への抗議活動であったりという行動を顧客が結束して行っている。すなわち、そこから顧客によって企業の印象が決定されるのである。否定的な印象づけされた企業は、他社との競争においては不利な状況となることは明らかである。

それゆえ、オンラインとオフラインの融合による戦略の展開においては、単純にオンラインとオフラインが互いに利点と欠点の相互補完という視点だけで検討することでは不十分である。そこに価値を提供する主体としての企業と価値を享受し、そこから企業にとっての新たな価値を創り出す顧客という視点を取り込むことが今後の戦略を検討するうえで重要であると考えられる。

そのうえで、先駆的事例であるクーポン共同購入サイトのグルーボン・ジャパンとボンバレをもとに、オンラインとオフラインの融合による戦略に潜む戦略的要因および課題を明らかにする。このことが本稿の目的であり、研究の意義である。

2. 既存研究

2.1 オンラインとオフライン関係

青島、加藤（2003）は、競争戦略論の既存研究を整理したうえで、競争優位を企業の「外」と企業の「内」に見いだすタイプがあると論じている^[1]。企業の「外」とは、産業構造のなかにおいて他社との競争状態を把握し、他社よりも有利なポジションを狙ったうえで競争優位を狙う方法であり、自社にとって優位な立場を築くための要因を探るアプローチである。すなわち、企業の「外」との関係性において「相対的」に企業の優位性が決定されるという見解である。その一方で、企業の「内」とは、企業の内部にある経営資源が他社よりも魅力的であり、優れているからこそ、競争優位を獲得することが可能であるという認識となっている。このことは、他社よりも利潤が多く得られる要因が、産業構造において他社よりも優れていれば、勝機を見いだすことが可能であるという認識であり、他社との競争上の関係性よりも企業の「内」を強化することが競争優位を獲得できるという「絶対的」な認識に基づいているものと考えられよう。

本稿の「ねらい」は、おもにオンラインとオフラインの融合環境下における戦略展開において必要な要因を明らかにすることである。その背景論理に、競争優位を獲得するために企業の「外」と企業の「内」に着

目することは、大きな意味をもつものと考えている。なぜならば、オンラインとオフラインの認識が融合し、曖昧になると、自社の「内」をより魅力的なものにするために、他社よりも戦いやすい環境（すなわち、企業の「外」）を選択する必要があるからである。とりわけ、オンラインは、物理的に干渉はできないものの、時間的、空間的に依存しないという特徴がある。それゆえに、制限がない自由な競争の場となりやすい。一方で、オフラインは、時間的、空間的に、制約がともなうものの、物理的に干渉することができる。すなわち、オンラインとオフラインは、相互補完的であることがわかる。そのため、筆者は、オンラインの特性とオフラインの特性を相互補完し、融合させることが必要であると考えている。

そこで、本稿では、まず企業の「外」に着目し、オンラインと経営戦略についても検討しているPorter,M.E.（1985）のファイブ・フォーシズ・モデルをもとに、議論を展開する^[2]。このモデルは、先に検討したように競合他社との相対的な関係をもとに優位性を決定するものである。一方で、企業の「内」に着目した代表的なモデルとして、Barney,J.B.（2003）の提唱したVRIOフレームワークをもとに検討する^[3]。

企業の「内」に着目した研究は、多数存在する。しかし、このVRIOは企業の「内」の要因を検討する上で、その指標は分かりやすく、議論を平易化し、企業の「外」と「内」の要因を比較するためには最適なものであると考えている。

オンラインが一般的に普及し始めた2001年にPorter,M.E.（2001）は、オンラインの役割の本質について検討している。Porter,M.E.（2001）はオンラインが産業構造の収益性に与える影響についてファイブ・フォーシズ・モデル（Five Forces Model）をもとに検討している。ファイブ・フォーシズ・モデルは、①新規参入業者の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手（供給業者）の交渉力、⑤現在の競争業者間の敵対関係、の5つの競争要因によって構成されている^[4]。

このモデルをもとにPorter,M.E.（2001）は、オンラインは、産業の収益性を低めるはたらきをもつと主張している。すなわち、オンラインは、自社の競争優位をもたらしつつはなく、自社の収益性を全般的に低めるといえる。あくまでもオンラインは企業にとって戦略の補完手段なのである。そこに、自社が競争優位をもたらしするためには、すでに確立された既存の戦略にオンラインをいかに組み込んでいくかが競争優位をもたら

す鍵となると論じている。したがって、オンラインは戦略を補完する補完手段でありオンラインを活用すること自体は競争優位の獲得にはつながらないという^[4]。

しかしながら、Porter, M.E. (2001) は、オンラインの情報伝達の速さや空間的・地理的な要因に左右されることなく顧客にアプローチできる側面の効率性は認めている。Webは、2005年頃から技術と利用者の使い方が大きく変化を始めた。そのきっかけとなったのが、O'Reilly, T. (2005) の提唱したWeb2.0である。Web2.0の定義は一様ではなく、様々な定義が存在する^[5]。Web2.0を上原仁 (2006) は、「ウェブをプラットフォームとして位置づける、オープン指向・ユーザ基点・ネットワーク外部性といった、インターネット本来の特性を生かす思想に基づいて提供されるサービスの次世代フレームワーク」と定義している^[6]。

Web2.0の進展は、オンラインでの顧客行動に深く影響をあたえた。そのなかでも、検索エンジンの普及、検索サービスを活用した検索連動型広告、ソーシャルメディアの進展が社会に与えた影響は大きい。ソーシャルメディアとは、ユーザみずからが情報発信をおこなうメディアのことである。たとえば、ブログ (Blog)、SNS (Social Networking Service)、マイクロブログ (Micro Blog) である。これらの情報発信ツールを活用することでユーザは容易にオンラインで情報発信をおこなうことが可能となった。

すなわち、企業から顧客、顧客から顧客へと情報を広めることがこれまで以上に容易となったのである。特にオンラインでは利用者の行動を把握しやすく、また言動などを分析しやすい。このWeb2.0において起きた情報の伝播によっておこる現象は、より企業と顧客の距離を近づけたようにも思われる現象である。従来とは異なる形で企業と顧客の距離を縮めたといってもよい。

従来では、企業は顧客へ価値を提供する主体であり、顧客は価値を受容する受容体であるという認識にたっていた。それゆえ、企業と顧客の間でコミュニケーションを起こせる技術が進展した。Web2.0の影響は計り知れない。しかし、現実としてそれらの行動が企業の売上に結びついたのかは、別の問題となる。その一方でオンラインは、Web2.0の影響もあり情報の伝達やコミュニケーションの質を高めたという点では評価することができよう。

その一方でオフラインについては、先に取り上げたPorter, M.E. (2001) の見解の他に Barney, J.B. (2003) の見解を取り上げる。

Barney, J.B. (2003) は、企業内の有形資源だけでなく、無形資源も含めた経営資源の異質性が自社の競争優位につながることを主張している。このことを背景に、筆者はBarney, J.B. (2003) の論考は、オフラインを検討するうえで重要であると考え。なぜならば、経営資源の異質性が決定されるのは、他社との関係においてであり、オンラインにおいては、競合企業が多く存在するため、その魅力は低くなる。しかし、オフラインでは商圏をはじめ、物理的な環境要因に大きく左右される。そのため、オフラインではオンラインよりも競合企業は少なくなり、経営資源の魅力も高まるものと考えられるからである。

これはAnderson, C. (2006) がロングテール (Long Tail) と述べているようにオンライン上では、取り扱う商品1点1点の需要は少なくとも、それらが数百万、数千万と集積することにより、従来のパレートの法則に匹敵する売上を獲得できる環境となっている。つまり、オンライン上においては、商品在庫などの制約はなく無限に取り扱うことができるようになる。このことは、顧客の選択肢はオンライン上に無数に存在することを意味しており、顧客の選択肢が増えることは、企業にとって競合企業が必然的に多くなることを意味していると考えられる。また、逆にAnderson, C. (2006) は、従来のオフライン環境においては、商圏や地域という限定したところから顧客を獲得しなければならぬことを指摘している^[8]。さらにオフラインでは、取扱商品点数にも限界があるため、需要の少ない商品を多数揃えることは、困難となる。したがって、必然的にオフラインではオンラインに比べて、相対的に競合企業などはオンラインよりも少ない状態となる。

たとえば、インターネットショッピングを想定してみよう。オンライン上においては、無数に商品が品揃えなされており、商品点数も数千万に上る。また、ショッピングサイトも無数に存在する。このような状況においては、他社との差別化を図ることは容易ではない。しかしながら、オフラインにおける地域限定の特産物は、それらが誘因となり顧客を獲得しやすくなる。そこでしか入手できないという希少性などにより経営資源の魅力度は高まる。また、その逆にオフライン環境だけでは、地域限定の特産物は、商圏などの物理的障壁によって顧客の獲得には限界がある (例、Amazon. com, 楽天市場など)。そのため、オフラインについて検討するためにBarney, J.B. (2003) の検討は有意義なものであると考える。

Barney,J.B. (2003) は、自社の経営資源の能力を分析するにあたり VRIO フレームワーク (VRIO Framework 以下,VRIO) を提示している。VRIOは、経営資源が価値あるものか (Value)、希少なもののか (Rarity)、他社が模倣困難なものか (Inimitability)、それらの資源を有効に活用できる組織であるのか (Organization)、を分析するフレームワークのことである。このVRIOにより、自社の経営資源の異質性をもとに競争優位を判断する^[4]。

オンラインは、情報の伝達力や集客力に優れる。その反面で、他社との関係において収益性は低くなる。また、オフラインで提供される価値は、自社の能力に依存する。その能力を説明するためにVRIOは有効である。

しかし、Priem,R.L.&Butler,J.E. (2001) が指摘するように価値の評価は、企業だけの評価で行われるものではない。経営資源によって生み出される商品・サービスなどの評価は顧客によって行われるのである^[5]。それゆえ、価値の判断は企業側の側面を検討しただけでは評価することは難しい。また、この指摘をもとに検討すると経営資源を組織が有効活用できているのかを検討することも企業だけの評価では不十分になると思われる。なぜならば、組織が経営資源を有効に活用できているかも、価値が顧客に認められたことにより評価されるものであると検討できるからである。つまり、顧客が企業から享受する商品・サービスの価値を認めることが、最終的に組織が経営資源を有効に活用したという評価になるものと思われる。それゆえ、組織の評価も企業内の評価のみでは不十分なものと考えられる。

2.2 企業と顧客の関係

Barney,J.B. (2003) の研究において、自社の経営資源の異質性を分析するVRIOについて検討した。しかし、その後には、自社の経営資源が価値あるものかの判断は、企業ではなく顧客によって評価されること。また、それらを組織が有効に活用しているかも企業だけでは判断しにくいということ。顧客に価値を提供した後に発生する事後的な評価であると論じた。そこで、ここではそのプロセスを完結させるために企業と顧客について検討をおこなう。

Porter,M.E. (1985) のバリューチェーン (Value Chain) は、主活動とそれを支援する支援活動からなる。主活動は、①購買物流、②生産活動、③出荷物流、④販売・マーケティング、⑤サービス、の連鎖に

よって構成される。支援活動は、①全般管理、②人的・労務管理、③技術開発、④調達活動で構成される。Porter,M.E. (1985) は、バリューチェーンは企業だけでなく顧客にも明確ではないが存在することを主張している。しかし、Porter,M.E.は顧客の側にもバリューチェーンが存在することを認めてはいるものの、顧客のバリューチェーンについてはくわしく言及していない^[6]。すなわち、このPorter,M.E. (1985) の指摘している時代におけるバリューチェーンは、企業から顧客に価値を提供するという一方通行であるものと思われる。

Web2.0が普及しソーシャルメディアが一般的になった昨今においては、顧客みずからが情報発信する行為を容易におこなうことが可能となった。國領 (1999) は、顧客同士においても価値の創出を積極的に行うようになったことを論じている。これを顧客間インタラクションという。顧客間インタラクションとは、「ネットワーク上で「お客さん同士」コミュニケーションをおこない、それが商品の売れ行きや顧客満足に与える現象のこと」と論じている^[7]。これらは、①クチコミ、②相互扶助、③開発参加、によって構成される。

この顧客間インタラクションは、ソーシャルメディアが普及したことで、より活発におこなわれるようになった。すなわち、顧客のニーズに対して自社の経営資源をフィットさせやすくするだけでなく、顧客のもつ能力も活用することが可能になったのである。近年の市場には、顧客の求める商品はあふれている。それゆえ、オンラインの普及した昨今では、他社との差別化をはかることも難しい。しかし、顧客を自社の経営資源として活用すれば、顧客のニーズを満たす商品・サービスも容易に提供できるのである。すなわち、差別化の源泉として機能するのである。

Prahalad,C.K.&Ramaswamy,V. (2004) は、顧客を自社の経営資源とみなし、企業と顧客が互いに価値を生み出すことが自社の競争優位の源泉になることを論じている^[11]。顧客間インタラクションを企業が積極的に取り込み、活用しようということであると筆者は検討している。すなわち、これまでの企業から顧客への一方的な価値の提供ではなく、企業と顧客が互いに価値を創出していく共創が必要であるという。これは、これまでの顧客を「もの言わぬ」存在として価値の受容体としていた認識からの転換である。

企業が価値を生み出し、それらを楽しみながら顧客も価値を創出していく。企業は顧客のニーズを満たして売上をあげる。その顧客のニーズを満たす行為を遂

行するためには、企業は顧客のことを知らなければならない。オンラインが普及する以前では、企業が顧客のことを直接知ることは難しかった。しかし、昨今ではソーシャルメディアの普及により、顧客が積極的に情報発信をおこなうことが一般化した。これにより、顧客を取り込みながら企業は価値を創出することが容易となったのである。

3. フレームワークの構築

オンラインとオフラインの融合による戦略を検討するにあたり、それらがどのような価値創出の活動をおこなっているか分析する必要がある。それゆえ、本稿では既存研究に依拠しながらフレームワークの構築を試みる。

3.1 オンラインとオフラインの視点

Porter, M.E. (2001) はオンライン単独での活用は企業の収益性が低くなるとの言及を行っているが、オンラインの特性である情報伝達の速さや、集客力の高さについては否定していない。また、O'Reilly, T. (2005) の主張したWeb2.0の登場はむしろ、ユーザ参加による価値創出活動であるといえる。

しかし、Anderson, C. (2006) に依拠するとオンラインにおいては、日本だけでなく世界が市場ということになり、1点1点が少ない需要であっても、数千万単位で集積することで大きなものとなる。つまり、このような経営環境では自社の経営資源もまったく同じではないが、似た能力をもった企業も多く存在することが考えられる。したがって、日本だけでなく世界が市場となったオンラインにおいては経営資源の異質性を基にした戦略では、そこから生み出される価値も同質化する恐れがあり、競争優位の源泉にはなりにくいものとも検討できる。たとえば、オンラインでの商品販売がその一例として考えられる。オンラインで販売される商品は、近年ではコモディティ化している。そのため、同じような商品をどこからでも購入することができるということである。つまり、それらは企業の経営資源によってどのような差別化を図っているのかもわかりにくい。

オンラインに対して、オフラインで提供される価値は、自社の能力に依存する。その能力を説明するためにBarney, J.B. (2003) の見解のVRIOにおける経営資源の希少性と模倣困難性に依拠する。すなわち、オンラインは、情報伝達の速さ、集客力に優れるが、そこ

には他社も多く存在する。しかし、オフラインにおいて希少性と模倣困難性を併せ持った経営資源を所持し、顧客に価値を提供することができれば、それらは優位性をもたらすものと考えられる。この考えに依拠すれば、より高い収益をもたらすためには、自社の経営資源が他社よりも異質なものであるかが重要となる。

特に経営資源はある一定の条件のもとにおいて、その希少性や模倣困難性は高まると考えられる。たとえば、商圏をもとに検討してみよう。商圏とは、企業が商取引をおこなう範囲のことをいう。商圏は、一般的に広くなるほど、存在する潜在顧客も多くなる。つまり、より多くの顧客からの売上などを見込めることになる。その一方で、競合企業も多くなるのである。他方、一般的に商圏は狭くなればなるほど、潜在顧客は少なくなる。それとともに競合する企業も少なくなる。このことは、経営資源の希少性や模倣困難性は、物理的・地理的な要因によっても高まることを意味している。

たとえば、有名美容師による理髪行為について検討してみよう。有名美容師は、店舗に所属しているものと思われる。そのため、有名美容師の所属店舗に行かなければ、顧客はサービスを享受できない。ここで顧客が認識する価値は、有名美容師に理髪してもらったという事実であろう。この例でいえば、ある特定の場所に行かなければ享受できないサービスは、経営資源から生み出される価値の魅力を高めるものと思われる。それらをオンラインの情報伝達の速さや、日本中もしくは世界規模での集客ができるといった強みを生かすことで、オフラインでの商圏などの地理的・物理的な制約を少なくすることができる。そこから、他社よりも有利な環境になるものと考えられる。

ここでは、Barney, J.B. (2003) のVRIOの希少性と模倣困難性について取り上げた。しかし、VRIOにおける価値の評価は、Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001) が指摘するように、企業だけで行うものではなく顧客によって行われる。また、経営資源を組織が有効活用できているのかを検討することも企業だけの評価では不十分となるものと考えられる。なぜならば、組織が経営資源を有効活用していることは価値が顧客に認められたことにより評価されるものであると検討できるからである。それゆえ、企業を主体としたオンラインとオフラインという視点だけでは検討が不十分である。そのため、新たに企業と顧客の視点を別に考慮する必要がある。

3.2 企業と顧客の視点

企業と顧客の視点を検討するにあたり、企業からの価値の提供はPorter, M.E. (1985) の見解に依拠し、顧客については國領 (1999) に依拠する。企業と顧客についてはPralhad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) の見解に依拠する。

Porter, M.E. (1985) のバリューチェーンは、おもに企業内における顧客への価値提供を主題としている。とりわけ、オンラインは自社内の業務効率を対象とする全般管理としての位置づけである。近年では、顧客もパソコンをはじめ、スマートフォン、携帯電話などの情報端末を所持している。また、Porter, M.E. (1985) は顧客の側にもバリューチェーンが存在していることを示している。その一方で、ソーシャルメディアの普及は、顧客が手軽に顧客間インタラクションをおこなうためのプラットフォームが構築されたことを意味している。そのプラットフォーム上で、顧客間インタラクションがおこなわれる。顧客間で自社の商品・サービスについての議論がおこなわれ、それらに顧客みずから新たな価値を見いだすのである。

近年では、自社の提供する商品・サービスも日本に限らず世界中からも入手できてしまう状況にあり、他社との差別化を打ち出しにくい環境となっている。すなわち、顧客にとって代替品を入手しやすい環境である。他社への切り替えも簡単に行えるのである。また、オンラインには多くの情報があふれており、顧客も企業についての情報を多く入手できる環境が整った。このことは、顧客の眼が肥えることを意味しており、従来の企業から顧客へのプロモーションが受け付けられにくくなったものといえる。それゆえ、企業から顧客への商品・サービスを提供する行為、オンラインの変化によって可能となった顧客から企業への価値の提供、これらの相互作用が必須となる。したがって、自社が競争優位を築くためには、絶えず商品・サービスの高い品質を保ち、顧客の満足を得なければならない。それらは顧客のニーズをつかむことと同義であろう。すなわち、企業にとって価値を提供する顧客との対話をおこなう必要がある。

近年のオンラインの普及にともない企業が顧客を経営資源として活用する共創を取り上げた (Pralhad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004))。共創が注目され始めた背景には、オンラインの普及、特にソーシャルメディアの普及によるところが大きい。マーケティングの最大の目的は、顧客のニーズを満たすことである。共創

をおこなえる環境になったことで顧客自ら、自身のニーズを満たす行為をしてくれる。これらは他社が欲しくても入手できない希少かつ模倣困難な資源なのである。すなわち、自社の商品・サービスの品質を高めるため顧客を経営資源として活用することで、自社の競争を有利に運ぼうと検討しているものといえる。そのため、オンラインとオフラインの融合には、企業と顧客を踏まえた上で検討しなければならないと考えられる。すなわち、現代において価値の提供は企業から顧客への一方通行では完結しないのである。

3.3 フレームワークの構築

以上の議論から、オンラインとオフラインを融合させた戦略による価値提供プロセスのフレームワークを提示した (図1)。



図1 オンラインとオフラインの融合による分析フレームワーク

まず、縦にオンラインとオフラインの境界を設定する。オンラインとオフラインは相互依存関係にある。オンラインでは日本および世界規模での情報伝達の速さ、集客力の高さなどの利点を持っている。その一方で、自社が提供する商品・サービスは、オンラインには他社も多く存在する競争の関係上、同質化し差別化を図りにくい。

また、オフラインは、地域をはじめとする商圏や物理的な制約を受けやすく、情報伝達の速さ、集客力はオンラインに比べて弱い。しかし、オフラインでの活動は、ある特定の地域や商圏などの物理的影響により、オンラインよりも競合他社が少なくなる。それゆえ、自社の経営資源から生み出される価値は、特定の場所でしか入手できないといった状況と組み合わせる

ことで、希少性や模倣困難性を獲得しやすい、したがって、オンラインで広く集客し、オフラインで他社が模倣しにくい商品・サービスを提供することで、効果的な戦略を展開できるものと考えられる。

つぎに、企業と顧客のボックスをオンラインとオフライン上に設定する。ここでいう企業とは、商品・サービスによる価値を提供する主体のことである。一般的に、オンラインでの戦略の展開においては、オンラインとオフラインを手がける企業が別の企業となることが多い。これは従来オフラインで活動を行ってきた企業には、オンラインで活動するための経営資源が不足しているために起こるものである。たとえば、企業Webサイトの開発や運用などにおいて、技術者が自社にいないなどである。そのため、従来のオフラインを活動の主体とした企業は、時代の変化への対応にオンラインでの活動をアウトソーシングを図る。それゆえ、オンラインとオフラインでは別の企業が活動を担うこともある。

しかし、本稿ではオンラインとオフラインの企業は相互依存関係にあり、どちらかが欠けると正常に戦略も機能しない恐れがでてくると主張する。したがって、ここでの企業とはオンラインで活動する企業とオフラインで活動する企業は、商品・サービスという価値を提供する一連の主体となる。

他方、ここでいう顧客とは、商品・サービスによる価値を享受し、価値を創出する主体のことをいう。ここには、消費者を含む個人顧客だけでなく、オンラインとオフラインの融合による戦略を展開しようとする企業を支援してもらう意図をもった法人顧客も含まれる。また、ソーシャルメディアなどや人づての口コミによって他の顧客から情報を得た潜在顧客も対象としている。

さきに示した図1に、オンラインとオフラインにおいて企業と顧客の間でおこなわれる一連の価値創出活動をプロットする。それらを繋ぐことによって、オンラインとオフラインの融合による戦略を検討していくものである。プロットされた価値創出活動を繋ぐ矢印が、価値の期待値となる。その期待値が高くなるほど、矢印は太くなる。それらが淀みなく繋がることで、企業の発展に貢献することになる。

4. クーポン共同購入サイトの事例研究

4.1 事例の概要

クーポン共同購入サイトとは、破格のクーポンをオ

ンラインで販売し、集客した後に、オフラインで商品・サービスを提供するサイトのことである。破格のクーポンを購入するためには、設定された人数の共同購入が必須となる。このことから、クーポン共同購入サイト（以下、共同購入サイト）という、共同購入サイトで販売されるクーポンは、従来のクーポンとは異なる性質を持つ。

従来のクーポンの割引率は10パーセント程度である。利用時間に関する制限時間は無い。利用するためには、雑誌やWebサイトなどからダウンロードするかモバイル端末に表示させるかをおこなう。企業がクーポンをプロモーションするには、雑誌かWebサイトなどの媒体を利用する。従来のクーポンは容易に入手できることから割引率はさほど高くない。

一方、共同購入サイトにおいて販売されるクーポンの割引率は、販売商品の正規価格の約50~90パーセント引きとなっており、破格の価格設定がなされている。クーポンを顧客が破格の価格で購入するためには、①購入時間に制限、②一定数の販売、③クレジットカードによる前払い、の3点の条件を満たすことが必要となる。この購入したクーポンを店舗にもっていくことで、商品・サービスを享受することができる。

この共同購入サイトのビジネスモデルの原型となったものが、米国のグルーポン社（Groupon：以下、グルーポン）である。グルーポンは、オンラインの集客性とオフラインでしか提供することのできない価値を提供するという特長を生かした先駆的な事例であり、成功事例でもある。ここでは、さきに提示したフレームワークをもとにグルーポンのビジネスモデルについて図2を用いて検討してみよう。

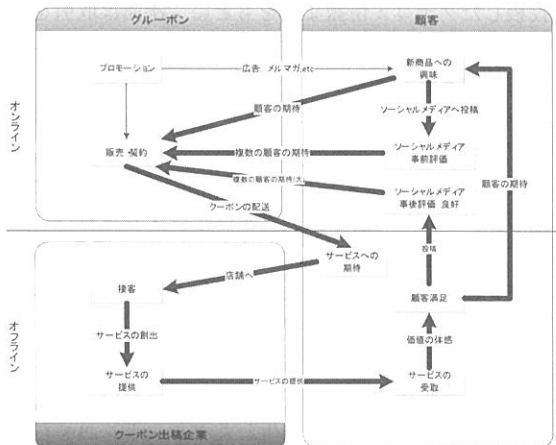


図2 グルーポンのビジネスモデル

グルーポンは、Webサイトに販売商品を掲載し、広告やメールマガジンなどを通して顧客にプロモーションをおこなう。そのプロモーションを見た顧客は、グルーポンのWebサイトで欲しいクーポンに対して購入意向の手続きをおこなう。しかしながら、この時点ではクーポン購入の取引は完結しない。取引を完結させるためには、①購入時間に制限があり、②一定数の販売、③クレジットカードによる前払いの条件を必要とする。そのため、グルーポンの顧客は商品が販売されている時間内に一定数の顧客を集客する必要がある。

グルーポンの顧客は、自身の欲しい商品について①と②の条件を満たすために自主的にソーシャルメディアを活用し、顧客を集客するのである。この顧客を集客する行為は、顧客が自主的にソーシャルメディアを活用して、自身が欲しい商品について情報を広めていき、これにより購入希望者が一定数集まることで、はじめて顧客は破格のクーポンが購入可能となる。こうしてクーポンを購入した顧客は、そのクーポンの使用期限内にクーポン出稿企業に行き、オフラインの店舗にてクーポンを提示してサービスを楽しむ。

破格のクーポンによって良質の価値を享受した顧客は、自身のソーシャルメディアを通してその体験を広め、他の顧客に情報が伝わり、グルーポンの認知度が高まる。グルーポンの認知度が高まることで、顧客が顧客を呼ぶ。すなわち、自然発生的にプロモーションが行われ、グルーポンに期待をよせ顧客が集まるのである。万が一、ソーシャルメディアを通して知った顧客がクーポン購入可能時間外に訪れても、グルーポンでクーポンを購入した顧客がソーシャルメディアにて投稿したクチコミ情報などをもとに、次回は取引を試みたいという期待を持ち、グルーポンの潜在顧客から優良顧客へと育てるのである。

わが国において共同購入サイトは、米国グルーポンのビジネスモデルをもとに2010年にはじめて国内初の「Piku（ピク）」がオープンした。これを皮切りに米国のグルーポンの日本法人グルーポン・ジャパン（以下、米国同様にグルーポン）^[12]、リクルート社のボンパレなどの共同購入サイトが続々と国内市場に参入し始めたのである^[13]。共同購入サイトは、グルーポンのビジネスモデルをもとにしているためグルーポンサイトとも呼ばれている。

しかし、2011年1月に発生したグルーポンおせち事件を皮切りに国内市場において成長著しかったグルーポンの成長に停滞がみられた。これにより、他社より

も圧倒的優位であったグルーポンの優位性が失われ始めたのである。その一方で、追随するボンパレがグルーポンに迫るほどに成長を果たしたのである。

そこで、本稿では先駆的に取り組み始めた共同購入サイト、グルーポンとボンパレの事例をもとにオンラインとオフラインの融合による戦略による戦略的課題を検討する。

4.2 事例の検討

(1) グルーポンの事例

共同購入サイトは、グルーポンを筆頭に登場以来、成長著しい状況にあった。しかしながら、2010年11月にグルーポンが販売をおこなった「バードカフェ燻製おせち」の販売によって起こる問題を皮切りに業界そのものに変化をもたらすこととなった^{*3}。

バードカフェ燻製おせちは、2010年の12月31日の大晦日に顧客の自宅へと宅配されるクーポンとして販売された。このおせちは、500セット限定で定価21,000円の販売価格のものが、クーポンの購入により半額の10,500円になるというものであり、大変豪華な見本写真と共にグルーポンのWebサイトに掲載された。

豪華そうなおせちが、破格の値段で購入できることが話題となり、商品を欲しいと思った顧客がソーシャルメディアで一斉に話題として取り上げた。このおせちの購入の権利となるクーポンの販売は、2010年11月25日正午から11月27日正午に販売され、販売数はすぐに500セットに達したのである^[13]。

しかし、おせちは当初12月31日に顧客のもとに配送される予定だったが、配送が間に合わないなどのトラブルが生じることとなった。また、届いたおせちの内容も、販売時に掲載された写真とは大きく異なっているようであった。さらに、食材の一部が腐敗するなどの問題が起きていたようである。

この問題は後に「グルーポンおせち事件」と呼ばれるようになる。このグルーポンおせち事件は、オンライン上でも急速に話題となり、このとき届いたおせちの写真もソーシャルメディア上で一斉に取り上げられ、さらにオンラインだけでなくテレビやラジオなどの全国版ニュースでも一斉に報じられた。グルーポンは、日本市場において他社よりも競争優位が続いている状態であったが、この事件を皮切りにグルーポンの競争環境に変化が起きたのである^[14]。

では、なぜグルーポンは、優位性を失うことになったのか。さきに取り上げたフレームワークをもとに検

討してみよう。グルーポンのビジネスは、顧客の貢献によって集客するという特徴がある。この集客はソーシャルメディアによって行われる。つまり、オンラインで顧客が集客するのである。商品・サービスを通常よりも破格な価格で設定されたクーポンをもって入手できるということが、ソーシャルメディアによって伝播される。破格の商品・サービスを楽しみたい顧客の間で、クーポンのことが急速に広まり、商品・サービスを購入したいという顧客群にアプローチされる。これにより顧客によって破格の価格設定がなされた商品の情報が伝えられ、興味を持った顧客がグルーボンに集客される。これによりクーポン販売条件が達成され、取引がおこなわれる。このような仕組みによってグルーボンは、2010年11月25日正午から11月27日正午のわずか2日間のうちに日本中から12月31日にバードカフェに顧客を集客することを可能としたのである。

他方、おせちの製造は、バードカフェがおこなう。すなわち、おせちの材料の調達、製造、輸送の手続きを担うことになる。バードカフェが設定したおせちの販売数は500個である。ここで注意しなければならないことは、このおせち500個は2010年12月31日の指定された時間に必ず届けなければならないということである。なぜならば、商品の鮮度と同様に、おせちを元旦に食すこと、それは日本では大変重要な意味を持ち、おせちは新年を迎えたという象徴となるからである。それゆえ、製造と同時に配送にも時間的な制約が必要となる。

したがって、局所的に大量受注したおせちの製造において使用する材料の調達、おせちを作るための製造は、通常の備蓄できる商品の製造工程とは明らかに異なる。従来よりも高い生産能力が要求されるはずである。しかし、クーポンを販売しているので、おせちを製造するバードカフェは通常よりも高い生産能力を必要とするおせちの製造ができるものと、この時点ではグルーボンは判断していたと理解できる。

しかし、実際に届いたおせちは、前述の通りグルーボンのサイトに掲載されているものとは、まったく異なるものであった^[15]。このことについて、米国グルーボンCEOアンドリュース・メイソン氏は、おせち事件に対して声明を発表している。それによれば、「おせちの販売数の設定と内容質の管理が甘かった。また、販売数の設定については、目算が甘く、本当に作れる量と配れる数を把握できなかった」と失敗の原因について述べている^[16]。

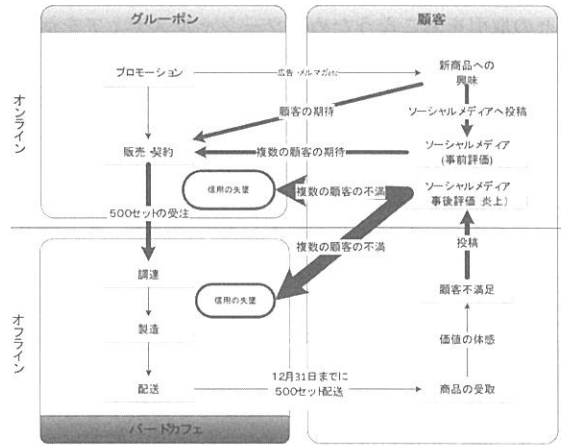


図3 グルーボンおせち事件におけるビジネスプロセス

このことをもとに検討すると、図3に示されるように、オンライン上では顧客の貢献もあり、グルーボンは集客に成功することができた。企業と顧客のオンライン上でのプロセスはうまく機能していたものと考えられる。しかし、その一方でおせちを製造するバードカフェでは、その集客能力に対する製造能力を有していなかったのである。

商品・サービスの価格は安い。だからといって商品の品質は一定以上であることは当然のことである。今回の事例においては、商品購入においてグルーボンのWebサイトには豪華なおせちの参考画像が提示されていた。また、価格は定価の半額という設定である。つまり、顧客は豪華なおせちを安く入手でき、新たな年越しを満喫できるという期待が顧客にあったことはいまでもない。そのために、顧客自身が商品を購入するために他の顧客へソーシャルメディアを通してのアプローチも積極的におこなったものと考えられる。

すなわち、おせちだけでなく、新たな年明けへの期待が込められていたのである。また、クーポンの販売は、時間制限が設けてある。それゆえに、商品の存在をあとから知った顧客は入手できないのである。したがって、破格の商品・サービスを楽しんできた顧客は、入手できなかった顧客よりも若干の優越感を覚えるものと思われる。

しかし、届いた商品の内容が参考画像とは大きく違う。中身も腐敗していたものもある。配送が遅れてしまった。これでは顧客の不満がたまることは容易に想像できる。顧客は、グルーボンとバードカフェに抱いていた期待を裏切られ顧客の不満足度は高まる。

ここで注目すべきことは、多くの顧客はグルーボンとの取引をおこなうためにソーシャルメディアを活用することが前提になっているということである。すなわち、顧客はグルーボンとバードカフェに期待を裏切られたという不満をソーシャルメディアで、他の人達にも伝達する。ソーシャルメディア上でグルーボンおせちの情報が飛びかいバードカフェの評価も下がる。バードカフェがおせちを製造したとはいえ、その商品の販売をオンライン上でおこなったグルーボンにも責任がある。それゆえ、グルーボンへの評価も結果的に下がる。つまり、顧客が価値を享受したことにより、取引をはじめるときの期待が失望にかわるのである。それらがソーシャルメディアによって連鎖することでグルーボンの優位性が徐々に失われていったものと検討できよう。

したがって、価値を提供するためにオンラインからオフライン、すなわちグルーボンからバードカフェへのボトルネック、バードカフェから顧客へのボトルネックが生じてしまったことがひとつの戦略の失敗を起したものと検討することができる。

(2) ポンパレの事例

グルーボンは、グルーボンおせち事件を皮切りに成長に停滞をみせるなか、競合するポンパレは成長をみせる。ポンパレは、2010年7月に雑誌媒体を中心にクーポンを配布するクーポン付きグルメ情報誌「Hot Pepper (ホットペッパー)」などを手がけるリクルート社が、共同購入サイト「ポンパレ」をオープンさせた。ポンパレは、サイトの公開にあたりテレビ・ラジオなどの媒体に数億円規模の広告を出稿した。この広告はリズムカルな歌と踊りを取り入れた斬新なものであり、ポンパレおよび共同購入サイトを利用者に広く知らしめるものとなった。しかし、共同購入サイトの市場においてはグルーボンが既に参入しており、グルーボンに大きく水を空けられているという状況であった。

ポンパレのビジネスはグルーボンと同様に、顧客に一定の条件をみたくことで破格のクーポンを提供する共同購入である。それゆえ、顧客から見れば、両者の違いは提供される商品・サービスが異なるくらいであり、両者の違いを外見上から判断することは難しい(図4)。

しかしながら、2011年1月にグルーボンによって引き起こされた「グルーボンおせち事件」によって成長が停滞したグルーボンに対してポンパレは急成長をみ

せたのである。このことを実現させた背景には、①商品・サービスの拡充、②サービス提供の最適化、が挙げられよう。

ポンパレが急成長した背景には、まず取り扱う①商品・サービスの拡充をおこなった。これはポンパレの母体であるリクルート社が以前からかけていた「Hot Pepper」など、既存媒体の営業担当をポンパレ向け商材の発掘に導入した。さらに既存媒体の営業担当ではカバー仕切れていなかったクリーニング店などの業種をカバーするようにポンパレ専用の営業担当も商品拡充のために配備したという^[17]。すなわち、ポンパレはこれまでリクルート社が担ってきた既存媒体を軸に培った自社の経営資源を生かし、自社が生み出す価値の希少性と模倣困難性を高めたものと思われる。

また、②サービス提供の最適化を厳しく徹底しているという。クーポン出稿企業がポンパレにクーポンを出稿するには、事前にくいつかの審査を通過する必要がある。クーポン出稿企業の実績、過去のクーポン販売におけるトラブルの有無、消費者庁のトラブル事案などの掲載審査を行う。その後、掲載価格やWebサイトに掲載される原稿の審査を経てクーポンがポンパレに掲載がなされる。すなわち、クーポン出稿企業の意向だけでなく、ポンパレもクーポン出稿枚数の検討に関与する。たとえば、クーポン出稿企業の意向として300枚クーポンを出稿したいとしても、実際のサービス生産能力は200枚だとする。通常ならばサービスの生産能力200枚に合わせる。しかし、ポンパレはあえて180枚というようにクーポン出稿企業のその能力にみあった量を調整するという。これにより、サービス提供を最適化しており、ポンパレで集客した顧客の量とクーポン出稿企業が提供できるサービスの生産量を最適化している。すなわち、オンラインで集客した顧客をオフラインにおいて価値を提供するにあたり、価値提供のボトルネックを極力排除しているものと検討できる。価値を提供するためのボトルネックを排除することにより、適切な価値を顧客に届けることができる。これにより、破格の価格でサービスを楽しむ顧客は満足を得るものと思われる。それゆえ、価格に対して敏感な顧客ならば、再度ポンパレを利用することを考える。また、ソーシャルメディアに、そこで得られた体験を投稿するという行為も検討することができる。すなわち、ポンパレが提供した以上の価値を顧客が新たに創出しているものと検討することができるのである(図4)。

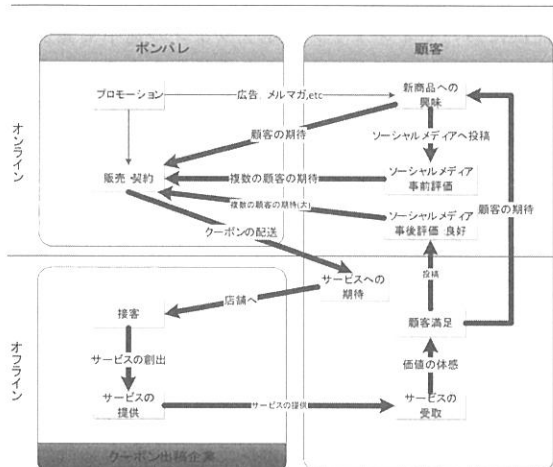


図4 ポムパレのビジネスプロセス

5. 事例の考察

5.1 オンラインとオフラインの融合によるエリアハンドリング

ここまでの議論では、オンラインとオフライン、企業と顧客の視点から共同購入サイトの事例を通して検討をおこなった。

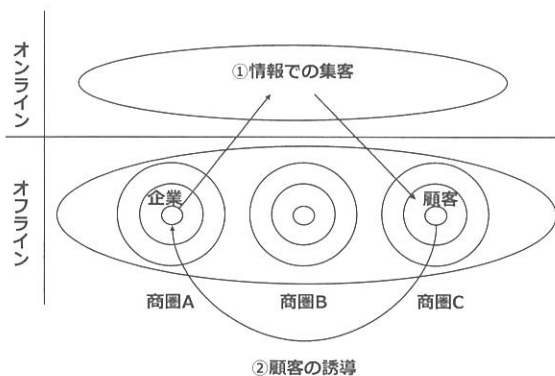


図5 オンラインとオフラインの融合によるエリアハンドリング

共同購入サイトのことを換言すれば、オンラインで集客し、オフラインでサービスを提供するものである。ゆえに、オンライン上に無数に競合企業があったとしても、オフライン、現実世界にある店舗に誘導することになり、時間的、空間的に制約のあったオフ

ライン企業が自社の勢力圏内に顧客を引き込み、戦略を展開しやすくなることを意味している。すなわち、物理的、地理的に離れたところから、自社に引き込むための商圏エリアをオンラインとオフラインを融合させることにより、そのエリアを擬似的に操作するエリアハンドリング (Area Handling) が可能になる。ここでいうエリアハンドリングとは、自社の商圏を擬似的に動かし、自社の競争する場所を操作し、自社にとって都合のよい環境を作り出すことをいう。

具体的には、図5に示されるように、商圏Aの企業は、その範囲内ではしかオフラインでは対応できない。そのため、商圏内の競合企業とは、たとえば独自の地域資源などは、同質化することになる。ゆえに、他社との差別化を図ることは難しい。しかし、オンラインを経由し、商圏Cに存在する顧客にアプローチすることができれば、地域資源などは商圏Cの顧客にとって魅力的なものとなり、地域資源などの希少性の高い資源を有している企業は自社の商圏に顧客を引き込むことで、自社の魅力を引き出すことが可能であると考えられる。

5.2 価値提供のボトルネックの排除

オンラインにおいては物理的、地理的要因に関係なく集客できる。オンラインでは、情報の伝達が速く、広く伝わる。日本だけではなく世界中からも顧客を集客することができる。また、企業から顧客だけでなく、顧客から顧客へと情報が伝わっていく。それらには、物理的・地理的要因に関係ない。一方、オフラインでは、顧客に商品・サービスを通して価値を提供するにあたり生産能力などに制約がでてくる。材料の調達、商品・サービスの生産、配送するために必要な輸送手段などにより、物理的・地理的に制約が生まれる。それゆえ、両者のあいだには隔たりが生じることとなる。

さきに取り上げたグルーボンが引き起こしたグルーボンおせち事件の事例では、企業におけるオンラインとオフラインにおいてボトルネックが発生していたことがわかる。グルーボンでは、豪華なおせちの写真と破格の価格による訴求力によって、グルーボンからのプロモーションだけでなく、顧客間による情報の伝達により「グルーボンおせち」が話題となり、グルーボンの集客は成功したものと思われる。しかしながら、クーポン出稿企業であるパードカフェにおいては、グルーボンの集客した顧客の注文をパードカフェは処理することができなかった。その結果として、グルーボ

ンおせち事件が生じたものと思われる。すなわち、グルーボンが顧客に抱かせた期待をバードカフェが裏切る形となったのである。これにより、期待を抱いていた顧客は、その実態についてオンラインでソーシャルメディアなどに投稿し、他の顧客や潜在顧客の間に知らせた。これにより、炎上起きたものと思われる。

これらの責任の所在はバードカフェのみにあるものとは、筆者は考えていない。なぜならば、顧客にとっては価値の提供を受ける主体は、グルーボンとバードカフェの両者であり、顧客は両者によって提供される一連のサービスに対して価値を見出していたものと考えられる。つまり、グルーボンとバードカフェはそれぞれ別の組織ではあるが、両者の関係は戦略上コインの表と裏の関係のように表裏一体なのである。それゆえ、グルーボンがクーポンを発行するにあたり、事前にバードカフェの能力を十分に検討した上で、クーポンを出稿すれば問題は発生しなかったものと考えられる。

グルーボンCEO瀬戸恵介氏は、東洋経済オンラインのインタビューに対して、グルーボンおせち事件後のグルーボンの対応として、グルーボンの扱う商品・サービスの品質の向上を重点的に目指したと述べている。具体的には、クーポン出稿企業の審査をおこなう審査部を設置し、人員を増強したという。この審査の内容は、店舗の質やキャパシティなどを数百の項目を重点的に評価しているという。また、グルーボンとクーポン出稿企業をつなぐパートナーマネジメント部の設置をおこない店舗へのサポートを強化した。さらに、コールセンターを増強するなどを行ったという¹¹⁸⁾。

上記内容をもとに検討すると、グルーボンおせち事件発生以前のグルーボンは、事前審査などのプロセスは甘く、クーポン出稿企業の倫理感にまかせた性善説にもとづいた戦略の展開を図っていたのであろう。つまり、オンラインとオフラインの間におけるボトルネックの存在を十分に把握していなかったものと考えられる。

その一方で、ボンパレは事例の検討にあったようにクーポン出稿企業の能力も十分に検討した上で戦略の展開をはかっていた。これにより、オンラインで顧客を集客したあとにオフラインで価値を提供するさいに、顧客へ価値がスムーズに届く。破格の価格によって顧客が受けた価値は、とくに価格の安さを志向とする顧客にとっては最高の経験であるといえる。それゆえ、顧客は満足感を覚え、また再度ボンパレを使ってみようと検討するものと考えられる。つまり、価値の

提供においてオンラインとオフラインの途中で発生するとおもわれるボトルネックを排除するようにマネジメントを展開することが、顧客との関係構築には重要であるといえよう。

しかしながらボトルネックを排除するためには、それを排除しうる組織能力がオンライン企業に求められてくる。なぜならば、オンライン企業とオフライン企業との関係は、はじめのうちはオンライン企業とオフライン企業との結びつきは弱く、オフライン企業がどのような組織能力を持ち得ているかはわからないからである。それゆえ、オンライン企業とオフライン企業の結びつきが弱い状態では、「グルーボンおせち事件」のようにオンライン企業とオフライン企業から価値を提供する間でボトルネックが生じてしまう。そのため、オンライン企業とオフライン企業は、相互理解による戦略形成を必要とするものと考えられ、オンライン企業がオフライン企業の能力を認識しうるための組織能力を有している必要がある。

このような組織能力を高めるためには、オンライン企業とオフライン企業との間の関係性をより強めることが必要となり、最初から大規模な活動をするのではなく、小規模な活動から徐々に大規模な活動へと移行させることが必要であると考えられる。なぜならば、最初は小規模な活動であったとしても、顧客の反応を得ることができるからである。顧客の反応は、どのような商品・サービスを顧客が求めているかだけでなく、それらに何が不十分なのかも認識しやすくなる。また、オンライン企業は、オフライン企業が実際にどの程度の組織能力を持ち得るかを知ることが可能となり、オフライン企業について把握することが可能となる。つまり、一連の価値共創を進めていくことで、オンライン企業は学習できるのである。この企業が学習する行為は、換言すれば組織能力を高める行為であるといえ、オンライン企業とオフライン企業による価値提供のボトルネックを排除するための鍵となるものといえよう。そこで学習によって蓄積された情報をもとに、オフライン企業の能力を把握するのである。そこで、一定の時期をみて顧客に対してインパクトのある打ち手を決めに行くことが可能となるものと考えられる。また、小さな活動から大きな活動へと移行することにはもう1点利点がある。万が一オフライン企業の能力に致命的な欠陥があった場合にも、価値提供を行うさいのボトルネックが致命傷となる前に未然に切り離すなどをして未然に共倒れを防ぐことが可能となる。

したがって、オンラインとオフラインを融合させた

戦略では、いかにオンラインとオフライン、企業と顧客の間に生じる価値提供のボトルネックを排除することがオンラインとオフラインを融合させた企業の戦略上重要な意味をもつと考えられる。そのため、上記に示したようにオンライン企業がボトルネックを排除するための組織能力を高めることが必要となる。

5.3 サービス提供企業の共感づくり

オンラインとオフラインを融合させた戦略を展開するうえで、価値提供におけるボトルネックの排除を検討することの他に、グルーボンとボンバレの事例を通してもう一点検討しなければならないことがある。それは、クーポン出稿企業における共感づくりをいかにして行うかである。なぜならば、グルーボンとボンバレの事例では、オンラインにおいて顧客同士が価値を創出し、期待を高める顧客間インタラクションが起きた先、すなわち、期待を向ける先は多くの場合、共同購入サイトであり、クーポン出稿企業では無いからである。

この背景には、共同購入サイトが、破格のクーポンを提供するにあたり、一定の顧客の契約が必要となるという条件を設けており、それを満たすために顧客間インタラクションが誘発されるものと考えられる。この顧客間インタラクションは、ただ自然に起きるものではなく、何かが顧客の琴線に触れたから顧客間インタラクションが行われ始めたということが重要であろう。すなわち、グルーボンおよびボンバレにおいては、破格の値段で商品・サービスを享受できるという事実が顧客の間での話題として取り上げられ、オンラインで顧客間インタラクションが誘発され、共感が広がる。そこから、共同購入サイトに顧客が集まるということが検討できる。

しかし、ここで検討しなければならないことは共同購入サイトにおいて取り扱うオフラインでの商品・サービスは共同購入サイトとは別の組織が扱うということである。それゆえ、共同購入サイトでは顧客を破格のクーポンで集客することはできるが、クーポン出稿企業は何をもって顧客を誘引すればいいのかという課題が残る。

共同購入サイトにとって、商品・クーポン出稿企業は複数あり、次の機会には顧客に別の商品・サービスを提供すればよい。しかしながら、クーポン出稿企業にとっては共同購入サイトを使わずにして顧客をオンラインにおいて顧客間インタラクションを誘発させることは難しい。そのため、クーポン出稿企業が自社単

独で共同購入サイトと同様のオンラインとオフラインの融合による戦略を展開するには、顧客の共感を呼び込む価値を創りださなければ対応を図ることは困難であろう。したがって、クーポン出稿企業、すなわちサービスを提供する企業は絶えず自社の経営資源をはじめとする組織能力も高めて顧客の琴線に触れるような優れた価値を創らなければならないのである。その優れた価値は、顧客にとっての共感を生み出す源泉になり得るものと検討できる。

そこで重要となるのが、オンライン企業がオフライン企業にいかにして働きかけるかである。なぜならば、オンライン企業に商品・サービスを出稿し、最終的な価値の提供はサービス提供企業がおこなうものの、顧客にとっては、オンライン企業もオフライン企業も価値を提供する主体だからである。すなわち、オンライン企業は価値提供の仲介をおこなうだけの存在ではない。つまり、顧客の共感を呼ぶような商品・サービスの提供には、オンライン企業のもつオンラインから訪れる顧客の情報をもとに改善していき、顧客が共感するような価値を創りだす必要がある。したがって、オンライン企業はオフライン企業との共創をおこなうにあたり、訪れた顧客の情報を入手するとともに、価値提供を受けた顧客からのフィードバックを捕捉できるような施策が求められる。つまり、サービス提供後にもオンライン企業が顧客に対して積極的にアプローチを仕掛け、顧客がサービス提供を受けたときの情報を入手していくのである。これまで顧客からのフィードバックは行われてきた。しかし、サービスを享受したあとについては、顧客が自発的にソーシャルメディアなどに投稿をおこなってきたため、必ずしも入手できるとは限らない。それゆえ、サービスを享受したあとに顧客からの情報をいかに入手するかが課題となる。こうした状況に、近年では顧客の情報化によってスマートフォンなどモバイル端末の普及が目覚ましく、顧客がサービスを享受した時点（クーポンの利用など）を認識したら次回、店舗来店時へのキャンペーン用のクーポンを配布するなどの来店施策をもうけることも可能である。そこで、クーポンを受け取らない場合には改善点をアンケート記入してもらいWebサイトに誘導するなどをして顧客からの情報を入手することも考えられる。すなわち、オフライン企業が共感づくりをおこない得るための能力を得るには、オンライン企業との関係性をより密にする必要がある。オンライン企業は、オンラインからオフラインに誘導するだけでなく、顧客が価値を享受した後も

積極的な関与が望まれる。こうして蓄積された情報は、オフライン企業にとって貴重なものであり、組織能力の向上には欠かせないものであるといえよう。

このようにしてオンライン企業がオフライン企業の共感づくりのための組織能力を高めていく行為は、今後のオンライン企業にも重要なものと考えられる。なぜなら、直接オンライン企業は顧客に対してオフラインでサービス提供を行わないが、顧客はどこのオンライン企業から仲介してきたのかを認識しており、扱う商品・サービスは、顧客にとってオンライン企業もオフライン企業も関係なく価値を提供してくれる同一主体なのである。そのため、オンライン企業がオフライン企業の組織能力を高め顧客が共感してくれるような価値を提供できるようになれば、オンライン企業への顧客の評価も次第に高まる。すなわち、この顧客からの評価は、やがて他社には模倣しにくい独自の経営資源になるものと考えられる。

したがって、サービス提供企業の共感づくりのためには、企業と顧客の関係性だけに着目するのではなく、オンライン企業とオフライン企業の間接性にも着目し両者の能力を高めることも、オンラインとオフラインの融合による戦略を遂行するために必要であるものと思われる。

6. おわりに

6.1 結論

本稿では、先駆的事例であるクーポン共同購入サイトのグルーボンとボンバレを通して、オンラインとオフラインの融合による戦略についての考察をおこなった。そこから、①オンラインとオフラインの融合によるエリアハンドリングが可能であるが、②価値提供のボトルネックの排除、③サービス提供企業の共感づくり、が必要であるという知見を導き出した。

①は、オンラインとオフラインを組み合わせることで、既存商圏よりも多くの顧客を引き込むことができるとともに、地域資源などの希少性を生かすことでエリアハンドリングが可能であると検討した。しかしそれだけでは不十分であり、②と③の論考が必要となる。

②は、オンラインとオフラインの融合による戦略を検討するうえで認識しておかなければならないことである。すなわち、オンラインではいくらでも集客しようと思えばできる。しかし、オフラインでしかない価値を提供するにあたり、オフラインではサービスを提

供する人や商品の材料の調達、製造、配送など、物理的制約がともなう。オンラインで集客することはできたが、オフラインで十分に価値を提供できない場合、近年の顧客はソーシャルメディアなどを介して企業に対して積極的に主張する。そのため、この戦略を検討する上では、価値提供のボトルネックを排除することが重要である。これらのことを明らかにした。また、③はオンラインとオフラインの融合による戦略を展開するうえで顧客が共感する価値をつくるのがサービス提供企業に求められることを明らかにした。この両者を解決に導くために、オンライン企業が主導となり、オフライン企業との価値共創を徐々に深めていくことによって、それらを克服する組織能力を獲得していくことが必要である。

6.2 今後の課題

本稿では、オンラインとオフラインの融合による戦略の展開に潜む戦略的課題を明らかにした。本稿で提示したフレームワークにより、オンラインとオフラインの融合による戦略でおこなわれる価値創出のプロセスを明示することで、段階的に戦略を検討することが可能となる。これは、成果を段階的にはかるオンラインの特性を含んだものであり有効な検討であるといえよう。しかしながら、企業に対して顧客の反応を正確に検討することは難しいこと、事業の形態によってはオンラインとオフラインの融合が今回の事例とは異なることが予想されることから、フレームワークには課題も残されている。

また、グルーボンやボンバレは破格のクーポン供給源になる質の高い商品とその商品・サービスの品質を担保することで顧客の共感を呼び顧客を獲得している。しかし、グルーボンやボンバレとは、別の組織となるサービス提供企業（クーポン出稿企業）のオフラインの飲食業や宿泊サービス業は、戦略的課題として導出した③サービス提供企業の共感づくり、をおこなう必要がある。今後、現在進行形で取り組まれているオンラインとオフラインの融合による戦略を検討するためには、個別企業はどのような「共感づくり」に從事したのかも具体的に検討し、考察する必要があるものと思われる。これらは、今後の検討課題である。

注

1. 本稿は、第10回戦略研究学会全国大会2012年4月 金森孝浩 (2012) 「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-」(於: 明治大学駿河台キャンパス)(要旨集2頁相当)において発表された報告を整理し、大幅に加筆修正を行ったものである。

本報告で取り上げた事例は、当時の先駆的事例であるため、事例の資料は当時の資料とアクセス日時も掲載している。これは、Webの問題でもあり参照記事についてアクセスできない可能性があることはご了承いただきたい。また、本稿執筆時点(2016年)で、オンラインとオフラインの融合した戦略展開は、実務においてO2O(Online to Offline)、オムニチャネル(Omni Chanel)などと名前が変わりつつも、現在進行形で実務では取り組まれ始めている先端分野の事象である。それゆえ、取り扱う事例が2011年と古い物であっても、根底にある理論的背景、特に失敗事例の研究は十分に意義のあるものと考えている。なぜならば、現在進行形で取り組まれているものの成否を分ける基準は明確に存在せず、誰が見ても失敗と思われる事例は極めて希少なものである。それゆえ、本稿は当時の発表内容に加筆修正し、理論的願望の導出を試みたのである。

2. 野村総合研究所(2011)は、消費者向けEコマースの市場規模は7.8兆円であり、店舗等(ネット以外)での購入に対してインターネットが影響を与えている規模は、その約3倍に相当すると試算している。たとえば、レストランについてインターネットで調べ、店舗に行きサービスを楽しむ。このことは、インターネット上では直接金銭取引は行われていないが、現実の店舗にてインターネットは間接的に関与していることを示している。

野村総合研究所(2011)『インターネット経済調査報告書』, http://www.internet-keizai.jp/pdf/Economic_impact_of_the_Internet_jp.pdf. 2012.10.25アクセス。

3. 筆者は、「グルーポンおせちの問題」を正当化している訳ではない。企業体質そのものに問題があると共に、企業倫理の問題からも言及する必要があるとは考えている。しかしながら、オンラインとオフラインの融合を戦略として考えた際に、誰が見ても明確な「失敗事例」は、そう多くはなく、それ故に希少な事例でもある。本稿では事例として取り上げた際に、企業倫理の観点も十分に大切なことであるが、今後企業が取り得る戦略を

考えるための指針として本事例は有用であると考えている。そのため今回は、企業の戦略的観点からの考察にとどめていることにご留意賜りたい。

[参考文献]

- [1] 青島矢一,加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- [2] Porter,M.E.(1985) COMPETITIVE ADVANTAGE-CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE, The Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争優位の戦略-いかに高業績を持続させるか-』ダイヤモンド社)
- [3] Barney,J.B.(2002) GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE Second Edition,Pearson Education.(岡田正大訳(2003)『企業戦略論[上]基本編-競争優位の構築と持続-』ダイヤモンド社)
- [4] Porter,M.E.(2001) Strategy and the Internet, Harvard Business Review.(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-」『ハーバードビジネスレビュー』,pp.53-76.
- [5] O'Reilly,T.(2005) What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software ,O'Reilly Media , <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> , 2012/07/30アクセス。
- [6] 上原仁(2006)「Web2.0を理解する」『インターネットマガジン別冊 Web2.0への道』pp.40-47.
- [7] 國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略-ネットワーク時代の協働モデル-』ダイヤモンド社。
- [8] Anderson,C.(2006) , The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More, Hyperion.(篠森ゆりこ訳(2009)『ロングテール(アップデート版):「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房。)
- [9] Priem,R.L.&Butler,J.E.(2001) TAUTOLOGY IN THE RESOURCE-BASED VIEW AND THE IMPLICATIONS OF EXTERNAL DETERMINED RESOURCE VALUE: FURTHER COMMENTS, Academy of Management Review,26 (1) , pp.57-66.

- 【10】 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略-ネットワーク時代の協働モデル-』ダイヤモンド社。
[net/business/strategy/detail/AC/471cfddeca73ca8098f70a9ad2743a9/](http://www.diamond.co.jp/business/strategy/detail/AC/471cfddeca73ca8098f70a9ad2743a9/),2016/12/04アクセス.)
- 【11】 Prahalad,C.K.& Ramaswamy,V (2004)
 Co-creation experiences: The next practice in value creation . Journal of Interactive Marketing,Volume18-3, Summer .pp. 5-14.
- 【12】 グルーポン・ジャパン,
<http://www.groupon.jp>, 2016/12/04アクセス.
- 【13】 ポンパレ, <http://ponpare.jp>, 2016/12/04アクセス.
- 【14】 グルーポン・ジャパンプレスリリース,
<http://info.groupon.jp/topics/20110105-476.html>,2012.07.30アクセス.
 Internet Archive (<http://web.archive.org/web/20120522020047/http://info.groupon.jp/topics/20110105-476.html>,2016/12/04)
- 【15】 共同購入 クーポンサイト - 国民生活センター ,http://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-201307_04.pdf,2016/12/04アクセス.
- 【16】 グルーポン・ジャパン 「2011年1月17日CEO アンドリュー・メイソン:「謹製おせち」お詫び」,
<http://info.groupon.jp/topics/20110117-515.html>,2012/07/30アクセス.
 Internet Archive (<http://web.archive.org/web/20110118075452/http://info.groupon.jp/topics/20110117-515.html>,2016/12/04アクセス.)
- 【17】 日本経済新聞電子版「黒船グルーポン追うリクルートの勝算反転攻勢の裏に「愚直な策」」,
http://www.nikkei.com/news/print-article/?R_FLG=0&bf=0&ng=DGXZZO23444110V10C11A2000000&uah=DF170520127707, 2012/07/30アクセス.
 Internet Archive (http://web.archive.org/web/20120918010319/http://www.nikkei.com/news/print-article/?R_FLG=0&bf=0&ng=DGXZZO23444110V10C11A2000000&uah=DF170520127707,2016/12/04アクセス.)
- 【18】 東洋経済オンライン 「「おせち騒動」から1年半、グルーポン・米本社グローバル事業責任者にテコ入れ戦略を聞く」, <http://www.toyokezai.net/business/strategy/detail/AC/471cfddeca73ca8098f70a9ad2743a9/>, 2012/07/30アクセス.
 Internet Archive (<http://web.archive.org/web/20121014085127/http://www.toyokezai.net/business/strategy/detail/AC/471cfddeca73ca8098f70a9ad2743a9/>)