

## 2018 年度 卒業論文

オンラインが前身の企業が伝統的チャンネルに進出するねらいは何か

学籍番号： 15 M3224

氏 名： 奥村 拓人

# 目次

はじめに.....	1
第1章 国内の EC 市場規模 .....	2
第1節 国内の EC 市場の総講評.....	2
第2節 B to C 取引（企業対消費者取引）における EC 市場 .....	6
「衣類、服飾雑貨等」 .....	6
「食料品、飲料、酒類」 .....	6
「生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等」 .....	7
上位三位の商品カテゴリーの総括 .....	8
第3節 B to B 取引(企業間取引)における EC 市場.....	9
第4節 C to C 取引(消費者間取引)における EC 市場 .....	10
第2章 実店舗とネットショップの長所・短所 .....	13
第1節 実店舗とネットショップの長所と短所による性質の分類 .....	13
A 実店舗の長所.....	13
B 実店舗の短所.....	13
C ネットショップの長所 .....	14
D ネットショップの短所 .....	14
第2節 実店舗とネットショップが有効にはたらく商材についての調査 .....	16
第1項 実店舗が有効にはたらく商材 .....	16
第2項 ネットショップが有効にはたらく商材.....	17
第3節 新しいマーケティングの活動 O2O とは .....	18
O2O とは.....	18
O2O マーケティングが台頭した背景 .....	18
第3章 オフラインからオンラインへの展開事例 .....	20
第1節 スターバックスコーヒー日本のスマートフォンアプリ開発までの経緯 .....	20
第2節 良品計画 O2O マーケティング戦略.....	21
第4章 オンラインからオフラインへの展開事例 .....	23
第1節 駿河屋の商品訴求法.....	23
第2節 楽天市場がオフラインに見出した顧客獲得法 .....	24
第5章 結論と O2O マーケティングの今後の展開についての示唆.....	26
謝辞.....	27
参考文献.....	28

## はじめに

現代の消費者が商品を購入する方法はいくつあるだろうか。実際に店へ足を運ぶ他、通信販売やネットショッピング、ネットオークション・フリマアプリなどを利用するなどその方法はさまざまである。消費者はその都度、どこで何を購入するかを選択し、価格や接客サービス等によって購入する手段を検討する。しかし、現在の時代の潮流から全体的には電子的な市場が益々拡大し企業および消費者も電子的な取引をするようになってきている。企業は新たにネットの通販サイトの開設やスマートフォンアプリ開発を積極的に行っている。そんな中インターネットを現在のように人々との結びつきが少なかった時代から事業を展開していた企業が存在した。そのような企業は現在の時代の潮流とは逆流する形で実在する空間で商取引を行いはじめた。ここでひとつの疑問が生じた。その様な行いには、はたして何の意義があるのだろうか。

本論文では現代の企業活動に重要な役割を果たす可能性が非常に高い実店舗のネットショッピング化から逆行する企業の意図に焦点を当てながら、オンライン上での購買とリアルでの購買のそれぞれの良さについて研究し、企業がいかなる方法で消費者に選択してもらい満足してもらおうのかをまとめあげた。

## 第1章 国内のEC市場規模

本章は現在までの国内のEC市場規模について企業対消費者、企業間、消費者間の取引額を把握することでEC市場がどの程度で推移しているのかを理解する章である。

### 第1節 国内のEC市場の総講評

EC(electric commerce)とは、インターネットを介してモノやサービスの決済および契約などを行う取引形態のことをさし、電子的な情報通信によって商品を売買することである。消費者側からは特にネットショッピングと捉える場合が多い。そこで、本論文では特に物販系のECについて論じ、サービス系やデジタル系分野の市場に関しては割愛とする。ECの内容は大きく3つに分けられ、企業から消費者に向けられるB to C取引、企業間同士のB to B取引、ネットオークションやフリマアプリを通じたC to C取引が存在する。

経済産業省によると平成29年の国内の消費者向け電子商取引の市場規模は、16.5兆円(対前年比9.1%増)に拡大した。(図1参照) また、企業間電子商取引は317.2兆円(9.0%増)に拡大し(図2参照)、B to C取引、B to B取引ともにその市場規模が拡大していることがわかる。また、ネットオークションやフリマアプリに関しては図3の通り近年C to Cによる取引が増加傾向にあり、消費者同士の取引が活発化しているように思われる。特に近年若い女性を中心に爆発的にユーザーを増やしているフリマアプリ「メルカリ」や「フリル」などは出品者側がネット初心者の場合でも気軽に日常生活で不要になった品物を出品できるシステムになっており、スマートフォンのみで簡単なお小遣い稼ぎが行える非常に便利なツールとして、年々その取引額は上昇傾向にある(図4参照)。

単位 億円

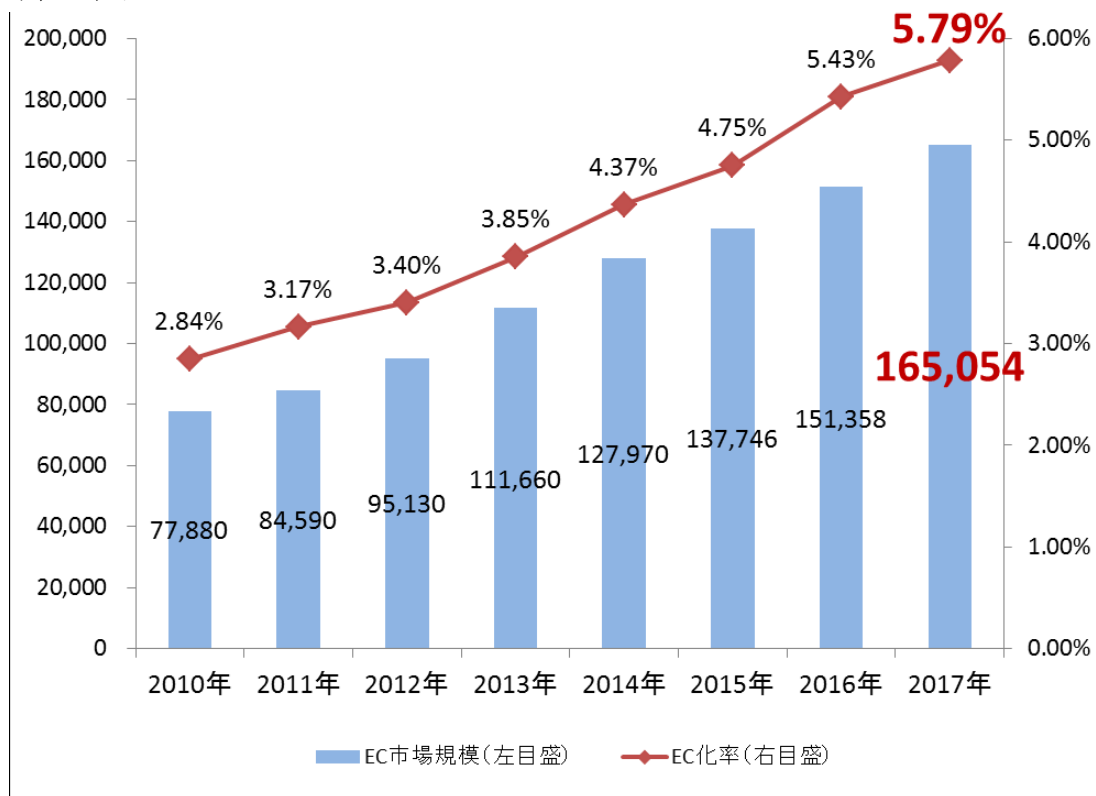


図1 過去8年間の国内のB to C取引における市場規模とEC化率 出所 経済産業省

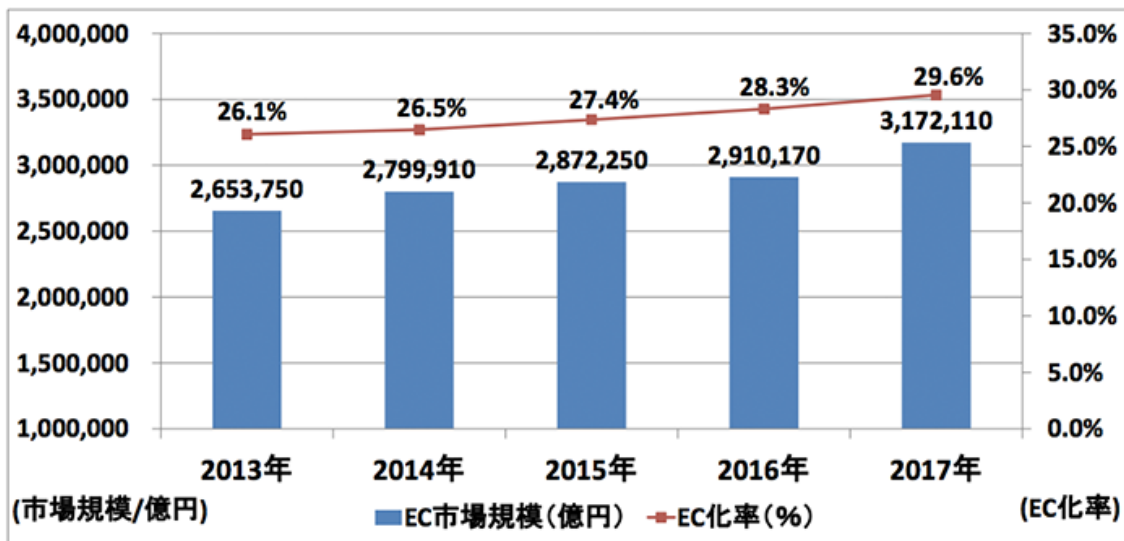


図2 過去5年間のB to B取引における市場規模とEC化率 出所 経済産業省

単位 億円

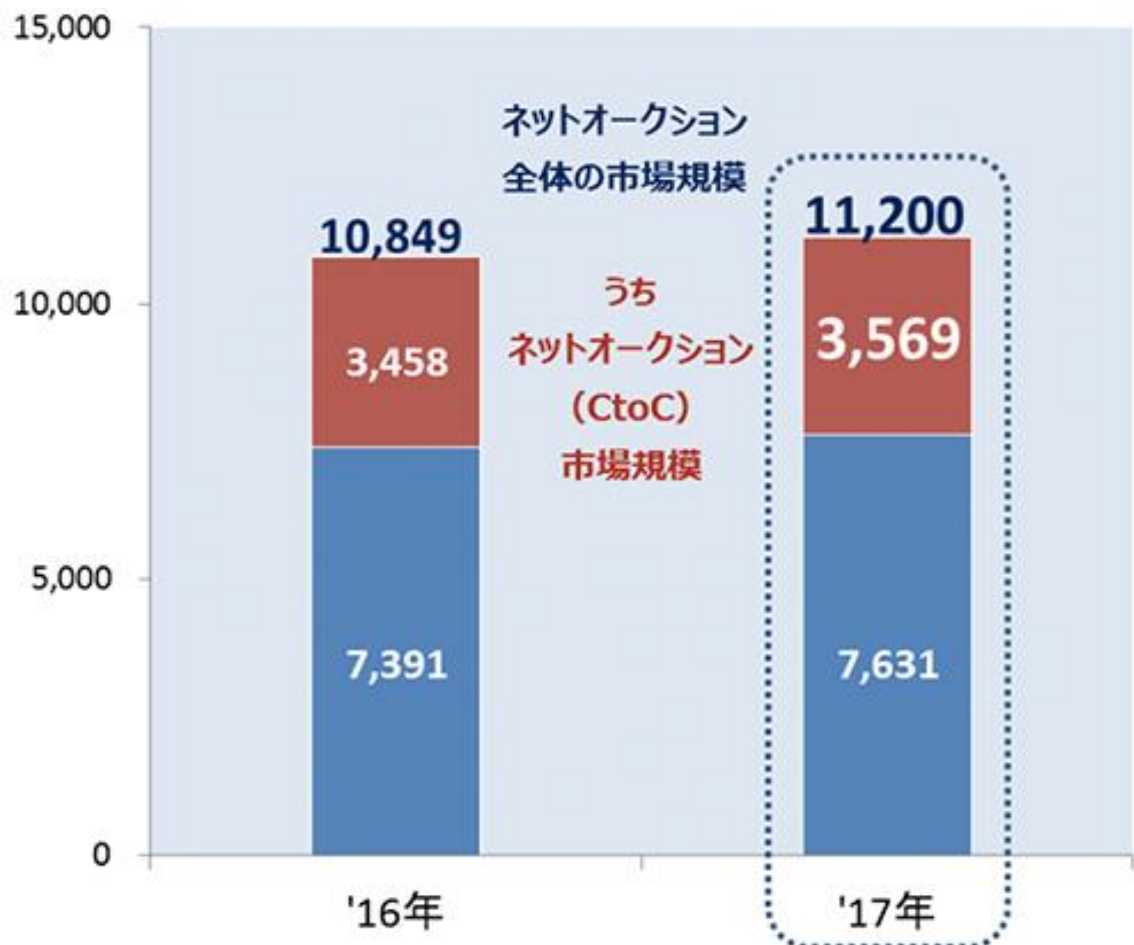


図3 ネットオークション全体の市場規模のうちネットオークション (C to C) の割合  
出所 経済産業省

単位 億円

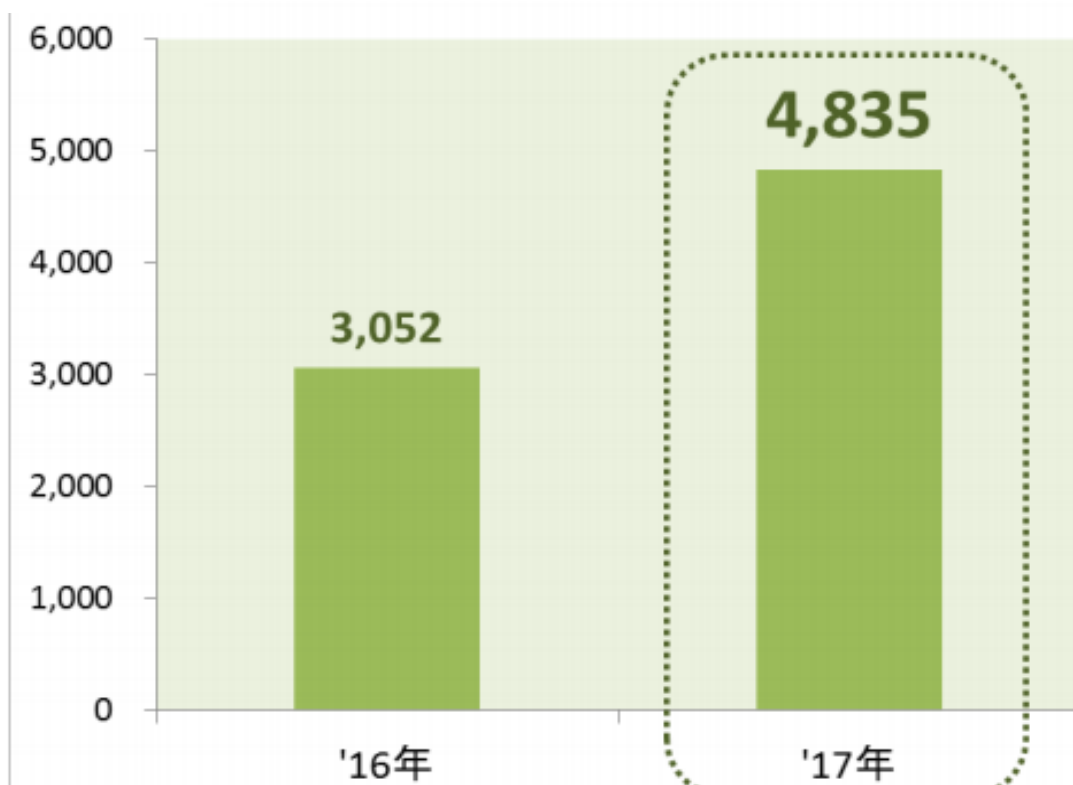


図4 フリーアプリの市場規模 出所 経済産業省

	2014年		2015年		2016年		2017年		前年比 伸び率 (%)
	EC市場規模 (億円)	EC化率 (%)	EC市場規模 (億円)	EC化率 (%)	EC市場規模 (億円)	EC化率 (%)	EC市場規模 (億円)	EC化率 (%)	
衣類、服装雑貨等	12,822	8.11%	13,839	9.04%	15,297	10.93%	16,454	11.54%	7.56%
食品、飲料、酒類	11,915	1.89%	13,162	2.03%	14,503	2.25%	15,579	2.41%	7.42%
生活家電、AV機器、 PC・周辺機器等	12,706	24.13%	13,103	28.34%	14,278	29.93%	15,332	30.18%	7.38%
雑貨、家具、インテリア	11,590	15.49%	12,120	16.74%	13,500	18.66%	14,817	20.40%	9.76%
書籍、映像・音楽ソフト	8,969	28.12%	9,544	21.79%	10,690	24.50%	11,136	26.35%	4.17%
化粧品、医薬品	4,415	4.18%	4,699	4.48%	5,268	5.02%	5,670	5.27%	7.63%
その他	2,227	0.56%	2,348	0.63%	2,572	0.75%	2,779	0.80%	8.05%
自動車、自動二輪車、 パーツ等	1,802	1.98%	1,874	2.51%	2,041	2.77%	2,192	3.02%	7.40%
事務用品・文房具	1,599	28.12%	1,707	28.19%	1,894	33.61%	2,048	37.38%	8.13%
合計	68,043	4.37%	72,398	4.75%	80,043	5.43%	86,008	5.79%	7.45%

図5 EC市場が大きい分野（物販系） 出所 経済産業省

## 第2節 B to C 取引（企業対消費者取引）における EC 市場

B to C 取引の EC 化率に着目するとアメリカは約 10%、中国は約 15%で日本は大きく遅れをとっているものの、伸び率対前年比で 9.1%と右肩上がりである。物販系の市場規模に着目すると上位三位が「衣類、服装雑貨等」「食品、飲料、酒類」「生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等」の順であった（図 5 参照）。以下は経済産業省によるカテゴリーごとの見解である。

### 「衣類、服飾雑貨等」

本カテゴリーは、衣類（インナーウェア・アウターウェア）、服装雑貨（靴、鞆、宝飾品、アクセサリ）、子供服（ベビー服含む）、スポーツ用品といった製品群で構成される。2017 年の BtoC-EC の市場規模は 1 兆 6,454 億円となり、対前年比で 7.6%上昇した。EC 化率は 11.54%となった。BtoC-EC の売上の内訳は、約半分程度をアウターウェアが占め、服装雑貨系（靴、鞆、宝飾品等）、インナーウェアが続いている。BtoC-EC における物販系分野の市場規模では 5 カテゴリーが 1 兆円の大台を超えているが、その中で衣類、服装雑貨等が最も市場規模が大きい。

アパレル関連事業者の BtoC-EC 売上の上位企業を見ると、前年度より売り上げ増を見込む企業が多い印象を受ける。全般的に BtoC-EC での販売が好調な商品カテゴリーであるといえる。当カテゴリーでは ZOZOTOWN を展開するスタートトゥデイが「ツケ払い」、「採寸ボディスーツ」、「送料自由化<sup>1</sup>」といった革新的な取り組みを展開し、業界にインパクトを与えている。また、アマゾンジャパンは 2017 年秋に、新たにアパレル専用の物流拠点「アマゾン藤井寺フルフィルメントセンター」を構築し、本カテゴリーへの取り組みを加速化している。ユニクロはネット専用商品の店舗での販促、店舗での EC 利用等、リアル店舗とネットの融合を積極的に推進している。

本カテゴリーの BtoC-EC 市場拡大をけん引しているのは女性であり、市場規模ベースで男性と比較し女性は 2 倍以上と推定される。女性は年代に関係なくネットを利用していると見られており、その中でも特に 30 代の女性による購入が多い。ただし、男性も 20 代、30 代を中心に徐々にネットでの購入が定着しつつある。中期的には男性による購入が拡大すると想定され、その分市場規模拡大の余地が残されている。また、EC での購入が消費者の中で定着化することで、特に女性の中高齢層による BtoC-EC 市場も伸びしろがあるものと思われる（経済産業省 平成 29 年度 電子商取引に関する市場調査 p 44 より）。

### 「食料品、飲料、酒類」

国内の物販系分野でリアル、ネット全てを含む商取引市場規模が最も大きいカテゴリー

---

<sup>1</sup> 2017 年 11 月 1 日に自由化を廃止している。



は「食品、飲料、酒類」である。2017年で推定60兆円以上と見込まれており、個人商品全体の約4割を占める。BtoC-ECの市場規模は1兆5,579億円となり、対前年比で7.4%上昇する結果となった。EC化率は2.41%と相対的に他のカテゴリーより低いが、これはEC化率の分母である食品の推定商取引市場規模が60兆円以上と巨大であることに起因している。

当カテゴリーにおいて売上の大きい企業を見てみると、GMS等の店舗型小売業者によるネットスーパー、ネット販売に特化した（またはネット販売をメインとした）ネットスーパー、飲料専門事業者が上位を占めている。その他、ミネラルウォーターや酒類を専門に取り扱う事業者、菓子類の販売事業者も上位に含まれている。また、健康食品も広くBtoC-ECで販売されている。当カテゴリーで取り扱われる商品は、生鮮食品、加工食品、飲料、酒類、健康食品とその幅は広い。市場規模は引き続き拡大傾向にあるが、売上状況を見るとネットスーパーが市場規模拡大をけん引している様子が見て取れる。また、アマゾンジャパンが生鮮食品の販売サービス「Amazon フレッシュ」で市場参入したことから、競争の激化とともに当カテゴリーの市場規模は今後も継続して拡大すると予測される。消費者の間でネットスーパーの認知度が高まっており、その利便性から利用者数が増加傾向にある。定期便のようなリピート購入サービスやバランスの良い栄養を獲れるよう考えられたミールキットといった商品も、BtoC-ECにおける市場規模拡大に寄与しているものと思われる。これらは家事の簡素化・時間短縮、高齢者向けの宅配ニーズと言った、現代社会の変化に沿ったサービスであり、今後もニーズは継続すると考えられる。一方で、ネットスーパー事業を手掛ける店舗型小売業者の中には体制面、人件費の面でネットスーパー事業の収益性に対する懸念も見受けられる。

健康食品分野もBtoC-ECによる売上が着実に拡大している。これは健康食品のメインユーザーである高齢者が、テレビ通販やカタログ販売等から徐々にネット購入に移行していることがその要因のひとつである。また、ダイエットや美容も健康食品の重要なキーワードである。それらの効用を目的とした健康食品も売上が増加している模様である。しかしながら、2017年は「ダイエット」「美容」といった効果を謳う機能性表示食品に対し、初の行政処分が下されたことが話題となった。BtoC-ECでは広範囲の消費者を対象に販売が可能であるため、細心の注意をもって消費者に対する情報提供を心掛けることが商品提供側に求められる（経済産業省 平成29年度 電子商取引に関する市場調査 p40 より）。

### 「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」

本カテゴリーのBtoC-ECの市場規模は、対前年比7.4%増の1兆5,332億円という推計結果となった。EC化率は30.18%であり、物販系のなかでEC化率が高いカテゴリーのひとつである。

本カテゴリーのBtoC-EC市場については、アマゾンジャパンをはじめとするネット専門の小売事業者、および家電量販店によるネット販売が市場をけん引している傾向に大きな

変化はない。生活家電や AV 機器、PC といった商品は、価格比較サイト上に製品の仕様や機能、販売価格について充実した情報が掲載されている。よって消費者は購入商品の最終決定や購入先の特定において、容易に比較しながら意思決定可能である。ただし、やはり販売店に足を運び、現物を目にして商品を選びたい消費者や、クーラーや冷蔵庫等高額な白物家電については特に販売員から詳細な説明を求める消費者も一定の率で存在すると考えられる。情報探索や購買行動において、消費者はリアル店舗とネットを行き来しており消費者目線に合わせて、大手家電量販店等ではチャンネル超越でのポイントの統合化や同一価格化、在庫の共通化等、リアル店舗と BtoC-EC との融合がさらに進んでいる。

本カテゴリーの商品の場合、消費者による商品購入先の特定においては、宅配スピードや細かな時間帯指定が可能な配送品質が要求されることが多い。家電や PC の購入は故障や不具合がきっかけであることも多く、購入後直ぐに使いたいと考える消費者事情や、購入したからには早く使ってみたいと思う消費者心理が作用しているものと思われる。そのため、家電量販店は物流センターへの大型投資によって多彩なラインナップの商品を在庫に抱え、それらをスピーディに配送できる販売体制を構築することで、他社との差別化を図ろうとしている。

尚、家電量販店においてネットで販売する商品は生活家電や AV 機器、PC 関連製品が主体ではあるが、食品、酒類、日用品、玩具、バッグ、書籍、スポーツ用品等等様々な商品を取り扱うようになってきている。またスマートハウスに乗り出す事業者もいる。家電量販店は幅広い顧客基盤をベースに販売商品の多角化に挑戦しており、他分野のプレーヤーとの間での競合関係が複雑化してきている（経済産業省 平成 29 年度 電子商取引に関する市場調査 p 41 より）。

## 上位三位の商品カテゴリーの総括

経済産業省の見解にあるとおり、「衣服・服装雑貨等」においては近年注目を浴びているスタートトゥデイが運営する ZOZO TOWN の台頭によりツケ払いや採寸ボディースーツなどの革新的なサービスが市場規模の拡大を後押ししている。このサービスによりアパレル界の EC の一番の課題であった「サイズが合わない」「デザインがイメージのものと違う」などを解消しているのだ。また、人気セレクトショップのナノ・ユニバースでは、自分の体のサイズを WEB 上に登録し WEB 上で試着するサービスを行ったり、ファストファッションの大手 GU ではスマートフォンアプリでオノマトペと今日の気分を連動させたコーディネート提案を行ってくれるサービスを期間限定で配信するなど、アパレル関連事業者は EC 化することを積極的に行い顧客の購買意欲を掻き立てるために試行錯誤を行っている。

「食料品、飲料、酒類」は市場規模そのものが大きいにもかかわらず、EC 率は決して高くはない。その理由は後ほど実店舗の長所で分析するが、食品系の商材は鮮度が命であることが多く、品質に時間の経過が伴うことによる劣化が生じ、保存することに長けていな

い。

そんな中、大手小売業者のイオンやイトーヨーカドーを皮切りにネットスーパーの参入が相次いで起こっている。従来までの食品の通信販売といえば缶詰や菓子類などの加工食品が中心であったが、イオングループが手掛ける「おうちでイオン」のネットスーパーサービスでは肉、魚、野菜、果物などの生鮮食品が近隣の店舗から自宅に在るだけで購入が可能となり、その宅配日時指定まで行うことができるのだ。また、有機野菜や卵、無添加食品などの宅配を行う(株)オイシク大地のサービスである「OISIX」など、ネットで生鮮食品を専門的に取り扱う業者も台頭してきた。さらに EC 界の巨頭のアマゾンも「Amazon フレッシュ」なるサービスが 2017 年に開始され、EC の意識が低い食品にもその市場転換は日々行われている。

「生活家電、AV 機器、PC・周辺機器等」の 카테고리は上記 2 つの商品カテゴリーよりも圧倒的に EC 率が高い。その理由として価格ドットコムなどに代表される価格の比較が明確化に挙げられるだろう。インターネットが普及した現代社会において消費者は家電を購入する際に型番や機能情報を詳細に調べ、同じ商品であればより安いチャネルでその商品を購入したいという欲求が高まりをみせている。既存の店舗型の家電量販店は本来 web でのショールーミングを嫌う傾向にあり、インターネットの普及による消費者の購買行動の変化は売り上げに大打撃をもたらした。しかし、ヨドバシカメラのようにこの変化を逆手にとって成功したケースもある。

また、高価な家電は実物を見てから購入したいと考える消費者も少なくなく、オムニチャネル<sup>2</sup>が特に必要とされる商品カテゴリーであるようにも思われる。

### 第 3 節 B to B 取引(企業間取引)における EC 市場

B to B 取引 は B to C 取引よりも多額の規模でその取引が行われている。2017 年の取引額は B to C 取引の 19.2 倍とおおよそ 20 倍の市場規模である。また、全体の EC 化率も 29.6% と 3 割近くがこれに該当する。なぜ B to B 取引が B to C 取引より EC 化率の割合が高いのか。その理由は B to B の取り巻く環境に在る。従来の企業間取引は電話や FAX での情報交換、紙面での納入書および請求書の作成が行われていた。しかしこれらによる企業間取引は膨大な手間とコストがかかり、企業業務に逼迫感をもたらしていた。この一連の業務を効率化したものが EDI (電子的データ交換) である。このシステムは消費者が利用する EC とは異なるシステムであり、日本では大手企業をはじめとし 1970 年代に導入されたシステムである。現在では大手企業間同士の取引ではもちろんのこと、中小企業間においても EDI システムを導入する企業は多数存在する。EDI の導入は正確かつ迅速な企業取引を低コストで推し進めるだけでなく、企業の内部統制にも一役を買っている。経営目標を達成するためには、このような電子化された膨大なデータから業務プロセスを分析し、規

---

<sup>2</sup> ここでのオムニチャネルは企業が顧客と接する接点のことをさす。

定を定めていく必要があるからだ。

B to B 取引が B to C 取引より EC 化率が高い要因はここにある。企業間で行う取引は企業対消費者に比べ特定の商品を膨大な数取引する傾向が高くシステム化をすることに大きな意義があるのだ。3 割近くの EC 化率は EDI をはじめとするシステムも含めて算出されている。そのため実際の EC 化率よりも高い数値を推移している。

しかし、2024 年に NTT が提供する EDI に最も使用されているネットワーク網の INS ネット網が IP 化による事実上のサービス終了が決定している。それにより EDI は IP 網へと変換される。そのためより一層企業間の取引には EC 化を拡大させる動きにつながるのではないかと示唆され、EC に対して積極的な企業は増加すると予想される。

## 第 4 節 C to C 取引(消費者間取引)における EC 市場

インターネットを活用した経済活動である EC は基本的に B=企業によって提供されるものとして本論文では取り扱う。しかし、近年では C to C の EC であるネットリユースの潮流が顕在化している。その背景として「シェアリングエコノミー」が世界的に注目されているという潮流がある。一般社団法人シェアリングエコノミー協会では、「シェアリングエコノミー」を場所・乗り物・モノ・人・お金等の遊休資産をインターネット上のプラットフォームを介して個人間で貸借や売買、交換することでシェアしていく新しい経済の動きと定義している。この定義から推察されることとして、限られたモノや資産を有効活用することにより、可能な限り無駄を排除しようとする思想が徐々に消費者間に浸透しているように思われる。それにより、地球規模で循環型社会を形成する動きが活発化し、新しい経済活動が誕生するきっかけができたのである。

2017 年のネットオークションの推定市場規模は C to C のみで 3569 億円（前年比 3.1% 増）、同年のフリマアプリの推定市場規模は 4835 億円（前年比 36.8% 増）であった。ネットオークションはインターネットの普及とともに 2000 年代初頭に台頭し、フリマアプリはスマートフォン普及とともに 2012 年にサービスが開始された。近年の市場の伸び率はフリマアプリが大幅に拡大しているが、これらは独立された市場であり、分化した市場であると考えべきである。

	ネットオークション	フリマアプリ
取引されている商品の特 徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・万遍なく扱われている</li> <li>・高値で売りたい高価なブランド品や電化製品、ホビー品も多く出品されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・万遍なく扱われている</li> <li>・そのなかでもアパレル・雑貨等が多い</li> </ul>
利用者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年代、性別に関係なく存在</li> <li>・中高年齢層多く利用</li> <li>・法人による出品も多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若年層、女性、主婦等を中心に利用者層を拡大中</li> <li>・取引の主体は個人</li> </ul>
価格決定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オークション方式によって落札価格が最終決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売り手が決定</li> </ul>
取引までの時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予め決められた入札完了期日まで取引は確定しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売り手による提示価格に買い手が応じれば取引が成立</li> </ul>
利用デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PC、スマートフォン両方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートフォンが中心だが、PCからの利用も可能となっている</li> </ul>
取引の目的 (=売り手の思惑)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるだけ高い値段で売りさばきたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用しない持ち物を手軽に処分したい</li> </ul>

表1 ネットオークションとフリマアプリの比較 経済産業省電子商取引に関する市場調査 p65 より作成

表1はネットオークションとフリマアプリを比較した際に各サービスの主な特徴をまとめた表である。各サービスとも万遍なく商品が取り扱われているが、オークションの形式上より高値で取引したい商品をネットオークションで、アパレル・雑貨等はフリマアプリで取引されることが多い。ネットオークションは中高年齢層に利用者が多く、また法人による取引も多い。それに対して、フリマアプリは若年層、女性、主婦を中心に利用者が拡大している。価格決定方法や取引までの時間にもそれぞれの特徴が見られ、ネットオークションでは即決を除きオークション方式によって価格が最終決定するのに対してフリマアプリでは売り手が決定し、買い手が応じれば取引が成立<sup>3</sup>する。

利用デバイスは双方ともにPC、スマートフォンに利用可能だが、フリマアプリはスマートフォンが中心に使われ、手軽に不用品を出品する利用者が多い。

取引の目的は出品される消費の傾向が表わす通り、ネットオークションでは「少しでも

<sup>3</sup> フリマアプリは利用者同士で価格交渉や取引交渉が行われることがある。

高く売りさばきたい」と考える売り手が多いのに対して、フリマアプリでは「不用品の処分を手軽に換金」と考えられる。フリマアプリの「メルカリ」では不用品が購入された場合アプリ内で売上金として計上され、アプリ上で購入時のポイントとして利用することができる<sup>4</sup>。このシステムにより、フリマアプリの利用者はネットオークション利用者より不用品を他者によりよく使用してもらい、換金した売上金で他者の不用品を購入するといった「シェアリングエコノミー」の色がより濃く表されている。

今後 C to C による取引市場は拡大されることは容易に想像できるが、新たな経済活動の兆しには懸念される問題も多数存在する。リユースを目的としない転売が繰り返される問題、偽造ブランド品の流出、不適切商品（現金、医薬品等）などプラットフォーム事業者が想定することが困難な問題が多数存在する。利用者が安心した取引を行うためにはプラットフォーム事業者が常時監視することはもちろん、行政も一体となって法整備を迅速に行う必要がある。また、人的な監視や規制に限界が生じる場合、AI による体系的な監視も必要となってくるであろう。

---

<sup>4</sup> 売上金を現金化するには銀行口座を登録し振込申請を行わなくてはならない。

## 第2章 実店舗とネットショップの長所・短所

### 第1節 実店舗とネットショップの長所と短所による性質の分類

第2章第1節では実店舗とネットショップを消費者の立場からそれぞれの長所・短所を挙げることでそれぞれどのような性質を持つのか分類した。

#### A 実店舗の長所

- ①商品によっては試着、試食、試用することが可能
- ②店の従業員と直接コミュニケーションを図ることで商品の魅力を理解しやすい
- ③購入した商品を即使用および消費することが可能

実店舗の場合、A-①のように商品をお店で試すことができることがある。

商材が服や靴であればサイズや着心地および履き心地、食品であれば味や香り、家電などであれば使用感がそこで試される。無論、一部商品に限られる場合ではあるが、そこで消費者は商品の価値を判断する材料となる。

実店舗では消費者が商品選択に迷いが生じた時に店の従業員に相談することができる。店の従業員は同様に思える商品の微妙な違いや使用感、スペック等商品知識をより詳細に熟知している分、商品の魅力を消費者に届けてくれる可能性が高いと言える。

A-③は忘れられがちではあるが、実店舗における重要な長所である。この長所は特に鮮度が重要視される商材においてより発揮される。長期保存を得意としない食品はネットショップ化しにくい。スーパーマーケットをはじめとする食料品店はEC市場が拡大を続けている現代においても実店舗が多いのはこの要因が起因していると考えられる。

#### B 実店舗の短所

- ① 商材の価格がネットショップと比較すると高価な傾向がある
- ② 店の敷地面積による品数の限界や在庫切れ
- ③ 店の従業員とのコミュニケーションの煩雑さ

B-①の理由として端的に述べると、ネットショップは中間マージンを省略することが可能なのに対して、実店舗の業態である小売業においてはその間に卸売業者が存在し、流通経路が長くなる。ネットショップの場合、B-②にも関連するが、店舗を持たないことによる固定費、人件費、流通コスト、業者間コストを削減することになり、その費用が商品の価格に直接的に転嫁されている。実店舗においては店ごとの土地の面積は既に決定しているため、在庫管理できる数は有限になってしまう。

そのため1店舗でしか販売経路がなく、需要が高い商品は購入できる人数が限られてしまうといった短所が生まれてしまう。また、B-③のように消費者の中には従業員から商品説明を受けることを煩わしいと感じる者も存在し、顧客の購買意欲を減退させる効果をも

たらしめてしまうケースが考えられる。

## C ネットショップの長所

- ① 24時間365日買い物が可能
- ② 地理的要因（場所的懸隔）を一部打開することが可能
- ③ 商品の種類が豊富且つ在庫切れが少ない

ネットショッピングにおける最大の強みと言える項目としてC-①が挙げられる。ネットが使える環境であれば好きな時間に好きなものを購入できるといった便利さが、ECが人々に受け入れられていく原動力となった。地理的要因とはここでは5つの流通懸隔のうちの一つ場所的懸隔の事を示し、生産地点と消費地点が異なることから生じる溝の事である。その一例として、北海道夕張市で生産されるメロンを挙げる。生鮮食品であるメロンは日持ちしないため、流通革命が起こる以前は、道内でしか食することができなかった。しかし現在では宅配業者の画期的な産地直送システムの構築により、日本国内であれば数日後に可能<sup>5</sup>にすることとなった。このようにネットショッピングには地理的要因を一部改善する機能があるのだ。C-③はB-②で先述したとおり、店舗を持たないことによる経営資源の効率化が図られた結果である。実店舗であれば陳列できる商品の数に限界があり、キャパシティを超えた商品ランナップは展開することができない。そのため、消費者は少ないラインナップの中からしか検討や選択ができない。東洋経済新聞によるとアマゾン<sup>5</sup>は20億品目の商品、年間40億個の荷物を取り扱う（2016年3月）。購買活動する側の消費者にとっては殆どの商品を購入できるといっても過言ではない市場となっている。

## D ネットショップの短所

- ① 送料を含めた金額で割高（価格負け）になる可能性
- ② 商品価値を判断することの困難性
- ③ 販売元の信頼の脆弱性

D-①は特にネットで買い物した時の合計金額が少額の場合に生じるケースである。少ない商品点数を購入する際はこの場合不向きと言っていいだろう。D-②はネットで買い物をする際のプロセスに起因する。消費者は画面越しの商品レビューと商品説明に目を通し、画像を見ることにより購入するかしないかを判断している。近年では使用している動画のリンクが商品説明に盛り込まれているケースも存在するが、そのいずれもが消費者の頭の中での想像の中であることが多い。また、D-③のように見ず知らずの他人が書いたレビューの信憑性が低い点や他人が良いものだと感じたものが必ずしも自分に適当なものになる保証はない点など判断基準に関する諸問題は発生する。また、図1から考察するに家電の流通に関して商材が高価なものほど、実店舗で買う人の傾向が高い傾向にありネットショッピングが一般化しつつある現代においても実店舗の必要性が伺える。

---

<sup>5</sup> 沖縄や離島を含めた地域では配達を行っていない業者も存在する。



Q: 直近1年で購入した家電は何ですか。

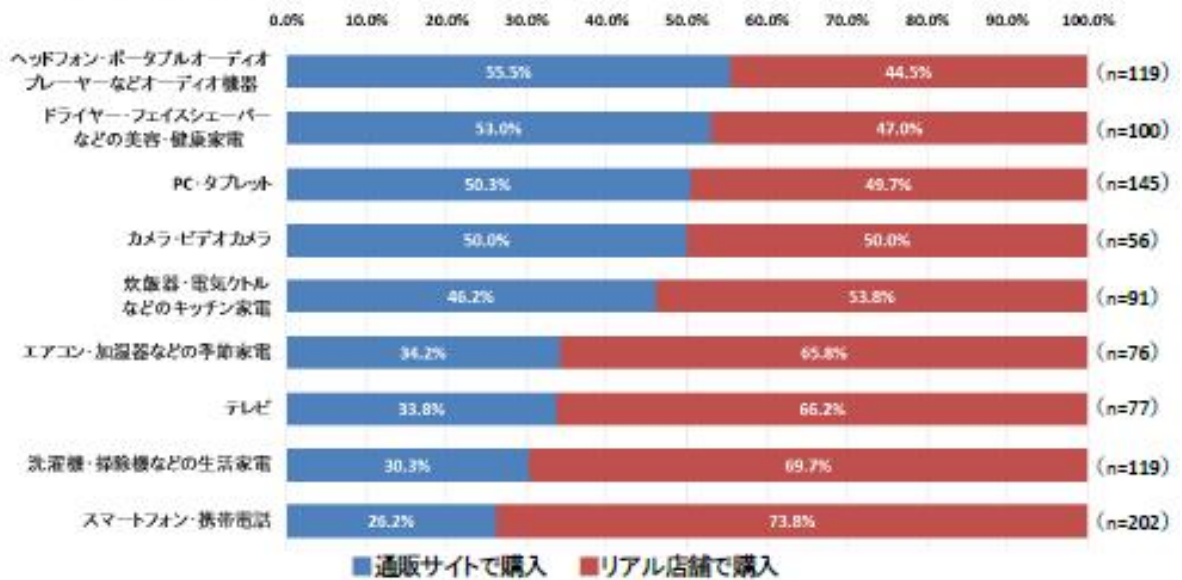


図1 出所：JADMA 調査

## 第2節 実店舗とネットショップが有効にはたらく商材についての調査

### 第1項 実店舗が有効にはたらく商材

マイナビウーマンが社会人男女 499 人を対象にネット通販についてアンケート調査を行った。「ネット通販では絶対に買わないものの有無」が「はい」と回答した 236 人 (47.3%) に対して「いいえ」と回答した人数が 263 人 (52.7%) いた。この質問で「はい」と回答した人に買わないもの上位 3 つが靴・洋服・食料品であった。これらの商材に共通して言えることが、A-①の強みを顕著に体现することができる事であろう。靴の場合数値のサイズがたとえ同じ場合でもメーカーによって僅かに差異が出でしまうケースや幅や高さなどは実際に履かないことにはわからない『履き心地』はやはり実店舗ならではの強みをいさせる商材であろう。

洋服に関しても同じようなことが言えそうだが、洋服の場合特に気にする項目としてデザインが大きくあてはまるであろう。写真と届いた商品のギャップが大きいほど消費者の満足度は低下してしまう。また、コーディネートという側面に関して、A-②のように、ショップ店員の方がより豊富な知識を有していることが多く、「このトップスに合うパンツはこれ」といった組み合わせはより詳しい人に委ねた方が上手くいくケースが多い。それに加え、試着してみた結果、色味や生地に微妙な不満が残った時、別の色を選択することやハイグレードの商品を選択することも可能である。

3 番目にランクインした食料品は実店舗の長所を大きく生かすことでランクインした上位 2 つの商材に対してよりも、むしろネットショップの短所である D-①や D-③を補完する形で成り立っているように思われる。もちろん、「どのような味」なのかを試す試食も食料品にも存在するが、すべての商品にこれが適用されるわけではなく新商品や売り上げを伸ばしたい商品に一部適用される事が殆どである。生鮮食品を含む食料品はネットで購入することで家に届くまでに実店舗で購入することに比べると時間的コストや費用コスト（送料を含む）が余分にかかることや体内に取り込む商材のため、スーパーマーケットで購入するより安心できないことなど、ネットで購入しない理由にネットのデメリットを挙げることが多かった。また品質に関しても特に食料品は時間的なコストがそのまま品質へのダメージを与え劣悪な商品へと成り下がってしまうのではないかと考える。品質が低下しにくい加工食品の買いだめや限定スイーツなどの産地が遠く近所では購入できない食料品に関してはネットショップに軍配が上がりそうだが、基本的な食料品に関して言えばおおよそまだまだ実店舗の存在は必要不可欠といえるであろう。

## 第2項 ネットショップが有効にはたらく商材

同じくマイナビウーマンが先ほどの社会人 499 人に対して「絶対にネット通販で購入するものの有無」に対して「はい」と答えた人数が 159 人 (31.9%)、「いいえ」と回答した人数が 340 人 (68.1%) となり、「はい」と回答した人数が「ネット通販では絶対に買わないものの有無」よりも少ない結果となった。こちらの質問で「はい」と回答した人にその内容として挙げられた上位 3 つが本・米・DVD となった (米と DVD は 12 人で同率)。これらの商材をネットで購入する理由には興味深い事象があらわとなった。

商材が本の場合、C-③のネットショップの長所である商品ラインナップの豊富さがネット購入を推進させる一因になりうるようだ。本の実店舗である書店ではその売り場面積に応じて取り扱う本の品ぞろえを決めなくてはならない。古本を取り扱う町の書店から郊外に出店する中規模の書店、ターミナル駅や商業施設に併設されている大規模な書店などそのスケールは様々であり、取り扱う商材が同じでもその種類は千差万別だ。専門書になれば、ターミナル駅の巨大な書店を活用しても探し出すことは難しいかもしれない。

そこで長所を最大限発揮できるのはネットショップならではの点である。楽天ブックスではカテゴリ選択や著書名および著作者から検索が可能であり、全国の書店から一括の在庫状況や価格をわずかな時間で検索が可能である。この過程は実店舗において書籍検索から目的の書籍を検索した際にその書籍がない場合、取り寄せや全く別の店へ再度検索しなくてはならないという煩わしい過程を省略する機能を持つ。もちろん、近隣の書店に目的の書籍を購入することが早く手に入れる方法に他ならないが、在庫や品ぞろえの深さを考慮した際、ネットショップで購入する長所は大いに提唱できるだろう。また、楽天やアマゾンに関してはその会員であれば、翌日以内に配送するサービスを行っており、実店舗で取り寄せにかかる日数よりも大幅に短縮できる。また、購入時にポイント還元するサービスも行っており、これらの理由からネットショップで本という商材を購入する人々が多いのである。

同率で 2 位に挙げられた米をネットショッピングで購入する理由として重量が大きいため配送してくれる方が楽、大量購入する場合送料込みでも実店舗で購入する場合に比べて安く購入できるなどが挙げられた。この理由は米と DVD の次点で多かった水にも同様に挙げられた。体積や質量が大きい商材は持ち帰るといった行動が消費者側の最大の難点になることが伺える。「まとめ買いをしたいけれど、どうやって持ち帰ろう」といった悩みを解決するのがネットでそれらを購入するといったことなのだ。

しかし、米および水は第 1 項で「ネットで絶対に買わないものの有無」で 3 位に取り上げられた食料品に該当してしまう。にもかかわらず、それらをネットで購入する人々が一部見られるのは前述したとおりの配送に関する問題や品質の普遍性などが挙げられるだろう。大量購入することで送料込みの価格が実店舗より安く購入可能で、食料品の中では開封しない限り比較的長期保存が可能である商材においてはネットで購入する方が得だと考える消費者心理が働くのであらうと考えられる。この場合においてはネットショップの短

所であった D-①や D-③は相殺され、定期的に購入する消費者として成り上がる。また、生産者および販売者側の立場から考えても、販売チャネルを増やすことで新規顧客を獲得できる絶好のチャンスであるといっても過言ではない。消費者と生産者が win-win な関係を創出しているのだ。

もう一方の同率 2 位の DVD は 1 位の本と同じ理由が挙げられることが多かった。実店舗と比較した際にネットショップの方が豊富な品揃えであるなどネットショップの長所をはじめとする理由のほか、「限定品が購入できるから」などネットのみで取り扱うことで顧客に特別感を演出する点や本と同じくネットで貯まったポイントで購入することも可能である点などネットショップの長所が有効にはたらくケースが非常に多い結果となった。

このように実店舗で有効にはたらく商材とネットショップで働く商材には消費者の心理状態に深くかかわり、商材ごとにどちらで買うかを天秤にかけた時に相対的に長所を享受可能であるまたは短所の補填が可能な選択を自ずとしているのだ。

### 第3節 新しいマーケティングの活動 O2O とは

ここまで、実店舗とネットショップの長所と短所およびそれぞれに有効にはたらく商材を挙げてきた。どちらの場合でも長所・短所は存在し、それに向く商材とそうでない商材が存在する。では、なぜ現在の時代の潮流は EC 化することなのであろうか。それはネットショップの短所を解消する活動が新たに存在しているからである。それが O2O マーケティングだ。

#### O2O とは

O2O とは Online to Offline の略称で消費者をネット上のオンラインサービスによりリアル店舗へ送客するビジネスモデルの事をさす。また、逆に Offline to Online とも言われ、リアル店舗での接客や情報提供により、消費者が最終的に購買行動をとるビジネスモデルの事もさす。このようなネットとリアルとの融合によるシナジー効果から消費者の購買を促進させる新たなマーケティング活動の一つである。

#### O2O マーケティングが台頭した背景

O2O が台頭する前の EC では消費者は自宅のパソコンから商品を購入するのみの消費行動であった。一方、消費者は実店舗に赴き、接客を受け商品を購入する消費行動も起こす。しかし、それらの消費行動を結びつけるのは難しかった。O2O が台頭する前のオンライン市場は市場規模が小さく、企業にとってオフラインの売上げの補填するものとして扱われていたからだ。そのため両者を取り扱う企業も組織が別であるがゆえにその会員の管理も別となり、チャネルを融合した顧客対応体制は進まなかったのである。その中でオンラインとオフラインの各チャネルを融合し企業と顧客の双方に利益が生み出される O2O マー

ケティングと呼ばれる新しいマーケティングの概念が台頭してきた。

**O2O** マーケティングが台頭した理由は以下の4つある。

- ① スマートフォンの登場
- ② GPS 機能による位置情報
- ③ ソーシャルメディアの普及
- ④ 小売業のビジネス展開におけるオムニチャンネル

#### 「スマートフォンの登場」

第1章でECが企業対消費者、企業間、消費者間で年々増加傾向にあることは示したが、その成長を支えているのはスマートフォンが誕生したことを無しには語るができない。消費者はスマートフォンの登場でこれまでバラバラに持ち歩いていた、カメラ、電話、スケジュール帳および連絡先、財布などを集約することが可能となった。また、何時でもインターネットに接続できる環境と多彩なアプリの利用でスマートフォンによるECが進化してきた。これにより店舗と顧客の接点が無数に広がり、顧客へのアプローチがより一層強くなったと言える。

#### 「GPS 機能による位置情報」

インターネットが何時でも使えることと同時にスマートフォンを所有している場合、その所有者の位置情報が発信される機会が増加した。これにより店舗と顧客の位置関係を紐づけることで、より店舗への送客を促進させる動きが活発化した。

#### 「ソーシャルメディアの普及」

スマートフォンの登場と共に顧客のコミュニケーションツールとして爆発的に普及したのがソーシャルメディアである。メールや通話を中心とした現代のコミュニケーションツールのインフラ「LINE」、ユーザー同士の拡散力に定評があり、企業のプロモーションにもよく利用される「Twitter」、おしゃれな風景や食べ物の投稿や日常の何気ない投稿を中心に若い女性に特に人気の「Instagram」など用途は様々あるが、顧客が欲しいと思った商品や実際に購入した商品をそれらのソーシャルメディアに投稿することで、商品の情報を拡散効果が期待されている。

#### 「小売業のビジネス展開におけるオムニチャンネル化」

現代の小売業は、直営店、ECなど複数のチャンネルを展開していることが多い。最終的に自社の製品を購入してもらうには、自社のファンを増やし、顧客生涯価値<sup>6</sup>を向上させることが重要だ。そのためにはO2Oにより、チャンネルごとに顧客の情報を分析し、顧客に発信する情報を最適化させなくてはならない。

---

<sup>6</sup> 1人の顧客が生涯を通じてもたらしてくれる利益のこと

## 第3章 オフラインからオンラインへの展開事例

本章では店舗を中心に絶大なブランド力のある企業のO2Oマーケティングの事例に挙げ、オフラインの店舗がオンラインのツールを使うことによって顧客をいかにして送客していたのかを探る。

### 第1節 スターバックスコーヒーージャパンのスマートフォンアプリ開発までの経緯

スターバックスコーヒーージャパンは2016年5月に公式スマートフォンアプリの提供を開始した。同社のアプリは2017年9月時点でダウンロード数が180万件を突破した。わずか1年と4か月で180万ダウンロードを突破したスターバックスのアプリは現在も順調にデジタルでのファンを増やし続けている。しかし、同社は長らくスマートフォンアプリの開発を見送っていた。事実、飲食・レストラン部門におけるスマートフォンアプリの他社の導入時期を見てみると、マクドナルドが2010年12月、ケンタッキー・フライド・チキンが2012年4月、ガストが2014年10月、スシローが2015年4月と大手外食チェーンのスマートフォンアプリはスターバックスよりも早い時期に導入されているケースが多々見られる。ではなぜ、時代の先取りを取って行わず、アプリの導入時期を長らく見送ってきたのか。

スターバックスコーヒーージャパンのマーケティングコミュニケーション本部の長見明氏によると「小売業のアプリの定番機能は店舗検索とクーポンだが、それだけではスターバックスらしさが見いだせない。また、単なるwebサイトの焼き直しであればスマホ対応にするだけで十分であり、アプリを開発する費用対効果が薄い」と判断していたという。

一方でスターバックスのwebサイトのアクセスに占めるスマートフォン経由の割合は急速に高まりをみせ、マーケティングのプラットフォームとして無視ができない存在であることは明らかであった。そこで、直接的に収益につながるようなサービスの向上のツールとしてアプリ開発に着手する。

同社のアプリ開発の中でも特に注力したサービスとして「スターバックスカード」である。

このカードはスターバックスコーヒーの店舗で、会計時に現金に代替される支払方法として利用できるものである。「スターバックスカード」自体は2002年からプリペイド式磁気カードとしてサービスを開始していた。しかし、アプリ開発以前は店舗での入金と支払いの機能としてしか活用することができなかった。長見氏はここに着目し、利用データを正確に蓄積できる仕組みが構築できれば顧客の分析やCRMに活用できると考えた。その考えを具現化したのが「My Starbucks」との連携だ。「My Starbucks」はスターバックスの会員限定のwebサイトで新商品の情報やプレゼント情報などを配信するサイトの事である。

このサイトに「スターバックスカード」の情報を登録することで、オンライン経由で残高を確認および入金が可能となった。また、「スターバックスカード」による支払い税抜 50 円につき 1star が集まり、400stars 集めると Reward eTicket としてビバレッジやフードおよびコーヒー豆（税抜 700 円まで）と交換できるサービスも 2017 年 9 月より開始された。これにより「スターバックスカード」の利便性を高め、利用者のカードでの支払頻度をより向上させた。

長見氏は「既に顧客に使われているサービスをアプリ化して利便性を高めることで、きちんと利用されるアプリとなる」と考え、スマホアプリ市場が戦国時代を迎えている現代において利用者のライフサイクルの一環として継続的に使われるようなアプリを目指しているという。

同アプリは「スターバックスカード」を登録するとプリペイドカードの残高が一定額を下回ると登録されたクレジットカードから自動入金するサービスも提供している。しかし、プリペイド機能のみの場合、カードを所有していない人に対するアプローチが弱くなってしまう。そこで、商品情報や店舗で使える電子ギフトカードを知人にプレゼントできる「Starbucks eGift」、店舗検索機能なども搭載し、新規利用者獲得にも配慮されている。これにより、スターバックスを既に利用している顧客はもちろん、それほど利用しない顧客にもオンラインでの情報をもとにスターバックス各店へ来店してもらうことにより、売り上げの向上をはかった、O2O マーケティングであると言えよう。

## 第 2 節 良品計画 O2O マーケティング戦略

良品計画が展開する無印良品は 2013 年 5 月にスマートフォンアプリ「MUJI Passport」を導入した。同社の平均購入単価はネットが 1 万円前後に対して、実店舗が 2000～2500 円であり、ネットでの購入単価が実店舗の購入単価に比べて 4～5 倍高い価格で推移している。同社はまた、スマートフォンアプリを開発する 2 年前の 2011 年にネット注文の商品を店舗受け取りのサービスを開始し、ネットでの販売促進に尽力してきた。

同社の web 事業部長の奥谷孝司氏は「スマートフォンであれば、いつでも顧客が肌身離さず持ち歩き、通信機能でいつでもコミュニケーションができる」とスマートフォンを通じたネットショッピングに先見の明を見出していた。奥谷氏はスマートフォンアプリを積極的に利用してもらうためには顧客側にインセンティブが必要であると考え、様々な工夫を凝らすことを決断した。通常スマートフォンアプリの場合、来店時 QR コード等を読み込みポイントが進呈されるサービスや商品を購入時にクーポンを提示できるようなサービスが多い。しかし、同社には、根底に存在する企業理念として生活の基本となる必要最低限の品を安価且つ良質で提供したいという思いがあった。よって、ポイントやクーポンなどで値引きすることは社内での反対意見が多く、さらに他のアプリとの差別化もいまひとつ測れていない状態に陥っていると考えた。そこで奥谷氏は「MUJI Passport」を顧客

との関係を作り、深めて実店舗に実際に足を運んでもらい、購入を楽しんでもらえるアプリの開発を目指した。そのため、ポイントが貯まる仕組みとして、商品の購入または「MUJI Card」の契約だけではなく、周辺店舗半径 600 メートル以内に居る場合、チェックインとして MUJI マイルが貯まる仕組み（条件付き）を確立した。また、多岐にわたる商品に詳細で理解しやすい商品説明を記載することでより店頭でチェックしたくなるような工夫や近隣店舗の在庫状況等、消費者がスマートフォンアプリを使用したことによって、より店舗に赴いてもらう機能を存分に搭載した。これにより現在の「MUJI Passport」のダウンロード数は 1123 万ダウンロード（2018 年 2 月）に昇り、小売販売部門のアプリとしては屈指のダウンロード数を誇るアプリへと成長した。しかし、これらのデジタル部門での功績はあくまで実店舗への誘導をメインに置いている。事実、同社のオンライン事業は 2 桁成長を見せるほど好調であり、オンラインでの領域は拡大を続けている。にもかかわらず、現状全社売上の 1 割程がオンラインで未だ実店舗（オフライン）がその殆どであるからだ。奥谷氏は今後ネットとリアルをネット：リアル=50：50 に意向を目指している。これは、売上高の話ではない。売上高は実店舗の方が勝っていても、顧客とのエンゲージメントや顧客理解という点においてはネットに軍配が上がるケースが見られ、購入前の検討段階の消費者に商品を知覚してもらう機会になりえると考えられるからだ。検討から購入、使用消費するまでの流れにおいて初期段階で顧客理解をできることは極めて価値のある機能であり、その意味を含めた 50：50 なのである。同社は今後 O2O の双方向への貢献をさらに拡大させ、相互作用における売り上げの向上に努めるといふ。消費者は O2O マーケティングにより、オンラインにおける購買とオフラインにおける購買の双方でより購買チャネルの選択が曖昧になり、その垣根を超えた購買選択をする時代が到来することが予想される。



## 第4章 オンラインからオフラインへの展開事例

本章は本論文の主題であった、「オンラインが前身の企業が伝統的チャネルに進出するねらいは何か」の最も核になる部分である。ネットショップを前身として事業展開を進めた企業のO2Oマーケティングの事例を挙げ、実店舗を設けることによってどのような効果を期待したのか、時代の潮流に逆流する意図はどこにあるのか、および、そこから考察される思惑をまとめた。

### 第1節 駿河屋の商品訴求法

株式会社エーツーが運営する駿河屋は古本屋、ゲーム、フィギュアなどのネット通販ショップである。2015年12月に大阪府高槻市に実店舗第一号店となる「駿河屋フィギュア・キャラクターグッズ館高槻店」をオープンさせた。駿河屋は1998年に業界初のインターネット通信買取を始めた、いわばネットショップの開拓者的ポジションに君臨していた。では、なぜこの駿河屋がなぜ実店舗をオープンさせたのか。その思惑は次の3つではないかと考える。

#### ① 商品の魅力を実際に見てもらう事

駿河屋の取り扱う商材は古本、ゲーム、フィギュアの他DVD、CD、プラモデル、トレーディングカード、雑貨、AV機器など多岐にわたる。これらの商品カテゴリの中でも特にフィギュア、プラモデルなどは画面を通して見るよりも実物そのものを見た方がその魅力はより伝わる。人形の大きさ、質感、再現度、かっこよさ、可愛さはそのものを通して直接伝わるはずであり、それをもって消費者は家に飾りたいと心が変わるのだ。それらの商品を店舗で展示することで消費者の購買意欲に訴求する効果があり、実店舗のみでできる販売促進方法であろう。

#### ② コアなファンへ向けた商品ラインナップ

駿河屋は大阪府の高槻店をはじめとして現在では24店舗（2018年12月現在）実店舗を展開している。中でも東京都と兵庫県に14店舗と特定地域に集中している。東京の秋葉原にはプラモデル館、トレカ・ボードゲーム館、アニメ・ホビー館、ゲーム館と商品カテゴリごとにその専門店を設けている。これらの専門店には駿河屋がこれまで抱えてきた圧倒的な品揃えをコアなファンへ向けて駿河屋でしか見つけることができないお宝探しを行ってもらいたいという駿河屋の意図が推測される。他の店舗で見つけられなかった商品を駿河屋であれば購入することができるかもしれないという消費者の駿河屋に対する期待を実現するため、実店舗を展開することにより消費者の購買心理を囲い込む効果があるといえるだろう。

### ③ O2O 買取サービス安心持ち込み

インターネットで商品の査定依頼を行い、その査定結果と商品を店舗に持ち込むとその場で換金するサービス「O2O 買取サービス安心持ち込み」を行っている。このサービスは上記の 2 つの思惑より、より鮮明にその理由が説明できる。駿河屋では買取査定する場合、商品を送る送料や時間的コストをかけて行わなくてはならないケースが多く、その買取サービスは定着しにくかった。しかし、駿河屋はインターネットでの利便性と実店舗の即時性を絶妙に融合させた O2O の新サービスで他の事業者と差別化を図った。これにより顧客満足度の CRM は言うまでもなく向上し、買取での良質な商品の獲得で好循環を生んだのではないかと考えられる。

## 第 2 節 楽天市場がオフラインに見出した顧客獲得法

楽天市場うまいもの大会は楽天市場に出店する人気店舗のみが百貨店内で物産展を開催するイベントであり、2010 年 3 月より開催が始まった。楽天市場という名の洗礼されたブランド力、百貨店とタイアップすることでの接客力、厳選されたグルメの商品力が消費者を魅了し、毎年多くの来場者を呼び寄せている。楽天市場側の O2O の思惑はいかなる部分に体现されているのだろうか。筆者は次の 3 つだと考える。

### ① 人気店舗同士のコラボレーション商品やオリジナル商品

楽天市場うまいもの大会では楽天市場で人気店舗のみ百貨店内で物産展を開催するわけだが、その出店数は数に限りがある。自慢の和菓子、洋菓子、弁当、総菜の店舗が催事場にひしめき合っている。そのため、出店舗側はオリジナリティーを創出することに知恵を絞り出す。他の人気店舗とのコラボレーション商品の開発や楽天市場うまいもの大会でのオリジナル商品を開発し消費者の購買意欲を掻き立てる。消費者は「いまここでしか買えないもの買いたい」という意欲とともに満足感を購買する。主店舗側も年々競合が増える市場で毎年出店したいという意欲から、より斬新でオリジナリティーを開発に専念するといった好循環が生まれ楽天市場のブランド力がさらに向上する。このように出店舗同士をオフラインで集結させることで好循環を生み出す効果があると考えられる。

### ② オフライン（実店舗）での即時性の発揮

ネットで購入する際オンライン上での手続きや商品到着までの時間的な懸隔は必然であり、そこでの制約は避けることができない。例えば必要な商品をオンラインで購入する時、発送先や決済方法および個人情報登録する必要があり、非会員が気

軽に購入するには抵抗がある。また楽天会員になったとしても、楽天市場で人気店の商品はオンライン上で売り切れの場合や1か月、2か月待ちの商品も少なくない。こうした購買機会の損失に対する救済措置としての機能を発揮することも楽天市場うまいもの大会の役割ではないかと考える。顧客はオンラインで購入できない商品をオフラインで購入することができるのであれば、その機会をモノにしたいと考えるであろう。

オフライン（実店舗）での強みはその商品を即使用および消費できることであると第2章第1節で論じた。楽天市場うまいもの大会ではこのオフライン（実店舗）の即時性を利用することで楽天市場の会員も非会員もターゲットとして顧客を引き込んでいる。

### ③ 試食からリピーター・新規顧客の獲得

楽天市場うまいもの大会では多くの出店舗が試食を出している。食品という商材の性質からその魅力を直に伝える方法としては試食が最適な訴求方法といえるだろう。消費者は様々な人気店舗からの試食を吟味することで自身が本当においしいと思った商品を選択して、それを購入する。一時的にオフラインで購入する機会を消費者に与え、その後はオンラインで定期的に購入してらおうという、O2Oマーケティングの戦略がうかがえる。このときの消費者心理は、第2章第2節第2項で論じた、ネットで米や水を購入する消費者の心理に似ている。食品に対してはオンライン上での情報のみでは安全性や魅力が伝わりづらいことが、第2章第1節で論じた。その課題を絶妙に解決したのがこの試食である。消費者は紹介された試食を手に取りその味を確かめる。それをきっかけに、一度目は楽天市場うまいもの大会で商品を購入してもらい、消費者の嗜好に合う場合、楽天市場で継続的に購入してもらおうファンの構築が可能となる。また、特定の商品を購入しようと検討していた顧客が楽天市場うまいもの大会に赴くことで、特定の商品を購入するだけでなく、イベントによって新しい商品と出会う機会になりえる。そのような顧客に対して試食により商品価値を提供し顧客自身に新たな情報を更新してもらおう機会となり、店舗側には潜在的な広告を行っているといっても過言ではない。

## 第5章 結論と O2O マーケティングの今後の展開についての示唆

本論文では、ここまで実店舗（オフライン）主体の事業者がスマートフォンアプリ（オンライン）を使ってメインのチャンネルへ送客を行った事例の O2O(Offline to Online)とネットショップ（オンライン）が前身の事業形態の事業者が実店舗（オフライン）を設けることで顧客を囲い込む手段をとった事例の O2O(Online to Offline)を見てきた。それらの事業者に共通して言えることが1つあった。それは、両方向の O2O マーケティングもメインのチャンネルに顧客を誘導するための施策の一部であることだ。

Offline to Online の場合、第3章で述べたように、既存のブランド力のある店舗にスマートフォンアプリというツールを使うことで、実店舗での売り上げを上げているということだ。スターバックスジャパンの場合、熱狂的なファンが知人にプレゼントやチケットを利用することで顧客自身がスターバックスに訪れる顧客と機会を増やし、売り上げの向上の役割を担っている。無印良品では、これまでネットでのみ購入していた人が実店舗に赴きやすい機会作りをしている一方で、実店舗でのみ購入していた人が新規にネットショップユーザーになりうる機会作りもしている。このように一方のチャンネルに偏りがあった消費者に購買の機会を増やし、どちらの方法も利用してもらうことで全体の収益の向上を見込んでいる。Offline to Online では最終的に実店舗（オフライン）での収益の向上を図る為に消費者との接点をオンライン上に設けているのだ。

Online to Offline では、第4章で述べたように、ネット事業者として先駆的に活動を行った事業者が実店舗（オフライン）でしかできない訴求方法を追求した結果であるということだ。駿河屋の場合、実物によるディスプレイが商材の魅力度の訴求を大きく高める効果をもつジャンルの商品を多く抱えた結果、消費者には横断的な在庫の確認は引き続きオンライン上で行ってもらい、一方で実店舗の購入検討機会を与えることで、購入のプロセスを含めた目的の商品へのアクセスをオンラインでもオフラインでもできる手段を構築した。また、ネット事業者の短所であった買い取りシステムをオフラインに設けることで、時間や費用のコスト問題を同時に解決した。楽天市場の場合、一つの空間に多様な食品の店舗を並べることで店舗同士の商品力を向上させ、オンラインのみでは競争意識が低い店舗同士の競争力を高めている。また、試食による商品の魅力を直に届ける方法で定期購入を促し、最終的に楽天市場（オンライン）をより利用してもらう顧客の誘導を行っている。

このように、メインチャンネルでの短所を補う形で消費者に自社の魅力を訴求し、最終的には本来のチャンネルへと引き込んでいることが明らかとなった。O2O は引き込みたい対象に向かって実店舗、ネットショップの長所を最大限に活かす新しいマーケティングの施策として今後、様々な分野のビジネスに展開されるであろう。

## 謝辞

最後に本論文を執筆していくにあたって、担当教員の毛利元昭准教授には多くの協力をいただいた。論文執筆の初心者筆者に懇切丁寧な指導をしてくださったこと、並びに研究について多くの相談に乗って下さったことに感謝の意を表す。筆者は毛利准教授の指導の下、卒業論文を完成させたことを誇りに思う。

## 参考文献

- [1] 日経デジタルマーケティング、「28 も攻略法でよくわかるネット&リアルの O2O マーケティング」、日経 BP 社、2016
- [2] D4DR 株式会社、田所明治、EC 研究会 (NPO)、「オムニチャネル&O2O の教科書」株式会社、マイナビ、2013
- [3] 株式会社ファンケル、久野慶一郎 (訳)、「インターネット環境におけるマーケティング戦略 2009 (論文)
- [4] 加藤祥子、「言葉以上のもの : オンラインの環境における写真と文章の調和の重要性」、目白大学、2010 (論文)
- [5] 広瀬盛一、田部溪哉、峯尾圭、「O2O における広告コミュニケーションの機能と役割」、東京富士大学、2017 (論文)
- [6] 渡部和雄、「O2O 行動にもとづいた 2 つの消費者タイプの比較分析とモデル化、および実店舗への誘導策の自稱的提案」、東京都市大学、2018 (論文)
- [7] 東洋経済 ONLINE、「アマゾン、最強『買い物帝国』の知られざる姿」  
<https://toyokeizai.net/articles/-/107279?page=2> 最終閲覧日 2018/12/31
- [8] ライブドアニュース、「ネット通販で『絶対買わないもの 1 位 : 靴』『絶対買うもの 1 位 : 本』」  
<http://news.livedoor.com/article/detail/8820030/> 最終閲覧日 2018/12/31
- [9] ebisumart MEDIA、「【2018 年版】国内 EC 市場の EC 化率 | B toC と B toB をプロが解説！」  
<https://www.ebisumart.com/blog/ec-rate/> 最終閲覧日 2018/12/31
- [10] ebisumart MEDIA、「7 つのポイントで EDI をやさしく解説 ! EDI の必要性和今後の課題」
- [11] e-コマースラボ、「『e コマース』とは? 今沙汰聞けないコマース基本用語」  
<https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/73> 最終閲覧日 2018/12/31
- [12] 産経ビズ、「アリババ、食品スーパーの実店舗網を拡大 ネット販売と融合で主導権」  
<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/180312/mcb1803120500003-n1.htm> 最終閲覧日 2018/12/31 株式会社 エフ、「止まらないネットショップの実店舗展開 ! 逆流するその目的とは？」  
<https://www.e-f.co.jp/blog/7931/> 最終閲覧日 2018/12/31 2018/12/31
- [13] EC のミライ塾、「EC サイトの歴史と事例」  
<https://ec-orange.jp/ec-media/?miraijuku=ec%E3%82%B5%E3%82%A4%E3%83%88%E3%81%AE%E6%AD%B4%E5%8F%B2%E3%81%A8%E4%BA%8B%E4%BE%8B>  
最終閲覧日 2018/12/31
- [14] 産経ニュース、「ヨドバシ・ドット・コムが王者アマゾンに猛追 年商 1000 億円へ驚

異の成長力の秘密は？」

<https://www.sankei.com/premium/news/150707/prm1507070002-n1.html> 最終閲覧日 2018/12/31

[15] ネットショップ担当者フォーラム、「市場規模は 288 兆円！知られざる B toC・EC の今」  
<https://netshop.impress.co.jp/node/4237>、最終閲覧日 2018/12/31

[16] 俺のクラウド、「電子データで発注ができる時代！EDI と EOS の違いとは？」  
<https://orenocloud.tokyo/cloudinfo/useful/Difference-betweenEDIandEOS.html>、最終閲覧日 2018/12/31

[17] EC のミカタ、「EC とは？EC ビジネスの基礎とメリット～最新 EC 業界大図鑑を試し読み～」  
<https://ecnomikata.com/ecnews/12505/>、最終閲覧日 2018/12/31

[18] Module Apps、「【随時更新】業種別企業アプリのダウンロード数ランキング 89 選」  
<https://moduleapps.com/mobile-marketing/12616app/>、最終閲覧日 2018/12/31

[19] ニュースイッチ、「"聖地"アキバを中古ホビーで攻める ネット通販の駿河屋がリアル店舗を出す理由」  
<https://newswitch.jp/p/4401>、最終閲覧日 2018/12/31

[20] オムニチャンネルマガジン、「駿河屋 秋葉原に実店舗オープン 『O2O 買取』という新たな試みで新規顧客獲得へ」  
<http://ec-omnichannel.com/magazine/%E9%A7%BF%E6%B2%B3%E5%B1%8B%E3%80%80%E7%A7%8B%E8%91%89%E5%8E%9F%E3%81%AB%E5%AE%9F%E5%BA%97%E8%88%97%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%B3%E3%80%8C%20%E8%B2%B7%E5%8F%96%E3%80%8D%E3%81%A8%E3%81%84/>、最終閲覧日 2018/12/31

[21] プレスリリース、「駿河屋が秋葉原にリアル店舗を 2 店舗同時オープン ネットで査定できる新たな買取サービスも開始！」  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000029.000005308.html>、最終閲覧日 2018/12/31

[22] IT media エンタープライズ、「『MUJI passport』にみる O2O の実像 良品計画の次なる施策」  
<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1406/04/news013.html>、最終閲覧日 2018/12/31

[23] エムタメ、「無印良品の成功事例から見る中小企業でもできる O2O 施策」  
[https://mtame.jp/column/o2o\\_mujirushi](https://mtame.jp/column/o2o_mujirushi)、最終閲覧日 2018/12/31

[24] CodeCampus、「無印に JINS も！O2O マーケティングの事例を解説！」  
[https://blog.codecamp.jp/o2o\\_marketing](https://blog.codecamp.jp/o2o_marketing)、最終閲覧日 2018/12/31

[25] 楽天株式会社 公式コーポレートブログ、「楽天の厳選グルメが大集合！～『楽天うま

いもの大会』を開催しました～」

<https://rakuten.today/blog-ja/rakuten-umaimonotaikai-j.html?lang=ja>、最終閲覧日  
2018/12/31

[26] 楽天株式会社、「楽天上手いもの大会 2018 会場に行けない人も楽しめる！」

<https://event.rakuten.co.jp/food/umaimono/>、最終閲覧日 2018/12/31

[27] 経済産業省、「平成29年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子  
商取引に関する市場調査）」

<http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180425001/20180425001-2.pdf>、最終閲覧日  
2018/12/31

[28] EC zine、「家電購入におけるネット通販利用率は5割に迫る，ショールーミング経験  
率は6割【JADMA 調査】」

<https://eczine.jp/news/detail/2632>、最終閲覧日 2018/12/31

[29] 佐川急便 「お届けまでの日数 | 荷物・宅配便の配達にかかる日数を調べる」

<http://www.sagawa-exp.co.jp/send/days.html>、最終閲覧日 2018/12/31