

総務省 情報流通行政局
情報通信政策課 情報通信経済室

〇２〇及び〇Ｍ〇の現状に関する調査研究 報告書



みずほ情報総研株式会社

経営・ITコンサルティング部

2020年3月27日

調査目的	2
調査方針	3
調査のスコープ	4
10事例リスト	6
事例リスト（深堀）	11
ヒアリング調査	18
まとめ	21

- 昨今、オンライン上での情報発信活動を積極的に行い、商品の購買やサービスの利用増等につなげるO2O（オンライン・ツー・オフライン又はオフライン・ツー・オンライン）の取組が幅広く行われているところであり、さらには現在、オンラインとオフラインの境界を消費者に意識させない、OMO（Online Merge Offline、オンラインとオフラインの融合）とも称される取組が国内外で広まりつつある。
- 普及の背景には、我が国の無線ブロードバンド環境の整備、ソーシャルメディアの普及、スマートフォンやデジタルサイネージの普及、AIやIoTといった先端技術の進歩等が考えられる。
- 本調査では以下項目を明らかにする。
 - O2O及びOMOに積極的に取り組んでいる主体における取組内容の把握
 - 本手法による差別化にむけた取組（工夫点）や従来の手法では得られなかった（事業者・消費者にとっての）メリットの整理
 - 今後の見通し（O2O及びOMOが及ぼす企業活動の変化）

- 本調査は以下のような流れに沿って実施した。

調査のスコープ決め

- 本調査において、収集する事例の対象を決める。

事例調査（10件程度）

- 積極的に取り組む事例として、国内外の事例を10件程度収集する。

事例調査（深堀、5件程度）

- 収集した10程度の事例より、特に注目した事例5件を抽出。
- 1件程度、ヒアリング調査実施。

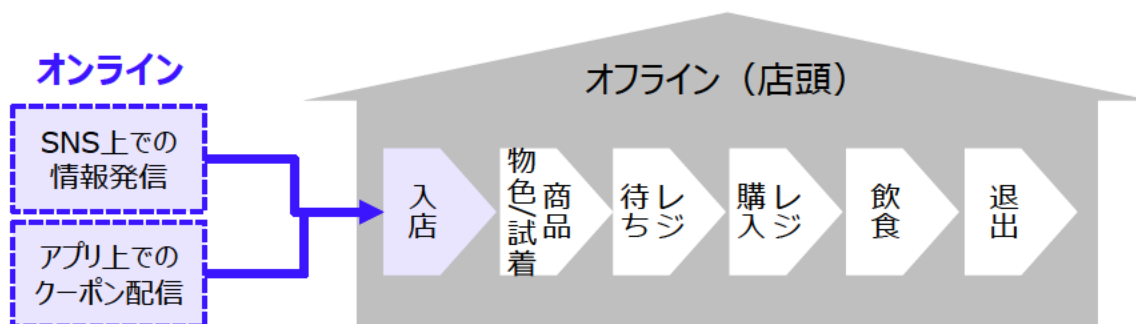
まとめ

- 以下2点について、意見を取りまとめる。
 1. 取組実態と、差別化に向けた取組（工夫点）や従来の手法にないメリット（普及の要因）
 2. 今後の見通し（O2O及びOMOが及ぼす企業活動の変化）

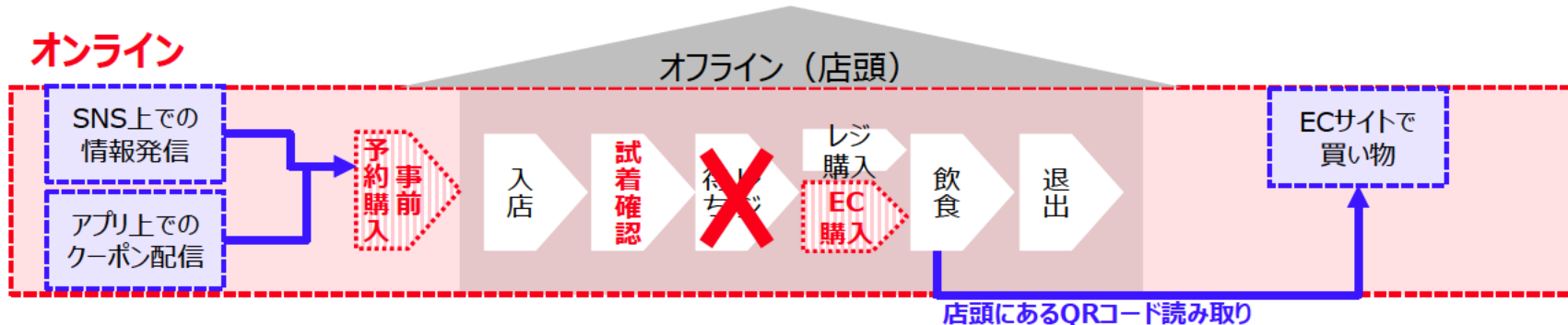
調査のスコープ（O2O/OMOの考え方）

- O2O（=Online to Offline）は、基本的にはオンライン（インターネット）上のサービスを活用し、消費者をオフライン（店頭）上のサービスに誘う仕組みで、オフラインからオンラインに誘う仕組みも一部含む。
- OMO（=Online Merges Offline）は、消費者がオフライン（店舗）上に居ながらもオンライン（インターネット）上のサービスを利用できることで、従来オフライン上で体験できなかった新たなサービスが体験できる。オフラインとオンラインの境目がなくなった状態を指す。
- **実際に店舗を有す小売事業者が主導したOMO施策例**について、本調査ではスコープとする。

O2Oのイメージ（基本的にはオンライン→オフラインによるマーケティング施策）



OMOのイメージ（O2Oに加え、オフライン→オンライン、さらにオフライン上でのオンラインによる取組もある）



調査のスコープ（注目事例）

- 事例調査の結果、アパレル・飲食・家電・家具業界を中心に、実際に店舗を有す小売事業者がOMO施策を主導していることが分かった。
 - 事例調査を通じ2018年にAmazonが出店した「Amazon Go」も契機となり、OMO型店舗を設置する小売事業者が増えた可能性が考えられる。Amazonは売上等をふまえると、実店舗でのビジネスを主軸に置いているとはいえないものの、事例として取りあげることとした。
- 収集した事例について上述4業界から各2～3つ情報収集し、以降に取組概要および活用しているICTについて記載した。結果、専用スマートフォンアプリ（ハウスアプリとも称す）を含む多様なICTの開発を各社行い、前述のような消費者メリット・事業者メリットを創り出そうとする傾向が見られた。
- また、活用しているICTや効果に特徴が見られる事例について、各業界から1つずつ選び情報を深堀した。

注目した事例	#	業界	実施者	実店舗でのビジネスを主軸に置く
○	1	EC事業	アマゾン（米）	実店舗を有さない
○	2	アパレル	パルコ（日）	実店舗を有す
	3	アパレル	ナイキ（米）	
○	4	飲食	ラッキンコーヒー（中）	
	5	飲食	スターバックス（米）	
○	6	家具	ニトリ（日）	
	7	家具	良品計画（日）	
	8	家具	ナツジ（伊）	
○	9	家電	b8ta（米）	
	10	家電	蔦屋家電（日）	

■ 収集している事例は以下の通り。

#	業界	実施者	取組内容	活用しているICT	消費者メリットパターン
1	EC事業	アマゾン(米)	<p>レジ決済が一切不要の店舗「Amazon Go」を運営。クレジットカード情報を登録した専用アプリを活用し、QRコードを入場ゲートにかざすことで入店し、商品を手に取ったままゲートをくぐると、アカウント情報と商品情報が紐づき後払いとして請求される。この「タッチ&ゴー」型を支えるのは、店内に無数に配置されたカメラ、商品棚に設置された重量センサーやマイクといわれており、店内のユーザーの商品をピックアップする動きを捕捉し、ユーザーが買い物している商品を確認できる。米国内において、2018年1月に1号店をオープン以降、2019年8月現在で15店舗に拡大。</p> <p>Amazon Goの課題として、オープン当時の出店計画の見直しを迫られている点が挙げられる。計画当初の出店予定数と比べ、実在の店舗数は大きく乖離している（出店数減速）。原因としては、店前通行量が多く、カメラやセンサーをつるせる天井高を確保できるような物件が探せない、平均客単価が伸びない（軽食や昼食しか売れていない）、そもそも競合と比較してコンビニ商品としての魅力にかけない（高い割にアマゾンゴーじゃないと買えない商品があるわけではない、利便性のみ優秀）と考えられている。なお、後続企業が設置コストの低価格化を目指し開発を進めている。</p> <p>Amazonは、Amazon Goのほか買収した生鮮食品スーパーマーケット（Whole Foods）を運営しているが、従来と変わらず店頭上での商品販売に加え、プライム会員限定のデリバリーサービスを提供しており、35ドル以上のオンライン注文で無料配送を実現。</p> <p>Amazon会員が、オンラインでもオフラインでもどのように購買活動をしているかをトレースすることで、リアル店舗の改良や新たなリアル店舗の開発を進める。</p>	スマートフォンアプリ（ハウスアプリ）、カメラ（画像認識技術）、重量センサー、マイク	①省力化

■ 収集している事例は以下の通り。

#	業界	実施者	取組内容	活用している ICT	消費者メリット パターン
2	アパレル	パルコ (日)	<p>2010年頃より、SNSや他社製アプリ等を活用したO2O施策を打ち出すも、ユーザーの囲い込みには限界があった。そこで、独自アプリ「POCKET PARCO」を開発し、ユーザー一人ひとりに最適なサービスやコンテンツを最適なタイミングで配信する仕組みを構築。性別、生年月日、よく行くパルコ店舗等の属性情報、およびユーザーがどの店舗の情報発信に注目しているか、店頭チェックインの情報、アプリと連携させたクレジットカードでの購入履歴情報等を分析する。</p> <p>渋谷パルコでは、PARCO CUBEと呼ばれるスペースを提供。店頭を設置されるサイネージ「CUBE MIRROR」は、撮影した映像を数秒遅れで映し出すため、試着した服の背部を自身で確認することが可能。また、別のサイネージでは、店頭在庫のない商品も含め選択可能で、アプリ上で決済可能。また、AR技術を活用した仮想的試着サービスも一部提供。</p>	スマートフォンアプリ (ハウスアプリ)、サイネージ (AR技術)	②-1付加価値化
3	アパレル	ナイキ (米)	<p>2018年にニューヨーク市内に「Nike House of Innovation 000」店舗をオープン、独自アプリがないと靴の購入および試着すらできない。「Scan to Try」機能を利用すると、試着室までスニーカーや服を運んで来てくれる。商品をスキャンすることで、レジに並ぶことなく購入できる「Instant Checkout」機能も搭載。</p> <p>2019年より、「Nike fit」を提供開始し、足をスマートフォンで撮影するだけで、足の長さや幅、甲の高さ、足首の周囲等、13か所のデータを計測し、会員アカウント情報として記録される。このデータは、ECサイトや店頭での買い物に活用することが可能。</p>	スマートフォンアプリ (ハウスアプリ)	②-1付加価値化

■ 収集している事例は以下の通り。

#	業界	実施者	取組内容	活用している ICT	消費者メリット パターン
4	飲食	ラッキンコーヒー (中)	<p>専用アプリ上の決済にのみ対応しており、事前注文・決済による、ピックアップとデリバリーに特化。広いイートインスペースは備わっていない。ピックアップ時に提示の必要があるQRコードは、他者との共有に対応。そのため、友人・知人におごったり、誰かに代わりに取ってきてもらうことも簡単にできる。国際的コンテスト入賞実績もあるコーヒー豆を使用しており、商品の質も高い。</p> <p>2018年1月に北京で1号店がオープン以降、中国で急速に店舗数拡大、2019年末に中国内でスターバックス店舗数を超える4,500店舗を展開。KPIとして、毎月別のマンスリーアクティブユーザー (MAU) を使用。ソーシャルゲームサービサー等が元々着目している指標を、飲食業にも応用しているのは前例がなく、それほどハウスアプリの利用度に注目してサービス展開しているということが分かる。</p>	スマートフォンアプリ (ハウスアプリ)	②-2新価値創出
5	飲食	スターバックス (米)	<p>2015年に米国にて、国内では2019年より専用アプリ上でモバイルオーダー & ペイを導入、アプリ上で事前注文・決済を行い、店頭で商品を受け取ることが可能。2018年時点で、スターバックスアプリの決済はApple Pay、Google Pay等を超えるユーザー数を誇った。</p> <p>また、圧倒的体験の提供をコンセプトとしたRESERVE ROASTERYの国内展開が2019年より開始。銀座店舗では、一部座席が事前予約可能で、待ち時間のない利用が可能。</p>	スマートフォンアプリ (ハウスアプリ)	①省力化

■ 収集している事例は以下の通り。

#	業界	実施者	取組内容	活用しているICT	消費者メリットパターン
6	家具	ニトリ（日）	2014年頃より、ニトリアプリを提供。2019年にリニューアルを実施。アプリ上では、自宅でのEC上の購入および来店前後での情報収集、来店中の情報収集、といったユーザーのあらゆるシーンに活用できる機能を実装。アカウント登録をしたのち活用可能になる。購入金額に応じたポイント加算、および保証書として有効な購入履歴の閲覧も可能。	スマートフォンアプリ（ハウスアプリ）	②-1付加価値化
7	家具	良品計画（日）	2013年よりMUJI passportアプリを提供。アプリ上では、店舗上の在庫確認や、来店時のチェックインにより貯められる「MUJIマイル」機能、クーポンの収集等が可能。良品計画は、無印良品の店頭やECサイトの商品説明文等で「なぜこの商品を作ったか」「なぜこのような素材なのか」等を発信することで、自社の理念を顧客に浸透させようとしている。アプリを通じて、消費者一人ひとりの購買履歴や来店履歴、あるいは口コミ投稿の履歴も把握でき、「理念に共感する消費者」の抽出が可能になるとしている。	スマートフォンアプリ（ハウスアプリ）	②-1付加価値化
8	家具	ナツジ（伊）	イタリアの大手家具ブランドNatuzzi（ナツジ）は、Microsoft社製品のHoloLensを活用した新たなショッピングシステムの実証をロンドンにて行った。消費者は、店舗にいながら、高精度に再現した自身の自宅に、購入を検討している家具を置いた様子をVR映像として閲覧できる。	VR端末用アプリ（ハウスアプリ）	②-2付加価値化

■ 収集している事例は以下の通り。

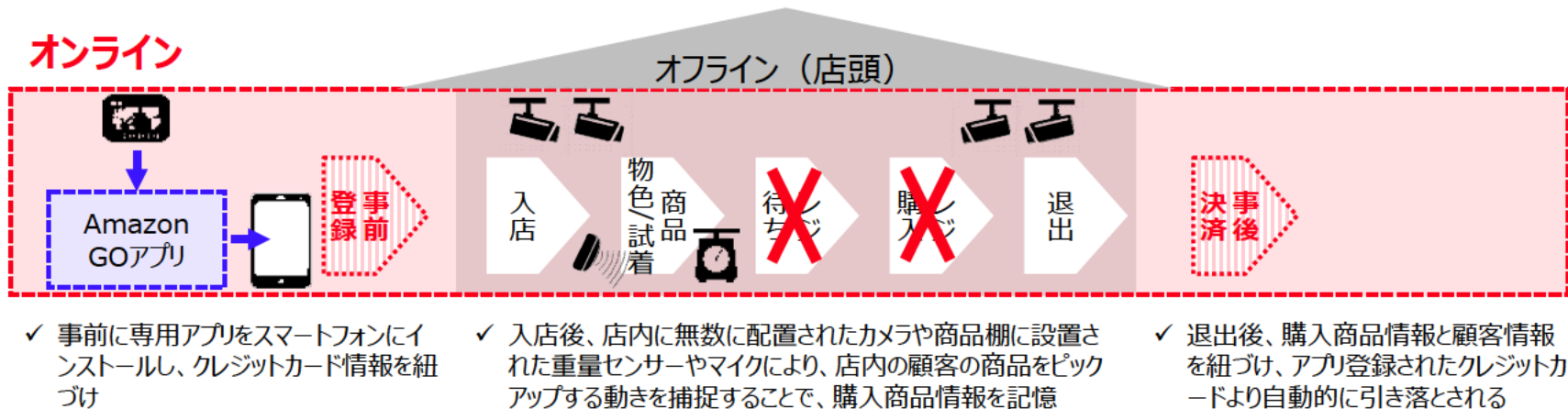
#	業界	実施者	取組内容	活用している ICT	消費者メリット パターン
9	家電	b8ta (米)	2015年米国にて創業。Retail as a Service (RaaS) の概念を提唱する。スマートホームデバイス、IoT製品、ドローン等、比較的先進的なハード製品を専門に取り扱う小売。製品説明を要する商品ばかりのため、商品ごとにタブレットを設置し、説明や利用事例等のコンテンツを提供。この際、製品のメーカーはタブレットの利用状況から、閲覧したユーザーの情報を収集可能。例えば、店内でどのような製品に興味を持っていたか等もトレースでき、これら情報がマーケティングに活用できる。2020年1月現在では、1,000以上のブランドが出店し、5,000万以上の消費者と商品の関わりを得ている。実店舗運営は、25店舗にのぼり、今後国内では有楽町エリアに出店する予定。	カメラ (画像認識技術)、各種センサー	②-2付加価値化
10	家電	蔦屋家電 (日)	2019年にオープンした蔦屋家電+では、物販で収益を得るのではなく、展示した商品に対する消費者行動をデータ化し、そのデータを商品の出店企業に提供することで収益を得る。通常の家電量販店では置いていないような商品を展示し、新しいもの好きの消費者へ体験を提供する。そばにカメラを置き、撮影した客の行動映像をリアルタイムで分析し、客の年代・性別を推定した上で、商品前での滞留時間等を分析する。店員は、客からの商品に関する取扱いの質問等の受け答えを行い、場合によってはその内容をメモし、出店企業に提供する。さらに、出店企業側が収集したい情報を指定することも可能。1商品につき、平均で月約7,000件の行動データと、同50件の客の声が集まるとされる。出店料は、1商品あたり月30万円弱。	カメラ (画像認識技術)	②-2付加価値化

事例リスト（深堀版、1 / 5）

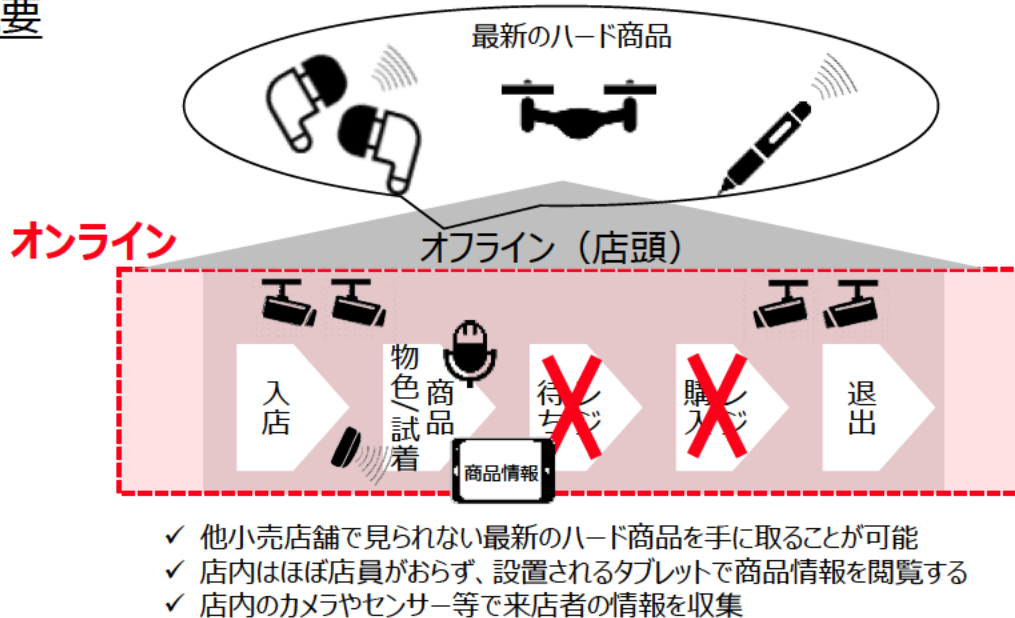
企業概要 (国、業界)	アマゾン（米、EC事業）	開始時期	2018年～
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ アマゾンは、米国内において2018年1月より、レジ決済が一切不要の店舗「Amazon Go」をオープンしている。クレジットカード情報を登録した専用アプリを活用し、QRコードを入場ゲートにかざすことで入店し、商品を手にとったままゲートをくぐると、アカウント情報と商品情報が紐づき後払いとして請求される。 ■ 米国内では、2018年1月に1号店をオープン以降、2019年8月現在で15店舗に拡大しつつある。 ■ Amazon Goの課題として、オープン当時の出店計画の見直しを迫られている点が挙げられる。計画当初の出店予定数と比べ、実在の店舗数は大きく乖離している（出店数減速）。原因としては、店前通行量が多く、カメラやセンサーをつるせる天井高を確保できるような物件が探せない、平均客単価が伸びない（軽食や昼食しか売れていない）、そもそも競合と比較してコンビニ商品としての魅力にかける（高い割にアマゾンゴージャないと買えない商品があるわけではない、利便性のみ優秀）といわれる。 		
活用しているICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「タッチ&ゴー」型を支えるのは、店内に無数に配置されたカメラ、商品棚に設置された重量センサーやマイクといわれており、店内のユーザーの商品をピックアップする動きを捕捉し、ユーザーが買い物している商品を認識できる。 		
取組効果 (消費者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ レジ決済が不要であることから、レジに並ぶ、支払い金額を準備する（現金やクレジットカードなど）等の動作が要らないことから省力化が期待できる。 ■ アプリを入り口のゲートにかざし、商品を手にとってそのまま退出するだけで支払いが完了してしまうという、新たな買い物体験を提供できる。 		
取組効果 (事業者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amazon会員が、オンラインでもオフラインでもどのように購買活動をしているかをトレースすることで、リアル店舗の改良や新たなリアル店舗の開発が可能である。例えば、商品棚構成は顧客の訪問時間帯別の購入商品の傾向に基づいている模様。また、棚での欠品を防ぐためにデータに基づく予測モデルの構築、およびオペレーション最適化に取り組んでいるようである。 ■ 直近では、「Amazon Go」で活用する技術をパッケージングしたJust for Walkと呼ばれるソリューションの提供を開始すると公表した。新たなビジネスに繋がる可能性もある。 		
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ■ アマゾンは、「安く」「豊富な品揃えを」「手軽に便利に」サービスを提供することに重きを置く企業である。 ■ 従来まではEC事業上で上述の理念を追求してきたが、Amazon Goではオフライン上（店舗上）で追及する施策の一つと位置付けている。 		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設置面積当たりの年間売上高に注目しているとされ、限られた設置面積においても多くの売り上げを出すための施策を検討する上で重要な指標と考えられる。 ■ 在庫回転率が高い水準にあるとの推定結果もあり、例えばシアトル店では年間約50回の在庫回転があるという。これは一般的な小売事業者に比べ4～5倍多いとされる。 		
提供体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ アマゾンが独自に技術開発を行う。技術要素として、例えばクラウドサービスとしても提供するAmazon Rekognitionを基軸とした独自開発の画像認識技術が挙げられる。 		

事例イメージ図

Amazon Goのサービス概要



b8taのサービス概要



事例リスト（深堀版、2 / 5）

企業概要 (国、業界)	パルコ（日、アパレル）	開始時期	2012年頃～
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2012年頃より、経営課題としてテクノロジー活用を前提とした消費者とのコミュニケーションの方法の検討に着手している。2014年に独自アプリ「POCKET PARCO」をリリース以降、ユーザー一人ひとりに最適なサービスやコンテンツを最適なタイミングで配信する仕組みを構築。性別、生年月日、よく行くパルコ店舗等の属性情報、およびユーザーがどの店舗の情報発信に注目しているか、店頭チェックインの情報、アプリと連携させたクレジットカードでの購入履歴情報等を分析する。 ■ 渋谷パルコでは、PARCO CUBEと呼ばれるOMO施策を取り入れたスペースを提供。例えば、店頭を設置されるデジタルサイネージは、撮影した映像を数秒遅れで映し出すため、試着した服の背部を自身で確認することが可能。また、別のサイネージでは、店頭在庫のない商品も含め選択可能で、アプリ上で決済可能。AR技術を活用した仮想的試着サービスも一部提供。 		
活用しているICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 渋谷パルコ店舗において、デジタルサイネージ「CUBE MIRROR」を設置する店頭では、店内在庫のない商品であってもECサイト上で購入可能。AR技術を活用した仮想的試着サービスも一部の店頭において提供している。 ■ 多言語対応AI音声認識を活用したインフォメーションサービスは、インバウンド需要対応に向けて店舗内に設置。 ■ ハピロボ社の取り扱う自走型ロボットtemiを導入し、遠隔操作で店内案内が可能。 ■ 電子レシートの導入も、渋谷パルコの一部店頭で開始しており、紙レシートの削減および購入データの収集を推進する。 		
取組効果 (消費者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ パルコに来店することでしか購入・体験できない商品・コンテンツがある。 ■ 従来のレジでの購入については、デジタルサイネージや電子レシートの導入等のテクノロジー活用により、省力化が期待できる。 ■ パルコにパーソナルデータを提供することで、自力では見つけられないような魅力的な商品のレコメンドを受けることができる。 		
取組効果 (事業者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来まで、従業員の属人的ノウハウとなっていた消費者行動への理解について、消費者とのタッチポイントが、来店中に加え、来店前、来店後にも作ることができるため、定量的情報をより多く収集でき細かな分析が可能になる。 		
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2010年頃より、SNSや他社製アプリ等を活用したO2O施策を打ち出すも、ユーザーの囲い込みの効果は十分に得られなかった反省をふまえ、オフライン上での消費者行動を十分に理解した上で、顧客の求めているような機能を有すオンラインサービスを設計することを目指す。 		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 渋谷パルコで推進するOMO施策の定量的効果について、現在分析中だが、インバウンドを中心とした来店客増加の効果は見込めたとしている。 ■ パルコにおいて重視する指標として、店舗における顧客維持率が挙げられる。アプリ会員となったのち、1年後にどの程度顧客として買い物が続けさせられるように魅力あるサービスを提供できているかが重要。 		
提供体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ POCKET PARCOの開発は、基本的にパルコが主導してきた。OMO等、パルコにおけるIT施策推進に向けて、社内組織の編成も見直した。（2017年に、IT推進室、WEB/マーケティング部を統合しグループICT戦略室を発足） ■ また、必要に応じ外部事業者と連携し、アプリ機能の拡張を実施している。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2016年にPLSHA Technology社のCRMソリューションを採用し、ユーザーの好みに合わせた記事を自動的に表示させるAIエンジンを導入 ➢ 2018年にインフォバーン社が開発一部を担当、パルコのあるエリア情報を読み物コンテンツ化、エリアにゆかりあるインフルエンサーを起用 		

POCKET PARCOの機能概要

機能名	概要	情報収集可能な消費者行動
CLIP	アプリ内のショップブログ記事を読覧する際、お気に入りの記事を登録するとポイントが付与される。	【来店前】 来店きっかけとなった可能性のある情報が把握できる。
CHECK IN	来店時にアプリを操作することで、チェックインと見なされポイントが付与される。	【来店中】 来店したタイミング（時間、店舗）が把握できる。
WALKING	スマートフォンの歩数計測機能とアプリをユーザーが連携許可することで、来店中の一定歩数分ポイントが付与される。	【来店中】 来店中の消費者行動（一定歩数）が把握できる。
CONVERSION	アプリへ事前に登録したクレジットカードで買い物をすることで、ポイントが付与される。	【来店中】 来店中の消費者行動（購入）が把握できる。
STAR RATING	来店後の顧客に対して、プッシュ通知にてアンケート評価（5段階）を依頼され、回答することでポイントが付与される。	【来店後】 来店後の消費者意識（来店した店舗への評価）が把握できる。

事例リスト（深堀版、3 / 5）

企業概要 (国、業界)	ラッキンコーヒー（中、飲食）	開始時期	2018年～
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専用アプリ上の決済にのみ対応しており、事前注文・決済による、ピックアップとデリバリーに特化。広いイートインスペースは備わっていない。ピックアップ時に提示の必要があるQRコードは、他者との共有に対応。そのため、友人・知人におごったり、誰かに代わりに取ってきてもらうことも簡単にできる。国際的コンテスト入賞実績もあるコーヒー豆を使用しており、商品の質も高い。 ■ 2018年1月に北京で1号店がオープン以降、中国で急速に店舗数拡大。KPIとして、毎月別のマンスリーアクティブユーザー（MAU）を使用。ソーシャルゲームサービス等が元々着目している指標を、飲食業にも応用しているのは前例がなく、それほどハウスアプリの利用度に注目してサービス展開しているということが分かる。 		
活用しているICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独自に開発された専用スマートフォンアプリを用い、事前注文・決済、クーポン配信、あるいは知人・友人への飲食券譲渡等が行える。 ■ こうしたアプリ等を通じ収集した膨大なユーザー情報や売り上げ情報（ビッグデータ）を活用し、サプライチェーンの最適化、あるいは配信するクーポン内容のユーザー個別最適を実現する。 		
取組効果 (消費者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安い価格で品質の高いコーヒーを購入できる。比較すると、同種サイズにおいてスターバックスが25元に対し、ラッキンコーヒーは21元ほどで2割ほど安い。さらにデリバリー料金も安く、店舗から配達先まで平均して18分で届けてもらうことが可能。 ■ スマートフォンからの事前決済にのみ対応していることから、レジに並ぶ時間の削減、支払い金額を準備する（現金やクレジットカードなど）等の動作が要らず省力化が期待できる。 ■ アプリを介し、知人・友人へ購入したコーヒーのピックアップ時に提示の必要のあるQRコードを送信し、簡単におごることができる。 		
取組効果 (事業者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小売店舗は、商品をピックアップしてきたアプリユーザーに対し商品を提供することに徹するため、ユーザーの長時間の滞在を想定しないシンプルなつくりとなっていること等、徹底したコスト圧縮を実現。 ■ ビッグデータ活用により、各店舗の売上予測をふまえた必要な材料に関する調達を調整するといったサプライチェーン最適化の効果があると見込めるとされる。 ■ 配信するクーポンは、すべてのユーザーに均一な条件で提示されているわけではなく、来店頻度、アプリのダウンロード時期や使用率等をふまえ、購入を刺激すべきユーザーには高い割引率を付加する等の調整を行い、個別最適なマーケティング戦略をとっている。 ■ 今後は、こうしたOMO施策を通じて蓄積したノウハウを活かし、小売事業者を対象としたスマートリテールプラットフォームの開発を進めるとするなど、新たなビジネス展開を目論む。 		
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国のコーヒー市場が急激に伸びていること、中国におけるQRコード決済率が高いことも背景にあがる。 		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年末に中国内でスターバックス店舗数を超える4,500店舗を展開したと発表。ラッキンコーヒーに続き、ラッキンティーの展開を開始した。 ■ 専用スマートフォンアプリからによる注文のみ受け付ける特徴を有すことから、月当たりのアプリケーション上のアクティブユーザー数（MAU）をKPIとしている。飲食業においてはあまり前例のないKPIである。 ■ 1店舗当たりの毎月の来店客数について、2019年度3Q決算報告によると、2Qに比べて+397.5%だったとしている。 		
提供体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ アプリケーションは独自に開発している模様。デリバリーを担う配達員は、アルバイトとして独自に採用する。 		

事例リスト（深堀版、4 / 5）

企業概要 (国、業界)	ニトリ（日、家具）	開始時期	2014年～
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2014年頃より、ニトリアプリを提供。2019年にリニューアルを実施。アプリ上では、自宅でのEC上の購入および来店前後での情報収集、来店中の情報収集、といったユーザーのあらゆるシーンに活用できる機能を実装。アカウント登録をしたのち活用可能になる。購入金額に応じたポイント加算、および保証書として有効な購入履歴の閲覧も可能。 		
活用しているICT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者に対しては、独自開発のアプリケーション「ニトリアプリ」を活用。また、実店舗の店舗スタッフ向けのアプリも開発している。2019年8月より、Alibaba Cloudの提供する画像検索エンジン「Image Search」を導入した。 		
取組効果 (消費者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニトリの取り扱う商品について、消費者の購入方法にバリエーションが増える。来店中に実際に商品に触って購入する際も、値札等の商品に付帯するものからの情報収集に加えて、アプリ上で画像検索機能により簡単に情報にアクセスできることで、商品の吟味が行える。また、来店し商品に実際に触ってから自宅に戻り注文発注できたり（ショールーミング）、自宅で購入目星を付けた商品を来店後実際に見て確認することもできたり（ウェブルーミング）、いずれも可能である。消費者は、自分にとって最適な方法を以て商品の購入が可能となる。 		
取組効果 (事業者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 画像検索を取り入れたことで、消費者の欲しい商品が表示される画像上で類似するような商品も表示されることから、レコメンドを打つことが可能。顧客単価の増加、購入率向上に資すると考えている。 ■ EC販売、実店舗販売を通じ得られた消費者の購買嗜好といったデータをふまえ、広告やメール、アプリ等のプッシュ通知を発信し、売上向上を目指すことができる。 		
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年8月のアプリリニューアルの要因としては、ニトリでは常時約3万種類の商品を取り扱い、さらに毎年半数近く切り替わることから非常に多様な商品種類を有す点にある。テキストや商品コードベースの検索では、消費者の希望する商品にたどり着かない懸念があり、画像検索を取り入れた。 ■ また、ニトリを利用するユーザーにおいては、SNS等に投稿されたインテリアコーディネート画像を参考にした商品購入の検討を行う者が増えており、画像を使った商品検索機能にニーズがあると考え取り入れた。 ■ 来店客獲得に向けた広告を打つ際、判断基準となる来店データの収集は通常30日ほどかかっていた。 		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拡大中の都心型店舗において、公共交通機関で来店する顧客の割合が高いことから、店頭販売した商品を自宅へ配送することを希望する顧客が多い。ニトリでは、2017年時点では自宅配送の対応は、EC販売の倉庫より商品発送となっていたため、レジまで持ってこられた商品を陳列棚に戻す作業が手間だった。「手ぶらdeショッピング」の活用によって、業務効率化が期待される。 		
提供体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年7月に、Alibaba Cloudの提供する「Image Search」の導入に向けたSBクラウド、ソフトバンクとの協業を公表している。ソフトバンクは、「Image Search」の日本展開における営業支援および導入のためのコンサルティングを担う。 ■ SBクラウドと協業するオープンストリームが、「Image Search」を活用した画像検索機能を有すシステム実装を担当した。画像検索の結果、最新情報が表示されるように、基幹システムの商品データベースである「ニトリネット」に商品画像を登録すると、自動的に「Image Search」に連携される仕組みを開発した。機械学習や、画像含む商品情報のアップロードを効率的に実施することを目指した。 		

事例リスト（深堀版、5 / 5）

企業概要 (国、業界)	b8ta（米、家電）	開始時期	2015年～
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> 2015年米国にて創業。Retail as a Service (RaaS) の概念を提唱する。スマートホームデバイス、IoT製品、ドローン等、先進的なハード製品を専門に取り扱う小売。製品説明を要する商品ばかりのため、商品ごとにタブレットを設置し、説明や利用事例等のコンテンツを提供。この際、製品のメーカーはタブレットの利用状況から、閲覧したユーザーの情報を収集可能。例えば、店内でどのような製品に興味を持っていたか等もトレースでき、これら情報がマーケティングに活用できる。2020年1月現在では、1,000以上のブランドが出店し、5,000万以上の消費者と商品の関わりを得ている。実店舗運営は、25店舗にのぼり、今後国内では2020年夏を目標に有楽町電気ビル1階と新宿マルイ本館1階に出店する予定。 		
活用しているICT	<ul style="list-style-type: none"> 来店客は、b8taにて取り扱う商品の横に置かれたタブレットを自分で操作し、商品説明や価格等の情報を閲覧できる。 b8taにはカメラやセンサーを設置しており、来店客の行動データや会話データを収集し分析を行っている。 		
取組効果 (消費者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> 他の小売事業者にはおいていないような、先進的なハード製品に触れることができるといったb8taならではのユニークな体験ができる。言い換えれば、これまで店頭で商品を見ることができなかったようなスタートアップ企業にとって、消費者の反応に関する情報を収集できる場所が獲得できる。 		
取組効果 (事業者メリット)	<ul style="list-style-type: none"> 先進的なハード製品に対する消費者の反応データを属性別に収集し分析できることで、反応の良い製品の傾向、あるいは反応の良い製品を開発できるスタートアップ企業の傾向が分かる可能性がある。 こうした傾向をふまえて、b8taとしては、連携するスタートアップ企業や取り扱うハード製品について、消費者から人気の出そうなものを抽出することができると考えられる。 		
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> b8taの創業メンバーは、スタートアップ企業のマーケティング部門の出身で、アマゾンに商品販売した際に、アマゾン側から提供される情報が売上等の基本情報にとどまったという経験を持つ。 こうしたデータ利活用における一社寡占の状況をふまえ、マーケティング戦略の策定に資するデータ収集および提供をサービス化することを思いつき、事業化した。 		
取組実績	<ul style="list-style-type: none"> 体験重視のOMO型店舗では、売り上げ高がKPIとなる従来型店舗での「手早く・効率的に接客、来店回転率向上」とは真逆に、「滞留時間、接客・来店数」が重要となると考えている。 加えて、来店者自身の満足度だけでなく、来店者が友人等他の人に商品を薦めたい、といった行動を喚起できるかどうかも重要であり、「NPS（ネット・プロモーター・スコア）」にも着目している。 		
提供体制	<ul style="list-style-type: none"> RetailNextと提携し、商品ブースごとの来店客の滞留時間や属性データ等を取得可能な撮影機器（カメラ）を開発する。 b8ta Japanは、凸版印刷、三菱地所が出資をしており、2020年夏の出店に向けた準備を進める予定。 		

- パルコは、前述の事例調査の通り、2010年頃より、O2O施策やオムニチャネル等、実店舗（オフライン）とオンラインの組み合わせの在り方について、長年検討されている実績を有す。
- さらに、蓄積してきたOMOに関する実績やノウハウを含むテクノロジーを活用した事業改革等に関する情報発信に積極的に取り組んでいることもあり、今回ヒアリング調査の対象とした。
- ヒアリングでは、以下の調査項目に回答いただいた。

【調査項目】

1. パルコにおけるOMO施策導入の経緯
2. POCKET PARCOの取組
3. OMO施策を進める上で重視する課題意識
4. 2019年に開業した渋谷パルコの特徴
5. 将来の小売店舗のあるべき姿

ヒアリング調査（結果概要）

<p>パルコにおけるOMO施策導入の経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2012年、パルコ内部で顧客とのコミュニケーションの取り方について見直す必要があるという経営課題があがった。そこでパルコ内部で、消費者行動の仮説として、パルコ来店に向けた動機付けにスマートフォンが関連するのではないか、とする考えが浮上した。 ■ 2013年以降、ショップブログのリニューアル、2014年に自社アプリ「POCKET PARCO」のリリース等、順次テクノロジーを活用した施策を打つ。2016年以降、XRやIoT等のテクノロジーが従来に比べ比較的安価に活用可能となったことから、実店舗上（オフライン上）での消費者行動に関連するデータ収集を進めてきた。
<p>POCKET PARCOの取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ これまでは、ハウスカードと呼ばれるポイントカードを媒体に、どのような顧客がどのテナントショップで何を購入していたかというデータを把握できていた。 ■ POCKET PARCOでは、顧客の来店きっかけ（来店前行動）、来店中行動、来店後行動をトレースすることで、消費者行動の理解促進を目指したいとしている。来店前は「CLIP」、来店中は「CHECK IN」「WALKING」「CONVERSION」、来店後は「STAR RATING」といったアプリの機能の活用状況をトレース。 ■ 従来までは、来店可能性の低い消費者も含む不特定多数を対象としたマーケティングを実施していたが、今後はアプリユーザー＝来店可能性の比較的高い層について、個人の特徴を把握した上で関係構築に最適なマーケティングを実施したいとしている。
<p>OMO施策を進める上で重視する課題意識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ パルコを含めた小売事業者は、実店舗販売を事業の起点としている事業者であるため、タッチポイントを拡張すべくオンライン上のサービスを設計するとした際に、十分なノウハウを有していないと感じている。理想としては、オフライン上での消費者行動を十分に理解した上で、顧客の求めているような機能を有すオンラインサービスの設計をすることだと考える。 ■ パルコは非計画購買型、すなわち来店後に購入商品を決めるという顧客が多い。そうした顧客の行動理解を進めるためにも、単に購入情報を取得するだけでは不十分であり、来店前・来店中・来店後といったあらゆる時間軸上で顧客とのタッチポイントを作ることが重要だと考える。タッチポイントを経て収集した顧客情報を活用し、従来まではテナント店舗と顧客のマッチングを検討していたところを、テナント店舗内で取り扱う商品と顧客のマッチングの検討まで実現したい。 ■ パルコは元来テナント別の売り上げを、他のテナントに共有するといった情報共有のカルチャーがあるので、これを地盤とし、テクノロジーを活用し精緻な売り上げ情報を収集した上で、テナント同士が切磋琢磨し共存共栄していけるような店舗づくりを目指したい。

2019年に開業した渋谷パルコの特徴

- 顧客別購入履歴情報等を含む、消費者の買い物にまつわる行動の情報がデジタル化され、一つのプラットフォーム上で管理できるような仕組み = PARCO as a Serviceの実現に向けたフラグシップ店舗として、渋谷パルコを開業した。
- 従来までの渋谷パルコの店舗としてのコンセプトキーワードは、ファッション、アート、カルチャーだったが、今回はテクノロジーとフードが加えられた。
- テクノロジーに関連する主な取組は「デジタルサイネージを活用したPARCO CUBE」「クラウドファンディング企業と協業し設置したBOOSTER STUDIO by CAMPFIRE」「多言語対応AI音声認識を活用したインフォメーションサービス」「店内案内をする自走型ロボット」「電子レシートの導入」「ART体験用のXR技術の導入」が挙げられる。
- なお、こうしたテクノロジーを通じた消費者データの活用に関しては、まだデータの収集段階であり、整理・分析・活用といった段階に今後入っていく予定だとしている。

将来の小売店舗のあるべき姿

- この20年の渋谷において、小売事業者は売れ筋商品にばかり注意がいきまわり、取り扱い商品が同質化する傾向が見られると感じている。
- 商品の同質化は、すなわち店舗への来店機会を損なう可能性を有しており、特に購入したい商品がECサイトで手に入るものはECサイト上で購入してしまうだろうと考えており、危機感を持っている。
- パルコのような実店舗を有す小売事業者が重視すべきは、欲しい物が手に入る、といった単なる商品購入のスペースとなるのではなく、「宝探しのように見るだけでわくわくする」ようなリアルかつ唯一無二の体験ができる店舗設計だと考える。
- そうした魅力あふれる店づくりを支えるのが、テクノロジーであると考えており、XR技術および5Gは特に注目している。
- ただし、テクノロジーの活用を含むデジタル（オンライン）の面は、他社にとってコピーのしやすい側面にもなりうると思っている。
- よって、唯一無二の存在を目指すためには、リアル店舗（オフライン）の設計に工夫を凝らす必要があり、実現に向けたツールとしてテクノロジー活用を進めたい。

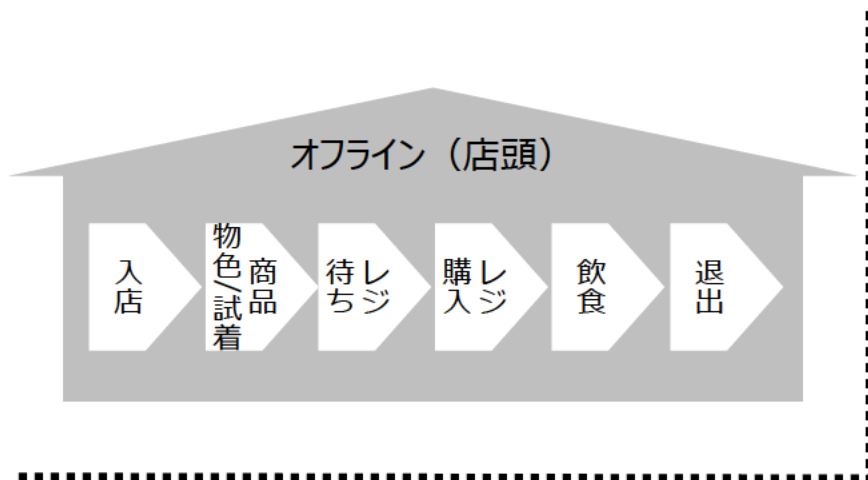
まとめ（OMO施策の取組実態と工夫点）

- 事例調査およびヒアリング調査をふまえ、小売業を中心としたOMO施策の取組実態と、差別化に向けた各社の取組（工夫点）を以下4点に整理した。

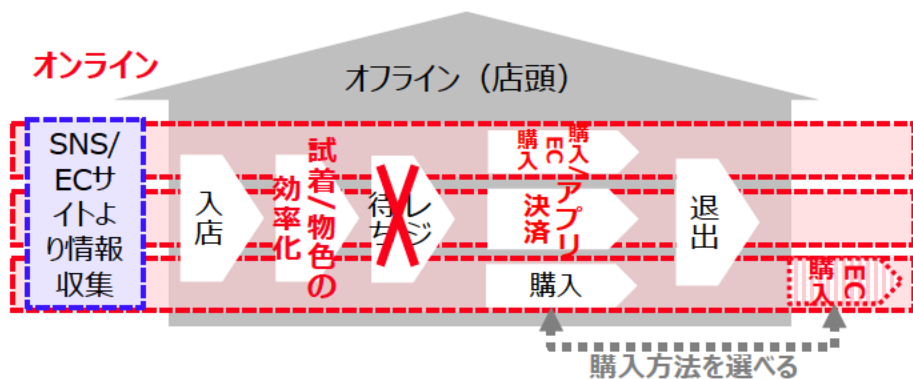
<p>従来までの施策との違い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従来までのマーケティング施策（O2O等）は、店頭への集客・誘致をすすめ、来店中の現金支払い含むレジ決済による売り上げ向上が目的の取組だった。 ■ OMOは、専用のスマートフォンアプリ等を通じ、来店前・来店中・来店後における消費者とのタッチポイント増加を通じ、消費者の行動の変化を促したり、データを収集したりする取組である。 ■ 例えば、タブレットやサイネージ、ロボット等のICT機器を活用した店舗内（オフライン）を設計することで、レジレス決済（アマゾン）や、店頭内でのEC購入（パルコ）など、来店中の消費者行動の効率化および付加価値向上を実現する事業者も現れた。
<p>OMOを支えるICT技術</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ OMO普及を支えるのは、事業者自ら設計したUI/UXに優れたスマートフォンアプリである。 ■ アプリ上に、キャッシュレス決済機能を持たせることで、従来まで決済のタイミングが来店中のレジ会計に限られていたところを、来店前の事前決済、来店後の自動決済等、消費者にとってはレジ待ち等の煩わしさから解放され、効率的に決済することができる仕組みを取り入れる。 ■ 特に、アマゾンのように来店後の自動決済を達成するためには、来店中の消費者の行動をカメラやセンサー等でトレースするなど、多くのICT技術を活用する事業者もいる。
<p>従来まで可視化できなかったデータが取得可能</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上述のようなICT技術の活用が進むことで、消費者にとっては買い物中の行動における省力化や新しい体験の提供といった価値提供につながる。 ■ 一方で事業者メリットとしては、OMOを推進することで、消費者とのタッチポイントが増えるため、スマートフォンアプリの活用履歴、あるいはカメラ・センサー等で捕捉した消費者行動情報等、従来まで可視化できなかった消費者の属性情報と、来店前・来店中・来店後における購買活動のデータを収集することができる。
<p>データ利活用によるポジティブサイクル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取得した情報を活用することで、従来まで小売事業者の従業員のノウハウや経験により行ってきた消費者の行動分析を、定量的なデータを元に推進することができ、商品開発や店舗設計等のマーケティングといった様々なサービス提供に応用が可能である。 ■ さらにはラッキンコーヒーのように、個別最適な値段設定を実現する等、ダイナミックな商品価格・内容の設計が可能になると期待される。 ■ こうした消費者にとってより良いサービス提供が可能になることで、来店客が増え、事業者はさらにデータを収集することができ、データ分析の精度が向上する、といったようなポジティブサイクルが起きることが期待される。

まとめ（OMO施策による消費者メリット）

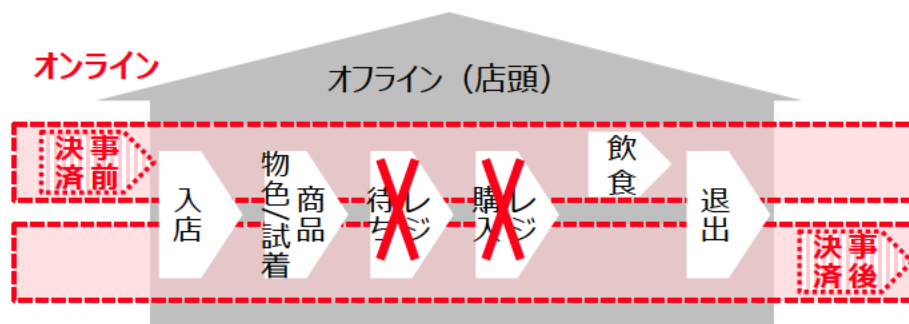
- OMO施策により、消費者側・事業者側の双方においてメリットが生じると考えられる。
- OMOについては、現時点において収集した事例をふまえると、オンラインとオフラインの境目がなくなったことによる、**店頭中の消費者の行動も、以下のような3パターンの変化が起きるのではないかと整理できる。**
- これら変化が起こることは、消費者側にとってメリットあることと考えられる。



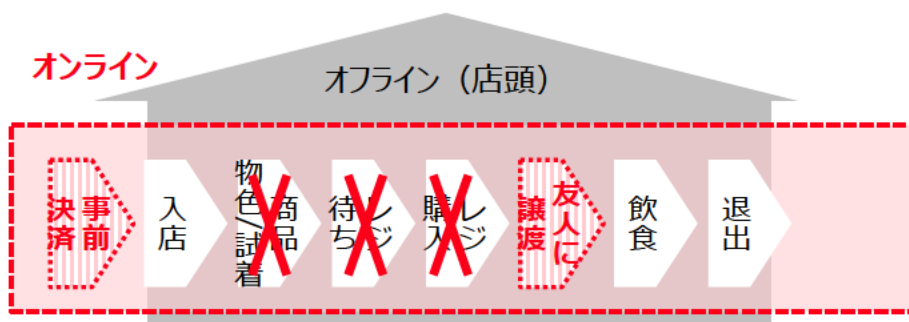
OMO②-1「付加価値化」：従来の消費行動の一部に付加価値
例) パルコ（上）、ナイキ（中）、ニトリ（下）



OMO①「省力化」：従来の消費行動の一部が簡略化、省人化
例) スターバックス（上）、アマゾン（下）



OMO②-2「付加価値化」：従来にない新サービス/新体験の実現
例) ラッキンコーヒー

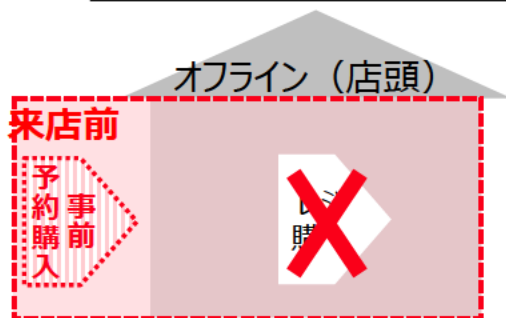


まとめ（OMO施策による消費者メリット）

- O2Oは、オンライン（インターネット）上のサービスを活用し、消費者をオフライン（店頭）上のサービスに誘う仕組みであるが、商品購入の行動については固定的であった。すなわち、O2Oの目的は店頭への集客・誘致をすすめ、来店中の現金支払いを含むレジ決済による売り上げ向上が挙げられる。
- 一方でOMOは、オンラインとオフラインの境目があいまいとなったマーケティング施策であり、実現のため活用されるスマートフォンアプリ上での決済が行われるケースが多いことから、**来店中に限らず、来店前～来店中～来店後いずれかのタイミングにおいて、決済が可能となる。このことが消費者にとって、省力化等の付加価値を有す新しい買い物としての体験を提供することとなる。**
- さらに最近では、決済が「行われない」=店頭商品が売られない、といったケースも出てきた。

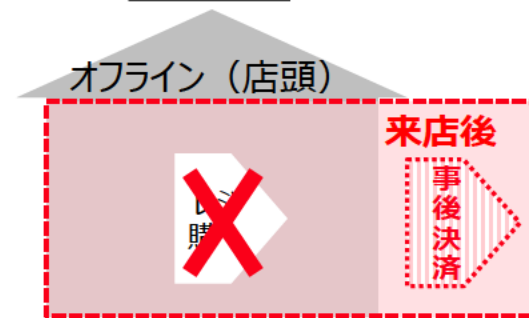
来店前に決済が事前に完了している

例) ラッキンコーヒー、スターバックス



来店後に決済が自動的に完了している

例) アマゾン

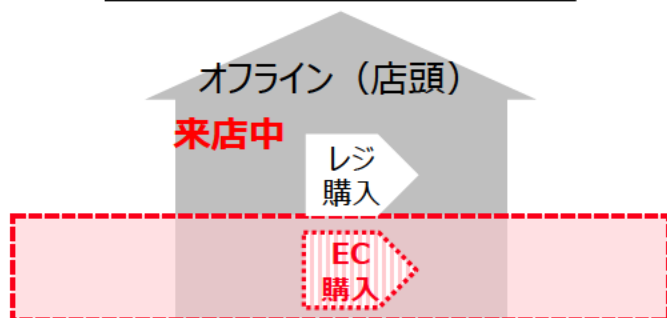


決済が発生しない

例) b8ta、蔦屋家電

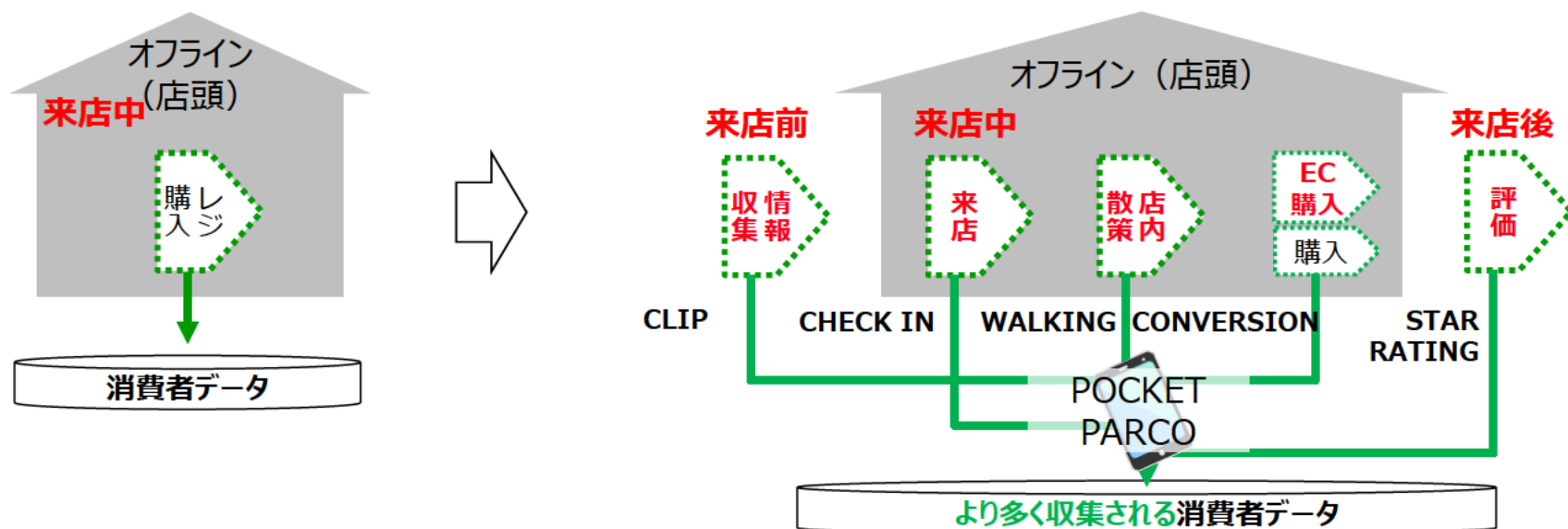
来店中での決済が「レジ購入」「EC購入」いずれか（あるいはどちらも）可能

例) パルコ、ニトリ、良品計画、ナイキ



まとめ（OMO施策による事業者メリット）

- さらに、OMO施策を打つことで、従来と比較し、消費者とのタッチポイントが増えることから、消費者行動に紐づくデータをより多く収集することができる。
- こうして**収集した消費者データは、事業者にとって、消費者行動をさらに深く理解する材料として効果的に使え、よりよいサービス提供を実現できる**と期待される。
- 以下は、ヒアリング調査を実施したパルコの取組をふまえて作成した。OMO施策を打つことで、消費者とのタッチポイントが増え、来店前、来店中、来店後の消費者行動の理解促進に資するデータを、スマートフォンアプリを通じて収集できる。



タッチポイント増加により、収集できる消費者データの量が増加

まとめ（今後の見通し）

- 今後の見通し（O2O及びOMOが及ぼす企業活動の変化）について、以下の3項目にて整理した。

<p>消費者行動の理解促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ パルコ等従来より実店舗販売に注力してきた事業者は、効率化よりも店頭における消費者の体験の価値向上に工夫をさらに凝らしていくことが重要だと考える。 ■ 背景には、アマゾンやラッキンコーヒーのような、実店舗を通じた小売販売を続けてきたわけではない事業者が、先進的技術を活用し利便性を追求したサービス提供を推進していることにある。彼らがさらに市場拡大していくことで、従来からの小売事業者は市場を奪われてしまう等の危険性がある。 ■ ただし、従来からの小売事業者は店舗上で提供する商品価値の向上や、来店することで体験できるサービスの開発を通じ、昨今コト消費が高まりつつあるといわれる消費者ニーズに応えられる可能性がある。 ■ 例えば、アマゾンはレジレス決済という、新たな買い物体験を提供することに重きを置いており、提供する商品における独自性や多様性の充足は今後の課題のようである。 ■ このように、小売事業者としては、OMO施策を通じ、来店前・来店中・来店後の消費者データを収集し分析することで、店頭における消費者の体験について、どのように価値向上させるか検討することが重要である。
<p>パーソナルデータ保護への企業側の意識向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消費者側における、データ利活用に向けた理解度促進を進めるためにも、パーソナルデータ保護に関する企業努力は重要である。
<p>ICT活用の推進に向けた企業基盤の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ OMO施策を進めるパルコは、「とにかく新しい技術は試して使ってみることで分かることがある」という社内文化があり、業界内において先行的に取組を進めている事業者として特徴的であった。さらにパルコは情報システム系とマーケティング系の部署を統合するなど、自社内体制の見直しもを行っている。OMO施策のように、テクノロジー活用をベースとした取組を進める上では、社内風土や体制の見直しも有効だと考えられる。 ■ OMO型店舗は、今までの店舗における売上高ベースのKPIだけでは、十分にその効果を測定できない可能性がある。なぜなら、決済方法が店頭のレジ上だけでなく、事前決済、事後決済、あるいはEC上での決済等多岐に渡るためである。OMO施策導入の先行企業では、MAU、顧客維持率等の新たなKPIに注目しつつある。このように、OMO施策の効果を適切に図ることができるようなKPIへの見直しが重要である。