

デジタルとリアルで顧客満足を追求 するハイブリッドSCの考察

ビッグデータ・ユビキタス時代に求められるSC

丸山 康太

株式会社東急モールズデベロップメント SHIBUYA109 マネジャー

はじめに

第1章 デジタルの進歩で変化するライフスタイル・購買行動

1-1. モバイル

1-2. ソーシャルメディア

1-3. Eコマース

第2章 現代の消費者が求めるショッピングスタイルとは

2-1. 事例検証「ZOZOCOLLE (ゾゾコレ) ～予約展示会～」

2-2. 事例検証「ユナイテッドアローズのO2O」

2-3. 事例検証「スターバックスのリワード・プログラム」

第3章 デジタルとリアルで顧客満足を追求するハイブリッドSCの考察

3-1. ハイブリッドSCの考え方

3-2. ハイブリッドSCの構造

3-2. ハイブリッドSCの発展可能性

第4章 おわりに

デジタルとリアルで顧客満足を追求するハイブリッドSCの考察

デジタルとリアルで顧客満足を目指す するハイブリッドSCの考察

ビッグデータ・ユビキタス時代に求められるSC

丸山 康太

株式会社東急モールズデベロップメント SHIBUYA109 マネジャー

はじめに

筆者が所属する東急モールズデベロップメントでは、2004年に「SHIBUYA109 NET SHOP」（以下「109 ネット」）を開設し、ネット通販事業を開始した。当時は携帯電話の「パケ・ホーダイ」が始まった頃で、パソコンと同様に課金を気にせずショッピングやサービスを楽しむことができるようになり、多くのウェブメディアが生まれた転換期であった。デジタル・ITの進歩の速さを「ドッグイヤー」と呼ぶように、当時と現在では状況が様変わりしている。

例えばモバイルはスマートフォンが登場、通信速度も格段に速くなり、いつでも動画や音楽を手軽に利用できるようになった。さらにソーシャルメディアが人々の暮らしに浸透し、コミュニケーションも新しい形に移行している。こうしたデジタルの進歩とともにEC市場は伸び続けている。またショールーミング等により、消費者の購買行動はますますECに集約されていく傾向にある。

一方で、現在ショッピングセンター（以下「SC」という）に出店している有力テナントのほとんどがネット通販事業を展開しており、すでにネット販売が2桁台のシェアを占めているところも出現している。中にはリアルとネットの在庫情報を統合し、どちらで買ってもポイントが貯まり、ネットで買ったものが店頭で受取れるといったサービスで、相互に集客・売上を確保しているテナントも現れはじめている。デジタルが浸透した現代において、ある意味「当たり前」な話しではあるが、SCディベロッパー視点で捉えるとこれは脅威である。これまでSCのレジを通過していた取引が、ECサイトに流れていくことで、SCの集客・売上・存在感が徐々に低下していく。そうなればそこに店を出しているテナントの経営は厳しくなっていく。リアルよりもネットを強化するという考えをもつテナントも出てくる。そうなるとテナント入居率や賃料が下がり、SCの経営を圧迫するといった負のサイクルが起こる可能性が高い。

筆者はこの6年間、109 ネットの運営を通じて、デジタル・ITの進化によって人々のライフスタイルや購買行動が変化しているにもかかわらず、ましてやSCの外に流出していく取引を目の当たりにし、対応策すら見いだせないでいるSCに強い危機感を持っている。同時にそれを積極的に活用することで大きな可能性も感じている。「空間」として実在し、

ショッピング体験の「場」である SC に、デジタルのもつアドバンテージを取り込むことで、新しいショッピングスタイルが生まれる。デジタルとリアルの両方の視点で顧客満足を追求していくことこそ、SC が生き残るための一つのキーファクターであると考え、本論文においてその考え方と具体的施策について考察していく。

第1章 デジタルの進歩で変化するライフスタイル・購買行動

ここ10年で携帯電話が広く普及し、インターネットへのアクセスが可能になったことで、ネット社会が急速に進行している。最近ではアップル社の iPhone をはじめとするスマートフォンの登場とともに、SNS が急速に拡大し人々のコミュニケーションスタイルも変化、デジタルの進歩が社会生活や産業分野に大きな影響を与えている。

この第1章では、デジタルの進歩について、1. モバイル、2. ソーシャルメディア、3. Eコマースといったキーワードをもとに、SC にとって重要なステークホルダーである、消費者のライフスタイルや購買行動がどのように変化しているのか、SC はその変化に対応しているのか確認したい。

1-1. モバイル

(1) 携帯電話（フィーチャーフォン）

携帯電話が今日のように広く普及する大きな契機となったのは、今から18年前、1994年の自動車・携帯電話機買い取り制度の導入とともに、初期費用、回線利用料の大幅な値下げが行われたことに遡る。当時は単に電話をかけるだけの「電話機」でメールやカメラ機能はなかった。1995年にインターネットの商用利用が開始され、1997年にデジタルホングループが、携帯電話初のショートメッセージサービス「スカイウォーカー」を導入、1999年にはNTTドコモがインターネット接続サービス「iモード」を開始、カメラ搭載携帯も発売されたことでQRコードが読み取り可能になった。さらに2004年にはパケット通信定額制サービス「パケ・ホーダイ」を開始し、iモード通信料金が定額となり、課金を気にせずショッピングやデジタルコンテンツのダウンロードができるようになった。

この定額制サービスが大きな転機となり、のちに日本を代表する携帯サイトやウェブメディアがこの頃に登場した。「ライブドアブログ (03)」や「アメブロ (04)」といったブログサービス、「GREE (04)」や「mixi (04)」といったソーシャルメディアが出現し、国内最大級のファッション通販サイト「ZOZOTOWN (04)」も誕生している。

(2) スマートフォン

スマートフォンはインターネットとの親和性が高く、パソコンの機能をベースとして作られた多機能携帯電話・PHSのことを言う。グーグルの調査によると、2012年第1四半期における日本のスマートフォン普及率は20%。これは諸外国と比較すると低い数字である。高画質カメラ、おサイフケータイ (Edy, Suica 等)、音楽プレイヤー、防水機能など、いわゆる「ガラパゴス化現象」により進化した「ガラケー」が普及していることが、普及

率を低調にしているとも言われてきた。

しかし2010年の後半からは、spモードなどスマートフォンでのプッシュ型のキャリアメール対応や、FeliCaやワンセグ、赤外線、緊急地震速報などを取り入れたスマートフォンが日本のメーカーから次々と発売されており、中にはテンキーを備えた「ガラパゴスケータイのような形状をしたスマートフォン」（「スマケー」と呼称される）なども登場、ソフト面においても、ツイッターやmixiだけでなく、モバゲーやGREEといった人気SNSも最適化をし、スマートフォン人気が急速に高まった。そのため、2011年上半期には携帯電話新規販売台数の約半数がスマートフォンとなり、「スマホ元年」といわれている。また、国内スマートフォン向け有料アプリの市場規模も急拡大している。2011年には82.2億円規模だったアプリ市場は、2012年には139.9億円（前年比170%）規模に達する見込みである。さらに2016年には441.7億円規模に達すると予測されている（矢野経済研究所調査）。

109ネットでは、スマートフォンでのアクセス割合が、2011年9月時点で10%台（①フィーチャーフォン：60%、②パソコン：30%、③スマートフォン：10%）であったが、最適化を行った結果、一年後の2012年9月には60%台に到達、フィーチャーフォンとスマートフォンが完全に入れ替わった。ほとんどの通販サイトが最適化を完了しており、専用アプリをリリースしているサイトも多い。

国内普及率となるといまだ20%と低い数字であるが、この109ネットの数値を見てもわかるように、実態としては既に半数以上が利用していると思われる。インプレスR&D社が公表した『スマートフォン／ケータイ利用動向調査2013』では、スマートフォン利用率は個人が39.8%、企業が41.7%と1年でほぼ倍増したと伝えている。年代別の利用状況においても、中高年世代でもしっかり使われている。特に男性50代、女性40代で3分の1が持っており、すでに物珍しい状態を脱している。最も高い20代は男女ともに58%を記録している。これが実態であるにもかかわらず、いまだにウェブサイトスマートフォンに最適化できていないSCが多い。これで消費者のライフスタイルの変化に対応しているといえるだろうか。

(3) モバイルファースト

これからのウェブやコミュニケーションが、どのように変化するか考える上で、確実に疑いようのない未来が2つある。それは、①世界規模でスマートフォン（モバイルデバイス）からのアクセスが中心となるということ。それにより、起きる、寝る、食べる、移動する、会話をする、感動するなど、②人々の日々の営みに、よりウェブが寄り添うようになるということである。

ウェブは今後確実に、特定の時間にひとつの場所にとどまり、大きな画面でインタラクションするものから、不特定な細切れの時間に、いつでもどこでも小さな画面で、指先でインタラクションするものへ大きくシフトする。これは人間とウェブのありかたにおける大きなパラダイムシフトであり、この前と後で、サービスのあり方は大きく変わらなければならない。

今までの「情報を得る」「コンテンツを楽しむ」「モノを買う」「コミュニケーションをする」これらを提供してきたサービスはコンテンツ、ユーザーインターフェース、ビジネスモデル、すべてをモバイルファーストで再構築する必要がある。今までの延長線上にあるモバイル最適化ではなく、モバイルベースでの利用シーン、インタラクションという全く

異なるユーザーを中心に、すべてを再定義する必要がある。

(4) 社会問題となるアクセス集中による通信障害

一方でスマートフォン普及による社会的な問題も発生している。単純な理由として、今までのフィーチャーフォンに比べて取り扱うコンテンツがリッチになっていることが挙げられる。スマートフォンの登場によって、多くのユーザーがYouTubeで動画を楽しみ、アプリをダウンロードし、写真をSNSに投稿し、音楽をストリーミングで楽しめるようになった。それはつまり、1つの操作あたりで発生するデータ通信の絶対量が増えていることを意味する。

しかし、データ通信の絶対量が増えることは、当然キャリア側も予測し、基地局の増強も行っている。そこで出てくるのがもうひとつの理由である。Skypeなどに代表される「コミュニケーション・アプリ」による通信回数の増加である。これらのアプリは起動していても3~5分に1回通信をしており、AndroidOS自体も28分に1回通信をしている。つまり、スマートフォンが登場したことで、データ通信の絶対数(回数)が増えているのである。1回当たりのデータ量が増え、かつデータ通信の回数も増えることになれば、通信されるデータの量は倍々で膨らんでいく。それは結果的に、基地局へのアクセスが集中する状態を作り、通信障害を発生させるのである。

今後スマートフォンがさらに普及していけば、データ通信量増加に起因する通信障害は間違いなく多発する。そして現在は認識していない、新たなデータ通信に関わる問題も発生することも考えられる。米国では2010年以降、大手携帯電話会社が相次いでデータ通信定額制を廃止し、一定量を超えると課金される従量制の料金体系に移行した。国内の携帯電話会社もこうした動きに追従する可能性が高い。

また、ビッグデータ(情報通信やインターネットの発達にもなあって爆発的に増大した構造化されていない莫大な量のデータ。それら様々な局面に発生した巨大データの集まりを分析することで、ビジネス傾向の特定、病気の予防、犯罪対策などにメリットがあると言われている)のトレンドを考えると、通信障害の問題は単に“携帯電話が使えないだけ”の問題ではなくなる。これからはスマートフォンだけでなく、IOT(モノのインターネット)によって得られた情報が、企業のビジネスや私たちの生活に利用されていく。このとき、通信障害が起きたらどうなるであろうか。下手をすれば社会の機能を停止させてしまうかもしれない。これからの社会を考える上で、通信は非常に重要なインフラである。そして、データ通信量増加は避けて通ることはできない。ビッグデータ時代に向けて、アクセス集中による通信障害のみならず、データ通信の問題をより抜本的に社会的に考える時期が来ている。

こうしたデータ通信量の増加によって発生する携帯電話回線の混雑を緩和するため、近年キャリア各社が力を入れるようになったのが、スマートフォン向けの公衆無線LAN、すなわちWi-Fiスポットサービスである。先行してこの分野に取り組んだソフトバンクモバイルの「ソフトバンクWi-Fiスポット」が既に約24万カ所に設置されているほか、auの「auWi-FiSPOT」も7万カ所を突破するなど、都市部を中心に急拡大している。

キャリアだけでなく、店舗側がWi-Fiスポットに注力するケースも増えている。特に最近目立つのが、コンビニエンスストアの動向である。セブン&アイ・ホールディングスは、独自のWi-Fiスポットサービス「セブンスポット」を開始。2013年2月までに全国約1万4000店舗へ拡大するとしている。ローソンも「LAWSONWi-Fi」をポイントサービス

「Ponta」の会員向けに提供、これは au 以外のスマートフォンからも利用可能になるほか、セブンスポット同様、独自のコンテンツやサービスが提供される。

今後、単に携帯電話回線の混雑を緩和するための Wi-Fi スポットが、収益向上に繋がる「人の集まるスポット」へと発展し、ビッグデータ・マーケティングの布石となっていくのは当然の流れであり、SC としても積極的に導入していくことになるだろう。

1-2. ソーシャルメディア

2000 年代中盤から急速に普及したブログや SNS といったソーシャルメディアは、いまやインターネットの中核ともいえる存在となり、個人のライフスタイルや企業のマーケティングなどにおいて無視できない重要なメディアとなっている。さらに昨今は、ツイッターや実名制のフェイスブック、携帯電話の電話帳を利用したクローズドなコミュニケーションを提供する LINE (ライン)、画像共有の Pinterest (ピンタレスト) といった新しいソーシャルメディアの急成長や、ソーシャルメディアをプラットフォームとするソーシャルゲームビジネスの拡大、モバイルデバイスの急速な普及による利用機会・利用場所の拡大などもあり、近年、ますますソーシャルメディアの重要性は増しつつある。

2012 年時点で日本のソーシャルメディア人口は 5060 万人。インターネット利用者の 4 人に 1 人がフェイスブックを使っている。LINE は男性 10 歳代や女性 20 歳代の半数近くが利用している。ここではソーシャルメディアが我々の生活やビジネスにとってどのような意味を持つのか考えたい。

(1) 新しいコミュニケーションツール

生活者の視点で考えた時、ソーシャルメディアは、電子メールの次に生まれた新しいコミュニケーションツールと位置づけることができるであろう。手紙、電話、メールと続いてきた、コミュニケーションツールの進化の流れの先にあるものが「ソーシャルメディア」である。「メディア」という単語を含んでいるため理解しにくくなるが、そもそもコミュニケーションツールとして開発された。フェイスブックは学生のコミュニケーションを助ける道具として、ツイッターはリアルタイムに情報を伝え合うコミュニケーションツールとして開発され進化してきた。こうしたツールを何千万、何億人もの人々が使い始めたことにより、広告やマーケティングなどに活用できる「メディア」としての力を持つようになり、「ソーシャルメディア」という言葉が生まれたのである。つまり、ソーシャルメディアはあくまで生活者のためのツールである。この理解を見失ったまま、ソーシャルメディア上でマーケティング施策を実施しても、コミュニケーションを楽しむ人々に「無視」される、それどころかやり方を一歩間違えると、いわゆる「炎上」に至ることもありうるであろう。

(2) ソーシャルメディアがビジネスで何を変えるか

a. 可視化される個人情報の活用

ソーシャルメディア上で、人々は個人情報を大量に公開している。例えば、フェイスブックでは、本名、生年月日、性別、学歴、居住地、出身地、最寄り駅、交際ステータス、興味関心 (いいね!)、友達関係といった情報がユーザーの手によって公開されている。また、私たちはそれを個人情報だと意識せずに「いいね!」ボタンを押しているが、その「い

いいね!」は、フェイスブック上に私たちの興味関心データとして着々と蓄積されている。他のソーシャルメディアでも同様、私たちは個人情報をさらけ出しているのである。ツイッターでは位置情報をつけてツイートしている人もいれば、Retty (レッティ) のようなグルメ系ソーシャルメディアでは、自分の「行ったお店」「行きたいお店」といった高度な個人情報まで、人々は楽しみながら公開している。

ビジネスでは、こうした貴重な個人情報を、今や存分に活用することができる。例えば、個人情報を利用して詳細なターゲティングを行えるフェイスブック広告は、ソーシャルメディア時代の一つの革命と言えるであろう。年齢や性別はもちろん、交際ステータスや「いいね!」を押しているフェイスブックページ、勤務先といったレベルまで、ターゲットを絞り込むことが可能である。男女で広告を出し分けることはもちろん、誕生日のユーザーに特別なプロモーションの広告を打つことも、婚約中のユーザーにだけウェディング関係の広告を見せることも可能である。大量の個人情報を入手しているフェイスブックでは、こういうことが普通に行われているのである。つまり、可視化される個人情報の活用することができるのである。

b. ユーザー間のコミュニケーションが販売チャンスに

もう一つの重要なポイントは、人々が楽しんでいるコミュニケーションそれ自体が商品販売するチャンスになりうるということである。フェイスブックのニュースフィードの中には、ショッピングに関するものが多く含まれている。「私、これ買った!」という投稿に対して「いいね!」が押され、「私も買う!」というやりとりをよく見かけるが、現実世界と同様に、ソーシャルメディア上で友達や信頼できる人が勧める商品は、思わず買いたくなってしまうものである。

ショッピングに関する会話は、フェイスブックやツイッター以外にも、さまざまな場所で起こっている。楽天市場やアマゾンといった既存のECサイトのレビュー欄や、ソーシャルコマース系サービスにおいても、ショッピングに関するクチコミ情報は日々蓄積されている。新興のサービスはフェイスブックやツイッターのIDを紐付けることが求められることが多く、既存のECサイトに比べて「やらせ」や「サクラ」が難しいため、クチコミの信頼度が高いのも注目すべき点である。ソーシャルメディアの浸透でこれからも「ショッピングに関するコミュニケーション」は今後も右肩上がりが増えていくことが予想され、ビジネスにとってもそうしたコミュニケーションは新たな販売機会となる。

c. 生活者とのコミュニケーションが取りやすくなった

ソーシャルメディアの浸透によって、生活者とのオンライン上でのコミュニケーションが格段に容易になったことも見逃せないビジネスへの影響である。最も分かりやすいのは「フェイスブックページ」である。例えばスターバックスのフェイスブックページ (facebook.com/starbucks) は、3,200万人ものファンを集めている。スターバックスは3,200万人もの世界中のスタバファンに、オンライン上でコミュニケーションを取ることができるのである。

ソーシャルメディアが登場する以前は、生活者とコミュニケーションを行うのは、購入時やカスタマーサポートなど、必要性が高いときに限られていた。ソーシャルメディアによって生活者との距離は縮まり、日常的にコミュニケーションができるようになった。コミュニケーションを通じて生活者との良好な関係を構築することができれば、自社のブラ

ンディングや売上向上につなげることができる。

1-3. Eコマース

2桁成長を続ける日本のEC市場は今後も拡大すると考えられている。まず基本的な背景として、インターネットやスマートフォン、携帯電話の利用者の増加が挙げられる。総務省の『平成23年版情報通信白書』によれば、2010年末時点のインターネット利用者数は9,462万人、インターネット対応携帯電話の契約件数は2012年4月末時点で1億299万件（電気通信事業者協会調べ）と、国民の大半がインターネットにアクセスできる環境がすでに整っているのである。

さらに、財団法人インターネット協会の『インターネット白書2011』によると、ネットの利用目的は、1位が「商品・サービスの情報収集」、2位が「ネットショッピング」となっている。ニュースを読んだり、メールを送受信したりするよりも、買い物を目的にネットを利用する人のほうが多いのである。

しかも興味深いことに、ECの利用者は、中・高年層にも広がっている。経済産業省の「消費者購買動向調査」（2010年4月）によると、ネットショッピング利用者は男女ともに40代が最も多い。仕事や子育て、介護に忙しい人が多く、店に行かなくても、深夜でも買い物ができるネット通販を活用しているのである。そうした利便性への認知が高まっていることも、市場拡大の要因である。

国内の民間消費支出は年間300兆円規模。EC市場が急拡大しているとはいえ7兆8000億円では消費全体の2.46%にすぎず、今後も拡大の余地は大きい。さらにO2Oやショールーミング、C2Cなど、消費者の購買行動は今後ますますECに集約されていく傾向にある。

(1) O2O（オンライントゥオフライン）

オンライン（インターネット）の情報がオフライン（実世界）の購買活動に影響を与え、オンラインからオフラインへと生活者の行動を促す施策である。主にECの分野で使われていた概念である。オンラインマーケティングの黎明期にはクリック・アンド・モルタルという言葉で、オンラインと実店舗との連携・融合を示していたが、2010年頃から「O2O」という表現が使われ始めた。さらに昨今はECに限らず幅広い分野で、「オンラインとオフラインが融合し相互に影響を及ぼす」仕組みや状況を表す言葉として使われるようになっている。

現在、国内において約110兆円あるリアル店舗での購買行動のうち、「インターネットからの情報収集に基づく消費」、すなわちO2Oによる消費規模は約22兆円（およそ2割）と言われている。これに対し、Eコマースの市場規模は、2ケタ成長を続けながらも、7兆8000億円にとどまっているため、O2Oへの注目が高まっている。（数字は野村総合研究所発表の2011年「インターネット経済調査報告書」より）

これまでもメールマーケティングやオンラインキャンペーンを、実店舗での来店促進や購買促進のために活用し、オンライン会員やインターネット閲覧者を店舗や実際のオフラインの消費行動につなげようとする取り組みはあったが、オンラインにアクセスできる場所が限定されていたため、インターネットでのショッピングと実店舗でのショッピングとは、消費者の目的や利便性にあわせて別々に行われていた。しかし、ツイッターやフェイ

スブックなどのソーシャルメディアによって、生活者同士のコミュニケーションが活発になると、オンライン上で欲しい商品の情報を検索し、実店舗へ出向いてその商品を購入、その使用感など商品レビューをSNSに投稿するなど、オンラインとオフラインを行き来する消費行動をとる生活者が登場した。そこにスマートフォンが爆発的に普及したことで、街にはWi-Fiスポットが増加し、パケット定額制が当たり前となり、生活者はいつでもどこでもインターネットとつながり、情報を駆使する消費者となった。

スマートフォンとソーシャルメディアにより、ネットとリアルがシームレスに連携したことで、オンライン上の情報収集から実際のアクションまでの時間が大幅に短縮された。そしてオンラインの情報がオフラインの行動につながり、オンラインで共有され、さらに新たなオフラインの行動につながるO2O2Oという動きも加速している。

また、スマートフォンに搭載された小型高性能カメラや、加速度センサー、GPSなどの位置情報、近距離無線通信規格（NFC：Near Field Communication）、拡張現実（AR：Augmented Reality）など、新しい技術によって位置情報サービスや決済、ポイント、クーポンなどプロモーションの手法にも新たな可能性が生まれている。

一方で、常時携帯デバイスであるスマートフォンによって得られる行動履歴、購買実績などのパーソナル情報をはじめとしたビッグデータは、上手く活用すれば新たな消費の喚起に繋がる資産となるが、一歩間違えるとプライバシーを侵害してしまう危険性も孕んでいる。

(2) ショールーミング

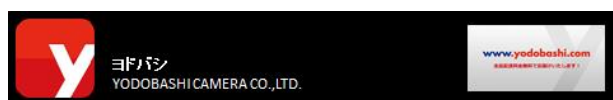
実店舗で実物商品の確認だけをし、実際の購入はオンラインで行うという購買スタイルである。背景としては、オンライン（EC）が実店舗に対して、価格が安い、第3者のレビューがある、色違いなど種類が豊富である、といったいくつかのアドバンテージを持っていることが考えられる。IT先進国である米国では、2010年9月にDVDレンタルチェーン大手「ブロックバスター」、2011年2月に書店大手「ボーダーズ」が破綻、小売店業界はすでに大打撃を受けている。日本でも書籍におけるアマゾンや、CDにおけるiTunesなどに対抗すべく、業界再編の動きが加速、ヤマダ電機のベスト電器買収、ビックカメラのコジマ電気買収など、M&Aが相次いでいる。

Nielsen社の調査によると、スマートフォン利用者の89%が、実店舗において他店との価格比較を行った経験があると答えている。消費者がスマートフォンで価格情報を簡単に入手できるようになったことで、実店舗はオンラインとの価格競争に直面することになった。そのため、店頭で商品を手に取りながら、スマートフォンで価格やクチコミを調べ、結果的にはオンライン店舗で購入するという購買スタイルに、頭を悩ませている小売店が増えている。特に取り扱う商品がコモディティ化している家電業界にとっては死活問題となっている。

2012年11月17日、日本経済新聞はヤマダ電機、ヨドバシカメラ、エディオンの3社が11月19日に発売する「Kindle」（アマゾン・キンドル：Amazon.comが製造・販売する電子ブックリーダーデバイス）の販売を見送る決定をしたことを伝えた。理由としては「キンドル普及を後押しすることは、アマゾンの通販サイトなどへの顧客流出につながると判断した」としている。また、消費者が商品を店頭で確認し、実際はアマゾンなどのネットショップでより安い価格で購入するショールーミングを警戒しているとのことだ。販売しない3社は、これによって他店舗に客足が流れてしまうリスクよりもショールーミン

グを警戒した。電子書籍端末の中でも最も注目度の高い Kindle をアマゾンへの顧客流出を恐れて販売しないとは、なんとも器の小さい話だと感じた消費者も多いと思うが、それぐらい家電量販店も影響が大きくなってきているのである。確かにアマゾンで買う方が安いケースはここ数年で圧倒的になってきている。店頭で見ただけみてネットで購入されてはたまらないのはわかるが、家電量販店にはサービスで圧倒して欲しいものである。

・ショールーミング対策事例 「ヨドバシ」ショッピングアプリ



「ヨドバシカメラの豊富な品揃えをすべて掲載。キーワードやカテゴリによる商品検索に加えて、商品のバーコード読み取りの機能を備え、店頭や自宅、外出先で、簡単スピーディに店舗・オンラインショッピングでのお買い物にご利用いただけます。その他にも、お客様の商品閲覧履歴やご購入履歴などに応じたリコメンド機能、リアルタイムな店舗在庫検索と店舗受け取りのお申込み、またゴールドポイント残高やご利用履歴確認など、店舗・オンラインショッピング、どちらでも便利にご利用

いただける機能が満載のアプリです。オンラインでのご注文は、当社インターネット通販サイト「ヨドバシ・ドット・コム」(www.yodobashi.com) 同様、全品配達料金無料・日本全国主要エリア即日配達でご利用いただけます。すでに無償でご提供済みの「ゴールドポイントカード」アプリとあわせてご利用いただき、オンラインも店舗でのお買い物もヨドバシカメラでお楽しみください。」

(3) C2C (コンシューマー to コンシューマー)

ECの形態の一つで、一般消費者 (consumer) 間で行われる取引のことである。通常、インターネット上ではオークションとして実現され、ネット上でオークションを行うためのシステムや「場」を提供し、出品者から手数料を徴収する事業が急速に伸びている。オークションを運営している事業者は、米 eBay 社などの独立系や、Yahoo! などの大手ポータルサイトなどが挙げられるが、最近ではスマートフォンアプリで、若い女性でも簡単に、フリーマーケットが可能なアプリなども登場し人気を博している。

・C2C事例 「Fril (フリル)」フリーマーケットアプリ



「Fril (フリル)」は、10代~20代の女子に一番人気のあるスマホ・フリマアプリです。アプリ内に自分のショップをもつことができ、カメラ機能を利用して、カンタンに出品することができます。ユーザーはみんながショップオーナー、着なくなった洋服やアクセサリー、自分で作ったハンドメイド商品を出品しよう。ショップページは自分色にカスタマイズ。ヤフオクは難

しいけど「Fril (フリル)」ならカンタンに出品できる!!」

2012年7月にサービス開始。リリースして3週間目でAppStoreのカatalogカテゴリで2位を獲得、開始1カ月半で出品数20,000件を突破し、ファッションに最も敏感な10代後半・20代の女性を中心にユーザーが広がっている。

第2章 現代の消費者が求めるショッピングスタイルとは

第1章でみてきたとおり、モバイルの進化やソーシャルメディアの登場、Eコマースの拡大により、私たち消費者の購買体験は、それ以前に比べて便利で簡単なものとなった。ファッション分野もその市場の中で年々規模を拡大している。自社でオンラインとオフラインの両方のアドバンテージを提供し、ショールーミング以上の顧客体験を生み出すことで顧客をつなぎとめる、そうした単なる買い物のシステムではない、新しい買い物体験を提供する企業・テナントが増えてきている。ここでは、国内外の先進事例をもとに、現代の消費者が求めるショッピングスタイルやエクスペリエンスはどういうものなのか考察していく。

2-1. 事例検証「ZOZOCOLLE(ゾゾコレ)～予約展示会～」

ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営するスタートトゥデイが主催する初のイベント「ZOZOCOLLE(ゾゾコレ)」が、2012年9月に開催された。これまでファッション業界関係者向けに行われてきた「展示会」を、サイト会員を対象に開催したもので、会場には「BEAMS」「SHIPS」をはじめとする、SCでもお馴染みの約200ブランドの秋冬シーズンの新作が展示され先行予約を受け付けた。2日間で約1万人が集まり、総受注額は約1億5000万円に上った。



ZOZOTOWNは2004年にスタートした、国内最大級のファッション通販サイトで、20～30代に人気の約2千ブランドの商品を、常時13万点以上そろえているのが特徴である。独自の検索機能や返品可能なシステムが人気となり、この5年間で売上高を5倍以上に伸ばした。2012年8月時点の会員数は約470万人、12年3月期の売上高は約318億円である。さらに、

国内で5000億円の取扱高、3000ブランドの取り扱い、2000万人の会員を目標に掲げている。

ゾゾコレの来場者はZOZOTOWNの会員IDと紐付いた「バイヤーズパス」を入場の際に受け取る。貨物用コンテナをイメージした各ブランドのブースには、秋冬の新作や限定品が並び、ゾゾコレ用のタグがすべての商品に添付してある。バイヤーズパスのバーコードと、商品に添付されているタグのバーコードを、各ショップのスタッフが専用端末で読み取り、サイズや納期等、商品の内容に間違いがなければ、専用端末の注文ボタンを押してZOZOTOWNでの購入手続きが完了する。筆者も実際に「BEAMS」のアウトターを予約したが、完了と同時に自分のiPhoneに注文完了メールが届き、現金もカードも不要といった、今までに経験したことのないショッピング体験を味わった。



さらに驚いたのは空間演出であった。会場中央には「センタースクリーン」と呼ばれる、シンボリックな巨大スクリーンが設置されており、来場者からの注文が入ると、次々にその商品がスクリーンに映し出される。当日の会場内でのリアルタイムランキングまで表示され、来場者の購買意欲を掻き立てる。また、会場内は全体的に照明を落とし、サーチライトが大空間を演出。心地よい音楽が流れ、「ラウンジエリア」と呼ばれる休憩ゾーンには、レザーのソファや間接照明が設置。「展示会」という言葉からは想像できない、特別なショッピング空間が展開され、心地よい時間が流れていた。



また、東京ガールズコレクション (TGC) のような、ショーイベントが行われるのではないかと想像していたが、会場にはランウェイやステージはなく、来場者はあたかもSCやモールを歩くように商品をチェックしていた。これは「ブランドごとの世界観を大事にしたい」という思いから、「TGC」などのイベントを模倣するのではなく、ウェブ上のショッピングモール

として機能するZOZOTOWNの世界観を具現化したかったということである。

ゾゾコレでのショッピングを実際に体験し改めて感じたことは、商品を手にとったり、試着できたりするのは、リアルなショッピングでしか実現できない。これは、いくらインターネットやデジタルデバイスが発達しようが、揺るぎないリアルの優位性である。その優位性に「現金やカードで支払う必要がない」「色欠けや欠品がない」といった、ECのアドバンテージが加わることで、ショッピングは便利で簡単で楽しいものになる、そしてこの購買体験が近い将来のスタンダードになるはずであると感じた。

2-2. 事例検証「ユニテッドアローズのO2O」

iPhone 導入や O2O、動画コンテンツなどデジタル・IT 活用に積極的なユニテッドアローズが着実に成長を遂げている。2011 年 3 月期の業績は、売上高は前期比 8.5% 増の約 905 億円、営業利益は約 73.8 億円 (同 49.4% 増)、純利益約 35.9 億円 (同 156.2% 増)。そのうちネット通販の売上は約 90 億円で前期比 31.7% 増。リアル店舗、ネット通販ともに絶好調だった。2011 年 9 月 6 日付織研新聞によると、10.6% というユニテッドアローズの EC 化率は、ユニクロ等を手掛けるファーストリテイリングの 3.8%、無印良品を運営する良品計画の 5.9% を大きく上回る。約 90 億円の売上高は、良品計画の約 85.7 億円を超えている。

高成長を続けているネット通販をはじめ、新しいデジタル・ネットサービスを戦略的に駆使し、リアル店舗への来客や売上向上につなげている。同社の自社 EC は、2009 年 9 月に開始された。当初からネットで商品を販売するだけではなく、リアル店舗へ送客する O2O も目的としていたため、通販サイトで商品を選択すると、取り扱いリアル店舗の一



覧や各店舗の在庫情報が確認できる。この機能は、在庫確認だけの目的でサイトにアクセスするお客様、いわば商品カタログのような目的でネット通販サイトを利用することを想定している。リアル店舗とネット通販のどちらで買うかは、お客様が決めることであり、リアル店舗で買うための情報も、できるだけネット通販にも載せようという考え方である。今後は、ネット通販で買った商品をリアル店舗で受け取れる方策も検討しているという。

買い上げ金額に応じて付与されるポイントは、リアル店舗とネット通販共に使える。ユニテッドアローズのハウスカードの加入者は 160 万人超、1 カ月当たりで 60 万人強の利用がある。ネット通販での購入金額が多い顧客は、リアル店舗にも頻繁に来店する傾向がある。いわばファンに近い顧客といえるだろう。ネット通販とリアル店舗の融合による相乗効果で顧客の満足度を上げている。

さらにこのカードは、スマートフォン向けアプリとしてリリースされている。ハウスカード会員証として利用できるアプリで、カードレスで買い物できるだけでなく、ポイント照会・ポイント獲得履歴・買上履歴など、ハウスカード会員限定のお得なサービスも利用できる。

・事例「UNITED ARROWS LTD. HOUSE CARD」アプリ



「UNITED ARROWS LTD. HOUSE CARD」アプリは、株式会社ユニテッドアローズのハウスカード取扱イストアブランドにてハウスカード会員証としてご利用いただけるアプリです。

カードレスでお買い物いただけるほか、ポイント照会・ポイント獲得履歴・お買上履歴などハウスカード会員様限定のお得なサービスがご利用いただけます。ポイントをお

ためいただく、年2回ギフトカードをお届けします。対象ストアブランドならどこでもポイントがたまります。累計50ポイントで、1,000円分のギフトカードを年2回（3月、9月）ご登録住所にお届けします。お好きなストアブランドから情報をお届けします。ご登録ストアブランドは会員専用ウェブサイトまたは会員専用アプリにていつでも追加・変更が可能です。」

2-3. 事例検証「スターバックスのリワード・プログラム」

上述した2つの事例は、アパレル小売業における新しい購買体験であったが、ここでは非物販のケースを考えたい。世界規模で展開するコーヒーのチェーンである「スターバックス」もデジタルを積極的に活用し、顧客に楽しい特典・体験を提供している。

スターバックス・リワードプログラム

米国のスターバックスでは、リワード・プログラムが好評である。1年間にスタバのカードを使って30回の記録が残るようにすると、ゴールド・レベルに達し、自分の名前入りのゴールドのカードや、無料ドリンク券が送られて来る。また、Eメールでもフリードリンクやフリースイーツ等のお得情報のお知らせもある。



利用方法としては、まずスターバックスカード（ギフトで貰ったものでも可能）を購入する。スタバのウェブサイトにて、個人情報やスタバカードの番号を登録すると、WELCOMELEVELになる。WELCOMELEVELは誕生日にドリンクが貰える。1回の支払いで1 STAR、5 STAR（5回）で GREENLEVEL となる。GREENLEVEL の特典は、①誕生日にドリンクプレゼント、②カスタマイズ無料（シロップやフレーバー）、③コーヒーまたは紅茶のリフィル無料、④コーヒー豆を購入したら、コーヒーが一杯無料、⑤無料試飲がある。

そして、30STAR（30回）獲得で GOLDLEVEL となる。これは1年間有効で更に30 STAR で次の年も有効になる。GOLDLEVEL の特典は、GREENLEVEL の特典に追加して、①自分の名前入りのゴールドカードが貰える、②1日2時間の無料 wi-fi 使用、③15スター毎に無料ドリンク、④その他、色々なクーポンが貰える。

このリワード・プログラムは、同社がウェブサイト上で運営しているオンライン・コミュニティ「マイスターバックスアイデア・ドットコム」に寄せられる、ユーザーの様々なアイデアをもとに設計されている。

・ハワード・シュルツ/ジョアンヌ・ゴードン著『スターバックス再生物語』より

2008年当時、市場ではスターバックスに対する批判は最高潮に達しつつあったので、それに進んで身をさらすことや、サイトが「アンチ」と呼ばれる人たちに乗っ取られることへの不安も鎮めなければならなかった。さらに、解答するときにはっきり機密情報を漏らすことがないように、50人のモデレーターを訓練する必要もあった。インターネットにあまり通じていない人々は、スターバックスはコントロールできない意見箱を置くことによってリスクを冒した、と言った。しかし、公開から1週間で、10万人が投票し、2ヵ月で4万を超えるアイデアが寄せられた。

それによってわかったのは、払った金額に対してもっと価値を提供してほしい、頻繁に利用することに対する見返りを、とお客様が望んでいることだった。マイスターバックスアイデア・ドットコムのおかげ

で、リワード・プログラムの感想がすぐにわかった。どこが悪かったのか、どこが良かったのかをお客様がネット上のコミュニティで教えてくれるからだ。その夏、いくつかの都市で実施したプログラムで人気があったのが、レシートを持っていくとおかわりを2ドルで提供するというプログラム、トリート・レシートだ。午前中に買い物をしたときのレシートを持って、午後2時以降にもう1度店へ行けば、グランデサイズの冷たいドリンクを2ドルで買える。マイスターバックスアイデア・ドットコムでリクエストがあったために、このプログラムは全米で実施され、午後の売り上げの落ち込みを埋め合わせることができた。2008年3月に公開以来、サイト登録者は25万人。10万の提案が寄せられ、100の提案を採用した。お客様が意見をくださる限り、耳を傾け、対応するつもりである。

デジタルの進歩で私たち消費者の購買体験は、確かに便利で簡単なものとなった。ゾゾコレやユナイテッドアローズのように、その利便性や機能性を積極的に取り込むことで、顧客をつなぎとめることができる。スターバックスでは、お客様が店舗にいない時にでもスターバックス体験の機会を作り出し、お客様との関係・絆の強化を実現している。また、ユーザーが望むことをデータベースに落としこみ顕在化させたことで、商品・サービス、マーケティングに関する顧客のインサイトを抽出しやすくし、改善を行うことができるようになった。

オンラインだけでなくオフライン、そしてオンラインとオフラインが融合した接点・コミュニケーションを創出することが企業にとって重要であり、現代の消費者が求めるものでもあろう。

第3章 デジタルとリアルで顧客満足を追求するハイブリッドSCの考察

第1章では、デジタルの進歩について、「モバイル・ソーシャルメディア・Eコマース」といった3つのキーワードを元に、急速に変化している消費者のライフスタイルや購買行動などを確認した。そして第2章では、国内外の先進事例を元に、現在の消費者が求めている新しいショッピングスタイルやエクスペリエンスを探った。

デジタル技術やコンテンツは想像以上に進化し、人々の生活に溶け込み、ライフスタイルや購買行動は急激に変化しているが、我々SCはこうした変化に対応できているだろうか。目前に迫っているビッグデータ・ユビキタス時代に向けて、危機感を持って準備できているだろうか。

本章では、デジタルのもつ利便性や機能性を取り込み、デジタルとリアルの両方の視点で顧客満足を追求していくことこそ、SCが生き残るための重要なキーフaktorであると捉え、その考え方と具体的施策について考察したい。

3-1. ハイブリッドSCの考え方

(1) なぜデジタルを取り込む必要があるのか？

例えば、自分の息子や娘に子供服を買う場合、自宅のPCからGapのECサイトにアクセスし、ダンボールで商品が届くネットでの買い物体験と、子供たちとSCに行ってGap

のリアル店舗で体験するショッピング、どちらが満足感を得ることができるか。

ショッピングの満足感としては後者に決まっている。言うまでもないが、人間には感覚や感情がある。見て触って、試着したり、接客を受けたり、工夫を凝らしたディスプレイや、音楽や映像、五感に訴えかけるインテリアなどはリアルでないと味わえない。これは、いくらデジタルが発達しようが、揺るぎないリアルの優位性である。また家族や友人と、実体験を共有できるのもリアルでしかできないことである。

しかし、現代のような忙しい社会では、こうした体験よりもデジタルの合理性や利便性を求める人、それだけで済ましてしまう人は多いであろう。ショッピングはさっと済まして、旅行や習い事、エステやスポーツ、ボランティアなどに参加して、限りある貴重な時間を過ごすことがスマートであると考えられる人も多いのではないかと。さらにこうした意識を加速させるのは、デジタルはリアルでは実現困難な経済的なメリットをも提供することが可能である、ということ。具体的には、ZOZOTOWNの送料無料&10%ポイント還元がよい例だ。EC専業はリアル店舗展開に比べて販管費が低いため、リアルの優位性に対して経済的合理性で対抗する。この不景気な時代に、こうした経済的なメリットとリアルのショッピング体験、どちらが選択されるであろうか。

とにかく現時点においては、デジタル、リアルともに一長一短があり、今後もリアルのショッピングがすべてECにとって変わることはない。しかし下手をすると将来的にEC化率50~60%になる可能性も十分に考えられる。SCがこれから生き残っていくためには、デジタル自体を積極的に取り込み、リアルでしか体験できない、五感に訴えるエモーショナルな領域を徹底的に磨き、デジタルとリアルの視点で顧客満足を高めていくしかないと考える。今後もデジタルの進歩が加速し、ますます便利に、そして多様化・複雑化していくライフスタイルの中で、リアルとネットのどちらで買うかは消費者が決めることであり、リアルvsネットの発想ではなく、リアル×ネットで、顧客に多くの選択肢、利便性を提供していかなくてはならない。

(2) デジタルを取り込んだ究極の姿とは？

デジタルを取り込んだ究極の姿は、SCがネット通販機能を含むプラットフォームを構築し、お客様にリアルでもネットでも同じ、ショッピング環境やサービスを提供することである。それもリアル店舗の在庫情報とネット通販の在庫情報を連携・同期させることで、お客様に選択肢と有益な情報を提供することである。商品が同期し、そこに顧客情報やポイントなどの魅力的なサービスをリンクできると様々な「変化」が起きる。

たとえば、SCの店頭で売っている全ての商品を、SCのネット通販でも全て販売することができれば、そのサイトは何よりも強いチラシ、カタログとなる。ネットで事前に商品をチェックして店舗へ来る、またはネットで注文し店頭で受け取るといった、先進的な1テナントやメーカーが実現しようとしていることを、SCとして実現できるようになる。また、リアルの売り場はネットに比べて情報量が圧倒的に少ないが、リアルとネットの商品情報が同期することで、購入者レビューやお手本コーディネート、サイズの詳細スペックが店頭でもチェックできるようになる。カラーやサイズが欠けていた場合には、ネットから配送することもできる。逆に、ネット上にリアル店舗の在庫情報や、出勤しているスタッフ情報を掲示することで、来店動機を高める効果も期待できる。



このように、リアルのショッピングの場であるSCが、デジタルのアドバンテージをしっかりと取り込むことで、顧客のショッピング体験はより便利に、そして楽しいものになる。しかし現実問題、これからSCが実現するにはいくつもの困難が伴う。特にEC市場はすでに寡占化が進んでおり、人気ブランド、売れる商品

の取り合いの様相を呈している。このタイミングでSCに出店しているテナントのすべての商品が、リアルとネットで購入することができ、どちらで買ってもポイントや共通サービスが受けられる、それはSC業界におけるネクストイノベーションと呼べる。

(3) 実現に向けて

実現に向けて最も重要となるのが、SCとして「ハイブリッド宣言」することであろう。デジタルを積極的に取り込み、新しいショッピングスタイルを提供し、現代の消費者を自施設に集客するのだ、ということをSCディベロッパーのトップが内外に積極的に発信することである。上述した通り、現在SCに出店しているテナントはほぼすべての企業がネット通販事業をすでに展開している。オフィシャル通販サイトのほかに、ZOZOTOWNのようなセレクト系ECサイトや、アウトレットサイト、ファッション誌系ECサイトなどがひしめき合っている。そうした状況の中、リアルとネット2セット商品を用意させることになるので、ディベロッパーが熱意と具体性をもって推進していくことを十分に理解してもらう必要がある。

3-2. ハイブリッドSCの構造

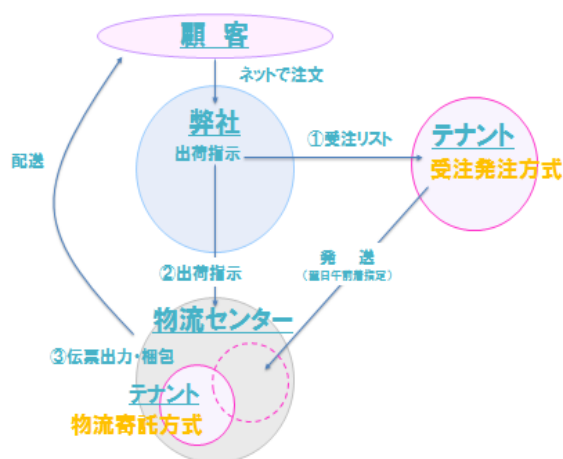
(1) テナント契約・経済条件

109 ネットは、SHIBUYA109、109MEN'S 公式通販サイトとして同館に出店する約8割のテナントで構成されているが、リアルの契約とネットの契約は別になっており、当然諸条件も異なる。またネットの出店はテナントの任意である。商品納品形態としては、「物流寄託方式」と「受注発注方式」が存在し、出店テナントが自由に選択することができる。

まず「物流寄託方式」は、109 ネット物流センターに、サイトで販売する商品を出店テナントが事前に納入し、検品、棚入れ、撮影を弊社側で行う。サイトアップ後、注文が入ると弊社の出荷指示に応じて物流スタッフが商品をピッキング・梱包し、顧客へ発送する仕組みである。

一方、「受注発注方式」は、在庫はテナントの倉庫に存在する。注文が入ると出荷指示(受注リスト)をテナントへ伝達し、その内容に応じて、テナント倉庫から翌日午前中着で物流センターに発送する仕組みである。到着した商品を物流スタッフが他の商品とまとめて

109ネット(受注～出荷の流れ)



梱包・発送する。

この「受注発注方式」の派生パターンとして存在するのが「店頭ピックアップ方式」である。これはSCとして実店舗をもつ特異的なパターンである。在庫はSHIBUYA109の店頭（ストック）に存在する。注文が入ると出荷指示を店舗へ伝達し、館内にあるネット専用集荷センターに手持ちでショップ店員が持ち込む。それを弊社手配のチャーター便でその日のうち

に物流センターに着荷させる仕組みである。これは店頭在庫を活用するため、テナントによってはレジ打ちを必要とする場合があるが、その際は109ネット専用キーでレジ打ちをし、店舗売上とは区別するようにしている。

しかし、本論文で考える究極モデルを実現するにはこの複合パターンでは難しい。まず、全てのショップの全商品がネットで買えるようにしなければ、完全にデジタルとリアルが融合したハイブリッドなSCとは呼べない。そのためには、大前提となるテナント契約を一本化することが本来は望ましい。リアルとネットの完全一致をSC出店契約で義務付け、ハイブリッド環境を実現していくのが理想的だが、別建てになっているものを一本化して行くことは現実的に難しい。しかし、これから新設するSCであれば、スタート時点からネット通販もプリセットしておけば、リアルとネットの契約一本化によってスムーズにハイブリッドを実現できる。

いずれにしても、顧客がリアルで買っても、ネットで買っても、同じサービスが受けられるのであれば、テナント側にもSCと同一契約・同一条件を設定することで、リアルもネットも充実するはずである。

一般的にネット通販サイトの出店条件は、テナントの人気度合、販売力によって異なるが、売上に対して30%~40%というのが一般的な相場であろう。これは商品をストックする倉庫賃料や、商品の入庫・出庫、注文品のピックアップにかかる物流費、「ささげ（撮影・採寸・原稿）」といったコンテンツ作成費、商品や配送の問い合わせに対応するカスタマーサポート費用などが必要となるからである。他にもシステム・ネットワークの構築・維持費、多くのアクセスを集めるためのウェブ広告費など、インターネット上でモールを運営していくためには意外とコストがかかる。

そのサイトに圧倒的な集客力があれば別だが、30%~40%の経済条件だとテナントが真剣にビジネスをする場として成立するのはなかなか難しい。自社通販サイトに注力しているテナントにとっては、自社で販売した方が当然利幅も高く、手間暇もかからず効率がよい。出店しているショップ数や、展開ブランド数は多いが、中身が充実していない通販サイトをよく見かけるが、そのほとんどがこうした理由によるもので、テナントはブランド認知拡大のための出店や、会社としてのお付き合い出店によるものである。すべての商品、特に売れ筋商品が展開されておらず、通販サイトとして魅力的な商品が確保できていないことが散見される。ハイブリッドSCというからには、こうしたお粗末な状況になっては

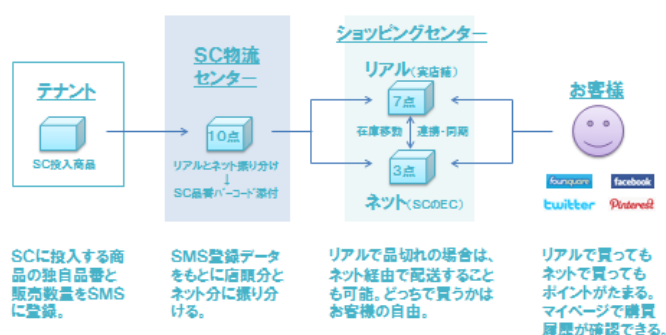
いけない。

リアルと同一契約・同一条件を設定することができれば、結果的に売れる商品がネット上にも展開されることになる。ネット通販特有の物流コストやコンテンツ作成費は、登録した商品に応じた実費を売上から控除すればよい。テナントによっては、商品写真データや説明原稿も支給できる場合も想定される。出店テナントとの役割分担に応じた、細かな実費徴収ができるとベストである。いかに低コストで運用できるかは、ディベロッパーの腕次第、企業努力が問われる重要な部分である。

(2) リアルとネットへの商品納品方法

次に、店頭在庫とネット在庫を同期し、顧客に利便性や有用な情報を提供するためには、ネット在庫を一箇所で一元管理する必要がある。このシンプルな考えに基づくと、テナント倉庫に在庫がある「受注発注方式」はなく、すべての商品をSCの物流センターに集約管理し、データ連携することがベストな方式であろう。

ハイブリッドSCの構造



具体的には、テナントにウェブベースのSC管理システム（SMSと呼ぶ）を提供する。テナントはSCに投入する商品の独自品番と販売数量（店頭投入数量とネット投入数量）を登録させ、店頭投入もネット投入もすべてSCの物流センターを通過するようにする。物流センターでは事前登録データを元に検品をし、店頭分とネット分に振り分け

る。その際にSC専用のバーコードがついたタグ（SC品番）を付け、各社毎に異なるテナント品番との紐つけを行う。これにより店頭決済とネット決済の同期を図り、顧客サービスを連携・統合していくのである。

店頭とネットの振り分けバランスは、店頭比率3割を最低限とする。例えば店頭に10投入するのであれば3はネットに投入する。この値はEC化率を20%~30%を目指したいからである。そのSCの年間売上が250億円であれば、ネットの年間売上目標を50~70億円に設定するという考え方である。リアル店舗在庫とネット在庫がすべて同期している訳だから、この程度の値を実現していかなないと、テナントにとっても、ディベロッパーにとっても、魅力的なビジネスの「場」として成立しないであろう。

物流センターを経由して、店頭に入荷された商品は、店頭スタッフによってディスプレイされ販売される。スタッフにはiPhoneやiPadなどのスマート端末を持たせ、SMSにアクセスし店頭在庫だけでなくネット在庫の確認もその場で出来るようにする。必要であればネットに寄せられた購入者レビューや詳細スペック、そのアイテムを用いたコーディネートなども接客に活用することが出来る。

店頭での会計時はこれまでと同様に行う。その後、お客様の持っているSCハウスカードやスマホアプリ等で顧客IDを特定する。そして、物流センターで付したSC品番バー

コードをスキャンし、リアルとネットの在庫同期や、ポイントなどの顧客サービスの連携を図る。これは店頭スタッフからすると手間暇ではあるが、こうすることで、顧客がいつ・どこで・何を買ったかが記録され、購買履歴管理が可能となる。顧客はSCのウェブサイトにあるマイページにアクセスすれば、自分の買ったものがリスト化されており、その情報を自分のフェイスブックやツイッターなどに「これ買ったよ」と流し、友達とコミュニケーションすることもできる。またSCにとっては、リアル店舗で何が今一番売れているか、リアルタイムランキングをSC内のデジタルサイネージに流すこともできるし、買い回り分析やテナント評価のための貴重なデータを収集することができ、テナント営業指導に役立てることもできる。

このように、テナント商品データや顧客情報がSCのウェブサイトを介して繋がることで、ショッピング体験は便利に、そして楽しくなるだけではなく、様々なメリットが発生する。しかし、SCのほとんどがテナント持ち込みのPOSレジであるため、連携システムや連携アプリが必要となり、レジ周りでの業務が煩雑になる。今後スマホ決済をはじめ、多種多様化する決済方法とレジに関する問題は、業界全体の問題といえるであろう。

一方、ネット販売分は物流センター内のテナント毎に振り分けられたストックスペースに棚入れされる。その際に撮影、採寸、原稿書きといった業務も並行して行われるが、これにより店頭とEC間で販売開始にタイムラグが生じる。店頭は商品着荷後ディスプレイをし、即販売を開始できるが、ECは販売までにコンテンツ作成業務があるため一定の準備期間を要する。この時間差をいかに縮小できるかが重要となる。この問題については、すでにネット通販サイトでは一般的な販売手法となっている「入荷リクエスト」機能（販売開始前にサイトに商品掲載を開始し、販売準備が整うまでは購入希望を募り、販売開始した時点で、購入希望の顧客にメールで販売をお知らせする機能）を使って、極力タイムラグを縮小するのがよいだろう。いずれにしても、テナントからは販売開始までに要する時間を極力短縮し、スピーディにサイトアップすることを求められる。ここもディベロッパーの腕の見せどころである。

また在庫の移動も重要となる。店頭で動きが悪い商品をネットで販売したり、その逆であったり、スタッフがリアルとネットの在庫の動きを容易に理解し、スムーズに在庫移動できるシステムや運用を構築する必要がある。テナントのアルバイトスタッフでも操作できるような、デザイン・ユーザーインターフェイスを提供することも重要となる。

3-2. ハイブリッドSCの発展可能性

(1) ビッグデータ・ユビキタス時代に求められるSCとは

リアルとネットの在庫が同期し、顧客情報と連携することで生まれる新しいショッピングスタイルは、顧客の利便性を高めるだけのものではない。顧客一人ひとりに最適な情報を、最適なタイミングで提供できる大きな武器となる。購買履歴データを元に「先日買ったトップスにこのボトムスはいかがですか?」「同じものを買ったお客様はこんなものも買っていますよ」といったリコメン提案がリアルでも可能となる。さらにマイページに好きな色やテイストなどを登録するようにすれば、その人の嗜好に合った洋服を毎月セレクトし定期購入できるサブスクリプションなども実現できる。また家族構成なども登録することで、子供の誕生日のプレゼントを提案することもできる。SNSとの紐つけや外部アプリと連携させれば、そのメリットはアパレル物販だけには留まらない。体調管理アプリ

などと連携することで、その時の気分にあった映画や食事メニューをオススメしたり、運動不足の時にはSC内のスポーツクラブの紹介をすることもできる。

このようにハイブリッドSCモデルは、ただ単にEC武装をすればよいのではない。プラットフォームに連結する多くのデータ（商品情報、顧客情報、スタッフ情報、外部SNS情報...）をディベロッパーが積極的に活用し、かつての出版社や放送局のようにメディア化し、SCの魅力をコンテンツ化して発信することで、デジタルとリアルの両面で顧客満足を高め、信頼を築き、絆を深め、「社会に接続されたSC」となるのである。これこそがこれからのビッグデータ・ユビキタス時代に求められるSCであると考えられる。

(2) SCが提供する「生活密着型O2Oサービス」

ここまでSCがデジタルを取り込んだ究極の姿、理想像を考えてきたが、当然すべてのSCが実現できるわけではない。その特性（立地や認知度、規模等）によっては、EC自体が成立しないSCもある。では、そうしたSCはそもそもデジタルを積極的に取り込むことはできなのだろうか？

インターネットユーザー人口が増えるに連れて、ネットサービスが日常生活に不可欠なものになりつつある。特にアメリカでは、国が広く、日本程買い物に行くのが簡単ではないため、ネットを通してオーダーの可能なサービスが非常に人気である。その中でも、「サブスクリプション」と呼ばれる毎月決まった額を支払うことで、自動的に商品が送られてくるタイプの人気が高い。またウェブ系スタートアップがしのぎを削るサンフランシスコ・シリコンバレー地域でも、ウェブ上だけで出来ることは限られているため、数年前からネットで完結するビジネスよりも、オンラインとオフラインを繋げ、ユーザーの生活を豊かにするO2Oのサービスが注目を集めている。ここでは、O2Oサービスの中でも、最近アメリカで特に注目されている「生活密着型サービス」を取り上げ、日本のSCとして新しい顧客サービスになりうるものを検討してみたい。

・生活密着型O2O事例

① 「Bombfell」 <http://www.bombfell.com/>

○ユーザーニーズ

ファッションには興味ないし、洋服を買いに行く暇もない。でも、女の子にモテる服を着ていたい。

○ソリューション

毎月自分にあったイケテル洋服が送られてくる。それも気に入らなければ返品可能。送料も無料。

○価格形態

洋服一つにつき \$69

② 「wittlebee」 <http://wittlebee.com/>

○ユーザーニーズ

子供服を買うのは楽しいが、子供が複数いるため、買い物に行くこと自体が困難になってきた。

○ソリューション

好みのスタイルや子供の性別やサイズに合った服が毎月送られてくる。それも箱の中身は市販で\$100以上の価値の服が入っている。

○価格形態

\$39/月

③ 「shoedazzle」 <http://www.shoedazzle.com/>

○ユーザーニーズ

やっぱ女性としては自分のスタイルに合ったオシャレな靴や鞆を沢山ほしい。最寄りのショップでは好みに合うものが見つからない。

○ソリューション

一流のスタイリストが、靴を始めユーザーのスタイルに合ったオススのファッションアイテムを毎月紹介。好きなアイテムをオーダー出来る。

○価格形態

\$22.99/月~+送料

④「Care.com」 <http://www.care.com/>

○ユーザーニーズ

忙しい時や急な用事が入った時に子供やシニア、ペットのお世話をしてほしい。またケアサービスを提供したい。

○ソリューション

ベビーシッターや、シニアケア、家庭教師からペットのお世話まで、あらゆるケアをユーザーに提供する、提供側とオーダー側のマッチングサービス。

○価格形態

サービス提供ユーザーの設定による

⑤「ZipCar」 <http://www.zipcar.com/>

○ユーザーニーズ

都会で車を所有するのは非常に大変。駐車場料金もかかるし、必要なときだけささと借りたい。

○ソリューション

年間メンバーシップ制で街中に点在してある車をネットから検索し、即予約、時間単位で利用することが可能。予約から返却まで完全無人のシステム。

○価格形態

年間メンバーシップ費用:\$60 + 車の利用費用 1時間\$7.20~

オンラインとオフラインを繋げ、地域住民の生活を豊かにする「生活密着型サービス」は、SCの新しいサービスとしても検討に値するであろう。特に①~③のサブスクリプション型サービスは、普段は面倒くさくてSCに足を運ばない、オシャレにそれほど興味のないようなお客様を呼び込む有効なサービスになるかもしれない。これならEC武装することも、SCで販売されている全商品を、ネットで買えるようにする必要はない。

また④の「Care.com」は、SCの生活密着型新規事業として、もしくは出店サービステナントへの提案材料としても検討できる。⑤の「ZipCar」は、SCの駐車場を有効活用した新たなサービスとして面白いアイデアであろう。

このようにITを活用することで、既存の眠っている資産を活性化し、新たな集客策として活用することができる。何もSNSを活用したり、アプリをリリースしたり、ECを立ち上げることだけが、SCのデジタル活用ではない。

第4章 おわりに

(1) デジタル分野に長けた戦略実行部隊の構築

ネット通販を持つ、持たないにかかわらず、SCがデジタルを積極的に取り込み、デジタルとリアルの両面で顧客満足を高めていくには、そのSCディベロッパーにはノウハウが必要となる。米スターバックスがフェイスブックの最高執行責任者であり、グーグルの最初の300人の社員のひとりであるシェリル・サンドバーグ氏を取締役に招聘したように、SCディベロッパーによる優秀人材のヘッドハンティングや企業買収なども今後は活発になると予想する。そうでなければ時代のスピードに対応できない。デジタルの進化と影響力を経営トップが認識し、新しい購買行動に対応できる、強い戦略実行部隊の構築が重要であると考えられる。

繰り返しになるが、これからのウェブのアクセスは、世界的にスマートフォンが中心で「モバイルファースト」の概念が必須となる。同時にWi-Fiスポットといった「繋がる場所」が集客フックとなる。このスポットが起点となりウェブ起動やアプリ連動などで顧客満足を発展していく。公共性が高く地域社会の中心となるSCにとっては、デジタル化は今や避けては通れない道で、すでに生活インフラであるITに対して、難しい・専門外とって他に遅れをとってはいけない。

マーケティング部門においても同様のことが言える。スマートフォンの普及により多くの情報がいつでも簡単に入手できるようになったため、消費者は店に行く前の検索や、レビュー等のクチコミ、SNS上の友人からのレコメンドから既に購入商品を決定するようになった。博報堂DYグループ・スマートデバイスビジネスセンターの「全国スマートフォンユーザー1000人調査」によると、68.1%がテレビ番組で紹介された商品をスマートフォンで検索、40.9%が店や場所を調べて実際に足を運び、店頭での商品検討・購入時には2人に1人がスマートフォンでクチコミをチェックしているという結果が出ている。こうしたオンライン上での情報収集によって、商品を実際に見たり触ったりする前に、実質的な購買意思決定の瞬間があるとした、「プレストア」マーケティングの概念が重要となる。店頭接触以前の情報収集が重要性を増していることから、オンライン環境における情報管理をどうコントロールしていくかが、マーケティングプランの大きなポイントとなる。

(2) 結局は「人」、アナログ的な「コト」

このように、デジタルを積極的に取り込むには、戦略的に、スピード感をもって実行できる社内組織の構築が不可欠である。システム構築は外部企業に任せるにしても、そのSCに最適なプランニングは、代理店やコンサルタント任せではなく、ディベロッパー社員自らが具体的に描き、顧客とテナントを巻き込んだ「使われる」仕組みを構築しなくてはならない。なぜなら、結局は現実の「場」で起こるアナログ的なものが重要だからだ。オンライン情報に対して、アナログ面での魅力的なネタがどれだけあるか、効果的なトリガーをどれだけ用意できるか、たとえば店頭での接客やサービス、交通広告、テレビCMなど、オンラインを意識すればするほど、よりオフラインのつながりや行動が、オンライン活性化のための非常に重要な要件となる。できるだけオフラインを重視し、オンラインが盛り上がる企画やシカケを作っていくことが重要である。オフラインを充実させることが実は

オンラインを活性化させる。オンラインが活性化するとオフラインにまた戻る。リアルとネット、O2Oのグッドサイクルを回すという発想が重要となる。

デジタルやインターネットの進歩は、人々の暮らしを便利にする正の側面が多いと考えるが、かたや負の側面も決して忘れてはいけない。著作権の侵害問題、出会い系サイトによる売春、オークションなどでの盗品・ニセブランド販売、掲示板などでの匿名性を利用した誹謗中傷、ネット引きこもり、個人情報・機密情報の漏洩などが挙げられる。こうした負の面だけが強調され、SNSやブログすら運用できないという声をよく耳にするが、そのため立ち遅れることはSC業界的にも好ましくない。常にリスクを認識し適切な対策を講じながら、果敢にデジタルを取り込んでいくことが重要となる。



最後に、これは米フォーブス誌が描く2020年の街の風景である。繊維の中に極小のICチップが入り込み、スマートフォンをかざすと詳細情報が閲覧でき、その場で最安値をネット経由で買えるようになるという。我々SCからすると何とも末恐ろしい社会が目の前まで迫っている。

参考文献

- イケダハヤト、三橋ゆかり、他『ソーシャルコマース』マイナビ 2011
梅田望夫『ウェブ時代5つの定理』文藝春秋 2010
ロバート鈴木『大不況時代の新消費者ビジネス』日本経済新聞出版社 2009
小林弘人『メディア化する企業はなぜ強いのか?』技術評論社 2011
ジョゼフ・ミケーリ『ザッポス体験』日経BP社 2012
脇 英世『アマゾン・COMの野望』東京電機大学出版局 2011
坂村 健『ユビキタスとは何か』岩波書店 2007
ハワード・シュルツ、ジョアンヌ・ゴードン『スターバックス再生物語 つながりを育む経営』徳間書店 2011
『SCマネジメントブック』日本ショッピングセンター協会 2011
「ジェイ広山氏による日本小売業協会講演、米国流通業界の潮流「ネット販売の現状」織研新聞 2012年7月18~20日掲載

参考ウェブサイト

- in the loop ホームページ
ソーシャルメディアマーケティングラボ ホームページ

(指導教授：大甕 聡)