

クリック&モルタル実践による顧客ロイヤルティの獲得

—ツタヤオンライン—

Getting Customer Loyalty by Clicks and Mortar

— The Case of Tsutaya Online —

ト 部 正 夫*

Masao Urabe

Abstract:

Temporary enthusiasm for net business has passed by. But, many existing companies are trying to get substantial benefit from net business technologies into their own business.

One of the important keywords is Clicks and Mortar (Bricks and Clicks). There is a company, named Tsutaya Online, which has made great advance in promoting their customer loyalty by applying Clicks and Mortar to their business.

This paper is to clarify key success factors of Clicks and Mortar by analyzing the case of Tsutaya Online.

1. クリック&モルタルとは

昨今のインターネットの普及には目を見張るものがある。インターネット白書によれば、2000年2月時点の日本のインターネット人口が1,938万人に対し、2001年2月時点では3,264万人となっている。わずか1年で1,326万人増、前年比68%増という急激な伸びである。なお、この増加した数の中には、携帯電話/PHSからのみインターネットを利用している人、650万人が含まれている。

インターネットが一般に普及してきたのは1995年以降であるが、それにあわせてネットビジネス

が台頭してきた。当初、ネットビジネスを主導したのが、ネットベンチャーといわれる新興企業群である。ウェブサイトに商品を並べて、インターネット経由で販売する。ネットのみでビジネスを行う企業群で、ピュアプレーヤーと呼ばれた。これらの企業が急速に業容を拡大して行くのを見て、しばらくして既存の企業も反撃を開始した。

既存の企業（小売業）がネットビジネスに進出するときの大きな課題は、どのようにして店舗とネットのシナジーを実現するかである。ネットビジネスに参入することによって、既存の店舗の売上が低下する、すなわちカニバリゼーション（共食い）が起こっては元も子もない。店舗とネットのビジネスを共存させ、かつ両者が相乗効果を生み出せるような戦略をクリック&モルタル戦略という。

クリック&モルタルという言葉は、ブリック&モルタルの対語である。ピュアプレーヤーが急激に拡大していった頃、将来、小売はほとんどネットに取って代わられるのではないかと極端な予測をする人々がいた。そして、店舗を構えた従来型のビジネスを、建物がレンガと漆喰で固められているという意味で、旧式のビジネス＝ブリック&モルタルと呼んだ。それに対してクリック&モルタルは、ネットとリアルの統合ビジネスを含意している。

今や、多くの従来型小売業がネットビジネスに

*産業社会学部教授

進出している。たとえば、ネットスーパーを展開する西友がある。西友は2000年に東京杉並区の店舗で、ネットスーパーの取り組みをはじめた。ネットで食材や日用雑貨を注文すれば、その日のうちに届けてくれる。注文を受けた店舗の担当者が、時間の空いたときに店舗の棚から注文品をピックアップし、配達する。

重いものを持たない高齢者や妊婦、平日は買い物時間が取れない有職主婦などの圧倒的支持を受けて、ネットスーパーの取り扱い店舗を拡大していった。店舗というインフラを物流拠点として生かし、ネットで顧客に新たな利便性を提供する。顧客は、必要に応じて店舗に出向いたり、ネットで注文を済ませたりして、西友というスーパーマーケットに対するロイヤルティを高めていく。まさに、クリック&モルタルの典型的な実践例といえるであろう。

日本の小売業の中でクリック&モルタルを標榜し、店舗とネットの相乗効果を徹底して追及する企業がある。レンタルビデオショップのカルチュア・コンビニエンス・クラブ TSUTAYA である。本章では、ツタヤのクリック&モルタル戦略を解析し、店舗とネットという顧客への2つのコミュニケーションチャンネルを統合して、顧客ロイヤルティを高めるメカニズムを解明してみたい。

2. クリック&モルタル戦略を追及する TSUTAYA

TSUTAYA は、CD・ビデオ・DVDのレンタルと販売、ゲームソフト、雑誌・書籍を販売する「マルチパッケージストア」である。1985年に設立され、全国でフランチャイズ展開を行ってきたが、2001年3月の名古屋店のオープンで1,000店舗に達した。2001年度の連結売上は984億円、経常利益は28.7億円である。

TSUTAYA 店舗では、顧客の会員制度をとっている。2002年1月現在で店舗数が1,067店、会員数は約1,617万人である。しかも、会員は1年間の有料会員であるため、そのすべてが新規または更新された有効会員である。TSUTAYA の会員は老若男女にわたっているが、最も多いのが20歳代、その中でも22歳が中心である。日本の総人口に占めるツタヤの会員の割合で見ると、20歳代

が32%、22歳では35%にも上っている。

TSUTAYA は、1998年秋、東京の新橋に出店するときに、顧客に対するアンケート調査を行った。アンケートでは、顧客が新しい店にどのような機能を期待しているかを聞いている。その結果、インターネットに関係する顧客の期待がたくさん寄せられた。多い順に並べてみると、インターネットを使ったコンテンツの検索(14%)、ネット通販(12%)、電子メールによる新譜情報の配信(12%)、電子メールによる予約や取り置き(9%)などである。顧客があげた具体的な機能の半分は、インターネットがらみのものであったという。

この結果を受けて、ツタヤはインターネットを既存のビジネスに活用すべく準備をはじめた。翌年の1999年6月には、㈱CCCオンラインを設立、7月にはウェブ向けの「TSUTAYA online」サービスを開始した。8月には、携帯電話のiモード向けサービス、12月にはJ-スカイ向け、翌年4月にはEzweb向けと、携帯電話でのサービスを充実してきた。2000年7月には、社名を㈱ツタヤオンラインに変更し、現在にいたっている。

ツタヤの戦略目標は、ツタヤの店舗会員をネットワークで結んで、店舗やコンテンツのプロモーションを実施し、顧客を店舗に誘導することである。後述するように、TSUTAYA online (TOL)でも物販は行っているが、それで利益をあげることを第一義としているわけではない。TOLで完結するビジネスに注力するのでは、店舗と共食い(カニバイゼーション)を起こしてしまう。あくまでネットによって、店舗の売上をどれだけ増幅できるか、すなわちクリック&モルタルの実践がTOLサービスの戦略の要である。

TOLが始まったときには、ネットでの物販は実施していなかった。ネットで物販を実施するようになったのは、限られたスペースの中で、各店舗にすべてのコンテンツの品揃えができるわけではない。ネットでの物販は、ニッチな写真集やCD・DVDのセット物など、店舗には置きにくい、あるいは在庫リスクの高い商品に力点を置いている。あくまで、店舗とネットという顧客との2つのコミュニケーションチャンネルを統合的に運用して、顧客の利便性を上げることが目標であ

る。

TOL のサービスを開始するとき、カルチュア・コンビニエンス・クラブ (CCC) の事業部として立ち上げるか、別会社化するかの選択があった。あえて別会社にしたのは、CCC のフランチャイズチェーンの文化とインターネットの世界との間に大きなギャップがあったためである。CCC では、業務は朝 9 時の朝礼で始まる。戦略は本部で立案され、店舗に伝達される。店舗は、その戦略に沿って、いかに効率よく、正確に店舗オペレーションを実施するかに注力する。それに対して、ネットのビジネススピードは速い。状況も常に変化するために、現場で考え、いかに変化に即応するかが勝負となる。勤務体系も意思決定過程も異なるため、別会社化して早期のサービス提供を目指した。

TOL も会員制を採っている。ウェブないし携帯電話のサイトで会員登録をすると、さまざまな付加サービスが提供される。TSUTAYA online の会員数は、2001年 9 月現在で179万人に上る。そのうち40%がウェブサイトの会員で、残りの60%が携帯電話の会員である。性別で見ると、男性58.5%、女性41.5%、年齢別では20~24歳が最も多く24%を占める。ウェブ会員と携帯会員では、携帯電話の会員のほうがより若い人が多い。

TOL の会員の71%が、TSUTAYA 店舗の会員でもある。TSUTAYA 店舗の会員は、ウェブや携帯電話で店舗の在庫状況を確認したり、店舗からのお知らせを受け取ったりすることができる。なお、TSUTAYA 店舗の会員は、個別の店舗の会員として登録されている。

それでは、TOL が具体的にどのように、クリック&モルタルを実践しているか、提供されるサービス機能を見てみよう。

3. TSUTAYA online が提供するサービス機能

上述のように、TSUTAYA online には、ウェブと携帯電話の2種類のサービスがある。ブック&フィルムはメディアの特性にしたがってかなり異なるが、提供されるサービス機能の骨格は同じである。ただ、携帯電話のサービスには有料の付加サービスも提供されている。

サービス画面は、ビデオ&DVD、音楽、ゲーム、本、映画のページ群で構成される。映画以外は、ツタヤが本業とするレンタルあるいは販売のためのコンテンツであるが、映画のサービス機能は、現在上映中の劇場映画の情報提供を目的としている。映画ファンに対して利便性を提供し、ツタヤへのロイヤルティを高めるためのサービス機能といえる。上映中の映画を見たい顧客は、現在、どこで何の映画が上映されており、その映画の内容は何かを検索することができる。

提供されるサービスを機能別に見ると、次のようになっている。

(1) コンテンツ検索機能

インターネットの強力な武器として、コンテンツの検索機能がある。特に、TOL では、各種の魅力的な検索機能を充実させている。タイトル、アーティスト、曲名、メーカー、著者、JAN コード、商品番号などで、クイック検索が可能である。

ツタヤの主力商品であるビデオ&DVDのコンテンツ検索には、独特の TSUTAYA online サーチ機能が提供される。検索方法には「おすすめビデオ診断」と「キーワード特集」がある。おすすめビデオ診断は、顧客にいくつかの質問に答えてもらい、現在の顧客のコンディションを診断し、そのときの気分ぴったりのコンテンツを推奨する、遊び感覚いっぱいの検索方法である。同じようなものに、携帯電話の「TOL エンタリズム」がある。こちらは、生年月日と性別に応じた喜怒哀楽リズム/芸術鑑賞リズムで現在の気分を診断し、お奨め作品を提唱するという、いかにも若者向けの方法をとっている。

キーワード特集では、さまざまな切り口からのキーワードが設定されており、顧客がキーワードを選択すれば、それにふさわしい作品が複数、提示される。たとえば、「こんな作品がみたい」というカテゴリの中には、「ストーリー展開」「テイストで選ぶ」「こんな気分が味わえる」「観たらこうなる」というサブカテゴリが用意されており、「こんな気分が味わえる」の中には、「心が洗われる」「応援したくなる」「ほのぼのとなごめる」など、さまざまな

キーワードが展開されている。映画作品を知り抜いたツタヤのスタッフではじめて提供できる検索機能といえる。

(2) 情報提供

検索した作品に対する詳しい情報が提供される。また、その作品の監督、出演者、作曲者、演奏者などの情報を見ることもできる。各作品に対して、顧客はコメントを書き込むことができ、そのコメント情報を顧客同士で共有する。関連作品の紹介などもあり、きわめて充実した情報の提供が行われている。

各作品の情報のほかに、各種のトピックス、各分野のランキング情報、新作情報、リリース情報などが提供される。これらの情報は、ウェブでの検索からだけでなく、メールマガジンや携帯メールでも配信される。

TOL で特筆すべき情報提供が、音楽の試聴機能や映画の予告編などの映像配信サービスである。試聴機能では、Windows Media Playerなどのマルチメディア・ソフトウェアを使って、ツタヤが推奨する楽曲を聞いたり、1000曲以上の作品の中から試聴して、気に入れば有料でダウンロードしたりできる。インターネットのブロードバンド化が急速に進んでおり、効果の大きい情報提供手段である。

その他に、携帯電話サービスでは、「生活エンタメ「スマイル」」を提供している。スマイルは、TOL の携帯サービスの中心顧客層である20歳代前半の顧客が喜びそうな商品、サービスの情報を届けるもので、エンタメとはエンターテインメントの略である。ツタヤが取り扱う商品とは関係がないが、その世代の人々の生活を豊かに彩るグッズやショップ、レストランなどの情報を流し、携帯電話から購入したり、クーポンを受け取ったり、プレゼントの申し込みをしたりすることができる。ツタヤにとっては、顧客の生活をトータルでサポートし、かつ、情報提供者からは情報配信の手数料を取ることができる。

(3) インターネット通販

TOL のネット販売は、着実に伸びている。しかし前述のように、あくまでそれは店舗の補完であり、ネット販売だけを延ばしていこうと

考えているわけではない。事実、顧客に対するアンケートでは、92%の顧客が近くの店にその商品があれば、店舗で買う、と答えているという。

TOL で商品を検索すると、その商品が、自分が会員になっている店舗に在庫があるかどうかを確認することができる。店舗に在庫があれば、その店舗に行って購入する。もし在庫がなければ、オンライン通販で取り寄せる。しかも、オンライン通販で購入した商品は、自宅に配送してもらうことができるが、店舗で受け取ることもできる。昼間、家にいない独身者や共働きの若い世代にとっては、会社帰りに家の近くの店舗で受け取れることの利便性は大きい。店に寄ったついでに、他の商品もついでに購入したり、レンタルしてくれれば、店舗の売上機会もそれだけ増える。

店舗在庫の確認は、販売商品だけでなく、レンタル商品についても可能である。ウェブや携帯電話で検索して、観たい、あるいは聴きたいレンタル商品の在庫を確認できるので、顧客は無駄足を踏む必要がなくなる。

(4) 販売促進

ツタヤでは、あくまでネットの基本的な機能は、店舗の販売促進にある。店舗の売上を伸ばす方策として有名なのが、オンラインクーポンの配信である。ウェブでのオンラインクーポンは、顧客が受信したクーポンを印刷して店舗に持参する必要があるが、携帯電話の場合には、顧客は携帯電話を持って店舗に行き、メールで配信されたクーポン画面を店員に提示すれば割引サービスを受けられるので、きわめて好評である。

ツタヤでは2000年5月に、iモードによるクーポンキャンペーンを実施した。クーポンの表示された携帯画面を見せると、店舗でビデオのレンタル料金が半額になる。その後、クーポンキャンペーンの効果測定を行ったが、クーポンを利用した会員の来店日数が前月比70%増、レンタル本数が72%増、レンタル金額が59%増であったという。

その他、店舗とネットの連動、すなわちクリック&モルタルのさまざまな試みが行われて

いる。たとえば、ツタヤ店舗の検索や、顧客が会員になっている店舗からの新作入荷やポイント増額キャンペーン等のお知らせなどである。また、配信される顧客へのリコメンド情報は、その顧客の属性や過去のレンタルや購買履歴にもとづいて作成されている。

TSUTAYA online では、当初、ネットではパソコンからのウェブ・アクセスが中心だろうと予測していた。しかし、iモードサービスをはじめ、携帯電話によるアクセスのほうがかはるかに多いことがわかり、急遽、携帯サービスの充実に力を入れていった。2001年9月現在で、TOL の月間アクセス数は、6313万ページビューに上っているが、そのうちウェブ・アクセスが15%で、残りの85%は携帯電話によるアクセスである。また、週間メール配信数も全体497万通のうち、ウェブ会員に対して23%、携帯電話への配信が77%となっている。

携帯電話サービスでは、上記のサービスのほかに、「占い三番館」(占いコーナー)「暇つぶし」(ゲームやクイズ)「着信 mini メロ」(携帯電話の着信メロディ設定)「待受ダウンロード」(携帯電話の待受け画面設定)「シネマ英会話」(映画の名せりふによる英会話レッスン)など、若者が喜ぶコンテンツが満載である。

4. ツタヤに見るクリック&モルタルの成功要因

ツタヤのビジネスは、リピータービジネスである。ビデオ1本のレンタル料金は、7泊で340円、1回の購入金額はそれほど大きくはない。いかに、同じ顧客に何度も店舗に足を運んでもらうかが勝負である。顧客の日常生活の中にツタヤを確実に位置付けてもらう。顧客ロイヤリティの獲得がその成否を決定する。先に述べたように、TOL の会員数は200万人を突破し、しかもその大多数が TSUTAYA 店舗の会員でもある。

ネットと店舗の両方の会員のほうが、店舗だけの会員に比べて、店舗での利用金額は9%程度多い。ツタヤのクリック&モルタル戦略が TSUTAYA に対する顧客ロイヤリティを高め、来店頻度、購入金額を増加させたのは明らかである。ツタヤのクリック&モルタル戦略の成功要因をま

とめてみると、以下の事項を指摘することができる。

(1) 戦略の明確化とトップのリーダーシップ

ツタヤは創業の当時から、情報の管理に非常に力を入れてきた。会社設立と同時に、1億円を投じて、POS システムと発注代行システムを整備してきた。当時のビデオレンタル店では一般的に、何を仕入れるかは店長に任されていた。店長は、それまでの経験と勘でレンタル商品の品揃えをする。しかし、そこには店長個人の資質と好みが反映されて、必ずしも個々の店舗にとって最適な仕入れが行われる保証はない。

TSUTAYA では、初期の頃からすべてのレンタル情報を POS で吸い上げ、本部でその情報を分析して店舗ごとの仕入れを指示する仕組みを作った。店舗ごとに、会員の年齢構成、過去のレンタル履歴による顧客の嗜好などの分析によって、新作の発注数を決定して行く。CCC が他を圧して急速に店舗網を拡大できたのは、この情報管理の仕組みに負うところが大きい。

CCC は、1995年にコンテンツビジネスの更なる拡大を目指して、衛星放送事業に参入した。ディレク・ティービー・ジャパンに出資し、CCC の増田社長がディレク TV の社長についたが、典型的なインフラビジネスである衛星放送事業では、それまで培ってきたコンテンツ情報管理のノウハウだけではうまくいかない。結局、1999年には衛星放送事業から手を引き、TSUTAYA の本業に回帰することとなった。

そこで打ち上げられた戦略が、このクリック&モルタル戦略である。TSUTAYA online を立ち上げ、ネットと店舗の融合に社長自ら、強いリーダーシップを発揮していった。しかも、そこではディレク TV で培われたデジタル技術のノウハウが生きることになった。

(2) 異質な組織のマネジメント

TOL が別会社として設立されたのには、それなりの理由がある。TSUTAYA のフランチャイズチェーン組織は、上記に述べたように本部主導型の組織である。情報を本部に集約

し、本部で戦略を立て、店舗オペレーションを標準化し、店舗に戦略の遂行を徹底する。実際の店舗オペレーションでは、店長以外は多くパートやアルバイトに依存したローコストオペレーションが実施されている。

それに対して、TSUTAYA online を運営する組織は、技術的变化の激しいインターネットの世界で仕事をする。常に新しい技術を追いかけ、それをビジネスに取り入れる。試行錯誤の連続である。したがって、そのような組織では、上位下達的な仕事の仕方ではうまく行かない。社員に対するエンパワーメントを進め、新しいアイデアが社員の中から次々と生まれ、試行を繰り返していくことが重要である。

勤務時間なども両者では大いに異なる。店舗では、朝、定刻に仕事が始まり、夜、定刻に終わる。それに対して、情報システムやコンテンツ開発の現場では、深夜の作業も多く、勤務時間は一定しない。TOL の勤務体系は、フレックス制を採っている。

このように、店舗とネットの世界では文化の差が大きいが、この異質な組織をうまく統合して、クリック&モルタルのシナジーを最大限に発揮させるマネジメントが求められる。また、後述するように TSUTAYA が今後、生活提案型企業を目指していくならば、店舗組織におけるエンパワーメントと顧客に常に接する店員からの情報、アイデア、提案などが重要になってくるであろう。

(3) 迅速な意思決定と変化への即応

既に述べたように TOL では、はじめは、顧客からのアクセスはウェブが中心になるだろうと考えていた。しかしながら、携帯電話サービスが始まると、実際には携帯電話からのアクセスのほうがはるかに多く、急遽、携帯電話のサービスをメインに据えることになった。

このように、新しいサービスには未知の部分が多い。仮説を立て、実行し、その成果を検証して、すばやく軌道修正を繰り返しながら、顧客のニーズにより密着して行く。このインタラクティブマーケティングの考え方が、変化の激しい時代には特に重要である。

インターネットの世界はドッグイヤーといわ

れる。通常のビジネスの世界の6倍の速さで進むという意味であるが、それだけに、迅速な意思決定と変化への即応が欠かせない。TOL では、事業計画は3ヶ月ごとに立てられ、その結果と施策の効果が検証されていく。クリック&モルタルの確立というビジョンと、短サイクルで仮説検証を繰り返す体制が、TOL の成功を支えている。

(4) 2つの顧客チャネルの統合

クリック&モルタルが成功するには、ネットと店舗のシステムとオペレーションが密接に連携して動く必要がある。オペレーションの連携のひとつに、相互のPR連携がある。TOL のサイトでツタヤ店舗の在庫検索ができることは既に述べた。店舗の在庫検索機能を提供するために、毎晩、各店舗の在庫更新データが TOL のサーバーに送り込まれる。また、各店舗から顧客へのお知らせやクーポンの発行など、顧客を店舗に誘導するさまざまな仕掛けが作られている。

逆に店舗に行くと、店内ポスターやパンフレットで TOL の宣伝が強力に行われている。一般に、ネットビジネスのビュアプレーヤーの場合には、サイトの宣伝広告に多くの資金をつぎ込まざるを得ない。TOL の場合には、店舗での告知以外には、TSUTAYA online の宣伝は行っていない。それでも、順調に会員数を伸ばしてきたのは、クリック&モルタルの強みを遺憾なく発揮できた結果といえよう。

TOL の開始当初は、オンライン販売は行われていなかった。店舗とネットのカンバイゼーションを恐れたためである。しかし、1999年のツタヤ独自のインターネット通販に関するアンケート調査で、利用者の92%がCDの購入はCDショップで行う、という回答を得て、オンライン販売に乗り出した。しかし、フランチャイズ店を考慮して、店舗会員に対して売り上げた場合には、利益の一定部分をその店舗に還元している。

今では、顧客がインターネットで注文した商品を最寄のツタヤ店舗で受け取ることができるが、オンライン販売を開始した当初は、そのサービスは実施されていなかった。店舗側のオ

ペレージョンに不安があったためである。店舗のオペレーション体制を十分な時間をかけて整備した上で、このサービスを開始している。ネットでの販売を急ぐあまり、後方オペレーションで無用の混乱に陥り、結果として顧客の不満を誘発する例は多い。フロントエンドとバックエンドの連動の仕組みをきちんと整えて、新しいサービスを提供して行く TOL のやり方は、他社にとっても大いに参考にすべき点である。

ネットで注文した品を店舗で受け取れば、顧客にとっても手数料が安く済む。また、ツタヤにとっても物流費を抑えることができ、さらに商品を受け取る顧客が他の商品をついで買ったり、レンタルしたりする可能性も高い。まさに、一挙両得である。

(5) 魅力あるコンテンツの開発

TOL のサイトの強みは、ターゲットとする顧客層を明確にして、その顧客層に照準を合わせたコンテンツを次々と開発してきたことである。ウェブの場合には20歳代を中心に、携帯電話の場合には10代後半から20代前半を強く意識していると思われる。

これらの世代をサイトに常時ひきつけていくために、単にエンターテイメントパッケージの販売やパッケージ情報の提供だけでなく、彼らの関心を引く生活情報の提供まで踏み込んでいる。ウェブのメールマガジンもそうであるが、特に携帯電話の「スマイル」は、若い世代の喜ぶグッズやレストランなどの情報が満載である。

これらは、TSUTAYA online がエンターテイメントのポータルサイトだけではなく、今や若い世代の日常生活のポータルサイトになってきているといえる。他社に関する情報の提供は、TOL にとって、広告収入の入る収益源である。しかしそれ以上に、次節で述べるツタヤの次の戦略を考えると、TOL が持つ意味合いはさらに大きなものとなる。

なお、魅力あるコンテンツの開発に TOL は積極的に新技術を活用してきた。既に述べた音楽の試聴機能や映像のダウンロードなどは、TSUTAYA online のサイトを非常に豊かなも

のにしている。また、携帯電話の「着信 mini メロ」や「待受ダウンロード」などは、有料にもかかわらず人気メニューである。

TSUTAYA online のキーワード検索は、多数の映画を熟知したスタッフのナレッジを結集して開発された。TOL は、多くのインターネットに精通したシステム要員を抱えているが、その多くはコンテンツクリエイターであり、日々、魅力あるコンテンツの開発に努力を傾けている。そして、自社にとってコアコンピタンスとはなり得ないシステム開発分野は、外部へアウトソーシングしている。

5. エンターテインメントから生活提案型企業へ

ツタヤは2002年5月に、全店共通に使える新しい会員カードに移行した。これまでのカードは、店舗ごとのカードであり、他店で使用することはできなかった。共通カードに移行したのは、ツタヤが自らのドメインをエンターテイメント情報提供企業から、生活提案型企業に発展させるためである。

近年、ツタヤは他の業態店との共同店舗の開設に力を入れてきた。トヨタ販売との複合店舗、中古書店のブックオフとの共同出店、そしてDPE 大手の55ステーションの併設などである。今後もいろいろな業態との連携を進めていくということであるが、新しい共通カードは、これら提携小売店でも使用可能にして行く予定である。

ツタヤは、事業の開始当初から顧客データベースの構築に邁進してきた。2002年2月現在で1625万人分の顧客データベースを持つ。また、TSUTAYA online の運営によって、メールマガジンによる顧客への販促活動のノウハウを蓄積してきた。他の業態との連携は、ひとつにはTSUTAYA の出店の加速と集客数の向上というねらいを持つが、一方、提携小売店の顧客もツタヤの会員に取り込んで、ネットを使った販促活動を行っていかうというねらいも持っている。

CCC の増田社長は「CCC カードを持った会員に対し、会員の周囲にある様々な店から、いろいろな生活スタイルを提案していきたい」という。クリック&モルタルによる顧客ロイヤルティの獲

得の成功が見えてきたツタヤは、そのノウハウをさらに新たな展開につなげていこうとしている。

6. クリック&モルタルの成功要因仮説

以上、ツタヤのクリック&モルタル戦略をみてきたが、最後により一般的に、クリック&モルタルの成功要因について述べてみたい。筆者は、(株)ソフト化経済センターにおける2001年度共同研究会「クリック&モルタル戦略を考える」の主査を務めた。そこで、いろいろな業態におけるクリック&モルタル戦略を調査してきたが、その中から、以下に示す16の成功要因を仮説として導いた。

これらはあくまで仮説レベルであり、今後、さらに多くの事例で検証して行く必要があるが、読者がクリック&モルタルを考える際の一助になれば幸いである。なお、当然のことながら、ツタヤの事例はこの仮説の多くの部分に当てはまる。

仮説1 顧客ターゲットを明確にする

顧客ターゲットを明確化し、ターゲット顧客のニーズを正確に把握しなければ、顧客をひきつけるサイトの構築は不可能である。

仮説2 差別化された商品、サービスを提供する

ターゲット顧客にフィットし、かつ他社と差別化された商品、サービスの提供が、クリック&モルタルの基盤である。

仮説3 迅速な顧客対応を実現できる体制を整備する

クリックの世界はモルタルの世界以上に、ロコミがものをいう。充実したコールセンターなどでの迅速な顧客対応が不可欠である。

仮説4 顧客へ安心感を抱かせる

モルタルとの連動で、クリックの不安感を払拭する。

仮説5 クリックとモルタルの相互のPR連携を図る

サイトでリアルイベント告知、クーポン発行を行ったり、リアル店舗でサイトの宣伝を行うなど、両者のシナジーを徹底的に追及する。

仮説6 顧客に徹底した利便性を提供する

注文、商品受け取り、決済など、すべてのビ

ジネスプロセスで、顧客の利便性を優先する。

仮説7 価格管理を徹底する

商品とサービスの組み合わせで、競合と比べてトータルなコストパフォーマンスの維持を継続して管理して行く必要がある。

仮説8 クリックとモルタル双方で、常にエンターテインメント性を確保する

常に新しいコンテンツを開発し、顧客をひきつけていく人材の要請が重要である。

仮説9 トップの理解と社内の意識改革が決定的に重要である

クリックに進出したときに、既存事業からの無理解や抵抗も多い。トップのクリック&モルタルに対する理解と指導力が、成否を分ける。

仮説10 ビジネスプロセスのリエンジニアリングを実施する

クリックとモルタル、フロントエンドとバックエンドなど、ビジネスプロセスのシームレスな連結が、コストを抑え、かつ顧客満足の向上に直結する。

仮説11 コアコンピタンスに特化し、効果的なアライアンス戦略を実施する

自前主義を捨て、自社の得意分野以外の機能については、その専門企業の知識と能力を積極的に活用する。

仮説12 情報インフラの整備と情報リテラシーの向上を図る

社内外のビジネスプロセスの円滑な運営と知識の共有のため、情報インフラを整備し、そのインフラを最大限活用できる能力を社員に身に付けさせる。

仮説13 利益性と拡張性のバランスを考えた計画を立て、実行する

ネットの場合には、急激に顧客の数が伸びる時期がある。継続的な追加投資を実行しながら、常に投資対効果を勘案して行く必要がある。

仮説14 すべての階層において、迅速な意思決定を旨とする

ネットのビジネス環境の変化は速い。組織をフラット化し、現場へのエンパワメントを進

め、迅速な意思決定ができる体制をつくる。

仮説15 変化を常態とし、適切に対応できる人材を育成する

環境変化の中で、データを分析し、仮説一検証のサイクルをまわしながら、新しい環境の中でリーダーシップを発揮できる人材を育成する。

仮説16 多様性を許容する組織文化を醸成する
クリックとモルタル、歴史も環境も異なる異質なものを統合して行くためには、組織の中に多様性を許容し、異質のぶつかり合いの中から新しいものを生み出していく組織風土を醸成することが最も大切である。

参考文献

ウェブサイト “Culture Convenience Club”

<http://www.ccc.co.jp/>

ウェブサイト “Microsoft 導入事例・株式会社ツタヤオンライン”

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

ウェブサイト “TSUTAYA online”

<http://www.tsutaya.co.jp/>

伊藤博「携帯電話の進化にキャッチアップ」『万有緑力』プレジデント社、2001年

ト部正夫他『「クリック&モルタル戦略を考える」報告書』（社）ソフト化経済センター、2002年

降旗淳平「CCC、生活便利企業への変身」日経ビジネス、2002年3月25日号、p.14

カルチュア・コンビニエンス・クラブ編『Publicity Book 2000』2001年2月

嶋口充輝『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年

吉川和宏「経営トップに学ぶ2」日経情報ストラテジー、2002年2月号、pp.48-49