

「顧客囲い込み」の発想を、私たちの
お気に入りの場所へと変える発想転換

株式会社創造研究所
代表取締役

松本 大地



お気に入りの場所への
昇華が顧客との良好な
関係性を生む

著しいIT化社会の進展により、インターネットやモバイル通販の市場規模は急拡大を続けている。買物の選択肢が増した現在、ショッピングセンター（SC）も店舗も、そこに行く理由、買う理由がなければ、生活者から選ばれることはない。

よく耳にするのは「顧客囲い込み」という言葉である。本来この囲い込みというのはエンクロージャーの訳であり、「英国にて中世末から開放耕地であった土地を、領主が牧羊場にするため垣根などで囲い込み、私有地化したこと」との意がある。羊や牛ならばわかるが、柵も壁もない顧客を囲い込むという表現はいか

がなものだろうか。

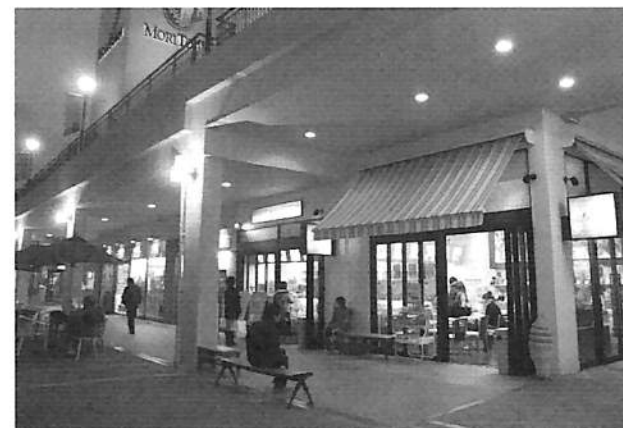
囲い込むという閉鎖的な考えよりも、顧客が、私の好きな場所、私たちがのお気に入りの場所、になるような前向きな思考にすることで、顧客とのより良い関係性が生まれていく。これからのSCは大きさや安さだけでは生き残っていけない。顧客からの信頼を得る次世代SCづくりには、存在自体がお気に入りの場所になることが重要である。

さまざまな「絆づくり」の工夫がお客様の心を
掴む

吉祥寺の井の頭公園入り口にあるスターバックスコーヒーは、どこか他の店舗とは来店客との距離感が違う。このお店は近所の犬連れが集まることで常連客同士が触れ合う雰囲気がつくられ、スタッフも親しみを

込めて犬の名前を呼ぶなど地域密着型のサービスが行われている。ベタつかず、やりすぎずの普通のサービスは程よい精神的距離を保ちつつ、お客さまとの絆づくりや満足度が高い、互いに感じ合う良い交感へと変わっている。犬を連れ来たお客さまとスタッフが小さなふれあいのドラマになるお店、愛着をもつ自分達の街、それぞれが有機的に繋がり、生活文化を創造している情景がある。まさに私たちのお気に入りの場所がつくられていると思わせた。

モリタウンは1984年、JR昭島駅前にエスパ昭島店をキーテナントに専門店ゾーンとの構成で開業、その後増床を経て現在店舗面積約6万㎡、テナント数152店舗、駐車台数2200台の地域を代表する大型SCとなった。クローズドモールと縁に囲まれたオープンモールによるハイブリッド型の開放的なSC



顧客目線に合わせた地域との絆づくりを続けるモリタウン



私たちがのお気に入りの場所づくりにつなげるイクスピアリのカード戦略

小学生以下の子供はキッズカード会員に加入でき、さまざまな特典を得ることが出来る。例えば、来店時にインフォメーションで押印されたスタンプが5個貯まると、専用ガチャポンが1回楽しめる特典などがある。日曜日には平均700名分のスタンプ押印があり、大きな集客効果に結びついている。その他、地域の学校やサークル出演のコミュニケーションイベントも盛んに行われている。また、駅前立地ながら駐車に対する考え方もユニークである。なにも買わない物でも駐車料金は1時間無料、さらにカード会員は1時間無料となる。もし、館内で1円以上で

も買い物をするならば、さらに2時間無料となるので、合計4時間の駐車ができる。子育てファミリーが新宿などに出かけるには、モリタウンにクルマを置いて公共交通機関を利用することもある。顧客を囲い込む発想ではなく、SCのサービスや機能を顧客に十二分に利用してもらおうという姿勢の表れである。モリタウンの商圏内は中流層からやや高めの所得層が多く、また団塊ジュニア世代を中心に子育てファミリーが多く住む街であり、子育てファミリーにとつての、私たちのお気に入りのSC、になっている。

次に、充実した顧客戦略で、私たちのお気に入りの場所になっているのが、イクスピアリである。現在、カード会員が22万人を超え、実稼働会員4〜5万人に対して、月刊会報誌「Plan Style」を発行している。季節イベントや店舗などを紹介するだけでなく、個々の顧客に対してのパーソナルなバリュー提供が高い効果を上げている。来店時に誕生日を挟み1週間前後であることをインフォメーションで申請すれば、イクスピアリオリジナルノベルティーがバースデイプレゼントとしてもらえ、

さらに「Your Special Day」というリーフレットを入手できる。このリーフレットを館内の店舗で提示すると、割引や記念品のプレゼント、飲食店でデザートサービスなどさまざまな特典がある。今では1日平均100名程度の利用があり、誕生日という特別な日となれば消費額も高くなることで、売上にも大きく貢献している。顧客に特別な日を心地よく過ごしてもらいたいというイクスピアリのきめ細かいホスピタリティには、顧客囲い込みという閉鎖的なスタンスではなく、デイベロツパ―とテナント双方での、私たちのお気に入りの場所づくりへの様子が見え

「絆づくり」に長けた運営により新たな成長戦略へ

「昨今のSCはどこも同じ」と同質化のことが声高に言われるが、同じテナントであってもデイベロツパ―の運営力の巧拙により、売上に大きな差がでてくる。テナントの店舗選択肢として、リレーションシップ・マーケティングによる良好な関係

を築くことに長けたデイベロツパ―を選ぶことは重要視されていくであろう。

運営力をつくる上でネックとなるのが、SCデイベロツパ―のゼネラルマネージャーもしくは店長が、短期間で異動していくことである。「お客様と良好な関係をつくらう」と訓示しても、トップがたびたび変わるようではその言葉も空々しく聞こえる。

デイベロツパ―のトップ自らがお気に入りのSCづくりに向けて率先垂範した行動をとることで、初めて全体の気持ちと行動が揃う。数字の達成も大事だが、対顧客、対テナント、対地域との絆づくりを深めていくと、そこにはお気に入りのSCが築かれてくる。顧客特性を考慮したスターバックス井の頭公園店、モリタウンのようなキメ細かい運営力、イクスピアリのようなパーソナルな思いの場づくりなど、次世代SCは顧客との交流を生み出す「私たちのお気に入りの場所」の担い手になることで、新しい成長戦略が見えてこよう。

（プロフィール91ページ）