

# 國學院大學學術情報リポジトリ

ビジネスケース：  
カルチャ・コンビニエンス・クラブの業態転換

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2024-05-21 キーワード (Ja): 購買履歴, ポイントカード, ID-POS, プラットフォーム・ビジネス,アントレプレナーシップ キーワード (En): 作成者: 尾田, 基, 藤山, 圭 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.57529/0002000385">https://doi.org/10.57529/0002000385</a>

---

# ビジネスケース： カルチュア・コンビニエンス・クラブの業態転換

■ 尾田 基・藤山 圭

---

## ▶ 要 約

本論は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）がレンタルCD/DVD事業から複合書店へと主要事業を転換した経緯を検討し、消費者を識別した購買履歴データの利活用について検討する。主な論点は2つある。第1に、レンタルショップから複合書店へと業態転換しているものの、CCCが消費者に訴求する価値は、新たなライフスタイルの提案という点で変わっていない。同社の蔦屋書店の店舗設計を、他の大型書店と比較することで、ターゲットセグメントや提案する価値の違いを論じる。CCCの購買履歴データは同社の提案内容の仮説検証ツールとして有効活用されている。第2に、CCCはポイントカードを他社と共通利用できるようにする「共通ポイント」の日本市場における創始者である。共通ポイントの開始当初の事業環境や意図していた付加価値と、その後、競合各社が参入し、スマートフォンアプリとなったことによる事業環境の変化を確認する。共通ポイントと購買履歴を複数企業間の販促企画に用いるために解決すべき課題を論じる。

## ▶ キーワード

購買履歴 ポイントカード ID-POS プラットフォーム・ビジネス アントレプレナーシップ

### 目次

#### ビジネスケース：カルチュア・コンビニエンス・クラブの業態転換

1. 企業概要と事業構成
  - 1.1. レンタルショップとしてのCCC
  - 1.2. 書店としてのCCC
2. 提案する書店としての蔦屋書店
  - 2.1. 従来型の大型書店の設計
  - 2.2. ライフスタイルの提案を行う場所としての蔦屋書店
  - 2.3. 蔦屋書店の収益モデル
3. シェアラウンジ事業
  - 3.1. シェアラウンジと類似業種の比較
  - 3.2. シェアラウンジの外部効果
4. 共通ポイント事業の競争

4.1. 共通ポイントの創始経緯

4.2. カードからアプリへの変化

5. CCCの事業構成と価値の源泉

参考文献

本論では、企業が消費者の購買履歴データをマーケティングに活用するようになった試行錯誤の歴史を検討する観点から、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（以下、CCC）の業態転換を検討する<sup>1</sup>。CCCが、音楽CD／映像DVDのレンタル事業から、2010年代以降蔦屋書店を主体とする複合書店事業などを中心とする事業へと業態転換するなかで、どのような変化が生じたのか、あるいはその基本コンセプトがどう変化していないのかを記述する。業態転換前後の両事業に共通するのは、顧客に対して新しいライフスタイルを提案するという姿勢であった。そのように提案されるライフスタイルは、個人の専門知によって発案されるとともに、同社のTポイントを中心とするマーケティング・データベースによって検証できる体制の裏付けがあってはじめて成立するものでもあった。

どのような消費者がどのような商品を購入したのかを整理するデータベースを作ることには、一朝一夕に実現可能なわけではない。インターネットを介した販売では、個々の消費者の購買履歴を確認することも、個人情報と紐付けて分析することも比較的容易に行うことができる。ITの進展以前の段階では、誰が購入したのかということを知るためには工夫が必要で、たとえばPOSシステムとポイントカードを組み合わせることで、売上データに顧客IDを付与するといったことが行われていた（近年ではID-POSと呼ばれている）。

あるメーカーの商品の購買履歴データを、別の企業の販売促進に用いることも、2つの商品が同じECプラットフォームで販売されていれば、レコメンドシステムを通じて容易に行うことができる。消費者に「この商品を買った人は、別の企業のこんな商品も買っています」と表示させることで関連する商品の販売促進を機械的に実施することが可能である。このような効果的な販売促進も現在はありふれた仕組みであるが、このような方法にたどり着くまでには、試行錯誤の歴史があった。

CCCは、2004年頃に同社のレンタル用の会員カードであったTカードのポイントを他社でも利用可能とし、共通ポイント市場を創始した。共通ポイントを用いた他社のマーケ

---

1 本論は、経営学教育における分析ならびに討議上の視点と資料を提供することを目的としており、企業経営の巧拙を示すことを目的としていない。本論の内容は、筆者の1人である尾田が2019年度東北学院大学経営学部ビジネス・リサーチ実習Ⅱ、ならびに2021年度國學院大學経済学部演習Ⅱ（3年生ゼミ）で扱った内容を大幅に加筆、再構成したものである。本論は学部共同研究費「ビジネスケースの蓄積方法の開発」の研究成果の一部である。

ティング支援を、小売店舗を主体とする事業者間で企図したのである。2023年現在ではdポイントや楽天ポイントといった共通ポイントの種類も増え、Tポイントは三井住友カードのポイントであるVポイントと統合が予定されている。早期の段階から購買履歴データのマーケティング活用を構想していたCCCの意図はどのような点にあったのか。アルゴリズムによるレコメンドシステムのような現在の支配的な方法とはどこが異なっていたのか。同社の試行錯誤の歴史を確認することにしたい。

## 1. 企業概要と事業構成

---

CCCはTSUTAYAや蔦屋書店などの店舗プラットフォーム事業とTポイントを中心とするデータベース・マーケティング事業等を運営している企業である。2023年3月期の売上高は1086億円、資本金と資本剰余金の合計額は253億円である。

CCCの創業者である増田宗昭は、1982年に貸しレコード店「LOFT」を副業として開業した。その貸しレコード店が繁盛したことから、2号店として本もビデオもレコードもあるTSUTAYAの原型ともいえる蔦屋書店枚方駅前店を1983年に開業した。

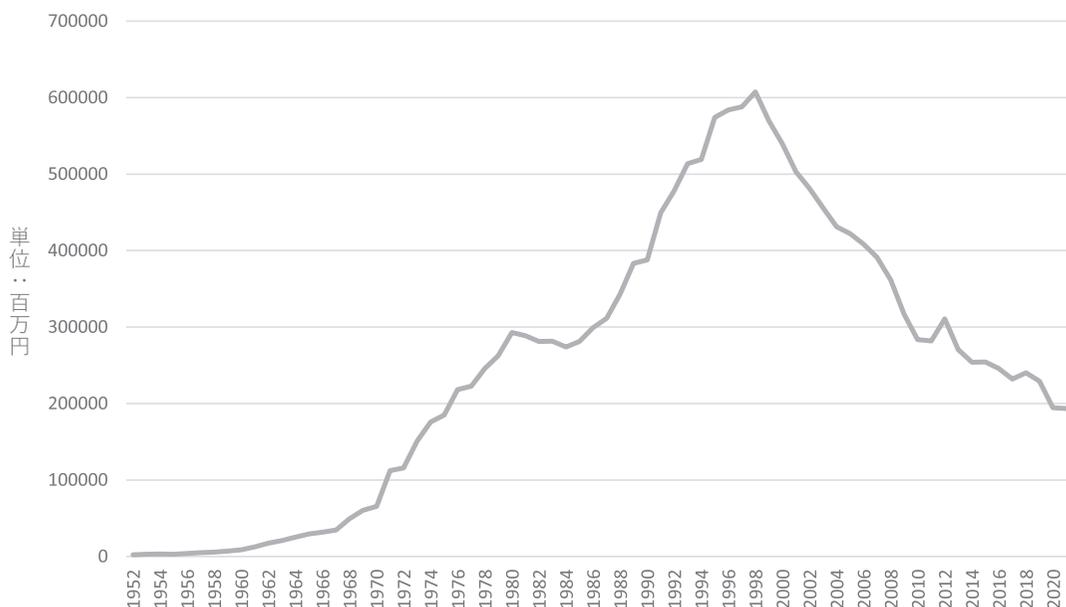
1994年から1996年に増田が記した『情報楽園会社』の中で、増田はCCCのコンセプトを「マルチパッケージストア」「ニューメディアショップ」「カルチャコンビニエンスストア」等いろいろな表現で紹介しているものの、消費者には最初は「本屋」として理解してもらった方がわかりやすいだろうという考えから「蔦屋書店」という屋号にしたと記述している（増田，2010，pp.15-16）。ビデオであれ本であれ、情報を流通させるメディアであることに変わりはなく、それらのメディアを用いて、若者に対して今までにない生活提案を行うのがCCCである。日本の消費者は1970年代までの経済成長を通じて豊かになり、自分らしく生きるとはどういうことかを考えるようになった。そのような状況で、「ファッションや男女関係、仕事の使い方からお金の使い方まで、ライフスタイルの情報が提案されている店」としてTSUTAYAは考えられていた（増田，2010，p.39）。

### 1.1. レンタルショップとしてのCCC

---

消費者に対しては生活提案業という顔を持つと共に、ビジネスモデルとしてのレンタルCD/DVD事業は、他のレンタル・リースビジネスと同じように、金融業としての側面を

図1 音楽ソフトの生産金額



(出所) 日本レコード協会の統計による。 [https://www.riaj.or.jp/g/data/annual/ms\\_m.html](https://www.riaj.or.jp/g/data/annual/ms_m.html) 音楽ソフトには、テープ、アナログレコード、CD、音楽ビデオを含み、配信による各種売上を含まない。

もつ。800円で仕入れたCDを150円で数日レンタルすると、数回転で仕入れ値を回収でき、非常に効率よく利益を上げることができる(増田, 2010, p. 32)。消費者にとっては、買えば1000円のCDを150円でレンタルし、ダビングすることができる。レンタル業は、取引の両者にとって経済性に優れた取引となっていた<sup>2</sup>。

このような特徴を保持していたことから、TSUTAYAの成長は当初、複合書店としてよりも、レンタルショップとしての成長が主であった。おりしも、1980年代～1990年代は日本の音楽産業が特に急成長した時代でもある(図1)。CCCはTSUTAYAブランドをフランチャイズ展開して全国に出店し、レンタルを扱う店舗数は1987年に207店、1993年に700店、2001年3月時点では1000店舗を越えている。

CCCはほとんど直営店を展開せず、フランチャイズ店舗へのCD/DVDの卸売りとお店のサポートをその中心業務とするようになった。1980年代からPOSシステムを導入し、売れ筋のソフトを加盟店に納入することで、フランチャイズ店舗は接客業務等に集中することができる。また、投資の回収し終わったレンタルソフトを店舗から買い取り、新規店舗に安く納入することで、新規の出店を促進してきた<sup>3</sup>。

2 消費者に情報を伝達するメディアであることに本でもビデオでも変わりがないという増田の主張はその通りだが、1984年の著作権法改正でレンタルビジネスが認められたレコードやCDと、貸本ビジネスが認められなかった本との間には金融業としては大きな違いが存在する。

3 卸売をしているのではなく、小売店舗に貸し出しているのだという記述もある(『フランチャイズエ

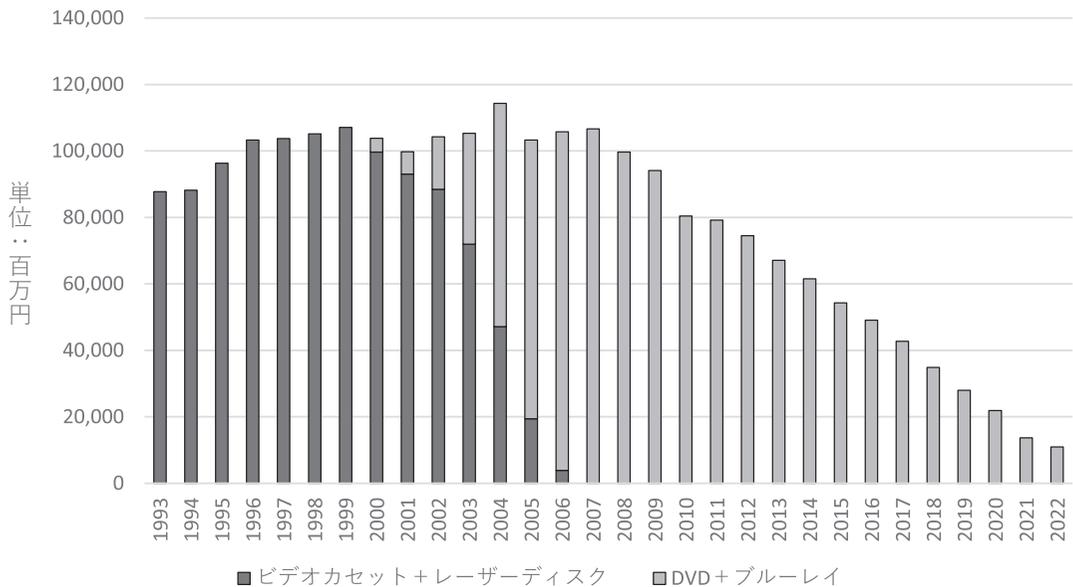
レンタル店市場全体では、1989年頃に店舗数のピークを迎え、その後、店舗数は減少するものの、店舗の大型化を通じて産業として成熟してきた。TSUTAYA の他、00 年から GEO が成長し、2 社による寡占状態を形成した。

図1に示したように、音楽ソフトの生産金額のピークは1998年の6000億円であり、その後20年で3分の1の2000億円規模まで縮小してしまった。ただし、レンタル市場の縮小はセル市場よりも遅く、2000年代頃は十分にその市場を維持していたものと推測される。店舗数の減少は2012年頃から加速し、レンタル店の総CD在庫数も2014年がピークに減少に転じた<sup>4</sup>。

ビデオレンタル市場も、ピークの年次が異なるものの減少傾向であることに変わりはない。レンタル店向けのDVD販売高は2008年頃まで横ばいであり（図2）、その後動画配信市場の立ち上がりは2013年頃からである。1980年代から1990年代にかけて急成長を続けてきたレンタル事業は、少なくとも2000年代頃までは維持され、2010年代に入ってから徐々に配信型のサービスにとってかわられるようになった。

新しいメディアであったはずのCDやDVDは、より新しいメディアであるインターネット配信にとってかわられることになった。このような市場環境の変化に対して、CCC

図2 レンタル店向けビデオソフトの市場規模の推移



(出所) 日本映像ソフト協会 (2022) 「ビデオソフトの市場別、ジャンル別の売上金額の推移等」 [https://www.jva-net.or.jp/report/genre\\_sales.pdf?220222](https://www.jva-net.or.jp/report/genre_sales.pdf?220222)

イジ』, 2007)。

4 日本レコード協会 (2020) 「CD レンタル店調査 2019 年度」 <https://www.riaj.or.jp/f/report/rental/2019.html>

は様々な試行錯誤を実施している。1990年代にはCS放送事業者である米ディレクTVの日本事業に参画したり(2000年サービス終了)、2002年よりインターネットでの宅配レンタル事業であるTSUTAYA DISCAS、2008年より動画配信事業のTSUTAYA TVなどの事業を開始している。

日本の動画配信市場では、U-NEXTが2007年、TSUTAYA TVが2008年、Fuluが2011年からサービスを開始し、各社の参入は早い段階から行われている<sup>5</sup>。配信市場規模が計測できるようになったのは2013年頃で、その後Amazon Prime VideoとNetflixは2015年から日本でのサービスを開始している。

## 1.2. 書店としてのCCC

---

これらのレンタル事業の急成長と衰退とは対照的に、CCCの書籍・雑誌販売事業は、ゆっくりと成長をつづけてきた。AmazonのようなEC書店は2000年代前半から事業を開始しており、書店としてインターネットの高度化にともなう衰退産業であることには変わりはない。電子書籍の市場拡大は、出版社にとっては追い風であるが、書店業界にとっては市場の純減を意味する。アルメディア社の調査によれば2000年時点で21624店舗であった書店数は、2020年時点では11024店舗と半減している(図3)。

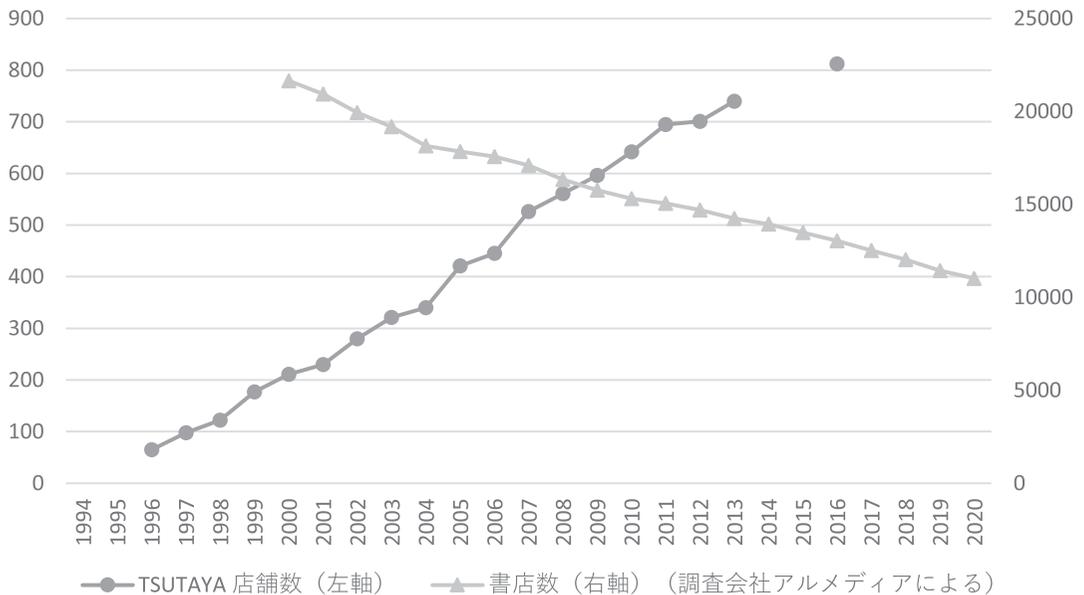
このような状況にもかかわらず、1994年にTSUTAYA BOOKS NETWORKとしてフランチャイズ展開を開始して以降、CCCは2013年に至るまで一貫して加盟店を増やしてきた。2011年にCCCが非上場化したことに伴って、公開される情報が減り、毎年の傾向は確認できなくなっているが、2016年時点で812店舗、1308億円の売上となっている。2020年時点では店舗数は不明であるものの国内書籍・雑誌販売額1427億円であり、これは丸善ジュンク堂書店単体(743億円)や紀伊國屋書店単体(981億円)を超える規模となっている。

CCCは、2011年にマネジメントバイアウトによって非上場化し、経営の自由度を確保した。その後、同2011年に代官山蔦屋書店を開設、以降、図書館運営に進出したり、様々な試行錯誤を続けている(増田、2011;増田、2017)。本論では、特に2010年代の複合書店事業(T-SITEや蔦屋書店のブランド名で展開している直営の書店・カフェ・シェアラウンジなどの複合事業)と、2006年頃から実施しているTポイントを中心とする共通ポイントによるデータベース事業について詳述する。これらは、かつてのレンタル事業は

---

5 YouTubeのサービス開始が2005年の年末であることを考えても、各社は十分に早い段階からサービスを開始している。

図3 日本の書店数推移と、TSUTAYAに加盟する書籍販売店舗数の推移



(出所) TSUTAYA 店舗数は CCC 発表による。書店数は『文化通信』(2020)「【アルメディア調査】2020年 日本の書店数1万1024店に、売場面積は122万坪」<https://www.bunkanews.jp/article/219153/> 2020年6月23日。

どの効率や規模は得られないかもしれないが、消費者を理解し、消費者に繰り返し購買してもらうという観点から見ると、独特の提案を行っていると感じられるからである。

増田は、CCCを企画会社であると表現し、企画とは一般に理解されないことを提案して、それでお金をとることであると述べている(増田, 2011, p.8, p.17)。企画は提案相手の理解を超えたものでありながら、相手に買ってもらえるだけの納得感を提供しなければならない。個人の意思の発露であると共に、情報や資金的な裏付けも必要とする。TSUTAYAの直営店でレンタル事業をやってみせることでその後のフランチャイズビジネスが成立したように、新しい業態を提案するためには、実例を示す必要がある。そのような試行と実践が行われているのがCCCの近年の直営事業である。

## 2. 提案する書店としての蔦屋書店

2011年に代官山蔦屋書店を開業して以来、2022年2月現在、国外店舗を合わせて22店舗の蔦屋書店が運営されている。T-SITEと呼ばれる複合商業施設の敷地内に様々なテナントとともに、大型の提案型書店である蔦屋書店と、スターバックスのライセンス店舗などが設置される場合と、他社のテナントとして蔦屋書店とスターバックスのみで構成され

る場合がある。TSUTAYA がどちらかといえば若者向けのライフスタイル提案の場であったのに対して、2011年以降展開している蔦屋書店についてはプレミアムエイジと称した中高年層向けの提案の場であるとしている（増田，2011，p. 35）。

書店としての蔦屋書店の特徴は、従来型の大型書店（丸善ジュンク堂書店や紀伊國屋書店）が、基本的に本を買いに来る消費者が類書の中から本の選択をすることを効率化した作りであるのに対して、蔦屋書店は本の媒体にこだわらず、雑貨やサービスを組み合わせて様々なライフスタイルの提案をする場所として設計されている。

## 2.1. 従来型の大型書店の設計

---

もう少し詳しく検討するために、従来型の大型書店が Amazon のような EC 書店とどのような競争にたたされているかを確認しておこう。インターネット書店の特徴は、在庫スペースの制約が、小売り店舗を設置する実店舗型よりも非常に緩やかであることである。実店舗は店舗の棚に上限があり、背後の倉庫スペースにも限度がある。インターネット店舗の場合、商品ページを増やせば、「棚」に物理的制約はないし、安い土地に大きな倉庫を建てれば、在庫も非常に多く、多様に抱えることができる。このような在庫制約の違いにより、インターネット店舗はニッチな商品による売上が無視できないものとなった。一品毎の売上が少なくとも、多数のニッチ商品の売上げを積み上げていけば多くの売上となる、いわゆるロングテール効果である（Anderson, 2006）。

対して、実店舗は棚のスペースに制約があることから、限られたシェルフスペースの売上高を最大化するように行動するようになる。経営指標としては、店舗の売り場面積と、面積あたりの売上高が重要な指標となる。面積あたり売上高を上げるためには、なるべく多くの商品を陳列することが重要だし、売れ筋の商品を選択的に選ぶことが書店の経営上重要になる。古い本よりは新刊を置くようになるし、売れ筋でないジャンルの棚は縮小させ、売れているジャンルを拡張することになる。

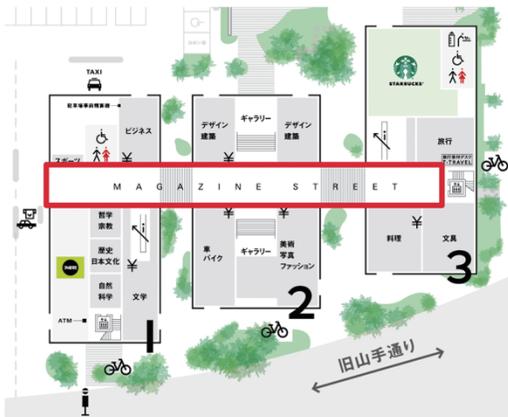
2011年という同時期に出店し、立地の近い代官山蔦屋書店とジュンク堂渋谷店（2023年閉店）を比較してみよう。図4はジュンク堂渋谷店における棚配置の新旧比較である。左の古い方の配置がいつの状態であるかは定かでないが、渋谷店開業当初のものだとすると2011年頃の図である。2021年現在の店内図（右図）と比較すると、元々雑誌の棚はもっと大きかったことがわかる。マクロな販売額を確認しても、書籍に比べて雑誌の市場規模縮小は激しい<sup>6</sup>。こうした市場環境を反映した棚づくりが重要となる。

図4 ジュンク堂書店渋谷店における雑誌棚スペースの縮小  
旧（年不明） 新（2021年11月現在）



（出所）2021年11月筆者撮影。強調は筆者による。

図5 代官山蔦屋書店の雑誌棚スペースと実際の陳列の様子  
フロアガイドに見る雑誌棚の大きさ インテリア雑誌の展示例



（出所）2021年11月筆者撮影。強調は筆者による。

## 2.2. ライフスタイルの提案を行う場所としての蔦屋書店

他方で、2011年に開設された代官山蔦屋書店では、書店としては後発で、既に雑誌市

6 出版科学研究所「日本の出版販売額」<https://shuppankagaku.com/statistics/japan/>によれば1996年時点では雑誌1.5兆円、書籍1兆円であったのに対して、2020年時点では雑誌5500億円、書籍6600円と逆転していて、雑誌の衰退が大きいことが理解できる。

場の衰退は明らかであるにもかかわらず、建物の1階中央部分の一番良い場所を雑誌の棚として、世界中の雑誌を置くマガジンストリートという店舗設計を行っている(図5)。また、この棚では、雑誌を棚差しするのではなく、雑誌の表紙を見せて展示する面陳や平積みを多用しており、スペースに対して置くことのできる冊数の観点からは非効率な陳列を行っているといえる。

同じ大型店舗でありながら、蔦屋書店は「本を売る効率」の観点からはあえて非効率な店舗設計を行っているように見える。このような店舗設計はライフスタイルを提案する書店というコンセプトとして解釈できると共に、では非効率な店舗設計からどうやって売上を実現するのかという疑問も生じる。

提案型の書店とは、本を買いにきた消費者に対して本を売るのではなく、消費者に消費者の知識や発想にないものを店頭で発見してもらい、新たなライフスタイルと出会うことを書店の付加価値としている。このように考えると、洋雑誌やヴィンテージ雑誌を含む、販売数量の稼げなさそうな雑誌に多くの場所を割く意味が了解可能になる。このような提案型の店舗では、消費者がみたことのないものや、珍しいものを展示してはじめて価値が得られるからである。

また、書籍に比べて、雑誌は特にライフスタイルを反映しやすい。他者の全く関心を寄せないようなニッチな領域についての特集がなされ、提案的な要素を多く含んでいる。CCCは店頭で雑誌スペースを確保するだけでなく、出版事業にも進出し、ネコ・パブリッシング、阪急コミュニケーションズの出版部門、美術出版社、主婦の友社、徳間書店を買収している。

換言すれば、狙っている消費者セグメントが従来型の大型書店とは異なっているということもできる。本を買おうと思っている消費者のうち、著者やシリーズで買うような完全な指名買いをする消費者であれば、ECサイトで購買するか、何らかの補助サービス(特典や付録、著者のサイン、ポイント還元)次第で購買する店舗を変えるだろう。実店舗の大型書店のターゲットとする消費者は、店頭での比較を重視する消費者である。具体的な本を指名買いするほど想起できているわけではないが、大まかにほしい本のジャンルや種類が決まっているような状態であるといえる。

それに対して、蔦屋書店のターゲットセグメントは、何か欲しい本がある消費者ではなく、何か新しいものや文化と出会いたい消費者といえよう。また、蔦屋書店の目標は、本を買わせることが最終目標ではない。本や雑誌でなくとも、媒体が家電や雑貨、文房具などであってもいいし、売上がたつのであれば、何か物が売れなくとも、蔦屋書店に来れば何か新しい発見が得られるという体験が売れ、消費者が繰り返し訪れてくれる状況を作ればよい。蔦屋書店ではスターバックスコーヒーを併設し、本を買う場所というよりも本

と過ごす場所としての店舗設計を進めてきた<sup>7</sup>。

このようなターゲットと提供する価値の違いは、旅行本の棚づくりに明確に表れている。ジュンク堂書店渋谷店の国内旅行の棚は、地方別にガイドブックが並べられていて、その土地に旅行を計画している人が、どのガイドブックを買うべきかを比較検討しやすい設計になっている（図6）。旅行を計画していない人は基本的にはこの棚の付近にはそもそも近寄らないだろう。

他方で、代官山蔦屋書店の場合、ガイドブックも陳列されているが足下の目立たない位置にある（図7）。腰上の一番目立つ棚には、エッセイや紀行文、あるいは郷土史といった書籍が面陳や平積みで陳列されている。そのターゲットは、旅行を計画していない人や旅行するつもりではあるが、まだ行き先を決めていない、より準備のできていない消費者であるといえる。また、旅行代理店のカウンターが併設されていて、旅行プランの提案が受けられるようになっている。

このような棚づくりは、コンシェルジュと呼ばれる専門家による棚づくりと、POSデータを組み合わせていると推測される（増田，2014，p.94）。CCCにとって、この選書プロセスはレンタルビデオの品揃えをフランチャイザーとして選定していた頃とやっていることは変わらない。売れ筋だけを選んでいては現状に対する新規の提案にならない。レンタルビデオが出始めの初期は、レンタルビデオといえば成人向けの内容のコンテンツが多かった。このような実績を元に品揃えをしている限り、女性や子供の入店したい店舗づくりは難しくなる。ビデオにしても本にしても経験財（経験することで初めて価値を理解できる財）でありながら、なおかつ、これまでに消費したことのないコンテンツを売るところに難しさがある。提案を成立させるためには、これまでに売れていなかった商品を提案しては、その結果を確認できる情報システムを構築したうえで、試行錯誤を繰り返す必要がある。また、POSデータを活用するにしても、単に売れ筋を見るのではなく、ID-POS（顧客識別の可能なPOS情報）を用いて、特定のセグメントの消費者を識別して、その購買データを活用するといったことも重要となる。この点、CCCはTカードを活用したマーケティングの分析を強みとしている。Tポイントについては第4節で改めて検討する。

7 スターバックスコーヒージャパンはフランチャイズ展開をしていないが、一部の事業者に対してクローズドなライセンス提供をしている。CCCもその一社であり、蔦屋書店やTSUTAYA BOOK STOREに併設されたスターバックスの店舗は、CCCが店舗の運営を行っている（尾田，2023）。

図6 ジュンク堂書店渋谷店の旅行本コーナー



(出所) 2021年11月筆者撮影。

図7 代官山蔦屋書店の旅行本コーナー



(出所) 2021年11月筆者撮影。強調は筆者による。

### 2.3. 蔦屋書店の収益モデル

このような蔦屋書店の“非効率的な”店舗設計は、収益面で従来型大型書店よりも劣る

図8 代官山蔦屋書店における平台展示の例（奄美大島への旅行勧誘，2021年撮影）



(注) 写真は2021年11月撮影。

と考えられる。蔦屋書店はこの問題を、店舗の一部をプロモーションの場所として提供することで、消費者以外からの売上を得ることで部分的に解決している。CCCマーケティングの法人向け媒体資料では、書店内の平台展示や、イベント企画、サンプリング・パンフレット配布、小冊子作成といった法人向けメニューが確認できる<sup>8</sup>。単に場所を貸すわけではなく、平台展示であれば平台の編集権は蔦屋書店が保持した上で、周囲の棚と調和したプロモーションスペースを提供している。図8は旅行本コーナーに隣接して設置されている奄美大島への観光キャンペーンの平台展示の例である。この平台の目的は奄美大島の本を売ることではなく、奄美大島への観光を誘引することにある。媒体資料によれば、平台展示の場合は、2週間の設置で100万円以上の価格設定となっている。仮に書籍の販売で100万円の売上を上げようと思えば、単価2000円の書籍を500冊販売する必要がある。利益水準の点でも、完成品を仕入れて販売する書籍小売で得られる利益水準より高利益率であると推測される。

もちろん、このようなプロモーションによる収益があるからといって、書籍が売れなくてもよいというわけではない。このような展示場所が価値をもつのは、店内が様々な新しい発見が得られて、それを期待して集まる消費者がいるからこそである。このように考えると、蔦屋書店の設計は、自社で厳選した品物を守る専門店としての性質だけでなく、企業と消費者のマッチングを図る、百貨店やショッピングモール、あるいはプラットフォー

8 CCCマーケティング「媒体資料：店頭プロモーション」[https://www.cccmk.co.jp/download\\_files#service4](https://www.cccmk.co.jp/download_files#service4) (2022年2月28日閲覧)。

ム・ビジネスに近い考え方があるといえよう。

小売りなどのサービス業の場合、似たような商品を扱っていたとしても、消費者に提供している価値が全く違うということがありうる。例えば、蔦屋書店で、任意の本を指名買いしようとして探すのは難しい。店内の端末で検索してどの棚にあるのかを特定しなければ、自然と店内を見て回るだけでは中々探し当てることはできないだろう。本を探し、実際に手に取り、類書と比較した上で購買するという経験では従来型の大型書店の方がはるかに優れている。蔦屋書店は、何がほしいという具体的な欲求のないままに探索するには向いているが、指名買いには適していない。事業の詳細を設計する際には、消費者の購買行動プロセスを丁寧に追体験し、どのような価値を消費者に提供し、適切な期待を繰り返して喚起できているかどうかを確認する必要があるだろう。

このような蔦屋書店は規模の上では直営店二十数店舗に過ぎない。CCCの業態転換を理解するためには、これらの強みを、店舗の中でどのように強めていくのか、フランチャイズを含む他のグループ内店舗へどう広げていくのか、さらにはグループ外の他社との協業に対してどう繋げていくのかといった点を確認していこう。

### 3. シェアラウンジ事業

---

2019年より、CCCはシェアラウンジと題したコワーキングスペース事業を蔦屋書店やTSUTAYA BOOKSTOREに併設させはじめている。カフェのような店舗であるが、1杯あたりいくらの料金設定ではなく、時間あたりの料金で過ごすことのできるスペースである。フリードリンクやスナックが設置されており、店内ではPC作業をしたり、店内に備えられた蔵書を閲覧することができる。店舗によって価格設定は異なるが、湘南T-SITEで1時間842円(税込)、旗艦店である代官山蔦屋書店では1時間1650円(税込)となっている<sup>9</sup>。終日利用可能な料金もあり、アプリで席の予約と決済を行うことで10%の割引となる。2021年現在は13店舗ほどだが、今後首都圏で100店舗ほどを出店予定である他、フランチャイズ展開していたレンタル店の跡地にも出店の可能性がある<sup>10</sup>。

9 「ラウンジ | TSUTAYAがつくるコワーキング・カフェラウンジ-TSUTAYA [T-SITE]」<https://tsutaya.tsite.jp/store/lounge/index> 2023年10月9日閲覧。

10 朝日新聞デジタル (2021年11月27日)「蔦屋書店にシェアオフィス、今後3年で首都圏100カ所に拡大へ」<https://www.asahi.com/articles/ASPCV622DPCVULFA01J.html> 『日本経済新聞』「新潟の「蔦屋書店」6店舗でレンタル終了、モデル転換加速」2021年3月1日、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFB263QD0W1A220C2000000/>

### 3.1. シェアラウンジと類似業種の比較

---

シェアラウンジの類似業種としては、カフェや漫画喫茶、インターネットカフェ、ホテルや空港などのラウンジ、コワーキングスペース、シェアオフィス、ビジネスホテルのデイクラス利用などがある。これらの類似業種と比較しながら CCC のシェアラウンジの特徴を確認していこう。

スターバックスのようなチェーン展開するカフェと比較した場合、このシェアラウンジ事業は従業員の負荷が相当に軽減されていて、さらに客単価も高いために、収益性の面で優れている。チェックインとチェックアウトはアプリで顧客自身の作業でも可能なので、レジ業務の負担が少ない。フリードリンクやスナックは基本的にセルフサービスなので、従業員は品出しや食器やゴミの処理が主たる業務となる。カフェよりも従業員に必要な習熟を軽減することで、今後書店に併設して出店しやすくする意図があると解釈できる。

CCC の場合、スターバックスと併設することで、価格帯と収益モデルの違うサービスラインを展開することができている。スターバックスが1杯 300 円台からの価格帯であるのに対して、シェアラウンジは最低単価で 800-1000 円程度は獲得できると推測される。シェアラウンジはより広いデスクや、席の予約が可能であることなどの面で、スターバックスの提供していないサービスを提供している。高い価格をだしてでももっと良い環境を求める支払い意思額 (Willingness to Pay) の高い消費者に対応可能になるとともに、スターバックスが満席であればシェアラウンジを使うといった選択的利用をする消費者需要にも応えることができるだろう。

既存のコワーキングスペースと比較した場合、個人経営のコワーキングスペースよりは消費者にとって初回の利用がしやすく、ハードルを下げるのが期待される。コワーキングスペースは店舗経営のノウハウがそれほど必要ないため、空きテナントを活用して開業されることが多い。消費者からすると、これらのコワーキングスペースを利用するハードルとなるのは、ローカルルールの学習である。一般的にコワーキングスペースは、事業者によって利用ルールが細かく異なっている。利用可能時間や価格設定(時間貸し、1日貸し、月額制)などの基本的な契約条件だけでなく、ドリンクや軽食の提供はあるか、無い場合に飲食物は持ち込んで良いか、会話やウェブ会議をしていいかどうか、どのような付帯設備があるか(外付けモニターやコピー機、ロッカーなど)、こういったことを調べたうえで、消費者は自身のニーズに合致しているかどうかを決定する。

さらに、コワーキングスペースやシェアオフィスの場合、利用者同士の交流を積極的に促進するかどうかといった要素もある。このように、消費者が必要な情報の中には、事前

に検索して調べればわかるルールだけでなく、他にどのような利用のされ方がなされているかといったように、実際に利用してみないとわからない情報もある。初回利用のハードルが高だけでなく、初回利用してみて自身の用途とマッチしていなければまた別のサービスを探すといった高コストの探索を行うことになる。

この種の探索作業は、コワーキングスペースでなくとも、たとえばカフェの利用客も日常的に行っている。カフェを利用したいと言っても、その用途は多岐にわたる。コーヒーが飲みたい、甘いものが食べたい、友達と会話したい、休憩したり時間調整をしたい、仕事の打ち合わせをしたい、ノートパソコンを開いて作業したい、トイレを借りたい、何か考え事をしたい、等々の目的如何では適切な設備やサービスが異なる。カフェの場合は多少主たる用途と異なっても使うことができるし、それ故にカフェの雰囲気はリピーターの主用途によって左右されやすい点が経営上は難しいポイントとなる。コワーキングスペースの場合はこのような店舗コンセプトが変容する不確実性は少ないが、消費者の期待もまた特定のであるために、初回利用のハードルの高さや、ニーズに合致した場合の繰り返し利用につながっているといえよう。

コワーキングスペースでも、RegusやWeWorkといった大規模事業者が提供するサービスであれば、ある程度ルールの標準化がなされていて、探索コストを低減できる。ただし、これらの事業者は、月額制のシェアオフィス、レンタルオフィスを併設し、登記利用や郵便物管理などを付帯サービスとして提供するサービス形態をとることが多く、個人が一時的に利用するにはハードルが高い。立地もオフィス街に近くなり、商業施設の密集地とはやや異なる立地となる。

CCCのシェアラウンジは、既存の大規模事業者における法人契約の利用よりも、むしろ個人利用であったり、クリエイターやエンジニアのような職種の人たちが個人利用と職務上の利用の境界となるような状況を想定しているようである。月額制を主とするレンタルオフィスと比べると稼働率が安定しないというデメリットもあるが、個人消費に近い消費者セグメントを対象とすることで、費用対効果を厳格に考えないセグメントを主対象とする点はメリットとなろう。レンタルオフィス主体のサービス提供とした場合、自前でオフィスを構えるほどではない利用者は予算制約に厳しかったり、自在に規模を縮小させたり拡大させたりするオプションを買っている可能性が高い。消費者が合理的な意思決定を行う程度が高いほど、取引相手としては厳しい要求をしてくると考えられる。

### 3.2. シェアラウンジの外部効果

---

シェアラウンジが蔦屋書店にもたらす外部効果を考えてみよう。収益面で貢献が大きいことは確認したとおりであるが、それ以外にどのような効果があるだろうか。蔦屋書店は書籍を販売することでライフスタイルに関する情報を入手することができ、そういった情報はマーケティングに活用することができるが、ラウンジの利用からはそのような情報は得られそうにない。

他方で、リピート率の観点からは蔦屋書店よりもシェアラウンジの方が固定客を誘引する可能性が高い。蔦屋書店の場合はそのコンセプトから、目当ての本があるような書籍のヘビーユーザーの継続的呼び込みが難しい。蔦屋書店のメインターゲットは「目当てはないが何か発見を得たい」程度の漠然とした状況の消費者であり、このような消費者の非計画購買を想定していると、顧客を繰り返し誘引する施策を立案するのが難しいという問題を抱えていた。シェアラウンジを組み合わせることで、シェアラウンジを主目的に来客してもらい、気分転換に書店内を回遊してもらい、何か発見を得たり、各種提案に接してもらったり、たまに本や雑誌を買ってもらうという動線を構築することができるだろう。

蔦屋書店からシェアラウンジへの誘導として、CCCは書籍の購買特典としてシェアラウンジの1時間無料券を配布するという方法をとっている。コワーキングスペースの初回利用のハードルが高い一方で、初回利用してもらえれば情報の非対称性に伴う問題は大部分解消されるので、この施策は有効に機能すると考えられる。

## 4. 共通ポイント事業の競争

---

---

### 4.1. 共通ポイントの創始経緯

---

消費者からは見えにくいだが、現在のCCCのコア・コンピタンスを構成する重要な要素はTカードとTポイントを活用したマーケティング・データベースである。Tカードは元々TSUTAYAのレンタルサービスを各店舗で利用するための会員証であった。2003年に会員証にポイント付与機能が追加され、2004年には異なるTSUTAYAの店舗でも同じ会員証で利用可能にするとともに、ポイント機能の外部企業への提供を開始し、共通ポイントカードとして利用可能になった。2023年現在では、約7000万人のアクティブ会員数

(年1回以上Tポイントを利用したユーザー数)を誇る<sup>11)</sup>。

共通ポイントカードを創始した当初のねらいについて、増田は財布の中のカード枚数が多くなっていた当時の状況を挙げている(増田, 2011, pp. 21-24)。2004年頃はまだスマートフォンもキャッシュレス決済もなく、財布の中にはクレジットカードやキャッシュカード、会員証、ポイントカードなど様々なカードが入っている状況だった。財布の中の枚数に限度がある中、当時2000万人の会員を抱えるTSUTAYAのTカードは、多くの国民が財布の中に入れていた1枚としての地位を占めていた。他社サービスの利用でもポイントがつき、ポイントカードが1枚にまとめられれば、ポイント還元率が低くても消費者が使ってくれるポイントカードになるのではないかと、このような企図でTカードのポイント機能、Tポイントは誕生した。

従来型の企業単体で実施するポイントカード/ポイント還元施策のことを独立ポイントと呼ぶことにして、以下では独立ポイントと共通ポイントの機能の違いを確認しておこう<sup>12)</sup>。独立ポイントは、来店や購買によって次回以降の購買の割引で利用可能なポイントを消費者に付与することで、消費者全般に値引きをするのではなく、繰り返し購買の消費者に対してのみ選択的に値引きをする施策である。ポイント還元で十分にお得であることが消費者に理解される必要があるが、還元率が高いと、囲い込みが成立しても、価値が消費者側に逃げてしまい本末転倒になるので、還元率の設定が重要となる。この効果だけであれば、紙のカードとスタンプなどでも達成可能であるため、零細企業でも実現可能である。

近年は、POSシステムと組み合わせることで、購買データに顧客識別IDを付与することで、マーケティングに利活用するためのデータを獲得することが目的であることも多い。この場合は、カードやアプリからIDを読み取るシステムを構築する必要がある。購買履歴データが、消費者にとっても意味があるときにはこのようなシステムは消費者に受け入れられやすい。たとえば、コーヒースタンドであれば過去に買った珈琲豆の銘柄一覧が確認できるとか、食品スーパーのレシートデータを家計管理に活かすことができるとか、過去に買った洋服に基づいて新作のレコメンデーションがなされるような場合である。

他方で、共通ポイントは、ポイントのプラットフォーマーに対して、企業と消費者がそれぞれ参加するので、典型的な両面市場のプラットフォーム・ビジネスである。企業が付与したポイント原資と、消費者に付与し利用されたポイントの差分がプラットフォーマーの収益源となる。そのため、独立ポイントよりも消費者へのポイント還元率は低くなるこ

11 CCCMK ホールディングス「CCCMK ホールディングスへようこそ！」(2023-07-28) <https://www.cccmk.co.jp/columns/mknews2> (2023/10/10 閲覧)。

12 自社ポイントと表現されることもある。

とが多い。独立ポイントがおおよそ5%以上の消費者還元をすることが多いのに対して、共通ポイントは0.5%-1.5%程度にとどまる。

顧客は、店舗によって異なるポイントカードやアプリを提示するのは面倒であっても、共通ポイントであれば提示する可能性がある。この点で、共通ポイントは独立ポイントよりも幅広い消費者を勧誘することができる。ただし、還元率も低いことから、囲い込みとしての効果は小さい、ないしそもそも囲い込みを意図していないと理解できる。

共通ポイントは継続的に顧客IDを付与する効果大きい。独立ポイントの場合はロイヤルティの高い消費者の情報ばかりが集まる可能性もあるが、共通ポイントであれば、より多様な消費者の消費行動データを得られる可能性がある。また、このようなシステムの構築と運用は小規模企業にとって重荷となるので、共通ポイントのシステムを利用することで、運用負担を減らすこともできる。

共通ポイントは、自社に消費者を囲い込むには向かない代わりに、同じプラットフォームに参加している他社の消費者を、自社に呼び込むというプロモーションを実施することができる<sup>13</sup>。具体的にはTSUTAYAで消費者がCDをレンタルしたときに、レシートと一緒に異業種の加盟店のクーポンを発行することで、TSUTAYAで加盟店のプロモーションを実施することができる。このようなキャンペーンを有効に実現するためには、ターゲットセグメントを決めてクーポンを発行する必要があるため、ライフスタイルを反映した購買履歴のデータと、それらの情報の分析を担うことのできるスタッフを保持する必要がある。商材に合わせて、単に年齢や性別、地域などの人口統計的な軸によるセグメンテーションを行うだけでなく、嗜好や志向性と関連しそうな購買履歴をセグメンテーションとして用いた販促内容を企画し、効果を検証していくことが企図された<sup>14</sup>。

共通ポイント市場は、Tポイントが創始し、その後同じくビデオレンタル業のGEOがローソンと共同でPontaカードを共通ポイント化して2社体制となった。その後ドコモのdポイント（2015年）、楽天の楽天ポイント（2014年）の4強となった<sup>15</sup>。携帯電話事業者の参入により、どの共通ポイントも国民の多くを会員としてカバーし、CCCの先行者優位は崩されている。CCCの場合、共通ポイントの中でも長い歴史があるので、マーケティングデータの分析能力に一日の長がある。他方で、レンタル事業が衰退したことで、自社の購買履歴データは量的に縮小してしまった。加盟店のデータから意味のあるデータ分析をできるかどうかは今後の鍵となろう。

13 『日経情報ストラテジー』（2010）、p.46、『日経ビジネス』（2010）、57-58。

14 『日経ビッグデータ』（2015）、p.33。

15 この他、セブン&アイ系列のnanacoポイント、イオン系列のWAONポイントなどがある。

## 4.2. カードからアプリへの変化

---

また、今後の共通ポイント市場は、PayPay や楽天ペイなどキャッシュレス決済事業者を含めて、財布の中からスマートフォンアプリへと競争の場を移していくことになる。決済データのマーケティングへの利活用を、各種 QR コード決済事業者やクレジットカード会社がサービス化を進めている。

物理的なカードからアプリになることで、消費者のマルチホーミングコストが下がっていることには注意が必要である。マルチホーミングとは、複数の同種製品を併用することである。複数の異なるポイントカードを保持しようとする、財布の中に収められるカードの枚数には限度がある。T カードが元々有利であったのは、CD/DVD をレンタルするための会員証であるために、他の単にお得になるだけのポイントカードよりも財布の中に残す優先度が高い点にあった。ところが、スマートフォンのアプリになることで、共通ポイントであれ独立ポイントであれ、複数のアプリをインストールして利用可能な状態にしておくコストは、物理的なカードを複数持ち歩くよりも相当程度低コストになった。コストはほぼ無視して良い程度といえるだろう。財布の中のカードの枚数がわずらわしいといった T カードが登場当初想定していた競争環境は消失したといえる。

共通ポイントと独立ポイントの競合関係も、アプリとなることで変化がみられる。キャッシュレス決済というと、Suica や PayPay など、複数企業が利用可能な決済プラットフォームを想起しやすいが、キャッシュレス決済は各企業が独自にも展開可能である。スマートフォンのアプリ内で、背後でクレジットカード決済と紐付け、店舗で掲示してもらう QR コードを表示するにすれば、ポイント付与と決済を同時に行うことができる。スターバックスやマクドナルド、ユニクロなど各業界のリーダー企業は独自の決済アプリを展開している。これらの決済アプリでは、単に店頭決済に用いるだけでなく、モバイルオーダーができるようにしたり、店頭在庫の取り置きができるようになっており、EC と店舗のオムニチャネルの起点として重要になってくるだろう。決済の手間が、アプリをひとつ立ち上げるといっただけであれば、独立ポイントのアプリであれ共通ポイントのアプリであれ手間は等しい。そのため、ポイント還元率が優れており、付帯サービスが受けられる独立ポイントにも十分競争できる余地がある。共通ポイントとキャッシュレス決済の組み合わせの場合、ポイントの利用先の広がりや、購買履歴の一括管理などが消費者への訴求ポイントとなろう。

複数のアプリが併用される状況となったことで、共通ポイントが当初企図していた他社へのプロモーションがどの程度有効であるか未知数な部分もある。紙のレシートにクーポ

ンを発行していたときには消費者はなんらかの形で強制的に目を通したかもしれないが、アプリ上に多数表示されるクーポンや、それらのクーポンをプッシュ通知するバナー表示は、消費者の認知やアテンションを奪い合い、目に止まりづらく、デジタル化によって改善されているとはいえないからである。アプリがいろいろと併用されることによって、多種多様なクーポンはかえって埋もれるようになってしまうことさえありうる。プロモーション企画の立て方に工夫の余地が残されているといえるだろう。

## 5. CCC の事業構成と価値の源泉

---

ここまで、CCC の各事業の特徴を確認してきた。これらの事業の組み合わせと全社的な状況を論じて本論を終えることにしよう。CCC の事業構成は価値の源泉となるライフスタイルの提案部分と、そこからの収益獲得システムが緩やかに分離したポートフォリオになっていると解釈できる。蔦屋書店では、書店の選書と提案の場が価値の源泉であるのに対して、収益は本の売上収益だけに依存せず、プロモーションの場としての収益や、スターボックスのライセンス店舗運営からの収益を得ることで実現されている。実店舗の経営でありながら小売業というよりはプラットフォーム的な事業構成をしているといえる。今後大規模に展開される予定のシェアラウンジが加われば、利益水準の面ではさらに強化されるだろう。

他方で、入り口となる価値の源泉に目を向けると、CCC は CD/DVD のレンタル事業から、大規模な顧客データベースを活かす EC には向かわず、実店舗での価値提案へ向かった。レンタル事業が衰退したことで、大規模な会員データベースからライフスタイルに関する情報を集めづらくなったのは大きな痛手であったと考えられる。DVD のオンラインレンタルから事業の始まった Netflix がその後動画配信プラットフォームとして成長し、再生動向から消費者の好みや思想信条といった機微にせまる情報を大規模に収集可能となったことと比較すると、CCC の現在の地位は強いとはいえないかもしれない<sup>16</sup>。

現在の CCC の価値の源泉は、選書を担うコンシェルジュや、買収した出版社など、個

---

16 Netflix は元々 DVD レンタルをオンラインで展開していたので、CCC のようにフランチャイズ店舗を抱えていなかったために、動画配信に業態転換しやすかったのだろう。CCC の業態転換がオンライン側にシフトしなかったのは、フランチャイズのレンタル店舗と競合するような新事業を推進しづらかったことや、TSUTAYA TV で部分的にオンライン事業を実施したものの上手くいかなかったこと、実店舗に対する増田のこだわりなどに起因するのだと推測される（『日経ビジネス』、2017）。

人の専門知に属している部分が多い。アルゴリズムによる自動化された推薦システムではなく、人間の理解による仮説構築型の提案やマーケティング企画を行うという意味では先祖返りであり、高度化したとして創業当初からやっている作業は大きく変わらないのかもしれない。このような提案能力は、時間をかけないと形成できないという点では強みがあるし、個人経営の書店やセレクトショップでは到底模倣できない量的な厚みもある。起点として卓越した個人による提案を行うにしても、その仮説検証は大規模なID-POSシステムを用いて行っているからである。このような検証を通じて、代官山蔦屋書店のような旗艦店舗で得られた棚の構成を、地方の店舗やフランチャイズ店に情報提供し横展開することができる。

他方で、CCCグループを越えた協業の可能性という意味では、消費者の反応に関するビッグ・データ収集基盤となるTポイントは共通ポイント市場で難しい舵取りを迫られている。たとえば、楽天グループは自社グループ内で通販だけでなく金融や旅行、電子書籍などのライフスタイルに関わる情報を入手する入り口がある。ドコモを中心とするdポイントには、モバイル事業で多数のアクティブ会員数を維持する基盤がある。コンビニや食品スーパーを系列に持つ電子マネー事業者は高頻度な消費者との接触機会がある。共通ポイント市場はQRコード決済事業者やクレジットカード会社を含めてそれぞれに強みを持つ巨大資本との競争関係になりつつある。CCCはデータの利活用の経験を活かせるような関係を構築していくことが求められる<sup>17</sup>。

蔦屋書店は、大型書店だけでなくAmazonや電子書籍などECとも競合している。ECには出せない実店舗から生み出せる価値をどのように収益モデルも含めて事業パッケージとしてまとめるかという課題は、CCCだけでなく、他の小売業種を見ても容易に解決できていない課題であるといえる。地方では大型ショッピングモールがひとつの価値の在り方を提案しているが、大都市圏では百貨店の衰退が著しいように、店舗から価値を出すことが難しくなっている。ECの影響も実は全国一様ではなく、ECの中には大都市だからこそ強みを発揮できるECもある。家電や雑貨の当日配送や食事の宅配事業のように都市密度の高さと物流網を活用できる都市型のECがある分野では、大都市には大都市なりのECとの競争があるといえよう。

#### 参考文献

- Anderson, C., (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion (篠森ゆるこ訳 (2006)『ロングテールー「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房).

---

17 Tポイントは、2024年に三井住友カードのVポイントとの統合が予定されているが、本論では分析に含めていない。

- 尾田基 (2023) 「ビジネスケース：カフェチェーン業界の競争と差別化」『國學院経済学』72 (1), 1-14。
- 『日経情報ストラテジー』(2010) 「「顧客を知る」パートナーと共同戦線」2010年8月号, pp. 42-47。
- 『日経ビジネス』(2010) 「カルチャ・コンビニエンス・クラブ 100円戦争のその後」2010年8月30日号, pp. 54-58。
- 『日経ビジネス』(2017) 「カルチャ・コンビニエンス・クラブ 脱レンタル店の実像」2017年5月22日号, pp. 52-56。
- 『日経ビッグデータ』(2015) 「CCC, Tポイント会員の属性と嗜好をデータ化 アーティストファンのペルソナを音楽会社へ提供」2015年2月号, p. 33。
- 『フランチャイズエイジ』(2007) 「強力なITインフラを基盤に加盟店様価値・お客様価値を創造する」2007年1月号, pp. 10-12。
- 増田宗昭 (2010) 『復刊 情報楽園会社 TSUTAYA の創業とディレクTVの失敗から学んだこと』復刊ドットコム。
- 増田宗昭 (2011) 『代官山オトナ TSUTAYA 計画』復刊ドットコム。
- 増田宗昭 (2017) 『増田のブログ』CCCメディアハウス。

