



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 東急沿線プレミアムチケット PONiTS (ポニッツ)

2010年11月、イツ・コミュニケーションズ株式会社(イツコム)の井村哲郎は12月にサービス開始を予定しているEC事業「PONiTS(ポニッツ)」を成功させるために、最後の詰めを行っていた。

ケーブルテレビ会社のイツコムとしては、初めての異分野での新規事業ということもあり、社内的な注目度も高かった。同社はこの事業を立ち上げるために社員を9人も配置するという、人手不足の社内において異例の措置をとった。ただし、その人員は殆どがメディア部門の社員であり、イツコムの主力事業の営業部門からの人材輩出はなかった。このような状況の中、実質4ヶ月足らずで事業の立上げを行い、強豪ひしめく市場で勝ち抜いていかなければならない。11月末の時点で、この事業が成功するかどうかは全く分からなかった。成功しない時は早期の撤退も視野に入れた事業判断が行われることは確実であった。

## 新しい事業形態 “フラッシュマーケティング”

ポニッツは“フラッシュマーケティング”という2010年に話題となった事業形態であった。フラッシュマーケティングとはネット環境でTwitterやFacebookなどにより情報を拡散させて、発売と同時に一気に完売を目指す手法である。情報を拡散させるため、さらには一気に売り切るためにレストランや美容院などのサービスを定価の50% offなど大幅な割引に設定する。そして、その格安チケットを販売時間、販売枚数を限定してプレミアム感をつけて販売する。ただし、そのチケットが成立するためには、最低何枚以上が販売されないと成立しないという条件がある。このことから日本では「共同購入クーポン」というサービス名で呼ばれている。2010年当時、情報拡散のツールであるTwitterが急速に普及しつつあったが、Facebookはまだ黎明期であり、利用者はそれほど多くない時期であった。

アメリカのネット新興企業グルーポン社が始めたこのサービスは、サイトのシステム設計が簡単であっ

---

本ケースはイツ・コミュニケーションズ(株)井村哲郎によって作成された(編集 余田拓郎)。

本ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適切または不適切を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複製、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 井村哲郎、余田拓郎 (2016年8月作成)

たこともあり、日本でも一気に火が付き、短期間で多くの企業が参入した。

日本では2010年春に「PIKU（ピク）」という会社がサービスを開始したのを皮切りに、その後数社が参入した後、7月にリクルートが「ポンパレ」の名称で本格参入し、同時期にアメリカのグルーポン社が日本でサービスを展開していた「クーポッド」を買収して「グルーポンジャパン」として参入してきた。

5

## イツコムとしてのショッピング事業

ケーブルテレビが日本でサービスが開始されたのは、1980年代の後半であった。イツコム（旧社名 東急ケーブルテレビジョン）は、都市型ケーブルテレビがサービスを開始した初期段階に東急線エリアを中心として開設したケーブルテレビ局である。ケーブルテレビは1エリア1事業者の許認可制のビジネスであった。

アメリカではケーブルテレビの普及率は高かったが、1980年代当時の日本ではテレビ番組にお金を払う文化がないので普及するかどうかは全くわからなかった。しかしケーブルテレビ業界は力を合わせて徐々に加入者を獲得していった。ケーブルテレビが大きく成長したのは、1990年代半ばにインターネットサービスを開始してからである。この時期はインターネットが爆発的に普及した時期であるが、回線は電話会社のダイヤルアップ回線やISDN回線が主流であった。そんな中、ケーブル回線は映像を送れるほど容量が多かったこともあり、それをインターネット回線に流用したので、通信速度が速く、一気に加入を増やしていった。

その後、固定電話もケーブル回線で送信するようになり、ケーブルテレビ会社はテレビ、インターネット、固定電話の3つを主力サービスとする生活インフラとして定着していった。イツコムも独立系ケーブルテレビ局最大手として、順調に成長していった。ケーブルテレビ会社のイツコムが他のケーブルテレビ局が行っていないEC事業を行うことになった経緯は、2010年春の市来利之のイツコム社長就任に遡ることができる。市来はイツコムの親会社の東急電鉄からの出向であり、キャリアの大半をイツコムで過ごしていた。市来が社長に就任した時のイツコムはテレビ、インターネット、固定電話の3つのサービスが好調で業績も良く、さらに2011年7月には「完全地デジ化」というケーブルテレビ業界にとって特需があることもあり、先行きも明るかった。そのような状況の中でも市来は、イツコムの将来に危機感を持っており、違う分野で事業の柱をつくる必要性を感じていた。

そして2010年5月、新しい事業の責任者に井村が指名された。井村も東急電鉄からの出向でイツコムでは部長職にあった。井村は東急電鉄時代からユニークな新規事業を立ち上げたことがあるので、市来が指名したものと思われた。市来は短期間で立上げを要請し、井村を実質的に自分の直下に配置し、毎週進捗を直接報告するように指示した。

しかし、困ったのは井村であった。井村自身はショッピングビジネスの経験はなく、何から手を付けて

よいか、わからなかった。井村は指名されたとき、「イツコムがショッピングビジネスをやるのであればリアルショップは考えづらい。ネット通販かテレビショッピングだろう」という考えを持っていた。井村はまず、ECビジネスやテレビショッピングについての調査から着手した。井村は過去にも新規事業の立上げや既存事業の大幅なリニューアルを経験しており、新しい業界での仕事をするとき、その業界について一次情報を中心に徹底的に調査していくことにしていた。会社の机に小型テレビを取り付け、随時「ショップチャンネル」「QVC」「ジャパネットたかた」などを見続け、「通販新聞」も定期購読し、業界の知見を拡げていった。さらに、東急グループで通販事業を行っている人たちにヒアリングした。また知り合いを通して東急グループ外の通販を運営している企業へのヒアリングやテレビショッピング番組の現場、さらには通販会社の倉庫やコールセンターに赴き実際の仕事を目の当たりにした。

その結果出した結論は、「ネット通販にしろ、テレビショッピングにしろ、現在のイツコムでは物販は時期尚早」ということであった。というのも、物販の通信販売はフルフィルメントといわれている「販売以降」を充実させないと競合に勝ち抜くことが難しいと感じたからである。フルフィルメントとは倉庫での商品の保管、物流、お客様のクレーム対応などである。ネット通販やテレビショッピングは初期投資がかからないと考えていたが、フルフィルメントを揃えるためには設備投資や物流システムの開発が必要なことがわかった。

フルフィルメントを必要としない通販はないものかと考えていたころ、コンサルタントを通してアメリカで流行っているグルーポンの存在を知った。グルーポンのサービスはフラッシュマーケティングを活用した共同購入クーポンである。早速調べたところ、日本ではまだ1社しか展開しておらず、あまり世に知られていないようであった。井村はこの話を聞き、「このサービスにテレビ放映を絡めたら面白いサービスになるのではないか」と考えた。井村は共同購入クーポン以外にも10近い企画を考え、「次世代ショッピング戦略」と銘打って市来にビジネス提案をした。市来は特に共同購入クーポンに興味を示し、まずは共同購入クーポンを活用したEC事業を立ち上げる方向となった。2010年6月のことである。

## 競合の状況

「アメリカでグルーポンが流行っている」という情報を井村が知る頃には、当然のことながらネット系の会社を中心に既に周知の事実となっており、2010年6月以降続々と日本でもサービスが開始された。多くはネット系のベンチャー企業であったが、初夏にホットペッパーなどクーポンビジネス界の巨人であるリクルートが、「ポンパレ」という名称で共同購入クーポンに参入し、夏には日本で山手線広告などを行って急速に会員数を伸ばしていた「クーポン」をアメリカのグルーポン社が買収した。中小のネット新興企業だけでなく巨大資本が本格的に参入したが、ビジネスモデルは全て同じであった。中小であろうが大手であろうが全国展開し、その中で都道府県ごとにエリアを区切って店舗のクーポンを販売して

いた。そして会員を囲い込むために積極的に様々な広告手法をとることによって会員を獲得し、その会員に向け、メールマガジンや、Twitterなどで告知していた。店舗側もこのサービスが始まった当初は新しい販促手段が出来たということで、まずはお試しのでも実施してみる店も多くあり、サイトは急速に増えつつあった。しかし、このままでは間違いなくサイトが過剰となり、淘汰されるのは目に見えていた。

5 イッツコムが共同購入クーポン事業を意思決定した8月には約50社、サービスインする12月には200社超の共同購入クーポンサイトがサービスを開始して、レッドオーシャン市場となっていた。

10 井村も、「このサービスを知った時は日本では1社しかサービスをしていなかったのに、それから続々とサービスが立ち上がるのです。5月末に知って8月に経営会議をかけたので、自分ではものすごいスピード感をもって進めていると思っていたのですが、ネット系の会社は我々の想定を上回るスピードで展開してくる。ブルーオーシャンだった市場が一気にレッドオーシャンになってしまった。ただ不思議と彼らに負ける気はしませんでしたね」と言う。

短期間でこれほど多くのサイトが誕生した理由は、システムが簡単につくれることに加えてフルフィルメントがなく、初期投資が最小限で参入できることが大きかった。さらに参入母体の約7～8割がネット系の新興企業であったので、早期にシステム開発が出来たことも大きかった。

15 井村は“ネットビジネスは早く参入した方が勝ち”という原則があるのは知っていたが、これほど早く市場環境が激化するとは想定していなかった。しかしこのことが「差別化をしなければ生き残れない」という意識を醸成していくことになる。

20 競合は大きく、情報系、ネット系、その他の3つに分類された。情報系はリクルートや一体などの大手であり、ネット系はGMOなどの大手から新興の小さな企業まで含めて多数の競合が存在した。その他は様々な業種でイッツコムと同様に本業を他にもっている企業が多かった。このような状況の中、イッツコムが参入する12月時点では、一体どのくらいのサイトが今後も含めて出てくるのかが全く読めず、どう考えてもサービスを提供するプレイヤーが多く、淘汰されるサイトがかなりの数で出てくることが予想できた。

## 25 sample 共同購入クーポン

フラッシュマーケティングを活用した共同購入のサービスの仕組みは、レストラン等店舗が定価のあるサービス(例えばレストランであればコース等)を50%OFFなどのクーポンチケットをサイト上で販売する。ただし条件があって、そのクーポンチケットは販売枚数限定、販売時間限定であり、かつクーポンチケットが成立するためには最少催行枚数の申し込みが必要になる。

30 最少催行枚数まで達しなかった場合は不成立となる。販売時間はサイトによってまちまちであったが、ポニッツは48時間を基本とした。最少催行枚数は2枚～10枚等低めに設定されていたため殆どのクーポンチケットが成立していた。成立した場合はクーポンチケットがメールで送付され、購入者はそのメー

ルをプリントアウトするかスマートフォンでお店に見せるかしてサービスを受けることができる。

このクーポンチケットの面白いところは、利用条件が店側で決められるということにあった。例えば、「土日の夜は利用不可」「要予約」「2人以上から利用可」「追加注文してくれたらドリンク 10% 割引」等の条件が店側から設定できた。しかし、店側に有利な条件ばかりで設定すると、クーポンチケットの売れ行きに大きく影響するので、サイト運営会社も一緒になって利用条件を考えることになる。利用期間も1ヶ月～6ヶ月以内のものがあり、3ヶ月という期間が多かった。クーポンチケットの購入者はこの利用期間内にサービスを受けに行く（レストランであれば食事をしに行く）のだが、この期間内に行けない場合、クーポンチケットは無効となり、払い戻しは行わない。利用期限間際に予約が殺到して利用期間内に連絡をしてもサービスをうけることができず、チケット購入者の大きな不満になることもあった。

クーポンチケットを提供する店舗側にとって、このサービスは完全成功報酬型であった。共同購入クーポンを運営するサイトは、一律にこの完全成果報酬で事業を運営した。店舗にとっては出店料や広告費を支払わず、販売額の内、一定比率をサイト運営者に支払うだけである。それまでは、店舗が広告をする場合はミニコミ誌などに広告を出稿して何人来店するかがわからなかったり、ぐるなびなどのWEBサービスに出稿して固定費や広告費を支払う方法しかなく、完全成果報酬という手法はなかった。しかし、共同購入クーポンサービスは販売した分だけ支払えばよく、50%割引とはいえ100人以上が来店してくれることも多くあった。

ただし、店舗に収益がとれにくいこのサービスを活用してもらうための施策も必要であった。特にポニッツはテレビ放映を行うので、高原価となっていることもあり、手数料率50%で交渉している。そうなると店舗側は定価の25%しか収入がなく、レストランの場合は仕入原価が定価の30%前後なので、仕入原価さえ賄えていない。ポニッツはどのようにして店舗側を説得するかという課題を有していた。

店舗側が共同購入クーポンサービスに参加する理由は、「新規顧客（リピーター）獲得」「広告宣伝」「1回の取引で黒字」の3つに分けられた。

まず、ポニッツは東急沿線の店舗限定としているので会員の90%以上が東急沿線住民、即ち地元客である。ターゲットが明確で新規顧客を獲得しやすく、また他サイトと比較するとリピーターになりやすい傾向がある。さらにポニッツは会員を集めるにあたって、クーポン好きを集めるのではなく、“通常買い”しそうな会員を集めた。そのような会員にPRをすることにより、「クーポンハンター」の比率を下げ、リピーターにつながる可能性の高い人を店舗へ送客することが可能になる。

また、ポニッツはWEBでチケットを販売するだけでなくテレビでも放映するので、高い広告宣伝効果が期待できる。実際に、テレビ放映された直後に割引チケットではなく通常の料金で食事に来たお客様の中には「イツコムテレビを見てきたよ」という人も少なからずいた。

さらに、例えばイタリアンレストランで「前菜＋ハーブピザ＋デザート」とすると追加でビールやメインを頼む人が多くなり、その分は100%店舗側の収入になるので、結果的に1回の取引で黒字になることも

あった。ポニッツはクーポンゲッターでない会員を多く持っているので、追加注文する人の比率が高くなる傾向があった。

このサービスを利用する店舗はレストラン、美容院、エステティックサロン、ネイルサロン、ホテル・旅館などがあった。レストランは実原価があること、そもそも大幅な値引きをする業界ではないこともあり、男性女性に関わらず、人気が高かった。美容院、エステティックサロン、ネイルサロンも女性を中心に人気が高かった。ちなみにポニッツはエステティックサロン、ネイルサロンについては自社のサイトでは取り扱いをしない方針でいた。

共同購入クーポンの月間売上高は、「商材数」×「deal 単価」×「手数料率」である。「商材数」とは販売している店舗数であり、「deal 単価」はその販売した店舗チケットの販売額である。例えば定価6,000円の半額3,000円のチケットを150枚販売した場合の「deal 単価」は450,000円となる。「手数料率」は店舗からいただく販売に関するインセンティブである。競合企業は「商材数」を最重視して1日に何十種類の商材を販売した。そのために手数料を犠牲にしてまずは店舗を囲い込もうとする戦略であった。

「アメリカのグルーポン社の手数料は50%」という噂は入ってきていたが、日本の各社は総じて10%～30%と低く、競争が激しくなる中、更に手数料は下がっていく傾向にあった。ある大手企業が運営するサイトは店舗を初期に囲い込む目的もあり、期間限定ではあるがなんと手数料0%で営業しているという話も耳に入ってきた。しかしポニッツは12月のサービスインに向け9月より店舗営業を開始したが、手数料率は50%で通し引き下げなかった。おそらく手数料が最も高い共同購入クーポンサイトであった。

## ポニッツの取組

井村は部下に対して、「ポニッツはチケット販売業ではなく地域活性化事業だ」と話した。ポニッツがサービスを開始した2010年は景気が良くなく、地域経済は停滞しており、レストランは特に元気がない時代であった。井村はイツコムエリアの店舗が元気になるためにも、とにかく地元の店に足を運んでもらうことが重要だと考えた。

東急沿線で暮らす人が都心まで食べに行くのではなく地元の店に行けば、それだけ地域経済が活性化するという想いからの考えであった。地域の店舗が元気になればイツコムエリアが活気に溢れ、長期的なスパンで考えた場合はそのエリアで事業を展開しているイツコムや東急グループ各社も活性化してくると考えていた。

東急電鉄及び東急グループは街づくりを推進してきており、古くは生活インフラとして鉄道やバスを走らせ、山や森を宅地開発した。さらにその次には住民の利便性を考え、百貨店やスーパーマーケットをつくった。1980年代にはハードの街づくりに加えてソフトの街づくり戦略として東急グループの総帥で

あった五島昇東急電鉄会長が3C戦略を掲げた、3Cとはケーブルテレビ、カード、カルチャーの頭文字をとっている。このように常に東急沿線に暮らす方々に最大の満足を提供する街づくりを実践していた東急電鉄で育ってきた井村にとっては新しい街づくりの形としてポニッツを考えていた。

東急グループは、東急電鉄を中核として「交通」「都市開発」「流通」等を核に事業展開しているグループであり、東急線が走っている東急沿線エリアは、住環境の評価や都心へのアクセスが良く、首都圏でも住みたいエリアのトップクラスのエリアとなっている。地価も高い上に居住する土地面積も広いこともあり、所得水準が高い住民が多く暮らしている。東急グループは全国展開や海外展開もしているが常に東急沿線の沿線価値向上に取り組んでおり、沿線生活者の利便性や快適性などを高めるよう努めてきた。

東急グループの街づくりの歴史は古い。1922年に目黒蒲田電鉄（東急電鉄の前身）が設立され、高級住宅地の代名詞である田園調布の開発などを行った。1953年には「城西南地区開発趣意書」を発表し、現在の田園都市線エリアの開発を行った。当時そのエリアは電車が通ってなく山野であったが、東急電鉄は地元の地権者と協力して電車の敷設及び区画整理事業による宅地開発を行い、東急ストアや東急百貨店などの流通店舗を設置し、多角的な街づくりを進めていった。そしてイツコムは東急グループの街づくりの情報化戦略を実行する会社として誕生した。

ポニッツがサービスを開始するにあたり、ネーミングも大きな競争優位事項となると考えた。はじめはイツコムが行うクーポンサービスなので「イツPON」という仮称で呼ばれていた。しかしながら、必ずしも評判がよくなかったため、サービス名を社内から募集を募った。多数の案が出てきたがその一つに井村はとてども気に入ったネーミングがあった。それは「ポニッツ」というネーミングである。かわいらしい響きに加え、他社のように「ポン」という音感がなく、クーポンを想起させるような安っぽい感じはしなかった。会議で審議したが、反対の声も出ず、サービス名称は「ポニッツ」に決まった。

井村は、「お客様に売るのは割引のクーポンではない。我々が店舗から獲得してきた特別なチケットである。お客様はそのチケットを通して素敵な体験をされるだろう。だから我々はお客様に素敵な体験を提供できる店舗を獲得していかなければならない」と部下に対して常に言っていた。「お客様に感動を提供する。それがポニッツだ」と口が酸っぱくなるくらい繰り返して言い続けた。

井村は、ポニッツサイトがオープンする2010年12月までに、いかに良い店舗のクーポンチケットを揃えられるかが勝負であると認識し9月の下旬より店舗への営業を開始した。

チケットのジャンルは、最も人気がありかつ営業が難しいレストランにしぼり、サービス開始の12月には9割以上レストランをラインナップすることを目標としていた。

チケットを提供する店舗は自分の商品を50%引にして、さらに販売手数料を払うので赤字になることも多く、また50%割引はブランドに傷がつくと考え参画しない店舗も多かった。井村は「厳選した店

舗のチケットのみ」販売することとし、一定の基準をつくり、それに合致しない店舗は、先方から希望があってもチケットを販売しないことにした。

エリアは基本的には東急線の店舗に限定した（電車が接続している隣接の駅などのチケットは販売）。新宿や銀座などレストラン数が多いエリアは全く営業しなかった。そもそもポニッツは東急沿線で生活する方を対象としたサービスと考えていたので、商品となる店舗も東急沿線に絞ったのである。競合は小規模の会社も一様に全国展開しているところが多い中、エリア限定の共同購入クーポンサイトは特異な存在であった。

さらに、中小のサイトでも10種類以上で、大手のサイトではその日に販売しているクーポンチケットが100種類になることもある中、ポニッツは3 - 4種類しか販売しないと決めていた。井村はもちろん先行している共同購入クーポンのサイトは見えて、彼らがクーポンチケットの種類の多さでサイトを賑やかし繁盛店のように演出しているのは理解していた。しかしポニッツも同じようにする気はなかった。

ポニッツで販売しているクーポンチケットは実質的にはクーポンであるが、井村はサイトの文言、広告の文言、営業担当から店舗へのサービス説明等に一切「クーポン」という言葉は使用せず、「プレミアムチケット」という表現を使用した。

ポニッツは、WEBサイトで販売するのと連動させてイッツコム自主チャンネル（地デジ11ch）の番組「東急沿線プレミアムチケット PONiTS（ポニッツ）」（番組放映時間29分）で放映することにした。WEBサイトでは毎日最大2店舗のクーポンチケットを販売するが、テレビ番組では前日販売分と当日販売分の最大で4店舗を紹介することにした。それ以外には会員になる方法やCM等で構成されている。番組ではクーポンチケットを提供してくれた店舗について約5分の店舗情報及びチケット内容を紹介する。その5分では、事前に店舗で撮影したオーナーシェフのインタビューや料理の映像を基にした約2分の店舗紹介映像と、番組のナビゲーターによる店舗の紹介やクーポンチケットの推しなどを放映した。

イッツコム自主チャンネルは、イッツコムのサービスエリア（主に東急沿線）の内、約70万世帯が視聴可能となっており、そのエリアの世帯数では約60%をカバーしていた。1店舗につき1日13回、2日間放送なので、レストラン側からみたら自分の店舗が26回放映されることになる。しかも全てその店舗に撮影に行き約2分の店舗PR映像を制作し、その映像を店舗のホームページに無償で貼り付けることを許可している（著作権はイッツコムが保有）。ちなみに映像制作は、これまでの制作手法を大幅に簡素化してコストを削減している。例えば、撮影はイッツコムの自主チャンネルを制作しているディレクター兼カメラマンが一人で、しかも車を使わず電車で移動する。映像業界では常識となっている重い三脚や照明機材などを使わず、軽量化したものを使用することで電車での移動を実現した。照明機材はスチールカメラ用の機材を使用した。しかし2分の映像の出来上がりは、プロが見てもレベルが高く仕上がっている。

店舗への交渉は、東急沿線に暮らす主婦を中心とした人たちが行った。オープニングスタッフは9名で全て女性であった。彼女たちは以前、フルタイムで仕事をしてきたが、子育てで仕事を辞め、久しぶりに仕事を再開する人が多かった。営業経験者は1名だけで、残りは営業未経験の人達であった。レストランのオーナーシェフや店長に交渉する場合は、原則ランチ終了後からディナーが始まるまでの間なので小中学生の子育て中の主婦たちにとっては時間的にマッチしていた。競合はフルタイムの契約社員がローラー営業を実行しているとか、飲食店への営業経験者を採用して積極的な展開をしていると耳に入ってきた。ポニッツの9人の店舗営業スタッフの育成は元リクルート社員で女性活用に長けている女性社長が運営する会社に依頼した。その社長を中心にリクルートから独立した人たち2名をサポートに加えて営業体制を構築した。その会社には、社員の営業リーダーと共に営業やモチベーションアップを担当してもらった。9月に営業を開始して、はじめは殆ど受注が取れなかったのだが、驚くことに1ヶ月もすると受注が取れるようになる人が出てきた。その中には競合の営業マンでも受注できそうもない高級店の受注もあった。店舗側から考えるといかにも営業ですという営業マンが来るよりは、普段はお客様かもしれない沿線で暮らす主婦が来た方が、かえって安心して話が聞ける面もあったと思われる。

## 会員の獲得

会員をいかに多く集めるかも大きな課題であった。グルーポンが日本で展開していたクーポンというサイトを買収したのも、その直前にクーポンが山手線に大量の中吊り広告を出し、会員を大量に集めたからだといわれていた。当然のことだが会員を集めることがこのビジネスを優位に進める大きな要素であった。各社はなりふり構わず会員獲得に走った。ポンパレは全国のテレビCMを放映したりもした。さらにこの時期に流行っていたのは、マクドナルドなどの500円利用チケットを100円で販売するというものである。この施策で10万人単位の会員を集めたサイトもあった。この仕組みはマクドナルドから500円の利用券をサイト側が買い取って100円で販売するというものだったようである。広告費はかかるが確実に会員になってくれ、さらに購入体験までできるということで、マクドナルド以外のチケットも各社が競って販売した。

ただし、ポニッツはこの仕組みを一切使わなかった。井村は会員の数も大事だが、このビジネスに限っては会員の質がより重要と考えた。お得感が最重要と考えるお客様を店舗へ送客してもリピーターになってくれづらく、リピーターになってくれないのであれば結局店舗から支持を得られず、中期的に見てこのビジネスはうまくいかなくなると考えた。

ポニッツは他社と違って、テレビという会員獲得の大きな武器を持っていた。ポニッツを1日13回放送することで、それなりの人の目に触れる。そこで興味を持ってくれた人にネットでチケットを購入してもらうことを想定していた。他社のように爆発的な会員の増は難しいが着実に増加させていくことが重要

と考えた。ポニッツではテレビ視聴者に対してストーリーをつくって展開した。それはポニッツのテレビで店舗を紹介する代わりに、ポニッツの店舗営業スタッフが枚数限定で半額のチケットを視聴者のために獲得してきたというストーリーである。単に「半額のクーポンだから買ってください」とするのではなく「東急沿線にはこんなにいいお店がありますよ。テレビで紹介しますので、是非行ってください。その最初の一步のために 50%off のチケットを人数限定で販売します。これはプラチナチケットです」というシナリオで番組を構成した。その結果、ネット通販の経験のない視聴者がポニッツに会員登録して購入してくれた。

## ポニッツサービス開始

2010年12月1日、「東急沿線プレミアムチケット PONiTS」のサイトとテレビ番組が同時オープンした。共同購入クーポンサービスとしては後発となる。12月は40商材を販売した。その内、レストラン等の飲食関係商材は33商材、しかも他のサイトには出ないようなレストランばかりを集めた。完売は40%の16商材であった。オープン直後で会員が少ない中、驚異的な販売力であった。手数料は全て50%の設定で店舗側から了解をいただいた。12月の売り出しは予想以上の売れ行きを見せて好スタートを切った。

他社がエステや美容院中心のラインナップなのに対して、ポニッツはレストラン中心であり、しかも東急沿線でも有名なレストランのチケットが半額なので、完売続きであった。時には売り出している3～4種類のチケットが全て完売で、買えるチケットがない時間帯もあった。共同購入クーポンサイトを開始した当初、次の3つのカテゴリーが多く出ていた。それは「レストラン」「エステ・ネイル・美容院」「ホテル」であり、この3つのカテゴリーはよく売れていた。リクルートが運営するポンパレは自社媒体のホットペッパー、ホットペッパービューティー、じゃらんなどで既に取引のあった店舗などからの掲載もあり優位性があった。

ポニッツは「レストラン」に重点を置いた。というのもエステやホテルは共同購入クーポンが始まる前から大幅な割引で販売していた商材であるのに対して、レストランはぐるなびなどがドリンク一杯無料などのサービスを行っていたが、50%割引などは全く異次元の割引であった。さらにイツコムは自社が運営するコミュニティチャンネルでレストランの取材を行っており、親和性があったためである。

当初チケットの購入者をネット通販ということもあり30代の働く女性を想定していたが、購入される方は平均で40代後半の方々であり、商材によっては平均で50歳を超えるものもあった。これには井村もコンサルも驚いた。当初想定していたツイッターによる拡散もあまり効果がなく、一番の集客は自主放送番組「ポニッツ」とメールマガジンであった。40代～50代という顧客層はイツコムの顧客層と一致していることもあり、イツコム加入者やテレビ視聴者が主に購入されていると考えられた。年齢層以外にもポニッツチケットを購入する顧客は、インターネット通販からは想定できない類の人たちであった。ま

ず購入者の9割近くが東急沿線居住者であった。ネット通販なので地域的なばらつきがあってもよさそうなものであるが、東急線にかたまっていた。次に専業主婦が約25%を占めていることも特異であった。ポニッツは高級レストランを中心にラインナップしており、働く人たちを想定していたが、専業主婦も一定数以上いた。

このように「40～50代」「東急沿線住民」「専業主婦」などが購入しているのは、集客方法が他サイトと異なるからであると考えられた。共同購入クーポンサイトは集客方法として、WEB上でのプロモーションを展開している。開始当初、ポンパレがテレビCMを行って話題を集めたが、大半はWEB上でのプロモーションである。TwitterなどのSNSによる拡散、大型のキャンペーンを行っていた。これに対してポニッツはコミュニティチャンネルによるテレビ番組による告知、東急線の中吊り広告、イツコム加入者への告知などWEBだけでなくリアルでの告知にも力を入れていた（もちろんTwitterやFacebookでの展開も行っている）。この結果、ネット通販でありながらもリアルに近い顧客層をつかまえることができた。

「商材は最高のものを取りそろえたつもりでも、いざ発売したら売れるかどうか期待よりも不安の方が大きかったですね。しかしオープン当初から売れ行きが良く、2番目に販売したチケットは30分かからないうで完売。その後も完売続きで、自分でも驚きました。完売しているのにテレビでは「是非ご購入下さい」などと言っているので、お客様からおしかりを受け、その後「チケットは完売している場合もごさいますので・・・」とコメントを変えたりもしました。店舗からも「ポニッツのチケットのお客様は他とは違う」というお褒めの言葉をいただき、想定通りクーポンハンターではないお客様が購入してくれているようでした」サービスイン当時のポニッツを振り返って井村はこう話す。

上々のスタートを切ったが、年が明けた1月には最大手のグルーポン社がおせちを販売した時に、おせちなのに年内に届かなかったり、販売した時の写真とかなり異なった量の商品を提供したりしたため、社会的に共同購入クーポンは「安かろう悪かろう」というイメージがついてしまった。しかし、このこともポニッツにはあまり影響はなかった。ポニッツは基本的に物販はやらずにレストランのチケットで、その店に対して店舗営業スタッフ及びカメラマンが店舗に最低2回は訪問しており、店舗と人間関係ができており、くれぐれも「販売したチケットの内容と同じものかつ同じ分量で販売して欲しい」とお願いしていた。お客様にもその姿勢が伝わり、お客様からの信頼は強く、売れ行きは相変わらず好調であった。

しかし、1月2月と、12月のような好商材ばかりでなくなってきた。12月の発売商材は10月より営業していたのでストックがあったが、1月にはストックを使い果たし、苦しいサイクルで店舗営業活動を行っていった。そのような状況ではあったが、当初の売行きの好調さや、共同購入クーポン事業のブームもあり、好商材さえ獲得できれば一気に収益の拡大が見込まれたので、営業関係の人員（社員・主婦の業務委託スタッフ）を倍増した。

2011年3月に東日本大震災があり、ポニッツも震災直後に販売を約3週間停止し、4月に入って販売を再開した。レストランは計画停電や食材の確保など不安を感じた店舗もあったが、景気の悪化に伴い通常の顧客の確保が難しくなってきた店舗も多くあり、そのような店舗が集客のために共同購入クーポンを活用するケースも目立ってきた。一度ポニッツに登場した店舗が撮影なしで再参画した場合の手  
5 手数料率50%は高いと店舗からの要望もあり、引き下げを行った。しかし他社よりも手数料率は高い水準を維持していた。

さらに、今まで手数料率がネックで交渉が進んでいなかったホテルも、震災直後は集客が出来ずに手数料の折り合いもつくようになりホテルチケットも販売するようになった。もちろん、ホテルは50%の手  
10 手数料率では難しかったが、映像付きということで他社よりも高い手数料率は獲得できた。業績は上がっていったものの、手数料率の低下、固定費負担の増加、レストラン以外の業態（ネイルやエステ、物販等）をどうするか、東急沿線店舗だけで留まるかなどということについてまだまだ問題が残っており、次の戦略が必要な時期になっていた。

15

20

25

30

## 添付資料

### 資料1 ポニッツチケットサイト画面



### 資料2 ポニッツ業績推移

deal単価、取扱高、売上高：千円

	2010年度 第3	2010年度 第4	2011年度 第1	2011年度 第2	2011年度 第3	2011年度 第4	2012年度 第1	2012年度 第2	2012年度 第3	2012年度 第4	2013年度 第1	2013年度 第2	2013年度 第3
商材数	39	80	110	171	154	154	166	230	232	207	198	186	204
deal単価	338	239	295	217	214	316	257	227	223	262	306	242	269
取扱高	13,170	19,093	32,491	37,123	32,908	48,640	42,690	52,276	51,718	54,289	60,632	45,011	54,960
手数料率	50.0%	50.0%	48.2%	46.9%	47.1%	43.6%	38.3%	38.2%	35.9%	35.9%	38.6%	40.3%	34.5%
売上高	6,585	9,547	15,648	17,421	15,500	21,194	16,361	19,987	18,570	19,514	23,403	18,129	18,938

※2010年第3のみ12月1ヶ月分

資料3 イッツコムのサービスエリア（イッツコム HP より引用）

▶ 東京エリア

渋谷区 目黒区 世田谷区  
大田区 町田市

▶ エリアマップPDFはこちら

▶ 川崎エリア

高津区 中原区 宮前区

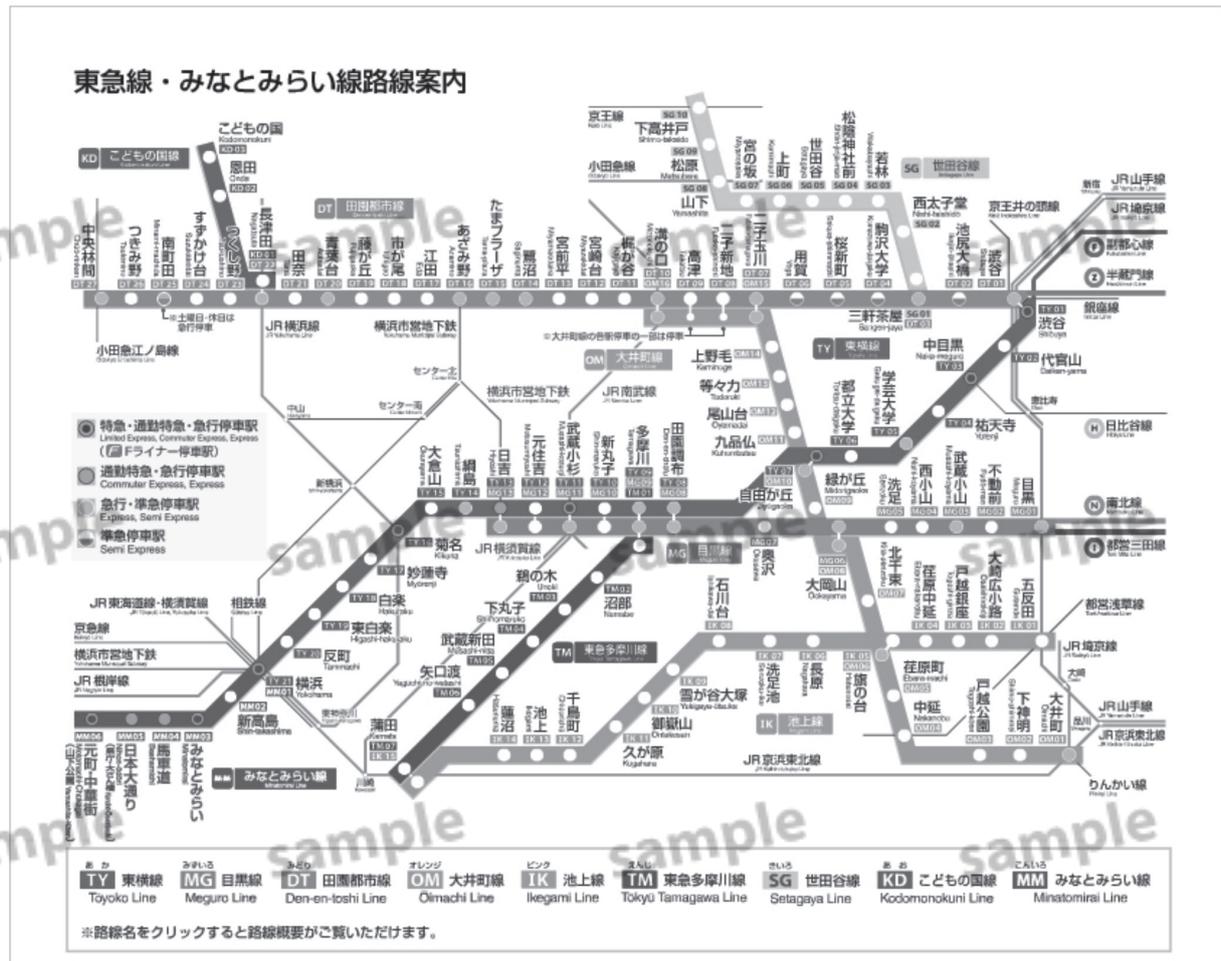
▶ 横浜エリア

青葉区 都筑区 港北区 緑区

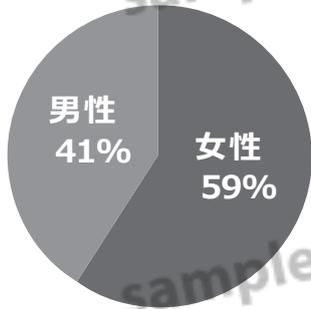
▶ エリアマップPDFはこちら



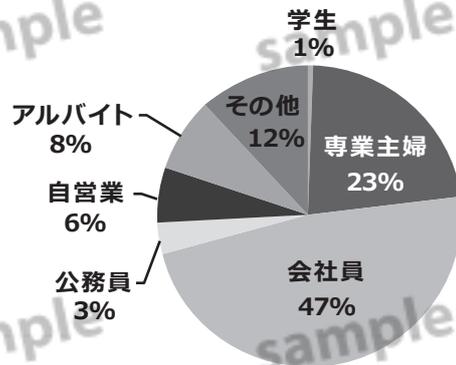
資料4 東急電鉄路線図（東急電鉄HPより引用）



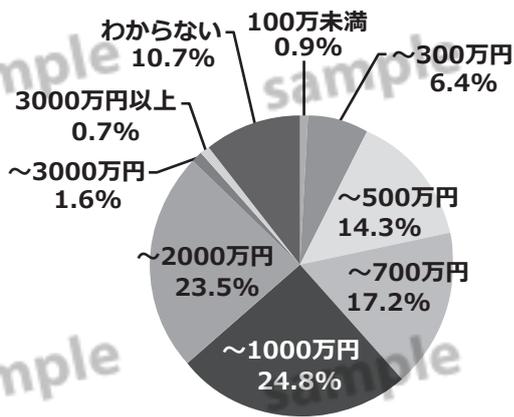
① 男女比



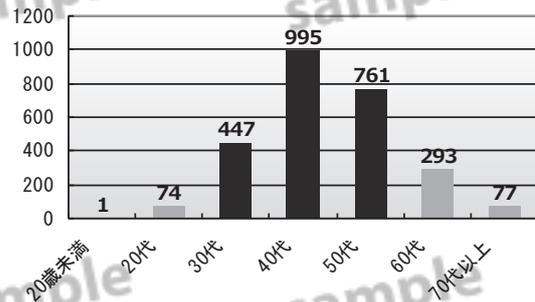
② 職業



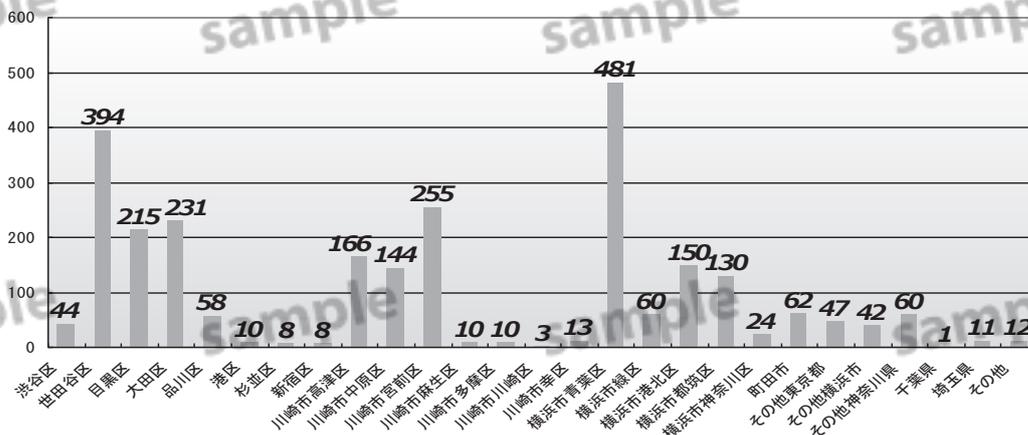
③ 世帯年収



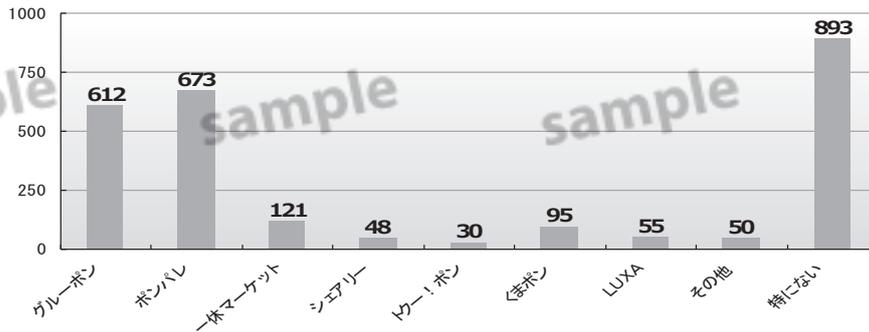
④ 年齢



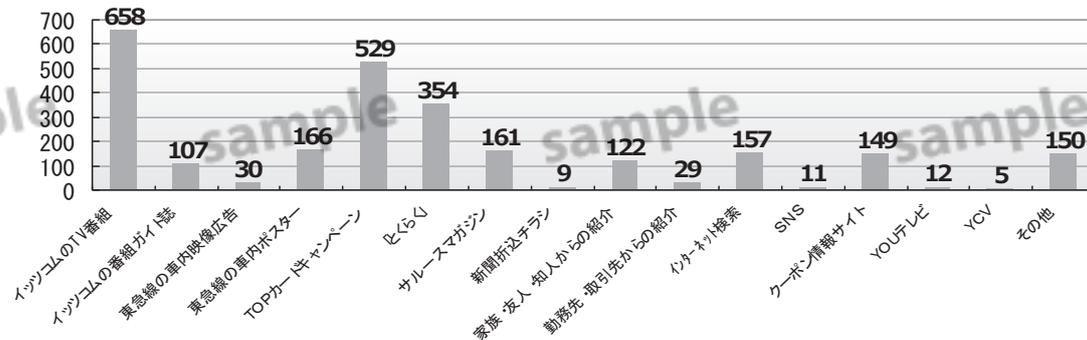
⑤ 居住エリア



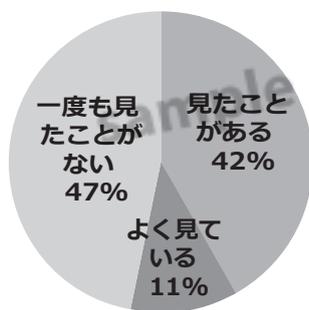
⑥ ポニッツ以外で登録している共同購入サイト



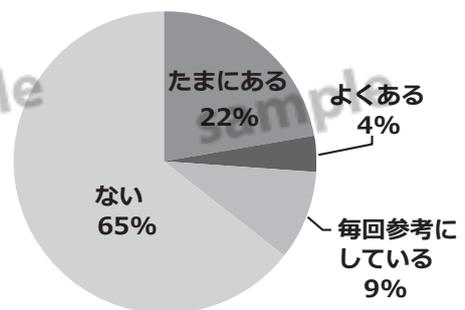
⑦ ポニッツを知ったきっかけ



⑧ ポニッツの番組について

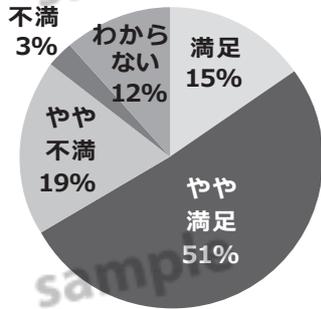


⑨ 番組がきっかけで購入したことがあるか

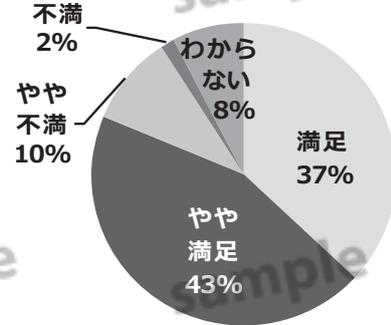


⑩ ポニッツの満足度

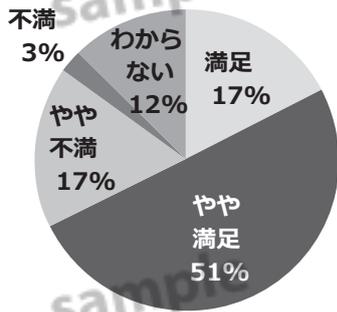
全体



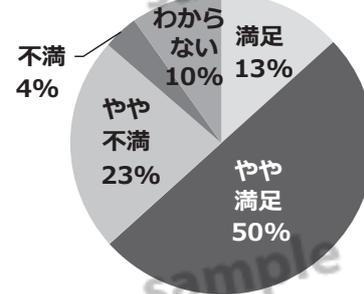
割引率



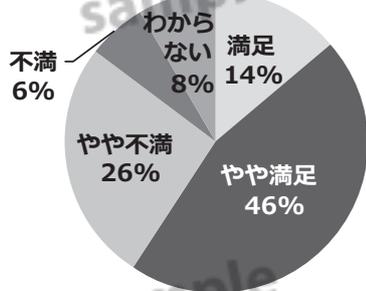
お店のレベル



メニュー内容

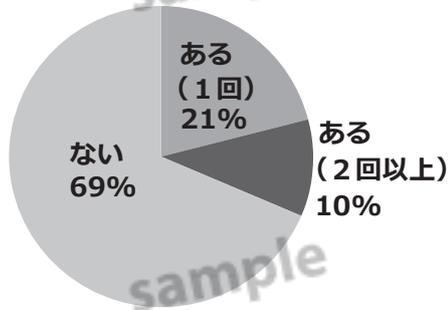


お店の立地

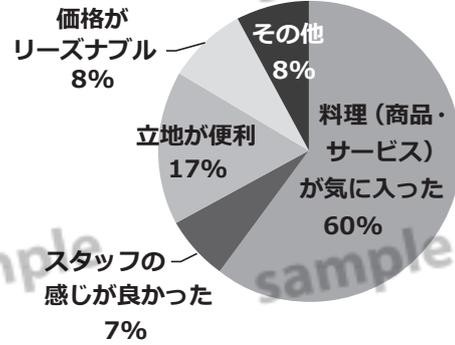


⑪ ポニッツチケット購入後そのお店にリピートしたか

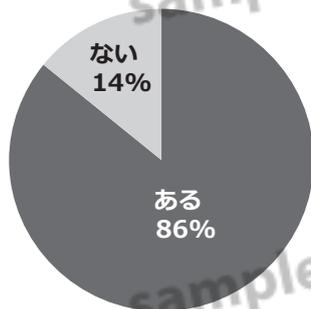
リピートしたことがあるか



リピートした理由



今後リピートする可能性は



sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---