

モバイルビジネス最前線

—『ケータイ』で会員と店舗をつなげる

TSUTAYA online のクリック & モルタル戦略—

廣瀬 道孝

インターネットと実店舗の相乗効果を狙う「クリック & モルタル」戦略において、TSUTAYA online は特にモバイルにプライオリティを置き、メールマガジンやオンラインクーポンの配信等を中心としたネット展開を図っている。本稿では、TSUTAYA online 設立の経緯からモバイル戦略について「なぜモバイルを重視するのか」、「モバイルをどのように活用しているのか、また、将来、どのように活用しようとしているのか」について説明する。

キーワード：クリック & モバイル，オンライン通販，オンラインクーポン，モバイル・コミュニケーション

1. はじめに

「全国で1,154店舗、会員数約1,864万人（2004年4月現在）、実に日本の20代で見ると3人に1人がTSUTAYA会員」。生活提案によりライフスタイルのサポートを創造するべく、音楽や映像のレンタル・販売、本やゲームの販売、そしてリサイクル事業までもを展開する「TSUTAYA」。我々はこのエンターテインメントの様々なパッケージソフトを扱う複合形態をマルチパッケージストア（MPS）と呼んでいる。このビジネスを、Webそしてモバイルによるネットの側面からバックアップし、リアルとネットの相乗効果により店舗と顧客一人一人との接点力を強化するため、1999年6月23日（株）ツタヤオンライン（TSUTAYA online）を立ち上げた。情報のデジタル化と社会のインターネット化、更にはiモードをはじめとするブラウザフォンの急激な普及。このような市場環境でTSUTAYAを運営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）が出した答えは「クリック & モルタル（Clicks & Mortar）」、つまりクリック（Clicks）＝ネットとモルタル（Mortar）＝実店舗との相乗効果を狙うというビジネスモデルである。モルタルにあたる「TSUTAYA」に対し、クリックを

担う戦略会社として「TSUTAYA online」が存在し、Web、特にモバイルにプライオリティを置いたネット展開をはかっている。

本稿では、TSUTAYA onlineの「クリック & モルタル」およびモバイル戦略について紹介する。

2. TSUTAYA online のクリック & モルタル戦略

TSUTAYA online 設立の背景として一つ紹介する。それは98年秋に東京の新橋に店舗を開店する際、オフィス街という特殊な立地でもあることから行った事前調査の結果が起点となる。候補になっている出店予定地の前を歩いている方をお願いして、アンケートをとった結果、インターネットによる通信販売やメールによる新着情報、インターネットによる検索サービスなど、ネットを使ったサービスをかなりの方が望んでいるということが明確に浮き出てきた。翌99年にはさらに具体的な検討を始め、同年5月にはTSUTAYA店舗会員に対し情報機器の利用状況の調査を行った。その結果では、店舗会員のネット利用率（Web）が36%と、当時一般の利用率12%に比べ（TSUTAYAの会員は若い方が多いということを差し引いても）、かなり高い数字が出た。ほかにも要因はあったが、これを見てやはり「ネット事業を本格的にかつスピーディにローンチさせるべき」ということを確信し、TSUTAYA onlineの立ち上げに至った訳である。

ひろせ みちたか

（株）ツタヤオンライン

〒150-6021 渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー23F

TSUTAYAの商材=エンターテインメント・パッケージ商品

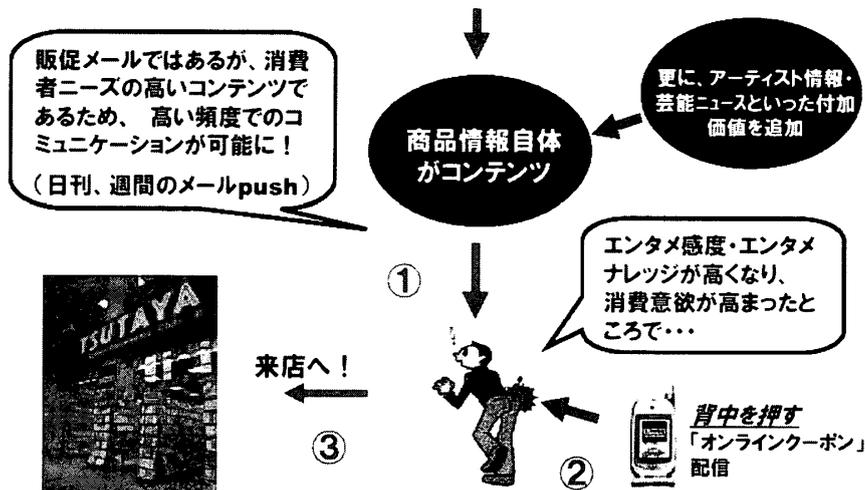


図1 メールをKeyにしたオンラインコミュニケーション手法

設立にあたっては実店舗での販促目的以外にオンライン通販も展開すべく検討を進めていたが、オンライン通販による実店舗とネットのカニバリズムという、クリック & モルタル企業の克服すべきハードルでもある問題が当然浮上する。そこで、「ネットで購入したいCDを見つけたら、どこで買いますか」などのアンケートリサーチを99年9月に行った。販売面においてリアルとバーチャルでのコンフリクトの程度を見るためであった。リサーチの結果、92%の人が最寄りのCDショップで買い、また通販でそのまま買うという人は8%しかいなかった。つまりネットはあくまでも情報収集するツールであり、最終的な購買判断はリアルで行うという顧客が多かった。

大多数のネットユーザがこのような消費行動パターンを示すならオンライン通販を展開しても大丈夫だという判断に至る。一方で残り8%の人に関して更に詳しく分析を進めると、忙しくて行けないとか、その店には自分の好みのものがないというような元々店舗に行っていない方だったことがわかった。

以上の背景からTSUTAYA onlineが事業戦略の要に置いているポイントは、実店舗との関係性において決してコンフリクトするのではなくコンプリメントする形での機能と役割、この立ち位置で事業戦略を考え、店舗へ貢献し、販促効果を表現するWIN-to-WINの関係モデルを構築することとなった。「クリック & モルタル」の方向性はここで明確となった。

クリック & モルタルは(1)ネットで情報収集→(2)実店舗で購入というプロセスを中心として、相乗効果を生み出すことが基本戦略となる。そのため

TSUTAYA onlineの基本戦略においても、(1)消費喚起→(2)来店促進という各ファンクションを、主に(1)「メルマガ」→(2)「オンラインクーポン」という戦術で展開することとなる(図1)。

ここで鍵となるのがバーチャルからリアルへの「引継ぎ」である。TSUTAYAでは、リアルな実店舗であるTSUTAYAの会員情報と、ネット上の会員であるTSUTAYA onlineの会員情報を実店舗側の会員番号で関連付け、販売に直結する各種のオンラインサービスを提供し、リアルな実店舗とバーチャルなネットをインテグレートしたマーケティングを行っている。これは既に完成されているPOSが存在することから可能となる訳であるが、従来のマスマーケティングのアプローチとは違い、「誰が」「いつ」「どこのお店で」「何を」「何回(いくら)」「レンタルした(買った)」ということが会員カードのID単位で把握でき、ネットによる販促効果が一会員単位で効果検証可能となる。これがワン・トゥ・ワン・マーケティングというTSUTAYAのクリック & モルタル戦略を支える礎の部分であり強みでもある。また、オンライン展開のみを行うピュアプレイヤーと比較した際のクリック & モルタル企業にとってのアドバンテージ、そして差別化となるポイントはここにある。

3. モバイル重視戦略への転換

現在TSUTAYA onlineでは、一貫してモバイルを重視した事業方針を採っている。99年7月にサービスを開始して、当初はWeb(PC)中心のサービスを進めていく予定であったが、様々な実験、多面的な

データ分析によるマーケティング、モバイルマーケットの予測、そして実店舗会員属性とオンライン会員属性、およびその会員間の関係性も考慮し9月に方針を変更した。当初はWebで通販を12月に開始する予定だったところを、モバイル優先に方針転換をし、iモードでの通販開始に切り換え、以後一貫してモバイル優先の事業戦略を採っている。

モバイル優先の事業展開をするにいたる起点は、99年に実施した利用実態に関する次のアンケート結果にあった。3万人のiモード会員の方に、金曜日午後3時くらいに「受信から30分以内に回答してください。謝礼にTSUTAYA online特製携帯ストラップをさしあげます」といったメール送ったところ、約1,900人の方から30分以内に回答をいただくことができた。回答率は約6%であり、同じ質問をWebで行った場合とは明らかにレスポンスが違っていた。質問の中に、どこで回答をしているかということを入れたが、仕事中心または授業中というもの、そして興味深いのが電車、バス、屋外、道路、お店、役所という答えで、いわば移動中という回答が20%あった。通常のWebではここまでカバーできないが、持ち歩いているモバイルだからこれだけのアクセスが可能となるのである。またWebのように立ち上げやいろいろなことに時間がかからず、数分あれば処理できることもモバイルの優位性として挙げられる。またiモードのアクセス頻度を聞いたところ、毎日3回以上の方が43%を占めた。間違いなく、強力なメディアとしてモバイルは成長すると強く認識したことが当時のモバイル優先の事業方針を固める決定的な要因の一つであったといえる。

さらにいえば、ユーザは、つまらなくて読まないモバイルのメルマガは解約してしまうが、逆に契約しているということはPCと比較して購読率は高いという

ことになる。ここにも、モバイルのメディアとしての重要性とレスポンスの高さが理解できる。

4. モバイルの優位性を活用した販促・プロモーション

これまで多面的に展開してきたクリック & モルタルサービスにおいて最大のキラーサービスはオンラインクーポンであり、既に累計利用件数は2,000万人(2002年2月現在)を突破した。Webでも展開しているが、特にモバイルは強力な販促効果を店舗にもたらす。

このサービスを取り組むにあたっては、仮説を立て周到に実験・検証を行ってきた。99年10月、268名の方に10日間レンタル1本無料という初めてのオンラインクーポンを配信した結果、実際に使った方が68名、つまり利用率25%の効果があった。それまで実施してきたポスティングによるクーポンでは利用率がせいぜい1%程度だったので、これは驚異的な結果だったといえる。一部店舗サイドからは、無料であることゆえ、「それだけ利用されてしまうと結果赤字になるのでは」、という意見もあったが、結果としてはクーポン利用者の来店率がアップすることで客単価が7%アップした。また、来店日数もレンタル本数も、オンラインクーポン実施月のほうが多いという結果も得られた。

「オンラインクーポンは当然〈値引き〉のサービスであるが結果トータルで増収効果をもたらす」。

この逆説的な話には、次のような明快な回答がある。つまり、来店率が上ると、新作などのクーポン対象外の「ついで借り」がある、またセル商品の「ついで買い」も発生し結果増収に繋がる、ということである(図2)。音楽CDの購入率もアップしており、これは

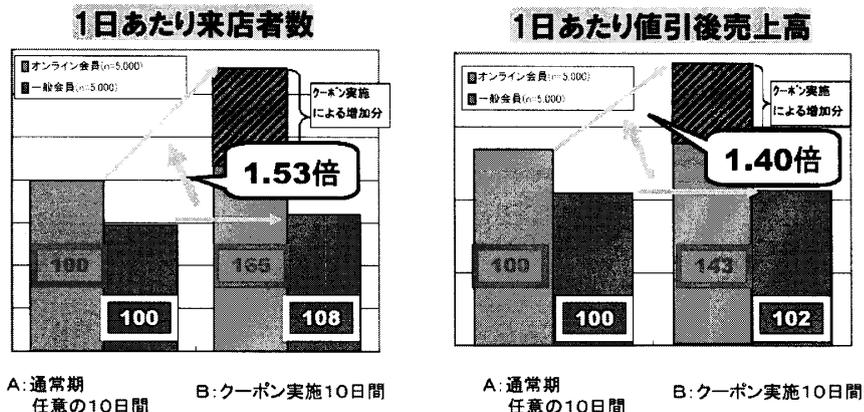


図2 オンラインクーポン販促効果

ゲームでも本でも同じような数字が出ている。こうしたサービスが結果に結びついているのはモバイル利用者をターゲットとしているからであり、時間と場所に制約のないモバイルを利用して、お客様とのコミュニケーションを取ることで、非常に反応の早いリアクションを得ることができる訳である。

「とにかくお店に足を運んでいただくこと」、これが我々のクリック & モルタルの戦術における一番重要なポイントとなる。来店さえしてもらえば財布を開けてもらうことが可能であり、逆に来てもらわなければ何も始まらないということでもある。また、店舗に入ったとき、クーポンで対象となる「お目当てのモノ」があるところまで歩く道すがら（動線）に本当に店舗が売りたいモノを置いておく等という取組みも可能となる。「値引きをしても、最終的には売上はアップする」、これが実証できているため、店舗側の協力も得られる訳である。

この実験が非常に効果があったことから、早速全国の実店舗で半額オンラインクーポンを展開し始めた。利用結果は第1弾としては3万5千件の利用で、1日5千件という数になる。第2弾は4万8千件の利用に上った。特筆すべき部分はプラットフォーム毎の利用率であり、Webとモバイルの差は明確に利用率が違い、モバイルが2倍以上高いという結果が出ている。つまり、モバイルは常に携帯しているため、時間・空間に制限要素が働かず、気がついたときにクーポンを使って店舗に行こうとなる結果、機会ロスを最小限に押さえられる。逆にWebの場合、主に自宅か会社かという空間と時間の制限要素が働き、かつ印刷というハードルとなる行為の発生が機会ロスを多少なりとももたらしてしまう。

モバイル利用のお客様ならば気軽に来店していただき、そうすれば「ついで買い」を中心とした誘発をもたらすなど、波及効果をもたらす。こうしたモバイルを中心としたネットサービスと実店舗の有機的な連携によりビジネスが展開され増収効果をもたらすことこそ、我々が掲げる「クリック & モルタル」の本質といえる。

5. モバイル EC の威力～Web とは異なる モバイル通販の特性と有効性～

TSUTAYA online のオンライン通販は、クリック & モルタル戦略に基づく「モルタルへのコメント機能」を事業戦略の根底に置いている。つまり、

他のピュアプレイヤが実施しているサイト完結型の販売機能のミッションだけでなく、あくまで「ネットで情報収集（消費喚起）→お店で買う（来店促進）」といったクリック & モルタル特有のシナジー効果創出、そして顧客バリュー創出を念頭においているということであるため、サイトの性格は二つを併せ持っていることになる。ここが他のネット通販のピュアプレイヤと大きく差別化を図っているポイントである。

具体的にオンライン通販の狙いを説明すると、ポイントの一つ目として、店舗ではカバーしきれていない潜在需要をカバーするという、「潜在顧客層の創出と消費喚起」にある。つまり忙しい、もしくは最寄りがないという理由で店舗に行かない人を確実にカバーするということである。二つ目は、「潜在商品の需要創出」である。これは限定販売商品、特典付き商品、そしてマイナーな商品等、店で探しにくく、かつ買い損ねてしまうような商品、または高額商品といったあまり店で置いていない商品を顧客の嗜好に基づきマーチャンダイズを行い提供することである。そして三つ目は、「顧客への付加価値、バリューの更なる創出」、つまり各オンラインサービスによる予約通販やリコメンドなどという、店舗では提供困難な付加価値サービスを創造し提供することである。また、ロジスティックスについてもモルタルの強みを生かし、オンライン予約で購入行為を行い、自宅へ直送することや、会員から要望の多い店舗へ置きし決済を行う（店頭ピックアップサービス）ことも可能としている。

TSUTAYA online のオンライン通販基本戦略において、最も重要視してきたプラットフォームはやはり「モバイル」である。その特性とオンライン通販におけるファンクションを徹底的に分析した結果が現在取り組んでいる戦術に結びついている。

CD、DVD・ビデオ、ゲーム、本やグッズの購入予約・通信販売を手掛ける我々のオンライン通販の月商は平均2億円であり、ビデオレンタルの実店舗の都内大型店と同等の売上にあたる。取扱商材はWebでもモバイルでも基本的には同じであり、それにもかかわらずモバイルが売上の7割以上と飛躍的に伸びたポイントは、各種消費喚起メールの配信に対するリアクションの良さにある。

「緊急連絡だよ！ いよいよ人気ロックバンド〇〇の限定ベストアルバムの発売が決定・予約開始！ 今なら予約特典付き！ 限りあるから急いでね！ 予約

はコチラから→」。メルマガサービスでは、事前に会員からオプトインされた好みのアーティストについて、このようなメールをタイムリーに配信し、消費者の購買意欲に訴える効果的な展開を実施している。PC向けにも配信しているがモバイルの反応は配信後短時間に集中し、PCとは比較にならないリアクションがある。

モバイルメールに反応して予約や情報収集のためにオンラインサイトにアクセスする会員は、配信後1週間分のうちの5割が初めの3時間に集中し、12時間までで8割にも到達する。メールを配信した日の予約件数は配信しない日の15~30倍にも上る。PCと違って常時身につけ、どこでもメッセージを閲覧できるモバイルプラットフォームの効力を最大限生かした展開である。また、流通の観点からも、需要が発売前に早期段階でほぼ確定できることから、特に在庫管理の面で安定する一面がある。

モバイルという比較的新しいツールならではの特性をいち早く掴み、マーケティング手法を開発、(他プラットフォームと比較して)拡大が見込めるマーケットに対して、いかに迅速に食い込むか。このテーマについても、クリック & モルタル戦略を基礎に置き、顧客志向観点からカスタマー・ロイヤルティを高め実践してきた基本方針が我々のKFS (Key Factor for Success) であると認識している。

6. 「モバコミ」効果に見られるモバイルメールの染色体

「このデータはログをとっているサーバのエラーではないか?」。毎週開催されている戦略会議の席上において、ウィークリー・データ分析の報告に釘付けとなった瞬間があった。ある期間のモバイルPV数が異常に高い数値を示しており、なんと過去の最高PV数の180%をあげていたためである。

現在TSUTAYA onlineでは、「ロコミ」ならぬ「モバコミ (モバイル・コミュニケーション)」という顧客動向におけるムーブメント、つまりモバイルを活用したロコミ展開を創出しビジネスへ落としこむといったモバイルのコンテンツ・マーケティングを展開している。

冒頭にある事例では、皆様もよくご存じの映画「千と千尋の神隠し」が公開されている間、メールマガジンをフックとして、サイトでいくつかの質問に答えていくと自分の性格が劇中に登場するキャラクタのどれ

に似ているかが分かるという企画「キャラクタ診断」を掲載していた。具体的には、いくつかの質問に回答し進めていくと最後の画面で「あなたのタイプはズバリ、千尋です!」といった診断をするコンテンツであり、これがPV数最高記録の犯人だった。一部サイト、メルマガでの告知はしたものの、特に様々な媒体に対して強力な告知を行わなかったにも関わらずサイトアクセス数が異常に伸びていた訳である。利用数は過去の最高記録を簡単に塗り替え、のべ570万人以上に上った。ちょうど映画が大ヒットした時期とも重なったこともあったが、この意外な記録は新たなマーケティング手法を開発することとなった。

早速、この事態をビジネスのヒントとすべく、『千と千尋の神隠し』キャラクタ診断を何で知りましたか?』といったアンケート調査を行った。結果を見ると、友達からのサイトをモバイルメールで教えてもらい利用したユーザの割合が8割強もあり、URL貼り付け機能を活用した「モバコミ」というある種「染色体」のようなモバイルメールのムーブメントを確認することができた。

現在、着メロや占いなど簡単に利用できておもしろいサイトを気軽に友達にメールですすめる、といった機能はどここのモバイルサイトでも見られる。今回の「キャラクタ診断」のような、キラーコンテンツをトリガとした仕掛けが、メルマガを起点とし自会員のみならず広くマスに増殖する染色体のようなユーザ動向は非常に面白く、ノウハウとして蓄積すべき重要なモバイルユーザの行動特性でもある。モバイルサイトのコンテンツとモバイルメール媒体間でリレーしながら常にサイトへフィードバックがあり、横展開しながら拡大していくムーブメント・プロセス。これにより、セグメンテーションによる「ターゲット・マーケティング」を推し進めるTSUTAYA onlineにとって「ターゲット」から「マス」へコマを進める際の大きなヒントが得られた。以降、モバイルプラットフォームの特性である「モバコミ」をモバイルの新たな仕掛けの一つと位置付け、いくつかのマーケティング手法の開発とビジネスへ落としこむ展開を行っている。現在様々なモバイルサイトで展開されている「コミュニティ」を広告モデルだけでないビジネスへ還元するヒントはここにあるのではないだろうか。

7. 「クリック & モルタル」戦略の高度化・深化と次世代移動通信を活用した新展開

これまでに実施したオンラインクーポンは累計利用件数2,500万(2003年5月)を突破し、このクリック & モルタル戦略に基づいたオンライン施策はTSUTAYA会員にとってすっかり浸透させることができたといえる。これまでのオンラインクーポンは同時期に一斉配信し消費喚起→来店促進を促すことで、実店舗の売上に貢献させるという、いわばプリミティブなビジネスモデルであったが、クリック & モルタル戦略の高度化に向け更なるカスタマ・ロイヤルティを高める展開を考えている。それが、個別別オンライン販促システム「クリモル君」である。

これは、本部サイドが一斉に販促メールを配信するのではなく、モルタルである各店舗が自会員に対してオンライン配信できるという仕組みである。

クリモル君の前身として、TSUTAYA onlineでは店舗毎の情報を発信するメルマガを2001年7月から実験提供してきた。これは店舗Aの会員に対して、店舗A自身が情報を発信する販促メールであり、現在のオンライン会員の8~9割が店舗会員でもあることを強みと考えた、クリック & モルタル戦略における完成形、キラーサービスと位置付けてきた。この各店舗が自店舗の情報を発信するサービスこそクリック & モルタルにおける究極の顧客バリューを高める施策であると考えられる。

この実験検証結果が大変良かったことから、本サービスとして、各店舗でユーザに対して販促メールを配信可能とする仕組み「クリモル君」を2002年夏から提供開始した。各店舗が販促メールを配信する(1)コンテンツ、(2)タイミング、(3)対象会員セグメントなどについては店舗の意志で決定し、メールを配信することができるという仕組みである。

例えば、店舗Aの近隣に位置するレンタル競合他社店が来週レディース・キャンペーンを実施することになったとしよう。これまでであれば一般的な店舗の販促は店頭における告知から始まり、新聞折り込みチラシ等が主たる取組みとなっており、ライバル店のキャンペーンを知ってから即座にカウンタ策を講じるには時間的な制約もあり効果的な対策は困難であった。しかし、クリモル君サービスを活用することにより、店舗Aは即座に(1)レンタル半額クーポンを(2)来週(3)

レディース会員に対して配信し来店促進を促すことが可能となる。

試験サービスの検証結果では、通常と比べて来店率は1.43倍に、値引き後の利用金額は1.59倍となった。半額クーポンによる値引きが行われている一方で利用金額が上っている理由は、前述の通り半額でレンタルした「ついで」に新作のレンタルや他の商品を購入しているためである。我々のこれまでのノウハウの蓄積からクリモル君のような「タイミング」と「即効性」が重要とされるサービスにとっては、とりわけモバイルが顧客へのリーチにおける重要なメディアとなる。

クリモル君以外にもモバイルを活かしたりアル店舗との連動サービスとして、ケータイ歌詞サービス『モバ歌詞』サービスを提供している。この『モバ歌詞』は全国約1,100店舗のサウンドレンタルと連動したレンタルCDランキング(シングルCD)上位20位までの楽曲の歌詞が無料で閲覧できるサービスである。ケータイ歌詞カードサービス『モバ歌詞』はモバイルサイト内に新たに設置されるもので、オンライン会員への更なるユーザビリティの向上と、実店頭と連動することで、より利便性の高いサービスを目指した。

カメラ付携帯電話によるバーコード読み取り機能を活かしたサービスや、次世代携帯端末の新機能など、モバイルの特性を活かしたりアル連携サービスとしては、様々な可能性があると考えている。携帯電話のイノベーションと実店舗におけるニーズのマーケティングを通じて、今後もリアル連携サービスの創出と更なるクリック & モルタルは深化すると考えられる。

次世代移動通信サービスについては、通信キャリア各社の戦略のもと、様々な機能が開発、提供され、急速な勢いで進化を遂げており、携帯電話の生活インフラ化、メディア化が進んでいる。現在、モバイルECで扱われている商品はCDなど文字情報だけで商品内容を評価できるものが中心である。しかし、イノベーションの進歩に伴い扱える商品の幅と奥行きは確実に広がる。TSUTAYA onlineは、今までにも携帯端末の進化に合わせたサービスを提供してきたが、今後も移動通信端末、インフラの向上に合わせた、さらに質の高いサービスを提供していきたいと考えている。

最近の例では、いわゆる第3世代携帯に対応した新サイト『うたチャンネルM!』の提供を2004年2月より開始した。従来から、PCへの音楽ダウンロードサービスを実施してきたが、近い将来実現するモバイルへの音楽フル楽曲ダウンロードサービスを視野にい

れ、本サイトの提供を開始した。

次世代移動通信サービスの、大容量を活かした動画配信サービスにも力を入れ、取り組んでいく予定である。動画配信については、小額課金ビジネスとして大いに期待しているが、それ以外にも、各種商品、サービスのプロモーションとしての活用を考えている。具体的な取り組み事例としては、2004年5月に展開した映画『ラストサムライ』のDVD販売促進施策がある。2003年に公開され興行収入140億円と国内外とも大ヒットとなった映画『ラストサムライ』のDVD発売に際し、第3世代携帯向け『ラストサムライ』専用サイトを期間限定で開設し、端末所有者でオンラインにて『ラストサムライ』のDVDを予約、もしくは購入された方に限り、日本では未公開のUS版TVスポット（約30秒）や主演のトム・クルーズや渡辺謙、小雪らが参加した東京でのプレミアイベント映像を本サイト上にて配信した。今後も様々な形で動画配信機能を活用し、顧客満足度および収益向上に繋げていきたいと考えている。

8. おわりに

現在のTSUTAYA onlineのサービスは、顧客志向に基づき、バリューのあるサービスを日々検証し、仮説検証型で次々にトライしながら提供してきたものである。商品および情報の流通を業態とする企業にと

っては、顧客に向ける情報提供は、より高い質で、適切な量で、かつタイミングよく行われなければならない。それは、Web (PC)、モバイル、KIOSK、店舗ポスタ、POPや情報誌の提供などを複合的に活用したメディアミックスにより会員に最適な情報を提供しつづけることを意味する。今後もこうしたモバイルを中心としたマルチプラットフォーム・フォーメーションに、テキスト中心の情報だけでなく、音声や映像データを積極的に提供し続けることが、更に満足頂けるサービスの創出、およびライフ・タイム・バリューの最大化につながると考えている。

我々は、モバイルがWebよりもバリューが高く付加価値をも生み出すといった現在の特性を極限まで突き詰め、ユーザの嗜好・特性に合ったエンタメ情報の最適な配信、クリック & モルタルの高度化、モバイル・マーケティングの深化について、更なる強化を図り続ける予定である。

ブロードバンドや新世代端末の普及により顧客のリテラシや機会そして得られる情報というのは質・量ともに変化している。しかし、TSUTAYA onlineで取り組んでいく事業への姿勢・サービスへのマインドに変化はなく、より楽しく、よりワクワクする付加価値の高いバリュー・コンテンツを、時間軸と空間軸を意識して最も顧客に喜ばれる形で提供しつづけたと考えている。