

2023 年度グラデュエーションペーパー 予稿

題 目	
「IT を活用したイオンモールのビジネスモデル革新」 ～現行モデルの解明に基づいた DX 提案～	
技術経営ペーパー	ビジネス企画提案

学籍番号	8822217	氏 名	加納 誠
------	---------	-----	------

教 員	
主 査	岸本 太一 講師
担当審査委員	

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

IT を活用したイオンモールのビジネスモデル革新

～現行モデルの解明に基づいた DX 提案～

目次

第1章 現行モデルの解明に基づいた DX 提案の必要性

- 第1項 激化の一途を辿る DX の要請
- 第2項 DX における X の現状把握
- 第3項 D が現状に与える影響の把握
- 第4項 議論の全体像と各章の位置づけ

第2章 最終消費者を顧客と見立てたイオンモールのビジネスモデル

第1節 ビジネスモデルの定義、対消費者分析と対テナント分析の分割

- 第1項 ビジネスモデル=PreSS ～今回使用する枠組み①～
- 第2項 ビジネスモデル=6P システム ～今回使用する枠組み②～
- 第3項 イオンモールを取り巻く環境と事業概要
- 第4項 顧客に該当するプレイヤーは2種類あり
- 第5項 最終消費者目線とテナント目線を分割し、統合する

第2節 イオンモールが採用しているポジショニング：対最終消費者編

- 第1項 狙う顧客セグメント、製品・サービスラインアップ
- 第2項 顧客満足差別化要因の核
- 第3項 製品・サービスのアーキテクチャー
- 第4項 バリューチェーンにおける分業構造と売上回収構造

第3節 ポジショニングが最終消費者の獲得・増幅・スイッチ防止につながる論理

- 第1項 差別化要因が最終消費者獲得につながる論理
- 第2項 差別化要因構築への分業構造の貢献
- 第3項 最終消費者獲得が増幅するメカニズム
- 第4項 一度獲得した最終消費者のスイッチ防止を成り立たせる論理

まとめ 最終消費者を対象としたビジネスモデルのエッセンス

第3章 テナントを顧客と見立てたイオンモールのビジネスモデル

第1節 イオンモールが採用しているポジショニング：対テナント編

- 第1項 テナントの構成は消費者満足創出の肝
- 第2項 顧客セグメントと提供する製品ラインナップ
- 第3項 顧客満足・差別化要因の核
- 第4項 製品・サービスのアーキテクチャー
- 第5項 バリューチェーンにおける分業構造と売上回収構造

第2節 ポジショニングがテナントの獲得・増幅・スイッチ防止に繋がる論理

- 第1項 差別化要因がテナント獲得につながる論理
- 第2項 差別化要因構築への分業構造及び売上回収構造の貢献

第3項 テナント獲得が増幅するメカニズム

第4項 一度獲得したテナントのスイッチ防止を成り立たせる論理

第3節 イオンモールのビジネスモデルのエッセンス

第1項 対消費者ビジネスの肝

第2項 対テナントビジネスの肝

第3項 両者の関連及びビジネスモデル全体としての肝

第4章 消費者の購買プロセスとテナントの販売プロセスに関する詳細分析

第1節 分析のやり方と必要性

第1項 ECとイオンモールのプロセス比較の必要性

第2項 3種類の商品の購買・消費プロセスと販売・供給プロセス事例

第3項 購買・消費プロセスと販売・供給プロセスの詳細な把握

第4項 プロセスを通じて享受できる顧客満足度の把握

第5項 イオンモールとEC、各プロセスを通じて享受できる顧客満足度の相違の抽出

第2節 消費者の購買・消費プロセスに関する詳細分析

第1項 イオンモールでの購買とEC購買における購買プロセスとその相違点

第2項 イオンモールの購買プロセスを通して生み出される顧客満足

第3項 EC購買のプロセスを通じて生み出される顧客満足

第4項 生み出される顧客満足に関する両者の相違点

第3節 テナントの販売・供給プロセスに関する詳細分析

第1項 イオンモールでの販売・供給とECでの販売・供給プロセスとその相違点

第2項 イオンモールでの販売プロセスを通じて生み出される顧客満足

第3項 EC販売のプロセスを通じて生み出される顧客満足

第4項 生み出される顧客満足に関する両者の相違点

まとめ・インプリケーション

第5章 IT活用の大きな方向性 ―現状分析に基づいた企画提案―

第1節 現状分析のハイライト

第1項 本ペーパーで議論すべきは、具体策ではなく方向性

第2項 イオンモールのビジネスモデルのハイライト

第3項 イオンモールとECのプロセス比較のハイライト

第4項 イオンモールの現ビジネスモデルの課題

第2節 ビジネスモデル変革(X)および求める成果(P)に関する方向性

第1項 イオンモールが目指すべきは「DX」ではなく「DR(=Reinforcement)」

第2項 現行モデルが提供する顧客満足度の増強 ～ITに求める成果①～

第3項 正味購買・正味販売時間以外で発生する満足増強 ～ITに求める成果②～

第4項 誘発需要、経験効果、ネットワーク効果の増幅 ～ITに求める成果③～

第5項 イオンモールと最終消費者の相互情報蓄積の活発化、情報質の増幅 ～ITに求める成果④～

第3節 導入する IT (D) に関する大きな方向性

第1項 テナントクローズドアーキテクチャーを採用したプラットフォームの構築

第2項 来店中にアクセスするプラットフォームの構築

第3項 供給プロセスを取りまとめるプラットフォームの構築

第4項 IT を活用した現行ビジネスモデルの精緻化

第6章 既存のビジネスモデルを強化するデジタル化を目指して ～貢献と課題～

第1節 本ペーパーの貢献

第1項 イオンモールのビジネスモデルの解明

第2項 DX 推進の方向性の提示

第3項 DX 推進をビジネスモデルに適用する際の DAXP フレームワークの提示

第2節 残された課題

第1項 ビジネスモデル以外に対する IT の影響や貢献、使い方に関する研究

第2項 具体的な IT の導入案

第3項 導き出きだした方向性 (DR) 実現

第 1 章 現行モデルの解明に基づいた DX 提案の必要性

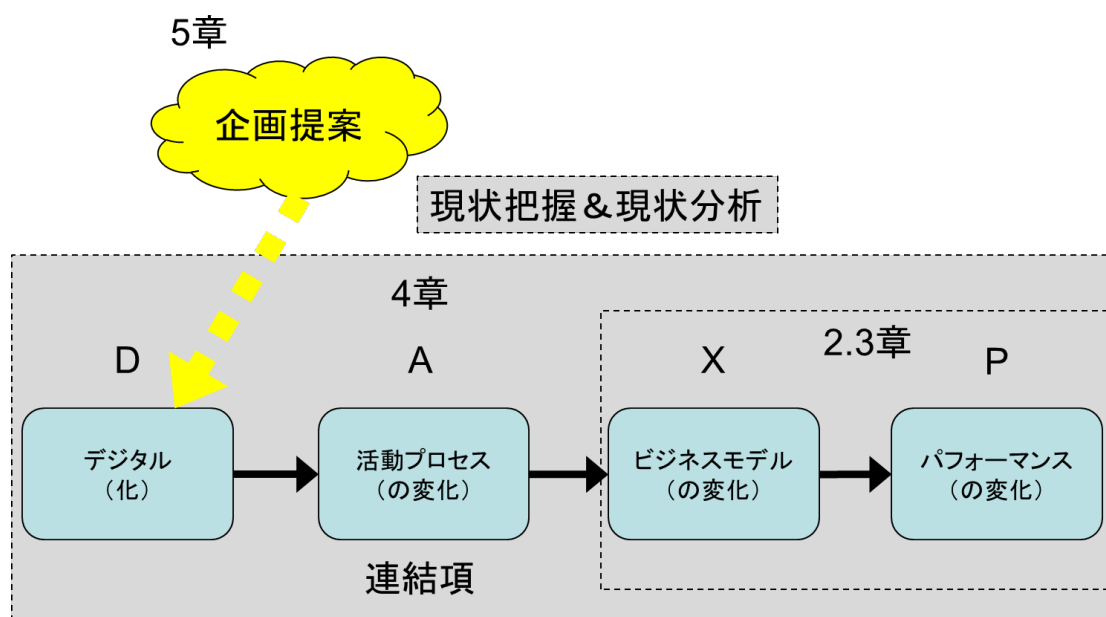
昨今 DX というワードがビジネスにおいてよく使われるようになっている。EC 化率が低い日本においてはほぼ無対策であったイオンモールも、もはやとるに足らぬと切り捨てるわけにはいかず、戦々恐々としている。そのため、本ペーパーではイオンモールが「何を」「どのようにして」DX を推進していくかを提案する。

上記問題意識を持って臨んだ MOT の講義では、DX の要諦として、DX は D（デジタル化）X（変革）及び P（パフォーマンス＝成果）に分かれ、P を高める D には X の対象を限定・把握する必要があることを学んだ。

また、先行研究でビジネスモデルは DX の X の対象として重要な対象の一つであり、デジタル化は、活動プロセスを介してビジネスモデルに影響を与えことが示唆されている。

これらを踏まえ、本ペーパーでは X の対象をビジネスモデルとしたうえで、D と X の間に連結項として A（活動プロセス変革）を含め、D→A→X→P とした。

図 1-1 議論の全体像と各章の位置づけ

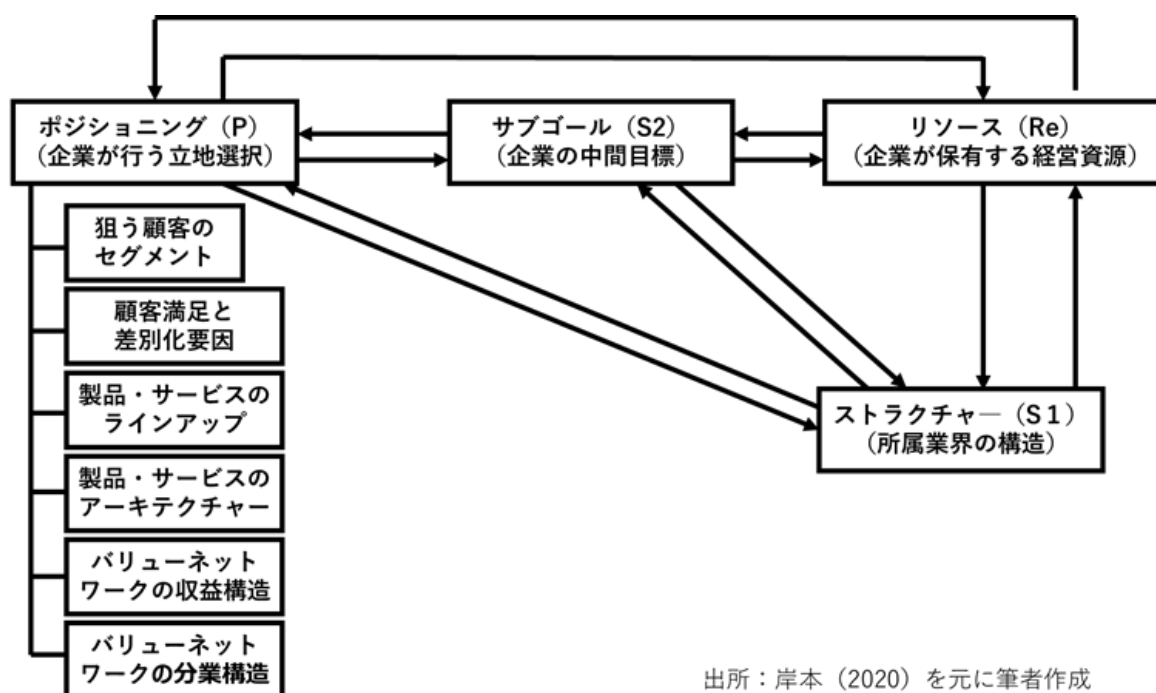


本ペーパーでは、この DAXP を利用し、図 1-1 に基づいて議論の全体像を組み立てる。まずは 2 章及び 3 章にて、いままで社内で誰も網羅的に分析を行ってこなかった自社ビジネスモデルの分析をし、X と P 現状の把握・分析を行う。続く 4 章では小売のビジネスモデルをデジタルによって大きく変革した事例である EC とイオンモールでの購買・販売プロセスの比較分析を行い、デジタル化が A を通してビジネスモデルに与える影響を把握する。5 章では、2 章から 4 章の内容を確認しつつ、イオンモールが取り組むべき DX の方向性の提示を行う。最終章では、本ペーパーの貢献、課題を述べる。

第2章 最終消費者を顧客と見立てたイオンモールのビジネスモデル

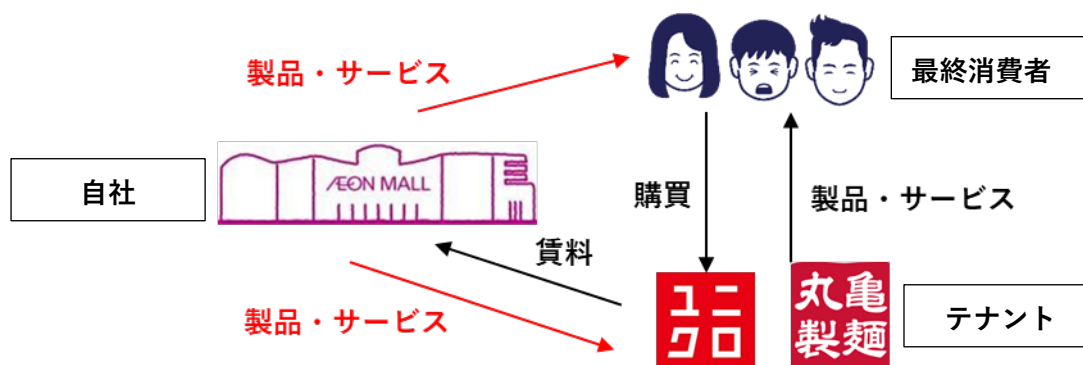
本章から3章にかけ、現状把握・分析を行う。言い換えれば、Xの対象となっているビジネスモデルの現状の把握と、それがP（顧客増幅・占有）に繋がる論理の分析を試みる。

図 2-1 PReSS フレームワーク



ビジネスモデル分析に関しては、「ポジショニング・ビュー」、「リソース・ベースト・ビュー」、「ゲーム論的アプローチ」、「ダイナミックな経営資源観」という思考法を、網羅的かつ補完的に併用する形で論理重合的な仮説を構築できる岸本による PReSS フレームワーク図 2-1 を使用する。

図 2-2 イオンモールの製品・サービスの享受者



出所：筆者作成

なお、分析の対象となる顧客は2種類存在する。図2-2の通り、イオンモールは最終消費者とテナント双方に直接的にサービス提供を行っている。もちろんその提供製品やサービスは異なるから、感じる満足が異なるなどポジショニングの各対象も変わってくる。そのため、双方に対し分析を行う必要性がある。

これから、具体的な分析に入るが、まずは最終消費者を顧客と見立てたビジネスモデルの分析をしていく。イオンモールのメインターゲットは「地方在住の子供がいる主婦」であり、さらにその家族向けのテナント（製品）、サービスを取り揃えることで帯同者として来店する仕組みを構築している。その顧客への最大の差別化はスター店舗（ユニクロ・無印良品など圧倒的な知名度、集客力を持つテナント）をはじめ、魅力のある全国チェーンを束にすることによる製品差別化である。この差別化は「自前で販売をせず、既に想起率の高い店舗を誘致する」という分業構造によってもたらされる。また、イオンモールは全国に同じようなテナントを揃え、同じようなサービスのモールを作ることで、効率的な展開をしている。

これらのポジショニングから最終消費者が得ている満足がP（顧客増幅・占有）に繋がる論理を端的に表すと、「地方では珍しい全国チェーンの集積と、帯同者満足を得られるサービス提供」である。

最終消費者の来店後もそのテナントの魅力により、家族行動によるついで買いの発生などの家族間需要の誘発、商業集積による個人での誘発が発揮される。さらに帯同者の存在により、正味購買以外のサービスが拡充され、アンパンマンショーや子どもの遊び場、来店への補助サービスがレジャー施設として提供され、さらに価値を高めている。

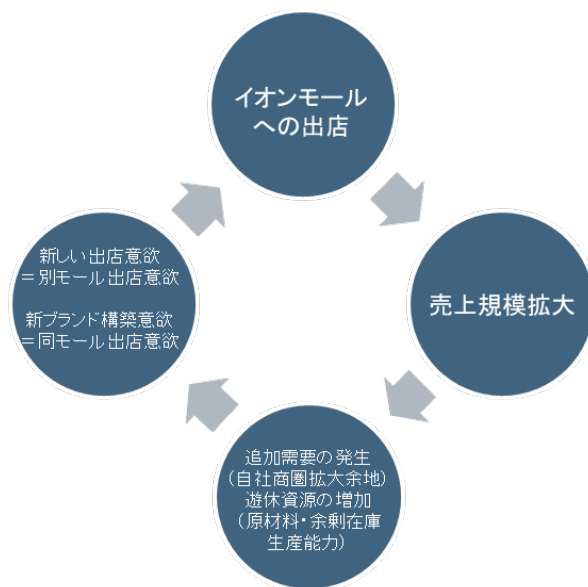
第3章 テナントを顧客と見立てたイオンモールのビジネスモデル

この章では、もう一方の顧客であるテナントを対象としたビジネスモデル分析を行う。これによって、イオンモールが展開するビジネスモデル分析の網羅性を担保する。

顧客としてのテナントのメインターゲットは地方では希少性を発揮できる全国展開している（したい）チェーン店となる。このテナントに①路面店よりも集客力があり、②ゾーニングや客導線を考慮された、③他のイオンモールにもほぼ同様のノウハウで出店可能である、区画という製品を提供する。

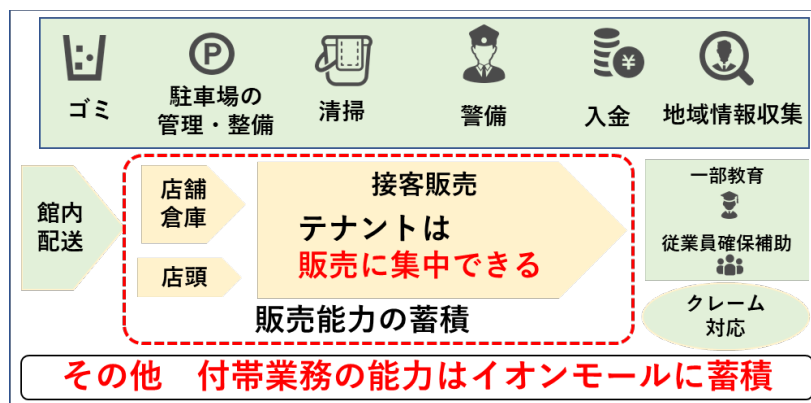
顧客満足の差別化の核は「イニシャルコストをかけすぎずに出店できる」という「価格差別化」である。これは路面店よりもモール内に店を出したほうがイニシャルコストを1/3に抑えられること、売上歩合賃という収益構造によって、賃料のリスクが低いことによる差別化である。

図 3-1 イオンモール出店を起点とした資源質取得の構造



こうして発生した出店を起点として、図 3-1 のようなループが発生し、人質ならぬ資源質が蓄積され、イオンモールはこれを「競合でなくイオンモールに出店したら他店の賃料下げる」など競合流出防止や新店出店時の交渉に利用している。

図 3-2 イオンモール館内の分業構造



また、図 3-2 のような分業構造によって、販売以外の能力はイオンモールへ蓄積されるため、テナントはさらにイオンモールへ依存を深めていく。他にも、全国のイオンモールへの出店によって、ネットワーク効果が発生し、オペレーション面での経験効果がより効くようになり、類似のテナントが全国のイオンモールに入店するため、テナント間でもネットワーク効果が発生する。そしてこれが、資源質となり、スイッチができなくなる効果もある。

第4章 消費者の購買プロセスとテナントの販売プロセスに関する詳細分析

前章までで現行モデルの強みを把握した。しかし、肝心のデジタルの影響が加味されていない。そのため、この章では、イオンモールでの購買・販売プロセスと EC での購買・販売プロセスの比較分析をする。顧客はその満足を得るために行動をするから、プロセスが変容すると得られる顧客満足も変容する。よって購買・販売という行動においても満足には相違がある。また、なぜ EC を対象にするかという点、EC はデジタル化によって生まれた革新的なビジネスモデルであり、かつ既に普及しているからである。

紙幅の関係で詳細なプロセス比較は割愛するが、購買プロセスを比較したところ、生み出される顧客満足に関する両者の相違点は 5 つ見出された。

1：プロセスの長短発想の相違により生み出される満足の相違

イオンモールはプロセスを長期化させ比較購買を可能にする製品差別化と誘発発生の機会を創出しており、EC はプロセスを短くし、価格差別化を指向している。

2：製品（店舗）への思想の違いによる満足度の相違

イオンモールは店舗のスクリーニングによって「安心安全」を付加し、EC は物理的な制限のなさから圧倒的な製品数を満足に変える。

3：提供できる定性情報からくる満足度の相違

イオンモールは接客などにより製品の定性情報の伝達効率が高く、購入時の納得度は高い一方、消費者からの情報は店舗スタッフを通してのみ蓄積されるため精度が低い。EC は製品の定性情報の伝達効率が悪いが、レビューという定性情報を集めることで、製品の信頼性をあげている。

4：プロセス上に発生する物理的移動によるついで買いの誘発

イオンモールでの買い物はイオンモールへの移動を含めた物理的な移動を強いられるが、店舗間移動では思わぬ商品との出会いが発生する。EC では物理的な移動が発生しない効率の反面、そのプロセスの短さ、情報量の制約から目的商品の購入で完結してしまうことが多い。

5：正味購買以外のプロセスで発生する副次的満足の有無

イオンモールは、帯同者満足を高めるサービスを提供している。これは買い物に発生する満足とは異なるものであり、これはイオンモールのみが発生する。

販売プロセスによる満足の差異に関しては下記となる。

EC に関しては店舗運営コストが低いことで価格差別化に特化している一方で、その効率化から最終消費者とのエンゲージメントは築きにくい。ただし、定性情報の「蓄積」に関しては EC の方に強みがある。イオンモールは最終消費者との関係構築が可能であることが利点である。つまり、テナントにとって EC は低コスト販売の場

であり、価格差別化を求める。イオンモールは最終消費者理解の場であり、顧客とのエンゲージメントを高めるサービス差別化を求める。

これらを鑑みるとデジタル化によって、最終消費者、テナント両方の行動変容が大きく起こっているが、イオンモールは家族帯同来店の仕組みを作っていることから提供満足の差別化が発生しており、通常の小売店とは異なる特殊なビジネスモデルを構築できていると考えられる。

第5章 IT 活用の大きな方向性 ～現状分析に基づいた企画提案～

前章まででイオンモールのビジネスモデル（X の対象）の分析及び EC とのプロセス（A）の比較とそこから得られる満足の相違の分析を行った。ここから提示する策を考えていくが、本ペーパーで提示するのは具体策ではなく、方向性として。ビジネスモデルへの打ち手としては、子細な具体案よりも一段抽象度の高い方向性（コンセプト）で議論したほうが、汎用性が高くなり、有用であると考えたからである。

その上でこれまでの分析を総合すると、イオンモールは独自のモデルを構築しており、EC とは提供する満が大きく異なることが見えてくる。そして各ポジショニングやプロセスは代替ではなく補完的である。ゆえに EC のエッセンスを導入すると EC が発生させ得る顧客満足は得られる可能性はあるが、現在のビジネスモデルが持つ顧客満足を失うという大きな不整合が発生、逆効果になりえる。

そこで、イオンモールが目指すべきは「DX」ではなく、既存のビジネスモデルを補完する方向性でデジタル化を利用する「DR＝（Reinforcement：強化）」であると結論付けた。

「DR」として、イオンモールが IT に求めるべき成果（P）として以下4つの方向性を提案する。

①現行モデルが提供する顧客満足の増強

イオンモール、テナント、最終消費者がエンゲージメントを高められる仕組みを作る

②正味購買・正味販売時間以外で発生する満足増強

販売補助のための IT ではなく、それ以外の部分に IT を利用する手段を作る

③誘発需要、経験効果、ネットワーク効果の増幅

イオンモール内で発生している買いまわりなどの誘発需要などを増幅する

④イオンモールと最終消費者の相互情報蓄積の活発化、情報質の増幅

取り切れていない最終消費者の資源質を取っていく仕組みを作り、これをテナントにも提供し、テナントの資源質にもしていく

以上4つの成果を達成させるためのデジタル化施策の方針提案は下記である。

①テナントクローズドアーキテクチャーを採用したプラットフォームの構築

テナントだけが入れるクローズドな情報交換プラットフォームや、最終消費者
メインターゲットに絞り込んだ EC など

②来店中にアクセスするプラットフォームの構築

イオンモールの買い物プロセスのさらなる長期化をできるプラットフォームな
ど

③供給プロセスを取りまとめるプラットフォームの構築

館内物流からの垂直統合による物流ネットワークの構築など

④IT を活用した現行ビジネスモデルの精緻化

売上歩合から入店歩合による収益構造変革など

第6章 既存のビジネスモデルを強化するデジタル化を目指して ～貢献と課題～

本ペーパーでは、自社がとるべき DX 推進の方向性について、ビジネスモデルに着目し、 $D \rightarrow A \rightarrow X \rightarrow P$ という要素分解モデルで説明し、新たに DR という視点を提示した。これは、真っ当にビジネスモデルを分析せねば見えてこなかったものである。

課題としては、今回はデジタル化が与える影響の対象としてビジネスモデルしかやっていないが、他にも大きな影響・貢献を与える X の対象もある。また、本ペーパーでは方向性を示したが、具体的な IT の導入案も考える必要もある。最後に導入案の実装（DR の実現）、そのための実務における活動の実践、工夫の考案等が必要になると考えられる。

以上

参考にした主要な文献、資料、HP など

岸本太一. (2020). 日本中小企業の存続戦略. 商工金融.

岸本太一. (2023). イノベーションを産むデザイン・デジタル戦略 (MOT 講義資料)

岸本太一. (2023). イノベーション応用型新興国事業戦略論. 参照先: 岸本太一経営研究所:

https://www.taichikishimoto.work/pages/1416244/page_201711111117

Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.

パコ・アンダーヒル. (2004). なぜ人はショッピングモールが大好きなのか. 早川書房.

マイケル・ウェイド. (2017). 対デジタル・ディスラプター戦略 既存企業の戦い方. 日本経済新聞出版.

日本ショッピングセンター協会. (2012). SC 総論. 日本ショッピングセンター協会.