

ハブとなる店舗と技術力でネット専業に対抗「ベストバイ」

ベストバイ (Best Buy) はアメリカのミネソタ州ミネアポリスに本社を置く世界最大の家電量販店である。アマゾン、イーベイといったネット専業からの猛烈な競争にさらされ、2011年頃から売上・収益ともに鈍化しはじめた。そこで、ネット通販にはない、店舗を活かした積極的かつ創造的な販売戦略を採用し、営業利益は2013年の赤字から、2017年1月期には18億ドルまで回復した。再興を図ったベストバイの戦略について、いくつか紹介したい。

1. 店舗がECも合わせたハブになり クイックピックアップ&デリバリー

ネットで注文し店舗で受け取る「フリーストアピックアップサービス」を初めて導入したのが、ベストバイと言われる。2010年には1100近くある全ての店舗で利用を可能とした。ベストバイでは、以下の3つの店舗受け取りサービスを実施している。

1. ネットで注文・予約した商品を店舗で受け取りまたは、店舗で商品を見てから自宅配送
2. 気になる商品が近隣店舗に無い場合、ネットで在庫のある他店舗から近隣店舗に配送
3. テレビや冷蔵庫といった家電製品は店舗だけでなく、地域の提携している家庭用品・家電店でも受け取り可能

当初、ベストバイでは、このサービスをそれほど多くの人々が利用するとは思っていなかった。しかし、同社ECオーダーの半数が、店舗で引き取る、または店舗で見てから自宅へ配送することを選択しているという。「できれば、店舗で見たり、相談したりして購入したい」という店舗へのニーズを潜在的に持っていたお客様が多かったのである。

さらに、現在では、ネット予約最短20分後に、

店舗にて商品を準備するという「リザーブサービス」もある(但し商品による)。どうして、このようなことができるのかというと、ベストバイではオンライン部門とオフライン部門を統合し、店舗を地域のEC物流拠点としても機能させているからである。店舗に引き取りにくるお客様の70%は15分以内のところに住んでいるという。つまり、時間をロスすることなく、ネットで予約してから、最短20分で商品が手に入るということになる(アマゾンにも勝るスピード!である)。

■図表1 店舗に設けられたピックアップステーション



店舗からはECで購入された商品も出荷されている。この予約システムを可能にするには、店舗の在庫をショッピングサイトの在庫に即座に反映させるシステムの構築が不可欠である。ベストバイでは、これらを管理運用するシステムをビジネスの根幹と位置づけ、システムを開発するITエンジニアへの投資を非常に積極的に行っている。

2. ネット専業に負けないプライシング

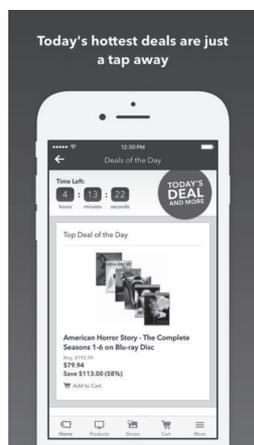
アマゾンなどのネット専業に負けない特徴的な施策が2つある。

1つは、プライスマッチングポリシー。ベストバイより安く売っている場合は、EC、他の小売店に関わらず、その価格と同じにするというものである。もちろん、ベストバイの中でも価格は統一されており、EC・店舗のどこで購入しても、価格は同じである（但し、その日の特別セールや携帯電話など一部の商品は除く）。今では日本でも採用している家電量販店が増えているが、最初に実施したのはベストバイと言われている。

もし、他社でベストバイより安い商品を見つけた場合の交渉も、サイト上のチャットや店舗スタッフに伝えるなど、簡単かつ明確なルールが顧客にもリアル店舗にも伝えられているため（日本では交渉は可能でも、それが明確にされていない場合もある）、安心して利用することができる。

2つめは、「今日の特別セール」「ウイークセール」「店舗特別セール」といった目玉セールである。ベストバイのアプリを持っている場合は、プッシュ配信で、セール情報が送られてくる。

■図表2 「今日のセール」アプリプッシュ配信



これらのセール品の中には、在庫処分品やリザーブ非購入商品などがあり、不良在庫を減らす仕組みとしても有効に働いているという。

ちなみに、アメリカは返品基準が厳しくはなく、日本と比べると返品率が高い。プレゼントでもらった商品、使ったけれども不満だった商品も一定期間内であれば返品が可能である。したがって、返品についての利便性も、重要なポイントになる。ベストバイでは、ECで購入した商品の店頭返品も可能となっている。

3. ベストバイのサイト内で完結するウェブルーミング

ベストバイは、自社のサイト内の比較で完結するサイトを目指している。アマゾンなど他社サイトを比較する機会を減らすことで、自社のコンバージョン率、店舗での購入率を高めようというものである。そのためにサイト上では様々な工夫をしている。例えば、

1. 購入頁までのクリック数は3つまでという原則に基づくサイトのユーザビリティ
2. 商品のパーツ、専用アクセサリ、保険などのオプション選択が簡単
3. 自分の居住地域の近くの店舗の在庫状況やオーダー後の引き取り可能時間の自動表示
4. EC注文時の商品到着日の自動表示
5. 閲覧商品と関連した他商品の専門家からのレコメンド
6. アウトレット商品まで含めて、もっとベストバイで安く購入できる場合の情報提示
7. 商品の使用動画
8. レビュー
9. 会員割引などの特典

チャネルの壁を超えたオムニ・リレーション

など多くの案内があり、ワンクリックで目的のページにアクセスできるようになっている。

■図表3 ベストバイのEC画面

この図表は、Samsungの40インチLED-TVのEC画面をスクリーンショットしたもので、様々な機能やサービスへの案内が豊富にあることが示されています。右側の注釈は、画面内の各要素を指し示しています。

- アウトレットの表示
- 保険の選択
- セット商品選択
- 比較チェック
- バージョンの選択
- EC注文時の到着日
- 最も近い店での受取時間
- アップグレード選択
- カードメンバー特典
- 動画
- 専門家からの推奨
- レビュー
- 最も近い店の受取詳細案内

4. 専門技術集団 Geek Squad

ベストバイには専門技術集団「Geek Squad」がいる。「Geek Squad」は24時間365日買い物のサポートを実施しており、電話、ネット、チャットでの相談ができる。また、店舗にも相談窓口がある。

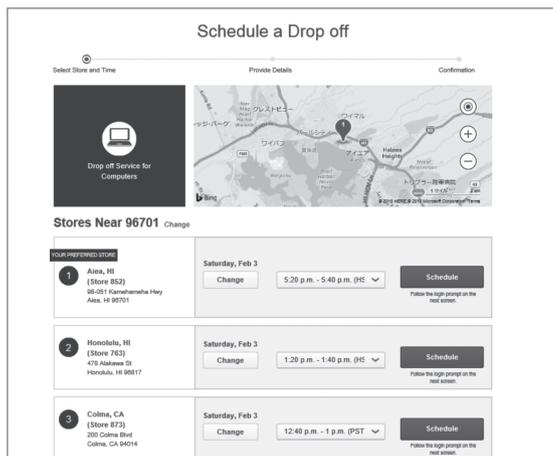
これらの相談やトラブル解決には、店舗、自宅訪問、遠隔操作などを選ぶことができる。また、サイトから、これらの予約やキャンセル・日程変更も簡単にできる。

さらに、修理品の修理状況も、サイトからわかるようになってきている。

■図表4 ベストバイの専門技術集団「Geek Squad」



WEB上で修理持ちこみ相談の店舗予約ができる



5. 様々なカスタマーリレーションプログラム

ベストバイに会員登録をすると、会員の閲覧商品や購入商品に合う、パーソナライズされたお薦めの商品情報やお得情報などがメールやベストバイアプリのプッシュ通知で送られてくる。また、ベストバイのサイトへのアクセス時に、その会員の興味がありそうな情報が表出されるシステムも組まれている。さらにベストバイには、購入金額によって特典が変わる会員プログラムが組まれている。年間1500ドル以上はエリート会員、3500ドル以上はエリートプラス会員となる。会員特典は、会員ランク別に、ポイントアップ率やセール案内が異なる。その他、送料や返品期限などでも特典が異なることも興味深い。

■図表5 会員ポイントプログラム

REWARDS & BENEFITS	myBESTBUY	elite	eliteplus
Points	0.5 points per \$1 spent	1 point per \$1 spent	1.25 points per \$1 spent
Points Using the My Best Buy® Credit Card (Standard Credit)®	2.5 points per \$1 spent	2.5 points per \$1 spent	3 points per \$1 spent
250 points = \$5 reward certificate			
Free Shipping	Free Shipping on Purchases \$35 and Up*	Free Shipping and Free Scheduled Delivery* No Minimum Purchase Required	Free 2-Day Shipping and Free Scheduled Delivery* No Minimum Purchase Required
Returns & Exchanges	Standard 15 days	30 Days	45 Days
Access to Special Sales and Offers	Yes	Yes, Elite Access	Yes, Elite Plus Access

このようにベストバイでは、アマゾンなどネット専業にない強みである「店舗」「専門技術」を機軸に戦っている。日本でも、楽天ビックなど、家電量販店舗とECの連携が加速化していくと思われる。各社の戦略から目が離せない。