

SEMBA

SUCCESS PARTNER® [コミュニオン]
COMUNION
VOL.152 WINTER 2018

コミュニオン 2018年12月1日発行 通巻152号
発行所:株式会社 船場 〒105-0023 東京都港区芝浦1-2-3 シーバンス5館9F <https://www.semba1008.co.jp>

SUCCESS PARTNER®

COMUNION

[コミュニオン]

VOL.152
WINTER 2018

[特集]

最先端技術と 商環境

Eコマース企業の
リアル店舗活用から
その存在意義を考察する



最先端技術と商環境

ーEコマース企業のリアル店舗活用から、その存在意義を考察するー

Eコマース企業やリアル店舗を持たない企業が、リアルな場を活用している。

ZARAやファクトリー直販ブランドのファクトリエなどショールーミングストアや

AmazonGOに見られるEコマース企業の参入が世界的に広がっている。

ECショップであれば家賃・光熱費・人件費などのコストは不要。顧客も世界中の人々が対象となる。

それに対して非効率にも見えるリアルの場に、なぜEコマース企業はあえて店を構えるのか。

その答えを紐解くべく、リアル店舗を持つEC事業者や識者に取材した。

CONTENTS

04 | 巻頭インタビュー |

オンライン・オフラインの双方の強みを活かしブランドの魅力を発信
次世代ショップの新たな活躍の場

BASE株式会社 代表取締役 CEO 鶴岡裕太

08 | 解説 |

一般社団法人ジャパンEコマースコンサルタント協会
代表理事 川連一豊

10 | CLOSE UP -CASE 01- |

独自のオムニチャネルでECとリアルを融合
これまでの常識にとらわれない多種多彩な商材の売り方

オーマイグラス株式会社 代表取締役社長 清川忠康

12 | CLOSE UP -CASE 02- |

リアル店舗は購入を促すストーリー演出に最適な場
プラットフォームでいかにお店の価値を最大化するか

株式会社AMS
マーケティング本部 副本部長 店舗運営部 部長 赤木忠之

14 | CLOSE UP -CASE 03- |

チャネルは“増やす”のではなく“シフト”させるもの
オイシックスが郊外にリアル店舗を開店する理由

オイシックス・ラ・大地株式会社 執行役員COCO 奥谷孝司

16 | コラム |

小島ファッションマーケティング 代表 小島健輔

09 | 連載1 |

日本と世界を多角的に読み解く

GLOBAL NIPPON

インバウンド購買思想 CASE1

17 | 連載2 |

販促カレンダー

18 | SEMBA VOICE |

19 社長メッセージ/編集スタッフ紹介
編集後記



オンライン・オフラインの双方の強みを活かしブランドの魅力を発信 次世代ショップの新たな活躍の場

「価値の交換をよりシンプルにし、世界中の人々が最適な経済活動を行えるようにする」そのビジョン実現のため、ネットショップ作成やオンライン決済などのサービスを提供しているBASE社。60万店舗以上（2018年10月現在）が出店するネットショップ作成サービスを事業展開している同社は、常設、期間限定問わずオフラインでの展開を加速化している。その狙いや反響、リアル店舗の持つ価値や活用事例、さらにこれからの商業施設が見据えるべき未来について、CEOの鶴岡氏に語っていただいた。

インタビュー／辻本麻悠・丸山弘敏 (SEMBA) Interview by Mayu Tsujimoto/Hirotooshi Maruyama 写真／櫻井健司 Photos by Kenji Sakurai

個人でも渋谷の一等地に出店できる新たな試み

——御社が全国でポップアップショップの出店を重ね、常設店の出店にまで至った経緯を教えてください。

まずネットショップ作成サービス「BASE」を立ち上げた経緯についてお話しします。2012年に起業したのは、地元大分の商店街で小売店を営んでいる僕の母親がECショップを始めたと言ったので、母親のようにパソコンやインターネットに詳しくない方が、ネット販売を始め

る支援をしたいと思ったことがきっかけでした。実際に当時は、リアル店舗を経営、運営している方が、次のステップとしてECショップを開く流れがスタンダードでした。ここ2〜3年は、ブランドや商品を作って販売したい方が、リアル店舗を運営するというステップを踏まず、ECショップ

に参入するパターンに変わりつつあります。「BASE」を通じてそういった動きを目の当たりにすると、今後はさらにECショップが拡大し、リアル店舗は減っていくのでは、と感じていました。

ですが、「BASE」に出店しているブランドの声を聞くと、オフラインでも出店したいというニーズが増えています。それも、必ずしも常設店舗に限らず、ポップアップショップを出店したい、という声が多かった。そういった方のご要望にお応えするため、丸井グループ様と提携して、全国の商業施設でポップアップショップの実証実験を実施し、好結果が出ました。それが常設リアル店舗「SHIBUYA BASE」を出店するまでの経緯です。

——出店を希望される方からの反響はいかがでしょう。

想像を上回る反響をいただいています。募集をかければすぐに埋まってしまうほどのです。ECからスタートしたブランドの方にも、オフラインの需要があると改めて実感しました。また出店ユーザーへのアンケートでは、よい評価をいただいており、現状は出店を経験するという観点から満足いただけているのかなと感じています。

——どのようなカテゴリーのブランドが出店されることが多いのですか。

カテゴリーはそれぞれの施設の顧客層に近いものが多いです。

「BASE」の出店ユーザーは、モノを仕入れて販売するのではなく、自分で作った商品を販売される方が多いです。「SHIBUYA BASE」も同じで、個人の方が立ち上げて間もないブラン

ドでも、渋谷マルイの一階という一等地に出店できるようになっています。「BASE」が行っているのは、リアル店舗というオフライン空間を用意して、規模を問わずどんなブランドでも出店できるよう当社が信頼を担保するということですね。

——店頭販売やECショップへの誘導など、販売方法についてはどのような傾向がありますか。

店頭販売がほとんどですが、在庫を最小限だけ用意し、ECで購入してもらっているショールーミングとして展開しているブランドもあり様々です。そもそもリアル店舗運営について「たくさん販売してください」「ECに誘導してください」など、「BASE」やマルイ様から推奨することはありませんし、売上にもタッチしません。レジの操作方法など必要なことはお教えしますし

BASE株式会社

代表取締役 CEO

鶴岡裕太 Yuta Tsuruoka

鶴岡裕太 (つるおか・ゆうた)
BASE株式会社 代表取締役CEO
1989年生まれ。大分県出身。大学在学中から複数のインターネットサービスのバックエンドのプログラミングやディレクションを経験し、2012年12月に22歳でBASE株式会社を設立。「価値の交換をよりシンプルにし、世界中の人々が最適な経済活動を行えるようにする」をミッションに、決済の簡易化を主軸にした事業を展開し、国内最大級のEコマースプラットフォーム「BASE」、お支払いアプリ「PAY ID」、開発者向けオンライン決済サービス「PAY.JP」を運営。2014年、米国Apple社が注目するデベロッパーに日本からBASE社が選出。2016年にForbes が選ぶ「アジアを代表する30歳未満」の小売り&Eコマース部門2017年にはForbes JAPANの日本の起業家BEST9位に鶴岡氏が選出されている。

これからもリアル店舗を通じて
チャレンジしたい方が踏み出せる支援をしていきます。



01 BASE社の介在により、個人のブランドオーナーでも渋谷マルイの一等地に出店可能に。店舗の使い方も各オーナーに自由に任せているという。
02/03 「価値の交換をよりシンプルにし、世界中の人々が最適な経済活動を行えるようにする」というミッションのもと、BASE社のサービスは開発された。ショッピングアプリ「BASE」は、60万点を超える店舗から最短5秒でアイテムを購入可能。ネットショップ作成サービス「BASE」は個人・法人問わず誰でも気軽にECショップを立ち上げられる。

店舗運営に関してアドバイスできる部分はしていますが、基本的にショップオーナー様の好きなように運営していただいております。店頭に立つ方も、ブランドのオーナーであるケースが多いですが、ブランドのインフルエンサーに任せしていることもあるようです。最長で一週間、施設の営業時間に合わせて店舗運営するので、大変な部分もあると思いますが、それも含めて楽しんでくださっているオーナーがほとんどのようです。

リアル店舗のあるべき概念はもはやない

——リアル店舗を持つことで得られた気づきや発見について教えてください。

商品だけでなく、「人にお客様がついている」ということです。その方が販売しているから商品が売れたり、遠方から会いに来る人がいたりします。お客様が接客を手伝い始めた、というケースもありました。販売者と購入者の境目があまりなく、リアルの場の中で同じ時間を共有して、一緒にブランドを作り上げていることが伝わってきましたね。

——出店者の中でも、特に人気のブランドは

どのような工夫や取り組みをしているのでしょうか。

ネット、リアルで与えられる体験はそれぞれ違います。ネットだから距離が遠い、リアルだから近い、という概念は無くなっています。例えばネットはリアルタイム性があるので、オーナーが海外に行っていても時間や場所を選ばず情報を得られる。逆にリアルでは、その方が目の前にいるという代えがたい実体験の価値がありますよね。そこをうまく使いこなしているブランドは強いですね。

——マルイ様には有名ブランドがたくさん出店していますが、「SHIBUYA BASE」の出店ブランドの集客や売上には影響ありませんか？

そうですね。例えば「SHIBUYA BASE」に出店するブランドは、世間的にまだあまり知られていません。ですが、Instagramで5万人のフォロワーがいる方などが出店すると、有名ブランドよりもお客様が多かったりすることがあります。——ECショップを運営しつつ、リアル店舗に出店されるブランドは、店舗にどのような価値や役割を感じ、どのような目的で出店されることが多いのでしょうか。

「リアル店舗はこうあるべき」という概念がなくなっていると感じます。たくさん売上をあげたい方がいれば、店舗をユーザーと会える場所



02 ショッピングアプリ「BASE」



03 ネットショップ作成サービス「BASE」

にしたい方もいる。販売以外の機会を生み出す店舗があってもおかしくない。100ショップあれば100通りで、店舗の正しい使い方という概念はありません、もっと自由な発想の使い方が現代のショップの在りようだと思います。リアル店舗がもたらす価値は一概に定義できないので、我々は各オーナーの希望を尊重し、できる限り応えられるようにしています。

商業施設の役割・ビジネスモデルの変化は避けられない

——近年、商業施設がショールーミング化している傾向が見受けられますが、商業施設はこの過渡期をどのように乗り越えるべきか、商業に係る側として非常に課題意識を持っております。BASE様から見た、お考えをお聞かせください。

ブランド側からの視点か、施設側からの視点かで変わります。まずブランド側ですが、ECとリアル店舗の境はほぼありません。「SHIBUYA BASE」の出店ショップに聞くと、店舗の売上で出店料をペイしようとする方はほぼいません。ECサイトという販売インフラがあった上で

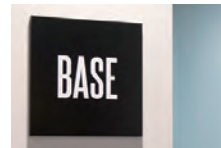
などと思います。
——改めて、「BASE」が考えるリアル店舗によって実現したいこと、目指す社会について教えてください。

僕は母親の課題をインターネットで解決しましたが、その方法は人によって様々です。例えば、「奥さんを大切にしよう」というメッセージを発信したいとき。僕は「どういうプロダクトを作るか」という思考回路ですが、自分のブランドを立ち上げて、そこに思いやメッセージを込める方法もある。そういう方が、ここ3〜4年で増えていると感じています。これからECリアル店舗を含め、チャレンジしていく方はますます増えると思います。

「BASE」を立ち上げてよかったのは、チャレンジする際のリスクがなくなること。イニシャルコストも月額固定のランニングコストもなく、売れたタイミングで手数料が発生するのみです。我々が提供するリアル店舗も、出店者のリスクやハードルを最小限にしたいと思っています。「SHIBUYA BASE」の出店料は曜日によって変

わりますが、ブランドの規模の大小かわらずどのブランドも一律。レジや什器なども用意しているので、商品のみ用意していただければすぐにお店が始められます。これからもリアル店舗を通じて、チャレンジしたい方が踏み出せるように支援していきます。

現在は渋谷という場所ですが、今後はこういったリアルな空間をもっと増やしたいです。エリアによってブランドとの相性があるので、その良さと魅力が発揮できるよう、できるだけ多様な立地に作っていききたいですね。



BASE株式会社
東京都港区六本木3-2-1 住友不動産六本木グランドタワー 37F
TEL.03-6416-5450（代表）
https://binc.jp/
2012年創業。モノづくりをする個人・法人、自治体など60万店舗が利用するネットショップ作成サービスやショッピングアプリ、開発者向けのオンライン決済サービス、購入者向けのID型決済サービスを提供。ミッションは「価値の交換をよりシンプルにし、世界中の人々が最適な経済活動を行えるようにする」



EC技術とリアルとの優位性を連携し オンライン・オフラインの垣根をなくすことが 国内市場活性化への近道

EC業界のスペシャリストたちが講師となり、EC市場を支えるコンサルタントやスペシャリスト育成を中心に活動しているJECCICA。EC事業を成功へ導くノウハウを知り尽くした集団だ。その代表理事である川連氏に、EC企業の視点からこれからのリアル店舗が行うべき行動とは何かを伺った。

一般社団法人ジャパンEコマースコンサルタント協会 JECCICA

代表理事 **川連一豊** Kazutoyo Kawazure



EC企業のリアル進出

JECCICAの会員の構成比率は、リアル店舗とEC両方を手掛ける企業、EC企業が約半々。最近の傾向としては、EC事業で成長し、リアル店舗への出店を始めた企業の会員が増えています。リアル店舗へ出店する理由は国内市場におけるEC売上比率が5.79%(2017年／経産省による)で、リアル店舗の方が圧倒的に市場規模が大きいためです。

リアル店舗の活用方法は、各社様々ですが、相対的に五感に働きかける、実体験できる場として位置付け、出店する企業が多いようです。リアルでは直接店員が説明してくれますし試着や試食もできる。ECより明らかに転換率^{*1}が高いのです。例えば、楽天は「楽天うまいもの大会」というオフラインイベントを開催し、出店者が顧客にメルマガで案内することで、実際の来店を促進し、有意義なイベントにしています。ただ、成功しているのは食品やファッションで、コモディティ化している商品はうまくいかない傾向があります。

技術導入に消極的なリアル店舗

今後、ECとリアル店舗は共存し連携を加速させていく必要があります。大きな理由はAmazonが仕掛ける新技術の台頭です。カメラを搭載し、ファッションのアドバイスをしてくれる「Echo Look」が来年少陸します。「Echo Look」は、ユーザーの家を販売現場にする狙いがあり、24時間365日音声データを収集しているので、例えばテレビを見ながら「この家良いね」という会話を拾い、オンラインで不動産情報を提示してくるようになります。また同社は、無人店舗Amazon GOを3万店展開すると発表しており、日本上陸も間違いありません。すると国内

のリアル店舗はもちろん、小売市場全体が苦境に立たされます。

その為、リアル店舗は新たな技術の導入に積極性を持たなければいけません。例えばバルコヤ上野は、大量の顔認証カメラで客の動向を分析しマーケティングにつなげています。しかし百貨店やスーパーなど、リアル店舗の多くは技術の導入に消極的です。

POSレジは、顧客の購買内容は把握できますが商品を購入するまでの詳細なアクションは認識できません。また、顧客への販促アプローチは画一的なチラシやホームページの公開が一般的です。一方ECでは、顧客の動きや行動が詳細に分かります。それをMAツール^{*2}で分析し、一人ひとりに合った提案を行えます。ほかのリアル店舗もECのノウハウを活用すべきなのですが、「自分の顔のデータを取ってどうするのか、とお客さんからクレームが来たら困る」とこの足を踏んでいます。リアル店舗は、まずトップや中間層が意識を変える必要があるのです。

リアル店舗の改革次第で大きなチャンスが

逆にリアル店舗が本気で改革をすれば、市場において顧客のプライオリティが高まると考えます。

当協会は百貨店・チェーンストアより相談を受けておりますが、どこも改革に取り組んでいます。ただネックとなっているのはネゴシエーションがうまいキーパーソンや柔軟な若手経営者などがいないことのようにです。最新のテクノロジーを取り入れたマーケティングや組織体制を構築できる人材の育成がカギになると思います。

また、国内のECは大きな課題を抱えています。それは日本の物流状況が、近年の加速度的EC市場の拡大によりキャパオーバーに陥っており

フラが改善されなければEC市場の成長も停滞していきます。ECに配達はずきものですが恒常的な人手不足で、配送料金もさらに値上がりする。物流センターは外国人が多いですが、お届けするドライバーはほとんど日本人という現状もコスト高騰化の理由のひとつ。自動運転による配送の実用化も2021～2022年までかかるため、EC市場が伸びるのに反比例する長期的な課題です。だからこそ、先進的なEC企業はリアル店舗に進出し事業を拡大させています。

マーケティングの手法として日本企業はデータドリブン^{*3}が主体ですが、マーケティング先進国の欧米ではデータリード^{*4}を重要視しています。ビッグデータをどう集めるかに力を注ぎ、顧客管理やマーケティングに活用することで見込み客を育成しています。このような仕組みを導入し、実践することで、リアル店舗にも大きなチャンスが広がると確信しています。

*1: CVR(コンバージョンレート)、購買率、成約率とも呼ばれている
*2: マーケティングオートメーションツール、顧客一人ひとりの興味関心に応じたコミュニケーションを実現することで顧客との長期的な関係を構築することができるプラットフォーム。
*3: 効果測定などで得られたデータをもとに、次のアクションを起こしていくこと。
*4: 現在は取引がないが、将来、顧客となる可能性のある見込客データ。

川連一豊(かわづれ・かずとよ)
JECCICA ジャパンEコマースコンサルタント協会 代表理事
フォースター株式会社 代表取締役
楽天ショップの店長時代、商品企画から行った低反発枕が大ヒット。2003年に楽天ショップ・オブ・ザ・イヤージャンル賞受賞。楽天にて、モバイル講師 HTMLメルマガ講師を行う。2004年7月ネットショップ支援を行う会社SAVAWAY設立。2012年10月に株式会社SAVAWAY代表取締役会長に就任。
著書:「ネットショップで1億円をつくる 究極のおもてなし法」

一般社団法人ジャパンEコマースコンサルタント協会
東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル32階
https://jeccica.jp/
Eコマースを支える人材育成のため、ECコンサルタントを養成。コンサルティング業だけでなく、EC運営に必要なノウハウを体系的に学べる資格を取得可能。各分野のプロフェッショナル達による実践講座やセミナー、パネルディスカッションなどのコンテンツを提供している。

連載 日本と世界を多角的に読み解く

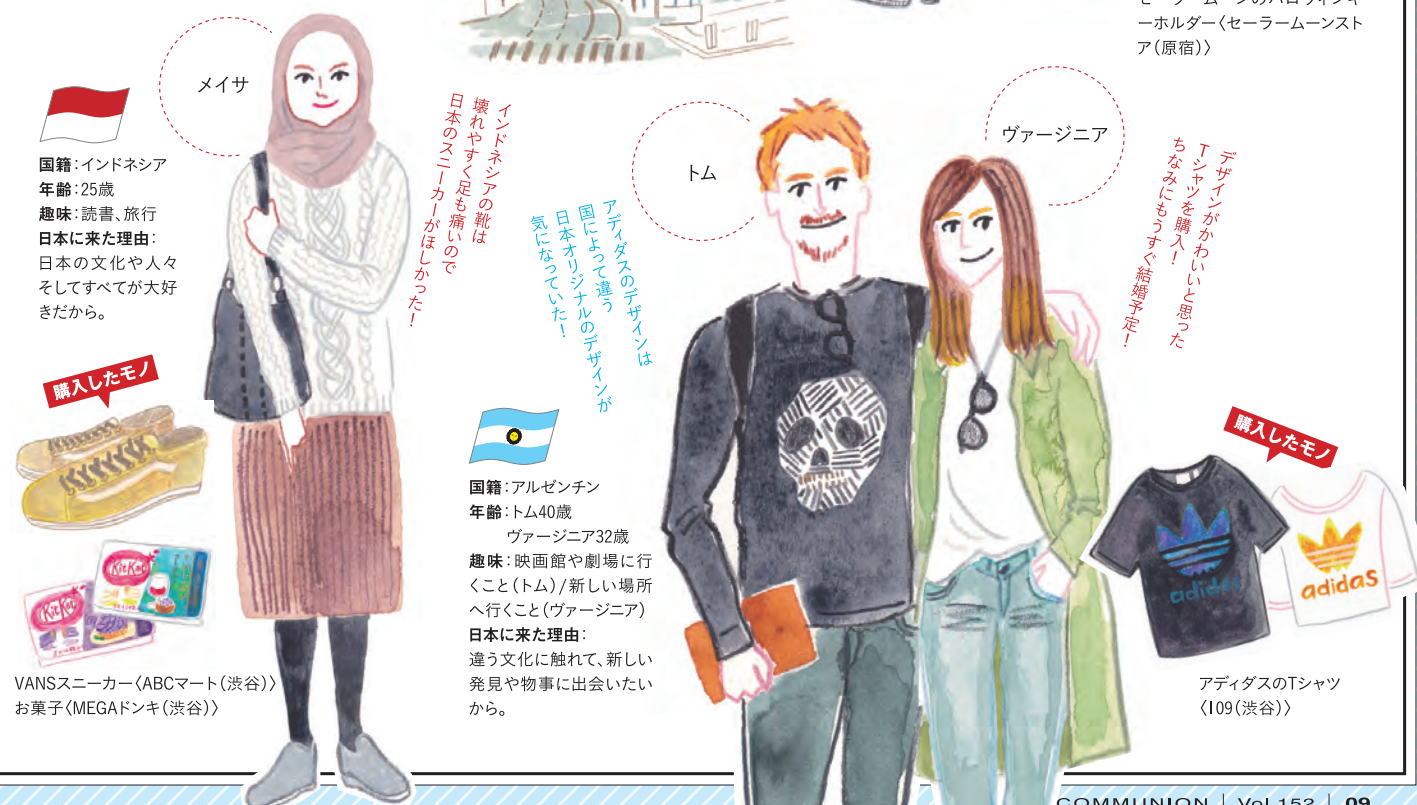
GLOBAL NIPPON

インバウンド購買思想 CASE1 渋谷・原宿編

「一万円をこの街であなたの好きなものにつかってみませんか?」その国籍や訪日目的が様々なように、欲しいモノやしたい事もきつと様々。ショッピングに密着することで、日本の魅力を再発見できるかも? 今回、流行最先端の街である渋谷にて、2人+1組の旅行者に一万円を渡し、自由に使ってもらいました。

ランドマークである109周辺でスタート。最初に協力してくれたのはキャシー。映画関係の仕事をしており、何と女優としても活動しているそう。日本の漫画やアニメの大ファンだというキャシーが向かったのは、アニメイト渋谷店。ずらりと並ぶグッズに、「ワンダフル……」と感激の様子。迷った挙句、ゲーム「ファイナル・ファンタジー」のグッズを購入していました。続いて場所を移動しラフォーレ原宿のセーラームーンストアへ。「大好きで、コスチュームも持ってるの」とここでも感無量の様子でした。

2人目はインドネシアから旅行に来ているメイサ、行きたいお店を訪ねると「ABCマート!」と即答。ハイクオリティで最新モデルのスニーカーが欲しかったようです。続いて向かったのはドン・キホーテ。訪日経験のある友人たちから「ドンキは行くべきよ!」とオススメされたよう。独特の陳列や品ぞろえに興味津々の様子。ここでは東京土産のお菓子を購入していました(よくみると九州も…)。



独自のオムニチャネルでECとリアルを融合 これまでの常識にとらわれない多種多彩な商材の売り方

業界の常識を覆す、メガネのEC販売で成長を遂げてきたオーマイグラス。首都圏を中心に、11のリアル店舗も構えている。特徴は何といてもオンライン・オフラインの特性を活かしたスピード感あるビジネス展開だ。ECのノウハウを活用し、在庫管理やブランド戦略さらにはイニシャルコストの抑制をリアル店舗で実現している。そんな同社の清川社長が考える、リアル店舗の価値や意義。さらにはこれからのビジネスについて語っていただいた。

インタビュー／井野天平 (SEMBA) Interview by Tenpei Ino 写真／櫻井健司 Photos by Kenji Sakurai

在庫管理の効率は 競合他社の2～4倍

——オンラインでメガネを注文し、自宅もしくは店舗で試着。その後、購入した商品を配送で届けるなど、御社は独自のオムニ戦略を展開していますが、特に工夫されている点を教えてください。

EC事業者からすると、メガネは特殊商材です。リアル店舗は、検査やフィッティングや購入後のアフターサービスなど、ECではできないことを補完すると同時に、鮮度の高い顧客情報を継続的に獲得できる場所です。

僕が思うのは、ECサイト・店舗のいずれだけでなく、両方を運営しているからこそ、それぞれの優位性を活かし効率的なオペレーションができるということ。ショールーミングもその一つです。品番ごとに商品を一ずつづ置いてショールーミング化する一方、売れ筋の商品は常に在庫を置いて店頭販売しています。リアルに比重を置く競合他社と比較すると、2倍から4倍ほど在庫の効率がよいでしょう。

またリアル店舗では、ECを活用して売上を伸ばしています。店舗にある商品は300～500アイテムでも、全体では1万アイテム以上用意しています。お店にない商品を、タブレットを用いていかに提案するか。実際、売り上げの半分はお店にないものを売っています。オンラインへ誘導するスタッフの接客のスキルアップや、店頭でのKPI設定の仕方は極めて重要

と捉えています。

——店頭にある在庫の管理は、どのように行っているのでしょうか。

全店舗の在庫をある程度は管理していますが、売れ筋の商品は特に共有化していません。回転が速いので、共有しても意味がないですね。共有化しているのは、売れ筋商品の中で変わった色など、常に需要があるものです。

どの商品をどの店舗に置くか。それについては、売れ筋の商品が10アイテムあれば、全店舗に10アイテムを一点ずつ揃えています。そうでないものは、どこかの店舗に1アイテムだけがいい。当社では店舗やブランドごとに商品のSKU^{*1}を取り、決定しています。このバランスをシミュレーションすることで、圧倒的な効率を実現しています。

Tadayasu Kiyokawa

清川忠康

1982年、大阪府生まれ。慶應義塾大学法学部卒業後、米国インディアナ大学大学院に留学。帰国後、UBS証券株式会社を経て株式会社経営共創基盤に参画。その後、再び渡米してスタンフォード大学経営大学院に留学し、2年次在学中の2011年に株式会社ミスタータディ(現：オーマイグラス株式会社)を創業、代表取締役社長に就任。

リアル店舗は 需要の異なるチャネル

——ECで成長を遂げてきた御社が、リアル店舗を出店したことで、どのような成果が生まれましたか。

オープン直後の店舗に来店される方は、EC

の既存顧客と、オーマイグラスを知らないで来店される方が半々です。そのため、WEBだけだと獲得できなかった顧客拡大の効果はありません。ECは、よく“店舗の未来にあるもの”と捉えられがちですが、僕にとっては新しくできたチャネルの位置づけ。役割も特性も、店舗とは全く異なります。

例えば、売れ筋でない商品を店舗に置くことは選ぶ楽しみとはなりませんが、あまり売れません。けれどECであれば、ロングテールで売ることができる。捉えようとしている需要が違うからこそ、相乗効果が生まれるのですね。なのでEC事業者がリアル店舗を持つことで、「ECがリアルに戻る」という考えではなく、優位性をどう生かすか?だと思います。

——では御社の場合は、どのような目的や思いでリアル店舗を運営しているのでしょうか。

EC事業の成長はある程度鈍化しています。その中でより成長し続けるために、店舗運営をしています。EC事業で培ってきたノウハウを活用することで、リアル店舗を効率よく運営できるので、新規事業として参入しただけです。いわば、自社開発したシステムを、ソフトウェアとして販売するのと同じで、特別なことではありません。

——でしたら、EC・リアルバランスなども特別なこだわりはないのでしょうか。

はい。当社は現在、店舗とECの売上が半々ですが、商材によって異なるのは当然です。高級ブランドなど店舗の顧客接点が強く、単価が高ければ、自然と店舗の売上率が高まります。逆にコモディティの商品でしたら、Amazonなどでも購入できるので、EC化率は高くなるでしょう。

初期投資費用の回収は 12カ月以内

——今年、吉祥寺や銀座に精力的に出店されていますが、そのエリアを選択した狙いがあれば教えてください。

吉祥寺、銀座に限らず、出店エリアは当社の顧客データと市場データを比較し、売上予測を立て、回収期間などをシミュレーションして決定しています。初期投資の回収に12カ月以

上かかると見込んだ場合、当社では新規出店の社内稟議が通りません。

よく「坪売上」と言いますが、それはあくまで施設側の指標ですよね。坪売上が高い店舗でも、利益が出ないと意味がありませんし逆に坪売上が低くても、きちんと利益が出れば問題ないと考えています。実際に出店後初期投資額を短期間で回収できた例もあります。

——初期投資額の回収期間が12カ月以内とは、かなり短いように思えます。

EC事業者からすると、初期投資額の回収に24カ月や36カ月もかかる事業は非効率です。WEBでは広告を出しても、3～6カ月での回収が基本ですから。店舗のつくりをブランドイメージで統一するほかに、過度な投資は行っていません。

話題の施設に出店する、デザインを全店舗で統一させるばかりのブランディング戦略では、過度な投資額がかかり利益に影響があります。一時的に人気が出ても、やがてブームは去ることもあります。であればシンプルにして変化にすぐ対応できるようにするのがリアルに対するEC企業の考え方です。またInstagramなどのSNSによって、デジタルでもブランディングを行えるようになったのが大きいですね。これまでは広告代理店に依頼し、テレビCMを流していたのが、デジタル化で軽くスピーディになるでしょう。

——今後、海外での店舗出店はお考えでしょうか。

昨年、本格的に計画したことがありますが、投資規模も国内とは単位が違ってくるため、慎重になり現在再検討しているといったところです。今後はもうしばらく、国内店舗に注力していきます。ただ、海外についてニーズはあると感じています。プロダクトもメイドインジャパンといった品質イメージがあるため大きな強みになると考えています。ですのでよく計画をしてから進出できればと考えています。

*1 SKU

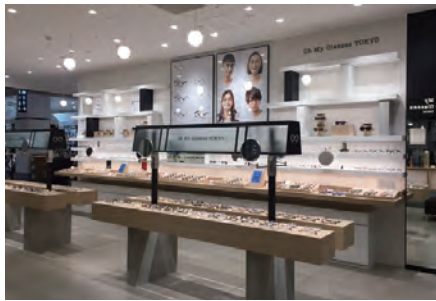
Stock Keeping Unit(ストック・キーピング・ユニット)の略、受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位。同じ商品でもパッケージ、入り数などの違いで区別し、アイテムよりも小さな単位に分類。



渋谷ロフト店



東急プラザ銀座店



広島T-SITE店



Oh My Glasses米子店

在庫を抱えて店頭販売する商品、ショールーミングにしている商品を明確に分けて効率化を実現。KPI設定やオンラインへの誘導など、EC事業者ならではのノウハウ満載の店舗運営を行っている。新規出店費用も格安に抑えているという。



オーマイグラス株式会社

東京都港区芝3-17-15 クリエイト三田 307

<https://www.ohmyglasses.jp/>

2011年7月創業。「通販では難しい」とされてきたメガネの常識を打ち破る、便利で安心なオンラインサービスを提供。高品質な福井県鯖江産のメガネを中心に、日本最大級の品揃えを誇る。気に入ったメガネを購入前に試着できる独自のサービスや、購入後のアフターサービスまで行う。

リアル店舗は購入を促すストーリー演出に最適なプラットフォームでいかにお店の価値を最大化するか

主にファッション業界でのEC・オムニチャネル事業を支援すべく、小売事業者への包括的なソリューションサービスを提供している株式会社AMS。同社は2018年9月に、目黒駅徒歩1分の場所に自社運営のリアル店舗を新規オープンした。どのような経緯や狙いがあるのか、同社の赤木氏に聞いた。

インタビュー／丸山弘敏 (SEMBA) Interview by Hirotooshi Maruyama
写真／波多野 匠 Photos by Takumi Hatano

お店はデジタルツールの体験や実証実験の場

——ECフルフィルメントによるファッションブランドのサポートを行っている御社が、どのような経緯でリアル店舗「as green as possible =THE SHOP=」をオープンしたのでしょうか。

弊社の会長である村井眞一は、TSUTAYAの創業メンバー3名のうちの1人であり、リアル店舗に長く広く携わってきました。2010年代に入り、Eコマースのインフラを活用して流通改革をすべく、ECシステムの開発に着手しましたがそれをリアル店舗のデジタルソリューションやサプライチェーンマネジメントにつなげることは、当初から視野に入れていました。

2015年には、オムニチャネル向けのシステムプラットフォーム「PRAMS」を完成させ、クライアントである各種ブランドに提案しましたが当初は価値が伝わりづかったものです。そこから、弊社のサービス特性でもある「ECフルフィルメント*1」として、ブランドの価値向上に繋がる効率化・正確性を向上させるべく、プラットフォームのアップグレードを続けてきました。ただし、オムニチャネルのなかで、今後その役割や活用方法の大きな変化が見込まれる「リアル店舗」については、社内での要件抽出を基に開発・設計を進めていたため、正直に言えば「要件抽出はもとより、オペレーション自体の深層までを100%理解・共有できていない」状況でした。そこで、目黒本社近郊に「as green as possible」を構え、実際の店舗業務の中で実



Tadayuki Akagi

赤木忠之

同社内で新規ビジネスの企画・立上げ・営業に従事し、目黒「as green as possible」店舗プロジェクトの立上げ中心メンバー。今後も「EC・オムニチャネル事業支援ベンダー」として、進化する流通構造の仕組みづくりから店舗での新たな顧客接点の創出を画策する。

証実験を繰り返し、PRAMSをブランドがより活用し易くなる最適化アップデートと、ニューリテールなどに向けた先進的なソリューション開発を目的とし、オープンに至りました。

——AIを活用した行動分析やレジレス決済など、先端技術を導入予定とのことですが、目指す店舗のあり方について教えてください。

EC事業運営には、制作や運営管理、マーケティング、カスタマーサービスなど様々な業務種目があります。社内セクションの課題解決のために開発実装された各種ツールやシステムは、当然のように社内導入されています。以前それらをブランドに説明した際に「非常に効率的なので導入したい」と要望があり、遅ればせながら業務のインフラ整備から支援を求められることに気づきました。そこを原点とし、直営店舗での先端技術の提供を推進するまでに話が展開しました。

またオムニチャネル化に向けた小売業者からのニーズが高まる中、AMSが新たな「お買い物」体験を創造提供していく為に、店舗はその実証実験の場としての強い意義もあります。

——今後はどのような技術やツールを導入予定ですか。

弊社が提携している企業が、足の形を3Dスキャンし、それを基にデータベースからその方の足の形に合う靴をレコメンドしたり、さらには靴をオーダーメイド提供するサービスを始めます。また前述のAIを活用した「行動分析・レジレス決済」などのツールなども活用し、ゆくゆくは各社が現在トライアルを実施している無人販売や、キャッシュレスなどを導入していく予定です。

ショールーミング化はこれからの店舗運営に必要な機会の場

——実際にリアル店舗の運営をする事によって、どのような気づきや発見がありましたか。

現在の私たちの「お買い物」という目的の中では、リアル店舗もECもサービス提供は可能です。ですが、購入の実現までには「検討」というフェーズがあります。そのときにどういう見せ方やストーリーを演出できるか、その方法によ

って売れ方は大きく変わります。“モノよりコトを売る”と言いますが、リアル店舗はストーリーを演出する機会の場として、絶対に必要だと実感しました。

——“コトを売る”で、実際に行った事例はあれば教えてください。

弊社店舗にヨガブランドがポップアップ出店された際、商品コラボをしているヨガインストラクターを招き、SNSでリアルタイム動画を配信*2しました。「実際にそのインストラクターに会える」、つまりインストラクターが発信する活用シーンがライフスタイルという“ストーリー”となり、消費者の方々に投影されていく“コト”です。

そこへデジタルツールをどう介在させればより新たな顧客体験として「お買い物」が楽しく便利になるか、あるいはストレスなく購入フェーズに進むかを検証していきたいと思っています。

例えば、店内にミラーサイネージを設置します。電子タグのついた商品をかざすと、その商品の店舗内外の在庫数がわかり、画像や映像でコーディネート例や着こなし方が映し出されます。様々なユーザーレビューも表示され、購入に向けた意思判断に必要な情報提供にデジタルツールを活用していきます。

——ショールーミングやタブレット販売を進めている店舗も増えていますが、そういった試みもしていくのでしょうか。

店舗運営の大前提として考えています。弊社会長の村井は、「ファッション企業はモノを作りすぎている」と常々言っています。そのため在庫が偏在し、最終的には消費者への負荷になっています。そういった無駄を削減するためにも、ショールーミング型店舗を実現していきます。



店舗には商品を1点ずつ置きますが、あくまでサンプル用途です。実際の購入はタブレットで行い、一元的な在庫拠点から配送や取り寄せをすることで、在庫の偏在がなくなります。それによって、店舗バックヤードはもちろん陳列スペースも最大限に活用でき、棚卸作業も大幅に軽減されます。

また、私たちがブランド誘致をしている1つの目的でもあるのが、セミカスタマイズに関しての検証です。メーカーに出店していただき、受注生産によって消費者1人ひとりのための一着を届けられないかと。これは、ブランドがモノを作りすぎて、余っている状況への挑戦でもあります。実際、9月にはニットメーカーに入ってもらいました。自動編み機を活用すれば、店舗で注文を受けてから一週間で製造、納品が可能となるのです。生産者と消費者を直結する試みですね。

——家賃が歩合制の商業施設では、ショールーミング化によるECへの売上誘導をどう管理するかという課題があります。一方でテナントとしては、売上が分散することで店舗やスタッフの評価が難しくなる悩みもあります。施設と店舗、ECが共存するため、どのようなことが必要で、また貴店の家賃制度はどうしていますか。

まず家賃制度ですが、私たちは各ブランドの希望を聞き、それに合わせて歩合・固定の両方を採用しています。ショールーミング化については、施設とブランドが共存するために弊社で決済ツールを開発しました。店頭の商品サンプルを確認したのちタブレット端末でユーザーに適したサイズ・カラーを探し、決済は店舗のレジです。そして、出荷・配送指示はECシステムで行う、というものです。これにより、施設は売上歩合を確保でき、テナントは在庫偏在の解消につながります。

生産者と消費者を直結させる試みも

——ブランド誘致はどのように行っているのでしょうか。

今のところは、お付き合いのあるブランドに声をかけ、ECのみ、あるいは卸売のみ展開しているブランドや、地方に店舗を構えているブランドに対して、店舗運営をまずここで一週間経験してみませんか、とお誘いしています。期間は一週間単位なので、ブランドの社長自ら入ることも多く、消費者の声を直接聞き、マーケティングにつなげたい、という想いのある方が多くいらっします。弊社の店舗運営部も、いろいろ学べることもあるのではと、できるだけ現場に行くようにしています。

——最後に今後の展望をお願いします。

弊社のビジネスはBtoB＝クライアントは法人企業です。けれど、私たちが本当に見るべきものは「消費者」、持つべきものも「消費者目線」です。消費者とのタッチポイントである店舗を自社で構え、そこで得られる情報は何よりの財産です。その情報、目線をもとに、流通の無駄の解消など大きな目標とも照らし合わせながら、施設やブランドへ単なるデジタルツールではなく、仕組みやスキームなど様々な提案をしていければと思います。

*1 (商品準備以外の)EC事業に必要な全システム・インフラ・リソースを提供可能な支援事業者
*2 インストラクター自身の告知効果もあり、当日は数時間ながらファンが多数来店し(ECでの売上額は非公開放ながら)、弊社店舗のみで60万円超の売上げを記録した。

株式会社AMS

東京都目黒区目黒1-24-12 オリックス目黒ビル6F
Tel.03-6421-7691 (代)
https://www.amsinc.co.jp/
ECを熟知したコーディネーターを中核に、ECフルフィルメントにまつわる全カテゴリーのスペシャリストを配置。ECの枠組を超えた、ブランド全体の売上に貢献する、包括的なEC・オムニチャネルソリューションサービスを提供している。

- 「as green as possible」の1Fはカフェレストラン「washoku」。旬の野菜や魚介類を中心としたメニューを取り揃えている。
- 「THE SHOP」には、1週間単位で様々なブランドが出店。消費者の生の声や意見を収集できる場としても機能している。
- 店内に設置されたミラーサイネージは、買い物体験をより楽しくするための演出や、便利にする機能が備わっている。

チャネルは“増やす”のではなく“シフト”させるもの オイシックスが郊外にリアル店舗を開店する理由

食材宅配の国内最大手であるオイシックス・ラ・大地。オンラインでの事業展開により成長してきたが、2010年からはリアル店舗にも進出している。しかし、当時のオフライン進出を厳しく振り返るのが、良品計画から同社に入社しオムニチャネル戦略の第一人者である奥谷氏だ。撤退せざるをえなかった店舗の不採算の原因、ネット食材宅配とリアル店舗の効率性の違い、そして売上ではなくチャネルシフトのためのオフライン店舗活用などについて語った。

インタビュー／宗本陽子・辻本麻悠 (SEMBA) Interview by Yoko Munemoto/Mayu Tsujimoto 写真／櫻井健司 Photos by Kenji Sakurai

ECとリアル店舗の効率性の違い

——奥谷様は、良品計画でヒット商品の開発や「MUJI passport」のプロデュースなど多方面で活躍されていました。リアル店舗のイメージが強い同社から、ECを主戦場にするオイシックスへの転身に興味があります。

無印良品はオフライン領域が中心で、私がいた当時、オンラインはまだマイナーでした。その中で、私はネットビジネスを強化させたり、オムニチャネル促進のためのアプリ開発をしたりしていました。そこで気づいたのは、オンラインの方が圧倒的にデータの収集がしやすく、顧客管理・理解をきちんと出来るということ。消費者一人ひとりの、オンラインへの流入経路や検討・購入といった動向がすべてわかるのです。このテクノロジーを活用することで、EC企業が顧客とつながり、リアル店舗でも成功できるのでは。そう考え、チャレンジの場をオイシックスに移しました。

——オイシックスは2010年、初のリアル店舗を

恵比寿にオープンされました。その後も様々な立地に出店されましたが、中には閉店された店舗もあると聞きます。その経緯はどのようなものだったのでしょうか？

オイシックスの最初のリアル店舗は、ECでの成功を受けて、オフラインにも進出すれば売上チャネルが増えるのでは、という考えに基づいたものでした。けれど、チャネルを増やしても成功するとは限りません。オイシックスは主力のECビジネスで、毎週7〜8万世帯に野菜を提供しています。これは会員数から逆算したビジネスです。ロスも少ないですし、野菜が欠品になったら違う種類で代替すればいい。

一方、リアル店舗は見込み仕入れです。例えば、玉ねぎが豊作だからとたくさん仕入れて目玉商品にしようとしても、急な悪天候でお客さんが来なければ廃棄せざるをえません。またリアル店舗は、仮に人気エリアに出店しても、他県に住む方は来ませんよね。見込み客が増える夕方だけ営業したくても、施設との契約上許されない。仕方なくほかの時間も店を開ける

と、その分人件費がかかる……ECと比較してリアル店舗には大変非効率な要素があるので。当時のオイシックスは、ECの効率性を活かしきれないまま店舗をつくってしまった。それも、リアル店舗づくりのプロがつくったような、リスクに耐えられるお店でもなかった為、結果として閉店せざるを得ない店舗も出てくるようになりました。

店舗は“売上”より“体験”を重視

——そんな中、期間限定で出店した「KitOisix Market新越谷VARIE店」は、常設店舗にリニューアルしました。好調の理由は何だったのでしょうか。

まず「Kit Oisix」*1 というミールキットがあります。20分で調理でき、栄養バランスも良い食材を開発できたことです。これはリアル店舗で販売しても好評なので、という強い予感がありました。そこで出店前に、ニーズはあるのか



Takashi Okutani

奥谷孝司

1997年良品計画入社。2005年衣料雑貨のカテゴリーマネージャーとして「足なり直角靴下」を開発して定番ヒット商品に育てる。2010年WEB事業部長に就き、「MUJI passport」をプロデュース。2015年10月にオイシックス（現オイシックス・ラ・大地）に入社し現職。2017年10月Engagement Commerce Lab.設立。日本マーケティング学会理事。



オイシックス・ラ・大地株式会社

Osaki Farm

東京都品川区大崎1-11-2 ゲートシティ大崎イースタワー5F
https://www.oisixradaichi.co.jp/
2000年に設立し、サイト「Oisix.com」を立ち上げ。同サービスは現在、毎月18万人以上が定期利用する宅配サービスに成長。2017年には「大地を守る会」と、2018年には「らでいっしょーや」と経営統合を行い、「オイシックス・ラ・大地株式会社」に社名変更した。

良質なトラフィックとは何なのか、などをアナログで調査。仮説として、「ある程度通勤時間が長く、スーパーに行く暇がない女性会社員。しかし、出来合いの総菜を購入することに罪悪感がある方」にターゲットを絞りました。その属性に合わせ、新越谷VARIEに出店したのです。最初は期間限定でしたが、ある程度成功の兆しが見えてきたので常設店舗になりました。

見えた兆しは理想の店舗フォーマットです。ミールキットは、まだ店員が説明しないと売れづらい。そのため、1〜1.5人で回せるような小規模店舗がいい。ミールキット以外の商品はあまり用意せず、フルラインのサービスを希望される方には「是非オイシックスの会員になってください」とご案内する。店舗はその為のタッチポイントという発想ですね。

——リアル店舗はあくまで、ネット会員へ誘導するための窓口、と役割を明確にされているんですね。

はい。ECのみで販売を伸ばすことができれば一番効率的なのですが限界もあります。商品の魅力をより多くの人に伝えるには、その良さを知る人が、実際に「美味しい」「安心」「便利」と熱く語るというのが一番です。そこは一足飛びに行きません。また、リアル店舗には体験や五感への刺激があります。オイシックスのECサイトで、キレイな人参の写真を見るより、本物の人参を手にとって購入できる体験は、リアルならではの。また会員ビジネスの弱点は、サービスの良さが家庭内で止まってしまうこと。リアル店

舗があれば、「ここで買ったミールキットが美味しかった」「便利だった」と広まっていきます。そういった口コミなどのアナログがデジタルと融合することで、よりブランドの認知度が高まっていくでしょう。

——それでは、今後はリアル店舗をさらに増やしていくのでしょうか。

売上を稼ぐためではなく、ネット会員へ誘導するタッチポイントとして、必要なら増やしていきます。ただ顧客の細かなニーズに合わせるため、店舗フォーマットはできるだけ軽きたい。郊外の小規模店舗であれば、テナント料もオペレーションコストを抑えられますよね。無理に一等地や、常設店舗を構えることは考えていません。そして地域でブランドが認知されれば、役割を終えたということで閉店するかもしれません。現在は越谷に続くチャレンジとして、オファーがあればポップアップストアを出店しています。

EC企業のオフライン進出は店舗に限らない

——今後、EC企業のオフライン進出は増えていくと思われますか。

増えていくでしょう。しかし、オフラインを主力とするブランドがお店をつくるなら、デベロッパーと協業する必要があります。EC企業からするとリアル店舗は非効率です。従来のリアル店舗のビジネスモデルのままでは、EC企業はオフラインに進出しません。なぜなら、デベロ

ッパーには利益が出て、EC企業は儲からないからです。常設店舗だと歩率が高いため、期間限定なら出店したいという企業が今後増えていくと思います。そのときにデベロッパーは柔軟な契約形態を提案できるか。協業体制やビジネスモデルを転換する発想がないと、お付き合いは難しくなります。僕らはネットで顧客とつながっています。その方たちをいかに施設に誘導するか、施設側とウィンウィンの関係を模索する時代に差し掛かっています。

——施設側とEC企業側が歩み寄って協業していく必要があるということですね。

はい。ただネットで効率的に会員を増やせる仕組みがあれば、リアル店舗を増やすことは本意ではありません。ネット企業のオフライン進出はチャネルシフト。例えばアマゾンダッシュボタン*2は、インターネットにつながっている感覚がありません。しかし、ボタンを押すことでネット購入できます。店舗という形でない、リアルでのタッチポイントなのです。このように、EC企業がオフライン進出をする際、必ずしも店舗という形態に限らなくなるでしょう。私たちも“オイシックスダッシュ”の開発なども新しいチャネルとしてあり得るかもしれません。

*1 Kit Oisix
有機・特別栽培野菜や肉、魚など、Oisix安全基準を満たす安心安全な必要量の食材とレシピがセットになった、主菜と副菜の2品が20分で作れるミールキット。

*2 Amazon Dash
アマゾンダッシュボタンはWi-Fi接続機能と、2つのボタンを搭載した小さなIoT (Internet of Things、物のインターネット) 機器。ボタンを押すだけで、自宅のWi-Fiを経由してアマゾンのサーバーに事前に設定した商品を注文できる。



01



02



03

- Kit Oisix/有機・特別栽培野菜や肉、魚など、Oisix安全基準を満たす安心安全な必要量の食材とレシピがセットになった、主菜と副菜の2品が20分で作れるミールキット。
- KitOisix Market 新越谷VARIE店/「Kit Oisix」を多数取り揃えて販売している。
- 東急ストア中目黒本店/Oisixの食材を手に取り、購入することができます。

止められないEC化の流れ デベロッパーや店舗運営者が直視すべき現実と対応

EC市場が加速度的に拡大する中、リアル店舗はどのように生き残るべきか。

「店は生き残れるか ポストECのニューリテールを探る」の著者でコンサルタントとして活躍する小島健輔氏に
膨大な研究データや知見を基にリアル店舗が直視すべき現実、今後の動向や対策すべきことを語っていただいた。

小島ファッションマーケティング
代表

小島健輔
KENSUKE KOJIMA



PROFILE

感性に依存しがちなファッション業界にあって、客観的なデータに基づくマネジメントを提唱し、現場の技術革新を起点とした経営戦略を訴え続けてきたビジネス・エンジニアである。ファッションビジネス、流通業から外資SPAまで及ぶ多彩なコンサルティング、ブランド／小売業態から商業施設までのプロデュース活動の一方、経済紙誌、業界紙誌にも寄稿。2016年 経済産業省アパレル・サプライチェーン研究会委員。

小島ファッションマーケティング <http://www.fcn.co.jp>

トレンドは無在庫 ショールームストアと ポップアップストア

アパレル業界では店舗とECの売上伸び率も収益性も開いていく一方です。EC事業のスケールメリットは加速度的で、売上規模が大きくなるにつれ運営コストが急ピッチで下りついに店舗の半分以下になります。ECは店舗より格段に採算性が良いため、ECを拡げるほど店舗を減らしていくことになります。

欧米のアパレルチェーンではEC比率が10%を超えたら店舗の売上が奪われて採算が悪化し、店を減らし始めます。ユニクロもピークは840あった直営店舗を784まで減らしておりEC比率が高まればさらに減少すると推測されます。EC比率の高まりに伴って実店舗が減っていくことをデベロッパーは認識すべきだと思います。

最新のトレンドは無在庫ビジネス。在庫を積まないから売れ残りもセールもなく、店舗経費もミニマムで済みます。「カシヤマ・ザ・スマートテラー」などが好例でしょう。

ただアパレルの場合、ユーザーは実際にサイズや着心地を確かめたい思いがあります。しかし常設店舗は初期費用の負担が大きく

途中で解約するときも多額の費用がかかる。そのため常設店舗は大都市の路面店などに限定し、SCや駅ビルに週や月単位でポップアップストアを展開するように出店戦略を切り替えつつあります。これが今後の定石となるでしょう。有力商業施設ですすでに、歩合家賃ではなく固定家賃でポップアップストアやショールームストアの専門区画を常設し始めています。気に入ってもらったら常設店舗も検討してもらう、という考えもあると思います。

新たな技術とどう向き合うか

施設側はクリック&コレクト*にどう対応するかも問われます。外資アパレルチェーンなどでは、商品の全タグにQRコードがついています。ユーザーがスマートフォンで読み取るとECの商品ページに飛びますが、そこで購入しても店舗売上には計上されません。そんなショールーミングで店舗からECへ5〜6%は流出しているのではないのでしょうか。商業施設はテナントのタブレット接客によるEC誘導は制限できても、顧客には強制できません。こういった現実を踏まえ、店舗によって柔軟に契約形態を変えていく必要があるでしょう。

物販と飲食サービスの比率も変わっていき

ます。「モノからコトへ」と言われていますが、欲しい物を安く便利に買うために店舗よりECを選ぶ人が増えても、「コト」はECでは買えませんから、商業施設には人々が訪れます。米国では物販よりフードサービスの方が販売効率が高く、日本でも「コト」を売るエンタメ性の飲食サービスが増えていくと思われます。

また、ローカルなECやSNSを活用することも効果が期待されます。SCから何百メートルなとと設定し、その範囲に入れば情報やクーポンを出したり、ECで注文できる仕組みです。

ECと共存していくのか、このまま取り残されていくのか。最後の決断の時が迫っているのです。

*クリック&コレクト
ECで選んで注文し、店舗で受け取ったり、店舗から顧客に出荷するEC主導の一元運用。

BookShelf

『店は生き残れるか
ポストECのニューリテールを探る』

小島健輔 著
商業界
価格本体 1,400円+税

全世界で急成長するECビジネス。リアル小売業の未来は閉ざされてしまうのか。著者の答えはノーだ。ECビジネスの死角は何か。リアル小売業の活路はどこにあるか。そして消費者はどう動くのか。流通業の専門コンサルタントが小売業再生の大きなロードマップを描いて見せる。



PROMOTIONAL CALENDER 2019

2019年度 販促カレンダー

1月	2月	3月	4月	5月	6月
日 月 火 水 木 金 土	日 月 火 水 木 金 土	日 月 火 水 木 金 土	日 月 火 水 木 金 土	日 月 火 水 木 金 土	日 月 火 水 木 金 土
1 2 3 4 5	1 2	1 2	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4	1
6 7 8 9 10 11 12	3 4 5 6 7 8 9	3 4 5 6 7 8 9	7 8 9 10 11 12 13	5 6 7 8 9 10 11	2 3 4 5 6 7 8
13 14 15 16 17 18 19	10 11 12 13 14 15 16	10 11 12 13 14 15 16	14 15 16 17 18 19 20	12 13 14 15 16 17 18	9 10 11 12 13 14 15
20 21 22 23 24 25 26	17 18 19 20 21 22 23	17 18 19 20 21 22 23	21 22 23 24 25 26 27	19 20 21 22 23 24 25	16 17 18 19 20 21 22
27 28 29 30 31	24 25 26 27 28	24 25 26 27 28 29 30 31	28 29 30	26 27 28 29 30 31	23 24 25 26 27 28 29 30

	1月 JANUARY	2月 FEBRUARY	3月 MARCH	4月 APRIL	5月 MAY	6月 JUNE
国民の祝日	1日 元日 14日 成人の日	11日 建国記念の日	21日 春分の日	29日 昭和の日	3日 憲法記念日 4日 みどりの日 5日 こどもの日 6日 振替休日	
歳事	2日 初夢の日 5日 いちごの日 12日 いいにんじんの日 15日 フードドライブの日 17日 おむすびの日 20日 大寒 22日 カレーの日 23日 花粉対策の日 28日 逸話の日	2日 夫婦の日 4日 立春 8日 にわとりの日 9日 服の日 10日 左利きグッズの日 17日 電子書籍の日 22日 猫の日 23日 富士山の日 26日 包む (ラッピング)の日	2日 スーツを仕立てる日 4日 雑誌の日 9日 西京漬の日 12日 サイズの日 19日 ミュージックの日 21日 ランドセルの日 23日 世界気象デー 27日 さくらの日 31日 山菜の日	1日 グッドスーツの日 10日 駅弁の日 11日 しゃがみ朝食の日 15日 京和装小物の日 16日 エスプレッソの日 18日 夏美容はじめの日 22日 地球の日 (アースデー) 23日 サン＝ジョルディの日 28日 洗車の日	2日 八十八夜 9日 アイスcreamの日 14日 けん玉の日 16日 旅の日 22日 たまご料理の日 25日 愛車の日 28日 ゴルフ記念日 29日 シリアルの日 こんにゃくの日	1日 防災用品点検の日 2日 ローズの日 4日 虫歯予防デー 8日 ガバオの日 10日 時の記念日 14日 手羽先記念日 22日 キャンドルナイトの日 25日 詰め替えの日 29日 佃煮の日
販促スケジュール	冬の生活を快適に ・インフルエンザ完全対策! 高機能加湿器・最新マスク ・安眠から初夢へ! オーダーメイド枕 ・無病息災、七草粥で体の内側から健康に	成人式 ・二十歳からのマイスタイル ・差がつく! 和装小物コレクション	新年会 ・日本全国おせち・お雑煮食べ比べ ・ポカポカ健康にんにくしょうが料理 ・新春ほろ酔い全国銘酒きき酒大会	新生活準備 ・清潔感あふれるビジネススタイル ・地震に備えて防災用品特集	春のヘルスケア ・花粉シーズン到来! 最強アイテム勢揃い ・春の紫外線からお肌を守る ・日焼けをしないメイク術 ・PM2.5から身を守る ・高機能グッズは? ・ペットの健康教室・健康診断	こどもの日・母の日・父の日 ・親子でお揃い ・ワイワイ作ろう、手作りぎょうざ ・父の日似顔絵コンクール
		新生活スタート ・新入社員のマナー講座 ・オフィスカジュアルって何? 着まわし術を学ぼう ・お手入れ簡単! 洗濯機で洗えるスーツ	節分・バレンタインデー・ホワイトデー ・今年は東北東 願いを叶える恵方巻き ・予算別バレンタインギフト ・大切な人に気持ちを贈ろう ・ありがとうフェア	ゴールデンウィーク ・家族ででかけよう! キャンプ用品フェア ・ニッポンを楽しもう全国旅行ガイドブック ・紫外線カットアイテム	お花見 ・開花予想カレンダープレゼント!! ・桜の下でカンパニー! 世界のお酒大特集	梅雨 ・雨にめれても大丈夫! 防水アウトドア用品 ・梅雨を彩るあじさい博 ・雨の日は本を読もう! 古本大放し

EC企業が考えるリアル店舗の価値

今回のコミュニオンでは、EC事業者がリアル店舗に進出する取り組みを取材し、その動機や軌跡からリアル店舗の価値を探った。各社ともリアル店舗に対するアプローチの仕方は異なるものの、リアル店舗への懸念や期待感はどこか共通の思いを持っていると感じた。

「SHIBUYA BASE」の出店者は、モノを売るという考えすらない場合も。例えばインフルエンサーを招いてブランドのイメージ拡大を目的にリアル店舗を活用するケースだ。そこに行けばブランドオーナーに会える、実際の商品を体感できる等、まるで広告の一部と捉えている。またECサイトへの波及も含め、トータルでどれだけのインパクトを出せるか、が出店者の考え方だ。

一方でオーマイグラス社は、事業の一環としてリアル店舗を捉えている。ECからリアルに進出、という感覚ではなく、あくまで販売チャネルを増やす戦略の一つだ。清川社長が語った「初期投資は低く」「回収期間は短く」「契約期間は短く」という一見するとドラスティックな出店条件は、同社の“商業施設の集客に頼らず、独自集客で賄う”というECならではの技術が後押ししていると感じた。

これらのことから、デベロッパーや商業施設は、従来通りの契約システム・収益モデルのままでは、EC事業者と折り合いがつかなくなるだろう。商業施設の在り方や構造自体が変革の時期に差し掛かっている、と痛感した。

商業施設やブランドが回帰すべき原点

現在の商業環境にはネガティブな意見も多くあるが、一方でポジティブな意見も見受けられた。それは、顧客が実際に商品を見て触れて、五感で感じて判断できること。店員に直接、説明を受けられることもそうであろう。今回取材した企業も、そういった部分にリアル店舗の価値を見出していた。

ECとリアル店舗、オンラインとオフラインの境目はすでになくなりかけている。そこを明確にセグメント化し、別のものと捉えると、相乗効果や広がりの可能性が途絶えてしまう。発展のためには、まず垣根をなくすことが大事ではないだろうか。



リアル店舗の魅力を最大化し、有効活用するには、“距離感”と“共感”がポイントとなる。例えば、大きなブランドのトップが商品企画を行うが、店舗の販売スタッフにその企画への思い入れがなければ、お客様は“共感”できない。実際に対面できる“距離感”に加え、“共感”がないとリアル店舗の価値も半減してしまう。その点でオイシックス社は、商品への知識や愛着を持った店舗スタッフが、顧客へ効果的にPRし、「ここで買った」と口コミが広がるのが理想的であると考えている。商業施設が発展する前は、商店街に人がたくさんいて、人と人の繋がりが日常であり社会が繁栄してきた。ブランドも同様で、モノを販売するとき、大企業はどシステムチックに行おうとする。しかし、「SHIBUYA BASE」の個人出店者は、ブランドや商品に共感してもらいたいという思いが強く、そして顧客からの様々な反応も受け止め、次の商品開発に繋げている。やはり今こそ原点に戻り、“距離感”と“共感”を醸成すべきなのかもしれない。

我々も変わらなくてはいけない

では、商業施設は今後どうすればいいのか。ポップアップストアなど、期間限定の小さな規模であれば編集は容易である。様々な特徴を持ったブランドや商品の製作者に出店してもらえる可能性は高い。しかし、店舗が集積する大規模施設の場合編集能力がないと成立しにくい。そこには高いハードルが存在している。

可能性の一つとして、これからの商業施設には店舗ではなく郵便局や介護ステーション等サービス事業者が集積するようになるかもしれないし、“コト”を売る体験型の施設に転換しないと集客ができないかもしれない。“モノ”を売る業務領域をそのまま行っていては立ち行かない恐れもあるのではないかな。

今回、特集テーマ「最先端技術と商環境」から着目したECとリアル店舗の共存や相乗効果は、向き合うべき議題の一部

分でしかなく、さらに様々な角度や広い視点から掘り下げていく必要がある。未来の商業施設の在り方を定義していくために、これからもコミュニオンで、「最先端技術と商環境」を注視しながら検証し続けていこうと思う。

text by コミュニオン編集委員会

MESSAGE

1977年1月に「常に時代を捉え、商業のあるべき姿を提示し

皆様とともに意見交換してゆく」ことを目標に創刊された「コミュニオン」は

これまで商環境の時代の流れと共に41年間の歳月を歩み、早いもので152号目となります。

2018年の商環境は日本のみならず世界でも過渡期を迎えております。その中心にあるのがEコマースの台頭です。

これまでの商業構造に改革を促し販売チャネルの多様化を進めています。

今後ますますデジタル化が進み市場環境が加速度的に変化する中

リアルの方はどう向き合い、どのような新サービスや付加価値を生み出していくのか。

今回のオピニオン「Eコマース企業のリアル店舗活用から、その存在意義を考察する」は、リアルな空間を創造する皆様が

リアルの価値を再認識し新たな可能性を生み出す小さな一歩になればとの思いで企画させていただきました。

今後コミュニオンでは「最先端技術と商環境」に係る様々な事例や動向を継続的に検証し

多様化する商環境の創造領域を追い続け社会の繁栄に貢献し続けてまいります。

株式会社 船場 代表取締役社長

栗山浩一

COMMUNION Vol.152 Production Members



Hiroto Maruyama
丸山弘敏
第1事業本部
東京設計部

フードサービス全般を対象に国内外の商環境設計を手掛ける。レストラン、チェーンストア、フードコート等の実績多数。代表作に「BUVETTE (日比谷)」「久保田 (銀座)」ほか。



Yoko Munemoto
宗本陽子
第2事業本部
西日本設計1部

専門店の設計、船場シンガポールへの出向を経て、現在は関西オフィスにてSCのリノベーション・量販店・専門店など多様な業態の設計から納品までを担当。



Tenpei Ino
井野天平
第3事業本部
ディベロッパー企画部

SCを中心に商業施設の外装デザインから内装デザインまで一貫した環境計画と、計画からオープンまでのディレクション業務全般を手掛ける。



Mayu Tsujimoto
辻本麻悠
開発事業本部
SC総合開発研究所

専門店の設計、レゾナンス・ラボでの研究活動を経て、現在は商業施設、駅商業等の調査・企画を通じて商業開発支援を手掛ける。



Kenya Asahina
朝比奈 賢哉
国際事業本部
プランニング&デザイン

専門店・飲食店・オフィス等の営業企画を経て、現在は顧客のグローバル進出の支援、海外の商業施設開発におけるプロジェクトマネジメントを担当。

編集後記

“Amazon Effect” Amazonの急激な成長により市場の変化が起こっている現象を示す言葉。米国のみならず、日本の市場においてもその影響が出てくる危機感が高まっています。3年ぶりの発行となる本号のテーマは「最先端技術と商環境」。テーマとしてこのワードを選んだ時期は、AmazonGo、Hema FreshなどIoTによるマーケティングや広告を活用し無人決済できる最先端のシステムを持つ店舗が話題になっていました。

編集会議で、「今後この技術を活用したリアル店舗が、どのように進化していくのか？」を探ると、EC企業がポップアップストア等で商業施設をはじめとしたリアルへ出店している状況が見えてきました。編集委員の中でも疑問と、好奇心が芽生え、最先端技術を追うだけでは無く、進化を続けるEC企業が、なぜリアル店舗へ出店するのか、その価値とは何か？を探っていく視点を追加することに至りました。

今回取材をお受けいただいた皆様からは、「なんといっても商業施設の集客力には敵わない」「消費者と対面できることは重要だ」というご意見が多いのではないかとこの予測は覆り、リアル店舗をネガティブに捉えられており、危機感を感じながら、お話を伺う事になりました。

EC企業から見るとリアル店舗とは一種の広告媒体であり、販売チャネルの一つでもあります。そこにはオンラインとオフラインの垣根も低く、一体となって捉えられていると感じられました。また、リアル店舗への出店に関連する様々な契約条件、設備投資費用も今後共存していくためには避けては通れない課題を多く含んでいるようです。このようなご意見の一方、リアル店舗には、五感への訴求、購買への最後の一押しを手伝ってくれる店舗スタッフとのやりとりなどは、各社共通して高く評価されています。今後は消費者の購買チャネルも徐々にECへの割合を高めていくことになる中で、リアル店舗だけが持つ強みを磨きながら、ECとの共存を意識したリアル店舗の在り方を模索する事は避けられないでしょう。今後、コミュニオンではその答えを探ってまいります。さあ、次の一手は？



Takahiro Tahara
田原隆弘
編集長

SUCCESS PARTNER® 【コミュニオン】
COMUNION
VOL.152 WINTER 2018

発行人 栗山浩一
編集長 田原隆弘
編集 コミュニオン編集委員会
コーポレートコミュニケーション室

アートディレクター 安永成隆
ライター 肥沼和之
カメラマン 櫻井健司 波多野匠
イラストレーター 西田真葉
印刷・製本 昭栄印刷株式会社

発行 株式会社 船場
企画 株式会社 船場
発行日 2018年12月1日

本誌に記載の記事・写真等の無断掲載を禁じます。
本誌に記載の記事内容のお問い合わせや乱丁・落丁本のお取り替えは株式会社 船場まで

お問い合わせ:株式会社 船場 コーポレートコミュニケーション室
〒105-0023 東京都港区芝浦1-2-3 シーパンスS館9F
https://www.semba1008.co.jp