

チャンネルにとらわれない 一貫した価値の提供が求められる

通販が購買チャンネルとして市民権を獲得した今、
通販事業を補完するために店舗展開を行うという手法の有効性は薄れつつある。
求められるべきは、チャンネルの違いにとらわれることなく、
生活者に自社ならではの提供価値を一貫して訴求していく姿勢であると言えるだろう。

（“古くて新しい” 通販企業の店舗展開）

最近、通販企業の店舗展開の動きが活発化している。通販企業が店舗を持つこと自体は目新しいことではない。わが国の通販市場が黎明期にあった1970年代にも、例えば、1976年6月に（株）ディノス（当時の社名は（株）フジサンケイリビングサービス）が「リビングプラザディノス新宿」をオープンするなど、ショールーム的な店舗を開設する動きは始まっていた。当時、通販に「怪しげなものを販売する」「安いだけで商品の品質が低い」といったネガティブなイメージがつきまとっていた中で、“メジャー”な販売チャンネルである店舗を持つことは、企業にとって、生活者の信頼感を醸成し、イメージやステータスを向上する有効な手段であったことは間違いのないだろう。

その後、通販が販売チャンネルとして普及していく中では、例えば、1980年4月に化粧品通販会社として創業した（株）ファンケルが、1995年3月に直営店展開を開始。現在では全国47都道府県に店舗網を配置し、通販と店舗販売の両輪体制を確立するなど、通販企業におけるマルチチャンネル展開が進んだ。本誌でも2005年10月25日号（Vol.114）で「通信販売企業のマルチチャンネル戦略」と題した特集を組み、その動きをレポート。「通信販売業は販売チャンネルと受注チャンネルの双方をマルチ展開することで、“いつでも、どこでも、どのような手段でも”という体制を整えていると言えるだろう」と結論付けた。つまり、通販企業の店舗展開を、顧客の利便性向上のための手段のひとつと位置付けたのだ。

しかし、最近の通販企業の店舗展開の狙いはそれだけにはとどまっていないようだ。通販の年間売上高が4兆3,100億円（2009年度、（社）日本通信販売協会推計）

に達するなど、通販は購買チャンネルとして完全に市民権を獲得している。また、（株）野村総合研究所によると2010年度のネット通販市場規模は7兆3,123億円で、2015年度まで10%の年平均成長率で伸長すると予測されているように、世の中はネット通販が花盛りだ。このような中、通販企業の店舗展開はどのような意味を持つのか。今回の特集では、最近、店舗展開への取り組みをスタートした企業のケーススタディを中心に、通販企業の店舗展開の実態と将来展望を探った。

（出店の目的は新規商品の訴求・顧客ニーズの充足・新規顧客獲得などさまざま）

大手文具・オフィス家具総合メーカーであるプラス（株）の一事業部門として発足し、カタログ、Webサイトを通じたオフィス用品の通信販売を手掛けるアスクル（株）では、2004年から展開をスタートしたオリジナルデザイン商品の訴求を目的に、2010年6月16日から30日まで、伊勢丹新宿店に期間限定ショップを出店。約2週間という短期間の出店ながら、一定の成果を確認できたことから、今後も百貨店など小売店側からの要請があれば、出店を行っていく意向だ。

付加価値の高い食品などのインターネット通販・店舗宅配事業を手掛けるオイシックス（株）では、2010年11月、恵比寿三越内に初の直営店をオープン。2011年3月には2号店として二子玉川東急フードショー店もオープンし、現在2店舗体制での運営を行っている。同社では、店舗販売をインターネット通販事業の補完ではなく、単独の事業として成立させ、顧客が生活シーンやライフサイクルによってチャンネルを選択できる環境を実現していきたいと考えており、将来的には食品スー

パーにまで発展させていくことも視野に入れている。

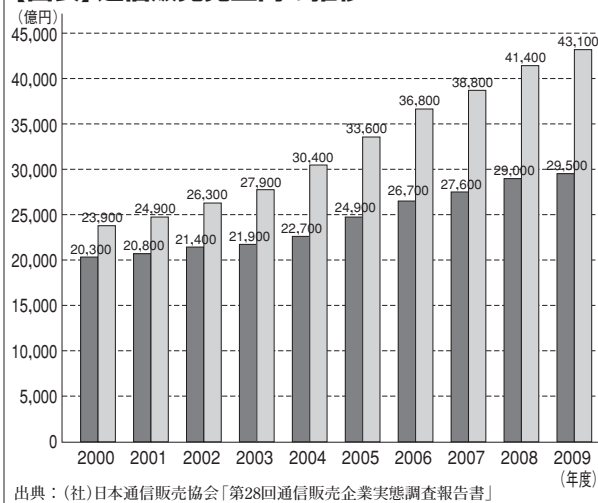
2007年9月の設立以来、カタログを主要媒体として、40～50代の女性をメインターゲットに、ファッション性の高い衣料品、服飾雑貨などの通販を手掛ける(株)DoCLASSE(ドゥクラッセ)では2010年11月、本社と同一のビル内に店舗スペースを設け、「DoCLASSE自由が丘本店」として営業を開始した。同社では、将来的には店舗販売を通販の補完的な役割としてではなく、通信販売を上回る規模の事業として育てていく方針を示しており、2012年度に5店舗体制、2013年度には20店舗体制を構築することを計画している。

日本最大級のインターネット・ショッピングモール「Yahoo!ショッピング」を展開するヤフー(株)では2010年3月、クロス業態商品展開企画「お取り寄せグルメ選手権」の一環として西武池袋本店にアンテナショップ「Yahoo!ショッピングお取り寄せグルメショップ」を開設。“消費におけるネットとリアルの新しい融合”のトライアルとして、ネットユーザーでない百貨店顧客の開拓など多くの成果を獲得している。

販売チャネルの違いが 意味を持たない時代の中で

通販企業の店舗展開においては、どのような点が課題となるだろうか。今回の特集でインタビューにご協力いただいた通販評論家の村山らむね氏が「今までカタログで買っていた人に、わざわざ店舗に行ってみたいと思わせるような魅力があるかどうかです。カタログで提供できなかった価値を既知のお客さまに提供でき、カタログの価値を未知のお客さまにきちんとわかりやすく伝えられることが重要でしょう」と指摘するように、店舗ならではの魅力の訴求は不可欠だ。また、通販とは異なり商圈が限定されることや、売り場スペースの物理的制限が大きいことについては、販促手法をアレンジしたり、取扱商品を絞り込んだりといった対応が必要であろうし、顧客が実際に商品に触ったり、試したりできるというメリットを最大限に生かす工夫も求められるだろう。さらに、店頭での対面接客についても、経験を重ねながら、自社なりのノウハウを確立していかなければいけないことは言うまでもない。しかしこれらは、基本的には通販と店舗販売の相違点を見極め、また、先

【図表】通信販売売上高の推移



行して店舗販売を行う事業者の対応などを参考にしつつ、対処していけば解決できる課題であろう。

むしろ最大のポイントとなるのは、販売チャネルが何かにかかわらず、一貫した姿勢を示すことだろう。通販は従来、「家にいながらにして、欲しい商品を手に入れられる」ことが大きなセールスポイントであり、通販企業は、その利便性を訴求していた。しかし、インターネットの普及によって通販が社会的インフラとして定着し、一方で店舗小売をメインとする事業者においても、並行してWebサイトによる販売を行うことが一般化した昨今においては、生活者にとって販売チャネルが何かということはさほど大きな意味を持たなくなっている。生活者は通販(または店舗)で商品を購入したいのではなく、欲しい商品が十分なサポートを伴って納得できる価格で提供されているから通販(または店舗)を利用するのだ。

従って、通販企業の競合はもはや同じ通販企業にとどまらない。同一ジャンルの商品を取り扱う事業者はすべて競合であり、もっと言えば異業種であっても、同じ価値を提供する企業はすべて競合として視野に入れておかねばならない。

その中で競争に打ち勝っていくためには、企業としてのブランドを構築し、顧客のロイヤルティを高めていくことが不可欠だ。その実現のためには、販売チャネルが多様化しようとも、企業としていかに統一されたメッセージを発信し、一貫した価値を提供できるかを追求していくことが必須であると言えるだろう。