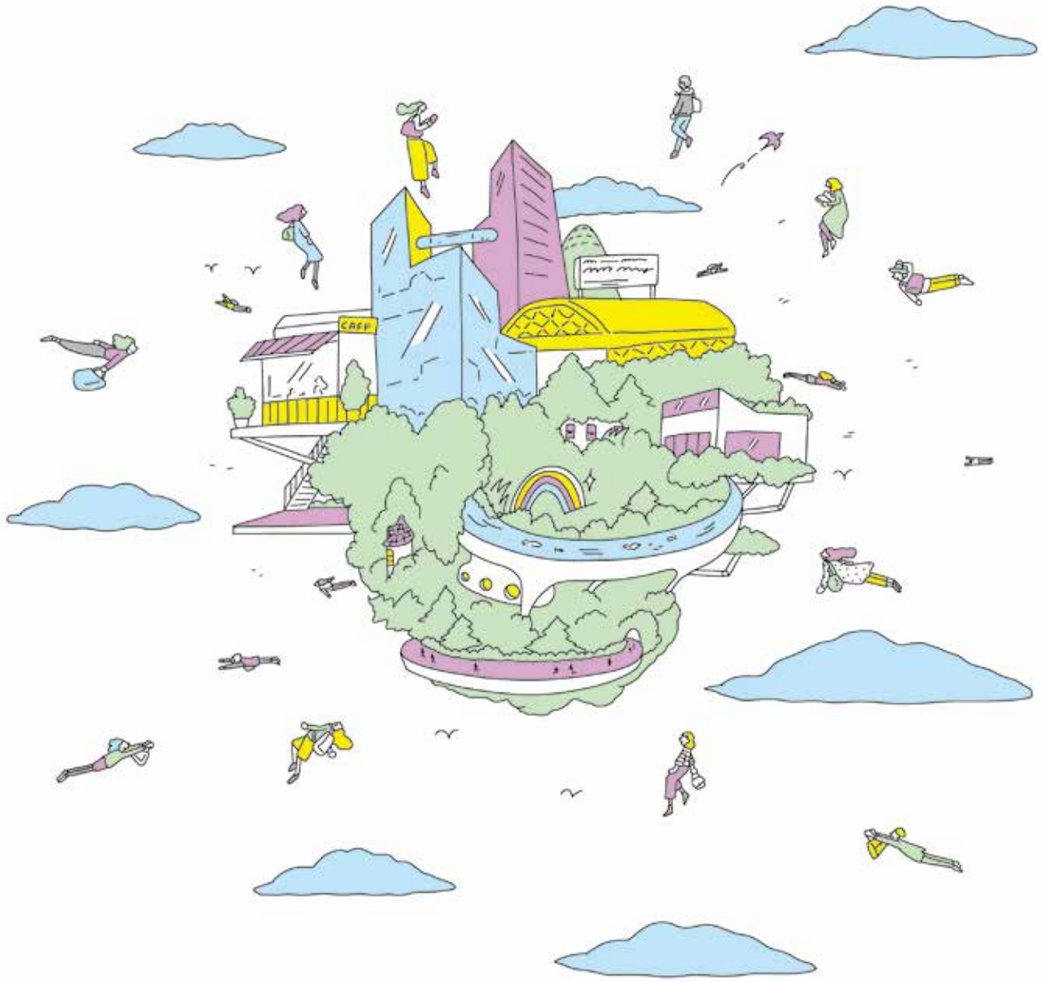
Vol.38
2018
Autumn
エキシューマー

EKISUMER®

駅から、消費と社会を考える

特　集

リアル店舗の在り方を考える



エキナカや駅のファッションビルなどで
ショッピングを楽しむ消費者たち。
駅消費研究センターは、
そんな人たちを“エキシューマー”と名付け、
さまざまな視点から研究しています。

【 発　行 】

jekí
駅消費研究センター

【発行責任者】金森 誠
（株式会社ジェイアール東日本企画 常務取締役企画制作本部長）

【 編 集 長 】町野公彦
（株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長）

【編 集 委 員】安川由紀　松本阿礼

【アドバイザー】加藤 肇

【お問い合わせ】03・5447・0991

【 U R L 】http://www.jeki.co.jp/ekishoken/

【 制　作 】
プロジェクトディレクター
坂野泰士（有限会社シンプル研究所）
編集
小林英明　須田佳織　佐藤勇人（株式会社レマン）
デザイン
和田展明　小川恵里（株式会社レマン）
印刷
新日本印刷株式会社

小誌で掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの
発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではございません。

Copyright（C） jeki All Rights Reserved.

特 集

リアル店舗の在り方を考える

03 ［REPORT］ 成城石井 トリエ京王調布店
matsukiyo LAB / BeautyU
フレディ レック・ウォッシュサロン トーキョー

09 ［COLUMN］ べらみ / FREEMANS SPORTING CLUB
STYLE-B / HOTEL THE KNOT YOKOHAMA

11 ［THINKING］ “気付きを促す体験”と“立ち寄りやすさ”が
リアル店舗の価値を高める

インタビュー

13 オイシックス・ラ・大地株式会社 奥谷 孝司さん
オムニチャネルにより進化する顧客管理
顧客の行動データの把握が店頭接客を高度化する

連 載

17 マーケティングトレンド CATCH UP!
vol.10 これまでにない価値を生み出す
“リマーケティングビジネス”

18 女の欲望ラボアジア発
File.10 クアラルンプール女子図鑑

最新刊およびバックナンバーをホームページにて公開しております。 EKISUMER 検索

Editor's EYE

愛は負けても親切は勝つ

米国の小説家カート・ヴォネガットは自身の作品の中でこの一文を記している。この言葉の背景にあるのは、仮に血縁関係や婚姻関係がなくとも、この世界に同時的に存在する他者をある種の家族とみなせば、今よりもっと人は優しくなれるし、より平和的になれるはず、という考え方であったと記憶している。

マーケティングを恋愛にたとえる人は多いけれども、私は恋愛というより「親切」に近いと考えている。親切な人は、他者に何かを伝える際も、さりげなくその人が自ら気付きを得られるように配慮するし、何らかのイベントに誘うときも、その人が参加しやすいようにハードルを下げてくれる。

今、世の中には、「リアルな親切」と「デジタルな親切」が存在する。

ECの市場規模は拡大し続け、経済産業省の「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）調査結果要旨」によると、国別BtoC-EC市場規模（2017年）で、日本は、中国、米国、英国に次いで世界第四位に位置づけられる。

こんな状況の中、本号では、あえてリアル店舗の在り方にあらためて目をむけてみることにした。取材を通じても、「リアル OR EC」という二項対立発想ではなく、「リアル AND デジタル」という「AND発想」が正に求められていることが実感できた。

そこには、どちらかではなく、「リアルが得意とする親切」と「デジタルが得意とする親切」があるだけである。

『EKISUMER』編集長
町野 公彦

特集 リアル店舗の在り方を考える

EC市場は拡大し、生活の中に浸透しつつある一方、リアル店舗の苦戦を伝えるニュースを目にするようになりました。駅ビルの最大の武器は立地であり、その価値はリアル店舗だからこそ発揮できるもの。本特集では、新たな挑戦を始めているリアル店舗を取材レポートとコラムを通して紹介し、EC隆盛時代におけるリアル店舗の価値に迫ります。

飲食スペース「SEIJO ISHII STYLE DELI&CAFE」は、気軽なセルフサービススタイルで、お試し感覚でも立ち寄りやすい

Report

飲食スペースと食料品売り場が相乗効果を生み出すグローサラント

成城石井 トリエ京王調布店

言葉では伝わりにくい品質「おいしい」を体験してもらう

京王線調布駅の地下化に伴い、2017年9月に開業した商業施設、トリエ京王調布。そのA館1階に、食品スーパーの成城石井が新業態として打ち出したグローサラント型店舗「成城石井トリエ京王調布店」があります。

グローサラントとは、グロサリー（食料品）とレストランを掛け合わせた造語。成城石井のグローサラント型店舗では、飲食スペース「SEIJO ISHII STYLE DELI&CAFE」（以下、STYLE）で供されるメニューの食材、その約9割が食料品売り場の商品で占められています。

「この飲食スペースは、成城石井らしい食をプレゼンテーションし、食料品売り場での購買意欲を喚起する場だと考えています」と同社執行役員で、店舗運営・開発の責任者でもある早藤正史さんは言います。

「というのも、弊社が提供する食材のよさを、お客さまに理解していただくには、少し説明が必要なのです」

国内のみならず、海外からの輸入食材も豊富な成城石井の商品は、価格だけで他と比べられてしまうと、手に取りにくいというイメージを持たれがちだといいます。「おいしさや品質にこだわり、極力手に取りやすい価格で提供することが、弊社の企業理念。確かに、一般のスーパーに比べて安くはありません。しかし、弊社は小売とともに商社機能も併せ持っていますから、輸入食材などは直接買い付けしているため中間マージンを抑えられます。品質と味を見ていただければコストパフォーマンスは高いんです」

ただ、それを言葉で説明しても伝わりにくく、実感を伴いません。売り場でつまむ程度の試食ではなく、シェフがきちんと調理したものを提供する。それにより、成城石井ならではの食を気軽に体験してもらい、商品の購入に結び付けようというのが、STYLEの狙いです。

同じ食材で自宅でも作れるようメニューのレシピを公開

昨年、成城石井は創業90周年を迎えています。新業態の開発プロジェクトは、100周年へ向け、若手社員を育成する目的もありました。

トリエ京王調布店の売り場面積は、同社では最大規模。飲食スペースを取ることと、メニューに自社の食材を使うことは決まっていました。しかし、どのようなスタイル、メニューにするかがなかなか決まりませんでした。

「欧米ではグローサラントが増えているとは聞き及んでいました。では、それをじかに見てみようと、社長と若手の選抜メンバーで米国へ視察に行きました。ただグローサラントといっても、店内で買った総菜を食べられるだけの店舗や、販売しているものと同じ食材を使って料理を提供している店舗など多種多様で、取り入れるためには成城石井流にアレンジする必要がありました」

メインメニューは、自社の強みである食材を生かせるハンバーガー、ステーキ、ピザなどの洋食に。セルフサービスにすることでコストを抑えました。特に気遣ったのは、提供するメニューの再現性です。

「食べて気に入ったら、同じ食材を買って帰って、同じものが作れるように配慮しています。シェフには加工度を低くして、むしろ素材の味を生かし、あまり手を掛けずに自宅でもできる調理法を組み立ててもらっています」

さらに、食料品売り場の陳列棚には、メニューに使用している商品と分かるPOPを付け、購入する際の目印にしました。一押しメニューの幾つかは、調理法が詳しく書かれたレシピカードも一緒に置かれているのです。

「STYLEで使用している商品は人気で、購入する方が多いです。食べて、おいしかったという体験があるので、自宅で再現してみようと思っていただけるのではないでしょうか」

お客さまとの接点を活用してこそ高めていける実店舗の価値

オープンから1年が経ちますが、トリエ京王調布店のSTYLEは1日中、客足の途絶えることがありません。夕刻になると、仕事帰りにワインを1杯だけ楽しんでいく若いOLの姿も見られました。

「当初は、平日は主婦層、週末はファミリー層の利用が中心と見込んでいましたが、ふたを開けてみるとお客さまの年齢層はかなり広範でした」

平日の昼は年配者が多く、夕方は仕事帰りの会社員。週末はファミリー層が多く、三世代で訪れるお客さまもいるとのこと。食料品の買い物ついでではなく、この店での食事を目当てに来店する人も少なくないようです。売上は、トリエ京王調布店トータルで当初見込みの2倍。「この地域の消費者に当店が認められたことに加え、買い物と食事という2つの目的で来店できることも、要素として大きいのではないか」と早藤さんは見ています。

そんなSTYLEからは、ヒット商品も生まれています。その一つがハンバーガーに使われているバンズ。売ってほしいというお客さまの要望により食料品売り場で販売を始め、よく売れているといいます。

「弊社は5年前からワインバー『Le Bar a Vin 52』という飲食業態を展開していますが、いろいろと失敗もあります」と早藤さん。一方で「この店に限らず、失敗を厭わないところが弊社のよいところ」とも言います。

「一般にスーパーは売り場を標準化する運営方法を取ると思いますが、弊社では店舗ごとの立地や客層によって商品構成を変えています。商品の棚割りも一律ではなく、売り場担当者が自在に変えられるのです」

お客さまとの接点は売り場にある。それを最大限に活用してこそ実店舗の価値が高まる。お客さまの期待にお応えするために工夫を凝らして売り場を変えるそのトライ&エラーが大切だと、成城石井は考えているのです。

トリエ京王調布店のSTYLEは、今後も季節ごとのメニューをそろえていくなど、お客さまの反応を見ながら、さまざまな試みを重ねていく予定。それを基に、条件がそろえば、今後もグローサラントを展開していきたいとのことです。

左／トリエ京王調布店の食料品売り場の面積は、成城石井の中でも最大級。その商品数は1万種類以上という充実ぶり。 中央／素材にこだわったSTYLEの看板メニュー「フレッシュアボカドチーズバーガー」は990円と、コストパフォーマンスも抜群。 右／食料品売り場では、STYLEで使用されている商品をPOPで表示。レシピカードが添えられているものもある

表紙・特集イラスト／ユタカナ　取材・文／高橋盛男（P03～08、11～12）

「美と健康」をテーマに若い女性層を取り込む マツモトキヨシの新業態ストア

matsukiyo LAB / BeautyU

自社の強みの追究から実現 次世代型のドラッグストア

マツモトキヨシホールディングスが「次世代ヘルスケア事業」として、新業態ストア「matsukiyo LAB（マツキヨ ラボ）」を打ち出したのは2015年。この新ブランドは、地域の顧客の健康的な暮らしを支えるため、薬剤師、管理栄養士、ビューティースペシャリストなど専門スタッフが、美と健康をトータルサポートすることを目標としています。

matsukiyo LABのサービスは、管理栄養士がカウンセリングデータに基づき、顧客に最適なサプリメントを提供する「サプリメントバー」、ビューティースペシャリストが肌の状態をチェックし、美容アドバイスをする「ビューティーケアスタジオ」、薬剤師が体調管理のためのヘルスチェックや生活習慣のアドバイスをする「ヘルスケアラウンジ」で構成されています。

次いで同社は2017年、都心型の新業態ストアとして「BeautyU」を銀座にオープン。時間に追われる働く女性をターゲットに、メイクアップやネイルリペアをクイックに体験できる「10min. BEAUTY」というサービスを提供しています。

こうした新業態開発の背景として、同社経営企画本部の広報室長、高橋伸治さんは小売業の同質化と、小商圏化の波を挙げます。

「一般に、チェーンストアは同じような立地・環境に、同じような品ぞろえをすることで効率化を図ります。そのため同質化が起こり、従来型のドラッグストア展開では差別化が図れません。美と健康という弊社の専門性を生かした新しい事業展開が必要でした」

一方、小商圏化の波は、むしろ同社にとって有利に働くと見ています。

「弊社の店舗は、売り場面積20坪から450坪までと多彩で、駅前、エキナカ、繁華街、商業施設内、住宅街など、さまざまな立地に対応できる。そこが弊社の強みです。ですから、広い範囲から集客するのではなく、小さくなった商圏の中で顧客シェアを伸ばすという考え方に、今はシフトしています」

スマホアプリやSNSも活用し 多様な顧客接点で集客

新業態の開発に本格的に取り組むきっかけは、東日本大震災だったといいます。

「震災後、被災地に薬剤師を派遣したのですが、現地でいろいろな悩みを聞いたことから、従来のドラッグストア展開で十分なのか、もっと本来的なドラッグストアとしての役割があるのではないかという模索が始まりました」

経営企画や営業、財務、人事教育などあらゆる部署を横断したプロジェクトを立ち上げ、新業態を検討しました。

左／「matsukiyo LAB」新松戸駅前店。ゆっくり過ごしてもらえるよう、「マツモトキヨシ」に比べ落ち着いた配色で店舗づくりがされている。 中／専門スタッフによるポイントメイクなど10分程度のサービスが無料で受けられる「BeautyU」。 右／ショッピングバッグの柄がプリントされたPB商品のトイレットペーパー。持ち帰るのが楽しくなるパッケージデザインを目指した

それと並行して進めたのが、ポイントカード、ECサイト、スマホアプリ、SNSなどを用いた顧客接点の拡充です。「マツキヨは、90年代には若い女性の利用が多かったのですが、その後はそれほど増えていなかったのです。長期的な店舗運営を考えれば、若い女性のマツキヨファンをつくっていくことは必須です」と高橋さん。matsukiyo LABもBeautyUも、若い女性に実店舗へ足を運んでもらう戦略の一環として位置付けられています。

新業態店舗の業績は好調です。matsukiyo LABの1号店である新松戸駅前店の場合、売上は1割以上の伸びを見せ、それを上回る収益を上げているといいます。サプリメントバーを利用したお客さまからは、「自分に必要のないサプリを飲んでいたことが分かった」などの声が寄せられ、ヘルスケアラウンジのサービスも、「健康診断で指摘された項目の経過観察に活用している」など喜ばれている様子。BeautyUも、会社帰りの女性客が多く、10分メイクのサービスは想定の2倍近い利用があるそうです。

店頭で顧客の反応をくみ取り 素早く商品・売り場に反映

多様な顧客接点から収集したデータを分析し、地域に合った規模、業態の店舗づくりをするのがマツモトキヨシの小商圏戦略。駅周辺に立地するmatsukiyo LABは夜間人口や、都内に勤務する20〜30代女性が多いエリアを選んで展開し、帰宅途中の通勤者が立ち寄りやすいように夜10時（一部店舗を除く）まで営業しています。また、例えば新松戸の場合、駅から半径500メートル内に、病院近くの調剤薬局、スーパー内のドラッグコーナー、そしてmatsukiyo LABなど、タイプの異なる5店舗を配し、お客さまの生活動線上で、利用シーンに合わせて店を選べるようにしています。

「matsukiyo LAB」のサプリメントバー。常駐の管理栄養士が、食生活や生活習慣などを詳細にカウンセリングし、オーダーメイドで最適なサプリを提供。1日分ずつ分包もしてもらえる

多様なデータは、商品開発にも活用されています。化粧品の分野では、データを基にメーカーとタイアップして商品開発したマツキヨオリジナルの商品が増えているそうです。

さらに、同社が店頭で大切にしているのが、お客さまの反応をしっかりとくみ取ること。サプリメントバーで提供されるサプリは、同社のPB商品ですが、開店当初は9種類だったPBサプリが、今は20種類近くに増えています。「カウンセリングを通してお客さまのニーズを把握し、それに応える商品を用意することで種類が増えていきました」と高橋さん。

ユニークなのは、店先に並ぶトイレットペーパー。パッケージにショッピングバッグやラジカセなどの絵柄が印刷されています。「トイレットペーパーがすっぽり入る大きな買い物袋が欲しい」という店頭でのお客さまの声から、そのまま提げて帰るのが恥ずかしいという気持ちをくみ取り、デザインを工夫したのだそうです。

「同質化の時代、お客さまの反応、現場の声をスピーディーに売り場に反映するボトムアップ型の運営が大切です。商品企画でも店頭でも、当社ではプロジェクトを立ち上げるとき、手を挙げたスタッフは誰でもチームに入れるようになっています」

matsukiyo LABは、現在12店舗（2018年8月末現在）を展開。今後は50店舗くらいまで増やす計画ですが「新業態店舗の出店は急がない」と高橋さんは言います。

「顧客ニーズの変化は速い。出店を急げば、変化に対応しづらくなります。ECでもものが買える世の中で、実店舗に求められるのは買い物の価値を創り出していくことです。買い物のワクワク感、来店してこそ得られる発見や楽しみを提供できる売り場づくりをしていきたいです」

市場や社会の変化に合わせて、自社の強みを追究していく。マツモトキヨシの新業態店舗は、そうした姿勢の表れともいえます。

カフェでコインランドリーのイメージを刷新 地域住民が集う憩いと交流の場に

フレディ レック・ウォッシュサロン トーキョー

働く女性の家事を軽減し 新たな憩いの場を創出

「フレディ レック・ウォッシュサロン トーキョー」は、カフェを併設したコインランドリー。「働く女性をはじめ忙しい現代人の家事負担を軽くすることが目的」と、この店舗のプロデュースを担当する株式会社藤栄の松延友記さんは語ります。

「家事の中でも負担が大きい洗濯。日常で必須の作業なのに、生活の裏側に追いやられている。その時間をもっと有意義なものにしたいと思ったのです」

フレディ レック・ウォッシュサロンは、ドイツのベルリンで1店舗だけ営業しているカフェ併設のコインランドリー。その日本1号店が目黒通り沿いにオープンしたのは2017年7月です。

広くゆとりのある店内、壁際に布団も洗える洗濯乾燥機がずらりと並んでいます。カフェスペースの中央には、雑誌やボードゲームが置かれた大きな木製のテーブル。飲み物のサービスカウンターのほか、クリーニングと洗濯代行のカウンターも併設されています。

従来のコインランドリーにある「暗い、汚い、怖い」というイメージは、少しも感じられません。スタッフが常駐しているので、気安く利用できる安心感もあり、女性のお客さまが多いと言います。

「働くお母さんたちがここで待ち合わせてティータイムを楽しんだり、パソコンを持ち込んで洗濯の待ち時間に仕事をする女性もいます。カフェとして利用している方もいれば、このシチュエーションがインスタ映えするというので、写真を撮りに来る方もいますよ」

店内の一画には、洗剤や洗濯石鹸、洗濯板、物干しハンガー、洗濯用バスケットなどを陳列したランドリーグッズの販売コーナーもあります。それらは全てフレディ レックブランドの付いた藤栄のオリジナル商品。実は、これらランドリーグッズの商品開発が、同店の開業に至る出発点となっています。

デザインと品質、使い勝手にこだわったランドリーグッズ

藤栄は、名古屋市に本社を置く家庭用品と家具の商社です。自社ブランドの商品も扱っているのですが、家庭用品の中でランドリーグッズだけ、良質かつ良デザインのものがありませんでした。2008年に立ち上がったランドリープロジェクトの商品企画を担当したのが松延さんです。

「たまたま見た雑誌の小さな記事で、ベルリンのフレディ レック・ウォッシュサロンが紹介されていました。ランドリーグッズもあったので、それを輸入販売できないかと、すぐさま現地へ飛びました」

しかし、ドイツは基本的に洗濯物を室内に干す文化であり、現地で目にしたランドリーグッズは、外干しが一般的な日本にそぐわない部分がありました。そこでデザイン面で提携を結び、製品作りを日本で行うことにしたのです。

インテリアや壁紙にこだわった店内は、従来のコインランドリーとは打って変わってスタイリッシュ。明るく清潔感もあり、女性ユーザーが多い。グラビアの撮影にも使われるなど、インスタ映えする空間となっている

左／カフェスペースはWi-fiを完備。中央にある大テーブルには、雑誌や本の他に、ボードゲームや懐かしい玩具なども置かれ、ゆっくりと時間を過ごせる。　中央／漂白剤を用いる「オキシ漬け」の方法や、タオルの正しい洗い方といった、洗濯にまつわる知識を学べるイベント「洗濯ナイト」は、特に女性に人気。　右／オリジナルのランドリーグッズはデザインだけでなく、使いやすさや耐久性も抜群

デザインに加え松延さんがこだわったのが、品質と使い勝手のよさ。「これからはライフスタイル重視。生活用品も良質のものが選ばれる時代がくる」という考えがあったからです。

2010年の発売当初は売れ行きが芳しくありませんでしたが、東日本大震災が一つの転機になりました。

「丁寧な暮らし、丁寧につくられた商品に目を向けるムーブメントがあり、それまで安さばかりが重視されていたランドリーグッズに、品質とデザインのよさを求める消費者が増えてきたのです」

そしてその後、働く女性の増加が顕著になると、使い勝手のよいグッズの提供だけでよいのだろうかという疑問が生まれました。実際にそうした社会背景からコインランドリーが増えていると知り、店づくりが動き出したと言います。フレディ レック・ウォッシュサロン トーキョーは、そのような経緯で誕生したのです。

大切なのはコミュニケーション まちづくりの発想で店舗を運営

同店では不定期で「洗濯ナイト」というイベントを開催しています。意外と学ぶ機会のないさまざまな洗濯の方法や、ものによって異なる正しい洗い方などについて体験を通して学べるイベントで、仕事帰りにも参加できる夜の時間帯に行われます。暮らしに役立つ情報が得られると参加者からも好評を博しています。

販売コーナーに置かれているタオル用のシャンプーとリンスという見慣れないランドリーグッズはこのイベントから生まれた商品です。

「第1回のイベントのテーマがタオルだったのですが、タオルの正しい洗濯方法を知らない人が多かった。しかも、家庭でそれをやろうとすると、手間が掛かります。そこで手軽に使えるタオルに適した洗剤と仕上げ剤をつくりました」

店頭が顧客のニーズを拾うよきアンテナ役を果たしていると言えるでしょう。

店に訪れる方とのコミュニケーションを大切にしている松延さんは、時間の許す限り店に出て、気さくに声を掛けています。顔見知りの小学生が自宅までの帰り道に立ち寄る姿も。新業態のおしゃれなコインランドリーなのですが、松延さんには昭和のころの商店街にいたような世話好きの店主を思い起こさせるところがあります。

「ものを買うだけならECで済むし、マニュアル通りのサービスではつまらない。こういう交流の場を持つ実店舗ですから、接客はもっと人間味があっていいと思っています。人の情緒に訴えるサービスを大事にしたい。私はこの店の運営を、商売というよりまちづくりの一環と捉えているんです」

地域に住む人のライフスタイルをより充実させる場づくり、これからのまちづくりに適したコインランドリーとはどういうものか。同店の準備段階から、それを形にして提案したかったのだと言います。

同店の業績は好調で、コインランドリーの利用は想定のおよそ2倍に達しているそうです。今後は、都心に近い郊外の街に、駐車場付きの店舗を出店してみたいと抱負を語る松延さん。その一方、リノベーションを手掛ける会社とのタイアップで、中古マンションを1棟丸ごとリノベーションする際、その1フロアにフレディ レックを入れていくという計画も進められているそうです。

「マンションを再生するには、何らかの付加価値が必要です。1階にフレディ レックが入れば、入居者と地域の人との交流の場にしていけます。さらに踏み込めば、リノベーションに当たってマンション住戸内の洗濯や物干しのスペースを、他の用途に転換するという選択肢も生まれてきます」

このコインランドリーの新業態が、今後どのような展開を見せるのかが注目されます。

Column

ここではさらに、新たなチャレンジを行っている4つのリアル店舗を紹介します。
異なる業種の組み合わせや、立ち寄りやすくするための工夫など、これからのリアル店舗の在り方へのヒントを探ります。

べらみ

“仕事帰りの一杯”と共に、気軽に頼める靴磨きサービス

兵庫県神戸市中央区、JR三ノ宮駅から徒歩５分ほどの場所に、「立ち飲み」と「靴磨き」という異色のコラボレーションが実現した店舗があります。

2018年4月、立ち飲み居酒屋「べらみ（Bel-Ami）」では、同区内にある靴磨き専門店「モッティー」の店主と連携し、来店客が立ち飲みを楽しんでいる間に、店頭で靴磨きを行うというサービスを始めました。きっかけは、個人的に依頼した靴磨きの仕上がりに満足したべらみの店主が、店への“出張”を提案したことからだといいます。

サービス開始当初は靴磨きの利用は少なかったものの、立ち飲み客と打ち解けていくにつれて徐々に利用する人が増え、現在では来店客の3割ほどが靴を磨いて帰っていくそうです。靴磨きの料金は、ワンドリンク付きで1,500円～。最短10分ほどの時間で、履き古した靴も新品のような輝きを取り戻します。また靴だけでなく、財布などの革製の小物にも対応してくれます。

“仕事帰りの一杯”のついでに頼んでみたところ、その仕上がりの美しさに驚き、靴磨きの魅力や履き慣れた靴への愛着に改めて気付く人も多いとか。立ち飲みという誰でも気軽に入りやすい業態により、靴磨き体験と出合えるという点が、この店にしかない独自の魅力になっているといえるでしょう。

STYLE-B

自転車を通じて日々を楽しく高架下に生まれた新たな複合施設

2018年3月、東急池上線五反田駅～大崎広小路駅間の高架下にオープンした「STYLE-B」は、“fan ride fun life（自転車のファンになって貰う、生活を楽しんで貰う！）”をテーマとした、ユニークなスタイルの複合施設です。

同施設は、自転車パーキング事業などを手掛ける日本コンピュータ・ダイナミクス株式会社（NCD）が手掛ける“ライフスタイル提案型サイクルショップ”。スタイリッシュで開放的なデザインの施設内では、自転車や関連商品の販売をはじめ、修理やメンテナンス、レンタサイクルなどを展開しています。また、シャワールーム付き・高級自転車でも安心なセキュリティー完備の室内駐輪場や、24時間営業のコインランドリーも設けられています。

さらに、手作りドーナツ専門店の「DOUGHNUT PLANT（ドーナッツ プラント）」、“新鮮・おいしい・適正価格”をモットーに旬の野菜を提供する「旬八青果店」を併設しており、ゆったりと休憩できるカフェスペースも充実。駅からのアクセスもよく、日常的に利用したくなる空間です。

自転車専用レーンが設置された山手通り沿いに位置しているため、利用者は自転車で通勤・通学するサイクリストが多いとのことですが、自転車好きでなくとも、カフェ利用、スイーツ・野菜などのショッピング利用を目的に、気軽に立ち寄れる雰囲気が大きな魅力となっています。

FREEMANS SPORTING CLUB

ファッションを楽しみたくなる理容室の進化系“ネオバーバー”

従来の理容室とは異なり、スタイリッシュな空間で流行のヘアスタイルにカットしてくれる“ネオバーバー（進化系理容室）”。その火付け役的な存在が、2013年に日本進出したニューヨーク発の「FREEMANS SPORTING CLUB」です。表参道にある1号店ではバーバーは3階建ての最上階、2階はテーラー、1階はアパレル、地下1階にはレストランが入っています。

サブウェイタイルが敷き詰められたバーバーの店内は、クラシックなアメリカンスタイルです。スタッフは全員が男性。カジュアルな服装で馴染みやすく、理容師のためシェービングにも対応しています。初めて来店した人でも、煩わしい個人情報の記入はありません。

スタッフがみな、ファッション好きというのもポイント。トレンドアイテムの話をしたり、髪型と服との合わせ方について気軽に相談に乗ってくれたり、さらに下層階のアパレルやテーラーのセール情報なども案内してくれます。

髪型も服も、ファッションに関わる重要なもの。理容とアパレルを複合的に楽しめるサービスは、おしゃれや身だしなみに気を遣う男性に、好評を得ているそうです。

同店はここ数年で二子玉川、銀座にも出店しており、気負いなくファッションを楽しめる現代のバーバーは、着実に広がりを見せています。

HOTEL THE KNOT YOKOHAMA

家具・インテリアは購入可能宿泊中に商品を試せるホテル

開発が進む横浜駅と周辺エリア。2017年12月、西口に立つ老舗ホテル「横浜国際ホテル」をリニューアルした「HOTEL THE KNOT YOKOHAMA」が誕生しました。不動産サービスを手掛けるいちご株式会社と、ホテル運営を担う株式会社ホスピタリティオペレーションズが協働し、大規模なリノベーションを行っています。

このホテルのインテリアは、アメリカンヴィンテージの家具を扱う株式会社ベイクルーズの「ACME Furniture」とコラボレーションし、既製品のほか、オリジナルの家具やアメニティが用いられています。特筆すべきは、それらのインテリアを購入できるという日本で初めての試みでしょう。

パンフレットのQRコードを読み取ると、ベイクルーズのECサイトへ。特設ページでは、館内で使われているインテリアの商品情報の閲覧と、購入が可能です。一部の家具やアメニティの販売は準備段階ですが、プライベートな空間で家具の使い心地を気兼ねなく試せる同ホテルは、泊まれるショールームのようです。

平日1泊素泊まりで6,000円前後～と、宿泊料金も手ごろ。利用者は、気軽なホテルステイを楽しむことに加えて、欲しい家具やインテリアと出合えたり、実際に使ってみて商品の品定めをしたりといった機会を得ることができます。宿泊体験がショッピングにもつながる新たな施設です。

Thinking

“気付きを促す体験”と“立ち寄りやすさ”がリアル店舗の価値を高める

体験によって生まれる新たな気付き

今回取り上げた事例はいずれも、リアル店舗の利点を既存の業態の枠にとらわれることなく生かし、利用者に好評を博しているものです。ポイントの1つ目は、それらの店舗が利用者に「気付きを促す体験」を提供していることではないでしょうか。売り場が“学びの場”になっていると言い換えることもできます。

その最も顕著な例が成城石井のグローサラント型店舗です。食料品売り場に置いてある食材で作った料理をレストランで食べる体験、そして再現性の高いレシピカードを提供することで、家庭でも成城石井流の食を楽しめる学びの機会をつくっています。この食体験は、同社の商品の質の高さと、その価格の理由を理解してもらう機会にもなっています。

matsukiyo LABのサプリメントバーも、カウンセリングを通じて、自分に適したサプリメントが分かる学びの機会と見ることができます。フレディ レック・ウォッシュサロントーキョー（以下、フレディ レック）では、洗濯の待ち時間をカフェで有効活用する体験によって家事を省く価値を知ることができます。

言うまでもなく、リアル店舗の優位性は、利用者がじかに商品・サービスに触れられる点にあります。しかし、これらの事例では、単に見て触れるだけではなく、その商品・サービスでどのように利用者の生活が変わるのか、体験を通して気付けるようになっています。

利用者に気付きを促す体験は同時に、店舗側にも気付きをもたらしていました。成城石井の場合は、レストラン利用者のリクエストから販売したハンバーガーのバンズがヒットしましたし、matsukiyo LABでは、店頭でのお客さまとのやりとりからPBサプリの種類が増えました。フレディ レックではイベントでの反応からヒントを得て、タオル専用のPB洗剤が開発されています。

商品・サービスに対する利用者の生の声や反応を、細やかに吸い上げられることが、店舗側のメリットにもなっています。これもリアル店舗ならではの優位性と言えるでしょう。

日々の生活の中で気軽に立ち寄り、体験できる仕掛け

ポイントの2つ目は、利用者が体験をするまでのハードルを低くする仕掛けがあることです。

マツモトキヨシは、ドラッグストアという業態そのものの立ち寄りやすさに加え、規模や業態の異なる複数の店舗を小商圏で展開。駅前店の営業時間は長く、駅から離れた場所ではスーパー内に出店するなど、利用者の生活動線に合わせた店舗展開で、より立ち寄りやすい環境をつくりだしています。2017年に銀座にオープンした都心型の新業態であるBeautyUは、短時間のメイクアップサービスを無料で提供することで、忙しい毎日を送る働く女性でも利用しやすい仕掛けとなっています。

日常的な家事を行う場所を居心地のよい空間にしたフレディ レック、気取らないスタイルの立ち飲み店で頼みやすい靴磨きとのセットメニューを作ったべらみ、手頃な価格のホテルステイと家具のお試し体験を結び付けたHOTEL THE KNOT YOKOHAMAも、普段の生活の中で、自然に新たな体験ができる工夫を取り入れた好例です。

加えて特筆すべきは、複数の入り口を持っている点です。成城石井はスーパーマーケットとレストラン、FREEMANS SPORTING CLUBは理容とアパレルとレストラン、STYLE-Bはサイクルショップとカフェと青果店など、業種の異なる組み合わせの店舗です。

成城石井の早藤さんは「食料品の買い物ついでではなく、レストランを目当てに来店する方が少なくない」と言いますし、フレディ レックの松延さんによれば、ランドリーやカフェ目的ばかりではなく「インスタ映えする写真を撮りにくる」利用者もいるなど、もともと意図していなかった目的でも利用されています。多様な入り口は来店者の幅を広げ、来店機会を増やし、集客力を高めるという店舗側のメリットも生み出しています。

店舗は顧客との関係を構築し、潜在需要を掘り起こす場

成城石井の早藤さんは「リアル店舗は大切な顧客接点であり、飲食スペースは食材のプレゼンテーションの場」だと言います。それは商品の魅力を伝える場であるとともに、顧客の意見や反応を拾い上げる場。すなわち、アンテナの役割を果たします。

matsukiyo LABも、専門性を生かした新業態店であるとともに、顧客の志向性を見るアンテナ役でもあります。さらにマツモトキヨシは、ポイントカードや、SNSなどを活用することで、顧客との個別接点も拡充し、店舗づくりに反映させています。

印象的なのは、それらが顧客との関係づくりの場になっていることです。成城石井の早藤さんも、マツモトキヨシの高橋さんも、新業態によるプレゼンテーションを通して「自社のファンづくりをする」と述べています。

「物を買うだけならECで済む。スタッフがマニュアル通りにしか動かないのはつまらない」と言うのは、フレディ レックの松延さんです。この言葉が示唆するのは、ただ物を販売するだけで、リアル店舗の価値を高めるのは難しい時代になったということでしょう。利用者は、店舗での体験を通じ、自分の生活に役立つことがイメージできて初めて、その商品・サービスの必要性が分かる。つまり、顕在化していなかった需要を掘り起こす場となることが、これからのリアル店舗に求められてくるのではないでしょうか。

従来の殻を破り、新しい業態を開発するとは言っても、言うは易し、行うは難しです。けれども、今回の事例でもう一つ印象深かったのは、失敗を厭わず、新たな取り組みに挑戦する企業風土と、現場である売り場の声をスピーディーに反映する仕組みでした。

マツモトキヨシの高橋さんは「弊社はボトムアップ型。新規プロジェクトには、店頭から商品企画まで、手を挙げれば誰でも参加できる」と言います。担当者の判断で売り場を変えられる成城石井では「失敗を厭わない。トライ&エラーが大切」だと考えられているそうです。

リアル店舗のよさを生かし、その価値を高めていくためには、顧客と売り場の声が迅速に反映される仕組みが重要だと言えるでしょう。

INTERVIEW

オムニチャネルにより進化する顧客管理
顧客の行動データの把握が店頭接客を高度化する

急速に進むオムニチャネル化の波の中、リアル店舗にはどのような役割が求められるのでしょうか。良品計画にてスマホアプリ「MUJI passport」をプロデュースし、現在はオイシックス・ラ・大地のCOCO（チーフ・オムニチャネル・オフィサー）を務めるオムニチャネル戦略の第一人者、奥谷孝司さんに、これからのリアル店舗の在り方についてお話を伺いました。

オムニチャネルにより顧客管理は進化した

EC隆盛の今、消費者はネットとリアルをどのように使っているのでしょうか。

奥谷　ネットとリアルを行き来しながら買い物をしています。何かを購入しようとする場合、今や大半の人は事前にネットで情報を検索するでしょう。そして、そのままネットで買う場合もあれば、店舗で買う場合もある。私が以前在籍していた良品計画では、ネットストアの売上の半分が家具でした。多くの人が店に行って、見て、触って、ソファならば座って、「じゃあ買おう」ということになります。ところが、お客さまはその場では買わずにネットで買ったりする。買い物におけるこうしたネットとリアルの融合は今後ますます進み、買い物行動はオムニチャネル化していくでしょう。

買い物行動がオムニチャネル化すると、どのようなことが起こるでしょうか。

奥谷　チャネルを行き来する顧客にとって、一つの店舗で選択から購入までを完結させる必要はなく、店舗はもはや顧客とのあらゆる接点のうちの一つに過ぎなくなる。そうなると、企業もオムニチャネル化しなければいけない。

オムニチャネルとは、単にチャネルを増やすことではありません。一人の顧客に複数のチャネルを用意するチャネル形態は、クロスチャネルからオムニチャネルへと進化しました。クロスチャネルの段階では店舗ごとに顧客管理を行っているので、同じ顧客がオンライン店舗とオフライン店舗の両方で買い物をしていても企業側はそれを把握できない。それに対して、オムニチャネルの場合はチャネルを横断した顧客管理を行います。そうなれば、どちらで買い物をしても「個客」として認識し、統一した対応ができるようになる。

つまり、進化したのは顧客管理です。それまでは店舗を軸に顧客の管理を行っていたのに対して、オムニチャネルでは、顧客を軸にチャネルの管理を行うことになるのです。

買い物行動のプロセスである「顧客時間」に寄り添う

顧客を軸にしたときに、大切なことは何ですか。

奥谷　私は、買い物行動における「選択→購入→使用」のプロセスを「顧客時間」と呼んでいるのですが、その「顧客時間」に寄り添うことが大切です。購入だけを重視していても、顧客との関係を築くことはできないでしょう。そもそも、「きれいになりたいから化粧品を買う」とか「おしゃれをしたいから洋服を買う」など、購入は課題解決的であって、楽しみはむしろ買った商品を使うときが最も大きいとも思います。選択、購入、使用の各段階でどのような顧客接点をつくるかを考えるべきでしょう。

私が良品計画時代に開発を手掛けたMUJI passportは顧客時間を把握することが目的でした。注目したのはネットが持つ特徴です。例えば、顧客がどんなときに無印良品を検索しているか、ECサイトでどのように商品を選択、購入したのかが分かる。ECサイト内の口コミプラットフォームには商品のレビューも書かれている。ネットなら顧客時間の把握が簡単にできるのです。それをリアルの世界でもできないか、と考えて開発したのがMUJI passportです。多くの店がプラスチック製のカードで行っているポイントやマイルの付与をスマートフォンのアプリでできるようにしました。アプリを開いた履歴や購入履歴で、無印良品の利用頻度が分かります。アプリを通してリアルの店舗情報や店頭の在庫情報を確認できるようにしたことによって、顧客の選択段階もある程度把握できます。また、SNSや無印良品のクレジットカードとのID連携機能によって「誰が何を買ったのか」も把握できる。さらに、アプリはコミュニケーションが容易なことも大きなメリットです。来店が少ない顧客にはプッシュ通知でセール情報などを知らせ、それに対する反応も確認できます。これらによって、無印良品の顧客理解は大きく進みました。

奥谷さんがプロデュースしたMUJI passport。店舗での購入時にバーコードを提示するか、店舗に立ち寄った際にアプリを起動しチェックインすることで、MUJIマイルが貯まる。また、MUJI CardやMUJI.net（ネットストア）の会員情報などをMUJI passport IDにつなげると、マイルの合算が可能。顧客の購買行動の前後を可視化し、長期的な関係づくりを目的とするアプリとして注目を集めた

オイシックス・ラ・大地株式会社 COCO
奥谷 孝司さん
1997年、良品計画入社。店舗経験、海外勤務を経て、海外のプロダクトデザイナーとのコラボレーションを手掛ける「World MUJI企画」を運営。2003年、良品計画初の企画デザイン室の立ち上げに参加した。05年に「足なり直角靴下」を開発、13年には「MUJI passport」のプロデュースを行った。15年よりオイシックス（現オイシックス・ラ・大地）に入社し、現職。日本マーケティング学会理事も務める。

今の時代は、そもそも消費者自身何が欲しいか認識していないようなところもあります。顧客時間に寄り添うことで、そうした潜在的な部分にもアプローチできそうですね。

奥谷　何が欲しいか分からないという顧客に対しては、リアル店舗の方がチャンスがあります。ネットの世界は能動性が求められる。何か検索ワードを打ち込まない限り何も出てこない。それに対して、リアル店舗には顧客接点がたくさんある。動く車を目の前で見たり、料理の匂いを嗅いだり、生地を触ったり。問題は、そこでどうやって精度の高い提案をするかです。これについてはネットの方が優れているかもしれません。どんな情報に触れて商品を選択し、どこの店舗でどんな商品を買い、それをどのように使ったのか。大切なのは、購買データではなく買い物行動のプロセスを可視化できる行動データなんです。それを基に、企業は顧客に対して提案を行っていかなければなりません。「お客さまは、こんなものが欲しかったのではないですか？」と。

提案がなければ、顧客とのつながりは生まれません。それが、他の人とは異なる自分だけに向けた提案であれば、つながりはより深まります。

これからは接客も顧客が選ぶ時代

オムニチャネル化が進む中で、リアル店舗はどうあるべきだとお考えですか。

奥谷　実際に売り場にいる店員は、顧客のことをどれくらい知っているでしょうか。マニュアル通りに「いらっしゃいませ」と言い、「Mサイズはありますか」と聞かれたら、そのサイズを持ってくるというだけでは意味がありません。「奥谷さん、これがいいですよ」などと名前で呼び掛けてくれる店員も限られています。購入履歴などからレコメンド情報を提供するのは、ネットでは当たり前にやっていることです。人の流動があり、空間としての魅力を持っているリアル店舗では、そんなことをしなくても買ってくれるかもしれない。しかし、それだけではよい関係性は築けません。どうやって顧客と、程よい距離感のコミュニケーションを取るか。そのために、もっとデジタルを使うべきではないでしょうか。デジタルで緩くつながり、「今日は接客してほしい」という人を特定していく。これからは、デジタルを活用した顧客理解抜きには先へ進めないと思います。

紳士服のコナカがやっている「ディファレンス（DIFFERENCE）」というオーダースーツのブランドは、オンラインとオフラインを組み合わせて新しい接客を実現しています。顧客は専用のアプリをダウンロードし、好みのデザインを事前に選択して店舗に来店予約を入れます。店に行くと、選択しておいたデザインに沿った生地が用意されていて、アプリの情報から既に顧客の要望を知っているスタッフが応対してくれる。実際に生地を見て手触りなどを確認し、プロのテーラーに採寸してもらって、購入・決済すれば最速2週間でスーツが届きます。そして、2着目以降は全てオンラインで選択から購入までを済ませることが可能になります。

ディファレンスでは、顧客が事前に「接客してほしい」ということをアプリで表明している。ここを利用している20代のある男性は、他の店に行くときはヘッドホンを着けて接客を拒否していると話していました。彼は洋服が好きなので、最近の流行など店員より自分の方がよ

取材・文／初瀬川ひろみ　撮影／片山貴博

く知っている。そのくらいの情報しか得られないのであれば、接客は要らない。ディファレンスでは事前に好みを伝えた上で依頼しているからこそ、1時間半もたっぷりと時間が掛かる接客を受けるのだと言います。これからは、接客もオプトイン（選択）の時代なのです。顧客が望んでいるときは声を掛けるが、不要なのであればしない。接客の要望をアプリなどで把握しながら、心地よいコミュニケーションを実現していくわけです。

リアル店舗にも、デジタルによるCRMが必須

オムニチャネル化が進むと、接客はどんどん高度化していくのですね。

奥谷　その通りです。だからこそ、リアル店舗がこれからやらなくてはいけないのは、店員にデジタルの武器を与えていくことです。アメリカの「ボノボス（BONOBOS）」はECがメインのメンズアパレルブランドですが、今、全米にオフライン店舗の展開を進めています。

顧客はオンラインで商品ラインアップを見て選択、店舗でフィッティングをして購入します。顧客にとっては、来店前に欲しい商品を選んでいるので好みではない商品を薦められることはありません。店員にとっては、オンラインでの閲覧履歴や購入履歴を見ることによって一人一人に最適な接客が可能になる。デジタルを活用して、接客を受けたい、自分好みの服を見つけたい、あるいは買ったけれど使い方が分からないのでコンサルティングしてほしいなどということまで、より細やかに把握できれば、顧客にとって本当に価値のある接客が可能になります。

デジタルでの顧客データを手に入れるために、リアル店舗もECに進出するべきなのでしょうか。

奥谷　優れた場を持っているショッピングモールなどが、必ずしもECサイトをやる必要はありません。顧客とのつながりを維持できる場所があれば、それでいいのです。ただ、全てを店員任せにしてしまうのは酷だと思います。確信なく顧客と会話をしなさいといっても難しい。駅ビルなどでも、例えばハウスカードのようなもので既にデータを持っているはずです。また、素晴らしい接客で売上を伸ばしてきたレジェンドのような店員さんもいるでしょう。もし独自に顧客台帳を作っていたのならば、ぜひそれをデジタル化してほしい。それらの買い物履歴や接客レコードをデジタルで一元管理して、共有できるようにするのです。

何も全ての顧客と会話をしなくてもいい。店内にそういう接客の光景があって、満足そうなお客さまの笑顔が見えれば、ただなんとなく駅ビルに立ち寄っただけのお客さまも、よい店だと認知して買い物をするかもしれない。場合によっては店員に話し掛けてくるかもしれない。ECをやらなくてもいいので、個のお客さまをより理解するためのCRMをデジタルでやってください。そして、それを店頭の接客できちんと活用してください。これからは、必然的に外国人のスタッフも増えていくでしょう。彼らにとっても、デジタルのサポートは確実に大きな助けになるはずです。

店頭決済をなくせば、新たな購買体験を提供できる

オイシックスでは、リアル店舗として移動販売を活用した販売実験を行っていらっしゃいますが、それは何か理由がありますか。

奥谷　リアルの店舗フォーマットは、もっと軽くできないのだろうかとずっと思っています。ある程度良質な人の流動が担保できるのはいいのですが、ネットでビジネスをやっている企業にとってはお金が掛かり過ぎると感じてしまいます。メガネ通販サイト「オーマイグラス（Oh My Glasses）」はリアル店舗の展開に当たって、ポップアップストアを積極的に採用しています。そうしなければ、採算が取れないからだといいます。それでもリアル店舗には確かにニーズがある。

オンライン企業がオフラインに進出する場合、常設店舗である必要もないのです。オイシックスでは、カスタマーニーズを考えてより生活動線に近づこうと移動販売や、ポップアップストアを活用した販売実験を行っています。例えば、帰宅動線であるベッドタウンの駅前で、20分で主菜と副菜が作れる「Kit Oisix」を売る。これから家に帰って食事の用意をしなければならないというときに、この移動販売やポップアップストアがあるわけです。でも、オイシックスのよさを知ってもらうために5年も10年もそこにいる必要があるかというと、そんなことは全くない。ある程度知ってもらえたと思ったら、後はオンラインで買ってもらえばいいのです。だから、移動販売やポップアップストアに魅力を感じる。

郊外のショッピングモールが撤退したら、そこを駐車場にして、週末だけ移動販売のトラックを200台くらい集めて自由に買い物をしてもらった方が生活者は利用しやすいのではないか、などと考えを巡らせることもあります。それも、ショッピングモールの一つの形かもしれないのです。いずれにしても、店舗フォーマットはもっと軽くなるべきだと思います。

左／レシピと使い切りの食材を1パックで提供するミールキット「Kit Oisix」は、完成まで約20分。献立にも悩まず野菜も豊富で、働く女性の人気を集めている。　右／2018年3月下旬から1週間、森トラスト、キッチンカー事業を展開するmellowと連携し、品川でキッチンカーによるKit Oisixの実験販売を行った

最後に、今後のリアル店舗あるいは駅商業施設はどうあるべきか、何かアドバイスがあれば、ぜひお願いします。

奥谷　駅に限ったことではありませんが、商業施設などで何か買おうとすると、レジでの支払いに時間が掛かります。また百貨店などは売り場にレジがなく、会計時にスタッフが奥へ消えていきますよね。あの時間が無駄だなと思っています。

先ほど例に出したボノボスは、店舗にはサンプルしかありません。購入した商品はその場で持ち帰ることができず、数日後にボノボスの倉庫から直接自宅に届きます。決済は、あらかじめ顧客がオンラインのサイトで入力したクレジットカード情報などで行います。店員が包装することもなければ、レジを打つこともありません。だったら、店員は要らないのではないかと思うかもしれませんが、むしろ逆です。余計なことをせずに顧客とのコミュニケーションだけに集中できるので、接客はより高度化するのです。

ECが伸びている中で、なぜわざわざ現金を握り締めて店舗に行かなければならないんだろう、と疑問に思う時代になってきています。リアル店舗の価値をもう一度見直さないといけない。発見や非日常感があり、五感で楽しめる。そういうもともとある価値を伸ばすためにも、顧客との関係をしっかり築いていく必要があります。

今の小売業は、結局お金の管理のために人が必要なのではないかと思ってしまいます。レジに現金があるせいで、警備会社とも契約しなければなりませんし。店頭決済をなくして、無駄な手間や時間を省いて、接客のスキルを磨いていくべきではないでしょうか。それによって、テーマパークのような体験に特化した店づくりだってできるかもしれません。例えば、書店のスタッフなんて本が大好きなはずなのに、大半のスタッフがレジに時間を取られていますよね。とてももったいない。本好きなスタッフが、いい本を熱く語ってどんどん紹介したらいい。そういうイベントをやるのもいいですよね。

店頭決済がなくなれば、試着をしてレジなんか通らずにそのまま着て帰ることだってできるわけです。レジの手間と商品の持ち帰りの手間を省いたハンズフリーな状態にすることで、リアル店舗の買い物もネットの買い物の快楽性に近づきます。例えば、富裕層の人々は買った物を持ち帰らず、「後で送っておいて」と言って銀座の店をハシゴしている。ハンズフリーにすれば、それが富裕層に限らず誰でも可能になるのです。

中国のアリババグループが今年開業した亲橙里（チンチェンリー）というショッピングモールなどは、既に全ての店舗をキャッシュレスにしました。おそらくAmazon GOを手本にしているのですが、まだ実験的な段階だと思います。それでもとりあえず始めてしまうところが、中国企業のすごいところです。失敗したら、やめればいいと思っている。そうした感覚の方が経験値を積めるわけです。

欧米企業のように緻密に積み上げていくやり方は、膨大な費用がかかってしまい資金力がなければできない。ホリスティック（全体論的）な考え方で、大まかに把握したらまずやってみるべきです。日本の小売業、日本の社会全体が、チャレンジングな姿勢を持つことを重視していく時代なのではないでしょうか。

左2点／コナカが展開するオーダースーツのブランド「ディファレンス」はスマホで購入が可能。アプリをダウンロードし、来店予約を行う際、来店目的や購入したいアイテムを入力すると、あらかじめ要望を理解した店員が、接客対応してくれる。また来店の際に採寸を行うと、2回目以降はオーダーメイドのスーツをスマホで注文可能。生地や色合いを選べるのはもちろん、細かなサイズの変更も簡単に行える
右／約3カ月間、二子玉川 蔦屋家電にオープンした「オーマイグラス東京」のポップアップストア。チャネルの多様化を目的に、リアル店舗を展開する手法として、ポップアップストアを積極的に取り入れている

世界最先端のマーケティング
顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略（日経BP）
奥谷孝司・岩井琢磨 著

オンラインに軸足を置くアマゾンが、なぜリアル店舗を展開するのか。マーケティングの先端事例や最新理論から、これからの企業の戦い方を多角的に解き明かした一冊。

マーケティングトレンド
CATCH UP!

近年、話題になっている新しい考え方は、消費社会にどのような変化をもたらすのでしょうか。
今回は画期的な新概念にスポットを当て、その可能性を考えます。

VOL.10「これまでにない価値を生み出す“リマーケティングビジネス”」

モノの“捨て方”をデザインする発想の転換

産業廃棄物は、現代社会が抱える問題の一つ。廃棄物処理を手掛ける株式会社ナカダイでは、“リマーケティングビジネス”を考案し、モノファクトリーという新会社を設立しました。ナカダイの提唱するリマーケティングビジネスとは、モノの新たな価値を創造し、これまでとは異なる利用者層と結び付けること。廃棄物処理の新たなスキームを確立したモノファクトリー代表取締役の中台澄之さんにお話を伺いました。

「廃棄物処理とは、要するにゴミを大量に集めるほど売上が上がるというビジネス。事業を進める中で、果たしてそれが社会にとっていいことなのかという、業界の本質的な疑問にぶつかったのです。それが2006年ごろのことでした」

自問自答を繰り返し、中台さんが導き出した答えがリマーケティングビジネス。埋め立て、焼却、リサイクルといった既存の処理方法ではなく、例えば容器のキャップなど各パーツの形状をそのままの姿で壊さず生かす分別・解体によって、新しい素材（マテリアル）の価値を生み出し、活用するという発想でした。

「要は、量から質へというシフトです。廃棄物の質とは何かを考え抜いた結果、素材そのものにあると気付いたんです。廃棄物を丁寧に分別し、元は何だったかという“マテリアルプロフィール”を付ければ、廃棄物の興味深いストーリーが見えてきます。その価値を見いだせる人とマッチングできれば、新たな用途を生み出せるのではないかと思いました」

そこで中台さんは「TOKYO DESIGN WEEK」というイベントに参加。すると建築やファッション分野のクリエイターたちが反応し、活用してくれたのです。自社でプロダクト化せずとも、自由なアイデアで活用してくれる人がいる。手応えを感じた中台さんは、本社と工場で廃棄物から生まれたマテリアルの展示・販売を開始。処理工場の見学や、信号機やパソコンの解体を体験するワークショップ、マテリアルを通してモノの生産から廃棄までの流れを学ぶ企業研修も行うなど、新たな事業として確立させました。

「始めた当初、社内の賛同は得られませんでした。そこで半年に1度、『ワークアウト報告会』という私のプランや考え方を伝える場を設け、社員としっかりコミュニケーションを取りました。今では社員の方が報告会を楽しみにしてくれています」

さらに今後は、企業も消費者も、使用後の責任を考える時代だと指摘します。

「あらかじめ廃棄物の回収スキームを考慮するなど、メーカーから廃棄物処理業界まで横断した製品の設計・製造を行う仕組みが必要だと考えています。そのためのノウハウ展開には、積極的に取り組んでいて、コンサルティングや研修も行っています。廃棄物業界の新時代に向け、これからも挑戦し続けていきたいです」

捨て方をデザインすることで日本の産業の仕組みが価値転換する日は、そう遠くないのかもしれません。

左／品川ショールームでは、常時100種類を超えるマテリアルを展示・販売。信号機はインテリア、跳び箱は腰掛け、ソーラーパネルはテーブルと、使い方は自由でユニーク

上左／種々のマテリアルを量り売りする「マテリアルバイキング」。色とりどりのビーズのような素材「ペレット」は100グラムで216円。プラスチック製品の原料で、多くの業者から排出されるという。これらを貼り付けて絵日記を飾る子ども向けのワークショップも行っている

上右／什器メーカーから排出されたアルミ打ち抜き材。アルミ材からネジ穴などを抜いた時に出るため、さまざまな形がある。こうした一見分かりにくい素材の排出元をチーム戦で当てる「マテリアルかるた」など、多種多様な企業研修プログラムを用意している

 取材・文／結城伸士　撮影／片山貴博

＼女の欲望ラボアジア発／

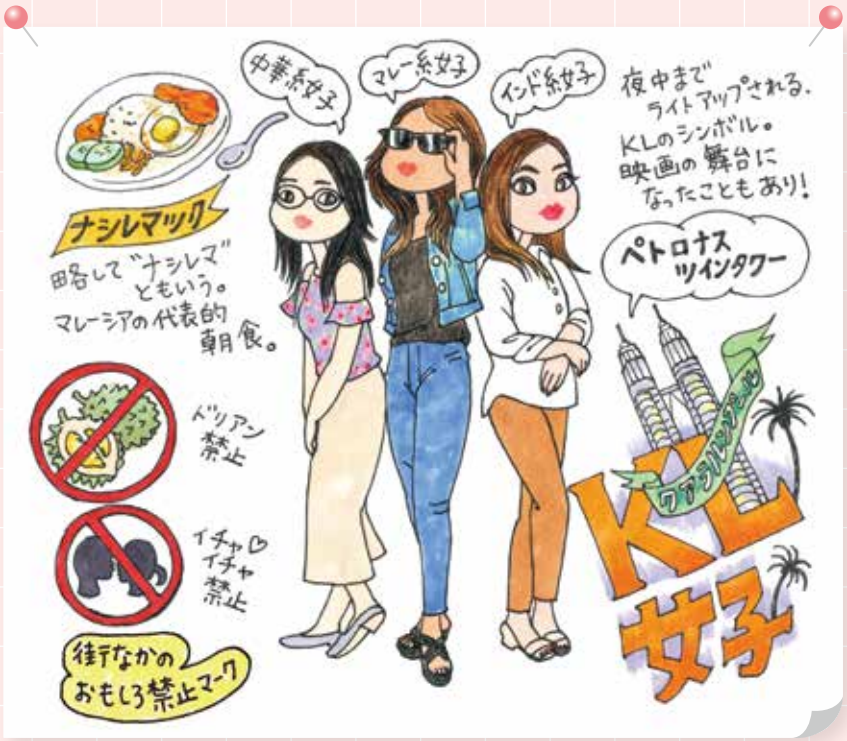
クアラルンプール女子図鑑

FILE #10
KUALA LUMPUR
***

アジアの暮らしの細部を紹介するネクストアジアシリーズ。第10回目は、マレーシアの首都、近代化の進むクアラルンプール（通称KL）を訪れました。主な3つの民族、マレー系女子、中華系女子、インド系女子とのお喋りから文化や習慣の違いなど多くの発見がありました。

エキゾチック&パワフル、多民族KL。

その名に「泥の川の合流地」の意味を持つクアラルンプールは、自然溢れる常夏の近代都市です。都市圏人口約724万人、民族はおおよそマレー系6割、中華系3割、インド系1割に分かれていて（国全体の構成比）、食も宗教も文化も多種多様。エキゾチック&パワフルで様々な顔を持っています。フードコートに行けば、マレー料理、中華料理、インド料理と色々な味が楽しめます。「服より食にお金をかけます」とは中華系のユンさん。アロー通りの大屋台街は、夜になると地元民と観光客でごった返します。ペトロナスツインタワーは夜中まで煌びやかにライトアップされ、ブキッビンタンとKLCCエリアは、クーラーのきいた空中道路で快適移動、多くの人が行き交っています。



KL女子は、アクティブ女子。

今回は6人の働く女子にインタビューしました。給料の主な使い道は、「車と歯の矯正のローンと積立て」（マレー系アミラ）、「自分へのご褒美にジュエリー」（マレー系イジー）、「海外旅行とペット」（中華系ポーイー）、「家族のためと自分の服」（インド系ビディヤ）。「車のローン」にみられるよう、KL女子は自分で運転し、仕事に遊びにアクティブです。去年MRTが開通するなど都市鉄道は発達してきましたが、郊外への移動はまだまだ車が便利だそう。「街中は駐車が大変だから、安くて届けてくれるオンラインショッピングは重宝する」（アミラ、イジー）という発言は印象的でした。外は暑くほぼ歩かない生活なので、彼女たちは日傘や帽子は持ち歩きません。

進む晩婚化、出会いはインスタなど。

「転職は珍しいことではない」というマレー系女子たち。何人かは、ステップアップのため転職をしていました。「仕事は、出会いもありエキサイティング。いろんな人の意見を聞くことができる」とアミラとイジー。結婚しても働くのが常のマレー系女子。晩婚化も進んでいます。「29歳までの滑り込み結婚が多い」（中華系オードリー）とか。出会いの場は、インスタや友達のセットアップでのデートなど。インド系ビディヤは「テルグ族は、種族を絶やさないためにお見合いをするの。26〜27歳での結婚が多いわ」と言います。

ごみの分別がクールジャパン！

多民族のマレーシア。話を聞くと、共通していたことは日本に対するイメージでした。礼儀正しい、清潔、安全、技術の進歩など、行ったことがなくても好印象。日本のクールに感じる点について聞くと、「B&Bでのごみの分別が細かすぎてクール」「震災時の結束力や努力をする姿はクール」など。食べ物や言語の問題から、いろんな民族と付き合う派と、同民族で仲良くする派に別れるようですが、会社の食事会ではハラールのレストランを選ぶなど、うまく共存しているマレーシアの人々。我々日本人が学ぶことも多そうです。

山本 貴代 TAKAYO YAMAMOTO

女性生活アナリスト。女の欲望ラボ代表。専門は女性の意識行動研究。独自のメール文通法により、20代〜70代までの女性の本音を探り続ける（シニア男子も研究）。2014年に、アジア女子をネットワークし、現在は10カ国10都市の会員と日々やり取りを続ける。

イラストレーション／ちばえん