

商社の総合力を発揮した マルチチャンネル販売戦略

住友商事では、放送と通信の融合による競争の激化およびライフスタイルの変化と消費形態の多様化という事業環境を受け、メディア、IT、リテイルの融合によるコンシューマ向けビジネスの強化・拡大を重点分野としている。

今回はその中の3事業について紹介をする。

■テレビ通販事業



篠原 淳史 (しのはら あつし)
住友商事株式会社
ダイレクトマーケティング事業部参事
(ジュピターショッピングチャンネル株式会社 社長)

ジュピターショッピングチャンネルは、年商1,000億円規模のテレビ通販最大手であり、米国テレビ通販大手との合併で設立。1996年の放送開始から12年が経過するが、現在は住友商事の100%子会社で、当社が推進する小売事業のマルチチャンネル展開においても、食品スーパー、ドラッグストア、ブランド専門店事業などと共に、ダイレクトマーケティング業態の中核的位置付けを担っている。

取扱商品は、化粧品、健康食品、アパレル、ファッションアクセサリ、家電、食品、家庭用品など、多岐に渡っており、1週間に約700品目を、全国のCATV各局、スカイパーフェクトTV、BSなどを通じて、全国約2,200万世帯に紹介させていただいている。

1. 現状と課題

テレビ通販市場は約4,000億円規模。成熟期に入りつつあるが、ジュピターショッピングチャンネルと共にテレビ通販業界をリードする三井物産系QVCに加え、伊藤忠商事のFXプライム、商社以外でも先日のNTTドコモとオークローンマーケティングと新たな提携、参入が進む一方、地上デジタルの普及によるテレビの視聴環境の変化が急激に進行し始めているのが、現在の市場環境である。

ジュピターショッピングチャンネルとしてやるべきことは、「ジュピターショッピングチャンネルでしかお楽しみいただけない番組であり、商品をお客さまにお届けし続けること」である。現在の厳しい消費不況下においてこそ、まさに原点への回帰が重要であるが、問題はHowである。小売業者が業態を問わず苦戦する中、テレビが持つ強みを活かした今までにない販路を提供してこそ、新たな商品、新たなクロスメディア、新たな顧客サービスが生まれてくるのであり、一番、それを望んでいるのは消費者の皆さんであろう。

例えば、2008年から自治体各地の支援を得て、各地域からの現地生中継を通じて名産の紹介をさせていただいているが、これだけ情報が氾濫している中에서도、各地にお邪魔をして初めて知る名産品が数多くあることには、正直、驚きの連



ジュピターショップチャンネル スタジオ風景

続であった。インターネットショッピングモール最大手の楽天市場との提携、チケット入手困難ともいわれる日本最大のファッションイベント「東京ガールズコレクション」との提携なども、媒体、世代を超えた新たな試みとして、お客さまにはお楽しみいただけたのではないだろうか。

ジュピターショップチャンネルでは「Exceed expectation!」を合言葉に、お客さまが商品を手にした時に、思っていた以上の喜びを感じていただくことを目指して、市場の変化に対応していきたいと考えている。

2. 当社としての機能、役割

総合力といってしまうえば簡単であるが、新たな商品、新たなクロスメディア、新たな顧客サ

ービスを生み出していくためには、さまざまなリソースが求められるのは当然で、社社の持つ総合力の総合力たる証である。

マーケティングの教科書に4Pとあるが、

- PlaceとしてのCATVをはじめとする放送事業、
- Product & Priceとしての小売事業群および商品Procurement、
- Promotionとしてのさまざまな共同販促、クロスメディア、
- さらにPersonのPを加えるとすれば、現場経験を積んだ人材の層、

など、まさに当社によるマルチチャンネル・リテリングの機は熟しているといえるのではないだろうか。

JF
TC

■ 社社のブランドビジネス最前線



野本 明 (のもと あきら)
住友商事株式会社
ブランド事業部参事
(株式会社バーニーズジャパン管理本部長)

1. 取組方針と事例

日本はその経済力に加え、品質やトレンドへの感度の高さから世界のブランドビジネスにとっては、最も重要なマーケットの一つになっている。住友商事はこのビジネスに対して「事業経営機能」を発揮するかたちで積極的に取り組みを行ってきている。現在はバーニーズ ニューヨーク (米)、マーク ジェイコブス (米)、ランセル (仏)、ナラカミーチェ (伊)、フェイラー (独) など、それぞれのブランドの日本における事業会社に出資し、運営を行っている。

2. 展開に際しての課題

海外ブランドの日本進出における商社の役割は、その流通網を使って国内販売を拡大することが主力であった。しかし、90年代以降はブランド各社で経営管理、ブランド管理の高度化が進み、その手法を日本も含めグローバルに統一したいという流れが強まってきた。現地の状況に通じたパートナーを起用するより、100%出資で日本法人を設立し、経営を含めてブランドを一元管理することが多くなってきているのもそのためだ。

しかし、日本市場には①トレンド推移の速さ、②インフラコストの高さ、③品質基準の高さ、という独特の壁がある。成功パターンを持ち込んでも、早期に撤退を余儀なくされるブランドビジネスが数多く見られるのが現実だ。日本進出の難度の高さが認識されると同時に、その克服のため、あらためてパートナーの必要性が高まっている。ただし、ブランド側の高度化した経営管理手法に対応し実践するためには、パートナーにも業界経験だけでなくグローバルに通用する高度な経営スキルが欠かせなくなっている。



バーニーズ 新宿店外観



バーニーズ 銀座店エントランス

3. 商社の機能と役割

その要求に応えるため、パートナーとしてあるべき機能と役割とはどのようなものか。それは単なる小売経験やブランド商品取り扱い実績にとどまらない、商社の総合力があってこそ発揮できる経営ノウハウである。具体的には次の3点がポイントであると考えている。

- ①グローバルに通用する経営手法、ブランドマネジメントを熟知し遂行できること。
- ②店舗以外にテレビ、カタログ、インターネットなどダイレクトマーケティングの経営実績があり、運営管理手法を理解していること。
- ③不動産開発、システム開発、物流・ECプラットフォーム開発など事業の側面サポート機能がそろっていること。

なお、小売はオーバーストアと同質化が顕著に見られる業界である。ブランドビジネスであっても一時のブームに終わらず長期的に成長していくためには、今後のマルチチャネル化がポイントとなる。特に、インターネットを中心とした双方向性を持った媒体は、成熟し進化した消費者のニーズの変化に対応できるメディアであり、新たな販路として今後の成長の鍵となっていくはずである。

JF
TC

■新しい消費形態を開拓したい — ネットスーパー事業への参入 —



有澤 寛 (ありさわ ゆたか)
住友商事株式会社
ライフスタイル・リテイル事業本部長付

2008年12月、首都圏での本格的なセンター出荷型ネットスーパー事業開始に向けて、住商ネットスーパー株式会社を設立した。

首都圏の食品小売市場は約11兆円、このうち、生活協同組合を含めた食品宅配市場（生活協同組合のグループ配送を除く）は約3,600億円であり、本格化してきたスーパー各社のネットスーパーにも後押しされ、食品宅配はさらに伸び

る傾向にある。この背景には、放送・IT基盤の整備（多チャンネル放送、ブロードバンドの普及、セキュリティー技術の進歩など）に支えられた近年のテレビ通販やEコマースの伸張に見られるように、ダイレクトマーケティングの信用、認知度が向上し、消費者の購買形態も多様化したことがある。

住友商事のネットスーパー事業への参入構想は、2005年5月に召集された全社横断組織のウェブビジネス戦略会議にさかのぼる。

当時の当社組織は、食品スーパーのサミット、ドラッグストアのトモズ、バーニーズ ニューヨークなどの店舗小売事業や、多チャンネル放送事業の番組の一つとの位置付けだったテレビ通販事業（ジュピターショップチャンネル）、ITビジネスとして企画されたEコマース事業が別々の営業部門や本部に分散していた。また、システムやロジスティクスなどの小売事業を支えるプラットフォーム事業群や、さらにダイレクトマーケティングにおいて消費者とのパイプとなるケーブルテレビ事業（J:COM）などのメディア事業群も、当社の小売事業との連携が十分とはいえない状態であった。

戦略会議では、ウェブ活用の深化による小売業者と消費者間の双方向コミュニケーションの進展（特に、口コミ情報の影響力拡大による消費者の発言力増）や、テレビ通販、Eコマースなどの店舗以外の購買チャンネルの拡大（消費者の選択肢増）により、消費者の相対的な力が大きくなり、また女性の社会進出、少子高齢化などによる消費行動の変化もあり、小売業界でのパラダイムシフトの動きが議

図1 センター出荷型ネットスーパー事業の仕組み

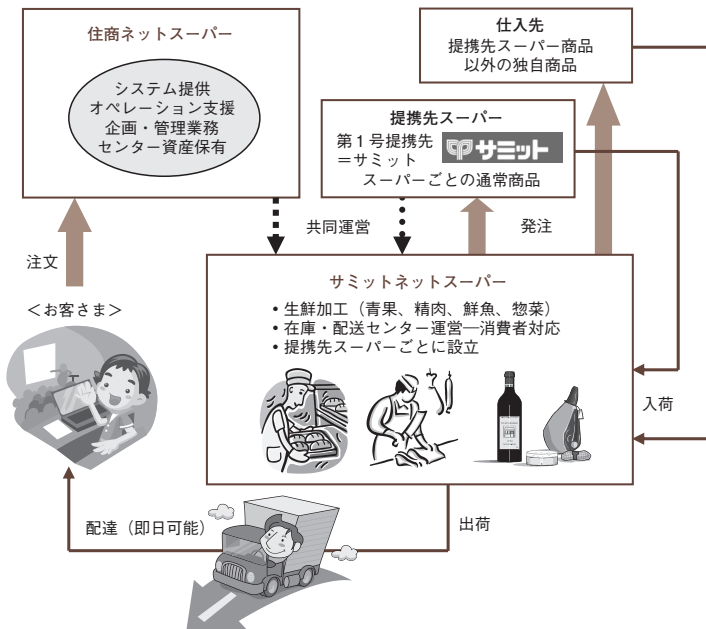
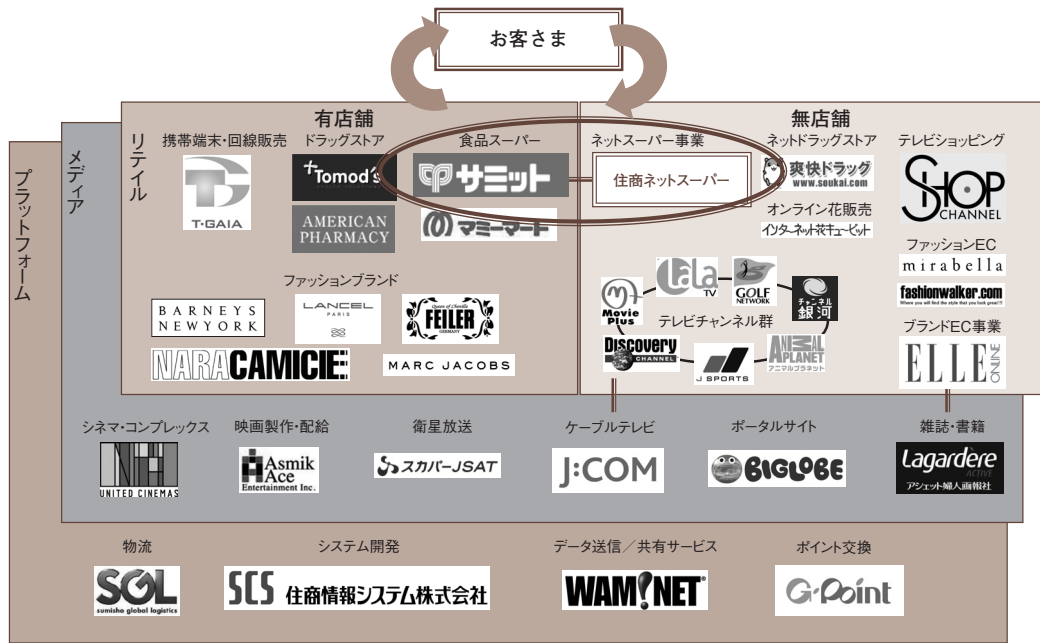


図2 住友商事の小売事業ポートフォリオにおけるネットスーパー事業のポジショニング



論された。

そして、この潮流をチャンスに変えるためには、ダイレクトマーケティング事業のさらなる強化と、グループ内小売事業会社のマルチチャンネル化が必要であり、そのためには当時、社内に分散していた小売事業（有店舗系、無店舗系）と、メディア事業およびプラットフォーム事業を統合して、当社ならではの総合力を活かした取り組みが必要との結論に至ったのである。

2007年4月に、当社はマルチチャンネル販売戦略を見据えた組織再編によりメディア・ライフスタイル事業部門を誕生させ、これまでにさまざまな施策を打ってきた。店舗小売事業へのEコマース導入推進のために、住商情報システムと協力して専用の共通Eコマース基盤を整備し、さらに当社のマルチチャンネル販売強化に寄与する外部企業との資本・業務提携も進めてきた。

その中で、最も運営上のハードルは高いが、規模とすそ野が最も広く、戦略的に取り組む価値があると判断したのが、生鮮品を中心とする食品宅配分野であった。幸いなことに、当社に

は40年以上にわたり着実に食品スーパーを築き上げてきたサミットにおける、運営ノウハウ、人材、設備があった。

そこで、まずは2007年4月に世田谷区、杉並区を対象にサミットでの店舗出荷型ネットスーパーを開始し、現場運営経験を積むとともに、食品宅配サービスのニーズを確認した上で、事業規模拡大とサービスの高度化を狙い、このたび専用の加工・配送センターからの出荷型ネットスーパー事業への参入を決めたものである。

本事業の成功には、配送地域に根付いた食品スーパーの信用力およびブランド力、生鮮加工などの現場力、優れたサービスレベルの提供（低欠品率、こだわり食品提供等）、マルチチャンネル対応などに加え、廃棄ロス削減、配送効率向上などの現場の課題を一つ一つ解決し、中長期的な視点で耐え育てていく必要がある。

新事業はようやく緒に就いたばかりだが、商社ならではの多様な事業リソースを最大活用し、また新たな購買行動を先取りして、消費者の皆さまに喜んでいただける小売フロンティアを切り開いていきたい。

JF TC