

連載 プロマネの現場から 第 137 回 ニューリテールの衝撃

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

今年の 6 月 25 日、家の近くにある上海高島屋が 8 月 25 日付で閉店するとの発表があり、日本人駐在員の間に衝撃が走りました。個人的には、そもそも最寄り駅に高島屋があるのでマンションを選んでしたことと、地下 1 階にあるパン屋さんと 7 階の飲食店は、週に一度は利用していたので、とても残念です。しかし、2012 年の開業以来、7 年連続の赤字続きに加え、昨年後半以来、米中貿易摩擦の影響のためか売上の減少が続いたため、閉店になったと報じられました。米中貿易摩擦が原因かどうかは定かではありませんが、2 年前に初めて訪れた時点では、平日の 1 階から 6 階のフロアは、お客さんよりも店員の方が多く、そんな中、外商で頑張っていると聞いていたので、今回の閉店は少し意外に思いました。

しかし、不振なのは、上海高島屋だけではありません。昨年夏、フランス系のスーパーの『カルフル』も、株式を小売・EC 大手の蘇寧電気・蘇寧易購に売却し、中国から撤退することを決めています。

また、アメリカのスーパーである『ウォルマート』は、この 3 年半の間に中国全土で 70 店舗が閉店しており、店舗総数そのものは 440 店舗前後と推移しているものの、苦戦している様子がわかります。

このように既存のデパートやスーパーが苦戦するのはなぜか？

アリババが展開する次世代スーパー『盒馬生鮮 (Hema Fresh : フーマーフレッシュ)』は、従来のスーパーに比べて、売り場面積あたりの売上高は 3.7 倍になっているといいます。そして、それを実現するコンセプトが「ニューリテール」になります。

まず、「ニューリテール」とは何か？

ニューリテールとは、2016 年のアリババ・コンピューティングカンファレンスに、アリババ創業者であるジャック・マーが、「今後 10 年～20 年で、オンラインのみで展開するリテール・ビジネスは消滅する。今後 EC だけを純粹にやっても存在価値はなくなる。もっとオフラインとシームレスに繋がったニューリテールでなければ生き残れない」と述べたことを嚆矢とします。つまり、オンラインとオフラインを融合させて戦略を立てていく「新しい小売業」の誕生を指しています。

アリババの掲げるニューリテールとは、いわゆる O2O と呼ばれる戦略が始まりです。

通称O2O（オンライン・トゥ・オフライン）は、つまりオンラインがオフラインに影響を与えるという考え方で、インターネット上の施策により、現実世界での消費活動に影響を与えようという戦略を指します。グルメサイトに登録することで割引クーポンをもらうことから、twitter等のSNSでの情報発信により認知度を高めることができます。最近では、さらに進んで、OMO（オンライン・マージ・オフライン）といわれるようになっています。オンラインからオフラインへ一方的に影響を与えるだけでなく、オンラインとオフラインが融合して新しい価値をつくるという考え方になります。そのため、オンラインを運営するEコマース企業がリアル店舗をもつことが増えています。

では、次に、この「ニューリテール」を体現しているフーマーフレッシュについて紹介したいと思います。

フーマーフレッシュは、2016年1月に1店舗目が開業して以来、3年間で150店舗をオープンさせています。従来のスーパーと最も異なる点は、店舗の売上の50%以上がオンライン経由になっていることです。

1. 売り場革命

フーマーフレッシュの売り場は、オフラインの顧客にとっては商品を手にとってみる売り場である一方、オンラインの顧客にとっては商品在庫のある倉庫になっています。さらに、売り場にあるいけすの魚は、購入後、その場で調理して食事することもできるため、レストランにもなっています。

一つの場所で、売り場・倉庫・レストランを兼ねることで、売り場面積あたりの売上高3.7倍を実現しているといえます。

2. 生鮮食料品

中国においても、食の安全に関心が高まってきていますが、オンライン上での購入においても、産地を確認することを可能とするため、生け簀で泳いでいる魚にも「QRコード」がつけられています。こうすることで、新鮮なだけでなく、かつ、トレーサビリティを高めた結果、フーマーフレッシュ全体が扱う商品が新鮮かつ安全なイメージを持ってもらえるようになっています。従来なら、生鮮食料品をオンラインで購入することはまれだったと思いますが、一度、フーマーフレッシュからオンラインで購入した顧客は生鮮食料品のリピーターになります。

3. スマートセルフレジ

現在の中国では、キャッシュレスが進んでいるため、現金を使用するケースはほぼありません。フーマーフレッシュのレジも、一部の現金取り扱いのレジを除くと、残りはすべてスマートフォンで行うセルフレジになっています。

4. プライスタグのデジタル化

店舗の商品には、すべてデジタルプライスタグを用いる。これにより、定価と会員価格の分離や、オンラインとオフラインでの同一価格を実現している。

これは、オンライン価格の値下げ等行った場合でも、オンラインとオフラインの双方の顧客に同一価格を提示することができます。

5. 30分以内の配送

スマホ注文によるオンラインの売上げが50%を超えますが、店舗内に、オンラインでの注文を確認する場所があります。注文を受けると、店内の店員が該当する商品を探し、外で待機する配達員にその商品が受け渡されます。

配送される荷物はバッグに入れられ天井にあるベルトコンベアを通過して外に向かうのですが、このバッグが多数流れている様子を見ることで、たくさんの顧客が買い物していることが視覚的にわかり、店舗に来ている顧客に対して安心感を与えることに成功しています。

配送は、最短30分以内にされますが、その場合、9分以内に商品をピックアップし、残りの21分で配達するように時間設定がされているといます。

6. 半径3KM以内の商圈

店舗から半径3KM圏内に住む人を顧客とし、オンラインだけでなく、オフラインの需要もすべて獲得することを目指しています。

これは、通常のスーパーの商圈が300M以内であることと比較すると、その圧倒的な広さをカバーしていることがわかります。

7. エンターテインメント性

店舗内で、顧客自身が生け簀から魚介類を選んで取り出し決済後に、調理カウンターで調理法・味付けを指定すると、店内常駐の調理師がその場で魚を捌いてくれます。そして、その調理された料理を店内のテーブルで食べるすることができます。

また、オンラインの注文が、天井のベルトコンベアを通過して流れていく様子など、店内にいただけで楽しくなります。これは、決してオンラインではできない体験です。

このフーマーフレッシュのプロジェクトを進めるときに、アリババのCEOであるダニエル・チャンは、4つの原則を定めたといいます。

- (1) オンライン売上は、オフライン売上を上回るようにする。スマホ注文をメインとする。
- (2) スマホ注文は、一日最低5000件を確保する。理由は、フーマーフレッシュは独自の宅配スタッフを抱えているため、スマホ注文が5000件以上にならないと、固定コストが吸収できなくなるため。
- (3) 宅配地域は、半径3KM。最短30分配送。半径3KMは約28キロ平米。都市部では、30万戸の家庭があるため、この30万家庭をメインの顧客とする。
- (4) オンラインでもオフラインでも同じ顧客体験を実現する。

実は、フーマーフレッシュは安くありません。日本だと、キノクニヤや成城石井のような高級スーパーに相当します。しかし、安全で、エンターテイメント性のある店舗とすることで、高級志向の顧客の心をしっかり捕まえています。

ところで、オンライン店舗とオフライン店舗の各々の特徴は何でしょうか？

ニューリテールの議論を見ていくと、面白いことに、「オンラインは遅い」「オンラインは成長スピードが遅い」という意見を目にします。一見、オフラインは遅く、オンラインが「速い」の間違いではないか、と思うのですが、実際には逆の現象が起っています。

この現象を考えるにあたっては、オンライン店舗とオフライン店舗の各々の特徴を振り返る必要があります。

オフライン店舗のデメリットには、店舗の運営コストが高いこと、人件費がかかること、顧客ニーズの把握が難しいこと等があります。

ある店舗に、顧客が来訪した場合、その顧客が初めての来店なのか、それとも何回来店したのか、過去にどんな商品を購入したのか、店舗側は把握していません。また、顧客からみると、その店にどんな商品があるのか、その在庫がどれだけあるのか、知ることができません。そのため、わざわざ店舗に足を運んで空振りに終わり、他の店舗をはしごする羽目になります。

これらの多くは、オンライン店舗にすることで解決されます。

一方、オンライン店舗にもデメリットがあります。

一番わかりやすいのは、購入する商品やサービスを試すことができないことです。オンラインを信頼しない人がいる理由は、オンラインで選んだものと家に届いたもののギャップが大きいケースがあるからです。

その次は、成長スピードが遅く、顧客当りのコストが高いことがデメリットといわれます。どちらも、オフラインのことを言っているのではないかと勘違いしてしまいます。

その理由はこうです。日本では、現在でも、インターネットビジネスはオフラインに比べて成長スピードが早いのですが、オンライン化・キャッシュレス化の進んだ中国では、オンラインの世界は非常に競争が激しくなっており、魅力あるサービスを提供するためには、オンラインの運営コストは高くなり、そのため、新規顧客獲得コストが高騰しています。

一方、オフラインの世界は、ラッキンコーヒーが、わずか1年半で2000店舗を展開できたように、これまで手つかずだった世界に、データやテクノロジーを導入することで、圧倒的な速さで展開、成長することができています。オフラインは運営コストがかかるものの、改善する余地も多くあるため、オンラインの世界よりも、投資効果が高くなります。このオンラインのデータやテクノロジーを持った企業が、豊富な資金調達を背景に、旧態依然のオフラインの世界を席卷しているというのが、いまの中国の小売業の世界なのだと思います。

このように小売業の世界を無双しているニューリテールですが、このフーマーフレッシュでさえ、今年5月31日、江蘇省にある昆山新城吾悦広場店が閉店しています。理由は、加速しすぎた出店ペースにより、店舗の人員不足のため、サービス低下とずさんな品質管理を招き、店舗の運営効率が大幅に低下したため、といます。このフーマーフレッシュの1店舗の失敗があっても、従来型のスーパーがそのままの姿で生き残ることはないと思います。むしろ、このオフラインの課題を、オンラインのデータやテクノロジーを駆使することで解決し、より強くなっていくと思います。

最後に、冒頭の実店舗の閉店ラッシュと異なる動きもでてきています。一進一退のようにみえるウォルマートですが、その傘下の会員制スーパー『サムズクラブ』は、青浦区に今年の6月末に市内2店舗目をオープンさせています。また、ドイツのディスカウントストア『ALDI』も7月に中国初店舗を上海市に出店、さらに会員制の大型倉庫型店舗の『COSTCO』も、8月末に中国初店舗と、外資系スーパーも改めて攻勢をかけています。

従来と異なる点は、会員制であることと、ニューリテールの対応にしている点です。たとえば、『サムズクラブ』は、独自の倉庫を持ち、通販サイトの京東商城に参加し、「1時間配達」サービスを提供して消費者を取り込んでいます。『ALDI』と『COSTCO』の戦略はまだ知りませんが、オンラインを取り込んだ新しいかたちが生まれていると感じています。