ジェネレーションパス 岡本洋明社長が語る

EC販売における家具業界の未来

聞く人・本紙社長 長島貴好

新型コロナ影響でEC化率急伸

同社、売上トータル前年比150%に

20歳を顧客主にスタート

新型コロナウイルスの影響でEC需要が増加している。家具インテリア業界への取材でも新型コロナの影響でEC販売の売上が伸びたと答える企業が多くあった。

今回、家具インテリアが中心のネット通販サイト「リコメン堂」を運営し、ECマーケティング事業を行う、ジェネレーションパス（東京都新宿区）の岡本洋明社長に、同社事業の特徴や家具業界とECの関係性、今後の展望について話を聞いた。

――創業から18年、売上を伸ばし、2020年10月期第2四半期決算では売上高、営業利益ともに大幅増収増益で過去最高を記録されています。

岡本　まずEC全体から言うと、新型コロナの影響で売上が伸びており、これにはEC化率がすごく影響しています。

EC化率というのは、全商品の取引に対してどのくらいがECで行われているかという割合ですが、日本は米国の4分の1と言われています。全商品に対する割合からすると、今はおよそ5～8%。ものによっては15%以上まで伸びていますが、これは耐久消費財であり、それに家具も含まれています。

全消費は基本的にそれほど変わっておらず、全消費の中のECに占める割合が増えているというのが一番大きな理由です。特に新型コロナの影響によって、店舗に買いに行くのが難しくなってきたこともECが伸びていることの要因のひとつです。

また、我々が特に驚いているのは、今までは店舗に行って買っていた人がECで買うという、ニューカマー（新規顧客）が増えたことです。当社でおよそ30%増えました。家具の売上トータルでは前年比でおよそ150%、先月は170%となり、伸びています。

要するに、全体として消費が伸びているのではなく、ECを利用する人が増えたと考えた方がいいと思います。全体の消費はどちらかというと下がり気味ではないでしょうか。

ECというのは便利ですから、一度使うとリピートします。新規ユーザーがでると、そのまま座布団が重なっていくように伸びていきます。今後、ECの伸び率がどのくらいあるかというと、少なくとも米国の4分の1ですし、米国と同程度になると考えれば、4倍くらい伸びていくのではないかと思います。

――事業の特徴などを聞かせてください。

岡本　まず、我々はターゲットを20歳としています。なぜかというと、クレジットなどの決済が関係しています。決済で現金の受け渡しをしなくていいという点がECの利点で、もう現金の比率はほとんどありません。キャッシュレス決済ができる環境がないとECに入れないのです。

また、20歳の人はスマホ、IT、それからECに関してのハードルが低いということも関係しています。教育するのに時間がかかるシルバー層はターゲットにしていません。シルバー層はたしかにボリュームゾーンですが、ここをターゲットにしているとコストがかかりますし、そこはデパートや百貨店の仕事なのではと割り切っています。

また、20歳をターゲットにすると、そもそも問い合わせ一本なく、カスタマーサポートという対人コストがかからないので価格を安く設定できます。

ライフタイムバリューでみると、20歳の人はあと50年ECの顧客としてい続けるのです。我々はそのようにライフタイムバリューでみています。20歳のときロープラスのものを買い、しばらくして買い替える時には、一度見たサイトに戻ってくるので、そのときに段階的によがっていくようにしていけばいいのです。

ECは商品数を無限大に膨らますことができます。当社は約200万点の商品を出品していますが、店舗で200万点出せるところはありません。巨大なホームセンターで2万点くらいだと思います。そこに100倍くらいの差があるわけですから、選択肢が広がります。消費者が自分の好みに合ったものを購入できるようにバラエティを用意しています。

ECは受動マーケットです。受動的なマーケティングということは顧客が主体となって探していきます。ECの店舗に来てくれるという感覚はありません。

商品確保と開発が課題

ベトナムに直営工場も

岡本　当社はものづくりの会社ではなく、あくまでも橋渡しという形でやっています。ものづくりの企業さんと現在600社くらいの付き合いがありますが、ここ30年くらい、家具インテリアのメーカーさんはものづくりが怖くなっているように感じます。

例えば、去年はECで1000万円売れたとします。我々は今期、売り上げが前年比150%なので、1500万円売りますと言うのですが、100万円くらいしかつくろうとしません。そうすると我々が出す商品がなくなるので、次々に新しい商品にいかざるを得なくなります。

メーカーさんの考え方は、どうしても、面積が決まっている店舗を中心に考えており、そもそもその棚に入らないとだめなのです。

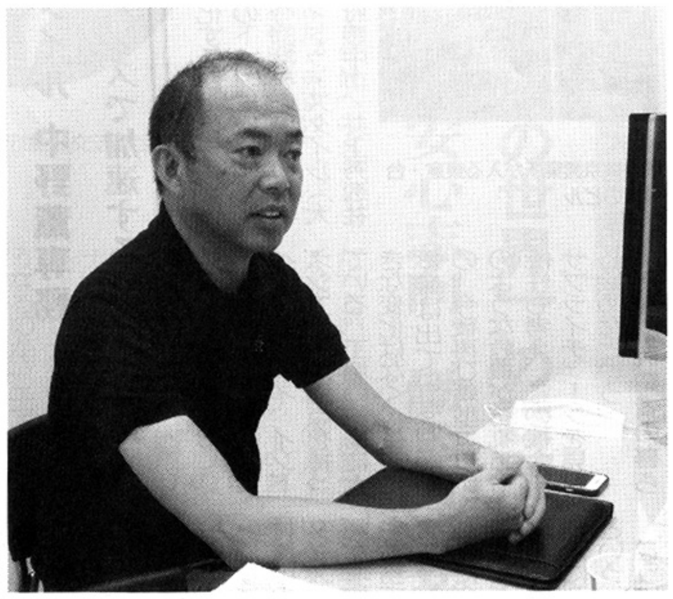
家具店や製造会社からすると、「150%もおたくに出せないよ」となります。

なので、自社工場で製造する会社がどんどん伸びています。我々もベトナム（ホーチミン）に家具の工場を作りました。生産は2019年からで面積はおよそ3万㎡です。もともとものづくりではないところからスタートしていますが、工場をつくらないと商品を出せない状況です。

――独特な経営手法と言いますか、営業利益がちょっと低いように思ったのですが、そのへんはいかがですか。

岡本　それには明確な理由があります。

（次頁へ続く）



おかもと・ひろあき
ハーバードビジネススクール上級MBA課程修了。1986年4月日本信販入社。2000年12月ソフトブレーン取締役就任。02年1月ジェネレーションパス設立、代表取締役社長就任。

Special Interview

第1814号　（日本専門新聞協会加盟紙）第三種郵便物認可

適正な価格で適正なものを

生産者と消費者の橋渡し徹底

家具EC販売には工夫余地が

当社の基本的な考えは、ものづくりをする人が、適正な価格で適正なものをつくり、利益を得て新しい企画をするだけの収益を得ること、お客様もそれなりの利益を得てやっていくということです。当社はあくまでも生産者と消費者の橋渡しをすることが役割です。

――家具業界はまだまだ古い業界。今日は非常に教えられました。家具インテリアの暮らし産業について、ネット、つまり画像で購入をしていく限度や幅があるのかなと思うのですが。

岡本　よく質問されるのが、なぜ家具インテリアを中心にECをやっているのかということです。「一番やりづらくないですか」と言われますが、一番やりづらくて誰も入ってこないからやっています。

家具インテリアのEC業界にはニトリのような巨人はいません。商材を購入する消費者は増加していますので、当社も含めまだまだ販売手法など多くの工夫ができますし、生まれてくると思います。

家具のECはこれからどうなるのかという問題ですが、例えば隣の分野のファッションで考えてください。ファッション、アパレル業界は10年以上前どうでしたか。店舗で買うのが主流で、ネットで買う人はあまりいませんでした。しかし、現在はどうでしょうか。ZOZOTOWNは現在、日本のどのファッション・アパレル企業よりも売上は大きいです。

その当時、店舗じゃないとだめだとか、自分だけしか売らないとか、そういうことを言っていた企業も皆ZOZOTOWNに入っています。

明確に参考になる業界が隣にあるにも関わらず、なぜ家具業界の人はそれを見ないのでしょうか。例えば、寝具業界もそうです。昔はどの町にもふとん屋がありました。しかし、現在はもうほとんど残っていません。今若い人がふとんをまずふとんを買うとしたらどこで買うでしょう。ふとん屋で買うのですが。

岡本　同じ通販ですが、ジャパネットたかたなどは同じ通販ですが、その先には何か特化した違いがあるように思います。そこがまず違います。テレビショッピングは能動型のマーケティングで、これはカタログのニッセンなどもそうです。

能動型マーケティングと受動型マーケティングは完全に分かれていますが、これは別にけんかする必要もありません。能動型マーケティングはそもそも商品数が少なく、受動型は圧倒的な量で勝負します。ジャパネットたかたよりも後にでてきた、楽天やアマゾン、どちらが消費に占める割合が大きくなったか比較すれば、今の多様化する消費者に多く支持されているかわかるのではないでしょうか。

――家具インテリアに関わるおおよその年商は今どのくらいですか。

岡本　今期80億円くらいかなと予想しています。

――今後のビジョン、展開する内容を聞かせてください。

岡本　良質な商品を、適正な価格で顧客に届ける、橋渡しになることに徹したいと思っています。そして、家具業界に関わりを持ったので、業界を元気にしたいという想いがあります。しかし、家具業界は会社によっては95歳くらいの会社が多くて、なかなか元気になりません。（笑）

ニトリがなぜ強いかというと、ニトリのような会社が他にないからです。当時から競合がいませんでした。どこも勝てませんが、一つだけ可能性があるとしたらECだと思います。ニトリができなくてECだったらできることというのは、量で勝負するということです。

あらゆる家具店が参画するZOZOTOWNのようなものをつくるのが良いと思います。皆で出資して会社をつくり、商品を出します。どんどん商品を提供して売れたら、最後の、顧客に対する配送だけはその家具店が行うようにします。

これは、現存する業界団体や企業がやる気になってやれば、我々がその仕組みをつくる自信があります。ただ、我々がないのは商品です。商品は既存の所に出しても倒れてしまうので、倒れそうな家具店も一緒になって、作るほうと売るほうが協力して一つの業界団体の中で一つのインフラを作ればいいのです。これは面白いと思います。

当社は現在、大手家具店のECをつくっています。また、いろんなメーカーと組み、そこのECサイトをつくる取り組みをしています。

商品数や配送そして地域に根付いたサービスなどを考えるとall Japan Furnitureというような、インフラ的なものが構築されれば業界にも消費者にも良いのではないかと思います。

（文責＝藤下梨奈）