

特別対談

岩田彰一郎 VS

アスクル(株)代表取締役社長兼 CEO

「明日来る」のイノ



玉生弘昌

(株)プラネット代表取締役会長

ベーシヨンとは何か

アスクル(株)の岩田彰一郎社長兼 CEO と(株)プラネットの玉生弘昌会長。お二人はライオン(株)の出身である。玉生さんが先輩で岩田さんが後輩となる。ライオンに入社し、会社から影響を受けつつ、それぞれにユニークな社会人人生を歩むが、その後、二人の道は分かれる。なぜか二人とも IT やビッグデータを扱う B to B ビジネスに携わることになる。アスクルの成長を支えてきたラストワンマイル戦略とは何か。お二人の対談を通じて明らかにする。





アスクル(株)代表取締役社長兼 CEO の岩田彰一郎氏。

当時ライオンに在籍しながらニューヨークのコロンビア大学に留学中だった魚谷雅彦さん(現株資生堂社長)が、「フリー&フリーをつくった面白い先輩がいる」と聞いたらしく、連絡をくれまして、それ以来、仲良くお付き合いしています。

ライオン時代は仕事にも人にも恵まれて、いろんなチャレンジができて本当に感謝しています。

一方で、学生時代の先輩で、プラス(株)にいた今泉公二さん(現社長)とはすごく親しくしていました。

彼はミニステーショ

玉生 岩田社長と私はライオンの社員でした。5年ほど私が先輩です。

岩田 ライオンはいい会社でした。

玉生 そうですね、勉強しようと思えばいくらでもさせてもらえる会社でした。私は仕事の合間に、さまざまな勉強に行かせてもらいました。一番思い出深いのは、アメリカのオフィスオートメーションのカンファレンスに行かせてもらったことです。そのころ、岩田さんが会社を辞めて文具メーカーのプラス(株)に転職された。そしてアスクル事業を立ち上げて、あっという間にビッグな会社に成長させました。どんな経緯だったのでしょうか。

岩田 私はライオンに入社して営業の部署にいましたが、マーケティングを担当したいという強い思いがありました。25歳の時に上長にお願いして本社のマーケティング部へ転籍しました。マーケティング部では化粧品のエメロン AQUA-ME (アクアミー) シャンプーを担当し、そして、ヘアメイクブランドのFree&Free(フリー&フリー)に携わりました。これからの生活者がヘアケアに求めているのは、単に洗浄剤としての機能だけでなく、髪を美しくケアする製品だろうというコンセプトで開発された製品です。初めは苦労しましたが、営業の先輩たちの努力もあって、ヒットブランドになりました。新しくフランス人のデザイナーを起用して、フリー&フリーディビジョンをつくるなど、好きなことをさせてもらって楽しい仕事でした。

ナリーキット「プラス・チーム デミ」をつくっていました。また、アパレルブランド「ノーマカマリ(NORMA KAMALI)」担当の友人がいて、三人で集まって、それぞれの商品自慢をしては夢を語り合っていました。

(編集部注)「プラス・チーム デミ」は文具7点を手のひらサイズのケースに収めたキット。累計約650万個を売り上げたメガヒット商品。

そのなかで、今泉先輩に「MoMA(ニューヨーク近代美術館)のデザインストアも含めて、世界中に売れるような商品をつくりたいから、一緒にやろうよ」と強く誘われました。ライオンが好きで、お世話になっていましたが、先輩に3年越しで誘われて「賭けてみよう」とプラスに転職しました。

玉生 そういう経緯でしたか。

アスクル誕生

キーコンセプトは「お客さまは誰か」と「社会最適」

岩田 最初は「チーム デミ」に続く商品の開発を今泉さんと一緒に手掛けました。次第に面白いものをつくらなければならないという、いわば「アイデアの自転車操業」状態になっていきました。本当は消費者が求めるキッチン用品や生活に関わる商品をつくりたいという希望がありましたが、当時の今泉嘉久社長(現会長)から「文具に絞った方がい

アスクル(株) 沿革

1990年		プラス(株)社内に、21世紀の新しい流通を考える「ブルースカイ委員会」が発足。アスクルの原型が生まれる
1992年	4月	プラス(株)にて、在来文具事業とオフィスコンビニエンス事業を進化させた新規事業として、アスクル事業推進室を設立
1993年	3月	首都圏の事業所を対象に、アスクル事業を本格実施
	10月	関西地域で事業を開始
1994年	2月	本州および四国全域にサービス地域を拡大
1997年	3月	インターネットによる受注を開始
	5月	プラスよりアスクル事業の営業を譲り受け、東京都文京区に本社を設置しアスクル(株)として営業開始。 埼玉県入間郡に所沢物流センターを開設
1998年	3月	インターネットによる受注分のみ当日配送(東京23区内限定)を開始
1999年	7月	東日本(除く北海道)における配送サービス体制強化のため、東京都江東区に東京センターを設置し、所沢物流センターを移転
2000年	9月	九州における配送サービス体制強化のため、福岡県糟屋郡に福岡センターを開設
	11月	JASDAQ市場に上場
2001年	1月	「e-tailing center」を東京センター内に開設。本社事務所を東京都文京区から東京都江東区「e-tailing center」へ移転
	4月	関東地区の物流の強化を行うため、神奈川県川崎市に横浜センターを開設
2002年	4月	輸入品業務や庫内業務の合理化を目指すアスクル DCM センター(東京都江東区)を開設
	11月	ASKUL e-Pro Service (株)を設立(2009年1月にソロエル(株)に商号変更)
2003年	9月	法人向けインターネット一括購買システム 新「アスクルアリーナ」サービス開始
	12月	仕入先企業との間でリアルタイムにマーケティング情報を共有する「SYNCHROMART(シンクロマート)」システムに「需給調整業務支援システム」機能を追加
2004年	1月	医療・介護施設向け用品カタログ「アスクル メディカル&ケアカタログ」を発刊
	3月	本社(e-tailing center)ならびに全国5カ所の物流センターを含めた主要事業所において環境ISO14001の認証を取得
	4月	東京証券取引所市場第一部へ上場
	9月	東海・北陸地域の物流拠点となる名古屋センターを愛知県東海市に開設
2005年	4月	主要事業所を対象に、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格である「BS7799-2:2002」および国内規格である「ISMS 認証基準(Ver.2.0)」の認証を取得
	5月	当社エージェント(販売店)であるビジネススマート(株)の発行済全株式を取得
	11月	医療施設向けの医療材料専門カタログ「ASKUL for Medical Professionals」を発刊
2006年	9月	次世代ビジネスモデルのインフラ構築の一環として新たな大阪物流センター「大阪 DMC」を大阪府大阪市に開設し、旧大阪センターから移転
	12月	中国上海市に現地法人愛速客楽(上海)貿易有限公司を設立
2007年	8月	次世代ビジネスモデルのインフラ構築の一環として新たな仙台物流センター「仙台 DMC」を宮城県仙台市に開設し、旧仙台センターから移転
2009年	3月	プラス(株)が、当社の自己株式公開買付において、保有株式の一部を売却した結果、親会社からその他の関係会社に異動
	4月	当社の配送および物流業務の一部を担う Bizex (株)の発行済全株式を取得
	11月	個人向けネット通販事業の強化を目的に、アスマル(株)を設立
2010年	2月	個人向けネット通販事業「ぼちっとアスクル」を、簡易吸収分割により、アスマル(株)に承継
	11月	取り扱い商材拡大を目的として、(株)アルファパーチェスの株式を取得
2011年	3月	東日本大震災により本社事務所「e-tailing center」、仙台物流センター「仙台 DMC」が被災
	9月	本社事務所を東京都江東区「live market center」へ移転
2012年	5月	BtoC オンライン通信販売事業の垂直立上げを目的に、ヤフー(株)と業務資本提携契約を締結し、ヤフー(株)に対する第三者割当増資を実施
	10月	一般消費者向け(BtoC) インターネット通販サービス「LOHACO」提供開始
2013年	7月	東日本エリアの新物流拠点「ASKUL Logi PARK 首都圏」が稼働開始
	9月	LOHACO、9月20日より、沖縄県(沖縄本島)でのサービス開始
	12月	LOHACO 内に、医薬品専門店の「ロハコドラッグ」オープン
2014年	2月	ビッグデータ活用によるサプライヤーとの共同研究・実践を目指し「LOHACO EC マーケティングラボ」設置
	6月	医薬品専門店の「ロハコドラッグ」、第1類医薬品の販売開始
	7月	法人向けサービス強化拡充に向け、スターフェスティバル(株)と業務・資本提携契約締結
	8月	昌利(株)を吸収合併。 LOHACO で酒類販売開始
	10月	ソロエルアリーナで、お弁当宅配サービスを開始
2015年	4月	化粧品専門のネットショップ「LOHACO BEAUTY」オープン
	6月	直販ビジネスの拡大に向け、ネスレ日本と物流領域における業務提携に基本合意
	7月	嬌恋銘水(株)がアスクルグループへ
	9月	自転車での配送サービスを提供する(株)エコ配と資本・業務提携
		LOHACO で自社精米による「ろはこ米」の販売開始
	12月	「アスクル福岡センター」を移転・拡充した「ASKUL Logi PARK 福岡」が稼働
2016年	5月	「アスクル横浜センター」を移転・拡充した「ASKUL Logi PARK 横浜」が稼働
	5月	物流センター庫内運営および小口配送業務を担う子会社名称を、Bizex (株)から ASKUL LOGIST (株)へ変更
	7月	医薬品・医療機器などを販売する EC サイト「アスクル メドモ」を「ASKULWeb サイト」に統合
	8月	LOHACO 新受取りサービス「Happy On Time」を、東京5区および大阪3区でサービス開始
	9月	LOHACO、マーケットプレイス型の販売をスタート
2017年	2月	「ASKUL Logi PARK 首都圏」で火災発生
	4月	LOHACO のマーケティング思想を実現する新発想の新物流拠点「ASKUL Value Center 日高」新設
	5月	ペット用品 e コマース大手、(株)チャームを完全子会社化
	7月	(株)セブン&アイ・ホールディングスと業務提携の基本合意
	11月	LOHACO、(株)セブン & アイ・ホールディングスと協同で生鮮 EC 「IY フレッシュ」開始 「2030年 CO2 ゼロチャレンジ」実現へ向け、日本で初めて「RE100」「EV100」二つの国際ビジネスイニシアチブに加盟
2018年	1月	埼玉県日高市と「災害時の食糧等の提供に関する協定」を締結 大阪府吹田市、吹田ロジスティック特定目的会社と「災害時における救援物資拠点場所の提供協力に関する協定」を、大阪府吹田市と「災害時における物資の提供協力に関する協定」を締結
	2月	「ASKUL Value Center 関西」稼働開始
	5月	ネクストエナジー社の「グリーンでんき」を導入開始、グループ全体の電力使用量の25%を再生可能エネルギーに切り替える
	8月	環境省より「エコ・ファースト企業」の認定を取得(EC業界で初)

い」という提言もあって、ベーシックな商品開発をしようということになりました。

玉生 なるほど。

岩田 ライオンで培ったマーケティング力を活かして、「新基礎文具」をつくり始めました。クリアな特徴があって、リーズナブルな価格で、デザイン性のある製品シリーズでした。消費者調査でも高い支持を得て、「これは絶対売れる」と確信しました。でも実際は、全然売れませんでした。

調べてみるとわずかな文具店にしか置かれていませんでした。文具店の多くが「ユニークな商品はプラスから買うが、ベーシックな商品は、これまでのメーカーものでよい」という考えでした。そして「メーカーのジュエリーメンバーになっていけば、売上順に表彰されたり、特典を受けたりできる。値段を下げるような商品も置きたくない」というのが理由でした。

お客さまから評価されないのであれば仕方ないことですが、お客さまは評価してくださっているのに売ってもらえないのは「死んでも死にきれない」という思いでした。

玉生 文具業界は古いチャネルですからね。

岩田 どうしたら売れるチャネルをつくれるかというプロジェクトを立ち上げ、未来の流通はどう変わるのだろうかというテーマについて2年ほど検討しました。そこから生まれたのが「アスクル」事業です。

キーコンセプトは二つありました。一つは、「お客さまは誰か」というターゲティングです。メーカーにとっては流通の方が直接のお客さまですが、本来は最終的な消費者こそがお客さまです。そして文具は個人よりも法人需要の高い市場ですから、そのなかでも中小事業所がお客さまであると設定しました。

もう一つのキーワードは「社会最適」です。既存の多段階の流通チャネルに対して、「最適なバリューチェーンはどこだろう」と考えました。そして生まれたのがアスクルモデルです。このモデルは多段階の流通のなかですべての機能をこなしていくのではありません。お客さまの開拓は地域に密着した販売店さんが得意です。ものづくりはメーカーさん



プラネット(株)代表取締役会長の玉生弘昌氏。

です。そうであるならば、残りの物流や配送、カタログ作成はアスクルが行おうという社会的な分業体制のモデルです。

最初はプラスの製品を販売していこうと考えていました。しかし実際に始めてみると、コールセンターには「キングのファイルが欲しい」「コクヨの伝票はないの」といった定番商品に対する要望が寄せられてきました。プラスの製品で代用しようとしたが、実際は、切り替えてもらえませんか、注文もきません。聞いてみると「棚と同じファイルが並んでいるのに、格好良いからといってプラスのファイルが並ぶとおかしいでしょう」「使っている現場がこの伝票がいいと言っているのに、勝手に変えられない」という意見でした。

玉生 なるほど。

岩田 そこで、お客さまの要望に応えるために自社以外の製品も扱いたいと社内会議で諮ったところ、「何言ってるんだ、自分たちの商品を売ろうと始めた事業なのに初志も貫徹できないのか」と批判されました。営業本部長に至っては「お前は国賊だ」とまで非難しました。

でも流通をやってみて、お客さまの要望を聞くことが、いかに大事かということを学んでいましたので、しつこく説得して、他社製品を販売することに理解を得ました。そうして売上げは2億円、6億円、19億円と上がっていきました。

玉生 苦労されましたね。

岩田 さらにお客さまの声を反映しようと聞いて回

ると、「近所のスーパーでは3割引きで販売している」「明日届くのは便利だけど値段をもっと安くしてほしい」という声が挙がってきました。そこで少しでも安くしようと取り組みました。

今でも覚えています。プラスのホチキス針を44%引きで販売したところ、当時の文具店さんへの仕切り値よりも安かったようで、「けしからん」となって、全国の文具店さんから電話でクレームが入りました。「プラスの不買運動をするぞ」「アスクル事業を撤退しろ」という声まで挙がって文具業界で大問題になりました。

しかし、私は当時の今泉社長とご一緒して、アメリカの流通を勉強していました。80年代にはオフィスデポやステーブルズといったオフィスサプライチェーンのカテゴリーキラーが台頭してきて、通常の文具店さんが廃業していました。今泉社長は、そういう時代が日本にも到来すると考えれば、自分たちで能動的に、最適なものにしていく必要はあるし、それが文具業界のためにもなるという見解でした。だから、アスクルを「やめろ」という声に一切妥協しませんでした。スリーエムやキングジムといったメーカーさんにも圧力があつたようですが、1社として取引を中断されるメーカーさんはありませんでした。

お客さまが要望する商品と要望するプライスを実現していったら、今のような成長につながっていったわけです。そして完全な流通業になるという趣旨で分社独立して、1997年にアスクル株が誕生しました。

アスクルのミッション

中小企業に大企業並みのサービスを提供する

玉生 オフィスに対するサービスをしっかりしてくれるというアスクルへの評価は高い。しかも品揃えもよく、早く届くから便利です。新しいサービスの創造でしたね。

岩田 中小企業に大企業並みのサービスを提供しようというのが、アスクルのミッションです。すぐに届くし、値段もネゴしなくてよいし、新製品も揃う。これらはすべてお客さまの声を聞きながら実現してきたことです。

玉生 アスクルどころか、「今日来る」というサービスにまで広げていった。それだけ物流のレベルを上げていったことはすごいことです。

岩田 従来の取引は「いつ届くの」「いくら安くしてくれるの」といった具合にあらゆるものがネゴシエーションでした。アスクルのコンセプトを考えたときに、「カタログにある商品はすべて明日届けるようにしよう。値段はすべて書いてある価格の通りです」といった、安心して買えるサービスをつくろうと決めました。だから社名を「アスクル」にしました。注文があつたときに「メーカーに在庫を確認して、あればすぐに持っていきます」というのが文房具業界の世界でした。それを、カタログにあるものは翌日に届けますというビジネスに変えました。最初は「そんな約束をしてもいいの」という懸念の



「少ない人員でも24時間稼働できる物流センター」を目指した横浜市鶴見区にある「ASKUL Logi PARK 横浜」。「ASKUL」と「LOHACO」の物流を担う。商品が自動的にスタッフの手元流れてくる「取りに行かない」「歩行ゼロ」のピッキングを実現している。

声もありましたが、以来それを守るために、できることはなんでも、あらゆることを惜しまず行うと決めました。当初は、取引のなかったメーカーの商品注文は、自分たちで店頭で購入して届けるというようなこともしました。

玉生 なるほど。

岩田 アスクルでは、物流センターでトラブルがあったら、社員が入って商品のピッキングや梱包をします。直近では2017年2月に「ASKUL Logi PARK 首都圏」(埼玉県三芳町)で倉庫火災があったときに、それに代わる物流センターに延べ4300人の社員が入り、ひと月にわたって土日と深夜に作業をして商品を出荷し続けました。それは「アスクル」という約束を社名にして、その社名を守るという気持ちを皆が持っているからです。そうした文化があるからです。

玉生 当日配達サービスも始めましたね。

岩田 その「明日来る」を「今日来る」に変えたのは、合理的に考えれば1日1回で大量の商品を出荷するよりも、午前中に注文が入った商品を午後出荷して、午後の注文品は翌日に出荷する方が、作業効率がいいからです。主要都市部で当日配送を始めたのはそうした考えからです。

個人向けのeコマース「LOHACO(ロハコ)」

も始めていますが、お客さまの声を聞くと、できるだけ荷物の待ち時間を少なくしたい、というご要望が強い。配送管理システムで配送ルートを算出すれば、荷物が確定した段階で、何時何分ごろに指定場所に到着するかが事前にわかります。そこでお客さまに1時間単位で配達時間を指定してもらい、到着時間を30分単位で事前にお知らせし、さらに到着直前の約10分前に通知するという「Happy On time」サービスを提供できるようになりました。

それによってお客さまは待つというストレスがなくなりますし、不在率も減ります。宅配の不在率は15%と言われていますが、アスクルでは2%を切るころまで下がっています。社会的な再配達のコストも大幅に下げることができています。

玉生 今でこそコンピュータを使ってさまざまな課題をクリアできるようになってはいますが、25年前の当初はミッションを実現するのに苦労したでしょうね。

アスクルのエシカル

脱プラスチックの環境保全活動と東日本復興支援

玉生 「アスクル」のコンセプトやミッションはすばらしいですね。品揃えやカタログのデザイン、提案のスタイルはすごいと思います。何か秘訣はあるのでしょうか。

岩田 当初はカタログのビジネスだけでしたが、今はインターネットサイトもあります。最初のカタログは500アイテムを掲載して10%割引で販売しました。お客さまのご要望を聞きながらカタログも分厚くなってきて、今は3万SKUほどもを掲載しています。カタログは大きなツールですから、その号で提案するコンセプトや表紙のテーマは毎回深く検討しています。最新の2019年2月号は「脱プラスチックへ、できることから。」をテーマにしました。紙ストローやペーパーバッグといった商品の扱いだけでなく、カタログの最初のページではアスクルが行っている森林を守る活動、被災地の復興支援活動などを紹介しています。こうしたページに対するお客さまの反響は大きくて、世の中がきちんとエシカルの方向に向いてきていることを肌で感じます。

今日、お出ししているペットボトル水は、アスクルが群馬県嬭恋村の水源地を購入して、ボトリングしている水です。ラベルは付けていません。オフィスではラベルをはがして分別ゴミとして出す手間が省けます。ラベルがない分、ペットボトルの柄(凹凸のデザイン)は滝や霧などをモチーフにした8種類のデザインがあります。



2019年2月発行号は「脱プラスチックへ、できることから。」をテーマにした。

また 195 ml という小容量ペットボトルの来客用緑茶をサントリーさんにつくってもらいました。お茶を片付ける手間を省き、飲み残しを減らすための商品開発です。このように働き方を変えるためのさまざまな商品を開発しています。

アスクルは、当社調べにはなりませんが、日本で一番コピー用紙を販売している会社です。そこで 2010 年から植樹を見守る活動を始めて、「木の畑」でできた木材から紙をつくるといった循環型の仕組みをつくっています。

また東日本大震災の復興支援では、被災地の子どもたちに描いてもらった絵をモチーフに商品化して商品代金の一部をデザインフィーとしてお支払いしたり、メーカーさんと協力して寄付付きの商品を企画して、教材や資材など教育機関の要望に沿った品物を寄付したりしています。コンピュータやトラクターといった目に見える形のを寄付することは、活動に賛同して寄付付き商品を購入してくださったお客さまにも伝わりやすいからです。

今はスターバックスやディーン&デルーカ、三越、伊勢丹のギフト商品なども揃っています。オフィス

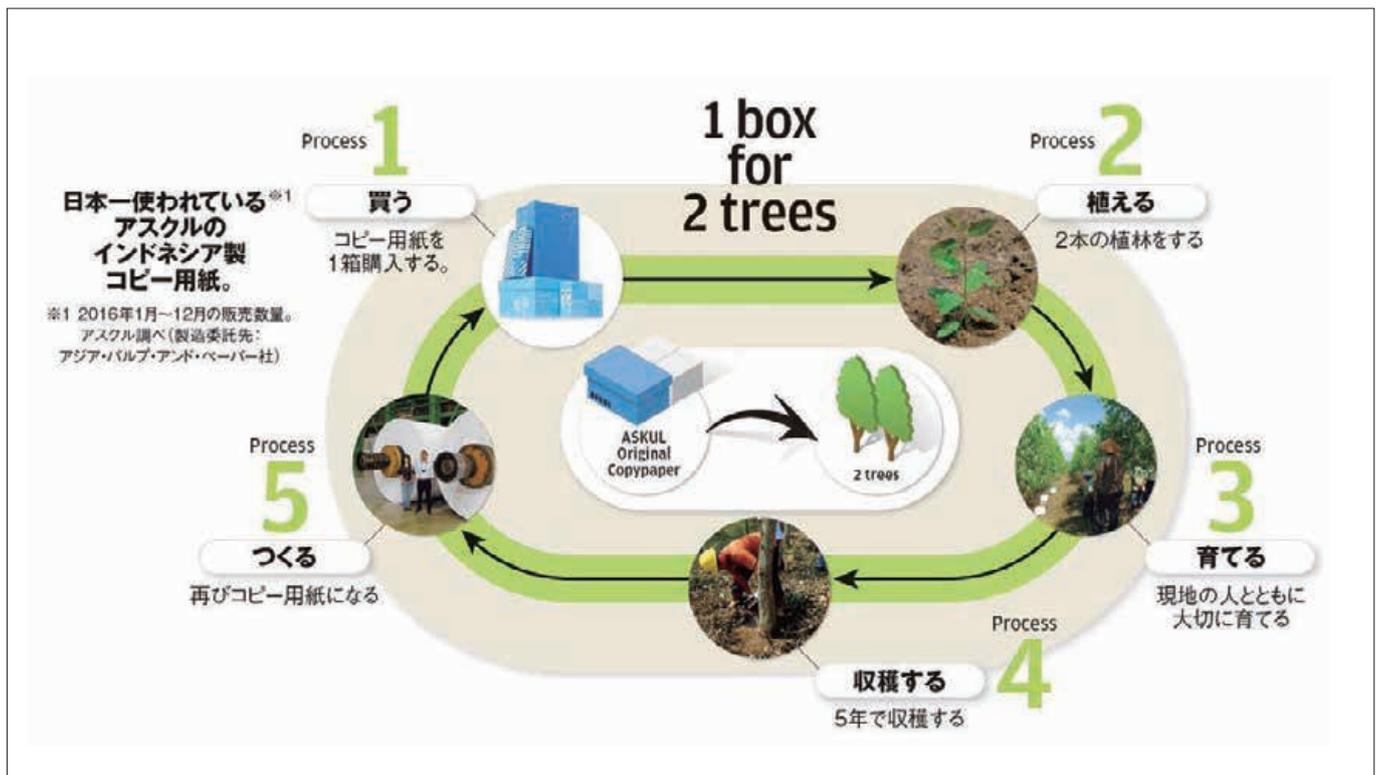


にしながら、各社の包装紙付きの贈答品を送ることができます。

玉生 ギフトから三角コーンまでなんでも揃っているからすごいですね。ある企業はオフィスのすべてをアスクルで準備したと言っていました。

岩田 無印良品の商品も扱っています。MUJI テイストは B to B でも人気があります。

カタログは商品を選んだり、仕事場で発注担当者の方に注文を依頼したりするために今でも必要な



アスクルは 2010 年 8 月から植林活動「1 box for 2 trees」を始めた。アスクルのインドネシア製コピー用紙 A4・5000 枚には原材料となるアカシアやユーカリの木が 1 本必要になる。コピー用紙 1 箱に対して原材料として 2 本の植林を確認していこうというのがそのコンセプトだ。

ものではありますが、カタログビジネスだけではアマゾン代表とするeコマースに取って代わられてしまいます。そのノウハウを取り入れていかないとビジネスは存続できないだろうと考えて、2012年にヤフー株と業務資本提携をして、その年の10月から個人向け(B to C)の通販サイト「LOHACO」を始めました。

B to Bサイトは、今は610万SKUを扱っています。カタログが3万SKUですので、ロングテールの商品のビジネスはインターネットが適しています。

現在、B to Bの売上げの約8割はインターネット経由です。ロハコはネットですが、今期はさらに大きな成長を目指しています。ロハコにもさまざまな商品があって、最近では、セブン&アイ・ホールディングスと協力して「IYフレッシュ」という新しい生鮮ECの取り組みも始まりました。

アスクルの独自価値

メーカーと取り組む「暮らしになじむ」デザイン

岩田 アスクルにとって、カタログからeコマースへの転換が大きな課題です。物流はそれを支えるインフラですから、投資しなければなりません。

玉生 アマゾンを始め、eコマース企業は同じことをやっていますから大変ですね。

岩田 米国ではアマゾンに対してウォルマートが頑張っています。すべてがアマゾンに集約されてしまうくらいの力をアマゾンは持っていますが、アスクルとしてもアマゾンとは異なる価値を提供しな

ければならないと思っています。

玉生 アマゾンにないものをアスクルがどう創りだせるかが大事です。

岩田 それを「独自価値」と呼んでいます。先ほども言いましたように、無印良品の商品はeコマースではアスクルでしか扱っていません。

玉生 確かに、アマゾンには出品していませんね。

岩田 「Winner takes all(勝者総取り)」ではありませんが、eコマースの特徴は、価格比較をすれば一番安いものがわかります。消費者が一番安いものを選び続ければ、一番お得な購入ができます。低価格というお客さま還元の方法もありますが、それを続けていけば、レッドオーシャンになり、価格の下方構築につながっていきます。

でもeコマースの役割はそれだけではありません。物流を含めて、消費者のところに直接届くというのがもう一つの価値です。ライオン時代に、フリー&フリーで学んだことですが、店頭で商品特徴がわかって売れていくデザインと、生活者が使っていて気持ち良いと思うデザインは違います。

玉生 そうですね。

岩田 eコマースは直接お客さまに商品が届きます。そうであれば、生活環境のなかにあっても気持ち良いと思ってもらえるデザインの方がいいのではないかと考え、5年前から「暮らしになじむ」デザインをコンセプトにして商品化を進めています。

玉生 今、市販の殺虫剤でもパッケージシールが剥がせるようになってきていますね。

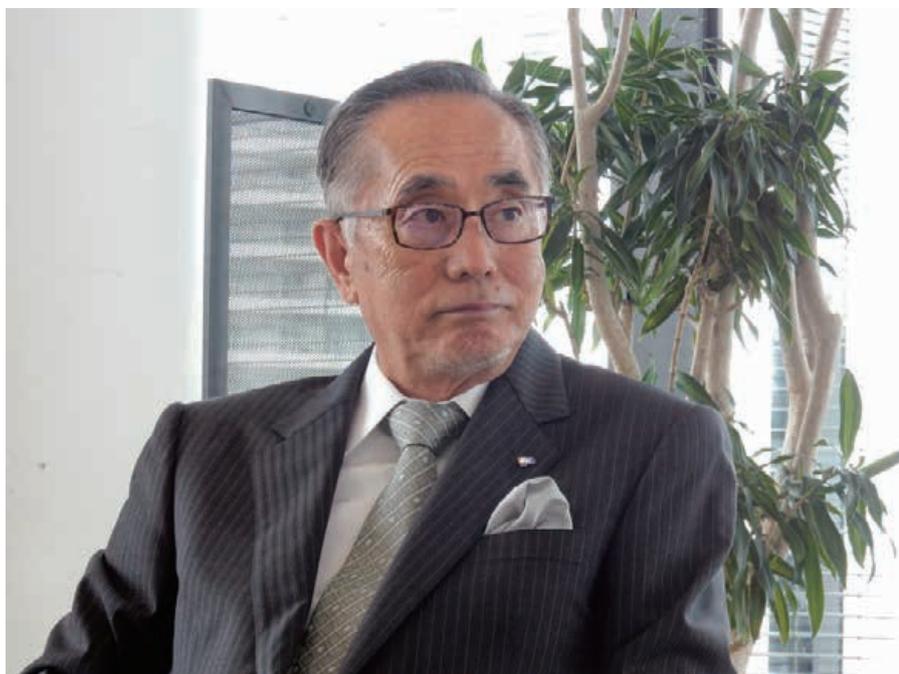
岩田 そうですね。われわれとの取り組みのなかでノウハウを蓄積されたメーカーさんもたくさんいます。ライオンの「キレイキレイ」や花王の「ビオレU」は、ブランドは変えずに、シンプルなパッケージ

にデザインした新商品を発売しました。エステの「消臭力」も、効き目はそのままに、けれど見た目は暮らしに溶け込むデザインになっています。こうした商品化を通して新しい市場をつくっていかうと取り組んでいます。

玉生 いいデザインですね。

岩田 われわれが育った時代はマスコミ(マスコミュニケーション)・マスセールスでしたが、デジタルの時代の売り方は、花王株の前専務の吉田勝彦さんが言われた「スモールマス」だと思います。

ネット時代は、大量生産・大量販売だけではなく、多様な消費者とインターネットというチャネルを通じて直接向き合えます。つま





LOHACO で販売されている「暮らしになじむ」商品。ネット通販ならではの商品開発だ。

り店頭で多様な商品を置こうとすると効率は悪くなりますが、インターネットではできます。しかも商圏は日本中にあると言ってもいい。プライス志向ではなく、価値志向によってつくった商品を、その価値を認めてくれるお客さまに届ける。その規模は小さいかもしれないけれど、集まればそれなりのマスになります。そうしたスモール市場を積み上げていくことが、メーカーさんにとっても新たな収益源になるのではないかと考えています。今、かなりの商品ができ上がってきています。

アスクルのプラットフォーム

オープンマインドと AI / IoT 駆使

玉生 アマゾンに勝つには、あらかじめ商品をユーザーの事務所に仮置きしておくという「富山の薬売り」方式がいいのではないかと提案したときに、アスクルでは「もうすでにやっています」と言われましたね。

岩田 ビッグデータと AI を活用した時間指定配送だけでなく、IoT (Internet of Things) の機械を使ったサービスの提供も始めています。それは重量計のようなものですが、コピー用紙の在庫量が一定の数量になると自動で商品が配送されるというものです。

玉生 「アマゾنداッシュボタン」サービスのよう

なものですね。

岩田 あれは自分でプッシュして注文をかけますが、これは自動配送サービスです。われわれのような世界では、完成させてからよりも、“Just an idea” でもいいから新しいことにチャレンジすることが大事です。

玉生 そういうことを試みるのに今はコストが安くなっていますね。アスクルも電話回線でやっていたらとてもじゃないけどコストが合わない。

岩田 そうです。IoT を使った自動配送の仕組みは、ベンチャーが開発したものです

が、月額 300 円の利用料金で使えます。Happy On Time は AI で配送ルート計画の精度を上げました。完全にテクノロジーの塊のようなサービスです。このようにバックシステムはテクノロジーによってどんどん進化させていくことができます。アマゾンがやっていること、あるいはアマゾンの先に行くことを含めてチャレンジしていきたいと思っています。

玉生 要員やアナリストはどうしているのでしょうか。

岩田 隣のビルに「フューチャー・プラットフォーム・アーキテクチャ」という CEO 直轄の組織をつくりまして、そこにはエンジニア、設計者と、現場の物流の仕組みを考える担当者たちが 200 名以上います。未来のプラットフォームを設計するチームです。

一方、本社ビルにはエンジニアとマーケティングの担当者と一緒にしたアジャイル型の開発チームを置いています。

(編集部注) アジャイル (Agile) とは「俊敏な」「すばやい」という意味。仕様の変更などに対して、機敏かつ柔軟に対応するためのソフトウェアの開発手法。

玉生 私が取締役を務めている(株) TRUE DATA という ID-POS のビッグデータを扱う会社がありますが、そこよりも格段に進んでいますね。先ほどの自動配送サービスは、トヨタのかんばん方式のジャストインタイムと同じです。かつてあったセオリーを最新のテクノロジーで新たな価値に変えたということでしょう。



eコマースのユニットロードは、家庭でのストック単位を工場で作ろうという考え方だ。家庭の冷蔵庫に入る収納付きの「黒ラベル コロコロストッカー」。

岩田 そうですね。ライオン時代に学んだことを未だに利用できていると思います。当時、花王さんが、工場で作った商品単位のまま店頭で並べるという「ユニットロード」を考えましたが、eコマースのユニットロードは、逆に家庭でのストック単位を工場で作ろうという考え方です。

たとえばサッポロビールの「黒ラベル コロコロストッカー」という商品は、冷蔵庫に入るサイズの収納ケースです。缶ビールを上から入れて下から取り出す「先入れ先出し」の設計になっています。また部屋に置いてもおしゃれな12本入りの収納BOXもあります。アサヒビールの「アサヒスーパードライ 30本入りストレージカートン」は従来の数量単位とは異なっています。このようにデザイン性もあって家庭在庫にふさわしい単位で商品化するのが、eコマースならではの「ユニットロード」です。

また「シック マイスタイル」という剃刀とシェービングジェルのセットは通常よりも価格は高いですが、よく売れています。オリジナルの携帯ケースが付いたバファリンは、女性に人気です。eコマースではモノづくりの可能性が広がります。

玉生 家庭内在庫シーン、利用シーンというものを設定した商品化ですね。

岩田 これがeコマースのポジティブな部分です。

玉生 10円でも安い方がいいという人もいますが、そう考える人ばかりではない。

岩田 セブン&アイや良品計画、成城石井の皆さんとも一緒に考えているのですが、リアルのお店とeコマースの互いの持ち味をどう活かしてコラボしていくのか。アメリカですと「Winner takes all」で、自分たちさえ良ければ、あとは排除してもいいと考えるかもしれませんが、日本では「三方良し」がベースだと思います。だからアスクルはオープンです。

したがってメーカーさんだけでなく、小売業の多くの皆さんとコラボレーションしています。

玉生 メーカーのマーケティング担当者もセールスの言うことばかりでなく、直接消費者の声を聞けますから喜ぶでしょうね。

岩田 ネットビジネスというのは、いろいろな方が、ともに参加できるプラットフォームのような場です。物流は高コストですが、それもシェアリングの時代になってきます。

玉生 ベンチャー企業のダブルフロンティア株が商品を

購入したい人と代行購入できる人を結び付ける「Twidy (ツイディ)」というビジネスを東京都内で試験的に始めています。日本ではネットスーパーがうまくいかないから、それに代わるものとして登場しています。そういったベンチャービジネスが拡がるのはいいですね。

岩田 われわれもベンチャービジネスにはたくさん出資しています。イノベーションは自分たちでもやっていこうと思いますが、ベンチャーのスピード感や発想は勉強していかなければなりません。

玉生 アスクルは何にでもコミットできるオープンマインドなどところがありますね。

岩田 われわれは排除したり独占したりする会社ではありません。ベースになっているのはオープンマインドです。

玉生 そこがアマゾンやアリババとの本質的な違いに思えますね。

岩田 ビッグデータを取り込んだものが勝つのではなく、メーカーさんたちにオープンにすることによって新たな価値が生まれ、二巡目でプロフィットが回ってくればいいというスタンスです。

玉生 その通りで、現場の人たちが奴隷のように働く会社と、従業員が機嫌よく働く会社では違います。日本企業としてアスクルには、消費者の幸せを願って頑張ってもらいたいですね。

岩田 ありがとうございます。

アスクルの未来

シンギュラリティの壁を超えるマーケティング思考

岩田 ライオン時代にビジネスマンになって最初に教えられた「洗浄剤工業を通じて社会の役に立つ」

という理念が刷り込まれて、私の基本になっています。

玉生 ライオンはキリスト教の会社ですからね。プラネットは業界のためにインフラをつくらうと創業しましたが、その根本にあるのはライオンの精神です。

岩田 ライオンの卸政策と花王さんの販社政策をリアルに見ていましたので、アスクルモデルはある種、花王さんのバリューチェーンを短くするという考え方に学んで、合理性を貫いたモデルです。

玉生 そしてマーケティングですね。

岩田 20歳のときに「Consumer is king」の考え方にガツンと心揺さぶられ、そしてライオンで精神を学び、花王さんからは合理性を学んだ。それらが活かされているのが今のアスクルと言えます。ただし情緒と合理性だけでなく数値も大事です。今、アスクルでは問題を解決するための方法や手順について「アルゴリズム (algorithm)」と「デザインシンキング (Design thinking)」の融合を目指してやっています。

玉生 合理的で理屈に合っていないとビジネスは成功しません。そして人間的な価値を認めないと、組織はうまくいきません。そしてスピード感も大事です。

岩田 日経新聞の今年の1月1日版の一面に「シンギュラリティ (Singularity)」の記事が掲載されていました。チャートを見ると2019年から2046年に向けて急カーブを描き、2045年にはまるで垂直の崖のようになります。

(編集部注)「シンギュラリティ」とは、技術的特異点と訳され、人工知能が発達し、2045年に人間の知性を超えることによって、人間の生活に大きな変化が起こるといった概念。アメリカの未来学者レイ・カーツワイル博士によって提唱された概念。

これを見て、今年の新入社員の年齢をチャートにプロットしてみました。彼らが62歳まで働くと仮定すると、このシンギュラリティを通過しなければなりません。絵空事の未来ではないはずですが、彼らがこの崖を登れるようにしてあげないとアスクルという会社は存続できませんし、彼らの未来もありません。

そこでこの崖を上るための訓練として、新卒採用で入社した社員には全員、6カ月間、インターネットの中でどうすればモノを売ることができるかを学ぶプログラムを用意しています。「グロースハッカー」と言っています。メーカー時代に行った店頭推奨販売のネット版みたいなものです。お客さまが商品を選ぶ理由は、「商品情報がよくわかるから」「写真が何枚もあるから」「価格が安いから」などさまざまですから、この訓練を通じて、お客さまの志向を学んでもらいます。すでに6年間続けています。

玉生 ネット時代のマーケティング教育ですね。

岩田 そうです。お客さまにいかにか満足していただけるか。それはマーケティングの原点です。そのページを見ているのになぜ買わないのか、なぜ「コンバージョン (conversion、Webサイトにおける最終的な成果)」が上がらないのか。グロースハッカー訓練ではそうしたことが数字で即座にわかります。したがってよりマーケティング思考の人材が育つと考えています。

玉生 マーケティング志向はどんなビジネスでも共通ですし、お客さま視点は基本です。話を通してアスクルのイノベーションの根源がよくわかりました。ありがとうございました。



本社機能を置くアスクル・テクノロジーセンター。快適な働く環境が整えられている。