

## 視点(1988)

(専門店編)

## I Saw All America (その287) !!

— バーンズ&ノーブルと蔦屋の未来戦略 —

アメリカの書籍業界では最近まで「バーンズ&ノーブル」と「ボーダーズ」の2.5体制でしたが、ネット通販の「アマゾン」が勢力を持ち、その結果、ボーダーズは倒産して今や「リアル店舗のバーンズ&ノーブル」と「ネット通販のアマゾン」の「2.5体制」になっています。アマゾンの強さは強烈で、通常型の書店と音楽ソフト・映像ソフトのCD・DVDの店であるボーダーズが倒産に追い込まれましたが、バーンズ&ノーブルは図書館型書店(圧倒的な品揃え、立ち読み座り読み自由、カフェと一体化の本好きの人のための書店)としてネット販売のアマゾンとは一線を画し、体験型の書店として存在しています。アマゾン(正式にはアマゾンドットコム)の勢いはアメリカでも日本でもすさまじく、書店のリアル店舗が壊滅状態になる可能性を持っています。事実、アメリカでは書店チェーンはバーンズ&ノーブルのみとなりました。

私は2015年11月のメリカ視察中にバーンズ&ノーブルを見てびっくりしました。それは、バーンズ&ノーブルは本好きの人々を対象とし、体験の場を提供する**図書館型書店**であったのが、圧倒的な本の売場というイメージは希薄化して音楽ソフト・映像ソフト・ゲームソフト、さらにキッズ用の玩具の売場が多くを占め、従来のバーンズ&ノーブルの本好きの人たちにカスタマイズ化した図書館型書店のイメージではなくなっていたからです。このバーンズ&ノーブルの変化は、ボーダーズが倒産して音楽ソフトや映像ソフトのリアル店舗でのリアル店舗がなくなったため、このようなソフト関連売場を強化したのか、またはアマゾンに切り崩された売上が、本だけでは稼ぐことができないために本以外の商品を置いているのかは定かではありませんが、本来のバーンズ&ノーブルの強みが低下していると感じました。

最近、日本では書店チェーンの最大手である「蔦屋書店」が二子玉川ライズの中に「蔦屋家電」の名称でネット販売対応書店(T・SITE)を開発しました。現在、TSUTAYAはT・SITEを全国に続々と開発しています。書店の概念を離れたTSUTAYAのT・SITEは、アメリカのバーンズ&ノーブルがネット販売のアマゾンに切り崩されて大苦戦しつつあり、かつ図書館型書店のイメージが希薄化しているのに対して、新たなリアル店舗としての書店を構築したものです。今はまだ実験店舗ですが、全国的に続々と展開しつつあります。この二子玉川の「蔦屋家電」の特徴は次の通りです(私の視点1960参照)。

- ①モノ離れした後の店舗スタイルにおける脱・モノ時代のモデルを形成している。
- ②特定のライフスタイルを切り口として書店、CD・DVD、家具・インテリア、ホームオフィス(情報家電・ステーションナリー)、イート&コーヒーカフェの複合の品揃えをしている。
- ③居心地感(図書館や博物館の異次元プレイス)を創造して、ネット販売にはない体験・体感空間を演出している。
- ④老若男女の特定の趣向(好)に対応したライフスタイルショップである。
- ⑤デジタルネイティブ社会に対応したインターネット化した空間づくりのショップである。
- ⑥TポイントとTカード等のハウスカードによる企業のデータ壁を取り払い(各企業の顧客データを串刺し)、顧客やライフスタイルの囲い込みのプラットホームとしてのショップである。
- ⑦総称「書籍」「CD」「カフェ」「図書館」「異次元空間」「アップルストア風」「東急ハンズ風」「シャーパーイメーজ風」の書齋をイメージしたプレイスメイキング(居場所づくり)を行っています。

今のリアル店舗とネット通販の競争関係は

- ①第1段階のマルチメディア時代で将来的にはバーチャル店舗を恐怖の存在と見た時代
- ②第2段階のクロスメディア時代で、O2O(オンライン・ツー・オフラインあるいはこの逆)のようにリアル店舗とバーチャル店舗は、リアル店舗の存在がバーチャル店舗との相乗効果を発揮し、バーチャル店舗の存在は共存共栄の存在と見た時代
- ③しかし、今や第3段階のオムニチャネル時代やコンテクスト時代と同時に、バーチャル店舗の存在は我々が考えているよりもすさまじい勢いでリアル店舗を直撃し、バーチャル店舗の売上が30~50%に達する可能性がある存在と見た時代

現在、多くの流通業界やSC業界ではバーチャル店舗対応のリアル店舗やシステムづくりを行っていますが、おそらく我々の予想を超える強烈なバーチャル店舗の時代が到来することが想定できます。それゆえに、「蔦屋家電」や「TSUTAYAのT・SITE」のような桁外れの脱・書店づくりでないとは本格的に到来するバーチャル店舗時代に対応できない可能性があります。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六 車 秀 之