

デジタル時代における「リアル店舗の存在価値」

——阪急オアシスの新業態「Kitchen & Market」の事例を通じて——

高 橋 広 行

- I はじめに
- II リアル店舗の存在価値
- III 新しい小売業態「グローサレント」の課題
- IV 「Kitchen & Market」(キッチン&マーケット)の事例
- V まとめ

キーワード：小売イノベーション、消費者行動、グローサレント、Kitchen & Market (キッチン&マーケット)、食品スーパー、体験価値、SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス)、トリプル・メディア

I はじめに

本稿は、デジタル時代におけるリアル店舗の存在価値を、事例を通じて検討するものである。ネットかリアルかという対立の議論ではなく、ネットもリアルも、それぞれの良さがあることから、デジタル対応も含めたリアル店舗の取り組みを通じて議論するのである。

近年、デジタル化やインターネットが急速に進歩し、消費者の購買行動のあり方も大きく変わりつつある。さらに、アマゾンを中心としたオンライン購買(電子商取引：EC)が伸びており、世の中の多くの商品は、オンラインで購買が可能な時代である。この時代において、わざわざリアル店舗に来る意味や理由を「リアル店舗の存在価値」として、深く掘り下げていきたいと考えている。

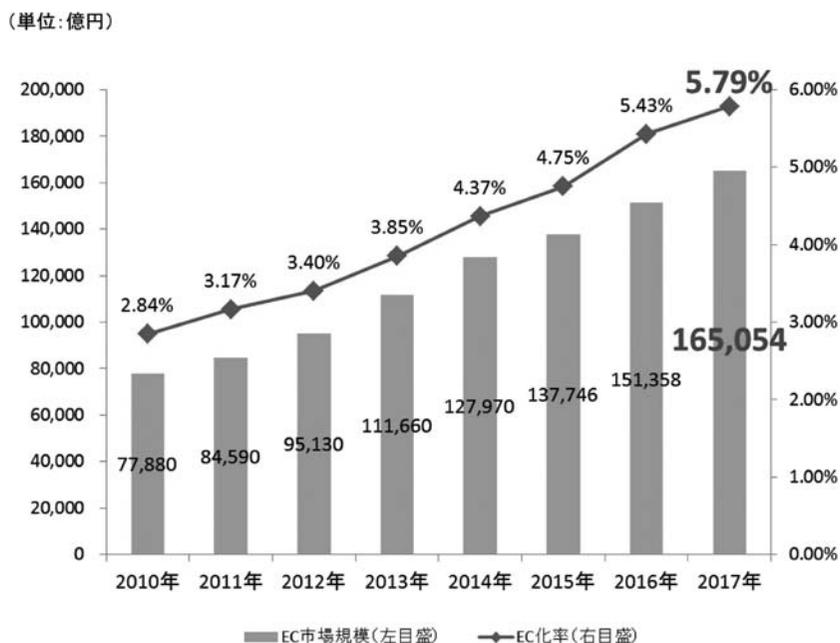
具体的には、オンラインとリアル店舗、それぞれのメリットや購買行動の関係、近年、注目されつつある(グロッサリーとレストランを融合させた業態としての)「グローサレント」の課題をふまえた上で、売り場の持つ「場の価値こそがリアル店舗の存在意義である」という前提をおき、阪急オアシスの新業態「Kitchen & Market」(キッチン&マーケット)を取り上げ、その場づくりの成功要因を検討するものである。なお、このKitchen & Marketの取り組みは、高橋(2018)で取り上げた内容をふまえつつ、開店後1年が経過した時点での成果や状況も含めることで、リアル店舗が「デジタルにどのように対応しながら、場を設計してきたのか」についても記述する。

II リアル店舗の存在価値

2-1. デジタル時代の消費者変化と EC の発展

デジタル・デバイスの発展に伴い、消費者行動も大きく変化している。このような環境変化は、小売業の在庫負担に大きく影響する。それは、デジタル・デバイスやインターネットを通じて、消費者はリアル店舗に行かなくても、商品に関する「情報」をすぐに、どこにいても入手することが可能になったことが関係する。これは、「モノ」と「情報」が分離され、情報だけを切り分けて、提供できるようになったということである(西川 2019)。本来、小売は、消費者が商品(現物)を「買ってくれる」という前提で、商品(現物)に付随する情報や価格を「見せていた」。しかし、デジタル時代になったことで、消費者は店舗に出向かなくても、ネットで気軽に情報検索しやすくなったため、比較検討が容易になった。そうすると、小売が持つ情報の価値が低減されてしまい、より低価格の店に消費者が流れていってしまう。また、リアル店舗で商品(現物)を確認し、ネットで購買する消費者も増えている(これをショールーミングという)。このように、本来、買ってくれるという前提で在庫を持ち、商品とともに情報を提供していたが、店頭で買ってもらえなければ、その在庫負担のリスクは大きくなる。

第1図表 オンライン購買(EC)の傾向と EC 化率



(出典) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査の結果」を引用¹。

1 https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/h29release.pdf: 2019年3月24日アクセス

この傾向が強まるほど、商品を店舗でストックする(いわゆる在庫による)金銭的負担や、売れ残りのリスクが重くのしかかるのである。

特に近年、オンライン購買(EC)が年々、増加傾向にある。2017年における日本国内の消費者向けEC市場は、前年比9.1%増の16兆5054億円に拡大、Eコマースの浸透度合いを示す「EC化率」(Eコマースの売上高÷小売売上高)も、0.36ポイント増加して5.79%に上昇している(第1図表を参照)。

とはいえ、このデータを見る限り、EC化率はまだ10%にも達しておらず、いまだリアル店舗での購買比率は大きい。しかし、デジタルの波は早く、このEC率もこれからの数年で加速度的に増加すると考えられる。そのため、これからのデジタル時代に向けて、売り場に行く「理由」や「場の価値」をしっかりと検討し、それを設計に組み込んでいくことで、来たるべきデジタル「主流」時代に対応できると考える。そこで次に、リアル店舗と電子商取引であるオンラインの購買、それぞれのメリットについて検討した上で、小売の目指すべき方向性について検討していく。

2-2. リアル店舗とオンライン購買のメリット

リアル店舗にも、オンライン購買にも、それぞれメリットがある。高橋(2018)では、この点を整理した(第2図表を参照)。

「リアル店舗の最大のメリットは、あらゆる面で即座に入手できる満足感であり、購買そのものをイベント事にしたり、ショッピングとして楽しめることである。商品や品揃えの面での利点は、ほどよい品揃えと、手に取って確認したり、試したり、体験したりすることができる点である。サービスや施設面での利点は、従業員による接客や細かな接客や双方向のやりとり、細かなサポート対応、返品のしやすさ、店舗の雰囲気を感じながら購買できること、などがあげられる。

一方、オンラインの最大のメリットは、いつでも、どこでもあらゆるものにアクセスできる利便性である。Googleなどの検索サイトを利用すれば、容易に欲しい商品にたどりつくため、探索コストを大幅に減らすことが可能である。また、比較検討を通じて、より良い選択が可能であり、購買を通じてECサイトとつながるため、購買後も関係がつながりやすい。商品や品揃えの面での利点は、幅広い品揃えを可能にし、商品に関連する情報も豊富である。こだわりのある商品を探したり、使い続けている商品を買いつけたりする場合に、非常に便利である。また、価格比較なども容易に行えたり、購入特典やクーポンなども豊富である。リアル店舗よりも販売管理費が低いと、低価格での購買が可能である。サービス面での利点は、支払い方法である。現金振込やクレジットカード、代引処理など、複数の支払い方

法が選択できることや、一度登録しておけば、2回目以降の購買がスムーズに行える。また、他の消費者の商品に関わる評価やクチコミ情報が購買の参考になり、書き込み可能なサイトやコミュニティの存在によって他人とつながり、対話することで、利用方法や活用方法を知ったり、社会的な絆や関係を形成したりすることができる。」(高橋 2018 より引用)

第2図表 オンラインとリアル店舗のそれぞれのメリット

視点	リアル店舗のメリット	オンラインのメリット
消費者行動	<ul style="list-style-type: none"> ・あらゆる面で、即座に得られる満足感 ・イベント事や体験としてのショッピング 	<ul style="list-style-type: none"> ・いつでもどこでも、あらゆるものにアクセスできる (利便性) ・探索コストを大幅に減らすことが可能 (比較検討を通じて) 良い選択が可能 ・購買後も店舗との関係が繋がしやすい
マーチャン ダイジング	<ul style="list-style-type: none"> ・よく調整された品揃え ・製品をすぐに手に取れる ・製品を確認したり、試したり、体験したりできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い品揃え ・豊富な商品情報 ・価格比較が容易で、特典も豊富 ・販売管理費が低いため低価格傾向
サービスや 施設	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員による親切な接客、双方向のやりとり ・細かなサポート対応、返品しやすさ ・店舗の雰囲気を感じながらの購買 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な支払い方法に対応が可能 ・スムーズに支払いが済ませられる
社会的価値	(・その場で買い物するステイタス)	<ul style="list-style-type: none"> ・他の消費者の商品評価やクチコミ情報が参考になる ・書き込み可能なサイトでの双方向の対話、アドバイス、社会的な絆の形成

(出典) Rigby (2011, 邦訳), Ström *et al.* (2014) を元に作成し, 高橋 (2018) で掲載。

上記をふまえ、リアル店舗、オンライン、それぞれのメリットをふまえた購買シーンを考える。まず大前提として、気軽に「見て回る」行動ができるリアル店舗と、本当に欲しいものを探索するオンライン上での購買行動とでは、消費者の購買モードや意識が違う² (cf. Sax 2016)。リアル店舗で行動する場合、その店で商品を買うかどうか、まだわからない状態で商品と接する機会があるが、インターネットで情報を探索する場合は、ある程度の興味を持って調べるといふ行為が前提になるため、必要な情報にピンポイントで到達することが求められる。こういった消費者の心理が異なっているという前提で検討を進める。

まず、消費者がオンラインを積極的に利用するシーンは、オンラインでの購買の方が効率的な場合が中心になるだろう。上述の高橋 (2018) でも記述したとおり、こだわり

2 Sax (2016) で紹介されているコメント、「それが『見て回る』ことと『探す』ことの違いだよ」(ニューヨーク大学スターン・スクール・オブ・ビジネスで消費者行動を研究するアダム・アルター准教授)のコメントを参照。

のある商品を探したり、使い続けている商品を買いつたりする場合だけでなく、決まったブランドを繰り返し購入する場合や、あまりこだわりのない商品をより安く購入したい場合、あるいは、ある特定の商品なので近隣の店舗で探しにくい商品を購入する場合など、買い物に関連する様々なコスト(探索コスト・移動コスト・時間コストなど)を低減したい買い物の場合に、非常に有効な手段である。

某大手ポータルサイトが運営するオンライン(EC)サイトの場合、トップページで、ほぼ7割の購買があり、2ページ目までで、80%から90%の消費者が購買に至るとい³う。多くの消費者がトップページに入っている商品や売れ筋に注目するほど、商品との「偶然の出会い」は低減されてしまうことになる(逆に言えば、より良い買い物が短時間でできるというメリットが最大限に活かされている)。さらに、推奨(レコメンド)サービスで、似たような商品(モノ)が候補として挙がってくる。インターネットの場合、無限に品揃えされているという点はメリットではあるが、いざ選択するととなると、多くのレビューを参照し、細かく仕様を確認しなければならない。時に、多すぎる選択肢は、選ぶ時に労力を要することになり、選びきれずに中断される⁴可能性が高まること、推奨される商品に間違いはないかもしれないが、やはり商品との「偶然の出会い」や「テイストの異なる商品」との出会いは低減されてしまう。

一方で、リアル店舗にわざわざ出向き、購買する理由もいくつか存在する。(上述の高橋2018の内容と重なるが)第1に、実際に色や形、デザインに触れ、試すといった「モノが保有する機能的な価値」を確認するためであり、インターネットなどの情報だけでは、不安な場合や購買の失敗を避けるためである(劉2018)。第2に、すぐに手に入れたい(という即時性)への対応はリアル店舗の強みである。逆に、インターネットやオンラインでの購買は、すぐに入手できないというデメリットになる(劉2018, Sax 2016)。

消費者は、こういった価値や目的を満たすために、リアル店舗に来店する⁵。ただし、上述したように、インターネットで情報は簡単に入手できること、利便性の高い宅配事業やAmazonフレッシュなども浸透しつつあることから、単に「モノ」を買うためだけでは労力(移動コスト、時間コスト)の無駄になる。そのため、モノを入手するという価値以外の価値が求められる。そのひとつが「体験価値」(コト消費)である(cf. 古川2018, Sax 2016)。この体験価値(コト消費)は、与えられた場「を」楽しむのでは

3 某大手ポータルサイトのオンラインサイト担当者へのインタビューにもとづく。

4 オンライン購買におけるひとつの課題は、購買中止である。実際のオンライン購買における買い物行動の傾向は、利用者の約7割がカートに入れたまま、購買に至る前に「中断する」ことが多いという(“40 Cart Abandonment Rate Statistics”のサイトを参照：<https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>：2019年3月24日アクセス)。

5 特に食品に関わるオンライン購買(EC)化は、最後の砦とまで言われている。

なく、場「で」楽しむことである(東 2019)。そのため、場の設計やその仕掛けが重要になる。

今後、オムニ・チャンネル型の小売企業が増えていったとしても、体験や経験できる場としてのリアルの店舗がその中心にあると言われている(cf. Sax 2016, Hure *et al.* 2017)。ただし、そのあり方は在庫を持たない方向に変わっていく可能性もある。特に、ファッションや家具、雑貨などはリアルで見てネットで買われるショールーミングの割合が高まっている⁶。実際に中国ではいくつかの店舗は在庫を持たず、ショールーム的な体験の場としての価値を強化する方向性にある(劉 2018)。

さらに、蔦屋書店の事例はリアル店舗の魅力づくりの参考になる。空間そのものが持つ魅力や、コトで編集された独自性のある多様な品揃えと様々なイベントを通じた体験の場、モノとの新たな出会い、などの空間設計が魅力になる(cf. 栗木 2018, Sax 2016)。そのため、来店するひとつの目的は、その店らしさを体験したり、「感じるこゝと」にある(cf. Sax 2016)。

上記のようにオンラインとリアル店舗には、それぞれメリット(と一部のデメリット)があることが理解できる。どちらがどう優れているのか、という議論をしたいわけではなく、商業とは、それぞれの良さを利用しながら集客につなげる工夫が重要なのである。特に商業において最も重要な点は、「場に人の流れがないと売れない」という点である。これはオンラインでもリアル店舗でも同様である。特に、オンラインの場合は、スマートフォンの普及とともに手元ですぐにアクセスできるため、人の流れを作り出しやすいという強みがある。人の流入を促すきっかけや仕組みを作りさえすれば、リアル店舗よりも効率良く人を集められ、その(バーチャルな)場に価値が生まれる。しかし、リアル店舗においてもスマートフォンの普及によって、従来のように店を開けて「待つ戦略」から、スマートフォンを通じた積極的なプロモーション(プッシュ型の)「攻めの戦略」へと転換できるようになってきた(新倉 2015)。特に地元情報への反応は、パソコンで受け取るよりもモバイルで受け取る方が、反応が良いなどの結果もあり(Goldfarb 2013)、積極的な情報発信は、小売業にとっても必要な戦略である。特に、デジタル化への対応ができるリアル店舗ほど、強いコンセプトを持つ存在になると言われていることから(Hagberg *et al.* 2017)、今後、デジタル対応ができなければ、ますます

6 『BZ 空間誌 2018 年夏季号』のネットでの公開記事 (https://www.cbre-propertysearch.jp/article/real_store-net_era-vol2/; 2019年3月24日アクセス)において、CBREが、リアル店舗を持つ国内外の物販リテラーに対してアンケートを行った結果(n=114)によれば、「『ショールーム化したリアル店舗がある』(19.3%)と回答したリテラーの業種をみると、ファッションや家具・雑貨を扱うリテラーが多い。これらの業種は、商品のサイズやカラーが豊富であるため、実際の購入はネット上がメインの販路となりつつあるようだ。特に家具などの大型商品は、Eコマースのほうがサイズなどを細かく記載でき、配置イメージも分かりやすい。ただし、実物を試着する、または見なくては購入を決められない消費者が一定数いるために、ショールーム化したリアル店舗の運営も続けていると推察する」という。

小売の(場の)価値は大きく低減していくことになる。

なお、SNS 上での広告は、他のネット広告よりも広告認知率が高いという。これは You tube やブログなどで出てくる広告は、見たい動画や記事のさまたげになる存在であるため、スキップされることが多いが、SNS を見ている状況は、比較的余裕がある(暇な)時間で見られることが多いため、広告や登録している企業の SNS 投稿を見てもらいやすい、という消費者の心理的な側面(モード)の違いである。では、こういった SNS サイトなどで話題になる食品スーパーの店舗や売り場とは何であろうか。節を変えて議論する。

2-3. SNS などで話題になる店舗や売り場

どのような店舗や売り場の情報が SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) との相性が良いのだろうか。寺本(2019)の成果をまとめると、以下の点が明らかになってきている⁷。

- ・推奨される PB 商品とは、「高級・贅沢素材」「コスト・パフォーマンスが良い」「商品パッケージが良い」などの価値や見栄えの良さが関係すること、SNS 受送信には、「高級・贅沢素材」であることに加え、「商品のネーミング」「遊び心のある」「勢いがある」などの要素が求められる。
- ・「コスパ(コスト・パフォーマンス)が良い」ことは推奨指標になりやすく、特に、「〇〇%増量」「〇〇個 XX 円」「数量限定・季節限定」「お買い上げ金額〇%OFF」などのプロモーション表示が推奨につながりやすい。
- ・リアル(のクチコミ)で共有される店舗とは、「ワクワクする/クールな」といった「高揚感」を持つことであり、SNS で受発信される店舗とは、機能的には「店舗レイアウトがわかりやすい」「新商品が多い」「店員に商品知識がある」ことであり、情緒的には、「知的な/おしゃれな/今勢いのある」などの「格好良さ」が求められる。
- ・SNS にて、話題になる売り場づくりのためには、「写真を多く添付すること」「ポジティブとネガティブの両方(の情報)を織り交ぜた内容にすること」で消費者からの共感が得られやすくなる。話題になる陳列テーマは「季節性」「キャラクター」「ローカル」などがキーワードに、「生鮮」「スイーツ」などの投稿が良い反応(拡

7 寺本(2019)には、他にも様々な知見がある。例えば、①ストア・ロイヤルティが高いからといって、優良顧客とは限らない。むしろ低価格で反応している可能性もある。そのため、店舗に対して良いと感じれば、それを周囲に情報発信してくれる情報感度の高い層に利用される店づくりが重要である。②オンライン購買や多数の店舗を併用する「リアル店舗・EC 併用者」の特徴は、「安全・計画(計画購買)」と「こだわり」の傾向が強く、情報収集と情報発信力が一般の人よりも長けている傾向があること、また、リアル店舗に対しても、店員の対応力や商品知識力、売り場の発信力や演出力を重視している傾向にある、などの点である。

散の可能性)につながりやすい。

上記のような情報発信が集客につながりやすくなる。次節では、リアル店舗の新しい取り組みとして、近年、注目されているグローサントの動きと課題について記述しながら、リアル店舗の存在価値について整理する。

Ⅲ 新しい小売業態「グローサント」の課題

この厳しい時代、かつ変化の激しいデジタルの時代において、どのように小売は変革し、市場に対応していくべきなのだろうか。特に、近年、店舗内や売場の価値を高める動きとして、グロッサリーとレストランを融合させた業態としての「グローサント」が注目されつつある。

例えば、2017年8月末に東京駅地下の「グランスタ丸の内」に旗艦店として出店したEATALY(イタリー)日本の丸の内店は、イタリア食材を約600アイテム揃え、出来立ての惣菜の追求やレストラン80席を含めたイート・インのスペースを約110席、用意している。他にも、スーパー内で、できたての商品をイート・インで食べてもらう「スーパーラント」(スーパーとレストランの融合語)などの物販と飲食・フードコートとの複合的な取り組みもある。例えば、成城石井(トリエ京王調布店)は、これまで展開してきた飲食事業のノウハウを生かし、取り扱いSKUが約1万1500の大型店舗内に約18坪、42席の飲食スペースを設けた。ヨークベニマルもスーパー内で、できたての商品をイート・インで食べてもらう「スーパーラント」を目指す。イオンも、「イオンスタイル」上麻布店や美園三丁目店で、イート・インコーナーを充実させ、即食需要の「ここdeデリ」というタイプの新しい食のスタイルの定着を目指している。こういった複合型の店舗は、従来の食品スーパーの店舗内行動と行動パターンが大きく異なるため、新しい業態として消費者にも認識されると考える。

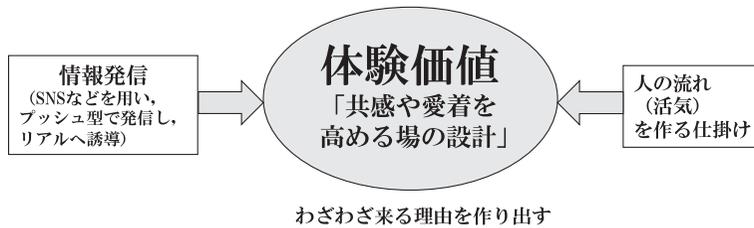
しかし、このような業態は、消費者にとってどのような価値があるのだろうか。確かに一箇所で食事と物販の購入ができるということは、双方のニーズを持つ消費者を呼び込みやすくなり、また両方を利用したい消費者の移動コストを下げるができる。筆者も実際にいくつかの店舗を視察してきたが、例えば、EATALYの場合、物販が中心でイート・インは「おまけ」のような感じであったこと、成城石井もスーパーの中にレストラン(カフェ)を「併設」しただけの印象であり、融合感が薄い。物販を販売する場で、「イート・インの持つ意味や価値は何か、どのような付加価値を消費者に提供したいのか」といった点を深く検討しなければ、場の価値につながらない。

これらをふまえた場合、デジタルな時代において、リアル店舗の存在価値を高めるた

めには、わざわざ買いに来るための理由としての場の体験価値を高める仕掛けが求められる。場に人を呼び、留まってもらうためには、その魅力を伝えるための情報発信（とりわけ、リアル店舗に誘導するための SNS での拡散など）と、人の流れや活気を作り出し、場に対して共感や愛着を持ってもらうという「場の設計」が重要になる（第3図表）。

そこで、この点を検討するために、このグローサラントやスーパーラントの進化系の一つとして、(SNS やメディアを活用しながら) リアルの店舗の場の価値を高める工夫を実践し、業績を伸ばしている阪急オアシスの「Kitchen & Market」(キッチン&マーケット)を取り上げ、分析していく。

第3図表 リアルの場での体験価値(コト消費)を高める仕掛け



(出典) 筆者作成。

IV 「Kitchen & Market」(キッチン&マーケット)の事例

4-1. ストア・コンセプト

本稿では、高橋(2018)で記述した Kitchen & Market の事例内容を再編成しながら、開業後の1年間の成果や活動内容を追記することで、この店舗づくりのあり方について検討する。調査方法は、デスクリサーチ(雑誌記事分析)と店舗視察・インタビュー調査をもとに、構成している。インタビューは、阪急オアシスの以下の方々を実施した(第4図表)。

第4図表 インタビュー時期と対象者

時期	対象
2018年4月	専務執行役員(営業本部長兼開発部長) 執行役員営業政策部長
2018年5月	現顧問(元会長) 売り場スタッフ2名
2019年4月	専務執行役員(営業本部長兼開発部長) 販売促進部担当

ストア・コンセプトは、「『買う!』『食べる!』『集まる!』がここにある」をキーワードに、多様なタイプの消費者が、多様な目的を持って利用することができるため、賑わいのある空間づくりに成功している新しいタイプの店舗である⁸。

2018年4月1日にJR大阪駅北側のビル「ルクアイーレ」の地下2階に開業し、売り場面積は約1,400㎡、座席数はダイニングが145席、イート・インが約300席の合計450席以上であり、「レストランと物販が融合した今までにない全く新しいフードマルシェ⁹」である。空間コンセプトは『リアル店舗の面白さ』、『市場感の創出』。ヨーロッパ・テイストの市場感をベースに大阪という立地を踏まえ、スケルトン天井やエイジング素材を利用し、いい意味で『売り場を汚す』事で百貨店のデパ地下とは異なる賑わいを生む空間をつくりだした。また、市場感の創出のため、朝、昼、夜で売場の雰囲気を変える照明デザインとしている。(グッドデザイン賞の受賞概要のページより引用¹⁰)という。

この店舗を作るきっかけとなった背景は、「近年、高齢化や共働きの増加など、ライフスタイルが変化している。それに伴いスーパーマーケットの需要も、従来の肉、魚、野菜などの「食材」からパン、お惣菜、デリカなどの『食事』に変化してきている。一方で、アマゾンやヤフーを中心としたECが急成長する中、『リアル店舗』の存在意義が問われている。キッチン&マーケットはこの増加する『食事需要』、そしてECには無い『リアル店舗の面白さ』に真正面から応えようという試みである」(グッドデザイン賞の受賞概要のページより引用¹¹)という。

「阪急オアシスの持てる力を結集し、『リアル店舗の可能性を最大限に引き出した』(阪急オアシス元会長・現顧問)という。その結果、[商業のための建築・空間・サインシステム]の部門(分類)で、2018年の「グッドデザイン賞」を、『Chain Store Age』では、「Store of the Year 2018」を、「日経優秀製品・サービス賞2018 日経MJ賞[優秀賞¹²]」をそれぞれ受賞しており、業界でも非常に注目度の高い店舗である。ほぼ1年が経過し、この1年間の売上高は24億円で、昼間から多くの消費者で賑わっており、非常に好調である。

Kitchen & Market のロゴデザインは、ブランディング・デザイン企業のSKG株式会

8 「注目新業態：キッチン&マーケット」『ダイヤモンド・チェーンストア』2018年4月1日号を参照。

9 担当した建築デザイナーの店舗設計に対する想いは、以下のとおりである。「ヨーロッパのマルシェは、2~3mを1区画とした各店舗の売場空間が連なる事で全体として一つの場でありながら変化に富んだにぎわいのある空間が生まれている。今回はその空気感を再現しようと、部分-全体のデザインコードをあらかじめ作ることで全体の統合感を持ちながら画一的な空間にならない様なデザインを心掛けた」という (<https://www.g-mark.org/award/describe/47977?token=dwq6p5Gbik>, 2019年6月11日アクセス)。

10 <https://www.g-mark.org/award/describe/47977?token=dwq6p5Gbik> (2019年6月11日アクセス)

11 <https://www.g-mark.org/award/describe/47977?token=dwq6p5Gbik> (2019年6月11日アクセス)

12 https://www.nikkei.com/edit/news/special/newpro/2018/page_3.html

13 予算の20億円は達成したものの、目標の25億円には少し未達であった。

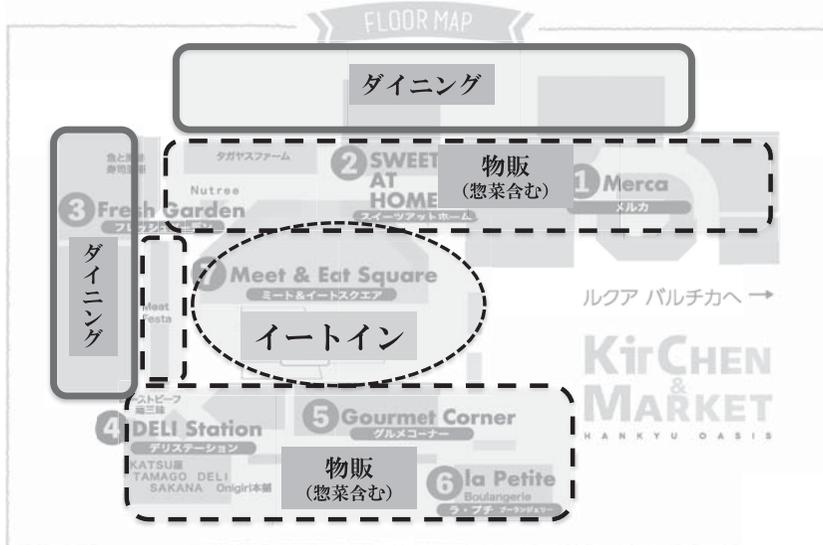
¹⁴社が担当しており、にぎわいの中でも視認性が高く、さらに品質の良さも伝わるロゴになるよう、工夫したようである。さらに、Kitchen & Market という名前が長いので、『キチマ』と略して呼んでもらいたいという阪急オアシスの意向に沿って、ロゴマークの、K, C, M の3文字を大文字で表記し、キチマに該当する部分 (Ki, Che, Ma) を別の色で表現することで、キチマと呼んでもらえるよう工夫した。

このように、話題性や賑わいを高める仕掛けと、スマートさやカジュアル性を意識したストア・デザインを行なっていることがうかがえる。

4-2. 売り場構成

売り場構成の大きな特徴としては、その名の通り、Kitchen となるイート・インやダイニングと、Market となる物販 (惣菜も含む) を併せ持つ。売り場の中心に、物販の商品を買って気軽に食べられるイート・インコーナーを設置し、それを取り囲むように (惣菜も含む) 物販を、その外側 (店の奥) には、ゆっくりと落ち着いた食事ができる場所 (ダイニング) を配置する¹⁵ (第5図表を参照)。売上構成比は、食材：惣菜 (デリ)：ダイニング (外食) で、30:50:20 で展開してきたが、開店して1年が経過した段階で、ダイニングの比率がやや低下しており、他の食材と惣菜 (デリ) が順調に増加している。

第5図表 イート・イン、物販、ダイニングのレイアウト (構成)



(出典) 売り場レイアウト¹⁶に、エリアを筆者加筆。

14 <https://s-k-g.net/works/article/556> (2019年6月11日アクセス)

15 居抜きのため、店舗の奥まった位置に、レストランを持ってきたという経緯もある。

16 <https://www.hankyu-oasis.com/kitchenmarket/> (2019年6月11日アクセス)

店内は、大きく7つのエリアに分かれており、それぞれ、①「メルカ」、②「スイツアットホーム」、③「フレッシュガーデン」、④「デリステーション」、⑤「グルメコーナー」、⑥「ラ・プチ ブーランジェリー」、⑦「ミート&イートスクエア」と命名されている。エリアごとに音楽を変えて、四季で照明の明るさも変えている。主に、阪急オアシスの企画商品や輸入品を中心に揃え、他の店とは異なる品揃えを目指す。

この、レイアウトそのものにも仕掛けがある。この配置は、ヨーロッパの「スクエア」(石の壁や石畳で囲まれた、四角形や四つ辻¹⁷の広場)をヒントにしたという。スクエアは、ベンチが中央にあり、その周辺に物販がある。それを取り囲むようにレストラン(ダイニング)が存在する。Kitchen & Marketはこのスクエアをイメージしながら設計しており、「野菜越しに食べているところが見えるとか、魚越しに食べているところが見える。逆に、食べているところから物販が見える。例えば、お寿司売り場のカウンターに座って、お寿司を食べていて、ちょっと右を向くと野菜が並んでいる。その向こう側に人がいて、・・・(中略)・・・という視点をキーにして構成していった感じですよ」(専務執行役員)という。つまり、イート・インの席からも、物販のあたりからもそれぞれの様子が見えることで、お互いの消費者が「活気」を感じながら買い物や食事をする。この「ごちゃごちゃした感じ」が、店舗の活気につながるように意識して配置¹⁸している。

4-3. 市場^{いちば}の持つ賑わいの演出

さらに、特徴的な点は、従来の食品スーパーと異なり、売り場はまるで、市場^{いちば}を練り歩くような感覚で、直線の通路は少ない。この店舗では、賑わいを演出するために通常の食品スーパーでは実施しない「市場感^{いちば}」のある空間づくりを展開する。そもそも、この「市場らしさの持つ賑わい」とは何だろうか。高橋(2018)で、以下の解説を行った。

「このストア・コンセプトに行き着くまでに、阪急オアシスの幹部たちは、海外の様々な市場^{いちば}や食品スーパーを視察しつづけてきたという。その結果、市場^{いちば}とは『動線に面して物販が連続していること』、そして、その物販が必ず目に入ってくるような「動線」と、売り場の『マグネット』や『人だかり』(淀み)があるという結

17 四つ辻とは、道が十文字に交わっているところ。四つ角をさす。

18 「本当は、東南アジアなどの市場を持ってきたいが、日本の場合、衛生面で通用しない。また食事している場所の横を来店者がうろうろする空間が成功するか、少し不安があった。しかし開店してみれば、ヨーロッパでの滞在経験のあるシニアのカップルなどが、カッコよく慣れた感じで、フロントランナーとして利用してくれたことで、フォロワーが利用するようになってきた。お客さん自身で利用の仕方をどんどん進化させている感じがする」(専務執行役員のコメント)という。

論に至った。

つまり、活気がある世界の市場は、人が群がって前に進めない場所があったり、狭い通路があって先が見えなかったり、歩きにくかったりすることがある。この Kitchen & Market にも、あえてそういった場所(ボトルネック)を作ることで、市場の持つ賑わいや臨場感が演出できるように意識し、売り場を設計した。しかし本来、食品スーパーにおいて、こういったボトルネックとなる狭い通路はタブーとされているものである。そのためこの店舗は従来の食品スーパーの枠を越えようとする売り場づくりを目指している。」(高橋 2018 より引用)

通常、食品スーパーは、直線的なフロア・レイアウトにし、来店客をある一方方向に誘導するようなワンウェイ・コントロールによって、流れを作る。それによって、来店客同士がぶつかったり、滞留したりすることによる混雑を防ぎ、効率的に売り場を管理することが可能になる。その結果、より多くの売り場に立ち寄ってもらい、買い物点数を増やせる可能性が高まる。しかし、それでは、場の活気にはつながりにくい。本来の市場が持っている活気や淀み、臨場感などを再現するためには、日本独自の業態として発展してきた食品スーパーの取り組みを崩した場の設計が必要になる。それが、曲線や狭い通路、ボトルネックになるような箇所をあえて作ることで、人の淀みと滞留を作り出し、にぎわいにつなげることである。このように、従来の直線的で広い通路の食品スーパーとは異なる活気のある場の設計のために、その仕掛けとして市場感を演出することで、食品スーパーの認識を変える(超えようとする)取り組みである。

また、阪急オアシスでは、この Kitchen & Market を作るために、従来の阪急オアシスの店舗で、様々な実験的な取り組み¹⁹を行ってきた。特に、イート・インについてわかってきたことがある。それは以下の通りである。

「イート・インが(フードコートと同様に)、個人の好きなものを買って『持ち寄って食べられる』というメリットをもつということである。たとえば、家族で来店し、イート・インで持ち寄って食事をする場合、父親はステーキ、母親は寿司、子供は中華を選んで購入し、家族でもそれぞれが好きなものを買って食べられる。お互いの希望を聞いて外食先のレストランを決めるといった煩わしさが無いことがイート・インの持つ価値の1つである。」(高橋 2018 より引用)

特に中央に設置された「『ミート&イートスクエア』は、店舗内で購入した弁当や惣菜、スイーツなどを気軽にイート・インできるスペースで、席数は100席以上あり、ソフトドリンク以外にクラフトビールなども扱っている。常に席が埋まって

19 店内でのピザ窯、マグロの解体、量り売りなどの施策である。詳しくは高橋(2018)を参照。

いる状態で、仕事帰りの会社員や女性同士のグループ、仕事の打ち合わせ、家族での利用など、様々なシーンで活用されている。」(高橋 2018 より引用)

イート・インを店の中心に存在させつつ、好み(ニーズ)の異なる「多様な層」に対応することで、利用客を限定することなく、より多くの来店客を取り込むことが可能になる。また物販の価格で食事ができるため、気軽に利用することも可能である。そのため、休憩や食事以外でも、仕事後の軽い集まりや待ち合わせ、ちょっとした仕事の打ち合わせなどの多様なシーンでの活用が可能になり、人の流入量を高めることにつながる。

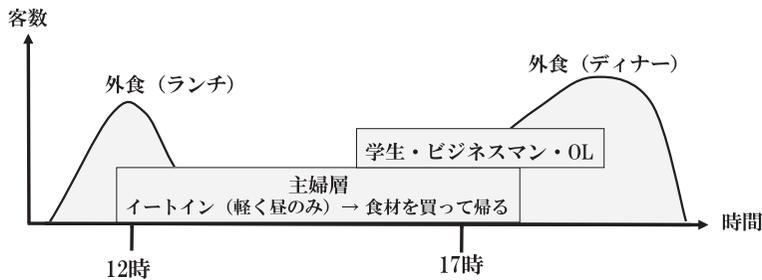
さらに、この1年でわかってきたこともある。それはダイニングと物販、イート・インが組み合わさることで売上げが安定することである。ダイニングの課題は、2つあり、時間帯の壁(アイドル・タイム)と、客単価×席数×回転数の限界による売上高の壁である。時間帯の壁とは、ランチとディナーの時間帯の売上げは高まるが、それ以外の時間帯の効率が悪くなる。また席数以上の売上は高められないため、自ずと売上高の限界も見えてくる。この課題を物販とイート・インで補完できることがわかってきた。特に近年、昼飲みがブームになってきており、若い主婦層が昼間から来店し、惣菜やワインなどを購入し、イート・インで軽く昼飲みをしている²⁰。イート・インで友人達と過ごし、夕方になると主婦の本来の役割としての夜ご飯の準備を購入して帰宅する(食べ残しも持ち帰る)。それと入れ替わるように、学生やビジネスマンなどがイート・インを利用する。多様な人の流入により、アイドル・タイムが無くなり、全体としての来客数と売上げに貢献している(第6図表を参照)。

Kitchen & Market の昼間の(イート・イン)の客単価は1300円程度で、それほど高くはない。近隣のレストランなどで食事をするならランチであれば1000円、少し雰囲気の良いレストランに行くと1500円くらいかかる。それに比べれば、ゆっくりとくつろぎながら、店舗内の惣菜やワインを買い、それをイート・インに持ち寄って食事をする、物販価格で食事ができるため、割安で使える。いわゆる「コスパが良い店」になる。来店客の様子を見ていると、惣菜と一緒にフルボトルのワインを1本買い、友人とシェアしながら食事をしている。「われわれよりも、お客さまのほうが、お客さまなりの楽しみ方、非常にコストパフォーマンスの高い楽しみ方をどんどん伝搬してらっしゃる」(専務執行役員のコメント)といい、来店客自身が店舗でどのように楽しむかがわかっているという²¹。

20 「水産コーナーのお寿司は、ダイニングよりテイクアウトの方が4倍の売上があるため、ダイニングは、まだ売上を伸ばせる可能性がある」(専務執行役員のコメントを引用)。

21 場「を」楽しむのではなく、場「で」楽しむのがコト消費である(cf. 東 2019)。

第6図表 Kitchen & Market 時間帯別の売上構成比



(出典) インタビューにもとづき、筆者作成。

ただし、阪急オアシス自体が、物販の会社であり、外食に関するノウハウはなく、仕入れ、オペレーションを含めたマネジメントも大きく異なる。そこで、落ち着いて食事をするレストラン部分の経営については、他社の知見を活用している。

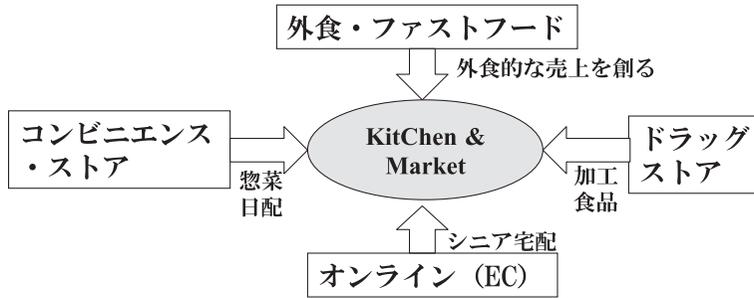
「外食部分はレストラン経営のノウハウを持つ『株式会社きちり』と組んでいる。それによって、阪急オアシスがあまり得意ではないダイニングのサービスの部分をカバーしている。仕入れに関しては、ダイニングの部分と関連するピザやパスタ²²の原料となる小麦関係だけはきちりが仕入れるが、それ以外の(スケールメリットや食材の目利きが活かせる)仕入れは、基本的に阪急オアシスが担当している。それぞれの食に関する造詣の深さや強みが、マネジメントにも活かされている。」(高橋 2018 より引用)

従来の食品スーパーは、他の業態が様々な売り場を展開することで顧客(市場シェア)を奪われてきたという。コンビニエンス・ストアは惣菜や日配を強化し、ドラッグストアは加工食品を安く販売する。オンライン(EC)はシニア向けの配食を展開するようになってきており、食品スーパーが担ってきた市場が徐々に奪われ、このまま維持を続けるだけでは、衰退していく。この状況で、従来の食品スーパーを「少し」改良する、あるいは、都心のコンビニエンス・ストアを「少し」便利にするといった、漸進的な改良では他の業態の攻勢に打ち勝てない。つまり、市場を取る・取られる、逃げるといった発想ではなく、あえて大きく基軸を変え、「振り切る」ような、「アウトスタンディング」(傑出した)場を作り、同時に「外食的な売上」を創り出すことが求められている。(第7図表を参照)。その具現化がこの Kitchen & Market である。

22 今回のダイニング部分は、前菜とパスタ程度の比較的軽い食事に留めている。

23 阪急オアシスときちりが一緒にイタリアの市場を視察に行ったりしながら、視点を共有してきたことで共感できる相手であった。そういった関係から、お互いのテストキッチンで、阪急オアシスの仕入れ担当者と、きちりのシェフ(作り手)が半年ほどの期間をかけて食材やメニュー開発を調整してきた。

第7図表 他業態との競争から傑出する Kitchen& Market の在り方



(出典) インタビューにもとづき、筆者作成。

場を設計する際に、Kitchen & Market の利用シーンや消費者の心理的な側面（モード）も変えている。従来の食品スーパーの場合、食事のおかずを買う、いわゆる「ミール・ソリューション」(問題解決) が主体であり、買い物に行かなければならないという義務感が強い。日常的に発生する課題であるため、食品スーパーは多頻度に利用される存在である。そのため、近隣の主婦が中心の狭い商圈である。一方の Kitchen & Market は、^{いちば}市場感やごちゃごちゃした空間そのものが非日常であり、品揃えやテーマによる訴求、海外の商品や四季で変化する売り場など、日々変化する。テーマを訴求し、集客することから、商圈やターゲットは広いが、来店頻度は少ない。このように従来の食品スーパーと利用シーンやモードが大きく異なる（第8図表を参照）。

ただし、都心部にあるからといって、決して立地が良いわけではない。地下2階の奥にある立地は、撤退したイセタンフードホールの跡地でも²⁴ある。

このような状況から、たとえ（立地が悪くても）市場のような賑わいを演出することで、多様な消費者が、多様な目的を持って訪れることができる食文化の場を設計したこ

第8図表 Kitchen & Market の利用シーンやモード

タイプ	コンセプト	モード	頻度	ターゲットエリア
食品スーパー	問題解決 (ソリューション)	日常 (義務的)	多い	狭い 主婦
KitChen & Market	市場感 (ワクワク感)	非日常 (テーマ売り)	少ない	広域 幅広い時間帯

(出典) インタビューにもとづき、筆者作成。

24 「大阪駅周辺は、昼間だけでなく夜間人口も多い都心型の立地であるため、百貨店をはじめとする競合がひしめきあっている場所である。出店場所もルクア大阪の地下2階奥であり、他のエリアと遮断されている不利な立地でもあった（また、以前のイセタンフードホールが出店していた場所を、そのまま居抜きで活用している。そのため、配管やバックヤード、エレベーター、エスカレーターの位置も変更できないという制約もあった。）。従来の食品スーパーは日常のおかずを買って帰るといった冷蔵庫や台所の機能しかないが、近年の消費者（あるいは都心で）は、ダイニング（食事）やリビング・ダイニング（ゆったりとした食事）としての役割までも求められる。イセタンフードホールが撤退したのも高級な食料品の販売が主では限界があったためである。」（高橋 2018 より引用）

とが、この店の(場の)価値につながっている(高橋 2018)。

4-4. 集客につながる情報発信・SNSなどのメディア活用

最後に、場の魅力を伝えるための情報発信・SNSなどの活用について触れる。高橋(2018)によると、2018年4月の開店当初、SNSなどのメディア活用は以下の通りであった。

「Kitchen & Market のホームページには LINE や Instagram のアイコンがあり、SNS につながるように設定されている。LINE に登録すると、特別な情報やイベント、売り場の様子や新商品などの情報が送られてくる。Instagram では、見た目が鮮やかな食品や料理の写真が紹介されている。さらに、店舗内での写真撮影が許可されていることもあり、開店からわずか半月で Yahoo! や Google で検索すると 2100 万件の写真や画像があがってくるほど話題性が高い状態にある。また阪急オアシスのモバイル・アプリからも Kitchen & Market のホームページにリンクしている。ただし、これらのネットの活用を高めて e コマースに参入する意図は、現在のところない。むしろ、リアル店舗に来てもらうことにこそ価値があるため、SNS やネットは店舗への誘導のために用いるに留まっている。」(高橋 2018 より引用)

2019年4月にインタビューで訪問した際に、開店から1年間のメディア活用について、POEマトリックスTMの区分を参照しながら整理した(第9図表²⁵)。Kitchen & Marketの場合、paid mediaは、主に店頭そのものがメディアであるが、それ以外にも店舗の周辺2キロメートルの近隣に従来型のチラシを週に1回から2回、2万枚を配布する。owned mediaは、自社のホームページや店内のPOP、フリーペーパー以外のメディアとしては、ルクア大阪(ルクアイーレの運営主体)が配信する20万人のメールマガジンがある。earned mediaは、TV番組の影響が大きく、ルクア大阪の広報部経由で問い合わせが入ってくる。店舗のユニークな取り組みが放映され、それが大きな集客につながっている。また、炎上の少ない公式LINEや公式Instagramを利用している。公式のLINEやInstagramに掲載するテーマの権限は、現場の販促担当者に任せている。掲載するテーマは、これまでの経験から、消費者の反応が良い商品、商品力(消費者の吸引力)がある商品、売りたい商品などが中心である。毎週、水曜日に店長、ルクア大阪

25 このPOEマトリックスTMは、博報堂のツールで、ここでいう「トリプル・メディア」とは、1) 企業が媒体費を支払い、広告を掲載する従来型の「paid media (買うメディア)」, 2) 自社サイトに代表される、企業が直接所有する「owned media (所有するメディア)」, 3) SNSやブログ、ツイッターなど、信頼や評判を〈得られる〉「earned media (得るメディア)」の3つのメディアのことを指す (<https://adv.asahi.com/keyword/11053426.html>, 2019年6月11日アクセス)。

のフロア担当、販促担当者が参加する販促ミーティングを実施しており、そこで発信するテーマを決めている。ただし、課題もある。これまでに流した内容と消費者からの反応が良かったテーマに関する分析はまだ十分に行われていない点である。それでも、話題性の高い売り場を消費者自らが発信している様子も伺え、消費者にとって共感される店づくりが成功していると言える。他にも、ブログや SNS で拡散されることも多い。ただし、こういった発信は、ブロガーや業者に SNS での発信を依頼しているわけではない。なお、芸能人が自らの Instagram などでもアップした画像を見た「ファンやフォロワーが来店する」という効果も高く、「大阪らしい店」「コスパのいい店」といった発信によって、売り場に人が流れてきているようである。

第9図表 Kitchen & Market のメディア活用

タイプ	マスメディア	Web オンライン	屋外・店頭
Paid Media	-	-	チラシ (店舗を中心とした約2 km エリアに2万枚/週2回)
Owned Media	-	自社ホームページ メールマガジン (ルクア大阪の会員20万人)	店内 POP フリーペーパー
Earned Media	TV 番組 (ルクア大阪の広報部経由)	ブログ, SNS 公式 LINE 公式 Instagram	(芸能人による) SNS クチコミ

(出典) インタビューにもとづき、筆者作成。

実際、インターネット上では、どのくらい話題になっているのだろうか。2019年3月19日に「Google」で「キッチン&マーケット 大阪」と入力し、検索してみた。ヒット数は、約1310万件(0.52秒)であった。この検索ヒット数がどの程度の規模なのかを比較するために、「AKB48」で検索したところ、約1億400万件(0.62秒)であった。10分の1のヒット数ではあるが、かなりの情報量がインターネット上に露出していることが伺える。SNSでの投稿やブログなどの情報も多く含まれており、話題性がある店舗だと言える。

このように、マスメディア、webオンライン、屋外・店頭などの多様なメディア接点やデジタル・メディアの活用によって、リアルな場に消費者を呼び込むことに成功している。

V ま と め

本稿の目的は、デジタルな時代におけるリアル店舗の存在価値について検討すること

であった。とりわけ、オンラインでの購買が今後、ますます増加する傾向にあり、その状況において、わざわざ店舗に来る理由を探る必要があると考え、リアル店舗とオンラインのメリットを比較しつつ、近年、注目されているグローサラントなどの事例やそこでの課題にもとづきながら、「場の体験価値」を高める設計や仕掛けが重要であることを浮き彫りにした。

その検討のための先端事例として、食品スーパーという業態を越えようとする阪急オアシスの新しいタイプの店舗である Kitchen & Market を取り上げ、その取り組みの意図を理解することで、場の価値を高めるための仕組みを明らかにしてきた。この事例を通して明らかになった点は、売り場のレイアウト構造には、ヨーロッパの「スクエア」を参考に、イート・インと物販、外食の「融合度」を高めた場の設計を行い、あえて混雑やよどみを作ることで、市場感^{いちば}を演出し、活気のある空間の演出に成功している。その結果、多様な消費者が多様な用途で来店し、来店客の時間帯による平準化と安定した売上につながっていることがわかってきた。つまり、単に物販とレストランを併設したり、配置したりするだけではなく、「融合感」を高めることが場の設計に必要であり、それが店舗でどのように楽しむかというコト体験のきっかけにつながっている。このリアルの場に誘導するために SNS などのメディアを有効に活用する。ただし、リアルの場にこそ価値があるため、ネットは場に誘導するためのツールとして活用する程度にとどめている。

ただし、課題もある。この阪急オアシスの新業態としての Kitchen & Market は、本稿で紹介したルクアイーレの地下と、大阪のやや南西側にある福島区バルエリアに、2019年5月に新しく出来た2店舗のみであり、ビジネス・モデルの構築を固めていく必要がある。さらに、オンラインからリアル店舗に誘導する施策の効率的なプロモーションや発信内容の設計についてはまだ摸索中であり、今後の課題である。それでも、場の価値を高めることで、活気を作り出し、共感や場に愛着を持ってもらう仕掛けに成功している。

今後もこの店舗の利用のなされ方や消費者の価値観やシーンとの関係について追求していくことで、デジタル時代におけるリアル店舗（特に食品スーパー）のあり方や変革の方向性、および、リアルとネットの強みを融合する仕組みを考えるヒントになると考える。この新しい取り組みについて、今後も継続的に研究する予定である。

〈謝辞〉

本稿は、平成28年度科学研究費 基盤(C) 研究課題番号[16K03950]「モバイルアプリの可能性探索：オムニチャネルと消費者の購買意思決定プロセスへの影響」(新倉貴士・池尾恭一・高橋広行・西原彰宏)の交付を受けて行った研究の成果の一部である。なお、阪急オアシスの皆様には、度重なるインタビューに快く応じていただいた。ここに改めて感謝の意を表す。ただし、本稿における全ての誤謬

等は筆者の責に帰するものである。

参考文献

- Goldfarb, A. (2013), "The Internet Killed Distance, Mobile Brought it Back," *MIT Technology Review*, 117(1), pp.62-3.
- Hure, E., Picot-Coupey, K., Ackermann, C.-L., (2017), "Understanding Omni-channel Shopping Value : a Mixed-method Study," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, pp.314-330.
- Hagberg, J., Jonsson, A. and Egels-Zandén, N. (2017), "Retail Digitalization : Implications for Physical Stores," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, pp.264-269.
- Rigby, D. (2011), "The Future of Shopping", *Harvard Business Review*, 89(12), pp.64-75 (ダレル・リグビー「デジタルを取り込むリアル店舗の未来」『DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー』2012年7月号, 54-71頁)。
- Sax, D. (2016), *The Revenge of Analog : Real Things and Why They Matter*, Public Affairs : NY (デイビッド・サックス著, 『アナログの逆襲－ポストデジタル経済へ, ビジネスや発想はこう変わる』加藤万里子訳, インターシフト, 2018年)。
- Ström, R. Vendel, M and Bredican (2014), "Mobile marketing : A literature review on its value for consumers and retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, pp.1001-1012.
- 東利一 (2019), 『顧客価値を創造するコト・マーケティング』, 中央経済社。
- 栗木契 (2018), 「なぜ“蔦屋書店”には必ずカフェがあるのか－リアル店舗にも『競争優位』はある」(<https://president.jp/articles/-/24402?page=2> : 2019年3月18日アクセス)。
- 寺本高 (2019), 『スーパーマーケットのブランド論』, 千倉書房。
- 新倉貴士 (2015), 「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」『慶應経営論集』慶應義塾経営管理学会, 第32巻第1号, 35-50頁。
- 高橋広行 (2018), 『消費者視点の小売イノベーション－食品スーパーのオムニ・チャネル対応』, 有斐閣。
- 古川一郎 (2018), 『マーケティング・リサーチのわな－嫌いだけれど買う人たちの研究』, 有斐閣。
- 西川英彦 (2019), 「第1章 デジタル社会のマーケティング－アマゾン」西川英彦・澁谷覚編著, 『1からのデジタル・マーケティング』, 碩学社, pp.4-18.
- 劉潤 (2018), 『事例でわかる新・小売革命－中国発ニューリテールとは?』(配島亜希子訳, 中信出版日本, 2019年)。