

아마존과 다른 ASKUL



- ❖ 소재지: 東京都江東区豊洲3-2-3 豊洲キュービックガーデン
- ❖ 설립: 1963년 11월
- ❖ 자본금: 21,189백만 엔 (2016년 5월 20일 현재)
- ❖ 종업원 수: 1,727명 (연결 2016년 5월 20일 현재)

아마존과 다른_ASKUL (No.56)

< 요약 >

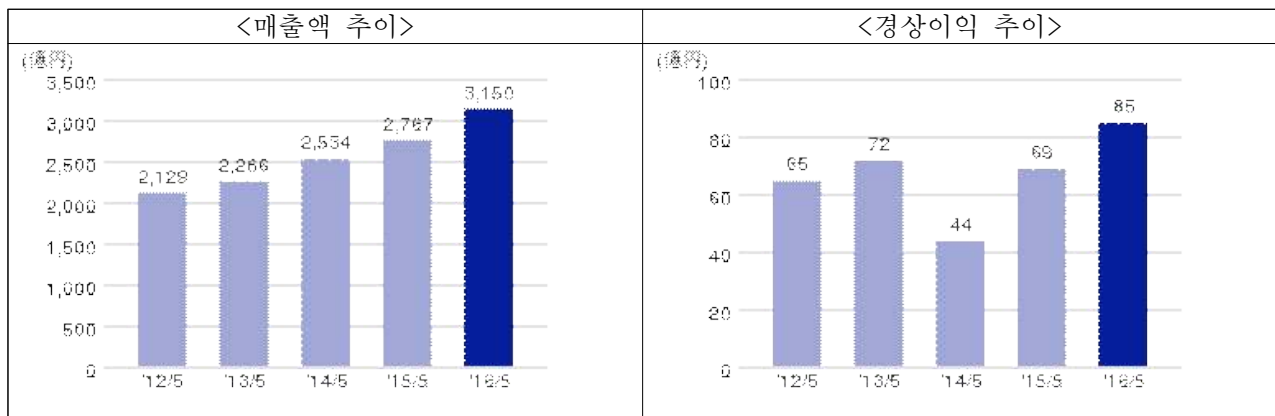
- 기업을 대상으로 사무용품을 통신판매 방식으로 판매하던 ASKUL이 종래의 아날로그 사업모델에서 빠른 속도로 벗어나고 있음
- 야후의 출자를 받아 개인을 상대로 한 인터넷 판매의 확대를 추진하고 있으나, 아마존과는 다른 길을 선택하면서 존재감을 높이겠다는 계획임
- 제조업체와 일심동체가 되어 마케팅과 상품개발을 추진하며 차세대 인터넷 쇼핑을 선도해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 기존의 인터넷 쇼핑 방식과는 다른 새로운 제품과 판매방식으로 인터넷 쇼핑 시장에 뛰어들어, 미지의 시장을 새롭게 개척해 나가고 있음

1. 변신을 위한 선택

- 2016년 8월 도쿄에 있는 ASKUL 본사에서 지난 2012년에 자본업무제휴를 맺은 야후와 함께 시작한 개인소비자를 대상으로 한 인터넷판매 사이트(LOHACO)와 관련한 회의가 있었음
 - 2106년 가을 LOHACO에서 어떤 판촉 캠페인을 전개할 것인가에 대해 논의하는 회의였음
 - 활발하게 의견을 교환하는 것은 어느 회사의 회의 광경과 다르지 않은 사내회의 모습인데, 유심히 들여다보면 참가하고 있는 사람들이 목에 걸고 있는 것은 외빈용 출입카드임
 - 회의를 하고 있는 장소는 ASKUL 본사인데 이 회의에 참석한 사람은 ASKUL 직원이 아닌 것임
- 회의에 참가하고 있는 것은 LOHACO에 제품을 납품하고 있는 각 업체에서 마케팅을 담당하는 직원들임
 - ASKUL가 주최하고 인터넷통신판매에 맞는 상품개발과 판촉을 공동으로 연구하는 'EC마케팅 라보(연구실)'가 열리고 있는 것임
 - 이 회의가 처음으로 개최된 것은 2014년이었고, 3년째를 맞고 있는 2016년은 식품과 일용품, 제약 등 폭넓은 업종으로부터 약100여개 회사가 멤버로 참가하고 있음

- 같은 업종의 경합업체가 함께 자리를 같이하는 경우가 종종 발생하지만 그런 것이 문제가 되지는 않음
 - 이날 회의에서 각 마케팅 담당자가 논의한 주제는 ‘대량구매 할인’으로 불리는 세일에 대한 기획이었음
 - 대상 상품 항목에 들어가면 상품의 종류와 구입 수량에 따라 일정 수준의 할인을 적용하는 것임

<그림1> ASKUL의 매출액 및 경상이익 추이

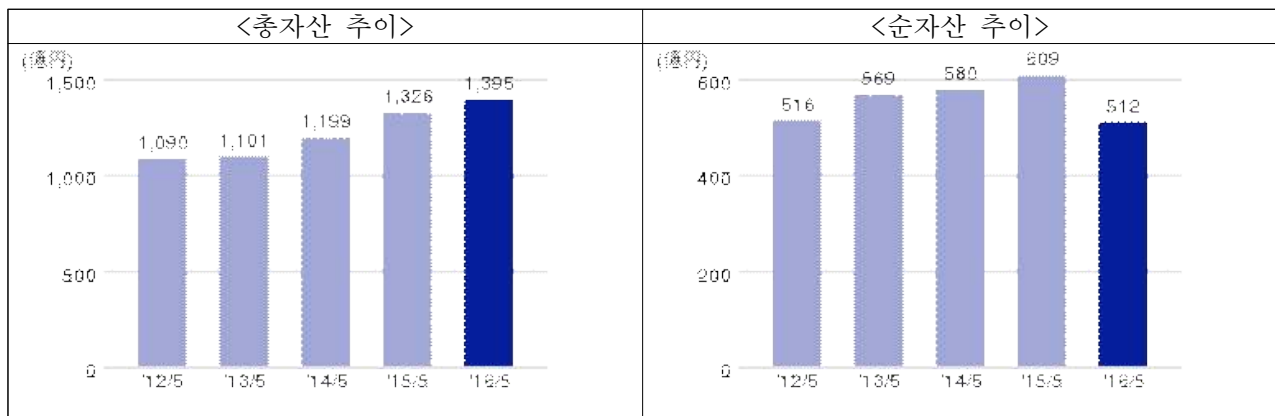


자료: ASKUL 홈페이지에서 인용

- 여러 회사의 제품과 분야의 상품을 다양하게 조합해서 할인을 받을 수도 있는 파격적인 세일기획임
 - 특정제품을 구매하며 다른 제품도 함께 구매하기 때문에 제조사 입장에서 보면 신규고객을 획득하는 것으로 연결되는 유력한 판매방식이 될 수도 있음
 - 어떤 상품을 대상으로 하면 이번 가을에 ‘대량구매 할인’으로 효과적으로 운영할 수 있을지에 대해 논의가 이루어진 것임
- 식품업체가 ‘할로윈 파티에 적합한 조미료가 있습니다.’고 말을 하자 제지회사는 ‘파티에 빠질 수 없는 물티슈’, 제약회사는 ‘멀미약’의 제안이 있었음
 - 이렇게 많은 업체가 왜 ASKUL과 함께 인터넷판매를 연구하고 있는 것일까
 - 그 이유는 LOHACO가 기호제품의 단품 구매가 중심인 ‘제1세대 EC’가 아니라 식료품과 일용품 등 상시 사용하는 상품을 구매하는 ‘제2세대 EC’이기 때문이라는 분석임

- LOHACO에서 소비자가 만날 수 있는 제품군들은 일반적인 슈퍼마켓과 크게 다르지 않다는 특징이 있음
 - LOHACO를 이용하는 소비자는 ‘쿠키와 청량음료, 세제’와 같이 하루하루 생활에 필요한 상품을 조합해서 구매하고 있음
 - 이런 유형의 소비자가 증가하면 ‘이 제품은 특정 제품과 함께 구매하는 성향이 있다’는 식의 구매패턴이 데이터로 차곡차곡 쌓이게 되는 장점이 있음

〈그림2〉 ASKUL의 총자산 및 순자산 추이

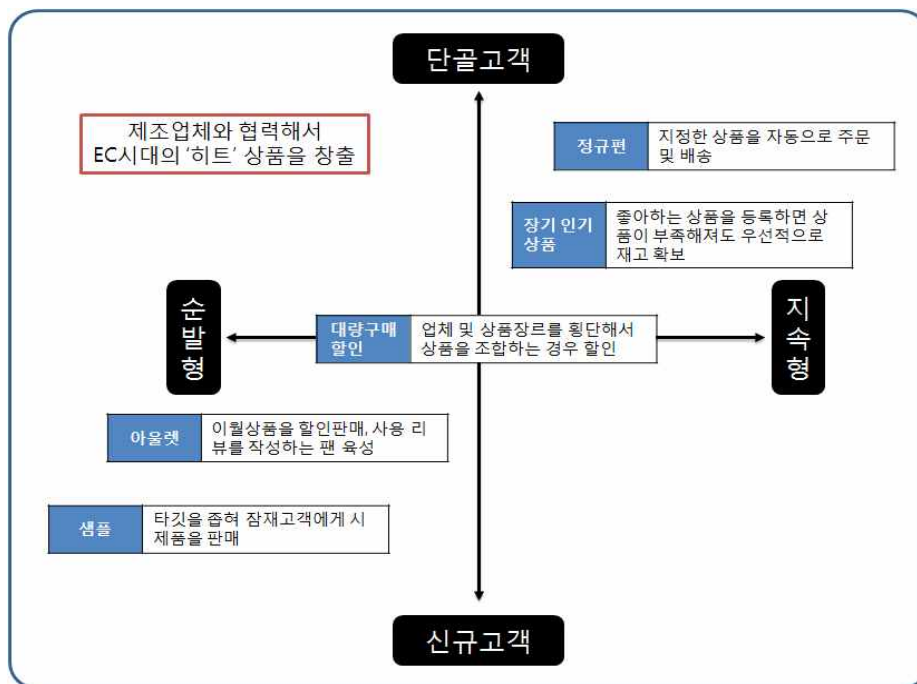


자료: ASKUL 홈페이지에서 인용

- 아마존과 라쿠텐이치바와 같이 서적과 가전, 지역 특산물을 단품으로 구매하는 ‘제1세대의 전자상거래’라면 상품 그 자체의 매력과 저렴한 가격 또는 빠른 배송이 중요해짐
 - 그러나 생활필수품을 구입하는 ‘제2세대 전자상거래’인 LOHACO에서는 상품의 차별성을 부각시키기 어렵기 때문에 온라인상에서 만들어지는 매력 있는 ‘매장’의 구성이 매우 중요하다고 할 수 있음
- 제조업체들이 앞서 언급한 ‘EC마케팅라보’에 적극적으로 참여하는 이유는 ASKUL이 판매와 관련한 데이터를 과감하게 공개하고, 그것을 자유롭게 분석할 수 있는 환경을 갖추고 있기 때문임
 - ASKUL에서 BtoC 사업을 총괄하는 임원은 “데이터를 분석해 보면 상상하지 못했던 결과가 나온다.”고 말함
 - 가령 주류와 함께 구매하는 것은 보통 안주가 될 만한 각종 식품이라고 생각하기 쉽지만, 실제로는 특정 건강보조식품으로 분류되는 건강차임

- 술을 즐겨 마시는 소비자도 적어도 술로 인해 상할 수 있는 건강을 다른 음식으로 보충하려는 보상심리가 쇼핑행태로 나타나고 있다고 할 수 있음
 - 뿐만 아니라 구입하는 소비자가 주류를 처음 구매하는 것인지 한 달에 여러 차례 구매하는 것인지에 따라 달라짐
- 이처럼 상품을 조합해서 구매하는 것뿐 아니라 외부의 어떤 사이트에서 유입한 이용자가 상품을 구입하고 있는지, 가격은 얼마나 내리면(또는 올리면) 매출이 늘어나는(줄어드는)지와 같은 데이터도 축적되어 있음
 - 제조업체는 이러한 각종 데이터를 분석해서 이용자의 연령과 성별과 같은 속성, 이전까지의 쇼핑행태 등에 따라 온라인 매장을 구성할 수 있는 것임

<그림3> LOHACO에서 전개하고 있는 판매방식



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.97에서 인용

- '상품A의 구입 소비자에게는 상품B를 추천합니다.'와 같은 정도의 추천기능은 이미 인터넷 쇼핑 업계에서는 일반화되어 있음
 - 그러나 LOHACO 정도로 많은 데이터를 제조업체에게 개방하고 그것을 근거로 판매방식을 바꿀 수 있도록 하는 것은 흔한 일이 아님
- 'EC마케팅라보'에 참여하는 회사는 다른 회사의 데이터도 자유롭게 참조할 수 있도록 되어 있음

- ASKUL은 참여업체가 언제든지 판매 데이터를 분석할 수 있는 공간을 사내에 마련해 놓고 있음
 - 회의가 열리지 않는 날에도 ASKUL 사내에는 각 제조업체의 담당자들이 와서 제공되는 판매데이터를 분석하고 있음
- ‘EC마케팅라보’에서는 ‘대량구매 할인’ 이외에도 구입 빈도가 높은 고객에게 우선적으로 재고를 확보할 수 있는 서비스와 미래고객이 될 소비자를 추출해서 시제품을 판매하는 서비스 등 인터넷 쇼핑 업계에서만 할 수 있는 판매방식을 여러 가지 구성해 오고 있음
- ‘EC마케팅라보’에 참가하는 업체의 2016년 5월 결산에서 나타난 LOHACO에서의 매출은 이전 시기대비 약 2배가 증가한 것으로 나타났음
 - 이는 업체 전체의 이전 시기대비 증가한 매출이 60%인 것과 비교하면 매우 높은 수준임

<그림4> 각 제조업체의 LOHACO용 판매 제품

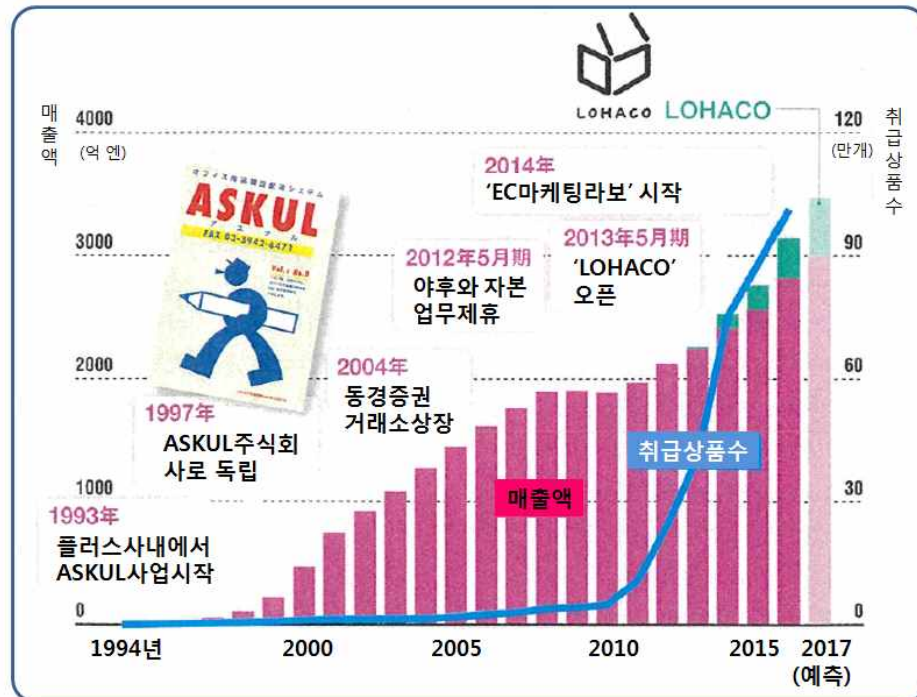
KIRIN이 LOHACO에서 판매하는 보리차음료 ‘moogy’	가오(花王)가 LOHACO에서 판매하는 약취제거 스프레이 ‘relesh’
	

자료: ASKUL홈페이지에서 인용

- ‘EC마케팅라보’에 참여하고 있는 닛신(日清)식품의 EC영업과장은 “상품별, 고객별 판매실적을 파악할 수 있는 것은 고마운 일이다. 구입경로와 재구매율도 알 수 있어 캠페인을 기획하는데 큰 도움이 된다.”고 말함

- 실제 이러한 데이터는 인터넷 쇼핑에서만 할 수 있는 상품개발에도 활용되고 있음
- 가오(花王)는 2016년 2월에 악취제거 스프레이 ‘resesh’를 인터넷 판매 한정 패키지를 만들어 판매했음

<그림5> ASKUL 매출액 및 취급상품수 추이



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.97에서 인용

- 이 제품의 가장 큰 특징은 ‘눈에 띄지 않는다’는 것이며, 제조업체의 이름은 물론 상품명도 아주 작게 쓰여 있음
- 실제 슈퍼마켓과 같은 오프라인 매장에서는 선반에 진열되었을 때 강조할 수 있어야 하는 것이 중요하지만, 인터넷 판매는 집안 어딘가에 놓이는 것을 염두에 두고 상품을 디자인 할 수 있는 것임
- 가오(花王)는 이런 방식으로 발매 1개월 만에 종래 제품 대비 12배의 월간 판매를 기록했음
- 그 이후에도 ‘신규고객을 확보할 수 있고, 재구매율도 기존에 비해 높아지는’ 효과를 보았음
- 단순히 ‘팔았다’ ‘팔리지 않았다’가 아니라 신상품에 대해서 자세하게 검증할 수 있는 것은 ASKUL이 관련 데이터를 공개하고 있기 때문임

2. 온라인쇼핑용 디자인

- 2016년 10월 도쿄 롯폰기(六本木)에서 개최된 ‘생활 친화적인 LOHACO 전시’에서는 다양한 상품을 만날 수 있었음
 - 여러 무늬의 스프레이 병, 식물 모양이 그려진 병과 캔 등 인테리어샵이나 수입 잡화점이나 진열되어 있을 것 같은 상품들이지만, 사실 이들 제품 모두다 드럭스토어나 슈퍼마켓에서 흔히 볼 수 있는 대형 제조업체들이 만드는 제품들임
 - 자세히 들여다보면 작은 글씨로 ‘비오레’(가오 제품), ‘향의 보고 유자’(미즈칸 제품)라고 상품명에 쓰여 있음
- 이 전시에는 일상생활용품, 식품, 화장품 등 총 36개 업체가 각자 디자인상품을 출품했음
 - 이들 제품은 전시회를 위해 만들어진 상품들이지만 실제 LOHACO에서 판매되고 있는 것도 있고 판매를 검토하고 있는 것도 포함되어 있었음
 - KOHACO는 이러한 ‘강조하지 않는 일용품’으로 시장에서 독자적인 자리를 구축하려고 하고 있는 것임
- 실제 점포에서 소비자들의 선택을 받기 위해서는 상품명과 기능성을 한눈에 알 수 있게 하고, 많은 상품이 있는 가운데 눈에 띄는 것이 중요함
 - 그러나 그러한 상품들은 가정 안 어딘가에 놓아두고 싶은 상품인가와는 별개인 경우가 대부분임
 - 이러한 차이점에서 LOHACO는 비즈니스의 기회를 포착하고 있다고 볼 수 있는 것임
- 앞서 언급한대로 집안 어딘가에 놓고 사용하는 경우가 많은 악취제거 스프레이의 경우는 방안 인테리어와 분위기와 맞지 않는 제품이면 보이지 않도록 선반에 올려놓는 사람이 많음
 - 그러나 디자인 감각이 뛰어난 제품으로 방안 분위기와 맞는다면 굳이 안 보이는 곳에 둘 이유가 없어지는 것임
 - 보이는 곳에 놓아두고 사용하는 사람이 늘어나게 되면 사용빈도도 올라가게 되고 필연적으로 구입 빈도도 높아질 것이라는 LOHACO의 생각임

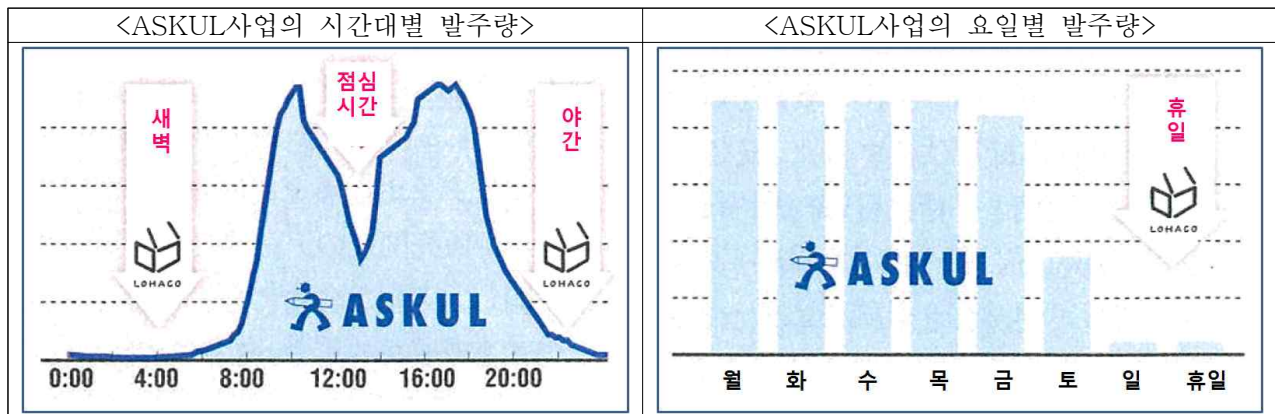
- 실제 디자인을 바꾼 것만으로 판매 물량이 급증한 상품은 물론 실제 매장 가격보다 100엔 이상 비싸더라도 지속적으로 판매되는 상품도 등장하고 있음
 - ‘강조하지 않고 생활에 스며든다’는 콘셉트를 만들어내게 된 배경에는 2014년부터 시작한 앞서 언급한 ‘LOHACO EC 마케팅 라보’임
 - 장기간 축적해 온 방대한 판매 데이터를 분석해서 새로운 히트상품을 찾아내자는 시도로, 첫해에는 12개 회사가 참여했으나 지금은 102개 회사로 늘어났음
- 처음에는 소비재 중심이었던 상품 장르가 점차 식품, 화장품, 의약품, 의류 등으로 확대되고 있음
 - 앞서 언급한대로 ASKUL 본사 안에는 이 회의의 참여기업이 패스पोर्ट를 사용하여 언제든지 자유롭게 드나들 수 있는 방이 있음
 - 그곳에 설치되어 이는 단말기에서 특정 개인을 제한하지 않는 범위에서 LOHACO가 축적한 판매 데이터를 열람할 수 있음
- 무엇이 팔리고 있는지, 무엇과 함께 팔리고 있는지, 누구에게 팔리고 있는지(남여, 연령 등), 어느 정도의 빈도로 팔리는지, 경합하고 있는 유사상품과 비교해서 판매 상황이 어떤지 등을 알아볼 수 있음
 - 이러한 데이터를 바탕으로 제조업체가 가설검증을 시도해 볼 수 있고 LOHACO도 독자적인 분석을 각사와 공유하고 있음
- 또한 이 회의에 참여하는 기업은 상품의 샘플링과 각종 캠페인, SNS에서의 정보 확산실험 등 LOHACO의 리소스를 사용한 다양한 시책에 참여할 수 있음
 - 참여하고 있는 기업 중 하나인 닛신(日清)식품은 담당자가 월 1~2회 회의에 참여하고 있음
 - 특히 상품 구입자 층과 각 시책에 대해 닛신 상품을 처음으로 구입한 소비자의 비중이 어느 정도인지 주의깊이 관찰하고 있다고 함
 - 월 1회 회의에서 LOHACO의 향후 방침과 각 업체의 시책 효과가 정보 공유되기 때문에 참고가 되고 있다고 함
- 닛신식품은 2016년에 이 회의에서 얻은 정보를 바탕으로 매일 바쁘게 일하는 사람들을 대상으로 인스턴트 면의 새로운 레시피를 코너를 신설하고 지금까지와는 다른 형태의 판매촉진을 시도하고 있음

- 이 회의에서는 각사의 최고경영자를 끌어 들리는데도 노력을 하고 있음
 - 한 해에 한 번 ASKUL이 제조업체 각사의 경영자를 대상으로 실시하고 있는 컨소시엄에서는 강연자로 시세이도와 네슬레일본의 사장 등을 초대해서 LOHACO만의 마케팅 수법의 유효성을 어필하고 있음
 - 오랫동안 쌓아온 판매방식과 다른 방법을 선택하기 위해서는 최고경영자의 결단이 필요하기 때문임
- 이 회의의 다양한 도전은 아직 성과를 내고 있다는 측면에서 생각하면 절반에도 미치지 못한 상황이라고 함
 - 처음에 일용품만을 생각하며 모여 회의를 했던 것이 참여기업이 여러 장르로 확대되었고 이번에는 업계의 장벽을 뛰어넘는 협업을 생각하는 단계에 이르고 있음
 - 앞으로는 함께 팔리는 상품의 데이터를 분석하여 이업종 간의 협업을 추진해서 판매촉진 효과를 높일 계획임
- 아마존, 야후, 라쿠텐이치바 등 일본의 인터넷 쇼핑 시장에는 거대기업이 즐비하고 소규모 인터넷서 쇼핑몰 역시 꾸준히 증가하고 있는 추세임
 - 따라서 가격경쟁은 물론 구매에 따라 쌓이는 포인트 경쟁도 한층 더 치열해 지고 있음
 - ‘강조하지 않는 일용품’으로 승부하는 LOHACO와 같은 이색적인 존재감이 어디까지 시장에 침투할 수 있을지 업계의 관심이 고조되고 있음

3. LOHACO의 적자

- 인터넷 통신판매의 사업모델은 소매점이 출점하는 ‘라쿠텐이치바 형’과 운영회사가 상품을 구매해서 판매하는 ‘아마존 형’으로 크게 구분할 수 있음
 - LOHACO는 아마존 형을 채택하고 2016년 5월 결산에서 매출액 328억 엔을 기록했음
 - 2017년 5월 결산에서는 480억 엔의 매출을 기록할 수 있을 것으로 전망하고 있음

〈그림6〉 ASKUL사업의 시간대별 및 요일별 발주량 변화



자료:NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.97에서 인용

- 성장의 원동력은 상품을 제조하는 업체와 협업해서 인터넷 판매 시대에 맞는 판매 전략을 구축하면서 상품을 개발해 내고 있는 것임
 - 앞서 언급한 'EC마케팅라보'가 성장을 견인하고 있는 것에 대해서는 의심할 여지가 전혀 없음
- 한편 주주의 관점에서 보면 LOHACO는 ASKUL에게 있어서 부담스러운 짐으로 작용하고 있는 것이 사실임
 - 아직까지 LOHACO사업이 실질적인 이익을 창출한 적이 없기 때문임
 - 원래 하던 사업인 사무용품의 통신판매 서비스 'ASKUL'등 BtoB사업이 매출액 2500억 엔을 기록하며 영업이익으로 100억 엔을 벌어들이고 있는 것과는 대조적임
- LOHACO사업의 영업 손익은 2016년 5월 결산에서 34억 엔의 적자를 기록한 것으로 보임
 - 선행투자가 이루어진 측면도 있지만 그보다 높은 배송비용과 이익을 많이 낼 수 없는 상품을 판매하고 있기 때문임
 - 가격이 비싼 가전이나 가벼우면서 부가가치가 높은 의류라면 몰라도 식료품고 일상 생활용품은 구조적으로 이익 창출이 쉽지 않은 상품임
- 그럼에도 불구하고 ASKUL이 BtoC의 LOHACO에 역점을 두고 추진하고 있는 것은 '사무용품의 카탈로그 통신판매'라는 종래의 사업모델로부터 탈피하지 않으면 생존하기 어렵다는 강한 위기감을 느끼고 있기 때문임

- ASKUL은 1993년에 문구업체의 플러스의 사내에서 하나의 사업부로 시작되었음
- 당시 주요 고객으로 설정한 것은 중소기업의 수많은 사무실 등이었음
- 대기업은 문구점이나 도매업자가 친절하게 주문을 받으러 직접 사무실로 방문하는 경우가 대부분임
 - 반면 중소기업의 사무실은 직원이 직접 밖으로 나가 문구점에서 정가로 구입하는 방법밖에 없었기 때문임
 - 그래서 중소기업이라 할지라도 대기업과 같은 가격으로 사무용품을 서비스하겠다는 전략으로 사업을 시작한 것임
 - 1997년에는 사내에서 독립해서 주문을 하면 반드시 ‘내일 도착’이라는 편리성을 무기로 성장을 거듭했음

4. BtoC 사업

- ASKUL이 새로운 전기를 마련할 수 있었던 계기가 된 것은 리머사태였음
 - 많은 기업들이 경비 삭감을 위해 사무용품 발주를 줄이면서 그 동안 꾸준히 증가하던 매출의 성장세가 멈춘 것임
 - 이러한 급격한 사업 환경 변화와 더불어 스마트폰 보급이라는 또 다른 변화에 대응이 필요해졌음
- 작은 화면 안에서 어떻게 소비자가 자신이 갖고 싶은 상품에 직감적으로 다가갈 수 있을지가 관건이었음
 - 상품 수뿐 아니라 정보기술에 대한 투자에 있어서도 경쟁력이 있는 아마존이 일본의 인터넷 쇼핑 업계에서 압도적인 지위를 확보하기 시작했음
- ASKUL의 이와다(岩田) 사장은 10년, 20년 후의 미래에 대해 “전자상거래가 사회 깊숙이 침투하면 BtoB와 BtoC의 경계는 언젠가 없어질 것이다.”고 내다보고 있음
 - 이용자 입장에서 보면 사용의 편리성만 확보되면 자신이 이용하는 서비스가 BtoB인지 BtoC인지는 관계가 없음
 - 단 현 시점에서는 전자상거래의 중심은 BtoC이기 때문에 서비스를 연마하기 위해서는 BtoC시장에 진입해서 사용의 편리성으로 경쟁할 필요가 있음
- BtoB용으로 구축한 물류인프라를 효과적으로 활용하는 의미에서라도 BtoC시장의 진입은 합리적 선택이었음

- ASKUL이 BtoB사업 분야에서 발주시간을 분석했더니 주문이 늘어나기 시작하는 것은 직원이 출근하는 오전 8시경이었음
 - 점심시간에 주문량이 줄어들지만 저녁 무렵부터 다시 상승해서 오후 6시가 넘으면 급격하게 줄어들고 있음
- 이에 반해 BtoC는 출근 전과 통근 중, 점심시간, 퇴근 후에 집중됨
- BtoC시장에 진출해서 주문량이 늘어나더라도 물류 측면에서 BtoB를 압박하는 일이 없다는 판단임
- 이처럼 BtoC시장 진입은 장점이 많지만 LOHACO를 오픈하기까지의 여정은 결코 쉽지 않았음
- 카탈로그 통신판매의 발상에서 벗어나지 못하고 브랜드파워와 집객 능력이 너무 약해서 사막에 물을 뿌리는 것과 같은 상태가 이어졌다고 함
- 이러한 상황에서 돌파구가 되었던 것은 야후와의 제휴였음
- 야후는 ASKUL 주식의 약 44%를 보유하는 대주주가 되어 사이트의 집객과 연계한 인재도 파견했음
 - 야후도 BtoC의 인터넷판매 사이트 ‘야후쇼핑’이 있지만 이른바 ‘라쿠텐이치바 형’의 사업모델임
 - LOHACO는 ‘아마존 형’의 사업모델을 채택함으로써 차별화를 도모했음
- 이와다 사장은 “물류를 제압하는 기업이 인터넷 쇼핑을 제압한다.”고 말하면서 철저한 비용 삭감을 서두르고 있음
- 이익을 내기 어려운 BtoC 영역에서 사업을 지속시키기 위해서는 어떻게 해야 하는지에 대한 끊임없는 고민과 전략을 강구하고 있는 것임
- 주문건수가 많고 적음에 따라 피킹(picking, 물류서비스에서 보관 장소의 상품을 끄집어내는 일)방법을 바꾸는 것도 비용절감의 일환임
- 재고기능을 스스로 갖고 있는 인터넷 쇼핑 기업은 넓은 물류창고에서 직원이 걸어다니며 상품을 찾아내는 것이 일반적이었음
 - 그러나 이러한 방식은 어디까지나 다품종의 상품 라인업에서 단품을 구매하는 ‘제1세대 전자상거래’적인 발상이라고 할 수 있음

- ASKUL의 물류시설에서는 발주빈도를 고 · 중 · 저로 구분해서 재고를 선반에 보관하고 있음
 - 하루 10번 이상의 발주가 발생하는 식료와 음료수는 직원이 길이가 10미터 정도의 작은 재고선반에서 상품을 골라 배송박스에 넣음
 - 한편 하루 한 번 정도밖에 발주가 없는 상품은 높이가 최대 5.5미터가 되는 거대한 자동창고에 보관하고 있음
- 선반에서 해당제품을 꺼내는 피킹 작업은 모두 로봇이 담당하고 있음
 - 일상생활 용품을 모아서 주로 구매하는 이른바 ‘제2세대 전자상거래’는 매일같이 사야 하는 물품과 수개월에 한 번 사게 되는 기호제품이 공존하기 때문임

5. 향후 전망

- 이와타 사장은 ASKUL의 미래에 대해 궁극적으로는 ‘마케팅 플랫폼’이 될 것이라고 보고 있음
 - 물건을 사고파는 공간을 제공하는 것뿐 아니라 제조업체와 소비자를 연계하는 존재로서 상품과 서비스를 만들어내는 유통구조를 보다 간편하고 알기 쉽게 만들어 가겠다는 결의를 나타내는 것으로 보임
- 제조업체가 종래에 소매업자에게 지불해왔던 판매 장려금 등의 돈을 소비자에게 돌려줄 수 있을지도 모르는 일임
 - 이러한 일이 가능해진다면 아마도 유통혁명이라고 불리게 될지도 모름
- 인터넷이 소비자에게 일반적인 존재가 된지 20년이 넘어가고 있고 스마트폰의 보급이 시작된 지도 10년이 되어가고 있음
 - 적지 않은 기업들이 아날로그와 디지털의 사이에서 어떤 성장전략을 모색해야 하는지 등에 대해 많은 생각을 하고 있을 것임
- 그런 상황에서 일본의 카탈로그 통신판매 분야에서 한 시대를 풍미했던 ASKUL은 지금 전자상거래 그 자체를 다시 정의하면서 소비자의 라이프사이클을 변화시키려는 도전을 하고 있음
 - 그 성패가 분명해질 무렵에는 일본 IT업계의 세력 구도는 크게 바뀌어 있을지도 모름

이와다 사장 인터뷰

패권적인 비즈니스는 하고 싶지 않다

LOHACO의 시작은 아마존과 라쿠텐이치바보다 10년에서 15년이다 뒤져있기 때문에 단순히 뒤를 쫓아가서는 의미가 없다. 우리가 하려는 것이 무엇인지를 생각했을 때 많은 상품 수로 가치를 제공하는 롱테일 유형의 인터넷 통신판매가 아니라 스마트폰을 경유해서 일상적으로 사용할 수 있는 인터넷 통신판매로 가치를 창출하는 것으로 결정했습니다.

BtoC 오래전부터 하고 싶었던 사업 영역이었지만 과거에 2번이나 실패를 경험했습니다. 인터넷을 통해 어떻게 이용자와 연계해 갈 것이라는 점에서 실력이 부족했었다. 파트너를 찾아야겠다고 생각하고 있었는데, 야후의 미야자카(宮坂)사장이 CEO에 취임한 직후 ASKUL의 물류시설에 안내를 했습니다. 야후는 인터넷 서비스의 노하우는 가지고 있었지만 물류는 어떻게 해야 하는지 고민하고 있었다. 서로 한눈에 반해 초스피드로 제휴에 합의했습니다.

‘물류’라는 것은 종래 제조업체와 소비자의 사이에 장벽처럼 세워진 일종의 블랙박스과 같은 존재였다. 제조업체가 제품을 판매할 때 먼저 각종 매체를 활용해서 광고를 내보내지만 그 다음은 점포에서 고객이 사주기만을 기다릴 수밖에 없다. 두 사람은 가까이 있는 것 같지만 사실은 먼 존재였던 것이다.

ASKUL이 생각하고 있는 그림은 제조업체와 소비자의 사이에 서 있는 장벽을 가능한 한 얇게 만드는 것이다. 얇게 하는 것보다 아예 없애고 싶은 것이 욕심이다. ASKUL은 양자가 직접 마주볼 수 있는 장소를 제공하는 플랫폼이 되고 싶다는 생각을 하고 있다.

LOHACO사업은 지금은 적자를 기록하고 있지만 매출이 1000억 엔에 도달할 것으로 예상되는 몇 년 후에는 흑자로 전환할 수 있을 것으로 보고 있다. 종래의 인터넷 통신판매는 가장 저렴한 가격을 제시한 서비스가 승리하는 구조였다. 물론 합리성도 중요하지만 점차 인생이 잠시라도 즐거워질 수 있는 풍요로움이 상품에 요구되는 시대가 다가오고 있다. 가오와 기린과 함께 개발해서 LOHACO에서 팔고 있는 독자적인 디자인을 갖춘 상품은 그러한 생각을 실제 구현한 것이라고 할 수 있다.

전자상거래 업계는 라이벌이 많아 경쟁이 치열하다. 그렇지만 ASKUL은 패권적인 비즈니스는 하고 싶지 않다. 제조업체와는 함께 소비자가 원하는 상품을 만들어갈 것이다. 소비자에게는 그 가치를 전달하게 될 것이다. 이상적인 모습에서 역산해보면 지금은 30%정도의 완성도라고 할 수 있지만 정상이 어딘가는 알게 되었다. 모든 정보를 오픈하고 지금까지는 없었던 매력적인 인터넷 쇼핑 사업을 전개해가려고 한다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.10.17. 企業研究 Vol.97
2. ASKUL 홈페이지
3. 東洋經濟Online, 'ロハコの「主張しない日用品」はこう作られる' 2016년 11월 27일