

» Special Issue  
2011年10月号

株式会社ローソンHMVエンタテインメント  
代表取締役社長

# 坂本 健 インタビュー

我々はエンタテインメントにおける  
ユーザーのゲートウェイとして  
業界のトップに立ちたい

KRI 

キネマ旬報映画総合研究所



株式会社ローソンHMVエンタテイメント  
代表取締役社長  
**坂本 健**

さかもと・けん / 1949年、東京都生まれ。武蔵大学卒業後、73年に株式会社日本リクルートセンター（現株式会社リクルート）入社。広報ほか様々な部署で功績を上げ、90年3月に取締役に就任。93年10月には、同社の書籍出版部門を分離し、独立した株式会社メディアファクトリー代表取締役に就任する。97年6月、再び株式会社リクルートに舞い戻り常務取締役に。01年6月には、ぴあ株式会社取締役に移り、常務取締役、取締役専務執行役員などを歴任。10年5月、チケット販売大手の株式会社ローソンエンターメディア（LEM）代表取締役会長に就任。10年12月にHMVジャパン株式会社取締役を経て、11年5月、LEM代表取締役社長に。11年9月、現職に就任する。好きなアーティストはビートルズ、ベストムービーは『シベールの日曜日』。

今年9月、ローソンエンターメディア（以下、LEM）とHMVジャパンが統合し、新たにローソンHMVエンタテイメント（以下、LHE）が誕生した。チケット販売の大手とレコードチェーン大手の融合は、どのようなシナジー効果を生み、どのようなサービスを顧客に提供していくのか。また、リアル店とECをどのように連携させていくのか。新会社の指揮を取るのは、リクルート、ぴあを経てLEM入りした坂本健氏。その手腕に、業界の注目が集まっている。

■コンセプト「ユーザー360°」が意味するもの

昨年10月、ローソンがHMVジャパンを買収して完全子会社化すると発表した時点では、ローソンの狙いが今ひとつ判然としなかった。だが、今年9月にLEMがHMVを吸収合併して新会社が誕生したことで、ローソングループが意図する事業の全体像が見えてきた。坂本氏は新会社の概要をこう説明する。

「HMVが取り扱うCD、DVDと、LEMが取り扱うライブエンタテインメントのチケットという、それぞれの商材の融合です。もうひとつの側面は、全国に約1万店舗のネットワークを持つローソン、現在38店舗あるHMVを合わせたリアル店舗と、ローチケ.com、HMV ONLINE等のECサイト、これらの販売チャネルを融合していること。つまり、エンタメ領域において、これらの商材・販売チャネルという資産をクロスオーバーし、総合的に活用していくことができる会社が誕生したのです。」

同社が掲げるビジョンは「ユーザー360°」。LEM及びHMVジャパンが取り扱っていたチケットと、CD、DVD、書籍、グッズ等のエンタメ商材を同時に取り扱い、多様化するユーザーニーズに伝えていく。

「エンタメニーズは人それぞれ。買い物的手段だけを見ても、PCベースのECを積極的に利用する人もいれば、携帯やスマートフォンを活用する人もいる。CDは必ずリアル店舗で買うという人がいる一方で、ローソンを買い物の窓口として活用する人も非常に多い。求める物もデジタルデータやコンサートチケットなど様々ですし、世代や住んでいる場所によっても違ってきます。この

ビジョンは、人々が求める利便性と快適さに対し、我々があらゆるアプローチで応えていくという意思表示なのです」

目指すところはエンタメ流通の総合ストア。そこにはCDや書籍といった旧来のメディアもあれば、音楽配信のような新しいメディアもある。

「扱う“物”に焦点を当てれば、既存のメディアが減り、新しいメディアが増えていくかもしれません。しかし既存のメディアにはまだ、隠れたニーズが存在しているのではないのでしょうか。マスが一斉に動いて大ヒットが生まれていた時代が終わり、ユーザーの嗜好の多様化に伴い、小ヒットが散発する時代へと変わりました。これまでのマスマーケティングによる大ヒットを“広く薄く”とすると、今後は“狭く深く”ユーザーの需要に訴求していくべきです。膨大なリアル店舗を持つ、ユーザーに最も近い我々が、その隠れたニーズを掘り取り、付加価値の高い商材としてマーケットに投入していく、そこにチャンスがあると思っています。」

エンタメ業界で、ここまで多様化した商材や販売チャネルを持つケースは初めてだろう。リアル店舗、ECサイト、マルチメディア端末 (Loppi)、それぞれの役割をどう分担させていくのか。「お客様との対面ポイントであるリアル店舗。好きなときにアクセスし、あらゆる商材を購入できる利便性に富んだECサイト。そしてマルチメディア端末は、ネット環境を持たないお客様と我々を繋ぐ中間点。役割は明確に分かれています。中でも、マルチメディア端末を置くリアル店舗・ローソンは重要で、予約・注文したリアルな商材を、お客様が自分の都合に合わせて店頭で受け取ることができます。現在のエンタメ流通において、非常に有用なルートになっているのです」

### ■HMVは多様化・多店舗展開を図っていく

紆余曲折を経てローソンに吸収されたHMV日本の店舗展開についても、LHEは積極的な姿勢を示している。

「リアル店舗の売上が厳しいと言われている今、なぜ出店を続けているのかといえば、お客様が求めてくださっているからです。ECにしても、リアル店舗でスタッフとお客様が直接コミュニケーションできてこそ、信頼度が増し、進化させることができる。ECでデータだけを分析しては、リアルなユーザー感覚からズレてしまいます。双方でデータの応酬ができることがHMVのメリットですからね。10月に今年9店舗目となる『HMVイオン浜松市野』を出しましたが、全国を面で見ると、広島や福岡のようにまだ欠けている地域がある。そこは候補のひとつと考えています」

店舗数の増加だけでなく、従来とは異なる形態の店づくりにも乗り出している。

「今年4月に出店した『HMV SPOT あべのキューズモール』はその一例。駅から徒歩1分の立地、スペースわずか6坪の小さな店舗ですが、これが好評なんです。品揃えをチャート上位の商品や新譜に絞り、ニーズが見込める商品だけを扱っています。この店で、6坪でもやっつけられるという手応えを掴みました。将来的にはこのスペースでローソンとの併設も可能でしょう」

HMVと言えば、惜しまれつつ幕を閉じた渋谷店の存在を忘れるわけにはいかない。縮小転じて拡大方向にシフトしつつある今、渋谷店の復活もあり得るのではないか。

「旗艦店を出すということになれば、渋谷かもしれません。ただ出店に関しては、土地やビルオーナーさんとの出会いがなければ始まりません。まだその段階にないので、具体的なことは何も話

せないのです」

HMVジャパンとLEMのシナジー効果についても気になるところだが、その分かりやすい例が、Loppiを通じてCDやDVDを購入できる「HMV@Loppi」だろう。

「約25万タイトルを24時間いつでも検索・注文でき、3日後には注文したローソンで受け取ることができます。街のレコード店が減っていく今、我々は大きな購買層を失いつつある。それは50代以上の高年齢層。この年代はECに馴染みがありませんから行きつけのレコード店がなくなるとCDを買うのを諦めてしまう。若年層はそもそもあまりCDを買いませんから、高年齢層はCDマーケットにとって非常に重要なお客様なんです。ローソンはそういう方々が住んでいるエリアに必ずある。『HMV@Loppi』は、なくなったレコード店を補完する役割を担っているのです」

利用者の多い「ローソンチケット」とパッケージ販売をリンクさせることも、HMVジャパンとLEMのシナジー効果として期待されている部分。チケット購入者がHMVでCDやDVDを購入する道筋はできている。

「コンサートチケットが売り出されるのは公演の2、3ヵ月前。我々はコンサート当日までのユーザーの関心が最も高まる期間に、関連アーティストのCDやDVDなどの情報を発信し、購買意欲を喚起しています。ベースになるのは、ローソンチケットの会員約400万人と、HMVの会員約530万人。今後は、ポイントサービス『Ponta』の会員約3600万人にも積極的にアプローチしたいと考えています」

### ■大切なのはニーズのある商材の創出

これだけのセリングパワーがあれば、LHEが開発するオリジナル商材にも期待したくなる。実際、坂本氏にはいくつものアイデアがあるようだ。

「ひとつ考えているのは、売のを止めてしまった廃盤商品を復活させること。昔人気があったアーティストのCDや、名作と言われながらもDVDはおろかVHSでも観られない映画は山ほどあります。そういうものを欲しいという人が100人でも集まれば、我々がメーカーと交渉して再発売できないかと。メーカーが無理というなら、我々がレーベルを作って販売してもいい。なぜこのような発想をしたのかというと、そもそもパッケージは対応するハードを持っている人にしか売れないからです。CDプレーヤーを持たずダウンロード音源しか聞かない若者にCDを売ろうとしても、それは無理。逆に高級オーディオを持っている中高年層には潜在的な需要があるはずで、実際に、高価なボックスセットも買ってくれる。これは一例ですが、我々はこのように多様化するお客様のニーズに沿った商品を開発していかなければなりません。一つ一つのマーケット規模は小さくても、確かにニーズはある。それを全国展開しているローソンで買えることに大きな意義があると考えています」

オリジナル商材としては、シネコンで公開する非映画作品（いわゆるODS）にも力を入れている。LEMは昨年5月に公開した劇場版『ペ・ヨンジュン 3D in東京ドーム2009』で、製作・配給・チケット販売を行った。

「ODSは2009年に公開した『エリック・クラプトン& ジェフ・ベック LIVE theMOVIE!』の配給が最初です。昨年10月には子供向けの『とびだす絵本3D』を公開しました。ODSはまだ実験の

段階。正直言ってそれほど利益は出ていません。ただ、有効利用されていないシネコンの状況を考えると、ODSがお客様を呼ぶ可能性はあると思います。複数の会場を使い分けるサマーフェスティバルをそのままシネコンで再現することも可能でしょう。お祭りというキーワードで考えれば、いろんなアイデアが出てきますよ」

送り手視点ではなく、ユーザー視点で考えれば今までにないビジネスが生まれてくる。坂本氏、そしてLHEの根底にあるのは、そうした柔軟な発想なのかもしれない。

「我々はユーザーのゲートウェイとして業界のトップに立ちたい。だからエンタメだけでなく、スポーツやレジャーのチケットも幅広く取り扱っています。需要があるのに席がないイベントなら、席を設けてチケットを作ればいい。例えば、花見席のチケットがあっても面白いかもしれませんね」