

## 第7章 ビジネス支援サービス

### ショッピングモール

## 出店数の伸びに陰り、モール万能神話の崩壊へ ビジネスの実態に即して有効活用を

### 総合力で競合モールを引き離す楽天

企業が自社製品の販路としてEコマースを検討する場合、いくつかの選択肢があるが、開発コストをかけずに迅速な展開ができるというメリットから、ショッピングモールをASPサービスとして利用するという方法が増えてきている。

2000年4月に店頭公開を果たした楽天市場は、自社のブランド戦略に成功。国内最有力ショッピングポータルとして出店企業数6700（2001年5月末現在）を集め、膨大な品揃えを誇る。楽天やネットプライスは出店の際の「敷居の低さ」を強みに積極的な営業を展開しているが、これとは戦略を異にするヤフーショッピングは、きびしい出店基準を設け、ショップを厳選することで、質の高いイメージや安全性を創出している。

### ショッピングモールの「光」と「陰」

2000年の楽天の新規出店数は月間300店前後で推移、2000年半ばには出店数の伸びは鈍化の傾向を見せた。加えて退出店舗数が増加基調（2000年8月は新規出店数357店、退出店舗数68店）にあるという状況から、売り上げの伸びない赤字店舗の苦しい事情がうかがえる。

「出店数が増えたために1店舗あたりの集客数が減少し店舗の売り上げが低下した」との見方が一般的となっているが、実際には出店数が激増する以前からEコマース自体が抱えている課題、収益性に原因があると見たほうがよい。甘い気持ちで参加すれば「打出の小槌」の幻想は出店直後に打ち崩されるだろう。

しかし売り上げ低迷の原因を「店の努力不足」だけに求めるのは早計だ。宣伝経費やウェブ・メルマガ制作など、多大な手間やエネルギーをかけてなんとか売り上げを計上しても赤字体質から脱却でき

ず、見切りをつけた店舗が多いとも推測できる。リアルとは異なるオンライン販売ならではのメリットを見出せなければ、撤退の判断が導き出されても当然だ。

米国では2000年から2001年にかけて、自社で在庫を抱える大手Eコマース、特にB2C取引をメインとするドットコム企業が相次いで大規模なリストラや廃業、倒産、合併に追い込まれた。広告・宣伝といったマーケティングコストの急騰、バックエンドでの人件費、在庫や倉庫の経費からの圧迫に加えて、ベンチャーキャピタルからの財政支援の打ち切りにより運営が維持できなくなったという厳しい現実からは学ぶものが多い。

### アクセス数アップと収益拡大は別物

楽天では店舗への支援としてショップの作成・編集、受注・顧客管理、アクセス分析、ダイレクトメール配信、オークション運営などの機能を提供している。

たしかに頻繁にオークションに出品していれば、露出が増えて月間のアクセス数が数万ページビューになることも不可能ではない。ユーザーとの接点を上げられるのは事実だ。

しかし、そこで入札、落札した利用者を見込み客として期待したり、質の高い固定客へと組織化することは、顧客ターゲットの面から見ると適切とは言い難い。オークションや共同購入の参加者は、もともとディスカウントメリットやエンターテイメント性を求めているユーザーがほとんどで、その後にDMを送られたり店舗側から囲い込まれたりすることを嫌う傾向があるからだ。プレゼント企画にも同じことがあてはまる。

### モール出店に関して検討すべきこと

オンラインショップのこれまでの成功事

例や失敗事例から見れば、モールに出店するには下記の点について十分な検討をすることが必要だ。

1. 自社製品の特性はオンライン販売に適しているか。
2. オンライン販売での損益分岐点と投入すべきコストとの関係は自社にみあうものか。
3. ショップはモールの中でなければならぬのか。

1は商品の競争力についての確認である。商品自体に差別化がなくどこでも手に入るものは、今後ますます価格競争の波に飲まれ、利益が得られなくなる可能性が高い。新しい流れとしてはオーダーメイド型商品で独自の魅力を打ち出す販売が注目されつつある。

2では自社のコスト競争力を問うべきだ。人件費その他のコストが、受注・発送やプロモーションなどの手間にかかるオンライン販売に適切な規模だろうか。これまでは規模が小さく身軽なショップほど利益率が高く成功を取めている。

3は、効果の高いプロモーション手法やノウハウを確立できていれば、モールにこだわる必要がないということ。上質の顧客を独自に掘り起こし、リピート客が増えてゆけば、自社の仕組みの中で売り上げを達成することができるだろう。

（藤田幸江 フリーライター）



図1 楽天のショップオーナー紹介ページ



## [インターネット白書 ARCHIVES] ご利用上の注意

このファイルは、株式会社インプレスR&Dが1996年～2012年までに発行したインターネットの年鑑『インターネット白書』の誌面をPDF化し、「インターネット白書 ARCHIVES」として以下のウェブサイトで公開しているものです。

<http://IWParchives.jp/>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、データ、URL、名称など)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真・図の作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は掲載されていない場合があります。
- このファイルの内容を改変したり、商用目的として再利用したりすることはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用される際は、出典として媒体名および年号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレスR&D)などの情報をご明記ください。
- オリジナルの発行時点では、株式会社インプレスR&D(初期は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めました。すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

お問い合わせ先

株式会社インプレス R&D

✉ [iwp-info@impress.co.jp](mailto:iwp-info@impress.co.jp)