

## 第2章 小売・仲介

### 全体動向②

ここに来て米国のB2C市場は一気に減速している。特にネット専門の物販モデルは「機能不全だ」との説まで飛び出した。だがネット専門の本格モデルの少ない日本で、米国の動向がそのまま当てはまるとも思えない。日本市場特有の動きやトレンドをまとめてみた。

#### 1. 日本的ECの行方

2000年に入り「日本的EC」ということがしきりに叫ばれるようになった。「日本的」には2つの側面がある。1つはiモードに代表されるモバイル。もう1つがコンビニなど、高密度な物理的拠点をECのインフラとして活かす「拠点活用」ECだ。

モバイルのほうは、予想をはるかに越えるスピードで進展していると見るべきだろう。市場も600億円弱に達し(P.123資料2-2-5)、物販利用はともかく、待ち受け画面、占い、音楽ダウンロード、情報サービスなど、有料のサービス利用が加速している。企業の中にはECの軸足をウェブからモバイルにシフトさせているようなところも出始めた。

一方コンビニECは、まだ成果が出ているとは言い難い。上位企業のほとんどはウェブサイトを開設して、本格的にECを始めた。その多くは「アライアンス」という企業連合方式で、強みを寄せ合ったビジネスモデルと喧伝されたが、今のところは、強みが強みとして発揮されていない。総花的な「売り場」を展開しているものの、その1つ1つはネット上の先端的な専門店に比べると、どうしても見劣りする面が出ている。

今後は、リアル店舗内に設置され始めた「マルチメディア端末」との連動や、金融、保険、コンテンツ等サービス面の本格利用がどこまで進むかが「日本的EC」発展の鍵となりそうだ。

## B2C市場の10のトレンド 日本的EC、大企業逆襲からC2Cの浸透まで

#### 2. 中小電子商店の分化

日本のECはこれまで、大企業は軒並み苦戦、優良中小企業が事実上リーダーシップを取ってきたが、2000年は「大企業逆襲の時代」といわれ、投資規模も大きい本格事例の参入が目立った。今後はネット上で「大型店問題」が激化し、先行してきた中小企業が影響を受けることも予想される。

一方、中小電子商店側もいくつかのタイプに分化し始めた。トップクラスで年商数億円の事例が出現しているが、中には10億円体制を目指し、資金導入やインフラ整備などを始めたケースもある。新たな発展を目指すチャレンジャーの出現だ。

また数億には届かないまでも、月商数百万～1千万程度をコンスタントに確保し、リピーターをつかんだ堅実な商売で軌道に乗り始めた事例も目立つ。これはこれで日本のECのいわば「ハッピーモデル」でもある。

だが多くの中小企業は現実には「出店しているだけ」の状況で、平均すれば月商数十万円に満たないというところだろう。中小企業の間でも「勝ち組」と「負け組」の差が目立ってきている。

#### 3. 日本版クリック&モルタルの動向

米国のB2Cはクリック&モルタルと呼ばれる実店舗を持つ企業の優勢が伝えられる。一方日本だが、ネット専門のB2Cモデルが少ないこともあり、リーダー企業の多くはクリック&モルタルだ。たとえば売れ筋であるパソコン関連では、トップ企業は年商100億に達している。専門商品に関わるジャンルではクリック&モルタルの健闘が目立つ。さらに2000年からはユニクロ、オートバックスなど専門店の本格参入も相次いだ。

一方、同じクリック&モルタルでも百貨店やGMSといった伝統的小売業は苦戦が続いている。百貨店では、トップクラスでも年商1億を超えた程度で、中小電子商店に追い越されているのが実情だ。小売業も「守旧派」と「新興勢力」に二極分化しているが、スピードの速いネットでは守旧派のノウハウが通じにくいというのが実情だろう。なおカタログと呼ばれる通販企業がここに来て台頭している。カタログとほぼ同じ商品をネットで展開し、年商も数十億に達する事例が出現している。

#### 4. 顧客開発から顧客維持へ

Eコマースの基本は、まずは認知率の向上と顧客獲得だ。ここに途方もない金がかかるのが、弱点である。多くの日本企業はまだ顧客開発の段階だが、一部では「いかに固定化するか」、つまり顧客維持に視点をシフトさせ始めた事例もある。ネット人口が右肩上がりに増加している間は、新規客獲得が商売の要諦だが、いずれ限界が来る。その場合1人の顧客からいかに安定的な需要を確保するかに、視点を変えねばならない。このノウハウを先行的に確保したところが優位となるわけだ。顧客維持の手法には、まずは「高い顧客満足度の獲得」だが、他にも「ポイント制」「会員制」「アフィリエイトプログラム」「頒布会」などへの注目が高まってきた。

#### 5. LTVの最大化をいかに図るか

米国のB2C企業の倒産劇が相次ぐ中、生き残り策は「高価格・高利益商品を扱う」か「LTVの最大化が望める商品を扱う」かであると言われ始めている。LTVとはライフタイムバリューのことで、生涯価値と訳される。たとえば女性が一生の

間に平均1万円の靴を200足購入すると  
なれば、靴のLTVは200万円ということ  
になる。

ここに来て、このライフタイムバリュー  
議論に注目が集まっている。たとえ客単  
価が安くとも、安定的かつ継続的に需要  
が見込めれば、高額であっても生涯に一  
度しか購入しない商品よりは安定的な商  
売が見込めるからだ。そもそもネットは1  
人の顧客と長く付き合うためのワン・ト  
ウ・ワンマーケティングの機能を内在  
している。結果的にそれがLTVの最大化  
をもたらす、ということになるわけだ。

## 6. 脱ウェブの流れ

顧客維持やLTVの最大化がテーマと  
なってくると、新参企業よりネットでの  
商売の経験が長い企業が有利であること  
は否めない。これがネットビジネスが  
「First Mover Advantage（初めに動い  
たものが有利となる）」と言われるゆえん  
だ。

このファーストムーバーの中には、商  
売の重心をウェブからシフトさせている  
ところが出てきた。そのツールがメールで  
ある。昨年あたりから日本でもEメール  
マーケティング（EMM）に注目が集ま  
っている。リピーターに対する適切なメ  
ールで需要を安定的に確保するのが狙い  
だ。その結果、ウェブの役割は新規客開  
発に限定されるような事例も出ている。  
また、きっかけ作りこそウェブを利用す  
るが、その後の購買意思決定のプロセス  
はEメールを駆使する自動車販売の事例  
なども出現している。Eメールを制するも  
のがEコマースを制すると言っても過言  
ではない。

## 7. 激化するブランディング競争

ネット上でのブランド戦略をeブラン  
ディングと呼ぶことがある。このeブラン  
ディングが焦点になり始めた。だが日本で  
は誤解があって、ブランディングとは、  
単なる「名前の浸透」と思われているよ

うだ。正しくは「サービスコンセプトの事  
前浸透」と「リッチな利用体験」から構  
成される、と考えるべきだろう。結果的  
にブランド戦略に成功した企業が、信頼  
を勝ち得る構図となっている。ちなみに、  
店の信用度を評価する指標としては「大  
企業などのブランドが浸透しているショッ  
プ」はもちろん有利だが、「ユーザーの間  
で評判のよいショップ」が第2位に食い込  
んでいる。リッチな体験がデジタル口ミ  
を通じ、ブランディングに貢献するという  
構図も忘れてはならない要素である  
（P.123資料2-2-6）。

## 8. 増加するメーカー直販

Eコマースは原則的に直販形態を取る  
ことが多く、結果的に「中抜き現象」を  
加速させるといわれてきた。だが系列店  
政策などで既存の流通チャネルを過度に  
重視する視点に立ってきた日本のメーカ  
ーでは、なかなか直販に踏み切れない。  
逡巡が続いていたが、ここに来てメーカ  
ー直販の事例が増え始めている。といっ  
ても本業のメイン商品を直販するような事  
例はソニーなどまだ少数だ。コンビニEC  
同様、既存の系列店を拠点として活用し  
ようとする事例（家電メーカー）、一部商  
品のみを限定販売する事例（食品メーカ  
ーなど）、顧客情報収集も兼ねて、顧客  
との共同開発プロジェクトを展開する事  
例（家電メーカー）など、視点はさまざ  
まだ。中には自社以外の商品も販売する  
本格的なドラッグストアを開店する事例  
（日用品メーカー）などもあり、メーカ  
ーのEコマースは今後いっそう多様化しそ  
うな気配だ。

## 9. CSバトルの勃発

CSとは顧客満足（Customer  
Satisfaction）を指す。Eコマースは別名  
「ストレスフリーコマース」「プレッシャー  
フリーコマース」という。つまり従来の販  
売方法でストレスやプレッシャーであった  
ものから、ネットを利用することで解放

されるという意味である。たとえば従来  
の自動車販売は「ハンコを押して下さい」  
の連発で、プレッシャーセールスそのもの  
だ。百貨店の対面販売も相手の好みを確  
かめずに売り込もうとする限り、ストレス  
の種でしかない。結果的にEコマースは実  
店舗が本質的に抱える顧客不満を解消す  
る形で発展してきた側面もある。

これにネット上での競争が輪をかける。  
ネットでのCS獲得競争は激化し、ある意  
味で消耗戦を招いている点も否定できな  
い。従来1週間後に届けば満足していた  
配送は、3日、1日、と短縮され、最後  
には「自転車で1時間後」などという事  
例も出現した。CSバトルは日本でも勃発  
しており、サービスの良い中小企業が  
大企業に伍して顧客の支持を受けている理  
由はまさにこの点にある。このCSバトル  
は一方でとんでもない金食い虫なのだが、  
実店舗を上回るサービスレベルが「標準」  
となり始めているのも事実である。

## 10. C2Cの浸透

かつて米国でネットオークションが始ま  
ったころ、日本の議論はいまひとつ盛り  
上がらなかった。「日本人は潔癖だから他  
人のお古を好まない」「日本にはガレージ  
セール等の習慣がない」ことなどがその理  
由とされたものである。だがこの予想に反  
して、オークションなど日本におけるC2C  
の隆盛は著しい。C2Cが新しい購買スタ  
イルとして根を下ろし始めたことだけは間  
違いないようだ。

しかし、最も有望な市場である一方で、  
黎明期にありがちなトラブルも目立ち、  
解決すべき課題も多い。今後の動きが最  
も注目されるジャンルの1つである。

（三石玲子 M&M研究所）



## [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)