

第2章 小売/仲介

全体動向②

新規参入事例も一段落した消費者向けEC 現在の状況と今後の展開を読み解くための10のポイント

ここ1~2年続いた消費者向けECの大型参入事例も一段落。今年からはその成果が厳しく問われそうだ。撤退、事業再構築を含め、戦略の見直しを問われるケースが続出しそうな気配がある。今後予測されるトレンドをまとめてみた。

1. 勝ち組は誰か？

昨年来、「勝ち組」と「負け組」の色分けが明確になっている。勝ち組の筆頭は「本物のクリック&モルタルの大型専門店」「航空券」「カタログ」「トップクラスの中小電子商店」「激戦区の上位企業」といったところだろう。

「本物のクリック&モルタル」とは、PC販売のソフマップなど、マルチチャネル戦略をきちんと踏襲した事例だ。実店舗と同等の商品をネットならではの付加価値をつけて販売する。1人の客に対し、店舗・ネットと複数のチャネルを用意し、財布のヒモを最大限に緩めてもらうという戦略だ。結果的に優良客ほど実店舗もオンライン店舗も利用することになる。トップ企業で年商200億円に達する規模に成長した。ちなみに「本物」に対して「偽物のクリック&モルタル」とは、実店舗とオンライン店舗の位置づけが不明確な企業群だ。往々にしてネットは小手先のような展開に陥っている。

「航空券」は間違いなく勝ち組の筆頭だ。そもそも物販に比べコンバージョン率（来訪者対比購入者比率）が1桁違う。トップ企業ですでに650億円程度。今年は1000億円をネットで獲得する勢いだ。

「カタログ」とはカタログビジネスを展開する通販企業のこと。トップクラスは年商100億レベルに達している。カタログは客単価を上げる手段、ネットは来店回数上げる手段として位置づけ、うまく相乗効果を引きだしている。物流やコールセンターなど、既存のインフラがその

まま活用できるのも好調理由の1つだ。

ゼロからスタートした中小企業も、トップ数社はそれぞれ年商10億円が狙える位置にまで育ってきている。アウトドア用品の「ナチュラム」、ワイン販売の「ワイナリー和泉屋」などが好例だ。ネットでの「激戦区」（日本では書店、旅行、オンライントレーディング、パソコン販売といったジャンル）においては、いずれも上位企業は好調。下位との差を広げた。

2. 1人勝ち (Winner takes all) の進展

モール、オークション、旅行予約といったジャンルでは1人勝ちの構図が明確化した。好例はオークションで、2位企業の猛追が伝えられるが、出品点数は1桁違う。実店舗の場合なら上位3社程度は同じコンセプトでも存立可能だが、ネットでは「1強他弱」の構図が歴然としてしまう。「1人勝ち」とまではいかないが、書店、オンライントレーディングなども上位集中傾向が顕著になってきた。

なぜネットでは1人勝ちが起るのか、理由は諸説あるが、一度好調の兆しが見えてくると、そこにテナント・客・商品が集中し始める。これが好循環を生み、客が客を呼ぶという現象を生みだすのだ。一種の「自己増殖作用」と見る向きもある。1人勝ち現象とは、この自己増殖パターンをつかんだ企業とそうでない企業との差が歴然としてくる、ということだろう。

3. 正念場が到来 撤退や事業見直しも

B2Cは、ビジネスの「懐妊期間」が長い割には、消費者評価は早い段階で決着してしまう。加えて1人勝ちや上位集中の傾向が顕著となれば、下位企業にとっては厳しい事態が到来する。すでに昨年

来、撤退事例が相次いだ。今後はさらに増加しそうな気配だ。パソコン販売などは激戦区だが、まだ市場のパイが大きい。一方、オンライン書店などは市場のパイが200億円にも満たない割には超激戦区となっている。下位企業にとっては正念場だろう。旅行予約にも同様の状況が予想される。

4. 商品適性、業種適性の明確化

ネットでは原則として「何でも販売可能」だ。これはまったく実店舗と共通の原則だが「ネットならではの商品適性」という条件も厳然としてある。ひところ日本のB2Cを事実上牽引してきた中小電子商店もここにきて成長格差が著しくなっている。もちろん背景には能力や資金力の差もある。だが小粒な専門店として年商数千円どまりのケース、数億円が目指せるレベルに成長したケース、商店から企業への脱皮を図り年商10億円を狙うケースなど、タイプが明らかに分かれてきた。トップクラスの業態はやはり品揃えの幅が広くて深い大型専門店タイプに集中している。もっとも、小粒な専門店であっても、安定した売り上げ、顧客との濃密な関係を作り上げ、実店舗当時と比べはるかに商売を楽しんでいるケースも多い。何も規模の拡大を目指すのが「成功」とは一概に言えないということだ。一方ここにきて、サービス分野が本領を発揮しはじめた。筆頭は航空券だが、興行チケット、デジタルコンテンツ等も急成長が見込まれる。物販と違い、物流コストが下げられるという好条件がやっとなり発揮され始めたという印象だ。

5. 適性業種においても 企業格差が出現

航空券、カタログビジネスといったジ

ジャンルは明らかにネットの適性業種だ。だがその中であっても企業格差が顕著に出てきている。結局は業種適性という好条件も、企業の取り組み姿勢で損なわれてしまう、ということでもある。不調企業に共通する要因としては、トップをはじめ社内の理解度が低い、企業体質が保守的、担当部署への権限委譲が進まずといった極めて日本的条件が推察される。当たり前のことだが、ECの成功条件は「新しい道具には新しい器」ということである。低迷企業は例外なく「新しい道具に古い器」である。

6. ITオバサン急増中

ここにきて50代、60代の女性のIT分野参入が著しい。きっかけは行政主催のIT講習会とのウワサだが、従来とはまったく異なった顧客層の拡大を視野に入れておく必要がある。彼女たちの関心はまずはメールだが、ショッピングにも相応に関心をもっている。もっとも、実際にオンラインショップを見てもらうと、名だたる名店も散々に酷評される。「使いにくそう」「探すのが面倒」「近所の店の方が楽しい」「自分向きの商品を見つけにくい」等々。これまでの顧客はどちらかといえば、IT分野のイノベーターやフォロワー層であったが、その顧客像は今後一変しそうだ。「ビギナーに優しい店とは?」「普通のオバサンにアピールする店とは?」の模索が不可欠である。

7. リピーター主力時代への対応

米国では、ネットで買い物をする消費者の6割強は月1回以上利用する「アクティブユーザー」だというレポートがある。当然顧客層の主力は新規客からリピーター中心に移行しているということになる。ECのマーケティングは「リピーター対応」に向かわざるを得ないということだ。

日本のB2Cの歴史もすでに8年以上。事情は共通だろう。一方でビギナー対応も必要だが、目の肥えたりリピーター対応

も並行して行わなければならない。マーケティングの難易度は一層増加しそうだ。リピーター顧客が増えるということは、顧客満足（CS）のレベルを従来より一層高いところに設定しなければならないということである。これは総合力の勝負だが、戦術レベルでも多様な策が必要だ。幸いなことに、ネットでは一度リピートすると定着率は相当に高い。これが「ネットユーザーは意外とスティッキー（粘着質）」と言われるゆえんである。ポイントストック、頒布会、定期購入、会員向け限定サービス等、さまざまな工夫を導入しつつ、高いCSを維持するレベルの高い「商売の質」が不可欠だろう。

8. ウェブからメールへ ——主戦場の変化

月商数千万円を確保している中小企業のトップクラスの店では、売り上げの大半を顧客宛でのメール経由で獲得している事例もある。ウェブは、単なる看板のようなもの。メールこそが主戦場なのだ。さらにここに携帯電話などモバイル手段が加わる。従来はトップページからいかに内部誘導を図るかがポイントであったが、メールから該当ページへのダイレクトアクセスこそが、売り上げ確保の主要手段になってきている。もっとも、メールで売り上げを確保するのは並大抵の労力ではない。何よりも、情報レベルの質を落とせない。たとえ顧客からオプトイン（承諾）を得ても、内容が低下すると、それはすぐに迷惑メールになってしまうからだ。eメールマーケティングの巧拙は今後一層問われそうだ。ただし、メール環境は悪化の一途をたどっている。HTMLメールや動画付きメールなどを導入し、効果向上を狙う動きもあるが、まずは厳密なオプトインの確保と維持が先決だろう。

9. 流通構造へのインパクトも

EC黎明期には盛んに流通構造への影響が議論されたものだ。中抜きであるだ

けに「卸・小売不要論」まで飛び出した。だが実際の動きは「理論」とはかなり異なる。たしかにメーカー直販の動きもあるが、成功例は極めて少数だ。既存の系列店への気配りの中で、身動きがとれなくなっている事例もある。パソコンを中心にメーカー直販サイトも出そろったが、一部外資などを除くと、日本の家電メーカーの直販サイトはインパクトに乏しい。ただ、メーカーのウェブサイトの機能として「ショップ」を備える事例も急増しており、何らかの形でダイレクト販売を狙う動きは増えそうだ。

おもしろいのは中小卸売業の動きだ。卸不要とまで言われた中で、結構元気が良い。低迷続く小売業者相手の商売に見切りをつけ、B2Cに打って出て、それなりに成功した事例も出現している。顧客満足水準の高いB2Cでノウハウを身に付け、それをもとに従来のB2Bの商売を再構築した事例などもある。メーカー、卸、小売りの役割が、ここにきてやっとなら多少変わりつつあるということだろう。

10. 問われるBB時代への対応姿勢

ブロードバンド時代の到来が叫ばれる中、当然B2Cの世界も影響を受ける。もっとも目下の議論はかなり視野狭窄気味。動画ショッピングなど、重たいコンテンツを利用する話ばかりが前面に出ている。動画ショッピング機能を併設したサイトもいくつか出てきたが、いずれも出来はかなり悪い。何よりも中身が分からない中で、一定時間拘束されることに嫌気が差してしまう。「ブロードバンド＝高度なマルチメディア技術の利用」という一面的な議論から早く脱皮すべきだろう。むしろ「常時接続」が一般化することのインパクトを厳密に検討すべきだ。すでに「調べものはウェブで」という習慣が定着し始めている。ショッピングサイトであっても、このニーズにきちんと応える情報コンテンツを充実させるべきだろう。

(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