

インターネットの広がりとともにオンラインショッピングの利用者も着実に増加している。しかし、ここ数年でオンラインショップの主演はアマゾンやCDナウのようなオンライン専門のショップから徐々に実世界でも

# i-Biz-Today

インターネット時代のニューエコノミーを斬る!

名前の通った店舗を持ち、それをうまくオンラインと融合させた「クリック&モルタル」型といわれるショップへと移りつつある。その理由はなにか。そしてまた日本では独自のスタイルで発展を遂げる「クリック&モルタル」企業のサービスをとおしてこれからのECに求められる新たな価値を探る。三石玲子+小倉伸夫+編集部

Photo: Nakamura Tohru

ECサイトと店舗が独自の融合を遂げる!

# 日本型クリック& モルタルの挑戦

# オンライン専門サイトから移り変わるECの本流 クリック&モルタル型企業 台頭の背景

インターネット株ブームの象徴ともされたオンライン専門のECサイトに代わってこのところ勢いをつけてきたのが「クリック&モルタル」型のサイトだ。それが次第に台頭してきたのはどのような背景からなのか。ここではアメリカの事例を参考にしながらeコマース業界の移り変わりを理解するための基礎知識を解説する。 M&M研究所代表 三石玲子



Profile

三石玲子 (みつしい・れいこ)  
東京大学文学部社会心理学科卒。流通業などを経て住友ビジネスコンサルティング(現日本総研)入社。1992年に独立し、ビジネスアナリストとしての活動を始めるとともにサイバービジネス研究に着手。

## - Biz - Today

### クリック&モルタルとは オンラインと実店舗の融合

eコマースにおける勝ち組は誰か、議論がにぎやかになってきた。この「勝ち残りレース」には2種類のプレイヤーが参加している。1つはオンライン専門グループ。もう1つは「クリック&モルタル」といわれる実店舗兼業のグループだ。前者はピュアプレイヤー、あるいはネットジェネ企業と呼ばれることもある。ちなみにピュアプレイヤーとはネットだけを基盤とするという意味で、一方ネットジェネとは「ネット生まれ」という意味だ。

「クリック&モルタル」とは、オンライン(クリック)と実店舗(モルタル)をさす通称で、厳密にはマルチチャンネル企業と呼ばれることが多い。純粋に「オンライン」と「店舗」のみだとすると、カタログ通販などの無店舗型企業が対象外になるからだ。したがってここでもカタログ通販なども含めた「マルチチャンネル」対「オンライン専門」として見ていく。

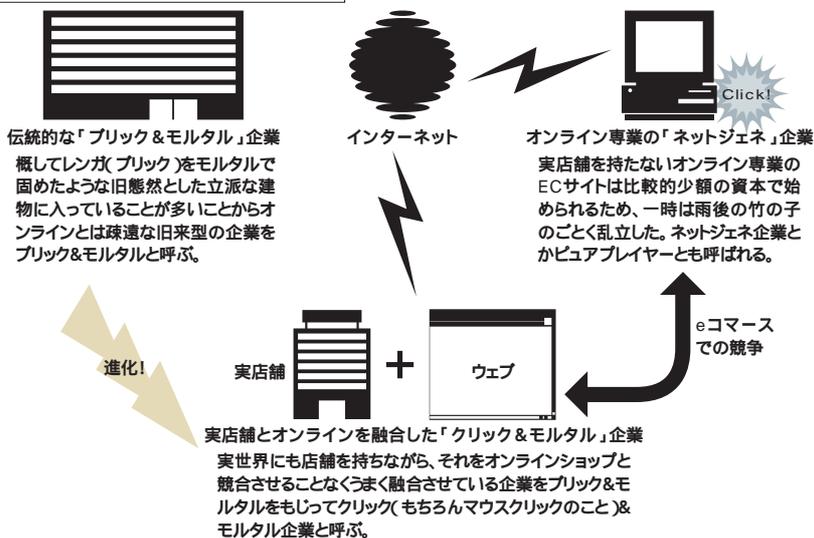
### ネットでの勢力争いの構図

eコマースにかかわるサイトが本格的に

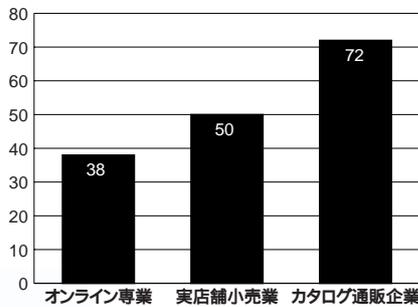
登場したのは1995年あたりからだ。あのアマゾン、あるいはe-bayもこの年生まれ。その後3年くらいは、こうしたネット生まれの企業がネットビジネス界の寵児だった。たとえばアマゾンの登場は、従来の小売業関係者から見れば驚異的なできごとだった。そこでは店舗、什器、店員、倉庫、駐車場は不要。それまでの書店の品ぞろえ数は大型店でも50万点といったところだったのがアマゾンは当初100万点からスタートした。品揃えが膨大で、かつ24時間営業、立地戦略も必要なし。この在庫や物流を持たない「身軽な経営」、「持たざる経営」こそが当時の理想的ビジネスモデルであり、eコマースの真骨頂だという議論がまん延した。

さらに追い風となったのが、ネットユーザーの肩入れだ。実は「ネット専門」と「マルチチャンネル」のどちらが有利かという議論は、ネットビジネスの初期段階から絶えることなく続いている。当初の解釈は「ネットユーザーは自分たちのフィールドで生まれ育ったネットジェネ企業をひいきにする」という「身ひいき説」が有力だった。確かにこれも一理ある。初期のネットユーザーはパソコンやインターネットを熟知した、いわば「プロの消費者」であった。結果的に、ネットの特質を見抜いて果敢に参入してきたネット生まれのベンチャー企業を内心応援するような態度があったことは否定できない。

### クリック&モルタル企業の位置付け



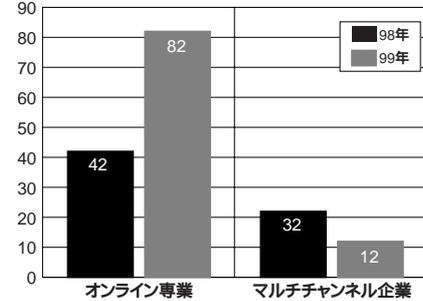
ネットで利益を上げている企業の割合(%)



資料出所:「The State of Online Retailing 3.0」2000年4月 Shop.org

1人あたり顧客獲得コストの変化

(98年、99年の比較:単位ドル)



資料出所:「The State of Online Retailing 3.0」2000年4月 Shop.org

そうした事情が一変し始めたのは、1998年ころからである。アマゾンのライバル、バース&ノブル(以下B&N)は、2年遅れでネットに参入してきた典型的なマルチチャンネル企業だ。500店を超える実店舗の書店チェーンを展開している。このB&Nは、98年11月に、それまでアマゾンが書籍調達を依存していた取次業のイングラム・ブック・グループを買収してしまう。結果的にアマゾンは自前の巨大な物流センターを作らざるを得なくなった。もちろんほかにも理由はある。商品を安定的かつ迅速に顧客のもとに届けるには、自前の物流システムを持たざるを得ないという理由もあった。利便性を旨とするネットビジネスにおいて、物流面で自前のコントロールが利かないということは、ネットの成功法則である「インターネットスピード」が維持できないということだ。注文までは迅速でも、届くのが遅ければ顧客満足は低下し、ビジネスモデルとしてはイビツなものになってしまう。いわばネットにおける壮絶な「顧客満足の争奪戦」が、オンライン専業企業に方針転換を余儀なくさせたのだ。このアマゾンの方針転換には賛否両論がある。結果的に運営コストは膨らみ、永遠の赤字体質を余儀なくされている。一方で、顧客満足はさらに高まり、リピーター比率8割という途方もない水準を維持している。

このあたりから、オンライン専業対マルチチャンネルの戦いの構図は変わってくる。

ネットでの生き残りを目指す限り、専業企業といえども「地上のインターフェイスが必要」というのが、いわば常識化し始めてきたのだ。

マルチチャンネル企業はなぜ有利か

ここでマルチチャンネルの数々のプレイヤーが登場する。マルチチャンネルの代表例はアメリカではB&Nなどの店舗小売業、またカタログ通販の雄、ランズエンド、L.L.ビーンといった企業が該当する。日本では、書店の紀伊国屋、パソコン店のソフマップなどが代表例だ。オンライントレーディングの分野では、マネックスは専業、野村証券はマルチチャンネルである。

1999年のアメリカのeリテイリング(小売り)の成長要因について、eリテイラーの団体である「Shop.org」はその最新レポート「The State of Online Retailing 3.0」で次の点を指摘している。「ユーザー層における女性比率の増大」、「マルチチャンネル企業の健闘」、「新しいビジネスモデルの進出」。つまりマルチチャンネル企業の健闘が、eコマースの成長を押し上げる働きをしたということだ。

その理由として同レポートでは、まず顧客獲得コストが低いこと、次に物流費が安いことの2点を指摘する。たとえば顧客獲得コストは専業企業では1人あたり82ドルなのに対し、マルチチャンネルではわ

ずか12ドル。一方、物流コストではカタログ通販を基盤とするマルチチャンネル企業がもっとも安く、専業企業の18パーセント程度、店舗小売業の43パーセント程度となっている。また、カタログ通販企業の72パーセント、実店舗小売業の50パーセント、オンライン専業企業の38パーセントが利益を上げているとされる。

今やネットでは「フロント」(客に見える部分:店構え、商品など)での戦いはほぼ終了し、よりよいサービスを目指した「バックオフィス」(客には見えないが重要な部分:決済、配送、コールセンターなど)に移り始めた。こうなってくると、既存のブランド、商品、顧客データベース、物流システムなどインフラを当初から持つ企業の有利さが前面に出てくるわけだ。

日本のマルチチャンネル企業の動向

もっともこうした状況はいずれもアメリカの話。日本ではマルチチャンネル企業、とりわけ既存小売業はこれまで実に精彩のない展開をしてきた。唯一の例外はカタログ通販での実績を持つアスクルなど一部にすぎない。百貨店、スーパーなどはまったく微々たる売り上げしか上げていない。しかし、今後はユニクロなど専門店のインターネットへの本格参入も予定されている。いままさに戦いの火ぶたが切られたところなのだ。

# 決め手は確かなビジネス戦略の確立 クリック&モルタルの強みと 日本独自のアプローチ

クリック&モルタル型のECサイトが有利になり、注目を集めているのには理由がある。ここでは、クリック&モルタルのメリットとデメリットをチェックしながら、その理由をさぐってみよう。また、それらを踏まえうえて、日本独自の環境に合ったスタイルはどのようなものになるのかについても見ていこう。

小倉伸夫

## - Biz - Today

### クリック&モルタルが強い理由

クリック&モルタルという言葉はその語感の良さから最近とみに人々の口の端にのぼることが多いが、究極的には単にリアルとサイバーの双方に店舗を持っているという「構造」を指しているにすぎない。だからオンライン専門あるいはクリック&モルタル企業がやみくもにクリック&モルタル

ルに変身したからといって途端に成功するわけではない。注目すべきはなぜそうした「構造」を持つ企業がこのところeコマースにおいて成功しているのかということだ。

それを理解するには、まずオンライン専門のサイトと比べた場合のクリック&モルタルのメリットとなる点を下表のように整理してみるのがよい。これらを並べてみるとリアルとサイバーの双方に店舗を持つという「構造」自体がよいのではなく、本

業である実店舗のビジネスで培ったリソースを活用できることが最大の利点であることがよくわかる。そして、ここから突き詰めれば、つまりはインターネットなしでも成り立つような確固たるビジネスモデルを持っていることが一番大事なポイントであり、そのうえでインターネットを販売チャネルや販促、コミュニケーションツールとして活用できることがクリック&モルタルの強みであるとはいえないだろうか。

### クリック&モルタル企業のメリットと懸念

メリット	懸念
<p><b>ブランド力と信頼</b></p> <p>新たにECサイトを立ち上げる場合、もっとも困難なことの1つが「ブランドの確立」だ。オンライン専門が新たにブランドを構築するにはテレビや雑誌に広告を掲載するなど莫大な費用が必要になるが、クリック&amp;モルタルの場合、実店舗がすでに持っているブランド力と知名度を利用できるのが大きなメリットだ。また、実店舗が存在することは、顧客に対して安心感や信頼感を植え付けることにも大きな効果がある。</p>	<p><b>意思決定速度</b></p> <p>インターネットには「ドッグイヤー」とも呼ばれる独特の時間概念がある。サイトの方針転換にせよ、業界全体の主流の変化にせよ、素早い判断と行動が求められる。クリック&amp;モルタル企業には既存チャネルがあるぶん、そこでの調整などに時間を取られるとインターネット業界の急速な変革についていけない可能性も残る。</p>
<p><b>資本力</b></p> <p>以前は莫大な投資や株式公開益を期待できたが最近ではVCも将来性より利益の確保を重視するため、新興のオンライン専門サイトは十分な資本力を持たない場合が多い。一方クリック&amp;モルタル企業はある程度の資本力を蓄えていることが多いため、送料や手数料の無料化、目玉となる特価商品の定期的な確保など、資本力を利用したサービスをユーザーにアピールできる。つまり、「体力勝負」を挑めるというわけだ。</p>	<p><b>「社内競争」の危険</b></p> <p>クリック&amp;モルタル企業には、実店舗とオンライン店舗の間で、シナジー効果を生むような適切な業務の切り分けが必要になる。そうしないと、単に販路間のシェアの食い合い、いわゆる「共食い現象」を招くだけになるか、逆に自縛自縛に陥り、ネットでの活動を自ら制約することになってしまう。そうなると最適なオンラインとサイバーの融合を実現できなくなる可能性もある。</p>
<p><b>ノウハウやマーケティングの流用</b></p> <p>クリック&amp;モルタル企業は、すでに実店舗や通販で営業ノウハウを十分に把握している。それをオンライン店舗にもうまく移植できれば、試行錯誤の回数を減らせる。また多くの場合、従来も実店舗の顧客に対するマーケティングを行っているため、そのマーケティング結果をオンライン店舗にも応用すれば、よりの確かなサイト構築が可能になる。</p>	<p><b>オンラインの失敗による実店舗への影響</b></p> <p>実店舗の持つ「ブランド力」を過信し、既存のオンライン専門サービスと同等もしくはそれ以下のサービスを提供した場合、オンラインでの顧客は伸びない。そればかりか中途半端なサービスによってオンラインでの信用をなくすと、場合によっては実店舗のブランドにキズが付く危険もある。</p>
<p><b>既存インフラの流用</b></p> <p>ECのシステムを構築するうえで、在庫や物流の基盤整備には通常かなりの資金投下が必要になる。しかし、クリック&amp;モルタル企業では実店舗用に使っていた在庫システムや物流システムなどのインフラをオンライン店舗のために流用できるため、初期投資が少なくて済む。</p>	<p><b>ネットルールへの対応</b></p> <p>顧客からの要望やクレームを最重要視しつつ、オープンな情報開示など、基本となるネットルールへの対応を心がける必要があるほか、会社全体にインターネットでビジネスを行うための「仕組み」を浸透させないと結局は破綻する可能性もある。</p>

日本型クリック&モルタルの登場

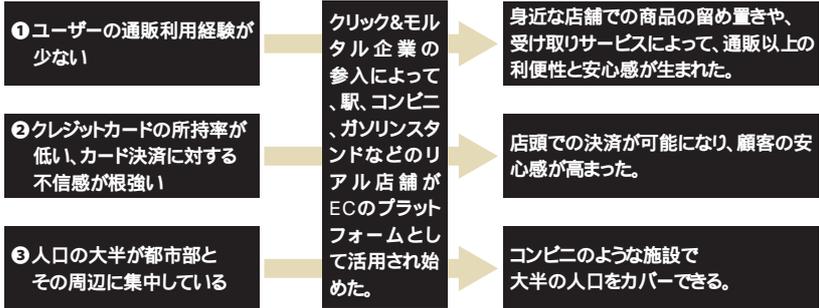
米国の消費者はインターネットが普及するずっと前から通信販売という購買システム、そしてクレジットカードという決済手段に慣れ親しんできた。そのため、インターネット上のビジネスが盛んになっても「カード決済によるネット通販」という利用形態を抵抗なくごく自然に受け入れることができた。

一方、日本では都市部に人口が集中しているなどの理由から、通信販売というシステムの必要性が米国に比べて低い。また、コンビニや駅のような身近な施設へのアクセスが非常に容易である。クレジットカードの普及についても米国ほど生活に密着しているとはいえない。そうした事情から、日本のEC市場は米国ほどには盛り上がりこなかった。事実、7月27日に経済企画庁が発表した調査結果でも、インターネットによるECの経験者は10.3パーセントにとどまっている。

しかし、それはこれから大きく変わると見られている。その要因の1つがクリック&モルタル企業群だ。ここへきて上で述べた日本でECがはやりないといわれる事

日本型クリック&モルタル登場の要因

米国に比べて...



情を埋める「日本型クリック&モルタル」とでもいうべきサービスが登場してきているからだ。

たとえば、駅やコンビニのような身近な実店舗を商品引き渡しや決済の場として利用することで、在宅率の低い都市住民に対する流通のしぼりやカード普及率のよくなしぼりをなくし、ネット通販をより「受け入れやすいもの」に変えている。

また、今後は日本で高い普及を誇るネット対応型携帯電話の利用も進むだろう。

たとえばヴェルディ川崎はiモードを使った入場券の販売や配信を行い、試合会場の入り口で画面を見せるだけで入場できるというサービスを開始している。画面ではなく暗号コードを送信し、そのコードを入場口で送信すれば入場が許可されるといったチケットの偽造防止法も研究されている。こうした日本独自のアプローチをするクリック&モルタル型サービスの登場により今後は日本でもEC市場はますます大きくなっていくだろう。

INTERVIEW

オンラインビジネスの専門家に聞く  
クリック&モルタル成功のポイント

オンライン化を目指す企業のビジネス戦略の立案から、ウェブデザイン、それを実現する技術までを一貫して提供する「ウェブインテグレーター」であり、数多くの著名サイト構築を手がけてきたメンバーズ創持社長にクリック&モルタル成功のポイントを聞いてみた。 編集部

「弊社では、クリック&モルタルというのは単にリアルとサイバーを融合するというだけでなく、本業の「強み」を活かすものでなくてはならないと考えています。

“店舗”があるというも確かに1つの強みではありますが、すべてではありません。インターネットを使わなくても成立するようなキチンとしたビジネス戦略が必要なのです。インターネットは“ツール”にすぎませんから、インターネットを使っていること自体がウリになるような単なる“アイデア勝負”的なビジネスでは長続きせず衰退していくでしょう。そういう意味では、いずれすべてのECサイトはクリック&モルタル

的な仕組みを持つだろうと考えています。その際に大事になるのはオンラインと実店舗の特質をしっかりと認識したうえで、それぞれに最適な役割を負わせることです。インターネットを取り入れるということはこれまでのビジネスの“ルール”が変わることなのです。ですから、インターネットビジネスで成功するには単にウェブサイトを作ってそこで商売をするというだけではなく、会社全体の仕組みもその新しい



株式会社 メンバーズ  
代表取締役  
剣持 忠

Jump www.members.co.jp

ルールに合わせて再構築することが必要になってくるでしょう。そして、それはここ1年で急速に浸透していくと思っています」

# これが日本型クリック & モルタル企業だ！ 注目サービスの実例に学ぶ 先進ビジネスモデル構築術

日本ではアメリカとは異なる社会背景をもとにクリック & モルタル型の企業も独自のサービスモデルを作り上げている。これらのなかには、これからのECサイトを考えるうえで貴重なヒントも数多く含まれている。ここでは先進的な3つの企業の事例をとおして日本における理想的なクリック & モルタルのビジネスモデル構築術を考えてみよう。 小倉伸夫

## - Biz - Today

### 先進事例にみる 「その次のサービス」の重要性

日本においてクリック & モルタル企業が成功するためには、すでに紹介した日本独自の事情や背景を埋める仕組み作りが確かに重要だ。しかし、単にそれを行うだけでは、今後そうした「日本型クリック & モルタル」が増えてきたときには後発組と一緒に競争の渦中に巻き込まれてし

まう。その先にある「次の一手」を考えておくことが重要になるのだ。

ここで紹介する3社は、日本独自の背景を活かしたクリック & モルタル型のサービスを展開して成功している。そのうえで、さらに次の手についてもすでに考えはじめている点に注目したい。セブンドリームならバーチャルとリアルの間を狙う「マルチメディア端末の導入」、ツタヤオンラインなら顧客のプロフィールからオスス

メ作品を検出する「TOMAS」の構築、ソニースタイルドットコムならPC量販店の提携によりオンライン実店舗を連動させる「PC e-tailer」サービスの開始などが、それにあたるだろう。

こうした例にはクリック & モルタルのみならず、オンライン専業にとっても役立つヒントが溢れている。今後、日本の実状に合致した仕組み自体はあたりまえになるなかで大事なものは、そのうえでオンラインのメリットを活かした「より使いやすいサービス」というユーザーにとっての付加価値を追求することではないだろうか。

### 実店舗連動型

- ・ オンラインの買い物を実店舗で受け取れる
- ・ 商品を受け取りに来たオンラインの顧客を実店舗に誘導

## セブンドリーム・ドットコム

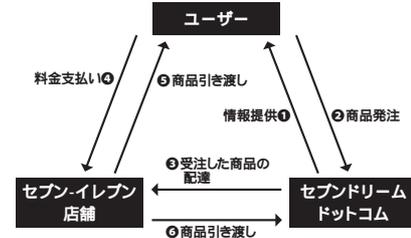
KJump www.7dream.com

### ▶ コンビニを使った新しいECプラットフォームの構築

セブンドリーム・ドットコムの持つ強みは、なんとといっても27都道府県、8300店舗にのぼるフランチャイズのセブン-イレブンチェーン網です。日本人は「顔の見えるビジネス」を好み、さらにカード決済に対する根強い不信感を持っています。セブン-イレブン店舗に商品受け取りと決済機能を持たせることによって、その不信感を払拭できるわけです。さらに、商品受け取りのためにセブン-イレブンの店舗を訪れたお客様には、いわゆる「ついで買い」が期待できます。そうした波及効果によって、各フランチャイズの事業主にもメリットを還元できるのです。今年

の11月からは、全店にマルチメディア端末の導入を予定しています。この端末からは、MDをメディアとする音楽配信や、その場でデジタルカメラのプリントなどが可能になります。私たちは、セブンドリーム・ドットコムという「バーチャル」と、セブン-イレブンという「リアル」の両面を連動させ、相互補完させつつ事業を展開しています。ですから、今のクリック & モルタルでは見逃されている「バーチャル」と「リアル」の中間地点に、このマルチメディア端末を置くことで、お客様にとってより使いやすいサービスを提供できると考えています。

### セブンドリームドットコムの仕組み



ウェブだけでなく、セブン-イレブン店内にマルチメディア端末を設置することにより、実店舗の顧客のオンラインへの誘導にも取り組んでいく予定。



松本 稔  
株式会社セブン-イレブン・ジャパン  
広報室 マネージャー

マーケティング重視型

- ・オンラインのデータをもとに実店舗でもよりよい顧客サービスを実現
- ・オンラインの情報を使って顧客を実店舗に誘導

ツタヤ オンライン

KJump www.tsutaya.co.jp

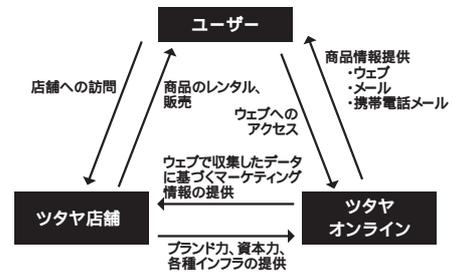
▶ オンラインのデータをもとに実店舗の売り上げを伸ばす

私たちは、最初から「クリック&モルタル」を理想のモデルとしてシステムを構築してきましたので、サイトと店舗の相乗効果については着実に効果を上げてきていると思います。「サイト 店舗」という方向の効果でいえば、インターネットやiモードのメールでお客様に「作品介绍」を配信することで、店頭でのレンタル率は如実に跳ね上がります。また、インターネット対応型の携帯電話の画面に表示されるオンラインクーポンを店頭で見せるとレンタル料金が割引になるサービスも行っています。さらに、オンラインのお客様の動向をデータとして蓄積し、分析する

ことで、今まで見えなかった「潜在ニーズ」が見えてくるのも大きなメリットです。一方、「店舗 サイト」という方向では、既存のインフラやデータ、人的リソースを有効活用できる点が挙げられます。

そのほかにも現在、「トーマス」(TOMAS : Tsutaya Online My Agent System) という「商品提案型」のシステムを構築中です。これは各作品の内容ごとに詳細なフラッグを立てて分類し、それをお客様のデータと照合することで本人さえも気付かなかった「お好み作品」を提案できるというものです。これは、近日常に公開する予定です。

ツタヤ オンラインの仕組み



現在はビデオ、CD、ゲーム、書籍などに関する情報配信とECを行っている。今後はカーナビやTV、各種ゲーム機などにも対象を広げ、多様なビジネスを展開する予定。



宮 崇  
株式会社 ツタヤ オンライン  
経営戦略グループ 統括マネージャー

新価値創造型

- ・オンライン限定商品およびサービスの提供
- ・ネットを組み合わせた新しいサービスの提案

ソニースタイルドットコム・ジャパン

KJump www.jp.sonystyle.com

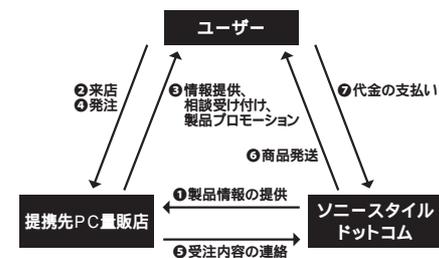
▶ オンラインに連動した新しい“スタイル”の提案

私たちは、何よりもまず「ネットのできる楽しいこと」をユーザーに提案し、実現していきたいと考えています。ユーザーが「今まで知らなかった楽しいこと」に気付けば、それは必然的に「新しいニーズ」につながります。そして、そのニーズに合致するソニー製品があれば、製品を購入し、使っていただくことができます。たとえばデジタルビデオカメラ。今後、高速通信が可能になれば、デジタルムービーを編集してメールで送る、あるいはオンラインで公開するといったことも可能になってくるでしょう。そういう使い方を提案できれば、そこに新しい楽しみ方が生ま

れ、今までにない需要の創出につながるかもしれません。

一方で、私たちは「新しい流通経路」の開拓にも着手しています。これは「PC e-tailer」(ピーシー・イー・テラー)というサービスで、今年の4月に開始したものです。PC系量販店19社との提携により、店頭での商品確認や購入相談、注文などが可能になっています。ウェブ上から「楽しみ方」をうまくプレゼンテーションすることによって、需要を喚起し、ビジネスチャンスを創り出す。そういう考え方で、私たちはクリック&モルタルを推進していきたいと思っています。

ソニースタイル「e-tailer」の仕組み



オンライン限定版や顧客の要望に応じたカスタマイズ商品、ネットを使ったアフターサービスなどを通じて、ネット時代に適した独自の提案とその実現を目指す。



石井隆雅  
ソニースタイルドットコム・ジャパン株式会社  
ネットワークマーケティンググループ  
(兼) Webグループ グループ統括

# EC市場は“クリック & モルタル”一色で染まるのか オンライン専門の対抗策にみる これからのEC成功の決め手

隆盛を極めていくクリック&モルタル型サービスだが、オンライン専門を完全に駆逐することはできない。オンライン専門サイトもクリック&モルタルの成功をもとにさまざまな努力をしている。そうした改善は単にオンライン専門のみのノウハウに留まらず、今後のEC成功の秘訣になっていくのかもしれない。

小倉伸夫

## - Biz - Today

### クリック & モルタルと オンライン専門の未来

かつて米国では「ドットコム企業」が勢力を拡大し、実店舗しかもたない「ブリック & モルタル」企業を脅かす存在になるとの予測が一般的だった。しかし、多くのブリック & モルタル企業はオンラインに進出して「クリック & モルタル」に変身し、豊富な資金力と強大なブランド力を基盤にライブのドットコム企業を土俵に追い込んだ。

日本国内でも、駅やコンビニの利用など日本独自のアプローチを加えつつ、いまあらゆる分野でブリック & モルタル企業のクリック & モルタル化が進みつつある。緻

密な配達網を持つうえに、集荷倉庫を各ECサイトの物流センターとして提供するなど、eコマースに必要なソリューションを一括提供する「パートナー」となることをねらう宅配業者の存在も、日本独自の追い風として注目されている。また、いま日本で急進中のデータセンター事業も加速要因となるだろう。

一方、オンライン専門の環境はますます厳しい。これからさらに増えるであろうネット犯罪は、リアル店舗並みのブランド力と信用度を持たないオンライン専門サイトにとって大きな打撃となる。また、株式公開益を期待できるこれまでの「EC成功のシナリオ」が、ネットバブルの崩壊で打ち砕かれたことも痛いだろう。

しかし、このままオンライン専門が消滅し、クリック & モルタル企業だけが勝ち残るわけではない。

### クリック & モルタルに対抗する オンライン専門の試み

こうした状況のもと、オンライン専門のなかにも「リアル企業とのアライアンス」や「物流システムの確保と合理化」あるいはオンライン専門本来の「営業コストの削減」といった要素を活かすことでクリック & モルタルに対抗、あるいは独自のニッチ市場を見いだす動きも出てきた。

その一例を下にまとめ、同業種のクリック & モルタル企業と比較してみた。こう

	書籍販売	CD 販売	生鮮食料・雑貨販売
クリック & モルタル型	<b>ネットダイレクト旭屋書店</b>  <a href="http://www.netdirect.co.jp">www.netdirect.co.jp</a> 50年以上の歴史と国内28店舗を持つ旭屋書店のECサイト。多様な切り口の書籍紹介と豊富な書籍データが人気。各店舗ごとのブックフェアの紹介、店員による書籍紹介、イチオシ紹介なども好評。注文した書籍を全国の旭屋書店店頭で受け取れるなど、リアル店舗を持つ強みを活用している。注文時には大まかな在庫確認もできる。	<b>HMV</b>  <a href="http://www.hmv.co.jp">www.hmv.co.jp</a> 全国に28店舗を持つ大型CD販売店「HMV」のECサイト。送料無料キャンペーンを期間延長で実施するなど、このところ既存のオンラインCD販売サイトへの攻勢を強めている。資本力のあるクリック&Mモルタル企業ならではの戦略といえる。ここから新作の予約もできる。今のところリアル店舗での受け取り、決済サービスを行っていないのは残念。	<b>ネットスーパー</b>  <a href="http://www.the-seiyu.com">www.the-seiyu.com</a> 「西友」が東京都で行っている即日配達サービス。食料品や日用雑貨品など6000品目の注文をオンラインで受け付け、午後5時までの注文はその日のうちに配達する。サービス地域は杉並区のほか、練馬区、世田谷区、中野区、武蔵野市、三鷹市、小平市、田無市などに拡大し、東京都西部の大部分をカバーする予定。
オンライン専門型	<b>イー・ショッピング・ブックス</b>  <a href="http://www.esbooks.co.jp">www.esbooks.co.jp</a> 平成11年8月に設立された専門ECサイト。在庫の集中管理により、在庫の冊数表示を可能にしている。全国のセブン-イレブンで留置きや決済ができるほか、宅配も可能だが、セブン-イレブンで受け取れば手数料が無料になるなど、セブン-イレブンとの提携により、決済および受け取り方法の自由度を飛躍的に高めている。	<b>WEB NATION</b>  <a href="http://www.webnation.co.jp">www.webnation.co.jp</a> デジタルガレージが運営するEC専門CDショップ。大手CD卸しとの提携により、注文時に在庫が確認できる。また、ヤマト運輸との提携により、最短3日で配達できるうえに2時間単位で配達時間も指定できる。もちろん配達状況の確認もオンラインでできる。今年6月からは、全国のローソンでも商品の受け取りと決済が可能になった。	<b>オリーブマート</b>  <a href="http://www.tol.ne.jp/olivemart/">www.tol.ne.jp/olivemart/</a> アイビックス株式会社が運営するオンライン専門のスーパー。生鮮食品、加工食品、調味料、リビング用品やエレクトロニクス製品など、約1万8000品目を扱う。最短で翌日の配送が可能。販売エリアは日本全国をカバーし、送料は一律498円。EC専門ながら、最近関東地区に直営の実店舗を出店した点が興味深い。



経済企画庁が平成11年12月から平成12年3月にかけて行った調査には、オンラインショッピングの利用状況と問題点がまとめられている。  
[www.epa.go.jp/2000/c/0727c-ishiki.html](http://www.epa.go.jp/2000/c/0727c-ishiki.html)

してみると各社が具体的にどのようなサービスを展開し、どのような差別化を図ろうとしているか、またどのようにクリック&モルタルに対抗しているかが浮き彫りになるのではないだろうか。

**オンライン専門サイトへの提言**

最後にオンライン専門サイトは、具体的にどのようにすれば生き残れるのかを「提言」という形でまとめてみた。それは実はクリック&モルタル企業にとっても大きなヒントになると思われるからだ。

7月末に経済企画庁が発表した調査結果によれば、消費者のECに対する不安要素として次のような項目が挙げられた。

- ① 実物が見られない 41.0%
- ② 電子決済に不安がある 30.2%
- ③ 購入した商品の品質が心配 29.2%

実店舗の活用によって、上記のような不安要素を比較的簡単に取り除けるクリック&モルタル企業に対して、オンライン専門サイトにとっては耳の痛い結果がもしれない。しかし、これは逆に言えば、こうした「不安要素」を取り除ければ、オンライン専門にもまだまだチャンスがあるということだ。そこでオンライン専門サイトがクリック&モルタル企業の攻勢の中ですべきことの一例を右に挙げてみた。

もちろん、こうした対抗策ばかりでなくオンライン専門ならではの強みを再考することも必要だろう。たとえば、クリック&モルタル企業にはない柔軟な組織体制を活かし、1つの戦略に固執せず多面的に展開していくといった身軽な基本スタンスもまたオンライン専門ならではの「強み」となるからだ。

今のところ世の趨勢はクリック&モルタル企業の隆盛を予想する声が大勢を占める。しかし、それは今後のオンライン専門サイトの動向によって大きく変わってくるのかもしれない。また、消費者のECに対する抵抗感が減っていくことで、また新たな展開が生まれることも考え得る。

オンライン専門サイト、クリック&モルタル企業のいずれも状況の変化に応じて、常に複数の選択肢を用意しつつ、的確な状況判断を下していく必要があるだろう。

**クリック&モルタル企業に学ぶ  
これからのECに必須の要素**

アライアンス

これからはオンライン専門もより高い利便性をユーザーに提供するために実世界での仕組みを考えることが不可欠になる。その実現のため、たとえばネット進出を狙う老舗企業などとの提携を模索すべきだろう。これにより、オンラインとリアルそれぞれの得意分野を活かすことで相乗効果が期待できるからだ。ユーザーにとって、より便利になるならば、1社だけでなく複数企業との提携も視野に入れていくことが大事だろう。

アウトソーシング

「自社開発」にこだわっていると、ドッグイヤーとも言われるインターネットの急激な変化についていくことは難しい。戦略的なアウトソーシングによって、常に「標準」、「最新」の仕組みをフォローしつつ、その時々でのベストなシステムを迅速に構築する必要がある。そのためにはコアコンピタンス以外は外部の専門会社などにアウトソースすることが大事になってくる。

ビジネスモデルの確立

オンライン専門サイトは、クリック&モルタル企業以上の厳しい自己チェックを行い、明快なコンセプトと真似のしにくいビジネスモデルの確立に注力すべきだ。

オンライン専門の意義の追求

オンライン専門ならではのノウハウを蓄積しサービスに反映させることによって、顧客満足度を高め、業界標準としての地位を確立すること。本当に優れた技術やノウハウを「切り札」として持っているオンライン専門サイトは、業界内の統合の流れの中でも常に有利なポジションを保てるはずだ。

チケット販売	
	<p><b>@チケットぴあ</b></p> <p> t.pia.co.jp</p> <p>チケット販売の大手「ぴあ」が運営するECサイト。取り扱い点数2万点は同業サービスの中でも群を抜く。先着順ではなく抽選で購入できるなど、ユーザープロフィールのわかるオンラインの特徴を活かしたサービスも実施している。検索機能も充実しており、iモードでの購入にも対応。なおチケット1枚につき105円のシステム利用料がかかる。</p>
	<p><b>e-ticket.net</b></p> <p> www.e-ticket.net</p> <p>アイ・エス・エーが運営するEC専門チケット販売サイト。3D画面で座席からステージの見え方を疑似体験できたり、座席指定が可能だったり、ICカードによるチケットを頒布したりというようにオンラインならではのユーザーにとっての新しい付加価値を試みている。取扱量はまだまだ少ないがサービスの良さに定評があり、リピート率は高い。</p>



## [インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

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、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)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、写真の撮影者、イラストの作成者、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収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用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する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時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が、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の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。

このファイルに関するお問い合わせ先

**株式会社インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

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