

サービス利用の流れ

インターネットでさまざまな独自サービスを提供している米国のプライスライン・ドット・コム社は、「ウェブハウス・クラブ (WebHouse Club)」という名称で、グロサリー (食品・雑貨類) のオンラインショッピング・サービスを展開している。

このサービスの利用者は、まずインターネット上で、買いたいグロサリーについて2つ以上のブランドを選択し、希望の価格を入力する。必要な品目すべてのチェックを終えてチェックアウトすると、約60秒後に希望の価格で買えるか否かが判明する。

受理された品目は、クレジットカードでの先払いとなる。顧客がその品目リストをプリントアウトして、プライスラインと提携している近くのグロサリー店に持参し、実際の品物を選び、専用のレジを通せば、買い物は終了となる (このとき、店舗の値札は無視される)。

当然のことながら、入力する希望価格が定価 (実際にはその平均値) から乖離するほど受理される確率は低くなる。しかし、入会時やプライスラインに情報を提供するごとに「ハーフプライス・トークン」と呼ばれる仮想クーポンが

プライスラインの 「ウェブハウス・クラブ」 大都市圏グロサリー店を取り込んだネットビジネス

井上和久

与えられ、それを使用した場合、希望の商品は定価の半額で98%の確率で受理が保証される。

製造業者に「逆オークション」「ウェブハウス・クラブ」のビジネスモデルの第1のポイントは、差別化の難しい日用品化した商品を対象に、顧客に2つ以上のブランドを指定させることで、製造業者側に「逆オークション」を仕掛けていることである。

これによって顧客は、「購入プロセスが複雑で煩わしい」「自分でブランドを確定できない」「たまたま指定した商品が、訪れた店舗で在庫切れとなっているリスクがある」といった点を受容しさえすれば、かなり安い買い物ができることになる。実際の利用者の声によると、多少煩わしいがそれを埋め合わせるだけの価格メリットが得られており、十分満足しているという意見が多い。

プライスラインがグロサリーに着目したのは、生活必需品は繰り返し需要が大きく、特に生鮮品などは陳腐化が激しいために、製造業者に対して強い価格交渉力を持ちうるからである。

また、このシステムは、ブランドによる差別化が難しい一方で、複数のブランドが存在するというグロサリーの特徴をうまくとらえている。たとえば、紙おむつは「パンパース」でも「ハギーズ」でもどちらでもよい、という消費者は多いだろう。

大都市圏の店舗をネットワーク化して相互補完的な関係を構築

第2のポイントは、プライスラインが、逆オークションのビジネスモデルと独自の情報システムを利用し、現実の世界のグロサリー店をネットワーク化していること、そして自らは情報サービス部分に徹していることである。

オンラインショッピングの普及や競争激化による危機感から、何とか集客能力を伸ばしたいグロサリー店と、物理的な配送網や店舗は持たないが、革新的なアイデアと集客システムを持つプライスラインの利害がうまく一致しているといえよう。

さらに注目には値するのは、同社が介在することで、特別な契約がないかぎり、各店舗は従来どおりのオペレーションをしていけばよく、しかも店舗の利益に悪影響を与えずに、うまく製造業者の利益の一部を消費者に移転するのに成功していることである。

つまり、値引きをしているのはグロサリー店ではなく、製造業者なのである。また、店舗のシステムやオペレーションの変更は最小限に抑えられており、むしろ店舗側がこのネットワークに参加するメリットが強調されるように仕向けられている。

顧客が増えることは、店舗の売り上げ増だけでなく、プライスラインの手数料収入増にもつながり、両者の間には強力な相互補完関係が構築されている。

品ぞろえには工夫が必要

ところで、この逆オークションモデルでは、通常のオークション

において買い手の入札価格が上がる現象がみられるのとちょうど逆に、製造業者間の値下げ競争が顕在化するため、こうしたシステムを介さない場合よりも価格が引き下げられる傾向がある。

このような観点からすると、このモデルは製造業者の利益を圧迫する傾向にあるため、たとえばブランド力の強い製造業者がプライスラインの値引きには応じないというケースも出ているようだ。同社としては、こういった動きが品ぞろえに影響しないような工夫をする必要があるだろう。

むしろ日本向けのモデル

日本のコンビニエンスストアの強力な店舗網と情報システムが、長年かけて構築された（物理的なネットワークと情報ネットワークが融合した）総合的なネットワークであるのに対し、このような多数の小売店との提携によるプライスラインのネットワークは、インターネットを利用して短期間で構築された協調的なネットワークといえる。

オンラインで購入した商品を近くの提携店舗に実際に自ら出向いて買う（取りに行く）というこのシステムは、店舗が顧客の近くにある場合には配送による時間面、

コスト面のデメリットをうまく埋め合わせるものとなっている。また、商品を手に取って（陳列棚の中で日付の新しいものや形の良いものなどを）選べるという点も、ある意味で安心感を与える。

ただし、このようなシステムは、人口密度が高く店舗網も比較的厚い大都市圏でしか機能しない。そのため当サービスの提供は、ニューヨーク、フィラデルフィアなどの一部地域に限定されている（今後、ワシントン、ボルチモア、ボストンなどにも拡大の予定）。

このようなビジネスモデルは、むしろ日本のような人口密度が高い国に適しており、配送コストに関して敏感な消費者が多ければ、日本でも応用が可能なモデルであるかもしれない。

参考資料

“To Boldly Go to the Supermarket With Captain Kirk,” *New York Times*, Jan. 6, 2000

“The High Cost of Name-Your-Own-Price Groceries,” *Industrial Standard*, Feb. 14, 2000

著者

井上和久（いのうえかずひさ）

上級コンサルタント（カリフォルニア大学パークレー校留学中）