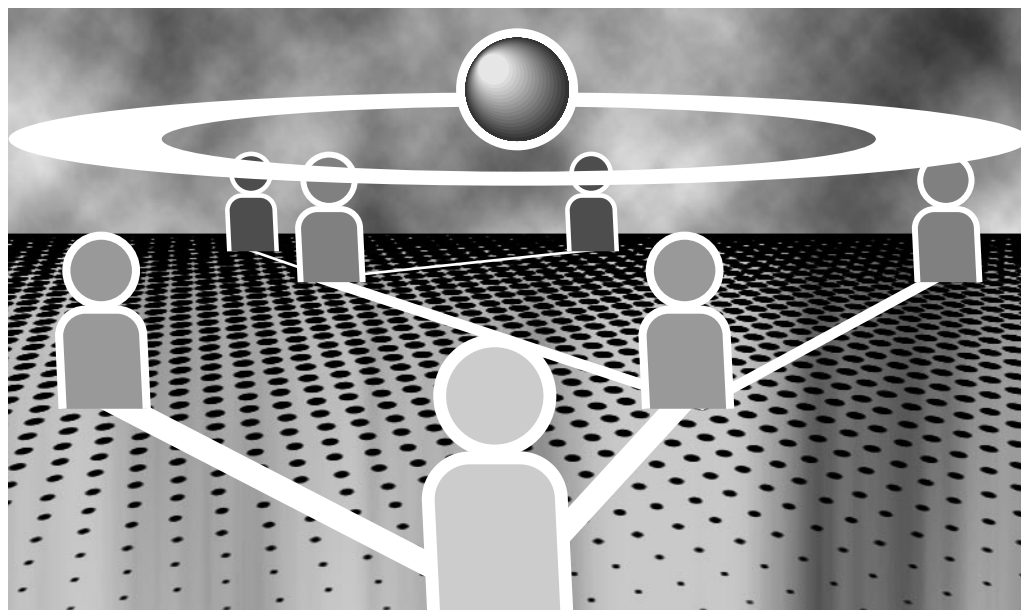


3

EC店舗評価モデルの開発

顧客リレーションの観点から

木村 淳



日本のEC（電子商取引）店舗は2万8000店に迫る勢いで増加している。また、今までECの発展を牽引してきたスモールビジネスに加えて、コンビニエンスストアなどの大企業の参入も相次いでいる。しかし、ビジネスとして成功している例はまだわずかであり、ECならではの特性を活かしたビジネスモデルの構築が急務となっている。

そこで、NRI 野村総合研究所では、EC店舗の顧客に対する利便性を体系的に評価し、成功モデルを探るために、「EC店舗評価モデル」を開発した。このモデルは「スコアカード」方式を採用しており、店舗が持つ6つの機能のそれぞれの達成度を店舗自らが5段階で評価できるだけでなく、業界全体のなかでの位置づけも明らかにすることができる。実際にスコアカードを用いた検証により、EC店舗の成功要因を浮き彫りにしえた。今後、評価軸を改善することで、より有効な評価モデルを構築することも可能である。

考えられる。

EC店舗における運営力、プロモーション力、マーケティング力など、サイバースペース上の要素

商品やサービスそのものの競争力、運営者が過去から持つ営業資産やブランド力、商品調達・供給力、資金力など、基本的な小売力に関する要素

EC店舗における収益力などのビジネスパフォーマンスを直接評価する場合には、と の両面から評価を進める必要がある。しかし、 の観点からでは既存小売力そのものの評価となり、必ずしもEC店舗を評価することにはならない。

本稿では、EC店舗としてのKFS（主要な成功要因）を明らかにし、EC店舗の成長を促進するための実利的な成果を求める立場から、 の要素をできるだけ除き、 のEC店舗上の要素を中心に店舗評価を行

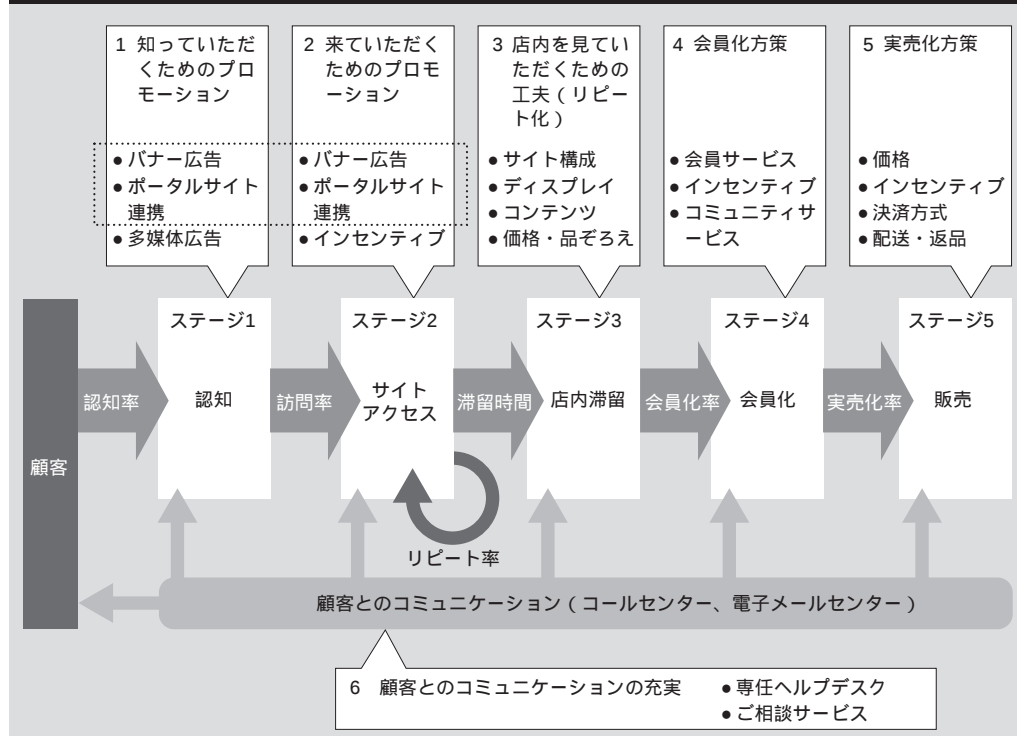
うこととした。

2 EC店舗のパフォーマンス仮説

EC店舗の運営力、プロモーション（販売促進）力、マーケティング力を評価するということは、顧客がEC店舗を認知し、そのサイト（ホームページ）にアクセスし、商品を探し、会員登録をして最終的に購買に至るプロセスにおいて、EC店舗が適切な場所・タイミングで適切なサービスを提供できているかどうかを評価することと考えられる。

そこで、第1の仮説として、顧客がEC店舗を認知してから購買に至るまでのプロセスを、店舗の認知から商品の実売へ至る5つのステージに分解し、これに全プロセスにおけるコールセンター経由のコミュニケーションを加えて、検討のモデルとした

図2 顧客の購買行動モデル



(図2)。

顧客が購買に至るまでのステージ間の遷移については、通常、それぞれ図中に示したような遷移率が定義できる。このうち多くの店舗で計測されているのは、訪問率の代替変数としてのアクセス数、会員化率、実売化率であり、の認知率、の滞留時間、のリピート率を把握している店舗は少ないのが現状である。米国でも、当初はサイトへのアクセス数の増加が課題だったが、1999年後半からはの実売化率の向上が最大の課題となっている。

わが国の場合、まだEC店舗の課題としてはアクセス数の増加に主眼が置かれており、会員化や実売化への施策が十分に打たれている状況ではない。そこで、今回はアクセス数と実売化率の両方に注目した。

3 自己評価のための「スコアカード」

今回の試みでは、リアル店舗としての特性を加味せず、EC店舗上の要件を評価することを目的とするため、店舗の売り上げなどの最終指標と店舗パフォーマンスとを直接リンクさせることは難しい。そこで、レーティング(評価)システムの開発に際してスコアカード方式を採用し、「店舗が自らパフォーマンスを改善するとすれば、どのような施策をどのようなレベルまで実現する必要があるのか」を示す評価指標の確立を目的として分析を進めた。

スコアカードとは、業務レベルについての自己診断、共通認識形成のために開発されたツールである。米国やカナダでは、食品や雑貨のサプライチェーン(供給連鎖)を対象としたカート・サーモン・アソシエイツ社の「KSAスコアカード」や、ECCC

(カナダ電子商取引協議会)の「ECR(効率的な消費者対応)スコアカード」などが開発され、成果をあげている。また、わが国でも1999年にアパレル業のサプライチェーン・マネジメントに関して、業界でのスコアカードが初めて開発されている。

スコアカードは、評価すべき機能軸を抽出し、その軸の達成目標として5点尺度を基本として、機能レベルを設定する。この機能レベルは、その軸に対する発展段階を表現しているとみることができる。また、レベルは定量的表現だけでなく、定性的な表現を取り入れることもできるため、多様な要素を取り込むことが可能である。さらに、機能軸の成長性への貢献ウエートを把握することにより、発展段階別のKFSの抽出を行うことも可能である。

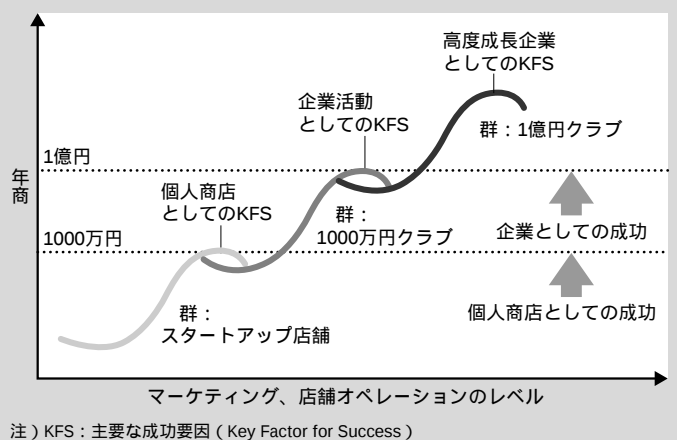
EC店舗の評価方法

1 EC店舗の成長仮説

サイバー店舗の売り上げの成長には、年商1000万円の壁と1億円の壁があるといわれる。年商1000万までの店舗は、基本的に個人店舗のレベルで、オペレーションレベルも低いのが通常の姿である。また、年商1億円の壁は企業活動としてペイラインにのるレベルで、この壁を越えるには高いオペレーションの完成が必要となる。

このように店舗は、その成長過程でオペレーションの質が異なり、各ステージでのKFSは異なることが予想される。そこで、店舗を群から群にまで分けて(スタートアップ店舗、1000万円クラブ、1億円クラブ)、それぞれのステージごとにKFSを明らかにし、評価を行った(次ページの図3)。

図3 店舗の成長仮説



2 6つの評価軸の設定

3つの店舗群のパフォーマンスに大きな差をもたらすような項目を中心に、以下の6つの評価軸を設定した。

知っていただくためのプロモーション（バナー広告、ポータルサイト連携などの広告媒体の採用度、および媒体の複合的な活用度）

来ていただくためのプロモーション（バナー広告、ポータルサイト連携、来店インセンティブ付与などの達成度）

店内を見ていただくための工夫（サイトの構成・機能、ディスプレイやコンテントの更新頻度など）

会員化方策（会員制度導入の有無と、会員に対するプロモーションサービスの達成度）

実売化方策（販売促進方策の実施度や支払い方法の先進性）

顧客とのコミュニケーション（顧客からの問い合わせの対応のレベルや、配送・返品についての対応レベル）

これらの検討に基づき、表1のようなスコアカードを作成した。

EC店舗のデータによる 評価モデルの検証

1 EC店舗データの収集

作成したスコアカードを検証するため、実際のEC店舗のデータを収集した。

データ収集の概要

- 対象：CBCB登録店舗のうち、電子メールが送付可能な店舗（約1.4万店）
- 方法：電子メールで告知し、ウェブサイトを用意した入力フォームに回答してもらう。
- 期間：1999年11月10～30日
- 回答数：1485サンプル（約10%）

質問項目

調査における質問は、次の3つの内容で行った。

- 店舗の基本属性
- 顧客とのリレーション手法
- 経営成果

2 売り上げ規模別のスコア分布

ここでは、売り上げ規模別にスコアの分布を見ることにより、スコアの高低と店舗の成功の関連を検証した。

一般に、群に含まれるスタートアップ店舗と、群（1000万円クラブ）、群（1億円クラブ）に含まれる店舗とでは、スコアの分布が大きく異なっている。群の店舗と群の店舗の分布の差は、機能軸によっては存在した。このことは、今回設定した評価項目は、小規模から中規模へのステップアップに大きな効果を与えるが、年商1億円を超えときにはそれ以外の要因が効果を及ぼしていることを示す。

たとえば、50ページの図4に示すように、プロモーションでは、群の店舗のうち15

表1 ECスコアカードの機能軸とレベル

機能軸	キーワード	機能レベル				
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
知っていた くためのプ ロモーション	バナー広告、ポータルサイト連携、多媒体広告	ポータルサイトへのリンク	バナー広告、メールマガジン広告	ダイレクトメール	雑誌広告	テレビ広告
来ていた くためのプロ モーション	バナー広告、ポータルサイト連携、インセンティブ	何もしない	来店キャンペーン（アクセスによる景品・クーポン）	雑誌広告	雑誌の記事	テレビ番組での紹介
	口コミマーケティング	-	-	メディアの取材記事	ネット口コミ	リアルの口コミ
店内を見て いただくため の工夫 (リピート化)	サイト構成、ディスプレイ、コンテンツ、価格・品ぞろえ	ショッピングバスケット（買い物かご）システムの導入	入荷お知らせサービスの実施	検索システム	ワンクリック注文	顧客による商品評価コーナーの開設（ウェブ口コミマーケティング）
	独自のコンテンツ（読み物、日記、独白、お勧めなど）	掲載していない	-	不定期に掲載している	-	定期的に掲載している
	ウェブアクセス環境	トップページの表示が遅い	-	ISDNで3秒でトップページが開く	-	ダイヤルアップ環境でも3秒でページが開く
コンテンツ の管理	コンテンツ更新頻度	更新していない	月1回以下	週1回以下	1日1回以下	1日に何度も
	ログ分析	行っていない	集計している	集計結果を不定期に分析している	定期的に集計結果を分析している	定期的に集計結果を分析し、日常的にコンテンツ更新に活用している
会員化方策	会員サービス、インセンティブ、コミュニティサービス	会員登録、会員向けニュースレターの配布	BBSチャットなどのコミュニティサービス	会員向け優待（割引、特別商品など）	ポイントサービス（マイレージ）の実施	顧客属性や購買履歴に応じたレコメンデーション
実売化方策	販売促進方策（価格、インセンティブ）	特になし	プレゼント・懸賞・福引の実施	バーゲンセールの実施	割引クーポンの添付	オークション
	支払い方法	代金引き換え（着払い）	銀行振り込み、郵便振替	クレジットカード	コンビニエンスストア決済	プロバイダー料金と合算、デビット決済、プリペイド決済、電話料金と合算
顧客とのコ ミュニケーシ ョン	問い合わせ	メールでの問い合わせ可能	電話・FAXでの問い合わせ可能	お買い物相談などのコンサルティング	専任ヘルプデスクの設置	買い物代行サービス
	問い合わせへの対応	営業時間内のみの対応	-	土曜日・夜間も対応	-	受け付け、回答とも24時間対応
	対応者	アルバイトなど、商品知識を必ずしも持っていない者が対応	-	専門のコールセンター	-	店主や主要スタッフなど、詳細な商品知識を持った者が対応
	配送・返品条件	顧客都合による返品の受け付けサービスなし	配送日時指定サービスの実施	顧客都合による返品は条件つきで行う	-	顧客都合による返品を無条件で受け付ける

注）BBS：電子掲示板、ISDN：総合デジタル通信網

%弱がレベル4 & 5を達成していないが、
、 群の店舗では30～35%がこのレベルに達している。また、コンテンツ更新頻度では、レベル5に達している店舗の割合が、
、 群と売り上げが高まるにつれて増加している。

図4 機能軸ごとにみた売り上げ規模別、スコア別の店舗数分布（代表例）

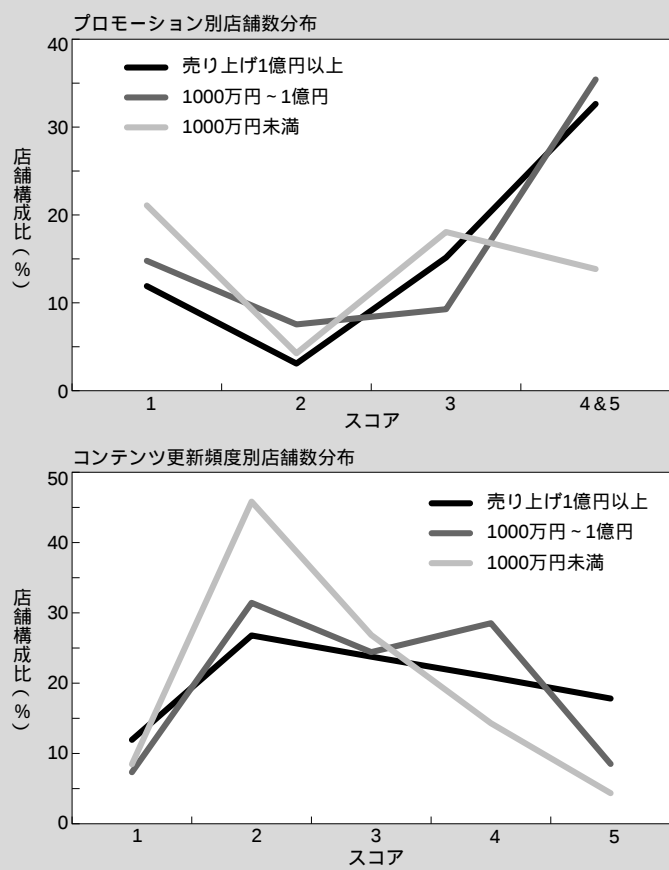
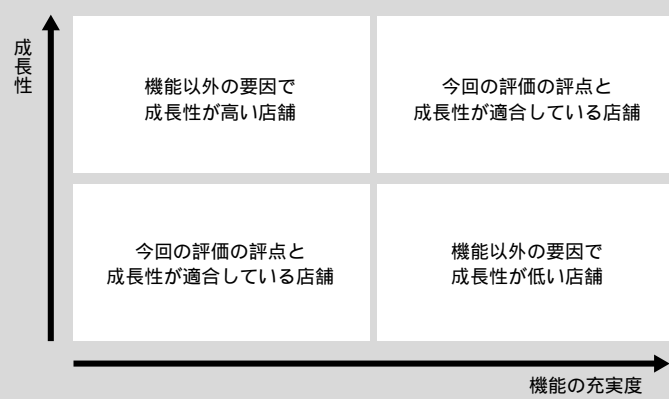


図5 評価スコア（機能の充実度）と成長性の関係



3 スコアと成長性

次に、各機能のスコアの平均値と売り上げの成長との関係を検証した。これは、機能の充実度と成長力の関係をみたものである（図5）。

（1）機能充実度が低いが、成長性が高い店舗群

この領域に含まれる店舗群を詳細にみると、すでに商品の圧倒的なブランドが確立していたり、雑誌やテレビで取り上げられ、自らプロモーションをせずに話題になった場合、また高価な商品ではあるが、他のサイトと比較して信頼性をアピールすることに成功した場合などであり、サイトの機能レベルがたとえ低くとも、それを補って余りある圧倒的な優位性が存在しているケースである。店舗機能よりも商品力が強いいため、成長力があるとみられる。

（2）機能充実度は高いが、成長性の低い店舗群

商品に関する情報量は豊富であり、ページ構成、デザインも精度が高く見やすい環境が整備されているにもかかわらず、成長性が低い店舗が散見される。この理由として、圧倒的な商品種類であるにもかかわらず、消費者の購買行動を支援する機能（たとえば、店頭における販売員の助言のような仕組み）がないため、購買に至らないものと考えられる。

このように、「ナビゲーション」や「サイトの初歩的な設計」などに問題のあるケースがみられた。これらのことから、スコアカードの評価軸を追加し、あるいは評価を補完するための追加的な指標を収集して、精度の高い評価を実現していくことが

求められる。

(3) 機能充実度、成長性ともに高い店舗群

商品が探しやすく、ナビゲーションも行き届いている。また、商品力に優れた店舗も多く、消費者にとって魅力あるものとなっている。さらに、狭い範囲ではあるが、非常に深い情報を提供している。かつ、顧客ニーズを吸い上げ、商品提案に結びつける編集能力に優れ、インタラクティブに（対話型で）購買行動をナビゲートしている店舗も多い。

前項の店舗群と比較すると、情報量に差はないが、商品購買の動機づけがなされているかどうかで違いが出たものと考えられる。たとえば、それぞれの情報で触れられている商品から販売ページへのリンクの有無などがあげられる。

4 新たに追加すべき評価軸

以上の検証ならびに個別の店舗に対して行ったインタビューなどから、今回設定した評価軸および尺度はおおむね妥当と判断されるが、その一方で、新たに追加すべき評価軸も明らかとなった。具体的には、次のようなものである。

- 店内を見ていただくための工夫として、商品紹介以外の独自コンテンツの掲載、表示速度やレスポンス（応答）の速さ
- コンテンツ管理手法としてのアクセスログ活用の有無
- 問い合わせ対応の時間と質
- 広告以外のメディアへの露出

これらのなかにはスコアカードに反映できないものもあるが、スコアカードに盛り

込むほかに、別の手法によって情報を収集することで、より立体的な店舗評価が可能となる。

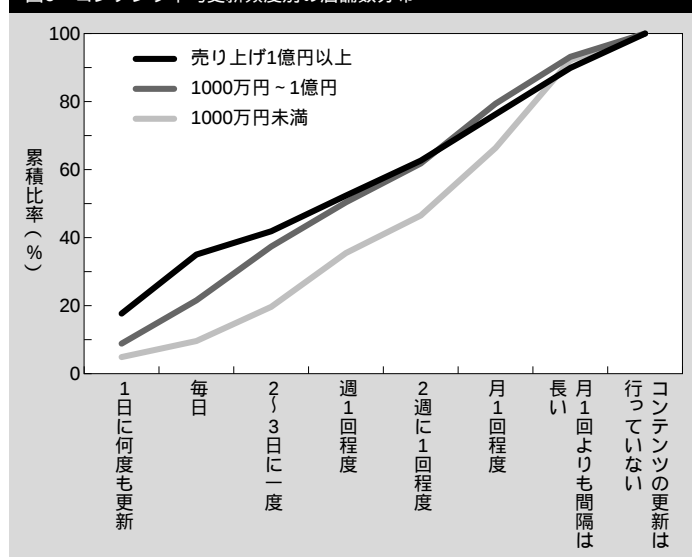
スコアカードで明らかに なったEC店舗のKFS

スコアカードの分析によって、EC店舗のパフォーマンスを向上させるためのポイントが明らかになった。それらのポイントに基づき、かつ成功店舗に対するインタビューも踏まえ、顧客リレーションの視点からEC店舗のKFSをまとめると、以下のようになる。

プロモーションは、成功店ではマスメディア広告まで実施している。シーズン1回のダイレクト電子メールレベルでは、十分な効果が得られない。特に群（1000万円クラブ）以上では、マスメディア広告までのレベルが必要となる。また、ポータルサイト連携（40%前後の店舗で採用）は一般化してきているため、これだけでは差別化できない。さらに、バナー広告、メールマガジンの活用（いずれも15%前後）も進んできているが、継続しないと効果が薄い。

サイト構成では、販売商品の構成によって施策が異なるため、ばらつきが出やすい。しかし、ワンクリック注文などの仕組みは、群に比べ群の店舗では採用する店舗が多く、普及しつつある。また、コンテンツ更新頻度については、いまだに週1回以下が全体の75%を占めているが、群（1000万円クラブ）以上では毎日もしくは1日のうちに何度も更新する店舗が成果をあ

図6 コンテンツ平均更新頻度別の店舗数分布



げている（図6）。

会員化率の向上は、EC店舗の根幹にかかわる部分であり、各店舗とも力を入れている。会員向けニュースレターの配信は25%程度の店舗で採用されるなど普及しつつあるが、会員向けの優待制度やポイントカード制度などの導入は進んでいない。成長企業は会員優待サービスの充実に力を入れ、会員化率の向上を図っている。

会員の購買頻度向上についても、懸賞やバーゲンセールなどの施策は全体の25%程度の店舗が実施するなど、一般化してきている。しかし、割引クーポンなどまで仕組みとして用意できている店舗は少なく、今後の差別化要因の1つとみられる。

決済については、全般的に銀行振り込みまでの活用がメインで、クレジットカード利用まで至っている店舗は少ない。しかし、群（1000万円クラブ）以上ではクレジットカード利用が進んでおり、クレジットカードを利用可能

かどうか成長性を分けている。

配送・返品については、外部の専門業者に委託するケースが多いため、比較的サービスレベルが均一である。しかし、一部の急成長している店舗（オフィス用品通販大手のアスクルなど）では、自主物流による徹底的な差別化を図って成功しており、この面での差別化が今後の競争力の源泉になるものと思われる。

コールセンターについても、問い合わせを受け付けるレベルでは、90%以上の店舗がサービスを実施している。しかし、多くの場合受け身のコールセンターが多く、買い物に関する相談サービスなど実売化への力となり、他社と差別化できるサービスを提供している店舗は少ない。ここも、今後の競争力の源泉の重要なポイントとなろう。

他方、EC店舗としての成功ポイントを押さえていないにもかかわらず、非常に良いパフォーマンスを示す店舗がいくつかみられた。特に、群（1000万円クラブ）から群（1億円クラブ）にかけてこのような店舗が散見される。これらの店舗では、リアルの世界でのブランド力、商品力がずば抜けて高いことが、このような良いパフォーマンスにつながっているものと考えられる。

スコアカード評価の 今後の課題

本稿で試みた店舗評価は、顧客リレーションの観点から、店舗の外形条件に基づいて評価を行うものであった。また、これら

の評価は、必ずしも店舗のパフォーマンスと直結したものにはなっていない。今後、これらを結びつけるような評価体系を確立することが重要である。

スコアカード評価の結果をパフォーマンスと結び付けた場合の課題は、以下のとおりである。

- スタートアップ店舗に比べて1000万円クラブ、1億円クラブのパフォーマンスは高い。特に成長性の高い企業の個別事例は、高いパフォーマンスを示している。
- しかし、1000万円クラブと1億円クラブの差は明確には出なかった。1000万円クラブから1億円クラブへの成長には、EC店舗上の施策だけでなく、リアルの世界でのブランド力、商品力、その他総合的な小売力の差が大きく影響していることがうかがわれる。
- 米国では「クリック＆モルタル」の考え方、すなわちEC店舗上のビジネスとリアルなビジネスを融合させて成果を得ていく考え方が一般的になってきている。日本でも、セブン・イレブン・ジャパンの子会社セブンドリーム・ドットコムや、事務用品大手のプラスの子会社アスクルのように、リアルビジネスの競争力をEC店舗の世界に持ち込んで成功を収めるという方向に動きが変わってきている。
- そこで、今後はリアルの世界も視野に入れた評価モデルを開発していく必要

がある。しかし、「クリック＆モルタル」は、現時点では個別に構想を進める段階であり、もう少しケースが蓄積されてこないと十分なモデル化は難しい。

スコアカードは店舗評価を行うための有力なツールといえるが、これだけではなく、消費者アンケート、アクセスログ解析結果などと組み合わせ、立体的な評価を行っていくことで、説得力のある評価が可能になる。今後は、スコアカードをもとに、EC店舗の改善点の客観的分析をベースとした評価体系を構築していく予定である。

スコアカードは、個々の店舗が自らのポジションを知り、向上させるために具体的に何をすればよいかを知るツールととらえられる。店舗の評価方法には、外部から監査を行うものや、顧客満足度によるものなど、さまざまな方式がある。

今回開発した方式は、スコアカードを利用することで個々の店舗の自発的な活動を促し、EC全体の底上げを促進する。この点で、スコアカード方式は、サイバーコミュニティの自発的な活動を促進する側面を持つといえる。

著者—————
木村 淳（きむらあつし）
ECソリューション事業部上級研究員
専門はB to CのEC戦略、コミュニティ、社会実験
の計画および評価