

2010 年 3 月 3 日

Mizuho Industry Focus

Vol. 82

インターネット小売の現状と今後 ～店舗小売事業者に求められるインターネット戦略とは～

岩倉 俊介

03-5222-5041

shunsuke.iwakura@mizuho-cb.co.jp

米井 洋平

03-5252-6023

youhei.yonei@mizuho-cb.co.jp

〈要 旨〉

- 2008 年 9 月以降の世界的な景気減速による消費減退が顕著な状況下、BtoC EC 市場は成長基調を堅持しており、2008 年度のわが国の BtoC EC 市場規模は、対前年度比二桁成長（13.9%）を維持している。わが国の通信インフラ普及を背景に、消費者のメディア接触行動がインターネットやモバイルにシフトしており、「インターネットでモノを買う」行動は、消費者において徐々に常態化しつつあり、更なる市場成長のファンダメンタルは整いつつある。
- 事業運営形態の差こそあれ、既存の小売事業者が店舗売上の減少をカバーすべく、インターネット小売事業への取組みを開始・本格化させる動きも見受けられるようになってきた。しかし、足許の小売事業者におけるインターネット小売事業の現状を鑑みると、確固とした成功モデルが存在している、とは言い難い。国内消費低迷の顕著な現在こそ、小売事業者がインターネット小売の事業戦略を再構築し、斯市場におけるプレゼンスと収益向上を実現できるか否かの分水嶺ではないかと考える。
- 小売事業者のインターネット小売事業における「あるべき姿」を考えた場合、既存顧客がリアルチャネル（店舗小売）とインターネットチャネル（インターネット小売）を循環するように、どのようにマーケティングミックスを再構築するかが、小売事業者のインターネット小売事業における事業戦略の方向性そのものになると言える。また、斯市場の特性に鑑みた場合、サイト構築やフルフィルメント業務等事業運営ノウハウに長けた、インターネット小売専門事業者等とのアライアンスを通じて、ノウハウを共有しつつ、新規サービスをタイムリーに企画・開発・提供する等、市場のスピード感に合わせた事業展開を実施していくことが肝要と言える。
- マーケティングミックス再構築の方向性として、リアルチャネル視点では、店舗と同様の商品・価格を実現しつつ、ブランド認知度向上や消費者特性への対応の観点から、コミュニケーションスペースの活用等が有効となろう。他方、インターネットチャネル視点では、自社サイトのコミュニティサイト化等による「ソーシャル・コマース」の実現や、デジタルサイネージ、拡張現実（AR）技術を活用したモバイル自社サイト乃至店舗への顧客導線確保等が有効と考える。

目 次

インターネット小売の現状と今後

～店舗小売事業者に求められるインターネット戦略とは～

I. はじめに	2
II. インターネット小売市場の現状	
1. 国内インターネット小売市場の動向	4
2. 米国・中国インターネット小売市場の動向	7
III. インターネット小売市場を取り巻く外部環境	
1. 消費者の動向	11
2. 事業者の動向	16
IV. 小売事業者が直面する課題	
1. 百貨店におけるインターネット小売取組状況	21
2. GMS におけるインターネット小売取組状況	24
3. 小売事業者のインターネット小売事業における課題	26
V. 小売事業者によるインターネット小売事業の戦略の方向性	
1. インターネット小売事業のあるべき姿	28
2. リアルチャネル視点での戦略の方向性	31
3. インターネットチャネル視点での戦略の方向性	34
4. ネットスーパー事業のあるべき姿と戦略の方向性	37
VI. 終わりに	40
Appendix. 各小売市場の動向	41

I. はじめに

成長基調を堅持する
わが国のインターネット
小売市場

2008年9月以降の世界的な景気減速による消費減退が顕著な状況下、BtoC EC市場は成長基調を堅持しており、2008年度のわが国のBtoC EC市場規模は、前年度比二桁成長(13.9%)を維持している。わが国の通信インフラ普及を背景に、消費者のメディア接触行動がインターネットやモバイルにシフトしており、「インターネットでモノを買う」行動は、消費者において徐々に常態化しつつあり、更なる市場成長のファンダメンタルは整いつつある。実際、インターネット小売市場は、2008年度において前年度比14.8%の成長を遂げている。

小売事業者のインター
ネット小売事業の成功
のためには、戦略の再
構築が不可欠

事業運営形態の差こそあれ、既存の小売事業者が店舗売上上の減少をカバーするべく、インターネット小売事業への取組みを開始・本格化させる動きも、近年数多く見受けられるようになってきた。しかし、コスト面を中心とする参入障壁の低さから数多の事業者が林立していることに加え、他のインターネット関連ビジネス同様、「ネットワーク外部性¹」が厳然として機能しており、楽天やアマゾンジャパンといった大手事業者が独自のポジションを確固としている。インターネット小売市場は成長基調だが、それ故に競争環境自体は厳しい市場であると言える。斯様な市場環境において、小売事業者が持つ店舗等資産やブランド、顧客基盤やノウハウは、インターネット小売市場における競争優位性を確立していく上で重要な経営資源であると考ええる。他方、足許の小売事業者におけるインターネット小売事業の現状に鑑みると、確固とした成功モデルは存在しない、と言わざるを得ない状況にある。国内消費低迷の顕著な現在こそ、小売事業者が自社経営資源の利活用を含めたインターネット小売事業の戦略を再構築し、成長市場におけるプレゼンスと収益の向上を実現できるか否かの分水嶺なのではないかと考えている。

小売/インターネットセク
ター両面の視点から、
戦略の方向性を探る

本稿では、インターネット小売市場に焦点を当て、足許の市場の現状を改めて分析・俯瞰すると同時に、百貨店やスーパー等大型小売販売事業者をはじめとする小売事業者が、当該市場における事業展開を進める上での課題を明確化した上で、如何なる戦略を取るべきかの方向性について、小売セクター、インターネットセクター双方の視点から、論じることとしたい。

インターネット小売市場
＝わが国の小売業にお
けるBtoC EC市場

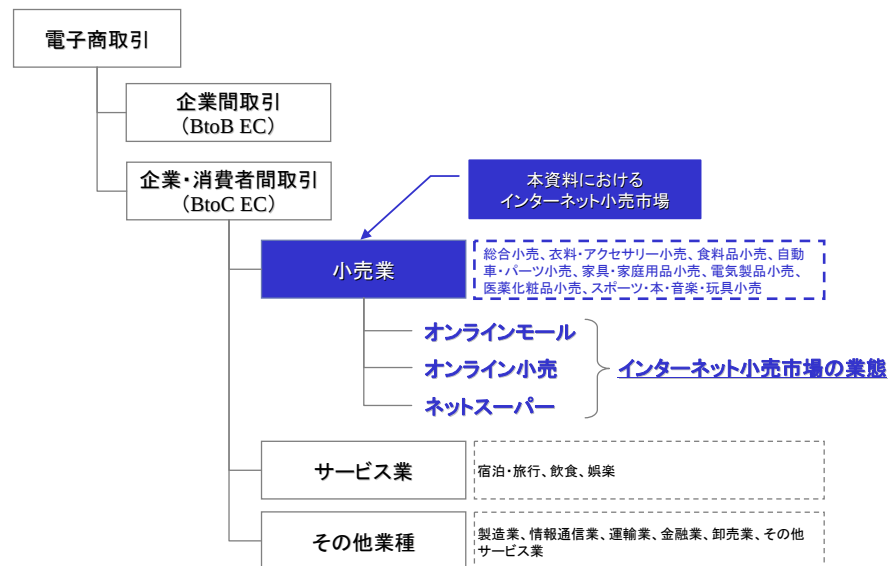
尚、電子商取引(Eコマース、以下ECと略)という言葉が市民権を得て久しいが、本稿を執筆するに当たり、新たに「インターネット小売市場」という言葉を再定義し使用している。経済産業省が実施している「電子商取引に関する市場調査」によれば、狭義の電子商取引は、「インターネット技術を用いたコンピュータ・ネットワーク・システムを介して商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの」と規定されており、企業間取引(以下BtoB ECと略)と企業・消費者間取引(以下BtoC ECと略)に類型化されている。また、BtoC ECの市場規模は、別途分類された「小売業」をはじめとする14業種夫々のBtoC EC市場規模の積算で構成されている。本稿における「インターネット小売市場」は「わが国の小売業におけるBtoC EC市場」規模と定義する(【図表1】)。

¹ ある財・サービスのユーザー数が増えるほど、個々のユーザーがその財・サービスから受ける便益が向上する現象。通常、ネットワーク外部性は需要サイドの規模の経済として論じられるが、広範なユーザー基盤が財・サービスの供給サイドに影響を及ぼし、結果的にユーザーが受ける便益が向上し、更なるユーザー数の増加をもたらすというポジティブフィードバックが発生するという点で、ほぼ同義と看做し本用語を使用している。

インターネット小売市場 における3つの業態

インターネット小売市場には、様々な業態の事業者が存在する。本稿では、①楽天の「楽天市場」、ヤフー日本の「Yahoo!ショッピング」等に代表される、インターネットサイト上にショッピングモールを設置し、テナントとして中小小売事業者を集積することで運営される「オンラインモール」、②アマゾンジャパンやスタートトゥデイ等オンライン小売事業者の他、百貨店や専門店等のインターネットショッピングに代表されるように、インターネットサイト上にショップを設置し、食品・日用雑貨品以外の商材を取り扱う「オンライン小売」、③GMS各社のネットスーパー等、インターネットサイト上にスーパーを設置し、食品・日用雑貨品を中心とした商材を取り扱う「ネットスーパー」、と大きく分けて3つの業態を便宜上定義する。

【図表1】本稿におけるインターネット小売市場の定義



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅱ. インターネット小売市場の現状

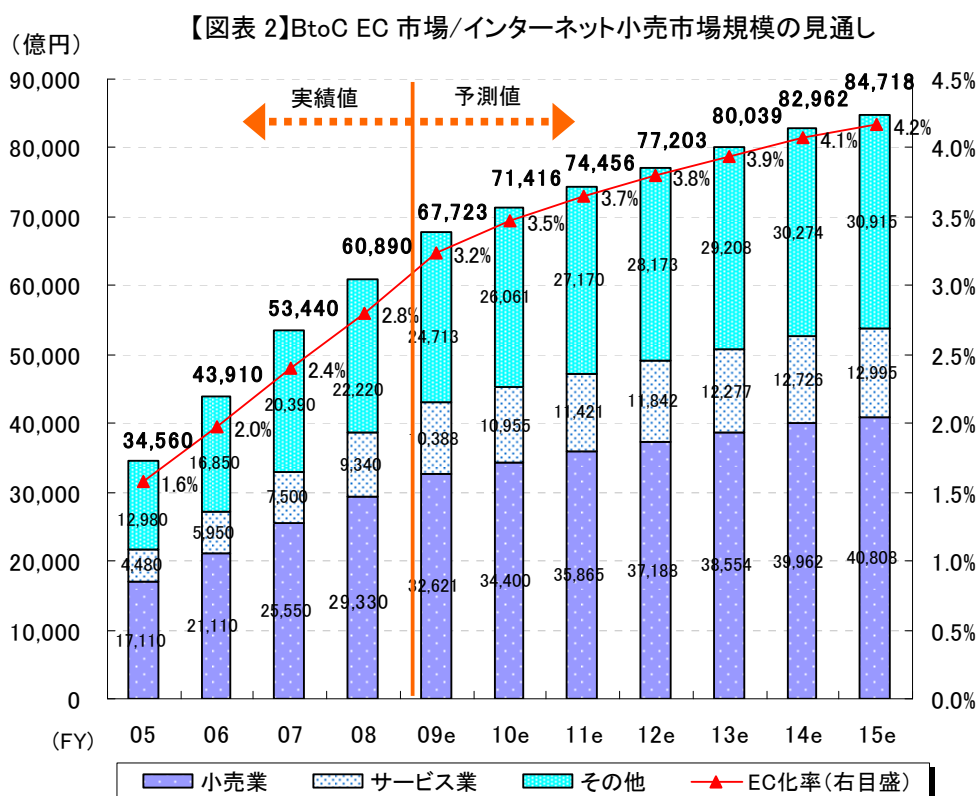
1. 国内インターネット小売市場の動向

2008 年度のインターネット小売市場規模は 14.8%増の 2 兆 9,330 億円に成長

2008 年度のわが国の BtoC EC 市場規模は、先に述べた「電子商取引に関する市場調査」によれば前年度比 13.9%の 6 兆 890 億円となった。市場の内訳を見ると、最も成長が著しい分野は、宿泊・旅行・飲食業が含まれる「サービス業」（前年度比 24.5%増の 9,340 億円）であるが、市場規模の約 48%を構成するインターネット小売市場（「小売業」）も、同 14.8%増の 2 兆 9,330 億円と、二桁成長を維持している。「その他」のカテゴリでは、「情報通信業」として、デジタル音楽配信やオンラインゲーム等デジタルコンテンツの市場規模が含まれ、堅実な成長を見せている。その一方、昨秋以降の金融市況を反映してか、「金融業」の市場規模は対前年度比マイナスとなったため、当該カテゴリの市場規模は前年度比 9.0%増の 2 兆 2,220 億円に止まった。

2008 年度の小売における EC 化率は足許 2.8%まで上昇

インターネット小売市場においては、わが国の小売市場規模全体に占めるインターネット小売市場の割合を「(小売の)EC 化率」と呼び、当該市場の把握において、重要なメルクマールの一つとなっている。足許 2008 年度の EC 化率は 2.8%と、2005 年度対比 1.2%上昇している。【図表 2】。



(出所) 2008 年までの実績値は、経済産業省「平成 20 年度我が国の IT 利活用に関する調査研究」。2009 年以降はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

(注) その他には製造業、情報通信業、運輸業、金融業、卸売業、その他サービス業が含まれる。

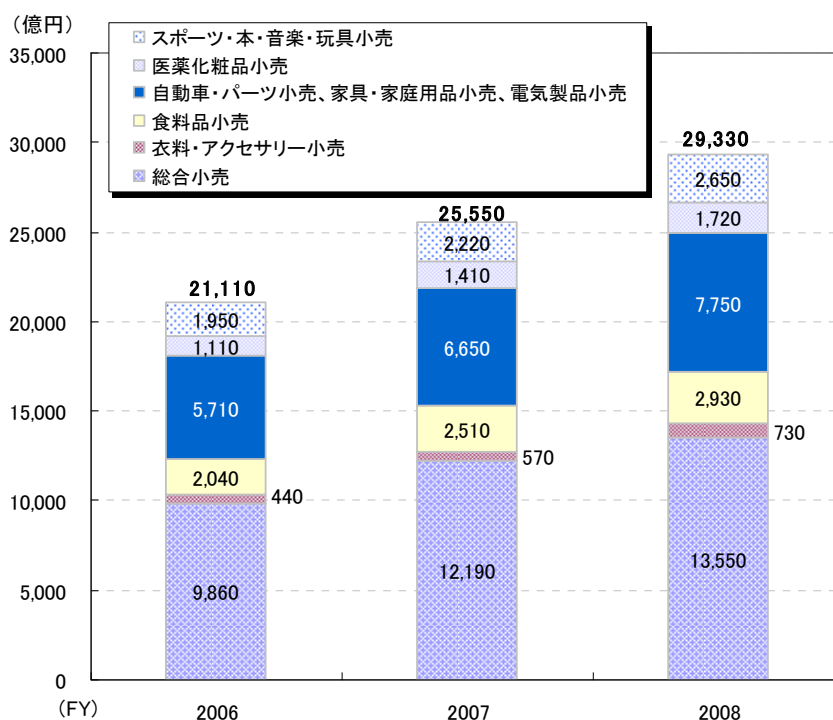
2015 年度のインターネット小売市場規模は約 4 兆 808 億円、EC 化率は 4.2%と予測

インターネット小売の商品別構成では「総合小売」が 5 割弱を占める

今後、2015 年にはインターネット小売市場は、約 4 兆 808 億円となり、EC 化率は 4.2%と 2008 年度対比 1.4%上昇すると予測する。市場規模拡大の要因としては、①通信インフラの更なる整備によるブロードバンド加入者数および携帯電話パケット定額制加入者数の拡大、②インターネット小売利用者層および年間のインターネット小売利用額の増加、を主として勘案している。わが国の足許のブロードバンド契約者数の成長鈍化等通信インフラの普及度合いを勘案すると、市場は急拡大期から安定成長期へと移行すると考えられるが、利用者層と利用額の拡大による市場の拡大傾向は当面継続すると考える。なお、EC 化率の算出根拠となっている小売市場規模の予測については、後述「Appendix. 各小売市場の動向」をご参照いただきたい。

次にインターネット小売市場の業種別内訳を見ていくこととしたい(【図表 3】)。2008 年度のインターネット小売市場の業種別内訳では、「総合小売」が 1 兆 3,550 億円と、インターネット小売市場の約 46%を占めている。「総合小売」には、主として百貨店、スーパー、CVS(コンビニエンスストア)他小売事業者が運営するオンライン小売の他、総合通販事業者のオンライン小売の売上高が占めているものと推察される。

【図表 3】インターネット小売市場の業種別構成推移



(出所) 経済産業省「平成 20 年度我が国の IT 利活用に関する調査研究」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネット小売の商品別構成では衣料関連、化粧品関連が規模拡大

成長率が顕著な分野は、「衣料・アクセサリ小売業」(前年度比 28.1%増の 730 億円)、「医薬・化粧品小売業」(前年度比 22.0%増の 1,720 億円)である。一般化粧品のインターネット小売の拡大については、2005 年 4 月の薬事法改正により、化粧品販売業者が包装や検品作業を含めた化粧品製造工程の全てを OEM メーカーに委託できることとなり、事業者参加が大きく促されたこと

が背景の一因と推察される。衣料・アクセサリ小売業の特徴としては、主として女性衣料を扱う通販事業者のインターネットへのチャネルシフトの他、若年層向けにモバイル経由で衣料を販売する事業者や、先端ブランドのみを取り扱う事業者等、バラエティに富んだ衣料特化型のオンライン小売事業者が、それぞれ独自のポジションを形成している点が挙げられる。

2. 米国・中国インターネット小売市場の動向

インターネット小売先進国の米国と今後成長が見込まれる中国の概況

これまで、日本のインターネット小売市場の概観について述べたが、ここでは、インターネット小売の発展している米国、経済発展著しくBtoC ECの今後の成長が見込まれる中国の状況について述べたい。

(1) 米国インターネット小売市場の動向

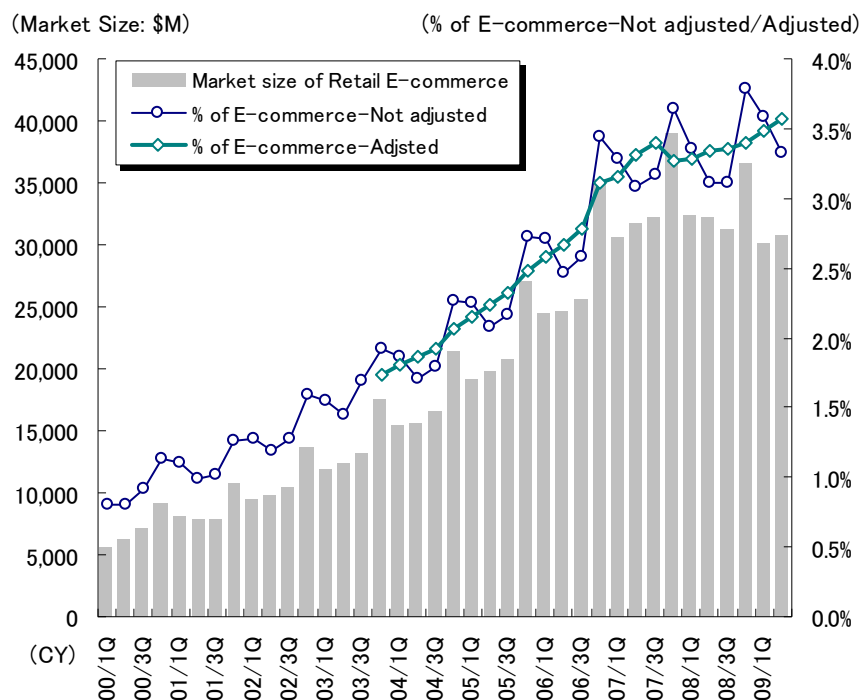
米国のインターネット小売市場の動向を把握することの意義は何か

米国における商用インターネットに関する技術革新が、インターネット小売という新たな業態を生み出し、わが国においても米国に倣い、インターネット小売専門事業者が多数登場することとなった。先行する米国のインターネット小売市場の動向を把握することは、わが国の市場動向の今後や事業戦略の方向性を考察する上での一助となろう。

米国のインターネット小売市場は金融危機の影響でマイナス成長に

米国のインターネット小売市場規模は 2008 年時点²で、前年比 0.8%減の 13 兆 3,549 億円、EC 化率は 3.3%となった。昨秋の金融危機以降、企業業績の悪化に伴う個人消費の落ち込みは著しく、米国の小売市場自体も対前年比 2.5%減となる厳しい状況であり、市場の拡大ペースは急速に鈍化した(【図表 4】)。

【図表 4】米国のインターネット小売市場規模と EC 化率の四半期推移



(出所) The Census Bureau of the Department of Commerce を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

² 以下数値は季節調整後の数値を使用し、\$1=100 円で換算している。

インターネット小売含む
ECへの期待感がもたら
した「ドットコムバブル」

米国インターネット小売市場の黎明時期は諸説あるが、1994年にオンライン書店のAmazon.comが設立され、1995年にNetscape Communications社が、現在のインターネット上での電子商取引に欠くことのできないセキュリティ技術となったSSL³を実装した「Netscape Navigator 1.1」をリリースしたこと等を考えると、1995年前後であるという説が一般化している。以降、玩具専門のeToys.com等多くのインターネット小売専門事業者が興隆、米国における低金利等影響を背景に市場から多額の投資がインターネット小売専門事業者含むインターネット関連事業者に流入した。所謂「ドットコムバブル(dot-com bubble)」の始まりである。

小売事業者の参入とバ
ブル終焉を経て「クリ
ック&モルタル」が主流に

その後、消費者の支持を背景に、米国書籍小売最大手のBarnes & Nobleが1997年5月にBarnes & Noble.comを立上げたのを皮切りに、小売事業者がインターネット市場に参入しはじめ、インターネット専門事業者との競争を繰り広げることとなる。しかし、2000年4月のNASDAQ市場の急落を契機に、インターネット小売専門事業者の多くは、事業拡大の源泉となっていた直接金融による資金調達に困難となり、吸収合併・倒産を余儀なくされるところとなった。ドットコムバブルの事実上の終焉である。現在は、Amazon.com等一部のインターネット小売専門事業者と「クリック&モルタル⁴」により、インターネット小売市場に適応した小売事業者がインターネット小売市場の主たる事業者として存在している。

多くの米国インターネッ
ト小売専門事業者は低
価格戦略により自壊

インターネット小売専門事業者の業績悪化の背景には、幾つかの要因が考えられるが、最大の要因は、「広告宣伝費・販売促進費の負担増」にあったと推察される。インターネット小売専門事業者は、インターネット小売による中間流通・販売コスト削減部分を価格転嫁し、低価格商品を拡充することで売上を伸長してきた。しかし、参入事業者との競争が激化するに従い、価格競争による消耗戦となり、元々知名度の低いインターネット小売専門事業者の広告宣伝費の負担増と資金調達市場の機能不全が相俟ったという見方が正しいと考える。

ネットスーパーも物流・
システム等インフラコス
ト負担がネックに

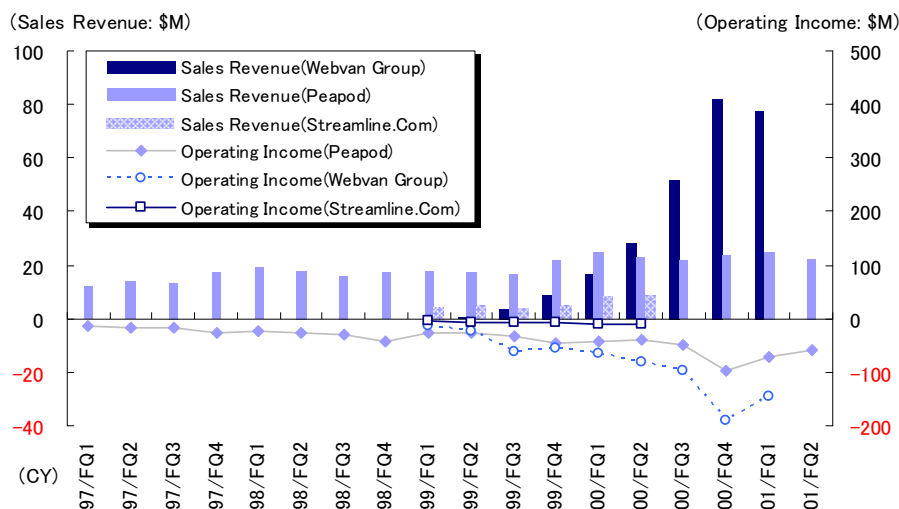
米国においても、ドットコム・ブームとほぼ同時期に、ネットスーパー(Online Grocer)のスタートアップが登場している(【図表5】)。しかし、2001年8月に破綻したオンライングロセー最大手Webvan⁵を例に取るまでもなく、配送センターを自社保有するセンター型のネットスーパーにおいては固定費負担をカバーするために受注件数と受注単価を均一にする必要があるが、需要が追いつかず、現在は小売事業者の「クリック&モルタル」が主流になっている。

³ インターネット上で情報を暗号化して送受信するプロトコル。現在インターネットで広く使われているWWWやFTPなどのデータを暗号化し、プライバシーに関わる情報やクレジットカード番号、企業秘密などを安全に送受信することができる。

⁴ 実店舗と電子商取引を行うオンライン上の店舗の双方を運営することで相乗効果を狙うビジネス手法。店舗による対面販売を表す「ブリックアンドモルタル(Brick and mortar)」との対比で使用される。

⁵ Webvan破綻の背景として、システムや物流インフラの大規模構築やHomeGrocer.com買収等性急な規模拡大によるコスト負担があった点は否めず、根本的な需要不足と経営的な失策、両方の側面が存在する点に留意したい。

【図表 5】米国主要オンライングロースターの業績推移



(出所) 各社 IR 資料を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

米国のインターネット
小売市場の成長率は
大幅に軟化する見通し

今後の米国インターネット小売市場の動向であるが、2009 年第 3 四半期の米国インターネット小売市場は4 四半期ぶりに対前年同期比 2.1%プラスに転じる等明るい兆しは見えつつあるが、今回の金融危機により、消費者動態が従来の大量消費から「身の丈消費」に変容する蓋然性は極めて高く、小売市場は暫く低調基調が続くことから、インターネット小売市場の拡大傾向は大幅に軟化することが予想されよう。

(2) 中国インターネット小売市場の動向

経済発展を続ける中国
の BtoC EC 市場はわ
が国の事業者にとって
の「次なる市場」

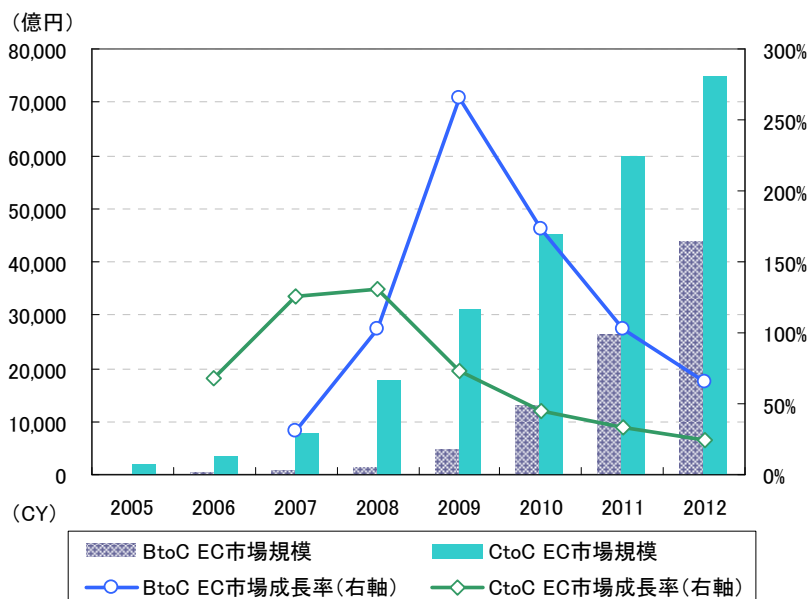
足許急速な経済発展を遂げる中国は、2008 年末においてインターネット利用者数が 2 億 9,800 万人に到達、インターネット利用者の略 9 割がブロードバンドを利用しているとされている⁶。インターネットインフラの整備進展と歩調を合わせるように EC 市場も成長を遂げており、近時わが国の小売事業者で中国におけるインターネット小売を開始する事例も散見されるようになった。今後も通信インフラの普及に伴う EC 市場の成長が予想される中、わが国の事業者が参入する市場として選択肢として考慮し得る市場であり、その動向を俯瞰することは有意義であると考えらる。

拡大しつつある中国の
BtoC EC 市場は 1,307
億円にまで成長

中国のインターネット小売を含む BtoC EC 市場規模は 2009 年時点で、対前年比 102.6%増の 1,307 億円となった。中国では決済・物流インフラ等の整備が急ピッチで進んでおり、BtoC EC という市場自体が黎明期の真っ只中にある。また、中国 EC の特徴として、BtoC EC 以上に、消費者間の電子商取引であるインターネットオークション所謂 CtoC EC が盛んである点が挙げられる(【図表 6】)。

⁶ 総務省「世界情報通信市場」より引用。 <http://g-ict.soumu.go.jp/country/china/detail.html#internet>

【図表 6】中国における BtoC・CtoC EC 市場規模及び成長率の推移



(出所) iResearch を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

CtoC EC 市場を牽引した Alibaba の「淘宝网 (Taobao)」

CtoC EC 市場が興隆した背景には、2003 年に中国の BtoB EC 事業者である阿里巴巴集团 (Alibaba Group) によって立ち上げられたインターネットオークションサイト「淘宝网 (Taobao)」により、消費者間の電子商取引が一般化したことが挙げられる。淘宝网は、出店料・手数料を無料化することで、参加する消費者・個人事業主の心理的障壁を押下げた。この出店料・手数料無料化は、易趣 (Eachnet) を買収し、中国でインターネットオークション事業を先行して立ち上げていた米国大手事業者 eBay のシェアを篡奪し、事実上撤退⁷させた。また、「支付宝 (Alipay)」によるエスクロー決済⁸インフラの整備、EMS サービスとの協働による物流最適化等が、更なる市場拡大をもたらした。

Alibaba の BtoBtoC モデルと事業者参入がもたらす市場の急拡大

他方、BtoB EC 事業と CtoC EC 事業をリンクし、BtoBtoC 事業へと拡大しており、今後の BtoC EC 市場の拡大も、阿里巴巴集团が牽引することは想像に難くない。今後も、中小の新規参入事業者の他、百度 (Baidu) のようなインターネット関連事業者の多角化による参入、また日本の様に通販事業者等異業種からの参入も想定され、市場は拡大傾向を持続すると思料される。

米国・中国のインターネット小売を含む EC 市場の動向から得られるものは？

インターネット小売を含む EC は、米国でドットコムバブルによるインターネット小売専門事業者の興隆を目の当たりにした起業家等により、日本、続いて中国でも普及してきた。わが国の EC 市場のライフサイクルが米国と同じサイクルを辿るとすれば、今後わが国の EC 市場は、安定成長期を迎えることが想定される。他方、中国の当該市場は、通信インフラ普及等高成長を維持する要素が数多くあり、わが国のインターネット小売専門事業者や小売事業者が蓄積したノウハウ等を移植しつつ参入することも十分考えられよう。

⁷ 2006 年 12 月に eBay は、ポータルサイト事業者の TOM 在線と合弁会社を設立 (TOM 在線: 51% 出資、eBay: 49% 出資)、eBay 易趣を合弁会社に譲渡し、現在は「TOM 易趣」として eBay ブランドを前面に出さず運営している。

⁸ 売買にあたってオークション運営事業者等第三者が決済を仲介するサービス。

Ⅲ. インターネット小売市場を取り巻く外部環境

1. 消費者の動向

戦略の方向性の前提となる外部環境－市場（消費者）と競合（事業者）－の認識が重要

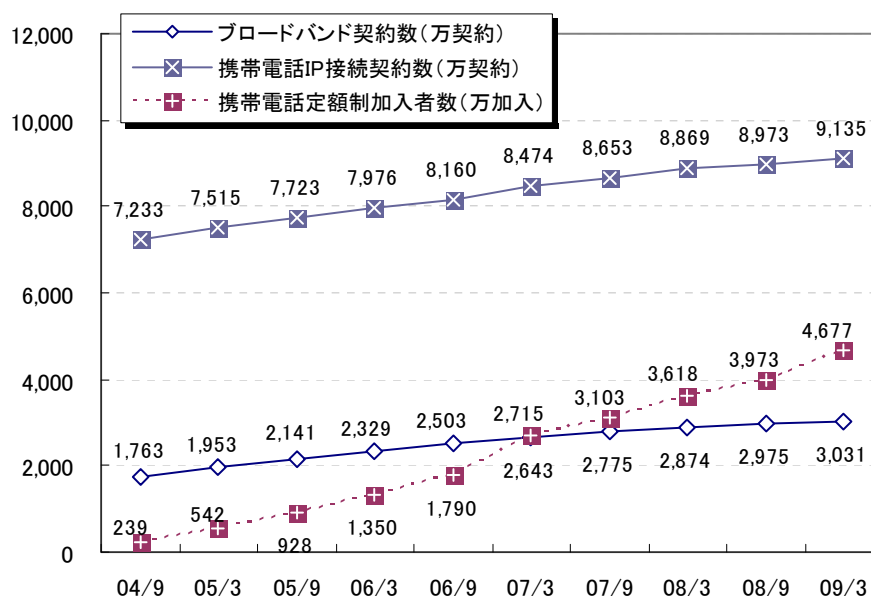
インターネット小売市場の概観については先に述べた通りであるが、本稿の趣旨であるインターネット小売事業における戦略の方向性を考察するために、外部環境である市場（消費者）と競合（事業者）の動向について、それぞれ第1節、第2節で詳細に論じることとしたい。

(1) 通信インフラの普及

「消費者動態の変化」を促した通信インフラの整備進展

まず、消費者の動向を論じる前提として、インターネット小売市場のファンダメンタルである、わが国の通信インフラの普及状況について俯瞰する。2009年3月末時点のブロードバンド契約者数は、3,031万契約となった。DSL (Digital Subscriber Line)⁹の契約者数減少の反面、FTTH (Fiber To The Home)¹⁰の契約者数が増加するというトレンドが継続する中で、足許の成長鈍化に見られるように固定系ブロードバンドは、既に限界的な普及状況であることが伺える。また、携帯電話のIP接続加入者数は、同年3月末時点で9,135万契約となり、携帯電話契約数に占める割合は84%となった。また、注目すべき数字として、携帯電話のポケット定額制加入者も、4,677万件と、携帯電話のIP接続加入者数のおよそ50%がポケット定額制を利用している状況となった（【図表7】）。

【図表7】インターネット接続環境の普及推移



(出所)ブロードバンド契約数は総務省公表資料より、携帯電話IP接続契約数および携帯電話定額制加入者数はインプレス R&D「ケータイ白書 2009」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁹ デジタル加入者線。電話線を使って高速なデジタルデータ通信をする技術の総称。

¹⁰ 光ファイバーによる家庭向けのデータ通信サービス。

携帯電話のポケット定額制加入者の増加により市場拡大のモメンタムは継続

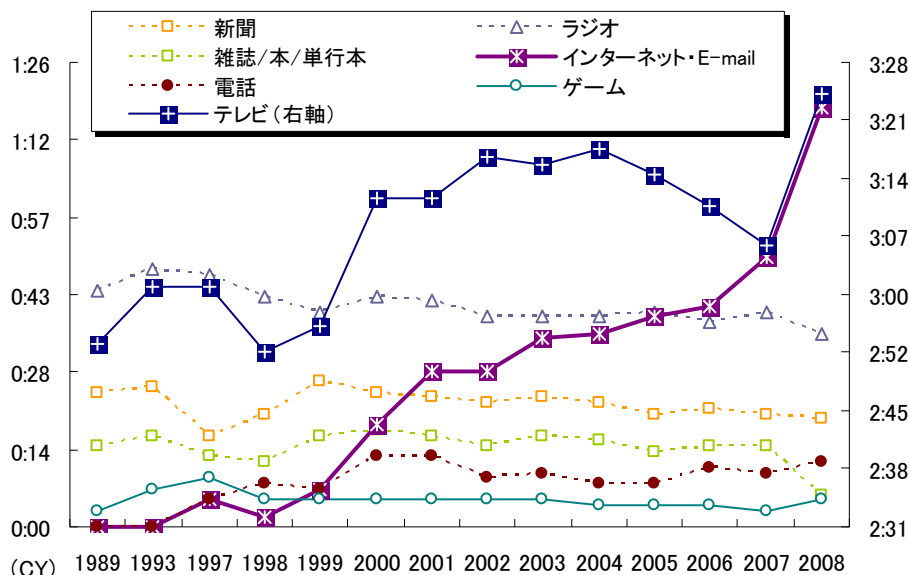
これまでのインターネット小売市場の発展において、ブロードバンド乃至携帯電話 IP 接続の普及といった、通信インフラの普及が大きな要素を占めていた点は否定できない。ブロードバンドや携帯電話における3G のような通信速度の高速化は、オンライン小売サイトにおける商品写真の可視性向上や、インターネット・モバイル広告表現のリッチ化を促し、携帯電話のポケット定額制の導入は、既に月額固定料金を実現しているブロードバンドのように、消費者の長時間利用やリッチコンテンツの閲覧に対する心理的障壁を押下げる効果を発揮した。今後は携帯電話のポケット定額制加入者の増加を背景に、ファンダメンタルの要素においては、市場拡大のモメンタムは継続すると想定する。

(2) 消費者の接触メディアシフト

PC や携帯電話というネットワーク型メディアへの接触時間は増加傾向

インターネット・モバイルに関する通信インフラの普及は、「消費者の接触メディアシフト」を促した。「消費者の接触メディアシフト」とは端的に言えば、消費者が他のメディアに対して、インターネットに接触している時間が増加していることを指している。わが国において消費者の接触時間が最も長いメディアの地位は、テレビが堅守している。新聞・雑誌等のメディアの接触時間が横這い乃至緩やかな下降トレンドを辿っていることに比例して、インターネットへの接触時間は増加基調にある。若年層を中心に幅広い世代において、PC や携帯電話というネットワーク型メディアが生活に不可欠なメディアとして定着化してきたことを物語っている(【図表 8】)。

【図表 8】消費者の 1 日当たりのメディア別接触時間(平日/全世代)



(出所) 電通総研「情報メディア白書 2009」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 右軸はテレビ、左軸はテレビ以外のメディアに対する接触時間を表す軸

消費者のメディア接触行動がもたらすマーケティング手法の変化

「消費者の接触メディアシフト」は、購買心理形成のプロセスに大きな影響を与えた。インターネットメディア出現以前の購買心理形成プロセスは通称

「AIDMA¹¹モデル」が主流であった。マスメディア広告により商品・ブランドを消費者に認知してもらい、実際の購買段階に至るまでの過程において、逐次情報を消費者に発信し購買意思を醸成していくというプロセスは、購買行動を起こすに足る情報を「受動的に取得」させることが前提となっていた。しかし、消費者の接触するメディアとして、ネットワーク型メディアが台頭し「消費者の接触メディアシフト」が起きたことにより、購買心理形成プロセスは明らかに変化した。所謂「AISAS¹²モデル」によって表されるように、消費者が購買行動を起こすに足る情報は、消費者自らが検索サイトや価格比較サイトで検索し (Search)、更には購入した商品のレビューや感想をブログや SNS¹³に書き込む (Share) 等「能動的な取得・共有」へとパラダイムシフトさせたのである。

(3) コミュニケーションスタイルの変化

若年層を中心に消費動
態は「モノ消費」から「コ
ト消費」へ

近時、生活必需財における低価格志向以外の一般的な消費動態が、「モノ消費」から「コト消費」へと変化しているという指摘が見受けられる。「AISAS モデル」と「コト消費」に共通する背景として、先に述べた「消費者の接触メディアシフト」がもたらした、消費者のコミュニケーションスタイルの変化が深く関連していると考えている。

ポスト団塊ジュニア世代
以降が「コト消費」時代
の中心な役割を担う

現在、流行に敏感なためブランドスイッチを起こしやすく、消費が旺盛なライフステージにあるといわれる顧客層、所謂 F1・M1¹⁴層の中心を担う世代は、「76 世代」に代表される、1975 年から 1980 年生まれのポスト団塊ジュニア世代以降の世代になっている。同世代はバブル経済崩壊後の「失われた 10 年」の末期に、就職氷河期や終身雇用制度の瓦解等を目の当たりにした世代である。そのような時代背景と昨今の景況感が相俟って、ポスト団塊ジュニア世代以降の世代は、貯蓄性向が高く、消費それ自体に後ろ向きであると言われている。他方、「自分へのご褒美」等商品の所有よりも、娯楽性・体験性・物語性などに価値を求める消費行動、つまり「コト消費」を許容する傾向があると言われている。

「コト消費」は「コミュニ
ケーション」を円滑化する
付帯的な消費動態

我々は「コト消費」の根幹を形成する最も重要なファクターは、「コミュニケーション」ではなかろうかと考えている。それは、ポスト団塊ジュニア世代が高校生から大学生の時代が、インターネット黎明期にあたる「デジタルネイティブ」世代であり、mixi 等 SNS サービスの興隆を牽引してきたことに代表されるように、デジタルとアナログを併用したコミュニケーションを主体として、自己の価値観に見合う情報を検索 (Search) すると同時に、価値観を発信・共有 (Share) することに長けている世代と言えるからに他ならない。敷衍するならば、ポスト団塊ジュニア世代以降の世代にとっての「消費」とは、自己の持つ世界観や価値観を、自身が所属するコミュニティ¹⁵におけるコミュニケーションを図るための附

¹¹ 1920 年頃 Samuel Roland Hall によって提唱された消費者の購買にまつわるプロセス。「注意 (Attention)」「興味 (Interest)」「欲求 (Desire)」「記憶 (Memory)」「購買 (Action)」の 5 つのプロセスから成り立つ。

¹² 2006 年に電通が発表したマーケティング理論。特に e コマースのマーケティングモデルとして参照される消費行動のプロセスに関する仮説のひとつで、消費者の購買にまつわるプロセスは「注意 (Attention)」「興味 (Interest)」「検索 (Search)」「購買 (Action)」「情報共有 (Share)」の 5 つのプロセスから成り立つとする理論。

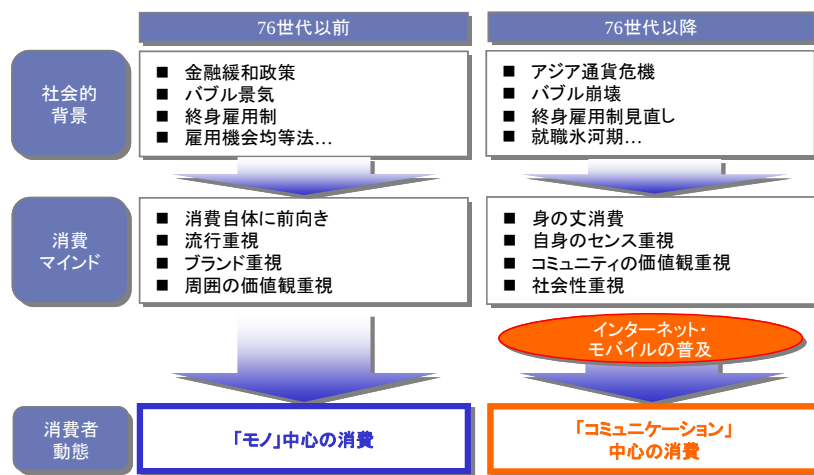
¹³ Social Networking Service の略で、コミュニティ型の会員制 Web サービスを指す。

¹⁴ F1 は 20~34 歳の女性、M1 は同世代の男性を表す。元は個人視聴率の集計区分だが、現在は一般で広く使用されている

¹⁵ ここでは「職場の同僚」や「同じ趣味を持つ仲間」等消費者個人が属するあるグループ群の総称を示す。

帯的な行動、という側面が強いのではないかと考えている（【図表 9】）。

【図表 9】「76 世代」以前・以降での消費者動態の変化



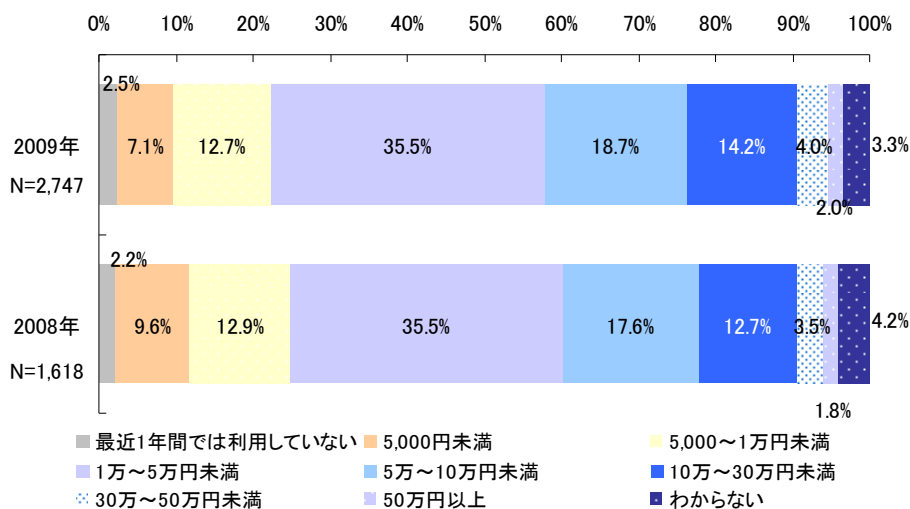
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(4) インターネット小売サービスの利用恒常化

増加するオンラインショッピング支出額から垣間見える「インターネット小売サービスの利用恒常化」

「インターネット小売サービスの利用恒常化」は、年間におけるオンラインショッピング支出額の増加で窺い知ることができる。年間 5 万円以上をオンラインショッピングに費やす消費者の割合は 42.2%と対前年度比 2.4%増加している（【図表 10】）。支出額増加の背景として、先に述べたデジタルネイティブ世代内におけるインターネット小売サービス利用者層の広がりや、利用者自身がサービスを継続利用することにより、ある種の「慣れ」を醸成したことにより、高額利用に対する心理的障壁を押下げたことが考えられる。オンラインショッピングは徐々に通常の消費者の消費行動の一部となっている事が伺えよう。

【図表 10】オンラインショッピングで 1 年間に使う金額



(出所) インプレス R&D「インターネット白書 2009」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(5) 取引の安全性確保の技術革新・制度整備

技術革新・制度整備によってインターネット小売の信頼性を高めた

消費者にインターネット小売サービスの継続利用や「慣れ」を促した背景として、インターネット小売事業者・政府双方での、取引安全性確保の技術革新・制度認知向上があったことを忘れてはならない。

事業者によるテクノロジー・制度両面からのセキュリティ対策が拡大

まず、事業者サイドでの対策であるが、先に述べた SSL での通信暗号化はオンライン小売サイトにおいては標準化しており、セキュリティベンダーやオンラインモール事業者が提供する不正アクセス対応機能を実装するなど、物理的なセキュリティ確保に注力している。また、事業者によっては ISO/IEC 27001¹⁶ やプライバシーマーク¹⁷ 等第三者機関によるセキュリティ認証を取得するケースも見受けられる。このようなセキュリティ認証取得の動きは、事業者自らが信頼性保証のために取得した場合もあるが、2005 年 4 月に施行された「個人情報保護に関する法律（個人情報保護法）」により、5,000 件を超える個人情報を個人情報データベース等により事業の用に供するものを個人情報取扱事業者とし、刑事罰の適用もあり得る形で法制化されたことが主たる背景として考えられる。

政府によるインターネット小売関連法制の整備が進展

一方、政府では拡大する市場を背景に、関連法制の整備を着実に実行してきた。2001 年 4 月に施行された「電子署名法¹⁸」および「IT 書面一括法¹⁹」によって、電子商取引の基本法制が確立され、同年 6 月に施行された「特定商取引に関する法律（特定商取引法）²⁰」および「電子消費契約及び電子承諾通知に関する民法の特例に関する法律（電子消費者契約等に関する民法特例法）」によって、より消費者目線に立った法制整備が為されている。また、フィッシング詐欺等に代表される不正アクセスは、平成 11 年 8 月に成立した「不正アクセス行為の禁止等に関する法律（不正アクセス禁止法）」により、処罰対象となり検挙事例も報道されるようになった。技術革新・制度整備と不正アクセスの手口はいたちごとこではあるものの、技術や制度に対する認知向上や、インターネットショッピングに対する過度の心理的障壁を一定程度除去する一助になったと考えることができよう。

¹⁶ 2005 年 10 月に、BS7799-2 および ISMS 認証基準を統合する形で発行された情報セキュリティ・マネジメント・システム (ISMS: Information Security Management System) の新しい国際規格。

¹⁷ 日本工業規格「JIS Q 15001 個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に適合して、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者等を認定する制度。

¹⁸ 電子署名及び認証業務に関する法律。

¹⁹ 書面の交付等に関する情報通信の技術の利用のための関係法律の整備に関する法律。

²⁰ 特定商取引法自体は、電子商取引そのものを対象としたものではないが、通信販売の一態様として認識される。

2. 事業者の動向

インターネット小売市場 における事業者動向

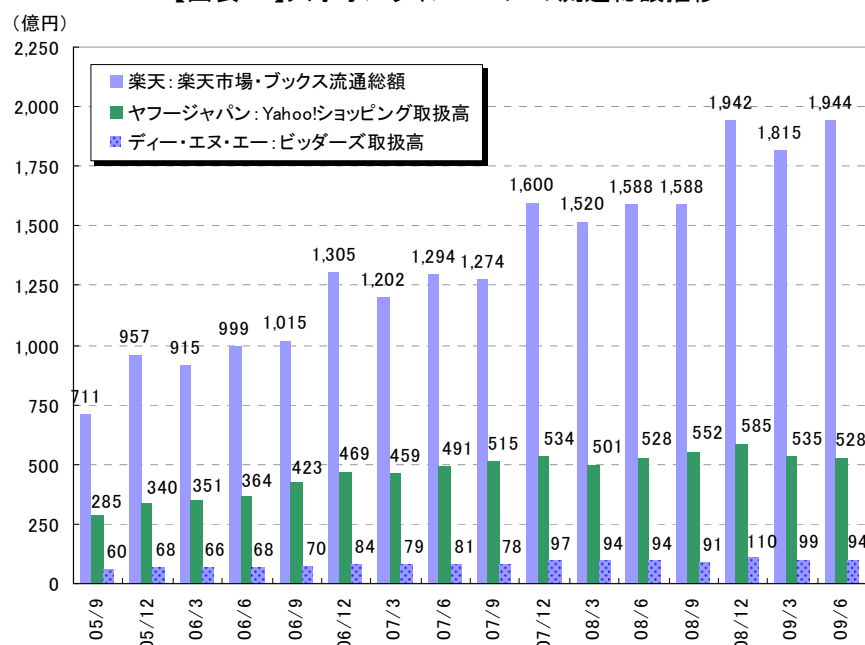
本節では、インターネット小売市場における外部環境の要素である競合（事業者）について、インターネット小売専業事業者を業態別に分析していくこととしたい。

(1) オンラインモール事業者

インターネット小売市場 を牽引する先行事業者 ＝オンラインモール運営 事業者

インターネット小売市場拡大の立役者として欠くことのできない業態として、オンラインモールが挙げられる。わが国において、主要なオンラインモールとして、楽天の「楽天市場」、ヤフージャパンの「Yahoo!ショッピング」、ディー・エヌ・エーの「ビッダーズ」が挙げられる。大手オンラインモールは、市場の成長を背景に着実に流通総額を拡大させてきた（【図表 11】）。

【図表 11】大手オンラインモールの流通総額推移



(出所) 各社決算発表資料等を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

オンラインモール事業者 のマネタイズモデル

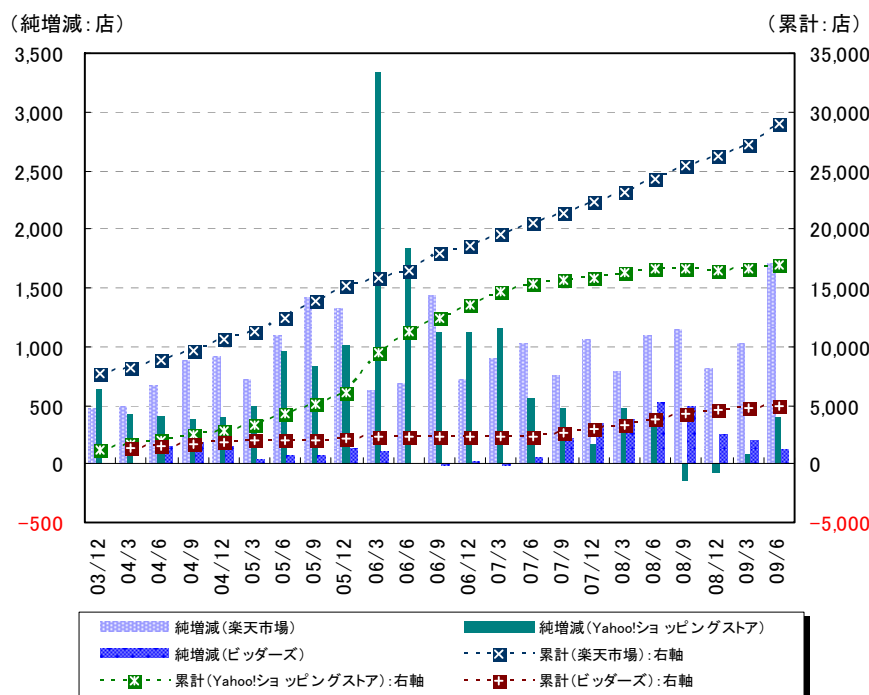
オンラインモール事業者の基本的なビジネスモデルは、中小の小売事業者を自社が運営するオンラインモールに出店させ、月額固定利用料と出店者の売上規模に応じたロイヤリティを徴収するというものである。すなわち、オンラインモール事業者は、オンラインモールそのものの集客に係る SEM (Search Engine Marketing)²¹を含めた広告宣伝活動や、出店者がインターネット小売に必要とする Web サイトのスペースや決済・物流インフラの提供、メール広告等オンライン上での販促ツール提供、売上向上・サイト運営のための営業指導等を、一部有料として行い、その対価としてのロイヤリティを出店している事業者から得ることで、事業を成立させている。

²¹ 検索エンジンから目的の Web サイトへのトラフィックを確保するためのマーケティング手法の総称。検索エンジンの上位表示のためにコンテンツを最適化する SEO(Search Engine Optimization)などの手法がある。

オンラインモール運営事業者が中小小売事業者の市場参入を促進

中小事業者が自前でオンライン小売を始めること自体は、オンライン小売関連のASP(Application Service Provider)²²提供事業者の興隆等により、過去との比較で言えば敷居が低くなったといえるが、継続して安定した収益を確保することは決して容易ではない。システム・決済インフラを自前で持つことはさることながら、膨大なオンライン小売サイトの中から、自社サイトにトランザクションを誘導するための広告宣伝費負担も決して小さくない。出店事業者側のメリットとして「オンラインモール事業者のSEO対策によるトランザクション確保」「出店事業者が利用可能なメール等広告・販促ツールのラインナップ充実」等を挙げる声も聞かれる。斯様な状況を鑑みても、オンラインモール事業者の存在は、中小事業者のインターネット小売市場への参入を促し、インターネット小売市場全体の活性化を促している。事実、大手オンラインモールに出店する店舗数は、オンラインモール事業者の地道な営業活動や運営指導等各種施策が奏功し、着実に増加してきたと言える(【図表12】)。出店数の増加は、取扱商品種類・商品点数の増加に繋がり、サイト集客・リピーター獲得に繋がる。サイト集客やリピーターの存在により、更に出店数が増えるという好循環により、今後もオンラインモールは着実に拡大することとなるであろう。

【図表12】大手オンラインモールの出店舗累計・純増推移



(出所) 各社決算発表資料等を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

²² ビジネス用のアプリケーションソフトを、インターネットを通じて顧客にレンタルする事業者。

(2) オンライン小売事業者

オンライン小売分野においてはアマゾンジャパンの優位性が顕著

オンライン小売においては、先行して参入した専門業者がそれぞれ独自のポジションを形成しているが、「amazon.co.jp」を運営するアマゾンジャパンは、書籍販売における国内最大手のオンライン小売事業者である。アマゾンジャパンは、Amazon.com の日本法人であり、米国同様フルフィルメントセンターと呼ばれる自前の物流センターを持ち、書籍以外に CD・DVD やホビー等取扱商材を順調に拡大させている。そもそも、書籍やパッケージメディアは、消費者の現物確認ニーズが薄いという商材特性を持っており、そこにアマゾンジャパンが独自に構築した物流網による配送の迅速化、アフィリエイト広告²³のノウハウ等を駆使し、優位性を確保している。

周辺事業への多角化を通じて進化を続けるアマゾンジャパン

近年は、「マーチャント@amazon.co.jp」²⁴「フルフィルメント by Amazon」²⁵によるオンラインモール事業や、「FBA マルチチャネルサービス²⁶」によるファシリティ事業(在庫保管・商品配送代行)等事業領域を拡大しており、オンラインモール最大手の楽天と事業領域が重なる部分も出始めている。楽天側も「楽天ブックス」ではオンライン小売の形態を取り²⁷、送料無料化等「amazon.co.jp」を意識した事業展開をしている。アマゾンジャパンは厳しい競争環境下においても、引き続きわが国のインターネット小売業界を牽引する存在であり続けると思料する。

オンライン小売業態への適応を進める総合通販事業者

また、オンライン小売の分野で存在感を有する他の事業者として、総合通販事業者が挙げられる。旧来、カタログを中心に事業を展開してきた総合通販事業者は、近時オンライン小売事業への注力を明確に打ち出し、各種施策を展開している。

総合通販の「カタログ」と「クリック」の親和性

元々、カタログを中心に展開してきた総合通販は、既存の物流・フルフィルメントのインフラや既存の会員基盤をそのまま活用できる点、カタログを見て Web サイト・モバイルサイトで購入するというような消費者行動にも適合する点を鑑みても、オンライン小売と最も親和性の高い業種と言える。実際、通販事業者において、自社サイト制作・運営や物流・システムインフラを運営しているノウハウを活かし、他事業者のオンライン小売支援乃至アウトソーシング受託事業を行うケースも散見される。

総合通販事業者がこのようにオンライン小売を強化した背景には、消費者動向の変化や既存事業との親和性もあるが、カタログ自体の原料費高騰に伴い刷出部数を低減させた結果、足許減益基調となったという事情も垣間見える(【図表 13】)。

²³ Web サイトやメールマガジンなどが企業サイトへリンクを張り、閲覧者がそのリンクを経由して当該企業のサイトで会員登録したり商品を購入したりすると、リンク元サイトの主催者に報酬が支払われるという広告手法。

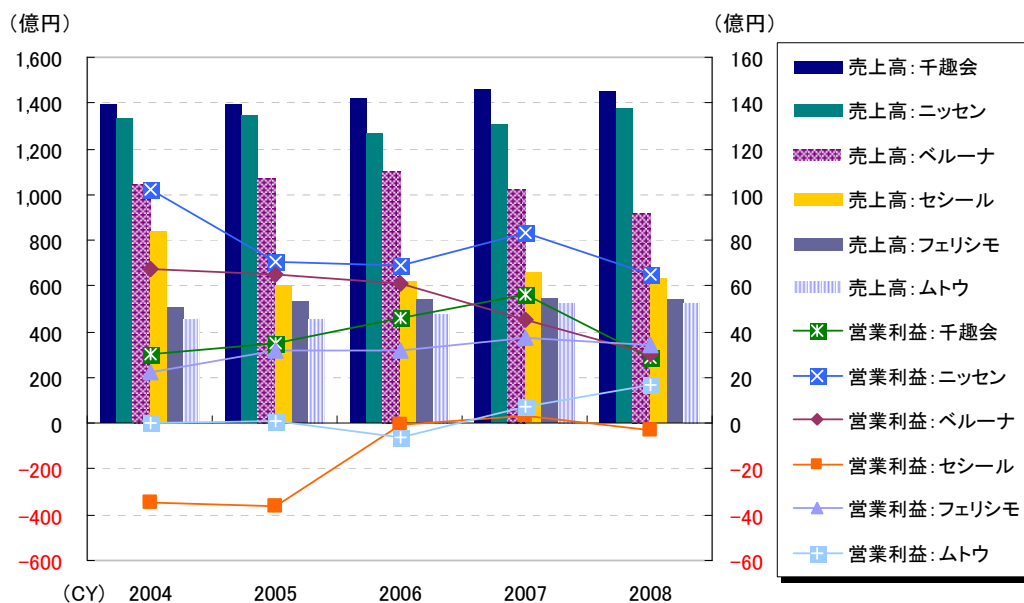
²⁴ 出店する企業が専用ストアページを構築して商品の販売が行なえるサービス。決済サービス一括代行、レコメンデーションや 1-Click 等 Amazon が持つ各種技術を利用出来る。

²⁵ 在庫保管・受注・配送代行サービスで、登録したマーケットプレイス出品者は、商品を予めアマゾンに納品、商品を専用倉庫で保管・管理し、受注時にはアマゾンの取扱商品と同様プロセスで処理を行うサービス。

²⁶ 「フルフィルメント by Amazon」と異なり、マーケットプレイス出品者でなくてもサービス利用が可能。

²⁷ 2003 年 10 月に日本出版販売の株式持分を全額取得し完全子会社化、2007 年 12 月に楽天に吸収合併を実施。

【図表 13】大手総合通販事業者の売上高・営業利益推移



(出所) 各社決算発表資料等を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

総合通販事業者はネットシフトのための取組を強化

総合通販事業者は、インターネット小売における優位性を構築するため、外部事業者との提携・協業等を実施している。総合通販最大手の千趣会は、モバイル SNS「モバゲータウン」とインターネットオークションおよびオンラインモール「ビッダーズ」を運営するディー・エヌ・エーと、2006 年 2 月にモバイル経由のインターネット小売事業を展開する、モバコレを合併で設立²⁸している。またニッセンは、食品 EC 専門事業者のオイシックスと業務提携を実施すると同時に、発行済株式総数の 10%を取得している。また、総合通販事業者の強みは、既存の会員基盤に裏打ちされた顧客の購買行動データの蓄積にあり、現在その利活用を通じて、レコメンデーションや商品構成の再構築に取り組む事例も散見されている。今後もカタログ部数の減少に歯止めが掛かる要素は見当たらず、総合通販事業者のインターネット小売へのシフト傾向は継続するものと思料する。

ニッチ化やクロスメディアで差別化を図るオンライン小売専門事業者

オンライン小売について言えば、先行参入したオンライン小売専門事業者で、ニッチ化やクロスメディア展開等独自の事業運営により、市場でのポジションを確固としている事業者も存在しており、特に衣料・アクセサリ小売分野においては特徴的な事業者が多く存在する。「ZOZOTOWN」を運営するスタートトゥデイや雑誌とのクロスメディアプロモーションを通じたオンライン小売を展開するマガシークなどはその代表格であろう。

高感度の商材のみを取り揃えファンを惹きつけ続けるスタートトゥデイ

2009 年 9 月末時点で会員数 152 万人を突破し、2010 年 3 月期の商品取扱高 370 億円を見込むショッピングサイト「ZOZOTOWN」を運営するスタートトゥデイは、所謂高感度の商品のみを取り揃えることにより、大手事業者との差別化を図っている。ビームス、シップス、ユナイテッドアローズといった著名なセレクトショップの他、A BATHING APE 等 955 の著名ブランドが出店している。

²⁸ モバコレに対する出資比率はディー・エヌ・エー 51%、千趣会 49%でディー・エヌ・エーの連結子会社となっている。

商品の品揃えもさることながら、受発注管理や在庫管理、物流に至るインフラを自前で保有することでノウハウを蓄積、そのノウハウを活用してメーカー自社 EC 事業支援も展開している。

有力出版社との提携により雑誌とのクロスメディアプロモーションを進めるマガシーク

会員数 103 万人を有するショッピングサイト「magaseek」「mfmm」「outletpeak」を運営するマガシークは、雑誌と連動したクロスメディアプロモーションにより他事業者との差別化を図っている。2000 年に小学館の「CanCam」「Oggi」の 2 誌と連動したアパレルのオンライン小売を開始して以降、集英社他主要女性誌と提携し、雑誌に掲載された商材をショッピングサイト内で販売しており、取扱ブランド数は 2009 年 9 月末時点で 783 に上る。雑誌からショッピングサイトへの導線自体は、雑誌を購入した読者は雑誌のテイストに応じた商材の潜在顧客である蓋然性が高く、その事が結果として収益に繋がっていると考えられる。

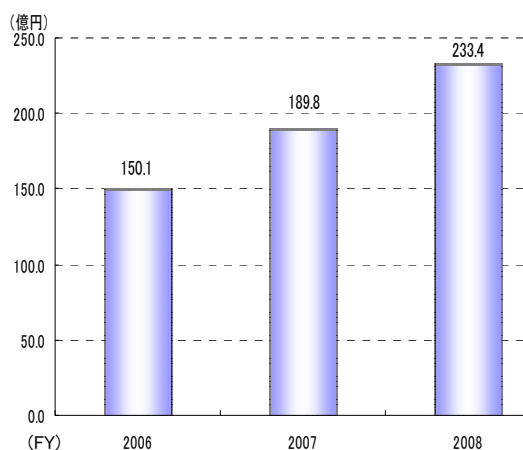
IV. 小売事業者が直面する課題

1. 百貨店におけるインターネット小売取組状況

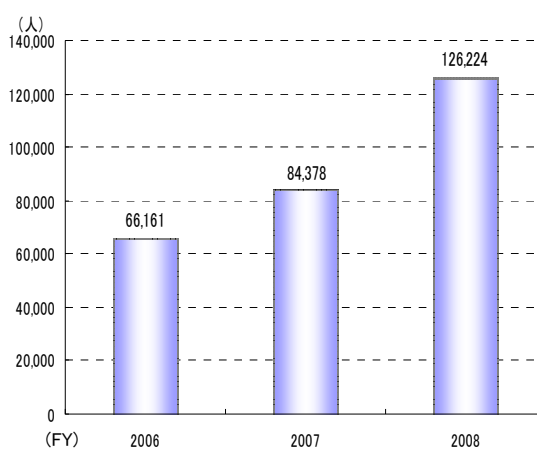
百貨店におけるインターネット小売市場規模は成長途上

わが国小売市場が縮小し続ける中、各小売事業者は成長分野であるインターネット小売事業での取り組みを強化している。日本百貨店協会の「2009 年版 e-ビジネス白書」の調査によれば、2008 年度の百貨店の EC 市場規模は、約 234 億円と 2006 年度対比約 1.5 倍に成長し、百貨店全体の市場規模対比過小ながら、百貨店業界内で成長を続けている数少ない分野である（【図表 14】）。また、EC での会員数の平均は 2008 年度において、12 万 6,224 人となり、前年度比で約 1.5 倍、2006 年度比で約 2 倍に増加しており、百貨店のインターネット小売事業が消費者に認知されている証左であるといえる（【図表 15】）。百貨店のインターネット小売事業は、売上高 1 兆円前後の大手でも 30～40 億円程度の事業であり、今後同市場の拡大に大きな期待が寄せられている。

【図表 14】百貨店 EC 事業売上高合計の推移



【図表 15】調査対象企業の EC での平均会員数



（出所）2009 年版百貨店 e-ビジネス白書を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注）本数値は百貨店 e-ビジネス研究委員企業 23 社のアンケートの集計値。

百貨店 e-ビジネス研究委員企業 23 社とは、伊勢丹、井筒屋、岩田屋、小田急百貨店、近鉄百貨店、京王百貨店、J.フロントリテイリング、大和、高島屋、鶴屋百貨店、天満屋、東急百貨店、東武百貨店、トキハ、阪急阪神百貨店、藤崎、福屋、松屋、丸井今井、丸広百貨店、三越、ミレニウムリテイリング、名鉄百貨店を指す。

百貨店のインターネット小売における主力商品は食料品

チャネル別では Web サイトでの売上が約 98%、携帯サイトでの売上が約 2%と、Web サイトでの売上が圧倒的に多いものの、販売チャネルでの携帯サイトにおける売上高の急増は注目に値する。上述の「2009 年版 e-ビジネス白書」の調査によれば、商品別では中元・歳暮などの贈答品需要から食料品がもっとも多く約 103 億円、次いで化粧品が約 12 億円、家庭用品が約 11 億円、アパレルが約 8 億円とされる。従来、百貨店のインターネット小売事業は、中元・歳暮などの贈答品に代表される食料品が中心であったが、昨今においては百貨店の主力商品であるアパレルなどにも品揃えを拡げ、取扱商品を拡充している。百貨店のインターネット小売市場規模におけるアパレルの売上規模は依然少額であり、開拓余地は大きい。

百貨店業界も EC 事業
に本腰を入れ始めた

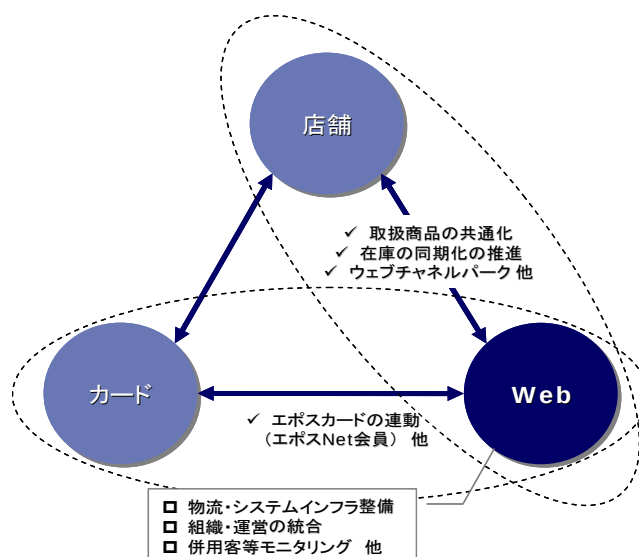
各小売事業者が積極的にインターネット小売事業を展開している中で、百貨店業界では、リアル店舗を補完すべく、近年積極的にインターネット小売事業の強化体制をとっている。百貨店がインターネット小売事業を積極展開する理由として、①消費者の利便性の向上、②店頭では対応できない商品の品揃え補完、③インターネットならではの商品を扱うことが出来るという希少性、④クリック&モルタルの実現、が挙げられる。各百貨店はこれらを複合的に実施・展開しており、百貨店業界が厳しい状況にある中で、インターネット上のサイトを新たな「店・売場」として捉え、新たな顧客アプローチチャネルとして位置づけている。

百貨店におけるリアル
チャネルとインターネット
チャネルの連動事例

斯かる中、一部の百貨店ではリアルチャネルとインターネットチャネルを連動させ、相互送客により高い実績を上げているとされ、特に丸井グループや伊勢丹では、各々の特徴を活かしたインターネット小売事業の取り組みを実践している。

丸井グループでは、若年層の顧客を多く抱えていることから、店頭で小冊子を配布し、その場で携帯電話の会員登録を促進するなどして、リアル店舗とネットチャネルの一体型ビジネスモデルを確立させている（ネット商品の試着サービスを店舗にて展開、店舗での商品の受け渡し・返品・お直し等を実施）。リアル店舗とインターネットチャネルを併用している顧客はリアルな店舗のみの顧客と比べて、利用金額が約 2 倍になるとされることから、引き続きリアル店舗を拠点としたネット拡大策を強化していく方針を打ち出している（【図表 16】）。また、インターネット販売があることで店頭在庫をインターネット用在庫に活用でき、ネット専用在庫減少・売り逃しの防止といった効果もあるという。

【図表 16】丸井のインターネット小売事業の戦略の方向性



(出所) 丸井決算発表資料を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

また、伊勢丹では、新宿本店 MD のファッション販売展開を開始したことで、伊勢丹ならではのファッション性の高い商品がインターネットで購入可能となっ

た。ファッション感度の高い顧客を抱える新宿本店のMDをインターネット小売事業に展開させたことで、インターネット上での顧客を増やしたと考えられる。更に、バイヤーはインターネット用に仕入し、販売スタッフはウェブスタッフと兼務し協力体制を構築するなど、社内体制整備・仕組みづくりを徹底し、社内でのインターネット小売事業の位置付け・重要性を明確にした。また、2009 年秋、メンズ専門の自社サイトを外部委託により開設し、ナショナルブランドの取扱を開始。ターゲットを「アイカード」ホルダーに拘ることなく、対象顧客を拡大し、「量」の販売に着手することで、伊勢丹ファンの利便性向上に繋げた(【図表 17】)。

【図表 17】伊勢丹のインターネット小売事業の戦略的方向性

	I ONLINE	ISETAN MENS ONLINE	アスクル伊勢丹 ギフトショップ
	—	2009年9月	2008年11月
メディア	伊勢丹	スタートトゥデイ	アスクル
顧客導線			
マーケットプレイス			
顧客DB運用・分析	伊勢丹		
マーチャンダイジング	伊勢丹		
受発注、在庫管理	伊勢丹	スタートトゥデイ	アスクル
決済・信用	伊勢丹	スタートトゥデイ	アスクル
物流	伊勢丹	スタートトゥデイ	アスクル
顧客基盤	伊勢丹		

(出所)伊勢丹決算発表資料等を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

上記 2 つの事例のように、百貨店が持つブランド力・リアルチャネルである店舗の集客力を背景として、インターネット小売事業を展開し既存顧客乃至潜在顧客層を包含する実商圈内の顧客層取り込みが奏功していると言える。両社の取り組みは、ロイヤリティが高い顧客層への購買機会の増加、潜在顧客層の取り込みを狙うチャネルとしてインターネット小売事業を今後の百貨店における重要な事業として位置づけていると考えられる。

2. GMS・スーパーにおけるインターネット小売取組状況

近年、参入事業者が増加しており、市場規模は拡大

インターネット小売の一業態であるネットスーパーについても、各スーパー事業者(含む GMS²⁹)や大手 EC 事業者が既存店舗網を活かした店舗型での展開を行う一方で、既存店舗網以外を活かしたセンター型の展開により総合商社等が参入している(【図表 18】)。近年の女性の社会進出や高齢化の進展、インターネットの普及等様々な要因から、各社はネットスーパー事業に大きな期待を寄せている。富士経済の調査「食品デリバリー市場の実態と将来展望 2009」によれば、2008 年のネットスーパーの市場規模は約 227 億円まで拡大していると見られ、インターネット小売市場全体から見れば、まだまだ小さい市場ながら、直近でも年率 25%以上の高い成長率であり、今後も成長が期待できる市場であると考えられる。

【図表 18】各社のネットスーパーにおける運営方式

	直営型 (小売事業者が直接運営)	委託型 (小売事業者が他社に運営を委託)
店舗型 (物流拠点として店舗を利用し、店舗在庫を届ける方式)	イトーヨーカ堂、西友、ユニー、イズミヤ、オークワ、イオンリテール	食卓.jp(楽天) マルエツ、紀ノ国屋、東急ストア、関西スーパー フレッシュシステムズ サンシ
センター型 (物流拠点を店舗とは別に用意する方式)	カネスエ、アップルランド	エブリディ・ドット・コム 阪急キッチンエール、オレンジライフ、フレスタ 住友商事 サミット

(出所)販売革新 2009 年 9 月号を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2000 年頃、大手スーパー各社やベンチャー企業がネットスーパー事業に参入したが、インターネット普及率が不十分であったこと、客数の伸び悩み、売上の伸び悩み・コスト高等により、対応店舗の縮小や撤退が相次いだ³⁰。しかしながら、近年、消費者のネットスーパーの利便性に対する認知度の高まり等(【図表 19】、【図表 20】)から、各社は対応店舗を一気に増やし、店舗網を整備することで物流システムを効率化させ、当該事業を拡大させている。中でも、2009 年 10 月、東急ストアは楽天の子会社であるネッツ・パートナーズが運営するネットスーパーモール「食卓.jp」に出店するなど、食品スーパー事業者が集客・コスト・システム投資等の観点から他事業者とのアライアンスにより、当該事業に参入するケースも散見される。特に、ネッツ・パートナーズは集客、システム、物流ネットワークなどの支援を行うことで、スーパー各社の参加を促進しており、規模拡大を展望している。このように GMS・スーパー事業者のみならず、大手 EC 事業者などの異業種も続々参入するなど、今後本格的なネットスーパー戦国時代が到来すると見られる。

ネットスーパー事業の収益化は道半ば

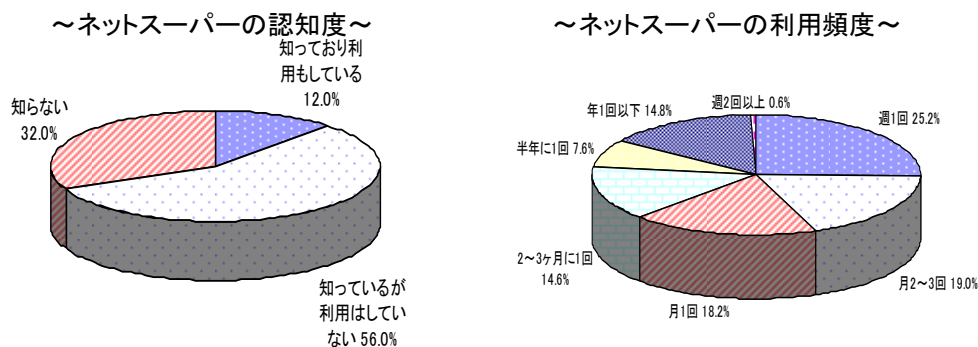
しかしながら、ネットスーパー事業においては、配送コストの問題等から太宗の事業者が赤字事業となっていると考えられ、事業者の中には、「配送サービ

²⁹ ゼネラルマーチャндаイジングストアの通称。日用品を中心に商品を総合的に揃えた大型小売店を示す。

³⁰ 詳細は 2006 年 12 月 28 日 Industry Focus No.52「次世代の成長ドライバーとして期待されるネットスーパー」も参照されたい。

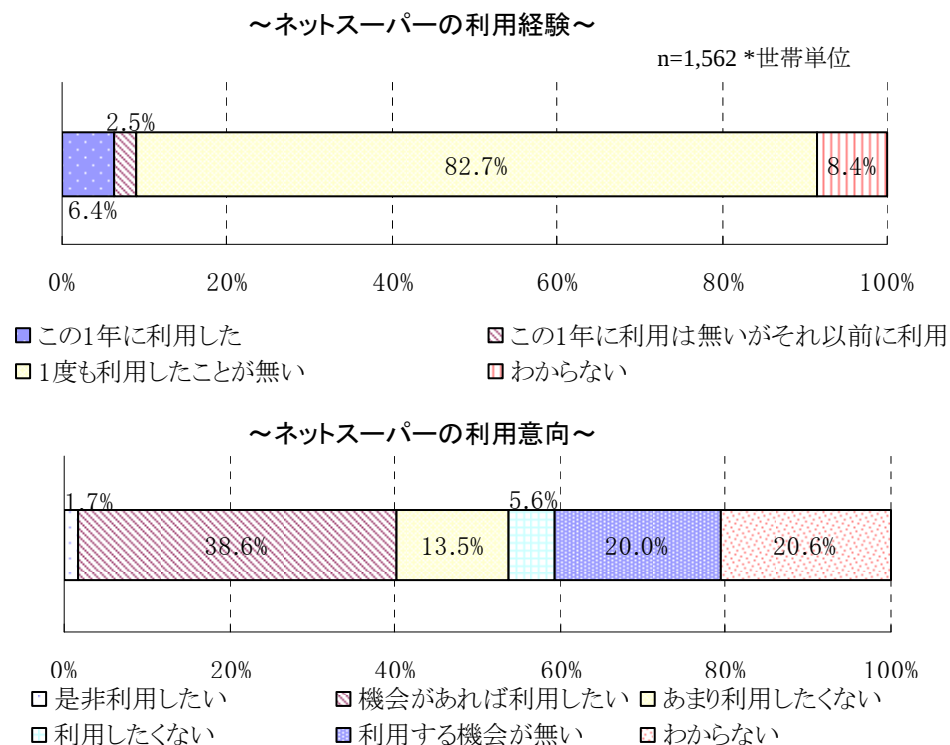
スの延長」との意識で事業継続しているケースが少なくない。ネットスーパー事業の位置付けを明確化させ、集客、システム、効率的な物流ネットワークといったオペレーションノウハウが今後の当該事業の成長には必要不可欠といえよう。

【図表 19】ネットスーパーの利用実態①



(出所) オンラインスーパーに関する調査、Web マーケティングガイドとボーダーズの共同調査を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 20】ネットスーパーの利用実態②



n=1,331 (ネットスーパーを「この1年に利用は無いがそれ以前に利用」「1度も利用したことが無い」と回答した人)

(出所) 富士通総研「インターネットショッピング 2009」を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 小売事業者のインターネット小売事業における課題

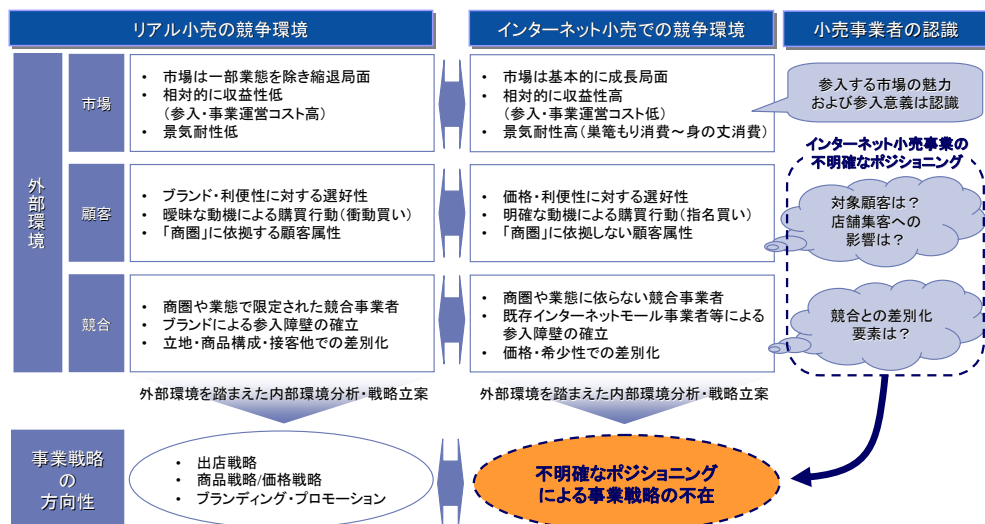
インターネット小売事業
と従来の小売事業で異
なる外部環境

小売事業者を取り巻く事業環境は、人口動態の変化やオーバーストア・消費性向の変化による価格競争といった構造的要因に加え、2008 年秋以降の雇用・所得環境の悪化による消費低迷により一層厳しさを増しており、縮退する市場の中であって、数少ない成長分野であるインターネット小売事業に参入するケースが増加している。確かにわが国の EC 化率ははまだ足許では 2.8% と市場自体が成長途上であり、小売事業者のインターネット小売事業はまだ成長過程の過渡期とも言える。

外部環境が異なるイン
ターネット小売事業にお
いて従来の戦略は適応
しない

しかし、一方でインターネット小売において、リアル店舗の運営によって築き上げられた顧客基盤やブランド、ノウハウが必ずしもそのまま通用するとは限らない。その背景として、外部環境のうち、「顧客」と「競合」が明らかに異なるため、リアル店舗前提で最適化された事業戦略が必ずしも適応しない点が挙げられよう(【図表 21】)。

【図表 21】小売事業者のインターネット小売事業参入時における課題



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネット小売事業
における「顧客」像とは
何か

まず、「顧客」という視点であるが、そもそもインターネット小売における「顧客」とはどのような特性を持っているのであろうか。我々は、①価格・利便性に対する選好性が強い、②明確な動機による購買行動(指名買い)を主体とする、③商圈に依拠しない、といった特性があると考え。特に価格・利便性の選好性と商圈への非依存という特性が、多くの小売事業者が抱えるであろう、「インターネット小売事業とリアル店舗事業とのカニバリゼーション³¹」という最大の懸念点に収斂されているのではないかと推察する。また、先に述べたように消費が旺盛なライフステージにある顧客層は、生活必需財以外の一般的な消費動向において「コミュニケーション」を重視するポスト団塊ジュニア世代以降の世代にシフトしているという前提がある点も忘れてはならない。

³¹ ここでは実在店舗からインターネット小売へと需要シフトが発生することにより、実在店舗の収益が減少することを指している。

インターネット小売事業における「競合」像とは何か

また、「競合」という視点では、そもそも既存のオンラインモール事業者やオンライン小売事業者等の先行事業者が、形成過程は異なるものの³²、商材のロングテール³³を形成し、「そのサイトに行けばきっと見つかる」という、消費者の信任を獲得している。またインターネット小売を行う事業者は、商圈や業態に依らず数多存在することから、何れにせよ、大規模乃至多数の競合事業者の存在により、自社のインターネット小売事業における差別化要素を曖昧なままにしているのではないかと推察する。

インターネット小売事業のポジショニングを明確にし、事業戦略を構築すべき

先に述べた文脈を敷衍すると、顧客視点・競合視点での明確なポジショニングが定められておらず、結果として事業戦略の方向性が不明確になっている現状に対して、インターネット小売事業のポジショニングを明確にし、事業戦略を構築乃至再構築することが、小売事業者のインターネット小売事業における喫緊の課題であると考ええる。

³² 例えば楽天は加盟店舗を拡大していくことで取扱商材を増やしているが、アマゾンジャパンはサイトに陳列されている商材応分の在庫を持つよう物流インフラを構築しているという点が異なっている。

³³ 広いインターネットという店舗の中の1つの売場として考え、希少性が十分価値を有する特性を言う。

V. 小売事業者によるインターネット小売事業の戦略の方向性

1. インターネット小売事業のあるべき姿

小売事業者のインターネット小売事業の「あるべき姿」を考察

インターネット小売市場は確実に成長を続けており、小売事業者も着実にインターネット小売領域のビジネスを加速させているが、同時に多くの小売事業者において、明確なインターネット小売事業の戦略の方向性が明確に定まっていなと考えられる。本章では、小売事業者のインターネット小売事業における「あるべき姿」を提示したうえで、小売事業者が取るべき戦略の方向性について論じることとしたい。なお、ここではオンラインモール乃至オンライン小売のあるべき姿について述べることにし、ネットスーパーにおけるあるべき姿と戦略の方向性は本章4節で詳述する。

インターネット小売事業の顧客セグメントと競合との差別化要素を再考

あるべき姿を論じる前に、今一度整理しておきたいのが、小売事業者のインターネット小売事業における顧客は誰か、ということと、競合事業者との差別化要素は何か、ということである。インターネット小売事業における顧客像と競合像は先に述べた通りだが、顧客セグメントを更に明確化することにより、自ずとインターネット小売事業の位置付けも明確化されることだろう。

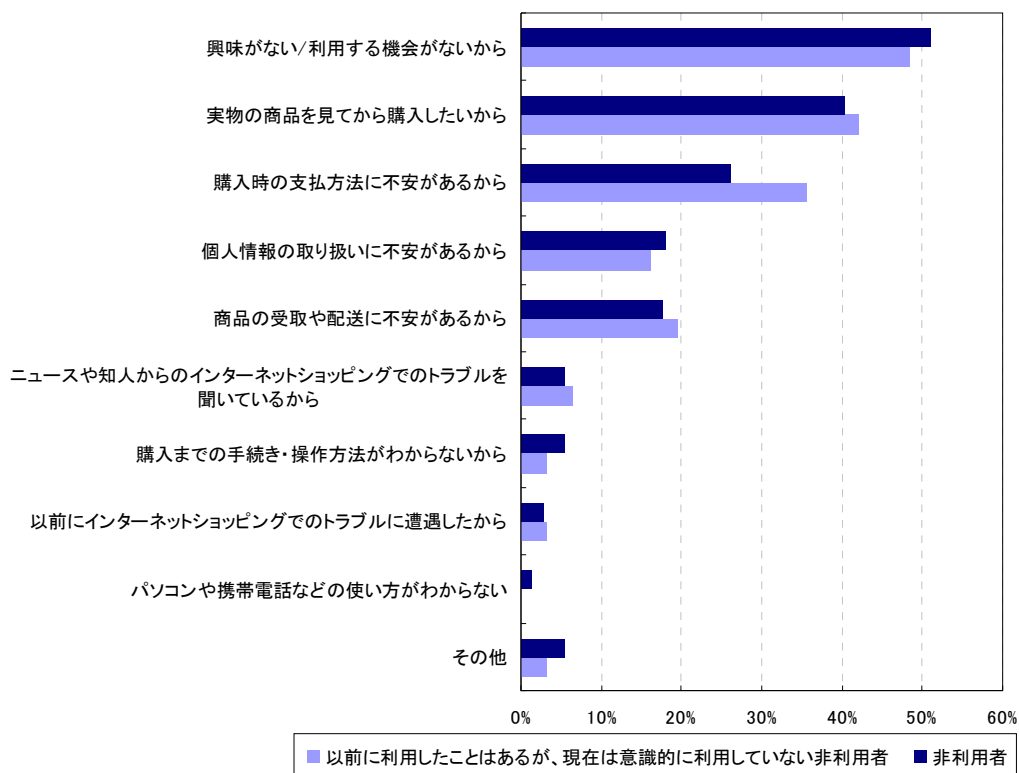
小売事業者のインターネット小売事業は、商圈内の来店経験の有る顧客を対象とすべき

まず、小売事業者のインターネット小売事業における対象顧客について述べることにしたい。小売事業者は商圈を設定し実店舗を展開、各店舗が属する商圈に内在する顧客を如何に集客するか、を中心に店舗の商品構成やプロモーション等事業戦略を構築してきた。商圈内の顧客で、既に店舗来店経験を持つロイヤリティの高い顧客にとって、インターネット小売のサービスは、仕事の繁忙や子供連れでの来店負担等「営業時間に店舗に行きたいが行けない」問題を解決してくれる。必然的に、当該顧客層はインターネット小売のサイトにアクセスする動機が最初から存在することになる。つまり、小売事業者のインターネット小売事業において、最も優先されるべき対象顧客は「商圈内の店舗来店経験の有る顧客」と設定できる。また、将来的な視点に立てば、商圈内の店舗来店経験の無い顧客層に対して、ブランド・店舗認知の「入り口」として、ブランド認知・ロイヤリティ醸成を狙うチャネルという位置付けとすることもできよう。

小売事業者のインターネット小売での差別化要素は、店舗利活用による消費者心理の改善

次に、小売事業者のインターネット小売事業における競合事業者との差別化について述べることにしたい。若干過去のデータになるが、経済産業省が纏めた「平成19年度我が国のIT利活用に関する調査研究事業」において、「インターネットショッピングを利用しない理由」として、商品の実物確認ニーズや決済・配送の信頼性に対する不安が挙げられている（【図表22】）。これらの不安を解消するために、2009年12月1日に特定商取引法が改正され、返品の特約を広告に表示していない場合は、8日間、送料消費者負担での返品（契約の解除）を可能にする等、政府も消費者保護に乗り出しているが、インターネット小売が恒常化したとされる今日においても、インターネット小売に対する不安感が消費者心理に根強く存在していることが推察される。斯様な状況において、店舗の利活用は、消費者心理に根ざす不安を解消する現実解としても重要な意味を持つと考えている。

【図表 22】インターネットショッピングを利用しない理由



※N=149 過去1年間('07/1-12)におけるインターネットショッピングの非利用者
(出所)経済産業省「平成 19 年度我が国の IT 利活用に関する調査研究事業」
を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

店舗小売とインターネット小売による最適なチャネル構成確立が重要

ここまで、小売事業者のインターネット小売事業における対象顧客と、競合事業者との差別化要素について論じたことで、「あるべき姿」が浮かんでくる。つまり、商圏内の店舗来店経験を持つ顧客に対し、既存の店舗網・決済インフラを最大限活用しつつ、店舗小売とインターネット小売による最適なチャネル構成を確立する、という事である。敷衍すれば、既存顧客がリアルチャネル(店舗小売)とインターネットチャネル(インターネット小売)を循環するように最適なマーケティングミックスを構築することであり、マーケティングミックスを再構築する方向性が、小売事業者のインターネット小売事業における事業戦略の方向性そのものになると言えよう。

マーケティングミックス再構築実現のためにアライアンスは有力な選択肢の1つ

なお、店舗小売とインターネット小売のマーケティングミックス再構築の方向性および具体的施策の実現にあたり、既にインターネット小売でのサイト構築やフルフィルメント業務等事業運営ノウハウに長けた、インターネット小売専門事業者等とのアライアンスは、有力な選択肢と考える。インターネット小売市場は成長市場である反面、競争環境自体厳しく、新たな技術・サービスの衰勢が目覚しい。斯様な市場環境において、自前主義で経営資源の再配分やノウハウ蓄積を行うよりも、アライアンスを通じて事業運営ノウハウを共有しつつ、新規サービスをタイムリーに企画・開発・提供する等、斯市場のスピード感に合わせた事業展開を実施していくことが肝要となろう。

次節以降、事業戦略の方向性および具体的施策を、マーケティングミックスの4P³⁴の枠組みで、リアルチャネル・インターネットチャネル双方の視点から論じていくこととしたい。

³⁴ 4Pとは、ジェローム・マッカーシーが提唱したマーケティングミックス(他社との差別化の具体策)を4つのPを用いて分析することを言う。尚、4つのPとは、「Product=プロダクト(製品)」、「Price=プライス(価格)」、「Place=プレイス(流通)」、「Promotion=プロモーション(宣伝、販促)」とされる。

2. リアルチャネル視点での戦略の方向性

インターネット小売事業におけるリアルチャネル視点での戦略の方向性とは？

リアルチャネル(店舗小売)とインターネットチャネル(インターネット小売)の循環モデルを実現する戦略の方向性を考えるにあたり、まずリアルチャネル視点で、製品(Product)、価格(Price)、特に店舗を主軸とする流通(Place)についての各要素別戦略の方向性を論じることとしたい。

製品(Product)ーリアル店舗と同様の品揃えを展開させる必要性

まず、製品(Product)については、商圈内顧客を当面のターゲットとすべきであり、リアルチャネルと同様の品揃えをインターネットチャネルでも実現する必要があると考える。リアルチャネルの商品がインターネット上で購入できないことは消費者の購買意欲を低下させるだけでなく、購買機会損失を招きビジネスチャンスを失うことに繋がることから、既存店舗と同様の品揃えは最低限達成する必要がある。そのためには、商品供給者とのリレーションを活用しながら、受発注管理・在庫管理等を適切に行うことができるフルフィルメント事業者等とのアライアンスによりバックヤードを完備しておくことが求められよう。そして、既に醸成されているブランド力や商品知識ノウハウをインターネット上においても活用することで、リアルチャネルとインターネットチャネルでのシナジー効果が生まれるものと推察する。

受発注管理・在庫管理等バックエンド業務、インフラのアウトソースも有効な手段

伊勢丹は「ISETAN MENS ONLINE」において、受発注管理・在庫管理や決済、物流といったフルフィルメント業務をEC 専門業者であるスタートトゥディに委託し、伊勢丹が強みとする顧客基盤や顧客 DB 分析・マーチャンダイジングは自社で保有したままでオンライン小売事業を拡大させている(【図表 17】)。伊勢丹の事例のように、小売事業者は自社の既存顧客基盤・顧客 DB 分析・マーチャンダイジングといった強みを活かしつつ、フルフィルメント業務についてはインターネット小売専門事業者に委託するような、双方の得意とする事業領域に特化することで、効率的且つ顧客のニーズに合致したサイト運営が可能となるであろう。今後、小売事業者がインターネット小売事業を積極展開させる中で、固有のノウハウを必要とする業務部分については、当該業務を請負可能なインターネット小売専門事業者とのアライアンスにより補完することも、有効な手段であろう。

価格(Price)ーブランド価値を構築し、店舗と同様の価格戦略が必要に

次に、価格(Price)については、インターネット上での廉価販売は好しとせず、店舗同様の価格での販売を実現する必要があると考える。確かに、価格競争力の観点から廉価販売による顧客囲い込み戦略は消費者の価格比較段階において選別される虞は否定できない。しかしながら、インターネット上で価格競争に晒されれば、ブランド価値を損なうだけでなく、従来培った商品供給者とのリレーションまでも損なう危険性もある。そこで、小売事業者においては、収益性の維持・商品供給者とのリレーションを最大限鑑みて、店舗同様の価格設定という価格戦略をとるべきであろう。逆に言えば、各々の事業者が消費者に対してブランド価値を醸成し、リアル店舗を持っているという強みを活かすなどの価格以外での差別化要素によって消費者を繋ぎとめていくことを狙うべきである。価格以外での差別化要素として、具体的には会員制・招待制等による「特別感」やポイントプログラム等による間接的な「お得感」といった付加価値の提供が挙げられ、それらによりブランド価値・ロイヤリティは醸成される

であろう。

ポイントプログラムによるリアルとネットの融合

特に、ポイントプログラムにおいては、小売事業者は自社でポイント発行することでディスカウント(ポイント還元)による顧客流出防止や顧客データ収集によるマーケティング、優良顧客囲い込みといったメリットを享受している。斯かる中、顧客の相互送客や顧客に提供する商品数増強など様々な観点から、異業態異業種のポイント連携が活性化している。航空事業者と鉄道事業者、クレジットカード事業者と家電量販店、流通事業者と電子マネー事業者等枚挙に暇がない。中でも、楽天が提供する楽天スーパーポイントは2009年9月時点で会員数6,000万人を突破し、また電子マネー「Edy」を運営するビットワレットを買収したことで、顧客の利便性が更に向上することが見込まれている。楽天はリアル店舗の顧客に対して、ポイント付与を架け橋とし、リアルからネットへの送客を図る戦略をとっており、ポイントプログラムがリアルとネットを融合させる架け橋になっていると考えられる。

ポイントアライアンス戦略も有効な手段

今後においては、従来にも増してポイントを軸にリアルチャネルの経済圏とインターネットチャネルの経済圏の融合が促進されることが想定される。インターネット上において、大手EC事業者やクレジットカード会社等多くの事業者がポイントによる顧客囲い込みをしている中、小売事業者がインターネット小売事業を展開していくには、ポイントで顧客を呼び込めるポイント発行事業者やネットポイント事業者との連携やポイントアライアンス戦略も有効な手段になるう。

店舗を主軸とする流通(Place)－顧客との接点強化が重要に

第三に、流通(Place)については、ブランド認知度向上のために、顧客との接点強化する必要があると考える。そのためには、集客力のある立地(ショッピングモール、アウトレットモール等大規模施設)やコミュニケーションスペース(アンテナショップ)への出店・展開することで、消費者の実物確認ニーズを充足するとともに、リアル店舗でのブランド認知度向上が期待される。「コミュニケーション」中心の消費が旺盛なF1・M1層へのアプローチとして、彼らが求めているとされる「低価格」・「コミュニケーション」を軸とした出店により、リアル店舗とネットによるクリック&モルタルの実現が可能となる。また、これらの立地に出店することで既存のブランド価値を損なう虞があると判断される場合には、セカンドブランド等の創設により既存のブランドとは異なるブランド価値を創出することが求められよう。

コミュニケーションスペースの設置が消費者を呼び込む有効な手段

如何にして店舗に消費者を呼び込むか、そして店舗・インターネットでの購買に繋げるかにおいて考察する。「コミュニケーション」中心の消費が旺盛なF1・M1層に対して、コミュニケーションスペースの設置が有効な手段であると考ええる。具体的には、オゾンネットワーク³⁵が運営する東急モルズデベロップメントの渋谷109「SBY」や集英社が新丸ビルで運営する「マキアサロン」のような情報発信型の店舗運営でテレビや雑誌などのメディアとタイアップし、コミュニケーションの場を顧客に提供している。また、イベントというコミュニケーションスペースにF1層を集客し、モバイルでのアパレル購買に繋げるというモデルを成功させているのが、通販サイト「girlswalker.com」等を運営するブランディン

³⁵ 総合広告代理業(CM作成、交通広告、イベント業務他)を営む。ホールディングカンパニーであるオゾンネットの傘下企業。

グである。ブランディングが主催する「東京ガールズコレクション」は、2009年3月開催時には約2万2,000人の若年層消費者を集めた。消費者はイベント時にモデルが着用しているアパレルを「girlswalker.com」でその場で購入できる。「girlswalker.com」にはコミュニティやゲーム等のコンテンツを揃え、サイト来訪を高める施策を実施している。消費者はこのようなコミュニケーションスペースでサンプル品や流行について、SNSやブログ等の機能を用いてコミュニケーションを促進させており、これらのクチコミで店舗やインターネット上での商品購買に繋がっているとされる。

コミュニケーションスペース運営には異業種間のアライアンスによるノウハウ結集が不可欠

コミュニケーションスペースの運営については、コミュニケーションスペース自体の運営業務以外に、スペース内で開催するイベント他マーケティング関連業務、インターネット・TV・雑誌等のメディアにおける広告宣伝業務、コミュニティサイト運営業務・フルフィルメント業務等複合的な業務運営ノウハウが必要となることが想定される。小売事業者の既存店舗スペースを有効活用しつつ、それぞれの業務ノウハウを持つ、広告代理店・放送事業者他メディア関連事業者・インターネット小売専門事業者等の異業種間のアライアンスが、新たな顧客へのアプローチ・消費喚起に繋がるものと推察される。

また、最近の動きとしてはセブン&アイ・ホールディングスが、イトーヨーカドーやセブンイレブン・ジャパンなど傘下企業が個別展開していたEC事業を統合させ、ネット通販事業として「セブンネットショッピング」というサービス名でオンラインショップを運営開始した³⁶（取扱品目を従来の2倍の500万品目へ拡大）。埼玉県に物流拠点を新設することで、物流システムを効率化させるなど業務効率化にも着手した上で、同社が有するコンビニエンスストア、スーパーマーケット、百貨店、専門店などあらゆる業態での商品をサイト上で展開し、リアルとネットを融合させたビジネスモデルの確立を目指している。また、セブンイレブン店舗を受け取り拠点としたサービス提供やネット上のクチコミを取り入れることで商品開発を進めるなど、ネット上の商業都市空間を消費者に届けるとしている。その実現のために、同社のグループ事業会社は元より、メーカー・生産者、コンテンツプロバイダー、メディア等と連携し、それぞれの事業者の持つ資産・ノウハウを活かして複合的に新たな価値を創造し、消費者へ訴求していくものとされる³⁷。

³⁶ 詳細は2009年12月7日セブン&アイ・ホールディングスの決算発表資料を参照いただきたい。

³⁷ 同社グループはコンテンツプロバイダーとしてエイベックス・グループ、メディアとしてYahoo!Japanといった業態を超えた企業と連携して、同社グループ店舗との融合を図るビジネスモデルを目指すとしている。

3. インターネットチャネル視点での戦略の方向性

インターネット小売事業におけるインターネットチャネル視点での戦略の方向性とは？

前節では、リアルチャネル視点での各要素別戦略の方向性について述べたが、本節では、インターネットチャネル視点から、特にインターネットショッピングサイトを主軸とする流通 (Place) およびプロモーション (Promotion) についての各要素別戦略の方向性を論じることとしたい。

流通 (Place) - 自社サイトを、既存顧客のコミュニティサイト化させることも有効

まず、インターネットショッピングサイトを主軸とする流通 (Place) について述べたい。小売事業者のインターネットショッピングサイトにおいて、自社サイトにインターネットショッピングサイトを開設するという手法を取るケースが散見される。しかし、単純に商品をリスト形式で閲覧させるだけでは、他事業者との差別化が図れず、消費者のアテンションを集めることは極めて困難であると言わざるを得ない。店舗来店経験を持つ顧客をインターネット小売事業の対象顧客と考え、ポスト団塊ジュニア世代以降の世代にとっての消費スタイルを充足するための「コミュニケーション」の要素を意識するという前提に立てば、小売事業者のインターネットショッピングサイト自体を、既存顧客のためのコミュニティサイトとすることも有効な戦略であると考ええる。

SNS・ブログ等との連動による「ソーシャルコマース」の実現

米国マーケティング協会 (American Marketing Association) が 2006 年に発表したアンケート調査³⁸では、回答者の 49% が SNS サイトでショッピングに関するプロモーション活動があれば参加したいと回答している。また同調査では、回答者の 47% が SNS でクリスマスギフトのアイデアを探すことを望んでおり、うち 29% の回答者はアイデア次第で購入に至る可能性を示唆している。この様に SNS のようなコミュニティとインターネット小売を連動させる手法を、同調査レポートでは「ソーシャルコマース (social commerce)」と呼んでいる。わが国においても、既に価格比較サイト等レビューを基に購買行動を起こす傾向が消費者に見られ、そのレビューの信憑性を、消費者自身が属するコミュニティに依拠する傾向にシフトすることは十分に考えられる。小売事業者の自社サイトをソーシャルコマースの場とする際に、コミュニティを生成・活性化させる手法に一日の長がある SNS 事業者とのアライアンスも視野に入ってこよう。

顧客ロイヤリティ向上やターゲット顧客集客のための自社サイトの会員制化

既存顧客のためのコミュニティという観点で言えば、先に述べたようにインターネットショッピングサイトを会員制にすることも有効な手法であると考ええる。2009 年 3 月に日本でもサービスを開始したオンラインフラッシュセールを運営する Gilt Group³⁹も招待制による会員向けサービスを展開している。Gilt Group は 2010 年末までに会員数 100 万人、売上高 500 億円を達成する計画を発表しており、今後の動向が注目される。インターネットショッピングサイトに会員制を採用することにより、既存顧客の小売事業者に対するロイヤリティを向上させると同時に、消費性向の高い顧客等予め小売事業者がターゲットとしている顧客を集客し易くなると見ている。

³⁸ 調査結果の詳細は、米国マーケティング協会 (American Marketing Association) が 2006 年 11 月発表「Making a list and checking it twice: Social networkers seeking more than just friends online」を参照いただきたい。

³⁹ 在庫状況に応じて時間限定で高級ブランドを中心としたセールをオンライン上で行う事業者。米国メディアでは Online flash sales 以外に Private sale や Sample sale 等と呼ばれるが、運営形態は酷似している。

小売事業者が持つカード会員基盤を活用し、自社サイトを会員制にするという手段も想定されるが、米国のオンラインフラッシュセール運営事業者と日本法人を合併で設立する等アライアンスを通じた日本でのビジネス展開実現により、サイト構築や販売方法等運営ノウハウを吸収するという戦略も取り得ると考える。

プロモーション(Promotion)ー店舗やインターネット以外のメディアでの導線確保が重要

次にプロモーション(Promotion)について述べることにしたい。プロモーションの要諦は、「如何に自社サイトにアクセスしてもらうか」ということとなる。現状、わが国のインターネットメディアはYahoo! Japan や mixi 等 SNS、各種有力カテゴリメディアにアクセスが集中しており、更に検索エンジンからのアクセスが中心となっている。斯様な状況において、自社サイトへのアクセス獲得には、インターネットメディア・検索エンジンへの広告出稿や SEO 対策等相応の広告宣伝コストが掛かる。米国インターネット小売専門事業者が広告宣伝費負担により市場退出を余儀なくされた事例を鑑みれば、その負担は決して小さくない。しかし、店舗来店経験を持つ顧客をインターネット小売事業の対象顧客と考えれば、通常のインターネット広告の出稿ではなく、店舗やインターネット以外のメディアにおいて自社サイトへの導線を如何に確保するかがより重要となってくる。

店頭でのデジタルサイネージを活用したモバイル自社サイトへの顧客導線確保

現状、店舗のポスターやチラシ等に自社サイトへの URL や検索キーワードを印刷するケースも散見されるが、消費者の自社サイトへのアクセス簡便性を鑑みると、Felica⁴⁰に対応したデジタルサイネージによるモバイルサイトへの誘導等も効果的であると考え。デジタルサイネージは現在新たな広告手法として注目を集めており、立体映像技術や香りを配信するデジタルサイネージ等様々な形態のシステムが登場しており、通過した消費者の特性を識別し、それに応じた広告を配信するようなシステムも開発が進められている。店舗来客者の興味に応じた広告やクーポン等を配信し、モバイルサイトへの誘導に結び付けることも想定できる。

地上波放送、雑誌等メディアを複合的に活用したサイトプロモーションの実施

消費者の接触メディアシフトは、同時に消費者のアテンション獲得において、多面的なプロモーション、所謂クロスメディアプロモーションの重要性をより際立たせる結果となった。関西テレビが放映した「リアル・クローズ」⁴¹では、ドラマに登場したアパレル商品を、インターネットショッピングサイトで購入できる仕組みを構築し耳目を集めた。わが国では、地上波放送のボトルネック性はインターネットメディアの出現で揺るぎつつあるもののいまだ健在であり、また、雑誌媒体も発行部数自体は減少傾向ではあるが、ターゲット顧客に的確にリーチするメディアであることには変わりはない。出版事業者や放送事業者等インターネット以外のメディア関連事業者とのアライアンスにより、消費者のアテンションを集め、自社サイトへのアクセスを獲得する方法も効果的であると考え。

⁴⁰ ソニーが開発した非接触型 IC カードの技術方式で現在多くの携帯電話に実装されている。NTTドコモの登録商標である「おサイフケータイ」の名称の通り、電子決済に利用されているが、URL 情報を簡便に携帯電話に転送可能なため、QR コードに替わるモバイルサイト誘導の手法として注目されている。

⁴¹ 2009 年 10 月～12 月まで放映された、百貨店の婦人服売場を舞台にしたドラマ。ドラマの劇中において、登場人物が着ていた衣服を、ほぼリアルタイムで、関西テレビ Web サイト内のショッピングサイトで購入できるというもの(2010 年 1 月末時点で販売は終了している)。

拡張現実 (AR) が実現
するリアルチャネルとイ
ンターネットチャネルの
融合

また、近時リアルチャネルとインターネットチャネルを融合させる技術として注目されているのが、拡張現実 (AR: Augmented Reality) である。AR のアプリケーションとしては、日本のスタートアップ企業の頓知. (とんちどっと) が、iPhone 向けアプリケーションとして開発した「セカイカメラ」が有名である。「セカイカメラ」は、iPhone が受信する GPS からの位置情報と、iPhone に内蔵されたコンパスから方向を割り出し、その位置と方向に応じた「エアタグ」を、カメラの映像に重ねて表示するアプリケーションである。また、オランダの SPRXMobile が手掛ける「Layar」というアプリケーションは、タグで施設・店舗情報を表示する。これらの AR アプリケーションにより、店舗のセール情報やクーポンをタグとして登録しておけば、リアルタイムに消費者を店舗に誘導することも可能になり、画像認識技術と併用すれば、街角で気になった商品のタグから、商品情報を閲覧し、モバイルのインターネットショッピングサイトで購入する、ということも可能となろう。AR は今後のインターネット小売を占う上で、重要なキーワードとなると考える。

4. ネットスーパー事業のあるべき姿と戦略の方向性

社会構造の変化の中で
ネットスーパーが担う役
割期待は高まる

ネットスーパー事業においては、通常のインターネット小売事業と異なり、日常生活での需要を満たす商品を取り扱うことから、日々の消費者のニーズに合致した事業運営が求められる。特に、近年の高齢化の進展や女性の社会進出、単身世帯の増加等といった社会構造の変化により、従来に比して、ネットスーパーの果たす役割は増していると言える。また、経済産業省、富士経済、総務省統計局の数値を用いて、小売業における商品別のEC化率を算出したところ、食品・産直品といった商材について、EC化が他商材に比して進んでいないことが見て取れ、今後の市場開拓余地があることが推察される（【図表23】）。

【図表 23】小売業における商品別 EC 化率

	2009年(億円) (見込)	シェア	1世帯当たり年間 EC利用額(円)	1世帯当たり年間 消費支出(円)	消費サイドから 見たEC化率	家計調査の項目
食品・産直品	1,735	7.0%	3,500	729,326	0.5%	食料(除く外食・給食)
健康食品・医薬品	1,035	4.2%	2,088	61,204	3.4%	保健医療(除く保健医療サービス)
ビューティ他	2,010	8.1%	4,055	47,955	8.5%	理美容用品
アパレル	5,304	21.4%	10,701	182,807	5.9%	被服及び履物、身の回り用品(除くサービス)
生活雑貨	2,200	8.9%	4,438	241,883	6.3%	家具・家事用品、教養娯楽耐久財、 教養娯楽用品(除くソフト関連)
家電・パソコン	5,342	21.5%	10,777			
書籍・ソフト	3,236	13.0%	6,529	25,191	25.9%	書籍・他の印刷物(除く新聞)、ソフト 関連(テレビゲーム、メディア)
その他	3,940	15.9%	7,949	—	—	—
合計	24,802	100.0%	50,038	—	—	—

(出所)経済産業省「平成 20 年度我が国の IT 利活用に関する調査研究」、富士経済「通販・e コマースビジネスの実態と今後 2009-2010(市場編)」(2009 年商品別市場規模・シェア引用)、総務省統計局「平成 20 年家計調査報告」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ネットスーパーのターゲット顧客は「子育て世代」と「高齢者世代」

ネットスーパー事業は日常生活での需要に対応したサービスが必要であり、取扱商材は生鮮食品が主力であることや短時間配送(即日や翌日)が求められることから、リアル店舗に来店する顧客とネットスーパー事業の顧客との商圏はほぼ同一であると考えられる。その中で、ネットスーパーにおけるターゲット顧客を2層に分けて考察したい。そこで、現在のネットスーパーの主要顧客層である DINKS 世代⁴²や 20～40 代主婦に代表される子育て世代と、今後のネットスーパーの主要顧客層と見込まれる高齢者世代との2層に分け、前者は効率性を追求する消費者、後者はサービスを追及する消費者として論じることとしたい。

「子育て世代」=効率性を追求する消費者に求められるサービス像

効率性を追求する消費者においては、仕事・子育て等で時間的余裕が少なく、日頃スーパーに買物に行くことができないといった悩みを解決するためにネットスーパーを利用することが主であると考えられ、彼らのニーズの更なる付加価値を提供することで、ネットスーパーの利用活性化が見込まれる。

⁴² 共働きで子供が居ない夫婦を示す。

彼らに提供する付加価値として、「内食の食材提供機能」⁴³に留まらず、「メニュー決め」・「食材購入」・「調理」の各段階における消費者の心理的負担の軽減を求めていると推察される。単なるリアル店舗の代替販売チャネルとしてではなく、ネットスーパー事業者がリアル店舗では困難な「調理における個別対応」等により、他社との差別化が図れるのではないかと。具体的には、「メニュー決め」段階では、ネット上でのメニュー提案や家計簿等の管理機能を提案することなどが想定されよう。また、「食材購入」段階では、メニュー及び人数単位での購入可能とすることやトレーサビリティ⁴⁴情報をネット上で確認可能にすることなどが考え得る。更には、「調理」段階においては、ネット上での「コミュニケーション」(SNS 等)による双方向の情報発信・情報交換等によるレシピ、食材の切り方等の解説や、それらより一歩進んで「調理したものを届ける」といったサービス等が推察される。それらの実現により、時間的余裕が少ない子育て世代に対して、より時間の効率化を提供できることから、ネットスーパーを利用するといったインセンティブを持つと考えられる。

ネットスーパーでは、商品提供以外の付加価値の提供が必要に

上述のとおり、効率性を追求する消費者は、「メニュー決め」・「調理」段階での料理学校や中食・外食企業との連携によるメニュー・調理提案や、SNS を運営する EC 事業者との連携による双方向のコミュニケーションサービスの提供等が求めているものと推察される。そのためには、GMS・スーパー事業者はネットスーパー事業に取り組む上で、商品提供以外の付加価値を提供する必要があり、各事業領域に強みを有する企業との連携・アライアンスも有効な手段であろう。

「高齢者世代」=サービスを追求する消費者に求められるサービス像

一方で、サービスを追及する消費者においては、高齢者の他、子育て中の主婦など、時間的制約よりも寧ろ物理的制約により買物に行くことができないといった悩みを解決するためにネットスーパーを利用することが主であると考えられる。彼らのニーズの更なる付加価値として、「御用聞きサービス」、「コンシェルジュサービス」が求められよう。具体的には、配達者を女性とすることでソフトな対応とすることや、配達時での会話から消費者のニーズ・悩みを汲み取ることなどで商品を提案すること等により、消費者にとって新たな価値・商品を提供することなどが考えられる。ヤクルト本社が手掛けている「ヤクルト・レディ」の現地密着型宅配ビジネスというような「サービス」と「販売チャネル」の融合という考え方も参考になろう。リアル店舗においては、コスト削減等から困難であった消費者に合った「商品の提案」をネットスーパーでは実現できるのではないかと。更に踏み込んで、高齢者住宅・介護住宅をターゲットとし、それらに対して食に対する「御用聞きサービス」を提供することも一考であろう。また高齢者が利用しやすいインターネット利用操作等のシステム構築等も今後は必要になってくると考える。

ネットスーパー事業は地域に根ざし、徹底した効率運営が不可欠

上述のとおり、ネットスーパー事業のあるべき姿とは、地域に密着し細かいサービス等の付加価値を提供しつつ、更なる配送・パッキングの効率化を追求することで収益力のある事業体となることであろう。その中で各事業者は、効

⁴³ 「内食の食材提供機能」に関する詳細は 2006 年 12 月 28 日 Industry Focus No.52「次世代の成長ドライバーとして期待されるネットスーパー」を参照いただきたい。

⁴⁴ 流通用語であり、物品の流通履歴を生産段階から消費段階まで追跡可能な状態を示す。日本語では「追跡可能性」と訳す。

率的な物流網構築という観点から人口密集地域への重点展開が求められ、ディベロッパーとの連携による高層マンションでの事業展開や高齢者住宅・介護住宅やホテル等の運営企業との連携による食に関する「御用聞き」ビジネスとしての事業展開が想定される。更に将来的には、過疎化・高齢化が進む地方においても、ネットスーパーのニーズは高まってくるものと想定される。人口密集地域以外での事業展開を実現するために、物流事業者や地域の商店街との連携なども、模索する必要があるのかもしれない。

VI. 終わりに

小売業界の成長ドライバーとしてインターネット小売業に注目

小売業界が厳しい状況にある中で、数少ない成長分野であるインターネット小売市場において、数多の事業者が参入し、インターネット小売市場自体は活性化されているように感じられる一方で、現在のところ個々の事業者においては明確な事業戦略を持てず、今後の戦略の方向性を見出せないでいる。特に、足許のデフレ環境下では、消費者の「低価格」の風潮に押され、低価格戦略に舵を取らざるを得ず、収益を圧迫しかねない状況が継続している。本業のリアル店舗売上が伸び悩む中で、各小売事業者はインターネット小売事業を成長のドライバーとすべく、当該事業の拡大を模索している。

我々の提示した施策やインプリケーションが小売業界の活性化に繋がるか

斯かる中、我々は小売事業者のインターネット小売事業における足許の状況を踏まえた上で、改めて取り組み上の課題について検証を実施することが必要であろうと感じ、更には、その課題から我々は明確な事業戦略の方向性を導き出した。我々の提示したリアルチャネルとインターネットチャネル双方における適切な施策やインプリケーションが、小売事業者にとって価値あるものと捉えられ、わが国小売業界の活性化に寄与することで、これからの小売事業者の成長戦略の一助となる新たなビジネスモデルの確立が望まれる。

(産業調査部 流通・生活チーム 岩倉 俊介)

shunsuke.iwakura@mizuho-cb.co.jp

通信他技術革新により、今後もインターネット小売市場は拡大

通信インフラの高速化・大容量化により、インターネット小売サービスは急速に成長してきた。今後、モバイルにおける LTE (Long Term Evolution)⁴⁵や WiMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access)⁴⁶等による通信の更なる高速化・大容量化、インターネット接続デバイスの多様化が進展することが想定される。また、購買履歴の解析によるレコメンデーション技術等、消費者の購買行動を支援する技術も日進月歩の進化を遂げている。通信他技術革新は、インターネット小売サービスにおける消費者の利便性向上や購買機会増加を促し、市場拡大は今後も継続すると考える。

リアルとネットの融合こそが潜在的な購買欲求を顕在化し、小売業界を活性化させる

他方、技術革新の進展は同時に、よりリアルとネットの融合を加速させることとなる。例えば、カフェで見た好みのデザインのカップを、携帯電話の内蔵カメラで画像認識させると、画像検索によりカップを販売している最寄りの店舗かショッピングサイトへ誘導するようなマーケティングミックスが実現されるかもしれない。小売事業者とインターネット関連事業者の協働によるマーケティングミックスの再構築が、本稿で述べたインターネット小売事業における各種施策やカップの例の様に、消費者に潜在している購買欲求を購買に繋げ、ひいてはインターネット小売を含む小売業界全体の活性化に繋がると考える。

(産業調査部 情報通信チーム 米井 洋平)

youhei.yonei@mizuho-cb.co.jp

⁴⁵ 携帯電話の高速なデータ通信仕様のひとつで、下り 100Mbps 以上/上り 50Mbps 以上の高速通信が可能とされる

⁴⁶ 無線通信技術の規格のひとつで最大で 70Mbps の通信が可能とされる

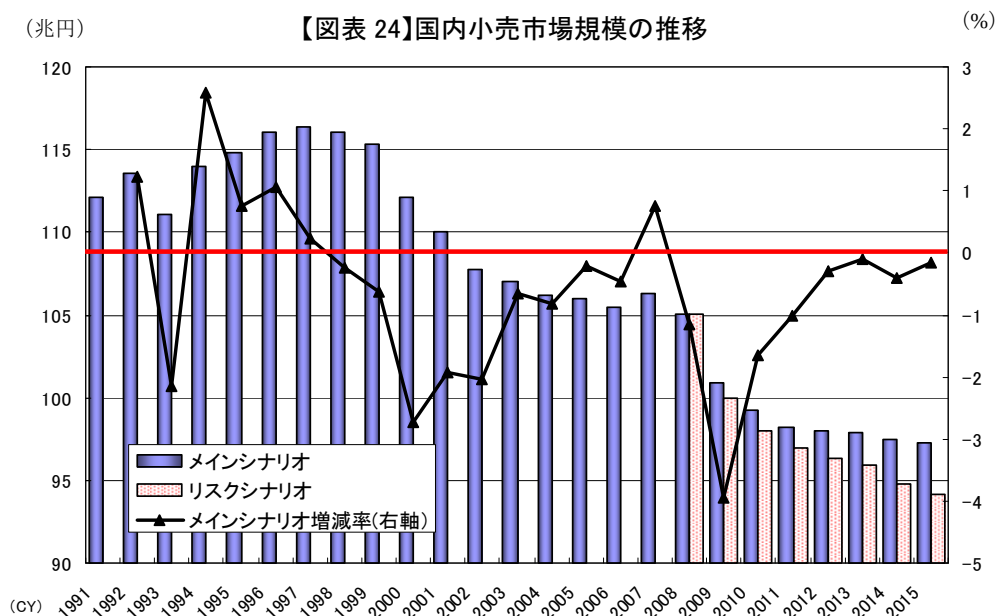
Appendix. 各小売市場の動向

1. 小売市場の動向

小売市場規模は引き続き
縮小傾向継続

国内小売市場においては、個人消費が既に成熟化していることから、1990年代後半をピークに緩やかな減少傾向が続いている。更に、2008年以降は消費マインド低迷に雇用・所得の悪化が加わり、国内小売市場規模は急激に縮小、2015年にかけて減少傾向に歯止めがかからない状況が続くと見られる（【図表 24】）。

短期的には雇用・所得環境の悪化による消費低迷、中長期的には人口減少・少子高齢化・単身世帯増加といった人口動態の変化やオーバーストアによる競争激化、消費者の低価格志向への対応などにより、小売事業者はこれまでに無い厳しい環境に直面している。



(出所) 経済産業省「商業統計調査」「商業販売統計調査」を基にみずほコーポレート銀行産業調査部推計・予測

(注) 自動車・自転車小売業、燃料小売業を除く、消費税引き上げの影響は含まず

2. 百貨店業界の動向

百貨店業界の売上高減少が止まらず

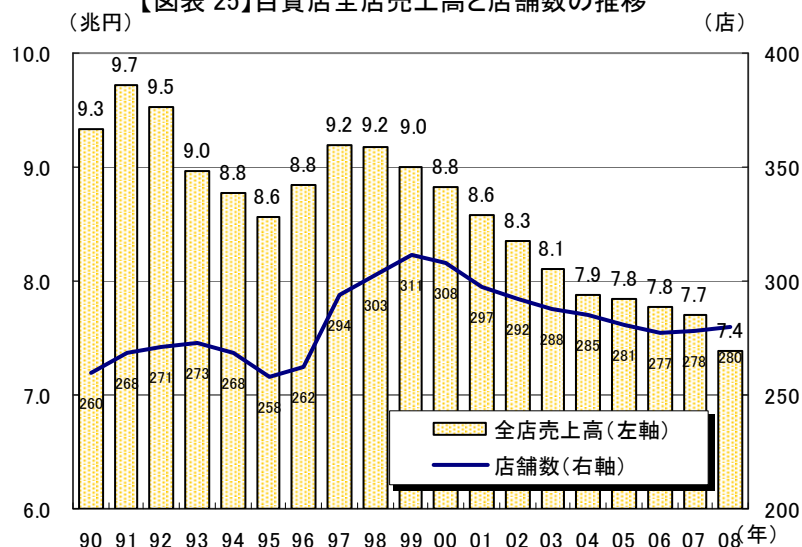
2008年の百貨店全店売上高(日本百貨店協会ベース)は、前年比▲4.2%の7.4兆円と、1997年以来12年連続の売上減少となり、1997年のピーク(9.7兆円)から3割弱目減りしている（【図表 25】）。特に、2008年9月以降の世界的な景気減速による影響から富裕層を中心として高額消費の落ち込みが激しく、高額品・嗜好品を主軸商品とする百貨店業界への影響は特に大きかった。2010年以降においても、引き続き雇用不安や所得減少による消費者の節約・低価格志向を背景として、消費者の生活防衛意識が一段と高まり、高額品・嗜好品など買い控えは更に強まり、百貨店全店売上高の縮小は不可避であると考えられる。昨今の百貨店業界では、大手企業の合従連衡により主要グルー

ブが4つに収斂されたが、販売環境の急激な悪化から事業戦略の見直しを迫られている。大手百貨店においても、店舗閉鎖、店舗改装延期・凍結など縮小路線を急いでおり、当面は守りの経営に重きを置かざるを得ない状況が続くものと見られる。

百貨店業界に新たな動きも

一方で、価格志向の強まりに合致した駅ビルやショッピングセンター、SPA（製造小売業）などの他業態の台頭により、百貨店自体も低価格 PB の展開や集客力のあるテナント誘致など従来の枠組みにとらわれない販売促進策を講じており、従来の高価格・高コストの百貨店モデルからの転換を図る百貨店も出現している。従来のコスト削減策だけでは限界に近付いており、今後百貨店として新たなビジネスモデルの構築が求められる。

【図表 25】百貨店全店売上高と店舗数の推移



(出所) 日本百貨店協会資料を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 店舗数は各年 12 月末時点

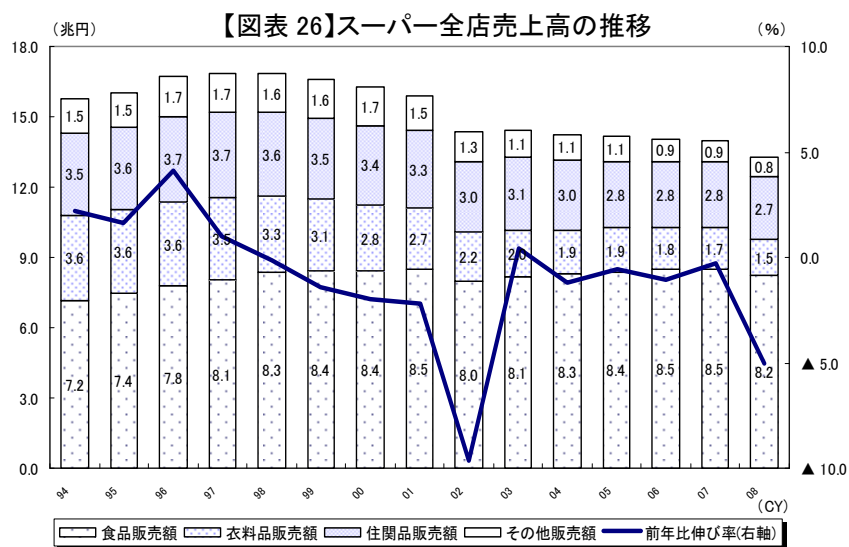
3. スーパー業界の動向

スーパー業界においても厳しい状況は継続

2008 年のスーパー全店売上高（日本チェーンストア協会ベース）は、前年比 ▲5.0% の 13.3 兆円となり、6 年連続の減少となった。また、従来堅調とされてきた食品売上高についても消費者の低価格志向の高まりや安価な PB（プライベート・ブランド）商品の普及により低価格化が進行し、売上高を底支えできる状況ではなくなっている（【図表 26】）。2010 年以降においても、過当競争に消費不振が加わり、厳しい事業環境が継続し、大手企業は消費者の低価格志向を受け、PB 商品の取扱を強化するなど、価格競争の激化は強まっていることから、スーパー全店売上高は引き続き減少すると考える。

昨今のスーパー業界では、低価格志向を強める消費者に対し、PB 商品の取扱増加や値下げの拡充等で低価格化を促進するだけでなく、ローコスト運営のディスカウント業態を強化しており、客数・買上点数の増加を図っている。

しかしながら、足許の落ち込みは予想以上に大きく、様々なコスト削減の取り組みや品揃え重視の商品調達の見直し・取扱アイテム数の絞り込み等に努めている。



(出所) 日本チェーンストア協会資料を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

<引用・参考文献>

1. 新聞・雑誌

- 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- 日経産業新聞(日本経済新聞社)
- 日経 MJ(日本経済新聞社)
- 日刊工業新聞(日刊工業新聞社)
- 織研新聞(織研新聞社)
- 通販新聞(通販新聞社)
- 商業界「販売革新」(2009 年 9 月号)
- 通販新聞社「ネット販売」
- 国際商業出版「激流」

2. 書籍

- インプレス R&D「インターネット白書 2009」「ケータイ白書 2009」
- 電通総研「情報メディア白書 2009」
- 日本百貨店協会「2009 年版 百貨店 e ビジネス白書」
- 富士経済「通販・e コマースビジネスの実態と今後 2009-2010」
- 矢野経済研究所「ポイントサービス・ポイントカード市場の動向と展望 2009-2010」

3. ホームページ、リリース資料等

- 経済産業省「平成 20 年度我が国の IT 利活用に関する調査研究」、「商業統計調査」、「商業販売統計調査」
- 総務省「世界情報通信事情」
- 総務省「平成 20 年家計調査報告」
- (社)日本通信販売協会「通信販売企業実態調査報告書 No.27」
- The Census Bureau of the Department of Commerce
- 富士通総研「インターネットショッピング 2009」

他、小売各社、関連業界のホームページ、決算発表資料、プレスリリース等

©2010 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



Channel to Discovery