

平成 15 年 3 月修了

修士学位論文

「リアル + バーチャル」の結合による e ビジネス強化

- 楽天市場内店舗によるコミュニケーション差別化の仮説 -

A study on Enhancing e-business by Combination of “Real and Virtual”

- A Hypothesis of communication power Differentiation

from the study of Rakuten Market Virtual Stores -

平成 14 年 12 月 27 日

高知工科大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号：1055177

山下 朋人

Tomohito Yamashita

論文要旨

本研究は新結合の概念、「リアル+バーチャル」の結合の概念を用い オンラインモール 楽天市場内店舗と顧客とのコミュニケーションにおいて差別化の要因の考察を行う事である。「リアル+バーチャル」の結合の流れを3つのフェイズに分け、第1、第2の「リアル+バーチャル」の結合の概要と、第3の「リアル+バーチャル」の結合の仮説と検証を行っていく。

第1の「リアル+バーチャル」の結合

ドットコムバブルの崩壊後、従来のリアル企業が実質的な企業の強み（製品・サービスの質、明確なビジネスモデル）とインターネットの強み（時間、距離、コストをゼロ）を結合させ巻き返しを行った。これを第1の「リアル+バーチャル」の結合とし、ビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合とした。

第2の「リアル+バーチャル」の結合

1997年、多くの大手企業がオンラインモールの経営に失敗する中で楽天市場は、買い物本来の楽しさ、即ち、臨場感（リアル）の要因を取り入れる事で成功した。これを第2の「リアル+バーチャル」の結合とし、商いにおける「リアル+バーチャル」の結合とした。

ここにおいて楽天市場内の店舗のほとんどが赤字店舗であるという現状とコミュニケーションが稀薄である問題が挙げられる。本研究では、次の「リアル+バーチャル」の結合、即ち、第3の「リアル+バーチャル」の結合はコミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合であると仮定し、検証を行う。

製造業との類似性

検証を行った結果、興味を持った店舗、メールマガジン購買希望店舗の店舗には差は見られなかった。しかし、継続利用店舗と印象付けの高い店舗は相対的な結果となった。

継続的に店舗を利用してもらう「強み」と第一印象での印象付けの「強み」は、お互いが相反している為、これらを両立させる事が重要となる。また、検証を行った際に実践の現場で働く経営者の意見として、接客に対する「気配り」「配慮」を強みと考える傾向が強い。しかし、その「気配り」「配慮」といった強みだけでは、顧客への印象付けは薄い問題点が挙げられる。

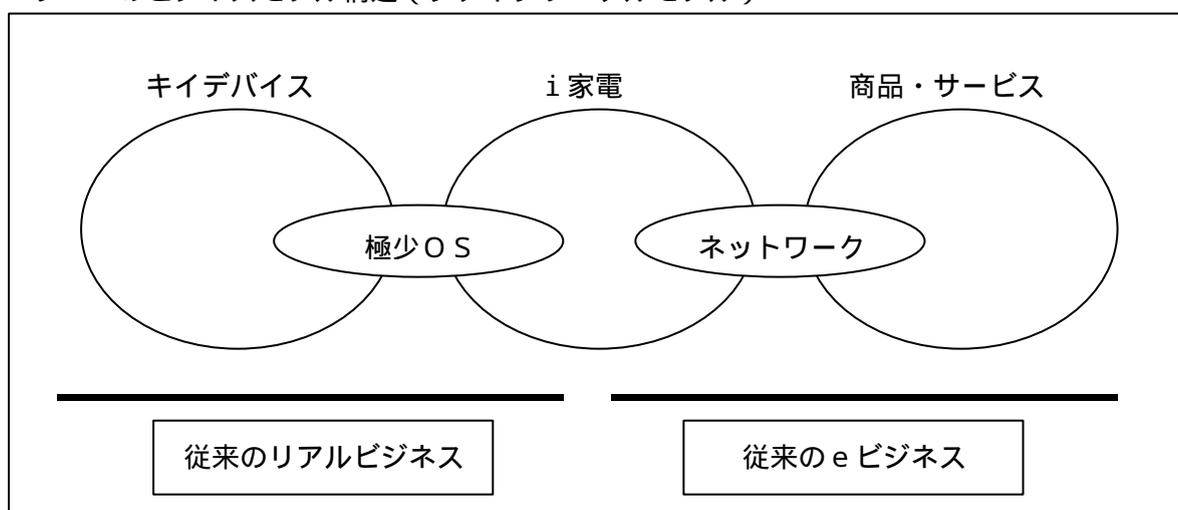
「気配り」「配慮」といった本質的な店舗の強みを持ちつつ、差別化の要因を持たなければならぬ。この概念は、他分野ではあるが製造業の在り方との類似点といえる。製品の性能や機能だけでは売れない時代に、サービスの強さで差別化に成功したGEメディカルや、従来のビジネスと従来のeビジネスを結合させた「ファイブサークルモデル」を持つ

ソニーといった成功例が挙げられる。即ち、流通業と製造業の分野は違えども、差別化を行う為には従来の本質的な強みと新たな強みが必要である。

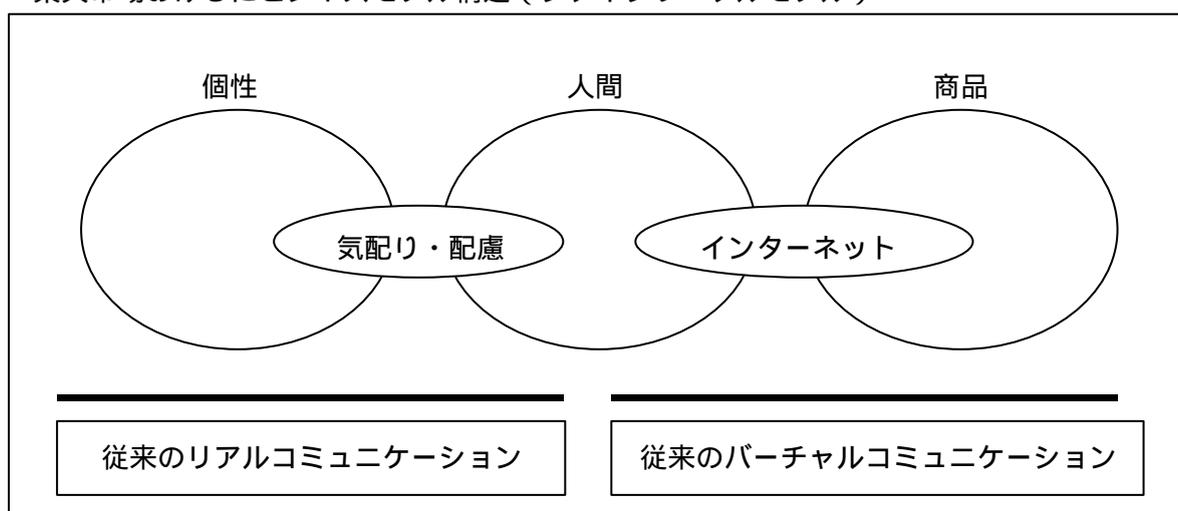
ソニー式ビジネスモデルの応用

「リアル+バーチャル」の結合の概念において強みを持つ事は分野を問わず重要な事である事が分かった。差別化を生む発想の概念は分野を問わず応用可能である可能性は高い事から、ソニーのファイブサークルモデルを楽天市場店舗のビジネスモデルに当てはめる事で差別化のビジネスモデルとして挙げる。

ソニーのビジネスモデル構造（ファイブサークルモデル）



楽天市場におけるビジネスモデル構造（ファイブサークルモデル）



消費者向けECサイトが顧客とのコミュニケーションにおいて重要な要因は、顧客満足度の高い「配慮」「気配り」といった強さを持ちながら、印象付けを行い差別化できる個性、

独自性といった強さ、2つの強さを両立しなければならない。

本研究の結論

本来、日本の強みは製造業であり、特に、何かを取り入れ、加工し、さらに良いものに変える技術、柔軟性は秀でている。楽天市場店舗と顧客とのコミュニケーションにおいても安易に他人の成功方法を真似るのではなく、従来の自店舗の強みを再確認し、配慮・気配りといった本質的な「強み」と個性・独自性のある楽しさ、差別化の「強み」を結合させる必要がある。その発想において、何かを取り入れるという柔軟性を活かし、他分野ではあるが類似点の多い製造業のソニーのファイブサークルモデルといった「結合モデル」を取り入れていく事で、コミュニケーションはさらに付加価値の高いものとなり、コミュニケーションにおいて日本の成長が期待できる。

目次

研究要旨-----	3
目次-----	6
はじめに-----	8
第一章 背景・目的・意義	
1 - 1 背景-----	10
1 - 2 目的-----	11
1 - 3 意義-----	12
第二章 「リアル+バーチャル」ハイブリッド（結合）による成功例	
2 - 1 ネットバブル崩壊から学ぶ-----	13
2 - 2 「リアル+バーチャル」ハイブリッド（結合）の重要性-----	16
2 - 3 結合による成功例 GEメディカル -----	16
2 - 4 ビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合-----	20
第三章 楽天市場の現状と問題点	
3 - 1 楽天市場の概要-----	21
3 - 2 超過料金導入料金体系の影響-----	26
3 - 3 新料金体系大規模店舗への影響-----	30
3 - 4 新料金体系小規模店舗への影響-----	32
3 - 5 楽天市場の問題点 成功要因の標準化と価格競争 -----	36
3 - 6 楽天市場内高知県店舗の概要-----	36
3 - 7 楽天市場における差別化の要因-----	41
3 - 8 コミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合-----	44

第四章 ハイブリッド結合コミュニケーション仮説		
4 - 1	新しいコミュニケーションの創造-----	4 5
4 - 2	新しい評価基準-----	4 8
4 - 3	ハイブリッド4モデル-----	5 1
4 - 4	仮定の検証-----	5 7
第五章 検証		
5 - 1	仮説検証 高知県店舗対象アンケート調査による検証-----	5 8
5 - 2	仮説検証 結合によるコミュニケーションの変化-----	5 9
5 - 3	仮説検証 第一印象(ファーストインプレッション)の重要性調査----	6 0
5 - 4	今後の課題-----	6 0
第6章 結論		
6 - 1	製造業との類似点-----	6 2
6 - 2	結論-----	6 5
謝辞-----		6 6
参考文献-----		6 7

はじめに

ネットバブルの崩壊から得た事は、結局インターネットは便利な道具というだけであって、それ自体がビジネスモデルでは無いという事である。衰退していくドットコム企業に代わって、インターネットに製品の良さやサービスの質の高さといった既存の企業（リアル企業）の強みを加えた既存企業が追い上げをかけてきた。IT革命が起こった後に言われる事は、すでに既存企業（リアル）だけでは上手く行かない。

しかし、インターネット「のみ」の要素（バーチャル）だけでは上手くいかないのである。成功企業と言われるGEメディカルを例に挙げれば、医療機器を24時間ネットワーク下で管理を行うサービスに強さを持つ事で他社との差別化を行った例が挙げられる。第一の「リアル+バーチャル」の結合とは、ビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合である。

ドットコム企業に代わって、リアル企業が代行してきたと挙げたが、これは大企業のみを指すのではなく、オンラインショップ（消費者向けECサイト）と呼ばれるように、個人や中小規模の店舗でさえインターネットを用いる事によって商圈を世界に広げる事が可能となった。そのような中で1996年に創業した楽天市場は、急成長をする事となる。出店料の定額制と売上に対するマージン無し（2002年4月からは売上マージン制導入）そして何よりも楽天市場が顧客に受け入れられたのは「ショッピング・イズ・エンターテイメント」の発想である。大企業が運営するような自動販売機的なモールでは無く、サイトに移動すると店舗の経営者の笑顔が出迎えてくれるような、即ち、現場の臨場感を出した事、実際に買い物をする事の楽しさ、店舗経営者の人間臭さといったリアルの要因を出した事が志向要因として挙げられる。第二の「リアル+バーチャル」の結合とは、商いにおける「リアル+バーチャル」の結合である。

しかし、楽天市場内の店舗のほとんどは、従来の成功要因の標準化、成熟化を迎えた事、出店店舗数が増加した事から価格による差別化、低価格競争が激しくなっている。それに伴い、クリック&モルタル型の店舗の運営、実店舗と兼業という多忙の状況からオンラインの顧客に対するコミュニケーションが稀薄になるという問題が浮上してきた。

このコミュニケーション稀薄問題に対して、第三の「リアル+バーチャル」の結合の考察を行う、即ち、第三の「リアル+バーチャル」とは、コミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合である。

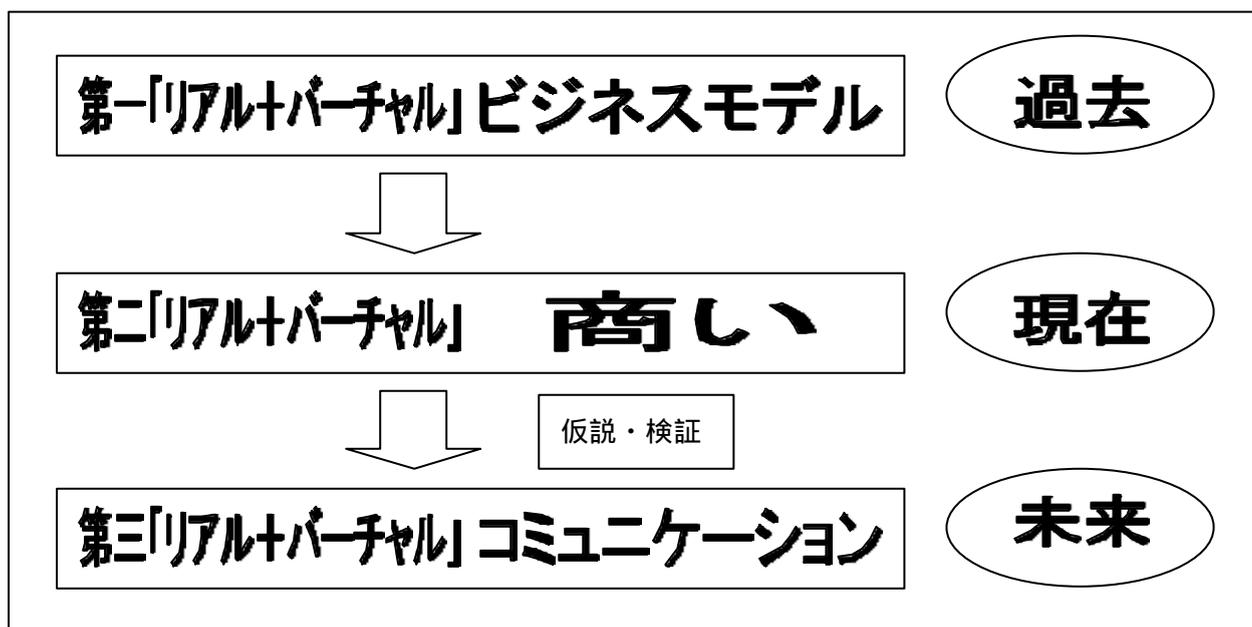
コミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」とは、コミュニケーションにおいて実店舗での接客と同じように「楽しさ」「ユーモア」といった店舗経営者の個性を出し、顧客に喜ばれるコミュニケーションを行う事である。既存のメールマガジンの多くは割引クーポンやセールの情報など、利益を削り顧客を呼び込む内容が多いが、そうでは無く、より深い絆を築く為のコミュニケーションを行う為の要因を導き出す。顧客が納得する価

格と良質の商品を提供すれば、顧客と長期的な関係を結べる関係を築く為のコミュニケーションを行う事が必要である。

良質な商品に加えて良質なコミュニケーションをインターネット上で展開する要因として、4つの企業「馬路村」「デルコンピュータ」「スターバックスコーヒー」「ヴィーナスフォート」それぞれが持つ要因を応用する。これら4つの企業は、実存企業（リアル企業）であり顧客に対して何らかの繋がりを持つ事に成功している企業である、この成功要因をコミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合のリアルの部分に応用できると仮定をたて、検証を行った。

ドットコムバブルの崩壊から、成功要因は既存のビジネス（リアルビジネス）だけ、eビジネス（バーチャル）だけ、といった一方に偏ったものではなく、リアルとバーチャルの結合が重要である。コミュニケーションにおいても「リアルコミュニケーション」「バーチャルコミュニケーション」と分けるのではなく、その2つの結合させる事が成功要因になるのではないかと予測する。

「リアル+バーチャル」の結合の流れ



第一章 背景・目的・意義

1-1 背景

米国ではIT（情報技術）の進展により、在庫の削減、物流経費のカット、販売機会のロスの減少といった目立った効果が生まれた。需要と供給をマッチングさせることが難しかっただけに、IT効果は多大であり、それが企業収益の好転、経済全体の生産性向上に繋がったのは間違いない。その中で世間的に注目を集めやすいのは、一般消費者の購買窓口をインターネット上に設けたネット企業、すなわちBtoC（Business to Customer）である。既存企業が余剰人員や老朽設備を処理し、新規事業のための再構築をはかるのに時間を要したのに対し、彗星のように登場したインターネットを利用するバーチャル企業はたちまちにして売上をのばし、株式市場でもスタートとして評価を与えられた。

ところが、繁栄を支えてきたIT革命の申し子達に衰退の時期は早く訪れた。食料品や日用品をネットで受注し配達するというウェブバンを例にとれば、株価が最高値から10分の1の水準に落ちるのに1年もかからなかった。その理由は「儲からない」からである。ゼロからのスタートの為、売上は右肩上がりだが、それ以上に経費がうなぎ登りなのである。主なネット企業の決算を見ても黒字化の目処が立った企業はほんの一握りにしかすぎない。そんな失望感からドットコムバブルの崩壊した。また、日本でも同じように一頃の熱狂的なネット企業礼賛のムードは一段落している。旧来秩序の打破に新興ネット企業が果たした役割、これがIT革命の第1ステージであると考えられる。

では、IT革命の第2ステージはどのようなものであるかということ、IT（情報技術）というものを駆使してどのように新秩序を構成してゆくかという事である。IT革命と言えばネットベンチャー企業が担い手、という認識もここにきて変化の兆しが現れている。むしろ既存企業がこれまでに培った経営資源を活性化させる道具としてITを活用することで、本当の進化を發揮するのではないか、急ごしらえの組織体であるベンチャー企業にはやはり限界があり、既存企業の優位性が徐々に發揮されるのではないかという考え方が徐々に多数を占めるようになってきた傾向がある。即ち、既存企業（リアル）に集中、ネット企業（バーチャル）に集中するのではなく、お互いの強みを活かす「リアル+バーチャル」の融合が重要である¹。

IT革命の第1ステージから第2ステージに移り、eビジネスとはインターネットのみに特化したビジネスでは無く、「リアル+バーチャル」の結合によるビジネスという概念が生まれた。

¹ リアル企業の大逆襲 西村晃著 参照

1 - 2 目的

本研究の目的はeビジネスの成功要因となった「リアル+バーチャル」の発想をeコミュニティへ応用する事を目的としている。eビジネスではインターネットの「時間、距離、コストの3つを限りなくゼロにする」という特性を活かしたビジネスモデルを持つ企業が成功企業となった。その成功例の中でも、日本最大手オンラインモール「楽天市場」に着眼点をあて、楽天市場内に出店している高知県店舗を例に中小規模店舗（高知県店舗）と顧客とのコミュニケーションに対して「リアル+バーチャル」のハイブリッド（結合）要素を持つ新しいコミュニケーションを生み出す事でより付加価値の高いコミュニケーションを顧客と行う事が可能である。

すでに「クリック&モルタル」という言葉があるように、実店舗を運営する事が良いのか、バーチャル店舗を運営する事が良いのか、もしくは両方を兼用して運営する事が良いのかを研究するのでは無い。本研究は第1に本研究は楽天市場内の店舗を対象としている事から、すでにクリック&モルタル型の店舗を対象としている事、第2に楽天市場の中でも高知県店舗（中小規模店舗）を対象としている事、この2点を踏まえた上でこれらの店舗がより付加価値の高いコミュニケーションを持てる為に「リアル+バーチャル」のハイブリッド要素を活かしたコミュニケーションの創造を目的としている。

「リアル+バーチャル」のハイブリッド要素を活かしたコミュニティをどのように導き出すのか、その方法としてバーチャル（インターネット）のコミュニティにリアル（実企業）で成功したコミュニティの要因を応用する方法を挙げる。物販のみでなくプラスの要素を持つ事、プラスのハイブリッド要素を持つ事で顧客の支持を得た企業、物販のみではなくハイブリッドにより成功したリアル企業、馬路村、デルコンピュータ、スターバックスコーヒー、ヴィーナスフォートをハイブリッド4モデルとし、これらの企業の成功要因をeコミュニティへ応用する。このハイブリッド4モデルの成功要因を「関係性」「参加型」「体験」「演出」として、eコミュニティへの応用を研究する。

成功要因の成熟化により、それぞれの店舗が自らの個性を活かす事を必要としている。その中で顧客とのコミュニケーションに焦点を絞り、コミュニケーションにより差別化を計る。「リアル+バーチャル」のハイブリッド要素を持つコミュニケーションとは個性を持つ「コミュニティ+個性」の要素を持っていると仮定する。顧客とのコミュニケーションをより高いものにする為のツールやサービスも存在するが、導入や維持のコストが高くなってしまいう事が問題点としてある。「クリック&モルタル」の店舗は、実店舗が存在する事で信頼や安心感を顧客に対して与える事ができるが、実店舗との兼業により多忙、作業量が過多になってしまうという問題点ある。その結果、オンラインショップに来客した顧客とのコミュニケーションが稀薄となる問題が生じている。

中小規模の店舗がコミュニケーションに個性を持つには、各店舗が持つ個性をより引き出す為の着眼点や切り口が必要であり、その方法を導き出す為に「リアル+バーチャル」

のハイブリッド要素を活かす。即ち、各店舗運営者の個の力を活かしたコミュニケーションを生み出す為の要因を研究する事が本研究の最大の目的である。

1 - 3 意義

楽天市場は従来大手企業が経営したオンラインモールの失敗要因を見極め、出店の敷居を低くした事から中小規模の店舗を中心に日本最大大手のオンラインモールへと成長した。即ち、大企業型オンラインモールはバーチャル要素に特化した、自動販売機的なモールでしかない事に対し、楽天市場はインターネットというバーチャルの要素と買い物をする事が「楽しい」というリアルな要素を組み合わせた事が成功要因だとされている。即ち、楽天市場も「リアル+バーチャル」の成功例だと言える。しかし、楽手印市場内の店舗の多くが赤字店舗であるのが現状である

楽天市場内の店舗は月間売上高が100万円に満たない店舗が半数を超え、赤字店舗は37.2%、黒字店舗は31.2%であり、おおむね損益分岐点上にある店舗が31.7%という先行研究によって調査された結果もある²。また、2002年4月1日から導入された新料金体系の影響により、出店料は値上がりする事により赤字に転落する店舗も少なくない。従来は低価格による多売薄利により競争優位にたっていた店舗も新たな差別化の要素を持たなければ利益が確保できない状況となっている。

インターネット割引や共同購入など価格競争が激しくなり利益が得にくい状況となっている。価格競争が激しくなってしまった要因として、従来の成功要因である「顔の見える店舗」「クイックレスポンス」などの要因が標準化してしまった事が挙げられる。これは言い換えれば、楽天市場が大手企業運営モールに勝利した要因である「リアル要因」が標準化してしまったと言える。

アフターメール・フォローメールは事務的な流れ作業になっている問題がある。実店舗と楽天市場内の仮想店舗の兼用により信頼や安全性は得られるが、多忙により仮想店舗の顧客とのやり取りが事務化、流れ作業になり、顧客とのコミュニケーションが稀薄になってしまっている状態が問題視されている。顧客とのコミュニケーションが稀薄である事は、コミュニケーションにおいて「バーチャル」の要因しか活用できていないという事である。対面販売で接客するような「楽しさ」「ユーモア」「まごころ」といったリアルな要因は活かされていないという事である。

コミュニケーションという分野においても「リアル+バーチャル」の結合を用いる事によって、コミュニケーションの稀薄問題を解決する事に、本研究の意義が存在する。

² 日経ネットビジネス2002年4月10号 参照

第2章 「リアル+バーチャル」ハイブリッド（結合）による成功例

第2章ではeビジネスにおいて必要な要因とは、インターネットやネットワークを利用したのみ、バーチャル要素のみでは成功するのは難しく、実存企業企業の強み、製品やサービスの強みといったリアル要因を取り入れる事である。

即ち、バーチャル要素のみ、リアル要素のみではなく、「リアル+バーチャル」の結合が重要である。バーチャル要素のみ要素しか持ち合わせていなかった為に衰退した「ドットコムバブルの崩壊」から得た、リアル要素をインターネットで活かす事の重要性について述べる。

2-1 ネットバブルの崩壊から学ぶ

ネットバブル崩壊の原因とドットコム企業に変わってリアル企業がインターネットを用いて躍進した概要を述べる。ドットコム企業の代表としてオンライン書籍販売店「アマゾン・ドットコム」を例に、ネットバブル崩壊原因を述べる。

また、衰退したドットコム企業に代わり、企業の強みをインターネットを用いて活かした例を挙げ、「リアル+バーチャル」の結合の重要性を述べる。

2-1-1 ネットバブル崩壊原因～アマゾン・ドットコムの例～

ネットバブル崩壊の原因を明確にする上でアマゾン・ドットコムの例を挙げる。オンライン書店のアマゾン・ドットコムは1994年に設立された。95年には51万ドル（約54000万円）だった売上高は99年には16億ドル（約17000億円）に達しており、4年間で3200倍に伸びている。アメリカ最大手の書店バーンズ・アンド・ノーブルのネット販売額は2億ドルであるから、アマゾンのネット販売における強さは群を抜いている。インターネット上での購買人気の商品として本が挙げられている（図表1参照）。

図表1 国別購買人気品目

	米国	フランス	オーストラリア
1	本	本	本
2	コンピュータ関連	コンピュータ関連	コンピュータ関連
3	CD	チケット・予約	CD
4	衣料	CD	チケット・予約
5	チケット・予約	ビデオ	衣料

インターネットビジネス研究会 インターネットビジネス白書2002 参照

しかし、アマゾン・ドットコムは創業から2001年の間に黒字になった事が無い。即ち、儲かっていないのが現状であった。

2 - 1 - 2 ドットコム企業の赤字要因

ドットコム企業が赤字である原因をアマゾン・ドットコムを例に述べる。実店舗を持たないアマゾンは店舗コストがかからない分、実店舗を持つ企業に比べ経営上有利であると言われてきた。しかし、店舗コストがかからない分、別のコストが予想以上に膨らんでいる。その中でも大きな要因が、物流経費と広告費である。

アマゾンは全米各地に物流センター基地を自ら作っている。自社物流にこだわった理由として、在庫管理がしやすい事、書籍から家電、玩具などの取り扱い品目を拡大していた為、トータルに管理する方が効率であった事、配送料のコストを低く設定する必要があった事が挙げられる。しかし、この物流センターの建設費が膨大で費用がかさみ収益を悪化させた。

もうひとつの赤字の原因が広告宣伝費である。実店舗を持たないアマゾンは日ごろから「アマゾンここに在り」というような存在を消費者にアピールしなければならない。このためにアマゾンはテレビコマーシャルや新聞・雑誌の広告など多大の出費をしており、99年の広告宣伝支出は推計5億2000万ドルであり、売上高に占める割合は23%にもなる。こうした傾向はアマゾンに限らずドットコム企業は存在を認知する為にどこも宣伝広告費の負担が多くなってしまっている。

ドットコム企業の赤字の原因は売上も右肩上がりだかそれ以上にコストも必要となってくる事である。³

ドットコム企業の赤字原因

- ・ コスト過多（物流費、配送費）
- ・ 広告費

2 - 1 - 3 ドットコム衰退の原因

ドットコム企業が衰退していった原因を述べる。新興ネット企業の問題点としてネットを駆使したシステムを構築する能力と実際のビジネスを操る能力は違うという事があげられる。経営者に求められる事は計画を綿密にたて、ヒト・カネ・モノ・情報の経営資源を的確に配し、目標を明確にしリーダーシップを発揮しなければならない。新興ネット企業の経営者の多くは若く、ネットを操る能力は長けているが、その反面、組織を動かす経験は乏しく、拡大していく事業計画に対して対応できない問題点がある。さらに、実企業・実店舗を構える新興企業ならば、地道に足元を固めた後に全国展開するのが普通であるが、ドットコム企業は創業当初から「全国区」でビジネスを展開していかなければならない。インターネットは時間・距離・コストを限りなくゼロにするという要因がかえって災いし、物流体制なども一気に構築する事が必要となるが、ドットコム企業の場合、株式市場からの資金供給や金融機関でのドットコム企業への特別なはからいによる資金の貸付により資

³ 西村晃 リアル企業の大逆襲 参照

金供給には恵まれていたが、実力以上の資金供給があるが期待値ばかりが先行する割には収益が伴わない問題点があった。

ドットコム衰退の原因

- ・ 経験不足
- ・ 安易な資金調達のシステム
- ・ 具体的なビジネスプランの有無

2 - 1 - 4 リアル企業の躍進 ～「クリック&モルタル」へ移行～

ドットコム企業の衰退に対して、実店舗を持つリアル企業の躍進に関して述べる。ドットコムバブルの崩壊を経て、流通小売業のコンセンサスは「クリック&モルタル」の形態へ移行している。「クリック」はインターネットを使う事、「モルタル」は実店舗を指し、実店舗とバーチャル店舗の兼業を表す。

米国の2000年クリスマス商戦では、訪問者数上位15サイトのうち11サイトまでがクリック&モルタル企業が占めているように、クリック&モルタル型がすでにブランドとして確立されてきており、現在ではオンライン専門企業がモルタル型店舗の運営に乗り出すといった逆現象も起きている⁴。

2 - 1 - 5 リアル企業の躍進 「リアル+バーチャル」の結合

ドットコム企業の衰退に対して、実店舗を持つリアル企業の躍進について述べる。日本でも同じように一頃の熱狂的なネット企業礼賛のムードは一段落している。旧来秩序の打破に新興ネット企業が果たした役割、これがIT革命の第1ステージであると考えられる。

では、IT革命の第2ステージはどのようなものであるかということ、IT（情報技術）というものを駆使してどのように新秩序を構成してゆくかという事である。IT革命と言えばネットベンチャー企業が担い手、という認識もここにきて変化の兆しが現れている。むしろ既存企業がこれまでに培った経営資源を活性化させる道具としてITを活用することで、本当の進化を発揮するのではないか、急ごしらえの組織体であるベンチャー企業にはやはり限界があり、既存企業の優位性が徐々に発揮されるのではないかという考え方が徐々に多数を占めるようになってきた傾向がある。即ち、既存企業（リアル）に集中、ネット企業（バーチャル）に集中するのではなく、お互いの強みを活かす「リアル+バーチャル」の融合が重要である⁵。

⁴ インターネットビジネス研究会 インターネットビジネス白書2002 参照

⁵ 西村晃 リアル企業の大逆襲 参照

2 - 2 「リアル+バーチャル」ハイブリッド（結合）の重要性

「リアル+バーチャル」のハイブリッド（結合）の重要性を述べる。「トータル・サービス・カンパニー」を目指すGEやサービスの売上高が4分の1になったというIBMなど、基盤の製造業の強さにサービスを加え成功している企業がある。この背景には、例え性能の良い製品を製造しても自動車の出荷水準の低迷やパソコンの価格下落のようにハードだけで大きく儲ける事は難しくなっている現実がある。今は、モノが売れない時代なのである。即ち、ハードのみでなくソフトの分野に対しても強みを持たなければ、他社との競争に勝てない事になる。

その中でソフトの分野にインターネットを活かしたサービスを提供する事で成功したGEメディカルの例を挙げる。製品の強みにインターネット（ネットワーク）でのサービスを付加した「リアル+バーチャル」のハイブリッドによる重要性を述べる。

2 - 3 「リアル+バーチャル」ハイブリッド成功例 GEメディカル

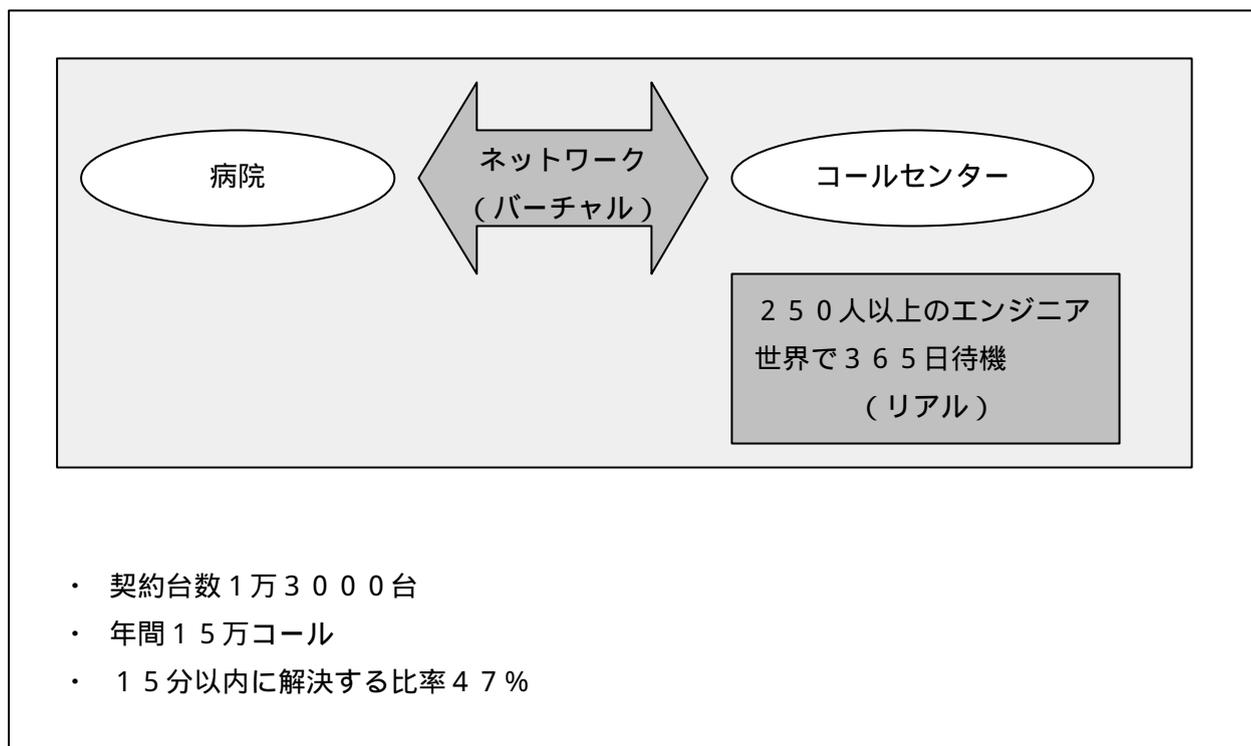
「リアル+バーチャル」の成功例としてGEメディカルを挙げる。GEメディカルがどのようにインターネットに自社の強みを結合させ、その結果成功しか経緯について述べる。ビジネスを行う上での「リアル+バーチャル」の結合である、

2 - 3 - 1 「サービス」で物売る戦略

GEメディカルがサービス分野に力を入れ成功した背景には、医療機関で使用される画像診断装置は捜査が複雑なうえにちょっとした事でも支障をきたす問題がある事が挙げられる。例えば、人間の脳をスキャンしても、装置の欠陥や操作上のミスなどで画質が悪い場合その判断は難しくなってしまう。緊急や精密さを必要とする医療現場においてわずかな機器の支障も許されない為、不安定な医療機器は現場にいる医師や技師達をいらだたせていた。GEメディカルはそのような医療現場の不満を無くすべく、病院の画像診断装置とGEメディカルのコンピュータセンターをオンラインで結ぶ「遠隔メンテナンスサービス」を行った。

この「遠隔メンテナンスサービス」により画像診断装置は24時間監視下に置かれ問題が生じれば昼夜を問わずコンピュータセンターに問い合わせ事ができる。ネットワークで病院とコンピュータセンターが結ばれている事で、病院の画像診断装置でスキャンした画像が乱れている場合でもコンピュータセンターが画像を取り込み、以前に蓄積されたデータを基に分析する事も可能となっている。24時間監視下にある医療機器に問題が発生しても15分以内で問題を解決する比率は47%、15分以内で解決しない場合はサービスエンジニアを直接病院に派遣させるシステムも確立させている（図表2参照）。

図表2 遠隔診断サービス「インサイト」

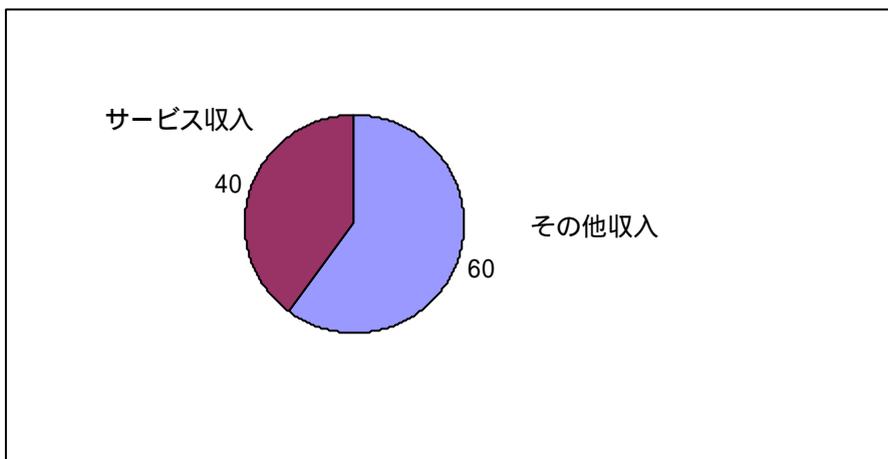


画像診断装置の世界でトップシェアを誇るGEメディカル事業の売上高は97年で41.4億ドル(約5400億円、1ドル=130円換算)そのうちさ40%近くはサービス収入によるものである(図表3参照)。売上高営業利益は16.7%だがサービス収入でのそれは2倍に近い31%に達する(図表4参照、図表5参照)。

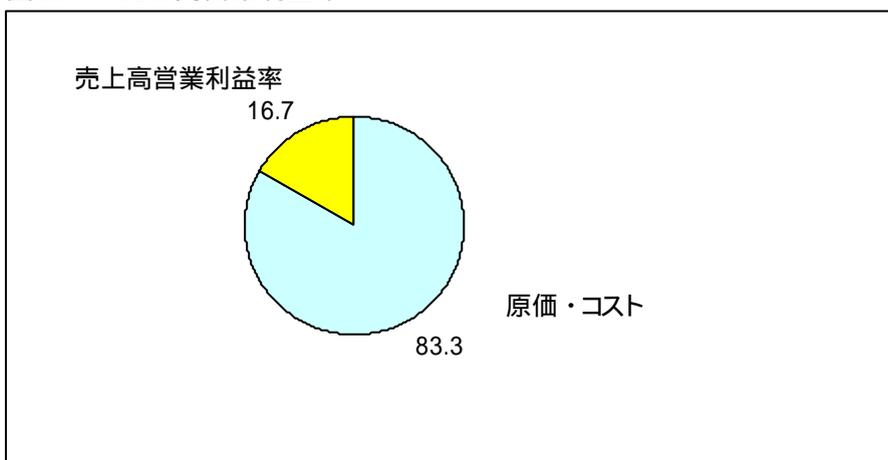
一般的に画像診断装置のメンテナンス費用は装置の2倍と言われている。CT機の平均的な製品価格は約80万ドル(約1億円)それに対し製品寿命の6年間の間にメンテナンスや周辺機器にかかる費用は約150万ドル(約2億円)に達する。

GEメディカルのメンテナンスサービスは1時間後毎にチャージされるサービスから遠隔・備品代金を含むフルサービスまで顧客のニーズや予算に合わせて行う事ができ、サービスの対象となるのはGE製品だけでなく他社製品でも技術使用が公開されている為サービスを受ける事が可能である、GEのサービスレベルを認めてもらう事で次に装置を購入するさいにGEに発注する可能性も高まる。

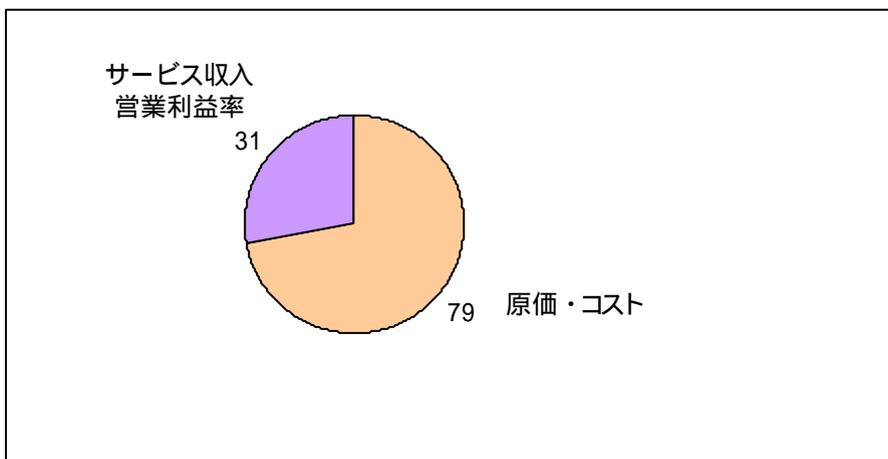
図表3 売上高全体におけるサービス収入比率



図表4 売上高営業利益率

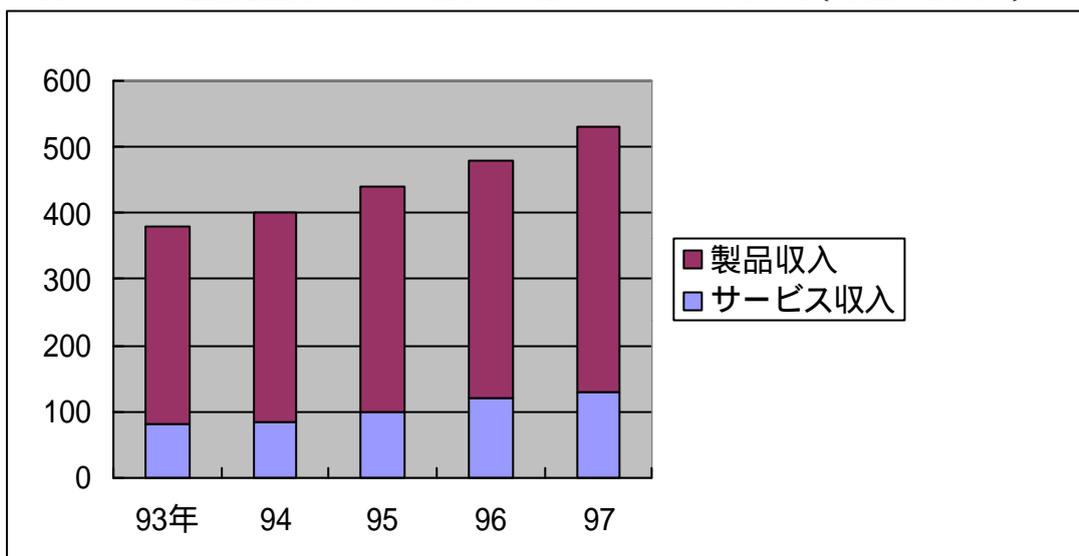


図表5 サービス収入営業利益率 3 1



5年～30年にわたるサービス契約を結ぶ事により長期的に収入を確保（図表6参照）する事に成功し、顧客もコストを固定化し生産を上げるようになり顧客の利益とGEメディカルの利益が合致している。双方にとって有益である点、顧客の利益とGEの利益が合致する点にも注目すべきである⁶。

図表6 GE連結売上高のうち「製品収入」と「サービス収入」（単位：億ドル）



優れた製造業は自らを「製造」のみに閉じ込める事なく、顧客が本当に求める価値を見極め、それを最も利用しやすい「価値パッケージ」に仕立て提供しつづけているのである。言い換えれば製品とサービスの良循環を築く事によって成長と利益を同時に確保する為の競争基盤を強固にしようというわけである。

これまでのサービスは運輸、金融、小売、などのサービス業という範囲でくられる業界や、製造業でも家電業界のように最終消費者を顧客とするB to Cの世界のものと理解されてきた。多くの製造業にとってサービスとは製品を売った後のアフター・サービスでしかなかった。特に日本では「サービス＝無料」という意識が付きまとい、販売を第一とする製造業ではサービスを「必要悪」と位置付ける企業も少なくなかった。

多くの産業において製品の性能や品質が均一化し、製品だけに特化した差別化が困難になりつつある。サービス事業の重要性は利益率の高さのみならず、他社競合との差別化、顧客の囲い込み、競争力を決する戦略そのものとなる。サービスとはそもそも製品とは異なる無形の剤であるため「何をサービスにするのか」という設計から「顧客とのインターフェースをどのようにするか」という提供の仕方にいたるプロセスに他社と差別化を計るポイントがある。一方で、エレクトロニクスが組み込まれるなど製品の複雑化にともないメーカー自体がサービスを提供する必要性が高まりつつある、エレクトロニクスが組み込

⁶ 週間ダイヤモンド 1998年10月31日 参照

まれるようになった自動車などは修理といっても町の工場より自動車会社独自のサービス・ステーションの方が信頼が高い。

サービスを強化する事が成長や利益といった業績の向上だけでなく、製品とサービスの間に良循環を生み出し顧客への訴求心の向上に繋がるという新しい事業成功の方式が生まれた⁷。

2 - 4 ビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合

第1の「リアル+バーチャル」の結合について述べる。ドットコム企業は期待値ばかりが先行し安易な資金調達が可能であった、いわゆる「ドットコムバブル」である。しかし、具体的なビジネスプラン、実質的な企業の強み（リアル要因）を持ちあわせていなかった為に、ドットコムバブルは崩壊しドットコム企業は衰退した。

衰退したドットコム企業に代行したのは既存の企業が、自社の強みをインターネットで活かしはじめた。具体的なビジネスプラン、実質的な企業の強み（リアル要因）とインターネット上で展開をはじめた、即ち、「リアル+バーチャル」の結合である。

ただインターネットを使ったビジネスを行うだけでなくビジネスプラン、実質的な企業の強みを持った上でインターネットを使いビジネスを展開する事である。第1の「リアル+バーチャル」とは、ビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合であると言える。

⁷ 週間ダイヤモンド 1998年10月31日 参照

第3章 楽天市場の現状と問題点

研究対象としているオンラインモール楽天市場の概要を述べる。楽天市場が大手企業運営モールが失敗していく中で成功した要因、楽天市場高知県店舗と顧客とのコミュニケーションの重要性において述べる。また、楽天市場自身の概要から、楽天市場内店舗の赤字原因とその問題点、高知県店舗の概要を述べる。

3 - 1 楽天市場の概要

オンラインモール楽天市場の概要を述べる。楽天（株）が運営する「楽天市場」は、1997年2月7日設立14店の出店でスタートした。楽天市場が短期間に急成長した大きな要因は2つあり、1つは、月額5万円からという低い出店料、もう1つは、出店者自身が簡単にホームページを作成・更新してショップを運営できる「RMS システム」の提供により、現在はテナント数日本首位を誇っている。

また、楽天市場出店の個別ショップの売上や平均売上高は非公開である⁸。また、出店企業はおよそ次のようなものである。

- ・百貨店・ショッピングプラザ
- ・食品、産直店
- ・ファッション・アパレル・化粧品
- ・宝飾品・花・ギフト
- ・インテリア・キッチン用品
- ・ホビー・生活関連 用品
- ・電気・通信・メディア関連
- ・旅行・不動産・情報サービス
- ・書籍・教育
- ・健康食品

楽天市場ホームページ 参照

3 - 1 - 1 楽天市場成功要因

楽天市場の成功要因を述べる。第一に楽天市場の成功要因は「ショッピング・イズ・エンタテインメント」という発想である。オンラインモールという「バーチャル」の概念のみでなく、ショッピングする事の楽しさ、即ち、現場の臨場感である「リアル」の要因を持った事にある。楽天市場とは「リアル+バーチャル」の成功例と言える。

当時はすでに大企業のメーカーなどがオンラインモールを試み、そして失敗を繰り返していた時期であった。その中で楽天市場がなぜたった3年で3,900店の出店、45万点の商

⁸ 日経BP 2002年5月14日 参照

品を揃えるほどの大成功を収めることができたのか、出店するオーナー側、利用するユーザ側の両方の視点からその要因を述べる。

出店側要因：出店の容易化

97年当時、大企業のオンラインモールへの出店料は月額30万～100万であった。しかし、楽天市場は月額5万円という破格の価格設定を行った。まさしく一定かつ少量の税を払えば誰でも出店できた安土桃山時代の「楽市楽座」と全く同じ思想である。さらに、店舗経営に際しホームページの編集から受注・顧客管理、マーケティング分析（アクセス数、アクセス経路分析など）、コミュニケーション支援（電子ダイレクトメールなど）などの支援機能（Rakuten Merchant Server）を整え、全く知識のないオーナーにも出店ができるような体制を確立した。このことにより誰でも少ない投資で出店することができるようになり、劇的な店舗数増加をもたらしたのである。

楽天市場 RMS(Rakuten Merchant Server)システム

1．R-Storefront（ホームページ編集ツール）

- ・ www ブラウザで商品の登録、変更が可能
- ・ ホームページの自動作成
- ・ 画像のサイズを自動調節

2．R-Backoffice（受注・顧客管理ツール）

- ・ 受注管理、発送管理、顧客管理
- ・ 検索エンジン
- ・ 全取引のデータベース化（データベースを日付別、商品別、顧客別などで管理可能）

3．R-Transact（マーケティング分析ツール）

- ・ アクセス数の分析（ページ別、商品別、時間別などで分析可能）
- ・ アクセス経路の分析
- ・ サイト内でのユーザの行動を記録

4．R-Mail（コミュニケーション支援ツール）

- ・ 出店者独自のメール配信が可能
- ・ 住所別、商品別など、セグメントしたグループへのメール配信

5．R-Auction（オークション管理ツール）

- ・ オークション開催、管理、落札処理

楽天市場ホームページ 参照

ユーザ側要因：エンターテイメント性

商品を身近に見ることができないオンラインモールで、なぜ買い物をする必要があるの

か、そこに現実のショッピングでは得られない価値がなければ、人を惹きつけることはできない。楽天市場は、オークションなどによってエンターテインメント性を前面に押し出すことで、その価値を提供している（図表7参照）。

2000年8月からスタートした楽天市場の新企画は「共同購入」である。一定期間内に多くの人が入ればそれだけ値段が安くなるというシステムである。商品を購入した人は、どれだけの人が入りに参加したか、どれだけ値段が安くなったか、あと1人買ってくれたらこれだけ安くなると、それをワクワクしながら毎日のようにチェックすることだろう。現実のショッピングでは得られないエンターテインメント性を提供し、それがより多くの見込み客のアクセスを促進することになる。"Shopping is Entertainment!"楽天市場のトップページのサブタイトルであるこの言葉が、楽天市場の今の方向性を最も端的に表現しているといえる。

JMRサイエンス ネットライフデータブック 参照

大企業運営モールの特徴：

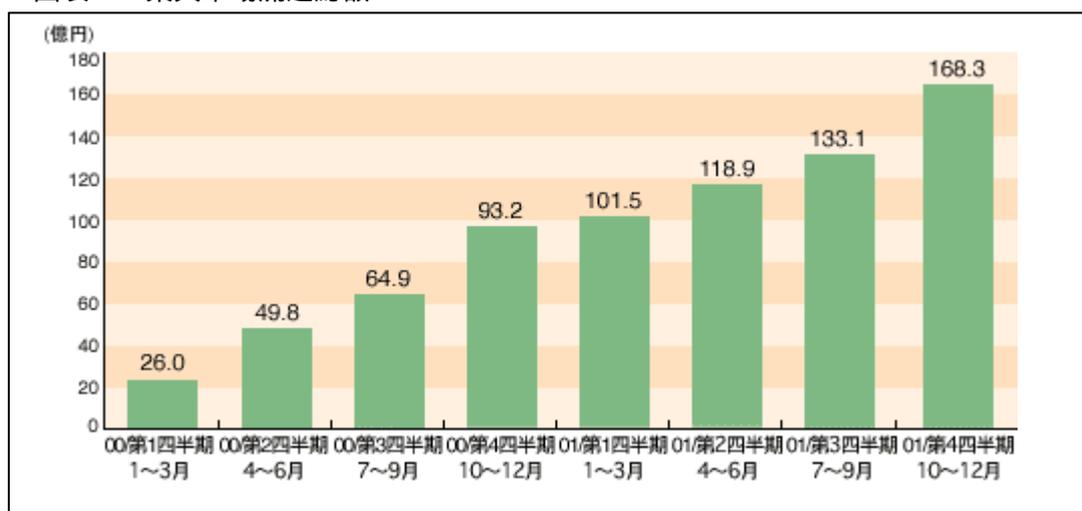
- ・ 96年頃まで大企業がモールサイトを続々と設立 しばらくするとほぼ全滅
- ・ 原因：大企業による雇用対策型多角化の一環
- ・ 旧来の経営手法で情報経済に対処
- ・ 顧客を軽視した技術中心主義
- (1) 無意味な画像データの羅列
- (2) 貧弱な品揃え
- (3) 更新頻度の低さ
- (4) 決済手続き等の煩雑さ
- (5) 高額な出店費用

図表7 楽天市場、大手企業運営モール比較

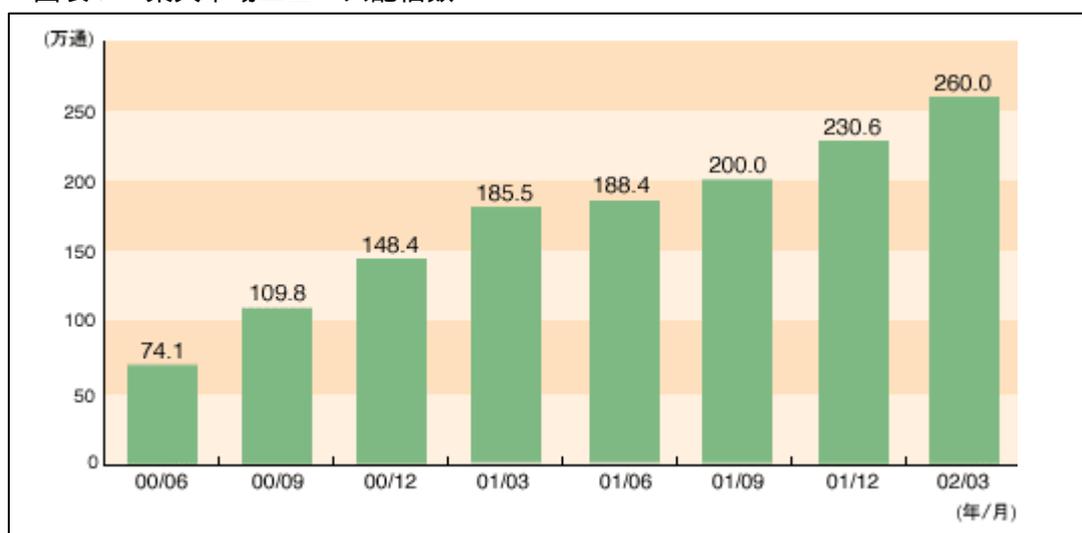
	楽天市場	大企業運営モール
受注	店舗経営者とのやりとり	自動販売型
出店料	5万円	数百万
出店条件	実店舗、取扱商品のみ審査	厳しい審査
表示技術	商品説明、使用例など	データ・画像の羅列
臨場感	賑わい 顔の見える店舗 共同購入、オークション クイックレスポンス	特に無し
志向	顧客志向	技術志向

楽天市場の成功要因とは、商売の現場である対面販売の楽しさをインターネット上で行った、即ち、「リアル+バーチャル」の結合を行った事である。第2章で述べたようなビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合に対して、楽天市場は高いにおける「リアル+バーチャル」の結合が成功要因あると言える。また、そのリアル要因を含んだ成功要因は「顔の見える店舗」「共同購入・オークション」「クイックレスポンス」といった成功要因として言われている。

図表8 楽天市場流通総額



図表9 楽天市場ニュース配信数



楽天市場ホームページ 参照

楽天市場は以前の大企業運営モールとは違う「顧客志向」を掲げた事で、創業から急成長をとげている（図表8参照、図表9参照）。

3 - 1 - 2 楽天市場内赤字店舗数

楽天市場内の赤字店舗数の割合について述べる。楽天市場自信は1996年に創業して以来、成長しているが、しかし、楽天市場内の店舗は赤字店舗が多数を占めている。楽天市場の各店舗平均の売上高などは非公開である。⁹

赤字店舗の現状について、先行研究で行われている、楽天市場内4940店舗を対象に2002年3月19日～26日にかけて調査を行い、1241店舗から回答結果を参照する(図表10参照)。

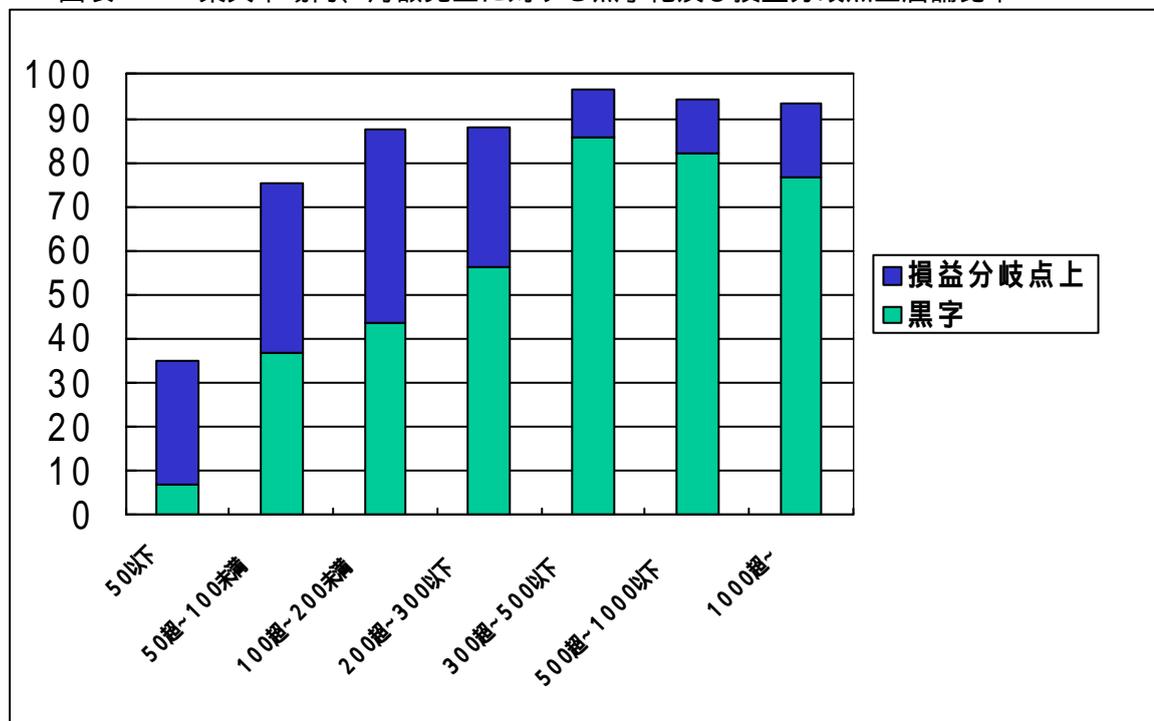
図表10 月間売上高別店舗比率

月間売上げ	50万円以下	100万円以下	1000万円以上
比率	46.6%	16.5%	4.2%

赤字店舗と答えた店舗は37.2%、黒字店舗と答えた店舗は31.2%であり、おおむね損益分岐点上にあると答えた店舗が31.7%である。

月間総販売額別にみても、月間売上高が200万円を超えると黒字店舗が半数を超える¹⁰(図表11参照)。

図表11 楽天市場内、月額売上に対する黒字化及び損益分岐点上店舗比率



日経ネットビジネス2002年4月10日 参照

⁹ 日経BP 2002年5月24日 参照

¹⁰ 日経ネットビジネス 2002年4月10日号 参照

月額売上が200万円を超えた店舗から黒字化の比率が50%を超える、また、売上が上がると黒字化も進むが、楽天市場の店舗の46.5%が月額売上高50万円以下という状況から、楽天市場内の赤字店舗が多数という状況となっている。

3-2 超過制度導入料金体系の影響

楽天市場の新料金体系の及ぼす影響について述べる。創業以来、売上に対してマージンの無い月額5万円の固定が成功要因のひとつでもあった楽天市場に新しく売上に対してマージンの発生する超過制度、新料金大会が4月1日から導入された。

「楽天スタンダード」の場合には、これまでの基本出店料5万円に加えて、ひと月の売上高が100万円を超えた場合、電子メール配信数が10万通を超えた場合、プレゼントや資料請求の受け付けが7000件を超えた場合、その超過分に対してそれぞれ一定の割合で課金される。事実上、出店料は値上げされることになる。

楽天はこれまで新規出店料を収入の柱としてきたため新規出店者を増やす戦略を掲げてきた。その柱を、今後は出店者の売り上げを伸ばす戦略に移行した。新規出店者の獲得に注力するよりも、既存店舗の売り上げの一部からも収入を得る戦略へと移行していった。既存店舗で月商100万円を超え、超過分を支払うことになる店は全5300店の2~3割、電子メールに関しては43店舗ほどと見られている。

3月末で楽天からの撤退を決めたのは95店舗であり、そのほとんどが超過分の対象にはならない規模であったため、今回の騒動によって撤退が相次ぐといった影響今のところは見られていない¹¹。

退店する152店舗のうち、月間売上高100万円以下(3月実績)で従量課金の影響を受けない店舗が、136店舗を占めた。100万円超~1000万円以下の店舗は13店舗、1000万円超は3店舗となった。月間売上高100万円以下の店舗は、従量課金の影響というよりは、そもそも売れないためにこの機会に退店したのだろう。従量課金導入が退店の動機になっているのは、30~40店舗に過ぎない、と分析されている¹²。

3-2-1 仮定による新料金体系比較表(月間)

超過料金が発生する新料金体系に移行した場合の超過料金発生額(図表12参照)について述べる。新料金体系は楽天スタンダードか楽天ライトのどちらかであるか、売上高が月額100万円を越えると発生し、課金率は平均バスケット「(月間通常販売高+月間オークション販売高)÷(月間通常販売件数+月間オークション扱落札件数)」により異なる。平

¹¹ インターネットマガジン 2002年5月号 参照

¹² 日経ネットビジネス 2002年5月号 参照

均バスケットを1000円と仮定し、売上高100万円（超過料金無し）、500万円、1000万円、1500万円、2500万円の楽天スタンダード時、超過料金（システム利用料）の比較を行う（図表13参照、図表14参照、図表15参照）。

図表12 超過料金表（単位：万円）

	100	500	1000	1500	2500
出店料	5	5	5	5	5
超過料金	0	11.6	25.6	38.6	69.6
合計	5	16.5	30.6	43.6	74.6

このシステム利用料の超過料金の他にもメール配信料、プレゼント・資料受け付け料、また、共同購入サービス利用料は別途に共同購入の売上げに対し5～3.5%のシステム利用料が発生する。

図表13 超過料金算出法

	契約期間	商品数	出店料/月	システム利用料
スタンダード	1年	1,500	50,000円	0円（売上100万円まで）
ライト	3ヶ月	100	39,800円	月間売上3%～5%

楽天ライトは2001年10月15日開始

<超過料金：スタンダード、ライト共通>

図表14 メール配信料（月間総配信数20万通件超分より発生）

配信数	20万以下	20万～30万	30万～50万	50万～100万	100万以上
メール配信料 （一通あたり）	0円	1円	0.75円	0.5円	0.25円

プレゼント・資料請求受け付け料

月間のプレゼント・資料請求の受け付け請求が月7,000件を越えると発生する。7,000件を超えると1件につき2円の超過料金

< 超過料金：スタンダードの場合 >

月間売上げが 100 万円を越えるとシステム利用料が発生

システム使用料 = 課金対象額 × 適用料率

課金対象額 = (通常販売額 + オークション販売額) - 100 万円

適用料率

図表 15 超過料金発生率 (楽天ライト)

平均バスケット単価	1 百万円 まで分	2 百万円 まで分	3 百万円 まで分	5 百万円 まで分	1 0 百万円 まで分	3 0 百万円 まで分	3 0 百万円 以上
0 ~ 7 千円	0 %	3 . 0 %	3 . 0 %	2 . 8 %	2 . 8 %	2 . 6 %	2 . 4 %
7 千円超 ~ 1.5 万円		3 . 0 %	2 . 8 %	2 . 8 %	2 . 6 %	2 . 4 %	2 . 4 %
1.5 万円超 ~ 2.5 万円		2 . 8 %	2 . 8 %	2 . 6 %	2 . 4 %	2 . 4 %	2 . 2 %
2.5 万円超 ~ 3.5 万円		2 . 8 %	2 . 6 %	2 . 4 %	2 . 4 %	2 . 2 %	2 . 2 %
3.5 万円超 ~ 5 万円		2 . 6 %	2 . 4 %	2 . 4 %	2 . 2 %	2 . 2 %	2 . 0 %
5 万円超		2 . 4 %	2 . 4 %	2 . 2 %	2 . 2 %	2 . 0 %	2 . 0 %

平均バスケット単価 : (月間通常販売高 + 月間オークション販売高)

÷ (月間通常販売件数 + 月間オークション扱落札件数)

(例) 月間売上げ : 250 万円 平均バスケット単価 : 3 万円 の場合

システム利用料 = {(250 万 - 200 万) × 2 . 6 %}

+ {(200 万 - 100 万) × 2 . 8 %} = 4 万 1 千円

< 超過料金：ライトの場合 >

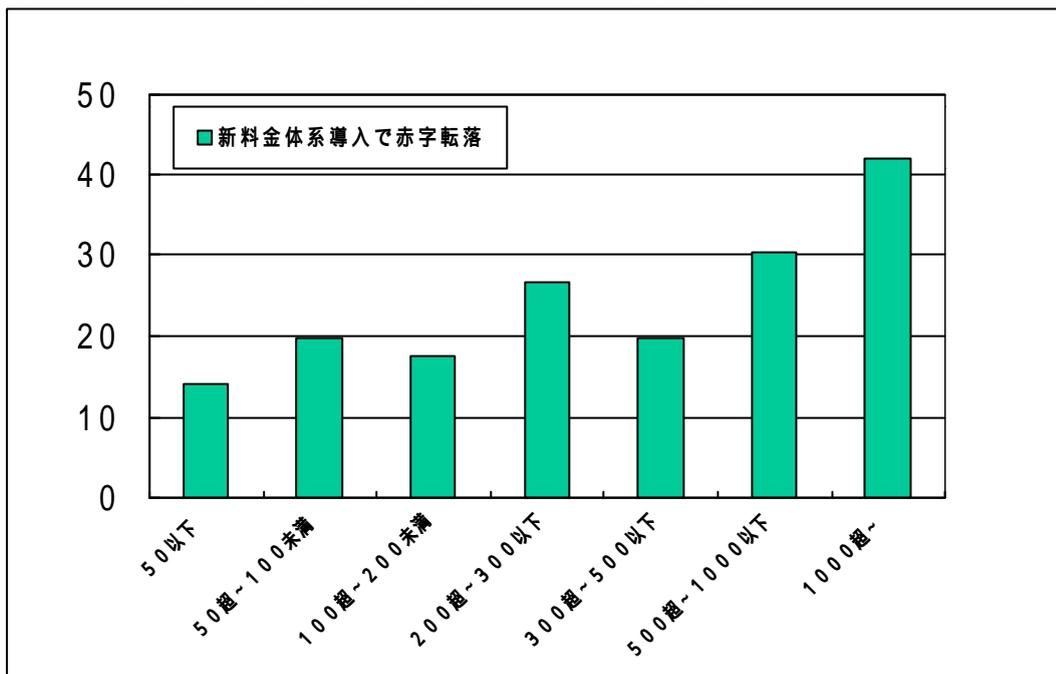
図表 16 超過料金発生率 (楽天ライト)

月額売上高	超過料金比率
50 万円以下の部分	5 . 0 %
50 万 1 円以上 100 万円以下の部分	4 . 5 %
100 万 1 円以上 500 万円以下の部分	4 . 0 %
500 万 1 円以上の部分	3 . 5 %

3-2-2 統計による新料金体系の影響

新料金体系が楽天市場加盟店の利益にいったいどのような影響をもたらすのか述べる。「黒字」または「おおよそ損益分岐点上にある」店舗のうち「新料金体系により赤字に転落する」と答えた割合を示した。(加盟店4940店の内1214店から回答、図表17参照)

図表17 月額売上高別新料金体系導入により赤字転落店舗比率



日経ネットビジネス2002年4月10日 参照

月額売上高が多い店舗ほど「赤字になる」と答えた割合が高い事、その割合は月額売上高が500万円超えで30.4%、1000万円超えならば41.9%に達する。

新料金体系の売上げ部分は販売額の2~3%の従量制課金である。「新料金導入により赤字になる」という事は、すなわち「現在の最終利益率が2~3%以下」だということになる。

楽天との契約解除を決めた加盟店は7.9%、契約解除を検討している加盟店は25.8%。合わせて33.7%が楽天市場から撤退する可能性を否定していない。また、楽天市場だけでEC(電子商取引)を手がけている加盟店は37.9%あるが、そのうち57.4%が「新料金をきっかけに他の電子モールへの出店や自社サイトの開設を検討している」と回答している。同様の回答をした加盟店の割合は売上高に比例しており、月間の販売額が300万円を超える商店では約8割に達する¹³。

¹³ 日経ネットビジネス4月10日号 参照

3 - 3 新料金体系大規模店舗への影響点

楽天市場ショッピングオブザイヤーに選ばれた経験を持つ「でじこん」と「iShop@alpha」を比較から、楽天市場内での価格競争の現状について述べる。

3 - 3 - 1 楽天市場内大規模店「でじこん」

楽天市場ショッピング・オブ・ザ・イヤー2001にてグランプリを獲得した「でじこん」について述べる。同店はDVDソフトを定価の20%オフにて販売、年間売上げ約33億円の内4割がDVDの売上げである。

インターネット販売の世界は価格競争が厳しい事から「低価格」は非常に重要なキーワードである。「価格.com」(<http://www.kakaku.com>)のように製品を販売ショップの中で価格の安い順にランキングで表示する人気サイトがあるように、価格の比較がやり易い事から同類製品であれば1円でも安い方を求める傾向が強い。CDや本といった既製品はサイズや色、形といった表示が無い事からインターネット販売を行う上でのデメリットが少ない、インターネット販売には向いているとされている製品だが、その分製品による差がつけにくい為、価格競争が激しい。

楽天市場出店店舗であり「ショッピング・オブ・ザ・イヤー」グランプリを獲得した家電量販店「でじこん」はDVDのソフトを定価より20%安く売る事で価格競争の勝ち組みとなった店舗である。また年間売上げ約33億円の内4割がDVDの売上げである事から、「低価格」がインターネットにおいて非常に大きなキーワードとなっている事の裏付けと言える。

「でじこん」においてDVDだけの売上げをみると平均月間売上げは約6,875万円となる。20%割引で売らなければ月間売上高は約8,594万円、DVDの仕入れ値は約75%という事から仕入れ価格は約6,445万円となる。この事から「でじこん」のDVD販売の粗利益は約430万円となる。当然の事ながら割引した分だけ粗利益は低くなる。¹⁴分かり易く表現する為、通常販売額で販売した後の売上高から割引価格を差し引く方法で表現する(図表18参照)。

図表18 割引販売、通常販売比較単位：万円

	20%割引販売	通常価格販売
売上高	8,594	1,720
割引価格	1,719	0
仕入れ価格	6,445	1,290
売上総利益(粗利益)	430	430
売上総利益率	5%	25%

¹⁴ 日経ネットビジネス2002年2月25日 参照

今までの基準では売上高が高い店舗が成功例として取り上げられており、また、売上高を伸ばす事のみに着目した手法が言われてきた。しかし、上記の比較で分かるように、仕入れ価格・原価によるが割引販売を行った場合、通常価格で販売している店舗に比べて約4倍の売上げを上げなければならない事がわかる。

3-3-2 楽天市場大規模店「iShop@alpha」

楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤー2000にてグランプリを獲得した「iShop@alpha」は「オークション・共同購入専門店」である。そもそも同店はオークション・共同購入の専門店では開始したわけではなく、出店当初は岐阜と用品や実用品を販売していた。しかし、通常販売では顧客から良い反応が得られず、さまざまな企画を行う内にオークションの有効性に気が付き、通常販売の商品もオークションをメインで行う売りに切り替えオークション・共同購入の専門店として運営を開始した。その後、月間100万ページビュー、2000年度楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤーのグランプリを獲得するまで成長した。

オークション・共同購入専門店という事は通常販売より販売価格が安い、即ち、粗利益が低い事になる。それでは2001年度楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤー・グランプリを獲得した「でじこん」と同じように他店より価格が安い為に成功したという事になる。しかし、「iShop@alpha」は「オンラインショッピングをする消費者は価格だけで商品を決めるわけではない」という事を挙げ、さらに「オンラインショッピングではただ商品の値段を安くして売るだけでは利益を確保するレベルまではいかない」事からオークション・共同購入という販売促進の企画の中で安さを売り出すのでは無く、「ショッピングする事が楽しい」というエンターテイメント性を売り出す事に着目した。

同店はオークションや共同購入に集まる顧客は「手堅く安く購入したい」という顧客と、「ゲーム性・エンターテイメント性を楽しみたい」という顧客に分けられる事に気が付き、それぞれに合ったアプローチの仕方を考えた。また、メール対応スタッフを増員し丁寧な接客を可能とした。2001年度楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤー・グランプリを獲得した「でじこん」も宝捜しのイベントを行い人気があるが多くのページを見てもらうための企画であり、楽しさやエンターテイメント性を売り出しているわけではない。

同じ楽天市場ショップ・オブ・ザ・イヤーのグランプリを獲得した「でじこん」と「iShop@alpha」の違いは値段では無く「この店で買いたい」と思う事、即ち、対面販売のリアル要因を売り出している事と言える¹⁵。

3-3-3 大規模店舗に与える影響

売上高の好成績の同じ楽天市場ショップオブザイヤーを獲得した2店舗でも利益率に着眼点を置くと、利益率を無視し多売薄利型店舗と利益を得る事を前提としている利益確保

¹⁵ 三木谷浩史 EC商売繁盛60の秘訣 参照

型店舗に分けられる。

これまでは「価格」という要素が成功・競争の要因のひとつと言われて来たが、新料金体系が導入された事で、価格のみに依存した多売薄利型では利益の確保が難しくなっている。利益確保型のように価格以外の差別化の要素を持つ必要がある。

3 - 4 新料金体系小規模店舗への影響

新料金体系による超過料金は月額売上高が100万円超えの店舗が対象となるため、店舗の規模が大きい程影響を受ける。では月額売上高が100万円を超えない小規模店舗は影響を受けないのかというと、新料金体系は売上高とは別に共同購入の売上げに対して5～3.5%のシステム利用料が発生する。

楽天市場は集客・新規顧客の獲得方法として共同購入やオークションの手法を用いて顧客に認知、購入してもらえる方法を推進している。実際に、楽天市場の競合であったネットプライス (<http://www.netpricemall.com/>) が共同購入専門のサイトへ形態を移行したように、顧客は低価格で商品を購入できる事より高い集客、売上げを期待できる。

共同購入はゲーム性を備えた販売方法でありその特徴を押さえ、いかず事が重要となり、なかでもクチコミを誘発できる事が特徴(図表19参照)となる。共同購入は極めてインターネット向きな販売形態といえる。共同購入は購入者が増えれば増えるほど商品が安価になるため、共同購入を申し込み、また、申し込もうとする顧客は同じ仲間を増やそうとし、価格を下げるべく友人や知人に声をかけ共同購入者を増やしていく¹⁶。

図表19 共同購入の特徴と留意点

	特徴	留意点
共同購入	顧客： 安く購入できる 店舗： 安く売っても利益がでる 一度にたくさん売れる 購入しやすい クチコミを誘う仕組み	条件設定がデリケート 最初に注文する人のほうが価格が下がってから注文する人yほりハードルが高い 不当表示にならないように価格設定

¹⁶ 三木谷浩史 EC商売繁盛60の秘訣 参照

3-4-1 共同購入の実態

共同購入を行っている店舗をランダムに10店舗選び、その割引率（図表20参照）はどのようになっていくつを下記に記す。

図表20 共同購入割引率

店名	商品カテゴリー	通常価格（円）	最終価格（円）	値引率（％）
イレブンネットショッピング	香水	3,480	2,580	25
PARADAISESHIPPING	時計	9,800	6,860	30
オーケストララインショップ	ワイン	2,300	1,000	56
土佐和牛倶楽部	牛肉	2,500	1,750	30
Mammothistanbul	携帯ストラップ	3,500	2,000	42
ふとんのみちばた	枕	2,300	1,999	13
ホームセンターピーン	デザイン雑貨	2,500	2,000	20
ウィングオブブーム	電動スクーター	12,800	9,800	23
大吉堂	カークッション	1,780	1,580	11
広田フラワー	植物	3,000	1,980	34

平均の割引率は28.4％である。これに超過料金（5～3.5％）が発生する為、粗利益率が30％未満であればすでに最終利益はでない事になる。利益率は低く設定し販売個数で利益を得ようとするれば、配送や受注の確認、顧客からの質問対応の量も多くなるのは当然である。その努力が報われる利益を出す事は困難に思われる。

共同購入は集客や新規顧客の獲得、アクセス数の増加には効果的かもしれないが、利益率にもよるが利益を出す事に関しては必ずしも有効な手段とは言えない。また、共同購入やオークションといったイベントで集めた顧客がリピーターとなるような、要因も持たなければならぬ。¹⁷

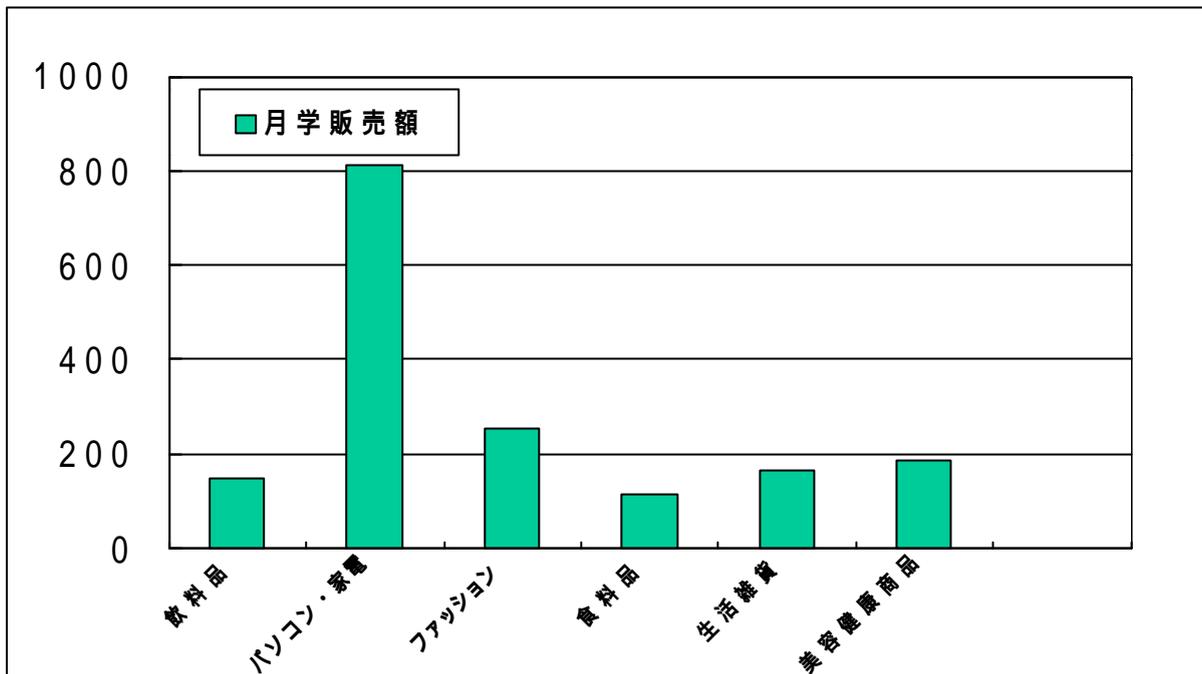
3-4-2 利益率の実態

楽天市場内店舗のカテゴリー別の利益率に関して述べる。粗利益率、販売総額ともに高水準なファッション業界の加盟店の黒字化率が最も高い、一方でパソコン・家電業界は薄利多売を地で行っている事で利益率が低い（図表21参照）。

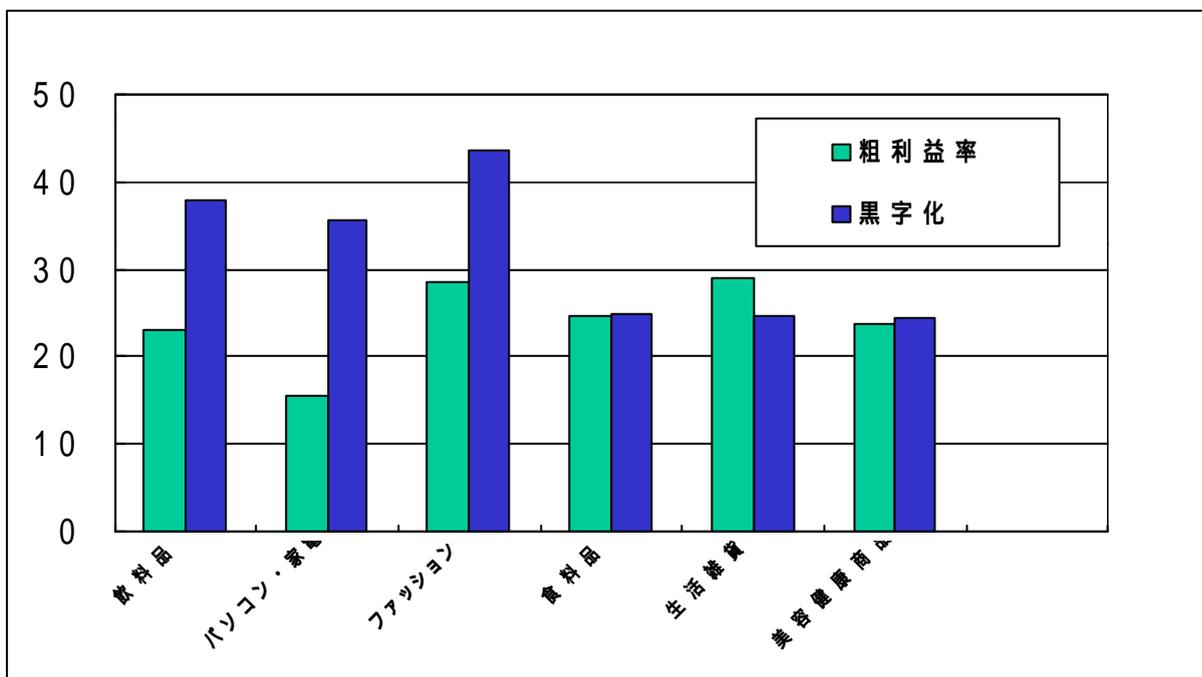
楽天市場で最も利益を上げているのがアパレルやアクセサリなどのファッション関連商品を販売している店舗（図表22参照）である。

¹⁷三木谷浩史 EC 商売繁盛60の秘訣 参照

図表 2 1 カテゴリー別月額販売額



図表 2 2 商品カテゴリー別粗利益、黒字化店舗比率



日経ネットビジネス 2002年4月10日) 参照

上記の楽天市場の中で出店数が多い6つの業種について月額販売額と粗利益率、黒字店舗の割合を示したものである。この中でファッション業界では4割以上の店舗が黒字となっている。

注目すべき点は、ファッション業界の特徴は他の業界と比べて粗利益率が平均で28.6%と高い事、しかし、粗利益率が28.9%と同程度に高い生活雑貨・インテリア業界は黒字店舗率が24.7%でしかない。これは平均販売額の違いが生じており、ファッション業界の平均販売額は月256万円に対して生活雑貨・インテリア業界は164万円である。月間の販売額が100万円から200万円に増えると、黒字店舗の割合が大きくなる。

ファッション業界と対照的であるのがパソコン・家電業界である。平均販売額は811万円とずば抜けて高いが粗利益率は15.4%と格段に低い、どの店舗も同様の商品を持っているため、必然的に価格競争になっている¹⁸。

インターネットショッピングでは、サイズのあるアパレル・アクセサリ製品は売れない、サイズなどの無いパソコン・家電製品のような既製品が売れると言われていたが、実際には利益率に差があり、売れないと言われていたアパレル・アクセサリ製品を取り扱う店舗の方が黒字化している。売れると言われていた、パソコン・家電セに品を取り扱う店舗は売上げが高くとも黒字になりにくいという現状がある。

3-4-3 新料金体系が与える影響 まとめ

超過料金制が楽天市場店舗に与えた影響を大規模店舗、中小規模店舗の観点から述べる。楽天市場新料金体系は上記で記したように、低価格による多売薄利にて優位性を築いた大規模店舗、共同購入というインターネットならでわの要素で顧客獲得を狙ってきた中小規模店舗、その双方に大打撃を与えた事となる。

「低価格」「共同購入・オークション」の要因はどちらも「価格」を低くする、利益を削る方法である。楽天市場内に赤字店舗が多数ある原因のひとつ、価格競争による利益の圧迫原因について述べる。

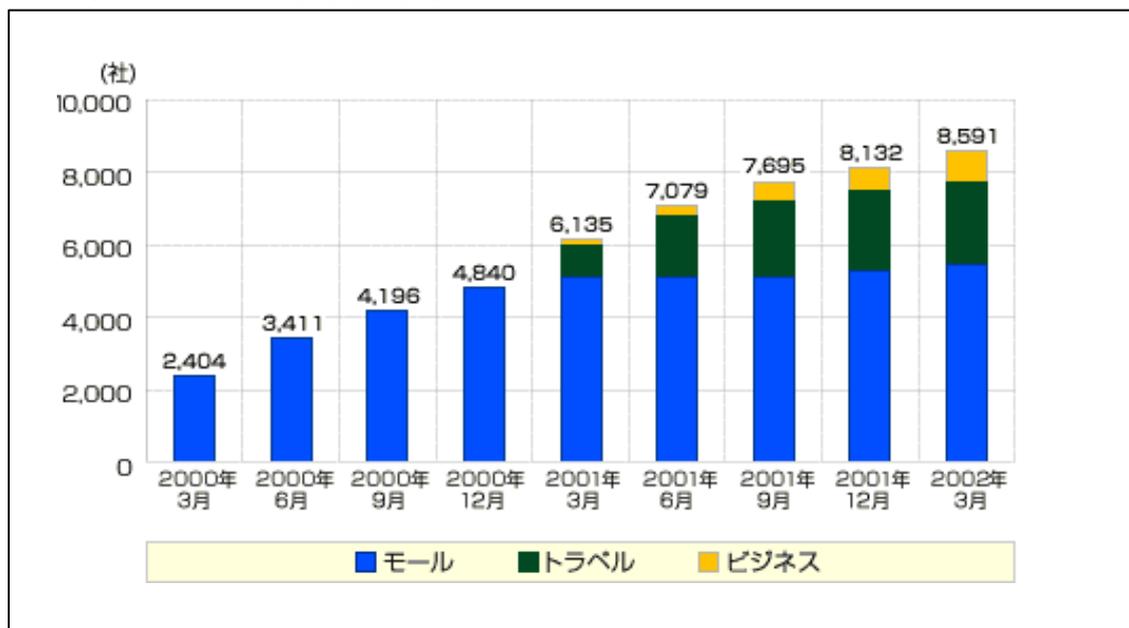
¹⁸ 日経ネットビジネス 2002年4月10日号

3 - 5 楽天市場の問題点 成功要因の標準化と価格競争

楽天市場の問題点について、価格競争が激しくなり利益を出しにくい現状となった原因を述べる。原因として、「顔の見える店舗」「共同購入、オークション」「クイックレスポンス」といった従来の成功要因が標準化してしまった事が挙げられる。

概要で述べたように、楽天市場が大手企業運営モールに対して勝利した要因は「顔の見える店舗」「共同購入、オークション」「クイックレスポンス」と言った、対面販売での臨場感、買い物をする事の楽しさと言った「リアル要因」であった。しかし、楽天市場の店舗が増加（図表 2 3 参照）していき、同じような成功要因を持つ店舗が増える事で、「顔の見える店舗」だけでは他店と差の無い「顔の無い店」になってしまった。即ち、従来の成功要因「顔の見える店舗」「共同購入、オークション」「クイックレスポンス」のリアル要因の標準化と言える。

図表 2 3 楽天市場店舗増加数



楽天市場ホームページ 参照

出店店舗数が増加した事で露出の機会が減少、さらに従来の成功要因が標準化してしまった事から価格に差別化が激しくなってしまった。標準化してしまった従来の成功要因に代わる差別化が必要である。

3 - 6 楽天市場内における高知県店舗概要

楽天市場における高知店舗（中小規模店舗）の概要を述べる。楽天市場内約 5 0 0 0 の店舗の中に高知県の店は 3 1 店舗ある。高知県店舗の店舗の特徴はどのようなものがあるのか、取り扱う商品のカテゴリー、規模の分類から強み、弱みを導き出す。

楽天市場内における高知県店舗の商品カテゴリー・規模の分類を記す。

・カテゴリー

楽天市場内高知県店舗が取り扱う商品のカテゴリーを下記に記す。全31店舗の内、食料・生鮮品を取り扱う店舗が15店舗と半数近く占めている。高知県の産業から食料・生鮮品を取り扱う店舗が増えてゆく可能性は非常に高い。また、家電・PC用品を取り扱う店舗は一店舗も無い(図表2.4参照)。

図表2.4 高知県店舗商品カテゴリー

商品カテゴリー	店舗数
食品・生鮮品	15
ファッション	8
家電・PC用品	0
インテリア	5
美容・化粧品	1
その他	2

・規模

楽天市場内高知県店舗の店舗規模を下記に記す。全31店舗の内、個人店舗・有限会社を合わせると24店舗である。楽天市場の特色として中小企業が多いが、高知県も例外でなく小さな店舗が多い(図表2.5参照)。

図表2.5 高知県店舗規模

店舗規模	店舗数
株式会社	7
有限会社	16
個人店舗	7

3-6-1 楽天市場内高知県店舗の詳細

楽天市場内高知県店舗の価格競争の程度を述べる。本研究は「利益率を高める」を目的としている為、楽天市場内にある高知県の店舗をインターネット特別価格販売(割引販売)を行っているか、共同購入を行っているか、オークションを行っているか、送料サービスがあるか、といった項目に分ける(図表2.6参照)。

図表 2 6 楽天市場高知県店舗割引店舗

	店名	割引き	共同購入	オークション	送料
1	高知農協直販店				
2	厨房屋				
3	深層水ピカフコーダ				
4	サンマリン				
5	龍馬ゴルフ				
6	土佐和牛芸術倶楽部				
7	クロックシーズン				
8	おしゃれ工房ゆうこ				
9	e - FREAK s (改装中)				
10	加藤時計店				
11	南国土佐ドットコム				
12	vino vino				
13	高知大丸楽天市場ショップ				
14	ホームセンターブリコ				
15	足摺黒潮市場(改装中)				
16	マグロの籠尾や				
17	魚の森澤				
18	インテリアeスペース				
19	ぎょうざパパの店				
20	老舗わら焼き鯉たたき本舗				
21	土佐発こだわり逸品				
22	デリンバイク				
23	木の郷 土佐				
24	Select in SeaHouse				
25	千美会				
26	珊瑚職人館土佐				
27	ネット in Liberty				
28	天然にがりでミネラル生活				
29	四万十市場				
30	竹虎				
31	イオンジュエリー元気工房				

割引き：インターネット割引きを行っているか（ ）：行っている）

共同購入：共同購入を行っているか（ ）：行っている）

オークション：オークションを行っているか（ ）：行っている）

送料：送料無料・割引きはあるか（ ）：行っている、（ ）：条件付きである）

図表 2 7 楽天市場高知県店舗割引率

	店舗数	比率（％）
インターネット割引きを行っている店舗	11	35
共同購入を行っている店舗	8	26

楽天市場内高知県店舗でも3分の1の店舗がインターネット割引をおこなっている（図表 2 7 参照）。中小規模の店舗が多い中の薄利多売は店舗にとって非常に負担が大きい。

3 - 6 - 3 高知県店舗の特徴（強み・弱み）

高知県店舗が持つ特徴（強み・弱み）をそれぞれ述べる。高知県店舗の強みは高知県店舗は地場産品を取り扱った食品・生鮮品が多く、また既製品である家電・PC用品を取り扱う店舗は無い。同類の地場産品同士の競争もあるかもしれないが。既製品のような価格競争にはなりにくい。消費財である為、気に入ってもらえば定期的に購入してもらえ、リピーターが獲得しやすいと言える。

それに対し、弱みは非常に価格競争が厳しいと言われている中で多売薄利型の戦略を採っても、受注が増える分対応スタッフも増やさなければならない。中小規模の店舗に取っては楽天市場の運営費の他に人員の先行投資を行うのは厳しい。

- ・ 強み：商品に個性がある
- ・ 弱み：小規模店舗が多い、先行投資が難しい

3-6-4 高知県店舗の強み概要

高知県店舗の強みである生鮮品、食品のカテゴリーについての現状を述べる。高知県店舗の特色として食品・生鮮品を取り扱う店舗が多い事から、食品・生鮮品のカテゴリーに着眼点を置きEC市場、稼働率の値から今後の高知県店舗に必要な要素を考察する。

・市場規模とEC化率

食品・生鮮品のEC市場を下記に記す。2000年から2005年の5年間の間に約30倍に近くEC化される事(図表28参照)から、今後の期待が持てる。

図表28 電子商取引市場規模とEC化率 単位：億円(%)

	2000年	2005年
食品	330(0.11)	8,370(3.0)

出典：平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査

・楽天市場内競争率

高知県店舗が取り扱う商品(鰹、土佐和牛など)と同じカテゴリー(魚、牛肉など)の競合店は楽天市場内に384店舗存在(図表29参照)する。

図表29 楽天市場グルメ(フード)847店舗カテゴリー詳細

カテゴリー	店舗数
魚	150
牛肉	37
フルーツ・野菜	66
産直品	89
合計	342

・利益率

高知県店舗が主に取り扱う商品カテゴリー(生鮮品・食品)利益率は粗利益が24.7%となっている(図表30参照)。

図表30 食品カテゴリー利益率

月額販売総額	112.9(万円)
粗利益率	24.7(%)
黒字店舗の割合	24.6(%)

日経ネットビジネス 2002年4月10日号 参照

・共同購入

高知県店舗が取り扱う商品カテゴリーの共同購入の開催件数と、ランダムに10件選んだ平均の割引率を記す。商品カテゴリー「牛肉」「魚」「フルーツ・野菜」での割引率の平均は30.28%である(図表3.1参照)。

図表3.1 食品カテゴリー共同購入

カテゴリー	共同購入開催件数	平均割引率(%)
牛肉	4	30.25
魚	55	37.9
フルーツ・野菜	72	22.7

・電子商取引利用意向

食料品・酒品カテゴリーの利用意向を下記に記す。30代~40代の女性の利用意向が高い(図表3.2参照)。

図表3.2 電子商取引利用意向

性別	年代	利用意向(%)
男性	20代	14.2
	30代	27.3
	40代	31.0
女性	20代	25.3
	30代	40.1
	40代	44.4

情報通信白書平成13年度版 参照

以上の事の中で注目すべき点は、利用移行の高さである。高知県店舗の強みである生鮮品・食品のカテゴリーの分野は、利用意向が高く、また商品の価値も希少価値の高いものが多い為、気に入ってもらえればリピータとなる可能性が高い。

3.7 楽天市場における差別化要因

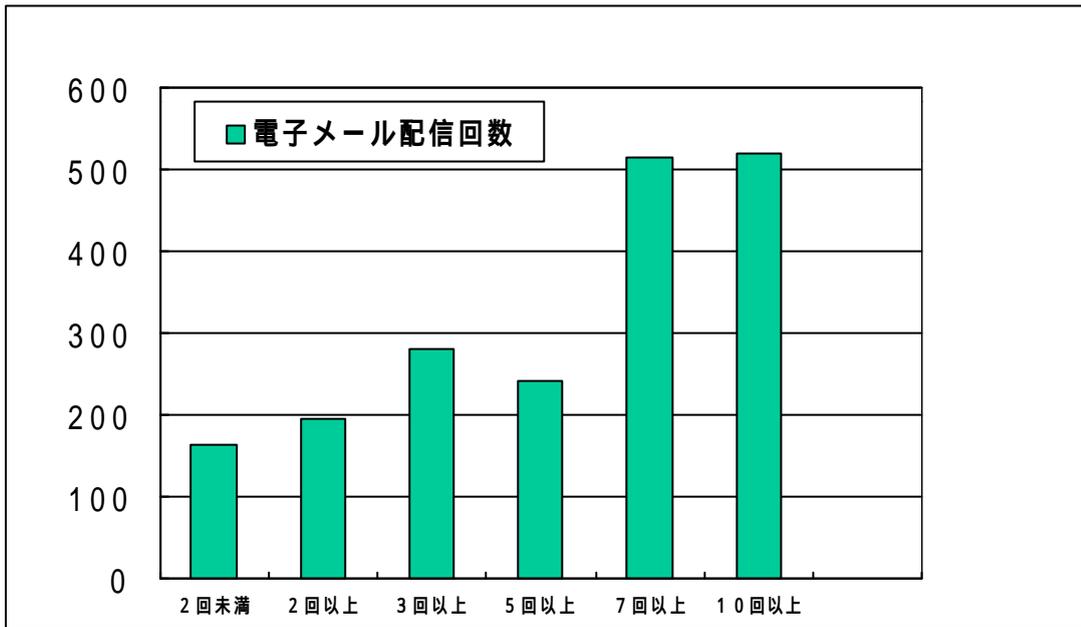
高知県店舗が同カテゴリー分野を扱う他店と差別化を計る為の差別化の要因を述べる。従来の成功要因である「顔の見える店舗」「共同購入・オークション」「クイックレスポンス」だけでは赤字店舗から脱する事は難しい為、新しい差別化の要因が必要となる。

今後必要な差別化の要因はどのような要因であるか、売上と電子メールの相関関係から差別化の要因の切り口を述べる。

3-7-1 売上と電子メールの相関関係

売上と電子メール（メールマガジン）の相関関係について述べる。下記のデータは電子メールの配信回数と売上に関するデータ（図表3.3参照）である。

図表3.3 電子メール配信回数と月額売上（単位：百万円）高相関関係図



日経ネットビジネス2002年4月10日 参照

上記の事から、電子メールの配信回数が多いほど売上が上がる事から、楽天市場内店舗にとって電子メールの配信数を上げる事が売上につながる。その電子メールを持続的に顧客に受け取ってもらう要素が必要である。

3-7-2 コミュニケーション稀薄問題

楽天市場出店店舗が運営する上での、顧客との対応に関する問題点を述べる。顧客との対応、コミュニケーションに関して メール対応、 掲示板の運営、 メールマガジンに関しての店舗の問題点（不満）を挙げる（図表3-4参照）。

図表3-4 楽天市場コミュニケーション問題点

メール対応	
メールの対応数が多い ビジネス口調、事務的な内容 メールの相手がわからない	対応に時間がかかる レスポンススピード
掲示板の運営	
同じような質問が多い 書き込み数が少ない、盛り上がらない	顧客同士の横の繋がり 悪質な書き込み
メールマガジン	
表現、内容の充実 あまり販売に結びつかない	個性的なメールマガジンの書き方 定期的な発行が難しい

楽天市場ではやく儲かる徹底セミナー 参照

これらの問題点の中でも特に事務的・流れ作業的な内容になっている点に着目する。表現、内容が充実しない事、個性的でない事は、顧客にメールマガジンを受信してもらえない、また、早期に飽きられてしまう恐れがある。このようなコミュニケーションが稀薄な状態では、上記で述べた売上と電子メールの相関関係から、売上が上がらない状態になってしまう。

3-7-3 差別化のキーワード

顧客とのコミュニケーションに関しての差別化について述べる。差別化の概念とは、これは買い手が重要だと思ういくつかの次元に沿って、自社が業界内で特異性を持つ事である。即ち、業界内の多くの買い手が重要だと認める特性をひとつ、またはそれ以上選び出して、このニーズを満たすのは当社意外に無いと言う体制を作る事である。また、特異性を持つといっても、それが買い手にとって価値を持たなければ差別化にはならない。差別化に成功する為には、買い手にとっての価値を創造する手段を知る事が重要である¹⁹。

楽天市場成功要因（2-1-1）から楽天市場の特異性とは対面販売の臨場感である。楽天市場が持っている概念である「ショッピング・イズ・エンタテイメント」を従来はサイト作りや、共同購入・オークションといったイベントに用いられてきたが、今後はそれ

¹⁹ M・Eポーター 競争優位性の戦略 参照

をコミュニケーションに応用する事が重要である。

即ち、対面販売の臨場感である「楽しさ」「ユーモア」「まごころ」といったリアル要因をインターネット上のコミュニケーションであるバーチャルの要因の結合が重要である。第3の「リアル+バーチャル」の結合とはコミュニケーションにおける結合であると予測される。

これまで、ドットコムバブル崩壊から楽天市場内のコミュニケーションまでの「リアル+バーチャル」の結合の流れを3つに分けた。

第1の「リアル+バーチャル」の結合：ビジネスモデル

第2の「リアル+バーチャル」の結合：商い（小売業）

第3の「リアル+バーチャル」の結合：コミュニケーション（予測）

本研究では、第2の「リアル+バーチャル」まではすでに成熟化・標準化の傾向がある事あから、新しい差別化の要因として第3の「リアル+バーチャル」の結合であるコミュニケーションに関しての「リアル+バーチャル」の結合の考察を行う。

3 - 8 コミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合

コミュニケーションに応用する「リアル+バーチャル」の結合の概念の「リアル要因」について述べる。コミュニケーションにおける「リアル要因」とは、差別化のキーワードでも述べたように対面販売の臨場感である「楽しさ」「ユーモア」「まごころ」といった経営者の個性が楽天市場内店舗の差別化を生む特異性である。

従来の成功要因、第2の「リアル+バーチャル」の結合で対面販売の臨場感である「楽しさ」「ユーモア」「まごころ」を表わすリアル要因は「顔の見える店舗と言われたように店舗運営者の姿を見せる事で臨場感を出していたが、それに対し、第3の「リアル+バーチャル」の結合での対面販売の臨場感である「楽しさ」「ユーモア」「まごころ」を表わすリアル要因は、姿形では無く店舗経営者の個性・性格といった要因となる。

第4章 ハイブリッド結合コミュニケーション仮説

第4章では顧客とのコミュニケーションに対して新しい要素を持つ為に「リアル+バーチャル」の結合を応用する仮定を述べる。

楽天市場内の店舗の特徴として、実店舗との兼業で多忙の為である。また中小規模の店舗である為に、人員の先行投資、掲示板の運営委託やWEBマーケティングツールの投入などもコスト過多になる為、導入が難しい。このような要因の為、顧客とのコミュニケーションが稀薄になっている。

高いコストをかけず、顧客とのより良いコミュニティを築く切り口として、商品の受注の際に行うアフターメール・フォローメールに関して、「リアル+バーチャル」の結合を応用する事で各店舗が個性を活かせるコミュニケーションの創造を導き出すと仮定する。

4-1 新しいコミュニケーション創造

楽天市場における店舗と顧客とのコミュニケーションが稀薄となり、新しいコミュニケーションの必要性を述べる。ECサイトを運営していく上の要素として今までは楽天市場は「顔の見える店舗」や「アフターメール・フォローメール」の重要性を指摘してきた。

ネットショップ創世記であれば、質問メールを出して直ちに返事が返ってくる事に顧客は感動した、サイトが見やすい、使いやすいといったことが喜ばれていた、オーナーの顔写真を載せている事が新鮮であったかもしれないが最近はその事はあたり前の要素となってしまった。

楽天市場自身には商品量、知名度、使いやすさといった個性が他のショッピングモールに比べ秀でているが、楽天市場内の店舗は同じRMSのシステムを使い、同じ様に「顔の見える店舗」「アフターメール・フォローメール」を行っている。「ただ顔写真を載せれば良い」「ただメールを送れば良い」という発想では個性が生まれず、顧客が魅力を感じない店舗となってしまう。

楽天市場のRMSのシステムは顧客とのコミュニケーションに重点を置く、更新スピードの早さという点は、以前の手前モールが運営する閑散としたモールに比べれば非常に顧客志向である。また、出店店舗が少なかった頃は個性を持たなくとも「顔の見せる店」「フォローメール・アフターメール」が個性となっていた。しかし、出店店舗が5000店舗を超えた今は店舗の露出の機会も少なくなり、楽天市場の推進するやり方だけでは他店との差が無い個性の無い店舗となってしまう。

4-1-1 第一印象（ファーストインプレッション）の重要性

顧客とのコミュニケーションを行う上での第一印象の重要性を述べる。今までは顧客が店舗サイトに訪れた際の第一印象（ファーストインプレッション）が重要とされてきた。顧客がその店舗サイトを訪れた際、表示スピードから、売れ筋・売り筋紹介、更新スピー

ドなどの要因が重要だと挙げられている。

このようにこれまでは顧客が購入を決断する上で重要な要因は多く述べられていたが、顧客が購入を決断した後、その顧客をリピータにして育てていく要因は述べられてこなかった。従来の店舗の評価基準は売上やP/Vといった指数が主に言われてきたがここにきて新しい評価基準が言われるようになってきた。

4-1-2 新しいコミュニケーションの例

楽天市場内の店舗では無いがバーチャルのコミュニケーションの活用成功例としてMAP-STYLE.com (<http://www.map-style.com> 有限会社ウェブシャーク)を挙げる。

1999年に古着ネットショップを立ち上げ、顧客の年代は13歳～30歳の女性が8割を占める。PVは700～1000件/日。成功の要素には品揃えもセンスの要素もあるが、開業当初、として設定していた「トニー君」がポイントである。既存のショップではその店の店長や担当者からメールが届くが、同店で注文すると、トニー君からサンクス・メールが届く、これが女性客にとって物販以外の楽しさの要素となった。同じ系統が数ある古着ショップの中で売上を伸ばしていった理湯にはこのトニー君からのメールが若い女性の心をつかんだ理由が挙げられている。その結果、高い利益率の店舗として評価されている。

楽天市場内高知県店舗の例：

この度は、ご利用頂きまして誠に有難うございます。
数多いオンラインショップの中からお選び頂き
重ねてお礼申し上げます。

商品発送の準備が整いましたら、
商品お届けまでのスケジュールをご案内させていただきます。

もし、訂正事項等ございましたら、発送前にお申し出頂ければ
できる限りご対応させていただきます。
また、発送後の場合の訂正はできかねることもございますので、
予め、ご了承をお願い致します。

特に変更や訂正事項のない場合は、ご返信は不要です。

個性的メールの例：

初めてのご注文サクス！！大感謝さ！！こんな適当な
SHOPで注文してくれて本当にありがとおおお！！

お客様からのご感想 ~ * ~ ~ * ~ ~ * ~

> とてもかわいい商品で感動しました また注文したいと思いました
> 思いますのでよろしく願いますね。

はっはっはっはー！！かわいい商品ばかりだったでしょ！？
厳選された商品ばかりを販売してるからね！！今回のご注文に
感謝感激さ！！

~ * ~ ~ * ~ ~ * ~ ~ * ~ ~ * ~

これが売れてるホームページだ！2002 参照

結局はネットショップでも実店舗でも他とは違う何らかの個性が必要である²⁰と言える、それは品揃えでもメール対応でも良い、ましてトニー君メールに不快感を感じた人もいたかもしれないが、深い印象を与えた事には変わらない。万人に好かれて売れるショップが一番良いかもしれないが、万人に嫌われる事はないが、まったく売れないショップが多い。

個性的なメールの例として上記に挙げたキャラクターメールや漫才メールなどがあるが、このような個性を持つ事がコミュニケーションにおける第一印象（ファーストインプレッション）を高める要素である。

4 - 1 - 3 新しいコミュニケーションとは

新しいコミュニケーションについてのまとめを述べる。上記で挙げた「トニーメール」に代表されるような先行の成功例から、店舗独自の個性を出す事で新しい評価基準を高める事が今後の顧客とのコミュニケーションを行う上での目的となる。

新しいコミュニケーションとは、利益を確保する為に売上のみに着目するのではなく、リピータなどの優良顧客を得るために新しい顧客評価指数を高めるよう、店舗独自の個性を持ったコミュニケーションの事である。

²⁰ 稲垣有紀 これが売れてるホームページだ！2002 参照

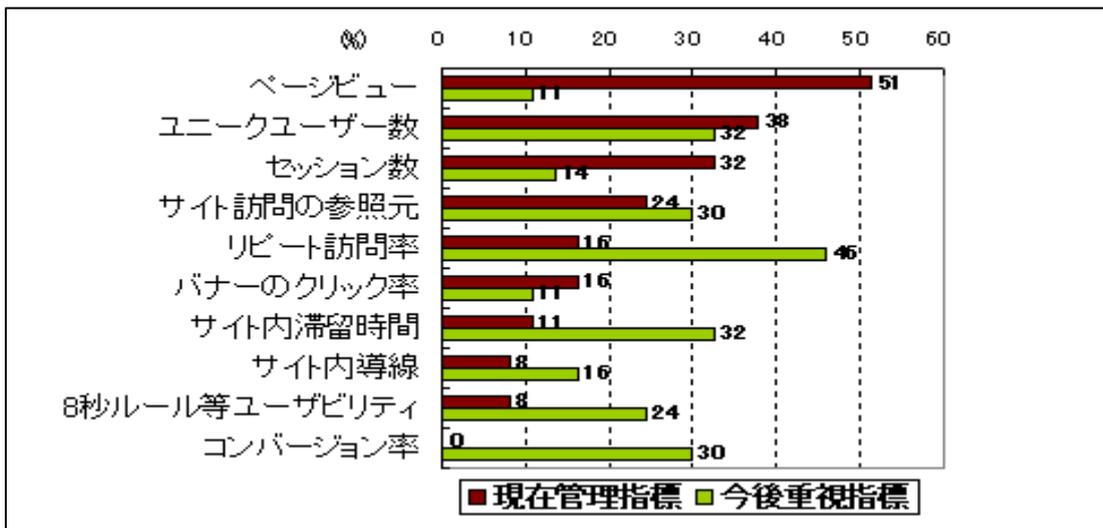
4 - 2 新しい評価基準

今後消費者向け EC サイトにとって必要だと言われる要因、新しい評価基準について述べる。Webサイトの成果をアクセス数のような量的な指標でなく、顧客といかにより関係を作っているかという質的な指標で評価する動きが増えてきた。そこで注目されているのが新しい評価基準である（図表35参照）。

新しい評価基準

- ・ 再訪問率
- ・ 滞在時間
- ・ 常用率
- ・ 購買率

図表35 今後重視していきたい指標



インターネットビジネス白書2002 参照

例えば、高いコストをかけた大掛かりなキャンペーンを行う事は、一時は訪問者数（リーチ）を増すことは可能であるが、サイトに魅力が無く再訪問率が低ければ、顧客獲得のコストは無駄になってしまう。²¹その為に、これら新しい評価基準を取り入れた今後消費者向けECサイトに必要であるといわれている要素は次の4つである。

²¹ インターネットビジネス研究会 インターネットビジネス白書2002 参照

スティッキネス

スティッキネスとは「ペタペタしている」という意味であり、顧客をWebサイトに「定着」させる要素である。予定外の購入した商品に関して食料品のカテゴリーは38.1%であり、高い数値を誇っている²²。

また、今後はリピート率やコンバージョン率の指数に対する評価が高くなる事からスティッキネスは非常に重要な要素である。

顧客参加

消費者参加型の商品に対する興味の割合が高くなっている。消費者の声が生かされる事に関して主婦層がより高い意識（図表36参照）を持っており、また、消費者主導型の商品開発への参加意識も積極的（図表37参照）である。

図表36 消費者参加型で開発された商品の興味度 単位：%

	興味がある	まあ興味がある	あまり興味ない	興味はない
就業者	12.0	66.0	12.0	10.0
専業主婦	39.0	54.0	7.0	0.0
学生	25.0	48.0	17.0	10.0

インターネットビジネス白書2002 参照

図表37 消費者参加型の商品開発に参加意欲 単位：%

	興味があり 参加してみたい	興味があるが 参加はわからない	参加したいとは思わない
就業者	17.0	51.0	32.0
専業主婦	34.0	53.0	13.0
学生	25.0	46.0	29.0

インターネットビジネス白書2002 参照

開発後の商品購入については専業主婦の38%がぜひ購入したい、62%が気に入ったら購入したいとなっている。また、インターネットが企業との垣根を低くし要望が伝えやすくなったといえる。

アップセル・クロスセル

クロスセルは、購買した商品の関連商品（パソコン販売なら、ソフト、プリンターなどの周辺機器、等があてはまる。）情報を提供して、次の購買につなげていくことである。そ

²² インターネットビジネス研究会 インターネットビジネス白書2002 参照

れに対し、アップセルは、購買した商品の買い替えやアップグレードをすすめる情報を提供して、購買につなげることである。

まず1人1人の顧客に注目し、その人がいま何を望んでいるかを分析し、その人にもっともふさわしいと思われるオファーを出すという戦略への転換が迫られている。これはいうまでもなくCRMという概念に基づいた戦略である。

図表38 食料品・酒品カテゴリーの利用意向

性別	年代	利用意向(%)
男性	20代	14.2
	30代	27.3
	40代	31.0
女性	20代	25.3
	30代	40.1
	40代	44.4

情報通信白書平成13年度版 参照

30代～40代の女性が多い事(図表38参照)から、この層に対して提案を行わなければならない。

クロージング

クロージングとは購入を決定するために、「あと一步背中を押す」という事を指す。購買する為の動機を与える事である。

メールマガジンを選んだ理由

- お得な情報(キャンペーンプレゼントなど)が得られる・・・71.0%
- 興味のある分野の情報が得られる・・・63.3%
- 情報がタイムリーに受け取れる・・・55.0%
- 購入時に「ついで」に登録・・・24.3%
- 他では手に入らない情報がある・・・15.0%
- その企業の製品・サービスが好き・・・13.7%
- 面白い・役に立つと評判だったら・・・11.7%

このように、メールマガジンを購買する人の多くはセールやキャンペーンといったお得情報を得る事を目的としている場合が多いが、第2の条件として特定の情報や知識を得られる事を条件に挙げている。さらに、購入時に「ついで」に登録する人がおよそ5人に一人の割合でいる。

送られてきたメールマガジンをどのくらい呼んでいるか

ほとんど読んでいる	18.3%
7割程度読んでいる	20.3%
5割程度読んでいる	33.0%
3割程度読んでいる	18.3%
ほとんど読んでいない	10.0%

また、受信するメールマガジンの数が増えた事が背景にあるのか、メールマガジンは必ずしもすべて読まれているわけではなく、3人に1人が半数程度しか読んでいない。メールマガジンが役立っているかという調査に対しては「役に立っていない」「あまり役に立っていない」という回答が約30%を占めている²³。

電子メールと売上の相関関係から、メールマガジンは重要な成功のカギとされているが、メールマガジンに対する評価はシビアである。メールマガジンを発行していく中で、「クロージング」の概念を持ちながら発行しなければ、顧客に飽きられてしまう。

消費者向けECサイトに必要な要因

- ・ スティッキネス
- ・ 顧客参加
- ・ アップセル・クロスセル
- ・ クロージング

4-3 ハイブリッド4モデル

インターネット上でのコミュニケーション（バーチャル）に結合させるリアルの要因について述べる。結合させるリアル要素は、上記に記した今後消費者向けECサイトに必要だと言われている4つの要因「スティッキネス」「参加」「アップセル・クロスセル」「クロージング」のを持ち合わせている企業、物販に何らかの要素を+ する事で今後の消費者向けECサイトに必要だと言われている要因をすでに持ち合わせている企業から、その成功要因を抽出する。

通常物販にプラスの要素を加える事により成功した企業のビジネスモデルを「ハイブリッドビジネスモデル」とし、ハイブリッドビジネスモデルにより成功した企業を挙げる。

馬路村

²³ インターネットビジネス研究会 インターネットビジネス白書2002 参照

実店舗で物を売るだけではなく、顧客と良い関係を築く事で低価格製品や類似製品が出現しても他社へ移る事の無い顧客を育てる事に成功したモデル。

デルコンピュータ

物販だけでなく顧客を参加させる仕組みを作り顧客の意見を商品開発に反映させる事で、他社よりも優れた価値を提供する事を可能にしたモデル。

スターバックスコーヒー

取り扱う商品のみの特化せず、その商品に関連する要素を上手く取り入れ成功したモデル

ヴィーナスフォート

物質的な満足では無く精神的な満足を提供した事で成功したモデル

これらの企業は今後消費者向けECサイトに必要だと言われている要素を持ち合わせている。ハイブリッド要素を持っている企業を馬路村、デルコンピュータ、スターバックスコーヒー、ヴィーナスフォートとし、この4つをハイブリッドビジネスモデルの4モデルとする。

ハイブリッド要素を持つ企業が展開するハイブリッドビジネスモデルはどのようなものであるか簡潔にしてみる。

・物 + 関係性

馬路村の「物 + 関係性」これは購買者が柚子製品を手に入れたという物質的満足だけでなく、故郷の懐かしさや故郷の温かさといった精神的満足も手に入れられる。この精神的満足が他社には無い馬路村の強みであり、「物質的 + 精神的」ハイブリッドビジネスモデルと言える。

・物 + 参加

デルコンピュータの「物 + 参加」。顧客の意見を製品開発やサービス開発にリターンする事で顧客満足度の高い製品・サービスを提供している。顧客の意見を収集するだけではなく、実際に顧客を会議の場に参加させる事で顧客と長期的な関係を築く。製品のみならず（ハード）ではなく、それ以外にサービスなどの強さ（ソフト）を持つ「ハード + ソフト」両方の強みを持つハイブリッドビジネスモデルである。

・物+演出

ヴィーナスフォートの「物+演出」は明確な市場ターゲット（若い女性）の選出とそのターゲットの購買欲を刺激する演出（ヨーロッパの街並み）を施す、若い女性ならばヨーロッパの街を歩いていれば買い物をせずにはいられなくなるだろう。「購買欲+購買刺激」により顧客に消費行動を促すハイブリッドビジネスモデルである。

図表39 ハイブリッド4モデル

番号	ハイブリッド要素		ハイブリッドビジネスモデル	成功事例
	物	関係性	物質的 + 精神的	馬路村
	物	参加	ハード + ソフト	デルコンピュータ
	物	関連性	点 + 面	スターバックスコーヒー
	物	演出	購買欲 + 購買刺激	ヴィーナスフォート

この4つの成功例をハイブリッドビジネスモデルの4モデルとし、これらの事例から成功時要因を抽出し、コミュニケーションへの応用する。今後重要とされている要因をコミュニケーションに当てはめ考える必要があり、それぞれの要因に対してコミュニケーション上必要な要因を既存企業から導きだした、と仮定する。

図表40 消費者向けECサイトに重要な要因

消費者向けECサイトに重要な要因	コミュニケーションでの効果	コミュニケーションにおいて重要な要因
スティッキネス	物質的+精神的： 繰り返し長期的にコミュニケーションを取りたくなるような間柄。商品を手に入れた満足とこの店舗で買えたという満足の両立。	関係性
顧客参加	ハード+ソフト： 顧客が主体的にコミュニケーションを取る環境。商売以外の事でもコミュニケーションが取れるような、ポータルサイト的な要因。	参加
アップセル・クロスセル	点+面： セール情報以外の楽しさ、知識を得られる事。メールマガジンの効果を限定せずに、様々な効果を広げていく工夫を行う。	多様性
クロージング	購買欲+購買刺激： 商品の特徴や良い部分だけでは無く、「欲しい」と思わせるような刺激を与える事。他店には違う印象付けを行う事。	演出

4-3-1 ハイブリッド企業の概要

上記に挙げた4つのハイブリッド企業の概要について述べる。各企業の主な概要とそれぞれが持つ強みを下記に挙げる。

馬路村モデル：「感動」を送る事が馬路村の目指す産直である。地理的や資金面、知名度など不利な展が多く、取引を行う企業が無い中では生き残る道は産地直送しか残ってなかったというのが実状であった。しかし、「馬路村をまるごと売り出す」田舎を逆手にとって売り出す発想のもとに、それ以降、馬路村農協のパンフレットは全て馬路村を感じるものにし、ユニークな心に響くメッセージをゆず加工品に託した。

購入者の故郷になるというものである。馬路村農協のゆず加工品のパンフレットは全て、村人が使う日常語（方言）で書かれ、ポスターには馬路村の子供達が起用されている。馬

路村を訪ねてみたいという顧客が増えた。

馬路村とは高知県の過疎化が進む山間部の中で唯一の人口増加、また村おこしの数少ない成功例として挙げられる。馬路村は無添加栽培によって作られた柚子の加工品の販売を行っているが、「柚子製品を売るのではなく村全体を売る」戦略を用いて、生産者と購入者の関係では無く、馬路村が購入者の故郷になるような関係を作っている。馬路村の成功を導き出したハイブリッド要素は購入者と良い関係を築きあげた事、「物+関係性」の要素を持っている事である²⁴。

デルコンピュータ：デルコンピュータの成功要因は一般的には中間マージンを省いた直販モデルにあると言われているが、他社が同じ事をして失敗している点からその他の強みがあるといえる。デルコンピュータは、プラチナ・カウンスルという顧客参加のミーティングを開催している。顧客の出した意見に対し、どのように対処したのかを報告、さらに問題があれば継続して対応にあたる報告を行う。日常業務の中で顧客と接する機会とは「インパクト」の強い何かがある。「物+参加」の要素を持っていた事となる²⁵。

スターバックスコーヒー：スターバックスコーヒーは「スタバ」の名称で知られるように、カフェ・ブームのきっかけとなった外資系コーヒーチェーンである。オシャレな店内やオリジナル製品の販売などブランドの確立により、ただコーヒーを販売するのではなく「スタバでコーヒーを飲む事がカッコいい」と思わせるような関連付けを行っている。スターバックスコーヒーのハイブリッド要素は「物+関連性」である。

ヴィーナズフォート：東京都の臨海副都心に誕生したテーマパーク型ショッピングモールである。ヨーロッパの街並みやレーザーアトラクション、最新情報の発信地など従来のショッピングモールとは一味違った演出効果を備えている。市場ターゲットは20代～30代の女性であり、そのターゲットが思わず買い物をしたくなるような演出を施している。ヴィーナズフォートのハイブリッド要素は「物+演出」である²⁶。

4-3-4 リアル要因の抽出

「リアル+バーチャル」の結合における、リアル要因について述べる。楽天市場の店舗と顧客とのコミュニケーション、即ち、バーチャルの要素と結合させるリアル要素は、先に挙げたハイブリッド4モデルから抽出した4つの成功要因「関係性」「参加」「多様性」「演出」である。この4つの要素をコミュニケーションと結合させる事で、実店舗で行っている対面販売の臨場感を出せる、個性あるコミュニケーションが可能であると仮定する。

²⁴ 大歳昌彦 「ごっくん馬路村」のむらおこし 参照

²⁵ DHB 1998年6-7月号 参照

²⁶ 大前研一 感動経営学 参照

即ち、今後必要だと言われている要因「スティッキネス」「顧客参加」「アップセル・クロスセル」「クロージング」を楽天市場内店舗と顧客とのコミュニケーションに置き換えた場合、それぞれ4つの要因はハイブリッド4モデルがそれぞれ持つ要因「関係性」「参加」「多様性」「演出」であると仮定する。

4-3-5 第3の「リアル+バーチャル」の結合

「リアル+バーチャル」の結合の概念において、今度重要となる要因について述べる。これまでビジネスモデルにおける「リアル+バーチャル」の結合を第1の「リアル+バーチャル」の結合、商いにおける「リアル+バーチャル」の結合を第2の「リアス+バーチャル」の結合としてきた。そして、商いにおける「リアル+バーチャル」の結合におけるリアル要因である従来成功要因の標準化による価格競争の問題点を指摘してきた。さらに、コミュニケーションに差別化の要因を持たず稀薄なコミュニケーションが蔓延している事も問題として指摘してきた。

これまでの流れから、コミュニケーションにおいて差別化要因、店舗の独自性を持たなければならない、即ち、「リアル+バーチャル」の結合の概念が重要であると予測できる。この事から第3の「リアル+バーチャル」の結合は、コミュニケーションにおける「リアス+バーチャル」の結合であると仮定する。

第1の「リアル+バーチャル」の結合

リアル要因：製品、サービスの強み

バーチャル要因：インターネットの特性

「ビジネスモデル」における「リアル+バーチャル」の結合

第2の「リアル+バーチャル」の結合

リアル要因：顔の見える店舗、共同購入・オークション、クイックレスポンス

バーチャル要因：オンライン上に店舗開設

「商い」における「リアル+バーチャル」の結合

第3の「リアル+バーチャル」の結合（仮説）

リアル要因：人間味、豊かさ、満足度

バーチャル要因：インターネットを活かしたコミュニケーション

「コミュニケーション」における「リアル+バーチャル」の結合

4 - 3 - 6 コミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合

第3の「リアル+バーチャル」の結合である「コミュニケーション」における「リアル+バーチャル」の結合について述べる。これまでコミュニケーションにおけるリアル要因とは対面販売での「楽しさ・ユーモア・まごころ」であると述べてきた。かみくだいて言う所の「人間味のあるコミュニケーション」という事である。

人間味のあるコミュニケーションとは「無駄作り」である。人々の生活構造は2つに分けられ、1つめは「生活基盤形成」と2つめに「生活の豊かさ」によって成り立っている。「生活基盤の形成」とは、経済合理性、効率性、便宜性であり「無駄の排除」である。それに対し「生活の豊かさ」とは、ゆとり、情緒性といった「無駄作り」である。このように一見対立する生活価値を同時に保ちながら、生活目標や生活構造を築いている。近代的・文明的社会は多くの人々に物質的に「ローコスト、品質、便利さ」を提供する社会であり、人々は生活基盤形成部分はこれによって「文明的な生活の豊かさ」を享受する環境にある。しかし、人々はこのような生活の豊かさを享受すればするほど別の意味での豊かさを追い求めようとする。即ち、「心のゆとり」であり「精神的な豊かさ」である²⁷。

コミュニケーションにおいて、一人一人の「精神的な豊かさ」を提供する為の手法として、「リアル+バーチャル」の結合を応用する。

4 - 4 仮定の検証

仮定の検証方法について述べる。これまでの仮定の流れとして、顧客とより付加価値の高いコミュニケーションを行う為に、今後必要だと言われている要因（スティッキネス、顧客参加、アップセル・クロスセル、クロージング）をすでに持ち合わせている4つの企業からそれぞれ「関係性」「参加」「多様性」「演出」の要因を導き出した。これらの要因を顧客とのコミュニケーションに取り入れる事によって他社との差別化を計る事が可能であるか検証を行う。

検証を行う際には、顧客と長期的に築くコミュニケーションの中でも第一印象（ファーストインプレッション）に特化をして検証を行う。一般に顧客が商品注文した際に送られる「受注確認メール」「サンクスメール」に焦点を絞り、事務的・流れ作業的なメールと個性的なメールでは、顧客にどのような第一印象を与えるか検証を行う。

²⁷ 和田充夫 関係性マーケティングと演劇消費 参照

第5章 検証

仮説の検証方法について述べる。仮説の検証方法は、楽天市場内高知県店舗へのアンケート調査、ハイブリッド結合によるメール作成、消費者アンケート調査を行う。各々の検証方法について述べる。高知県店舗を対象としている為、対象となる店舗数が少ない事が問題点となっている。

5-1 仮説検証 高知県店舗対象アンケート調査による検証

高知県店舗のコミュニケーションの現状について述べる。楽天市場の高知県店舗26店舗を対象としたアンケート調査を行った。

アンケートの内容としては、設問1に今後強めていきたい要因は「低価格」であるか「差別化」の要因であるか、設問2には受注確認時において顧客に対して「印象付け」ができていないか、設問3にはメールマガジン発行の内容は「形式的な内容」であるか「独自性の内容」であるか、という設問に対して解答をもらった。その結果、返答を得られたのは8店舗である（図表4-1参照）。

図表4-1 楽天市場店舗アンケート

店舗アンケート		A	B	C	D	E	F	G	H
設問	低価格								
	差別化								
設問	出来ている								
	出来ていない								
設問	形式的								
	独創的								
	発行していない								

アンケート返答数は少ないがその中でも、今後に力を入れていきたい分野は「差別化」の要因ではあるが、コミュニケーションにおいて差別化、即ち、受注確認・メールマガジンでの個性的な要因を持っている店舗は少ない。

特にコミュニケーションにおいて、売上と最も関係の深いメールマガジンに関する設問に関しては、無回答、定期的発行を行っていない店舗を除けば、すべての店舗が形式的なメールマガジンの発行を行っているという回答している。形式的なメールマガジンと主に「店長のあいさつ 最近あった出来事 商品の説明・顧客の声」と言った流れに沿ったメールマガジンである。決り文句として「お急ぎください」「期間限定・個数限定」「残り何時間・何個です」といった単語を用いている場合が多い。何か店舗独自の要素を持ち合わせている店舗は無い。

検証の結果

- ・ 低価格より差別化の強みをもちたい店舗が多い
- ・ 第一印象（ファーストインプレッション）の概念を持つ店舗は少ない
- ・ 形式的なメールマガジンを発行している店舗がほとんど

5 - 2 仮説検証 結合によるコミュニケーションの変化

「リアル+バーチャル」の結合により顧客とのコミュニケーションがどのように変化するか、その変化について述べる。結合の4つの要因「関係性」「参加」「多様性」「演出」の要因を結合させたメールマガジンを作成する。リアル要因を結合させたメールマガジン発行により、メールマガジンが顧客にどのような影響を及ぼすのか検証を行う。

検証を行うにあたって、4つのリアル要因「関係性」「参加」「多様性」「演出」を具体的にどのような形で結合させたのか述べる。

関係性：メールマガジンは「店主 顧客」といった関係がほとんどである。今回は「子供向け」というコンセプトを持つ事で「子供向け番組 子供たち」というような関係となり、「店主 顧客」とは違った「楽しさ」が提供できる。このように「店主 顧客」だけでなく3回に1回、月に1回ペースで違う楽しさを提供する事で他の店舗とは違う個性を持つ。（配信停止を避ける）

参加：食料品カテゴリーの利用移行の高い世代は30代40代の女性である、高知県の店舗の多くがこのカテゴリーに属する事が多い為、顧客参加の要因は重要な要因と言える。その層に対して、「メルマガを書いてみませんか？」という形で参加を促す。

多様性：キャラクターの名前募集を店舗のサイトの掲示板で行う事で、メールマガジンと店舗サイトを連結させた。それによりメールマガジンでの楽しさを掲示板によって広めることが可能であり、メールマガジンを購入していない人に対して楽しさのアピールを試みる。

演出：「クリスマスパーティーをサプライズパーティーに」という文章を使い、普通のクリスマスパーティーでは無くサプライズパーティーの演出を行う事で購買欲求を刺激した。

リアル要因を結合させたこのメールマガジンを発行しレスポンスに対してデータを挙げる。検証は実際に検証を行う事ができれば、差別化の可能性の追求が可能である。

5 - 3 仮説検証 第一印象（ファーストインプレッション）の重要性調査

コミュニケーションにおける第一印象の重要性の検証について述べる。第一印象の重要性の検証方法として次のようなアンケート調査を行う。

対象：20代 50名

店舗A、店舗B、店舗C、インターネットショップ3店舗からの商品を購入したと仮に設定し、それぞれの店舗から受注確認メールが届けられる。それぞれの店舗からの受注確認メールを以下の用に設定する。設定の内容に関しては、事前に高知県店舗に対するアンケートの返答を基に設定を行う（図表4.2参照）。

図表4.2 アンケート調査設問

店舗A	「印象付け」ができていない、と返答があった店舗の受注確認メールを基に作成
店舗B	「印象付け」ができていない、と返答があった店舗の受注確認メールを基に作成
店舗C	先行の成功要因を基に作成

上記3つの受注確認メールが送られたと仮定し、アンケート調査を行う。アンケートの項目としては、設問1「一番興味を持った店舗」、設問2「メールマガジンの購読希望店舗」、設問3「継続的利用希望店舗」、設問4「印象付け」の質問を行う。

図表4.3 アンケート調査結果

	店舗A	店舗B	店舗C
設問1	14	20	16
設問2	18	12	20
設問3	18	26	6
設問4	4	6	40

検証を行った結果（図表4.3参照）興味を持った店舗、メールマガジン購読希望店舗の店舗には差は見られなかった。しかし、継続利用店舗と印象付けの高い店舗は相対的な結果となった。

5 - 4 今後の課題

本研究における今後の課題について述べる。今後の課題においては、まず第一に検証のリアル要因を結合させたメールマガジンを実際に発行し、レスポンスに対しどのような効果を与えたか、検証を行う必要がある。検証において、当初は実際に店舗運営している

経営者にメールマガジン発行を依頼していたが、本研究に対して深い理解がなければ実際の発行は難しい。店舗経営者にとってはメールマガジンの発行は研究ではなく実務として行っている為、お互いの目的が違う事からメールマガジンの発行は実際に自らが店舗を運営している、もしくは、業務として任についている、という状態でなければ難しいと言える。

次に、今回の検証では消費者のアンケートの対象者を20代として行っている。しかし、実際にはインターネットの特性上、相手が不明確である事や幅広い年代に対して対応しなければならない機会が多い。検証を行う際に、すでにターゲットを絞った状態において検証を行った為に、明確な顧客のセグメントを分ける方法が無いと、実際の現場において、顧客に対して適したコミュニケーションを行う事はできない。

最後の課題として、検証において対象とした店舗数、サンプル数が少ない事が挙げられる。本研究は研究対象として高知県店舗としていた事から、楽天市場内5,000軒の店舗数のうち対象となったのは26店舗である。その内、アンケートに対して回答のあったのは25%程度である。形式的なコミュニケーションを行っている店舗の規模を調査する為に、さらに大きな数のサンプルに対して調査を進める必要がある。

今後の課題

- ・ 検証 において実際にメールマガジンの発行
- ・ 顧客の選別方法
- ・ 研究対象店舗数を増やし検証

第6章 結論

6-1 製造業との類似点

仮説及び検証の結果から結論を述べる。本研究の流れは、「リアル+バーチャル」の結合に着眼点をあて、その「リアル+バーチャル」の結合の歴史を「ビジネスモデル」「商い」「コミュニケーション」の3つに分け、それぞれ時代の背景と裏付けた流れとなっている。その流れの中で、今後楽天市場店舗にとって重要である要因は、第3のコミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合であると仮定し、検証を行った。検証から得られた結果は2つあり、ひとつは「新結合」の発想の重要性、もうひとつは、「モノが売れない時代」と言われている中での製造業の在り方との類似点である。

検証結果

- ・ 「新結合」の重要性
- ・ 製造業との類似点

新結合の重要性

シュムペーターによれば、製品開発においてイノベーションを引き起こす為の発想は「新結合」だとされている。この「新結合」の発想は製品開発のみならずコミュニケーションにおいても店舗経営者の個性を出し、新しい要素や可能性を発見しなくとも他店舗と差別化を行う事ができ、顧客に対する印象付けが可能となる。

メールマガジンや受注確認メールなどの顧客とのコミュニケーション手法には、商品説明やセール情報などの様々な要素が組み込まれている、それに対し、書き方や表現、売上を伸ばす言葉など重要な要素も存在している。しかし、楽天市場が推進する方法、一般的に言われている方法のみでは、従来の成功要因「顔の見える店舗」「共同購入、オークション」「クイックレスポンス」が標準化した際に、差別化の要因を失った事と同じように、コミュニケーションにおいても差別化の要因を失いかねない。何の価値もないコミュニケーションを行うか、何らかの価値のあるコミュニケーションを行うか、という必要性が出た時に「新結合」の発想を持ち、店舗独自のコミュニケーションを行う必要がある。インターネット上のコミュニケーションにおいても「価値のある」コミュニケーション創造を行う手段として、「新結合」の発想は非常に有効である。

製造業との類似点

検証を行う中で、店舗運営する経営者から貴重な意見、実際に現場からの意見を聞く事が出来た。その中で、得られた事は製造業との類似点である（図表4-4参照）。

店舗経営者が顧客の接客に対して重要とする事は「配慮」や「気配り」といった要素であり、接客の「質」を高める事である。製造業も似た様に、製品開発において重要とする

事は「性能」「機能性」といった要素であり、製品の「質」を高める事である。店舗経営者と製造業は、分野は違えども行う事は「自社の強みを活かし、顧客に価値を与える」事である。また「自社の強み」とは、上記に挙げた要素であり、店舗経営者は「配慮」「気配り」であり、一方、製造業は「性能」「機能性」である。

しかし、モノの売れない時代と言われる中で製造業においては、自社の強みを持ちながら新たにサービスの強さを持つ事で利益を上げる企業が成功企業として挙げられている。GE メディカルの遠隔診断サービス「インサイト」やソニーのファイブサークルモデルが例として挙げられるように、従来の製品の「強み」である高い性能・機能性と、顧客を満足させる為の「価値」としてサービスの融合が挙げられる。自社の強みに対して、新しい価値を創造できた企業が成功している。製品本来の「強み」の持つ性能や機能以上のものを、サービスの中に新しい「価値」として取り入れている。成功するには、新しい「価値」を生み出す事と、基盤となる製品の高性能、多機能といった「強み」が絶対条件として存在し、どちらが欠けても成功はありえない。「強み」の持つ性能・機能と、「価値」の持つ性能・機能の融合である。

赤字店舗が多数を占める同じモノの売れない時代であるならば、店舗経営者も同じように「配慮」「気配り」といった「強み」を持ちながら、さらにその「強み」に付加価値を与える個性、独自性という「価値」を持たなければならないと考えられる。

図表 4 4 製造業との類似点

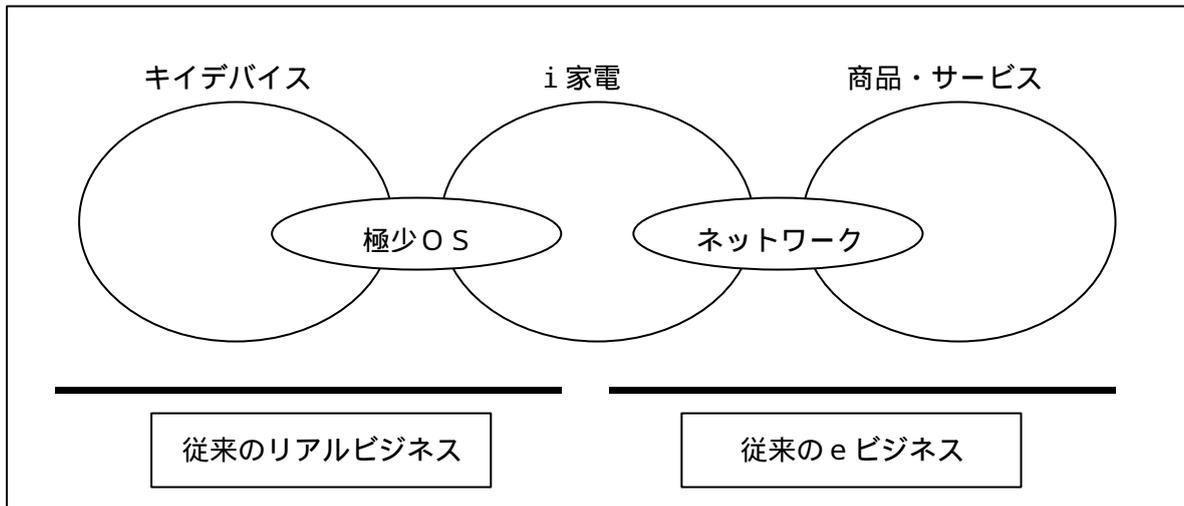
	店舗経営	製造業
分野	流通	工学
業務	接客	製品開発
強み	配慮、気配り	性能、機能
強みの効果	うれしい誤算 店のあたたかさ	高性能 利便性
価値	個性、独自性	サービス
価値の効果	楽しさ	安心、信頼
成功例	模索中	GE メディカル ソニー

製造業（工学）において、サービスという新しい「価値」を持つ事で、本来の製品の強みが持つ以上の性能・機能を顧客に提供できた事が成功のカギとなったように、店舗経営（流通）においても、個性という新しい「価値」を持つ事で本来の接客以上の満足を顧客に与える可能性は十分に考えられる。

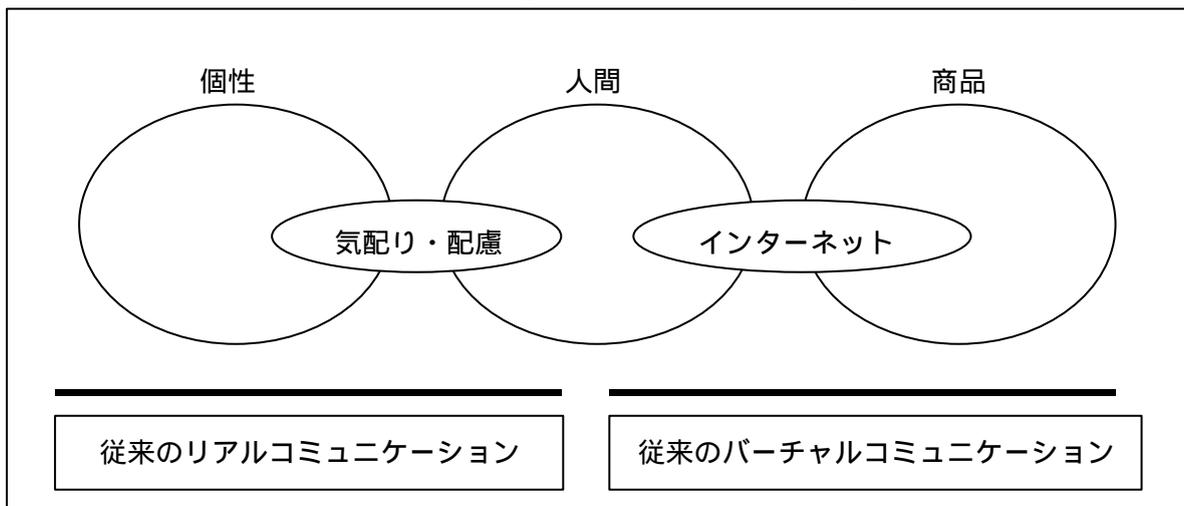
製造業の分野において「リアル+バーチャル」の結合の概念を用いて新しい価値創造に成功したソニーの「ファイブサークルモデル」の発想（図表 4 5 参照）も、これからコミ

ユニケーションに「リアル+バーチャル」の結合の概念を用いて展開しようとする楽天市場店舗の新しい価値創造の発想として応用が可能である。

図表45 ソニーのビジネスモデル構造（ファイブサークルモデル）



楽天市場におけるビジネスモデル構造（ファイブサークルモデル）



本研究では楽天市場店舗のコミュニケーションの差別化、第3の「リアル+バーチャル」の結合であるコミュニケーションにおける「リアル+バーチャル」の結合の考察を行っていた。流通業のコミュニケーションにおいて差別化を行い接客の「質」を高める事、製造業のサービスにおいて差別化を行い製品の「質」を高める事、双方とも本来の企業の持つ強みの「質」を高める手段として「新結合」の概念は非常に重要である。

コミュニケーションにおいても、リアル要因のみに偏った「リアルコミュニケーション」では双方向のやり取りや遠隔の顧客を相手にする事は難しい、バーチャル要因のみに偏った「バーチャルコミュニケーション」のみでは顧客の印象に残る事が難しい。即ち、「リアルコミュニケーション」と「バーチャルコミュニケーション」の結合の概念が重要である。

「結合」の概念を持ち成功しているのはGEメディカルやソニーといった製造業といった工学の分野である。流通業である楽天市場店舗が「リアル+バーチャル」の結合といった概念を必要とした時、製造業（工学）が展開する「リアル+バーチャル」のモデル、異分野の発想を用いる事で個性・独自性の創造の可能性がある。

楽天市場店舗がコミュニケーションにおいて顧客の満足度を高める為には、「配慮」「気配り」といった本来の強みと、その店舗だけの個性・独自性の結合が重要である。

6 - 2 結論

本研究の結論を述べる。コミュニケーションにおいてインターネット（IT）は非常に重要、便利なツールである事には間違いない。ドットコムバブル崩壊からも分かるようにインターネットはただの道具である、本質的な強みを持ちながら利用しなければならない。コミュニケーションにおいて本質的な強みとは、それを使用する人間である。

本来、日本の強みは製造業であり、特に、何かを取り入れ、加工し、さらに良いものに変える技術、柔軟性は秀でている。楽天市場店舗と顧客とのコミュニケーションにおいても安易に他人の成功方法を真似るのではなく、従来 of 自店舗の強みを再確認し、配慮・気配りといった本質的な「強み」と個性・独自性のある楽しさ、差別化の「強み」を結合させる必要がある。その発想において、何かを取り入れるという柔軟性を活かし、他分野ではあるが類似点の多い製造業のソニーのファイブサークルモデルといった「結合モデル」を取り入れていく事で、コミュニケーションはさらに付加価値の高いものとなる。

IT時代において、インフラの構築やネットワークの環境において遅れを取っているとされている日本ではあるが、本来の強みである製造業の発想をコミュニケーションに活かす事で、ITを用いたコミュニケーションレベルは成長する事が期待できる。

謝辞

本研究を進めるにあたり多くの方々からご指導、サポートしていただきました。心より感謝致します。

主担当として指導にあたっていただいた前田昇教授には本当にお世話になりました。本研究において戦略・マーケティングの知識は皆無であった筆者でありましたが、先生のたいへん解りやすいご指導のおかげで、「リアル+バーチャル」の結合、「サービスで売る」といった要素を研究の中に取り込みました。研究以外にも、何か人を惹きつける明るい人柄も学ぶべき所だと感じています。

また、副担当であった加納剛太教授には起業家としての「個の力」を活かす精神を教わると共に、就職活動においては豊富な経験からのご指導、アドバイスをして頂きました。おかげで就職も決まり、研究に集中する事ができました。

店舗運営に関するアンケートに協力して頂いた高知県店舗の経営者の皆様、消費者アンケートに協力して頂いた皆様も多忙の中にもかかわらず協力して頂き大変助かりました。起業家コースに同期で入学した伊野部雄策君には、多くの励ましや相談にのって頂き心強い支えとなってくれました。

知識・経験ともに未熟である為に研究を進められたのも、多くの方の支えがあったからこそであります。心から感謝し、お礼を申し上げます。

平成14年12月
高知工科大学大学院 起業家コース
山下 朋人

参考文献

- 西村晃 『リアル企業の大逆襲』 中央出版 2001年2月
- インターネットビジネス研究会 『インターネットビジネス白書』 ソフトバンク 2001年11月
- 三木谷浩史 『EC商売繁盛60の秘訣』 インプレス 2001年6月
- M・Eポーター 『競争優位性の戦略』 ダイヤモンド社 1998年8月
- 稲垣有紀 『これが売れてるホームページだ！2002』 翔泳社 2001年10月
- 大歳昌彦 『「ごっくん馬路村」のむらおこし』 日本経済新聞社 1998年12月
- 大前研一 『感動経営学』 小学館 1999年10月
- 和田充夫 『関係性マーケティングと演劇消費』 ダイヤモンド社 1999年3月
- インプレス 「インターネットマガジン」 インプレス 2002年5月
- 前田昇 『スピンオフ革命』 東洋経済新報社 2002年4月
- 日経BP社 「日経ネットビジネス」 日経BP社 2002年2月25日
- 日経BP社 「日経ネットビジネス」 日経BP社 2002年4月10日
- 日経BP社 「日経ネットビジネス」 日経BP社 2002年5月
- 日経BP社 「日経BP」 日経BP社 2002年5月14日
- DHB社 「DHB」 DHB社 1998年6-7月号
- ダイヤモンド社 「週刊ダイヤモンド」 ダイヤモンド社 1998年10月31日