

座談会 「個人向けECの新たな展開」

日時 2023年2月13日(月) 13時45分～16時

場所 株式会社インプレス会議室(千代田区神田神保町)

出席者プロフィール

天井 秀和氏

インフォマックス株式会社 代表取締役社長

2002年にインフォマックス株式会社を設立。大規模Eコマースサイトのマーケティング支援、システム構築を中心に年商100億円を超えるメジャーサイトなど、数多くのネット通販ビジネスの事業戦略コンサルティングを実施。世界各国の通販市場に精通している。

白川 久美氏

withRiver株式会社 代表取締役社長・コンサルタント

複数外資系メーカー勤務後、アマゾン、楽天、アスクル、ローソンで物流センターや新規サービスの立ち上げを経験し、2017年にwithRiver(株)を設立。ECビジネス・物流、越境ビジネスのコンサルティング事業を開始。

高山 隆司氏

株式会社スクロール360 常務取締役 ソリューション事業セグメントオフィサー

1981年スクロール(旧ムトウ)入社後、42年にわたり通販ビジネスの実務を経験。2008年、通販企業をサポートするスクロール360設立に参画。以後、200社を超える通販企業の立ち上げや物流受託を統括。

中島 郁氏

ネクトラス株式会社 代表取締役/CEO

トイザラスのマーケティング部門及びECを立ち上げ。ジュピターショップチャンネル執行役員、GSI Commerce (eBay Enterprise) APAC代表。その後、三越伊勢丹の役員兼事業部長としてEC立て直し、オムニチャンネル推進。現在は新規事業/組織、EC・オムニ等の戦略から実施までをコンサルティング。

司会 矢野 裕児氏

流通経済大学 流通情報学部 教授

1957年生まれ。横浜国立大学工学部卒業。日本大学大学院理工学研究科博士後期課程修了。工学博士。日通総合研究所、富士総合研究所、流通経済大学助教授を経て現職。

矢野)皆さま、本日はお忙しいなかお集りいただきましてありがとうございます。

個人向けEC市場は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、急拡大しましたが、量的拡大と同時に、今後の日本の個人向けECが、質的にどのように変化していくのかが注目されるところです。オンラインとオフラインの融合による、マルチチャネル、オムニチャネル、O2O (Online to Offline)がどのように進展していくのか。SNS利用が増えるなか、マルチデバイス、クロスデバイスがどのように進展していくのか。越境ECがどのように進展していくのか。顧客ニーズに合ったデータドリブンマーケティングがどのように展開していくのか。また近年、ドライバー不足が深刻化しており、EC企業においては、ラストワンマイル配送をどのように考えるか。このような問題意識を踏まえて、本日は、個人向けECが今後どのように進展していくのかについて、意見交換をさせていただきます。



矢野 裕児氏

1. 新型コロナウイルス感染拡大に伴う個人向けEC市場の変化とアフターコロナにおける展開

中島)新型コロナウイルス感染拡大により、個人向けEC市場が拡大したことは間違いありません。最初のころは、店の売上減少分を店舗の人材を投入するなどして、ECで取り返そうとしていた事例が多くありました。売上の10%にも達していないECで、9割を占める店の売上を取り戻せるわけではないのですが。しかしながら、それまでは小売、メーカーなどの企業はECに人材をあまり回してこなかったのが、結果として、EC部門に人材を回すようになったことはよかったといえるでしょう。さらに、売場の人たちも、ECをもっと使わないといけないという理解が進んだということです。

アフターコロナで、売上は少し落ちていると言われていますが、EC自体は、今後、落ち着いた形で再び伸びるのではないのでしょうか。ECは、最初はゼロであったのが、徐々に伸び、イベントや広告、特異事象などで一時的に大きく伸び、その後ある程度落ちるが、以前よりは高い位置で留まり、そこから伸びていきます。コロナはすごく大きいスパ



中島 郁氏

イクだったと思います。だから、一度落ちるのですが、以前よりも高い状態での延長線が上がっているの、今後も順調に増えていくと思います。

高山)百貨店で言うと、百貨店には化粧品売場が沢山あるが、売れた時点で初めて仕入れと売上を起こしているの、百貨店自体は在庫を把握していない。そのため、ECを立ち上げる場合、店員はお店にある在庫を全部調べてExcelシートに打ち出しました。ネットの画面を作り、在庫を把握することをやってはじめてECができました。お店が閉まっているので、ECで頑張ろうとしたのですが、お店の在庫を管理していないことが、EC推進の障害になり、ある百貨店はECも停止してしまっただ。

中島)百貨店の場合、在庫管理の重要性うんぬんではなく、お店にある段階でも、商品は百貨店の在庫ではないということがあります。そのため、アパレルなどは、セールのように、メーカーが、開始日も価格もコントロールします。百貨店が決めるわけではないため、在庫に本来触ってはいけない。化粧品なども、休館によりメーカーから派遣されている販売員がお店にいないし、メーカーからの入荷もなくなる。百貨店のECがなぜ止まったのかと言われるが、店を閉めると商品の流通が止まってしまうためです。

高山) ECを強化しなければならないというときに、物流の重要性に気が付いたというのがコロナの影響かだと思います。

中島) ECに関連する物流を、多くの実店舗の小売業では、店舗でやっています。それは

成長ステージによってはよいと思います。ただ、EC成長を検討している、ある百貨店に、商品を売場以外に在庫して店舗販売と別ルートをつくればよいと言ったら、その百貨店にはそもそもWMSがなかったという事例もあり、なかなか進まないのも事実です。

高山) コロナの前から、ビームスさんなどはそういうことに積極的に取り組んでいたの、店舗在庫とEC在庫の両方が共有されています。店舗を閉めたときに、店員が暇になったため、2倍の売上になったEC関連の物流の手伝いをするというようなことをしています。

矢野) 今おっしゃった話は、後で聞こうと思ったオムニチャンネルやOMOをやろうとしても、現状として、企業の中で店舗向けとEC向けの事業部、在庫管理、顧客管理がみんな違うというところが問題だということにつながるのですね。在庫のところは、全く共通化していないということですね。

中島) 特殊例かもしれませんが、百貨店は在庫管理ができておらず、単品登録のシステムを持っていない。あるいは持っていた、使っていなかった。そのため、ECをやるときに、ECのために単品登録をしてECを始めています。

白川) コロナ感染拡大によって、食品系のコンサルティングが非常に増えています。特に多いのはスイーツ系を含む個食系になっていますが、売り方もどちらかというとサブスク型です。今コンサルティングでかかわっているお客さまは、基本的にはサブスクで販売されるという売り方が圧倒的に多いです。

どうやって売っているかという点、LINEなどのソーシャル系を使ってプロモーションされているのが圧倒的に多く、昔ながらのメルマガよりはSNS系を使っています。さらにインフルエンサーを使うことによって、一気に出荷が増えたりして、そういった形でプロモーションをかけているところがかなり売上を伸ばしていると感じます。一方、物流の方は、食品は今までBtoBが圧倒的に多かったため、物流会社自体が個食のEC物流を全然知らないところが多く、そのオペレーションを整備していくのが大変です。まずECにフィットしているようなWMSを持っておらず、どのWMSを使うか、それをどうやってオペレーションしていくかというところから立ち上げるため、苦労しています。

特に、冷凍・冷蔵系は今までケース単位で、卸や飲食店に出す場合が多かったのも、個人向けに、バラでアソートしながら出荷するということができません。そもそもJANコードもないような商品も多く、苦労しています。

コロナになってから、リアル店舗自体の売上が落ちたため、会社としてはECを伸ばさ



白川 久美氏

ないといけないという場合が多くなっています。

高山)しかしながら、ECをやれる人がいない。会社でECをこれから伸ばさないとけないと部長に命じるものの、部長自体があまりECに詳しくない。

白川)デジタルマーケティングが強い人を上に据えて、プロモーション系やマーケティングに強い人がEC、サブスクを手がけるべきではないかと思う。新規でECを手がけるところは、店舗販売は二の次で、最初にオンラインで売って、その後、認知を上げるために、その後スーパーで売ったりする。百貨店のギフト需要のような形で、出店を拡大していくという場合も多い。

認知度を上げていくために、リアル店舗に置く場合、ギフト需要とか、百貨店のオンライン系だったり、オイシックスだったり、もともと会員が多くいるようなところで販売します。それから、ポップアップでお店を出し、そこで試食するなどして認知度を上げるというかたちでマーケティングを展開していく。それから、LINEやSNSを使う場合が多い。

中島)テクニカルな手法になりますが、ポップアップなどでもいいので実績を持ち、百貨店や高級スーパーで売っていますということを書きます。そうすると、SEO(Search Engine Optimization)にもいいし、お客も「ああ、百貨店で売っているようなものなのね」となる。売上が上がらなくてもいいから、置く事には意味があります。

矢野)サブスクの人気があるというのですが、具体的にはどういうところなのでしょうか。

白川)一般的にはオイシックスみたいところです。ペットフード、チョコレート、パン、スムージー、スープ、野菜サラダというように、様々なサブスクが展開されています。アソートなので、好きなものを毎回選べるようにしています。健康系の食事といったものも多い。単品を一回売るというよりは、基本的にはずっと定期的に買っていただく形で何とかLTV(ライフタイムバリュー)を伸ばすというのが多いと思います。

矢野)コロナによって、まずはネット通販の利用率が高まり、それが定着したから、サブスクに展開しているという流れですね。

白川)そうです。それから、在宅率が増えたため、冷凍、冷蔵食品も受け取りやすくなっているというのも影響しています。そのため、セカンド冷凍庫が売れているという話です。

高山)ふるさと納税の返礼品がいつ届くか分からないという問題があります。今だと思って注文すると、冷凍庫、冷蔵庫がいっぱい有的时候に届いてしまって、どこに入れようかみたいになって。

白川)ふるさと納税の返礼品は、プラットフォームがいつ来るか分からないのが困るので、在庫型にして、配達日指定ができるような取り組みをされているのは知っていますが、現実的に供給する側が追いつかないという問題があります。お店のバックヤードで作っているような場合も多く、生産者側で作り置きができない。在庫型にして、売れ筋は何時に配達しましょうと言っても現実的ではない。在庫型のふるさと納税をやろうとして、在庫を置けるように倉庫を整備したの

ですが、結局、納期が間に合わず、ほとんど通過型になってしまって、うまくいかなかった。

天井)コロナのときは、個人向けECでは食品の動きが活発でした。食品も取寄やギフトの需要と生活目線の需要の二極分化が進み、ギフト需要はいいものを取り寄せするようなものが定着しました。しかし、生活目線で新たに通販を使い始めた人は、生活目線の商品が多いのが現状です。

まとめ買いということでは、美容系の業務用の資材などを納めていた会社で、コロナの影響でみんなが巣ごもりしているため、突然個人向けECで、まとめ買い需要が急増したというのがあります。結局、BtoBの通販サイトに個人のお客が殺到して、個人向けECサイトを別につくり直すという事態になりました。このように、まとめ買い需要が押し寄せるというのが、特に生活関連ではあったと思います。同時に、生活関連商品の個人向けECでは、LINEなど、今までよりもより生活目線に近いメディアとかコミュニケーションツールの方が適しています。今まで以上にLINEの役割が大きくなっていくと思います。

サブスクは、生産者側が需要を見込めるというメリットがあり、消費者から見てもお得だったり、フォローしている人や生産者の商品が次は何が来るのかなという楽しみがあるので、メリットが大きいといえます。サブスクという言葉自体が、EC業界で少しバズった過去もありますが、消費者の行動から見ても理にかなっているため、これからももっと多様化していくと思います。当初は、食材の

レディートゥイトのものばかりだったのですが、最近、ペットフードもそうだし、スパイスで、カレーのレシピとスパイスが毎月違うのが来るみたいなものもある。あらゆるものがレシピ集と一緒に送られてきたりするため、今後もっともっと幅は広がっていくのかなと思って、すごく楽しみにしています。

コロナで追い風になった二次的なものとして、もともとあったDXの波が加速したような気がします。何となくデジタル化しないといけないというのがあったのですが、ここへ来てもっと急いで、全社挙げてDXするというのが増えています。しかしながら、本当にDXしようとするとうと4年とか5年ぐらいかかります。意識もそんなに高くないし、障壁も多かった。社内中ペーパーだらけで、Faxも常態的に使っていた状態で、すごく長期のプロジェクトとして取り組んでいたものが、突然、全社挙げて全部門にデジタル担当を付けて推進するみたいな辞令が出るなど、DXの推進は2年ぐらい短縮したような感じがします。



天井 秀和氏

白川) DXに取り組もうとしても、基幹シス

テム自体が古く、いまだにAS/400を使っているところも多くあります。その状態でDXは難しく、全面的に見直さないといけないが、億単位の投資になってしまい進まない場合が多い。

天井) まず、売上など経営指標にすぐ表れれば、全社に号令をかけて基幹に手をつけるというのはやりやすいのですが、なかなか難しい。

白川) 納品書レスにする、マイページから領収書や納品書を出すというのはすぐできますが、倉庫内でできるDXはその程度のものが多く、あとはピッキングリストをハンディーにして紙のピッキングをやめるといったことしかできない。事務作業のところで、A4コピー用紙での出力を減らすといったことに取り組むが、ワークフローの部分で決裁のはんこを押して持ち回りしているような遅れている企業ではそれでも難しい。導入によって、どの程度のコストダウンができるのか、どの程度生産性が上がるのかが見えず、DXという言葉だけが先行している企業も多い。

矢野) DXの本来の言葉から言うと、DXといえないものも多いといえます。少しデジタル化、ペーパーレスにただけです。本当にビジネスモデルを変えるのであれば、そんなに簡単に効果を計測できるわけがなく、間違ったDXになっています。

中島) DXはデジタルを使った会社の強み化だと考えています。デジタルを使っての新規事業で会社が強くなるならDXだし、ペーパーレスになって会社が強くなるならDXと捉えています。日本にDXという言葉が入って来

たとき、新規事業みたいな概念を入れてしまった。本来は、人々がより良い暮らしをデジタル化によって創り出すというのがもともとのDXの思想なのです。また、DXをシステムプロジェクトというようにとらえている企業も多く、いろいろな誤解があると思います。**天井)** コロナでの助成金の影響が大きかったと思います。今まで全く通販に関係がなかった事業者も助成金でECを始めた例は多くありました。まだ収益確保までには時間がかかりそうですが、確実にECをやらないといけないという意識は広がりました。

中島) そんな状況で始めたために、ECに本気ではない事業者が圧倒的に多いといえます。ECによる売上が100億円以上の会社が100社ぐらいしかなく、2021年で10億円以上の会社も400社ぐらいしかない。それも自社ECだけでなく、楽天、Amazonでのテナント販売が入り、中には楽天、Amazonに卸しているものも入れている場合があり、全体的に規模が相当小さい。EC人材不足と経営の本気度の問題が、一番に引っかかります。

2. オンラインとオフラインの融合によるマルチチャネル、オムニチャネル、O2O (Online to Offline) の進展方向

矢野) オンラインとオフラインの融合ということで、マルチチャネル、オムニチャネル、O2O、さらにはOMO(Online Merges with Offline) などとされていますが、本当にできているところがあるのか。もう一つは、オムニチャネルで、例えば、セブンイレブンなどは日本

版オムニチャネルの展開というのがありましたが、日本が海外のオムニチャネルと同じような展開になるのか、それとも違うのか、お聞きしたいと思います。

白川) ビームスは進んでいて、リアル店舗で買うと、すぐにLINEであなたの買ったこれに合うコーディネートといった情報を送ってくれます。そうすると、それを見て、このパンツいいなと思って、そこで買ってしまう。オンラインで買ったものも、あなたが買ったものでこういうコーディネートができますといった情報をすぐ送ってきます。お店の人もそれを共有しているので、こういうのを買いにしていますねと、その場ですぐ見て、これだったらこっちのセットアップが合いますとなります。ビームスは、お店にないものはすぐにネットで調べて、他のお店から取り寄せます。RFIDでの棚卸しもやっています。**高山)** RFIDについては、ビームスはユニクロが入れる2年前に導入しています。そこからOMOというか、店舗の在庫とEC在庫を全部統合して見ていて、店舗にないものはEC在庫からお店に取り寄せもできるし、自宅に配送もできるというような仕組みをつくっています。RFIDで一番効果のあがったのは在庫の精度です。棚卸しも簡単なので、毎日でも棚卸をしようかと検討されています。

中島) オムニチャネルを推進するためには、自社のための顧客体験の構想が重要で、さらに最低限在庫と顧客情報の一元管理が必須です。それがないとLINEでの発信も意味を持たない。

天井) 今、小売店舗もそうですが、サロン系

なども店員のインセンティブをデジタル化しようとするところが多いものの、まだツールがなく、なかなか実績ができない。サロンや美容室も、サロンで使っている化粧品やシャンプーなどを売ると店員の結構なインセンティブになります。それを今まで全部アナログでやっていたのが、通販サイトをつくって全部インセンティブを管理しようとしているが、そこまでできるツールがないのです。

高山)店員がインスタやTikTokで、これとこれのコーディネートいいよというのを言って、そのアイテム登録をしていると思う。それを買った方がいると、その片割れの方のレコメンデーションが飛ぶという仕組みをつくっている。

中島)ビームスはオムニチャネルの先進事例ですが、年間売上高が100億以上の会社でもちゃんとできていないところも多いとも言えます。

白川) STAFF STARTの導入により、買っている側もスレンダーなモデルが着ているより、本当に自分に近いリアルな人が着ているのを見た方が親近感を感じるため、最近はほとんどスタッフさんのスタイリングの方が多いのではないかと。

中島) ECを伸ばすためには評価制度を変えないといけないと考え、さらに、オムニチャネルを入れるときも評価制度の変更がマストになりました。そうしないと協力を得られにくかったり、反発があります。そのため、店に売上を付けるなどすると、ECなどへ送客しても自分の店の売上になるということです。

ただ、アメリカの小売は、ECはECで、評価制度は別のようなです。評価制度融合型で店に付ける考えは日本独特なのかもしれません。

矢野)先ほど日本型と言ったもう一つの背景は、例えば、EC化率が高い中国では、店舗ネットワークがしっかりしていないなかで、一気にECに移行してしまった感じですが、日本は、圧倒的に店舗ネットワークがしっかりしています。こういう店舗ネットワークがしっかりしているところでのオムニチャネル、あるいはOMOはどうあるべきなのでしょう。

白川)フランチャイズの場合、フランチャイジーごとの競争があるので、ECとリアル店舗を一緒にするというのは難しい。フランチャイズの店舗ごとに商品を買っていただく、もしくは預かり在庫で販売していただくので、在庫間移動はできない。だから、そういうフランチャイズ制度もボトルネックではないか。

ビームスみたいに、全部直営でやっているブランドだったらよいが、ほとんどのアパレルはフランチャイズも入れていたりするので、店舗間の競争になってしまう。結局、けんかしたくないから、アパレルの在庫が増えていくという、ネガティブスパイラルに入ってしまう。

中島)日本ではアパレルなどは委託販売が多いのですが、アメリカの小売は百貨店も含めて買取が大部分です。例えば、外資系の化粧品ブランドでは、日本で直営店と専門店があり、百貨店に卸した在庫はコントロールできないのに対して、アメリカの百貨店は基本、

在庫を全てコントロールしています。

また、ほとんどの全国チェーンのお店は県庁所在地などにはあり、車でだいたい30分でアクセスできる人口が90%以上なのではと思いますが、アメリカではそうではないといったことから日本型のオムニチャネルを考える必要があると考えます。

中国ではもともと店舗売りしていない商品が多い一方で、日本の場合は、多くの商品をやはり店舗でという傾向もあり、中国と日本では立ち位置が違ふと思います。また、中国では、もっと普及したウーバーイーツみたいなものも含め、日本より圧倒的に安い配送料も伴って、食品のEC化率も高くなっています。

高山)アリババが展開するフーマフレッシュというスーパーマーケットでは、注文すると30分で生鮮食品が届くが、売場のところにベルトコンベア搬送機が付いており、鯛の注文が来ると鯛をすくい上げて、袋に入れてぶら下げて配送のところまで行きます。

中島)フーマフレッシュはもともとマイクロフルフィルメントセンターとしてつくろうとしていて、ついでに店舗にしたと聞いています。アリババは、注文履歴から地域の顧客の需要、購買を予測できており、その地域にマイクロフルフィルメントセンターを置いて、何の注文が来るかを予測しながら出荷準備をしていたところに、ついでにお店を置いたという。

矢野)発想は逆なのですね。マイクロフルフィルメントセンターがあって、ついでに売っているということですね。そういう意味で、日

本でマイクロフルフィルメントセンターの規模をどのくらいにイメージするのか、よくわからない。例えば、アメリカのウォルマートの新しい店舗にそれを付けるといっている。

中島)ある県のスーパーマーケットの商圈は、たぶん1店舗当たり3キロから5キロです。全県を押さえようとするとう空白地帯があり、そこはマイクロフルフィルメントセンターというか、ダークストアが成立します。ダークストアの発想のマイクロフルフィルメントセンターというのは、たぶん成立すると思います。

矢野)酒類販売のカクヤスは、店舗の商圈は1.2kmと言っている。基本的には東京23区でドミナント展開しています。

中島)ひとつの県や地方であれば5km、10km圏内です。ここ1年、地域密着型オムニチャネルに関心を持っています。

高山)ECの話題を離れますが、例えば丸亀製麺がお店をどんどん改装している。お持ち帰りというのがすごく当たっているが、店舗の行列に並んで持ち帰りしていたのが、店舗の構造を変えて、お持ち帰りの人はお持ち帰りのところで受け取れるようにしている。

白川)マクドナルドでは、女子高生はみんなオンラインです。

高山)オンラインで注文して、受け取り方がいろいろあるのです。ドライブスルーもできるし、お店のテーブルまで持ってきてくれるし、駐車場の位置を入れると駐車場まで持ってきてくれる。ですから、DXやオムニチャネルというのが、いかにECをやるかではなく、いかにITの技術を使って顧客の利便性を

高めるか、他の店舗との競争力を高めるかというところで考えていくべきだということです。

中島)顧客体験がよく実現できていると思います。今言ったのが、まさにOMOで、OMOはオンラインの体験とオフラインの体験の融合なのです。オムニチャンネルというのは、各チャンネルの融合です。O2Oは、融合とは全然関係なく販促の1つの方法です。だから、本当にモバイルでオーダーして、そのままの気持ちでピックアップして帰るとというのがOMOの典型になります。

白川)スタバは、朝、オフィスに行く前にコーヒーなどをネットオーダーしているのがほとんどです。

中島)ネットオーダーのアプリは、専用アプリです。家の周りにある全てのファストフードのアプリを入れられないため、入れたアプリの店を使う。アプリを入れてもらうことが、ポケットシェアを押さえるということになる。購買頻度が高いものでないとアプリは使ってもらえない。

白川) PayPayのような決済をすると、プラスアルファでポイントがたくさん付くなどの相乗効果がある。基本的にはもう現金持ちませんという人が多い。

高山)ブランドバッグなどを扱っているAXESというグループ会社で、カートに入ればなしの顧客のデータ調査をしたら約3億円もありました。通常は、お買い忘れはありませんかというメールで終わるが、ある通販企業では、はがきにその商品の写真を載せて、お買い忘れはありませんかと郵便で送

るようにしたら、郵送代をかけても採算が取れている。

また、例えば値段の高い黄色いワンピースを買った顧客に対して、その黄色いワンピースの表紙のカタログを送っている。表紙を開けると黄色のワンピースに似合うコーディネート画像が掲載されている。ネット上から黄色いワンピースのコーディネート画像をAIが拾ってくる。さらに次のページを開けると前のページに掲載されているグッズと似た通販企業の販売している商品がQRコード付きで掲載されている。

カタログの印刷代、DM代を払っても採算が取れると言っている。



高山 隆司氏

中島)それはオムニチャンネルのいい事例ですね。紙とネットの融合です。歴史は古いが、個別に刷り分けて印刷するというのは、20～30年前からあります。

高山)現在、納品明細書を入れない会社が急速に増えています。発送通知メールを送信し、そこから納品明細書をダウンロードすればよいので4割ぐらい納品明細書を入れている。

白川) 一体型帳票を使っている場合も、相変わらず多いです。普通にLINE PayやPayPayを使ってQRコードで払えるようにしてほしいと思うのですが。

3. SNS利用増加のなかでの、マルチデバイス、クロスデバイスの進展方向

矢野) さきほどソーシャルメディアの話が出ましたが、デバイスが多様化しているなか、それらをいかにクロスするかという話があると思います。ソーシャルメディア利用というのは、今までと何が違うのでしょうか。

白川) メルマガなどの昔ながらのツールは、ほとんど読まないで消すパターンが多く、いかにタイトルをキャッチーにして開かせるかということが必要でした。何か重要なお知らせとか書いてあると思い、開けたらプロモーションみたいなもので、デリートしてしまう。LINEなどは、デリートするにしても、いったんチラッと見てから消すため、LINEなどのスマホ系は、この小さな画面の中でプロモーションできるのが重要だと思います。

中島) ほとんど見ずに消されてしまうと言いつつながら、メルマガはいまだに非常に効果があります。ただ、SNSの方が手軽だし、短くて、飛ばしやすく、アプリの中で完結することも事実です。

天井) 以前はみんなメルマガという時代もありましたが、今はロイヤリティに依拠して、ある程度忠誠心があればメルマガでも読んでくれるし、あとタイミングが問題です。以前

は24時間いつでも定期的に送っていましたが、今は必要なタイミングで送らないといけないという、この2軸が追加されたと思います。

白川) ビームスは買って1時間以内に、LINEで今お買い上げいただいたコーディネートはと来ます。まだ買って高揚感がある間に、これも買ってしまおうとなります。

中島) ECサイトのアクセスは、80～90%がスマホです。購入になると60～70%です。Googleの検索がスマホで90%です。

白川) 電車の中などで、ながらでTwitterやインスタをスマホで見る。文字をじっくり見るというのは、そういったところのフォロワーしている人で、ながら系は本当にスマホで十分です。仕事だと、どちらかというとChatWorkやSlackなどになってしまうので、パソコンでのメールの仕事はほとんどなくなってしまいました。

天井) 環境によると思いますが、コミュニケーションのキーを打っている時間のうち、メールは2割ぐらいです。

白川) パソコンメールは流れてしまうので、後から探すのが大変です。Slackなどは、ある程度、案件ごとにまとめたりすることができたりするので、比較的追いやすいというのがあります。そういう意味でも、かなりコミュニケーションツールも変わってきている。

中島) 個人利用のSNSは、LINEの利用率が極めて高く、完全にインフラとなっています。ただ、メディアとしての利用よりも、メッセージングとして使っているということも認識する必要はあると思います。

白川) SNSだと、インスタやYouTubeもそうですが、私はYouTubeのなかでもコスメ系というか美容系などをよく見ている、例えば、フォロワーも皮膚科ですごく有名な女医がある商品をいいとレコメンドコメントをしたら、すぐに売り切れになってしまっています。

中島) インスタのDMだけで仕事をしている人もいます。メディアとしていいのは、文字制限がないところです。料理のレシピなどを投稿するのにすごく適しています。テレビの料理番組などは、今、インスタは必ずやっています。

白川) コスメを売っている企業で、インスタグラマーを使って、その商品の宣伝を全部しているところがあります。美容系では、割と若い、JKなどに人気があり、フォロワーが大勢いるインスタグラマーをサイトの前面に出しているところもあります。商品軸から入るといふより、自分がお気に入りのフォロワーが使っているものを買ってもらおうという形で大きく伸びている企業があります。

中島) その際、きちんと考えてインスタグラマーとSNSを使うことが重要です。新規でやる場合、SNSとインスタグラマーを使えば、すぐビジネスが大きくなると安易に考えている企業も多いのですが、残念ながら多くではそれほど成功していません。

4. データドリブンによるマーケティングの展開方向

矢野) ECは、データの収集が比較的容易ですが、顧客ニーズに合ったデータドリブン

マーケティングがどのように展開していくのかについて、ご意見をお願いします。

中島) 立ち上げ期は、自分たちのやるべきことがやっていることと合っているかどうかを確認する段階で、データで精緻に分析する手前なのです。昔からある有名な例は、フォロワーの多い女性がいたからその子に頼んだらフォロワーが全部男性だったということがあり、そこに女性用の商品を頼んでも売れるわけがない。だから、フォロワーとか、フォロワーがどうアクション、エンゲージメントしているかまできちんと見て、目的に合っている人たちなのかというのを考えた上で、どの状態のお客向けに、どのメディア、ツールを使うかと考えなくてはならない。顧客育成の考え方でやっていかないと無駄が多くなる。そのうえでデータを活用していきます。

矢野) そういう戦略は、今までの実店舗の普通の小売に比べて圧倒的に細かくできるのではないのでしょうか。

中島) そうです。店舗の場合は、その場に来たお客しか認識できないし、個別には識別していないことのほうが多い。ところが、ECは顧客の履歴が分かるので、顧客の状態を把握して、このお客に2回目も買ってもらう、3回目も買ってもらおうというように、次の状態にするためにどうしたらいいかというプログラムを考えてつくっていくのです。それを徹底している会社は強い。

高山) ソリューションというかお悩み解決です。目尻のしわがなくなるとか、悩んでいる人がそれを使うと解決するみたいなのところが、まずしっかりしているかどうかです。何

でも効きますよでは誰も買ってくれない。

天井)業務系の場合、以前は、ECでもインプット側の個別のデータが取れていないことが多かったが、データ計算コストが下がったため、データドリブンマーケットという波が来ている。しかしながら現実には、インプットしたデータを人力で分析してアウトプットしている企業が多い。人力で対応している間は、リテラシーが相当高い人か、本当にサイエンティストがいないと、インプットとアウトプットをつなげられない。大きな資本力があって自社で開発できる会社はインプットとアウトプットをつなげられたのですが、最近、インプットとアウトプットを簡単につなげられる。簡単なCRMだったら一つのツールの中で完結できて、Excelのマクロが理解できれば、お勧めロジックを実装できるようなツールが出てきている。一つには、誰でも使えるツールがあるといいし、あとは、それなりにリテラシーがあって、マクロとかプログラミングを使って実装できる人が数として出てくると、どんどん底上げされていく感じがする。

白川)モールで出店していると個人情報をもたらえない。モール側が自分たちのデータだということで、個人情報をださない。Amazonもそうだったが、去年の10月から顧客情報を開放しました。Shopifyの中期経営計画を見ると、企業にも使ってもらえるようなプラットフォームになっていく方向性が示され、今までは個人消費を対象にした規模の小さい企業が中心に使っていましたが、グローバル企業も使えるように重点投資する方向に転換しました。それから、今まで全部英語でしたが、

今は日本語サポートも充実させるということなので、もしかしたらShopify VS Amazonみたいなものになっていくのかと思っています。

矢野)データドリブンのときに、ビッグデータの話が出ます。実際に、ビッグデータを利用しているECは多いのですか。

白川) ECというか、ダッシュボード的に使われていて、経営指標のKPIに使っているところはあります。

5. 越境ECの進展方向

矢野)国際化のなかで、越境ECがどのように進展していくのかについて伺います。

高山) Amazonは中国から撤退していますが、成都にAmazonのオフィスがあります。そのオフィスで世界中のどこのエリアでこういった価格のこういう商品がどこで売れるかという、ある意味ビッグデータを使っています。

白川)楽天は日本に会社がないと中国の人が出店できないというのがあって、名義貸し的な会社がすごく増えました。Amazonの場合は、日本に現地法人や現地オフィスがなくても、中国から直接登録してマーケットプレイスに出店することができます。佐川急便や近鉄エクスプレスなど、何社かが税関事務管理人がいて、彼らの代わりに消費税を立替えますといったことをやりますが、取りはぐれるリスクがすごく高い。わざわざAmazonのFBAの倉庫に入れて、宅配便の高い送料で払うよりは、中国のチャイナポストを使って300円ぐらいでドロップシッした方が安い。個人の責任において海外のものを買っている

という立て付けです。日本の企業が中国から商品を買って売ると関税がかかるが、個人が買っているとかからない。

中島)ちなみに、企業買って、個人に売ったら、それはもう越境ではなくその国での国内販売です。

白川)わざわざ日本の倉庫に入れて、関税、消費税、輸入消費税を払って、日本の国内在庫貨物にするよりはよいという。

天井)一昨年Amazonの一斉摘発で、ひどい事例はある日突然消えた。あれでだいぶ浄化されたと思ったが、また最近、訳が分からない出品者がいます。規制が強化されて、問題がある人が入れないという仕組みになったわけではない。結局、何かあったらAmazonのアカウントを閉鎖して出直せばいいので、結構無責任なのです。それはアメリカのAmazonでもそうですが、社会問題になっていて、詐欺とまではならないが、結局、Amazon上がどんどん荒れていくという原因になっています。

越境ECには、幾つかグレーゾーンがあって、関税のグレーゾーンだけでなく、成分表示、禁止成分がグレーゾーンのものも輸入されています。同様に、企業責任もグレーのまま入ってきてしまうので、国内だったら何年保証とか日本企業は言いますが、越境ECでは基本的にそれがいないため、無責任な商品があふれがちなのです。同様に、日本から外向きの越境ECでは、日本の企業は上品過ぎるので、海外のいろんな商品が混在している市場ではなかなか買ってもらえない。

中島)欲しい人はいるのですが露出が少ない。

安易に日本の商品を海外の日本好きの人にお届けしたいという起業希望者は多いのです。

矢野)店舗販売、ECのどちらの流通ルートを使うかという場合、店舗販売は、すごいお金がかかりますね。

中島)お金はかかります。でも、ECでもほとんど売れないという場合が多いです。

天井)越境ECは、分かりやすいのですが、明確なターゲットがないまま進出しようとするから、まず大失敗するわけです。

中島)ある企業が、この商品を海外の日本好きの人に売りたいと言うから、その人はどの国でどんな職業の何歳ぐらいの人という、日本のターゲティングと同じようにしないとイケない。例えば、ドイツの都市部に住む30代の金融機関勤務のナチュラルリストの男性といたレベルで決めるべきです。結果として、その人以外が買ってもよいのですが、やっていること、提供できる価値がぼやけないように、ターゲットを明確にして、きちんと商品やメッセージ、サイトと作るべきです。

そこまで考えずに、海外、越境ECだったら売れると、国内でECをやったら売れるという経営者は多いのですが、うまくいきません。

白川)5年ぐらい前に、中国のECが爆発的に売れて、メイドインジャパンなら何でも売れるみたいな時代が1年とかありました。中国もいろいろなモールサイトが乱立し、ものすごい数のECサイトができて、とにかく日本の商品なら何でもいいからという時期がありました。その成功体験をいまだに持ち続けている企業も多い。状況は全く変わっている。

中国では、韓国の化粧品が人気です。安いし、成分も漢方系でよい。日本の売れている化粧品は、本当に高級ラインは売れるが、あとは極端に安い500円で買えるようなもので、それもブームが終わります。

6. ラストワンマイル配送の展開方向

矢野)近年、ドライバー不足が深刻化しており、EC企業においては、宅配サービス内容の見直し、ラストワンマイル配送のネットワーク構築が急務となっています。こうしたなかでのラストワンマイル配送の実態やあり方について伺います。

白川)2024年問題は本当に深刻な問題で、まず、長距離が運転できなくなるのと、あと、倉庫に納品しに行くと、すぐに荷が降ろせなくて、そこで1時間ぐらい待っているわけです。そうすると、待ち時間も拘束時間になってしまう。年間の時間外労働時間の上限が960時間と決められるため、センターの方たちもバース管理をきちんとして、Amazonのように時間指定をきちんとしていかなないと、待機時間も労働時間となりそれが足かせになってしまいます。あと、逆に遅れるとまずいので早めに行くというようなことがあります。トラックの輸配送最適化のためのTMSが重要になります。荷物を出す側、受け取る側も一緒になってやらないと、運送業界だけでは解決しない話です。交通渋滞などは読めるけど、荷降ろし、荷積み時間が読めないというところが一番の問題です。

矢野)待ち時間のところは無駄な時間ですね。

バース予約システムは、少しずつ導入されてきています。

白川)荷積み、荷降ろしの両方やらないといけないのです。一連の作業が管理されて行かないと、トラック業界だけでは解決できない。

矢野)トラック運送業では下請け構造が複雑で、かつ価格交渉、価格転嫁もできていません。今後、物流コストは確実に上がります。その時、通販会社はどうするのですか。今までの配送料無料とかいうのも崩れるかもしれない。

白川)楽天の39ショップでは、3,900円以上を買ったら送料無料です。3,900円以上買ってくれるような出店者でないと、なかなか厳しい。客単価は8,000円ぐらいでないと儲からないと思います。

中島)置き配サービスがもっと普及すると思います。

高山)置き配の例として、フェリシモがLOCCOを利用しています。神戸の倉庫から幹線輸送は西濃運輸で、各配送の拠点に荷物を降ろすとギグワーカーがそれを取りに行つて、置き配で置いて写真を撮ってフェリシモに送ると、フェリシモが利用者に今ここに置きましたという情報を流す。再配達がなくなり、利用者は好きな時間に受け取れ、対面で受け取らずに済むといった理由で置き配を希望する人がかなり増えている。

白川)食品では、冷凍・冷蔵は置き配ができないことが、一番ボトルネックです。発泡スチロールの箱は、結局、回収しなければいけないので、生協のように毎週必ず行くような場合はいいのですが、そうではないと回収す

るのも難しい。

中島)荷主がお客とサブスク契約をして、発泡スチロールの箱代みたいなのを会費として少しもらう。

白川)マンションの場合、玄関前の共用スペースに荷物を置いてはいけないということで、置き配ができない場合もある。宅配ボックス自体は大きさが限られてしまうため、小さいもの、家族に知られたくないものなどをコンビニで受け取ったりします。

中島)宅配便会社が共通化に取り組み、共通プラットフォームとしての整備を進めてほしい。

矢野)短時間で届けるなどの過剰サービスという問題もあります。物流サービス内容自体も見直しが出てくるのではないかと。

中島)会社の特徴、立ち位置として、どのサービスを提供するかであり、全部がやる必要はないです。

矢野)急ぐのは一部ではあるが、急ぐ場合はきちんとお金を払ってもらう。サービス全てにわたって言えますが、物流サービスも、付加価値を付けたところに対して、きちんとお金をもらっていないのが多いのではないのでしょうか。

中島)徐々に変わるのではないのでしょうか。今、タイパ(タイムパフォーマンス)という言葉があって、Z世代の人は時間節約のためにお金をかけていいという。もともとプライムでは、翌日配送のために年会費を払っていたが、日本の場合は配送日がほとんど変わらないから、本来の意味の会費制というサブスク制が始まるのではないかと。ウォルマートは年

会費を取って、さらに一定以上になると無料という形をとっています。

7. 今後、個人向けEC市場が更なる発展をしていく上での課題

矢野)最後に、個人向けECが今後さらなる発展をしていくときに、どういう課題があるとお考えですか。

中島)それは、まずは物流、そして人材不足だと思います。

天井)購買意欲、所得などの影響で、EC化率がそろそろ頭打ちになるのではないかと予測もあります。

中島)すでに一回下がったから、コロナが終わり落ち着くと、まだ伸びると思います。食品はもっと伸びていくと思います。食品の市場規模が大きいので、食品の伸びれば引っ張られて上がると思います。

白川)買い物難民がさらに増えていくと思いますので、ECが増えると思います。

矢野)その場合、過疎地向けの物流をどうするかという議論があります。宅配便事業者はユニバーサルサービスが前提ですので、維持すると言っていますが、本当に可能かという問題があります。買い物難民の話と絡んできますが、ユニバーサルサービスのものをどう考えるかというのを含めて、結構問題です。

中島)普通の宅配便会社の物流だけではなく、共同配送、コンビニ受取、宅配ロッカー、生協型、移動販売など、様々な方法も組み合わせる必要があります。EC自体も、ECもあれば、カタログも、電話も、店舗もあり、

これだけというのではなく、お客は欲しいものが手に入ればいいのであり、いろいろと組み合わせればよい。また、現物を見たい人は店に行って、店に行って店からネットで注文して届けてもらうというものもあるし、買った後にすぐLINEなどでさらにアプローチをするという意識も少しずつ高まってきています。しかしながら、障害となるのは、例えば、経営者が理解できない、本気ではないという場合が多いこと、さらに人材が不足しているということが課題になると思います。

矢野) そのときに、共通のプラットフォーム的なものをつくるかという議論もあります。

中島) ECシステムの完全な共通化はないと思いますが、寡占化はある程度するかもしれません。日本の場合、各企業は、企業ごとに独自のことをしがります。カスタマイズすると高いと言っても、やっています。自社の本当の強みがあるのだったらした方がよいのですが、自社の本当の強みが分からないまま、思い込みでカスタマイズしていると思います。

矢野) カスタマイズしても、それに合ったお金を取れていないということが多くて、そうすると、何のためにカスタマイズしているか分からなくなる。

中島) システムをカスタマイズしたことによってコストが増えたとしても、その費用を渋る事業者も多い。

白川) BtoCだけでなく、CtoCも増えていくと思う。メルカリ的なものもそうですし、これだけ個人が簡単につながる時代なので、マンション内で、要らないものをあげるとか、

安く譲るといようなプラットフォームがある。6,000人のコミュニティーで、自治会によるフリーマーケットも定期的にあります。そういうCtoC的なものも、今後ドミナントでもっと広がるかも知れない。

高山) BtoBでは、いまだに建築業界では発注はFaxです。そのため、必ずメーカーから地方問屋に行って、そこからさらに問屋が入って工務店に流れる。メーカーから直のDtoCのBtoB版、DtoBができるとういと思います。

天井) 問屋を通さないといけないというのは減ってきました。特に、最近DXというキーワードがあるので、BtoB通販を始めやすくなってきています。BtoBでは、スタートは1万円や10万円といった初期費用でECを構築して、それで、初年度から10億とか20億の売上になる場合がある。既存の取引を乗せるだけなので、売上として成立する。その場合、乗せ換えた後のビジネスインパクトは大きく、かつやってみないとECの売上が分からないというものではないので、乗り換え始めるとものすごく早く展開する。DX化することで利便性が上がるため、結果的に現場にも、こんなに仕事が減ったと理解してもらえることも多く、これからもどんどん進むのではないかと思う。

白川) Shopify、SaaS型WMS、OMSなど、初期費用を抑えてすぐにできるというものが増えており、商機を逃さないで展開できるというかたちになってきていると思います。EC構築が1年かかりますというのは、もう今ではあり得ない話で、早くて半年でできるとい

う世界になってきています。ECだけをまず取り組みたいというのであれば、CSVでアップロードすればよいというならば、1カ月で立ち上がってしまう。

あとは、物流現場では人手不足なので、どうやってロボットと共生していくかです。

矢野)そろそろ時間になりました。本日はありがとうございました。