

Eコマースは中小企業の成長ツールになるか？

— ECが上手くいく要件 —

Lab.GoCon 代表 中小機構・都中小振興公社 非常勤職員

大西 正也

要約

2010年以降、新しいビジネスの潮流として「Eコマース」(以下ECと記す)が脚光を浴びている。それは内閣による経済成長戦略にも組み込まれ、地域再生や個人消費増加、越境販売、ベンチャー創業の増加、女性経営者育成等の手段として、中小企業庁が推進する中小企業支援事業や創業者支援のテーマのひとつになっている。しかしながらネットショップを開業する中小企業の過半数は業績が上がらず営業赤字に陥っている実情である。このレポートでは消費者向け販売(B2C)のECを実践し営業黒字化に成功している先進事例を紹介し、中小企業がEC事業に参入する場合に直面する課題をあげ、ECをどのように運営して継続成長させていくか?どのような経営戦略をとるべきか?について提議する。

キーワード

ネットショップ, コミュニケーション, B2C, 電子モール

I. はじめに

2010年以降、新しいビジネスの潮流として「Eコマース」(以下ECと記す)が脚光を浴びている。それは政府による経済成長戦略にも取り上げられ、特に中小企業庁が推進する創業支援や中小企業支援において推進されて、助成支援やアドバイザー派遣、セミナー開催等のあらゆる支援施策が打ち出されている。ECの課題分野も「越境EC」「オムニチャネル」等、ICT技術の向上や法律整備によって広範囲に及んでいる。しかしながら実践する中小企業はその変化速度に乗り遅れ、ネットショップ開業した企業の過半数は営業赤字に陥っている実情にある。このレポートではネットショップを開業する中小企業の先進事例を紹介し、開業時に直面する課題をあげ、中小企業がECをどのように活用すべきか?どのような経営戦略をとるべきか?という成長戦略面についても提案したい。

II. 国内EC市場の現況

I. 国内EC取引形態の分類

いわゆる電子商取引形態(EC)は、次の三種に分類される。

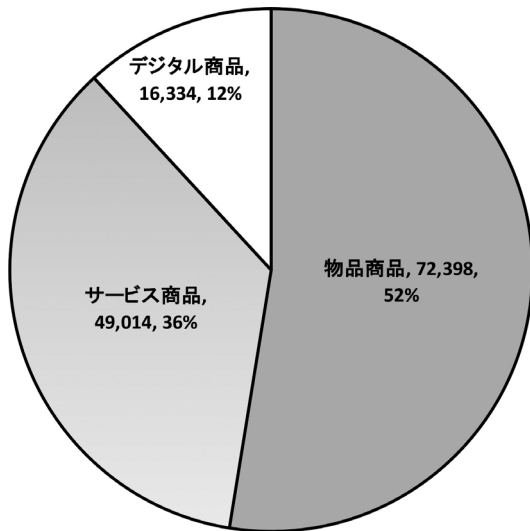
(1) 製造業者や商社または流通業者の取引において、取引事業者間で共有する独自のVAシステム(付加価値通信網)やインターネットを介するプラットホームを用いて取引を行うB2Bの形態

(2) 販売事業者と一般消費者がインターネットのホームページや電子モールを通じて販売取引するB2Cの形態

(3) 個人事業者や消費者同士がインターネットの電子市場モールを通じて販売取引を行うC2Cの形態

また、取引される商品・サービスにおいて、概して以下のように分類される。(図1)

(図1) 国内EC市場規模 137,746億円



出典：経済産業省商務情報政策局情報経済課 平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備電子商取引に関する市場調査) 報告書から引用加工

- (a) 原材料や製品等、物量のある商品を取引する物品商品販売
- (b) チケットや予約枠販売、保険、金融商品等を取引するサービス商品販売

(c) 音楽配信や電子書籍、アプリケーションソフト等をインターネット・ダウンロードするデジタル商品販売

このレポートでは、国内の中小企業が最も多くかかわっており、EC取引実績の大きい上記分類の(2)と(a)のB2Cの物品商品販売の分野を対象とする。

2. 国内EC市場規模

経済産業省情報経済課の発表によると、B2Cの一般消費者向け物品商品販売のEC市場規模は、(表1)のとおり7兆2,398億円であり拡大している。商品分類を見ると「衣類・服装雑貨」が最も多く、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等」「食品、飲料、酒類」がほぼ同規模で続き、これら3分類で全体の約55%の構成になっている。特に「食品、飲料、酒類」と「衣類・服装雑」の伸び率が高くなっている特徴がみられる。

消費税増税後に個人消費が伸び悩む中でEC事業での取引額は漸増している。このことは、B2C市場において、次の状況が推察できる。

- * EC化取引比率が高まっていること
- * ECによる越境販売が進んでいること

分類	2014年	2015年	伸長率	構成比	EC化率 (注)
衣類, 服装雑貨等	12,822	13,839	7.9%	19.1%	9.0%
食品, 飲料, 酒類	11,915	13,162	10.5%	18.2%	2.0%
家電, AV機器, PC周辺機器等	12,706	13,103	3.1%	18.1%	28.3%
雑貨, 家具, インテリア	11,590	12,120	4.6%	16.7%	16.7%
書籍, 映像, 音楽ソフト	8,969	9,544	6.4%	13.2%	21.8%
化粧品, 医薬品	4,415	4,699	6.4%	6.5%	4.5%
自動車, 自動二輪車, パーツ等	1,802	1,874	4.0%	2.6%	2.5%
事務用品, 文房具	1,599	1,707	6.8%	2.4%	28.2%
その他	2,227	2,348	5.4%	3.2%	0.6%
計	68,043	72,398	6.4%	100.0%	4.8%

(注) 総市場規模に対するEC取引の比率

出典：経済産業省商務情報政策局情報経済課 平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査) 報告書から引用加工

3. B2CのEC事業者の経営状況

日本経済新聞社が、2015年に全国の有力専門小売チェーン店1,023社を対象に行った調査は（表2）の通りである。¹⁾

消費者に良く知られている有力小売業でも過半数の企業が営業利益が黒字化しない状況である。資本力や営業力の乏しい中小企業では、さらに多くの営業黒字をあげられない企業が存在している。

販売事業者がB2CのEC事業を行おうとする場合、独自のネットショップを開設するか、複数のネットショップを集めて運営される楽天市場、ヤフー・ショッピング、AMAZONマーケットプレイス、DeNA等の電子モールと加盟契約して事業運営することになる。

ECは低成長経済のなかで先の表の通り成長拡大し、比較的少ない資本で早期に開業することが出来る。また大手の電子モール運営会社からは、ネットショップの開業か

ら受注、商品発送、請求等の一連の業務システムのサポートを受けられる為、中小企業庁も中小企業支援政策の柱として強力に支援活動を進めている。しかし多くの中小企業が赤字に陥っている。企業基盤に加え、認知度、ブランド力に見劣りする中小企業がECを活用し、経営にプラス効果を導くにはどのような注意を払いECを運用すれば良いか？

筆者は、2015年2月から2016年4月にかけて、中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構および地方自治体が主催するECに関するセミナーやシンポジウムに参加した中小企業や、ECに実績をあげている中小企業をインタビュー調査した。するとECによって目標利益を達成する中小企業にいくつかの共通性を見つけることができた。次章で中小企業の先進事例を紹介する。

ECを行なっている会社	YES 64.7%	NO 35.3%	
総売上に占めるEC売上構成比	10%以上 10.3%	2～10%未満 52%	1%未満 37.7%
2014年度のEC事業の営業利益	黒字 42.6%	赤字 57.4%	

出典：日経MJ2015年7月4日発行記事を加工

III. 中小企業のEC先進事例

I. 株式会社タイセイ

代表者：代表取締役社長 佐藤成一

住所：大分県津久見市

資本金：64,000万円

EC事業売上高：19億円

取扱商品：製パン・菓子製造業務用資材、鮮度保持剤、菓子食材、食器等



ECシステムの運営管理は、子会社の株式会社TUKURU（東京都渋谷区）が担う。株式会社タイセイのネットショップCOTTAは、約35,000SKUの食材や調理器具等販売している。販売商品リストだけではなく、プロのパティシエや料理研究家のブログやレシピ、スイーツのお店の紹介等、パンや菓子づくりの豊富な情報を提供する総合情報ECサイトである。当社は業務用の食品保存剤や包材、食材の卸売通信販売業を創業し、「小ロット」「低単価」「短納期」の商品販売の特徴を一般家庭向けのEC事業に拡大した。

ネットショップ開業当初は、ECサイトの制作やシステム管理、販売促進業務を外部専門業者に委託し手の電子モー

ルに出店していたが、B2C市場拡販を契機にICT投資を行い、ECサイト制作から受注、発送、決済、在庫管理、仕入発注、顧客情報等を一元管理する基幹システムを設計管理する株式会社TUKURUを東京に設立した。本社に隣接する巨大な自社物流センターには低温倉庫もあり、熟練の商品ピッカーや梱包担当者、商品管理者が行う受注対応と迅速で丁寧な梱包と発送は購買者の評価が高い。

COTTAはレシピや情報交換やブックマーク機能を持つ登録制の交流サイトの機能を追加し、お菓子やパンづくりに興味のある人々が集まる情報サイトの機能強化を進めている。

2. まくら株式会社

代表者：代表取締役社長 河元智行

住所：千葉県柏市

資本金：1,000万円

EC事業売上高：8億円

取扱商品：枕、寝具、EC支援システム他



まくら株式会社は、主に枕を中心とする寝具類の総合ネットショップ11店舗を独自サイトと大手電子モールに複合的に出店するEC事業と、ECのシステム・サービスを提供する会社である。一点は業務の内製化である。開業資金が不足していたことに加え、戦略や顧客ニーズを早く実現し実践する経営スピードを追求する為、自社内で商品の仕入れ開発、商品管理、発送は当然のこと、プログラム設計、システム開発、写真撮影、カスタマーセンター等の一連のEC業務を全て自社運営できる体制を整えた。二点目はICTシステムを活用した生産性を高める効率運営である。例えば当社は約27,000SKUの商品を取扱うが、約70%の商品が午前中に入荷して夕方までに顧客宛に発送される。従って商品を長期在庫するストックヤードを持っていな

い。ほとんどの商品が過去データにもとづいた見込発注で仕入れられ、メーカーとは計画的な取引を行なっている。

販売においては、既存の寝具小売店舗には無い顧客メリットのあるサービスを提供している。幅広く種類の多い品揃えや購入後20日間は無条件で商品を交換、返品出来る「20日間寝ごち安心保証サービス」や気になる枕を試用することが出来る「枕レンタルサービス」は、顧客メリットを満たすサービスである。当社は情報やコンテンツの量と質を高めて、枕の情報を探す人と提供する人が、日本一多く集まるeコミュニティの広場を構築するEC事業を推進している。

3. 株式会社大都

代表者：代表取締役 山田岳人

住所：大阪市生野区

資本金：24,000万円

EC事業売上高：25億円

取扱商品：DIY商品・工具・園芸用品等



株式会社大都はもともと創業80年になる金物工具問屋であったが、折からの不況と流通構造の変化から卸売業は行き詰まり、赤字の卸売業を廃業してネット小売通販に業態転換した。ネットショップは一般家庭向けのDIYドットコムとプロ専門向けのモノトスを独自サイトと電子モールに開業している。

当社の強みは卸売業で築いたメーカーとの取引ルートと商品登録、そして商品知識であり、現在海外製品を含む約85万SKUの商品を販売する国内最大級のDIY専門EC事業になっている。3代目の現社長が自らネットショップ開業と運営を開始し、月商100万円を超えるようになってICT専門知識を持つ社員を雇用して商品SKUを増やすと売上が加速した。当初は社員総力で配送業務を行って

いたが、現在は物流センターを外部委託している。

当社の戦略は、DIYに関する顧客の不安解消やファンづくり等のコミュニケーション強化であり、コールセンターの体制整備を進め、大阪と東京に相次いでショールームでの工具使用体験やDワークショップを兼ねた実店舗をオープンして顧客拡大をはかっている。

4. 株式会社ベルトラン

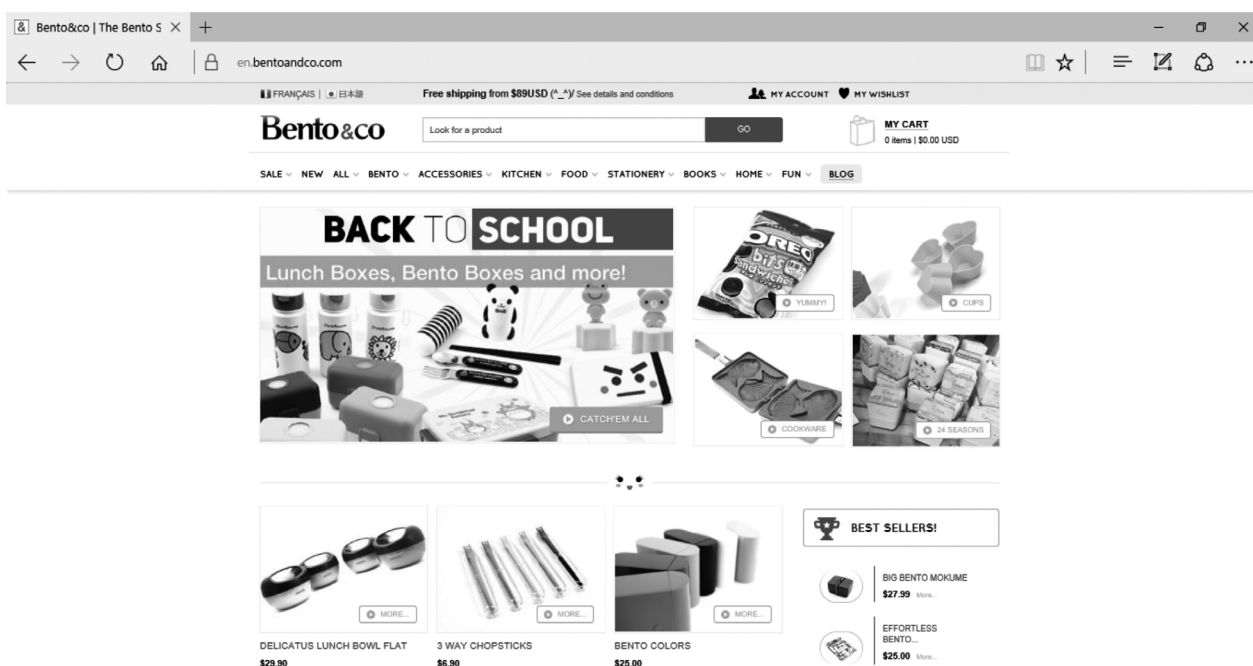
代表者：代表取締役社長 Bertrand Thomas (ベルトラン・トマ)

住所：京都市中京区

資本金：2,500万円

EC事業売上高：2億円

主な取扱商品：弁当箱, 弁当箱周辺商品, 調理器具, 食器等



株式会社ベルトランが運営するBENTO & CO.は海外市場をターゲットにするネットショップで、独自サイトをフランス語、英語、日本語で開設している。日本独自商品の弁当箱を中心に販売し、弁当のレシピやキャラ弁(注)の紹介等、弁当の文化や習慣の啓蒙も発信している。

社長のベルトラン・トマ氏は日本の歴史や文化が好きなフランス人で、京都大学で学ぶ留学生だった。ベルトラン氏が在学時から発信していた京都での生活を紹介するブログは母国フランスで人気があり、多くのフォロワーが存在していた。「フランスで日本の弁当レシピが話題になっている。」という母親との会話が創業動機になり、フォロワーに

対して弁当箱の紹介販売を始めたことがネットショップの開設につながった。開業資金が少なかった為に、仲間内でECサイトの制作や運営、商品仕入れ、海外発送等の業務は全て内製化し、ECサイトのアプリケーションソフトは販売成果報酬支払型の海外の運営サービス会社のソフトを使用し、現在に至っている。

弁当箱を使い慣れない海外顧客に理解しやすいように、メーカー提供の所品写真や商品仕様を訳して掲載するのではなく、各国市場のニーズに合わせた商品を掲載し、親しみを感じるように独自に商品撮影をし、各国の台所環境に合わせた洗い方や保管方法、使用方法を掲載してい

る。当社のコミュニケーション戦略は緻密なSNS情報交信を重視している。ECサイトに設けるブログ以外もツイッター、フェイスブック、インスタグラムのメディアを多国語で開設し、また毎年『国際弁当コンテスト』というグローバルな消費者ネットイベントを主催して弁当の写真やレシピを募集し、弁当文化の啓発と弁当箱の市場拡大をはかる活動を行なっている。

5. 先進事例の共通性

これらの営業黒字化に実績をあげている事例にみられる共通性を検証し、EC事業に取り組もうと考える中小企業が心がけるべき準備と戦略について記述したい。

4社を含めて成果をあげている企業はマーケティング戦略、とりわけSTPを的確に見極めて自社がターゲットする顧客ニーズに対して、差別化されて独自性のある商品とサービスで「ユニークに顧客ニーズを満たす」(2010 嶋口光輝)ことに成功している。(1) COTTAは「短納期、小口化の商品アソート」で食材を余らせたくない調理者を、(4) BENTO&COは海外市場の日本文化の好きな健康志向者や「KAWAII」キャラクター嗜好者をターゲットして成功している。このことはECに限らず全てのビジネス戦略に求められることであることは、賢明な読者には云うまでも無いことである。

これら4社には、次のような共通性がみられる。

- (1) 業務内製化に尽力している。特にECサイトのメンテナンス、運営、管理は自社で完結している
- (2) 包装、配送業務に一定且つ生産性が高く競争力のある処理能力を持つ
- (3) コミュニケーション戦略を強化している。

上記 (1) (2) (3) の各共通性について解説する。

(1) 業務内製化について

4社共に創業前あるいは開業まもなくEC制作や運営を自社内で実施し、外部委託をしていない。まくら株式会社には、ICTのアプリケーションソフトやシステム開発を新たな収益源に発展させている。

(2) 包装、配送業務の処理能力について

株式会社タイセイと株式会社大都是卸売業を経営母体としていた為、業務用向けではあるがある程度の物流業務管理能力とノウハウは社内に定着していたものと考えられる。株式会社タイセイはさらに包装を含めた物流競争力を高めている。

(3) コミュニケーション戦略について

まくら株式会社と株式会社ベルトランは、創業時に発信していたポータルサイトやブログが事業基盤として、特に営業効果を発揮することになった。株式会社大都是実店舗を回転してオムニチャネルによる顧客とのコミュニケーション強化をはかっている。

IV. 中小企業がEC事業に参入する 課題と成長戦略

1. 課題

ECはインターネット技術を利用した商品サービスの取引方法に他ならない。ECが低資本、早期開業をメリットとして詠われる所以は、販売者と消費者の情報到達距離が簡便化されたことにある。さらにスマートフォン等のモバイル機器の普及により、消費者側からのコミュニケーションが可能になったことがEC市場を拡大のきっかけになったと云える。しかし、多くの中小企業がそのインターネットのメリットを活用する体制を整えることができず、ECサイト制作や電子市場モール出店費用、物流機能等にかかわる業務を外部委託して経費をかける状況である、EC関連サービスを提供する企業こそ潤うが、販売者の利益率は最大化出来ないことになっていると考えられる。

EC事業参入を考える中小企業は、ECサイトの制作、メンテナンス、運營業務を早期に自社内製化し、将来的には自社独自サイトを核店舗とするように目標を持たなければならないだろう。

配送・物流能力に対して競争力を持つことも重要な課題になるであろう。一般的なEC取引において、顧客が初

めて販売者と直接接する媒体は梱包配送された商品を受領するときである。商品やサービスそのものもさることながら、その荷姿や梱包、包装資材、付属内容物（納品書・請求書・ギブアウェイ・メッセージ他）に消費者は販売者の意識、行動、ひととなりやダブらせるものではないだろうか？島根県出雲市で自然食品のECを行う株式会社いづも農緑は、商品包装に際して商品の上にお礼状を置き、商品の下に請求書を置くようにして顧客に対して配慮する姿勢を示している。

EC事業は、商品・サービスを製造、仕入れて調達準備の後に、ECサイトを制作し、販売促進活動を実施し、受注、請求、発送、決済、再調達、ECサイトをメンテナンスする一連の業務が伴う。これまでホームページやインターネットを使用した受発注システムの使用経験の無い企業は、ICTのシステム投資や運用する人材教育を実施しなければならぬ。製造業が主業の企業は、消費者対応や個人向け発送機能を準備しなければならない。これらの必要機能を出来る限り外部委託せずに内製化し、労働生産性を高める必要がある。とりわけ物流、発送機能は、消費者向け通信販売事業を行う企業以外はノウハウが無く、特に中小企業はこの物流機能を整備することが課題になるケースが多い。事例の株式会社タイセイは、この機能を有していた為にスムーズなEC導入が果たせたと考えられる。

2. 成長戦略

オイシックス株式会社の統合マーケティング部長奥谷孝司氏は、株式会社良品計画在籍時のMUJIパスポート開発の経験から、ECは顧客へのコンビニエンスとコミュニケーションが重要であり、顧客へのリコメンドアプローチが有効²⁾と話されている。

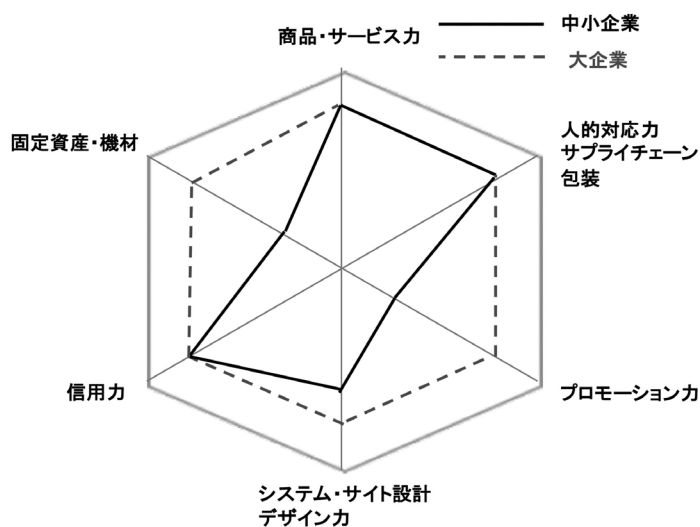
認知度の低い中小企業には、一層コミュニケーション戦略は重要であり、EC成功の鍵になると云える。ある程度商品販売実績のある中小企業には、ECサイトに動画を掲載したり、アフィリエイト広告等によりページビューを高める技術導入等の受注率を高める投資が必要であろう。一方

ECが軌道に乗りきらない中小企業は、ECサイトを含めたツイッター、フェイスブック、インスタグラム他のSNSや、その他の既存の旧来メディアの印刷媒体、実店舗、営業網を含めたメディアミックスによる顧客とのコミュニケーション向上に努めることがEC効果を高めることに繋がるものと考えられる。

(図2)はEC事業の一般的な大企業と中小企業の経営基盤を比較したものである。認知度やブランド力に大きな差があることは先に述べた通りであるが、それらが消費者側に依存するものとして、この図では企業内部のヒト・モノ・カネ・仕組みに関する項目で比較している。

商品やサービスについては、品質、性能、価格を含めて中小企業にもイノベーション力があることを前提として互角と考える。プロモーションや機材、システム設計、ECサイトのデザイン等、投資予算のかかる項目は劣勢を認めない。しかし、顧客との取引経歴やコミュニケーションによって構築される信用力等の人的対応や人的サービスについては、大企業と対峙できる能力を養成することは可能であり、このことは、リアル店舗による小売業でも同様である。言い換えると、中小企業はこれらの内部機能を十分に高めることがECを成功させる鍵になる。

(図2) 大企業と中小企業のEC能力比較



ECの特性は、供給者と消費者の交流距離感を縮めるものである。リアル店舗で取引する小売業は、顧客の来店からコミュニケーションが始まる旧来の座売り事業である。ECはモバイル機器の普及により、顧客の手元機器からコミュニケーションが始まる。顧客とのコミュニケーションが顧客側にシフトしたことを考慮すると、ECマーケティング戦略はノースウエスタン大学のロバート・ローターボーンが提唱し、フィリップ・コトラーが解釈を加えて提示している4C / CUSTOMER SOLUTION, CUSTOMER COST, CONVENIENCE, COMMUNICATIONが重要になると考えられる。

ECは、消費者側から見た認知度や理解度が乏しく、大企業と比較して消費者と距離感のある中小企業にはハンディキャップを埋めることが出来る有効な技術革新である。EC事業に取り組む中小企業は、コミュニケーション戦略強化により消費者との交流距離感を縮めることが重要になる。中小企業は会社の規模や事業レベルがさまざまであり、大企業と対等に御する能力がありすぐにEC効果を得られる企業もあれば、ECのスタートラインに位置する企業もある。これからECにとりかかる企業はECのサイト設計や受注率に目標を置くのではなく、ステップ目標としてコミュニケーション強化を当初目標に設定すべきであろう。ECサイト設計やECを行なうための機能を整えるだけでなく、ブログやフェイスブック等のSNSも活用して自社の商品、サービスの認知向上とコミュニケーション強化をはかることを目的にして、消費者からのアクセスが増える充実したホームページを構築することが重要であろう。当初のEC機能はホームページのタブ設定としても良いであろう。顧客からの反響が大きくなってから段階的にECサイトを充実させることを推奨したい。

本レポートが中小企業のEC事業発展の参考になれば幸いである。

注

- 1) 日経MJ2015年7月4日発行記事を参照
全国有力専門店1,023社対象、アンケート方式、有効回答192

社、

- 2) 嶋口内田研究会 2016年7月12日開催
オイシックス株式会社, 奥谷孝司
『Engagement Commerce』時代におけるMarketing活動のDigital化と顧客時間の重要性について

参考文献

- 嶋口充輝 (2008) 『ビューティフルカンパニー』ソフトバンククリエイティブ
- フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティワワン共著, 恩蔵直人監訳, 藤井清美翻訳 (2010) 『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版
- 経済産業省商務情報政策局情報経済課 (2016) 『平成27年度経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書』