

松 山 大 学 論 集
第 32 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 2 0 年 8 月 発 行

ネット通販マーケティングの
特徴についての一考察
—— Semir EC の事例を中心に ——

成 田 景 堯

ネット通販マーケティングの 特徴についての一考察

—— Semir EC の事例を中心に ——

成 田 景 堯

目 次

はじめに

第1節 ネット通販の成立条件とその発展

第2節 ネット通販研究の現状

第3節 Semir EC のケーススタディ

おわりに

は じ め に

2020 年は新型コロナウイルスの世界的感染拡大によって、人々の働き方や消費習慣、および買物習慣が大きく変わった1年となった。日本もその例外ではない。例えば、日本におけるウーバーイーツの料理宅配サービスは、2016 年から始まったにも拘らず、2019 年以前はウーバーイーツのバックを背負った配達員の姿をほとんど見ることができなかった。しかし、2020 年3月末の新型コロナウイルスの感染拡大防止対策として打ち出された外出自粛の政策をきっかけに、ウーバーイーツのバックを背負った配達員の姿をよく見かけるようになった。一方、町や電車の中から人が消えていった。株式市場では、こうした現状を反映するようにスーパーマーケットなどの日常用品を販売する企業と商業プラットフォームを運営する企業の株価が大きく高騰した。

新型コロナウイルスを制御するワクチンや薬が開発されれば、元に戻るという声が聞こえるが、果たしてそうであろうか。

経済産業省は、日本の BtoC EC が他国と比較して発展していない理由を日本の1店舗当たりの人口が少ない、すなわち人口の割に店舗が多く、買物が十分便利だという説明に求めている（経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 32-33 頁）。筆者も基本的にこの説明に賛成であるが、日本小売業のマーケティング能力も見逃すべきでないと考えている¹⁾。こうした成熟かつ優秀な実店舗を営んでいる日本小売企業を有しているとはいえ、コロナ禍後の小売業の EC 化を防ぎきれないであろう。

2018 年度の日本の EC 化率は 6.2% であった。アメリカの 9.85% やイギリスの 20.67%, 中国の 30.9% と比較すると非常に低い（経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 33 頁, 107 頁）。ポジティブに考えれば、日本の BtoC EC 市場に大きな伸びしろが残されていると捉えることができる。

消費者のインターネット利用に対する不安は年々低減している（経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 45 頁）。そしてインターネット通販（以降、ネット通販と略す）を最初に利用する経験年齢の若年化などのデータ（Tee・高嶋（2019））も鑑みると、ネット通販市場の拡大は今後の流れと言えよう。

現在では、コロナ禍によって半強制的にネット通販を利用させられている人は少なくはない。しかし、ネット通販の利用に慣れていくと、消費者はいつ、どのような商品は、ネット通販を利用したほうが便利かを学習していく。こうした新しい購買行動の学習は、ネット通販市場の拡大速度を速めるであろう。

ネット通販という小売業が世の中に登場してきたのは 20 年前のことである。そのためネット通販の研究は、実店舗を構える百貨店やスーパーマーケットのように豊富ではない。ネット通販のマーケティング研究もその例外ではない。本稿は Semir EC（森馬電商）の事例研究を通じて、ネット通販マーケティングの特徴を析出する。

1) 個人情報の保護意識や宅配便サービス価格の高さも低 EC 化率に影響しているであろう。

第1節では、ネット通販の定義とその成立条件、およびその発展を説明する。第2節では、日本におけるネット通販の研究を整理する。第3節では、Semir ECのケーススタディを通じて、ネット通販マーケティングの特徴を少しでも明らかにする。

第1節 ネット通販の成立条件とその発展

1. ネット通販とは

ネット通販は、無店舗販売のうちのインターネットを用いた通信販売である。無店舗販売と類似する概念として、無店舗小売業がある。この2者の相違は、無店舗と有店舗の両方で小売りしている事業所を含めるかどうかにある。

総務省によって作成された日本標準産業分類のうちの無店舗小売業は、「店舗を持たず、カタログや新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・インターネット等で広告を行い、通信手段によって個人から注文を受け商品を販売する事業所、家庭等を訪問し個人への物品販売又は販売契約とする事業所、自動販売機によって物品を販売する事業所及びその他店舗を持たない小売事業所」（総務省 HP「経済産業省説明資料」）と定義している。

一方の経済産業省の商業統計に使われる無店舗販売は、無店舗と実店舗の2販売チャネルを有している小売事業所も含まれている。ただし、その小売事業所の通信・カタログ販売およびインターネット販売が80%以上占めるという条件がついている（経済産業省 HP「業態分類表」）。つまり、無店舗小売業は実店舗のない販売のみ実施している小売事業所を指しているのに対し、無店舗販売は無店舗小売業に加えて、無店舗と実店舗の2販売チャネルを有している小売事業所も含んでいる。

近年ではネット通販サイトへのストアロイヤルティの向上や、実店舗とのコラボ販売などのために実店舗を構えるネット通販企業が増えている。こうした事情を踏まえれば、実店舗を全く有しないネット専業型無店舗小売業よりも、インターネット販売が事業所内の小売販売額の80%以上を占めさえすれば良

い、インターネット通信販売（ネット通販）を研究対象にした方が現実的である。

以上の無店舗小売業と無店舗販売の相違、およびネット通販業における無店舗と実店舗の2販売チャネルを利用している現実を踏まえて、本稿はネット通販を「インターネット通信販売額が事業所内の小売販売額の80%以上を占める小売事業所」と定義する。

2. 発展するネット通販

1) ネット通販の成立条件

ネット通販が成立するには、ネット通販と顧客をつなぐハードウェアや小包宅配サービス、およびオンライン決済システムの普及が必要である。ここではこれらの要素をネット通販の成立条件と捉え、簡略的に説明する。

ネット通販が成立する第1の条件は、コンピュータ言語によって作成されたネット通販サイトとそのサイトの情報を解読するデバイス（＝パソコンやスマートフォンなど）、およびデジタル情報を送受信するインターネット技術が必要である。

デジタル・デバイスの発展は、デバイスの中核を支える半導体技術の進化を抜きには語れない。デジタル・デバイス内に保存されている情報は、大量な「0」と「1」を組み合わせたデジタル・データによって構成されている。この「0」と「1」のデータは、デバイス内のICチップ（マイクロプロセッサ（＝MPU）、メモリ、電源回路など）によって解読され、作られ、そして貯蔵されている。ICチップが半導体によってつくられていることを考えれば、半導体技術の進化がデジタル・デバイスの発展をもたらしたといっても過言ではない。

半導体とは、一定条件が揃えば電子を流す物質のことをいう。例えば、ゲルマニウムやシリコンなどがそうである。IC（Integrated Circuit＝集積回路）は個別半導体（トランジスタ、コンデンサ、ダイオードなど）をプリント基板に

敷き詰める代わりに、最初から必要な機能（スイッチ機能（トランジスタ）、蓄電機能（コンデンサ）、整流機能（ダイオード）など）を一枚の半導体チップに集約化した半導体である（JEITA（2012））。

このICチップの性能向上は、安定した電子回路をどれほど細く作れるにかかっている。電子回路が狭いほど電子の動くスピードが上がり、そして同じ大きさの半導体チップ上で作れるトランジスタやメモリなども増えるということになる。言い換えれば、半導体技術の進歩（≡電子回路を狭くする）はICチップのデジタル・データの処理スピードを速め、メモリ容量を増やすことになる（JEITA（2012））。こうした半導体技術の進歩はICチップ機能の向上に止まらず、ICチップの小型化と価格低下ももたらした。

半導体技術の進化に支えられた半導体チップの性能向上、小型化、低価格化は、パーソナルコンピュータ（＝パソコン）、ノートパソコン、携帯電話、スマートフォン、タブレットの誕生と高機能化をもたらし、デバイスの普及に大きく貢献したのである。

しかし半導体技術の発展に推し進められたデジタル・デバイスの発展だけでは、デジタル情報を伝達する条件に達しない。デジタル情報がやり取りされるには、インターネット技術の進化とその技術を一般大衆にも使える状態にすることが必要である。

インターネットの起源は、アメリカ国防総省が全国に散らばった4か所のスーパーコンピュータ研究所を接続した1969年にさかのぼることができる。このアメリカ国防総省が国防のために開発したインターネットは、1989年に商業利用もできるように開放された（深瀬（1996）、125-126頁）。その後は、インターネットの通信速度を速める技術革新と、WWW（World Wide Web）やWindows 95というソフトウェアの誕生によって、より多様な方法を通じた情報伝達ができるようになった（小松（2008）：総務省HP「情報通信白書令和元年版」）。こうしたデバイスの発展とインターネット技術の進化は、インターネット利用の拡大に大きく貢献した。

第2の条件は、小包宅配便サービスの普及である。日本の物流専門業者の歴史は中世荘園制の物流を支える「問職」にさかのぼることができる。こうしたB to Bを中心にした物流をB to CやC to Cの物流（信書を含む）に広めたのは、近代の郵便制度である（長島（2018），63頁）。そしてテレビショッピングやネット通販などがよく利用する小包宅配便サービスを発展させたのは、1976年に宅急便サービスを始めたヤマト運輸をはじめ、1980年代初頭に宅配便事業へ参入したフェデックスやUPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）などの民間物流企業である（孔（2018），41頁）。こうした小包宅配便サービスの普及は、ネット通販の発展にとって必要不可欠な条件と言っても過言ではないであろう。

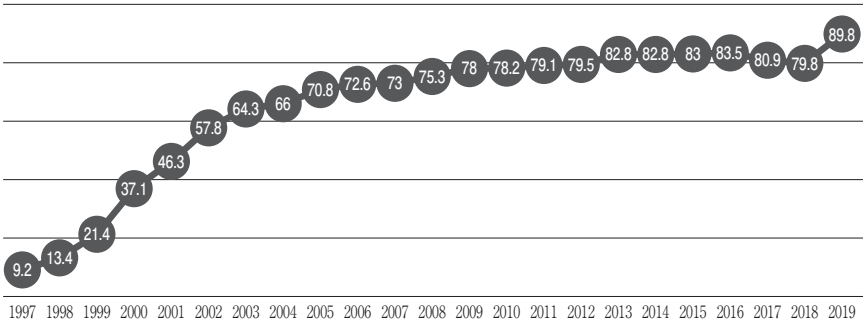
第3の条件は、オンラインによる代金の決済システム（＝電子決済手段）の存在である。銀行の決済・為替・送金関連業務のオンライン・システム化は1960年代から始まった。最初は銀行内、次第には銀行間、銀行・大企業間へと広がっていった（新宅（2001））。こうしたオンライン決済技術をベースに、1990年代にはICカードの技術が加わり、ICカード型やクレジットカード型などの電子決済手段が誕生するようになった（山本（2018））。現在では、Line PayやPay PayなどのQRコード決済が広がりを見せている。こうしたオンラインによる決済システムの発展は、消費者のキャッシュレス決済のニーズを受けて発展したかもしれないが、結果としてネット通販の発展の基礎を作ったのである。

2）ネット通販の発展推進条件

ITを支えるハードウェア技術の進化や小包宅配便サービスの普及、電子決済手段の発展は、ネット通販というビジネスを可能にした。しかし、これらの条件だけではネット通販の発展と将来性を語ることが出来ない。ネット通販を本格的に発展させたのは、消費者の情報取得行動の変化、BtoC EC市場の拡大、および競争相手への適応である。

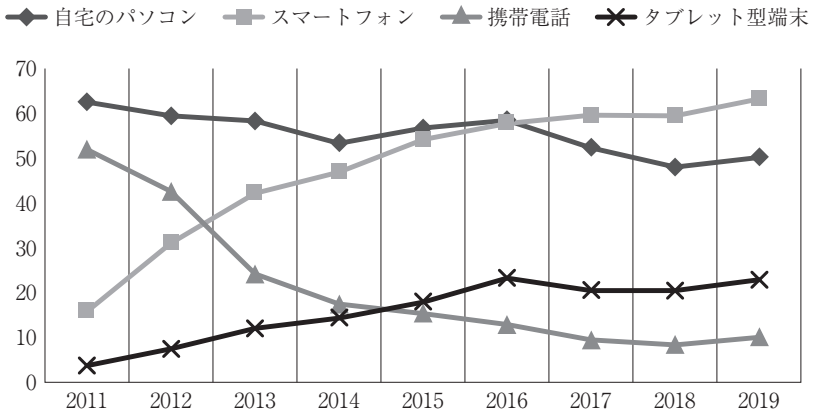
インターネットが登場して以来、インターネットを利用する人は増え続けてきた。日本もその例外ではない。2019年度には人口における9割弱の人がインターネットを利用するようになった（図表1を参照）。そしてインターネット利用者の増加のみならず、利用するデバイスにも大きな変化が生じた（図表2を参照）。2011年ごろでは、携帯電話（＝ガラケ）と自宅のパソコンを中心

図表1：インターネット利用の人口普及率



出典：総務省 HP「情報通信白書令和元年版」より作成。

図表2：デバイス利用比率



出典：経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」より作成。

に情報を取得していたのに対し、現在ではスマートフォンと自宅のパソコンを通じた情報取得が中心になっている。

こうした情報取得をする際に使用するデバイスの変化は、単なるデバイスの相違に止まらない。やり取りされている情報の内容にも大きく影響している。前述したとおり、半導体の電子回路が狭くなるほど、その性能は向上し、必要な半導体の大きさも小さくなる。こうした半導体技術の進化に、インターネット技術の革新が加わる事によって、私たちはより短時間に大量な情報を取得できるようになり、そして持ち歩きやすいデバイスも持てるようになった。それと同時に、そのデバイスのなかでやり取りされる情報も大きく変化した。例えば、1990年代前半では、「数字」や「テキスト文字」のような情報が中心であったのに対し、2000年に入ると「写真」や「動画」の受信ができるようになり、現在ではより画像数の高い「写真」や「動画」の受送信は当然のことであり、伝達スピードが必要な「ライブ放送」の受送信もできるようになった（総務省 HP「情報通信白書令和元年版」）。

こうした使用デバイスの変化と取得できる情報量の増大は、私たちのインターネットの使用目的および利用時間を大きく変えた。1990年代では「用件の受送信」が主な使用目的であったが、現在では「広く情報を取得する手段」や「楽しむためのやり取り」に変わった（総務省 HP「情報通信白書令和元年版」）。また、2012年度の1人当たりのインターネット利用時間は73.8分であったのに対し、2017年度では103.5分へと増加した。そしてスマートフォンに限定したインターネット平均利用時間を見ると、2017年度では82.1分にも及ぶようになった（総務省 HP「情報通信白書令和元年版」）。つまり、現在では多くの人が情報取得と楽しむためにスマートフォンを長時間使っているのである。

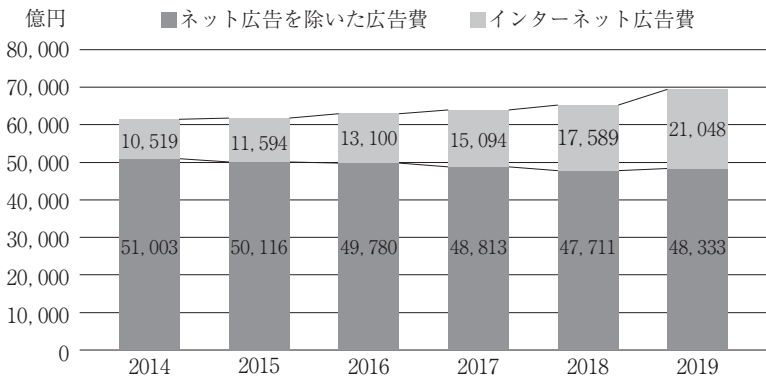
インターネットの使用目的と利用時間の変化は、新たなビジネスチャンスをもたらす。例えば、2014年度における全広告費が6兆1,522億円であったのに対し、2019年度には6兆9,381億円へと微増した。しかしその内訳をインターネット広告費とそれ以外の広告費に分けて見れば、インターネット広告が

如何に広告業界の成長を牽引したかがわかる（詳細は図表 3 を参照）。

当然、既存ビジネスにとって、インターネットを用いた新ビジネスの誕生は、いいことばかりではない。市場の取り合いを意味する。例えば、2014 年度のインターネット広告費が全広告費の 17%であったのに対し、2019 年度のそれは 30%を占めるようになった。そしてアメリカに至っては、全広告費（2019 年度）の 54.7%がインターネット広告費によって占められるようになった（経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 25 頁）。

競争は広告業界に止まっていない。あらゆる業界で起こっている。例えば、2019 年度の BtoC EC²⁾ 市場は 2010 年度のそれと比較すると、2.5 倍弱も大きいのである（詳細は図表 4 を参照）。個別市場を見ていくと、BtoC EC 市場の

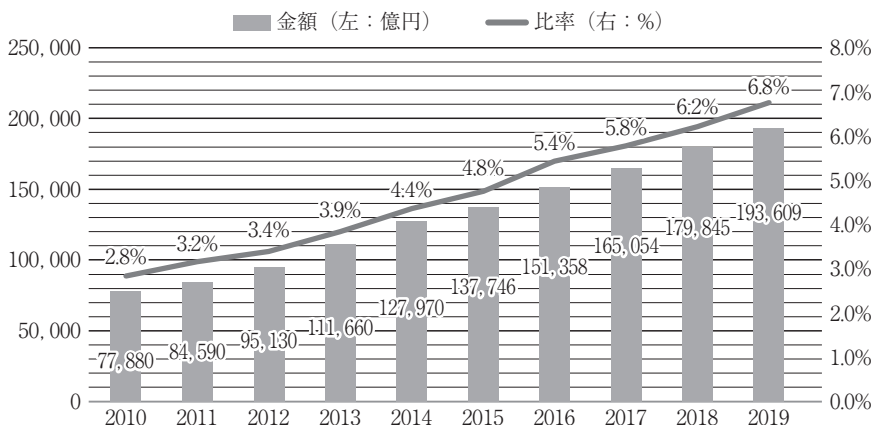
図表 3：広告費全体に占めるインターネット広告費の比率



出典：経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 25 頁。

2) 経済産業省は EC の定義を「インターネットを利用して、受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われること」を要件としている（経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」, 12 頁）。そして EC による財またはサービスの販売額を EC 取引金額とする（同上 HP, 13 頁）。市場分類は取引相手による企業間（BtoB）、企業・消費者間（BtoC）、消費者間（CtoC）という分類（同上 HP, 16 頁）がある一方で、商品特性による物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野という分類（同上 HP, 27 頁）がある。

図表4：BtoC EC市場規模と物販系BtoC EC化率



出典：経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」，31 頁。

うちの物販系分野市場が対昨年比+8.09%（10兆515億円）、サービス系分野市場が対昨年比+7.82%（7兆1,672億円）、デジタル系分野市場が対昨年比+5.11%（1,422億円）の成長を記録している。この成長率は長年成長率が平均して1%台の日本経済においては、傑出した成果だといえよう。

しかし、こうした成長は、新たに創造した市場がある一方で、既存市場から獲得した部分もある。図表4の物販系BtoC EC化率は、日本の物販系小売取引額を分母にし、そのうちECによる取引が占める割合を示している。2019年度の小売業販売総額（145兆470億円）が1991年度のそれ（145兆7,090億円）と同等であること（経済産業省 HP「商業動態統計」）を鑑みれば、BtoC ECが自ら創造した市場もあるが、既存小売市場から獲得した部分もある。その証拠として、実店舗を運営している多くの小売企業がBtoC ECの影響を受けて、消費者による実店舗離れを感じているとアンケートに回答している³⁾。

3) 詳細は経済産業省 HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」の「“実店舗離れ”の実態」（33-34 頁）を参照。

このように EC 市場の可能性は大きいので、市場の可能性を見込んで参入する企業も多くいる。そして EC というチャネルを持たない企業にとって、同類商品を販売する EC は自社を脅かすものとなる。こうした脅威へ対応するために、多くの企業は EC への参入を選択した。小売業もその例外ではない。近年では、オムニチャネルやネットスーパーなどの話題がよく上がることが何よりものの証拠である。

第2節 ネット通販研究の現状

物販系 BtoC EC のなかには、ネット通販とネット販売額が 80% 以上のオムニチャネル小売業が含まれている。本稿の主眼はネット通販にしているため、実店舗との統合⁴⁾を前提にするオムニチャネル小売業を対象としない。そして、研究上でネット通販に対する定義や用語が統一されていないことを踏まえれば、本節ではインターネット販売やネットショップ、ネット小売などのキーワードが入った研究も含めることにした。

本節ではネット通販研究をネット通販の発展と種別研究、ネット通販と消費者行動の研究、ネット通販と物流の研究の 3 つに大別して検討する。

1. ネット通販の発展と種別研究

ネット通販の発展と種別研究は、さらにネット通販の発展研究、国別ネット通販研究、業種・業態別のネット通販研究の 3 つに分かれる。

1) ネット通販の発展研究

ネット通販の発展をメインに研究する論文は意外と少ない。ネット通販の発展については、その概要紹介の中で言及されていることが多い。

ネット通販の発展研究は、インターネット技術と宅配便サービスの発達が

4) オムニチャネル小売業の特徴は、顧客にシームレスな買物体験の提供を目標にし、高度なネット通販と実店舗販売の統合などである（秦（2020））。

ネット通販を支えたと共通の認識を持っている。そのあとの発展を、その時代を代表するネット通販企業が如何な仕組みや新たな IT 技術の出現によって、ネット通販業が発展していったかの研究（天野（2020））や、小売業の発展史の中でネット通販の発展必然性を見る研究（孔（2018））などがある⁵⁾。

2) 国別ネット通販の研究

国別ネット通販研究は、各国のネット通販の発展史や今後の問題点について論じている。日本語文献のなかでは中国のネット通販の発展や問題点についての研究が多くみられた。例えば、中国のネット通販が急成長した原因と中国で話題になっている「新小売」の現状についての研究（柳（2018））や、消費者の視点から見た中国ネット通販が現在抱えている問題点の研究（孔（2016））、あるいは韓国のネット通販の現状についての研究（趙（2015））などがある。

3) 業種・業態別ネット通販の研究

業種・業態別ネット通販研究の中心は、ネットスーパーやアパレルネット通販、および越境 EC である。例えば、青果やアパレルのネット通販についての研究（伊藤（2018）；島崎・吉野（2009））や、ネットスーパーについての研究（後藤（2010）；高橋（2016））、および越境 EC の現在と問題点についての研究（畢（2015）；香村・上村・福島（2017））などが挙げられる。

また、アマゾンや楽天、ZOZOTOWN などの商業プラットフォームの研究や、元々実店舗を持ち、そのあとからネット販売へ参入した小売企業（ユニクロやコメリなど）への研究も多くあるが、商品の仕入れ販売を伴うネット通販企業への研究が意外と少なかったのである。

5) 孔は中間業者の排除要請や既存小売業の補完（補強）という求めを解決するための手段として、ネット通販が小売業史のなかに登場したと捉えている（孔（2018））。

2. ネット通販と消費者購買行動の研究

ネット通販と消費者購買行動の研究は、大きく2種類に分けることが出来る。1つは、ネット通販サイト内における消費者行動についての研究である。もう1つはどのような消費者がネット通販を利用するか、あるいはどのようなネット通販サイトが消費者を引き付けるかについての研究である。

例えば、服のネット通販サイトに対する消費者の知覚リスクに関する研究（中村・矢野（2013））や、ネット通販サイト内における消費者認知モデルについての検討研究（畢（2016））、統計調査を通じてインターネットで野菜購入をする消費者を4分類（積極型、利用野菜の充実重視型、保守型、負荷軽減重視型）に試みた研究（伊藤（2014））などは前者の分類に属する。そしてネット通販企業のどのような特徴（品揃えが豊富といつでも買い物ができる）が消費者を引きつけ、そしてどのような生活環境にいる消費者がネット通販のヘビーユーザーになりえるかの研究（鈴木（2012））などが後者に属する。

3. ネット通販と物流の研究

ネット通販と実店舗を運営する際の大きな相違の1つは、ネット通販サイトや店舗で販売された商品を消費地に運ぶ人が顧客か小売事業所かの違いにある。こうした相違から、ネット通販企業はこれまでの実店舗の物流戦略と物流コストを参考にしてそのまま援用することができない。そのため、ネット通販と物流の研究は実に多く存在する。

例えば、日本のネット通販物流の特徴と今後（大手ネット通販による配送サービスの内部化）についての研究（宮武（2017））や、ネット通販の発展に伴って表出化したドライバー不足や大型商品と配達時間の大幅短縮を要する商品への宅配便サービスの需要についての研究（斉藤（2014））などが挙げられる。

この他にも上記3つの分類に入らないネット通販とブランド流通の関係についての研究（梶原（2013））やネット通販サイトを利用した教育方法の研究（前田（2018））、およびネット通販における国際化理論の変化についての研究（丸

谷（2018））などがある。

第3節 Semir EC のケーススタディ

前節の1.の3)の業態・業種別ネット通販の研究の文末で述べたように、小売業としてのネット通販企業への研究が非常に少ないのである。当然、ネット通販マーケティングについての研究も少ない。本節では、Semir EC（森馬電商）へのケーススタディと実店舗のマーケティングとの対比を通じて、ネット通販マーケティングの特徴を析出する。

1. Semir EC とデータ源

Semir EC（中国名：森馬電商）は、Semir（中国名：浙江森馬服飾股份有限公司）⁶⁾のさらなる成長のためには、IT技術を取り入れた販売チャネルが必要だという考えのもとで2012年に中国浙江省で創設されたネット通販企業である。2018年度では76億元（1,147億円弱）の売り上げを記録し、従業員数は1,000人を超えている。

初期こそ、Semirの不良在庫処理⁷⁾に位置づけられたSemir ECは、次第に通常販売にも参入し、現在ではSemirと異なる品揃えを持つ中国アパレルネット通販を代表する企業となった。組織の側面からみても、Semir ECはSemirからかなり程度独立した企業として経営されている。そのため、Semir ECは十分本稿の研究目的に沿うケースと判断した。本事例のデータ源は図表5の通りで

6) Semirは「1996年に中国溫江市に創設されたアパレル企業である。中国のユニクロとも呼ばれているほど、中国アパレル業を代表する企業である。2018年度では8,864店舗を有し、年商228億元（3,440億円強）を記録している。経営理念は小河有水大河満（サプライヤーや代理店、および従業員などの関係者が豊かになってから、Semirの豊かさがある）」（成田など（2020）、69頁）である。

7) 「SemirがEC事業へ本格的に参入するようになったきっかけは、海外のファストファッション企業による中国市場への進出であった。海外のファストファッション企業による進出によって、それまで順調だった中国系アパレル企業が大量の不良在庫を抱えるようになってしまった。こうした影響のなかでSemirはEC事業への本格進出を決意し、Semir ECを設立したのである」（成田など（2020）、69頁）。

図表 5：データ源一覧

種類	調査方法	インフォーマット	場所	日 時	
1次データ	インタビュー	森馬電商 社長、経営企画室室長	杭州市	2019年 3 月11日	14：00～15：30
		森馬電商 経営企画室室長	杭州市 Wechat	2019年 8 月27日 2020年 5 月13日	10：00～12：00 13：15～14：15
		森馬電商 データ分析部部长	杭州市 杭州市	2019年 8 月27日 2019年 9 月 2 日	14：00～15：30 17：00～19：30
		森馬電商 森馬 BU 部部长	杭州市	2019年 8 月28日	10：00～12：00
		森馬電商 BALA BU 部部长	杭州市	2019年 8 月28日	14：00～16：00
		森馬電商 社長	杭州市	2019年 8 月29日	13：00～14：30
		森馬電商 カスタマーサービス責任者	杭州市	2019年 8 月29日	15：00～17：00
		森馬電商 物流部部长	嘉兴市	2019年 8 月30日	9：00～12：30
		森馬電商 ブランド運営本部部长	杭州市	2019年 8 月31日	9：30～12：00
		森馬電商 商品本部 サプライヤー管理部責任者 シニアバイヤー	上海市	2019年 8 月31日	13：00～16：30

出典：筆者作成。

ある。

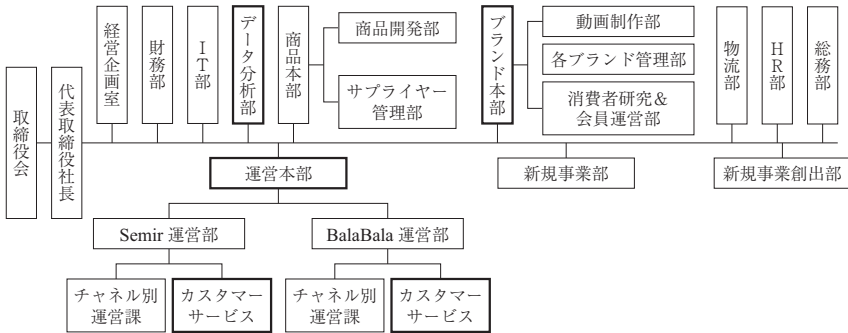
2. 組織的特徴から見えるマーケティング的特徴

Semir EC の組織図は図表 6 に示した通りである。実店舗を中心に展開するアパレル SPA（製造小売）と比較するとデータ分析部を有している点と、ブランド管理部門と販売部門を別々に行っている点にその特徴を見ることが出来る。ここでは、これらの部門がどのようなマーケティング的特徴をもっているのかを説明していく。

1) データ分析部

実店舗を運営している小売企業と比較して、ネット通販企業の組織が持つもっともわかりやすい特徴は、データ分析部を有している点である。ネット通販企業のデータ分析部は、単にデータの収集や提供に止まらず、マーケティング

図表6：Semir ECの組織図



出典：筆者作成。

グに必要なデータ分析まで行う。

一般的な小売企業であれば、データ分析は商品部のバイヤーや店舗管理者が行うのが一般的である。その理由はバイヤーが担当する商品計画と、店舗管理者が担当する売場管理という仕事内容と関係する。当然、ネット通販企業でもバイヤーや実店舗に代わる運営本部もこうしたデータ分析を行う。

しかしネット通販企業の場合は、実店舗型小売企業よりかなり多くのデータが得られることもあって、これまでのようなバイヤーや店舗管理の経験に基づいた分析のみならず、様々なデータをより客観的科学的に扱うことが得意な数学と統計学の角度からデータ分析も行う。この分析結果は、参考情報としてバイヤーや店舗管理者に伝えられる。こうした分析は正確のうえ、バイヤーや運営本部が見落としたデータと論理性を析出してくれることがあるため、バイヤーや運営本部の人から非常に重宝されている。当然、データ分析部が採用する人員（分析員）が数学者という点もこれまでの小売業には見えなかった特徴である。

2) 運営本部とブランド本部

アパレルの実店舗型小売企業は、一般的にブランド別の店舗運営が行われる。

その理由は、消費者が商品選択する際に自身のスタイルを反映したブランドを重要視するからである。そのため店舗運営は、ブランド部あるいは類似した顧客層をもつ複数のブランドで構成された部門の下に置かれて運営されている。

しかし Semir EC はそうではない。ネット通販において、運営本部は店舗に代わる部門である。運営本部が担当している主な仕事は、販売促進である。販売促進を部門として独立させている理由は、消費者によるインターネットを通じた類似商品の検索が簡単になったことや競争相手の販売促進政策の変化が早いこと、および商品ライフサイクルが短いことに、素早く対応するためである。

人によってはブランド部門が上記のような速度で販売促進に対応すればよいのではないかと考えることもあろう。Semir EC はこのような意見に対しては否定的である。彼らによれば、販売促進を主な仕事とする運営本部は、売上を重視するのに対し、ブランド本部はブランド・イメージの構築を仕事の中心に置いている。販売促進に重心を置くと売り急ぐあまりにブランド・イメージを崩す恐れがあるのに対し、ブランド構築に重きを置くと販売促進がインターネット上の消費者と競争相手の変化速度についていけなくなるからだと説明している。

そのため Semir EC は、運営本部とブランド本部を別々の部門として設置し、組織運営をしている。具体的には、ブランド本部内の写真や動画撮影の人員を運営本部に派遣して、運営本部と協力して商品の写真や販売促進の動画の撮影をさせている。その理由は、ブランド本部の意向をある程度汲んだ写真や動画撮影ができ、そして運営部の仕事に対する独立性も保てるからである。

3. 消費分析と顧客データ分析

実店舗を運営する小売企業が自ら制定した経営理念やミッション、および使命などを調べていくと、地域という言葉が多用されていることがわかる。この地域は暗黙裡に店舗へ買物に来てくれる顧客の地理的範囲、すなわち商いの出来る勢力圏を指している。小売マーケティング論のなかでは、これを商圈と呼

んでいる。ネット通販企業と実店舗を構える小売企業の大きな相違点は、商圈の広さにある。前者のほとんどは全国を商圈とするのに対し、後者は狭い範囲を商圈とする。こうした商圈の相違は、ターゲットの選定、データの入手先、品揃え方法に大きな相違を生み出す。

実店舗型小売企業は、自らが運営する業態を基礎にして、商圈内の消費者特徴と競争相手を考慮したターゲット選定をする。それに対してネット通販企業は、自社で買物をしたことのある顧客と多くの属性が共通する人をターゲットに選定する。

Semir EC のデータ分析部の部長によれば、同じ属性を多くもつ人たちは、買物履歴もかなりの高い確率で類似する。ネット通販企業の商圈は実店舗のそれよりもかなり広いため、競争も激しい。実店舗では相対的に競争相手が少ないうえ、商圈内にいる人口も少ない。そのため、実店舗はいくつかの属性が共通した消費者をターゲットとして選択すれば十分である。しかしネット通販企業は、それでは不十分である。ネット通販企業は商圈が広いためカバーする人口も多い。そのためネット通販企業は、より絞られたターゲット選択、すなわちより多くの属性が共通する顧客をターゲットにする必要がある。こうすることによって、販売の費用対効果を高めることが出来る。逆に言えば、ターゲットを絞らないと無駄な販売費用が発生することになるという説明にもなる。

こうした商圈範囲の相違は、データの入手先にも大きな影響を及ぼしている。実店舗型小売企業は、政府機関や民間研究機関の統計資料や商圈顧客の消費に関係する画像データ、およびサプライヤーの他地域・他店の情報を通じて、ターゲット顧客の消費傾向を予測する。それに対し、より多くかつ詳細なデータが必要なネット通販企業にとって、特定地域（＝商圈）のデータはあまり意味をなさない。より重要なのは詳細な顧客の購買履歴と消費履歴⁸⁾、および競争相

8) ここでいう消費履歴は購買を伴わない消費の履歴を指す。例えば、Youtube で何を見てたなど。

手の販売促進のデータである。これらのデータは自社のデータベースやプラットフォーム企業、および外部の販促調査会社⁹⁾から入手する。

最後は品揃え方法の相違について説明する。実店舗型小売企業はターゲット顧客の消費場面をもとに出来る限り多くの関連商品を品揃えするのに対し、ネット通販企業はターゲット顧客の購買履歴から品揃えをする。その原因は前述（商圈範囲の相違）した通りである。実店舗型小売企業は商圈が狭いため、ターゲット顧客が来店した際に少しでも多くの商品を購入してもらいたい。そのため、ターゲット顧客の消費場面に対する理解を通じて、出来るだけ多くの関連商品を品揃えする。一方のネット通販企業は広い商圈と多くの顧客データを持つため、自らが定めたターゲットの購買履歴に合わせて品揃えをする。

例えば、中国で高級米を中心に販売するネット通販企業（谷緑農品）は、過去自社のサイトに米と農村への旅行商品を同時に販売していた。その理由は自社で高級米を購入していた顧客の購買履歴に農村への旅行商品の購買履歴が多数見られたため、農村への旅行商品も合わせて販売したと説明している。注意しなければならないことは、数多くの共通した購買履歴のなかから自社の次の品揃え商品として選択される第2の条件は、企業がその商品を有利な条件で入手できるかどうかにかかっている。

ネット通販業界に属している人たちは、谷緑農品のような品揃え思考を「点・線・面」思考法と呼んでいる。点とは最初に売れた商品のことを言う。そしてその点で商品を購入した顧客の購買履歴データをもとに共通してよく購入される商品を見つけて、その商品を品揃えし販売する。このことを線の品揃えと呼んでいる。この線の品揃えの限界が来たら、反復購買するターゲットに選択肢をもたらすことや購入した商品と一緒に消費する関連商品を購入しても

9) 外部の販促調査会社は、インターネット上のあらゆる Web サイトの情報を取得して、検索用データベース・インデックスを作成する自動巡回プログラムとよばれるクローラー（Crawler）を使って、各社の販売促進内容とその結果をデータベースにして販売している。こうしたデータはプラットフォームも持っているが、プラットフォームに入居するテナントとの取引関係を考慮すると、販売することができない。

らうために、初めて面の品揃えへ向かうのである。一方の実店舗型小売企業は、商圈が狭いため来店してくれた顧客に少しでも多くの商品を購入してもらうために、最初から面、すなわち消費場面を前提にし、より多くの商品を一遍に購入できる品揃えにするのである。

4. 物流

ネット通販における購買体験の中に重要視される1つの要素は、配送スピードである。そのためネット通販にとって、物流も大切なマーケティング要素の1つである。ここでは、ネット通販物流に特有な返品エリアと1日当たりの物流量の差について紹介していく。

1) 返品エリア

ネット通販で商品購入した顧客は、事前に商品の実物を確認できないことから、イメージと異なった商品を購入する確率が実店舗のそれよりも高い。そのため、ネット通販の返品率は高い。Semir ECの物流ベースの返品率¹⁰⁾は、出荷量の8～10%に達する。こうした返品物流に対応するために、Semir ECの嘉興(Jia Xin)物流センター(46万m²)は、入荷と出荷エリアのほかに、返品エリアも設けている。そこでは返品入荷、商品確認、仕分け、再包装、および必要に応じてクリーニングする作業を行っている。一方の実店舗の場合は、顧客からの返品率が極めて低いうえ、ほとんどの返品対応は店舗で実施されるため、ネット通販企業のように物流センターで返品エリアを設ける必要がない。

10) Semir ECでは、全販売商品数に対する返品率のデータと、顧客が商品を物流センターに送り返す返品率のデータがある。前者は返品率と呼び、後者は物流ベースの返品率と呼んでいる。前者は、割引や返金の代わりに顧客に商品を引き取ってもらう返品も含まれている。

2) 1日当たりの物流量差

ネット通販企業の物流に関係するもう1つの特徴は、平常時と繁盛時の出荷量が大きく相違する点である。ネット通販の商圏が広いため、特売やイベントなどによる販売量は平常時のそれと大きく異なる。例えば、Semir ECの物流センターの平常時の出荷量は1日当たりに30万件であるのに対し、繁忙期のそれは1,000万件に達する。その差は30倍以上にもなる。こうした出荷量の差がネット通販のもう1つの特徴である。

Semir ECの物流部の部長は、この平常時と繁忙期の1日当たりの出荷量の差へ対応するための対策は、短期アルバイトの利用である。一見、古いやり方に聞こえるかもしれないが、この出荷量の差を考えれば、この方法が一番コストパフォーマンスが良いのだと説明した。

Semir ECの嘉興（Jia Xin）物流センターの自動分類機器の処理能力は、1日当たり30万件である。しかしピッキングサポートシステムの1日当たりの処理能力は500万件である。こうした差の原因の1つは、設備の価格差にある。高額な自動分類機器が平日もフル稼働させないと商品1件当たりの物流コストを大きく高めてしまう。だから、短期アルバイトを利用してその物流量の差を埋める。

一方、処理能力によってさほど価格が変わらないピッキングサポートシステムは、最初から高い処理能力にしておいた方が割に合う。ピッキングサポートシステムの役割は、2つある。1つは正確なピッキングをサポートすることである。正確なピッキングができるかどうかは、誤送率に大きく影響する。誤送率が高まれば、追加分の物流費用の支出は当然のこと、何よりも顧客の買物体験を悪化させてしまう問題を生じさせる。そして繁忙期では、商品の置き場所を把握していない短期アルバイトを効率的に利用するにも、このシステムは重要である。

インタビューの終盤に物流部の部長は、おもむろに先端物流技術と短期アルバイトの関係について語り始めた。彼によれば、物流は直接お金を稼ぐことが

できない。そのため物流は物流目標（ネット通販なら高配送スピードと低誤送率）の下で、如何にその費用を節約させていくかを考えることが非常に重要である。短期アルバイトの利用もその例外ではない。短期アルバイトを有効的に使うには、仕事の区分と仕事のマニュアル化が非常に大切である。私たちは、短期アルバイトが1時間以内で学べるように1つ1つの仕事を設計している。

お わ り に

実店舗を前提にした小売マーケティング論の中心は、小売企業の戦略と立地戦略、およびマーチャンダイジングである。だが、ネット通販を前提にした小売マーケティング論になると、実店舗を前提にしないため、その中身も大きく変わることが予想される。例えば、これまでの立地戦略は交通アクセスを前提にして、その店舗にどのくらいの顧客を集客することが可能かの分析に中心を置いていたのに対し、ネット通販は検索エンジンやSNS、および商業プラットフォームなどの集客能力の分析に中心を置く。

こうした問題意識のもとで、本稿は Semir EC のケーススタディを通じて、これまでのマーチャンダイジングと異なる点について言及した。具体的には、ネット通販企業が入手出来るデータの種類と量が大きく増加したため、これらのデータを経験ではなく、より客観的科学的に扱うようになった。そのため、小売業経験者ではなく統計学者や数学者によって構成されるデータ分析部を設置するようになった。また、ネット通販は実店舗の陳列に代わるサイトや商品ページを簡単に換えられるため、戦略の変更を素早くできる¹¹⁾。こうした特徴は競争相手も利用できるため、ネット通販企業の販売促進戦略も速いスピードで変化しなければならない。この販売促進戦略の素早い変化へ対応するために、多くのネット通販企業は販売促進を中心に実施する運営部を本部に格上げさせている。

11) 実店舗が簡単に陳列を変えられない原因は、そのための準備（在庫、POP、陳列、人員教育）が多いからである。

この他にも商圈の広さの相違がもたらす、ターゲット顧客の絞り方や情報獲得先の相違、および品揃え思考の相違も実店舗型小売マーケティングと大きく違う。物流に至っては、実店舗では顧客の購買経験にほとんど影響をしない要素から、ネット通販の場合は重要な影響要素へと変わった。必要になるオペレーションの増加や対応すべき問題も大きく変わったのである。

本稿で検討されたネット通販マーケティングは、初歩的なものであり、体系的でもない。これらの問題点は今後の研究課題とする。

謝 辞

本研究は、2018年度松山大学特別研究助成を受けて実施したものである。

参 考 文 献

〔文献〕

- Tee Kian Heng・高嶋裕一（2019）「学生のネット通販利用の実態－平成30年度経営・経済調査実施報告書」『岩手県立大学総合政策学会』137号，1-39頁。
- JEITA（2012）『ICガイドブック よくわかる！半導体（2012年版）』産業タイムズ出版社。
- 天野了一（2020）「ネットショッパーその誕生とインパクト」『社会科学』第49巻第4号，67-94頁。
- 伊藤雅之（2014）「野菜購入におけるインターネットの利用意識からみた消費者の類型化」『農業経営研究』第52巻第3号，53-58頁。
- （2018）「青果物のネット通販の実態と動向」『日本食生活学会誌』第29巻第1号，17-21頁。
- 岡本哲弥（2004）「電子商取引における極小資本の高回転経営－有限会社イージーの事例を中心に－」『経済論叢別冊 調査と研究』第28号，25-44頁。
- 梶原勝美（2013）「ネット通販流通革命」『専修マネジメント・ジャーナル』第3巻第2号，53-65頁。
- （2013）「ネット通販流通革命」『専修マネジメント・ジャーナル』第3巻第2号，53-65頁。
- 後藤亜希子（2010）「参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討」『流通情報』485号，14-21頁。
- 孔令建（2016）「中国におけるインターネット通信販売の実態と問題点」『神奈川大学アジア・レビュー』第3号，56-67頁。

—— (2018)「ネット通信販売の誕生と位置づけに関する一考察」『経済貿易研究』第44号, 39-49頁。

香村俊武・上村聖・福島和伸 (2017)「中国消費者向け越境ネット通販の販売を促進するサプライチェーン研究」『城西現代政策研究』第10巻第1号, 65-70頁。

小松香爾 (2008)「World Wide Webの起源と発展」『経営論集』第18巻第1号, 155-168頁。

斉藤実 (2014)「インターネット通販の成長と物流のラストマイル問題」『商経論叢』第49巻第2・3合併号, 193-219頁。

島崎千江子・吉野鈴子 (2009)「インターネット通販における夏物衣服の素材感について」『大手前短期大学研究集録』第29号, 17-39頁。

秦小紅 (2020)「オムニチャネル小売業に関する研究－小売企業側の視点を中心とした文献レビュー－」『商経論叢』第61巻第1号, 11-27頁。

新宅彰 (2001)「インターネット・バンキングと資金決済－電子マネーの将来像と問題点－」『阪南論集 社会科学編』Vol. 37 No. 2, 1-17頁。

鈴木雄高 (2012)「インターネット通販における消費者の生活環境と購買行動に関する研究」『流通情報』第44巻第2号, 21-46頁。

高橋郁夫 (2016)「イノベーターとしてのネットスーパー－業態ロイヤルユーザーの分析から見た特徴と課題－」『マーケティングジャーナル』第36巻第2号, 5-20頁。

超時英 (2015)「韓国におけるインターネット通販の現状と展望」『専修大学商学研究報告』第47巻, 1-22頁。

長島広太 (2018)「通信販売の歴史に関する一研究－特定商取引法の観点から－」『経営論集』第91巻, 61-73頁。

中村雅章・矢野健一郎 (2013)「服のインターネット・ショッピングと消費者の知覚リスクに関する実態調査研究」『中京企業研究』第35号, 31-57頁。

成田景堯 (2020)「破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感－中国アパレル企業・Semir (森馬)の事例を中心に－」『企業診断』第67号, 68-70頁。

根本敏則 (2014)「ネット通販の交通への影響」『運輸と経済』第74巻第2号, 160-162頁。

堀真由美 (2013)「消費社会の変遷と消費行動の変容」『中央大学政策文化総合研究所年報』第17号, 137-153頁。

畢重麗 (2015)「消費者向けの輸入越境EC市場の動向分析及び予測」『修道商学』第56巻第2号, 35-66頁。

—— (2016)「ネット通販市場における消費者購買行動に関する研究」『修道商学』第57巻第1号, 97-124頁。

深瀬弘恭 (1996)「インターネットとは何か」『石油技術協会誌』第61巻第2号, 125-134頁。

前田康雄 (2018)「ネット通販サイトの利用が主体的学びに繋がる可能性」『コンピュータ&エデュケーション』第44号, 48-53頁。

宮武宏輔 (2017)「日本におけるネット通販物流の構造変化」『流通経済大学流通情報学部紀

要』第21巻第2号, 281-288頁。

山本和己(2018)『流通企業の経営と電子マネーの関係性における考察』立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 2018年度博士学位請求論文。

〔ホームページ〕

経済産業省 HP「業態分類表」(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h26/pdf/ricchi/ricchiriyou2.pdf> 2020年7月19日アクセス)。

—— HP「令和元年度電子商取引に関する市場調査」(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/r1_betten.pdf 2020年7月24日アクセス)。

—— HP「商業動態統計」(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html> 2020年7月24日アクセス)。

総務省 HP「経済産業省説明資料」(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/toukei/kigyoku/kigyoku_43/siryoku_4a.pdf 2020年7月19日アクセス)。

—— HP「情報通信白書令和元年版」(<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r01.html> 2020年7月21日アクセス)。

ヤマト運輸 HP「宅急便の歩み」(<http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/corporate/ad/40th/> 2020年7月21日アクセス)。