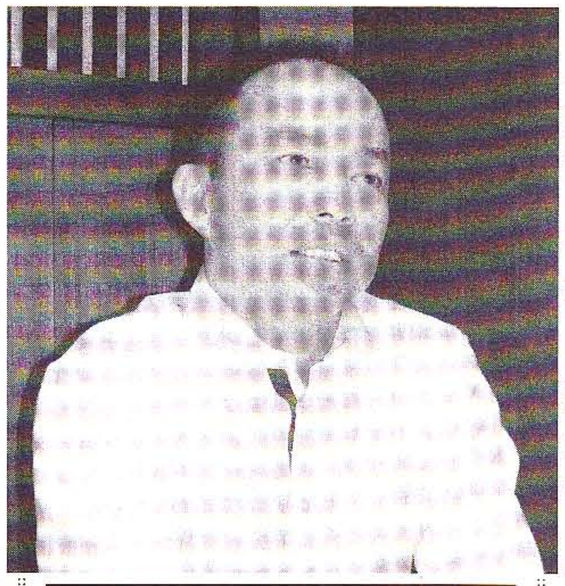
隔月特集

ECトップ対談 4

ジェネレーションパス 岡本 洋明 社長 × リバークレイン 信濃 孝喜 社長

ECシステムを使いこなしデータをどう活用するかが大事

「ECトップ対談 第4回」には、自社のEC事業を急成長させている経営者に登場してもらった。インテリア家具や雑貨などをEC展開するジェネレーションパス（本社東京）の岡本洋明社長と、バイク用品ECのリバークレイン（本社東京）の信濃孝喜社長の2人によるEC談義。起業の経緯から、景気低迷のなかにおけるEC企業の在り方など、1時間半にわたって語り合った。

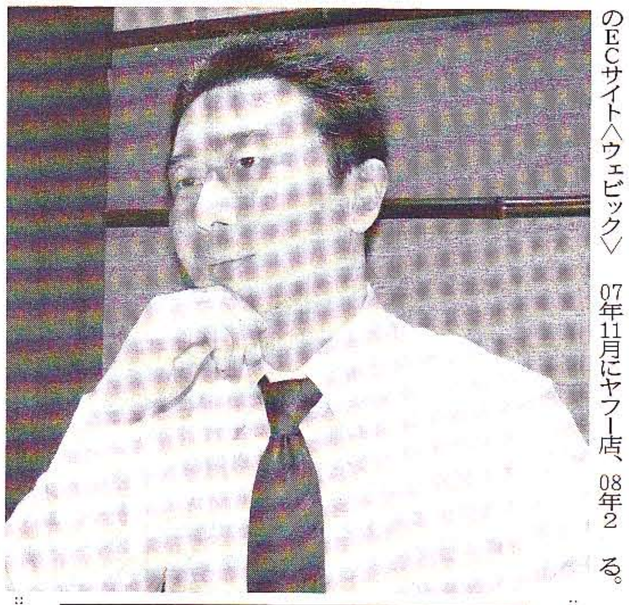


岡本 洋明氏 プロフィール

64年4月生まれ。静岡県浜松市出身。駒澤大学経済学部卒後、日本信販に入社。その後、渡米しマーケティングと金融事業を行う会社を設立。99年、ハーバードビジネススクールAMBA（1年制のMBAプログラム）を修了。同年、宋文州氏からの要請を受けソフトブレーンの取締役に就任。02年にジェネレーションパスを設立。

会社概要

02年1月に設立。インテリアや雑貨などのECサイト〈リコメン堂〉を07年7月に開設し、EC事業に進出した。ECの実質1期目となる08年12月期のEC売上高は3億6000万円。今期は1～6月の半期売上が4億円を突破、2期目の09年12月期のEC売上高は8億円を超える見通し。インテリアや寝具のほか、現在はアパレルなども取り扱う。08年12月の楽天市場月間MVP「インテリア・寝具・収納ジャンル賞」を受賞。ヤフーショッピング08年上半期ベストストア生活用品部門3位。



信濃 孝喜氏 プロフィール

筑波大学大学院工学研究科にて物理工学を専攻。97年修士程修了後、システム開発会社に就職。00年8月に独立起業した。同年10月にECサイト「ウェビック」を開設してEC ビジネスに進出。04年7月に株式会社化、代表取締役社長に就任。趣味はオートバイ、アウトドアなど。

会社概要

00年8月、合資会社ウェビックとして創業。04年7月に株式会社化した。バイク用品のECサイト〈ウェビック〉を00年10月に開設。08年12月期の売上高は23億6000万円（前期比19・2%増）で、EC開始当初から自社サイトで業績を拡大してきている。07年11月にヤフー店、08年2月に楽天店を開設した。08年10月には工具の専門サイト〈ウェビック ツールズ〉を新たに開設。海外向けECにも乗り出す方針を掲げている。

根拠ない自信も必要

本紙 お2人がECを始められた経緯を教えてください。

岡本洋明氏（以下岡本） アメリカの大学院でマーケティングを専門に学んだ後、映像関連の会社を02年に設立しました。ECに取り組んだのはいまから2年前です。これまでの運営を通じて感じるのは、論理的なマーケティングを実施しているEC企業が少ないこと。検索に関するマーケティングを考えればよかったのですが、売り上げを伸ばす自信はなぜかありましたね。

信濃 根拠のない自信は絶対必要だと思います。根拠があるほうが、かえってイヤになってしまうと思う。

岡本 分かります。結局、頭で考えてしまうと事業なんて起こさなければよかったと思うんですよね。自分の子供がもし起業したいといっても「ちゃんとした会社に入れ」と、私ならきっといいますね。自分の子供は可愛いですから（笑）。また、失敗する不安などから人に相談することがありますが、結局、よいことしか聞いていないような感じがします（笑）。

信濃 失敗に学ぶという言葉がありますが、僕はなるべく成功に学ぶようにしています。失敗よりも成功事例を数多く真似たほうが成功率が高いと思っています。そういう意味では、根拠もないのによくここまで事業展開してきたなと、振り返ると、そう思いますね。

市場、まだ拡大余地あり

本紙 現在のEC市場についてどのように感じますか。

岡本 成長市場とはいえ、年商1億円以上の企業は少ないと思います。それを実感したのは、ECを始めて1年目の時でした。当初の月商は3000万円だったのですが、ヤフーの担当者は「インテリア家具部門で1位になりそうです」という。そうか、月商で1000万円以上を売るショップはそんなに少ないんだ、と気付いたんです。

信濃 本当に強いショップはまだ一部ですよね。いまの状態なら、事業拡大できる余地はまだあるはずです。

岡本 当社がECに参入した時でさえ、特化した強い商品や会員など、なにかしらの資産がなければEC事業は成り立たないといわれていました。でも実際は、そうじゃなかった。当社は理論に基づいたマーケティングを地道に実施してきました。結局は、それができていないショップが多いんだなと実感しました。当社は仕入れなし、独自商品なしの会社で、知識を駆使しているEC展開。換言すれば、いい商品を持って、理論に基づいたマーケティングで攻められたら、当社はきっと敵わない。そう考えると、商品をお持ちの会社のECがもったいないように思いますね。

信濃 マーケティングを軸に、需要予測やプライシングを綿密にやると、手間がかかりコストも莫大にかかりますよね。岡本社長は、それをシステムやマーケティングノウハウを基に、最小化しているのですか。

岡本 そうです。金融業界当社は9月から、「ウェビックカード」という独自のクレジットカードを発行します。出光クレジット（本社東京）と提携し、カードでガソリンを入れたらポイントが付き、そのポイントをECサイトで使用できるといったサービスを始めます。

岡本 なるほど、囲い込み戦略ですね。当社のスタイルは現在、信濃社長とは逆かもしれません。ECサイトを始めた時、リピートオーダーを取るための施策をいろいろと練りました。でも、よく考えてみると、マーケットが拡大しているなかで、リピートのことばかり考えなくてもいいのではないかと思ったんです。コストはかかるかもしれないが新規顧客を獲得していくことが得策だという考えに行き着きました。仮に売上高が1億円から10億円になった時、利益率を5%確保すると5000万円の利益を得ることができる。これをもとに、規模の拡大に向けてスタッフ1人あたりの売上高は1億円、10人で10億円の売り上げに目標設定しました。

自社サイトの差別化必要

本紙 モールの力が年々強くなってきました。自社サイトのあるべき姿について考えをお聞かせください。

信濃 当社は、昨年までは自社サイトだけのEC展開でしたが、チャネルごとのマーケットを押さえる必要があるかなと感じ、一昨年末から、モールにも出店してくことに決めました。

岡本 自社サイト中心で運営していた事業者がモール店に出店すると、お客さまがモール店に移ってしまう可能性がありますよね。自社サイトでどんなに頑張っても、ユーザーの立場からみると、楽天ポイントや買いやすさの面ではモールが優位だと思うんです。一度、楽天店で商品を買うと、自社サイトにお客さまが戻るのは難しいと聞きますし…。

信濃 自社サイトとモール店をどう差別化していくかは大きな課題です。モールによるポイントの力が強いことは理解しています。自社でもポイント制度を設けていますが、自社サイトポイントのメリットをきちんと打ち出せるかが重要だと考えています。

信濃 僕は横展開の考えです。オートバイの新車市場は今年、前年比で40%ほど縮小するといわれています。80年代は年間で200万台以上売れていたバイクが、今年は40万台くらいになるというのです。そんな縮小している国内マーケットのなかで、当社の成長は早晩、頭打ちになるでしょう。そうした背景があるので、横展開と海外展開に取り組んでいるわけです。

本格化していくBI

本紙 お2人はシステム開発に携わった経験が共通点です。EC企業にとってのシステムの活用について意見を下さい。

信濃 ECを始めた00年ごろ、手ごろな価格のECシステムがありませんでした。システム会社のシステムを使用するとなると数千万円のコストが必要となる。それがいまは、オープンソースや受注システム「頑張れ♪店長！」、ASPなどがたくさん出てきていますよね。当社は自前でシステムをつくりましたが、そういう時代は終わり、今後は市販のシステムを使いこなす力量が問われるようになってくるのではないでしょうか。

岡本 そうですね。システムの基本は、データを入れて計算するだけのものです。使い手に必要なのは出てきたデータに対し、どのように動いていくかだと思います。そこまでは、システムは助けてくれません。システムを使いこなし、データをどう活用していくかが問われていくでしょうね。

信濃 システム力、マーケティングに基づいた小売りの力――これからのEC会社にはこの部分の高度化が求められると思います。ビジネスインテリジェンス（BI＝業務システムなどで蓄積した企業内のデータを、分析・加工し、企業の意思決定に活用する手法）も本格化していくのではないでしょうか。現在、BIを導入したECシステムはありません。「グーグルアナリティクス」などをBIツールに組み込んで現状解析を行い、PDCA（Plan・Do・Check・Action）のサイクルで業務を回していけば、上手なマーケティングが実現するでしょうね。それをECの世界で先行して行っているのが岡本社長だと思います。

岡本 光栄です。大事なのは、活用するデータでしょうね。ネット事業は時間軸が大事だと思うんです。時間軸を活用した本格的なマーケティングはどこのEC企業も行っていないと思います。簡単な例でいえば、テレビショッピングとネットのミックスなどですね。マーケティングはリサーチで得られたデータに対して戦略を立てることが基本。しかし、リサーチはめんどくさいので、どこもやりたがらない。当社が短期間で売り上げを伸ばせたのは、リサーチを嫌がらずに実施してきたからだと思います。リサーチしたモノを数値化して実践につなげることの大切さを分かってほしいですね。

信濃 僕はマーケティングの勉強をしたことない…（笑）。

岡本 勉強すれば売り上げはもっと伸びますよ（笑）。

メーカーの支援も

本紙 消費低迷で値下げ合戦が始まっています。在庫や価格設定についてのお考えを。

岡本 お客さま視点は必要ですが、メーカーが汗水垂らしてつくった商品を、小売業は適正な価格で販売する役割があると思います。ネット上でセールを行えばたしかに売れる。ですが、その瞬間に、適正な利益を取ることができなくなり、商品の寿命はそこで終わってしまうのです。その商品はもう値上げすることはできなくなります。

しかしEC業界を見回すと、一生懸命にセールを実施している企業ばかり。私はメーカーに「安売りする企業には卸さないでほしい。安売りされると、その商品が死んでしまう。安売りを認めるならば、ある一定のラインを決めてほしい」と意見しています。メーカーが安売りを認めることは、自分で自分の首を絞めることだと分かってほしい。いい商品を売っているメーカーがどんどん潰れる事態につながってはならないと思うのです。

信濃 バイク関連の環境も同様ですが、その問題は難しいですよね。かといって、安売りは消費者から歓迎されているので、それを無視することはできません。オートバイ業界では、当社の存在がメーカーに与える影響力が徐々に強くなってきています。メーカーのためにも頑張って商品を売らなければいけないという想いはありますね。リバークレインは、社員やその家族だけでなく、取引先やその家族などの生活にも影響を与えるんだということを意識して運営をしているところです。

――9月4日、東京・渋谷にて。