

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——

岡 本 哲 弥

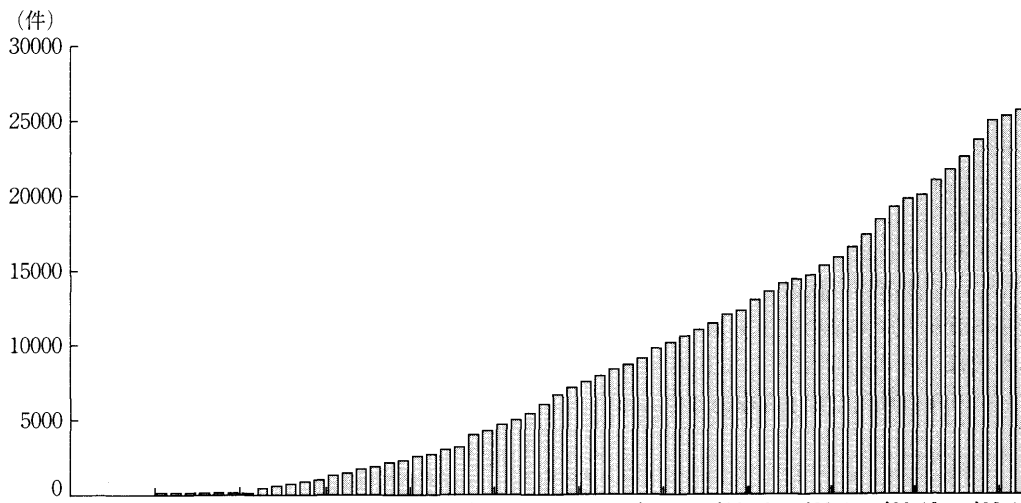
I はじめに

今日までにインターネットはドッグイヤーと呼ばれるスピードで発展し、広く我々の社会に浸透してきた。政府の政策にも「IT革命」が掲げられ、日本経済再生に向けて、経済・ビジネスにおける電子商取引（Electronic Commerce）の役割は重大である。これまで、ビジネス分野で企業内、企業間を中心に情報技術が活用されていたことと比較し、インターネット・ビジネスは、消費者を巻き込んだ形で展開

している点で、流通・商業の側面へ質的に重大な変化をもたらしていると言える。

消費者向け（B to C）電子商取引の市場規模は、1999年の時点では、3,360億円と推計され、全市場の0.1%程度であるが、2004年には6兆円を突破すると予想されている¹⁾。また、第1図の通り、B to C市場への参入業者数は、1995年9月に200件強であったのが、2000年6月には約2万7000件を超え、また、業種については、半数近くの1万3000件を卸売・小売が占めている²⁾。「平成11年版通信白書」によると、

第1図 オンライン店舗の推移



注：2000年6月において、グラフは2万5543件を示しているが、出店時期の不明な2548件を加え、廃業またはアクセス不能な812件を差し引くと、2万7279件となる。

出所：NRI サイバービジネス・ケースバンク (<http://www.ccci.or.jp/cbcb/>)、サイバー社会基盤研究推進センター、2000年6月19日を元に作成。

1) 電子商取引実証推進協議会、アンダーセンコンサルテイング『日本の消費者向け（B to C）電子商取引市場 1999年の現状と2004年までの展望』2000年1月 (<http://www.ecom.or.jp/qecom/>)。

2) サイバー社会基盤研究推進センター、NRI サイバービジネス・ケースバンク (<http://www.ccci.or.jp/cbcb/>)。但し、2000年6月で活動を終了している。

これらの参入企業の経営規模は、従業員数10人以下の場合が6割を超えており、小規模企業が多く、ウェブサイトの運営人数についても、1人の場合が51.5%、1人以上5人以下の場合が40.1%を占めている。このように、日本では小規模運営のケースが圧倒的に多く、米国との比較においても中小企業が先行していることが指摘されている³⁾。

以上の状況を踏まえ、本論では、電子商取引においていかに小規模企業がビジネスを成立させるのかを探求することを課題とする。そこで、インターネットの商用化の初期段階である1995年にインターネット通販に参入した有限会社イージーを事例として取り上げ、そのマーケティング活動を詳細に記述し、その上でマーケティング成果との関係を考察する⁴⁾。

II 有限会社イージーの概要

有限会社イージーは、岸本栄司氏が1997年2月に京都の衣料店の「岸本屋」から独立し、インターネット通販企業として設立した会社である。

「岸本屋」は1922年(大正11年)創業の京都市にある衣料品店である。岸本氏は3代目として、4店舗あるなかの山科店の店長を13年間勤めていた⁵⁾。しかし、集客の要であったショッピングセンターが閉店し、山科店の周辺に形成されていた商店街の顧客吸引力が低下すると、1995年頃から岸本屋の売上も減少していった⁶⁾。岸本氏は、その打開策として1995年8月にTシャツのみの販売で電子商取引に参入した。イ

ンターネット市場での「Tシャツの岸本屋」の認知度を獲得するには、売上の拡大が最優先課題と位置付け、消費者のリスクを徹底的に解消する販売条件を提示した。それは、商品代金の後払い、配送費と郵便振替手数料の岸本屋負担である。こうした浸透価格設定(Penetration Pricing)⁷⁾が功を奏し、1996年に約1000万円を売り上げたことを契機とし、イージー設立に至ったのである⁸⁾。

イージーは、京都リサーチパーク内の20坪のテナントを事務所兼倉庫として利用し、Tシャツ中心のカジュアル衣料を販売している。2000年時点で、岸本氏の他社員2名の体制で運営されている。独立後の年商は、97年には2800万円、98年には3300万円、99年には5200万円へ伸び、99年8月決算において黒字化を達成した。

III イージーのマーケティング諸活動

1 競争地位と商品ミックス

1) ニッチャーとしての競争地位

イージーの衣料品小売業界における競争地位を競争対抗戦略の視点から捉えると、「ニッチャー」企業に位置付けられる。ニッチャーは、相対的経営資源や意欲が、もはやリーダーを直接狙う位置にはないが、何らかの独自性を有する企業であり⁹⁾、また、ニッチャーの企業戦略では、市場内のニッチ(niche)を探り出し、その特殊市場に自らの圧倒的な地位を築こうとする¹⁰⁾。つまり、イージーは、電子商取引業者であるというチャネル別専門化、および米国製Tシャツ中心の限定された品揃え形成という特定製品専門化の二重の意味において、ニッ

3) 「特集：日経インターネットアワード記念シンポジウム」において三石玲子が指摘している。『日本経済新聞』1999年11月10日付。

4) 京都リサーチパークスタジオ棟内 有限会社イージー事務所において、1999年7月8日、7月19日、11月5日に岸本栄司社長のご協力を得てヒアリング調査を実施した。さらに2000年10月26日、2001年5月26日には追跡調査を行った。

5) 『日経流通新聞』1999年6月4日付。

6) 中小企業総合センター『中小企業のパソコン術』1997年、57ページ。

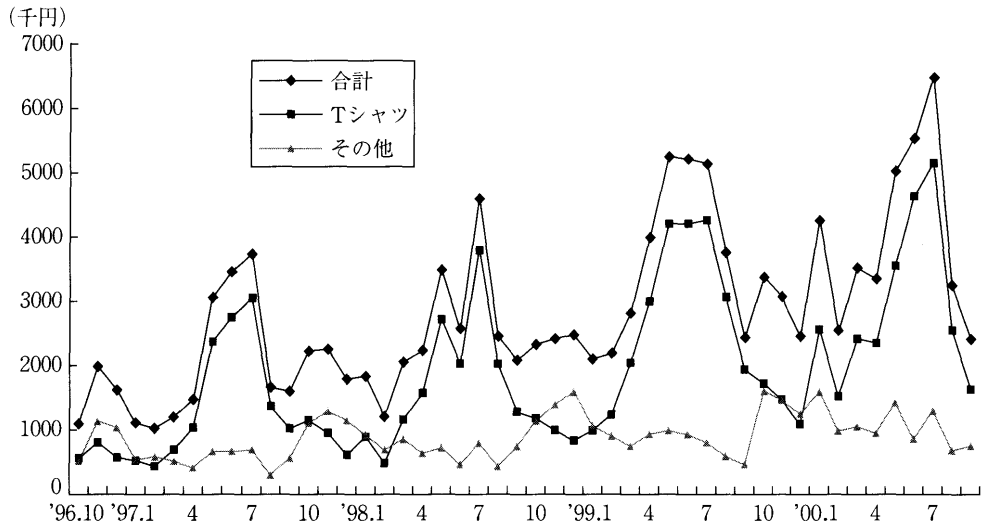
7) Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control (7th ed)*, Prentice-Hall, 1991. (村田昭治他訳『マーケティング・マネジメント：持続的成長の開発と戦略展開 第7版』プレジデント社、1996年、453ページ)。

8) 日経マルチメディア編『日経マルチメディア別冊 EC 完全ガイド』日経 BP 社、1998年、158-160ページ。

9) 嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年、98ページ。

10) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理—需要調整・社会対応・競争対応の科学—』誠文堂新光社、1984年、236ページ。

第2図 Tシャツおよびその他の商品の売上



注：1998年1月～2000年9月の値は、DBの受注データを月別に集計。1996年10月～1997年12月の値は、講演資料の月別売上額を補正（0.88倍）し、Tシャツとその他の販売比率は1998年1月～1998年12月と同水準と仮定し算出している。

補正の理由は、消費税や講演収入を除くため。

出所：「通販 Master」のデータ及び岸本氏講演資料を元で作成。

チャー企業と位置付けられる¹¹⁾。もちろん、Tシャツを販売する電子商取引業者は存在するが、それらの企業はTシャツにプリントを施すなど付加価値を高めたり、米国製Tシャツの卸売りをとする業者が多い。

2) 狭い商品ミックス

岸本氏は、電子商店では、「自店の名物作り」の姿勢を重視し、「一番のおすすめ商品」を売るべきであるとの主張¹²⁾通り、Tシャツの販売が、1998年1月から2000年9月までの衣料品の売上約1億4000万円のうちで3分の2を占め、圧倒的に多い。さらに、その多くは、岸本屋時代から自信を持って販売し続けてきた康貿易商事（株）のプライベート・ブランド（以下、PB）「United Sports」の米国製の無地のTシャツである。厳密に言うとTシャツの中でも、厚手の綿の生地を使用する Heavyweight T-shirts という製品カテゴリーに含まれる。今日、Tシャツをはじめ多くの衣料品の生産拠

点は、製造コストの安価な中国等へシフトしており、米国製は差別的傾向を強めている。

さらに、岸本氏の無地で良質のTシャツへのこだわりから、イージー独自のPBのTシャツを企画し、これを米国のTシャツ製造専門企業に製造委託し、「nuts」というブランド名で2001年5月から販売開始した。それ以降、「nuts」ブランドのTシャツの販売割合が上昇している。

第2図の通り、Tシャツは、最寄品であり反復購買され、年間を通じて最低限の需要が維持される。しかし、第1表は、Tシャツの季節指数（seasonal index）¹³⁾には7月と12月で5倍の開きがあり、極めて季節変動の大きい商品であることを示している。

そうした季節変動を緩和する品揃えが、季節

13) 季節指数は、乗法モデル（ $R = S \times T \times CI$ R：原系列、S：季節変動、T：傾向変動、CI：循環・不規則変動）を用い、季節変動を月別（周期：12）、移動平均の重み付けを全点で同じとして算出している。山中均之「マーケティング・モデル」千倉書房、1964年、77-90ページ。石村貞夫『SPSSによる時系列分析の手順』東京図書、1999年、60-69ページ。

11) Kotler, P., *op. cit.* (邦訳, 396-397ページ。)

12) 日経マルチメディア編『電子商店繁盛記』日経BP社、1998年、170ページ。

第1表 取扱商品の季節指数

期 間	季節指数 (Seasonal Index) *100		
	全 体	Tシャツ	その他
1月	80.3	60.9	115.2
2月	64.4	54.9	85.9
3月	84.4	86.3	89.5
4月	88.1	92.2	79.6
5月	147.1	168.3	96.6
6月	144.1	165.6	92.6
7月	175.5	220.1	91.1
8月	95.4	114.9	48.4
9月	73.5	72.4	7.6
10月	87.6	65.8	136.5
11月	84.0	56.2	147.1
12月	75.6	42.4	139.9

出所：第2図を元に作成。

商品であり、これらは必ずしも米国製ではない。衣料品卸が集中する大阪の船場で、時流に合った商品を季節ごとに安価に仕入れ、商品構成に追加する。そのため、秋冬には、商品数が若干増える傾向にあり、例えば、96年には当時流行し始めたフリース、99年にはハイネック・タートルネックシャツが商品ミックスを構成した。秋冬物の場合は、単価もTシャツよりも高く、10月から翌年1月までの売上に貢献している。第2図は、定番のTシャツと季節商品の両者が年間を通じた売上の季節変動を緩和していることも示している。

その他、関連購買商品として、下着・靴下類が若干取り揃えられているが、それらを加えても商品は、40点程度である。実店舗型の衣料品小売店と比較すると、圧倒的に絞り込まれた商品ミックスが品揃え形成における特徴となっている。

2 インターネットを通じての顧客への訴求

ホームページへのアクセス数に関しては、電子商取引への参入時の1995年には、1日100件

を目標に掲げ、96年の5月にその目標を達成し、96年の年末に1日200件を突破した。それ以降も順調に増加し、1日当りの平均アクセス数は、97年には250件、98年には350件、99年には450件へと毎年100件ずつ増加し、2000年では590件に達している¹⁴⁾。

1) ウェブページの開発

主に岸本氏がウェブページの開発に従事しており、マイナーな変更や改善は日常的に行われている。開発には、汎用のウェブページ開発用ソフトウェア¹⁵⁾が利用されるが、それだけで表現できない場合や修正が必要な時には、HTML (Hyper Text Markup Language) のタグを直接書き換えることが多い。

また、商品説明用にデジタルカメラで撮影した画像を利用する場合、現実の商品の色を忠実に再現しておらず、微妙な色の違いがあると返品の原因となるため、画像処理ソフトウェア¹⁶⁾を利用し、微調整を行うことがある。

開発・修正後には、消費者が利用するパソコンのOS、ウェブブラウザの種類・バージョン、画面サイズの違いなどに配慮し、ウェブブラウザへの出力テストを入念に行う。

2) ウェブサイトの特徴

イーージーのウェブサイトでは、「ホームページ (トップページ) の重視」「親近感を与える表現」「情報開示」「在庫状況の掲載」が主な特徴として指摘できる。

第1のトップページを重視する理由は、目的ページまでのクリック回数が増えるに従い、そのページが消費者の目に留まる確率は低下するからである。そのため、トップページには、消費者が購買の意思決定を行う上で必要性の高い情報が掲載されている。具体的には、「取扱商品」のほか「個人情報保護」「決済方法」「注文方法」、FAQ (Frequently Asked Questions)

14) 1998年以前のアクセス数はヒアリングに基づく。1999年と2000年のアクセス数はホームページのカウンタ数より算出。(1999年4月1日：25万件、1999年12月31日：37万4020件、2000年12月31日：58万8400件)

15) マクロメディア社の Dreamweaver が利用されている。

16) アドビシステムズ社の Photoshop が利用されている。

第3図 イージーのホームページ



出所：1999年12月28日付イージーのホームページ (<http://www.easy.ne.jp/>)。

に相当する「お客様の声」などがメニュー形式で配置されている。

第2に、消費者に親近感を与える庶民感覚の表現が多用されている。例えば、商品説明に対しても、文語調だけではなく多くの口語調が用いられ、関西弁で表現される場合もある。「そりゃーもーこたえられまへん着心地でっせー」などの商品説明文が典型例である。また、岸本氏や従業員自身がモデルとなった商品紹介画像は、取引相手の見えない電子商取引の中でも、対面販売のごとく、店主や店員の表情を垣間見ることができ、消費者に安心感を与えている。

第3は、良いことも、悪いことも含めて全てを「情報開示」という方法である。ギフト・サービス中止の理由¹⁷⁾や為替の変動による

値上げの理由、さらには売上データや商売のノウハウを記した講演用資料までがウェブサイト公開されている。

最後に、在庫情報の掲載である。商品ごとの在庫状況を更新することで、消費者側は、購買意思決定に必要な希望商品やサイズを即座に確認でき、イージー側は、事前に品切れ商品への注文を防止することが可能になっている。

3) 消費者にとって低リスクの取引条件

消費者の電子商取引に伴う不安解消や販売促進を行うために、イージーでは消費者にとって極めてリスクの低い次の3つの販売条件をウェブサイト上で提示している。

第1は、イージーによる送料負担である。

イージーは、配送先と請求先を逆にし、その上配送日を誤ってしまうというトラブルをきっかけに、1999年4月以降、ギフト・サービスを中止した。

17) ギフト・サービスは、①配送先と請求先が異なる②配達日が指定されることが多い、という性格を有するが、ノ

第2表 決済手段別受注数

決済手段	受注件数			備考	
	1998年	1999年	2000年		
コンビニ決済	1,461	5,842	4,915	'98年4月導入	
郵便振替	2,999	542	—	'98年4月コンビニ決済に統合	
銀行振込	75	78	71		
現金支払	101	42	13		
電子決済	acosis	97	121	27	'98月6月導入, '00年4月中止
	Hi-HO	0	37	3	'98月4月導入, '00年2月中止
	Smash	551	420	212	'97月5月導入, '00年7月中止
クレジットカード	—	—	380	'00月3月導入	
代金引換	—	—	219	'00月6月導入	
合計	5,284	7,082	5,241		

注：対象期間；1998年1月～2000年9月（33ヶ月）

出所：「通販 Master」のデータ分析を元に作成。

イージーでは商品合計金額が1900円以上ならば、日本全国どこからの注文であっても送料を負担してきた。2001年4月からは、1件あたりの送料280円は消費者に大きな負担にならないとの判断から消費者サイドの負担へと変更している。

第2は、返品と交換についてである。商品の返品や交換も10日以内であれば原則的に可能としている。

第3は、第2表に示した通り、多様な決済方法が提示され、後払いの方法も選択可能である。消費者から要望の多かったコンビニ決済に対応するために、1998年4月からウェルネット株式会社（以下、ウェルネット）の提供する「コンビニ収納代行システム」を導入している。このシステムはコンビニ決済に加え、郵便振替の収納代行にも対応しており、イージーの場合、この2つの後払いの決済手段の利用率が極めて高く、全体の9割を占めている。つまり、商品到着後の支払いが消費者に好まれていると言える。また、電子決済についても、1997年5月以降、Smash など順次代表的な電子決済サービスを導入したが¹⁸⁾、利用実績が少ないことに加え、

小売店の手数料負担が大きいため、2000年7月までに全て中止している。電子決済に代替する形で、2000年3月にクレジットカードによる決済を、6月には代金引換を導入している。

一般的にも、電子決済の定着率は低く、代金引換、クレジットカードの利用率が高い¹⁹⁾ため、今後、イージーの場合も、新規に導入したクレジットカードと代金引換の割合が上昇することが予想される。

4) 電子DMによる販売促進

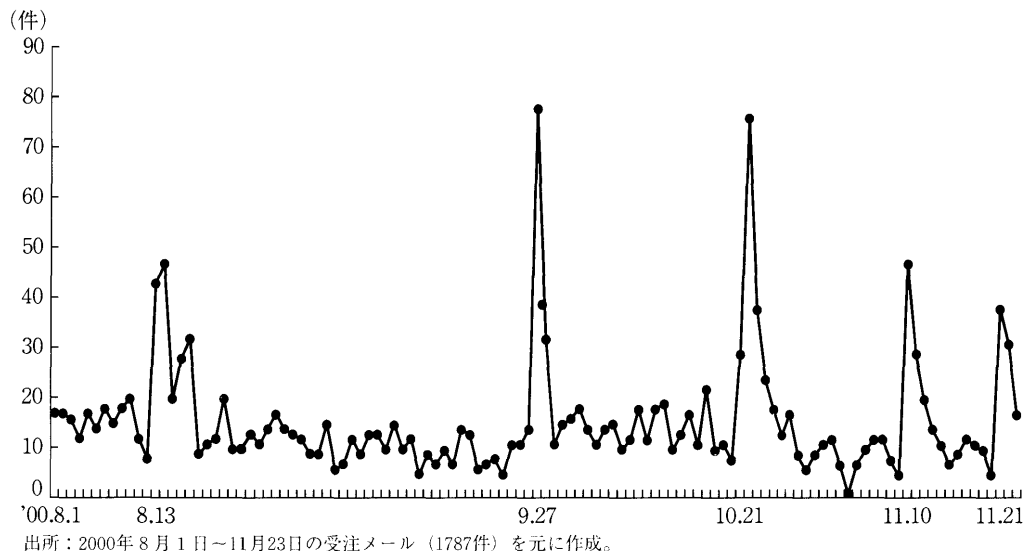
データベース（以下、DB）に蓄積された顧客情報を利用し、過去に取引のあった顧客に向けて、2000年から電子メールによるダイレクト・メール（以下、電子DM）が月1回程度発信されている。「今なら安いで！」という件名の電子DMには、季節商品や新商品の紹介、

18) CHECK（松下電器産業（株））を導入した。これらの電子決済サービスでは、クレジットカードを利用し、サービス提供企業にクレジットカード番号、ユーザID、パスワードを登録しておけば、電子決済サービスの利用可能な加盟店では、ユーザIDとパスワードを入力することで、加盟店にクレジットカード番号を知られることなく、クレジットカード決済が可能となる。なお、acosisは2002年3月20日で営業を終了する。

19) 日本インターネット協会「インターネット白書」インプレス、2000年、140ページ。

18) イージーは、Smash（ソニー・コミュニケーション・ネットワーク（株））、acosis（アコム（株））、Hi-HO（

第4図 電子DMの効果



在庫処分に伴う値下げ情報などが掲載される。

第4図は、2000年8月1日から同年11月23日までの受注状況を表しており、電子DMの発信日（8月13日、9月27日、10月21日、11月10日、11月21日）直後に受注件数が急増していることが理解できる。

以上、イージーにおけるインターネットを通じたマーケティング活動を見てきたが、これらの活動のみによって、アクセス件数や売上が伸び、現在のイージーの地位が築かれた訳ではない。以下では、フルフィルメントやパブリシティが果たした役割について考察を進める。

3 フルフィルメントとデータベースの役割

1) フルフィルメント

フルフィルメントとは、注文を受けてから商品を配送し、支払いを受けて売上が完了し、顧客の要望を満たすという約束の完了（フルフィル）に至る作業過程である²⁰⁾。フルフィルメントは、第5図の通り、①受注、②与信・入金確認、③データ処理、④リスト管理、⑤在庫管理、

⑥管理レポート作成、⑦請求、⑧商品梱包、⑨発送、⑩配送、⑪顧客サービス、⑫返品処理の12段階から構成される²¹⁾。ここで言う④リスト管理のリストとは、主に顧客リストを指す。

現状のイージーの業務は基本的に第5図のフルフィルメント機能と対応しているが、業務の順序や単位は異なるため、イージーのフルフィルメントの順序に基づき記述する。第6図は、イージーのフルフィルメントの概要を示している。

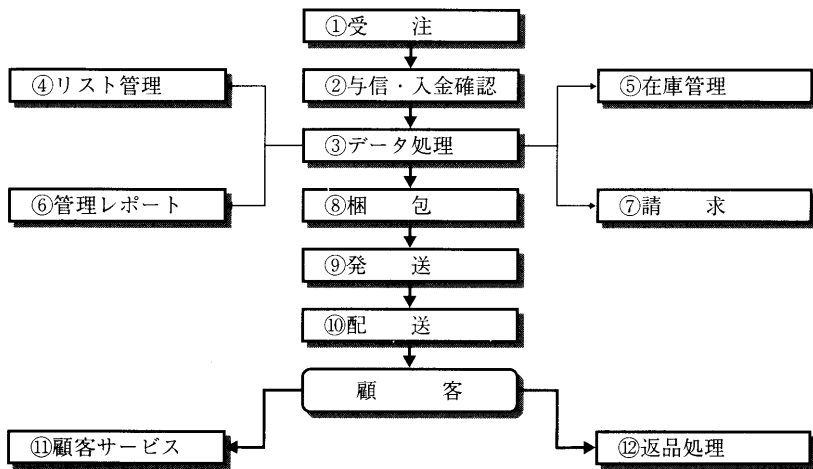
① 受注

ウェブサイト経由の受注は、全受注の95%以上を占める。その注文方法は、次の通りである。まず、消費者がホームページに掲載されている商品メニューから購入希望商品をクリックすると、ページの上方に商品の説明と画像、下方に注文フォームが表示される。注文フォームに数量を記入すると、注文商品がカートシステムに入る。複数の商品を購入する場合には、同様の要領でカートシステムに追加する。商品選定が完了し、購入希望商品の注文データを送信すると、「注文内容確認」の画面が表示される。最後に、商品のあて先を記入し、送信すると、

20) ルディー和子『ダイレクト・マーケティングの実際（新版）』日本経済新聞社、1998年、138ページ。

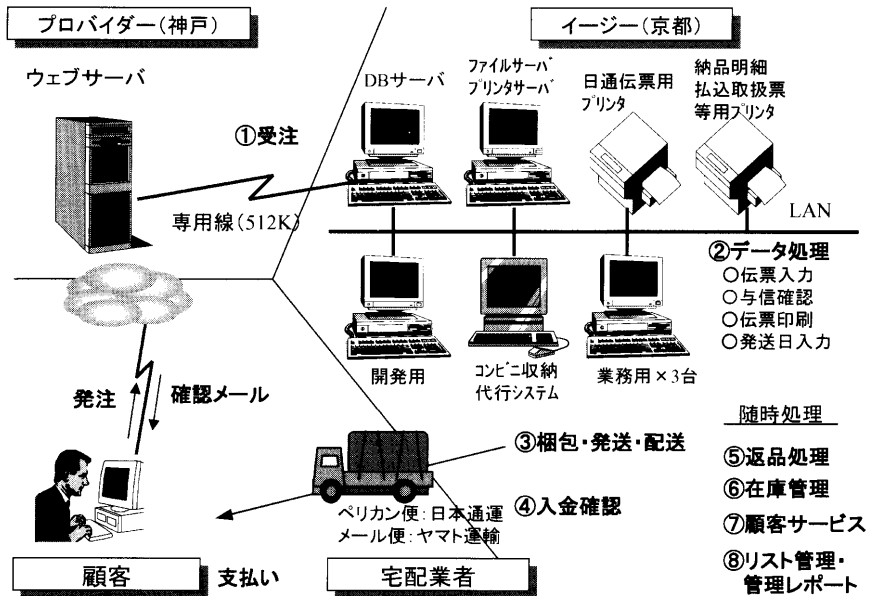
21) Nash, E. L., *Direct marketing: strategy, planning, execution 3rd ed.*, McGraw-Hill, 1994, p. 349.

第5図 フルフィルメント



出所：Nash, E. L., *Direct marketing: strategy, planning, execution, 3rd ed.*, McGraw-Hill, 1994, p. 349.

第6図 イージーのフルフィルメントと情報インフラ



注：丸付数字はフルフィルメントの順序を示す。但し、⑤～⑧の業務は随時処理される。
出所：ヒアリングおよび観察を元に作成。

「発送事項内容確認」の画面が表示され、発注が完了する。なお、リピーターの場合には、前回の伝票データを参照できるため住所や郵便番号の入力は必要ない。

こうして作成された注文データが、電子メー

ルとしてプロバイダーのウェブサーバから専用線を通じてイージーに送信されることで、受注となる。

② データ処理

イージーのデータ処理は、第5図における③

第7図 「販売管理 MASTER」システムの入力処理画面

Master

入力: 2 山本修司 入力日: 99/10/12 10:45 変更日: 99/10/19 19:19 図: 済み CVS書出し

Acosis/Hi-H0: 保留 オナー 主

Smash/Nifty: リピーター

電話番号: 05-400

法人 個人 個人

法人担当: かな: かな: 〒: 606-8131

かな: okamoto-tetsuya 住所: 京都市左京区一乗寺稻荷町 29

氏名: 岡本哲弥

E-mail: e30w0438@ip.media.kyoto-u.ac.jp

TEL: 075-781-8045 備考

FAX: 備考

発送日: 99/10/12 13:11:37

入金日: 99/10/19

銀行名等:

請求日: 99/10/12

コメント1:

コメント2:

code	商品名:	単価:	個数:	金額:
1204	ラルフ チノ 30inc	¥4400	1	¥4400
1203	ラルフ シェットランド/M-BK	¥3900	1	¥3900

発送: SS

小計: ¥8300

値引き:

送料:

消費税: ¥415

合計: ¥8715

PRIGE A 消費税率 5%

注: この画面から「通販 Master」への受注データの取り込みなどの処理がなされる。

データ処理, ④リスト管理, ⑥管理レポート, ⑦請求, そして②与信確認の一部を含んでいる。データ処理の第1段階は, 注文メールを「販売管理 MASTER」システム(第7図)に取り込むことから始まる。電子メールで受信した注文データをマウス操作(コピー・アンド・ペースト)によって, 「通販 Master」に入力する。その際, 新規顧客とリピーターでは, 注文メールに含まれる顧客情報に差がある。新規顧客の場合には, 名前, 住所, 電話番号等, 配送に必要な顧客データが網羅されているが, リピーターの場合, 顧客による入力を省力化するため, 配送先のデータ省略されるからである。従って, 電話番号を検索キーとし, 既に「通販 Master」に入力済みの前回の伝票データを参照し, 顧客の送付先情報を呼び出し, 新規の受注伝票を作成する(伝票入力)。同時に, 前回の取引

の支払い状況などもチェックできるため, この作業過程には不良顧客への商品発送を防止する与信確認の側面もある。伝票入力完了後には, 顧客に受注確認メールを返信する。

次に, 宅配使用の「宛先」と「納品明細書/請求書」を印刷する。これらの印刷に必要な処理機能は「販売管理 MASTER」システムに組み込まれており, 伝票入力した顧客データを自動的に取り込み印刷する。さらに, コンビニ決済と郵便振替の場合には, 「通販 Master」から切り出した顧客のデータを「コンビニ収納代行システム」の「コンペイ」²²⁾に取り込み, 専用の「払込取扱票」に印字する。

22) ウェルネットのコンビニ収納代行システムを利用するために必要な専用ソフトウェアである。コンビニ決済と郵便振替に対応しており, バーコード付払込取扱票の作成, 収納状況の確認などに用いる。ウェルネットのホームページ(<http://www.well-net.jp/>)を参照。

これらの処理が全て完了した段階で、発送日を「通販 Master」に登録する(発送日入力)。但し、前回注文において未入金の場合などには、それ以降の処理を保留にする。

以上の通り、イージーのフルフィルメントでは、第5図における「③データ処理」を行うことにより、「④リスト管理」と「⑥管理レポート」の基礎データが入力され、同時にリピーターに対しては前回までの支払い状況など「②与信確認」もなされる。あわせて、「⑦請求」書の発行も行われる。

③ 梱包・発送・配送

データ処理の段階で作成された「納品明細書／請求書」に基づき、商品棚から注文商品を集め、「納品明細書／請求書」と「払込取扱票」を添えて梱包する。そして、顧客に配送するために、宅配便の「宛名」を貼り、事務所内の所定の場所に置いておけば、一定以上の配送量があるため、毎日定期的に宅配業者がそれらの商品を引き取りに来る。

④ 入金確認

コンビニ決済と郵便振替の場合を例にとると、毎日ウェルネットから電子メールで入金確認データを受信し、そのデータを「コンペイ」に取り込むことで、入金者の確認ができる。その入金者リストを基に、「通販 Master」に入金消し込み処理をする(入金日入力)。通常、この処理を以って一連のフルフィルメントを完了する。

イージーは、支払い期限を商品到着後10日と定めているが、商品発送後20日を経過した未入金者には督促メールを発信する。イージーの過去の未回収は、1998年1月から2000年7月までの間の約1万8000件の受注に対してわずか20件である²³⁾。

⑤ 返品処理

商品の返品や交換が発生した場合には、「通販 Master」に対し返品処理を行う。

⑥ 在庫管理

現在、商品アイテム数は、多い季節でも40程

度と少ないため、特にシステム化は行わず、商品棚の在庫状況を実際に確認することによって、仕入れの必要性を判断している。

在庫切れが発生した場合には、手作業でHTMLのタグを直接変更し²⁴⁾、顧客がウェブページの注文フォームから発注の入力を出来ない状態にする。

⑦ 顧客サービス

イージーのウェブページには、顧客からの不満、苦情、意見、提案を受け付ける入力フォームが用意されており、積極的に顧客の意見を業務にフィードバックする姿勢がある。顧客からのメールに対しては、何よりも迅速な返信を岸本氏は心掛けている。こうした個別の顧客毎の対応は負荷が大きい、「イージーのやり方はローテクながら人の温かみを感じられ、顧客を引き付ける効果があることは間違いない。」と評価されている²⁵⁾。

⑧ リスト管理・管理レポート

2000年より、これまでに蓄積された顧客情報を活用し、顧客に電子DMを発信するため、顧客の電子メールアドレスの整理がなされている。2000年末において5434名分が存在するが、これは、今後のイージーの商売にとって大きい資産である。

また、「販売管理 MASTER」システムには、月次の「売上集計」を出力する機能が組み込まれており、決済手段別の売上状況を確認できる。

2) データベースを中心とする情報インフラ
電子商取引では必然的にウェブサイトを含めた情報インフラの果たす役割は大きい。

1997年までは、プロバイダー(京都アイネット)から注文メールを受信したり、表計算ソフトを駆使しての伝票作成などほとんどの業務処理が1台のパソコンで遂行されていた。

1998年1月に、業務の効率化に向けて、情報インフラを一斉に整備した。この時の整備のポイントは、事務所内のLANの敷設とDBの

24) 『日経マルチメディア』1998年4月、48ページ。

25) 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2000』ソフトバンク、1999年、37ページ。

23) 岸本氏の講演資料に基づく。

導入である。あわせて、伝票用のプリンタも導入した。この段階で、現在の情報インフラがほぼ完成し、業務が効率化され、同時にペーパーレス化が図られた。さらに、1999年4月には受注の増加する中で、ウェブサーバをより安定した環境で維持・運用するためプロバイダーを切り替えた。

ここから、第6図に示されているイージーの情報インフラを取り上げる。

① ウェブサーバ

イージーは電子商店街の逸品 .com²⁶⁾に加盟しており、現在、ウェブサーバの運用・管理を逸品 .com 加盟店の約半数の業者とともに、プロバイダー（株式会社パイナップルカンパニー）に業務委託している。ここでは、逸品 .com の業者に1台の専用サーバが提供されている。同一環境下のサーバを交流のある同業者で共同利用することで、資源の共有にとどまらず、情報技術に関する情報交換も可能になっている。

② ネットワーク構成

現在、プロバイダーのウェブサーバとイージーの事務所とは、512 Kbit/s の専用回線で接続されている。

事務所内では、DB サーバ1台、ファイルサーバ兼プリンタサーバ1台とクライアント5台の合計7台のパソコンが LAN で接続されている。DB はフルフィルメントにおいて中心的役割を果たしており、安定的に稼働させる必要があるため、専用サーバとして運用している。こうしたネットワークによって、データ処理などフルフィルメント業務を複数のクライアントから行うことができ、また、ファイルサーバに保存されるウェブページや入金データのバックアップ・ファイルを共有できる。

③ データベースの構造

先に示した通り、イージーのフルフィルメン

トにおいては、汎用 DB ソフトウェア²⁷⁾を用いて開発された「販売管理 MASTER」システムが重要な役割を果たしていた。

「販売管理 MASTER」システムは、第8図の通り、「通販 Master」「商品 File」「担当者 File」「コメント File」の4つの DB から構成されており、個別に「顧客 File」を持っておらず、顧客情報は「通販 Master」に含まれている点が特徴である。そのため、「通販 Master」が中核的な役割を担っている。

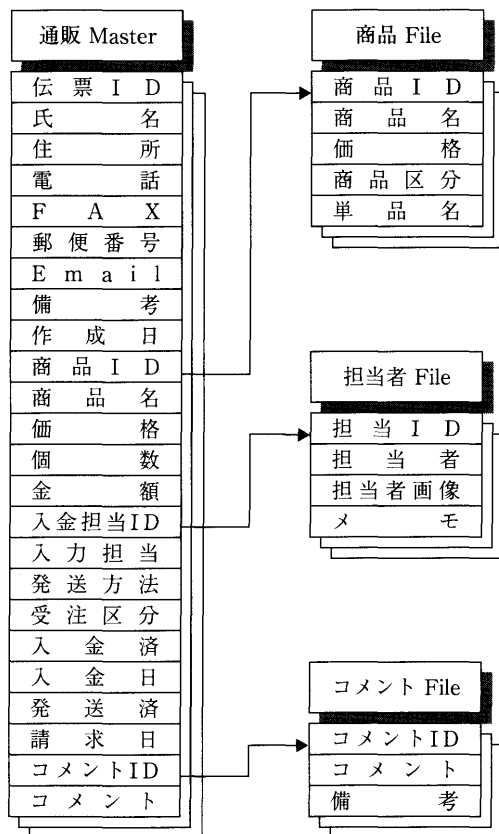
「販売管理 MASTER」システムの内部では、データ処理による注文データの「通販 Master」への取り込み以降、フルフィルメントの各段階で処理がなされるごとに、「通販 Master」の対応するフィールドへのデータ入力や更新がシステムの的に実行されている。

以上のように、イージーのフルフィルメントでは、ウェブサーバの維持・管理、コンビニ決済、配送などをアウトソーシングすることによって、顧客へのサービスを向上しながら、社内業務の負荷を下げている。その上で、データ処理、労働集約的な梱包、入金確認などの社内業務を、DB を中心とする情報インフラによって有機的に統合し、その結果、少人数による受注から配送に至る一貫したフルフィルメントを確立している。さらに、そのことは、岸本氏がウェブサイトの開発や顧客サービスなど顧客との接点を形成する業務に集中し、迅速できめ細かい人的対応を行うこと、また、パブリシティや講演に時間を割くことを可能にしている。

27) ファイルメーカー社の FileMaker Server が利用されている。FileMaker は Macintosh 用の DB ソフトとして高いシェアがあり、基本構造はフラット・ファイル・データベースであるが、リレーショナル・データベース機能も強化されている。フラット・ファイル・データベースとは、カード型データベースとも呼ばれ、1枚のカードに必要な情報を全て記載したカードの束を直接コンピュータに記憶させている。そのため、1つのレコードには全てのフィールドが含まれ、複数のレコードが集まって1つのデータベース・ファイルを構成する。リレーショナル・データベースは複数のデータベース・ファイルがそれぞれに持つ共通の参照フィールドによって関連付けられている。

26) 逸品 .com は、独自の出店基準を設定する電子商店街であり、2001年9月時点で23店舗が出店している。出店基準としては、例えば「出店依頼後、アンケート調査開始から60日間以内に推薦数が30件以上」。但し、逸品 .com は2003年9月に活動を終了した。

第8図 「販売管理 MASTER」システムのDB構造



注：DB構造の理解を容易にするため、使用頻度の高いフィールドを抽出、実際のフィールド名を一部変更している。矢印はリレーションを意味し、矢印の終点と始点は1対多の関係を示す。

出所：「販売管理 MASTER」システムを元に作成。

つまり、フルフィルメントにおけるDBの役割は、アウトソーシング機能と社内業務を統合すると同時に、社内業務を合理化、効率化することであると言える。一部電子DMによる販売促進も開始されているものの、イージーにおけるDB利用の主眼は、データベース・マーケティング²⁸⁾ではなく、あくまでも業務の

28) 江尻は、次の文献の中で、多くの論者のデータベース・マーケティングの定義を整理し、データベース・マーケティングを(1)コンピュータに収納されたデータベースを運用し、(2)顧客や見込客を知り、各人を理解し、(3)顧客各人の欲求を満たすことを通じて、(4)顧客各人との緊密なきずなを築き上げようとする、(5)ソフィスノ

統合化・効率化にある。

4 パブリシティと波及効果

1) 先行者利得としてのパブリシティの利用

小規模企業では、大企業と同様に有料の媒体を使って、消費者とコミュニケーションを行うことは難しいが、新聞、雑誌などのマス・メディアは、全国的に消費者の認知をつくり出していくためには、非常に有効な手段である。そのため、イージーは、新聞、雑誌などの媒体のスペースを無料で確保する活動、すなわちパブリシティ²⁹⁾を積極的に利用してきた。

1994年10月1日、日本で初めてインターネット通販を始めた「うどん本陣山田家」や同年11月1日に電子商取引に進出した「米沢うまいもの屋」は、当時、多くの雑誌で取り上げられた。そうした状況から岸本氏は「今、インターネット・ビジネスを創めれば記事になる」と確信した。

岸本氏が電子商取引に参入した1995年8月時点の業者数は、第1図の通り、200件にも満たず、当時の日本では、インターネット企業普及率がようやく10%に達した程度であった。当然、インターネット利用は、家庭からではなく、企業からが大半であった。しかも、それらの企業は、インターネット関連の記事を掲載したい雑誌社やインターネット・ビジネスの事業化を試みようとする大手企業が中心であった。

岸本氏の予想通り、1996年1月3日付けの地元紙掲載記事の取材を皮切りに、マス・メディアからの取材依頼が始まった。取材対象となる企業が少数である中、メディア間の競争も手強い、表3の通り、雑誌や新聞の取材が続いた。特に、「INTERNET magazine」96年7月号の反響は大きく、前月売上の56万円から105万円へほぼ倍増した。

また、大手企業が実施するインターネット関

ノティケーテッド(洗練された)マーケティング手法である、としている。江尻弘『最新データベース・マーケティング』中央経済社、1996年。

29) Kotler, *op. cit.* 邦訳、573ページ。

第3表 PR 件数の推移

PR 手段	1996	1997	1998	1999	2000	合計	
取材	新聞	8	4	2	4	8	26
	雑誌	18	22	17	25	24	106
	テレビ	—	—	—	3	3	3
	広報誌	2	1	3	2	2	8
	書籍	5	3	4	—	3	15
書籍執筆	1	—	1	—	1	3	
講演	6	34	38	51	60	189	

出所：イージーのウェブページ (<http://www.easy.ne.jp/>) を元で作成。

連の顧客向けプレゼンテーションや大手企業の広報誌にもイージーの事例は取り上げられた。広報誌に掲載することは信用を得る意味からもメリットは大きかった³⁰⁾。さらに、企業において、社内の電子メールを介してイージーの噂が口コミとして伝わったと推測される受注もあった。

1997年前半から、パブリシティを意識的に販売目標の達成につなげるために、雑誌社や新聞社などの取材時には、事前に準備した説明資料に基づき自ら記事になる情報を提供していった。また、マス・メディアからの要望や依頼に応じていく中で、特に、日経 BP 社や日経新聞社などの媒体関係者と協調的な関係を構築していった。さらに、1999年に入ってから、テレビ局からの取材も受けることが出てきた。

以上の通り、当初、パブリシティやインターネット・ビジネス関係者がイージーの認知度を向上させる上で、重要な役割を果たしたと考えられる。但し、電子商取引への参入時と比較すると、アクセス数や売上へのパブリシティの直接的影響は徐々に低下しており、その一方で、パブリシティによって記事が掲載されると、それをきっかけとし講演の依頼が増えることになった。

2) 波及効果としての講演・執筆活動

1996年の5月からは、講演の依頼が始まり、

全国各地へ講演依頼は広がり、第3表の通り1999年の講演は50回を超え、2000年には60回を数えた。こうした講演による収入はイージーの売上にも貢献し、2000年8月の第4期決算では17%を占めるに至り、1つの事業と捉えることもできる。

また、電子商取引業者向けに2つのメールマガジンにも執筆しているが、こうした原稿をさらに書籍に取りまとめ、2年の1回のペースで出版も行っている。

以上の通り、新聞・雑誌を中心にパブリシティを意識的に利用することができた点は、岸本氏がいち早く電子商取引に参入したことによる先行者利得である。さらに、その波及効果は、講演や執筆活動として現れた。こうしたパブリック・リレーションズ (PR) の積極的活用がイージーの認知度の向上、そして売上の増加に寄与している。

IV マーケティング成果

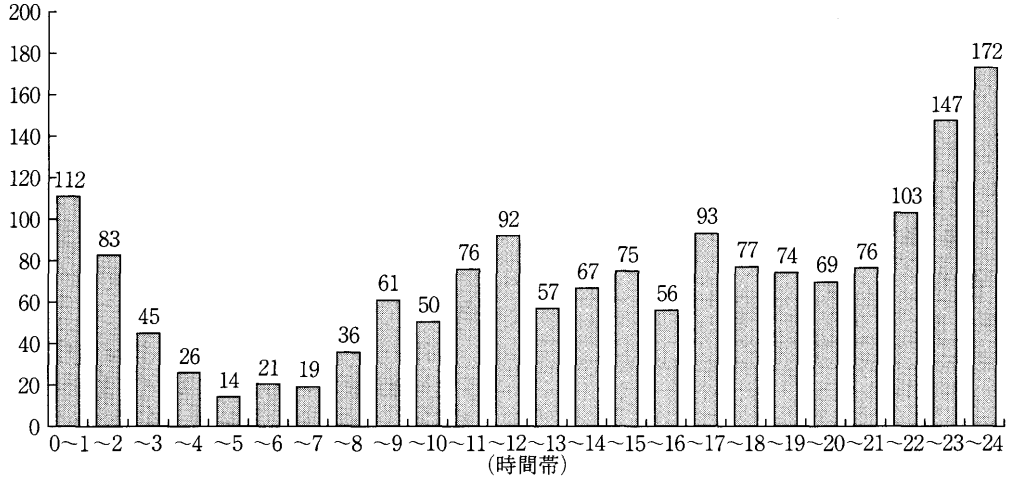
1 受注の分布

1) 時間別・曜日別分布

一般的に、店舗型小売店の場合、営業時間や営業日数に応じて店員を雇う必要があり、人件費などのコストもそれに伴い大きくなる。一方、電子商取引では、顧客からの受注はウェブサイトを通じて系統的に処理され、ウェブサイトの維持費用は受注件数や利用時間に関係なく、固定費と捉えられるため、店舗型小売店に比較し営業時間・日数に対する制約は少ない。こうした状況において、ウェブサイトによる受注はどのように時間的分布をしているのだろうか。注文メールの受信日時を用いて、受注の時間別・曜日別の受注状況を確認してみると、第9図、第10図の通りである。時間帯別には、店舗型小売店の営業時間外の受注が多くなっており、曜日別には、受注件数はいずれも200から300件とほぼ均等に分布している。つまり、電子商取引においては、年中無休、1日24時間体制で受注を受け付けることができ、成約機会が拡大していることが裏付けられた。

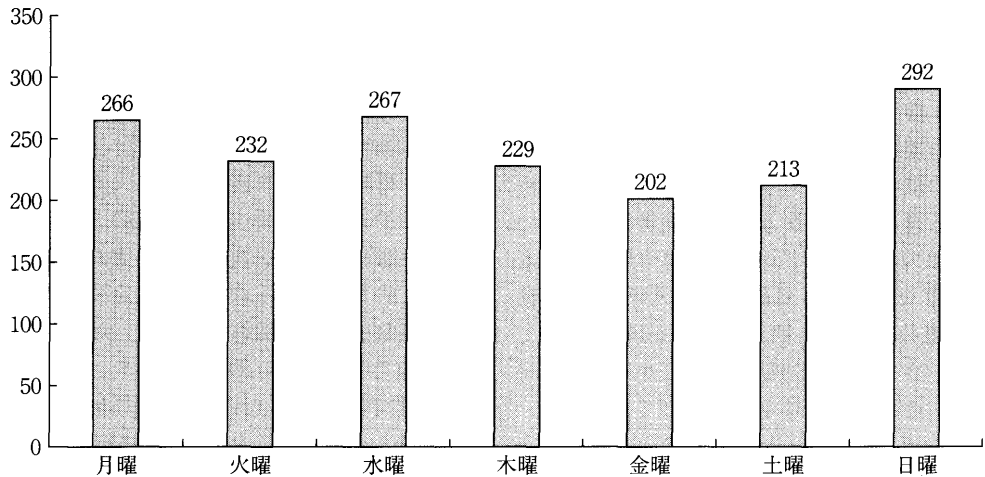
30) 『日経マルチメディア』1997年5月、163ページ。

第9図 時間帯別受注状況



出所：2000年8月1日～11月29日（16週間）の受注メール（1701件）を元に作成。

第10図 曜日別受注状況



出所：2000年8月1日～11月29日（16週間）の受注メール（1701件）を元に作成。

2) 地理的分布

2001年4月まで、商品の配送費用はイージーの負担となっており、消費者の個別分散性による追加費用は発生しないため、顧客からの受注は全国に一樣に分析することが想定される。

第4表は、イージーの受注の都道府県別分布を示しており、全都道府県にはほぼ均等に跨っている。そのことは、統計的にも支持された³¹⁾。

31) 第1段階として、「9地区間で、単位人口当りの受注数のばらつきは等しい」という仮説（Leveneの等分ノ

つまり、イージーの顧客は日本全国に一樣に広域化しており、そのことが取引機会も増加させていると言える。

散性)を検定する。第二段階として、等分散性のもので「9地区の単位人口当りの受注数は等しい」という仮説を検定する（分散分析）。第1段階の結果は、検定統計量 $F=0.868$ 、有意確率：0.552であるので、有意水準 $\alpha=0.05$ において仮説は棄却されない。第2段階の結果は、検定統計量 $F=1.267$ 、有意確率：0.286であるので、有意水準 $\alpha=0.05$ において仮説は棄却されない。石村貞夫『SPSSによる分散分析と多重比較の手順』東京図書、1997年、19ページ。

第4表 都道府県別受注状況

地区	県名	受注数 (件)	人口 (千人)	受注数 ／人口
北海道	北海道	541	1,523	0.355
東北	青森	96	360	0.267
東北	岩手	144	331	0.435
東北	宮城	211	658	0.321
東北	秋田	149	259	0.575
東北	山形	118	281	0.420
東北	福島	242	511	0.474
関東	茨城	299	812	0.368
関東	栃木	144	532	0.271
関東	群馬	145	540	0.269
関東	埼玉	837	2,144	0.390
関東	千葉	743	1,788	0.416
関東	東京	3,181	3,876	0.821
関東	神奈川	1,622	2,719	0.597
関東	山梨	105	235	0.447
信越・北陸	新潟	312	596	0.523
信越・北陸	富山	152	277	0.549
信越・北陸	石川	126	319	0.395
信越・北陸	福井	142	206	0.689
信越・北陸	長野	362	546	0.663
東海	岐阜	213	553	0.385
東海	静岡	666	1,005	0.663
東海	愛知	991	2,128	0.466
東海	三重	227	489	0.464
近畿	滋賀	190	370	0.514
近畿	京都	979	769	1.273
近畿	大阪	1,510	2,690	0.561
近畿	兵庫	752	1,515	0.496
近畿	奈良	156	406	0.384
近畿	和歌山	127	263	0.483
中国	鳥取	47	140	0.336
中国	島根	129	158	0.816
中国	岡山	218	499	0.437
中国	広島	322	771	0.418
中国	山口	114	356	0.320
四国	徳島	72	195	0.369
四国	香川	87	255	0.341
四国	愛媛	168	358	0.469
四国	高知	128	181	0.707
九州・沖縄	福岡	517	1,379	0.375
九州・沖縄	佐賀	68	208	0.327
九州・沖縄	長崎	114	359	0.318
九州・沖縄	熊本	143	442	0.324
九州・沖縄	大分	182	282	0.645
九州・沖縄	宮崎	83	271	0.306
九州・沖縄	鹿児島	108	401	0.269
九州・沖縄	沖縄	57	371	0.154
	全体	18,039	35,327	0.511

注：対象期間：1998年1月～2000年9月（33ヶ月）。
 受注データ（1万8210件）から都道府県の不明な171件を除外した。
 人口は、インターネット利用者層を考慮し、1998年10月1日の20歳以上40歳未満とした。
 出所：「通販Master」のデータ及び総務庁統計局人口推計年報を元に作成。

3) 新規顧客とリピーター

イージーの取扱商品は、多頻度購買製品という特性を持つため、購買単価の大きい顧客よりも購買回数が多いリピーターが重要となる。例えば、1998年1月から2000年9月の33ヶ月で購買回数4回以上の顧客数は全体の12%であるが、売上に占める割合は、約44%にも及んでおり³²⁾、イージーにとっての最優良顧客群を形成している。

第11図は、1998年1月の事業開始を仮定し、リピーター数が四半期毎にどのように推移するのかを表している。下段の表の対角線上の数字が新規顧客に該当し、対角線より下の三角行列が、それぞれの期に新規顧客となった顧客の中で、再度リピーターとして購入した顧客数を示している。つまり、イージーは、確実に新規顧客を創造するとともに、リピーターも維持していることが理解できる。

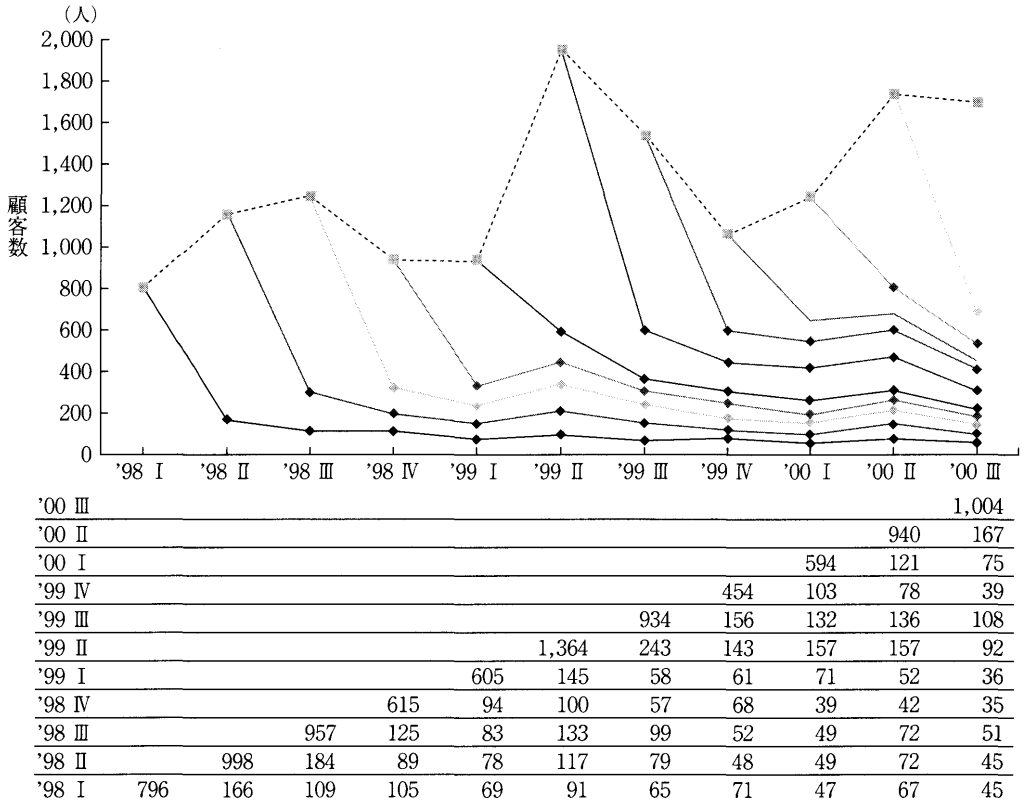
2 経営成果の推移と特徴

1) 財務状況の推移

第5表は、平成9年から平成12年までの4期分のイージーの財務諸表である。損益計算書からは2期目までは、大幅な赤字であったが、3期目から黒字化を達成している。これまでの業績向上の裏には、設立時に商社との交渉を通じて主力Tシャツの仕入の優遇条件を獲得したり、配送費用に対しても、97年2月（380円→350円）、98年夏（→300円）、99年5月（→280円）と段階的に3回の宅配業者との値下げ交渉を行うなど地道な経営努力がある。こうした取組みの中で、売上増加に伴う規模の経済を生み、仕入単価や配送費用などの変動費も引き下げるといった好循環がもたらされた。一方、これまで必ずしも順調にきた訳ではなく、第2期には為替変動（円安）により仕入価格が上昇し、イージーに構造転換を迫り、人件費の圧縮のため、従業員3名中2名の解雇を余儀なくされた。しかし、第2期目までに必要な情報化がほぼ完了していたことが、3期目以降の業績の向上を支

32) 「通販Master」より集計。

第11図 新規顧客からリピーターへの推移



注：1998年1月～2000年9月（33ヶ月）を11四半期に分け、ある期の新規顧客数（人）が次期以降どのように推移するかを表現している。

分析可能データは1998年以降であるため、事業開始を98年1月と仮定している。

出所：「通販 Master」のデータ分析を元に作成。

えてきたと言える。

キャッシュフロー計算書³³⁾によると、第3・4期の営業活動によるキャッシュフローは、短期、長期の借入金の返済に充当され、キャッシュフロー合計は小さいが、財務状況は健全化している。

2) 店舗型小売店との比較

イージーの売上は、大きくは衣料品販売と岸本氏の講演収入から構成されているため、ある前提³⁴⁾のもとで、第6表のように、第4期の損

益計算書を衣料品部門と講演部門に分割した。その結果、本業の衣料品部門単独では200万円強の赤字となっており、イージー全体の業績や資金は岸本氏の講演収入に負うところが大きい。しかし、衣料品部門の損益分岐点は、5400万円弱であるため、衣料品部門も自立段階に近づいている。

売上高5千万円未満の織物・衣服・身の回り品小売業の財務諸表を基準値としてイージーの衣料品部門と比較する³⁵⁾。財務比較における第

33) Palepu, K. G., Bernard, V. L., and Healy, P. M., *Introduction to Business Analysis & Valuation*, International Thomson Publishing, 1996. (斎藤静樹監訳『企業分析入門』東京大学出版会, 1999年, 83-93ページ。)

34) 岸本氏の人件費は、衣料部門：講演部門＝2：1に按分し、また、旅費交通費は、講演部門の販管費とした。

35) 基準値として、下記データより売上高5千万円未満の織物・衣服・身の回り品小売業（対象企業数427件）を選択した理由は、平均従業員数が3名であり、イージーと同一規模であるため。TKC 全国会システム委員会編『TKC 経営指標 平成11年1月期～12月期決算』TKC 全国会, 2000年, 686-688ページ。

第5表 イージーの財務諸表

(単位：千円)

科目	年度別	第1期	第2期	第3期	第4期
		自H9.02.18 至H9.08.31	自H 9.09.01 至H10.08.31	自H10.09.01 至H11.08.31	自H11.09.01 至H12.08.31
貸借対照表					
【資産の部】					
流動資産					
当座資産		11,428	8,330	6,913	6,024
(現金預金)		3,447	124	293	475
(売上債権)		2,849	1,255	2,502	2,540
たな卸資産		5,132	6,884	4,067	2,975
その他流動資産		0	67	51	34
固定資産					
有形固定資産		2,271	2,856	2,278	1,573
無形固定資産・投資		703	703	703	703
Ⅲ繰延資産		277	828	441	331
総資産		14,678	12,717	10,335	8,630
【負債の部】					
流動負債					
(買入債務)		10,708	12,624	9,879	6,013
(短期借入金)		3,010	1,969	1,621	2,236
(割引手形)		7,209	10,376	7,969	2,218
(預り金)		297	122	132	258
固定負債・引当金		6,160	13,136	10,064	6,992
(長期借入金)		6,160	13,136	10,064	6,992
総負債		16,868	25,760	19,943	13,005
【資本の部】					
資本					
(資本金)		-2,190	-13,044	-9,609	-4,375
(剰余金)		3,000	3,000	3,000	3,000
		-5,190	-16,044	-12,609	-7,375
損益計算書					
純売上高		15,787	31,911	47,286	59,210
売上原価		9,696	18,981	23,304	25,071
売上総利益		6,092	12,930	23,983	34,138
販売費・一般管理費		11,249	23,651	20,173	29,345
(役員報酬)		1,800	4,350	3,600	5,400
(役員外販管人件費)		2,840	8,520	4,180	7,550
(原価償却費)			350	108	829
営業利益		-5,157	-10,721	3,809	4,794
営業外収益		32	214	7	712
(受取利息・配当金)		3	4	3	2
営業外費用		65	347	381	272
(支払利息割引料)		65	347	380	272
経常利益		-5,190	-10,853	3,435	5,234
当期利益		-5,190	-10,853	3,435	5,234
キャッシュフロー計算書			第2期	第3期	第4期
営業活動によるキャッシュフロー			-9,162	3,180	3,268
投資活動によるキャッシュフロー			-1,136	61	-14
財務活動によるキャッシュフロー			6,976	-3,072	-3,072
キャッシュフロー			-3,322	169	182

出所：イージー第1～4期決算報告書を元に作成。

第6表 織物・衣服・身の回り品小売業とイージーの財務比較 (単位: 千円)

	小売業 (売上高5千万円未満)		(有)イージー 第4期 (H11.09.01~H12.08.31)			
	企業平均	構成比	全体	構成比	衣料品	構成比
貸借対照表						
【資産の部】						
流動資産	22,346	62.3%	6,024	69.8%		
当座資産	10,270	28.6%	3,015	34.9%		
(現金預金)	5,135	14.3%	475	5.5%		
(売上債権)	5,048	14.1%	2,540	29.4%		
たな卸資産	10,448	29.1%	2,975	34.5%		
その他流動資産	1,627	4.5%	34	0.4%		
固定資産	13,477	37.6%	2,276	26.4%		
有形固定資産	10,209	28.5%	1,573	18.2%		
無形固定資産・投資	3,268	9.1%	703	8.1%		
繰延資産	47	0.1%	331	3.8%		
総資産	35,870	100.0%	8,630	100.0%		
【負債の部】						
流動負債	11,443	31.9%	6,013	69.7%		
(買入債務)	3,647	10.2%	2,236	25.9%		
(短期借入金)	4,911	13.7%	2,218	25.7%		
(割引手形)	48	0.1%	0	0.0%		
固定負債・引当金	15,649	43.6%	6,992	81.0%		
(長期借入金)	11,145	31.1%	6,992	81.0%		
【資本の部】						
資本	8,779	24.5%	0	0.0%		
(資本金)	5,823	16.2%	3,000	34.8%		
(剰余金)	2,955	8.2%	-7,375	-85.4%		
損益計算書						
純売上高	30,955	100.0%	59,210	100.0%	49,144	100.0%
売上原価	16,846	54.4%	25,071	42.3%	25,071	51.0%
売上総利益	14,109	45.6%	34,138	57.7%	24,073	49.0%
販売費・一般管理費	13,954	45.1%	29,345	49.6%	26,661	54.3%
(役員報酬)	4,948	16.0%	5,400	9.1%	3,600	7.3%
(役員外販管人件費)	2,299	7.4%	7,550	12.8%	7,550	15.4%
(原価償却費)	526	1.7%	829	1.4%	829	1.7%
営業利益	154	0.5%	4,794	8.1%	-2,589	-5.3%
営業外収益	1,187	3.8%	712	1.2%	712	1.4%
(受取利益・配当金)	42	0.1%	2	0.0%	2	0.0%
営業外費用	477	1.5%	272	0.5%	272	0.6%
(支払利息割引料)	365	1.2%	272	0.5%	272	0.6%
経常利益	864	2.8%	5,234	8.8%	-2,148	-4.4%
特別損益	166	0.5%	0	0.0%	0	0.0%
税引前当期利益	1,031	3.3%	5,234	8.8%	-2,148	-4.4%
比率分析等		分析値		分析値		分析値
総資本回転率 (回)		0.9		6.9		5.7
売上高総利益率 (%)		45.6		57.7		49.0
売上高営業利益率 (%)		0.5		8.1		-5.3
売上高経常利益率 (%)		2.8		8.8		-4.4
一人当り売上高 (千円)		10,188		19,737		16,381
一人当り人件費 (千円)		2,424		4,317		3,717
労働分配率 (%)		51.4		37.9		46.3
流動比率 (%)		195.3		100.2		—
当座比率 (%)		89.8		50.7		—
固定長期適合率 (%)		55.4		87.0		—
損益分岐点売上高 (千円)		29,076		47,078		53,776

注: 売上高5千万円未満の織物・衣服・身の回り品小売業を比較対象とした。

出所: 「TKC 経営指標 平成11年1月~12月期決算」およびイージー決算報告書を元に作成。

第7表 イージーの電子商取引関連の投資と経費
(単位：千円)

		平成 9年	平成 10年	平成 11年	平成 12年
投資	ハードウェア	1,666	585	589	124
	ソフトウェア		551		
経費	送料	1,035	1,404	1,778	2,781
	通信費	472	1,075	942	1,087
	支払手数料	536	1,251	1,229	1,739
合計		3,708	4,866	4,537	5,731

出所：イージー第1～4期決算報告書を元に作成。

1の相違は、G→W→Gという循環を当期に何回転させたかを示す総資本回転率³⁶⁾の差である。基準値0.9に対し、イージーの値は5.7であり、総資本回転率は6倍を超えている。この高回転性は、イージー全体の総資産規模は4分の1程度に留まっているのに対し、純売上は衣料品部門で1.6倍であることに起因する。後者は、同時に一人当たり売上が1.6倍で、労働生産性が高いことを意味している。

第2の相違点は、イージーの販売費および一般管理費（以下、販管費）の割合が高いことが上げられる。しかし、イージーの衣料品部門の役員外人件費も相対的に高いものの、人件費全体の割合は両者とも約23%であり、減価償却費も1.7%と同水準である。そこで、商業者の電子商取引において必要な情報化に関わる投資や経費勘定を見てみると、第7表の通りである。送料は、商品の配送費用が中心であり、通信費には、専用線利用料金、レンタルサーバ代、電話・ファックス代などが含まれる。支払手数料は、コンビニ決済代行手数料、電子決済手数料の割合が大きい。つまり、通信費は固定費と捉えられるが、送料や支払手数料は変動費であり、ほぼ受注件数に比例して増加するため、それらが販管費を大きくしている。このように、商業者の電子商取引では、アウトソーシングにより投資リスクを軽減し、月々の経費とすることができ、またそのことが資産を小規模に留める一

要因となっている。

V 終わりに

これまでに、第Ⅲ節を中心にイージーのマーケティング活動を詳細に記述し、第Ⅳ節ではDBのデータ分析や財務分析を通じてマーケティング成果に関して論じてきた。最後に、電子商取引の基本的な特質を意識しながら、マーケティング活動とその成果の両者の関連を考察し、イージー型ビジネスを特徴付けてみたい。

一般的に、流通においては、商流（所有権、貨幣）、物流（財）、情報流の3つの流れが生成する³⁷⁾。電子商取引においては、インターネットを中心とする情報技術を活用することで、この商流や物流に伴って生成される情報流をデータとして関連付けることが容易になる。この基本的性質は、ウェブサイト経由の受注方式によって消費者からの時間的・地理的に個別分散的な注文に対応することで、取引機会を拡大させる。言い換えると、ウェブサイトによる受注方式は、店舗型の商業者にとって中心課題である「商圏と立地」「営業時間」という概念を極小化させ、受注を1日24時間、全国から一様に獲得することを実現する。その結果、極小資本企業やニッチャー企業に、一定規模の商業経営を成立させる基盤を提供する。また、売上拡大に伴い、時間的・地理的に分散的に多数の受注が発生するが、その他のフルフィルメントの各業務に対しては、1日分の受注に対応する作業を束ねることで集中化のメリットを生かすことができる。

イージーの場合、商品ミックスの特徴は、岸本氏がこだわり続ける良質の無地Tシャツをコア商品とする限定された品揃えにある。また、一方で、経営成果を同一規模の店舗型小売店と比較した結果、総資産規模は4分の1であるのに対し、売上高は1.6倍であり、総資本回転率では6倍以上に達している。この狭い商品ミックスと高い資本回転率の両者は、イージーの取

36) 新井清光『現代会計学 第四版』中央経済社、1998年、249-261ページ。

37) 矢作敏行『現代流通』有斐閣、1996年、11ページ、石原武政他『商業学〔新版〕』有斐閣、2000年、10ページ。

抜商品が、商品回転率の高い商品によって構成されていることを意味する。つまり、顧客密度が低い場合、店舗型小売店では極めて成立の難しい狭い品揃えであっても、電子商取引においては「商圏と立地」「営業時間」の制約から解放される結果、特定商品特化型のニッチャー企業として自立できるのである。もちろん、それには高回転率を維持することが前提になっており、新規顧客の獲得とリピーターの維持が必要になる。そのため、イージーのインターネット上のマーケティングでは、消費者にとって低リスクの取引条件を前面に打ち出し、明瞭で庶民的な表現を用いながら、消費者の電子商取引に伴う不安の解消とTシャツ中心の商品訴求が展開されている。また、電子DMによる販売促進も試みられている。そうしたインターネットにおける取組みと並行し、インターネットの商用化初期に参入したことによる先行者利得として、消費者の認知度の向上に、パブリシティを最大限に活用してきた。このような岸本氏の

「商人の才覚」のもとで実践される日々のマーケティング努力によってもたらされる売上増加に対応していくには、効率的なフルフィルメントの確立が必要条件となっていた。イージーの場合、社内での処理とアウトソーシングされた機能がDBを介して有機的に統合され、また、社内のデータ処理や梱包などの業務では集中化のメリットが享受されており、少人数で遂行可能な簡素で合理的なフルフィルメントが確立されていた。

以上の通り、電子商取引市場においては、小規模資本であってもニッチャーとしてコアとなる商品に特化し、高い回転率を達成することによって、一定規模の商業経営が成立し得ることをイージーの事例は示唆している。このようなイージー型ビジネスは「極小資本高回転経営」モデルとして特徴付けることができ、また、小規模企業の有力な経営形態の1モデルとして位置付けられるだろう。