



ヨドバシカメラ大研究

ヨドバシ.comはなぜ成長しているのか  
副社長 独占インタビュー

ジャバネットたかた2代目社長に聞く事業承継

高田旭人社長

# ヨドバシ.com 大躍進の 舞台裏

ネットEC企業の事業承継事例6選  
ヤッホーブルーイング／大都／  
スワロースポーツ／柳田織物／  
くれない／桃源郷

3大モールが語る成長戦略  
楽天／アマゾン ジャパン／ヤフー

ネット通販の業務をサポートする  
260 サービス  
ネットショップサービス&  
テクノロジー 一覧ガイド

ネット通販11社の  
成功法則  
+  
関連サービス  
260まとめ

# Prologis Park Chiba New Town

「プロロジスパーク千葉ニュータウン」は  
皆様の EC 業務を最新の施設とサービスでサポートします！



プロロジスパーク千葉ニュータウン（千葉県印西市）

2016 年 5 月にオープンしたばかりの最新鋭の賃貸型物流施設「プロロジスパーク千葉ニュータウン」では、アッカ・インターナショナルが提供する EC フルフィルメントサービスを利用できます。撮影、採寸、原稿作成といった「ささげ業務」から在庫管理・カスタマーサポートまで、必要な業務は商品を保管する配送センター内ですべて対応可能。ビジネスのスピードとクオリティに差が出ます。

効率の良い倉庫スペースをお探しの企業様は、この機会に是非ご検討ください！



「プロロジスパーク千葉ニュータウン」に  
入居する企業様は、BtoB/BtoC 向けの  
EC フルフィルメントサービスを  
受けることが可能です

BtoB / BtoC ロジスティクス

カスタマーサポート

在庫連携システム ALIS

通販用製品  
撮影・採寸・原稿作成



プロロジスについて

プロロジスは、アメリカ大陸・ヨーロッパ・アジアの 20 カ国において、合計約 3,300 棟、6,200 万平方メートルの施設を所有・運営・開発している物流施設のリーディング・グローバル・プロバイダーです。製造業や小売業、輸送会社、3PL 会社など、世界各地でさまざまな企業に物流施設を賃貸しています。



PROLOGIS.

【物流施設に関するお問合せ】プロロジス 開発部 TEL.03-6860-9090



いまの時代、  
スマホとコンビニでサクサクッと。

利用料

0円!

※別途宅急便の  
料金がかかります。

購入時にコンビニを選ぶ

## クロネコヤマトの ECコンビニ受け取り

### 25,000以上の店で受け取れる!

提携しているコンビニエンスストア21,000店に、ヤマト運輸の直営店4,000店。それ以外にも、駅などの公共スペースに続々と設置が拡大しているPUDOステーション(オープン型宅配ロッカー)のすべてを、お客さまが受け取り場所として指定できます。これにより、お客さまは都合のいい時間に宅急便を引き取ることができ、利便性が向上。EC事業を営まれているみなさまのイメージアップにも貢献いたします。

#### 提携コンビニエンスストア

ファミリーマート・サークルK・サンクス・デイリーヤマザキ・スリーエフ・ポプラ・生活彩家・スリーエイト・くらしハウス・ココストア・セーブオン・ニューデイズ

#### ■お客さまの利用ステップ



# ネットショップ 担当者フォーラム 2016

主催：株式会社インプレス

参加無料  
[事前登録制]

ネットショップ  
担当者フォーラム  
NetShop Tantousha Forum

2016年  
11月8日(火)・9日(水)  
虎ノ門ヒルズ

## ネットショップ担当者フォーラム 2016

ネットショップ  
担当者フォーラム  
NetShop Tantousha Forum

ネット&リテール業界に関する日本最大級のコンファレンス eコマース&マーケティング今と未来を語りつくす2日間

<https://netshop.impress.co.jp/event/ec>



### イオンのオムニチャネル戦略

イオンドットコム株式会社  
代表取締役社長 CEO  
ジェンク グロル 氏

EON.com



### 新生ジャパネットの通販戦略

株式会社ジャパネットホールディングス  
代表取締役社長  
高田 旭人 氏

「今を生きる楽しさ」を！  
Japanet 30th



日用品EC『LOHACO』4年間の軌跡と新たな価値の共創  
アスグル株式会社 ECマーケティング  
ディレクター兼 ロハコ事業本部 FMCG/日用品事業部  
事業部長 成松 岳志 氏

LOHACO



EC運営から始まり、リアルと融合する  
全体最適のオムニチャネル戦略  
株式会社ココカラファイン ヘルスケア販促部  
マーケティングチームマネジャー 郡司 昇 氏

ココカラファイン  
ココカラファイン

#### ●プラチナスポンサー

amazon payments

ecBeing

WORKS APPLICATIONS

#### ●ランチスポンサー

TIS  
TIS INTEC Group

ZEROSTART

#### ●ゴールドスポンサー



All's & Company

NaviPlus

yappli

Customer Rings  
カスタマーリングス

楽!  
ラクス

株式会社 ワイドテック

ACI UNIVERSAL PAYMENTS

UP

paidy

TRUE CONSULTING

ヤマトコンタクトサービス株式会社

## Web担当者Forumミーティング 2016 秋

Web担当者  
Forum

デジタルマーケティングに関する最新情報を集結

<https://web-tan.forum.impressrd.jp/events/201611>

デジタルマーケティングを伝統型企業で  
ググッとドライブするには？ キリンの場合



キリン株式会社  
CSV本部 デジタルマーケティング部  
部長  
渡辺 尚武 氏

KIRIN

川崎重工の企業ウェブ改革事例  
—目的・役割と、成功したこと・うまくいかなかったこと



川崎重工業株式会社  
マーケティング本部企画部  
ブランド戦略課  
神崎 まいか 氏

Kawasaki  
Powering your potential

#### ●スポンサー

HeartCore CM

SATORI

PTMIND  
better insights. smarter decisions.

fober  
Company Inc.



bizocean  
ビジネスオセアン

Marketo

MEDIA X

User Local

NEC NECマネジメントパートナー

activecore

AZIN

GAPRISE

CyberAgent

beBit

zopim  
by zendesk

催事名 Web担当者Forum ミーティング 2016 秋  
ネットショップ担当者フォーラム2016

会期 2016年11月8日(火)・9日(水) 9:30~18:00(受付開始 9:00)

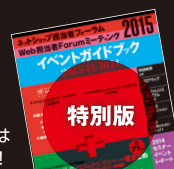
※EC物流フォーラムは11月8日(火)のみ開催

会場 虎ノ門ヒルズフォーラム  
東京都港区虎ノ門1-23-3 虎ノ門ヒルズ森タワー5階

入場料：無料(事前登録制)

主催：インプレス

イベント来場の方には  
特別冊子プレゼント!!





## ネットショップ担当者フォーラム注目セッション

**8日 | 10:45~11:30**  
特別対談

タカラトミーモール  
3年連続200%成長の秘訣に迫る





株式会社タカラトミー  
次世代マーケティング室 室長  
**黒木 健一 氏**




株式会社ecbeing  
代表取締役社長  
**林 雅也 氏**

**8日 | 12:45~13:30**  
特別講演

2017年EC動向を予測!  
次世代に求められる  
最先端ECシステムとは!?

株式会社ワークスアプリケーションズ  
製品開発本部  
ECシリーズ  
エグゼクティブアドバイザー  
**小寄 秀信 氏**

**8日 | 16:00~16:45**  
ゼネラルセッション

eコマース革命  
～Yahoo!ショッピングでの  
売り方と今後の戦略～




ヤフー株式会社  
ショッピングカンパニー リーダー  
地方創生支援室  
eコマース革命/バンジェリスト  
**白山 達也 氏**

**8日 | 14:00~14:45**  
パネルディスカッション

ツイート厳禁?!  
SEO・SEM・アフィリエイト、そして解析の「集客プロ」が語るここだけの話

モデレータ **小川 卓 氏** ウェブアナリスト

パネリスト **鈴木 珠世 氏** (コミュニケーション・マーケティング コンサルタント)  
**阿部 圭司 氏** (アナグラム株式会社 代表取締役)  
**木村 賢 氏** (株式会社サイバーエージェント Ameba統括本部 SEO戦略室 室長)

**9日 | 10:45~11:30**  
特別講演


Amazonログイン&ペイメントの  
導入効果と新たな機能  
～導入事業社様の声と、定期販売などの  
新機能で広がる活用事例～




アマゾンジャパン合同会社  
アマゾンペイメント事業本部  
事業部長  
**井野川 拓也 氏**

**9日 | 10:45~11:30**  
ゼネラルセッション



中国政府系機関の幹部が語る  
中国向けECで日本企業が  
成功するための重要ポイント  
～中国政府の方針、越境EC制度変更、  
政府が取り組む越境EC支援策～



中国電子商会  
常務副秘書長  
**彭 李輝 氏**

**9日 | 14:00~14:45**  
ゼネラルセッション



グーグル検索担当者が語る  
「モバイル フレンドリーその後と  
ネットショップ担当者が今できること」

グーグル株式会社  
サーチ クオリティ チーム  
シニア サーチ  
エヴァンジェリスト  
**金谷 武明 氏**

**9日 | 16:00~16:45**  
ゼネラルセッション

カスタマーエクスペリエンスを  
中心に据えたデジタルコマース

フェンダーミュージック株式会社  
eコマース オペレーション  
マネージャー  
**松原 健太郎 氏**

### 同時開催イベント

# EC物流フォーラム2016

～ロジスティクス・SCM・流通分野のキーパーソンがEC物流を語る～

<https://www.impressbm.co.jp/event/201611eclogi>

【会期】 2016年11月8日(火)

9:30~18:00 (受付開始 9:00)

【会場】 虎ノ門ヒルズフォーラム

【主催】 株式会社ロジスティクス・パートナー

【共催】 株式会社インプレス

●スポンサー



流通ニュース

Lnews



**8日 | 12:45~13:30**

「受け取り」からECの  
成長を支える



ヤマト運輸株式会社  
営業推進部  
プロジェクトマネージャー  
**中西 優 氏**

**8日 | 15:00~15:45**

中国EC物流事情・大公開  
～爆売れ豆乳ヨーグルトパックを中国で  
販売するための物流構築事例初公開～



スクロール360  
取締役  
**高山 隆司 氏**

**8日 | 14:00~14:45**

ファッションEC最前線  
～異業種コラボレーションが生み出す  
アパレルロジスティクスの未来像(仮)～



プロロジス  
開発部ディレクター  
**高橋 健太 氏**



アッカ・インターナショナル  
代表取締役  
**加藤 大和 氏**

**8日 | 16:00~16:45**

オムニチャネル時代の  
EC物流への提言(仮)



インフォアジャパン株式会社  
ビジネスコンサルティング本部  
マネージャー  
**村上 勇人 氏**

### ネットショップ担当者フォーラム2016 特別協力

一般社団法人 ウェブ解析士協会  
ネットショップマスター資格認定

一般財団法人ネットショップ能力認定機構  
公益社団法人日本通信販売協会

一般社団法人通販エキスパート協会



株式会社インプレス

インプレス イベント事務局

東京都千代田区神田神保町1-105

神保町三井ビルディング 〒101-0051

E-mail: event-info01@impress.co.jp

TEL: 050-3356-0787

受付時間 10:00~18:00(土・日・祝日を除く)

[三大モールに訊く]

**楽天・アマゾン・ヤフー 2017年の戦略**

014 楽天 野原彰人 執行役員

016 アマゾン ジャパン 星健一 セラーサービス事業本部 事業本部長

018 ヤフー 小澤隆生 執行役員



[特集1 ヨドバシ.com大研究]

**ヨドバシ.com  
大躍進の舞台裏**

006 ヨドバシ、成長のキーポイントを分析

008 独占インタビュー ヨドバシカメラ 副社長



[特集2 事業承継]

**後継者が切り開くECビジネス**

020 インタビュー ジャパネットたかた 高田旭人社長

**EC企業の事業承継6選**

024 “どん底”から人気企業に ヤッホーブルーイング

026 卸からBtoCの決断が生んだ軌跡 大都

028 借金経営からのV字回復 スワロースポーツ

030 4代目の決意と事業大転換 柳田織物

032 街の商店から有力 EC店への転換期 くない

034 事業継続の危機を救った2代目の決断 桃源郷



[eコマース誕生前夜]

**240年の歴史で振り返る通信販売**

052 1871年～ 黎明期・開花期・終息期

053 1946年～ 復興期・始動期・興盛期

054 1971年～ 興盛期・特化型通販期

055 1985年～ 特化型通販期・カタログ通販全盛期

[越境EC特集 中国・台湾]

**中華圏を攻めろ！**

049 アリババグループ No.2が語る中国EC市場

050 JD.comの責任者が明かす中国市場の魅力と可能性

051 台湾市場、視察レポート

[AD 特集]

**EC支援サービス研究**

036 アクティブコア

038 NTTレゾナント

040 オーリース

042 アイル

043 日本エイシーアイ・ワールドワイド

044 TIS

045 フューチャーショップ

046 ムーヴ

047 ロックオン

[ネットショップ サービス&amp;テクノロジー一覧]

**ネット通販の業務を支援する260サービス**

056





ヨドバシ.com 大研究



# ヨドバシの大躍進 キーポイントは 「物流」にあり

ヨドバシカメラには、ネット通販を始めた1998年に将来の事業構想を記した「物流ネットワーク構想」が存在する。

「ヨドバシ.com」が支持を集める1つの要因としてあげられる物流サービス。ネット通販と実店舗の垣根が将来的になくとなると想定し、「物流ネットワーク構想」には物流をキーポイントとした事業構想が描かれている。

「注文後の短時間配送」「無料配送サービス」——近年、商品購入の大きな決め手となっている物流サービスを、ヨドバシカメラは約18年も前に考案していた。ネット通販市場をけん引する楽天が、「楽天市場」をスタートした翌年のことである。

「インターネットを使って商売ができるらしい」。先見性のある小売事業者がネットの可能性を感じ始めた1998年。

ヨドバシカメラはすでに数十年先の未来を見据えていた。

# ヨドバシ、成長のキーポイントを分析

ヨドバシカメラが9月15日に始めた「ヨドバシエクストリーム (Yodobashi Xtreme)」。通販サイトで注文を受け付けた後、最短2時間半で無料配達する配送サービスである。この驚異的な配送スピードは、**物流業務の徹底的な効率化などで実現した**という。

今回、編集部は「ヨドバシエクストリーム」が始まった翌日の9月16日、ヨドバシカメラを訪問。取材に対応してくれた藤沢和則副社長に「ヨドバシ.com」快進撃の秘訣を伺った。

藤沢副社長によると、この構想は1998年にヨドバシカメラがまとめた「物流ネットワーク構想」ですでに描いていたものだという。藤沢副社長はこう話す。「構想を作ってから実現に20年かかった。実行へ移すのには、やはり時間が必要だった」

「ヨドバシエクストリーム」の対象商品は、「ヨドバシ.com」で取り扱う商品約456万品目の内、約43万品目。東京都23区全域、武蔵野市・三鷹市・調布市・狛江市の一部地域でスタートした。

サービスを展開するために東京都23区内全域、13か所に専用サービス拠点を開設。約300台の配達サービス車両と地域専任担当者が配送サービスを担う。

店舗を構える主要都市近辺を対象として、徐々に範囲を広げていく方針という。たとえば関東近郊。2017年に延床面積約24万平方メートルの物流拠点として生まれ変わる自社所有の物流倉庫（場所は神奈川県川崎市）の活用も視野に入れる。

藤沢副社長が何度も強調した「ヨドバシ.com」**成長のキーポイントはこうした「物流」にあるのだ**と。たとえば配送スピード。注文日に商品を届ける「配達料金無料でご注文当日お届け」の日本全国人口カバー率は75.04%（2016年10月現在）。翌日配達エリアの日本全国人口カバー率を含めると、スピード配達を提供できる地

域は全国98.55%にのぼる。

こうした手厚い配送サービスの提供は、全国23店舗を活用した独自の物流ネットワークが支えている。

ヨドバシカメラは、**1998年のシステム設計・開発段階で「店舗とネットの在庫連動」に着目**。スタート段階でECと店舗在庫を一元管理した。「**ヨドバシ.comの基本的な仕組みは2000年から何も変わっていない**」。藤沢副社長はこう言う。

通販サイトと店舗の在庫連動は今では当たり前になりつつある。だが、その当時では画期的な視点。「**店頭在庫しか販売できない仕組みだったが、昔から在庫連動は意識していた**」（藤沢副社長）

ネット通販黎明期に手がけた店舗とネットの連動施策はこれだけにとどまらない。2003年までにECサイトで店頭在庫を確認するサービスを提供し、ECサイトから店舗への誘導策も開始。2006年までに、ECサイト、実店舗のポイント一元化も始めている。

ヨドバシカメラの実店舗とネットの連動施策は、最近のキーワード“オムニチャネル”と言える。米国の百貨店メイシーズが

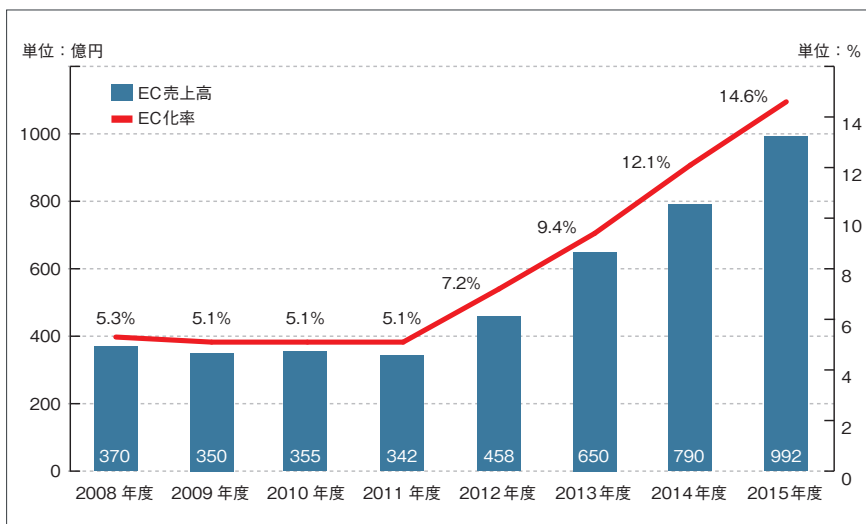
2011年に「オムニチャネル企業をめざす」と宣言し、店舗と自社ECサイトの連動、在庫や顧客情報の一元化などに取り組んだ。

メイシーズはオムニチャネルの先進的事例企業として取り上げられる。だが、ヨドバシカメラは2000年前後に、すでにオムニチャネル施策を始めていた。**間違いなくヨドバシカメラが世界に先駆けてオムニチャネルを実施した企業と言える**であろう。

本格的なオムニチャネルとは、「**物流や在庫のコントロールに重点を置き、全社的な業務最適化を図ること**」とされる。ヨドバシはそれを1990年代から注力してきた。それほど、ヨドバシのECに対する取り組みは進んでいる。

ヨドバシカメラの2016年3月期におけるEC売上高は992億円。4期連続の2桁増収を続けている。2013年3月期と比べて、売上高は3年間で2倍強に急拡大した。

「ヨドバシカメラが描いたロードマップを実現するにはあと20年くらい必要なのではないか」（藤沢副社長）。「物流ネットワーク構想」で描いた未来が訪れるその先まで、「ヨドバシ.com」の快進撃は続きそうだ。



ヨドバシ.comの売上高とEC化率推移 ※EC売上高は通販新聞から出典。2013年度と2009年度は通販新聞の推計値



2016年	東京都23区全域を対象に最短2.5時間で配送する「ヨドバシエクストリーム (Yodobashi Xtreme)」サービス開始
	食品ジャンルもネット通販。調味料やインスタント食品なども販売
2015年	「JCSI (日本版顧客満足度指数)」で、3年連続で通信販売の顧客満足度1位を獲得
	店頭での撮影行為を解禁、価格比較やSNS投稿などの利用を促進
	ネット通販の無料当日配送の対象地域を三重県と岐阜県に拡大
	ネット通販の無料当日配送サービスの対象地域を長崎県と大分県に拡大
	愛知県全域への「配達料金無料でご注文当日お届け」を開始
	ECと店舗のサービスをほぼ統合、オムニチャネル対応サービスを拡充

2015年	コーヒー豆のネット通販を開始、「たまじ珈琲」と提携
	ゴルフ用品のネット通販に参入、総合ECサイト目指し品ぞろえ拡充
	ネット通販で料金無料の当日配送サービスを九州3県に拡大
2014年	自転車購入客に「ヨドバシファミリー安心補償」を無償提供するサービスを開始
	破損・盗難などの損害を購入日から90日間補償するサービスの提供を開始
	医薬品のECに参入
	「釣り具」の取り扱いを開始、取り扱い品目数280万品目を突破
	静岡県への「配達料金無料でご注文当日お届け」を開始

ヨドバシ.com 直近3年間の主なトピック



## ヨドバシから受けた3つの「衝撃」

ヨドバシカメラへの取材を行う約2か月前のこと。聞き手として取材オファーを受けたとき、正直言って衝撃でした。取材に応じてくれた藤沢和則副社長自らがメディアへ登場することは稀なことだったからです。

ヨドバシカメラは近年、「アマゾンを追撃する一番手」といったマスコミなどの賛美が相次ぎ、ネット通販の雄としてクロウズアップされています。私たちが得ることのできるヨドバシカメラの情報は、いわばマスコミ経由の間接情報。直接お会いし、お話ししたいと思った経営者でしたので、大変貴重な機会となりました。

私が若者だった時代までさかのぼってみると、ヨドバシカメラは小売りのドリームランドといった位置付けであったように記憶しています。こうした個人的嗜好や思い出はここまでとして、インタビューを振り返ってみます。

冒頭に私が記した「衝撃」をインタビュー中に何度も受けました。まずはネット通販を始めた時期の早さです。

Windows 95が発売されて3年後の98年、ヨドバシカメラのネット通販がスタートするわけですが、当時の状況を振り返ると、この出来事がいかに驚異的なことかが

わかります。

業界では「オムニチャネル」という言葉が叫ばれていますが、その言葉なんて実はどうでもいいこと。はるか以前にヨドバシカメラがそれをスタートさせていたのですから。この事実は重要なことです。

ヨドバシカメラはカメラ専門店として創業したパイオニアであり、1990年以降はオムニチャネル(店舗とネット)を先進的に手がける小売業として第二創業期を迎えたことがわかってきます。

2つ目の「衝撃」はネット通販事業の土台の整備を、「物流」「情報システム」から始めていったことです。こんなことを言うては失礼ですが、既存通販企業はその土台作りを他の企業に委ね、「商品」「メディア」の展開によって伸びてきました。異なるアプローチですが、これが重要なことだったんです。ヨドバシカメラは将来を見据えて、事業全体の基礎をしっかりと固めてから、EC事業などをスタートしています。

3つ目の「衝撃」。私たちのような通販・EC業界に長きに携わっている者たちを中心に、「配送スピード=コストアップ」といった視点による常識が覆されことです。

印象的な言葉がありました。「今の仕組

みは2000年くらいからあまり変わっていないです」。顧客にとって価値のあるビジネスモデルを構築する企業は、グランドデザインが描かれている、とよく言われます。まさにヨドバシカメラがそれに当たるでしょう。

淡々と謙虚に受け答えながら、強烈な意思の強さを感じる藤沢副社長と共有できた時間はとても濃密でした。



柿尾正之氏

マーケティング会社にて小売業・外食産業等のリサーチ・コンサルティング業務に従事。1986年4月、公益社団法人日本通信販売協会に入局。調査、研修業務を担当。主任研究員、主幹研究員を経て、理事・主幹研究員。2016年6月、退任。現在、企業顧問、社外取締役。関西大学大学院商学研究科、東京国際大学商学部講師(非常勤)。日本ダイレクトマーケティング学会理事。ネットショップ担当者フォーラム 編集顧問。

柿尾氏が聞き手をつとめた藤沢副社長のインタビューは次のページから▶



## キーマンが明かす

# ヨドバシ.com スピード配送の真相 快進撃を生むヨドバシ流ネット通販論

快進撃を続けるヨドバシカメラのネット通販。業界内からは「Amazonを猛追できる唯一の対抗馬」といった声もあがっている。これまであまり明かされることがなかったネット通販スタートの狙い、物流戦略などをヨドバシカメラに直撃。取材に応じた藤沢和則副社長のインタビューから見てきた「ヨドバシ.com」の強さの秘訣とは。

聞き手：元・公益社団法人日本通信販売協会理事 柿尾正之氏

話者：ヨドバシカメラ 副社長 藤沢和則氏

### 1990年代から考えていたこと 「物流を武器にする」

柿尾正之氏（以下柿尾） 注文から最短2時間半で商品を届ける「ヨドバシエクストリーム」のスピードには驚きました。

藤沢和則氏（以下藤沢） メディアで注目していただいているのは、配送時間なのだと思いますが、「ヨドバシエクストリーム」の目的は、「配送の効率化」「配送レベルの向上」です。お客さまのご都合に合わせてお届けすることを目的としており、スピード配送のみは求めていません。物流業務を徹底的に効率化した結果、最短2時間半で商品を届けることができました。注文受付、在庫管理、出荷、配送までを一気通貫で提供するシステムを自社で構築し、それを徹底的に効率化したというのが「ヨドバシ

エクストリーム」のポイントです。

多くの通販・EC実施企業では、出荷、在庫管理、配送などを担う会社がそれぞれ異なっています。ヨドバシカメラは違います。すべての物流業務を一気通貫で自社提供するシステムで運用しています。それで何が変わるのか？業務がそれぞれわかれていると、部分最適にしできません。一気通貫で提供できる体制だとしたらどうでしょう。全体最適をすればコスト削減もできますし、サービスレベルも上がります。その結果、お客さまにご満足いただくためのサービスを提供できるようになります。これが「ヨドバシエクストリーム」の価値だと思っています。

柿尾 私が一番お聞きしたかったのは、ヨドバシカメラは1998年にネット通販を始めたことです。「オムニチャネル」という言葉が生まれるはるか以前から、実店舗と並行し、連動しながらECをスタートしました。楽天が1997年に「楽天市場」をスタートし



た翌年のことです。そして、2000年に日本でECを始めたAmazonよりも早かった。

**藤沢** 米国ではAmazonが本のネット通販をスタートし、返品の山が積み上がって処理できなくなったというニュースが話題になっていた頃だと記憶しています。ヨドバシカメラはそのような時代にネット通販を始めました。

**柿尾** いわゆる日本のネット通販黎明期において、ネット通販は「海のものとも山のものともつかぬ」ビジネス形態と認識されていました。そのような時期に、量販店だったヨドバシカメラがネット通販を始めたことがとても印象に残っています。日本の小売事業者は、誰もネット通販を始めようとは思っていませんでした。どうしてそのような考えになったのですか？

**藤沢** インターネットの商業化が完了し、商用利用が始まった1995年頃。Windows 95の登場もあり、無料でネットワークを活用できるのであれば、商用利用はうまくいくのではないかと考えました。

**柿尾** 私も含めて小売業界に携わるほぼすべての企業がネットを事業活動に活用しようとは考えなかった時代。だが、ヨドバシカメラは違った。ビジネスになるという直感だったのですか？

**藤沢** 無料で利用できるのであれば、使わない手はないと考えました。当時、日本経済新聞で、開設されたホームページを紹介するコーナーがありました。そんな環境ですから、当然、最初からネットに軸足を移していくことは難しい状況です。不安がまったくなかったわけではありません。ECを始めたら実店舗の売り上げが奪われてしまうのではないかと、自分で自分の首を絞めてしまうような結果になるのではないかと……当初はそんな心配もしていました。

**柿尾** ところが、「ヨドバシ.com」は快進撃を続けています。その要因は何だったのでしょうか。

**藤沢** 事業を進めていきながらいろいろな課題を解消し、お客さまの支えのおかげでここまで来ることができました。「ヨドバシ.com」が成長しているのは、スマートフォンの普及が一番大きいと感じています。**ガラケー時代からスマホ時代に移ったのが大きな転換期**です。ネットの価値が一気に高まり、パソコンよりもモバイルを使ってネットに触れる人が増え、時間・場所は関係なくインターネットにアクセスできる時代が到来しました。必然的に、お店のなかでもインターネットを使う人が増えていきました。こうした**お客さまの変化に企業として対応してきた結果**が、今日の成長につながっていると考えています。

**柿尾** ヨドバシカメラのすごいところは、**ECのスタ**

ネット通販開始	1998年
取扱アイテム	456万アイテム（2016年9月現在）
EC売上高	992億円（2016年3月期）
全社売上高	6796億円（2016年3月期）
EC化率	14.6%（2016年3月期）

ヨドバシ.comに関する主な概要

**一時から店舗とネットが連携し、それを戦略的に物流と情報システムが支えていく仕組みを構築したこと**だと思います。そもそも、EC黎明期の1990年後半～2000年前半で、そんな戦略を考えている企業はなかったと認識しています。

**藤沢** 実は、ヨドバシカメラが使っているECの仕組みは**2000年前後からあまり変わっていません**。**ネット通販をスタートした1998年から、通販サイトと店舗の在庫は一元化しています**。当時は店頭在庫をカタログ表示し、店頭の在庫しか販売できない仕組みでしたが、昔から在庫連動は意識していました。店頭在庫がなくなると、自動的にECサイトの掲載が落ちるような設計です。もちろん、幾度も失敗を積み重ねながら改良を続けてきました。



1998年にヨドバシカメラが運営していたECサイト。そのときの名称は「パーソナルストア」だった。出典はWayback Machine



2002年に現在の名称「ヨドバシ.com」に変更した。出典はWayback Machine

**柿尾** ベンチマークした会社があったわけではなく、ヨドバシカメラとして、店舗とネットの連動性を高めるためのあるべき姿を追求していったわけですね。

**藤沢** はい、そうです。ネット通販をスタートした1998年、ヨドバシカメラは「物流ネットワーク構想」をまとめました。将来の事業構想などをまとめたものですが、「ヨドバシエクストリーム」もその構想のなかで考えたサービスの一部です。それが、いまようやく動き出したという状況です。以前から仕組みは出来上がっていたのですが、「いつ始めようか」という状態が続いていました。構想を描いてから実に20年近くもかかりました。タイミングなどもありますから、実行へと移すのにはやはり時間がかかります。

## 多様化する消費ニーズへの対応、1日の時間の使い方を把握することが重要

**柿尾** ネット通販と店舗の連動は、マネジメントなどが大きな課題になる。スタート当初は「カニバリ」も懸念されたということですが、店頭スタッフへネット通販を理解してもらうための教育も含めて、浮かび上がった課題をどのように解決していったのですか。

**藤沢** ヨドバシカメラの基本的な考え方は「店舗のお客さまもネットのお客さまもヨドバシカメラのお客さま」であるということです。ネット通販をスタートしてから、こうしたことをスタッフに伝え、日々の業務にあたってもらいました。

**柿尾** 大手専門店などのように店舗誘導をネットの役割として位置付けている企業もありますが、ヨドバシカメラは違う。当初から「どちらも同じヨドバシカメラのお客さま」という考えを社内に浸透させていったのですね。

**藤沢** 店頭だけ、ネットだけといった特定チャネルのみを利用するお客さまはそれほど多くはないと思います。もちろん、店舗がないエリアのお客さまはネット利用が中心となりますが。

ネット利用が中心のヨドバシユーザーは、他のサイトでも買い物をします。ヨドバシカメラだけを利用するというお客さまは少ないのではないのでしょうか。お客さまは、自身の都合でECサイトを使っていると考えています。今後、こうした状況が劇的に変わることはないでしょう。ヨドバシカメラとしては今後、**お客さまが買い物をする際の選択肢の1つに選ばれ続けることが重要になると思**

っています。囲い込みは考えていません。

この考えは店舗も一緒です。店舗で商品を見て、帰宅後にネットで購入するといった購買行動のように、お客さまは複数の選択肢を使いわけようになっています。私だってそうです。ネットビジネスをやっていると、どうしても囲い込みをしたくなりますが、それは現実的に難しいと思います。だから、お客さまの選択肢の1つに入ることが重要だと考えています。でも、できればヨドバシカメラを使ってもらいたいですけど(笑)。

**柿尾** たとえば、年間2回ほど利用するヨドバシユーザーの購入回数を年4回に増やす。つまり、利用回数の増加の積み上げで全体を底上げしていくという考えですね。将来的には店頭・ECで売り上げ比率を半々にしていくことをめざしているそうですが、その理由は。

**藤沢** ヨドバシカメラの全体売上高は約7000億円。単純計算では、既存顧客の購入回数が2倍になれば、売り上げは2倍になります。一般的に言えば、**お客さまによりご満足いただければ選択肢の1つになるケースが増えていく**のではないかと考えています。

ヨドバシカメラでの購入回数を少しずつ増やしていくためのキーポイントは、**店頭・通販サイトで良い顧客体験を提供できるかどうか**。これが重要だと考えています。

**柿尾** 良い顧客体験を提供するためのキーポイントはどんなことでしょうか。

**藤沢** 今後、**ポイントになるのはお客さまの時間の使い方**だと思います。1日は24時間しかない。そのなかでどうやってヨドバシカメラを利用してもらえるかが重要になると考えています。**お客さまが使う限られた時間のなかに、企業は切り込んでいかなければなりません**。お客さまの1日の過ごし方、時間の使い方、それを昔と



比べるのが小売業にとって重要になるはずで  
す。そこからいろいろなことがわかってくるの  
ではないでしょうか。

だから、「この商品はネットだから売れる」「こ  
れはネットでしか売れない」などの決め付けはよ  
くないのではないかと考えています。ヨドバシカメ  
ラはお客さまの行動やニーズ、トレンドの変化に  
対応していくことをポリシーとしています。ネット  
と店舗ではそれぞれ売れる商品は異なりまし、  
お客さまのニーズ次第で変化していきます。

たとえばゴルフの場合、ドライバーは通販で購  
入し、ゴルフボールは店舗で購入するといったお  
客さまもいます。一般的にはドライバーは手にと  
って見た方が良いと思いますが、実際には違うケ  
ースが多いことに驚きます。また、高額カメラをネ  
ットで購入するのは当たり前というユーザーもいます。通販を含  
めた小売業は、トレンドやニーズといった傾向だけでなく、**お客  
さまの行動をトータルで見えて分析していった方がいい**と思ってい  
ます。

**柿尾** いまと昔ではだいぶ時間の使い方が変わりましたよね。

**藤沢** 購買行動は多様化しています。休みの日も含めて1日をど  
のように使っているのか、昔とどう変わっているのか。そこから  
見えることが小売業のキーポイントになるはずで。

昨今の小売業界は全般的に元気がない、と言われていま  
す。それは消費者の時間の使い方、消費と情報収集方法の変化など  
が密接に関わっているのではないかと推測しています。オリンピ  
ックの視聴環境を例にあげてもそうだと思います。

**柿尾** 確かに、昔といまではオリンピックの盛り上がり方が大き  
く変わりました。

**藤沢** リアルタイムで情報を取得できるようになり、盛り上がり  
方などが変わってきました。もちろん、ビデオが登場したときも  
同様だったのかもしれませんが。小売業全般に元気がないのは、消  
費を巡る環境の変化などから、店舗へ足を運ぶ人が減っているこ  
とが影響しているのは確かなことです。

## ヨドバシとAmazonの共通点は 「ユーザー視点」

**柿尾** ヨドバシカメラは、メディアや消費者から常にAmazonと  
比較されると思います。新聞などの記事タイトルでも「Amazon  
を追撃するヨドバシカメラ」といった内容をよく目にします。ビ  
ジネスモデルは異なりますが、ヨドバシカメラはAmazonをどう  
見えていますか。



2003年までにECサイトで店頭在庫を表示する機能も搭載していた。出典はWayback Machine

**藤沢** 家電業界、出版業界などはネットの台頭で大きな影響を受  
けました。この10年くらいの歴史を振り返ると、家電の購入方法  
はネット通販の浸透で大きく変わったと思います。そうしたこと  
を背景に、ヨドバシカメラのECサイトでも買うけどAmazonで  
も購入する——そんなお客さまが増え、両方のECサイトを使い  
わけるようになってきたのではないかと推測しています。その結  
果、ヨドバシカメラとAmazonは比較されるようになったのでは  
ないでしょうか。ヨドバシカメラはAmazonにお客さまを奪われ  
ていると思っている人がいるようですが、むしろかぶっているお  
客さまが多いのではないかなと推測します。ただ、特に意識して  
いるわけではありません。

**柿尾** 確かに、家電ジャンルの客層はかぶるのかもしれませんがね。

**藤沢** **ヨドバシカメラもAmazonもお客さまのニーズに応えてき  
ただけ**なんだと思います。比較されるのはその結果なのかもしれ  
ません。比較されてもそもそも規模が違いますから。

**柿尾** Amazonの日本事業の売上高は約1兆円。対してヨドバシ  
カメラの全体売上高は約7000億円、ネット通販は約1000億円  
まで成長しました。

**藤沢** 売り上げは気にしていません。しかし、ボリュームという  
指標ではおかげさまでそれなりのレベルまできたと思っています。

## 業界の当り前 「スピード化=高コスト」は間違い

**柿尾** 近年の通販・EC業界では配送関連が大きな課題となっ  
ています。ドライバーが足りない、2020年の東京オリンピックまで  
の建設需要でトラックが不足、物流現場での人手不足……など  
です。ヨドバシカメラは自社配送をしていますので、直接的な影