

CRMを意識した“テール”の品揃えが戦略的に重要

インターネットがもたらした現象として、一昨年
から昨年にかけて脚光を浴びた「ロングテール」。
その解釈を巡っては、さまざまな誤解や、意味の
混乱が生じてきた。ロングテールで成功するため
には、ただ単に豊富な品揃えを図ればいいという
わけではなく、ほかにもさまざまな条件が必要で
ある。

単なる豊富な品揃えでは まったく不十分

『WIRED』誌上で編集長のクリス・アンダーソン氏が
提唱したロングテールは、日本においても話題になっ
た。収益の多い順に商品を並べたグラフにおいて収益
の少ない商品群が恐竜の長い尻尾のように伸びていく
現象を意味するこの言葉は、マーケターの間で流行語
化し、「ロングテール」をタイトルに冠した書籍が
次々と刊行されたり、ニッチマーケットのセミナーが
開催されたりした。しかし、最近はこの言葉を耳にす
る機会が少なくなっている。

その理由は、ロングテールという言葉が巡ってさま
ざまな解釈がなされ、誤解や意味の混乱が生じたところ
にあるのではないだろうか。代表的なのは、「80%
の売れない商品を束ねれば、上位20%の売れ筋商品以
上に収益を上げることができる」といった主張だ。また、
アマゾンのようなビジネスモデルに言及する場合と、
特定のニッチ商品のeコマースについて語る場合、
ブロガーの台頭について語る場合では、議論の土俵が
異なるにもかかわらず、まるで同じ次元であるかのよ
うにないまぜに議論されている。

加えて、ロングテール型のビジネスで成功するため
には、ただ単に品揃えを拡大すればいいというわけでは
なく、ほかにも前提となるさまざまな要素があるはずだ。
具体的には、仕入れや在庫・物流面の工夫、豊富な品揃え
を活かしたサイトへの集客方法などである。本誌では、
そうした観点から企業取材や、専門家へのインタビュー
を行い、ロングテール型のビジネス

について再検証することにした。

経営資源を活かした品揃えの拡大を推進

では、今回の取材企業の概略を以下にまとめてみよう。
素材の良さと確かな縫製技術に定評がある繊維製品
メーカー久米繊維工業（株）では、61色ものカラーバ
リエーションと細かなサイズ展開を特徴とする無地T
シャツや、アーティストによるデザインTシャツをネ
ット販売している。ネット販売での売れ筋商品は定番
の無地Tシャツ。同社のモノづくりへのこだわりや環
境への配慮に共感する見込客をWebサイトに誘引する
ため、クリエイターのブログ・コミュニティやアフィ
リエイト・プログラムを展開している。スタッフ自身
もブログでプロジェクト進行状況やイベント情報をア
ップするなど、顧客接点の拡大に余念がない。

（株）ストラップヤネクストは、ネット黎明期からア
クセサリーのネット販売を開始。メーカーから卸に転
業後、それまでの仕入れや販売のルートを活かして、
商材をストラップに絞り込んだ。2000年以降、楽天市
場やYahoo!ショッピング、ビッターズ、アマゾンな
どアクセスが多いショッピングモールへ出店を拡大。
ストラップ専門店としての地位を築いてきた。「いろ
いろな商品があったほうが面白い」と、数十円のスト
ラップのパーツから数万円の高級素材を用いた商品ま
で約1万点を取り揃え、一部のサイトは毎日更新して
いる。中心価格はたった数百円だが、アイテム数の増
加に伴い、客単価も以前の1,700円から2,500円へと上昇
しているという。

（株）文化放送は、2007年1月、（株）小学館と手を組
み、落語音源の有料ダウンロード・サービス「落語の
蔵」をスタートさせた。自社で放送した1950年代後半
以降の音源をコンテンツとして見出したのだ。平行
して、新作のラインアップにも注力。自社ビル内に
「浜松町かもめ亭」という寄席を設けたほか、提携し
ている小学館と共催で「らくだ亭」という落語会を都

【図表1】ロングテールの観点から見た各社の特徴

	商品点数	仕入れ	在庫・物流	プロモーション	効果
久米繊維工業	アーティストTシャツは100点	オーダーTシャツを受注生産	受注生産などで調整可能な商品も	ブログを活用したコミュニティサイトとアフィリエイト	ハイエンドのユーザーをサイトに誘引
ストラップヤネクスト	ストラップ1万点	9割が買い取り	1年でほぼ入れ替え	ショッピングモールに初期から出店。ページ・更新頻度増によるSEO対策	客単価が増加
文化放送	落語音源1,040席(今後拡充予定)	自社資源+寄席のライブ音源収録	ダウンロード販売	アフィリエイト	アフィリエイトを開始後、アクセス数が急増
ケンコーコム	健康関連商品7万点	拡充のスピード緩めず	サプライヤーに隣接する場所に倉庫を設置	SEO対策・アフィリエイト・ケンプロ	品揃え拡大と売上高が比例

心にて興行するなど、音源の安定供給のルートを確認している。この5月にはアフィリエイト・プログラムの展開を開始。その効果は高く、サイトへの月間アクセス数が、前月の2.5倍に急増した。もともと固定ファンの多い“落語”だけに、共通の興味がある人のネット上の動線とこの戦略がマッチしたと言える。

ケンコーコム(株)は、7万点という膨大な品揃えを誇る健康メガショップをネット上で運営。同サイトへの来訪機会創出を強力に支える施策が、ケンプロ(トラックバックセンター)とアフィリエイト・プログラムの連携による徹底した検索エンジンマーケティングだ。品数の多さ自体がSEO対策上優位ということに加え、大量の商品にまつわる情報をサイトに盛り込むのは容易でないことから、商品ごとの情報の一部をブログで補っている。同社においては、アイテム数が膨大な数に上るにもかかわらず、商品ごとの売上高において80:20のパレートの法則が成立する場合があることが実証されている。

「誰が買っているか」という視点から ヘッドとテールの最適バランスを

企業の売上高が客数×客単価で構成される以上、売り上げの増大には客数や客単価のアップが不可欠だ。品揃えの拡大が、客単価アップだけでなく新規顧客獲得の可能性を高めることは当然だろう。しかし、品揃えの拡大に伴い、売り場づくりやプロモーションのコストもしくは労力は増大する。

確かに、ネットでは、リアルの店舗やカタログ通販に比べて品揃えを低コストで実現することができる。しかし、品揃えの拡大に当たっては、仕入れ面、在庫・物流面の工夫により、リスクを回避することも必要だ。ネット創始期においては、こうした部分をなお

ざりにしたことで、経営破綻に追い込まれた企業も少なくない。今回取材した企業については、ケンコーコムがサプライヤーに隣接した場所に倉庫を置くことでクイックデリバリーを実現。久米繊維工業は、メーカーである強みを生かして受注生産方式のオーダーTシャツを提案している。また、文化放送の落語音源のように、デリバリーまでをインターネットで行うデジタルコンテンツは、そもそも在庫・物流面の制約が少ないことから、ロングテール型のビジネスモデルに最適な商材と言える。

プロモーションの観点から見ると、ロングテール型のビジネスにおいては、豊富な品揃えを活かしたサイト集客施策が求められる。たとえば、商品名などによる検索を前提とした検索エンジンマーケティングがそれだ。このほか、今回は残念ながら取材協力が得られなかったアマゾンにおけるリコメンデーションも、豊富な品揃えがあってこそそのプロモーション手法と言えるだろう。

現在、ロングテール型のビジネスを展開している企業の中には、顧客分析が後手に回っているところも少なくないが、インタビューにご協力いただいた筑波大学 講師の水野誠氏が指摘されるように、CRMの観点から品揃えを検証することも忘れてはならない。本誌2006年10月号において、(株)ソフト・アンド・ロジック 代表取締役の水沼靖氏が、あるカタログ通販におけるABC分析の結果から指摘しているように、ニッチ商材を購入している顧客が優良顧客であることもある。優良顧客との関係維持の目的で、ニッチ商材をとらえ直すことが必要なのだ。インタビュー時に水野氏も述べているように、「何が売れているか」だけでなく、「誰が買っているか」という眼で、ヘッド部分とテール部分の品揃えのバランスを考えることが大切だと言えそうだ。