

# 調査研究報告

## 大手総合 EC サイト利用事業者の状況調査

2021年12月

## 目次

<b>I. はじめに</b> .....	<b>3</b>
<b>II. 日本における EC の状況</b> .....	<b>4</b>
1. 日本の流通業の歴史的な背景.....	4
2. 日本における総合 EC サイト.....	6
<b>III. 大手総合 EC サイト利用事業者の状況調査</b> .....	<b>9</b>
1. 調査概要.....	9
2. 総合 EC サイトが提供するサービスの利用実態.....	15
3. 成功している事業者の要因分析.....	18
4. EC 事業者と総合 EC サイトのサービス.....	21
<b>IV. 総合 EC サイトが創造する中小事業者へのビジネス機会</b> .....	<b>24</b>
1. 調査結果からみた EC 事業者の将来展望.....	24
2. 中小事業者の EC ビジネスへの総合 EC サイトの役割.....	26
<b>V. まとめ</b> .....	<b>28</b>

# 大手総合 EC サイト利用事業者の状況調査

## I. はじめに

E コマース（以下「EC」）は、インターネットの普及とともに、日本でも実店舗中心の従来の小売業に新たな販売チャネルをもたらしている。従来からの日本の消費財流通では、製造業、卸売業という流通経路を経て、小売業が消費者に商品を届けるという構造が一般的である。しかし、EC ビジネスには実店舗を構えることなく消費者に直接販売することを可能にするものもあるため、製造業、卸売業やその他小売業以外の企業にも販売機会を広げていると考えられている。特に、複数の出品・出店事業者（以下「EC 事業者」。会社等の法人のほか個人事業主も含む）が集積する総合 EC サイトは、単独で EC サイトを設ける場合よりも EC 事業者のサイトへの集客力を高める効果が期待されている。日本において総合 EC サイトは複数存在し、これらの点から、総合 EC サイトは、特に中小規模の事業者にとって、他のチャネルとともに販売チャネルの一つとなっている。ただし、どのような事業でもそうだが、参入した事業者が必ずしも成功するわけではない。

本研究では、大手総合 EC サイトの状況調査（以下「本調査」）を実施した。以下では、まず、①本調査の前提となる日本の EC ビジネスの規模の推移やその役割について概観する。次に②調査結果を紹介、分析する。本調査は 2 つの調査から成る。本研究では、2021 年 9 月 7 日から 9 月 24 日にかけて、総合 EC サイト利用事業者に対してインターネットを用いた調査（以下「調査 A」）を実施するとともに、オンラインでのヒアリング調査（以下「調査 B」）を調査 A の回答事業者（以下本稿では、調査 A 又は調査 B への回答を行った事業者を「回答事業者」という）に対し任意の協力を依頼して実施した。両調査では、回答事業者の概要、EC サイトの利用状況、総合 EC サイトの利用の動機・達成度、EC ビジネスに対する展望等の回答を得た。また、本調査結果に基づき、回答事業者のうち、特に成功していると本研究が考える事業者を「成功事業者」と定義し、「成功事業者」及び非該当事業者にはどのような傾向があるのかを検討した。最後に、③本調査の回答事業者には中小事業者が多い傾向にあったため、調査から得られた結果をもとに日本の中小事業者が総合 EC サイトに期待する役割について考察を行う。

## II. 日本における EC の状況

### 1. 日本の流通業の歴史的な背景

#### (1) 日本における流通業の変遷

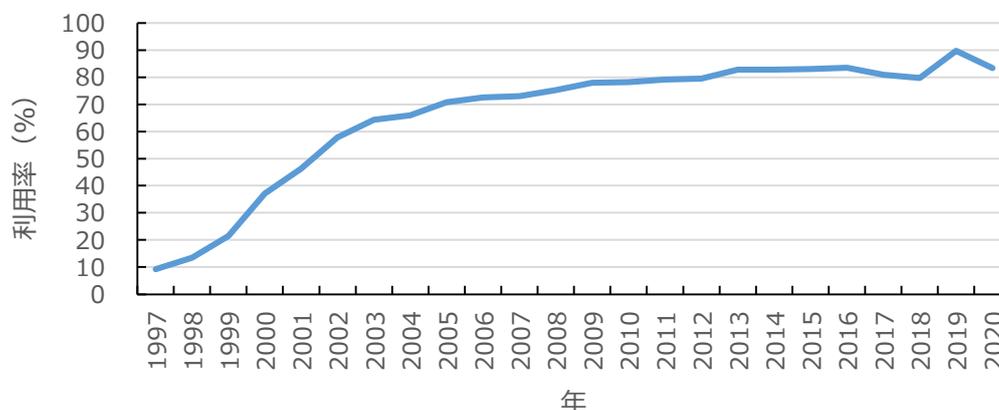
流通業は、生産と消費をつなぐサプライチェーンを担う重要な役割を持つ産業であるが、その構造は歴史とともに大きく変化している。消費者に商品を販売する小売業には、消費者の生活に必要な商品を供給するために、多様な事業形態がある。日本における戦後の流通業は、国による流通政策の影響を受けながらも、消費者ニーズへの適合、販売等に関わる技術革新など様々な要因で進化してきた。このため、日本の店舗小売業は業態の多様化が進んでいる。百貨店、総合スーパーのような従来からある幅広く品ぞろえする大型店以外にも、品ぞろえの専門化が進んだドラッグストアや家電量販店、あるいはコンビニエンスストアなどの新たな業態が成長している。

上記に加えて、日本の小売業には従来から通信販売のような無店舗小売業が存在する。EC は近年、無店舗小売業の一形態として登場した販売方法である。ただし、EC のビジネスモデルは様々であり、カタログ通信販売企業がカタログ情報をインターネットサイトに掲載して EC として受注するもの、スーパーがインターネットで注文を受け付けて実店舗から配達するもの、小規模な製造業が自社の製品をインターネットサイト上で紹介して販売するもの、複数の事業者が集積する総合 EC サイトなど、商品の販売主体や商品在庫の管理方法、商品の配送方法などは多岐にわたる。

#### (2) インターネットの普及による流通業への影響

2000 年代には、我が国におけるインターネット利用率が急速に高まり（図表 1）、消費者の生活環境が変化してきた。このことは流通業にも大きな影響を与えており、前述の EC の登場につながる。

図表 1 インターネット利用率の推移



出所：総務省「通信利用動向調査」

ECは、実店舗を持たないで消費者に直接販売できることに加えて、初期投資が比較的少なく済むため、小規模の小売業者にも活用することができる。また、ECの形態によっては、実店舗を持たないだけでなく、多くの商品在庫を抱えなくても販売可能なビジネスモデルもあり、このようなECの形態は、小規模な小売業者にとって重要なオプションであろう。

さらに、ECは小売業者だけでなく、製造業者や卸売業者に対しても販売機会を与えていると考えられる。消費者との接点として、インターネットサイトを立ち上げた製造業者は、サイト上で直接消費者とコミュニケーションを取ることが可能となり、従来は小売業者を通じてしか販売できなかった自社の製品を直接販売できるようになった。製造業者にとって流通業者に依存せずに消費者に製品を届けられるということは、サプライチェーンの大きな変革であろう。

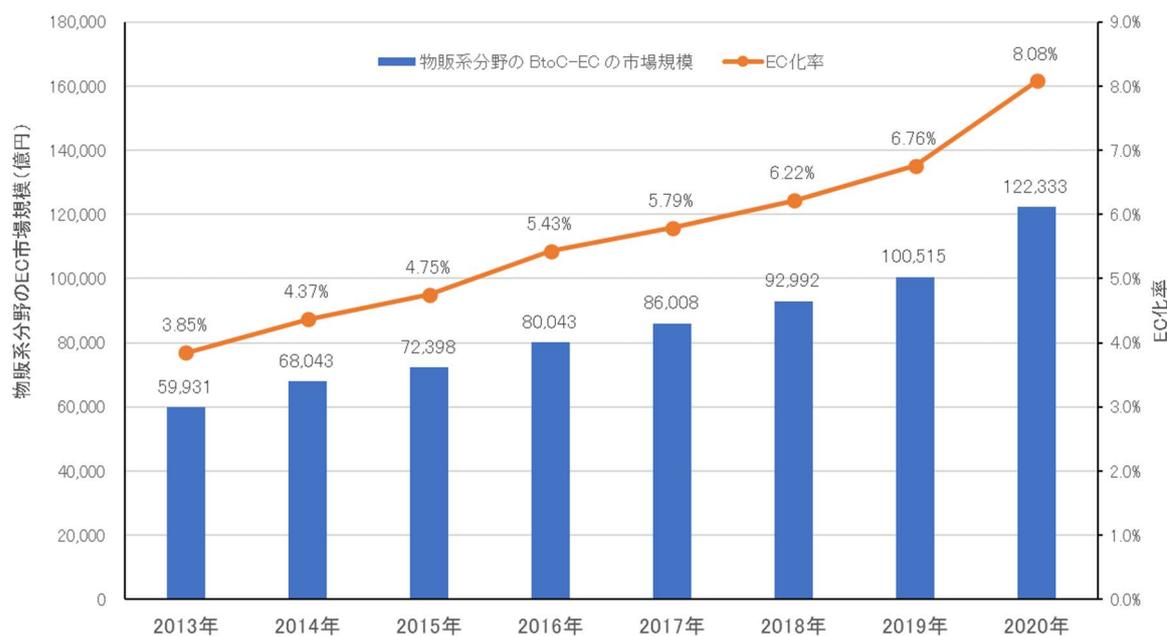
経済産業省の委託事業である「令和2年度 電子商取引に関する市場調査」によれば、BtoCの物販系分野のEC事業（企業と消費者間でのECによる取引<sup>1</sup>をいうと定義されている）は、2020年に12兆円を超えるとされている。図表2のEC化率<sup>2</sup>の推移をみると、EC化率は年々上昇し続けているが、2020年で8.08%と推計されており、日本の小売業における従来の店舗小売業は依然9割以上を占めることになる。2020年は前年からのEC化率の

<sup>1</sup> 「令和2年度 電子商取引に関する市場調査」では、最終製品メーカー、卸売企業及び小売企業がそれぞれ消費者と取引を含むと定義している。

<sup>2</sup> 「全ての商取引額（商取引市場規模）に対する電子商取引市場規模の割合」と定義されている。

増加幅が大きいのが、同年はコロナ禍という特殊要因で外出しなくても買い物ができる EC にとって追い風となったことに起因したものと考えられる。また、商品カテゴリーによって EC での販売が適しているかどうかは異なり、一概にすべてのサプライチェーンが変わり EC 化率が高まっているわけではない<sup>3</sup>。

図表 2 BtoC 物販系 EC 事業規模と EC 化率の推移



出所：経済産業省 「電子商取引に関する市場調査」

## 2. 日本における総合 EC サイト

### (1) 総合 EC サイトの機能と役割

インターネット上にサイトを設けて消費者接点を作っても、サイトを訪問する消費者がいなければ、商品が買われることはない。これは EC に限らず、実店舗小売業においても言えることであり、実店舗の立地が悪ければ集客が期待できない。参入が容易であることと事業が成功することとは異なるのである。総合 EC サイトは、実店舗の大型ショッピングモールと同様に複数の事業者が集積するため、サイトへの集客力を高めて、単独ではサ

<sup>3</sup> 「令和 2 年度 電子商取引に関する市場調査」では、分類別の EC 化率では「書籍、映像・音楽ソフト」が最も高い 32.75%に対し、「食品、飲料、酒類」は 2.89%にとどまっている。

イトへの消費者の訪問数（以下「アクセス数」）が少ない事業者がアクセス数を増やすことに貢献していると考えられる<sup>4</sup>。

## (2) 日本における代表的な総合 EC サイト

日本における総合 EC サイトは多数存在するが、代表的なものは利用する事業者数が多く消費者のアクセス数が多い、楽天市場、Yahoo!ショッピング、Amazon.co.jp である。本稿では、この3つの総合 EC サイトを調査分析の対象とする。この3つの総合 EC サイトの概要は以下のとおりだが、いずれもインターネット利用率が急速に高まり始めた2000年前後に開設されている。

### ① 楽天市場

楽天市場は、インターネット事業に関連した金融事業や携帯電話事業など幅広い領域で事業を行っている楽天グループ株式会社が1997年に開設した総合 EC サイトで、同社の祖業である。消費者が楽天会員となり楽天市場で商品を購入した際に獲得できる楽天ポイントを軸に、銀行や証券、電子マネーなどの金融業、旅行や携帯電話などのサービスと連携した楽天経済圏を形成しており、楽天市場への集客に強みがあると考えられる。

### ② Yahoo!ショッピング

Yahoo!ショッピングは、インターネットポータルサイト Yahoo! Japan を運営するヤフー株式会社が1999年に開設した総合 EC サイトである。ヤフーは、インターネットサービスを中心に成長してきた企業だが、ソフトバンクグループ傘下の Z ホールディングスの子会社であることから、楽天グループと同様に幅広い領域の関連企業があり、消費者は Yahoo! JAPAN ID で様々なサービスを連携することができる。また、T ポイント会員である消費者が Yahoo!ショッピングで商品を購入すると T ポイントを獲得でき、そのポイントは幅広い提携先で利用できる。2013 年に出店者から徴収していた毎月の出店料や売上ロイヤリティを一部無料化して、出店のハードルを下げ出店数を増やしている。また、ヤフーは2019年に Yahoo!ショッピングと並行して条件を満たす優良出店者を集めた PayPay モールを開設し、こちらでは売上ロイヤリティを徴収している。

### ③ Amazon.co.jp

EC 事業を行うアマゾンジャパン合同会社は、2000 年に開設した自社の EC サイトである Amazon.co.jp 上で、直販商品と並んで第三者である販売事業者が商品を販売する

---

<sup>4</sup> 実店舗における代表的な消費者行動モデルの「ハフ型モデル」では、品揃えの豊富さを含む店舗の魅力が消費者に対する吸引力を高めるとしている。同様に、インターネット上でも品揃えの豊富さを含むサイトの魅力がアクセス数を高めるだろう。

「Amazon マーケットプレイス」を 2002 年に開始した。Amazon.co.jp は、総合 EC サイトであるが、楽天市場、Yahoo!ショッピングが出店者ごとにサイト画面で商品を表示しているのに対し、商品を中心にサイト画面が表示されるため、消費者が買い物をする画面の構成が大きく異なる。消費者が Amazon プライム会員になると、購入商品のお急ぎ便・日時指定便の送料が無料になる他、Prime Video の映画や TV 番組が無料で見放題、Amazon Music Prime で音楽が聴き放題となるなど、様々なサービスが提供される。また、消費者は商品購入により Amazon ポイントを獲得でき、ポイントは Amazon 内での買い物に利用できる。

### III. 大手総合 EC サイト利用事業者の状況調査

以下では、総合 EC サイト 3 社を利用する EC 事業者に対するアンケート調査の結果を紹介し、日本における総合 EC サイト利用事業者の傾向や総合 EC サイトの利用状況を捉える。また、本調査結果に基づき、回答事業者のうち、特に成功していると本研究が考える「成功事業者」及び非該当事業者にはどのような傾向があるのかを検討した。

#### 1. 調査概要

##### (1) 調査期間

2021 年 9 月 7 日から 9 月 24 日（回答期間）

##### (2) 調査手法

EC 事業者が総合 EC サイトの提供する機能・サービスをどのように評価しているかを確認するために、総合 EC サイト 3 社を利用する EC 事業者宛に E メールで調査の案内を送り、インターネットを用いた調査（以下「調査 A」）を実施した。

問い合わせ先が公開されている EC 事業者に対して幅広く調査依頼をしており、回答率は低くなったが、回答者に関する基礎集計から業種や販売商品カテゴリーなどについて、大きく偏っていないことを確認している。

また、事業者から直接定性的な情報を聴取するために、調査 A 回答 EC 事業者の中で、任意でオンラインのヒアリング調査（以下「調査 B」）の協力を依頼して実施した。

##### ① 調査 A

- 調査手法：インターネット調査「EC 事業に関する調査」
- 依頼メール送信先：EC 事業者約 9 万社（重複、不達を含む）
- 有効回答事業者数：114 社（総回答 123 のうち、現在 EC 事業を運営している事業者）
- 設問数：33 問（個別インタビューに関する設問等を除く）

##### ② 調査 B

- 調査手法：オンラインツールによる面接調査
- 回答事業者数：8 社

##### (3) 回答事業者の概要

EC 事業者は、店舗小売業、EC 専門小売業、製造業、卸売業等、多様であるが、調査 A の回答事業者も、インターネットを通じてのみ販売している「EC 専門」が 68 社（回答事

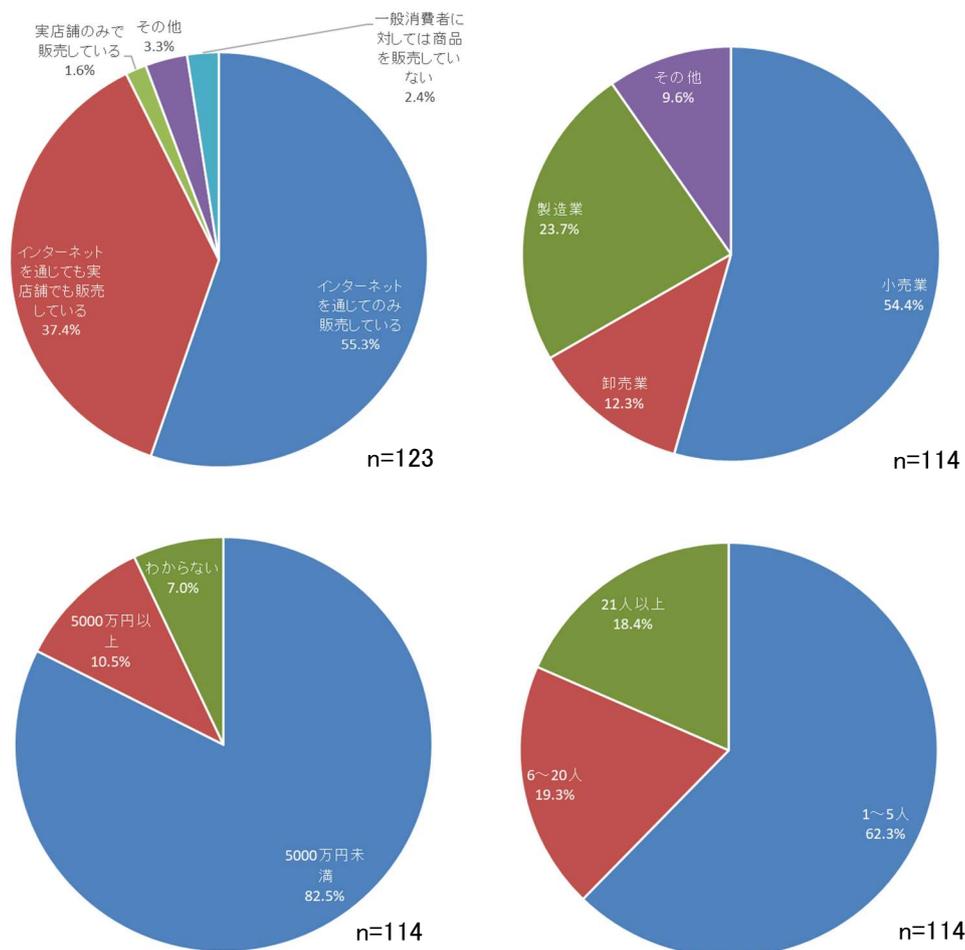
業者の 55.3%)、インターネットを通じても実店舗でも販売している「店舗併用」が 46 社 (37.4%) であった (図表 3)。EC 専業の割合が 55.3% であり、店舗併用の割合 (37.4%) よりも高いが、これは、本調査がすでに総合 EC サイトに出店・出品している事業者を対象として調査を実施したものであること、回答 68 社は依頼メールを送信した 9 万社の 1% にも満たない (0.075%) ことから、総合 EC サイトに出店・出品している事業者の傾向を反映したものでは必ずしもないことを考慮する必要がある。

以後の分析では、上記の「EC 専業」「店舗併用」の回答事業者 114 社を対象とする。回答事業者の主な業種として、小売業 2 社 (54.4%) に対して、製造業が 27 社 (23.7%)、卸売業が 14 社 (12.3%)、その他が 11 社 (9.6%) と小売業以外も多く含まれる。その他には、美容などのサービス業が EC で物販をしているものが含まれる。また、資本金、従業員数から、回答事業者の大部分が中小企業に該当する。

なお、調査 A の回答事業者のうち調査 B に協力いただいた事業者は小売業 (6 社)、製造業 (1 社)、サービス業 (1 社) の合計 8 社である。

図表 3 回答事業者の概要

(左上：販売方法、右上：主な業種、左下：資本金、右下：従業員数)



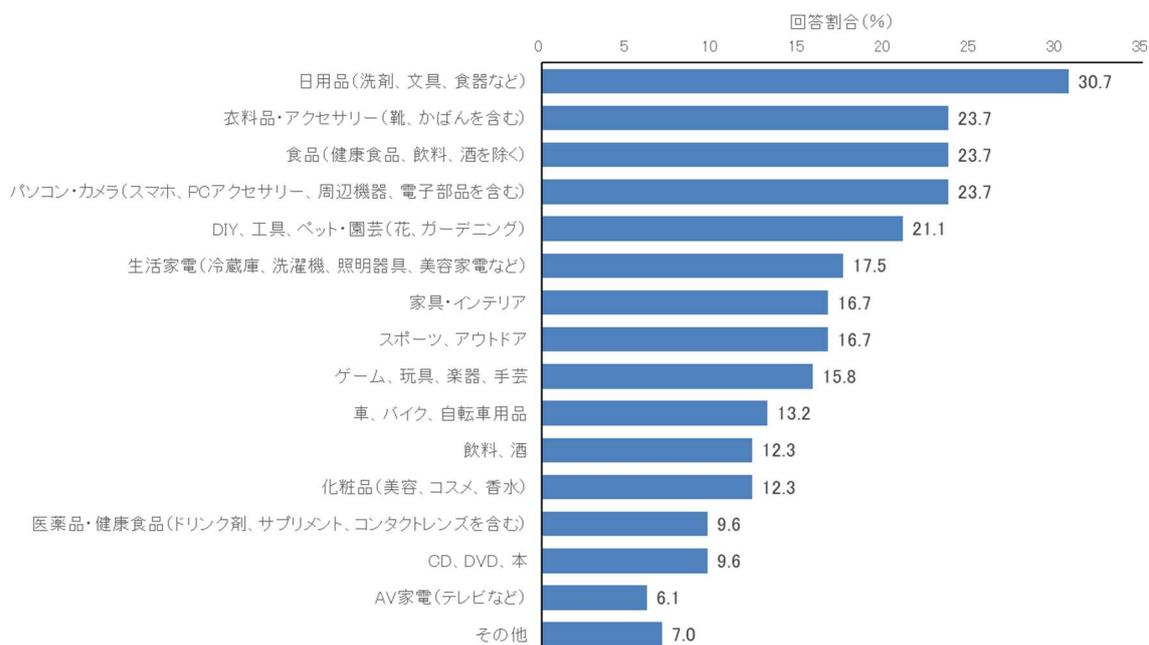
#### (4) 回答事業者の取扱い商品

回答事業者が販売している商品カテゴリーとして最も多いのは日用品（30.7%）、次いで衣料品・アクセサリ、食品、パソコン・カメラが同率（23.7%）と続く（図表 4）。回答事業者には、特定の商品カテゴリーを中心に販売する専門的な品揃えをする事業者と、幅広い商品カテゴリーを取り扱い総合的な品揃えをする事業者とが存在する。

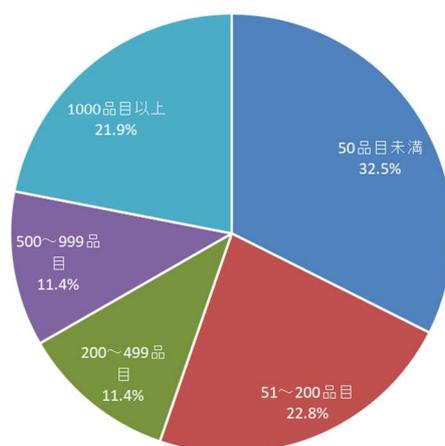
販売するアイテム数は、50 品目未満の事業者が 32.5%と最も多く、次いで 51~200 品目の 22.8%となっており、過半数の事業者が 200 アイテム未満の取扱いである（図表 5）。実店舗では、売場が小規模のコンビニエンスストアでも 3,000~4,000 アイテムの取扱いがあることを考えると、EC と実店舗における品揃えに大きな違いがあることがわかる。総合 EC サイトでは消費者が欲しい商品を検索して探すことがあるため、EC 事業者のサイトを訪問していない消費者でも、商品が検索結果に出てくれば購買される可能性があることか

ら、売れる商品を品揃えしておけばよい。それに対して、実店舗では来店した消費者が売場で商品を見ながら比較購買することが多く、来店時に機会ロスを減らし、購買点数を増やすために品揃え数が増えてしまう。実店舗でも EC でも売上を増やして利益を増やすことは同じであるが、少ないアイテム数の品揃えで売上を上げて利益を出せるのであれば、平均商品在庫高は低く抑えられるため、GMROI（商品投下資本粗利益率）は高くなり、EC サイトでの販売は効率性が高くなりやすいと考えられる。

図表 4 販売する商品カテゴリー（複数回答、n=114）



図表 5 取扱いアイテム数 (n=114)



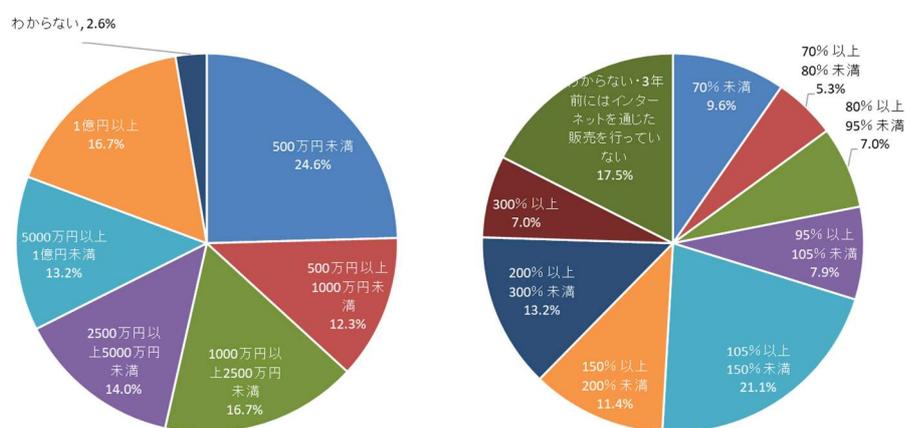
### (5) 回答事業者の業績

回答事業者のうち最も多かったのが、インターネットを通じた2020年の1年間（又は直近の決算期）の売上高（以下「EC売上高」）が500万円未満の事業者（24.6%）である（図表6）。図表1の回答事業者の概要と併せても中小企業の割合が高いが、EC売上高1億円以上の企業も16.7%であった。

3年前と比較した売上高については、95%未満に減少している事業者が21.9%あるが、残りの事業者の中でも150%以上増加している事業者が31.6%ある（図表7）。2020年度にはコロナ禍でEC事業が成長する側面もあったが、回答事業者の中では、当初の業績に関わらず3年前より売上高を増やす事業者もあれば減らす事業者もあり、すべての事業者が売上を増やせたわけではないことが確認できる。

EC事業の営業利益率では、過半数の53.5%の事業者が5%以上としている一方で、0%未満であると回答した赤字事業者が15.8%存在しており、すべての事業者の収益性が高いわけではない（図表8）。

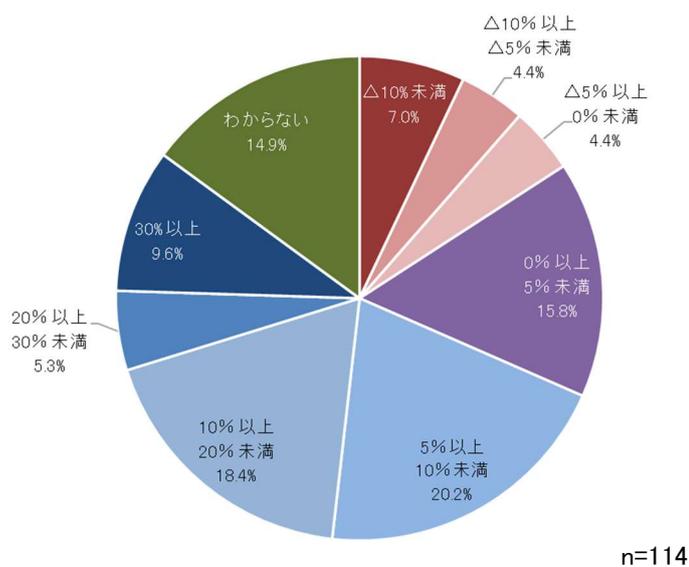
図表6 インターネットを通じた売上高（左）と昨年対3年前の売上高増加率（右）  
（ともにn=114）



図表 7 インターネットを通じた売上高別の昨年対3年前の売上高増加率 (n=114)

インターネットを通じた売上高	回答数	昨年対3年前の売上高増加率					
		95%未満	95%以上 105%未満	105%以上 150%未満	150%以上 200%未満	200%以上	不明 ・新規参入
全体	114	21.9%	7.9%	21.1%	11.4%	20.2%	17.5%
500万円未満	28	25.0%	17.9%	14.3%	0.0%	14.3%	28.6%
500万円以上1000万円未満	14	28.6%	7.1%	35.7%	7.1%	7.1%	14.3%
1000万円以上2500万円未満	19	26.3%	0.0%	21.1%	15.8%	26.3%	10.5%
2500万円以上5000万円未満	16	12.5%	6.3%	18.8%	6.3%	25.0%	31.3%
5000万円以上1億円未満	15	6.7%	6.7%	6.7%	26.7%	46.7%	6.7%
1億円以上	19	26.3%	5.3%	31.6%	21.1%	10.5%	5.3%
わからない	3	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%

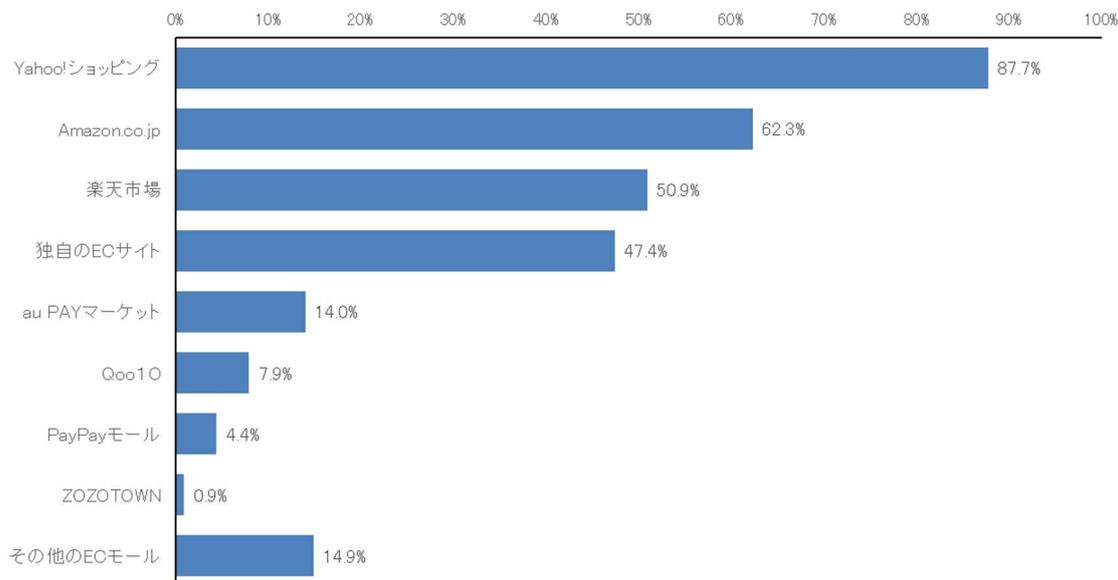
図表 8 直近の決算における EC 事業の営業利益率 (n=114)



## 2. 総合 EC サイトが提供するサービスの利用実態

### (1) 回答事業者が利用している総合 EC サイト

図表 9 利用している総合 EC サイト (n=114)

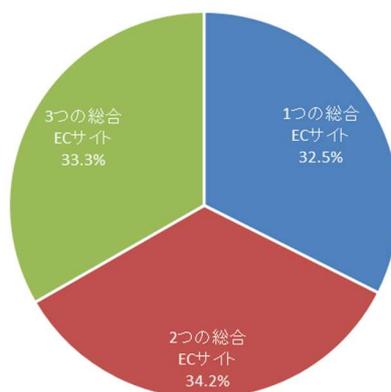


回答事業者が利用している総合 EC サイトで最も多いのは Yahoo!ショッピングで 87.7%、次いで Amazon.co.jp の 62.3%、楽天市場の 50.9%となっている（図表 9）。今回の調査は総合 EC サイト 3 社を利用する事業者を対象としているが、独自の EC サイトを持つ事業者が 47.4%あり、総合 EC サイト 3 社のいずれかを利用していても独自の EC サイトを運営している事業者が半数弱ほどいることがわかる。

前述したとおり、Yahoo!ショッピングでは、一部の出店手数料などを無料化して出店のハードルを下げていることが、出店事業者を増やしている要因であり、回答結果にも反映されていると考えられる。

また、総合 EC サイト 3 社の利用について、1つの総合 EC サイトだけを利用する EC 事業者は 32.5%と 3分の1で、2つの総合 EC サイトを利用する EC 事業者が 34.2%、3つの総合 EC サイトを利用する EC 事業者が 33.3%と、複数の総合 EC サイトを並行して利用する事業者が多いことが確認できた（図表 10）。また、利用する総合 EC サイト数に関わらず半数近くが独自の EC サイトを持っている。つまり、EC 事業者の多くが複数の総合 EC サイトを使い分けており、さらに独自サイトの運営も行っているということである。

図表 10 3大総合 EC サイトの併用状況 (n=114)



出店のハードルが低い Yahoo!ショッピングには出店する事業者は多いが、売上高については他の総合 EC サイトや独自の EC サイトの方が高い事業者が多い。売上高が最も高い事業者をメイン利用と定義した場合、利用事業者に占めるメイン利用の割合を総合 EC サイト別に比較すると、楽天市場は 51.7%、Amazon.co.jp は 45.1%と半数程度がメイン利用であるのに対し、Yahoo!ショッピングは 26.0%とサブとして利用している事業者が多いと考えられる。

## (2) 総合 EC サイトが提供するサービスの利用状況

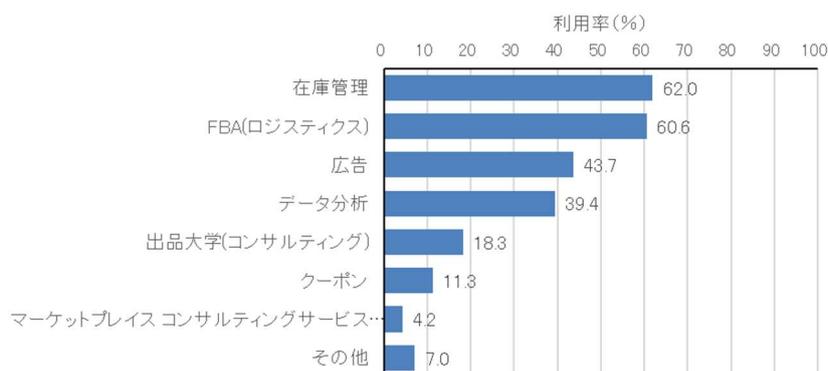
総合 EC サイトは EC 事業者に対して、事業の運営をサポートするために様々なサービスを提供している。また、総合 EC サイトごとに行っているサービス名称は異なるが、コンサルティング、広告、ロジスティクス、データ分析、クーポン、店舗構築、在庫管理等、内容としては類似したものが多い<sup>5</sup>。回答事業者の中では、出店事業者ごとのページを掲載している楽天市場と Yahoo!ショッピングでは、店舗構築に関するサービスの利用率が最も高く、次いで在庫管理に関するサービスは Amazon.co.jp も含めて高い。なお、Amazon.co.jp では前述したとおり、個々の EC 事業者のページを作成する必要がないため、

<sup>5</sup> それぞれ、各社の次のサービスを指す。調査時の選択肢にもサービス名を用いた。なお機能に特定の名称がない場合もある。その場合は、選択肢にも機能名のみを示した。

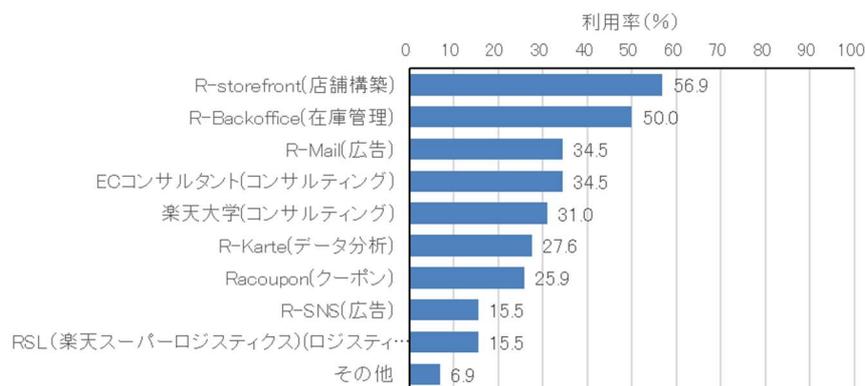
- ・コンサルティング (Amazon: マーケットプレイス コンサルティングサービス・出品大学、楽天: EC コンサルタント・楽天大学、Yahoo!: 該当なし)
- ・広告 (Amazon: 広告機能、楽天: R-Mail・R-SNS、Yahoo!: 広告機能)
- ・ロジスティクス (Amazon: フルフィルメント by Amazon、楽天: 楽天スーパーロジスティクス、Yahoo!: 該当なし)
- ・データ分析 (Amazon: ビジネスレポート、楽天: R-Karte、Yahoo!: データ分析機能)
- ・クーポン (Amazon: クーポン機能、楽天: Racoupon、Yahoo!: クーポン機能)
- ・店舗構築 (Amazon: 該当なし、楽天: R-storefront、Yahoo!: ストアクリエイターPro)
- ・在庫管理 (Amazon: 在庫管理機能、楽天: R-Backoffice、Yahoo!: 在庫管理機能)

店舗構築に関するサービスが選択肢に入っていない。また、Amazon.co.jp では、在庫管理に加えて受注から配送までのトータルのフルフィルメントを代行するロジスティクスサービスである FBA（フルフィルメント by Amazon）を回答事業者のうち 60.2%が利用している（図表 11 - 13）。

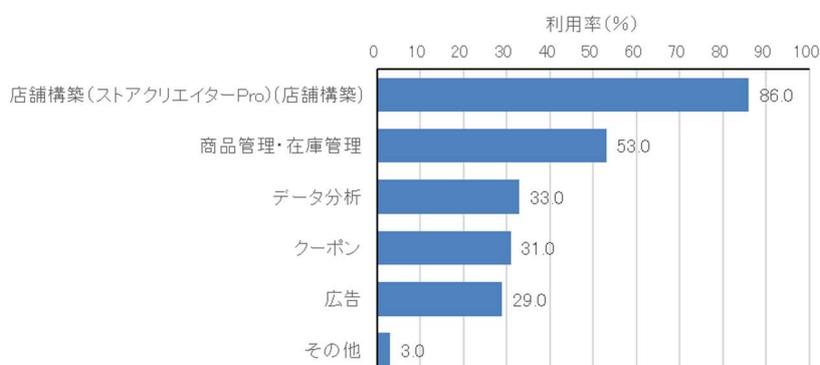
図表 11 Amazon.co.jp 利用事業者の利用サービス（複数回答、n=71）



図表 12 楽天市場利用事業者の利用サービス（複数回答、n=58）



図表 13 Yahoo!ショッピング利用事業者の利用サービス（複数回答、n=100）



### 3. 成功している事業者の要因分析

#### (1) EC 事業での成功事業者

前述したとおり、我が国の EC 化は進展しているが、今回調査の回答を踏まえると、個々の EC 事業者の売上高の成長率や営業利益率には濃淡があることが確認できた。また、EC 事業を支援するために総合 EC サイト 3 社それぞれが用意しているサービスの利用の仕方にも差があることが調査結果から確認できた。

EC 事業で成功するための要因を探るために、以下のように「成功事業者」を定義したうえで、その特徴を分析していく。今回調査の回答事業者のうち、3年前からの売上高成長率が 150%以上、かつ直近の営業利益率が 5%以上の事業者を「成功事業者」と定義すると、図表 14 示す範囲の 32 件が成功事業者に該当する。

なお、成功事業者の定義については、回答者の分布から閾値を検討して設定した。

図表 14 売上高成長率と営業利益率 (n=114)

Q. 直近の決算における、インターネットを通じた販売事業の営業利益率を教えてください。

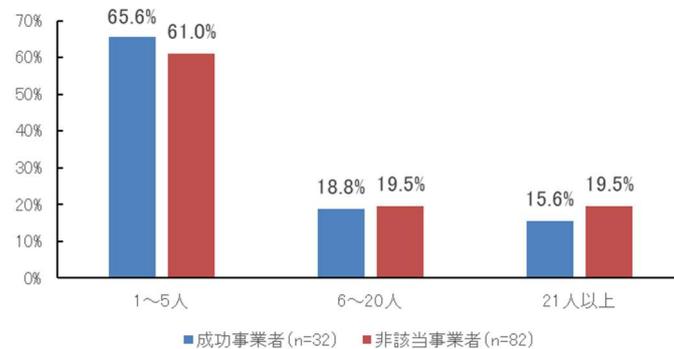
Q. 昨年1年間にインターネットを通じて販売した商品の売上高は、3年前と比べてどの程度増加しましたか。		全体	マイナス10%未満	マイナス5%以上10%未満	マイナス5%未満	0%以上5%未満	5%以上10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上	わからない
全体	全体	114	8	5	5	18	23	21	6	11	17
全体	70%未満(3割以上減少)	11	2	0	0	4	1	2	0	2	0
	70%以上80%未満	6	0	1	0	2	0	1	0	1	1
	80%以上95%未満	8	0	0	2	1	2	1	1	0	1
	95%以上105%未満	9	1	1	0	1	1	3	0	0	2
	105%以上150%未満	24	2	1	2	2	5	7	2	0	3
	150%以上200%未満	13	0	1	0	2	4	0	1	3	2
	200%以上300%未満	15	1	0	0	2	4	1	1	4	2
	300%以上(3倍以上増加)	8	0	0	1	0	2	3	1	0	1
	わからない・3年前にはインターネットを通じた販売を行っていない	20	2	1	0	2	4	3	0	1	5

#### (2) 成功している EC 事業者の特徴

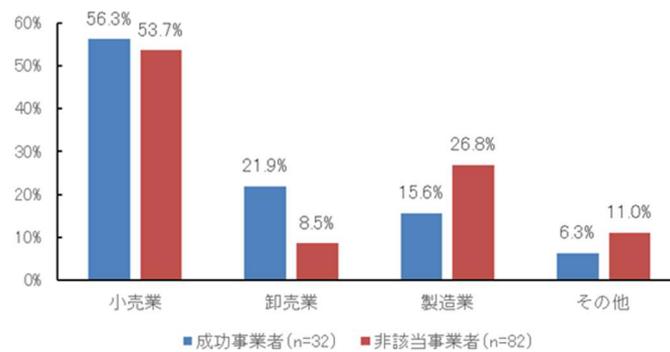
ここでは、成功事業者の特徴を様々な切り口から確認する。

まず、成功事業者の従業員数を比較すると、成功事業者と非該当事業者の分布は似ており、成功は事業者規模によるものではないと考えられる(図表 15)。業種を確認すると、卸売業の割合が 21.9%と、非該当事業者に占める卸売業の割合 8.5%よりも 13.4%pt も高く、卸売業が成功事業者に多く含まれていることが確認できた(図表 16)。また EC 事業を開始した時期別に内訳をみると 2016 年以降が 53.1%と高く、比較的最近 EC 事業を開始した事業者が多い(図表 17)。

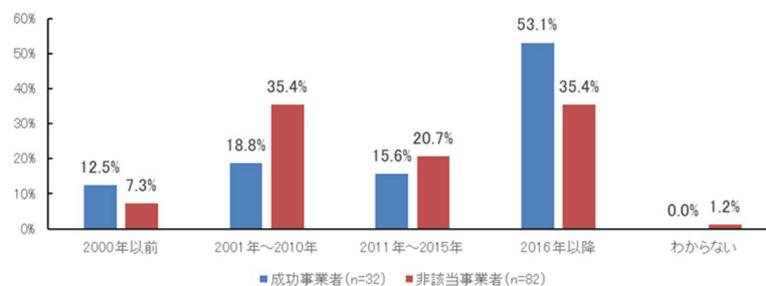
図表 15 成功事業者の従業員規模



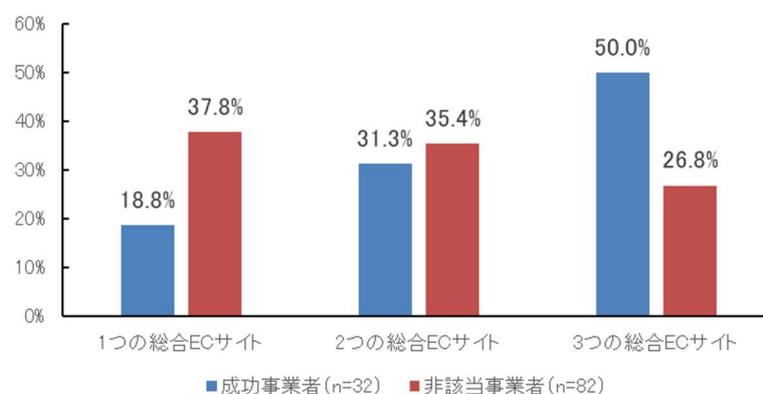
図表 16 成功事業者の業種



図表 17 成功事業者の EC 事業の開始時期



図表 18 成功事業者の 3 大総合 EC サイト併用状況



また、総合 EC サイト 3 社の利用状況を比較すると、成功事業者のうちで 1 つの総合 EC サイトだけを利用する事業者の割合は 18.8%、2 つの総合 EC サイトを利用するのは 31.3% であり、3 つの総合 EC サイトを利用する事業者は 50.0% になる（図表 18）。つまり成功事業者の半数は 3 つの総合 EC サイトを併用していることになる。その一方で、成功に該当しない事業者の構成比をみると、1 つの総合 EC サイトだけを利用する事業者の割合は 37.8%、2 つの総合 EC サイトを利用するのは 35.4%、3 つの総合 EC サイトを利用する事業者は 26.8% となり、成功事業者とは真逆の傾向がみられる。

図表 19 成功事業者の取扱いカテゴリー

全体(n=114)	成功事業者率 (n=32)	非該当事業者率 (n=82)	GAP
日用品(洗剤、文具、食器など)	41%	27%	14%
DIY、工具、ペット・園芸(花、ガーデニング)	28%	18%	10%
医薬品・健康食品	16%	7%	8%
化粧品(美容、コスメ、香水)	16%	11%	5%
家具・インテリア	19%	16%	3%
スポーツ、アウトドア	19%	16%	3%
生活家電(冷蔵庫、洗濯機、照明器具、美容家電など)	19%	17%	2%
ゲーム、玩具、楽器、手芸	16%	16%	0%
CD、DVD、本	9%	10%	0%
車、バイク、自転車用品	13%	13%	-1%
パソコン・カメラ(スマホ、PCアクセサリ、周辺機器、電子部品を含む)	22%	24%	-3%
AV家電(テレビなど)	3%	7%	-4%
衣料品・アクセサリ(靴、かばんを含む)	19%	26%	-7%
食品(健康食品、飲料、酒を除く)	16%	27%	-11%
飲料、酒	3%	16%	-13%
その他	6%	7%	-1%

※成功事業者率は、成功事業者全体に対する  
各商品カテゴリーの成功事業者の割合  
※非該当事業者率は、非該当事業者全体に対する  
各商品カテゴリーの非該当事業者の割合

### (3) 総合 EC サイトの利用サービスと成功事業者の関係

Amazon.co.jp、楽天市場、Yahoo!ショッピングの 3 つの総合 EC サイトにおける各サービスを類似の機能でまとめたうえで、その利用率と、その利用者内の成功事業者の割合を示した（図表 20）。また、利用しているサービスごとに成功事業者であることとの 2 変数間の相関係数を算出した（図表 21）。

店舗構築や在庫管理は多くの事業者が利用していると回答したが、利用事業者に占める成功事業者は 30% 前後と相対的に低く、総合 EC サイトが提供するサービスを利用することと成功事業者であることの相関係数は低い。一方で、広告、コンサルティング、ロジスティクスのサービス利用率は店舗管理や在庫管理と比べると高くないものの、利用事業者に占める成功事業者の割合は 40% を超えており相対的に高く、また相関係数も他のサービスと比べて相対的に高い。これらのサービス利用が成功と関連すると推察できる。また、図表 21 のとおり、いずれのサービスについても、成功事業者の利用率が利用事業者に占める成功事業者の割合より高いことから、成功事業者は幅広く総合 EC サイトのサービスを利用していることがわかる。

図表 20 成功事業者と非該当事業者の総合 EC サイトサービスの利用割合

EC総合サイトのサービス	成功事業者 (n=32)	非該当事業者 (n=82)	GAP (%pt)
広告	75.0%	40.2%	34.8
コンサルティング	53.1%	25.6%	27.5
ロジスティクス	56.3%	30.5%	25.8
データ分析	62.5%	37.8%	24.7
クーポン	46.9%	29.3%	17.6
店舗構築	93.8%	78.0%	15.7
在庫管理	75.0%	67.1%	7.9
その他	9.4%	7.3%	2.1

n=114

図表 21 利用している総合 EC サイトのサービスと成功事業者の相関

利用するサービス	相関係数
広告	0.31
コンサルティング	0.26
ロジスティクス	0.24
データ分析	0.22
店舗構築	0.19
クーポン	0.17
在庫管理	0.08

## 4. EC 事業者と総合 EC サイトのサービス

### (1) EC を始めた動機と事業による達成度

EC 事業を始めた動機と、その達成度を図表 22 に示した。動機として最も多くの事業者が選択したのは「幅広い集客のため」であり、回答率は 70.2%である。次いで「出店が容易だったため」が 44.7%、「自社の認知向上を図るため」が 31.6%と続く。他方、当初の動機の達成度合いを調査すると、「出店が容易だったため」が 90.2%と最も高く、次いで「オペレーションの効率化のため」が 78.6%、「消費者とのコミュニケーションのため」が 66.7%と続く。開始動機として最も選択されていた「幅広い集客のため」は、達成度合いとしては 4 番目に位置している。

図表 22 EC 事業の開始動機（上）とその達成度（下）の順位

ECを始めた動機(複数回答、n=114)	回答者数	%	順位
幅広い集客のため	80	70.2	1
出店が容易だったため	51	44.7	2
自社の認知向上を図るため	36	31.6	3
自社ブランディングのため	30	26.3	4
消費者とコミュニケーションを図るため	18	15.8	5
オペレーションの効率化のため	14	12.3	6
販売データを分析するため	7	6.1	7
その他	12	10.5	8

ECを始めた動機の達成度(複数回答)	回答者数	%	順位
出店が容易だったため(n=51)	46	90.2	1
オペレーションの効率化のため(n=14)	11	78.6	2
消費者とのコミュニケーションのため(n=18)	12	66.7	3
幅広い集客のため(n=80)	53	66.3	4
販売データを分析するため(n=7)	4	57.1	5
自店の認知向上を図るため(n=36)	19	52.8	6
自社ブランディングのため(n=30)	14	46.7	7
その他(n=12)	10	83.3	8

なおこの点に関して、本調査では自由記述でコメントを収集しており、ヒアリング調査での聴取内容も含めて確認していく。

「幅広い集客のため」を回答した事業者からは、「toC の販売を開始することができた」「(これまでの)得意先様の販路だけでは、時代とともに変化する量販店、小売店様の販路に限界を感じていた」「ネット販売前は個人向けの販売を行っていなかったことで顧客層が広がった」など、販路の拡大として総合 EC サイトを評価する声があった。また、インターネットの特性上「来店しない多くの集客を掴むことができた」「日本全国から購入していただける」といった地理的な集客力の拡大や「今まで顧客にならなかった若年層を取り込む事が出来た」「地域密着型の販売から全国展開できたことにより、売上もインターネット販売を開始する前の数倍まで伸ばすことができた。また知名度の低かった自社商品の販売も増加した」「全国各地から、問い合わせが来るようになった」「路面店での取り扱いが少ない地域の方へも、オンラインショップの案内ができるようになった」と、集客に関して肯定的なコメントがあった。

一方で「客数が想定より増えていない」「まだまだ集客が足りない」など、期待を下回っているような意見や「用意されているツールや、集客イベントはたくさんあるがそれらを使いこなせていない」「何をすれば良いか分かっていない」など、機能を十分に活用できていないという意見があった。

また、「出店の容易性」について、「多少のウェブの知識があればすぐに出店可能だった。また固定費（月額登録料）が低いので参入が容易だった」「WEB サイトにてほぼ全ての手続きが完遂できた」「初期費用が少なく、簡単に開店できる」といった声があった。

自社のブランディングや認知向上については、「商品ラインナップで統一された雰囲気や背景を伝えることができた」など総合 EC サイトを評価する声があった。一方で「広告には専門知識が必要で自力では難しく、コンサルタントの力が必要だと感じる」というコメントもあり、総合 EC サイト側からの一定のサポートが必要とされている可能性がある。

開店・出品の動機として回答者割合が低い「消費者とのコミュニケーション」では、「当初提案・想定していた商品の利活用方法を越え、顧客からの提案等が次の集客に結び付く良い循環が出来上がった」「（レビュー機能を）評価のシステムにより、自社の強み、弱みを把握することができた」「お客様からの問い合わせなどを通して、様々な声が届くようになった」「需要がわかった」など、総合 EC サイトは顧客の需要を吸い上げる場としても機能しているようだ。

## IV. 総合 EC サイトが創造する中小事業者へのビジネス機会

### 1. 調査結果からみた EC 事業者の将来展望

#### (1) EC ビジネスの将来に対する見通し

今後の EC ビジネスの将来について、今回の調査に回答した EC 事業者はどのように考えているのか、EC ビジネスの当事者としての評価を聴取した。

##### ① 日本全体における EC 化

前述のとおり、我が国の小売業全体をみると、EC 化の進展は確認できるが、今回調査対象である EC 事業者にフォーカスすると、日本における EC ビジネスの今後 5 年間の中期的な見通しとして、58.7%が成長する・やや成長すると回答し、24.6%が縮小する・やや縮小すると回答している（図表 23）。EC 化の進展がいわれているが、EC ビジネスの当事者としては、回答事業者の過半数しか EC ビジネスが成長すると考えておらず、むしろ厳しい見方をしている事業者も少なからず存在している。

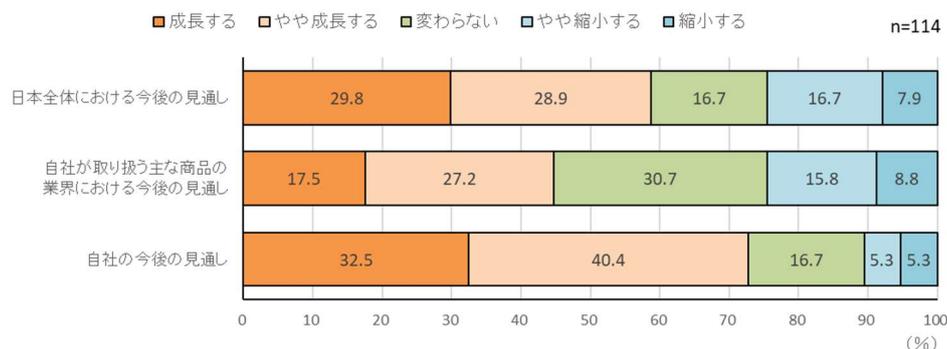
##### ② 自社の取り扱う商品の業界における EC 化

自社が取り扱う主な商品の業界の EC 化の見通しでは、成長する・やや成長するという回答は 44.7%と半数を下回っている。これは、EC ビジネスの当事者としては、競争が激しくなっていることを実感している可能性がある。

##### ③ 自社の EC 事業の見通し

EC ビジネス全体や業界に対する見方とは異なり、自社の見通しとして、成長する・やや成長すると回答した割合は 72.9%と高く、縮小する・やや縮小するという回答は 10.6%と低い。これは、今回の回答事業者が厳しい競争の中でも成長を期待できる、自社にはそのポテンシャルがあると考えている結果と捉えることができる。回答事業者の大半が中小事業者であることを考えると、総合 EC サイトでは中小事業者にも成長の機会があると期待している結果と推察される。

図表 23 今後 5 年間の EC 事業の見通し (n=114)



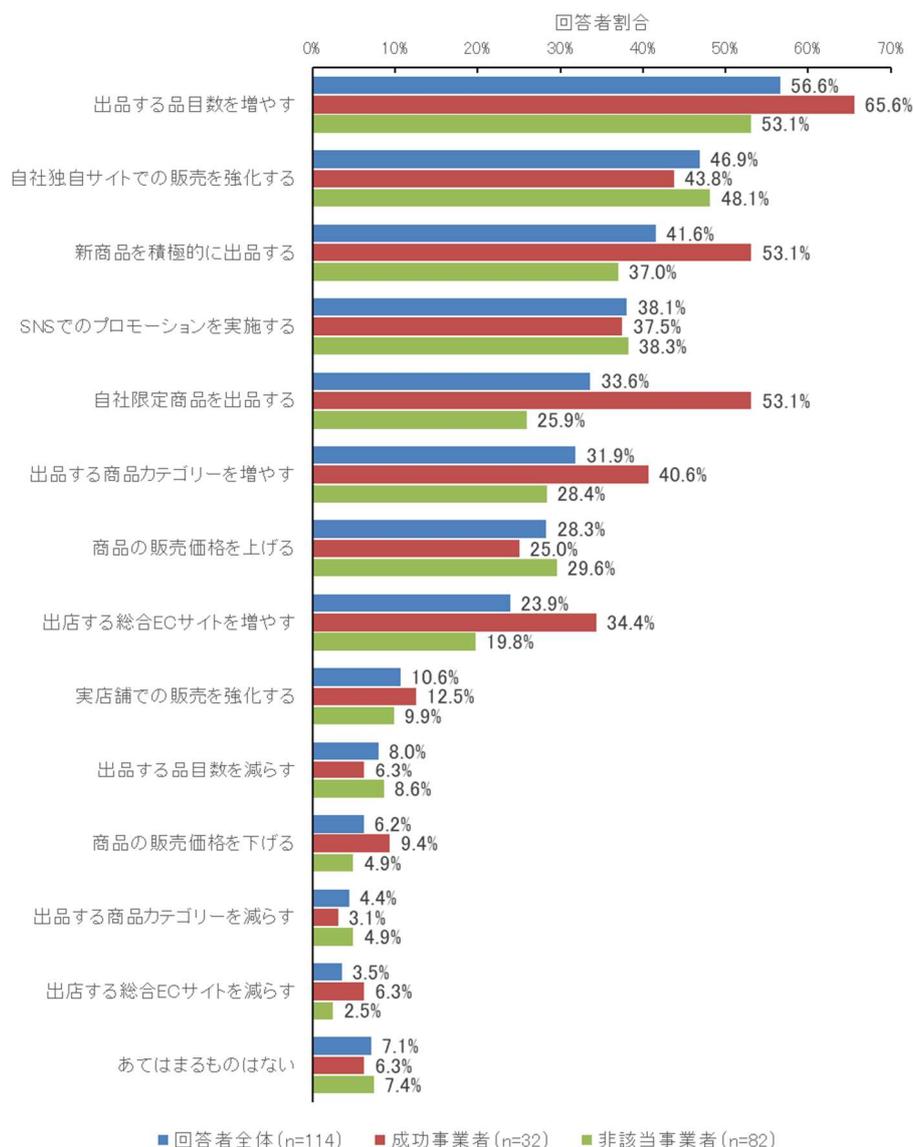
## (2) EC 事業に対する戦略

今後の事業戦略について、回答事業者全体では「出品する品目数を増やす」と回答した割合が 56.6%と最も高く、「自社独自サイトでの販売を強化する」の 46.9%、「新商品を積極的に出品する」の 41.6%が上位 3 つの回答となっている（図表 24）。

一方、成功事業者に限ってみると、最も高いのは全体と同じ「出品する品目数を増やす」で 65.6%が回答しているが、次いで「新商品を積極的に出品する」と「自社限定商品を出品する」が同率で 53.1%であった。成功事業者は、販売する商品を増やしたり、新商品や自社限定商品の出品を増やしたりするなど、品揃えの差別化の意向が強いと考えられる。これは、「出品する商品カテゴリー数を増やす」が 40.6%と全体の 31.9%と比べて高いことから確認できる。

また、成功事業者は「出店する総合 EC サイトを増やす」が 34.4%と全体の 23.9%より高く、全体で 2 位であった「自社独自サイトでの販売を強化する」が 43.8%と全体よりやや低い。このことから、総合 EC サイトを利用して売上を伸ばし、一定の利益率が確保できた成功事業者は、総合 EC サイトを積極的に活用しようという意向がみえるが、反対に成功事業者に該当しない事業者は、「出店する総合 EC サイトを増やす」は 19.8%と低く、「自社独自サイトでの販売を強化する」が 48.1%と高いことから、商品の差別化よりもサイトの差別化に対する意識が強いと考えられる。

図表 24 今後の事業戦略



## 2. 中小事業者の EC ビジネスへの総合 EC サイトの役割

### (1) 出店の支援

調査結果からは、EC 事業者は容易に出店できることを出店先の総合 EC サイトに期待していることが分かった。また、前述のとおり回答事業者の 9 割超が、達成度として実際に出店が容易だったと回答していることから、その期待に各総合 EC サイトは応えていると考えられる。一方で、成功事業者の分析からは、出店が容易であったり、手数料が無料であったりするだけでは、必ずしも本研究で定義した意味での事業の成功に結び付いているとは限らないということが明らかになった。出店事業者からは、出店の容易さだけでなく、

出店前後のサポートのさらなる充実が出店先の総合 EC サイトに期待されているのであろう。

## (2) 集客による売上向上の支援

調査結果では、幅広い集客を期待して EC 事業に参入した事業者が多かった。実店舗において店舗の立地で集客が決まるように、総合 EC サイトではインターネット上で顧客接点を増やすことができるかが重要である。インターネット上での顧客接点を増やすことができれば、事業者は本社が都市部であっても地方であってもそれだけでビジネスの成功が決定的になるわけではないと考えられるため、中小事業者にもより平等な競争環境にあると言える。また、集客に対して、費用対効果が感じられるような手数料の設定であれば、必ずしも手数料の水準が評価につながるわけではないことが、調査からも確認できた。総合 EC サイトは、そうした集客面での中小事業者の期待に応えられるよう、広告など様々な支援の充実を図っていくことが求められる。

## (3) 在庫管理・ロジスティクスによる運営の支援

少人数で事業を運営しなければならない中小事業者にとって、在庫管理やロジスティクス業務は、総合 EC サイトに期待される機能である。効率的な事業運営ができるような仕組みの提供に対してコストがかかるため、EC 事業者は手数料を支払う必要があるが、それを上回る利益を出せるようなモデルにしていく必要がある。

## V. まとめ

本調査ではまず、日本における EC の普及を概観した。日本において EC 化率は年々上昇しているが、現在の水準は 8.08%程度であり、従来の実店舗小売業が 9 割以上を占めている。

その上で本調査では、多様な EC 事業者が集まる総合 EC サイトに着目し、特に日本において主要な 3 つの総合 EC サイト、すなわち Amazon.co.jp、楽天市場、Yahoo!ショッピングについて、その利用を分析した。結果、最も多く使われていたのは Yahoo!ショッピングであり、次いで Amazon.co.jp、楽天市場と続く。さらにその併用状況を確認すると、単独の総合 EC サイトだけを利用する事業者は全体の 3 割程度であり、それ以外は複数の総合 EC サイトを併用していた。

さらに、営業利益率及び成長率から成功企業を定義し、その要因の分析も行った。その結果、成功事業者には 3 大総合 EC サイトすべてを利用する事業者が多く、EC 事業者にとって、複数の総合 EC サイトを併用することの有用性が確認された。また、成功事業者は総合 EC サイトが提供する各種サービスを多く利用していた。

本調査では回答事業者の多くが、事業の先行きをポジティブに捉えていた。実店舗小売業では、多くの業態において大手企業の上位集中が進む中で、EC 事業では中小事業者にも成長機会が存在しているようである。また、今後の事業戦略については、出店する総合 EC サイトを増やして総合 EC サイトを積極的に活用したいとの意向が見られる。これらの事業者に対する利便性を向上させていくことを、総合 EC サイトに対して期待したい。

アマゾンジャパン合同会社助成研究

## 大手総合 EC サイト利用事業者の状況調査

---

2021 年 12 月

公益財団法人 流通経済研究所

〒102-0074 東京都千代田区九段南 4 丁目 8 番 21 号 山脇ビル 10 階

TEL : 03-5213-4531 URL: [www.dei.or.jp/](http://www.dei.or.jp/)

---

本報告書の一部または全部の無断複写・複製等を禁じます。