

卒業論文

ロングテール現象とは？実態とその仕組み

文教大学 情報学部 経営情報学科 幡鎌ゼミ

A6P21144 水島 厚

2010年1月

目次

構成、

第1章 はじめに

- 1、ロングテールとはなにか、定義、紹介
- 2、ロングテール理論とは
- 3、ロングテールビジネスの誕生
- 4、ロングテール経済

第2章 ネットとリアルのお店

- 1、現代のマーケティング変化
- 2、オンラインストアの特徴
- 3、リアルストアの特徴

第3章 ロングテールの実態

- 1、東急ハンズの事例
- 2、Amazon.com の事例
- 3、iTunes Store の事例

第4章 考察

- 1、比較・分析
- 2、問題点と将来性

第5章 まとめ

まとめ、感想など

第一章 はじめに

現在はインターネットの普及により誰でもパソコンを使えば好きなものを買える時代になった。検索エンジンや Web ページ発達に伴って、大量の商品情報を消費者が手に入れることが可能になった。それぞれ趣向が違う消費者が好きな商品を膨大なデータから選んで購入できる。それによって、よく目にするヒット商品以外の商品（ニッチ商品）にも目を向けられるようになった。その結果ロングテール現象が生まれる。

20 : 80 の法則（パレートの法則）が当たり前といわれてきた市場が現在インターネットの普及で大きく変わりつつある。この大きな変化の波にのって急成長している企業とはどのようなものなのか。ロングテール現象の実態と仕組みを解明しつつ新たなビジネス形態を生み出している企業に着目してみる。

1、ロングテールとはなにか

ロングテールとは、インターネット上での現象は、生起頻度の低い要素の合計が全体に対して無視できない割合を占めるという法則。少数の上位で全体の大半を占めるという、いわゆる「20:80 の法則」に対するアンチテーゼで、ネット上での人々の行動の特徴を表す理論として注目されている。米 WIRED 誌の編集長だった Chris Anderson(クリス・アンダーソン)氏が 2004 年 10 月に発表した「the Long Tail」という記事の中で提唱した法則。

マーケティングなどの分野では伝統的に「上位 2 割の合計が全体の 8 割を占める」という経験則が知られてきた。これは「2 割の顧客から 8 割の売り上げ」「2 割の社員が 8 割働く」などの形でよく知られているが、オンラインショップの売り上げなどを調べると、少しずつしか売れない商品の売り上げをすべて合計すると無視できない割合になり、逆に売り上げ上位の少数の製品を合計しても大した割合にはならないことが分かった。

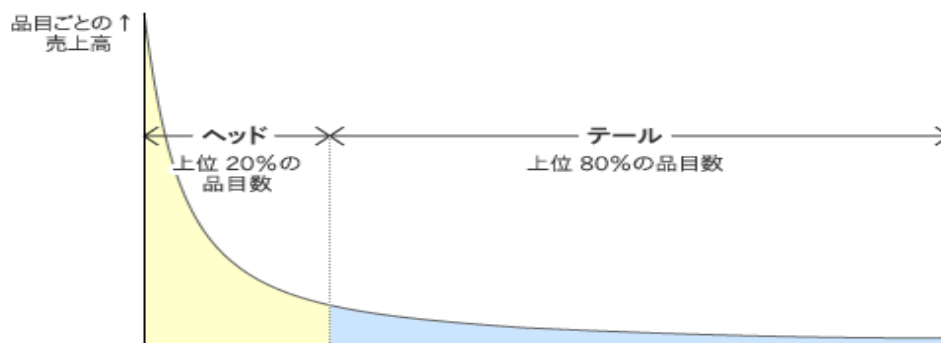


図 1、ロングテールとは

この現象をグラフに描画し、縦軸に生起頻度(オンラインショップで言えば販売数量)を取り、横軸に頻度の高い順に要素を並べると、頻度の低い要素(あまり売れていない商品)の部分が横に長く伸びていることが分かる。これを動物の尻尾に見立て、「ロングテール」(long tail: 長い尻尾)と名付けられた。物品の販売だけでなく、オンライン広告や Web ページのアクセスなどでも見られる現象と言われている。

ロングテールは、デジタル・エンターテインメント業界、インターネット広告業界によくみられる。そのような業界では、多品種の商品を取り扱う業者が、インターネットのような低コストなインフラで商品を提供している。

ふとしたきっかけで、それまで日が当たらなかった商品がピックアップされたとしても、インターネット販売ならすぐに対応することができる。

Amazon.com では、販売ランキングが 1 万位以下であるような商品の積み重ねが全体合計の半分を占めているといわれている。

Google は、AdSense と呼ばれるテキストマッチング広告を一般のユーザーに小口販売したことによってロングテール現象を実現した。

気軽に始められる仕組みをつくることで一般ユーザーにも広く浸透した。

一人当たりの売上げこそ小さいものの、膨大な利用者を得たことで、合計の売上高としては大規模な広告主を見つけるよりも大きな収益を上げるに至った。

あるいは Apple の展開している iTS (iTunes Store) では、3 億曲に上るすべての曲を一律 99 セントでダウンロード販売している。

この 3 億曲の中で、今までに一度もダウンロードされなかった曲はなかったと言われる。

ロングテールは、過去長きにわたって市場経済を支配してきた「80 : 20 の法則」を打ち破る新たなパラダイムとして、Web 2.0 がもたらす新たなインターネット時代の象徴とみなされ注目を集めている。

2、ロングテール理論

従来の商品販売では、商品展示面積(売り場面積)やバックヤード在庫、流通のボトルネックなどの物理的な制約があり、ヒット商品の絞込みと大量販売方式に則った商品販売がなけば慣習となっていた。いわゆる「投入、原因、努力のわずかな部分が、産出、結果、報酬の大きな部分をもたらす」という「80 対 20 の法則」が唱えられ、売り上げ下位の商品は整理の対象とみなされていた。

一方、オンラインビジネスが軌道に乗って以降は、ウェブサイトの分散配置などにより、売り場や在庫をスケラブルな方式で拡張できる上、デジタルコンテンツのダウンロード販売に見られるように在庫固定費を無視できる水準にまで抑制できるようになった。こうして、市場の希少性、配置スペースの選択制限などによって歪められることなく多様かつ膨大な商品アイテムを低コストで取り扱えることとなり、自然な本来あるべき需要に応えられる販売体制を敷くことが可能となった。

また、クリティカルマスを越えたブロードバンドの浸透に加え、サーチエンジンの進歩、デジタル配信の洗練などによって、ニッチに到達するコストも劇的に低下し続けており、消費者は多種多様な商品に容易にアクセスできるようになったため、消費者の評判やユーザーの声が、需要と供給の一致を可能にするファクターとなりつつある。

これらを販売数量曲線の推移に見立て、縦軸に販売数量を、横軸に商品アイテム（販売数量の多い順）を並べたグラフとして描いた場合、ニッチ（販売数量の少ないアイテム）の部分があたかもロングテール（長い尻尾）のように長く伸びることからこの理論の名称が付けられている（取扱う商品アイテムの量に比例してロングテールも長くなることになる）。

現在、ロングテール論は、ヒット商品の大量販売依存型を脱する契機となっていっただけでなく、従来まで死に筋とも揶揄されていたようなニッチ商品主体のビジネス法則へのパラダイムシフト、経済の希少性によって選別されない文化、あるいはヒット主導経済からニッチ経済への移行という具合に経済理論としての思想的な広がりにも議論が展開している。これらを6つの点に集約できる。

現代のすべての市場において、ニッチ商品はヒット商品よりもはるかに多い。生産手段が安くなり一般に普及すれば、ニッチ商品の割合は急速にもっと高まる。

ニッチ商品を購入するコストが劇的に下がってきた。デジタル流通、優れた検索技術、ブロードバンドの普及といった要素の後押しで、インターネット市場は小売の経済形態を根元から変えつつある。おかげで多くの市場で提供ができる商品の種類は実に多様になった。

多様な選択肢を提供しても、それだけで需要は増えない。消費者がそれぞれの必要性や趣味に合わせてニッチ商品を見つけられるような方法を提供しなくてはならない。そのためには特定の手段や技術や人気ランキングが有効だ。こうした「フィルタ」は需要をテールへ導くことができる。

選択肢が幅広く多様で、なおかつそれを整理するフィルタがあれば、曲線は平坦な形になる。ヒットもニッチもどちらもまだ存在するが、ヒットは以前より人気度が低く、ニッチは高くなる。

ニッチ商品を全部足せば、ヒット市場に（たとえ勝てなくても）肩を並べるほど大きな市場になる可能性がある。ニッチ商品は飛ぶように売れる商品はないが、数はたくさんある。それらをすべて合わせればヒット市場と張り合える。

以上の要素が揃えば、流通経路の狭さ、情報不足、商品のスペースの限界に影響を受けない自然な曲線が現れる。それはこれまで当然と思われてきたヒット指向の形をしてはいけぬ。むしろ人のありさまと変わらぬほど多様である。

ロングテールは不足の経済の影響を受けない文化の真の姿である。

(ロングテール「売れない商品」を宝の山に変える新戦略 P71 より抜粋)

なお、学術研究分野では、MIT で E コマースの経済論を研究しているブリニョルフソン、スモールワールドネットワーク研究で脚光を浴びたバラバシ、ウェブの生態学的な研究で名高いアダグミックなどがアンダーソンの問題提起に先行するかたちで「ロングテール現象」や「デジタル経済におけるスケールの意味」に関する研究に取り組み、同様の論述を展開している。

3、ロングテール・ビジネスの誕生

ロングテール時代が実現するには強い経済的引き金を必要とする。つまりニッチ商品を手に入れるコストが下がらねばならない。では、コストを下げるのは何か。その答えは市場によって異なるが、たいていはいま吹いている3つの追い風のうち少なくとも1つが関わっている。

第一の追い風は生産手段の民主化だ。もっともいい例がパソコンである。パソコンを使っていまや誰もが印刷機、撮影所、音楽スタジオなど何でも手中にできる。おびただしい数の人々が、短篇映画やアルバムCDをつくり、自分の考えを世界に発信する力を持った。結果としてコンテンツの宇宙は急激に膨張しつつある。

第二の追い風は、流通を民主化して消費のコストを減らすことだ。みんながコンテンツを作ってくれても、他に楽しむ人がいなければ意味がない。みんなを映画のプロデューサーや出版社にしたのはパソコンだが、卸売業者にしたのはインターネットだ。コンテンツをインターネットで安く届けるか、その何倍ものコストをか

けて車と倉庫と商品棚で届けるか、つまり「デジタル経済」か「アナログ経済」かで見事に流通の明暗が分かれる。

第三の追い風は需要と供給を結びつけることだ。消費者に新商品や珍商品を紹介して、テールに需要を呼び込む。部ブログや顧客のレビューなど口コミもそうだが、Googleの「集合知」検索（アクセスの多い検索ページを優先的に表示する検索法）やiTMS（アイチューンズ）のレコメンデーションなど、あらゆる形をとりうる。みんながいいと思うものに私たちはひきつけられる。ネットフリックスやGoogleは、何百もの消費者行動を観察してその集合知をレコメンデーションや検索結果に生かし、画面に表示している。またユーザー・レビューやブログに感想を書く消費者たちは、それぞれがガイドだ。

このように容易に草の根の情報を得られるようになったため、新たに何かほしいものを探すにしても、見つかる速度が驚くほど速い。そこで自分の守備範囲を超えたものも探してみようという気になる。これが経済効果を発揮し、需要をニッチの方へと向かわせる。消費者同士を結びつけるテクノロジーが急激に進歩して、需要をヘッドからテールへ押ししていく。つまり3つ目の追い風は、ニッチの需要を高めて人気の中心点を右へ移動させ、結果的に曲線をフラットにする。

4、ロングテール経済

パレートとシッポの分布を表すことでもっとも知られているのが80対20の法則だ。商品の20%が売上げの80%を占めるとか、時間の20%で生産の80%をおこなうとか、数字はどうであれとにかくすべてにおいて少数派が頼り重要性をもつことを言うのによく使われる。

しかしこの法則には欠点がある。それはまずすべてのものが必ず足して100になるというものではないということ。ある市場が80対10だとすると95対20の市場もありえるわけだ。そしてもうひとつおかしな点は、この法則が商品の売上げについての話であるのに、さまざまな現象につかわれている点だ。商品と利益の関係にも同じように使われていることがおおい。

もっともよくない誤解は、80対20の法則が売れる商品しか置かないようにすすめる法則だと思ってしまうことだ。この思い込みは基本的にどの商品を置くかよく見極めていい商売をするためにある法則だという考え方から来る。

たとえ商品の20%が80%の利益を占めるとしても、残りの80%の商品を置かなくていいことにはならない。在庫を保管するコストが安いロングテール市場では、売れる売れないにかかわらず全商品を置く理由がある。例えば人気のない80%の商品が、検索エン

ジンやレコメンデーションでの上位20%に躍進することだってありうる。

昔ながらの店舗で商売する小売店は、在庫の保管にかかるコストが高いため、あまり売れない商品から利益が出ないことがよくある。だから事実上、よく売れる20%の商品から利益のすべてを得ることになる。

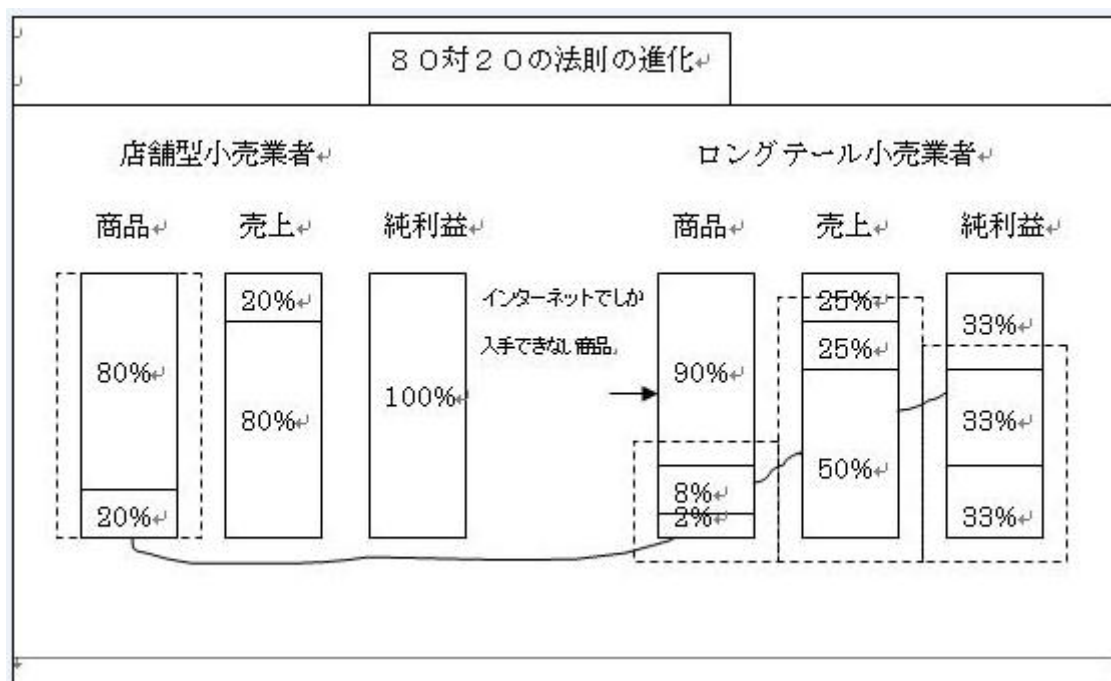


図2、80対20の法則の進化

向かって左半分は店舗を持つ架空の小売業者の理想的な経営状態を示している。右半分では、ロングテールの小売業者がまるで違った様相を示している。右から3つめの棒グラフを見てほしい。まず店舗型小売業者に比べてロングテールの小売業者には在庫が10倍あると仮定すると、店舗をもつ小売店で売り上げのほとんどを占める20%の商品は、ロングテール業者の在庫の2%しかならない。売上を示す右から2つめの棒グラフは、法則分布なら当然の結果を表している。商品の販売ランキング上位20%が売上の多くの割合を占め、この場合は50%だ。その次に売れる8%は売上の25%で、売れない90%の商品が売上の残り25%にあたる。(現実データに基づいた架空の例)

そしてロングテール経済が真価を発揮するのは一番右端の棒グラフで純利益だ。在庫コストが安いのでロングテール小売業者の非ヒット商品の純利益は店舗型小売業者よりもずっと高くなる。

ロングテールを引き起こす重要素

ここでは簡単にロングテールの法則でよくつかわれる用語を説明する。

フィルター

テール部分をフィルターして需要と供給のマッチングを助けてくれるサービス。

代表的なものが Google や Yahoo!などの検索エンジン。また、はてなブックマーク、などエンドユーザーがタグ付けを行うことでコンテンツを特徴づけ(これを「フォークソノミー」大衆による分類という)最適なコンテンツへ辿り着けやすくするサービスもフィルターの一部に含まれる。

アグリゲーター

テール部分を集積するサービス。代表的なものにアップル社の iTunes Store、Amazon.com、eBay などがある。ヘッド部分とテール部分両方を抱えるのが特徴である。

制作ツール

テール部分をヘッド部分と比べて大きくするツールやサービス。

各種ブログサービス、音楽制作を簡単にしたアップルコンピューターの GarageBand、ポッドキャスト作成を容易にした Odeo などがある。

制作者

上記のツールやサービスの恩恵を受ける形で今までは需要がなかったコンテンツ制作者のビジネスの可能性の拡大。

例えば広告媒体として今までは考えられていなかった。

個人運営ブログが Google AdSense などにより広告媒体として機能することを可能にした。

ロングテールを引き起こす消費者

上記で説明したように、ニッチ商品とよばれるいわば死に筋商品がインターネットの効果により簡単に誰でもすぐ大量の商品から自分の好きなものを検索できることが可能になった。他者との異なる小さなこだわりをあれこれもった消費者がふえることでロングテールを引き起こす事につながった。現代の私たちはこうして消費者行動をとっているのだが、それはざっと自家撞着した言葉でこう呼ばれている。

マスキューシビティー

大衆向けの商品を厳選して顧客の満足度を高めること。

スリパーキャスティング

かぎられた人々にだけ配信すること。

マス・カスタマイゼーション

大量の生産品を個人の特別仕様にする事。

どれもが同じ方向を指しているロングテールである。

第2章 ネットとリアルショップ

この章ではリアルショップとネットショップの大きな違いや、現代のマーケティング事情、変化、AIDMA、AISASの法則について述べる。

1、現代のマーケティング変化

インターネットが普及する以前は、主に広告媒体としてTVや新聞の折り込み広告が幅広く利用されてきた。要するに広告によって消費者の注意を惹きつけ、興味を持ってもらってほしいという感情を引き起こし、憶えられて、購入につながる。Attention（注意） Interest（興味） Desire（欲求） Memory（記憶） Action（行動）という過程を通るといってこの頭文字をとって「AIDMA」が、広告によって購入に到る消費者の行動とされてきた。

しかしインターネットの普及によりそれがAISAS、つまりAttention（注意） Interest（興味） Search（検索） Action（購買） Share（共有）に変わった。興味を持ってもらうところまでは同じだが、検索されて調査されたうえで購入される。現代のネット社会において、興味を持ったらその商品を「即調べる」という行動に移行することはごく普通のことだ。この現象はインターネット特有の現象であり、欲しい情報を即座に得られる環境がないことには始まらない行動パターンなのだ。そして、情報を得て、この商品は良いものだと判断のもとに購入になるのだが、その購入したあとで、その商品がいけていたかどうかの情報をshareするという。この行動はインターネット（オンラインショップ）特有であり、不特定多数に自分の商品がどうであったかのShareというのはこれまではしなかったし、できなかった。

AIDMAのモデルでは、AttentionからActionまでのあいだに、Interest、Desire、Memoryという認知の段階を経る必要があったが、AISASのモデルでは、商品が記憶されて店舗に行き購入するという悠長な過程が省略されている。

つまり、双方向的なメディアの誕生によって、読者・視聴者の直接的な反応は、把握できるとともに期待もできるようになった。

2、オンラインショップの特徴

ここでは簡単にオンラインショップの特徴や利点を箇条書きで挙げていく。

- ・リアルショップと異なり、ネットショップはインターネット上の仮想的なお店なので、

煩雑な手続きもなく、少額の开店費用・月次固定費だけで簡単に開業できる。

・ネットショップは世界中に広がるインターネット上にあるため、世界中からアクセスが可能。狭い日本に限定されず、全世界の人々をお客様にすることができる。

・国々による制限（例：言語、商品発送、法律）はもちろんあるが、莫大な利益をあげることも不可能ではない。利用者にとっては、欲しいものが手に入ること、価格が手頃であること、信用できるお店であることなどが大切で、お店の大きさ、経営規模、年商といったことは、さほど重視されない。

・インターネットは24時間休むことなく稼働できる。これに合わせて、お店も24時間オープンしていることになる。

・通常だと、コンビニエンスストアのように常に店番を置く必要があるが、ネットショップでは機械が自動的にお客様の対応をしてくれるので、必ずしもその必要がなく人件費の節約になる。眠っているあいだにでも稼ぐことが可能。

・広告費がとても安い。従来のメディア（TV、新聞広告など）に比べるとはるかに費用がかからないですむ。検索エンジンの発達で誰でも簡単に見つけることができる。

・データベースに在庫情報や顧客情報を蓄積しておけば、わざわざ書類として残す必要がなくなるばかりか、検索機能で目的の情報を見つけやすくなったりと、ショップ情報の管理が簡素化する。

・ショップの規模を簡単に調整できる。リアルショップですと、店舗の増改築は時間と経費がかかり、商売に影響が出ます。

3、リアルショップの特徴

ここでは簡単にリアルショップの特徴を箇条書きで挙げていく。

・モノがすぐ手に入る。営業時間内であれば足を運んで買い物に行くことができる。よってほしいものが手に入るまでのタイムラグが短い。

・時間帯の割引や特売品などが豊富であり、比較的価格が安い店舗がおおい。

・商品を手にとって実際に触れてみるができる。写真だけでは解らないオンラインショップとちがって生の商品を目でみて触って選ぶことができる。

・お店に来てお客が購入するので送料などがからない。比較的オンラインショップより安い値段で収入できる。

・お客のニーズにすぐこたえることができる。お店には店員がいるのでお客の対応が即座にできる。

第3章 ロングテールの実態

この章では実際にロングテールを引き起こしている企業に着目してみる。まずリアルショップの東急ハンズとネットショップのAmazon.comとiTunes Storeの3つの企業の事例をあげる。

1、東急ハンズの事例

東急ハンズは東急グループの流通関係企業の1つである。ただし、同じ流通業の東急百貨店ではなく、東急不動産の関連企業となる。

いわゆる「ホームセンター」の1つに挙げられる業態でチェーン展開しているが、通常のホームセンターとは異なり大型の商品は控え、雑貨店に近い細かな品揃えを特徴としている。都市型店舗を展開する。

ワンフロアに同系商品を展開する店舗形態は、渋谷店（1978年開店）に起源をもつ。もともと渋谷店の敷地は東急不動産が長年所有していた土地であったが、坂道に面した狭い区画で、一般的な業態の店舗のビルが建てにくい状態であった。この傾斜地を逆に利用し、周囲の道路の高さに店の出入口を合わせて3種類のフロア高さを設定（スキップフロア）「A」「B」「C」のアルファベットの併用で各階を表示（「6B」＝「6階Bフロア」等）するとともに、これらの間を階段が回廊状に結ぶ構成とした。この工夫によって、小規模なフロアごとに1つの分野の商品群を展開するとともに、1つのフロアから他のフロアへ見通しを持たせることで来店者の期待感を高め、回遊を促すフロア構成になっている。

元は不動産会社の従業員が小売業を立ち上げるということで、東急ハンズのオープンまでの道のりは苦難の連続であった。「どんな商品売るか」「どう売るか」「商品をどこから仕入れるか」・・・解決すべき課題は山のようにあった。「どんな商品売るか」については、住宅関連商品を中心にする事から、アメリカにいきホームセンターを参考にすることになった。その中からDIY（ドゥ・イット・ユアセルフ）という考え方や、生活を改善するHI（ホーム・インプローブメント）という考え方が取り入れられ、日曜大工の道具やその材料、生活雑貨をはじめ、手芸用品、ホビー用品、インテリア関連用品、園芸用品などが商品リストに加えられていった。

さらに、アメリカのホームセンターや、すでに日本でも登場しつつあったDIYショップと一線を画すために、「一般向けのもの」だけでなく「プロの方にも使ってもらえるもの」まで、徹底して揃えるという方針になったのである。

また「どう売るか」という点に関しても方針が決まり、専門的な知識を必要とする商品を扱うなら、お客様に店頭で十分に説明しなければならない。そこで、従業員によるコンサルティングを重視し、お客様の相談に乗ったり、商品の使い方や気をつけるべき点などをきちんと伝えることが求められた。DIYやHIという考え方を取り入れ、幅広く専門的な品揃えを用意し、知識の豊富な店員がコンサルティングを行うことで「道具という手の延長と言えるものを使って、新しい生活を創造する。」というコンセプトが生まれた。つまり「手の復権」というコンセプトのもと、お客様に提案し、需要を開拓するのが東急ハンズの使命だという考え方が広まった。

こうして誕生した東急ハンズには大きな特徴がある。それは「徹底した消費者目線」です。消費者にとって魅力のあるお店とは、「販売のプロ」や「店作りのプロ」が作るお店の都合を重視した店舗ではなく、消費者のために考えぬかれたお店である。ありきたりな小売業のセオリーを重視した店作りでは、消費者のニーズに答えられるような個性のあるお店は作れない。「売る側の目線」から「買う側の目線」へ。

しかし、膨大な品揃えを実現するためには多くの費用がかかる。道工具、金物、建材、木材、生活雑貨、日用品、ホビー、クラフト、インテリア用品、園芸用品、カー用品、内装材など。生活に関するありとあらゆるものを集め要望があるものには効率にかかわらず扱っているので、そのコストはかなりのものになる。けれど、品揃えの豊富さこそが東急ハンズであり、十分な在庫によってお客様の要望に応えることが重要であった。

また「売り上げ」を目標にしないという面白い点がある。売上を目標にするのではなく、売れる売り場作りを目標にしたのである。これは同じことのように思えるが、まったく違うことである。売れるものを置けばもちろんお客様の要望に応えることになるが、「最大公約数」な要望にしか応えられないという欠点がある。最大公約数的な品揃えになってしまえば他の店舗とたいして違いがなくなってしまうという理由である。

次にPOSデータだけに依存しないという点だ。在庫過多や不良在庫の山を防ぐ完璧なシステムというのはこの世に存在しない。POSの利点は在庫管理が簡単で商品の履歴（仕入れなど）を把握するのにとても便利だが、この必要なものを必要なだけ仕入れるという考え方は東急ハンズでは通用しない。POSデータにより機械的に同じ商品を同じ個数ならべただけでは、お客がいつ来ても同じようなものしか並べていないお店に飽きてしまうからである。日々変化する客の購買意欲のニーズに答え、人の手や目や感覚で独自性のある売り場作りをすることが不可欠である。

そしてニッチな商品を膨大に扱うという点だ。リアルショップでは敬遠されがちな、大きな売上が期待できそうにない専門的な商品をあつかっている事だ。これはネットショップならではの商法であり強みでもある。その大きな特徴である「幅広く専門的な品揃え」は、小売業者にとってデメリットばかりであった。現在の小売業においては、こうしたお

店のあり方は無謀であり、無駄が多いように見られがちである。しかし東急ハンズではこのことをインターネットが普及する遥か前から行っていた。幅広く専門的な商品を売上が期待できなくてもそろえる。お客様の声を他のお客様に役立てる。この2つのコンセプトはネット通販大手の Amazon.com の根幹を支えているものと考えられるが、東急ハンズにも当てはまる。ごく一部のヒット商品に頼るのではなく、販売数はそれほど見込めないニッチ商品でも膨大な数の種類をそろえれば、ヒットをしのぐ売り上げを上げることができる。

東急ハンズではこうしたリアルショップの常識からかけ離れたお店こそが一方で消費者の要望に応え、支持されているのも事実であった。膨大な種類の在庫を抱え、お客様のニッチなニーズに応える「ロングテール」のお店が「不良在庫の山」を築くことなく利益を上げていった。

2、アマゾン(Amazon.com)の事例

Amazon.com, Inc は、アメリカ合衆国・ワシントン州シアトルに本拠を構える通販サイトである。インターネット上の商取引の分野で初めて成功した企業の1つである。本以外にも、DVD や電化製品など様々な商品を扱っている。アレクサ・インターネット、A9.com、Internet Movie Database (IMDb) などを保有している。

現在、Amazon.com がアメリカ国外でサイトを運営している国は、イギリス (amazon.co.uk)、フランス (amazon.fr)、ドイツ (amazon.de)、カナダ (amazon.ca)、日本 (amazon.co.jp)、中国 (amazon.cn) の6カ国である。日本国内では、現地法人であるアマゾンジャパン株式会社が日本版サイト Amazon.co.jp を運営している。

顧客至上主義を第一に、顧客へ必要なものを、安く、早く提供する事を掲げている。Amazon.com の創設者ジェフ・ベゾスの考えには、アメリカ国内で最大規模の書店が最大で20万点の書籍を扱っているのに対し、インターネット書店であれば、何倍もの種類の商品を扱うことが可能との期待があった。設立当初の4~5年の期間は、利益が十分に上がらないことが当事者自身によって戦略として予測されていたことが特徴的といえる。

Amazon.com は商品の品揃え、インターナショナル・サイト、そして世界中に位置する物流センターおよびカスタマーサービスセンターにおいて著しい拡大を行ってきた。現在では、本、エレクトロニクス製品からテニスラケット、宝飾品まで様々な商品を豊富に取り揃えている。また Amazon.com はイギリス、ドイツ、フランス、日本、カナダ、中国 (Joyo.com) でウェブサイトを経営し、世界各地25カ所を超える物流センターを設置して、その広さは合計1,200万平方フィート(111万㎡)以上にも及ぶ。

そして、テクノロジーの進歩は Amazon.com の急速な発展を促し、より多くの商品をよ

り便利に、さらに低価格でお客様に提供することを可能にしてきた。お客様用にカスタマイズされたショッピング体験、「なか見！検索」機能による本の検索、「1-Click Shopping」を使った簡単な支払い、またリストマニアやほしい物リストといった、お客様のショッピングをサポートするコミュニティ機能などが充実している。

また、2000年に業界でも有数のeコマースプラットフォームを他の小売業者や個人の売り手に提供し始める。今や大手の小売業者が、Amazon.comが提供するサービスを用いて、販売促進、カスタマーサービス、受注処理など、すみずみまでカバーするeコマースの力を活用。また、新商品の付加的な販売チャネルとしてAmazon.comを利用するマーチャントもあり、Amazon.comのサイト全体にわたり様々な小売業者の商品提供が可能。さらに、独立系のソフトウェア開発者も、Amazon Web サービスを利用してAmazon.comのお客様と売り手の要求に応える収益性の高いアプリケーションとサービスを構築することにより、プラットフォームの価値を創造している。

この技術力と小売業とのつながりがアマゾンの最大特徴である。この特徴をいかした戦略こそロングテール戦略の軸になりその利益はすごい額になる。下記のグラフはアマゾンが実際にロングテールのテールの部分だけを抜いたものと入れたものと差をあらわしたグラフである。

	アマゾンの全体の業績	アマゾンのロングテールを除いた試算値
売上高	85億ドル	57億ドル
販売管理費	16億ドル	11億ドル
純利益	3.3億ドル	1.7億ドル
総資産	37億ドル	37億ドル
粗利率	24%	24%
ROS	3.9%	3.0%
ROA※	9.0%	4.6%
在庫回転日数	24日	37日

図3、アマゾンのロングテール部分の利益差

みてわかるように、ROAの部分約2倍である。いかにテールの部分がアマゾンの軸となっているかがよくわかる。

ROAとは、収益性を示す一指標で、総資産に対する利益率を示す指標。

アマゾンドットコム財務データを元に作成

保有する資産をどれだけ有効活用しているのかを示す指標となる。

アップルストア(iTunes Store)の事例

iTunes Store (アイチューンズ・ストア)は、アップルが運営している音楽配信、動画配信、映画配信、映画レンタル、アプリケーション提供などを行うコンテンツ配信サービスである。iTunes (アイチューンズ)とは、アップルが開発及び配布している、メディアプレーヤー (動画および音楽の再生・管理ソフト)である。2001年1月に音楽再生・管理ソフトとしてリリースされ、iPod が発売されてからはその管理ソフトウェアとしての役割を持つようになった。その後のバージョンアップで動画ファイルの再生・管理や iTunes Store への接続機能が追加された。

同社のソフトウェアである iTunes を用いて楽曲の購入・ダウンロードを行う。デジタル著作権管理機能を使用し、2003年4月28日に iTunes Music Store (アイチューンズミュージックストア)として発表されたこのサービスは、同社製のデジタルオーディオプレーヤーである iPod の一部サービスとして注目を集めた。

発表にあたり、アップルの CEO であるスティーブ・ジョブズは「われわれは違法ダウンロードと戦う。訴えるつもりも、無視するつもりもない。競争するつもりだ」と発言し、実際に P2P による違法ダウンロードに匹敵する人気をもつサービスとなった。

日本では、著作権保護やレコード会社の契約などの問題によりサービス開始が危ぶまれていたが、2005年8月4日よりサービスが開始され、サービス開始4日間で100万ダウンロード突破とアナウンスされるなど歓迎ムードで迎えられた。今やこの iTunes Store 限定で楽曲を配信したり、iTunes Store での配信が真っ先に行われ、楽曲発売が店頭販売より早く行われるミュージシャンが現れるまでになっており、新たな市場として成立している。

なお、日本国内での iTunes Store の運営は米 Apple Inc.の子会社であるアイチューンズ株式会社が行っている。当初は音楽配信のみだったが、現在では映画、ミュージックビデオ、テレビ番組、Podcast、iPod 向けゲーム、iPhone および iPod touch 向けアプリケーション配信そして映画レンタルなど様々なサービスを提供している。

音楽の価格について1曲の価格は国によって異なるが、アメリカ合衆国版は0.99ドル/1.29ドル、日本版は150円/200円に設定されており、購入前に30秒の無料試聴が可能である。アメリカ合衆国版では多くのアルバムは9.99ドルの値段であるが、最近のいくつかのアルバムの値段は11.99ドルになっている。アルバムをまとめて購入する場合の価格は、多くのアルバムで1500円に設定されており、また曲数の少ないアルバムでは一曲単位で購入するよりも安く設定されている(3曲で400円など)が、これも一部では2000円以上になっているものがある。逆に1曲で演奏時間が長い(およそ10分以上)ものなどはアルバム扱いとされ600円以上となる場合もある。現在 iTunes Store を利用できる国はアメリカ合衆国、フランス、ドイツ、イギリス、オーストリア、ベルギー、フィンランド、ギリシ

ヤ、イタリア、ルクセンブルク、オランダ、ポルトガル、スペイン、カナダ、アイルランド、ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、日本、オーストラリア、ニュージーランドである。以下 iTunes Store が発表した主な販売履歴。

2004年4月28日に、iTunes Music Store は1周年を迎えた。この時点での販売は7,000万曲

2005年1月24日に iTunes Music Store は世界的に2.5億曲を販売した。

2005年3月2日に、iTunes Music Store は3億曲が販売された。

2005年5月10日にアップル社は4億曲以上を売り上げたと発表した。

2006年2月24日にダウンロード数10億曲達成。

2007年1月9日にアップル社は累計で、音楽20億曲以上、テレビ番組5,000万本以上、長編映画130万本以上を販売したと発表した。

2007年7月31日にアップルは30億曲目を販売したと発表した。

2008年6月23日にアップルは累計で50億曲以上を販売したと発表した。

2008年7月14日にアップルは、Apple Store でのダウンロード数が3日間で1000万本を超えたことを発表。

(http://ja.wikipedia.org/wiki/iTunes_Store より抜粋)

なんといっても iTunes Store のすごいところは曲の数である。

メジャーな曲から誰も知らないような曲までそろえていて、現在あるすべての曲の中で1枚も売れなかった曲はないという。

Core Audio (コア オーディオ) は、アップル社の Mac OS X に搭載されているオーディオおよび MIDI を扱う機能の総称である。

第4章 考察

この章では第3章で取り上げた企業を比較し、分析、問題点、将来性を考えていく。その中で重要なキーワードになるインターネットについても考察する。またそれらすべてにおいてロングテールの将来性を考える。

比較・分析

まず上記にあげた3つの企業での大きな違いはリアルショップとネットショップの違いである。第2章で述べたように2つのショップにはそれぞれ利点があるが、現代の市場において利点が多いのはやはりネットショップである。

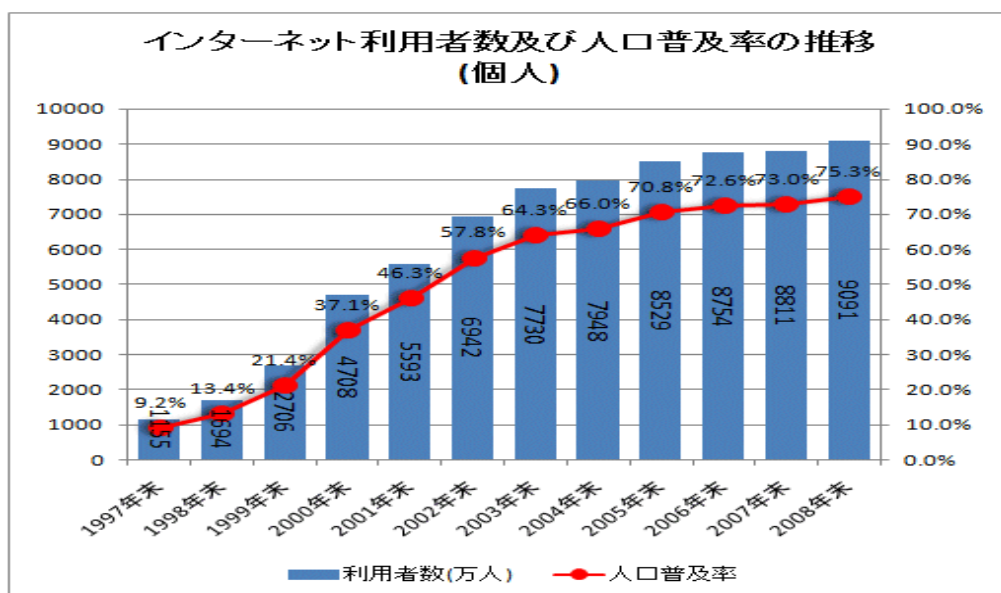


図4、インターネット普及率表

このグラフは近年のインターネットの普及率を表したものである。1997 年末には 9.2% しかなかった普及率も 20 世紀末から 21 世紀に入るにかけて急速に高まり、2005 年末には 70% を突破。以後、成長率は鈍化しながらも確実に上昇を続けていることが分かる。このことから売り手市場の時代はインターネットの流れになってきているのがよくわかる。そのインターネットという武器を上手に使いこなしている企業が Amazon.com や iTunesStore だ。この2つのショップは世界中どこを探し歩いても店舗は存在しない。今までの常識ではありえなかった目に見えないお店が存在して莫大な利益をあげているのである。

また、2章で述べたインターネットショップの利点として24時間いつでもどこからでも

インターネットに繋げる環境があれば誰でも自由にそのページを閲覧できる。現代では24時間営業するリアルショップはコンビニ、スーパーなどを含めよく目にするが、実際にその現地へ足を運ばなければいけない。なので、リアルの世界では24時間お店をやっていたとしてもこれらのお客の範囲は限られている。この点においての東急ハンズとアマゾンとを比べてみれば規模の違いは一目瞭然である。

しかしなぜ、東急ハンズは元祖ロングテールといわれるほどインターネットの普及していない時代からニッチ商品を世に広めてきたのだろうか。その理由はやはり「便利」であったからである。今、私たちは車や電車のない生活は不便だとおもうように、インターネットの普及していない時代では普通では手に入らないような物、いわばニッチ商品を探すのは困難で不便であった。そんな時代に東急ハンズというお店は他の店においてないような消費者のニーズの塊（商品や専門知識をもった店員）をお店に取り揃えていたのだ。要するに東急ハンズは今でいうインターネットの Google 検索のような便利な機能をお店の中に昔から実現していたのだ。そしてインターネットならではのレビュー機能は、東急ハンズが重視していた店員の専門知識の豊富さに値する。その商品に関して豊富な知識者がいれば正確な情報が客につたわる。また、店員の客目線での判断という点もとてもインターネットレビューに似たものが伺える。その点を簡単に表にまとめてみた。

元祖ロングテール東急ハンズ	ショップホームページの機能
フロアの改善（スキップフロア） （買い物をしやすく、商品を見やすく）	タグ、カテゴリー分別、サムネイル（写真）
豊富な知識をもった店員を育成 （商品の説明、商品案内）	検索エンジン、HP 商品検索、 スペック詳細
意見カード設置、消費者目線の店員	商品評価、レビュー機能
店内広告、新聞広告	広告バナー、アフェリエイト

図5、古くからあった機能の進化

また、Amazon.com や iTunes Store はインターネットという世界中をつなぐネットワークと、検索機能をという2つの重要なシステムが重なってここまで成長したといっても過言ではない。しかしこの2つの企業にも大きな違いがある。それは手にとって触れることのできるモノを売るか目にみえないモノ（データ、情報）を売るかである。手にとって触れることのできるモノというのはこの世に存在する形あるものだ。アマゾンでいえば売上の大半をしめている本であろう。しかし目にみえないモノというのは ITS が売っているダウンロード式の曲の事である。この2つは同じモノでとってままったく違う存在である。

パソコンの文字をコピーして貼り付けができるように、目に見えないモノはデータがあ

ればいくらでも複製できる。これは今までの常識を覆す大変なことだ。要するに1つのモノを作るコストで同じものを無限に生産できるからだ。この点を比較すると iTS はアマゾンや東急ハンズとはまったく違ったモノの形で商品を販売している。インターネットというツールと、データを生産するというまったく新しいシステムで業績をのばした iTS は世界一最先端の技術をいく企業であると考察できる。

ネットの普及や道路の整備、配送システムの発達によって情報速度が格段に速くなった。第1章で述べたロングテール理論の「ニッチ商品を手に入れるコストが劇的に下がってきた。デジタル流通、優れた検索技術、ブロードバンドの普及といった要素の後押しで、インターネット市場は小売の経済形態を根元から変えつつある。おかげで多くの市場で提供ができる商品の種類は実に多様になった。」と書いてある。これはまさにアマゾンと iTS に当てはまる。

問題点と将来性

ロングテールを引き起こした要因の重要素としてあげたインターネットの普及であるが、まだまだ問題点は沢山ある。まずひとつ大きな問題点をあげるとすればデジタルデバイド（情報格差）である。Amazon.com や iTunes Store のような立派なシステムとニッチ商品の宝の山があってもパソコンやインターネットを使えない人には利用できない。

ロングテール理論にある「多様な選択肢を提供しても、それだけで需要は増えない。消費者がそれぞれの必要性や趣味に合わせてニッチ商品を見つけられるような方法を提供しなくてはならない。」とあるがまさにこの事である。インターネットはたしかに普及したがまだまだ利用できない人が世界中には沢山いる。デジタルディバイドと呼ばれる人々にインターネットで買い物をできる環境や知識、方法を広めていくことがロングテールの将来性において重要である。

リアルショップとネットショップのどちらでもいえる点だが、大量にモノ（ニッチ商品）をあつかうショップであるからには商品の陳列には気を使わなければならない。ネットショップでは検索のしやすさや、解りやすさ、さらには商品の写真や正確な商品表示が求められるであろう。

また、インターネットならではのレビューシステムでは確かに売られている商品が客目線の判断で参考にはなるが、それが嘘か本当かという問題点もでてくる。そして、このままインターネットの普及率が上がれば競合他社もでてくるであろう。リアルの世界で起きている企業間の値下げ戦争や口コミ合戦が今後、インターネットの世界でも繰り広げられることになる。

そしてさらに、時代が進化していくにつれ消費者の情報伝達速度もどんどん速くなる。この加速する波にのっていかねば大量のニッチ商品という武器をもったロングテール企業でさえ潰されていくであろう。

第5章 まとめ

ロングテール現象から理論、そして経済からビジネスと幅広くロングテールについて研究したがもっとも重要な事は時代の流れを読むことだと感じた。技術革新が進むにつれてヒトとモノとカネの動きというのは様々に変化していくものである。今回の研究では主にモノの流れが中心であったが実際にモノをうごかしているのはヒトでありカネである。インターネット、パソコン、携帯電話、通信技術の発達と普及によってもたらされた新たな現象、それがロングテール現象である。ロングテールという言葉は、新たなビジネスモデルのひとつでもあると思う。インターネットをつかって新たな世界（仮想世界）でショッピングができるという事はとても驚くべきことだ。そしてさらに驚くべきことはモノをカネで買うという今までの当たり前のフローが変わり始めてきた。それは目には見えないモノ（データ）をカネで買うという事だ。これは第3章で紹介した iTunes Store に当てはまることだ。要するにニッチ商品と呼ばれるモノは、目で見える商品だけではなくてきたということだ。

またパソコンの普及によって消費者はニッチ商品を見つけることが容易になった。この点はアナログ経済とデジタル経済の大きな違いだ。アナログ経済では商品を買ったらそのまま家に持ち帰りそれでおしまいであった。また口コミほどの小さな範囲でしか買った商品の話しなど広まらないモノが多く、人にはあまり知られずなかなか「売れないモノ」つまりニッチ商品になってしまっていた。しかし、パソコンとインターネットを利用できる環境さえあれば誰もが製作者になることができる。ロングテール現象を引き起こしているのは、ニッチ商品を大量にあつかうモノを売る立場のヒトだけに限ったことではないのだ。世界中の消費者がロングテールを引き起こしたといっても過言ではない。消費者が製作者となり作製ツールをつかいフィルターを通してまた違う消費者の目にとまる。この無限連鎖のようなフローが日々起こっている。

ニッチ商品というのは結局死に筋商品であることには変わりはないが、いかにそれを消費者に見つけさせる環境にもっていくかでヒット商品にもなりえるのだ。実際にニッチ商品といわれたモノが長い年月をかけてヒット商品になったという例もある。

ロングテールのテールの先端部分を詳しく見ればみるほど未来のヒット商品がみえてくるかもしれない。

参考文献

ロングテール 「売れない商品」を宝の山に.

早川書房 クリス アンダーソン Chris Anderson 2006/11 出版

アマゾンのロングテールは、二度笑う 「50年勝ち組企業」をつくる8つの戦略

講談社 鈴木 貴博 2006/10 出版

80対20の法則を覆す ロングテールの法則

東洋経済新報社 菅谷 義博 2006/2 出版

成功するロングテールのつかみ方

中経出版 山崎 潤一郎 2006/10 出版

“元祖”ロングテール 東急ハンズの秘密

日系BP社 和田けんじ 2009/02 出版

参考 URL

Amazon.com (http://www.amazon.co.jp/ref=gno_logo)

iTunes Store (<http://www.apple.com/jp/itunes/whats-on/>)

ウィキペディア-ロングテール、iTunes Store、Amazon.com- (<http://ja.wikipedia.org/wiki/>)

WIRED VISION (<http://wiredvision.jp/>)