



製薬にとってD2Cは対岸の火事か

株式会社ビー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 山田修平

19年9月12日に発表された「ヤフー、TOBでZOZOを子会社化へ」というニュースから、医薬品企業、とくに事業規模で売上高1000億円弱の中小、中堅企業と呼ばれる企業は何を学ぶことができるだろうか。

今回はこのニュースから「オーナー企業の限界」について考察を加えた。今回は文脈をガラリと変え、「D2C (Direct to Consumer) の高まり」をキーワードに議論を

してみたい。

前回論じたように、ZOZOは前澤友作前社長に依存した「力づくの経営」ではなく、ヤフーという外部の力を活かすことで、新たな成長段階に踏み出したとみることもできる。では逆に、ヤフーはZOZOを取り込むことで何を果たしたのであるろうか。

EC (電子商取引) がリアルビジネスを破壊すると言われるが、ヤフーのこれまでの成長は広告収入の伸びによるものが主であり、ヤフー・ショッピングやヤフオクがけん引してきたわけではなかった。ヤフーがZOZOを買収した意義は、ファッショ通販市場における若年層のユーザー獲得だけにとどまらない。アマゾンや楽天に後塵を拝していたEC領域全体で、首位となることを射程圏内に入れることになった。

つまり、ZOZOの子会社化は、ヤフーがさらなる成長をめざすうえで、EC・D2C強化に、このタイミングで、舵を切ったとも言えるのだ。それだけD2Cの必要性が高まってきていることの証左

とも言えるだろう。

このような現象はヤフーのような大企業にとどまらないし、特定の業界に限った話でもない。医薬品関連の国内事例で言えば、例えばジェイフロンティアという企業がある。この企業はヘルスケア領域において商品の企画製造、販売を事業として行っており、「くすりの健康日本堂」というサイトを通じてOTC薬の自社プライベートブランドの通信販売も行っている。その宣伝方法はPB品であること、武器として、有名人を起用するなどして消費者へ積極的に訴求している。

また、海外に目を向けてみると、リアル店舗を活用したEC・D2Cへの対抗策を垣間見ることができ。例えば、米国小売業界の巨人であるウォルマートは実店舗において、これまで圧倒的な規模を武器に、エブリデイ・ロープライスを体現してきた。ところが、近年アマゾンの高まる存在感とオフライン店舗進出に対する危機感からEC化に注力するとともに、近年リアル店舗においても2つのサ

ービスをローンチしている。

ひとつめは、カーブサイド・ピックアップと呼ばれるもので、消費者が来店前にECサイトで選択・購入した商品をウォルマートの従業員が店内から集め、実店舗の駐車場まで持ってきてくれるサービスだ。このサービスを活用することで、消費者は車から降りてレジに並ぶことなく買い物ができるようになる。

2つめは、イン・ホーム・デリバリーと呼ばれるサービスで、やはり事前にECサイトで選択・購入した商品をウォルマートの従業員が店内から集め、自宅へ配送してくれる。これだけ聞くと、一般的なECと何ら変わらないように感じるかもしれない。しかし、このサービスの配送先は消費者の家の玄関先ではなく、家の中にあるキッチンなのである。消費者が留守にしているも、ウォルマートの配達員がスマートキーで鍵をあけ直接消費者宅の冷蔵庫に商品を入れておいてくれる。このサービスを通じて、生鮮食品などの商品をECで取り扱やすくなるという

試みだ。

また、米国最大の薬局チェーンであるCVSは医療用医薬品を1時間以内に配達するサービスを開始することを発表している。スマートフォンアプリなどから注文を受け付けたあと、薬剤師による調剤と、買い物代行機能を提供するShipitによる自宅配送によって実現する構想だ。これにより、医療用医薬品という購入から使用までの期間が短い商材においても、配送に掛かる時間を圧縮し、EC化を促していると言えよう。

このように日米問わず、EC・D2C化は徐々に進んできているものと思われる。米国では、す

に医療用医薬品に関しても例外ではない。このような潮流に対して、製薬企業は果たして対岸の火事ではないだろうか。医師の処方をもとに薬剤師が調剤する医療用医薬品は、現在のところ日本は規制に守られている状況だ。ただ、調剤後の、こと患者へ商品を届けることに關して、今までの前提のままで構えていて5年後、10年後問題ないと言い切れるだろうか。

規模を制約条件にするな

もし、規制が緩和される方向で変化するという前提に立ったとすると、製薬企業は具体的にどのような行動を取る必要があるだろうか。もちろん規制が今後どのように推移していくかはまだ不透明であり、残念ながら現時点で明確な解は存在しないが、いくつかのシナリオを立て、今のうちからの備えとしてできることはあるはずだ。例えばひとつの方法として、近い将来の勝ち馬になると思われる販売チャネルにアプローチし、自

を提案することで、販売チャネル企業のEC・D2Cに今のうちから貢献しておくという方法が考えられるだろう。これは従前のおり、メーカーはメーカーとして振る舞うという前提にたったアプローチと言え。

一方、顧客基盤を自社に取り込むという従前の製薬企業とは異なる前提に立つと、自らが販売機能を獲得しにいくやり方も考えられるだろう。これは冒頭のニュースの「顧客基盤を有するヤフーがSPA機能を有するZOZOを買収したケース」の逆パターンと言える。メーカーが顧客基盤を有する企業を買収等で内部化することにより、D2Cの潮流に乗っていくことが可能となるだろう。このようにD2Cへの対応、アプローチはさまざまであり、これ以外にも選択肢は考えられる。ただ、ここで言えることは、繰り返しになるが、これらのアプローチはヤフーやZOZOのような、インターネッットを基盤とする企業に限った話ではないということである。製薬企業のなかには自社の事業

規模を考慮するとこのような動きはできないという企業もあるだろう。外部要因の多くが規制に左右され、不確実性がある状況で、先行投資に踏み切れることは確かに難しいかもしれない。

しかし、ZOZOももともとは事業規模が今よりもはるかに小さな頃にビジネスパートナーを見つけて事業モデルを描いて成長させている。同様に、自らの事業規模を制約条件とせず、外部の力を借りながらもこのD2Cという大きな波の乗り方を考える必要があるのではないだろうか。外部の力を借りようにもターゲットとなる企業とのつながりがないのであれば、つながりがある企業や人物を探せばいい。事業に与えるリスクが大き過ぎるといふことであれば、小さな規模で実験をしてみればよい。事業環境が地中深くマグマのように地殻変動を起こそうとしているときに、何もしなければ、そのまま茹で上がるだけである。そうならないよう、未来を想像し、今からできる手を打つべきではないだろうか。



記者会見したヤフーの川辺健太郎社長(左)、ZOZO創業者の前澤友作氏(右)