



## ケンコーコム

### ～日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦～

注) 本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、

- 5 ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。

### はじめに

- 10 品揃え、知名度、事業規模他、ケンコーコム株式会社(以後ケンコーコム)は現時点での日本における No.1 の健康関連 E コマース(EC)サイトであるといえる。

同社の創業者であり、現代表取締役の後藤 玄利(ごとう・げんり)は、自身が 2000 年当時に確信した日本における E コマース市場の将来性と、その時流を捉え、健康関連商品を扱う E コマース事業に乗り出した決断は間違いではなかったとの思いを改めて強くしていた。しかし、昨今の金融危機に端を発した経済環境の悪化、競合との激しい競争、自社サイトとネットモールとの販売チャネル政策といった様々な問題が複合的に絡み合い、今まで比較的順調な成長を続けてきた同社が踊り場にさしかかりつつある。後藤はケンコーコムの更なる飛躍の為には新たな挑戦が必要になってきていることをひしひしと感じ、次なる手を打ち始めていた。

20

### 日本の EC 市場

- 25 2010年7月20日に経済産業省が発表した「平成21年度我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書」によれば、2009年の日本における BtoC 分野の EC 市場規模は、2008年度調査の 6兆890億円と比較すると 110.0%の 6兆6,960億円に達した。2006年～2007年は 121.7%、2007年～2008年は 113.9%であることを考えれば、多少成長率が鈍化傾向にあることを示すが、極めて低成長期にある日本において EC 市場は数少ない成長分野であることは間違いない。

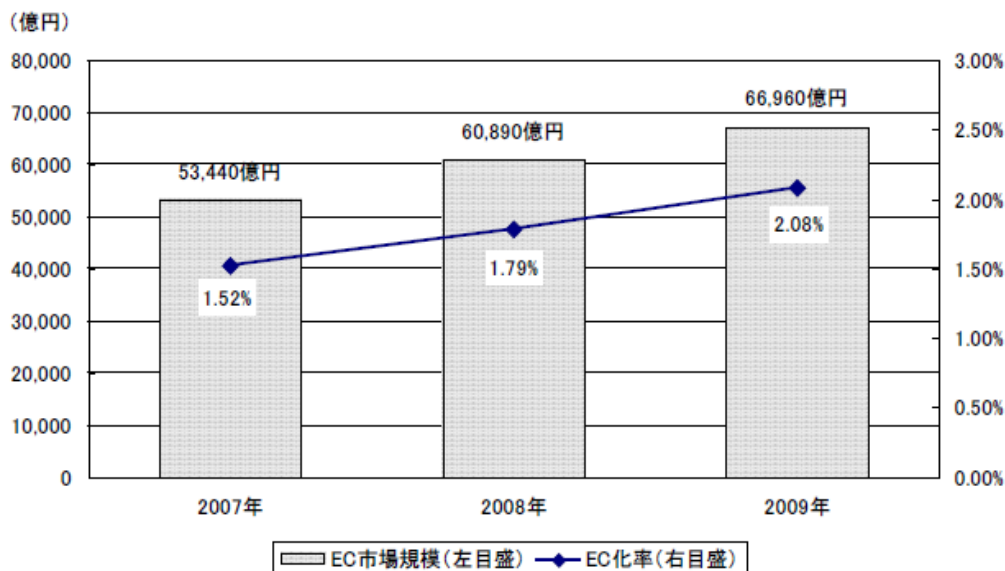
30

成長率の高い業種別に見ると①医薬化粧品小売業(対前年比 130.8%)、②食料品小売業(対前年比 128.7%)、③自動車・パーツ・家具・家庭用品・電気製品小売業(対前年比 122.1%)が並ぶ。ケンコーコムの扱う健康関連商品は①、②、③の全てに跨っており、EC市場を牽引する商品群であると言える。

35



図 1. 日本における BtoC 分野の EC 市場規模推移



(出所) 経済産業省「平成 21 年度我が国情報経済社会における基盤整備  
(電子商取引に関する市場調査) 報告書」

5

また、全ての商取引における EC の割合を示す” EC 化率” においては上位から①宿泊・旅行業、飲食業 (対前年差 0.60 ポイント増)、②医薬化粧品小売業 (対前年差 0.47 ポイント増)、③自動車・パーツ・家具・家庭用品・電気製品小売業 (対前年差 0.45 ポイント増)、④総合小売業 (対前年差 0.43 ポイント増) となっており、同様にケンコーコム

10

### ケンコーコムについて

15

後藤は 1967 年、大正時代から 90 年の歴史を持つ大分県の地場の製薬会社、うすき製薬株式会社の創業家に生まれた。1989 年東京大学教養学部基礎科学科第一を卒業後にアンダーセンコンサルティング (現アクセンチュア) に入社。その後 1994 年にうすき製薬株式会社の取締役に就任した。同年ケンコーコムの前身となる、ダイレクトメールで健康食品を販売するヘルシーネットを設立。97 年にうすき製薬株式会社代表取締役に就任(01 年より取締役)した後、2000 年 5 月に健康関連商品の B2C サイト事業を行うケンコーコムを立ち上げた。尚、フォレストホールディングスがうすき製薬の事業を承継したことに伴い、2010 年 6 月に後藤はうすき製薬の取締役から退いている。

20

「Eコマースを通じて、お客様の健康作りに貢献する」はケンコーコム の経営理念である。従業員数は2010年3月末時点の連結ベースで213名。取扱商品は「健康食品」「医薬品」「化粧品」等の14カテゴリに及び、2010年12月現在で商品点数は12万4千点弱と業界No.1の品揃えを誇る。

5

図2. ケンコーコムのサイト



(出所) ケンコーコム HP

2000年5月に創業してから、わずか4年後の2004年6月に東証マザーズに上場するという急成長を成し遂げた同社であったが、順風満帆な時ばかりではなかった。設立当初はサイトへの集客がなかなか想定通りにいかず、集客の為に最初の1カ月に2,000万円、3~4カ月に合計3~4,000万円の広告費を抛出するものの、月間売上は70万円程度にしかならない時もあった。ヘルシーネット事業で得た5年間の蓄えを一気になくし、資金繰りに窮するような苦境も経て今日に至っている。

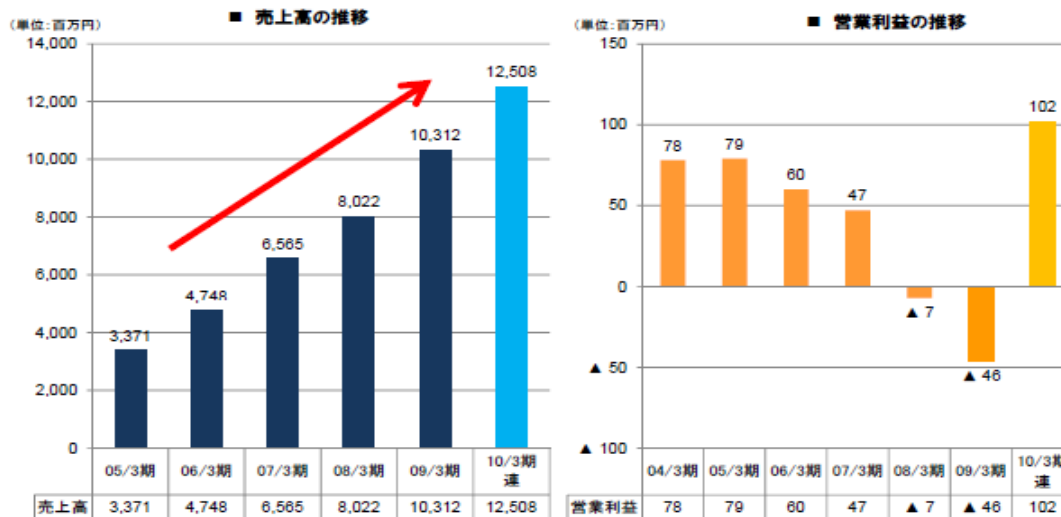
15

業績を見てみると前期の2010年3月期の決算は、売上営業利益102百万円、経常利益91百万円、税後利益64百万円を達成し3期ぶりに3つの利益指標が黒字化した。しかし一転、今期の2011年3月期上期実績は、取扱商品数を想定より増やせなかったこと、競合の実質的な値下げ（送料無料の最低金額引き下げ）に引っ張られたこと等に伴い営業損失△88百万円、経常損失△96百万円、当期純損失116百万円と赤字決算を余儀なくされている。通期の業績見通しでも売上13,650百万円、営業損失△200百万円、経常損失△230百万円、当期純損失△250百万円と引き続き厳しい状況が続く見込みである。

20



図 3. 2010年3月期 全体売上高推移と営業利益推移



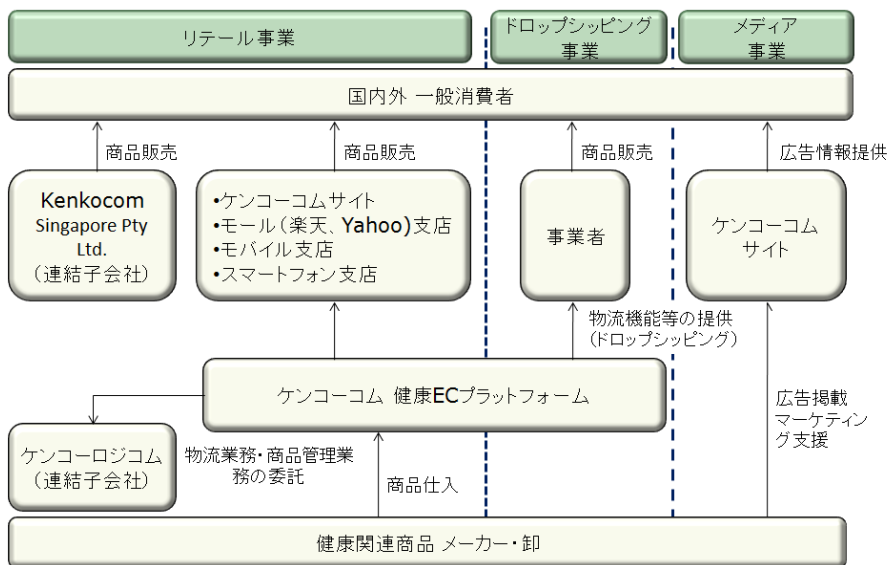
(出所) 2010年3月期 ケンコーコム IR 資料

5

ビジネスモデル

- 10 ケンコーコムの事業は大別すると①リテール事業、②ドロップシップ事業、③メディア事業の3つから構成されている。

図 4. ケンコーコム事業の概観



(筆者作成)



1) リテール事業

健康関連商品のメーカーや卸から商品を仕入れ、自社サイト、また楽天や Yahoo!ショッピングといったネットモールに出店しているサイトを通じて顧客に販売するという B2C 形式の E コマース事業で、同社の屋台骨となっている事業である。

以下 3 点はリテール事業を支える主な戦略となっている。

① ロングテール戦略

ケンコーコムは、E コマースビジネスは品揃えを充実させ、例え細かくとも顧客のニーズを満たすことが売上増につながるという考えの下、健康関連品なら何でも買える“ワンストップショッピングの場”づくりを目指している。そこで鍵となるのが“徹底したロングテールの追求”である。設立当時は 50 品目しかなかった取扱商品数は、2010 年第 2Q 時点で 11 万 8,865 点 (Kenko.com Singapore Pte.Ltd.取扱商品除く) まで拡大した。以下の通り商品の販売サイクルにおいて、ピークが 2 度あるという傾向は、ロングテール戦略の影響によるものである。

【初期段階 - 商品認知度が低い】 - 1 度目のピーク

レア物・品薄状態。顧客は検索を通じてケンコーコムサイトに来店、購入する。

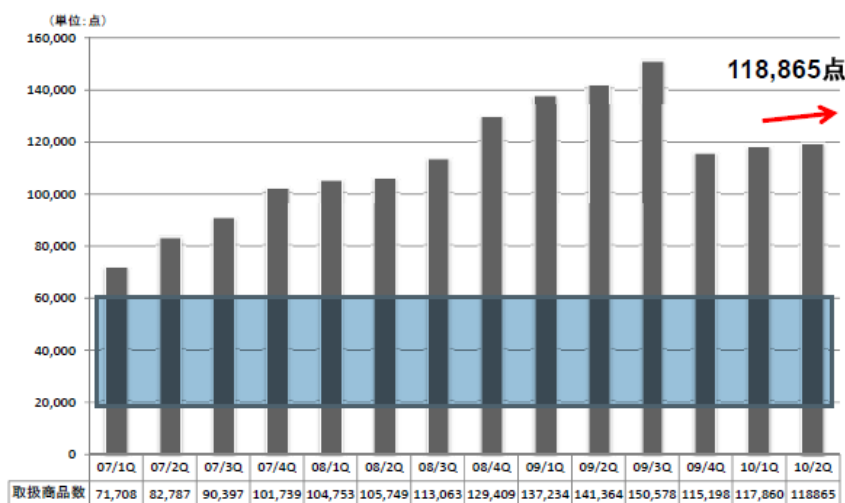
【普及段階 - 認知が進み、どこでも入手できる】

ケンコーコムでの購入数が低下

【収束期 - 他店ででの販売が終わる】 - 2 度目のピーク

再度販売が活性化

図 5. 取扱商品数推移



25

(出所) 2011 年 3 月期 第 2 四半期 ケンコーコム IR 資料



## ② カスタマーサポート戦略

誤発注時や商品内容を聞きたい場合等は、通常の店舗販売よりもEコマースが劣る点である。そういったデメリットを出来る限り解消し、顧客満足を高めるため、ケンコーコムはお客様サービスセンターに力を入れている。祝日を含めて毎日営業(年末年始を除く)。メールだけでなく電話での問い合わせにも対応しており、コールセンターはアウトソーシングせず敢えて自社で内製化。オフィスも同じフロアにあり常時コミュニケーションが取れる状況にある。また、2008年に米国ロサンゼルスにカスタマーサービスを行う子会社を設立し、夜間の問い合わせや注文に時差なく答える体制も構築。これらの取り組みが認められ、2010年にはCRMベストプラクティス賞\*を受賞している。

\* (社) CRM 協議会が主催し、“顧客中心主義経営(CCRM)”の実現を目指し、戦略、オペレーション、組織の観点から顧客との関係を構築し、その成果をあげている企業・官公庁・団体を選定、CRM推進のモデルケース創りや人材育成として、広く役立てていきたいという目的で実施されているもの(注:(社)CRM協議会発表による)

## ③ 物流インフラ戦略

ロングテール戦略を支えるのは、膨大な取扱商品数を低コストでしかもリードタイムの短縮を実現するケンコーコムの物流インフラ戦略である。

2004年5月に稼働した福岡物流センター(2005年、2008年に継続拡張)に次いで、2006年10月には首都圏への配送効率化の為に宇都宮物流センターを開設。着々と拡張を進めている。

福岡の物流センターはケンコーコムにとっての最大のサプライヤーである卸の倉庫と隣接した場所に設置した。これはリードタイムの短縮のみならず、“在庫をしないで品数を増やす”為の施策でもある。

また業務効率化による物流コストの圧縮、弾力的な出荷体制の構築を進めるべく、物流センター統括部門を分社化し2009年2月に設立した「ケンコーロジコム株式会社」に業務を移管した。

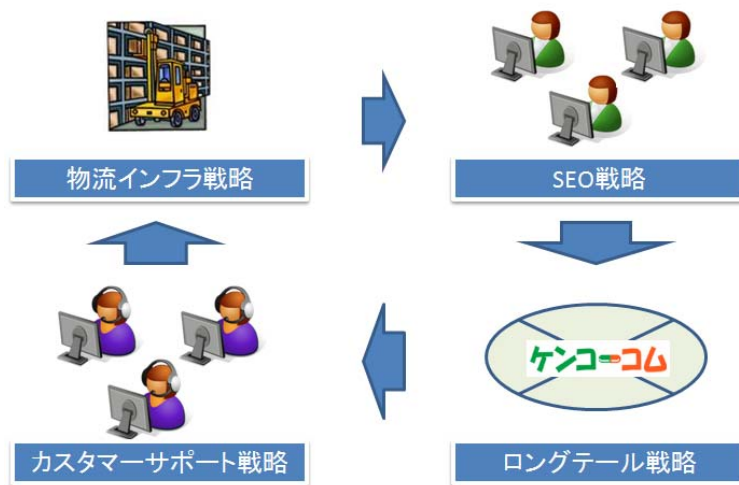
## ④ SEO 戦略

サイトへの訪問客数は売上、収益に直結する。ケンコーコムではSEOを“攻め”のマーケティングと位置づけ、サイトの構造設計を含めてSEOに特化した専門家を配置している。SEOへの傾注は、2001年にリンクポピュラリティに関する公開論文を発見した後藤が中心になり、ロボット型検索エンジンの行動様式(どのようにページの順位を決定するのか)を研究しはじめたことがきっかけであった。

“如何にしてGoogle検索、Yahoo!検索において自社サイトをヒットさせられるか”は同社の重要な戦略の一つとなっている。



図 6. 4つの戦略

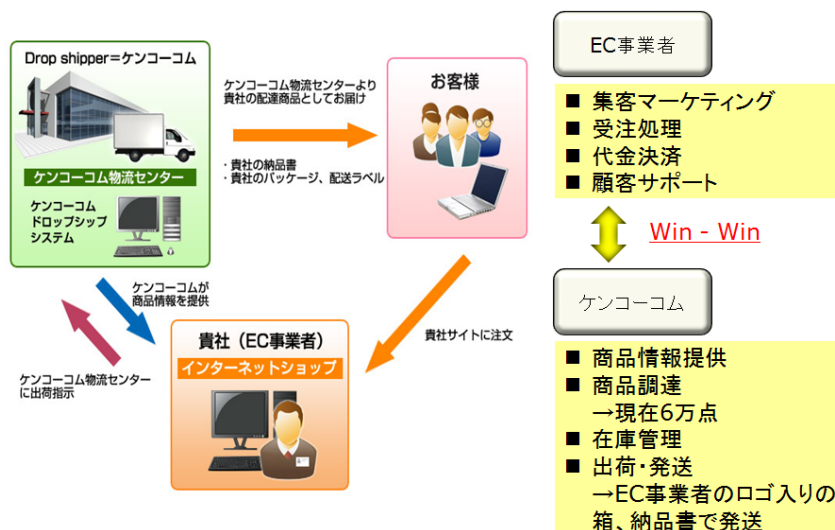


(筆者作成)

2) ドロップシップ事業

- 5 ドロップシップ事業はリテール事業に次ぐもので、EC事業者向けの BtoB 事業である。EC事業者が自身で在庫を持たず、あたかも自社が取扱う商品のように自社サイトを通じてケンコーコムの取扱商品を自由に販売する一方、販売できた場合はケンコーコムが EC 事業者
- 10 代わりに、EC 事業者の取扱商品としてパッケージングや配達業務を引き受けるという仕組み。EC 事業者にとっては在庫リスクや過度のシステム投資リスクを負うことなく販促・マーケティング・顧客サポート業務に特化できるメリットがある一方、ケンコーコムは自社がロングテール戦略の中で有している在庫をサイトへの訪問客以外に販売するチャンネルができるメリットがあるという Win-Win のモデルである。

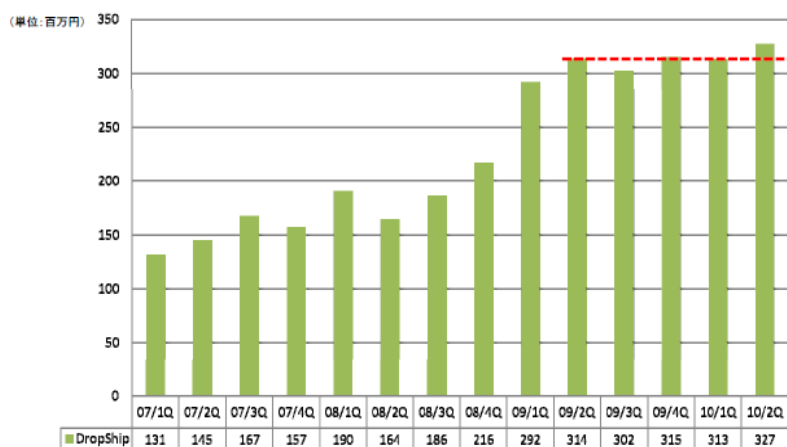
図 7. ドロップシップ事業



(一部出所) ケンコーコム HP



図 8. ドロップシップ事業売上高推移



(出所) 2011年3月期 第2四半期 ケンコーコム IR 資料

5

3) メディア事業

メーカーや卸向けに、ケンコーコムのサイト上で商品の広告掲載やブランディング・プロモーション支援を行う事業である。

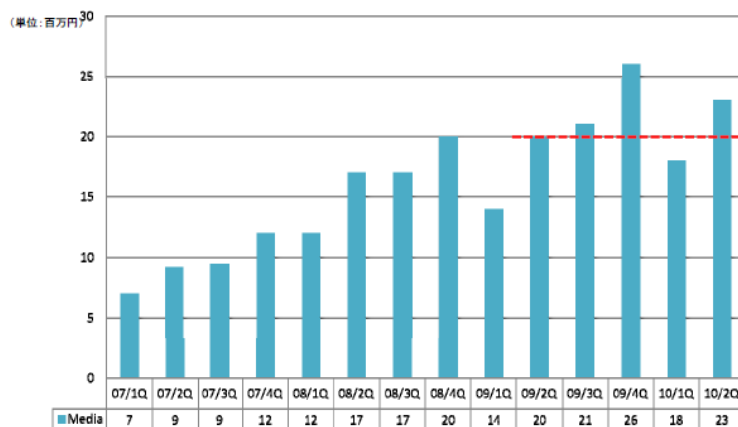
2010年3月現在のケンコーコムサイトのトラフィックは以下の通りで、メディアとしての価値は年々高まってきている。

- 訪問者数 : 約 18 万人/日
- 商品購入者数 : 約 4,000 人/日 (男性 41%、女性 57%、法人 2%)
- アフィリエイト : 約 8,000 人以上
- メールマガジン配信数 : 約 24 万通/回

10

15 売上規模はリテール事業に比べればまだまだ小さいことは否めないものの、順調に拡大している。

図 9. メディア事業売上高推移







(出所) 2010年3月期 第2四半期 ケンコーコム IR 資料  
自社サイトとネットモールサイト

ドロップシップ事業やメディア事業といった新たな事業が徐々に立ち上がりつつあるものの、現状ではケンコーコムの収益の柱はリテール事業に依るところが大きい。

リテール事業の基盤となる EC サイトは、2000年5月に自社サイトを立ち上げて以降、同年7月から楽天、翌年7月から Yahoo!ショッピングといったネットモールに出店する形で拡大してきた。現在、楽天と Yahoo!ショッピングのどちらにおいても極めて存在感あるサイトとなっており、直近の2008年、2009年にはそれぞれ以下のような賞も受賞している。

10 楽天

- 2005年 ヘルス・ビューティ ジャンル賞 受賞
- 2006年 ダイエット・健康・介護 ジャンル大賞 受賞
- 2007年 ダイエット・健康・介護 ジャンル大賞 ダブルイヤー賞 受賞
- 2008年 ショップ・オブ・ザ・イヤー グランプリ受賞

15

医薬品・コンタクト・介護 ジャンル大賞 ダブルイヤー賞 受賞

- 2009年 ショップ・オブ・ザ・イヤー 第三位

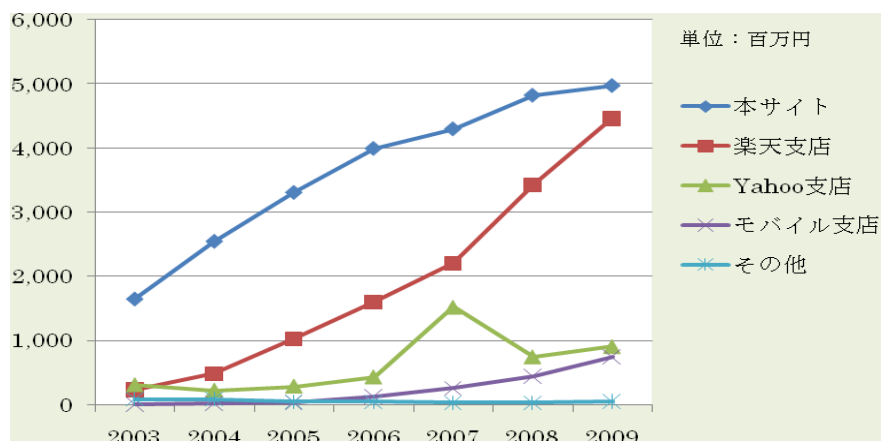
Yahoo!ショッピング

- 2008, 09年度 年間ベストストア部門賞 キッチン・生活雑貨・日用品部門 第一位

20 販路別の売上をみると、自社サイトは2000年の開設当時から右肩上がり増加を続けており、ケンコーコムの成長を牽引してきたものの、近年増加率は鈍化傾向にある。一方ネットモールにおいては、特に楽天サイトを通じての売上が2007年から加速度的に増加しており、(2009年は合計で上回っているものの、第4Qだけをみると逆転)。紛れもなく、近年のケンコーコムの成長は自社サイトよりも楽天サイトが牽引する構図となっている。

25

図 10. 販路別売上高



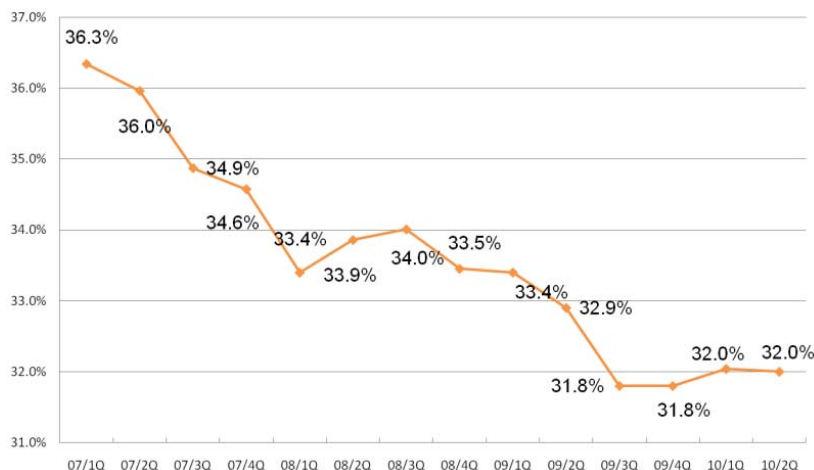


(ケンコーコム IR 資料に基づき筆者作成)

\*ケンコーコムは楽天、Yahoo!ショッピングに出店しているサイトを”支店”と呼んでいる

5 その流れに呼応するように、ケンコーコムの利益率は2007年頃から下落傾向にある。2007年第1Qに36.3%あった粗利率は、2009年第4Qに31.8%まで下落し、その後2010年第2Qに少し回復し、32.0%となっている。

図 11. 粗利率の推移



10 (出所) 2011年3月期第2四半期 ケンコーコム IR 資料

当然ながら自社サイトを通じた販売の方が、楽天や Yahoo!ショッピングといったネットモールを通じた販売よりも粗利率は高くなる。条件にもよるが、ネットモールに出店する場合、出店費用(システム利用料)、ロイヤルティ、ポイント負担、広告やアフィリエイト報酬(必要に応じて)等を加味すると、一般的にはおよそ売上の10%前後のコストが必要と

15 言われている。

「自社サイトで買って頂くお客様の増加率が減少傾向にあるのは懸念ではあるが、現在楽天サイトを通じて買って頂いているお客様に、急に楽天サイトで買う代わりに、自社サイトで買って頂くというのは簡単なことではなく、手の打ちようも限られている」「ただ、自社サイトを通じて買って頂いているお客様が、楽天サイトの条件がいいからといって流れてい

20 るとすれば、自社サイトの魅力を向上させることを考えなければならない」

後藤は、特に“楽天ポイント”を通じて顧客が感じている楽天への“お得感”について、自社サイトも何らかの対策を講じる必要があると感じ、ついに2011年3月期から自社サイトにおいても独自ポイント制度の導入を開始した。

また、近年激しくなる競合サイトの追撃という別の悩ましい問題も抱えていた。競合サイトが楽天や Yahoo!ショッピングで実施する、毎月ある一定期間限定的にポイント付与率を引き上げるプログラムはその一つである。通常1%のポイントを、一定期間5倍、10倍に

25



- 5 するという実質的な値下げだが、取扱商品が類似しているケンコーコムにとっては追従せざるを得ない。このプログラムは短期間とはいえ毎月実施される為、ポイントプログラム期間がはじまるまで買い控え、期間がくるとまとめ買いするという顧客も増えた。新たに競合がしかける“送料無料の最低購入金額引き下げ”というプログラムも併せて、ケンコーコムの利益率を一層押し下げる要因となっている。

## 競合

- 10 取扱商品の観点から言えば実店舗を持つモルタル型のドラッグストアも競合に含まれるものの、コスト構造や顧客ニーズの観点から言えば、ケンコーコムの真の競合先は、同じくネット専業で健康関連商品のEコマース事業を手がける株式会社爽快ドラッグ(以後爽快ドラッグ)である。

- 15 昨今の積極的なポイントプログラムも奏功し、楽天のショッピング・オブ・ザ・イヤー2009においては、ケンコーコムの第三位をおさえて第一位に選ばれる等、実績、知名度共に向上しており、ケンコーコムにとっては無視できない最大の競合先となっている。

- 爽快ドラッグは、2000年に小林製薬が中心となり設立した創快ドラッグを起源としており、2009年に創快ドラッグから爽快ドラッグに改名している。株主構成は2001年に小林製薬から小林製薬の棚卸部門が分社化した(株)コバショウ(現Paltac)に筆頭が変わった後、  
20 2004年の住友商事による資本参加を経て、現在コバショウ50%、住友商事46%となっている。

取扱商品の種類はケンコーコムとほぼ同じで、商品点数は6万点弱とケンコーコムの約半分程度となっている。

- 25 社長は住友商事から差し入れている。公開会社ではない為、詳細な決算数値は不明であるが、同社のHPに掲載されている貸借対照表によれば、2010年3月期の総資産は10.9億円、純資産は1.7億円、利益剰余金は△4.4億円。同様に掲載されている前期の貸借対照表上の利益剰余金が△5.6億円であることから、2010年3月期の当期純利益は黒字転換していると推定される。

- 30 ケンコーコム同様に爽快ドラッグも引き続き累積損失を抱えているが、総合商社である住友商事が大株主であり、住友商事の大きな方針転換がない限りケンコーコムよりも安定的なバックアップ体制が整っているとと言える。

## 新たなチャレンジ

35

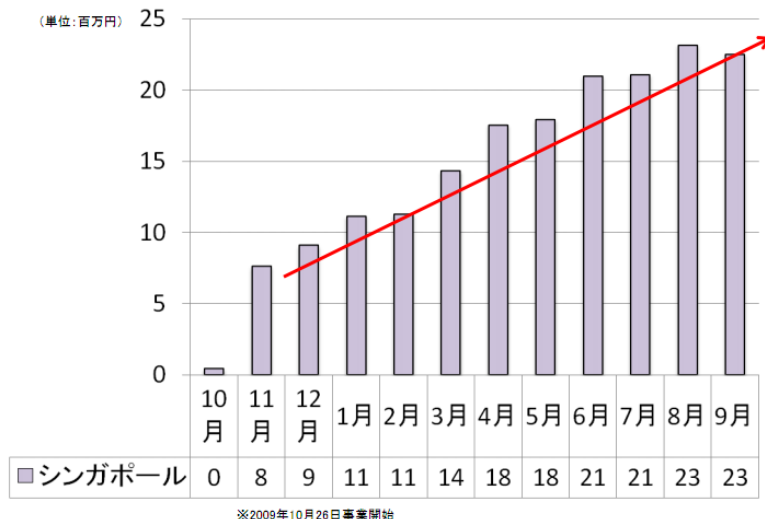
- 1) アジアマーケットへの進出



2009年、特にアジア向けの販売拠点として **Kenko.com Singapore Pte.Ltd** を設立した。売上規模としてはまだ 2 千万円を少し越えた程度ではあるが月次ベースで順調に拡大している。

5

図 12. シンガポール 売上月次推移



(出所) 2011年3月期 第2四半期 ケンコーコム IR 資料

また、中国への本格進出に向けた足場を築くべく、2011年11月には中国における健康関連 EC サイトである「Redbaby」を運営する Tianjin Redbaby Trading Co., Ltd と業務提携し、「Redbaby」サイトを通じた販売の検討を開始した。その他中国最大手ドラッグストアチェーンを展開(中国国内で400店舗以上)する LBX Pharmacy Chain Co., Ltd に対する日本の健康関連製品の卸販売事業の検討も開始している。

15 2) ドラッグ・ラグ是正支援事業

海外では承認され、有効かつ安全に使用されているにもかかわらず、日本において未だ承認されていない医薬品の輸入を、医師や医療機関に代わって代行する事業が「ドラッグ・ラグ是正支援事業」である。

20 2010年7月に新設した米国カリフォルニア州の子会社である Monzen Corporation を通じて運営を開始した。

これからのケンコーコム

25 設立当初は決して順風満帆ではなかったものの、ケンコーコムは自身のロングテール戦略を着実に実行し、物流の効率化を進め、万全の SEO 対策を講じ、顧客のニーズを捉えなが



ら、短期間のうちに日本 No.1 の健康関連 E コマースサイトの地位を築いた。

しかし一方で、追われる立場となったケンコーコムを取り巻く環境は大きく変わりつつある。

競合のしかける実質的な値下げ圧力は、お互いの利益率を押し下げる要因となるものの、

5 引くに引けないチキンレースの様相を呈している。またネットモールは自社サイト以上に存在感を増し、自社サイトの顧客や収益を飲み込もうとしている。

今後もロングテール戦略を進めて行くべきか、ネットモールへの出店戦略(価格戦略、ポイント戦略)をいかに舵取りするべきか、海外進出を軌道にのせるためには何をなすべきか、また海外事業と国内事業の優先順位はどうつけるべきか、中長期的な成長のために自社の資本政策はこのままでよいのか。

10

今まで築き上げてきた知見、ノウハウ、知名度を活かしながら、これらの複雑な連立方程式を解いていくことが求められる後藤は、改めて気持ちを奮い立たせた。

15

20

25

30

35



#### 【参考資料】

- 通販新聞『"転換期"に挑む、ケンコーコム、ロングテールの次へ、収益基盤強化へ商品の優位性を追求』2010年6月3日
- クラウド Watch 『Web 2.0 的キーマンに聞く一次世代のビジネスモデル』2006年  
5 12月27日
- Business Media 誠 『ロングテールを支える SEO ノウハウとは?』2007年10月22日
- (株)ジェイ・レップ・ロジスティックス総合研究所『健康関連商品のネット通信販売会社“ケンコーコム”の物流戦略』2006年9月
- 10 ■ 転職のまぐまぐ 『ビジネスキーパーソン Web インタビュー』

#### 【参考サイト】

- ケンコーコム ホームページ <http://www.kenko.com/>
- 爽快ドラッグ ホームページ <http://www.soukai.com/>
- 15 ■ 経済産業省 ホームページ  
<http://www.meti.go.jp/press/20100720001/20100720001.html>



## 早稲田大学 IT戦略研究所 作成ケース一覧

- No. 1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
- 5 No. 2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)  
No. 3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係— 宮元万菜美 (2004年8月)  
No. 4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)  
No. 5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)  
No. 6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
- 10 No. 7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)  
No. 8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)  
No. 9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)  
No. 10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
- 15 No. 11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)  
No. 12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)  
No. 13 ジュピターテレコムの多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)  
No. 14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)  
No. 15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)  
No. 16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)  
No. 17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)  
No. 18 IBMメインフレーム: 巨竜は生き残る 高田晴彦 (2010年3月、10月更新)  
No. 19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析 亀田年保 (2010年11月)  
No. 20 ケンコーコム: 日本No.1健康関連Eコマースサイトの試練と挑戦 曾我部和彦 (2010年12月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局: 早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>