

経営資源の活用と顧客視点の事業構築が成功のカギを握る

食品や医薬・化粧品、PCメーカーなどが通信販売に参入する背景のひとつに、CGM (Consumer Generated Media) の台頭など、インターネットの普及がもたらした「情報流」の変化がある。一般生活者の力が強まり、顧客主導型経営へと企業の目が向く中、メーカーにおいてもエンドユーザーへのアプローチが課題として認識されるようになってきたのではないだろうか。

2000年代のメーカー通販参入は自社商品の新販路開拓がメイン

(株) 工業市場研究所が1993年にまとめた報告書『通信販売——主要企業の事業実態』によると、1982年の大店法による出店規制により、無店舗販売(通信販売)、特にカタログ販売を積極的に展開する企業が増加し、1980年代後半からは、店舗小売業にとどまらず、メーカー、商社、輸送業者などありとあらゆる業種・業態からの参入が活発化した。

エポックメイキングな事例としては、1984年に(株)ヤクルト本社、三菱商事(株)などが出資した(株)リップソンの設立がある。しかしリップソンが1988年夏に事業撤退したように、その多くは失敗に終わった。失敗の要因は、当時、店舗業態を上回る伸び率を示していた通信販売への参入そのものが目的化し、自社のブランドイメージとかけ離れた商品を仕入れ、通販展開を図ったことにある。

その後、2000年代に入って、メーカーの通販への参入が再び活発化。ここ数年の参入企業の特徴としては、既存商品にかかる技術や素材を活かして自ら開発した商品や、既存商品のカスタマイズ、あるいは既存商品の周辺商品など、自社の最大の経営資源である商品開発力を活かして通信販売を行っているケースが多いことが挙げられる。

メーカーによる通販への参入形態には、B to B、B to B to C、B to Cの3つがあるが、本特集では、B to Cにフォーカスして4社を取材すると同時に、専門家へのインタビューを行った。

“直販”によりエンドユーザーとの接点拡大に寄与

メーカーは、そもそも流通の川上に位置付けられていることから、生活者との接点が限られている。しかし、市場の成熟、情報化の進展に伴い、顧客主導型のマーケティングの必要性が叫ばれる中、メーカーにおいてもエンドユーザーとのコミュニケーションが不可欠となってきた。各メーカーでは、市場調査の実施はもちろんのこと、商品にかかる苦情や問い合わせの受け付け、あるいは購入後のカスタマーサービスを提供するコールセンターを開設するなど、生活者情報を収集し、その活用に努めてきた。

特に最近では、インターネットの進展がメーカーと生活者とのダイレクトなやりとりを容易にしており、コミュニティサイト運営やメールマガジン発行を通して、エンドユーザーとのコミュニケーションを活発化させている企業が増加している。

インターネットの進展が、生活者の購買行動を大きく変容させたと言われる中、メーカーにとってネット上でエンドユーザーとのコミュニケーションはますます重要性を増している。こうしたコミュニケーションの活性化への流れは、情報の流れのみならず、ビジネスそのものの流れをも変えつつある。メーカーによる通販参入がその一例だ。

新客獲得・顧客維持のプロセスが築きやすい商品を販売

メーカー各社における通販参入の意義は、メーカーにとって最大の経営資源である技術や商品開発力を活かすと同時に、中間流通チャネルを経由せずにエンドユーザーと直接取り引きできるため、生産量・在庫をコントロールしやすく、納期の短縮も可能になる点がある。また、生活者とのダイレクトなコミュニケーションによりエンドユーザーの情報を収集し、商品やサ

ービスに反映することもできる。

では、今回取材した企業について、まずは商品を軸に見てみよう。

商品開発力を強みにしているのが、サントリー（株）と新日本製薬（株）。サントリーは自社の素材探索力と商品開発力で、独自にサプリメントを商品化。2000年に健康食品事業部を立ち上げ、通信販売を本格展開した。新日本製薬は、上海から原料の茶葉を輸入して自社でダイエット茶を製造販売することからスタートし、現在は健康食品の品揃えを拡大している。

一方、専用のWebサイトを構築し、カスタマイズ性の高い商品の受注生産方式で通販を展開しているのが、桐平工業（株）と日本ヒューレット・パッカード（株）だ。ボールペン、シャープペンをOEM生産してきた桐平工業は、こだわりのオリジナル商品を販売するECサイト「ペン工房キリタ」を開設し、名入れや装飾、ギフト用のメッセージカードの同封などにより、個々のお客様の要望に応えている。日本ヒューレット・パッカードは、ECサイト「HP Directplus」に個人・法人の別にそれぞれコンテンツを用意。工場を東京近郊に擁し、短納期を実現している。

次に、各企業の顧客へのアプローチ方法を見てみよう。サントリーは、約30アイテムの健康食品について、商品別に、主にテレビ、新聞、折込チラシなどのマス媒体を積極活用して新客獲得に注力している。初回購入後1年で、ある程度リピート客が選別されるという。黒字化したのは3年目のことだ。

新日本製薬は、テレビのインフォマーシャル番組が広告予算の70~80%を占める。これに加え、当初から本社のある福岡を中心に積極的に出稿していたフリーペーパーで顧客を開拓。電話による注文時に定期コースをお勧めするなどして、リピーター化を推進している。

桐平工業はキーワード連動型広告やSEO対策などで興味のありそうな見込客をWebサイトへ誘導。注文を受けた後はeメールを定期的に送信。高級文房具という単一カテゴリーにもかかわらず、1割のリピート率を獲得している。

日本ヒューレット・パッカードは、オンライン販売の「HP Directplus」を個人・法人向けに運営。ターゲット顧客をセグメントし、サイトへの集客を促進すると

同時に紙DM、eDMを駆使したアプローチを展開している。

モノではなく顧客視点でアプローチ方法を考えよ

今回、インタビューに登場いただいた（株）D&Iパートナーズ代表取締役の大串浩章氏によると、メーカー通販では顧客へのアプローチ方法が既存ビジネスと異なることへの理解が不可欠。その際に大切なのは、モノではなく顧客ありきの視点だと言う。

現状、通販はこれまでの対卸（流通）ビジネスとは違う対個人のビジネスであることから、広告予算の設定やコミュニケーション方法などでつまずく企業も多い。

例えば、従来のイメージ広告とは異なる広告の役割やトーン＆マナーへの理解。広告＝販売チャネルであるため、単なる商品認知にとどまらず、店頭の接客で求められるような商品説明や、説得して購入を後押しする広告表現が求められる。

また、取引の対象が異なるため、取引の規模やルールも異なる。受注・配送・代金回収といったフルフィルメント体制の整備をはじめ、新しいルールを策定し、基盤を固めなければならない。

前述の通り、メーカーとしてダイレクトに顧客にかかることにより、顧客に関するさまざまな情報を収集できるので、それを商品開発やプロモーションはもちろん、リテールサポートやカスタマーサービスに反映すれば、顧客主導型のマーケティング、ひいては経営の推進につなげることができる。通販でダイレクトに顧客とやりとりすることで、通販そのものもさることながら、既存ビジネスも含む企業全体として顧客主導型にシフトするきっかけにもなるのだ。

