

企業独自の“強み”を生かした戦略的アプローチがカギ

通販という販売手法の普遍化が進む中、企業間の競争において、その優劣を決定する要因は多岐にわたっており、一概に語ることはできない。顧客の支持を得てビジネスの継続的な発展を果たすためには、企業独自の“強み”を生かして、戦略的にアプローチしていく仕組みが不可欠と言えるだろう。

年間売上高8兆円を超えた通販市場

2009年6月26日付の日本経済新聞に、「通販、コンビニ・百貨店抜く」という衝撃的な見出しが躍った。記事によれば、2008年度における通販の全国売上高は推定8兆円強。同8兆円弱のコンビニエンスストアや同7兆2,000億円の百貨店を抜いたとされている。通販躍進の理由はどこにあるのだろうか。

まず最大の理由として考えられるのは、インターネット通販の普及である。インターネットの普及に伴って、楽天市場をはじめとするネット上のショッピング・モールが急速に発展。また、メーカーが生活者との直接接点を持つためにECサイトを開設し、店舗小売業者が店舗の補完などを目的にネット販売を開始するケースも増加、大半の消費財やサービスをネット上で購入できる環境が整った。同時に情報セキュリティに優れたネット上での決済の仕組みや、手軽なコンビニ決済の登場など、インターネット通販を支えるインフラも急速に整備され、現在では多くの人々がPCやケータイからのショッピングを、さしたる障害もなく楽しんでいる。

また、今回特集でインタビューにご協力いただいた(社)日本通信販売協会(JADMA)理事・主任研究員の柿尾正之氏が指摘するように、従来から通販を手掛けてきた専業事業者などが、長く適正な営業活動を続けてきたことで、生活者の通販に対する“信用”が徐々に形成されてきたことも見逃せない。かつて、通販は店舗小売業との比較において、ニッチでマイナーなイメージでとらえられることが多かったが、多くの事業者の努力によって、昨今では一般的な販売方法と

しての市民権を完全に確立した感がある。このような土台の上に、インターネットが普及したことが、今日の通販市場の隆盛につながっているといつても過言ではないであろう。

しかし、市場全体の発展は新たな参入の呼び水にもなっており、多くの企業が通販に参入を果たした結果、市場内の競争はむしろ激化して、顧客の奪い合いも進んでいる。今回の特集では、通販市場で業績を伸ばしている企業のケーススタディを中心に、通販市場の実態と今後の可能性について検証した。

顧客視点に立ったビジネス展開が躍進を支える

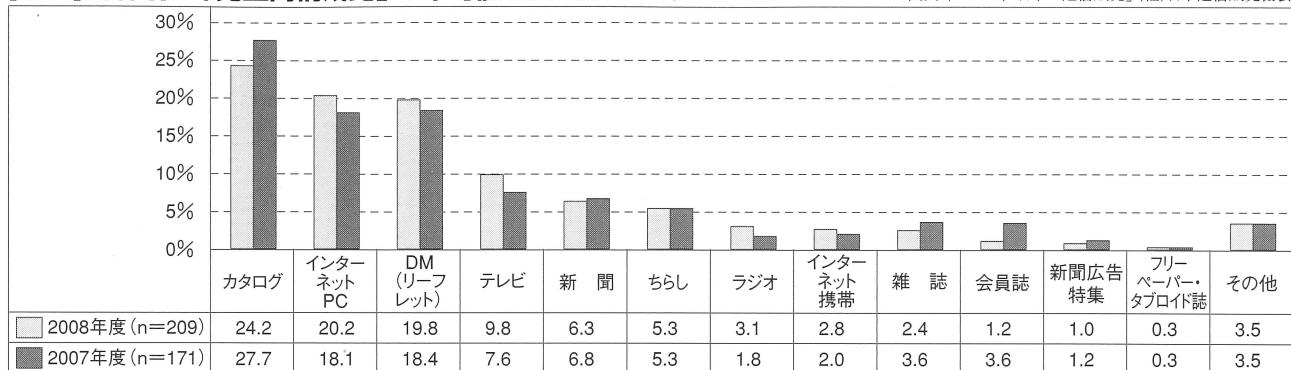
「PCボンバー」の名称でPC、デジタルカメラ、情報家電製品などのインターネット通販を手掛ける(株)アベルネットでは、価格比較サイトを最大限に活用して“低価格”を訴求。同時にリアル店舗を構え続けることでインターネット通販に伴うユーザーの不安を払拭する施策で売り上げを急速に拡大。2009年度の年間売上高は前年度比43%増の約240億円に達する見込みだ。近年では中古品の買い取りやレンタルサービスなども展開。ユーザーとの結び付きを強化することで、さらなる業容拡大を狙っている。

医薬品・健康食品・化粧品原料の製造・販売をメイン事業とする協和発酵バイオ(株)では、2004年から「Remake」ブランドで健康食品の通販事業を展開している。同事業では自社原料・生産の健康食品を単品通販の手法で販売。ポイントプログラムや内部スタッフが制作する月刊情報誌などを武器に高い継続率を実現している。メーカーが手掛ける通販として、エンドユーザーとのダイレクトなチャネルを確立するとともに、メイン事業である原料販売事業の“広告塔”的な役割も果たしている点が大きな特徴だ。

セレクチュア(株)が運営する「アンジェweb

【図表】媒体別の「売上高構成比」の平均値（複数回答形式による）

出典：「レポート／日本の通信販売」（社）日本通信販売協会



shop」は、顧客層を強く意識した商品群と、ネット専業でありながら細やかな気配りに満ちた応対がリピーターを呼んでおり、国内最大のインターネット・ショッピング・モールである楽天市場のインテリア部門において、9年連続でShop of the yearに選ばれている。複数のペルソナをつくり顧客層を絞り過ぎないことに留意するなど、ネット通販専業らしい間口を広げた営業戦略が功を奏しており、2009年度では過去最高益を記録する見通しだ。

2008年4月、日本国内において実に74年ぶりに独立系の生命保険会社として誕生したライフネット生命保険（株）。同社では、生活者にとってわかりやすく、かつ高品質な生命保険商品を提供するという理念の下、インターネットを販売チャネルとして、従来の生命保険会社とは異なる手法で定期死亡保険と終身医療保険のみを販売。設立以来、競合他社にはない商品力を強みとして急速に契約数を伸ばしている。

これらの企業では、その成り立ちや通販に参入した経緯、取扱商品、販売スタイル、ターゲットなどはまちまちであり、一見する限りでは、通販という販売手法を探っていること以外では共通点は少ない。しかし、商品・サービスを利用する顧客の視点に立ってビジネスを展開しているという点では共通しており、そのことこそが各社の躍進を支える要因になっているものと推測できる。

他社にまねできない魅力を訴求できた企業だけが生き残りのキップをつかむ

通販という販売手法の普遍化は、今後もますます進展するものと予想される。通販という販売手法を探っていることは“当たり前”になり、その中で、顧客視点に立ったベネフィットをいかに提供・訴求できるかが、唯一の差別化ポイントとなる時代が訪れつつあるのだ。

その中で、激化が必至とも言える企業間競争に打ち勝つために、まずはマーケットにおける自社独自の“強み”を明確化し、それを生かした戦略的アプローチを展開する仕組みを整えることだろう。周辺インフラの充実化によって、通販ビジネスの枠組みの構築がさほど難しいことではなくなった以上、突出した“強み”なしに、通販を成功させることは困難であり、他社に真似できない魅力を訴求できた企業だけが生き残りのキップをつかむことができるのである。

また、前出の柿尾氏が指摘するように商品の“情報化”が進む中、商品が持つ価値をいかに情報として整理し、提供できるかという点も重要なファクターとなる。特に生活者の情報収集能力が向上した昨今においては、単にスペック情報だけを提供するのではなく、その商品を利用することで、ユーザーがどのようなベネフィットを享受できるのかを伝達するという観点が求められている。その実現のためには、個々のユーザーの購買履歴や属性、さらには趣味・嗜好、ライフスタイル、生活環境などに基づいて、個別にメッセージを発信するOne to Oneマーケティングの発想を取り入れることも有効であると考えられる。また、電波媒体なのか、活字媒体なのか、インターネットなのかなど、チャネルによって有効な情報伝達手法が異なるため、各チャネルの特性を十分に理解し、それぞれに応じた情報伝達を行うためのテクニックを身につけることも必須である。

さらに今後は、通販とリアル店舗を組み合わせたり、通販の中で複数のチャネルを使い分けたりするなど、マルチチャネル化がこれまで以上に進展することが予想される。その中で、チャネル特性に合わせた表現方法を選択しつつ、企業全体として統一されたメッセージを発信することが求められるのは必至であり、それに成功した企業こそが、販売手法の違いを超えた企業間競争の勝者になり得ると言えるだろう。