

通販の“作法”に基づいた 対応によって 知名度・信頼性の高さによる アドバンテージが最大化

メーカーの通販参入の障壁は、商品に自信があるあまりに、いわゆる“殿様商売”に陥ってしまうことだった。しかし今、モノづくりにこだわりを保ちながら、小売事業者として生活者目線に立ったコミュニケーションを実現しようとしているメーカーは、生活者にとって最も身近な企業となり得る可能性を手に入れている。

ビジネスモデルの違いを踏まえ 万全を期して通販に参入するメーカーが増加

近年、メーカーの通信販売への本格参入が相次いでいる。

その参入経緯はさまざまだ。2010年度で市場規模が4兆6700億円〔(社)日本通信販売協会調べ〕にまで拡大した通販市場の成長力に注目し、新規販売チャネルの開拓を意図して通販に参入する企業がある一方、新たに開発した自社商品に適した販路を探索した結果、通販に行き着いて参入に至った企業もある。いずれにしても、生活者との直接的なコミュニケーションをベースとする通販に、これまでの自社のビジネスモデルにない魅力やポテンシャルを感じて参入していることには相違ないであろう。

特に最近の参入事例においては、過去において散見されたような緻密な事業計画を伴わない安易な参入は減少しており、通販の特性やノウハウなどについて一定の研究を行った上で、万全を期して参入に至るメーカーが増加しているようだ。従って、その取り組みは短期的、衝動的なものではなく、長期的、計画的なものとなっており、一定期間を経て、事業を軌道に乗せる企業も増加しつつある。

サプライチェーンにおいて最も川上に位置し、従来、生活者と直接コンタクトする機会が少なかったメーカーも、昨今ではインターネットの普及などにより、生活者とコミュニケーションを図って、新たな関係性を構築する必要に迫られている。生活者に直接商品を販売する通販は中でも最も緊密な関係性を築ける取り組みであり、今後、通販への参入を企図するメーカーがさらに増加していくことは間違いない。

本特集では、通販への本格参入を果たしたメーカー

各社のケーススタディを中心に、メーカーの取り組みが通販市場に与えるインパクトや企業と生活者のコミュニケーションのあり方に及ぼす影響を探った。

名だたる大手メーカーがさまざまな経緯で 通販への本格参入を果たしている

入浴剤で知られる(株)バスクリンは2009年、女性向けの薬用育毛剤ブランド「髪姫(はつひめ)」を立ち上げ、通販事業に本格参入した。前身の(株)ツムラ時代からの100年以上に及ぶ生薬研究に基づく独自性の高い商品は、ターゲットとした50～60代女性に徐々に浸透し、順調に売り上げを伸ばしている。さらに2011年12月には生活者のアンチエイジング需要に広く応えることを目的として、新たに通販向けスキンケアブランド「美漢精(びかんせい)」を立ち上げ、「プレミアムビューティオイル」を発売。今後は「髪姫」「美漢精」の2ブランドで通販を展開していく意向だ。

ヘルスケア製品、医療機器・医薬品などの製造・販売を手掛ける森下仁丹(株)は、1993年から乳酸菌健康食品「ビフィーナ」をはじめとする健康食品の通販を手掛けている。同社の通販事業では、通販を行うために商材を選択・開発したのではなく、まず「商品ありき」で最適な販売チャネルを模索するというアプローチで通販にたどり着いた点が特徴的だ。参入当初から現在に至るまで、一貫して生活者と直接コンタクトし、ダイレクトなコミュニケーション・ルートを確立することで、商品の特徴を十分に伝達することに主眼を置いた取り組みが継続されている。

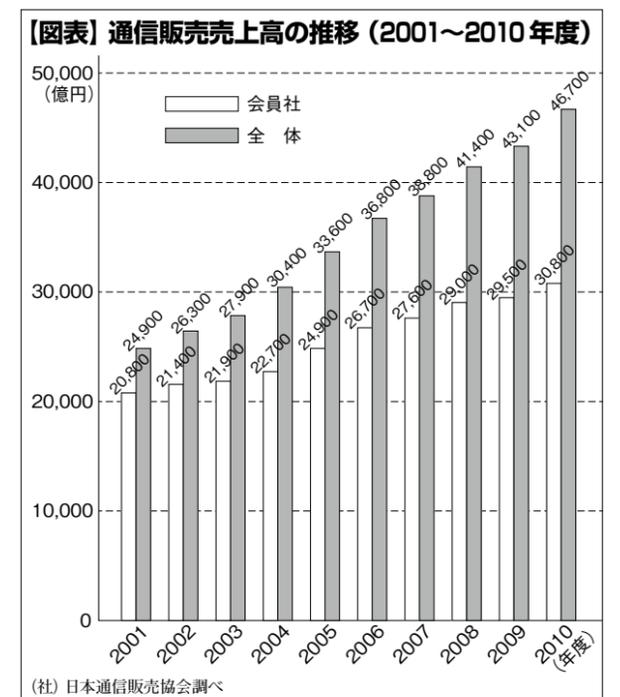
わが国有数のトイレタリー・メーカーとして確固たる地位を誇るライオン(株)では、2007年に通販に本格参入した。利用媒体の中心はインターネット。新

規顧客の獲得については、検索連動型広告、バナー広告などのインターネット広告やSEO対策などにより通販専用サイト「LION オンラインショップ」への集客を図るほか、新聞広告、TVのインフォマーシャルなども随時出稿。基本的には低価格のトライアルパックを訴求し、その利用者と継続的なコミュニケーションを取って、定期お届けコースへの引き上げを図っている。また、「LION オンラインショップ」では、購入履歴などに応じて、そのユーザーに見合った画面を表示するなど、One to One化を図っており、ニーズと表示内容のマッチングを強化することで、店頭販売に匹敵する“おもてなし”を実現している。

生活者目線に立った コミュニケーションによって 「生活者にとって最も身近な企業」を目指す

メーカーの通販への参入は、いわば“小売”へのチャレンジであり、それを成功させるためには、当然のことながらメーカー本来のサプライチェーンを通じた商品提供とは異なる意識やノウハウが要求される。例えば、商品紹介においては、内容や機能の正確な説明だけでなく、生活者の琴線に触れる説得力が必要とされる。また、コンタクトセンターを充実させるなど、生活者とのコンタクト・チャネルを整備することも不可欠だろう。その中でも最も注意しなければならないのは、商品に自信があるあまりに、いわゆる“殿様商売”に陥ってしまうことだ。モノづくりではメーカーとしてのこだわりを保ちながら、小売事業者として、いかに生活者目線に立ったコミュニケーションが実現できるかが成否を分けるカギと言えるだろう。

その実践のために不可欠なのが、企業全体として真摯に通販に取り組む姿勢だ。特に今回の特集でインタビューにご協力いただいた(株)ディーエムネットワーク代表取締役会長CEOの伊澤正行氏が「通販に携わることになったスタッフは、これまでに培ったノウハウが役に立たないという壁にぶつかりながら、勉強して、通販について理解を深めていくのですが、それには時間が掛かります。そしてやっと通販を理解できても、そこに投資を行うにはトップの承認が必要です。ところがトップはそれを理解していない。トップと現



場で情報の共有ができないと、事業はうまく進みません」と指摘するように、経営トップが“本業”＝製造業とは異なる通販の特性を理解することが重要となるであろう。

これらの条件をクリアすることができれば、メーカーが通販参入以前に培ってきた知名度や信頼性の高さが、通販事業を成功させる上でのアドバンテージとして有効に機能することは間違いない。新たに事業を開始する通販専門企業が知名度を高め、信頼性を確保するために必要とするコストや労力を大幅に圧縮して、比較的早期に事業を軌道に乗せることも可能になるだろう。

さらに通販事業への取り組みによって生活者とのコンタクト・チャネルを確立することは、メーカーとしての本業を含め、事業全体を大きく変革する可能性も秘めている。継続的なコミュニケーションを通じて生活者が何を求めているかを直接感知することは、生活者とのコミュニケーションのあり方を見直すきっかけとなるにとどまらず、生活者視点に基づいて流通チャネルを再編していくことにもつながるだろう。

今後も多くのメーカーが通販に挑戦し、その実践を通じて生活者にとって身近な存在へと変貌を遂げていくことが期待される。