

# “拡・本業”の必然のシナリオとしての「通販展開」

メーカーは、小売りのように、エンドユーザーとの密な対話の回路を持っていない。それがメーカー・マーケティングの弱点である。しかし、メーカーは、エンドユーザーが信頼を置く、確かなブランド力、商品開発力を持っている。エンドユーザーも、安全性と安心を考え、作り手との顔が見える関係を望んでいる。「通販」は、そうしたメーカーの課題と技術力を高い次元で解決・融合する最適なマーケティングの手法なのである。

## なぜ通販なのか？

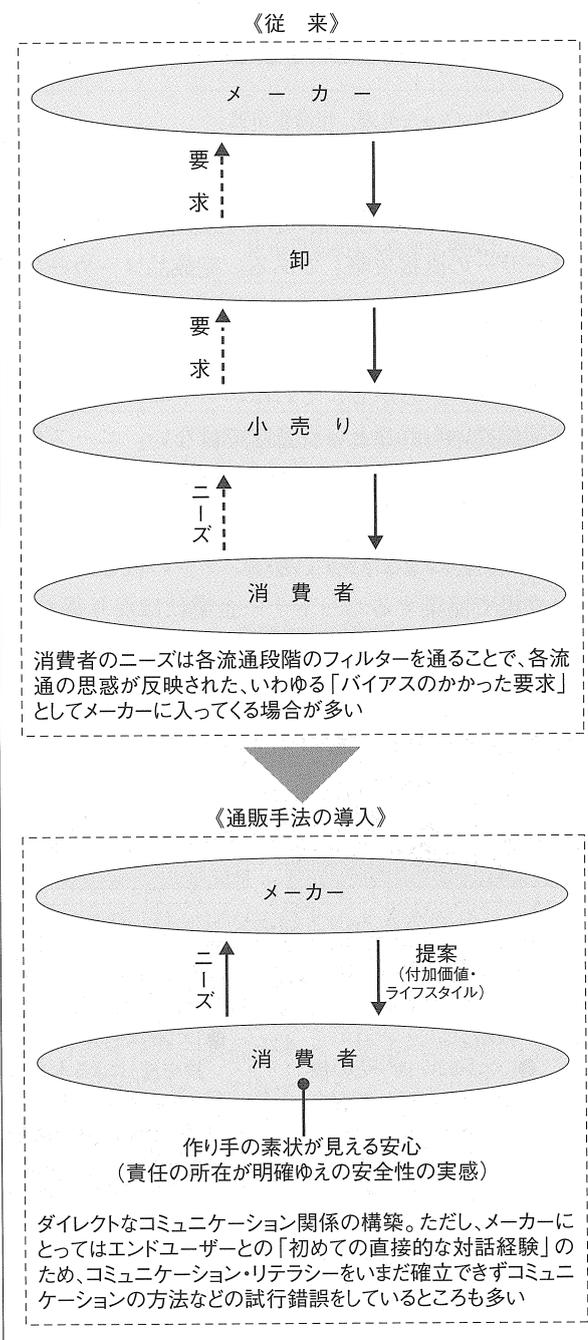
日々、メーカー各社は、自社の経営資源（コア・コンピタンス）を活かして、既存の製品とは異なる新しい製品の企画・開発を行っている。そしてメーカーの中には、そうした製品を卸・問屋や小売店が介在する既存の販売チャンネルには乗せず、意識的に「通販」という手法をとって、エンドユーザーにダイレクトに供給しているケースがある。それが「メーカー通販」である。

なぜ、メーカーは通販チャンネルに注目し、それを選択したのか。その背景には、プロダクト・アウトの発想から抜け切れないメーカー・マーケティングの限界へのシビアな自己認識がある。

多くのメーカーは、自社製品の売れ行きや評価・評判といった情報は、それを販売しているチャンネル経由でしか入手できない。当然、それはジャスト・イン・タイムでビッドなナマの情報ではなく、タイムラグがあり、かつ各流通段階のフィルターを通過した“加工された”ものである。かつての大量生産・大量販売の時代であれば、情報の鮮度が経営を左右することはほとんどなかった。不特定多数に対して「最大公約数」的なマーケティングを行っていれば、十分に通用したのである。しかし、多品種少量生産の現在にあっては、エンドユーザーの声をダイレクトに聞けないデメリットは、マーケティング的にも経営戦略的にも致命的である。

それに気付いたメーカーは、エンドユーザーとのコミュニケーション回路の確保を急いでいる。そのひとつの手段が「通販」なのだ。当然、その取り組みには、既存の流通ルートとの摩擦なりあつれきが危惧されるため、大々的には展開しづらい。既存の取引先、関係

【図表1】メーカーと消費者の関係



先が納得する大義名分を用意して、目立たず、地道に、細々と（見せかけて）展開しているのが実情である。そこが、メーカーのしたたかなところでもある。

成功しているメーカー通販の多くは、既存の流通ルートに「つべこべ文句を言わせない」商材で、確固とした戦略の下に、着々と推進されている。顧客にとっては、商品の製造プロセスがわかる分、商品に対する安心感や信頼感は確かに大きい。それが、メーカー通販拡大のフォローアップにもなっているのだ。

## （ 4つのマーケティング・ベクトル ）

「通販」を成功させているメーカー通販各社の戦略を分析してみると、大きく4つの戦略軸が見えてくる。

ひとつ目が「B to B企業のB to C展開」による「エンドユーザーの直接攻略」である。完成品メーカーに製品を供給する原料や素材、部品メーカーは、完成品を購入し、使用するエンドユーザーとの直接的な接点を有していない。しかし、それはエンドユーザーと完全に無関係でいられるという意味ではない。ニーズや評判などのエンドユーザー情報を的確に把握しておかなければ、完成品メーカーに対して提案力は発揮できない。当然、いつまでたってもベンダーの域を出ず、対等な立場で協業するパートナー企業にはなり得ない。エンドユーザーとの接点を確保することは、対得意先

への「わが社が存在しなければ貴社の事業は成立しない」というプレゼンスを高めていく上で、重要な経営課題になっている。また、今や、エンドユーザーについての知識（ナレッジ）は、メーカー・非メーカーを問わず欠くことのできない最重要経営資源のひとつである。顧客接点の拡大戦略として、「通販」が注目されているのである

2つ目が「コア・コンピタンスの拡充」である。本業で蓄積してきた技術やノウハウ・ナレッジを土台に、そのさらなる「拡大」を図るところに成長がある。パッと見には「ひょうたんからコマ」に見え、「脱・本業」と映る新規事業や多角化も、冷静に検証してみると本業から必然的に派生しているケースが多いのも事実である。

食品メーカーが医薬品の領域へと進出するのも、自動車メーカーが環境ビジネスへと手を広げるのも意外でも何でもなく、本業の拡大過程で自ずと視野に入ってくる当り前のストーリーなのだ。

3つ目は「新市場の創出」とその潜在可能性を検証する「テスト・マーケティングの場」としての通販展開である。

新しい市場の創出には、市場性を見据えたフィージビリティ・スタディ（実行可能性調査、採算性調査）が必須である。本格展開のために、テスト段階で慎重に競争優位性を見つけ出し、それをひとつひとつ積み

【図表2】メーカー通販の4つの展開タイプ

I. BtoC化による「エンドユーザー」への接近と攻略	II. 「本業」強化・充実	III. 「新市場」創出	IV. 「販売チャネル」革新
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 川上に位置するBtoBメーカーの「川下戦略」としてのエンドユーザー攻略</li> <li>● エンドユーザーとの接点がない素材・部品メーカーのエンドユーザー・ニーズの直接収集 → ニーズや受容度調査などテスト・マーケティング的側面も合わせ持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「本業（コア・コンピタンス・競争優位性）」のさらなる強化・充実</li> <li>● エンドユーザーとの「直接交流」による本音・ニーズのタイムラグ（ギャップ）のない的確な収集 → 既存チャネルを刺激しない範囲で「地味」に展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しいビジネスカテゴリーの創出 → 売り方においても参考にすべきビジネスモデルが存在していない</li> <li>● 本格展開（ロールアウト）するためのテスト・マーケティングとしての「通販展開」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗と並び立つ収益の柱としての「通販」チャネルの有効性・可能性の確信 → もはや店舗を補完する「従」のチャネルではない「通販」という独自のチャネルの認知</li> <li>● 販売チャネルの拡大による売上拡大</li> </ul>

【図表3】主なメーカー通販展開企業リスト

企業名	展開商品	戦略軸のタイプ
アサヒビール	健康食品	新商品による販売チャネル革新
味の素	ジーノ(アミノ酸成分化粧品)	新市場創出
カゴメ	トマトを中心とした缶ジュース	本業強化
キューピー・アヲハタグループ	ヒアルロン酸サプリメント	新商品による販売チャネル革新
小林製薬	健康食品	健康市場開拓による販売チャネル革新
サンスター	粉末青汁など健康食品	新商品による販売チャネル革新
サントリー	「セサミン」サプリメント、ミネラルウォーターなど	新市場創出 販売チャネル革新
日清紡	コットン・アウターウェア	B to C化(エンドユーザー攻略)
日本盛	米ぬか美人(化粧品)	新市場創出(米ぬか化粧品)
ニチモウ	イソラコン(大豆イソフラボン健康食品)	B to C化による初の川下進出と新市場創出
ニチレイ	レトルト糖尿病食	新市場創出
フューズトリテイリング(ユニクロ)	SKIPブランド生鮮野菜	新商品による新市場創出(野菜通販)
マンダム	加齢対策化粧品	販売チャネル革新と本業強化
ミキモト	アクセサリ	販売チャネル革新と本業強化
森下仁丹	青汁、ビフィズス菌など健康食品	新商品による販売チャネル革新
森永製菓	FFAカカオパウダー(カカオ遊離脂肪酸ココア)	新市場創出
ワコール	インナーウェア(女性下着)	販売チャネル革新と本業強化
ワールド	レディスウェア・アクセサリ	販売チャネル革新と本業強化

上げるには「通販」という手法が最適である。新市場創出型の商品の多くは、認知されるまで地道な啓蒙活動が必要な「情報商品」であり、「理由(ワケ)あり商品」である。正しい理解を必要とする商品には、ターゲットを明確に絞り込み、囲い込む通販が適している。かつ、その手法は、新規市場開拓と市場リサーチの一石二鳥をも可能にする。

4つ目が「販売チャネル革新」による「売上拡大」である。「通販」は、今や、従来のチャネルを補完するという「従」的な位置付けにとどまらず、収益のも

うひとつの「柱」になるほどの大きなボリュームを持つマーケットになっている。その市場を無視することは、即、売り上げのロスにつながるのだ。加えて、通販独自のオンリー製品があつて然るべきという認識も持たれるようになってきている。

本特集ではニチモウ、ニチレイ、日本盛をケーススタディとして採り上げたが、これら各社の通販展開の狙いや理由はひとつに絞れない。ただ、「通販」がメーカーの重要な事業戦略として位置付けられ、「成果」を出していることは確かなのである。