

# 通販で“何をしたいのか”を明確にすることが意味のある通販参入につながる

Eコマースの普及により、通販がごく一般的な販売方法になった今、メーカーにとって通販参入は単なる販路拡大にとどまらない意味を持つようになった。高い成果を獲得するためには、自社通販の目的を明確化し、目的に沿った施策設計を行うことが不可欠である。

## メーカー通販の成功を阻む高いハードル

通販への参入を目論むメーカーが後を絶たない。健康食品や化粧品などの分野で多くのメーカーが通販への参入を果たし、一定の成果を上げたことに触発され、「それならば自社も」と考えるメーカーも多いのだろう。

確かに近年、通販参入へのハードルは大きく下がった。特にインターネットのみでの展開から始めるのであれば、サイトづくりから受注・配送・代金回収などのフルフィルメントまで、さまざまなアウトソーシング・サービスが用意されており、極端に言えば、販売する商品さえあれば、1カ月程度の準備で通販事業をスタートすることも可能であろう。マス媒体やカタログなどを用い、電話で注文を受け付ける場合でも、広告代理店や印刷会社、テレマーケティング・サービス・エージェンシーの協力などを仰げば、事業を立ち上げること自体は難しくない。

しかし、通販事業を軌道に乗せ、収益ベースに到達させるのは容易なことではない。その最大の要因としては、メーカーには、生活者との直接的なコミュニケーションの経験が圧倒的に不足していることが挙げられるだろう。

確かに近年、顧客志向経営の重要性が注目される中で、インターネットやコールセンターなどを通じて、生活者とのコミュニケーションの強化に取り組んでいるメーカーは多い。しかし、これらのケースにおけるコミュ

ニケーションの相手は、そのメーカーの製品のファンや製品に不満を持ったユーザーなど、もともとそのメーカーとなんらかの関係性を持つ生活者を中心である。

しかし、通販で実際に「モノを買ってもらう」ためのコミュニケーションにおいては、もともと関係性が薄かった生活者に、自社製品に対する興味・関心を持ってもらい、購入を検討してもらい、最終的に“購入手続き”という面倒な作業をしてもらわなければならない。従って、提供すべき情報量は膨大であり、また、その“伝え方”においてもさまざまな工夫や配慮が必要とされるのだ。そして、その実践のためのノウハウやスキルは当然のことながら一朝一夕で身に付くものではない。

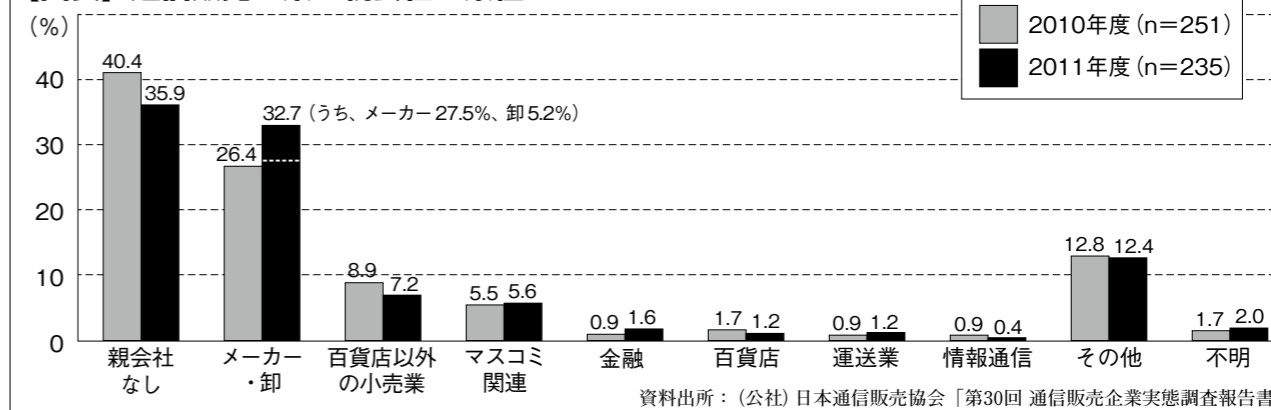
それでは、メーカーにとって通販参入が意味のないものなのかと言えば、決してそのようなことはない。実際に事業として軌道に乗せ、収益を上げる以外にも、通販の展開を通じて、さまざまな成果を上げている企業は少なくないようだ。今回の特集ではさまざまなかたちで通販に取り組むメーカーのケーススタディを中心に、“今”求められるメーカー通販のあり方を探った。

## さまざまな分野で進むメーカーの通販への取り組み

食品メーカー大手のキューピー（株）では、10年ほど前から、介護が必要な高齢者や病気療養中の人でも安心して手軽に食べることができる加工食品「介護食」の通販事業を展開。近年では「やわらか食」と呼ばれるジャンルの商品ラインナップが支持を集めるなど、利用顧客は高齢者を中心に年1けたの割合で順調に伸びており、累計の会員規模は10万人程度に到達した。今後は、顧客・購買データの分析を精緻化し、商品開発や通販事業の活性化に役立てていく意向だ。

国内最大の総合家電メーカーであるパナソニック（株）では、会員制Webサイトの「CLUB Panasonic（クラブパナソニック）」を中核とする全社的なCRM戦略を展開。その一翼を担う3つのECサイト（家電の「Pana

【図表】 通信販売企業の親会社の業種



Sense」、パソコンの「My Let's倶楽部」、デジタルカメラの「LUMIX CLUB」)では、一般ルートでは流通しづらい高価なカスタム製品を販売しているほか、新製品を対象とした有料のアンケートモニター制度も運用し、マーケティング情報の収集に役立てている。

婦人用ファッションバッグなどのメーカーとして、百貨店ルートへの卸売販売を中心に展開してきた(株)ヤマト屋では、7年ほど前に通販サイトを開設し、自社通販への参入を果たした。その最大の狙いは縮小傾向にあった既存ルートでの販売を補完すること。今後はWebサイトのコンテンツ拡充などにより新規顧客の取り込みを図り、現状では全体の数%程度にとどまる自社通販の売り上げウエイトを大幅に高めていきたい考えだ。

インナーウェア・メーカーとして国内最大手の(株)ワコールでは、1984年からカタログ通販、2000年からはECサイト「ワコールウェブストア」によるインターネット通販をスタート。「大きな胸を小さく見せるブラ」など、店頭では展開しにくいニッチ商品のヒットなどにより、すでに同社グループの連結売上高約1800億円の3%強に当たる年間約60億円を売り上げているが、今後も新たな顧客の取り込みや顧客サービスの拡充などによる顧客満足度向上などによって、さらなる事業の拡大を図っていく方針である。

## 収益以外にもさまざまな“果実”の収穫が期待されるメーカー通販

今日、メーカー通販には何が求められているのだろうか。もちろん、事業として成立し、多くの収益を上げることができればそれに越したことはない。特に当初から本格的な事業展開を目論み、多大な初期投資を行うようなケースでは、一刻も早く採算ベースに乗せるこ

とが求められるだろう。

しかし、前述したように、昨今では通販参入自体のハードルは下がっており、当初は小規模でスタートし、トライアルを重ねながら、事業を拡大するというアプローチも可能となっている。そして、そのアプローチの途上においても、メーカーは多くの“果実”を収穫することができる。

例えば、ニーズは確実に存在するが、その奥行きが見えないニッチ商品や高スペック商品については、物理的な商圏が限られる店舗ルートでの販売は難しいが、物理的な商圏に制約のない通販ルートで商品販売することで、そのニーズを充足させるとともに、マーケットサイズを検証することもできる。

また、メーカー通販の顧客は、実際に製品を使った上で、その感想をダイレクトに伝えてくれる信頼度の高い“モニター”にもなり得る。さらに、今回の特集でインタビューにご協力いただいた(株)大広ダイレクトマーケティング総合研究所 所長の松浦信裕氏が「ダイレクトマーケティングではコンタクトセンターなどで直接、お客さまとコンタクトを取ることができます。これは、作り手の思いや意志、背景にあるものなどを語るチャンスでもあります。これを踏み台に、もう一歩前に踏み出して、お客さまとともに何らかの価値を創るというフィールドに出て行ってもいいのではないかと思います」と指摘するように、メーカー通販を生活者と連携したモノづくりのきっかけにすることも可能であろう。

このようにさまざまな可能性を持つメーカー通販ではあるが、ただ漫然と事業を展開していたのでは、そのメリットを享受すべくもない。求められるべきは、自社がメーカーとして直接通販を展開する目的を直接的な収益以外の部分でも明確にし、その目的に基づいた施策設計を行うことにあると言えるだろう。