

# 顧客から見えにくくなった 通信販売が提供するメリット

通販企業が顧客のニーズに基づいた品揃えを拡充する一方で、個人消費の停滞、および各社の主要取り扱いアイテムである衣料品や家庭用品・雑貨の低価格化が、カタログの販売効率を低下させている。同時に、客単価の低下によって、物流効率も落としている。通信販売業界の現状と明日を探る。

## 2000年度上場企業7社の 業績は二極化

去る8月15日、(社)日本通信販売協会(JADMA)が毎年実施している通信販売業界の売上高調査の概要がまとまった。これによると、2000年度の通信販売業界全体の売上高は約2兆3,900億円となり、対前年度伸び率は5.3%、1,200億円増と昨年度に引き続き増加、調査開始以来の最高額を記録した。

このうち、JADMA会員社(正会員337社)についても、売上高は2兆300億円と3.6%増加したが、上位10社の売上高は前回調査に比べて1.3%のマイナス。売上規模別に見ると、10億円未満の企業の売上高はほぼ前年並み、それ以外の階層(10億~40億円未満の企業、40億~100億円未満の企業、100億円以上の企業)では軒並み増加傾向が見られた。中堅企業の成長が、通信販売業界を牽引している格好だ。

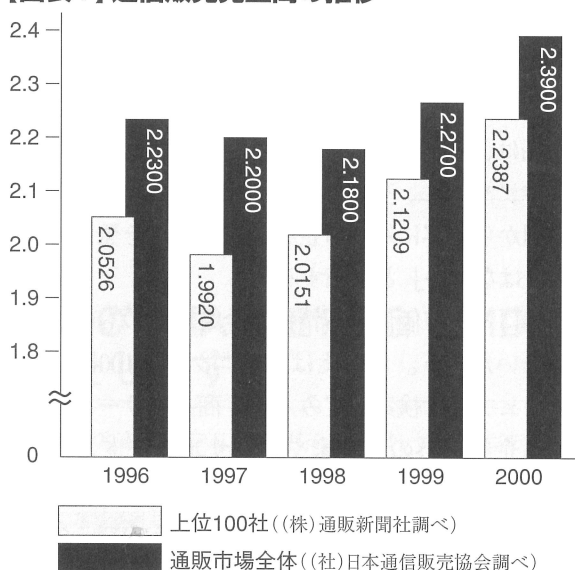
また、(株)通販新聞社が8月9日付けで発表した「第36回通販・通教実施企業売上高ランキング調査」(図表1)によると、上位160社の合計売上高は2兆3,613億円。前年7月の同調査に比べ、5.7%増。上位100社で見ても2兆2,387億円となり、前年比5.3%増の過去最高となった。

こうした中、上場企業7社の2000年度の状況を見ると、ここ1~2年市場を賑わしている低価格商品の影響が、業績に暗い影を落としているようだ。特に、総合型通販企業への影響は大きく、営業利益率を減少させた。営業利益率については、(株)シムリー、(株)ファンケル、(株)バルーナの3社と、(株)セシール、(株)千趣会、(株)ニッセン、(株)ムトウの4社とが二極化した結果となっている。(図表2)

各社の概況を見ると、シムリーは、実用系カタログ

「シムリー」を廃刊、企業体質強化を促進して同業他社との差別化路線を推進、セシールは、低価格商品の提供を軸とする一貫した仕入れルート開発を進めるとともに、業務の効率化を図っている。また、千趣会は決算期変更による変則9カ月決算となっているが、営業利益率は低調である。一方、ニッセンは販売促進費の大幅な削減を行ない、営業利益を黒字化した。ファンケルは、化粧品関連が伸び悩んだが、健康食品関連およびニューシニア向け商品を好調に伸ばし、バルーナは、新聞折り込みチラシによる新規顧客開拓とチラシサイズの拡大が功を奏して増収・増益を達成した。最後にムトウは、長年培ってきた通販ノウハウのビジネス化を進めている。

【図表1】通信販売売上高の推移 (単位:兆円)



(注)通販協会のデータは、毎年7月に各社の前年度の売上高を調査した「年度」調べ(たとえば1998年の数値は、1999年7月に調査した1998年度の売上高)。通販新聞のデータは、前年7月~当年6月までの「年」調べ(たとえば1998年の数値は、1997年7月~1998年6月までの売上高)。

【図表2】各社の売上高に対する売上原価・営業利益構成比比較

(単位:%)

	(株)シムリー	(株)セシール	(株)千趣会	(株)ニッセン	(株)ファンケル	(株)ペルーナ	(株)ムトウ
売上原価率	46.7	58.1	54.0	46.2	28.9	45.3	56.6
営業利益率	8.2	0.2	0.2	2.7	13.1	10.1	1.9

## マーチャンダイジング力が 発揮されていない

2000年度の通販企業を取り巻く経営課題のひとつは、消費の低迷に加え、低価格化をめぐる店舗小売企業との価格競争だった。

「低価格商品の出現で、顧客のプライス感覚、あるいは値頃感が下がっている。低価格商品の提供、店舗では買えない希少性の高い商品の提供、店舗では見つけづらい商品の提供、といった通信販売がもつマーチャンダイジング力のメリットが薄らいでいるようだ」とJADMA主幹研究員の柿尾正之氏は話す。

通販企業は、顧客中心のビジネスにより、組織化された顧客が求める「安くて」「品質がよい物を」「必要ときに供給」できるサービス体制を整え、多くの顧客から支持を得てきた。しかし、いまや店舗小売企業も顧客に目を向けたビジネス展開で成果を上げており、この点での通販企業の優位性は薄れている。その店舗小売企業こそ、ユニクロであり、100円ショップ群である。加えて店舗には、見て触って買えるという安心感があり、これには通信販売も太刀打ちできない。

では今、通信販売の活路はどこにあるのか。前出の柿尾氏は「コンセプトのしっかりした商品、たとえば健康関連商品や無農薬食品、環境保護などを具現化した商品は、爆発的な成長ではないにしても、着実に顧客の中に浸透し、売り上げを伸ばしている。もっと、企業側から顧客に対する企業メッセージを発してもよいのではないかと指摘する。

顧客にとって価値ある情報は企業からのものばかりではないだろう。たとえば、ユニクロや100円ショップをウェブ上で検索してみると、商品やサービスを提供する企業以外の評論家やコンサルタントといった人々の意見が多数掲載されている。そこでは一種の企業を取り巻く“文化”が形成されているのだ。企業が発する“コンセプトを買う”とは、こういうことなのかもしれない。

## 通販企業にとって 時代は追い風

ターゲット・グループごとにセグメントされたカタログには、見ていて楽しく、ワクワクする商品が満載され、自分の生活空間作りへのヒントも発見できるさまざまな提案が盛り込まれている。また、商品ジャンル別のカタログには、家具やインテリア、カーテンのアイテム数の豊富さに加え、高級感のあるものから手ごろな価格帯のものまで、ほしい商品を探しやすい工夫が施されている。このように、顧客にとっては大変行き届いたカタログなのだが、発行されるカタログの種類は増えており、カタログの販売効率は落ちているのだ。顧客の継続的な購入を促進させるために、低価格商品を厚く揃えて顧客にアピールすれば、1件当たりの受注金額が低下し、相対的に物流コストや通信コストがかさみ、販管費が業績を悪化させてしまう。また、ワンストップ・ショッピングができる品揃えは、在庫効率を悪化させかねない。

このようなジレンマの中で、総合的な品揃えをしている大手通信販売企業が悪戦苦闘しているが、振り返ってみれば通信販売はそもそも、顧客のデータベースを基礎として、直接顧客とコミュニケーションを取るダイレクトマーケティングを駆使したビジネスである。近年では、eメールやウェブ、携帯電話などコミュニケーション手法が多様化し、顧客データベースを活かしたIT化がビジネスに不可欠な条件となっている。このことはつまり、これまでに培ってきた通信販売業界のダイレクトマーケティングのノウハウが有利に作用する環境が整ってきたことを意味している。現に各社とも、インターネットを活用した販売システムの構築を推進しており、ウェブを通しての新規顧客の獲得や増収を実現している。このように、通販企業にとっての追い風が吹く中で、新しいメディア環境に対応したマーチャンダイジング・ノウハウと販売システムが具現化できれば、通信販売業界のさらなる発展を期待できるのではないかと。今後の動向に注目したい。