

“明確なビジョン”が 第2ステージ進出のカギ

ドットコム企業乱立期を過ぎ、大手メーカーがいよいよeビジネスに乗り出した。しかし、それらも必ずしもうまくいっているとは言えない。成功/失敗の要因はどこにあるのだろうか。



大手メーカーのeビジネスへの参入

インターネットがもてはやされ、株式市場でも高い評価を得たことで、隆盛を極めたドットコム企業。ネットバブルの崩壊後、黒字転換を達成した企業がほとんどないことから、先行き不安のレッテルを貼られてしまうようになり、全体的には衰退の感が否めない。

一方で、ブロードバンド（高速大容量）通信の普及などにより、オンラインショッピングはさらなる盛り上がりを見せており、eコマースそのものの市場規模は拡大を続けている。これに伴い、ドットコム企業最盛期には、その様子を静観していた感がある大手メーカーの中にも、eビジネスに新たな販路や可能性を見出し、本格的に乗り出す企業が増えてきている。

このようなメーカーによるeビジネス、特にコマースへの参入は、1970年代から80年代にかけて活発であったメーカーの通販への参入を彷彿とさせるものがある。

メーカーによる通販への参入は、事業の位置付けにより、以下の3つに分類できる。ひとつ目は、既存の流通チャンネルではリーチできない新たな顧客層の取り込み。2つ目は、企業イメージを軸とした、本業の周辺商品の販売。既存の自社製品のユーザー層に向けて、本業のイメージの延長線上にある新たな商品を販売するもの。3つ目は、事業多角化の一環として、本業とは無関係な仕入れ商品を、新たな顧客に向けて販売するものである。

この時期のメーカーによる通販への参入は、このうち新規事業開発の一環として行われたケースが多い。

メーカーによるeビジネス

これに対し、メーカーによるeビジネスへの取り組み

みの代表的なものには、以下が挙げられる。

<eコマース>

①オーダーメイド：自宅にいながらにして、サイズ、仕様等好みのものが購入できることを売りに、顧客の購買意欲を刺激するというもの。“在庫を抱えずに済む”“値引き競争に巻き込まれにくい”といった利点がある。比較的多くの企業がこの形態を取っており、一分野として定着してきた感がある。

②周辺商品の販売：メーカーによる通販の2つ目と同様。

<その他のeビジネス>

③流通チャネル支援：商品購入希望者の近隣の実店舗の検索、実店舗ごとの特長、開催イベントの紹介等。松下電器産業の「LifeVit」などが有名。

④コミュニティー・サイト：企業と顧客、さらに顧客同士による意見交換の場、機会を提供するサイト。顧客同士が企業の商品・サービスに関わる共通の話題について語り合う楽しみを提供すると同時に、企業と顧客がOne to Oneで意見交換を行うことで、企業に対する親近感を高め、ロイヤルティを醸成できるというメリットがある。また、顧客からの意見を蓄積・分析し、それに基づいて商品・サービス等の開発に活かすことを目的としている場合もある。

⑤プロモーション：Webやeメールを主力媒体として販促を実施。ケーススタディで採り上げているホンダやサントリー等がこれに該当する。アナログメディアに比べてコストがそれほどかからないことから、ここ最近増えてきている。

ここでは便宜上、メーカーのeビジネスへの取り組みを5種類に分類したが、これらのひとつに特化するのではなく、いくつかを複合的に進めている企業も多い。

インターネットの特性の把握

コマースに関して考えれば、アナログ、デジタルというメディアの違いこそあれ、通販/eコマースとも、メーカーの参入動機は、新規事業開発・新規顧客の獲得という意味においてそれほど変わらない。また、通販への参入を果たしたものの、わずか数年で撤退に追い込まれた企業が多かったのと同様、eコマースに参入した大手メーカーの中にも、事業の休止を余儀なくされる企業が目立ってきている。

しかしeビジネスには、前記のオーダーメイドに代表される、アナログの通販では困難なインターネットならではの利点が多くあるのだ。(株)東京経営研究センター主任研究員/インターネットマーケティング研究所所長の杉山勝行氏はインターネットの特性をVICS DLOPと名付けている(図)。これらはほとんど全てのアナログメディアを凌駕するものであり、いかにインターネットがメディアとして優れているかを氏は説く。同氏はインターネットのeビジネスへの有効的な活用法として、商品企画、販促、顧客満足、広告活動全般を挙げている。

今後のビジネスの在り方として、同氏は自らが提唱する「パートナーシップ・マーケティング」「カリスマ・マーケティング」の2通りが主流になると考えている。「パートナーシップ・マーケティング」は、Web

上の商品開発に顧客が積極的に参加する顧客参加型のビジネスモデルである。これに対し「カリスマ・マーケティング」は、商品やサービスを提供する側である企業が、顧客に対し一方的に新しい価値観を提示していくやり方だ。

そして、最終的なビジネスの姿は「クリック&モルタル」の実現による「ハイパー・マーケティング」に行き着くと同氏は結んでいる。

明確なビジョンが必須

今回の寄稿では、Palmtree Inc. CEOの阪本啓一氏に米国の大手メーカーのeビジネスの現状について語っていただいたが、ことeコマースに関しては、あまりうまくいっていないのが実情のようだ。

これは、eコマースが、大事な顧客である小売りの領域を侵犯することにつながるというのが主な理由だ。こういった中、P&Gなどがマーケット・リサーチの観点から実験的な商品を限定販売しているが、販売サイトとして成功した例はそれほど多くないという。

同様のことは日本国内でもいえ、2001年3月にはオンワード樫山、同年10月にはボブソン、同年12月のレナウンといったアパレル企業が相次いでeコマースからの撤退を発表した。その要因に、企業側の取り組み姿勢における甘さが指摘されている。既存の流通チャネルとの折り合い、製造ラインの確保などの諸問題を曖昧にしたままの参入、「他社もやっているから」というeコマースにおけるコンセプトの不明確さが、自らを苦境に追いやってしまったことは想像に難くない。

この中でも、特に流通チャネルとの折り合いは、メーカーのeコマース参入における大きな課題だ。周知の通り、メーカーと流通チャネルは切っても切れない関係であり、これらと如何に調和をはかり、共に繁栄できる道を見つけるかが急務である。メーカーによるeコマースが流通チャネル支援にもつながるような仕組み作りの推進が待たれる。前出の杉山氏のように、むしろ既存チャネルとのあつれきを生みづらいコマース以外のビジネスにインターネットを活用するというのもひとつの見方だろう。

いずれにしろ、明確なビジョンなくしてeビジネスの成功はあり得ないことは確かである。

インターネットの特性=VICS DLOP

V	ヴィジュアル	カラー画像を使える
I	インタラクティブ インターナショナル	双方向性が持たせられる 国境を越えられる
C	コスト	低価格でつくれる
S	スピード サウンド	ユーザーのアクションが速い 音が聞ける
D	データベース ダウンロード データ・コミュニケーション	データが検索できる データのダウンロードが可能 データが世界中につながる
L	リンク (R)リトリバル	ページからページへリンクする 検索機能がある
O	オンライン	瞬時性がある
P	パーソン・トゥ・パーソン	個対個のやりとりができる