

通信販売による中小企業の活性化

90年代不況をきっかけに、戦後経済の枠組みの崩壊が加速している。崩壊は、多面にわたっているが、中小企業にとって特に重大なのは、自動車、家電等の大量生産型機械工業が失速し、日本からリーディング産業が消滅したこと、さらにこれら産業は東アジアベースでの産業連関の構築とリストラにより、中小企業の市場を縮小させつつあることである。そのような状況下で、経営資源の豊富な大企業と違い売上規模や従業員規模に制約をもつ中小企業がどのように生き残っていくか注目する必要がある。日本の中小企業は専門技術の蓄積を進め、技術的には大企業と対等化するまでに成長した。だが、その技術を発揮する機会は直接、間接に大企業から与えられ、その点で依然、大企業の「領域」下にあった。90年代に入り、この大企業「領域」体制が崩壊を始めたのである。そのため、中小企業は独自の市場開拓力を持ち、市場面でも大企業から自立しなくてはならなくなった。だが、市場は超成熟化している上、世界中が競争関係に入り込むメガコンペティション時代である。こういう状況下での市場開拓は、新ニーズの掘り起こしをベースとする市場開拓、つまり市場創造を原理としなくてはならない<sup>(1)</sup>。よって、今後中小企業が企業から自立し、生き残っていくために新しい市場を開拓するためのマーケティングの方法を考えなければならない。

では、どのようなマーケティングの方法をとるべきかを以前の方法の問題点を示しながら検討しよう。1950年代後半以降、新鋭重化学工業が一挙に確立されていく。そこでは量産体制を軸に規模の経済性を追究し、価格を低下させつつ新製品のシェアを拡大するという戦略がとられた<sup>(2)</sup>。市場ニーズの多様化が早く始まり、また寡占企業間の競争も激しかったため量産体制をとりつつも早くから多品種化の動きが見られた<sup>(3)</sup>。しかし、基本的にはこの時期はすべての人を対象に同じ製品を生産し、共通のベネフィットを実現する小品種大量生産であり、マス・マーケティングの時代であった。60年代後半から市場の成熟化が始まり、70年代に入り製品の多角化が急速に進んだ。自動車工業についてみれば乗用車1モデル(ブランド)当たりのバリエーション数が拡大し、フルモデルチェンジ・サイクルが短期化した(60年代の約8年から約5年へ)。80年代、多角化にさらに拍車がかかり、乗用車のモデル数自体が80年55から90年110に倍増した<sup>(4)</sup>。家電製品についても、“新製品の連射”、“家電製品の生鮮食料品化”と言われるように極端な多品種化が進んだ。70年代、80年代は、市場をセグメント化し、セグメント毎の満足を図る多品種少量生産であり、セグメンティッド・マーケティングの時代であった。しかし、この多品種化は総製品に対する市場を安定的に拡大するための計算され多々品種化であり、製品主導型の市場開拓という点で、また、大量生産を実現するという点でマス・マーケティングと基本原理は同じであった<sup>(5)</sup>。この意味でこの方法はマス・多品種少量生産と呼ぶことができるが、この方法は製品主導である以上、真の消費者ニーズへの対応には限界がある<sup>(6)</sup>。よって、今後の企業の課題は真の消費者ニーズに応えることであり、これを実現したのが流通商社のミスミである。

「ミスミはプレス金型用、プラスチック金型用など、トータルでは8000種類、20万点の部品が載せられている分野別のカタログを作成、それを現場の技術者や設計者の手元においてもらい、必要な部品を1個から受注するシステムをとっている。さらに、設計者がCADで設計するとミスミの部品表が現れ、CADシステムを通じて発注できるシステムも動いている。製品はミスミの規格によって標準化はされているが、特注品ではないというだけで、顧客の技術者のニーズに対応するように多様化されている。顧客のニーズや提案を収集するため数種類の情報収集ルートを開発し、集められた情報に基づきカタログを毎年改訂する。顧客ニーズの取り入れによる製品開発を行なっている。」<sup>(7)</sup>

現在成長している中小企業の多くは、このような個々の顧客のニーズを顧客と協働で掘り起こし、それを独自の技術やシステムによって満たすという業態をとっている<sup>(8)</sup>。これを黒瀬直宏氏はカスタムメイド・多品種少量生産<sup>(9)</sup>と呼んでいるが、ワン・トゥ・ワン・マーケティングと表現することもできる。なぜなら、ワン・トゥ・ワン・マーケティングのコンセプトは顧客一人一人を把握し、彼らと1対1で対話を続け、そして個別の仕様に従ってカスタマイズした製品・サービスを提供することであるからだ。以上のことから、これからはカスタムメイド・多品種少量生産、つまりワン・トゥ・ワン・マーケティングが必要とされる。

どのような方法でワン・トゥ・ワン・マーケティングを行なっていけばよいのだろうか。対象者一人一人へ訴えかけるといふ点から考えると、まず思い浮かぶのは通信販売ではないだろうか。通信販売は各種の媒体を活用して需要者へ直接販売活動を行なうことを旨としている。主なものでは、カタログ、ダイレクトメール、テレビ、ラジオ、新聞、新聞折り込みチラシ、雑誌、ビデオ、CATV等がある。最近ではパソコン通信、インターネット、CD-ROM等の新しい媒体への期待が高まっている。実際には、各々のメディアは、機能の違いから複数組み合わせられて用いられることになるが、しかしこれらの媒体は、対象

者へ直接訴えかけられるという有利性をもっている<sup>(10)</sup>。よって、通信販売は、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの展開に望ましい方法であるといえることができる。

しかし、通信販売の日本での状況は、昭和60年頃に参入がピークに達し、参入企業が3000社に及んだとされている。その後、安易とも言える進出の反動で撤退するケースも目立ち、ブームともいわれた状況は沈静化した。近年、再び活発化の動きが出てきている。その背景要因はどのようなものなのだろうか。

第一に、これまでの通信販売を支えてきた女性に加えて、男性、高齢者等への広がりがみられる等、需要層が広がっている。また、これまで通信販売は消費者市場中心であったが、現在は、事業者市場の拡大への萌芽がみられる。

第二に、これまでの通信媒体は、カタログ、テレビ、ラジオが中心であった。これらの既存媒体に加えて、これからは、パソコン通信、インターネット通信、CD-ROM等のマルチメディアが本格化することになる。また、ハード環境においても、パソコンの普及が進むことが予測される。現在、年間の出荷台数が約600万台であるが、2000年には年間1500万台となるとの予測も一部にはあり、インターネットの急成長と相まって通信販売への対応が期待されている。

第三に、これまでの通信販売業者に加えて、現状では、メカや卸売業者・小売業者またサービス業者などが、規模や業種を問わず、消費財分野だけでなく、産業材分野まで含めて関心を持ち始めている。新規参入に関する統計はないが、関係者によると再び増加基調となっているという。<sup>(11)</sup>

上記の背景要因から再び通信販売が脚光を浴びてくることがわかるが、特に注目したいのがパソコンの普及によるインターネットの急成長である。日本国内でのパソコンの世帯普及率は94年8.6%、95年10.6%だが、2000年には40%を超えと言われていた。95年のアメリカ世帯のパソコン保有率が40%近くであるから、5年後には日本もアメリカの現在の状況に達すると判断してよいだろう<sup>(12)</sup>。日経マルチメディアの「第一回インターネット・アクティブ・ユザ調査」(1995年12月1日～10日実施)は日経マルチメディアのホームページにアンケートを公開し、WWWを日常的に利用しているアクティブユザに意見を求めたものである(回答者数7039)が、回答者のうち21～35歳が70.2%、男性が91.4%である。職種別にみると研究職29.8%、学生23.5%で、両方で53.3%を占める<sup>(13)</sup>。従って、今の所、年齢、性別、職業に関し偏っており、インターネット上の通信販売を考えたとき、利用者の偏りは大きな問題となる。現在通信販売を最も多く利用しているのは20～30代の女性であり<sup>(14)</sup>、この部分はインターネットの利用者としてはすっぱり抜け落ちているのである。しかし、インターネットがもともと研究者と学生のネットワークだったことを考えると、半数近くがそれ以外のユザで占められるようになったのは注目する必要がある。今後のインターネットでの通信販売の発展が期待できる。

では、通信販売を媒体としてインターネットを利用するにあたって、中小企業がどのような点で有利であるのだろうか。企業はインターネットを利用して通信販売を行なうことによって、店舗投資が不要なため低コストで密度の濃い情報を個々の顧客宛に発信できる。中小企業経営者が企業の理由、経営理念、商品やサービスのコンセプト、商品の造り方など、通常の広告・宣伝の手段では伝えられない情報を顧客の手元に送れる<sup>(14)</sup>。

例えば、「ニットメカノサト(本社・長野県)は、インターネットでニットのカスタムメイドを始めた。名付けて“インターネット”。ホームページに希望のオリジナル画像(写真、イラストなど)を送信する窓口(eメールやファックスでも可)と身長、年齢、希望する製品スタイル、素材等を記入する「お申込用フォーム」を設けた。データ受領2～3日後にホームページ上に希望セタのデザインシュミレーションを無料で乗せる(非公開希望ならeメールでも可)。細かな手直しについてはeメールでやりとりした後、完成品を編みだてる。受注から納品まで約3週間。一着4万5千円と決して安くはないが、96年の2月事業開始以来全国から受注を獲得し、順調に滑り出した。」<sup>(15)</sup>と、このような業態をとっているところもある。

これにより情報提供だけでなく顧客の共感を得ることができ、マスメディアでは不可能な人と人のコミュニケーションを実現する。勿論、魅力のないホームページは見向きもされないし、現実にはそういうものが多い。だが、魅力的であればeメールでネット参加者に評判が伝わり、無名の中小企業でも多くのアクセスを得ることができる<sup>(16)</sup>。また、個人商店と個人をあわせるとインターネット通販を手がける業種の店舗数比の16.4%となり1位<sup>(17)</sup>で、インターネットが無名の中小企業でも十分に情報発信の手段として機能することが言える。それに個客一人一人を把握し、彼らと1対1で対話を続け、そして個々の仕様に仕掛けてカスタマイズした製品・サービスを提供するこうした業態は「現場」に身軽に出かけ、顧

客の下で今まさに発生している「動的な情報」を把握し、それに対し素早く、柔軟に対応できる中小企業にこそ適している。カスタムメイド・多品種少量生産は国外より国内、国内では大企業より中小企業に適した業態なのである<sup>(18)</sup>。したがって、インターネットによるワン・トゥ・ワン・マーケティングによって個々のニーズに応えることで信用を高めることができ、しかも低コストで行なえることで中小企業の弱みをかなりカバーすることができる。

このように通信販売を利用することにおいて、大企業と差は生じるのだろうか。通信販売の特徴として、大企業が卸、小売の大規模なチャネルを構築するときのような多大な投資を必要としない点が指摘できる。むしろ、最終顧客とのワン・トゥ・ワン・な関係をいかに構築できるかがポイントとなる。そこでは個性的な商品と顧客の満足に裏打ちされた良好なインタラクティブなコミュニケーションがポイントとなる<sup>(19)</sup>。したがって、このような供給者と顧客との関係においては、資本規模は直接には問題にならず、大企業と中小企業との差は存在しない。

[注]

- (1) 日本中小企業学会編『インタ - ネット時代と中小企業』同友館、1997年、p.3。執筆者黒瀬直宏。
- (2) 井村喜代子『現代日本経済論』有斐閣、1993年、p.200。
- (3) 下川浩一『日本の企業発展史』講談社現代親書、1990年、pp.183-185。
- (4) 伊丹敬之他『日本の自動車産業 なぜ急ブレ - キがかかったのか』N T T出版、1994年、pp.113-120,236。
- (5) D . ペッパ - ズ、M . ロジャ - ズ著、井関利明監訳『One to One マ - ケティング』ダイヤモンド社、1995年、pp.i-ii。
- (6) 前掲書(1) p.4。
- (7) 前掲書(1) p.5。
- (8) 前掲書(1) pp.5-6。
- (9) 前掲書(1) p.6。
- (10) 流通問題研究協会編『中小公庫月報』1996年5月、p.17。
- (11) 前掲書(11) pp.17-18。
- (12) 星野克美 + シンボルクリエイション『インタ - ネット時代のマ - ケティング戦略』プレジデント社1996年、p.8。
- (13) 前掲書(1) p.10。
- (14) 電通総研編『情報メディア白書』1995年
- (15) 『マネジメント』東海総研マネジメント、1996年、pp.6-8。
- (16)・(17) 前掲書(1) p.11。
- (18) 前掲書(1) p.7。
- (19) 『中小企業の活性化と通信販売』富山大論集、p.5。

## 参考文献

流通問題研究協会「中小企業と通信販売その可能性と課題」  
『中小公庫月報』第43巻第5号 1996年5月 p16～21

醍醐元正「インターネットによる通信販売の現状と課題」  
『富大経済論集』第41巻第3号 1996年3月 p615～630

「通信販売活用による中小企業活性化と事例研究と成功のポイント」  
『中小公庫レポート』96-3 1996年8月 p1～57

日本中小企業学会編「インターネット時代と中小企業」  
同友館 1997年4月