



日本ダイレクトマーケティング学会事務局

〒103-0024 東京都中央区日本橋小舟町3-2リブラビル 2F

電話:03-5645-2400 FAX:03-5651-1199

通販ビジネスが成長に向けて浮上した1980年代

日本通信販売協会の調査によると、通信販売の市場規模が2005年度で3兆3600億円に達したそうです。これは前年比10.5%の伸びで、コンビニやスーパーなどの小売業態を大きく上回る成長ぶりです。その要因にはインターネットなどメディア革新の波を背景とした多様な業種・業態からの活発な市場参入があります。消費者のネット通販の利用も浸透するようになりました。モノだけでなく保険、証券などのサービス分野でもネット取引が拡大しつつあります。

こうした通販市場の成長ぶりは、20数年前から業界を見つめてきた筆者にとって、何とも感慨深いものがあります。その昔、通販や訪販は特殊販売と称され、必ずしも市民権を得た販売形態ではありませんでした。その通販が注目されるようになったのは1980年代に入ってからです。昔ながらの業界に有力百貨店やメーカーなどから新規参入が相次ぐようになり、そのことが業界のイメージ・アップに結びついたのは確かです。1980年代前半にはニューメディア・ブームが巻き起こり、ニューメディアを活用した通販への関心が高まるようになりました。1983年には業界団体の社団法人日本通信販売協会が設立されました。この頃から通販業界の動きが活発になってきました。

1982年の春、当時(財)流通経済研究所の主任研究員であった筆者は企業のマーケティング担当者と通販ビジネスを研究する月例研究会を立ち上げました。この研究会は10年間にわたって継続され、多くの成果を上げることができました。その年の夏には流通経済研究所が「米国ノンスストア・リテリング調査研究視察」を企画し、米国におけるカタログ通販の動向および先進事例の視察に20数名の企業の皆さんと出かけることになりました。メイン州

のフリーポートという片田舎にあるLLビーン社を訪問して、社長から同社の経営哲学、モノづくりに対するこだわり、ビジネスに対する頑なな姿勢を伺い、大いに感動した記憶があります。このときの視察メンバーとは今もって交流が続いています。

日本通信販売協会が経済産業省等から受託した調査研究プロジェクトには、筆者も委員やワーキング委員として参加させていただきました。その中でも意義深い委託研究プロジェクトに『ニューメディアと通信販売に関する調査研究』(1985年~1987年)がありました。その研究内容は次のようなものでした。85年度:「ニューメディアによるホームショッピングの可能性:CATVの現状と展望」。86年度:「キャプテンシステム利用による通信販売の可能性:シミュレーションによる検証」。87年度:「パソコン通信利用による通信販売の可能性:事例研究を中心とした分析」。中にはキャプテンシステムのように目の目を見なかったものもありましたが、これらの実証研究は通販協会にとっても、プロジェクトメンバーにとっても貴重な経験になりました。因みにプロジェクトの委員長は田島義博先生(学習院大学)。委員は川上宏、田中利見、菅原正博、加藤真代、などの方々。ワーキング委員は熊沢孝、懸田豊、岡本正耿、大橋正房、西山征男などの方々。その成果は3分冊の報告書にまとめられました。CATVの調査に奈良県の生駒や長野県などに出かけ、いろいろ議論したことが懐かしく思い出されます。しかし残念なことに、田島義博先生、川上宏先生(成城大学)、西山征男氏(フリーランサー)は他界されてしまいました。

ふりかえってみると、1980年代は日本の通販ビジネスが脚光を浴び、成長に向けて浮上した時代であったように思います。(学会理事 鍋田英彦)

関西部会 夏季・研究フォーラムより



パネルディスカッション

「マルチチャネル時代における EC の MD 戦略課題」

パネラー：

中山 茂氏

(株)千趣会 デジタルメディア部 次長)

高芝康二氏

(株)ニッセン MK 本部インターネット推進部部長)

島元大輔氏

(株)セシール 執行役員ネットマーケティング本部長)

菅原正博氏

(宝塚造形芸術大学教授、デザイン経営研究科長)

司会：

水沼 靖氏

(株)ソフト・アンド・ロジック代表取締役)

中山 茂(なかやま・しげる)氏

1985年(株)千趣会入社。企画部商品企画課にて頒布会商品の企画に従事。その後1990年よりデジタルコンテンツの開発担当となる。インターネットの普及に伴いコンテンツ展開をWebコンテンツに移行。現在、千趣会インターネットショップサイト「ベルメゾンネット」のプロデュースを行う。

高芝康二(たかしば・こうじ)氏

通販事業部マーケティング本部インターネット推進部部長。1995年ニッセン入社、BtoB部門、マーケティング部門を経て、2000年インターネット事業推進部(現インターネット推進部)配属。Webマーケティングを担当。

島元大輔(しまもと・だいすけ)氏

1974年京都生まれ。大阪のWeb制作会社でWebディレクターとして活躍後、(株)キノロープに入社。3年間の在籍期間中に、数多くの企業Webサイト構築プロジェクトに関わる。2005年4月より(株)ライブドアへ移籍。その後、(株)ライブドアマーケティングを経て、現在は(株)セシールのインターネット部門執行役員として活躍。

菅原正博(すがはら・まさひろ)氏

1959年3月大阪市立大学経済学部卒業。1964年同大学大学院経済研究科博士課程修了後、甲南大学経営学部専任講師、大阪大学経済学部専任講師を経て、1970年4月～1976年3月まで大学を離れ、個々のコンサルタントなどに専念。1983年4月から1年間、岡山大学経済学部教授として教職に復帰。1984年4月から1990年3月まで龍谷大学経営学部教授。現在はマーケティングコンサルタント会社 Prot Vision 代表取締役ゼネラルマネージャー、宝塚造形芸術大学造形学部教授。

水沼 靖(みずぬま・やすし)氏

中堅メンズアパレル、大手專業通販のファッション MD として商品開発、カタログ開発等を担当。システム開発プロジェクトなども経験し、経営コンサルティング企業の立ち上げメンバーの役務を経て、現在にいたる。データベース分析を主として担い、自動車メーカーから保険までその業種経験は幅が広い。ログトラックを用いたサイト最適化分析など多くのマーケティングサポートを行っている。

●Web とカタログ MD との違いは何か

水沼： 関西部会幹事、司会を勤めます水沼です。今回は、「マルチチャネル時代における EC の MD 戦略」をテーマとし、関西方面、大手カタログ通販企業の WEB マスター御三方をお招きして議論をしていきたいと思う。Web は技術先行型だが、コンテンツである商材が Web に最適化されているかどうかには疑問がある。また、カタログ通販や店舗で成功してきた小売流通業が今後 EC へ広げていく際、コンテンツの遅れがあるのではないか。特に、従来の紙媒体を主体とした MD スケジュールのために、Web 担当として悶々としている部分が有れば、赤裸々に語っていただき、解決へのヒントを得たいと思う。

Web2.0 ははずして語れないが、全部が MD に関係することかと言えばそうではない。



左より菅原氏、島元氏、水沼氏(司会)、高芝氏、中山氏

Web2.0 時代の特徴
3つの意識革命
 ・プロパティ…
 クローズからオープンへ
 ・ターゲット…
 コアターゲットからニッチターゲットへ
 ・ヒエラルキー…
 中央集権ピラミッドからフラットで意志決定の迅速な組織

Web2.0 時代の特徴として、この3つの意識革命が挙げられる。クローズからオープンへというのは、囲いを取り払って財産を共有化すること。コアターゲットからニッチターゲットへというのは、ロングテールという言葉に代表される。POS 落ちと言われている商品も、ネットでは利益を生み出す一つの商材であると言われている。また、組織は中央集権的ピラミッド型ではなく、意志決定がフラットで、個人の意志が参画またはまとめられて、一つの新しい価値観を生み出すと言われている。特に2番目のコアターゲットからニッチターゲットへというのは、ターゲットがニッチになると、MD が今までのように効率化重視だけではなく。その部分を掘り下げてディスカッションしていきたい。

Web とカタログの MD の違いについて、主に3つが挙げられる。①カタログはマス、Web はニッチ。②カタログと Web は売れ筋が違う、マーケティングの購買意志決定あるいは喚起するスキームが違う。③企画リードタイムの違い。この3つの違いは本当にそうなのだろうか。理想的にはそうかもしれないが、現在本当にそうなっているのかどうか、千趣会の中山さんからお聞きしたい。

中山: 千趣会デジタルメディア部の中山と申します。カタログと Web は、今挙げていただいたようにストレートには割り切れない。結果的に分かれるかもしれないが、MD の違いでこの2つを切るものではないと思っている。これで行くと、カタログで仕入れた商品は Web に向かないということになるが、決してそんなことはない。向くものもあれば、向か

ないものもある。カタログの仕入れだけでは Web に対応できない場合はスピード重視になるし、商材重視もあるが、カタログで扱いきれなかったものをどのように仕入れるかという別のフローが生じる。

では、売り方が真二つに分かれるかということ、決してそんなことはない。お客様がカタログではどのようなシナリオでものを欲しがるか、Web でどのように欲しがるかという結果が商品に現れるだけ。当然、Web 上で商材をシャッフルした場合、カタログで仕入れた商材が入るだろう。違いは、検索や情報シェアによってものを探すという状況の中で、いかに情報を提供できるかが課題。ただ単にスペックとコピーを書いて倉庫に並べるだけではなく、お客様の触覚に引っかかるようなキーワード、品揃えをどのようにしていくかがカタログと Web の大きな違いだと思う。

高芝: はじめまして、ニッセンの高芝と申します。カタログは、先ほどご紹介いただいたように、効率重視が大きい。印刷は莫大なコストがかかるので、1 ページあたりの責任がある。ニッセンのカタログは、最近では約 900 ページあり、ワンシーズンに多いときは 1,000 万部発行する。1,000 万部発行するということは、基本的に 1,000 万世帯に対してカタログを送るということ。1,000 万世帯には様々な方がいらっしゃるが、効率を追求するあまり、とがった商品をなかなか掲載できない。とがった商品は、特定のユーザー、特定のターゲット、特定の市場には非常に効果があるが、これだけマスになってくると効率は悪くなる。我々としては、お客様に適した売場を提供することがあるべき姿だと思っている。チャンネルは、カタログ、ネット、モバイルなど様々なものがあるが、その人の指向にあった商品を提供することが使命だと思っている。チャンネルの特異性を十分に生かし、お客様にとって良いチャンネルでタイムリーな提案をできるようにしていくことが必要だと思う。繰り返しになるが、現状、私共がもって

いる課題は、カタログは効率重視でやっているの、なかなかとがった商品ができない点だ。

水沼: ということは、現在のニッセンの Web はカタログをある程度意識して商品を選択しているということですね。では、島元さんお願いします。

島元: (株)セシールの島元です。私は、中山さんがおっしゃったことに近いが、カタログがマス、Web はニッチということに結果的になるのではないかと。Web でもマスのものは売れるし、カタログでもニッチ的なものは売れる。うちの Web の中で売上が大きいのは、カタログのマスの商材。Web とカタログで対象となるユーザーは変わるわけではない。カタログの場合、リアルなものを創り出していかななくてはならないが、Web はバーチャルな世界なので、現実的な問題として商品の開発スピード早い。今、スピード感を生かした商品展開をどうやっていくか悩んでいるところ。ネットプライスのように、今流行のものをどんどん上げていくという戦略もありだと思うが、1回そこに足をつっこむと抜けられない。スピード感の違いをどう選んで使っていくかということが重要だと思う。

●C ランク商材の扱い方

水沼: カatalogはマス、Webはニッチというのは、私がカタログ通販企業に在職していたときや、現在の会社で診断ツールとして使っている分析手法であるABCパレート構造¹では、ロングテールと呼ばれるものは排除される。ニッセンさんは昔からプロダクトポートフォリオ構造²のバブルグラフ³をMD分析に使っていたと思うが、1型あたり、点数も金額も稼がない商材を排除するというマーチャンダイズ論でやって来られた面がある。しかしロングテール商材は、カタログでも十分意味をもたらすという傾

¹ 在庫管理や商品発注、販売管理などで重点管理を行う際に、要素項目の重要度や優先度を明らかにするための分析手法。パレート図（累積度数分布図）をツールとして、在庫品目をA・B・Cの3つのランクに分ける方法。

² 多種類の製品を生産・販売している企業が、戦略的観点から経営資源の配分が最も効率的・効果的となる製品の組み合わせを分析したもの。

³ 座標位置を決めるX,Yの2値に加え、もう一つのデータによりシンボルの大きさを変えるグラフ。

向が出た。売上の5~6割を占める18%の上位顧客の購買傾向を見ると、ヒット商品を買っているがCランク商材も合わせて買っている。Cランク商材を全部併買しているわけではないが、ある特定商材は上位顧客のシェアが高いものもある。そのことをあまり意識せずに、売れないからといって排除してしまうと、当然徐々に受注単価が下がる。現実には、Cランク商材を如何に売っていくかという視点で品揃えしているかどうかお聞きしたい。次は高芝さんの方からお願いします。

高芝: 通販は、お客様との関係性をいかに保ち、相手方の利益、生涯価値(LTV)をどれだけ高められるか、LTVを持つお客様の数をどれだけ多くするかという大きさはこの2点により売上が増える。お客様に継続的に買ってもらうことはとても大切だが、全ての商品で同じように利益を出す必要はないと思っている。お客様との関係性を得るために、極端な話、マイナスをとっても関係性を続け、結果的にプラスになればいいという考えもある。バーゲン品だけを買うお客様ももちろんいらっしゃるが、バーゲン品を買いながらプロパー商品も買うという関係性を構築できているお客様もかなりいらっしゃる。先ほどご紹介いただいた上位のお客様はそういう傾向にある。その商品だけ見ると利益は出ないが、結果的にお客様のRFMのリーセンシーが高くなると、次に買ってくれる確率は高くなる。単体で見ると一部では重要だが、通販としては、関係性を強く意識してお客様を中心に考えなくてはならないと思っている。

水沼: 島元さんはいかがですか。Webではロングテールを目指して個性のある商材、ニッチな商材を見つけようとしているが、結果的にその意志がマーチャンダイザーに伝わっていない。Webがツールになってしまっており、生かし切れてないのではないかと。そういう点について、現状はどうですか。

島元: 昨今、Web2.0やロングテールなどの言葉が様々なところで出ており、ネットに対して興味があるというのはとてもありがたいことだが、果たして本当にみなさんわかって言っていられるのかな

というところが正直ある。社内で、問題児とされる商品やマニアックな商品を、「これネットで売れませんか、ロングテール商材に良いのではないですか」と持ってくる人がいる。それが本当にロングテール商材として成り立つなら、倉庫に眠っている在庫商品を全部 Web に並べれば売れるはず。ただ現実はそのように甘くなく、しっかりした商品ごとのキーワードがないと見つけてもらえない。アマゾンが扱っている本、CD、DVD には個々の商品に名前が付いている。消費者がセシールの品番で検索してくるはずがないし、商品個々までの検索ワードが出て来るとは思えない。ということを見ると、うちの商材でロングテールを実現させるのはどこまで可能なのか、現状では難しい。語られている言葉と現実とのギャップを感じている。

水沼：パネラーの皆さんの企業では婦人ファッションウェアが売上の主流を担っているが、婦人ファッションウェアではロングテール商材は非常に難しい。ということは、今の主流の商材は Web に向かないということを端的に表しているのかもしれないが、そのあたりは重要な意見をお持ちだと思うので、中山さんお願いします。

中山：否定するようで申し訳ないが、商材だけで分けて考えていない。ロングテールの構造は、カタログ時代から当然あって、売れるものは売れるがその他大勢は売れないという状況はすでに起こっていた。まず、その中から全く商品力のない商品は当然除外する。Web だろうがカタログだろうがそれは仕入れの間違い。ただ、なぜ売れる商品とその他大勢ができるのかという、これは商品力だけでは比べられない。カタログやこれまでのネット通販は、トップページに売りたいもの、売れ筋のものを大きく出して、その他大勢は下の方やリストに追いやったりと、見た目の大小が起きてしまっていた。総合通販だと、T シャツだけでも数百桁用意するという状況の中で、こういったことが起きてくる。Web2.0 になってロングテールが見直されたというのは、上から降りてくる探し方だけではなく、検索等で横から下からの接触が可能になったということ。それぞれのデータベースに落とすと、売れ筋もその他大勢も商品

詳細としては全く同列。そこに適確なキーワードと特徴があれば、探していた商品を買っていただける。今までは商品を欲しがっている人にきちんと情報提供できていなかっただけ。

では、T シャツを数百枚扱っている我々は、ロングテールによって底上げされたかという、これはほっといてもならない。お客様は、探したい商品のキーワードを入力して積極的な探し方をされている。その他大勢の商材も特徴があるのであれば、キーワードをしっかり提供しなければそれに引っかからない。ロングテールは、欲しいと思っているお客様にいかに情報提供し、それによって今までの見た目の大小の差をどれだけ縮めるかというところに本質があると思う。

●Web で重要となるテキストテクニック

水沼：ということは、カタログと Web は売れ筋が違うと言うより、売り方が違うという構造になる。カタログは画像で購買喚起をしている。写真を見せてからスペックにアテンションが行って価格を見る、素材を見るという経路。テレビは、注意しなくても商品ニーズの説明をテレビが勝手に語ってくれるので、家電品など、並べるだけで売れないような商材はテレビに向いている。Web は、アテンションするまで全てテキストで持って行かなくてはならない。SEO (検索エンジン最適化) も含めた顧客に引っかかるキーワードが必要だと中山さんがおっしゃったが、現状のマーチャンダイザーは、T シャツに魅力を見つけ出して下さいと言ったところで、「ただのT シャツで魅力は安さだけです」といった答えしか出てこないのではないかと。すると、マーチャンダイジングの資質を変えなくてはいけないということまで課題は行ってしまうが、テキストテクニックが Web では重要になるというヒントが出ているので、テキストテクニックについて島元さんの方からお聞きしたい。

島元：テキスト次第で売れるか売れないかというのはあると思う。インターネットをする人は、何かしらの目的を持って使っている人がほとんどで、なんとなくネットをしている人はあまりいない。ということは、キーワードを持ってインターネットに向か

う人が多いので、そのキーワードに対していかに響くテキストを書くかというのは肝になる。データで見たわけではないが、バナーのクリック率は画像よりテキストの方が高いという情報を耳にしたことがあるので、テキストの重要性は高いと思う。

テキストテクニックは正直言ってなかなか難しい。これは私のスキル不足なのかもしれないが、一朝一夕にはこれが良いこれが悪いとは言い切れない。日々このワードならどうだろう、このワードなら、とコツコツ積み上げていくことが重要なのではないか。そういう体制や環境を作って、日々検証していかなければならない。

中山: カタログや Web で、画像を使って売りたいものを 1 ページで表現するという手法は比較的確立されていて、うまくレイアウトしてしっかり見せればそれなりにお客様に伝わりやすい。当社が一番遅れているのは携帯サイト。携帯は、画像にたどり着くまでほとんど文字、それも限られた文字数で誘引しなければならない。お客様は、様々なサイトの中から限られた文字数で、興味があるかどうかを瞬時に判断する。これはとても高度なマーケティング。クリックしても、期待はずれだともうサイトに来てくれない。

興味を惹くキーワードを短い言葉に詰め込むということをわかりやすく言うと、商品にもぐっているキーワードをあなたは 15 文字で表現できますかということ。新人に企画書を書かせると、数ページにわたって説明を延々始めようとするのがよくある。うちは企画説明をさせるときに、15 秒の説明で私がいわからなかったらもう一度やり直しさせている。私は聞くつもりで 15 秒聞くが、お客様はなんとなく探している中で引っ掛けなければならない。聞く姿勢の私に 15 秒で内容が伝わらないのは、企画が悪いということ。短い言葉で的確に中身を表現でき、なおかつ顧客の期待に応えることができるかどうか。これはすべてのインターネット、カタログに通ずること。それが今まで絵やレイアウトなどによってなんとなくごまかされているものが、携帯ではごまかしが効かない。いかにコンセプトが明確な企画を立て、的確に伝えることができるか。それに尽きると思う。

水沼: 今携帯サイトでトップにいる某大手モバイルマーケティング企業は、Web でもかなり通用するのではないかと。また、画像メールよりテキストメールの方が開封率は良いかもしれない。

中山: それはものによる。当然さらに強いキーワードに画像が加わるようだとプラスになる。

水沼: Web の技術はあるが、ものを表現する原始的なコンテンツの技術が現在は抜け落ちている。

中山: 便利になりすぎた Web が、携帯で逆に退化した部分がある。

水沼: 高芝さんは、テキストについて不満がありますか。

高芝: 顧客がどういうニーズでものを探しているかということをしっかり見極め、そのキーワードに引っ掛ける。引っ掛けるというのは、キーワード検索だけではなくて様々な商品カテゴリーの作り方もそうだと思う。商品アイテムから入る方もいれば、何かをしたい、こうなりたいという目的から入る人もいますので、目的を達成していただくための商品はこれだという提案をするため、カテゴリーをまたいだデジタルの力が必要だと思う。

各社システムによって違うと思うが、1つの商品は1つのカテゴリーにしか入らないというのは機会損失につながりもったいない。様々な切り口があるので、同じ商品は2、3違うカテゴリーに入れるべきだ。顧客の目的を見極めた上でアイテムの創り方、アイテム以外の売り方、モチベーションなどでどれだけ商品を提案できるかが重要だろう。

水沼: たとえばマルチ検索のように、1つの商品に対して考えられる限りのカテゴリーに入れるということができれば問題はない。

●企画リードタイムの違い

水沼: 通常、カタログはテーマ探索をし始めて企画決定・選考、撮影を終えて発刊するにはどうしても

8ヶ月、どう短く見積もっても半年以上のリードタイムがかかる。SPA⁴は通販と同じようなMDスタイルであり、今はSPAと言っても自ら商品を作っていない。大手アパレルメーカーにしてもSPAブランドはOEMメーカーからデザイン毎買っているというスタイルだ。4月の商材は、2月に売れ筋を見極めて商材を見つけ、おもしろいものがあれば3月にはサンプルで買ったり試作品を作ったりして、4月には上海で製造して店頭展開してしまう。このように2ヶ月のリードタイムで旬を追いかけている。

セシール、ニッセン、千趣会は、アウトウェアの売上比率の高い大手通販3社だが、旬の情報を差し替えながら顧客に届けていくというSPAの構造とWebは近いところにある。すると企画リードタイムに問題があるように思うが、本当にそうなのか聞きたい。

中山：SPAはうちでも作っているが、SPAとWebとカタログの違いはボリューム。それだけ大量に作るには、それだけ売れる見込みがなければ作れない。ではWebだけでそんなに売れるのか。カタログには実績があるのでまとまった量を作ることができる。それによってコストダウンができるという方式が成り立っている。

よく、カタログだと半年間かかるがWebだと早いと言う。単純に聞くとなるほどそうだなと思ってしまいが、大きな落とし穴があり、カタログは一度に数千型の商品を一冊にまとめてどんと送っている。Webで数千型どんと載せられるかと言えば、撮影の負荷はほとんど変わらないので、それはそれできつい。逆に、カタログは印刷物なのでしっかり作って半年かかると言うが、週刊誌や月刊誌はどうだろうか。実際、今、月刊誌の会社と共同で作っているが、同じ冊子を作るのでも全然フローやスピードが違う。考えてみると、数さえ減らせばWebと同じスピードでカタログは出せるはず。ところが我々は、何十年もカタログはこういうものだと思い込んでいた。それが効率化されているがゆえに、新しい発想が出ないだけとも言える。あまり安易にカタログだから

Webだからとリードタイムを捉えたくない。当然、Webとカタログは融合していく企画もあるので、さらにカタログの方でハイブリッドなものが出てくるのではないかと。Webとカタログはチャンネルが違うだけで意外と一緒。

水沼：そこに大きなヒントが潜んでいる気がする。ニッセンはテストマーケティング先行があるので、他社とはリードタイムにも違いがあると思うが？

高芝：リードタイムは、8ヶ月からものによっては1年近くかかる。それは先ほど中山さんがおっしゃったように、900ページというボリュームの問題が大きいと思う。おっしゃるように、品番を減らせばもっと早いタイミングでできる。Webでも、単に商品を3千点追加することより、テーマ探索や企画設定の中で商品を入れ替えることが向いている。

島本：私はずっとWebでやってきており、カタログは素人なので、スピードはあまり意識していないというのが正直なところ。確かにWebは商品を陳列するのは早い。しかし企画内容や商品企画の方が大事ではないか。企画によってはスピードが必要な場合もあるし、逆に充分時間をかけなければならないものもある。テレビとの連動を考えると、テレビで出た商品をすぐ手配してWebで売るというスピードを活かしたやり方も考えられると思うが、それ以外では、誰にどんな商品を提案するのか、それをカタログでやるのか、Webでやるのかということを含めて企画ありきだと思う。

水沼：カタログとWebの商材は、最適化するために別に選んでいかなければならないのだろうか。

島本：一概には言えない。商材次第。

水沼：この問題点は根が深い。SPAは1マーク（1型）当たり約150枚のロットで上海で縫製し、それを3サイズから4サイズに割る。SPAでは、ロットが千枚ないと対応しないというのはあまりない。SPAのやり方で、某大手モバイルマーケティング企業などは非常に早くコンテンツを差し替えている。

⁴ Speciality store retailer of private label apparelの略。素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程を1つの流れとして捉えるビジネスモデル。

彼らにカタログをやれと言えば逆に長すぎてできないかもしれない。

リードタイムは、カタログと Web の商材そのものの発想を変えれば解決できる問題と捉えれば、おのずと最適化された商材が見えてくるのではないかとすると、問題になってくるのは、担当者スキル、組織、ターゲット、ビジュアルマーチャンダイジングの部分。今までの意見をまとめてブランドマーチャンダイジング、プロダクトマネジメントを研究されている菅原先生の方からコメントをいただきたい。

菅原: カタログと Web、店舗の分野で例が出ているが、今までアパレルファッションはリアル店舗中心だった。リアル店舗の方々は、商品量を重視する。店頭商品に商品在庫を積み上げてその迫力で売ってきた長年の経験があるので、客数を重視したマーケティングが理解されづらい。通販業界では、データベースマーケティングを活用し、一千億から二千億近い売上まで発展してきた。アパレルでも一千億企業は少ない中で、それだけのビジネスモデルとして有効性を持っていた。その後、歴史の古い小売店舗が 70 年代後半から 90 年代にかけて通販業界に出てきたが、後発でありながら確かに威力を持っていた。そして、ライブドアのようにネットビジネスから入ったカタログも店舗も経験が少ない企業が出てくると、また新しい風が吹いてくる。消費者は沢山の商品を見ており、全然感動しなくなっている。マスで飽き飽きしている顧客も多い。今まではデザイナーや営業力やカタログのアートディレクターなどが重要な役割を果たしてきたが、ネットビジネスになると、キーワードを探し出してくるマーチャンダイザーやバイヤーが大事になってくるのではないかと。

アメリカでも、広告の世界で非常に大きな変化が出てきており、今までは市場調査をしてテーマを見つけ、クリエイションしてメディアプランニングするというやり方だったが、そうではなく、直感的に顧客にインパクトを与えるクリエイション、言うなればコピーライターが重要になってきた。今までコピーライティングはどちらかというと脇役であって、ものを作るほうが偉いという考えがあったが、これからは MD もクリエイティブで勝負しなければならないのではないかと。これは単に担当者ではなくト

ップ陣の指導が必要だ。

Web 販売がだんだん大きくなってくると、リードタイムの効率性が要求されてくる。しかし 1 年前から企画するカタログと SPA の短サイクルのものと、Web のようなアテンション型のもを一元管理できるのだろうか。カタログ、SPA、Web それぞれ全部使っている言葉が違となると、我々が教育するときにもみんな違った教育の体系を作っていかなければならない。言葉の一本化ができないかも考えている。

ニッセンや千趣会も Web の売上が 3 割 4 割になってきて、片手間ではできなくなっている。温度差が多少あり、今はちょうど過渡期である。ここからどう伸ばすかが今後の課題ではないかと。

水沼: 参加者の方から質問がありましたらお願いします。

Q1. Web はニッチと言われているのは、カタログの部数が少ない企業でも、商品を多くの人に見てもらえるからではないか。大きい企業では総合カタログは出せても、個別のターゲットに合う商品をセグメントした 10 ページほどの小さいカタログを頻繁に出していくことが難しい。それを補完する機能を Web で担っているのではないかと。その辺の考えをお聞きしたい。

<回答>

中山: 先ほども申し上げたが、商品件数が少なければニッチなカタログも出せる。ただそのフローを今まで考えたことがないからやっていなかった。カタログの場合は、請求されたお客様に届けるのが一番大事なことだが、Web で請求があるお客様は、ネットカタログの方が早いのではないかとという問題もある。ニッチなものを欲しがらるお客様と、マスのものを欲しがらるお客様が違うかということ、実は同じ。一人のお客様でも、売れ筋のものも欲しいが、ニッチなものも欲しい。そこから様々な個性が分かれる。カタログでは掲載できなかった商品でも、Web だと在庫や仕入れの頻度が少なくても扱うことができる。マスから入ったお客様にもこのような提案ができるというのが Web の良いところだ。仮にそういった

お客様をターゲットとして、Web用に仕入れと商品扱いを変えるのは、ある意味狙ったロングテールだと言える。これはまだやりきれていない部分があるが、お客様の集客がカタログと全く別だと、利益が出るかわからない。

高芝: 今、年間4~5回カタログを発行しているが、毎月発行するという考え方はあり得ると思う。ただ、規模がある程度無いとなかなか始められないので、Webでニッチなものをやって、ある程度お客様がついた時点で発行することになるだろう。Webのみで完結するより、様々なメディアを使ってくれるお客様の方が顧客価値が高い。Webでどんどん商品サイクルを上げていっても、お客様が全ての商品を見ているわけではないし、検索やメールでも到達しないこともある。需要を喚起するためにコミュニケーションを取る手法として、短サイクルの印刷物の発行は今後あり得ると思う。

島元: 規模の小さいWebの商店だとニッチで勝負した方が勝ちやすいと思うが、うちぐらいの規模ではニッチ商材で売上のインパクトを作っていくのは難しい。マスの商材も扱いながらニッチも売るという立場。

Q2. サイト上で商品を販売する場合、ある程度の商品数を扱っていると、他との差別化が難しい。お客様が商品名で検索してサイトに来た場合、その商品は他のサイトでも買えるという認識があると思う。そういう状況の中、もう一度お客様に来てもらうことが必要だと思うかということが一つと、必要であればどのような対策を取れば良いだろうか。

<回答>

中山: 事業なので、ライフタイムバリューを考えると、当然リピーターは意識する。今までは、ある意味数の論理で、規模の大きい通販企業はどんどんカタログを送っていた。すると、いやがおうにも家にカタログがあるので、認知度が高くなりリピーターにつながるという、ある意味乱暴なやり方だったかもしれない。おっしゃるように、オリジナルの商品のみを扱っているわけではなく、他と同じ商品も多

く扱っている。バイヤーは当然良いものを仕入れるが、商品力だけでは勝てない。お客様はどこで買ったか忘れてしまい、次に欲しくなった時はまた検索して別のところで買う。せいぜいパスワードを覚えるのが面倒くさいからここにしようというのがあるかもしれないが、基本的に我々の優位性は失われつつある。となると、商品以外で他社とどう差別化するのか。それは基本的には情報だ。押しつけの情報ではなく、お客様が欲しがらる情報を適確に発信して、お客様が探しに来たときに手に届くところにその情報を置いているかどうか。また、最終的にはどこで買ってもデリバリーがあるので、適確にものが早く届き、アフターフォローが良いかという商売の基本のサービスが大事になる。これからは数の論理ではなく、サービスの質が問われる。小さな企業も大きな企業もガチンコ勝負になるので、我々としても非常に厳しいが、本来あるべき姿だと私は思う。

島元: もちろんリピーターは重要だし、必要だと思っている。一度買っていただいたお客様について分析し、メルマガなどで適確な情報を提供できるようにしなければならない。実際、私はかなりの確率で、アマゾンからのメルマガで買ってしまふ。ただそれを実現するには、このお客様にはこれを勧めれば売れるのではないかと実証しながら、徐々にシステムを変えていくことが重要だと思う。

高芝: 基本的にはリピーターは重要だが、実績や様々なテスト、特に初回稼働にどんな買い方をしたかを見た上での総合的な判断が必要。例えば検索から入ったお客様は、2回目3回目にとどのくらい買うか。そのお客様が1年間で生み出す利益はどれだけか。取り方によっては、価値の高いお客様もいれば価値の低いお客様もいる。特に価値の高いお客様はお金をかけてでも取るし、リピートをさせるためのプライオリティは高くなる。価値の低いお客様はどうしてもプライオリティが下がってくるので、あまり対策が取れないお客様のゾーンはどうしても出てくる。

Q3. カatalogとWebにおける今後のMDの組織論はどうあるべきかについて、千趣会さんとニッセンさんにお伺いしたい。また、私共は商材提供会社な

のだが、バイヤーから見て、Web とカタログの違いを前提とした、嬉しい商材提供の方法があれば、お聞かせ願いたい。

<回答>

高芝：我々もネット限定の商材に取り組んできた。以前はインターネットのセクションの中に商品開発部隊を数名置いて、カテゴリーは特に問わず、多少の競合は許容する意向でカタログ MD と競う形でやってきた。結果的には、メディアでくるよりも商品の専門性を優先すべきという考え方で、基本的にはカタログと同じ部隊にした。組織としては、商品カテゴリーで分け、その中でカタログの MD とネットの MD を分けているという形。

提案の方法に関しては、商品の良さやお客様の市場背景など、その商品に対しての思いを語っていただければ良いのではないかと。

中山：私もあちこちで偉そうなことを言っているが、会社の中身はついていっておらず、課題だらけなのだが、その一つに組織的な部分、MD の違いがある。当社にもカタログの MD とネット専用の MD がいる。スピードは確かに違うが、ではカタログの MD がのろまなのかというと、そんなことはない。カタログというテンプレートでは、どう表現すればどう売れるかがほぼ確立されている。お客様がカタログを見るシチュエーションもある程度読めるので、バイヤーや MD はお客様に合った商材を探すということに集中できている。ところが Web の場合は、お客様が見えない。これはカタログと別のお客様だからというわけではなく、同じお客様なのに、昨日欲しかった商品が今日は欲しくないということが Web では起こる。年代や性別では予測できない、商品購買のモチベーションがクルクル変わるお客様をスピーディーに捉えなければならない。そこに何を仕入れるか。

今は Web 専用のバイヤーがやっているが、将来的には同一にしなければならないと思っている。今までの MD は、何が売れるだろうという探し方をするのに比べ、今後はどう売るかということを理解できる MD が必要となってくる。「この商品は誰にどのように売らなければならないかを仕入れる」というところま

で理解して、これは最終的にカタログに載せる、Web に載せるというメディアの選別までできなければならない。Web 用に別のメーカーから仕入れるというのはあり得ないので、メーカー側もそれと同じスタンスで、「この商材はこんな売れ方をして、こんなタイミングで売れる」というところまで商品の良さをアピールしていただき、ユーザーが何を求めてこの商材を買い、買ったことでどういう気持ちが得られるのかというプレゼンテーションを入れていただくと、我々も売り方の気づきになると思う。

●Web2.0 時代の EC ビジネスとは

水沼：参考までに、某大手モバイルマーケティング企業さんがどのように商品を採用しているかというところ、ベンダーさんに見本を持ってきてもらい、その中から担当が好きなものを選ぶ。商談も何もなし。ものの中から発想できるものをチョイスしていく。極めて冷たい関係でやっている。商談に全然時間をかけていない。

最後に、キーワードとしてははずせない Web2.0 の中における自社の EC はどうあるべきかを締め括りとしてお聞きしたい。

中山：Web2.0 の定義自体が難しいが、私は狭い意味で捉えている。企業の論理が入らずに、損得関係がないユーザー側が自由に自己発信して、情報をシェアできるところが非常に大きい。様々なツールやユーザーのスキルアップによって、数ある情報の中から有益な情報は何か判断しやすくなっている。このような一方的な力の論理でねじ伏せることができない時代にどう対応するかが今後の課題。ユーザーはどんどん賢くなり、情報を共有し始めている。その中で、我々はどうのようなスタンスで情報を提供していくのかを考えている。

高芝：Web2.0 をどう EC につなげるかということは、私の持っている課題でもある。企業発信型ではなく個人の情報発信を活発にするために、企業は何ができるのだろうか。基本的には、場を提供して個人がどんどんコンテンツを作っていくという考え方になると思う。また、我々が持っている商品や専門知識をどうシェアしていくかが重要だと思う。それ

をどう EC に反映していくか、具体的にはまだイメージできていないが、お客様同士がどう情報を交換し合うか、そこに企業がどんなエッセンスを与えるとそれがより活発になるかということを考えることが必要だろう。

島元：Web2.0 とは、概念をまとめた言葉であり、新しい技術が出てきたわけではない。ではそこで何をするのかというと、ユーザーと当社がバランスを取りながら情報を共有して良い方向に向かいたいというようなざっくりしたことしかまだ考えがまとまっていない。個人的には、Web2.0 という言葉に感謝している。この言葉が出てきたことによって、大きい会社だからといって安心はできない世界だとか、個々のユーザーは力を持っているなどインターネットの特性について、当社の役員の認識が高くなった。

=====

お知らせ



賛助会員の株式会社カタログハウス様が、「明治時代の通販カタログ」を発行されました。イラストレーターで明治文化研究家の林 丈二さんが長年にわたって収集した貴重な明治期の通販カタログを復刻。通販カタログの歴史がこの一冊でわかります。

ご注文・お問い合わせはカタログハウス出版部まで。
電話 03(5365)2280 FAX03(5365)2281
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-12-2



事務局より 学会活動報告

1. 委員会活動

① 常任理事会・理事会

2006/10/13 第9回常任理事会

② 学会誌編集委員会

2006/9/21 学会誌編集委員会

③ 学会賞審査委員会

2006/10/2 学会賞審査委員会

2. 部会活動

① Web マーケティング研究部会

2006/7/8 第18回 Web マーケティング研究部会
(明治大学エクステンションカレッジに参加)

② データベースマーケティング研究部会

2006/7/28 第26回 DBM研究部会

③ 法務研究部会

2006/7/20 第7回法務研究部会

2006/9/21 第8回法務研究部会

④ 関西部会

2006/7/21 関西部会夏季研究フォーラム

3. 事務局業務

2006/9 NEWSLETTER 第五回全国大会特集号発行

2006/10 NEWSLETTER 第18号発行

2006/9/26 第17回 DMフォーラム

学会誌編集委員会より

今年度も学会誌第6号「Direct Marketing Review vol.6」を2007年3月末に発行致します。
〆切は、2007年1月15日(月)必着です。
詳しくは、同封の要項をご覧ください。

会費納入のお願い

平成18年度年会費をまだお納め頂いていない方は、お早めにお納め頂きますようお願い申し上げます。なお、当学会では、**年会費の口座振替**を行っております。来年度年会費より口座振替をご希望される方は、事務局まで資料請求をお願い致します。ご連絡頂いた方に、申込書を郵送させていただきます。口座振替制度をご利用頂くと、お支払いの手数も省け、また、振込み手数料が不要となります。是非、口座振替制度をご利用下さい。円滑な学会運営にご協力をお願い致します。

News Letter への投稿のお願い

NEWS LETTERでは、会員の皆様からの投稿を募集しております。字数は1800字程度です。また、学生の方から企業の方へのメッセージや、企業の方から学術研究者の方へのメッセージなど、内容やテーマの指定は特にございません。何でも結構ですので、ご投稿をお待ちしております。投稿は、E-Mailにてinfo@dm-gakkai.jpまでお願いいたします。