クロスメディア化した通販ビジネスにおける プロダクトサイクルとロジスティクス適応

Study of product market cycle and logistics adaptation in the direct marketing business with cross-media

市川隆一：株式会社サプライチェーン経営研究所 代表取締役社長

略　歴

1956年生まれ　法政大学大学院社会科学研究科経営学専攻修士課程修了　大手物流会社にて情報システム、営業開発、ロジスティクス戦略、コンサルティング各部長を歴任、㈱日本ロジスティクス研究所 代表取締役を経て現職
多摩大学大学院経営情報学科 客員教授（2008年～2011年）　東京工業大学大学院CUMOT Strategic SCM School 単科講師（2010年～）
専門分野：SCM、ロジスティクス、流通システム、ダイレクト・マーケティング
所属学会：日本オペレーションズ・リサーチ学会、日本物流学会、日本ダイレクト・マーケティング学会

1．はじめに

我が国のGDPに占める小売販売総額は、1997年（平成9年）の142兆円をピークにここ10年間は135兆円前後で推移している。その内訳は、店頭販売、訪問販売、通信販売（通販）、自動販売機（自販機）、その他の分類であるが、伸張しているのは通販と自販機であり、店頭販売は横ばい状態である。※注1

依然として、店頭販売が小売販売総額の約80%を占め小売の主流ではあるものの、通販はインターネットの普及も相まって著しく伸張し、小売販売総額の4%を占める規模に成長しており、店頭販売を構成する百貨店の5%、コンビニエンスストアの6%に迫る市場規模となっている。

インターネット普及以前から通販は堅調に伸長していたが、普及後は一層の成長を見せ、物販を伴う通販は年5兆円超、旅券や保険といったサービスの取り扱いを含めた電子商取引（EC）全体では10兆円規模に達している。※注2

インターネットの普及が通販において大きく変化を齎した点は、インターネットが即応性の高い広告メディアとしての機能と併せて、インタラクティブな双方向の通信手段でもあったということである。

これにより、通販企業と消費者の関係性はより緊密になり、通販企業はすべての対応に即応性が求められることとなった。

2．問題の所在

通販業界では、通販事業を成立させる三要素は、「商品」「メディア」「顧客データベース」と長らく言われてきた。商品そのもの自身と商品を訴求・告知するための広告媒体、そして、何よりも対象となる顧客リストが重要との認識だ。

加えて、通販事業における経営組織機能としては、対象とする市場や顧客に向けた「商品開発機能」、「商品訴求メディア対応機能」、そして「フルフィルメント機能」の三機能である。

フルフィルメント機能は、インターネットの普及以前から通販経営において重要な機能であったが、その主要な業務は、注文受付、商品保管・梱包・発送等の物流、代金決済、顧客からの各種問い合わせ応対、苦情処置など、主に受注した後のプロセスに沿ったオーダー単位の後処理工程業務・機能であった。

しかし、企業の成長や市場の変化と共に選択するメディアや通信手段も複合化（クロスメディア化）し、取り扱う商品のカテゴリーも大幅に増えてくると、それに伴って商品を企画･生産する段階も複雑になっているため、従来型のフルフィルメント機能の考え方では、様々な支障が生じてきている。さらに、それに応じて業務が様々な組織に不規則に分担され、本来、一体で進めるべき機能が分断されている。

本稿では、インターネット普及以前と普及後の通販経営において、商品広告・販売媒体の持つ特性に応じた商品の市場への投入リードタイムと投入サイクル（総じて「プロダクトサイクル」と呼ぶ)が経営におけるオペレーション最適化にどのような適応力が求められているかについて、伝統的メディアであるカタログ型とネット型を対比しながら通販経営の変革を考察する。

3．通販経営の課題考察

3.1. 通販メディア

通販経営はインターネットの登場で劇的に変化した。インターネットは、単なる広告媒体としてではなく､通信手段､双方向のコミュニケーション・ツールとなったことにより、事業プロセスの全領域に即時性・即応性が求められることになった。

インターネットが普及する以前の通販における広告メディアとは、新聞・雑誌・カタログ・チラシ等の出版等紙面媒体、そしてテレビ・ラジオ等の通信系媒体であった。これらは総じて事業者側一方向からのマス発信であった。

特に、通販メディアの歴史は、1872年の米モンゴメリー･ヴォード社､1886年の米シアーズ・ローバック社のカタログ発行による通販事業に起因し、我が国においても同様に長らく中心的で伝統的なメディアである。

従って、通販経営の成長には、カタログをより多く発行することが必要になり、発行部数と発行頻度を高めることが最重要な経営戦略となった。メディア戦略と同時に、それに応じた商品開発は多品種化し、カタログ発行日に合わせた大量投入型になった。カタログ配布先を対象市場とする戦略であるため配布先数を増やすことが市場拡大に繋がり、一層拍車をかけた。

併せて、購買者がカタログによる商品探索を経て、購買意思を伝達（注文）する方法も通販事業者側からの個別のアプローチをするのも電話や郵便によるものであった。

インターネットの登場による劇的な変化は、双方向のコミュニケーション・ツールとなったことによる、即時性・即応性である。

インターネットの黎明期は、伝統的なメディアは駆逐されすべてがインターネット化するような極端な見解もあったが、現在は、それぞれのメディアが持つ特性に応じて複合

利用するクロスメディアが主流になっている。※注3

3.2. 通販経営機能の課題

多くの通販経営では、商品の企画段階から顧客へ納品するまでの全工程において、前述の「商品開発機能」、「商品訴求メディア対応機能」、「フルフィルメント機能」の三機能において、「商品開発機能」「メディア対応機能」が先行しがちである。

これは、メディア特性に応じた顧客性向分析と商品開発が一体であるためで、経営者の重心も多くがここにある。

しかし、「フルフィルメント機能を」を受注後の後処理工程と考える経営は、物流業務へ大きな変動や負荷を齎し、顧客への納品リードタイムを不規則にし、また、物流コストへの悪影響を生じさせている。

消費者の購買行動やサービスへの要求に即した物流オペレーションを実施しようとすればするほど、後処理工程型のフルフィルメント機能では物流実務への負荷を大きくすることになる。

本来、フルフィルメント（fulfillment）は、その語源通り、顧客の購買行動に即して探索段階からすべての工程を「完遂」させることである。すなわち、通販経営におけるフルフィルメントは、顧客への持続的な満足感を醸成するために、商品企画開発段階から、調達・生産、そしてあらゆるメディアと複合的に一体化し同期化された連携オペレーション機能でなければならない。

経営におけるフルフィルメント機能への戦略革新が必要である。

3.3. 通販ビジネスプロセスと在庫

通販ビジネスにおける時系列プロセスは、事業者側のマーケティングリサーチと自社蓄積価値のマッチングによる商品開発を起点に、店舗に相当するメディアに則した商品投入（商品掲載）である。

商品をメディアに掲載した時点に在庫があれば、受注後速やかに出荷でき、そのあとは宅配会社の品質に依るところになる。購入者が発注してから2～3日で納品が可能である。一部には在庫を最小化、あるいは在庫を持たず、納品リードタイムの最短性を購買者に約束しないビジネス形態もあるが、そのためには場当り的なビジネスを除き商品の市場競争力の高さや希少性等が求められる。

自社在庫を最小化もしくは在庫を持たずに納品リードタイムを購買者に約束するには、サプライヤーと緊密なビジネス連携に基づく情報と機能の連携がなければ実現できない。

多くの通販経営において、在庫を持たずに購買者への納品リードタイムを保証することは難しい。

3.4. 通販メディアと物流

商品投入までのリードタイムが長いカタログ型の通販では、カタログ発行日に応じて掲載する全品種の商品を準備し待ち受ける。

カタログ発行の何ヶ月も前から多品種の商品を企画・生産し、何れかの場所で在庫を保管し、発売日であるカタログ発行日を待ち受ける。カタログは年に何回か発行するが、そ

の期間は在庫を保持する必要があり、このため、自社内外を問わず総じて大型の物流センターを必要とした。

また、発行日の直後は注文が集中し、物流センターの1日の出荷処理許容件数を超え、また、商品によっては初期投入（在庫）量を超える注文が入り、出荷業務の繰り越しや在庫切れによる出荷待機を招き、物流業務を煩雑化させる。何よりも、購買者の納品期待を削ぐことになっている。

一方、ネット型通販では、いつでも商品をネット上に掲載できることから、プロダクトサイクルの長い商品ばかりでなく短サイクルの商品を時機に応じて投入できるカタログには無い特徴がある。

また、商品を頻繁に変更することが可能で、その売れ行き情報や在庫状況に加え、購買済みの利用者の情報等も公開可能な即応できるメディア特性があり、商品開発も短サイクルで行われる。

そのため、ネットを中心にする通販事業者では、ネットへ掲載する商品を機敏に対応するため、撮影スタジオを自社施設内に持つケースが増えている。

3.5. 通販物流への視点

通販経営における物流は、購買者への納品配送である宅配部分に目が行きがちである。それは、購買者が商品を様々なメディアを通じて探索した後に、注文後は、「商品がいつ届くのか」ということが最も大きな期待点だからである。

それを実現するために通販経営においては、宅配サービスの迅速化と高品質化と共に支払経費管理の観点から重要視している。

一方、宅配は、食材・惣菜宅配の個別配達サービスを除き、宅配会社への委託が前提になっている。ヤマト運輸の宅急便開発以降、佐川急便の参入、日本通運の宅配事業との統合・民営化を経た郵便事業の三社で寡占が進んでいる。

宅配サービスは、今や国内は翌日、翌々日の配達は当り前で、希望時間帯別の配達や当日配送などダイレクトマーケティングの進展に応じた革新が進み、世界的に見ても信用の高い安定したサービスとなっている。

日本の宅配品質の高さと利用者からの信頼を裏付ける調査結果がある。

経済産業省による「平成23年度 我が国情報経済社会における基盤整備」の調査「電子商取引（EC）利用上の不安･不便の国別調査」によれば、日本以外の各国上位5項目に「配達時に商品が破損する可能性があること」、「配達の遅延により希望の日時に商品を受け取れない」という、宅配品質に関する不安や不便さを示す項目が挙がっているが、日本では、「受け取るまで自宅で待たなければならい」が第5位に入るだけで、前掲の２項目は挙がっていない。

この調査からも見られるように、通販経営において、物流工程の最終段階である宅配は、運賃に関するコスト管理面を除き、安定したサービス機能であり、通販経営における物流課題として重視すべきテーマは他にある。

最も重要視すべきは、ビジネスプロセスの前工程である顧客性向に応じたメディアの選

択と商品開発段階である。

多くの通販企業では、商品開発段階で投入する商品のSKU単位の要件や生産総数量を決定した後に、波動の大きい物流変動を受け入れる前提で計画を立てるため、施設･設備･運用体制が過剰になりがちだった。

オペレーション最適化の視点からの効率性要請を、生産計画や販売計画に反映できなかった。

4．メディア選択とプロダクトサイクルへのロジスティクス適応

通販経営におけるロジスティクス適応課題の本質は、メディア特性に応じた商品の投入リードタイムと投入サイクルを含めたプロダクトサイクルと物流の同期化問題である。

インターネットの定着によって伝統的なメディアの持つ特徴を活かしたクロスメディア対応が重要な戦略テーマになっており、カタログ型メディア向けの長サイクル商品とネットに適した短サイクル商品とを同時に対応できるロジスティクスが求められる。

長サイクル商品のロジスティクスは、一定期間固定的なSKUではあるが、量的変動と時間的負荷を生じさせるため、非効率になりやすい。一方、短サイクル商品のロジスティクスでは、流動するSKUは必ずしも多くはないものの頻繁に商品が入れ替わることにより、取り扱いSKUが累積拡大し、倉庫内ロケーションが硬直化しやすい、といった特徴を持っている。

今や、通販経営にとどまらず小売業全般において、店頭販売と通販を融合させたクロスメディア化が進む中で、各メディアや実店舗の持つ特性に応じ、如何に売れる商品を適宜に投入することと同時に効率的なオペレーションを行えるかが、ダイレクトマーケティングの重要な経営戦略である。

そのためには、旧来型のフルフィルメント機能への考え方を改めることが重要である。

5．まとめと今後の課題

クロスメディア対応が一層進展する中での経営組織・機能においては、「フルフィルメント機能」が後工程という考え方を改め､「商品開発」段階で「メディア」に則したオペレーション効率を含め最適点を見出すことが重要である。

前述の「商品開発機能」､「商品訴求メディア対応機能」と合わせた三機能を連動させ、循環型のフルフィルメントにより商品開発とメディアを包括し、経営を一体化させるエンジン機能にすることが求められる。

今後､ダイレクトマーケティングにおいて、サプライチェーン全体を捉えたオペレーション最適化による経営改革戦略についてさらに研究を進めたい。

注釈

注１： 2007年度商業統計より「駅ナカ･高速道路パーキングエリア」が店頭販売に加算集計されたことにより、統計上は店頭販売が減少に歯止めがかかった。

注２：通販市場規模は「2012年度通信販売市場規模」日本通信販売協会(JADMA)、EC市場規模は2013年野村総合研究所調査に基づく。

注３：通販大手のジャパネットたかたは、新聞折り込みチラシに商品を掲載し、この折り込みチラシを見るようにテレビやラジオでスポットCMを入れ、掲載商品を独自のテレビ番組内で工夫を凝らした使い方説明をし、同様に

ネット上にも掲載し、注文は電話でもネットからでも対応というクロスメディア利用で成功している。

参考文献

⑴　市川隆一：次世代型フルフィルメント機能への変革の重要性に関する一考察、日本ダイレクトマーケティング学会 NEWS LETTER、pp.28-30、2010
⑵　中澤功：体系ダイレクトマーケティング、ダイヤモンド社、pp232-244 2005
⑶　経済産業省：「平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備」