

中小企業はなぜネット販売で勝利できるのか？

[営業戦略を考える]



神戸経営研究所
代表 塔筋 幸造

PROFILE (とうすじ・こうぞう)

神戸生まれ、神戸育ちの経営コンサルタント。家業の木材店を継承した後、パソコンソフト会社を起業。現在も代表取締役を務めながら、神戸経営研究所を主宰する。ポリシーは「商売は芸術」「経営はアート」。神戸商工会議所の「MBA早わかり塾」の講師なども務める。
<http://www.kmba.co.jp>

中小企業で売り上げを伸ばしたいと考える際に出てくるテーマがネット販売です。すでにネット大手が扱っている商品や、特殊な使い方の商品をインターネットで販売して、果たして売れるのか、という不安を皆さんお持ちではないでしょうか。私は「限られた経営資源の中小企業だからこそネット販売は魅力的だし、自分の商品やサービスでネットの銀座通りを作っては」とお話しします。

一つの例をご紹介します。私が使うスーツのベルトに通すタイプの革製の札入れです。薄型で免許証とお札が入るものがいいと考えインターネットで探しましたが、なかなか見つかり



ません。

やっとの思いで探し出したとき、そのメーカーは私にとって特別な存在です。今まで知らなかった中小企業のブランドでしたが、今では手投げ鞆など次々に購入するファンとなっています。

もう一つ例をご紹介します。ある会社が設立20周年記念にお世話になった方々への感謝の品として、少し大きな特製カレンダーと名入れ高級タオルを用意しましたが、びったり梱包できる段ボールがありません。この会社は業務で段ボールを発注する機会が多く、出入りする業者に問い合わせしてみたものの、発注量が少ない場合の抜き型の作成費用や納期の問題もあり半ば諦めかけていました。

しかしネットで探してみたところ、少量で寸法自由の「ヤッコ形タイプ」をネット販売しているメーカーを発見し、必要な数だけ発注しきれいに梱包できたのです。以後この段ボールの専門メーカーは、この会社の本業でもよい仕入れ先となっています。

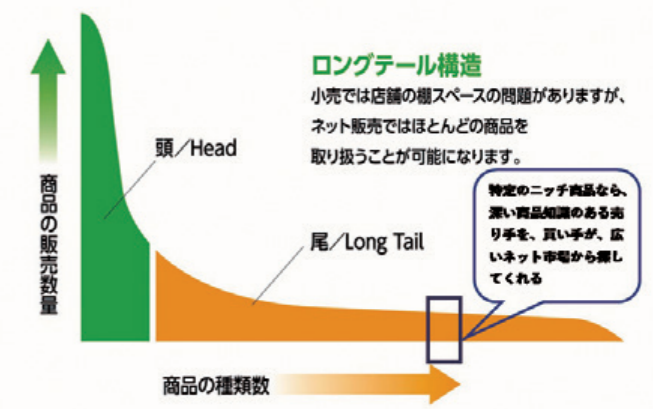
本来販売チャネルは、より大きな企業が多くの商品を扱い、その組織力や価格戦略で競争に勝ち、あそこなら何でも揃うといった商品情報などを独占できるという構図でした。しかしインターネットの普及で情報の独占ができない状況になり、特徴のある中小企業は、ネット上で費用をかけずに自分の営業網を張ることができるようになっていのです。

VRIO分析 [なぜ大手優位でないのか]

企業の競争優位性を判断したいときに使うVRIO分析*1という手法でみてみましょう。

多くの商品を扱う大手ネット販売と、自社独自の商品やサービスをもつ中小企業の比較です。大手はネットの普及で、ニッチ商品をたくさん集めたら大きな売り上げになってきたことに着目し、数多くの商品を扱っています。しかし、中小企業が保有する専門的な商品・サービスは、これに対抗できる可能性を秘めています。

VRIO分析での比較	大手ネット販売	中小企業
1. Value (経済価値) <small>経営資源が十分に経済的な価値があると顧客に認識されているかどうかをみる</small>	◎	○
2. Rarity (希少性) <small>希少性が薄ければ、他企業の市場への参入が容易になる</small>	○	○
3. Imitability (模倣可能性) <small>模倣しやすい場合は、時間の問題で競合に追いつかれる可能性がある</small>	△	△
4. Organization (組織) <small>組織が整っていないと有効な経営資源の活用とならない 但しロングテールの様な限られた市場では、大手の優位性は低くなり その市場に必要な経営資源は中小企業が既に持っていることが多い</small>	通常 ニッチ	通常 ニッチ
	◎→○	×→○



- 1 経済価値については、大手が扱い高などでは優位に立ちます。
- 2 希少性はニッチな商品に限れば、大手と中小企業との差はそれほどありません。
- 3 模倣可能性については、ネット販売ではいろいろな情報が公開されているので、真似されやすいのは大手も中小企業も同じです。
- 4 組織では、大きな倉庫や物流システム、24時間稼働など大手が優位です。

一番の差は組織力となりますが、もう一つの視点で見てください。ここで扱う商品が実はパレートの法則*2でいうところのロングテール*3の商品であるということです。

特殊なベルト通しの札入れも、特殊寸法の段ボールも、珍しい素材ではありませんがニッチ商品と言えます。つまり最初の例でもあるように、汎用の商品ではないものを探している人がいる現在の市場では、買い手が手間をかけてでも「探してくれる」のです。ロングテールには、買い手が欲する嗜好

性が高い商品が多く含まれており、見つけた後は、買い手はとてロイヤリティの高いファンとなります。この時点で先ほど大手が優位であった組織力はそれほどの優位性を発揮しません。

また大手にとって、このロングテールには別の落とし穴があります。多くの品揃えをすることは資金力で可能ですが、それぞれのニッチ商品の専門知識を必要とします。特に特殊な商品においては、専門知識をわかりやすく解説する力が必要です。

ということは、大手企業であってもロングテールの商品を販売するには、それに応じた専門的ノウハウが必要となります。このノウハウを持つために人的投資をすれば、それはコストとなり、ニッチの商品の販売数では効率的に回収できません。大手企業ではここが弱みになります。つまりネット販売の大手であっても、経営資源を必ずしも競争優位に結びつけることが出来ないのです。

VRIO分析の総合的評価をみても、ニッチな商品やサービスなら、大手と

互角に戦えることを示しています。あなたの会社にすでにある優位性をネット販売に活用しない手はありません。

まず、自社のホームページに専門性のあるページを付加してキーワードで検索できるようにしてみましょう。そのなかで専門用語をわかりやすく解説すれば、探している人にはぴたりとマッチするのです。これはどんな大会社のブランドよりも訴求効果があります。

このキーワードは、ネット上では広い市場のお客様の検索対象となり、その検索結果の一覧は売りたい商品にとっての言わば「銀座通り」となります。有料の広告でアピールするより、この検索結果の銀座通りは日本中から来店可能なメインストリートで、費用も多くはかからず有用なものになります。ここから商売が広がっていくのです。

大手に引けをとらない、「中小企業がネット販売で勝利できる」理由が理論的に理解できれば、自信をもって挑戦できます。

*1 VRIO分析のフレームワークでは、1.Value (経済価値)、2.Rarity (希少性)、3.Imitability (模倣可能性)、4.Organization (組織)の4つに区分し、その区分ごとに分析をすることで企業の経営資源が競争優位をどれだけ持っているのかを把握する。
*2 イタリアの経済学者ヴィルフレド・パレトが提唱した普遍的な経験則。経済現象や自然現象にはばらつきや偏りが存在し、ある事象の大部分がごく一部の要素によって成り立っていることを示した。
*3 アメリカのクリス・アンダーソンが2004年に提唱した理論。我々の文化や経済が少ないごく一部のヒット商品への集中(頭[Head]の部分)から、多数のニッチ商品(尾[Long Tail]の部分)へとシフトしてきている、というものである。