

# 「中小企業がネット通販モールへ出店する前に行うべきこと」

## —自社ホームページの充実をはかること—

酒井 和昭

### はじめに

中小企業が最初に展開する本格的な販売システムとして、ネット通販モールへの出店が検討されることが多くなっています。様々な所で開催される説明会や営業の熱心な勧誘に心を動かされて、経営全体や経営の中での位置づけをきちんと捉えずに開始してしまった経営者の方も多いのではないかと思います。

そのような経営者の方の中から、悩んだり行き詰まったりしている話を聞くようになってきました。又、取り立てて問題を感じていらっしゃらないが、私が状況を確認すると潜在的な深い問題に直面している企業にも遭遇するようになってきました。何が問題で、何に注意して取り組めばよいのかを示し、望ましい取組み方を明らかにすることが、これらの企業や取組みを検討されている方々にとっては喫緊の課題と感じるようになって来ました。

又、これから Web 戦略の検討を計画している方々にとっても、参考になる点が多いかと思えます。

分かり易くする為に、老舗和洋菓子店と中古車販売店の事例を使って本論を進めます。老舗和洋菓子店については加工食品・お茶・お酒など多くの地域ブランドに共通する点が見られ、人口減少とライフスタイルの変化に直面していますが、地方創生施策やインバウンド需要という新しい成長の芽も見受けられます。

中古車販売店については、マンション・アパートなど賃貸住宅の仲介物件検索サイトやホテル・旅館の宿泊業検索サイトに同種の課題が含まれています。人口減少に加え若者のクルマ離れという課題もあり、先行きが見通せない状況です。

## 1. 老舗和洋菓子店と中古車販売店の通販モール出店の経緯

### (1)老舗和洋菓子店の事例

#### ①利益はほとんど出なかった

- ・ 出店にあたり、ネット通販モールの営業マンから関連業者を紹介され、商品の写真撮影から画面デザイン及び説明文と写真の登録作業を一括して依頼することにした。登録作業費は月次契約料+売上金額の一定割合で、費用が掛かりすぎるとは感じたが任

せてしまった。

- ・ ネット画面の出来栄も上々で、品目別の売上全国一位を獲得したこともあったが、大きな利益を挙げることにはならなかった。

#### ②曖昧さを残して決断したことが直接の原因

- ・ 通販モールへの出店で、どのくらいの売上が挙げられるのか見積もりが曖昧だった。出店料と登録作業費が利益を食いつぶした。
- ・ ITに関する仕事は難しく面倒だと先入観から、一括して作業を任せていたため、その登録作業を自社に取り込む手順は見当もつかない。

#### ③問題の本質は

- ・ 和洋菓子は、お土産物などで頂きもう一度食べたいと思った時に初めて、ネット通販で注文することが多い。ネット通販を行えば単純に売上に繋がるのではないかと、過大な期待を抱き過ぎた。カーリング女子チームの「もぐもぐタイム」のような劇的なプロモーション効果は、ネット通販の中だけでは起こりえないことを理解していなかった。通販モールの登録だけで「もぐもぐタイム」と同様の効果をあげようと、凝った画面や個別の作り込みを行って、コストを掛けすぎた。
- ・ 和洋菓子についての「原料の拘り」「製造の拘り」「品質の拘り」などの商品以外のアピールポイントが充分打ち出せておらず、当該経営者はそのことが重要だとは気付いていない。

#### ④通販モールありきで取り組んだ為に起こった付随する問題は

- ・ 通販モールの画面が凝った内容となった為、納入された写真などの登録部品が異型形状で汎用性を欠き、他サイトでの流用が困難となった。
- ・ 通常のホームページ作成では、CMS(※)と言われる汎用の仕組みを使うことが一般的で、通販モールの表現と比べると何となくあっさりとして、劣った画面であるかのように思えてしまう。その事もあって、コストが嵩む通販モールから脱却できずに続けてしまっていた。

※CMS：画面から文章や写真を登録するだけでホームページが作成できる仕組みで、デザインがやや統一化・単純化された画面が生成される

## (2)中古車販売業者の事例

### ①拡販には限界があった

- ・ 中型トラックや軽四トラックなど、販売に苦慮するような展示車両に対して引き合いがあったが、企業としての良さはアピールできていない。

- ・ 通販モールでの販売は、希望車両の検索と同一車両の価格比較に終始する為、売れ筋と思われる車種の販売は価格競争と店舗立地で決まってしまう。

#### ②通販モールへの出店は、拡販策の一つだとの認識は薄かった

- ・ 展示車両を全国の顧客に選んでもらえるようにはなったが、展示車両を増やすためには仕入れを増やす必要がある。それには資金的な限界があり、最初から通販モールでの拡販には限界があった。経営全体を見渡して、下取りした車両を売りさばくためのツールと考えるべきだった。

#### ③潜在的な問題に気づいていない経営者

- ・ 中古車の通販モールは、検索・比較サイトに近い。サイトの営業マンは、自社サイトの加盟企業数を増やすことが自社の通販モール自体の比較優位に繋がり、広告収入なども大きくなるとの前提で行動している。つまり、営業マンは中古車販売業者の為ではなく、通販モールの運営会社の為に努力しているのである。このことをしっかりと理解しなければいけなかった。
- ・ 運営会社の営業マンは顧客である中古車販売店数を増やすため、パソコンの設定から通販サイトの初期設定まで全て代行して、中古車販売店は展示車両の写真と説明を登録するだけの状態にしてくれた。

中古車販売店の経営者は、展示車両をネット登録することだけが営業活動になってしまい、待ちの姿勢や待ちの思考パターンに慣れてしまった。

#### ④通販モールありきで取り組んだ為に起こった副作用

- ・ 運営会社の営業マンにパソコンの設定・ソフトのインストールなどを任せっきりにしていたので、パソコン交換時や故障時の再設定をどのようにしたらよいか、指示が出せない状態と思われる。明確な指示が出せないと、再設定を請け負ってくれる業者を見つけれない。
- ・ 展示車両の「写真」と「簡単な用語」(※)のインプットだけで登録出来てしまうので、自社のあり方や優れている点などの概念的な文章を作ることが不得手となっている。

※「簡単な用語」：例えば平成〇〇年登録・2500CC・6AT・車検なし・走行1.5万km・六ヶ月間保障付き など

### 3. 問題の本質と回避策

#### (1)すべて任せたことが問題の本質である

このように書くとすぐさま、「ITのことは専門家でないので何もわからない。任せるしか無いのだ」と言われる方がいらっしゃるかと思われます。しかし、作業内容を細分化して考えると、何が分からないのかが明らかになってきます。

個々の作業の内容を見極めることが、任せっきりにしない第一歩です。

Web画面作成の一般的な作業内容は、

- ① 企業のあり方・誇るべき点・今後注力していく点・店舗政策などの説明
- ② 商品・サービスの説明
- ③ 商品・店舗などの写真撮影
- ④ 文章や写真のWeb画面への登録(所謂Web画面の作成)
- ⑤ 色・画面デザインの体裁を整える
- ⑥ SEO対策(Google・yahooなどの検索システムで上位に位置づけされる手法)などです。

難しいコンピュータ言語を使うようなことは、CMS(※)の進歩により最近ではありません。

※CMS：2ページの(1)④の注を参照して下さい。

上記の①～③については、依頼した業者ではなく当該企業の経営者でないと分かりません。従って、業者に依頼しても経営者に対してインタビューで確認されることとなります。

①の「企業のあり方・誇るべき点・今後注力していく点・店舗政策」は、通販モールには関係ないと言われるかもしれませんが、商品の説明だけでは食べてもいない物や、取引したことがない業者には注文する気にもならない筈です。その企業の考え方や誇るべき点が、顧客の商品選択を促します。

又、④～⑥は相談できる専門家がいれば、理解可能です。特に「色・画面デザイン」は経営者の感覚や好みで選択しても遜色なく進められます。

写真撮影などの分離できる作業については、撮影だけ切り離して付き合いのある写真館などに依頼すればよいのです。

すべて任せるのではなく、専門家のサポートを受けて、最初は経営者がすべてに参加し内容を把握しておくことが必要です。

## **(2) ネット通販モールには拡販の限界を越える「きっかけ」や仕組みが必要である**

地域ブランド商品は、食べてもいないし、見てもいない人がネットで注文するのですから、有力な「きっかけ」が必要で「きっかけ作り」に左右されます。又、中古車などは在庫しているものしか売れません。拡販には限界があります。

この限界を越えるような「きっかけ」が用意できるなら、ネット通販モールへの出店でなく自社ホームページにネット通販のページを付加するだけでも、十分な効果を発揮するかもしれません。拡販の限界を越える「きっかけ」作りや在庫車両に頼らない仕組みづくりを

並行して進めなければいけません。

※「きっかけ作り」の例は、6～7ページの4.(4)の記述を参照して下さい。

### **(3)経営全体の中で、ネット通販モール出店の位置づけが不明確である**

売上が伸びないのでその打開策として、手っ取り早くやってみるとというのが最も良くない取り組み方です。まず経営全体をきっちり捉えて、ネット通販モールが経営全体のどの位置づけであるかを明確にしておく必要があります。

顧客は、著名なネット通販モールに出店しているだけでは購入してくれません。その企業のことを知っているわけではないし、食べた経験がないのですから、致し方ない所です。

顧客との接点をどのように持つのかを明らかにし、良いと感じてもらい、購入したいと思ってもらった時に初めてネット通販モールを訪れるわけです。これら一連の戦略ストーリーをきちんと描くことが必須となります。

## **4. 望ましい Web 戦略展開の手順**

### **(1)支援してくれる専門家に相談する**

ここで言う専門家とは、ネット通販モールの営業マンでもなく Web 開発業者の IT 担当でもありません。中立的立場で、「経営と IT に通じた専門家」です。

※「経営と IT に通じた専門家」：経営を活性化するために、どのように IT を役立てたら良いかという観点から支援できる専門家

IT 関連のソフトウェアの進歩や変化は急激で、不連続に起こります。社会で広く活躍しているソフトウェアの専門家でも、その変化に追従するだけで精一杯です。更に言うと、ネット通販モールや Web 開発業者の専門家は、自社のサービスやソフトウェアに通じているだけで、いわば先方が決めた枠内での専門家です。

支援先の経営にマッチし適切な IT のあり方を支援してくれるような、企業側の枠組みで活躍する専門家に依頼することが肝要です。IT やソフトウェアという領域を越えた、広い視野での支援を期待できる専門家を探して下さい。

具体的な探す手段は、既に付き合いがあるコンサルタントに紹介を依頼することや、商工会議所や信用金庫、県・市などが運営する中小企業支援組織に登録する専門家の中から推薦を受けて、面談して選定するなどが考えられます。

### **(2)経営者の意識を新しい環境に合わせる**

専門家の支援を受ける経営者の方々は、専門家の話をよく聞き、独りよがりな取り組みにならないことが必要です。そのためには、経営者の方々はこれまでの自社の考え方や成功体

験にとらわれずに、経営に関する考え方を新しい環境に合わせて下さい。

ITの表面的な事柄にとらわれることが無い、広い視野で考える心の準備をして下さい。

専門家が支援する主な内容は、IT作業のやり方でなく、経営とITの変革の手順を描くことだと理解して下さい。そして、変革の手順をベースとしてIT作業を支援していきます。いきなり「どのように表現するのか(ホームページの作成手法)」を考えるのではなく、「誰に(想定される顧客層)」に「何を(顧客層が知りたいであろう自社の良い点や良い商品)」を表現するという順番で考えていきます。

### **(3) 自社の経営を文章にしてみる**

自社の誇りとしたい点、他社に勝っている点、他社のようにはなりたくない点などを文章にしてみてください。部下の方に書き取ってもらうなどのやり方でも良いので、書いてまとめることで、他人がわかるように説明できるようになります。そして自分の考えた言葉で纏めることが必要です。他人が纏めた言葉では、会話の中でスラスラ説明することは困難です。語だけの箇条書き(覚書メモ)ではなく、必ず文章にしてください。

前後の文章と照らし合わせて、矛盾や思い違い・事柄の真の意味合いを吟味して下さい。

就活時の面接では「自分の強み・弱み」を聞かれ、更に深掘りした質問がなされるとのことです。自分自身のことはなかなかうまく説明できないものですし、自社のことも同じです。仕事の合間に気付いたことを書き綴っていくことになるので、少し時間がかかるかもしれませんが、ここでの成果物が、支援してくれる専門家と相談する際の材料になります。

### **(4) 経営全体を見渡して、ネットでの拡販策の位置付けを明確にする**

ここでの検討は経営全体の中で、ネットでの拡販策の位置づけを明確にすることです。理解しやすいように、老舗和洋菓子店と中古車販売店の例に基づいて説明します。

老舗和洋菓子店の例では、

- ① 自社店舗での拡販策及び誘店策を検討すること  
試食販売の対応・販売金額に応じたポイント付与・店頭イベント実施などを検討する。
- ② 委託販売で、顧客との接点をどのように作るか  
宿泊施設や道の駅での販売及び冠婚葬祭の返礼品での提供をきっかけとしたネットへの誘導を行う。
- ③ ネット販売での「きっかけ」作りをどうするか  
旅番組でタレントに食べてもらうとか、雑誌で紹介してもらうとか、ブームを巻き起こす「きっかけ」作りを実施する。

の①～③の三点に分割して検討するとわかり易いでしょう。

戦略ストーリーの起点となる、ネットで注文してくれそうな顧客との接点が複数個所見い

だせます。宿泊施設や道の駅での販売・冠婚葬祭の返礼品・旅番組や雑誌での紹介を起点としてネット販売へどう結びつけるかを検討してみてください。「言うは易く行うは難い」と反論されそうですが「任せっきり」(IT 業者に丸投げに近い状態)よりは、間違いなく進捗するでしょう。

中古車販売の例では、

- ① 自社店舗での拡販策及び誘店策は  
車検・修理の支払い金額に応じたポイント付与・店頭イベントを開催してファミリー層を集客するなどです。
- ② 修理対応での「きっかけ」作りをどうするか  
車検や定期点検を組み合わせたメンテナンスパックを実施したり、車検・点検のお知らせハガキを送付したりする。
- ③ ネット販売での「きっかけ」作りをどうするか  
ネット通販モールから自社ホームページに誘導することで、オークション車両の検索など会員業者しか閲覧できないサイトに掲載されている車両のお勧めに繋がられます。そのようなことが「拡販の限界」を乗り越える手立てです。

ただ、ネット通販サイトに希望の車種が無い場合、検索して当該中古車販売店のホームページにたどり着くことは無いので、ネット販売の「きっかけ」としては限定されます。又、店舗での「きっかけ」は来店が必要で地域限定であり、ネット販売へ結びつける戦略ストーリーは描きづらくなります。

SNS での情報の発信が、取引のなかった顧客に拡散され、自社ホームページへの誘導に結びつくと考えたほうが良いでしょう。

このように分割して考えてみると、個々の戦略の有効性と力点を付けるべきポイントが明確になってきます。

#### **(5)ホームページの立ち上げは、日常的な IT の知識で十分対応できる**

上記の(3)(4)が一通り考えてあれば、専門家と相談しながら自社ホームページを立ち上げることが可能になります。

表現する内容は、商品の良さを一方的に宣伝するのではなく、自社商品の材料に対する拘り・製造方法に関する拘り・品質に関する拘りというような、一回も購入したことがない顧客が知りたい項目を優先して載せるようにして下さい。

中古車販売店のようなサービス業では、親身になって対応する姿や見えないところも手を抜かない姿勢が垣間見えるような内容が是非とも必要です。顧客の不安要素を緩和して、今回は取引してみようかと思わせる構成にすべきです。

尚、CMS を使ったホームページは、文章をワープロと同等に入力し写真を貼り付けるだ

けで作成することが出来るので、専門家の支援があれば誰でも可能であることは、これまでに述べてきた通りです。

#### **(6) 自社ホームページの見栄えを良くしたいと思ったら**

私が利用している CMS は、見栄えを良くすることを事業の一つとしているソフト業者が全国で組織化されています。見栄えを良くする作業の依頼は、ソフトの詳細を理解していない経営者の方でも、その依頼内容に対する費用の価値判断を下すことが可能で、「任せっきり」には当たらない事です。

更に、見栄えだけでなく、大幅に変更が必要になった時も依頼することが出来ます。

これも適切に指示が出せて作業項目が明らかなので、「任せっきり」には当たりません。

このような困った時の「駆け込み寺」があると安心できます。

見栄えについて説明してきましたが、それに拘りすぎるのも考えものです。

デザインが多彩で様々な色彩で彩られたホームページは、その持ち主(当該企業の経営者)には満足感を抱かせるかもしれませんが、見る側の評価は違うかもしれません。

不統一でどこを見たら良いか分かり辛く、開くのが遅くて読み辛いので見るのが億劫になるというホームページに時々お目にかかります。顧客の思いは、短時間でその企業の良さとその企業の商品・サービスの良さを理解して素早く決断したいのです。

ホームページのデザインでも顧客の視点に立った価値判断を行って下さい。

次のオリンピックの女子フィギュアでは、4回転ジャンプを行う選手が出現するだろうと言われています。ただ、トリノでの荒川静香の演技は今見ても光るものがあると感じるのは私だけでしょうか。ホームページの見映えも、奇をてらわず見映えだけのアピールを排して、内容で勝負することが肝要だと思います。

#### **(7) 当面、ネット通販モール出店でなく自社ホームページに通販ページ付加で試行する**

ここまで順を追って検討してみると、ネット通販モールへの出店と自社ホームページに通販ページを付加することは、どちらにしてもコストを除いては大差ないことがお解りでしょう。ネット通販モールは大規模な郊外型ショッピングモールに当たり、自社ホームページは個店に当たります。個店の用地が自社所有地と仮定すると、ネット通販モールは最低限出店料分だけはコスト高です。

地域ブランド商品では、最初は自社ホームページに通販ページを付加して、様々な「きっかけ」を通して販売する手法のトライアルとしたほうが良いと思います。

一般的なホームページの運用コストは、CMS 利用料・サーバーDisk の使用量・ドメイン名利用料(※)を含めて、1,500 円～3,000 円／月程度です。

※ドメイン名利用料：ホームページのアドレスを取得する為、最後の記号(JP・COM・NET など)を管理する事業者に支払う費用

中古車販売については、価格比較の利便性があるためネット通販モールの優位性が高く、展示車両を販売する手段に限定して採用することが適切かと思えます。但し、通販サイトを介して自社サイトを訪れる人は、好みの展示車を検索した人だけなので、限定した拡販手段として捉えるべきと思われます。

尚、どのネット通販モールが優れているかとか、どの Web ソフトが優れているかなどの検討はほとんど意味がありません。

中古車の比較サイトは2~3社の寡占状態で費用も大差ありません。

Web ソフトについての細かな見栄えなどの評価は、マイクロソフト・Google・Apple などがインフラソフトを変更すると、たちどころに崩されてしまいます。今はそういう時代です。

## 5. まとめ

「ネット通販は経営上重要だ。」との認識をお持ちの経営者の方は非常に多いのですが、内容が難解だとの先入観や、理解しづらいし面倒だからとの思い込みで「任せっきり」にしたい、又は「任せっきり」になってしまったという事だったかもしれません。

IT に伴う様々な作業や手続きは専門の業者が行うことと考えるのも当然ではありますが、IT が担う企業の経営は経営者自身が隅々まで気を配らなければいけないのも事実です。そのためにも次の点に留意し進めていく必要があります。

最初に必要なことは、「相談できる専門家」の話に耳を傾けて、一步一步取り組んでいくことです。個々の作業に分離してみると、大部分は日常的な IT の知識で十分対応できるものです。その中でも特に重要なことは、「**自社の経営を文章にまとめる**」ことです。

顧客とのやり取りや銀行との折衝など、口八丁手八丁の経験豊富な経営者の方でも、文章にしてみると矛盾や合理性を欠くことを発見できます。文章にすることに慣れて下さい。

加えて「**経営全体の戦略ストーリーが描けていれば**」ホームページの作成の半分は終わったと言って良いでしょう。

その取組みの一つの成果として、「**自社ホームページの充実をはかる**」ことを目指して、第一歩をスタートして下さい。

支援する専門家も、経営成果に繋がるお手伝い出来ることが、やりがいとなります。