

# ある健康食品通信販売会社の事例 自社通信販売への試みに 社長が下した結論と結果

ひとつの販売チャネル(=販売する場所)で売上が頭打ちになった時、資金に余裕があれば、新規事業や別会社、新ブランド立ち上げを視野に入れることが考えられます。しかし、資金に余裕のない時には経営に大きな負荷がかかります。

本稿では、負荷のかからない販売チャネルの再構築を図って、売上拡大に成功した健康食品通信販売会社の事例を紹介します。

「経営堂」登録コンサルタント  
http://www.keieido.net

株式会社ビューティラボ 代表取締役  
美容事業経営コンサルタント

中野 啓子

URL http://www.beauty-labo.jp  
E-mail info@beauty-labo.jp

## 販売チャネルの再構築

あらゆる商品の販売方法は、直接販売と卸販売の2つに分けられます。では左記に、その業態を挙げてみましょう。

- ・ ドラッグストア・バラエティショップ・総合小売店・専門店・デパート・コンビニなどの店頭販売
- ・ インターネット・テレビショッピング・ラジオ・カタログなどの通信販売
- ・ 訪問販売などのネットワーク販売

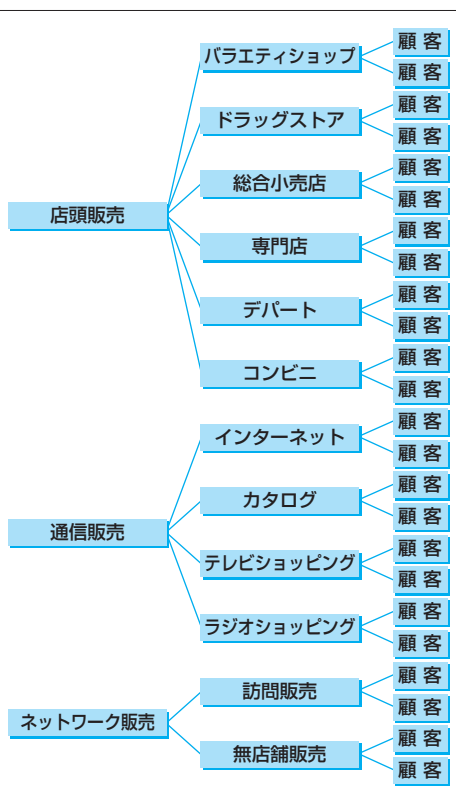


図1 多種ある販売チャネル

たったひとつの販売チャネルだけで売上が伸びれば手間も少なくて楽なのですが、売上が頭打ちになって、他の販売チャネルへの進出を検討する場合があります。成功しているメーカーは、「店頭+自社通販+カタログ通販」など、多種の販売チャネルを持っています(図1)。

やみ雲に販売チャネルを増やしても、営業マンの雇用、または販促物のチャネル別多産作成など、人件費と販促費の負担が増えるばかりです。それでは、中小企業はどのような販売チャネルを構築すればいいのでしょうか。

新規事業設立を検討

ある健康食品会社A社では、それまで生放送の某テレビショッピング専門チャンネルだけで販売をしていました。日本では現在、販売力の大きいライブ（生）放送で商品販売をするテレビショッピング専門チャンネルが2つあります。仮にQ社とJ社としておきます。

A社はQ社開設以来ずっと取引を継続していましたが、Q社でのA社売上が対前年比50%の約2億円に落ち込み、危機感を持ったA社社長は販売チャンネルの策定をして、Q社のライバルであるJ社に商品導入することにしました。

テレビショッピングのQ社とJ社はライバルですから、一方の会社と取引しているメーカーとは基本的に取引をしません。例外として、同じメーカーでも別ブランドを取引することもまれにあります。有名メーカーでなければ2社と取引するのは難しいのが現状で、どちらにしても別ブランドをつくるか、新会社をつくるか、二者択一

が必要です。

A社社長は新会社設立を決め会社登記をして、新商品開発、デザイン、ホームページ作成を開始しました。違う会社で全く同じ商品は販売できないため、新規に商品開発をする必要がありました。

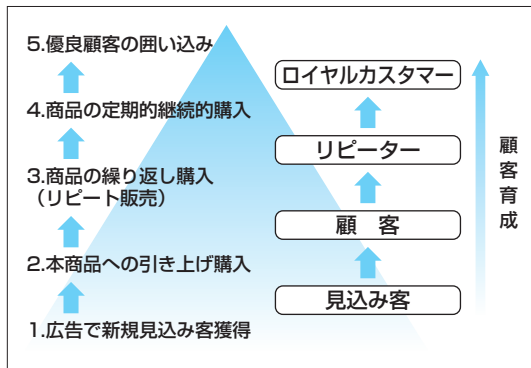
ところが新会社の商品開発の進捗が芳しくなく、元々社員5人の会社で、5人で目一杯の業務量だったのにもかかわらず、新規の会社設立準備に社員も駆り出され、業務にミスが多発していました。また、売上が前々年の4分の1に縮小し、資金も枯渇し始めました。そこで、A社社長は新会社での販売体制づくりを中断し、社内にも山ほどあった過剰在庫を自社通信販売して運営資金をつくることにしました。

自己流で自社通信販売に挑戦

自社通信販売（＝自社通販）は広告で新規顧客を集め、その新規顧客にリピート販売促進をするこ

と、商品を繰り返し発注してくれるリピーターを育てて、売上を拡大させていく売り方が基本です。どの通販メーカーも顧客リストをつくるのにかんがりの広告費をかけます。そして、広告費と同じくらいのリピート販売促進費をかけて、優良顧客を育成し、顧客離れで売上が落ちてしまうのを防ぎます（図2）。

図2 自社通販の運営方法



売しても顧客リストはもらえません。ですから、A社からリピート販促がかけられず、しかも卸売ですから、上代の半値以下の卸値しか入金されません。大量に売れたとしても、入金額はそんなに多くない薄利多売市場です。

Q社だけで販売していても、直接A社で商品購入した顧客リストが約1万人分ありました。そこでA社社長は、過去の顧客リストに対してダイレクトメールを送りました。費用は、送料80円＋パンフレットの印刷代100円として1通の合計金額は180円、ここにデザイン代、手数料などを入れて1万通で約200万円です。

200万円かけたダイレクトメールですが、発注があったのは1万件中、たったの数件だけでした。発注があったお客様でも放りっぱなしで販売促進をしなかったため、せっかく集まったライブリストはデッドリストとなっていました。1万人から発注が来るとワクワク待っていたA社社長は200万円を無駄にして一度は気を落と

ましたが、その後、一から通信販売のノウハウを勉強して、本気で自社通販システムを構築することを決意しました。

## 本格的に通販を学ぶ

A社ではそれまで東京都23区内の3LDK一般住宅マンションを2軒借りて、1軒を倉庫と再生工場の物流会社に移動して、商品梱包と発送業務を委託しました。単純計算で、倉庫代が月額18万円から2万円になり、約9割縮小となりました。

また、商品梱包と発送業務を社内で行っていた頃は毎日夕方から作業を始めて、運送業者が荷物を引き取りに来る夜9時まで社員全員が残業でしたが、その作業がなくなつたため、全員でアイデアを出して販売促進の企画をする時間ができました。

それまで社長が一人で販促企画をしていて、社員は企画に加わることがなく、ただ言われるままに

仕事をこなすだけという社風でしたが、梱包・発送作業を外注して、社員一人一人が企画を考える時間をつくったことによって、社員のモチベーションが上がリ、全社員一丸となって新たな販売チャネルへ前向きに挑戦する意欲的な雰囲気をつくりました。

今まで倉庫だったスペースにはコールセンターを設置しました。新たに近所の主婦をパートのオペレーターに数人雇用、お客様対応の教育をして、ローテーションを組んで常時2人が電話対応できる体制を整えました。それまで契約していた外部コールセンターは、夜間と土日の社員がいない時間とテレビショッピングやキャンペーンなど多忙時のみ委託することに、24時間お客様に対応できる体制を整えました。

## 広告はニッチメディアに出稿

「良い商品であれば、広告しなくても売れるはずだから広告は一切必要なし」という考えだったA社

社長は、ダイレクトメールでの集客失敗から広告からの新規顧客集客の必要性を実感しました。

そして、いよいよ広告媒体を選択する際、高級感にこだわったA社社長は、広告出稿費が1ページ100万円以上する一流女性誌5誌ほどに、合計で約1千万円の広告を載せたいという希望を持っていました。

しかし、毎月1千万円の広告費をねん出することは資金的に難しく、また、一流誌では、通信販売の広告を掲載する際は雑誌の後ろのページに数十社まとめて掲載されるが多く、たかさんの広告に埋もれて閲読率が低いことから一流女性誌の採用は思いとどまりました。

次に社長は、1回20万円くらいで実施できる、優良会員を持つ会報誌や地域限定フリーペーパーなどのニッチメディアに注目し、1ヶ月あたり2誌、月間40万円をめぐりに広告出稿することにしました。

広告を出稿したら必ずCPO（コスト・パー・オーダー）顧客獲

図3 CPOの算出例

一人の顧客を獲得するのに、いくらかったか？

例1 40万円かけてチラシをまいて  
100人の新規顧客を獲得できたら  
 $40万円 \div 100 = 4,000$  CPOは4,000円

例2 800万円かけてテレビ広告をして  
200人の新規顧客を獲得できたら  
 $800万円 \div 200 = 4万$  CPOは4万円

↓  
できるだけ低いCPOを目指す

得費用)を算出して、その広告内容と媒体が有効だったかどうかの確認をするようにしました(図3)。

広告で集めた顧客に対して、1ヶ月に1度、1枚ペラのパンフレット形式会報誌を発送して、リピート販売促進を続けました。会報誌の発行だけでなく、「お客様の声集」や定期購入制度、発注いただいたお客様に差し上げる小さなプレゼント企画を月ごとに変えるなど、販促に月間費用約50万円をかけて、さまざまな取り組みをしました。

図4 RFM分析とは

**RFM分析とは**

顧客別に100点満点で何点という点数をつけて、数値で客層をランク付けする。

Recency 最新購入日  
Frequency 購入頻度  
Monetary 購入金額

**RFM顧客分析の例**

顧客Aは、2ヶ月前の購入を含めて1年間に5回、合計3万円購入。

顧客Bは、8ヶ月前に1回だけ合計6万円購入。

顧客A、BのRFMポイントは…?

	各ポイントの条件設定	ウエイト	評価点
R (購入日)	直近3ヶ月以内に購入 (10点)	×3	顧客A 30点 顧客B 15点
	4~6ヶ月以内に購入 (7点)		
	7~9ヶ月以内に購入 (5点)		
	10~12ヶ月以内に購入 (3点)		
	13ヶ月以上購入なし (0点)		
F (購入頻度)	過去1年に5回以上購入 (10点)	×2	顧客A 20点 顧客B 6点
	過去1年に3回以上購入 (8点)		
	過去1年に2回以上購入 (6点)		
	過去1年に1回以上購入 (3点)		
	購入なし (0点)		
M (購入金額)	過去1年に5万円以上購入 (10点)	×5	顧客A 35点 顧客B 50点
	過去1年に2万円以上購入 (8点)		
	過去1年に1万円以上購入 (6点)		
	過去1年に5000円以上購入 (3点)		
	購入なし (0点)		

顧客AのRFMポイントは、30点+20点+35点=85点 顧客BのRFMポイントは、15点+6点+50点=71点

80点以上をAランク、60~79点をBランク、40~59点をCランクと決めていたら、顧客AはAランク、顧客BはBランクになる。

その取り組みをした成果で、9ヶ月間に約2千5000人の顧客リストが集まっていました。集まった顧客リストデータを「RFM分析」することにより、休眠客・リピーター・優良客にランク付けして、ランク別プロモーションを実施しました(図4)。

2ヶ月分、2万1千円のメイン商品を2千5000人の顧客がリピ

**一方的な取引停止も怖くない**

1ト購入するのですから、売上は、1ヶ月間に平均2千600万円超、年間で3億円超に回復し、社員一人あたりの年間売上金額は約6千300万円になりました。

その頃A社は、テレビショッピングチャンネルQ社から取引停止

をされましたが、自社通販で安定した売り上げが見込めるようになっていたため、打撃も少なく、販売チャネルスイッチがスムーズに進みました。

テレビショッピングは委託販売形式ですので、テレビ放送前に指定された倉庫に事前に発注された数を納品します。2万個発注があったら、2万個を事前納品しなければいけないのですが、納品時に商品代金の支払いはなく、テレビ視聴者に売れた分だけ、およそ3ヶ月後に入金があるという仕組みです。

事前に商品を大量生産しなければならぬのに、入金が納品のかなり後ですから、資金繰りが難しくなります。それでいて、売れた頃に売れなかった分が返品で戻ってくるのです。A社では、2万個納品して、1万個以上返品されたこともありましたが、一旦出荷実績がある商品は不良在庫になります。健康食品は賞味期限がありますから、たまったものではありません。そのようにしてできた過剰在庫が

どんどん増えるという悪循環に陥っていたのです。

自社通販に切り替えたことにより、A社はお客様の意見を直接聞けるようになり、サービスも向上しました。販売予測ができることから、売れるか売れないか分からないのに大量生産をして過剰在庫を抱える必要がなくなりました。そして、商品発送とほぼ同時に入金があるので、資金繰りが安定しました。

通信販売を新規チャネルに選んで、どの会社も成功するとは限りません。「One to One (一対一)」マーケティングである通販は、顧客一人一人に対して細かい心配りが必要で、A社の場合、社長の「二人一人のお客様に真摯に対応したい」という考え方が「One to One」マーケティングに合っていたのだと思います。

そしてなによりも、危機が訪れた時の気持ちの切り替えが大事です。社長自身のこだわりを固執せず、まず「お客様ありき」の精神で臨むことが大切です。