



持続がものをいう

弱者のための

EC 実践講座



中小企業経営研究会

# KinChu

近代中小企業

「中小企業経営研究会」Webサイト

<https://www.kinchu.jp>



BIZREPO \* ログイン

# BIZREPO

～ビジネス図書館～

<https://www.bizrepo.online>

ユーザーID : user@bizrepo.online (固定)

パスワード : br2021oct (毎月変更)

有効期限 : 2021/10/01 ~ 2021/10/31

持続がものをいう

# 弱者のための EC 実践講座



## CONTENTS

- 01：ニューノーマル時代のEコマース ..... 6
- 02：EC時代の「弱者の戦略」 ..... 8
- 03：ECサイトのタイプと構築法 ..... 9
- 04：ECブームの「光」と「陰」 ..... 12
- 05：事業再構築戦略 ..... 14
- 06：事例に学ぶ「弱者のEC戦略」 ..... 16
- 07：「弱者のECサイト戦略」の計画手順 ..... 24
- 08：持続してこそ「弱者のEC戦略」 ..... 32

有限会社エー・エム・アイ  
代表取締役

栩野 正喜

URL <https://www.kaizen-ami.com/>  
E-mail [info@kaizen-ami.com](mailto:info@kaizen-ami.com)

## はじめに

---

今「DX 戦略の時代」と言われ、身近では Zoom などを使ったオンライン会議の普及で移動時間がゼロになると同時に、資料を共有しながら討議したり、議事録を自動作成しながら会議を進められるようなデジタル化のメリットを享受しています。

「働き方改革」によって、グローバル企業では方針発表会議に国内各地や海外から Zoom で参加することが可能で、懇親会などもオンラインで支障なく進められるようになっていきます。

一方で、大企業の EC 化が着実に進み、製造業は生産管理に直結した EDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) をベースに、さらに入札方式ではオープン調達へとシフトして、相手が見えない納入業者間の競争へと拡大されました。

製薬会社などは、TV コマーシャルと連動した EC サイトを構築し、CRM (Customer Relationship Management : 顧客管理) システムを介して 3PL (Third (3rd) Party Logistics : 物流改革の提案と遂行) 連携するアウトソーシングで、ドロップシッピング方式のダイレクトビジネスを展開しています。

この結果、製造業に携わる下請業者は見えないライバルとの競争にさらされることとなり、流通過程の短縮で多くの業者がビジネスの機会を失っています。

昨今、日本の中小企業では、生産性が低い人海戦術的な古い構造からの脱出を図る「事業再構築」が急務の課題になっています。ところが、長引くコロナ禍の影響から借入や補助金・助成金でなんとか凌いでいるような状況が続き、さらに後継者問題なども絡み、企業経営を断念して廃業や M&A が多くなっているのが実情です。

---

その状況下で、MA (Marketing Automation) 戦略が出現しました。これは「手順・ツール・メッセージ」を決めると自動的に情報発信してレスポンス (リード) を引き出し、リードに対してクロージングを営業が行う「分業する手法」であり、これを取り入れることにより業績を伸ばしている企業も現れています。つまり、広義に捉えると EC (Electronic Commerce : 電子商取引) の活用となります。

このような事例は最先端のように思われ、サブスクのアプリを使って比較的 low コストではじめることが可能であっても、利用するために必要な戦略・戦術・戦闘をブレイクダウン (分類・分析) する人材が欠如しているために躊躇する企業が多いのが現状です。

しかし、今では優れた技術を持ったフリーランスが数多く存在し、契約次第ではサブスクで事業に協力してもらうことができるのです。このように、発想を変えれば最先端のアプリも身近なものにすることが可能となります。

本稿では、「EC」を敢えて「E コマース」と読み替え、`商売の視点、から EC サイト構築の諸課題に `持続可能という視点、を加えて、事例と併せて紹介し、持続することがものを言う「弱者のための EC 戦略」について解説します。

## 01 ニューノーマル時代のEコマース

昨年来のコロナ禍からようやくワクチン接種が加速化し、さらに治療薬の開発も進み「With コロナ」への兆しも現れてきました。普段の生活に戻れる期待が高まると同時に、気が付くと、現実的には格差社会が拡がっていると危惧されます。

「アフターコロナの世界は元に戻らない」と叫ばれて、リモートワークやペーパーレス、ハンコレスなど、効率化の掛け声が高まり「ニューノーマル」(新常态)という言葉が生まれました。この時流に大企業は着実に適応していますが、反面、中小企業の多くが乗り遅れている現実があります。

TV コマーシャルの電子化された請求書を見て「限られた一部の企業だけだろう」と考えがちですが、手形がファクタリングで電子化されたように、大手企業が効率化のため突如電子化へ変更する可能性は高まっています。「うちには関係ない」と思っている企業でも、突如、お客様から電子請求書を要求される可能性への心づもりが必要です。

ビジネスはもちろん、私生活でも手元にはスマートフォン（スマホ）があり、新聞やTVの若者離れは周知の通りで、情報収集の上で大きな転換点に差しかかっています。マーケティング的に見ても新聞やTVというメディアでは、若者の客層がポツカリと空白になっており、生活様式面でスマホが基準となり情報交換は個人対個人の電話やメールではなく、LINEなどのSNSを主流とした、SIPS（共感・拡散）の時代に変わりました。

個人間取引の広がりでは「オリンピックが無観客になり不要となったサポーターグッズがフリーマーケットに出展され、禁止条項が守られていない」というニュースが流れました。このように、生活様式の変化で個人の宅配が増加し、従来のビジネス向け配送ではマンパワー不足となりビジネスへの影響が出ている企業が出ています。

さらに、コロナ禍による意識変化もあり、ウーバーイーツをはじめと

した飲食関連の宅配が普及し、牛丼やハンバーガーなどのファストフードでも手数料を払って宅配を選ぶ世相になっています。特に昭和世代はなかなか理解しがたく、着実に新しい生活様式が定着化している現実を遠巻きに見ている状況ではないでしょうか。

これらは広義に見れば、EC (Electronic Commerce : 電子商取引) と総称され、すべてデジタルが絡むものです。ビジネスではDX (デジタル変革) 戦略が大命題となっており、各業種業態がどこかで大手企業のDX 戦略の影響を受けています。

例えば、保険業界ではアプリにAI (人工知能) を絡ませてスマホを端末化した商品が増えています。表示される項目を選択し、数字を入力するだけで保険契約ができるため、保険代理店のビジネスに大きな影響を与えています。製造業でも生産管理システムと直結したEDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) で調達する方式に加え、入札でのオープン化が広まり、納入業者が顔の見えないライバルと競争に晒されるようになっていきます。

2016年の経済コンセンサスによると、日本の中小企業数は全体の99.7%で、従業員数は68.8%、付加価値は52.9%を占めており、生産性が低い構造になっています。政府が「働き方改革」を呼び「生産性向上」を求めています。長年に渡り人海戦術的な経営構造になっているため、付加価値率が低い構図からの脱却が難しい現実が横たわっています。

身近に迫って来る大企業の「E コマースによるダイレクト販売拡大」に対応すべく、流通に携わっている企業は事業存続危機への対応策が急務の課題です。しかし、状況を認識しながらも人材や資金などのベーシックな課題から、政府が行う事業再構築支援の補助金にも参加できないでいるのです。

このような諸問題を考慮して、ニューノーマル時代の中心課題であるDX 戦略を含め、まずはE コマースの代表格である「EC サイト構築」について考察していきます。

## 02 EC時代の「弱者の戦略」

前述の通り、巷ではDX戦略推進が叫ばれEコマースが浮上しています。企業間ばかりでなく、金融関連では個人向けにAIを組み込んだ「スマホで見積もり、オーダーも可能」な電子商取引が普及しており、今後さらに勢いが加速して、様々な分野に波及すると思われます。

例えば、サブスクリプションの建築現場用アプリでは、複数の下請業者がアプリにしたがい作業を行うことで工程管理が実現されているように、ECがより深く現場に入り込む流れになっています。

それに比べECサイトは、一般的に「商品を表示し、注文を受け付ける場所」と定義され、ショッピングカートの他に注文フォームなども含めると、さらに選択肢が広がります。大別すると、

- ・Eコマース→「企業間の情報交換」が主流
- ・ECサイト→「企業と個人の商取引」  
「個人間の商取引」（フリーマーケットなど）

となります。ここでは、企業が運営する「ECサイトによるEコマース」に焦点をあてていきます。

一口に「ECサイト」と言っても、企業の取り組み方でECサイト構築の概念が変わります。ある卸売業者は、自社専用のECサイトを構築して販売店やユーザーからの受注手段とし、受注データを販売管理システムに取り込むことで業務の効率化を図っています。

この場合、オープンサイトで誰もがアクセスできますが、販売店やユーザーには掛け率を設定し事前通知をしておく形式を取ることで、実質的にはクローズドなECサイトとして受注の自動化を実現しています。

しかし、このような例は少数で、大部分はオープンサイトになっているため検索機能で情報や価格が比較できてしまい、必然的に価格勝負になりがちです。つまり、選ばれるには「工夫」が必須となります。

そこで「弱者の戦略」として、検索に頼らない「One to One マーケテ



イング戦略」をお薦めします。これは、自社 HP にリンクした「注文・問い合わせフォーム」と連動するステルス性が高いレスポンス・マーケティング展開です。さらに、SIPS と呼ばれる SNS (Facebook・Twitter・YouTube・Instagram など) で事例を紹介してもらうことで、フォロワーが共感・拡散する時代になっています。

【SIPS】 Sympathize (共感する) → Identify (確認する)  
 → Participate (参加する) → Share & Spread (共有・拡散する)

## 03 ECサイトのタイプと構築法

図1は、ECサイトを4つのタイプ別に分けたもので、それぞれのタイプについて解説します。

タイプ	取引関係	代表例
B2C	企業と一般消費者	Amazon、アパレル
B2B	企業と企業	EDI 調達、ミスミ
C2C	個人同士	フリーマーケット
D2C	メーカーと一般消費者	メーカー直販

図1 ECサイトのタイプ

### ◎ type1 : BtoC (B2C)

「BtoC」タイプの代表格は Amazon や楽天などのネット通販で、一般消費者を対象にしており、企業 (B) から消費者 (C) へ商品が流れる形式です。スマホやタブレットの普及で、消費者が容易に検索し購入する時代で「ポチる」という言葉が生まれるほど、手軽にネット購入するようになりました。ジャパネットのような大手業者は、各種メディアで広告を行って、受注商品の設置工事や引き取り、さらに取扱説明など、現場業務の大部分を業者に委託し手厚いサービスを提供しています。

昨今のネット販売では、宅配便利用時の不在や代引金額不足などによる再配達回避のため、事前確認や時間帯指定を受けるなどの工夫をしており、Amazon ではいち早く玄関先配達を実現させました。

さらに、ウーバーイーツのように手数料がかかっても「料理」を届けってもらう機会が増え、マクドナルドや牛丼のように比較的安価な商品のお店でも配達員が頻繁にやってくるようになっています。

### ◎ type2 : BtoB (B2B)

「BtoB」タイプは幅広く、メーカーがEDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) で部品を発注し、業者指定の納品票を付けて指定場所に時間指定で注文数を納入する形式や、入札形式の調達システム (例: パーチェスワンなど) で各種用品を納品する形式が広がっています。

一方、身近なところでは企業 HP に商品やサービスを載せて注文フォームや問い合わせフォームによる取引方式があり、オープン化された入札形式では単品に特化した業者が価格競争で勝ち残る現象が出ています。

自社 HP に商品掲載し注文フォームを活用する方式では、広告機能を利用して検索率を高める方式や、SNS (Twitter など) のリンク情報から HP の注文フォームへと誘導する形式が広がっています。

### ◎ type3 : CtoC (C2C)

「CtoC」タイプは、一般消費者がフリーマーケットやオークションなどのサイトに商品を掲載し、手数料を払って販売する方式です。

個人間取引のため、「個人情報が悪用される」「掲載されたものと違った商品が届く」「詐欺的な業者がいる」というリスクを伴うことから、これまでの口コミなどを参考にして購入する E コマースです。

### ◎ type4 : DtoC (D2C)

最後の「DtoC (Direct to Consumer)」は、急拡大しているメーカー直販と呼ばれるタイプで、「薬」「サプリメント」「化粧品」などの商品を TV や新聞で紹介しダイレクト販売しています。ニッチな商品が多いので流通を経由せずに販売しており、多くは毎月継続購入の商品で、コールセンターを活用し、同時に独自サイトからも購入できる形式が多くなっています。

各メーカーは CRM (Customer Relationship Management : 顧客関係管理) システムによって顧客情報 (購入、問い合わせ、クレームなど) を一元管理し、コールセンターの受信・発信時にも活用しています。

次は、構築方法ですが、以下の4つのタイプに分類します（図2）。

タイプ	ECサイトの構築方法	メリット	費用
フルスクラッチ	ゼロから自社仕様で開発	ユニーク性が高い	巨額
パッケージ	パッケージをカスタマイズ	Fit&Gapで早期開発	高額
オープンソース	無料ソースを使用する	技術者がいれば安価	低額
ASP	Amazonや楽天に出店	知名度を利用	定額

図2 構築方法のタイプ

### ◎ type1：フルスクラッチ

「フルスクラッチ」というタイプは DtoC（メーカー直販）で構築されるケースが多く、HPをはじめ TV ショッピングやコールセンターで、受注から納品までの物流を、CRM を含めて一貫して構築する大掛かりなものに多くみられます。メーカーは商品開発に専念し、その他はアウトソーシングで展開することにより高い生産性を実現しています。

### ◎ type2：パッケージ

「パッケージ」とは、EC サイト構築の専門業者がパッケージ提供したものを、カスタマイズして自社専用サイトを構築します。パッケージの各機能を自社業務に当てはめ（Fit）現状との相違点（Gap）を洗い出す「Fit&Gap 手法」を使って対応策を練ります。

現状優先ではカスタマイズの量が多く修正費用がかさむものの、ゼロからシステム構築するよりはひな形があるため、要件定義など上流と呼ばれる工程が不要になり、スタッフが脆弱な企業に向けた導入方式です。

パッケージには、EC サイトから API（Application Programming Interface）を介して在庫管理や出荷、売上、発送通知などの各工程を自動化したものや、CRM と連携したものもあります。導入事例が紹介されているケースが多いので、検討して自社に近いものを選ぶことが大切です。

### ◎ type3：オープンソース

「オープンソース」には、ソースコードが無料で公開されている EC-CUBE や WordPress などがあります。自社に技術スタッフがいる場合は、比較的廉価に自由度の高い EC サイトを構築できますが、オープ

ンソースなのでセキュリティ上の問題や運営負担も大きくなります。個人情報漏えいリスクを考えると専門性が高いスタッフが必要になるので、オープンソースをカスタマイズして独自性を打ち出すのではなく、シンプルに「ショッピングカートを設定し受注する」というように単機能にしておくことが安全と考えます。

ただし、単独のECサイト構築では、検索される機会が少なくSEO対策が必要になります。これを補完する形でTwitterなどSNSでの情報発信が増え、最近ではInstagramなどに写真や動画を掲載しリアル感を訴求する共感型（SIPS）で展開されるケースが多くなっています。

#### ◎ type4 : ASP

「ASP (Application Service Provider)」の利用は、Amazonなどのモールに出店する形式なので集客力があります。しかし、出店者数も多いので価格競争になりやすく、さらに、出店料や規約による配送料無料や即日出荷などの規制があり運営コストがかかります。とはいえ、ECサイトは完成しているため「商品をアップするだけで良い」ので一番手軽な手法と言えます。

## 04 ECブームの「光」と「陰」

1995年にWindows 95が発売され「インターネット元年」と呼ばれました。当時の回線事情はお粗末で、画像の多いHPを見ようとすると表示だけで長時間かかるような時代でした。その後、通信回線はどんどん進化を遂げて、光ファイバー網となり格段に高速化しています。また、携帯電話もデジタル通信による高速化でマルチ機能化し、現在のスマホへと進化しました。

このような流れとともに企業のHPブームがはじまって、数々の「ネット・ビジネス」が現れ、今も栄枯盛衰を繰り返しています。その流れを示したのが、次頁の図3です。

A	Attention (注意)	→	A	Attention (注意)	→	S	Sympathize (共感する)
I	Interest (関心)		I	Interest (関心)		I	Identify (確認する)
D	Desire (欲求)		S	Search (検索)		P	Participate (参加する)
M	Memory (記憶)		A	Action (行動)		S	Share & Spread (共有・拡散する)
A	Action (行動)		S	Share (共有)		SNS (例) Twitter、Facebook、Instagram、YouTube	
口コミ			掲示板・ブログ				

図3 「ネット・ビジネス」の流れ

- ・「AIDMA」理論からインターネットが普及して「検索」が可能になり
- ・「AISAS」となり、スマホの普及で「共感・拡散」という視点に移り
- ・「SIPS」と呼ばれるようになる

ネット・ビジネスの情報拡散方法が「口コミ」から文字による「掲示板やブログ」に変わり、そしてスマホで写真や動画を撮影しアップできるようになってSNS (Social Networking Service) 時代となりTwitter、Facebook、Instagram、YouTubeなどが、その代表格です。個人が感想を書き込むとフォロワーに情報が伝わり、フォロワーが「共感し拡散する」という情報の連鎖が広がっており、一つの情報の量的規模がフォロワー数によって劇的に変わることになります。

さらに、この流れにより「光」の当たり方も変わっています。検索の時代ではSEO (Search Engine Optimization: 検索エンジン最適化) 対策が叫ばれましたが、現在では「SNSで共有・拡散」がキーワードとなり多数のフォロワーを持つYouTuberが現れ、従来のCMタレントに変わって台頭するようになりました。また、メディア・ミックスではTVコマーシャルに女子アナなどが抜擢されるようになり、その商品を番組内で取り上げ、さらに番組の公式サイトやSNSに掲載しています。

このような背景の中で、Eコマースも「光」と「陰」を繰り返しています。まず「検索」の時代に脚光を浴びた京都のY社は、地域代理店に特化して価格優位戦略に活路を見出し、大量仕入を武器にECサイトで拡販しました (P16 事例①参照)。一方、ある事務機文具店では、大手文具メーカーのカatalog販売店となったものの、次第にお客様のリピート商品や主力商品の販売も奪われ、店の規模を縮小し社員をリストラする

浮き目にあったケースもあります。

「流行」には一握りの成功事例が報じられてブームとなり、我も我もと群がる傾向があります。例えば、お弁当ブームでは多くのお店が出店しましたが、ほとんどが消えてしまい今ではコンビニに取って代わられています。「儲かる」「すぐにできる」に煽られてブームに乗ろうとしても時すでに遅しで、失敗に終わるケースが多いのが現実です。

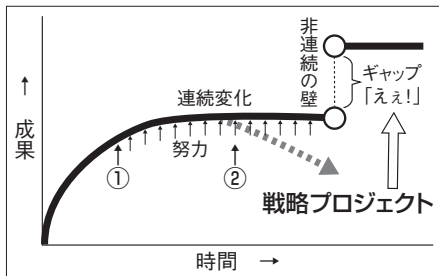
誰もが「光」の部分に注目しますが「陰」の部分を理解しておく必要があります。前述の地域代理店になったY社は、ネット販売の出荷に追われるという「光」の部分がありますが、反面、他のメーカー系列から敬遠され総合的な競争力が薄れて大事なお客様を次々と失うことになり、営業員や現場のスタッフも辞めてしまい、家族経営になっているという「陰」の部分があります。今は、儲かっているでもSIPS時代になり、環境が変わるかもしれないといった危機感を持っています。

## 05 事業再構築戦略

図4は、ライフサイクル曲線の「非連続の壁」を表しています。

①の時点で物事の普及速度が鈍り始め、②の時点で、実は点線で示すように衰退に向かっていることを示しています。

②の時点で環境の変化に気づき次の施策を必要としますが、ポイントとなる新規プロジェクトと既存ビジネスとの距離感を「非連続の壁」と



言います。

長期化しているコロナ禍により助成金や融資で経営を継続している企業が多いので、既存ビジネスが復活するとは思っていても、実は②の時点で「ジリ貧にな

図4 ライフサイクル曲線「非連続の壁」

るかもしれない」ということを自覚する必要があります。政府は事業再構築の補助金などを制度化して新規事業の後押しを行っていますが、この恩恵を受けられない企業が多いのが現実です。

その背景には「非連続の壁」にチャレンジする財務力や人材が欠如しており、新規分野への投資に二の足を踏む経営者がいるためです。財務力では長期化したコロナ禍で実質的に債務超過に陥っている現実があり、借入金で資金が手元にあったとしても補助金は後払いなので、先に資金が枯渇するリスクが迫っています。また、人材では日頃のベース業務に慣れており「非連続の壁」が高いと拒否反応が返ってくるのが考えられます。まさに「資金も人材も不足」という2重苦状態なのです。

しかし、DX 戦略と呼ばれるように大手企業は着実にデジタル化を進め、より末端分野に進出しています。例えば、大手製造業は系列という概念を払拭しオープン化の流れになっていますし、調達方法でも生産計画に基づく EDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) が普及し、生産計画システムと連動して調達業務を自動化しています。

調達方法も進化しており、従来は入札で落札すると一定期間は同じ業者に情報を流し JIT 方式のカンバン納入を委託する形式でしたが、都度入札する方式の調達が登場し、オープン調達で従来からの業者以外にも入札に参加できるようになって競争関係が強化されています。つまり、この環境の変化を把握して対策を打っておかないと、「コロナ後は元に戻る」と安閑としていたら大きな憂き目に合うことになります。

この対策には「資金」と「人材」が必須ですが、デジタル関連のソフトは「サブスク」を定額・ローコストで利用できるため、資金面では毎月のポケットマネーでチャレンジすることができます。

残る課題は人材です。自社内で新規事業に対し「ええっ！」という拒否反応が返って来たとしても、外部には技術をもったフリーランスが多くいて、アウトソーシングで専門性を調達できる時代です。つまり「サブスクとアウトソーシング」をキーワードに、発想の転換が必要なのです。

**事例①：「弱者の戦略」でEコマースに特化**

現「ジャパネットたかた」は、1986年に個人商店からSONYショップとして法人化した後にメディアと連動して販売する方式を確立、2000年にはECサイトを構築して格段の進化を遂げ、その後は受注センターや物流センターを独立させて一躍話題になりました。

この流れに乗ろうと、大阪の事務機商社A社では自社の販売店網に着目し、デジタルカメラを大量に仕入れ低価格販売を可能とし、その価格優位を販売店名でユーザーにFaxの後、販売店の社員がフォローする形式で成功を納めました。この成功要因は「カテゴリーを絞り、大量仕入れで低価格化する」価格優位戦略です。

そこで、京都のY社も、仕入先の機械工具メーカーM社の電動工具の中から一般性の高い電動ドリルに絞り込み、大量仕入れによる「価格優位のECサイト構築」を考えました。ここでのポイントは仕入資金と在庫保管ですが、商品を絞り込むことでそれらを可能にしたのです。

この戦略は2000年代の検索ブームで成功し、順に商品群が拡大され、京都の零細販売店に過ぎなかったY社が地域の卸売業者よりも価格優位のポジションを築きました。ところが、仕入先であるM社の色が濃くなることにより逆に既存ビジネスに支障が出てきたのです。

Y社の営業員が納入営業をしていると、お客様の要求はM社の製品ばかりではないため、他メーカー製品の仕入れを行う際に地元の商社から嫌がらせを受けるようになりました。これにより、営業員がやる気を失い退職してしまうこととなり、その後は、家族経営的な事業に絞り込みM社製品のECサイト販売だけに特化することになりました。

この事例のポイントは「大量仕入で価格優位」ですが、ジャパネットが受注センターや物流センターを構築して格段に飛躍したように「運営システムの構築」が重要です。この対策を打たないと商品群の幅を拡大することができず、また、見かけは繁盛しているものの、一方では売り



切れない商品が出て、資金繰りやデッドストック化した商品が現場作業を邪魔するという致命的な問題にもつながります。

## 事例②：社内コンセンサスの不十分で失敗

京都の木工機械販売のF社は、戦後の木造建築や家具ブームに乗り木工機械を販売してきましたが、メイン顧客である木材加工業者が減少する中で、販売先を樹脂関連企業へと変えていきました。

この業界では、工法進化によってNC機やレーザー加工機などを使う企業が多くなってきており、新品の木工機械の購入が激減して中古機をFax販売していました。しかし、Faxによるマーケティングも回数を重ねるごとにレスポンスが悪くなり業績が低迷していったのです。

その状況下、前項のY社がECサイトで成功している姿を見て、若いF常務は「自社でもEコマースが必要」と考えました。そのタイミングで「定額でCMS（Contents Management System）方式のサイトを構築しませんか」というダイレクトメールが届いたのです。

これは、10年程前のリーマンショックから経済が立ち直ってきた時期で、F常務が単独でセミナーを受講し「月額5万円の定額制」に乗ってしまったのです。実際は5年ローン契約であり、叔父のF社長に無理を言って、月額5万円で強引に契約したものでした。業者はCMS方式によるサイト構築を行い、F常務へと引き渡しました。CMS方式はブログのように自身で写真やメッセージを登録して維持管理することができるので、これを使って自社の中古機械販売を目論んだのです。

F社は営業員を数人かかえ、各々がお客様に商品提案（中古機）をしており、その情報管理は叔父のF社長が行っていました。ある時、営業員が220万円と値付けした中古ランニングソーの商談で「20万円値引き販売」の稟議をF社長が決済し、翌朝、めでたく成約となりました。

意気揚々と帰社する車中に、お客様から怒りの電話がかかってきたのです。内容は「ネット検索するとF社が190万円で売り出している」という驚きのクレームでした。会社に確認を取ってみると「F常務が商談中と知らずに値付けし、ECサイトにあげてしまった」という返事に営

業員は啞然としました。しかし、気を取り直して急いでお客様のところへと引き返したのですが「信用ならん」の一言で、いくら粘っても許してもらえず商談そのものが流れてしまったのです。

このケースの問題点は「既存ビジネスの分野でECサイト化」したことにあります。背景には業績悪化があり、ECサイトを採用して「価格勝負で商品を拡販したい」という思いがありました。しかし、中古機は唯一無二の商品で、よく整備して程度が良ければ高粗利で販売できるため、営業員は「丁寧に説明して220万円で販売しよう」と何度も足を運んでおり、最終的に20万円値引きの決済を得て購入を促したのです。

図5は、購入後の「4つの心理ステージ」を表しています。お客様は高額な商品を購入すると「確認期」（自分の行動が正しいかどうか確認する）に移り、このケースでもお客様はネット検索して「唯一無二の機械を安く買った」と満足したかったのですが、事もあろうに同じ会社が同じ商品を安く値付けてネットに出していることがわかったのです。当然、営業員は誠意を疑われ会社の体制へも疑問が生じたことから、大切なお客様を失う結果になりました。

ちなみに「確認期」は商品が届くまでの期間、「満足期」は届いた商品が期待通りの性能を発揮しているときで、他者に商品を薦めなくなる時期でもあるため、この時期に何って「紹介をお願いする」のが有効です。

4つの「心理ステージ」		
I	確認期	自分の選択を正当化したくなる 同じ商品に関心が高まる
II	満足期	商品が届いて期待通りの性能に満足する 他人に自慢したくなる
III	無関心期	性能になれてきて機械への関心が薄れる 定期的な様子伺いが重要
IV	購入意欲期	何かの理由で次の商品が欲しくなる 故障が重なったり、新製品が出た時など

その後、性能に満足すると「無関心期」に入り、何かの理由で再購入の意欲がわくまでは同じ商品を使い続けます。この、何かの理由を「どのように作り出していくか」が営業員のセンスです。

このF社のケースのように、ECサイトを一人だけで構築していると、周囲の状況を理解できないまま運営することになります。周囲

図5 商品購入後の「4つの心理ステージ」

は、既存ビジネスに専念しているため、EC サイトでの展開がわからないままにリアルの商談を進めてしまいます。

F社の情報管理の中心はF社長ですが、このケースでは前日の夕方に稟議決裁をしたことをF常務に連絡していませんでした。商談中という情報も共有できていなかったため、F常務が在庫一掃を目論んで商品を勝手に値付けしサイトにアップしてしまったのです。これは「既存ビジネス維持のまま、同じ商品をECサイトで販売する」という2重構造が災いした、安易なECサイト構築の失敗例と言えるでしょう。

### 事例③：失敗からマーケティングへと展開

写真1の「ジェットプロテクター」は、スプレー方式で簡単に作業現場にて防錆・防蝕処理ができ、しかも対候性が高いという優れたもので、ネット検索すると楽天市場やモノタロウで見つけることができます。

京都の機械工具販売M社は、姉妹品の「エイトシール」という商品を大手顧客に販売して京滋地区の代理店になりました。ニッチな商品メーカーなので大手参入がなく高粗利のビジネスです。

5年前、M社のI社長は、友人の勧めもあって楽天市場に出店したところ、ネット検索で価格比較されるため価格競争に陥りました。月に数本は販売できたものの、出店費用や梱包送料、事務経費を考えると利益が出ない構図となり、間もなく出店を中止しました。

しかし、近年のコロナ禍で既存ビジネスが低迷、代理店になっている商品のネットマーケティングを再度決意します。この相談を受けた筆者は、楽天のようなサイト（ASP）に出店すると価格がオープンとなり前回と同じ轍を踏むことになるので、ステルス性のあるマーケティング手段として「メール販促」を提案しました。その理由は、電話帳データベースからキーワード検索を行い、次に、その電話番号をネット検索して



写真1 ジェットプロテクター

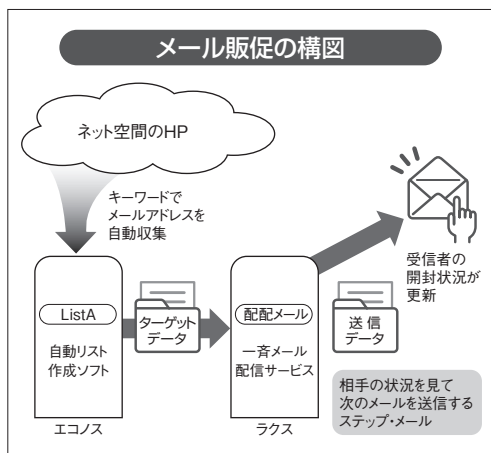


図6 「メール販促」提案概要

企業 URL を取得したタイミングで「関数を使いメールアドレス化する構図のアプリ」と、「HTML メールでクリック状況が分かるアプリ」のジョイント・セミナー情報があつたからです。I 社長に「この方式なら弊社で代行できます」と提案したところ、M 社で契約し

て運用を弊社が行うことになりました。図6が提案した概要です。

実際の流れは、M社のHPにジェットプロテクターの商品紹介をしてあるので、HTMLメールにリンクを貼り、関心のある方をHPへ誘導する構図です。商品説明に満足すると価格が問題となりますが、メール内に特別価格を載せているため、他の業者が気づくまで時間がかかる仕掛けです。結果は良好で、毎週数件の注文があり、問い合わせも数多くいただいています。問い合わせ内容は、個別性の高いものが多くメーカーと情報共有して回答するようにしています。この堅実な対応が功を奏し注文につながるケースが出ており、さらに、リピートも増えています。

本事例のポイントは、5年前のASP（楽天市場）に出店したときのよように、単に商品の価格勝負をするのではなく、メールとHPをリンクさせて丁寧に商品説明を行い、しかも、価格を他社よりも安く設定したことにあります。さらに、価格で満足する方は「注文フォーム」で、個別性の高いニーズには「問い合わせフォームからQ&Aする」という2重構造にしたことです。

次頁の図7はイノベーター理論と呼ばれるもので、

- ・正規分布では $\geq 2\sigma$ の層を「イノベーター層」と呼び2.5%がいて
- ・ $2\sigma$ から $1\sigma$ の間に「アーリーアダプター層」と呼ばれる13.5%がいることを表しています。

イノベーター層は即行動に移す層で、アーリーアダプター層は関心を持ったが時期を見る層です。つまり、1件のレスポンスには54倍の関心を持った潜在客がおり、その次に「アーリーマジョリティ層」という1 $\sigma$

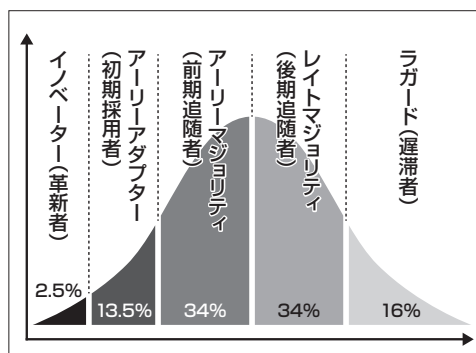


図7 イノベーター理論

から0の間にいる34%の前向きな層が控えているのです。

したがって、マーケティングはイノベーター理論を踏まえて同じ対象に繰り返し情報提供し「イノベーター層」→「アーリーアダプター層」→「アーリーマジョリティ層」と普及活動することが基本になります。

本事例は、ECサイトでの失敗経験をマーケティングとして再度見直した戦略で、オープンなECサイトで単品販売するのではなく、メール販促によるステルス性を合わせて持っています。

現状のデータベースは約1万3千件ですが、スタートして3ヶ月で取引が10数件、問い合わせも同数が来ています。54倍のアーリーアダプター層がいるとすると70件が期待できることになります。計100件近い顧客がリピートする世界を夢見てマーケティングを展開しています。

#### 事例④：ECサイトを自社の受注システムに活用

大阪で機械工具を扱うA社は、創業から自社ブランドである切削工具メインの製造卸です。切削工具は、木工で電動ドリルに使用する比較的low回転で柔らかい材料を切削するものから、超高速回転で超硬な材料を切削するものまで幅広く、A社は比較的前者をメインとした製品を取り扱って来ました。グローバル化の流れに乗って、生産を国内から台湾

へと移し、台湾メーカーからOEM供給を受けるようになりました。さらに、経営変革を行って、受注システムに独自で構築したECサイトを活用し業務の効率化を推し進めています。

一般公開されているECサイトの商品価格は、小売用に高めの価格表示となっているため、自社の卸先にはあらかじめ個別の掛け率を提示して各地の販売店やユーザーに正しい購入価格がわかる仕組みです。

この業界はFaxや電話での注文・問い合わせが主流なので、掛け率を高めに設定して販売店やユーザーにメリットを供与することで支持を得ています。

図8は、A社のシステム概略です。まず、自社のECサイトから届いた受注データを大阪本社の販売管理システムに取り込み、富田林市にある物流センターのプリンターで出荷指示書や納品書、ラベルなどを印刷し発送しています。Faxや電話で受注するケースも少数ありますが、本社の営業事務担当者が処理することで人件費も大きく合理化されました。

営業は、大口販売店やユーザーを担当しながら主に商品情報収集に力を注ぎ、定期的に行われる戦略会議では次期商品を企画して台湾のメーカーと交渉を行なっています。この貿易に関しても営業が中心的な役割を担って活躍しています。

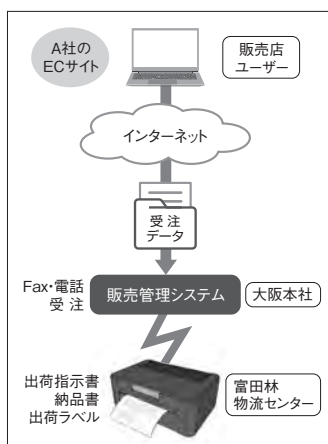


図8 A社のシステム概略

さらに、主力となっているOEMの自社ブランド商品以外に、同じ貿易を行う異業種と提携し、異分野の商品もECサイトに掲載することで上乗せのビジネス展開となり徐々に比重が高まっています。また、異業種の商品に注文があれば、提携会社に連絡して本社スタッフが仕入れと発送を行います。完全なドロップシッピングではないですが、メイン事業の物流センターに負担をかけずに持続できます。

このようにA社では、低迷傾向にある自社ブランドのOEM商品を独自ビジネスモデルでスリム化し、さらに、異業種との提携によって新分野への進出戦略を無理することなく展開させています。

### 事例⑤：ドロップ SHIPPING の可能性

大阪で約50店舗の飲食チェーンを展開するT社は、長引くコロナ禍で事業環境が厳しい中、事業再構築支援の補助金を活用しECサイト（写真2）を立ち上げました。

このケースの特長は「ドロップ SHIPPING」という方式で、T社がサイトを通じて注文を受け、商品は契約の食肉業者からお客様へ直送されるという仕組みです。したがって、T社はサイト運営で受注した代金回収はするものの、商品発送はT社に替わり契約業者が専用パッケージに詰め込み、冷凍宅配をするという構図なので、T社の社員は商品の仕入・在庫・ピッキング・梱包・発送などの作業にタッチしません。

T社では、O専務がコロナ禍で困っていた納入業者と相談していたところ「食肉業者と補助金を使って新事業に出よう」という意見が上がり、贈答用高級食肉にターゲットを絞ったサイトを構築しました。これには、T社ブランドは高い評価を得ており、顧客名簿を使ったシーズン毎の企画による贈答用商品の集客力は、すでに織り込み済みという経験と実績があったからです。

T社のケースはDSP（ドロップ・SHIPPINGサービス・プロバイダ）という形式になりますが、これは、業者が中間に入り「商材を提供する卸業者」と「商品を販売したい業者」の間を取り持つ形態です。しかし、通常は3者間の契約で、正直、ビジネススタートにあたり心配になる部分もあります。

T社の場合は、従来から取引のある業者との信頼関係でサイトを構築し



写真2 補助金を活用したECサイト

ているため、安心感が高いビジネスになっています。また、T社が贈答シーズンに配布するDMには「サイト購入割引」クーポンがついており、実績は企画力で変貌できると期待されています。

## 07 「弱者のECサイト戦略」の計画手順

以上、5つの事例を紹介しました。Eコマースは魅力的なマーケティングですが「戦略」「戦術」「戦闘」という、3つのレベルをしっかりと見据える必要があります。

大企業の資本力を発揮したダイナミックなEC展開では、例えば、製薬会社ではTVコマーシャルや番組を宣伝媒体として位置付け、フリーダイヤルや紙媒体（Faxや郵送）、またはメールを含めたネットからのマルチ戦略で受注展開を行なっています。製薬会社は商品の薬を開発・製造するだけで、その他の業務は協力企業が運営しているわけです。

このベースが総合的なCRMシステムであり、受注データを業者に送付するドロップ SHIPPINGで展開し、データベース管理と相まって定期配送まで協力業者が行う仕組みです。

このように、大企業が協力会社とネットワークを組みDX戦略を構築する流れで、着実に最前線の小売りまで進出して来ている脅威が迫っています。中小企業はECやECサイトの構築が急務の課題になっていますが、失敗例に見たようにECサイト構築を業者の薦めや成功事例に飛びついて、安易に着手すると大やけどをするリスクがあります。

「サブスクとアウトソーシング」がキーワードと書きましたが、手軽に始められるだけに落とし穴が待っているのです。

次に、落とし穴にはまらないように、ECサイト構築の計画と準備手順を紹介します。



ビジョン					
戦略					
視点/指標	戦略 CSF	目標 KGI	実績 KPI	先行指標 LPI	備考
財務					
顧客					
業務プロセス					
人材と変革					

図9 BSC（バランススコアカード）手法の概念

### 手順①：ビジョン・戦略を立てる

図9は、戦略を立てる手法の一つBSC（バランススコアカード）手法の概念であり、その代表例です。詳細は割愛しますが、ビジョンと戦略に沿った「財務」「顧客」「業務プロセス」「人材と変革」という4要素があり、系統立った手法ですが、個々に考えると複雑に絡み合う難しい手法でもあります。

それを厄介に思い「何事も思い立ったが吉日」と即行動に移すケースがありますが、それで成功するのは、実は闇雲に実践しているのではなく、頭でBSC的展開が行われているのです。中でも「顧客」「業務プロセス」「人材」という変革の3つの視点は、現場に絡む要素で特に重要です。

最初の「顧客」の視点は、マーケティングは「商品を顧客に紹介」することから始まって、顧客イメージ（ペルソナ）を鮮明に描いていないと成功にはつながりません。「ECサイトだから客層は関係ない、商品は何でも良い」ではなく、誰もがスマホで検索し商品を購入できる現代社会では、商品を通して視えてくる企業としての「顔」が重要なのです。

ジャンルの違う商品を安値で販売するのも一つの方法です。しかし、中小企業では、資金や在庫の問題から成功する例は稀有であるため、商品を絞り込み「顔」をハッキリさせることで、資金と在庫の問題をクリアし成功することができるのです。

次に「業務プロセス」ですが、ECサイト構築にも多くの関係者が必要になります。まず、サイト構築では「自社サイトなのか」「大手モール

に出店するのか」で相違がでます。大手モールに出店するのは比較的容易ですが、どうしても価格競争に巻き込まれ失敗しやすくなります。

実際に、ある商品をTVコマーシャルで知りネット検索してみると、型落ち商品が驚く程安値で出品されており、オープン環境では比較されるため、16頁・事例①Y社のように商品を絞り込む大量仕入戦略でない勝ち残ることができません。

19頁・事例③M社では、一端撤退の後One To Oneマーケティング戦略で再構築をした事例を紹介しましたが、オープン環境で価格競争するのではなく、メールの個別案内でクローズド価格によるメール・マーケティングを行なっています。これであれば、ライバルよりも若干安く設定しても気づかれにくいのです。

21頁・事例④A社は、お客様にあらかじめ掛け率を通知し、サイトは高めの小売価格にしているケースですが、ステルス性を保つ工夫で価格競争に巻き込まれないことが大切です。その他、ドロップ SHIPPINGで行うのか自社の物流センターを活用するのか、サイトの企画運営を自社で行うのか、業者を活用するのかという選択も重要です。専門社員を雇うのは大変ですし、一般社員にまかせたとしても他の業務と兼任で継続すると負担増となり労務問題になりかねません。

その意味でアウトソーシングも一案で、ブレーションを兼ねて活用する時代です。また、サブスク（定額）で契約できるケースもあり、負担感が少ないので選択肢に入れておきたいです。

これからは「ビジョン」と「戦略」が重要で、ECサイトの構築に限らず大切なことです。事業は、描いた通りに展開するわけではありませんが、一貫性を持ち「こうなりたい」というイメージを持ってください。

A社のように、業界内のポジションを把握して、ECサイト経由で受注する製造卸を目指すのであれば、直間比率の最大化を実現し、さらに異業種の商品を自社ECサイトで販売することで、ウエートを高められるという副次効果が得られます。

大企業が着実にEコマースでダイレクト販売を展開する時流の中で、

中小企業は「弱者の EC 戦略」が重要な課題となります。「ニッチ No.1 戦略」と言いますが、以下に、あらためて事例を整理します。

- ・ M社＝代理店商材を One To One 戦略で拡販し、仕入量をプラスオン化して既存ビジネスの競争力を高める
- ・ A社＝受注システムとして EC サイトを構築し、営業事務を省力化、さらに異業種の商材でビジネスを拡大する
- ・ T社＝自社ブランドを活用してドロップシッピング方式で、贈答ビジネスを強化する

このように各社がポジションに応じた EC 戦略を展開しています。「時流適応力相応一番」は、故・船井幸雄氏の教えですが、弱者であっても実践できる戦略を描いてみてください。

## 手順②：マーケティング計画を立てる

図 10 は「売り方検討表」の骨子を表したもので、PDCA サイクルを回す基本になります。「商品」ごとに「目標」を設定し「実績」を入れて「達成率」を計算します。達成率が悪いときは、値付けの問題なのか、商品としての適性がなかったのか、あるいは SNS で告知した商品の紹介回数や内容などを吟味することになります。図 10 はシンプルに台数で検討していますが、売上金額、粗利、商品の売上（粗利）金額構成比などを加味してマーケティングに臨むことが基本になります。

このとき、忘れてはならないのが「在庫」です。目標を掲げ、実践した価格設定で、目標達成…しかし、ここで在庫がなければ欠品となり顧客を失うことになります。逆に、売れると見込んでいたものが売れ残るケースもあります。これは、現場の邪魔になり資金繰りの面でも影響が出るので、処分方法を事前に決めておくことが大切で、回避するには M 社のように代理店契約している商品でプラスオンする戦略が有効です。

また、長期在庫の

商品名	前年実績	セール目標	実績	達成率
ポンプ	8	10	5	50.0%
ミキサー	20	30	22	73.3%
F グライNDER	7	10	3	30.0%
ポンプチューブ	301	400	301	75.3%
N つまーる	220	300	168	56.0%

図 10 売り方検討表

ルールを決めておき、定期的の特価商品として EC サイトで処分販売する方法があります。

在庫管理と同時に忘れてはならないのがパートナーや物流センターの状況把握で、発送専用のパッケージなどの準備を怠ってはいけません。

図 10 は、個々の「売り方検討表」ですが、マーケティングでは年間計画も重要な要素で、EC サイトにも季節性商品の演出が必要で「調達」が重要なポイントになります。また、薄利多売なら少々荒っぽい調達で完売は可能でも、適正な利潤を目指すなら「調達計画」が重要です。

在庫スペースは限られているので、仕入れ→即出荷の流れで、適正在庫数が一定しているのが望ましく、また、予想外に売れた場合に備えて追加補充の計画も立てておく必要があります。できるならば、調達先に計画を開示しておき、急激に売れた場合は計画の前倒しで出荷をしてもらえる関係性を構築しておくことが求められます。

人材面の対応は「問い合わせの Q&A」「発送の仕方」などを、事前に現場に教えることがポイントです。これを疎かにすると現場が混乱し、結果、お客様に迷惑をかけます。特に紙媒体のマーケティングであれば、コピーを現場に手渡しておくことで事前準備が行えますが、EC サイトの場合はデジタルなので、事前に印刷したもので現場に伝えて情報共有をしておきましょう。

また、未体験の商品では、商品知識が不十分で問い合わせに答えられなかったり、注文が来ても仕入先がわからずに業務係が右往左往したりするケースがあります。お客様の質問は想定外のものが多いので、マニュアルやカタログだけでなく、仕入先やメーカーの相談窓口を調べておく必要があります。机上の説明では具体的なイメージが湧かず、商品が入荷しても保管場所が確保できず、作業現場に野積みになっているケースがあります。これは、パッケージが痛みやすいので避けなければなりません。事前に仮置き場を検討しておきましょう。

特に、通常取引と同時に EC サイトからの注文品作業をする場合、ピ

ッキング表にも EC サイトからの注文が含まれていることを明示して、別途作成される納品伝票やあて名ラベル、同梱資料などが区分されていることが大切です。できれば、通常取引とは別に処理すると現場の混乱を回避しやすくなります。

### 手順 ③：情報発信方法の検討

EC サイトの構築だけでは、簡単に検索できるため価格競争で薄利多売となり、売れ残った商品が重石になって経営が行き詰まるという流れに向かいます。これには、EC サイトのオープンな状況から可能な限りクローズドな状態で価格提示する「One To One の弱者の戦略」が必要になります。戦術的には CRM システムと物流システムの構築、CRM を活用したりピーターづくり戦略で効果を発揮するのが成功の秘訣です。

新規客を得るには「商品」に応じたターゲットが必要です。ターゲットを業者から購入する方法もありますが、他にサブスク（定額）で電話帳データベースから対象を抽出して、電話番号をキーにして Web 検索して欲しい情報を入手する方法があります。それらの、情報発信の方法はテレポ戦術や郵送 DM、メールによる配信などが代表的です。

ちなみに、筆者が提供している方法は、20 頁・図 6 にあるようなエコノス社の「ListA」という顧客情報収集アプリと、HTML メールを配信できるラスク社の「配配メール」というメール一斉配信アプリです。

「ListA」は、電話番号、Fax 番号、URL が入手できて、客層に応じた One To One マーケティングが可能で、入手した URL から関数を使って合成メールアドレスを作ります。合成したものなので送信すると平均で 4 割はエラーになりますが、残りは有効なメールアドレスとして着信します。HTML メールは、受信側で迷惑メールと仕訳される可能性がありますが、大多数は通常の受信ボックスに届いています。

「配配メール」は、ターゲットが開封したか否か、開封してどのリンクをクリックしたかがわかるので、ステップ・メールを用意して状況に応じたメールを配信できるので MA（Marketing Automation：マーケティ

ングオートメーション)を展開することが可能です。

つまり、20頁・図7のイノベーター理論にあった $2\sigma$ 以上のイノベーター層(25%)のレスポンス、関心を持ったがアクションを起こさなかった $1\sigma\sim 2\sigma$ のアーリーアダプター層(13.5%)を目標にします。

仮に、1万件の対象顧客ができたとすれば、6割の6千件に届き、開封率が20%で1200件が情報を読み、イノベーターが2.5%なので30件が何かしらのリンクをクリックして、タイミングが良ければ注文や問い合わせのレスポンスにつながるという構図です。

筆者の経験上、注文・問い合わせは0.1%なので、3件が基準になっています。電話帳データから抽出した1万件から注文・問い合わせが3件という想定になります。さらに、精度を高めるには顧客がクリックした状況がわかるので、クリックした内容に応じたステップ・メールを送ることで注文や問い合わせのレスポンス数を増やすことが可能です。

次に、CRMシステムと物流システムですが、これは中小企業の弱点分野です。CRMは情報を一元管理する機能があるので、レスポンスを引き出す部隊(テレアポ・DM・メールなど)、クロージング部隊、現場の分業化が可能になります。また、顧客の状況に応じた情報発信(発信のタイミング・関連する情報など)を可能にするのもCRMの機能です。

物流システムは、単に受注した商品を発送する機能だけではなくCRMシステムから出る指示にしたがって、定期的な計画発送や適応した情報を同梱して発送することが可能です。「80:20の法則」と言いますが、リピートする確率が80%なら4回目には半減( $0.8^3 = 0.512$ )するので、リピート率を高める仕掛け(プレゼントや特価など)を、商品と一緒に同梱すると開封され見てもらえる確率が高くなります。この他の情報発信の手段としては、テレアポ、郵送、メールなどがありますが、迷惑度の視点では同梱が格段に優れています。

#### 手順④：現場の準備

手順③のように、戦略と戦術を立てて現場教育を行い戦闘力を高める

必要があり、ベース・ビジネスの上に通信販売の商品発送が加わるので作業指示を出すタイミングを決める必要もあります。これには、ベース・ビジネスの出荷作業との調整が必要ですが、現実的には運送会社と同じということが多く、必然的に出荷作業がオーバーラップするので、通販商品の締切時間を調整しておくことが重要です。早めの出荷作業なら計画的に行えるので混乱を回避することができます。

このように、作業のタイミング調整をした上で、ピッキング（商品・内容物）や梱包（パッケージ）のやり方、運送便への配送伝票作成、出荷ヤードなどを指示しておきます。さらに、運送便にて発送した時点で出荷情報を発信する仕組みも顧客サービス面では重要です。何らかの理由で納期が遅れる場合には、納期遅れを通知することになります。いくつかの種類のテンプレートを作成しておき、できればシステムで作成し発信することができれば現場も助かります。

#### 手順⑤：代金関連のルール

ECモールに出店して商品を販売する場合、モール側が決めたルールで運営されるので代金回収のルールを考える必要はありません。しかし、自社単独でECサイトを構築する場合、代金回収のルールが必要になります。

ビジネス規模が大きくなると信販会社と提携することができますが、一般的には個別取引なので「事前入金を確認後に出荷する」「出荷の際に振込用紙を同梱する」「代引き」の3種類の回収方法になります。また、配送手数料の設定も重要で、「1個なら手数料をいただく」が「2個以上なら無料」として客単価を上げるケースが多くなっています。

事前入金の場合、社内の送金手続きが煩わしく、振り込まれずに立ち消えになるケースがあります。これを回避して請求書同梱する場合、性善説か性悪説かが悩ましいところです。

また、返品についても事前に示しておく必要があります。

## 手順⑥：窓口担当

EC モールに出店した場合は、注文データを処理して出荷する担当者を決めておけばビジネスが可能ですが、独自で行った場合、さらに問い合わせに対応する係、入金を確認する係が必要になります。そして、クレームや返品にも対応する必要があります。

## 08 持続してこそ「弱者のEC戦略」

中小企業にとってEコマースは「非連続の壁」を突破する手段として身近なものになっていますが、自社HPのメンテナンスができていない企業が多い傾向にあります。HPの作成はゴールではなくスタートと理解していても、実践が伴わない現実があり、その真因を探ることが重要です。

そこで、前述した事例の①～⑤を、あらためて俯瞰して見ると「持続化」のキーポイントが浮かんできます。

事例①と事例②からは

「既存ビジネスの商品で安易にEコマースに取り組みと本末転倒した結果に陥る」

ことがわかります。

事例③は、メールとHPの連携で

「価格を伏せて、代理店契約の商品に絞り込み、仕入量増の価格優位戦略でジックリと取り組むスタイル」  
がわかります。

事例④と事例⑤では

「他社と提携し、ドロップシッピングでの展開」  
がわかります。

これらをまとめると、



- ・ 自社の業績回復のために既存商品で E コマースに取り組むと先細りのリスクを覚悟する必要がある
- ・ 代理店契約の商品を E コマースと合わせて仕入量を増やし価格優位をもたらして既存ビジネスに役立てる
- ・ 他社と提携してドロップ SHIPPING で自社のブランド力を活かす

という 3 点が浮かんできます。

大手企業が DtoC 戦略で、消費者にダイレクトマーケティングを実施するビジネスモデルを拡大させています。この脅威に中小企業も自社に応じた E コマース戦略を構築・実践することで対応してください。

本稿を参考にして頂ければ幸いです。

近代中小企業 Vol.56 No.10 付録

速習 持続がものをいう 弱者のためのEC実践講座

著者：栩野 正喜

編者：中小企業経営研究会

発行者：大崎哲也／発行所：中小企業経営研究会

〒134-0088 東京都江戸川区西葛西 5-5-7 STY ビル 有限会社マップアソシエーツ内

電話 0120-791604 ©2021 MAP Associates

ISBN 978-4-910060-51-4 C0034 定価：本体 500 円 + 税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。

## 小冊子「速習」ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

..... ご注文内容 .....

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

.....  
T E L :

F A X :

.....  
E メール :

@

.....  
ご担当者 (部署・お名前)

.....  
通信欄 配達日指定など

書 名	注冊数
弱者のためのEC実践講座.....	2021年 10月号 × ( )
メンタル疾患を正しく理解する.....	2021年 9月号 × ( )
いますぐ役に立つ アイスブレイク アイデア集.....	2021年 8月号 × ( )
コロナ新時代の経営リスク対策.....	2021年 7月号 × ( )
IT&マーケティング用語集 [2021年版].....	2021年 6月号 × ( )
未来をひらく自己変革のすすめ.....	2021年 5月号 × ( )
今だからこそ見直したい「ビジネスマナー」.....	2021年 4月号 × ( )
「lon1 コーチング」成功のためのポイント.....	2021年 3月号 × ( )
売上を向上させるための「YouTube 活用術」.....	2021年 2月号 × ( )
販売プロセスで「営業力は10倍になる」.....	2021年 1月号 × ( )
これで解決! クレーム対応法.....	2020年 12月号 × ( )
スペイン風邪の歴史から学び、未来を予測する.....	2020年 11月号 × ( )

- 価 格：1冊 700円 (定価500円 + 税)(+ 送料150円)  
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円 (税込)、送料は無料です。  
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。

ISBN9784-910060-51-4



近代中小企業 2021年10月1日発行 第56巻 第10号 通巻734号 付録 定価550円(税込)  
発行所 中小企業経営研究会 〒134-0088 東京都江戸川区西葛西5-5-7 STYビル 有限会社マツファンネット内

