

中小企業総合事業団 中小企業支援サイト「J-Net21」における IT 活用事例

株式会社 清川屋は、果物、地域特産品の製造小売業である。山形県内に 6 店舗を有しているほか、カタログ通販、インターネット販売も行なっている。特に商品企画力があり、消費者ニーズにマッチした商品を取り揃えている。今年 2 月には自社の工場を立ち上げ、自社製造できる体制を整えるなど、さらなる成長に向けた取り組みを行なっている。

1. IT 導入の目的

(1) ホームページ開設の経緯

清川屋は、従来から店舗販売や通信販売を手掛けてきた。この中、インターネットが普及しはじめ、ビジネス活用への可能性も高いと判断し、1995 年夏に自社のホームページを立ち上げた。当時は、年に 6 回発行される通販カタログの内容をそのままホームページに掲載しただけであった。ホームページからの売上は、売上全体のうち 0.1%程度と極めて少なかった。

(2) インターネット活用セミナーへの参加

「ホームページを何とか活用する方法はないものか」と考えていた頃、インターネット活用をテーマとした経営セミナーが 2000 年 2 月中旬に熱海で開かれた。セミナーには自社から 5 名参加し、講師（中小企業診断士、繁栄ショップのオーナー、大手仮想商店街の経営者）からインターネットの活用方法やネットショップ経営のノウハウなど多くを学ぶことができた。

2 週間後の 2000 年 3 月には、人事異動が発令され、インターネット専用部署が誕生した。当時の選任スタッフは 2 名であり、新たにパソコンを 5 台購入して事業環境を整えた。社長もこれを契機にインターネットに取り組み始めた。

(3) 大手仮想商店街への出店とホームページ改善

インターネットを活用する体制を整えた後、中小企業診断士のアドバイスにより、大手仮想商店街に出店することを決定した。仮想商店街では、ホームページを制作する知識がほとんどなくても立派なインターネットショップをつくることのできるため、短期間でオープンすることができた。

売り出す商品については、自社の主力商品である「さくらんぼ」に決定した。オープン当時は同商店街でさくらんぼを売っているショップはわずか2店だけであった。このチャンスを生かすため、4月にもかかわらず（さくらんぼの発送時期は6月）販売に踏み切った。プレゼント集客などの独自企画による発送時期前の顧客獲得を図ったのである。これが大当たりし、インターネットショップを開設して1ヶ月も経たないうちに1万数千人もの顧客を獲得することができた。結果として、開店からわずか2～3ヶ月で、さくらんぼではダントツのシェアを占めるようになった。翌月の5月には、予想どおり、同商店街で20社以上がさくらんぼを売っており、激しい競争が繰り広げられていたのである。8月になると清川屋の一押し商品である「だだちゃ豆」の販売時期を迎える。インターネットショップでも、だだちゃ豆を販売し着実に売上を伸ばしていった。

2. IT導入時に生じた問題点と対応策

(1) 顧客数の減少

「さくらんぼ」と「だだちゃ豆」という清川屋の2大商品を販売することにより、着実に顧客数を増やしていったものの、12月になると18,000人まで増えた顧客が11,000人にまで減少した。「この状況を打破しないと顧客が減り続ける」との危機感を持ち、他のインターネットショップ17店舗に協賛を依頼し、清川屋のプレゼントに応募すると他の店舗のプレゼントにも応募できるというダブルチャンスの販売促進を行った。これは、まだ前例がない斬新なアイデアであった。結果として、2001年の夏頃には顧客数が40,000人にまで拡大したのである

(2) 非効率な顧客管理

インターネットショップを開設して1年間は、顧客データの輸入を手作業で行っていたため、入力ミスも多かった。清川屋は従来から展開している通信販売と新たに取り組んでいるインターネット販売を全くの別物と捉えていたため、顧客データについても通信販売とインターネットを分けて管理していたのである。これでは顧客の統合的管理はなされず、効果的なマーケティングを行うことができなかった。そこで思い切った投資を踏み切り、顧客の統合的管理の実現化を図った。

3. システム概要

(1) 繁栄店のノウハウを学ぶ

仮想商店街への出店を決意した後、インターネット担当者は、月に2、3回はインターネット関連のセミナーに参加したり繁栄店を視察するなど積極的に足を運んだ。特に力を注いだことは人的ネットワークづくりであった。自ら行動を起こすことにより、さまざまな出会いがあり、多くの情報交換を行うことができた。これらの一つひとつがホームページ運営における貴重なノウハウとして蓄積されている。

(2) 「売る」ことを熟知したネットショップ展開

清川屋のホームページは、ページ構成はもとより、キャッチコピー、商品写真、商品説明などが単にレイアウトされているのではなく、それぞれに商品訴求のための明確な役割が与えられている。このため、顧客は実際に商品を口にしなくてもその味をイメージできるのである。店舗販売、通信販売という従来から培ってきた商売のノウハウがインターネット上でも十分に生かされていった。

(3) 「スピード」を使い分ける

清川屋の扱う商品は、果物など天候に左右されやすいものが多い。このため、配送時期については保証していない。顧客に「最高の商品」を届けるためである。一方、クレームについてはスピード対応を行っている。インターネットだからといって何でもスピード対応することが必ずしも顧客満足につながらないことを知っているのである。

(4) 投資額

インターネットショップ開設・運営にかかった費用はパソコンなどのハード導入や多少のソフト開発費用で200万円程度、仮想商店街の出店費用が月5万円程度である。

4. システムを導入した際の諸体制

(1) 組織体制

インターネットセミナーに参加した2週間後である2000年3月には、インターネット専門の部署を立ち上げるといふ、非常にスピーディな組織運営を行なっている。

また、何事に関しても、きっかけづくりは社長が行うものの、その先については従業員

自らが考えて行動を起こしていかなければならないという、トップダウンかつボトムアップの組織運営がなされている。

(2) 経営者の役割

インターネットショップ開設の際には、自らパソコン操作を勉強してインターネットを使い始めるなど、率先して行動していくことで強力なリーダーシップを発揮している。

(3) 社員の情報リテラシー教育

従業員の自主的な学習を基本としている。このため、定期的なセミナーへの参加やインターネット関連書籍の購入についての出費は認めている。また、従業員がパソコンを購入する際の補助も行っている。

5. IT活用の成果

(1) 新規顧客の開拓

インターネットを新たな販路として位置付け、積極的な販売活動を行うことにより、商圏が全国的に広がっていった。この結果、新規顧客の開拓を実現することができた。インターネットによる売上についても、2000年では全売上高の2.5%、翌年の2001年では約8%とそのウエイトを着実に増やしてきている。

(2) 競争環境への対応

商圏が全国規模に拡大すれば競合企業も増えるため、競争環境は大変厳しいものとなる。今までは、山形県内での競争環境に目を向けて事業展開していれば良かったのであるが、インターネット時代は全国的な視野で競争環境を捉えていかななくてはならなくなった。このため、社内においても常に知恵を絞り、新たな展開を考えていく姿勢が従来にも増して強くなってきた。

6. 成功の要因

(1) 自分の足を動かすこと

インターネットショップの繁栄を考えると、他社のページを見ているだけではなかなかエッセンスが見えてこない。必ずショップを運営している現場に赴き、経営者と顔を合

わせて直に話をする必要がある。つまり、常に情報収集する姿勢を持ち、自分の足を動かすことが重要である。

(2) 既存ノウハウの活用

インターネットだからといって、全て新しいノウハウが必要となるわけではない。所詮は一つの販売チャネルである。このため、実店舗や通信販売など既存の商売ノウハウをフルに活用することが重要である。

7. IT活用に関する今後の方針

(1) 顧客との交流強化

これからは、全国的なファンの獲得が課題となる。このため、メールマガジンの発行数の増加、顧客に合わせたダイレクトメールの配信など顧客との距離を縮めていくことが必要となる。

(2) 全国的な競争への対応

インターネットの世界では、既に地理的制約のない競争が繰り広げられているが、今後は新規参入の増大など競争環境はますます厳しくなることが予想される。このため、試行錯誤を繰り返しながら、自社なりのノウハウを蓄積していくことが必要となる。