

カタログ通信販売業界の企業間競争と今後の展望

1150457 原田美和子

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

世の中が不況といわれる中でも市場規模を右肩上がりでも拡大させ、現在もなお成長を続けているのが通信販売業界である。今やインターネット通販やモバイル通販が主流となり、私たちにも身近なものとなっているが、その起源であり通信販売の認知に貢献してきたのはカタログ通販である。

カタログ通販市場は1980年～1990年代にかけて急成長を遂げた。その陰には各カタログ通販企業の激しい企業間競争が繰り広げられている。そこで、市場が急成長した80年～90年代を中心に、現在に至るまでどのような企業間競争が行われ市場が拡大してきたのか、その特徴を明らかにするとともに、そこから導かれる問題点と今後の展望について考察した。その結果、カタログ通販市場においては、同質的な競争が激化する一方で差別化行動が行われず、あるいは行われても失敗に終わるといった特徴が明らかとなった。現在すでに成熟化しているカタログ通販市場において、差別化行動の活発化が今後の展望を明るくするのではないかと考える。

2. 背景

私は通信販売を頻繁に利用する。現在はインターネット通販が主だが、数年前まではカタログ通販もよく利用していた。購入するものは主に服や家具であり、気に入ったカタログは毎月自宅に届くようにして利用していた。その中で、ある時期から届かなくなったカタログがある。株式会社スクロールが看板カタログとして発行していた『Rapy (ラプティ)』だ。後に調べて分かったことだが、株式会社スクロールは元の社名を株式会社ムトウといい、カタログ通販市場の成長を支えてきた大手老舗企業のうちの一社である。『Rapy』はF1層(20歳～34歳までの女性)向けの衣料品カタログでスクロールの主力事業だったが、インターネット通販との競争に敗れ、2014年9月に休刊を余儀なくされた。このような大手企業でも主力事業撤退に追い込まれるとは、カタログ通販市場の競争はそれほど厳しいものなのかと衝撃を受けたと同時に、確かに自分も最近カタログ通販の利用頻度が減っていたと納得したのを覚えている。

では実際、カタログ通信販売市場ではどのような企業間競争が行われてきたのだろうか。そして今や成熟化しているといわれる市場において、今後どのような展望が期待できるのであろうか。

3. 目的

本研究は、カタログ通信販売業界の成長を企業間競争の分析をもとに明らかにし、そこから導かれる問題点と今後の展望について考察することを目的とする。

4. 研究方法

本研究は、はじめに、企業間競争の分析フレームワークを設定した。このフレームワークは、著書『日本の企業間競争』(有斐閣/宇田川勝+橘川武郎+新宅純二郎 編)において提示されている分析フレームワークを参考にした。次に比較対象を大手カタログ専門企業であるセシール、千趣会、ニッセンの3社に絞り、各社の競争戦略を分析していく。それらの分析を設定したフレームワークに当てはめ、カタログ通販市場における企業間競争の特徴を明らかにする。最後に、問題点を整理し、今後の展望について考察をする。

5. 研究結果

5.1 企業間競争の分析フレームワーク

企業間競争の観点で焦点となるのは、先発企業のイノベーションに対して、他の企業が模倣・改善行動を行うか、差別化行動を行うかという点である。この点を踏まえ、企業間競争には3つの競争パターンがあるとされる。

- (1) 同質的競争と差別化競争の繰り返しパターン
- (2) 繰り返し競争パターンの欠如
- (3) 規制下の量的競争

同質的競争とは、競争企業の多くが模倣・改善行動をとり、同一の次元での競争を繰り広げることである。その結果、個々の企業に改善結果が蓄積されると同時に、企業間でもその成果が直接的・間接的に相互作用をもたらす、市場全体として特定の技術進歩が加速される効果がある。それに対し、差別化競争とは、競争企業の多くが差別化行動をとり、それぞれ異なる次元で競争を志向することである。多くの企業は差

別化に失敗するものの、特定の企業が差別化に成功すると、その企業は先発企業となりうる。

競争パターンの(3)規制下の量的競争は本研究との関連性が低いため、ここでは(1)同質的競争と差別化競争の繰り返しパターンと、(2)繰り返しパターンの欠如について考える。

(1)同質的競争と差別化競争の繰り返しパターンの利点は、熾烈な改善活動が続く同質的競争が限界となる段階で差別化競争に移行し、新たな発展方向に進むことによって、市場が長期的に発展していくことである。対して(2)繰り返しパターンの欠如は、同質的競争か差別化競争のどちらかが長期にわたって続き、繰り返しパターンが欠如することによって、企業間の相互作用が限定されたり、競争が限界に達し、それ以上の市場発展が困難となる可能性がある。

5.2 企業の競争戦略

ここでは、カタログ通販市場が最盛期となり各企業の競争が激化していた80年～90年代を中心に、各企業の競争戦略を整理する。この時代にカタログ通販専門において業績上位にいたのが、セシール、千趣会、ニッセンの3社である。

90年代前半まで業績トップに立っていたのはセシールである。香川県高松市で下着の訪問販売からスタートしたセシールは、76年総合カタログに参入後、順調に売り上げを伸ばし、86年には通販業界で初めて売上高1000億円を突破した。このセシールの急成長は創業者である正岡道一が存在なしには語れない。正岡氏は自らが商品選びから1円単位の決算まですべてに目を通すという徹底したワンマン経営でセシールを発展へと導いた。「うちでは、私がすべてをやるしかない」が正岡氏の口癖だという。

業界2位であった千趣会は、大阪で銀行や生保などの女子社員相手に始めた月一回のこけし頒布会からスタートし、76年にカタログ通販に参入後、頒布会で培ったノウハウを活かし業績を上げていった。OLの間で圧倒的な人気を誇り、きめの細かいカタログ戦略で後にトップのセシールを抜く成長を見せる。

最後のニッセンは最初は染色業であったが、カタログで呉服販売をするようになり、幼稚園や婦人会、美容院ルートでカタログを販売する組織販売をしていた。74年に総合カタログに進出後、90年代には高い成長率でセシール、千趣会と肩を並べる大手企業へと成長した。ニッセンの強みは急ピッチに進めた顧客リストの構築であり、これが急成長の大きな要

因となった。

この3社の競争戦略は、高い資金力を活かした戦略が特長的である。まずセシールは受注から発送までの時間短縮化と効率化を図り、87年に香川に13万平方メートルの広大な物流センターを建設した。注文してから届くまでに時間がかかる通信販売において、他社よりも早く届けるというサービス面での差別化を図り、利益を伸ばすことができた。それに追随するかたちでニッセンが93年に福井で、千趣会が95年に岐阜で大型物流センターを相次いで建設した。セシールは差別化を図るものの、後の2社に追随されることで優位性を維持することはできなかった。また、ここまでの設備投資ができるのも高い資金力を持った大手企業だからこそできることであり、こういった要因から中小企業との格差が徐々に広がりを見せた。

また、ゼネラルカタログからスペシャルカタログへの移行も注目すべき戦略である。スペシャルカタログにいち早く着手していたのは千趣会であった。多種類の商品を一冊のカタログに載せる総合カタログ(ゼネラルカタログ)ではなく、商品ごとや年代ごとに特化した専門カタログ(スペシャルカタログ)を多く発行することでターゲット顧客を絞り効率的にアプローチできるという利点があった。同社の戦略は功を奏し順調に売上を伸ばしていった。細分化されたカタログは最盛期で25冊にも及んでいたという。それを受けセシールやニッセン、その他企業も追随しスペシャルカタログへ移行し始めた。セシールの正岡氏も「総合カタログの発行部数を減らしてページ数の少ない専門カタログを発行することにより、カタログ費用を抑制できる」(日本経済新聞1989年1月30日)とコスト削減の狙いもあるとし、カタログのスペシャル化は顧客と企業の双方にメリットのある戦略として市場全体に広まった。しかしそこにも問題があった。スペシャルカタログには利用頻度の高い顧客リストが必要であり、スペシャル化に耐えるだけのMD(商品政策)力も必要である。ここでもやはり、上質な顧客リストとMD力を兼ね備えた大手企業に有益な戦略となり、中小企業との格差拡大につながった。

大手3社の中ではカタログのスペシャル化を中心に独自性を出そうと様々な戦略が行われていたが突出したものはなく、他企業の戦略を模倣・改善する活動がほとんどである。そうなってくると、今度は価格競争がより一層激化した。カタログ通販の最大の魅力はやはり低価格である。他社よりも安い

価格でない、数多くあるカタログから選んでもらうのは難しい。しかし当然ながら、価格競争にも限界がくる。どの企業も頑なに低価格化を推し進めていたことでどこかで無理が生じ、また不況の煽りを受けて90年代に入ってから大手3社も経営が傾いてきた。それまで業界最大手だったセシールは92年に業界で初の年商2000億円に達したものの、翌年に千趣会に首位の座を譲ってからは売上高は下降の一途をたどり、94年にはついに赤字決算を出した。90年代前半には毎年20～30%の成長を続けていたニッセンにおいても、セシールや千趣会の価格競争の煽りを受け、96に赤字経営となった。そのため各社はカタログの発行部数を減らすなどのコスト削減や、業容縮小によって経営の立て直しに奮闘することとなった。

5.3 カタログ通信販売市場における企業間競争

大手カタログ通販企業の企業活動を見ていくと同質的競争の連続であることが分かる。はじめに設定した企業間競争の分析フレームワークに当てはめると、(2) 繰り返し競争パターンの欠如に当てはまる。他企業の模倣・改善活動を繰り返し、目立った差別化活動がみられない。カタログ通販市場は著しい急成長を遂げたが、それは同質的競争によるものであった。言い方を変えると、同質的競争で成長するだけの力を備えていた。

当時の時代背景として、「消費社会」といわれ消費者がモノを選んで買い、次々に新しいものを欲しがるようになっていたことが通信販売を成立させていた。また女性の社会進出やメディアの発達で商品情報を享受しやすくなったというような背景も要因となり、カタログ通信販売が社会に受け入れられる土台ができていたということである。この土台の上に成長した各企業はともに相互作用をもたらし、市場を拡大させていった。

特にカタログのスペシャル化において、各社が顧客の目を引こうと多彩なカタログを発行し競争したことで業界全体の売上を上げ、急成長へとつながった。しかしカタログを細分化しすぎると需要も情報も限界を超え、それ以上の競争が困難となった。この同質的競争に限界にきたとき、新たな差別化競争が行われることがなく各企業は価格競争に陥ってしまった。その結果、それまで高い成長率を誇っていたカタログ通販市場も徐々に右肩下がりとなった。

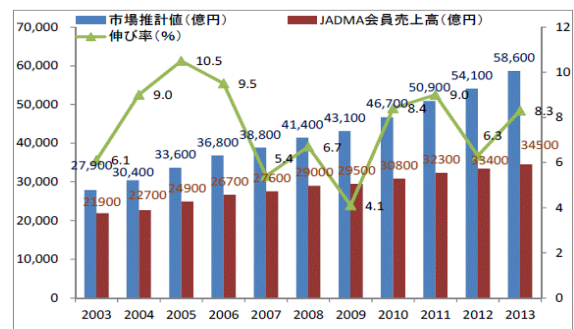
カタログ通販市場で差別化活動が行われない、または成功

に至らない理由は、そのビジネス形態にあると考える。カタログ通販の商品はカタログであり、その中に掲載する商品である。つまり既存の商品を売るビジネスであるため、商品の開発によるイノベーションは難しい。中には自社ブランドの商品を開発する例もあるが、それは低価格を実現するためであり、特許技術などの技術的リーダーシップを維持できるものではない。そのため差別化を図るには仕入れシステムや配送システム等、顧客を満足させるサービス面や独自性で優位に立つしかない。これらは小売業全体に言えることだが、カタログ通販においては独自性で優位に立つことが特に難しい。ターゲットも扱う商品も同じようなものを本一冊にまとめると、やはり似たようなカタログになってしまうからだ。では仕入れシステムや配送システムはどうかというと、これらにおいても模倣・改善されることで優位性は保たれなかった。このように、先発企業の優位性が維持できる条件が少ないことが、カタログ通販市場で差別化活動がなされない要因となっていると考える。

カタログ通販市場が急成長した要因は同質的競争にあると述べたが、もう一つの要因として、大手企業と中小企業の格差が拡大し寡占構造となっていたことがある。大手企業の寡占状態であることによって、大手企業間の競争が促進・激化され、結果的にカタログ通販市場全体の競争力が向上し、急成長につながっていたのだと考えられる。

6 現状と問題点

現在、カタログ通販市場はすでに成熟化している状態である。しかしインターネットやモバイル等、新たな媒体が普及したことにより、通信販売市場は右肩上がり成長を続けている。



「通信販売市場の成長」 ※JADMA 2013年度通販市場調査

大手カタログ通販企業もいち早くインターネット通販に参入し、業績を回復させた。カタログで商品を選びインターネ

ットで注文するといったようなメディアミックスも消費者の利便性を高めた。カタログ自体は減ってしまったが、インターネット利用の少ないシニア層向けのカタログを発行するなど、カタログ通販としての需要も少なからず残っている。そのような状況下で各社が力を入れているのはやはりインターネット通販である。ニッセンは仮想のファッションショーを楽しめる「バーチャル・ファッションショー」をインターネット通販に取り入れている。パソコン上で用意されている服をモデルに着せ、30通りのコーディネートを実際に着てみたらどうか確かめることができるものである。このようにインターネット通販にも付加価値をつけ、各社が競争を行っている。ここまで各社がインターネット通販に力を入れるのは、ネット時代といわれるまでにインターネットが普及しているためである。実際、通信販売業界ではインターネット通販の市場規模がカタログ通販を超えており、インターネット通販専門の企業がシェアを伸ばしている。通信販売業界は成長を続けているものの、カタログ通販市場は縮小傾向にあるのが現状である。

現在、カタログ通販企業としては、カタログとインターネットの相乗効果を狙った戦略が有効だと考えられる。しかしまたしても同質的競争が繰り返されている。通信販売に参入する企業が多くなり競争相手も増えてくる中で、カタログ通販企業が生き残るのはより難しくなったといえる。ここ数年の大手3社の業績が伸び悩んでいることからみて、この同質的競争にも限界に差し掛かっていると考える。一刻も早く、新たなイノベーションが必要である。

7 今後の展望

インターネット通販がシェアを伸ばし、カタログ通販が縮小傾向にあるとはいえ、今後カタログ通販そのものがなくなるということは考えにくい。カタログはインターネット通販へ導くための広告の役割も果たしているし、なによりパソコンの画面ではなくカタログでゆっくりと商品を選びたいという人もいるからだ。ということは、カタログ通販にもまたシェアを伸ばしていく可能性はゼロではないと考える。そのためにかかせないのはやはり新たなイノベーションである。カタログ通販市場の特徴として、差別化活動が成功しにくいと述べてきたが、しかし差別化競争がされなければ市場の発展は見込めない。

本研究で取り上げたセシール、千趣会、ニッセンは老舗の企

業として通信販売のノウハウや上質な顧客リスト等、新規参入してきた企業にはない強みを持っている。その強みを活かしつつ、新たなイノベーションに向けて様々な差別化活動を行ってほしいと考える。この差別化活動の活発化によって、今後カタログ通販が生き残っていく、もしくは再び成長に向かう可能性を高めるはずである。

参考文献

- ・<http://www.jadma.org/> (公益社団法人 日本通信販売協会 HP)
 - ・<http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F12.do> (日経テレコン 21)
-
- ・『なぜ通販で買うのですか?』 斉藤駿/集英社
 - ・『通販「不況知らず」の業界研究』 石光勝 柿尾正之/新潮社
 - ・『〈業界の常識〉よくわかる通販業界』 鈴木麻由美/日本実業出版社
 - ・『日本の企業間競争』 宇田川勝+橋川武郎+新宅純二郎編/有斐閣