

通信販売の発展に対する規制要因としての物流

中 田 信 哉

一 はじめに——問題の提起

昭和四十四年(一九六九年)に米国流通調査に行ったおり、デパートメント・ストアのメイシー(Macy's)を訪問した。⁽¹⁾ ニューヨークのヘラルド・スクウェアにある店舗の最上階がオフィスになっていた。そこに航空チケットの予約センターのような場所があり、コンピュータのディスプレイと電話がセットになってズラリと並んでおり、その前にたくさんの女性がレシーバーをして座っていた。これはテレフォン・ショッピングのオーダー・リセービングであったわけである。

当時、日本では通信販売はきわめてマイナーかつ特殊な存在とみられており流通分野で話題になることはほとんどなかった。アメリカにおいても通信販売はそれほど流通問題のメイン・テーマになることはなかったように思える。⁽²⁾

但し、アメリカにおいてはシアーズ・ローバック(Sears Roebuck)、モンゴメリー・ウォード(Montgomery Ward)といったかつて通信販売企業として生まれ、現在は巨大小売業としてのゼネラル・マーチャンダイズ・ストア(General Merchandise Store)となりながらも、まだ通信販売のウェイトがかなり高い企業は存在しているし、スピiegel(Spiegel)

のような通信販売専門企業として大企業化したものは存在していたわけであるし、西ヨーロッパにおいてもイギリスのグレート・ユニバーサル・ストア (Great Universal Store)、西ドイツのオートー (Otto) クヘル (Quelle) といった通信販売を活発に行っているものも存在していた。

しかし、通信販売がこの段階であまり問題視されなかった理由はこれが過去の業態Ⅱビジネス・タイプだと思われていたこと、あるいは大都市以外の成長性の見込めない地方市場を対象に営業を行うものであると認識されていたからである。つまり、工業社会が到来し、大量生産・大量販売方式が通常の流通システムとなると、店舗小売業の中で大量流通機構が確立し、それがメインとなるシステムとなるのであろう。⁽³⁾

事実、日本においても戦前、この種の通信販売はかなりの地位を占めていた。⁽⁴⁾それは当初、経済発展の未成熟な日本においては多くの商品の全国市場に対する流通システムができていなかったことにはじまり、地方に有力な小売業が存在しないことから、ある種の商品の通信販売が行われ、それが一つのビジネスとして根づき、やがて、旧満州・朝鮮・樺太・台湾といった海外領土・植民地が出現し、内地の有力百貨店など有名小売業がそれらの地域にいる日本人を対象として通信販売を行っていたことなどである。⁽⁵⁾

つまり、かつて通信販売が商業として大きな地位を占めていたのは次の二つの事実が存在していたからであろう。

① 地方市場というものが大きな割合をもって存在していたこと

② 地方において小売業、特に専門品、買回品の有力商品を品揃えする小売業が存在していなかったこと

このため、その地方市場を対象として、いわゆるショッピング・プア (Shopping Poor＝買物機会貧困者) 層向けの商業として存在を確保できたのである。そもそも、流通未成熟市場に対する小売り行為、というものは無店舗販売からはじまるのが原則であり、当然、通信販売が大きな地位を占めることができるのである。⁽⁶⁾

ところが、アメリカにおいても西ヨーロッパにおいても都市化の進展があり、また、モータリゼーションの進展があり、小売市場は集中化を行い、チェーン・オペレーション (Chain Operation) を主軸とする大型小売業のその集中化した都市への出店が進み、このショッピング・プア層を対象とした市場が衰退していったと考えられる。このためそれを対象とする通信販売は次第にマイナー化していったものと見る事ができる。特に日本においては海外植民地がなくなり、同時に戦後の経済復興の中で大都市及び地方中核都市の発展とそれへの人口集中が進み、日本国土の狭さから、発展した交通機関とあいまって店舗を持つ小売業がほとんどの市場をカバーするようになったのである。

こうして、通信販売という商業の手段は残りつつも、それは消えゆくもの、特殊な商品にのみ適合するものと認識されていたのである。したがって、新規参入というものは特殊な商品における零細なものはあったとしても、流通関連分野での大企業化していくものは存在していなかったのである。⁽⁷⁾

そういう状態の中でメイシーのケースを目にしたのである。その時、なぜ、このような営業方式についてメイシーとしては新たな展開をするかということについて、次のように解釈されている。⁽⁸⁾

それは、メイシーの行う通信販売はテレビ、新聞も媒体として使うが主要なものはメイシーにチャージ口座を持つ人へのDMであり、この口座はこの店舗だけで九十万人の「生きた」ものがあり、店舗の顧客が通信販売の顧客になってきていることを示している。

つまり、大都市においても店舗小売業は存在しつつ、併せて通信販売への消費者の受容ニーズが生まれてきているというものであろう。これはかつての地方市場を対象とする通信販売とははっきりと異なるものであり、都市市場を対象とするものである以上、その市場は巨大であり、成長性も充分あるということから、これへの販売を行わねばならないと考えたものである。決して、ショッピング・プアではない都市市場の消費者の中から通信販売へのニーズが生

表 1 業態別対前年売上高伸び率 (%)

| | 全小売業 | 百貨店 | スーパー | 通信販売 | 訪問販売 | 生協 共同購入 | 通信販売 訪問販売 計伸び率 |
|------|------|------|------|------|------|------------|----------------------|
| 昭和48 | 12.4 | 22.8 | 29.0 | 30.0 | 17.5 | — | 20.3 |
| 49 | 11.3 | 16.4 | 14.4 | 29.0 | 18.9 | — | 21.3 |
| 50 | 7.9 | 10.4 | 13.6 | 33.0 | 18.7 | — | 22.4 |
| 51 | 6.0 | 8.4 | 17.3 | 17.0 | 8.0 | — | 10.4 |
| 52 | 8.9 | 5.3 | 17.3 | 18.0 | 10.9 | — | 12.9 |
| 53 | 8.8 | 5.4 | 9.9 | 18.0 | 12.7 | — | 14.4 |
| 54 | 9.3 | 6.7 | 11.1 | 10.0 | 9.2 | 24.8 | 9.5 |
| 55 | 8.0 | 9.6 | 11.0 | 7.0 | 29.0 | 60.8 | 22.1 |
| 56 | 1.7 | 5.8 | 11.1 | 9.0 | 12.5 | 14.2 | 11.4 |
| 57 | △1.5 | 3.1 | 6.1 | 10.0 | 33.3 | 20.6 | 27.0 |

- (注) 1) 全小売業は商業動態統計による。
 2) 百貨店は日本百貨店協会資料による。
 3) スーパーは日本チェーンストア協会資料による。
 4) 通信販売は(株)工業市場研究所資料による。
 5) 訪問販売は(社)日本訪問販売協会資料による。
 6) 共同購入は、日本生活協同組合連合会指導部調べ。
 小山周三「ホームショッピング新時代」東洋経済新報社S.59より引用。

まれてきたということである。⁽⁹⁾

その後、通信販売はブーム的状况に至る。日本における。近年の通信販売や他の無店舗販売の売り上げの伸び(表1)を見るとわかる。

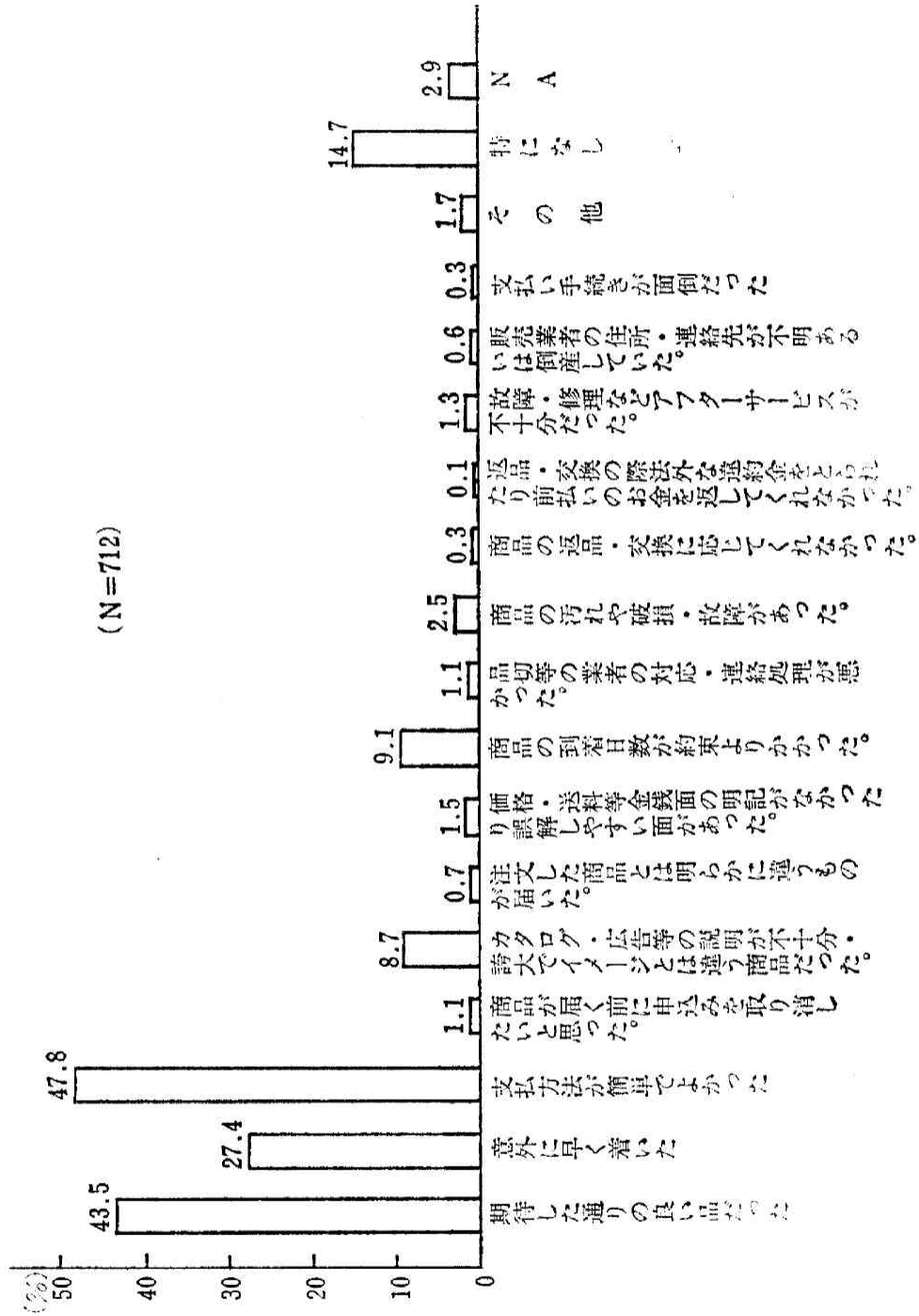
これは日本だけでなく、アメリカ、西ヨーロッパでも同じである。現在、日本においても通信販売へ参入する企業はきわめて多い。⁽¹⁰⁾ また、通信販売専業の中でも大成長するものがあらわれている。⁽¹¹⁾

現在の通信販売の市場規模は約七千億円とみられている。⁽¹²⁾ それは小売市場全体に占める割合として一%程度のものであるが、一部の予測においては小売市場の五〜七%程度まで伸びるものとする向きもある。⁽¹³⁾

消費者の物ばなれ、消費沈滞の中で新しいビジネス・チャンスを探索している企業にとっては格好な機会であったため、参入企業がひきもきらなくなったと考えられる。通信販売部門で年間五十億円以上を達成する企業も数多く登場している。

ところが現在、この通信販売には多くの問題が発生し

図-1 消費者・通信販売利用評価



通産省調査「通信販売報告書」電通S.58より引用。

てきている。その一つは社会的に見て、消費者の取引におけるクレームである。通信販売の性格（現物を見ないで買うこと、一定の時間後商品が届けられることなど）から生まれるものであると同時に、多くの通信販売企業において商売のノウハウの蓄積が不足していることや参入後日が浅いことから経営基盤が弱いことなどからおこる問題がそれである。消費者の通信販売への批判は図1に示されるとおりである。

一方、通信販売企業側にも経営上の困難な問題が発生している。この問題の多くはマーチャンダイジング（品揃え）と物流のクロスするところで生まれるのである。⁽¹⁴⁾ 一般的に云って通信販売は参入しやすいビジネスであるかわりに、ある規模に達すると経営上の問題が発生し、挫折することがよくある。それは多分、参入のしやすさが企業成長の中で組織的整備、確立をしないまま進んでしまう企業体質を生み、やがて、それが経営破たんにつながるからであろう。たとえば、ある一人の人が通信販売を始めたいと考えた場合、ダイレクト・メールを作り、郵便を利用して見込み消費者に送付するなり、適当な新聞雑誌を利用して広告を行い、そこで返ってきた反応（つまり、注文）については郵便小包みあるいは宅配便を使って送ればすむという既存の社会システムを利用すればよいというきわめて初期投資を必要としない形であるというように簡単にできてしまうのである。

ところがこうした企業が成長し企業規模が大きくなっていくと扱い商品種数もふやしていかなければならないし、顧客の名簿も整備していかなければならない。この段階では参入当時のようなやり方ではやっていけない。消費者との間の情報提供―受注―発送―代金回収というシステムが必要となるのである。売り上げが数十億円という規模になっていくと参入当時のやり方について作業員のみふやしていけばよいというわけにはいなくなる。⁽¹⁵⁾ 売り上げを伸ばしていくことが難しくなる。例えば、売り上げを伸ばしてもコスト的に苦しくなる、という難しい問題がおこってくるのである。ここでのポイントはどうも物流コストからくる採算上の問題でありそうである。現実に通信販売は伸びつつも、多

くの企業では物流上の問題に直面しているし、将来への通信販売の成長のキーを握っているのは物流だといわれている。⁽¹⁶⁾それは通信販売の本質が「家庭まで商品を届ける」という通常の店舗小売業にはない機能を絶対条件として持っているからである。⁽¹⁷⁾この部分のコストがマーチャダイジングや対象顧客を制限してしまうのである。この制限をはずしていかねば通信販売の飛躍的発展はのぞめないとされている。

二 通信販売における市場拡大の条件

通信販売の市場拡大の背景を述べる前にここでいう通信販売の概念を明確にしておく必要がある。まず、小売り販売というものは「消費者に対して直接販売を行う」ものであるということは当然であるが、これは店舗というものを媒介するかどうかで（有）店舗販売（小売業）と無店舗販売（小売業）に分けられる。無店舗販売はノン・ストア・リテイリング（Non Store Retailing）であり、通常の小売り販売にかわる何らかの媒介を利用することによって販売されるものであるが、それは次のものに分類されるのがふつうである。

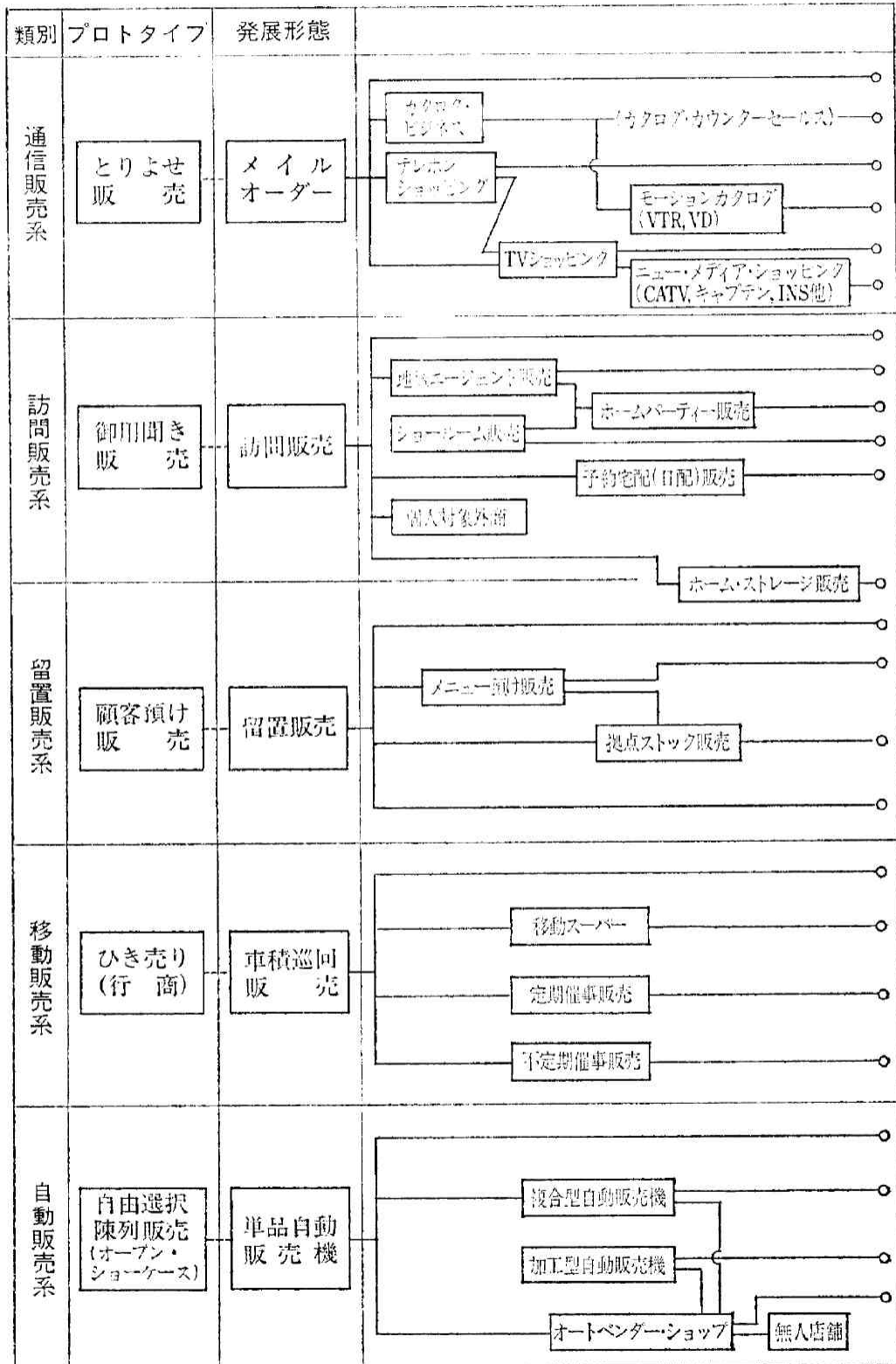
- ① 通信販売
- ② 訪問販売
- ③ 自動販売機販売

但し、自動販売機は除外されることもあり、通信販売、訪問販売の二つがとりあげられるケースが多い。⁽¹⁸⁾

ところが近年は通信販売だけでなく無店舗販売全体が形態において多様化し、その典型的な形態から種々のバリエーションが派生しており、図1-2のように多彩な形態となり、その境界を不明確としている。これはこれら無店舗販売が都市市場において受容されはじめにことによって、その適合方法として種々のパターンを採用してきてい

図-2 無店舗販売の形態的分化の方向

NSRの変化方向～NON STORE RETAILINGの歴史的発展～



中田信哉「ノンストア・リテイリング研究レポート」東京繊維協会 S. 59より引用.

るからであらう。

したがって、現在、通信販売といった場合はかつてのメール・オーダー(Mail Order)、カタログ・ビジネス(Catalogue Business)だけでなく、雑誌・新聞のペーパー媒体、DM(ダイレクト・メール)カタログといった、旧来からのものの他、TVなどの電波媒体、ビデオ・テープ、ニュー・メディア(New Media)まで含めた多彩な非人的媒介を使い消費者に情報提供をし、注文を郵便、電話、ニュー・メディアなどによって受け、商品を送付する販売方式の総称として理解されるものとなっている。⁽¹⁹⁾

また、この場合、一部に人間を介在させるケースもあるが、これは非人的媒体を主とし、これに対して補助的に人間を利用する形であるということで訪問販売と区別するのである。ここでは通信販売という言葉を使っているがそれ以外にいろいろないい方がされており、たとえば次のようないい方もある。⁽²⁰⁾

○カタログ販売 ○通信販売 ○ノンストア・マーケティング ○テレ・ショッピング ○CATVショッピング
○ニュー・メディア・ショッピング ○リモート・リテイリング ○オフアリング・システム ○ダイレクト・デ
イストリビューション ○ダイレクト・セリング ○ダイレクト・リスポンズ

このように概念、言葉において複雑となった理由はそのまま通信販売が「発展してきたこと」及び「従来の地方市場対象から都市市場対象に変ってきたこと」更には「通信販売を行うテクニクにおいて新しい技術の採用が可能になってきたこと」が原因と思われる。⁽²¹⁾

その通信販売の発展の背景として通常は次のようなことがあげられている。

- 市場(消費)的条件が整ってきたこと
- 企業経営における条件が生まれてきたこと

③ 実現を可能とする社会的・技術的条件が出てきたこと

つまり、まず市場がある条件を持つことによって、通信販売の適合する市場条件を作り出していき、それに対して企業が積極的にそれに参入してくる動機となる企業経営的条件が加わって多くの通信販売企業が生まれ、成長し、このことが消費者をして接触の増加から更に通信販売を受容させることとなるというように理解してよい。また、新たにそれを可能にする条件が社会的・技術的に生まれていることから企業の参入を促進させるし、通信販売が巨大市場を作るのである。

まず、市場的条件であるが、マクロで前述のように都市における通信販売の市場が生まれてきたことであるが、それは消費者のニーズや意識の変化が基本にある。これについては一般的ないい方として次のことがあげられている。⁽²²⁾

○ 時間——人々は忙しくなってきた

○ 交通——都市部での交通混雑

○ 情報提供手段の発達

○ 緊張と緩和への要求

多分、ここにある理由の共通的な性格は「購買時間」というものにかかわってくるのであろう。しかし、それだけでは充分とはいえない。なぜなら、以前よりはるかに身近に大型店や専門店は進出しているし、コンビニエンス・ストア (Convenience Store) や繁華街の専門店のように長時間営業をする小売店は数多くなり、以前に較べてはるかに消費者は時間的に購買しやすくなっているからである。そこで、より本質的な理由を考えてみると、それは消費者の購買のあり方が変わってきたことをあげるべきであろう。それは次のことである。

○ 可処分所得は伸びつつも消費者は高度経済成長を通して通常の物的充足を満たしてきているため特殊な一般の

小売店では売っていないようなものに興味を持ちはじめている。

㊦ 豊かになるとともに個性化を強めた消費者は購買機会の単一性を望まず、多様な選択肢より選んで購買を行うようになってきており、そのため従来の店舗にプラスして通信販売などの新しい購買機会に興味を持ちはじめている。

つまり、消費の高度化、多様化、個性化が通信販売を発展させる条件を醸成してきたと考えられるのである。⁽²³⁾

次に企業経営的な条件であるが、ここでは次の二つのことについての企業の対応として見ていくことができる。

㊦ 消費の変化によって従来の単品量産体制では対応できなくなり、量産商品の太い流れ（大量販売）という形を部分的に崩さねばならなくなった。

㊦ 消費のサービス志向によって従来の小売りルートによる物的販売以外の新しいビジネス・チャンスを経営の多角化という形で考え、進出する必要があるが出てきた。

このことから企業は次のような行動をとる

㊦ メーカー

○ プロダクト・ライン (Product Line) の拡大

○ チャネル (Marketing Channel) の多様化

㊦ 卸売業

○ 品揃えの拡大

○ 顧客の多様化

㊦ 小売業

○業態の多様化

○マーチャングダイジングの細密化、多様化

○サービス販売への進出

いずれにしても企業は新しいビジネス・チャンスの商品・チャネルの双方で発見しようとするわけで、その選択肢の一つとして有望化する通信販売が登場してくるのである。⁽²⁴⁾更に総合商社、マスコミ、サービス業等もこれらの市場の参入をはかろうとするのである。こうして、これまでの通信販売の発展の中でムトウ、ニッセン、千趣会、家の光、二光通販等といった専門企業の成長もあるけれど近年の特徴としてメーカーや小売業やその他からの進出がきわめて多くなっているのである。ディノス、西武シアーズ、ソニー・ファミリー・クラブ、リーダーズ・ダイジェストなどすでにおなじみになったものは数多い。

そして、これらの傾向を強め、新しい展開・進出を可能にする社会的・技術的条件がある。それらを列記すると次のようになる。

① ニュー・メディアの登場——INSやサテライト（通信衛星）をインフラストラクチャーとするキャブテン（ビデオ・テキスト）、CATV等の新しい情報メディアの登場がホーム・ショッピングの可能性を生み、それによって通信販売が新しい方式で実現できる。⁽²⁵⁾

② コンピュータの普及——比較的規模の小さい企業に対してコンピュータの普及が進み、VAN（付加価値通信網）の利用も加えて本来、情報集約型である通信販売のオペレーションがやりやすくなると同時にその拡大もしやすくなった。コンピュータ・メーカーやソフト業者の中には汎用の通信販売ソフト・ウェアを開発するものもあり、経験のない企業でもたやすく通信販売へ進出できるようになった。⁽²⁶⁾

③ 宅配便の発達——昭和五十年代に入ってサービスの商品化ともいえる宅配便（宅急便、ペリカン便、フットワークなど）が登場し、全国ネットを実現してきたことによって通信販売における発送業務が簡単な委託でできるようになった。⁽²⁷⁾

④ 主婦労働力の増加——家庭婦人の社会進出の比率が高まってきた。このことは通信販売におけるエージェント（販売取組人）や流通センターの仕分け・包装・出荷という作業におけるパート労働力の確保が可能となり、従来の波動性の強い業務の中でのフルタイム労働力による高コスト化が回避され、通信販売にとってよい条件となった。⁽²⁸⁾

⑤ 印刷技術・包装技術の発展——通信販売における最重要機能たる非人的情報媒介としてのカタログ、チラシ等の印刷技術の発達によって臨場感のある印刷が可能になり、商品情報のインパクトを強めている。併せて化学系の包装材料やシュリンク包装、パッキング材料などが登場してきたことによって、包装効率が上がると同時にあらゆる商品（チルド商品や磁器など）の包装・発送が可能となった。⁽²⁹⁾

⑥ その他——郵便におけるDM、大量出荷の割引き制度や海外情報誌や商品情報誌などのマスコミの発達等も大きく貢献している。

これらの条件が生まれてくることによって通信販売は大きく発展する可能性を持つに至ったと考えられるのである。⁽³⁰⁾

三 通信販売の発展と組織上の問題と物流

通信販売は企業の市場参入が比較的簡単であるため、現在ではそのブームの中で多くの企業が種々の営業方式、品揃えにおいて営業展開をしている。しかし、その企業が当初において単品に近い形から参入することをして、成功し

たとしてもそこからの成長において問題が生じる。たとえば次のようなケースを想定してみる。

きわめて特殊な商品（アイディア商品、輸入商品といったもの）を十品目程度販売するものとして通信販売をはじめ。この商品は受注の都度仕入れをするということ。在庫は持たない。注文が来ってから仕入れを行う（発注して取りよせるということ）。したがって、在庫負担はゼロだし、在庫に関する危険負担も存在しない。

販売のための情報提供としては当初は顧客リストもないため月刊誌に広告をするという形をとる。ある月刊誌を選んで毎月定期的に広告をのせるが一回の広告掲載料は三十万円である。（年に三百六十万円となる）これに紙型作りを四十万円と見て、計四百万円となる。広告によってレスポンスのあったものについては別にダイレクト・メール（DM）の実施を行う。DMは郵送料も含めて一通五百円、これを二千通出すとして百万円である。

商品の注文は電話か葉書によって受けつけ、発送は宅配便を利用する。宅配便の平均料金を一個、八百円と考える。顧客からの料金回収は書留又は振込みとする。

こういう形で行うとすると年間で二千個の注文があったとして、一個の商品の平均価格を二万円とすると、売り上げは四千万円となる。一個の荒利（粗利）を五十%として計算すると（一般商品の場合はこういう高粗利はとれないが特殊品では充分可能である）収入は二千万円となる。費用は月刊誌の広告に四百万円、発送費を全て一個口出荷とすると百六十万円、雑費を荒利の5%として百万円とみて、計六六〇万円であり、人件費を除く利益は一三四〇万円となる。

これぐらいの営業であれば一般の小売業の兼営としても二人の担当がいれば充分やっていけ、人件費を引いても利益は出る。確かにきわめて興味深い特殊な商品をマーチャンダイジングができるなら、これは商売として成りたつのである。

ところが問題なのはこの後発生してくる。それは次のことである。

① はじめは充分商売として成り立つ商品（時間をかけて採したもの、あるいは偶然に見つかったもの）において通信販売をはじめるので、その商品は「他にない」「高い付加価値を得られる」「消費者にとって興味をひく」商品であるということから、成功するけれど、その商品はすぐに陳腐化するし、競合者も出てくるので次々と新しい商品を組み込まねばならないが、こうした商品がいくらでもあるわけではない。

② また、ビジネス・スケールを売り上げ拡大として成長させていこうとすると商品を新たに加えていく必要があるが、その際には二つのことがおこる。

○ 総売り上げ高を上げるためには売り上げ高の少ない商品を加えていかねばならない。一品目当りの販売量は減ってくることになる。

○ より大きな売り上げを実現するためには全ての商品について付加価値の高い、単価の高い商品のみに頼るわけにはいかない。こうした商品は少ないし、量的販売も難しい。そこで、単価の安い、付加価値の低い商品を扱わざるをえなくなってくる。一品目当りの付加価値（粗利）の低下となる。

こういう状態がおこってくると売り上げはふえつつも経営効率が悪化してくるという傾向を必ずきたすのである。また、通信販売のビジネス・スケールが大きくなるにつれ、「商品開発・商品探索のための専門部門の設置」「カタログ広告などの作成を行うマーケティング部門の確立」といった組織上の問題が発生してくる。ここから多大な固定費が生まれる。

更に規模が大きくなってくると次のような問題が発生する。

③ 商品種が増え、商品の組み合わせで注文が来るようになると、ある一定量の在庫を持つことが必要となる。通信販売は需要予測が難しいし、店舗で売るように何らかの方法で売れ残りの逐次処分をすることが難しいため、

在庫はなるべく持たないようにするが、少しでも在庫を持つことによって必ずロスが発生する。

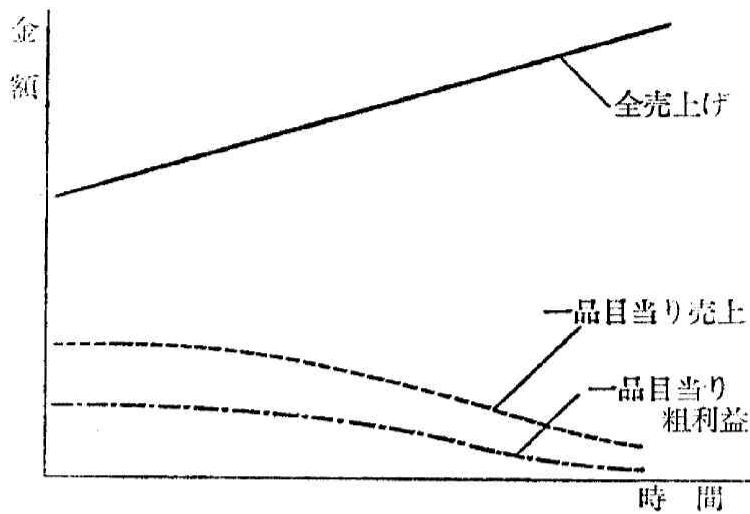
㊦ 在庫を調整していくと多くの場合注文が来た時に品切れがおこることがある。ここから一注文に際し、分割出荷の問題がおこってくる。分割出荷は物流コストの上昇をおこす。一方、品切れであってもすぐに入ってくる商品についてはオーダーのペンディング（出荷保留）を行い、入荷時に組み合わせ統合出荷をする。そこで、オーダー数がふえてくるとコンピュータによる処理が必要となる。在庫管理とオーダーのペンディングの人手による処理には量的限界がある。

㊧ こうした作業の拠点として流通センターが必要となる。流通センターでは仕分け、組み合わせ、発送という一連の作業を行うわけであるが、ある量を越えようと全て人手で行うわけにはいなくなり、機械化が必要となる。つまり、商品、媒体、情報処理、物流の四つの部分において「設備投資」や「専門部門の設置」といった経営上の問題がおこるのである。そこでは企業としての確立した組織が必要となってくる。きわめて多大な間接費、固定費が発生してくるのである。

この間接費、固定費をカバーするため、売り上げの量的拡大をしていく必要がある、その全体量が大きくなるにつれ前述のように付加価値は低下していくのである。

たとえば、次のケースについて考えてみる。現在、通信販売専業者としてのトップ・クラスにいる（株）ムトウ（本社浜松、昭和五十九年度年商三百六億円）の場合、企業規模が小さい時は一品目のヒットによって必要年間売り上げの伸びを達成できた。たとえば、売り上げが数十億円レベルの頃は「トッパー」「式服セット」「学童用合成皮革ランドセル」といった単一の商品を毎年開発・販売することによって、これらは年間数億円の売り上げをあげるため、ムトウの企業成長を充分まかなったのである。しかし、ムトウが年商百億円を越えるようになると例え、年に一品目このような商

図-3 売りにげと粗利の推移



品を開発しても、それだけでは必要販売伸長率をカバーすることは不可能である。例えば百五十億円の売り上げの時、年間必要伸長率を十%と設定すると十五億円となり、一品目で五億円かせいでも十億円は不足となる。こうしたヒット商品は一度に二つも三つも導入することは難しいため、この十億円のうち半分の五億円を既存商品の伸びでまかしたとしても（これも通信販売では困難なことである。なぜなら、通信販売の商品はカタログ掲載後、売り上げはピークとなり、後は低下していく傾向が強いからである）、残りの五億円は別の新導入商品でまかなうことをしなければならない。それを行うためには小さな売り上げを実現する商品を数多く導入してしまうのである。数千万円規模の商品を同十品目かのせていくという形をとる。

この結果は図-3のように年々、一品目当りの売り上げ高は低下していく、また、売り上げを伸ばすためには従来、対象としていなかった顧客及び顧客ニーズへの対応をしようとする。ここでも図-3のように一オーダー当りの販売額の低下をもたらすのである。

こうして、付加価値の低下とコストの上昇がはじまり、ここに通信販売の危機が生まれてくるのである。そこで、マーチャンダイジング面で少しのつまづきがおこり、売り上げが伸びなくなると倒産または撤退ということに追い込まれてしまう。⁽³¹⁾

これを解決するためにはコスト的な面がもっとも重視される。品揃えにおいて商品単価、粗利の低下は通信販売の成長の中で不可避だからである。企業規模が大きくなり、より多くの顧客により多くの商品を販売していくと当

然、安い商品、一回の注文単価の低いオーダーを取り込んでいかねばならない。

このことは一企業の経営上の問題であると同時に通信販売という一つの小売り分野の将来の成長にもかかわる問題となるのである。現在の通信販売が今の何倍かに伸びていくとすると、これまでの通信販売が主に扱っていた特殊な高級品、付加価値の高い商品といった制限をなくしていく必要がある。なぜなら、そういう分野の商品の販売量には低いポイントで限界があるからである。これを打破するためには一般の商品にまで品揃えを拡大していかなければならない。つまり、最寄性の高い買回品及び最寄品に通信販売の適用ができるなら通信販売分野の拡大、通信販売企業の成長は可能となるのである。

したがって、一オーダーの単価あるいは付加価値が小さくとも充分採算のあうシステムを作りあげねばならないのである。この場合、このシステムを中心となるのは物流である。通信販売の場合、多くのコスト部分を占めるのは販売及び販売促進（非人的媒介を使う消費者への情報提供）と物流（特に出荷・配送）であるが前者には今のところ大量販売を実現できる技術は存在しないし、本来、通信販売の情報提供はパーソナル性の強いものであるため、このコストを低下させていくことは難しい。したがって、物流が問題視されるのである。⁽³²⁾

四 通信販売におけるリードタイムと物流問題

通信販売の物流問題は「リードタイム (Lead Time)」と「在庫」に凝縮される。顧客が注文を出してから商品が届く迄の時間を意味するリードタイムは一般的に通信販売の生命だといわれている。⁽³³⁾ それは多分、次の二つのことからだろう。

- ① 通信販売を規制する社会的モラルの一つとしてリードタイムがとりあげられる。⁽³⁴⁾ したがって、これを明示した

り、守れない企業は通信販売企業としての社会的認知がなされない。

- ㊦ 顧客の不満の多くはリードタイムにあり、リードタイムがはっきりしない企業は信用されず、リピート・オーダーが期待できない。

社会的規制については事実、通信販売の約款としてリードタイムの明記が条件づけられる方向がみられる。⁽³⁵⁾

リードタイムは通信販売にとってきわめて重要であるし、これからの通信販売企業の競争においてもリードタイムの「短縮化」及び「正確性」が大きな役割を持つとみられているのである。

通信販売の物流問題はまずこのリードタイムから生まれる。現在、よくいわれる通信販売における物流上の問題をとりあげてみる。

- ㊧ 通信販売企業は一点集約型の物流基地を持つのがふつうである。メーカーや卸売業、チェーン小売業の多くが複数拠点型の流通センターを持つのに対し、通信販売企業は例え大規模となっても大体、一ヶ所から全国へ出荷するのは、この方が効率的であるし、純粋に配送に要する日数は日本中どこでも一日ないし二日であるから複数拠点から出荷する必要はないということもあるが調達を考えるならこの効率問題は一概にいえず、むしろ、真の理由は在庫の集約である。在庫をできるだけ少くし、極少在庫で全オーダーに対する充足率を高めるためには一ヶ所がベストである。通信販売の場合、リードタイムの延長の多くの理由は在庫のオーダー充足の不備によるものであるから、一ヶ所の方が有利となるのである。

- ㊨ 一ヶ所体制となると企業規模が大きくなるにつれ商品が増えてきて、労働集約的に処理することが難しくなる。特に前に指摘したように売り上げ規模の拡大は扱い商品種数の拡大によって可能となるのがふつうなので多くの品種の商品を多くのオーダーに応じて組み合わせ出荷する形をとるため、機械化をせざるをえなくなる。しかる

に通信販売はこれまでの例からいうとオーダーに波動性がある。特にシーズン波動性に加え、カタログやDMを利用する場合この配布時期の後の何週間に多くのオーダーが片寄るものである。したがって、機械化を行い、コンピュータ処理を行うための設備投資が大きく必要となり、固定費が生まれるし、その償却や借り入れ金返済が負担となってくる上にハイ・シーズンは機械処理に加え臨時労働力の投入を行うことになる。一方、シーズン・オフは機械の能力に余剰が生まれ、一オーダー当りの処理費用負担分は小さくなっていく、こうしたことは物流費をあげるだけでなく、従来の手作業に較べてシステム維持のための標準化を行うことになり、リードタイムも延びていくのである。

③ リードタイムの延長の一つの理由として統合出荷がある。これは一オーダーで複数商品となった場合、そのうち在庫のあるものと品切れのものが存在した時、あるものから次々と出荷していく分割出荷にすると配送費が大きくなってしまふ。したがって、品切れのものの入荷を待って、統合出荷をしようとするのがふつうだがこれは必然的にリードタイムを長くしてしまうし、時には品切れ品の入荷を待っていても入ってこず、結局、その商品抜きで遅れて出荷するというまづい結果になることがよくある。

④ 商品がふえてくるにつれ、破損しやすいもの（陶器やクリスタルなど）オーダー後の加工の必要なもの（呉服やネーム入れの必要なものなど）注文生産となるもの、特別の処理の必要なもの（チルド食品や生鮮食品など）も含まれてくる。こうした商品が入ってくることによって各商品別の物流処理の流れは多様化したり、一つの流通センターの中での取り扱いが多様化する。ここから物流費の上昇と扱いが多様化することによるリードタイムの延長がおこってくる。

通信販売においては企業の成長にあわせて扱い商品の品種及び数量がふえてくるのであるから、在庫の増大が生ま

れ、これを効率化対応しようとするとは必然的にリードタイムは延びていってしまうのである。しかし、リードタイムが通信販売の生命であるとしたら、その延長は防止せざるを得ず、そのために在庫コスト、物流コストは上昇し経営効率は悪化していくのである。

そこで通信販売企業は理想的な方向として次のことを求めようとする。

① 無闇と商品をライン・ロビング (Line Roving) 的に増やさず、ある一定分野の商品の専門化の範囲内にとどめ、扱いの標準化ができ、リードタイムの短縮化を実現する。つまり、総合通信販売化をしない。⁽³⁶⁾

② セカンド・マーケット (Second Market) を開拓することにより、売れ残り在庫の処分の道を確保しておき、それによって品切れがおこることを防止する。つまり、安心して余裕のある在庫を持つておく。⁽³⁷⁾

③ 販売方法に何らかの手をうち、オーダーの年間を通しての波動性をなくしていく。これによって、流通センターをはじめとする物流体制の効率化をあげていく。

ところがこの三つの方法は現在、きわめて難しいと考えられている。まず、商品がある専門分野で限定していくということは現在の通信販売が付加価値で扱い商品が制限されるため、ある分野でのみ扱い商品をふやしていこうとすると、とても通信販売では扱えない低付加価値の商品を扱わざるをえない。もし、そうすればコスト倒れとなるのである。

次にセカンド・マーケットは日本という国が狭いためシーズンに差が生まれず、シーズン末期に余った商品进行处理することができない。⁽³⁸⁾ そこでもし、セカンド・マーケットを確保するなら自ら店舗経営を行わざるをえない。シーズン中でも商品の動きを見つつ、店舗が販売促進していけばよいのである。ところが店舗小売業の競争は現在、きわめて激烈であり、とても通信販売業の能力で専門店、百貨店、スーパーマーケットと対抗できるだけの店舗展開は無理

であろう。もし、店舗へ進出すれば、そこから新たな赤字が発生する恐れがある。また、市場が狭いため店舗におけるバーゲン通信販売の顧客より反発を受けるようになるだろう。⁽³⁹⁾

次に販売方法の革新によって波動性をなくすということも通信販売の扱い商品が買回品を中心としている以上、流行やシーズン性という波があるにちがひなく、また、通信販売の販売方法は常設店舗などとはちがひカタログ、テレビ、雑誌、DMなどによって情報提供するものである以上、同一情報の長期継続的な提供はできず、断続的にならざるをえず、情報到着時の直後にオーダーが集中化するのは避けられない。地域毎に情報提供時期をずらすという考え方もあるが日本市場の性格からこれは逆効果になる。大体、通信販売の商品は日用品でないため、最寄性が弱く、多頻度・継続販売がなされないということになるため、流動性は生まれざるをえないのである。

五 通信販売と配送問題

こうした通信販売の物流問題が発生する本質的なものを考えてみると、配送という点に行きつく。(例えば、配送コストを気にせず分割出荷ができるなら在庫問題のかかなりの部分が解決できるし、出荷までの作業の標準化が可能になり、効率的システムが構築できる)通信販売の諸費用のうちほぼ固定としてみなければならぬのが配送費である。通信販売の性格からみて、家庭配送を行うのは社会的運輸機関——営業トラック、国鉄、航空、郵便小包みなど——である。大多数は郵便小包み、トラック業の宅配便に頼っている。一部には自家トラックや区域トラックのチャーターというケースも少しあるが、配送のエリアが広く、その中での配送先が散在し、同一配送先への配送頻度がごく低いということから混載システムを使うというのがふつうである。(表12)

この混載型の社会的システムに依存する配送の委託料金は原則として固定となる。⁽⁴⁰⁾つまり、郵便小包みにしても宅

表-2 通販商品の配送方法 (MA)

| | 全 体 | 通 販 専 業 会 社 | 百 貨 店 | 総 合 ス ー パ ー | 専 門 店 | メ ー カ ー | そ の 他 |
|--------------|--------|----------------------------|-------------|----------------------------|-------------|------------------|-------------|
| N | 114 | 38 | 22 | 3 | 16 | 11 | 22 |
| 自社配送システムの利用 | 55.3 | 39.5 | 95.5 | 100.0 | 37.5 | 54.5 | 45.5 |
| 小包郵便利用 | 56.1 | 68.4 | 31.8 | 33.3 | 68.8 | 54.5 | 54.5 |
| 宅急便利用 | 63.2 | 92.1 | 22.7 | — | 56.3 | 63.6 | 68.2 |
| 商品調達先から顧客へ直送 | 30.7 | 21.1 | 18.2 | 66.7 | 25.0 | 45.5 | 50.0 |
| その他の | 3.5 | 2.6 | 4.5 | — | 12.5 | — | — |
| 不明 | 5.3 | — | — | — | 18.8 | 9.1 | 9.1 |

流通問題研究協会「ノンスドア・リテリングの実態と将来性に関する調査研究」S.58より引用
 ※通販専業以外のものが「自社配送システム」としているのは自社のトラックなどで配送するという意味ではない、本来の営業で行っている配送システムにのせるという意味であり、大部分が運輸機関を利用している。

配便にしても、料金体系は決められており、それに従うというのがふうである。もっとも大量に一社のトラック業を使って配送する場合や百貨店のように通常の家庭届けシステムがあり、その上にのせて配送するといった場合はごく安くなる料金を設定することもあるが、全国的に発送する場合は通信販売企業が独自に料金設定をするのは不可能である。

配送費以外の物流費——配送センターの費用、コンピュータによる情報費、包装費、などは規模の利益が働き、量が多くなれば一個当りのコストを低下させていくことは可能である。ところがこの配送費のみは個建てで計算され、システム化によって低下させていくことはできない。この一個当りいくらで設定される物流費は五％程度とみられているがうち配送費は六〇％程度を占めている。ある企業は物流費を四・五％としている。⁽⁴¹⁾

この四・五％の割合は決して結果として出てきたものではない。時間推移の中で変化してゆくというものでもない。それは通信販売として利益を上げていくために設定される数値なのである。この位の割合でないと商売にならないというポイントである。

例えば次のような計算を考えてみるとよい。一オーダーの価格

が一万円とする。うち、物流費を5%とみると五百円となる。おおまかにいって物流費のうち、配送費は三分の二位とみられているから、三百円強が配送費となるのである。ところがこの三百円という配送費はギリギリの限界であろう。小規模な通信販売企業が全国発送をするなら苦しい数字である。これ以上、高い配送費は払えないし、もし、一
個委託の宅配便を利用するなら最低六百円程度になるから、とても利用できないのである。

ある通信販売企業の場合、一オーダーの平均金額は一万二千元、物流費を四・五%と設定することによって、約三六〇円位の配送費の負担が可能であると計算される。この企業の場合、企業規模が大きく一拠点であるため出荷量が多くなり、宅配便への一括委託、遠距離においては郵便の大口割引を利用してギリギリ可能な金額となっている。

このことは一オーダー当りの金額を一万二千元平均にしなければならぬことを示している。もし、一オーダー当りの金額が三千元とか五千元レベルに下がってしまうとすると配送の委託料金は商品の価値に関係なく発生するのであるから、物流費率は極端に上ってしまうのである。

つまり、通信販売においては一オーダーの価格をある一定額（この場合は一万円～一万五千円位）にしないとやっていけないことになるのである。⁽⁴²⁾ こうして、通信販売では自ずと販売商品の価格が決められてしまうことになり、これが次の二つのことを困難にしているのである。

㊦ 最寄品や低価格の買回品などマーケットのきわめて大きい分野への進出を行うこと。

㊧ 一回の注文が小さく、きわめて注文頻度の低いオーダーしかできないところの消費者全体の中で多くの割合を占める中クラスの所得以下の消費者をとり込むでいくこと。

しかし、この二つを取り込んでいかねば、いつまでも通信販売は「特殊商品」において「一部の顧客」を対象とするビジネスの域を抜けることはできず産業として本当に成長することはできないし、通信販売企業も中小企業の域か

ら抜け出して成長することは難しい。

したがって、通信販売というこれからの大きな成長を実現していくための絶対条件としては物流コスト率を下げる、しかも、その中での配送費を下げていくことがあげられる。もし、配送費が三分の一程度になれば一オーダーの価格は五千円程度で営業が可能になると思われる。

ところが、この配送費のダウンは通信販売企業の経営努力では実現できない。社会的システムとしての小口物品輸送の料金の引き下げでないといけないのである。もし、宅配便における一個口（例えば十キログラム以内）の料金が百八十円～二百円といったようになるなら、それは可能となっていく。

このことは一方的に通信販売企業の事情としてトラック業に要求されるという性格のものではない。現在、宅配便の競争（郵便小包を含めて）はきわめて激しくなっており、既に宅急便、ペリカン便、フットワークなど上位社への集中がおこりつつあり、それより下位の企業（多くは宅配以外の路線トラックとしては有力な企業である）では通信販売のような企業から出て家庭へ送られる形（ワン・トゥ・メニー）に市場特化しようとしている。⁽⁴³⁾

つまり、トラック業としては通信販売を対象としてシステム開発をして、そのマーケットにかけている企業がみられるのである。（リビング・トランスポートサービスとか信州名鉄運輸の例）となると、通信販売はその将来性が大きく期待されているのであり、トラック業は自らの力で通信販売を成長させることは自らの需要創造にもなるのである。

しかし、配送費と一オーダー当りの金額の問題からいって現在の料金体系では通信販売の拡大は難しい。トラック業側から見ても料金の引き下げこそ、通信販売を成長させる絶対的要件となるであろう、トラックの場合、規模の利益は働くから可能である。

このことはニュー・メディア論の中でも出てきている。ニュー・メディアによるホーム・ショッピングは可能性を

云うものであり、つまり、必要条件であるから、もし、そこに充分条件を考えるなら、それは一つに物流があるという⁽⁴⁴⁾ことである。

つまり、物流システムがコンピュータ・アンド・コミュニケーション(C&C)の進歩とは別にやはり開発されていかねばニュー・メディアによるホーム・ショッピング(通信販売の範囲内にある部分)の大成長は難しいのである。

通信販売の発展についてのこれまでの議論ではその販売面(つまり、情報提供面)の可能性のみ語られ、そのための絶対条件である物流コストは無視されてきた⁽⁴⁵⁾。しかし、通信販売が商品を消費者の家庭に届けることを条件とするものであり、その部分は従来の店舗小売業では消費者が負担するものであって、無視されていたため、通信販売の研究においてもこの部分はネグレクトされていたと思われる。

しかし、通信販売はあくまでも従来の店舗販売には存在していなかった部分のコストを組み込んだシステムなのである。この部分の改革がない限り、特殊チャネルではなく、通常ルートの一つとして成長し、位置づけがなされることは不可能なのである。

六 通信販売の発展プログラム

以上述べてきたように通信販売の将来を担う課題は物流、なにかんづく「在庫」と「配送」である。この二つは物流上の問題であると同時に品揃え(マーチャンダイジング)や販売方法を規定づける通信販売の全体に迫る問題となっている。この二つの問題は通信販売企業が小規模であり、扱い商品が限定されている段階では殆んど問題とならない。それが通信販売の参入のしやすさに結びついているわけで、多くの企業はこれらの問題を意に介さないまま経営展開を行いはじめるのである。

ところがこの問題は通信販売企業の成長の中で次第にあらわれてくる。在庫問題と配送問題を基本的に解決しない限り通信販売企業の成長はないことになるが、これらは通信販売企業のオペレーション・システムの本質にかかわるものであり、そのシステム開発はそれまでの通信販売の経営システムの全体を変えねばならないほどの問題である。

しかし、小規模な段階から通信販売企業が成長を続けており、現在でも成長（少くとも売り上げにおいて）をしている以上、経営システム（販売システムと物流システムとマーチャダイジング・システムを中心とする）をガラリと変えるということは大いなる決意が必要となるものである。そのため、多くの企業は対症療法的に表面的な個々の問題を一つづつ処理することによって、従来のシステムを維持しつつ成長を行っていくとするのである。

ある通信販売企業ではこのやり方が限界に達したと判断し、現在、商品開発、販売、物流の三つの機能を統合した将来の企業システムの開発に取り組んでいるが、既に二～三年の研究でも来だこれこそという方向は得られないでいる。⁽⁴⁶⁾

一方、あるメーカーの多角化の一環として通信販売に進出したものは現在、年商約三十億円規模に達しているがこれまで次の三段階を経て成長してきている。

- ① 商品調達、物流の全てをある百貨店に委託し、販売のみそのメーカーのチャネルを利用して行うレベル
- ② 商品開発と商品調達をその企業が独自に行い、物流を百貨店へ委託してもらうレベル
- ③ 商品開発を商品調達を自ら行い、ある特定トラック業に包括委託して全国発送をするレベル

そして、この企業は次の段階として自らの流通センターの設置を考え、更に全国を地区別に分け、それぞれに専門トラック業を置くというを考えている。この企業の場合、比較的最近、この分野に参入したため、通信販売の成長の中で起こるであろう経営上の問題、特に物流問題について過去の他社の経験を研究する余裕があり、そこで、は

じめから将来への成長プログラムを作っていたため、システム・アップと企業成長をあわせて考えていくことができたのである。

この意味で通信販売は決してやってみてどうかなるという商売ではなく、むしろ、一つの経営システムとして将来計画の中で組み立てをしていくシステムの営業であるといつてよいだろう。

通信販売が中心となるダイレクト・マーケティングはきわめて科学的なマーケティングであると認識されるのである。そこに物流というものが存在する。⁽⁴⁷⁾

なお、この論文を書くにあたっては過去、私が内外の多くの通信販売企業を調査分析した経験をベースとしている。特に(株)ムトウにおいて昭和五十六年度から五十九年度までの間、同社内に設置された物流研究会に私も参加し、その中で行われた討議及び分析・調査がきわめて役にたっている。物流研究会の成果は各年報告書としてまとめられているが、社外秘のデータが多いことから、この論文において具体的内容の引用はしていない。

また、通信販売の物流の実態に関する調査として次の二つのものを参照した。

○(財)流通産業研究所委託、(社)流通問題研究協会「ノンストア・リテイリングの実態と将来性に関する調査研究」
(昭和五八年)

○通産省委託、(財)流通システム開発センター編「無店舗販売と宅配システム」(昭和六十年)
ただし、後者は無店舗販売全体をひっくるめてとっているので通信販売としては把握できない。

- (1) (財)流通経済研究所主宰の第七次流通販売政策訪米視察団(S.44.7.10~7.30)である。
- (2) 流通産業研究所「流通産業研究—RIRI—」(No.7, 一九七七)の「日本の通信カタログ販売」(秋谷重夫)においてこの傾向が述べられている。
- (3) 小山周三・矢作敏行・丸山恭一、外川洋子著「ホームショッピング新時代——情報型流通戦略——」(東洋経済新報社、昭和五十九年)ではこのような認識のもとにホームショッピング新時代の前段階を位置づけている。
- (4) 前記、秋谷重夫氏の論文にこの点はくわしい。
- (5) 同前を参考にした。
- (6) アメリカについては田島義博氏は「現代のセールスマン」(日本経済新聞社、昭和四十四年)の中で「ヤンキー・ベドラー」という無店舗販売の行商人が国内商業の始まりであることを述べているし、日本についても田中政治氏は「小売商のルーツを求めて」(日本コンサルタントグループ、昭和五十五年)の中で明治期以降も行商等の無店舗販売(振り売り)がなおかつ国内商業の大きな力であったことを述べている。
- (7) 例外は確かにある。例えば(株)ムトウはもとも製造卸をしていたのが婦人会ルートを使って昭和三十五年頃に通信販売に転換し、昭和四十年代には既に年商百億円を達成している。
- (8) 前記視察団の「第七次流通販売政策訪米視察団報告書」
- (9) 前掲「ホームショッピング新時代」においては社会が工業社会から情報化社会に変化することによって、消費が変化してきたことを指摘しているが消費者の「自己確認」と「自己探究」というものがダイレクト・マーケティング(後出)の登場の理由になると述べている。ここでは多分、マス・マーケティングの対象となる都市消費者を念頭においていると思われる。又、明確に都市消費者への受容を述べているのは(財)流通産業研究所委託(社)流通問題研究協会「ノンストア・リテイリングの実態と将来性に関する調査研究」(昭和五十八年)である。
- (10) 例えばメーカーだけとりあげてもここ二、三年の間にキリン、サントリー、資生堂、明治乳業など数多いし、ほとんどの大型小売業はここ数年の間に参入した。アメリカでも主要な小売業は軒並みに参入している。
- (11) 昭和五十八年の決算までで年商五十億円以上通信販売で売り上げる企業は二十五社を数えている。それぞれの伸びが大きいことから昭和五十九年ではかなり増えていると考えられる。
- (12) 商業統計上に通信販売というようにとられていないし、メーカーや店舗小売業が販売の一環として採用しているものも多いので明確にわかないが、七千億円程度と見る人が多い。経済企画庁の「無店舗販売と消費者」(昭和五十九年)では売り上げ高推計として昭和五十六年度五千五百億円としている。(これは多分、日本通信販売協会の発表数字と思われる)
- (13) これも多分、(株)工業市場研究所、日本通信販売協会などのデータにもとづくものと思われるが、いずれも推計であって明確でない。ただし、アメリカの Census of Business では通信販売が項目としてある。
- (14) 前記「ノンストア・リテイリングの実態と将来性に関する調査研究」の調査結果から見てそういえる。

- (15) これはいくつかの通信販売企業の物流マネジャーが大体同じことを云っていることによる。
- (16) 通産省監修・(財)流通システム開発センター編「無店舗販売と宅配システム」(昭和六十年)では物流問題からおこる消費者の不満がきわめて大きい問題となり通信販売の将来を左右すると指摘しているし、輸送経済新聞社「流通設計」(一九八五・七)の特集「無店舗販売の最新事情」でもリードタイムの短縮が最大のテーマだと指摘しているように通信販売の将来の成長のキーを握るのは物流だという意見は多い。
- (17) 通常、家具や家庭電気製品などの一部のものを除き多くの消費財商品は消費者が店から自分で持って帰るということを前提にプライシング、パッケージングなどが決められており、消費者も購買とはお金と商品を交換するということのように考えている。ここから通信販売になれるに消費着の途惑いが生まれている。
- (18) 久保村隆祐・荒川祐吉編「商業学」(有斐閣昭和五十六年初版七刷)の中で鈴木安昭氏は通信販売、自動販売、訪問販売を店舗を用いない形態としているが自動販売については「無店舗という点については留保を要する」としている。
- (19) 通産省産業構造審議会流通部会の定義などがあるが、いずれもこうした内容を含むものである。
- (20) 江尻弘・中橋寿雄「ダイレクト・マーケティング」(ビジネス社、昭和五十九年)の中からとった。しかし、これはダイレクト・マーケティングの類似語としてあげたものであり、通信販売の同義語というべきではない。ただ、実際にはいろいろな方がされている。
- (21) 中田信哉編「ノンストア・リテイリング研究レポート」(東京繊維協会 昭和五十九年)。
- (22) 「Handbook, Modern Marketing」(1970 McGraw Hill) の中 John T. Maguire 「Selling Direct by Mail and Media Advertising」は四つをあげている。前記「ホームショッピング新時代」では次の七つの理由があげられている。①省時間、②時間的制約の解消、③商品情報の幅の拡がり、④家族で選べるコミュニケーション性、⑤物理的買物距離の拡大、⑥家庭へ届けてもらえる省力化、⑦計画的購入の実現
- (23) 流通政策研究所「消費者利益をめぐる今日の課題と概念設定に関する研究調査報告書」(昭和五十六年)に消費者利益の発展がまとめられており、それを参考にした。
- (24) 前掲「ノンストア・リテイリング研究レポート」
- (25) 片方善治「流通ニューメディア革命」(ビジネス社)(昭和五十八年)などニュー・メディア関係の研究では必ずホーム・ショッピングとありあげられる。
- (26) 事実、パロースは「ダイレクト・マーケティング」の汎用プログラムを昭和六十年に発売している。
- (27) 前掲「流通設計」の中に宅配便の通信販売適用の例があげられている。
- (28) 流通政策研究所「働く主婦の買物行動に関する研究報告書」(昭和六十年三月)参照。
- (29) 三津義兼「パッケージングの知識」(日本経済新聞社・昭和五十四年、十二版二刷)を参考にした。
- (30) 前掲「ノンストア・リテイリング研究レポート」
- (31) 昭和五十四年の暮に通信販売企業の中でも急速成長の代表のように思われていた専商、ジーエム(ゼネラル・マーケティング)の二社がた

てつづけに倒産した。この両者の倒産の理由はここに示したようなことだといわれている。

- (32) 前掲「無店舗販売と宅配システム」では「(新しい業態の開発がさかに行われているが) いずれの場合もその基調となるのは物流活動が非常に重要な業態の構成要素である。そのあり方をめぐって業容の拡大が左右され」と述べているし、やはり前掲「ホームショッピング新時代」でも、無店舗販売は配送費が店舗小売業に比べて格段に大きいことを経営上の問題としてとりあげている。このことは現在の通信販売業界では常識となっている。

- (33) 前掲「ノンストア・リテイリングの実態と将来性に関する調査研究」でもこのことを「受注から発送までの期間の短縮化は従来のわが国の通信販売における共通の課題である」としているし、通産省「通信販売実態調査報告書」(電通、昭和五十七年)の中の利用者の評価において不満点の第一は「商品の到着日数が約束よりかかった」というものである。消費者側もリードタイムを重視していると思われる。

- (34) 前掲「無店舗販売と消費者」の中でこうした、規制に関して外国の法規制まで含めて述べられている。

- (35) 前掲「無店舗販売と消費者」はこうした方向を示唆していると思われるし「訪問販売等に関する法」の第八条「通信販売の広告」について「商品引渡し時期の明示」があげられている。

- (36) 確かに現在アメリカでは総合商品化の「ゼネラル・カタログ」はあまりよくなく、専門分野の「スペシャル・カタログ」が好調だと識者はいう、例えば前掲「ノンストア・リテイリング研究レポート」における流通経済研究所・鍋田英彦氏他の発言にもある。

- (37) 鳥羽欽一郎「シアーズ・ローバック」(東洋経済新報社、昭和五十四年・第十二刷)の中でシアーズ、ウォードのカタログ販売から店舗への転換が述べられている。大筋としては社会的変化への対応だが、経営合理化という面でのセカンド・マーケット志向があると理解できる。

- (38) アメリカは地域によると季節が大きく異なるため南から北へ向けて地域をずらしてマーチャンダイジングをしていくという方法をよくとる。しかし、日本では実験的にやってみたケースがあるがうまくいかない。

- (39) 事実、通信販売のバーゲン・カタログや店舗でのバーゲンは既に購入した顧客の反発が強く仲々できない状況である。また、メーカーの通信販売は大体、そのメーカーの既存チャネルの商品は扱わない形となっている。これは流通及び消費者からの反発があるからである。

- (40) 一応、許認可料金はあるが企業が委託する場合、それが完全に守られているわけではない。しかし、実勢料金として大体の線は決まっている。

- (41) 確実な調査はないが前掲「ホームショッピング新時代」では四・九%という数字をあげているし、宮本福夫「無店舗販売・急成長の秘密」(オーエス出版・一九八四)には「物流コストは五〜一〇%かかっている」と述べられている。

- (42) 送料を別にとるという企業の場合がある。しかし、このケースはごく少い。

- (43) 中田信哉「運輸業のマーケティング」(白桃書房)や運輸省監修「一九八三、日本物流年鑑」(ぎょうせい)の中の「2・消費者物流の創意・工夫」を参照。

- (44) 片方善治氏は前掲「流通ニューメディア革命」の中で「ホームショッピングの中で最後まで残る問題は配送であろう」と述べている。ニ

メディアにあるホームショッピングを語る人は大体、これと同じ認識と思われる。

(45) 大体、ニューメディアによるホームショッピングについてはその可能性をいうのみであり、それが消費者に受容されるかどうかはあまり検証されていない。昭和六十年九月十五日の日本経済新聞では三鷹のINSモデル実験の目玉であるホームショッピングのモニターによる評判の悪さを報じている。その理由の中に注文の時間がかかりすぎること、配送に時間がかかることがあげられている。

(46) いろいろな要素がからみすぎるため部門毎の評価がわかれ、コンセンサスが得られないのである。大規模な通信販売では物流システムを変えると販売システム、商品システムも変わってしまう。

(47) 前掲「ダイレクト・マーケティング」