

サーキット・シティー・ストアーズ社

サーキット・シティー・ストアーズ社の計画担当部長であるエド・コフは、コンサルタントからのレポートを読み終えたばかりであった。レポートは、サーキット・シティー社が製品の通信販売を再開すべきである、と結んでいた。コンサルタントは、特に、マージンの高い消費者向け高級エレクトロニクス製品を満載したハイクラスのメールオーダーカタログの導入を推奨していた。

通信販売による潜在メリットは魅力的であった。通信販売体制導入により、既存の市場での同社のシェア拡大というメリットと共に、地域的拡大を短期間の内に安上がりにより達成できるように思われた。更に、メールオーダー販売を再開することにより、全店舗で取り扱うのは事実上不可能な、マージンは高いが少量しか出ない高級品も取扱商品に含めることが可能となり、豊富な品揃えを会社として提供できる。又、メールオーダーと店頭販売の間に相乗効果が生まれ、販促活動も強化されよう。

コンサルタントは、今こそ、サーキット・シティー社が通信販売を再開する絶好のチャンスであると主張した。サーキット・シティー社が取り扱っている製品分野に特化した通信販売カタログ分野でここはという強力な業者は未だ存在していない。しかも、実績が示す通り、サーキット・シティー社は多様な消費者市場を満足させるための能力を持っている。同社の最新のPOS（ポイント・オブ・セール）システムは、サーキット・シティーの全ての店舗とリッチモンドにある本社をオンラインで結んでおり、これが同社にとって注文処理の観点から大きな競争上の優位性となっている。又、既存の消費者向けエレクトロニクスのメールオーダー業者で、サーキット・シティー社の持つ買付能力に匹敵する能力を有しているところは一社もない。戦略的観点からみても、カタログ販売を始

翻訳は全文コルゲート・ダーデン・経営大学院スポンサーの許諾のもとづいて、慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った。（翻訳者：太田康信）訳文の正確度に関する一切の責任は翻訳者にある。

当翻訳文の著作権©（1985年）はThe Colgate Darden Graduate School Sponsors, Charlottesville, Virginia に帰属する。

The Colgate Darden Graduate School Sponsors が著作権©（1985年）を有する原ケース〔CIRCUIT CITY STORES INC.〕は、ジェームズ・オルバーが経営学教授のエレノアG・メイの指導の下にクラスでの討議資料として作成したもので、経営上の状況処理の適否を例示することを目的としたものではない。

Translated in full with permission of The Colgate Darden Graduate School Sponsors by Keio Business School. (translator: Yasunobu Ohta) Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Copyright© of the Japanese version by The Colgate Darden Graduate School Sponsors.

The original case entitled〔CIRCUIT CITY STORES INC.〕Copyright©1985 by the Colgate Darden Graduate School Sponsors, was prepared by James Olver under the supervision of Eleanor G. May, Professor of Business Administration as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation.

める事によってサーキット・シティー社は、消費者の在宅ショッピング拡大という流れを大いに利用し得る。更に、多くの専門家が近い将来小売業界に大きな影響を及ぼすと考えているような在宅ショッピング分野の新しい手法を、サーキット・シティー社自身がテストする事も可能になる。

このようにコンサルタント側はかなり有望視しているのであるが、コフは少なからず疑問を抱いている。コンサルタントの勧めに従って、サーキット・シティー社が「高級」カタログを出して高価格品を提供したとすると、サーキット・シティーの持つ「低価格」イメージあるいは現行の販売促進戦略にどんな影響が生じるであろうか。あるいは、この「上の方だけすくい取る」マーケティング戦略は、同社の競争上の最大級の強みとなっている能力、すなわち大量販売に徹することによる安値、大量販促攻勢により競合他社を打ち負かす能力、と整合性を持ちえるのであろうか。サーキット・シティー社は、今まで、一般向け製品を大量販売することによって成功を収めてきたのである；果たしてサーキット・シティー社に、エレクトロニクス・マニア向けに高級品を販売するノウハウが存在しているであろうか。

逆に、サーキット・シティー社が現在店舗で販売しているのと同種の製品を盛り込んだカタログを出すとしたら、売上げの拡大は期待できるのであろうか。それとも既存の顧客ベースを食ってしまうことになるのであろうか。カタログ品の価格は店頭価格と同じに設定するのか。各市場の他の小売店が提供しえないどのような商品をカタログは提供できるのか。

提供する製品の種類の如何にかかわらず、通信販売事業に参入するかどうかを決定する前に、解決しなければならない問題点が他にもいくつか存在している。通信販売は、変化の激しい消費者向けエレクトロニクスという製品分野になじむ販売方法だろうか。最初に設定した価格や技術がカタログの期限が終了する前にどうしようもない程古くなってしまふことはないであろうか。また、消費者は高額商品を試すことも無く、ましてや実際に見もしないで果たして購入するだろうか。店舗販売とカタログ販売の間で提供する製品やサービスに差が生じて消費者は混乱しないだろうか。アフターサービスは具体的にどのように提供したら良いのだろうか。また、通信販売よりもさらに魅力的な事業機会が存在しているかどうかの見極めもサーキット・シティー社にとっては重要な問題であった。極めて高い成長を続けている時期に、どうみても副次的でしかないような事業にかかわってよいのであろうか。

サーキット・シティー社の沿革

サーキット・シティー社は消費者向けエレクトロニクス製品並びに家電製品のブランド品の専門小売店チェーンとしては全米最大の企業である。同社は米国東南部を中心に展開している店舗を通じて、大型・小型家電製品、オーディオ・ビデオ機器、および

消費者向けハイテク・エレクトロニクス製品（ACE）を販売している。同社は参入した市場では支配的地位を築くことを眼目とし、消費者向けエレクトロニクス製品販売高で35%以上のマーケットシェアを達成することもしばしばであった。同社は全米最大の購買グループであるNATM（全米家電テレビ商店組合）の中でも最大の購買量をもつメンバーであった。この強力な購買力が、同社社長のアラン・ワーチェル呼ぶところの「臨界質量」を形成している好立地の店舗網とあいまって、低価格かつ幅広い品揃えを可能にするとともに、各地域毎の修理サービス、そしてほとんどの製品に対するオプションによる保証期間の延長を可能にしている。

サーキット・シティー社の販売促進活動は、同社の低価格保証戦略とうまく合っている；頻りに全店を通じ「真夜中の狂気」、「激安」、「これしかない」といった名を冠した特売を実施し、同社の莫大な売上げ拡大に貢献している。1店舗当たりの売上げは平均して560万ドルにものぼり、サーキット・シティー社の推定によれば、これは平均的な消費者向けエレクトロニクス製品専門店の売上げの約10倍に相当するという。販促活動は、新聞の全面広告や、各商品カテゴリーの特に低価格帯の商品の特売情報を満載したチラシ広告によりバックアップされている。ほとんどの市場において販売活動は、また地域の小規模専門店では予算上太刀打ち出来ないテレビ・ラジオ広告により支援された。サーキット・シティー社の1984年の広告総支出は売上高の5.9%であった。

1979年以前は、サーキット・シティー社は（当時の社名はウォーズ・カンパニーであったが）消費者向けエレクトロニクス製品を当初、ディキシー・ハイファイという名で通信販売していた（この名前は、東南部諸州のオーディオ・ディスカウント店舗名としてウォーズ社が使っていたものであった。）大部分の地域では、公正取引法の下で、ディキシー・ハイファイが小売店舗での販売価格よりもかなり安い価格でオーディオ製品の通信販売をする事が認められており、年間の通信販売売上高はおよそ500万ドルであった。ディキシー・ハイファイのカタログは「低コスト、実用」に徹しており、モノクロの商品イラストに、詳細な商品説明と製品仕様が付けられていた。（付属資料1参照）

1970年代初頭、ウォーズ社は、自社所有の消費者向けエレクトロニクス／家電小売店チェーン複数と、ディキシーのメールオーダー／ディスカウント店舗、さらに複数のディスカウント百貨店から売場をリースして事業活動を展開していた。1970年代半ばの景気後退に伴い、ウォーズ社がリースしていたデパート数社が倒産し、その結果、ウォーズ社も大きな損失を蒙った。1977年から1981年にかけて、ディキシー・ハイファイのディスカウント・オーディオ店舗とカスタム・ハイファイ・アンド・サイト・アンド・サウンドの消費者向けエレクトロニクス製品店舗がサーキット・シティーとして統合化された。新会社では、ディキシー・ハイファイの低価格に、カスタム・ハイファイ・アンド・サイト・アンド・サウンド・チェーンの卓越したサービス、品揃え、利便性、美麗さとの双方が整った環境の下でエレクトロニクス商品が販売された。更に、家電ディスカウント・チェーン

のウォーズ・ローディング・ドック（「有名メーカー品を卸値で」）も新装改築され、サーキット・シティー店舗で販売している消費者向けエレクトロニクス製品も取扱商品に追加し、新たにサーキット・シティー・スーパーストアと改称された。公正取引法が廃止されたことと、サーキット・シティー方式が大成功を収めたため、小売店舗の積極的拡大に向けてメールオーダー事業は廃止された。1984年に、混乱を避け、実体に即した社名とするために、社名がウォーズからサーキット・シティーへと変更された。

この戦略は大成功を収め、売上は1982年から1985年にかけて年率（複利）43%で成長し、利益は同期間中、ほぼ7倍増となった。（付属資料2, 3, 4参照）

1985年現在のサーキット・シティー社の小売事業は、サーキット・シティー35店舗、スーパーストア13店舗、東海岸のラファイエット12店舗、西海岸のソディーズ・デパート内のリース売場33ヶ所、から成っていた。（付属資料5参照。）従業員数は約3,800名で売場面積は337,000平方フィートである（付属資料6参照。）1985年時点で、サーキット・シティー社はサーキット・シティー店舗の高級化（スペースが十分であればスーパーストアへ転換、スペースが足りなければ「ミニ」スーパーへ転換）計画と、ゾディーズ・デパート内のリース売場を閉めて、独立したスーパーストアの開店計画を実施中であった。

サーキット・シティー店舗

スーパーストアであれ、通常の店舗であれ、サーキット・シティーの店舗レイアウトは「4つのS」から「5つのS」への拡張を強調したものになっている。5つめの「S」とは「スピード」を指す。1985年の同社の年次報告書にあるように、「サーキット・シティー社では小売業とは一部、劇場のようなものだとずっと考えてきました。スーパーストアは細心の注意を込めて設計され、お客様に際立ってセイビング（低価格）、豊富なセレクション（品揃え）、質の高いサービス（販売前・販売後）を迅速なスピードで、しかも御客様のサティスファクション（満足）の保証付きで、効率良くしかもドラマティックに提供できるように考えられています。」このような要素の組合せの効果はスーパーストアにもっとも劇的に現れている。スーパーストアの総面積は30,000平方フィートから40,000平方フィートであるが、その内ショールーム部分が最高14,000平方フィート、倉庫部分が15,000平方フィート、それにアフターサービス、セールスサポート部分のスペースという構成になっている。（その他のサーキット・シティー店舗とラファイエット店舗でも売場面積は少なくとも4,000平方フィート、倉庫面積1,500平方フィートであった。）

典型的なスーパーストアの場合、客が店内に入ると最初に目にするのが、大きなガラスの窓越しにサービスマンがサーキット・シティーの製品を修理している様子である。その隣りには「キディー・シティー」と呼ばれる、親が買い物をしている間の子供達

の遊び場がある。売場には、テレビ、ビデオ機器、家電、消費者向けエレクトロニクス製品が、製品カテゴリー別に幅広い価格／性能帯の品揃えの下に提供され、客の目を引き付けている。テレビ・家電製品売場の広さは5,000から10,000平方フィートで、家電売場には洗濯機、乾燥機、冷蔵庫、冷凍庫、皿洗機、電子レンジ等が並べられている。また、テレビ売場の片側の壁一面には、上から下まで様々なサイズと仕様のテレビがびっしりと並べられている。壁の前には、棚が何列も並び、VTR、ビデオカメラ、ビデオディスクプレーヤー等のテレビ／ビデオ製品、アクセサリが陳列してある。テープデッキ、レコードプレーヤー、レシーバー、チューナー、アンプ、スピーカーが様々な価格／性能別に数多く並べられている。オーディオマニアがステレオ装置の試聴が出来るよう、リスニングルームも完備している。隣には、カーステレオ専用のコーナーもある。ハイテク電子製品／アクセサリ売場にはテープレコーダー、ラジオ、ハンドヘルドテレビ、電話機器等の通信機器、並びにポータブルステレオ製品が陳列してある。かつてはホームコンピューターのハードとソフトも若干扱っていたが、1985年には取扱いを止めている。

ほとんどの製品に関して、全モデルとも買物客が手にとって試せる様になっている。しかし、他のカタログ向けショールームの大多数とは違い、商品知識が豊富で熱心な販売員が売場におり、製品および販売条件についての質問や相談に応じることができる。客の買うものが決まると、販売員は売場のPOSコンピュータ端末を使って、注文を出し、同時に倉庫にも同じ注文が伝えられ、在庫が修正され、客の名前と電話番号、注文の個数とタイプ、担当販売員の名前が記録され、コミッションが自動的に計算される。(1)1日毎に要約レポートが作成されるため、店長は販売員別および製品カテゴリー別の売上と損益状況を把握できる。(付属資料7参照)

販売員が客の注文をインプットした後、客は注文表をキャッシャーに持っていき、支払いを済ませるかローンを組むかする。テープや電池といった小物アクセサリはキャッシャー隣で購入できる。支払いを済ませた後、客は歩いて倉庫部門に赴き、品物を受け取るのである。

サーキット・シティー社は大量販売方式をとっているため、店頭で「最高級」モデルを取り扱っていないことが多いが、大部分の売場には大方のエレクトロニクス製品で消費者の希望するものは大体揃っていた。サーキット・シティーでの売上の内訳は、大体ビデオ50%、オーディオ30%、家電10%、ACE10%となっている。製品販売以外のサービス部門(配送、保証期間延長、修理)の売上は全体の10%以下である。

ACE製品の販売、とりわけホームコンピュータと関連アクセサリの品揃えは困難を極めた。サーキット・シティーの店舗とスーパーストアでは過去、コモドール、

(1) マット誌(1985年6月号)によれば、1984年時点で、家電／電気店、ホームエレクトロニクス店、専門店(電話機、コンピュータ、ビデオ、ハイファイ等)、デパート、量販店でこの種の商品を販売している店員の年間給与の中位数は18,061ドルであった。コミッション制を採用していると回答した企業の内、40%が1~3%のコミッションを支払い、13%が4~9%、47%が10%以上となっている。

テキサス・インスツルメント社等の人気商品や、アタリ社のホームコンピュータやビデオシステムを取り扱っていた。しかし、これらの商品は技術革新のスピードが極めて速く、需要、価格共に不安定を極め、しかもオプションやアクセサリ（例えばコンピュータ・ソフト）の種類が多く、適切な在庫を維持するのが困難であった。これらの理由から、ACE製品には、サーキット・シティの30日間最低価格保証は付けられていなかった。このような製品の氾濫と速い陳腐化速度に対応するためにサーキット・シティ社が行った試みの一つに店内「カタログ」制度があった。これは店頭在庫していないソフトやアクセサリを顧客が注文できるようにするためのものであった。カタログといっても、実際は製品の名前と価格を一切の説明も無くただコンピュータでプリントアウトしたものであったが、毎週最新のものにする必要があった。

メール・オーダーのフィジビリティ・スタディ

1984年夏、サーキット・シティ社はメール・オーダーによるカタログ販売の懸案事項を再検討する事を決めた。コンサルティング会社1社が選ばれ、メールオーダー全般に関する傾向、及び消費者向けエレクトロニクス製品のメールオーダーに対する消費者動向調査を依頼し、あわせて、サーキット・シティ社の競争上の強み、全般的な戦略とのからみ、そして費用/便益分析に基づいて同社のとるべき方向についての提言を行う事も依頼した。メール・オーダーが有望であるという事であれば、コンサルタントは、提供すべき商品の種類、カタログのポジショニング、顧客ベースの開発、店舗とメールオーダー事業との関係等の実施計画に関する提言をすることになっていた。

メール・オーダー市場

この検討対象となる「メール・オーダー」は、郵便、電話、カタログ・デスク経由の商品注文に限定し、電話による勧誘販売は除外することとした。また、発注した商品がその場で直ぐ客の手に渡るような販売方法も除外された。例えば、ベスト・プロダクツ社のように店頭のカatalogを見て店頭で商品が販売される方式は除外されるが、シアーズやペニーのカatalog注文デスクを通じての販売は含まれる事になる。この定義によるメールオーダー売り上げは全国ベースで直近の5年間で年率平均約10%で伸びており、これは伝統的な小売チャンネル経由の売り上げの伸び率の約2倍に相当する。米国ダイレクト・マーケティング協会の推定によれば、1983年に米国人は約400億ドル相当の商品を通信販売で購入したという。他の推定値は「メール・オーダー」の定義の違いもあって250億ドルから1,000億ドルと幅がある。

1983年時点で、消費財関係のメール・オーダー・カタログは4,000~5,000種類あり、メール・オーダー会社とその他の小売会社が合わせて約67億部のカタログを発送した勘定になる。サーキット・シティ社に最も関係のある市場セグメントは「オー

ディオ／ビデオ」と「消費者向けエレクトロニクス／技術関連」で、カタログの概数は各々230種と190種であった。1982年の両セグメントのメールオーダー売上合計は5億1,500万ドルと推定され、1981年比でおよそ22%の伸びを示した。⁽²⁾

コンサルタントの報告によれば、これらの市場セグメントでのトップ企業の売上のマーケットシェアは約10%であり、米国の大手小売企業はいずれの分野にもいまだ参入していなかった。

サーキット・シティー社に関係のある両市場セグメントに参入している企業のマーケティング戦略は会社間でかなりの違いがある。一部の企業、例えば、フォーティセブン・ストリート・フォトは幅広い顧客層を対象にしたディスカウント路線を採っている。(付属資料8参照)それに対し、シャーパー・イメージやマークラインは、特定の客層にアピールするような商品を厳選し、定価販売を旨としている。(付属資料9, 10参照)カタログの文章やレイアウトを見れば、カタログの全般的なテーマや対象客層の特性が窺える。

メール・オーダー業者は、特性別に細分化されたメーリング・リストを使うことにより、特定の人口動態的、心理動態的、あるいは購買パターンを備えた顧客対象に対する絞り込みが可能である。このため、カタログ業者の中には、高級専門店のイメージを持ちながら、高い売上を達成している業者もいる。大衆向けのアプローチが即売上の増強につながるという証左もない。

消費者動向

コンサルタントはメール・オーダー業界全体の高度成長の要因として4点の広汎な消費者動向に注目している。これらの動向は、より特化した専門的メール・オーダーに対する需要の伸びを示唆している：

- ・ 個性重視の風潮に従い、消費者は、店舗が常に展示あるいは在庫し得る以上の品揃え、選択の幅を要求してきている。
- ・ 仕事を持つ女性の比率が増えた結果、買物時間は減るものの、世帯の可処分所得が増大している。
- ・ 珍しい商品に関する知識が増加し、需要が増大するにつれ、店舗内販売に代わる購買方法に対する消費者の関心が高まっている。
- ・ 消費者は自己開発や創造的行為のために余暇を求め、特定の商品やサービスを捜し出すために費やす時間が減少してきている。

(2) マーチャンダイジング誌の報告によれば、1984年の大型家電の総売上げは170億ドル弱、ビデオ製品は120億ドル、オーディオ70億ドル、ACE(含むパソコン)は50億ドルであった。

技術開発動向と将来の展望

技術の発達で、在宅ショッピング拡大の動きを補充し、加速したとも言える。例えば、800番のついたフリーダイヤルのような直接応答システムの開発がメールオーダー業界の売上増に貢献した。ある有線テレビのチャンネルでは、「インフォーマーシャル」と称して5分から10分間にわたって特定製品の情報を流す番組を実験的に開始した。カタログシア社は、3,000の電子マルチ・カタログ小売ショッピングシステムの全国ネットワークを中央のデータベースに集約し、欲しい商品が載っているカタログ名を消費者が直ぐに探し出せるシステムを提供している。シアーズとジェー・シー・ペニーは実験的にビデオディスクによるカタログ提供を始めている。

テレテキストを使ったデータ伝送システムは株価情報から天気予報にいたる様々な情報を提供している。小売業者は、テレテキストを使って消費者に製品情報を流す事もできる。米国でテレテキストによるサービスを提供している企業には、ザ・ソース、コンピュータ、ダウ・ジョーンズ・インフォメーション／リトリバルがあり、これらがすべてである。また、米国3大テレビネットワークは各社とも、文字多重放送サービスをテストマーケットに導入済みである。テレビネットワークのシステムは、媒体としてコンピュータ・ターミナルを利用している他の商業テレテキスト・システムとは違い、テレビの帰線消去間隔にデジタル信号を組み込んである（聴覚障害者向けに字幕を付けるのと同じ技術である）。この信号は、比較的安価なデコーダ装置を取り付けることによって読み取り可能となり、ユーザーはテレビの画面上に、自由に「複数ページ」の情報を読み出す事が可能となる。注文用のフリーダイヤルと組み合わせれば、テレビをつけて、電話をかければ即、商品の注文が完了する仕組みである。

現在開発中の技術の中でもっとも有望かつ論議を呼んでいるのがビデオテックスである。これはホームコンピュータあるいは有線テレビを使って、双方向の通信が可能なシステムである。テレテキストとは違い、ビデオテックスの加入者は、情報を受け取るだけでなく、情報を送ることもできる。ビデオテックスは既に、在宅金融取引、電子メール、予約、小売販売取引の分野に適用されている。ヨーロッパでは1976年にビデオテックスサービスが開始され、現在では、ヨーロッパの数ヶ国とカナダで商業ベースあるいは政府機関により提供されている。米国では、通信、小売、金融、コンピュータ分野の大手各社が、ビデオテックスの法人向けあるいは消費者向け市場で、いかに自社を有利に位置付けるかの検討を行いつつある。単独で、あるいは合弁でこの分野に関わっている企業には、CBS、ナイト・リダー、タイムズ・ミラー、タイム、コックス・ケーブル、ワーナー／AMEX、AT&T、ハネーウェル、ディジタル、IBM、ケミカル・バンク、さらに、シアーズ、デイトン・ハドソン、ジェー・シー・ペニー、メルビン・サイモン、フェデレーテッド・デパートメント・ストアーズ等が名を連ねている。

ビデオテックスの開発／導入の時期や、小売業に及ぼす影響等についての業界

内外の見方はかなり分かれている。消費者が広汎に利用するようになるためにはビデオテックス用ターミナルの価格、ユーザーの技術に対する不信感、解決すべき技術上の諸問題の存在等いくつかの障壁があるものの、ビデオテックス、及びその関連技術が小売業に対して及ぼし得る影響は大であり、サーキット・シティ社としてもこの技術の開発に合わせ、技術利用のための準備を整えておく事が肝要である、というのがコンサルタントの意見である。

新たな消費者調査

ある種の消費者向けエレクトロニクス製品をメールオーダーで購入したいと考えている消費者が一部に存在している事は明らかであった。そこで、この市場セグメントに関する理解を深めるために、コンサルタントはフォーカス・グループによるインタビューを実施し、メールオーダーの顧客がどういう問題を重要視しているのかの調査を行った。浮かび上がった問題点に関しては、エレクトロニクス製品をメールオーダーで購入しているユーザーにアンケート調査を実施し、詳細を調査する事になった。ある大手の消費者向けエレクトロニクス製品のメール・オーダー会社のメーリングリストから無作為に抽出した1,500人にアンケートを送付した。(付属資料11参照)回答率は約30%であった。

フォーカス・グループ調査の結果

フォーカス・グループ参加者は10名であったが、大多数が何らかの形でメールオーダーの経験者であった。参加者中2名は良くない経験をしたと述べたが(納期の遅れと欠陥商品)、それでメールオーダーを使うのを止めはしなかったとも述べた。

店舗ショッピングの方がメールオーダーよりも勝っている点として頻繁に指摘された点は3点あった:

- ・ 品物を実際に見、聞き、触れる事ができる
- ・ 購入した商品とその場で家に持ち帰れる
- ・ 保証、修理サービス等の安心感が大きい

大体の場合、店頭で販売員の提供する情報や商品推奨にグループ参加者は価値を見出だしていない。表現は様々ながら、販売員は次のような存在と捉えられている:

- ・ 注文を受けるだけ
- ・ 不愉快な存在
- ・ 薄給で、技術もない
- ・ 自社あるいは競合他社の商品知識が乏しい
- ・ 消費者のニーズに無関心

フォーカス・グループ参加者が、メール・オーダーによる購入を考えるのは次の条件が満たされたとき:

- 無条件で返品可能
- カタログを出している会社の名前を知っている
- カタログにブランド製品が載っている
- 配送中壊れにくい商品であること
- 比較的低マージンの商品であること

5

また、グループ参加者によれば、実際に購入する前に、高額品の場合は特に、商品について色々調べるとの発言が多かった。家族、友人の意見を聞き、コンシューマーレポート誌を参照し、店頭でのデモも参考にし、複数のカタログで値段を比較する事が多い。事前調査の段階で専門店に足を運ぶことも多いが、実際に購入するのは値段が一番安い所である、と多数の者が述べていた。

10

アンケート調査の結果

アンケート回答者の人口動態特性は、メールオーダーを利用している他の消費者の特性とよく一致していたが、消費者全体と比較すると、アンケート回答者には次のような傾向が見られた：

15

- 年齢は 25 ～ 54 歳中心
- 主に男性
- 郊外居住者
- 大卒
- 専門職／管理職中心
- 世帯収入は 25,000 ドル以上

20

購入製品の種類によって消費者特性が異なる。年が若く、所得水準の低い回答者ほどステレオ・コンポーネントやポータブル・ステレオを買う比率が高くなるのに対して、コンピュータ・アクセサリのような A C E 製品の場合は、教育水準、所得水準が高く、専門職にある回答者の方が購入の割合が高くなっている。

25

持家グループは借家グループに比較して、家電の購入比率が高く、ホームステレオの比率は低くなっている。

一番最近購入したエレクトロニクス製品をメールオーダーで購入したと答えた回答者は、その前 2 年間にメールオーダーで製品を購入した経験も相対的に高く、他の回答者に比べ製品を購入した事のあるカタログの数も多い、という結果が出ている。消費者は、過去にそれを使って購入した事のあるカタログに似たイメージや同様の商品掲載をしているカタログをよく知っているように思われる。例えば、ランズ・エンド社のカタログ（行動派スポーツウェアを幅広く掲載している）の認知度がもっとも高い回答者は、概して、エル・エル・ビーン社のカタログの認知度も高く、シャーパーイメーজに対する認知度は若干低下し、サーキット・シティ社の認知度はおしなべて低くなっている。反対

35

に、サーキット・シティーの顧客は、ラジオ・シャックについてよく知っており、程度は下がるがシャーパー・イメージも知っているが、エル・エル・ビーンについては知らない事が多い。回答の信頼性をチェックするために、仮空のルービン・アンド・サンズというカタログ名をアンケートに含めたが、その認知度は極めて低いものであった。

メールオーダーを利用した事があると回答した比率が一番高かったのは、35才から54才の教育水準の高いグループであった。この傾向は、メールオーダー一般にも、個々のカタログの場合にも見られた。ただ、シアーズのメールオーダー客は、中所得層が中心で、ランズ・エンドとエル・エル・ビーンの場合には、高所得層と低所得層の両方に集中する傾向が見られた。スパンサー・ギフトを除けば、購買経験は教育レベルが高くなる程多くなっている。

製品の情報源としてどこを好むかについては、年齢と教育水準によって差が見られた。若い回答者の場合は、購入の意志決定に際して、友人、販売員、製品を手にとりて試みるのが重要な要素になっている。35～54才のグループは、複数の店を回るとか、広告を比較するとか、アドバイスを求める等々事前に色々調べる事はあまりせず、この年齢層以上、又は以下のグループと比較して、現物を見ずにカタログで購入する割合が高くなっている。教育水準の高い層は、カタログを比較の手段として利用し、親切な販売員、店を知っているかどうか、店舗の評判はさほど重視しない。このグループは電話で注文する比率が一番高く、注文の際に追加情報を求める事が多い。

購入場所を決める際、店頭ショッピング派は、メールオーダー派に比べ、店舗立地の利便性とアフターサービスの可能性を重視する傾向がある。このグループはカタログ派よりも、同じ店舗での以前の経験を重要視する割合が高い。他方、メールオーダー派は、店頭ショッピング派に比べ、小売店の評判、返品に関する取り決め、価格、製品ラインの豊富さ、買い易さを重視する。

コンサルタントは、消費者向けエレクトロニクス製品、家電製品のタイプ毎に購入時の幾つかの判断基準の相対的重要度を比較している（付属資料12, 13, 14）ステレオと周辺装置はメールオーダーに適していると考えられているようだが、事前に店頭でチェックする必要があると見なされているようである。電話機、ポータブル・ステレオおよびコンピュータ・ソフトは事前に店頭でチェックしなくとも、メールオーダーで注文しても「安全な」製品と考えられている。テレビ、ビデオゲーム、電子レンジのような製品はあまりメールオーダーでは購入されていない。コンサルタントの意見では、この事は、テレビ、電子レンジの購入に際しては販売店の信頼性、及びアフターサービスが重視されていることの現われであり、ビデオゲームの場合は利便性、つまり直ぐに入手できる事が重要視されているとしている。

コンサルタントの提案

以下は、コンサルタントの報告書の抜粋である：

メールオーダーカタログの消費者向けエレクトロニクス製品セグメントで、御社が強力な市場ポジションを築く好機が存在していると我々は考えている。御社がカタログの分野で追求し得る基本戦略には2つの可能性がある。

第1の可能性は、サーキット・シティー社が店頭で展開しているのと基本的には同じ方式のカタログの開発である；すなわち、最低価格の保証、多種の製品カテゴリで、低中位クラスの品揃えを提供、そして薄利多売である。このアプローチの持つメリットは、サーキット・シティー社が今まで成功裏に築き上げ展開してきた強みをそのまま生かせる点にある。しかし、以下にあげる問題点故に、このアプローチの実施は魅力に乏しいと考えられる：

— この戦略は、売り上げを増大させるよりは、現在のサーキット・シティー社の販売と共食いになる可能性が最も大きい。

— 最低価格保証の実行は極めて困難と思われる。それは、カタログ事業であると結果的には、全国のどの市場とも価格競争に直面しなければならないからである。

— 間接費が小さいため、マージンが大きくなるというメールオーダー本来のメリットをこの戦略では十二分に享受できなくなる可能性が大である。

— 仮りに御社がカタログの製品ミックスを将来変更したいと考えても、安売りイメージと評価が定着した後では、カタログの質と価格を高級化させるのは困難である。

逆に、高級ラインを志向したカタログを作れば、上記の問題点を回避出来るだけでなく、以下に述べるプラスの側面を享受できる：

— サーキット・シティー社は、高級機種分野にその販売ベースを拡大する事により、この分野での購買力を獲得できる（そうなれば、カタログ上だけでなく、販売額の大きい自社店舗でも一部の高級商品の販売が可能になる。）

— 従来とは違った新しい製品を限定ベースでテストする事が可能になり、先行き未知数の製品のために既存の店舗陳列商品を引き上げる必要がなくなる。

— このアプローチを採用すれば、サーキット・シティー社は、業界トップのカタログ会社（シャーパー・イメージ）でもその売上げがサーキット・シティー社の売上のほんの数分の1でしかないような市場セグメントに参入可能となる。このセグメントでは「ぎりぎりの最低価格」を出さなくとも、主要競争相手よりも安い価格をつける事が出来るのである。

このような積極的な戦略を高級ラインのカタログ市場で展開するために、以下の路線にしたがったカタログの開発を提案する：

A. 製品

1. カタログには、サーキット・シティー社が現在扱っているオーディオ、ビデオ、電話機、コンピュータ、レコーディング製品カテゴリーの中の高級機から選別された少数の消費者向けエレクトロニクス製品を掲載する。店舗には同じ製品を陳列せずともよく、その結果、既存の売上げに食い込むことなく、売上げを補完する効果が期待できる。この種の製品がカタログ全体の90%程度を構成するようにする。 5
2. カタログには「物珍しい」、「高級玩具風の」エレクトロニクス製品（例えばテレビウオッチ）もいくつか載せる。この種の製品はマージン率も高く、ギフト／衝動買いの多い商品で、カタログの10%程度とする。 10
但し、クリスマス商戦時にはこの種の製品の比率を高める。
3. カタログは毎回少なくとも20%は掲載商品を入れ替えるものとする。消費者のカタログに対する興味をつなぎとめるためである。

B. 価格

1. 価格は、競合するエレクトロニクス／オーディオ専門店と専門カタログの価格より若干低めに設定する。サーキット・シティー社の強大な購買力をもってすれば十分可能なはずである。高級製品は価格プレミアムを付けやすい商品ではあるが、同じ商品が違うカタログに載っていれば消費者は価格の最も安いカタログから注文するであろう。 15 20
2. カタログでは最低価格保証を付けるべきではない。こうすればサーキット・シティーの店舗販売よりもはるかに高い利益マージンを確保可能で、既に述べた問題点も回避できる。
3. カタログ価格は送料込みの価格を記載し、カタログに載っている価格が消費者が実際に負担する価格と同じになるようにすべきである。 25

C. レイアウト

1. カタログの名前は、高級感とハイテク・イメージを彷彿とさせるものとし、サーキット・シティーの名は小さく付記するのに留める。こうすれば、サーキット・シティーの知名度を生かしつつ、サーキット・シティーの安売りイメージとの混乱を避ける事ができる。適当なネーミングの例を以下にあげる： 30
 - a. ザ・カッティング・エッジ（最先端）
 - サーキット・シティー社の事業部 —
 - b. アップタウン・エレクトロニクス
 - サーキット・シティー社の事業部 —

c. セレクト・カスタマー・エレクトロニクス

ー サーキット・シティー社の子会社 ー

2. カタログの外寸は他社のカタログよりいくぶん小さめにする（7インチ×10インチ程度。）理由は、消費者が複数のカタログをテーブルの上に積み重ねたとき、若干サイズの小さなこのカタログがシャーパー・イメージ、マークライン等の大きめのカタログ（8.5インチ×11インチ）の上になる可能性が高いからである。 5
3. 表紙のデザインはシンプルでシャープなものにすること。特定の商品
を強調するというよりは、一般的な興味を喚起するべきである。
このような表紙にすれば、消費者がカタログを開く（大事な第一歩） 10
可能性が強まり、単に商品を表紙に並べただけの他のエレクトロ
ニクス製品カタログとの差別化が図れる。
4. カタログは比較的薄いものとし（24～48ページ程度）、4色印刷、
光沢紙とし、1ページには2,3品目以上掲載しない。このようなフォ
ーマットは高品質・高級イメージの強い基盤となる。 15
5. 各商品の説明は、流し読みが出来るよう、可能な限り短くすべきで
あるが、商品の価格と複雑さに見合ったものでなければならない。

D. カタログ配布

1. カタログはサーキット・シティーの顧客の購入実績を調べ、過去に高級商品を購入したことがある客、あるいは店頭で一定額以上（例えば 20
500ドル以上）の買い物をしたことのある客を選んで郵送する。こ
の様にすれば発送カタログ部数を抑える事ができるし、それ以上に重
要な点であるが、カタログで購入する可能性が最も高いサーキット・
シティーの客層に集中的に配布することにもなる。
2. 更に、かつて通信販売でエレクトロニクス製品を購入したことがある 25
人々、あるいは本調査で特定された特性を備えた消費者にも全国ベ
ースでカタログを送付するべきである。このような消費者に届ける方法
には以下が考えられる：
 - a. アメリカン・エクスプレス、クラッチフィールド、シャーパー・ 30
イメージ等からメーリングリストを有料で借りる
 - b. 雑誌、新聞（全国版、地方版）に、無料カタログ請求券付きの広
告をうつ。
 - c. 1つの製品だけをとりあげてテレビ広告を行うが、無料カタログ
請求用の電話番号を告知する。
3. 初回のカタログ発送部数は少なくとも100万部とし、9月末から10 35

月初めにかけて（1週間に20万部ずつ5週間にわたって）時期をずらしながら発送する。印刷コスト節約のため100万部まとめて印刷すべきである。発送時期をずらすことにより、サーキット・シティ側の注文処理事務を円滑化できる。消費者はカタログを受け取って直ぐに発注する傾向が強いためである。

5

4. 商品の入替えと、捨てられたり忘れ去られているカタログを更新するため、カタログは年4回発行する。この際も郵送時期をずらして行う。

E. サービス

1. 顧客からの注文は、郵送、800番のフリーダイヤル、及び店頭のうちいずれでも受けられるようにする。最初の2つの方法は、カタログ客が当然期待するサービスであるが、最後の店舗のPOSシステムを利用する方法はサーキット・シティ社であればこそ提供できる利便性であり、店舗には置いていないカタログ商品を店舗の店員が販売する事もできる。

10

2. 電話注文受付担当者には、十分な訓練を施し、単に注文を受け付けるだけでなく、追加的な製品情報の提供、関連商品の売り込み、保証期間延長オプションの販売等にも応じられるようにすべきである。このような販売能力を提供できれば、短い文章では説明し尽くせないような技術度の高い商品を消費者が購入する意欲が増大するであろう。更に、カタログでは通常困難な、より上級商品への交換販売や追加保証の販売も可能になる。

15

3. 60日間の「無条件」返品を受け入れる方針を採用すべきである。このような返品受入方針はカタログ販売上、強力なセールスポイントになる。

20

これはかなり攻撃的な戦略であり、本事業の立ち上げと操業に要するコストはかなり高いものとなる。しかし、サーキット・シティ社にとっての収益性もかなり高い。100万部のカタログ発送で、購入率がほんの2%程度でも、1回当たりの注文額が平均120ドル（同類のカタログの実績値）として売上げは240万ドルとなる。

25

以下に述べる理由により、この積極的アプローチが、サーキット・シティ社にとって特に成功のチャンスが大きいと考えられる：

30

A. サーキット・シティ社はメールオーダー業界の消費者向けエレクトロニクス市場の既存大手業者に比較し規模がかなり大きい。（サーキット・シティ社の売上げ2億4,600万ドルに対しシャーパー・イメージの売上げは僅か3,500万ドルである。）

B. サーキット・シティ社は競合他社に比較し、強大な購買力を持ってい

35

るため、より大きな利益マージンを達成できる。従って、かりに価格が重要な競争要因になったとしてもサーキット・シティー社は勝ち残れる。

C. サーキット・シティー社はカタログ分野でもある程度の経験を有しているし、消費者向けエレクトロニクスの販売に関しては豊富な経験がある。サーキット・シティーの小売店舗はそれ自体で強力な存在であるのに加え、即
5
カタログ郵送リストとなり得るような豊富な顧客リストを既に持っている。

結論

このメールオーダーに関する調査が依頼された時、エド・コフはマーケティング担当部長であったが、この問題が長期事業計画上でも重要な意味を持つとの認識を持っ
10
ていた。コフ自身、在宅ショッピングの今後の動向を見守る必要ありと考えているが、サーキット・シティー社にとってどのような経済的な意味合いを持つのかを計りかねている。

また、コフは、メールオーダーを主要事業として営んでいる企業は、一般の小売企業に比べて利益率が高くなっていることも承知している。店舗販売が主で、メール
15
オーダーが従の関係にある企業の場合、メールオーダー部門利益の最下限を確定するための詳細なコストデータが整っていないことが多い。しかし、メールオーダーを副業として行っている小売企業の場合、一貫してメールオーダー専門の企業と比較して利益率が低めであるとの見方もある。

ある企業の報告によれば、150万部郵送した場合、カタログ1部当たりの製作／郵送コストは40セントであるという。回収率（注文件数）は送付カタログ数の2%
20
以下から5%と幅がある。業界の常識では、2%の回収率がなければ損益分岐点に到達しないと考えられている。カタログ事業のスタート時にも、また、回収率を高めるためにも、名簿リストのブローカーを通して、他のメールオーダー会社の顧客名簿を「借りる」必要がある。感圧ラベルに印刷済み名簿の値段は、リストの質によって、1,000件当たり2ドル50セントから10ドル程度である。
25

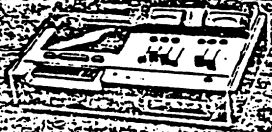
また、コフにとっては、現在の倉庫でメールオーダー分もまかなえるのか、あるいはメールオーダー用の別の倉庫を準備する必要があるのかも定かではなかった。ただそれ以上にコフにとっては、急成長を遂げるメールオーダー市場にいつの時点で参入すべきかが最大の関心事であった。また、かりにサーキット・シティー社がこの事業に参
30
入すると決めたとして、どのような範囲の商品を提供したら良いのであろうか。また、サーキット・シティー社の組織の中でどの部署がこのプロジェクトに責任を持ったら良いのであろうか。

付 属 資 料 1

サーキット・シティー社

1979年当時のデキシー・ハイファイのメール・オーダー・カタログの内容例


KENWOOD



Model
KX-720

Kenwood Cassette Deck

Open reel tape deck...
Automatic stop...
Dolby B and C noise reduction...
30 Hz to 15,000 Hz frequency response...
Dolby and 102 dB dynamic range...
Kenwood Design Corporation, Kenilworth, N.J. 07033



Model
KX-720

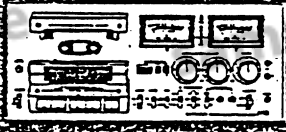
Kenwood Cassette Deck

Open reel tape deck...
Automatic stop...
Dolby B and C noise reduction...
30 Hz to 15,000 Hz frequency response...
Dolby and 102 dB dynamic range...
Kenwood Design Corporation, Kenilworth, N.J. 07033

KENWOOD CASSETTE DECK CHART

Model	Price	Features	Frequency Response	Dynamic Range	Other Features
KX-720	30-16,000	.09	61		
KX-720	30-16,000	.08	62		
KX-720	30-16,000	.08	62		


PIONEER



Model
SL-420

Pioneer Cassette Deck

Open reel tape deck...
Automatic stop...
Dolby B and C noise reduction...
30 Hz to 15,000 Hz frequency response...
Dolby and 102 dB dynamic range...
Pioneer Electronic Corporation, Emeryville, CA 94608



Model
SL-186

Pioneer Cassette Deck

Open reel tape deck...
Automatic stop...
Dolby B and C noise reduction...
30 Hz to 15,000 Hz frequency response...
Dolby and 102 dB dynamic range...
Pioneer Electronic Corporation, Emeryville, CA 94608

PIONEER CASSETTE DECK CHART

Model	Price	Features	Frequency Response	Dynamic Range	Other Features
SL-420	30-16,000	.08	66.5		
SL-420	30-16,000	.09	66.5		
SL-420	30-17,000	.07	66.5		
SL-420	20-17,000	.07	67.5		
SL-420	20-17,000	.07	67.5		

付 属 資 料 2

サーキット・シティー社の貸借対照表

会計年度（決算日：2月末日） （単位：千ドル）	<u>1985</u>	<u>1984</u>
資産の部		
現・預金	4 5,230 ドル	2 1,761 ドル
売掛金	1 0,544	8,318
棚卸資産	7 3,688	4 7,346
その他流動資産	<u>1,749</u>	<u>1,642</u>
流動資産合計	1 3,121 1	7 9,067
有形固定資産（純額）	4 3,984	2 1,566
繰延法人税	1,531	1,568
その他資産	<u>1 4,647</u>	<u>7,701</u>
資 産 計	<u><u>1 9 1,373</u></u> ドル	<u><u>1 0 9,902</u></u> ドル
負債および資本の部		
返済期限が1年以内の長期借入債務	1,477 ドル	277 ドル
買掛金	3 7,016	2 5,545
未払い費用およびその他債務	8,160	6,550
未払い法人税	<u>1 3,432</u>	<u>621</u>
流動負債計	6 0,085	3 2,993
長期負債	2 7,885	1 5,187
その他債務	1,652	1,297
繰延収入	5,733	4,141
資産取得原価を上回る受領額（純額）	6,843	7,707
株主持分		
優先株（額面20ドル）	590	591
普通株（額面1ドル）	1 0,861	9,882
資本剰余金	2 7,064	6,826
利益剰余金	<u>5 0,660</u>	<u>3 1,278</u>
株主資本合計	8 9,175	4 8,577
負債および資本計	<u><u>1 9 1,373</u></u> ドル	<u><u>1 0 9,902</u></u> ドル

付 属 資 料 3

サーキット・シティー社

損 益 計 算 書

会計年度（決算日：2月末日）

（単位：千ドル）

	<u>1985</u>	<u>1984</u>	<u>1983</u>
純売上高および営業収入	519,214ドル	356,708ドル	245,914ドル
販売，購入，倉敷費用	370,765	253,887	176,755
粗利益	148,449	102,821	69,159
販売一般管理費	109,031	79,140	58,194
支払利息	<u>1,409</u>	<u>1,372</u>	<u>1,758</u>
費用計	110,440	80,512	59,952
税引前利益	38,009	22,309	9,207
法人税等充当額	<u>17,775</u>	<u>10,300</u>	<u>3,700</u>
純利益	20,234ドル	12,009ドル	5,507ドル
普通株1株当り利益	1.94ドル	1.23ドル	.62ドル

（単位ドル）

付 属 資 料 4

サーキット・シティー社

売上と利益の推移

会計年度

（決算日：2月末日）

	<u>純 売 上</u>	<u>税引後利益</u>
1985	519,214,000ドル	20,234,000ドル
1984	356,708,000	12,009,000
1983	245,914,000	5,507,000
1982	176,169,000	2,935,000
1981	131,881,000	2,701,000
1980	119,609,000	2,286,000
1979	111,534,000	2,570,000
1978	90,799,000	2,052,000
1977	72,360,000	1,250,000
1976	61,185,000	1,362,000

付 属 資 料 5

サーキット・シティー社

小売店舗数の推移

会計年度

(決算日：
2月末日)

	<u>スーパーストア</u>	<u>サーキット シティー</u>	<u>ラファイエット</u>	<u>ウエスト コースト</u>	<u>合 計</u>
1985	13	35	12	33	93
1984	8	38	11	41	98
1983	7	36	8	50	101
1982	7	31	8	51	97
1981	4	37	0	41	82
1980	4	36	0	35	75
1979					70
1978					70
1977					61

付 属 資 料 6

サーキット・シティー社

売場面積と従業員数の推移

	<u>売場面積 (平方フィート)</u>	<u>1平方フィート 当り売上額</u>	<u>従業員数</u>
1985	376,607	1,371ドル	3,796
1984	360,792	989	2,057
1983	349,389	704	1,664
1982	308,754	571	1,323
1981	230,936	571	1,052
1980	215,570	555	957
1979			943
1978			824
1977			610

付 属 資 料 7

サーキット・シティー社

「日間売上額管理概要」の記載例 — 店舗番号0817 —

販売員	チケット番号	商品価額 (ドル)	粗利益(%)	保証期間延長 ドル	オプション %	SPIFF ドル
A	15	1,412.41	33.7	97.88	6.9	38.25
B	17	3,098.32	18.8	0	0	24.00
C	9	265.44	10.6—	169.97—	64.0—	8.50
D	11	2,377.64	22.1	0	0	44.00
E	1	240.0—	100.0—	0	0	.00
F	1	64.29	.0	0	0	.00
G	2	357.00	11.5	0	0	1.00
H	14	1,044.75	27.3	88.94	20.0	38.25
I	16	1,490.54	32.5	83.26	6.1	60.25
J	2	118.88	.0	0	0	6.00
K	1	599.00	28.9	0	0	20.00
L	7	141.16	20.2	0	0	.75
M	19	1,363.61	31.6	89.79	7.2	24.50
N	2	140.65—	70.8—	0	0	2.00—
O	13	3,452.89	21.0	229.91	6.7	47.00
P	1	.00	.0	69.97	0	.00
Q	2	298.00	23.2	0	0	2.50
R	8	95.33	27.9	0	0	1.50
S	9	125.72	18.6	0	0	1.25
T	16	172.83	10.3	2.50	1.5	1.00
U	13	3,823.67	21.4	0	0	27.00
V	7	218.07	31.1	1.00	.5	4.50
W	10	135.92	15.4	17.66	13.0	2.50
X	18	4,302.56	19.4	225.88	5.3	34.75
Y	8	138.49	15.9	0	0	3.50
Z	2	211.8—	100.0—	29.97	141.5—	.00
AA	10	1,420.51	29.0	27.94	2.4	24.50
BB	15	3,124.98	21.7	129.88	4.2	36.50
CC	23	1,713.63	29.8	38.03	2.2	25.75
DD	13	29.31	14.4	0	0	5.25
EE	20	1,558.40	27.9	91.73	5.9	25.00
FF	<u>21</u>	<u>2,388.33</u>	<u>19.8</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>10.25</u>
合 計	326	35,145.85	22.7	1,054.37	3.0	516.25

売上区分 商品	売上額	売上原価	粗利益率 (%)	保証期間延長 ドル	オプション %
ビデオ	13,215.58	10,602.86	19.8	413.55	3.1
大型家電	8,765.57	7,209.69	17.7	204.73	2.3
オーディオ	8,236.33	5,594.88	32.1	121.22	1.5
A C E	5,088.34	3,879.57	23.8	211.26	4.2
その他	159.97—	127.98—	20.0—	103.50	64.7—
小計	35,145.85	27,159.02	22.7	1,054.37	3.0

送料	41.97				
据付費	00				
修理部品	00				
工賃	00				
V C R会費	00				
V C Rレンタル	56.50				
サービス料	12.00				
総計	35,256.32	27,159.02		1,054.37	

付 属 資 料 8

サーキット・シティー社

47 ストリート・フォート・カタログの参考例

67 西 47 番街・115 西 45 番街
 ニューヨーク、ニューヨーク10036(212)260-4410
 メールオーダーは：32 東 19 番街
 ニューヨーク、ニューヨーク 10003

47 ストリートフォート

ニューヨーク以外からは
 通話料無料の

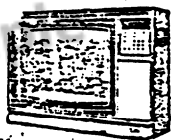
カメラ エレクトロニクス 製品 オーディオ ビデオ

1-800-221-7774・1-800-221-5858 へ

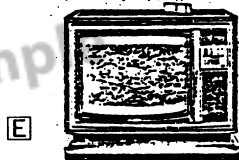
トリニトロン ソニー トリニトロン



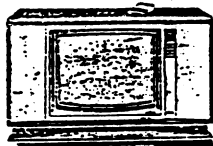
A. KV1948 19インチ□一発選
 局□107チャンネルまでケーブルT
 V対応フルリモコン□リモートアンテ
 ナスイッチでケーブルチャンネルをダイ
 レクト選局□先進のサウンドシステ
 ム□デュアル・パスレフスピーカー□
 オンスクリーン・カラーバーチューニ
 ング□最先端の高画質□蛍光デジタル
 チャンネルディスプレイ□ローズウッ
 ド・ビニール化粧板キャビネット□
 重さ77ポンド14オンス 205/8
 Hx261/2 Wx21Dインチ・・・
 ・\$809.00



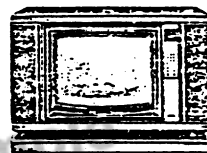
B. KV1952 19インチ□シンセ
 サイザーチューナー□フルリモコン□
 最先端の高画質□・・・□ダイナ
 ミックピクチャー/ダイナミック・カ
 ラー/ペロジティー変調□櫻材手仕上
 げ木目キャビネット□184ポンド5
 オンス、301/4 Hx363/4W
 227/8 D□699.00



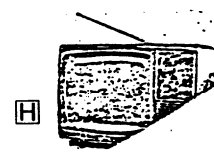
E. KV2647R 26インチ□シンセサイ
 ザーチューナー□フルリモコン□
 モニター付10キーリモコン□ボ
 リューム/ピクチャーレベルを5個の
 LEDで表示□ダイナミックピクチャー
 /ダイナミック・カラー/ペロジテ
 ー変調□デジタルチャンネルディス
 プレイ/デジタルクロック機能□ペカ
 ン材手仕上げ木目キャビネット□189
 ポンド10オンス、303/8 Hx
 365/8 Wx23D・・・899.00



F. KV2648R ブラウン 26イン
 チ□シンセサイザーチューニング
 105チャンネル対応□チャンネルプ
 リセット不要□リモートアンテナスイ
 ッチによりケーブルTVのダイレクト
 ライン入力又はベイトVのスクランブ
 ルを解除するためのTVコンバーター
 入力を選択□新型P30シャーシー□
 多機能10キーリモコン□マトリッ
 ク・ステレオサウンド2個の独立2ウ
 ェイパスレフスピーカー採用□画面上
 に画質、明るさ、色調、ボリューム表
 示□複数ビデオ、オーディオ(ステレ
 オ)インプット、□ダイナミックピク
 チャー/ダイナミック・カラー/ペロ
 ジティー変調□デジタルチャンネルデ
 イスプレイ□ダーク・ステイン 櫻材
 化粧板キャビネット鏡面加工天板付き□
 252ポンド7オンス、311/8



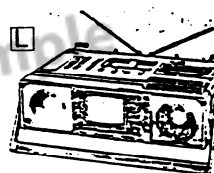
Hx473/8 Wx223/4D・・・
 1249.00 KV2648Rエポナイト
 調仕上げ 櫻材木目・・・
 1000.00



G. KV2649R 26インチ□一発
 選局プリセット不要□ケーブルT
 V対応・・・
 J. TV515 5インチ□AM/FM
 受信可□3ウェイ電源□電池ボックス
 内蔵□シルバーメタリック・プラスチ
 ックキャビネット□7ポンド8オンス
 (バッテリー別)61/8 Hx9Wx
 93/4D・・・161.25



K. TV715 7インチ□コンパクト
 軽量デザイン
 ・バックキャビネット反
 射スクリーン付き□9ポンド(バ
 ッテリー別)83/8 Hx81/4 Wx
 111/8D・・・142.50



L. FX4143.7インチ□AM/FM
 ステレオラジオ□ステレオカセットレ
 コーダー、ステレオマイク内蔵□4ウ
 ェイ電源□電池ボックス内蔵□電子チ
 ューナー□クイックスタート画面□サ
 ウンド・サウンド機能□テープセレクト
 ター(ノーマル/クロームポジション)
 □脱着可能スモーク反射防止スクリー
 ン付き□シルバーメタリックプラスチ
 ックキャビネット□14ポンド2オン
 ス(バッテリー別)51/2 Hx16
 7/8 Wx113/8 299.95□

ソニーテレビはフルラインで取り揃えております。お電話かお手紙でお問い合わせ下さい。

付 属 資 料 9

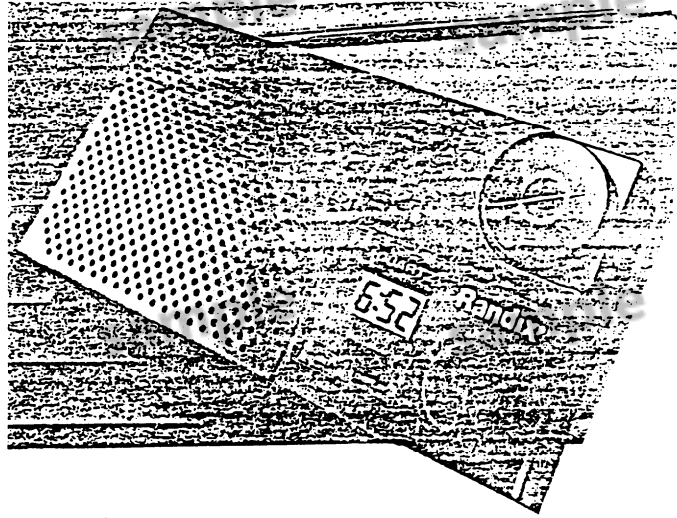
サーキット・シティー社

シャーパー・イメージ・カタログの参考例

いつも音楽と一緒に世界旅行

—しかも 24ドルで
このクロックラジオは 6×3×1 インチとい
うミニサイズ、重さわずか 8 オンスという
本体のなかに AM/FM ラジオ、液晶表示ク
ォーツ時計、カレンダー表示、ミュージッ
クアラーム機能が盛り込まれています。し
かも驚くべきことに、このサイズでありな
がらサウンドは歯切れ良くクリアー。モノ
ラルのイヤフォンジャック、伸縮自在のア
ンテナ、ベルトクリップ、折畳式スタンド
も付いて、本体は丈夫な ABS 樹脂製。9
ボルトバッテリー（価格には含まれていま
せん）使用。90 日保証付き。最新のそし
て最小の旅のお供。さっそくご注文下さい。
ランディックス・トラベル・

アラーム・クロック・ラジオ
#LRX500 \$24 (送料 3.50)



フリーダム 4000 は雑音に強い
フリーダムホーン 4000 は電波障
害でお悩みのあなたにぴったりの
コードレス電話機です。なぜでし
ょう。ほとんどのコードレス電話
機は受話器からベースセットのシグ
ナルで 49 メガヘルツ、ベースセット
から受話器には 1.7 メガヘルツを
使用しています。普通ならこれで十
分なのですが、電波障害の強い地
域ではもっと強力なものが必要です。

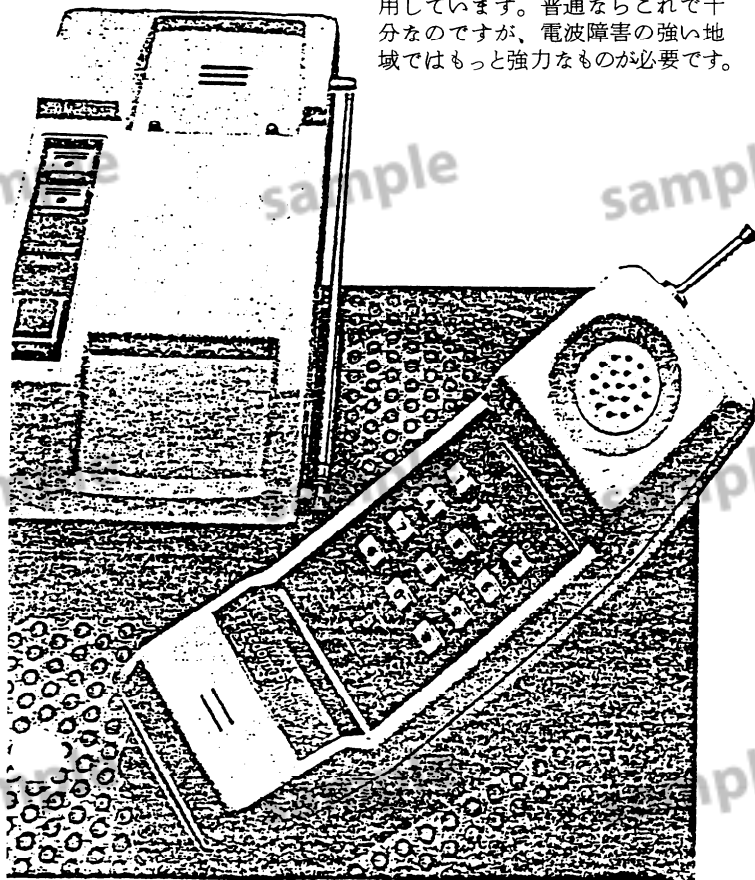
そこで、フリーダムホーン 4000 は、双
方向に 49 メガヘルツを使用した結果、
1 キロヘルツ帯域全域にわたって、通常
のコード付き電話に匹敵する音質を確保
しました。トーン/パルス切替、自動ダイ
アル、プライベート・チャンネル機能
付きスイッチで超高速トーンダイア
ル（エレクトロニック・バンキング そ
して MCI も OK）10/20 のパル
ス・スピード（米国内のほとんどの
回線と適合）。A.B.C. の三つのボタ
ンに、使用頻度の多い番号、緊急用の番
号を記憶させればダイヤル楽々。6 桁の
セキュリティ・コードであなただけ
のチャンネルを確保。いちどセットし
たら忘れて下さい、これで他のどんな
コードレス電話もシャットアウト。プ
ラス、保留、転送サービスも利用出来
ます。フリーダム 4000 は、電話会社
の特別サービス、保留・転送サービス
が受けられる数少ないコードレス電話機
の一つです。シンプル・フック・ボタン
で上のようなサービスやその他の色々な
サービスが受けられます。また、最後に
掛けた番号を記憶する自動リダイヤル、
電池消耗警告ランプ、ベースセットから
遠くにある受話器を捜す為のコールボタ
ン（インターホン機能はありません）ボ
リューム Hi-Lo 切替機能付き。特殊回
路と高度な充電システムによる短時間充
電（4 時間）。1 年保証。国内で設計・
製造。

クリアーな音をお望みなら、フリーダム
ホーン 4000 はベストチョイス。ひどい電
波障害で今までコードレスホンが使えな
かったあなたには是非。

フリーダムホーン 4000

#LER400 \$500 (4.50)

御注文は通話料なし、毎日 24 時間受付
の 800 344-4444 へ



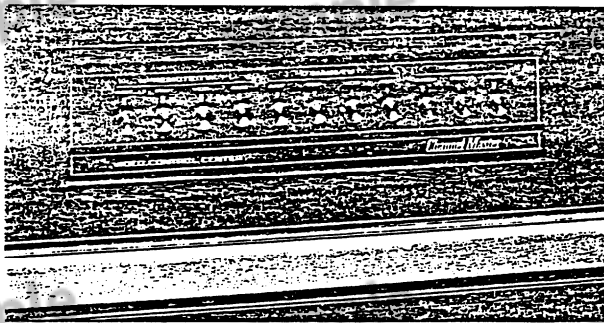
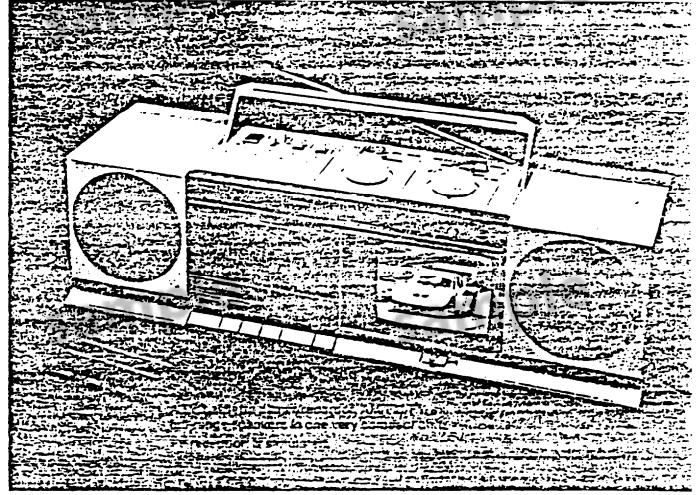
付 属 資 料 10

サーキット・シティー社

マークライン・カタログの参考例

ポータブル テレビ ラジカセの決定版
ここに御紹介するのは、いま最も完成度の高い
多機能ラジカセです。重さはわずか10ポンド、
4½インチ白黒テレビ、AM/FMステレオ・ラ
ジオ、オートストップ、デジタルカウンター付
きカセットプレイヤーを備え、フルレンジスピー
カーにより迫力のステレオサウンドを楽しめ
ます。高解像度ブラウン管により、画像は驚く
ほど鮮明、また屋外での使用に便利なサンシェ
ード、傾けても使えるようにスタンドも用意さ
れています。スイッチオンと同時に飛び出す画
像、UHF/VHFチューナー付き。どんなおでか
けにもこれ1台で十分御家庭で、ビーチで、オ
フィスでも持ち運びに便利な折り畳みキャリ
ングハンドル付き。バッテリー充電機能内蔵で便
利さ抜群(バッテリーパック別売)AC電源用
コード付属。18½ x 6½ 6¼インチ。

EMER450 \$249.95
ERD電池10個使用(2個パック)..... \$2.25



ホームビデオが思いのまま
チャンネル・マスター・ホーム・ビデオ・コントロール・
センターさえあればビデオの楽しみがワンタッチでOK。
ウォールナット仕上げの美しいケースの中には、画期的
なスイッチングシステムが収められ、4つのソースを
インプット出来るので、いちいち配線をかえる必要があ
りません。接続は屋外アンテナ、有料テレビ、ビデオデ
ッキ、ビデオゲーム、衛星放送、ケーブルテレビ、ビデ
オディスク、ホームコンピューターの中から選べます。
それに、2台目のテレビにも、余分の費用を掛けずに4
種類のシグナルを送れます。入力に独立しているので、
一つの番組を見ながら、別のチャンネルの録画も出来ま
す。テレビのリモコンやビデオデッキの予約にも影響を
与えません。もう一台ビデオデッキをつなぐことだって
可能です。しかも、配線やインターフェイス、分配機を使
った時のような信号のロスもありません。スイッチの絶
縁も完全です。チャンネルマスターさえあればつないで
選ぶだけ。

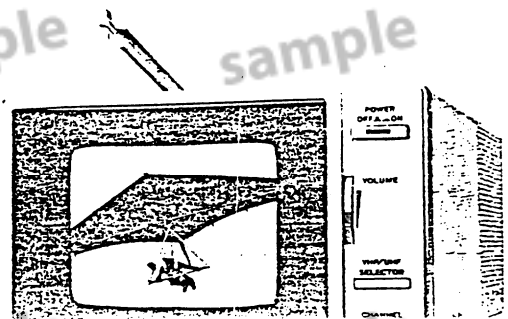
CM0770 \$49.95

世界最小のカラーテレビ

最先端のビデオテクノロジーの世界から、マークラインが送る
最小、超軽量カラーテレビパナソニックCT-3311マイクロカ
ラーテレビは大きさ2.5インチ(対角線方向で)、重さ3.3ポ
ンド、そしてお値段も驚異の500ドル以下。電子オートサーチ
の登場で、ダイヤルを回してチャンネルを変えたのは昔話とな
りました。ボタンを押すだけで電子チューナーがUHFでもVHF
でもあなたのお好みのチャンネルを自動的に選び出します。ま
た、パナブライト・カラーコントロールにより画面はいつもパー
フェクト。CT-3311はビデオカメラのモニターとして使え
ます。あなたの行くところどこにでもお供します。車、ポート
ビーチそして御家庭でも。バッテリーケース、ACアダプター
カーアダプター付属。

33/8 x 4½ x 9¾インチ

PAN311	\$499.95
PANMW3P(スタンド)	\$29.95
PAN2012(充電式バッテリーパック)	\$49.95
PANLF3P(拡大レンズ)	\$19.95



御注文は通話料無料の1-800-225-8493/8390へ

付 属 資 料 11

サーキット・シティー社

メールオーダーアンケートで使用された調査票

アンケート調査のお願い

同封致しました調査票は、消費者の皆様がエレクトロニクス製品をどのような方法で購入されるかに関する調査プロジェクトのかなめとなっています。御多用中の所お手数をおかけ致しますが、本アンケートに御記入の上返送頂ければ幸いです。お答えは貴重な資料とさせていただきます。

返送用の封筒を同封致しました。できるだけ速くお返事頂ければ幸いです。

重ねて御協力に感謝します。

敬具

1984年10月

スーザン・キリン

追記：この調査票にある「メールオーダー」あるいは「メールオーダー・カタログ」とは郵送されてきたカタログを見て商品を購入することを指します。（発注は電話、郵送の別を問いません。）

1. 下に挙げる商品のなかで、あなたの家庭で過去3年以内に購入した事のあるものをチェックし、あわせてその商品をメールオーダーで購入したか否かを記入して下さい。（該当するものは全てチェックして下さい。）

	過去3年以内に購入しましたか？		メールオーダーを利用	
コンピュータ端末	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
コンピュータ・ソフト	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
電子レンジ	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
ポータブルステレオ	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
ポータブルテレビ	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
ステレオシステム/コンポーネント	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
電話機	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
ビデオゲームシステム	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()
ビデオテープ/ディスプレイ	はい()	いいえ()	はい()	いいえ()

2. 上記の商品のいずれかを過去3年以内に購入したとお答えの方は、その中で一番最近購入した商品を丸で囲んで下さい(同じときに複数の商品を購入した場合は、その中で一番高価な商品に丸をして下さい。)質問1で何も該当するものがなかった方は質問4に進んで下さい。

3. この質問は質問2で丸で囲んだ商品に関する質問です。

A) 購入価格はいくらでしたか。

\$20以下() \$20-\$50() \$50-\$200() \$200-\$500() \$500以上()

B) 購入前のその商品に関する知識について以下の文章の中で御自分に最も当てはまるものを選んで下さい。

以前にその商品を持っていたか、試した事があった()

商品のデモンストレーションを見たことはあるが、自分で試して見たことは無かった()

商品自体を見た事はあるが、デモンストレーションは見たことがなかった()

商品の写真しか見たことがなかった()

商品を実際に見たこともなければ写真を見たこともなかった()

C) どこで購入するかを決めるとき、価格や性能について調べましたか。

店員に相談した はい() いいえ()

店頭で商品を検討した はい() いいえ()

メールオーダーカタログを見た はい() いいえ()

電話で聞いた はい() いいえ()

口コミ はい() いいえ()

広告 はい() いいえ()

コンシューマーレポート誌を読んだ はい() いいえ()

D) この商品の購入にあたって、メールオーダー・カタログをどのように利用しましたか。

以下の中でもっともよくあてはまる文章を選んで下さい。

この商品に関してメールオーダーカタログは一切見なかった()

メールオーダーカタログを見ることは見たが、メールオーダーで購入するつもりはなかった()

メールオーダーカタログでの購入を考えたが結局店頭で購入することにした()

メールオーダーカタログで購入した()

E) 質問Dで答えた購入方法を選んだ理由は何ですか。

F) メールオーダーで注文したと答えた方にお尋ねします。注文はどのようにしましたか。(メールオーダーで購入しなかった方は質問Hに進んで下さい。)

電話で() 郵送で()
その理由は何ですか。

G) メールオーダーで注文した際、電話で商品についての追加的な情報を問い合わせましたか。

はい() いいえ()

H) 購入場所を決める際に以下の要素をどの程度重要視しましたか。(各々1つ選んで下さい。)

	非常に重要	多少重要	少し重要	全く重要でない
— 低価格	1	2	3	4
— 商品知識の豊富な店員	1	2	3	4
— 場所が便利	1	2	3	4
— 買い易さ	1	2	3	4
— 店／カタログでの過去の経験	1	2	3	4
— 店／カタログの評判	1	2	3	4
— アフターサービスの有無	1	2	3	4
— 返品の容易さ	1	2	3	4
— 親切な店員	1	2	3	4
— ローンの有無	1	2	3	4
— 豊富な製品ライン	1	2	3	4

4. この質問は、商品のタイプに関係なく、メールオーダー・カタログをどう利用しているかに関するものです。

A) 過去2年間で、メールオーダー・カタログで購入した品物の数はいくつですか。

(該当する答えを1つだけ選んで下さい)

0() 1-2() 3-5() 6-10() 10以上()

B) 過去2年間で商品を購入した事のあるカタログの数はいくつですか。

0() 1-2() 3-5() 6-10() 10以上()

C) 以下のメールオーダーカタログでの経験の有無を示して下さい。

	買った事がある	買おうと 思った事がある	買おうと 思った事はない	知らない
サーキット・シティ	_____	_____	_____	_____
クラッチフィールド	_____	_____	_____	_____
エル・エル・ビーン	_____	_____	_____	_____
ランズ・エンド	_____	_____	_____	_____
ルービン・アンド・サンズ	_____	_____	_____	_____
ラジオ・シャック	_____	_____	_____	_____
シアーズ	_____	_____	_____	_____
シャーパーイメージ	_____	_____	_____	_____
スパンサーギフト	_____	_____	_____	_____

5. この質問は、資料とするだけのため、秘密は完全に守られますので、御安心下さい。

A) 年齢

18才以下() 18-24才() 25-34才() 35-54才()
55才以上()

B) 性別： 男() 女()

C) 未婚() 既婚()

D) 18才以上の家族数(御自身も含めて)

0() 1() 2() 3() 4人以上()

E) 18才未満の家族数(御自身も含めて)

0() 1() 2() 3() 4人以上()

F) お住まいの地域は：

都心() 郊外() 地方()

G) 家は： 持家() 賃貸()

H) 最終学歴(1つだけ選んで下さい)

高校中退以下 ()

高卒 ()

大学中退 ()

大卒 ()

修士課程以上()

I) 世帯主の職業は(1つだけ選んで下さい)

専門職/技術職/管理職 ()

販売/事務 ()

熟練工 ()

半熟練工/未熟練工 ()

退職者 ()

学生 ()

その他(詳しく述べて下さい)

J) 世帯収入の合計

\$ 5,000 以下 ()

\$ 5,000-\$ 15,000 ()

\$ 15,000-\$ 25,000 ()

\$ 25,000-\$ 35,000 ()

\$ 35,000-\$ 50,000 ()

\$ 50,000 以上 ()

御協力ありがとうございました。

付 属 資 料 12

サーキット・シティー社

コンサルタントの報告書から ー 一番最近購入したエレクトロニクス／家電製品

一番最近 購入した商品	メールオーダー で購入した 人の割合	メールオーダー で購入を考 えた人の割合	購入前に商品 を持っていた ／試した事 がある人の割合	購入前に商品 を見た事 のない人の割合
ステレオ	72	11	30	28
ソフトウェア	61	23	13	42
電話機	46	23	32	39
ポータブルステレオ	38	23	38	29
ビデオデッキ	37	26	29	25
周辺機器	36	40	34	15
テレビ	99	44	36	26
ビデオゲーム	9	46	64	0
電子レンジ	6	38	41	0

付 属 資 料 13

サーキット・シティー社

コンサルタントの報告書から ー 過去3年間に購入したエレクトロニクス／家電製品

製品カテゴリー	メールオーダーで 購入した人の比率	メールオーダーで 購入しなかった人の比率
ステレオコンポーネントシステム	34	32
電話機	24	44
コンピュータソフトウェア	21	14
コンピュータ周辺機器	15	36
ポータブルステレオ	9	27
ビデオデッキ	6	18
ビデオゲームシステム	5	21
テレビ	3	36
電子レンジ	1	34

付 属 資 料 14

サーキット・シティー社

コンサルタントの報告書から — 製品別の購入決定基準

決 定 基 準

購入商品	商品知識の豊富な店員	立地の利便性	店の評判	アフターサービスの有無
電子レンジ	44*	31	44	69
ステレオ	31	10	58	32
ビデオデッキ	31	24	31	23
周辺機器	28	9	17	30
テレビ	21	21	37	33
電話機	19	26	34	34
ビデオゲーム	18	64	27	18
ソフトウェア	17	20	30	20
ポータブルステレオ	10	15	25	14

* 表の見方；「一番最近購入したエレクトロニクス／家電製品が電子レンジであると回答した人の44%が、購入決定で“商品知識の豊富な店員”が“極めて重要”であると答えている。」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.