

協働体制を仕組み化し サービスの連携・高度化を確立

市場の成熟や情報化の進展などにより、生活者のライフスタイルや購買行動は多様化してきた。メーカーによるリテールサポートにおいても、こうした動きに対応するべく、新たな取引のモデルを提示するなど、その支援体制を進化させている。

購買行動の変化により 新たな方向を模索

市場の成熟、情報化の進展などにより、生活者の購買行動は大きく変わってきた。それに対応し、業界を問わず、販売チャネルにも変化が生じている。例えば、保険や自動車など、従来、営業担当者による訪問営業を主体としてきた業界には、その効率低下を受け、店舗をベースとする販売など、ほかの販売チャネルの確立が求められている。また、店舗小売業の中には、ただ単に座して待つだけでは集客がおぼつかない、あるいは、通信販売やeコマースとの競合を懸念しているところもあるだろう。

こうした中、メーカーから販売店に対するリテールサポートのあり方も変化を余儀なくされていると言える。

情報化の進展は、生活者の購買行動のみならず、企業のマーケティング活動にも大きなインパクトを与えた。今や情報のやり取りは、従来のメーカー→卸・小売り→エンドユーザーという取引の流れを超えて、自由に行うことが可能になったのである。

また、そもそも直接の顧客接点である小売店が対峙している顧客はマーケットの一部に過ぎず、かつ、個々の販売店は必ずしも十分な資源を持っているわけではない。一方で、川上のBであるメーカーは、個々の販売店を束ねてスケールメリットを演出することができる。

こうした背景から、各社のリテールサポート施策は、販売店満足の向上、ひいてはその先の顧客満足の向上

に向けて、新たな方向を模索しつつある。

共存共栄を目指し 仕組みの提供に乗り出す

ここで、今回取材した企業を見てみよう。

アフラックでは、エンドユーザーの「気軽に立ち寄り、相談できる場所がほしい」との要望を販売代理店経由で受け、同社商品を専門に扱う「アフラックサービスショップ」開設のバックアップを行っている。立地選定、開設資金の援助に加え、店頭の入り口の広さや使用ツールなどを統一し、キャラクターのアフラックダックを入りに飾るなど、ブランド・イメージの統一化を図っている。さらに、Webサイトにサービスショップの案内を掲載するほか、コールセンターに問い合わせしてきた顧客へ最寄りのサービスショップを案内して店頭への誘導を促進。複数企業の商品を揃えて店舗展開する他社との差別化を図っている。

コクヨでは、販売店が顧客企業へカタログやネットを介した通信販売を行う際に、システム面や物流面をサポートするオフィス用品購買システム「@office」を提供している。同システムでは、メーカー希望小売価格のみを表示することで、販売店側に価格決定権を持たせており、従来の取引の延長線上で販売店が営業活動に注力できるツールを提供していると言える。なお、@officeは提供開始以降、販売店の要望を取り入れて徐々に機能を追加し、エンドユーザーの利便性を向上、ひいては満足度を高め、販売店と顧客企業との関係をより強固なものにしている。

ダイムラー・クライスラー日本では、「オーナーロイヤリティプログラム」の展開に当たり、販売・アフターサービス拠点であるディーラーとの協働体制をとっている。車検が近づいたオーナーに対し、同社からDMを送付。その後、アウトバウンド・コールを行い、オーナーの要望や意見を吸い上げ、ディーラーへフィードバックしている。

日本オラクルの「OracleDirect」部門は、エンドユーザーからの技術的な問い合わせに応える部門として立ち上がった。この中で、エンドユーザーの関心が業務の効率化からビジネスの創造へと変化していることをいち早く察知。そこで、産業ごとにパートナーとエンドユーザーを同部門の同じ営業担当者がカバーすることで、同社とパートナーが協働してエンドユーザーへアプローチする仕組みを整えた。自前のデータベースや営業支援システムを駆使し、営業プロセスの効率化やコンサルティング営業の推進に挑戦している。

協働体制を構築し 情報の統合化が進む

本特集のインタビューにおいて、明治大学大学院グローバルビジネス研究科教授の上原征彦氏は、「流通戦略が集客型から接客型（消費者に接近していくビジネス）へと変化していく中で、エンドユーザーとの関係構築がますます重要視されている」と指摘する。

従来から、メーカーはリテールサポートとして、販売員などの人的フォローや、パンフレット、POP、店舗用什器などのツール、販売助成金の提供など、販売現場で必要なヒト、モノ、カネの支援を行ってきた。しかし、情報が伸展し、エンドユーザーの購買行動が大きく変化している現状においては、顧客とダイレクトにつながり、情報を収集することで、顧客の視点に基づくソリューションの提供につなげることがより重要度を増している。そこで、B to B to Cのモデルによ

り各販売店を束ねつつ、情報を統合していくということが、メーカーの役割としてクローズアップされつつあるのだ。

上原氏は、顧客と関係を作って情報収集する「方法論は自由」としており、コールセンター、インターネット、ポイントカードなどから、最適な方法を採用して販売店との協働体制をつくり、双方からエンドユーザーとの関係強化を図ることが必要だと説く。

こうした情報の統合に向けての体制整備が、まさに今後の課題である。流通の川上に位置するメーカーが直接の顧客接点である販売店と協働し、そこで実際の販売行為のみならず、エンドユーザー情報の収集やブランド価値の向上にも取り組むことが、ますます重要視されるようになるだろう。

協働体制を構築することで、メーカーは、販売店が持つ情報を束ねてそこに意味を見出し、個々の販売店へフィードバックすることが可能になる。こうした協働体制は、ひいてはエンドユーザーにより良い商品・サービスを提供することにもつながっていくだろう。

メーカーの中には、特定商品における通販を展開している企業もある。一方で、前記のように顧客データベースに基づき次なるアプローチを展開するという意味でのダイレクトマーケティングの“概念”をB to B to C/Bのモデルに投影する道もある。いずれにせよ、流通戦略とマーケティングの関係を、商品に紐付けた情報だけでなく、顧客の視点から再考する必要があると言えるだろう。

取材対象企業におけるリテールサポート

社名	対象	活動内容
アフラック	販売代理店	専用店舗「アフラックサービスショップ」の出店支援
コクヨS&T	販売店	オフィス用品購買システム「@office」の提供、受注・配送代行
ダイムラー・クライスラー日本	クライスラーグループのディーラー	オーナーロイヤリティプログラムの展開 ・DM制作、送付 ・アウトバウンド・コールの実施
日本オラクル	パートナー企業	Oracle Direct部門の営業体制の拡充 (産業ごとにパートナーとエンドユーザーをカバー)