



1997年10月15日，在加拿大蒙特利尔举行的第15届国际生物物理学大会（15th International Congress on Biological Physics）上，中国科学院生物物理研究所的科学家们展示了他们最新的研究成果。这些成果包括在生物大分子结构、生物膜性质、生物能量转换以及生物信息传递等方面取得的突破。特别是，在生物膜的性质和生物能量转换的研究方面，科学家们取得了重要的进展，为理解生命的基本过程提供了新的视角和理论支持。

「売り手」と「買い手」の “Win Winの関係”を 目指して

日本においても
いよいよ本格化しつつある
B to B ダイレクトマーケティング。
企業間流通の合理化
に向けてのその挑戦は、
「売り手」と「買い手」
それぞれのメリットが、
交差する地点を
模索しはじめている。

●ビジネス・ツー・ビジネス・ ダイレクトマーケティングとは

ビジネス・ツー・ビジネス・ダイレクトマーケティング (Business to Business Direct Marketing / 以下、B to B) とは、企業を対象としたダイレクトマーケティングのこと。これに対して消費者を対象としたダイレクトマーケティングはビジネス・ツー・コンシューマー・ダイレクトマーケティング (Business to Consumer Direct Marketing / 以下、B to C) と呼ばれる。ダイレクトマーケティングが通信販売に限らない、より広範囲な概念へと進化する中で、B to Bのアプリケーション (適用範囲) も商品やサービスの通信販売からセールス・サポートへ、さらにはカスタマー・サポートへと広がりつつある。

代表的存在である企業向け通信販売に目を向けると、その取扱商品は文具・事務用品、パソコン、通信機器、ユニフォームといったオフィス用品から、病院など特定の業種で使用する産業用機材、あるいは、電子部品や機械部品といった生産財から、出版物やセミナーなどのサービスに至るまで広範囲にわたっている。また自社の営業スタッフや販売会社などへのセールス・サポートでは、ダイレクトメールやダイレクト・レスポンス広告により見込み客からのリード (引き合い) を獲得するリード・ジェネレーション、ショールームやイベントなどへの来場を促進するトラフィック・

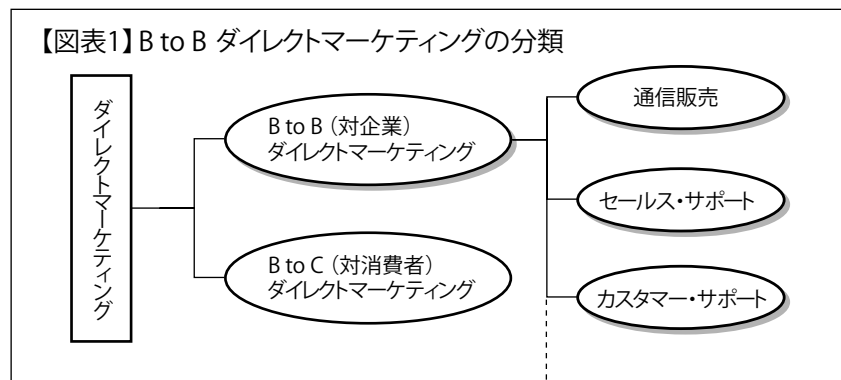
ジェネレーションなどが展開されている。さらにカスタマー・サポートでは、最近では専門のコールセンターを設けて顧客からの技術相談に対応する企業が増加しつつある。

本誌では過去2回にわたりB to Bを特集テーマに取り上げてきたが、3回目当たる今回は「企業間流通を合理化する」という観点から、B to Bの最新動向に迫ってみた。

●ビジネス・プロセス・ リエンジニアリングの推進とともに

ここに来て、日本においてもB to Bがにわかに活気づいてきた。その背景には、インターネットをはじめとする企業間を繋ぐ情報インフラの整備や、グローバルライゼーションの進展、さらにはオフィス・マックス、バイキング、RSコンポーネンツといったこの分野のリーディング・カンパニーが、欧米諸国での実績を踏まえて、続々と日本に進出していることが挙げら

【図表1】B to B ダイレクトマーケティングの分類





日本におけるビジネス展開に乗り出したRSコンポーネンツのホームページ
URL : <http://rswww.co.jp/>

れる。しかし、B to Bへの注目要因は、これらの外的要因に止まらない。日本経済が不振を極める中で、生き残りを賭けたビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) の一手段として、B to Bに熱い期待が寄せられているのだ。

B to Bである以上、最初の“B”である「売り手」にとっても、そして2つ目の“B”である「買い手」にとっても、BPRは抜き差しならない課題だ。「売り手」にとっては、セールス・プロセスを見直し、セールスに関わる投資対効果を高める。また「買い手」にとっては、購買プロセスを見直し、社内の手間やコストを削減する。つまり、「売り手」と「買い手」双方

のメリットが交差するところに「Win Winの関係」を構築しようというのが、B to Bの向かうところなのだ。

また、流通チャネルが多段階にわたる業界においては、この「Win Winの関係」は、時には中間流通チャネルをも交えたかたちで構築されている。

●米国における市場規模は10年間で約2.5倍に成長

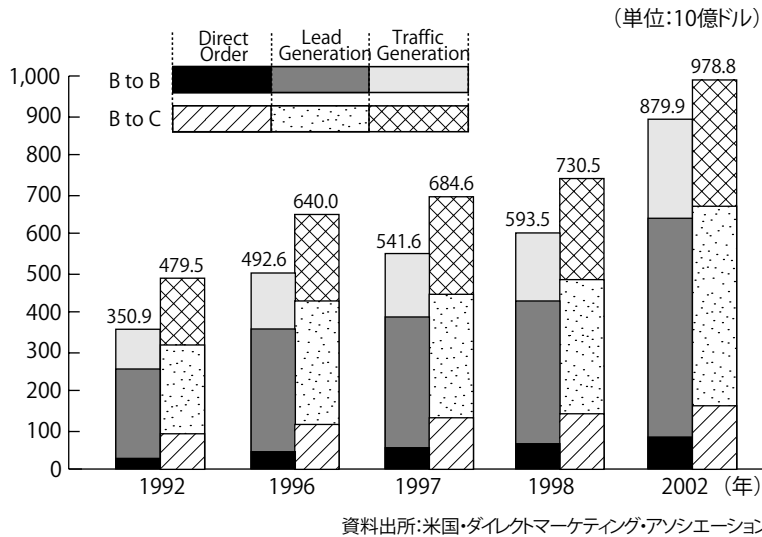
ここでダイレクトマーケティングの先進国である米国におけるB to Bの動向に目を向けてみよう。米・DMA (Direct Marketing Association) の調べによると、米国におけるB to Bの売上高は1998年度で約5,935億ドルと、ダイレクトマーケティングの総売上高の44.8%に達しており、2002年には8,799億ドルに達すると推定されている (図表2)。さらに、B to BとB to Cのそれぞれについて、1992年から2002年にかけての10年間の売り上げの伸びを比較すると、B to Cの2倍に対し、B to Bは2.5倍とその伸び率が大きく上回っている。

1998年度のB to B売上高の内訳を見ると、リード・ジェネレーションが64.0%で最も多く、以下、通信販売 (Direct Order) が28.8%、トラフィック・ジェネレーションが7.2%でこれに次いでいる。リスポンスメディア研究所の調べによると、日本におけるB to Bの売上高は約1,424億円 (図表3) とのことなので、そのビジネス・サイズはまさに比較のしようがないというのが現状だ。

●営業の生産性をアップする

これまで、企業間取引を担ってきた主要なチャネルは、何と云っても人的セールスである。人的セールスは、企業間取引に適したチャネルには違いないが、同時にそこには高コストで、なおかつ個人の資質に左右されやすいという問題点もある。一方で、各種情報メディアを駆使したB to Bは、人的セールスに比較すると低コストでのアプローチが可能であり、しかもその投資対効果が把握しやすい。また、個人の資質に依存することなく合理的なビジネスが展開できるという意味でも、営業活動の生産性に寄与するところが大きいと言えるだろう。

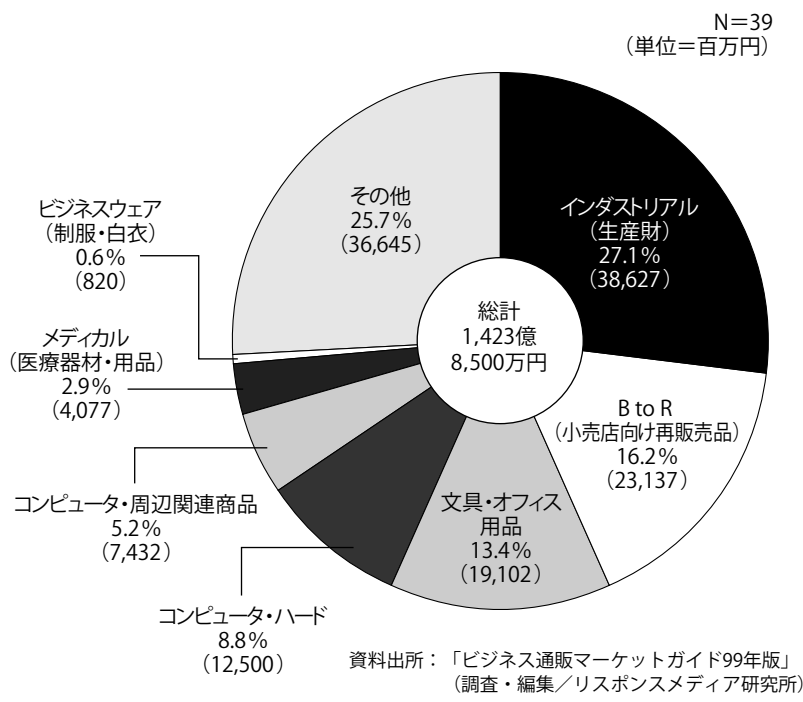
【図表2】米国におけるB to B および B to C の売上金額



インターネットに代替させることで、セールスに関わるコストを削減する企業が増加している。

しかし、ここで重要なのは、営業活動のどの部分を人的セールスから情報メディアに置き換えていくのかといったそのポジショニングだ。たとえば、B to B にクロージングまでのすべての販売プロセスを担わせるのか、それとも、営業員や販売会社へのセールス・サポートの一環として、リード・ジェネレーションやトラフィック・ジェネレーションなど、販売プロセスの一部をこれに置き換えるのか。あるいは、顧客や商品によってチャンネルを使い分けていくのか。これまで企業間取引を担ってきた主要チャンネルである人的メディアとB to Bの、機能分担の最適化が求められていると言えるだろう。

【図表3】日本のビジネス通販・カテゴリー分野別市場 (97年度ベース)



●チャンネル間の機能分担を最適化する

B to Bはまた、流通チャンネル間の機能分担の最適化にも大きく貢献する。一般にビジネスは、「情報の流れ」「商品の流れ」「決済の流れ」の3つの要素により構成されている。これまではこれらの要素がすべて、メーカーから卸へ、そして顧客へと同一のチャンネルを辿っていたわけだが、特に複数段階の卸を経る業界においては、これがともすれば流通に関わるコストを増加させると同時に、ビジネスにおけるジャスト・イン・タイムを阻害する要因となってきた。

米国におけるB to Bの成長要因としては、人的セールスのコスト効率の悪化が指摘されているが、日本においても経済環境が不振を極める中で、販売効率の向上はもはや抜き差しならない課題になっている。このような中で、これまで人的セールスが担ってきた営業活動の一部、あるいはその全てを、コールセンターや

しかし、テクノロジーが進化した今日では、「情報の流れ」「商品の流れ」「決済の流れ」が必ずしも同じ

道筋を辿る必要はない。そこで、それぞれのチャネルがこの3つの機能を効率的に分担することにより、無駄なコストを省き、かつ、ビジネスのジャスト・イン・タイムを実現することが可能となった。昨今、サプライ・チェーン・マネジメントが注目を集めているが、B to Bにおいても同様に、たとえば文具・事務機などの分野においては「物の流れ」を「情報の流れ」「決済の流れ」と切り離すことにより、中間流通チャネルの無在庫でのビジネス展開を実現している。

また、B to Bの背景として、「メーカーの論理」と「商社の論理」の違いを指摘するのがオムロンツーフォーサービス 代表取締役 後藤龍之介氏だ。メーカーは大口顧客であれ、小口顧客であれ、あらゆる顧客への自社商品の供給を商社に期待するが、一方で人的セールスに依存した商社は、一定の販売効率をクリアする見込みのある顧客にしか商品を提供したくないというわけだ。メーカー系のB to B専門企業である同社では、この「メーカーの論理」と「商社の論理」の間を縫って、既存の販売チャネルではカバーしきれない顧客や、顧客サイドの緊急のニーズに応えるかたちでB to Bを展開している。

●顧客の購買に関わる課題を解決する

またB to Bは、顧客の購買に関わる課題を解決するという意味でも、企業間の流通を合理化する。

企業間取引においては、「売り手」のみならず「買い手」も企業である点が、一般生活者を対象とした取引と大きく異なっている。つまり、「買い手」側の企業にとって、購買行動そのものが業務の一環であり、「より安く」「より早く」といった効率が重視される。したがって、「売り手」側の企業にとっては、購買に関わる「買い手」のコストを削減し、しかも、ジャスト・イン・タイムでの納品を実現することが大きな課題だ。購買に関わる「買い手」側のコストには、購買部門のスタッフの手間はもちろん、商品の在庫スペースなども含まれる。つまりB to Bは、顧客の購買部門のアウトソーシングとも言うことができるわけだ。

さらに「買い手」側の企業の中では、商品の購買部門と商品の使用部門が、必ずしも一致していない。このことが、実際の顧客とも言える商品の使用者の満足度を阻害する面も否めないだろう。しかしB to Bでは、

情報メディアを駆使して商品の使用者に直接商品を提案して注文を取り、購買部門には社内の各部門の購買情報を一覧にしてレポートするといった方法も可能だ。B to Bは、購買部門と使用部門という「買い手」側の社内においても、「情報の流れ」「商品の流れ」「決済の流れ」に関わる最適な機能分担を実現すると言えるだろう。

●顧客の「購買代理商社」として

B to Bのリーディング・カンパニーとして知られる精密機器部品商社、ミスミでは、自らを「購買代理商社」として位置付けている。「購買代理商社」とは、顧客が求めるものを必要な時に、必要量に応じた適正価格で供給するというコンセプト。その背景には、生産財のダイレクトマーケティングにおいては、まずはマーケットを絞り込み、ターゲットのニーズに応じた品揃えを拡充することによりリピート・オーダーを獲得していくことが重要との考えがある。今回の取材対象企業に目を向けても、そのすべてがメーカー、あるいはそのダイレクトマーケティング部門の子会社であるにも関わらず、自社製品のB to Bを通して構築した顧客との信頼関係をベースに、すでに他社製品の取り扱いを開始している。

さらに、これまでのB to Bは売れ筋に特化した品揃えの簡便なチャネルとしての色彩が強いが、今後はインターネットの普及が加速する中で、デルコンピュータの「プレミアページ」に代表されるような、個々の顧客ごとに商品や価格、取引方法をカスタマイズしたかたちでのB to Bも増加してくるだろう。

この特集を手がけている最中の、5月4日付けの日本経済新聞（朝刊）は、日本IBMが2000年度からすべての購買業務をインターネット経由に切り替えると報じている。紙の伝票をなくすとともに、購買業務の流れを簡素化し、コスト削減を進めるのが狙い。計3,800社から仕入れている商品、備品、人材派遣などのサービスが対象となり、その年間調達金額が6,000億円にも達するという。

日本におけるB to Bは、「売り手」側のみならず、「買い手」側からも、その環境が着々と整いつつあるのだ。