

共存共栄を推進する 機能の発揮とリソースの活用

インターネットが普及しはじめた当初、顧客とメーカーとが直接コミュニケーションできるという理由から、「問屋無用論」が再燃した。しかし、顧客中心のシステムは、強烈なリーダーシップをもった流通業者を求めているようにも見える。メーカーも流通チャネルに対する支援を促進しており、情報ネットワーク時代の流通チャネルの動向に興味は尽きない。

製品の家庭への普及が顧客に 流通支配権を渡すパラドックス

「蛇口から豊富に水が流れるごとく、全国津々浦々の家庭に電化製品を届けたい」という松下幸之助氏の水道哲学に代表されるメーカーの思いは、すでに実現された。

モノ不足の時代であった当時、メーカーの販売を代行する代理店は、メーカーを起点とした効率の中でその役割を果たしてきた。製品やサービスに関する専門性の高い情報はメーカーが保有しており、自動車にしても、電化製品にしても、その製品の機能や使い方、あるいは修理の仕方などは、メーカーに確認しなければわからない情報だった。

しかし、類似製品を供給するメーカーがたくさん現れ、実際に多くの家庭で使われるようになってくると、その製品自体の専門性が徐々に失われてくる。製品が売れば売れるほど、その使い勝手は顧客側に委ねられ、メーカーへの問い合わせの減少に反比例して、製品に対する顧客の意見や要望が、流通チャネルを通して、あるいは直接メーカーに寄せられる。また、販売価格の決定についても、原価計算に基づく原価積み上げ価格から、顧客が買いたいと思う市場価格の設定というように変わってきており、顧客はメーカーに対して、いかにして買える価格で製品を作るのかといったモノ作りの変革さえも要求するようになる。

さらに、メーカーが提供する製品の機能にさほど違いがなくなってくると、顧客の関心は、製品の機能を相対的に比較して購買することから、製品の自分にとっての意味、あるいは自分の購買に対するサービスをど

う考慮してくれるのかに移ってきており、顧客の購買行為そのものが、メーカーが提供する機能とは別の価値観で意思決定されるようになる。

つまり、製品の流通全体の効率を考えた場合に、顧客を中心に考えた方がメリットは高いということに帰結してくるのだ。ただし、従来にない新しいコンセプトの製品や絶対的な機能をもつ製品などは、メーカーのもつ情報量が圧倒的に多く、提供する製品や価値によっては、メーカーによる製品情報の提供が欠かせないケースも当然残るだろう。

ただ、メーカーの成長がもたらした生産力は、日本の流通機構に、顧客を中心とした流通システムに移行するインフラを構築したことには違いない。

それでは、インターネットなどの情報ネットワークは、流通機構に対してどのような作用を起しているのだろうか。

情報ネットワークが 促す変化

インターネットの普及は、メーカー、流通チャネル、顧客間の情報流通を活性化させた。メーカーにとっては、ウェブ・サイトを通して、低コストでターゲットを絞り込んだ自社製品やキャンペーンの紹介ができるのはもちろん、コミュニティサイトの運営などにより顧客の声を直接聞く機会も飛躍的に増大した。また、流通チャネルにとっては、メーカーが運営するFAQなどで製品情報や技術情報を得て、顧客に対し適切な回答を行ったり、顧客を絞り込んだ営業活動や見込客の開発も可能となり、営業効率を大幅にアップしている。



さらに顧客側は、どこでも、知りたいときに、知りたい情報を入手し、購買を有利に進めることができるようになったし、顧客同士の情報交換も活発に行われている。

このような新しい環境は、三者の機能分担にも変化を及ぼしつつある。

メーカーにとっては、顧客と直接注文についての情報交換ができるインターネットを活用した直販への可能性が広がった。たとえば、顧客の要望や意見を取り入れたハーフメイド生産品やオーダーメイド生産品を提供するモノ作りをはじめている。インターネットを介してのオーダーメイド生産品は、従来の課題であった顧客との情報交換コストと多品種少量生産のコストを著しく低減するため、大量生産品とそれほど価格差がなく、顧客の希望にそってカスタマイズされた商品として提供できる可能性がある。さらに、受注活動を通して、製品に対する顧客の好みの傾向や価値観などを知ることができるので、新商品開発やサービス開発へのヒントを収集する機会にもなる。

また、メーカーは、インターネットを活用した流通チャネルの販売支援を強化している。今回のケーススタディの取材では、インターネットで収集した見込客情報の提供、カスタマイズ商品を提供するための端末機の設置など、顧客の開発やコンサルティングを推進するための支援策が注目される。

流通チャネルでは、ウォルマートとP&G、あるいはジャスコと花王などの製販同盟が生まれ、EDIなどによる情報交換・共有化が促進されることで、在庫調整や商品補充などの間接コスト削減に効果を上げ、流通の合理化を推進している。

また、顧客情報に応じたOne to Oneマーケティングも活発化。優良顧客を囲い込み、継続的なコミュニケーションを行ったり、クロスセリングやアップセリングにより顧客の生涯価値のアップを図っている。こうした取り組みはウェブ・サイト上でも活発であり、データマイニングを駆使して、顧客情報に基づくリコメンデーションやカスタマイゼーションを行うことで、顧客の関心を喚起している。

顧客はメーカーが開発した商品を使用するだけでなく、メーカーや流通チャネルが主宰する商品開発サイトなどに参加して、自分の希望や意見を商品開発に反映させることもできるようになった。また、オークシ

ョンに代表される顧客同士の取り引きを可能とするようなウェブ・サイトも運営されており、個人起業が促進される可能性も高くなっている。このように、企業に対する発言権や起業機会が生じることは、同時に、社会的な責任をもつことを意味する。結果、顧客の役割は、企業の倫理観をチェックする社会監査機能をももちうる存在へと変化していくのだ。

今後の方向性

今やモノの流れと情報の流れは必ずしも同じである必要はない。むしろ、顧客にとっての最適解は、これを分離して考えなければ得られないだろう。また、情報ネットワーク社会は、三者のどこが川上という概念そのものを変革する。三者の関係性は多様化し、流通のリーダーシップが、購入する製品や期待するサービスによって変化するからだ。さらに、製品のライフサイクルが短縮化されている昨今、固定的な流通システムはすぐに陳腐化する可能性が高い。

インターネットを活用することで、従来型の単一商品単位から、顧客の購入単位での宅配も思い描かれる。もちろんそのためには、企業の枠を超えた購買情報の統合が求められる。そこには、個人情報保護をはじめ、難問が山積みされてはいるが、情報ネットワーク社会が、情報が開示され、共有されることによってその効率を上げるものであるのは間違いない。全国、いや世界に点在する顧客に関するさまざまな情報を統合していく中にこそ、情報ネットワーク時代の新しいビジネスや革新的な業態を創出する機会が潜んでいるといえるだろう。

また、情報ネットワーク社会は、それぞれがもつ機能でネットワークされる社会である。逆説的には、自社の機能が明確でなければ、ネットワークに入れない社会でもあるのだ。だからこそ、今月号特集インタビューの中で明治学院大学教授の上原征彦氏が話されているように「メーカーは『商品』に依拠し、流通業者は『顧客』に依拠する」という本質の再確認が欠かせないのだ。お互いの機能の発揮とリソースの活用こそが、バーチャルな世界にリアリティをもたらし、三者がWin-Winの関係を構築していく源泉となるだろう。