

第8回 代理店依存から 代理店とともに行う需要創造へ



青嶋 稔

CONTENTS

- I 代理店ビジネスの限界
- II 先進事例
- III 代理店とともに行う需要創造に向けて

要約

- 1 代理店網を毛細血管のように張り巡らせることは、需要が一巡していない時代には、顧客に効率的に製品を届けるために有効であった。ところが特に国内においては後継者不足などもあり、代理店依存のビジネスモデルは限界にきている。代理店営業については、①過剰となっている代理店網、②代理店依存に伴う顧客理解の限界、③脆弱な経営基盤、④流通や代理店への過剰な配慮、などの問題がある。
- 2 先進事例として、アイロボットとVieurekaの代理店機能を紹介する。
- 3 代理店に依存するのではなく、代理店とともに顧客と価値を共創する関係性に昇華させるには、①代理店網の見直し、②パートナープログラムの構築と運用、③需要創造機能の構築、が必要となる。

I 代理店ビジネスの限界

日本企業は代理店網を構築・活用することで効率的に販売活動を行ってきた。代理店は顧客に密着した営業体制を敷き、販売機能・在庫機能・代金回収機能などを担うことにより、人体でいうと毛細血管のような働きをしてきたのである。しかしながら、特に国内市場ではもはや、右肩上がりの成長を前提とした代理店の仕組みは現状と合わなくなっている。

昨今、代理店営業の限界がいわれている。それは、①過剰となっている代理店網、②代理店依存に伴う顧客理解の限界、③脆弱な経営基盤、④流通や代理店への過剰な配慮、などの問題があるからだ。

1 | 過剰となっている代理店網

市場のパイが増えているのに製品が行きわたっていない時代であれば、メーカーが販売拠点を多く持つことが有利に働いた。メーカーだけで製品を行きわたらせるのは難しかったので、多くのメーカーが全国に代理店を設置した。代理店は顧客との接点となるだけでなく、在庫の保管、物流、代金回収といった機能を発揮し、メーカーの成長を支えた。

ところが現在、代理店網を駆使した営業体制は多くの問題を抱えている。成熟した市場の下では、成長時代に構築した代理店網では供給過剰となってしまうため、代理店の数がある程度絞っていく必要があるが、他人資本である代理店を淘汰することは難しく、店舗過剰のままである。結果として、地域によっては限られた市場を複数の代理店が奪い合う構図になっている。

2 | 代理店依存に伴う顧客理解の限界

代理店に依存した販売方法は、顧客との間に代理店がいるためメーカーに情報が入りにくく、メーカーの顧客理解が限定的なものになってしまう。メーカーが顧客にソリューションを提案したいと考えても、代理店が従来の箱売りしか好まない場合は競合に大きく水をあけられてしまう恐れがある。代理店はそれぞれの販売地域や顧客といった商権を持っており、メーカーはそれを壊してまで介入することができないのである。そこでメーカーは、代理店をセグメント化して選別するなどさまざまな施策を講じてきている。

一方で、代理店を選別することはさまざまな苦勞を伴うものである。現在の商流は代理店にとっての既得権である。ポテンシャルが高い顧客に対して、代理店の既得権を尊重した上で事業を拡大するには、メーカーが顧客にダイレクトに接触して商流だけを代理店経由にするか、もしくは代理店を教育して事業拡大してもらうかのどちらかである。ところが成長意欲の乏しい代理店が商流を握っている場合、いくらメーカーがリソースをかけても代理店が育たなければマージンが代理店を経由するだけになってしまう。代理店を尊重した上で、いかに顧客理解を深め、顧客と価値を共創するかという課題に直面している。

3 | 脆弱な経営基盤

代理店が抱えている最も深刻な問題は後継者不足である。世襲制で経営してきた代理店は、子息が厳しい経営状況を見て後を継ぐことを躊躇してしまうことも多い。そのため、チャネルとしての代理店を通して販売するという過去からのスタイルから、メーカーが顧

客に対するダイレクトなタッチポイントを持ちながら推進するスタイルへの変革が求められるようになってきている。建機業界などで見られるように、後継ぎがない優良代理店をメーカーが買収し直販化することもある。

4 | 流通や代理店への過剰な配慮

家電製品など大手量販店の流通に依存すると、流通とのカニバリゼーションを恐れるあまり、新しい販売方法を生み出しにくくなるという問題もある。家電や食品などに見られるように流通は大型化しており、大手流通のバイイングパワーである程度の量を売ることはできる。しかし、それだけでは新しい価値や売り方は創出できない。たとえば、メーカーが消費者に直接サブスクリプションモデルを提案するなど、新しいカテゴリーの需要を喚起することは、市場を活性化する上で大変有効な策である。

II | 先進事例

1 | アイロボット

(1) 企業概要

アイロボットは、マサチューセッツ工科大学（MIT）のロボット学者たちが1990年に創設、2002年にロボット掃除機「ルンバ」を市場に投入した。21年には15.64億ドルの売上を実現。米国マサチューセッツ州ベッドフォードに本社を構え、米国、欧州、アジアに展開している。米国NASDAQ市場上場企業である。

(2) ロボット掃除機による市場創造

アイロボットは、ロボット掃除機市場を着

実に拡大している。同社日本法人のアイロボットジャパンでは「ロボット掃除機を一家に一台」というスローガンを掲げており、「2023年までに世帯普及率10%達成」を目標にしている。それには、まず、「ロボット掃除機は高価である」という消費者の固定観念を払拭しなければならない。市場開拓をするためには、量販店などのチャネルを重要なパートナーであると再認識すると同時に、こうしたパートナーに送客すること、つまり市場自体は自社が主体的に創造し、消費者が結果として量販店などのチャネルで購買するというパートナーシップの在り方が重要と考えた。実際、ネット販売とは異なり、量販店のようなリアルな場で購買する消費者は多いという。

日本の消費者はロボット掃除機に興味を持っているものの、使ったことがないので、その効果をよく分かっていない。同社の社長である挽野元氏によると、ロボット掃除機の購入を躊躇する人の理由はほとんどが「新しく掃除機を買うならスティック型」「価格が高い」「本当に掃除できるのか不安」「良心の呵責」の四点に集約されるという。つまり、潜在的ニーズはあるのだが気づいていない。多くの消費者はスティック型掃除機、もしくはキャニスター掃除機を使っているが、彼らは「掃除をすることに手間がかかる」という固定観念を持っている。しかし掃除をロボットにやらせるということに対して、興味はあるがニーズが顕在化していないのである。これらの要因を解消するためには製品以外の訴求が必要であった。

18年10月に発売した「ルンバe5（以下、e5）」では、ロボット掃除機としては価格競争力のある5万円を切る価格で、頭脳や吸引

力は上位機種並みという圧倒的コストパフォーマンスにより、多くの新規ユーザーの取り込みに成功、同社が想定していた以上に受け入れられた。

挽野氏は、e5のヒットでブランドの認知が広がったため幅広い価格帯の商品をラインアップし、コストパフォーマンスの優れている普及機も発売した。さらに普及率を上げるために、サブスクリプションサービスによるロボット掃除機を年間通じて使用してもらう機会を提供することが大事だと考えた。

そして19年6月、ルンバを月額1200円からレンタルできるサブスクリプションサービス「Robot Smart Plan」を開始した。これは本国の米国でも実施していない、日本発のサービスであり、二年の構想期間をかけて実現している。

「Robot Smart Plan」は、これまでロボット掃除機を導入したことのない顧客に使用機会を広げた。アイロボットジャパンが19年6～11月に実施したサービス利用者638人へのアンケート調査によると、継続利用意向率が98%と非常に高い満足度を得るサービスに成長している。

同社は、製品単独ではなく、サービスとして価値を提供する方法を再定義し、顧客への新しい「お掃除体験」というCXを提供することを自分たちの価値とした。そこで、20年5月下旬に実施したアンケート結果を分析し、コロナ禍によって顧客の在宅時間の増加とともに家事負担が増え、料理と掃除を負担に感じていることを把握している。また、ペットの有無、家族構成、共働きかどうかといった現在の顧客のライフスタイルの違いに鑑み、在宅時間の増加に伴う家事のストレスか

らいかに解放し、よりよいお掃除体験を提供するか、またそれにより固定観念が強い日本の消費者の行動変容をいかに促すかを意識してマーケティングを展開している。

同社は、23年までにロボット掃除機世帯普及率10%達成という高い目標を目指して、サブスクリプションモデルのさらなる進化を図っている。サブスクリプションサービス開始から1年が経過した20年6月8日、顧客からの声を基に「製品ラインアップ拡充」「契約期間の短期化」「さらなる低価格化」を実現した「Robot Smart Plan + (プラス)」を新たに開始すると発表した。

「Robot Smart Plan +」では、ロボット掃除機「ルンバ」に加え、床拭きロボット「ブラーバ」の全ラインアップが追加された。これは夏になると床を裸足で歩くことが多くなるため、床拭きロボットの需要が高まるという日本の生活習慣を加味して設定されたものである。さらに、気軽にレンタルできる「おためし2週間コース」と、36カ月の保証がついた「あんしん継続コース」の二つのプランを選べるようにした。特に、手軽さやちょっと試したいという消費者のニーズから、「おためし2週間コース」が非常に好評であるという。「おためし2週間コース」は機種にかかわらずレンタル料金は1980円と均一で、「あんしん継続コース」に移行した場合は2週間コースの料金が全額キャッシュバックされる上に、初月の月額利用料金が無料となる。ロボット掃除機を使用していない消費者に幅広く経験してもらうことを狙ったものであり、より幅広い層にロボット掃除機の経験を促し、さらにプランの乗り換えを勧めることで、サブスクリプションモデルのビジ

ネスを推進しようというものである。

こうしたアイロボットジャパンのサブスクリプションモデルはレンティオとの協業によって提供されており、消費者がロボット掃除機を利用する機会を設け、気に入ればそのまま購入できるというオプションもついている。

「Robot Smart Plan +」はコロナ禍でなかなか出かけることができないという環境下で発表されたが、生活習慣が劇的に変化し、家にいることが多くなった消費者が掃除という家事にあらためて着目する機会となったタイミングとうまく合致した。楽に短時間で掃除を済ませたいという心理を喚起したことで、それまでの「掃除機はスティック型」という固定観念を取り払い、ロボット掃除機を試してみたいという消費者を刺激することとなった。

こうして同社は、ロボット掃除機の世帯普及率を高めることに成功した。e5発売前は4.5%だったが、e5の発売により19年6月時点で5.1%、20年5月末時点で6.5%、22年2月には8.3%にまで高まっている。

このような積極的な需要創造により、これまで量販店など販売店経由での販売のみであった間接的コンタクトから、レンティオとのパートナーシップで顧客に対するレンタルプランを提供する中で、2週間後の契約状況など詳細の情報を把握することが可能となった。「おためし2週間コース」設置は、何よりお掃除ロボット市場の拡大に大きく貢献している。市場規模が拡大すれば、量販店にとっては顧客が増えることになる。つまり、新しいサービスを気軽に試せる場をつくることで、一歩踏み出すことを躊躇していた消費者の潜在的なロボット掃除機へのニーズを顕在化さ

せることに成功した。こうした消費者の多くは量販店で購買をしているという。

同社ではサブスクリプション参入を検討した際、サービスプランを固める上で貸出モデル・期間・価格の三点について議論を重ねた。特に価格についての議論は白熱した。ロボット掃除機を生活に溶け込ませるには、消費者にとって手が届きやすい価格帯にすることも必要である。通常より低めに設定してロボット掃除機の経験者を増やし、年間を通じて使用してもらうことに重きを置いた。

また、契約期間の36カ月を過ぎれば、貸与していたルンバはユーザーの所有物になるという設定にしたこともお買い得感を醸成した。「あんしん継続コース」の場合、最上位モデル「ルンバs9+」のレンタルは月額5480円で、36カ月分だと19万7280円。一方、22年10月末現在、公式オンラインストア価格は税込18万6780円と1万円程度の価格差に抑え、普及を早めている。挽野氏は、サブスクリプションモデルの導入で消費者が掃除機に関する固定観念を払拭し、ロボット掃除機に関心を持つことが最も大事であると考え、サブスクリプションサービスを通じた販売パートナー（量販店）とのより強固な関係構築を図っているという。

日本の家電メーカーにも、おそらく同様のサブスクリプションサービスを検討しているところは少なくないと思われる。ところが、その多くが挫折してしまう一番の理由に挙げられるのが量販店など販売チャネルとのコンフリクトである。同社はあえて、コンフリクトを恐れずサブスクリプションサービスを築き上げた。営業担当者が各量販店に丁寧な説明に回ることで、その構築を実現させている

のである。サブスクリプションモデルは消費者のロボット掃除機の使用体験を増やし市場を創造するものである。これは消費者の製品の認知度を高めることで成長する量販店のビジネスにも大きく寄与している。

こうして、アイロボットジャパンが獲得した消費者からの情報は、消費者のお掃除体験から出たニーズを把握し、商品開発、マーケティング施策の大いなるヒントとなっており、量販店とのパートナーシップをさらに強化することもつながっている。メーカーにとって量販店との関係性は、販売してもらう場ではなくとも需要を創造するパートナーになることがいかに必要であるかを、同社の事例は示している。

2 | Vieureka

Vieureka（ビューレカ）は、パナソニックホールディングス、JVCケンウッド、WiLの三社が合併して2022年7月1日に設立された会社である。もともとはパナソニックホールディングスのR&D（研究開発）部門から生まれた新規事業としてスタート、その後、ベンチャーフリーのスタンスでエッジAIプラットフォーム事業を拡大するために、ベンチャーキャピタルのWiLが仲介し、JVCケンウッドも資本参加する形で設立された。

JVCケンウッドの通信型ドライブレコーダーにはAIが搭載されており、パナソニックのVieureka事業とプラットフォームを共同開発すれば大きなシナジーが獲得できると考えた。株主構成は、パナソニックホールディングスとJVCケンウッドが32.967%、WiLが31.868%、CEOを務める宮崎秋弘氏が2.198%である。こうしてパナソニックホールディングス

からスピノフの形で生まれた同社は、迅速な意思決定ができ、顧客の成功を起点にプラットフォームを広げることを目指している。

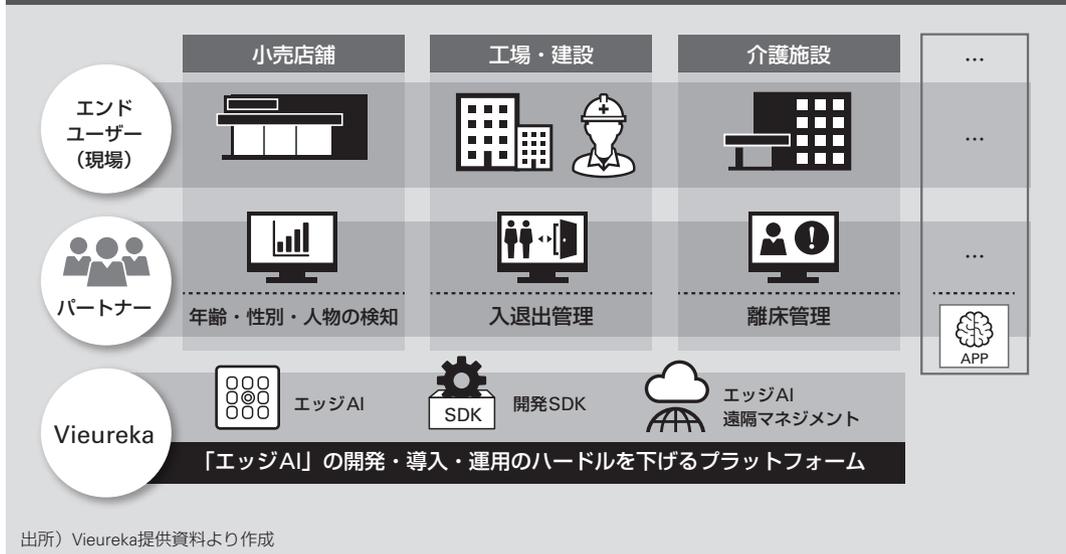
Vieureka事業が着目する社会課題は、少子高齢化に伴う人手不足や熟練工の技術伝承、コロナ禍をきっかけとした企業内の働き方改革にあり、人の対応が必須である現場の生産性アップに寄与しようと考えている。ハードウェアとAIを掛け合わせて端末側でAI処理を行ってからデータをクラウドに送信すれば必要なデータの通信だけで済み、通信コストを大幅に削減できる。同社は、こうしたエッジAIの市場が27年までには80億ドルに成長すると考えている（Astute Analytica調べによるエッジAIソフトウェア市場予測、21年11月）。

一方で同社は、このようなエッジAIの開発・導入・運用を各社が独自で行っているのは、社会実装のための「死の谷」を越えられなくなるため、それらを簡易に行うプラットフォームが必要になると考えたのである。同社は、エッジAIを開発するためのSDK（ソフトウェア開発キット）とエッジAI遠隔マネジメントプラットフォームを提供することで、イノベーションにおける「死の谷」を越えようとしている（図1）。

ターゲットとする市場について述べる。同社は、小売店舗には直販を中心に展開し、工場・建設、介護施設など小売店舗以外の業界にはパートナー経由で販売をしている。パートナー経由での販売は同社の共創事業グループが行っている。

小売店舗に対しては、同社の小売事業グループで店舗の来客分析ソリューションをエンドユーザーおよびパートナーに提供してい

図1 Viureka事業における開発・導入・運用を簡易にするプラットフォーム



る。来客データを分析し、年齢の推定、定量化、可視化を推進している。同社に蓄積されたノウハウを展開することで、小売店舗のマーケティングに生かしている。小売店舗では、店舗DX（デジタルトランスフォーメーション）に意欲的だとしても人的リソースの不足で取り組めていないところが多い。そこを同社は事業機会と捉えている。

同社では、小売業界のアーリーアダプター、イノベーターの企業をターゲットにし、現在、メーカーおよび小売業者に同社の来客

分析サービスを展開している。小売以外の業界については、パートナー経由で販売している（表1）。以下、同社が推進している共創パートナープログラムについて紹介したい。

同社は19年からパートナー募集を開始し、年に2～3回、パートナー会を開催している。これまでに450社700人が参加した中でソリューションパートナーは22年7月1日現在51社、開発だけでなくシステム運用までやるところが多い。

ハードウェアパートナーは同9社ある。

表1 Viurekaの共創パートナー

ソリューション		ハードウェア	セールス・インテグレーション
AI Dynamics Japan 麻布大学介在動物学研究所 クラスメソッド IoT.kyoto NCDC パナソニックシステムデザイン ソラコム ウィジェット	アイセル ビーコア eBASE MAGLAB NTT西日本 パナソニックシステムネットワークス開発研究所 スマレジ	アブリズム ブレインズテクノロジ FPTソフトウェア ジャパン モノプラス ニッコクソフト PUX システムフォレスト	AWL ケアコム アイ・アイ・エム モルフォ 大阪市立大学 無線及びセンシング研究室 研究室 フロアシスト ウェルポ
		パナソニック ネットソリューションズ シーキューブ インテージ 三井住友海上火災保険 ベストビジョンソリューションズ ソフトバンク ウイングアーク1st	ArchTek 中日諏訪オプト電子 ファインフィットデザ インカンパニー アイプロ JVCケンウッド コニカミノルタ ミラクシアエッジテクノロジー オカムラ ソシオネクスト シキノハイテック

出所) Viurekaプレスリリースより作成 (2022年7月1日時点)

Vieurekaのプラットフォームにつなぐことのできるハードウェアをより幅広く拡張している。カメラを例にとると、コニカミノルタなどさまざまなカメラメーカーに対してオープンにすることで、ハードウェアの選択の幅を広げている。ドライブレコーダーなど車載用途の場合、70~80℃までの耐久性や防炎型の監視カメラ、暗視できるカメラなど、環境要因やニーズのバリエーションが多いため、カメラを1社で提供することは不可能である。そこで、オープンなスタンスで幅広くパートナーシップを組むことにしている。顧客が欲しいのは画像認識の結果であり、カメラではないからである。

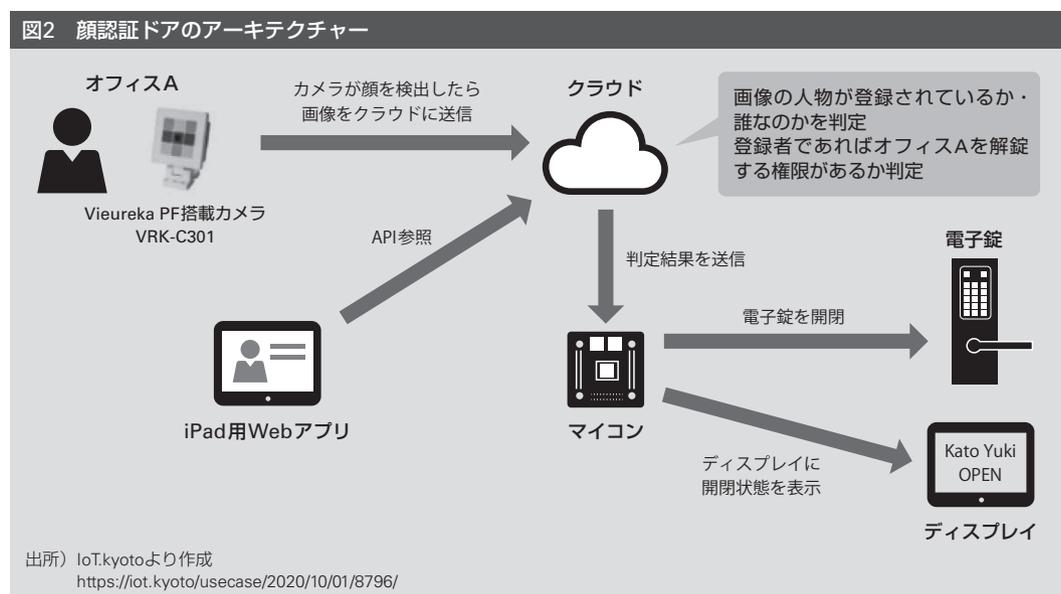
また、商品・サービスの販売・設置・インテグレーションを行うのがセールス・インテグレーションのパートナーで同5社ある。パートナープログラムの内容は、SDKの提供、教育、開発、カメラの設置などに関する技術面の支援である。顧客から要望があった際、来客分析などの分析支援、セミナーなどにおける他パートナー事例の紹介などを行っている。たとえば介護用途であれば、パナソニッ

クホールディングスが展開する介護支援サービス「LIFELENSサービス」が、HITOWAケアサービスにおいて1500床の導入が済んでいるが、こうした取り組みを紹介している。

ここで、共創パートナーのエッジAIプラットフォーム活用による事例を紹介する。IoT.Kyoto（株式会社KYOSO）は、京都に本社を置くIoTシステムの開発会社であり、ソリューションパートナーとしてVieurekaのエッジAIプラットフォームを活用した開発を行っている。同社では、コロナ禍においてVieurekaのプラットフォームを利用し、マスクに対応した顔認証による電子錠開閉システムを開発した。高性能なCPUを搭載した「Vieurekaカメラ」と画像解析、クラウドからカメラの管理、アップデートができる「Vieureka PF」を利用して開発を推進した（図2）。

このシステムの仕組みを簡単に説明すると、まず、Vieurekaカメラで顔を検出する。そして画像をクラウドに送信し、あらかじめ登録してある顔写真と一致するかどうかをクラウド上で推論、判定結果をマイコンに送信

図2 顔認証ドアのアーキテクチャー



し、電子錠の開閉を判断する。開閉状態がディスプレイに表示され、iPad用Webアプリに最新状況を表示する。

通常、複数拠点を統合管理できる指紋認証システムを導入するには数百万円のコストがかかるが、同社が提供するIoTスターパック内の「Vieureka顔認証ベーシックパック」と電子錠を連携することによって数十万円のコストで非接触の顔認証による開閉システムが導入できる。iPadを使ってWebアプリに登録するだけで開始できるので、誰でも簡単かつ短時間で顔認証ドアを利用できる。

パートナーとのこうした事業展開を通して同社が目指しているのは、人に代わって働くエッジAIによるグローバルでの社会インフラ構築である。パナソニックホールディングスのVieureka事業におけるエッジAI実装実績、JVCケンウッドのドライブレコーダーでの市場実績、WiLの大企業でのオープンイノベーション支援実績というそれぞれの強みを組み合わせ、成長する事業に仕立てることを目指している。

Vieurekaのビジネスモデルは、小売企業に対しては遠隔エッジAIマネジメントに加え、データ提供サービスとして事業展開し、月額課金するリカーリングモデルである。また、パートナー経由で販売されたものについては、遠隔エッジAIマネジメントのリモートメンテナンス代金として月額課金をするリカーリングモデルである。同社にとっての一番の強みは遠隔でのエッジAIマネジメントであり、これはパナソニック内部で構築されたものである。これにより、世界中の監視カメラの監視が可能である上、クラウドでの集中監視ができる。また、どのような画像認識

アプリが動いているか、その稼働状況なども監視することができる。国内だけでなく、海外のシステムも可視化することが可能であり、この強みを生かしたりカーリングモデルの構築を目指している。

このような社会課題解決とビジネス推進を両立させる際に同社が苦勞していることは、いかに早くネットワーク効果を出すかである。市場に広めるにはたくさんの端末をつなぎ、簡単に数百万台の端末を操作できるといったネットワーク効果が必要である。

そのためには、オープンなスタンスと管理のしやすさ、使いやすさが必須である。同社が持つエッジAIをリモートでマネジメントする仕組みと小売業界に関する知見を土台に、データの意味づけをしっかりと行うことで、小売店舗にデータ事業を展開できる強みを一層伸ばすことが求められる。この事業をデータ事業に進化させるには、人数、年齢といった単なる数字ではなく、小売店舗の売上アップや運営効率化に踏み込んだ提案が不可欠であり、それができることが同社の強みである。

現在、同社はそういった強みをさらに強化することで成長を目指している。さらなる成長のためには人材の育成が急務であるが、同社にはパナソニックやJVCケンウッドからの出向者が多く、彼らのモノづくりに関する知識や経験だけではこの成長を遂げることは難しい。求められるのはやはり、SaaS事業経験者の早急な育成と獲得である。同社では、限られたリソースで市場に社会インフラとしてのエッジAIを広めるには、自分たちの強みに一層フォーカスすることであると考えている。

Ⅲ 代理店とともにいう需要創造に向けて

代理店との関係を生かし、新たな需要を創造するにはどうすればよいかについて述べたい。

代理店とのこれまでの関係から、代理店をなくして直販に切り替えるのは現実的に難しいということもあり、代理店は重要視すべきであるというのは事実である。一方で、代理店の中でも、やる気に満ちていて人材育成にも積極的なところと、商流を通すことを既得権化し、権利だけ主張するところとは分けて考えなければならない。セグメンテーションを適切に行い、価値をとともに創造していけるような代理店は、育成などの支援を通じて伸ばしていく。

加えて、従来の代理店だけでなく新しいカテゴリーの販売代理店を探索する必要がある。新しい価値を創出するためには、代理店にも新しい考え方を取り入れてもらわなくてはならないからである。その際、自社が代理店とともに需要創造するというスタンスを忘れてはならない。メーカーにとって代理店は単なる商流ではなく、価値共創のパートナーという位置付けに変えるのである。これについては、①代理店網の見直し、②パートナープログラムの構築と運用、③需要創造機能の構築、という三つの視点がある。

1 | 代理店網の見直し

日本のメーカーは長い年月をかけて代理店網を培ってきたが、顧客のニーズに合わせて代理店網とともに提供価値を変革できてきたのだろうか。今、顧客が求めているものは単なる製品にとどまらず、課題解決や顧客の成功

体験へと大きく変化している。にもかかわらず、代理店網はいまだに製品の販売チャネルにとどまっているところが多い。

難しいことは直販で行い、代理店は商流として製品を流して販売してもらおうチャネルと考えていると、代理店に対する新たな期待は出てこない。代理店が成長しなければならないのと同様に、メーカーも代理店に対して新しい価値創出に関する提言ができなければ去られてしまうというくらいの、いい意味で緊張感ある関係性が求められる。そこで、代理店をある程度見える形で選別することも必要である。

これまで、代理店の評価は仕入金額で決まってきたが、それはあくまでも製品をどれだけ流せたかという実績に過ぎない。顧客への価値共創を進めていくことを考えると、代理店がどれだけ人材に投資をしているか、製品だけでなくソリューション型の事業にどれだけ意欲的であるかといったことも評価しなければならない。つまり、代理店のポテンシャルをいかに正しく把握できるかがポイントとなる。

もちろん、代理店の仕入れ全体に対して自社の比率がどの程度かという評価もあるが、それに加えて、代理店の会社としての取り組みをよく見なければならない。ともすれば、ポテンシャルは小さいが自社製品を目一杯仕入れてくれる代理店ばかりが重宝され、ポテンシャルは大きい自社製品はあまり仕入れていない代理店には、リソースがほとんど振り分けられないということにもなりかねないからである。将来の自社のポートフォリオを形成するポテンシャルがある代理店との関係性を強化し、将来、顧客に向けて価値を共創

するパートナーを構築するという視点に立つのである。その変化に対応できる代理店はどれくらいあるのか、その価値をともに創造していくためにふさわしい代理店網とはどのようなものなのかという考えを常に巡らせなければならない。

たとえば、複合機メーカーは複合機の販売だけでなく、顧客のワークフローを解決しようとしている。そのため、ワークフローソリューションをともに提供できるパートナーがより重要になっている。工作機械やFAシステムのメーカーであれば、単器やシステムを販売するだけではなく、より生産性の高いラインインテグレーションまで顧客と考えることができる企業がパートナー候補になり得る。

2 | パートナープログラムの構築と運用

代理店との関係性を刷新していくためには、自社の提供するソリューションを、代理店が少しでも組みやすい仕組みに変えて用意する必要がある。SDKのようにソリューション開発のキットを提供することで、顧客との接点を持っている会社がそれらを利用してソリューションを開発しやすくすることが求められている。そういったプログラムを提供し、代理店の開発支援をするのである。

製品販売のみを行っている既存の代理店から、このような顧客に対するソリューション開発をともに行えるパートナープログラムへと軸足を転換していき、製品販売だけでなくソリューション提供をしたい代理店に対しては教育などのサポートをすることも必要だろう。

その際、非常に重要なのは、代理店が展開しているソリューションを理解し、連携しや

すい環境を整えることである。たとえばリコージャパンは、大塚商会と複合機の連携ソリューションにおいて、大塚商会が展開しているスキニングソリューション、Quickスキャンとリコージャパンの複合機との連携を進めている。このように代理店が積極的に展開しているソリューションとの連携を密にすることにより、代理店との関係を強固にできるのである。

3 | 需要創造機能の構築

代理店と需要を共創する際、最も大事なのは代理店に過剰に配慮してはならないということである。アイロボットの事例に見られるように、価値を最大限に発揮するにはサブスクリプションモデルなどを採用して幅広い消費者に新しい価値を認知してもらう仕組みを構築することが求められる。同社はレンティオという新しいパートナーとともに消費者にサブスクリプションモデルを提供した結果、製品の購入を希望する消費者が増えてロボット掃除機市場が拡大し、量販店の売上アップにも寄与することとなった。市場創造のためには新しい販売方法を模索し、その意義を代理店によく説明して理解してもらう必要がある。

また、メーカー自身が顧客とのコンタクトポイントを持つことも欠かせない。昨今はIoTを利用して機器からデータを収集できる。そのデータを活用して、代理店とともに価値を創造するのである。たとえば、工作機械や建設機械、FA装置の故障は顧客の大きな損失に直結してしまうので、機械や装置を遠隔監視して予兆保全をする。それに際しては、その仕組みに代理店にどうかかわっても

らうのが問題となる。遠隔監視・予兆保全の例でいえば、そういったシステムやデータ収集のことを教育した上で、保守パッケージの販売を担当してもらうことなどが考えられる。

あるいは、予兆保全のWebサイトを代理店名で展開することも考えられる。つまり、メーカーのOEMのような形態を取るのである。メーカーからは代理店の向こう側にいる最終顧客が見えないが、最終顧客のデータを見ながら、保守プログラムの推奨、販売、部品在庫、保守サービスは代理店が行うといった仕組みも有効である。代理店はメーカーが自分の顧客からデータを収集することをよくは思わないものである。しかし、それを逆手に取り、代理店名のWebサイトにして運営はメーカーが行うなど、代理店の懸念点を払拭するように考慮することが重要である。

また、代理店の実情として、単独でこのようなシステムを構築するのは難しいと考えられるので、その心理的障壁を取り除くことができれば需要はあるはずだ。新しいビジネスにつながるならば代理店の参画が増えるだろうし、メーカーも最終顧客の情報を収集できるというWin-Winの関係が構築できる。

さらに、受注業務、在庫、出荷配送、請求書発行といった一連の業務をメーカーが代行するBPO業務も、代理店に対する支援としては有効である。実際、あるメーカーは代理店と顧客との間の消耗品受発注業務をネットでできるようにした。その結果、代理店は受発注、消耗品在庫管理や配送、請求書発行などの業務をメーカーに委託し、本業であるセールス活動に一層フォーカスできるようになったという事例もある。

これまで代理店との関係性に安住してきた市場を活性化するには、最終顧客に焦点をしっかりと当て、メーカーと代理店がパートナーとして顧客と価値を共創することが求められる。こうした考え方の下、メーカーは自ら需要創造をするというスタンスに立ち、代理店を価値共創をするパートナーと位置付け、新たな関係性を構築していくことが必要となる。

参考文献

- 1 BCN+R「着想から2年——ルンバのサブスクは日本発！ 挽野社長がこだわった三つのポイント」(2019/06/19)
https://www.bcnretail.com/market/detail/20190619_124165.html
- 2 PRTIMES「アイロボットジャパンがサブスクリプションサービスを一新「ロボットスマートプラン+（プラス）」を開始——2週間のレンタルコース追加でルンバとブラーバがもっと身近に」(2020/06/08)
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000056.000025142.html?fbclid=IwAR0uDs3vP7-njUANMOxAPumWCVQQE8koRJIIfRpMvsTIWJPKVgBrkzevSF4>
- 3 IoT NEWS「IoT.kyotoのVieurekaを活用したマスク対応顔認証入室管理ソリューションなど」(2020/11/26)
<https://iotnews.jp/archives/160610>
- 4 アイロボットジャパン挽野元 社長インタビュー
- 5 Vieurekaインタビュー

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）
野村総合研究所（NRI）フェロー
専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など
米国公認会計士、中小企業診断士