

訪問販売業の新しいビジネスモデル

鈴木義孝

順調な成長を遂げてきた訪問販売業も、近年、不振が続いている。しかし、販売員の販売業務革新や情報武装化といった部分には、まだまだ改革の余地があると思われる。本部が主導して販売方法の改革を推し進めることと、新しいチャネルへの展開を図っていくことを両立させた新たなビジネスモデルを構築することにより、現状を打開することができるだろう。

訪問販売業の市場動向

訪問販売業は、過去20年にわたって順調な成長を遂げた販売チャネルの1つである。しかし近年、その市場は縮小傾向にある。日本訪問販売業協会の公表データによれば、1990年代前半までは成長を遂げてきたが、97年以降はマイナス成長に転じ、市場が縮小している（図1）。

販売方法とその問題点

訪問販売における販売方法は、その名が示す通り、一人一人の販売員が顧客に商品を見せながら説明し、販売していくものである。つまり、営業先を開拓することに加え、商品を説明し（営業機能）、商品を納入し（物流機能）、代金を回収する（決済機能）という機能を各販売員が持っている。その

ため、比較的高額で詳しい説明が必要な商品を販売するのに適している。

しかし、顧客を一人一人訪問して販売するので、販売効率が低くなってしまふ。個々の販売員を1つの店舗や通販雑誌と考えると、各販売員が担当できる顧客の数は、店舗販売や通信販売と比べると格段に少なく、人海戦術に頼った販売チャネルと考えられる。さらに、営業・物流・決済というすべての機能を各販売員が持っていることが、販売効率の低下に拍車をかけている。

例えば、次のようなケースがあげられる。ある顧客がリピート注文するたびに、商品の納入・決済のために顧客を訪問しなければならない。1人の販売員が担当できる顧客の数には限りがあるのは当然なので、結果として新規顧客の開拓といった営業行動に向ける時間が減少してしまう。

組織体系とその問題点

訪問販売企業の売り上げは、販売員数と各販売員の販売金額に左右されるので、販売員数をどれだけ増やせるかが成功の鍵の1つとなってきた。大きな訪問販売企業は、数万ないし数十万人という販売員を傘下に有している。そのた

図1 訪問販売業の売上高とその伸び率



め、個々の商品に関する販売方法などについて一律的な本部サポートは提供できても、各販売員の状況に合わせた効果的な情報提供や販売支援はできにくくなっている。

また、各販売員は自社の社員ではなく一つの独立した企業体なので、本部は個々の販売員の販売活動を統制しにくく、「自由」に販売してきてもらった。そのため、販売員が持っている成功事例が各販売員間で共有しにくいといった問題点もあげられる。

今後とるべき2つの方向性では、訪問販売業界は、どのような方向性を目指すべきだろうか。筆者は、以下の2つの方向性をとるべきと考える。

(1) 戦略性をもった本部主導の訪問販売体制の確立

上述したように、これまでは販売員の行動を大きく制御してこなかった。ともすれば、本部は、ヒット商品を開発することや販売員の販売活動を推進するためのインセンティブ制度をつくることに目を向けがちだった。そして、販売員の販売活動を本部が戦略性をもって主導的に変革するということに、注力してこなかったのではないだろうか。

販売員がもっと効率的に販売活動ができるように、本部が販売方法を改革し、そのためのバックアップ体制を構築するといったことが必要であろう。

(2) 新たなチャネルへの進出

冒頭で述べたように訪問販売チャネルは縮小傾向にあるので、他チャネルへの進出を図ることも考えるべきである。

訪問販売チャネルの不振は、日本だけにとどまらない。米国でも同様である。このため、化粧品のエイボン・プロダクツ社や食品容器のタッパーウェア社は、店舗販売にも進出し、店頭販売チャネルを育てようとしている。

具体的には、エイボンは総合スーパー大手のJCペニー社と組んでインショップ形式の小型店を展開し、タッパーウェアはディスカウントストア大手のターゲット社と組んで専用コーナーを展開している。

しかし日本では、他チャネルへの展開は販売員の反発が強く、商品のすみ分けをしないかぎりうまく進んでいないのが現状である。そこで、まずは、現行の訪問販売チャネルに付け加える形で他のチャネルに進出すべきだろう。現行の販売体制と競合・対立しないで補完するといった、親和性を重視

した活用をすべきだろう。

新たなビジネスモデルへ

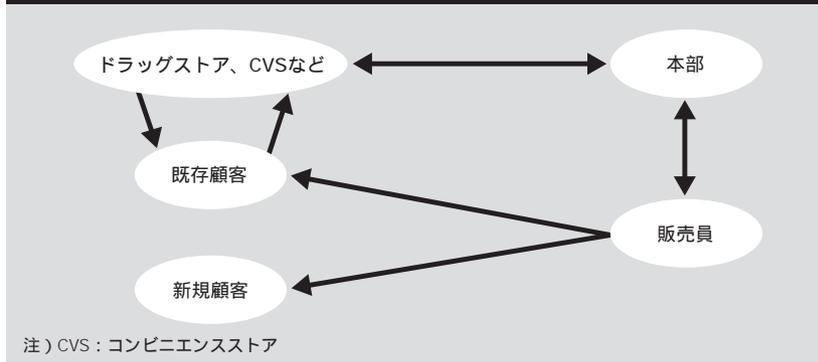
上記2つの方向性を踏まえると、例えば以下のようなビジネスモデルが考えられる(図2)。

まず、販売員から物流・決済機能を切り離し、営業機能に専念させる。また、営業活動を既存顧客へのRM(リレーションシップマネジメント)活動と新規顧客開拓活動に分類し、基本は新規顧客の獲得を目的とした営業活動を行ってもらう(図2の)。

既存顧客への物流と決済は、契約したコンビニエンスストアやドラッグストアなどのナショナル(全国)チェーンに委託する。具体的には、契約した企業の店舗に商品を置いてもらい、既存顧客には会員カードを発行する。ナショナルチェーンは会員カードの提示があった場合にのみ販売し()、その購買履歴を本部へ提供する()。

各販売員には、その購買履歴をもとに、本部から売れた分だけインセンティブを従来通り支給する。また、その購買履歴をもとに、既存顧客のリピート購入が減少した場合には、本部がその顧客を担当する販売員に連絡し()、適宜RM活動を行ってもらう()。

図2 新たなビジネスモデルの例



これにより、新チャネルを活用するとともに、既存顧客への販売活動が効率化される。

また、本部と販売員が販売活動のなかで得た情報を共有することで（ ）、さらなる効率化が得られる。販売員には対面販売の強みを活かして詳細な顧客データを手してもらい、本部が購買情報と共に一元管理してデータマイニング（情報の発掘）を行う。顧客情報と購買履歴から、どの顧客が新商品を購入してくれる確率が高いかといった分析を本部が行ってその情報を販売員に提供し、本部主

導で販売効率を高めることなどが可能になる。

さらに、各販売員の販売成功事例を本部が吸い上げ、各販売員に共有させて、販売員のレベルアップを図ることも考えられる。

このビジネスモデルを構築する際の課題としては、上記のような会員カードシステムを受け入れ、かつ顧客データを保持できるだけの情報システムを持った販売委託先を選定することと、販売委託先への手数料の原資を、販売員へのインセンティブもしくは本部の利益など、どこから確保するのかと

いったことがあげられる。

訪問販売業の将来性

訪問販売業は、本稿の冒頭で述べたように、市場が縮小しており不振が続いている業界ではある。しかし、他業界における営業活動の業務革新のような販売活動の改革とそれに合わせたビジネスモデルの構築といった部分や、情報武装化といった部分には、まだまだ改革の余地があると思われる。

本部が戦略性をもって販売活動を強化すると同時に、新しいチャネルへの展開を図っていくことにより、訪問販売業は現状を打開することができるだろう。

『NRI Research NEWS』

2002年1月号より転載

鈴木義孝（すずきよしたか）

流通・サービスコンサルティング部副主任コンサルタント