

# 今求められる代理店販売の改革

青嶋 稔



長尾良太



## CONTENTS

- I 現在の代理店経営——代理店経営の問題点と改革の必要性
- II 代理店販売の問題点——業態変革のできる代理店を集約化
- III 代理店販売改革への示唆——業態変革・間接業務の共通化・再編による改革
- IV 代理店販売改革の方向性——メーカーによる代理店販売改革の3つの方向性

## 要約

- 1 現在の代理店経営には、後継者・優秀な営業人材の獲得および育成、メーカー直接販売（以下、直販）チャンネルとの競合の激化など、代理店単独では解決しがたい問題が山積している。メーカーにとって、代理店販売改革の必要性は高まっている。
- 2 厳しい経済環境やメーカーの直販強化によって、一時期、代理店販売はその必要性を失いかけたかのように見られたこともあった。しかし、直販の強化に走った結果、メーカー側の固定費がふくれ上がりコストアップを招いた。メーカーによる全国的な直販展開は、このように現実的に難しく、かつ非効率であり、そのため代理店をリバイバル（復活）させ、より強い代理店をつくり出すことが最良の施策である。
- 3 メーカーによる代理店販売改革には、①パナソニックやTOTOなどに見られる代理店の「業態変革」による代理店成長シナリオの実現、②事務機メーカーに見られる代理店に対する「間接業務支援」、③産業機械メーカーに見られる「代理店再編」の動き——があり、これらにはメーカーへの示唆が多い。
- 4 メーカーが代理店販売改革を進めるに当たっての方向性は、メーカーと代理店との共存共栄である。その方法としては、①業態変革による代理店成長シナリオの策定と業態変革の支援、②代理店の間接業務を共通サービスとして提供することによる代理店経営インフラの強化、③代理店再編による強い代理店の創出——が挙げられる。

**I 現在の代理店経営****代理店経営の問題点と改革の必要性**

日本市場の停滞、零細代理店の経営者の高齢化と後継者の不在などにより、代理店販売は成長シナリオを描くことが難しくなっている。

日本市場は停滞の一途をたどり市場環境が厳しさを増すとともに、事務機、産業機械、ファクトリーオートメーション（以下、FA）などいくつかの業界では、メーカー自身による直接販売（以下、直販）を強化した。その結果、代理店販売はその必要性を失いかけたかのように見られた時期もあった。代理店は、上述の後継者不足はもとより、優秀な営業人材の獲得と育成が困難であることや、メーカーの直販との競合の激化などに直面して経営上困難に陥っているケースも多く、代理店単独では解決しがたい問題が山積している。

また、代理店のかつてからの母店機能（一次店機能）である在庫・金融・販売促進機能だけでは商流に介在する意義が十分に発揮できなくなってきており、中間領域としての単なる卸機能も限界を迎えている。さらに、顧客と接点を持つ代理店は、たとえば事務機、産業機械などでは零細な事業者が多く、付加価値型販売への移行を試みても、経営資源に制約があるため困難を伴っているのが現実である。

メーカーにとっても、後述するように停滞する日本市場すべてを、固定費となる直販でカバーすることは非現実的である。代理店の見直しによって販売の新たな活路を見出す必要性が生じてきている。

代理店網は成長市場を前提に構築されてき

たため、市場の成熟化、あるいは市場の停滞に伴って供給過多の状況となっている。加えてメーカーがソリューション事業にテコ入れするために直販を強化したことも、体力のない代理店を苦境に追い込むことになった。

それでは、代理店を自然淘汰させ、メーカーが日本市場のすべてを直販でカバーできるかというところではない。代理店には過去からの顧客との強いつながりに支えられてきた顧客基盤があり、それらは決して、1年や2年でメーカーが継承できるものではないからである。逆に成熟化した時代であるからこそ、代理店というこの「資産」に再度着目する必要があると考えられる。代理店チャネルによる日々の顧客コンタクトの強さを最大限に活かし、成長シナリオをいかに描き出すかが、実はメーカーにとって重要な課題となっているのである。

**II 代理店販売の問題点****業態変革のできる代理店を集約化**

このように、メーカーは直販を強化したため固定費が上がりコストアップを招いた。また、メーカーによる日本全国への直販もしくは子会社である販売会社による販売は、営業リソースをすべて固定資産として内部に保有しなければならないので難しい。そのため、代理店を活性化することによって、強い代理店を見出し、かつ絞り込んで成長させることの必要性に迫られている。

たとえば事務機業界では現在、多くの代理店が経営危機に陥り、メーカーが仲介して救済している。前述のように同業界には零細な代理店が多く、顧客のニーズが単なる単品売りではなく、ネットワーク時代に対応したソ

ソリューション営業に変化しているにもかかわらず、それに適応できていないケースも多く見られる。

事務機業界の代理店では、保守料金が従来より著しく値下げされ、経営がますます圧迫されている。加えて、メーカー直販もあって市場競争は激化し、成長余力を見出せないでいる。

自ら単独で業態変革することができない代理店に対し、事務機メーカーは以前から代理店を組織化し、彼らへの教育・表彰などによって業績の底上げを図ろうとしているが、それでも代理店が大きく構造転換をすることは難しい。しかも価格競争が激しい事務機市場のなかでは、多くの代理店は成長の源泉となる新たな機器販売やサービス収益を獲得するシナリオを描けていないままである。

また、事務機メーカーが代理店変革のために多くの人員を支援部隊に充て、機器ばかりでなく、ネットワークサービスなど周辺のサービス事業を組み合わせた拡販を試みても、メーカー人材のサポートがなくなると、代理店は昔ながらの機器の単体販売に戻り、定着性のない施策となってしまう。

産業機械やFAであれば、単なる機器の販売ではなく、制御システムまで含めたソリューション営業が必要となっているものの、それまでの機器販売から抜け出せない代理店も多い。電子部品の代理店も、単にデバイスの単品販売ではなく、顧客にソリューション営業をしなければならないが、代理店はメーカーの販売部隊ほど人材が豊富ではなく、ソリューション営業ができる人材を育成できていないことが多い。

こうしたことはどの業界にもいえる。メー

カーとしては代理店を再編し、規模が小さく改革意欲の低い代理店は絞り込みたいが、そうした代理店の思い切った再編に取り組んでいる日本のメーカーは少ない。古くからのしがらみも多く、代理店に対するマネジメント改革は、手を下せない領域になっているケースすらある。

むしろメーカーは、代理店がかねてから持っている顧客との根の張った関係をうまく活用し、複雑化している顧客ニーズに対応できる販売体制を再構築しなければならない。それにはまず、

- 直販すべき地域と顧客
- 代理店販売すべき地域と顧客

——を明確に定義するなど、販売チャネルの戦略を今一度明確に定めなければならない。そのうえで代理店に期待することと役割を再定義し、それに基づいてどのような代理店を育てるべきか、業態変革した代理店の姿を明確化し、代理店の新たな定義・姿に対して意欲のある代理店を集約させることで、業態変革を推進していける代理店を、メーカー自らが意識的につくり出す必要がある。

### Ⅲ 代理店販売改革への示唆

#### 業態変革・間接業務の共通化・再編による改革

代理店販売改革の事例として、

- ① 業態変革の事例
- ② 代理店間の間接業務を共通化し、代理店の販売力を強化した事例
- ③ 代理店再編で強い代理店をつくり出した事例

——の3つを見る。これらの事例では、本稿で主に取り上げている法人営業の代理店の

みならず、一般消費者向け営業の「BtoB toC（企業間・企業消費者間）」の事例も含めており、そのなかから法人営業における代理店販売改革への示唆を抽出したい。

## 1 | 業態変革の事例

### 1-1 パナソニック

パナソニック（松下電器産業・当時）は、衰退していた代理店（小売店）チャネルの改革を実施した。2003年4月に「スーパープロショップ制度」を開始し、意欲ある5800店の小売店を「SPS（スーパープロショップ）」に認定し、このSPSをサポートすることで、量販店に対抗できる販売網のリバイバル（復活）に成功している。

従来であれば小売店のサポートは、平等性を重んじるあまり、努力や意欲によって扱いを変えることはしてこなかった。これは逆に小売店が不公平な扱いをされていることを意味する。小売店施策は本来、努力や意欲で優劣をつけてしかるべきである。パナソニックはそこに切り込んだ。つまり、平等を重んじるあまり評価という点では公平性を欠いていた小売店施策に新たに取り組んだのである。

パナソニックにかぎらず、多くのメーカーは、すべての小売店に同じような待遇をしてしまう。小売店を絞り込めないことから、やる気がある小売店に手厚いサポートができない。パナソニックのSPSは小売店を切り捨てるのではなく、意欲のある小売店を選定し、士気が高い小売店の業態変革をしたことが成功の大きなポイントとなっている。

またこの施策では、パナソニックに、「V商品」といわれる戦略商品があったことが成功の鍵にもなった。V商品自身の持つ商品力

により、量販店が低価格を武器に拡販する前に、SPSが地域の得意客に向けて垂直立ち上げ（発売と同時に商品販売実績を上げること）的に販売ができるように顧客データベースやCRM（顧客関係管理）の構築を支援した。これによってSPSは、量販店ではカバーできないような設置サービスを伴う高齢者向けの地域サービスなど、付加価値の高いサービスに転換している。

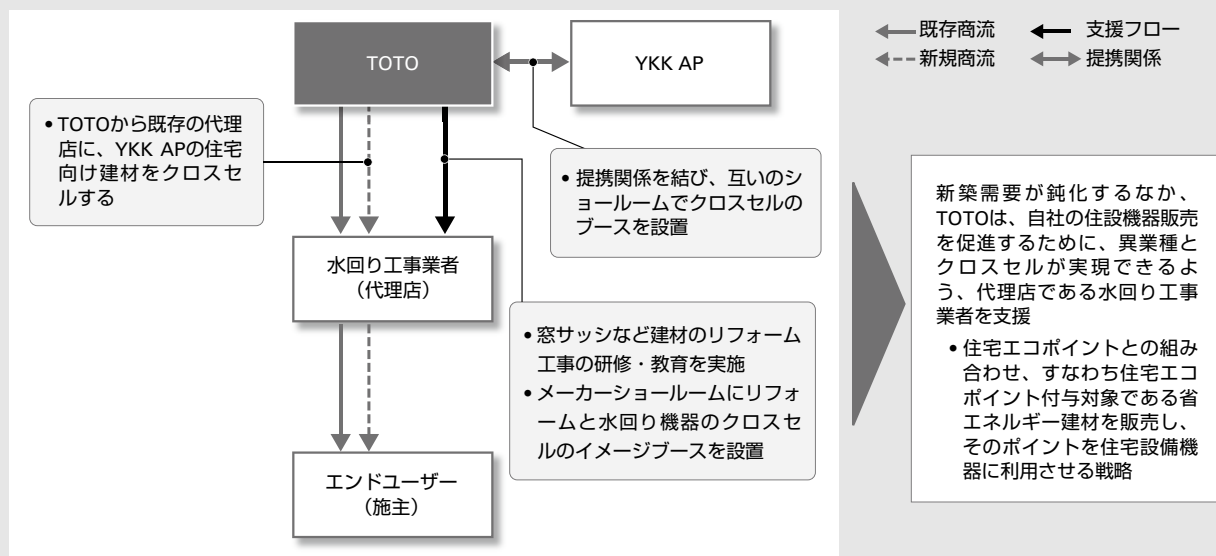
パナソニックのスーパープロショップ制度は一般消費者向けの事例であるが、こうした事例は法人営業の改革にも応用できると思われる。事務機・FA・産業機械などでも、代理店は単なる箱売り販売では生き残っていくことはできない。メーカーは意欲が高い代理店のみ徹底的に教育して業態変革を支援することが考えられ、それによって、従来から代理店が保有している顧客基盤を継承していくことができる。

### 1-2 TOTO

住宅設備機器メーカーのTOTOは、国内の新築着工戸数が減少するなか、水回り工事業者である代理店に業態変革を促すことで住宅リフォーム需要を取り込み、事業拡大を目指している。

すなわち、水回り工事業者が住宅エコポイント制度の仕組みを活用して、リフォームの施工ができるよう、TOTOは、同ポイントが付与される省エネルギー（以下、省エネ）建材を商品に持つYKK AP、大建工業とも連携し、水回り工事業者にリフォーム工事の技術を教育している。具体的には、個人がリフォームで省エネ建材を購入すると得られる住宅エコポイントで住宅設備機器も同時に購入

図1 業態変革を促すためのTOTOの戦略



注）クロスセル：関連商品の販売  
出所）公開情報より作成

できるという新制度を活用し、水回り工事業者から見たクロスセル（関連商品の販売）を可能とすることで、代理店（水回り工事業者）の提供する付加価値を飛躍的に高めている（図1）。

また、TOTOは自社のショールームで省エネ建材を展示することで、個人である施主に、住宅エコポイントを活用した住宅設備機器の購入を促し、加えて、零細企業の多い水回り工事業者の提案力も支援している。

このように、TOTOは水回り業者がYKK APや大建工業の住宅建材を販売・施工できる（クロスセルできる）取り組みをしているが、それには、既存商品との相乗効果の高い商品であることが鍵となっている。

### 1-3 菱食

食品卸売り大手の菱食は、顧客である食品スーパーに新たな付加価値を提供すること

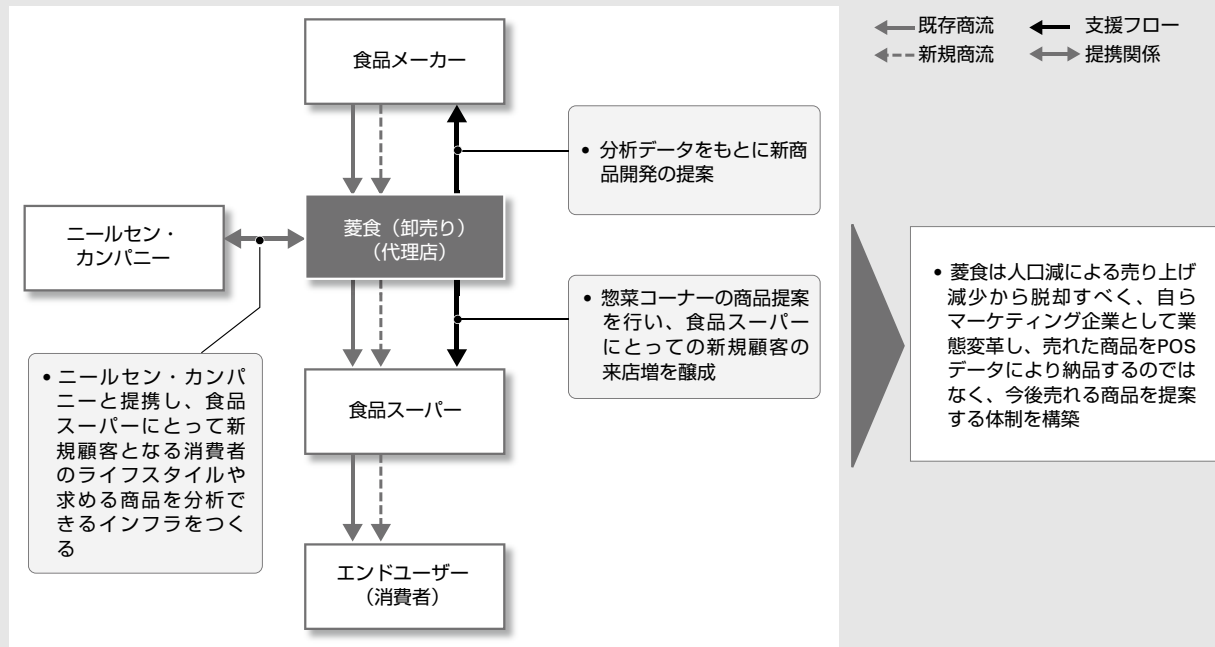
で、人口が減少する日本市場での生き残りと成長を模索している。

以前同社は、食品スーパーで売れた商品データをPOS（販売時点情報管理）から入手し、それを即時納入するためにIT（情報技術）投資と物流センターを高機能化してきた。しかしこうしたビジネスモデルの成長に陰りが見え始め、一方、消費者のライフスタイルが多様化するなか、食品スーパー成長の鍵は、新規顧客となる消費者の獲得となっている。そこで菱食は、米国に本部を置きマーケティング調査に精通するニールセン・カンパニーと提携して食品スーパーの小売り店舗の周辺住民にインターネットアンケート調査を実施することで、近隣の消費者のライフスタイルや嗜好を把握するインフラを構築した（図2）。

菱食の取引先である食品スーパーは、商圏内の消費者のライフスタイルや嗜好を把握で



図2 菱食の業態変革と付加価値提案スキーム



注）POS：販売時点情報管理  
出所）公開情報より作成

きていなかった。そこで菱食は上述の分析データをもとに、惣菜コーナーの売り場の改善を提案し、新規顧客が来店する仕掛けを講じ、成果を生み始めている。

消費者のアンケート調査結果をただ単に手にしただけでは付加価値は生まれない。菱食は飲食店向けのカatalog販売で消費者にダイレクトに宅配サービスを10年来展開しており、赤字事業でも継続してきた。最終消費者と顧客接点を持ち、消費者の嗜好やライフスタイルの変化に対する仮説を持っていたことが、食品スーパーに対する提案力を担保しているのである。

菱食は食品スーパーだけではなく、こうしたマーケティングデータをもとに、川上の食品メーカーに対しても新商品の開発を提案し、商流においてさらなる競争優位の立場を

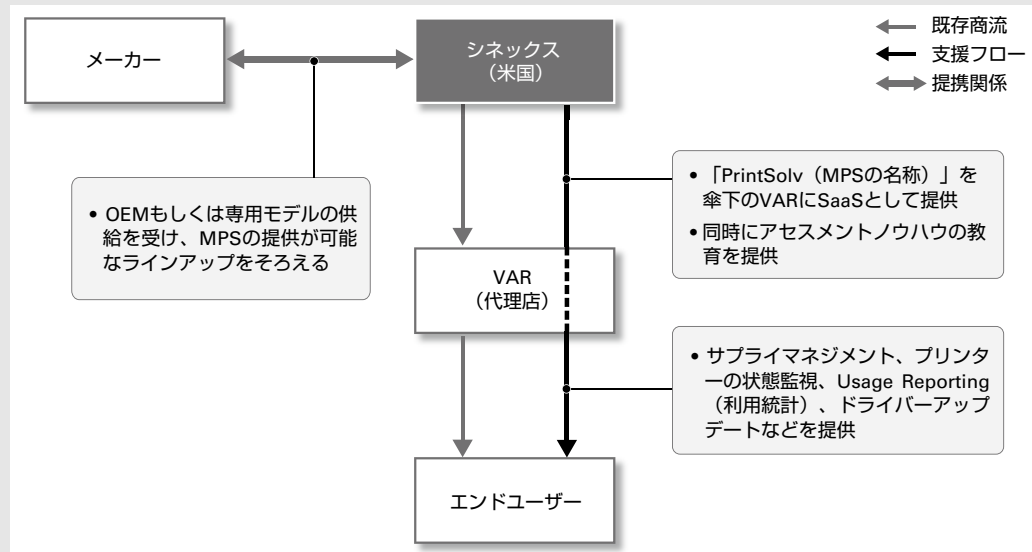
構築しようとしている。

メーカーから見ると菱食は代理店である。食品業界では卸売りが集約され相対的に大規模になっており、菱食のように大きな事業者は上述のように自ら業態変革を行える体力がある。しかし、零細事業者が多く自ら業態変革が進められない代理店の多い他の業界であれば、メーカー自らが最終顧客との接点を持つことで付加価値提案が可能なモデルをつくり上げることも、代理店への業態変革を促すうえでは重要な取り組みといえる。

#### 1-4 米国シネックス

米国ではIT機器のディストリビューター（卸売店）であるシネックス（Synnex）が、傘下の代理店に対して、機器を販売するだけでなく、代理店が顧客に対して付加価値提

図3 米国のIT機器のディストリビューター（卸売店）シネックス（Synnex）の付加価値販売に向けた販売チャネル支援



注）IT：情報技術、MPS：Managed Print Services：プリンターの包括管理サービス、OEM：相手先ブランドによる生産、SaaS：Software as a Service：アプリケーションソフトをサービスとして利用すること、VAR：付加価値再販売業者（出所）公開情報より作成

案・サービスを提供できるSaaS（Software as a Service：アプリケーションソフトをサービスとして利用すること）展開をしている（図3）。

米国のプリンター業界では、機器の販売だけでなく、オフィス内にあるすべてのプリンター機器の遠隔からの状態監視や、機器販売・保守サービスをワンストップで提供するニーズが高まり、これらは「MPS（Managed Print Services：プリンターの包括的管理サービス）」という名前で広く普及している。ただし、代理店には零細事業者が多く、このビジネスモデルを実現するためのITシステムに投資する体力がない。そこでシネックスは、自社内にサーバーを設置し、傘下の代理店（VAR：付加価値再販売業者）がSaaSを使えるシステムを構築している。SaaSのサービスは、最終顧客から見れば代理店が提供

しているように見える。シネックス自身はメーカーではないが、同様の取り組みは、プリンター・複写機メーカーの100%子会社である販売会社が、傘下の代理店に提供している事例も多く見られる。

SaaSを提供するだけで売り上げが簡単に拡大するわけではない。代理店の箱売り営業をソリューション営業に転換するため、メーカーはSaaS環境を提供するのみならず、販売能力に応じて代理店を選抜し、彼らを教育する必要がある。

## 2 | 代理店間の間接業務を徹底強化し、代理店販売力を強化した事例

事務機メーカーA社は、代理店からの消耗品の受発注をインターネット経由でできるプラットフォームを提供することで、間接業務を徹底強化している。従来は代理店側が専門

の担当者を配置していたが、インターネット経由での処理が可能になったことで、販売事務業務（受注業務、請求、回収業務）の効率化が図れ、物流業務も大きく改善することになった。

機器販売においても、エンドユーザーからの注文に合わせた機器構成（本体とオプションなどの組み合わせ）を代理店から受け、メーカーが機器を構成して顧客へ直送することで、代理店が過去ばらばらに行っていた設置や組み立て作業が大幅に効率化されることになった。これにより、代理店は在庫を最小化でき、一方でメーカーは、代理店経由でエンドユーザーの注文が、機器構成情報とともに獲得できることでエンドユーザーが好む商品構成の傾向などを把握できる。そして、代理店には在庫を最小化できるというメリットがあり、代理店の在庫負担が少ない分、メーカーへの発注も増えることになる。

メーカーは代理店に対して一定のリードタイムでの納入を約束することによって、代理店が販売機会を逃すことがないというコミットメントを行うことが必要となる。従来からの関係よりもさらに一歩踏み込んだ関係を構築するために代理店の間接業務、物流業務をメーカーが担うことは有効な術である。こうした間接業務をメーカーがプラットフォームサービスとして提供することは、代理店が付加価値のより高い販売行為に集中できる基盤をつくることになり、代理店販売改革にとっては重要である。

### 3 | 代理店再編で強い代理店をつくり出した事例

前述したように、多くの代理店は後継者不

足をはじめとした経営難に陥っている。弱い代理店の数が増えると代理店に対する管理効率が落ち、地域での販売カバレッジ（販売網）を失うことにもなりかねない。その対策としては、弱い代理店をいかに再生するか、もしくは救済・合併していかに吸収するかという視点ではなく、強い代理店をいかに意識的につくり出すかを考えなければならない。

その方法としては、業態変革に積極的な代理店をつくり上げ、改革意欲が強い代理店とそうではない代理店を明確に「層」で選別することも考えられる。改革意欲が強く業態変革が進められる代理店をつくり、その傘下に二次代理店を設置し、一次代理店から末端まで業態変革を進めるのである。

産業機械メーカーB社は代理店販売改革を進めるため、大規模な一次代理店の傘下に二次代理店を組織化している。一次代理店は二次代理店に対して、強いソリューションマインド（ソリューション営業に対する意欲）を要請しながら教育を進めると同時に、業態変革できない二次代理店は吸収してしまうなど、傘下の二次代理店の思い切った整理・統合を進めている。

B社の一次代理店は顧客に対して、制御システムと機器販売を組み合わせたソリューション営業ができる実力を持っている。一次代理店は二次代理店の経営品質の向上に努めるとともに、二次代理店に対してソリューション営業を実現させるための教育を行っている。しかしながら、二次代理店によっては機器販売から抜け出せないところもあり、改革意欲に乏しいそうした代理店に対しては、意欲を見極めたうえでサポートを打ち切っている。傘下の二次代理店の経営者の意欲、業態



変革への意思をくみ取ることで、二次代理店へのサポートのレベルを明確に分けているのである。

日本IBMでも2002年に一次代理店を絞り込み、それまで一律に取引していた250社の代理店のなかから10社を「付加価値型卸売店：Value Added Distributor（以下、VAD）」と認定し、その他の代理店の多くをVADと取引する二次代理店とした。日本IBMからの教育はVADに集中させ、二次代理店にはVADが教育するという形に変えている。一次代理店化（母店化）した代理店を意識的に作り出し、その代理店が傘下の代理店を再編するのである。

代理店のこうした層別管理によって、強い一次代理店が傘下の代理店を整理・再編しながら、強い二次代理店を意識的に作り出す。メーカーは層ごとの経営品質を上げていくために、代理店に対する経営品質の管理を強化する必要がある。

それにはたとえば、JQA（日本経営品質賞）、業績評価システムであるバランススコアカード、あるいはGE（ゼネラル・エレクトリック）やゼロックスが実施しているシックスシグマなど、統一した管理手法を用いて、代理店の経営品質を管理することが有効な方法である。そうすることで、代理店の経営品質を明確に選別できるようになり、また上の層に引き上げる際の共通の指標を持つこともできる。

機械メーカーC社は地域ごとにコア（中核）となる強い代理店を意識的に作り出し、その代理店に弱小代理店を吸収させる方式を取っている。その強い代理店には、ソリューション営業に意欲的で、経営品質を高め

られる経営者がいる事業者を選定している。これによって地域のコアをつくり出し、首都圏・名古屋・大阪などの大都市は直接販売、首都圏以外の地方は代理店販売を原則とし、各地域でコアとなる代理店を中心に、営業改革・チャネル戦略の再構築を進めている。

#### IV 代理店販売改革の方向性

### メーカーによる代理店販売改革の3つの方向性

メーカーが代理店販売改革を進める基本的考え方は、当該メーカーと代理店との共存共栄が大前提となる。具体的方法としては、上述の事例で見たように、

- ①業態変革による代理店成長シナリオの策定（過去の延長線上からの完全脱却）
  - ②代理店の間接業務基盤の徹底強化
  - ③代理店再編による代理店ネットワークの再構築
- が挙げられる。

#### 1 | 業態変革による代理店成長シナリオ

業態変革による代理店成長シナリオの構築は、箱売りしかできていない代理店に思い切った業態変革を促すことで、顧客ニーズに即したソリューション営業展開ができるようなサポートをするものである。従来からの代理店施策のほとんどは量を重点的に管理するものであり、質に重点を置いた管理は、多くの企業で試みられながらも、基準が明確にできないなどの理由で定着してこなかった。評判・経営者の質・自己資本比率による足きりを考えるだけでなく、思い切った業態変革の考え方を取り入れなければならない。

従来の代理店が行っていた単品セールの販売ではなく、顧客ニーズを捉え、商品とサービスを組み合わせたソリューション営業を実現するためには、エンドユーザーのニーズを理解したうえで、代理店が顧客基点でのソリューション営業を行うためのプラットフォームを提供して業態変革を支援する必要がある。

たとえば、代理店単独ではできない顧客データ管理のためのSaaSなどを構築することで、顧客ニーズに合わせ、自社製品のみならず、他社製品も組み合わせて提案する力を育成することなどが考えられる。メーカーは自社製品の販売のみを代理店に期待するのではなく、顧客ニーズに即したサービスとイかに組み合わせ、代理店経由でそれに応えていくかを考えなければならない。

メーカーは、他メーカーの製品に対するサポートも含め、代理店経由による製品販売・サービス展開・顧客・市場を分析し、顧客接点としての代理店の付加価値を最大化することが重要である。さらに選別された代理店に対しては、代理店の意欲を確認するためにも、教育プログラムなどの受講はある程度自己負担をさせる。業態変革は何よりも、それを自主的に進める姿勢が重要となるからである。加えて、前述の顧客管理の仕組みや販売促進における情報支援ツールの提供などといった面からのサポートをすることが必要となる。

## 2 | 代理店の間接業務支援

メーカーによる代理店の間接業務支援には、たとえば物流・在庫管理などの代理店のSCM（サプライチェーン・マネジメント）

支援や、受注・請求・回収といった事務作業などの支援が考えられる。代理店はこれによって、リソース（資源）を販売に集中させることが可能となる。

零細な代理店であっても、顧客からの受注窓口、事務作業、倉庫、配送、請求、回収などのサービスを提供するための要員を抱えており、代理店1社のむだが、多くの代理店網を持つメーカーには大きなむだになっている。

それを解消するには、こうした事務作業のプラットフォームとして代理店向けのBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）を管理サービスとして提供することなどが考えられる。ただし、顧客情報が外部にもれてしまうことを代理店が懸念することも考えられるため、その運用には代理店の心理的不安を払拭し、かつわかりやすいメリットを提供する工夫が必要となる。

前述した事務機メーカーA社の事例のように、メーカーが代理店の物流・在庫業務を支援することで、代理店は在庫負担がなくなり、配送機能も不要になる。したがって、販売に一層集中でき、在庫負担の軽減によって、メーカーには代理店からの注文が増加するようになる。

メーカーの傘下にある代理店には共通する業務がある。それらを切り出し、できるだけ束ねる形で共通サービス化することで効率化できる分野は多い。たとえば受注処理、データ入力、輸送業務、在庫管理、請求書発行、回収業務、アフターサービス、顧客からの問い合わせ窓口など、それらは共通サービス化できる業務が多いはずである。とはいえ、顧客向けの請求書は顧客別に書式が異なるなど、なかには代理店が共通サービス化を拒む

場合も考えられる。その場合はメーカーと代理店のサポート部隊とが一体となり、事務の効率化、顧客へのサポート品質の向上を図るなど、メーカーと代理店が顧客に対し、より一体となって販売・サポート活動を展開し、協業活動を強化することが必要である。

### 3 | 代理店再編による代理店ネットワークの再構築

前述したように、業態変革を行わず、今の機能を提供するにとどまったままでは、代理店は限界を迎える。業態変革を進めるには、代理店を傘下に持つメーカーなどが仲介して代理店を淘汰・再編させることが必要である。

一方、代理店は単独では生き残ることが難しい状況にあり、その対策として代理店の統合が考えられる。代理店の統合には代理店を意識的に階層化し、業態変革ができる一次代理店をつくり出し、弱小な代理店を商流上ぶら下げる方法、地域のなかでコアとなる代理店を定め、その代理店に周辺の地域の代理店を吸収させる方法がある。

代理店に母店機能を持たせるかどうかは、物流・在庫機能に中間レイヤー（層）を入れる意義があるかどうかで決まる。たとえば流通頻度が高く、中間在庫・物流機能が必要となる場合や、小口取引が多く代金回収が煩雑かつリスクが高い場合は、代理店の階層化で効率が高まるケースが多い。

小規模な代理店の場合には、単独では今後の生き残りが厳しい。統合と再編を仕掛けることが有効なケースもある。たとえば付加価値型代理店を意識的につくり出し、その代理店の傘下に他の代理店を二次代理店化する階

層構造を持たせることが考えられる。業態変革ができる代理店を意識的につくり出し、こうした代理店に一次代理店の機能を担わせることで、改革意識を持ち変革を進める代理店と、そうではない代理店を明確に選別する。

この際、代理店の規模の大小を問わず、代理店のやる気やソリューション営業に対する取り組み体制、代理店経営者の意識をダイナミックにくみ取ることが必要となる。大事なものは付加価値が高い一次レイヤーをいかにつくり出すかである。一次代理店については、明確な業態変革シナリオに基づき、他の代理店をビジネスモデル的にも引っ張っていける代理店を意識的につくり出さなければならない。

加えてメーカーは、一次代理店が実行すべき機能を明確に定義しておく必要がある。一次代理店は傘下の代理店の経営品質を高める機能を有していなければならない。そのような代理店をつくり出すため、メーカーは一次代理店の経営品質を高め、傘下の代理店に指導もできるような経営者の資質を見抜かなければならない。経営品質には、自己資本比率などの財務的側面ばかりでなく、バランススコアカードなどの指標を使った経営管理により、傘下の代理店の質を高めることも含まれる。そのうえで、従来の商品単品売りではなく、取り扱い商品に他社商品やサービスを組み合わせる形で顧客目線に立った付加価値型事業をつくり出し、それを傘下の代理店に教育・啓蒙していく機能が求められる。

そのためには顧客ニーズの変化を分析し、顧客ニーズに合った商品やソリューションを組み合わせる機能を持たせることで、代理店として、製造業の直販との差別化を図らねば

ならない。

最後に効率性の観点から、地理的に近い代理店の統合や経営危機に陥っている代理店救済、企業文化が近く親和性の高い代理店同士などの統合を検討する。代理店の統合で最も多いのは経営危機にある代理店の救済であるが、代理店の経営体質、経営者の意欲なども見極めて検討する必要がある。

代理店販売の改革は、衰退する代理店経営の現状にあっては喫緊の課題である。公平性に基づいた代理店販売を真に実現するため、経営者の資質ややる気などから業態変革が実現可能な代理店を選定し、育成しなければならない。また、代理店が販売活動で顧客の付加価値を向上させる活動に専念できる環境をつくり出すため、代理店の間接業務の共通基

盤を提供することで生産性の向上を図る。顧客接点を活かしながら業態変革ができる代理店を核に代理店再編を進め、それによって代理店販売改革を進めるという成長シナリオを描き出すことが、今こそ求められる。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、本社改革など

長尾良太（ながおりょうた）

グローバル事業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、マーケティング全般、精密機器・事務機業界、消費財業界など