

経営

マーケティングにおける パラダイム・シフトと具体的アプローチ

No. 3

富士総合研究所
主任経営コンサルタント 笠原 英一

今回は、リレーションシップ・マーケティング、つまり「長期継続的な相互作用や双方向コミュニケーションによって、顧客と企業が一体となり、新しい価値や意味を一緒に創っていく」というスタンスが求められる領域について、顧客の知識量と提供する製品・サービスの複雑性という二つの軸を用いて考察した。今回は、このリレーションシップ・マーケティングを生業としているプロフェッショナル集団にスポットをあててみたい。

■米国マニファクチャラーズ・レプリゼンタティブズとは

マニファクチャラーズ・レプリゼンタティブズ（以下レップ）とは、部品、モジュール、デバイス等を作っているマニファクチャラー（以下メーカー）の代理として営業活動を行う米国市場に特有の卸売業の一つである。メーカーとの取り決めにより定められた特定の地域で、一社以上のメーカーの、関連はするが競合しない幾つかの製品をメーカーの代理として販売する代理商である。所有権はもたず、物理的にも占有はしない。代理するメーカーの部品、モジュール、デバイス等の製品に関する知識やエンジニアリン

グ技術と製品の販売先である顧客としての完成品メーカー（以下顧客）のニーズ把握力がコア・コンピタンスと言える。レップはこの特性を生かして、流通の中で顧客、メーカー双方に対して価値を創造しつつ産業全体のイノベーションに貢献している。

■レップの活動

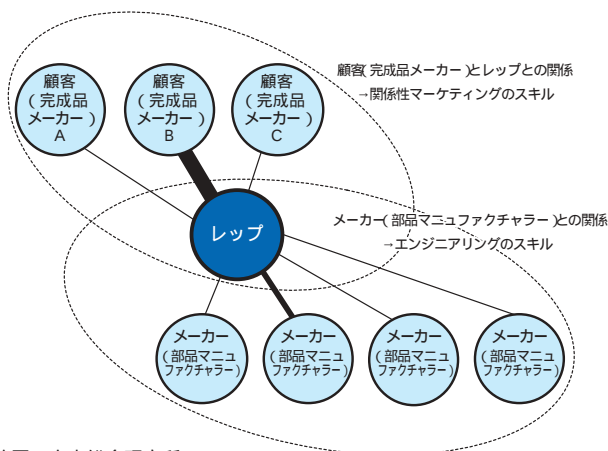
レップは、代理するメーカーから、その製品に関するセールス・リード、つまり引き合い情報を入手する。担当する地域の顧客が興味を持っているという情報である。その顧客企業において、最終製品全体の設計を行っているデザイン・エンジニアに対して部品、デバイス、モジュール等の説明をかねたプレゼンテーションの実施を打診する。顧客からの要請を受けて、カタログ、サンプル、技術資料、他社との比較表等を持ってその顧客企業のデザイン・エンジニアを訪問しプレゼンテーションを行う。うまく行けば、その企業から、特殊仕様に基づくサンプル・テストの依頼を受けることになる。その依頼に基づき特性テスト（通常数力月かかる）をメーカーで実施してもらい、その結果を報告書にして提出する。特性テストの結果にOKが出され

ると認定コンポーネント納入業者として、顧客企業の設計図面にメーカー名、品番を加えてもらうことができる。これがいわゆる「スベック・イン」・「デザイン・イン」である。次に、量産試作計画が決まる頃を見計らって、今度は顧客企業の購買担当者に対し価格や納期、そして支払い条件等を提示する。OKであれば、メーカーの受注窓口でバトンタッチして、そこで与信ライン等を決めて最終的に受注となる。これが「オーダー・イン」である。この時点でようやくレップに対して、あらかじめ定められていた基準に従ってコミッションが支払われることになる。

■レップの活動に対する評価

レップと取引関係のある顧客にインタビュー調査を行った。主なコメントは以下の通りである。「レップを自社のデザイン・チームに加えて一緒に開発を推進している。レップは部品メーカーの生産技術、設計技術、生産キャパシティ等に精通しており、弊社のデザイン・チームが新製品を短期間に立ち上げる際に大変役に立った」（米国IT企業）。「部品やモジュールの生産に関する機能の多くが中国等に移ってしまったため米国でコンポーネントの設計を詳細につめることが難しくなっている。このような状況でもレップは、広範な技術をベースとする多様な品揃えでわれわれ顧客のニーズにこたえてくれる。米国エレクトロニクス・メーカー」。「特定の部品を単品ごとにもってくるのではなく、多様な部品を組み合わせで提案してくれるので、こちらの手間が省ける」（米国電機メーカー）。レップに代理してもらっているメーカーが

レップを取り巻く関係性
～顧客との関係とマニュファクチャラーとの関係～



資料：笠原、富士総合研究所

ら得られたコメントは次の通りである。自社に費やしてくれる時間、顧客訪問回数、結果報告、デザイン・インの成果等については大変満足している。弊社の製品についての知識も豊富であり、なによりも顧客を巻き込みながら新しいテーマを探していくレップの営業スタイルは高く評価できる。日系エレクトロニクス関連のパーツ・メーカー。

レップとして成功するためのポイントについて、顧客との関係性、メーカーとの関係性の二つの視点から直接レップ・オフィスの代表者にヒアリングした。主なコメントは以下の通りである。

顧客との関係性

「メーカーと顧客の間におけるミドルマンとして、顧客、メーカーの双方に価値を提供することが重要。顧客との関係では、顧客と一緒にの視点と立場で悩むこと。顧客のニーズを自分のものとして感じることができるとかどろうかが大切である。部品やデバイスのメーカーに対して最高のパフォーマンスを出すためには、逆説的であるが、徹底的に顧客である完成品メーカーの側に立つこと。部品を売り込むという姿勢では決してメーカーの代理はできない。」

メーカーとの関係性

「メーカーの扱う製品に関する専門知識が必要不可欠。高いレベルのエンジニアリング・スキルをもち、メーカーの技術者と同じ視点で意見交換ができなくてはならない。また、メーカーの企業理念や経営計画を理解し、共有することも重要。」

以上の調査から、顧客との関係においては関係性マーケティングのスキルが必要不可欠であるということ、メーカーとの関係においては、エンジニアリングのスキルが重要であるということが指摘されよう（図参照）。

■レップの価値創造の源泉

レップの価値創造の源泉は、前述のスキルを用いて、顧客との関係においても、メーカーとの関係においても、従来の方法では解消できなかった悩みを解消することである。それは、今までとは異なる新しい価値を見つけて、創造していくことに他ならない。そのためには、双方が一体となり、相互作用による共業を進めていくことがポイントである。

顧客は三つの不確実性を持っている。満たされない状態を解消する基本的な方向性が分からない（ニーズ不確実性）、ニーズを満たす手段が提供される市場が分からない（市場不確実性）、メーカーの品質、価格、問題解決力がわからない（取引の不確実性）。こうした不確実性に対して、複数のメーカーの経営資源を結集してソリューションを提供することでレップは価値を創造している。

一方のメーカーは、自社の製品、サービスをどのくらい販売できるかが分からない（キャパシティ不確実性）、どのような用途で使われるのか不明（用途不確実性）、買い手企業の購買意思、需要、信用状態が分からない（取引不確実性）という不確実性を持っている。レップは自社の顧客ネットワークを総動員して、そうした不確実性を解消することにより、コミッションを得ているのである。

■レップの類似モデル

リレーションシップ・マーケティングが求められる領域は多岐にわたっている。海外でプラント・エンジニアリング事業を展開するために、現地の自治体と一体となり社会インフラとしての在るべき姿を考えながら、プラント設計を考えるエンジニアリング会社とか、担当企業の持続的成長を支援するために成長ステージごとに重要な課題を把握し、その解決に協力しながら資金ニーズを探索する銀行のRMの例など枚挙に暇がない。今回は、こうした例を踏まえて関係性そのものの本質について深く考察してみたい。