

既存店の品質強化でファン作り 特技を生かした新規事業開拓も着々

パート2では、実際にチャネルをコントロールする運営代理店側の市場認識と生き残りへの動きを探ってみた。キャリアの認識以上に、現場サイドでは厳しい環境への危機感を募らせている。

運営代理店が直面している一番の課題は、「新規出店＝収益の増加」という図式が描けなくなったことだ。

あるメーカー系代理店関係者は、「携帯電話の販売も所詮は小売業と同じ」という。小売りのビジネスでは、成長期には新規出店を繰り返すことで収益を向上させる。しかし、ある程度のレベルになると飽和状態となり、新規出店が以前ほど収益向上に貢献しなくなる。このため、店舗数の適正化を図るとともに既存店舗の収益を増やす戦略へと切り替えるようになる。

この図式に携帯電話ビジネスを当てはめれば、販売代理店はまさに既存店強化と淘汰・再編の段階に突入したことになる。しかも、小売業と原理は同じであっても、キャリア側がチャネルリーダーとして大きな権限を持つ点では通常の小売業と異なる。

代理店は、キャリアからのインセンティブによって、仕入れ価格以下で端末を販売しても利益を出せるというビジネスモデルを展開してきたが、パート1でみたように、キャリアが端末販売に付随してインセンティブを払い続け

る意味は薄れてきている。既存店舗の収益をアップさせようにも、これまでの収益モデルでは難しい環境にある。

キャリア最大手のドコモが業容拡大を認めたとはいえ、「ノウハウを持たない代理店がすぐに利益を出せるか疑問」(大手家電量販店幹部)、規制が緩和されても、携帯電話の販売に関しては、依然として代理店独自の工夫により差別化できる余地は少ない。

来店客を感激させる

石油販売事業を展開してきたイトムコ(旧日石伊藤忠)の通信事業本部・東日本移動体事業部兼代理店事業部の土持則幸部長は、「携帯電話の物販だけなら、いずれはネット販売などに取って代わり、キャリアショップが無人化される可能性も否定できない」と、どの代理店関係者よりも危惧の念を強める。

この背景には、長年にわたり石油販売でガソリンスタンド(GS)事業を展開してきた経験がある。扱う商材が石油と携帯電話の違いこそあるが、チャネル構造は非常によく似ている。そ

のGSの現状は、過当競争の果てに無人化されたり、撤退して設備だけが風雨に晒されていることも少なくない。そうした経験が、前述のような不安につながっているのだ。

とはいえ、土持部長は、どんなに効率化が進んでも、人との接点という面でショップの役割は残ると確信がある。土持部長は、「ユーザーに望まれないショップにリソースを投入してもやがては淘汰される。支持されていれば、代理店の運営努力で利益を出せる」と既存店強化の重要性を説く。

イトムコでは、店長や副店長に加え各ショップにCSリーダーを配置。顧客満足だけでなく、スタッフの満足向上に取り組むことで、まずは人的面でのショップ強化を図る。

この施策の背景には、「スタッフの意識改革が大きな課題である」という認識がある。携帯電話ビジネスは、厳しい経済環境でも成長を続けてきた数少ない業界の1つであり、不況知らずの現場スタッフに、今後のビジネス環境の変化をいかに理解してもらうかが、既存店強化の成否を分けるからだ。

スタッフの意識改革に本社の社長自ら乗り出しているのが、商社系広域代理店のアイ・ティー・テレコム(ITテレコム)。同社の美濃口渉社長は全