

消費財営業部門における人材育成の課題と弊所の教育事業の方向性



祝 辰也

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員／教育・研修事業担当

アブストラクト：

1980年代における棚割システムの登場と普及、小売業によるPOSデータ開示・MD研究会型取り組みの広がり、ID-POSデータ活用・開示の広がり、営業の推進機能としての「提案営業」の普及と求められる内容の高度化につながった。これに伴い、提案営業を推進する人材の育成もOJTを含め自社内だけでの完結が難しくなり、外部機関による研修への参加や外部機関への研修委託のニーズが高くなってきた。この傾向は流通経済研究所が提供する公開講座における個別研修の受講者や委託企業の増加からもうかがうことができる。こうしたニーズをふまえ、流通経済研究所が公益財団法人として今後より広く、より効果的な教育研修サービスを提供していくための方向性について考察する。

キーワード：提案営業、人材育成、新入社員研修、流通ビジネススクール、Web配信研修

1 はじめに

ほとんどの企業は商品やサービスを販売することでビジネスが成り立っており、販売を担う営業部門は企業にとって不可欠な存在である。今日、消費者向け（BtoC）だけでなく事業者向け（BtoB）でもネットを通じた販売が増えているが、スーパーマーケットやドラッグストアなど、食品・日用品の量販小売業を顧客とするメーカーや卸売業にとっては、人的な営業が当面は主体であり続けると考えられる。

本稿では、こうした消費財営業部門における人材育成のニーズとその変化、人材育成ニーズを満たすための教育・研修の手段・機会と現在の課題について、筆者が担当する流通経済研究所の教育・研修サービスの利用状況

と重ねて考察する。そしてそうした課題に対し、弊所の教育・研修サービスがどのように変わっていくべきかについて、考えていくこととする。

2 営業の役割と推進機能としての提案営業

営業の究極の役割は、商談を通して自社の製品やサービスを相手に採用（購入）してもらうことで「売上」を作ることには他ならないが、これを達成していくには何らかの推進策・活動が必要となる。こまめな日参やキーマンの接待なども含め買い手との人間関係を構築することも推進策であり、相手の値引き要求に対応していくことも推進策のひとつではある。一方、こうした伝統的な推進機能に対して、1990年代頃より注目されてきたのが「提

案営業」であり、少し遅れて「ソリューション営業」といった考え方が推進策として注目されてきた。ソリューション営業も「相手の課題の解決策を提案する」ことに他ならないので、ここでは提案営業とほぼ同義と考えたい。

「どのような解決策を提案するのか」についてはもちろん、製品や業種、業界によって異なる。スーパーマーケットやドラッグストアなど、食品・日用品の量販小売業を顧客とするメーカーや卸売業にとっては、バイヤーの課題解決であり、多くの場合マーチャンダイジング（MD）領域における課題に対するソリューションの提案ということになる。

マーチャンダイジング領域の中で、特に「小売店頭で、市場の要求に合致した商品および商品構成を、最も効果的で効率的な方法によって、消費者に提示することにより、坪当たり売り上げと人時生産性を最大化しようとする活動」を「インスタマーチャンダイジング」というが、流通経済研究所では1980年代前半よりこのインスタマーチャンダイジングをより効果的に実践するための研究を、小売業・メーカー・卸売業の各企業と共同で行ってきた。この共同研究へのメーカー・卸売業の参加は、既にこの頃から（一部先進的な企業に限られていたとはいえ）調査・実験など事実に基づく説得力のある提案営業に対する問題意識があったことを示している。

3 求められる提案営業の高度化

その後、今日までの40年近くの間、メーカー・卸売業による提案営業の内容は徐々に高度なものとなってきたが、その背景には図表1に示すような要因があると考えられる。

図表1

提案営業高度化の要因

- ① 棚割システムの登場
- ② 汎用棚割システムの普及
- ③ 小売業によるPOSデータ開示・MD研究会型
取り組みの広がり
- ④ ID-POSデータ活用・開示の広がり

【1】 棚割システムの登場

小売業にとって重要なプロセスである棚割作成をコンピューターで行う「棚割システム」は1980年代の終わり頃に登場していたが、当初は価格も高くまた分析には手間もかかるため本格的に導入する小売企業はほとんどなかった。そこで「重要だけど小売だけではなかなかできない」という分野をリテール・サポートの絶好の機会と見た卸売業、また棚割によって自社製品の取り扱いの命運が決まる消費財メーカーは、棚割システムを使った「棚割提案」に着目するようになった。

棚割提案では、単に商品をきれいに gondola に配置するだけでなく、棚割の要素であるグルーピングやゾーニング、フェイシングの提案が根拠のあるものでなければならない。前述の流通経済研究所と小売業・メーカー・卸売業との共同研究でも、棚割のベースとなる法則や理論の研究が重要なテーマの1つであった。したがって棚割システムが登場した時代は、後年に教育・研修の対象となる内容そのものの開発の時代であったといえる。そうして得られた知見は、共同研究参加企業内に限定されており、得られた知見を教育・研修により社内に広く共有する企業も限定的であった²⁾。

【2】 汎用棚割システムの普及

1990年代前半までにはシステムベンダーによる汎用の棚割システムも登場していたものの、大手消費財メーカーはそれぞれ先行開

発した独自の棚割システムを用いていた。しかしその後、特にウインドウズ95の登場以降、システムベンダーによる汎用の棚割システムの価格の低下、システムを動かすパソコンの機能向上と価格の低下、OSバージョンアップへの独自システムの対応の負担などから、独自のシステムを持つ企業がなくなると同時に、棚割システムが大手以外にも普及しはじめ、棚割提案は大手企業だけのものではなくなっていった。

棚割システムが広くメーカー・卸売業に普及し、棚割提案を行う営業担当が増えるということは、そうした人々への棚割作成に関する教育・研修が当然必要となる。棚割システムの使い方についてはシステムベンダーが研修の機会を提供するものの、肝心のPOSデータの集計や見方、そして何より棚割の考え方に関する知識を得る機会については、必ずしも十分といえない時期がしばらく続くことになる。

[3] 小売業によるPOSデータ開示・MD研究会型取り組みの広がり

同じく1990年代のはじめ、米国で生まれた「カテゴリー・マネジメント」という考え方が日本に紹介された。本来のカテゴリー・マネジメントは、小売業の売上と利益、顧客満足を上げるための、製・配・販によるカテゴリーを単位としたコラボレーション(協働)なのだが、メーカーからのアプローチが先行しすぎたこと、ほとんどの小売企業がPOSデータの開示に二の足を踏んだことなどから、日本のカテゴリー・マネジメントは「メーカーによる棚割提案」の域を超えることはほとんどなかった。

2000年代に入り、コープさっぽろの「MD協議会」など、リージョナルの小売チェーンがPOSデータの開示と取引先メーカー・卸

売業からの提案をセットにし、しかもその成果を取り組み企業で共有する、いわゆる「MD研究会」型の取り組みが現れ、2000年代後半から2010年代前半にかけてその数を増やした。このMD研究会型の取り組みは、進め方や業務プロセス自体は必ずしも欧米型のカテゴリー・マネジメントに倣うものではないが、データを共有し、製・配・販の協働によるカテゴリーの課題解決を目指すという点で、「日本型カテゴリー・マネジメント」であったともいえる³⁾。

こうした取り組みでは、その範囲が棚割だけでなく、品揃え、催事、販促、クロスMDなど様々な打ち手領域に及ぶことになり、POSデータの広範な活用やより高度な提案が求められるようになる。対応するメーカー・卸売業では全ての営業担当がPOSデータ分析・活用のリテラシーを有していたわけではないため、当初はデータや情報の活用に向けた本社営業スタッフ部門による手厚いサポートの下に提案作成が行われていた。しかしMD協議会型の取り組みを行う小売企業が増加するにつれ、本部スタッフだけではサポートできなくなり、支社・支店にサポートスタッフを置く、あるいは営業担当者自身のデータ活用・提案作成リテラシーを高める、といった対応が必要となっていった。

またMD研究会型の取り組みを通じて、小売企業の経験値も向上し、POSデータ活用のリテラシーの高いバイヤーも増え、さらに小売企業間の競争対応から取引先に対しより高度な提案を求めるようになっていったと考えられる。

[4] ID-POSデータ活用・開示の広がり

ID-POSデータのCRMやMDへの活用は、1996年に米国で出版された、ブライアン・ウルフの著書「顧客識別マーケティング」に

より注目され、日本でも2000年代に入りポイントカード・プログラムの普及とともに広がった⁴⁾⁵⁾。

ID-POSデータは、カテゴリーや商品、店舗のターゲット顧客層を把握したり、クロスMDに関する気付きが得られるなど、POSデータに比べより顧客目線でのMD開発に活用することができるものの、複雑なデータであるため、その活用には高度な知識やテクニックが必要となる。

ポイントカード・プログラムを実施している小売企業すべてが取引先メーカー・卸売業にID-POSを開示しているわけではないが、流通経済研究所が2016年に行った調査では、ID-POSデータを活用していると回答した小売企業のうち、スーパーマーケットの53%、ドラッグストアの91%が取引先メーカー・卸売業にID-POSデータを開示していると回答した⁶⁾。

開示といっても有償での開示がほとんどなので、お付き合いで購入しているメーカー・卸売業もあるものの、MD提案に活かしたいと考える企業も少なくない。しかし前述のように、ID-POSデータを活用するにはそれなりの知識とテクニックが必要であるため、実際には限定的な活用にとどまっているケースが多い。

以上のように、スーパーマーケットやドラッグストアなど食品・日用品の量販小売業を顧客とするメーカー・卸売業の提案営業は、棚割システムの登場と普及、POSデータ開示とMD研究会型取り組みの広がり、ID-POSデータ活用・開示の広がり、といった節目を経ながら一部の大手メーカー・卸売業からより広範なメーカー・卸売業に、また提案先も一部の小売企業からより広範な小売企業へと拡大していった。また提案すべき内容も高度

なもの求められるようになってきた。

4 人材育成・能力開発の現状

前節で見たような、提案営業の必要性およびその高度化に対応する人材育成について、メーカー・卸売業はどのように対応してきたのだろうか？

人材育成（研修）の一般的な機会として次の4パターンが考えられる（図表2）。

図表2

人材育成の機会

- ① 自社内でのOJT
- ② 自社内での集合研修（講師・カリキュラム・教材も自社）
- ③ 自社内での集合研修（外部機関に委託）
- ④ 外部の研修への派遣（受講）

上記の①から④がどれくらいの割合なのか、実態について統計的な数値は本企画の第2稿「メーカーおよび卸売業による『小売業向け営業担当者』育成の現状と課題」に譲ることとし、本稿では流通経済研究所の教育・研修事業の担当者として、研修講座の受講者や、企業の研修担当者から伺う各企業の状況などから、提案営業に関する人材育成の現状について考えてみたい。

【1】流通経済研究所が提供する教育・研修サービス

流通経済研究所の教育・研修事業では、現在「流通ビジネス・スクール」として5つの領域で15の「公開講座」を開設している（図表3）。また個々の企業の要請に応じた「個別研修」にも対応している。「公開講座」は前述の④に、「個別研修」は③に該当する。

公開講座の受講者数および派遣元の企業数

図表3

流通ビジネス・スクール 講座一覧

領域	講座	開設年
小売・卸のビジネスとその動向を学ぶ	1 チェーン小売業動向講座	2008年
	2 小売業基礎講座	2016年
	3 卸売流通動向講座（食料品卸編）	2016年
	4 卸売流通動向講座（日用品卸編）	2016年
売場づくり・MD・店頭販促の定石と営業提案の基礎学ぶ	5 インストア・マーチャライジング基礎講座	2013年
	6 棚割作成基礎講座	2015年
	7 POSデータ分析・活用基礎講座	2019年
	8 売場観察力育成講座	2008年
	9 店頭プロモーション企画立案講座	2016年
	10 提案型営業力育成講座	2008年
ID-POSデータの実践的活用を学ぶ	11 ID-POSデータ活用講座 1 基礎編	2015年
	12 ID-POSデータ活用講座 2 応用編	2017年
	13 ID-POSデータ活用講座 3 実践編	2017年
店頭マーケティングに関する総合的な知識・スキルを習得する	14 店頭マーケティング・アナリスト養成講座	2007年
女性営業のステップアップ	15 女性のための営業力向上講座	2016年

注：2020年度実施予定の講座のみ。

図表4

流通ビジネス・スクール 受講企業数・受講者数の推移（全業種計）

業種	年度				
	2015	2016	2017	2018	2019
講座数	6	12	14	14	15
受講企業数	128	147	205	203	236
受講者人数	290	384	506	510	555

注：図表2に掲載した講座のみを対象に集計（休止中の講座は除く）。

は図表4に示すように2015年以降の5年間を見ても一貫して増加しており、2019年度は236社・555名がいずれかの講座を受講した。もちろん、この間に流通ビジネス・スクールの講座数自体が増えているが、新規開設した講座に対するニーズがあってこそ、全体の受講者数の伸びでもある。

ところで図表4の受講者数を受講企業数で割ると、年により多少のばらつきはあるものの、おおよそ2.4人前後であり、計画的な人材開発のために流研の講座を利用するというよりは、必要に応じて受講させているという状況がうかがえる。各講座で受講者においているアンケートでは、受講に至る経緯として「受講者自身の意思で受講」が最も多く、2番目の「上司の勧めで受講」と合わせて大

半を占める。「上司の勧め」について回答者に詳しく聞くと、部・課レベルでの上長の判断に基づくケースがほとんどであった。

【2】個別研修の相談・依頼の増加

「個別研修」では公開講座で提供している既存のカリキュラムをほぼそのまま実施する場合もあるが、多くの場合は依頼元企業のニーズに合わせ、複数の講座のコンテンツを組み合わせて独自の研修プログラムを作成するケースが多く、全く新しいコンテンツを作成することになる場合もある。

この「個別研修」についても、図表5に示すように、2015年以降実施件数が大きく増加している。個別研修では、

図表5

メーカー・卸売業向け 個別研修実施件数の推移 (件)

年度					
2007~ 2014平均	2015	2016	2017	2018	2019
5.1	5	8	9	11	16

依頼元企業からのご相談

- お打合せ (研修ニーズの確認)
- 弊所からのカリキュラム案のご提示
- 内容調整 → 実施

という流れで研修内容を詰めていくので、それぞれの依頼元企業の営業・営業サポート担当者へ教育研修の状況をお伺いすることになる。

そこからうかがい知る教育研修のおおまかな現状・傾向としては、弊所に個別研修を依頼する以前に図表2の②や③のような形で、営業・営業サポート担当者に対し提案営業に関する研修を行っていたケースは非常に少ないという点がある。

では、それまで各営業担当者がどのように営業提案を作成していたのか、そのための知識を得ていたのかということ、成功事例のテンプレートやパターンの共有、見様見真似、独学、といった「現場の努力」で対応してきたケースが最も多い。もちろん営業サポート系のスタッフの中には提案営業に必要な知識やスキルが高く経験豊富な人材が数多くいるが、そうした人材を増やしていくために、OJTだけではなく組織的なアプローチが必要だと認識された企業が、選択肢の一つとして弊所にご相談されたと理解している。

前述のように提案営業の必要性を感じる企業の増加や、提案営業に求められる知識・スキルの高度化に対し、図表2の③・④すなわち、「自社内での集合研修 (外部機関に委託)」や「外部の研修への派遣 (受講)」のニーズ

が高まっているということが、弊所の「公開講座」の受講者数の増加、「個別研修」の件数の増加につながっているのである。

【3】営業系新入社員研修の外部化

弊所への個別研修のご相談でのここ数年の特徴として、中堅の営業担当者を対象とした研修だけでなく、営業系の新入社員向けの研修のご相談が増加している点にも注目したい。一般に人事部では新入社員研修として社会人・企業人としての心構えやビジネスマナー、各部門の概要や会社の仕組み・制度などについての研修は行うものの、配属先の業務に必要な知識・スキルについては、それぞれの部門が必要に応じて実施するというのが一般的のようである。

弊所がお手伝いする営業系の新入社員向け研修では、実施企業により違いはあるものの、概ね

- 流通・小売業界に関する基礎的な知識
- 営業の役割とは・提案営業とは
- 店舗・売場の見方
- インストアマーチャンダイジングに関する基礎知識 (特に定番棚割と店内販促)
- 流通・小売業界の環境変化と課題

等について、どちらかという「広く・浅く」知ってもらうような内容でカリキュラムを組むことが多い。また、実施のタイミングとしては、現場配属になる前か、仮配属後のフォローアップ研修時が最も多い。しばらく現場を体験した後の受講の方が効果的ではあるが、

各拠点への配属後に再び本社に招集するための調整や費用がネックとなるようだ。実際に現場体験をする前の受講では、講義内容を経験と結びつけて理解することには無理があるが、弊所としては近い将来、実務を通して様々なことを経験する際に、研修で学んだことを思い出し、振り返り、理解を深めてもらえればというスタンスで研修に臨んでいる。

こうした研修を弊所にご相談される前はどのようにしていたかをお尋ねすると、中堅営業職の場合と同様、「配属先での上司や先輩社員によるOJTのみ」という回答がほとんどであった。ところが、提案営業の高度化に伴う中堅営業職の業務量の増大や残業削減圧力等により、現場で教える側の余裕がなくなっている。また配属先の人的余裕にはバラつきがあり、メンターによって教え方や教える内容には当然差が生じる。そうした状況に対し「営業として知っておくべき知識を体系的に均等に学んでおく方が良い」との考えが外部機関による集合研修を検討する根底にある。さらに現場だけに任せず組織的な集合研修を行うことで、会社の「育てる」姿勢を感じてもらうことが新入社員の「定着」につながる、という話も聞く。

5 これからの教育研修のあり方

前節で見たように、弊所を含む外部の教育・研修機会の活用が近年増加してきた背景には、求められる提案営業が高度化してきたこと、OJTだけでは中堅営業担当のスキルアップも新入社員研修も不十分となってきたことなどの認識がある。

では教育・研修の機会を提供する流通経済研究所としては、そうした要請や期待にどのように応えていけばよいのか、この点につい

て弊所では次のような点での改善・充実を図っていきたいと考えている。

【1】コンテンツのさらなる改善

公開講座としての品揃えは現時点でこれ以上増やすことは考えていないが、内容についてはさらなるブラッシュアップを図っていききたい。これまで、同じタイトルの講座でも開催のたびに内容の見直しを行ってきた。事例やトピックスの更新など、変化への対応だけでなく、事後アンケートによる受講者のご意見を反映しながら、受講者にとってより分かりやすく、またより理解を深められるにはどうしたらよいか、という視点での見直しは絶えず必要と考えている。

【2】講義・演習・グループワークのバランス（実施形態）

各講座は、講義をメインとしながら、演習、グループワークも活用している。有償の講座であるから、できるだけ多くの情報量を持ち帰っていただきたいが、演習によるデータの読み取りや掘り下げた考察も能力開発としては重要である。また公開講座のグループワークでは、様々な企業からの受講者が集まっているため、異なった視点での気付きや刺激を得ることができるという利点がある。一方でグループワークでは発表も含め平均1時間半程度の時間を要するため、4時間程度の半日研修の場合、提供したい情報量とのトレードオフから講義主体のカリキュラムとなる場合が多い。さらに次項で述べるWeb配信となると、演習まではできてもグループワークはほぼ不可能となる。

そうした意味では、講座でどこまで学んでいただくか、どのように学んでいただくかについて整理し、学習方法を最適化していく必要があると考えている。

[3] Web配信による研修講座の実施（提供形態）

流通経済研究所が現在実施している講座は、基本的に東京・市ヶ谷の弊所事務所にあるセミナールームか近隣の会場を使用して行っている（2017年より一部の基礎講座を年1回大阪で開催）。したがって勤務地が遠方の方は時間とコストをかけてご参加いただくしかなく、そのため受講できない方も少なからずいらっしゃると思われる。できる限り広く学習の機会をご提供することも、公益財団法人としての流通経済研究所が考えていかねばならないことである。

そのような観点からすれば、Web配信による講座の実施は“距離”が障害になることがないので、地理的な距離に関わらず受講していただくことができる。今回の新型コロナウイルスによる影響に対応し、いくつかの講座をWeb配信で実施することを計画している。現時点では既存のカリキュラムをWeb配信に切り替える程度であるため、どうしても「講義」主体の講座しか対応できない。グループワークは無理だとしても、演習については講義と演習の提出、発表、講評・解説で日時を分けるなど、従来のやり方にとらわれなければ解決策はあると考えている。

公開講座受講者における、営業部門とスタッフ系部署の人数比率は2019年度で48%対52%であった⁹⁾。2015年は43%対57%だったので営業部門の比率が若干増加傾向にあるが、Web配信による受講機会が増えることで営業部門の比率が増えていくことを期待したい。

また個別研修についてもWeb配信を活用することで、わざわざ各拠点から対象者を本社に招集しなくても済む。企業側にWeb配信の環境がなくても、受講者がWebにつながる環境さえあれば、弊所の仕組みを使って

遠隔研修を行うこともできる。そうすれば、もっと高い頻度で、かつ広く、人材開発のための教育・研修を実施することができる。

6 結びにかえて

本稿では、スーパーマーケットやドラッグストアなど、食品・日用品の量販小売業を顧客とするメーカー・卸売業の営業において、その推進機能として提案営業が発展し、また求められる提案営業の高度化の経緯を見てきた。そしてそのために必要な知識・スキルを習得する機会の必要性、OJTも含め自社内で完結することの限界と外部化ニーズの高まりを、弊所の教育・研修事業の利用状況の増加を重ねながら確認してきた。

弊所ではそうしたニーズに応えるために様々な研修講座を用意しているが、コンテンツだけでなく、講義・演習・グループワークといった実施形態の見直し、Web配信の追加による提供形態の多様化と、それに即したカリキュラムの修正など、これからも受講効果が高くまたより広く受講しやすい教育・研修サービスの提供に努めていきたいと考えている。

もちろん、我々だけでは思い至らない課題、不便さ、新たな領域のニーズも少なからずあると認識している。そうした点について、ご相談、ご指摘いただければ幸いである。

〈注〉

- 1) 田島義博（2004）「マーチャンダイジングの知識」第2版（日本経済新聞社）から筆者が加筆修正。
- 2) 共同研究の事務局である流通経済研究所では、1980年代より研究成果を報告書としてまとめるほかに、知見・ノウハウをマニュアルとしてまとめ、参加企業に共有すると同時に、共同研究参加企業を対象に「インストアマーチャンダイジング研修」を実施している。
- 3) POSデータを開示する小売企業全てが、MD研究会あるいは協働MDを志向したわけではなく、POSシステムの費用を補填するために取引先にPOSデータを販売する小売企業も少なくない。
- 4) ブライアン・P.ウルフ（1998）「顧客識別マーケティング」ダイヤモンド社。
- 5) ID-POSデータ（ID付きPOSデータ）：顧客のポイントカード利用を通して蓄積される、会員番号で識別できる購買データ。FSP(Frequent Shoppers Program)データとも呼ばれた。
- 6) 2016年5月実施。回答企業はスーパーマーケット（スーパー）・生協53社、ドラッグストア13社。このうちスーパー・生協41社、ドラッグストア11社がポイントカード・プログラムを実施と回答。さらにスーパー・生協35社、ドラッグストアでは11社がID-POSデータを活用していると回答。
- 7) 図表3の受講人数は全業種計だが、このうちメーカー・卸売業は70%前後で過半を占める。また近年の傾向として小売企業からの受講者数が増加している（2015年度10.3% → 2019年度18.6%）。
- 8) 受講申し込み時の所属部署が、営業企画、営業開発、営業推進等、営業サポート、リテイル・サポート、マーケティングの名称の部・課の方をスタッフ部門、営業部、営業〇〇課といった部・課の方を営業部門として分類。営業部門所属でもスタッフ的な業務、サポート的な業務をされている場合もあると考えられるため、あくまでも目安として考えていただきたい。