# 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



加藤 弘之

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

## アブストラクト:

流通経済研究所では、消費財メーカーおよび卸売業を対象に、小売業向け営業提案活動担当者 の人材育成活動の実施内容、実施形式、効果に対する評価、および課題点についてのアンケート 調査を実施した。調査結果からは、近年の小売業に対する営業提案内容が多様化したことを反映 し、とくにメーカーにおいて人材育成の目的が多様化している傾向が読み取れた。一方で卸売業 では、商談交渉術の向上を人材育成の目的に挙げる割合が高かった。

人材育成を実施する効果については、データ分析や棚割提案といった、分析ソフトウェアが活 用されている分野の評価が高い。一方、市場トレンド分析などの分野で、自社外からの情報収集 について課題を感じていることに加え、人材育成が資格取得や昇進制度と連動しない点や、継続 性や受講者の意欲の低さを課題とする点については、今後の人材育成を進める上での改善点であ ると考えられる。

キーワード:流通業、小売業向け営業提案活動、人材育成、教育講座、OJT

# はじめに

消費財流通では現在、オーバーストア化の 進展により店舗間の競合が進み、メーカーや 卸売業による営業提案の側面においても、競 合からの差別化につながる提案力が求められ ている。他方、メーカーや卸売業の立場から 見ても、新商品の投入や断続的なプロモーシ ョンなどを見据えた、的確かつ効率的な商品 提案活動が求められよう。さらに2000年代 から大きく進展した、販売データや顧客デー タの活用といった、データ分析・提案スキル もまた、営業提案に必須のスキルとなりつつ ある。

加えて2010年代の緩やかな景気回復に伴 い、長期的な人材の確保や労働環境の改善と

いった課題が加わることにより、従来見られ た労働集約的な営業提案活動から、効率的・ 効果的な営業提案活動への転換も望まれると ころである。

流通経済研究所は上記の問題意識から、消 費財メーカーおよび卸売業を対象に、取引先 である小売業を担当する営業スタッフの人材 育成への取り組みについて実態調査を行った。

本稿は、アンケート結果の分析を通じ、3 つの観点から分析を行っていく。1つ目は、 消費財メーカーや卸売業は、自社の営業担当 者にどのようなスキルの習得を望んでいるか という点である。この点については、実際に 行われている人材育成メニューの内容を質問 することで確認している。2つ目は、人材育 成を行うにあたって、具体的にどのような人 材育成プログラムが採用されているかという

点である。人材育成は誰が担うのか、実施回数はどうかといった点を確認する。3つ目は、人材育成プログラムを実行することによる効果についてである。社内における昇進制度や資格制度との連動、さらには人材育成プログラムを実行することの効果の度合いや、今後の継続に向けた課題点について確認した。

最後にまとめとして、上記の分析結果をも とに、消費材小売業の営業担当者への人材育 成を今後より効率的・効果的なものとするた めに、解決すべき課題点を示した。

# 2 調査の概要

アンケート調査の概要について説明する。 調査は2020年3月から4月にかけて実施した。調査方法は郵送調査およびWeb調査<sup>1)</sup>である。調査対象者は**図表1**を参照されたい。 有効回答数は、郵送による回答が7、Webによる回答が105であった。郵送調査とWeb調査では、設問の選択肢が若干異なるため、今回、定量的な分析はWeb調査の回答者をもとに行い、自由回答を中心とした定性的な内容については、郵送回答、Web回答の両方を用いて分析を行っている。

アンケート調査項目は**図表2**の通りである。 基本情報として、属している企業の業種、現在の役職、小売業向け営業担当者の人数および事業所数を尋ねている。人材育成については、実施している内容(提案スキル)、人材育成の実施方法、人材育成を実施することの効果、実施に関する課題点について、それぞれ質問した。

図表3は、基本情報をもとに調査サンプル構成をまとめたものである。Webを通じた有効回答数105のうち、消費財メーカー在籍者が61名、同卸売業在籍者が44名となっ

#### 図表1

#### 調査対象者の属性

年齢	25歳~65歳
	消費財(食品または日用雑貨・化粧品・医薬品等)のメーカーまたは卸売業の管理職(部課長クラス) または役員・経営者

# 図表2

#### アンケート調査項目

項目	主な設問内容
基本情報	業種、役職 「小売業向け営業」を行っている営業担当者の人数 国内における営業拠点の数
人材育成の実施内容	「小売業向け営業担当者」の人材育成(教育・指導)の実施目的(習得を目指しているスキル・知識)
人材育成の実施方法	人材育成の実施形式人材育成の実施頻度(年間の受講機会)人材育成の内容を立案・実行している部署
人材育成を実施することの効果	「小売業向け営業担当者」の人材育成の効果(5段階評価) 「小売業向け営業担当者」の人材育成で取得できる資格 「小売業向け営業担当者」の人材育成と昇進との関係
実施に関する課題点	「小売業向け営業担当者」の人材育成を改善する余地 今後人材育成を通じて充実させたいスキルや知識 人材育成に対する2020年以降の予算 課題に関する意見(自由回答)

流通情報 2020.5 (No.544)

#### 調査サンプル構成

		全体	構成比
全体		105	100%
<b>業種</b> ※	メーカー	61	58%
未催%	卸売業	44	42%
	10人未満	42	40%
	10人~49人	20	19%
小売業向け営業担当者の人数	50人~99人	9	9%
	100人~199人	9	9%
	200人以上	25	24%

注:メーカー:日配品、加工食品、飲料、酒類、菓子、日用雑貨、医薬品、化粧 品、その他、各メーカー

卸売業: 生鮮食品、加工食品、酒類、菓子、日用雑貨、医薬品、化粧品、 その他、各卸売業

## 図表4

調査サンプル構成(営業担当者の人数と営業拠点数)

				営業技	<b>処点数</b>		
		人数	1ヵ所	2~5ヵ所	6~10ヵ所	11ヵ所~	合計
1	全体	105	33%	26%	15%	26%	100%
	10人未満	42	67%	24%	5%	5%	100%
1	10人~49人	20	30%	40%	15%	15%	100%
小売業向け営業   担当者の人数	50人~99人	9	0%	33%	44%	22%	100%
	100人~199人	9	11%	44%	22%	22%	100%
	200人以上	25	0%	8%	20%	72%	100%

ている。社内における営業担当者の人数規模別に見ると、全体では「10人未満」と回答した割合が40%となっているが、一方で「200人以上」と回答した割合も24%存在する。メーカーは「200人以上」と回答した割合が30%を超えている。

営業拠点数は営業担当の人数とほぼ比例しており(図表4)、全体で見ると、営業担当の数を「200人以上」とした回答者の72%は、営業拠点を11カ所以上としている。一方で営業担当は「10人未満」とした回答者の67%は、営業拠点が1カ所のみとなっている。

以下、人材育成の実施内容や方法、評価について分析するにあたっては、メーカーと卸売業という業務内容による違いを考慮する必

要があると考えられる。加えて、担当者の人数規模の違いも、人材育成の回数や手法といった点で、人数が多い企業と少ない企業で異なるやり方を採用していることが想定される。そこで本稿では、「メーカーと卸売業の違い」「営業を担当する人数の違い」にも着目しながら調査結果を分析していく。

# 3 調査結果

本節では、消費財メーカーおよび卸売業が 行う「小売業向け営業担当者」に対する人材 育成について、アンケート調査結果を分析す る。

#### [1] 人材育成に求める営業提案スキル

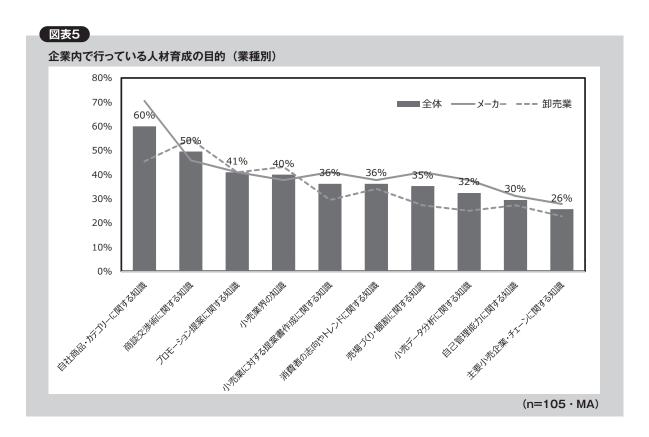
図表5は、調査回答者の「小売業向け営業担当者」を対象とした人材育成について、その目的を尋ねた結果を示している。全体を通じて選択する割合が高かった項目および選択した比率は、順に「自社商品・カテゴリーに関する知識」(60%)、「商談交渉術に関する知識」(50%)、「プロモーション提案に関する知識」(41%)となっている。

メーカーと卸売業を比較すると、メーカーは「自社商品・カテゴリーに関する知識」「売場づくり・棚割に関する知識」「小売データ分析に関する知識」「小売業に対する提案書作成に関する知識」の各項目で、卸売業より10%ポイント以上高くなっている。一方で卸売業は「商談交渉術に関する知識」を選択した割合がメーカーより9%ポイント高い。また、「プロモーション提案に関する知識」はメーカー、卸売業とも41%が選択している。

上記の結果から読み取れる点としては、メ

一カー側は小売業に対する営業提案活動に対し、自社商品の理解に留まらず、相手先の小売業の理解や提供される販売データ等の分析や商談書の作成まで、幅広い活動が求められている点が挙げられよう。一方の卸売業は、小売業の担当者と商談交渉を行う窓口としてのコミュニケーションスキルが重視されていることが読み取れる。また、小売業に向けたプロモーション提案は、メーカーと卸売業が共通して重視する、対小売業の中心的な活動項目であるといえよう。

図表6は、営業担当者の人数規模別に、結果をまとめたものである。全体的な傾向としては、担当者の人数が増えるにつれ、個々の選択肢の割合が高くなることが読み取れる。とくに営業担当者の人数規模が「50人~99人」「100人~199人」と答えた回答者について、「小売業に対する提案書作成に関する知識」「消費者の志向やトレンドに関する知識」を選択する割合が、それ以下の人数の



流通情報 2020.5 (No.544)

#### 企業内で行っている人材育成の目的(営業担当者の人数規模別)

	人数	自社商品・ カテゴリ ー に 関 す る知識	術に関す	プロモー ション提 案に関す る知識	の知識	対する提 案書作成	志向やト	り・棚割 に関する	タ分析に	能力に関 する知識	主要小売 企業・シに 関議	
全体	105	60%	50%	41%	40%	36%	36%	35%	32%	30%	26%	4%
10人未満	42	52%	43%	29%	45%	26%	36%	26%	19%	19%	19%	7%
10人~49人	20	60%	60%	45%	40%	40%	35%	40%	40%	45%	20%	0%
50人~99人	9	78%	44%	33%	33%	56%	56%	56%	56%	22%	44%	0%
100人~199人	9	78%	56%	78%	56%	56%	67%	44%	33%	33%	44%	0%
200人以上	25	60%	52%	48%	28%	36%	20%	36%	40%	36%	28%	4%

注:n=105·MA

回答者より高くなっている。この結果から考えられる点としては、営業部門の規模が大きい企業は、小売業においてカテゴリーキャプテンやデータ分析のサポートを任されやすくなり、その分、多様なスキルアップのための人材育成メニューが提供されていることが考えられる。

一方で営業担当者の人数規模が「200人以上」とする回答者は、逆にそれぞれ選択する割合が「50人~99人」「100人~199人」の層より総じて低くなっている。考えられる要因としては、全国に拠点を持つような企業では小売営業に関し店頭サポートや棚割作成などの分野でスタッフ間での業務の分担が進んでいると考えられることや、市場調査やデータ分析等では、本社が集約する形で別部門への業務移行が進んでいることが挙げられる。

#### [2] 人材育成の実施形式

図表7は、企業内で行われる人材育成の実施形式について、実施目的別に尋ねたものである。全体では、ほぼ全ての実施目的で「上司・先輩によるOJT・同行」を挙げる割合が高くなっている。一方で、「売場づくり・棚割に関する知識」と「小売データ分析に関する知識」については、「社内研修(自社スタッフが講師)」を挙げる割合が「上司・先輩によるOJT・同行」と同等もしくはそれ以上となっている。

上記以外の実施形式別に高い実施目的を見ると、「社内研修(外部スタッフが講師)」では、「自己管理能力に関する知識」が29%、「社外研修(外部機関が実施)」では、「小売データ分析に関する知識」が24%、「Eラーニング」では「小売業に対する提案書作成に関する知識」が18%となっている。「通信教育」につ

#### 図表7

#### 企業内で行っている人材育成の形式(実施目的別)

		社スタッフが	社内研修(外 部スタッフが 講師)	社外研修(外 部 機 関 が 実 施)	Eラーニング	通信教育	上司・先輩に よるOJT・ 同行	その他
小売業界の知識	42	38%	12%	12%	7%	5%	55%	10%
主要小売企業・チェーンに関する知識	27	33%	22%	19%	11%	4%	67%	7%
自社商品・カテゴリーに関する知識	63	44%	14%	6%	8%	8%	54%	10%
商談交渉術に関する知識	52	42%	25%	13%	10%	4%	60%	6%
売場づくり・棚割に関する知識	37	51%	19%	11%	11%	8%	51%	3%
プロモーション提案に関する知識	43	37%	21%	19%	16%	7%	47%	9%
小売データ分析に関する知識	34	56%	26%	24%	12%	3%	44%	9%
小売業に対する提案書作成に関する知識	38	39%	26%	16%	18%	8%	50%	8%
消費者の志向やトレンドに関する知識	38	32%	24%	16%	8%	3%	58%	3%
自己管理能力に関する知識	31	26%	29%	19%	13%	6%	68%	0%
その他	4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

注:n=105·MA

いては、いずれの目的も10%未満と低く、あまり営業担当者の人材教育としては活用されていない。

この結果から、多様なスキルが求められる中であっても、社内のOJTが主要な人材育成手段と捉えられていることがうかがえる。とくに、現場の情報や業務事情に関連する項目である「自己管理能力に関する知識」(68%)と「主要小売企業・チェーンに関する知識」(67%)は、OJTを実施形式に挙げる割合がとくに高い。

一方、社内外のスタッフによる研修形式は、全体的に利用している割合が低いものの、ソフトウェアの活用や専門的な知識が必要である棚割やデータ分析に関連した項目では、他の目的に比べて採用される割合が高くなっている。これらの項目は、従来の営業現場で培ってきた経験だけではなく、新しい知識を取り入れることが重視されていると考えることができるだろう。

メーカーと卸売業を比較すると、「小売データ分析に関する知識」については、メーカーでは「上司・先輩によるOJT・同行」を選択する割合が高い(卸売業27%に対し、メーカーでは57%が選択している)のに対し、卸売業では「社内研修(自社スタッフが講師)」を選択した割合が高い(メーカー52%に対し、卸売業は64%となっている)点が特筆され

る。メーカー側は個々の取引先から提供されるデータに現場レベルでの対応が求められている一方で、卸売業ではある程度データ分析業務が専門の社内スタッフに集約されていることが、人材育成の形式といった点からも読み取ることができる。

図表8は、実施目的別に、人材育成の実施頻度(年間の受講機会)を尋ねたものである。全体では、多くの実施目的について「年間1回」または「年間1回未満」と答える割合が高い。「年間12回以上(月に1回以上)」と答える割合が高かった項目としては、「自社商品・カテゴリーに関する知識」(実施している回答者の24%)、「小売業界の知識」(同21%)、「主要小売企業・チェーンに関する知識」(同19%)が挙げられる。

小売業向け営業担当者の人数レベル別に見ると、人数が少なくなるにつれて「年間1回」と回答する割合が高くなる傾向が見られる。

図表9では、自社内で人材育成の内容やカリキュラムを立案・実行している部署を尋ねた結果をまとめている。「本社の営業部門(営業企画・営業支援部門を含む)」と回答した割合が最も高く、全体の59%となっている。一方で、小売業向け営業担当者の人数規模が大きいグループでは「本社の人事・総務・教育部門」と回答する割合も一定数存在する。また「支店・支社等」と回答する割合が高か

#### 図表8

#### 企業内で行っている人材育成の実施頻度(実施目的別)

	人数	年間12回以 上(月に 1 回以上)		年間3~5 回(3~4 ヶ月に1回 程度)	年に1回程		年間1回未 満	わからない
小売業界の知識	24	21%	4%	8%	8%	25%	21%	13%
主要小売企業・チェーンに関する知識	16	19%	0%	19%	19%	25%	13%	6%
自社商品・カテゴリーに関する知識	34	24%	3%	15%	15%	21%	15%	9%
商談交渉術に関する知識	33	3%	6%	12%	15%	24%	24%	15%
売場づくり・棚割に関する知識	26	12%	8%	8%	23%	23%	15%	12%
プロモーション提案に関する知識	28	14%	7%	21%	11%	14%	25%	7%
小売データ分析に関する知識	28	11%	7%	18%	18%	18%	14%	14%
小売業に対する提案書作成に関する知識	26	8%	12%	15%	4%	27%	27%	8%
その他	23	4%	4%	9%	9%	26%	26%	22%

注:n=105·MA

人材育成を立案・実行している部署(業種別・営業担当者の人数規模別)

		人数	本社の人事・総務・ 教育部門	本社の営業部門 (営 業企画・営業支援 部門を含む)		その他
全	:体	105	38%	59%	19%	6%
業種	メーカー	61	36%	62%	26%	7%
未性	卸	44	41%	55%	9%	5%
	10人未満	42	26%	60%	7%	14%
.1. + ** + 1 1 ** **	10人~49人	20	40%	55%	20%	0%
小売業向け営業   担当者の人数	50人~99人	9	11%	78%	44%	0%
	100人~199人	9	44%	89%	22%	0%
	200人以上	25	64%	44%	28%	0%

注:n=105·MA

ったのは、営業担当者の人数規模が「50人~99人」レベルのメーカーであった。

人材育成は基本的に本社主導で行われると 考えて良いが、中規模で個別の支店・支社に 独自性が認められているメーカーでは、支店・ 支社の裁量による人材育成が行われていると 考えられる。別の設問では、支店・支社で人 材育成の立案を行っている理由についても尋 ねているが、上述したメーカー回答者の全て が、「支店・支社独自の取引先や商圏情報を 考慮するため」と選択している。

# [3] 人材育成の効果

ここまで、人材育成の目的や実施形式について確認してきたが、消費財メーカーや卸売業は、自社で実施している人材教育に対する効果をどの程度実感しているのだろうか。また、人材教育は、社内のスキルアップや昇進、資格取得と連動しているのだろうか。

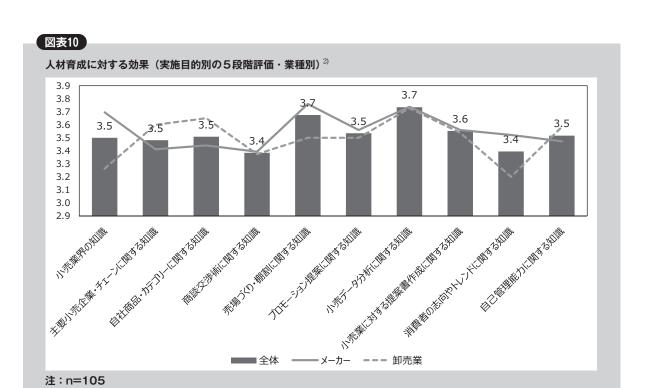
図表10は、実施目的別に、人材育成の効果を評価してもらった結果である。評価は5段階評価で実施しており、グラフは点数換算した数値を示している。また、図表11は、5段階評価の上位2段階を選択した割合(トップ2)と、下位2段階を評価した割合(ボトム2)を表記している。

評点はおおむね3.5前後となっているが、 点数が高い項目は「小売データ分析に関する 知識」「売場づくり・棚割に関する知識」「小 売業に対する提案書作成に関する知識」であ る。とくに前者はトップ2の割合も60%超 となっており、実施した効果が強く実感され ていることがうかがえる。なかでも卸売業の 満足度が高い。

一方でやや評点が低い項目は「商談交渉術に関する知識」「消費者の志向やトレンドに関する知識」となっている。「商談交渉術に関する知識」はボトム2の割合も13%あり、不満を感じる層が一定割合存在していることが読み取れる。

業種による違いを見ると、メーカーでは「売場づくり・棚割に関する知識」に対する評価が高い(3.8点。トップ2は60%)。同項目は前述した人材育成の実施目的についても卸売業より高い割合を示していたが(図表5)、実施のニーズが高く、かつ実施による効果が得られやすい項目であるといえよう。

図表12および図表13は、人材育成が社内の昇進や資格取得に関わっているかについて、それぞれ尋ねた結果である。全体の79%が人材育成と昇進制度とは連動していないと回答している。ただし、メーカー・卸売業とも



人材育成に対する効果(トップ2/ボトム2の比率・業種別)3

	全	体	<b>メ</b> –	カー	卸引	镁
	トップ2	ボトム2	トップ2	ボトム2	トップ2	ボトム2
小売業界の知識	45%	7%	52%	0%	37%	16%
主要小売企業・チェーンに関する知識	41%	7%	41%	12%	40%	0%
自社商品・カテゴリーに関する知識	49%	6%	44%	7%	60%	5%
商談交渉術に関する知識	48%	13%	50%	14%	46%	13%
売場づくり・棚割に関する知識	57%	3%	60%	0%	50%	8%
プロモーション提案に関する知識	53%	14%	56%	16%	50%	11%
小売データ分析に関する知識	62%	0%	57%	0%	73%	0%
小売業に対する提案書作成に関する知識	47%	0%	48%	0%	46%	0%
消費者の志向やトレンドに関する知識	42%	8%	43%	4%	40%	13%
自己管理能力に関する知識	45%	10%	42%	11%	50%	8%
その他	0%	50%	0%	33%	0%	100%

注:n=105 (全体)、61 (メーカー)、44 (卸売業)

営業担当者の人数規模が100人を超える企業では、連動していると回答する割合が半数程度になっている。営業組織が大きくなるにつれ、人材育成と昇進制度との連携が図られやすい環境になっていると考えられる。

資格取得については、全体の46%が「人 材教育を通じて取得できる資格はない」とし ているが、一方で社内外の資格取得が可能と 回答している層もそれぞれ20%強存在する。 この点についても、営業組織が大きい企業ほ ど、資格取得と連動する傾向が見られる。

人材育成により取得できる資格について具体的に尋ねたところ、販売士や中小企業診断士と回答するケースが見られた。また、食品・酒類を取り扱う企業では、取り扱っている食品のアドバイザー資格を挙げる例もあった。

人材育成と昇進との関係(業種別・営業担当者の人数規模別)

		人数		人材育成制度や資格取得が 社内の昇進制度と連動して いない	合計
全	È体	105	21%	79%	100%
業種	メーカー	61	25%	75%	100%
未性	卸売業	44	16%	84%	100%
	10人未満	42	2%	98%	100%
	10人~49人	20	15%	85%	100%
小売業向け営業   担当者の人数	50人~99人	9	22%	78%	100%
	100人~199人	9	56%	44%	100%
	200人以上	25	44%	56%	100%

注:n=105·SA

#### 図表13

人材育成と資格取得との関係(業種別・営業担当者の人数規模別)

		人数	定した資格を取	公的機関等が設 定した資格を取 得することがで きる		わからない
全	体	105	25%	22%	46%	19%
業種	メーカー	61	33%	26%	39%	16%
未性	卸売業	44	14%	16%	55%	23%
	10人未満	42	7%	17%	55%	24%
	10人~49人	20	20%	20%	60%	15%
小売業向け営業 担当者の人数	50人~99人	9	33%	11%	33%	44%
	100人~199人	9	33%	44%	33%	11%
	200人以上	25	52%	28%	28%	8%

注:n=105·MA

# [4] 人材育成に対する課題点

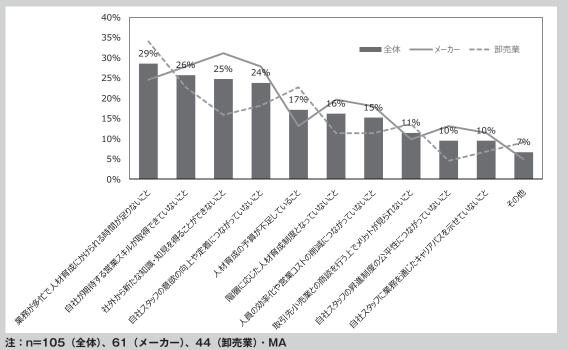
図表14は、現状行っている人材育成について、改善すべき点を尋ねた結果である。全体で選択した比率が高い項目は「業務が多忙で人材育成にかけられる時間が足りないこと」(29%)、「自社が期待する営業スキルが取得できていないこと」(26%)、「社外から新たな知識・知見を得ることができないこと」(25%)の順であった。

メーカーと卸売業を比較すると、メーカーでは「社外から新たな知識・知見を得ることができないこと」と回答する割合が卸売業より15%ポイント高くなっている。一方、卸

売業では「業務が多忙で人材育成にかけられる時間が足りないこと」や「人材育成の予算が不足していること」と答えた割合がメーカーより10%ポイント前後高い。

図表15は、今後充実させたい人材育成の項目を尋ねたものである。全体では、「商談交渉術に関する知識」「消費者の志向やトレンドに関する知識」「小売データ分析に関する知識」と回答する割合が高い。業種別の比較では、メーカーは「消費者の志向やトレンドに関する知識」と回答する割合が卸売業より高い。卸売業では「商談交渉術に関する知識」と答えた割合がメーカーよりやや高くな

#### 人材育成で改善すべき点



注:n=105 (全体)、61 (メーカー)、44 (卸売業)・MA

# 図表15

# 今後充実させたい人材育成の項目(業種別・営業担当者の人数規模別)

		人数	小売業界 の知識	主要小売 企業・チ ェーンに 関する知 識	・カテゴ リーに関	術に関す	り・棚割 に関する	ション提	タ分析に	対する提 案書作成	志向やト	能力に関 する知識	その他
	全体	105	18%	14%	25%	40%	18%	19%	28%	17%	31%	27%	3%
業種	メーカー	61	21%	13%	30%	39%	18%	21%	31%	20%	36%	28%	3%
<del>  末</del> 悝	卸売業	44	14%	16%	18%	41%	18%	16%	23%	14%	25%	25%	2%
	10人未満	42	14%	21%	21%	31%	19%	12%	21%	14%	33%	19%	7%
小売業向	10人~49人	20	15%	15%	25%	55%	20%	25%	30%	20%	15%	10%	0%
け営業担当者の人	50人~99人	9	33%	11%	22%	33%	0%	22%	56%	0%	22%	33%	0%
数	100人~199人	9	44%	11%	44%	78%	33%	44%	33%	56%	56%	44%	0%
	200人以上	25	12%	4%	24%	32%	16%	16%	24%	12%	36%	44%	0%

注:n=105·MA

# 図表16

### 人材育成に対する課題点(要約)

課題点	回答例
内容の課題	系統的でない 内容がコロコロ変わる 等
受講者の課題	興味が無い 年代により意欲に差がある 年代ごとの内容になっていない 等
実施体制の課題	教えられる人材がいない。教育制度がない。資金不足 等
効果の課題	効果が実感できない 現場経験により効果に差が生じている 昇給につながらない 等

っている。

最後に、人材育成に対する具体的な課題点 についても自由回答による質問を行った。図

表16は回答を要約したものである。大きく 「内容の課題」「受講者の課題」「実施体制の 課題」「効果の課題」に分けることができる。

流通情報 2020.5 (No.544)

「受講者の課題」では、年代による違いに言及した意見があった。実際の回答例を見ると、組織内に中高年が増えているにもかかわらず若年向けの内容が多いといった意見や、中高年になるにつれ人材育成のプログラムを受講する意欲が減退することへのケアができていないといった指摘がなされている。

る企業では、人材育成と昇進および資格制度 との連動が進んでいない点に目を向けるべき だろう。そして人材育成に関連した課題とし て、現場スタッフの高齢化に対応した、年代 別人材育成プログラムが望まれている点など が、今後の課題となりそうである。

# 4 まとめ

本稿では、流通経済研究所が実施した消費 財メーカー・卸売業を対象としたアンケート 調査をもとに、小売業向け営業提案に向けて 実施されている人材育成プログラムの実施内 容、実施手法、実施による効果および課題点 について分析を行った。

調査結果を見ると、実施内容の面では、小売業から求められる商談内容が多様化していることや、市場トレンド分析や各種データ分析まで商談スキルに含まれていることを反映し、とくにメーカーにおいて多様な人材育成メニューが実施されていることが明らかになった。また卸売業では上記のスキルに加えて、小売業担当者に対する商談交渉術を高めたいというニーズが存在していることも読み取れた。

人材育成の効果という面では、データ分析や売場づくり・棚割といった、ある程度、系統的かつ分析ソフトウェアが用意された項目に対しては、効果を認める傾向が見られた。しかしながら、消費者の志向やトレンド、さらには商談交渉術といった項目では、効果に対する評価がやや低いことにも留意すべきである。効果が低い項目については、改善意見にも見られた、外部からの知見やノウハウの導入といった点を考慮したいところである。

加えて、とくに中小規模の営業組織を有す

#### 〈注

- 1) 調査パネルには、マーケティング・アプリケーション ズ社のパネルを利用した。
- 2) 5段階評価の点数は、人材育成の評価について、「効果が出ている」「ある程度効果が出ている」「どちらともいえない」「あまり効果が出ていない」「効果が出ていない」をそれぞれ5点~1点に換算した結果を示している。
- 3) トップ2は、人材育成に対する評価のうち、「効果が出ている」または「ある程度効果が出ている」と回答した割合を、ボトム2は、同じく「あまり効果が出ていない」「効果が出ていない」と回答した割合を示している。