

# 公益財団法人 流通経済研究所 取組営業革新プロジェクト 2026 全8回

## 第3期 -デジタル領域編-



公益財団法人流通経済研究所  
特別顧問  
株式会社エムディ・ソリューションズ  
代表取締役社長  
大橋 和幸



著書  
『超ソリューション営業 モノが売れない時代を勝ち抜く』  
(ダイヤモンド社)

### 問題提起

人口減少社会におけるメーカー・卸の営業活動は、一層の生産性を高めていくことが求められます。広く浅くではなく、キーとなる小売業との取組みを強化していくことが重要と考えられ、「小売とメーカーの取組を繋ぐ」ことの実現を目的に本プロジェクトを立ち上げました。

近年は、小売業のDXが進み、営業施策にリテールメディア等のデジタル領域が加わり、営業組織におけるDXの推進も合わせて進み、営業活動は大きく変革の時期にあります。

### プロジェクトの狙い

3期目となる2026年度は、デジタル施策に焦点を当て、営業におけるAI/DX活用を考え、業務の効率化を進める一方で、小売業との取組みを強化するための営業活動について考えていきます。

### プロジェクトの目的

本プロジェクトは、メーカー・卸の営業が、小売業との取組営業を進めていくための人材育成、組織変革への示唆提供を目指します。また、2026年度は、デジタル領域において、『なぜこの施策をやるのか』・『いくら投資すべきか』・『何をもって成果とするのか』を自社で説明できるようになることを目的とします。

### 参加企業への提供価値

参加企業には、次の価値を提供します。



# 2026年は『デジタル領域』をテーマに営業の革新の方向性を考える

## ● 今、最も判断に困っている領域

投資は増えているのに、手応えがないデジタル施策は急速に増えています。  
リテールメディア、アプリ販促、ID-POS活用など、選択肢は広がっています。

しかし現場では、以下のような声が聞かれます。

- ・何を目的に実施すればよいのかわからない
- ・いくら投資すべきかわからない
- ・何をもちて成功と言えるのかわからない

この営業活動にとって重要な領域への対応をディスカッションします。

### デジタル領域に対する営業担当者の本音

デジタル領域では、現状、投資に見合うROIが得られていない

営業現場で起きていること  
(例:リテールメディア)

小売からアプリ・デジタル販促へ  
出資を求められる  
しかし  
-いくら出せば、いいかわからない  
-何をもちて「効果があった」と  
言えるのかわからない  
-売上が少し動いても、「成功」と  
言い切れず社内説明が難しい  
-結果として「今回は見送る」という  
判断になりがち

デジタル施策が急速に増えている  
-新しい領域のため前例はない  
-成功・失敗の理由が共有されていない

リテールメディアだけに限った話ではない

デジタル領域全般で  
-投資判断の基準が定まっていない  
-成功事例が「使える形」で共有されていない

デジタル施策のどこを変えればROIを改善するのかかわからず  
営業は次の一手を判断できない

2025年度流通経済研究所実施  
ヒアリング調査より

### バイヤーインサイトの変化

トレードマーケティングの観点からは、  
環境変化へ対応すべく「バイヤーインサイト」の理解が必要

#### 【環境の変化】

人口減少  
物価上昇  
人手不足

現在のバイヤー(得意先キーパーソン)の仕事  
-人手不足→業務過多  
-原価高騰→荒利設計が優先事項  
-SKU増大→全商品を理解するのは不可能  
-本部機能強化、IT投資→権限の部分的縮小  
-ID-POS、システム多様でデータ可視化→説明責任の増大

#### 旧来のバイヤー(得意先キーパーソン)の仕事

・経験豊富で勤と実績からメーカー提案を取捨選択  
・POS分析で「何を売りたいか」  
・売上至上主義「良い商品を安く仕入れる」

「何をいつ発注すべきか」  
「何を外せないか」  
「どこで失敗出来ないか」  
データ・AIに提案されてしまう

小売ではバイヤーには、今も昔も「売りたいもの」を提案できることが求められる。  
ただし、その「売りたい」を成立させる判断基準と説明責任が大きく変化している。

2025年度流通経済研究所実 次年度説明資料より

## ● 説明責任が重くなっている

ID-POSや各種データにより「見える化」は進みました。

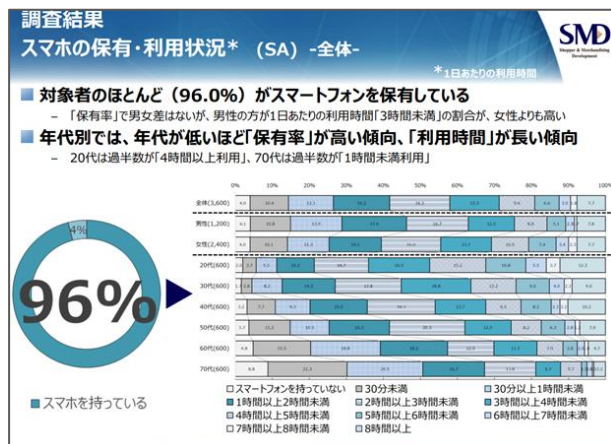
しかしそれは同時に、「なぜその判断をしたのか」を営業担当者だけでなく、小売バイヤーも説明する責任が増えたということでもあります。  
勘や経験だけでは通らない時代になっています。

調査結果や具体的な事例を基に、提案活動に役立つ情報を提供します。

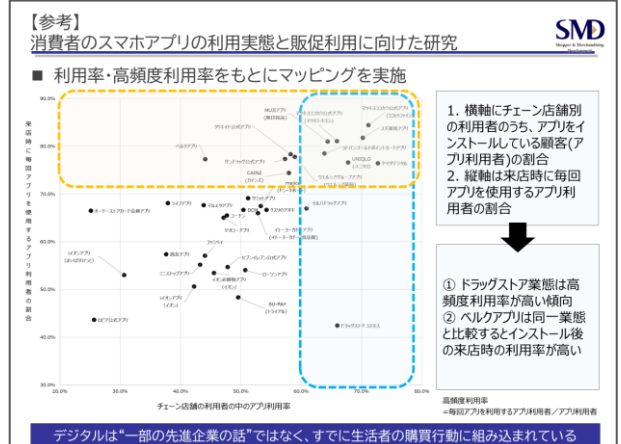
## 参考:2025年度の研究報告例

## 消費者のスマホアプリの利用実態

### 消費者のスマホの保有・利用状況



### 消費者の小売業スマホアプリの利用実態



# 本プロジェクト全体の進め方

## ● このプロジェクトは、いわゆる「ハッカソン型」で進めます。

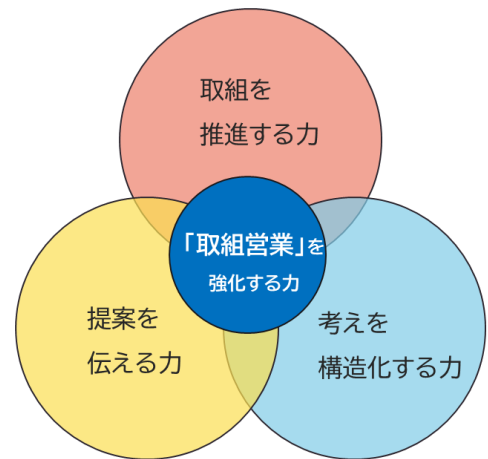
企業・業務・機能の異なるメンバーの混成による参加者がそれぞれの専門性・個性を生かしながら、総合性の高い新しい解決策を構築・実行するスタイルです。

ハッカソン(Hackathon)とは、  
「ハック(hack=工夫する・創意工夫で解決する)」と  
「マラソン(marathon=短期集中で走り切る)」を組み合わせた言葉です。  
もともとはIT業界で生まれました。

## ● 報告会では、業界からゲストを招き、実務、専門的な視点も取り入れます。

報告会では、取組営業の推進に向けた基調講演に加えて、実務家のゲストスピーカーをお招きし、小売業のDXの最新動向を学びます。また、デジタル領域について、関連する事例を幅広く取り上げ、全体像を整理しながら理解を深めていく予定です。

## ● 3回の分科会は参加者間のケースワーク・グループディスカッション形式



開催日	課題	内容
キックオフ 6月9日 火曜日	デジタル活用の課題	小売流通の寡占化 営業/小売DX調査について ヒューマンマーケティングとしての営業
第一回 7月14日 火曜日	ID-POS リテールメディア	顧客クラスター ONE to ONE マーケティング コミュニケーションの統合
分科会 8月5日 水曜日		ディスカッション ・営業におけるデジタル化の現状と課題
第二回 9月16日 水曜日	リテールテクノロジー	棚割・販促へのAI活用 海外のデジタルマーケティング メーカー・小売DX調査報告1
分科会 10月28日 水曜日		ディスカッション ・データ活用マーケティング ・各社課題共有
第三回 11月10日 火曜日	リテールメディア	クロスメディア戦略 テストマーケティング メーカー・小売DX調査報告2
分科会 12月15日 火曜日		ディスカッション/ケーススタディ ・リテールメディア対応事例 ・クロスMD設計
第四回 1月19日 火曜日	デジタルチャネル	ECの進化 Amazon・楽天 デリバリーポータルサイト UberEats 営業としての新しいデジタル事業

事例をもとに考え、グループで意見をまとめます。  
この取り組みを通じて、次の力を伸ばします。

- ① 取組を推進する力
- ② 考えを構造化する力
- ③ 提案を伝える力

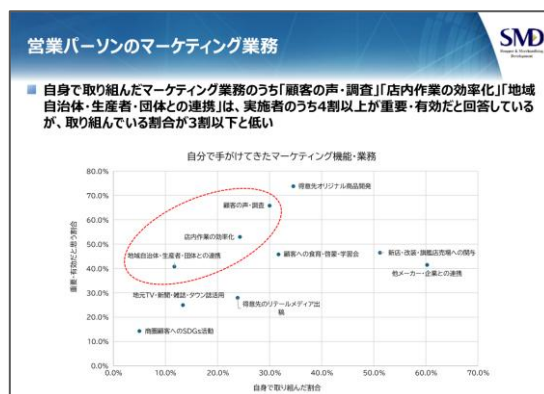
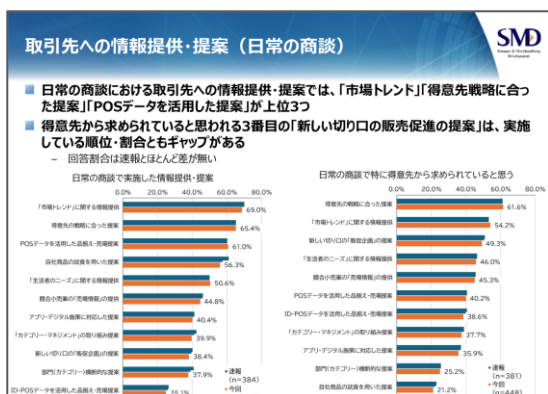
最終的に、

## 取引先との「取組営業」を強化する力を養います。

※「取組営業」とは、単なる受発注や商談ではなく、取引先と一緒にテーマを持って進める価値提案を中心とした営業活動

# 営業/小売DXの実態調査を実施

調査結果をもとに、参加者間で課題をディスカッションします。



※ご希望に応じて営業活動の実態見える化調査に対応いたします

- 営業活動の実態について社内アンケートを実施し、
- ・取引先との情報交換の状況
  - ・営業担当者が抱えている課題
  - ・日々の業務負荷の状況
- などを整理し、過去の母集団と比較から営業活動の現状を明らかにします。

## 研究・運営体制

### 大橋 和幸



公益財団法人流通経済研究所 特別顧問  
株式会社エムディ・ソリューションズ 代表取締役社長

#### 経歴

明治製菓(現・明治)に入社、小売企業担当営業で研鑽を積む  
2001年に独立し、株式会社エムディ・ソリューションズを設立。営業コーチング(研修・コンサルティング)や製品開発支援、情報提供、米国流通視察ツアー主催などを専門とする企業アドバイザーとして、食品/日用雑貨/化粧品メーカー・卸、小売業、外食産業をはじめとする様々な企業の業績アップに貢献する  
一般社団法人ブランド戦略経営研究所(BSMI)理事のほか、関西大学商学部大学院講師、日本プロモーション・マーケティング協会講師なども歴任

メーカーの営業コンサルティングに定評のあるエムディソリューションズの大橋社長に全体を統括してもらい、実践的な内容で進めます。

公益財団法人流通経済研究所 特別顧問  
株式会社セールスコネクト設立代表取締役社長

#### 経歴

森永製菓執行役員菓子食品営業部長、森永市場開発代表取締役社長、執行役員東日本統括支店長などを歴任

### 品川 一夫

プロジェクトマネージャー  
山崎 泰弘

理事 流通・店頭コンサルティング&リサーチ統括

主な研究領域 消費者行動研究、協働MD、小売業態研究、POS/ID-POSデータ活用

### 荒瀬 智仁

研究員

主な研究領域 リテールマーケティング、リテールマネジメント、リテールテック、VMD

著書  
『超ソリューション営業 モノが売れない時代を勝ち抜く』  
(ダイヤモンド社)



## 参加概要

### 年間スケジュール 全8回開催

#### 開催日

2026年

初回キックオフ

6/9(火)

第1回報告

7/14(火)

第2回報告

9/16(水)

第3回報告

11/10(火)

2027年

第4回報告

1/19(火)

毎回14時~17時30分 終了後、交流会(立食形式の懇親会)を開催予定

● 分科会(グループディスカッション形式): 2026年 8/5(水)、10/28(水)、12/15(火) 実施

#### 対象者

※参加は、食品・日用品を扱うメーカー・卸売業に限定

### 1社 2~3名

食品・日用品を扱うメーカー・卸売業の

『営業・営業関連部門』を対象

主任・課長クラスで将来の営業幹部の役割を担うことが期待されている方

- ◆ 営業組織改革、取組営業の課題をお持ちの方
- ◆ 営業におけるデジタル活用や業務改善に関心のある方
- ◆ 実務力(判断力・構造化・説明力)を高めたい方

※ 本研究会へのご参加にあたっては、決裁権限をお持ちの方に

責任者としてご登録いただきます

※ 営業・本社スタッフの組み合わせを推奨いたします。

#### 年間参加費用

60 万円 (66万円税込)

参加費用に含まれるサービス

- ◆ 全8回の報告会・分科会参加
- ◆ デジタル用語集 配布

#### 開催場所

市ヶ谷 会議室 ※最寄駅 JR・地下鉄市ヶ谷

オフライン開催のみで、受講者同士の意見交換、横のつながりを深めていただきます。

## お問い合わせ

ご不明な点がございましたら、下記事務局担当者までお問い合わせください。

流通経済研究所 取組営業革新プロジェクト事務局

担当: 伊藤、松坂、荒瀬、山崎

✉ torikumi\_eigyo@dei.or.jp

☎ 03-5213-4532



<https://www.dei.or.jp/project/torikumieigyo/index.php>