

【検証】中小企業に役立つシステムか？

「セールスレップ」活用の成功ポイント

メーカーに代わってその商品販売を代行する「セールスレップ」。
中小企業にとって本当に役立つものなのか、その仕組みと活用の方法を考える。

株式会社日本総合研究所
研究事業本部 主任研究員

芦田 弘 あしだ ひろむ

1955年東京都生まれ。慶応義塾大学工学部卒業後、国内大手経営コンサルティング会社を経て、日本総合研究所勤務。経営コンサルタントとして100社以上の経営指導実績を持つ。主な著書は『セールスレップの仕組み』（共著、中央経済社）など。

1 「セールスレップ」とは
どういうものなのか？

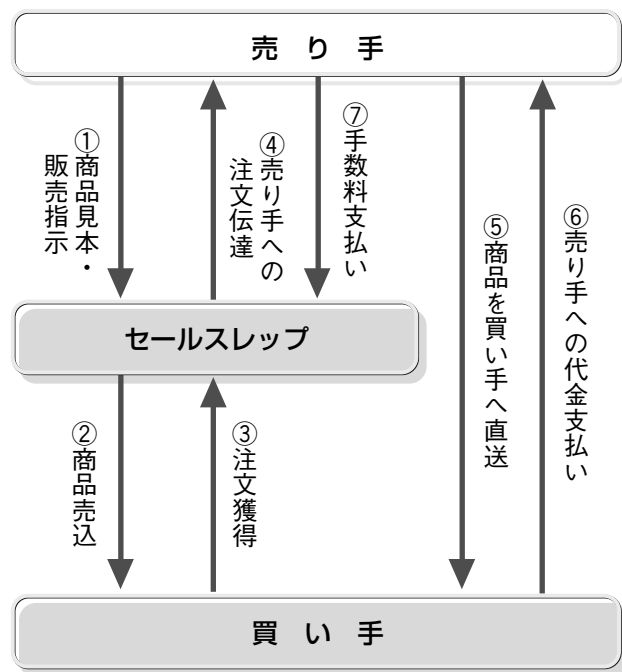
1 ■ 仲介・斡旋業務に特化した営業員
セールスレップとは、セールス・レプリゼンタティブ (Sales Representative) の略称で「メーカー等に代わって、メーカー等の商品の販売を代行する独立自営の営業員」のことです。代理店や問屋との違いは、在庫を持たず、仲介・斡旋機能に特化した個人経営の営業員であることです。

これは米国では広く普及している販売チャネルのひとつですが、まだ日本では、そこまでの存在感はありません。

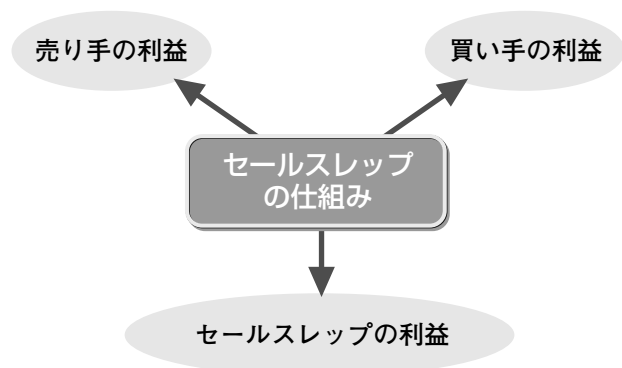
アメリカでの普及の背景には、国土の広さ、中間流通網の充実度、営業員の社会的地位などの国情の違いがあると考えられます。

しかし、最近、日本でも、「雇われな生き方」を模索する動きや、団塊世代人材の有効活用などが求められる中で、独立自営のセールスレップに対する注目度は増しています。また、流通の短縮化・多様化、営業のプロフェッショナル化等の「販売革新」の観点からも関心を集めています。

図表1 セールスステップの基本的な仕組み



図表2 「三方得」の仕組み



2 ■ セールスステップの基本的な仕組み

販売代行（販促企画も行なう場合がある）、営業派遣等と混同されることが多いので、セールスステップの本来の定義と仕組みをもう少し詳しく説明します。

セールスステップとの契約は、業務委託契約になります。契約内容としては、専売権のある販売テリトリー、販売額に応じた手数料体系、商品の配送・代金回収には関与しない、競合しない商品の併売は可能等のセールスステップの基本条件（定義）が示されています。なお、図表

1は、セールスステップによる販売システムの概要を表わしています。

3 ■ 特長は「三方得」の考え方

セールスステップによる販売システムの特長は、メーカー等（売り手）・顧客（買い手）・セールスステップ（仲介者）の三者が、それぞれに利益を得る「三方得」の考え方にあります（図表2）。

①メーカー等（売り手）にとつての利点
・全国各地で地元顧客と密接な関係を有

する人をセールスステップに任命すれば、販売効率が上がる。

・自社で営業員を養成する場合に比べ、早期に営業体制を構築できる。

・手数料制で地方拠点も不要なので、営業固定費負担を軽減できる。

・セールスステップは、自社の営業員と同様に、販売方針に忠実に営業活動を展開してくれる。

②顧客（買い手）にとつての利点

・実質的にはメーカー直販と同様の販売チャネル形態になるため、問屋等経由より安い価格で商品仕入れることができる。

・顧客は地元市場・業界動向に精通したセールスステップから有益な情報を入手でき、効果的な販売戦略等を立てることができる。

③セールスステップ（仲介者）にとつての利点

・成果に見合った収入を得ることができ、高収入も期待できる。
・独立自営業であるため、自分の裁量で自由に仕事ができる。

会社や組織に縛られない。

・ 転勤の心配がなく地元で根付いた生活ができ、在宅勤務も可能になる。

・ 年齢に関係なく仕事が続けられ、特に定年がない。

・ 商品を仕入れたり保管したりする責任を負わないため、初期資金や運転資金がわずかで済む。

4 ■ セールスステップに関する最近の動向

日本では認知度の低かったセールスステップですが、最近では、経済産業省による普及推進の動き、セールスステップ協同組合の設立、セールスステップ資格認定のガイドラインづくり、セールスステップ会社（営業代行ビジネス）の設立等の動きが活発化しており、セールスステップ普及拡大の基盤が整備されつつあります（図表3）。

2 ■ セールスステップ活用のための成功ポイント

国内でのセールスステップ活用の事例から得られた教訓（成功ポイント）としては、次の1～6のようなことが挙げられます。

図表3 セールスステップに関する最近の動向

2003年8月	経済産業省関東経済局主催で「日本型セールスステップ・システムの普及・実践検討会」が開催された。
2004年1月	（財）みやぎ産業振興機構が県内の中小企業製造業等の販路拡大支援ニーズに対応するため、新たな取組みとして、「みやぎものづくりリーディング企業チャレンジ事業（セールスステップ事業）」を実施中。
2004年4月	NHK「おはよう日本＜まちかど情報局＞」の「セールス・ステップ特集」のコーナーで「株式会社十割そば」営業支援活動が放映された。
2005年2月	セールスステップと企業を結び、バックアップオフィス事業を行なう組織団体として「セールスステップ協同組合（JSR）」が設立される。
2005年3月	（社）TAMA産業活性化協議会にてセールスステップマッチング会が開催された。
2005年4月	中小企業・ベンチャービジネスおよび大学等の技術移転機関（TLO）に対し、営業支援に関する事業を行なう「特定非営利活動法人 営業支援隊」が設立された。セールスステップの資格認定のガイドライン作りを目指す。
2005年9月	（株）セールスフォース・河野社長が大阪産業創造館主催のセミナーで「年商1億のセールス・ステップが選んだ組織にとられない生き方」を講演。

1 ■ 商品力・マーケティング戦略の重要性を理解する

ものづくりは得意だが販路を持たない中小企業が、セールスステップの支援を求めるというのは、最もよくあるケースです。しかし、うまくいかない場合が目立ちます。これは、「このような商品がたまたまできたので、なんとか売れないか」

という程度の安易な販売姿勢が原因です。そこには、マーケティング発想や販売戦略が全くありません。なかには、一目見ただけで売れそうにない商品すらあります。

販売戦略を主体的に考えるのは委託側のメーカー等の役割です。セールスステップの役割は、その方針に従って営業する

ことです。この基本分担が理解できていないとうまくいきません。

2 ■「三方得」を尊重する

セールスレップによる販売システムの特長は、メーカー等・顧客・セールスレップの三者が共に利益を得る「三方得」の考え方にあると説明しました。しかし、この考え方を十分理解せず、自己の利益にしか目が向かないメーカー等（売り手）も存在します。

すなわち、「セールスレップは営業固定費負担軽減の道具に過ぎない」という単純発想です。「流通経路を短縮して、生の顧客情報を収集し、さらによい商品を生み出していく」というマーケティング活動を充実させる手段であることを認識し、三方得を実現しないと、この仕組みは長続きしません。

3 ■売上成果をすぐに求め過ぎない

「セールスレップは、営業のプロだから頼めばすぐ売れる」という誤解もよくあります。

商品が売れるまでには種まきの時間が必要です。商品特性によって、その期間はまちまちです。確かに見極めは難しいところですが、すぐに成果が出ないか

らといって、セールスレップはダメだと結論付けるのではなく、現状をよく分析してから評価することが重要です。

4 ■説明を要する高単価商品がベストマッチ

セールスレップが扱うのに最も適した商品は、商品説明・実演等を要する高単価商品です。低単価で大量販売される商品の扱いについては、広域流通網を備えた問屋や代理店に分があります。また、セールスレップの受け取る手数料を考慮した場合、低単価のものは労働対価的に見合わない可能性が大きくなります。

一方、ネット通販等が新たな販売チャネルとして普及する中で、セールスレップのような人的販売の強みは、「顧客と直接対面して、きめ細かい提案説明や実演ができること」です。

ただし、こうした商品特性を十分に備えていない商品でも、例えば、人脈や地縁が販売のキーマクターになる場合などは、セールスレップの活用余地は大きいと考えられます。

5 ■新規事業・新商品の販売チャンネルに最適

セールスレップによる販売システムの

導入パターンには、大きく分けて、「既存商品の販売チャンネル変更」と「新商品の新販売チャンネル開発」の2つがあります。

前者は、「流通革新」としての意義は大きいと思いますが、既存チャンネルとの軋轢が想定されるので導入の難易度は高くなります。後者は、既存のしがらみがない分、導入は容易になります。

したがって、特に新規事業・新商品に対応した販売チャンネルとしてセールスレップは有効であると考えられます。

6 ■管理体制・支援体制面での配慮が必要

セールスレップに対する管理体制・支援体制面での配慮が足りない場合も、この仕組みは成立しません。

例えば、手数料については、原則は完全歩合制ですが、すぐに売り上げが上がる見込みがない場合は、期間限定で固定給要素を取り入れる工夫も必要になります。また、商品知識習得のための研修の定期開催や広告宣伝等の販促支援なども重要です。セールスレップは独立自営業なので、その商品販売によって、相応の手数料収入を得て生計が立つことを何よりも重視しているからです。

セールスレップの導入方法

1 ■ 自前で構築導入するケース

「セールスレップの仕組みによる本格的な販売革新に取り組みたい」「多少時間がかかっても、自らセールスレップに関するノウハウ蓄積を図りながら、自社流の販売システムとして作り込み、販売チャンネルの差別化を狙いたい」。このようなケースであれば、次の手順でセール

図表4 関係団体と営業代行会社の例

団体・企業名	所在地	備考
JSR セールスレップ 協同組合	東京都北区 (東京事務所) http://www.e-rep.jp	セールスレップと企業を 結び、バックアップオフィ ス事業を行なう組織団体
(株) セールスフォース	東京都千代田区 http://www. salesforce-inc.co.jp	「セールスレップ事業」お よび「営業アウトソーシ ング事業」を展開
(株)東京営業部	東京都港区 http://tokyo-si.com	地方企業の首都圏展開 における営業アウトソー シング事業等

スレップの仕組みを自前で構築導入する方法が考えられます。

①セールスレップの仕組みの基本骨子を作成

②①に基づいてセールスレップ契約書を作成

③人材募集計画策定（人数・予算・募集媒体・時期等）

④応募者説明会用資料作成（会社概要・商品説明・セールスレップ説明等）

⑤人材募集面接用評価シートの作成

⑥セールス・マニュアルおよび管理マニュアルの作成

⑦応募者説明会・面接の実施

⑧セールスレップとの契約締結

⑨セールスレップに対する研修実施

⑩セールスレップによる営業活動開始

なお、社内の既存人材の中から希望者をセールスレップに任命する場合は、外部人材募集に関する準備事項が不要になります。

営業活動開始以降は、実践を積み重ねる中で、必要に応じて仕組み（マニュアル等）を修正し、完成度を高めていきます。導入にあたって、「セールスレップに関する知見が不足しているので自社だけでは不安がある」という場合は、外部の専門家（コンサルタント）による支援

を受けながら導入に取り組む方法もあります。①から⑩までに要する期間は最短で6カ月程度です。

2 ■ 営業代行会社に委託するケース

「自前で構築導入する時間的・体制的余裕がない」「とりあえず試行して様子を見たい」。このような場合は、すでに営業人材や営業ノウハウを抱えている営業代行会社に委託する方法もあります。

ただし、この場合でも、前述のセールスレップ活用のための成功ポイントはそのまま当てはまります。委託する側が主体性を持たず、ただ丸投げ的に営業を委託するのでは、期待する成果は得られません。むしろ、「営業代行会社と一緒に、自社流のセールスレップの仕組みを創造するんだ」というくらいの意気込みがほしいところです。

ちなみに、営業代行会社の例としては、(株)セールスフォースや(株)東京営業部などがあります。また、中小企業とセールスレップのお見合いの場として、セールスレップマッチング会のような催事が行なわれることもあるので、開催情報を収集して利用する方法もあります。図表4とおきます。