



論点多彩

小企業における セールスレップの活用

■ PROFILE ■

(株)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。慶應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(株)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あり。専門は、経営戦略、経営計画、営業革新。主な著書に『セールスレップの仕組み』(共著、中央経済社、1998年)などがある。

セールスレップの概要

(1) セールスレップとは

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行う独立自営の営業員」のことである。在庫を持たず、仲介・斡旋機能に特化した営業員である点が、代理店や問屋との違いである。

米国では広く普及している販売チャネル形態の一つであるが、ま

だ日本では、そこまでの存在感はない。その背景には、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る。

しかし、最近は日本でも、雇われない生き方を模索する動きや、団塊世代の人材の有効活用等が求められるなかで、独立自営のセールスレップに対する注目度は増している。また、流通の短縮化・多様化、マーケティング機能の強化、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る。

(2) セールスレップの基本的な仕組み

販売代行業 (販促企画を行う場合もある)、営業派遣等と混同されることが多いので、セールスレップの基本要件と仕組みをもう少し詳しく説明したい。セールスレップと販売委託主との契約は、業務委託契約になる。契約内容 (基本要件) 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、商品の配達・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項目が挙げられる。また、セールスレップ

による販売システムの基本的な仕組みは、図の通りである。

(3) セールスレップの特長

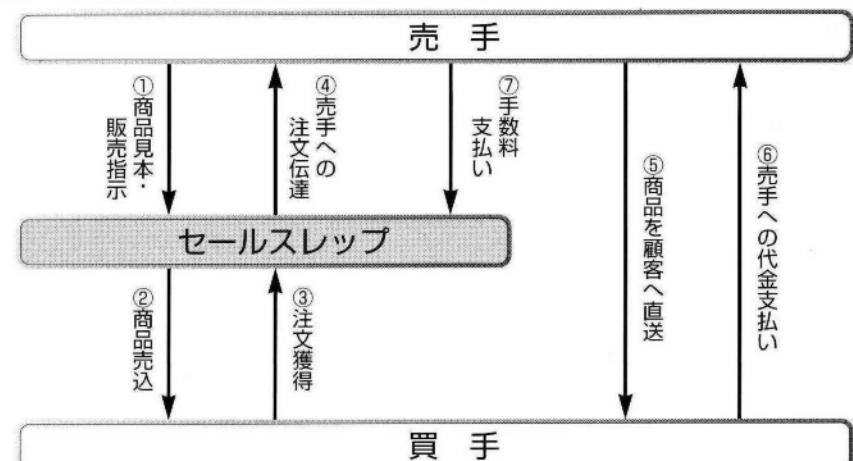
セールスレップによる販売システムの特長は、メーカー等(売手)・顧客(買手)・セールスレップ(仲介者)の三者が、ともに利益を得る三方得の考え方にある。

まず、メーカー等(売手)にとっての利点は、①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レップに任命すれば販売効率が上がる、②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、③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、④セールスレップは、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といったことである。

次に、顧客(買手)にとっての利点としては、①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を仕入れることができる、②地元市場・業界動向に精通したセールスレ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といったことが挙げられる。

最後に、セールスレップ(仲介者)にとっての利点は、①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、②転勤の心配がなく地元に根づいた生活がで

図 セールスレップの基本的な仕組み



資料：筆者作成(以下同じ)

表 セールスレ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「日本型セールスレップ・システムの普及・実践検討会」開催。
2004年1月	(財)みやぎ産業振興機構が、県内の中小製造業者等の販路拡大支援ニーズに対応するため、新たな取り組みとして、「みやぎものづくりリーディング企業チャレンジ事業(セールスレップ事業)」実施。
2004年4月	NHK「おはよう日本くまちかど情報局」の“セールス・レップ特集”のコーナーで「株十割そば」の営業支援活動放映。
2005年3月	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う組織団体として、経済産業省認可の事業協同組合「セールスレップ協同組合(JSR)」設立。
〃	(社)TAMA産業活性化協議会にてセールスレップマッチング会開催。
2005年4月	中小企業やベンチャー企業、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う「特定非営利活動法人営業支援隊」設立。セールスレップの資格認定のガイドラインづくりを目指す。
2005年9月	日本セールスレップ協会発足(セールスレップの資格認定、研修機関)

き、在宅勤務も可能になる、③年齢に関係なく仕事が続けられ、特に定年がない、④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といったことである。

日本におけるセールスレップの現状

日本では認知度の低かったセールスレップであるが、最近では、経済産業省による普及推進の動

き、セールスレップ協同組合の設立、セールスレップ資格認定のガイドラインづくり、セールスレップ会社(営業受託ビジネス)の設立等の動きが活発化しており、セールスレップ普及拡大の基盤が整備されつつある(表)。

そうしたなかで目立つのは、女性セールスレップの活躍である。例えば、子育てをしながら働きたいという女性にとって、時間の拘束が少なく、在宅勤務も可能とい

う利点があるセールスレップの仕事は魅力的である。実際に、保険外交員などの営業職経験を持つ女性が、出産・子育てを機にセールスレップに転身する例も少なくない。特に、食品や生活用品等の日常生活に密着した商材であれば、女性ならではの経験や感性を活かした営業アプローチが期待できるメリットも大きい。

また、実際にセールスレップを活用している企業には、自前養成型とセールスレップ会社利用型の二つのタイプがある。

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、多少時間が掛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つくり込み、販売チャネルの差別化を狙いたいといったケースであれば、次の手順でセールスレップの仕組みを自前で構築、導入している。

- ①セールスレップの仕組みの基本骨子作成
- ②①に基づき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

一方、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みたいといった場合は、すでに営業人材や営業ノウハウを保有しているセールスレップ会社に委託する方法を探っている。ただし、この場合、委託する側が主体性を持たず、ただ営業を丸投げするのでは、期待する成果は得られない。むしろ、セールスレップ会社と一緒にになって、自社流のセールスレップの仕組みを創造するくらいの意気込みが求められる。

ちなみに、セールスレップ会社の例としては、(株)セールスレップグループなどがある。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る。

■ 小企業がセールスレップを活用する上でのポイント

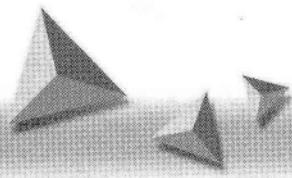
国内でのセールスレップ活用の事例から得られた留意点としては、次のようなことが挙げられる。小企業がセールスレップを活用する上でも、これはそのまま当てはまる。

(1) 商品力・マーケティング戦略は委託側の責任事項

ものづくりは得意だが販路を持たない中小企業が、セールスレップの支援を求めるというのは、最もよくあるケースである。しかし、うまくいかない場合が目立つ。「このような商品がたまたま出来たので、なんとか売れないと」程度の安易な販売姿勢が原因である。そこには、マーケティング発想や販売戦略が全くない。なかには、一目見ただけで売れそうにない商品すらある。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ある。セールスレップの役割は、その方針に従って営業することである。この基本分担が理解できていないとうまくいかない。

(2) 三方得が原則

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、ともに利益を得る三方得の考え方にあると説明した。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（売手）も存在する。すなわち、セールスレップは営業固定費負担軽減の手段にすぎないという単純発想である。流通経路を短縮して、生の顧客情報を収集し、さらにより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ない。

(3) すぐに売上成果を求める

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のも、よくある誤解の一つである。商品が売れるまでには種まき的な時間が必要である。商品特性によっても、その期間はまちまちである。確かに見極めは難しいところであるが、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づけるのではなく、現状をよく分析してから評価することが重要である。

(4) 最適商材は説明・提案を要する高単価商品

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・提案等を要する高単価商品である。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る。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る。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なかで、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行えることである。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ファ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る。

(5) 新規事業・新商品販売の営業手段として最適

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ネル変更と新商品の新販売チャネル開発の二つがある。前者は、流通革新としての意義は大きいと思うが、既存チャネルとの軋轢^{あつれき}が想定されるので導入の難易度は高くなる。後者は、既存チャネルのしがらみがない分、導入は容易になる。したがって、特に新規事業・新商品に対応した販売チャネルとしてセールスレップは有効であると考えられる。

(6) 管理体制・支援体制の確立

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ない。例えば、手数料については、原則は完全歩合制であるが、すぐに売上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る。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等も重要である。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

生計が成り立つことを何よりも重視しているからである。

今後の課題と展望

セールスレップについての認知度が上がってきたとはいえ、まだその絶対数は圧倒的に少ない。したがって、セールスレップ人材の増加が大きな課題である。最近、セールスレップ資格取得希望者のなかに若手人材が増加しているとの明るいニュースもあるようだが、こうした流れを加速し、太くしていく必要がある。例えば、営業職のキャリアパスとして、経験豊富なベテラン営業員がセールスレップに転身しやすい新たな人事制度等の積極的導入が期待される。

また、セールスレップを活用する委託側においても、その効果をより一層高めるための様々な知恵が求められている。例えば、ネット広告・販促を使って、引き合い情報の収集・絞り込みを行う仕組みとセールスレップの仕組みをうまく組み合わせれば、販売効率が高まるはずである。また、売れるかどうかわからない新商品の説明・サンプル提供・アンケート依頼等の市場調査的活動にセールスレップを活用する方法もある。この場合は、手数料体系に工夫が必要になる。

セールスレップの仕組みは、まだ多くの可能性を秘めている。今後のさらなる普及拡大が期待される。