

# コンサルタント

小塩 稲之



セールスレップとは、「複数メーカーの商材を取り扱い、販売先（法人・店舗）に対して提案型の営業を行う者」のことである。あくまでもメーカー（企業・団体）の立場に立ち、販売先に満足される商材を提供することがその役割である。商材をただ切り売りするのではなく、マーケティング情報をメーカーにフィードバックし、商材のバージョンアップや用途開発等でのアドバイスをしていく、いわば営業のプロフェッショナルである。

日本型セールスレップの普及を目指して二〇〇一年、現在のJ・S・R・セールスレップ協同組合（設立当時はN・P・O）が団体活動を開始し、八年が経過した。五、六年前にはセールスレップとして独立した方がテレビや新聞で紹介されるなど、セールスレップの仕事が認識され始めた時期である。日本型のセールスレップは、経済産業省（関東経済局）による支援策として米国で実績のある「セールスレップ」が着目され、その年には経済産業省において「セールスレップ普及検討委員会」が設置された。

しかし当時は、独立事業者として販路開拓などの営業の請負を行うセールスレップという仕組みは、日本ではまだ発展途上で、契約書さえ雛形になるものがない状況であった。また、商品を提供する企業側にも、セールスレップに対する認識は未だ乏しかったのが現実であった。

一方、独立した経営士は、経営支援やマーケティング分野におけるいわば独立業務請負人とも言え、その意味では、セールスレップとは深い関係があると言える。

今回は、特にセールスレップと切り離すことができない「販路開拓」などにおいて、その取り組みを紹介し、理解を深めていただければと考えてい

る。

## 一．セールスレップには、今フォロワーの風が吹いている

行政機関の関与や大手企業からの参入の動きが活発化してきたことを鑑みれば、セールスレップには、間違いなく今フォロワーの風が吹いている。

日本型セールスレップのシステムは、〇一年当時から現在に至るまで、日本企業の低生産性を打破し、効率的な営業のシステムによる企業経営のイノベーションへの取り組みが、強く要望されている。日本型セールスレップは、これらの要望を受けスタートしたシステムでもある。

現在、各地域の地域行政を後押しするプロジェクトにおいて、地域の産業集積ポテンシャルを活かすため、行政支援機関等が主軸となって、販路開拓のネットワーク構築を進んでいる。しかしながら、企業に必要な資金調達・販路開拓等の経営課題が克服できず、事業化が成功しないケースも多い。そのため、地域の金融機関との連携、また販路開拓を支援するためのマッチング交流会等の事業を積極的に展開し、参加企業の経営課題解決について支援体制強化を図っている。セールスレップ協同組合でも、そのための対応策として、これまで全国各地の「公的販路開拓支援事業」を行ってきた。

## 二．公的販路開拓支援事業を通じての課題

セールスレップ協同組合の公的販路開拓支援事業は、その販路開拓における取扱い対象製品の評価を重視し、五〇以上の製品評価項目を設定している。

しかし、その殆どが「売れない製品」としての評価点数となっていることが、課題となっている。平成二〇年度における行政及び公的支援機関の「売れる商品」として認められる製品評価の合格企業は、約二〇％程度であった。

確かに中小モノづくり企業においては、「製品スペックが高いにも拘わらず、市場化に苦しむ中小企業・ベンチャー企業が多い」ことは事実である。しかし一方では、「売れない製品」を日夜つくり続けている多くの中小製造事業者があるということを、この数字は物語っている。すなわち、中小モノづくり企業においては、販売先に満足していただくモノづくりの事業化支援を行うこと、さらに製品の改良や用途の工夫・検討を強化せねば、結果として売るための実践的な販路開拓に至るまでの展開ができないことが、現在のセールスレップ協同組合が直面する組織的課題となっているのである。

### 三、これまでの公的販路開拓支援事業

公的販路開拓支援事業の相談案件は、新規商品開発、製品改良、マーケティング・販売戦略、販路開拓の四つが、大きな案件として占められている。

この相談案件の結果からこれを整理すると、中小モノづくり企業の殆どが、「営業力不足、資金不足、人材不足」に悩んでいることが分かる。これを筆者は、「中小企業の三無い」と呼んでいる。

さらに加えて、「マーケティング力」が乏しいということである。中小モノづくり企業は、「マーケティング戦略」においても、これを持たなければならぬということを重ねては認識していても、いくつかの要因がそれを阻んでいる。

その問題を解決するために、セールスレップ協同組合では、従来の枠組み・手法にとらわれない支援事業の解決策を模索し続けてきた。その結果、一昨年から、中小モノづくり企業へのより実践的な戦略支援というノウハウ構築の仕組みとして、「マネジメントマーケティング戦略」の事業化支援に取り組みることとなった。

これまでマーケティングは、企業活動の一部として捉えられてきた。しかしながら、マーケティングを単機能として実行し、その結果を持って他の機

能の適応を進めることでは、今後、中小モノづくり企業においては、市場への対応が追いつかなくなってくる。したがって、現在のような社会環境の中にあつて、マーケティングを単機能としてではなく、あらゆる取り組みにおいて先行する全社的な概念として捉え実行、適応する時代へと突入したと考えるものである。

マネジメントマーケティングとは、いわば「市場の視点」から企業の活動全体をみるものといえる。時代は、生産志向から製品志向へ、さらに販売志向へと変化してきた。

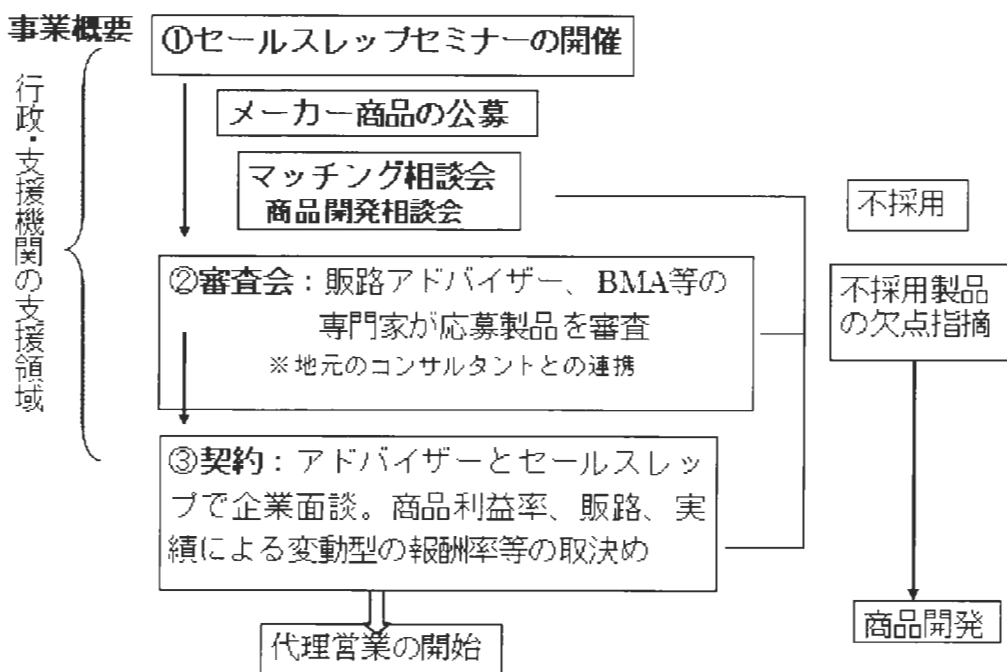
しかし、いずれにしても、マーケティングの考え方の出発点は「市場の視点」である。つくれば売れる時代には、マーケティングは今日ほど意味がないものであつたが、競争が激化し、売上が減少し、成熟化社会になると、限られた市場に対して限定されたマーケティングの必要性が高まることは、必然的なものと言えよう。中小企業が生き残りをかけるためには、この解決策がもつとも有効と考えたからである。

### 四、「マネジメントマーケティング戦略」構築のための支援活動

「マネジメントマーケティング戦略」構築のための具体的支援活動は、公的支援機関と取り組むこととした。

その方法は、販売先の最新ニーズ、市場動向を把握するセールスレップやコンサルタント、アドバイザーなどとモノづくりプロジェクトを編成し、新製品の研究・企画段階から市場の視点を導入し、製品企画段階で市場の声を聞き入れることで「マネジメントマーケティング戦略会議」を中軸とした、協同組合組織化活動による実践的展開を行うことである。

## 〔公的マネジメントマーケティング戦略支援事業〕



## 五、今求められる経営コンサルタント

いま、行政にとっては、地域起こしや中小企業の活性化が大命題となっている。経済産業省がセールスステップの普及・振興に取り組んだことも、その対策の一環といえるが、名もない地場の小さなメーカーが大消費地である東京や大阪で勝負していくためには、商品コンセプトや価格設定といった

マーケティング全体についての見直しをしなければならない。

規制緩和により、これまで閉鎖的だった日本市場も、真の意味で自由で公正な競争社会となった。外国企業との熾烈な戦いが展開されている。しかし、わが国経済の先行きに不安をもたらししているものは、原油価格の高騰やサブプライム住宅ローン問題の発生に伴う世界経済の減速への懸念といった景気動向の問題だけでなく、わが国の少子高齢化・人口減少の急速な進行という、長期的・構造的な変化への漠然とした不安もある。

少子高齢化・人口減少が急速に進展していく中で、我が国経済が持続的な成長を達成し、豊かな国民生活を実現していくためには、労働者が産み出す付加価値を増大させること、すなわち労働生産性を向上させることが必要である。

そこで、こうした経営の急激な経営環境の変化に対し、戦略の立案・推進方法など、経営コンサルタントの個人間の協力関係が必要であり、「現場力」の大切さが見直されている。

企業としても、自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）の制限や様々な事情があり、その組み合わせは無限となり、一冊のマニュアルで全てを語り尽くすことなどとても困難なことである。

このような急激な企業環境変化は、グローバル社会になればなるほど起こりえることでもある。企業を取り巻く環境が急激なスピードで変化している現在、経営コンサルタントも大きく変わらなければならない。

言うまでもなく、経営コンサルタントの役割は、企業の課題の本質を明確化し、その課題の解決を図り、企業を望ましい方向に導くことである。

コンサルタントファームのような組織形態をとることもあるが、多くの独立したコンサルタントは、これまでの個々の専門分野的を絞って改善指導を行ってきた。

そもそも企業風土や精神的な理念という言葉があいまいで、何をゴールにしたらいかがかわからないといったこともあった。

人材、技術、知的資産（特許、ブランドなど）、経営ビジョン、組織力、顧客、販路ネットワーク、今後手に入れられそうな資産など、財務諸表等では見えにくい企業の経営資産を生かした事業化策の構築と、そのための問題抽出と問題解決能力が求められている。

## 六. 複数のコンサルタントの協業化とスピーディーな問題解決が必要な時代

生産現場では、設計、工場の自動化、省力化、事務改善、人事能力評価というように、コンサルタントの専門分野に的を絞って指導を行ってきた。

ここで重要なことは、これらの特定の分野のどこに問題があるか発見できる人材は誰なのかということである。スピーディーに課題を抽出して問題を解決するためには、その分野の専門家のネットワークを持つ必要がある。初回の企業診断・ヒアリングが重要であり、工業系、商業系、IT系、環境系などの特定分野と、技術的専門分野のコンサルタント人材を選定せねばならない。

## 七. マーケティング情報のフィードバック

セールスレップ・システムの活用により、市場に密着したタイムリーな活きたマーケット情報が入手可能となる。メーカーはこの情報を活かして、「白社のシーズでなく、市場のニーズ」に基づいた企業運営 (Market oriented) と、効果的な企業戦略の立案の構築が可能となる。その意味で、現在も中小企業の経営には、マーケットのニーズを入手する手段として、セールスレップは欠かせない存在になると評価されている。

市場戦略を考えるうえで、マーケティング情報のフィードバックは欠かせないものである。このマネジメントマーケティングにおけるマーケティング調査の実施は、外部専門機関による調査だけを評価するものではない。

これまでマーケティング調査は、工業系製品（産業財）メーカーにはあま

り活用されてこなかった。その理由は、マーケティング会社やプロのリサーチャーの主力顧客が消費財（消費者向けの商品）メーカー、ということにも起因している。

しかし、消費者向けの商品においても、従来のように高いマーケティング調査費用を投じてリサーチを行うばかりでなく、「セールスをしながら、提案しながら、顧客にサービスをしながら」、本来の仕事の中から真に生まれるデータをいかに効率良くスピーディーに収集し活用していくか、を考えることが有効な時代になった。

重要なことは、リサーチャーであるマーケティング調査を行うものが、マーケットを科学する日、「市場の視点」をもって対応することであろう。これはマーケティングリサーチの原点でもある。さらに、PDCAサイクルのC (Check) 機能としても重要な位置づけにある。

今後は、セールスパーソンなどマーケット（顧客）に近いものが考え、経営士やコンサルタントなどのようなマーケティングの専門家が、それを集約・整理することが重要となろう。実際は、それ以上に社内メンバーによる調査が重要でもある。

協同組合が行うセールスレップによる販売先やバイヤーへのヒアリング調査等も、メーカーにとって極めて有効な情報や本音を引き出せるケースが多い。これに加え、セールスレップ固有のスキルにより提案を行う場合は、メーカーからの情報をコーディネートし、販売先に有力なプレゼンテーションをするため、情報の整理などの間接的な販売支援策を提供することが可能となる。

現在、抱える直面する課題は、「中小モノづくり企業の事業化支援策」である。その課題を乗り越えるためにも、経営士として、セールスレップの取り組みをぜひ参考にさせていただければと考える。