

## 販売力強化へ向けてのナレッジ・プラットフォーム ホーム：セールス育成のための場の開発へ 向けて

YAMANAKA, Masahiko / 山中, 正彦

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

3

(開始ページ / Start Page)

183

(終了ページ / End Page)

202

(発行年 / Year)

2006-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003225>

# 販売力強化へ向けてのナレッジ・プラットフォーム セールス育成のための場の開発へ向けて

法政大学キャリアデザイン学部教授 山 中 正 彦

## 1. はじめに

メーカーや卸売業に入社した多くの若者は営業職（セールス）として配置される。そして多くのセールスが営業現場で生きがいを見出せず苦悩している。<sup>(1)</sup>

この原因の一つが「条件商談」にあると著者は考えている。流通取引の多くは、メーカーまたは卸の営業部門（セールス）と小売業の商品部（バイヤー）間の商談で決定されている。この論文では消費財メーカーである食品メーカーと食品卸及び、食品を扱う食品量販店（スーパー・マーケット）間での商取引を扱う。ただし、ここでの論点は他の分野においても共通する問題を多く含んでいると考えている。<sup>(2)</sup>

景気の回復が堅調となってきたと言われてきたが、長い景気後退期では、デフレスパイラル現象が叫ばれてきた。商品価格の低落が企業の業績を悪化させ、結果として賃金減、需要の減少を生み出し、さらにはより強い低価格への圧力と結びついたという解釈である。小売業の中で安さを中心に訴えてきた「ダイエー」が行き詰まり、現在、再建中であること、創業者であった中内功氏が世を去ったことは時代の転機を感じさせる。

「条件商談」とは、商品の納入条件、すなわち「いくら値引いてくれるのか?」という内容の商談に終始することとする。本論文では、非価格セールス・プロモーション（SP）のセールス業務における重要性を、メーカー／卸／小売それぞれの立場から確認し、その上で、非価格SPに関するノウハウを開発・共有化する基本的仕組み（プラットフォーム）を提案する。また、その仕組みの中のSPの効果測定システムを活用し、メーカー／卸および小売業が非価格SPの

高度化へ向けお互いの知恵を出しあう「場」を紹介する。「場」の事例を通じ、その「場」が商取引を担っているセールスおよびバイヤーの、やる気とそれぞれの企業に良い影響を与えつつあることを指摘する。

## 2. 課題

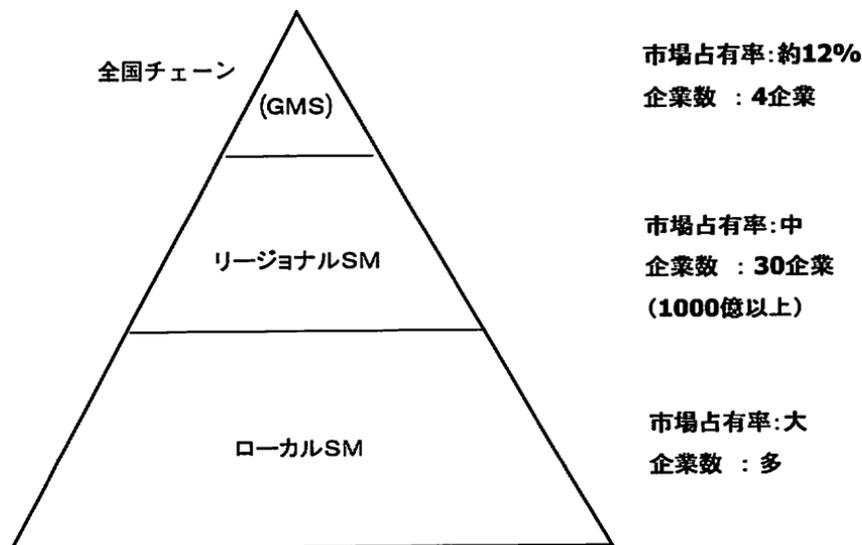
### 2.1 メーカーの課題

#### 1) スリムな営業体制

消費財メーカーの売上は最終的には消費者に購入された時点で完結する。消費財メーカーと消費者の間には、一般的には、卸売業／小売業が間に入っている。力のあるメーカーは、自社品の各店舗でのシェアを上げるべく直接、小売業と商談をしてきた。国内の食品市場は、人口増が期待薄で今後大きくパイが膨らむことが期待できないこと、価格が下落傾向にあったこと、SP（セールス・プロモーション）へのコスト増から、より低コストでの営業体制が求められてきた。

日本の食品量販店の構造は、(図表1)に示す通り、イトー・ヨーカドーや

図表1 日本の食品量販店の構造



イオン、ダイエーおよび西友に代表される全国展開しているナショナル・チェーンと呼ばれているGMS業態の企業と生鮮3品・惣菜に力を入れている食品SM業態に大別される。食品SM業態は、企業規模が大きく複数県にまたがる「リージョナル」と呼ばれている企業とそれより小さい「ローカル」に分けられている。日本の食品流通構造の欧米との一番の違いは、売上上位企業の市場占有率が低い点である。日本では全国チェーンの4企業で全食品市場の12%であり、欧米では上位4企業で優に5割を超えている。食品SM業態での市場占有率を、小売業上位1000社内のSM業態の売上の80%を占める企業数でみると180社をも超えてしまう。年商1000億を超えるSMと全国展開をしていないGMSを、ここで「リージョナル」とすると30社が相当する。(チェーンストアエイジ、2004) メーカーは、多くの企業からなるリージョナル、ローカルまでカバーして初めて安定的な売上・利益が確保できるのである。

メーカーの中には、直接商談を行う小売業をローカルの中では重点企業に絞り込み、営業にかかる費用を削減し、その分、消費者に直接働きかける広告に力を入れる企業と絞り込みを行わず新たな組織体制で乗り切ろうという営業戦略の明確な差が出ている。新たな体制を検討している企業の例では、営業活動をチェーン本部への商談と店舗フォローとに業務を分け、本部商談は正社員で、店舗フォローに関しては別組織にて低コストでの運営を行っている。<sup>(3)</sup> こうした体制ではどのような活動を行うと、どれだけの効果があるかを明確にし、作業内容を確定していく必要が今まで以上に出てきており、SP活動の定量的評価が求められてきたのである。

直接に回訪する小売業を絞り込むことを選択した企業では、卸の、今まで以上の活用を検討することとなり、協力を得るためにコストが掛かる価格SPに変わる手段を模索している。価格SPは値段を下げるという手段が中心であり、価格SPの下げ幅を徐々に大きくしないと消費者が反応をしなくなる為、利益を圧迫することに繋がる、ひいてはロスリーダー（大きな赤字を出す商品）を生み出し、ブランド力にも悪い影響を与えるからである。消費者に意味ある情報提供を行い、適切な価格で購入してもらい、小売・メーカーともに利益が残る販売方法が広く望まれている。

## 2) 実効力のある店頭マーケティングとは

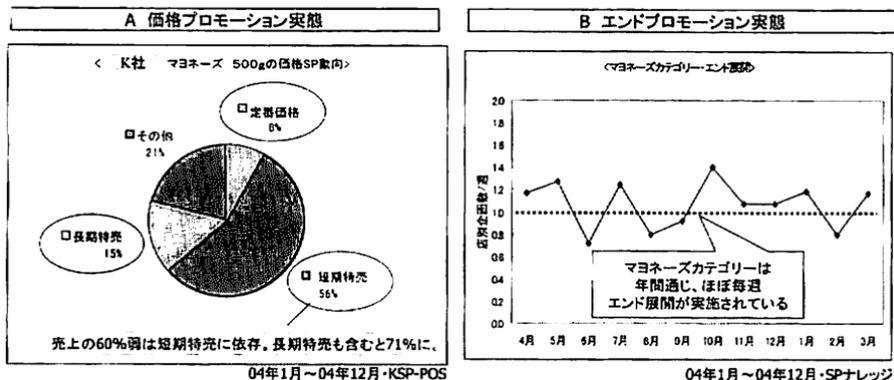
有力メーカーは、小売との取引から取組とすべく最終顧客との接点である店頭の研究をしてきた。発端は、'63年米国のGFとマッキンゼーの調査や米国のデュポン社とPOPAIによる継続的な研究であった。小売業の店内での購買行動にメスを入れ店舗内でのプロモーション (In Store Promotion) の重要性を確認した。多くの商品が店に行く前には購入を決めておられず店舗内で商品を見て決められていたのである。このことから日本においても花王(株)の店舗技術課の設置、財団法人流通経済研究所における店頭マーケティングやISM (In Store Merchandizing) と呼ばれ、研究が進められてきた。(大槻：1986)

多くの実験が店頭で成され、基本的な知見が整備されてきた。しかし、定番売場のありようは、比較的容易に実験ができるもののSPとなると考慮すべき点が多く、要因が絞りにくいこと、また実験に掛かる時間と手間から、営業現場で使えるSPに関するノウハウは、スピーディに提供することが困難であった。

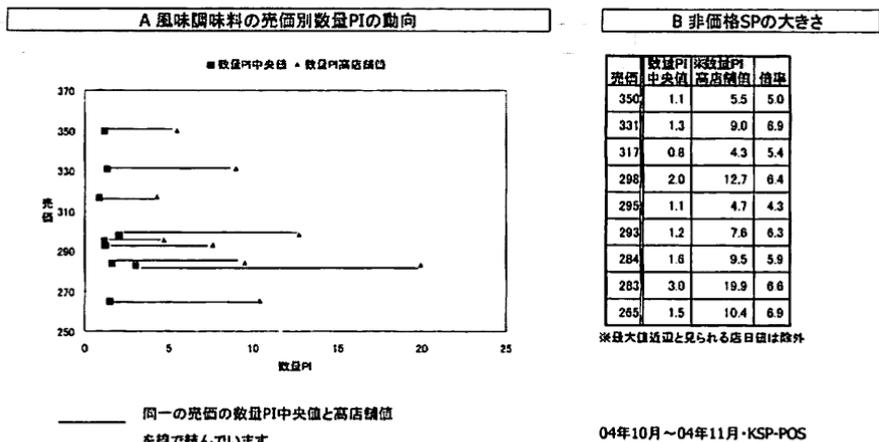
その後、'90年代に入り有力メーカーにとっては、「カテゴリー・マネジメント」が重要な取組の手段となりうる事が米国で確認され、日本にも紹介された。その影響と、その業務を支えるソフトウェアの進歩もあり、メーカーによる定番の棚割に対する提案は定着した。<sup>(5)</sup> しかしながら、セールス活動の中で定番の棚割は、春と秋向けの年2回であり、多くの時間はSPの企画・提案・実施フォローに要している。

売りの実績 (POSデータ) で検証してみよう。(図表2/参照)。ここでは、マヨネーズの代表的なアイテムの売られ方とエンド売場でマヨネーズがどのくらい出現しているか04年度の1年間で分析している。図表Aの売られ方で見ると定番売価<sup>(4)</sup>で売られている販売実績ではわずか8%、短期特売が56%、長期特売が15%であり、特売計では71%にも達している。図表Bのマヨネーズというカテゴリーがエンド売場に出現している企画数(エンド数)は、1前後である。これは毎週、平均何企画1店舗当たり出現しているかを観察した結果であり、「1」ということは毎週約1カ所は、マヨネーズはエンド売場で販売されており、定番売場以外の売場が出来ていることを示している。この2つの分析から、いかに定番売場以外で売られていることが多いか、特売価格で売られて

図表2 マヨネーズの売られ方実態



図表3 価格SPと非価格SP



いることが多いかが確認できた。

次に売価以外のSP要素の大きさを和風・風味調味料のPOSデータで確認してみよう。(図表3) Aは、売価別の売れ行きを示している。売れ行きは、来店客1,000人当たり何個売れたかという数量PI という単位で店別・日次の分布を見ている。売価は、350円から265円と広く分布している。各売価における

PI値の中央値を見てみよう。<sup>(6)</sup> 350円での中央値は1.1個で、265円では1.5個、価格差85円の違いで $(1.5 \div 1.1) = 1.4$ 倍の違いが出ている。それに比べ同一価格内での店舗と日にちによるばらつきを見てみよう。(図表3/B参照)。極端に大きなPI値を示すデータを除いて、中央値の何倍の幅を持っているかを確認する。350円で5.0倍、265円で6.9倍を示している。価格の変動幅に比べ、非価格変動幅は、3.6-4.9倍となっている。非価格変動幅の大きな部分がSP部分と想定できることから、いかに非価格SPが重要かを確認できる。

メーカーのSP基本パターンは、商品に合わせて本社の営業企画部門が作成し、メーカーにとって最も望ましい売場提案を作ることになる。これらの案は、多くの場合、メーカーのエゴが前面にでることとなり、小売業にとって望ましい提案とはなっていない。小売業にとっては、どこのメーカーの製品を売るかが重要ではなく、その製品の属するカテゴリー全体の売上が上がったり、他のカテゴリーの買い上げ点数を上げることに繋がる提案かが重要なのである。担当セールスが実際の提案をする際には、得意先企業に合わせてカスタマイズや作り直しをすることとなる。現実の売場では、多くの場合が、セールスもバイヤーも過去に実績が取れた例を繰り返し実施している結果、類似のマンネリ化したSPとなっている。バイヤーも新しい企画を持って来て欲しいというもの、「ところで、この企画はどこかで実施したの?」と過去の実績を求め、提案に対する仮説と一緒に自店で検証しようと言う企業は、ごくごく限られているのである。

その後、ナレッジ・マネジメントの普及とともに有力メーカーの中には営業商談の成功事例を共有化すべく、システムを整備するところが出てきた。これもメーカーにとっての成功事例はインスタ・シェアを上げることであり、カテゴリー全体の売上を上げたかという小売の要請を満たす事例ではないことから、一定以上の効果は出ていない。カテゴリー全体への売上や荒利益を上げたかの検証は手間が掛かり過ぎ、営業活動の片手間で行うのは困難だからである。

結果、多くの商談が「条件商談」、すなわち「対象商品の特徴は何であり、消費者にその商品をどう訴えれば、より理解が進み、売上が伸びるのか、さらにはその商品の属するカテゴリー全体にどう貢献するのか」といった消費者に向けた検討が皆無となり、値引き条件のみの商談となっているのである。メー

カー営業は、重要な得意先を定期的に訪問する。その度に「条件商談」のみとなると、いかにそれに耐えるかということに終始してしまうことになる。

SPの仮説の精度を高める理論と新しい提案を実証できる場が求められている。

## 2.2 卸の課題

卸売業は、中世以降、長期に渡り流通の中心的な役割を果たしていた。戦後、メーカーが大量生産体制により力を蓄え、チャンネル・キャプテンとなり、その後、大規模小売業の登場により、卸を通さない直取引の要請等から卸、無用論が登場した時期があった。また量販店の中には卸を絞り込み、その卸に物流センター運営をも委託し、卸を活用しようという企業が現われた。現在、卸業界は、厳しい環境下で、合併等により企業体力を付け、低コストで、早く届けられるという物流力を整備してきた。その中で卸が持っていたメーカーと消費者の間に立った編集力をリテール・サポート機能として強化し、他社と差別化しようという企業が出てきている。<sup>(7)</sup> ここでいう編集力とは、どのエリアの、どの時期にはどういうSPテーマでどういう商品構成で並べることが効果的かを企画する力を意味する。(水口、二俣：2004)しかし、この力を卸売業1社だけで構築することは容易なことではない。

## 2.3 小売業の課題

売上では、世界1の小売業であるウォールマート、世界2位のカルフルが日本に上陸し、カルフルは撤退、西友に資本参加したウォールマートも苦戦を強いられている。

GMS業態は、衣料のユニクロ、家電のヤマダ電機やヨドバシカメラ等のカテゴリー専門量販に侵食され、店舗としての魅力をいかに復活させるかに各社腐心している。その一つの方向がダイエーに代表される新しい食品SM業態の構築である。この店舗計画は、都市部の忙しい生活者をターゲットに置き、店舗面積は大きくせず、お惣菜を充実させるという。食品SM業態は毎日の食生活を預かる性格から他業態と比べ、来店頻度が高くなる。今後、高齢化社会が進むことから消費者の調理意欲が低減すること、行動範囲が狭まり、結果とし

で店舗の商圈が小さくなると推定されることがこの新業態開発を促している。

### 1) 戦略と本部機能の役割の明確化

ウォールマート、カルフルの強味は規模の大きさを背景にした世界レベルでの調達能力にある。低コストで仕入れた商品を省力化・標準化を追求した大規模店においてEDLP (Every Day Low Price) で販売するのである。この世界で通用した戦略が日本では成功していない。

食品SM業界で利益率の高さを誇る企業に東京のオオゼキ、東北のヨークベニマルがある。

2005年度経常利益率で、オオゼキは、7.9%。ヨークベニマルで4.2%である。オオゼキでは、店舗数が少ないこともあるが品揃えは、各店長の裁量に任せ、商圈内の顧客満足の最大化を目指させている。本部は、顧客を囲い込むためのポイント・カードの運営等、情報システムのインフラを整備するという裏方に徹し成功している。ヨークベニマルは、イトーヨーカドー・グループの中の企業であり本部機能・情報システムがしっかりしていることで知られている。本部機能の中では、年間52週のみめ細かなメニュー提案を企画し、それをしっかり各店舗で実施させる。毎日の気温や天候の変化に対応し、店頭での対処策を徹底させている。店頭実施に当たっては早くからパートの高度活用を試み低コストでの運用を図った。マージン・ミックスを心掛け知恵と手間を掛けた売り方で成功している。

この事例のように日本においては価格以外の要素も小売業の成功に大きな影響を与えていることは明らかである。小売業を調達から店舗運営の低コスト化を目指すシステム産業と捉えるか、コストが上がっても顧客へのサービスレベルを上げて行くサービス業と捉えるか、戦略の2極化が起きつつあるようである。顧客へのサービス・レベルをどう考え、そのために本部機能と各店舗での機能分担をどう考えるか?、チェーン・オペレーション組織の強味を追求していくかが各企業に問われている。

## 2) 現場での人材育成

小売業の基本は、サービス業であると捉えている企業では顧客にいかに満足を与えるか、新たな仮説を作り、実行・検証できる人材をどれだけ育てられるかが極めて重要となろう。それにより、変化する市場に対応が可能となるからである。ここに気が付いたのはおそらく米国のコンビニ業界であり、それを完成させたのが、セブンイレブン・ジャパンであろう。そのためにすぐ仮説検証のための実績が把握出来るPOSの導入とフィールド・カウンセラーを置きフランチャイジーの体力強化を図ったのである。食品SM業界は、鮮度が大事ということから八百屋や魚屋が前身で経験主義という組織風土が色濃く残っている企業がまだまだ多い。しかしながら食品SM企業は、教育を受けた2代目がオーナーの時代を迎えつつあり、急速に近代的な組織への変貌が起きつつある。そこでは、新しい本部と店舗との関係を作りだし、売りの現場を強くするための仕組みの模索が開始されつつある。

### 2.4 SP業界の課題

電通によれば、04年のSP広告費は1兆9,417億円と推計されている。しかもこの金額は、基本的に媒体費用であって、例えばSPツールの制作費は含まれていない。04年の我国の宣伝印刷物費用は、3兆5,914億円と推計されており(日本印刷技術協会による宣伝印刷物比率に基づく試算)これを加えれば、日本のSP費は、5兆5,331億円に達する。この金額は、マス媒体広告費(3兆6,760億円)の約1.5倍に相当する。(社)日本POP広告協会は、さらにプレミアム・インセンティブ費用を加えると、軽く6兆円は越えるとのことである。SP市場はマス媒体広告市場よりもはるかに大きなものになっている。

小売業にとっても、小売業間の競争激化の中、SPは最大の関心事の一つである。小売業が商圈の消費者にプロモーションの内容を知らせるためのチラシは週2回が一般的であり、中には週3回行っている企業もある。小売業の中の食品スーパーマーケット(SM)におけるチラシの売上に占める経費率は、1.5-2%と言われている。また多くの企業が顧客カードを導入し、来店の度に、さらには特定の曜日に買い物をするポイントが何倍かになるということを行い、多くの経費をプロモーションで出費している。さらには、店頭におけるチ

ラシ掲載商品の値引き等SPに掛かっている費用は膨大な額となっている。優良SMの利益率が4%をなかなか超えないことから、このチラシとポイントに掛かっているコストの小売業にとっての重さが確認できよう。

こういった店頭や消費者キャンペーンの企画・実施の支援を行っているのがSP代理店である。近年、マス媒体を中心としていた電通・博報堂等もこの分野に力を入れ始めている。SPの効果がどれだけあったのかどうか？は要因が複雑で検証に手間が掛かりすぎるといった認識から、プロモーションはやりっぱなしとなり、ノウハウが蓄積されない状況にあった。

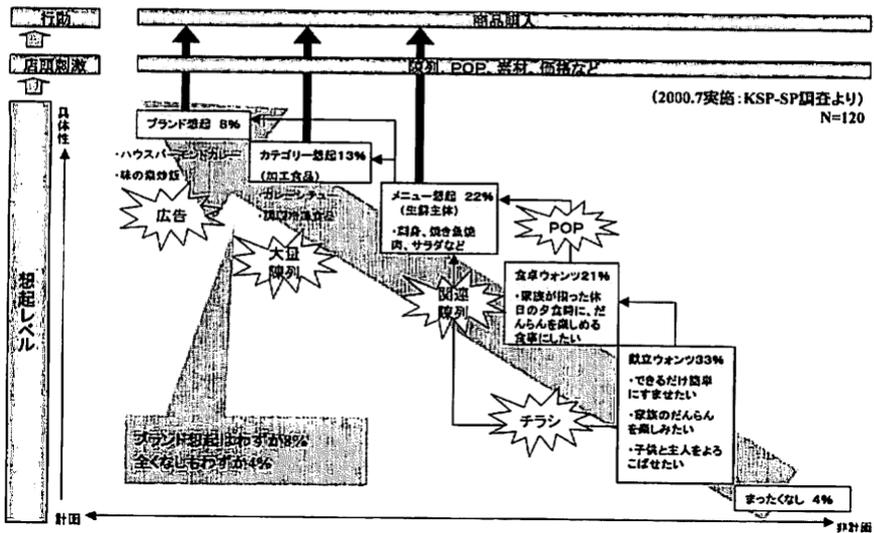
これだけ大きな金が動くSP業界において、SPの効果を専門的に測定する企業は今まで存在しなかった。テレビCMの視聴率のように家庭に機器を置けばほぼ自動的に測定できるということではないからである。効果的なSPとは何かを定義し、それを測定できる仕組みの開発が望まれている。

### 3. 解決へ向けて

#### 3.1 日本の消費者の「ウオンツ具現化購買」

筆者らは食品SMでの消費者の入り口調査を行った。(図表4参照/2002年実施)。従来から日本の消費者は米国の消費者と比較し非計画購買が多いことが報告されている(清水/2004)米国での非計画購買率は39%(1983)、日本においては加工食品で81%(1980)と倍以上となっている。この入り口調査の狙いは、米国の消費者は計画性が高く、日本の消費者は、衝動買いが多く「smart shopper」の比率が小さいと判断してよいかを確認することで、筆者は非計画購買と従来片付けられていた部分をより詳細に調査した。消費者の情報処理の流れに沿って来店時点でのウオンツの具体性のレベルに着目したのである。結果、具体的な商品のブランドまで決めて来店した主婦は8%、何も考えずに来店した主婦はわずか4%であった。多くの主婦は、今日は家族の団樂を楽しみたいとか、逆に時間が無いので簡単に済ませたという気持ち(ウオンツ)を持って来店している。その上で多くの消費者は、店舗内での商品である野菜・魚・肉や店頭での広告(POP: Point of Purchase)等を見ながらメニューやメニューの組み合わせである献立を決め、関連する加工食品を購入しているのである。著者は、これは日本人が、季節・旬を尊びまた鮮度を大事にするこ

図表4 店内におけるウォンツ具現化のメカニズム



とから店頭で生鮮3品の鮮度・質および価格を吟味したうえで購入、献立の大枠が決め、そこから必要な調味料等の加工食品を決めていく主婦が多いためと想定している。このことは米国と異なり、極めて多くの食材を使いこなす能力のある日本の主婦によって成立している購買行動であろう。したがって日本の購買行動は、意図が明確な人が多いことから「非計画購買」と呼ぶのは適切ではなく「ウォンツ具現化購買」と呼ぶことにしたい。

日本においては、こうした消費者の「ウォンツ具現化」を促進できる店舗が消費者の献立の悩みを解決できる店ということで店舗のローヤリティを上げることが出来、そのことに継続して貢献できるメーカー・卸が小売業の重要なパートナーとなるはずである。

### 3.2 SP力とその定量的評価の条件

ただ価格を下げる価格SPではないSP力は、以下の式からなると筆者は考えている。(山中/2002)

$$\text{SP力} = (\text{テーマ設定力}) \times (\text{商品選択力}) \times (\text{価格設定力}) \times (\text{陳列力})$$

ここで、テーマ設定力とは、どこの場所で、いつ、どういう人の、どういったウオントに向けてのテーマ設定を行うかという事である。商品選択力とは、設定したテーマを訴求するために効果的な商品構成をどう選択するかであり、価格設定力は消費者が納得し、無駄な値引きはせず荒利がしっかり残る売価を設定する力である。陳列力は、どの商品をどのエンドの、どの場所にどれだけ陳列するかであり、テーマが目立ち・分かりやすいような店頭でのPOP等のツールを含めた演出方法である。

以上のようにSP力を定義し、メーカーが、ある商品のSPを複数店舗で行い、その売上結果からどの店舗での企画が成功したのか、テーマ設定力が良かったのかを判断するとする。すると次の課題にぶつかる。

どこで実施された企画か、すなわち首都圏か東北かというエリアの違いや、東北でも企業の違い、すなわち宮城生協とヨークベニマルでは同じ企画を行っても、結果がかなり異なることが想定できる。なぜならばナショナル・ブランド品(NB)のSP結果を見る場合、宮城生協では、通常コープブランド(PB)に力を入れていることからNBには不利に働く可能性があるからである。企業の製品政策・価格政策の違いは、当然、SP結果に影響を与える。また店舗が宮城生協であっても仙台市の市街地と塩釜の郊外では顧客のタイプが異なることから結果は違ってくる。また1つの店舗内でも、どのエンドで実施したかにより動線上の違いから結果が異なる。動線とは来店した客が買い物のために歩

図表5 店舗内場所と売上の関係

A.店舗レイアウト		B.場所別売上		
	1週間あたり	主エンド	中エンド	惣菜
	平均売上金額	10.6万円	6.2万円	14.4万円
	平均金額PI (1,000人当り)	4.3万円	2.7万円	5.8万円
	平均 陳列アイテム数	12アイテム	13アイテム	19アイテム
	平均客数	平日:約2600人 休日:約3300人 *モデル24店舗年間平均		

いていく流れであり、動線が太い所は、生鮮3品が並ぶ外壁に沿った所でエンドと呼ばれている。レジ側に入ってしまうと人の流れが分散してしまい、同じ企画でも前を通る人の数が減ってしまうので売上が落ちてしまう。(図表5/参照)

企画をいつから始めたかも企画内容によっては結果に決定的な影響を与える。年間52週のうち約半数の週に何らかの歳時がある。一番大きな歳時は正月であるが、家族を祝う日だけでも誕生日以外に、ひな祭り、こどもの日、母の日、父の日、敬老の日などが準備されている。ひな祭りの企画が3月3日の日の前から始められなかったとすると全く意味を失ってしまうことから、タイミング/時期の重要性が確認できよう。このようにSP力のテーマ設定一つをとっても複数の要因が結果に影響を与える。ここでは、SP力を上げる個々の要素の詳細には立ち入らないが、結果から少なくとも次の16の要因が影響を与えていると考えられる。

#### 店頭SPの結果への影響要因

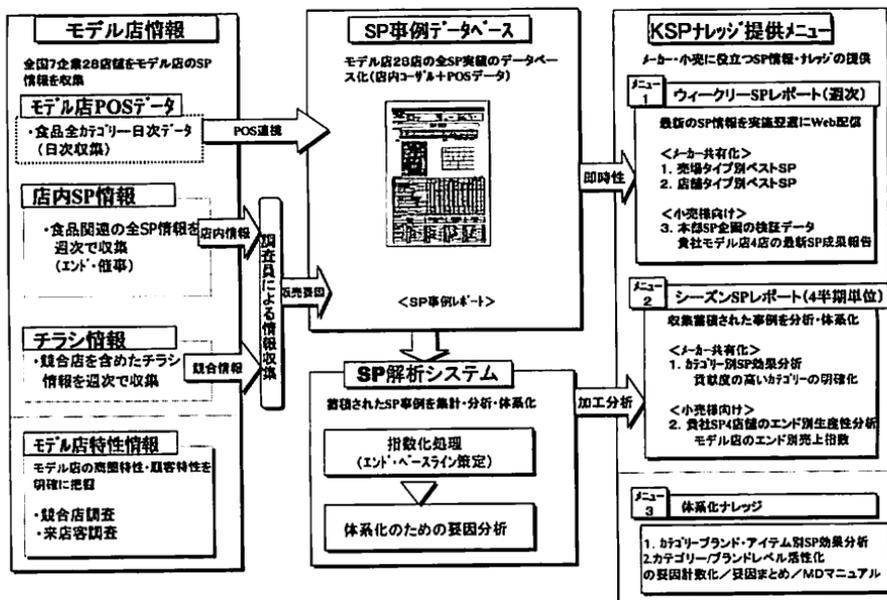
- (1) エリア (2) 企業 (3) 店舗 (4) 売り場 (5) 時期
- (6) プロモーション・テーマ (7) 一緒に陳列した商品 (8) 売価
- (9) エンドでの位置とフェース数 (10) 売り場の演出方法(ツールの種類)
- (11) チラシの有無 (12) 試食販売の有無
- (13) プロモーション期間と開始から何日目 (14) 温度・天候
- (15) 店舗での過去のプロモーション内容 (16) 競合店のプロモーション

こういった要因を押さえることが出来、初めてSPの質の評価が可能になることが確認できよう。

### 3.3 SP観察分析システム

筆者らは、SPの影響要因の大きさを押さえていくためには、継続定点観察とそこから得られるデータの解析システムが必要と考え、「SP観察分析システム」を開発した。現在、7エリア7小売業との協力を得て稼働している。(図表6/参照)。1つの小売業からは商圏内消費者の違いから4店舗の提供を受けている。商圏の違いを見るには、食品の購買の差異には、年齢が最も影響を与えること、また購入金額は口の数である家族人数と結びついていることから、

図表6 取組プラットフォーム ～SP観察分析システム～

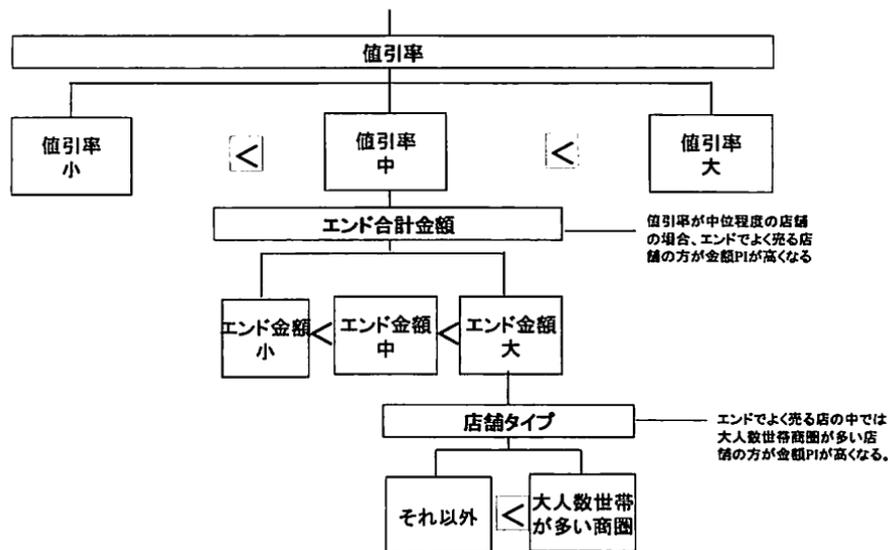


年齢の高・低と家族人数の大・小の組み合わせから代表的な店を選定し、継続観察をしている。

継続観察のために、小売業の本部からモデル店のPOS実績を毎日、KSP-SP社のデータセンターに送信してもらうとともに、毎週調査員が店舗を訪問、携帯端末(PDA)で各エンドに並んでいる商品をスキャンし、どの位置に何フェース並んでいたか、またその売り場にどのような販促ツールが付いていたかを記録し、写真を撮影する。モデル店舗においては平均15-20箇所のエンドがあり、全てのエンドごとにこうした調査を実施する。調査終了後、結果はデータセンターに送信される。また、モデル店のチラシと競合店のチラシもデータセンターに送信され、これら3つのデータ群を合わせることで週次の「ウィークリーSPレポート」を各売場単位で作成する。

こうした継続観察の結果から各売場のポテンシャルが判明する。これをエンドのベースラインと呼ぶことにする。各企画の販売実績(金額PI)をエンドのベースラインで割ったものを「SP指数」と呼ぶ。この「SP指数」で1は、こ

図表7 ドライグロスリー小分類カテゴリー・金額PIに影響を与える要因分析



の場所の通常の売上が取れたということを示し、1より大きな値を取ればとるほど売上効果が大きい企画であったと判断できる。SPの場所の影響を取り除いたSPの質の定量評価の1指標である。このシステムで蓄積された事例は2005年1月現在で3万となっている。この事例の中から成功事例・失敗事例の差はどの要因がどれだけの影響を与えているのかを統計手法を用い、分析・体系化している。

1例を紹介しよう。(図表7) 店舗別商品カテゴリーの売上に影響を与えている要因を企業横断で分析するとやはり値引き率の大きさが売上に一番影響を与えている。そのなかで中程度の値引きで済ませている(店舗)×(カテゴリー)では、エンドでの売上の大小が、カテゴリー全体の売上の大小に結び付いていた。またエンド金額の大きな例では、商圈特性の大人数世帯が多いということが効いていることが判明した。このことから、利益が残る売り方のためには、エンドにおける企画の質を高める必要があること。また現状では、家族人数が多い主婦が、買い物点数が多くなることから情報処理負荷低減のために、エンド展開されている商品をよく購入していると考えられる事が出来る。このこと

からもエンド企画の際には、ターゲット消費者を意識した企画の重要性を示唆することができる。

## 4. 場の実証例

### 4.1 「コープさっぽろ」の「MD協議会」と「宝箱」

コープさっぽろは、奇跡のV字回復企業と呼ばれている。98年に借入金が増大に加え42億円の赤字と倒産寸前に追い込まれたものの6年後の04年で経常利益プラス31億円に回復させたからである。

167億円の資金投入とトップを交代させ、日本生協連合会からのトップ（内館、松村）の派遣、人件費の削減（97年2400人⇒03年1200人と半減）、不採算店の撤退と徹底的な合理化を図った。それと並行し「おいしいお店」というコンセプトの下、食品特化型の店づくりを行い継続的な商品力強化と組織風土改革に取組んできた。

コープさっぽろでは「52週MDの構築」を目指し、非価格SPのノウハウ蓄積に力を入れてきた。本部中心の標準化を徹底させているものの本部の企画を店舗で1部アレンジをする余地を残し、成功事例を写真でとり、その仮説を取材、成功事例集をデータベース化している。翌年、本部はその成功例を基に企画を進化させるのである。その進化を加速化するための仕組みが「MD協議会」であり「コープ宝箱」である。仕組みは有能なリーダーシップによりはじめて機能する。これらをマネージしているのが専務理事大見英明氏である。大見氏はサプライヤーとのオープンな場で協議するという「MD協議会」とPOSデータ提供を行う「コープ宝箱」の発想を海外のウォールマートの「リテール・リンク」等からヒントを得たのではなく国領（1995）の「オープンネットワーク経営」と野中（1996）「知識創造企業」をベースに独自に発想した。「MD協議会」は、生鮮の水産部門の「MD研究会」が98年にスタート、その成果を踏まえグロサリー系主要85社と02年に拡大された。また、直近3年の日別／週別で、すべてのカテゴリーの店舗・部門POSデータを翌朝7時に会員に公開する「宝箱」は03年の12月からスタートした。現在、「MD協議会」はバイヤーとメーカー営業担当のオープンな発表と刺激の場として設定されており、100社以上がPOSデータを分析し「課題解決の為の仮説導出と提案」を行っている。

その結果、現在、発注数量の適性化、チェーンにおける人の問題、すなわち店舗間のバラツキの是正が進みつつあり、バイヤーと営業の業務スピードが早くなるという効果が得られたとのことである。またメーカーにおいては「MD協議会」で提案が通ると、チェーンの責任で店舗での実現が成されることから確実に売上が上がることになる。現在、コープさっぽろの売上は2,000億を超えており、北海道の3強の1つで、どのメーカーにとっても非常に重要な企業となっている。

この活動・商談を通じ、メーカー営業は質の高い仮説をいかに作るかを、仕事を通じ、学ぶこととなる。「MD協議会」で良い成績を上げたセールスは、栄転をすると言うケースが出てきた。一方、分析・仮説導出・提案に非常に時間がかかることから、落ちこぼれ、挫折感を味わったセールスも一部出てきているという。メーカーの中には北海道の営業担当に本社企画スタッフを加え参加する企業が増えているという。

#### 4.2 「COM検」と「SP観察分析システム」

COM検は、(Customer Oriented MD Community) の略であり、某有力SMの常務の「小売業はお客様に喜ばれる仮説を作れる人材を育てられるかが勝負だ」という熱い思いと、KSP-SP社のSP観察分析システムが結び付き、実現した。このシステムの活用により参加メーカーのデータ分析・検証の手間を省き、仮説創出に時間を割いてもらうことが可能となった。また、結果は、精度が高く客観的であることから、他企業での商談にも活用できる。COM検は、メーカーの賛同を得て04年4月にスタートした。メーカーは新しい企画にチャレンジできる場が得られたこと、SPノウハウを体系化できる場が得られたこと、このチェーンとの企業関係を深めることができることから、現在、9メーカー、1卸が参加している。

この検討会の特徴は、チェーンの前年の結果から、今年の課題とその時期での重点販売する生鮮をチェーンから紹介し、その課題へのソリューションを中心にしている点と店舗でセールスを担当している若手チーフも参加している点である。通常の商談では、メーカー営業は小売の課題が分からないまま企画書を作っているのである。この場ではメーカー主導の仮説の検証も行われている

が、陳列のノウハウはメーカー営業よりもチェーンの店舗のチーフが現場でよく経験を積んでいることから造詣が深いことが多い。この為、メーカーからの提案をバイヤーとチーフでより良くしていくという協力関係が出来上がった。スタート当初、新しい企画にあえてチャレンジし、失敗してしまうケースが多発したものの、1年以上が経過した現在では、企画の成功率が上がってきている。なお、検証した仮説と検証結果および次回への改善ポイントは、ウェブで会員のホームページからいつでもそれらのデータベースにアクセスすることが可能になっている。ちなみに、このチェーンの加工食品の実績は、対前年比、既存店において、ほぼ104で推移しており、超大型店が1部商圏に出店してきたにもかかわらず、堅調に推移している。

## 5. まとめ

この論文では流通にとっての非価格SPの重要性を確認した上で、非価格SPのノウハウ開発・実践に不可欠な測定手段であるSP観察分析システムを紹介した。また、このような測定手段に加え、メーカーと流通が仮説を共有しナレッジを高めていく場作りが必要なことを2つの事例を通じ提案した。効果的な非価格SPの実践のための基盤を「プラットフォーム」と呼ぶと、その構造は、メーカーと流通が協働で仮説を創出し、結果を共有するための「場」と仮説を検証するための「測定手段」の2つが必要なことを指摘した。これらの「プラットフォーム」は、非価格SPのノウハウの蓄積を通じ、メーカーと流通・両者の実績向上に貢献している。実績向上と知識の深まりは、セールスの強い動機付けとなってきた。

### 【参考文献】

- 大槻博（1986）「店頭マーケティング」中央経済社。第1章 店頭マーケティングの登場  
大見英明（2005年、11月22日）MCEI定例研究会、レジメ  
国領二郎（1995）「オープン・ネットワーク経営 企業戦略の新潮流」日本経済新聞社  
清水聡（2004）「消費者視点の小売戦略」千倉書房 第6章 非計画購買についての研究  
チェーンストアエイジ（2004.9・1）日本のチェーンストア1000社ランキング  
野中郁次郎、竹内弘高（1996）「知識創造企業」東洋経済新報社

水口健次、二俣桂介 (2004) 「メーカー営業戦略革新ノート」 東洋経済。第2章 消費者主権、買い手市場

山中正彦 (2002) 「マーケティング仮説」 マーケティング・ジャーナル Vol. 83 PP16-35

〔注〕

- (1) 筆者が勤務した大手食品メーカーは業界でも従業員の定着率が高い企業であった。人事制度による自己申告結果から、セールスの中で主に量販店を担当する家庭用と食品メーカーを担当する業務用営業を比較すると圧倒的に業務用営業の仕事への満足度が高いことが確認できていた。また、近年は離職をするものが出始め、他の食品メーカーの状況を確認するとセールスの離職率は高まっているようである。
- (2) 日常雑貨品の分野では、花王がドラッグ・ストアの店頭を活性化するためのノウハウを蓄積する仕組みに熱心で活動している。
- (3) キリンビールは「キリン・コミュニケーション・ステージ」を味の素は「味の素コミュニケーションズ」を店頭フォローの会社として位置付け、低コストでの面のフォローを試みている。
- (4) 棚割り提案支援システムは、現在、日本では日本総合システムの「ストア・マネジャー」とアイコンセプト社の「棚パワー」にほぼ集約された。’95年以前は、食品では、味の素、雪印、日雑では花王、雪印といった有力メーカーは、独自のシステムを開発・展開していた。小売業の立場からはメーカーによりシステムを変えるということは手間が掛かりすぎ普及するためにはシステムの標準化が求められた。筆者らはこのため開発されたばかりの「ストア・マネジャー」の将来性に着目、ユーザである複数メーカーで企画会議を持ち定期的に仕様の改善案をまとめることを通し標準ソフトとしていった。米国においては90年ぐらいまでにAPOLLOとSPACEMANの2つの棚割ソフトが標準ソフトとなりカテゴリー・マネジメントの普及に少なからず貢献した。棚割ソフトの標準化により提案する中身でメーカー・卸が競争する時代となった。
- (5) ここでの売られ方別のPOS実績は、(株)KSP-SPによるものである。全国500強の店舗別日次の売価と値下げをした期間により売り方を推定している。短期特売と長期特売の判定は、3週間以内か以上かで定義をしている。
- (6) 中央値とは各売価におけるPI値の大きさ順に(店別日次)の値を並べそ

の真ん中の店舗データの値を意味している。従来は、平均値を用いることが多かったがSPの問題の代表値としては、異常値と思える少数のデータに引っ張られる傾向が強く代表値としてふさわしくない。

- (7) 卸の大手である「菱食」は、特にリテール・サポートに熱心であり、地方卸の中でも中京の「トーカー」は、店頭におけるノウハウや情報を駆使した営業活動で差別化しようという努力が顕著である。

# Developing a Platform to Carry out Effective Sales Promotions

## —Towards Salespersons' Motivation—

Masahiko YAMANAKA

---

A large number of graduates are working as salespersons in manufactures and wholesalers in Japan. Many of them, however, can hardly find significant meanings in their jobs. One of the reasons is the pressure from retailers to lower the price. As most retailers only try to negotiate with the suppliers (manufacturers and wholesalers) about the price discount, these are a lot of price-sales promotions, which trouble both retailers and suppliers. Moreover, the suppliers' salespersons become unwilling to visit the retailers or talk with them. This is why non-price sales promotion — that is, informative sales promotion — is more important both for retailers and suppliers in Japan, for Japanese consumers are quite different from American and European consumers in buying behavior especially in food market. To get knowledge about non-price sales promotions is to understand consumer life and to carry out non-price sales promotions is to satisfy consumers' wants by solving their meal and cooking problems. Effective non-price sales promotions lead to win-win relationships between retailers and suppliers. However, it is hard to develop this knowledge continuously within one company. The author proposes a platform as a basic structure which is composed of two elements. One is a system of measuring the effect of sales promotions. The other is a regular collaborative meeting to exchange hypothesis and to verify them between retailers and suppliers. Two cases introduced in this paper will show how the platform contributes to salespersons' motivation and to the

308

profit growth of both retailers and suppliers.

---