

はじめに

IoT や 5G など、新しい通信技術の進化によって人々のライフスタイルは大きく変化しました。消費行動もフレキシブルに、スマホ一つで商品選びから支払いまで完結する時代を迎えています。

こうした環境の変化とともに、小売業界ではスーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどさまざまな業態でチェーン企業の再編が進み、異業種・異業態によるグループ企業が誕生しました。また、EC 市場への参入によって多様な販売チャネルが構築され、従来の概念にとらわれていては市場を見通すことが難しくなりました。

メーカーはお客さまのニーズを先取りする商品開発に取り組み、営業担当者もまた、新たな課題が与えられています。営業活動においては、対面だけでなくオンライン商談の機会も増えていることでしょう。時間や場所の枠を超えて自社製品をアピールするには、新たなツールも使いこなさなくてはなりません。しかし、どんな方法でも、商談を成功に導くのはやはり人間力、相手の心をつかむ提案営業の力です。

第3巻では、変化し続ける小売業界の現状と課題、その中で相手にアピールする提案営業のコツなど、日々の活動に役立つヒントを紹介しています。例題も用意していますので、ぜひチャレンジしてあなたの営業スキルをさらに磨きましょう。



本講座のテキストはユニバーサルデザイン（UD）フォントをおもに使用しています。UD フォントは、誰にでも見やすく、読みやすいデザインの文字です。最近では高速道路の標識をはじめ、公共機関の案内板も視認性がよいものへの変更が進められ、UD フォントが採用されることが増えてきています。

チェーンストア・量販店の しくみと現代事情

Vol.3 営業のための知識と実践

CONTENTS

はじめに	2
学習のすすめ方	6

第1章 チェーンストア経営のしくみと変遷を知る

Lesson 1 マス・マーチャンダイジングの変容を捉える	8
Lesson 2 チェーンストアの代表的な職務と役割を知る	10
Lesson 3 RC 方式で成長した GMS の現状とメーカーの課題	14
Lesson 4 FC 展開で急成長した CVS の方針転換にも注目	16
Lesson 5 二極化する薬局・ドラッグストアには柔軟な対応を	18
Lesson 6 チェーンストアが直面する将来を予測する	20
Column 1 NB 商品と肩を並べる個性豊かな PB 商品	22

第2章 再編が相次ぐチェーンストアの現状と課題を学ぶ

Lesson 1 販売店を納得させる「5つの基準」を満たす	24
Lesson 2 チェーンストア本部と店舗の連携をサポート	26
Lesson 3 チェーンストアの商品化計画に寄り添う提案	28
Lesson 4 すべての活動の指針となる販売計画	32
Lesson 5 全流通事業者で挑むサプライチェーンの効率化	34
Lesson 6 高度化する大規模チェーンの自社物流への対応	36
Column 2 さまざまな仕入形態と商慣習	38

第3章 店頭の販売戦略とメーカーの開発意図のマッチング

Lesson 1	「いくらで売るか」小売業の価格政策を知る	40
Lesson 2	店舗での安売りがメーカーに及ぼす影響	44
Lesson 3	店舗の利益を念頭に置いた営業活動を行う	46
Lesson 4	意思決定が速いチェーンの販売管理に学ぶ	48
Lesson 5	適正在庫管理で店舗もメーカーも利益率アップ	50
Lesson 6	メーカー担当者が覚えておきたい商取引の法知識	52
Column 3	税込価格の表示で変わるプライスカード	56

第4章 的を外さない提案営業のスキルを磨く

Lesson 1	商談を成功させる営業マインドの育て方	58
Lesson 2	マニュアル以上の「価値」を伝える商品紹介	60
Lesson 3	相手のタイプに応じたメリハリある営業活動	62
Lesson 4	ヒアリングスキルはコミュニケーションの要	64
Lesson 5	取引先の信頼を高めるロジカルな提案営業	68
Column 4	問題の原因を掘り下げる WHY ツリー	70

第5章 時間と労力を効率よく使う営業活動

Lesson 1	要点が簡潔にまとまるプレゼンテーション	72
Lesson 2	提案書の採用率を上げるフレームワーク	74
Lesson 3	インパクトのある表現で心理的な効果を狙う	76
Column 5	多様化する営業スタイルへの対応	78

学習のすすめ方

① 学習のスケジュールを立てる

学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールを考え、決めておきましょう。必要に応じて、メモを取ったり、思い付いたことを書き留めたりするための専用のノートを1冊用意するのもよいでしょう。



② 学習をすすめる

まず、テキストを読み、重要だと思った箇所には下線を引くなどしましょう。あなたの担当している業態、店舗、売場によって、そのまま当てはまることとアレンジが必要なことがあるかもしれません。もし今の仕事に直接は関係ないと思えるような内容だとしても、あなたのキャリアパスの中でいつか役立つこともあるので、目の前のことだけではなく、広い視野を持って学習をすすめてください。



③ 課題を提出する

学習が終了したら、課題に取り組みます。はじめは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながら、解答を記入します。すべてに解答し終わったら、期日までに提出してください。

第1章

チェーンストア経営のしくみと変遷を知る

Lesson 1

マス・マーチャンダイジングの変容を捉える

Lesson 2

チェーンストアの代表的な職務と役割を知る

Lesson 3

RC 方式で成長した GMS の現状とメーカーの課題

Lesson 4

FC 展開で急成長した CVS の方針転換にも注目

Lesson 5

二極化する薬局・ドラッグストアには柔軟な対応を

Lesson 6

チェーンストアが直面する将来を予測する

Column 1

NB 商品と肩を並べる個性豊かな PB 商品

Lesson 1

マス・マーチャンドライジングの変容を捉える

高度経済成長期とともに急速に普及したチェーンストアは小売業の主流となりました。今では世界的な巨大チェーンも珍しくありませんが、それぞれの戦略には大きな変化が見られます。メーカーの営業担当者はそこを捉える提案をして相手の懐に入りたいところ。これまで学んだことをもとに、もう一步踏み込んだチェーンストア経営のしくみと変遷について学びましょう。

店舗の拡大とオペレーションの効率化がチェーンの課題

まず、要点をもう一度整理すると、マス・マーチャンドライジングは同じ業種・業態の店舗を多数持つことで、販売効率を上げると同時に仕入れや物流のコストを抑制するチェーンストアの運営方式です。これは規模が大きくなるほどメリットも大きくなるしくみですから、成長戦略の基本はさらに店舗を増やしていくことにあります。

店舗の数がどれだけ増えても運営に支障が生じないようにするため、チェーンストアでは主要な業務を本部に集中して店舗の役割を明確に分けています。これがチェーンオペレーションです。

Point 1

本部集中化の課題と
メーカーの攻略法を
考えよう

本部	経営戦略の策定とともに全社的な販売戦略や商品戦略、出店計画や撤退の決定、物流システムや情報システムの構築などの総合施策を行う
店舗	本部の決定した施策に従い、決められたマニュアルをもとに店舗運営を行う

大規模チェーンのバイイングパワーに向き合う

チェーンストアでは仕入れの決定権も本部が持つ**集中仕入**（セントラル・バイイング）を採用しています。全店舗の発注を一括して行えば仕入量が増えてバイイングパワーが高まり、自社に有利な条件で仕入先と交渉できるからです。

メーカーの立場でいえば、安定した売上が確保される大手チェーンの本部にピンポイントで交渉するのがもっとも効率的といえるかもしれませんが、しかし、営業担当者にとって焦りは禁物。相手の勢いにのまれ、割の合わない条件を受け入れてしまう場合もあり得ます。チェーンストアと交渉するには、まず個々の店舗をしっかりと見るのが基本です。併せて競合店の状況や業界全体の情報も整理しておきましょう。たとえ短いやりとりでも、現場感覚が身についたメーカーの営業担当者は先方に好印象を残します。双方がメリットを得られる商談にするには、視野を広げて臨むことが大切です。

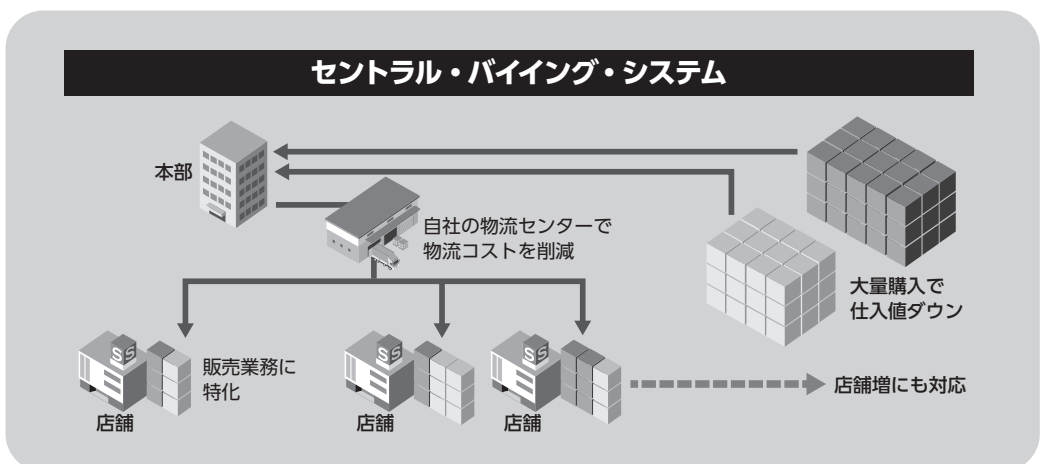
チェーンストアの運営方針を見極める5つの原則

米国のチェーンストアには、どの店でも均一のサービスを提供するための5つの原則があります。あなたの取引先はどうでしょうか。あるいは企業独自の考えで店舗に独立性を持たせる場合もあるかもしれません。それぞれの店舗運営の方法を比べてみましょう。

- ① 専門化を図る：売場スタッフは販売のみに集中するなど、個々の業務に特化させる
- ② 責任と権限を明確にする：一人ひとりの社員に目標と責任を持たせ、与えられた職務についての権限を与える
- ③ 命令系統の統一：本部から店舗、責任者から現場スタッフへトップダウンで指揮を執る
- ④ 管理する範囲を決める：1人の管理者が見る部下の数に上限を設ける
- ⑤ 店舗運営責任者を決める：各店舗にオペレーションマネジャーを置く

Point 2

5つの原則をチェーンの戦略分析に役立てよう



Lesson 2

チェーンストアの代表的な 職務と役割を知る

トップダウンの指揮系統を原則とするチェーンストアは、各部門においても職務分担がはっきりしています。企業によって役職名や職務の領域に違いはありますが、ここでは代表的なものをいくつか取り上げましょう。チェーンストアの組織構造と意思決定の流れをつかんでおくと、効率よく商談を進めるためのルートを知る手がかりとなります。

Point 1

株主の総意を得て、
中長期の経営方針が
決まる

本部の経営陣が発表する経営戦略に注目

一般的に2月と8月は二八^{にっばち}と呼ばれ、小売店の売上が落ち込む時期とされます。多くの小売業が決算期を2月にしている理由も、繁忙期を避けるためです。

企業の経営陣は決算資料を作成し、成長ビジョンに基づいて中長期計画や年間計画を立てます。企業規模が大きくなればなるほど経営責任も重大になり、株主の総意を得て、組織全体で戦略と課題を共有しなくてはなりません。これらの経営方針の決定を受け、本部の営業部門では店舗管理・商品開発・物流・情報システムなど、また、管理部門では人事・総務・財務などについての具体的な施策を立案します。

新店開発はチェーンストアの未来戦略を知る手がかり

店舗開発はチェーンストアの将来を左右する重要戦略です。大型店ともなると消費行動の変化やマーケティング分析、出店エリアの選定やストアコンセプトの決定、利益計画の策定と、広範な業務に膨大な時間とコストがかかり、開発担当者には高いスキルと知見が求められます。

出店プランは企業の経営戦略とともに変化します。コンビニエンスストア（CVS）も近年はフランチャイズチェーン（FC）だけでなく、駅や空港、大学や病院、オフィスビルなどの施設内に直営店を展開する動きが見られます。また、総合スーパー（GMS）や食品スーパーのなかに