

# アパレル販売管理

繊維工業構造改善事業協会



## はじめに

当協会の人材育成事業においては、アパレル産業のための教育カリキュラム及び教材等を開発することが重要な仕事の一つになっています。

すでに「アパレル産業教育シリーズ」（中間管理者対象）として、「アパレルマーチャンダイジング」「アパレル生産管理」「アパレル製作技術」の各テーマのテキスト等を出しておりますが、この度これらに加えて「アパレル販売戦略」と「アパレル販売管理」を発刊するはこびとなりました。

この2冊のテキストは江尻 弘氏、嘉島国光氏をリーダーとする人材育成専門調査委員会販売管理部会が約2年の歳月をかけてまとめたものですが、「販売管理」ではアパレルメーカーの販売部門の管理者が、販売員又は営業マンをいかに活性化してマネジメントするか日常的な業務管理が内容となっており、「販売戦略」では今後の市場の高度化に対応して、販売活動をどう組み立てていくか、戦略的な視点が内容になっています。

いずれも今日のアパレル産業として必要な基礎的レベルの知識と技術を問題としていますが、できるだけわが国のアパレル業界の事情をふまえて身近でわかりやすく解説しており、この意味で本書は比類のないアパレル産業用のテキストになっていると思います。

業界の皆さまに、既刊のテキストにならんで本書についてもご活用をお願いするとともに、開発にあたって頂いた専門調査委員会及び監修委員会の各位並びに各種資料をご提供くださった業界等の各位に心から感謝を申し上げます。

昭和59年3月

繊維工業構造改善事業協会

理事長 宮 城 恭 一



## 刊行によせて

繊維工業構造改善事業協会から、また新しいテキストが刊行されることになりました。

同協会は、5年前から人材育成事業の一環としてアパレル産業教育用の教材開発を進めていますが、この度の「アパレル販売戦略」と「アパレル販売管理」を加えると5種類のテキストが完成したことになります。さらに数種類の開発が進行中と聞いていますが、このようにアパレル産業のための教材が整ってくることは、業界としてはまことに喜ばしいことであり、このような地味な仕事に精力的に取り組んでおられる同協会及び専門調査委員会の各位には、心から敬意を表するしだいであります。

この度刊行される「販売」に関するテーマは、今日のアパレル産業が最も大きな関心を持っているものです。主筆の江尻先生、嘉島先生は、マーケティングの専門家であり、わが国のアパレル業界の事情に精通しておられますので、両先生と同委員会の研究成果は実務的にも必ず参考になると確信しています。

アパレル業界としても、このテキストを有効に活用して学習を行ない、高度化社会にふさわしい強力な販売活動を展開されんことを期待します。

昭和59年3月

(社) 日本アパレル産業協会

理事長 杉本 一 幸



## 本書の企画編集について

このテキストは人材育成事業の一環としてアパレル産業の中間管理者のための教育用教材として開発したものです。

製作 繊維工業構造改善事業協会

企画編集 人材育成専門調査委員会販売管理部会

主査 嘉島国光 マーケティングサイエンス研究所  
江尻弘 マーケティングサイエンス研究所  
木村昭二 大同毛織株式会社ニューヨーカードIL  
西崎進三 内外衣料製品株式会社  
工藤正敏 流通政策研究所  
菅原正博 マーケティングサイエンス研究所  
水野紘之介 株式会社大丸  
小山忠男 社団法人日本アパレル産業協会  
辻本博 株式会社蝶矢シャツ  
細居俊司 小杉産業株式会社

監修 アパレル販売管理監修委員会

青田龍世	株式会社青田勝洋行	取締役社長
浅井義輝	株式会社蝶矢シャツ	〃
伊藤忠夫	株式会社日莫	〃
伊東祐英	株式会社レナウン	専務取締役
岡村栄吉郎	岡村株式会社	取締役社長
小田喜代治	株式会社センチュリーエール	会長
小池俊二	株式会社サンリット産業	取締役社長
小杉総一郎	小杉産業株式会社	〃
近藤駒太郎	大和屋繊維工業株式会社	取締役社長

柴田久一	ロンナー株式会社	取締役社長
杉本一幸	樫山株式会社	取締役副社長
高月英五	株式会社三陽商会	取締役社長
高野義雄	株式会社東京スタイル	〃
田代通	守口縫製株式会社	〃
塚本幸一	株式会社ワコール	〃
辻村収三	イトキン株式会社	取締役副社長
中村上次	株式会社花村	取締役社長
西川恵	株式会社西川産業	専務取締役
西崎保孝	内外衣料製品株式会社	取締役社長
松居敏郎	塚本商事株式会社	〃
鱒吉郎	株式会社吉野藤	〃
渡辺国雄	株式会社カインドウェア	〃

事務局 繊維工業構造改善事業協会  
 アパレル産業振興センター



# アパレル販売管理

繊維工業構造改善事業協会



# 目 次

## 第 1 部 販 売 管 理

### 第 1 章 販売管理の意義

1. 販売戦略と販売管理 .....	3
2. 販売管理者のおかれている立場 .....	4
3. 販売管理とは何を意味するのか .....	5
4. 販売管理者の仕事 .....	9
事例	
(1) ある販売管理者の管理スタイル .....	16
(2) 販売管理者 5 人の発言〈私の管理法〉 .....	18
(3) ある販売管理者の管理に対する考え方 .....	19

### 第 2 章 営業マンの役割とその管理

1. これからの販売活動 .....	22
2. 営業マンの具体的な活動 .....	23
3. 販売管理者の基本的な管理項目 .....	26
事例	
ある営業マンの販売活動に対する反省 .....	28

### 第 3 章 販売管理者の条件と能力

1. 期待される販売管理者像 .....	30
事例	
ある販売管理者の管理スタイル .....	33
2. 販売管理者の条件と能力 .....	34

事例	
(1) 私の販売観（ワコール社長 塚本幸一）	38
(2) 販売管理者の自己評価表	39
(3) ダメ管理者のパターン	39
(4) 販売管理者の条件	44

## 第2部 販売業務

### 第4章 販売計画の策定とその進行管理

1. 販売計画の重要性	49
2. 販売計画の考え方	50
3. 販売計画策定の手順	51
4. 販売管理者に求められる調整機能	67
5. 営業マン別販売割当ての設定	58
6. 販売計画の進行チェック	59

事例	
(1) 目標設定に至る個々の作業過程	60
(2) 販売計画立案の考え方・要領	62

### 第5章 販売実績の検討とその対応

1. 販売実績検討の視点	65
2. 差異の発見	67
3. 差異が生じたときの処置	71
4. 重点商品・重点得意先の把握	73

### 第6章 情報管理

1. 情報の必要性	75
-----------	----

2. 販売管理者にとっての情報	76
3. 情報活用のためのポイント	83
4. 日報の活用とチェック	88
事例	
(1) ある販売管理者の情報収集の方法	91
(2) レナウンの情報収集と伝達方法	92

## 第7章 得意先管理

1. 得意先管理の必要性	94
2. 適切な得意先管理のためのチェックポイント	96
3. 売場派遣社員の管理について	100
4. 得意先の実態把握の方法	100
5. 得意先の位置する地域特性の把握	103
6. 販売管理者の行う販売促進活動	104
事例	
(1) アパレルメーカーの販促活動の一例	106
(2) あるメーカーの展示会活動の進め方	107

## 第8章 売掛金回収管理

1. 売掛金回収管理の基本	110
2. 回収管理の方法	111
3. 売掛金照合について	116
4. 貸倒れ発生の未然防止	116
事例	
ある企業の回収問題	121

## 第3部 販売活動の効率化

### 第9章 販売活動の効率化とその管理

1. 販売活動の効率化 .....	125
2. 販売活動の時間研究 .....	126
3. 行動計画の立案とチェック .....	132
4. 得意先ランクの見直し .....	136
5. 訪問活動の標準化と活動の見直し .....	138
6. 販売活動の標準化とマニュアル化 .....	145
事例	
(1) ある営業マンの時間管理 .....	148
(2) ある販売管理者の部下の行動チェック .....	150
7. 効果的な商談展開のための同行販売 .....	151
8. 新規得意先開拓の進め方 .....	152
事例	
ある販売管理者の新規開拓に関する考え方 .....	156
9. 返品問題への対応 .....	157
事例	
返品問題 .....	158
10. その他の販売活動効率化のポイント .....	162

### 第10章 教育指導管理

1. 教育・指導の重要性 .....	164
2. 営業マン教育の方法 .....	167
3. OJTの進め方 .....	170
4. 経験に応じた教育のやり方 .....	172
5. 営業マンの商談を成功させる指導法 .....	180
事例	
(1) ある販売管理者のOJT .....	182
(2) あるメーカーのフォローアップ教育 .....	182
(3) ある販売管理者の部下育成の苦心談 .....	183

(4) 東京スタイルの人材育成 .....	187
-----------------------	-----

## 第 11 章 組織管理

1. 必要な営業マンのやる気 .....	188
2. 動機づけ —— 精神的な側面 .....	190
3. 動機づけ —— 物質的な側面 .....	194
4. 営業マンの評価 .....	195
事例	
ある企業の販売活動の点検・評価に対する考え方とその方法 .....	200
5. 人間関係の重要性 .....	201
6. 販売管理者のタイプと人間関係 .....	201
7. 人間関係の改善向上策 .....	203
事例	
ある販売管理者の部下への接触状況 .....	204

## 第 12 章 販売会議の進め方

1. 販売会議における販売管理者の心得 .....	206
2. 効果的な販売会議の進め方 .....	207
3. 他部門とのコミュニケーション .....	210
事例	
(1) ある営業マンの販売会議に対する姿勢 .....	212
(2) あるアパレルメーカーの販売会議 .....	213

「アパレル販売管理」を書き終えて .....	217
------------------------	-----

