

# 第1章 商品企画スケジュールと営業担当者の仕事

企画段階から展示会を経て小売企業へ販売し代金を回収するまでの役割が、営業担当者の仕事である。第1章では商品企画のタイムスケジュールに合わせた具体的な業務をニットアパレルを扱うというポイントを掲げてみる。

## 1-1 企画区分

### (1) 情報収集と分析

営業担当者としての情報収集で一番重要なのは店頭情報である。小売企業の店頭で消費者が何をどのように買っていったかというデータが、あらゆる分析のもととなる。企画するシーズン商品は前年同シーズンの売上実績から分析されていく。

しかし、売上実績面からだけの判断では情報分析はむずかしく、特にニットアパレルは、異常気象、ファッション傾向、景気などに敏感に影響されるので、幅広い情報収集が必要になる。

#### ① ハード（数値）情報

営業担当者の担当エリア内の各店あるいはコーナーごとに、

- ・アイテム
- ・上代
- ・サイズ
- ・カラー

などの売上枚数と金額、消化率などをしっかりチェックする。

特にベーシック商品（無地セーターなど）の場合は、それが翌シーズンのデータベースとなる。

また、ニットアパレルの販売は気象の影響も受けやすいので、プロパーで売れた時期とバーゲンでの区分をしっかり把握しておくのがポイントである。最近ではコンピューターなどの導入によって簡単に収集・分析が可能であるから、十分に活用すべきである。

#### ② ソフト（感覚）情報

デザイン性の高いものや、微妙な素材の表現など数値だけで表現できない部分がファッションであり、

ニットアパレルは特にその傾向が強い。そのためには消費者の感覚をよりダイレクトに読み取り、数値では見えないものを探ることが大切である。

直接消費者と接する販売職の人たちから常に売れる商品、売れない商品に対するあらゆる意見を聞くようにする（そのためには、販売員のなかでも販売力のある人や、情報力のある人をよく把握していないと、情報が片寄ってしまうので要注意）。

#### ③ その他

##### ●レポートチェック

売上日報などに記入された情報なども見逃さない。

##### ●店頭販売

営業担当者自身が直接消費者と接することで得る情報は大きな収穫がある（第2章参照）。

##### ●競合店、競合ブランドのチェック

他メーカーや他ブランドの売上高、売れ筋商品などをチェックすることによって、エリアの情報より正確に判断できる。

##### ●マーケットリサーチ

担当エリアやターゲット層のよく集まる場所など同一地点（定点）でシーズンごと、あるいは月、週ごとに消費者の服装チェックなどを行う。営業担当者の情報は、あくまでも消費者サイド、店頭サイドのものが第一条件である。

### (2) 販売予算

ブランド全体の予算はトップレベルで決定されるのが通常である。営業個人の予算は上から順に降りてくると考えてよい。

会社予算→部門（ブランド）予算→各課予算→各グループ予算→個人

個人レベルでの予算は、営業担当者各人のテリトリーや担当店に変更がなければ、業界では通常、対前年同シーズン期の予算を基準として、何%のアップ率かという構成の方法がとられる。

#### ①個人レベルでの予算の立て方

予算を立てる場合、小売企業の業態によっても違いがある。

##### ●専門店タイプ（買取り）の場合

与えられた全予算を店舗数で割れば、1店舗当たりの予算は出てくる。しかし、担当店舗でも取引額の多いところと少ないところでは、大きなズレが生じてくる。各店のランク分類、あるいはABC分析などでコントロールする必要がある。また、数値的なものだけでなく、

- ・各店ごとの競合メーカーの状況
- ・オーナーあるいは販売員の販売力
- ・商圈の中でのさまざまな変化
- ・売掛金の回収状況

などをはじめ、いろいろな角度から検討し、判断していかなければ、実施期に十分な実績を残すことはむずかしい（特に、前年の展示会時の受注資料よりも実売資料を基本として考えるほうがよい）。

##### ●百貨店タイプ（委託）の場合

委託タイプの取引きでは、イン・ショップやコーナーを年間やシーズン維持する必要があるので、最大のポイントはどれだけの売場スペースが獲得できるかである。

前年実績はむろん重要であるが、展開シーズンに店側とどのような取引状況が成立するのかを十分に話し合い、あるいは契約などの確認をする。

このようなケースではメーカー側から販売スタッフ（派遣販売員＝ファッションアドバイザーなど）を送り込むケースが多いので、彼女たちの意見をよく聞くことも大切である。

また、店側サイドの販売戦略などと、取扱いブランドが合致するかどうか、商品展開スペースが売場の中のどの位置にあるのかなども大きな要素になる。

通常、メーカー側と店側との実売予算が大きくズレる場合が多いが、なるべく双方の予算が一致することが望ましい（メーカーサイドでは下代での予算、小売サイドでは上代予算となるのが一般的である）。

#### (3) コンベンション

企画部門から営業、販売部門への説明会で、受注生産、展示会方式ではきわめて重要な会議である。

メーカーから小売サイドへのアプローチ、来店、商談を成功させるかどうかは、営業担当者がどれだけ展示会商品の知識をもっているかにかかっている。

特にニットアパレルは素材や編地など種類が多いし、バイヤーのなかにはそれらについて豊富な知識をもっているベテランも少なくない。そのような相手と商談をするには、十分な商品知識が必要である。企画サイドには積極的に質問し、ひとつでも疑問のないように準備しておきたい。

コンベンション時には、次のようなポイントがある。

##### ①全般的なファッショントレンドやマーケティングの傾向などを理解する。

販売するブランドのターゲットやトレンドがどのような位置づけにあるのかが十分にわからないと、バイヤー達へのアプローチも弱くなる。

##### ②商品説明を聞く場合も

- ・グルーピングやコーディネーションなどをよく知る
  - ・商品1点ずつの素材、デザイン、カラーなどの特徴を知る
- など視点を変えた知識も必要である。

##### ③店別アプローチ商品のチェック

コンベンション終了後、ただちに予算にもとづいたアプローチ商品を決定する。

##### ●専門店タイプの場合

予算から型数→色、サイズ→枚数などあらかじめ各店のイメージや客層に合わせたアプローチリストを作成。その時点では、グルーピング、ストーリー、コーディネートなどを考慮する。

枚数はむずかしくてもグループ分け程度はチェックしておく。

専門店は地域や大小の差にもよるが、一般的には幅広い型数を枚数を少なく（多品種少量）、仕入れることが多い。これは、商圏が狭いと消費者が同じものを着て出合ってしまうことがあるからといわれている。

ネットアパレルでもプレタゾーンの商品にはこの特徴がある。

（都市型商圏の専門店やチェーン展開の店は、どちらかといえば百貨店タイプに属するので別である）

#### ●百貨店タイプの場合

専門店タイプの店に比べると、より細かな月別展開にもとづいた数量チェックが必要である。

たとえば、グルーピングによる月間、あるいは旬間打出し商品と、催事スケジュール表やシーズン、アイテムによる回転率などをもとにして、予算の組立てを行っていく。

○大型取引店などには展示会より前、コンベンション終了時に個別の打合わせや説明を行う場合もある（内見会）。これはトレンドや戦略、展開規模の確認と同時に、先行の売れ筋情報として活用するとよい。

○派遣販売員がいる売場の場合、コンベンションに参加させる企業もあるが、通常、営業担当者が展示会商品の説明をする場合が多い。それだけにコンベンション時における営業担当者の正確な商品知識が売上げの鍵を握るといえる。

#### ④展示会来店へのアプローチ開始

展示会来店のためには通常“招待状”が作成される。招待する人の肩書きや氏名などを間違えないようにキチンと書くことが重要である。

通常、招待状は持参するのが常識であるが、郵送した場合には必ず確認の電話をして、来場のアポイントを取っておく。なお、展示会中に取引先が重なって十分な商談ができなくなることもある。これを防ぐためにも電話確認は大切である。

## 2-1 展示会区分

### (4) 展示会準備

会場での商品陳列や表示タグ付けなど、企画部門の人たちの手助けをするのが中心になるが、準備の段階で、それぞれの商品の設置されている場所や、サンプル商品のカラー数、デザイン特性などを覚えながら作業するとよい。

○取引先へは来店の再確認を電話などで必ず行う。

有力取引先や有力バイヤーの来場は、なるべく重複しないように注意する。また、取引先が重なってしまうようなときは、上司やスタッフに応援などを事前に依頼しておくとし礼にならない。

### (5) 展示会

展示会は営業部門にとっての一番のヤマ場である。

#### ①接客

取引先やバイヤーはあくまでも“お客様”である。小売店の接客と同様、

- ・身だしなみ——清潔
- ・言葉づかい——気持ちのよい接客用語
- ・マナー

には十分に気をつける。

親しい間柄であっても無遠慮で慣れなれしい態度は、周囲にも不快感を与えるので禁物である。

#### ②商品のアプローチ

実際に商品を販売する際には、コンベンションでの知識や事前の店別資料をもとに、あらかじめ展示会商品の傾向や、店側の販売予算などについての説明を十分にすることが必要である。

また、商品をすすめる段階では、1人ではなく、複数の対応（特にデザイナーなど企画スタッフの応援があるとよい）で説明し、さらにフィッティングしたり、コーディネート提案をしたりして商談をすると効果的である。

特にネットアパレルはフィッティングした場合には、商品特徴がより理解しやすいものである。

#### ③商品展開の確認を

約定を終了した段階で、すすめ忘れた商品がないかどうかを今一度チェックする。

展開月のアイテムや素材、カラー、サイズなどのバランス、あるいは定番商品とトレンド商品のバランスなどの細かい部分もよく確認する（ニットアパレルはでき上がるまでの期間が布帛のものとは比べるとたいへん時間がかかるので、明確な数量出しが基本となる）。

④自社の販売スタッフがいる店の場合

百貨店やオンリーショップなど派遣販売員がいる場合は、営業担当と話し合いのうえで展開商品、数量決定を行う（企業によっては販売スタッフが決定の責任をもつ場合もある）。

コンベンションに参加しない販売スタッフには、トレンド、ターゲット、月別展開、戦略商品、担当店予算、一点一点の商品特徴など細かな説明をする。

なお、百貨店のように委託取引きの場合、細かな数量決めはメーカーサイドで決定するケースが多い。

(6) 反省会

展示会反省会に出席するに際しては、企画全般や商品について取引先、派遣販売員などからの意見や助言をよく聞いてメモをしておくことが必要

である。

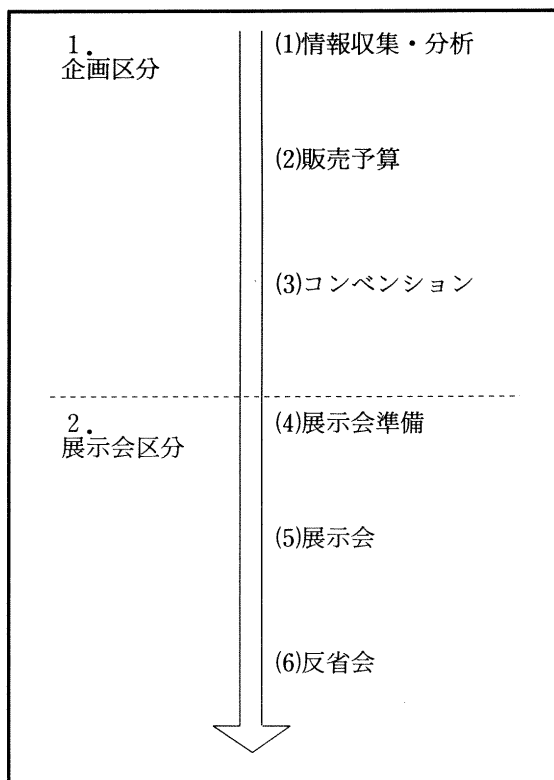
反省会では整理して発言する。ニットアパレルは地域によって展開商品に差が生じるものが多い（たとえば、秋物カーディガンでも暖かい地方は厚地のものでもよいが、寒い地方ではコート下に着るので薄地のものでなければダメというように）ので、特に細かな部分も検討しなくてはならない。

また、どのような意見がどこの誰のものかをハッキリ把握していないと、次回への企画に十分に生かすことができない。

○取引きの額の多少にかかわらず、商品やマーケットをよく知っている人には必ず意見を聞くようにマークしておく。

○展示会運営、あるいは対応などにクレームがなかったかどうかをよくチェックしたい。反省会は営業サイドだけやグループ単位、企画スタッフを混えてのものなどいろいろであるが、適切な判断をまとめて、商品のことは実売時期までに修正し、運営面であれば次回に活かす努力が必要である。

図表 3-1 営業担当者のスケジュール表



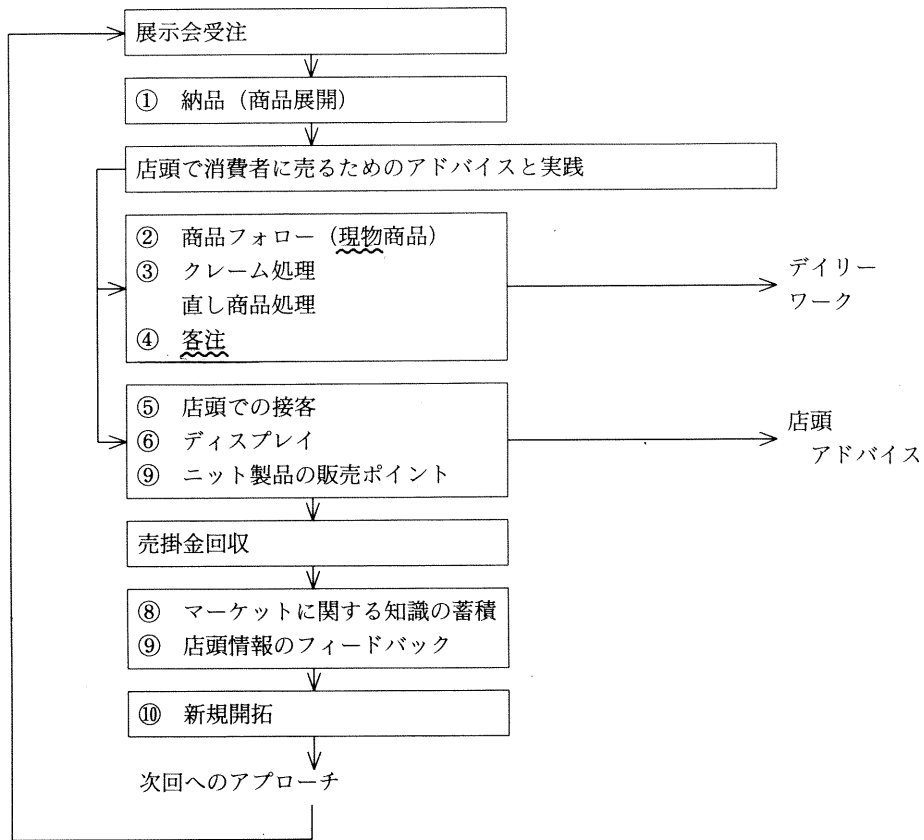
図表 3-2 春物商品展開表の一例

	2月	3月	4月
社会行事	バレンタイン 卒業旅行 入試	卒業・卒園 トラベル	入園・入学 新社会人
催事・販促 スケジュール	・春物新色 カラーフェア	・入、卒園フェア ・トラベルニット コレクション	・リクルート用 ニットスーツ フェア
展開商品	パステルグループ		
トップス			
ボトムス			
インナー			
ワンピース コート スーツ etc			

上記の は、すべて  
このような形式になる

		品 番			上 代	
カラー						TOTAL
7	10	10	5			
9	20	20	10			
11	20	20	10			
13	10	10	5			

図表 3-3 基本的販売業務



●このような業務が実売と展示会で常に巡回している。