

メーカーによる販売店育成の基本構想

—— その基本理念と適用事例 ——

中部産業連盟

大原 俠

メーカーによる販売店経営指導が、活発に行なわれている。これは、メーカーのマーケティング計画を成功させるための手段であるが、販売店はメーカーの営業部ではなく、独立企業である。たとえ、すでに系列下であり、メーカーのコントロール下にある販売店の場合でも、一つ間違えば逆効果を招くおそれがある。

「経営指導は、あくまで販売店の自主性を尊重し、セールス活動と密着させなければ成功しない」これが本論文の主張である。

そのため、メーカーはどんな体制で、いかなる指導をしていくべきか、新しい経営指導はいかにあるべきかを、次の論旨で述べる。

1. メーカーの経路政策と販売店のおかれている立場
2. 販売店育成の必要性
3. 従来の販売店援助・指導の反省
4. 販売店育成の基本思想
5. 基本思想の適用で成功した事例の紹介

I メーカーの経路政策と販売店のおかれている立場

メーカーがかかえる数あるマーケティング問題のなかでも、流通経路の充実が、最も重要なものの一つである。

メーカー間の競争激化と技術力の接近は、過剰供給量と商品の類似化を生み、これは、値下げ、値くずれ、回収悪化、在庫増大という現象になってあらわれ、マーケティング目標達成をむずかしくしている。

特に、わが社では新製品でも、市場では後発となるような競争力の弱い商品の拡販に苦しむ。こうした事態に対処するには、市場力のある商品開発はもちろんのことながら、わが意のコントロールがきく経路の開発が必要である。

このため、メーカーの販売店系列化政策は活発に進められつつあるが、販売店側は、以下の諸点でメーカーの希望と対立し、経路の充実を困難にしている。

<販売店の希望>

- ① 取扱商品とは
 - ・利幅が他社より高いこと。
 - ・「売れる」あるいは「売りやすい」こと。
 - ・大ロット販売が可能であること。
- ② 在庫を最小におさえ、必要時には必要量だけメー

カーから取り寄せることが可能であること。

- ③ 各メーカーの品をそろえ、客の要望に応じられること。
- ④ 支払サイトが長いこと。

しかし、ここで最も注目しなければならないことは一般に販売業者の大半がきわめて零細で、経営のテクニックや資本力に欠け、激動する流通の波をのり切る自主性を持たないため、販売業者の仕入政策が前記のごとき短期利益追求の自己本位の考えかたでは、孤立してしまうということである。

すなわち、市場の要求に合わせることはもちろんのこと、メーカーのマーケティング政策を反映した仕入れ、販売をせざるを得ない。つまり、メーカー間の競争激化が販売店の系列化を余儀なくし、その中に入っていかなければ、その存在自体が否定されるマーケティング時代に突入しているということである。

しかし、むろん、商売は互いの利益を守ることである。このため、メーカーは直接の販売援助、あるいはディーラーヘルプの一環としての経営指導により、販売店の援助、育成に力を注いでいるが、よほどの援助を与えても、応用、分析力に欠ける零細販売店は、そのメリットを理解せず、あえて孤立の方向に走るか、さらに過大な援助の要求をしてくるのが実体である。

これは、販売店育成のありかた自体に問題があるのではなからうか。ここで、従来の販売店育成方法を再検討してみる。

II 販売店育成制策の現状と問題点

メーカーによる販売店育成は、次の諸点からなされているが、それぞれ問題を持つ。

- (1) 資本投下による経営参加

本質的には、メーカーの直営販売会社設立と同じことであり、育成というより、むしろ支配である。出向社員の派遣なども質的には同じであり、販売店の自主性を認めようとする結果にはなりにくい。特に、経営陣より従業員のモラル低下のおそれがある。

- (2) 合法、非合法的販売規制

たとえば、再販規制であり、一部独禁法で認められている商品といえども法でしばり、違反者には制裁を加えるという点では、販売店の自主性を無視している。また、どうしたらそれを守れるかという指導にまで発

展しなければ、育成にはならない。現に、違犯者はあとを絶たない。

(3) 直接援助

資金援助、販売促進装備の提供、同行販売、店内レイアウト、陳列、在庫管理等々。セールス活動と最も密着しているが、一般にはコンサルティングセールスとは名ばかりで、結局、販売の肩変わりになっているケースが多い。

たとえば、同行販売の目的の一つには、メーカーセールスマンによる販売店セールスマンのO. T. Tの要素があるが、販売店セールスマンは、単なる道案内としての認識しか持たず、またメーカーセールスマンも、指導という意識に欠けている。

特に問題なのは、あくまで援助メーカーの商品拡販のみに努力が払われるため、本質的に販売店の体質を改善するという育成につながらず、その場限りの単発援助に終わってしまうことが多い。

(4) 講習会などの集合教育

メーカー社内講師の場合は、いかにしてわが社の商品を売るかというテーマにしぼられるが、単なる業務連絡に終わってしまうケースが多い。また、外部講師に依頼する場合は、業界の特殊事情を無視した一般論に流れやすい。

このような集会は、メーカー側の担当セールスマンも一緒に参加し、問題点を討議したり、後日のセールス活動を通じてフォローアップを行なわなければ、効果はさらさない。

〈図表1〉は、N建材メーカーの販売店総会の席上なされた講習会のプログラムと、その感想アンケートである。動機付けの点では、一応成功しているが、オーダーモードという点では大いに問題がある。

〈図表2〉は、酒類問屋が定期的に行なっている得意先小売店の講習プログラムである。外部講師によってなされたが、事前に数店の実体および要望調査に基づいてなされた点と、問屋セールスマンが全員参加して学習、セールス活動を通じてフォローアップしたため、

予想以上の成功をおさめている。

〈表3〉は、自動車部品メーカーが、販売店を30軒ずつ交互に教育したプログラムであるが、これは「わが社の商品の販売」を最小限に絞り、広く商品知識を身につけさせ、販売店本位の内容にした点で高評を博している。長時間の合宿で有料であるが、参加希望店が後を絶たない。

(5) 販売店経営診断指導

これは通常、販売店援助の一環として、財務諸表分析を中心に進められているが、前記(4)の場合と同様、次の諸点に問題がある。

① 診断担当者が、外部の専門家、あるいは、社内の専任者の場合が多く、その結果を日常のセールス活動を通じて改善していく、ということまで発展しにくく、販売店側は、結果がわかっても、具体的にどのように改善していけばよいのか、手のつけようがない。

② 勧告内容が、結局、指導メーカーの拡販に結びつくことのみを片寄りがちで、客観性に欠ける。

③ 信用調査的要素が強くと、指導に至らない。

④ 組織的に行なわれず、問題販売店のみが単発でとりあげられるため、メーカーにとって、前向きな姿勢とはいえない。

Ⅲ 販売店指導育成のありかた

このように、メーカーによる販売店育成の努力はなされながらも、そのありかたには、多くの問題が残されている。以上の例から、成功のための要点は、次のごとく集約されよう。

① 販売店が何を求めているか、実体はどうかを十分予備調査したあと、オーダーモードの指導に移る。

② 販売店の自主性を十分に尊重し、無理押しをしないと同時に、指導の内容も「わが社の商品の拡販」のみにとらわれず、大局的見地から、販売店本位の考えかたで進める。

③ セールスマンおよびマネージャーも一緒に参加し、

表1 建材メーカーN社の販売店総会における講習会

(プログラム)			(アンケート内容)	
部 門	時間	テ ー マ	1. 続けた方がよい。	97%
総 括	1 H	現代の中小企業経営	2. 時間が足りない。	95%
販 売	1 H	セールスとそのマネジメント	3. 抽象的すぎる。	40%
財 務	1 H	生きた自己診断	4. 中小企業向けのを。	33%
労 務	1 H	人手不足にどう対処するか	5. メーカーと販売店の関係を含んだ内容にしてほしい。	29%
			6. 具体的統計数字を例示してほしい。	20%
参加者	120名			
アンケート対象	50名			

表2 酒問屋K社の小売店研修プログラム（その一部）

回	テ　　マ	内　　容
1	販完会計の基礎知識	営業日報の作り方, 使い方
2	やさしい簿記経理実務	起票, 仕訳, 記帳の実務
3	” (つづき)	月末のしめ方
4	決算処理と税務知識	年間のしめ方と注意事項
5	上手な商品包装のこつ	包装のやり方実習
6	商品知識の覚え方, 教え方	商品の基本知識と体系的な理解方法
7	らくてやさしい受払報告	在庫管理方法, 伝票処理方法
9	帳簿のいらぬ会計事務	かんたんな伝票会計のはなし
10	数字を使いやすくするグラフ	統計のとり方, グラフの書き方
11	販売予測, 計画, 割当	グラフによる売上予測, 季節指数
12	売掛金の管理	貸倒れ防止のために
13	お酒の買い方, のみ方	消費者動向, 市場調査からわかった買い方, 飲み方

毎月第3水曜日 午前中3時間 毎回参加者は30～40名

表3 F自動車部品メーカー販売店育成スクール

日	時 間	テーマ・方法	内 容	担 当
1	10:30～11:00	集合, 開校挨拶	これからの企業, これからの販売委員 自動車部品の基礎概念 特にF社商品のみならず, 一般知識を与える	営業部長
	11:00～14:00	商品基礎概念		技術部長
	14:00～17:00	商品知識 (1)		開発担当者
2	9:00～10:00	商品知識 (2)	新しい販売とセールスマンの役割 自動車部品業界の今後 私の経営理念 ソフトボール大会	営業技術係
	10:00～12:00	講 演		外部講師
	13:00～14:00	業界知識		外部専門家
	14:00～16:00	講 演		有名経営者
	16:00～17:30	リクリエーション		
3	9:00～12:00	経理知識	貸倒れ予防と事後処理 セールスマン根性とは	経理係長
	13:00～17:00	工場見学		
	18:30～20:30	討論会		
4	9:00～10:00	販売方法	F社商品の販売のあり方 私のセールスポリシー	営業課長
	10:00～12:00	討論会		
	12:30～14:00	お別れパーティー		
	14:00～14:30	閉会挨拶, 解散		

日常のセールス活動を通じて、フォローアップする。

④ 援助と指導を切り離して考えず、つねに同次元でとらえること。
等である。

以下は、上記の基本思想に基づき、販売店育成を組織的に展開し、成功をおさめたメーカーT社の具体事例である。

Ⅳ 適用事例

(1) T社紹介

資本金 25億
年商 300億
製品 産業機器および関係部品
販売店 全国140店、平均年商8千万、従業員14~5名
上記の販売および据え付け、修理
使用者 各種製造工場

(2) 流通および市場概況

T社の同業は全国に5~6社あり、それぞれが特約代理店制度を設けているが、中には、2~3社の代理店を兼ねる販売店がある。しかし、一般に競争の場は末端ユーザーに移されているが、これら販売店の持つ販売網、サービス網に目をつけた別系列商品の各社が、別個に代理店契約を結び、各販売店におけるT社の占有率は、15%前後と推定されている。T社の商品 t_1 、 t_2 は商品力が強く、マージンも高いため、販売店側は取扱いに積極的であるが、 t_3 、 t_4 は後発となり、市場競争力が弱いため、消極的である。しかし、T社は t_3 、 t_4 の将来性に自信を持っており、セールス活動を通じてブッシュしているが、短期的利益にとられる販売店側には、それが理解されず、 t_3 、 t_4 を拡販するため、T社は自らの人海戦術で新規開拓を行ない、販売店代替方式でこれに対処している。しかし、人海戦術に限界をきたしているT社は、直接販売援助から“積極的に売る販売店育成”への営業努力を転換する必要にせまられてきたが、元来、大半が修理・据え付け屋からスタートしているこれらの販売店は、管理技術に欠け、

販売に力を入れたため、回収悪化から倒産する店が目立ちはじめた。これが一層同業者を刺激し、販売に消極的となり、修理据え付け専門に逆もどりする傾向があり、T社のマーケティングに支障をきたしはじめた

ここに、販売店を根本的に育成し直そうという問題が提起された。

(3) 販売店経営指導目的の設定

① 販売店の販売力、サービス力、管理能力を強化することにより、根本的体質の改善をはかる。

② 販売店がT社に対しロイヤリティを増し、T社のマーケティング意志を市場に敏感に反映させることを可能にする。

③ T社がつねに販売店の実体を把握することにより、さらに適切な指導、協力を可能にし、危険防止をはかるとともに、他メーカーの動向察知、適切なマーケティング対策を可能にする。

(4) 指導、育成の基本理念

必ずしも、直接T社の拡販に結びつくことのみにとられず、販売店の立場に立ち、メーカー側の有利になる事柄だけの指導にならないよう、また“指導の名を借りた調査”にならぬよう、細心の注意を払う。

(5) オーダーメイド指導のための予備調査

下記の諸点について、最も協力的販売店5社を対象に調査、その後、指導基本方針、内部準備体制の確立指導プロジェクト推進方法を定める。予備調査は、販売店管理担当者2名と外部専門家1名が当たる。

- ① T社に対する希望事項
- ② 経営管理水準とその実体
- ③ T社に公開できる資料の限界
- ④ T社が今後可能な援助、指導の方法、限界

(6) 予備調査により判明した事実

全般に生産性が低下しており、人の使いかたにムダがある。粗利の低下と回収悪化が目立つ。経営管理に必要なデータは皆無に等しい。

- ① 利益計画、販売計画はなく、自然増に期待
- ② 積極的販売の必要を感じながらも、拡張の危険性を感じている。

表4 当面の販売店指導ポイント

①現状を認識させる →	②データ管理の重要性を納得させる →	③指導と実施ブッシュ
1. 収益性(儲かっているか)	商品別、売上げ、粗利統計の必要性	1. データの作り方
2. 安全性(黒字倒産の心配はないか)	回収促進の重要性と管理の方法	2. データの使い方
3. 成長性(伸びているか)	積極的受注活動の姿勢	3. サービス能率の向上
4. 少数精鋭性(1人1人が十分力を出しているか)	作業能率の向上	4. 回収促進
5. 労働分配率(適正賃金を払っているか)	適正人員の考え方	

③ 据え付け、修理作業の能率がわるく、大幅に改善の余地が残されているが、気付いていない。

④ すべて利益率中心の考えかたで、1人当たり粗利高の考えかたがない。利益率では修理部門が高いが、1人当たりの粗利高では、販売部門がはるかに高い。

⑤ 売価管理がなされておらず、実際の粗利率は経営者の想定を大幅に下まわっている。(図表5)

⑥ 事務は回収、支払に必要な最低限のことしか行なわれておらず、管理に必要なデータは全くない。部品販売、自家使用部品、サービス工賃別の売上げ、粗利など分析されておらず、むしろ品目別のそれもわかっていない。

⑦ データの作成方法、利用方法がわからず、管理コストが高くつき、メリットを生まないと信じ込んでいる。

⑧ 販売に積極的な店は、特に回収悪化が目立つ。

⑨ 在庫は、メーカーセールスマンの現物管理によりコントロールされている。

⑩ 対税態度は消極的で、節税より脱税の考えかた

⑪ 家業的経営であるが、家計との分離はされている。

⑫ 財務諸表の作成は税理士まかせであるが、かつ

て、分析したようなことは全くない。

⑬ T社の仕入れシェアは25%前後と推定され、関係工賃を加味すると、T社のカンパンのもとに生み出される粗利は、粗利総額の70%前後を占めておりながら、T社、販売店とも過小評価している。

⑭ 販売店が知りたいこと、求めていること

- ・わが社の実体はどうなのか
- ・同業者と比べてどうなのか
- ・効率を上げるための方法、管理方法
- ・成績のよい同業他社の実体、管理方法

(7) 指導基本方針の設定

前記の事実を参考に、当面の指導方針を設定。

① 当面の指導のポイント(図表4)(図表5)

② 調査分析指導は、T社営業所長、担当セールスマン、サービスマン、本社販売店管理担当者のコンビで行ない、セールス活動を通じてフォローアップする。

③ 調査分析要領、指導標準を作成する。

④ 調査分析要領はセール、サービスマン訓練を通じて解説し、指導標準は、この訓練のアウトプットとして生み出す。この際、優秀販売店のシステムを持ち

表5 データによる管理が必要な具体例

某販売店ではデータがないため、現実と経営者の想定は大きくかけ離れている。

既知数 従業員14(サービス11, セール1, 事務1, 経営1)

半期売上げ高 42,000千円

半期粗利高 9,000千円

状況 売上げ区分、粗利の統計は全くない。販売に積極的

経営者の想定	部品販売高ウェイト	60%
	サービス売上げ高ウェイト	40%
	部品販売の場合の粗利率	20%
	自家使用 " "	25%

計算 部品販売S, 自家使用部品P, 工賃Lとする。

$$\begin{cases} S + P + L = 42,000 \\ S \times 0.20 + P \times 0.25 + L = 9,400 \\ S = 42,000 \times 0.6 \end{cases}$$

計算上の結論

	売上げ高	粗利高
S 販売部品	25,200	5,040
P 自家使用部品	16,600	4,160
L 工賃	200	200
合計	42,000	9,400

想定との矛盾

11人のサービスマンで、半期工賃20万の売上げということはあり得ない。

自家使用部品は、伝票調査によると、粗利25%が確保されている。

すなわち、部品販売ウェイト60%、粗利20%という想定に、完全に間違いがあることを示している。

結論

正しい数字はわからないが、粗利は20%以下である。

この感覚で値引きをすると、利益をますます圧迫する。

データによらない経営は間違いのもととなる。

寄り、参考にする。

⑤ 同業者の標準計数値を算出し、全販売店へフィードバックし、努力目標とさせる。

(8) 内部体制の確立と推進(図表6)

- ① 販売店管理係にプロジェクト推進本部を置く。
- ② 調査分析要領、および関係帳票を作成する。
- ③ 営業所長へのオリエンテーション
- ④ 前記のコンビで代表的販売店20軒の診断を実施する。
- ⑤ 標準値を算出し、全販売店へフィードバックし、動機付けを行なう。
- ⑥ 前記コンビの訓練を行ない、調査分析要領を再指導し、同時に指導標準をアウトプットする。
- ⑦ 前記診断済み20店へ指導標準を与え、セールス活動を通じて改善に着手する。
- ⑧ 販売店集合教育を行ない、自己診断、管理方法、改善システムの訓練をする。
- ⑨ 全販売店診断、指導を実施
- ⑩ 規模別、管理状況別に層別し、標準を算出し、全販売店にフィードバックする。

⑩ 問題販売店の特別指導を行なう。

以上の過程を通じながら、診断報告会では動機付け、集合教育では管理、改善能力を与え、日常のセールス活動を通じてブッシュしたことによって、販売店側の意識は大きく変化した。それはT社と取引することのメリットを正しく理解し、改善合理化をして、積極経営にのり出したことである。

V おわりに

販売店育成の成功のコツまでは、あくまで自主性尊重による総合的観点からの援助、指導にある。従来、すでに製造メーカーの下請指導は、マーケティング分野より進んでいる。しかし、一般には自社関係製品の品質管理、納期管理を中心に行なわれているところに、まだ大きな問題が残されている。いま一度総合的、大局的な見地からの指導育成として、再検討すべきではなからうか。

局部を改善しても、全体を見おとすと、結局、局部にしわ寄せがきて成功しない。相手の立場でという原則は、つねに正しい。

表6 販売店育成体系(問題提起から指導育成まで)

