

社内限資料



法人営業統括部/支社法人 営業標準行動マニュアル

2017年 9月 5日発行
2019年 4月16日改訂
営業本部 営業企画部

目次

はじめに

■第1章 法人営業統括部 支社法人営業部

- 1-1 法人営業統括部/支社法人の組織
- 1-2 法人営業の55期方針
- 1-3 法人営業の商材①
- 1-4 法人営業の商材②
- 1-5 ターゲットとなる市場について
- 1-6 お得先とターゲット業種
- 1-7 マーケットとホワイトスペース
- 1-8 法人営業の基礎①
- 1-9 法人営業の基礎②
- 1-10 コンサルティング営業①
- 1-11 コンサルティング営業②
- 1-12 企業の健康状態/グループ把握①
- 1-13 企業の健康状態/グループ把握②
- 1-14 katemasuについて
- 1-15 案件ステータス別 標準行動①
- 1-16 案件ステータス別 標準行動②
- 1-17 案件ステータス別 標準行動③
- 1-18 案件ステータス別 標準行動④
- 1-19 顧客フォロー/解約アラート
- 1-20 競合他社について①
- 1-21 競合他社について②
- 1-22 競合他社について③
- 1-23 競合他社について④

■第2章 チェーン店基礎知識

- 2-1 小売業の社会的枠割 チェーン店の使命
- 2-2 チェーン店の原則
- 2-3 日本のチェーン店の歴史①
- 2-4 日本のチェーン店の歴史②
- 2-5 日本のチェーン店の歴史③
- 2-6 チェーン店の形態①
- 2-7 チェーン店の形態②
- 2-8 マーチャンダイジングとは何か
- 2-9 チェーン店の売り場と売り方
- 2-10 顧客分析と販売促進
- 2-11 チェーン店と法律
- 2-12 チェーン店の未来戦略
- 2-13 日本チェーン店歴史年表①
- 2-14 日本チェーン店歴史年表②
- 2-15 日本チェーン店歴史年表③
- 2-16 日本チェーン店歴史年表④

■第3章 主要マーケット状況

- 3-1 コンビニエンスストア
- 3-2 スーパーマーケット
- 3-3 地方スーパー
- 3-4 ホームセンター ディスカウントストア
- 3-5 ドラッグストア
- 3-6 ファストフード
- 3-7 喫茶・複合カフェ
- 3-8 レストラン・ファミレス
- 3-9 居酒屋・回転寿司など
- 3-10 家具・生活雑貨
- 3-11 百貨店
- 3-12 家電量販店
- 3-13 アパレル
- 3-14 靴・メガネ
- 3-15 カジュアル衣料・ファストファッション
- 3-16 ホテル
- 3-17 フィットネスクラブ

はじめに

音楽放送をはじめとした私たちの業務店向け事業の収益モデルは、

【顧客数】×【店舗（施設）あたり売上】×【継続年数】

の掛け算によるストック型ビジネスであり、約60万件の顧客は当社の大きな資産となっています。

チェーン企業をターゲットとする法人営業統括部と営業本部 支社法人は、60万件の顧客資産のうち20万件（2,900社）のお客様を預かる営業部です。このお客様を守り、また増やしていくことで、**お客様からの生涯収益を向上**させていくことがミッションです。

チェーン店を運営する企業は、ある日突然多数の店舗を出店するわけではなく、最初は1店舗から始まり、軌道に載せながら店舗数が増えていきますが、一定数量の店舗を展開していくと、提案の手法や決済までのアプローチ等は、個店のオーナー・店長との商談とは異なる営業スタイルが必要となります。

また、多店舗展開する企業との取引は、大口受注といった局面では収益に大きく貢献し、営業としての醍醐味を実感でき、逆に取引の縮小や解消といった局面では、会社の収益構造にマイナスをもたらすというリスクもあわせ持つ、という点で、チェーン営業部はやりがいと責任感の大きい部門と言えます。

本書は、法人営業としてチェーン企業を担当する営業マンに向けて、

「法人営業の仕事とは何か？」

「チェーン店マーケットはどういう成り立ちで、今どうなっているのか？」

といった全体像の概要や営業の標準行動をまとめたものです。

皆さんの営業活動の一助になるよう役立ててください。

発行：営業本部 営業企画部
企画・編集：大田勇樹

A blurred background image of a business meeting. Several people are seated around a table, looking at documents and laptops. The image is in grayscale, with a teal overlay at the top and bottom. The text is overlaid on the left side of the image.

第1章

法人営業統括部 支社法人営業部

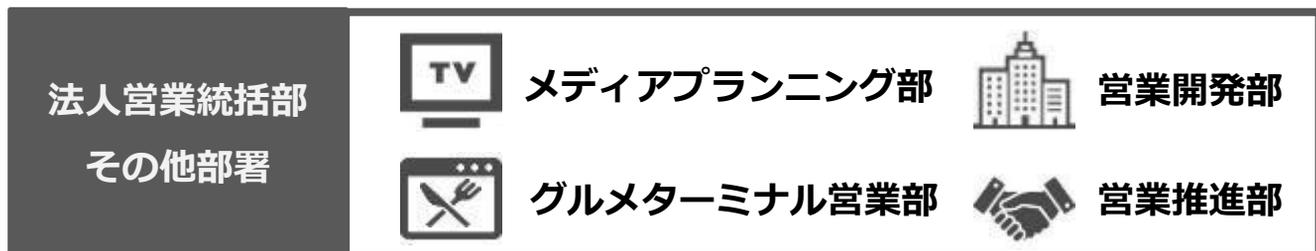
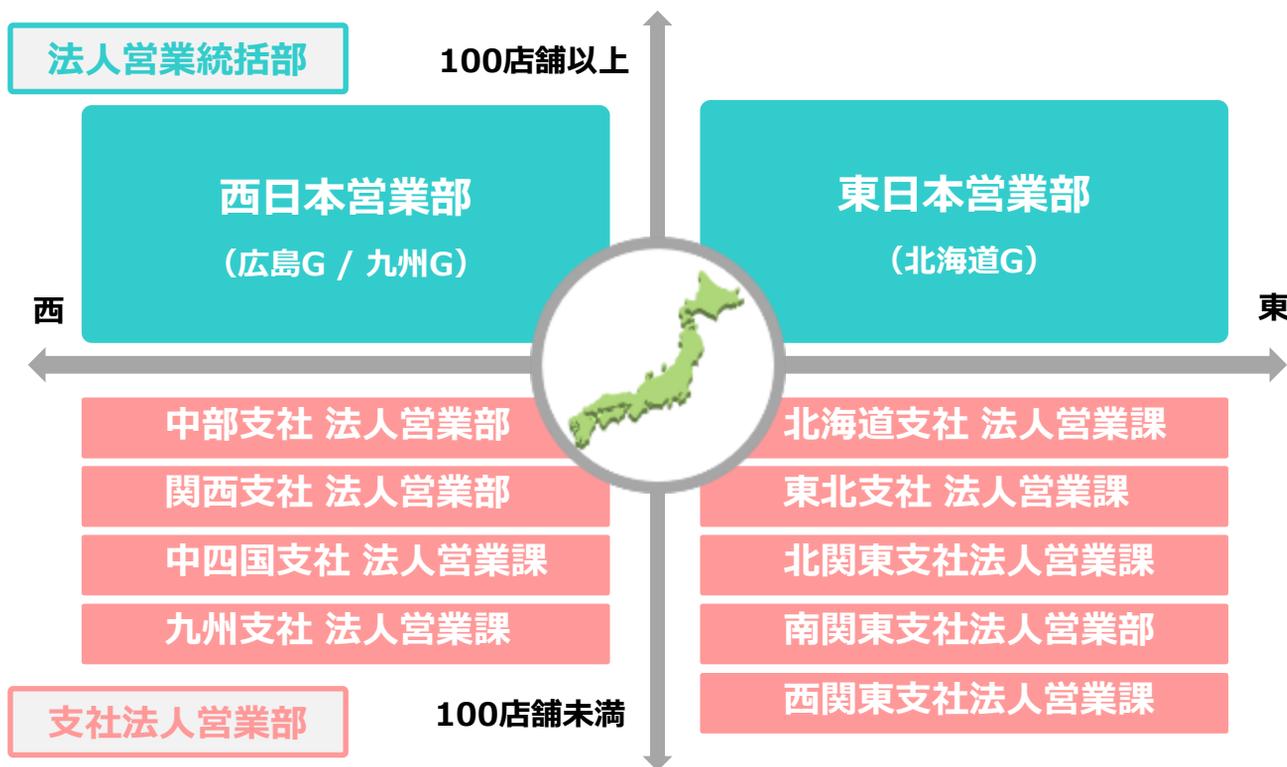
1-1 法人営業統括部/支社法人の組織

法人営業統括部および支社法人は全国にチェーン展開し出店している企業に対して、効率的にアプローチおよび顧客フォローができるように組織化されています。

■ 組織図

法人営業統括部と支社法人は原則お客様の総店舗数が100店舗以上か未満かで担当企業を分けています。法人営業統括部は総店舗数100店舗以上の大手チェーン店企業を対象に、お客様の本社が多い首都圏・関西に拠点を置き、東日本営業部と西日本営業部の大きく分けて2部署で担当しています。また、当社商材だけでは解決できない課題もあるため、幅広くソリューションできるように特別な営業部も法人営業統括部内に設置されています。

一方で、支社法人営業部は総店舗数100店舗未満の中小規模チェーン店企業を担当しており、各エリアにて密接なコミュニケーションを図り、小回りを活かした新規営業も積極的に実施しています。



1-2 法人営業の55期方針

法人営業統括部および支社法人営業部では毎年期初に方針やスローガン等を掲げて、有言実行をモットーに全員が一丸となって1年を通して実現できるようにしています。

法人営業統括部

■55期 スローガン

Believe it & to true Next

■55期 方針

法人顧客資産の最大化

営業本部
支社法人

■55期 Mission Statement

TEAM USEN

■55期 支社法人Vison

Consulting Salesへの変革

共通項目



①取引顧客（アカウント）数の拡大

②音楽配信外収益の拡大

③チェーン店取引顧客の維持とARPUの拡大

1-3 法人営業の商材①

法人営業では既存の音楽配信に留まらず、店舗設備や集客支援、コスト削減などなど店舗運営に関わるあらゆるサービスラインナップを取り揃えています。

■ BGM



通常BGMサービス



専用放送サービス

■ 防犯対策



監視カメラ



モニタリングセンサー

■ 集客



UPLink



デジタルサイネージ

■ CS向上



USEN SPOT Enterprise
U-SPOT



キッズコーナーDVD



グローイングアカデミー



dマガジン



AirQ (香りマーケティング)



REACH STOCK

1-4 法人営業の商材②

■ ES向上



SOUND DESIGN
for OFFICE



ココロの保健室



ベネフィット
ステーション

■ インバウンド



どこでも通訳



おもてなしキャスト

■ 業務改善



スタッフコール



Uレジ



U-Order



テーブルトップ
オーダー端末



技術サポート

■ コスト削減



USENでんき



USEN GAS



USEN レスキュー



LEDレンタルサービス



USENひかり



USEN CART



店舗損害保険



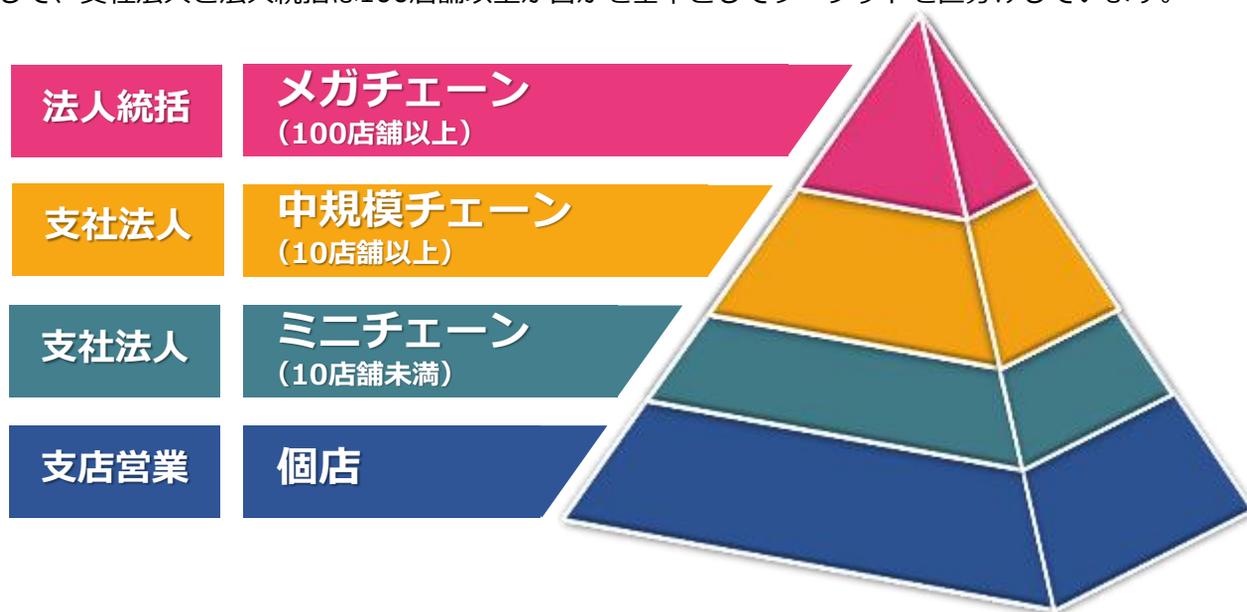
ファシリティマネジメント
サービス

1-5 ターゲットとなる市場について

支店営業と法人営業の取り扱い商材はほとんど同じですが、お客様が展開する店舗の規模数によってターゲットを区別しています。理由は、**支店営業と法人営業では決済までのプロセス・手法が異なる**ためです。

■ターゲットの区分け

営業本部の支店営業と法人営業（法人統括/支社法人）は展開する経営規模が10店舗以上か否かを基準として、支社法人と法人統括は100店舗以上か否かを基準としてターゲットを区別しています。



※ただし、総店舗数はあくまで目安であり、継続的な顧客フォロー有無、出店エリアの範囲、企業グループ等の観点で、半期毎に両部署で担当する顧客の見直し、移管を行っています。

■営業本部 支店営業について

営業本部の支店営業は主に1～数店舗経営している店舗（通称：個店）に対して、営業を行います。法人営業の相対する企業とは異なり、複雑な組織はなく、基本的にはオーナーと呼ばれる店舗決裁者が全ての権限を握っています。法人営業の場合、キーマン含め先方担当者は本社に在籍していることが大半ですが、個店の場合、オーナーは店舗と共に全国各地のエリアにいるため、より密接にアプローチができるように当社も全国約144箇所に「支店」を配備して効率的に営業できるようにしています。営業活動のターゲットとしては、新規OPEN店がもっとも優先順位が高く、次に既存未加入店となります。個店の場合は開業資金に余裕がないことが多いため、お客様に必要な商材を短期間で提案し、いかにクロスセルできるか、いかに値引きされないか、が重要となってきます。

1-6 お得意先とターゲット業種

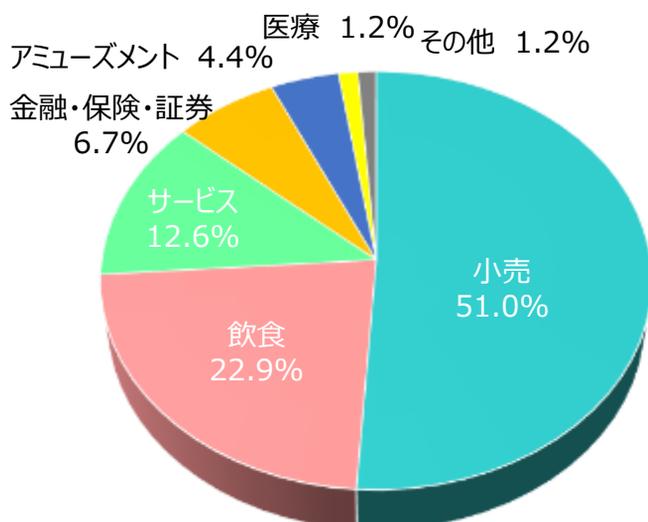
法人営業では新規開拓も重要ですが、既に取り引のある「お得意先」との関係値を保ち、いかに取引を未永く継続できるかということも大切です。生涯収益の最大化を実現すべく、下記の通り、幅広い業種のお得意先との取引を守っていかねばなりません。

【お得意先企業】

約2,900社 約300,000店舗

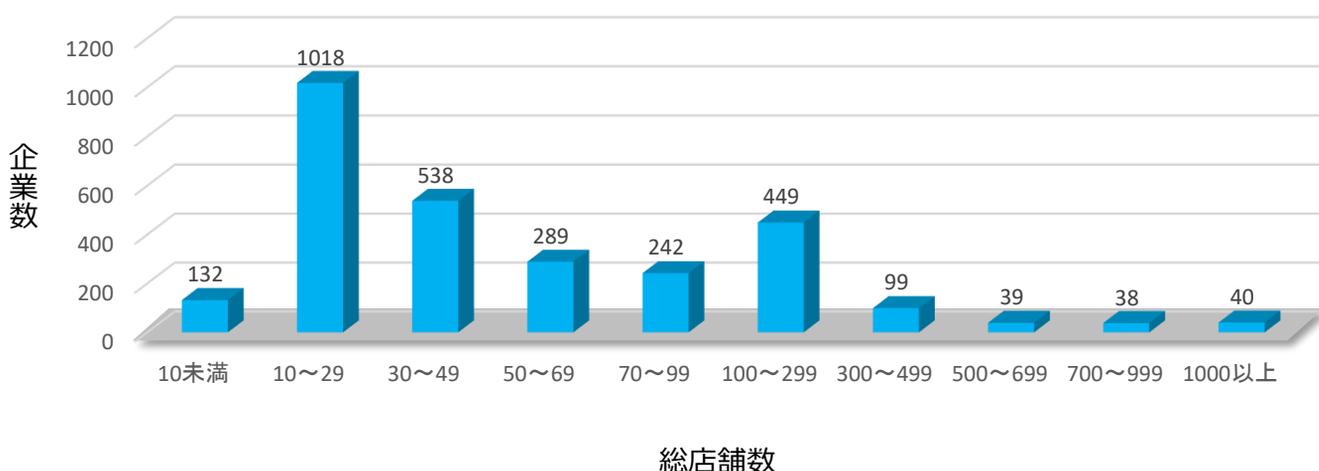
※法人統括：約900社 220,000店舗
 ※支社法人：約2,000社 80,000店舗

【業種別 取引先分布】



業種	社数
小売	51.0%
飲食	22.9%
サービス	12.6%
金融・保険・証券	6.7%
アミューズメント	4.4%
医療	1.2%
その他	1.2%

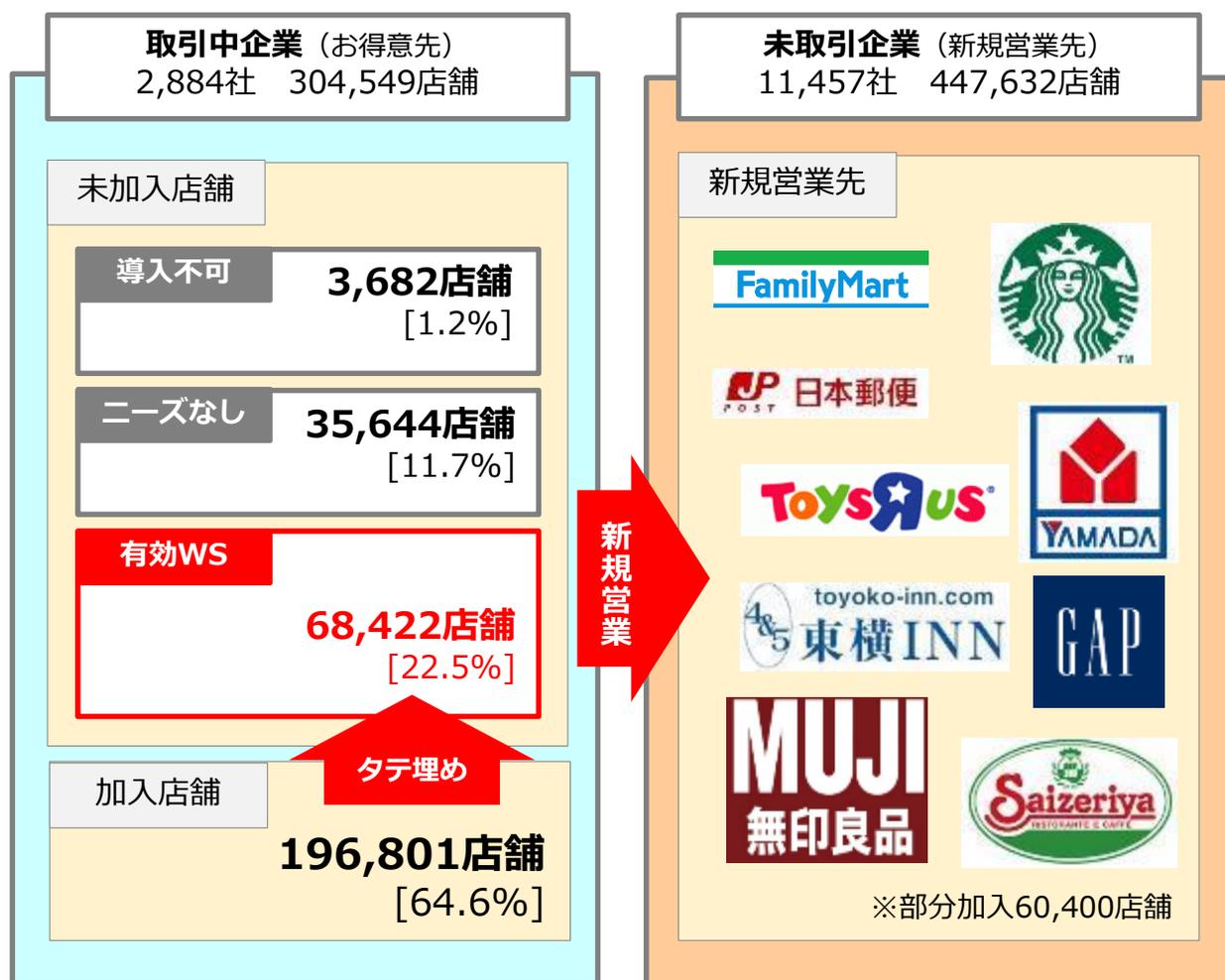
【総店舗数別 企業分布】



1-7 マーケットとホワイトスペース

お客様先の総店舗数は約30万店舗あります。約20万店舗は加入済であるものの、まだ1/3の店舗が当社BGMサービスを利用いただけていない先となります。**未取引の新規企業を攻めることも重要ですが、未加入店舗の有効WSを攻める動きも重要**です。

※2019年4月3日時点



導入不可

ケーブル、CS、ネット回線等全てのインフラの使用が難しく、技術的に導入が出来ない店舗 (例) 駅構内、

ニーズなし

環境・用途的にBGMサービスを使用する必要がない店舗 (例) フードコート、デバ地下テナント、間借り店舗

有効WS

お客様先の未加入店舗の内、導入不可店舗とニーズなし店舗を除いたBGMを導入する余地がある店舗

1-8 法人営業の基礎①

同じ営業といっても法人向けと個人向けでは違う部分が多くあります。なぜ、それを意識する必要があるのでしょうか。もちろん、相手は同じ感情を持つ人間です。どんな人にもいろいろな立場、役割があります。ただし、その立場の違いによって表れる相違点は多くあるため、違ったノウハウが必要となります。

■法人営業の5つの特性

判断基準が シビア

法人取引において最も特徴的なのは、顧客が個人のときよりもシビアに費用対効果を求めることです。なぜなら、法人取引は、経営へのインパクトを求める投資だからです。よって費用対効果や、一定の品質に対する費用の安さをとことん求めます。

金額が大きい

個人取引では、高い買物といっても、せいぜい住宅や自家用車の数百万円～数千万円くらいです。しかし、法人取引では、大きいものならその100倍～1,000倍になってしまう場合があります。また、例えば文房具のような単価が安いものであっても、年間取引額を算出するとかなりの額になります。

関係者が多い

法人営業ではファーストアプローチからクロージングまで、顧客企業の多くの部署や人と直接的、間接的に関わっていかなくてはなりません。特に高額な商品やサービスを販売する場合には、関係部署間のコンセンサスを築いていただき、幾重もの稟議で承認を得る形になります。

決済に時間が かかる

③の通り、法人営業では、稟議に多くの方が介在し、決済までの時間が長くなるという特徴があります。この稟議の回付数は概ね金額に比例します。理由は、職位の高さによって決済金額が違ってくることがほとんどだからです。よって、複数のハードルを全てクリアしていくことが必要になります。

継続取引に なる

商品の特性にもよりますが、多くの場合、法人取引は継続的な取引になります。買い替えや補給、追加発注が必要になる商品です。法人は商品がよく、しっかりした継続フォローがなされれば、継続的に売り上げが上がっていくことになります。

	法人営業 	個人・個店営業 
顧客	企業	店舗オーナー
営業相手	組織内の複数人	個人
購買決定要因	経済合理性、信頼・安心	安さ、早さ、感性
営業相手の専門性	高い知識と経験	低い
導入までのプロセスと時間	専門的でロジカルな検討で長い	短い
商談回数	多い	少ない
購買手続き	複雑	簡単
1案件あたりの金額	高い(数十万円～数億円)	安い(数万円～数十万)
顧客との関係	長期的、半固定的	短期的
リピート注文の割合	高い	低い

1-9 法人営業の基礎②

■キーマンは複数存在する

法人営業は組織に対する営業ですから、契約を獲得するには顧客の中の様々なキーマンを押さえる必要があります。投資金額の大きい案件や戦略的案件では、その数は増える傾向にあります。

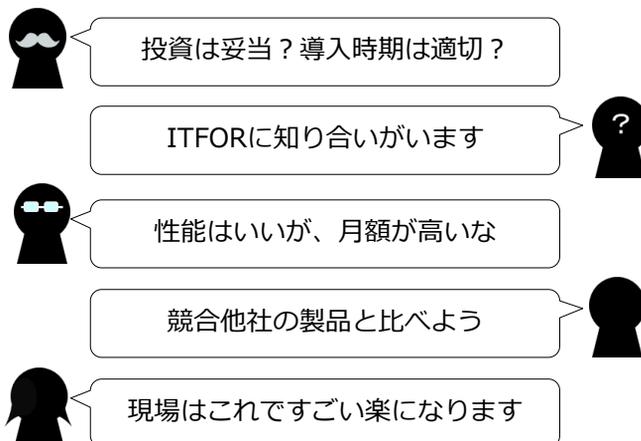
		役割	判断の視点
	意思決定者	購入に対して公式な意思決定を行い、責任をもつ	関係者の意見も参考にしつつ、提案に関する業務の責任者として妥当かどうか
	承認者	投資に関する責任者として、購入決定に対するレビューをし、拒否権を発動することもある	投資対効果や戦略との整合性から見て、妥当な投資かどうか
	評価者	最終決定はしないが、複数の候補に対して評価上の優先度を付けるなど重要な役割をする	性能や品質、コンプライアンスなどを評価し、提案を推奨してもよいのかどうか
	ユーザー	実際のユーザーの立場から提案内容をレビューする	仕事の効率や効果は改善されるのか、使うためのスキルを身につけられるのかどうか
	影響者	意思決定に対して非公式な影響を与える。社内だけでなく社外の有名人などの場合もある	影響を与えるだけで、影響者自身が懸案の事項に関しては判断しない

■キーマンを押さえよう

誰がキーパーソンで、提案案件にそれぞれどういう関わり方をしているのかを、早い段階から確認しましょう。これらをしっかりと把握できていない場合、契約を獲得する可能性は低くなります。キーパーソンにコンタクトすることが難しい場合、提案の断念も検討する必要があるかもしれません。上記の様に、多くのキーパーソンが存在する上、**こちらの提案に好意的な人や否定的な人、中立的な人、契約まで慎重に進める人、仕事が遅い人など様々な人がいます。**

S'senceを提案する場合

たとえば、専用放送のS'senceを提案する場合、当然、店長や従業員等のユーザーのニーズを満たしている必要があります。また、情報システム部門の専門家は、システムの性能やセキュリティ、障害に対する対応レベルを評価しますから、彼らの懸念も解消しなければなりません。販促部門長は購買の意思決定をするにあたって、店舗の反応や情シスの評価を考慮するだけでなく、競合他社の商品もチェックします。購買部門は、社内の購買規定を遵守したプロセスが踏まれているかチェックします。さらに、社長や担当役員が購買決定を承認しますが、彼らは費用対効果に納得しなければ、承認を拒むこともあります。



投資は妥当？導入時期は適切？

ITFORに知り合いがいます

性能はいいが、月額が高いな

競合他社の製品と比べよう

現場はこれですごく楽になります



1-10 コンサルティング営業①

ライフサイクルが進んだ商品が多くなってきた現在では、顧客企業の細かい要望に応え続けるためには、コンサルティング営業のスタイルを身につける必要があります。

■営業スタイルの4レベル

営業スタイルには4つのレベルがあり、この順に必要なスキルのレベルが高くなります。

【LEVEL1】御用聞き営業

とにかく顧客から言われたとおりにする営業スタイルです。発注の内容を正確に理解する能力だけが求められます。どの営業担当者もスタートはここからです。なぜなら、顧客の最低限の要求も満たない営業は論外だからです。

【LEVEL2】説明営業

顧客の状況に関わらず、決められた通りに自社の商品の内容を説明・解説する営業スタイルです。顧客から、ある程度の複雑な相談を受けても、答えは一边倒。発注の内容を理解することはできるが、持ちネタは少ないという状態です。ただし、その持ちネタに関しては、一通り説明する能力は必要です。

【LEVEL3】説得営業

顧客からの相談内容を聴きはしますが、最終的にはとにかく説得して、自社の売りたい商品売り込む営業スタイルです。説明営業よりも、売り込む力、すなわち説得力が強まります。ただし、かなり売れるようにはなりませんが、提案の内容が顧客の要望から大きく乖離している場合、返品やクレームの危険性が高まります。

【LEVEL4】コンサルティング営業

顧客自身が考えた問題解決策より、もっと効果的な解決策を提案し、**顧客の“真の目的”をかなえる営業スタイル**です。顧客の現状と要望を正確に把握し、問題点と課題を発見し、解決策を企画提案する能力が求められます。その上、その解決策の導入効果を顧客に納得させる能力も必要です。

LEVEL1

御用聞き

とにかく顧客に言われた通りにする

LEVEL2

説明営業

顧客の状況に関わらず、決められたとおりに自社の商品説明する

LEVEL3

説得営業

顧客の問題意識を聞きはするが、最終的には説得して売りたい商品売る

LEVEL4

コンサルティング
営業

顧客自身が真の顧客の要望・目的を考えた問題解決策より、もっと効果的な解決策を提案し、かなえる

1-11 コンサルティング営業②

■ コンサルティング営業の根幹はヒアリング力

コンサルティング営業を展開するには、現状を正しく深く把握し、顧客の“真の目的”を理解した上で企画を立案しなくてはなりません。よって、ヒアリング力が特に重要となります。ヒアリングをうまく実施するためのポイントは以下の通りです。

【Point 1】必要であれば役割を分担する

規模の大きい案件、重い案件になればなるほど、専門家でなければポイントを押さえたヒアリング調査を行うのは難しくなります。営業担当者が全てのヒアリングを1人で担当する必要はありません。必要に応じて、営業サポート部、総合企画部などその道のプロの人に相談しましょう。

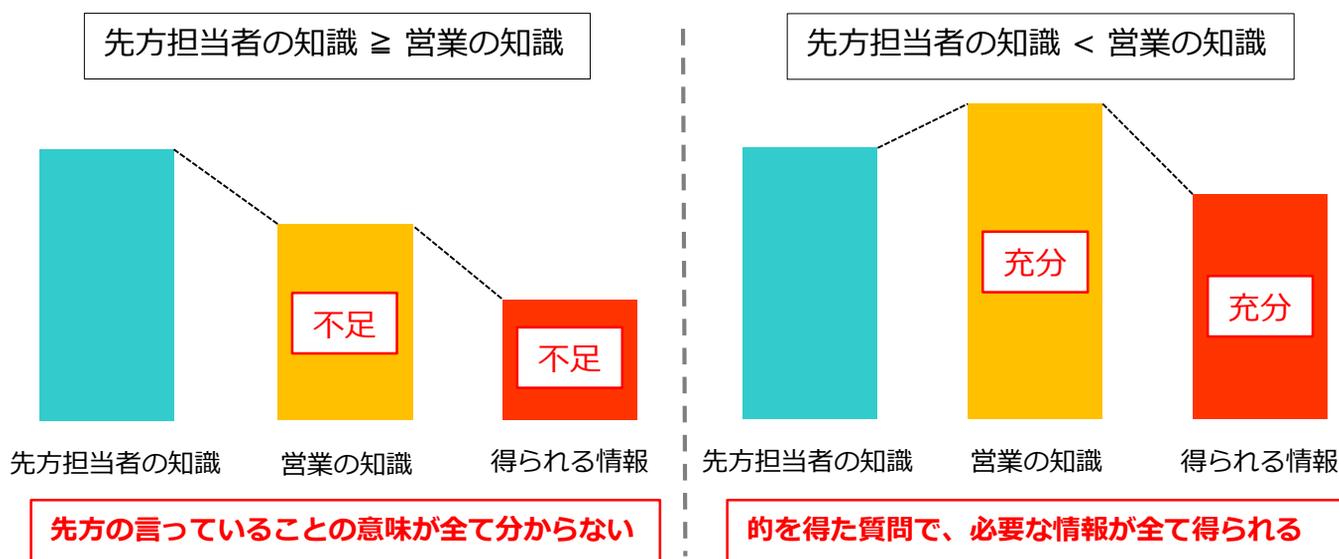
【point2】ヒアリングの流れをあらかじめ想定しておく

顧客に対してヒアリングを行う際には、聞く順番がとて重要になります。特に初期の段階では、先方も情報をどこまで出すか図りながらの対応になるでしょうから、こちら側としてはより多くを深く聞きだせるように、作戦を立てて臨まなければなりません。まずは、「聞きやすい項目から聞くこと」です。対象となる領域の場所や、担当部署、商品の使用状況などの前提条件を押さえ、認識されている問題点や課題といった実態に踏み込みます。そして、最後にヒアリング対象者（上位役職者）の意見を聞いておきます。あらかじめ、課題及び解決策の仮設をもって、質問項目をつくっておきましょう。

【point3】営業担当者が予備知識を可能な限り有しておくこと

周辺を含む自社の商品関連の領域について、営業担当者自身がヒアリング対象者よりも劣っている場合、得られる情報は少なくなります。必要となる情報を得るための、的を得た質問ができないからです。また、知識が少なければ、先方の言っていることの意味が十分分からない可能性もあります。**営業担当者は、自社商品がらみの対象業界や企業に関する予備知識をしっかりと勉強する必要があります。**

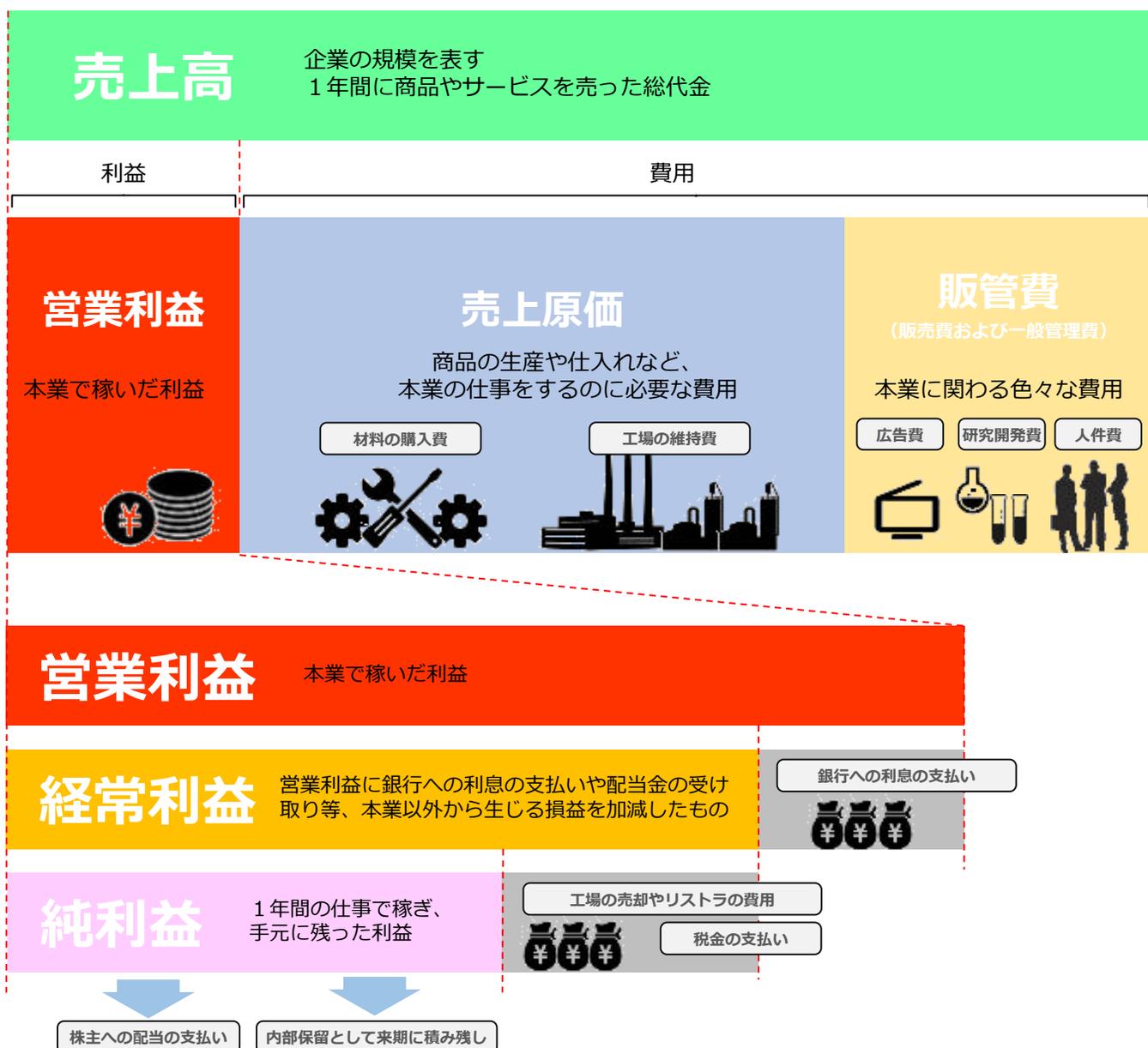
■ 先方担当者と営業の知識と得られる情報の関係



1-12 企業の健康状態/グループ把握①

企業と企業は、あるときは協業のパートナーとして、あるときはグループを作り、互いに足りない部分を補い連携しています。企業単体では業績が良くても、グループで見ると悪化していることもあります。お客様の課題を見つけるためにも、企業がどのような健康状態か、どのようなグループを形成しているかを事前に把握しておく必要があります。

■ PL（損益計算書）の見方

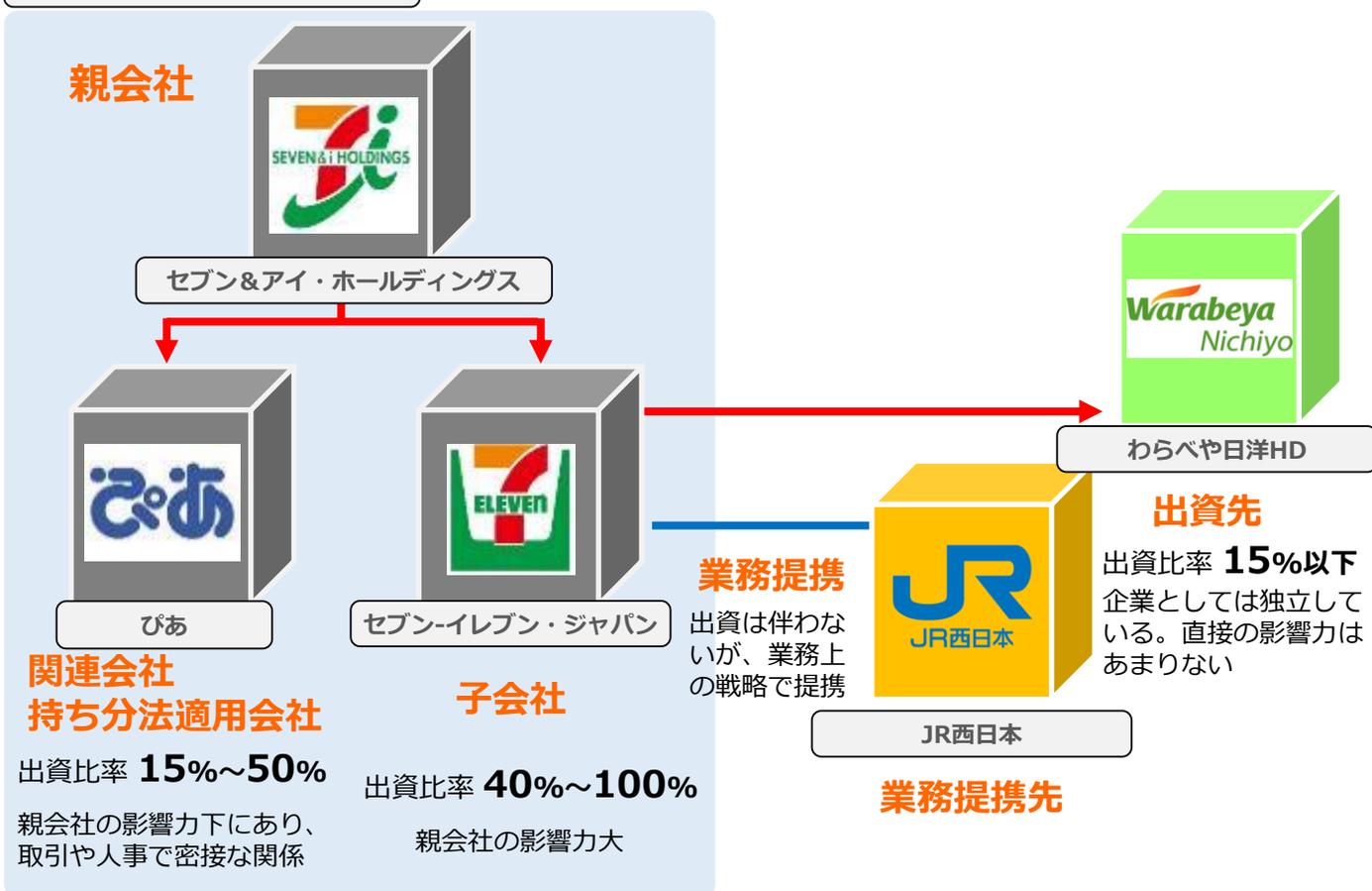


1-13 企業の健康状態/グループ把握②

■企業の提携関係

企業は取引先や異業種に出資したり、提携したりすることで、事業の拡大を図っています。株式を持っている関係を資本提携、株式を持たない関係を業務提携といいます。

例：セブン&アイグループ



■決算と決算期の意味

企業は1年の区切り（決算期）ごとに、業績の良し悪しを測る通信簿（決算）をつけます。



1-14 Katemasuについて

法人営業は先方企業内の関係者が多く、導入までのプロセスも長いことが特徴的です。また、導入後も追加発注を頂ける様な関係値を保ち続けることも重要となります。それらの履歴を一元管理するために、法人営業統括部では「katemasu」という顧客管理DBを使用して日々の営業に活用しています。

■ katemasuでできること

- 企業検索
- 顧客管理
- 商談履歴入力
- 案件ステータス管理
- 営業行動数集計
- 案件ステータス集計
- 新規企業登録
- TSRリスクチェック
- コメント登録
- 企業グループ管理



■ 案件ステータス

Katemasuには、案件ステータスという進捗確認を段階に分けて管理する項目があります。次のページからは、案件ステータスごとにどのような営業アクションが必要かを記載しています。

1st	初回提案済み	導入済	電話・メール
2nd	先方が興味あり、継続商談中	失注	一部導入済み
3rd	先方の社内決済待ち	不要	解約済み

1-15 案件ステータス別 標準行動①

1st 初回提案済み

大項目

小項目

Point!

ヒアリング

- 情報収集
- ニーズ引き出し
- 課題の把握

- 業界動向、企業情報、競合他社等、事前チェック
- BGM状況、オペレーション、現場の問題etc.
- いきなり自社商材の話をしなくて話を聞く
- 話の中で困っていること、悩みを把握する
- サービス導入にあたっての障壁は何か
- 金額か、条件か、時期か、内容かetc.

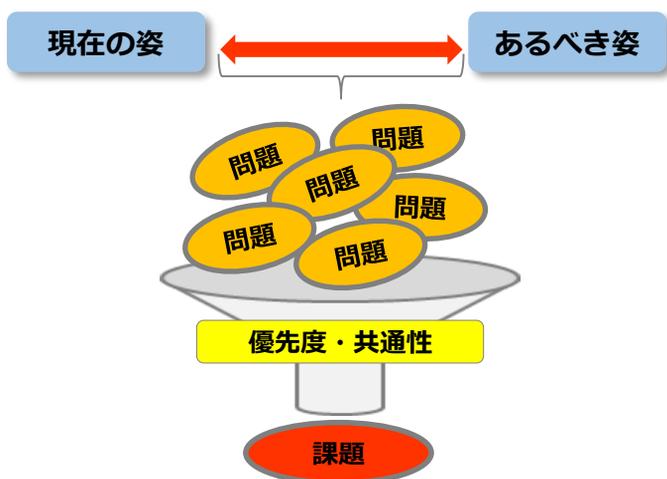
サービス紹介

- 会社概要説明
- 初回提案
- 次回につなげる

- 当社の会社概要、沿革を簡単に説明
- 説明の流れで、提案商材の話につなげる
- 当社がお客様にどんなメリットを与えるか伝える
- 課題把握状況で総合提案か個別提案を使い分ける
- 解決策提示を示唆して次回につなげる
- 可能であればその場で次回アポを調整

■ 問題と課題の違い

「問題」とは、現状と本来あるべき状態との間のギャップのことです。たとえば、現在の体重と本来あるべき体重のギャップが問題であり、その問題の解消にダイエットというソリューションがあります。**課題とは、顧客が抱える数多くの問題のうち、最も優先して取り組むべき重要な問題、または数多くの問題に共通する根本的な問題**です。どこの企業も、人・モノ・金・時間の資源の制約はあるので、すべての問題に取り組むことはできません。そのため、緊急性や即効性、効果や負荷を考慮して取り組むものが課題です。



1-16 案件ステータス別 標準行動②

2nd

先方が興味あり、継続商談中

大項目

小項目

Point!

提案①

前回おさらい
プレゼンテーション
宿題

- お客様は前回までの提案内容を覚えていないかも
- 課題に対する解決策、メリットを再度説明
- 相手の反応を伺いながら提案する
- 得られるメリットに重点を置いて提案する
- 今回の提案に対する要望を確認する
- 商材、金額、台数、時期etc.

提案②

上長の同行
デモ実施
エビデンス提示

- 上長に何をしてほしいのかを明確にして同行依頼
- 上長を引き合いに、先方の上長を同席させる
- 大きく進捗させたいときに活用
- 効果検証を必ず行う
- 新聞記事は何よりの客観的エビデンス
- 他社事例の紹介でイメージを持たせる

■説明ではなくプレゼンテーション

普通の説明とプレゼンテーションの違いは何でしょうか？説明では情報を伝えるだけですが、プレゼンテーションの目的は、聞き手にこちらが望む行動をとってもらうこと、すなわち、**契約の決断に向けて心を動かしてもらうこと**です。

提案のプレゼンテーションにあたっては、このことをよく意識する必要があります。どんなに提案内容が良くても、顧客に効果的に伝わってなければ意味がありません。そのため、提案内容そのものも大事ですが、同じくらい信頼感・情熱・論理性を含めた伝え方も重要となります。

	提案内容		伝え方		伝わった内容
A社	100点	×	40点	=	40点
B社	80点	×	50点	=	40点
C社	70点	×	100点	=	70点

1-17 案件ステータス別 標準行動③

3rd

先方の社内決済待ち

大項目

小項目

Point!

調整

条件調整

- 契約期間の交渉
- 他社切替は解約時期・フローに留意

最終プレゼン

- 宿題を次回提案に反映
- のめない条件ははっきりと伝える

見積提示

- 初回提示はNET価格より高めに設定する
- 有効期間を明示し、限定・特別感を出す

確認

決済ルート

- 提案している部署内だけで完結するか
- 他に提案すべき部署・上長・役員はいないか

決算時期・納期

- 決算月はいつか、今期予算or臨時予算or来期予算
- 先方希望納期と当社スケジュールの調整

在庫確認

- 社内・支店に在庫はあるか
- メーカーに在庫はあるか、廃番になっていないか

■ 部長・役員・社長を案件に巻き込むべきか

担当者レベルでの契約交渉が袋小路に入り込んでしまい、その打開策として、自社と顧客の上位役職者同士で会合をセットすることもあります。または、より権限のある役職者のキーマンを引っ張り出すために、自社の役職者に同行をお願いすることもあります。商談の最終局面では非常に効果的である一方、注意しなければならないこともあります。まず、自社の役職者に参加してもらう場合、事前によく打ち合わせをして現在の状況と方向性を確認すること。また、当日も自身は聞き役に徹せず、交渉のコントロールを放棄しないことです。

メリット

- **先方も上位役職者にて対応してくれる**
- **大きな値引き等の判断力・裁量権を持っている**
- より広い観点でのビジネス会話・判断が可能
- 商談に参加することで即時共有・判断が可能
- 役職者も部下の為に成約させたい（失注したくない）



1-18 案件ステータス別 標準行動④

導入済

大項目

小項目

Point!

契約

- 稟議書起案
- 発注書回収
- 包括契約書締結

- 規定外の場合は最終プレゼン前に起案
- 条件付き可決の条件は厳守
- 金額・数量・納期の確認→トラブルの元
- 工事手配・社内調整は発注書必須
- 契約期間、自動更新年数は長めに設定する
- 特記事項に記載する条件がないか可決稟議確認

導入

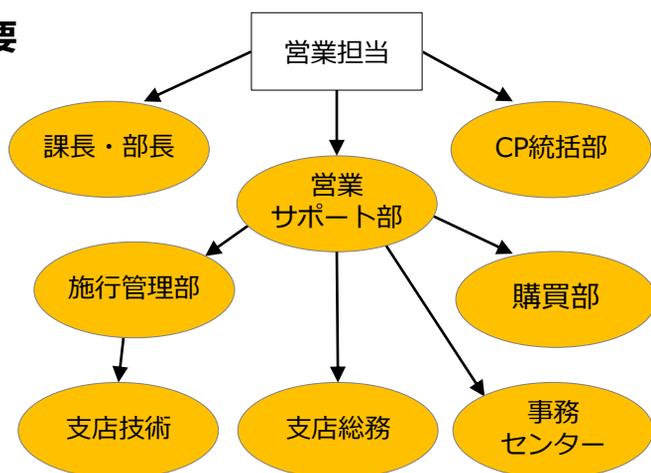
- コンテンツ編成
- 一括手配

- スタジオ、収録スケジュールを確認
- 放送開始時期は適切か
- 個別CD、グループCDの設定
- 第一に発注書回収、稟議書起案
- 余裕のあるスケジュールで依頼
- 営業サポート部→施工管理部に共有
- 依頼書は営業サポ任せにせず、自分も内容把握する

■ 一括導入は事前に他部署への共有が必要

営業努力が実り、見事一括案件をお客様から受注できそうな状況になったら、まずは営業サポート部やコンテンツプロデュース統括部に共有しましょう。全国規模の専用放送や器材の一括導入の場合、工事予定や在庫、オペレーション等々、事前に綿密なスケジュールを組んだ上で臨まなければなりません。つまり、発注書をもってから各部署に共有していたのではタイミングが遅く、**お客様と約束した納期も間に合わない可能性**があります。

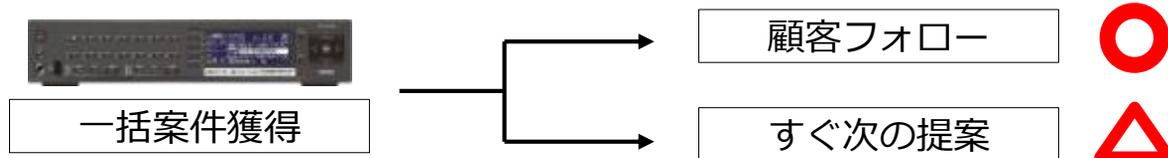
案件ステータスが「3rd」の段階で、上長含め関連部署には報告し、万全の体制を整えるようにしましょう。



1-19 顧客フォロー/解約アラート

お客様の信頼を得て、専用放送や器材の一括導入の契約を獲得して工事も無事完成しても、営業活動はそれで終わりではありません。お客様にとっては導入商材（解決策）の実施・運用という本番がこれから控えています。顧客満足度を

■顧客フォローの重要性



■導入後、即座に別の案件に集中した場合

クレームやトラブルがない限り、自分からコンタクトしようとしないうちに、顧客から信頼されず、次の案件では声をかけてもらえないなど、今後顧客内シェアを高めるための活動が困難になる。

■導入後、顧客フォローを徹底した場合

導入商材が確実に成果を上げているかを確認し、効果の検証や進捗の定期レビューを提案するなど、顧客の調査に積極的に協力。自然と訪問頻度も高くなる結果、顧客の次の課題も見つけやすく、追加オーダーやクロスセルのチャンスを生み出しやすい。

■解約アラート

定期訪問を怠っていた結果、お得意先からの危険信号に気づくことができず、他社に攻め込まれたり、解約危機に陥るような事例は過去も現在も多々あります。気が付いたときには手遅れ、というような状況にならないように、実際にどのような危険信号（アラート）のパターンが存在するか共有します。

1、過去、先方に不利な条件で様々な事象を抑えたことのあるお得意先

- ① 複数年契約に不満を持ちながらも複数年締結できた企業
- ② 値引き要請を先方希望価格以下の条件で抑えることができた企業
- ③ **先方希望の商品購入依頼や、会費の捻出を担当ベースで断りきった企業**

2、当社側の対応に対して何らかの不満要因があった場合

- ① 入線不可による電話回線費用に対する不満
- ② 入線許諾に伴う労力への不満
- ③ 個別配信やCM制作日数、グループスイッチ操作作業等、本来望むサービスを我慢している企業
- ④ **現場立会い等先方の望んだ対応が何らかの理由によりできなかった企業**

3、その他見逃しがちな、いつもと何かが違う危機アラート

- ① **既存加入店数等の確認を先方側からしてきた企業**
- ② **忙しいとの理由から以前以上にお会いする事ができなくなった企業**
- ③ **理由の如何を問わず新規店舗への導入を見送った企業**
- ④ **先方担当者（もしくは上席）が変わった企業**
- ⑤ 新聞記事等で情報が出た企業（競合他社もその記事を見て営業をかけてくる）
- ⑥ 先方担当が店舗でどのような音楽を流しているか知らない
- ⑦ 店舗視察に行ってみたらBGMがほとんど聞こえない
- ⑧ 店内BGMに変わりうるものを設置している
（金融機関での金利ボード、サイネージによるガイダンス放送、テレビ併設 等々）

1-20 競合他社について①

同軸や衛星を利用した、従来の有線放送サービス以外に、ネットワークを活用した新たな競合サービスが立ち上がり、業務用BGMの選択肢は多様化しています。
市場にどんなプレイヤーがいて、どんな特徴があるのか？ 自社の強みをお客様に伝える上で、競合他社のことも知っておくことも重要です。



◆ 株式会社 モンスター・ラボ / 「monster.ch」

モンスター・ラボは、Webサービス、アプリ・ゲーム開発がメイン事業の業で、2010年6月より、一般のパソコンからネット経由で合法的にBGMを流せるインターネット音楽放送サービス「monstar.ch (モンスターチャンネル)」のサービスを開始

店舗にある放送設備にパソコンを繋ぐだけで利用することができるので、初期工事&費用が不要な他、利用料も、月額：1,880円（税別）、年額20,680円（税別）と、商用BGMサービスとしては安価なサービスであることを売りにしている。

PCの他に、スマホやタブレット（iOS、Android対応）でも再生が可能
チャンネル数は1,300あるが、メジャーレーベル楽曲は少なく、インディーズレーベルや著作権フリー楽曲中心の編成となっている。



初期費用無料



安心の価格



専用機器不要



設置工事不要



1,300chをご用意



プロのDJが選曲



タイムテーブル機能



著作権手続き不要

主に代理店やパートナーを通じて販売しており、OEM提供として他社ブランドでの提供も行っている。

■ monstar.chのOEMによるBGMサービス

OEMサービス名	運営企業
DoMUSIC	 店舗向けBGM配信サービス NTTメディアサプライ(株) ※NTT西日本の子会社

1-21 競合他社について②



http://www.itfor.co.jp/sol_arrowsounds/index.html

◆ 株式会社 アイティフォー / 「Arrow Sound」

アイティフォー（東証一部上場）は、以下の事業を行うITソリューションプロバイダー企業です。

- 金融機関向けソリューション
- 公共機関向けソリューション
- 小売業向け基幹システム
- ECサイト構築ソリューション
- RPA業務自動化ソリューション
- コンタクトセンターソリューション

小売りチェーン企業のシステム構築を行っていることから、ネットワーク商材について、先方のシステム部門に提案がし易い営業環境にあり、モンスターチャンネルのOEMを受け、2012年よりBGMサービスの営業をスタートし、2013年6月に「Arrow Sound」として正式にリリースしました。当初はモンスターラボ社からOEMで楽曲を調達していましたが、現在は独自に楽曲調達を行ってま

す。コメントやBGMを組み合わせた専用放送サービスとして、**業界最安値（月額3,000円）**を最大の訴求ポイントに提案しています。

リリース以降、スーパーやドラッグストアといった小売企業を中心に、当社得意先チェーンにも営業を行い、当社は、リースch（衛星型）からS'sence（ネットワーク型）へのリプレイスや、価格調整等で、取引の維持に努めています。

Arrow Sounds（アローサウンズ） 7つのポイント

 <p>業界最安値 販売促進の店内CM放送もできて業界最安値の月額3000円（税抜き）から。</p>	 <p>悪天候でも高音質 ネット配信なので天候の影響を受けません。</p>	 <p>チャンネル一括管理 本即主導型でスケジュール配信が可能。チェーン店に最適です。</p>	 <p>店内CM放送 店舗の立地条件や販促計画に合わせて内容を変えて放送が可能です。</p>
 <p>52週MDに対応 話題の52週MDで重点商品をタイムリーに販売促進できます。</p>	 <p>配信までワンストップで 店内CM放送の制作もすべてお任せください。</p>	 <p>安心の保守サービス 稼働状況をリモート監視。365日のコールセンターでいつでも安心相談。</p>	

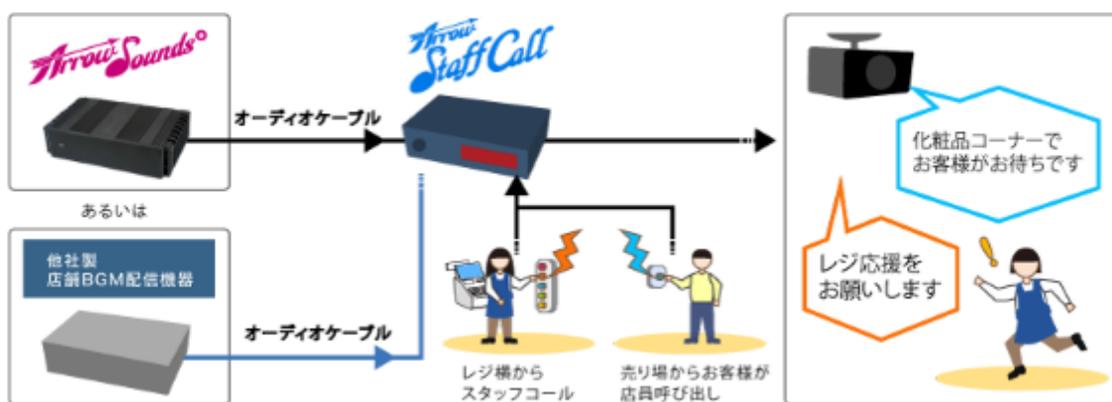
1-22 競合他社について③



http://www.itfor.co.jp/sol_arrowsounds/index.html

■ 「Arrow Sounds」 オプション

Arrow Stuff Call (スタッフコール)



- サービス利用料：月額4,000円～（税別）
※1店舗／端末10台までの場合
- コンテンツ制作費：1本10万円～（税別）
※1分～1分30秒ほどの動画コンテンツの場合

Arrow Vision (デジタルサイネージ)



1-23 競合他社について④



<http://www.faraopro.jp/>

◆ 株式会社 フェイス / 「FaRaO PRO」

フェイス（東証一部上場）は、世界で初めて携帯電話の「着信メロディ」を考案・実用化し、「音」を柱に、エンタテインメント、教育、ライフなどの分野でグローバルに事業を展開する企業です。

※日本コロムビアは同社の子会社

2014年にリリースされたBGMサービス「FaRao PRO」は、スマホやタブレットのアプリで操作をし、業界最大級 3,000以上の音楽チャンネル、民放ラジオが聴取できる『Radiko』との連携等を特長としています。

モンスターチャンネルのようなインディーズ中心の編成ではなく、メジャーレーベルの楽曲も揃え、タイマー機能や、本部管理（チェーン向け）機能も備わっています。

※営業面ではキャンシステムをはじめとした代理店と、自社営業による拡販

・主な販売代理店

オンキヨーマーケティングジャパン(株)、キャンシステム(株)、コロムビア・マーケティング(株) はるうららかな書房



初期導入費用	月額利用料
¥28,000	¥3,000~

第2章

チェーン店基礎知識

2-1 小売業の社会的役割 チェーン店の使命

小売業の社会的役割とは、生活者が必要とする生活必需品を円滑に供給し、かつ生活の向上に寄与し続けることです。中でも、チェーン店の主たる使命は、**大量生産・大量消費を支える大量販売の仕組みづくりを追及すること**にあります。

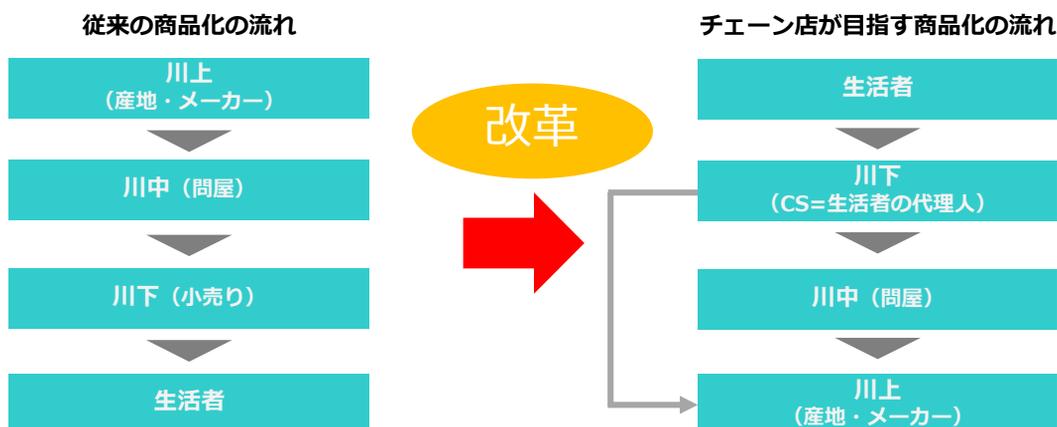
■革新的な小売勢力として登場

チェーン店発祥の地はアメリカ。その先駆者となったスーパーマーケットやGMS（ジェネラルマーチャンダイズストア）といった業態では、シアーズ・ローバックなどの巨大な小売り企業が登場。その後、ディスカウントストアやホームセンターといった多種多様な業態が生まれ、現時点では、ディスカウントストアのウォルマート・ストアーズが売上高で世界一の座に就いています。その後、日本の先進的な小売業経営者も、このアメリカにおけるチェーンストアの隆盛に着目。1953年に紀ノ国屋が日本で初めてのスーパーマーケットを開業したことで、チェーンストア時代の幕が開けました。



■価格決定権への挑戦

総合スーパーが掲げた命題のひとつは、メーカーの統制下にあった価格決定権を奪取し、自らがその支配権を握ることにありました。なぜなら、それが大量消費をバックアップする総合スーパーによる大量販売方式の命綱と目されたからです。何よりも「お客様の代理人」としての立場をより鮮明にするには、小売業自らがお客が要望する価格を設定する必要がありました。言い換えれば、メーカーが設定する希望小売価格を引き下げ、消費力をいっそう増大させることが、総合スーパーが成長する源泉でした。



2-2 チェーン店の原則

チェーン店経営の基本は中央集権主義。経営行動のすべてが本社（本部）主導の下に統一化、均質化して行われます。それがチェーン店経営のメインテーマである「低価格・低コスト」を実現していくために最も有効な策とされるからです。その経営手法は、チェーン店の主要業態である総合スーパーと百科店との比較によってより鮮明になります。

■すべてを「標準化」「単純化」

チェーン店とは「同じ顔をした連鎖店」のことです。つまり、規模、様式、品揃え、価格、マネジメントなどすべてを「標準化」「単純化」します。言い換えれば、すべてがマニュアルに基づいて運営されます。このやり方が、人・物・金を動かすに当たって最も効率的であるとの見解に立っています。規模の面からいえば、最も標準化されているのはコンビニエンスストアです。標準売場面積は約100㎡（30坪）。品揃えは約3,000品目。オーナーを除けば従業員のほとんどがアルバイト。つまり、正社員でなくとも採用時からすぐ仕事ができるように、業務内容は極力単純化されています。



■ナショナルブランド一辺倒ではダメ

品揃えについては、これまでナショナルブランドだけでもやってこれました。品揃えを標準化し、同一商品を大量に本部集中仕入れをしてボリュームディスカウントで削減額を利益としてきました。

しかし、いまや「ほかの人と同じ物は嫌だ」という風潮が強まり、個性的な商品に人気が集まり、他の店と同じ品揃えでは、もはやお客がついてこない状況となりました。ナショナルブランド一辺倒からローカルブランドやプライベートブランドなどの投入による他との差別化でお客を引き付けなければならなくなったのです。

例えば、セブン&アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」やイオンの「トップバリュ」はそうした狙いで開発されています。



★総合スーパーと百貨店の違い

項目	総合スーパー	百貨店
経営形態	中央集権型	分散型
経営方式	チェーン店方式	個店方式
経費率・利益率	ローコスト・低粗利益率	ハイコスト・高粗利益率
出店形態	多店舗展開	少数店舗
立地	郊外駅前	主要ターミナル・都市中心街
仕入れ	一括集中仕入れ	個展仕入れ
品揃え	数万アイテム	数十万アイテム
売場面積	3,000~27万㎡以内	2万~8万㎡程度
中心価格帯	低価格帯	高価格帯
販売方式①	セルフ販売	対面販売
販売方式②	直営方式	委託販売方式
販売方式③	店頭販売	外商
販売員	パート主力	派遣店員主力

2-3 日本のチェーン店の歴史①

経済の高度成長を背景とする大量生産・大量販売の担い手として、チェーン店は日本の小売業の発展に大いに寄与してきました。その一方では、出店や環境に関する法規制や業界再編といった厳しい現実への対応にも迫られています。

■小売業近代化は三越から始まった

日本における小売業近代化は、1904年の三越呉服店の設立によって始まりました。アメリカの洗礼に做った「デパートメントストア宣言」がその先駆けです。「現銀安売り掛け値なし」という現金正札販売による低下制作を採っていたのが三越の全身である越後屋でしたが、設立を機に呉服から他の商品分野へと品揃えを拡充するとともに大型店舗を開設。お客の指示を得て全国各地に同様の店舗が出現、「百貨店の時代」に拍車がかかりました。しかしその後、百貨店の勢力拡大を恐れた一般小売業者たちの後押しを受けた、百貨店の規模拡大を規制する百貨店法による制約があったことと、何よりも百貨店自体に大量出店のへの意欲が欠けていたからです。

そうした折、1953年に東京・青山に開業した紀ノ国屋が採用したのが、アメリカで開発されたセルフサービス方式。店側は数多くの商品を少ない従業員で扱え、お客は自由に商品を選ぶことができる合理的な販売手法として注目されました。そして、セルフサービス方式を武器に多店舗展開を図るチェーン店経営が脚光を浴びる存在へと発展していきました。

■ダイエーの躍進

チェーン店研究が活発化する中で、具体策に取り組んだのがダイエーです。ダイエーはアメリカで最も強力な地盤を築いていたGMS業態に食品部門を加えた独特の総合スーパーの多店舗展開を始めました。



1963年に本拠地関西から九州・福岡へと駒を勧め、全国展開への第一歩を踏み出す



1968年にOPENした香里ショッピングセンターは日本初の本格的郊外型ショッピングセンター



1972年には三越を抜いて小売業売上高日本一を達成。これを機に“スーパーの時代”が到来



1974年に大型の総合スーパーやショッピングセンターの急成長を警戒し、大規模小売店舗法が百貨店法に代わって施行。

2-4 日本のチェーン店の歴史②

■重視される社会的役割

チェーン店経営は、店舗の標準化、集中仕入れ、作業のマニュアル化といった手法によって武装されながら、スーパーだけではなくディスカウントストア、コンビニエンスストア、ホームセンター、各種専門店など多種多様な業態にも適用されていきました。チェーン店経営は明らかに小売業界の主導権を握っていました。ただ、それゆえに資本力にものをいわせるチェーン店経営を野放しにしておくわけにもいかないので、一般小売店や商店街との協調も必要だという見方が出てきました。

小売業の販売責任

過去には食品をめぐる産地偽装や中毒事件も発生している。中には、小売業の販売責任を追及する事項も多い。商品に関する問題は全てメーカーに丸投げするという対応は、もはや通用しない。小売業自らがそうした不祥事を防止する危機管理体制づくりが必要。

産地偽装問題



中毒事件



■進む小売業再編

チェーン店業界が抱える大きな課題は、規模のさらなる拡大に向けた小売業の再編です。チェーン店経営が常に店舗拡大を主題とする成長路線を強られる以上、それは宿命的な課題となります。これまでも、それぞれの業態内で数多くの再編劇が繰り広げられてきましたが、これからは業態を超えた再編が加速化しています。

小売業再編では、過去にダイエーグループ、セゾングループ、マイカルグループといった巨大小売業グループが解体に追い込まれるという過酷な事態も生じました。いずれも小売業本業から逸脱した分野への進出による多大な損失が原因となっています。

代わって、新たな複合小売業として、セブン&アイホールディングスやイオンが勢力を拡大。前者は西武百貨店・そごうを、そして後者はダイエーとマイカルを吸収するとともに、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、ホームセンター、各種専門店などを擁する多角的な小売業総合グループとして、世界小売業界のトップグループ入りに照準を当てています。



2-5 日本のチェーン店の歴史③

■主役の座の争奪

チェーン店の「主役」は絶えず変化しています。まず主役の座に躍り出たのはスーパー。中でもダイエーに代表される総合スーパーの躍進は目覚ましく、それまで小売業界の王者であった百貨店業界をその座から落としました。

スーパー業界はいまでも小売業界首位の座を保っていますが、この間急速に勢いをのぼしてきたのが、コンビニエンスストア業界です。2008年には、百貨店業界を追い越してスーパー業界に次ぐ売上高を達成しました。しかし、スーパーやコンビニ業界はこのところ成長が鈍化。代わって今脚光を浴びているのがドラッグストア業界。2009年の改正薬事法を受けて、スーパーやコンビニエンスストアからの参入もあり、活況を呈してきました。

一方で、専門大型店の成長ぶりも顕著であり、家電のヤマダ電機をはじめ、カジュアルウェアのファーストリテイリング、家具のニトリ、靴のABCマートなどがシェアを高めています。

中でも、ファーストリテイリングやニトリはSPA（製造小売業）方式と呼ばれる生産から販売まで自社責任による一貫した供給体制を構築。他の追随を許さない高収益力を誇っています。



<SPA>

SPA（speciality store retailer of private label apparel）とは、アパレル分野を中心として、小売業が製造の分野まで踏み込み、自社のオリジナル商品の開発を行い、自社で販売する方法。



2-6 チェーン店の形態①

チェーン店経営は、小売業を効率主義に基づく組織形態へ進化させようとする。しかし、それ故にお客様とのヒューマンタッチという、効率では推し量れない領域を無視しがちです。「理屈」に徹するか、それとも「感性」も組み入れていくかは、チェーン店経営の永遠の課題ともいえます。

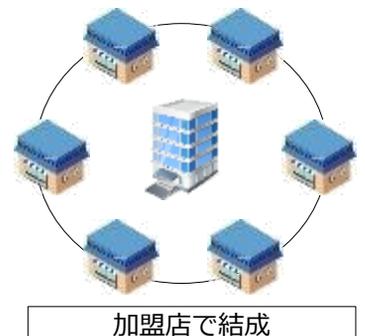
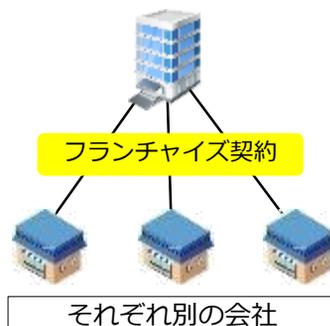
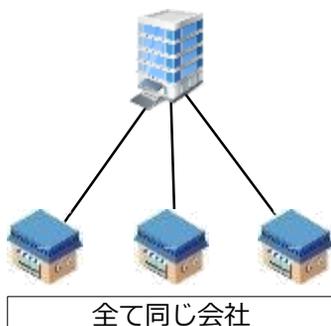
■ 3つの形態

チェーン店とは、狭義には、単一の直営店をセルフサービス方式主体で11店舗以上展開している小売業・飲食業などを、指します。この携形態は、一般的には「レギュラーチェーン」と呼ばれています。レギュラーチェーンでは、店舗は企業組織の一部であり、経営権はありません。その点が、仕入れや人事などに関する部分的な経営権を有する百貨店の支店経営とは異なります。百貨店をチェーン店と呼ばないのはそのためです。一方、広義では、チェーン店を統一化された店舗の集合体と位置付けることもあります。同じ組織名の下にそれぞれが経営権を有する加盟店（企業）が結合する「ボランタリーチェーン」と「フランチャイズチェーン」もチェーン店とされる。

この両者の違いはボランタリーチェーンが共同仕入れや経営ノウハウの交流などを目的とした緩やかな組織であるのに対して、フランチャイズチェーンでは本部が商品や経営ノウハウなどを提供し、加盟店はその対価であるロイヤルティを支払うという契約をベースとする関係になっていることです。

前者の代表格は、シジシージャパン、後者のそれは、いまや小売業界売上トップのセブンイレブン・ジャパンとなります。

組織	レギュラーチェーン	フランチャイズチェーン	ボランタリーチェーン
経営形態	単一企業による経営 店舗は本部直轄	任意加盟 経営者は独立維持 加盟料+ロイヤルティ	任意加盟 経営者は独立維持 加盟料
運営手法	上位下達 マニュアル主義	契約主義（違反にはペナルティ） マニュアル主義	加盟・脱退は自由 運営は加盟店各自
仕入形態	本社（本部）仕入れ	本社（本部）仕入れ	個別仕入れ （共同仕入れあり）
例	イオン、イトーヨーカ堂、 ダイエーヤマダ電機、ユニクロなど	セブンイレブン、ローソン、 ファミリーマート、ダスキン、 TSUTAYAなど	全日食チェーン、CGCジャパン、 国文グロサリーチェーンなど



2-7 チェーン店の形態②

■ 出店エリアによる3つのパターン

チェーン店を出店エリアで区別する場合もあります。ほぼ全国に展開しているものを「ナショナルチェーン」、複数の自治体にまたがって展開しているものを「リージョナルチェーン」、単一の自治体ないで展開しているものを「ローカルチェーン」と呼びます。

ナショナルチェーンとしては、イオン系列のジャスコ、ローソン、しまむらなど。リージョナルチェーンではイズミやヨークベニマルなど。ローカルチェーンは数多く存在します。

名称	ナショナルチェーン	リージョナルチェーン	ローカルチェーン
出店地域	ほぼ全国への出店	複数の自治体（県など）への出店	単一自治体（県など）内での出店
例	イオン、しまむら、ローソン、ユニクロ、無印良品など	平和堂、カスミ、マルエツ、イズミなど	多数



■ 生協の新たなパワー創出

こうした中で、独特の展開を続けているのが、全国各地に展開している生活協同組合（生協）です。形態としては、日本生活協同組合連合会が主宰するボランタリーチェーンですが、それぞれの生協の出資者が生活者であることが他とは異なります。

生協の供給事業は宅配事業と店舗事業の2つ。しかし宅配事業は、スーパーなどの宅配事業が活発化するにつれて競争が激化。一方の店舗事業も、主力となる総合スーパーやスーパーマーケットが一般企業のそれとの価格競争に苦戦を強いられています。

生協連合が優に3兆円を超えるパワーを十分に発揮できていないのは、消費者生活協同組合法による出店や事業の規制そのものにもその一因があります。例えば、それぞれの生協は県境を越えて出店することができないなどといったことです。個々の生協が分断されているためになかなか総合的な力が発揮できていません。

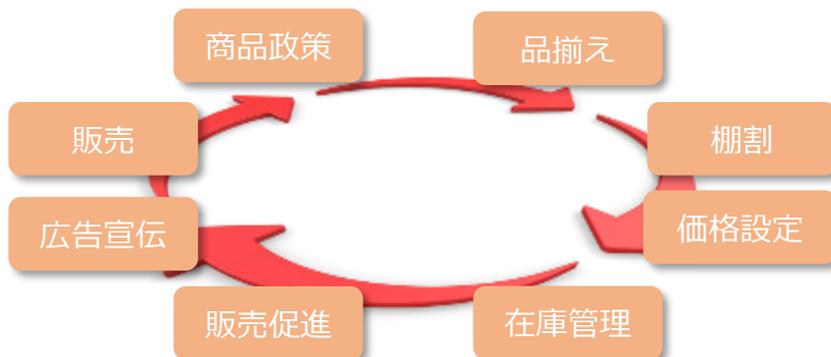
しかし、2008年に実施された法改正によってそうした規制が緩和されたことで、生協同士の広域連携が急速に進んでおり、協同仕入れなどによる新たなパワー創出が期待されています。

2-8 マーチャンダイジングとは何か

マーチャンダイジング（MD）は、チェーン店にとって根幹となる最も重要な機能です。それがきっちりと作動しているかどうか、企業生命を左右します。

■“お客様の代理人”としての役割

MDの内容は、品揃え、棚割に始まって仕入れ、価格設定、在庫管理、販売促進、広告宣伝、販売と多岐にわたります。いわばチェーン店の“エンジン”であり、言い換えれば**お客様に対して「お客様の欲しい適正な商品を適切な容量で、適切な価格で、適切な時に提供する」という一連のサイクルを推進すること**です。“お客の代理人”として取引先にきっちりとその要望を伝え、商品化していく。このサイクルを踏まえた上で、チェーンストアとしてのいま一つの重要なテーマとなる大量仕入れ、大量販売による規模のメリットを生かした仕組みづくりが求められます。



■52週マーチャンダイジング

最近チェーン店、特に小売業界では52週MDを実践しています。この考え方は、1年52週間に合わせてただ52回売り場や商品を変えることではありません。お客様の52週の週別の生活サイクルに販売戦略を合わせていくこと。お客様の生活サイクルに、自社の売場や商品やサービス、イベントを合わせていく。それが「52週マーチャンダイジング」といわれるものです。

例えば、3月第2週の14日にはホワイトデーなのでバレンタインデーのお返しが必要です。そのための企画、発注、レイアウト変更、イベント等々を計画的に行います。

3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
春休み	新生活	GW	父の日	夏休み		十五夜	ハロウィン	ポゾレー	冬休み		バレンタインデー
ひな祭り	花粉	こどもの日	梅雨	七夕	お盆	運動会			クリスマス	お正月	節分
ホワイトデー				土曜の丑の日					ケーキ	おせち	

2-9 チェーン店の売り場と売り方

小売業では、いかにお客が買いやすい売り場をつくるかがキーポイントとなります。その結果として、より多くの商品を購入してもらい、売上げ、利益の増大を実現しています。

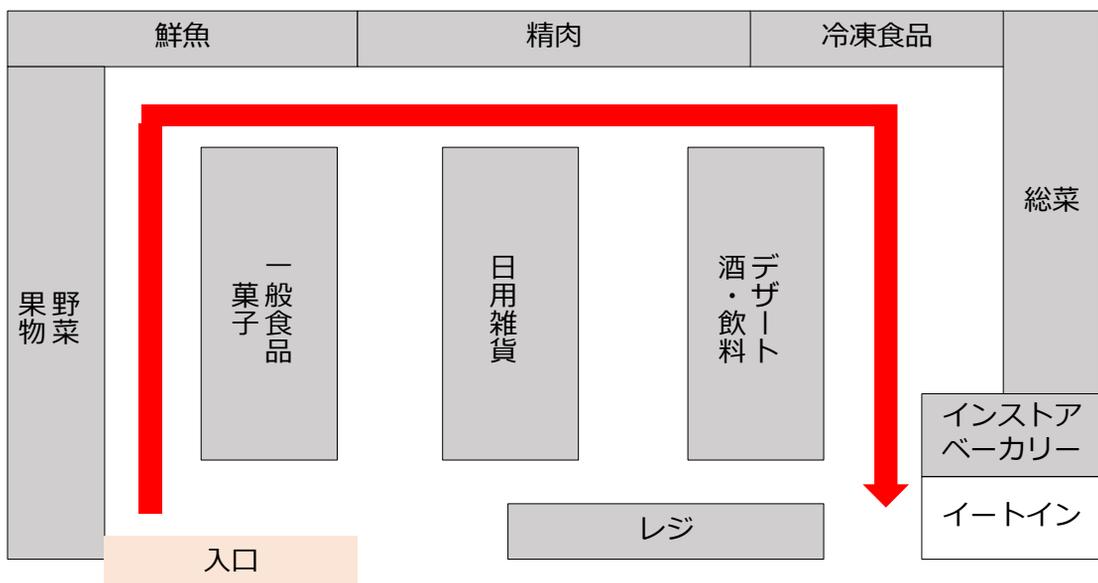
■ 滞留時間を増やし、回遊性を高める

店内の滞留時間は、スーパーでは10分程度、コンビニエンスストアでは2～3分。買物時間は短くなる一方です。これはお客がショートタイムショッピングを望み、余計なものを買わない目的買いの傾向が強まっているからです。これでは売上、利益は上がりません。解消するにはお客にはできるだけ、店内の隅々までくまなく歩いてもらって、滞留時間を延ばし、その結果として衝動買いを誘発することです。

■ スーパーの売場考察

スーパーを例にとれば、売場構成の基本形はレジを挟んで壁面沿いに「コの字形」に主通路を配置されています。主通路沿いには生鮮食品や総菜を配置。中央部に加工食品を配置してお客を店奥へと誘導します。生鮮食品は、青果から始まって鮮魚、精肉へと連結していきます。青果を起点とするのは、季節感が強く、シズル感（香り、新鮮さ、彩り）が表現しやすい商品群のため、お客を店内に誘導しやすいからだそうです。そうした意味から、焼き立ての香りが漂うインスタアベーカリーを起点とする店もあります。例えば、起点を総菜にしてしまうと、それだけ購入して精算してしまうお客が多いため避けられた方がよいとされています。

<一般的なレイアウト>



2-10 顧客分析と販売促進

顧客分析と販売促進はチェーン店にとって非常に重要であり、密接に関係しています。顧客分析は小売業にとって最も重要な「お客を知る」ことです。また、販売促進は、顧客分析を元に傾向をつかみ、お客の関心を引き付けて売上増大を図るための重要な方針です。

■顧客分析

小売業にとって最も重要なのは「**お客を知る**」ことです。すべての活動は、それが起点となります。しかし、「知る」ことはなかなか難しいし、「固定客にすること」はさらに難しいものです。経験と勘だけでは限界があるので、そこで重要となってくるのが購買データを軸とする「顧客情報管理システム」です。例えば、ポイントカードは一般的には優良顧客を把握するためのものとして使われます。例えば、ビールの購入頻度の高いお客を把握した上で、新製品のDMを送ると極めて高い来店率、購入率になります。一方で、いままで来店頻度も購入頻度も高かったお客が急に来なくなったということもポイントカードのデータによって分かります。それを踏まえて、原因は何かをつかむことが、重要です。

< 顧客属性 >



- 性別、年齢、職業
- 住所、住居形態
- 家族構成
- 年収
- 衣食住への月間支出額
- 趣味
- 車保有台数

< 購買実態 >



- 主な購買場所
- 購買頻度
- 購買時期（曜日、時間）
- 購買上の重視ポイント
- 1回あたりの購買単価
- 1回あたりの購買点数
- 購買カテゴリー

■販売促進

販売促進は、お客の関心を引き付けて売上の増大を図るための、小売業にとって重要な方策です。その手法は、下記に示したように多岐にわたります。それらをどう生かすかが企業力の差となって表れます。

広告・宣伝

チラシ、POP、各種パンフレット、ダイレクトメール

販売員

メニュー提案、試食、サンプル提供、接客、呼び込み

価格

クーポン、ポイント、レジ引き

陳列

関連販売、ディスプレイ、モデルルーム、カラーコーディネート

器材・器具

照明、陳列什器、**サイネージ**、垂幕、のぼり、**BGM**

店全体

催事、環境対策、創業祭、大売出し

2-11 チェーン店と法律

総合スーパーなどの大型店は、常に小規模店や商店街の保護・育成を図る法律の規制を受けながらの出店です。その法律とは、大規模小売店舗法の後を継いだ「大規模小売店舗立地法」「中心市街地活性化法」「都市計画法」の3つ。それぞれ改正などを重ねながら今日に至っています。

■まちづくり3法

大店立地法では、騒音、廃棄物、交通など生活環境面からの規制が行われる。中心市街地活性化法では、空洞化が進む商店街の再生を進める。都市計画法では、延べ床面積が1万㎡を超える大型店の出店地域を規制する。大型店にとってこの中で最も重い足かせとなるのは都市計画法である。2007年末の改正によって、出店にはよりいっそう厳しい規制が課されることとなったからだ。

出店可能地域は、商業地域、近隣商業地域、準工業地域の3つに限定されることになり、それ以外への出店はできない。準工業地域も、中心市街地活性化法との兼ね合いで規制を強化する地方自治体が多く、実際の出店はかなり困難である。

	大規模小売店舗立地法	都市計画法	中心市街地活性化法
所管	経済産業省	国土交通省	経済産業省
目的	地域社会との融和の促進	都市計画法に基づく大型店の規制措置	中心市街地ににぎわいを取り戻すための仕組みを構築する
施策	小売業者に対して周辺社会の生活環境を保持するために「交通」「騒音」「廃棄物」などに関する対応を強化する	大規模集客施設の立地に当たって地域の判断を反映した適切な立地を確保する	地方自治体は政府からの認定を受けるために「市街地活性化協議会」を設置する
運用	対象は店舗面積1,000㎡以上の小売店舗。新設・変更は事前届け出が必要	延べ床面積が1万㎡を超す大規模集客施設の出店は「商業」「近隣商業」「準工業」の3種地域	地方自治体は活性化の基本計画の認定を受ける場合、数値目標を明記する

■小型店でカバー

規制強化によって打撃を受けたのは、自らが核店舗となって郊外型の大型ショッピングセンターを展開してきた総合スーパーでした。各社ともに、厳しい現実を前に出展戦略の方向転換を迫られました。その具体策が、既存店舗の活性化および業態転換と、都市部における小型店の展開です。

例えばイオンでは、下記3タイプの業態に着手し多店舗展開を目指しました。小型店を人口の多い地域に集中出店する、いわゆるドミナント展開で、地域内のシェアを勝ち取るうという狙いです。



小型スーパーマーケット
(売場面積1,000㎡級)



生鮮コンビニエンスストア
(売場面積150㎡級)



ディスカウント型
スーパーマーケット
(売場面積330㎡級)

2-12 チェーン店の未来戦略

チェーン店の出店戦略はいま、大きく変わろうとしています。改正都市計画法の施工によって大型店の出店にブレーキがかかったこと、さらなる成長力を求めて各種の業態開発が進み始めたことなどがその要因です。並行して、中国を中心とするアジア地域への出店が本格化。日本の小売業にとって出店戦略のグローバル化が急速に進んでいます。

■期待されるNSC

改正都市計画法は特に郊外立地の大型ショッピングセンターの開発に待ったをかける。しかし、ショッピングセンターへの出店意欲が衰えたというわけではありません。今後の主流は出店規制の対象外となる延べ床面積1万㎡以下のNSC（ネイバーフッドショッピングセンター）の開発に移っています。NSCは駐車場を取り囲むように建物が並び、顧客が目的とする店舗の近くに駐車できるオープンモール形式をとっているため、建物の費用が安く、また、顧客の歩行距離が短く短時間で買い物ができるというメリットがあります。住宅地とほぼ隣接する地域への展開で、**一般的には食品スーパーを核店舗に日常的な商品・サービスを提供するテナント群による構成**です。今後、急速に高齢化が進む日本においても、NSCへの期待が高まっています。



フォレストモール富士河口湖

■加速化する中国出店

今後の出店戦略上、重要な位置づけとなるのが中国での展開です。同国の巨大な人口と消費力は、日本を含めた小売業外資にとって魅力的。それぞれの国内における店舗展開の先細り状況を打開するためにも、中国は新たな戦略拠点となります。

先手をとったのはフランスやイギリスなどの欧米勢。後れを取った日本勢も、相次いで進出。総合スーパーではイオンやイトーヨーカ堂が実績を積み上げ、イズミヤ、平和堂、ユニーも足掛かりを築きました。百貨店では伊勢丹が先行、続いて高島屋が出展。店舗数ではコンビニエンスストア勢が他の業態を圧倒しています。専門店チェーンも積極的で、ファーストリテイリングは出店以外にネット事業も立ち上げています。



2-13 日本チェーン店歴史年表①

- 1953年 紀ノ国屋が日本で初めてセルフサービス方式によるスーパーマーケットを東京都に開店
- 1955年 高度経済成長の始まり
- 1956年 西部ストア（現西友）設立
- 1957年 大栄薬品工業（現ダイエー）設立
- 1958年 ヨーカ堂（現イトーヨーカ堂）設立
- 1963年 住友商事が米セーフウェイと提携。京浜商会（現サミット）設立
- 1963年 ニチイ（本社・大阪府、現マイカル）設立
- 1966年 日本ボランティアチェーン協会設立
- 1967年 日本チェーンストア協会設立
- 1967年 ダイエーが松下電器産業（現パナソニック）を独禁法違反の疑いで提訴
- 1968年 ダイエーが日本発の本格的郊外型ショッピングセンターを大阪府にオープン
- 1969年 ジャスコ（現イオン）設立
- 1971年 ユニー（本社・愛知県）設立
- 1972年 日本フランチャイズチェーン協会設立
コメが自由販売に
流通業資本自由化決定
ダイエー、三越を抜いて小売業売上高日本一に
- 1973年 日本ショッピングセンター協会設立
第1次石油ショック。高度経済成長の終わり
公正取引委員会が再販撤廃と安売り規制方針を発表
ヨークセブン（現セブン-イレブン・ジャパン）設立
- 1974年 大規模小売店舗法施工
- 1975年 ローソン（本社・東京都）設立
- 1976年 西武流通グループ（後のセゾングループ）が米シアーズ・ローバックと資本・技術提携
- 1978年 ダイエー、日本初のノーブランド商品を発売
- 1980年 ダイエー、小売業界初の売上高1兆円突破
西友が「無印良品」を発売
[無印良品は後に西友から分離独立した良品計画（本社・東京都）が継承]
- 1981年 三井不動産、千葉県に日本最大級のショッピングセンター「ららぽーと」をオープン
- 1982年 イトーヨーカ堂、「業務改革」スタート
- 1983年 セブン-イレブン・ジャパンがPOSシステムを全店導入
- 1989年 消費税（3%）導入
イオングループ発足
- 1991年 ダイエーが忠実屋（本社・東京都）と資本・業務提携
日本トイザラス（本社・神奈川県）が日本第1号店をオープン
- 1992年 イトーヨーカ堂が完全買い取り制実施
ダイエー、日本初の会員制ホールセールクラブを神戸市にオープン
- 1994年 マツモトキヨシ（本社・千葉県）が大型ドラッグストアの展開スタート
大規模小売店舗法の運用基準緩和、チェーンストアの営業時間延長へ
製造物責任法（PL法）公布

2-14 日本チェーン店歴史年表②

- 1995年 イトーヨーカ堂が小売業界初の「環境報告書」発行
容器包装リサイクル法公布
米GAP（ギャップ）が日本上陸1号店を東京・銀座にオープン
コメの生産、流通、販売が自由化
- 1997年 公正取引委員会、化粧品・一般用医薬品の再販売価格維持制度を廃止
ヤオハンジャパン（本社・静岡県）、会社更生法適用を申請
（後にイオン系のマックスバリュ東海として再出発）
持ち株会設立が原則自由化
- 1998年 セゾン、ファミリーマート株を伊藤忠商事（本社・東京都）などに売却
家電リサイクル法公布
大規模小売店舗立地法公布
サークルケイ・ジャパン（本社・愛知県）がサンクスアンドアソシエイツ（本社・東京都）と資本・業務提携
- 1999年 米コストコ、日本上陸1号店を福岡県にオープン
ユニクロ、フリース・キャンペーンを展開（2000年に2600万枚の驚異的売上達成）
- 2000年 長崎屋（本社・東京都）会社更生法適用を申請
雪印乳業（本社・東京都）の乳製品による食中毒事件
西友、住友商事（本社・東京都）と資本・業務提携
食品リサイクル法公布
改正JAS法施行
仏カルフル、日本上陸1号店を千葉県にオープン
（カルフル・ジャパンは後にイオンが買収）
- 2001年 イトーヨーカ堂がネットスーパー開始
アイワイバンク銀行（現セブン銀行）設立
三菱商事（本社・東京都）、ローソンの筆頭株主に
マイカルが民事再生法適用を申請、イオン、マイカル支援へ
日本で初の牛海綿状脳症（BSE）発生
地球温暖化防止会議、京都議定書に合意
- 2002年 イトーヨーカ堂、衣料品で「メイド・イン・ジャパン」キャンペーン展開
ダイエー、総額4200億円の追加金融支援を要請
西友、米ウォルマート・ストアーズと包括的業務提携（後に完全子会社に）
米Kマート、米国連邦破産法適用を申請
ダイエー、産業再生法適用を申請
ニココ堂（本社・熊本県）、民事再生法適用を申請
イトーヨーカ堂、ダイクマをヤマダ電機に売却
- 2003年 西武百貨店とそごう（本社・大阪府）が経営統合、ミレニアムリテイリング発足
セブン-イレブン・ジャパンが1万店達成
健康増進法施行
米国で初の牛海綿状脳症（BSE）感染牛発見、米国からの牛肉輸入を緊急停止

2-15 日本チェーン店歴史年表③

- 2004年 米国の牛海綿状脳症（BSE）の営業を受けて牛丼チェーンが牛丼の販売停止
国内外で鳥インフルエンザ発生
消費税総額表示スタート
- 2005年 イオン、仏カルフルの日本事業を買収
持ち株会社セブン&アイ・ホールディングス設立
セブン-イレブン・ジャパン、米セブン-イレブンを完全子会社化
セブン&アイ、ミレニアムリテイリングと経営統合
- 2006年 イオン、オリジン東秀（本社・東京都）買収へ改正都市計画法成立
丸紅（本社・東京都）、産業再生機構が所有するダイエー全株を取得
酒類販売全面自由化
イオン、郵政公社と包括的提携
イオン、ダイエー再建の優先交渉権を獲得
- 2007年 三角合併解禁
不二家（本社・東京都）の偽装表示事件
ミートホープ（本社・北海道）の食肉偽装事件
原油価格高騰
食品値上げ相次ぐ
サブプライムローンの破綻、米政府がサブ対策を発表
流通6分野でICタグ（電子荷札）実験
大丸（本社・大阪府）と松坂屋（本社・愛知県）が経営統合、J.フロントリテイリングへ
イオン、ダイエーと資本・業務提携
阪神百貨店、阪急百貨店（ともに本社・大阪府）が経営統合、エイチツーオー（H2O）リテイリングへ
ローソン、九九プラス（本社・東京都）と資本・業務提携
セブン&アイとイオンが電子マネーに参入
公正取引委員会、ヤマダ電機に立ち入り検査
セブン&アイ、グループ共通PB開発
イオン、マルエツ（本社・東京都）と資本・業務提携
三越、伊勢丹（ともに本社・東京都）が経営統合、三越伊勢丹ホールディングスへ
米ウォールマート、西友を完全子会社
イオン銀行設立
- 2008年 中国製冷凍ギョーザ中毒事件
イオン、国内拡大路線を修正
セブン&アイとイオンが円高還元セール
イオン、12年度までに1000店舗でレジ袋有料化へ
改正パート法施行
コンビニエンスストア業界、深夜営業規制に反対
セブン&アイ、農業に参入
余暇市場、5年連続減少
イオン、持ち株会社制へ

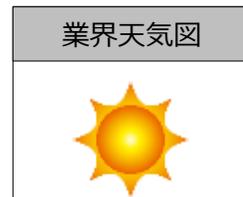
2-16 日本チェーン店歴史年表④

- ネットスーパー拡大
ヤマダ電機、食品・日用雑貨に進出
セブン&アイ、ディスカウントストアに参入
セブン&アイ、ホームセンター事業に参入
スウェーデンのH&M、銀座に日本上陸1号店
イオン、三菱商事と包括提携
イオン、国内最大級のショッピングセンターのイオンレイクタウン（埼玉県）を開設
- 2009年 大丸、そごう本店を買収
セブン&アイ、ドラッグストア事業に参入
ユニー、イズミヤ（本社・大阪府）、フジ（本社・広島県）が商品共同開発
米フォーエバー21が原宿に日本上陸1号店
セブン&アイ、コンビニPBを世界展開へ
下取りセール、活況
改正薬事法施行、登録販売者制度スタート
マツモトキヨシとローソンが業務提携
公正取引委員会がセブン-イレブン・ジャパンの加盟店に対する「優越的地位の乱用」の排除措置命令、セブンはこれに従い値引き等の改善措置を講じる
- 2010年 小型スーパー、生活雑貨専門店等の新業態の開発始まる
百貨店再生への動き。改装オープンや合併、店舗の閉鎖も
イオンとマルナカ業務提携
ファミリーマート、am/pm合併
- 2011年 東日本大震災が発生し、チェーン店がライフラインとしての役割を果たす。物資供給や義援金などの復興支援や被災地応援セールなど
電力不足による「節電」に各社取り組む。節電関連消費も大きく伸長
- 2012年 スマートフォン躍進。手の平タブレット登場によるネットスーパーなどネットビジネス拡大
東京スカイツリー、東京ソラマチ、お台場ダイバーシティ、渋谷ヒカリエ、東京駅丸の内駅舎など大型商業施設が相次ぎ開業
コンビニに対抗し、都市部に小型スーパーの出店加速
ユニクロ今期売上高1兆円到達。ビックロなど勢力拡大が進む
電力販売事業に工業が続々参入
- 2013年 高品質PBブームや共同PB商品の開発など、PBによる経営の差別化が進む
従業員等による不適切行為のSNS投稿問題が社会問題化
大衆医薬品のネット販売解禁
大阪にあべのハルカス近鉄本店やグランフロント大阪、梅田OPAなど大型商業施設開業
日本スーパーマーケット協会と新日本スーパーマーケット協会の統合決定
- 2014年 消費税が5%から8%に引き上げられる
冷凍食品への農薬混入事件
- 2015年 訪日外国人増加、インバウンド消費拡大
食品への異物混入事件
ユナイテッド・スーパーマーケットホールディングス誕生
- 2016年 ユニグループ・ホールディングスとファミリーマートの経営統合
三菱商事がローソンを子会社化へ

第3章

主要マーケット状況

3-1 コンビニエンスストア



ポイント

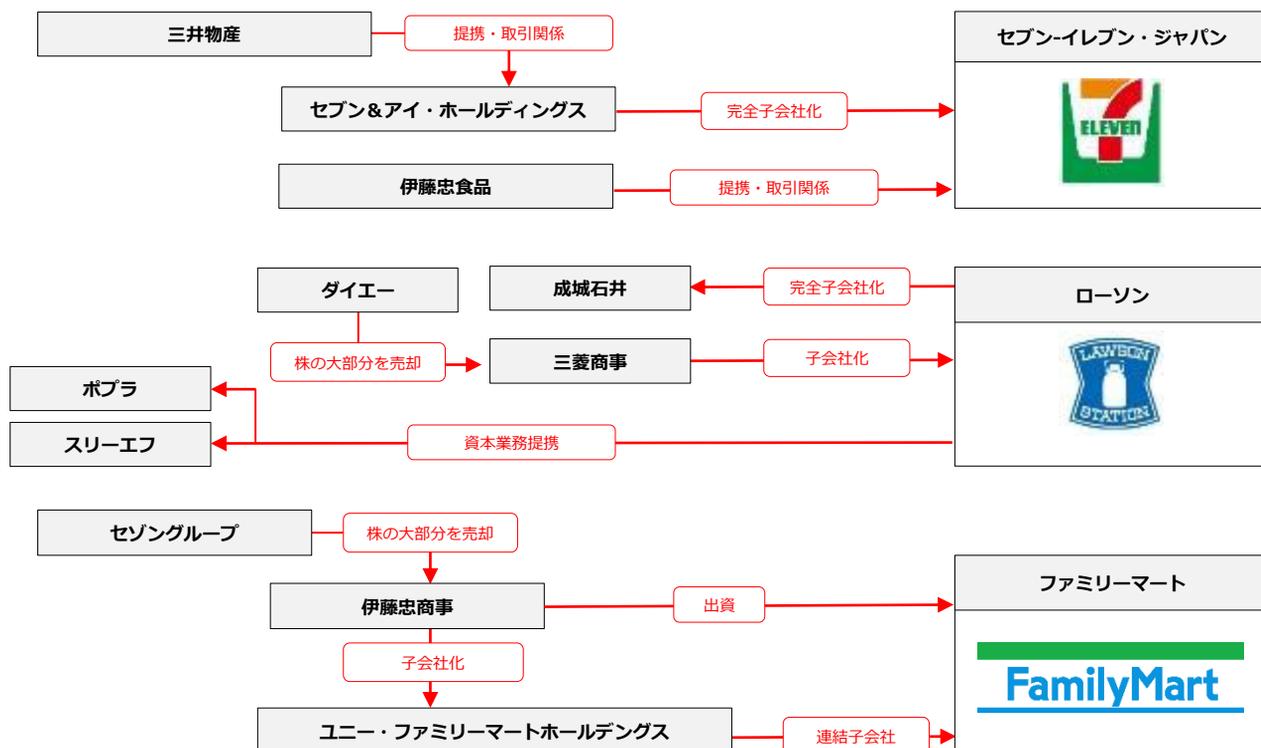
- 既存店の客数が長期停滞
- 総菜充実させ働く女性やシニアに照準

基礎情報

コンビニエンスストアは弁当やおにぎり、飲料などの食料品のほか、日用雑貨を扱う小型の小売店で日本ではフランチャイズチェーン（FC）方式での24時間営業が主流となっている。6万近い店舗網を持ち、ATMや公共料金の収納代行などサービスの拠点にもなっている。各社は食糧品と日用雑貨で、低価格のプライベートブランド（PB・自主企画）商品の開発に力を入れている。

最近の動向

2017年度もコンビニ業界の市場規模は拡大を続けている。店舗数が0.9%増えたことが検印。1店当たりの来店客数は減少が続くが購買客単価を伸ばして補った。18年11月にはファミリーマートがサークルKサンクスとのブランド統合を終え、セブンイレブン・ジャパン、ローソンの大手3チェーンによる寡占が一層進む見通し。ただ、ドラッグストアやインターネット通販、スーパーなどとの競合が激しく、人手不足や人件費の上昇もあって経営環境は厳しさを増す。各社は民泊やシェア自転車等異業種サービスと組んで、店舗の集客を高めるとともに、店舗運営の非効率化を急ぐ。



3-2 スーパーマーケット



ポイント

- 人手不足の対応必須
- デジタル投資に課題

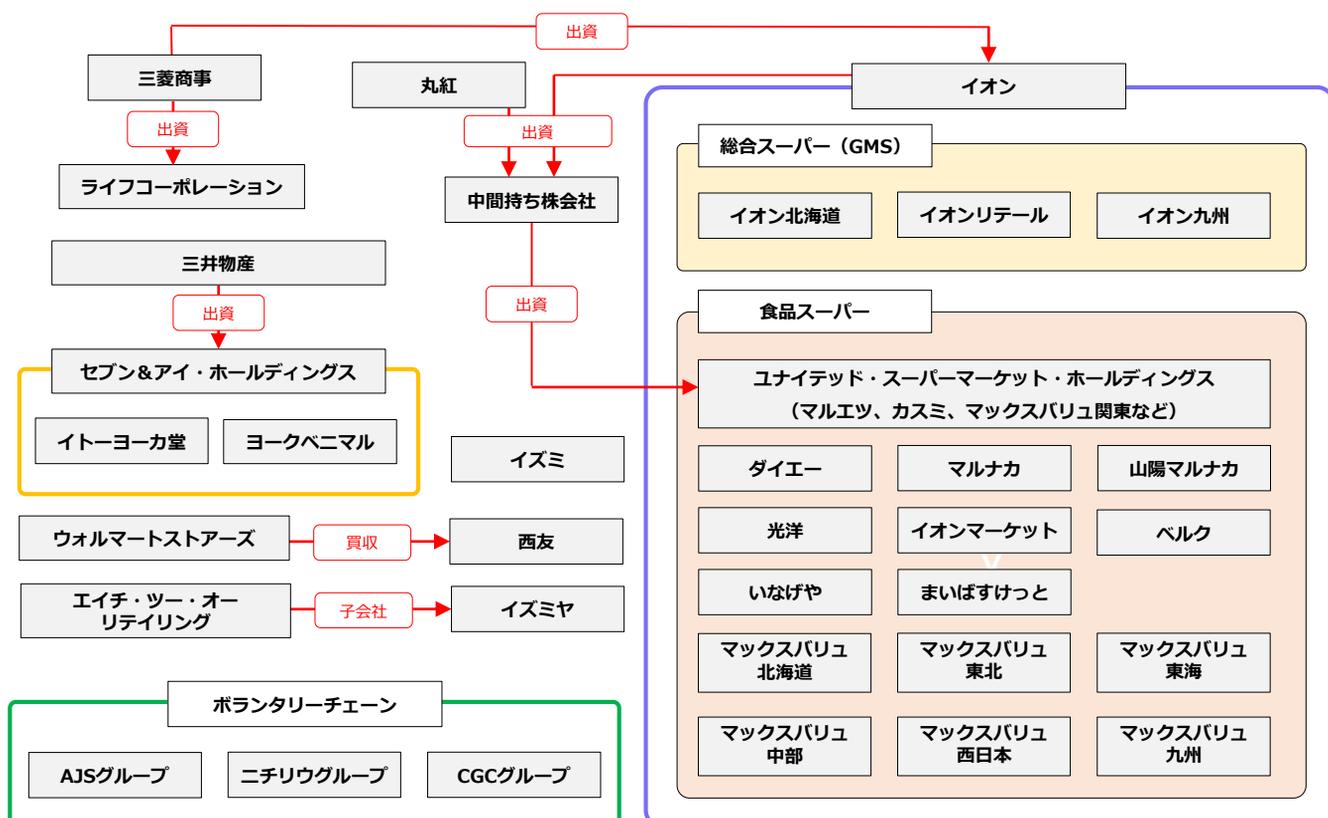
基礎情報

日本では高度経済成長期に、衣食住を総合的に扱う大型の総合スーパーが成長。だがその後、旧来型の大型店は衣料や家電などの専門店、コンビニエンスストアなどに客を奪われ、食品に特化したスーパーの存在感が増している。

最近の動向

2017年度は農産物の相場安などで生鮮品が伸び悩んだほか、衣料品や住居関連品もドラッグストアなど競合との競争激化や天候不順の影響で売り場が縮小した。一方総菜がは堅調で各社が品そろえを拡充。共働き世代やシニア層の需要が大きい都市部の店舗では、売上高に占める生鮮と総菜、ベーカリーを合わせた比率が5割を超えるケースが増えている。各社は収益性の高いPB（プライベートブランド）商品を強化。商品の刷新などを進めている。

人件費や物流費、光熱費などのコスト増は近年の課題だが、各社が注目するのがデジタル関連への投資だ。米アマゾン・ドット・コムなどネット通販の伸長で、食品・飲料や日用品はリアル店舗同士の競争環境には既がない。自社の通販サイトやネットスーパーを伸ばすため、ネット企業と提携を結ぶ動きも活発になっている。



3-3 地方スーパー



ポイント

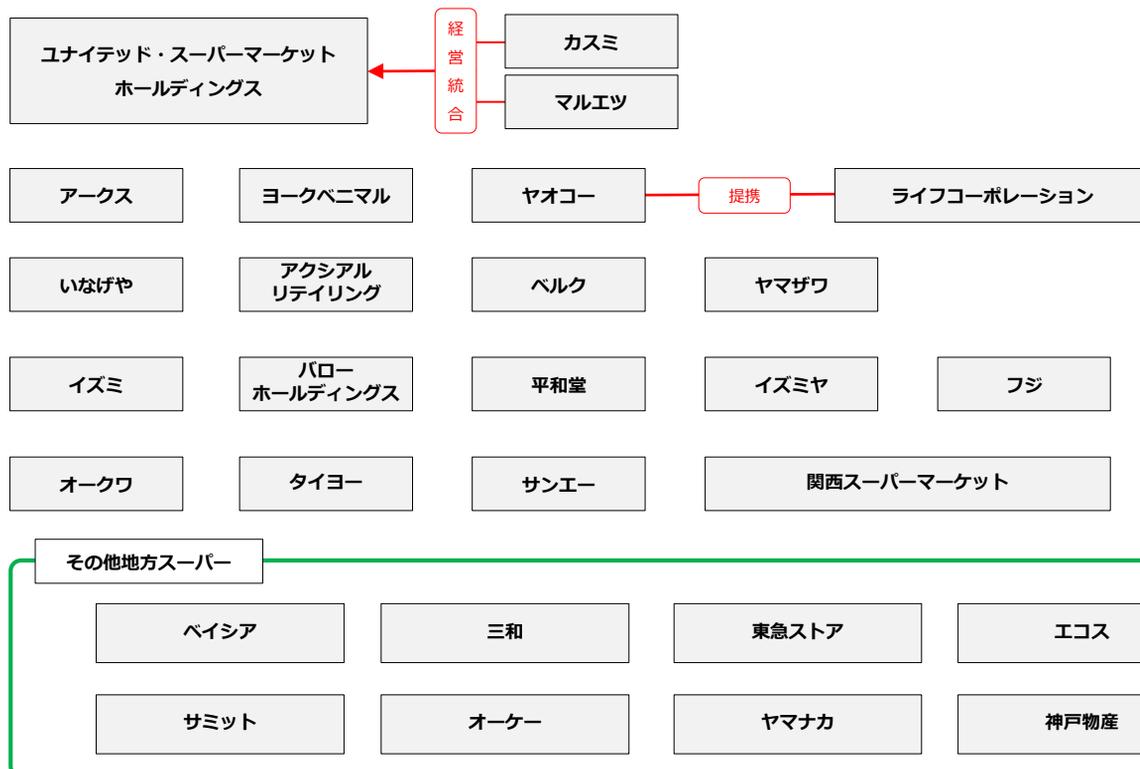
- M&Aや経営統合が進み、再編が加速
- 他業界も生鮮を強化し、競合がし烈に

基礎情報

地方スーパーは各地で店舗網を展開するが、少子高齢化で経営環境が悪化している。中小スーパーでは後継者不足なども顕在化しており、M&A（合併・買収）が活発化する下地となっている。

最近の動向

少子高齢化が進み、需要増が見込めない地方スーパーを取り巻く環境は厳しい。生鮮など食品類を強化するドラッグストアやディスカウントストアも増えつつあり、競合も激しさを増している。経営体力の少ないスーパーや後継者難などで、生き残りをかけた合従連衝もじわりと進んでいる。
 2015年には山口や大分地盤のスーパー2社が経営統合し、リテールパートナーズが発足。17年3月には福岡のマルキョウと経営統合した。また関西では総合スーパーのイズミヤなどを傘下に持つエイチ・ツー・オーリテイリングが関西スーパーに出資した。
 北海道・東北地盤でM&Aを進めているアークスは16年に北海道地盤の丸しめ志賀商店から食品スーパー事業を譲り受けた。中部ではバローHDがドラッグストア大手ココカラファインと業務提携を結ぶなど**業態の垣根を越えた連携**も進める。



3-4 ホームセンター ディスカウントストア



ポイント

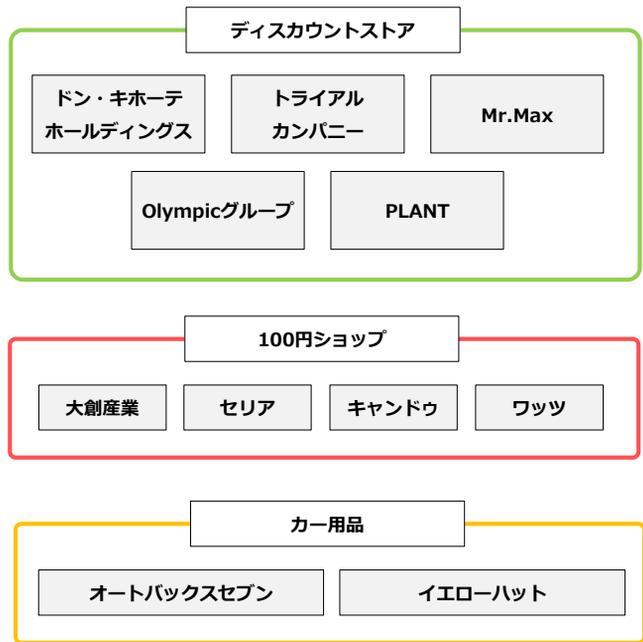
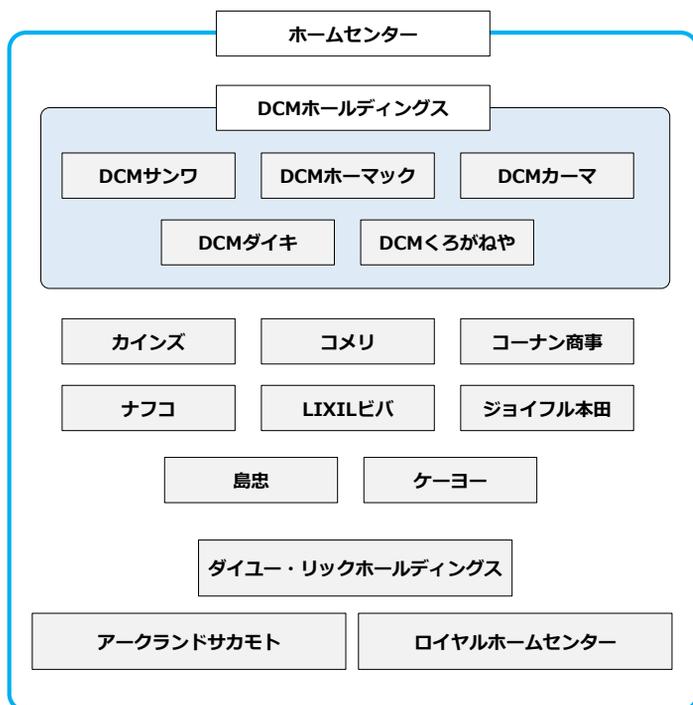
- ホームセンターは徐々に再編が進む
- 節約志向を取り込み、ディスカウントストアの好調続く

基礎情報

ホームセンターは日用品やDIY用品、資材、園芸用品などを扱う小売店。東京都心に店舗は少なく、郊外や地方で売り場面積が~10,000㎡以上の大型店を多数展開している。家の修理を自ら手掛けることの多い米国では住宅関連資材の販売が中心だが、日本では調理器具や文具など日用品を買い求める消費者が多い。

最近の動向

ホームセンターの店舗数は増加するが、市場規模が年間4兆円弱で横ばいが続く。既存店の経営効率が悪化しており、DCMホールディングスが2017年にケヨーに出資するなど再編も進む。カインズは17年にDIY用品販売の大都（大阪市）と資本提携し、DIYの売り場づくりで協業。ネット通販への対抗策が喫緊の課題で、デジタルと店舗をどう結びつけるかが、今後の成長を左右しそうだ。ディスカウントストアではインバウンドの指示を集めるドンキホーテホールディングスが売上高1兆円に迫り存在感を見せる。スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストアと小売業界全体で扱う商品の垣根が消えつつあり、一層の差異化が求められている。



3-5 ドラッグストア



ポイント

- 2016、17年度の2年連続で成長率5%超
- 各社が食品の取り扱いを強化

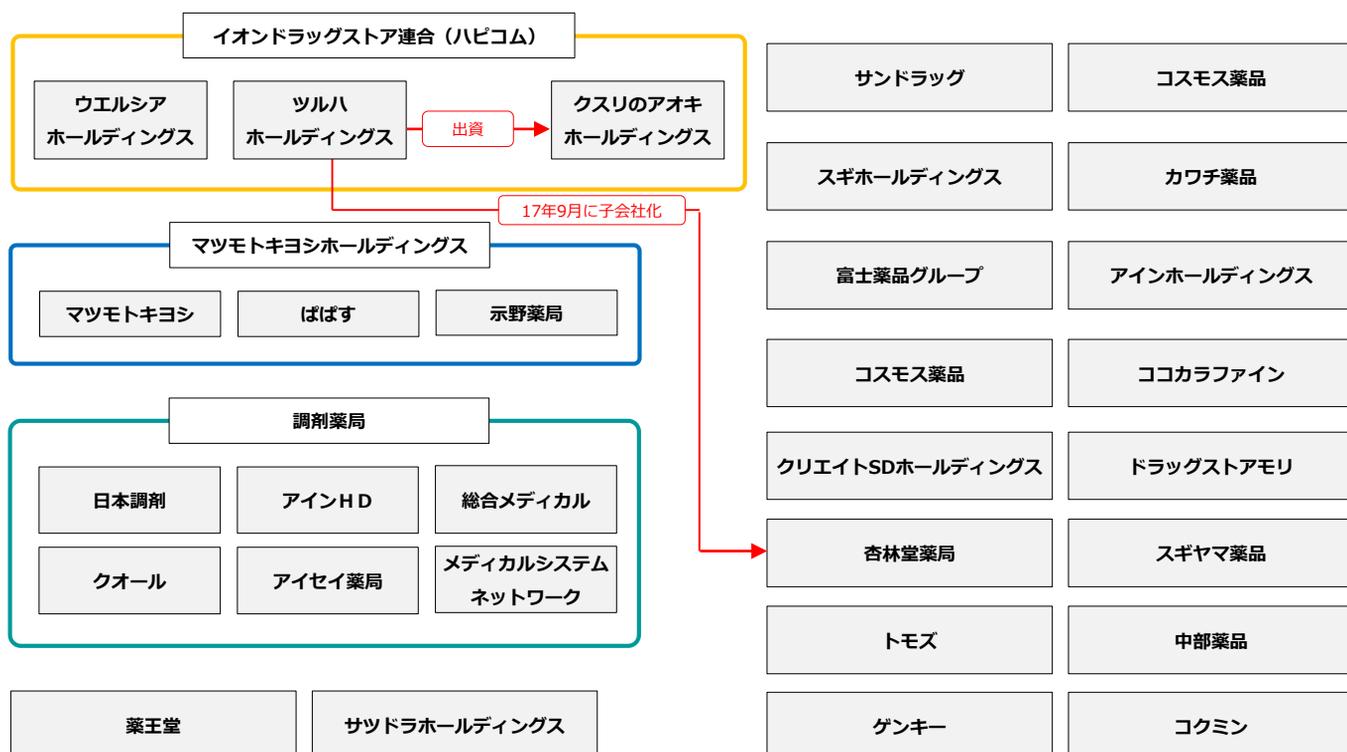
基礎情報

医療品や化粧品、健康食品など生活や健康にかかわる商品を幅広くラインアップする小売の業態。ドラッグストアは粗利の高い大衆薬（一般医療品）や、化粧品で収益を確保し、日用品や食品などを低価格で販売することでスーパーなどから顧客を取り込んでいる。一方、調剤薬局は医師からの処方箋による薬（医療用医薬品）の提供に対応する。

昨今では調剤窓口を併設するドラッグストアも増加傾向にあり、調剤薬局も大衆薬を販売したり、コンビニエンスストアと提携するなど業種を超えた競争が激しくなっている。ドラッグストアの総店舗数（2017年度）は1万9534店、調剤を併設するドラッグストアを含む薬局全体の店舗数（16年度）は5万8678店。

最近の動向

ドラッグストアの2017年度の売上高は6兆8504億円で、2年連続で百貨店を上回った。前年度比5.5%増と16年度に続いて5%台の成長率となり、2年連続で成長率が5%を越えるのは07~08年度以来。各社が食品の取り扱いを強化しており、17年度の食品売上高の伸び率は市場全体の成長を上回る8.5%に達した。



3-6 ファストフード



ポイント

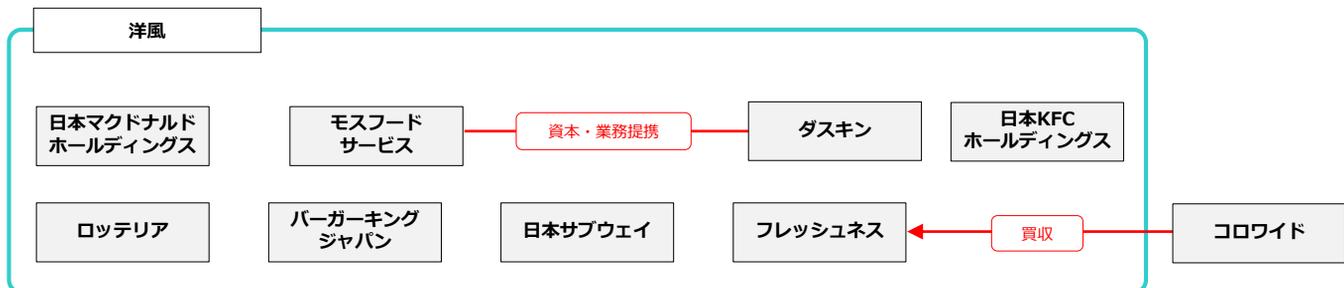
- マクドナルドの成長がどこまで続くかが焦点
- 値上げによる需要減退の克服が課題

基礎情報

ファストフードはハンバーガーチェーンなどの洋風ファストフードと牛丼チェーンなどの和風ファストフードに分かれる。ファミレスやすしチェーンなど他業態を展開して、成長する企業もある。外食同士だけでなく、コンビニエンスストアや持ち帰り弁当店などの中食との顧客獲得競争が激しさを増している。

最近の動向

日本マクドナルドホールディングスが好調だ。2014年の鶏肉偽装問題などで客離れが進んだが、バーガーの人気投票など顧客参加型キャンペーンや店舗改装が奏功し、既存店の売上高が前年同月を上回る状況が30ヶ月以上続く。モスフードサービスや日本KFCも新メニューや子供向けメニューの追加や、持ち帰り対策で誘客する。ただ、人件費や賃料といったコスト上昇が課題となっている。牛丼業界は17年末から18年にかけて、ゼンショーホールディングスと松屋フーズが値上げした。ただ、客足への影響が大きい主力の「並盛」は価格を据え置いた。季節メニューや健康志向のメニューを増やし、満足度と単価の引き上げを進めている。



3-7 喫茶・複合カフェ

業界天気図



ポイント

- コンビニやファストフードとの競争激化
- フルサービス店が郊外開拓加速

基礎情報

コーヒーチェーンは喫茶店やカフェをチェーン運営し、店内でコーヒー飲料やサンドイッチなどの軽食を提供する。店舗面積は100～200㎡が多いが、郊外などでは300～400㎡の広い店舗も増えている。店の多くは都市部の駅前にあるが、高齢化などで住宅街に出店を進める企業も一部出てきた。

最近の動向

喫茶チェーンでは、席まで商品を運ぶフルサービス業態の出店が盛んだ。コメダホールディングスは、「コメダ珈琲店」を中心に毎年60店前後の出店を維持。ドトール・日レスホールディングスは「星乃珈琲店」に力を入れる。セルフ形式の喫茶チェーンではスターバックスコーヒー・ジャパンが堅調。UCCは「上島珈琲」に注力するため、「珈琲館」を投資ファンドに事業売却した。珈琲の飲用シーンは広がっており、業界を超えた需要の取り込み競争が激しくなっている。日本マクドナルドはアイスコーヒーを刷新するなど、レストラン・ファーストフードも取り込みを急ぐ。コンビニもコーヒー飲料を強化する中で、店頭で喫茶チェーンとのコラボ商品を販売するケースが増えている。

スターバックスコーヒー・ジャパン

1,000店舗を突破。郊外にも拡大

ドトール・日レスホールディングス

高級店「星乃珈琲店」で成長中

サンマルクホールディングス

カフェの他「鎌倉パスタ」も

銀座ルノアール

フルサービス型の接客に強み

コメダホールディングス

郊外でシニア層に人気

タリーズコーヒー・ジャパン

伊藤園グループ。商業施設に多い

シャノアール

カフェ・ベローチェなど

ポッカクリエイト

CAFÉ de CRIÉ サッポログループ

プロントコーポレーション

サントリーグループ。イタリアンも

ミスタードーナツ

ダスキンが運営

B-Rサーティワンアイスクリーム

FC中心に全国展開

3-8 レストラン・ファミレス

業界天気図



ポイント

- ファミレスは人気メニュー改良で需要喚起
- 従業員の付加提言につながる動きも盛んに

基礎情報

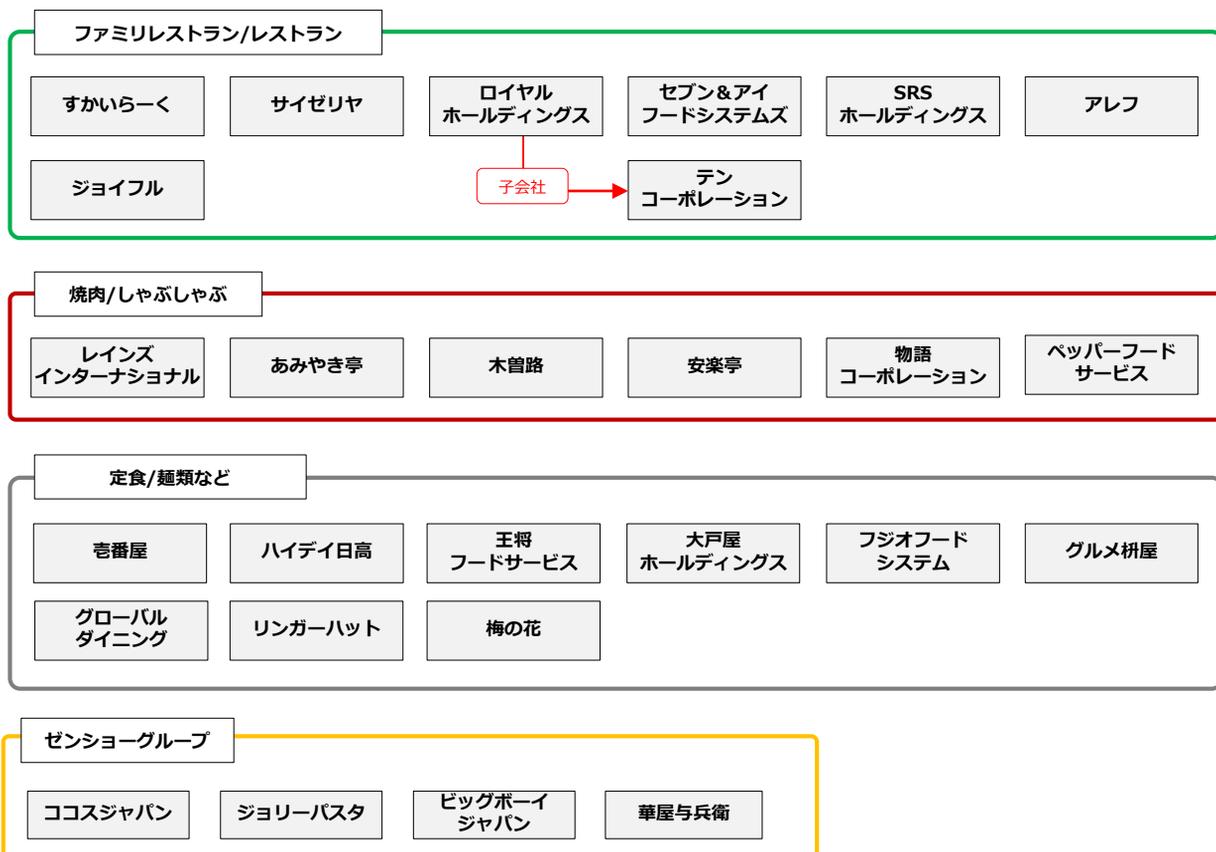
狭義のファミリーレストラン（ファミレス）は、ハンバーグなどの洋食を中心としながらも総合的な品揃えの料理を提供する業態。「ガスト」「デニーズ」「ロイヤルホスト」などが有名だ。最近では「ちょい飲み」の需要に対応する小皿のメニューを充実させている。一方、広義では郊外型のステーキ店を含め、家族での来店を前提とした幅広い飲食店を指す。

最近の動向

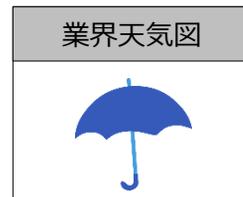
外食に対して消費は依然慎重である中、各社は客数の回復が課題となっている人気メニューの刷新などで誘客する。

すかいらーくホールディングスの「ガスト」では、チーズ入りハンバーグやピザを刷新し、風味を豊かにするなど高級感を出した。ロイヤルホールディングスの「ロイヤルホスト」ではステーキに注力、ボリュームを増やし肉厚にしたほか、調理方法を見直し食味を豊かにした。

働き方改革に対応する工夫も進む。セブン&アイ・フードシステムズの「デニーズ」では、厨房の設備を更新し温度を下げ働きやすくする。サイゼリヤは席数よりも従業員の歩数削減につながるような店舗レイアウトを導入する



3-9 居酒屋・回転寿司など



ポイント

- 居酒屋は新業態開発を急ぐ
- 回転寿司は業界再編が進む

基礎情報

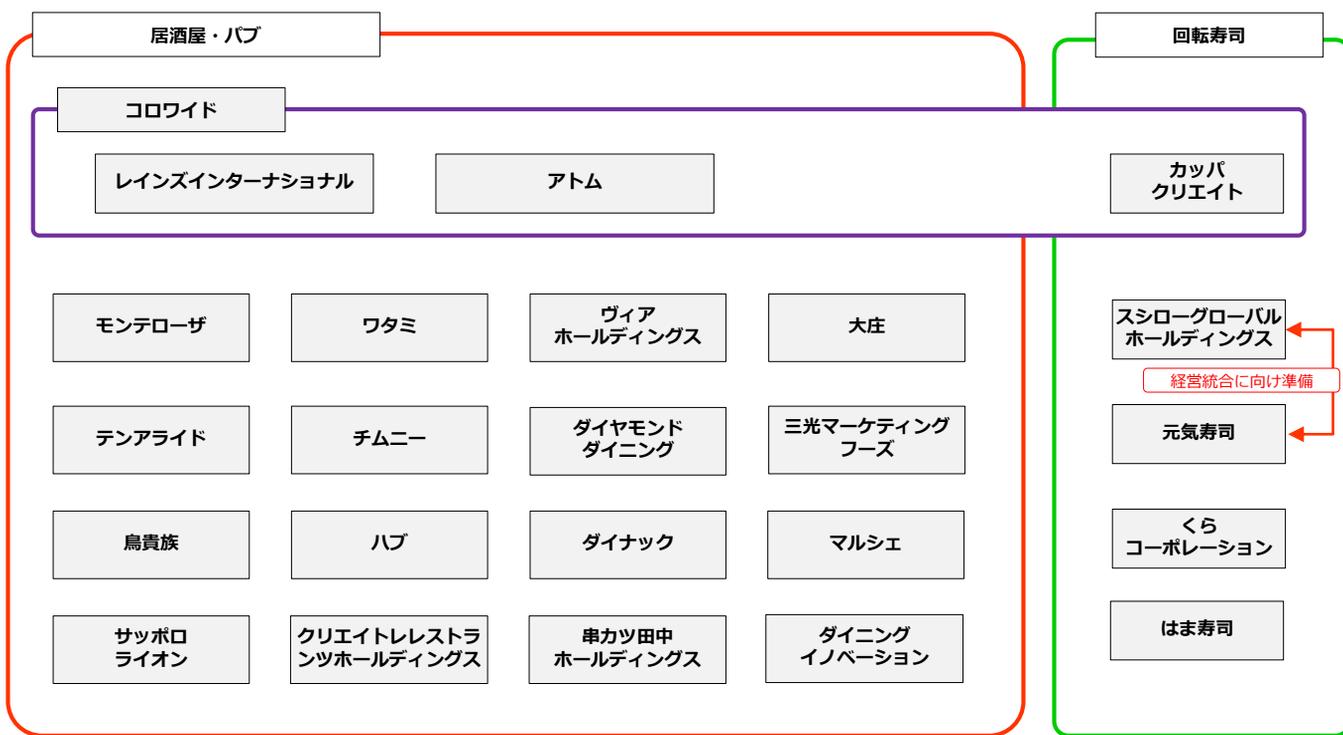
居酒屋・ビアホールは酒とともに料理を提供する。居酒屋は和風の店舗が多く、酒類もビールやチューハイが多い。回転寿司は1958年に1号店が大阪で出店した。

最近の動向

ファミレスなどでの「ちょい飲み」、自宅での「家飲み」の普及によって、居酒屋業界は苦戦が続く。不採算店舗の閉鎖が進み、ワタミは、総合居酒屋「和民」「わたみんな」から鳥料理を専門とする居酒屋へ業態転換をするなど、総合居酒屋の閉店、転換が相次ぐ。焼き鳥や串カツ、浜焼きといった専門性の高い居酒屋は比較的你好調で、串カツ田中は出店エリアを拡大しながら、禁煙化などで家族客の取り込みを進めている。

回転寿司各社は「アニサキス」による食中毒問題が逆風となったが、全体ではン帯が続く。各社はサイドメニューの強化によって、家族連れの集客を進める。スシローグローバルホールディングスは元気寿司親会社の神明が筆頭株主に。経営統合に向け準備を進める。

外食大手のコロナはすし、焼肉、居酒屋と幅広い業態展開で、足元ではすしのカップ・クリエイトの立て直しやバーガー店の拡大に注力している。



3-10 家具・生活雑貨

業界天気図



ポイント

- 家具業界は東京五輪開催に向けたホテル建設が追い風
- 雑貨業界は訪日外国人（インバウンド）消費取り込む

基礎情報

家具の小売市場は家具店、インテリアショップ、ホームセンターが主な事業者。従来は百貨店内の家具販売が多かったが、近年は単価が高い家具だけでなく雑貨を充実させて客を呼び込む店が増えた。雑貨業界はギフト向けの需要が底堅く、各社が品揃えの拡充を続けている。地方中核都市への出店・改装も進み、雑貨を扱う家具店も含めて競争が激しさを増している。

最近の動向

新設住宅着工数は減少傾向が続き、インターネット通販の勢いもあり、家具業界の先行きは厳しい。コストパフォーマンスの高い商品が人気のニトリホールディングスは都心部への出店を強し、大型店や百貨店の出店だけでなく、食器・寝具など雑貨中心の新小型店など展開を進めている。大塚家具は2017年に貸し会議室運営のTKPと資本業務提携し、18年6月に旗艦店改築するなどして立て直しを検討。郊外大型店中心のイケア・ジャパンは、ニトリ攻勢やネット通販拡大などで赤字転落している。

雑貨では良品計画が18年に中国にホテルを開業、大阪には生鮮食品販売の売り場を設けた店舗を展開するなど、様々なニーズに対応する。

家具

ニトリ
ホールディングス

大塚家具

イケアジャパン

アクタス

カッシーナ
イクスシー

安井家具

山新

東京インテリア家具

島忠

ミサワ

生活雑貨

良品計画

海外展開で他社を圧倒

ロフト

地方都市に小型店を積極出店

フランフラン

17年9月に社名変更

東急ハンズ

機能に重点を置いた品揃え

スタイリングライフ
ホールディングス

輸入雑貨店「PLAZA」を展開

HAPINS (旧バスポート)

20~30台女性向けの商品充実

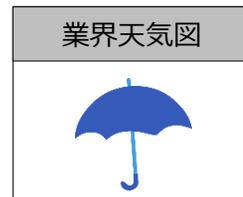
アクサス
ホールディングス

雑貨屋ブルドックを完全子会社

京王アートマン

京王アートマン

3-11 百貨店



ポイント

- 富裕層の高額消費は堅調も、衣料品は低調
- 訪日外国人消費は続伸も、単価は低下傾向

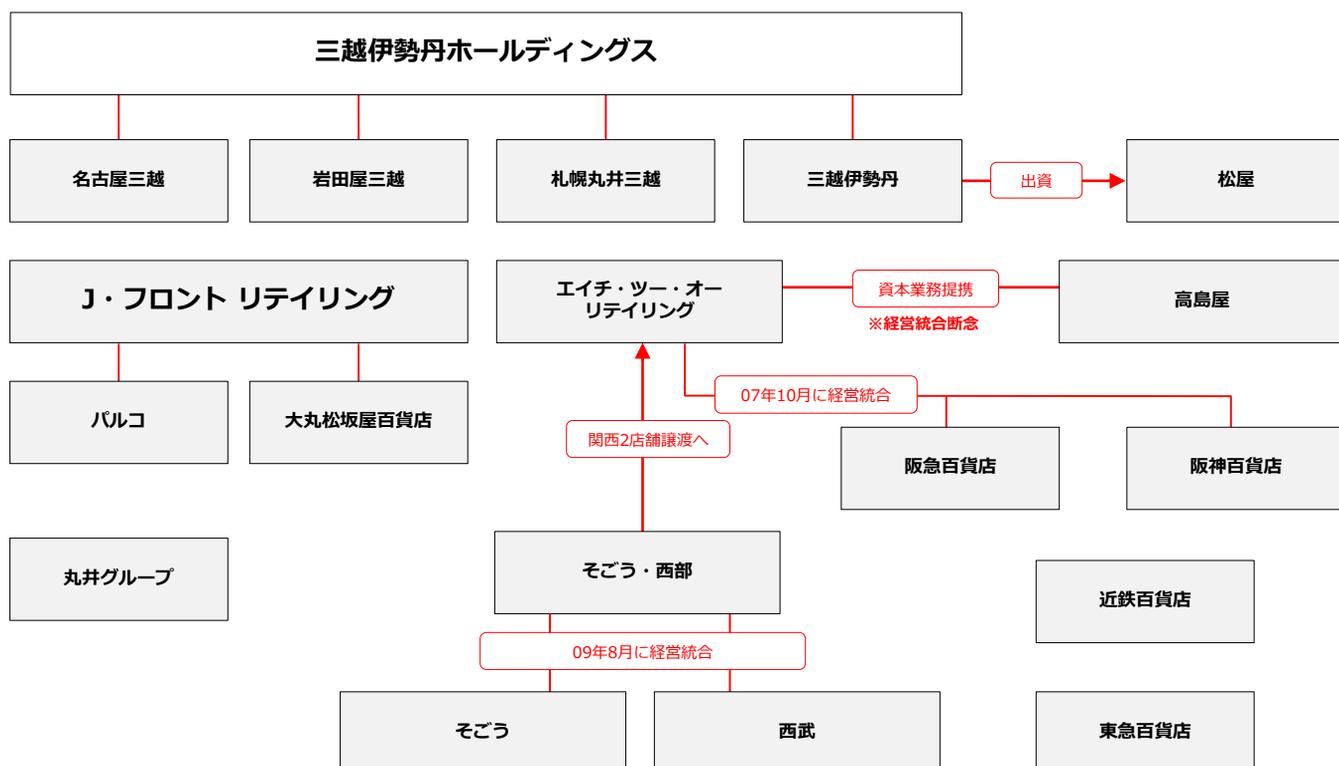
基礎情報

三越伊勢丹ホールディングス、Jフロントリテイリング、高島屋、エイチ・ツー・オーリテイリングが大手。
大都市の店舗は堅調も、地方店、郊外店は苦戦傾向。

最近の動向

2017年の百貨店市場は既存店ベースでは16年に比べ0.1%増だったが、総市場では0.4%減で2年連続で6兆円割れが続く。衣料品や食料品など、主要商品の多くが前年割れだった。中間層の節約志向や訪日外国人需要の日用品シフトが進み、力強さに欠けた。

衣料品の動きは鈍く本格回復には至っていない。ただ16年末から訪日外国人需要に底入れ感が出ている。「爆買い」の一服で平均単価は従来ほど高くないが、格安航空会社（LCC）の普及などで客数が増加し、関西の店舗では免税売上高を伸ばしている。株価が安定しており富裕層の高額品消費も堅調に推移している。しかしながら、「モノからコトへ」消費トレンドがシフトする中で顧客の新たな需要を掘り起こすなど**百貨店以外でも稼げる収益モデルの構築**が課題だ。



3-12 家電量販店



ポイント

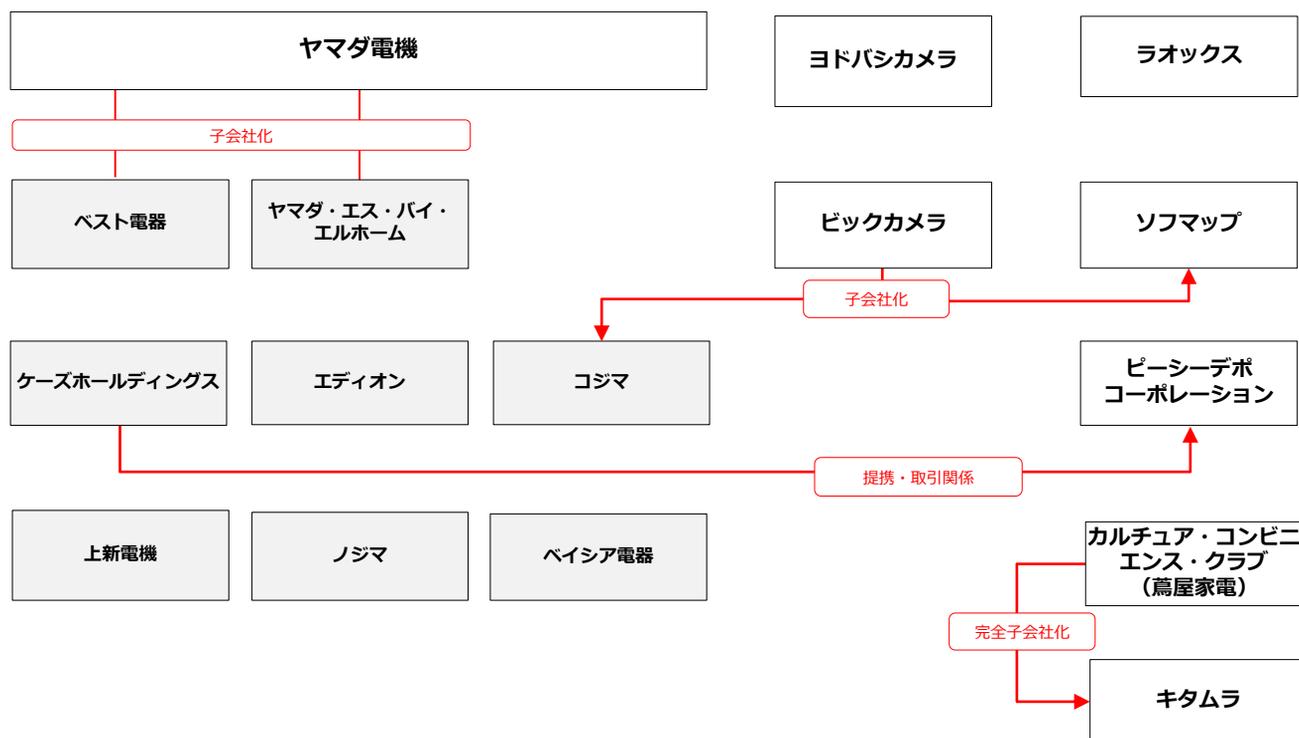
- 価格競争は一段落しECを背景に新たなビジネスモデル
- 家電だけでなく、「非家電分野」との相乗効果がカギ

基礎情報

郊外の幹線道路沿いの店舗が多い郊外量販店と主要駅前に大型店を構える駅前カメラ系に大別される。幅広い品そろえと低価格販売を武器にメーカー系列販売店からシェアを奪ってきたが、禁煙はインターネット通販の大東などを背景に事業モデルを見直す企業も出てきている。

最近の動向

2009年に始まった家電エコポイント制度や、11年のデジタル放送移行時に購入された家電製品の買い替え需要が今後本格化すると期待される。18年に始まる「新4K8K衛星放送」や20年の東京五輪に向けてテレビ販売などをどれだけ増やせるかが焦点だ。ただ、長期的には人口減少により大幅な成長が見込みにくいとされる。メーカーと家電量販店共に規模拡大から利益を重視する姿勢に転換している。家電以外の需要を取り込もうとする動きも目立つ。最大手のヤマダ電機は、住宅関連分野を重視し、家電を家具や雑貨などとセットで提案する新型店への改装を進める。ビックカメラは酒類や医薬品の取り扱いを厚くするほか、17年に玩具専門店を新たに开店した。またヨドバシカメラは書籍や食品などをそろえたeサイトに注力し、即配サービスにも対応するなど、各社の生き残りは熾烈だ。



3-13 アパレル

業界天気図



ポイント

- インターネット通販、海外事業に活路
- 中古衣料やレンタル市場、新たな収入源に

基礎情報

衣料品の企画開発を行うブランドメーカーと、企画開発から生産、販売までを一体化したSPA（製造小売り）が主軸。さらに、原料や糸、テキスタイルなどを供給するメーカーや商社などで構成される。

最近の動向

長引くデフレ、消費者の低価格志向で衣料品の販売は振るわない。「コト消費」など娯楽が多様化し、支出に占める洋服の優先順位が下がっていることも衣料品不振の一因だ。

百貨店などから客が離れる一方で、**好調なのが電子商品取引（EC）**だ。スタートトゥデイが運営する通販サイトの「ゾゾタウン」の取扱額（サイトで実際に消費者が購入した額）は2018年3月期に2,629億円と、アパレル大手の売上高に並ぶまでに成長した。各社はゾゾタウンに出品すると同時に、自前のサイトでも販売を強化する。フリマアプリ「メルカリ」の浸透などを背景に、**中古衣料やレンタルサービスも広がっており**、ワールドが同様の新興企業に出資するなどアパレル大手も注目する。販売の急激な伸びが見込みづらい中で新たな収入源を育てるのが重要になっている。

紳士服

青山商事

AOKI
ホールディングス

コナカ

はるやま
ホールディングス

ワークマン

タカキュー

百貨店主力

オンワード
ホールディングス

三陽商会

イトキン

レナウン

ルック

専門店

ファースト
リテイリング

アダストリア

ユナイテッド
アローズ

ライトオン

しまむら

駅ビルやSC主力

ワールド

ファイブフォックス

TSI
ホールディングス

クロスプラス

マッシュ
ホールディングス

下着・靴下・その他

ワコール
ホールディングス

グンゼ

トリンプ
インターナショナル

サマンサタバサ

タビオ

子供服

西松屋
チェーン

赤ちゃん本舗

三起商行

3-14 靴・メガネ

業界天気図



ポイント

- 靴専門店ではスニーカーやスポーツ靴が人気
- メガネはファッション性の高いデザインが好評

基礎情報

靴専門店はナショナルブランド（NB）の商品を供給する傍ら、プライベートブランド（PB）も増やしている。一方巣にカーブームの継続で婦人靴は各社苦戦した。メガネ専門店ではブルーライトカットレンズなど機能性メガネの需要が一服し、高級感のあるフレームなどで新たな顧客層の取り込みに力を入れ始めた。

最近の動向

靴専門店のエービーシー・マートは、スポーツに特化した新業態「ABCマートスポーツ」を出店。スポーツ需要やスポーツウェアを普段着として使う「アスレジャー」需要を取り込む。チヨダはメーカーと組み、自社でしか扱わないオリジナル商品を増やし競合と差別化する。中国のスマートフォン（スマホ）決済「支付宝（アリペイ）」の対応店を増やすなど、訪日外国人（インバウンド）を取り込む。メガネ専門店「JINS」のジンスは医薬品の販売事業に参入。目薬などのメガネ関連商品の販売にも力を入れる。海外では4月にフィリピン進出。デザイナーや文具ブランドとのコラボも積極的だ。「

靴

エービーシー・マート

ジーフット

チヨダ

リーガル
コーポレーション

ダイアナ

ヒラキ

ロコンド

メガネ

メガネトップ

「眼鏡市場」を運営

三城ホールディングス

「バリミキ」を主軸にを運営
傘下に「金鳳堂」

ジンス

「JINS」を運営

インターメスティック

「Zoff」を運営。
コラボ商品などに注力

ビジョナリーホールディングス

「メガネスーパー」など
首都圏中心に展開

愛眼

大阪よりメガネチェーンを
全国展開

3-15 カジュアル衣料 ファストファッション



ポイント

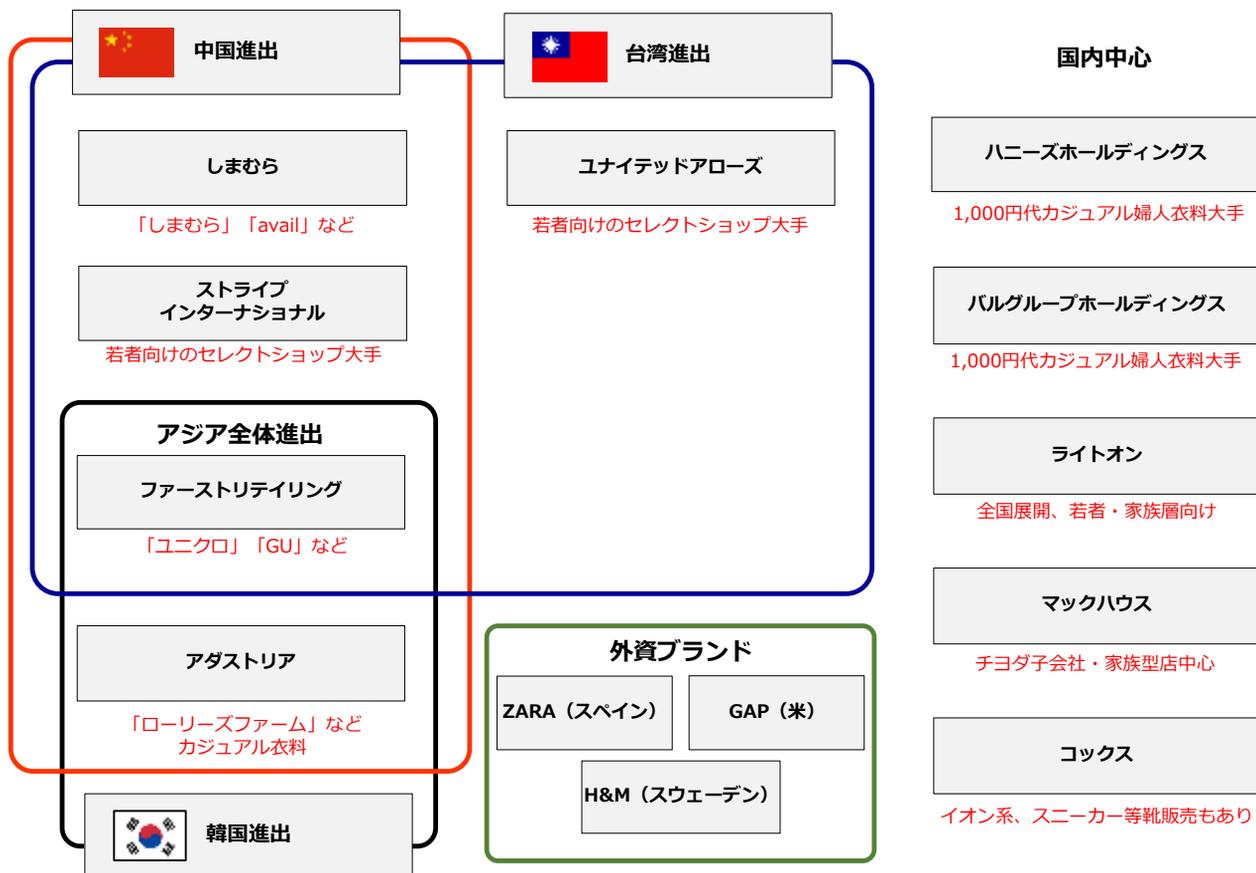
- 低価格指向根強い。機能性にも注力
- IT活用の動き広がる。ネット販売を強化。

基礎情報

国内のカジュアル衣料専門店はアパレルや商社から衣料品を購入して販売する「仕入れ型」と企画から製造販売まで一貫して手掛ける「SPA（製造小売業）型」に分かれる。欧米のファストファッション企業は、低賃金のアジアで生産した衣料品を低価格で販売するSPAモデルで成長し、中産階級が増えている中国などアジア市場への多店舗化に乗り出している。

最近の動向

米アマゾン・ドット・コムなど新興ネット企業が台頭する中、カジュアル衣料品会社の間で業績に明暗が生まれている。ファーストリテイリング傘下のユニクロが好調を維持する一方、しまむらやアダストリア、ライトオンなどは苦戦している。アジア生産を背景に低価格で供給できる商品が増えており、機能性や人気デザイナーらとのコラボ品に活路を見出している。各社が注力しているのはネット通販だ。試着も必要なため衣料品では普及しにくいとの見方もあったが、若者を中心に定着している。ユニクロは使い勝手を改善して国内のネット通販比率を30%に高め、しまむらは18年7月から通販サイトへの出店を始めた。



3-16 ホテル



ポイント

- 訪日客の増加で稼働率は上昇基調
- 新設競争、民泊の合法化で供給過剰に加え人手不足も深刻

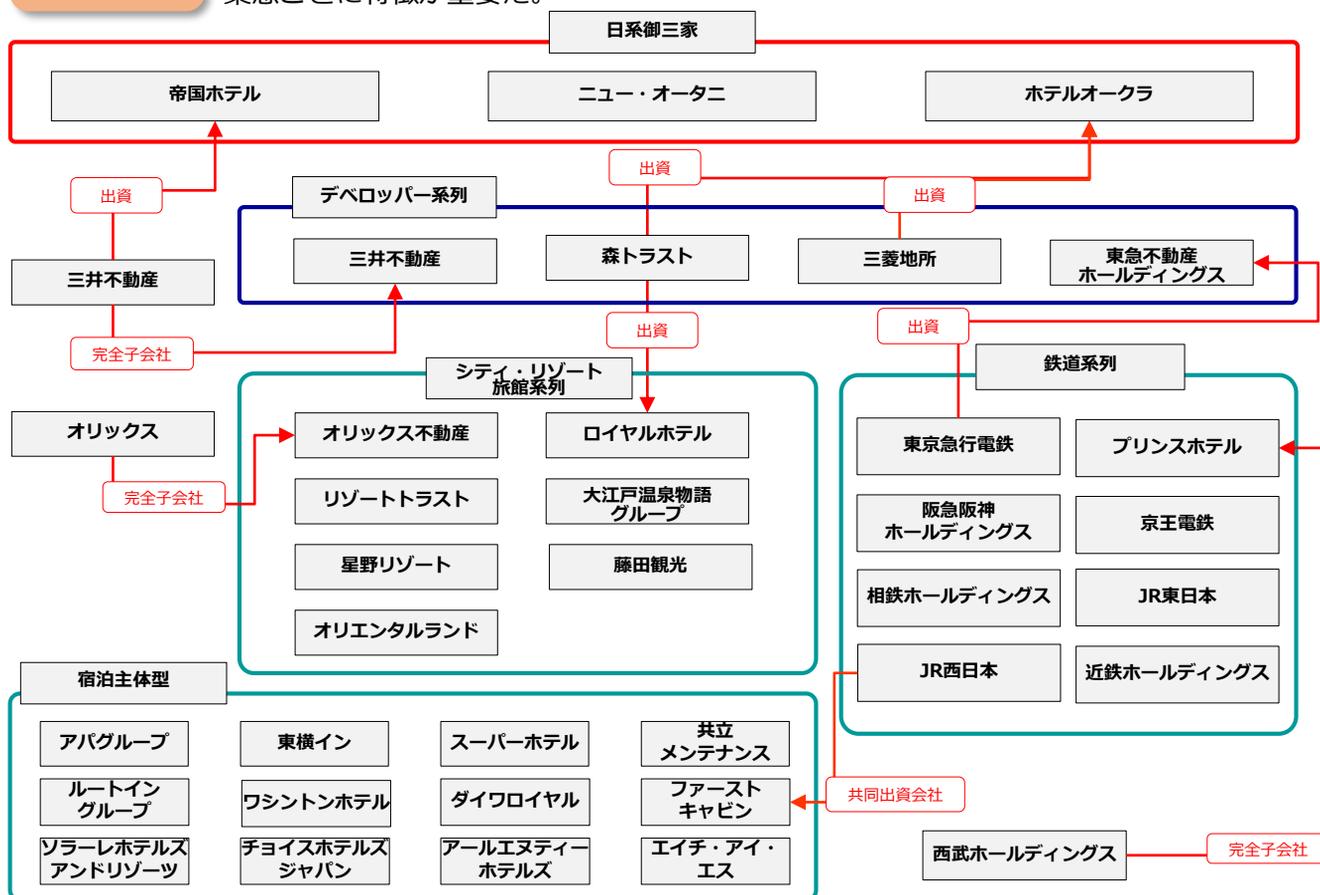
基礎情報

宴会場や婚礼施設があるフルサービスのシティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテルに大別される。ビジネスホテルは観光利用が増え、宿泊主体（特価）型ホテル、バジェットホテルとも呼ぶ。厚生労働省によると、ホテルは2016年度に約1万軒と10年で1割増。客室は約87万室と二割増。旅館は減少傾向だが、ホテルは開業・参入が続き訪日客を獲得する一方で供給過剰も起きている。

最近の動向

観光庁によると17年の客室稼働率はシティホテルで79.4%、ビジネスホテルホテルで75.4%とほぼ満室の8割に迫る。延べ宿泊者数は日本人が0.7%減ったが外国人が12.4%と増え全体で4億9819万人泊と1.2%増。総務省によればホテルの1人料金（朝食付き、休前日）は15年をピークに16、17年と下落。競争激化の影響が出ている。

野村不動産が運営に参入。不足が指摘される五つ星級はブルガリホテルが進出予定となり新増設は続く。CBREの推計では17~20年に東京23区と大阪市、京都市に既存の38%相当の客室が誕生。大阪、京都は需要を上回る。民泊も新法で広がり、各業態ごとに特徴が重要だ。



3-17 フィットネスクラブ



ポイント

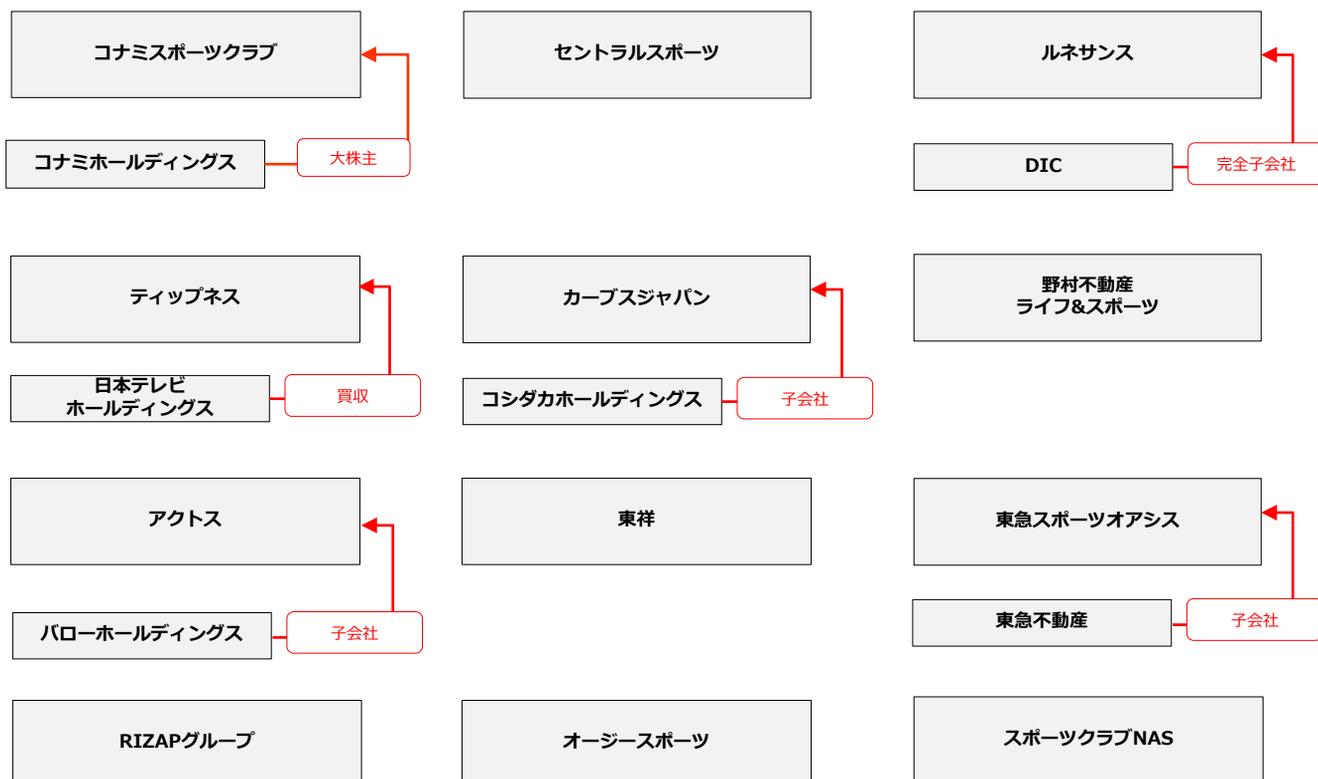
- 疲労回復ジムがビジネスマンに人気
- 大手各社が24時間型のジムを強化

基礎情報

2017年度の市場は前年度比約1.8%増だった。プールやダンスなどができるスタジオ、トレーニング機器などが併設されたジムを備える総合型と呼ばれる大型店を展開するフィットネスクラブとヨガやピラティスなど目的に絞った店舗で会員を集める小型店がある。24時間営業する小型店では仕事帰りの会社員や若年層などの人気も高く、新規顧客の開拓に成功している。

最近の動向

総合型のフィットネスジムだけではなく、女性専用や24時間型の小型店など、省スペースでターゲットを絞り込んだ店舗の出店が増加している、業界全体として特に中高年層の集客のために、クラブミュージックが流れるナイトクラブ感覚の施設や暗い照明の中でサイクリングをする「暗闇フィットネス」の施設も増えている。また、ビジネスマン向けに「疲労回復」をうたった新サービスの提供が相次いでいる。中小企業のジムで目的志向型の業態を開発して出店する動きが顕著で、業態やサービスの多様化が進んでいる。



出典・引用・参考文献

- チェーンストアの常識（商業界）
- 大型・新規案件獲得のための 新 法人営業マニュアル（同友館）
- 最新 法人営業の基本としかけがよ〜く分かる本[第2版]（秀和システム）
- 個人営業・法人営業の両方で一生使える「営業の基本」が身につく本（大和出版）
- 会社四季報 業界地図 2018年版（東洋経済新報告社）
- 会社四季報 業界地図 2019年版（東洋経済新報告社）
- 日経 業界地図 2018年版（日本経済新聞出版社）
- 日経 業界地図 2019年版（日本経済新聞出版社）

法人営業統括部/支社法人
営業標準行動マニュアル