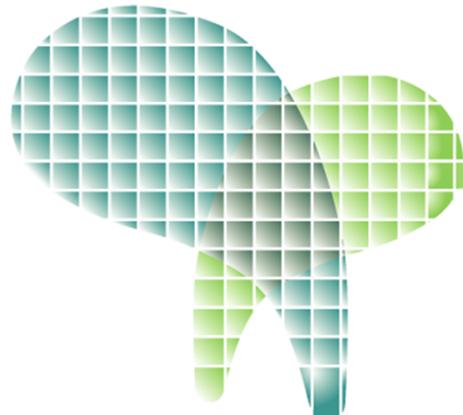


第9分科会 「新市場創造の為の流通販売研究」

～バイヤー視点にたった商品と流通の関係性～

2013.11.30

1. 活動について
2. 研究の狙い
3. メーカー視点での研究について ~前回のおさらい~
4. バイヤー（流通）とメーカーの関係に関する意識調査
5. パーソナルインタビュー結果・分析
6. まとめ



1. 活動について



1-1. 活動の狙い（骨子）

商品の販売において「成功率向上」を目的とした、
主として新しい市場を創造する上での
販売や流通の役割やノウハウを蓄積し、発信する。

また対象とする市場は、日本のみならず、
アジア全域にまで拡大して研究する。

1-2. 中長期計画について

◆2011年度：メーカー視点での研究

メーカー視点にたち、成功した商品の流通活用事例と失敗した商品の流通活用事例から見る、商品と流通の関係について研究を行う。

◆2012－2013年度：流通視点での研究

前年度の研究内容において、次は、流通視点にたった場合の商品と流通の関係について、さらに掘り下げた研究を行う。

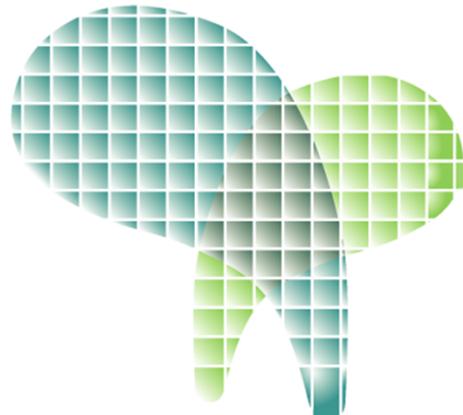
(2012年度は被験者となるバイヤー調整がうまくいかず、2年越しでの調査・実施となった。)

◆2014年度：消費者視点での研究

過去3年間の研究内容において、今度はユーザ視点にたった場合の関係について研究を行う。

1-3. 活動スケジュール

2013年 6月	<ul style="list-style-type: none">• 研究の目的、骨子、内容などのプランニング• 分科会打合せ
2013年 7月	<ul style="list-style-type: none">• インタビュー内容の確定 (パーソナルインタビューでの実施)• ターゲットバイヤー (被験者) 選定
2013年 8月	<ul style="list-style-type: none">• ターゲットバイヤー (被験者) 選定
2013年 9月	<ul style="list-style-type: none">• パーソナルインタビュー実施• インタビュー内容分析
2013年10月	<ul style="list-style-type: none">• インタビュー内容分析、調査• 研究レポート作成、最終チェック
2013年11月	<ul style="list-style-type: none">• 報告会



2. 研究の狙い



2-1. バイヤー（流通）と成功商品との関係性を検証

バイヤー（流通）が販売したいものとは何かを模索し、より成功率を高める（最大化する）ための研究を行う。



バイヤー（流通）とメーカーの関係に関する意識調査のため、パーソナルインタビューを実施。



バイヤー（流通）と成功商品との関係性を検証する。



3. メーカー視点での研究について

～前回のおさらい～

3-1. 前回実施したメーカーアンケートより

前回実施した、メーカー側からみた成功商品／失敗商品に関するアンケートの含意は以下の通りであった。

【商品について】
C/Pバランスが良い商品が成功する

他分科会での研究の応用

【基本要素】
商品力による成功率向上

【販売面、販促活動、広告・宣伝について】
発売当初は同じ力を商品にかけて、
フォローとして成功商品にかける
割合が高くなる。

流通販売研究課題

【最大化要素】
広告力による最大化

【総体評価について】
バイヤーの評価が高いものが
成功商品になる。

流通販売研究課題

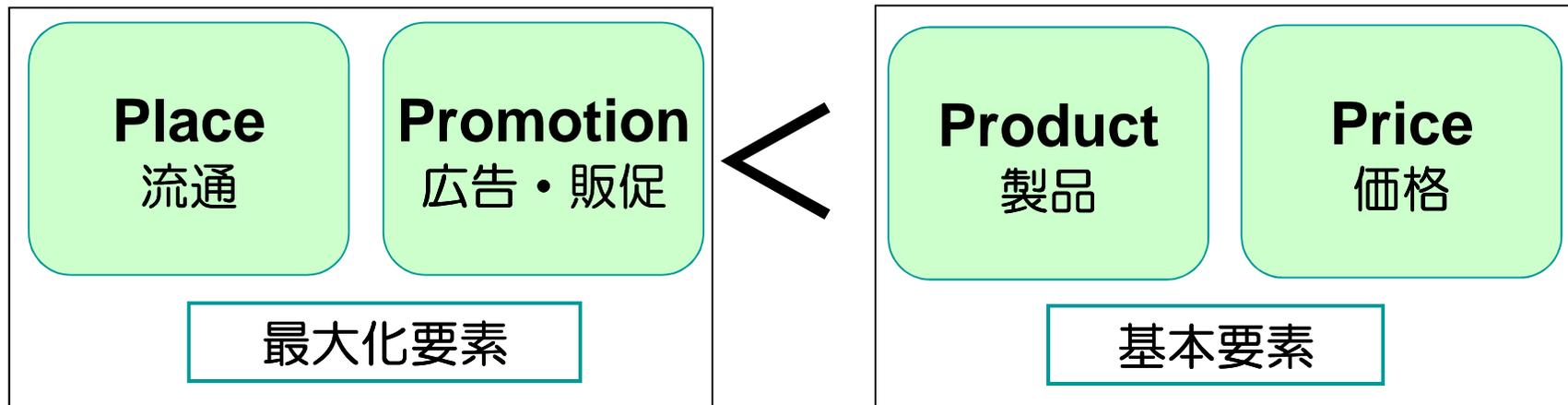
【最大化要素】
販売力による最大化

3-2. 成功商品における商品力・販売力・広告力の関係性

メーカーアンケートで分かったこと

- 配荷力が同じでも失敗商品がある
- 告知方法・量が同じでも失敗商品がある

商品力が不十分



3-3. 最大化のための販売力・広告力とは

商品コンセプトやパフォーマンスが良かったとしても、販売力及び広告力が弱ければ、成功商品とはなり得ない。

基本要素

【商品力】
コンセプトが優れている
パフォーマンスが優れている

×

最大化要素

【販売力】 (配荷)
【広告力】 (告知)

バイヤーが選定しないと配荷されないため、企業努力だけでは拡大できない。

||

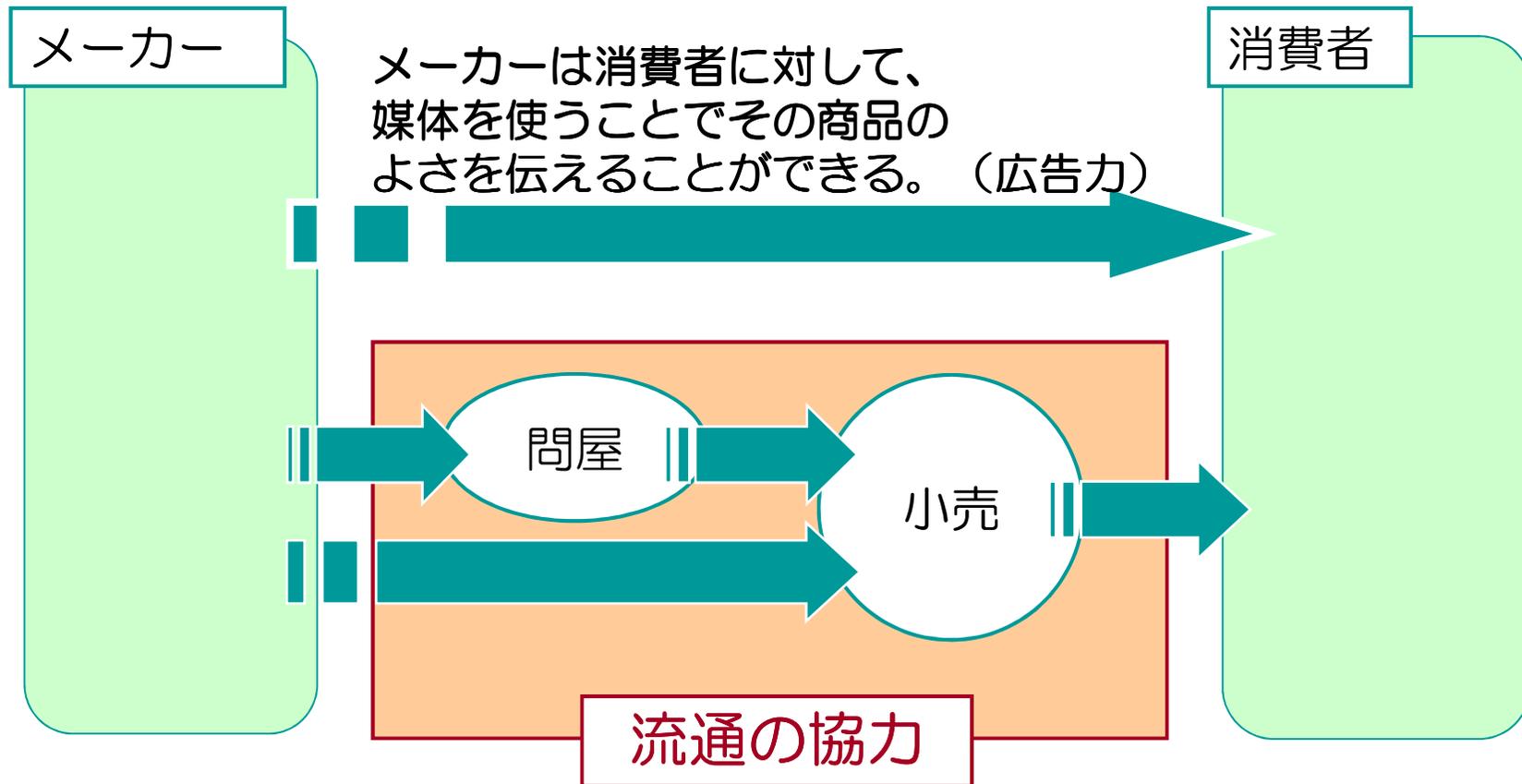
バイヤーとメーカーの関係研究

企業が努力することで拡大することができる。

||

ユーザーとメーカーの関係研究

3-4. 流通の位置づけ



実際は流通の協力が必要なため、商品を届けるためには、流通との良好な関係を築き、より良い商品を流通を通し消費者に届ける必要がある。

3-5. 流通との関係強化のために

C/Pが優れていて、消費者の支持が得られる可能性が高くても、「流通」への配荷ができなければ、最大化をすることが困難である。

そのうえ、早期に量的販売を達成しなければ継続販売は難しい。



量的販売実績を残さなければ
定番カット＝流通で販売されない



10年間、No.1商品であり続けることは不可能

3-6. 流通との関係強化のために

流通への商品配荷権限はバイヤーにあり！！
(時としてベンダーも)



バイヤーが売りたい（置きたい）と
思うニーズに応えるべし！！

【次なる課題】

流通が販売したいものとは何かを模索し、
より成功率を高めるための商品と流通の関係性を探求する。

3-7-1. 成功率向上のために

1. カテゴリーにおけるメーカーとバイヤーの心理（仮説）

カテゴリ	①超定番商品	②価格差別化商品	③新商品
位置づけ	売り上げのベースをつくるため棚から外すことは難しい	コモディティ化した群に見られる安売り競争。 (PB商品)	定期的に関拓し次なるヒット商品を探し続けなければいけない
心理	売上ダウンの原因にもなるため基本的には売り続ける。	安く商品を仕入れ、ユーザーに提供するかがポイント。 (超定番商品の対抗)	チャレンジできる領域であり、より「売れるだろう」商品を欲する

メーカーが成功しやすい領域

3-7-2. 成功率向上のために

2. カテゴリーに対するメーカーとバイヤーの主導権（仮説）

カテゴリ	①超定番商品	②価格差別化商品	③新商品
位置づけ	メーカー、流通ともに販売実績や消費者のニーズには詳しいカテゴリー。但し、売り場全体での販売量把握には流通関係者の方に利がある	「量の経済」が働くため、納入単価の低価格化が要求される。より低価格化を求めて、流通主導によるPB化が進む。	新商品に関しては従来の販売データに依存しないため、メーカー主導で進めることができ、バイヤーもそういった商品を望んでいる。
主導権	流通 \geq メーカー	流通 $>$ メーカー	流通 = メーカー

情報量的には発案メーカーが優位であるため
メーカー主導の提案が可能な領域

3-7-3. 成功率向上のために

3. バイヤーの仕入れ心理 [バイヤーも二度評価する] (仮説)

① 仕入れたいと思う気持ち

売れそうと思う説得力	}	企画の説得力=C/Pが優れているので導入しやすい 告知の強化 = 広告等による後押し 店頭の強化 = より売しやすい(売れそうな) 売り場提案
と 売ってみたいと思う納得力		

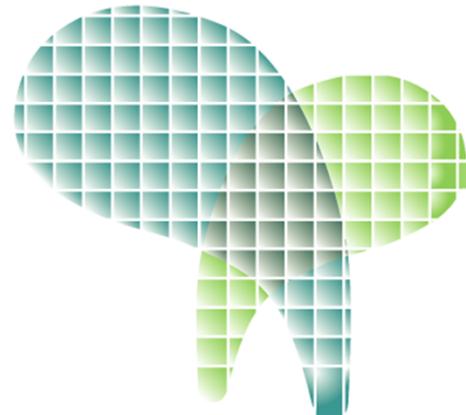
例) 企画の説明とより売れる販売促進策の提示により
仕入れ意欲を高める

② 売り続けたいと思う気持ち

売れたという実感	}	早期に成功目標まで押し上げるための施策が必要
----------	---	------------------------

例) プロモーション等で早期定番化を推し進める

メーカーが成功しやすい領域に対し、メーカー主導で提案を行い、
バイヤーが納得して売りたいと思うにはどうしたらよいか？



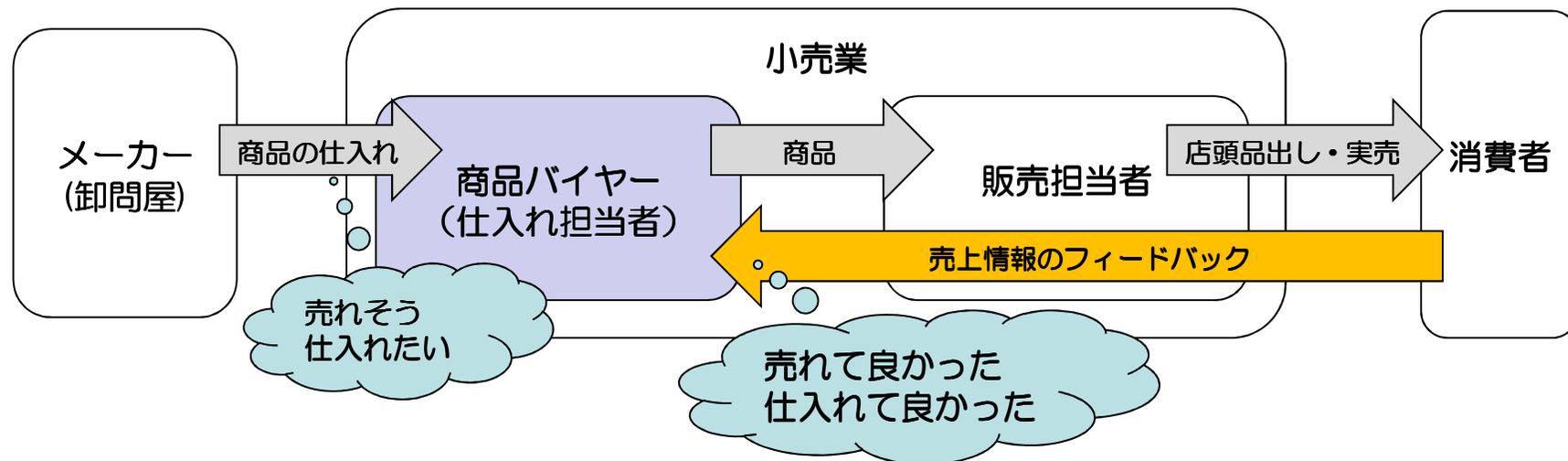
4. バイヤー（流通）とメーカーの 関係に関する意識調査



4-1. 調査目的

開発した新商品を成功に導く一要素である“販売力（＝配荷力）”を高めることに有効な「メーカーとしての在り方(すべきこと・してはいけないこと等)」を導くために、以下の情報を質的観点で把握する。

- 流通チャネルの商品バイヤー（小売業の仕入れ担当者）における—
- 1.商品の仕入れに関する実態・意識
 - 2.仕入れにかかわる領域の中でのメーカーとの関わり方、満足点（取引促進要因）・問題点（取引阻害要因）
 - 3.上記1～2を通して、商品バイヤーのニーズを抽出する。



4-2. 調査内容（課題）

【1】 普段の仕事（業務）の実態

- 商品バイヤーとしての経験年数、今までの経歴、現在の主な仕事内容について
- 日常の主な仕事（業務）の行動パターン
- 商品バイヤーの仕事のやりがい

【2】 商品の仕入れに対する意識

- 商品の仕入れ権限について
- 商品の仕入れ基準の実態
- 情報入手手段について（商品情報、エンドユーザーのニーズ等）
- 在庫、返品、メーカーからの報奨金等について
- 商品バイヤーからみた売れる商品、売れない商品について
- 今までで一番売れた商品、売れなかった商品（成功談、失敗談）
- 仕入れるために行っていること、したいができないこと、面倒・問題があるがやっていること、本当はこうしたいができないこと
- 商品バイヤーの売り場に対する考え方、売り場の作り方、理想の売り場
- 商品バイヤーの販促に対する考え方
- 取引メーカー主導の販促について、満足・不満足点

【3】 取引メーカー（取引卸）に対する意識

- 商品バイヤーからみる、メーカーとの商談について
- 商品バイヤーからみる良い／良くないメーカー（良い／良くない営業担当）、メーカーに対する満足・不満足点、今まででメーカーの対応での満足点・不満足点
- 商品バイヤーがメーカーに求めること

4-3. 調査対象者条件

【1】流通業（小売量販店）における商品仕入れ業務従事者（商品バイヤー）

【2】チェーン展開している小売量販店に勤務

※総合スーパー、食品スーパー、百貨店、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター、家電量販店、専門店 など

【3】メーカー（卸問屋等）からの「商品の仕入れ」業務に携わっている人で、バイヤー・仕入れ担当者としてメーカー（ベンダー）と仕入れに関して折衝をする立場にある人

※チェーン展開している量販店の規模としては、全国展開している企業がベストではあるが、困難な場合には、例えば、地場で4-5店舗のチェーン展開しているような量販店でも可とする

【4】雇用形態は、フルタイム勤務者（派遣・パートは不可）。
年齢、性別不問（概ね、20代~50代くらいを想定）

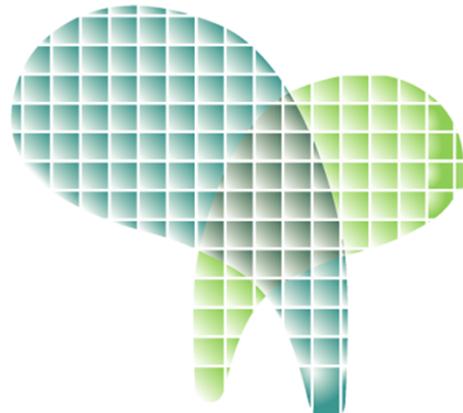
【5】バイヤー・仕入れ担当として、実務経験のある人（年数不問）

【6】仕入れ取り扱い品目は以下の通り

- ・食品（加工食品、菓子、飲料・酒類 等。但し生鮮食品は除外）
- ・日用品（日用雑貨、医薬品、化粧品、家庭用品、DIY用品、ペット用品、生活雑貨 等）
- ・文化用品（文具・事務用品、情報文具、玩具 等）

※なお、アパレル関連のバイヤーは除外

（但し、ファッション小物・雑貨等、ファッション関連のバイヤーは要検討）



5. パーソナルインタビュー 結果・分析

5-1. 商談について

- 商談は週2回から毎日行っており、分刻みのため時間は充分に取れない
- 新商品や今後取り扱いたい商品を中心に商談をしている
- 小規模チェーンでは、対人関係を重視している

バイヤーは100-500の新商品を検討しており
1つの商品にかけられる時間は少ない。

5-2. 商品説明について

- POSによる過去データを持参し、関連商品の売れ行きを把握した上で商談に臨んでいる
- 全国チェーンのバイヤーの方がメーカー営業の情報不足、説明不足に不満を持っている。

店舗での過去データを基に理論武装をしたうえで商談に臨んでいる。

その上で、商品に関するメーカー営業の商品知識不足、説明不足に不満を感じている。

5-3. 商品の選定理由

- 利益率の良いものは取り扱いたい
- CMする商品は取り扱うようにしている
- 世間で売れている商品は置いておきたい
- 新商品や目新しいものは常にほしいと思っている
- 独自の機能を持ったものには興味がある
- 競合店では扱っていないものを仕入れたい（差別化）
- 協力的な営業担当メーカーの商品は扱いたい

基本的には、利益の取れる商品を選定しているが一般的に取り扱うものやCMなどをやっているものなどは、取り扱う傾向にある。

反面、新しいものや独自性のあるものも要求している。

5-4. バイヤーの社内対応

- 非常に多くの商品を社内会議で審議している
- 商品会議ではいろいろ調べて理論武装していく
- 店頭で、2週間～半年で実績が上がらない場合は定番カットする

非常に多くの商品を審議しており、社内会議においても理論的に受け答えができるよう、事前調査をして臨んでいる。
一定期間で成果が出ない商品は、定番をカットしている。

5-5. 売り場作り

- CMや雑誌に載るからといって売れるとは思っていない
- 宣伝しなくてもPOPだけで売れる商品もある
- 一流メーカーより利幅のある二流メーカーの商品を売りたい（PB商品は、NB商品の右側に陳列）
- 競合より1円でも安く売りたい
- メーカーからのPOPや什器は捨てている
- メーカーからの販売応援はありがたい

CMをやる商品は仕入れるものの、必ず売れるとは思っていない。利益重視の売り場作りをしながら、売価は他社に負けない価格を設定したいと思っている。

5-6. 評価関係

- 担当の売り場の売上げが上がると嬉しい
- 自分が商談した商品が売れると嬉しい
- 粗利部分が評価の対象である
(売上げ、リベートが次)

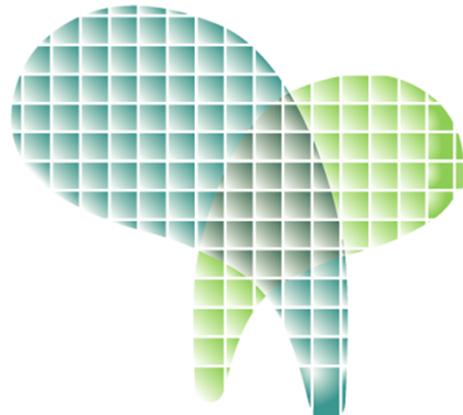
客観評価（会社評価）は、利益を中心に評価されている。

自己評価としては、売上げが上がることが満足につながっている。



5-7. その他

- PBを開発したいと思っている
- リベートの処理等は本当はやりたくない
- 過剰在庫と欠品なら欠品のほうが嫌だと思っている
- 同カテゴリー商品でも複数の仕入先を確保している
- ほとんどが返品できる商品のため、消化率にはこだわらない
- 返品が多いときは、何か仕入れて相殺することがある



6. まとめ

6-1. まとめ①

		新商品配荷に必要な条件 バイヤーには時間がない
商談について	バイヤーは100-500の新商品を検討しており、1つの商品にかけられる時間は少ない。	
商品説明について	店舗での過去データを基に理論武装をしたうえで、商談に臨んでいる。 その上で、商品に関するメーカー営業の商品知識不足、説明不足に不満を感じている。	過去のデータではなく、独自データの提示などによる、納得度の高い、説明・資料の提示が必要
商品選定の理由	基本的には、利益の取れる商品を選定しているが、一般的に取り扱うものやCMなどをやっているものなどは、取り扱う傾向にある。 反面、新しいもの、独自性のあるものも要求している。	一定の利益が取れること。 CMをやるなどの後方支援も必要。 新しさや独自性を伝えることが重要
社内対応	非常に多くの商品を審議しており、社内会議においても理論的に受け答えができるよう、事前調査をして臨んでいる。 一定期間で成果が出ない商品は定番をカットしている。	社内においても多くの商品の審議をしており、社内説得用のデータはほしいと思っている。 一定期間で売れないものはカット
売り場作り	CMをやる商品は仕入れるものの、必ず売れるとは思っていない。 利益重視の売り場作りをしながら、売価は他社に負けない価格を設定したいと思っている。	CMは導入の動機付けにはなる。
評価関係	客観評価（会社評価）は、利益を中心に評価されている。 自己評価としては、売り上げが上がることで満足につながっている。	利益をプラスにできる提案が必要。 客観評価と同時に、自己の満足度を高めることも必要。
その他		返品条件もプラスに考える。 返品が多いときは、新商品導入チャンス。2番手でも切られない。

6-2. まとめ②

	新商品配荷に必要な条件
商談について	バイヤーには時間がない。
商品説明について	過去のデータではなく、独自データの提示などによる、納得度の高い、説明・資料の提示が必要
商品選定の理由	一定の利益が取れること。CMをやるなどの後方支援も必要。新しさや独自性を伝えることが重要
社内対応	社内においても多くの商品の審議をしており、社内説得用のデータはほしいと思っている。一定期間で売れないものはカット
売り場作り	CMは導入の動機付けにはなる。
評価関係	利益をプラスにできる提案が必要。客観評価と同時に、自己の満足度を高めることも必要。
その他	返品条件もプラスに考える。返品が多いときは、新商品導入チャンス。2番手でも切られない。

新商品導入要件

独自データの提示など
納得感の高い商談

一定の利益を取れる
価格設定

社内説得用資料の
バックアップ

広告宣伝による
バックアップ

利益と
売り上げ貢献

自己満足度を
高める

返品条件等も
受け入れる姿勢

CSTやC/Pテスト等の
バイヤーの知らない
事実の開示による
短時間で興味を引く
仕掛けと社内説得
サポート

一定の利益を取れる
価格設定と価格設定
意図の開示

売れると思ってもら
うためのサポート

新カテゴリー商品＝
売り上げ、利益ともに
上がることを説得

最後に

バイヤーとは俗人的な関係も無視できない、「人」と「人」との対話で成り立っているが、商談に関しては、

- ①売れると確信できること
 - ②売るためのサポートができること
 - ③利益が上がること
 - ④短期間でそれらを理解できること
- が重要になってくる。

メーカー側の反省としては、
営業からバイヤーに伝わる情報が不明瞭であることがあげられる。

解決のための手立ては、

- ・ 営業担当者と密接な情報共有をすること
- ・ 商談に企画者が同行すること
- ・ 企画者が同行しなくてもわかるツールを準備すること

などがあげられるが、

企画者は営業を知り、営業は企画の本質を知るという点が、組織の肥大化とともに希薄になっているかもしれないという点が感じられた。

**流通とメーカーの関係に関する意識実態
(バイヤーのニーズ探索)調査**

=調査報告書(まとめ・要約)=

本調査で分かったこと①

1. バイヤーの商品の仕入れに対するニーズ

・(一定以上の利益率を確保した上で) 前年度以上の売上げを上げたい

背景:ビジネスである以上、前年度を上回る売上高を上げることは至上命題あり、小売業にとってどのような商品を仕入れるかがカギとなっている。

また、バイヤーにとっては、前年度比売上高は自分の実績であり、会社から評価される部分なので、このようなニーズを強く持っている。

2. 商品を仕入れる際の基準(仕入れたい商品)

- ①仕入れ原価の安いもの(売価を相場よりも安くできるもの)≒売上げを作れる商品
- ②利幅(利益率)の大きいもの
- ③回転率のよいもの
- ④返品のできるもの
- ⑤他の商品にはないその商品独自の魅力のあるもの(独自の商品力のあるもの≒MIP商品)
- ⑥商品力があり、かつ他の店では扱っていないもの(まだ扱っている店が少ない商品)

→競合店との価格競争が激しいため、仕入れ原価に対する関心度が高いと思われる。

→バイヤーとしては、上記⑤⑥のような商品の重要性・必要性も認識しているが、日々の業務の中では、どうしても商品の商品力の有無(強弱)よりも、价格的視点の方が大きいようである。

本調査で分かったこと②

3. メーカー・ベンダーの営業担当者への思い(ニーズ)

・日々多くの商談をこなさなければいけないバイヤーにとっては、1件の商談にかけられる時間には限りがあり、できる限り、時間も手間もかけずに商談をスムーズに進めたい

(そのため・・・)

- ・バイヤーからの商品に対する疑問点(競合品との比較優位性等)には、短時間に明確な回答がほしい
- ・小売側のやり方(先方の業務の進め方や社内の判断基準など)や状況を理解したうえで、的確な営業・提案をしてほしい
- ・バイヤーとの商談経験の少ない営業担当者とは正直、商談したくない

・(小売業の規模にもよるが)メーカーや卸売業者からの商品情報や提案、また同業他社の動向などの情報もほしい



・メーカーやベンダーには、時として無理な要求をすることはあるが、基本的には、永続的な取引を希望しており、その中で互いにWin-Winの関係を築いていきたいという気持ちはある。

ただし、会社側からは、「前年比以上の売り上げ、利益率」をシビアに求められる中においては、どうしてもメーカーやベンダーに無理なお願いをせざるを得ない状況もあり、ギブ&テイクの思いはあるものの、「明らかに利益の少ない商品などは扱わない」などシビアな対応を取らざるを得ない面もある。

本調査で分かったこと③

4. バイヤーとしての悩み

- ・バイヤーとして売れる商品(その商品独自の魅力があり、バイヤー自身が売れそう・売ってみたいと思える商品)を自ら探し出し、扱いたいという思いはあるものの、日々の商談や業務に追われ、商品発掘になかなか時間を割くことができない。
- ・リポート処理など商談以外の業務にも時間が取られ、バイヤーとして、商品仕入れのための商談やその準備に時間を費やしたいものの、なかなかできていない。

5. バイヤーとしてのやりがいを感じる時

- ・店舗の売上が上がったとき
- ・自分の判断で仕入れた商品が目標以上の売れ行きするとき
- ・同一の商品で、現状以上の有利な取引条件(安い仕入れ価格)を引き出し、商談が成立したとき



全国展開しているチェーンでも、バイヤーの数は決して多くはなく、バイヤー自身も責任やプレッシャーは大きい、「自分たちが会社の売上げを作っている」といった誇り・自負を持っている様子が伺えた。

仮説に対する分析結果①

仮説1. バイヤーは常に新商品(≒MIP)を求めているのではないか？

◆結果: 仮説通り、バイヤーは「新商品(≒MIP)」を常に求めている

バイヤーの仕入れに対するニーズ

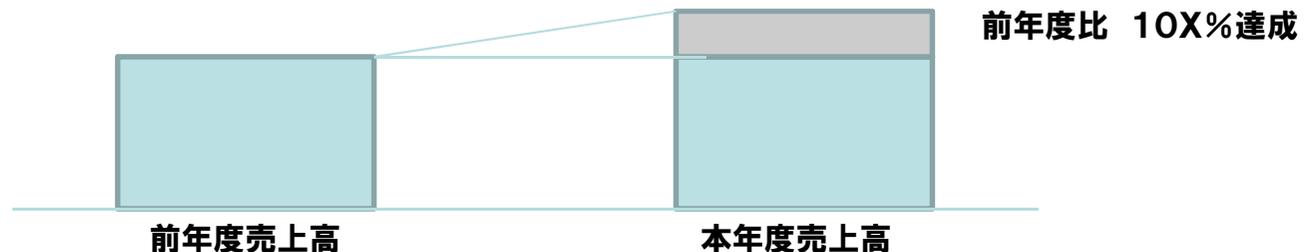
→「売れる商品」を少しでも安く仕入れたい

バイヤーのいう「売れる商品」とは？

- ①過去の売上実績があり、今後も売れ続けると思われる商品 = **定番商品・NB品等**
- ②コモディティ化したカテゴリーの商品で、売価を安く設定できるもの
= **PB品・NBメーカー以外の商品**
- ③他の商品にはないその商品独自の魅力のあるもの(独自の商品力のあるもの) = **MIP**

店頭での棚作り、店作りを考えていく上で、お客さんを飽きさせない、目新しさを強く感じさせる商品(MIP)は、常に欲しがっている。

また、前年度を上回る売上げを作っていかななくてはならない状況において、定番商品、PB商品等で、前年度程度の売り上げを確保しつつ、MIPで、プラスアルファの売上げを築いていく。



仮説に対する分析結果②

仮説2.

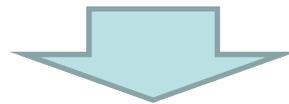
新商品(≒MIP)導入のための商談は、メーカー主導の提案ができるのではないか

◆結果： 必ずしも、メーカー主導で優位な提案(商談)ができるとも限らない

新商品が「革新的MIP」の場合には、バイヤーも過去の販売実績等のデータがなく、メーカーから提供される商品に関する情報とバイヤーのある種の感性で、その新商品が売れるか否か(扱うか否か)を判断するので、ある程度、メーカー主導で商談を進めることができる。

ただし、新商品が「棲み分け的MIP」の場合には、類似市場商品の過去の販売実績データをバイヤーも保有しており、それらデータを参考にした上で、商談になることが考えられるため、必ずしもメーカー主導で優位な提案(商談)ができるとも限らない。

なお、近年は、市場の数自体が多くなっており、現市場と共存しやすく、現市場をヒントにその隣に生まれやすい「棲み分け的MIP」が多くなっている。



・新商品が「棲み分け的MIP」の場合には、メーカー側は、売れる可能性が高いことを示すデータや販促策等を提示した上で、バイヤーに「売れそう」「売ってみたい」と思わせる必要がありそう。

例えば、「テストマーケティングの結果の提示」、「TVCM等の販促策」、「売り場提案」
「チャンネル限定販売」「リピート施策」・・・等々

仮説に対する分析結果③

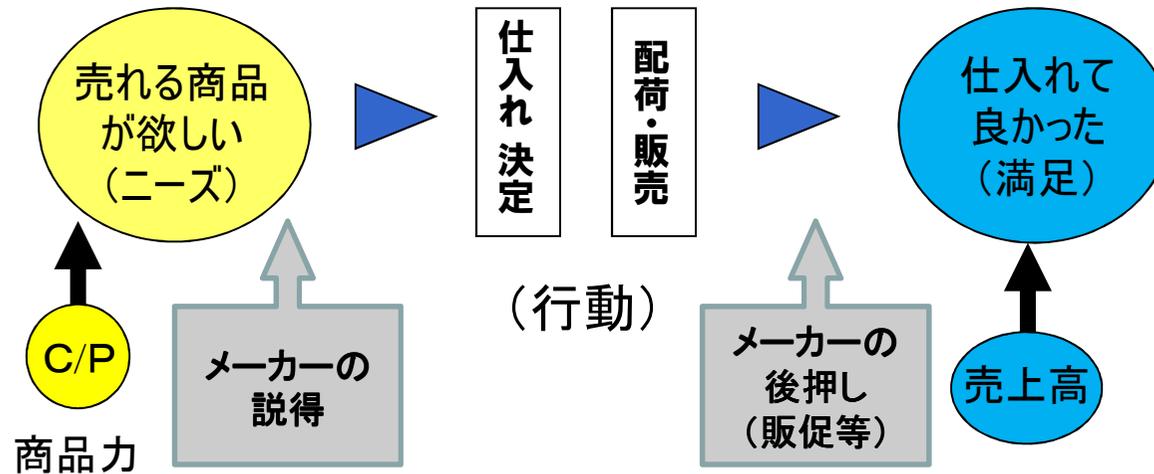
仮説3. 「バイヤーも二度評価する」のではないか？

◆結果： 仮説通り、バイヤーも二度評価している

仕入れた商品の販売状況は常に確認している。小売の規模によって若干の違いはあるが、大手チェーンにおいては、入荷して約2週間ほどで、返品するか、引き続き取り扱うかの判断がなされるようである。

販売後の売上げの結果は、その後のその商品ならびにメーカーとの商談内容に、何らかの形で影響するものと思われる。

バイヤーも二度評価する



バイヤーに対して、メーカーとしてすべきこと(まとめ)①

◆「販売力(配荷)」を最大化するためには

・バイヤーにとって、魅力的な取引条件を提示する

- ただし、新商品の場合、メーカーとしても取引条件は崩したくないため、例えば、目標売上げを達成した際にリベートにて還元する等の策が考えられる。
- また、取引条件に関しては、金銭的な交渉以外にも、「先行発売」や「チャンネル限定販売」等も有効と考えられる。

・メーカーとして効果的な販売促進支援策の提供・実施を約束する

- 販売促進支援策としては、TVCMや店頭販促物等が一般的かと思われるが、それらの販促の効果が最大化するよう、相乗効果が期待できるような販促策と組み合わせる等が考えられる。
例えば：CMやパブリシティで取り上げられることが分かっている場合には、それらに合わせて、特設ブースや専用什器等で販売する、エンドで展開する、マネキンを立たせて試食・試用させる等

なお、展開する販促支援策は、各小売の規模や各店頭の状況(客層や店の大きさ等)に即した提案でないと「結局、うちでは使わなかった(使えなかった)」と無駄になってしまうため、きめ細やかな提案ができるとうい。

バイヤーに対して、メーカーとしてすべきこと(まとめ)②

◆バイヤーのニーズに応じて、成功率を高めるためには

・「商品力」のある新商品を提案し、「販売力」「広告力」においてもバックアップする

→効果的な販促支援策等を的確なタイミングで実施し、小売が可能な限り、最小限の手間とコストで“売れる仕組み”を提供することが必要と思われる。

◆バイヤーとの関係性を高めるためには

・自社にとって“メリットのあるメーカー”と思わせる

→バイヤーにとってのメリットとは端的に言ってしまうと、「売上げ(利益)をもたらしてくれる」ことではあるが、必ずしもその点ばかりを重視しているバイヤーばかりではない。

「小売側の事情を理解してくれ、融通のきいた対応をしてくれた」、「売上げだけでなく、小売側の販促への取り組みを評価してくれる」などといった小売に対して親身な対応をしてくれるメーカーも“メリットのあるメーカー”と感じられている。

→バイヤーもメーカーと友好的な関係を築いていき、互いに「Win-Win」になりたいという意識はある。