

# マーチャライジング

## 第 1 章 経営環境変化と進化するマーチャライジング

### 第 1 節 マーチャライジングの概念

マーチャライジングの定義: AMA(アメリカマーケティング協会 1961 年) 「マーチャライジングとは 企業のマーケティング目標を実現するのに 最も適する場所・時期・価格・数量で 特定の商品やサービスを市場に提供する 計画と管理」

#### 5つの適正 (Five Rights)

- ① 適正な商品 (消費者が納得して購入 ベネフィットを提供)
- ② 適正な場所 (販売に都合よく 標的顧客が 購買しやすい)
- ③ 適正な時期 (顧客が 特定商品を購入しようと欲する時期)
- ④ 適正な数量 (販売数量に見合った 在庫数量の維持)
- ⑤ 適正な価格 (商品の対価として 十分に納得して支払える)

マーチャライジングの領域: 小売業のマーケティングミックスを総称 小売業の業務→商品計画を起点とする循環サイクル (=マーチャライジング・サイクル)

#### チェーンストアにおけるマーチャライジング・サイクルの概要

- ① 商品計画: どのような顧客の どのようなニーズに対応して どのような商品構成にすべきか → 品ぞろえ
- ② 価格設定・棚割り: 顧客の満足する かつ 適切な利益を確保できる価格: 棚割り表によって 品種ごとの価格のパラツキを抑える→プライスライン・ゾーンの調整
- ③ 仕入計画: どのサプライヤーから どのように仕入れたらよいか→適度に 仕入条件改善交渉や帳合変更
- ④ 補充・発注: 店頭在庫が減少した定番商品→補充のための再発注処理→天候や競争店の特売状況なども考慮
- ⑤ 荷受・検品: 検収ともいう 発注した商品がサプライヤーから納品されたときに 立ち会って 行う作業のこと → サプライヤーが多ければ 人的コストが増加
- ⑥ ディスプレイ・販売: 棚割表にもとづき 顧客から 分かりやすく 見やすく 手に取りやすいディスプレイを行う
- ⑦ 価格変更: 店頭の販売促進策→臨機応変に値下げや割引
- ⑧ 商品管理 (在庫管理・販売管理): 在庫量の適切さや 商品の売れ行きを管理 → 商品・仕入計画にフィードバック

#### 経営管理としてのマーチャライジング

マーチャライジング=小売業経営に最も基本的な管理業務  
経営管理の基本的プロセス: Plan(計画) Do(実行) See(検証・評価)

マーチャライジング→商品や仕入などの計画を策定 発注・荷受・ディスプレイ・販売を実行 在庫・販売状況について 計画と実行成果を検証・評価し 次のマーチャライジングにフィードバックする循環活動(PDSサイクル)

#### 【マーチャライジング・サイクルに関わるキーワード】

棚割り: 棚(ゴンドラ)ごとの商品が最も効率的に販売できるように 単品の配置と数量を適正に規格化すること。  
帳合変更: 継続的な取引関係にある仕入先を 別のところに変更すること。

### 第 2 節 マーチャライジングと競争戦略

経営環境変化への対応: 今日の小売業界→オーバーストア(店舗が過剰) 大型店間・異業態間競争→衰微する小売業: 適切な競争戦略の不在

小売業の競争戦略: M.E.ポーターの「競争戦略論」に沿って

#### 5つの競争要因

- ① 新規参入の脅威: 小売業→参入障壁が非常に低い=多数 乱戦業界の1つ
- ② 既存競争業者の間の敵対関係: 同一商圏内で 商品構成の類似性が高い店舗間→激しい競争に陥ることも
- ③ 代替製品からの圧力: 業態間競争→例: GMSを脅かす HC や 家電量販店(広く深い品ぞろえ)→代替業態
- ④ 買い手の交渉力: 消費者による店舗選択行動→自分の購買ニーズに適した店舗の選択
- ⑤ 売り手の交渉力: 業界で独占的な地位を有する または 消費者ニーズにマッチした売れ筋や差別化された 特殊製品などを持っているメーカー → 売り手の力が強まる

#### 3つの基本戦略

- ① コストのリーダーシップ: 圧倒的な低コストの地位 → 市場シェア・有利な仕入・ローコストオペレーションなどが 前提 → 大量販売可能な店舗網・店舗運営の標準化や省力化・効率的な物流システムの整備などが 不可欠
- ② 差別化: 品ぞろえ・販売形態・顧客サービスの差別化→顧客からみたストアロイヤルティの高まり → 参入障壁
- ③ 集中: 品ぞろえの専門化 や 店舗展開エリアの集中化(ドミナント出店)などが 代表的施策

小売業のマーチャライジングと競争戦略

#### 競争と価格政策: コストのリーダーシップ

ハイ・ロー・プライシング政策: 一定期間(特売期間)において 一定の特売対象商品を設定 通常販売価格を値下げして販売する仕組み → 多くの小売店が行っている → メーカーの販売促進策に依存

EDLP(Every Day Low Price): 毎日が低価格で 価格を上下させない政策→チラシ広告による販促などのコストは削減 → ローコストオペレーションによって 店舗運営コストを総体的に 引き下げる EDLC(Every Day Low Cost)の仕組みづくりが 不可欠 → コストのリーダーシップにつながる

#### EDLP実施の条件

- ① 仕入原価の低減: 大量仕入・計画的仕入・在庫適正化 不透明取引慣行の排除・商流/物流/情報流の効率化・DCM・グローバルソーシング・ダイレクトバイイング

(小売業のマーチャライジングと競争戦略 EDLP 実施の条件 の続き)

- ② 販売管理費の低減: 人件費・広告宣伝費・物流費など
- ③ 店舗設備関連費用の削減: 店舗開発費/維持費・什器/備品費

#### 【価格政策のキーワード】

ロス・リーダー: ハイ・ロープライシング政策で 仕入原価を下回るような 価格で販売される商品

バーゲン・ハンター: チェリーピッカーともいう ロスリーダーだけを狙って 購買する顧客のこと

DCM(Demand Chain Management): 製配販三層の流過程で共同して デマンドチェーン(需要連鎖=供給連鎖)全体のリードタイム短縮 在庫削減 物流最適化 販売効率向上などを図る

グローバル・ソーシング: Web 上の BtoB 取引交換所である e-マーケットプレイスのネットオークション機能などを活用し 世界各国の サプライヤーの中から ベストプラクティス商品を仕入れる

ダイレクト・バイイング: メーカー直接取引のこと 卸売業の帳合を通さずに メーカーから直接仕入れることにより 中間卸売マージンを 削減する

#### 競争と商品政策: 差別化 と 集中

- ① 特徴のある品ぞろえ(商品構成の差別化)→商品構成マトリクス (特徴の鮮明化)

【商品構成マトリクス=品ぞろえの 幅と深さ】

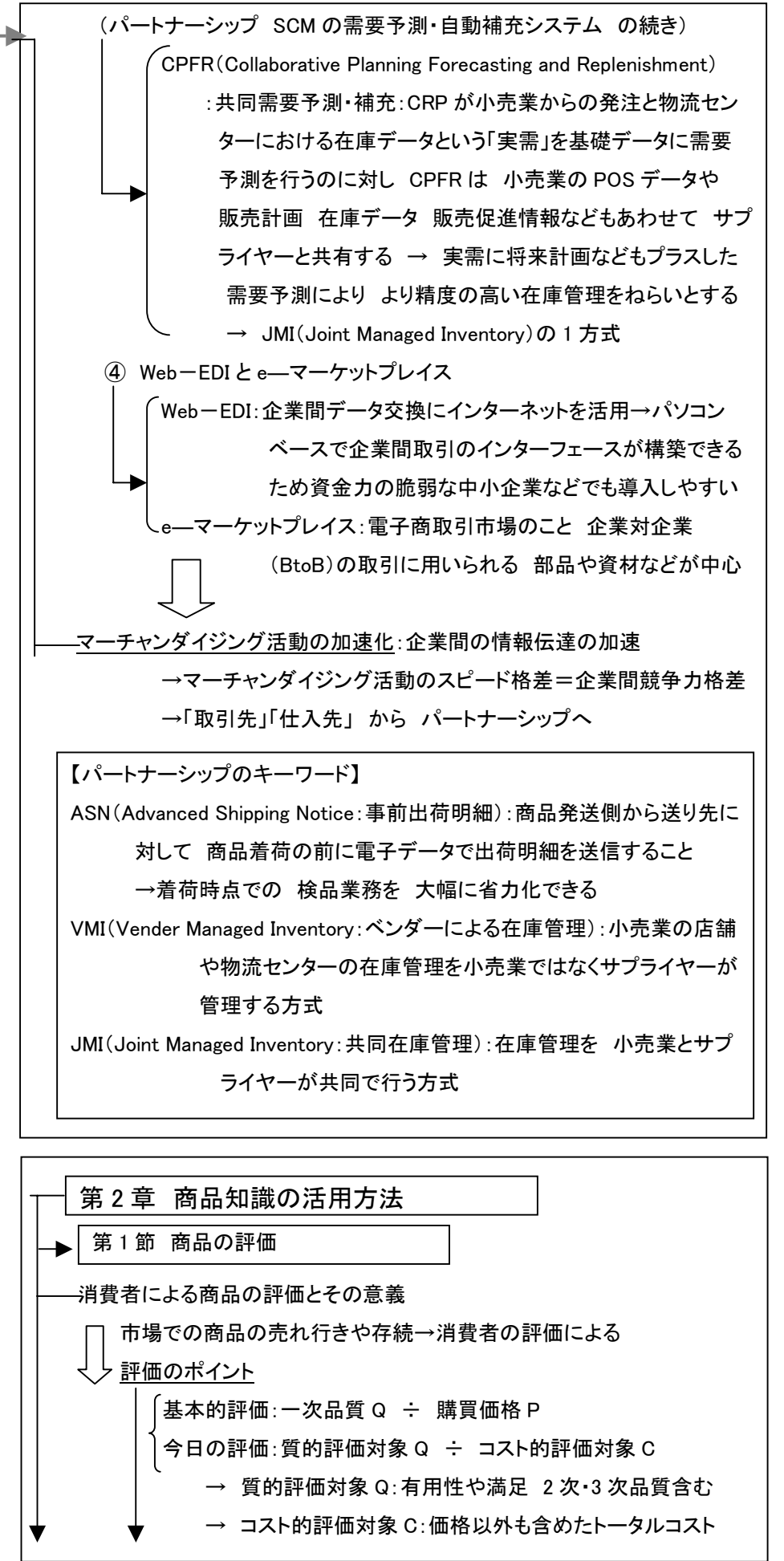
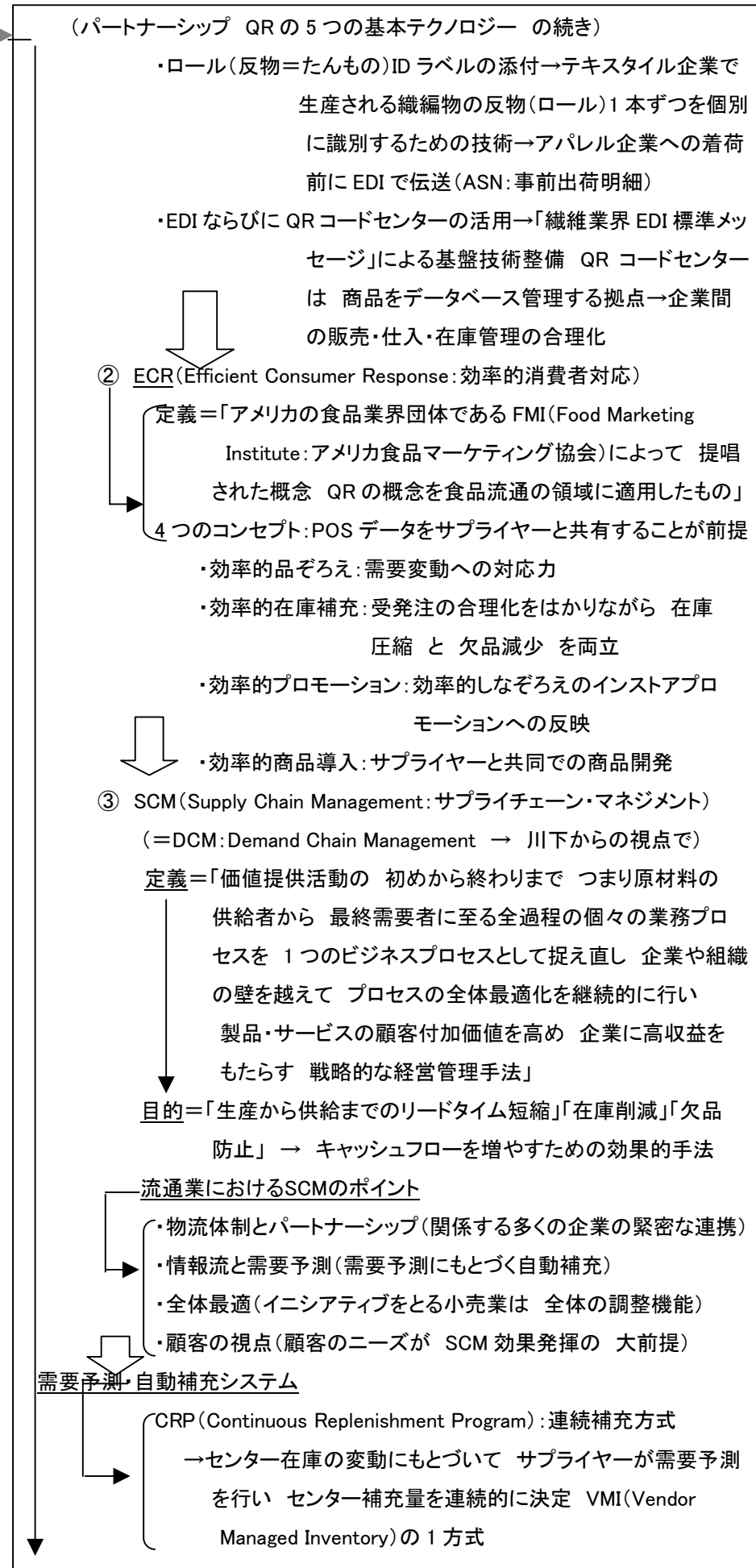
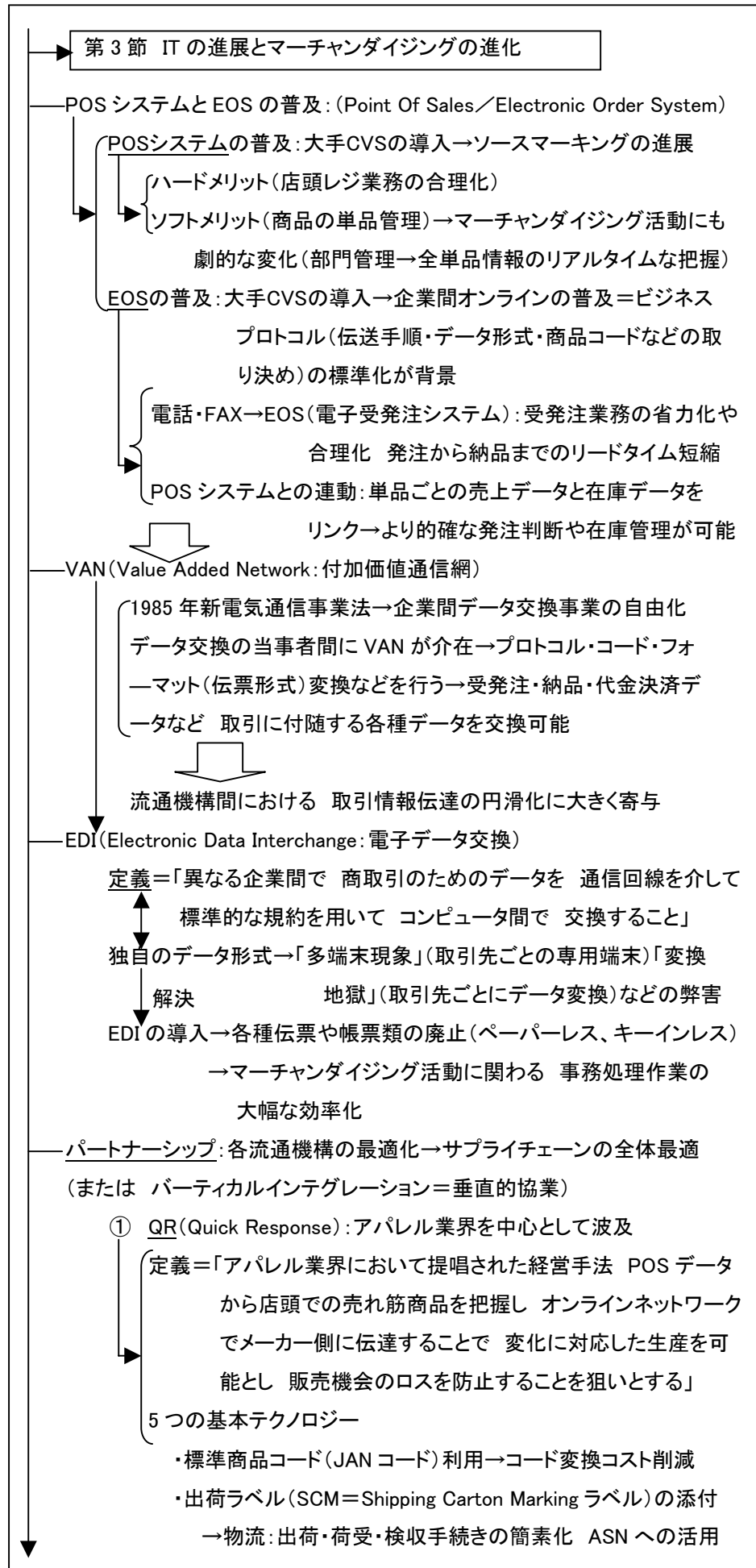
B&S 型	B&M 型	B&D 型
M&S 型	M&M 型	M&D 型
N&S 型	N&M 型	N&D 型

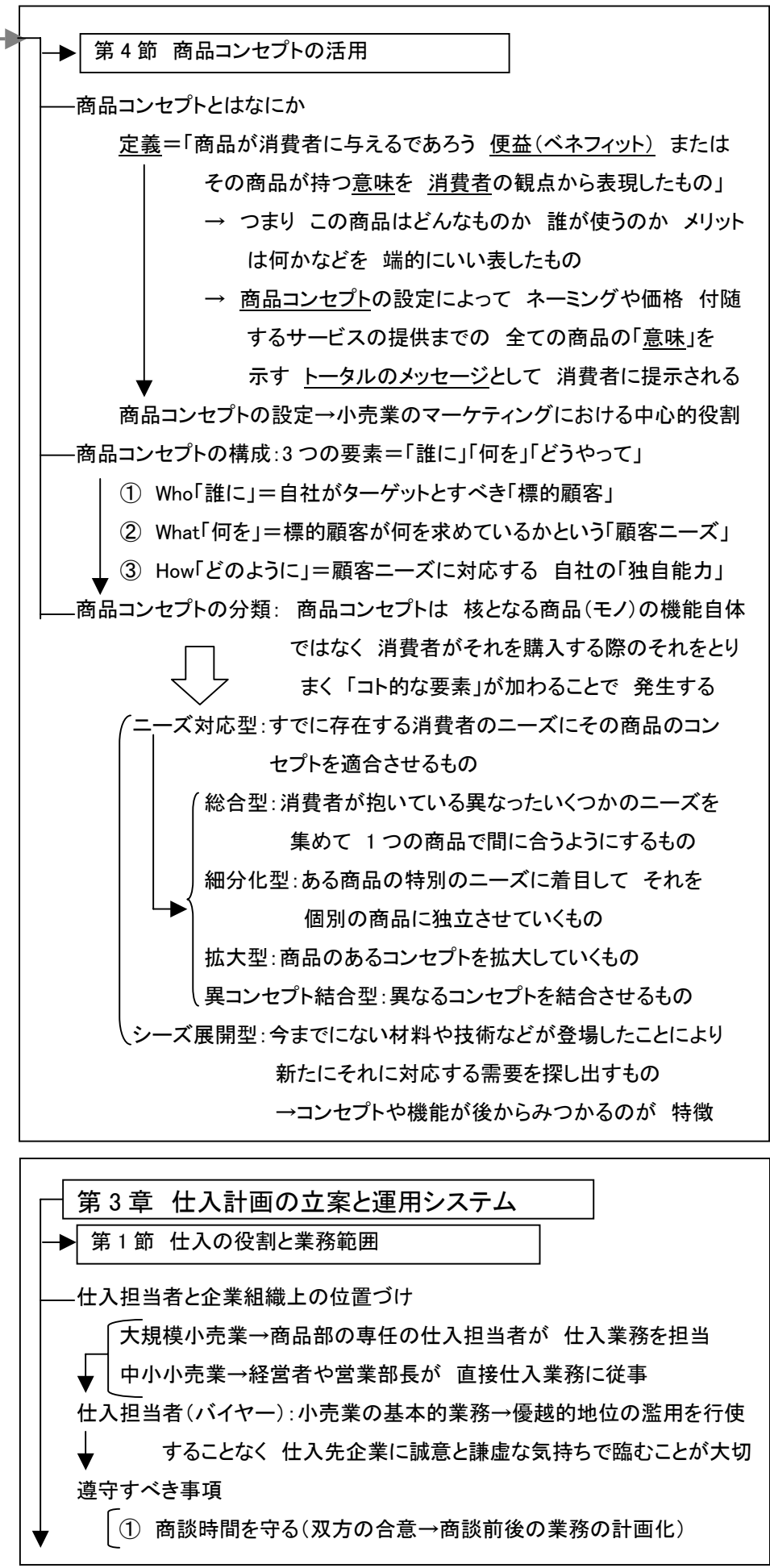
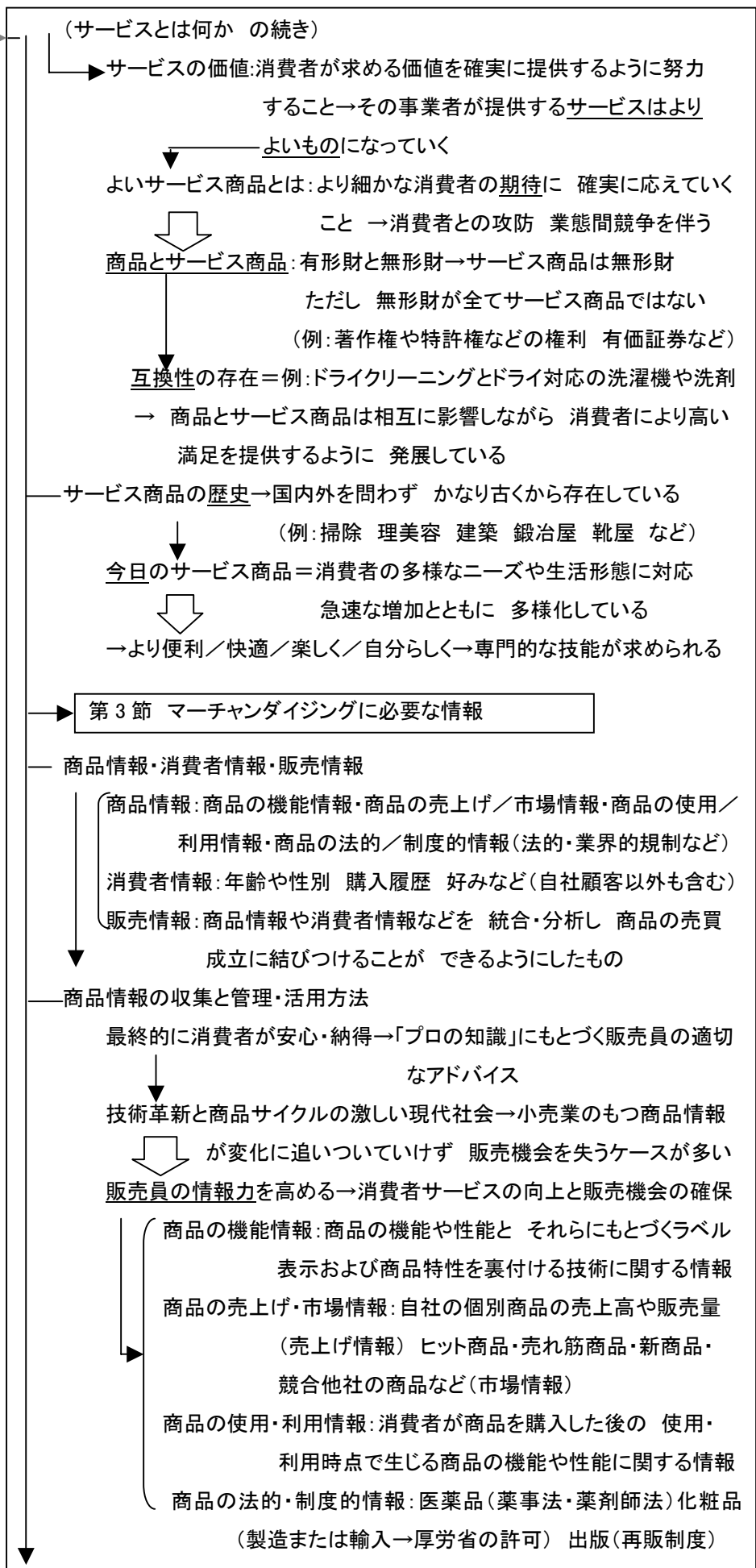
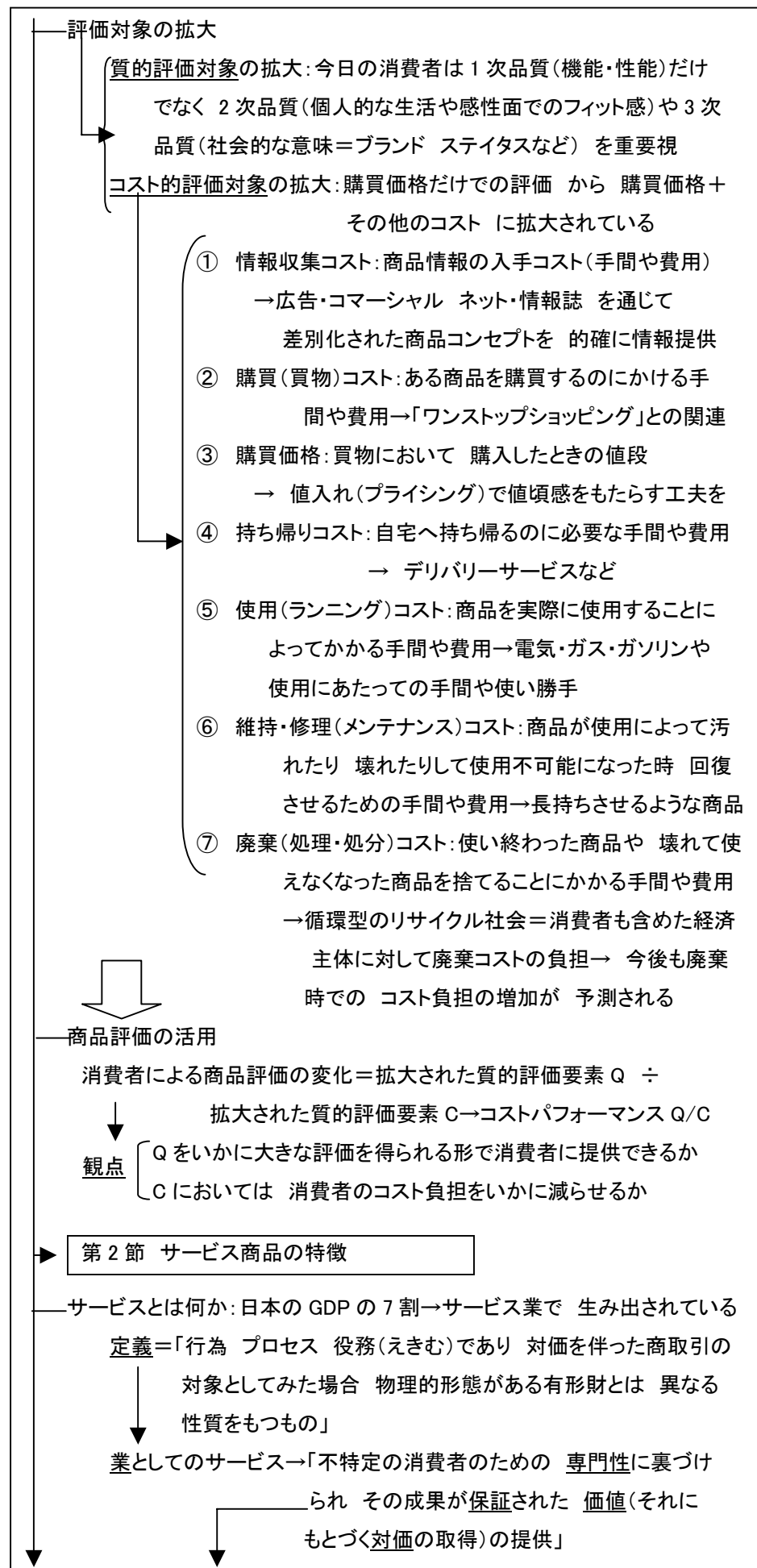
商品カテゴリー構成(品ぞろえの幅)

品目構成(品ぞろえの奥行き)

※品ぞろえの幅: Narrow 狭い Moderate 中位 Broad 広い  
※品ぞろえの奥行き: Shallow 浅い Moderate 中位 Deep 深い

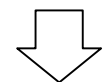
- ② 付加価値商品(商品の差別化): 他店の取扱商品にはない価値をもった商品の アソートメントや自社開発→差別化による価格競争回避 → 顧客はそこでしか 購買できないから→低価格であっても価格以上の価値をもった商品 や 価格は高いが 顧客にとって高い満足の得られる商品





(仕入担当者と企業組織上の位置づけ 遵守すべき事項 の続き)

- ② 私的利益を得ようとしな(現金や物品の要求や受取→公正な取引の妨げ→一切 してはならない)
- ③ 自社の経営方針を説明する(経営方針や取引上のシステムなどを一般的に説明→お互いが納得した上で商談ができる体制づくり)
- ④ 返品を出さないようにする(仕入れた商品は責任をもって売り切る)
- ⑤ リポートなどの折衝は慎重に行う(強要してはならない 先方と話さうときは 上司と同席して先方に臨む姿勢が大切)  
※リポート:メーカーと小売業などとの長期的な関係構築を目的として 小売業がメーカーの提示した諸条件を受け入れる場合に支払われる 金銭的見返りのこと
- ⑥ 文書による契約を基本とする(仕入条件などの約束事は文書に明記して取り交わすのが基本→大切に保管)
- ⑦ 試作品や開発商品の製作依頼と費用負担を明確にする(先方に無理の無いように 双方で十分検討する必要)



全ての小売業は 自己の力だけで成り立っているのではない

取扱面から見た商品類型と仕入業務の対応

① 取扱期間による商品分類

- ・ 定番商品=一定期間 継続的に補充・発注する商品
- ・ 季節商品=ある期間を定めて 計画的にタイミングよく集中的に販売する商品(エアコン 季節ものの衣料など)
- ・ 流行商品=流行に適合する形で 短期集中仕入と重点的販売を行う商品 流行の終息期の把握が重要
- ・ 臨時商品=特別な催し物に合わせて 期間限定で取り扱う商品

② 商品政策による商品分類

- ・ 重点商品=最も力を入れて 販売の中核に位置付ける商品
- ・ 主力商品=店内での売上構成比率と利益率が高く 店舗イメージ形成上の寄与率も高い商品 取扱商品の中心
- ・ 補完商品=特定の商品と並行して 売上げが増大する商品 定期的な在庫チェックと 効率的な在庫管理が必要

③ プロダクト・ライフサイクルからみた商品分類

- ・ 開発期商品=まだ 開発段階にある商品 小売業はこれらの開発情報を収集することが 重要となる
- ・ 導入期商品=発売されたばかりの新品 消費者へ広告や販売促進活動をタイミングよく積極的に実施して ブランド名などを 強力に訴求する必要がある
- ・ 成長期商品=新品や新サービスが認知され その販売が急激に増大する時期の商品 売場において量販体制を整え 品切れを起こさないようにする

(取扱面からみた商品類型 プロダクトライフサイクルからみた分類の続き)

- ④ 成熟期商品=市場導入後 ある期間が過ぎ 新品としての魅力が薄れ 売上げが伸び悩む時期の商品 小売店は売行きを維持するために 景品を付けたり 値引き販売を実施して 延命策を施す努力をする
- ⑤ 衰退期商品=流行遅れや 新型商品の出現などによって 市場性が衰えた商品 タイミングをはかって 当該商品の撤退を決定する必要がある  
※ プロダクト・ライフサイクル:新品が誕生し やがて市場から姿を消していくまでの一生のこと ライフサイクルの時間的長さは 技術革新の激しい商品ほど短く そうでない商品は 比較的長いといえる

第 2 節 仕入情報の種類と活用

仕入情報とその対象

仕入情報→商品部で 的確な仕入業務を 遂行するのに必要な情報  
→仕入業務に固有の情報と 販売に関する情報がある  
仕入業務に必要な情報:情報源の違いによって 8 種類に分類

- ① 経営管理層の情報=営業政策や商品計画
- ② 販売業務からの情報=当月の販売計画や日々の販売状況
- ③ 在庫業務からの情報=当月の在庫企画や日々の在庫状況
- ④ 顧客からの情報=来店客情報(商品に対する満足・不満足 将来の商品に対する要望 など)
- ⑤ 消費者からの情報=未来来店客情報(地域住民の消費動向や生活価値観に関する情報など)
- ⑥ 製造段階からの情報=メーカー情報(技術 使用材料 製造コスト 新製品開発 など)
- ⑦ 卸売段階からの情報=卸売業情報(取扱商品 商品特性 取引条件 営業成績 小売への支援内容など)
- ⑧ 環境からの情報=特定の店舗や商圈に限定されない マクロ情報(消費生活環境 地域社会環境 競争環境 政治・法規制環境 など)



仕入のために留意すべき情報ソース

- ① 仕入部門が蓄積している情報:過去の販売活動を仕入面からバックアップしてきた経験→販売部門の情報とミックスさせて仕入商品選択や運営の決定に反映させることが重要
- ② 在庫(または物流)部門が蓄積している情報:品目別の在庫情報  
→在庫管理報告書(ストック・コントロール・レポート)  
→仕入部門が積極的かつ継続的にチェックする必要

(仕入のために留意すべき情報ソース の続き)

- ③ 販売部門が蓄積している情報:POS データによる単品管理によって再発注の精度を高める → 取り扱っていない商品や 品切れを起こしている商品が把握できない →ウォント・スリップ(欲しいという覚え書き=品切れ伝票)を活用して 顧客の商品への要望を収集
- ④ 調査部門が蓄積している情報:顧客から売場で収集した情報は 極めて重要だが 特定の地域や顧客に偏る →規模の大きい小売業では 経済動向・地域社会環境・競争状況・消費者動向を 調査しデータベース化
- ⑤ サプライヤー(仕入先企業)から得られる情報:仕入先企業からの情報媒体やソース→セールスパーソンやカタログ/サンプル・業界紙/雑誌・ハウスオーガン/流通広告・業界パンフレット/業者リスト・巡回(ミッショナリー)セールスパーソン・トレードショー(見本市 展示会)など

※ ハウスオーガン:生産現場情報や新製品情報などを掲載したPR 目的の情報誌。  
※ 流通広告:主として小売業に対して 取り扱うことによって生じる 収益性増大の機会や 関連する商品やサービスのセールスポイントなどを 中心的に訴求する広告

第 3 節 消費財の分類と再発注のポイント

発注の視点:商品の販売動向を考慮した発注の視点とは

- ① 単品動向の把握:毎日の売上情報(数量)をチェックするとともに 流行りの商品は 一定期間の売れ方を調べる
- ② 単品としての売れ筋商品動向の把握:POS システムの普及→部門別管理 から 単品管理へ  
狙い:発注精度を高め 品切れによる 機会ロスを防ぐ  
: 単品ごとの最低在庫(発注点)と最高在庫を決定し 在庫の適正化をはかる  
: 単品別販売データから 利益管理に必要なデータを 作成し 売場の変更や品ぞろえ方針を決定する  
※ 単品管理=単品(SKU)単位で商品情報を把握し 小売業のマーチャンダイジングやマーケティング活動に 反映していく戦略的仕組みのこと
- ③ 売れ筋商品の見つけ方  
・店舗外の現実を観察:競争他店のリサーチ 町の話題性 若者の溜まり場 ファッション誌の情報など  
・販売データ:カテゴリーごとと単品データを抽出 → 売上動向

(発注の視点 の続き)

④ プロダクト・ライフサイクルと売れ筋商品の発注ポイント

- ・ 流行商品: 流行性の強い商品→ライフサイクルが短い→メーカー在庫が早期になくなりやすい 成長期からピークまでの移り変わりが速い(流行品の短命サイクル現象)
- ・ 定番商品: 本部で販売データから定番商品の売れ行きを読みとり 地域別 店舗別の動向を把握→店舗におけるライフサイクルの特徴 と品ぞろえパターンを適合させる

⑤ 死に筋商品のパターン: 発生原因のパターン

- ・ 仕入段階での選定ミスによる死に筋化: 仕入と販売を分業するチェーンストアでよくみられる 商品部が売れると判断して契約→売場担当者の経験との相違
- ・ 初回仕入数量の過剰による死に筋化: 契約時における初回仕入数量が 店舗の販売許容量を大きく超える
- ・ 1 回あたりの発注数量の多さによる死に筋化: 販売予測数量を大きく上回るほどの発注→売れ残りが溜まる
- ・ 成熟期から衰退期にある商品の発注による死に筋化: いまはよく売れているが 実際には売れ行きのピークに差しかかっている→まもなく売れ行きは下降

⑥ 死に筋商品の対応方法

死に筋商品の定義や設定基準→死に筋の見極めはできる  
 ただし「誰が いつ どのような方法で 処分するか」→「死に筋商品の発見と排除」業務の 仕組みと運営体制(組織)づくりが必要 → これができず 店頭在庫のまま 数回の値下げと見切り値で処分すること=「なし崩し」には 売場/商品の品質や鮮度イメージの悪化 新しい商品のスペースがなくなる 在庫の長期化と金利増 値下業務による作業効率悪化 などのマイナス点がある

⑦ 死に筋商品データの分析

死に筋商品の選定と処理→大変重要な日常業務  
 チェーンストア→個店と全店のデータ分析が 不可欠

消費財の分類と仕入業務

① 最寄品: コンビニエンスグッズ: 必需的な食料品 日用雑貨など

- ・ 購買頻度=高い 購買ポイント=商標で慣習的に
- ・ 商品単価=低い 購買慣習=時間と労力をかけない
- ・ 購買行動=住居や生活場所に近い小売店
- ・ 商品性格=商品寿命が短い 量産・規格化された商品
- ・ 販売側視点=商品回転率高い 粗利益率低い

(消費財の分類と仕入業務 の続き)

② 買回品: ショッピンググッズ: セーターなどの服飾品 家具など

- ・ 購買頻度=低い 購買ポイント=小売店のムード・演出・伝統
- ・ 商品単価=比較的高い 購買慣習=計画的に購入
- ・ 購買行動=繁華街や地域中心地 ショッピングセンターなど
- ・ 商品性格=スタイルやデザイン ファッション性重視 個性化された商品で 独自性のある商品への志向が強い
- ・ 販売側視点=商品回転率低い→仕入の計画性が要求される
- ・ 粗利率高い→接客サービスが重視される

③ 専門品: スペシャルティグッズ: 買回品のなかの特に高額な商品

- ・ 高級乗用車 高額な宝石 高級ブランドのバッグなど
- ・ 購買頻度=極めて低い 購買ポイント=商標に対する信用や販売者の店格
- ・ 商品単価=極めて高い 購買慣習=予算準備等極めて計画的
- ・ 購買行動=専門性イメージの高い小売店 サービスや演出で左右される
- ・ 商品性格=価格より品質を重視 信用のある小売店と商標を重視 → アフターサービスも商品選択要因
- ・ 販売側視点=商品回転率低→サービスシステムが要求される
- ・ 粗利率高い→関連商品の充実も大切

最寄品の特性と再発注上の留意点

- ・ 低単価商品が多い→仕入原価を抑え 計画的に販売量拡大
- ・ 価格弾力性が低い→むやみに安売りしない
- ・ 顧客が購入の労力を抑える→品切れを生じないようにする
- ・ カテゴリー内の品ぞろえ幅は広げなくてよい→継続的销售を重視
- ・ 規模の経済性を追求した製品→売れ筋商品に集中して 在庫回転率を高めて 収益性確保
- ・ 売値値入率低い→品目ごとの手持ち数量(在庫コスト)を抑える

ベーシック・ストック・リストによる最寄品の再発注管理

- ・ ベーシック・ストック・リストの定義=最寄品特性に適合した仕入や再発注のための一般的な管理手法
- ・ 含まれる項目=商品属性(メーカー名/ブランド名/商品名/品番)
- ・ 価格(仕入原価/販売価格) 週当たり販売計画数量
- ・ リードタイム(発注期間/納品期間) 最大在庫数量
- ・ 最小在庫数量 発注先(電話/FAX 番号)など
- ・ 特徴: 季節変動の大きな商品系列を除き 通常 1 年単位で策定
- ・ 再発注の数量・時期の把握 再発注業務のルーティーン化に適用できる
- ・ 品目の取替えには適していない → 取扱い品目を頻繁に取り替える必要がある場合→モデル・ストック・プランが適

再発注メカニズムと OTB 方式

再発注メカニズムと経済的発注量への適合

発注コストと在庫コスト→発注量をめぐるトレードオフの関係  
 2つのコストが最小になる発注量→経済的発注量(EOQ: Economic Order Quantity)

$$\text{再発注期間} = \frac{\text{経済的発注量}}{\text{販売計画数量}}$$

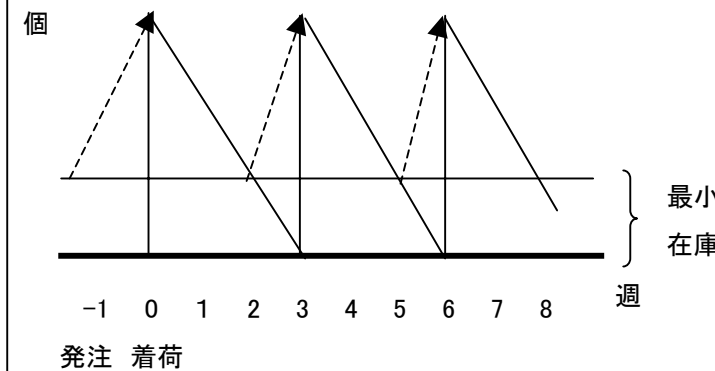
最寄品の品切れ→近隣の競争店に顧客を奪われてしまう  
 →納品期間中に売れる量→最小在庫として

$$\text{最小在庫} = \text{販売計画数量} \times \text{納品期間} + \text{安全在庫}$$

$$\text{安全在庫} = \text{品切れ防止予備在庫} \rightarrow \text{ポアソン分布による算定}$$

$$\text{安全在庫} = 2.326 \times \sqrt{\text{販売計画数量} \times (\text{再発注期間} + \text{納品期間})}$$

【在庫の動き】



最寄品の再発注と OTB 方式によるコントロール

再発注量: 季節変動が少なく 安定的に売れる商品→再発注の煩雑さを軽減するため 自動的に算定

$$\text{再発注量} = \text{最大手持ち在庫数量} - \text{既発注数量} - \text{再発注時残存数量}$$

- 前提条件: 季節変動や流行による販売変動が少ない
- : 消費者が安定的に繰り返し購入する傾向が強い
- : 大量生産され ブランド化が進んでいる
- : 価格は相対的に低く 消費者に商品知識がある

買回品の特性と再発注をめぐる留意点

- ・ シーズン単位や月単位など 相対的に短期の商品計画の策定期間をとる → ターゲット顧客の需要変化にきめ細かく対応
- ・ 同一カテゴリーでも 顧客によって求める品目の種類・タイプ・スタイル・価格帯は異なる → できるだけ幅広く品ぞろえ(品目構成)
- ・ カテゴリーごとに高価格帯・中価格帯などのプライスゾーンを決めて 小売店のイメージに合わせる→同時にプライスラインを設定
- ・ スタイル・材質・柄などの基準に従って小分けし価格ラインに反映



(買回品の特性と再発注をめぐる留意点 の続き)

- ・ スタイル・材質などの基準に従って 取扱商品の一覧表を月単位で作成する そして 継続して再発注すべきもの 同じ条件を満たす他の商品を発注すべきもの 発注対象そのものを変更すべきものに分け 適宜 取扱商品一覧表の中身を修正する
- ・ 季節性・流行性の高い商品は 日々の販売動向をきめ細かく追跡 → 売れ行きが鈍化した商品は 早めに値下げし 在庫処分する

買回品 = モデル・ストック・プランによる在庫管理と再発注

月初在庫ストック高の計算方法: モデル・ストック・プランの出発点

2つの方法: 百分率変異法 基準在庫法

① 百分率変異法

季節変動指数

$$\frac{\text{売上高}}{\text{商品回転率}} \times \frac{1}{2} \times \left[ 1 + \frac{\text{当該月の売上予算}}{\text{年売上高} / 12} \right]$$

( 月平均売上と当該月のズレの 50%を増減 → 季節変動への適合 )

② 基準在庫法

$$\frac{\text{売上高}}{\text{商品回転率}} + \text{当該月の売上予算} - \frac{\text{年売上高}}{12}$$

( 月平均売上と当該月のズレをそのまま増減 → 回転率の高い商品 )

どちらの方法も【原価還元】が必要

※ 原価還元: 売上高や売上予算などを (1-売価値入率) をかけることで 原価表示に直すこと

モデル・ストック・プランとそれによる仕入管理

買回品: 一般に 百分率変異法による月初在庫高ストックにもとづき モデル・ストック・プランを用いた商品管理が行われる

品種・スタイル・材質・柄・色調・サイズ・価格線(プライスライン)などの基準の中から 取扱商品ごとに選択基準を 3~4 つぐらい決定 仕入予算配分の優先順位を 決定する → 品目ごと手持ち数量の 決定

(例図)

モデル・ストック 平成×年4月度		部 門: #201 商品系列: ブラウス 品 番: #2013		作成者			
月初貯留在庫: 仕入値: 6,500千円 小売値: 20,000千円		平均売価値入率: 38% 年間商品回転率: 4.6回 年間売上高予算: 40,000千円		当月売上高予算: 5,000千円 年間商品回転率: 6.3回 基準在庫: 5,000千円			
型	色 調	プライスライン	サ イ ズ				備 考
ベージュ系	4,800円 30%	300千円 62.5	LL	L	M	S	無地、柄もの、チェック・縞の割合を1:2:25:45:30とする。
			10%	30%	40%	20%	
	6,500円 40%	400千円 61.5	LL	L	M	S	コットン、合繊の割合をそれぞれ35%、40%。他をシルクその他とする。
			10%	30%	40%	20%	
8,500円 30%	200千円 35	LL	L	M	S	合計点数: 160	
		10%	30%	40%	20%		100%
ホワイト系							

(モデル・ストック・プランとそれによる仕入管理 の続き)

モデル・ストック・プラン → 発注する商品は 同一の品目というよりも 同じ種類の商品 あるいは 類似した商品を確保し 商品構成全体のイメージを維持する必要がある → 買回品の需要は 細かく変化しやすく 流行や季節変動に合わせた 短期集中 仕入と販売を行うため

プロダクト・ライフサイクルと再発注をめぐる留意点

各ステージの特徴

- 導入期: 新商品が市場に導入された時期 売上高は低く ゆっくりと動く 未開拓商品
- 成長期: 需要は加速 市場規模が急速に拡大 後発企業の市場参入活発化 販売機会の損失を最小限にすることが重要
- 成熟期: 需要は横ばい 買い替えや買い増し需要と新世帯形成成分だけ増加する
- 衰退期: 商品は消費者訴求を失い始め 売上高は下降方向

商品特性別再発注の視点

- 買回品: 市場性に陰り → 急速に売上が落ち 「収穫政策」の対象 期間が短い さらに 成熟期に至る時間も短くなりやすい → 最初に仕入れる量を少なめに設定 売れ行きに即応 店頭と並べるまでのスピードを競う販売方法
- 専門品: むやみな値引きは 商品価値を下げ プロダクト・ライフサイクルの短縮化を招く → むしろ 避けるべき

プロダクト・ライフサイクル活用のポイント

- 流行性に富んだ商品 → 販売数量の推移がつかみにくい → 商品部のスタッフや販売員は 2~3 週間は意識的に追跡調査 → 売れ始めた時点で「売れ筋」と判断しても すでに仕入先企業では 品切れを起こしている場合もある
- 郊外型の店舗: 都心型の店舗より ライフサイクルの周期が遅れて現れる傾向

流行品やファッション品 → プロダクト・ライフサイクルにもとづく

結論

品ぞろえのパターンを研究 店舗の特性に合わせて 在庫数量を調整することが重要

仕入と仕入先のチェックポイント

- 取引条件に関するチェックポイント: 取引契約内容の公平性や客観性 商品納入の確実性と迅速性 関連情報提供能力の高さ セールスパースンのコミュニケーション能力の高さなどを 総合的にチェックする必要がある
- 仕入先企業の経営能力に関するチェックポイント: 経営面での安定性 将来に向かっての成長性 社会的信用度の高さ 経営者の経営理念 環境対策等 → 継続的な取引相手としての信頼

(仕入と仕入先のチェックポイント の続き)

- 最寄品: 購買頻度が高く 商品回転率も高い → 安定的な商品供給がより重要 → 商品の品質や数量 納期などが安定しているサプライヤーを確保することが 重要
- 専門品: 取扱商品の絞込みコンセプト → ターゲット客層のニーズやウオントに よりフィットしていることが重要 → 品ぞろえの内容とそれに見合う品格の商品をタイミングよく調達できる能力や 専門品の調達市場に対する高い情報収集力を持つ企業を重視すべき

第 4 章 戦略的商品計画の立案

第 1 節 商品計画の立案

商品計画上の留意点: 経営方針にあわせた 商品の役割と位置づけ

- 商品カテゴリーの役割を理解する  
安さ 楽しさ 安心 個性など カテゴリーの役割を明確化すべきである → 社会経済環境や商品市況の変動など → カテゴリーの役割は短期間に大きく変化 → 迅速かつ柔軟に対応(役割を変える)ことが大切
- 商品カテゴリーの位置づけを理解する  
重点商品 関連商品などの カテゴリーの位置づけを決定すべきである → 仕入先企業の選定や 取引契約の内容 仕入計画が 大きく変わる

商品計画の立案における要件の整理: 立案において留意すべき事項

- 過去の実績の評価  
商品計画の販売結果(達成度合い) 市場シェア 商圏シェア 顧客の反応 など 過去に遡(さかのぼ)って 結果を分析
- 現況判断  
今年の変化予想 市況・商品開発状況 トレンド・マインド などの重要なファクターを予測し 商品計画に組み入れる
- 目標の設定  
過去の実績・評価からの今期における改善の有無 現況判断からなされる影響度の分析 などを考慮し 粗利益率 商品回転率 売上高など 会社の要請を踏まえ また 販売能力 他店との差別化状況などを加味 → 達成可能な目標
- 実行手段の決定  
仕入先企業 → 計画達成の第 1 要因 = 商品の調達先の決定  
・ 店内ロケーション(売場配置) → 商品計画の目標利益 商品計画の競走上の差別化 商品のピーク時期などにあわせ 商品のスペース(場所 広さ)を割り当てる

(商品計画の立案における要件の整理 ④実行手段の決定 の続き)

- ・導入期・繁忙期・処分期の決定→それぞれの時期において効果を高めるための 対応策を計画に組み入れる
- ・プロモーションの決定→いつ どんな顧客に どのようなポイントで どう価格訴求するか→プロモーション計画の決定 (売場 チラシ広告や DM メーカーとの共同 地域の祭りやイベントでのプロモーション など)

※ DM:ダイレクトメール(Direct Mail):特定の個人や家族などの見込み客に対し 郵便や宅配便などを利用し 商品やイベントなどの案内を行う広告のこと あらかじめ選定したターゲットに 直接訴えかける メリットがある

- ⑤ 実施と調整:天候 地域情勢 競争環境 社内与件など 様々な問題の発生→機敏に計画を変更 修正する必要
- ⑥ 結果の分析:分析結果を何に使うかという方針を 明確にしておく
  - ・営業数値の分析→売上高昨年対比 粗利益(率・額)昨年対比 在庫回転率昨年対比 交叉比率 坪当たり売上高 坪当たり粗利益高 1品単価など
  - ・品ぞろえの分析→計画どおり販売できたか 差別化した商品の効果はどうか プライスポイントやプライスラインは適切か 仕入先政策はうまくいったか 品切れの発生はどうか 値下げはどのカテゴリーでどのくらいか 商品分類の方法は適切だったか などを分析する
  - ・売場作り プロモーションの分析→顧客の支持はどうか ディスプレイに問題はなかったか パートタイムは指示書どおりに売場を作れたか 什器は適切だったか 実施期間の設定は問題なかったか などを分析する
  - ・業界比較 競争店比較 仕入先比較→他社と比較したときの 当社の水準・カテゴリー別の業績 仕入先企業別にはどんな商品が売上を伸ばしたか などを 分析する

戦略的商品計画の展開

- ① キャッシュフローによる MD 計画を推進する
  - 商品計画の基本単位となる 商品カテゴリー別に 数値単位のキャッシュフロー経営を 商品計画に組み込み実施すべきである→交叉比率を考えて 計画を実行に移す必要がある

※ 交叉比率:一定期間の在庫から何倍の粗利益高を稼いだかを判断するもの 比率が高いほど健全 **売価ベース**  
 $交叉比率 = 粗利益率 \times 商品回転率 = 粗利益高 \div 平均在庫高$

(戦略的商品計画の展開 の続き)

- ② 客単価を引き上げるプロモーションを徹底する
  - ・買上単価を上げる→接客の強化やクロスマーチャライジングの活用 特徴のある商品の推奨 など
  - ・買上点数を増やす→買いやすい売価の設定 買いやすい売場を作る 欠品防止の徹底 セット販売 商品を随所にディスプレイする など
- ③ 新商品を積極的に販売する
  - 新商品→既存商品の欠点の改良や 顧客の望みを叶える 売れ筋の新商品→安売りしなくても売れる→絶対に欠品させないように日ごろから仕入先企業と連携
- ④ 商品の格付けによるディスプレイを行う

ディスプレイの基本→売れ筋商品のスペースを拡大 目立つ位置に配置する

商品の格付け→メイン(重点)/サブ/関連 など  
 ライフスタイルのテーマにもとづき 重点・必要・関連商品を組み合わせ 売場をつくる → 顧客に注目してもらえる

商品計画の作成

- ① 商品分類を明確にする:最も重要なことは 商品の機能や用途にもとづき 鮮明に分類されていること
- ② 商品計画における目標の立て方:計算表に必要な項目
  - 売上高計算 : 前年実績 今年の計画 各構成比 前年比
  - 粗利益高計算 : 前年粗利益率・高 要請粗利益高 前年比 要請粗利益率予算

単品計画への落とし込みと留意点:予算決定後の 単品への落とし込み

落とし込み手順→前年の総販売個数を 中分類 小分類 細分類 単品(SKU)へ落とし込む→小分類を単位として 販売予想個数の決定→小分類ごとの単品ごとの初回値入率から 小分類での集計と 予算の差異を調整  
 単品への落とし込みにおける留意点→前年の ABC 分析や今年の新商品状況など→メイン/サブ/関連商品などを決定→メインの中から最重点商品を決める→総販売個数を戦略的に決定  
 効率改善への取り組み→日数や金利などを考慮した 在庫生産性 棚不足によるロスの改善 坪当たり売上高など →根気よく調整し 計画に適合させる

第 2 節 商品構成の原理原則

小売店の成否

顧客ニーズに応える→魅力的で豊富な(かつ無駄のない)品ぞろえ  
 顧客のライフスタイルのシーンで仕入方針→ライフスタイルアソートメント

商品構成の原則

- ① 分類基準をパーセンテージで考える:商品を 売りやすいように分類するとき→金額単位でも配分基準の判断は難しい→常にパーセンテージで商品分類の構成を捉える
- ② 生産プロセスにもとづき分類する
  - ・グループ:最も大きく分類した商品区分の単位のこと
  - ・デパートメント:グループ単位のなかにある 様々な商品(部門) 群を 総合的に管理するために広範囲に分類した商品区分のこと
  - ・ライン:デパートメントをより具体的に分類した単位であり 機能別などに分類した 商品群のこと
  - ・クラス:用途や季節にあわせ 顧客が便利に選べるような品種で分類された 単位のこと→顧客ニーズによって 常に変動していく 重要な分類単位
  - ・サブクラス:それぞれが共通の目的を持つ重要な品種として分類された単位のこと→クラス分類だけでは顧客ニーズに応えることが難しい場合 サブクラスの数量を増やす必要がある
  - ・アイテム:サブクラスの中で 価格帯やブランド別など明確に区別できるような 共通性を持った品目のこと  
→ チェーンストアで 全ての店舗が取り扱い 同一ラインの他のアイテムより 多量にディスプレイされて そのライン内で相当の売上率を占めるアイテムを **キーアイテム** という
  - ・SKU(Stock Keeping Unit):顧客が買い求める 1つ1つの商品(=絶対単品)のこと

商品選定:消費者ニーズの多様化に対応する マーチャライジングのこと

- ① 商品選定が小売業に求められる背景
  - 消費者ニーズ→「生活の質」の重視→さらなる多様化や高度化→必要なものはほとんど揃っている→需要喚起の必要性→独自の知識やノウハウを身につけ自主的なマーチャライジング能力を展開する必要→パートナー(メーカーや仕入先)からの信頼
- ② 商品選定の基準:ニーズ適合性 販売期待性 利益期待性の 3つ
  - ・ニーズ適合性:地域市場のニーズに適合しているか否か  
→ 感性的適合(商品の感覚的側面) 品質的適合(商品の品質水準) 機能・用途的適合(機能・用途と顧客の期待水準の適合)

(商品選定 ②商品選定の基準 の続き)

- ・販売期待性: 売れるかどうかということ→NB であれば メーカーの知名度と市場の評価 マスコミ広告の程度 販促活動の積極性 競争他社メーカーとの比較優位などの 情報が必要となる
- ・利益期待性: 実質的な利益率への 期待性→ 取引条件 当該ブランドの地域市場での一般的な値引率 商品ロス率(生鮮・日配など) 販売経費の見通しなどの 情報が必要となる

個店対応の商品選定

仕入政策との連携が不可欠→地域の特性を考慮した顧客の希望する商品を品ぞろえする→留意点=あくまでもチェーンストアとしての仕入政策が要→バイニングパワーによる品ぞろえと価格のメリットの実現が前提→選定基準の明確化

第 3 節 商品カテゴリー構成と品目ミックス

商品分類の概念

- ①商品分類の方法: 大分類から単品への細分化プロセス→経営方針や運営の方法などによる独自の商品分類基準を設定する  
: 新たな基準で設定するカテゴリーのくくり方によってゴンドラのつくり方やストアイメージは大きく変化  
: ライフスタイルの変化に適合した生活シーン別カテゴリーのくくり方(生活提案)が重要

②商品分類の実施手順

- ・部門スペースの決定(地域の消費動向と需要創造を考慮)
- ・ラインスペースの決定(部門スペースのなかで算定して分類)
- ・クラススペースの決定(どのような商品群=カテゴリーを分類)
- ・サブクラスの分類を決定(サブクラスのテーマ性の鮮明化)
- ・アイテムの決定(カテゴリー分類→アイテム=ブランドの決定)
- ・単品の決定(アイテムのなかで売れ筋となる単品を絞り込む)

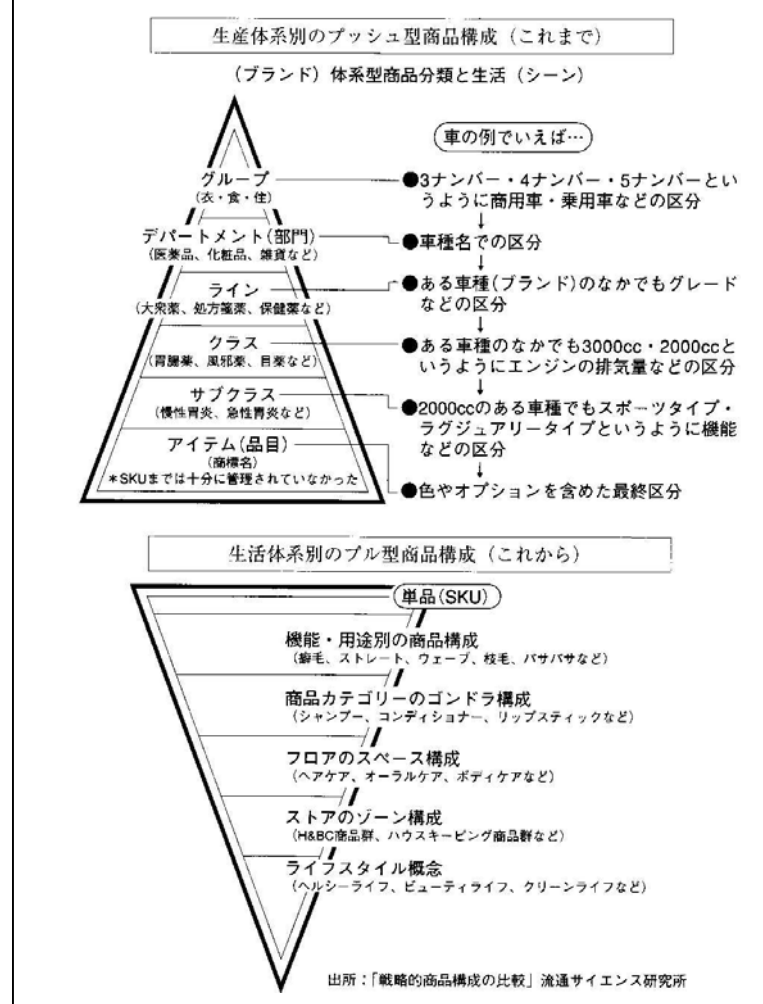
- ③商品分類の基本的考え方: サブクラス段階におけるカテゴリー分類の方法によって 単品の選択は大きく変化→サブクラスの分類基準=ディスプレイするうえで重要なポイント→生活シーンに対して明確であるか→消費者にとって 買いやすい売場

商品構成における商品分類の方法: 生産体系型と生活(シーン)体系型

- 生産(ブランド)体系型商品分類: 商品供給サイドの都合を優先した
- 生活(シーン)体系型商品分類: 顧客にとって 比較しやすく選びやすい

(商品構成における 商品分類の方法 の続き)

【商品構成の新旧比較図】



生産体系型商品分類では 同一品種同一機能でも 売場が別々に分離されてしまう 生活体系型商品分類では 適切な商品分類方法は業態ごとに違う 重要なことは 個々の小売業が 顧客の立場(探しやすく 比較しやすく 選びやすい分類)に立って考えることである  
他には「情報システム化による 総合的商品分類」もある 流通開発システムセンター が運営する JICFS (Japan Item Code File Service) の分類基準が 広く普及している → 商品分類の標準化が進んでいる

商品カテゴリー構成と品目構成

- 商品カテゴリー構成: 大・中・小分類の各階層ごとに自店で取り扱う商品カテゴリーを選別し 組み合わせる
- 品目構成: 小分類のカテゴリーで扱う品目を選別して 組み合わせる 在庫単位を 決定する
- 商品カテゴリー構成は 中長期・年次・半期・四半期・月次など 一定期間ごとや 改装ごとに見直し 品目構成は 日常的に見直される

主力カテゴリーと補完カテゴリーの役割

- 商品カテゴリーごとの品目構成→カテゴリーごとに 奥行きにメリハリ (どんな顧客ニーズに応えようとしているか)
- 各カテゴリー→主力カテゴリーと 補完カテゴリーに分けて 主力はより深い品目構成にする
- 主力品目と補完品目の役割: 商品カテゴリーと同様 各カテゴリーの品目構成も 主力品目と補完品目に分けられる
- 主力品目: カテゴリー内の売れ筋商品や 商品政策上積極的に販売したい商品など
- 補完品目: 顧客の比較選択購買の商品選択肢を広げて利便性を高めたり 店舗の品ぞろえの魅力を増したりする効果
- 顧客ニーズがめまぐるしく変化する今日→主力が常に主力であり続けるわけではない→POS データを活用した 品目構成の積極的見直しが 重要

第 4 節 棚割りシステムの活用方法

スロット構成(カテゴリー別棚割り)

- 棚割りと科学的経営: 情報化の進展→POS データの戦略的活用が不可欠=死に筋のカットや市場動向の予測による新商品の導入→棚割りの成否に結びつく =「意味(コンセプト)の明確な棚割り」
- 棚割りの重要性: 棚割り表=目指すべき経営の方向を確立するための 基本的商品政策の前提
- 棚割りの定義: 一定のゴンドラスペース(同一カテゴリー)において 顧客が買い求めやすいように 商品用途別機能別などの テーマ設定によって 分類・整理し 効果的な組み合わせを行うことを通じて より多くの利益を獲得するための 小売マネジメント手法
- 棚割りで確保したゴンドラ商品の定番位置→継続的に顧客に訴求できる強み→安定した売れ行き→継続的な安定利益の確保
- 棚割りの基本概念: 小売業の基本的商品政策のもと 生活者のライフスタイルの変化に どう応えていくのかという売場の表現手法→顧客が買い求めやすいように商品配置
- ① 売場の主役は商品(的確な棚割りで商品を引き立たせる)
- ② 顧客が買い求めやすいディスプレイの 前段階作業
- ③ テーマのある的確な商品分類 → 効果的な棚割り
- ④ 棚割り表にもとづくディスプレイ → 商品構成の根幹
- 棚割りの持つ意味: セルフサービス販売を中心としたチェーンストア →棚割りの決定は 商品部のパイヤー→棚割りに 多くの商品情報が集約されている→商品と顧客のコミュニケーションの接点



(スロット構成 カテゴリー別棚割り の続き)

戦略としての棚割り展開: 棚割り表の作成フロー

- ① 売場レイアウトの決定(ストアコンセプトとの合致)
- ② ディスプレイ・ロケーションの決定
- ③ ディスプレイ方法およびプレゼンテーション方法の決定
- ④ ライン クラス アイテムへと 商品構成基準の細分化
- ⑤ 商品の品ぞろえ(組み合わせ→生活シーンを想定した基準)
- ⑥ ディスプレイの実施

棚替えの理由: 売場活性化の重要なポイント→特に季節商品の入替え

- ① 季節商品の入替え(四季が明確な日本小売業独自の習慣)
- ② ゴンドラエンド コーナーにおける 季節商品の提案
- ③ 新商品の導入および死に筋商品排除のための商品入替え
- ④ 新しいコンセプトによる棚割り変更 ⑤ 店舗のリニューアル

棚替えのノウハウ=メーカー同士のスペース争奪戦の有効な武器

棚割りの方法: 棚割り=陳列棚の中に 何を どこに どのような方法で  
どのくらいの量をディスプレイするか→図面化=棚割表/図  
→並べる位置 並べ方 量によって 商品の売れ行きは違う

プログラムによる管理: プログラムとは「棚割りシステム」=商品の  
ブランドの強さ 包装形態 色などを どのように組み合わせ  
たら その棚(カテゴリー)の収益が最大になるかを 予測  
するモデル=メーカーの方が積極的に開発→自社商品の  
売場スペース確保→自社ブランドのシェア拡大を試みる

SKU (Stock Keeping Unit) とアイテム: SKU→物理的最小単位=発注  
の際の単位=消費者が商品の違いを識別できる最小単位=  
棚割りの単位 アイテム(品目)→数量管理上の最小単位  
商品配置までの手順: 品ぞろえ→グルーピング→ゾーニング→フェイ  
シング

- ① 品ぞろえ(業態 店舗規模 立地条件などにより その店  
舗にふさわしい売れる商品を選択)
- ② グルーピング(商品がある基準にしたがって分類する)
- ③ ゾーニング(一定の基準による分類された商品を ゴン  
ドラのどの場所に配置するかの作業)
- ④ フェイシング(品目別に 具体的に 何を何フェイス  
どこに配置するかを 決定する)

棚割りの管理: 売場担当者以外が個人の意味で勝手に変更してはならない

売上に応じたフェイス数の調整=POS データと PDS(仮説・実践・検証)  
サイクルの繰り返し→ある程度のフェイス数: 売上増加率低減  
→低減する直前=適正フェイス数→売れ数比例方式が基本  
棚割り変更: 商品カテゴリー構成の変更 品目構成変更(品目改廃等)  
ディスプレイ方法の変更など→棚割図やディスプレイ台帳で管理

## 第 5 章 価格設定の方法

### 第 1 節 売価政策

小売業経営における売価設定のアプローチ

- ① コストプラス法: 原価を基準にして 価格を設定する
- ② ターゲット・プロフィット法: 目標利益をあらかじめ決めておき その  
目標利益が得られるように 価格を設定
- ③ パーシーブド・バリュー法: 買い手の得られる価値を 基準として  
その価値に合わせて 価格を設定
- ④ ゴーイング・レート法: 競争他社の価格に合わせて 自社商品の  
価格を設定
- ⑤ シールド・ピット法: 入札のように 競争他社よりも安い価格を設定  
※ 入札価格: 競争する複数の企業が文書によって提示する価格

特定化された状況のもとで 売価が設定されるケース

- ① 仕入先企業(メーカー)によって示唆されるケース(化粧品 医薬品  
食料品 飲料水など 各業界の慣行)
- ② 顧客の価格に関する情報収集力で決まるケース(市場価格が知れ  
渡っているか否か など)
- ③ 初回値入率の公式によって決定されるケース(商品カテゴリーごと  
に計画された初回値入率など)
- ④ 新商品など 高い値入率で決定されるケース(最近では 導入期か  
ら低価格を打ち出し 一気に市場シェア拡大をねらうケースも)

### 第 2 節 プライスゾーンとプライスラインの設定方法

プライスゾーン: ある人口統計学的集団内の顧客層に対して 訴求する価格  
の範囲→特別価格帯/高価格帯/中価格帯/低価格帯

プライスライン: プライスゾーン内のある特定の価格→各ゾーン内で 各品目  
を 定めたプライスラインに割り振り

プライスゾーンを設定するねらい: 商品系列ごとに仕入れる在庫の中身が  
全体として 価格面でアンバランスにならないように調整すること  
→ バランスが保たれ ターゲット顧客層にとってより魅力的に  
→ とくに 中価格帯の値段幅をどの辺に設定するかは 地域内  
における小売店の価格政策面からみた位置づけがきまる  
→ 専門品→とくに 高価格帯のプライスラインの構成と 品ぞろ  
え内容の適合が スタロイヤルティの形成に影響

### 第 3 節 プライスライン(価格線)政策

プライスライン政策=値頃政策・価格段階政策: 顧客の購買決定を容易に  
するため カテゴリーごとの品目をいくつかの顧客ニーズに適合する  
価格に整理・分類して売価を設定する方法

プライスライン政策のポイント

- ① プライスゾーンやプライスラインを明確にする
- ② プライスラインごとに商品比較が容易になるように分類する
- ③ 商品分類ごとに顧客ニーズに適合する売価を設定する
- ④ 品目ごとに同じ売価を設定し 中間の売価をつけない
- ⑤ プライスゾーンごとの売上を予測し 粗利益高がとれるようにアイ  
テムをきめる

プライスライン政策のメリット

- ① 顧客の購買選択の容易性と販売の促進(顧客→同一売価の中で  
の商品選択 小売店→少数の売価に運営管理上の  
注意を集中できる)
- ② 均衡在庫の維持と仕入の単純化(プライスラインの設定によって  
少数の売価に整理されているため)

プライスライン政策のデメリット: 市場価格が大きく かつ 急激に変化して  
いるときには 調整が難しい

### 第 4 節 値入額

商品カテゴリー別 または 品目別の適切な売価設定→粗利益額を確保  
するためには 適正な利益を確保する 値入額(markup)と値入率の計算  
が必要

→ 満たすべき水準: 経費 損失 営業利益

- ① 販売に関わる全ての経費(店舗および関連部門 販売に関  
する経費や管理費などの物理的費用)
- ② 値下げ 盗難などによって生ずると予想される物理的損失
- ③ 営業利益としての 貢献額

$$\text{仕入原価(Cost)} + \text{値入額(Markup)} = \text{売価(Retail)} \quad C+M=R$$

$$\rightarrow \text{売価} - \text{値入額} = \text{仕入原価} \quad \text{売価} - \text{仕入原価} = \text{値入額}$$

【例題】・仕入原価 600 円 売値値入率 40%のときの売価  
・売値が 1,000 円 売値値入率が 40%のときの仕入原価  
・値入額が 400 円 売値値入率が 40%のときの売値と仕入原価  
→  $\text{売値} = \text{仕入原価} \div (100\% - \text{売値値入率})$   
 $\text{仕入原価} = \text{売値} \times (100\% - \text{売値値入率})$   
 $\text{売値} = \text{値入額} \div \text{売値値入率}$

## 第 6 章 商品管理の実際

### 第 1 節 商品管理(Merchandise Management)

AMA定義=「商品管理とは 商品の仕入 販売 在庫 価格などの統計  
資料の 収集・分析を意味するもの」→商品在庫統制

商品管理→小売業の主要顧客層のニーズと 小売業の財務戦略の要件とのバランスを維持するための 商品在庫に関する計画と管理  
商品管理の基本: 過剰在庫と品切れを防止し 適正な在庫を維持すること

→ **第 2 節 棚卸しと在庫管理の重要性**

棚卸しの目的: 帳簿上の在庫金額と実在する商品在庫高のくい違いの発生

品減り額 = (期首在庫高 + 期間仕入額) - (期末在庫高 + 期間売上額)  
品減りの原因: 万引き/商品と伝票の不一致/値下げ伝票の発行漏れ  
不正によるもの/レジ登録部門の間違い/移動返品処理の誤り など→棚卸しによって従業員へ 品減りの重要性を意識させる

棚卸し: 1人でやるのではなく 全員の協力で行う→チームワークを大切に  
するために 棚卸しに携わる 1人1人のコミュニケーションを大切にする

棚卸し実施計画: 一時的にすべての商品の動きを静止した状態で実施しなければならない→後日再現は不可能→限定した時間内で作業を完了させる必要がある

- ① 棚卸し人員の確保と組み合わせ: 出勤者リストの作成→棚卸しに入らない人員(保安・レジなど)と予備人員の確保→組み合わせの作成→売場別の投入組数の決定→PR
- ② 棚卸し教育: 棚卸し実施日 1週間前より開始  
棚卸しの目的/棚卸し実施上の注意点(正確さの徹底 順序の遵守など)/配達商品の棚卸し方法/内金の処理方法/ギフト券の棚卸し方法 など
- ③ 備品の発注および配布: ボールペン チェックシート ゴンドラ番号シール バインダーなど→前回の残りを考慮して発注 各売場へは 棚卸表と同時配布
- ④ ゴンドラ番号シールの確認: ゴンドラ番号=ゴンドラに付けた住所→原則として時計の反対まわり→各ゴンドラにシールが貼り付けてあるか確認する
- ⑤ 商品前整理: 実施日の前日に行う: 商品整理(ヒモや輪ゴム 買物カゴを使用)/定量整理(縦・横・高さをそろえる→端数をまとめて数えやすく)/売場整理(目の届かない場所 値札落ち などをチェック)/バックルーム整理(バラ物は売場へ 半端商品や不良品の処理など)

棚卸しの実施

- ① 棚卸し前日および当日の就業時間: 原則変更しない するなら前日の遅番のウェイトを高める→前準備の徹底
- ② バックルームの棚卸し: 前日に終了させる 終了後は品出しを禁止  
棚卸し終了後は スタアマネージャーが点検

(棚卸しの実施 の続き)

- ③ 棚卸し方法: 読上げ と 点検 と 最終点検
  - 【読上げ=数のカウント】  
必ず 2人 1組で実施 1人は数のカウント(読上げ)1人は記入  
自己判断で行わない→分からないときは担当マネージャーに質問  
全てゴンドラの左下段から上段へ
  - 【点検=棚卸しが正しく行われたか否かのチェック】  
ペアで行うのが原則であるが 1人で行う場合もある  
単価と数量に違いが無かった場合 点検欄にレ点を付ける  
点検終了場所には 色つきテープなどをかける
  - 【最終点検=読上げ 点検のスタアマネージャーによる完了確認】  
棚卸しのルールが守られているか/正確に行われているか  
読上げ漏れや点検漏れがないか/色つきテープをはずす

過剰在庫の問題点: 店舗運営には 在庫の質とバランスの調整が重要

- ① 在庫となっている商品の仕入資金が膨らみ在庫金利が大きくなる
- ② 店頭在庫にも死に筋商品があり 売上増加の機会を失っている
- ③ 損傷などの商品ロス増加→店舗全体の商品鮮度の劣化イメージ
- ④ 単品の整理整頓が困難→発注精度低下「在庫は多いが品切れ」
- ⑤ ①~④により 死に筋商品を増加→値下げ処分→粗利益減少

適正在庫の考え方: 売上が伸び悩んでも 利益を確保する体質づくり  
小売店舗ごとに 地域の特性や客層にふさわしい在庫 → カテゴリ別単品ごとの売れ行き情報と死に筋商品の実態把握が必要  
( + その商圈の変化の兆しを読みこなしていくことが重要 )

個店対応と在庫削減の因果関係: チェーンストアの今日の課題の1つ  
チェーンストア→セントラルバイングを基本としてバイングパワーを追求  
→1つの品ぞろえパターン: 次第に通用しなくなっている  
→新店舗: 初回の品ぞろえを地域の実情に照らし合わせて 研究すべき

個店対応 = 各店舗の従業員の声を 本部に反映する仕組み

在庫の削減方法

- ① 商品回転率を同一の率に保つ(売れていない商品の排除)
- ② 発注頻度・納品日・商品特性を考慮して 最小・最大在庫量を決定
- ③ 商品の絶対量を減らす(一律半分など→金利は減るが 顧客への反応でよい影響は期待できない=欠品・死に筋が残るなど)

→ **第 3 節 商品管理の方法と商品回転率**

商品回転率: 売上に対して平均在庫が何回使われたかを表す指標  
→ 商品が店舗に入り 出て行く動きに伴う速度の指標  
→ 商品投下資本の回収状態を示すにとどまらず 売れ筋商品や死に筋商品を明確化し 適正な商品情報を得るための基礎的データ

【商品回転率の 計算式】

- ① 売価で求める方法 : 売上高 ÷ 平均在庫高(売価)
- ② 原価で求める方法 : 売上原価 ÷ 平均在庫高(原価)
- ③ 数量で求める方法 : 売上数量 ÷ 平均在庫数量

平均商品在庫高の算出方法: 通常は①② 季節変数重視なら③④

- ① (期首棚卸高 + 期末棚卸高) ÷ 2
- ② (期首棚卸高 + 中間棚卸高 + 期末棚卸高) ÷ 3
- ③ { 2分の1 × (期首棚卸高 + 期末棚卸高) + 1月から11月までの月末棚卸高 } ÷ 12
- ④ { 2分の1 × (期首棚卸高 + 期末棚卸高) + 51 週末の棚卸高 } ÷ 52

商品回転率を高める方法: 2つの基本的な方法

- ① 在庫高を減少させる方法: 商品ラインの整理縮小/単一商品の在庫縮小
- ② 売上高を増加させる方法: より効率的な販促活動/低価格政策

単品管理の必要性: 豊富な品ぞろえと高回転化→矛盾する課題の解決  
単品管理とは: 商品カテゴリ別に商品を最小単位に分類し その最小単位で 販売数量の計画と実績を把握しながら 店舗運営を行うこと → POSシステムの普及に伴い 単品管理での運営が 実施しやすくなった

単品管理の実施サイクル: データ収集→仮説の設定→実践→検証

データ収集: 過去の単品ごとの販売実績を 数量で把握  
仮説の設定(Plan): 単品ごとの販売数量の計画を 立案  
実践(Do): 仮説設定にもとづき 効果的な販売を実践  
検証(See): 販売計画と実績について検証→計画と実績の差 →原因の確認→必要な修正→次の販売計画へ反映

→ **第 4 節 死に筋商品の取扱い**

死に筋商品を放置することの損失→仕入れた商品が計画通り売れない  
場合 死に筋として 在庫負担になる  
(損失 = 在庫金利 + 店頭損失 + 値下げ実損 + 値下げ販売諸経費)

死に筋商品発見の役割: 中長期視点で 管理機能を見直し 死に筋発見の仕組みを構築していくことが重要→発生原因を多面的・実証的に分析  
→店舗と商品部の役割分担 = 仕入担当者の判断ミスか 店舗における 売り方のミスか を区別して対応

死に筋商品の処理方法: ①バイヤーは対処方法を含めて仕入先と契約  
②死に筋と判断する目安を客観的基準として作成→組織的処理できる体制を確立 ③死に筋データの検討では 全店舗の傾向は商品部 店舗固有の理由は店舗で処分を判断 ④商品ごとに処理方法を変える

## 第 7 章 販売計画の立案と管理

### 第 1 節 販売管理の意義とその基本的な内容

販売管理の今日的役割

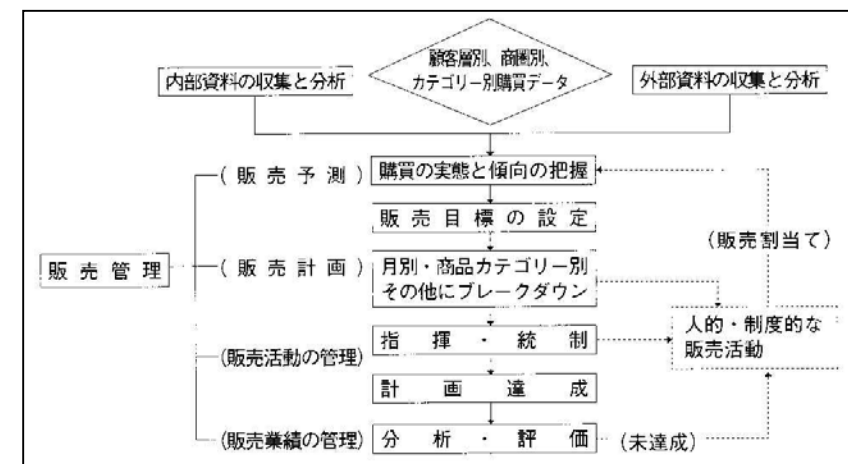
販売管理→マーケティング管理の 1 分野

AMA の定義(マーケティング管理)「企業全体 または各部門ごとのマーケティング活動を指揮し 統制することであって マーケティングの目的 政策 計画ならびに戦略が含まれる 一般的には そのなかに 製品開発や計画遂行のための組織とスタッフの編成およびマーケティング活動の遂行と統制とを含む」

販売管理の領域→「小売業の営業活動に関連する 各種の資料を 収集 整理 分析して 適正な販売計画を策定し それをもとにして 小売業が実施する 種々の営業活動を指揮 統制すること」

小売業の販売管理と基本的事項

【販売管理の内容と作業の流れ】



カテゴリ別販売管理方法

カテゴリマネジメントとは:「小売業が販売する多数の商品をある基準でくくり それらを単位として販売促進や管理を行うこと 最近ではあるカテゴリを戦略的ビジネス単位と定め 小売業とメーカーなどが協働して 顧客に価値を提供していかうとする試みが行われている」

カテゴリマネジメントの取り組み方

- ① メインターゲットの設定:だれが自分の本当の顧客なのか
- ② カテゴリの定義と役割の設定:カテゴリごとに小売業の目的と顧客ニーズに合致した役割
- ③ 購買促進企画の作成:いつ どのような方法で購買促進年間どれくらいの利益を確保すべきか
- ④ サプライヤーとのパートナーリング:カテゴリごとの主要メーカー(カテゴリキャプテン)を選定 棚割 カテゴリプランなど検討
- ⑤ 業績の評価・分析:なぜ 売れたのか 売れなかったのか

## 第 2 節 予算管理と利益計画

予算管理:予算→企業の諸活動を貨幣的に表示 まとめたもの

予算の意義:経営管理活動と有機的に関連付けた 目標利益を達成するための 実行計画

予算管理の機能:3つの機能

- 計画機能→経営目標を具体化する計画にまで発展させる
- 調整機能→部門間や本部と店舗 垂直的・水平的調整
- 統制機能→予算と実績の差異分析→改善措置

予算の逆機能:次期予算の大型化を懸念した 予算達成努力の抑制  
 予算管理の行き過ぎによる組織の硬直化:予算が賞罰の基準→長期的視点からの行動を排除

予算編成と予算統制

予算の種類と体系

経常予算と資本予算:毎期繰り返される活動の予算(経常)と個別に実施されるプロジェクト(資本)の予算  
 予算の合理的運用:部門予算を企業全体の観点から 調整・統合するための総合予算体系の確立が必要  
 総合予算→見積損益計算書・見積貸借対照表

予算編成の方式:最近では トップダウンに近い折衷方式採用の傾向

- トップダウン方式:トップマネジメントの設定した利益目標にもとづき 管理部門などが現場を査定 一方的に社長名の予算を強制 → 動機付けの低下
- ボトムアップ方式:各部門が自主的に予算編成 積み上げて確定→全体としてのバランスを欠いた予算になりがち
- 折衷方式:トップダウンとボトムアップの双方を取り入れたもの → トップの指導性と各部門の動機付けが可能

予算編成における留意点:予算は販売活動の具体的行動を規定する

- ① 経営戦略・方針を十分に反映したものであること
- ② 経営環境の変化に柔軟に対応できること
- ③ 経営予測 現状分析などへの 科学的手法の活用
- ④ 組織内で予算のもとに 権限・責任の明確化
- ⑤ 現場の予算編成能力のレベルアップにつながる
- ⑥ 現場の部門の支持→動機付けが与えられること

経常予算の編成方法:売上高予算を中心に編成

- ① 売上高予算の編成:販売・市場分析→経済予測→予算収益性分析→販売割当
- ② 売上高→仕入高予算:商品仕入数の決定→仕入原価予算
- ③ 売上高→営業費予算:固定・変動費分解→変化と修正
- ④ 売上高→資金予算:月別入出金 営業外・投資・借入・返済

(予算編成と予算統制の続き)

予算統制と差異分析

予算統制:編成された予算が経常活動の実行過程で 計画どおりに進行しているかを 計画との差異で把握し できるだけ 計画に近づけていこうとする活動

差異分析:予算と実績の差異を 価格要因と数量要因に区分して 差異の大きさを把握する方法 有利な結果を有利差異 反対を不利差異という

(例:売上高の差異分析)

販売価格差異=(実績販売価格-予算販売価格)×実際販売数量  
 販売数量差異=予算価格×(実際販売数量-予算販売数量)  
 ※ 売上高差異分析においては 予算を実績が上回ると 有利差異

利益計画:目標利益に対する不足を捻出するため 売上と費用を総合的に 計画するプロセスのこと

目標利益=予定売上高-許容費用 予定売上高-目標利益=許容費用

損益分岐点分析:損益分岐点→損益がゼロになる売上高

損益分岐点売上高=固定費+変動費

固定費:販売数量に関係なく 必要となる費用のこと

変動費:売上高の発生と比例的に生じる費用のこと

固定費と変動費の区分上の問題:厳密な規定よりも 每期継続して損益分岐点売上高を求めることの方が大切

【損益分岐点の求め方】

$$\text{① 損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

$$\text{② 変動费率(\%)} = \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}$$

$$\text{③ 限界利益率(\%)} = 1 - \text{変動费率}$$

$$\text{④ 損益分岐点比率(\%)} = \frac{\text{損益分岐点}}{\text{売上高}}$$

※ 限界利益:売上高から変動費を差し引いた収益のこと

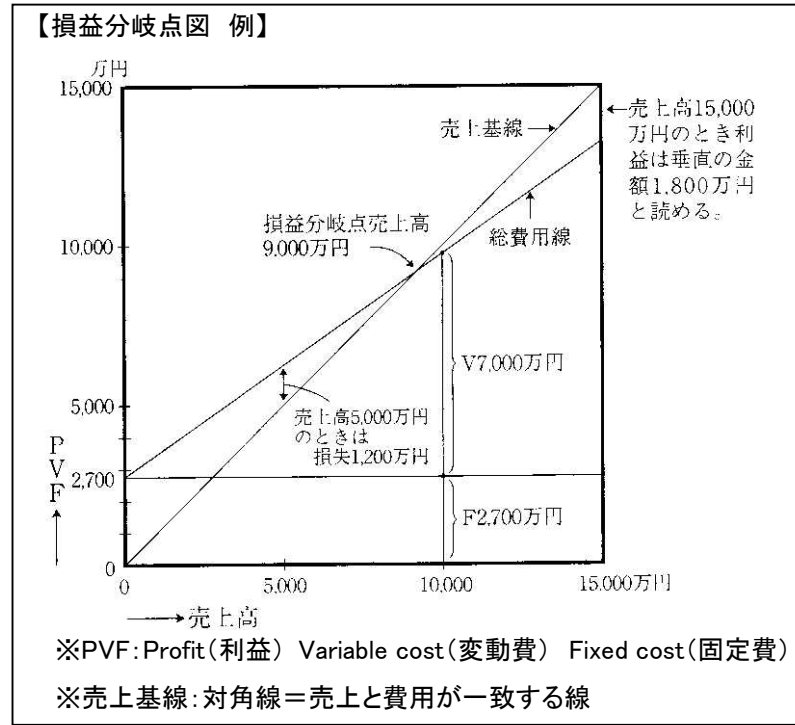
### 第 3 節 損益分岐点の計算方式

目標利益の算定基準

- ① 投下資本額を基準:総資本・自己資本額に目標利益率を乗じる
- ② 労働分配率を基準:人件費を重視しつつ総利益を配分
- ③ 資金計画を基準:借入金の償還のため 返済額を目標
- ④ 利益処分計画を基準:必要な株式配当と社内留保利益を目標

**【損益分岐点分析による必要売上高の計算例】**  
 A店の当期資料: 売上高 37,500 万円 変動費 26,250 万円  
 限界利益 11,250 万円 固定費 9,750 万円 利益 1,500 万円  
 次年度の変動費率は変わらないが 固定費は 250 万円増加する予定  
 目標利益を 500 万円増やして 2,000 万円とする場合の目標利益高は?  
 答: 40,000 万円

損益分岐点図表: 利益図表ともいう 計算を省いて作図によって損益分岐点を求める方法



**費用分解法: 費用を 固定費と変動費に分解する手法**

- 個別的分解法: 勘定科目法 みなす法 50%法 などがある
- 勘定科目法: 損益計算書の費用科目の区分により一定基準にしたがって費用分解する方法
- みなす法: 固定費と変動費の傾向の強さによって 区分
- 50%法: 特定勘定科目の半分ずつを 固定費と変動費に区分
- 総体的費用分解法: 最小自乗法 変動費率法(総費用法) IE(インダストリアル・エンジニアリング)法など

**第 4 節 販売管理の POS システム**

POS システムの情報と効果

POSシステムで得られる情報の種類: 大きく 5 つに要約できる

- ① 商品情報(単品データの収集→販売・仕入・在庫)
- ② 顧客・客層情報(来店客に関する情報→誰が いつ いくら)
- ③ 販促情報(特売・大量陳列など顧客に提案した情報など)

(POS システムで得られる情報の種類 の続き)

- ④ 従業員情報(作業項目別個人別稼働状況→人員適正・省力化)
  - ⑤ 販売情報(クレジット・ギフト券売上や 関連購買分析など)
- POSシステムの導入効果: 中長期の運用目標の明確化と強いリーダーシップが重要

最寄品型POSシステムの運用: JANコードを利用したPLU(Price Look Up = 価格検索)システムが基本

- ① 商品コードと商品分類
  - ・JANコード→PLU 向け識別コード 分類概念は入っていない=メーカーが任意に付番
  - ・自社コードの設計
    - 網羅性(取扱商品拡大への対応)
    - コードの桁数(多すぎると登録およびメンテナンスの負担)
    - コード化の基準(組織体制よりも消費者の視点に立った 商品特性による コード設計をすべき)
  - ・分類コードの設計: 顧客の視点に立った分類を 第一義
- ② 商品マスターファイルの作成と運用
  - ・商品マスターファイル→単品ごとに商品分類コードや商品コード その他の情報をまとめて記録したもの
  - ・商品マスターファイルの作成→実際に並んでいる商品を端末でスキャン または EOS などの商品マスターを活用
  - ・商品マスターファイルのメンテナンス: 3 点の主な修正作業
    - 新規導入商品登録(商談時に登録用紙への記入を依頼)
    - 特売などの売価変更と特売終了後の売価の戻し
    - 廃番商品の削除(廃番商品=すでに店頭にない商品 真の死に筋商品の把握のために必要)
  - ・インストアマーキングと留意点
    - インストアマーキング: 小売業の加工センターや店舗で JAN コードの印刷を行うこと
    - ※ソースマーキング: 製造元や発売元が印刷を行うこと
    - インストアマーキングを行う際の留意点
      - : あらかじめ 運用マニュアルをルール化
      - : スキャナでの自動読み取りのために 印刷精度のチェックを逐次行い 一定の位置に貼付する
- ③ POS 運用の留意点: マスターファイルの適切な管理に加えて
  - ・経営者層の主体的な参加(PoS 運用のプロジェクトリーダー)
  - ・全社的な取組み(売場や商品部の担当者などの理解が必要)
  - ・業務分担の明確化(マニュアル作成と各員への教育実施)
  - ・仕入先企業への協力依頼(商品への JAN コード印刷依頼)

買回品型POSシステムの運用

- ① 商品コードと商品分類
  - ・商品コード設定のポイント(衣料品や身回品など)
    - 従業員にとってわかりやすいコードを設定する
    - 商品管理に必要な程度の細かい分類を行い できるだけ短いコード体系にする
    - コードの内容や体系の変更が無いよう あらかじめコードの拡張性に配慮する
  - ・商品分類の考え方→商品分類をする際 考慮すべき点
    - 粗い分け方から次第に細かく 3 段階程度が扱いやすい(例: 品番 → クラス → 単品コード)
    - 原則として 営業成績を管理する体系と分離する (=どんな商品が売れているのか把握する観点)
- ② 商品マスターファイルの運用
  - 商品マスターファイル運用の要=メンテナンス
  - 誰が その内容を決定し 誰がどのタイミングでメンテナンスを行うかが重要なポイント
- ③ 運用体制と運用のポイント
  - ・運用体制の整備: POS システム稼働中のトラブル対処
    - : 運用マニュアルや従業員教育などレベルアップ
    - : POS システム導入効果の評価と改善点検討
  - ・運用のポイント→商品情報収集の原点=値札の作成と取付(値札作成場所・方法 作成と取付のタイミング 商品への取付位置 読み取り場所=配送センター・店舗など)
  - ・QR 体制の導入ポイント→POS 情報をすばやく仕入先へフィードバック→仕入先企業が売れ筋の需要予測
    - : パートナーの選定: カテゴリーキャプテンとなるメーカーのシステム対応力が重要
    - : 商品マスターの効率的運用: 一部商品属性情報の標準化コード利用など(カラー サイズなど)
    - : 値札の運用: 売価変更時の運用などの検討
    - : EDI システムの導入: メーカーとの取組みを深める

QR(Quick Response): 消費者の需要に対応すべく 製造から販売までの全ての無駄を取り除き リードタイムの短縮や在庫の圧縮によって 削減されたコストを 低価格という形で消費者に還元する仕組み

EDI(Electronic Data Interchange): コンピュータによる双方向データ通信のこと QR システムにおいては 商品マスター・POS・納品情報など 従来交換されていなかったような EDI のデータが交換される

顧客情報管理型 POS システム: 販売時点で顧客情報と商品情報の同時収集を行うシステム

運用上のポイント: 顧客情報収集レベルの決定 (客層キー/個客単位の購買データ)  
: カード機能の決定 (ID 機能/クレジット機能/ポイントサービス機能→自社カード/提携カード)

クレジット型 POS システム: 個客情報管理型 POS システムのうち クレジットカードにより 販売を処理するもの

処理内容: カードの自動読取り (口座番号等入力・転記ミスを防ぐ)  
: 事故カードのチェック (紛失・盗難届けカードか否か)  
: 売上傳票の発行 (売上控え兼カード会社への請求書)  
: クレジットオーソリゼーション (利用限度額=フロア・リミットに対して販売可能であるかの問い合わせ)  
: 自動集計 (支払方法別 カード会社別 売上集計)  
※オーソリゼーション: カードが有効であるかどうかをカード会社に確認し 承認を得ること

導入の効果

- ハードメリット: 店頭 (期限・無効カード・利用限度チェック) および後方事務処理 (カード会社別集計) の効率化
- ソフトメリット: 顧客情報と商品情報の同時収集→より高度な顧客情報管理システム (自店に来店する顧客の姿→明らかに→購買傾向にあわせた DM 発送など)

第 5 節 戦略的 POS システムの活用

POS データ分析による商品管理

POS システムの段階的活用: 3 段階に大別できる

- 第 1 段階=レジ機能としての活用: 日々の単品別売上数量・金額を把握→商品カテゴリー別・部門別に分類・整理
- 第 2 段階=売れ筋や死に筋の商品管理への活用: 販売効率の向上とともに 仕入先企業との商談に有効活用
- 第 3 段階=応用: 商品カテゴリー別時間帯別や価格帯別データ 何と何を同時購買する確率が高いかを捉えるバスケット分析 単品当たりの粗利益貢献度把握 など

POS データの戦略的活用方法

- インスタ・プロモーションへの活用: 顧客管理を意図した販売促進政策への POS データ活用 (年代別のレシートへのプロモーション情報印字 など)
- 購買ニーズの把握: 時間帯別の品切れ発生状況→欠品防止等 POS システムの高次化→「いつ どんな商品を どれくらいで どんな顧客が」→購買ニーズを知り尽くすツール

重点管理と ABC 分析

重点管理の必要性: 販売活動に投入できる戦力 (経営資源) の限界  
→戦力を投入すれば効果があがる商品カテゴリーを探し出す  
→集中的販売戦略を展開=重点管理→ABC 分析 (パレート分析) は見つけ出す方法の 1 つ

ABC 分析 (パレート分析): 少数の事象が結果の 90% を左右することを分析し 重点管理を行う技法のこと

売上金額の多い順に並べ 例えば (定説はない) 累計比 75% の売れ筋商品を A クラス 75~95% を B クラス その他を C クラス  
→ A クラスを重点管理商品 (クラスによって マーチャンダイジングのきめ細かさを変える)

POS システムの活用 (まとめ): 商品の単品管理 顧客データの管理 レジ管理 (作業効率化) が可能となった

- 商品の単品管理: 商品の仕入数量や品ぞろえ計画→より多く販売できるチャンスを高める
- 顧客データの管理: 消費者の購買履歴の把握→購買特性や好みにもとづいた品ぞろえや接客サービス
- レジ管理: 月・週・曜日・時間帯別のレジ状況把握→レジ担当者のローテーション (増減員)

+「商品の市場情報」= 自身の取り扱っている商品だけでなく  
→業界紙・専門誌・調査機関報告書・インターネットの市場情報配信サービス→週間売上ランキングや市場シェアなど

第 6 節 販売分析の見方と活用方法

経営分析の手法: 比率法と実数法 がある

	収益性分析	安全性分析
比率法	・資本利益率	・流動比率
	・売上利益率	・当座比率
	・資本回転率	・固定比率
	・売上債権回転率	・固定長期適合率
	・棚卸資産回転率	・売上高金利率
実数法	・労働分配率	・自己資本比率
	・利益増減分析	・資金運用表による分析
	・1 人当たり売上高	
	・1 人当たり人件費	
	・損益分岐点	
	・労働生産性	

※比率法: 分析比率を用いて経営活動を適切に管理するためのもの  
※実数法: 実績数値 (金額 数量 人数など) を分析すること

→ 3 つの視点→すう勢変動・季節変動・部門構成

(経営分析の手法 の続き)

① すう勢変動の測定計算: 例→移動累計と移動平均

移動累計 (移動合計) = 事業年度に関わりなく 当月を含む 一定期間 (1 年など) の売上高を求める方法

移動平均 = 毎月の移動累計を累計月数で割り算 (除) したもの

→ 一年累計 移動累計 移動平均 → 図示したものを Z (ゼイ) グラフとよび 例えば このグラフの変化などから 簡単に将来を予測する方法を 目安法と呼ぶ

② 季節変動の測定: 天候・気温 社会的事象 (進学・卒業など や 催事) によって 影響される→変動要因

: 例→月別平均法 (実務に広く用いられる)

月別平均法 = 売上高年合計を 12 で除して 月別売上高平均値を求める→各月売上高を月別売上高平均値で除して 月別平均指数を求める→指数が 100 を上回るか否か またその度合いでその月の売上における 季節変動を知ることができる

③ 部門構成の測定: 例→売上高構成比による ABC (パレート) 分析

→一般的に 商品構成全体の 20~30% の部門の売上高が 売上高全体の 70~80% を占める という現象が見られる

販売効率の分析

→「売上高そのもの」の分析

- ・販売数量 × 平均商品売価 = 売上高 (→大量か高額商品→売上増)
- ・客数 × 客 1 人当たり売上高 (客単価) = 売上高
- ・従業員 1 人当たり売上高 (労働効率) × 従業員数 = 売上高
- ・従業員 1 人当たり売場面積 (売場守備率) × 売場面積当たり売上高 (売場効率) = 従業員 1 人当たり売上高 (労働効率)
- ・商品回転率 × 売場面積当たり商品在庫高 = 売場面積当たり売上高 (売場効率)
- ・売場面積当たり売上高 × 売場面積 = 売上高

販売効率に関する主な分析手法

- ・経営資本回転率 = 売上高 ÷ 経営資本
- ・商品回転率 = 売上高 ÷ 商品在庫高
- ・固定資産回転率 = 売上高 ÷ 固定資産
- ・従業員 1 人当たり経営資本 (資本集約度) = 経営資本 ÷ 従業員数
- ・従業員 1 人当たり有形固定資産 (労働装備率) = 有形固定資産 ÷ 従業員数
- ・売場面積当たり商品在庫高 = 商品在庫高 ÷ 売場面積
- ・従業員 1 人当たり売場面積 = 売場面積 ÷ 従業員数
- ・売場面積当たり売上高 = 売上高 ÷ 売場面積
- ・従業員 1 人当たり売上高 = 売上高 ÷ 従業員数



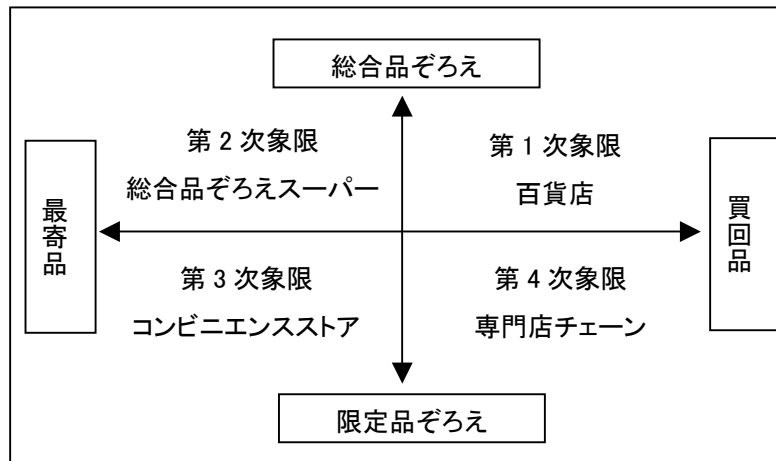
### 第 8 章 小売業の物流システム

#### 第 1 節 小売業界における物流システムへの取組み視点と分化方向

##### 物流システムへの取組み視点

- 顧客志向の物流システム＝顧客ニーズ対応型物流
- 売場基準のダイヤモンドチェーン・マネジメント＝売場→ライフスタイル型  
→小売業主導の DCM→一括統合納品(混載)や共同配送システム
- 新総合物流戦略＝マーケティングやマーチャライジングと融合した  
トータルの企業戦略としての物流
- 物流システム重視の組織体制＝部分最適化の回避→効率的物流の  
ため→企業戦略の明確化と組織 物流ネットワーク構築
- 環境負荷＝環境マネジメントシステムの構築→改善数値の明確化→  
企業の社会的責任 を果たす

##### 店舗形態別物流システムの分化方向



- 第 1 次象限: 最先端の季節商品を取りまとめて素早く導入する「時期集中型小口物流」システムの構築 を基本とする
- 第 2 次象限: 多店舗展開とチェーンストアオペレーションにより標準化された商品を安定供給する「クロスドック型トランスファーセンター物流」を基本とする＝物流センターにおけるオペレーション・フローの中間にある無駄な機能の排除
- 第 3 次象限: 多品種小口少量の品ぞろえを維持する「1 日複数回時間帯指定の混載型納品」システム を基本とする
- 第 4 次象限: 小規模な専門店→低頻度の発注と小口の「不定期型納品システム」を基本  
: 専門チェーンのように 店舗規模が大型化→少品種多量の品ぞろえに加え「高頻度納品」システム が基本となる

#### 第 2 節 小売業態別にみる物流の現状と課題

百貨店業界の物流: 自主マーチャライジング強化→在庫状況を把握した適切な補充→物流改革→同業他社との共同化の推進 QR への取組み

##### (百貨店業界の物流 のつづき)

- 物流合理化と共同配送: 2 パターンを統合した物流システムの構築
  - 顧客への宅配(販売物流→共同配送): ギフト商品など
  - 売場への品ぞろえの商品供給(調達物流→納品代行)
    - ※ 納品代行＝納品代行業者が複数の業者の納品をまとめて集荷 配送センターへ持ち込む方法
- 百貨店業界の物流の課題: 物流合理化が 百貨店の成否の鍵を握る
  - ・調達物流: サプライヤーによる直接納品や自社で設置した納品センターへ納品 納品代行業者による店舗への持込など→集約化→中間流通を1つにした新物流体制を目指す
  - ・販売物流: 共同配送では 自社で行う体制を廃止して 専門業者に配送を委託するケースも 見られる

総合品ぞろえスーパー(GMS)業界の物流: 外資を含めた大競争時代→グループ力強化の観点から企業再編が進む→IT マーチャライジング 物流 マーケティングの改革も急進展

新物流体制の構築: EDLP(エブリディ・ロープライス)を支えるEDLC(エブリディ・ローコスト)への体質転換→商品調達では「一括納品」が物流システムの基本→各店舗別の検品・荷受作業の軽減＝統合型物流(一括統合型納品)システム→この方式に集約されつつある

※ 統合型物流システム＝主としてチェーンストアの店舗から 発注を受け 卸売業などが 複数のメーカーの商品を取りまとめ チェーンストアの物流センターに一括納品する仕組みのこと

- チェーンストアの物流センターの運営方法: 3 つの運営方法
- ・トランスファーセンター(TC): 在庫を持たない通過型センター
  - ・ディストリビューションセンター(DC): 在庫を持つ在庫型センター
  - ・プロセスセンター(PC): 生鮮食品の食材を加工 調理し プリ・パッケージを行うセンター

→サプライヤーは 各店舗に配送をしないですむメリット→納品金額に応じて 配送センターの使用料(センター・フィー)を徴収されるケース が多い

物流センターの機能例: CRP(Continuous Replenishment Program: 商品自動補充システム)の導入による需要予測→ECR(Efficient Consumer Response: 効率的消費者対応)の推進: ASN(Advanced Shipping Notice: 入荷予定データ＝事前出荷データ)の活用による 物流 EDI の実現 など

コンビニエンスストア業界の物流: 変化する生活者のニーズへの対応→メーカーや卸売業にまで踏み込んだ生産・物流システムを構築

##### 物流と情報システム

- ・ジャストインタイム物流の導入: 多品種商品の高頻度少量対応の調達物流と 時間帯指定の計画配送が特徴  
→必要なときに 必要な商品を 必要な量だけ 配送→高頻度小口配送の実現
- ・共同配送システムの導入: 納品商品ごとに 複数のサプライヤーが共同出資して配送センター(第三者物流)を設置 店別仕分けして一括納品→ドミナント出店により 地区ごとに共同配送
- ・情報システムの考え方: 店舗の発注・納品・販売データがサプライヤーや共同配送センターとも オンラインで 結ばれている→迅速な物流対応が可能

専門店業界の物流: 業種店→物流はもっぱら卸売業に依存している状況  
→少数の地域問屋から店舗への納品を受けている  
専門チェーンの事例(総合衣料品): 独自の総合物流システム→完全に自動化された通過型センターを 全国に展開→商品部がコントローラーになって 各店舗の売れ筋商品情報や在庫状況を把握  
→短時間に店間移動→少量多頻度物流(相互運行＝往復運行など)による合理化が行われている)

#### 第 3 節 小売業の物流の新たな方向

- これからの物流管理政策: DCM 全体での価値向上 と 環境経営の視点
- ・百貨店業界: 売場に適正な在庫をおくため→システムの標準化・共同化・外部化を通じた調達物流の改革が必要(JAN ソースマーキング EDI 推進「値札レス」取引導入推進 流通 IC タグ(荷札)普及など)
  - ・総合品ぞろえスーパー業界: DCM へのシフト→小売業側が主導権→ねらいは 販売需要の予測を メーカーの生産計画に反映させること
  - ・コンビニエンスストア業界: ネット通販の商品配送拠点としての可能性  
→指定のコンビニエンスストアに配送 → いつでも取りにいける
  - ・専門店業界: 中小の専門店→近隣の店舗との垣根を越えた共同での業務プロセス改革や 卸売業とのパートナーリング

【物流システム運用上の各機能】＝物流の方向性のかぎを握る要素  
物流コスト管理: 会計上の物流費でなく トータルとしての物流コスト抽出  
物流ネットワーク: 戦略的物流ネットワーク改編→チャネル管理と拠点配置  
物流センター機能: 高度な自動機器導入と販売・生産へ直結するシステム