SEのための流通業入門講座

第 七 章

マーチャンダイジングの
管理・分析・コントロール手法

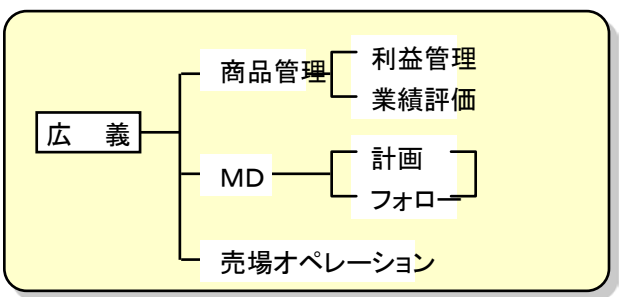
（1）マーチャンダイジングの管理サイクル
　①管理サイクル：2つの情報体系
（2）マーチャンダイジングの管理レベル（階層）
　①チェーンストアの管理レベル
　②百貨店（POM導入）
　③「部門管理」の手法とは？
　④「クラス管理」の手法とは？
　⑤「単品管理」の手法とは？
（3）分析及びコントロール手法
　①「商品特性の分析」
　②「商品属性の分析」
　③「プライス・ゾーン分析」
　④「プライスライン・コントロール」
　⑤「商品ライフサイクル管理」
　⑥「セルスルー（累積消化率）」
　⑦「Zチャート」による販売傾向分析
　⑧「ABC分析」
　　トリガリング・システム、デシル分析、PI値、デシジョンBOX
　⑨「価格戦略の一考察」

私塾・寺子屋.
塾頭　大竹　佳憲

2013･08

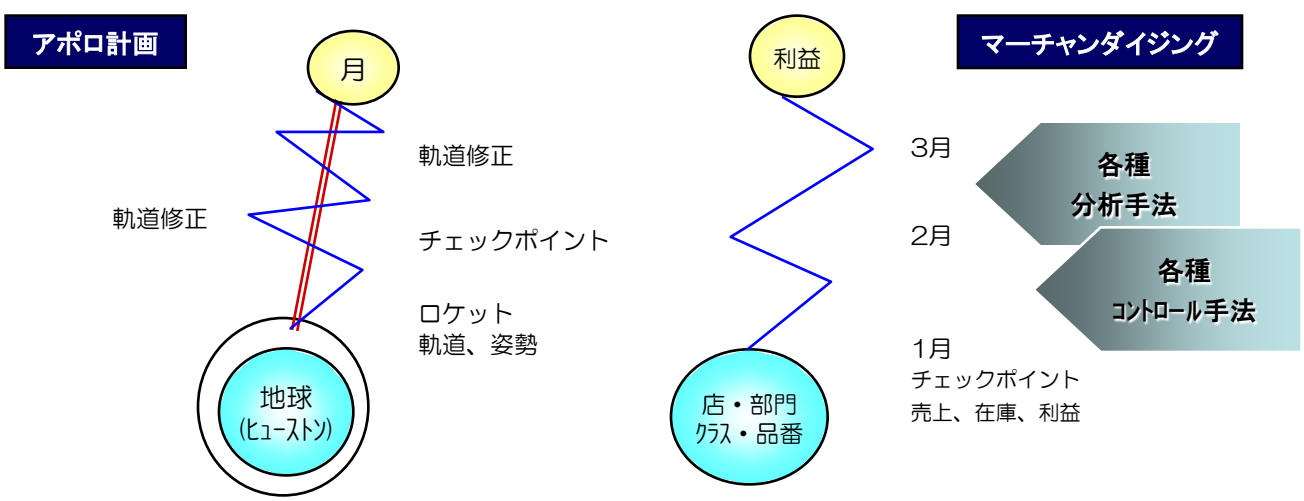
①マーチャンダイジングの管理のサイクルレベル(階層)について

マーチャンダイジングを行っていく場合、下図のとおり単純に商品のみを追い掛けるのではなく、**利益管理(商品管理)，業績評価**という“組織・人”のくくりも入ってくる。
そう言った意味で管理のレベル（階層）とサイクルについて理解が重要となるのである。
これらは必ず商品や組織・人の“くくり方”、即ち「分類」と言う概念が入り、「小売業のノウハウはその分類にあり」と言われる由縁になっている。この「**分類体系･分類コード**」の良し悪しが、利益管理・業績評価・マーチャンダイジング・オペレーションの質を左右するのである。
分類コード体系については情報システムの大本でもあり、別の機会に学習して頂きたい。



②マーチャンダイジングの分析及びコントロール手法について

マーチャンダイジングを行い、最終的な利益の確保に至るまで一定期間（サイクル）での現状の把握と予算対比を行い、当初の予算とおりにアクションを調整して行かなければならないことは既に幾度と無く述べた。いわゆるPLAN-DO-SEE-ACTIONのマネジメントサイクルであり、部門レベル，商品グループレベルでの予算対実績の差異は常に発生し、それらの原因分析と対処をタイミング良く行って，数値を予算必達のアクションを行っていかなければならない。
即ち、**日常的な分析手法、コントロール手法**が求められてくるのである。
日々変化する消費者の購買行動の変化に対応するためには現場におけるきめ細かな仮説ー実行ー検証の行動の積み重ねが求められている。

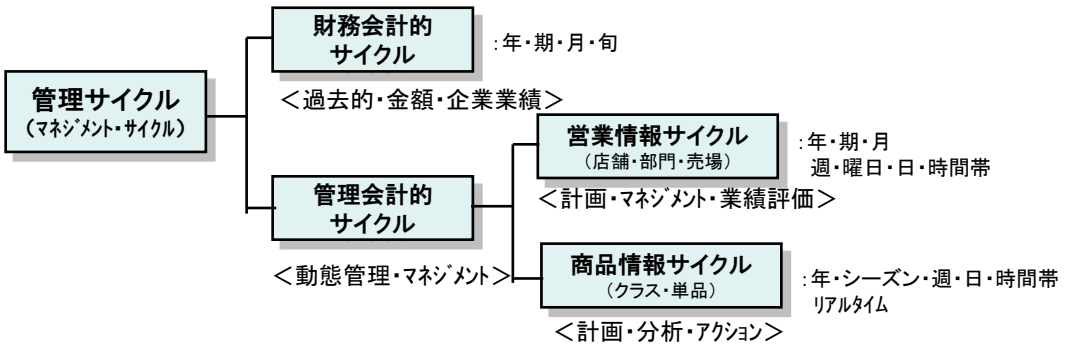


Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

(1)マーチャンダイジングの管理サイクル

① 管理サイクル：2つの情報体系

管理サイクル（情報）は通常大きく分けて２つの体系に分かれます。

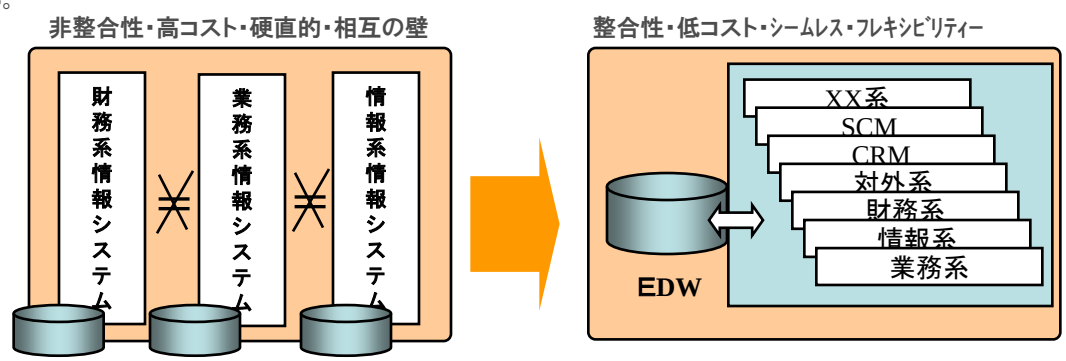


① マーチャンダイジングの変化に対応できないレガシーの情報システム

過去においては、商品と売場と担当者が1箇所にてマーチャンダイジングを行っていたため、ほぼ商品情報＝売場（組織）情報＝担当者の業績評価情報であったため、部門という大きなくくりで数値を**財務会計的サイクル**で把握すれば良かったのである。しかしながら売場の拡大、店舗の拡散、扱い商品種類と量の増大、サイクルの短縮化等は必然的に仕入　,販売、物流等の専門機能別に組織が分かれ、夫々の要求する情報の内容・サイクルが必然的に異なって来たにもかかわらず、情報システムの対応は後手後手に回るものであった。
商品情報は過去からの継続性が必須であり、**組織情報**は売場変更のように毎年変更するという性格を持ち、**業績評価情報**は、より多面的な情報を求める。更に未決取引で見たように、商品情報は取引発生時点での把握が必須であり、企業財務会計情報としては残金入金の結末時点での情報が重要となり、その取り方で在庫情報にも影響が及ぶ。これら矛盾する情報を如何に処理するか？　既に限界に達し、現行の情報システム体系の限界がトップ、営業等の現場の要求する情報ニーズに応えられないだけでなく、組織・業績評価の弾力性をも制約しているのである。

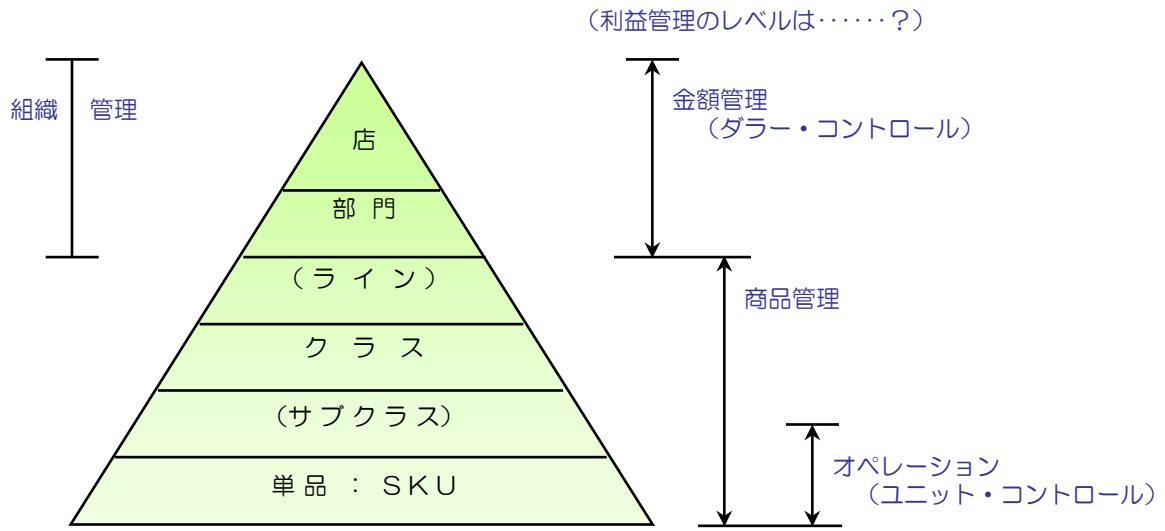
② 注目されるデータウェアハウス(明細データ)による解決―財務系・業務系・情報系の統合

もう少し具体的に触れると、過去のコンピューターでは、データは目的別にソートされ、目的別に設計されたファイルにサマリーで格納され、ユーザー目的に沿ったレポートを吐き出してきた。時代の流れによって、「財務系」の処理から現場のオペレーションを支援する「業務(基幹)系」が生まれ、更に「情報系」という３つの系列が結果的に出来ていると言っても良い。しかしながら昨今ではクレジットやＰＳＰに代表される様に「業務系」と「情報系」が密接に絡み始め、「財務系」においても、キャッシュフローの登場により決算サイクルも期から月次へ、月次から日次へとスピードをあげ始めているのである。
もはや「財務系」・「業務系」・「情報系」と情報処理部門側の都合・わがままは通じなくなってきたのである。企業として全てのトランザクションをＥＤＷに格納し、同じデータを使ってあらゆる部門、サイクル，レベル等のニーズに応えられる仕組作りに先進企業はチャレンジを終え、劇的な情報処理コスト低減を実現している。



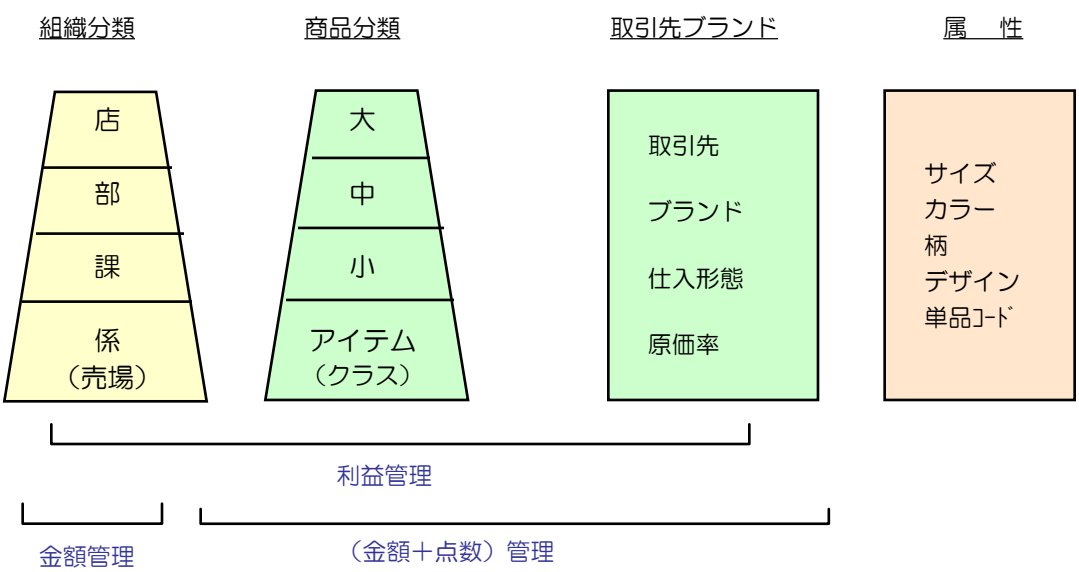
(1)マーチャンダイジングの管理レベル(階層)

① チェーンストアの管理レベル



*チェーンストアは基本的に**商品/店舗のマトリックス**で管理され、売場と言う概念はない。
その為１つの商品は縦割りに管理され、クラス・部門をまたがって売場に陳列される事はマレである。

② 百貨店(POM導入)



*百貨店の場合、品番と呼ばれる**組織**（＝売場）と**商品**のマトリックスで管理される。
又、**仕入形態**（買取・委託・消化）、**ブランド**、**プロパー／セール**等取引先毎で**原価率の変動**が
発生する為、取引先のマトリックスも必要とされている

③ 「部門管理」の手法とは？･･･（プーラマグプタの定理とは･････？）

① 部門管理導入の背景

約４０年前、日本にセルフサービスがと共に紹介され、広がり始めたのが経営方法としての「**部門管理**」である。単一のグループの商品を扱う業種から業種への転換は必然的に新しい経営手法を必要としたのである。とりわけスーパーマーケットの登場は元々が業種としての魚屋、肉屋、八百屋の母体が多く、精肉、鮮魚、青果、一般食品、日配品、日用雑貨等扱う為には、それぞれの売上、仕入、在庫、粗利を把握する必要が生じたのである。各々のマーチャンダイジング活動を他の人間にまかせる場合その業績評価の為の単位が必要であり、「**部門管理**」というダラーコントロール（金額管理）の手法がその為に採用されたのである。　　（ヨキミセサカエルの８部門レジが多く採用された）

② 部門管理のコンセプト

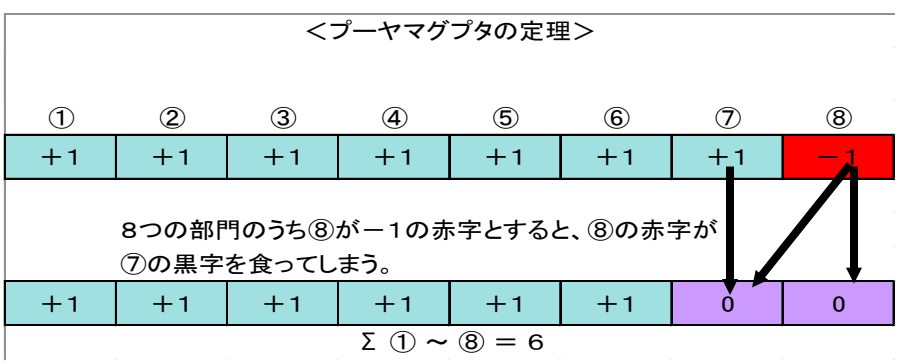
部門管理は何の為にということを理解する為には「**プーラマグプタの定理**」を知る必要があります。

【売上高は全てプラスの整数】

小売業においての店舗の売上高は精肉、青果、鮮魚、グロサリー等部門別の売上の総和となる。
従ってレジから上がってくる部門単位での売上高の差異はあるが、マイナスの売上高は基本的にありえない。　（マイナスの売上高は一部返品等で発生するだけで、その多くは多くて１～２%未満であろう）

【利益にはマイナス･負の数値が存在する】

売上高と異なり、部門単位での利益額ではマイナス（負数）が往々にして発生するのである。
１部門の赤字の発生は、単にその部門の赤字という事だけではなく、企業レベルでみると他部門の黒字を食べる事態を引き起こすのである。
経営者は企業の利益計画の足を引っ張る赤字部門を出さない様、目を光らせる必要があるのである。
この「**部門管理**」の考え方は部門＝組織，商品グループと言うように広範囲に用いることが可能であり、事業部・店舗・売場・クラス・単品等、多くの場面で管理に使える基本的な考え方である。



プーラマグプタ　（598~668）　インドの天文学者、数学者として活躍。
６２８年に総合的な数理天文書『ブラーマ・スプタ・シッダーンタ』を著した。
この中には天文学の他に、数章にかけて数学が扱われており 、ゼロと負の数字について記述されている。

③ 部門貢献度の分析

自分の店舗における部門ごとの売上高の貢献度だけではなく、粗利、回転率、構成比等を含めての貢献度を把握し、売場構成、商品構成等を絶えずチェックし、対策を打っていく必要がある。
通常の貢献度を求めるやり方は下記の通りとなる。

交差(主義)比率による検討

交差(主義)比率＝荒利率×商品回転率　で結果的には「**在庫投資収益率**」を表す。
商品特性によって、荒利益を益率で稼ぐのか？回転で稼ぐのか？に分けられるが、そのバランスが崩れれば意味は無いものとなる。バランスを見て行く指標となるものである。

単位:百万円

部　門	売上高	仕入売価計	粗利益高	粗利率	平均在庫	回転数	交差主義比率
A	2320	2850	723	31.2%	560	8.3	259
B	2050	302	625	30.5%	750	5.5	168
C	1880	1990	605	32.2%	590	6.4	206

貢献度による検討

如何に交差（主義）比率が高くても、売上の絶対額が少なければ額としての荒利益を確保できない。
両と質の両面からの評価が必要である。

貢献比率＝　売上構成比　×　荒利率　×　商品回転率

貢献度が高ければ高いほど、その部門は店にとって有利な部門であると判断できる

	売上高	構成比	荒利益	荒利率	相乗積	期首在庫	平均在庫	回転率	交差比率	貢献比率	貢献度
青　果	100,835	14.7%	20、974	20.8%	0.031	554	630	160.0 回	3、328.8	489.3	28.6%
精肉 加工肉	94、661	13.8%	20、920	22.1%	0.030	707	789	120.0 回	20652.0	366.0	21.4%
鮮魚 塩干物	104、265	15.2%	23、043	22.1%	0.034	617	750	139.0 回	3、071.9	466.9	27.3%
生鮮小計	299、761	43.7%	64、937	21.66%	0.095	1、878	2、169	138.2 回	2、993.5	1、322.2	77.3%
惣菜	34、298	5.0%	10、324	30.1%	0.015	153	229	150.0 回	4、515.0	225.8	14.7%
菓子 パン	77、513	11.3%	13、952	18.0	0.020	2、292	2、221	34.9 回	628.2	71.0	14.7%
一般食品	174、232	25.4%	24、741	14.2	0.036	10、138	9、418	18.5回	262.7	66.7	14.7%
非食品	100、148	14.6%	20、230	20.2	0.029	11、501	12、519	8.0 回	161.6	23.6	14.7%
小　計	386、189	53.6%	69、247	17.93%	0.096	24、084	24、387	15.8 回	283.3	387.1	22.7%
合　計	685、952	14.7%	134、184	20.8%	0.031	25、962	26、556	25.8 回	3、328.8	1、709.3	14.7%

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

④ 「クラス管理」の手法とは？･･･

① クラス管理の誕生 ― クラシフィケーション･コントロール

米国で今から約３０年前、従来の**部門管理**はマネジメントに対して必要な**ダラー･コントロール**として普及していたが、第一線に働く担当者が仕入、販売等の実務を行う為の情報としては粗すぎるものであった。
激しく多様化、高度化する消費者の需要動向を如何に握み、激化する競合の中で如何に店の商品構成と各売場の品揃えによる他店との差別化を行っていくか･･････の命題の中から、顧客の立場から見た「**商品の最終用途**」別の商品分類体型が誕生したのである。･･････**「クラス管理」**
NRMA（全米小売商協会）でも長年の研究の中から「NRMAスタンダード･クラシフィケーション」を完成させ、一気に普及した。「**部門管理**」の**ダラー(金額)コントロール**と「**単品管理**」の**ユニット(数量)コントロール**の中間に位置する手法である。

② 「商品の最終用途別分類」とは･･･？

紳士服ならフォーマル、ビジネス、タウン、カジュアルと分け、婦人用セーターならプルオーバー（長袖）同（半袖）、カーディガン（長袖）、同（半袖）、ベスト等、最終用途別に他に代替のきかない商品グループとしてくくったものである。
企業の業態、力の入れ方等によりこのクラス分類は異なり、「流通業は分類業」の通り、企業毎のノウハウとなっている。（業態によって４００，９００，２０００位の分類となる）
単純な部門内の細分化ではなく、全体的な立場からの細分化が必要となる。
又、理想とすれば誰が見ても同一の分類となる明確なものが望まれる。（Yシャツ：長袖／半袖、ビジネス／デザイン）

[例 :クラス･最終用途別分類をすれば･････]

＜商品＞	＜従来の部門の売場＞	＜クラス分類による売場＞
パソコン	家電	文具（OAコーナー）
ワープロ	〃	〃
電気カミソリ	〃	紳士雑貨
フロアスタンド	〃	家具、インテリア
ハンドミキサー	〃	家庭用品
TVラック	〃	家具、インテリア、家電
着火ライター	〃	家庭用品
携帯ドライヤー	〃	旅行コーナー

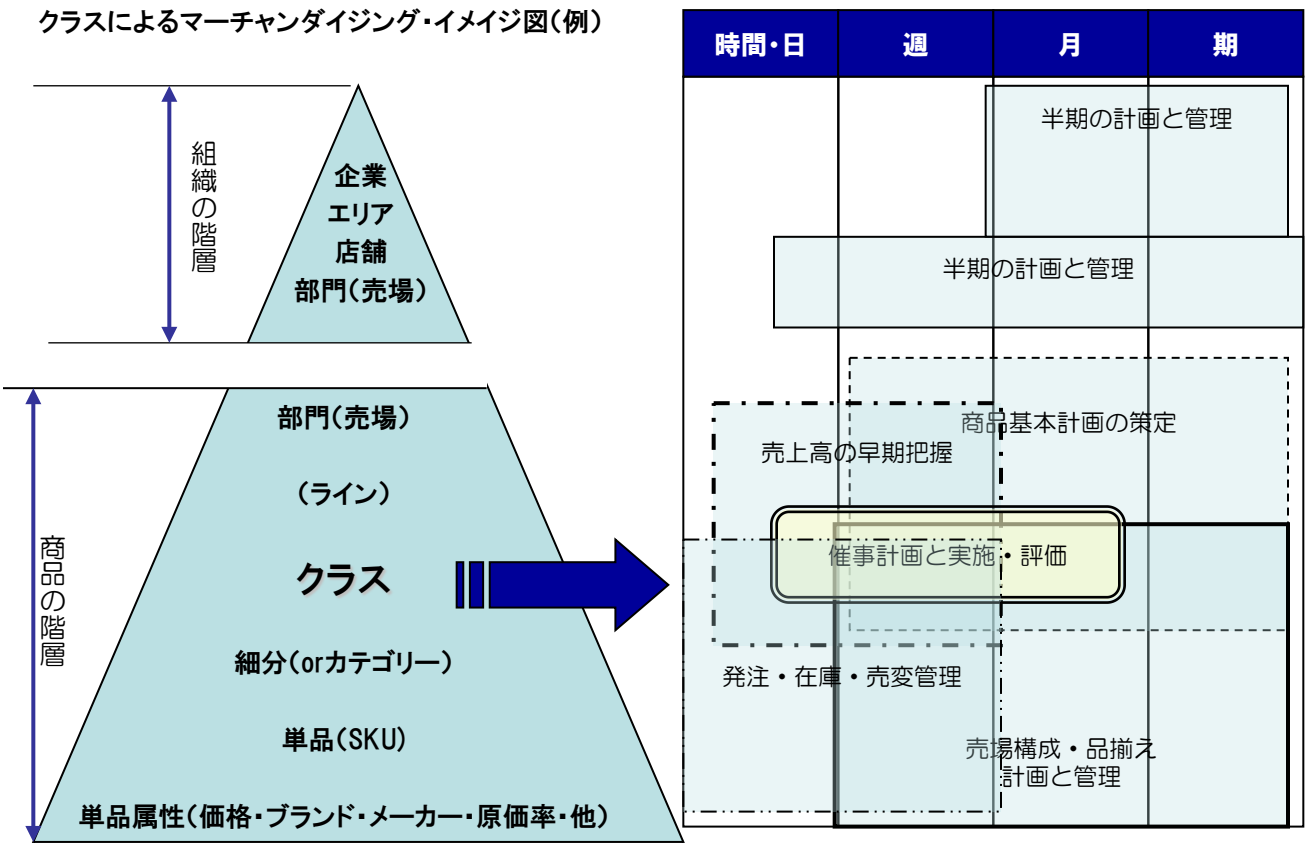
＊ 過去、百貨店にも家電製品の売場が存在したが現在ではカテゴリーキラーである大型家電専門店等の攻勢により縮小、又は消滅を余儀なくされているケースが少なくない。
家電製品売場は消滅したが電気かみそり，旅行用ヘアドライヤー等、別の売場に分散して販売しているのである。又大手量販店でも家電売場が分解し、AV関連、PC関連、洗濯・掃除関連、台所用品関連の売場に分散して置かれ始めた。

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

③ クラスはマーチャンダイジング･マーケティングの基本単位

クラスはマーチャンダイジングとマーケティングの基本となる。
特に多品種少量生産、ライフサイクルの短いファッション商品等の単品管理が難しい商品群では、マーチャンダイジングの計画・実施・コントロールの基本単位として用いられる。

クラスによるマーチャンダイジング･イメイジ図(例)



④ 何故クラスが基本単位になるべきなのか？

過去においては商品と組織コードとはほぼ一致していたため、ほぼ商品情報＝営業情報＝会計情報として把握し、管理しても問題は発生しなかった。
しかしながらブラウスが従来のブラウス売場を飛び出し、ショップ等あらゆる売場に展開され、売場も商品構成も頻繁な変更を余儀なくされてきた。組織は弾力性・可変性を持ち始め、過去のデータが全く使えないという弊害も目立ち始め、組織コードと商品コードの分離が必須となってきたのである。
そこで商品基本計画、売場構成、品揃計画、売上の早期把握、顧客情報との連動、請求書／レシート表示商品名等、統一性、継続性、段階性（大・中・小）という面で全社的なマーチャンダイジング戦略の基本単位として用いられたのが「**クラス**」である。

⑤ 「単品管理」の手法とは？･･･（今、単品管理の時代へ･･･････）

① 従来の単品管理の限界は･･･････？

売　上 ･･･････	部門 or クラス	― レジ／ECR
発　注 ･･･････	単品	― EOS、FAX
仕入、検品 ･･･	単品	― EOS、仕入伝票
在庫、棚卸 ･･･	単品	― 棚ラベル／棚卸し付立票

２０年以上前は、消費者変化はゆるやかで、商品のライフサイクルも長く、種類もそんなに多くなかったので、売上も部門orクラスの管理レベルで支障はなく、単品管理システムとしてはＥＯＳデータを定期的（月１回）に分析（？）、確認していれば良かった。

② 何故、単品売上の把握？

（背景）

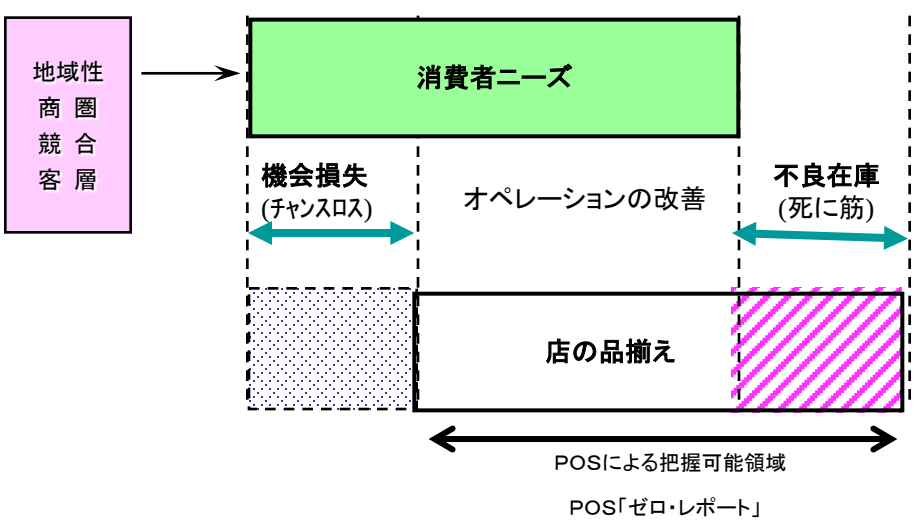
消費者の意識の変化はそのスピードも上げ始め、８５年当時でスーパーの棚に並べる商品で、新製品は年間１３，０００アイテム以上に上ったと言われる。そのうち、ヒット商品と言われるのは２%内外に過ぎず、且つその商品寿命も平均３ヶ月とさえ言われていた。当然ヒット商品には各社調達に奔走し、ヒットしない商品（９８%）は各メーカー、問屋の営業が如何に店頭に並べてもらうかの熾烈な競争を繰り広げ、売場には売れない商品の在庫が山となり、「量販店冬の時代」と云われる程に業績の足を引っ張り始めていた。

（対応）

「売上を単品レベルで把握する」必要にいち早く目覚めたのが「業革」で名高いイトーヨーカ堂グループ（現・セブン&アイ）である。同社の８５年の全店ＰＯＳ一斉導入は、日本のソースマーキングの普及を一気に高め、「**単品管理**」による著しい業績向上の成果は各社のＰＯＳ導入熱に火をつけたのである。

③ 単品管理は利益管理の一手段

「食料品は単価が低く、荒利率も低い。だから高額のＰＯＳ投資は出来ない」というのが一昔前の業界の常識であった。しかし乍ら現在では「死に筋の発見、商品鮮度の維持、ロス管理」等、利益管理の為の手段としての単品管理は一部商品群では経営、オペレーション上、不可欠なものとなった。
従来のＥＯＳの単品管理では消費者ニーズの「**変化のスピード**」についていけなかったのである。



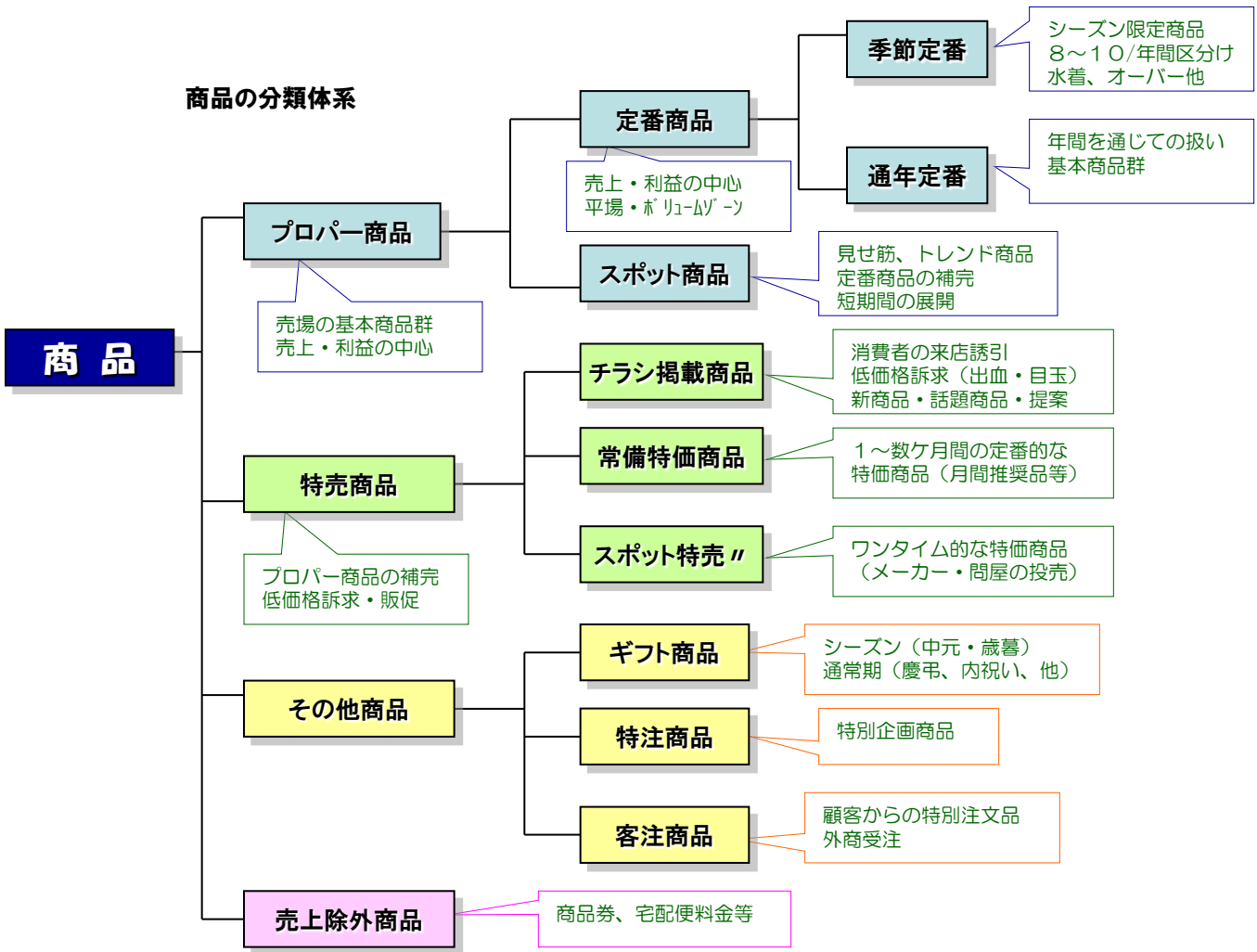
（2） 分析及びコントロール手法

①:「商品特性の分析」

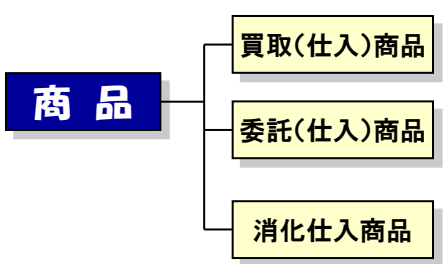
① 商品の分類体系

商品の売上を分析する場合、単純に「何が？」ではなく、もっと多くの要素を通じて分析する必要がある。何故ならば商品そのものが勝手に売場に入ってきて、勝手に売れて行った訳ではなく、そこには担当者の意図があり、計画があり、アクションがあったからである。そういった面も含めて商品特性、販売方法の特性等をも把握する必要がある。

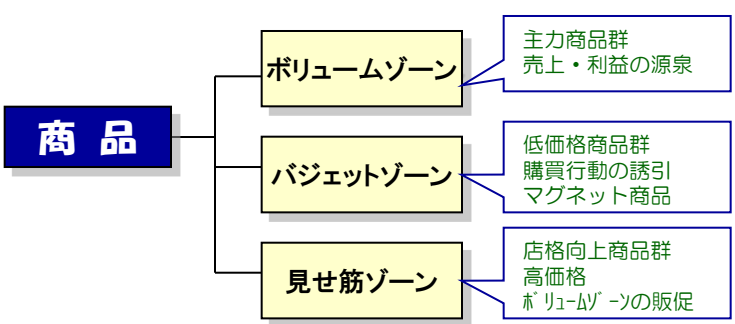
商品の分類体系



商品の分類体系（仕入形態）

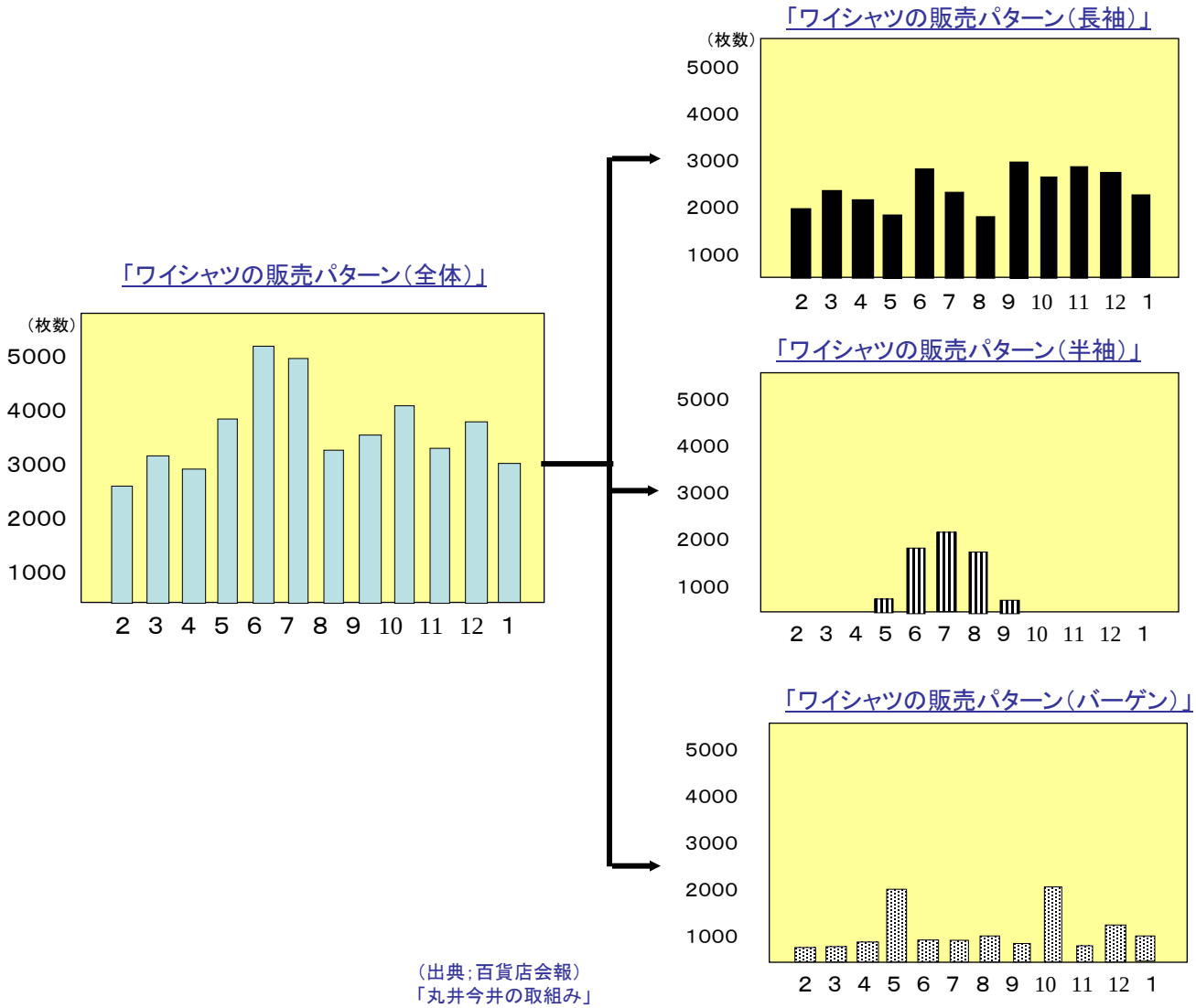


商品の分類体系（ゾーン・群）



② 商品特性を考慮した分析

商品の販売（需要）パターンは季節（変動）指数のところで説明したが、それを商品特性と合わせて分析・理解しないと具体的発注・仕入のアクションが起せない。即ちワイシャツという品目（クラス）の分析をするにしても、素材・サイズ・ブランド・色等の「属性分析」も勿論必要であるが，全体売上にもっと大きな影響を与える特性を分析しなければならない。
長袖のワイシャツは定番として年間その価値・価格を変えないで販売できるが、半袖のワイシャツは季節物（シーズン）として期間限定である。更に、それらは元売場だけでなく、バーゲン会場（売場)でも扱われ、販売数値に寄与してくる。これらの特性を見極めての分析とコントロールが必要となる.



（出典;百貨店会報）
「丸井今井の取組み」

商品特性で分析する場合、百貨店ではプロパー／ギフト／催し（バーゲン）に分け、ワイシャツも用途別に長袖・半袖と分けるケースが多い。他に元売場／催し場／外商／店外催事の区分け等原価率の異なる販売法の分析や、自宅使用／ギフト（慶弔・ﾊﾞﾚﾝﾀｲﾝ・中元）等の用途別に分けて分析するケースもある。
売上・粗利益の予算達成には益々それらに影響を及ぼす要因の分析が求められてきている。
専門店の場合、プロパーから下げた段階で、商品コードを変える場合もあり、大手GMSでもクラスを元番とセール用の２つを持っている場合がある。

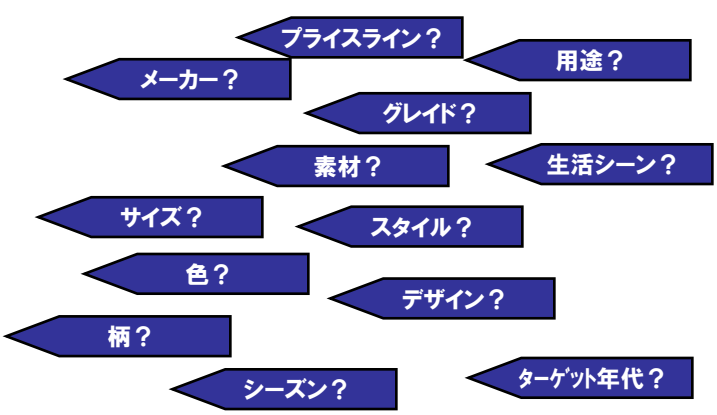
②:「商品の属性分析とは‥‥？」 （何故売れたの‥‥‥？ 共通因子の把握）

ファッション商品、シーズン商品等のリードタイムは通常１８０日以上。１月には冬物の処分、春物の一部展開を行いつつ、夏物の展示会が各メーカーでたけなわとなる。水着のショーが行なわれるのは前年の秋であるが、そのファッション性の強い商品ほどシーズンに入ってからの同一商品の入手は極めて難しく、補充面で単品管理のしにくいものとなっている。特に昨今ではメーカーのリスクを避けた生産調整が厳しくなってきている。その為、売れ筋商品をその商品の持つ色、柄、スタイルという属性で捕らえ、ファッション傾向の把握をする事により、該当品・代替品の調達を如何に早く行うかがバイヤーの腕の見せ所となるのである。
（基本はクラスとなります）

●属性分析の項目としては‥‥‥

＜婦人スカートを例に取ると？ ＞

・スタイル、形状	フレアー、タイト、ギャザー、ミニ、ロング、プリーツ‥‥‥
・年 代	アダルト、ミセス、ヤング、ティーン、キャリア‥‥‥
・用 途	カジュアル、ホーム、フォーマル、タウン、ワーク、スポーツ‥‥‥
・サ イ ズ	9号、11号、13号, 60、63、66‥‥‥
・ 色	紺、赤、黒、黄、灰 （通産省指導POSカラーコード表示有）
・ 柄	無地、チェック、ストライプ、水玉・ ‥‥‥
・素 材	ニット、綿、デニム、ポリ、ウール、麻‥‥‥
・シーズン	8～10シーズン／年 （梅春、春（晩春）、初夏、盛夏、初秋、秋（晩秋）、初冬、冬）
・ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ(ﾒｰｶｰ)	シンプルライフ（レナウン）、バーバリー（三洋）、ELLE（イトキン）、23区, ICB、組曲、五大陸（ｵﾝﾜｰﾄﾞ樫山）‥‥‥
・ﾌﾟﾗｲｲｽｿﾞｰﾝ(ｸﾞﾚｲﾄﾞ)	高級品、プロパー、バーゲン、コンテンポラリー、クラシック‥‥‥
・ターゲット（客層）	サイバー、イノベータ、オピニオン、マス、ディスカウンター
・テイスト、他	



②:「商品DNAとは？」　（食料品の商品属性）

レシートデータで顧客のライフスタイルを洞察･･･

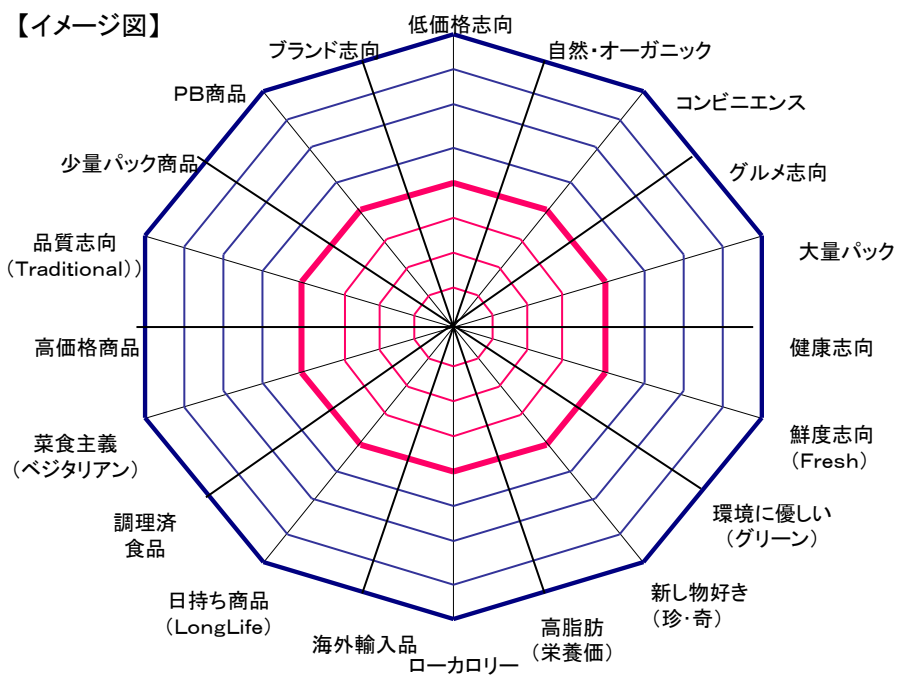
スーパーマーケット等でのＦＳＰの普及によって個客のレシートデータが蓄積分析可能な世界が出現した。
その結果、「〇〇のドッグフードを購入する個客の家には（大型）犬が飼われている」、「粉ミルクを購入する個客の家には乳幼児がいる」等の顧客の生活（ライフスタイル、ライフシーン）が洞察できるようになってきたのである。
その結果として、「個客が何を購入したのか？」の結果分析から、「個客は何故、購入したのか？」の分析によって、それぞれの個客のライフスタイルに合わせた商品･サービスの充実、提案が可能となった。
ＴＥＳＣＯ社(英）ではクラブカードを利用したロイヤルティ･マーケティング戦略を構築し、世界で最も進んだ小売業のＣＲＭ戦略として高い評価を受けている。

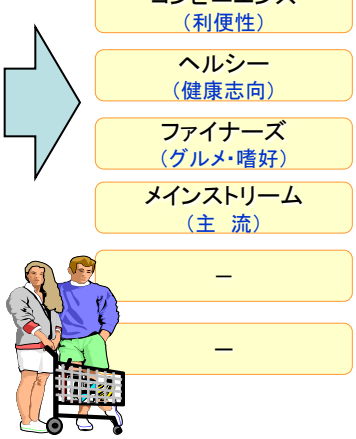
商品DNAとは････？

個客の購買行動の多くは、本人が持つ価値観がライフスタイルに表れ、ライフスタイルによって商品が購入されるとされる。「餃子」を例に取れば、鹿児島の黒豚入りにこだわるグルメ派、安ければ中国製で構わないという低価格選好派、宇都宮といった産地にこだわるブランド派、手作りにこだわる料理愛好家、共稼ぎで手軽さを求めてチルド・冷凍を購入する利便派、無農薬のキャベツ・ニラにこだわるオーガニック派・・・・と購買動機は多岐にわたるのである。
又、ライフスタイルだけでなく、糖尿病やアレルギーによる食事制限や、年金生活者の年金支給サイクル等によっても購買行動は変化してくるのである。
これら顧客の購買行動に直結する商品としての食品の属性、これを商品ＤＮＡとし、個客の購入した商品のＤＮＡから個客のライフスタイル及びプロフィールを導き出すのである。

統計的手法
（ﾘｯｶｰﾄ･ｽｹｰﾙ+ｵｽﾞｸﾞｯﾄﾞ･ﾌﾟﾛﾌｧｲﾙ）
活用によるアナログデータのディジタル化
「クラスター分析」

【イメージ図】





③ プライス・ゾーン分析　（品揃えは価格揃え……）

① 値ごろ感を知る！一価値の格＝支持の価格

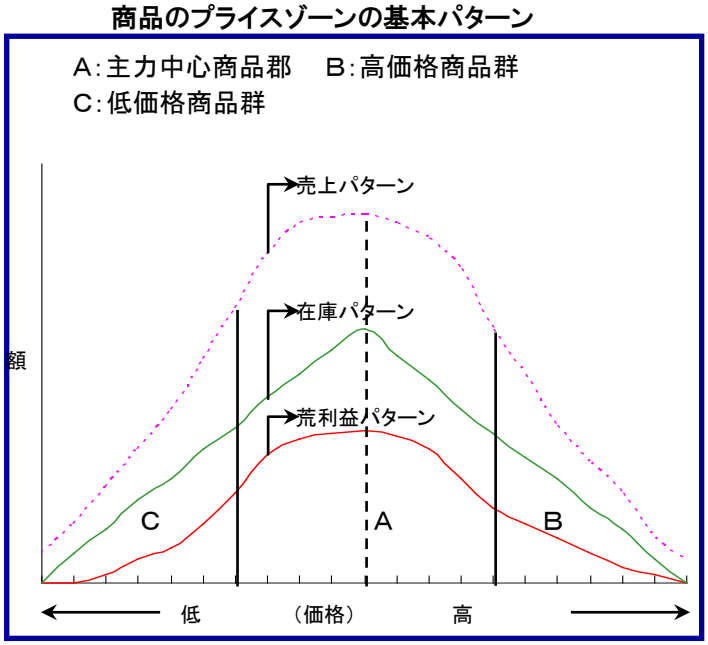
消費者が物を購買したり、飲食をする時「**値ごろ感**」というものが必ず存在する。安ければ良いというものではなく、消費者として納得のゆく金額がある。昔、化粧品で６００円位のものをメーカーで発売したがさっぱり売れず、中身はそのままにして容器を豪華にし、1,000円にしたら飛ぶように売れたそうである。
又、バブルで百貨店の商品価格が上昇したが、バブル崩壊後のある年、ある百貨店では39,000円の婦人コートを企画、投入したところ、やはり爆発的に売れた記録がある。
値ごろ感 ＝ 顧客の価値観 という一面も併せ持つため、自社（店）のターゲットとする顧客の値ごろ感をキャッチすることにより、売上という顧客の支持は得られるのである。

② プライスゾーン（価格帯）は企業（店）戦略：（新価格体系の時代を迎えて）

顧客の値ごろ感は顧客の抱くその企業（店）に対してのイメージや格付けによって異なる。ある年に日本橋のM百貨店であるブランドの婦人セーターが１２，０００円で飛ぶ様に売れた。
早速、電鉄系R百貨店が同一商品を店頭に並べたがサッパリ売れず、８，０００～９，０００円にしてようやく売れ出したそうである。店格という言葉があるが、全く同一商品でも顧客の持つ**値ごろ感**（＝**指持価格帯;プライスゾーン**）に格差が生じる例の一つである。

又、昨今カテゴリーキラーと云われているトイざらス、ユニクロ、青山、しまむら等のプライスゾーンの付け方は、企業戦略として打ち出されている。そのカテゴリーのプライスゾーンにおける品揃えの間口（ｱｲﾃﾑ）・奥行き・ボリュームには百貨店、ＧＭＳ等、店、売場の単位としての戦術では対抗し切れない。
消費者の頭の中の値ごろ感が「スーツは百貨店で６万円」が「青山で３万円」と変化した時、百貨店もプライスゾーンを戦略的に見直さなければならない事態に陥った。
昨今さらに「ツープライススーツ」といってイタリア製生地を中国・ベトナムで縫製して１９，０００円、２９，０００円のスーツを売り出している企業が出てきた。品質的にも百貨店の４～６万円台のスーツに十分匹敵するものであるとの事であるが、価格破壊によるプライスゾーン下落の傾向は当面続くであろう。

商品のプライスゾーンの基本パターン



＊うな丼、天丼等の松・竹・梅のプライスゾーンを研究してみよう！

A:主力中心商品群
一般的、万人向、基礎的商品群
売上、利益の中心
ボリューム・ゾーン、売り筋
33%のｱｲﾃﾑで売上の75%

B:高価格商品群
ハイファッション、オリジナリティ、パイロット
他店との差別化、ボリュームゾーンの販促
店格向上商品ゾーン、見せ筋
33%のｱｲﾃﾑで売上の20%

C:低価格商品群
低価格、客寄せ、実用品
バジェットゾーン
33%のｱｲﾃﾑで売上の5%

他に、ベターゾーン（トレンド商品群）
ボリュームゾーンⅡ等がある。

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

④ プライスラインコントロール

① プライスライン(＝プライスポイント)

１つのクラス（品番、アイテム）の中にはいくつかの**価格帯**(**プライスゾーン**）と、その中で更に**価格段階**(**プライスライン、別称･プライスポイント**)がある。その**プライスライン**毎の金額、個数の構成比をうまくマーチャンダイジングに活用していくことを「**プライスラインコントロール**」と呼ぶ。

プライス･ゾーンは前述の通り、明確な企業の戦略、ストアポリシーを打ち出し、客層にマッチした店作り、売場作りに必要となる。次にこの**プライスゾーン**の中で、実際の価格（**プライスライン**）を決定し、販売量の多い**プライスライン**の品揃えと、在庫管理を徹底させる必要がある。

プライスラインも１クラス当り、１０個を余り超えない範囲が良いとされている。

以前、Ｋ百貨店の紳士服の**プライスライン**は３２個、Ｔ百貨店のそれは１２個であった。Ｋ百貨店の場合、中心価格帯では千円きざみとなり、顧客にとっては購買行動を決定できず、混乱を招くばかりか、販売員もその様な価格差の説明が出来ない状況であり、マーチャンダイジングがメーカー、取引先に任せっ放しになっていたことに一番の原因があったのである。

それに対しＴ百貨店ではダーバン等のナショナルブランドを中心として４種のＰＢ商品を１２の価格帯の中に振り分け、**プライスライン**別のブランド別の売場展開をしていたが、紳士服の売上で、どちらの売場が強いかはすぐお分かりになるでしょう？

「**品揃え＝価格揃え**」、百貨店では**プライスライン**とブランドと売場は密接に連動しています。

② 「値ごろ」をしぼって品揃えを充実

消費者が商品を購入する場合には「**値ごろ感(＝支持価格)**」というものが存在するのである。あるスーパーでは競合対策上、客寄せ用として卵ワンパックを毎日３８円で販売していた。勿論，出血値引きである。しかしながらＦＳＰを導入し、プライスラインを見なおす事で、９８円に設定し直したところ、今までの販売個数と大差なく、逆に垂れ流していた赤字がなくなり、粗利が大きく伸びたという。

又、別のスーパーでは通常では店頭価格２３８円の特濃牛乳をやはり会員のみ１７８円で販売したところ、夕方には普段の２倍以上売れていたと言う事例がある。

前者の事例は、消費者の「値ごろ感」を大幅に下回る価格には逆に「何か理由があるはず…」という品質への不信感を生ぜしめ、９８円という納得できるプライスラインに安心して購買に走ったと考えられる。

又、後者の事例は、何時も２３８円の特濃牛乳を横目に、普段は１７８円の普通の牛乳を購買する事が習慣だった消費者が、自分の持つ「値ごろ感」になった特濃牛乳に飛びついたと考えられる。

この様に安過ぎても，高過ぎても購買行動には結びつかず、更にこの「値ごろ感」は個々人で異なり，且つ時間軸で変化するものである以上、キチンと把握・分析する必要がある。

最近好調と言われる「１００円ショップ」、「99円ｵﾝﾘｰｽﾄｱ」は100円、９９円という一つのプライスラインの中で商品のアイテム・質・サイズ・スタイル等豊富に取り揃え、充実させている。「**このプライスラインならどこの店にも負けない**」という品揃えが消費者に受けているからでしょう。

絶好調のユニクロを見ても、プライスラインで４千円，五千円を越すものはなく、2900円､1900円等、見事に絞られた価格帯の中での品揃えの充実を行っている。

NOTE

③:「ﾌﾟﾗｲｽｿﾞｰﾝ＆ﾌﾟﾗｲｽﾗｲﾝ・ｺﾝﾄﾛｰﾙ」の具体例

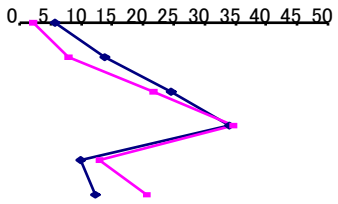
プライスライン・分析は明細データの蓄積の中から生まれますが、代表的なものは下記の通りであり、通常、週・月単位でアウトプットされます。

(a) スタンダード型プライスライン(ゾーン)分析

→プライス or プライス範囲毎の売上、数量構成比

プライスライン(ゾーン)分析報告書　　平成 20 年 08 月05 日

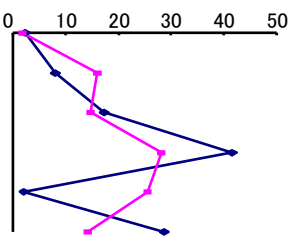
品番	プライス範囲	売上点数	売上高	平均単価	数量構成比	金額構成比
17	501～1,000	15	11,420	761	5.6	2.1
	1,001～1,500	37	43,600	1,178	13.8	7.9
	1,501～2,000	66	120,700	1,829	24.6	21.8
	2,001～2,500	91	192,200	2,112	33.9	34.7
	2,501～3,000	26	71,550	2,752	9.8	12.9
	3,001～3,500	33	114,000	3,455	12.3	20.6
	品番合計	268	553,470	1,990	100.0	100.0



(b) 売上／在庫プライスライン分析

→売上のプライスラインだけではなく、在庫のプライスラインを出すことにより、双方のプライスラインの差を是正する為に用いられます。

クラス	プライス	売上点数	売上金額		構成比	在庫点数	在庫金額		構成比
1234	1,000	90	90	千円	2.4%	85	85	千円	1.7%
	2,500	120	300	〃	8.0%	330	825	〃	16.1%
	5,000	130	650	〃	17.3%	150	750	〃	14.6%
	8,000	195	1,560	〃	41.5%	180	1,440	〃	28.1%
	10,000	80	80	〃	2.1%	130	1,300	〃	25.4%
	12,000	90	1,080	〃	28.7%	60	720	〃	14.1%
	TOTAL		3,760	〃	100.0%		5,120	〃	100.0%



NOTE

④ 時系列プライスライン(ゾーン)分析

→ファッション商品、季節商品等、週単位で時系列に見ていることにより立上げ、ボリューム投入、見切り等、**商品のライフサイクル**に合わせた価格揃え（品揃え）、売場展開がタイミング良く行えます。（参考資料参照　　某百貨店　婦人ダスターコート）

（婦人ダスターコート）

73’

連番 / ﾌﾟﾗｲｽｿﾞｰﾝ	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3000～3999													
4000～4999						3	5	5	10	7	11	9	27
5000～5999	38	72	110	144	159	236	187	178	95	50	27	27	29
6000～6999	33	78	117	152	191	205	215	206	193	104	102	41	31
7000～7999	15	10	12	28	42	66	55	50	35	28	16	10	7
8000～8999	1	1	3	2	8	13	17	4	7	2	3	1	
9000～			1		2	6	6	2	3	2	2	1	
合　計	67	161	243	326	402	529	485	445	343	193	161	89	94
(¥1,000.−)	544	986	1,490	2,007	2,517	3,303	3,059	2,767	2,171	1,227	1,024	548	535

第10週～13週の4週間で 52.3%（6週で 71.1%）
プライスゾーン　5000 ～ 7000 で 80.3%

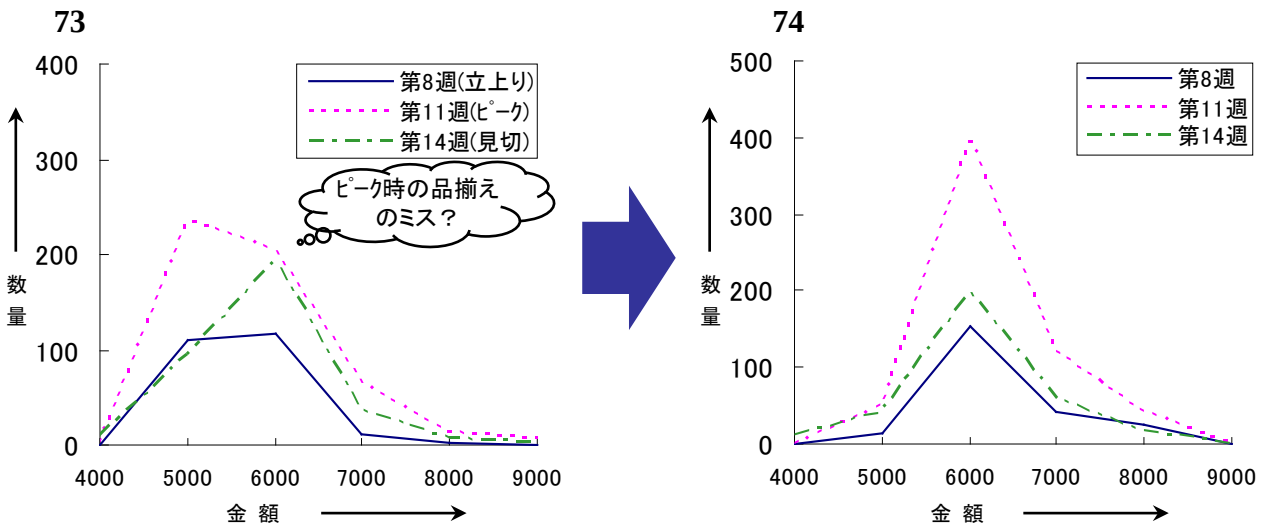
シーズン計 3,558枚　　¥22,181,000.−

74’

連番 / ﾌﾟﾗｲｽｿﾞｰﾝ	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3000～3999								1	8	12	10	14	11
4000～4999								3	10	12	4	11	21
5000～5999	3	3	15	12	33	51	82	90	41	28	15	14	14
6000～6999	37	65	153	136	341	396	378	287	197	158	85	80	79
7000～7999	17	20	42	30	82	119	105	95	59	27	14	9	9
8000～8999	5	163	25	24	41	41	43	35	18	4	1	1	1
9000～					1								
合　計	62	101	235	202	498	607	628	511	333	241	129	129	135
(¥1,000.−)	427	699	1,604	1,379	3,370	4,095	4,061	3,387	2,174	1,513	801	771	799

第10週～13週の4週間で 58.7%（6週で 72.8%）
プライスゾーン　5000 ～ 7000 で 78.6%

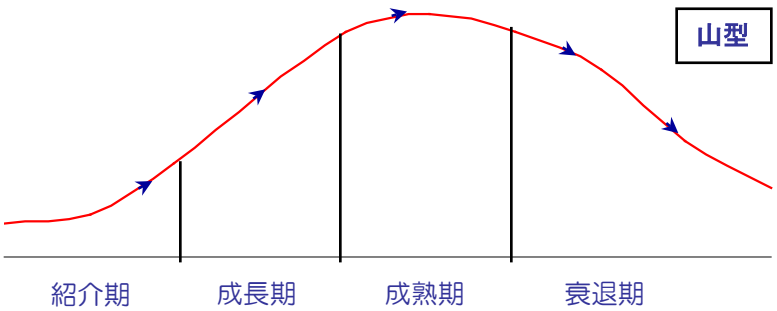
シーズン計 3,791枚　　¥25,085,000.−
（113%増）



⑤:「ライフサイクル(商品寿命)管理とは？」 （時系列分析は何故必要？）

① PLCとは……？

人間に誕生、少年、青年、壮年、老年、死というライフサイクルがある様に、商品にもそれがあり、ＰＬＣ（プロダクト・ライフ・サイクル）と称されている。ＰＬＣの場合､紹介期、成長期､成熟期、衰退期の４つのステージに分けられる。



② 時系列分析

マーチャンダイジングで仕入を行う場合、バイヤーはその商品がライフサイクルのどのステージにあるかをキチンと把握しない限り、発注行為、売変行為の決断は出来まない。
衰退期の商品を仕入れると死に筋の山となり、紹介期の商品の大量陳列はメーカーも喜び、他店との差別化が可能となるが､売上を作れないというリスクも併せ持たざるを得なくなるのである。
肌着やＹシャツ、靴下という様なステープル商品はライフサイクルは長いものとなり、ファッション商品といわれているものは極端に短く（１～2週間）、シーズン商品は限られたシーズン内という特性を持ち､それぞれのライフサイクルを意識して在庫のコントロールを行う必要があるのである。
日又は週の時系列分析や在庫日数で傾向や勢いを握むことによって、鮮度の良い品揃えの実現が可能となるのである。

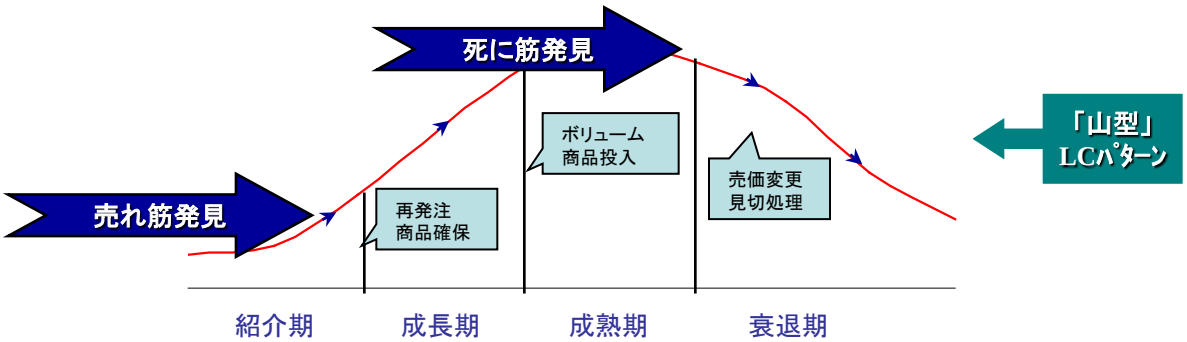
③ 新製品ラッシュとライフサイクルの短縮化

ここ数年、各メーカーの新製品ラッシュは､ラーメン、タバコ、缶ビール、テレビ、パソコン、化粧品等、目まぐるしいものがあり、製品のライフサイクルを益々縮めている。通常のスーパーの店頭に並べられる新商品の中で、２%と言われるヒット商品といわれているものでも、そのライフサイクルは過去３ケ月といわれてきていたが、昨今では１ケ月半とも言われているそうである。日配品、一般食品今ではスッカリ定着した商品の賞味期限表示もそれに拍車をかけている。セブン・イレブンでは約３０００アイテムの商品の内７０%が年間入れ替わるほどといわれているほどである。
モノがなかなか売れない時代では、メーカー同士、新製品の投入によるマーケットシェアの拡大と販売価格維持を狙っての戦略を展開の動きがより激化してきている証左でもあろう。メーカーの商品陳腐化政策は、小売業側としても商品の陳腐化＝死に筋在庫というリスク負担が大きくなることであり、ＰＯＳデータを用いてのライフサイクルの分析と対応が企業の業績を大きく左右することになるのである。

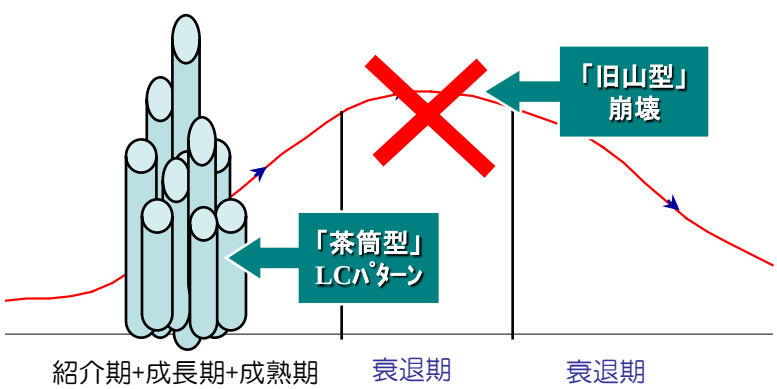
NOTE

④ 茶筒型ライフサイクルの出現？

従来のＰＯＳを利用してのマーチャンダイジングは、下図のライフサイクルパターンに合わせて紹介期（立ち上がり）時期にいち早く売れ筋を発見してリピート発注で商品を手当てし、衰退期の初期にいち早く死に筋を発見して、売価変更等巧みに実施し、在庫を処分するという手法であった。



しかしながら、ユニクロ、無印良品、しまむら等のＳＰＡといわれるカテゴリーキラーの出現は、商品企画の段階まで踏み込み、自社のリスクで開発・買い取った商品をシーズン初めに低価格で一気に投入し、売りきってしまうという戦略を展開したのである。その結果、立ち上がり時期から集中豪雨的な商品販売を展開し、商品のライフサイクルは更に短縮され始めたのである。従来の売れ筋発見してのやり方では、商品投入した時点ですでに成熟期のピークは過ぎており、死に筋在庫になるというリスクが出てきたのである。今までの「山型」に取って代わって「茶筒型」と言われる商品のライフサイクルが出現し、従来のマーチャンダイジング戦略の見直しを迫っているのである。　（この戦略は家電メーカーでも見られ、既存他社製品を一気に陳腐化に追い込む）



従来の小売業が売残り在庫の返品や、発注商品の引取拒否等のリスクを負わず、問屋・メーカーの商品を選別するという「**選別マーチャンダイジング**」ではこの勝負には勝てない場面が増えてきたのである。問屋・メーカーともリスクをシェアしながら計画段階まで踏み込み、コミットメントする「**調達マーチャンダイジング**」への脱皮が必須となってきた。

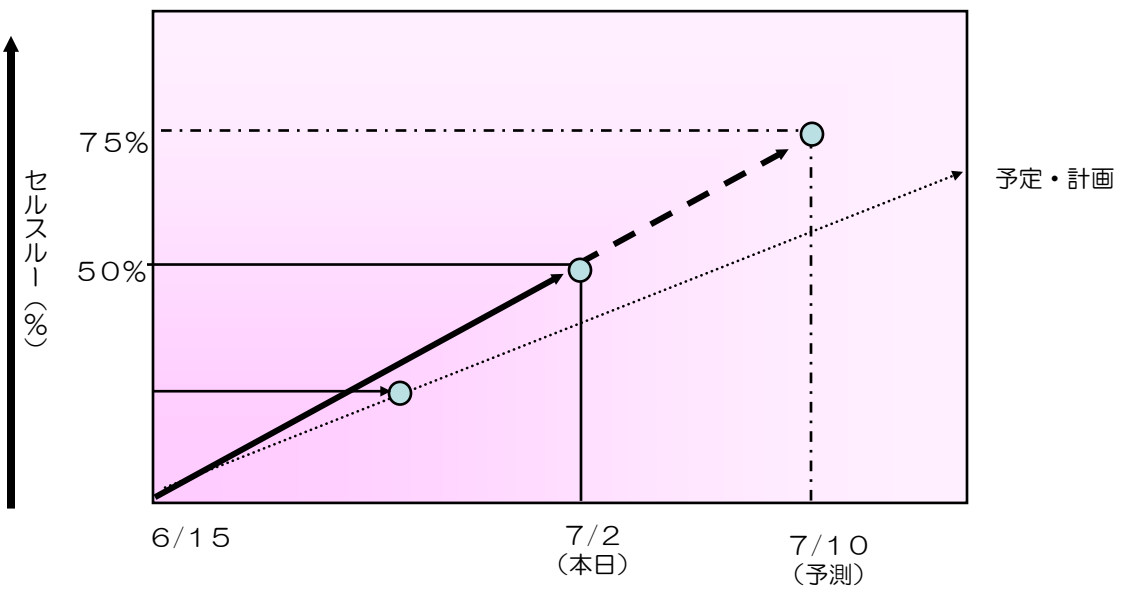
NOTE

最近ではＨ＆Ｍやフォーエバーに代表される“Fast　Fashion”が台頭し、安い・速い・オシャレのコンセプトで１週間単位での商品展開を行っている。１万円出せばトップからボトムまで手軽なファッションを揃えられるということで急速に業績を伸ばしている。要は毎週数量は限定製造の売り切れご免の商品展開である。
ブームの立ち上がりと収束が早くなりつつある現代では、このような企業がリーダーシップを握るのか？
【鉛筆型ライフサイクル

⑥「セルスルー(累積消化率)」手法

① セルスルー(Sell Through)とは･･･？

通常アパレル業界では建値（初期の希望設定価格）での消化率が問題とされる。
即ち、ブラウス等工場渡し価格１０００円のものも、その１５～２０%が建値で売れれば損益分岐点になるという前提で売場展開時の店頭売価が設定されるため、最終的には工場渡し価格の８～１０倍になるケースがある。返品のリスク、滞留在庫のリスク、派遣店員、協賛金等の経費を織込むわけであり、売場に展開した後で、建値で何枚売れたかが利益管理上重要と成るのである。
セルスルー(累積消化率)とは、売場に展開された商品が約定数、あるいは目標・計画数に対してどれだけ消化できたかという率を見ていくものである。
メーカー・問屋にしてもセルスルーの良いものに付いては利益確保の確認が出来、追加製造やダイナミックな販促等の前向きな手が打てる。逆にセルスルーの悪いものに関しては、早急にその商品を引き上げ、他の地区の小売業に持っていくことで売価変更のロスを極小化できる可能性が生まれる。
シーズン終り近くの返品はメーカー・問屋にとってダメージが大きく、これらを避ける有効な手法でもある。



② セルスルーの利点

現場担当者も在庫残を厳しく認識しなくても単品での動向を把握できる利点がある。又、日毎で見ていくとデコボコがあって傾向は見ずらいものがあるが、累積で見ていく事で、傾向把握が容易となる。

ＳＰＡの場合、全品買取のリスクを負うわけであるが、計画時点からこの様な手法を取れば、シーズン立ちあがりから**損益分岐点を想定した販売枚数**を設定し、思いきった低価格での販売を展開出きるであろうし、予定利益を確保した段階で、思いきった見切り価格を可能とすることが出来る。
更に、セルスルーによって約定内容に追加・変更（別のものへの変換）・中止を加味しておけば、生地等自社リスクで持ったとしても、損失は最小化できるであろう。
いずれにせよ、精度があがるにつれてマーケットにおけるプライス・リーダーになれる事は経営上、大きなメリットである。

③ 建値消化率の一考察

建値消化率＝(建値販売枚数÷総販売枚数)×100

通常商品を展開する場合には商品１アイテムにつき１**建値**（＝販売計画売価、標準売価、上代ともいう）が決められる。特に衣料品においてはこの価格が中心となって計画が練られる。
特にNB商品、PB商品を問わず、建値でどれだけ売れるか？即ち消化率の予想で利益計画が立てられる。
基本的にセール用商品の売価は計画的という事で**建値**であるが、売り上げ不振等による売変後の売価は建値とは言わない。

ブラジャーの半期の消化率

メーカー	売れ数	売上高	平均単価	建値売れ数	建値消化率
A 社	1530枚	7803千円	5100円	1210枚	79%
B 社	1216枚	6323千円	5200円	862枚	71%
C 社	1115枚	5575千円	5000円	534枚	48%

商品原価・売価決定のメカニズム

工場製造原価@1000円のブラウスを100枚製造
日米百貨店の価格決定メカニズム

・日本のケース:（商習慣委託･返品･派遣店員･諸協力金･他）

アパレル関連の損益分岐点の決定・・・１５～２０枚／１００枚でペイ！
アパレルより百貨店への仕切り（仕入）価格・・@５～６６００円
百貨店の値入れ率（３５%）...**7,700～10,000円**

・米国のケース

４０～５０着／１００枚でペイ！
アパレルより百貨店への仕切り（仕入）価格・・@２～２５００円
百貨店の値入率（５０%）... **4,000～5,000円**

但し米国の場合、海外生産が多く、工場製造原価は半分となり、実質３～５倍の価格差となる。

⑦ 「Zチャート」による販売傾向分析

① マクロとミクロのライフサイクルの把握

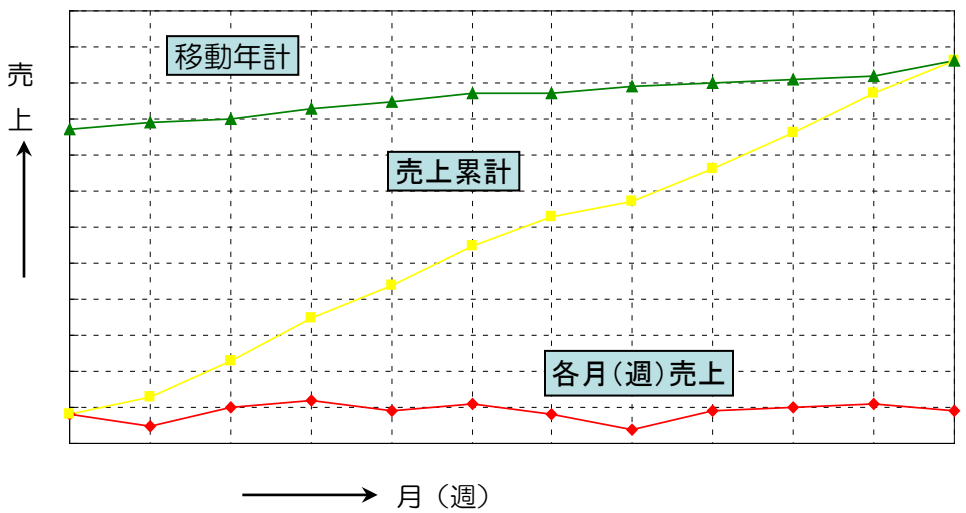
販売管理で、その商品（部門orクラス、単品）がライフサイクルの中で伸びているのか？停滞しているのか？衰退しているのか？傾向の分析をする必要がある。
その為には

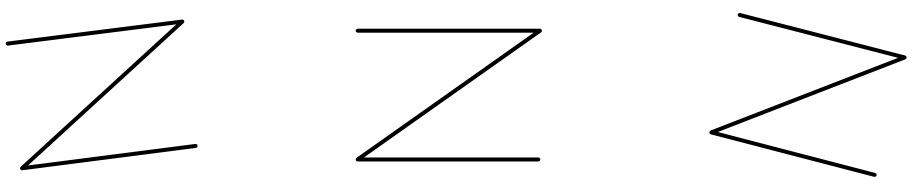
「毎月(週)の売上高」

「　〃　の売上累計」

「移動年計」

の３つのデータを使ってグラフ化することにより「**Zチャート**」が出来上がり、それにより判断を下す。





（成長期）　（横這い）　（衰退期）

NOTE

⑧:「ABC分析とは…？」 （短時間で数字を読む……）

① 何故ABC分析が必要なのか？

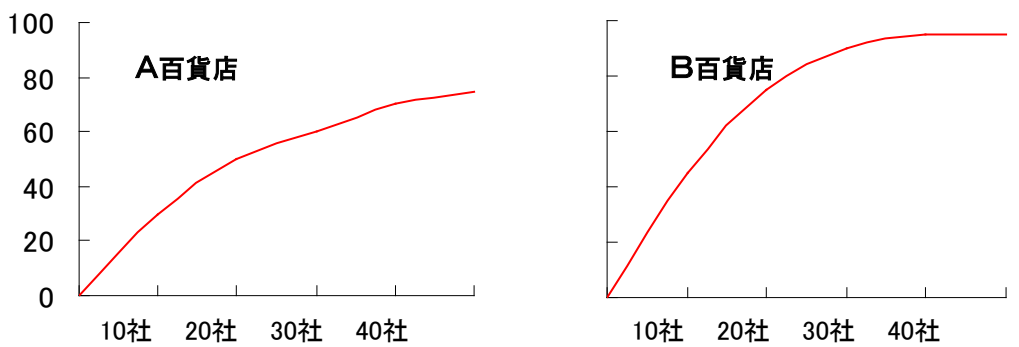
現代の経営は、効率の追求であり、**時間との戦い(Speed)**いっても過言ではない。
資本投資、商品への投資、ブランド／取引先の選定等、全て効率がキーとなり、プライオリティを決めてリソースの投入がなされるのである。何十万という単品、何千というクラス、何千、何万という取引先等の評価を一律的に行うのではなく、評価基準を設けてその構成比で「松 （特上） 竹 （上） 梅 （並）」のグループに分け、重点の掛け方にメリハリをつけてアクションをとっていく方法が「**ABC分析**」である。
即ち、ビジネス上の課題に「**FOCUS＆SPEED**」するための有力な分析法であり、多くの応用が見られる

＜ 80 : 20 の法則 ＞(パレートの法則)

昔より全体の２０%の商品で８０%の売上を、２０%の営業部員で８０%の売上を占めると云われて来た。
逆に残り８０%の商品や営業部員は全体の売り上げの２０%しか貢献していないと云われている。
効率を追求していきますと必ずこの ８０ ： ２０ に突き当たると云われており、ABC分析をする時、必ず意識しなければならない。

＜ パレート曲線 ＞

イタリアの数学者、パレートが唱えたものですが、ＡＢＣ分析をビジュアルに見る時に用いられる。
今から８年前に地方のＡ百貨店とＢ百貨店のある売場の仕入先のパレート分析を行なった結果が下図である。
Ａ百貨店は競合する量販店との差別化で仕入先の数を増やし、一方のＢ百貨店では取引条件の改善をする為に、取引先を絞り込み、１件当りのパイプを増やそうとしていたが、その特徴がパレート曲線に現れている。



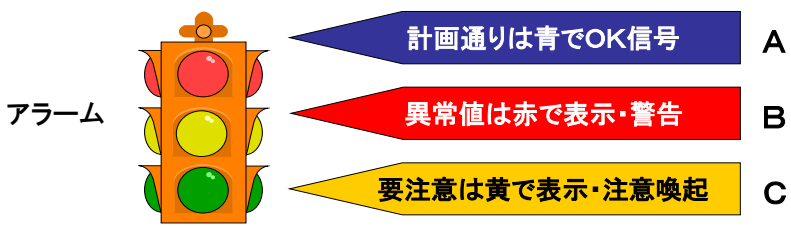
*Ａ百貨店では結果として各仕入先との取扱量の減少となり、パイプが細くなった分、仕入掛率、仕入先営業の訪問回数、情報提供等で影響が出ており、再度取引先の絞り込みに入る事になったのである。
又、約３０００品目の商品を扱うコンビニエンス・ストアにおいてはＰＯＳによる単品分析が最も進んでいる業態であるが、上位２０%の商品で売上高の８５%以上を占めるとされ、欠品禁止の要注意商品とされる。ウォルマートにおいても部門によって上位１０%のアイテムで５０～７０%の売上を占めるそうであり、ＡＢＣ分析の活用が店舗の日、週、月単位での作業プロセスまで落とされているのである。

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

②「トリガリングシステム」とは？・・・・・ABC分析によるアクションの「引き金」

３０年前、ＮＣＲがＰＯＳを初めて世に送り出した時に提唱した考え方で、一定条件（期間、予算比、前年比、構成比　他）のＡＢＣ分析に引っ掛かった商品のみを抽出してレポーティングする概念である。例えば、婦人衣料品を売場に展開して２週、４週･･･と予算比、構成比でベスト、ワーストの品目（単品）３０～６０アイテムをレポーティングし、俗に言われる「**ファースト･セラー**」、「**スロー･セラー**」と云われる商品の区分をすることにより、ダイナミックに売場の品揃えを整理していく方法論である。当時伊勢丹・新宿本館の婦人ファッション売場に２８０ＰＯＳが実験導入され、「**POSがハンガーを動かした！**」と、新聞記事の見出しに載って話題になった事もある。

他に在庫日数、回転率等のトリガーを用いた**過剰在庫アラーム**、値入率予算をトリガーとした**売変アラーム**、仕入許容限度（ＯＴＢ）をトリガーとした**仕入アラーム**等、事前にアクションの為の情報を提供してくれます。



③　ABC分析の落とし穴・・・・・売れ筋、死に筋、不良在庫の定義

売場の一時点を取った時、在庫商品は**売れ筋**、**死に筋**、**見せ筋**の三つから成ると云われている。

ＰＯＳデータから提供される「売れ筋商品」の情報は、あくまで自店の店頭商品のものであり、これば かり追いかけていると売場は縮小平衡に陥り、無機質な売場に変容してしまう。「見せ筋商品」は店格向上や売場の演出の役割を担い、主力商品群（ボリューム・ゾーン）の販促効果をあげるものとしてなくてはならないものである。例えば宝石専門店の店頭の１億円の豪華なネックレスは店格を引き上げると同時に、店内の２０万円の真珠のネックレスの価格をリーズナブルなものに感じさせる効果を持つのであり、決して販売など期待していないであろう。

又、「死に筋商品」といわれて月に数個しか売れない商品の中には、優良顧客が購入しているものも多く、その顧客にとっては無くてはならない商品の場合もあり、安易に売場から排除するのは危険である。流通業界においては売れ筋商品、死に筋商品、不良在庫、適正在庫等、日常的な用語として良く登場してくるが、これらの言葉ほど定義のあいまいなものはなく、企業によっては明確に答えられない事が多いのである。単純なＡＢＣ分析による区分けではなく、各企業、店、商品ごとによく吟味して、言葉を定義付けする必要があるのである。

NOTE

④ ウォルマートのアイテム別ABC分析と作業プロセス

●ウォルマートの3000坪で5万ｱｲﾃﾑを扱うディスカウントストア・フォーマットにおいては

① 5万ｱｲﾃﾑの内、毎日売れるｱｲﾃﾑは上位10%の5000ｱｲﾃﾑ

② 毎週一個以上売れるｱｲﾃﾑは、毎日売れるｱｲﾃﾑを含んで上位40%の20,000ｱｲﾃﾑ

③ 毎月一個以上売れるｱｲﾃﾑは、毎週売れるｱｲﾃﾑを含んで上位80%の40,000ｱｲﾃﾑ

④ 最下位の10,000ｱｲﾃﾑは月一個か、それ未満の売れ数

という分析があったそうです。それをもとに下記の単品管理の作業ﾌﾟﾛｾｽを作り上げました

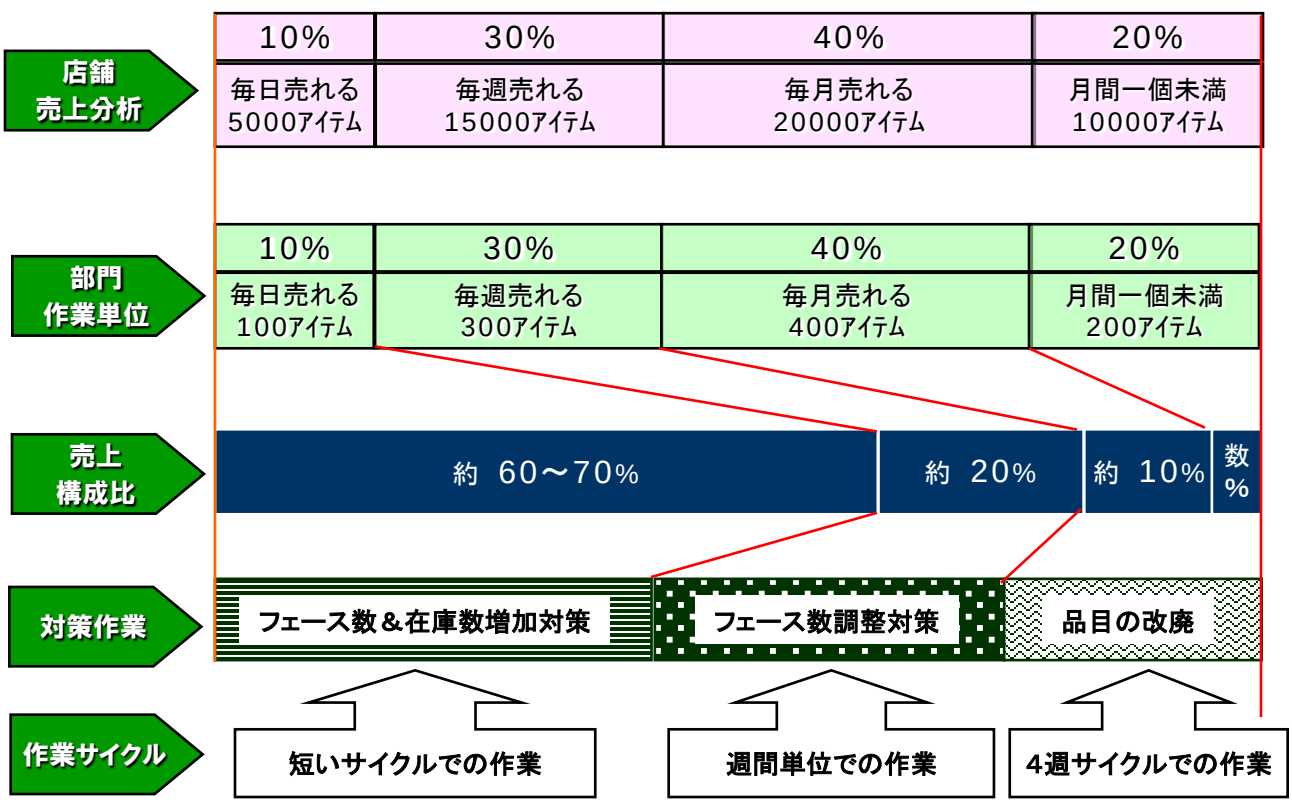
●単品管理の作業プロセス

① 最上位5000ｱｲﾃﾑ（約100ｱｲﾃﾑ／各部門）に関しては毎日売場で発注管理、棚の陳列管理、在庫数の確認、フェース数の増の検討を実施

② ①を除き、週間で一個売れている15,000ｱｲﾃﾑ（約300ｱｲﾃﾑ／各部門）は週間単位の作業サイクルを設定する

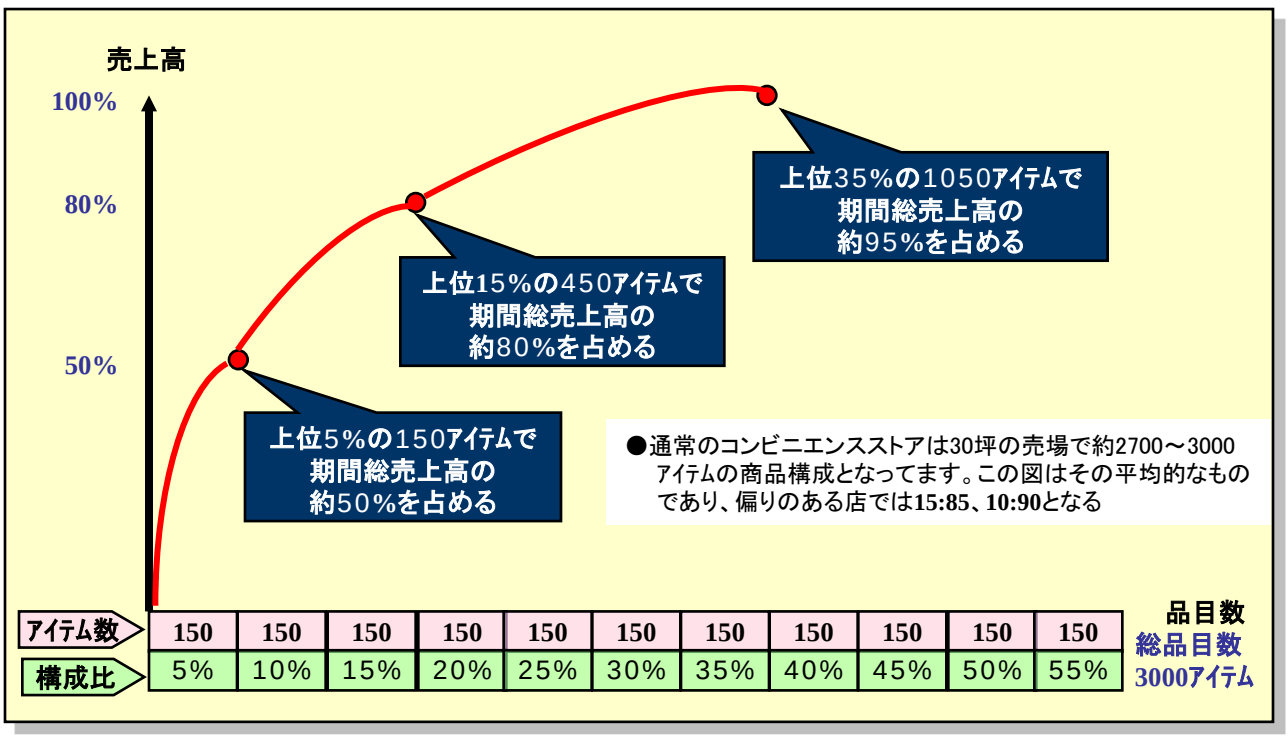
③ ①、②を除き、毎月一個売れる20,000ｱｲﾃﾑ（約400ｱｲﾃﾑ／各部門）は、月一回の作業サイクルを設定する

④ 月一個未満の最下位の10,000ｱｲﾃﾑ（約200ｱｲﾃﾑ／各部門）は、品目改廃、フェース数の調整、カテゴリーの再検討、ユニットの再検討を実施する



出典・参考：「利益経営の技術と精神」（商業界）

⑤ ｺﾝﾋﾞﾆｴﾝｽ・ストアのABC分析モデル



出典・参考：「利益経営の技術と精神」（小業界）

⑤ TESCO（英）の場合・・・・・・・6%のアイテムで40%以上の売上を占める！

プライス・センシティブな会員が頻繁に購入する７０アイテム余りの共通する商品が判明し他結果、このアイテムに関してはライバル社に対して攻撃的な価格設定と販促、大量陳列等を実施し、低価格イメージを訴求した。ＴＥＳＣＯの店内にはライバル店との価格比較をするサインボードがあり、HPデモ積極的に比較の広告を打っている。

売り上げ上位の10%の商品で40～50%の売り上げがあると説明したが、いろいろ調べてみると、上位の1%の商品で15～20%の売り上げに達していることが多かった。通常100坪程度の売り場で1万5000アイテムの商品が陳列されている。その1%は150アイテムである。
150アイテムくらいが売り込みには適した数である。価格を下げないでも売れている売れ筋商品や、売れそうな新商品、価値ある開発商品の中から売り込み商品を150アイテムくらいに絞り込んで、集中して訴求するのである。
絞り込み、思い切って売り込めば、1%の商品で20%程度の売り上げは増える。それが全体の売り上げの拡大につながっていくのである。

④「デシル分析」････FSPの基本:顧客の購買のABC分析

ＦＳＰの普及により多くの分析が可能となりました．その中でも基本になるのが「**デシル(十分位)分析**」である。会員を購買金額順に、上位より10%刻みで分類し、期間購入金額・構成比・来店頻度等を分析する。商品につけたバーコードにより商品を単品レベルでABC分析し、「売れ筋」、「死に筋」等に分類し、アクションに結び付けていたように、FSPは個客にカードというバーコードを付与したことにより、商品分析同様の分析が可能となったのである。顧客を資産と考えた場合、優良資産、不良資産同様に分析して優良資産の見極めと、その活性化に経営資源を集中して投入する事が企業生き残りのキーとなってくるす。

（下図はAｺｰﾌﾟ白根店：`99･2-7）

ﾃﾞｼﾙ分析	買 上 高	構成比	累計構成比	来店回数／週	買上単価	期間平均買上
上位 1～10%	448,858 千	32.9 %		2.71 回	5,073 円	358,512 円
上位 11～20%	268,810 千	19.7 %	52.6 %	1.82 回	4,536 円	214,704 円
上位 21～30%	197,199 千	14.5 %	67.1%	1.42 回	4,262 円	157,633 円
上位 31～40%	148,636 千	10.9 %	78.0 %	1.14 回	3,989 円	118,718円
上位 41～50%	111,343 千	8.2 %	86.2 %	0.91 回	3,760 円	89,003 円
上位 51～60%	79,216 千	5.8 %	92.0 %	0.68 回	3,561 円	63,271 円
上位 61～70%	53,378 千	3.9 %	95.9 %	0.47 回	3,501 円	42,633 円
上位 71～80%	32,890 千	2.4 %	98.3 %	0.31 回	3,249 円	26,291 円
上位 81～90%	17,761 千	1.3 %	99.6 %	0.17 回	3,031 円	13,706 円
上位 91～100%	5,728 千	0.4%	100.0 %	0.07 回	2,423 円	4,578 円
総 合 計	1,363,218	100.0 %	-	1.13 回	4､439 円	120､597 円

⑤ 顧客＝資産としての経営戦略の重要性

FSPの世界的なコンサルタントであるﾌﾞﾗｲｱﾝ・P・ﾜﾙﾌ氏は、その多くのスーパーマーケットのデータ分析で、ABC分析した会員を下記のように分類した。その法則としては上位３０%の会員は売上高の貢献度は７５%を占め、下位３０%の会員の売上貢献度は３%に満たないとしているす。多くのスーパーマーケットは１～１３%の販促費、主にチラシをばら撒いているが、それに誘引されてきた購入客は実際的には売上貢献度の低い層であり、もっとロイヤル客，常連客という「報いるべき客に報いるべき」と提言してくれているのである。下図のとおり、顧客の**ライフタイムバリュー(生涯価値)**を見ても企業を支えてくれているのは誰かが分かるであろう。

顧 客 の 種 類	年間購入額	荒利率	利用年数	累積売上高	累積荒利高	
ロイヤル客（上得意客）	2､756 $	25%	17年	46､052 $	11､713 $	上位30%で75%貢献
常 連 客	1､404 $	22 %	10 年	14､040 $	3､089 $	
浮 動 客	416 $	18 %	4 年	1､664 $	300 $	
ﾊﾞｰｹﾞﾝﾊﾝﾀｰ（ﾁｪﾘｰﾋﾟｯｶｰ）	156 $	16 %	2 年	312 $	50 $	下位30%で4%未満貢献
間に合わせ客	52 $	15%	1.5年	78 $	12 $	

因みに日本のスーパーマーケットの場合、上位３０%で７０%、ドラッグストアでは〃、８０数%が平均的数値として出てきている。デシル分析も分析として傾向の把握はできるが、具体的なマーケティングに用いる場合には、購入金額別の区分の方が適当であるとされる。

④ PI(ピーアイ)値

PI値とは、Purchase　Indexの略で、日本では「購買指標」と呼ばれるものです。
ある特定の商品が、レジ通過客千人当たり何個売れたかを示すものであり、顧客の指示度を表すものです。
例えばあるメーカーのマヨネーズ40個売れ、その日のレジ通過客数が2000人の場合には、

PI値　＝　40個　÷　2000人　×　1000　＝　20個　となり

PI値は高いほど顧客の指示を受けた商品という事になります。

【バイヤーの活用】

PI値はメーカー側では主に個数で見ていきますが、バイヤーの場合には金額で見るケースもあります。

PI値（金額）　＝　商品の売上金額　÷　レジ通過客数　×　1000

マーチャンダイジングにおいても品揃え(売場）、陳列（棚）、POP（演出）、チラシ掲載等、PI値の数値がバイヤーの判断材料として貴重なものとなります。

【ビッグデータの分析活用】

・クロスセリング（併売）活用

ある商品をキーとして、PI値の高い別の商品を見つけ出します。
例えば土用のうなぎの購入客の購買商品を分析した時に、しじみと三つ葉のPI値が高い事が判明し、チラシの掲載や売場での陳列を展開し、売り上げ増に結び付けています。
又、夏の暑い日にビール、発泡酒が飛ぶように売れますが、それら商品を購入した顧客の分析でPI値が高かったのが実は刺身という事例もあります。部門単位で考えるのではなく、部門をクロスして、チラシ販促や店内販促をする事によって、店舗レベルでの売り上げ増も可能となります。

・デシル分析との連携

デシル分析で上位顧客に絞り込んで、PI値の高い商品を見つけ出します。
店舗レベルでの単品のABC分析で死に筋、売れ筋商品に分類し、Cランクの商品を機械的にカットしているケースが多く見受けられます。
しかしながら、Cランク商品であっても上位顧客がその商品を目当てに来店されているケースがあります。上位顧客のPI値の高い商品、下位30%のチェリーピッカーにとってPI値の高い商品、双方に共通してのPI値の高い、又は低い商品等を分析して品揃えに活かす事が重要となります。

・地域によるPI値分析

店舗の立地、商圏内における競合等で当然細かく分けた地域別にPI値も異なってくるでしょう。
店舗一律にPI値を見るのではなく、地域別にPI値を見る一方で、その商品の競合店調査を実施して、品揃えや販促に活かしていく必要があります。
顧客の買上単価を上げていくには、積極的に競合店とのベンチマークによる品揃えの不断の改善努力が必須であり、このような地域別のPI値の活用も取り組むべき課題でしょう

⑥ マーチャンダイジング･ミックス：･･････ABC分析による利益の最大化

売上の伸ばしにくい昨今、「粗利益を向上させるには仕入価格を下げるか、商品個々の単価を上げるか、売変を少なくするか･･････」と固定的に考えがちである。
しかし乍ら商品構成に着目し、利幅の高い商品構成を高めるだけで、同じ売上でも粗利益の向上は可能である。

商　品	売上構成比A	荒利益率B	相乗係数A×B
A社　牛乳	40 %	11 %	4．4
B社　〃	30 %	15 %	4．5
C社　〃	20 %	18 %	3．6
D社　〃	10 %	22 %	2．2
計	100 %	（ 14．7 %）	14．7 %

売上構成比を変えると･･････。

商　品	売上構成比A	荒利益率B	相乗係数A×B
A社　牛乳	10 %	11 %	1．1
B社　〃	40 %	15 %	6．0
C社　〃	30 %	18 %	5．4
D社　〃	20 %	22 %	4．4
計	100 %	（ 16．9 %）	16．9 %

特にスーパー等でＰＯＳスキャンニングシステムのデータ活用は下記の様にされます。

ABC分析によるデシジョンBOX

販売数量／荒利益額	A（高）	B（中）	C（低）
A（多）	稼ぎ筋	売れ筋	ロスリーダー
B（中）	儲け筋	準売れ筋	遊び筋
C（少）	見せ筋	遊び筋	死に筋

マーチャンダイジング･ミックスの一考察

マクドナルドのハンバーガーは‘０２年には半額の６５円となり、デフレの犯人と言われながら売上・利益とも大きく伸ばした事があった。しかしながらハンバーガーの利益は原価スレスレの儲けの薄いものであり、売上に占める比率も２０%台といわれる。その分利益を稼いでいるのが、利益率の高いポテトとコーラ等の飲料であると言われる。荒利の異なる商品の組み合わせによって利益を確保している好例であろう。
製造業でもパソコン本体よりも周辺機器、更にはインク等の消耗品のほうが利益率は高く、パソコンからいち早く撤退してプリンターやデジカメに特化したキャノンは業績も絶好調である

Copy Right Shijuku Terakoya 2013･08

⑦ マーチャンダイジング・ミックス:・・・・・バンドルセールの効果

スーパー、専門量販店ではバンドルセールが定着しています。実際に数値計算し、検証してみましょう。

＜ 例 1 ＞「スーツ:2着セール」

スーツ1着で定価2万円、2着で3万円と、2着で30%値引とでは店にとってどちらが得でしょうか?。

① 30,000 ÷ 2 ＝ 15,000　　10,000の値引
15,000 ÷ 20,000 ＝ 75%　　25%

② $\frac{20,000 \times 2 \times 30\%}{20,000 \times 2} = \frac{12,000}{40,000}$　　12,000の値引 30%

答　2着で 3万円

＜ 例 2 ＞「一山セール」

原価が一匹70円のサンマを売価100円とします。
販売の為の経費はトレーが1枚10円です。1匹売100円、2匹パックで196円としますと下記の通りとなります。

① 100円/パックで2匹売った場合
売 上 高 ＝ 100円 × 2個 ＝ 200円
原　　価 ＝　70円 × 2個 ＝ 140円
荒 利 益 ＝ 200円 － 140円 ＝ 60円———A
経　　費 ＝　10円 × 2枚 ＝　20円 ———B
限界利益 ＝ A － B ＝ 60円 － 20円 ＝ **40円**

② 2匹/パックで売った場合
売 上 高 ＝ 196円 × 1個 ＝ 196円
原　　価 ＝　70円 × 2個 ＝ 140円
荒 利 益 ＝ 196円 － 140円 ＝ 54円———A
経　　費 ＝　10円 × 1枚 ＝　10円———B
限界利益 ＝ A － B ＝ 54円 － 10円 ＝ **44円**

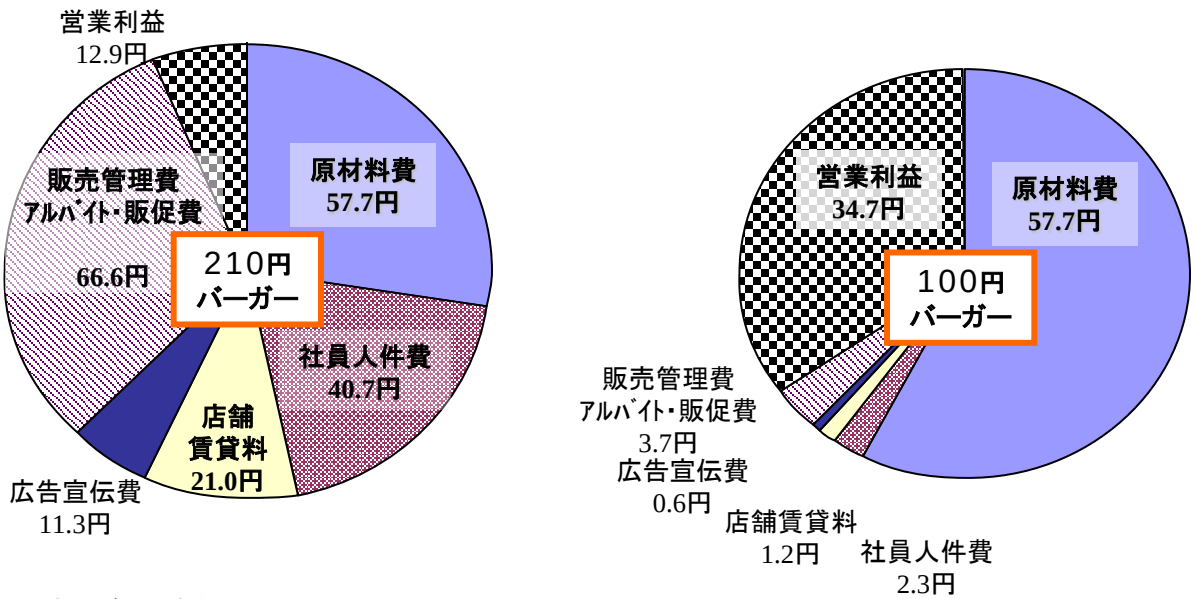
NOTE

さて、あなたがPOSを10台売り込む時、価格をそのままにして1台予備でおまけするのと、10%値引をするのとではどちらが得でしょうか?
又、車を購入する場合、工具やマット等の備品で購入客の納得を得ようとしますが計算してみましょう!

⑨: 価格戦略の一考察

① マクドナルドのハンバーガーの値引き戦略の一考察

今から１５年前、マクドナルドのハンバーガーは１個２１０円であった。その後‘９１年には１９０円，
‘９４年にはある期間、１００円で販売量を大幅に伸ばした事がある。
更に‘９５年には定価１３０円、’９６年には８０円、‘９８年には６５円と変遷を続けてきた。
その後‘０２年には定価８０円とし、その年の８月に限って５９円という価格を打ち出した。
このようにダイナミックに値引きを繰り返してきた、同社の価格戦略の一端を考察してみよう。



＜ 値下げと販売数量との関係＞

上図の通りハンバーガーの変動費、即ち原材料費は一個当たり57.5円と推定され、そのコストの殆どが社員･ｱﾙﾊﾞｲﾄの人件費、店舗家賃、広告宣伝費などの固定費といわれるものが占めていたのである。
販売数量を伸ばす事で一個あたりの原材料費の変動費、57.5円は殆ど変らなくても、人件費等の固定費の比率は圧縮されてくるのである。‘９１年に一戸190円に値下げした時には販売数量はあまり伸びず、固定費が圧縮されなかったため、一個当たりの固定費197･1円として、7.1円の赤字という結果が推定されたのである。 しかしながら、‘９４年に半額以下の100円という価格付けによって、販売数量が１８倍に激増したため、一個当たりの固定費が7･8円まで圧縮され、営業利益を34.7円に上昇させた。
一般的にいって、このように「コストに占める固定費の割合が高い」商品は、値下げによって販売数量を伸ばす事によって利益を増やす事が出来るのである。
逆に言えば、値下げによって数量が延ばせない場合は一気に赤字につながり、小売業のように変動費率が７０～８０％を占める業態では、価格を10%下げたら売上を約２倍にしないと引き合わないといわれる所以である。

出典･参考:PRESIDENT 2005･5･30

●原価57.5円のハンバーガーを‘０２年８月には59円にしたことがあった。まさに原価スレスレであるが、利益確保の秘密は４６ページに既述したマーチャンダイジング（マージン）ミックスの妙にあろう。
即ち、「バリューセット」の販促であり、粗利率の高いポテトやコーラ、シェークと組み合わせてセット販売をしたのである。この方式は‘９４年に初めて同社で導入して、利益を大幅に伸ばす事に貢献したのである。

② ディジタル家電のポイントによる価格のあいまい化戦略

（ディジタル家電の価格はいったい幾らなの？）

＜ A 店 ＞

ソニー32型液晶テレビ
「ブラビア」(KDL-32V1000)

●チラシ表示
「298,000円、更にお安くします」
10%＋7% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 247,340円

●店頭表示
「258,000円、更にお安くします」
17% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 214,140円（ﾁﾗｼ比15%安）

●実 売
「215,000円で・・・」
17% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 178,450円（ﾁﾗｼ比28%安）

＜ B 店 ＞

松下42型プラズマテレビ
「ビエラ」(TH-42PX500)

●チラシ表示
「472,600円、更にお安くします」
10% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 425,340円

●店頭表示
「398,000円」
20% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 318,400円（ﾁﾗｼ比25%安）

●実 売
「現金化ﾃﾞﾋﾞｯﾄｶｰﾄﾞのお支払いなら」
22% ﾎﾟｲﾝﾄ提供
→ 実質 310,440円（ﾁﾗｼ比27%安）

ディジタル家電の登場は、松下電器のブラビアの全世界の店頭に在庫を積み上げての一斉発売を実施する等、短期間で大量の販売を狙う「ヒット・エンド・ラン」（茶筒型）作戦が取られるようになった。
何十万台、何百万台もの新製品を、全世界一斉にキャンペーンと同時に販売する手法は、乗り遅れたメーカーの製品を一挙に陳腐化に追い込み、製品のライフサイクルをも極端に短縮化するのである。
技術革新、集中豪雨型の大量生産というメーカー間の競合は、勢い、それを短期間に大量に捌く機能を持つ小売業を必要とし、今の姿が生まれてきたのであろう。
上図は単純比較であるが、これにDVDレコーダー等が組み合わされると、ますます実勢価格はファジーとなってくる。

参考・引用「読売新聞」2005・12・22