

5章 何をどのように売るか (マーチャンダイジングの基本計画)

1 マーチャンダイジング基本戦略の構築

1 マーケティング戦略に対応するマーチャンダイジング基本戦略

MD基本戦略の持つ意味と位置づけ

MD基本戦略は、マーケティング戦略を受けて、これに対応した必要にして十分な内容のものに組立てられなければならない。

商品特性、競合特性、市場動向（生活トレンド）、業界動向、立地条件、店舗規模の研究を通して結論づけられたマーケティング基本戦略は、ターゲット戦略、ショップの基本思想、ショップ・アンデンティティ、ポジショニング、ショップコンセプトとして、既に明確にされている。これらはMD基本戦略を決定する際の前提条件として、また基本的なフレームとして位置づけられるものだ。

マーケティング戦略を、MD戦略レベル（商品と売場）に落とし込む場合に何が考えられるだろうか。マーケティング戦略の各々の要素から考えられること、複数の要素の関係の中で捉えられること、マーケティング戦略にあげられていないところから考えられること（商品や売場に即したこと）を含めて、MD戦略の基本（核）的で、最も重要な項目を検討するのである。ここで重要なことは、

(1) マーケティング戦略の核心を理解した、最適で質の高いMD戦略を考え出す。

MD基本計画は、今後MD基本戦略として策定された項目を中心に進めるので、MD基本戦略の中に、店づくりにおける大黒柱とも言うべき最重要部分を集約していくものとして捉える。

(2) 多種多様に考えられるMD戦略を、より大きな意味を持つものから順序づけて、分類・整理して位置づけを明確にし、全体の整合性を持たせたものにする。その際、最終目標への貢献度の高いものが強調される必要がある。

(3) MD基本戦略の持つ意味は、店づくりにおけるMD全体プランを設計するためになくてはならない「核」としての役割ばかりではない。店のオープン後に生ずる問題解決や軌道修正の必要が起こった場合に、計画実行されたMD戦略が検証されることになるが、ここではMD戦略のどの部分に問題があったのか、戦略の展開、表現に問題があったのか、などを明確にする必要が生じてくる。

店づくりが完成した後にも、MD基本戦略は絶えず検討され、店の指針として生き続けるのである。

2 情報分析によるMDの現状の問題点の抽出とMD課題の明確化

現状の問題点と今後のMD課題は、ショップ・コンセプト設計段階でその輪郭が出されている場合もある。ショップ・コンセプトの設計は、これらのことが明確になっていなければできない作業ともいえるし、これらを明確にするところからスタートするともいえるだろう。

しかし、マーケティング戦略レベルは、顧客を主体にしているので、商品戦略に関するレベルのことは、全てが具体的に表現されているわけではない。そこで、競合店MD調査、自社MD分析（リニューアルの場合）などから抽出されたMDの現状の問題点を充分検討して、明記しておくことが重要である。

多くのリニューアル・プランの場合も、新しい顧客の獲得を計るために、新しいMD開発に力を入れることが多いが、従来の顧客への対応を見直し、従来のMD領域をどこまで改善できるかということも中心的な課題の一つである。

現状のMDの問題点は、

全体の構造的レベルの問題

個別のMD領域レベルの問題

に分けて検討し、自店の「強いMD領域」と「弱いMD領域」を明確にしておく必要がある。現状の問題点は、マーケティング戦略やショップ・コンセプトと照合しながら、今後のMD課題として、MD基本戦略構築のための検討対象とされるのである。どのような問題解決策を案出し、戦略化していくかがこれ以降の仕事である。

3 MD基本戦略の表現

MD基本戦略の構築は、明確にされたMD課題に、どのような方法・戦略で取り組むかを考え、集大成する仕事である。一つ一つの戦略は、極めて明確な意図を持ったものとして表現される必要がある。

それは、だれのために、どのような方法で、何をするのか、を明確にするものである。それは何故か、は問題点・課題との関係の中で当然はつきりしてくるはずである。どの部分においても根拠は明確でなければならない。

現状の問題点（リニューアルの場合） MD課題 MD基本戦略の流れを、一つの例を上げて記してみると以下ようになる。

現状の問題点	トラッドMD領域で質、量共に競合劣化している
--------	------------------------

M D 課 題	トラッドMD路線を強化し、その地域競合で絶対優位を確保する
---------	-------------------------------

M D 戦 略 1	今日的なファッション感覚を持ったアダルトの男（30～45才）のために トラッドMD領域一番店のスケールで 大分類したトラッド・ワールドを創る
-----------	--

この様に表現されたMD戦略1には、アダルトの男をターゲットにしたトラッド一番店を創ることによって、地域競合の中で絶対優位を確保したい。またそうしなければ、今後の店としての発展性は見込めないのではないか、という思いが込められている。

そして、大分類として特化され質、量共に充実したトラッド・ワールドによって市場に君臨することが、顧客の吸引力を高め、他のMD領域も引上げることになるのではないかと考え、MD戦略の中でも第1の戦略として位置づけたという意志を汲み取ることができる。

4 MD基本戦略構築に当たってとるべき重要な視点

MD基本戦略は、戦略の性格や内容によって、いくつかの段階に分けて構成するのがよい。

一般的な見方をすれば、基本MD戦略 戦略MD戦略 補充MD戦略 の3段階に分けて組立てるのが解りやすい。

これ以外では、競合関係を主に考えた構成か、ターゲット別構成、または商品領域別構成が考えられるが、いずれにしろ3段階くらいの構成で組立てるのが考えやすいし、その後の作業展開にも便利である。

以下は、MD基本戦略の組立てに当たって考えられる視点の主なものである。

これらの視点に立ってMD課題を捉えた場合、どのような戦略が考案できるか、知識と創造力を総動員して組立ててみよう。

- (1) 競合店との関係、スタンスの取り方、で考えられる視点
 - a) 他店との同質化を止むなしとするMD領域の場合、その中で優位性を確保するためには、店舗サイズ、商品量で地域一番店をつくる「専門領域一番店」の視点
 - b) 同一ターゲットであっても、顧客欲求に応える角度を変え、質的に競合店とは異質なMD展開を計る「差別化」の視点
 - c) 競合関係を超越した独自のMD展開を計り、店の個性を売物にするMD領域を取り込む「個性化」の視点

(2) ターゲット戦略からの視点

基幹ターゲット、戦略ターゲットに対応する最も相応しいMD領域は何か。

= テイスト、グレード軸からも検討し、最適なMDの展開方法を追求する視点

(3) 基本MD構築の視点

MDの中核として安定した売上げを作る「米の飯」的存在であり、中心顧客のためのボリューム商品群による基本MDにどこまでパワーを持たすことができるか。店のベーシック・ライン構築の視点は、最も重視されなければならないが、その他のMD戦略（戦略MD、補充MD）とのバランスが大切。基本MDに偏り過ぎて、顧客吸引力を作り出す戦略MDの表現力やパワーが確保できなくなるとは、顧客側から見た店全体の魅力は失われる。

百貨店などの大型店においては、基幹ターゲットのための単品集積平場を基本MDすることが多いが、同質化しやすいので品揃えの分類基準を工夫し、MDの精度を上げることが要求される。

(4) 戦略MD構築の視点

基本MDとは一線を画し、より一層時代対応的、開発的、挑戦的性の強いのが戦略MDである。戦略ターゲット攻略のためのMD戦略として、また基幹ターゲットのための時代対応型戦略としても構築されるMDである。

戦略MDによって店に個性を持たせ、店の主張を明確にすることができる。新しい顧客の吸引、店全体の活性化、MDのリード役としても重要であるが、編集技術や運営上の問題も同時に解決しながら、成長を促進し、最終的に経営の実を取ることが要求される。

(5) 補充MDの視点

競合店と正面きって戦う視点から外れて、商圈の中で他店が扱っていないMD領域や、扱ってもごく消極的な展開だったりするスキ間的領域を標的にする「ニッチ」(スキ間)戦略の視点も大切だ。

基本MDや戦略MDのような店の性格を明確に表わす戦略ではないが、サブライムのMDの配列に当たって効率性を考えながら、競合店と少しでも差異をつける方法として有効な視点になる。

(6) 特化型MD戦略の視点

激しい競合市場の中で、いかに差別化・個性化したMD戦略を持つかは、MD構築の中心的なテーマである。競合関係の中でハンディが大きいほど、他店に負けたくない、特徴のある、突出した部分を持つことで存在感をアピールしたくなる。そうでなくても、特化されたMD戦略を持つことは、どのような店にとっても大きな意味があることだ。

商品領域、ブランド、商品編集視点、運営システム、展開スケールなどあらゆる点で工夫して店のシンボリック存在として位置づけられるMD戦略にしたい。

新業態型MD導入は、特化型MD戦略として位置づけるのが相応しいだろう。新しい切り口発見の可能性は、広範囲に渡って存在するはずである。

(7) 自主（開発）MD構築の視点

他店にはない商品、他店にはない売場を作ることは、即、店のアイデンティティの有無と関係してくる。

自主開発MDは、店の条件次第では、必ずしもメリットになるとは限らない。長期ビジョンを持って取組み、内部のMDシステムづくりが優先されなければ実現不可能である。

しかし、店自らがモノづくりにリスクを持って取組むことは、社員の参加意欲が高揚し、全体のMD運営力のレベルを引上げることに寄与するので、できれば積極的に検討したいところである。

自主開発MDと自主編集MDとは分けて捉える必要がある。自主開発は商品そのものの開発を意味し、自ら作って、自ら売るMDである。自主編集MDは、既製のもを自らの編集意図に基づいて編集し、管理・運営するMDである。

(8) 価格戦略の視点

価格戦略は、MD基本戦略の中で明確に位置付けられる必要がある。

A) どのターゲットのための、どのMD領域で、どのような価格戦略が効果的であるか

B) MD全体構成の中で価格構成から見たバランスは取れているか

C) 低価格戦略を明確にした、独立した売場区分が必要か、などを検討する

個別の売場ごとの価格政策は最終的に検討されるが、ここでは必要ないだろう

(9) 強いMD領域と弱いMD領域の視点

自店分析、実績評価により、自店の強いMD領域と弱いMD領域をはっきりさせておかなければならない。リニューアルに際してのMD戦略を検討する時には、特に必要な視点である。

強いMD領域はスケールアップと質的向上によってより強く、弱いMD領域はカット、または縮小、乃至はその他の領域へ吸収合併するか、弱いながらも、将来の布石となるポイントとして工夫し、弱さを強さに転換する戦略を取るか。マーケティング戦略との整合性も計りながら検討する。

(10) 情報発進型・提案型MDの視点

どのような時代でも、何等かの形でトレンド情報は存在する。問題は、それらをどのような形で戦略として展開するのかという点にある。

情報発進を強調した独立した売場を作るのか。各々の売場単位の中で情報発進を重視して、独立した売場づくりはしないのか。時代の顧客によっても、ターゲットや店のポジション、スケールによっても対応の仕方は違って来る。どちらにしても、ファッション・ビジネスが提案型のビジネスであるかぎり、この視点を無視できない。

これからの時代に相応しい情報発進提案型ビジネスのスタイルを開発することは、重要な戦略視点であろう。

(11) ブランド戦略の視点

MD基本戦略構築の際問題となるのは、トップレベルのブランドか、または、それに準ずる競合関係の中で重要位置を占める基幹ブランドである。

ブランド・レベルで競合対策を検討し、より有利で貢献度が見込まれるブランドを予め選択しておいたほうがよい。プレステージゾーンの形成や、著名なライフスタイル・ブランド、デザイナーズ・ブランドによるゾーン形成には、戦略上欠かすことのできないブランドがある。また是非とも欲しいブランドがあっても、メーカー・サイドの戦略上の理由で、手に入らない場合もあり、そのためにMD戦略構築上制約を受けることもままある。ブランド戦略は、できるだけ早い時期に策定して、メーカーとの交渉に入る必要がある。

これとは別に、主要取引先との関係をより強化する目的で、その取引先のブランド（複数）を、幅と奥行きを持たせて導入するのが効果的だと考えられる場合もある。これは、MDの基本戦略レベルで取り上げるよりは、取引先政策として検討されるべきであろう。

2 マーチャンダイジングの基本構造と全体構成案

1 MD基本構造図の設計

MD基本戦略から案出された売場を基に構造図をつくる

MD基本戦略を構造的に捉えて検討することは重要なことである。MD基本戦略はMD計画の柱であり、MDの重要要素が集約されているが、その全てが、具体的に展開される売場を明確にしているわけではない。そこで、まず基本戦略から考えられる様々な売場を考え出し、検討し、整理してみる必要がある。

基本戦略そのものに、既にかなり具体的な売場分類が提示されていることも多いのだが、それらを含めて、大分類から中分類、細分類に

渡る様々な売場を案出し、検討するのである。

この段階では、先ず大分類を明確にし、並行して中分類レベルを検討するのがよい。中分類は、主な売場が案出されていればよいだろう。大・中分類が明確になれば、MDの全体構造が把握できることになる。MD基本戦略の意図したところ、つまり、MDの全体の構造がどの程度ものになっているかを図に描いてみるのできるのである。

MD基本構造図

MD基本計画には図による表現で欠かせない重要なものがあるが、その内の1つがMD基本構造図である。MDを構造的に把握するには図による表現が解かりやすい。より専門化したMD領域に絞り込むショップであれば軸の取り方も専門性が浮上する表現にすればよい

MD基本構造図は、文章化された戦略事項を視覚化することで、理解し、操作し、また記憶に残りやすいものなので、MD基本戦略を繰り返し検討する時の道具となる。MD基本戦略の評価が、この構造図を中心にして、あらゆる角度から厳しく議論されることになるだろう。基本戦略を構造図に仕立ててみると、曖昧な部分があはつきりしたり、間違いに気づいたり、ムリなところができたりすることもある。これらの相関関係の中で、調整されるべき点に気づくことが多いのである。「誰のための」「どのような売場か」を絵にする

MD基本構造図は、「誰のための」「どのような売場(MD)」を準備するか、というMDの基本構造を描き出すために、ケース・バイ・ケースだが、タテ、ヨコ軸の取り方は、基本的にはターゲット(マインド)×テイスト軸が使いやすい。この中に、グレード要素を組み込んだ方法を取ることもできるし、ターゲット×グレード軸の図をもう一枚作るのもよいだろう。ターゲットが一本化している場合には、テイスト×グレード軸を使用して、一層MD(商品)よりの内容にすることもできる。小型店の中にはターゲットが一つに絞られているケースもあるが、この場合には、改めてターゲット軸をつくる必要はなく、テイスト×グレード軸を使えばよいだろう。

いずれにしる、どのような売場をどこへ位置づけるかを、ゾーニング(線で囲む)することで明確にするものであり、ゾーニングの位置が重要である。

複数の要素が重複することも多く、表現しにくいことがあるから、図はできるだけシンプルで解りやすいものにすべきだ。基本MDと戦略MDなどを、色分けすることで判別しやすい方法を取るのもよいだろう。

図表30 マーチャンダイジング基本構造図

ライフ ステージ 年齢 マインド (意識年齢) グレード	中学生	高校生	シ ン グ ル	ニュー・カップル	ニューファミリー	実 年	熟 年			
	13	18	19	30/27	35	36	45	46	55	56~
	ティーンズ		ヤ ン グ	ヤング・アダルト	ミ ッ シ ー	ミ セ ス	シ ニ ア			
プレステージ			インターナショナル・デザイナー		特 選					
ベ タ ー			キャラクター・トラッド		プレタ					
ミディアム・ ベ タ ー	ティーンズ・ キャラクター		ヤング・キャラクター インターナショナルカジュアル	インターナショナル キャリア	キャリア・コーディネート	ブリティッシュ・トラッド				
モデレート	ティーンズ・ ベーシック		トラッドコーディネート ヤング・ ベーシック	キャリア コーディネート	ミッシー・ミセス・コーディネート					

2 MD全体構成案の作成

(1) 分類マーチャンダイジングでMD全体構成案をつくる

MD全体構成案は、これまでのあらゆる作業の集大成として、所定の売場の全分類を完成させる仕事である。

分類マーチャンダイジング方式を採用して、その分類システムに沿って大分類、中分類、小分類、細分類の各々の分類ポジションを明確にしつつ、売場分類作業を進めていく。

既に各種の情報分析や考察により、MDの現状の問題点や課題は明確になり、MDの基本戦略が策定され、そこから抽出されたMD基本戦略売場が出揃っている。全体に問題意識は統一され、また部門別、分野別MD戦略も検討されている。売場分類の基準が充分認識され、MD展開方法もよく研究されているはずだ。

MD構成は、各分類レベルで何を分類軸にするかによって決まる。採用する分類軸にその店の戦略、顧客対応、商品構成の考え方が現れる。ここで改めて大分類を検討し、決定しておかなければならない。売場分類の基礎である大分類の選択によって、売場の性格はかなり異なったものになり、これに続く中分類の配置が違ってくる。特に中分類は売場の基本単位としてMD操作の中心的存在として重要だ。

売場分類の要は、大分類と中分類の構成にある。大分類は、対象別（ターゲット別）、用途別、または生活シーン別、ライフスタイル別によって決められることが多いが、店の性格やスケールによって異なり、必ずしも一つの基準で統一されているとは限らない。一つの基準（軸）を中心に組立て、他の軸をプラスしていくこともよくあることだ。

大型店の場合、大分類は少なくとも3～4分類、普通5～6分類、多い時でも7～8分類くらいのことが多い。売場構築の基本柱である大分類が中分類を決定し、逆に中分類の捉え方が大分類を作ることもあるので、MD全体構成案を作る仕事は、大分類と中分類を決定することにかかなりの比重がおかれるのは当然である。

大分類と中分類は、MDの骨格でもあるので、短期間で変更するものではなく（効率的にもするべきでないだろう）、トレンド変化に耐えて3年くらいは継続するものと考えて、この期間充分通用するものを設定すべきである。

図表31 MD全体構成表

婦人服の今日的売場分類



(2) MD全体構成案づくりのポイント

MD基本戦略から導き出された売場は、既にはっきりしているの、これを中心にして他の売場や、小分類売場を考案することになるが、特に大切にしなければならないポイントをあげてみよう。

顧客第一主義

解りやすい

各売場が明確な背景や根拠を持っている

戦略は大胆に、パワフルに展開し、他に優先して上位に位置づける。また、やっても効果の見えにくい中途半端なスケールではやらない

相互補完性や相乗効果を十分に検討して、MD構成上の最大効果を考える

全体の統一性、秩序をもった配列に考慮し、整合性を大切に
する。無駄な売場内競合は避ける

カットする要素や他に吸収する要素を明確にし、構成はできるだけシンプルにする。必要で効果的な要素に集約することが、
買いやすい売場づくりにつながる

戦略のヒエラルキー（階級）を大切にして、パーツ（構成要素）ごとに最適なポジションを考える

分かり切った売場の細かい部分も、可能な限り創意工夫し、
新鮮な切り口を発見するよう努力する

売場を支援するシステムの問題、サービス問題を並行して研究し、各売場のテーマを明確にしていく

管理・運営のしやすさを考慮する

必要売場面積と売上の可能性、年間売上総額（数値予測）を
推測する

(3) 売場単位（主に中分類）ごとのネーミングとコンセプトを明確にする

考慮された各売場のネーミングを、内容に相応しいものにし、各々の売場のコンセプトを明確にしておく必要がある。

・対象ターゲット ・生活キーワード ・MDキーワード ・戦略意図
・MD展開方法 ・売場分類軸 ・テイスト ・グレード
・対応する生活シーン ・商品テイスト（趣味性、感覚） ・品揃えアイテム
・商品構成の専門度合 ・競合店との関係 ・売場の形態分類（箱、準箱、平場）など、売場単位で売場のポジショニングを明確にし、重要なポイントをできるだけ詳細に記述する。

当然表現できる内容には制限があり、なにかも記入するのは不可能である。戦略意図にしたがって、最も重要な要素を強く表現するこ

とが大切だ。そこに自から個性的色彩が現れてくる。

(4) 小分類、細分類の抽出

次に、この中分類コンセプトに相応しい小分類の抽出作業に入ることになるが、MDコンセプトを考える時、同時に小分類構成が考えられることも多い。小分類次第で、中分類の質が決まるだけに、小分類案出には苦勞するところである。

小分類、細分類は、売場単位の小さい売場、又はコーナー的展開になるケースが多く、品揃えの内容（種類、量など）が直接反映するところで、什器などのデザインとも深く関係することを念頭に置いておきたい。

小分類も細分類も中分類同様に、中分類コンセプトを効果的に展開するために、どの分類軸を採用するのか 是非とも展開したい小分類は何か、の2方向で検討するのがよいだろう。

一つの分類軸で統一するのが基本だが、複数の分類軸で構成したほうが現実的な場合もある。いずれにしろ、分類軸を決めることは、顧客第一主義の視点を重視し、いかに顧客にとって見やすく、買いやすい分類であるかを売場の最小単位である小分類、細分類にも当てはめて考えることである。また他の分類との調和を検討することを忘れないようにしよう。

小分類の構成ができたところで、小分類ごとのMDポイントを記述しておこう。中分類同様、対象ターゲット、MDキーワード、テイスト・グレード、MD展開方法、分類軸、商品テイスト、品揃えアイテムなどを明確にしておく。

3 売場単位の商品イメージマップをつくる

MD全体構成案ができて、全売場のMDのピラミッド構造が完成した。どのような売場が集合して全体売場を形成しているかが理解できるようになったが、一つ一つの売場の商品内容については、なかなか解りにくいものだ。

売場の名称を決める際に、全体とのバランスも考え、その売場の内容に相応しいシンプルで解りやすく、記憶に残りやすい名称を選択するくらいだから、商品内容についても理解しているはずである。しかし、多人数でやる仕事なのでMDの中味や商品イメージとなると頭に描いている姿は各人多様である。

既に共通に経験している売場であれば問題はないが、未経験の売場に関しては他店の参考例を持ち出し、これをモデルとしてコミュニケーションを計るのが手っ取り早い。

しかし、それだけでも問題がある。独創的でモデルの見つからない売場もありうる。複数の人々が目の前で検討できる材料が欲しい。売場展

開や商品イメージは、具体的な写真資料などのイメージの力を借りないと、認識を誤ることになりかねないので、「どの様な人々（ターゲット）のために」、「どの様な商品を」、「どのようにコーディネートして配列するか」、できれば、着こなしのプロトタイプのような形でイメージ構成できれば理想的である。

売場の性格によって、イメージ構成の仕方も違うのは当然だが、あくまでも、売場のコンセプトやテーマを商品イメージに置き換えることどのようになるか、が主眼である。また、商品イメージだけにとどまらず、売場展開イメージやターゲットのライフスタイルを表現した写真なども取り入れて、できるだけ豊かな内容のものにしたい。その意味では、コーディネートするアクセサリや小物などの資料も欲しいところだ。

商品イメージマップは、新規開発されるMD領域の売場には、特に欠かせない。新しいファッション用語で詳しく説明された売場コンセプトでも、それだけでは、商品や売場のイメージを描くことはできないだけに、特に新規開発の売場は、できるだけ早い時期にこの作業を始め、スタッフでその内容を確認しながら、MD全体構成案を完成していく方がよいだろう。直接作業に携わらない人々にとっても、商品イメージマップは大いに内容判断の助けになるからだ。

4 売場分類ウエイトづけ

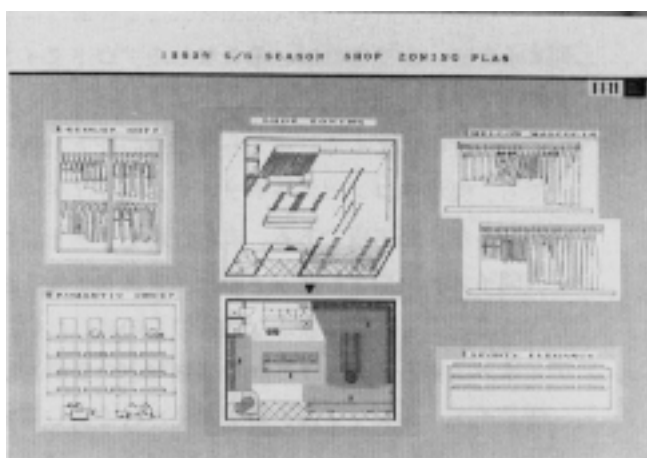
MD戦略を構築し、MD基本構造の設計を経てMD全体構成案を作成したので、売場全体の分類は完成している。

各売場単位のコンセプトはすでに明確であり、小分類、細分類レベルの売場がどのような考え方で、どのような構成要素から成立しているかも設計され、何度も開かれたであろう討議の場でコンセンサスがとれているはずである。少なくとも理解しにくい開発売場については、商品イメージ・マップを通して具体的な商品レベルの認識ができていだろう。これ以降、特に問題になるのは、分類された各々の売場単位をどれだけの面積で構成するかである。

売場単位の最適の面積は、その売場のコンセプトを充分表現し得る面積であり、なおかつ全体計画のバランスの上に成り立つ面積配分（構成比）である。とかく、限定されたスペースの中で充分満足する面積を確保するのはむずかしいが、戦略のヒエラルキーに沿って、戦略上より上位にある売場を優先しなければならない。特に戦略上重要な売場については、面積が不足してコンセプトが充分表現できないことのないよう、最小限の有効面積を決めておくとよいだろう。

売場分類ウエイト
売場単位ごとの展開面積
と全体売場に対する構成
比のこと。想定される坪
効率と売上げ及び顧客に
与える効果などを考慮し
て全体的視点から割り出
される

商品イメージ構成マップ（例）



図表32 売場分類ウエイト（都心百貨店 婦人服）の例

ティーンズ 7.6%	ヤング 15%				ヤングアダルト 10%			ミッシー・ミセス 12%		
キャラクター 7.6%	キャラクター 6%	トラッド 3.5%	ベーシック 3.3%	etc	デザイナー & キャラクター 6%	テーマ 4%	スーツ & コート 3.5%	ミッシー カジュアル 6%	エレガンス カジュアル 2.5%	

単品 11.5%					イレギュ ラーサイズ 5%	プレステージ 34.5%		フォー マル 3.4%	オー ダー
セ ー タ ー 2.2%	ブ ラ ウ ス 2.5%	ラ ン フ ァ ン 3.5%	ナ イ テ イ 1.5%	etc 1.8%	5%	特 選 15.5%	プ レ タ 17.0%	3.4%	

1.0%

3 複数店舗運営のMD構築

店舗タイプ分類
複数のショップを運営している企業が、店舗の各々の商圏、顧客、マーケティング戦略等を検討し、類型を探してタイプ別に分類して店舗経営の精度と効率を挙げる手段とする

1 店舗タイプ分類とMD構築

店舗タイプ

今日、市場の中で複数店舗運営が、どのようなショップ構成で展開されているか見てみると

1) 一般に複合店と呼ばれている何タイプかのショップが集まった形でチェーン展開されている場合

[A] 基本的には経営者が同じで同業態の同業種の複数のタイプのショップを運営している場合。

(exp. レディースショップのカジュアルタイプとエレガンスタイプの複合といったテイストの違うショップの組合せ)

[B] 基本的には経営者が同じで同業態の異業種の複数のタイプのショップを運営している場合。

(exp. レディースショップとメンズショップとアクセサリーショップの複合といった業種の違うショップの組合せ)

2) 一つのブランドが立地、規模を変えてチェーン展開されている場合

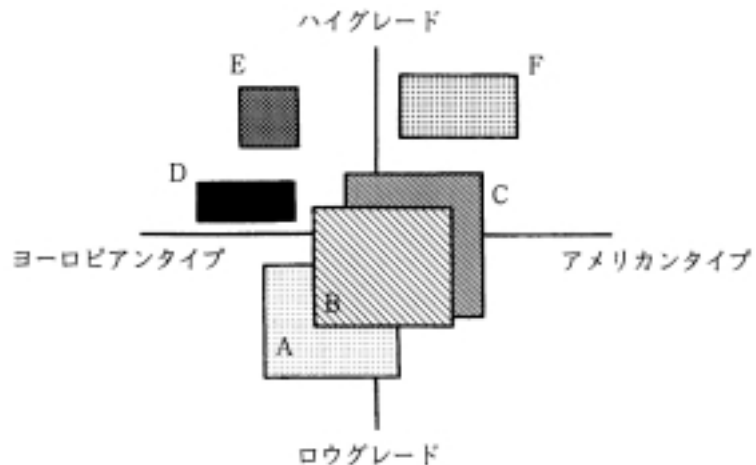
ここでは [A] の場合を考えてみよう。

実際にはタイプの違うショップを効率的に運営するために複合にすることが考えられている。

この場合は主に人事生産性のアップ、オペレーションコストの低減、集客性のアップ、MD上では生産（仕入）の合理化等が考えられるが、物作りや仕込に影響のある品揃えの観点から分類を試みることにする。

まず、ショップのテスト分類がある。

図表33 - 1 ポジションマップ ()



図表33 - 1 のポジションマップのように一社でいくつかのタイプのブランドを展開している場合を考えて、

たとえば

Aブランド...フレンチテイストのカジュアルショップ

Bブランド...ニットのシングルライナーショップ

Cブランド...アメリカンテイストのカジュアルショップ

Dブランド...キャリアガール狙いのトータルショップ

Eブランド...キャリアウーマン狙いのトータルショップ

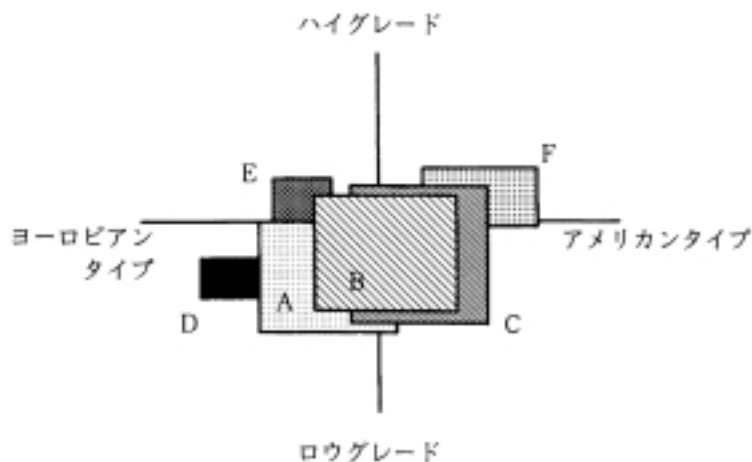
Fブランド...OLからヤングミセス狙いのトータルショップ

のような内容だとする

一社での展開ブランドは理想的には、商品のグレードやテイストがある範囲のなかで一定な方が展開しやすい。

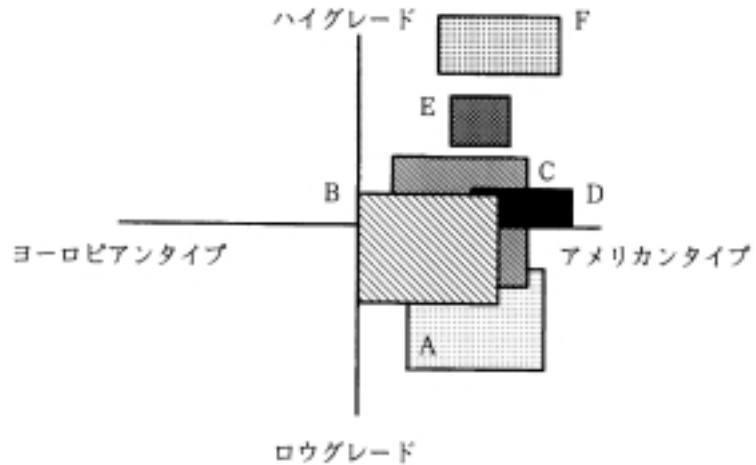
たとえば図表33 - 2 のマップのようにグレードが中級ラインのブランドで構成されていたり

図表33 - 2 ポジションマップ ()



また図表33 - 3 のようにアメリカンテイストのグレード違いのブランドで構成されている方が複合店を運営しやすいし、集客力もあると思われる。

図表33 - 3 ポジションマップ ()



それともう一つの店舗条件として立地と売場規模がある。

[立地]

1. 都心駅ビル、ファッションビル、百貨店
2. 都心路面店
3. 郊外駅ビル、ファッションビル、百貨店
4. 郊外路面店
5. 地方駅ビル、ファッションビル、百貨店
6. 地方路面店
7. 郊外ロードサイド
8. 地方ロードサイド

[売場規模]

- a. 10坪以下単独店
- b. 20坪以下単独店
- c. 20坪以下複合店
- d. 30坪以下単独店
- e. 30坪以下複合店
- f. 50坪以下単独店
- g. 50坪以下複合店
- h. 70坪以下複合店
- i. 100坪以下複合店
- j. 150坪以下複合店
- k. 150坪以上複合店

というように、婦人服専門店という業種、業態の中でも、テイスト、立地、店舗規模を考えると、かなりのパターンが考えられるのである。この中から自店の適正なフォーマットを作っていかなければな

らない。

・単独店の場合

たとえば

Aブランドで立地1～4、店舗規模a,b,d

Bブランドで立地1～4、店舗規模a,b,d

・複合店の場合

たとえば

ブランド	立地	店舗規模
A, D	1	e
A, F	2	c
A, B, C	3	g
A, B, C	4	h

というような組合せのフォーマットができるのである。理想的にはワンタイプの店舗でチェーン化していくのがいろいろな面でやりやすいと思われるが、実際には何タイプかのパターンができると思われる。

現在、チェーン店が感じている問題はこのAブランドが単独であれ、複合であれいろいろなパターンの出店形式で出店をしていった場合、どこまで対応できるか、マーケットの状況にどう対応していったらよいか、ということが大きな問題になっているのである。

MD戦略

それではMDの組立て上、何がポイントになるのか。

まず出店パターンの中でウエイトの一番高いパターンを核にして基本のMDを組立てる。

たとえば

Aブランドで
立地1（都心駅ビル、ファッションビル、百貨店）
店舗規模b（20坪以下単独店）

というパターンが基本であれば、このショップの品揃えを基本として組立てる。

それ以外のタイプの店をタイプ分類し、対応戦略を考えていくのがよいと思われる。

店舗規模の問題から見て対応していくと

- ・基本パターンより狭い場合 商品型数の縮小（品揃えのバランスを考慮）
- ・基本パターンより広い場合 商品型数の拡大（新しい商品群の投入）複合店舗の場合を考慮して対応していくと

- ・品揃えのバッティングの調整が一番ポイントになると思われる
立地条件から見て対応を考えていくと
- ・郊外店の場合は、都心店と比べて客数の差による商品回転率の
ギャップがでるため、一型あたりの商品量、商品投入タイミング、
追加フォローの密度等のコントロールが必要となる。
- ・路面店の場合は営業時間や天候に左右される面の商品供給体制を考
慮する必要がある。

このように見ていくとあまり展開店舗パターンが多いのはMD上か
ら見てもロスがでやすく、運用面から見ても手間暇がかかるため
チェーン店としては望ましい形とはいえない。

しかしながら、この都心型のチェーン店が郊外でもやっていけるよ
うにすることは今、各チェーン店での大きな課題である。

逆に郊外型の専門店やロードサイドショップが都市に進出している
方が対応しやすいのが現状である。

2 MDタイプ分類による運営システム

基本MDの考え方

前で述べたように店舗タイプが

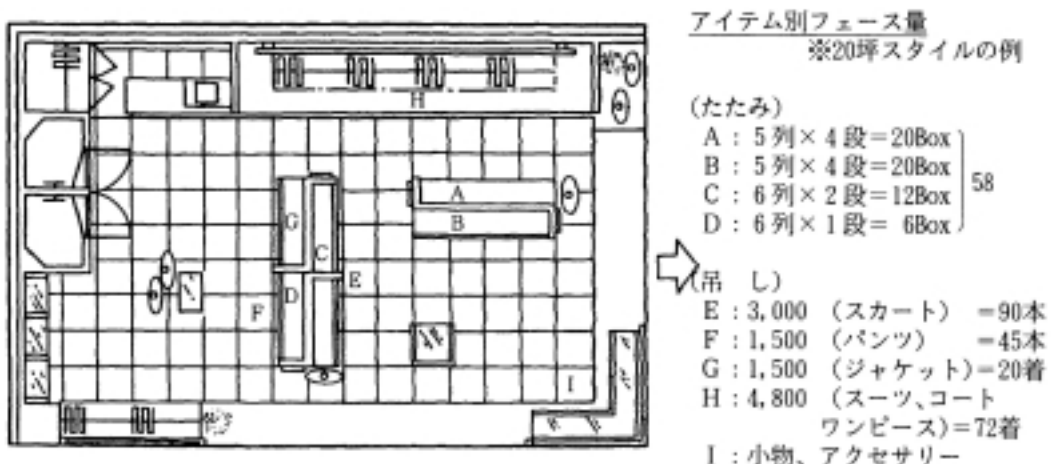
Aブランド（フレンチテイストのカジュアルショップ）
立地1（都心駅ビル、ファッションビル、百貨店）
店舗規模b（20坪以下単独店）

だとする、まず基本品揃えを作る。

ショップコンセプトがきちんと決まっていることが前提であるが
基本品揃えを組立てるには、まず、20坪の基本売場でのフェースを考
える。

MDタイプ分類
店舗タイプ分類された各
店舗に最も相応しいMD
を展開するにつけてもMD
運営の効率を考える必要
があり、このためMDを
幾つかのタイプに分類し、
これを当てはめていく方
法をとる。同一店舗タイ
プには同一MDタイプが
充当される

図表34 基本売場でのフェース例



図表35の基本売場のフェースからアイテム別フェース量の基本を出す。
これが売場を維持できる最低の商品量となる。

次に各アイテムの中心プライスとプライスラインを考えて年間月別
展開型数、アイテム別回転日数を設定する。

exp.

	プライスライン	中心プライス
ブラウス	5,900～9,800	7,900
スカート	7,900～12,800	9,800
パンツ	9,800～14,800	2,800
ニット	7,900～19,800	9,800
カット	4,900～9,800	5,900
スーツ、OP	4,800～49,800	29,800
コート	4,800～49,800	29,800

図表35 アイテム別展開型数

exp.

	回転 (月)	3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月											
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
ブラウス (1～5色)	1.0	24	24	12	12	12	24	24	12	12	12	12	24
スカート (5色、2サイズ)	1.0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
パンツ (5色、2サイズ)	0.9	6	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7
ニット (3～5色)	0.8	12	12	12	12	12	12	12	24	24	24	24	12
カット (5色)	1.1	12	12	24	24	24	12	12	12	12	12	12	12
スーツ・OP (3～5色)	0.9	15	15	20	20	20	15	15	15	15	15	15	15
JK・コート (3～5色)	1.0	5	5	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5

これらの事から年間の基本商品展開型数の目安が立ってくるのである。
一般的に感覚で売れてるものや売れそうな物を仕入していると、
アイテムのバランスが崩れて売場の品揃えが、ばらばらになりがちである。

それでは実際にMDをどのように組立てていくか考えてみよう。

MDの組立て

・品揃えの内容

これは、一番大事な問題で、チェーン店では今一番課題になっているところだと思われる。

計数や、型数、ゾーン分類などMD主導型の品揃えになりがち
今日、品揃えのトータルコーディネーションということができず、
また疎かになりがちになってきているのである。このことからい

ることは、いくら店数が増えても基準店の品揃えは変わらないので、ブランドディレクターの育成がチェーン店の最も優先すべき課題なのである。

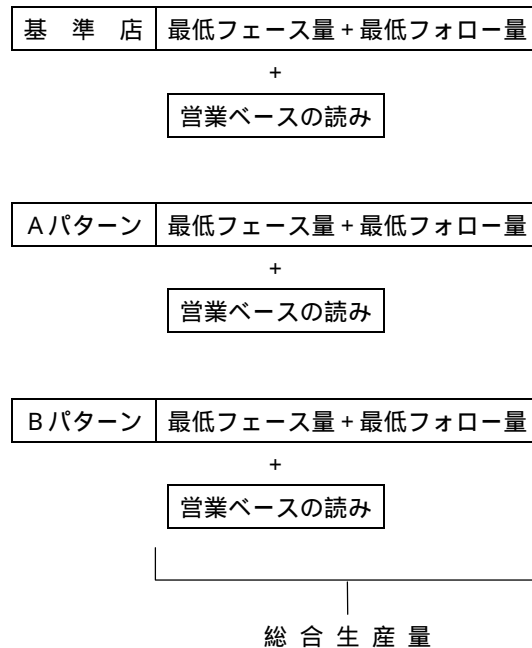
基本の品揃えがきちんとできなくては、厳しい市場の中では、存在感がなく、まず闘えないと思ったほうがよい

・量設定の考え方

基本的には店のフェースに基づいたMD計画を組立てる。

付加MDとしてフォロー分、売上の読みを考える。

量設定の基本



パターンは店舗規模、出店立地、商品回転率を考慮してグループ分けをする。

このように各パターンごとの総量をまとめて、総生産数としてロットを設定していくのである。しかし、この場合でも実際には予定より売れたり売れなかったりするので、それらに対応できる生産体制（仕入体制）をしいておかなければならない。

それともう一つ、ディスツリビューションの問題もMDに大きく影響してくる。

最低フェース分 + 最低フォロー分以外の商品（営業ベースの読み）は、各店の売上に応じて分配していくのである。

計数の蓄積

このように量設定を進めるにあたっては、既存店の計数の蓄積とそ

の分析が非常に大事になってくる。

具体的に蓄積する内容は、単に何が売れたかと言うデータだけでなく、その時の商品の投入されている状況と売場展開のデータが必要になる。そうでないと実際には機会ロスが発生しているのかどうか、売場展開がきちんとされているかどうかによって、商品の売れ方は全く違ってくるのである。

- ・週別、アイテム別、カラー別売上データ
- ・週別、アイテム別、カラー別商品投入データ
- ・週別、売場展開データ

年間アイテム別構成比
 年間アイテム別ライフサイクル
 年間ベーシックアイテム別
 カラーライフサイクル

MDの検証と修正

最近のMD運営上で非常に大事な事は、以上のように組立てた計画をマーケットの動きに合わせたタイムリーな検証とスピーディな修正ができることである。

MD計画もどこまで進めることができるかは、状況によって変化せざるをえないので、できるところまで進めながら常に検証し、修正する体制ができるようになっていなければならない。一度決めた計画や、計数通りに物作りしていたのでは、変化の激しい現状のマーケットにはついていけないのである。