

6章 シーズン・マーチャン - ジング計画とバイイング実務

1 シーズン・マーチャンダイジングコンセプトの設定

1 シーズン・マーチャンダイジングコンセプトの立案

(1) シーズン・マーチャンダイジングコンセプトの基本的考え方

現在、ファッションマーケットはいい尽くされた表現であるが、『モノあまりのモノ不足』現象となっている。換言すれば、消費者から見ると「なかなか欲しい商品が見つからない」ということであり、小売業から見ると「売れ筋が見つからず、業績が伸び悩んでいる。」といった状態である。消費者の個性化、多様化ニーズが一段と進んだ今日の消費者傾向の影響は、新しい小売マーケットを望んでいる。

豊富で過剰と思える商品（最大公約数的商品）供給状態と競争激化（価格競争現象）の市場の中で、情報に振り回されている小売業にとって、消費者の個性化、多様化ニーズを捉えた商品企画を進めていくためには、まず、自社の狙うべきターゲットの購買パターンをよく掌握し、個々の消費者ニーズの見直しをすることが大切ではなからうか。

狙うべきターゲットが、どんなニーズを持ち、どんな価値基準をもって消費行動をしているかを把握することが重要なポイントである。つまり、ターゲットとする顧客の客層分類 = ターゲットセグメンテーションを行い、生活場面（ステージ）の変化、および、そこに必要なアイテムなどを見つけ出し、再整理することが今のファッションマーケットにおけるシーズン・マーチャンダイジングコンセプト立案に重要な決め手となる。

(2) シーズン・マーチャンダイジングコンセプトの組立て方

シーズン・マーチャンダイジングコンセプトとは、商品計画や品揃え活動など、企業における一連のマーチャンダイジング活動に対して方向性を示したものである。

マーチャンダイジングコンセプトの組立てには、まず企業の経営戦略や、マーケティング戦略を充分理解することである。そして、社会環境、経済動向の変化や消費者の変化、市場の動向、ファッショントレンド情報など幅広く情報を集め、これらを分析、整理して企業の目標達成のためには、課題はどこにあるかということ把握し、マーチャンダイジング活動に必要な商品テーマを見い出していくことである。

企業のマーチャンダイジング活動に大きく影響を及ぼしていくという点で、マーチャンダイジングコンセプトは重要な位置付けであり、また、直接的ではないにしろ利益面も左右していくことになり、重大

シーズンMDコンセプト
シーズンMDコンセプトは実績とトレンド情報をどう読むかによってその構築が違ったものになる。シーズンMDのベースを何処に置くか、その根拠になるものだけに重要であり、これ以後の作業はそれに大きく影響を受けることになる

な責任を持つことになる。無論、マーチャンダイジングコンセプトは、ターゲットとする消費者のニーズ（必要性）やウォンツ（欲求）を追求し、商品の質的、量的に適応させていくということは、当然のこととして認識しておかなくてはならない。

つまり、シーズン・マーチャンダイジングコンセプトの組立てを簡単な言葉で言い換えるなら、次期シーズンに向けて、どんなファッションを主張・提案すればよいかということについての考え方である「コンセプト」と、シーズンのメインとなる「商品テーマ」についてまとめて整理したものであるといえる。すなわち、ファッションマーチャンダイジング活動の道標的存在（位置付け）である。

これらは、少なくとも最低年2回のシーズン（春夏シーズン、秋冬シーズン）に分けて、マーチャンダイジングスタッフに向けて提示されるのが一般的である。そして、これからのマーチャンダイジングコンセプトは、従来の商品分野の範囲だけではなく、店舗作り、販売サービスまでも含んだ組立てを行うことが重要である。

- (3) シーズン・マーチャンダイジングコンセプト立案上の注意ポイント
 シーズン・マーチャンダイジングコンセプトは、消費者と店舗という関係の中の商品だけではなく、売場作り、販売サービスまでも考慮に入れた組立てがポイントである。

小売業のマーチャンダイジングコンセプトは、アパレルメーカーが生み出した製品に付加価値を付け加えたものまでの範囲を含む。したがって、商品と付加価値を付けるための店舗作り、販売サービスまでの一連の考え方を現わすのがポイントである。つまり、小売業のマーチャンダイジングコンセプト組立て方は、消費者からのニーズ、ウォンツとファッショントレンド情報、自社の実績データ、アパレルの情報を基に、商品計画はもちろんのこと、店舗作り、販売サービスまで含めたプランニングがポイントである。

2 マーチャンダイジングコンセプトおよび活動に必要な情報収集分析

ファッションビジネスは情報ビジネスとも言われている。ここ数年の間にファッション雑誌の創刊や専門情報誌などが増え、ファッション情報も膨大化してきている。この情報過多と思われる現代にあって、小売業として顧客に対応したマーチャンダイジングをするための情報をどこから取ればよいか？という情報源と、収集した情報を整理・分析し、どのように品揃え活動に生かすか？という活用方法を明確にしておかないと、情報に振り回されかねない状況である。

そこで、商品コンセプト、商品政策、商品企画およびマーチャンダイジング活動にとって必要な情報源とその取り方のポイントおよび活用方法について述べてみることにする。

- (1) 商品コンセプトや商品政策に必要なマーケット情報、ライバル競合店の情報収集とその分析ポイント&生かし方

マーケット情報

話題となっている店や場所に行き、そこへ集まっている客層のスタイル、マインド、価値観の特徴について分析し、その変化を把握する。

集客性の高いショッピングセンター、駅ビル、ファッションビル、百貨店などの大型商業施設をリサーチして、そこに集まる客層別のウエイト構成や高い効率を上げているフロアおよびショップについて分析し自店の商圈特性を掌握する。

ライバル競合店情報

競合するライバル店の中心客層やそのスタイルおよびショップの品揃え商品構成とゾーニング等を分析し、相手の強い部分、弱い部分などを掴み、マーケットにおける自店の位置付け(ポジショニング)とライバルとの競争力のポイントを明確にする。

以上のように、コンセプト、商品政策を組立てるためには、まず自店の商圈内の客層およびライバル関係の情報を集め、分析することが重要である。また、これらの情報の収集・分析結果をもとにして、自店が狙うべきターゲットの絞り込みと商品のライン編成の切り口を明確にし、商品コンセプトや商品政策に生かす。

- (2) 商品企画立案に必要なファッショントレンド情報、展示会情報、自店の実績データの収集と分析及びその生かし方

ファッショントレンド情報

パリコレクションや東京コレクション、ニューヨークコレクションなどから、そのシーズンのスタイリングやシルエット、デザイン傾向を分析し、その変化の特徴をつかむ。海外で開かれている素材展示会のブルミエールビジョン、PITTI・FILATIなどや国内の東京プレテックス、京都スコープ、三菱レイヨン、東レなど糸商の素材展示会からテキスタイル分野についての素材傾向の情報を収集する。

また、INTER・COLOR、JAFCA・COLOR、COLOR・FOR・ECAST(伊藤忠ファッションシステム)などからカラー傾向の特徴を分析し掌握する。

そして、これらのトレンド情報を整理し分析してシーズン商品企画を提案している、ファッションカラー(日本色研事業株式会社)、チャネラーファッション予測などの専門情報誌や、海外ファッション雑誌のELLE、ディペッシュなどから企画情報を掌握しておくことがポイントである。

ファッショントレンド情報
トレンドをリードする
ファッショントレンド情報誌としては、プロモステイル、ICA、CIM、IWS、インターカラー、コットン・カラース、インターナショナルなどがある

メーカーの展示会情報

東京ファッションウィークのアパレル合同展示会や各社単位で行われる展示会などから、仕入市場のシーズン中心企画テーマやアイテムごとの価格ラインを分析し、自店の商品企画立案に必要な中心商品ゾーンと中心価格ラインなどを把握する。

自店の実績データ情報

POS管理、単品管理、販売台帳(仕入台帳)などの整理によって得られた商品の実績データより、売れ筋アイテムのウエイト、商品のライフサイクル、素材、カラー、デザインなどの特徴ポイントを分析し、自店のシーズンにおける売れ筋中心ゾーンの特徴を掴む。

実績データの中から、催事や気温の変化によって客の購買変化とその動向を分析する。また、シーズンの導入期、実売期、切り上げ期における購買特徴を分析し、客の購買パターンと商品の販売期間を掌握する。

以上のように、ファッショントレンド情報は、自社の素材テーマ&カラーテーマを絞り込むために分析・整理をする。また、アパレルの展示会情報は、市場にメインで出る企画と穴になるゾーン、および中心価格ラインを把握して、商品企画の中心とバラエティー計画に生かす。また、取組み仕入先の設定と取組み形態(別注、共同、セレクトバイイング取組み)の決定に生かす。

- (3) 月度品揃え計画に必要な店頭情報や仕入先情報、ライバル情報、ファッション雑誌からの情報収集と分析、及びその生かし方

店頭情報

売上日報や週単位に整理された週間情報、または月度報告から、安定して動きのあった商品ゾーンやトレンド等の影響で売れたゾーンと自店の独自性で売れたゾーンなどを分析して、それらのゾーンの特徴と品揃えウエイトをつかむことがポイントである。

仕入先情報

仕入先回りや営業担当者から、仕入先の売れ筋商品、新規商品のデザイン、カラー、素材等についての情報を集め、それらの特徴をつかむ。また、デリバリースケジュールを把握して、発注商品の型数と量のアウトラインをつかむことがポイントである。

ライバル情報

ライバル店を定点リサーチすることにより、ウィンドウテーマ、ゾーニング、売れ筋アイテム、その価格ラインなどを中心に分析し、ライバルと格差付けのための自店の品揃えとゾーニングを明確にするのがポイントである。

ファッション雑誌

自店が狙うターゲットによく読まれているファッション雑誌の中から着こなし方やコーディネート特集、アイテム特集、カラー特集などの特集テーマを分析し、品揃え計画に生かすことがポイントである。それには、ジュニア層が対象であれば、オリーブ、キャンキャンなど、ヤング対象であればノンノ、クラッシーなど、また、キャリア対象ではウィズ、モア、エルジャポンなどファッション雑誌を分類しておくことが重要である。

以上のように店頭情報とファッション雑誌の情報収集分析からは、月度品揃え計画の中の基本・売れ筋・提案の品揃えテーマを明確にして各アイテムのウエイト設定をするために生かす。またライバル店の定点観測によって得られた分析結果をライバルとの戦術の切り口とゾーニング計画に活用する。そして、各仕入先の売れ筋情報や仕掛り情報は、品揃えのための仕入計画を組立てるために生かしていくことがポイントである。

- (4) 品揃え活動のための仕入&納品、処理コントロールに必要な現場情報と取組み先情報の収集・分析ポイントおよび生かし方

現場情報

売場の吊し単位の管理や単品管理によって得た、売れ筋アイテムや死に筋アイテムはもちろんのこと、新しく動きのあったアイテムなどを分析・整理し、売場における適正な品揃え構成を把握する。

また、販売員の接客・販売によって得られた、サイズの問題、カラーの要望、デザイン、プライスなどの客声情報を細かく集め分析することにより、アイテムの絞り込みとバラエティーをつけるコントロール・タイミングをつかむことがポイントである。

売場在庫及びストック状況、商品回転など単品ごとにチェックすることによって、追加すべきアイテムと処理すべきアイテムの型数、点数、金額などを把握する。

取組み先情報

取組み先への発注の仕掛り状況や売れ筋商品の追加状況などの情報を集め、また、取引高や商品の的中率などを分析し、納品や追加発注のタイミングや処理コントロールに生かすことがポイントである。

以上デイリーおよび週間単位に現場情報、客声情報、在庫管理をし、さらに取組み仕入先の発注仕掛り情報を細かく収集・分析することによって、売場の適正な品揃えを保つための売れ筋商品のスムーズな追加と不振商品の処理コントロールに生かすことがポイントである。

3 シーズン・マーチャンダイジング計画の推進

マーチャンダイジングを推進するにあたって、別表に示す「マーチャンダイジングのための商品計画運用チャート」に沿って述べることにする。

計数予算設定

マーチャンダイジング活動をしていく上でまず必要となるのは、何をどれだけ売るかという売上目標、利益目標などの計数予算の設定である。計数予算は、企業のマーチャンダイジング活動において最初に設定される。しかも今日では、各アイテムごとの販売実績データの分析や、市場の流れに基づいた正確な予算組みが重要なポイントとなってくる。

計数予算の設定には、年度の売上、利益の目標を設定し、さらに、四半期、月度別に分けて落とし込まれる。これを基に、それぞれ仕入計数や在庫、粗利、ロスなどの計数予算表を作成していく。この時に過去の実績データ、仕入先状況、商品動向、トレンド傾向など充分検討して枠組をしていく。

商品政策

商品政策は、ターゲットとする客層のライフスタイルの変化、マーケットの特性、分析、ライバルとの差別化などを検討して作成された商品企画コンセプトと、全シーズンの営業実績分析によって得られた重点課題の対応策とを重点に、マーチャンダイジングを推進するに必要なシーズンのスタイリングテーマと商品ライン、売場ゾーニング戦略、仕入先と取組み戦略を中心に打ち出される。商品政策はそのためのマーチャンダイジング活動の基本となる。

シーズン商品計画立案

商品の実績データやトレンド情報の分析、産地の素材、生産状況の情報を集め、どんな商品を、どんなプライスで、どれだけ量のということを主に組立てられたものがシーズン商品計画である。

シーズン商品計画には2つある。1つには、ターゲットに対しシーズンメッセージとして提案することを目的とした、スタイリングテーマ性をメインとしたトータルコーディネートの商品計画である。つまり、提案主張の商品計画である。もう1つには、そのシーズンにおける中心商品となるべき売り筋商品や定番商品といわれている基本商品の戦略アイテムの商品計画である。(=売り筋商品、基本商品)

それぞれのスタイリングや、アイテムごとに取組むべき素材テーマやカラーテーマを明確にしておく必要がある。また、価格ゾーンの設定も重要なポイントである。

図表36 商品計画運用チャート

| データ分析 | 計画進行ステップ | 運用ポイント |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 前年計数実績データ分析 | 計数予算設定 利益計画 売上・仕入 在庫・粗利 | 年度計数計画 四半期計数計画 月度計数計画 |
| 市場特性分析 客層ライフスタイル分析 競合店分析 営業実績分析 | 商品政策 店コンセプト ポジショニング | 客層設定&客スタイル設定 商品ライン設定&仕入先政策 売場ゾーニング設定 |
| 商品実績データ分析 トレンド情報分析 産地情報分析 | シーズン企画 主張テーマ企画 戦略アイテム企画 | シーズンスタイルテーマ&ウエイト設定 シーズン素材テーマ&カラーテーマ設定 |
| - プレゼンテーション - | | |
| 仕入先特性分析 生地屋情報分析 生産加工場状況分析 | マーチャンダイジング計画 別注企画取組み計画 共同企画取組み計画 セレクト企画取組み計画 | 共同&別注企画別取組み仕入先設定 値入れ計画&荒利計画設定 デリバリー設定&注文台帳作成 |
| - サンプル検討会 - | | |
| 展示会情報分析 ファッション雑誌分析 商品動向分析 ライバル好・不調分析 | 品揃え活動 月度品揃え計画 月度計数計画 売場落とし込み計画 仕入先取組み計画 | 基本・売れ筋・提案の品揃え基本計画作成 (品揃えテーマ&ウエイト) バイイング取組み仕入先設定 ライバル店設定 |
| 客声分析 売場情報分析 ライバル状況分析 | 売場オペレーション活動 月度計画の検討・確認・徹底 サンプル検討・確認・徹底 売場展開検討・確認・徹底 | 商品販売期間設定 売場作り&VP徹底 商品取扱い方徹底 |
| 吊し単位商品分析 価格ライン分析 週間商品動向分析 仕入先動向分析 売場販売日報分析 客声分析 | 売場オペレーション活動 売れ筋・死に筋 管理 仕入 管理 在庫 管理 利益 管理 売場 管理 単品 管理 | 納品チェック&コントロール (未納、遅納、誤納) 単品管理&在庫掌握 (不振商品&売れ筋商品) 仕入先別出来高掌握 消し込み台帳チェック 商品取扱い方チェック |

プレゼンテーション

シーズン商品計画ができたならば、次のステップとして、マーチャ
ンダイジングにとって必要な関係先、スタッフへのプレゼンテーショ
ンを実施する。この時に次のことを留意しておくことが大切である。

- ④ スタイリングテーマ、コーディネートポイント、商品構成、素材、
カラーテーマなどビジュアルの表現をしたマップを作り、できれば
代表サンプルなどを具体的に提示し、商品計画内容のポイントを解
説する。
- ⑤ これらの商品計画について「導入」、「実売」から「売り切り」ま
での商品展開ストーリー、売場展開の仕方、販売方法などのポイン
トについて説明し、社内、外のコンセンサスをとるようにしておく
こと。
- ⑥ プレゼンテーションによって得られた現場実施サイドの情報、意
見等を細かく収集し、再度商品計画に組み込み、加えておくことも
大切で忘れてはならない。

マーチャダイジング

ここでは主に、シーズン商品計画に基づいた、仕入先との商品化を
していく活動をさし、狭義のマーチャダイジング（＝物作り）のこ
とを意味する。また、小売業においては、仕入をするバイイング活動
まで含めている。

商品化をしていくには、仕入先各社それぞれの生産能力、素材供給
背景、加工技術等の長所、短所の格差があるため、事前に仕入先の特
性を分析して把握しておく必要がある。仕入先の特徴を生かしたマー
チャダイジング取組みが重要なポイントである。さらに、この時は、
生産地の状況、生産工場などの動向をよく把握しておくことも大切で
忘れてはならない。

商品計画を具体化するマーチャダイジングやバイイングの取組み
先との方法は、商品の目的や性格によってそれぞれ異なり、そのポイ
ントについて述べると次のようになる。

- ④ 主張テーマ商品 自社のオリジナル商品で、ライバルとの
差別化、情報開発を目的とした提案商品である。

取組み方法としては、リスクが高いためリスクヘッジを明確
にして別注取組みもしくは、共同開発取組みがポイントであ
る。

- ⑤ 戦略アイテム商品 売上、利益確保を目的とした商品で、売
れ筋商品および基本商品の2つがある。

取組み方法としては、商品の動向に合わせて追加などクイ
ックに対応できるデリバリーを考慮した別注取組みやバイイン

グがポイントである。

商品計画を立て、仕入先との具体的なマーチャンダイジングを進めていく上で、取組み運用上特に注意すべき点としては、以下に示す4点が重要なポイントとなる。

- ① 実績データから年間および、シーズン、月間の販売数量と素材、カラー、デザインの動向を分析し商品の流れを掌握する。
- ② シーズン単位で、アイテムごとの販売計画に基づく商品の基本計画を立てる。
- ③ この計画にトレンドよりもスタイル、デザイン、素材、カラーで変化しているものを組み込む。
- ④ さらにシーズンを通して販売する予定の長期商品（ベーシック商品）とシーズンの途中でデザインもしくはカラーを変化させて販売する予定の中期商品（中心商品）、それに一回のみで売り切り予定の短期商品（トレンド・提案商品）に分類し、計画の段階でそれぞれのポジショニングを明確にしておく。

月度商品計画・立案

月度商品計画は主に、その月の商品計数と品揃え方針と商品展開の運用ポイントおよび、売場展開などを明確化した計画内容である。商品計数には、月度の1週から4週までの週毎の売上、仕入、在庫の計数計画の設定、また、月の上旬、中旬、下旬の客動向や、仕入先状況に対して品揃えのやり方、商品の取扱い方法、売場展開のポイントを明記することである。

月度の品揃えのポイントを次に述べる。

- ① 品揃えをしていく基準としては、定番的要素の高いアイテムグループの「基本の品揃え」とトレンド要素が強クリスクは高いが、高回転が狙える「売り筋商品の品揃え」、メッセージの要素が強ク、ライバル格差を計るための主張アイテムグループとしての「提案の品揃え」とがある。この基本・売り筋・提案の品揃えウエイト基準を明確にすることである。
- ② 通常、基本品揃え50%、売り筋品揃え30%、提案品揃え20%のウエイトが基準として考えられるが、狙う事業によって異なるのでよく検討し設定しておく必要がある。
- ③ また、シーズン最盛期、端境期や月の上旬、下旬によって客の『ニーズ』と『購買パターン』が著しく異なるので、その特徴を掌握した上で、きめ細かく設定することが大切である。

売場オペレーション活動

店舗運用に関する月度品揃え計画&運用、売場作り、ビジュアルプレゼンテーションの方法、商品の取扱い方、コーディネート方法など

を中心に、店メンバーと確認し合い、徹底する。

この時点では、店舗の各什器単位、棚、吊し単位まで落とし込みされた内容で、確認することが重要なポイントである。

販売 / 納品活動

各アイテムの吊しごとの、売れ筋、死に筋などの商品動向のチェック、在庫状況のチェック、仕入先の仕掛け状況の確認をして、欠品など起こさないようにタイムリーな納品コントロールを実施していく。

納品の際には、次の様なことを確認しておかなくてはならない。

- ① 納期の確認
- ② 品番の確認・決定
- ③ 色、サイズの確認・決定
- ④ 仕入条件の確認・決定
- ⑤ 数量の確認・決定
- ⑥ 納品明細書の作成

また、売れ筋商品については、スムーズな追加投入をしていくことも重要な活動である。そのためには、次のような点を事前に解決しておかなくてはならない。

- ① 追加発注を可能にするためには、追加の見込量、追加日など、仕入先への根廻しが必要となる。
- ② 追加する商品と、売り切り（切上げ）商品とを事前に検討し、決定しておくこと。
- ③ 追加商品については、追加商品の見込み数量の予測、取組み先との万一の時のリスクヘッジを明確にしておく。

以上のようなマーチャンダイジング運用を行って行くためには、店頭における、客の反応、販売員の情報などの現場情報の収集、アイテム別の商品消化率チェック、仕入先別の商品消化率チェックなど情報交流が必要、不可欠な条件である。

図表37 月度品揃え計画

部門名 婦人服(トップス)

6 月 度 品 揃 え 計 画 書

商品計画

[部門商品方針]

1. 通勤ベーシックの鮮度アップによる差別化
 - ・差別化テーマ設定で内容鮮度アップ
2. 定番商品の値頃プライス対応
 - ・アイテムを絞り込んでカラーバリエーション展開
3. リゾート企画の提案強化を計り7月商戦へつなく
 - ・テーマ分類によるコーナー展開および明確な打ち出し
4. 天候(気温)変化に応じたスポット商品の値頃展開

[運用ポイント]

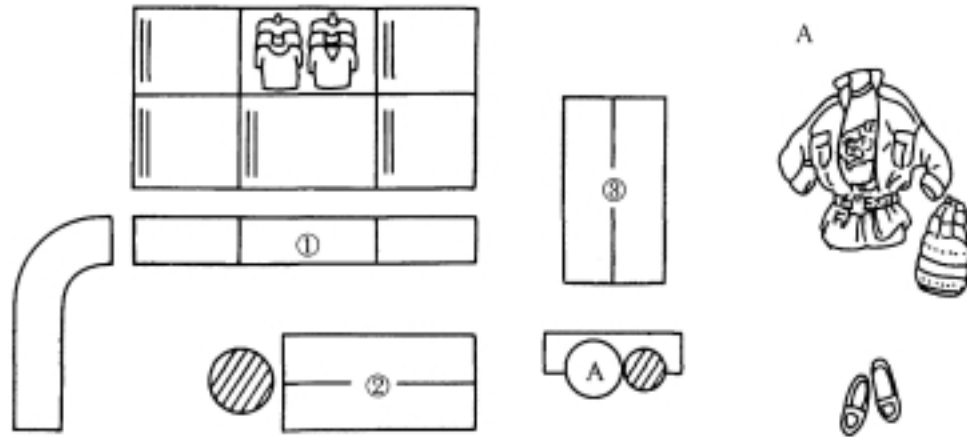
1. オフィシャル対応シルキータイプの強化、-シルク、シルク混、シフォン、オーホガンジー、綿サテン
2. 綿クルー、綿V、綿カーデ、綿ポロのニットベーシックアイテム
カラーTシャツ、リブTシャツのカットベーシックアイテム
カッターシャツ、テラードシャツ、ノーカラーブラウスのブラウスベーシックアイテム
3. カラーディープによるエスニックプリントおよび柄変化、シャツ、ニット、カットソーパーカー
4. 梅雨対応ハオリ物及び重ね着のコーナー展開、ベルテッドブラウス、綿麻カーデ

[品揃え計画]

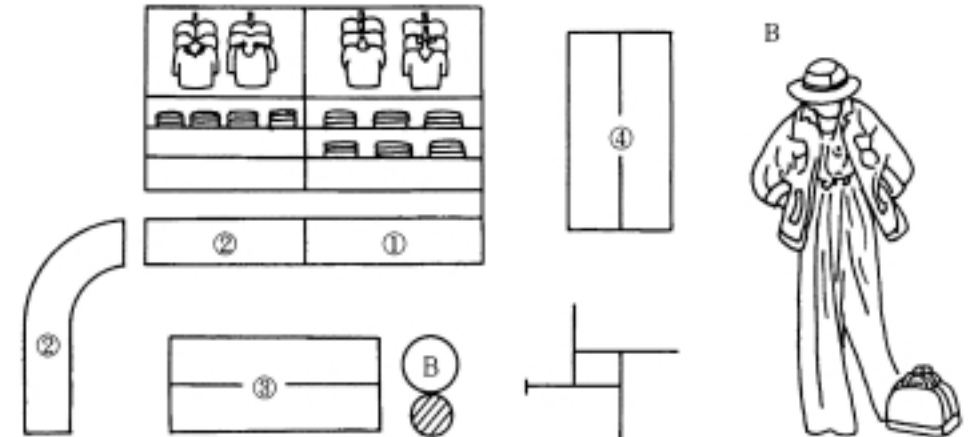
| 商品企画テーマ | 企画内容 | 中心アイテム | 価格ライン | 仕入先名 | 型数 | ウイ | ズン | 販売期間 |
|---------------------|-------------------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------|----------|----|----|---------------|
| シルキー強化 | シルキータイプ素材を基本にした品揃え | シルク混デザインブラウス | 3,900 ~ 5,900 | ハイジ | 20 | | | 6/ 7/5 |
| | | Tシャツ | 2,900 ~ 4,900 | クルーズ、SIX | 20 | 45 | | |
| | | カーデ | 4,900 ~ 6,900 | GPヒダ尚 | 17 | | | |
| 値頃プライス | 定番商品の値頃プライスの品揃え | ベーシック ニット | 3,900 ~ 5,900 | " | 10 | | | |
| | | カットソー ブラウス | 1,900 ~ 3,900 2,900 ~ 4,900 | クルーズ、FJ ハイジ、ブルー | 15 15 | 30 | | 6/5・6/10 7/3 |
| リゾート強化 (エスノリゾート) | エスニックをテーマにプリントおよび柄 変化バリエーションの品揃え | モチーフ プリント ニット | 4,900 ~ 6,900 | WD、GP | 5 | | | |
| | | プリント ブラウス | 3,900 ~ 5,900 | SIX | 7 | 15 | | 6/1 7/15 8/10 |
| 梅雨対策 1 | ハオリ物感覚、重ね着感覚の品揃え | ししゅう Tシャツ | 2,900 ~ 3,900 | FG、グリーン | 10 | | | カラー変化 |
| | | ベルテッド ブラウス | 2,900 ~ 3,900 | ビリーン、OP | 5 | | | |
| | | 綿麻 カーデ | 3,900 ~ 4,900 | GP、ヒダ尚 | 7 | 10 | | 6/10 7/5 |

[売場ゾーニング計画]

[前期]



[後期]



2 シーズン別営業基本計画の展開ポイント (=各シーズン別の店頭展開サイクル)

1 営業基本計画の立て方とそのポイント

営業基本計画
ショップの顧客の販売パ
ターンに合わせてつくる
営業活動の基本的指針な
る計画。具体的な仕入、
品揃え、販売計画づくり
の基になる

(1) 営業基本計画の必要性

ここ数年続いている暖冬傾向や、冷夏、長梅雨、記録的な残暑など異常気象と、消費者の生活環境の変化にともない商品の多様化、個性化、売れ筋商品の単サイクル化などファッションマーケットにおける商売の厳しさが一段と増してきている。

ショップ運営のためには、これらの変化に対応して「商品コントロール上の課題」や「販売・サービス活動上の課題」、「品揃え展開上の課題」などさまざまな課題をツメておかななくてはならない。

即ち、ショップを取り巻くライバルなどのマーケットの変化や、消費者の購買動向の変化に対して、スピーディーに対応していくには、営業展開上のポイントをしっかりおさえた営業基本計画を立て、スケジュール化しておくことである。

営業基本計画がしっかりしていれば、予測のズレや環境の変化に対する対策・修正も容易に可能となるであろう。

(2) 営業基本計画の立て方

次に、その営業基本計画の組立て方のポイントについて述べることにしよう。

その第1としては、「社会行事季節暦」を明確にしておくことである。

まず年間もしくはシーズンにおける一般的な行事・催事・季節暦と地域におけるさまざまなイベントなどを調べ、そのスケジュールを記入しておくことである。日本の場合は、行事・催事や季節変動、地域イベントなどによって、消費者の購買動向が大きく左右されるため、あらかじめそれらのことを明記しておく必要がある。

その第2として、「客購買パターン」の特徴を掴むことである。

前年の消費購買データ、商品動向データ、販売データなどの実績データを分析し、消費者の購買動向の特徴ポイントを明確にしておく。

これらを分析し消費者の購買特徴ポイントを掴む時、ショップ活動の日報や週報を日頃きめ細かくつける習慣があれば、そのデータを基にして整理すれば容易にできる。消費者の購買変化を見ると、通常年間8～12回位に分けられる。さらに、市場の変化、トレンドの変化、ライバルの変化などの情報を収集し、それらの特徴を把握し整理しておくことが大切である。

その第3としては、ショップの「営業期設定」をすることである。

この消費者の購買パターンの特徴に基づいて、ショップのシーズンごとのメインとなる営業展開期間を明確にする。即ち、ショップのシーズンにおける各営業期を設定しておく。消費者の購買変化を見ると、上記で示した通常年間8～12回位に分けられ、この消費者の購買パターンに基づいて営業期を区分していくことが重要なポイントである。

その第4としては、ショップの「営業戦略テーマ」を設定する。

次に各営業期ごとに、ショップの販売・販促戦略や商品戦略を中心とした営業戦略テーマを設定する。

この時に、販売・販促戦略テーマとしては、客集アップのためのイベントや顧客作りのための販促テーマ、販売力向上のためのテーマなどを中心に組立てて、商品戦略上のテーマとしては、シーズンにおける消費者に対する、ショップのメッセージキャンペーンの主張企画と、売上げ・粗利アップを狙った、主力販売商品のテーマを中心に組立てることがポイントである。

その第5としては、「品揃え展開スケジュール」を組立てておくことである。

一つの営業期における商品のライフサイクル面から見ると、提案期（投入期）、実売期、切上げ期（＝処理期）といった3つのライフサイクルがあり、この流れのストーリーを明確にしてスケジュール化しておくことがポイントである。

この時の注意ポイントとしては、消費者・購買パターンのサイクルやショップの営業戦略を考えあわせてスケジュール化することであり、また、商品ゾーンを通勤（ベーシック）、カジュアル、催事など別に分けてストーリーを組立てることがポイントである。

その第6として、「売場フェイスストーリー」の明確化がある。

店舗における売場フェイス計画（もしくは売場ゾーニング計画）を明確化し、ウィンドウ展開や売場の提案商品の品揃えフェイス、実売商品の品揃えフェイス、処分の売り切りフェイスなど売場の提案商品の品揃えフェイス、実売商品の品揃えフェイス、処分の売り切りフェイスなど売場におけるフェイスのウエイト基準をあらかじめ設定しておくことが大切である。売場におけるこの3つのフェイスストーリーを設定しておくことが、計画的な商品コントロールをする上で重要な役割を果たしてくる。

その第7としては、「中心アイテムグループ」の明確化がある。

上記の第1～5までのポイントをおさえて、その中で中心となるアイテムを設定する。

中心アイテムグループは、単なるアイテム名（品目名）をリストアップ

ブするのではなく、アイテムのデザイン、カラー、プライスゾーンといった特徴を表したS・K・U（Stock Keeping Unit）レベルで設定し、できれば、展開数量まで出しておくことによりであろう。

以上のようなポイントで、ショップのシーズン営業基本計画を構築しておくこと、スムーズな運用が可能となる。その参考事例を秋、冬、春、夏シーズンごとに示しておいたので参照していただきたい。

図表38-1 シーズン別営業基本計画表

| シ ー ズ ン | ス プ リ ン グ ・ シ ー ズ ン | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| | 2 月 | | | 3 月 | | | 4 月 | | | | |
| 社会行事季節暦 | 3 節立 分春 | 4 建 国 記念 日 | 11 バ イ レ ン デ タ | 14 寒 の 戻 り | 3 ひ な 祭 り | 14 ホ ウ イ ト デ ー | 18 彼 岸 の 入 り | 21 春 分 の 日 | 24 春 休 み | 1 新 菜 種 梅 雨 | 28 G ス タ ー ト |
| 客購買パターン | 10日まで、冬物価格商品と謝恩会の購買はあるが、勢いは徐々にダウン。 中旬以降、春物がカジュアル、通勤商品購入始める 下旬、寒の戻りで購買ダウン。 | | | 上旬、通勤ベーシック物の動き活発化。 3月10日以降、学生のカジュアル商品の購買活発化。20日、春休み突入とともにピーク。 | | | 上旬は天候・気温差が激しく、春物商品の購買ややダウン傾向となる。 中旬からOLの初夏通勤スタイルの商品と春物のカジュアル価格の購買活発。 | | | | |
| 営業期設定 | 15日 梅春物実売期 | | | 10日 春物通勤実売期 | | | 15日 春物カジュアル実売期 | | | 15日 春物カジュアル価格実売期（初夏物提案） | |
| 営業戦略テーマ | 【フレッシュレディーキャンペーン】 バレンタインギフトコレクション 冬物在庫最終処理 | | | | | | 【G/Wリゾートカジュアルフェア】 ジョイフルリゾートベストコレクション ライトカジュアルフェア ホワイトデーギフトコレクション 春物在庫処理 | | | 【G/Wリゾートカジュアルフェア】 ジョイフルリゾートベストコレクション スプリングバザー 春物在庫処理 | |
| 品揃え展開スケジュール | 15日 春物通勤導入 | | | 10日 春物通勤 1 展開 | | | 15日 初夏物通勤 | | | 15日 初夏物通勤 | |
| | 春物カジュアル導入 | | | 春物カジュアル 1 展開 | | | 初夏物カジュアル導入 | | | 初夏物カジュアル導入 | |
| | 梅春謝恩会実売 | | | 春物プライダル | | | | | | | |
| 売 場 フェイス ストーリー | 提案フェイス | 上旬 | 中旬 | 下旬 | 上旬 | 中旬 | 下旬 | 上旬 | 中旬 | 下旬 | 初夏物商品 |
| | 実売フェイス | 梅春物商品 | | | 春物商品 | | | | | | |
| | 売切フェイス | 冬物商品 | | | | | | | | | |
| 中心 アイテム グループ | カジュアル | パーカー トレーナー プリントシャツ キュロット スリムパンツ デニム | | | パーカー プリントシャツ Tシャツ キュロット ショートパンツ デニム | | | デザインTシャツ カットワンピース チノパン ショートパンツ ミニスカート | | | |
| ベーシック | ブレザージャケット ソフトブラウス 綿セーター 綿カーデ ラップスカート | | | ブレザージャケット ソフトブラウス 綿セーター 綿カーデ ラップスカート | | | ソフトブラウス&スカート 綿セーター 麻混ワンピース アンサンブルスーツ | | | | |
| シーズン | 綿トレンチコート リクルートスーツ | | | 綿トレンチコート ブレザースーツ | | | 水着 リゾートバッグ リゾート小物 | | | | |

図表38-2

| シ ー ズ ン | サ マ ー ・ シ ー ズ ン | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|-----|------|-----|--|
| | 5 月 | | | 6 月 | | | 7 月 | | | |
| 社 会 行 事 季 節 暦 | 1 3 4 5 6 12 メ憲国子立 母 !法民供 の デ記のの !念日日夏 日 | 10 16 22 梅 時 父 夏 ボお 雨 の 記 念 日 入 の 日 至 元 | 7 10 20 21 23 七 梅 全バス 海 夏ス 大 雨 雨 1タ の 休々 明 ゲ1 記 念 日 休 夕 け 国ント 日 日 暑 | | | | | | | |
| 客 購 買 パ タ ー ン | 上旬(ゴールデンウィーク)、中旬、下旬の客購買 パターンの変化が激しい。 上旬 - 春物価格中心、中旬 - 初夏物、下旬 - 初夏物と盛夏リゾート&カジュアル購買。 | 天候気温、特に梅雨入りのタイミングによ り、夏物購買が大きく左右される。 梅雨入り後安定して動くアイテムはベー シックなニットアイテムとは異なるアイテム。 | 梅雨明けとともにリゾート商品の最大購買 2週から市場のバーゲンと共に客層の巾が 拡大。 下旬リゾート価格と晩夏カラー商品の購買 | | | | | | | |
| 営 業 期 設 定 | 10日 -----初夏物通勤&カジュアル実売期(盛夏リゾート提案)----- | 15日 -----盛夏物リゾート&カジュアル実売期----- | 20日 -----晩夏物 実売期----- | | | | | | | |
| 営 業 戦 略 テ ー マ | 【G/W作戦】 【初夏オンビジネスベストコレクションフェア】 カジュアルベストアイテムセール キャリアレイアウトアップベストアイテム リゾートコレクション 春物在庫最終処理 | レイアウトフェア 初夏物在庫最終処理 | 【マリンリゾートキャンペーン】 サマーバーゲン ブライトカラーアイテム 夏物在庫処理 | | | | | | | |
| 品 揃 え 展 開 ス ケ ジ ュ ー ル | 10日 初夏物通勤導入 初夏物カジュアル 初夏物通勤価格展開 | 15日 盛夏物通勤価格導入 気温差対応アイテム | 20日 盛夏物通勤価格 盛夏物リゾート& カジュアル 1展開 晩夏カジュアル物導入 | | | | | | | |
| 売 場 フ ェ イ シ ン グ ス ト ー リ ー | 上 旬 | 中 旬 | 下 旬 | 上 旬 | 中 旬 | 下 旬 | 上 旬 | 中 旬 | 下 旬 | |
| | 提案フェイス | 初夏物商品 | | | 盛夏物リゾート&カジュアル商品 | | | 晩夏商品 | | |
| | 実売フェイス | 春物商品 | | | | | | | | |
| 中 心 ア イ テ ム グ ル ー プ シ ー ズ ン | カジュアル ベーシック シーズン | 綿カジュアルシャツ プリントTシャツ ラップキュロット スリムパンツ ロング&ショートアンサンブルスーツ 合繊プリント&無地ブラウススーツ 水着 ショートパンツ | カジュアルシャツ ミニスカート(トップ フレア) ラップキュロット カットワンピース 麻ニットスーツ アンサンブルカーデ 合繊プリント&無地ブラウススーツ 水着 ショートパンツ タンクトップ | 半袖カジュアルシャツ パーカー シャツ キュロット ソフトパンツ ミニスカート 合繊ソフトスーツ ショートスカート 合繊プリント&無地ブラウススーツ 水着 リゾート小物 リゾートドレス | | | | | | |

図表38-3

| シ ー ズ ン | オ ー タ ム ・ シ ー ズ ン | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|
| | 8 月 | | | | 9 月 | | | 10 月 | | |
| 社会行事季節暦 | 8 立 秋 | 10 盆 み | 15 終 戦 記 念 日 | 31 夏 休 み 終 了 | 15 敬 老 の 日 | 23 彼 岸 の 入 り | 24 秋 分 の 日 | 5 中 秋 の 名 月 | 10 体 育 の 日 | |
| 客 購 買 パ タ ー ン | 上旬および中旬の20日までは、リゾート&レジャーのための最終盛夏物価格商品に集中購買 20日以降OL層中心に初秋物購買に移る | | | | 上旬は初秋物商品目的購買(まだ盛夏物、晩夏物価格購買あり)。気温27度を割る中旬過ぎには初秋物購買スタート。 下旬気温低下とともに初秋通勤物購買活発 | | | 上旬は初秋物と秋物の先行買いとなる。 中旬、気温20度を切ると初秋から秋物購買へと変化。下旬には秋物価格&冬物提案商品への反応高く、先行買い目立つ。 | | |
| 営 業 期 設 定 | 20日 -----晩夏物実売期----- (盛夏在庫最終処理) | | | | 10日 -----端 境 期----- (初秋物提案) | | | 5日 -----初秋物通勤&カジュアル実売期----- (冬物提案) | | |
| 営 業 戦 略 テ ー マ | 【夏物ラストチャンスセール】 50%~70%オフセール 夏物在庫最終処理 | | | | 【オータムシーズンベストスタイリングキャンペーン】 スタンダードカジュアルアイテムコレクション ビジネスツァー ブレザーフェア オータムバザール 初秋物在庫処理 | | | | | |
| 品 揃 え 展 開 ス ケ ジ ュ ー ル | 20日 初秋物通勤導入 初秋カジュアル導入 | | | | 10日 初秋物通勤拡大 初秋カジュアル拡大 | | | 5日 秋物通勤 1展開 初冬物通勤 秋物カジュアル 1展開 | | |
| 売 場 フ ェ イ シ ン グ ス ト ー リ ー | 提案フェイス | [Shaded Area] | | | | | | | | |
| | 実売フェイス | 晩夏物商品 | | | | 初秋物商品 | | | 秋物商品 | |
| | 売切フェイス | 盛夏物 リゾート&カジュアル | | | | リクルート 秋物ブライダル | | | | |
| 中 心 ア イ テ ム グ ル ー プ | カジュアル | パーカー トレーナー カジュアルシャツ チノパンツ 合繊フレアキュロット | | | | パーカー トレーナー カジュアルシャツ コーディロイパンツ ミニタイトスカート | | | カジュアルシャツ カットセットアップ コーディロイパンツ ミニタイトスカート | |
| ベーシック | 合繊ソフトブラウス 合繊ソフトパンツ 合繊ソフトスーツ セットアップスーツ | | | | ウールパンツ クルーセーター 綿トレンチコート セットアップスーツ | | | ハイネックセーター ニットアンサンブル ブレザージャケット トレンチコート | | |
| シーズン | リゾートオフプライスもの | | | | ブレザー&ノーカラースーツ(リクルート) | | | ブレザー&ノーカラースーツ(リクルート) | | |

図表38-4

| シ ー ズ ン | ウ ィ ン タ ー ・ シ ー ズ ン | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|-----|
| | 11 月 | | | 12 月 | | | 1 月 | | | | | | | |
| 社 会 行 事 季 節 暦 | 3 | 23 | 24 | 7 | 22 | 23 | 24 | 25 | 2 | 4 | 7 | 8 | 15 | 20 |
| | 文 化 の 日 | 木 枯 し 一 番 | 勤 労 感 謝 の 日 | 東 京 初 霜 | お 歳 暮 1 ト | 大 雪 | 冬 皇 誕 生 至 | X 冬 御 用 休 納 | 初 売 り | 御 用 始 め | 七 校 始 業 | 学 校 始 業 | 成 人 の 日 | 大 寒 |
| 客 購 買 パ タ ー ン | 上旬の連休まで気温がやや上昇し、秋物価格商品と冬物商品の先行買いが目立つ。中旬以降は客勢ダウン。購買内容が分散化（インナー、アウター、パーティー） | | | 上旬はお歳暮客中心の購買。衣料品はシビア。中旬はOL層ジュニア客中心の購買で購買最大ピーク。下旬、客勢ダウン、掛け込み購買客に変化 | | | ジュニア中心のお年玉購買。福袋中旬から下旬にかけてバーゲン市場で冬物価格商品の購買。下旬、春物提案商品への反応高い | | | | | | | |
| 営 業 期 設 定 | 15日 秋物実売期 (冬物提案) | | | 20日 冬物プロパー & パーティー実売期 | | | 20日 冬物商品価格実売期 梅春物 実売期 | | | | | | | |
| 営 業 戦 略 テ ー マ | 【ウィンターカジュアルキャンペーン】 ウィンターリゾートインガ イノベーション 秋物在庫処理 | | | 【グリーティングX'マスキャンペーン】 パーティーウェアコレクション クリスマスギフトフェア | | | 【冬物バーゲンセール】 冬物在庫処理 | | | | | | | |
| 品 揃 え 展 開 ス ケ ジ ュ ー ル | 15日 冬物通勤導入 冬物カジュアル導入 パーティー物導入 | | | 20日 冬物通勤 1 展開 冬物カジュアル 1 展開 パーティー 梅春物導入 | | | 20日 春物通勤導入 春物カジュアル導入 梅春物実売 | | | | | | | |
| 売 場 フ ェ イ シ ン グ ス ト ー リ ー | 提案フェイス | | | | | | | 春物商品 | | | | | | |
| | 実売フェイス | 秋物商品 | | | 冬物商品 | | | 梅春物商品 | | | | | | |
| | 売切フェイス | | | | | | | | | | | | | |
| 中 心 ア イ テ ム グ ル ー プ シ ー ズ ン | カジュアル | カジュアルシャツ カットセットアップ コーディロイパンツ ミニタイトスカート | | | ダウンパーカー ハイネックTシャツ キルティングスカート ｽｰｰｯﾝｸﾞｼﾞャｯｸ | | | ダウンパーカー価格 トレーナー&パーカー プリントシャツ カジュアルジャケット価格 チバックス デニム | | | | | | |
| ベーシック | ハイネックセーター 手編みセーター ソフトパンツ ジャケット コート | | | パンツスーツ ツィードジャケット チェックパンツ ウールロングコート | | | ブレザースーツ価格 ソフトスーツ ソフトブラウス ウールコート価格 綿セーター&カーディガン&スカート | | | | | | | |
| シーズン | パーティービーズセーター&ブラウス アクセサリー ドレス | | | パーティービーズセーター&ブラウス アクセサリー ドレス | | | 綿トレンチコート リクルートスーツ | | | | | | | |

2 春夏シーズン営業基本計画

(1) スプリングシーズン営業基本計画のポイント

営業期設定のポイント

スプリングシーズンにおける消費者の購買動向は、一年間の中で最も気温差の変化に対する影響も少なく、しかも、行事催事が比較的多く、その目的購買のニーズも高くはっきりしているのが特徴で、商売的にみて一番安定しているシーズンと思われる。例を上げれば、この期間は卒業式、謝恩会や入社式、フレッシューズのビジネスウエア&入社歓迎パーティー、ブライダルゲスト、バレンタインデー&ホワイトデー、レジャー、ゴールデンウィークなどがあり、消費者を取り巻くライフスタイルの広がりが出てきて、購買パターンも多様化し、その購買目的ニーズも高く明確となっている。

例年の消費者の購買パターンから、2月15日から5月10日までをスプリングシーズンと設定し、この期間の中をそれぞれ購買目的のニーズ別に捉え、ショップの販売ストーリーとを考えあわせ、それぞれ春物通勤実売期、春物カジュアル実売期、春物価格実売期（初夏物提案）とに分け、営業期間を明確に区分しておくことがポイントである。

営業期別展開ポイント

① 春物通勤実売期（期間設定：2月15日～3月10日）

・販売／販促ポイント

2月15日を過ぎると、気温が低くても冬物商品の購買は極端にダウンし、春物商品の購買へと移行する。したがって、冬物商品を完全に処理し、梅春物の売場フェイスングを徐々に縮小し、春物のフェイスング拡大を図らなくてはならない。特に、この期間は新卒OLの通勤ベーシックに対する需要が高くなってくるので、「フレッシュレディーキャンペーン」の販促イベントを打ち、“入社おめでとう！ビジネスギアプレゼントセール”などのノベルティーサービスを実施して集客アップを図ることがポイントである。そして、新卒OLを対象とした通勤ベーシックのスーツ、セットアップを中心に「ビジネススーツベストコレクション」という特集を組み、着こなし方、コーディネートアドバイスの販売アプローチを強化すると同時に、新規顧客獲得の絶好のチャンスでもあるので、顧客カードを準備して、来店した客の顧客カード作成の販売マネージメントを強化することがポイントである

・商品ポイント

この時期は秋と異なり、社会的行事／催事などが多いことが

ら、ベーシックスタイルから品揃えを立ち上げることがポイントである。春のベーシックスタイルの品揃え拡大を図るためには、梅春商品を2月下旬までには処理しておくことがポイントである。春物ベーシックスタイルの中で、特に新卒OLを対象とした通勤ベーシックスタイルから立ち上がり、2月下旬から3月上旬の実売期にむけて、スーツ、セットアップスーツを中心に、ブラウス、スカート、セーターなど単品ベーシックの品揃え強化を図ることが重要なポイントである。

また、この時期の商品ポイントとしては、次期春物カジュアル実売期を控え、カジュアルスタイリングの品揃え提案も忘れずにおこなうてはならない。

⑥ 春物カジュアル実売期（期間設定：3月10日～4月15日）

・販売／販促ポイント

春物通勤ベーシックスタイルに対する購買ピークも終わり、3月中旬頃から春物カジュアルスタイルの動きが活発になり、4月上旬まで続く。したがって、「フレッシュレディーキャンペーン」販促イベントの第二弾として、ライトカジュアルフェアの特集を組み、スポーティーで軽快な単品アイテムを中心とした、春のタウンスタイル・コーディネート提案の売場展開を強化すると効果的である。ポイントハンガーやタペストリーなどを利用して、バッグ、帽子、ベルト、アクセサリ、ソックスなどコーディネートし、スポーティーでポップなイメージを演出することがポイントである。

また、販売マネジメントとしては、これらのコーディネート技術の工夫を図るとともに、新入社員が入ってくるので、接客マナー、電話対応、金銭受け渡し、お直しマニュアルなどの販売基本マナーの徹底も重要なポイントである。

・商品ポイント

3月中旬から下旬にかけて春物カジュアルの拡大を図るためには、これまでの春通勤ベーシックの在庫整理をしておく必要がある。春物カジュアルスタイルの商品は、トレーナー、パーカー、ポロシャツ、Tシャツなどのカットソー素材のもの、プリント＆無地のカジュアル、綿パンツ、ショートスカート、キュロット、ショートパンツなどのスタンダードアイテムの品揃えを充実させることがポイントである。また提案商品として、手編調のニット、スリムパンツ、ミニスカート、ブルゾンなどのアイテムを品揃えして、スタイリングバリエーションを提案主張しておくこともポイントである。この期間の後半には、初

夏物商品およびゴールデンウィークに向けて、新たな商品を投入するため、一旦、春物在庫を整理して処分することが重要なポイントである。また、ブライダルシーズンにも当たるため、ブライダルゲスト用のドレス、スーツの重衣料の品揃えも確立しておく必要がある。

◎ 春物価格実売期&初夏物提案期（期間設定：4月15日～5月10日）

・販売/販促ポイント

この期間はG/W前、G/W中、G/W後とを明確に分けて展開しなくてはならない。最近の傾向としては、G/W中の消費者の購買ニーズは低くなってきて、レジャー、レジャーへと消費が変化してきている。したがって、G/W前や、G/W後の対応が販売・販促面では重要なポイントとなる。

G/W前の4月中旬から下旬にかけては、ゴールデンウィークのためのトラベルシーンやレジャーシーンを狙った「G/Wリゾートカジュアルフェア」の販促キャンペーンをうち、トラベルグッズおよびリゾートグッズなどを中心とした売場展開を確立し、販売強化を図ることがポイントである。G/W中は「春物カジュアルベストヒットアイテムセール」の販促を打ち、春物商品の価格戦略商品と春物処理商品の販売集中に徹することがポイントである。そして、G/W後は、次期初夏物商品実売期にむけての準備をする。

・商品ポイント

G/W前の4月中旬から下旬にかけては、これまで展開してきた春物通勤ベーシック&カジュアル商品の在庫整理をしておくとともに、G/Wに向けてのリゾート&レジャー対応の新しいカジュアルスタイリングの品揃えを確立することがポイントである。例を上げれば、トラベルシーンに必要なバッグ、パジャマ、ジーンズ、カジュアルシャツやホテルでのドレスアップウエア、アクセサリ―またレジャーシーンとして、水着、ショートパンツ、サングラス、スニーカー、Tシャツなどの品揃えを確立し、鮮度アップを図る必要がある。また、G/W中の価格戦略商品の確保をしておかなくてはならない。ただし、過剰仕入れは、春物在庫オーバーとなり、次期シーズンの初夏物品揃えに影響を及ぼしていくため注意しなくてはならない。

一方、この期間は初夏の品揃えも買い回り需要も高くなるので提案することも忘れてはならない。さらにブライダルシーズンにも当たるのでショップによってはこれに対応した品揃えを

充実することも大切である。

(2) サマーシーズンの営業基本計画のポイント

営業期設定ポイント

ここ数年の状況から判断すると、一般的にみて、サマーシーズンは初夏物商品が本格的に動き出す5月のゴールデンウィーク明けから、8月のリゾート盛夏商品の売れ行きの勢いのある、お盆休暇の中旬までと設定しておくほうが妥当であろう。もちろん、ショップが狙うターゲットや営業戦略によってその期間は異なるが、ここではサマーシーズンを5月10日から8月15日までとして設定することにした。

この期間の中を、消費者の夏物商品の買い方およびショップの販売ストーリーとを考えあわせてみて、初夏物を販売する期間、リゾートおよび盛夏物商品、晩夏物商品を販売する期間とに分け、これらをあらかじめ予測してショップのそれぞれの営業期間を明確に区分しておくことがポイントである。

営業期別展開ポイント

① 初夏物通勤&カジュアル実売期（期間設定：5月10日～6月15日）

・販売/販促ポイント

ゴールデンウィークを過ぎると春物商品の購買が一段落し、この期間の前半に消費者は一気に初夏物購買へと移る。特に新卒OLの初夏通勤ベーシックスタイルに対する需要が高い。後半は来春卒業者の会社訪問のためのリクルートスタイルが活発になる。したがって、「初夏オンビジネスベストコレクション」の販促キャンペーンを打ち、前半は新卒者（フレッシュOL）を対象としたキャリアレディーベストアイテムコレクションコーナー、後半は来春卒業生を対象としたリクルートスタイリングコーナーを設けて販促作戦を打つことがポイントである。

販売マネジメントもこれらの商品を対象とした、個人販売コンクールを実施し、販売成績表を作成し、成績優秀販売員には賞品を出すなどしてインセンティブ（刺激的）な目標を与えることがポイントである。一方、この時期はショップの新たな顧客獲得の絶好のチャンスでもあるので、顧客獲得作戦を打ち、顧客カード獲得コンクールも合わせて実施すると効果的である。

・商品ポイント

5月10日から初夏物へと品揃え拡大を図るためには、ゴールデンウィーク中に春物在庫のメドをつけ、遅くとも5月中旬迄には完全に処理しておくことが重要なポイントである。（この

期間を含め夏シーズンが低調なショップをみると、この春物在庫のコントロールがスムーズに行われず、初夏物商品の品揃えが出遅れている場合が多い。)初夏物商品の品揃えは、スーツ、ワンピース、セットアップスーツなど重衣料アイテムをメインとした品揃えがポイントである。また、この時期は次の盛夏物シーズンを控え重要な時期でもある。したがって、盛夏リゾートスタイリングの品揃えをし、提案することも忘れてはならない。

⑥ 盛夏リゾート&カジュアル実売期(期間設定:6月15日~7月20日)

・販売/販促ポイント

夏シーズンの中でもっとも大切な期間である。6月15日になったら店内も一新させ、盛夏のリゾートイメージを高める販促用材、小物などを準備し、臨場感を出す演出工夫で魅力ある売場づくりをすることが重要なポイントである。

販促イベント活動も「マリンリゾートキャンペーン」のテーマに沿って、ポスター、DM、POPなど作り、強力にアピールする。また、このキャンペーン期間中にお買上のお客様には抽選で、リゾートトラベルツアーご招待(ex.数店舗集めて共同作戦)や、ビーチサンダル、サングラス、サンオイルなどが当たる抽選会を開催するなど、話題性を高め集客アップを図るべきである。また、店内にビデオを用意し、リゾートレジャーの情報サービスもポイントではなからうか。

一方、この期間には恒例化した全国一斉夏物バーゲンセールがある。できれば短期集中したほうがよい。長い場合は前半戦、中盤戦、後半戦とテーマを明確にして、バーゲンの中たるみ現象を無くす工夫をすべきである。この時注意しなくてはならないのが販売員のサービスである。お祭さわぎになり、平日頃の接客サービスがおろそかになるため、販売員に接客サービスの基本を徹底する販売マネジメント強化を図ることがポイントである。

・商品ポイント

7月から8月まで販売する盛夏のプロパー&バーゲン用の商品(晩夏物商品も含む)の量確保をしておかなくてはならない。しっかりと商品確保して品揃えをすれば充分戦えるが、ショップをみると中には夏物残品での品揃えが目立つ。

仕入先の盛夏物商品に対する生産体制をみると、6月20日が最終工場投入となっているところが多いので、6月中旬までに

はリスクは高いが販売計画にそって盛夏の売れ筋商品、サマーバーゲン用商品、サマーバーゲン後の晩夏商品とに分けてしっかりと取り組むことがポイントである。

また、初夏物商品の処理は盛夏実売ピークに入る6月末までには完全に処分しておくことがポイントであり、7月サマーバーゲンに対する価格は、何処も30%オフセールが当たり前となっているので、価格的にライバル格差をつけるのであれば、50%オフセールをすることがポイントである。(そのためにモリスクをはった取り組みが必要。)

◎ 晩夏物実売期(期間設定: 7月20日~ 8月20日)

・販売/販促ポイント

この時期、気温は30度を超え、真夏日が8月一杯続くというのに、これまでの小売市場をみると、大半のショップはサマーバーゲン後で品揃えは乱れバラバラになっている。いわゆる夏枯れ状態となっているのが目立つ。新たに晩夏カラー商品を投入して品揃えの鮮度アップを図るとともに、売場にある盛夏リゾート&カジュアル商品の素材や、カラー、デザイン、サイズなどの揃え直しをして、バーゲンで荒れた売場の鮮度アップをはかることが重要なポイントである。

販売マネジメントのポイントとしては、商品価格が低くなっているため、コーディネート販売、セット販売で買上げ単価アップを狙う“客単価アプローチ声運動”などでの販売強化が大切である。

また、8月上旬には「夏物ラストチャンスセール」の販促イベントを打ち、盛夏リゾート&カジュアル商品の最終処分を行うことがポイントである。

・商品ポイント

晩夏カラー商品は盛夏カジュアル商品の中で、特にスタンダードなアイテムを中心に、色目をやや抑えたダークカラー(ex.ダークカラー、ダークビビット)での展開をすることがポイントであり、ライバル格差を図るには最もインパクトがあり効果的である。

また、7月下旬には盛夏リゾート&カジュアル商品の売場在庫を総点検し、委託商品と買取商品とに分けて掌握しておくことである。特に買取商品に対しては、8月末までの商品処理計画を立てておくことが重要である。そして、8月上旬のイベントの夏物ラストチャンスセールを生かし、一挙にその処分をすることがポイントである。その時のマークダウンのプライス設

定は、例えば3,000円均一、5,000円均一など割安感を感じさせるジャストプライス戦略の展開が効果的である。

8月中旬には、カジュアルスタイリングの初秋物商品を投入し、品揃えの鮮度アップを図ることが重要なポイントである。

3 秋冬シーズン営業基本計画

(1) オータムシーズンの営業基本計画のポイント

営業期設定のポイント

最近の消費者の秋物商品に対する購買動向の特徴としては、気温の変化差に対し非常に敏感に反応した購買変化を示していることである。つまり、ジャストインタイムの傾向がますます強くなり、先行買いの動きが減少傾向になっていっている。特に、ここ数年は残暑が厳しく9月下旬でも気温が30度で、秋物商品に対する購買がズレ込んできている。

初秋物商品から秋物商品の動きを見てみると、8月下旬からスタートし10月末頃まで続いている。そして、その商品内容的には、前半は合繊もの、綿もの、ウール混など比較的薄手ものの商品（＝初秋物商品）が中心で、後半は梳毛素材やキルティングづかいなど厚手ものの商品（＝秋物商品）の動きとなっている。

したがって、ここでは8月20日から11月15日までをオータムシーズンと設定した。この期間を盛夏物商品を処理しながら初秋物を提案する端境期とし、初秋物商品を集中的に販売する期間、秋物商品を販売する期間とそれぞれ分けて設定することがポイントである。

営業期別展開ポイント

① 端境期（初秋物提案（期間設定：8月20日～9月10日）

・販売／販促ポイント

お盆休暇を過ぎると、盛夏物購買も徐々にダウンし、初秋物商品の買い回りへと変化してくる。したがって、盛夏物商品を縮小し、初秋物商品の売場フェイシングの拡大を図らねばならない。最近の中で、この時期が一番難しい時期である。盛夏物商品に対する最後の販売集中と初秋物商品に対する情報収集という2つのことを同時に行うことが販売マネジメントのポイントとなる。

盛夏物商品は、バラバラと展開するのではなく売場の1ヶ所に集中させ、プライスポップなどをきちんと付け、丁寧な販売アプローチをすることが最も効果が上がる。また、初秋物商品に対しては、素材、カラー、シルエット、デザイン、コーディネート方法などの商品知識をマスターして、新しいスタイリングやカラーの提案主張をする。さらに、シーズンインの季節の

挨拶や商品紹介を兼ねたDM、手紙などで顧客にアプローチすることがポイントである。

・商品ポイント

初秋物商品はカジュアルスタイルから立ち上がり、9月に入り一気に拡大することがポイントである。そして、ベーシックスタイルではリクルート対応の品揃え提案することも忘れてはならない。初秋物商品は、合繊ものや、綿もの、ウール混など比較的薄手素材を中心としたオータムカラーでの展開がポイント。

また、立ち上りの時期はコーディネート力の格差によって、消費者の反応も大きく異なるし、売上面にも影響を及ぼすので、投入時は必ずトータルコーディネートで商品導入を図ることが重要なポイントである。初秋物商品をスムーズに拡大していくためには、盛夏物商品の処理計画を明確にして、9月上旬までに完全に処理しておくことがポイントである。また、この時期はメーカーの納期遅れが必ずあるので、細かく納品チェックをしておくことも大切である。

⑥ 初秋物実売期（期間設定：9月10日～10月5日）

・販売／販促ポイント

買月中旬以降は、初秋物カジュアルスタイルからベーシックスタイルへと消費者の購買行動は移行する。特に新卒OLにとって始めてオータムシーズンを迎え購買ニーズが高まる。これに対し“オータムシーズンベストスタイリングキャンペーン”の販促イベントを実施する。適切な着こなし方やコーディネートアドバイスができるように、朝礼、終礼時にロールプレイングなどを実施し販売技術力の向上を図ることがポイントである。

第一弾は“スタンダードカジュアルアイテムコレクション”、第二弾は、“ブレザーフェア”等で、ブレザー、ジャケットを中心にブラウス、スカート、パンツ、カットソー、トレンチコートなどの定番アイテムに絞り込んだ特集を組み販売作戦を打つと効果的である。販売マネジメントもこれらの販促イベントに沿って、販売員一人一人に販売目標を設定し、セールスコンテストなどを実施することがポイントである。

・商品ポイント

気温の低下とともに初秋物商品の購買が活発になってくるので、欠品状態を起こさないように商品確保とフォローがポイントとなる。十分な商品確保とスピーディーなフォローを行うためには、6月時点で、前年の商品実績を分析して、売れ筋商品

の傾向について把握し、販売計画に沿って仕入先との取り組みをしておくことがポイントである。

また、この時期は次の本格的な秋物シーズンを控え重要な時期でもあるため、秋物シーズンのカジュアルスタイリング、ベーシックスタイリングを品揃えして提案することも忘れてはならない。

◎ 秋物実売期（期間設定：10月5日～11月15日）

・販売／販促ポイント

本格的秋物シーズン＝販売集中体制。

10月中旬頃になり、気温も20℃を切り始めると、一般OLの秋物商品に対する購買も活発化し、本格的実売体制に入る。したがって“オータムシーズン・ベストスタイリングキャンペーン”の第三弾として、紡毛タイプのスーツ、セットアップスーツを中心に“ビジネススーツ・フェア”の販促イベントを打ち、期間中、3万円以上お買上のお客様には、レストランお食事券プレゼントのサービスなどを実施して集客アップを図る。また、ジャケット、パンツ、セーターなどのカジュアル商品に対しても購買ニーズは高いので、販売アプローチの強化を忘れてはならない。

・商品ポイント

初秋物商品と秋物商品との分類がややもすると不正確になりがちなので、区分を明確にし、初秋物商品は10月中旬までには、完全に処理しておかなくてはならない。

秋物商品は、ベーシックスタイル&カジュアルスタイル共に活発な動きを示す時期のため、売れ筋商品については欠品のないようしっかりとフォローする。そのためにはその中から絞り込みをし、販売計画に沿って量と納期を組み、投入コントロールをすることがポイントである。

特に、秋物商品はオータムシーズンのトレンドカラーをおさえて提案をすることがポイントである。また、10月中旬には冬物商品を提案しておくことが必要である。

(2) ウィンターシーズン営業基本計画のポイント

営業期設定のポイント

冬物商品に対する消費者の購買動向は著しく変化してきている。

一つの要因としては、地球の温暖化の影響を強く受け暖冬傾向となり、ウールコートやローゲージ、手編調のニットなど、従来の防寒機能的な冬物商品に対するニーズが変わってきている。二つ目としては、冬物バーゲンの早期化、長期化ということで、プロパー商

品に対する購買パターンが変化してきている。また、最近の状況として2月になると中旬以降は、どんなに寒くなっていても冬物商品に対する購買がみられなくなってきている。

従来では、10月下旬になると冬物商品が動き始め、11月中旬にその動きが活発になっていたが、ここ数年11月の月上旬まで気温が暖かくなっていて、中旬からやや気温が下がってきている状況となっているため、ここでは11月15日から、2月15日までをウインターシーズンと設定することにした。そして、この期間の中を消費者の購買変化状況からみて、冬物カジュアル&催事（パーティー）などの商品をプロパーで販売する期間、冬物価格商品をメインに年末年始と成人式などの催事商品などを販売する期間、梅春物商品と冬物を最終販売する期間とに分けて設定することがポイントである。

営業期別展開ポイント

- ① 冬物プロパー&パーティ実売期（期間設定：11月15日～12月20日）

・販売/販促ポイント

この期間は冬物商品がプロパーで販売できる期間であるが、前半は気温もまだ暖かく本格的な冬物購買にはいたっていない。したがって、11月中旬から下旬にかけては“ウインターカジュアル・キャンペーン”の販促を打ち、コーディネイト・インナーアイテムの単品アイテム特集を組んで販売作戦を強化すると効果的である。下旬からは、ボーナスシーズンに入っていくため、ベーシックスタイル、カジュアルスタイルの重衣料商品を対象に、プロパー商品の販売アプローチを強化する販売マネジメントがポイントである。

また、“グリーティングX' マスキャンペーン”の販促イベントを打ち、前半はパーティーウェア&パーティーアクセサリを、後半は小物雑貨、パーティギフトのギフトینگ特集を組み、POP、ギフトボックス、オリジナルクリスマスカードなどの販促作戦を打つことがポイントである。

・商品ポイント

冬物商品は、10月下旬から立ち上がるが、11月3日の文化の日が過ぎたら秋物を縮小し冬物フェイスの拡大を図る。冬物フェイスの拡大を図るためにも、秋物商品の処理は11月上旬までに完了しておくことがポイントである。

また「コーディネイトインナーアイテム特集」には、セーター、カットソー、シャツなどトップアイテムを中心に、シャツ、ブラウス、スカートなど単品アイテムの品揃えで、スモーキーパ

ステルカラーのきれいな色目の展開がポイントである。

また冬物商品のコート、ジャケット、ブルゾンなどのアウター類は、カジュアル化&ライト化傾向が強くなってきているので、この要素を取り入れた品揃え強化を図ることがポイント。そして、ベーシックスタイルの商品は、高品質、高単価とリーズナブル商品の2極化の品揃え展開をすることが大切である。

⑥ 冬物価格実売期（期間設定：12月20日～1月20日）

・販売/販促ポイント

12月中旬を過ぎると冬物商品に対する購買も一段落し、冬物価格商品の購買へと移っていく。また、消費者は1月バーゲンのことを考え買い控えの状態にもなってくる。

12月下旬から1月バーゲン前までの間、新規に冬物価格戦略商品を投入し、販売強化を図るとともに、梅春商品を投入して、売場の鮮度アップと客単価アップを狙うことが重要なポイントである。

ウィンターシーズンの中で最後のイベント“冬物バーゲンセール”は、長期化傾向となってきたため、前半期、中盤戦、後半戦とに分けて、エキサイティングな特集テーマを組んだ展開をし、中だるみや息切れ状態を無くすことが大切である。

・商品ポイント

冬物プロパー商品の中から動きの悪い商品を対象として、マークダウンをし、合わせて、コート、スーツ、ニット、ジャケット、ワンピースなどの重衣料アイテム&アウターアイテムを中心に価格戦略商品を作り込みし新規投入を図る。また、品揃え鮮度アップのために、正月用晴れ着、成人式&謝恩会などの目的買いニーズに対応した、ソフトスーツ、ドレス、セットアップスーツをメインにして、明るいカラー展開の梅春商品の品揃えを確立することがポイントである。

冬物商品処理のポイントは12月20日から末、正月明けからバーゲン前、バーゲン終了後とに分けて計画的に実施することが重要なポイントである。

⑦ 梅春物実売期（期間設定：1月20日～2月15日）

・販売/販促ポイント

冬物イベントバーゲンも終わり、消費者の冬物商品に対する購買ニーズがダウンしてくる。売場は冬物を縮小し、梅春物商品の売場フェイスの拡大を図る。だが、冬物商品の最終のツメの期間でもあるので冬物在庫一覧表を作成し、最後まで売り切るように、商品一点一点の消し込みをしていくような販売

マネジメント強化を図ることがポイントである。

また、謝恩会、卒業式用などスーツ、ドレスの梅春商品は目的買いが強く、高単価で唯一プロパーで販売が可能のため、アクセサリコーディネート方法など販売アプローチを強化することがポイントである。

商売的にみて、厳しい期間であるためバレンタインなどのイベントを打つこともポイントである。

・商品ポイント

この期間は、冬物商品最後のチャンスでもあるので、売り切るための思い切ったマークダウン（50～70%オフ）をすることが大切である。

梅春商品の品揃えは、12月下旬から立ち上がり、1月中旬頃から徐々に拡大をはかり、冬物バーゲン明けにはしっかりと確立できるように商品コントロールすることである。商品的には、カラーや素材感である。また、謝恩会、卒業式用のドレス、スーツをメインとして、コートイン、スーツインなどのコーディネートインの品揃え強化を図ることもポイントである。

そして、この時期は初秋物商品同様メーカーの納期遅れが目立つため事前に細かくチェックする必要がある。

3 シーズン・マーチャンダイジングの具体化 （＝シーズンMD構成案）

1 シーズン・マーチャンダイジング計画の基本的考え方

シーズン・マーチャンダイジングを進めていくためには、まず、対象客層（＝ターゲット）を中心として、市場における自店と競合店との関係をはっきりと位置付けし、ショップの方向性や目標（＝コンセプト）を充分理解することである。そして、自店の品揃えの方向性をはっきりさせておくことである。

次に、自店の狙うべきターゲットの購買パターンをよく掌握し、個々の消費者ニーズの見直しをすることである。狙うべきターゲットが、どんなライフスタイルをし、どんなニーズを持ち、どんな価値基準をもって消費行動をしているかを把握し、そこに必要なテーマやアイテムを見つけ出す（＝クリエイトする）ことである。

対象客層を絞り込んで、そのライフスタイルやマインドを把握することは、多様化と個性化が進んでいるファッションマーケットにおいて、絶対はずしてはならない大切なポイントである。

そして、競合激化と、多様化、個性化が一段と進んだ消費マーケットに

対して、ショップとしてどんな切り口で攻めるかという企画主張型の品揃えを組むことが重要なポイントである。

ファッション・トレンドや様々な情報収集分析によってその商品の特徴ポイントを明確にした商品テーマを組立て、そのテーマを基に品揃えしていくのが品揃えマーチャンダイジングであり、そして、その品揃えテーマを中心に、従来の商品分野の範囲だけではなく、店舗作り、販売サービスまでも含んだ組立てを行う事が重要なポイントである。

即ち、品揃えマーチャンダイジングの基本的考え方は、消費者をとりまく社会環境、経済動向の変化、市場の動向、ファッショントレンド情報など幅広く情報を集め、これら进行分析・整理して、ショップ目標達成のためには、課題はどこにあるかということを把握し、シーズンマーチャンダイジング活動に必要なテーマを見い出していくことである。

ここでは、ヤング層（18才～23才）を対象に、カジュアル&ベーシックゾーンを狙うショップをモデルケースとして、ファッショントレンド分析を実際に分析整理して、シーズンマーチャンダイジング計画を組立ててみたので参考にしていきたい。

2 ファッションの全体傾向

(1) ファッション・トレンド傾向

ここ数年、ファッションの全体的な流れとしては、「エコロジー」、「トラディショナル」、「クラシック」の三大テーマがトレンドの主流となっている。今回行われた'91年春夏シーズンに向けての、パリコレクション、ミラノコレクション、ロンドンコレクション、東京コレクションなどをみても、これらのトレンドの他に目新しいテーマが出てきていないように思われる。その中でも特に注目を集め、評判が高かったのはカールラガーフェルドがデザインしたシャネルのエレガントなラインのコレクションであった。

一方、最近の消費者の意識および消費指向は、労働時間短縮、オフタイム重視によって、プライベートタイムの過ごし方が見直され、新しいライフスタイルを模索し、それにともないスポーツ、レジャーラベル、リゾートスポーツ、カルチャーなどのシーンがこれまで以上に多様化し、ますます快適性追求型の方向となっている。従来と異なり新しい価値観、新しい消費行動パターンが出てきている。つまり、トレンドイヤーで過激なファッションは一部分の人達で、一般の消費者は、奇抜さよりも着心地のよい、機能的でシンプルなファッションを求める傾向となっている。

したがって、今年は華美な装飾性や過激なデザイン性を排除した、着心地のよい、しっかりとしたシンプルなエレガンスマインドと、健康的でスポーティーなカジュアルマインドの2本柱がファッションの

中心テーマとなるであろう。

(2) カラー傾向

1991年のインターカラー、JAFCAカラーなどの提案カラーを見ると、今までのナチュラルな「エコロジーカラー」に加え、新しく宇宙のイメージ、水のイメージなどの、オゾンブルーやアクアブルーの「ブルー」がメインカラーとして提案されている。また、これにともないブルーを生かす色として「ホワイト」もポイントカラーとされている。

スポーティー感覚のブルー×白、黒やネイビー、白をポイントにしたコントラストの強い配色づかいや水玉使いなどがその代表例として上げられる。

一方、明るいベージュ系、グレー系とダークトーンではあるがやや明るくした色調を中心としたエコロジーカラーが継続色として提案されている。前者は身近などこにでもある自然界をテーマとしたニュートラルなカラーグループで、後者は砂漠や熱帯地方の自然に色味をプラスしたダークなカラーグループとして提案している。

また、今年は特に1960年代の明るいポップアートなイメージで、ブライトなカラーがアクセントカラーとして登場してきている。これらはストライプやチェック、文字や数字などのロゴ、花や星などで大胆なパターンでの表現がポイントとなっている。

(3) 素材傾向

化合繊一辺倒から、ファッション全般の新しいカジュアル化の波、スポーツ指向、エレガンス指向などの流れを受け、素材傾向は「ぬめりやとろみ、落ち感」のある素材から、「ドライで、ハリとコシ、ドレープ感」のある素材群が求められてきている。その代表的な素材としては、今までになかった、風合いや感触を求めた、ポリエステルマイクロファイバーと綿とのミックスや、サイロフィル(精紡交撚糸)などの新技術によって、涼感、シャリ感、ドライ感を出した新しいウール素材、レーヨンと麻とのミックス素材などの複合素材の台頭や、伸縮性のあるスパンタイプの合繊、スパン合繊と綿、レーヨンとウール、麻とのミックス素材などの化合繊が注目される。一方、高品質な麻、綿、ウールなどの天然素材なども見直しされてきているのが特徴的である。

プリント傾向は、カラー傾向にも出てきているように水玉、ストライプ、貝などマリンプリントや、60年代のサイケデリック、ポップアート調のプリント、亜熱帯地方の植物柄、モザイク柄などのエスニックムードのプリントなど、プリントバリエーションの広がりを見せていることがポイントで注目しておくべきである。

(4) シルエット・デザイン傾向

シルエットの特徴としては「程よいゆとり感と、着心地よさ、かつシンプル」がキーポイントとなる。

クラシックなものや、トラディショナルなものの中から、長年培われた、完成されたシンプルで着やすいパターンやシルエットが重視され、さまざまなアイテムに生かされるであろう。特に、クチュール感覚の洗練された質の高さを求める、エレガンスなスーツやセットアップ、ワンピース、ジャケットなどのベーシックなスタイルでは、重要な要素として抑えておかななくてはならない。

また、デザインワークとしては、最も大きなソースはスポーツファッションの機能性、エキサイティング性の影響を受け、健康的で遊び心を取り入れたスポーティーカジュアルな表現が今年の主流となるであろう。

例えば、スパッツのような身体にピッタリとしたもの、軽快で健康的なミニスカート、キュロット、ショートパンツや、ドローストリングな着やすいデザインテクニック、ややドロップし、ゆったりした動きやすいショルダーなどがデザインポイント。

以上述べてきたようなことを抑えておくことが、シーズンマーチャンダイジングを進めていくうえで大切なポイントである。

3 シーズン別マーチャンダイジング計画の立案とその運用

(1) スプリング・シーズンマーチャンダイジング計画の立案

マーチャンダイジング構成案

春物の品揃えは、1月の冬物バーゲン終了後から立ち上がるが、3月、4月の実売ピークに向けて、2月中旬にはしっかりとその品揃えを確立しておく必要がある。

品揃え展開としては、このシーズン前半は、卒業式、入社式などといった社会行事、催事などが多く、オフィシャルシーンにおけるベーシックスタイルを重点に品揃えを確立し、アイテム的には、スーツ、ワンピース等重衣料アイテムをメインとして、それにコーディネートするためのブラウス、シャツ、セーター、アクセサリーなどを充実させる。

3月中旬以降の後半は、気温も大分上がり安定し、外出する機会も多くなってくためカジュアル需要が高くなる。ショッピングやウィークエンドなどのタウンカジュアル、およびゴールデンウィークなどリゾートレジャーを意識した、プライベートシーンにおけるカジュアルスタイリングを重点に品揃え強化を図る。

パーティーやセレモニー、オンビジネスなどオフィシャルシーンにおける最近の傾向は、デコラティブなものではなく、あくまでも

シンプルでかつエレガントに感じられるものがポイントで、上品なカラーと高品質な素材感が決め手となる。

一方、カジュアルはスポーティーで、機能的かつ、コーディネイトの汎用性の高い、スタンダード（定番的）アイテムを求めている傾向が強いため、これらをポイントにおいた品揃え強化を図る。

売場展開ポイント

・ベーシックスタイル

商品のコーディネートは全体に明るく、ソフトな色調（ピンク、ベージュ、グリーン）で上品にまとめ、スーツ、ジャケット、ワンピースなどは、グレード感を出すため肩やウエストなどきちっと着せ込みをすることがポイント。また、ブラウス、スカーフ、アクセサリ、バッグなどきめ細かいコーディネートも必要である。

そして、ブックパソコン、ワープロ、ステーションリーなどの販促ツールでオフィスワークシーンを演出する。

・カジュアルスタイル

コーディネートはシャツ、セーターに、ボトムスはミニスカート、パンツなどの組合せで、特に、ボトムスの丈変化でコーディネイトの楽しさを主張。

また、ディスプレイには、生花やフィールドスポーツグッズ（ex. ゴルフ、アーチェリーなど）の販促ツールを効果的に用い、軽快で、躍動的な春のイメージを訴求する。

(2) サマー・シーズンマーチャンダイジング計画の立案

マーチャンダイジング構成案

夏物品揃えは、4月からスタートさせるが、本格的には5月のゴールデンウィークあけに全開するよう準備しておく必要がある。

この期間の品揃えは、ベーシック、カジュアルの品揃えに加え、リゾートの品揃え展開も考えておかななくてはならない。

シーズンの前半、5月～6月上旬までは初夏のビジネスと来春卒業業者の会社訪問需要のリクルート狙いとして、セットアップスーツとブラウス、スカートブレザージャケットの単品コーディネートアイテムのベーシックスタイルの品揃えを充実させる。

中盤は夏の最大ピークを迎え、盛夏リゾートとタウンカジュアルなどのリゾートカジュアルの品揃えの強化を図る。後半戦、サマーバーゲン後は新たに売れ筋のアイテムを絞り込んで品揃えの鮮度アップを図るため、晩夏カラーのリゾートカジュアル商品を新規投入して展開。

最近では、前倒し現象と称して、早め早めの夏物品揃え展開となっ

ているが、最後は尻切れトンボの品揃えとなって販売ロスをおこしているのが目立つ。消費者の購買パターンをしっかりと捉え、慌てずじっくりと計画性を持って攻めることがポイントである。

夏のベーシックスタイルは、重衣料タイプよりも、単品感覚のブレザージャケットとスカートとの組合せのセットアップものや、合繊素材のブラウススーツ、ニットスーツなど単品感覚の品揃えを強化することである。

また、カジュアルスタイルは、タウンベーシックタイプを狙い、比較的シンプルなデザインをポイントに、カット&ソー、ニットなどのアイテムを中心としてトータルコーディネートができる品揃えをすることがポイント。

そして、リゾートスタイルは、パンツ、スカート、カットソーなどの単品売れ筋アイテムを中心に、前半 - ビビッド、中盤 - サンドニュートラル、後半 - ダークとカラーテーマを明確にさせて展開することがポイントである。

売場展開ポイント

・ベーシックスタイル

白およびオフをベースとして、紺のアクセントカラーでまとめ、爽やかで落ち着いたイメージを演出。セットアップスーツやジャケットプラス合繊ブラウス、ソフトパンツ、スカートなど単品アイテムのコーディネート提案で着こなし方の広がりを主張する。

・カジュアルスタイル

ブルーのカラーパリエーションや、エキゾチックなダークカラーで全体をまとめ、ストライプのニット、カットソーにスポーティーなショートパンツ、キュロットパンツとのコーディネートやプリントTシャツにショートスカート、フレアショートスカートとのコーディネートで提案主張。

ディスプレイはマリンスポーツグッズやトロピカルなアートフラワー、デッキチエアー、トリーブッグなどの販促ツールを効果的に使いリゾートイメージの演出を訴求する。

(3) オータム・シーズンマーチャンドライジング計画の立案

マーチャンドライジング構成案

秋物の品揃え展開は、通常、8月中頃から初秋物の商品を揃えてスタートさせているが、残暑がここのところ厳しいため、ショップによっては9月に入ってからでもよいであろう。だが、9月の末には本格的秋物商品の実売体制を迎える品揃えを確立しておかなくてはならない。前半の初秋物品揃えは、カジュアルスタイルの品揃えから立ち上がるべきである。

また、ベーシックスタイルの商品もベーシックだからといってちょっとしたデザインの品揃えではなく、合繊タイプの薄手の素材や綿素材を中心に中間アイテム的（タウンベーシック的）な商品での品揃えがポイントである。また、カジュアルはベーシックよりもやや遅れて立ち上がるが、9月に入ったら一気に拡大を図ることがポイントである。アイテム的には、合繊ブラウスやスカート、パンツと、綿素材のパンツ、トレーナー、パーカー、カットソーなどを中心とした展開。

また、後半の秋物品揃えは9月末までには確立しておくことである。ベーシックは紡毛タイプのスーツ、セットアップをメインに、ジャケット、スカート、パンツやセーターの単品アイテムの品揃えを充実させ、カジュアルの品揃えはキルティング、コーデュロイ、カラーの楽しさ、デザインの面白さを主張した品揃えがポイントである。

このシーズンはメーカーの納期遅れが必ずあるので注意し、細かくデリバリーチェックをしておくことも大切なポイントである。

売場展開ポイント

・ベーシックスタイル

91年秋冬の基本カラーである、上品なナチュラルソフトカラー系のベージュ&グレーのカラーテーマで統一し、ソフトで落ち着いたイメージでまとめた、スーツ&セットアップスーツの提案。

ディスプレイには、アートポスターや抽象的なオブジェなどを使い、インテリジェントなイメージを訴求する。

・カジュアルスタイル

全体は生成、ブラウン系のカラーテーマで、秋冬のトレンドカラーであるプリミティブなオレンジ&レッドをアクセントカラーとしてまとめる。トップスはキルティングのジャケット、コーデュロイのシャツ組合せや、手編調のセーター、カーディガンに、スエードのパンツ、スカートとのコーディネートで提案主張する。

ディスプレイは、木製のテーブル、板マネキン、フレキシブルハンガーなどを使い、アイテムのバリエーションと着こなしコーディネート提案を表現した演出をする。

(4) ウィンター・シーズンマーチャンダイジング計画の立案

マーチャンダイジング構成案

冬物品揃えは、10月末からスタートさせるが、ここ数年11月の上旬は、気温が上昇し暖かく、本格的には11月下旬頃から冬物商品の実売体制に入っている。

最近は、特にこのシーズンのライフスタイル環境も変わり、防寒

要素の強いアウター物のニーズが低くなり、「ライト&カジュアル化」傾向のニーズが高くなってきているので、通勤ベーシックおよびカジュアルの品揃えについて注意しなくてはならない。

冬物プロパー商品の販売は、従来よりも短く、サイクルも早く12月中旬までとなってきたので、機会ロスのないようにしっかりと品揃え計画を組み準備をしておかなくてはならない。

このシーズンの前半は、スーツイン、ジャケットインなどのニット、ブラウスなどの冬物インナー商品とパーティーの品揃えとを中心にして品揃えを強化するとよい。

この時期のパーティーの品揃えは、パーティードレスだけではなく、ピースセーター、ベロアのスカート、シルクのブラウスなど単品アイテムの強化と、アクセサリーの品揃えバラエティーを出すことがポイントである。また、最近ではギフト需要が高くなり、ギフト用の小物・雑貨なども品揃え強化すべきである。

後半は、消費者の購買動向も価格商品狙いに入ってくるので、コート、スーツ、ワンピース、などの重衣料アイテムや、単品の売れ筋アイテムの価格戦略を前もって準備し、品切れの無いように商品量を確保しておくことがポイントである。

また、この時期は品揃えの鮮度ダウンになってくるので、年末年始、および成人式などの目的購買を狙った梅春商品の品揃え導入をし、売場の鮮度アップを図ることも忘れてはならない。

売場展開ポイント

・ベーシックスタイル

全体的には、優しいパステルカラーのカラーテーマで統一し、トップスとボトムスとを異素材、異色の組合せの新しいコーディネート提案主張する。

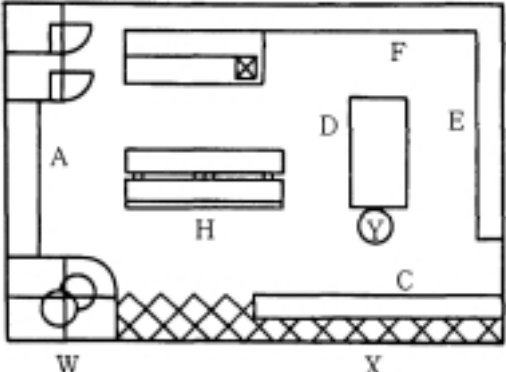
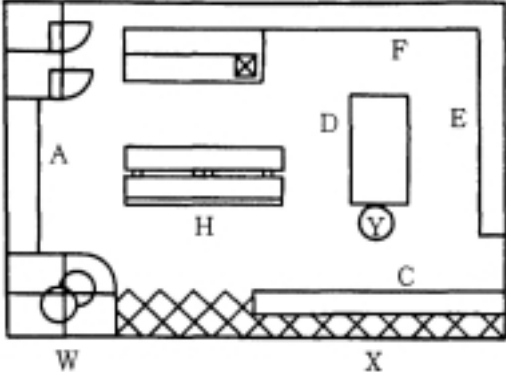
またA - ラインのコートなどを組合せ、上品なエレガントイメージを演出する。

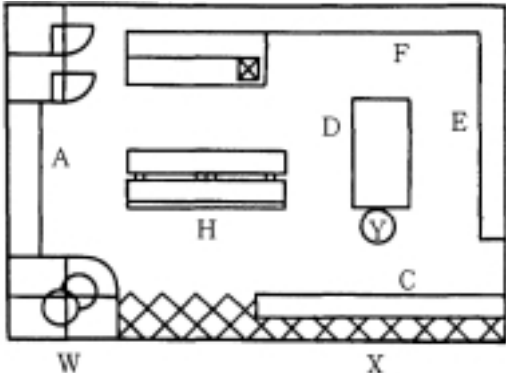
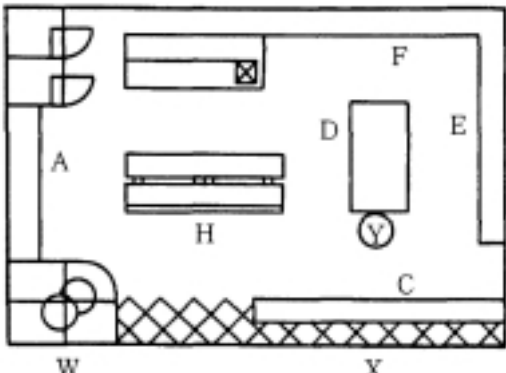
・カジュアルスタイル

フード付きコート、ジャケットを中心に、刺繍セーター、カジュアルシャツ、ウールチェックパンツとの組合せで、アクティブでスポーティーなカジュアルスタイリングの提案主張をする。

カラーはブライト&ビビッドを中心としてまとめ、スタンドハンガー、レンガ、タータンチェックやアンティーク小物などの販促ツールを用いてトラディショナルなイメージの演出訴求する。

図表39 シーズン別MD計画表

| シーズン区分 月 | | 夏 | | | 秋 | | | | |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|--|--|
| | | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | | |
| 品 揃 え テ ー マ | ベーシック ク テ ー マ | ソフトフェミニン | | | スポーティブエレガンス | | | | |
| | カ ジ ユ ア ル テ ー マ | リゾート プリントコンポーズ“エスノ” ボーダークルージング | | | アメニティカジュアル | | | | |
| 品 揃 え 構 成 | ゾ ン 別 | ベーシックゾーン | カジュアルゾーン | ベーシックゾーン | カジュアルゾーン | | | | |
| | 割合 | 30% | 70% | 40% | 60% | | | | |
| 品 揃 え 構 成 | 提 案 ア イ テ ム | ・ノーカラーセットアップス ーツ ・ブレザージャケット、ソフト パンツ、ソフトフレアスカ ート | ・ストライプセーター、フレア パンツ ・ロングソフトジャケット、エ スニックプリントTシャツ、 パラオ風スカート | ・シルク混ブレザースーツ ・カシミア混セットアップス ーツ | ・キルティングジャケット ・コーディロイスカート ・スエードパンツ | | | | |
| | 売 れ 筋 ア イ テ ム | ・合繊無地/プリントブラウ ス ・綿ストライプ/プリントシャ ツ ・綿レーヨンショートスカ ート ・合繊ブラウススーツ | ・ボーダー/無地Tシャツ ・水玉プリントカットソーセ ットアップ ・綿ミニタイト、フレアキュ ロット ・ショートパンツ、綿プリント パンツ | ・ラム毛ブレザージャケット ・合繊タイプソフトス ーツ ・カシミア混セットアップス ーツ ・綿トレンチコート | ・コーディロイシャツ、パー カ ・トレーナー、パーカ ・チノパンツ ・合繊フレアキュロット | | | | |
| 売 場 展 開 | ゾ ー ン 展 開 |  <p>(ゾーニングポイント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベーシックゾーン / E, F ・カジュアルゾーン / A, H, D, C <p>5月10日を境にして、カジュアルゾーンにリゾートを加えて拡大</p> | | |  <p>(ゾーニングポイント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベーシックゾーン / D, E, F ・カジュアルゾーン / A, H, C <p>8月20～9月10日にかけて、Dをベーシックゾーンに移す。</p> | | | | |
| | 演 出 | <p>演出ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Wは5月10日までソフトフェミニン、それ以降はプリントコン ポーズ「エスノ」の提案 ・Xは、カジュアルテーマの「ボーダークルージング」の提案 ・Yは、プリントコンポーズ“エスノ”の提案 | | | <p>演出ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・W、Yは、ベーシックテーマの「スポーティブエレガンス」の 提案 ・Xは、カジュアルテーマの「アメニティカジュアル」の提案 | | | | |

| 冬 | | | 春 | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 |
| クラシカルエレガンス (インナーニット) | | | ソフトエレガンス ソフトフェミニン | | |
| アーバンカジュアル | | | ライトアップカジュアル(タウンリゾート) | | |
| ベーシックゾーン | | カジュアルゾーン | ベーシックゾーン | | カジュアルゾーン |
| 50% | | 50% | 40% | | 60% |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ネップツイードシャネルスーツ ・インナーニット ・ウールAラインコート | | <ul style="list-style-type: none"> ・刺しゅう編みシェッドランドセーター ・ウールチェックパンツ ・ダウンフード付きハーフコート | <ul style="list-style-type: none"> ・シルク混サテンソフトスーツ ・レーヨン麻セットアップスーツ (ソフトキュロット、ソフトパンツ) | | <ul style="list-style-type: none"> ・透かし編みセーター、カーディガン ・綿ワークシャツ ・ストレート綿パンツ |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ラム混素材定番セーター (カ、Mネック、タートル) ・カシミア混セットアップスーツ ・ソフトツイードブレザージャケット ・ウールストレートスカート | | <ul style="list-style-type: none"> ・ダンウパーカ ・梳毛ハイネックセーター ・ウール無地/チェックパンツ ・ショート/ハーフキルティンクススポーツコート | <ul style="list-style-type: none"> ・麻/ウールブレザースーツ ・三者混ブレザージャケット ・合繊タイブラップスカート ・合繊/綿ブラウス | | <ul style="list-style-type: none"> ・ポロシャツ、Tシャツ ・パーカ、トレーナー ・スリムパンツ ・ミニスカート/キュロット ・ケーブル編み綿セーター |
|  <p>(ゾーニングポイント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベーシックゾーン / 1/2C, D, E, F ・カジュアルゾーン / 1/2C, A, H <p>11月10日を境にして、ベーシックゾーンにパーティを加えて拡大。</p> <p>演出ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Wはベーシックテーマの「クラシカルエレガンス」の提案。 12月20日以降は梅春物の「クラシカルモダン」の提案 ただし、11月25日～12月20日まではクリスマスの演出をW、Yとする。 Xは、カジュアルテーマ「アーバンカジュアル」の提案 | | |  <p>(ゾーニングポイント)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベーシックゾーン / D, E, F ・カジュアルゾーン / A, H, C <p>3月10日を境にして、Cのスパンをすべてカジュアルへ移す。</p> <p>演出ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・W、Yは、ベーシックテーマの「ソフトエレガンス」の提案 ・Xは、カジュアルテーマの「ライトアップカジュアル」の提案 | | |

計数計画
売上、利益、在庫などの
計画を数値で示し、ショッ
プの営業活動の目標とす
る計画

4 ショップ計数予算の立て方 (= 計数計画)

ショップを運営していくためには、年間および月別の売上、仕入、在庫、粗利、ロスの予算と、その月の週別売上、仕入、在庫の予算を立てなくてはならない。さらに、日ごとの売上目標を立てなくてはならない。これらの予算の立て方について述べることにする。

1 年間の計数計画の立て方

ショップの年間の各計数予算は、本来は利益目標をベースとして組立てられる。

一般的には売上をベースとして組立てられているので、ここでは、前年の売上実績が10,000万、20坪のショップをモデルケースとして説明する。

・年間予算

売上予算.....経費の年々アップを考慮して売上高を設定
(通常前年比110~120%)

仕入予算.....前年の売上/仕入対比の実績を分析して設定
(通常前年比110%前後)

値入予算.....前年実績ベースを参考にし、当年の粗利確保とロスの関係をみて設定
(通常値入率35~45%)

粗利予算.....前年実績をベースとして、仕入技術力、仕入先状況をみて設定
(通常粗利率35~40%の粗利高)

ロス.....前年の棚卸し、値引きロスをベースとして設定
(通常ロス率5%前後)

在庫予算.....取扱い商品内容によって異なる。
(カジュアルの場合、通常商品回転日数は25~40日の在庫高)

《例1 年間予算》

| | | | | |
|------|-------|---------|--------|----------|
| 当期年間 | 売上高予算 | 12,000万 | 前年売上比 | 120(%) |
| | 仕入高予算 | 12,780万 | 売上対仕入比 | 106.5(%) |
| | 値入高予算 | 5,450万 | 値入率 | 43.1(%) |
| | 在庫高予算 | 14,810万 | 回転日数 | 36.6日 |
| | 荒利高予算 | 4,800万 | 荒利率 | 40(%) |
| | ロス高予算 | 650万 | ロス率 | 5.4(%) |
| | 営業日数 | 356日 | | |

2 月別計数計画の立て方

上記の年間予算に基づいて月別の各予算を立ててみることにする。

ここで、注意すべき各ポイントを簡単に述べると、

・月別予算

売上高.....年間の中でまず売上高が高い月と低い月から設定する。

(高い月 - 12月、7月と3、4、9月、
低い月 - 2、8月)

仕入高.....月ごとの月初在庫および売上高、月末在庫設定によって設定する。

(また、仕入先のデリバリー状況、次年度の売上も考慮)

値入高.....前年実績ベースを参考にし、当年の粗利確保とロス
の関係を見て設定(通常値入率40%前後)

粗利高.....ショップの利益目標によって設定。

商品の的中率、販売力格差で影響される

ロス高.....シーズン在庫の処理月はロスが高くなる。また、
反対にシーズン立ち上がり月は低くなる。

在庫高.....次年度の売上高と仕入先のデリバリー状況で設定。
次年度が高い売上予算のときは月末在庫を多めに設定。
低い時は少なめに設定。

これらのことを考慮に入れて月別の各予算を組立てると次の表のようになる。

図表40 売上・仕入・在庫・ロスの計数計画

(単位:万円)

| | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 年間合計 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 売上高 | 1,020 | 1,050 | 950 | 900 | 1,330 | 850 | 1,020 | 950 | 900 | 1,350 | 950 | 730 | 12,000 |
| 前年比 | | | | | | | | | | | | | |
| 仕入高 | 1,080 | 1,140 | 1,090 | 990 | 1,140 | 1,010 | 1,200 | 840 | 1,150 | 1,150 | 1,050 | 1,040 | 12,780 |
| 値入高 | 463 | 470 | 420 | 410 | 602 | 390 | 463 | 430 | 410 | 610 | 430 | 352 | 5,450 |
| 値入率 | 0.44 | 0.43 | 0.42 | 0.44 | 0.43 | 0.43 | 0.44 | 0.43 | 0.43 | 0.43 | 0.42 | 0.45 | 43.08 |
| 在庫高 | 1,190 | 1,230 | 1,330 | 1,380 | 1,120 | 1,220 | 1,360 | 1,200 | 1,400 | 1,130 | 1,050 | 1,300 | 14,800 |
| 回転日数 | 35.0 | 34.0 | 42.0 | 44.5 | 25.3 | 43.1 | 38.7 | 37.9 | 45.1 | 25.9 | 32.1 | 48.1 | 36.6 |
| 荒利高 | 423 | 490 | 380 | 370 | 532 | 330 | 423 | 380 | 360 | 390 | 350 | 292 | 4,800 |
| 荒利率 | 0.41 | 0.40 | 0.40 | 0.41 | 0.40 | 0.39 | 0.42 | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.37 | 0.40 | 0.4 |
| ロス高 | 40 | 50 | 40 | 40 | 70 | 60 | 40 | 50 | 50 | 70 | 80 | 60 | 660 |
| ロス率 | 0.039 | 0.048 | 0.042 | 0.044 | 0.053 | 0.071 | 0.039 | 0.053 | 0.056 | 0.052 | 0.084 | 0.082 | 0.054 |
| 営業日数 | 30 | 29 | 30 | 29 | 30 | 30 | 29 | 30 | 29 | 31 | 29 | 27 | 356 |

前期2月末(当期期首在庫)1,170万
前期Total在庫実績 14,550万円

当期営業日数356日

3 月の中の週別計数計画の立て方

・月の週別予算

次に月の予算を組立てることとする。週別予算の組立ては、月の特徴によって週ごとの売上高、仕入高、ロス高の設定が異なる。

ここでは、前述した年間の月別予算の中から7月の予算を作成することとする。

- ・期首在庫 1,500万 ・仕入予算 1,030万 ロス 80万
- ・売上予算 1,330万 ・期末在庫 1,120万

| | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 計 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上 | 295 | 370 | 345 | 320 | 1,330 |
| 仕入 | 330 | 290 | 190 | 220 | 1,030 |
| ロス | 20 | 40 | 0 | 20 | 80 |
| 在庫 | 1,515 | 1,395 | 1,240 | 1,120 | 1,120 |

売上予算.....週別の売上高1～4位の優先順位を決め、その週の売上高構成比を算出して設定。

ロス.....この場合の週別売上高順位は2週、3週、4週、1週の順で、週別売上高構成比は2週(28%)、3週(26%)、4週(24%)、1週(22%)。7月は、1週目に初夏物早期処理、2週目にイベントバーゲンがあり、4週目は最終夏物商品処理ということを考えて振りわけ。

仕入.....平月は売上高に準じて設定するのが基本。7月は仕入先のデリバリー、バーゲンなど考慮に入れて設定。

4 在庫・仕入コントロールのチェックポイント

ショップにとって在庫オーバーは諸悪の根源である。この在庫オーバーをもたらす原因には次のようなことが考えられる。

・在庫オーバーの原因

- 無計画な仕入れによる在庫オーバー
- 一週、二週に集中仕入れによる在庫オーバー
- 売上ダウンに伴う在庫オーバー
- 処理計画不明による在庫オーバー
- プロパー計画以外の対策イベントの仕入れに伴う在庫オーバー

・在庫/仕入コントロールのやり方

月度の売上、仕入、在庫、処理計画の計数をしっかり組み、これに基づいてきめ細かく仕入れや在庫コントロールを実施していくことがポイントである。

ex 5月度の例

(売上高 1,000万 仕入高 1,200万 月末在庫 1,000万)

| 4月 | 5月 | | | | 6月 |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 4週 | 1週 | 2週 | 3週 | 4週 | 1週 |
| | 売上 250 | 200 | 200 | 350 | |
| | 仕入 300 | 300 | 200 | 400 | |
| | 処理 0 | 100 | 0 | 100 | |
| 月末在庫 | 在庫 | | | | 月初在庫 |
| 1,000 | 1,050 | 1,050 | 1,050 | 1,000 | 1,000 |

- 不振在庫処理 200万 -

・チェックポイント

売上達成のため1週、2週に集中仕入しがちであるが、売上未達成と月末在庫オーバーの結果となることが多い

発注した商品は、売上推移を明確にして仕入計画を組み納品コントロールを実施することである

売上達成のためには、売上対比仕入は115~120%を組むのは当然であるが、それに対する処理計画を明確にしておくことである

売上ダウンの時は、仕入コントロールすることが原則であるが、当初通りの仕入れを実施するならばその売上ギャップ分の在庫処理をしなくてはならない

1週、2週の売上在庫状況から3週、4週の仕入計画の見直しと在庫内容の見直しをはかり、月末在庫コントロールをすることである
売上アップのためのイベントなどの特別仕入れは、レギュラーの仕入計画に事前に組み込んでおくことである

委託仕入もレギュラー仕入れと同じ扱いである。したがって仕入計画に組み込んでおくことである

また、追加商品も在庫オーバー、仕入オーバーの原因となる。通常追加商品用として10~20%の仕入枠組をしておく

5 バイイング活動

1 バイヤーの役割と基本業務

(1) バイヤーの役割

これからのバイヤーは、一般にいわれている、仕入専従者(仕入専任者)ではなく、顧客のニーズやウォントを知るための情報を収集し、それらを分析して自店の独自性を出し、商品計画を立案し、これをマーチャンダイジングし、ターゲットに対して、「商品」と「売場づくり」

バイヤー
buyer 一般に仕入係のことをいうが、ここで述べられているように今日では商品仕入に伴う幅広い業務をこなす。企業によっても異なるが、アメリカ

などでは特に強い権限が与えられ責任も大きい。バイヤーの能力次第で売上が左右されるからである

と「販売サービス」とで、分かりやすく、見やすくしていく役割を持っている。

(2) バイヤーの基本業務

バイヤーの基本業務について、個条書きにして述べると次のようなものがある。

顧客が求めている品揃え（提案、売れ筋、基本）をするための店頭情報や、ライバル情報、マーケット情報、トレンド情報などの「情報収集分析業務」がある。

会社の取るべき利益目標にたいして、利益確保のための計数計画、商品計画、仕入計画、売場展開計画、販売計画とその運用を明確化する「計画立案業務」がある。

計画を立案し、それを確実に達成させるために仕入先や、店長、販売員に対する「オペレーション業務」がある。

常に店頭が顧客のために、適正な品揃え状態を保つための「商品コントロール業務」がある。

最終利益を確保するために在庫管理や、売場品揃え管理、仕入先管理等のマーチャンダイジング活動における「商品管理業務」がある

2 マーチャンダイジングの具体化活動

商品の仕入に際し、バイヤーはメーカーとの商談でその場のムードに左右されず、絶えず自店の顧客のために仕入をしているということを念頭に入れておく必要がある。

そのためには、あらかじめ自店のマーチャンダイジング計画を具体的にしておかなければならない。そのマーチャンダイジング計画の具体化のための重要事項として最小限度5つの事項についてチェックし、計画の再点検をしておかなければ、リスクをはった仕入をすることができない。

マーチャンダイジング具体化のためのチェックポイント

トレンド情報の分析整理をし商品戦略の切り口を明確にしたか？

今は、情報が入っていない商品は売れない。したがって、ファッション情報であるトレンドをよく掌握しておく必要がある

スタイリング傾向、デザイン、素材、カラー傾向が自店のマーチャンダイジング計画に組み込まれていることがポイントとなる

自店の実績データを分析整理してマーチャンダイジング計画の絞り込みがされたか？

意外にバイヤーは、勘にたより毎年同じ過ちを繰り返していることが多い

昨年の実績データから、自店の客の購買パターンの特徴、商品動向、商品ライフサイクル、仕入先状況など分析し、その成功事例、失敗

事例などを分析し、今年の商品戦略に組み込み、明確な計画の絞り込みをしておく必要がある

仕入先の事前の企画情報を収集し、取組み先編成を明確にしたか？
顧客の開発、商品の開発にともない仕入先の開拓を絶えずしていかなければならない

したがって、事前に主力仕入先および最近のヒットメーカーの秋冬素材、カラー、プライスや企画テーマなどの情報収集をする

商品の取組み仕入先の選定をし、その取組み方を検討したか？

商品の特性別に取組み仕入先を選定して、その取組み仕入先ごとに大枠の商品ラインと型数、点数、金額、条件（掛率、下代）などを決め込んでおくことが重要である。すなわち、利は元にあるのである
マーチャンダイジング計画と売場展開、販売計画と連動させて確認したか？

ややもすると売場を忘れて商品のみの計画になりがちである。小売店のマーチャンダイジング計画は、売場のゾーニングに連動していなければならない

すなわち、マーチャンダイジング計画は必ず売場のゾーニングおよび鳥かん図にまで落とし込みをしておくことが重要である

また、商品の導入 実売 売り切りまでの販売計画との連動させておくことがポイントである

つまり、商品仕入時において『何を仕入れようか？もしくは、何かいいものがあったら仕入れよう』というのではなく、事前に自店のコンセプトに基づき、顧客に対してどんな商品を提案・主張すれば満足してもらえるかを考え、そのマーチャンダイジング計画のツメと取組み仕入先のツメを具体的にしておくことがリスクをはり、自信をもって仕入れをする重要なポイントである。

3 展示会および仕入先回りにおける仕入活動

(1) 仕入活動におけるチェックポイント

実際の展示会や仕入先回りにおいて、具体的仕入れのやり方として、効率よく的確な商品を発注するためには次に示す9つのチェックポイントがある。

中心商品の取組み先から仕入発注すること

バイヤーはややもすると行きやすいメーカーからまわりがちである

商品手配の中で、大事な中心商品の取組み仕入先を第一優先にじっくり検討して仕入れをする

主力商品については、少なくとも二社の仕入先を設定しておく

仕入先の全体の企画ストーリーをつかむこと

ゾーニング
文字通り売場全体を売場単位ごとに分割しゾーンでくくること。又は分割してできた結果をいう

仕入活動
バイヤーがシーズ営業基本計画に沿って、品揃え計画を立てつつ仕入先を回り、商品仕入する諸活動のこと

営業担当者の話だけで判断せずに、自分の目で商品を確認したり、仕掛け台帳を見せてもらい、その仕入先の企画ストーリーをつかみ、一番力を入れている企画テーマについて説明を受け、よく検討してから仕入をする

最近、消費者はカラーに対して非常に敏感である。また、クォリティーについてもこだわり意識が強い。特にカラーテーマ、素材ストーリーを決め手としてシビアにチェックすること

商品発注の段階は必ずモデルに着せて確認のこと

特にベーシック商品などは、素材の質感はもちろんのことシルエットやパターンなど商品の完成度が要求される

仕入する商品は、必ずモデルに着てもらいシルエット、パターン、デザイン、丈などを細かくチェックしてから発注すること

発注商品は必ず客の顔を思い浮かべること

商品の発注に際して、自店のどの顧客のための商品であるか確認してから決定すること

条件設定の確認

納期、下代（掛率）、上代設定などの条件について、意外とメーカーまかせて甘い。結果的に販売ロスをおこしている

納期設定は自店の立ち上りタイミングにあわせ設定し確認をすべきである

また、価格設定は自店のプライスゾーン、プライスラインに沿って仕入れることが原則である。バイヤーとしては生地値、工賃の相場や用尺などの知識を得て、厳しく上代、下代（掛率）を検討すべきである

仕入先の生産計画を必ず確認すること

現在は短サイクルで商品をフォローしていかなければならない。

せっかく売れ筋がみつかったも追加フォローがきかず、欠品状態になり売上が上がらないことが多々ある

したがって、発注段階において追加フォローが必要な商品は追加体制のリスクヘッジを明確にし、営業担当者だけでなく、企画担当者、MD担当者から素材の手配状況や生産スケジュールを確認しておくことがポイントである

アイテムごとの型数、カラー、サイズのメリハリをつける

リスクを負わず、各1発注をしてはいないだろうか？

売場における総在庫点数は限られている。また、各スパンごとに入る商品点数および型数もある程度決まっている。つまり、売場における商品点数は限定されている

したがってバイヤーとしては商品数量出しの発注技術を身に付け

仕入先

商品の仕入先は、海外企業、商社、国内メーカー、問屋など、最近ほど多様化している。一人のバイヤーが担当する仕入先も増大し、その内を厳しくチェックし管理する能力が問われている

型数

商品分類の1つの方法で、デザインの中の型を基準にして分類した種類がどれだけあるかを示す。シルエットや衿型が違えば別の型として数える

ておくことが重要である

一社を終えたら必ず発注の総金額、総型数、総点数をまとめること

全体の何%そのメーカーで手配したか、また何が不足していたかを確認し、メモをしておくこと。

全ての発注商品についての仕入台帳を作成して整理しておくこと
絵型、素材、カラー、プライス、納期、数量、金額などの項目を明記した発注台帳を必ず作成する

この台帳に基づいた納品チェック、販売の消し込みなどに活用していく

また次シーズン、来シーズンのデータとして活用する

つまり、バイヤーは自店の顧客のマインドを掌握し、トレンドや商品情報を分析し、どんな商品を提案・主張すれば客が満足するかを真剣に考え計画を立て、仕入をするときは一点一点の商品にこだわりをもち、厳しい姿勢でのぞむことが仕入時の重要なことである。展示会の時期とその内容については次章で説明することにする。

(2) 展示会のサイクルとその内容

現在、大半のファッションアパレルメーカーは展示会を開催し、小売業のバイヤーからの受注を受け、計画的な生産を行っている。つまり、受注生産方式の商品生産体制を実施している。その展示会スケジュールは、大体年5回行われている。

このアパレルメーカーの展示会で、小売業は自社の約60~70%の商品を手配しておかなくてはならない。そのためには、事前にその発注すべき商品の品揃え計画を明確にしておく必要がある。また、発注の残りの30~40%については、シーズンの期中でのフォローに当てる。

図表41 仕入先展示会スケジュール&品揃え計画立案スケジュール

| (シーズン) | 展示会スケジュール | 商品展開期間 | 品揃え立案 |
|--------|-------------|------------|-------|
| 春物 | 11月/中~12月/上 | 2月/中~3月/末 | -11月- |
| 初夏物 | 2月/中~3月/上 | 3月/末~5月/末 | -1月- |
| 夏物 | 2月/中~3月/上 | 5月/上~8月/上 | |
| 晩夏物 | 5月/中~6月/上 | 7月/中~8月/末 | |
| 初秋物 | 5月/中~6月/上 | 8月/上~9月/末 | -5月- |
| 秋物 | 5月/中~6月/上 | 9月/中~10月/末 | |
| 冬物 | 7月/中~9月 | 10月/末~2月/上 | -8月- |
| 梅春物 | 9月/中 | 12月/上~2月/末 | -9月- |

4 仕入先の編成と取り組み

最近では、多様化、個性化のマーチャンダイジングから、さらに商品の短サイクルマーチャンダイジングへの対応を迫られてきた。

仕入先ごとに素材の供給背景、加工所の生産背景の違いにより、生産サイクル（デリバリースケジュール）や営業スタンスが異なっている。したがって、仕入先編成には取組み先をよく掌握した上で、それぞれ取組み先の「特性」を生かした編成と取組みがポイントである。

(1) 大手仕入先

素材背景が広くかつそのルートが太いため、素材のフォローがスムーズ。

しっかりとした生産計画に基づいて運用されているだけに、やや柔軟性に欠ける

展示会受注を中心としたMD体制を築いているため、受注時には自社の計画を示し、相手の生産計画まで掌握しておく必要がある

取組み方としては、ベーシック商品の短サイクルMD対応と提案商品を中心とした取組み

(2) 中堅仕入先

素材背景はやや狭いが、限定された素材については、供給力は強く生産力があり、かつ機動力がある。売れ筋商品が出たときには力を発揮する

生産コントロールについては、柔軟性があるが、やや片寄る
売れ筋追求型仕入先のため、自社の売れ筋情報を伝え、シーズン計画の中心商品について細かく打ち合わせをしておく必要がある
中心商品の短サイクルMD取組み

(3) 小規模仕入先

素材背景、生産背景ともに弱いが、小規模のため小まわりがきき、機動力がある

量のフォロー面では不安定であるが、変化対応力がある
幅広くつながりを持ち、常日頃の情報交換をしておく必要がある
市場の変化に対応したトレンド商品、および自社の提案商品の取組み

(4) 産地型仕入先

もともとは工場や素材メーカーである。最近、企画機能を持ち始めてメーカーへと新規参入してきた

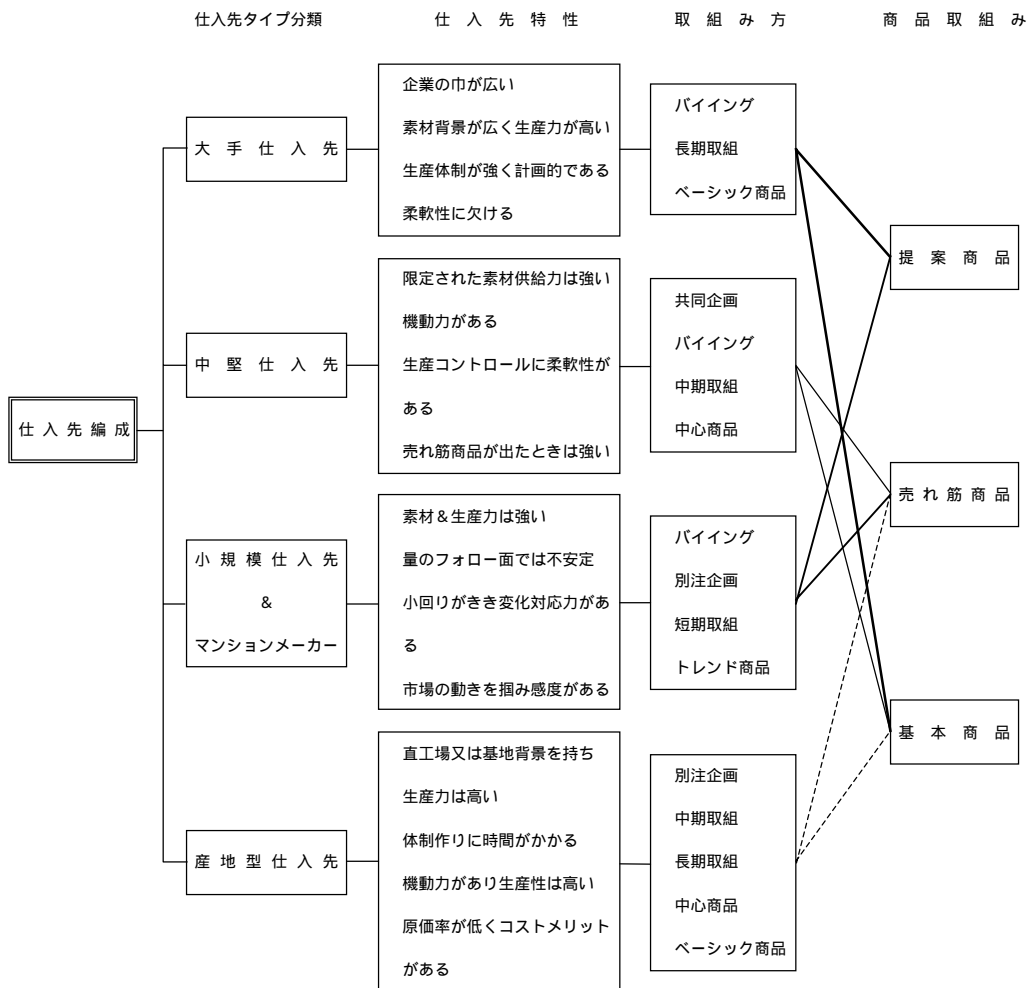
生産力があり、素材は片寄っているが供給力がある
取組み当初は大変だが、お互いの呼吸が分かってくると強力なパートナーとなる

つくる商品が明確であれば、スピードがあり、柔軟性もあり、時間をかけて体制づくりして取組むことがポイント
 ベーシック商品、もしくは売り筋商品の取組み

以上のように、仕入先の「特性」を見てみると、それぞれの長所、短所が見られる。したがって、自店のマーチャンダイジング計画に沿ったマーチャンダイジング体制を早く築いておく必要がある。

また、仕入先の生産計画を確認して、ある程度リスクをはって見込み発注をしておくことがバイヤーの活動には重要ポイントと思われる。

図表42 仕入先編成チャート



5 仕入・在庫コントロール活動

(1) 仕入・在庫コントロールをするための基本的考え方

売れ筋商品や死に筋商品を見つけ出し、仕入・在庫コントロールを

日常怠りなくしていくことは当然のことであるが、実際は過剰仕入による在庫オーバーや、売上不振による仕入削減などによって、スムーズなコントロールを行うには難しい面が多々出てくる。

これをスムーズに行うには、売上と仕入、在庫の密接な関係をよく理解し、事前に基本的なことをしっかり組立てておかななくてはならないことがある。

小売業の場合は、売場スペースが限られているため、そこに入る在庫量は限界がある。一方、売上高は必ずしも毎月一定の売上高ではなく、高い月もあれば低い月もある。売上高の高い月には、それに見合った在庫量の確保と、仕入コントロールをしていかななくてはならないし、売上高の低い月には、売場を維持していくための最低限度の在庫量と無駄のない仕入コントロールをしていかななくてはならない。

つまり、一定の売場スペースの中で、売上目標の高・低に応じて、正常に店を運営し、スムーズな仕入・在庫コントロールを行うには次のことが重要なポイントとなってくる。

その1としては、店の適正在庫設定の基準を明確にしておくことである。

その2としては、シーズンにおける月々の売上・仕入・在庫・ロスの計数計画をしっかり組立て、シーズンの品揃え展開の、立ち上がり期、実売期、切上げ期の商品のライフサイクルに沿って仕入・在庫コントロールをしていくことである。

そして、その3として、日々の店頭在庫内容の把握、売上実績の中の商品動向の把握、仕入先状況の把握によって、売れ筋商品、死に筋商品を見つけ、売上目標達成のために仕入・在庫コントロールをしていくことである。

これらの具体的なやり方について、各項目別に詳しく述べることにする。

(2) 店の適正在庫設定基準の出し方

店の適正在庫設定の基準と一口に言っても、固定客を対象として、ややグレード商品を扱った店やボリューム客を狙った品揃え型の店、価格商品を中心に高回転型の店などによってその適正在庫設定の基準は異なる。また、売上目標の設定や営業形態によってもその出し方は異なる。だが、何れの場合にも、安定した店運営を行っていくためには、まず、その店の適正在庫設定の基準を明確にしておかななくてはならない。

一般的な店の適正在庫の出し方は、売上目標の設定にたいして、坪当たりどのくらい在庫を持てばよいかによって割り出すのであるが、これでは不十分であると思われる。

在庫
ショップとして保有している商品を商品管理の立場で表現する言葉。陳列されている商品を店頭在庫、バックヤードなどに準備されている商品をストック在庫などと分けて言うことがある

そこで、本来あるべき店の適正在庫設定基準の出し方について述べると、店の適正在庫は、売場における適正陳列在庫とランニングストック在庫とに分けられ、これらを合計したものが店の適正在庫設定の基準である。

まず売場の適正陳列在庫の出し方としては、売場を構成している各什器単位ごとにアイテム展開を明確にして、その適正陳列在庫量とその在庫金額を出すことである。

例を上げれば、90cmと120cmの吊しがあり、そこでスカートを展開すると、そこにかかるスカートの適正陳列点数（一番きれいに見える商品陳列は6cm間隔でかける）は、35点となる。それに平均プライス（1万5千円の場合）を掛けると、その在庫金額は52万5千円になる。また、240cmの吊しにスーツを展開するとした場合、ハンガーの幅にも影響されるが、その一番適正な陳列は、大体10cm間隔で吊すと、24点が適正陳列点数といえる。スーツの平均単価を4万5千円とすると、その什器における在庫金額は108万円となる。さらに、120cmの長さで、3段の棚什器があり、ここでセーターを展開した場合、たたみ幅35cmで、それぞれ5枚ずつ重ねて展開したとすると、総陳列点数は、 $3 \times 5 \times 3$ で陳列枚数が45枚となり、それに平均単価が9千円とすると、40万5千円となる。このように他の展開アイテムも全て出していく。

これらの各什器ごとに展開アイテムを決め、その適正陳列在庫点数とその在庫金額を割り出し、それらの合計金額が売場適正陳列在庫である。図表43の売場における適正陳列基準を参照されたい。

そして、この売場適正在庫を基準として、ストックスペースの広さにも関係するが、売場在庫に対して約2割程度のランニングストック在庫を持つことが必要である。

つまり、この売場適正陳列在庫とランニングストック在庫を足したのが、その店の適正在庫設定の基準となる。この適正在庫設定基準をベースにして、月々の売上目標や仕入先のデリバリー状況を良く調べて、仕入・在庫の計数計画をしっかりと組立てておき、コントロールしていくことがポイントである。

売場における適正陳列基準
店頭における商品陳列を、キレイで、見やすく、一目で解りやすくするための基準。商品内容によって異なるが、一定のパターンを決めておく

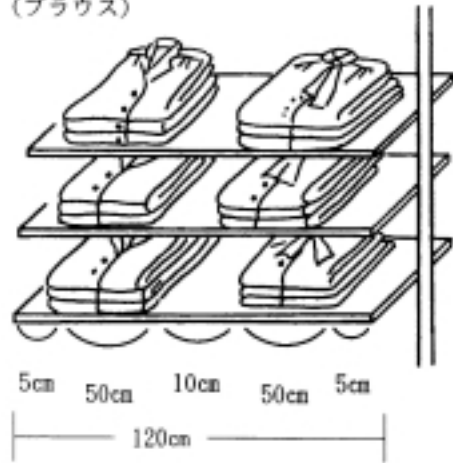
図表43 売場における適正在庫陳列基準

| | 什器の種類 | 商品の陳列基準 | 適正陳列点数 | 平均プライス | 在庫金額 |
|------|-------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|---------|-----------|
| ブラウス | ・ 棚120cmの3段 | ・ 2つ折たたみ巾50cm ・ 3枚重 | ・ $2 \text{列} \times 3 \text{枚} \times 3 \text{段} = 18 \text{枚}$ | @ 8,000 | 144,000 |
| セーター | ・ 棚120cmの3段 | ・ たたみ巾 35cm ・ 5枚重 | ・ $3 \text{列} \times 5 \text{枚} \times 3 \text{段} = 45 \text{枚}$ | @ 9,000 | 405,000 |
| スカート | ・ 吊し 90cm ・ 吊し 120cm | ・ 6cm間隔の配列 | ・ $15 \text{点} + 20 \text{点} = 35 \text{点}$ | @15,000 | 525,000 |
| パンツ | ・ 吊し 120cm | ・ 6cm間隔の配列 | 20点 | @17,000 | 340,000 |
| スーツ | ・ 吊し 240cm | ・ 10cm間隔の配列 | 24点 | @45,000 | 1,080,000 |
| 合 計 | | | | | 2,494,000 |

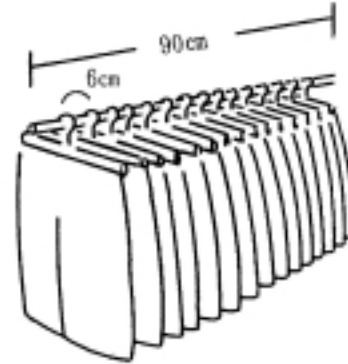
売場陳列在庫を基準として、プラス2割をランニング在庫と設定

図表44 売場の商品適正陳列基準の具体例

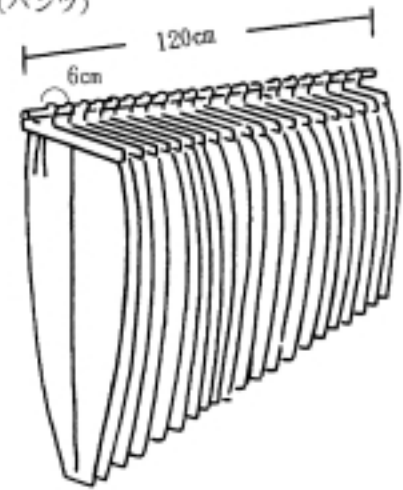
(ブラウス)



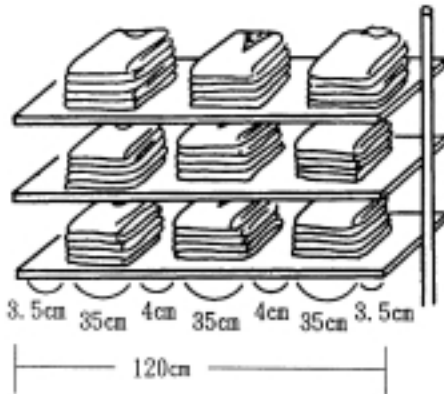
(スカート)



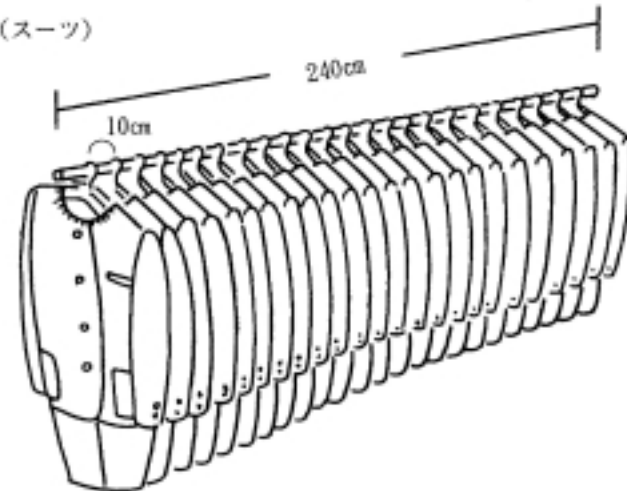
(パンツ)



(セーター)



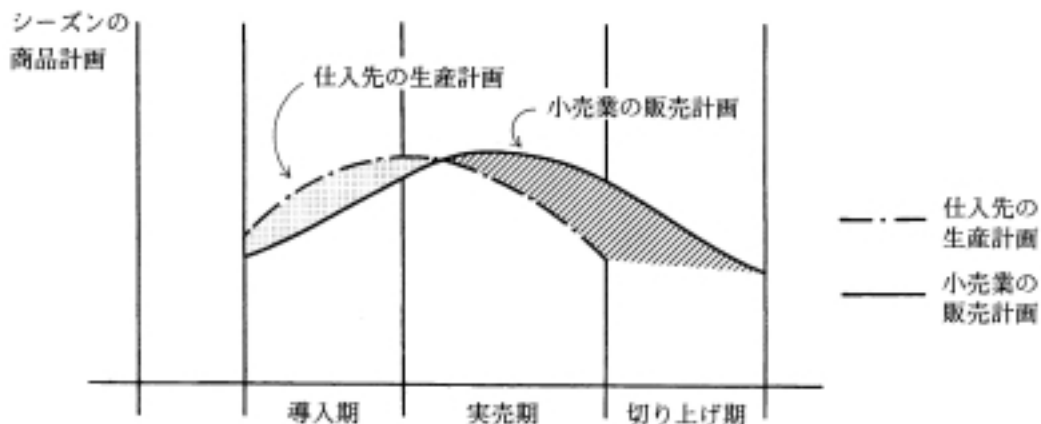
(スーツ)



- (3) シーズンの導入期、実売期、切り上げ期ごとの仕入在庫コントロール
 シーズンにおける月々の売上高は必ずしも一定高ではなく、しかも
 仕入先の生産計画が小売の販売計画と比べてズレがあることを認識し
 ておかななくてはならない。

仕入先生産計画と小売業の販売計画スケジュールを図に示すと下図
 のようになる。

図表45 仕入先の生産計画と小売業の販売計画



したがって、シーズンにおける月々の仕入・在庫計数計画は、その
 ことをよく念頭に入れながら組み立てなくてはならない。その事例サ
 ンプルと仕入・在庫係数計画立案における注意ポイントについて下表
 に示したので参照されたい。

図表46 売上・仕入・在庫・ロスの計数計画

期首在庫1,200万円、営業日数363日

(単位：万円)

| | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 年間合計 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 売上高 | 900 | 1,330 | 850 | 1,020 | 950 | 900 | 1,350 | 950 | 730 | 1,020 | 1,050 | 950 | 12,000 |
| 仕入高 | 1,240 | 1,030 | 1,010 | 1,200 | 840 | 1,150 | 1,150 | 850 | 1,010 | 1,080 | 1,140 | 1,090 | 12,790 |
| 値入高 | 390 | 570 | 360 | 420 | 390 | 390 | 580 | 420 | 326 | 430 | 450 | 390 | 5,116 |
| 値入率 | 0.41 | 0.40 | 0.40 | 0.40 | 0.39 | 0.41 | 0.41 | 0.41 | 0.42 | 0.41 | 0.41 | 0.39 | 0.404 |
| 在庫高 | 1,500 | 1,120 | 1,220 | 1,360 | 1,200 | 1,400 | 1,130 | 950 | 1,170 | 1,190 | 1,230 | 1,330 | 14,800 |
| 回転日数 | 50 | 26 | 45 | 40 | 39 | 47 | 26 | 29 | 45 | 36 | 35 | 43 | 37 |
| 荒利高 | 350 | 490 | 300 | 380 | 340 | 340 | 510 | 340 | 266 | 390 | 400 | 350 | 4,456 |
| 荒利率 | 0.39 | 0.37 | 0.35 | 0.37 | 0.36 | 0.38 | 0.38 | 0.36 | 0.36 | 0.38 | 0.38 | 0.37 | 0.370 |
| ロス高 | 40 | 80 | 60 | 40 | 50 | 50 | 70 | 80 | 60 | 40 | 50 | 40 | 660 |
| ロス率 | 0.044 | 0.060 | 0.071 | 0.039 | 0.053 | 0.056 | 0.052 | 0.084 | 0.082 | 0.039 | 0.048 | 0.042 | 0.055 |

次に、そのシーズンにおける具体的な仕入・在庫コントロールのやり方のポイントとしては、下記のことが注意ポイントとして上げられる。

シーズンの導入期には、自店の立ち上がり時期（期日）を明確にして、その立ち上がりに必要な商品と在庫量を明確にして、仕入先にその納品日を指定して、仕入・在庫コントロールをしなくてはならない。（現状は、仕入先の納期に合わせて、自店の立ち上がりをしているケースが目立つため注意しなくてはならない。）

また、特に立ち上がり時期は仕入先のデリバリーが遅れ、納期が遅れがちとなるため、細かく納品日を確認しチェックする必要がある。そして、仕入コントロールをする時の注意ポイントとしては、シーズンに向けての自店の主張商品と、売り筋商品、定番的な基本商品をしっかり品揃えしなくてはならないし、片寄りのないバランスの取れた仕入コントロールが必要で、トータルコーディネートができるようにしなければならない。さらに、立ち上がり期での在庫コントロールは、実売期でのフレキシブルな活動ができるように、極力抑えておくことがポイントである。

実売期での仕入・在庫コントロールは、売れ筋商品の量確保と、そのスムーズな仕入コントロールが重要なポイントとなってくる。

そのためには、売れ筋商品の早期発見とそのフォローがポイントとなってくるが、前述したように立ち上がり期での在庫を持ちすぎると、せっかく売れ筋商品が見つかって、それが在庫オーバーのためその仕入ができなくなっているケースが多い。立ち上がり期での仕入・在庫コントロールが決め手である。

さらに、この時期は仕入高も当然増えるので、仕入先に対する不振商品の処理交渉も比較的しやすく、チャンスでもあるので、不振在庫処理の交渉強化も忘れてはならない。

切上げ期における仕入・在庫コントロールのポイントとしては、在庫コントロールのほうへ重点をおくべきである。

売上目標を達成しても、シーズン末で在庫を残してしまえば、ロスが増え、利益が減少してしまい、それまでの努力が水の泡になってしまう。したがって、そのシーズンの新規投入は極力絞り込み、最低必要な追加フォローのみにとどめ、仕入は次期シーズンの商品を重点におき仕入コントロールをすることである。

切上げ期の在庫コントロールで、特に注意すべき点は、実売期で店頭の全在庫の最終販売期間を明確にしておき、この販売期間で売り切り可能か、または、まだ量的に不足しているか、持ち過ぎかを点検して仕入・在庫コントロールをしていくことが重要なポイントである。

(4) 売れ筋アイテムの仕入・在庫コントロールのポイント

最後に、売上目標達成には、特に売れ筋商品の仕入・在庫コントロールが重要なポイントとなってくるので、そのことについて述べることにする。

売れ筋商品の仕入・在庫コントロールには、事前の売れ筋予測とそれによるリスクをはった仕入先に対する発注と、日々の売上状況から販売実績商品のきめ細かな掌握と現状在庫掌握が前提条件である。

現在の仕入先の生産体制は、展示会を中心として、小売業からの発注をもとにした、受注生産方式が大勢を占めているので、売れ筋商品が見つかった時点では、その商品をフォローしようとしても、時すでに遅しで販売タイミングを逃してしまうのが現状である。

また、近年、仕入先のデリバリーは早期立ち上がりの早期切上げという考えが強く、小売業の実売期には生産を止めている仕入先も多くなっているため、売れ筋のフォローがなかなかきかなくなってきているので注意しなくてはならない。

したがって、売れ筋商品については、自店の前年の実績商品の中から、売れ筋ベストテンアイテムを分析して、更にシーズンのトレンド傾向を分析し、ある程度売れ筋商品を予測して、そのアイテムの販売期間と販売数量を設定し、そのアイテムごとに仕入先と事前によく話し込みをして発注することである。その発注に際し、予測がズレた場合と、予測が的中し、さらに予想以上に売れた場合のケースを考え、そのリスクとリスクヘッジを明確にしておくことが大切なポイントである。

次に、前シーズンからの好調アイテムの流れを分析し、実売期における売れ筋商品の早期発見に努め、さらに、毎日の販売実績の中から商品動向を調べ、この売れ行き状況と販売期間をみて、売れ筋商品の過・不足を出して、仕入・在庫コントロールしていくことが重要なポイントである。