

実践マーチャンダイジング基礎編 抜粋

第3章 分類の違いがもたらす業績の差

1. 婦人セーターを売るA店とB店の分類の違い

分類は業績にどのような影響を及ぼすのでしょうか。婦人セーターの売場を例にとり、2店の商品分類の違いをみていきます。

分類を明確に決めなければ、MDの仮説と言えるMDプランも無いに等しいものになります。仮説がないと品揃えの修正ができません。対策の立て様がなないので、ただセールを仕掛けるしかありません。MDの仮説の前提に分類の明確化があるのです。

どのようなお店でも仕入れる商品の中身が売れるものにしなければなりません。それに役立つのが分類です。

婦人セーターを売るA店とB店の2店で、どちらが売れる品揃えになるかを比較してみます。

A店は「Vネック」「クルーネック」「タートルネック」「カーディガン」「ベスト」と5つのアイテム別に分類し、B店はそれぞれを「ウール」「カシミア混」「カシミア100%」「綿」と4つの素材別に分類しました。

A店の分類

第1分類
Vネック
クルーネック
タートルネック
カーディガン
ベスト

B店の分類

第1分類	第2分類
Vネック	ウール、カシミア混、カシミア100%、綿
クルーネック	ウール、カシミア混、カシミア100%、綿
タートルネック	ウール、カシミア混、カシミア100%、綿
カーディガン	ウール、カシミア混、カシミア100%、綿
ベスト	ウール、カシミア混、カシミア100%、綿

A店、B店とも全体の型数は50型で、内訳はVネック20型、クルーネック15型、タートルネック5型、カーディガン5型、ベスト5型でスタートしました。これが売上を上げるためにベストなバランスと判断して決めた内容です。

売上を集計して分析したところ、全体では前年比105%と健闘しています。しかし、Vネックは前年比120%、ベスト105%と伸びているものの、クルーネックが90%と振るわず、タートルネック98%、カーディガン95%と前年を割っているような状況です。

A店とB店の売上と型数

アイテム	型数	売上前年比
Vネック	20	120%
クルーネック	15	90%
タートルネック	5	98%
カーディガン	5	95%
ベスト	5	105%
計	50	105%

そこでA店は、売れているVネックを拡大し、クルーネックを縮小する方向で検討し、Vネック20型を22型に、クルーネック15型を13型に減らすことにしました。

A店とB店の型数修正後

アイテム	売上前年比	型数	
		修正前	修正後
Vネック	120%	20	22
クルーネック	90%	15	13
タートルネック	98%	5	5
カーディガン	95%	5	5
ベスト	105%	5	5
計	105%	50	50

A店はVネックを2型増やすことにしたものの、素材別の売上也柄別の売上也も把握できていません。バイヤーの感性が頼りです。バイヤーはたまたまカシミア100%の商品を自ら数枚販売したことがあり、それを2型増やすことにしました。数値の裏付けはありません。

多分合っているだろう、大丈夫だろうという心もとない判断ですが、的確に判断できる数値がないので、仕方ありません。また、こういうこともあるかも知れません。カシミア100%を増やすと聞いたバイヤーの上司が反対しています。理由は、その上司が多く売ったのはウールだったからです。数値がないので議論しても平行線です。このような時は、上司の権限でウールを増やすか、担当の勘を尊重してカシミア100%を増やすのかになるのだと思いますが、とても非科学的でリスクが高いといえます。

2. 分類の違いがもたらす修正のレベルの違い

B店のアイテム別素材別売上と型数の修正後

		V	クルー	タートル	カーデ	ベスト	計	
計	前年比	120%	90%	98%	95%	105%	105%	
	型数	修正前	20	15	5	5	5	50
		修正後	22	13	5	5	5	50
ウール	前年比	120%	90%	98%	80%	98%	97%	
	型数	修正前	12	9	3	3	2	29
		修正後	13	8	3	2	2	28
カシミア 混	前年比	150%	98%	105%	150%	120%	128%	
	型数	修正前	3	2	1	1	1	8
		修正後	4	2	1	2	1	10
カシミア 100%	前年比	80%	80%	98%	95%	98%	89%	
	型数	修正前	4	3	1	1	1	10
		修正後	4	2	1	1	1	9
綿	前年比	100%	102%			99%	100%	
	型数	修正前	1	1			1	3
		修正後	1	1			1	3

B店はアイテム別売上だけでなく、それぞれの素材別売上も把握しています。素材を「ウール」「カシミア混」「カシミア100%」「綿」の4つに分け、Vネックのウールがいくら売れた、クルーネックのカシミア混が何枚売れたなど、商品分類と連動したデータも収集できています。

A店はVネックを2型増やすことにしましたが、Vネックの中身の売れ行きを把握できていませんので、ウールを増やすべきか、カシミア100%を増やしたら良いのか、勘で決めるしかありませんでした。しかし、B店は素材別の売上まで把握できているので、Vネックのウールを12型から13型、カシミア混を3型から4型を増やすことを勘ではなく、データに基づいて科学的に決断できます。

A店はバイヤーの勘が悪ければ、増やすべきでないVネックのカシミア100%

を増やしたり、増やすべきウールやカシミア混を現状維持のままにしまうかも知れません。また、減らすべきクルーネックの中で比較的健闘しているカシミア混を減らして、減らすべきウール、カシミア 100%を減らさずに、そのままにしまう可能性もあります。全てはバイヤーの勘次第という、とても恐ろしい状況にあるといえます。

3 . A店とB店の対策の違い

A店とB店とでは分類が異なるため、「分析の中身」と「打つべき対策」に違いがでます。売上不振の要因を追求するとこうなります。売れないのは顧客ニーズと品揃えが一致していないからと考え、その一致していない部分はどこなのかをみつけます。

顧客ニーズと品揃えが一致していないのは、デザインなのか、素材なのか、価格がずれているのか、あるいはアイテムの構成が悪いのか、用意したサイズが顧客のサイズと合っているのか、等を検証します。

A店の場合の対策はアイテムバランスの修正です。つまりVネックの型数を20型から22型に、クルーネックを15型から13型に修正しました。

B店の場合、素材別の売れ行きもとらえ、売れているVネックの中でも売れている素材の「ウール」と「カシミア混」を1型ずつ増やしました。しかし、Vネックでは売れている「ウール」もクルーネックでは不振のため1型減らしました。また、カーディガンは全体の型数は同じでも、ウールを1型減らし、カシミア混を1型増やしました。これはA店では有り得ない修正です。

このようにみていくと、B店に比べ、A店の分類とMDは不十分なことがわかります。

4 . より緻密なC店の対策

もう1店、C店では価格帯を「ベター」「モデレート」「バジェット」の3つに分け、その売上データも収集しています。価格帯別に分類することをグレード別分類といいます。

その際、価格帯ごとのプライスゾーンを明確に設定しなければなりません。

たとえば、ベターは10,900円から19,800円、モデレートは5,900円から9,900円、バジェットは3,900円から4,900円などと設定します。

表にすると以下ようになります。

セーターのグレード別プライスゾーンの一例

ベター	10,900円～19,800円
モデレート	5,900円～9,900円
バジェット	3,900円～4,900円

50型のうちベター10型、モデレート30型、バジェット10型としました。そしてそれをアイテム別に振り分けます。ベターの10型はVネック4型、クルーネック3型、タートルネック1型、カーディガン1型、ベスト1型などと振り分けます。一例を表にしました。尚、分類別売上はB店と同様です。売上を分析後、ベターのVネックを4型から3型へと1型減らすことにしました。同様にして、他のグレードもアイテムごとに型数の増減の判断をします。

アイテム別グレード別の売上前年比と型数の修正前後

グレード	型数		V	クルー	タートル	カーデ	ベスト	計	
ベター	10	前年比	80%	80%	98%	95%	98%	89%	
		型数	修正前	4	3	1	1	1	10
			修正後	3	2	1	1	1	8
モデレート	30	前年比	120%	90%	105%	103%	115%	109%	
		型数	修正前	12	9	3	3	3	30
			修正後	14	8	3	3	3	32
バジェット	10	前年比	110%	105%	105%	108%	103%	107%	
		型数	修正前	4	3	1	1	1	10
			修正後	5	3	1	1	1	10
計	50	前年比	120%	90%	98%	95%	105%	105%	
		型数	修正前	20	15	5	5	5	50
			修正後	22	13	5	5	5	50

Vネックのグレード別売上を分析すると、ベターが前年比 80%と苦戦し、モデレートが 120%、バジェットが 110%と伸びています。好調だからといって、15,900 円（ベターに属する）のカシミヤを増やしてはいけません。Vネックは好調なので増やすべきなのですが、ベターに該当する価格帯のVネックは 1 型減らすべきとの結論がでました。この分析から次のことがいえます。

Vネックについては、ベターのカシミヤを 1 型減らし、モデレートを 2 型、バジェットを 1 型増やし、全体で 2 型増やします。

クルーネックについては、ベターのカシミヤ 100%1 型とモデレートのウール 1 型を減らします。

こう明確に言い切れるのは、グレード（価格帯）別の売上を把握できているからです。

5 . A店、B店、C店の違い

A店、B店、C店の修正案をまとめると以下ようになります。

A店、B店、C店の修正案の違い

A店	Vネックを2型増やし、クルーネックを2型減らす。
B店	Vネックのウールとカシミア混を1型ずつ増やし、クルーネックのカシミア100%1型とウール1型を減らす。
C店	Vネックのベターのカシミア100%を1型減らし、モデレーターのウールとカシミア混を1型ずつ増やす。 クルーネックのベターのカシミア100%とモデレーターのウールを1型ずつ減らす。

このA、B、Cの3店の修正案を比較してみると、分類を一番緻密に決めたC店がより需要に近い修正案を立てられることがわかります。

アイテムバランスのみの修正に終始したA店、アイテムと素材のバランスを修正したB店、そしてグレードのバランスまで修正したC店とでは、需要に一番近い品揃えにできるのは明らかにC店です。

A、B、C3店の例で分かるように、分類をよりきめ細かく決めるほど修正の切り口が多くなり、品揃えをより需要に近づけることができます。このように分類はとても重要で、時間も労力もかける価値が十分あります。しかし、重要性を認識し、売上アップに役立つ分類をきちんと決めている店舗は意外に少ないようです。

分類の違いで異なる対策

店舗	分類基準	対策
A店	アイテム別1つのみ	5分類の拡大・縮小
B店	アイテム別と素材別の2つ	20分類の拡大・縮小
C店	アイテム別、素材別、グレード別の3つ	60分類の拡大・縮小

6 . 商品分類と展開分類の決め方の違い

婦人セーターのお店、A店、B店、C店が商品動向を分析したり、MDプラ

ンを立てるための分類を決めました。A店はアイテム別の5つ、B店はアイテム別と素材別の20に分類し、C店は更にそれらを3つのグレード別に分類しました。この分類を商品分類（これまで述べたMD商品分類）と言います。

これとは別にお客様の立場からみて分かりやすく選びやすいようにした分類が展開分類です。C店を例にとると、アイテム別の5つに分けるか、素材別の4つに分けるか、グレード別の3つに分けるか、その3案が考えられます。Vネックにするかクルーネックにするかをまず第1に検討するお客様が多いと判断した場合はアイテム別、ウールにするかカシミアにするかで検討するお客様が多いと考えると素材別、まずは価格で検討するというお客様が多い場合はグレード別になります。

ここでは、アイテム、素材、グレードが重要と考えた場合のMDを解説しましたが、それ以外にセーター売場で重要と思われる分類基準を挙げると、ブランド、テイスト、デザインなどがあります。

MDをプランするときに、アイテム別売上予算をまず決めたいということなら、商品分類の大分類はアイテム別。グレード別売上予算をまず決めたいということなら、大分類はグレード別になります。

展開分類では、お客様の関心を考慮して、素材に一番関心を持っている人が多いので、素材別に並べると決めたとします。すると、展開分類の大分類は素材別になります。

商品分類は長期、展開分類は短期と言われます。商品分類はデータと連動すべきものですから、頻繁に変更する訳にはいきません。しかし、展開分類は、商品を並べてみて顧客の関心が予想していたものと違うと判断したら、すぐに対応すべきです。

分類が不完全と感じたら、まず商品分類の大・中・小分類を見直しましょう。その際、展開分類とは明確に線を引き、「商品分類は売上予算を組むときに必要な分類」、「商品分類は品揃えの中身を分析するときに必要な分類」、という認識を強く持って考えることです。そうしなければ、つい売場をつくることを想像してしまい、結果として展開分類を作ってしまうことがあります。商品分類と展開分類の違いを明確にせずに分類を決めると、本来は展開分類のはずが商品分類になっていたということになりかねません。

この展開分類と商品分類との違いを明確に知ることにより、精度の高い「商品分類」と「展開分類」を決定できるのです。

商品分類と展開分類の決め方の違い

分類	分類の決め方		決定した分類
商品分類	別の売上を分析したい		別分類
展開分類	別にまとめたい		別分類

[紳士セーター売場]

1. ターゲットの設定

紳士セーター売場のターゲットを以下の様に設定しました。

グレード（収入・価格帯）別分類を「ベター・モデレート・バジェット」の3つに分け、ベター40%、モデレート 60%、バジェット 0%にしました。エイジ（年齢）別分類は「ヤング・アダルト・マチュア」の3つに分けることにして、比率をヤング 40%、アダルト 60%、マチュア 0%にしました。テイスト（嗜好・感度）別分類は「アドバンス・アプルトゥデイト・コンサバティブ」の3つに分け、アドバンス 0%、アプルトゥデイト 50%、コンサバティブ 50%にしました。

ターゲット

グレード	ベター	モデレート	バジェット
	40%	60%	0%
エイジ	ヤング	アダルト	マチュア
	40%	60%	0%
テイスト	アドバンス	アプルトゥデイト	コンサバティブ
	0%	50%	50%

このように設定したターゲットと品揃えを合致させます。そのためには、ヤングを対象としたブランドの売上予算が 40%を占め、アダルトを対象としたブランドの売上予算が 60%になるようにします。あるいはヤングの方が好みそうなセーターを 40%、アダルトの方が好みそうなセーターを 60%にします。

嗜好や感度の視点でみて、流行を取入れた今風（アプルトゥデイト）のブランドの売上予算が 50%、あまり流行に左右されない（コンサバティブ）ブランドの売上予算が 50%を占めるようにします。あるいは今風のセーターが 50%、コンサバティブなセーターが 50%になるようにします。

価格帯でみると、やや高い（ベター）価格の商品が 40%、ふつうの価格（モデレート）の商品が 60%を占めるようにします。

2. 商品構成とプライスゾーン

百貨店やGMSなど大型店の紳士セーター売り場で扱っているアイテムは「セーター（カーディガン、ベスト含む）」「シャツ」「ポロシャツ」「アウター」です。ニットシャツ、Tシャツ、トレーナーなどもありますが、ここでは4アイテムに絞ります。

アイテム別売上予算を以下のようにします。

アイテム別売上予算 (万円)

セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター	計
1000	400	300	300	2000

構成ブランドはAブランドからLブランドまでの12ブランドです。
ブランドそれぞれの位置付けは以下の表の通りです。

ブランドの位置付け

ターゲット	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
グレード	B	B	M	M	B	B	M	M	B	B	M	M
エイジ	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A
テイスト	U	U	U	U	C	C	C	C	C	C	C	C

グレード B：ベター、M：モデレート

エイジ Y：ヤング、A：アダルト

テイスト U：アプトゥデイト、C：コンサバティブ

以下は紳士セーター売場のアイテムごとのプライスゾーンと中心プライス、そしてグレード別プライスゾーンです。

セーターのプライスゾーンが4,900円～29,900円、シャツが4,900円～18,900円など、以下の表のようになっています。

それから一番売りたい価格も決めます。例えばセーターの場合、9,900円の価格を中心にすると決めます。

このように、全ての商品のプライスゾーンと中心価格を決めます。

構成アイテムとプライスゾーン

価格	セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター
上限	25900	18900	12900	39900
中心	9900	8900	7900	18900
下限	4900	4900	5900	6900

次にアイテムごとのグレード別プライスゾーンを決めます。セーターのベターの価格は10,000円～29,900円、モデレートは4,000円～9,900円などと決めます。全てのアイテムで決めます。

グレード別プライスゾーン

グレード	セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター
ベター	10000円～29900円	10000円～19900円	10000円～19900円	30000円～69900円
モデレート	4000円～9900円	4000円～9900円	4000円～9900円	6000円～19900円

尚、扱う商品のプライスゾーンとグレード別プライスゾーンとが一致しないこともあります。ベターの上限の価格、あるいはモデレートの下限の価格まで取り扱うとは限らないからです。

ちなみに、セーターのベターのプライスゾーンを10,000円～29,900円としましたが、当売場の価格の上限を25,900円と決めたので、26,000円以上の商品が品揃えに含まれることはありません。また、モデレートのプライスゾーンを4,000円～9,900円としましたが、当売場の最低価格を4,900円と決めたので、4,900円未満の商品が品揃えに含まれることはありません。

グレード別の比率はベターが40%、モデレートが60%なので、4,900円～9,900円(モデレートのプライスゾーン)のセーターは60%を占めることとなります。セーターの型数が10型とすると、4,900円～9,900円の価格のセーターは6型になるということです。

このようにグレード別のバランスを決めて、それを品揃えに反映させます。ターゲットと品揃えに整合性をもたせるとはこのようなことを言います。

3.商品分類の大・中・小分類の決定

紳士セーター売場の分類基準の候補としては、関心度別の分類基準の「単品・コーディネート」、「アイテム」、「ブランド」、「スタイル(or デザイン)」（クルーネック、Vネックなど）、「無地・柄」、「素材」、対象別の分類基準の「エイジ（年齢）」、「グレード（価格帯）」です。

価格を最も重視し、グレードを大分類の分類基準とします。

紳士セーター売場の売上予算を組み立てるときに、「高い価格」「普通の価格」「安い価格」でいくらずつ売るかという案です。これをグレード別と言います。この売場のグレードは「ベター」「モデレート」の2つとします。

大分類はグレード別、中分類は単品・コーディネート別、小分類はアイテム別・ブランド別のときの分類表は以下の様になります。

単品の小分類はアイテム別、コーディネートの小分類はブランド別とします。

分類基準

大分類	中分類	小分類
グレード	単品・コーディネート	アイテム・ブランド

商品分類

大分類	中分類	小分類
ベター	単品	セーター・シャツ・ポロシャツ・アウター
	コーディネート	Aブランド・Bブランド
モデレート	単品	セーター・シャツ・ポロシャツ・アウター
	コーディネート	Cブランド・Dブランド

小分類「セーター」の小々分類はスタイル別、「シャツ」の小々分類は無地・柄別、「ポロシャツ」の小々分類は無地・柄別が一般的な分類です。

セーターをスタイル別に分けると、クルーネック、Vネック、タートルネック、ハイネックなどになります。この分類をデザイン別と称することもあります。これら用語の定義は企業ごとに異なります。

次に分類別売上予算を決めます。

大分類のグレード別のバランスは 40 : 60 と決まっているので、自動的にベター 800 万円、モデレート 1200 万円となります。

中分類は単品とコーディネート の比率を 50 : 50 としました。

小分類はアイテム別の構成比が当初のプランと整合性のあるように振り分け
ます。

大・中・小分類別売上予算

大分類		中分類		小分類	
ベター	800	単品	400	セーター	500
				シャツ	200
				ポロシャツ	150
				アウター	150
		コーディネート	400	Aブランド	200
				Bブランド	200
モデレート	1200	単品	600	セーター	500
				シャツ	200
				ポロシャツ	150
				アウター	150
		コーディネート	600	Cブランド	300
				Dブランド	300
計	2000		2000		2000

アイテム別売上予算

(万円)

セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター	計
1000	400	300	300	2000

4 . アイテム別型数

型数の算出方法を解説します。

アイテム別の売上予算を元にアイテム別の型数を算出します。

アイテム別型数を売上予算、平均価格、1 型当り発注数から割り出します。

セーターの型数を算出します。売上予算が 1000 万円、平均価格 9,900 円、1 型当り販売数を 32 点とします。

発注金額、発注数は仕入れ条件によって変わりますが、ここでは条件を全く考慮しないで算出します。

売上予算が 1000 万円、平均価格 9,900 円ですから、販売数は $1000 \text{万円} \div 9,900$ 円で 1010 です。

売上金額 1000 万円、販売数 1010 枚を実現するためには、1000 万円、1010 点を仕入れる必要があります。

1 型当りの発注数は 32 点ですから、 $1010 \div 32 = 31$ で、型数は 31 型となります。

以下、同様にアイテム別型数を決めました。

アイテム別型数の算出

アイテム	売上金額	平均価格	販売数	発注数	発注金額	1型当り 発注数	型数
セーター	1000 万	9,900	1010	1010	1000 万	32	31
シャツ	400 万	8,900	449	449	400 万	24	18
ポロシャツ	300 万	7,900	380	380	300 万	24	15
アウター	300 万	18,900	158	158	300 万	16	10
計	2000 万				2000 万		74

アイテム別型数をまとめると以下ようになります。

アイテム別型数

型数	セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター
	31	18	15	10

5 . アイテム別関心度別型数

アイテム別型数を関心度別に振り分けていきます。セーターの具体例を紹介します。

セーター31 型の単品 15 型、コーディネート 16 型をスタイル別（クルーネック、Vネック、タートルネック、ハイネック）に振り分けます。

データがあればそれを参考にし、ない場合は勘に頼ってでもプランは立てます。以下は一例です。

セーターの単品・コーディネート別スタイル別型数

セーター	クルーネック	Vネック	タートルネック	ハイネック	計
単品	5	7	2	1	15
コーディネート	5	8	2	1	16
計	10	15	4	2	31

セーター31型の単品15型、コーディネート16型を素材別(カシミア100%、カシミア混、ウール)に振り分けます。

セーターの単品・コーディネート別素材別型数

セーター	カシミア100%	カシミア混	ウール	計
単品	2	3	10	15
コーディネート	4	2	10	16
計	6	5	21	31

大分類別、中分類別にも型数を振り分けます。

セーター31型を大分類のグレードで分けて、ベター12型、モデレート19型に振り分けました。同様に、売上予算に合わせて、ベター12型を単品6型、コーディネート6型、モデレート19型を単品9型、コーディネート10型に振り分けます。

セーターのグレード別単品・コーディネート別型数

セーター	計	単品	コーディネート				
			計	A	B	C	D
ベター	12	6	6	3	3		
モデレート	19	9	10			5	5
計	31	15	16				

商品分類と品揃えの整合性を図るためには、以上のようなプランが必要です。セーター以外のアイテム全てについても同様のプランを立てます。

6 . アイテム別プライス別型数

アイテム型数を算出し、スタイル別型数など関心度別型数を決めたら、次はプライス別型数です。大・中・小分類がどうであれ、アイテム別プライス別型数は必ず決めます。これは全ての売場に共通のプランです。

その際、設定したターゲットと整合性がなければなりません。

セーターを例にして説明します。

取り扱うセーターのプライスゾーンは4,900円～25,900円です。セーターのモデレートのプライスゾーンは4,000円～9,900円、ベターは10,000円～29,900円と決めました。セーターは31型ですから、ベターのシェアは40%なのでベター、つまり10,000円～25,900円の価格の商品は12型仕入れることになります。モデレートの4,900円～9,900円の商品は19型です。

ここで確認のために、構成アイテムとプライスゾーンの表を掲載します。

構成アイテムとプライスゾーン

価格	セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター
上限	25900	18900	12900	39900
中心	9900	8900	7900	18900
下限	4900	4900	5900	6900

グレード別プライスゾーン

グレード	セーター	シャツ	ポロシャツ	アウター
ベター	10000円～29900円	10000円～19900円	10000円～19900円	30000円～69900円
モデレート	4000円～9900円	4000円～9900円	4000円～9900円	8000円～19900円

取り扱う商品のグレード別プライスゾーンとシェア、そして型数を確認しておきます。

グレード別プライスゾーン・シェア・型数

グレード	プライスゾーン	シェア	型数
ベター	10000円～25900円	40%	12型
モデレート	4900円～9900円	60%	19型
計			31型

セーターのグレード別・価格別・スタイル別型数の例です。

セーター31型をグレード別に分けると、ベター12型、モデレート19型です。スタイル別に分けると、クルーネック10型、Vネック15型、タートルネック4型、ハイネック2型です。それらをキープしながら、価格別に振り分けま

す。
セーターの価格の上限は25,900円、下限は4,900円、中心価格は9,900円です。9,900円の型数を一番多くして7型としました。

グレード別型数とスタイル別型数の整合性を図りながら、価格別に振り分けていきます。

グレード別・価格別・スタイル別型数

グレード	価格	クルーネック	Vネック	タートル	ハイネック	計	型数シェア
ベター	25900	1	1			2	40%
	19900	1	1			2	
	15900	1	2			3	
	12900	1	2	1	1	5	
モデレート	9900	2	2	2	1	7	60%
	7900	2	2	1		5	
	5900	1	3			4	
	4900	1	2			3	
計		10	15	4	2	31	100%

7. ターゲットと品揃えの整合性

最後に設定したターゲットと品揃えのプランに整合性があるかを確認します。
ターゲットは以下の通りです。

ターゲット

グレード	ベター	モデレート	バジェット
	40%	60%	0%
エイジ	ヤング	アダルト	マチュア
	40%	60%	0%
テイスト	アドバンス	アプルトゥデイト	コンサバティブ
	0%	50%	50%

売場を構成しているブランドはA、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、Lの12ブランドです。

ブランドそれぞれの売上予算と位置付けは以下の通りです。

ブランドの位置付けと売上予算

(万円)

ターゲット	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	計
グレード	B	B	M	M	B	B	M	M	B	B	M	M	
エイジ	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A	Y	A	
テイスト	U	U	U	U	C	C	C	C	C	C	C	C	
売上予算	200	200	200	400	100	100	100	200	100	100	100	200	2000

グレード B：ベター M：モデレート

エイジ Y：ヤング A：アダルト

テイスト U：アプルトゥデイト C：コンサバティブ

グレードはベター40%、モデレート60%です。ベターに該当するブランドA、B、E、F、I、Jの売上予算を合計すると800万円で40%のシェアです。モデレートに該当するブランドC、D、G、H、K、Lの売上予算を合計すると1200万円で60%のシェアです。MDのシェアとターゲットのシェアが一致します。

グレード別売上予算

(万円)

グレード	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	計
ベター	200	200			100	100			100	100			800
モデレート			200	400			100	200			100	200	1200

エイジはヤング 40%、アダルト 60%です。ヤングに該当するブランド A、C、E、G、I、K の売上予算は 800 万円で 40% のシェアです。アダルトに該当するブランド B、D、F、H、J、L の売上予算を合計すると 1200 万円で 60% のシェアです。MD のシェアとターゲットのシェアが一致します。

エイジ別売上予算 (万円)

エイジ	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	計
ヤング	200		200		100		100		100		100		800
アダルト		200		400		100		200		100		200	1200

テイストはアップトゥデート 50%、コンサバティブ 50%です。アップトゥデートに該当するブランド A、B、C、D の売上予算を合計すると 1000 万円で 50% のシェアです。コンサバティブに該当するブランド E、F、G、H、I、J、K、L の売上予算は 1000 万円で 50% のシェアです。MD のシェアとターゲットのシェアが一致します。

テイスト別売上予算 (万円)

テイスト	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	計
アップトゥデート	200	200	200	400									1000
コンサバティブ					100	100	100	200	100	100	100	200	1000

以上の通り、ターゲットとMDの整合性を確認できました。

[家庭用品売場]

1. 商品構成

家庭用品売場の主要な商品は、調理する時に使うもの、台所や卓上で使うもの、に分けることができます。これは調理する「時」の分類、台所や卓上という「場所」での分類です。つまり、用途別分類になります。

調理には下処理、本作業、仕上げの3段階があります。

下処理には、「切る」「洗う」「沸かす」「量る」「すりおろす」「はがす」「こす」など、本作業には、「炒める」「煮る」「焼く」「つかむ」「すくう」など、仕上げには、「成型する」「盛る」などがあります。

下処理の「切る」ためのものとして、「包丁」「はさみ」があります。

「下処理、本作業、仕上げ」を第1分類、「切る、洗う」などを第2分類として、第3分類はそれぞれに必要なアイテムとしました。アイテムの一例を挙げます。

調理用品の分類

第1分類	第2分類	第3分類
下処理	切る	包丁、はさみ、皮むき、まな板、スライサー、フードカッター
	洗う	ざる、ボール、たらい、洗い桶、スポンジ、たわし、野菜用洗剤
	沸かす	ケトル、湯沸かし
	量る	温度計、計量カップ、タイマー、計量スプーン
本作業	炒める	フライパン、中華鍋
	煮る	両手鍋、片手鍋、雪平鍋、寸胴鍋、圧力鍋
	焼く	プレート、ロースター、魚串、焼網
	揚げる	天ぷら鍋、揚げ物バット
	すくう	お玉、杓子、灰汁取り
	つかむ	トング、菜箸、鍋つかみ
仕上げ	成型する	押型、型抜き、製氷器、プリンカップ
	盛る	しゃもじ、ディスペンサー

台所や卓上で使う商品は「保存容器、キッチンスケール、スポンジ、たわし、食器用洗剤、調味料入れ」などがあります。

それから、清掃に使う商品も扱っている売場が多いと思います。清掃用品には、「ほうき、ブラシ、モップ、ちりとり、バケツ、クロス、清掃用洗剤、芳香消臭剤」などがあります。

2 . 商品分類の大・中・小分類の決定

以上述べた通り、家庭用品売場で扱われている商品は多岐に渡ります。そこで、大分類を「調理用品・台所用品・清掃用品」の3つに分け、中分類は用途別にしました。

大分類	中分類	小分類	小々分類
調理用品	下処理	切る	包丁、はさみ、皮むき、スライサー、フードカッター
		洗う	ざる、ボール、たらい、洗い桶、スポンジ、たわし、野菜用洗剤
		沸かす	ケトル、湯沸かし
		量る	温度計、計量カップ、タイマー、計量スプーン
	本作業	炒める	フライパン、中華鍋、餃子鍋、北京鍋
		煮る	両手鍋、片手鍋、圧力鍋、雪平鍋、寸胴鍋、しゃぶ鍋、土鍋
		焼く	プレート、ロースター、魚串、焼網
		揚げる	天ぷら鍋、揚げ物バット
		すくう	お玉、杓子、灰汁取り
		つかむ	トング、菜箸、鍋つかみ
	仕上げ	成型する	押型、型抜き、製氷器、プリンカップ
		盛る	しゃもじ、ディスペンサー
	台所用品	保存する	保存容器、キッチンスケール
洗う		スポンジ、たわし、食器用洗剤	
卓上で使う		調味料入れ、トレー、割り箸	
清掃用品	掃く	ほうき、ブラシ、ちりとり	
	洗う	バケツ、清掃用洗剤	
	拭く	モップ、クロス	
	消臭する	芳香消臭剤	

尚、下処理には「切る」「洗う」などの他に「すりおろす」「はがす」「混ぜる」「絞る」など、本作業には「炒める」「煮る」などの他に「冷ます」「蒸す」など、仕上げには「成型する」などの他に「吹く」などもあります。詳細は別の機会に触れたいと思います。

大・中分類別売上予算を以下の表の様に決めました。

売上予算 (万円)

大分類		中分類	
調理用品	3000	下処理	700
		本作業	2000
		仕上げ	300
台所用品	1500	保存する	1000
		洗う	200
		卓上で使う	300
清掃用品	500	掃く	300
		洗う	100
		拭く	70
		消臭する	30
計	5000		5000

MDプランの詳細は調理用品の本作業に絞ることにします。

本作業 2000 万円の売上予算を小分類別に振り分けます。「炒める」が 400 万円、「煮る」が 1100 万円とします。これに焦点を当ててMDプランを作成します。

「本作業」の分類別売上予算 (万円)

炒める	400
煮る	1100
焼く	150
揚げる	150
すくう	100
つかむ	100
計	2000

「炒める」の構成アイテムは「フライパン」、「煮る」の構成アイテムは「両手鍋・片手鍋・圧力鍋」とします。

「炒める」「煮る」の売上予算を小々分類別に振り分けます。

「炒める」400 万円を「フライパン」400 万円、「煮る」1100 万円を「両手鍋」400 万円、「片手鍋」400 万円、「圧力鍋」300 万円とします。

本作業「炒める」「煮る」の分類別売上予算（万円）

炒める	400	フライパン	400
煮る	1100	両手鍋	400
		片手鍋	400
		圧力鍋	300
計	1500		1500

4つのアイテムのプライスゾーンと中心プライス、そしてグレード別プライスゾーンです。

構成アイテムとプライスゾーン

価格	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋
上限	26000	32000	30000	32000
中心	6000	6000	6000	20000
下限	4000	4000	4000	13000

グレード別プライスゾーン

グレード	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋
ベター	10000円～26000円	20000円～32000円	20000円～30000円	25000円～32000円
モデレート	4000円～9900円	3000円～9900円	3000円～9900円	6000円～19900円

尚、扱う商品のプライスゾーンとグレード別プライスゾーンとが一致しないこともあります。ベターの上限の価格、あるいはモデレートの下限の価格まで取り扱うとは限らないからです。

ちなみに、両手鍋のモデレートのプライスゾーンを3,000円～9,900円としましたが、当売場の両手鍋の価格の下限は4,000円です。同様に片手鍋の価格の下限は4,000円、圧力鍋の価格の下限は13,000円となります。

グレード別の比率はベターが40%、モデレートが60%です。圧力鍋のモデレートのプライスゾーンを13,000円～19,900円と決めました。そうすると圧力鍋のプライスゾーン13,000円～32,000円の中で、13,000円～19,900円（モデレートのプライスゾーン）の価格の商品は圧力鍋全体の60%を占めることになります。

圧力鍋の型数を10型とすると、13,000円～19,900円の価格の圧力鍋は6型

になるということです。

このようにグレード別のバランスを決めて、それを品揃えに反映させます。ターゲットと品揃えに整合性をもたせるとはこのようなことを言います。

ブランドは知名度のある海外ブランド、「フィスラー、ビタクラフト、ティファール」の3つ、そして無名ブランドで構成されています。

海外ブランド3つの分類名は「キャラクター・一般」の分類基準で分類した時の「キャラクター」、無名ブランドの分類名は「一般」とします。

本作業 1500 万円を違う切り口（キャラクター・一般）で見た時の売上予算をキャラクターが 1000 万円、一般が 500 万円とします。

キャラクターを構成する3つのブランドの売上予算は、フィスラーが 300 万円、ビタクラフトが 300 万円、ティファールが 400 万円とします。

それをアイテム別に振り分け、アイテム別売上予算の合計（フライパンが 400 万円など）と一致するようにします。

4 アイテムのブランド別売上予算

（万円）

アイテム	キャラクター			一般	計
	フィスラー	ビタクラフト	ティファール		
フライパン	80	80	100	140	400
両手鍋	80	80	100	140	400
片手鍋	80	80	100	140	400
圧力鍋	60	60	100	80	300
計	300	300	400	500	1500

3 . アイテム別型数

型数の算出方法を解説します。

アイテム別型数を面積（什器台数）から導き出すことにします。

売上予算 5000 万円のうち 4 アイテムの売上 1500 万円はシェア 30% になります。仮に売場には幅 1200mm、棚 3 段の什器が 50 台あるとします。売上シェアから換算すると、4 アイテムが使用できる什器台数は 15 台です。什器台数を売上シェアに比例させて振り分けます。

ブランド別にみると、フィスラー3台、ピタクラフト3台、ティファール4台、無名の一般が5台となります。アイテム別では、フライパン4台、両手鍋4台、片手鍋4台、圧力鍋3台です。

どちらにするかはお客様の購入基準と見た目の美しさの両面から決断します。アイテムごとにまとまっていた方が比較検討しやすいというお客様が多ければアイテム別、ブランド別にまとまっていた方が選びやすいというお客様が多ければブランド別にするのが正解です。見た目の美しさの点では同デザイン、同素材がまとまっているブランド別の方が優位でしょう。ここではブランド別にまとめることにします。

1) アイテム別ブランド別の棚段数

アイテムごとに定量を決めます。4アイテム全ての定量を1200mmの棚に3点とします。棚1段に3点なので、什器1台では9点が定量になります。それを売り上げに比例させて、振り分けます。

例えばフィスラーのフライパンは9棚のうち27%を占めるので、2.4棚分が適正なスペースとなります。ブランド別、アイテム別に振り分けると以下の表の様になります。

アイテム別ブランド別棚段数

ブランド	売上比・棚数	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋	計
フィスラー	売上比	27%	27%	27%	19%	100%
	売上比棚数	2.4	2.4	2.4	1.7	9
ピタクラフト	売上比	27%	27%	27%	19%	100%
	売上比棚数	2.4	2.4	2.4	1.7	9
ティファール	売上比	25%	25%	25%	25%	100%
	売上比棚数	3	3	3	3	12
一般	売上比	28%	28%	28%	16%	100%
	売上比棚数	4.2	4.2	4.2	2.4	15

2) 棚段数と什器台数

売上比から棚の段数を割り出して、まとまり感を確認した後、棚の段数を修正します。フィスラーの什器台数は3台です。什器の棚は3段なので全部で棚

は9段あります。それを売上の比率で振り分けると、フライパン2.4棚、両手鍋2.4棚、片手鍋2.4棚、圧力鍋1.7棚となります。同じアイテムはできるだけ同じ什器でまとめて展開するべきです。それを考慮して、什器1台に棚3段なので、それぞれの棚の段数を修正します。売上比ではフライパン2.4棚、圧力鍋1.7棚だったのをフライパン3棚、圧力鍋1棚に修正し、まとまるようにしました。これはバイヤーの感性で決めることになります。

一般の商品はフライパン4.2棚を6棚、両手鍋と片手鍋4.2棚を3棚、圧力鍋2.4棚を3棚に修正して、フライパンは什器2台、両手鍋1台、片手鍋1台、圧力鍋1台に丁度まとまるようにしました。

アイテム別ブランド別棚段数・什器台数

ブランド	棚・什器	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋	計
フィスラー	売上比棚数	2.4	2.4	2.4	1.7	9
	最終棚数	3	3	2	1	
	什器台数	1	1	1		3
ビタクラフト	売上比棚数	2.4	2.4	2.4	1.7	9
	最終棚数	3	3	2	1	
	什器台数	1	1	1		3
ティファール	売上比棚数	3	3	3	3	12
	最終棚数	3	3	3	3	
	什器台数	1	1	1	1	3
一般	売上比棚数	4.2	4.2	4.2	2.4	15
	最終棚数	6	3	3	3	
	什器台数	2	1	1	1	5

3) アイテム別ブランド別型数

棚1段に3点、これは全てのアイテムの定量なので、什器1台の定量は9型となります。

アイテム別ブランド別型数

ブランド	棚数・型数	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋	計
フィスラー	最終棚数	3	3	2	1	9
	型数	9	9	6	3	27
ピタクラフト	最終棚数	3	3	2	1	9
	型数	9	9	6	3	27
ティファール	最終棚数	3	3	3	3	9
	型数	9	9	9	9	36
一般	最終棚数	6	3	3	3	9
	型数	18	9	9	9	45
計	最終棚数	15	12	10	8	45
	型数	45	36	30	24	135

アイテム別、ブランド別の型数を一覧表にします。

アイテム別ブランド別型数

型数	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋	計
フィスラー	9	9	6	3	27
ピタクラフト	9	9	6	3	27
ティファール	9	9	9	9	36
一般	18	9	9	9	45
計	45	36	30	24	135

以上、導き出した型数は展開型数ですが、これがMD上の型数にもなります。
この型数をベースにして1型当りの発注数を決めます。

フライパンの発注数は、 $4000000 \div 6000 = 666$ です。

型数は45型なので、1型当り発注数は、 $666 \div 45 = 14$ となります。

他も同様に算出していきます。

アイテム別型数の算出

アイテム	売上金額	平均価格	販売数	発注数	発注金額	1型当り 発注数	型数
フライパン	400万	6000	666	666	400万	14	45
両手鍋	400万	6000	666	666	400万	18	36
片手鍋	400万	6000	666	666	400万	22	30
圧力鍋	300万	20000	150	150	300万	6	24
計	1500万				1500万		135

4. アイテム別プライス別型数

アイテム型数を算出し、ブランド別型数など関心度別型数を決めたら、次はプライス別型数です。大・中・小分類がどうであれ、アイテムごとのプライス別型数は必ず決めます。これは全ての売場に共通のプランです。

アイテム別プライスゾーンとグレード別プライスゾーンを確認します。

構成アイテムとプライスゾーン

価格	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋
上限	26000	32000	30000	32000
中心	6000	6000	6000	20000
下限	4000	4000	4000	13000

グレード別プライスゾーン

グレード	フライパン	両手鍋	片手鍋	圧力鍋
ベター	10000円～26000円	20000円～32000円	20000円～30000円	25000円～32000円
モデレート	4000円～9900円	3000円～9900円	3000円～9900円	6000円～19900円

フライパンの135型をプライス別に振り分けていきます。上限の26000円に9型、下限は4000円に9型、中心プライスの6000円に30型などと振り分けていきます。

次にそれをブランド別に振り分けていきます。26000円9型をフィスラー3型、ビタクラフト6型などと振り分けます。一例が以下の表です。

プライス別ブランド別型数

プライス	フィスラー	ビタクラフト	ティファール	一般	計
26000	3	6			9
20000	6	6			12
15000	9	6			15
10000	9	9			18
8000			12	9	21
6000			15	15	30
5000			6	15	21
4000			3	6	9
計	27	27	36	45	135

両手鍋、片手鍋、圧力鍋も同様にプライス別型数とそれをブランド別に振り分けた型数のプランを立てます。

5. ターゲットと品揃えの整合性

最後に設定したターゲットと品揃えのプランに整合性があるかを確認します。

グレード(収入・価格帯)別のバランスはベター40%、モデレート60%です。

フィスラーとビタクラフトのプライスはベターに該当し、ティファールと一般の商品のプライスはモデレートの範疇に入るものにするると、ベター40%、モデレート60%となり、ターゲットのシェアとMDのシェアが一致します。

グレード別売上比較

(万円)

グレード	フィスラー	ビタクラフト	ティファール	一般	計	シェア
ベター	300	300			600	40%
モデレート			400	500	900	60%
計					1500	100%

フライパンのプライスゾーンは4000円～26000円、中心プライスは6000円です。

135型のうち、40%の54型はベターの10000円～26000円、60%の81型は4000円～9900円の範囲に収めることになります。

プライス別ブランド別型数

グレード	プライス	フィスラー	ピタクラフト	ティファール	一般	計	型数シェア
ベター	26000	3	6			9	54 40%
	20000	6	6			12	
	15000	9	6			15	
	10000	9	9			18	
モデレート	8000			12	9	21	81 60%
	6000			15	15	30	
	5000			6	15	21	
	4000			3	6	9	
計		27	27	36	45	135	100%

両手鍋、片手鍋、圧力鍋も同様にグレード別のバランスを考慮しながら、プライス別の型数を決めていきます。