

アパレルセレクトショップの仕入戦略と 仕入計画に関する実証的研究

An Exploratory Study on the Purchase Strategy and
Purchase Plan of an Apparel Select Shop

井上 近子
(Chikako INOUE)

目次

序

- I ショップのマーチャンダイジング
- II 仕入戦略の方向性
- III 仕入計画の主要な数値
- IV A社のケーススタディー
- V 数値管理の課題と展望

結語

序

小売業は、経営活動の合理的基盤を固めるために、企業規模や経営能力に応じた販売計画や仕入計画を立て運用している。売場づくりの基本となる商品計画、品揃え計画を円滑に推進していくためには、仕入計画の基礎となる販売予算を設定することが一般的である。仕入計画は、顧客に満足を提供するため、ショップの「あるべき姿」を策定しなければならないとの認識に立つべきであると考えている。具体的なマーチャンダイジング活動を効果的に行うためには、売上高、仕入高、利益高、利益率、在庫高、消化率、商品回転率などをしっかりと精査しておくことが大切である。そして、組織を活用した会議において、活発な議論を行い、販売スタッフ、バイヤー、マーケティング部門などから出される自由で忌憚のない意見を十分に検討した上で、社内の総意を形成し、効果的で実効性のある戦略および計画を構築することである。

本論は、第I章ではアパレルセレクトショップのマーチャンダイジングに着目して、その目的や考え方についてふれてみた。第II章ではファッション商品の仕入方法などについて、仕入戦略の方向性を明らかにし、第III章では仕入計画において、仕入予算を編成する際によく用いられる主要な数値について論述した。第IV章ではケーススタディーとして、アパレルセレクトショップを展開しているA社の仕入戦略と仕入計画の実態を考察してみた。さらに、第V章ではA社の課題とその方策を検討し、数値管理の課題と展望について提言を行ってみた。このように本論は、アパレルセレクトショップの事業活動を捉え、特に重大な関心事である仕入戦略

の策定と仕入計画の設定について、そこに焦点をあてた実証的研究である。

I ショップのマーチャンドライジング

1. ファッションマーチャンドライジングの重要性

ファッションは、消費者が社会情勢や社会傾向の中で共感し、自己を表現するために取捨選択していくことであり、社会環境との関わりによって生み出されてきたものといえるだろう。消費者は多くの場合、何を選択するかについて、自分が信頼を寄せているメディアを通じて情報収集を行い、百貨店や専門店あるいはセレクトショップなどでファッション商品を購入するという消費者行動によってなされる。また、マーチャンドライジングとは、一般的に商品化計画といわれており、狭義において商品の計画業務に限定して用いる場合があるが、広義に捉えてみるならば、セレクトショップにおける通常の営業活動全般に及ぶと考えるべきであろう。

ところで、具体的なファッションマーチャンドライジングの重要性としては、第1に、従来から販売している定番商品と見なされている商品についても、その時期におけるモデル、スタイル、カラー、天候などによって、売上高が大きく左右されることを、目のあたりにすることがよくある。第2に、消費者のニーズやウォンツに対応して、アパレル企業によって創り出される多くの新商品は、一般的にプロダクトライフサイクルが短く、その上、急速な売上高増減の波にさらされる機会が多くあり、まさにファッション商品の特性を持っていることが窺える。

このように、ファッションマーチャンドライジングは、消費者の非常に敏感な欲望と新商品の開発によってもたらされており、とくに、ファッション商品を取り扱っているセレクトショップでは、その売れ行き状況の変化をキャッチする能力やそれに対応した対策を立てる能力を備えた仕入管理が求められる¹⁾。

2. 顧客満足の品揃え

マッカーシー (E.Jerome McCarthy) は、顧客を満足させ、ショップの目標を達成するためのマーケティング活動とは、適正な商品を開発し、適正な場所で適正なプロモーションを行い、適正な価格で顧客に提供することであると述べている。いわゆる、製品 (Product)、場所 (Place)、プロモーション (Promotion)、価格 (Price) のそれぞれの英頭文字を取った4P説である。それは、顧客を4Pの中心に置き、この組合せによって市場ごとに異なったマーケティング・ミックス (marketing mix) を働きかけ、価値を生み出し、需要を創造することが大切であるといわれている²⁾。セレクトショップは、常に斬新で主張の明確な魅力あるショップであり続けるのであれば、顧客にとって必要とされている価値がある機能や商品、サービスが取り揃えられているはずである。一方、現在の市場に適合している機能や商品、サービスの一部を切り捨てて、将来の需要を掘り起こすための機能や商品、サービスをタイミング良く取り入れる必要もある。

すなわち、自ショップの良さは何か、顧客は何を求めているかなど、顧客満足の観点から見

て、顧客は機能や商品、サービスを購入して使用することによって得られる満足感にかなりの期待を込めていると考えるべきである。そのために、ショップ仕入部門の責務としては、顧客志向のマーチャンダイジング活動に重点を置き、顧客の価値のニーズを探り、その価値に合致する商品を品揃えすることが求められる。仕入計画を作成したり、仕入戦略を考えたりする際には、顧客満足の意味を的確に把握した内容で検討しなければならない。

Ⅱ 仕入戦略の方向性

1. 仕入戦略の意義

戦略とは、元来は軍事用語で「大局的観点から敵を打ち負かす手順」という意味を持っているが、1960年代に入ってからアメリカの経営学において使用され始めるようになった。ハーバードビジネス・スクール名誉教授で、経営史の研究者としてよく知られていたチャンドラー博士（2007年5月9日死去）は、「戦略とは、ある企業が基本となる長期的な目標を決定し、その目標を達成するために必要となる行動計画を策定し、そして自らが所有している経営諸資源を有効配分することである」と述べている³⁾。仕入とは、単純に言えば再販売を目的として商品をメーカーや卸売業者から購入することであるが、セレクトショップにおける仕入戦略とは、ある意味で仕入れて売るという単純な業務を指しているわけではない。例えば、仕入担当者（バイヤー）が独自に売れると判断して仕入れた商品が、顧客の満足を得られる商品でない限り、ショップでの販売活動に重大な支障が起こることはいうまでもない。

セレクトショップの目標を達成するためには、アパレル市場の潮流をつかみ、ファッションに関係する消費者ニーズに対応し、その上競合他店の動向などを的確に把握することが大切である。さらに、セレクトショップの仕入の底流には、売上高の成長と安定化を図り、競合他店との差別化が明確であり、自ショップのオリジナリティーを主張した提案ができることが求められている。日頃から慎重で科学的な事前調査と分析を実施し、十分な精査をした結果、社内で有効性と確実性が合意されて、はじめて実行される戦略でなければならない。

2. ショップコンセプトと販売期

ショップの商品構成、すなわち商品の品揃えを立案する場合には、ショップコンセプトが重要視される。ショップコンセプトは、ショップづくりにおいて基本となる考え方であり、仕入活動における品揃えや販売活動におけるショップ展開、あるいはショップイメージを構築していく上でも、大切な指針となるものである。セレクトショップにおける商品展開のストーリーは、年間あるいは半期単位ではなく、シーズンごとに幾つかの販売期に分けて計画されるので、そこに視点を置いた商品が絶対的に必要となる。わが国の販売期の実態は、上期は「春」、「夏」の2シーズン、下期は「秋」、「冬」の2シーズンに分けるのが一般的であり、この季節感が商品を仕入れる際には大きな要素となる（図表2-1）。とくに、ファッション商品を扱うセレクトショップでは、上期は「春物」、「初夏物」、「盛夏物」の3シーズン、下期は「秋物」、「冬物」、

「梅春物」の3シーズンに細分化して商品構成を行っている場合が多い。それぞれの季節感にマッチしたファッションテーマに基づいた品揃えによって新鮮さを演出し、消費者の購買意欲を喚起させる販売活動を実施している。

図表2-1 標準的な販売期設定の例

| 販売期 | 春（3カ月） | | | 夏（5カ月） | | |
|-------|--------|------|-------|--------|------|-------|
| 商品展開期 | 導入期 | 実売期 | 売り切り期 | 導入期 | 実売期 | 売り切り期 |
| | 2月 | 3、4月 | 4月 | 4、5月 | 6、7月 | 7、8月 |

| 販売期 | 秋（3カ月） | | | 冬（5カ月） | | |
|-------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 商品展開期 | 導入期 | 実売期 | 売り切り期 | 導入期 | 実売期 | 売り切り期 |
| | 8、9月 | 9、10月 | 10月 | 10月 | 11、12月 | 12～2月 |

出所：内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学、1992年、82頁。

3. 商品展開期と仕入活動

セレクトショップにおける仕入活動は各種の業務が考えられるが、ここでは商品と仕入、さらに在庫との関係について、商品展開期を（1）導入期、（2）実売期、（3）売り切り期に分け、それぞれの時期で説明してみる（図表2-1）⁴⁾。

（1）導入期

自ショップでは、どんな商品を消費者に訴求するかをはっきりと示す時期である。セレクトショップにとっては、今シーズンのトレンド傾向やファッション商品に対してコーディネート提案をすることが望まれる。仕入については立ち上がりの重要な時期であり、ショップ展開をする際には商品を薄く巾広く品揃えをすることにポイントをおき、それに対応した必要な商品と在庫量を明確にして、発注しておかなければならない。とくに、この時期は取引先からの納期遅れや何らかの事情で商品の一部が欠品となって商品構成上で不具合を生じる場合があるので、十分に注意しなければならない。また、時には、消費者の反応や売れ行き状況から自ショップにおけるヒット商品の「あたり」を見つけ出すチャンスがある。

（2）実売期

自ショップでは、導入期でショップ展開した商品の中から、稼ぎ頭としての主力となる売れ筋商品が発見される時期である。このため、主力商品のスペースやフェイス数の拡大など魅力あるショップづくりをすることが重要であり、機会損失となる品切れ防止に極力努めなければならない。仕入については、商品が本格的に動き出す時期であり、売れ筋商品の確保とスムーズな調達が求められる。その際には、品種を絞りアイテム当たりの数を増やすことがポイントとなる。しかし、導入期に在庫量を持ちすぎていると、売れ筋商品が見つかっていても在庫高予算との関係で、なかなか思うような仕入ができない場合があるので注意が必要である。また、実売期は仕入高が増えるので、取引先に死に筋商品の処理や値引きについて、比較的交渉しやす

い時期でもある。

(3) 売り切り期

自ショップでは、セール商品の販売と次期シーズン用の新規商品との両面販売を行う時期である。第1のセール商品については、プロパー商品の何をいつどのぐらいに見切るか、商品を追加するのであれば、アイテム、お買得価格、型数の絞り込みなどを行い、消費者にお値打ち品をアピールすることが大切である。近年では、セール販売期間が短くなってきていることから、ショップ在庫と最終販売期間の関係を明確にすることが求められる。できる限りシーズン期末在庫高を少なくし、利益管理に悪影響を与えないようにするべきであろう。とくに、7月や12月の在庫高計画については、夏物あるいは冬物商品が最終的に売り切り可能な内容であることと、それに対応した在庫金額が設定されていることが望まれる。第2の次期シーズン用の新規商品投入については、品揃えの中をやや広く、品揃えの奥行きを浅くした仕入を行い、早めの商品展開が求められる。そのことは、ショップを取り巻く環境の変化や消費者の購買行動変化に対応した情報発信となり、ファッション商品の提案強化を図ることになる。このように、時期によっては、商品構成のウエイト基準や取扱アイテム、商品内容が異なる場合があるが、常に消費者からみて魅力のある商品展開に心がけるべきである。

Ⅲ 仕入計画の主要な数値

1. 仕入計画の立案

セレクトショップにおいて、適切な仕入を推進するためには、その前提として販売計画を立ててから仕入計画を設定するのが一般的であり、販売計画が定まらないと仕入計画を合理的に設定することが困難であるといえよう⁵⁾。販売計画の中で、一定期間における取扱商品の売上高を推定する方法としては、過去の売上高実績から(1)対前年対比、(2)年平均伸び率、(3)指数による伸び率などによって売上高傾向をつかむことができる簡単で便利な方法や、もっと長期に渡る売上高傾向をつかんで算出しようとするならば、(4)目安法、(5)両分平均法、(6)移動平均法、(7)最小自乗法などの販売予測技法を利用して、売上高予算を立てることが可能である。さて、仕入計画をショップ全体の売上高予算、在庫高予算、仕入高予算の関連する要素で考える場合には、まず数値を算出して計画を立案しなければならない。その場合には、金額をもちいて表す方法と数量をもちいて表す方法の2つが考えられるが、初期の計画段階においては、金額をもちいて表すことが一般的である。例えば、取扱商品の品種が数多くあり、個々の品目の取扱数量が比較的少量の場合においては、数量によることが困難であり、品種別の金額によって計画を立てることが、現実的であると考えられる⁶⁾。

ところで、めまぐるしく環境が変化する中でセレクトショップは、現状における市場の推移や自ショップの業績が、アップトレンド(上昇気流)にあるか、あるいはダウントrend(下降気流)にあるかを見極めることが大切であり、諸条件を来期または来年度の販売計画に、どのようにして反映させていくことができるかが重要である。すなわち、仕入計画の狙いは、現

状を把握し、ファッション情報や顧客情報を的確に分析・検討し、いかにして顧客のニーズやウォンツに応えることができる商品構成を策定することであり、具体的な販売計画に基づいた在庫構成を立てて、それに沿った仕入業務が実現できるかが問われるのである⁷⁾。さらに、その計画は、販売スタッフに納得され、理解されることが重要であり、効率的な販売活動が可能となる実効性の高い仕入計画でなければならない。

2. 仕入高予算の設定

(1) 仕入高予算

仕入高予算は、販売計画が立案・決定されれば、この計画（売上高予算）をもとにして一定期間における商品の仕入高予算を決定することになる。仕入高予算の特徴は、当該期の売上高予算に見合う金額だけを仕入れるというわけではなく、その次の予算期のことを考え、次予算期の期首に残すべき在庫高を予想しなければならない。言い換えれば、セレクトショップは、ゴーイング・コンサーンといわれるように継続的に商売をしているので、期末予定在庫高として当該予算期において、ある程度の金額を計上することが求められる。さらに、当該期の仕入高予算には、前期末から持ち越される在庫高を推定し、期首在庫高として差し引かなければならない。式で表すと下記の通りである。そして、式の金額については、売価あるいは原価で統一して表すことが必要であり、多くのセレクトショップでは、売価で数値管理している場合が多く見られる。

$$\text{仕入高予算} = \text{売上高予算} + \text{期末予定在庫高(予想)} - \text{期首在庫高(推定)}$$

(2) 総仕入高予算

総仕入高予算の計上については、セレクトショップが実際に営業をしている中で、例えば流行の異変、商品の傷み、変色や破損などによる不良品の発生あるいは帳簿棚卸高と現品棚卸高との差額など、減少高が発生することがある。このような減少高の発生を見越して、その金額（減少見込高）を仕入高に計上しなければ、必要な期末予定在庫高を確保することが困難になるといえよう。また、仕入先との交渉の結果では、仕入先が一部負担をしてくれる値引き（仕入値引き見込高）に対する期待や多少の返品（仕入戻し見込高）の可能性が見込めることがある。仕入高予算の式に、減少見込高、仕入値引き見込高、仕入戻し見込高を右辺に加えると総仕入高予算が算出される。仕入計画を作成する過程で、この方式を取り入れているセレクトショップもかなりあると考えられる。

$$\text{総仕入高予算} = \text{売上高予算} + \text{期末予定在庫高(予想)} + \text{減少見込高(予想)} + \text{仕入値引き見込高(予想)} + \text{仕入戻し見込高(予想)} - \text{期首在庫高(推定)}$$

3. 商品回転率と平均在庫高

仕入計画の目標の中には、販売動向にあわせて品揃えを計画し、それと相まって均衡な商品在庫を準備することが求められる。商品回転率は、平均在庫高の数値を測定する方法としてセ

レクトショップばかりでなく、一般の小売業でも多く採用されている。徳永豊教授は、商品回転率の定義について「商品回転率は一定期間（一般的に1年間）に渡って、平均手持在庫が販売されあるいは入れ替えられた時間数である。つまり商品回転率は商品を仕入れて、それが販売された平均期間によって測定される。」と述べている⁸⁾。商品回転率の算出方式は、一定期間の売上高を一定期間の平均在庫高で除したもので、一般的に、商品回転率の高い商品は、売れ筋で、常に新鮮な商品を消費者に提供できる有利さがあるといわれている。

(1) 商品回転率

$$\text{商品回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{平均在庫高}}$$

上記の式からわかるように、商品回転率は売上高を非常に大きくするか、さもなければ平均在庫高をできるだけ小さくするか、あるいは売上高を大きく、平均在庫高を小さくするかによって、回転率を高めることができる。例えば、商品回転率が年6回転であれば、その商品は、計算上で平均して2ヶ月で入れ替わることになる。すなわち、取扱商品の足の速さを商品回転率によって把握することで、セレクトショップの合理的な商品管理を行うための重要な指標となるだろう。

(2) 商品回転期間

商品回転期間とは、セレクトショップで商品が1回転するのに、何日間要するかを表す数値であり、365日を分子にし、商品回転率を分母にして求めるものである。

$$\text{商品回転期間} = \frac{365 \text{日}}{\text{商品回転率}}$$

例えば、商品回転率が年4回転であったとしたならば、商品回転期間は91.25日となる。言い換えれば、セレクトショップにおいてその商品在庫を約91日分抱えていることになる。このことは、商品回転率を含めて仕入高計画や在庫高計画に密接な関連が生じるので、諸般の仕入・在庫事情を考慮しつつ、決して商品回転率の向上だけに目をとらわれず、商品の売り逃しなどにも注意を払う必要がある。

(3) 平均在庫高

商品回転率を何回転ぐらいにするかを決定することによって、①売上高を分子にし、商品回転率を分母にして平均在庫高を求めることができる。平均在庫高が大きい場合には、仕入資金が固定したり、在庫費用が余計にかかったりする。一方、平均在庫高が小さい場合には、商品が不足気味でショップ展開が貧弱になったり、品切れ状態を起こすことが予想される。このように、平均在庫高を計画する際、何を、いつ、どの程度、選択し、調達すべきかが当然理解されなければならない⁹⁾。そのためには、商品回転期間との相互関係を考慮した上で、その実質的な意味を十分検討することも忘れてはならない。

$$\text{①平均在庫高} = \frac{\text{売上高}}{\text{商品回転率}}$$

$$\text{②平均在庫高} = \frac{\text{期首在庫高} + \text{期末在庫高}}{2}$$

$$\text{③平均在庫高} = \frac{\text{期首在庫高} + \text{期中在庫高} + \text{期末在庫高}}{3}$$

$$\text{④平均在庫高} = \frac{\text{年間の各月月初在庫高の総和} + \text{最終月の月末在庫高}}{13}$$

また、②から④の方式でも平均在庫高を求めることができ、その中でも②の方式は、最も簡単に算出ができ、多くのセレクトショップで利用されている。ところで、③の方式を月単位に置き換えて説明すると、期首在庫高とは、当月初在庫高であり、期中在庫高とは当月の15日の在庫高であり、期末在庫高とは当月末在庫高となる。なぜ、15日の在庫高を加えるかという、第1に中間時点で在庫高の変動が激しい場合、第2に仕入締め日を15日に設定している場合が考えられる。とくに、セレクトショップの中には、当月の1日から15日に仕入をした商品については翌月の5日に代金を支払い、さらに当月の16日から月末に仕入をした商品については翌月の20日に代金を支払う方法を採用しているショップがある。その場合には、月末と同様に15日の在庫高に対しても注意を払う必要がでてくる。

4. 在庫高予算の目的

セレクトショップの取扱商品には、感度の高い衣料品はもちろんのこと、海外からの買付品や季節商品あるいは年間商品など、各分野にわたって存在するのが実情である。在庫高予算の目的は、売上高予算と均衡のとれている在庫高を維持することが重要であり、しかも売上高予算を達成するためには、商品在庫高がどの程度の金額が必要であるかを検討しなければならない。しかし、平均在庫高においては、季節変動を考慮していないし、その上、月、あるいは販売期によって、売上高予算は変化している。そのため、合理的な根拠をしっかりと考えて在庫高予算を計算することに努めなければならない。すなわち、月次売上高予算を維持するために在庫高予算を決定する必要であり、多くの場合、月初在庫高予算をベースにしている。月初在庫高予算を算出する方法としてはいくつかあるが、ここでは(1)百分率変異法、(2)基準在庫高法をあげてみる¹⁰⁾。

(1) 百分率変異法

この式の特徴は、季節変動の影響を受ける場合と受けなかった場合との算術平均値を利用している。その数値に年間平均在庫高を乗じて、ある程度の季節変動を考慮した場合での月初在庫高予算を導き出す算出方法である。また、この式の前件条件は、各月在庫高と年間平均在庫高の変動率が、各月売上高予算と月平均売上高の変動率の2分の1であり、例えば、ある月の売上高予算が月平均売上高予算より20%多ければ、その月初在庫高予算は年間平均在庫高より10%増加することになる。

$$\text{月初在庫高予算} = \frac{\text{年間売上高予算}}{\text{予定商品回転率}} \times \frac{1}{2} \times \left(1 + \frac{\text{各月売上高予算}}{\text{月平均売上高予算}} \right)$$

例えば、1月月初在庫高予算を求めるために、上記の式に①から④までの数値、①年間売上高予算96,000千円、②予定商品回転率6回転、③月平均売上高8,000千円、④1月の売上高予算12,000千円を代入して計算すると、1月月初在庫高予算は20,000千円となる。

(2) 基準在庫高法

この式の特徴は、各月売上高予算に年間平均在庫高を加えて、これらに月平均売上高予算を差し引くことで、月初在庫高予算が求められる。この式において、平均在庫高予算と月平均売上高予算との差で導き出される数値は、基準在庫高と呼ばれて年間を通じて一定であり、この基準在庫高の数値にその月の売上高予算を加えることで算出される。

$$\text{月初在庫高予算} = \text{各月売上高予算} + \frac{\text{年間売上高予算}}{\text{予定商品回転率}} - \text{月平均売上高予算}$$

例えば、4月月初在庫高予算を求めるために、上記の式に①から④までの数値、①年間売上高予算96,000千円、②予定商品回転率6回転、③月平均売上高8,000千円、④4月の売上高予算16,000千円を代入して計算すると、4月月初在庫高予算は24,000千円となる。

IV A社のケーススタディー

1. 買付検討委員会の設置

A社は、婦人服、婦人服飾雑貨を主に取り扱っているセレクトショップである。1975年3月に東京に1号店を開業し、2008年7月現在、全国に18店舗を展開している。A社における仕入計画は、開業当初より全てマーチャンダイザーの主管で行われていたため、全社的に仕入高予算や商品内容を検討する機会や各ショップからの意見や要望などを聞く会議などは開かれていなかった。そのため各ショップでは、それぞれのシーズンに何をどれだけ売ればよいのか、どのような商品が仕入れられているのか、仕入金額ではいくらなのか、あるいは前年対比ではどのくらいの数値となっているか、などについてショップスタッフに対して明らかにされていなかった。そのため、マーチャンダイザーとショップスタッフ間では、考え方に大きな隔たりが起ることがしばしばあった。

A社は、過去の反省としての改革から業績改善の一策として、2002年度に「買付検討委員会」を設置して、年2回（上期・下期）シーズンごとの全社的な仕入計画、とくに、仕入高予算に関する事項を議論し、予算編成に対しての全店および各ショップの方向性を決定する目的で委員会を立ち上げることになった。さらに、2005年度に「商品政策委員会」を「買付検討委員会」の下部組織の専門委員会として発足させて、各ショップの商品に関する要望、それに対する改善案などを議論する委員会を設けた。

この2つの委員会の働きは、各ショップの数値に対する認識の深まりや社内コミュニケーションの統一が図られるなどの成果が生まれてきた。さらに、販売スタッフ、バイヤー、商品企

画担当者、マーケティング開発部員の委員達にとっては、仕入に対する問題発見や新たなる提案、あるいは情報共有化などの重要な機能を果たしている。

2. 買付検討委員会の構成と業務

(1) 委員会の構成員

委員会の構成員は、社長1名、経営管理部長1名、営業部長1名、マーケティング開発部長1名、営業部グループリーダー（課長）2名、ショップの責任者（店長・チーフ）22名、バイヤー・商品企画担当者10名、マーケティング開発部8名の計46名が委員として参画している。

(2) 主たる業務内容

買付検討委員会の主たる業務内容としては、①半期売上高予算に基づく、仕入計画の策定、②全社的な目標消化率の決定、③商品のカテゴリー別売上高予算に基づく、カテゴリー別仕入高予算の編成、④ショップ別の仕入高予算の決定、⑤消化率との調整、⑥買付検討委員会としての最終決定、⑦バイヤー、商品企画担当者への指示、⑧各ショップへの連絡、以上の8項目があげられる。

また、マーケティング開発部は、買付検討委員会の事務局として、仕入予算に対する中間報告や期中で発生する仕入予算修正の申請を部門長会に提出して審議を経て決定している。さらに、セール実施に伴うOFF率などについては、諸般の状況を考えて買付検討委員会からマーケティング開発部に業務が委嘱されており、バイヤー、商品企画担当者、マーケティング開発部間で検討し、OFF率原案を部門長会に提出して審議を経て決定している。

3. 計画作成のプロセス

(1) 仕入高予算の期間

仕入高予算を作成するにあたっては、その基礎となる売上高予算について営業部から提出された数値を使用することになる。売上高予算は、会社の会計年度に合わせて、上期は4月から9月まで、下期は10月から翌年の3月までとなっている。しかし、仕入高予算については、商品の特性や商品を手当する関係で、会社の会計年度とは異なった期間をもちいている。その期間とは、社内ではSS品と呼んでいる「春物」、「初夏物」、「盛夏物」の商品については10月から翌年の6月まで、AW品と呼んでいる「秋物」、「冬物」「梅春物」の商品については5月から12月までの仕入計画が立てられる。

(2) カテゴリー別仕入高予算の区分

カテゴリー別仕入高予算については、①レディスウェア、②レディスグッズ、③アクセサリ、④メンズグッズ、の4つに区分している。各ショップでは、スペースやフェイス数の関係で取扱わない商品、あるいは取引条件によって取扱いができない商品などを考慮しながら、各ショップ別にカテゴリー別仕入高予算を作成する。最近、5年間の全社平均カテゴリー別仕入高予算については、その構成比は、①レディスウェア59.5%、②レディスグッズ35.0%、③ア

クセサリー 5.0%、④メンズグッズ0.5%、合計100%となっている。

また、①レディスウェア、②レディスグッズ、については、A社の基本方針としてオリジナル商品の取扱高を高めることを戦略として掲げており、2つのカテゴリーの全社合計でオリジナル商品の比率が45%を占めるようになってきている。

(3) 消化率について

仕入れに携わっている人々にとっては、仕入れた商品が期末に在庫高としてどの程度残るか、これはとても重要な大きな関心事である。消化率は、仕入れた商品が、どのくらい売れて減ったかの割合を、売上高と仕入高の関係でみる数値である。その算出は、一定期間の仕入商品とその期間内の売上高で除して求めることができる。

$$\text{①目標消化率} = \frac{\text{売上高予算}}{\text{仕入高予算}}$$

$$\text{②目標消化率} = \frac{(\text{プロパー期間売上高予算} + \text{セール期間売上高予算})}{\text{仕入高予算}}$$

$$\text{③仕入高予算} = \frac{\text{売上高予算}}{\text{目標消化率}}$$

図表 4-1 最近5年間の消化率実績表

| | プロパー期間 % | セール期間 % | 期間合計 % | 前年比増減 | | |
|-----------------|-------------|------------|-----------|-------|------|------|
| | | | | プロパー | セール | 期間合計 |
| 2003年 S S 品 | 72.2 | 18.5 | 90.7 | -3.0 | 3.8 | 0.7 |
| AW品 | 65.9 | 19.4 | 85.3 | -2.4 | 2.2 | -0.3 |
| 2004年 S S 品 | 73.9 | 16.2 | 90.1 | 1.7 | -2.3 | -0.6 |
| AW品 | 69.0 | 18.9 | 87.8 | 3.1 | -0.5 | 2.5 |
| 2005年 S S 品 | 74.3 | 16.1 | 90.4 | 0.4 | -0.2 | 0.3 |
| AW品 | 74.6 | 12.8 | 87.4 | 5.6 | -6.1 | -0.4 |
| 2006年 S S 品 | 78.4 | 11.5 | 89.9 | 4.1 | -4.6 | -0.5 |
| AW品 | 75.6 | 12.9 | 88.5 | 1.0 | 0.1 | 1.1 |
| 2007年 S S 品 | 76.8 | 11.5 | 88.3 | -1.6 | 0.0 | -1.6 |
| AW品 | 70.7 | 15.1 | 85.8 | -4.9 | 2.2 | -2.7 |
| 5年間 S S 品 平均 | 75.1 | 14.8 | 89.9 | | | |
| AW品 | 71.2 | 15.8 | 87.0 | | | |

最近の目標消化率は、プロパー期間が75.0%、セール期間が15.0%前後の割合になっており、合計が90.0%で設定されている場合が多く見られる。「最近5年間の消化率実績表」では、目標消化率を達成したシーズンやそれに近い数値を出しているシーズンが多くあり、買付検討委員会の役割によって消化率の向上、安定につながっていると推察できる。また、プロパー期間とセール期間との消化率における因果関係をみると、プロパー期間の消化率が低いとセール期間

の消化率が高まる傾向が読み取れる（図表4-1）。とくに、重要なポイントは、プロパー期間において75.0%以上の消化率が達成されると、利益高確保ができることが営業収支面から証明されている。

4. 商品政策委員会の役割

(1) 委員会の主旨

本章の第1節でも述べたが、2005年度に「商品政策委員会」を「買付検討委員会」の下部組織の専門委員会として発足させた。商品政策委員会の構成員は、買付検討委員会の中から、社長、経営管理部長を除く人々で組織されている。日頃、販売に従事しているスタッフと仕入れ業務に携わっているバイヤーや商品企画担当者あるいはマーケティング開発部の間において、商品に関する考え方にミスマッチが起こらないように議論する委員会を設けた。

(2) 「商品政策委員会用検討シート」について

委員会の流れとしては、事前に各ショップに「商品政策委員会用検討シート」を配布して、商品に関する要望事項を記入してもらう。その内容としては、①ブランドおよびアイテム構成、②カラー、サイズ、素材構成、③型数、商品量、④納期、⑤競合店を含めた市場状況などである。提出された検討シートは、マーケティング開発部で整理し、「商品政策委員会検討・報告書」を作成して、委員会で検討する。

(3) 「商品政策委員会検討・報告書」の取扱いについて

図表4-2の「商品政策委員会検討・報告書（記入例）」について説明をしてみよう。

図表4-2 商品政策委員会検討・報告書（記入例）

| 店名 | ショップからの要望事項 | 商品政策委員会での合意事項 | 買付後のバイヤーからの報告事項 |
|----|--|---|---|
| A店 | 「ジバンシー」は、2シーズン展開したが、注目度が高いわりには、売上につなげることが難しい。次シーズンは展開を中止したい。 | 次シーズンでは、A店での「ジバンシー」の取扱いを中止する。 「ジバンシー」のテイスト、価格帯と同等のブランドを買付する。 | 「サポートサーフェイス」など、シャープな中にモダンさがあるブランドを買付した。 |
| B店 | 「エミリオプッチ」のレインシューズを希望する。 | 「エミリオプッチ」のシューズは「40足」というミニマム条件があるために、今までは仕入を見送ってきた。 | メーカーと交渉した結果、仕入条件が「40足」から「30足」に変更することができたので買付を行った。 8月納品予定である。 |
| C店 | ジャケット、スーツの買い付けをして欲しい。 | 「チヴィディーニ」を中心としたジャケット、スーツに強いブランドで買付を検討したい。 | 「チヴィディーニ」、「セタイチロー」などで、ジャケット、スーツの買付を増やした。 |

第1に、各ショップからマーケティング開発部に提出された「商品政策委員会用検討シート」は、4つのカテゴリー別にそれぞれ分類し、さらにそれを店別して区分する。そして、「ショッ

プからの要望事項」の欄を記入し、一覧表を作成する。

第2に、委員会は一覧表にある案件について、1つ1つ内容を議論し、委員会としての総意を形成して、仕入商品に関する「商品政策委員会での合意事項」の欄を明確にする。この合意事項は、その期における社の仕入方針となり、バイヤーや商品企画担当者は、合意事項を基にして仕入活動を遂行して行く。

第3に、バイヤーや商品企画担当者は、商品の手当が終了後、その成り行きを報告する。マーケティング開発部は、「買付後のバイヤーからの報告事項」を記入して、委員会で発表して承認を得る。

以上のような、過程を踏んだ「商品政策委員会検討・報告書」は、販売スタッフ、バイヤー、や商品企画担当者およびマーケティング開発部が、手元において商品に関する共通の情報源として活用をしている。この委員会は、相互の信頼関係を構築するために重要な働きをしていると考えられる。

V 数値管理の課題と展望

1. 仕入高予算の注意点

仕入高予算の組立は、単に過去の売上高実績や仕入高実績だけで仕入高予算を組むことについて、マーケティング的な視点から考えれば決して望ましいことではない。とくに、セレクトショップの予算編成は、ファッション動向はもちろんのこと、仕入市場の分析や商品の傾向、あるいは出店の見通し、取引先に対する希望条件、さらにドルやユーロの為替相場などについても十分に検討し、ショップの能力を最上の状態で発揮しうようするための計画であり、戦略としても考えなければならない¹¹⁾。また、仕入高予算の執行中においては、急激な環境変化や予測を超えたヒット商品の出現などの要因によって、仕入高予算と仕入高実績に大幅な乖離が現れることがある。

そのためには、現状を十分に把握し、必要であるならば買付検討委員会の構成メンバー間で議論し、仕入高予算の修正案や対策を検討することが重要である。A社は、仕入高予算の進行状況をマーケティング開発部が常にチェックしており、売れ行き好調な商品については、期中で増額申請を行い、部門長会の承認を経て後、バイヤーや商品企画担当者に商品手配を指示している。

2. 消化率と在庫高について

(1) 消化率の向上

消化率が高まることは、一般的に考えると売上が好調に推移し、それに伴って在庫高が減り、利益高が確保できることになる。そのため、目標消化率は、高いことが望ましいが、あまりその向上にばかり目を向けていると、バイヤーや商品企画担当者が後ろ向きで消極的な仕入れを行い、商品が揃わずかえって品切れや売逃がし、あるいは消費者離れを起こす原因となる。消

化率の向上を図るには、バイヤーや商品企画担当者がムダな仕入をしないことが条件であるが、間違ってもいきなり仕入高予算の縮小を図って、目標消化率を高める方策は避けるべきであり、適切な品揃えと適正な売上高の維持を図ることに力を注ぐべきであろう。バイヤーや商品企画担当者あるいはマーケティング開発部は、販売スタッフに対して商品に関する事項について納得が行く説明をして信頼関係を勝ち取り、積極的な販売活動に取り組んでもらうことに努力を払うべきである。

(2) 在庫高の処理

在庫高については、今後ともに仕入計画の中で消化率を使用するのであれば、シーズン最終在庫高を0円評価したと仮定した場合、最終の利益がどの程度になるかを、過去の傾向を分析しながら算定することも必要である。また、A社にとって、シーズン最終在庫高の0円処理をするためには、どの程度まで利益を見込むべきであるかを、前向きに考えることも大切である。

A社は、バーゲンセールや別会場セールなどで、シーズン最終在庫高の処理を実施しているが、一度物流センターに入庫した商品は、その後、なかなか日の目を見ないため、販売スタッフ、バイヤーや商品企画担当者が忘れがちなのが現状である。今後は、各ショップ別にプロパー商品、セール商品（持ち越し商品）の数値および商品内容を明確にして、売上高だけではなく在庫高についても、管理の一翼を担っているとの意識を持続させる必要があると考える。言い換えれば、シーズン最終在庫高の処理については、不良在庫として数年に渡って持ち越さないシステムづくりが求められる。

3. 両委員会のあり方

「買付検討委員会」と「商品政策委員会」は、全社の目標を達成するために、委員が意見を述べ、コミュニケーションを図りながら政策を決定する場となっている。例えば、「商品政策委員会」に求められているのは、販売スタッフが単にバイヤーや商品企画担当者が仕入れた商品、企画した商品を受動的に販売するのではない。重要なことは、販売スタッフから提供される消費者のナマ情報を委員会が真摯に受け止めて、それを全社的に反映させる仕組みが構築されることにより、委員会の役割を果たすことが可能になる。販売スタッフの活動を通じて、消費者から情報を収集し、バイヤーや商品企画担当者あるいはマーケティング開発部へフィードバックする双方向的な委員会運営をしなければならない。

両委員会の決定事項は、販売スタッフ、バイヤーや商品企画担当者あるいはマーケティング開発部員達が参画し、自ら英知を結集して決めたことなので、社員達をやる気にさせ、能力を引き延ばして行くことにつながると考えられる。委員会の構成メンバーは、会社の方針を理解しながら、仕入戦略や仕入計画の目標に向かって経営参画することに、大きな意義を見いだすことができよう。

結語

小売業界での競争は、機能主義的ないし生態学的から捉えて、市場でそのセレクトショップの繁栄を維持するための機能を探し求めることや、あるいは見出さなければならないという仮定から進まなければならない¹²⁾。セレクトショップは、立地条件、マーチャングイング力、サービスなどにおいて、個性化や多様化を図りながら競合店とある程度の差別化を意識しながら、競争的優位性を確立しようとしている¹³⁾。

ところで、仕入活動をする際には、販売計画や仕入計画、あるいは在庫高計画を基にした仕入戦略がなくてはならない。ショップの売上高予算は毎月一定しているわけでもなく、それに伴う仕入高予算や在庫高予算も一定ではない。例えば、導入期、実売期、売り切り期に沿った仕入、あるいは売れ筋商品、実績のある定番商品の仕入などについて、商品量が適切であるかを日頃からチェックすることが大切である。また、仕入計画を遂行する過程では、販売計画に基づいたショップ展開を円滑にする上において、取引先の生産体制を把握し、事前に発注を手配することが重要である。さらに、シーズンの切り替え時期にあたる2月や8月などは、次期シーズンのために春物あるいは秋物商品をショップに新規投入する仕入活動も積極的に実行しなければならない。これらの仕入計画を怠れば、時代を先取りしたファッション商品を売りにしているセレクトショップの仕入戦略は、絵に描いた餅のような実効性が希薄なものになってしまうだろう。

アパレルセレクトショップの仕入戦略と仕入計画は、その過程の1つ1つが大切と考え、その時々々の環境変化に対応し最善策をつくして、次のステップに進むことが求められる。ファッション市場には先行き不透明で、現時点では予測できないことが多いかも知れないが、時代の小さな変化を見逃すと、ショップ経営が危機に陥ることはいうまでもない。そのため、仕入戦略と仕入計画は、ショップの各部門において段階的に活用しながら、商品選定の取るべき指針として計画的かつ効果的な役割を持っていると理解するべきである。

【注】

- 1) 徳永豊著『戦略的商品管理〔改訂版〕』同文館出版、1996年、16頁参照。
- 2) 今村哲稿「ベンチャービジネスのマーケティング戦略」今村哲編著『ベンチャービジネス（ベンチャーリング）』学文社、2006年、96頁参照。
- 3) 今村哲稿「ベンチャービジネスの経営戦略」今村哲編著『ベンチャービジネス（ベンチャーリング）』学文社、2006年、85頁参照。
- 4) 川畑洋之介著『バイヤーの業務革新』織研新聞社、2001年、50～55頁参照、ならびに内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学、1992年、82～84頁参照。
- 5) 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部、1980年、85頁参照。
- 6) 前掲『戦略的商品管理〔改訂版〕』75頁参照。
- 7) 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局、1998年、167～168頁参照。
- 8) 前掲『戦略的商品管理〔改訂版〕』30頁参照。

- 9) 原田俊夫著『マーケティング・テクニクス』同文館出版、1968年、483頁参照。
- 10) 前掲『戦略的商品管理〔改訂版〕』66～70頁参照。
- 11) 前掲『マーケティング・テクニクス』315頁参照。
- 12) Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin Inc, 1957.
(石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1983年、109頁参照。)
- 13) 今村哲稿「小売業における客用駐車場が果たす経営効率に関する研究」『経済学研究論集』第1号、明治大学大学院、1994年、328頁参照。

【参考文献】

1. A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, The MIT Press, 1962.
2. Derek Knee and David Walters *Strategy in retailing : theory and application*, Philip Allan Publishers Ltd, 1985.
(小西滋人・竹内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文館出版、1991年。)
3. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing*, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc, 1975.
4. Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin Inc, 1957.
(石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1983年。)
5. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部、1980年。
6. 池澤章雄監修『計数と経営情報の活かし方』産能大学、2000年。
7. 井上近子稿「経営改善に対応した売場リニューアルの実証的研究」『目白大学短期大学部研究紀要』第44号、目白大学短期大学部、2008年。
8. 今村哲編著『ベンチャービジネス (ベンチャリング)』学文社、2006年。
9. 内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学、1992年。
10. 川崎進著『新・小売業経営の条件』商業界、2001年。
11. 川畑洋之介著『バイヤーの業務革新』織研新聞社、2001年。
12. 小山政彦・岩崎剛幸著『販売計画の立て方』実業之日本社、2004年。
13. 柏木重秋著『マーケティング』同文館出版、1993年。
14. 徳永豊著『戦略的商品管理〔改訂版〕』同文館出版、1996年。
15. 原田俊夫著『マーケティング・テクニクス』同文館出版、1968年。
16. 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局、1998年。
17. 宮原義友監修『流通・コミュニケーションの戦略』産能大学、1993年。