

小売業における販売計画に関する一考察

—セレクトショップを中心として—

A Study on Marketing Planning in Retail Stores

— Summary of a Select Shop —

井上 近子
(Chikako INOUE)

目次

序

- I 小売業経営と販売
- II 販売計画の内容
- III 商品特性にみる商品展開の特色
- IV 販売計画・販売活動のケーススタディー
- V 今後の課題と方策

結語

序

小売業は、生産と消費をつなぐ流通過程において、最終消費者へ直接販売に伴う商業活動を行っている。セレクトショップが店舗を運営するためには、取扱商品の種類や数量などに関する販売計画を立て、それに伴う仕入計画が必要となる。それに関連して売場における展開時期や陳列場所などに工夫を凝らさなければならない。商売の基本である販売を円滑に推進していくためには、基礎となる販売計画が精度の高い計画でなければならない。とくに注意すべき点は、策定する販売計画が細部まで十分検討された内容でないと、どういった商品をどのくらい仕入れて、どこの売場で展開するのかという計画があやふやなものとなり、適切な仕入活動を行うことができなくなる。また、セレクトショップが取り扱っている商品は、天候や気温、競合店の動向などの影響によって売上高が大きく左右されるため、需要の変化を的確に捉え、適切な発注、補充、ディスプレイなどを行うための方策も必要となる。さらに、実際の売場の動きを見て、当初の計画とのズレを検証し、修正するといった管理活動も重要である。

本論は、アパレルセレクトショップの販売計画に着目し、第I章では小売業経営における販売の重要性を述べ、第II章では販売計画の内容を分析し、損益分岐点による目標売上高の策定を試みた。第III章では商品特性にみる商品展開の特色、製品ライフサイクル理論にもとづく商品展開の変化などを明らかにしてみた。第IV章ではケーススタディーとして、あるアパレルセレクトショップの販売計画に基づいた商品展開の特徴、販売促進策など、具体的な販売活動に

関する取り組みを調査した。さらに第IV章ではセレクトショップの販売計画に対する課題や今後の方策について論じてみた。このように本論では、アパレルセレクトショップにおける経営活動の根幹となる販売計画に焦点をあてて、その在り方について調査・研究を行ったものである。

I 小売業経営と販売計画

1. 小売業経営と商品

小売業は商品販売業であり、常に消費者と接点を持っており、商品の生産や製造に携わっている製造業とは基本的に異なっている¹⁾。例えば、繊維業界について、生産から販売までを川の流れで見ることにする。川上の段階は、糸や生地などを生産する繊維素材産業やテキスタイル産業であり、川中の段階は、生地から衣服を製造するアパレル産業である。川下の段階は、アパレル産業から衣服を商品として仕入れをし、消費者に販売する産業をファッション小売業として捉えることができる。

ところで、小売業経営では消費者から見た小売業の魅力として、消費者ニーズに対応した品揃え、適切な価格、ショップ内外の雰囲気や気配りがある販売スタッフの接客態度、充実したアフターサービス、さらに交通アクセスが便利な立地条件などをあげることができよう²⁾。そして消費者に対して品切れさせることなく、しかも鮮度の良い状態で提供することが求められる。そのためには、売場で取り扱っている商品の一つ一つについて、ディスプレイする目的や理由を明確にし、ショップを取り巻く諸環境や消費者、地域風土、競合他店の状況、などに十分に考慮した商品展開が求められる³⁾。とくにアパレルセレクトショップは、自店の特徴を表現するため、競合他店にはない商品、品揃え、それに伴う販売促進策を消費者に訴えていくことが強く求められる。

2. 販売の重要性

小売業における販売とは、単純に言えば、販売活動を通じて、自社商品の販売を行うことであるが、販売活動は、自社と消費者との接点であり、経営の根幹に関わる非常に重要な業務であるといえる。とくに小売業の業界では、「販売なくして事業なし」、「販売は小売業の血液」、といわれる言葉があるように、販売は小売業が存在する根源であることを意味している⁴⁾。

アパレルセレクトショップとしては、仕入れた商品に対して、付加価値をつけた形で販売することが求められる。すなわち付加価値がない場合には、利益を得る機会がないと言われるように、商品のディスプレイはいかにあるべきか、販売スタッフの販売話法、接客方法はいかにあるべきか、カタログやPOP、屋外広告あるいはWebサイトの内容はいかにあるべきか、などについて詳細でかつ綿密な計画が求められる⁵⁾。消費者は、自己の欲望を満たすために、あらゆる業態業種の中から、店舗、商品を取捨選択し、購入するという消費者行動をとる。近年、めまぐるしく環境が変化する業界の中にあるセレクトショップでは、景気動向や市場環境、ト

レンドなどにより急速な売上高増減の波にさらされる機会が多くある。自ショップが勝ち残るには、売上目標を達成するために、消費者に快適で楽しいショッピングを提供するための売場づくりや販売促進活動、さらに顧客との関係づくりやスタッフの人材育成などはもちろんのこと、これらの販売活動を適切に行うための科学的事前調査と分析を実施し、根拠のある販売予測に基づいた販売目標の設定、販売予算、販売促進策といった販売計画が必要となってくる。

Ⅱ 販売計画の内容

1. 販売計画の概要

販売計画とは、販売目標を達成するために、自社の経営方針にもとづいて、取り巻く環境や人材、商品、売場といった経営資源を効果的に組み合わせ、具体的な販売活動の指針を明らかにしたものである。すなわち、販売計画は、ショップの業績を大きく左右する販売活動の出発点であることを認識し、実効性の高い計画として立案するべきである。当然、販売計画の内容については、店舗の規模や業態によって異なる。また、販売計画を作成するにあたり、販売計画担当部門だけで策定するのではなく、消費者と接客をしている販売スタッフの意見を聴くことも大切であり、販売スタッフや販売部門チーフなどを参画させることが重要であると考えられる。売場で販売活動しているスタッフの意見を販売計画に反映させることは、自らが立てた計画を実行する意味にもなり、遂行するうえで大きな動機づけとなると言えよう。

販売計画は、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月までを計画期間として策定されることが基本であろう。しかし、アパレルセレクトショップの場合は、商品導入の関係やファッション性、シーズン性という商品特性により、会社の会計年度とは異なった期間を用いて計画される場合も多く見られる。一般的にその期間として示すならば、SS商品と呼んでいる「春物」、「初夏物」、「盛夏物」商品の展開は、概ね前年の12月頃から当年の7月頃が目安である。他方、AW商品と呼んでいる「秋物」、「冬物」、「梅春物」商品の展開は、概ね当年の7月頃から翌年の1月頃までが目安となっている。ここ数年は、経済環境や市場状況、あるいはトレンドや天候の関係で商品展開が早まる傾向にあることが窺える。

2. 販売予測と売上高予算

販売予測は、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、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と、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なる手法が代表的ものとして掲げることができる⁶⁾。さらに販売計画を立てる方法として、目標利益を含んだ損益分岐点分析による売上高設定があり、第3節ではこれについて述べることにする。

販売計画のうち、販売目標を明確に数値化したものが売上高予算であり、販売計画の中心となる。売上高予算は、過去の販売実績や自社商品の強みや弱み、ターゲット層、自社の経営資源などにもとづいて策定する。アパレルセレクトショップとして、予算編成に際して注意しなければならない事項は、(1) 前年度の売上高実績、(2) 販売の傾向変動のパターン、(3) 経済・社会情勢、(4) 物価あるいは価格の変動、(5) 競合他店との競争状況、(6) ファッション傾向の変化、(7) 特別催事計画、(8) 自社の小売業経営の営業政策ならびに営業状態、などのデータを入手し、その内容を十分に精査することが必要である⁷⁾。その後、売上高予算は、部門別、担当者別、店別、商品別、月別、週別、日別などに分けられて数値化される。また、売上高予算は、金額を用いて表す方法と数量を用いて表す方法の2つが考えられるが、初期の計画段階においては、金額を用いて表すことが一般的である。

3. 損益分岐点分析による売上高予算設定

販売予測によって得られた数値を将来の売上高予算とすることは、必ずしも的確であるとは言いきれない。企業の経営方針を踏まえて、利益をどの程度見込む売上高予算とするかが大切となる。なぜならば、販売計画を立案する際において、目標とする利益が重要な根拠となることを忘れてはならない。売上高－原価・費用＝利益という式に当てはめてみないと利益が判らないようでは、計画的な経営が行われていないと考えるべきである⁸⁾。販売スタッフの努力で売上高予算が達成されたとしても、費用を賄えられない利益を生み出す目標売上高でなければ、その努力は報われないことになってしまうのは当然であろう。損益分岐点分析の手法は、企業の収益性の優劣を決める基準として使われることが多いが、販売計画や利益計画など幅広く活用されている。

(1) 損益分岐点を算出する公式

損益分岐点とは、売上高と費用との関係がちょうど等しい状態であり、この式を用いて表すと、売上高－費用（固定費＋変動費）＝0が成り立つのである。売上高が一定の金額以上になれば利益が生じるが、それ以下になれば損失が生じるという分岐点である⁹⁾。

損益分岐点を求めるためには、人件費、地代家賃などの固定費と、商品原価や在庫費、広告・販促費などの変動費から導くことができる。固定費とは、売上高の増減に関わらず一定額が発生する費用であり、変動費は、売上高に比例して増減する費用のことである。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率}}$$

例えば、A社セレクトショップは、当期の売上高1,000万円、変動費600万円、固定費300万円、利益100万円の数値であったとする。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{300}{1 - \frac{600}{1,000}} = \frac{300}{1 - 0.6} = 750$$

算出の公式を利用すると、損益分岐点売上高は750万円となり、この数値が利益と損失の分かれ目となり、売上高がこの金額より下回れば、当然、ショップは損失が発生することになる。

(2) 損益分岐点比率

損益分岐点比率とは、損失が発生するまでに現在の売上高が、どの程度の余裕を持っているかを見るものである。

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{現在の売上高}} \times 100$$

A社セレクトショップの数値は、当期の売上高は1,000万円、損益分岐点売上高は750万円である。

$$\text{損益分岐点比率} = \frac{750}{1,000} \times 100$$

計算の結果、損益分岐点比率は75%となり、現状よりA社セレクトショップの売上高が25%ダウンしても、赤字にならないことが数値上において示されることになる。すなわち、この数値は、損益分岐点比率が低い方が経営の安全性が高いと評価することができる。

(3) 目標利益を達成するために必要な売上高

目標とする利益に対する検討案が出されたら、その金額を確保するために必要な売上高を算出する際に用いられる公式である。

$$\text{目的利益を達成するために必要な売上高} = \frac{\text{固定費} + \text{目標利益}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}}$$

A社セレクトショップの当期の利益は100万円であるが、次期の目標利益を150万円に設定した場合、必要な売上高を求めて見ることにする。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{300 + 150}{1 - \frac{600}{1,000}} = 1,125$$

計算の結果、A社セレクトショップが次期の目標利益150万円を達成するため、必要な売上高は1,125万円の数値が算出され、売上高を当期と比較すると12.5%アップが求められる。もし、この売上高の達成が困難と予測されるのであれば、変動費、固定費の引き下げなどによる費用の見直し、販売数量の増加、販売単価の向上、あるいは広告や特別催事の増加など、多方面に渡って関係項目を検討する必要性が出てくるはずである。

Ⅲ 商品特性にみる商品展開の特色

1. 販売活動計画の内容

販売計画において、いかにして実効性の高い販売活動を計画に盛り込むことができるかは、重要なポイントとなる。そのためには、全社一丸となって、計画に参画し、推進する場（会議）を設けることは必要であろう。経営者サイドから明確な経営方針と、売場の意見、販売スタッフの思い入れが伝わる販売活動計画を立案することが求められる。

販売活動計画としては、消費者ニーズを踏まえた上で、取扱商品やサービスについて、いつ、どのような方法で展開・実施するかを決めることである。具体的な内容は、第1に、商品（ブランドやアイテム）の展開時期と規模を明確にした商品展開計画を策定する。とくにアパレルセレクトショップは、シーズン性の高い商品を扱うため、天候、気温変化、市場環境、トレンドなどに左右されやすいことに注意し、商品ライフサイクルを入念に検討する必要がある。第2に、商品展開計画に合わせて、販売促進計画を具体的に策定する。内容としては、催事、広告宣伝、DMやノベルティのデザイン、DM発送対象者、発送枚数などを決め、スケジュール表を作成する。第3に、商品の売場レイアウトを決めた売場配置計画を策定する。第4に、消費者にどのようにアプローチするか、コーディネートはどのようにするか、など具体的な接客方法を盛り込んだ販売戦略を立てる。以上4つの活動が大きな柱と考えられる。

また、計画内容については、なぜそれを実施するのか、いつ、どの商品を、どのような価格と販売促進手段で、どのショップのどの売場で、どのような顧客をターゲットにして、誰が責任者としてどのくらいの規模と時間をかけて実行するのか、といった事項に取り組まなければならないのである。販売スタッフの参加意識を引き出すためには、それを販売計画担当部門から売場の販売スタッフに正確に伝えていくことが重要であり、万一、変更があった場合には、もれることなく周知徹底させる仕組みづくりが大切である。

2. 商品のライフサイクルに合わせた品揃えと売場展開

商品と売場展開の関係については、消費者の商品に対する需要の段階、ある一定期間における売場展開で異なってくる。ここでは、商品展開期を商品の一連の動きや段階について製品ライフサイクル論に沿って、(1) 導入期、(2) 立ち上がり期、(3) 実売期、(4) 売り切り期に分け、それぞれの時期と段階について説明してみる(図表3-1)。

図表3-1 商品のライフサイクルに合わせた品揃えと商品展開例

		導入期 (投入期)	成長期 (立ち上がり期)	成熟期 (実売期)	衰退期 (売り切り期)
品揃えの幅		やや広く	広く	やや狭く	狭く
品揃えの奥行き		浅く	やや深く	深く	やや浅く
展開方法	陳列場所	柱まわり、壁面、 売場の前面	売場で一番目立つ 場所、あるいはコー ナー	売場の核として中 央ゾーン	催事コーナー
	陳列方法	今シーズンのファッ ションをコーディネート で提案する。	人気商品をフェイス で見せ、手に触れる ような工夫をする。	フェイス陳列は少な めにするが、ポリユ ーム感は確保する。	特別なお買い得品 であることをPOP などで強調する。

(1) 導入期

自ショップにおいて、どんな商品を消費者に訴求するかをはっきりと提案する時期である。したがって、新規商品の存在と告知、商品のメリット、ならびに使用方法などを消費者に知らせなければならない段階である。そのためには、商品を売場展開する際には、VPスペースや売場前面にゆつたりと陳列することで、今シーズンのトレンド傾向やコーディネート提案を消費者に積極的にアピールし、売場の鮮度アップを図る。

(2) 立ち上がり期

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」を探し当てるチャンスとなる重要な時期である。したがって、自ショップの躍進が可能となるかが焦点で、売場においては、売上高が徐々に増加するのに伴い競争が市場において発生する段階である。ショップ展開をする際には商品をやや深く幅広い品揃えをし、売場の前面や一番目立つ場所、あるいはコーナー展開を行うことがポイントである。

(3) 実売期

導入期から立ち上がり期に渡ってショップ展開した商品の中から、自ショップの稼ぎ頭として、主力となる売れ筋商品が発見される時期である。したがって、競合他店も市場に進出し、市場が完全に開拓され、ショップ間同士の商品差別化が薄まってくる段階である。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る。商品が本格的に動き出す時期であり、売れ筋商品の品種を絞り、アイテムあたりの数を増やす必要がある。

(4) 売り切り期

自ショップでは、お買得商品（セール対象商品）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大切な時期である。したがって、今期商品をいかに上手に売り切るか、一方で次期新商品の立ち上がりを模索する段階である。セール対象商品については、最終的に売り切り可能となるように価格設定をし、品種、アイテム数の絞り込みを行い、売場展開においては、売れ残り感のないような工夫した演出方法が必要となる。また、売場では、次期シーズンの導入期でもあるため、新規商品とセール対象商品とが混合しないようなレイアウトに気を配ることが求められる。

3. アパレルセレクトショップにみる品揃えの特徴

品揃えとは、ショップないし売場における商品構成や商品展開の内容を指す場合に用いられる。品揃えの方法としては、奥行きの高さと幅の広さに分けて考え、品揃え計画を策定することができる。品揃えの奥行きの高さとは、一つの商品カテゴリーの中でアイテム数の多さを表し、品揃えの幅の広さとは、取扱商品のカテゴリー数の多さを表すことである。一般的に、セレクトショップは、品揃えの奥行きが深く、幅が狭い場合が多く、百貨店は、品揃えの奥行きが深く、幅が広い場合が多い。さらに総合スーパーは、品揃えの奥行きは比較的浅く、幅が広い場合が多く、業態によって品揃えに対する特徴がある。とくに、競合他店との差別化が重要視されるセレクトショップは、ショップの個性を演出するため、取扱商品を絞り込みながら、一部のカテゴリーにおいては、商品の奥行きを深くして、消費者に対応している傾向がみられる。

アパレルセレクトショップの品揃えは、ショップコンセプトがしっかりしていることが重要であり、単純に取扱商品のアイテム数を増やしても、消費者からは品揃えが多いと感じるかもしれない。そのため、目的とする商品が探しにくい、選択に迷う、比較購買がしづらい売場になってしまう恐れがないような工夫が望まれる。商品によっては、品揃えを豊富にする必要があるカテゴリー、品揃えをそれほど必要としないカテゴリーというように、それぞれ商品の特徴があるはずである(10)。品揃えの決定については、自ショップのおかれている商業環境、売場面積、立地条件などから、消費者の購買意思決定に適した内容にすることが求められる。すなわち、安易な新規商品の導入やディスプレイの変更といった表面的な政策ではなく、消費者に受け入れられるライフスタイルの提案によって商品を訴求し、販売を刺激し、顧客満足を得られるような販売促進活動との連動を意図とした品揃え計画が成功の鍵となるだろう。

4. 季節商品と定番商品の特性

商品には大きく分類して、ある時期に限定されて販売する季節商品と呼ばれる商品群と、いずれの時期に関わらず年間を通して販売している定番商品と呼ばれる商品群の2つがある。

この分類で見ると、セレクトショップの取扱商品は、ショップの性格からみて基本的に季節

商品が中心になるといえよう。ここでいう季節商品とは、該当するシーズンにおいて、主力商品として販売する商品のことを指している。例えば、夏場を考えれば、麻素材のワンピース・ジャケット、綿のタンクトップ・キャミソール、あるいは扇子や日傘などの商品であり、冬場を考えれば、カシミアセーターやダウンジャケット、毛皮製品、あるいは手袋、マフラーといった商品があげられる。季節商品は、定番商品と比較して、商品ライフサイクルが短いことが特性であるため、売れ残りによるリスクをできるだけ少なくするよう、動きがある売場展開に心がけ、販売促進計画を策定することが大切である。他方、定番商品は、一年中消費者に使用される商品で、年間を通して品揃えをするべき商品である。例えば、セレクトショップでは、夏は一枚で、冬はインナーとしても着用できるようなTシャツやブラウス、デニムのスカートやパンツ、あるいは下着、ソックスなど、自ショップが取扱っているベーシックな商品が該当することになる。季節商品は、ブームや天候・気温などの影響によって短期決戦の色合いが強く出されるが、定番商品は、流行や季節を問わず安定した売上につながる特性を持っており、品切れを起こさないように注意して、反復購入や購入頻度の高い行動が起こる販売促進計画が要求される。

Ⅳ 販売計画・販売活動のケーススタディー

1. 取扱商品の特徴

(1) 商品カテゴリー別売上高比率

B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、全国に18店舗を展開している。B社における最近3年間の平均売上高実績を4つの商品カテゴリーに分けて、その比率で捉えると①買付ウェア34.1%、②オリジナルウェア31.9%、③買付グッズ17.9%、④オリジナルグッズ16.1%、合計100%という割合になっている。

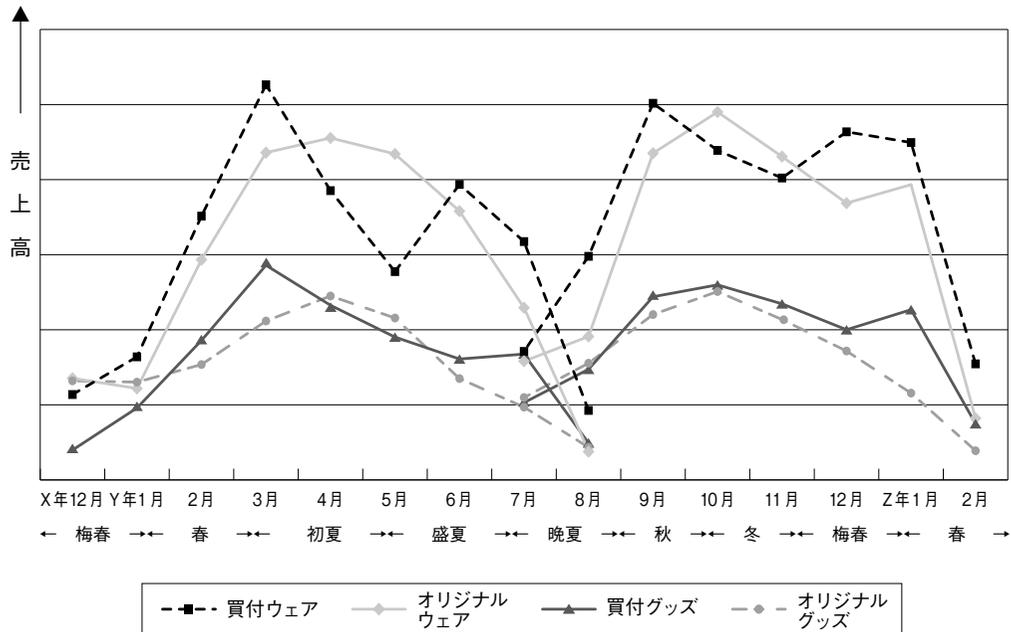
(2) 商品カテゴリー別ライフサイクルの特徴

最近3年間の平均売上高実績を4つの商品カテゴリー別に分けて、売上高とライフサイクルの関係でみることにする(図表4-1)。

①買付ウェアは、B社のコンセプトにマッチしたブランド商品を国内外から買付した商品群である。例えば、ニューヨークのアレキサンダー・ワンやミラノのマルニ、あるいはパリのクロエ、イヴ・サンローラン、さらに日本のミホコサイトウなどといったブランド商品があげられ、シーズンごとに取扱ブランド商品の見直しがなされている。また、最近B社では、デザイナーとのコラボレーションによって限定商品の企画開発を行うこともある。

SS商品は、早いブランドでは12月初旬に立ち上がり、3月の売上高がピークとなる。AW商品は、SS商品のプロパー実売期が終了した7月頃から立ち上がり、9月の売上高がピークとなる。買付ウェアは、プレコレクション商品が入荷したならば、直ちにシーズン立ち上がりを行い、その後3から4ヶ月でメインコレクション商品の売場展開が可能となる。そのため、この

図表4-1 最近3年間の商品カテゴリー別ライフサイクル



時期には商品が最大限に充実し、売上高がピークになることが見て取れよう。

②オリジナルウェアは、B社が企画開発を行ったオリジナル商品と、OEM先が企画した商品に対して、内容を一部B社仕様に変更した商品の2分類がある。SS商品のシーズン立ち上がりは、買付ウェアよりも遅く、本格的な立ち上り時期としては3月初旬であり、4から5月にかけて売上高がピークとなる。AW商品は、10月と1月の2つピーク時期がある。最近では12月頃まで暖冬が続くため、一気に寒くなった1月に重衣料品が活発な動きを見せる変化があることがわかる。

③買付グッズは、買付ウェアと同様、国内外からセレクトした商品群である。SS商品は3月に売上高がピークとなり、他方、AW商品は、毛皮商品やカシミア商品など季節商品と呼ばれる商品が多いため、肌寒くなった10月頃に売上高がピークとなる傾向である。

④オリジナルグッズは、すべてB社が企画開発を行った商品である。年間を通して販売される定番商品は、その中で約50%程度あり、代表的な商品として、バッグ、ポーチ、傘、携帯ストラップなどである。売上高のピークは、4月、10月の2回あるが、年間を通して月別の売上高変動が小さく、定着している商品群であるといえよう。

このように見ていくと、全般的な商品の売れ行きは、セレクトショップの性格上、実際の季節より早いことがわかる。また、年間を通しての販売期間では、AW(秋冬)期のほうがSS(春夏)期より短いという特徴を窺うことができる。

2. 年間販売促進計画

図表 4-2 年間販売促進計画例

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
社会行事 歳時	お正月 成人の日	バレンタインデー	卒業式 春休み	入学式 入社式	GW 母の日	梅雨	夏休み	お盆	秋分 の日	体育 の日	文化 の日	クリス マス
シーズンサイクル	春物 立ち上がり		夏物 立ち上がり				秋物 立ち上がり		冬物 立ち上がり			
販促テーマ		○○○スプリング			エスニックリゾート			○○○オータム			ホワイト クリスマス	
プロモーション計画 (全店共通)		コートコレクション デニムフェア		リゾートコレクション (水着、サングラス、日傘) ハッピーレイニーデイ (レインブーツ、レインコート、傘)			カシミアフェア コートコレクション		パーティグッズ セレクション (クラッチ、手袋、 ストール)			
(個店別)		イリエファッションショー				毛皮受注会				リュウゾウナカタ受注会		
その他	AW 商品セール	SS 商品 DM					SS 商品セール	AW 商品 DM				AW 商品セール

年間販売促進計画は、社会行事や前年の販売促進計画とその結果、商品のライフサイクルや市場動向、個々の店の戦略や商品政策、仕入先との関連などによって決定されている。B社は、年間を4つに分けて販売促進テーマを設けており、それに伴った活動を実施している（図表4-2）。

例としては、①ある年のSS商品の立ち上がり後、シーズンテーマである“○○○スプリング”にふさわしい一押しアイテムであるコートやジャケットなどをピックアップして、カタログやDMに掲載し、顧客に郵送して来店促進効果を狙うと同時に、売場においても全面的に商品ディスプレイを行っている。②ゴールデンウィークに海外旅行に行かれる顧客を狙って、4月末頃から“リゾートコレクション”と称して、水着やサングラス、日傘といったアイテムを推奨販売している。③SS商品の販売終了を見計らって、徐々にAWの新規商品の紹介を行っている。④クリスマスシーズンを迎えるにあたっては、11月中旬頃頃からギフト商品を中心とした売場ディスプレイに変更し、顧客にDMを郵送している。などが主な活動としてあげられる。

3. 個店別販売促進活動

販売計画は、一般的に全ショップを対象とした計画になっているが、全国に店舗展開をしているB社では、各店別にも独自の販売活動計画を立てて実施しているものがある。

ここ10年間では、毎年6月にB社の本店や広島店において、ショップ独自の販売促進活動として、毛皮受注会を開催している。マルニ、チヴィディーニといったブランド数社からサンプルを借りて、売場で2～3日間、期間を限定して展示し、顧客から予約を受けて、半年先の11月頃に商品を受け渡す仕組みを取っている。顧客には、スワッチ（生地見本）をみながら、好みの素材やカラー、サイズをオーダーできることが、好評となって1着数十万円する商品を2着オーダーする顧客もあり、ショップによっては月の売上高の半分を占める場合もある。

また、デザイナーがショップに来店して、デザイナー自身が顧客にマッチした商品をコーディネート提案するフェアも実施しているショップもある。デザイナーにとっては、販売スタッフの意見を聞けることもあるが、顧客のナマの声やナマの情報が得られることも大きなメリットとなっている。

V 今後の課題と方策

1. 販売計画の課題

販売計画は、ショップ活動の根幹となる目標を設定したものであり、販売活動に共通の目標を与え、活動遂行の管理基準となることはいうまでもない。ショップが存続・発展するためには、ショップが必要とする売上高を達成し、必要な利益高を確保しなければならない使命がある¹¹⁾。そのためには、策定された販売計画が販売スタッフ全員に理解され、納得できる内容でなければならないし、販売スタッフにとって、実効性が高く、販売活動に結びつくと考えられる計画であることが望ましい。しかし、いかにして目標を達成するかを考えた際、計画を具現化した行動手順、担当者、時期、組織関係、あるいは月別、四半期別などの予算や行動予定、さらには計画内容や行動の優先順位が明確になっていない場合が多く見られるし、上司やリーダーに聞いても応えられない場合もある。とくに、ショップにおいて、何らかの突破的な事態が発生した場合、上司やリーダーは、最善の結果と最悪の結果を予測したシナリオも持ち合わせるべきではなかろうか¹²⁾。近年、アパレルセレクトショップ業界を取り巻く諸環境は、大変に厳しい状況にあり、閉店や廃業に追い込まれている店舗が数多く見られる。商業環境のズレを回避しながら、違った側面にも考慮した販売計画を策定する必要に迫られていると考え得るべきであろう。

2. 将来の方策

販売計画は、消費者市場についてだけでなく、必要に応じて仕入市場の分析や新規商品の傾向、出現の見通し、あるいは競合他店の出店・増床動向などについても十分な情報分析を行い、自ショップがたえずトップレベルを維持し、ショップの能力をベストな状態を発揮できることが理想といえよう。今までは、どちらかといえば、自ショップの働きかけを消費者に受け入れさせる形で、消費者ニーズを具現化していた傾向があったことは疑う余地がない。今後の販売計画の策定にあたっては、川上の生産者の商品供給に対して川下のファッション小売業を適合させるのではなく、消費者ニーズに対して川上の生産者の商品供給を適応させていく発想が、ますます必要に迫られることになろう¹³⁾。

商品展開においては、一般的消費慣習の変化などに注目し、ショップに斬新さを持たせる意味で、有効販売期間の見極めが重要となり、計画通りで実施するか否かは、実績数値と販売スタッフの熟知した経験が大いに参考になるだろう。さらに日頃から品揃えする商品内容と販売計画を相互にチェックする機能と役割を持つ組織の設置が期待される。

結語

販売計画を実現するためには、販売スタッフが目標を明確に理解、納得し、それが正しい計画であることを確信することが前提である。販売スタッフは、そこで心理的エネルギーを注ぎ込む価値を発見し、そこに初めて活力が生まれ、それぞれの売場で自分に何ができるかを考えることによって、販売スタッフ魂を発揮した創造的活動が行えることになる。一つ言えることは、人間は自分の立場からものを見てしまう傾向があり、客観的に状況を判断することを忘れがちになる。生産者は小売業者の立場になれないし、販売スタッフは経理部の立場になれないことに注意しなければならない。すなわち、彼らは、消費者の立場にたった冷静な判断が、求められることを知るべきである。小売業に携わっている多くの人々は、ショップ経営を円滑に進める上で、収益性・売上高に直接影響を及ぼす販売計画の重要性について、十分に認識を有していることが強く感じられる。そのためには、遂行のスケジュールや中間チェックの時期、それに伴う情報の公開と共有化など、実行の過程において管理・分析能力がなければ、どんなに優れた販売計画であっても成果をあげることは困難であろう。

【注】

- 1) 宮原義友著『販売管理演習』同文館出版、1986年、179頁参照。
- 2) 川崎進一著『新・小売経営の条件』商業界、2001年、27頁参照。
- 3) 松下伸吾稿「チェーンストアの新戦略—新しい小売業のあり方を求めて」宮澤健一・高丘季昭編『流通の再構築』有斐閣、1991年、159頁参照。
- 4) 柏木重秋著『マーケティング』同文館出版、1993年、121頁参照。
- 5) 前掲『販売管理演習』同文館出版、1986年、181頁参照。
- 6) 井上近子稿「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」『目白大学短期大学部研究紀要』第45号、目白大学短期大学部、2008年、207頁参照。
- 7) 徳永豊著『戦略的商品管理〔改訂版〕』同文館出版、1996年、52～53頁参照。
- 8) 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部、1980年、127頁参照。
- 9) 浜田芳樹著『販売管理の図表と算式』経営実務出版、1985年、121～125頁参照。
- 10) 流通経済研究所編『インスタ・マーチャングデザイン』日本経済新聞出版社、2009年、47～48頁参照。
- 11) 産業能率大学マーケティング研究室編『新版マーケティングの実務知識』経営実務出版、1988年、180頁参照。
- 12) 武井寿稿「マーケティングの手順」宇野政雄編著『最新マーケティング総論』実務出版、1987年、229～230頁参照。
- 13) 片山又一郎稿「マーケティングの現代的課題」宇野政雄編著『最新マーケティング総論』実務出版、1987年、382～383頁参照。

【参考文献】

1. 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。)
2. Virginia O'Brien THE FAST FORWARD MBA IN BUSINESS John Wiley & Sons, Inc, 1996. (奥村昭監訳『MBAの経営』日本経済新聞社、1996年。)
3. GARY HAMEL with BILL BREEN THE FUTURE OF MANAGEMENT Harvard Business School Press, Boston, 2007. (藤井清美訳『経営の未来』日本経済新聞出版社、2009年。)
4. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部、1980年。
5. 井上近子稿「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」『目白大学短期大学部研究紀要』第45号、目白大学短期大学部、2008年。
6. 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。
7. 今村哲稿「ニューコンビニエンス・ストアの事業開発に関する研究」『経済学研究論集』第4号、明治大学大学院、1996年。
8. 今村哲稿「複合商業ビルにおける業種・業態変更の事業に関する実証的研究」『経営経理研究』第58号、拓殖大学経営経理研究所、1997年。
9. 今村浩明・浅川希洋志編著『フロー理論の展開』世界思想社、2003年。
10. 岩高要子著『セレクトショップバイヤーへの道』ファッション教育社、2003年。
11. 内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学、1992年。
12. 宇野政雄編著『最新マーケティング総論』実務出版、1987年。
13. 柏木重秋著『マーケティング』同文館出版、1993年。
14. 神谷蒔生著『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年。
15. 川崎進一著『新・小売経営の条件』商業界、2001年。
16. 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
17. 産業能率大学マーケティング研究室編『新版マーケティングの実務知識』経営実務出版、1988年。
18. 清水晶編著『マーケティング通論』同文館出版、1984年。
19. 棚部得博編著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社、2002年。
20. 徳永豊著『戦略的商品管理〔改訂版〕』同文館出版、1996年。
21. 浜田芳樹著『事業戦略』産業能率大学出版部、1984年。
22. 浜田芳樹著『販売管理の図表と算式』経営実務出版、1985年。
23. 宮澤健一・高丘季昭編『流通の再構築』有斐閣、1991年。
24. 宮原義友著『販売管理演習』同文館出版、1986年。
25. 流通経済研究所編『インストア・マーチャンダイジング』日本経済新聞出版社、2009年。