

デパートにおける品揃え改善に関する研究

クオリティマネジメント研究

601B021-8 金 惺潤

指導 棟近雅彦 教授

A Study on Improvement of Merchandise Assortment in a Department Store

By Seijun Kim

1. 研究目的

多くのデパートにおいて、収益力の低下が大きな経営課題となっている。収益力低下の最大の要因は、購買業務(以下、バイイング)の仕組み作りの遅れにある。これは、デパートで取り扱うファッション性の高い商品(以下、ファッション商品)を分析・評価する方法が確立していないためである。そのため、デパートにおいては勘や経験に頼ったバイイングが行われているのが実態である。結果として、収益力の低下だけでなく、売場においても品揃えの不具合が多発している。

また、勘や経験に頼ったバイイングが行われているのは、正確な予測が難しい将来のトレンドを追及している結果でもある。すなわち、現在のバイイングは、“どんな商品を仕入れるべきか”という商品構成重視の立場にある。

本研究においては、品揃えに関する諸要素のうち商品量に着目し、これに起因する品揃えの不具合を明らかにする。そして、これを解決するバイイングの改善方法を提案することによって、デパートにおける品揃えを改善することを目的とする。

2. 本研究のアプローチ

勘や経験に頼ったバイイングによる不具合は、商品量の過剰による不要商品の多発である。本研究においては、総合デパート A 社を事例として、この問題を顕在化し、解決方法を提案する。はじめに商品量、不要商品の発生状況を示す。そして、これらがもたらす不具合を明らかにする。この分析結果をもとにファッション商品の分析方法を定め、商品量を適正化し、不要商品を削減する方法を提案する。最後に、提案方法の有効性と本研究の意義について考察を行う。

ここで、本研究で用いる用語とその定義を示す。

型番	商品の種類、品種
投入型番数	1シーズンに売場に投入される型番数、総品種数 本研究においては商品量を捉える指標とする
不要型番	全型番を売上高順に評価した際の総売上高の低位5%を構成する型番

3. 現状分析

A社のスポーツシューズを対象に、販売実績データの調査を行った。データ概要および調査結果を以下に示す。

ブランド単位のパレート分析
上位20%のブランドで売上高全体の約80%を構成している 売れ筋ブランド、死に筋ブランドは店舗間において差がない
型番単位のパレート分析
上位30%の型番で売上高全体の約80%を構成している 上位のブランドにおいても不要型番は多数存在する
不要型番率分析
全型番に占める不要型番率は店舗によって異なるが、 30~40%が不要型番である
欠品による販売機会損失の調査
700回の接客を観察した結果、約20%のケースにおいて 欠品のために販売が不成立になっていた
[データ概要] 対象商品：スポーツシューズ及び関連商品 対象期間：2001年下半期、2002年上半期 対象売場：31売場(全店半期総売上高 約30億円)

以上のように、A社のスポーツシューズは商品量が過剰な状態であり、不要な商品が慢性的に発生している。その一方で、必要な商品における欠品の多発など改善の余地が大きいといえる。商品量が過剰であるのは、幅広い品揃えによる顧客満足度の向上、トレンド予測に伴うリスクの回避に対するバイヤーの意識が強すぎる結果であると考えられる。商品量の過剰が、売場営業に引き起こす不具合を表1に示す。

表1 商品量の過剰による売場営業の不具合

	売り手のコスト・損失	買い手の不利益
品揃えサービス	欠品による機会損失の多発	欠品の日常化
	販売付帯業務の増加・悪化	売場演出の悪化
	商品補充の発注精度低下	売場がわかりにくい
	売場メンテナンスの遅れ・不徹底	商品情報が満足に得られない
接客サービス	デッドストックの慢性的な発生	
	在庫情報不足による販売力低下	買物生産性の効率低下
	商品知識力の低下	販売員に長時間待たされる
	品出し効率の悪化	満足な接客が受けられない
その他	従業員教育の不徹底	
	店舗安全性の低下	
	棚卸コスト・手間の増加	
	商品情報収集力の低下	
	時間外労働の増加・日常化	

以上の現状分析から、商品量、すなわち投入型番数を管理することによって品揃えを改善する必要があり、その効果は大きいといえる。

4. 投入型番数適正化方法の提案

4.1 ファッション商品分析方法の提案

投入型番数の適正化における最重要課題は、不要型番の発生防止である。つまり、投入された不要型番を排除する仕組みではなく、不要型番を仕入れられないバイニングの仕組みが必要である。

本研究においては、三つのステップからなる投入型番数適正化方法を提案する。まず、初めの二つのステップによってファッション商品の分析上の層別要因を定める。それをもとに三つ目のステップにおいて、商品構成ごとに投入型番数を適正化し、不要型番の削減対象を明確にする。具体的な手順を以下に示す。

《Step1：売場の分類》

このステップにおいては、品揃えに関する要因（マーチャンダイジング要因）のみで実績データの分析を行うために、売場の分類を行う。すなわち、図1に示すようにマーケティング要因の差が最小になるよう売場を分類することで、交絡している要因を分離する。この分類によって、売場タイプごとに品揃えの差の効果を検討できる。分類結果を表2に示す。

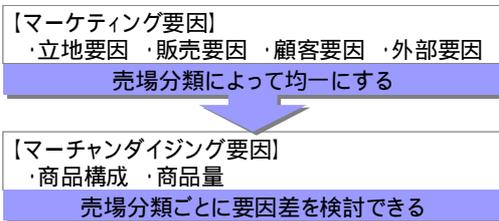


図1 売場分類の考え方

表2 売場の分類結果

タイプ	店舗集客力	売場面積	投入型番数	売場特徴	A社分類
アンテナ	強	大	2500以上	新規ブランド提案型 10~20代顧客層対象	3
主力	強	大	2000以上	都心型大規模店舗 全世代対象	7
標準	中	中~大	1000以上	郊外型中規模店舗 ファミリー層対象	16
小規模	弱	小	500~1000	郊外型小規模店舗 ファミリー層対象	4
特殊		小	500以下	売場編成調整型	3

《Step2：ブランドの機能展開とブランド群形成》

適正化を考える際には、1)販売実績以外で貢献する商品进行评估すること、2)適正化する上で的一般性のある単位を定めることが必要である。この二つの観点から、Step2においては販売実績と品揃え上の機能によりブランドを分類し、ブランド群の形成を行う。すなわち、機能が同一なブランド群ごとに適正量を定めていく。

品揃え上の機能は、品揃えに対する売り手要求

と買い手要求の展開から抽出した。売り手要求については、実績に対応する機能、その他の機能に大別し展開を行った。買い手要求については、魅力的品揃えに対応する機能と、定番的品揃えに対応する機能に大別した。以上の機能展開を実施した結果、10の機能を抽出した。そして、機能展開表を用いて、全ブランドと機能の対応付けを行った。結果を表3に示す。

表3 ブランドの機能展開表(一部)

ブランド	実績評価			機能評価						
	当期売上高	売上高前年比	取扱期間	取引先政策	売場魅力向上	将来性	信頼性	新規性	稀有性	認知度
a1	29,504	112.2%	3年~							
a2	26,199	107.3%	3年~							
a3	21,202	97.1%	3年~							
a4	19,438	92.4%	3年~							
a5	8,319	151.2%	2年							
a6	5,812	125.3%	1年半							
a7	4,327	110.8%	2年							
a8	4,184	95.6%	2年							
a9	1,476	-	6ヶ月							
a10	811	68.9%	3年~							

A社スポーツシューズで取り扱う65ブランドについて対応付けを行った結果、5つのブランド群が形成された。表4に特徴と分類結果を示す。

表4 ブランド群の特徴と分類結果

群	機能・特長	分類結果
群	主力ブランド群	7
群	準主力・成長期ブランド群	9
群	衰退期・高認知度ブランド群	6
群	新規・低認知度ブランド群	23
群	無機能ブランド群	20

品揃え上の機能の分類においては、スポーツシューズに限定されない一般的な用語を用いた。したがって、機能の対応付けは他のファッション商品を分類する際にも用いることができる。一方、ブランド群の分類は商品によって異なる結果になりうると考えられる。たとえば、トレンドの変化が少なく、市場が安定した商品であれば、表4のように群の分類が細分化されないと考えられる。

《Step3：適正化対象の決定》

Step2によって決定したブランド群ごとに、投入型番数、不要型番率を算出し、これについて売場タイプごとに比較分析する。具体的には、以下の表5に示す分析を行う。

表5 比較分析方法

分析手法	比較項目
パレト分析	各店舗についてブランド群別の不要型番数を比較
相関分析	店舗別に不要型番率・投入型番数を比較
	ブランド群別に不要型番率・投入型番数を比較
検定	データに対応があると見なして、複数期間の不要型番率の差を店舗ごとに比較
	新規・継続比較
新規・継続比較	新規型番と継続型番における不要型番発生状況を店舗間および複数期間において比較

そして、この比較結果から共通点と相違点を発見することによって、各売場の適正化ポイントを明確にする。主力タイプ売場のスポーツシューズに関する適正化ポイントを表6に示す。

表6 主力タイプ売場に関する比較と適正化案

	共通点・相違点	適正化ポイント
店舗間比較	不要型番の80%を、群が占有している(共通点) 群の不要型番率は50%以上である(共通点)	似寄り型番間で不要型番率が高く、これが削減対象となる 不要型番率の大幅な改善には、群を削減が必要である
複数期間比較	群型番数が増加し、不要型番率も増加している(相違点)	群型番数を前年度の実績に戻す必要がある

以上の三つのステップによって、ファッション商品を分析する上での層別方法、比較分析法を定めることができた。

4.2 投入型番数適正化のサイクル

4.1の分析方法をもとに、仕入サイクルに沿って投入型番数を適正化する方法を手順化した。手順の流れを図2に示す。

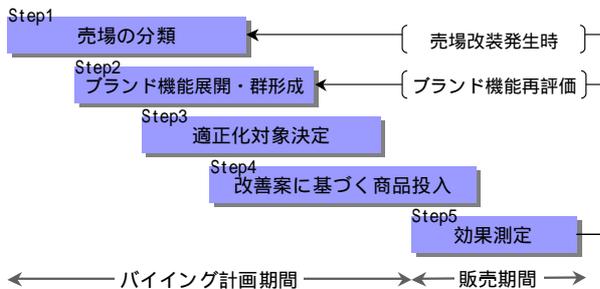


図2 投入型番数適正化のサイクル

まず、4.1のStep1から3に沿って適正化対象の売場、ブランド群を決定する。その結果にもとづき、各売場について次期の各群の投入型番数を決定し、ブランド、型番内容を決定する。投入後は、販売期間を通して適正化の効果、すなわち不要型番率の変化を測定する。売場、ブランドの位置付けは常に変わるので、分類も仕入サイクルごとに行わなくてはならない。このサイクルを継続することで、各ブランド群の投入型番数を適正量に近づけ、不要型番率を低減することが可能である。

5. 事例適用

スポーツシューズにおいては、表6に示す適正化案を得ることができた。そこで、提案方法の汎用性・再現性を確認するため、スポーツシューズ以外の商品に4.1の3つのステップを適用した。9つの商品に適用した結果、7つの商品については、品揃え上の適正化ポイントを顕在化することができた。また、ブランド群形成の結果、表4に示した以外のブランド群として、停滞期ブランド群、形式取り扱いブランド群などが挙げられた。各商

品の適正化ポイントを表7に示す。

表7 他の商品における改善ポイント

適用商品	適正化ポイント
レディスバッグ レディス革小物	群は新規型番が不要型番率を高めている 群の自主ブランドが圧倒的に不要型番率を高めている 群は型番入れ替え率を高くする必要がある
メンズバッグ メンズ革小物	群型番数を極力削減する 群を強化する
レディスシューズ	群型番数を削減し不要型番率を削減する必要がある 付属的ブランド群が機能していない
メンズシューズ	群型番数構成率を高めるべきである 付属的ブランド群が機能していない
レディスジーンズ	群型番数を削減し不要型番率を削減する必要がある 群の似寄り型番を極力排除する

提案方法を適用した商品において、メンズジーンズ、ネクタイに関しては有効な適正化ポイントが見出せなかった。これらの商品の共通点は、商品市場が安定し、消費者のブランド選好も変化が少ないことである。したがって、デパート以外の小売業態においても同じような品揃えが行われているといえる。また、他の商品に比べ取り扱いブランド数が少ないも挙げられる。

以上のことから、提案方法は品揃えにデパートの特徴があり、取り扱いブランド数が多いファッション商品に対して有効であるといえる。

6. 考察

6.1 商品量の観点による現状分析

商品構成を重視する品揃え分析においては、売れる要因を把握し、商品収集に結びつけることが重視されてきた。一方、商品量から品揃えを捉える場合は、売れる商品だけではなく、売れない商品の管理にも焦点を当てることとなる。本研究では、この観点から分析することで、商品量が過剰であること把握し、これが売場に与える品揃えの不具合を見出した。また、長期の実績データ全体を分析対象とすることで、不要型番率が店舗間や期間によってばらつくことを把握し、このばらつきから改善の可能性を見出すことができた。

6.2 提案方法の特徴

6.2.1 ファッション商品の層別方法

ファッション商品の分析においては次の問題点のために、多変量解析手法などを用いることができず、品揃えの分析・評価方法が確立していない。

ファッション商品は定量的に評価することが困難である
商品属性を定量化することが困難である
評価指標に影響を与えるさまざまな要因が交絡している
売れない商品を全て排除することは誤りである
見せ筋、育成商品などは、販売実績以外の観点から評価する必要がある

本研究では、これらの問題を解決する層別方法を定めた。まず、分析方法の Step1 において提案する売場分類は、マーチャングダイジング要因のみを評価する上で有効な方法であるといえる。すなわち、この作業によって商品構成や商品量が販売実績に対して与える影響を検討することができる。

次に、Step2 において提案する品揃えにおける機能の評価は、全ての商品を正當に評価できる方法であるといえる。従来、実績のみを評価するパレート分析は、結果として類似商品ばかりが集まるといふ点で敬遠されていた。品揃え上の機能を評価することは、この問題を解決し、パレート分析などの活用を有効にすることができる。また、品揃え上の機能は、ブランド評価に関するパイヤーとの議論を通して分類したものであり、網羅性・一般性があると考えられる。

また、層別方法を決定し、ファッション商品の分析方法を確立することは、コストやリスクを伴う実証実験に取って代わる、重要な改善手法の構築であるといえる。この観点からも提案方法は有効である。

6.2.2 ブランド群形成の意義

デパートにおいては、取り扱う商品のほとんどが6ヶ月サイクルで入れ替わる。したがって、適正化を考える際は、現在取り扱っているブランドに対して投入型番数を定める方法は有効ではない。ブランド群単位で適正化を行うことは、この問題を解決し、長期的に有効な情報を蓄積できる。トレンドや取り扱いブランド・型番が変わっても、ブランド群の適正量は普遍的なものであり、変化しないためである。

群形成の方法については、以下の観点から型番単位ではなく、ブランド単位で行うことが適切である。

- 仕入れ時点での型番の機能評価が容易でない
- 実際の仕入における管理の単位である
- 商品の属性情報として最重要要因である
- 顧客にとっても重要な購買の判断基準である

6.2.3 提案方法の適用範囲

提案方法は、ファッション商品を取り扱い、複数店舗を展開する小売業において適用することができる。デパート以外的小売業としては、多数のブランドを取り扱うチェーン展開のセレクトショップ業態などにおいて適用可能である。

提案方法を適用できる商品は、業態固有の品揃

えが行われ、取り扱いブランド数が多いファッション商品であるといえる。特に、生産リードタイムが長く、長期予測が必要な商品においては、本研究で提案するバイイングの改善が重要である。一方、アパレルなどの生産リードタイムが短く、需要の変化に対して短期的に対応可能な商品については、バイイングの改善以上に分割生産の体制構築が重要であるといえる。

6.3 小売業改善手法のデパートへの適用

近年、コンビニエンスストアやスーパーマーケットといった業態においては、POS データの活用などから、不用商品を削減し、収益力を高める改善手法が一般的となっている。一方、デパートにおいては、普及度の低い商品を消費者に広めていくことを経営方針の柱とし、新規商品や新規ブランドを幅広く開拓している。しかし、他業態が行っているような蓄積情報の有効活用や不用商品を削減する体制が整っていないのも、この考え方が根強いためである。

本研究は、デパートにおいても他業態のように不用商品を削減し、品揃えを改善する必要があることを問題提起した。そして、デパートの品揃えの特徴を考慮することによって、実績データを活用した品揃えの改善が可能であることを示した。

7. 結論と今後の課題

本研究においては、勘と経験に頼ったバイイングが行われているデパートの品揃えにおいて、商品量に着目し、不具合を明らかにした。また、過剰な商品量を適正化することで、品揃えの改善が可能であることを示した。そして、商品構成を考慮しながら、商品量を適正化する方法を提案し、その有効性を検討した。

今後は、実際に投入型番数の適正化サイクルを実施し、改善効果を定量的に把握し、消費者の品揃えに対する満足度の変化を確認する必要がある。また、商品補充サイクルや在庫量の情報も取り入れて提案方法を改善することなどが挙げられる。

《参考文献》

- [1] 石渡徳彌(1993):「販売情報システム」,日科技連
- [2] 田島義博他(1989):「店頭研究と消費者行動分析」,誠文堂新光社
- [3] 緒方知之(2000):「タンピンカンリ」,イースト・プレス