

βマーケティング編集室 メールマガジン158号

店舗販売 — 小売支援と販売予測

○ ISMの基本

ここ10年の店頭販売研究の多くは、カテゴリー・マネジメントとインスタ・マーチャンドアイジング(ISM)に関するものです。カテゴリー・マネジメントの基本は、お客様が買い易い売場をつくることです。また、ISMは、快適な買い物環境を提供し、主に「客単価」を上げることを目指した活動です。

《売場と陳列の設定の流れ》

ゾーニング(客導線設定)
レイアウト(売場設定(図面))
スペース・アロケーション(面積配分)
ロケーション(陳列位置/順序)

《客動線》

- 1) 直線誘導(通路はまっすぐ)
- 2) 入口は道路に面した壁際から、出口は同じ道路に面した入口とは反対側
- 3) 主通路は、1WAYで主要売場を結ぶ

《レイアウト》

- 1) 前進立体陳列により商品の量感を出す
- 2) 客の目に入る所は商品のフェイスで埋め尽くす(連続性)
連続感を遮る柱、 gondolaエンドの背中を商品で隠す/鏡を使う
- 3) マグネットの配置
主通路の両側、通路の突き当たり、 gondolaエンド、定番売場のコーナー

《商品構成の検討》

- 1) どの様な商品を
- 2) どの様に分類し
- 3) どの様な価格にし
- 4) どれだけの陳列量にするのか
- 5) どう陳列するのか

《商品の回転とフェイス配分》

店頭在庫量(陳列量)をSKUごとの販売数量に応じて決める

- 1) 品切れが防止できる
- 2) 過剰在庫がなくなる
- 3) 商品補充の回数を調整できる

《陳列の方法》

バーチカル陳列(垂直陳列)

商品間の品質に差がない場合や、アクセント・カラーコントロールする場合で、同一商品群や関連商品を最上段から最下段まで“縦”に陳列する方法。

ホリゾンタル陳列（水平陳列）

商品間の品質に著しい差がある場合で、商品を棚板に横に並べて水平に配列する陳列方法。

フォワード陳列（前進立体陳列）

棚板の前面に商品の陳列面を出し、盛り上がった感じに見せる陳列。

ジャンブル陳列（投げ込み陳列）

選り取り均一セールのようなバラエティーの楽しさを訴求する場合で、ジャンブルケース、ワイヤーケース、籐かご、平台、などに商品をランダムに投げ込む陳列。

アイランド陳列（平台・島陳列）

催事コーナーの訴求と通路の回遊性を高めて、量販を実現するための陳列。

《棚割》

・品揃え

基準になるのは、POSデータと商品属性データ。

・グルーピング

お客様にとって「似ている」商品を括る。

・ゾーニング

- 1) それぞれの商品群の売上に応じたスペース配分
- 2) それぞれの商品群をまとめたブロックにして配置
- 3) バーチカル陳列とホリゾンタル陳列
サブカテゴリーを先ず縦に陳列し、次にサブカテゴリーの中を横に陳列する
顧客の目線をコントロールし、売上の増大に結び付ける

《POSデータを活用した棚割の分析》

- 1) メーカー数は適切であったのか
- 2) ブランド数は適切であったのか
- 3) SKU数は適切であったのか
- 4) フェース数（陳列数量：在庫数量）は適切であったのか
- 5) サブカテゴリー数と構成比バランスは適切であったのか
- 6) 商品の陳列手法は適切であったのか
- 7) 商品の陳列位置は適切であったのか

《カテゴリー・マネジメントの手順》

・前提条件の設定

メーカー・卸・小売間のマーケティング戦略の統一
カテゴリー・サブカテゴリーの定義の明確化

・カテゴリーの環境把握

ターゲット（顧客）の分析

競合店分析

カテゴリーの役割設定

・パートナーの選定と目標値の設定

パートナー（メーカー・卸）の選定

カテゴリー貢献度分析（売上・利益・回転率・来店客数 etc）

カテゴリー目標値の設定（売上・利益・回転率・来店客数 etc）

戦略の立案

・店頭展開

品揃えの決定

価格の決定

棚割りの決定

広告・販促計画の決定

《プラノグラム(棚割)決定の手順》

- ・全体販売計画の確認
 - 売上金額（全体～サブカテゴリー）
 - 売上数量（全体～サブカテゴリー）
 - サブカテゴリーM I Xによる目標粗利益率（交差比率、P I 値）

- ・カテゴリー販売計画の確認
 - 品揃えの方向性の決定
 - サブカテゴリー数の決定
 - レイアウトの決定【参照：売場と陳列の設定の流れ】
 - 価格構成の決定

- ・棚割りの決定
 - 対象商品範囲の識別
 - － 当該商品カテゴリーの販売動向の把握【参照：販売動向の要因整理】
 - カテゴリーに帰属する商品の特定
 - 総メーカー数の決定
 - 総ブランド数の決定
 - 陳列商品の決定
 - － 総SKU数（導入数・カット数）の決定
 - 総フェース数の決定
 - 陳列商品数/フェース数の決定
 - 各商品の陳列フェース数の決定
 - 棚割案の販売予測/収益予測
 - 陳列位置の決定

- ・棚割りの為の分析作業
 - フェース数と陳列場所区分による販売量の変化の把握（実験計画にて計測）

《販売動向の要因整理》

商圏内消費特性

POSデータの販売推移

分類基準（商品マスター）

アソシエーション手法

- － サブカテ構成・フェース数構成・メーカー構成

価格構成（価格設定）

プラノグラム図（陳列設定の変化）

販売促進（テーマ・タイミング・ブランド・価格）

○ ID-POS分析の現在的な位置づけ

小売の台頭に伴い、「プラグラム提案」の成否が売りを決める比重が高まっているようです。

メーカーは、小売企業からID-POSデータの提供を受けて、「他社商品を含めた商品計画」と「店舗タイプ別の棚割計画」を提案します。小売企業側の姿勢によりますが、自社商品を、どのように店頭位置付けるか、年間の仕入れ方、売り方を決める提案になります。

提案した内容が、店舗の売りを伸ばせなければ「切られる」可能性があります。棚割り提案権を失えば「花王がライオンになる」ほどの仕入れ枠の低下を招くことも想定されます。ですから、メーカー側にとっては、真剣勝負です。かつての、「一緒に研究しましょう」というような雰囲気を残していた時代とは違うのです。

一方で、小売企業が、メーカーの提案を「当てにしなくなった」のも事実です。今は結果を求められます。結果を出せなければ、当てにされないのは当然です。かといって、小売側に知恵があるわけではないのですが…。閉塞状態に陥っているというのが実体でしょうか。

《ID-POSデータを分析する準備と体制》

- ・匿名化ビューにする前に、お客様の単位で括る

小売からご提供頂けるのは、個人情報を抜いた「匿名化ビュー」です（昔は、個人情報満載の「名寄せ」可能なデータを頂いてました）。ですから、匿名化する前に、同一人/世帯の「名寄せ」が必要です。事実、名寄せをしたのとしないのでは、分析結果に違いが出ます。また、世帯で括る製品領域の場合は、「違い」ではなく、分析の次元が変わります。

ですから、一人で複数のカードを保有する購買者などを識別するプログラムを、小売企業に提供して、「名寄せ」処理をお願いします。その為に、先方の(委託先の)システム担当者とお打合せを行います。

- ・分析プログラムは自分で書く

市販されている分析パッケージには、ID-POS分析が可能なプログラムがありません。もちろん、POS分析のパッケージを売っている会社はありますが、ご存知のように小売業を納得させるだけの、アウトプットを出せるキチンとした分析ができるものではありません（1912年6月現在）。

*お問い合わせ下されば、基本的な分析プログラムを、無料で差し上げます。

- ・経験豊富な分析家をチームに加える

ID-POS分析の経験20年以上のキャリアを積んだ分析家をチームに入れておくことをお勧めします。

分析は経験が物を言います。特に、POSデータの場合は「データ感性」の違いが、分析結果にハッキリと出ます。「名寄せ」などの分析作業の大部分を占める、分析データの生成は、経験値が重要な鍵を握っています。

- ・分析者と表現者を分ける

分析者は「ホントウに思考します」。それは、言葉にはなりません（言葉“を”考えることはありますが、言葉“で”考えることはありません。脳科学で実証済みです）。一方で、報告書を作成する表現者は「言葉を考えます」。全く異なる能力が必要です。両方の能力を持つ人は少ないものです。両者の協働によって、洞察力と表現力を高めていく必要があります。

○ 販売計画の為の販売実績の捉え方

分析は「知見を得る」ものですが、それで終わっていたのでは仕事にはなりません。販売計画の出発点は、過去の販売と購買の実績の分析です。そして、最初に確認しなければならないのは、「通常の分析手法」が通用するかどうかです。殆どの統計手法は「ランダムな事象」を前提にしていますが、仕入～販売/購買には「ランダム」とは看做せないものがあります。

同じ商品を扱っている自社サイトと楽天のサイト、どちらが何をどれだけ売るかを比べることは出来ます。ですが、小売チェーンの店頭には、仕入担当者の意思で仕入れた商品しか並びません。ですから、購買者の商品の選択は制約されています。このような条件の下では、他の小売チェーンとの「購買の比較」はできません。

つまり、特定の(仕入担当者の)意思によって(仕入れなかったことを含めて)「売ったのか、売らなかったのか」、多くの購買者が同じ条件化で「買ったのか、買わなかった」を区別する必要があります。

厳密に考えれば、一人として同じ条件の下で購買行動をしている消費者はいません。それでも、長期的に見れば「市場の流れ」=多くの購買者の傾向を反映して仕入も販売も行われます。ですから、ランダム事象と看做すか看做さないか、つまり、統計手法を用いて予測ができるかできないかは、計画者の判断に委ねられます。

一般的に、大手小売チェーンによる仕入～販売による購買は、特定の意思によって「売った」ものだから「予測不能」です。ですが、「見通し」はできます。それ以外は、消費者が(完全な条件の下での)選択によって「売れた」もの、つまり「予測可能」とします。

大手の小売が台頭する今日では、「見通し」の比重が大きくなります。メーカーはこれに対して以下の2つで対応しています。

仕入担当者の選択は、交渉条理によって決まります。ですから、人間(営業担当者)の意思と想定に基づいた「見通し」の精度を上げる仕組みを作ることが考えられます。「見通しの結果」、つまり、「当たり外れ」ではなく、見通しの「要因の妥当性」を「振り返る」ことで「見通しが良くなる」仕組みを作ります。

また、「予測」と「見通し」を分け方についても、それに基づく販売計画の事後評価による学習効果が効いてきます。「誰がどのように意思決定するか」の不確実性をより適切に評価できるようになっていくからです。

もう一つの対応は、お客様に直接働きかけて小売店が扱わざるを得ないようにする活動を組み立てることです。現在のダイレクト・マーケティングは、P&Gに見られるように、ウォールマートなど大手小売の「不確実性」を乗り越えて、安定した販売と収益を得るための、メーカーとしての生き残りを懸けた闘いになっています。

お客様に対するダイレクトな働きかけを前提とする販売予測は、「(完全条件下での)個客購買可能性」と「(取扱や陳列、販促による)個店販売可能性」の生活時空間上の積和になります。以下の式のように、時間 t に、個客 i が個店 j で購買する可能性(確率)の総和です。

$$\sum ijt(\text{購買可能性 } i_t \times \text{販売可能性 } j_t)$$

これを、個別に自動的に計画し実行し、結果を評価して、長期の成果を最大化する計画のし方と実行のやり方の精度を高めていくのが、世界標準のマーケティング・システムになっています。