値下げと売れ残りが増え、利益率の低下にお困りの方へ！

過剰在庫を利益に換える

ための
ファッション販売の新常識

過剰在庫を粗利とキャッシュに換える
組織づくりと人財育成支援
齊藤 孝浩

商品計画編

業界の常識は顧客の非常識?!

売り手の都合から顧客目線に換えるだけで
消化率が上がりキャッシュが増える！

6つのエピソード集

目次

◆第１話　売れ筋商品って何ですか？死に筋在庫って何ですか？
～売れ筋商品を死に筋在庫にしないために
◆第２話　顧客はトレンドよりも気温で動く
～購買行動にあわせてチャンスを逃さず利益を稼ぐ
◆第３話　ファッション小売業は週単位で考える
～間違った「52週ＭＤ」の呪縛から抜け出して商売チャンスに集中する
◆第４話　品揃えは多ければ多いほど良いってホント？
～プロパー消化率が上がらない本当の理由
◆第５話　値下げが多くなる一番の理由とは？
～価格設定の常識、新常識
◆第６話　売上は仕入、粗利は在庫運用で決まる
～これからのファッション小売ビジネスの利益のつくり方
◆おわりに

©2021 Demand Works, Inc.

◆第1話

売れ筋商品って何ですか？死に筋在庫って何ですか？

～売れ筋商品を死に筋在庫にしないために

©2021 Demand Works, Inc.

ファッション販売をしていると、「売れ筋（うれすじ）」や「死に筋（しにすじ）」という言葉をよく耳にします。

では、**「売れ筋商品とは何ですか？」**と質問されたら、皆さんはどのようにお答えになるでしょうか？

多くの方々から、

「よく売れている、売上ランキング上位に入るほどの人気商品」

というお答えが返って来ます。

続いて、**「死に筋商品とは何ですか？」**と質問すると、

「人気がなく、店頭に在庫がずっと残っている商品」、

という答えが多いものです。

私は、長年、仕入れた在庫を売り切る「組織づくり」のお手伝いをしていますが、そのプロジェクトの手始めに、クライアント企業である専門店の方々と、シーズン末にどんな商品が売れ残っているかを、一緒に反省することがたびたびあります。

残在庫の数が多い順に商品を並べ、最も多い商品から、ひとつひとつ、なぜ売れ残ったのか、原因を議論するのです。ときには、一緒に倉庫で現物を見ながら確認することもあります。

©2021 Demand Works, Inc.

そこで気づくのは、売れ残って、倉庫に返って来る商品は、先の答えのように、人気がなく、店頭にずっと売れ残っていた商品ばかりではないということです。残在庫数の上位に上がるのは、どうやら次のような商品が多いことに気づかされます。

●無計画に過剰生産してしまった商品
●納期遅れで販売期間が十分に取れなかった商品
●当初よく売れて何度か追加生産し、消化しきれなかった商品
●人気色が売り切れ、不人気色だけが売れ残ってしまった人気商品

また、品番あたりの残在庫数は少ないのですが、
●よく売れていたにもかかわらず、各店で完売せずに残っていた商品が、シーズンの終わりになり、倉庫にたくさん回収されて来ることにも気づかされます。

大量に売れ残って会社に損をもたらす在庫のことを「死に筋在庫」と呼びますが、果たして、これらの商品は、皆さんが考えていた「死に筋商品」と一致していたでしょうか？
それとも、意外な結果だったでしょうか？
そして、なぜ、そのような結果になってしまったのでしょうか？

©2021 Demand Works, Inc.

ファッション販売は、販売期間の短いシーズン（季節）商品を扱うことから、ヒット商品が出れば儲かり、外れれば過剰在庫を抱えて資金がショートする、博打（ばくち）的な商売と言われてきました。

しかし、ファッションビジネスには、いろいろな「制約」があることを前提として、顧客の購買行動や市場動向を見極めて敏感に反応し、アクセルを踏んだり、ブレーキをかけたりと、**柔軟に対応できれば、損益をコントロールすることができるビジネス**でもあるのです。

このビジネス読本では、せっかくつかんだ売れ筋商品を、死に筋在庫に変えないために・・・

「毎シーズン仮説を立てながら商売に臨み、シーズン中の変化に対応して利益を上げ続ける、新時代のファッション販売の新常識」をお伝えしていきます。

©2021 Demand Works, Inc.

◆第2話
顧客はトレンドよりも気温で動く
～購買行動にあわせてチャンスを逃さず利益を稼ぐ

©2021 Demand Works, Inc.

ファッション販売に携わる皆さんは、どんな年間計画に基づいて行動をしていますか？

ファッション業界では、商品に季節性があることから、春、夏、秋、冬の４つのシーズンに分け、業界の業務のタイムテーブルに合わせて、シーズンごとのファッショントレンド（流行）を取り入れた、新商品を提供することが一般的なようです。

業界のタイムテーブルとは、

【春】 1月の冬のセールが終わるとともに、2月ごろから春物の新作を立ち上げ

【夏】 ゴールデンウィーク前から店頭に並べた夏物を7月から始まるバーゲンで売り切り

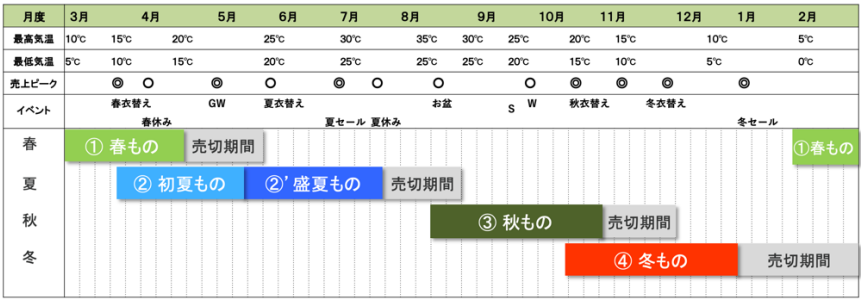
【秋】 夏のセールが終わる8月中盤から秋物の新作を立ち上げ

【冬】 10月中旬から投入する冬物販売に注力し、年末から1月にかけて行われる冬のバーゲンで売り切る

というものです。

一方で、そんな業界の昔ながらのタイムテーブルとは関係なく、**多くの消費者は体感温度にあわせて装いを変える**のが現実です。

©2021 Demand Works, Inc.



つまり、消費者は、実際に暖かくなったり、寒くなったりしてから、今シーズンはどんな装いをしようかと考えて、新しいシーズンの新作アイテムに関心を示すのです。

購入する消費者の気持ちに立たなければ、売上は上がりません。であれば、ファッション販売に携わる以上、消費者が行動を起こすきっかけとなる、**気温の変化と購買行動の関係を知っておく必要があります。**

ここでいったん、業界のタイムテーブルを脇に置き、気温について考えてみましょう。

一般的に寒さが和らぎ、**最高気温**が 15 度を上回るようになれば、春物が売れ始めますが、25 度を超える暑さになると、どんなに人気だった春物商品の売上もピタッと止まり、需要は袖の短い夏物へと切り替わります。

つづいて、暑い夏が落ち着き、**最低気温**が 15 度を下回れば、秋物が動き、さらに 10 度を下回る寒さが続けば冬物を着たくなる、という消費者の行動は、実は、今も昔も変わりません。

©2021 Demand Works, Inc.

そのような消費行動をわかっていても、**問題はいつ、気温の変化が来るか?**を予想できなければ、意味はありません。

筆者は、ファッション販売、特にアパレルは、**流行よりも気温**に左右されるビジネスであることを痛感してきました。実際に毎年、日本の主要都市の最高気温と最低気温の動きや天候を記録していて、次のことに気づきます。それは、地球温暖化の影響もあるのでしょうか、かつては、ほぼ四等分（13週）と言われていた春・夏・秋・冬それぞれの販売期間が均等である、という常識が崩れているという傾向です。実際、**春と秋が短くなり、夏が著しく長くなっている**ことは、多くの方々が賛同してくれるはずです。

そんな変化を見ていると、春夏の商品計画の中の「春物」や秋冬の計画の「秋物」には、シーズンの立ち上がりだからと言って、毎度そんなにガッツリ仕込むべきなのか?とすら考えさせられるほどです。

さらに、アパレル業界には、昔から、単価の高い秋冬のアウターでいかに稼ぐかが勝負だ、という風潮がある一方、夏には商品の単価が低いことから、薄利に終わるのが当たり前、と諦めてきた経営者も少なくありません。

©2021 Demand Works, Inc.

しかし、これからは、**長くなった夏に、いかに利益をしっかり残すのかを考えるのが、年間の企業収益向上のカギ**となる時代です。

実際、グローバルチェーンであるザラやH&Mは、世界のいろいろな気温帯で商売をしていますが、夏物が中心の四半期（3ヵ月）においても他の四半期に見劣りしない、高い利益率を上げています。

日本のユニクロもかつては、多くの日系アパレル企業同様、秋冬で儲け、夏で利益を落とすという体質でしたが、目下、夏の収益率を改善中です。

気温や天気のせいで商売が上手く行かなかったと嘆く時代は終わりました。

これからは、**気温の変化の現実を知って、向かい合い、逆にその知識と知恵を商売のチャンスにする時代**なのです。

©2021 Demand Works, Inc.

◆第3話
ファッション小売業は週単位で考える
～間違った「52週MD」の呪縛から抜け出してチャンスに集中する

©2021 Demand Works, Inc.

製造業やサービス業など、多くの企業では、年間予算を月間予算に分けて、半期計画、年間計画を達成するために活動しています。毎月、月末が近づくと、未達分の追い込み策をとったり、月が変わると前月の販売実績の反省をしたりして、今月はどう対処するかを考え、実行に移す企業が一般的です。

ファッションを含む小売業も「企業」であることは変わりないため、会計上の年間予算、月予算は存在します。しかし、ファッション販売においては、季節が次から次へと移り変わって行くため、前出の企業のように、**前月の反省を行っても、翌月に活かすことは出来ません**。そんな反省は、まったく無意味とは言いませんが、来年の同月に活かすことくらいしかできないため、反省に時間をかけるのは賢明とは言えません。さらに、来年の同月に活かそうとしても、いったん流行が大きく変わってしまえば、反省が一年後にすら活かせないかもしれないからです。

ファッション小売業では、仕入計画は半期（6ヵ月）、四半期（3ヵ月）など、シーズン単位で行いますが、**店頭やＥＣでの小売販売活動については、週ごとに計画を立てて実行する**のが一般的です。

それは、月単位ではなく、もっと短い、週単位で計画を立てて実行し、前週の反省を、傾向がさほど変わらない、翌週のために、可能な限り修正して活かし続けることで、品揃えを需要に近づけ、**同じシーズン中にでも、立て直しを図り、挽回できることも可能であることを知っている**からです。

©2021 Demand Works, Inc.

月曜日に始まり、日曜日に終わる、1週間というサイクルで生活する消費者のリズムに合わせて、週単位で仮説（計画）を立て、検証、修正、実行を繰り返しながら、シーズン中の需要の変化に対応するところが、ファッションに限らず小売業が**「変化対応業」**と呼ばれる所以（ゆえん）です。

さて、小売業が週1単位で販売を実践することから、**52週MD（マーチャンダイジング）**という言葉がありますが、この言葉の意味するところは、一体、何でしょうか？

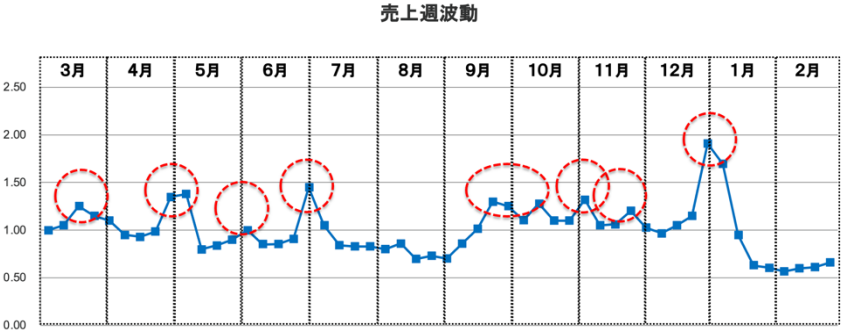
「手を変え、品を変え」という言葉のように、毎週、新しい商品を仕入れて、店頭に並べて、売場を変えたり、異なる販売促進活動を次々に繰り出したりすることで、顧客の買う気を刺激し続けることでしょうか？

あるいは、先週売れたものを、当週以降、さらにたくさん売ることを考えて、行動を続けることでしょうか？

52週MDには、売場がたくさんの商品であふれ、販売現場が息つく暇もない、そんな自転車操業的なイメージがありますが、それは大きな誤解です。

正しくは、年間を、顧客の生活リズムにあわせて、週単位に割ることで、シーズン単位や月単位のような大括りでは捉えづらい**商売チャンスがいつ訪れるのかを、ピンポイントで特定すること**、つまり、

©2021 Demand Works, Inc.



52回、販促を繰り返すのではなく、**年間を52週にきめ細かく分け、集中するべきタイミングを絞り込むことで、商売の成果を高めること**を意味しています。

年間の売上高を週ごとにわけると、図のような波動が見えて来ます（婦人カジュアルの場合）。山谷ある中で、山の頂点になっているところを**「ピーク週」**と呼びます。この週は、顧客が何らかの理由で新しい商品を買いたい気持ちになり、需要が高まるとき、つまり、**来店客数と買い上げ客数が増えるタイミング**です。

このように、年間グラフにすると、ピーク週が8か所くらいあることがわかりますが、そこでピークが起こる理由は必ずあります。是非、皆さんにその理由を考えてみていただきたいと思います。

いくつかある理由の中で、その一番の要因は、先にも述べた通り、**気温の変化**に他なりません。

©2021 Demand Works, Inc.

そして、**需要のピークとなるときに、どんな商品を提供し、売上、利益を最大化させるのか？**それを考えるのが**52週MDの本質**です。

なぜなら、買いたい気持ちになっているときこそ、お客様はプロパー（定価）で購入する傾向があるため、わざわざ値下げをする必要もありません。売上、粗利が最も稼げるタイミングを逃さないように商売をしたいものです。

季節ごとに迎えるピーク週に向けて、販売計画（仮説）を立て、仕入れをして、最良の売場をつくる。

ピーク週までの数週間は、ある意味、準備期間であり、修正可能期間です。このように**ピーク週＝「がんばりどころ」**さえ明らかにすれば、決して、毎週、息もつけないほど走り続ける、自転車操業ではないことがわかっていただけるはずです。

ピーク週を特定し、そこに対して事前に計画（仮説）を立て、毎週、その見直しと修正を行い、ピーク週をベストの品揃えと在庫のコンディションで迎えることで、最高の成果を上げること。

これは毎週、事前に具体的な計画がなく、実績の結果報告から始まる週次営業会議を繰り返し、**「うちの会議はいつも長くて、なかなか結論が出ないので困る」**とお嘆きの企業が、会議を効率よく行うための秘訣のひとつでもあるのです。

©2021 Demand Works, Inc.

◆第４話

品揃えは多ければ多いほどよいってホント？

～プロパー消化率が上がらない本当の理由

©2021 Demand Works, Inc.

「うちはプロパー消化率が悪い」、という会社の方に質問です。

品揃え（品番数）は多い方がよいと思いますか？

プロパー消化率がよくない企業の仕入担当者は少なからず、品揃えは多い方がよい、と思っているようです。

そう、プロパー消化率にしても最終消化率にしても、消化率が悪い理由のひとつが、品番数が多いことに起因するのです。

品番数が多くなってしまう理由はいくつかあります。ひとつは、今お伝えしたように、品揃えは多い方が良い、その方が売れると思い込んでいることです。

次に、あれもこれもと目移りしてしまい、売れそうだからこれを集中的に売ろう、と商品を絞り切れず、仕入れの際に、多くの品番に発注が分散してしまう場合もあります。

さらに、仕入担当者が、売場にどれくらいの商品（品番数）が並ぶのかを知らないまま、仕入れをしている場合すらあります。

もし、売場に並ばないほどの品番数を売場に投入したら、一体、どんなことになるでしょうか？

©2021 Demand Works, Inc.

まず考えられるのは、売場に並ばない分はバックヤードに片付けられてしまうことです。片付けられた商品は、当然お客様に見てもらえないため、しばらく売れることはありません。

あるいは、無理やり売場に出すことで、店頭の在庫ボリュームが膨らんでしまうことが考えられます。

店頭ボリュームがあると、安売りセール中かと思って入店されるお客様もいるかもしれません。そして、そんなお客様は、プライスが定価だと知って、すぐに立ち去ってしまうことでしょう。

中には、たくさんの選択肢の中から、自分が気に入った商品を選びたいというお客様もいらっしゃいます。しかし、違いがわからないたくさんの選択肢の中から選び切れず、選ぶのが面倒、ここで買うのも面倒、と購入を見送ってしまうお客様も少なくありません。これは、仕入担当者がよかれと考えて増やした品番数に、似寄り商品が多くなることが原因であったりします。

入荷する品番数が多ければ、店舗スタッフによる商品の入荷処理は大変になりますし、売場に並ばない商品まで在庫管理をしなければなりません。シーズンが進むにつれて、店頭品番数が増え、バックヤードがあふれることで、商品管理も大変になります。

©2021 Demand Works, Inc.

このような店舗からの悲鳴を聞いて、あふれる過剰在庫を倉庫に引き上げたり、店間移動したりすれば、手間や運賃が余計にかかるでしょう。当然、在庫が過剰になれば、値下げ処理や返品処理も増えていきます。

店舗スタッフは、過剰在庫管理に振り回され、接客に集中できない。

これらが、消化率が悪い理由の正体だとしたら、どう思いますか？

一方、**プロパー消化率が高い専門店には共通点**があります。それは、**「定数定量」**が徹底されているために、**売ろうとする商品が明確で、それらに対するチームの集中力と販売力があること**です。

定数定量とは、1つの什器に対して、陳列する品番数や枚数を決めて、そのルールの中で商売をするという考え方です。

例えば、1，200㎜のシングルハンガーに何型、ハンガーであれば、何本かけるのがうちの店らしい、ブランドらしいという基準があるとします。そのボリュームの範囲内で、いかに商品を魅力的に見せ、シーズン中にそれを何回転させて目標を達成するか、という考え方です。

©2021 Demand Works, Inc.

これを実践するには、まず、店舗にはどんな什器が何台あって、それぞれの什器にどれくらいの商品数を陳列するのが、「ウチらしい」のか、と考えることから始めます。

筆者がそんな話をすると、「ウチには店舗の大きさはいろいろあって、什器もさまざまだから、整理のしようがない、決めようがない」、とおっしゃる方がいらっしゃいます。

世界最大手のＺＡＲＡ（ザラ）というブランドをご存じだと思います。ザラは世界で２，０００店舗以上、大小いろいろな売場面積、いろいろな形状の店舗を運営しています。

そんなザラでも、壁面の１，２００㎜の什器には、６品番、計30～35枚並べるという、定数定量の考え方が徹底されており、売場面積にかかわらず、世界どの店に行っても、統一されています。

２，０００店舗も抱えており、売場面積がばらばらなザラでも出来ているやり方を、日本の数十店舗規模の会社に出来ないことはない、と奮起され、自社の定数定量を基準に、無駄と思う品番数や色を思い切って排除して取り組んだ、ある婦人専門チェーンがありました。

すると、それまで、50～55％程度だったプロパー消化率が、そのシーズンは65％にまで上がったそうです（当然、最終消化率も、従来より５％以上上がったそうです！）。

どこにでもありそうな、日本の数十店舗展開のアパレル専門店でも、売場に合わせて品番数を絞り込むことで、消化率が高まることを証明してくれた、うれしい事例でした。

©2021 Demand Works, Inc.

◆第5話
値下げが多くなる一番の理由とは？
～価格設定の常識、新常識

©2021 Demand Works, Inc.

「うちは値下げが多い」と嘆かれている専門店さんの話をよく聞きます。

値下げせざるを得ない理由はいろいろありますが・・・そのひとつに当初販売価格の価格設定に問題があるかもしれません。つまり、**「高すぎる」**という話です。

皆さんは商品を企画して仕入れる際、どのように販売価格を決めていらっしゃいますか？

よくあるのは、**「原価積み上げ方式」**です。

企画担当者が気に入った素材を選び、デザインをしてサンプルをつくり、委託先から提示された見積（仕入原価）に3倍、4倍の掛率をかけた価格を、販売価格を決める際の目安とする方式です。

あるいは、とある競合他社がつけている価格を見て、それより少しでも安い価格をつけるという、**「競合対策で決める価格設定」**をする場合があります。

この方式では、いずれも作り手の原価と掛率や、競合対策の都合であり、品定めをする**消費者がどう思うか**が考慮されていないことが共通の問題です。

そんなプロセスで設定された価格でも、顧客が価格と品質のバランスに納得すればよいのですが・・・

©2021 Demand Works, Inc.

前のシーズンより高くなった、そもそも高くて手が出ない、価値に対して納得いかないと思えば、購入を見送る顧客も多くなることでしょう。納得する価格に値下げされるまで待つか、待てなければ、納得できる価格で販売している他店で購入することになるでしょう。

これに対して、人気のファッションストアのオリジナル（プライベートブランド）開発においては、まったく逆のアプローチが採られています。

それは、商品に対して、**最初から顧客が期待している販売価格をつける**というものです。

まず、品種ごとに顧客が望んでいるであろう、「ウチらしい」販売価格を先に決めてから、その価格で販売したときに目標粗利が確保できるように、商品をどう作り、どう売るかを考えるのです。

このような価格決定プロセスは、**「プライスポイント（最多価格帯）方式」**と呼ばれます。

そのブランドにとって、品種ごとのプライスポイント（最多価格帯）が決まっており、毎シーズン、ぶらさず、維持することで得られるメリットがいくつかあります。

例えば、皆さんのお店のブラウスのプライスポイント（最多価格帯）が５，９００円だったとしましょう。そうすると、まずは、以前にお店で購入経験がある消費者が、ブラウスを買いたいと思ったとき、あなたの店は「ブラウスがいつも５，９００円くらいで買うことができる店」と認知され、買いに来てくれる顧客がいるでしょう。

©2021 Demand Works, Inc.

次に、そのような「価格のお約束」が認識されていれば、この店では、ほとんどの商品が、自分が買うことができる価格と安心し、リピートして買いに来てくれる顧客が増えていくのです。価格の心配をせず、商品選びに専念すればよい、と考えるリピート顧客に支えられ、客数、買上率、売上は安定することでしょう。

さらに、プライスポイントが明確になれば、それより付加価値のある商品を作ったときに・・・そのプライスポイントよりも高い、高価格帯の商品の価格が「高い理由」を、顧客に説得力を持って伝えることができます。

そして、毎シーズン、同じプライスポイントを提供できれば、計画以上に売れても売れなくても、その理由を価格のせいにすることなく、他の要因について分析したり、議論したりすることができるのです。

逆に、プライスポイントが定まらず、仕入原価の都合で、シーズンごとにブラウスの最多価格が６，９００円になったり、４，９００円になったりしたら、あなたのお店は、顧客にとって、この商品は一体、いくらなんだろうと、いちいち値札を気にしながら、商品選びをしなければならなくなってしまいます。そうすると、お買い物のストレスがひとつ増え、楽しめなくなり、逆に面倒だと思ってしまったら、購入されなくなってしまうかもしれません。

©2021 Demand Works, Inc.

値下げをした方が顧客は喜ぶ、だから最初は値段を高めにつけておいて、値下げをすればよい、とお考えの方もいらっしゃるかもしれません。

たしかに、バーゲン好きな消費者は少なからずいらっしゃるでしょう。しかし、そんなことを繰り返していたら、顧客の価格に対する信頼性はなくなり、きっと待てばすぐに安くなると、値下げのときを待つだけです。定価で売れない、値下げが多い悪循環からは抜けられないだけでなく、多くの顧客からしょっちゅう値下げをしているイメージ（ポジショニング）のお店、ブランドになってしまうことでしょう。

皆さんは、売上さえ目標通り達成できれば、そんなイメージのブランドになってもよいと思っていらっしゃるでしょうか？

筆者には、皆さんが、そう思っていらっしゃるとは思えません。

消費者が望む商品を、欲しがるタイミングに、納得する価格で提供する。つまり、**適品、適時、適価の「価格のお約束」を果たすことが、商売の基本**であるということを肝に銘じて、価格設定を見直しましょう。

©2021 Demand Works, Inc.

◆第6話
売上は仕入、粗利は在庫運用で決まる
～これからのファッション小売ビジネスとの向き合い方

©2021 Demand Works, Inc.

目利きと品揃え（ＭＤ）には自信があるが、事業規模が拡大するにつれて、値下げが多くなり、残在庫もより多くなる（消化率が悪化する）ようになった、というお悩みを抱えている経営者さんは少なくないようです。

よい商品さえ仕入れれば売れる、はモノが足りない時代、右肩上がりのマーケット環境だったときのお話です。

今はむしろ、思いを込めて仕入れた価値ある商品を、販売スタートからシーズンの終わりまで、いかに値下げを少なく、なおかつ残在庫をできるだけ残さないように、最大限の利益を上げることができるかが、事業の損益を決定します。

もっとストレートに言えば、**せっかく仕入れた商品を活かすも殺すも、シーズン中の在庫運用力にかかっている時代**です。

小売商売はいつでも、事前に計画（仮説）を立てて販売をスタートすることが必要ですが、競争が激しく、安定成長市場、成熟市場においては、消費者やマーケットは、必ずしも当社の思い通りには買ってくれないもの、と割り切って臨むことが大切です。

©2021 Demand Works, Inc.

そして、販売が始まったら、当初の仮説と実需のずれに対して、どう対処するのかを考えて、いち早く修正する。そう覚悟して臨まなければ、利益を残すことはできません。

販売期間の短いファッション販売においては、商品の価値や魅力は入荷したてのとき、店頭に並んだときが最も高く、時間の経過とともに失われて行くものです。なぜなら、商品そのものは変わらなくても、時間が経てば、市場環境と在庫状況が変わるからです。

仮説が外れたことに、いち早く気付いて対応ができれば、利益の損失は軽症ですみますが、一度後手に回れば、多くの在庫を期末のバーゲンで短期的に処理をしなければならなくなり、大幅値下げを余儀なくされ、また、大量の残在庫を抱えることになるでしょう。

事業を自分ひとりや、あうんの呼吸でつながっている数人で商売をやっている間は、お客様の顔がよく見えて、仕入から販売まで目が行き届き、対処ができている規模だったかもしれませんが・・・

事業規模の拡大とともに、仕入組織と販売組織が分業になって、**「私、仕入れる人、あなた売る人」の関係になったとき**から、売れ筋商品の欠品よりも、売れるはずの在庫が販売機会を逸して滞留し、利益を逃すことが多発するようになるでしょう。

©2021 Demand Works, Inc.

その結果、値下げと残在庫（キャリー在庫）が多くなり、過剰在庫が事業の在庫回転とキャッシュフローを圧迫し始めるのです。

そんな危機感を少しでも覚えたなら、今こそが**、事業全体、組織ぐるみ、チームワークで販売管理と在庫コントロールに取り組むとき**です。

取り組みのカギは2つあります。

ひとつは　**現場の具体的な行動につながる「販売計画」の立案**です。

販売計画とは、総額でいくらの売上を（金額）を売るか?というおおざっぱな話ではなく、もっと具体的に、**何を何点（数量）ずつ売って、その目標金額を達成するか**という内訳です。

もうひとつは、**誰もが同じ目標に向かって行動できる「目標管理」の徹底**です。

こちらも、期間中の売上高や粗利額だけの話ではなく、**在庫をいつまでに、どれだけ売り切って、利益を着地（確定）させるか**　を意味します。

©2021 Demand Works, Inc.

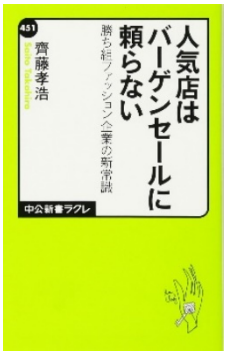
◆おわりに

最後までお読みいただき、ありがとうございました。

このビジネス読本をお読みになって、社員の方々に、ファッション販売ビジネスの現実をもっと深く知ってもらいたい、教えたい、と思ってくださったなら、

まずは、手始めに、拙著 **「人気店はバーゲンセールに頼らない～勝ち組企業の新常識」**（中央公論新社 新書版 P.231）をお読みになってください。

2013年出版の顧客の購買心理に基づいてビジネスに取り組む、たくさんのファッション専門店の企業事例を紹介した本ですが、EC拡大時代の今でも十分通用する、顧客購買心理と在庫コントロールと企業利益の関係の原理原則を深く理解していただける内容です。



Amazonからの購入はこちらから

https://amzn.to/3zhSTaR

©2021 Demand Works, Inc.

また、これまでは、何とかやって来た事業だが、今のやり方に限界を感じていたり、他にもっとよいやり方はないだろうか?と思っていらっしゃる経営者の方で、事業ステージにあわせて、会社の組織づくりや業務再構築を行う必要性を感じていらっしゃったら・・・

この冊子の筆者である齊藤孝浩自身が講師を務める

ディマンドワークス主催のファッション専門店、ＥＣ事業の経営者様、経営幹部様向けセミナー

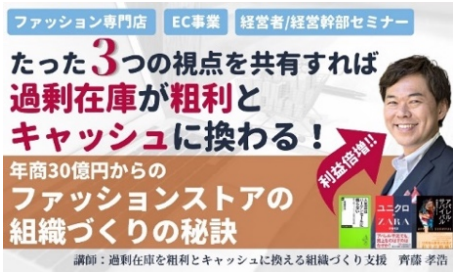
「たった3つの視点を共有すれば、過剰在庫が粗利とキャッシュに換わる

～ファッションストアの組織づくりの秘訣」

に　ぜひ、ご参加ください。

日本全国から参加できる当オンラインセミナー（全3時間）では、年商３０億円を超え、次のステージを目指すための組織づくりと成果を上げるための業務連携の秘訣を、経営者さん、経営幹部さんにお伝えしています。

次回のセミナーのご案内は、
下記のQRコードをスキャンするか、または検索エンジンで「ｄｗｋｓ　お知らせ」で検索してください。



dwks お知らせ　検索

https://www.dwks.jp

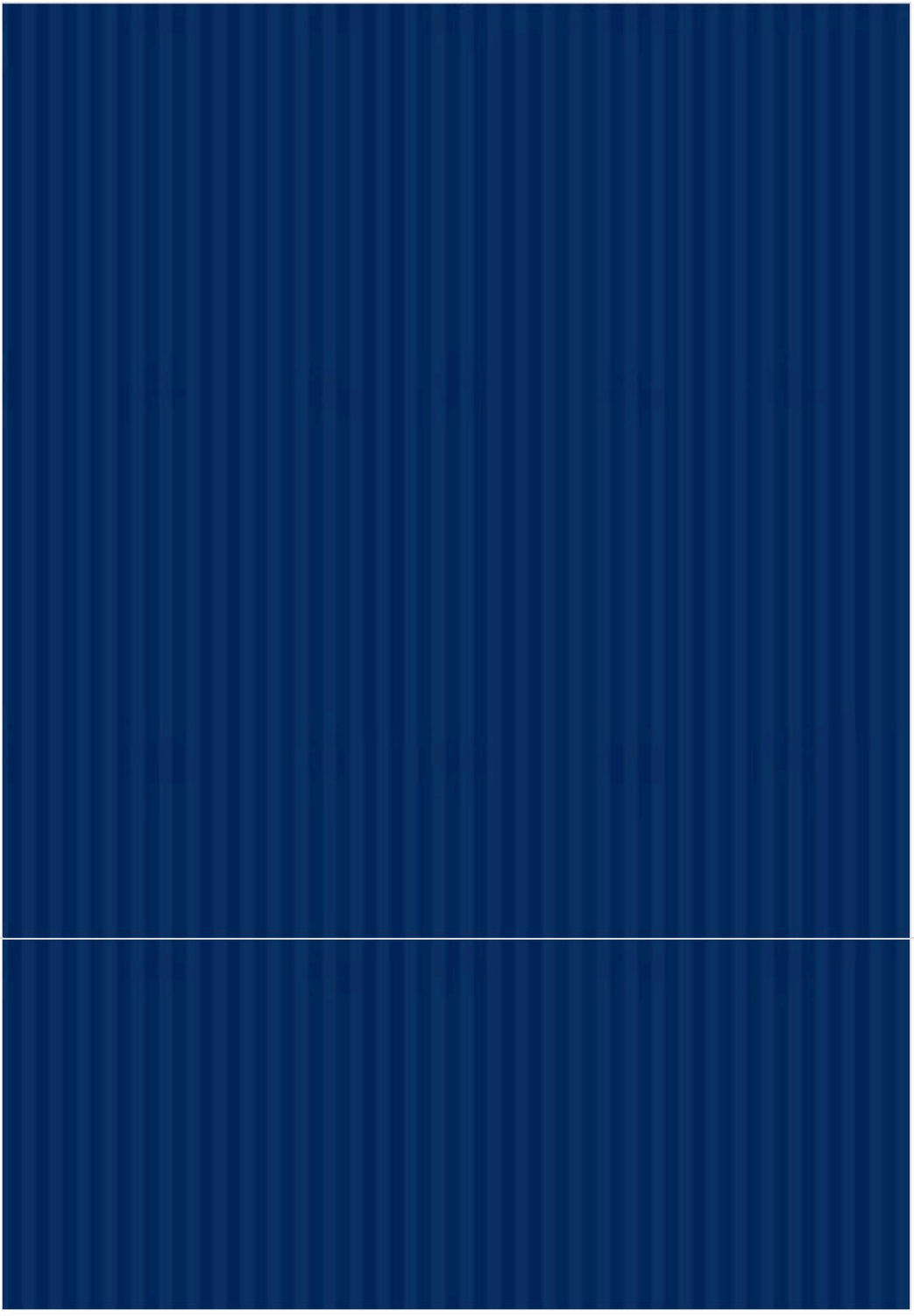
値下げと売れ残りが増え、利益率の低下にお困りの方へ！

過剰在庫を利益に換える
ファッション販売の新常識　商品計画編

２０２１年9月1日　初版　発行

著者　齊藤 孝浩（さいとう たかひろ）

E メール:　taka-saito@dwks.jp
発行者　　有限会社ディマンドワークス
〒107-0062　東京都港区南青山 2-2-8　DF ビル 10F
Tel. 03-5775-7780　URL: https://www.dwks.jp

製作協力　株式会社グッドプロポーザル

本書の著作権は著者およびディマンドワークス社に帰属します。本書の無断複写複製は、特定の場合を除き、著作者の権利侵害になります。