

# 業界再生 = (経営+IT) × 改革メソッド

## — 活かす IT ・ 伸びる 経営

経済産業省推進資格 IT コーディネータ 天川 龍介 : r y u @ g l a s y s . c o m

# 情報を活かすコツ & アイデア (3)

今日は品揃えに情報を活かす話をします。現在の一般小売業は、流通全体をコントロールできる位置にあります。歴史をさかのぼれば、「そうは問屋がおろさない」といった言葉が残っているように、問屋さんがコントロールしていた時代もありましたが、消費者が何を欲しがることがわからないと売れない時代になったので、消費者に最も近い小売業にその権利が移ったといえます。世界的にも、ウォルマートがとんでもない売上げを誇るように、この傾向は明確なものです。当然ですが、品揃えは小売店がコントロールすべきことです。



### コントロールできていない

品揃えは小売店主導のものを書きましたが、業界を顧みると「??」。眼鏡小売業の商品選択方法を見ていると、かなりの長期にわたり、「自社の儲かるもの」が最優先されているように思えます。

例えばフレームだけ取ってみても、もともと子供用から金無垢まで、とんでもない幅を持つ品揃えなのでバラバラに見えて当然なのですが、シニア女性用のようにくりの中を見ても、品揃えの意思が見えません。少量多品種、シーズンごとの新製品発売という運用のしにくさを割り引いても、どうしてこの組み合わせなの？ と疑いたくなるブランド構成、価格構成が目立ちます。

『たまたま出物があつた』、『割引が大きかった』、『委託で置けるから』

……たぶんこんな理由なんだろうなー……と想像してしまいます。

申し訳ありませんが、ほぼ同じ条件にあるアパレル業界で、こんな仕入をする小売店はまれです。売り場に、ある一定のファッションスタイル、流行の取り入れ方が明確、安定した価格構成などの要素が揃っていないと、あつという間に売れなくなるからです。

眼鏡技術という特殊性がない一般の小売業にとって、品揃えは生死を分かち問題なのです。当業界はそこにチカラを入れなくともなんとなく売れてきたとみてください。

裏返せば、ここをがんばれば差別化できます。消費者にとって、品揃えは眼鏡技術のようにわかりにくくはありませんから、ちゃんと反応が得られます。

これを極端に突き詰めるとコンセプトショップになります。もっと突き詰めるとワンブランドショップになります。このふたつとも、皆さんのお店より景気いいですよ。

### まねじゃダメ

さてさて、品揃えをちゃんとしようという、当業界では最初になさるのがマネなんです。

フレームも売れるデザインがあると、すぐソックリのものが出てきますよね。スリープライスも、あつという間にたくさん出来ました。

品揃えも同様で、売れている店を参考にといって、ソックリにされる場合を拝見します。中には、跡形も残らないほどに変更されることもあります。

すいません。これまでおいでいただいたお客様を、無視するような品揃えをすることが良い方針とは思えません。

### どうするか？

では、どうしたら良い品揃えができるのでしょうか？

最初に、`自店にとって良い品揃えとはどんな品揃えか?、をできるだけ具体的に表現してください。現在は、「自店が儲かる品揃え」のはずです。しかし、これではその場限りの品揃えになることは前述のとおりです。

では、どうする？

最も一般的で、どなたにでも納得いただける方針は、「リピートしていただける品揃え」です。これはアキナイそのものの考え方です。では、フレームの品揃えについて、考え方

の組み立て、順番を示しますので、自店の場合に当てはめて考えてみてください。

使う情報は、売上げ・在庫・仕入れ・顧客です。すべて単品単位、個人単位の情報が必要です。キーワードは、「改革ではなく、絶え間ない改善」です。

### 調査・検証

最初は現状把握です。今の品揃えで、`リピートがあるか?、を検証します。

`お客様がどんなフレームを買い続けてくれているのか?、がわかれば品揃えに役立つと思われるでしょ? 強度用しか買わない、58-150が必要なお客さんいませんか?

最初はお得意さんひとりひとりの顔を思い出しながら、ツラツラと顧客情報を眺めてみてください。本格的な分析は、各店の特性で方法論が変わりますので、この誌面では語れませんが、理屈は簡単です。`ここ数年買ってくれたお客さんがもう一度来られた時、何を勧めるか?、`勧められる商品があるか?、を検証してください。ブランドは? 本数は? 価格は? 比較対象は? ……この検証で愕然となられる可能性は結構高いです。

そこが改善の第一歩目です。その時点で、他店との差別化がスタートできます。

### 改善方法を考える

これを考えられれば、日々の改善が可能です。基本はふたつ。お得意様・既存客の傾向に合わせて、「前と同じように買ってもらう」こと。お得意様・既存客の傾向の第一歩先を行って、「前より良いもの、進化したものを買ってもらう」ことです。

一般に前者ができないと、後者はできませんが、できれば組み合わせてください。

では、「前と同じ」を考えます。何が同じであれば、`お客様が喜ぶか?、`納得するか?、を考えてください。ブランド、デザイン、カラー、サイズ、材質、価格……これを決めていくことが品揃えを決めることそのものと言えます。

- わかりやすい例を示すと、
1. 独特なデザインが支持されて、カザールは売れてきた。しかし、カザールのデザインテイストも変化してきている。ウチは、ブランドを取るのか? デザインを取るのか? どちらがお客様のためか? ……さあ、カザールのお買い上げ客をすぐに引っ張り出して分析です。ブランドごとに検索できますか? 判断材料になる情報は整理されていますか?
  2. カラーについては保守的なお客様が多いので、地味な色が多く売れてきた。しかし、ここところビビットなカラーが流行しているとメーカーが言っている。実際に地味な色が少なくなって、フレームの数が揃えにくくなった。ウチはどうする? 顧客の傾向を信じて地味なカラーのフレームを探すか? メーカーの作ったビビットカラーを並べてみるか? ……現在の在庫カラーを確認します。地味なカラーがどのくらいあればいかを見てみましょう。また、ビビットなカラーがどのくらい売れてきたかも確認しましょう。全くダメなら方針も出しやすいです。
  3. 一番迷われる価格について、前と同じ価格で納得されるか? ……これは同じ方のデータと、最近の傾向を合わせて考えなければなりません。たとえその方が、以前3万円台の商品を買われていても、同じ金額を払うとは限りません。その上、ここ数年の平均単価が下がっていることは明らかでしょう。在庫金額が下がっているのなら、前と同じ金額のフレームは少な

くなっているはずですよ。さあさあ、ここまでで困惑しませんか? どのようにお勧めすれば、同じように買ってもらえるのでしょうか。これもパターンがたくさんあるので一概にくくれません、よくアドバイスするのは、「テイストが同じか若く、品質が向上していて、前よりちょっと安い」などのポイントです。これらを押さえれば、納得度は得られると思います。

### 価格ポジショニング

価格設定については品揃えの中でもキモの部分です。年齢を重ねるとともに、良いもの買い替えるという文化がメガネフレームであれば、業界全体にとってハッピーですが、このような戦略的試みは全くないのが現状です。

せめて、店内だけでもよいので、「次はこの商品を」と勧められるようにポジション・マップを造られることをオススメします。

これは、お客様にとっても重宝です。同じようなテイストのフレームでも、2万円台と3万円台の商品が並べてあり、デザイン性、品質、カラーなどが明らかに違えば、「こっちが上」とわかります。これは、一般的なものから良いものまで揃えている証明、良いもののほうが高いという認識表示、スムーズな単価アップに役立つので、ぜひトライしてみてください。

マップを造ることで品揃え全体が見えますので、勉強にもなりますよ。

**天川 龍介**  
1956年生まれ  
眼鏡小売業界経験は16年  
店頭販売はもとより、チェーン店本部にて販促・営業企画を担当  
POSシステム開発プロジェクトリーダー  
現在、合資会社グラス代表  
HP=<http://www.glasys.com>