



算数で理解するマーチャンダイジング

Merchandising to understanding in arithmetic

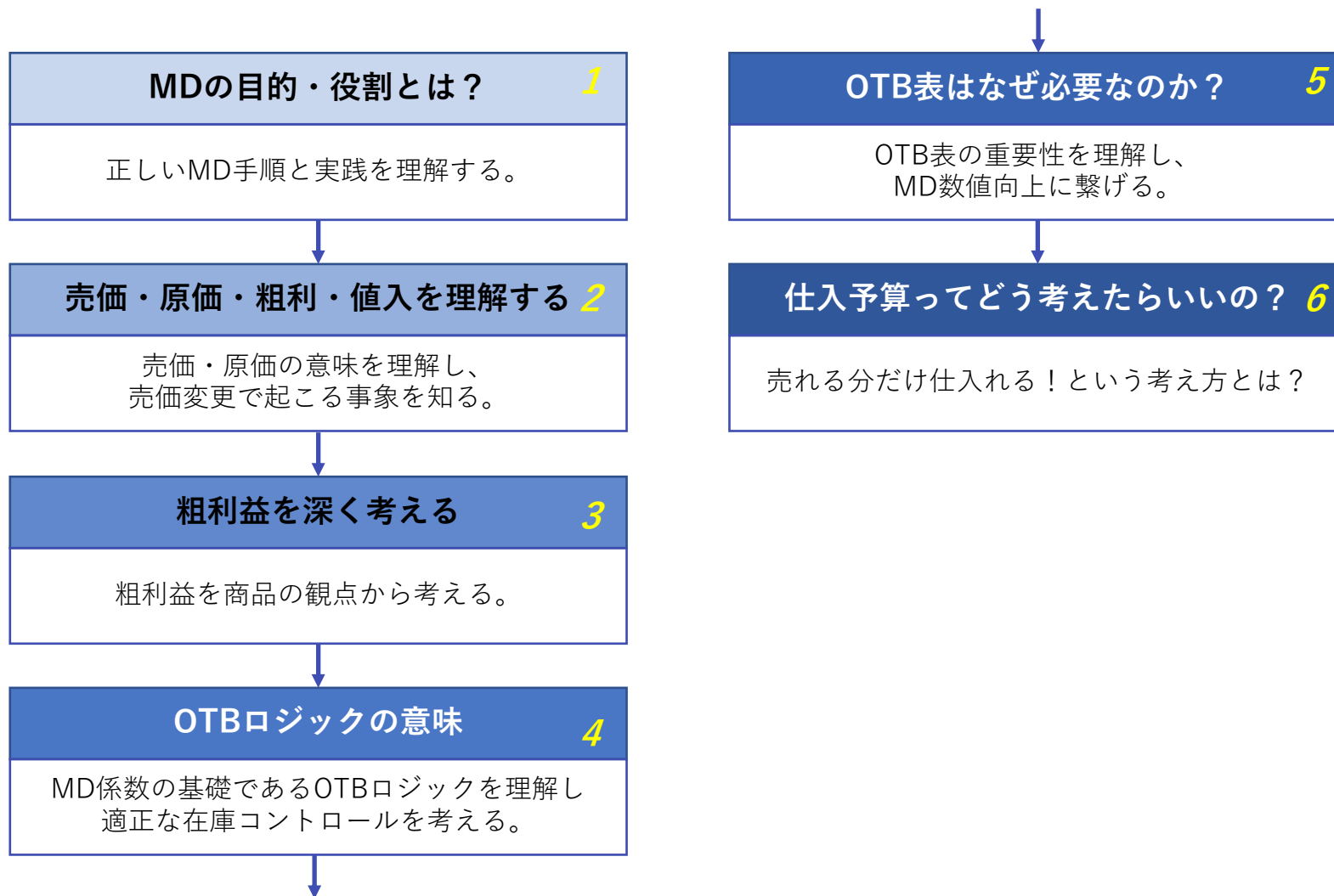


★今回の講義の目的

マーチャндаイジングの本質や目的を理解してもらうことによって、皆様のお役に少しでも立つようにするため。

★講義の流れ

算数で理解するマーチャンダイジング



1

MD（マーチャンダイザー）
の仕事とは？

はじめに

マーチャンダイジングとは、
どういう意味、
またはどんな仕事か知っていますか？

はじめに

マーチャンダイジング（MD）とは？

日本語訳すると品揃え政策、商品計画等の意味になります。

上記の業務に携わる人を**マーチャンダイザー**と呼びます。

では、具体的にどのような仕事なのか？
を以下お話ししていきます。

1 MDの仕事とは？

お客様の欲求・要求に適う商品を適切な数量・価格・タイミング等で提供すること。

上記には“適”という言葉がよく出ています。
マーチャンダイザー（MD）の仕事で意識しなければならないことを一般的に“5適”と言います。

では“5適”とは何なののでしょうか？


1 MDの仕事とは？

“5適”はMDを実行するうえで必ず意識しなければならないことです。



1 MDの仕事とは？

“5適”とは？

OLが多く集まる場所で、おにぎり屋を開業することにした。
●仕事の活力になるような、出来立てのおにぎりを食べてもらう●
をコンセプトにし、差し当たって以下のことを決めた。

誰に

20～40歳代のOLさんに向けて

何を

OLさんが喜びそうな、安くておいしい出来立ておにぎり、それに合うサイドメニュー

何のために

少しでも、一生懸命働くOLさんの役に立ちたい


どうなってもらいたい

OLさんの仕事の活力源となってもらうために

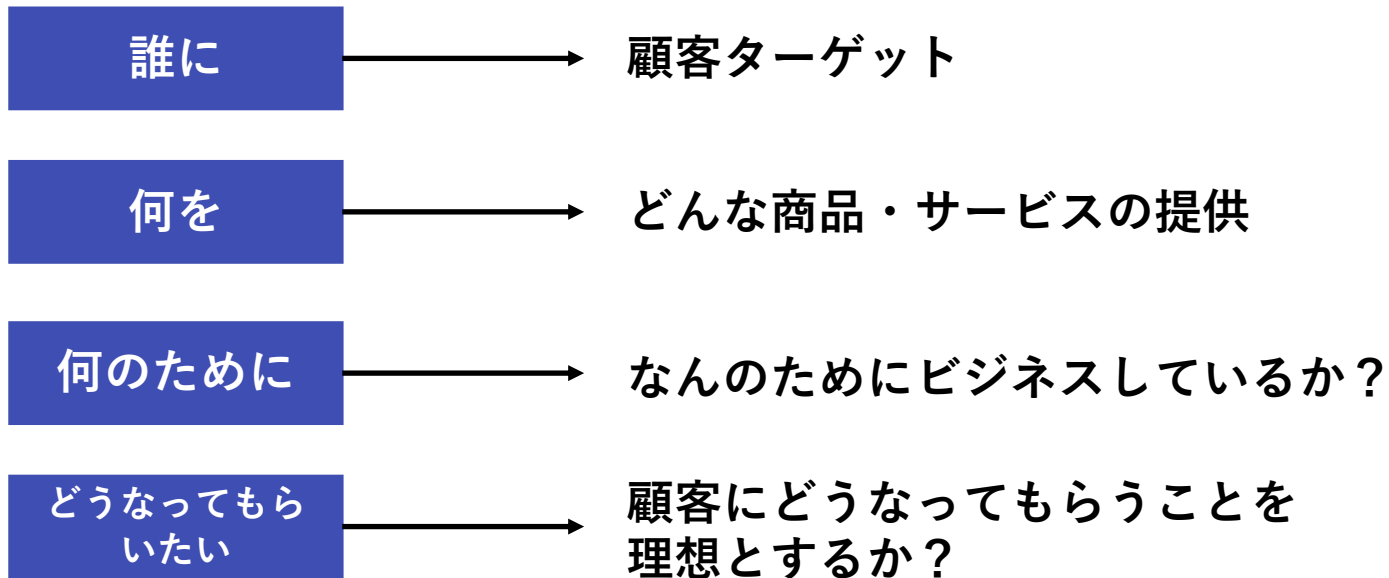
営業時間

11:00～14:00 / 17:00～20:00

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～おにぎり屋を例に～


※“5適”の話に入る前に。



重要

このことを事前に決めることが大事。迷ったとき、行き詰ったときに立ち返ることのできる“原点”。場所を作るといふこと。


1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～おにぎり屋を例に～


OLさんが喜ぶおにぎりとは？何かを考える。

A：どこの米を使う？炭水化物低め？麦飯も考慮する？

B：のりはどんなものにする？味付けのり？やきのり？


C：の大きさは？小さめが中心？

D：具の種類は何にする？ヘルシー志向？何種類用意する？


その他OLさんが喜ぶを考えること。


 このことが“**適品**”を考えるということ。


1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～おにぎり屋を例に～

OLさんに支持されるおにぎりの置き方は？

A：入口入ってすぐのところにどんなを置く？

B：お客様が一番見やすい場所にどんなを置く？

C：レジ前には以外の商品を置いてみる？


D：店内で試食できるスペースを空ける？

E：そもそもここはOLさんが来る場所？


その他OLさんが探しやすい場所、要求の多そうな商品にすぐ気づいてもらえる場所に置くこと。

 このことが“**適所**”を考えるということ。

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～おにぎり屋を例に～


OLさんは時間・季節で食べたいおにぎりが変わる？

- A**：昼と夜で食べたい  って変わる？昼は軽めの量？具？
夜は重めの量？具？
- B**：季節によって食べたいものは変わる？夏は冷やしたもの？
辛い商品？冬は保温性の高いもの？
- C**：サイドメニューも時間・季節で変わる？夜はお酒を用意？
昼は栄養価の高い飲み物？夏はアイスで冬はおでんを用意？



その他OLさんの時間・季節に応じた、ベストマッチの品揃えを考えること。

 このことが“**適時**”を考えるということ。

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～おにぎり屋を例に～

OLさんはどんなおにぎりが一番好きなのか？

A：の具で一番人気は？そのは昼・夜で何個ずつ必要？

B：サイドメニューを含めた、店内に商品を展開できる数量は？

C：品揃えが決まったら、それぞれの商品をどのくらいの数量準備すべきなの？

D：商品が余らないようにするためには？

その他**必要な分だけの商品の数量**を考えること。

 このことが“**適量**”を考えるということ。

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～ここで視点を変えて



何故アパレル・ファッション小売業界では、適量に見合った仕入ができず在庫が残るのか？ミニマム問題等ありますが。。

* 次のページで考えてみよう。

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～ここで視点を変えて



前述したコンセプトを基にオープンしたおにぎり屋の店長は、過去のデータを基に、1日の売上予算を8万円。具の売上構成を以下のように考えた。すると💡以下の数字が算出された。

	価格	売上構成比	必要数量
明太子	100円	40%	320個
紅鮭	120円	30%	200個
梅干し	80円	15%	150個
塩昆布	120円	10%	67個
シーチキンマヨネーズ	100円	5%	40個

➡ このことが“**適量**”を考えるということ。

Q では、何故おにぎり屋の店長は適量を仕入することができたのだろうか？

1 MDの仕事とは？

“5適”とは？～ここで視点を変えて




それは、**1日**という販売期間。販売終了日が予め決まっているから！！


実は“適量”を導き出すには、“**適時**”が**大事！！**

多くのアパレル・ファッション小売業界では、このことが曖昧でできていない。


1 MDの仕事とは？


“5適”とは？～おにぎり屋を例に～

価格をいくらにしたら、喜ばれて多く買ってもらえる？

A:  一個の値段をいくらにする？どのくらいの値段ならいっぱい買ってもらえる？

B: 高い商品・安い商品と価格に差をつける？
それともワンプライス？

C:  一個でどのくらいの材料費（原価）がかかるの？

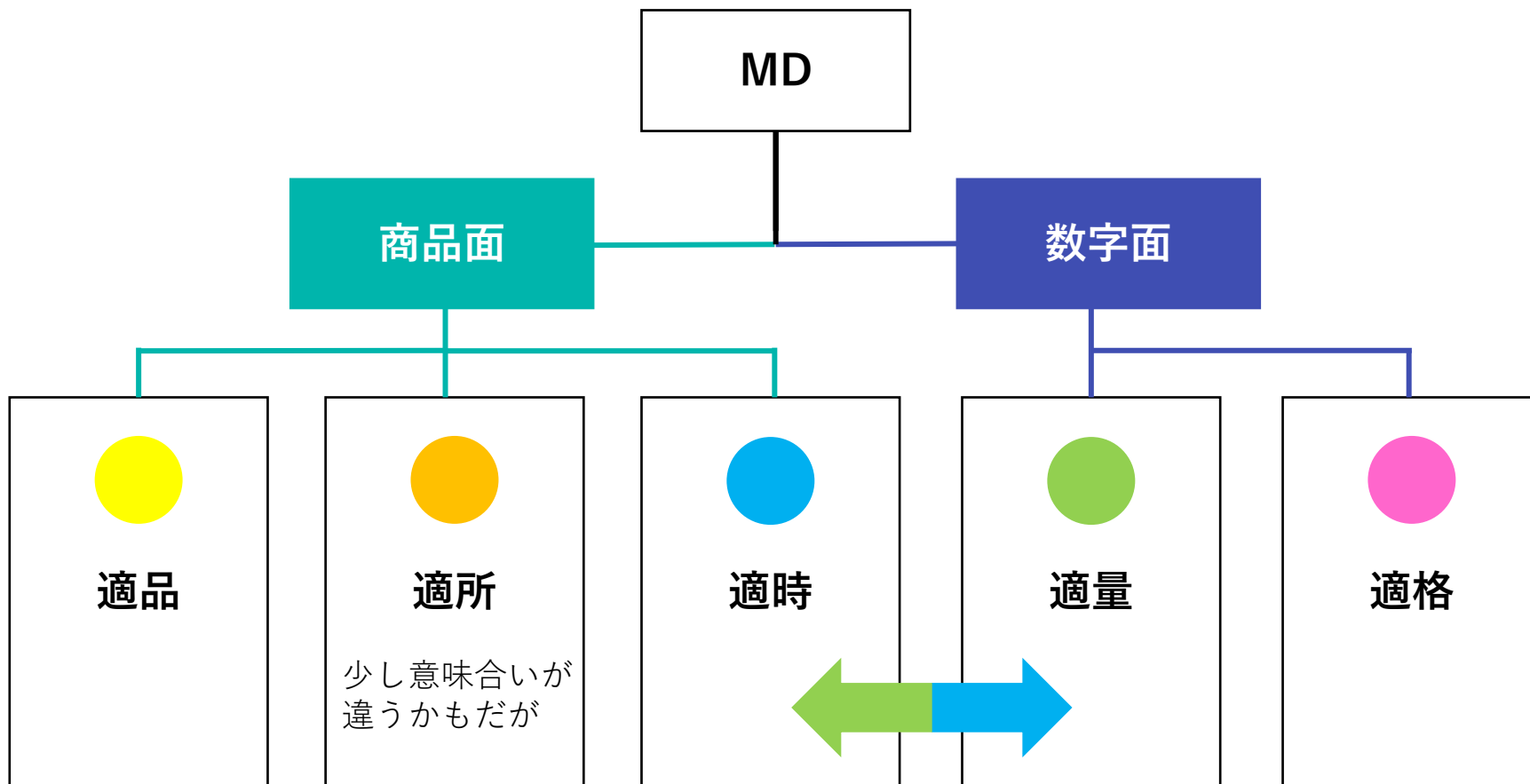
D:  一個売れたらどのくらいの利益（粗利益）があがる？

その他OLさんが喜ぶ  の価格戦略を考えること。

 このことが“**適格**”を考えるということ。

1 MDの仕事とは？

実はMDの仕事は大きく2つに分類される。前頁までの“5適”で考えてみると…



密接に絡む

1 MDの仕事とは？

前頁をアパレル小売業を例にしてみると？

・商品面（ソフトMD）

- ・ブランドコンセプト作成
- ・トレンドコレクション等分析
- ・シーズンテーマ作成（色、生地、デザイン、デテール等）
- ・商品展開MAP作成（シーズン、月、週）
- ・バイイング活動
- ・デザイナー、パターンナー、生産管理等との連携
- ・プロモーションとの連携
- ・展示会
- ・その他

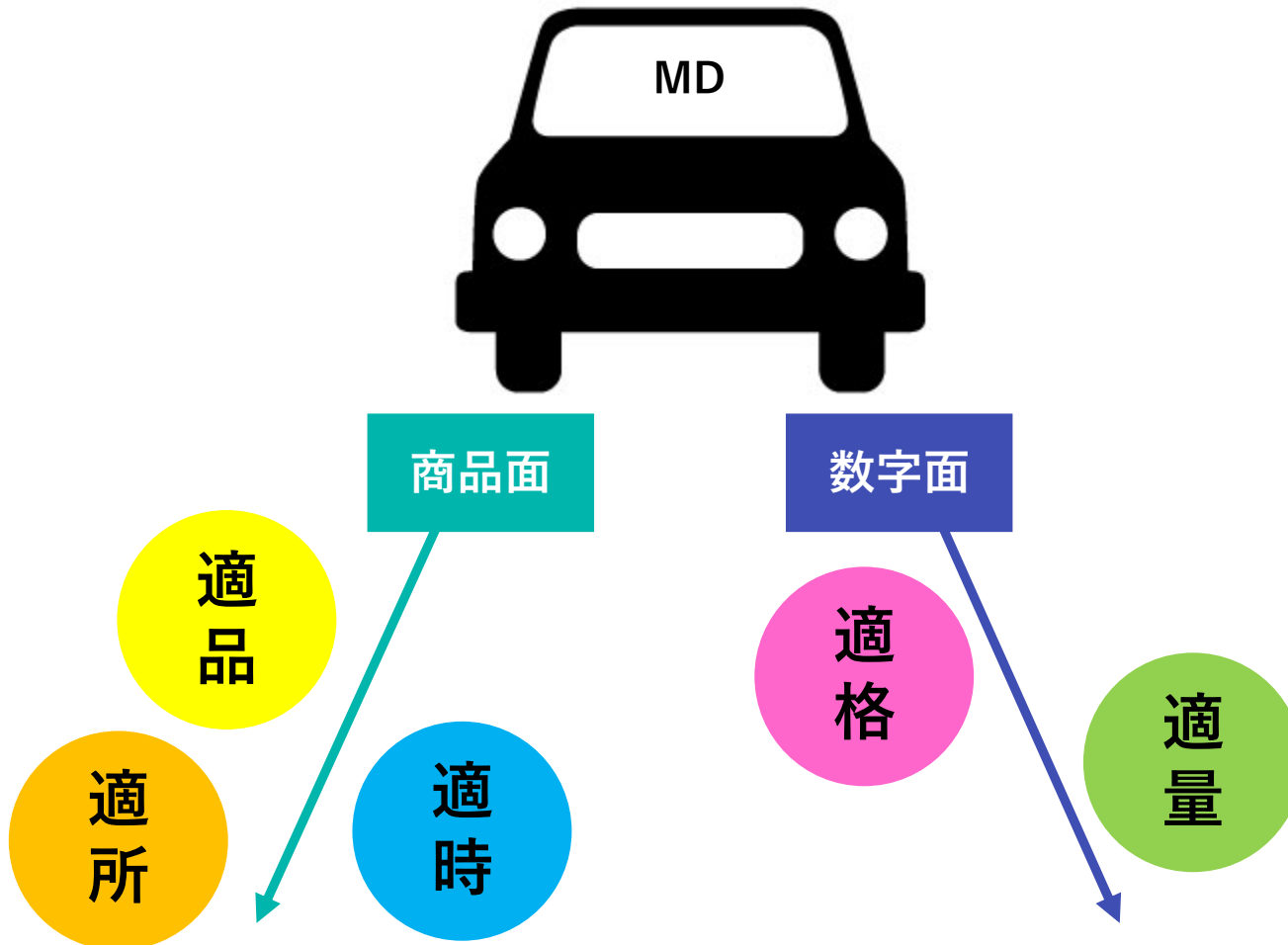
・数字面（ハードMD）

- ・MDスケジュール作成
- ・競合店分析
- ・自社、自ブランド過去分析
- ・売上、粗利、仕入、在庫予算設計
- ・上記における期中コントロール実践
- ・追加商品のジャッジメント
- ・セール時の売変計画、実施
- ・その他

1 MDの仕事とは？

実はMDの仕事は大きく2つに分類される。前頁までの“5適”で考えてみると…

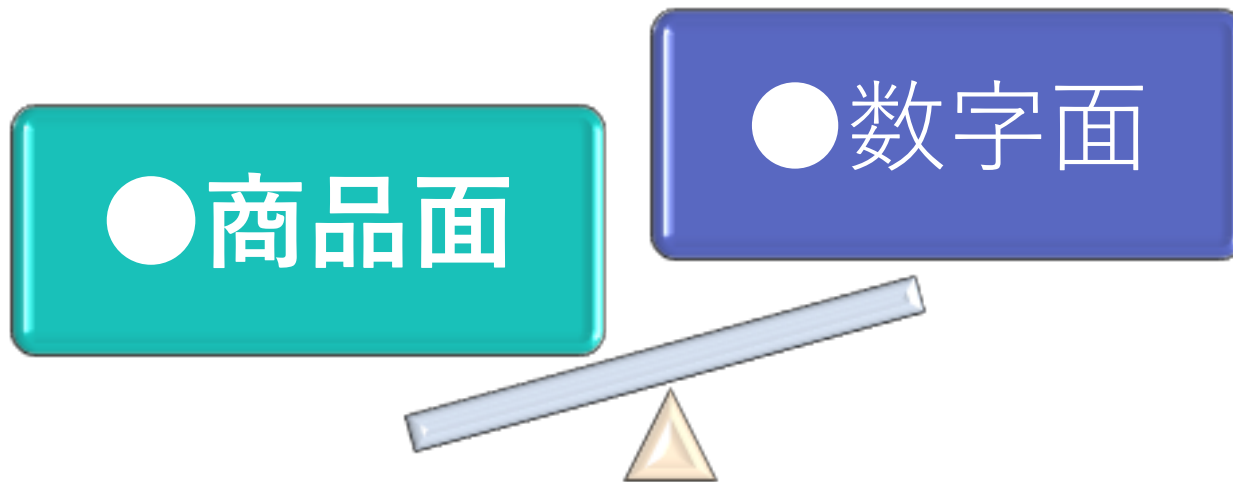
MDの仕事の**商品面**・**数字面**は車の両輪。だけど…より大事なのはどっち？



1 MDの仕事とは？

★当然、商品の方が重要。

但し数字面を怠れば、安定したブランド運営はできない。



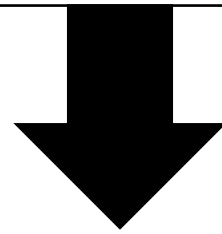
★MDの商品面は自由な発想・ルールで良い。

但し数字面は、基礎に基づいた数字の並べ方・見方が必要！！

1 MDの仕事とは？

★MD（マーチャンダイザー）の仕事の目的は？

お客様の欲求・要求に適う商品を適切な
数量・価格・タイミング等で提供すること。



上記の活動を通じて **売上・粗利益**
をより多くもたらすことである。



損益計算書とは？簡単に

★損益計算書とは？



皆さんは、損益計算書のことを知っていますか??

★損益計算書とは？

- ・ 損益計算書とは？

●会社の利益を知ることのできる決算書のこと

- ・ 損益計算書の構造は？

売上

商品を販売・サービスによって得た代金

粗利益高（売上
総利益）

売上から（売上）原価分を差し引いた利益

販売管理費

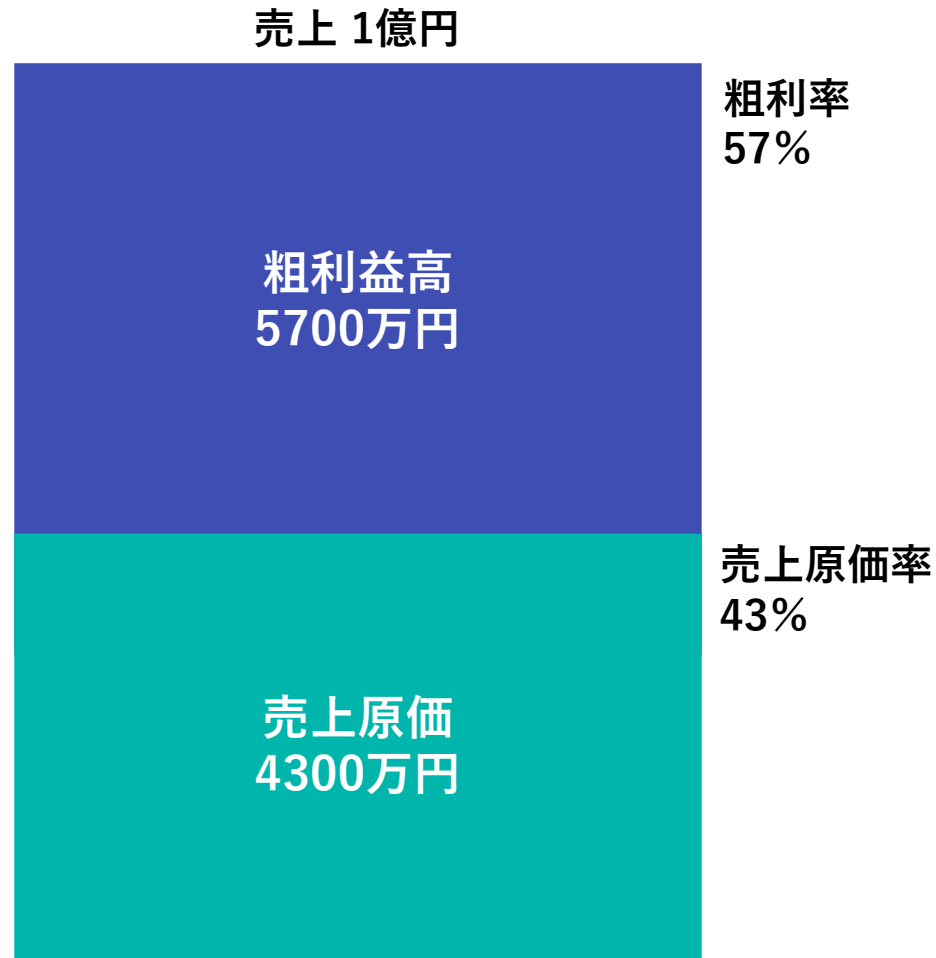
事業を運営する上で生じた費用。人件費等

営業利益

粗利益高－販売管理費＝営業利益

★損益計算書とは？

★～粗利益とは？～



粗利益とは（商品の）売上から（売上）原価を差し引いたものです。

★損益計算書とは？

(例) 損益計算書 (P/L)

粗利益をいくら出せば
黒字になるのか???

Aさんバッグ屋 損益計算書

ブランド名	Aさんバッグ屋				
(単位千円)	標準店舗				
	上期計画	下期計画	通期	構成比	前期比
売上高	50,000	60,000	110,000	100.0%	
半期構成	45.5%	54.5%	100.0%		
既存店前年比					
売上総利益 (売上総利益率)	25,000 50%	30,000 50%	55,000 50%	50.0%	
販管費	23,000	27,000	50,000	45.5%	
賃料	9,000	10,000	19,000	17.3%	
広告宣伝費(サンプル代)	1,000	1,200	2,200	2.0%	
人件費	6,000	7,000	13,000	11.8%	
設備費	2,000	2,500	4,500	4.1%	
(リース料)	1,600	2,000	3,600	3.3%	
販売費	1,000	1,500	2,500	2.3%	
その他販管費	2,400	2,800	5,200	4.7%	
営業利益	2,000	3,000	5,000	4.5%	

★損益計算書とは？

・ 損益計算書とは？

●粗利益が販管費を上回るほど黒字になる。会社にとっては利益増え好ましい状態といえる！

黒
字

粗利益 > 販売管理費

赤
字

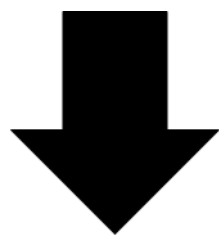
粗利益 < 販売管理費

* 赤字の状態が続くと、場合によっては組織は倒産に追い込まれる

★損益計算書とは？

- ・ 損益計算書とは？

“5適”の仕事の権限を持つMD
は、この売上・粗利益をコントロールできる立場にある！！



よって MDは**売上・粗利益**を多く獲得することを仕事の目的しなければならない！

1 MDの仕事とは？

★今回の講義は？

今回の講義は、マーチャンダイジングの“数字”の仕事が中心の話になります。

私も含めて数字・計算が嫌い、苦手な人が多くいるとは思いますが、小学校4年生レベルの算数しか出てきません。

是非、今回の講義で数字に興味を持ちましょう。

2

売価・原価・粗利・値入の
意味を知る

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

はじめに

MDの目的は**売上・粗利益**をより多く獲得することです。

ここからは、MD数値の基礎の話になります。MD数値の基礎が理解できないと、正しいMD戦略を組めず、杜撰な管理（仕入・在庫等）に繋がります。

簡単かもしれませんが、真剣に受講してください。

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

●売価とは？

アパレル小売業ではよく上代という言い方をされます。
元上代＝元売価→プロパーともこの業界ではよく言う。

●原価とは？

よく下代という言い方をされます。
また小売業で言う原価は“製造原価”ではなく、“仕入原価”
のことになります。

※今回の講義では、原価は仕入原価のことになります。

💡では、“粗利益”、“値入”とは何かを次頁以降で説明していきます。

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

バイヤーAさん

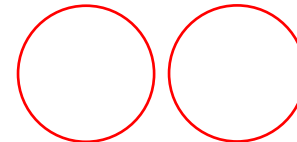
元売価10,000円のバッグを仕入原価5,000円で1個仕入れた。

バッグ1個10,000円の商品を仕入れた
(バイイング中)



仕入原価率 50%

★この売価から仕入原価を引いた5,000円のことを



といいます。

Q では、このバッグがセールしないで売れたらどうなる？

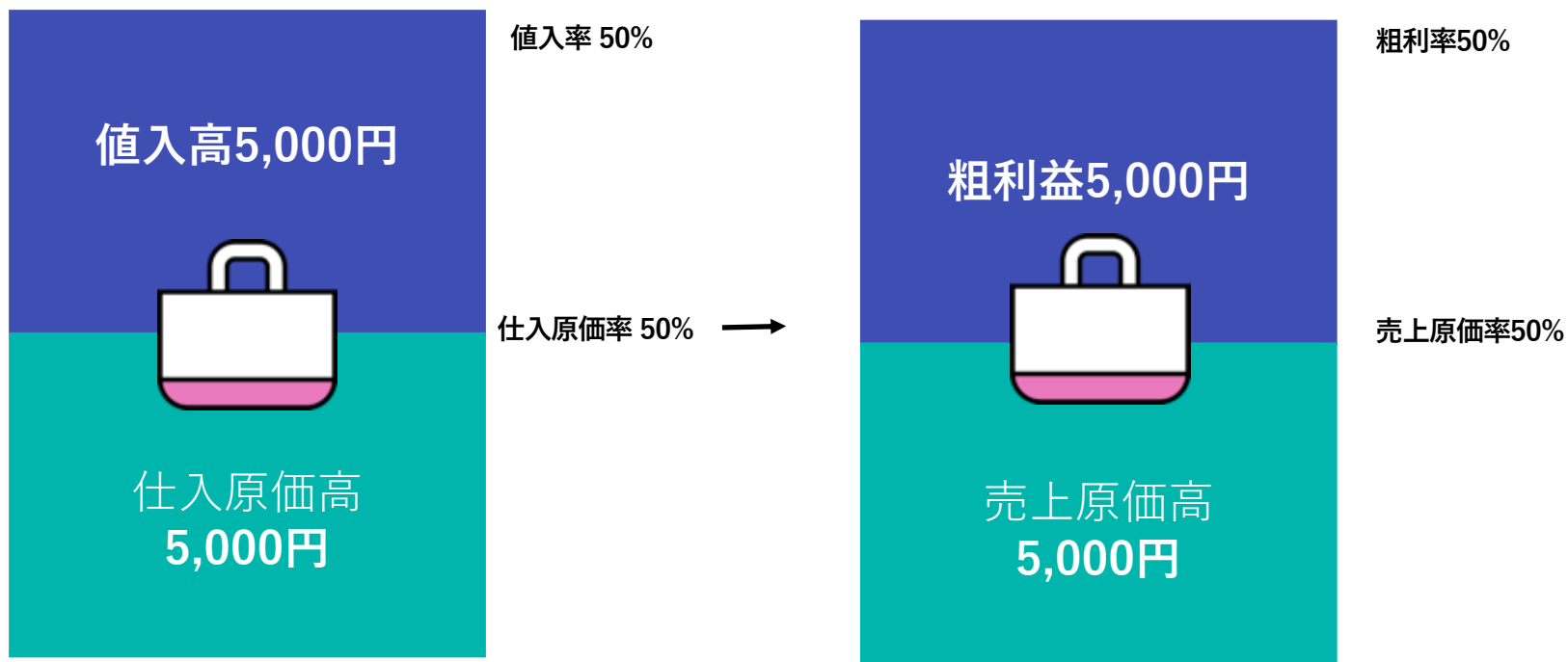
2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

バイヤーAさん

元売価10,000円のバッグを仕入原価5,000円で1個仕入れた。

バッグ1個10,000円の商品を仕入れた
(バイイング中)

★商品が売れると値入→粗利益。仕入原価→売上原価。に名前が変わる



★セールしないで売れば値入高（率）＝粗利高（率）

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

● 値入率 + 仕入原価率 = 100%

● 粗利率 + 売上原価率 = 100%

※上記2つの計算は足すと必ず100%になります。これ簡単ですが必ず覚えてください。

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

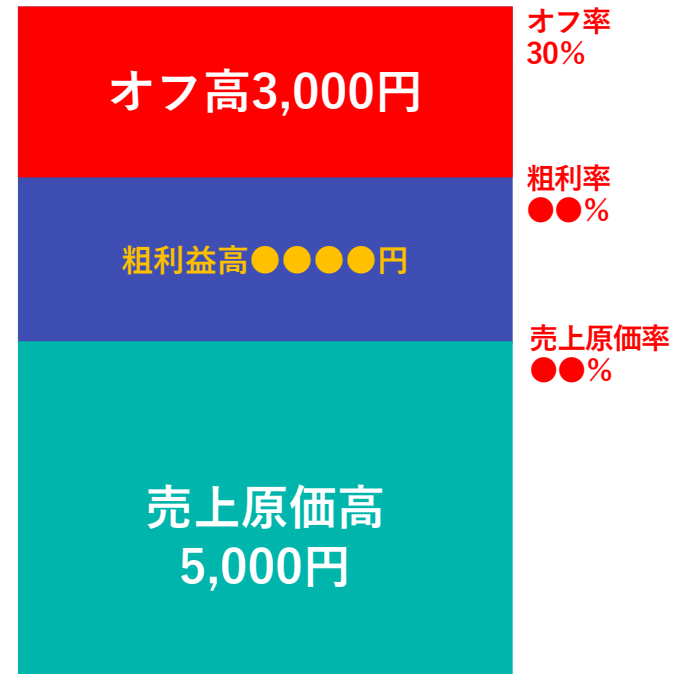
★セールしないで売れると、値入と粗利益は同じ金額・率になる

Q このバッグが売れずに30%オフで売れたら
粗利率はなん%になりますか？

バッグ1個10,000円の商品を仕入れた
(バイイング中)



左記のバッグが30%オフで売れたら？



2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

★セールしないで売れると、値入と粗利益は同じ金額・率になる

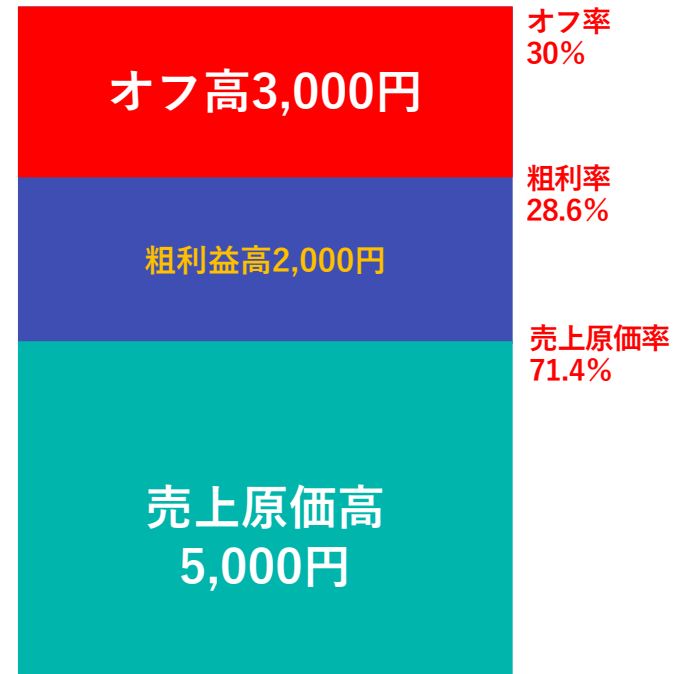
Qの答えは??

○粗利益高2,000円÷セール売価(売れた売価)7,000円=28.6%

バッグ1個10,000円の商品を仕入れた
(バイイング中)



左記のバッグが30%オフで売れたら？



(重要) セールして売れると、粗利率は下がる！！

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

公式まとめ

(仕入・売上) 原価高

粗利高

売価・売上

(仕入・
売上)
原価率

売上

粗利益率

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

MDにとって、粗利益を多くあげるということは仕事の目的の一つです。セールすれば粗利益は減りますが、セールしないと商品が減らないケースがあるのも事実です。以下の問題は現実には起こりうることなので、頑張って解きましょう！

Q

問題1) 1個**10,000円**の元売価の商品を仕入原価4,000円で仕入れた。値入率はいくらになるでしょうか？

Q

問題2) 問題1の商品がセールしないで売れた。粗利率はなん%になるでしょうか？また売上原価高はいくらになるでしょうか？

Q

問題3) 問題1の商品がプロパーで売れず、6,000円にしたら売れた。粗利率は何%になるでしょうか？

Q

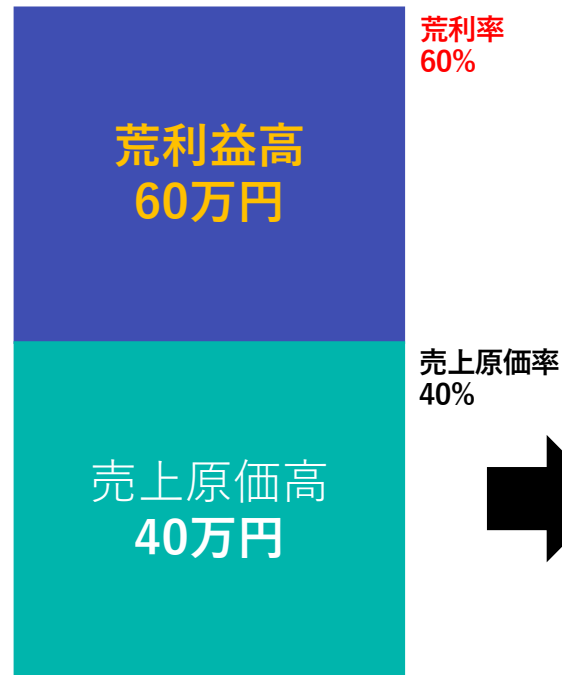
問題4) 問題1の商品がセールして売れた結果、粗利率が40%になった。なん%オフして売ったことになりましたか？

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

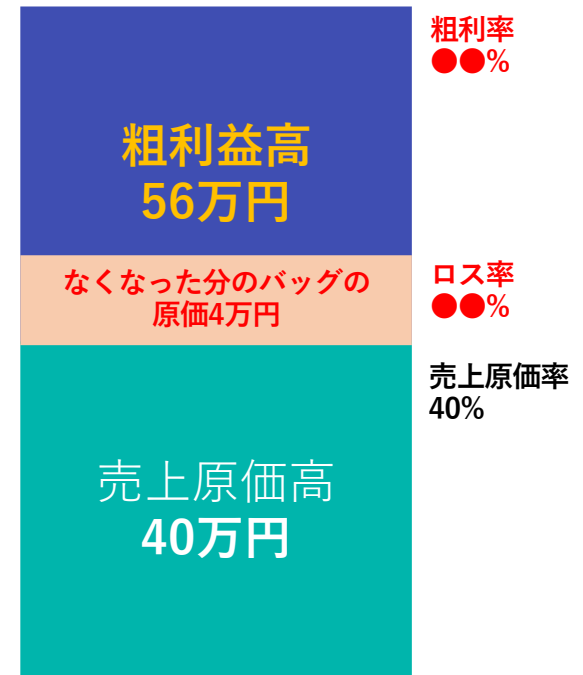
バイヤーBさん～ロスの話～

バイヤーBさんが1個1,000円の売価、仕入原価400円で仕入れたバッグが1か月に1000個、100万円売れた。しかし1か月後、バッグが100点なくなっていることが判明した。

バッグ1個売価1,000円を仕入原価400円で仕入れた。1か月に1000個売れた。
→売上100万円



しかし1か月営業終了後、あるはずのバッグが100個なくなっていた。
→売上100万円



なくなったバッグ



小売業では**ロス**とよぶ。
ロスはどのような要因で起こる？

ロスが発生すると、売上原価に計上しなければならない！

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

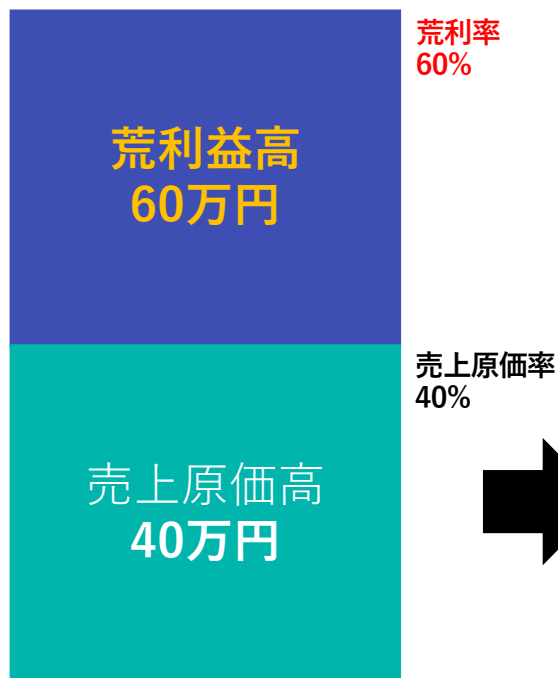
バイヤーBさん～ロスの話～

→ロス分は売上原価に計上しなければならない。ということは？

粗利益が減ること。ロスを知り、削減することは組織にとって重要！！

バッグ1個売価1,000円を仕入原価400円で仕入れた。1か月で1000点個売れた。

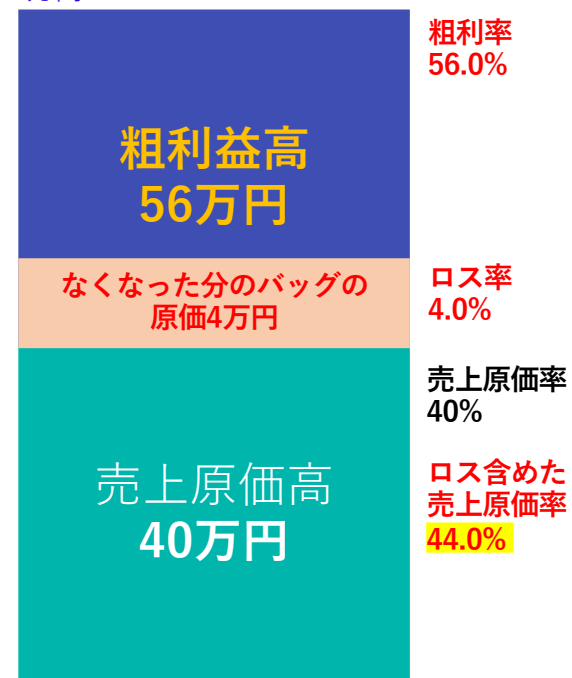
→売上100万円



ロス前は荒利益
ロス込は粗利益
と使い分ける。

このケースでの
ロス率と粗利率
は？

しかし1か月営業終了後、あるはずのバッグが100点なくなっていた。→売上100万円



→ロス率 = ロス原価 ÷ 売上 粗利益高 = 荒利益高 - ロス原価

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

公式まとめ

$$\text{原価率} = \text{原価高} \div \text{売価}$$

$$\text{値入率} = (1 - \text{原価率})$$

$$\text{粗利率} = \text{粗利高} \div \text{売上}$$

$$\text{粗利高} = \text{荒利高} - \text{ロス原価}$$

$$\text{ロス率} = (\text{期間}) \text{ロス原価} \div (\text{期間}) \text{販売売価}$$

$$\text{荒利率} = \text{荒利高} \div \text{売上}$$

$$\text{売上原価} = \text{販売売価} - \text{粗利高}$$

数式で覚えられない人、構造で理解してください！

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る



1個500円の元売価の弁当を500個売ることにした。原価100円。
下記2つのパターンがあります。MD的思考だと、
どちらを選択することがベターでしょうか？

B

300個は元売価で売れたが、売れ残りそうだったので
残り200個を40%OFFしてすべて売り切った。

C

300個は元売価で売れたが、売れ残りそうだったので
残り200個を30%OFFして売った。
結果25個も余ってしまったので、その分は廃棄した。

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

～更に例題を用いて深く理解してみよう～

★1個500円の弁当を1日で500個売ることを考える。

○弁当 .. 売価 500 原価 100

case	営業前		営業後			
A セールなしで全部売れた	売価	500	売上高	250,000	粗利率	80.0%
	値入率	80.0%	荒利率	80.0%	粗利高	200,000
	値入高	400	荒利高	200,000	ロス原価高	0
	原価	100	売上原価	50,000	ロス率	0.0%
	個数	500	売上数	500	残り数	0
B 残りそうだったので、残り200個になった時点で40%オフし全部売れた	売価	500	売上高	210,000	粗利率	76.2%
	値入率	80.0%	荒利率	76.2%	粗利高	160,000
	値入高	400	荒利高	160,000	ロス原価高	0
	原価	100	売上原価	50,000	ロス率	0.0%
	個数	500	売上数	500	残り数	0
C 残りそうだったので、残り200個になった時点で30%オフし結局25個余った。	売価	500	売上高	211,250	粗利率	76.3%
	値入率	80.0%	荒利率	77.5%	粗利高	161,250
	値入高	400	荒利高	163,750	ロス原価高	2500
	原価	100	売上原価	47,500	ロス率	1.2%
	個数	500	売上数	475	残り数	25

残したほうが良いケースもあるということ (委託商品→買取商品等)

2 売価・原価・粗利・値入の意味を知る

少し難易度の高い問題を解いてみよう。覚えたことを忘れずに!!!

Q

仕入（元）売価12,000円、仕入原価高5,000円で仕入れた商品が結果8,000円で売れた粗利率はなん%になるでしょう？

Q

仕入原価率35%で仕入れた商品がプロパーで売れず、セールして売った結果、粗利率が55%になった。なん%オフして売ったことになる？

Q

元売価1,000円。値入率60%で商品を100個仕入れた。75個はセールしないで売れた。残り25個は40%オフしたら全部売れた。粗利率はなん%になる？

Q

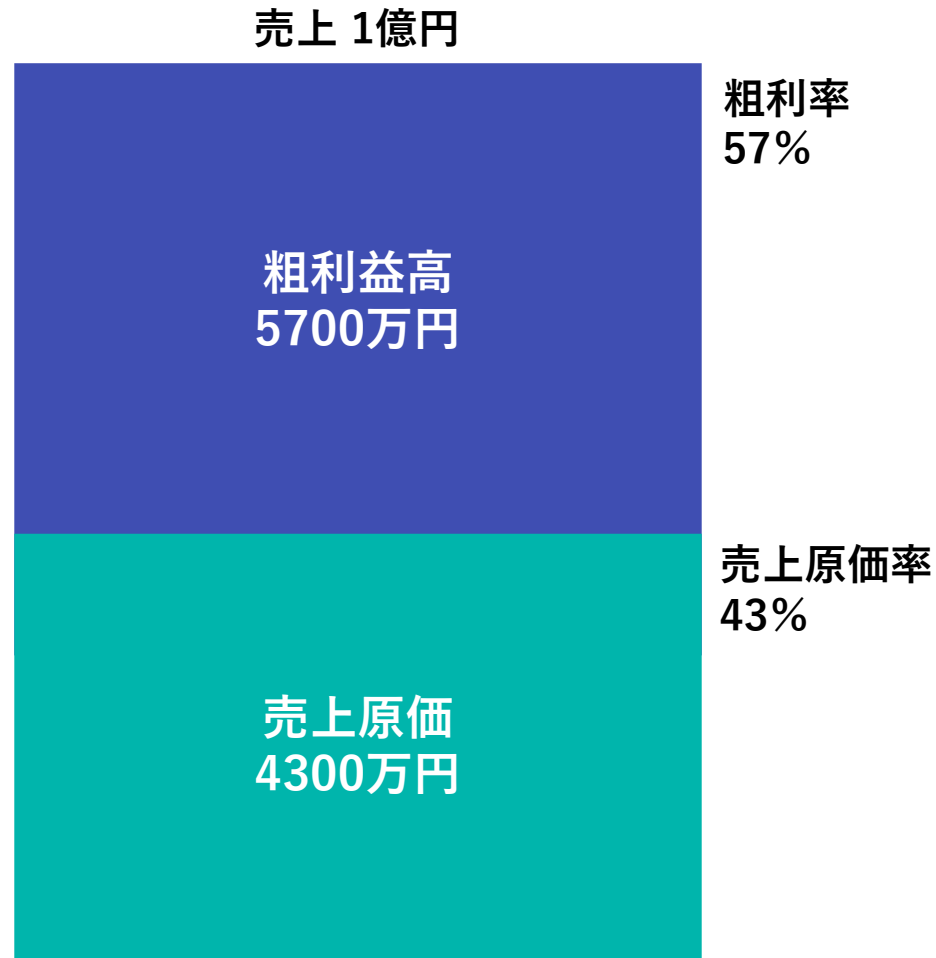
元売価1,000円。値入率60%で商品を100個仕入れた。75個はセールしないで売れた。残り25個を30%オフで売ったら5個余った。残った5個は廃棄した。すると粗利率はなん%になるでしょう？

3

粗利益を深く考えてみる

3 粗利益を深く考えてみる

★もう一度考えてみよう～粗利益とは？～



粗利益とは（商品の）売上から（売上）原価を差し引いたものです。

3 粗利益を深く考えてみる

～前頁の売上・粗利益を損益計算書にまとめてみた～

●●●事業部損益計算書

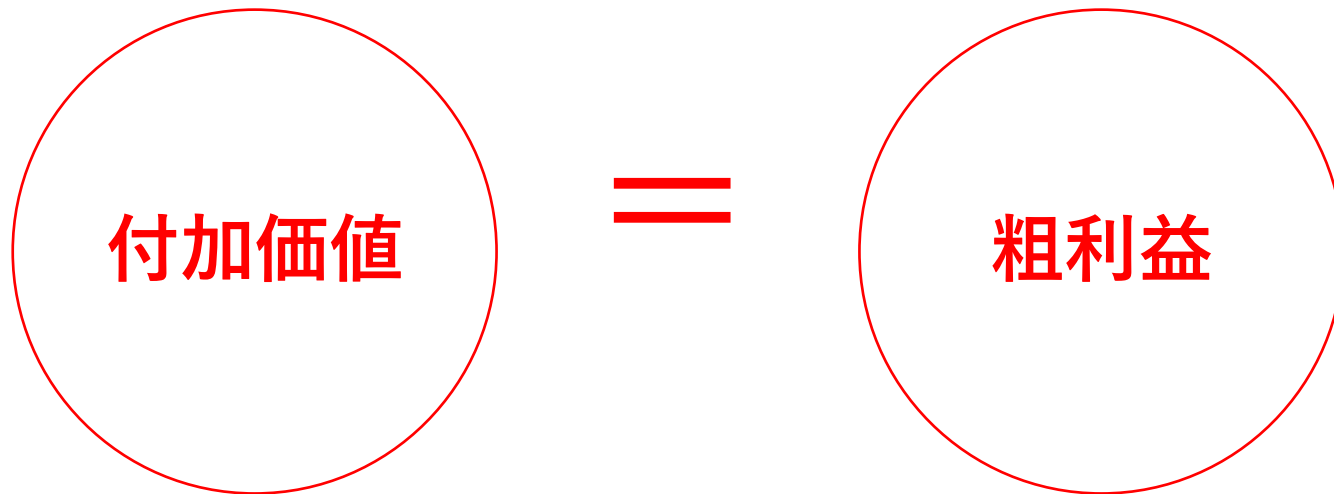
損益計算書の上段は売上高と粗利益（売上総利益）
実はMDの数字における部分で一番重要なのはここ！

ブランド名		●●●事業部				
単位千円)	標準店舗					
	上期計画	下期計画	通期	構成比	前期比	
売上高	55,500	44,500	100,000	100.0%		
半期構成	55.5%	44.5%	100.0%			
既存店前年比						
売上原価	23,865	19,135	43,000	43.0%		
売上総利益高 粗利高)	31,635	25,365	57,000	57.0%		
売上総利益率 粗利率))	57%	57%	57%			
販売管理費費	23,763	20,837	44,600	44.6%		
賃料	9,435	7,565	17,000	17.0%		
広告宣伝費 サンプル代	1,110	890	2,000	2.0%		
人件費	5,000	5,000	10,000	10.0%		
設備費	2,000	2,000	4,000	4.0%		
(リース料)	2,000	2,000	4,000	4.0%		
販売費	1,166	935	2,100	2.1%		
その他販管費	3,053	2,448	5,500	5.5%		
営業利益	7,872	4,528	12,400	12.4%		

3 粗利益を深く考えてみる

★付加価値とは？

会計的概念では



というのが通説。

言い換えれば付加価値が高いほど、多くの粗利益を獲得できるということ。

3 粗利益を深く考えてみる

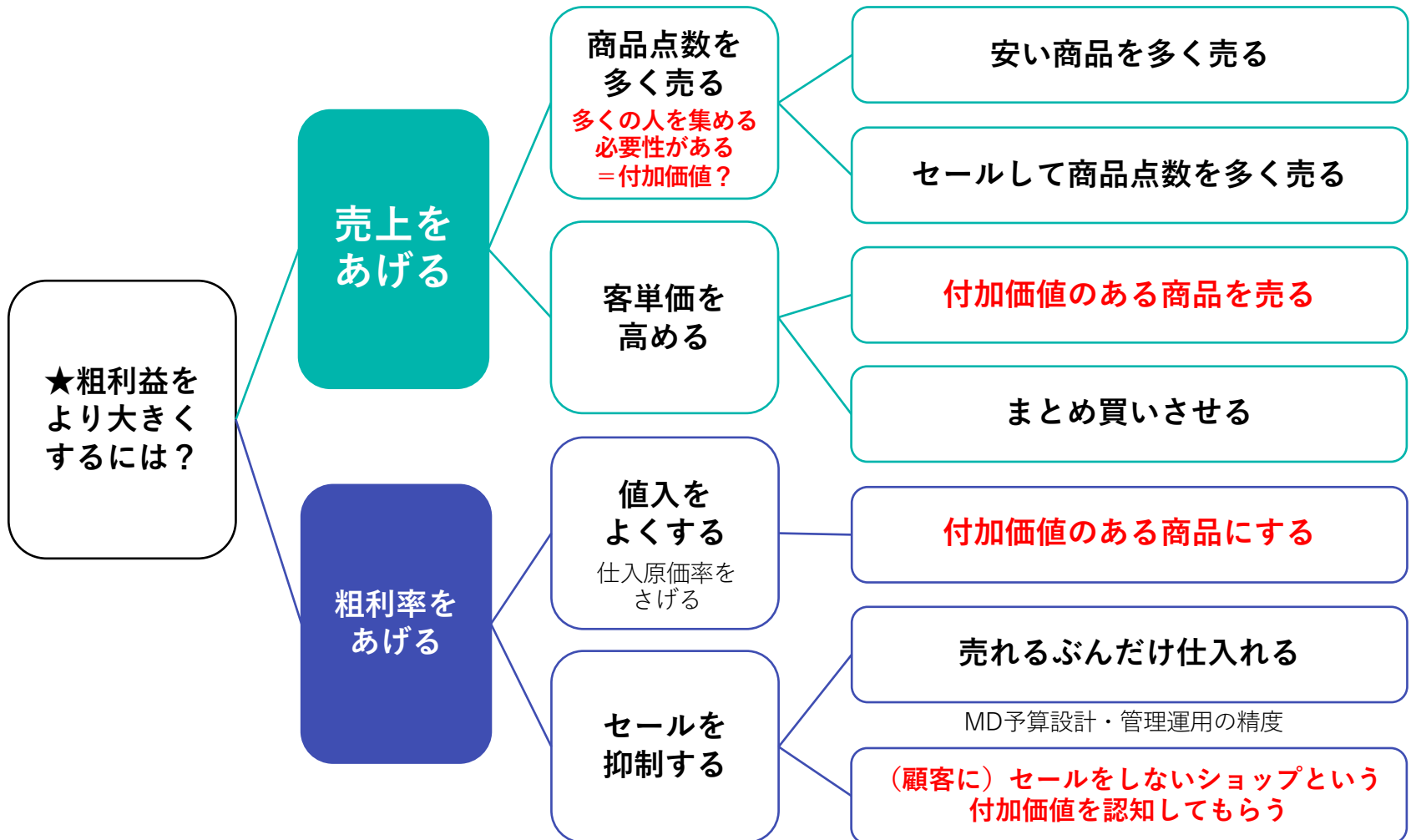
より多くの粗利益を獲得する方法は大きく考えて2つ

1 売上をあげる

2 粗利率をあげる

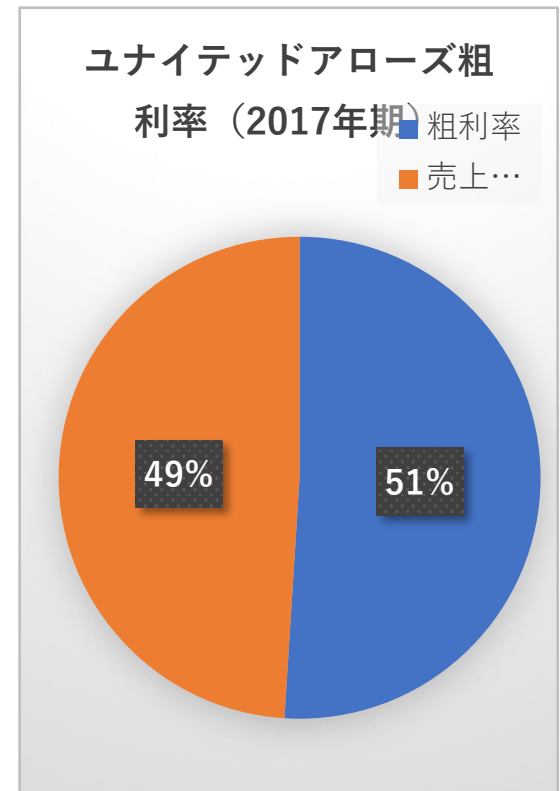
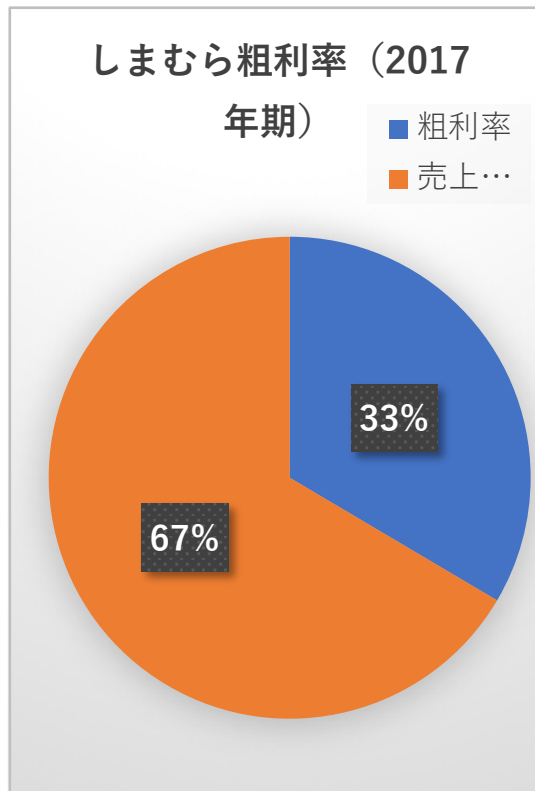
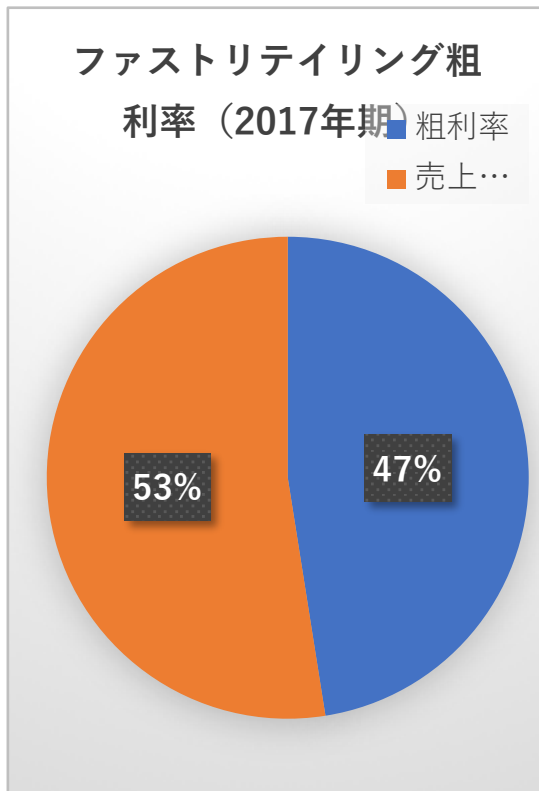
3 粗利益を深く考えてみる

前頁を更に分解して考えてみると？～付加価値ってなに？



3 粗利益を深く考えてみる

他社の粗利益を見てみよう①～各社で数字は全く違う



3 粗利益を深く考えてみる

★損益計算書

★各社決算数値比較→ビジネスプランの参考にしよう

→各社の数値をみて、その企業の特徴を考えてみよう

★要注目

(単位百万円)

特徴	グローバルSPA型		メーカー仕入小売型		セレクトショップ		セレクトショップ	
	ファストリテイリング (2016年9月1日～2017年8月31日予測)		しまむら (2016年2月21日～2017年2月20日)		tokyo base (2016年3月1日～2017年2月28日)		ユナイテッドアローズ (2016年4月1日～2017年3月31日)	
	実績・見込み	構成比	実績・見込み	構成比	実績・見込み	構成比	実績・見込み	構成比
売上	1,850,000		565,469		9,356		145,535	
売上総利益 (粗利益)	878,750	47.5%	188,658	33.4%	4,977	53.2%	74,155	51.0%
売上原価	971,250	52.5%	376,811	66.6%	4,379	46.8%	71,380	49.0%
販売管理費	703,000	38.0%	139,863	24.7%	3,687	39.4%	64,990	44.7%
営業利益	175,750	9.5%	48,795	8.6%	1,290	13.8%	9,165	6.3%
推定平均在庫金額 (佐藤推測)	263,192		45,670		859		27,951	
推定在庫消化日数	101		45		73		146	
推定在庫回転率	3.6		8.1		5.0		2.5	
交差比率 (粗利率×在庫回転率)	172.0		270.1		266.2		127.7	
推定原価率 (皆で推測してみよう)	40%		52%		38%		35%	
推定OFF率	23.8%		22.0%		18.8%		28.6%	

3 粗利益を深く考えてみる

まとめ

付加価値を考えるとき、まずは自社の

強み

に目を向けよう。

他社の成功例や時代の空気感などは、ときに
“隣の芝生は青く見える”的な発想で失敗をする。

**LEFT
THEM COLD**

END