



攻めの 予算計画書

9月版

3月の東日本大震災の影響によって、予算の修正計画や上乘せを余儀なくされて困っている店は多いはず。安易な予算の上乗せはスタッフの戦意喪失を生むので、自店に合った正確な予算組みが必要となってきます。今こそピンチをチャンスに変えていきましょう。

ワンスアラウンド
西尾一洋

ファッションを扱う店は3月を期首とするところが多いと思います。従って年間予算書のスタートも3月からですが、今年は東日本大震災の影響でほとんどの企業の年度計画が狂ってしまいました。そのため、企業や店はあらゆる手を尽くして売上げや利益の回復を図ろうとしてきました。その最も即効性のある手が「セール」です。4月には売れ残った春物一掃セールが実施され、続いてGWセール、そして最後の切札である夏の本バーゲンや節電対策を理由に6月に前倒ししたセール攻勢で、結果だけを見ると市場が好転したような錯覚さえ覚えます。しかしセールの好調によって計画通り、もしくは計画以上の数字をつくっているところは要注意です。7月以降のポストバーゲンの落ち込み、残暑が厳しいと予想される8月、9月の秋物の停滞など、不振を裏付ける要素はたくさんあります。そうしたマイナスと件だらけの秋商戦、とりわけスタートの9月をどう戦うか、予算をどう組むかを考えてみたいと思います。

ポイントは次の3つです。

- ①現状の趨勢（自店の実力）を正しく読み、予算とのギャップを明らかにする
- ②ギャップ対策の手段（作戦と具体的な裏付け）を考える
- ③スケジュールを立て、日割りに落とし込み、週や曜日単位にやるべき項目を明記する

1 現状の実力

今年の月別売上げの変動値を前年比の推移で判断します。表①のように前年月別売上げに対し今期の月別売上げがどう変化しているか、今期実績と前年比を並べてみます。これが現状の実力ということとなりますが、今期は震災によるさまざまな与件があるのでそれを取り除きます。例えば3月は震災によって営業できなかった日数、時間、あるいは自粛ムードによる買い控えなど概算で結構です。次に8月以降はどうなるかを予測します。過去3カ月の前年比の平均値が今の趨勢と考えます。ここでは、その予測が合っているか合っていないかが問題ではなく、現状の自店の実力をまず数字で表してみることにします。

2 9月の戦術を決める

多くの企業がセールによって低迷期を乗り越えてきましたが、秋商戦以降も春夏同様に価格戦でいくのか、逆にプロバ1商品をしっかり販売していくのか、またはアイテムを特化した作戦でいくのか、決めなければなりません。それに加えて必要なのはプラスアルファのイベントです。これまで（3月から直近まで）の売上げの内容と推移を見直して、どういう作戦が適切かを考えましょう。

9月は秋冬商品のスタート期に当たるため、商品の価値を下げない、店の価値を変えない売り方を考えてみましょう。

かといって低価格に慣れてしまったお客さまには、低価格商品の提供も忘れられるわけにはいきません。そうしたお客さまの流れは曜日によって大きく変化するので、前年の日割り実績を分析して、お客さまの動きを明確にしておきます（表②A）。

●日割り予算を組み立てる

(1)日割り予算組みはやはり前年実績がベースとなります。ただし曜日が1日ずつずれますので、曜日合わせをした前年実績に置き換えます。さらに年間の趨勢計算から、今期の趨勢日割りをつくりまします。ここでは、月間前年趨勢が94・6%でしたので、曜日合わせをした前年実績に趨勢値を掛け合わせ、趨勢日割りを作ります（表②B）。

(2)趨勢日割りの下に、前年の曜日別特徴を加味して作戦を落とし込み、作戦単位に趨勢差額（前年との差△650千円）を割り振ります。（表②C）それ以外は前年趨勢の日割りとなります。

まずは1日1日の売上予算を確実に取ることが重要です。日割り予算を達成していくと、店全体に勢いが出てきます。それがスタッフの自信につながり、予定以上の結果が出るかもしれません。

逆に注意しておきたいのは、過去のマイナスを取り返そうと、根拠も作戦もなく下期に予算の上乗せをしないことです。まず現実の自店の趨勢（自店の実力）をしっかりと把握し、目標との差異を明確にし、その差異を埋める事ができる作戦を幾つか立てましょう。

表①

(単位：千円、小数点第2位以下四捨五入)

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	年間
①今期予算	11,000	8,900	9,700	8,500	14,400	6,800	8,200	10,400	10,000	11,500	14,800	5,800	120,000
②前年実績	10,620	8,860	9,300	8,410	14,100	6,650	7,980	9,980	9,640	11,030	14,200	5,700	116,470
③今期実績 (前年比)	6,980 65.7%	9,110 102.8%	9,060 97.4%	8,860 105.4%	12,410 88.0%	6,340 95.3%	7,550 94.6%	9,480 95.0%	9,160 95.0%	10,470 94.9%	13,490 95.0%	5,410 94.9%	108,320 93.0%
④趨勢を変える イレギュラー与件	震災による 営業日数減 -3,500	春物一掃 セール 1,000		バーゲン 前倒し増額 1,000	バーゲン 前倒し減額 -1,000								
⑤与件を除く趨勢 (前年比)	10,480 98.7%	8,110 91.5%	9,060 97.4%	7,860 93.5%	13,410 95.1%	6,340 95.3%	7,550 94.6%	9,480 95.0%	9,160 95.0%	10,470 94.9%	13,490 95.0%	5,410 94.9%	
⑥予算差異													-650

※直近3カ月の前年平均値が今後も続くという仮説を立てる

過去3カ月平均前年比
予算と趨勢値の差異

表②

前年実績の動きと客動向を分析する

(単位：千円)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水
前年実績	230	249	304	287	259	194	231	217	270	236	284	295	187	278	206

*金曜日は、夕方からのOLの動きが活発で、土日より売れる時がある

*月曜日は、極端に売上が落ちる昼間のヤングミセスの動きあり
ただし、高単価商品は売れない

*土日は、他店に比べ跳ね上がりがあまりない
明らかに客層が異なる

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	累計	1
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木		金
前年実績	265	224	284	317	264	188	341	296	270	388	363	237	269	259	288	7980	230

*OL客が多いので25日(給料日)以降は若干売上げが上がる

曜日合わせをして、趨勢日割りを作る

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木
前年実績	249	304	287	259	194	231	217	270	236	284	295	187	278	206	265

前年比趨勢	240	290	270	250	180	220	210	260	220	270	280	180	260	190	250
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	累計	月間予算
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金		
前年実績	224	284	317	264	188	341	296	270	388	363	237	269	259	288	230	7980	8200

前年比趨勢	210	270	300	250	180	320	280	260	370	340	220	250	240	270	220	7550	-650
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------

趨勢ギャップを割り振った作戦を日割りに落とし込む

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木
趨勢前年	240	290	270	250	180	220	210	260	220	270	280	180	260	190	250

*〈作戦1〉月曜日の昼間はヤングミセスにターゲットを絞った品揃えと価格ラインをそろえ、毎週+30千円を組み入れる(+120千円)

日割り予算	240	320	270	250	210	220	210	260	250	270	280	210	260	190	250
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	累計
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
	210	270	300	250	180	320	280	260	370	340	220	250	240	270	220	7550

*〈作戦2〉金曜日はOLをターゲットにプロパー秋冬商品を打ち出し、シフトも夕方以降に集中させる(+150千円)

*〈作戦3〉23日金曜日から秋コート先行オフセール(5日間限定)を実施(+380千円)

日割り予算	240	270	300	280	180	320	280	390	470	440	300	280	240	270	250	8200
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

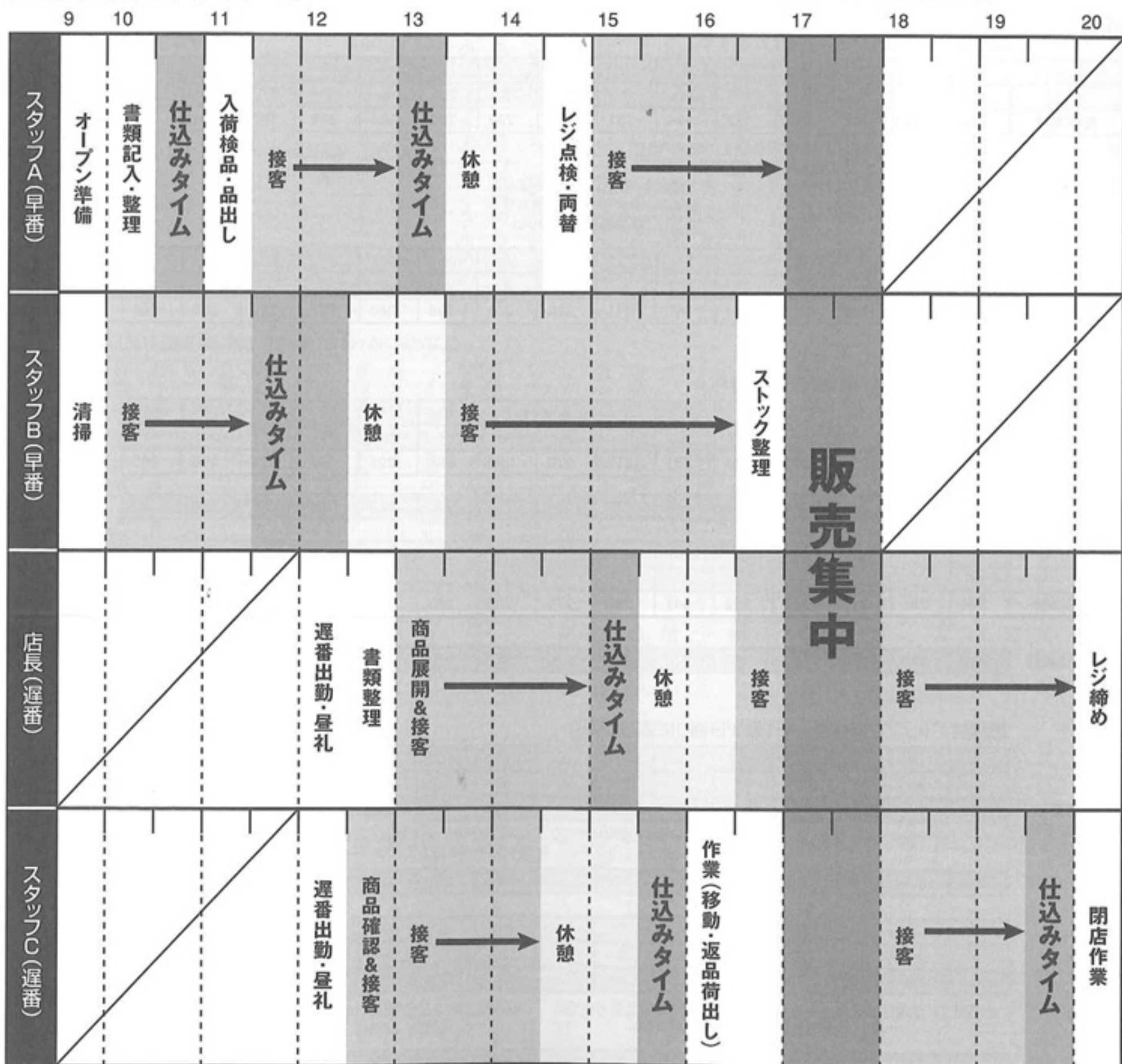
ターゲットに合わせた
スケジュール&
アプローチで
顧客を呼ぼう!

攻めの 仕込み時間割

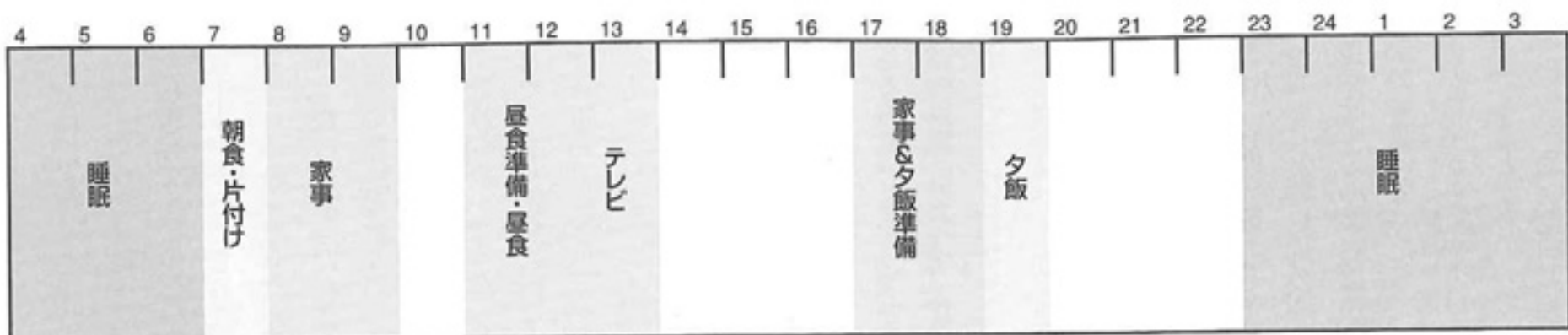
9月は秋の販売ピークに向けて、自店にどのような商品が入荷するかをお客さまに知っていただく月です。店の前を偶然通りかかり入店して下さるお客さまを待っているような守りのアクションだけでは、入店客数は一向に増えません。顧客に呼び掛けご来店いただく=集客するための仕込みの時間を積極的につくり、10月の秋物実売期に向けて拍車を掛けましょう。

ワンスアラウンド編
古賀智映子

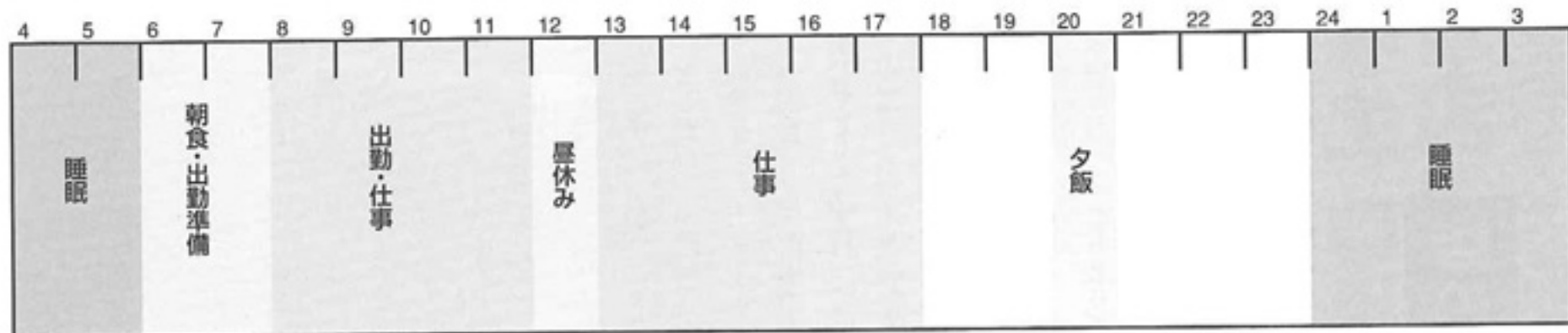
店の作業スケジュール イベントに向けて仕込みを強化するための店内スケジュール(早番2人、遅番2人態勢の店)



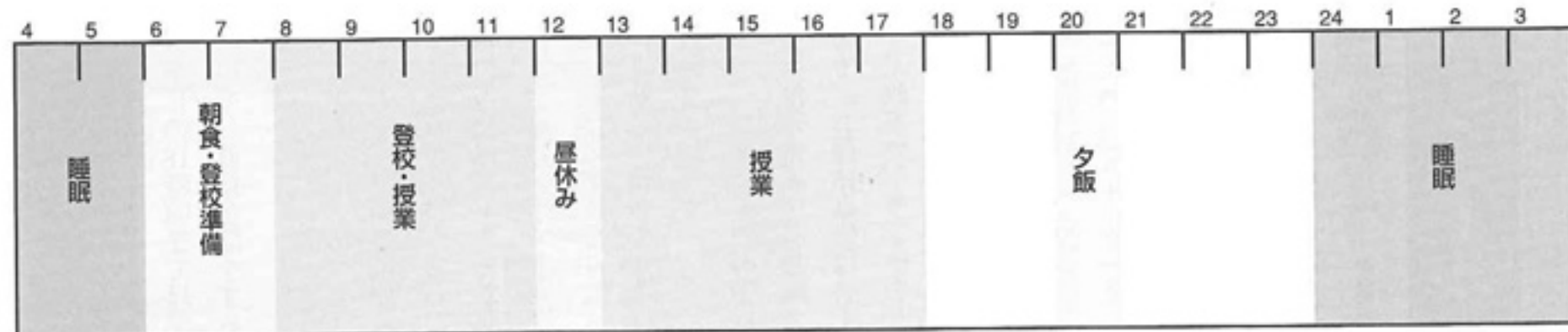
主婦



OL



学生



主婦

今回は3歳までの小さいお子さまがいる場合を想定してタイムスケジュールを作成しました。主婦(特に小さいお子さまがいる方)は自分自身のために使える自由時間が少ないので、連絡をする時間

今回は主婦、OL、学生の一般的な平日のタイムスケジュール例を作成しました。例を参考に、それぞれの客層に対してどのように情報発信をしていくべきかを解説していきます。自店の顧客に合わせた発信方法で効果的に集客していきましょう。

効果的に集客するには、ターゲットとするそれぞれの客層のライフスタイルを知り、時間帯や連絡方法を合わせる必要があります。

店が閑散としている時間や作業に余裕がある時間に顧客に連絡をするというような、店都合で連絡を取ろうとしているのではありませんか? それではうまく集客につながりません。

「ミニコミュニケーションツールの多様化により、情報発信の方法はメール、DM、電話など増えてきています。しかし「電話をしたけど出なかった」「新作が入荷したのでメールでお知らせしたら「もっと早くにメールをくれれば帰りに立ち寄れたのに……」と言われた」など、顧客がなかなか捕まらなかったという経験はありませんか?

今回は3歳までの小さいお子さまがいる場合を想定してタイムスケジュールを作成しました。主婦(特に小さいお子さまがいる方)は自分自身のために使える自由時間が少ないので、連絡をする時間

今回は主婦、OL、学生の一般的な平日のタイムスケジュール例を作成しました。例を参考に、それぞれの客層に対してどのように情報発信をしていくべきかを解説していきます。自店の顧客に合わせた発信方法で効果的に集客していきましょう。

効果的に集客するには、ターゲットとするそれぞれの客層のライフスタイルを知り、時間帯や連絡方法を合わせる必要があります。

店が閑散としている時間や作業に余裕がある時間に顧客に連絡をするというような、店都合で連絡を取ろうとしているのではありませんか? それではうまく集客につながりません。

帯には気を付けましょう。主婦が電話に出てくれたり、メールを見てくださる可能性が高い時間帯は、午前中の家事が一段落ついた10~11時の間か、午後の夕飯準備に入る前の14~17時の間です。

10~11時の間は、小さいお子さまがいらっしゃる主婦の方は公園に行ったり、ママ友とお出掛けする準備をしている時間です。よってイベント最終日や数量限定商品のお知らせなど、緊急度の高い情報は午前中に発信するのがお勧めです。ママ友とランチの後に店に立ち寄ってくださることも考えられます。

14~17時は、お子さまがお昼寝をしている時間です。後日のイベント予定や入荷商品のお知らせなど、比較的長く会話をしたいときや長文のメールを送るときは、この時間帯がお勧めです。電話の際には、お客さまがお話していただける状態をお伺いしてから話し始めましょう。

また、主婦の中には17時以降の電話を嫌がる方が多いので注意してください。夕飯時であれば、準備や片付けで忙しいということは想像できると思います。

20時以降のスケジュールが特に記入されていませんが、この時間帯には連絡をしない方がよいでしょう。理由は、旦那さまがいる前でお買物の話をするのを好まない方が多いからです。店でどうしても仕込みの時間が17時以降しか取れないという場合は、メールか手紙を送るようにならなければなりません。

OLは、大体9〜18時までお仕事をしているのですが、この時間帯は直接会話をするのは困難です。情報発信するのであればメールがよいでしょう。どうしても18時までに連絡を取りたい場合や、その日のうちにご来店いただきたい場合は、12〜13時の間に電話してみてください。昼休みの時間帯ですので電話に出てくださる可能性が高いです。

また、もし電話に出なかったとしても留守番電話へのメッセージをきちんと残しましょう。1日に1回も携帯電話をチャックしない人はいませんので、どこかの時間でメッセージに気が付いて内容を確認してください。メッセージ内容を確認して、会社帰りに店に顔を出してくださる方もいらっしゃいます。

18時以降になれば、食事に出掛けたり、帰宅してテレビドラマを見るなど、思い思いのプライベートな時間をOLは過ごしています。直接会話をしご来店をお願いするのであれば、18〜20時までの間に電話するのがベストです。主婦に比べれば、18時以降でも電話をしやすいと言っても、21時以降のあまりに遅い時間に電話をするのは迷惑になる場合がありますので避けてください。

店が自宅から近い方は休日にご来店いただけることが多いので、メールやDMでご来店を促しましょう。土日にお呼び

したいのなら、木曜日にはDMが顧客の手に届くように郵送しましょう。

学生

OLと同様に、平日の18時頃までは学校で授業を受けていて、直接会話をするのは困難です。

OLと違う点としては、メールでのやりとりで慣れていくので、電話で情報発信すると驚いてしまう可能性があることです。情報発信の方法はメールをお薦めします。直接的な会話は苦手でも、タイムリーな情報には敏感なのが学生です。お気に入りの店から新しい情報や旬な情報が届くのは比較的喜ばれます。

メール発信するのにお薦めの時間帯は午前中です。学生は携帯電話を肌身離さず持っていますので、お昼休みには必ずメールを確認してくれます。ランチをしながらその情報を友達と共有し、アルバイトや他に用事がない場合は学校帰りに友達と一緒に店に立ち寄り寄ってくださることもあります。

なお、学生は早めに授業が終わるなど時間割がさまざまですので、午前中にメールを送り終えておくのがベストです。主婦やOLの方と比べて、情報に対する反応や行動が早いのも特徴です。

店のスケジュール

各客層のライフスタイルに合わせて

のように情報発信していくべきかを解説しましたが、次はそれを店の営業時間内で終えられるように、スケジュールの組み方について解説します。

皆さんの店では、仕込みの時間をどのようにつくっていますか？「忙しくて時間が取れない」「作業が終わって空いた時間にやろうと思っているが、結局できない」という店の方が多いのではないのでしょうか。

仕込みの時間は店の業務の中でも流さず、9月はそのような体質から脱却して仕込みをしっかりと行いましょう。限られた時間の中でどのようにスケジュールを組んでいくと効果的か、スケジュール例に沿って解説していきます（60ページの「店の作業スケジュール」参照）。

このスケジュール例は、ある店の4人シフトの日を想定して作成しています。日常的な業務と休憩がスケジュール組みしてあり、店頭には接客をメインで行う販売員が必ずいるようにしてあります。

仕込みの時間が流されないためにお薦めなのは、例の通り休憩の前後に仕込みの時間をつくることです。販売員が休憩を取っている時間は、店に残った販売員がテキパキと動き店を運営しています。1人販売員が欠けている状態でも、残されたスタッフでフォローし合えば店の運営はできるものです。

休憩の前後に仕込みの時間を取り、少し長めの休憩で今日は回すのだと捉えて

残されたスタッフがお互いをフォローすれば、さほど店スタッフに負担をかけずに仕込みの時間をつくれるのです。

仕込みの時間がつくれたら、それぞれの仕込みの時間にどのように情報発信をしていくかを分担しましょう。先ほど解説した客層別のライフスタイルに当てはめて考えるのです。

例えばスタッフAさんの仕込みの時間は、電話に出てくださる可能性が高い時間帯ですので、主婦やOLへの電話に使用します。店長は午後の時間をゆっくり過ごしている上顧客に電話をして来店日のお約束を頂きます。CさんはDM書きや夕方以降にしか連絡の取れないOLに電話するのが効果的です。その日の店の状況に応じて情報発信する相手を決めるというのも、限られた仕込みの時間を有効に活用するポイントになります。

接客する販売員（担当者）が決まっている、情報発信する相手を分担できない場合もありますが、ぜひ客層別のライフスタイルを参考に効果的な集客策を行ってください。

情報発信一つを取っても、お客さまの立場になって想像力を働かせればたくさん工夫ができます。従来の方法よりも効果的にできることはないかとポジティブに考えてみましょう。

9月は仕込みにこだわり、皆さんの攻めのアクションで店頭を盛り上げていきましょう。