

## 客単価アップ対策

売上は次の方程式で計算されます。

売上＝買上点数×平均単価

買上点数 15,000点 平均単価200円、客数(レジ通過客数)1,500人とするならば、売上は、  
 $3,000,000円 = 15,000点 \times 200円$

「買上点数」か「平均単価」の両方を上げれば、「売上」は当然上がりますが、デフレのこの時代、「平均単価」を上げることは高級食料品店でない限りなかなか難しいため、「買上点数」を上げることが正解です。ただし、「なんでも低価格で販売しろ」と言う意味ではありません。価値ある商品(価格と品質のバランスの良い商品)を開発したり、探し出して値頃で販売することも必要です。

「平均単価」を下げても、「買上点数」が上がらず、結果として「売上」が下がったと言うのは、「買上点数」を上げる、「売り切る努力」が足りないか、値下げ効果のないムダな値下げをした可能性もあります。

売上＝客数×客単価(金額P I 値)

$3,000,000 = 1,500人 \times 2,000円$

「客単価」(金額P I 値)とは、レジを通過したお客様が平均でいくらお買上頂いたかの金額です。平均金額に客数を掛けた金額が売上になります。

「客数」と「客単価」の両方を上げることが、スーパーマーケットの課題です。「売上」が悪い場合、「客数」が減っているのか、「客数」は減っていないが「客単価」が落ちているのか分析する必要があります。優先順位はまず「客単価」を上げることです。

客単価(金額P I 値)＝P I 値(1人当りの買上点数)×平均単価

$2,000円 = 10点 \times 200円$

レジを通過したお客様が、平均でいくらお買上頂いているかの金額が「客単価」でその内容は、1人当たりの買上点数(個々の商品のP I 値の合計)に1人当たりの平均単価を掛けたものです。

「平均単価」を上げることより「P I 値」を上げることが優先されます。

P I 値（一人当たりの買上点数）＝買上点数÷客数

10点＝15,000個÷1,500人

1,500人のお客様が、合計で15,000個の商品をお買上頂いたため、1人平均10点お買上頂いた事になります。もし11点であれば、前の項目の客単価（金額P I 値）は、11点×200円＝2,200円となり、売上は、2,200円×1,500人＝3,300,000円で、110%の売上となります。

このように、売上を上げるためには、「金額管理」より「数量管理」が大切であることが分かります。1個でも多く販売することによりP I 値を上げる努力をする。その為には、「品切れを起こさない」「商品の大陳による単品量販」「値頃販売」「ラインロビング」「組み合わせ販売」「関連販売」などを強化することが必要です。

## 客単価を可視化する

部門責任者は、レジ通過客数を上げることは難しいが、「客単価」はコントロールすることは出来ます。その為には、「売上」が悪い場合には、部門全体では「P I 値」が落ちているのか、「平均単価」が落ちているのか、あるいは両方が落ちているのかを分析する必要がある

## 客単価分析表

	売上	P I 値	平均単価	評価
客単価アップ	アップ	アップ	アップ	○ ○ ○
	アップ	アップ	ダウン	○ ○
	アップ	ダウン	アップ	○
客単価ダウン	ダウン	ダウン	ダウン	× × ×
	ダウン	ダウン	アップ	× ×
	ダウン	アップ	ダウン	×

売上>客数>客単価>P I 値>平均単価

売上が上がらない原因は、

### ① 買上点数が足りない。

買上点数が足りないために、集客の効果が上がらない。店の勝ち負けは、1日100個売れる（あるいはPI値10%）商品を何品持っているかで決まります。10円でも利益があれば、数多く売った方が勝ちです。生鮮食品や惣菜の場合は、製造コストがマイナスではない同品種、同価格帯の商品（鮮魚であれば398円の刺身盛合せ、惣菜は398円弁当、寿司盛合せ298円など）を対象とする。何でもバラ販売するという意味ではない。

「競争とは、強い者をより強くし、弱い者をより弱くする。」

目標は1日30品目以上 「チャレンジ100」

### ② 平均単価アップは逆効果

デフレ下では、「平均単価」は下がり続けることを覚悟しなければなりません。「平均単価が落ちているから、単価を上げよう」は、逆に売上を低迷させます。平均単価を上げることで、販売数量が落ちるからです。販売点数が落ちれば売上が下がります。ただし効果の上がらない値下げはしない。

「何でも値下げしろ」という意味ではありません。1日100個売れる商品でなければ、値下げしても単なる「消耗」だからです。

### ③ 主力商品で勝っていない 汎用性の高い商品を売る

買上点数アップに一番効果があるのが、「主力商品」です。「主力商品」とは、売上構成比の高い商品、ABC分析のA商品です。主力商品の販売数が競合店に負けていれば、勝ち目がありません。

主力商品の点数アップによる恩恵。主力商品の販売点数アップにチャレンジすると必ず「オマケ」が付いてきます。「すき焼き用の牛肉」を安く売ると、それに関連した野菜や豆腐、糸こんにゃく、たまご、割り下などの、「準主力商品」や「補助商品」の販売点数が上がります。

「池に石を投げると、波紋が広がります。」 投げる石（主力商品の販売点数）が大きいと、波紋（客数、準主力商品、補助商品）も大きくなります。

家電店では、家庭用プリンターやコピー機が1万円を切って安く販売されていますが、プリンターインクは高い。プリンターやコピー機を安く売れば売るほど、利益のあるインクがよく売れるのと同じ効果です。

#### ④ 「荒利益率」 達成。「荒利益高」 未達成

「率管理」では、買上点数、売上は上がらない。なぜならば最初に「荒利益率」を計算して値入をするから、売価は結果論となり「値頃価格」から外れ商品が動かない。

「高管理」は、「値頃価格」を最初に決めて、値入をするため商品が動き、売上が上がる。荒利益率は結果論となる。

値入れが20%で、100パック売れている商品を、値入れ40%に変更しても50パックは売れない。

「主力商品」で「荒利益率」を稼ごうと思っていませんか？

「販売計画は、何を、いくらで、いくつ」

「売上報告は、単品の販売数量、売上金額、荒利益高」

今の時代のビジネスモデルは

客単価アップ＝平均単価ダウン×買上点数（P I 値）アップ

そうすることで、

売上アップ＝客単価アップ×客数アップ

物を売る原点

- ① 「物を売る」とは、「売れる見込みのある商品」を数多く集めること。
- ② 「売れる商品」を数多く集めれば、「販売点数の最大化」の可能性はある。
- ③ 「販売点数の最大化」ができれば、「売上の最大化」の基礎ができる。
- ④ 「売上の最大化」は、「地域シェア」を上げることが出来る。
- ⑤ 「売上の最大化」「地域シェアアップ」は、「有利な商売」ができる。
- ⑥ 「有利な商売」ができれば、「高額商品」が売れる。
- ⑦ 「高額商品」が売れば、「荒利益額の最大化」につながる。
- ⑧ ゆえに、「物を売る」ためには、「販売点数の最大化」を追求する。

「販売点数の最大化」は「金額管理」から「数量管理」へ

① 販売点数を予算化し、目標を与える。

日々の「売上予算」から、チーフは「主力商品の販売点数の目標」を立てる。朝礼で「今日のチャレンジ100」アイテムを発表する。「売上予算」を言われても、部下はどうしてよいのか分かりません。だれに聞いても「今日、何を、いくつ売するのか」答えられる。荒理管理はチーフの仕事

② 無駄な在庫を減らし、品揃えを変える。

「販売点数の最大化」を狙うならば、「主力商品」「準主力商品」「補助商品」の販売に集中でき、死に筋商品のカットによるムダな在庫、ムダな品揃えがなくなります。「死に筋商品は陳列のジャマ」

③ 売場のオペレーションが変わり、生産性が上がります。

生鮮商品や惣菜など、店内作業を必要とする部門は、単品大量製造の方がオペレーションが楽です。10種類×10個=100個と、1種類×100個とでは、どちらが作業が楽かは明らかです。ただし、アイテムとSKUを理解する必要があります。同じトレイを使った刺身盛合せ「398円シリーズ」同じトレイを使った「298円弁当シリーズ」がそれです。

④ 効果が上がる、魔法の言葉、合言葉、くちぐせ

「その仕事は販売点数アップにつながりますか？」

「そのやり方は販売点数アップにつながりますか？」

「この売場で販売点数が上がりますか？」

「この商品、この価格で販売点数が上がりますか？」

「このチラシで販売点数が上がりますか？」

すべての仕事を販売点数アップにつなげる。

松下幸之助の口癖は、「その仕事は儲かりまっか？」

## 買上点数アップのための対策

### 1. 「特売価格政策」から「EDLP政策」

「特売価格政策」と「EDLP政策」の違い。「特売価格政策」のことを、「ハイ&ロープライシング」とも言う。ロスリーダー（原価割れ商品）でお客を店内に呼び込み、定番商品を買ってもらおう戦略。「特売価格政策」に慣れてしまうと、定番価格が高く感じて定番価格では商品を買わなくなる傾向がある。客と店との駆け引きが始まる。

「EDLP政策」（エブリデイロープライス）とは、ウォルマートが採用した価格政策。「毎日全ての商品が安いから、いつでも来てください」という発想。「安さの安定供給」

「EDLP政策」もメリットは、①チラシの配布回数が減る。②店舗オペレーションが標準化、平準化ができる。③値札を変更する必要がなく、それに伴う作業が減る。④ブランド・ロイヤリティの低下を防止できる。

デメリットは、①マネをすると荒利益率が低下する。②ローコスト経営が実現できないと、政策が継続できない。③政策転換のきっかけを作るのが難しい。④メーカー直仕入などの原価の低減が必要。

日本ではまだ「完全なEDLP政策」をとっている企業は少ない。「完全なEDLP」とは、「定番を含めて全ての商品が毎日安い」ことです。それが出来ない理由は、日本ではまだローコストオペレーションが実現させることが難しい事と、メーカーからの直接仕入れがやりづらいという、商慣習の事情があるからです。

アメリカ小売業の価格政策の歴史を見ると、3つの段階で進んでいます。

①第1期 販促商品での価格競争

②第2期 EDLPでの価格競争

③第3期 定番商品での価格競争

日本は、第1段階から第2段階への過渡期、将来は第3段階へと進む。

## 売れ筋商品のEDLP化

第1段階の「販促商品での価格競争」から「EDLP政策」への過渡期の政策として、「売れ筋商品のEDLP化」で「買上点数」のアップを狙います。

その理由は

- ① 同一カテゴリ内の、売れ筋商品が最も買上点数を稼ぐ。  
あくまでも、買上点数をアップさせることが目的、値入れが低いからと隠して販売したり、品切れを常に起こしていたら、荒利益高を落とすだけ。
- ② 売れ筋商品を沢山売れば、それ以外の商品の買上点数も上昇する  
逆ピラミッドを作り、上段に売れ筋商品（主力商品）、中斷に準主力商品（組み合わせ商品）下段に補助商品（関連商品）。うどん売場で例えば、「ゆでうどん1食」を38円でEDLP販売。組み合わせ商品の「うどんつゆ」、関連商品の「揚げ玉」「かきあげ」「味付け油揚げ」などの商品の買上点数を書き込んで図を作成する。

## 2. 特販売場の拡大とアイテムの拡大

「特販売場」とは、主通路の冷蔵、冷凍平ケース、ゴンドラのエンド部分などの、「プロモーション売場」をいいます。その売場の目的は、

- ① チラシ（価格以外の企画を含む）で集客したお客に、商品を提供する場所。
- ② 陳列する商品のの内容を、一定の期間ごとに変化させ売場の新鮮さを出す。
- ③ 季節により点数が伸びるカテゴリの補助売場。

主通路の冷蔵平ケースやゴンドラエンドが、定番商品で構成されている店がありますが、平ケースやエンドは「特販売場」です。

「その売場で販売点数が上がりますか？」

「その商品で販売点数が上がりますか？」

特販売場で販売する商品は、

#### ① 価格訴求商品

「価格訴求」とは、明らかに安い商品です。中途半端な価格を出して特販売場で儲けようという考えは、お客に見抜かれます。現在のところ関連商品は別です。

#### ② 成長カテゴリー、成長商品、新商品の訴求

最近販売点数が伸びているカテゴリーや、売上が伸びている商品、ホットな商品、新商品の陳列で売場に、鮮度感、新鮮さを出すことができます。伸びている商品は食欲に販売点数アップにチャレンジする。

#### ③ 企画、イベントの訴求

店独自のテーマを設定して商品を集めて、提案的な売場を作る。

「〇〇物産展」「〇〇市」「〇〇フェア」「〇〇祭り」などの企画です。定番では品揃えがない商品ですから、買上点数のアップに繋がります。

#### ④ 季節訴求商品

季節商品は、月の売上変動に大きく左右します。季節変動を最も強力に掴んでいる店が強い店です。季節商品を競合店より早く、数多く売れば勝負は決まります。季節商品の「導入期」「成長期」「ピーク期」「衰退期」を知り売り逃しがないようにする。

#### ④ 自社開発商品、他店には品揃えがない商品

価格は値頃でそこそこ利益が取れる「自社開発商品」や特別のルートの開発で「他店に品揃えがない商品」。あくまでもバツタ商品ではなく、安定供給ができること。その時も次の言葉を思い出して商品、売価の設定を行なう。

「その商品は、その価格で販売点数が上がりますか？」

### 3. 1 等地の売場活用



## 消費支出分析表の活用法

### [解説] 消費支出金額

「1世帯当たりの平均買上額（月間）のこと。」

消費状況を把握したり、販売計画を立てる上で重要な数値。

1世帯当たりの消費支出＝購入数量×平均単価で求められます。

（100g当たりで表示されている場合もあるので、桁が合わない場合もある）

### [解説] 消費支出金額の評価

前年に比べて支出金額がアップしている場合は○、ダウンしている場合は×で評価します。さらに、その中を3段階に評価します。

	消費支出	購入数量	平均価格	評価
消費支出アップ	アップ	アップ	アップ	○ ○○
	アップ	アップ	ダウン	○ ○
	アップ	ダウン	アップ	○
消費支出ダウン	ダウン	アップ	ダウン	×
	ダウン	ダウン	アップ	××
	ダウン	ダウン	ダウン	×××

### [見える化] 消費支出金額分析

前年に比べて、「何が伸びているのか」、「何が縮んでいるのか」「季節のトレンド」を単品、月ごとに分析する。直近の消費支出が伸びているにも関わらず、自店の客単価、シェアが伸びていないのは競合にシェアを奪われている可能性があるため、早めの対策を立てます。早い情報、早い対策が必要。

### [戦略] どう活用するか

直近の消費支出金額（全国）が伸びていて、月の消費支出金額が上昇の向かっている項目（商品）は、その項目（商品）は売上が上がる可能性が高いため、重点販売商品として積極的に販売する。「評価表」から伸びている商品をさらに伸ばす戦略を取ります。

さらに細かく分析したければ、同じフォーマットで地域、都市で作成し、自社、自店との比較をする。

### [フォーマット] すぐにつかえる「地域別消費支出」「シェア分析表」