

「立ち上がれ売場経営者」

今、売場長の力が求められている

(有) あさひ流通企画 代表 山岸昭一

1、個店、個売場の時代

- ① お客様は変わった —— お客様は進化している
- ② お客様は価値を求める
- ③ お客様は自分流を求める
- ④ 個店のお客様は誰なのか
- ⑤ 個店の良さ（特徴）が強さになる
- ⑥ 個店で勝負する

2、個店、個売場の重要性

- ① お客様第一の売場とは
 - ・ 主役を忘れた売場
 - ・ 生鮮と惣菜の比較
- ② 自分の店、売場を担当する目的
- ③ トップが変わる、従業員が変わる
- ④ 売場が変わる、商品が変わる、お客様が変わる
- ⑤ お客様は何故その店、売場を選ぶのか

3、売場経営者の意気込み

- ① 店の経営者と売場の経営者
- ② サラリーマンはプロ
- ③ 組織の枠にこだわらない
- ④ 己の力（技術、能力）を磨く
- ⑤ マニアルの是非

4、売場経営者に求められるもの

- ① コンサルティングセールス
- ② 自分の強さ、特徴を磨く
- ③ 差別化から独自性へ
- ④ 目標数値は具体的に —— 売上なのか、荒利益なのか、営業利益なのか
- ⑤ カテゴリーマネジメントの重要性
- ⑥ コミュニケーションが鍵
- ⑦ 商品開発は誰がする

5、昔も今も経営の要は人

- ① 販売コスト管理競争に入った小売業
- ② 人員を生産性で捉える
- ③ 仕事の成果、能力に男性（社員）、女性（パート）の区別はない

- ④ 人は組織、環境で育つ
- ⑤ 標準作業が作業割り当ての要
- ⑥ モラルアップの人事制度
- ⑦ 人の使い方、使われ方

6、競争時代に生き残る為に —— 営業戦略の見直し

- ① お客様が見える
 - ・お客様のウォンツを探る
 - ・お客様の変化は自ら体験する
 - ・どんなお客様をターゲットにするか
- ② 商品が見える
- ③ 店が見える
- ④ 店、売場は主張する
- ⑤ イベントニーズを取り込む
- ⑥ 商品を売る場所から見せる処へ
- ⑦ 目的買い（デスティネーション）の売場を目指す
- ⑧ スーパーマーケット（SM）小型店の戦略
- ⑨ 情報システムの構築
- ⑩ 利益を出さないと売場・店は続かない

7、成長を続ける為に —— これからの営業戦略

- ① ミールソリューションの追求
- ② システム産業としてのスーパーマーケット
- ③ 売場の品揃えは少ない方が良い
- ④ 誰も得しないロスを減らす
- ⑤ 売り場の生産性を高める
 - ・スーパーは売ることからスタートした
 - ・スーパーの製造部門は儲かっているのか
 - ・生産性アップは単品管理を前提にする
- ⑥ 潜在需要を掘り起こす
- ⑦ 仮説を持った商品と売場づくり
- ⑧ 成長と衰退は紙一重

8、自分労働のすすめ

- ① お客様の進化を先取りする
- ② 組織に縛られない自己を磨く
- ③ 世界規模で自分を生かす
- ④ 人間の力は無限大

<前書き>

小売業は百貨店に代表される大規模店からスーパーを中心とするチェーンストアへ業態変化と拡大が進み、そして現在、外資参入でより規模拡大が叫ばれる中、小規模店であっても小売り本来の地域に根差した店づくりが認められ始めてきました。

それはスーパーマーケットが持つ地域家庭の台所機能をより追求した店づくり、売場づくりを地域のお客様が支持してくれたことに他なりません。

チェーンストアであってもその地域では個店、企業の大小や店規模の大小によって優劣がつくのではなく、個店の地域における役割りを明確にした店づくりが支持されています。そこで地域のお客様に支持される店、売場づくりをするに当って、キーマンになるのは誰なのか。会社の社長でもなく、本部のスタッフでもなく、毎日売り場に立ってお客様に接している店の人達であり、いつどんなお客様が来店され、どんな商品をどれくらい、購入しているのか、一番良く知っているのは店の人達であります。

特に一つの売場を任されている売場長（チーフ）は自信と主体性を持って店長と一緒にあって地域に支持される店、売り場を運営していくことが求められています。

今後、更に成長していく為には地域のお客様の食生活を良く把握して、お客様に喜んでもらえる売場、店作りをする。そして店に働く従業員、特に売場長、店長が一体となって、地域社会に貢献することを使命として感じる事が出来るかどうかにかかっています。

そこで本書は店長、売場長に問いたい。

店長、売場長・・・あなたは今、あきらめかけてはいないか？

隣に大きな新しい店が出店して、一見してあきらめていないか。

又本部のバイヤーに又社長に要望しても答えてくれないとあきらめていないか。

自分は組織の一員でしかないとあきらめていないか。

地域のお客様に喜ばれることを社会的使命として感じ、店で直接実行できるのは本部のスタッフでもなく又社長でもなく、店長、売場長、あなた達なのであります。

私自身が小売業で働いてきて、現在も小売業にかかわっている中で痛感することは、企業の大小に関係なく店の人達に先ずやってみようというトライする気が薄くなっていることです。なぜか受身になっているように感じます。同じチェーン店の中で好調な店と不振な店に分かれてきていますが、それは周りの競合店のほかに店で働く人達の意識が大きく影響しています。今、個店が生き残りの競争社会に入っている中で、店の、売場の一線で働いている人達、特に長である店長、売場長に頑張ってもらいたい。そして企業の本部スタッフの人達は店長、売場長が十分に力を発揮出来る様にバックアップして欲しい。

これらが一体になってこそ、個店が、売場がその地域と共に発展することが出来ることを確信いたします。

1、個店、個売場の時代

① お客様は変わった ―― お客様は進化している

良く聞く言葉ではありますが、何がどう変わったのか。

小売り不況と言われる中、ブランド専門店が好調に推移しており、有名ラーメン店には1時間待ちに列をつくっている、又高額、高級だけでなく100円回転寿司店でも行列が出来ている店があります。

過去にはブランド品を身に着けることは自分のステータスを誇示することから競い合ってブランド品を買った時代から、自分の価値観に合った商品、美味しいと思うラーメン、安くても十分価値があると感じる寿司には並んででも買い求める。反面、相手が身に着けているから自分も、周りが食べたから自分もということはなくなってきました。

今までの集団心理から自己の心理、自分にとって何が必要なのか、何が価値ある事なのか、他人が豪華な物を身に着けていようが、グルメを食べたと言う話を聞こうが、自分にとって関心のない物にはお金は出さないのが現在のお客様の傾向であります。しかし、自分の価値観にあった商品となれば定期的に買い求めるのが近年のお客様動向です。

② お客様は価値を求める

外資小売業が日本に進出をして話題になりましたが、まだ結果は出ていません。売上、利益の規模において日本トップ企業の約2～3倍の大きさ、販売戦略は価格の安さで勝負する、まさに大きい事は強い事を掲げて開店しましたが、現在において軌道に乗ったとは言えないようです。価格の安さは商品の購買要因の1つであるが絶対ではありません。

人間の欲望には限りがなく、例え今、家計の収入減で節約志向が強くても、より良い物、より価値ある物へ購買傾向がシフトしていることは間違いありません。しかし、商品を見る眼はより厳しく、決して無駄使いはしない賢い買い方をしています。外資小売業の強さはグローバルな商品調達力と高度な情報技術の活用であり、これを生かした価格の安さに品質と地域の味本意の商品開発、きめ細かなマーケティングが備わってくれば大が小を飲み込むことは近い。

しかし、外資進出先進国の韓国、台湾の例ではまだその可能性は見えていません。その原因はどこにあるのでしょうか。チェーンストア本部と店に高度なコンピュータとシステムがあっても、又バイヤーが全世界から安く品質の良い商品を仕入れてきても、その商品をお客様に販売するのは、1店単位の個店であり、管理するのはそこに働く従業員1人1人です。

いくら安く価値ある商品であっても商品管理、販売管理がルーズであればその商品は生きて来ません。従って各店で働く従業員の意志が成功のカギを握っているといっても過言ではありません。コンピュータでは管理出来ない、感ピュータ（感性）が小売業の世界では不可欠であり、この感ピュータを引き出すのは従業員の意思、モラルであります。

③ お客様は自分流を求め

$$\begin{array}{ccccc} \boxed{\text{売上高}} & = & \boxed{\text{客数}} & \times & \boxed{\text{客単価}} \\ \text{お客様の支持} & = & \text{店の支持} & \times & \text{商品の支持} \end{array}$$

商売をしている以上、既存店の売上が伸び続けないと将来いつかは店を閉めなくてはなりません。売上が伸びるということはお客様の店に対する支持が必要であり、地域商圈において他店よりも心のこもったサービスや買い物環境があるかどうか重要です。そして商品は品揃え、品質、価格において他店より支持を得られているかどうかを確認して劣っている所があれば常に修正していくことが、お客様の支持＝売上を維持していくこととなります。地域のお客様にとってどんな商品、どんな店が好まれるのか。

これを追及することは小売り側では永遠の課題ですが、お客様自身が自分の価値観、個性を求めようになって来ているのですから、それに合わせた商品づくり、店づくりをしていくことが必要になって来ている。一店舗の商圈内のお客様に満足してもらう店にするためには、お客様ひとり1人に満足してもらう必要があります。

しかしお客様はそれぞれ異なった感性や欲望を持っており、これを満たすことは従業員ひとり1人の意欲、使命感に頼るしか方法はありません。若者の自分流欲望から年配者の欲望までどのように把握するのか、又それを商品に店にどう反映させていくのかが問われています。従って自店商圈のお客様は誰なのか、年齢、収入、職業等、生活状況などを把握しないではお客様の欲望を満足させることは出来ません。

④ 個店のお客様は誰なのか

個店で商売することは当然地域のお客様を知っていることが大切であり、それは地域のお客様の家族構成、収入、職業、年齢、食生活における食べ物の好みや習慣、またどんな問題や悩みを抱えているのかなど、その地域に生活して実感することです。

そして、自店に来店するお客様についていつ、どの時間帯に、どのようなお客様が来店するのか、そしてどんな商品を買われるのか、このようなことをきちんと把握すれば自店のお客様は誰なのかが良く見えてきます。

そのステップを見てみると

- 1、時間帯別にどんな年代のどんな職業のお客様が来店しているか、商圈客層と比較することにより、お客様の店の利用状況がわかる。
 - 2、商品の時間帯別販売データを見ることによって、時間帯別お客様の購買動機が予測できる。しかし、現在の商品構成や商品の品揃えから、お客様のニーズが満たされているか常に検討が必要です。
 - 3、お客様の年代、性別によってどんな商品が好まれるか、時間帯に合わせて仮説を立て検証することが必要となります。これらの事が前提となって
- * 季節要因、天候要因、休日要因等の外部与件によって時間帯別客層に変化が出る。
 - * 店全体の販促与件によっても時間帯別客数、客層が変化することを加味します。

＜時間帯別客層の調査、分析＞平日パターン（例）

時間帯	年齢	性別	職業	買い物動機
10:00～11:30	50代～60代	男<女	無職 主婦	特売商品、昼食 間食
～13:00	20～40代	男<女	サラリーマン 主婦	昼食関連
～16:00	20～30前半	女	主婦 子供連れ	間食 夕食の一品
～18:30	30代後半～ 50代前半	女	主婦 パートタイマー	夕食関連
～20:00	30代～50代	男<女	サラリーマン パートタイマー	夕食 翌日朝食
～22:00	20代～50代前半	男=女	サラリーマン 学生	夕食 翌日朝食
～24:00	20代～40代	男>女	サラリーマン 学生	夜食 間食、翌日朝食

＜説明＞

- ・ 午前中は中年から年配のお客様が多く、一日の日課として特価品や昼食関連を中心に買い物をしている。
- ・ 11時半から13:00前後はサラリーマン中心のお弁当としての買い物客が多い。
- ・ 13:00から16:00位は小さな子供連れの若い主婦層が中心で、間食としてのおやつや夕食の一品を主に買い物する。
- ・ 16:00から18:30位は一般の主婦や勤めを終えたパートタイマーの主婦層が夕食の準備として買い物する。
- ・ 18:30以降20:00位は一般の帰宅中のサラリーマンや、パートタイマーが夕食のおかずとしてすぐ食べられる惣菜を主に買い物する。
- ・ 20:00以降は帰宅途中のサラリーマンや学生が中心で夕食、夜食として惣菜を求め、時間が遅くなるにつれて男性客が多くなる。

⑤ 個店の良さ（特徴）が強さになる

地域のお客様にとって店、売場は唯一絶対であり、3桁の店舗を持つ企業の店でも、1店舗企業の店でも、その地域にとってあくまでその1店舗であります。お客様はその1店舗が自分の生活にどんな利益を与えてくれるのか、SMであれば家庭の台所としてどんな便利さがあるのか、より多くのメリットがある店を選ぶことに疑いの余地はありません。

生活の一部として店があるのだから、店は地域のお客様の生活パターンを良く把握していることがポイントになり、それが店の強さになります。個店の強さとは、例えば3桁の店舗を持つ企業が全店で一番良く売れている商品を集め、全店で良く売れる売り方や接客方

法など全店の平均値以上の店づくりをしたとしても店は強くなりません。店があるその地域は日本中でただ1箇所であり、そこで生活している人々は過去からの歴史を持っています。それは他の地域とは似て似つかないものであり、その中で店を営業することは個店という意識で店を見ないと継続していくことは大変難しい。

全国チェーンと呼ばれる大手スーパー（イトーヨーカ堂、ジャスコ、ダイエー、等）は全国各地に出店をしていますが、店の規模は大きくても食品において全て1番店になっていく訳ではありません。その地域で生まれ育ったスーパーや専門店が勝っている例は全国にたくさんあります。

⑥ 個店で勝負する

自店で前記のようなお客様の購買動向が見えてくれば、それに対して現在の売場では、又品揃えではお客様に満足しているのか、お客様第一を掲げているながら、自店は利益思考になっていないか、売場、商品を見てお客様の欲している部分（ウォンツ）を導入していくことが大切になります。下記は惣菜の例で、開店してから閉店するまでにどんな商品をお客様は欲しているのか、仮説を立てて展開してみる必要があります。

<平日の例>

時間帯	予想来店客年齢	良く売れると思われる商品群
10:00～ 11:30	50代～60代	天ぷら、煮物、おこわ、赤飯、コロッケ 巻寿司、いなり
～13:00	20～40代	お弁当、丼、焼きそば、サラダ、フライ、 コロッケ、 ランチ寿司、いなり、巻寿司、ちらし寿司、
～16:00	20～30前半	タコ焼き、お好み焼き、ピザ、フライ、唐揚げ コロッケ、中華点心、巻寿司、助六
～18:30	30代後半～ 50代前半	フライ、カツ、天ぷら、中華、焼き物、唐揚げ、 煮物、サラダ 生寿司、助六、丼
～20:00	30代～50代	フライ、カツ、中華、焼き物、煮物、サラダ 生寿司、助六、丼、唐揚げ
～22:00	20代～50代前半	個食用フライ、カツ、中華、焼き魚、チキン 煮物、サラダ、おでん 弁当、丼、生寿司、イナリ、おにぎり、唐揚げ
～24:00	20代～40代	個食用フライ、カツ、中華、サラダ ピザ、グラタン、サンドイッチ、おでん、 おにぎり、白飯、丼、いなり、巻寿司

<上記データから予測できること>

- 1、50～60代、又それ以上の年代は和風惣菜が食事の中心に代表されるように、天ぷら、煮物、おこわ、赤飯、や巻寿司が良く売れ、それに合わせコロッケ、フライ類も売れるのではないかと。容量は1～2人前中心の中小サイズが適量と思われる。
- 2、昼食時間帯は、徒歩で5分圏内にどんな事業所があるかがポイントになる。事務所なら20～30代の女性客が多いし、マンション建設などが近くにあると男性客も多くなる。昼食用のお弁当、1人前のおかず、巻寿司などが中心になるとと思われる。
- 3、13時以降から16時頃までのウィークタイムに来店される一般に若い主婦層はたこ焼き、お好み焼き等に代表されるスナック類や、夕食のおかずとおつまみ一品として唐揚げ、フライ、中華が良く売れるのではないかと。
- 4、16時以降のピークタイムは一般の主婦層がメイン顧客で夕食用として、カツフライ、中華、焼き物、唐揚げ、煮物、サラダのおかず類を中心に、容量も家族用として大サイズが売れる。生寿司では平日は1人前と2人前が売れ、週末はファミリータイプの3人前が売れるのではないかと。
- 5、夕方のピークが終わってから20時、そして22時までは夕食用として上記商品群と似ているが、年代も30代から20代と若くなることからサイズは個食用、バラ売りのサラダ、中華、とフライ、カツ、おでん、丼物が売れるはずだ。
- 6、22時以降の深夜時間帯はコンビニの客層とだぶって来る為、おにぎり、丼、巻寿司いなりと個食用のカツ、フライ、唐揚げ、サラダ、グラタン、等と間食用も含めてサンドイッチ、おでんが売れると思われる。

お客様のウォンツを売場で表現することは一つの仮説であり、これが売ればお客様の欲望が満たされたことになり、その店、その売場はお客様の支持を一つ得たこととなります。個店で勝負するには品揃え面でこだわり商品も重要ですが、同じ商品であっても惣菜のように曜日別に時間帯別にお客様のウォンツを捉えて商品を打ち出すことによって、お客様の支持を得ることが出来ます。

2、個店、個売場の重要性

① お客様第一の売場とは

・ 主役を忘れた売場

10時店の開店で店に入って見ると売場は商品補充の真最中で商品を積んだ台車や商品のダンボールが通路に置かれている。従業員はお客様より商品を補充するほうに夢中であり、お客様には気もかけない。生鮮食品売場を見たら商品の並んでいる売場もあるが、何も並んでいない売場があちらこちらに白く目立っている。売場にはお買い得品のPOPが沢山表示してあるが、商品は少なく、まだ陳列していない商品もある。

又、午後11時閉店の店では21時ごろに店に行くと、生鮮売場ではお買い得品のPOP商品ほど商品がなく、売場は売れたとおりに商品が散らばっている。惣菜売場を中心に値引きシールが貼った商品が1個、2個、3個とあちらこちらに並んでいるおり、商品について聞こうにも売場に人影は見当たらない。

このような売場を想像して見ると、とてもこの時間帯に買い物に行こうとは思わない人が多いのではないのでしょうか。全く主役を忘れたお客様第一の売場とは言えない。売上が厳しくなってきた近年では午前の朝市の実施や閉店時間の延長が常套手段になっているが、本来の売場がお客様第一の売場になっているのか、商売の原点に帰って見直すことが大切です。

・ 惣菜と生鮮の比較

商品の品揃えの中で生鮮食品と惣菜について考えてみると、お客様は野菜や果物、精肉等を買う時の動機は今晚のおかず、又は明日のおかずを考えながら必要な材料を買いますが、鮮魚のお刺身は今日のおかずとして出来るだけ食事の時間にひきつけて買おうとします。同様に惣菜（調理済み）について見てみると、午前中に来店するお客様が夕食に食べる惣菜を買うことは極めて少なく、夕食の前に昼食があるから、先ず昼食に食べたい惣菜を買い求めることとなります。

昼食も夕食も同じではないかと言われるかも知れないが、そこには大きな違いがあります。地域の家族構成にもよりますが、昼食はお母さんだけとか、職場での食事とか個食が中心となりますが、夕食は多くの家庭ではファミリーが単位となり、食べるおかずの容量が大きく異なってきます。

従って、午前中におつまみ惣菜の唐揚げなどを大きめの容量で販売してもお客様は敬遠し、それは午後には時間が立って美味しくないと惣菜になってしまう。お客様第一をモットーに売場づくりを考えれば、お客様の購買動機を考え、それに合った商品、品揃えを1日の中で細かく対応していくことが重要になってきます。食事の食べ残し、廃棄は誰も得をしません。今販売する店側だけでなくお客様も「食用資源のムダ使い、環境の保護」など一番関心が高く、企業側も取り組むべきテーマであります。

② 自分の店、売場を担当する目的

店は誰のものか、と問えば一般には店の所有者のものと答えますが、商売をする上において所有者のものと考えて商売をするか、その店で働く従業員が自分達のものと考えて商売をするかによって店の運営に微妙な違いが出てきます。店は同一カテゴリーの商品群を集め展開している売場、専門店の集合体であります。従って売場経営者とは売場単位（専門店）を管理し、数値責任（売上、利益）を持っている人であり、店経営者は各売場全体をまとめて管理し、店の数値責任（売上、利益）を持っている人になります。

スーパーマーケット（以下、SM）において店の責任者は店長、売場の責任者はチーフ（主任）ですが、専門店の責任者は店長であり、名称は変わってもチーフと専門店店長の責任範囲は同じです。しかし店、売場の運営管理はサラリーマンとオーナーでは責任の感じ方は180度異なり、それによる店、商品に取り組む姿勢も大きく異なってくるのが今までの組織社会であります。

しかしこれからはサラリーマン店長であっても競争して勝ち残るには自分の店、自分の売場の意識が必要になっており、常にお客様と接し、お客様の欲望を感じ取った商売をしなければこれからの競争に勝ち残れません。開店から閉店まで毎日同じ作業を繰り返す中で、ただ作業をする人から考えて少しでも早く楽に作業をしようとする人、お客様に良い商品を販売したいと考えながら作業をする人になれるか。

その違いは職種や役職ではなく、自分の働く店で売場を良くしたい、楽しくしたい共通した思いを持つ事にあります。ではどうしたら自分の店、自分の売場の意識を持てるのか、ただ持てと言って持てるのではなく、責任の前に権限を与えることが必要になります。自分の全神経を使って商品、売場、店をつくる事が出来る権限、そして成果が上がればそれに対する相応の報酬が公平に与えられる土壌と仕組みが必要、不可欠になります。

③ トップが変わる、従業員が変わる

チェーンストア組織において現在経営トップが個店のあり方、売場のあり方やお客様の要望に対しての取り組み方についてどのように考えるか問われています。今までのように本部は仕入れる人、店は売る人と考えていたのでは変わるものも変わりません。個店の競争をこれからの最大のチャンスと捉え、そこで働く人の能力を最大限発揮してもらうためには何が必要か、能力を発揮すればするほど成果が上がり、成果が上がれば上がるほど店も働く人も良くなる仕組みが求められています。

今まではチェーンストア組織を取り入れると本部は商品や売場を開発、計画し店はそれに基づいて実行する組織になっていましたが、そうすると本部は指示をする立場、店は受ける立場で本部本位制が出来上がってしまい、本部には年功の人が集まります。この組織をお客様本位、店本位に変更することが現在求められています。

組織図においても上にお客様と店があって下に本部スタッフがいて社長がいる逆三角形の

組織をイトーヨーカ堂グループのように提示している企業もあります。そして「成果が上がりなければ！」の心配を前にトップは自らの考えを変えて、権限と責任を働く人に与えなければなりません。個店を会社のものとするか、地域のお客様のものとするかで視点は180度変わり、店の運営の仕方も変わってきます。

チェーンストアにおいても個店主義の考え方で方針が決まれば、従業員も自分の店、自分の売場の意識に変わり、意識が変われば行動が変わってくる。今一番求められているのは、売場の第一線で働く人達の意識と行動をどう変えられるか、これが出来れば鬼に金棒、その店は地域のお客様にとってなくてはならない店になること間違いありません。

④ 売場が変わる、商品が変わる、お客様が変わる

トップの方針が変わり、店長、売場長そして従業員の考え方が変わってくれば店の売場、商品が変わってくることに繋がりを持つようになります。人間の持つ能力は無限大、初めは小さな変化でもその波から徐々に大きな波へと変わり、売り場は大きく変化してきます。

当然のことではありますが、行動する人の考えが変わり、商品、売場が変われば、お客様の見方も変わって来て、そして結果が変わってくる連鎖好循環が生まれてくるのであります。商圈内にはいろいろな価値観を持ったお客様がおり、この商品は価値があるか、ないかの判断はお客様それぞれが皆違っています。

商圈で全てのお客様に喜んでもらえる店、売場づくりを求めることは特徴が見えない店、売場になってしまう。そこで必要になってくるのが店、売場づくりのコンセプト、考え方です。店の求める価値観を持ったお客様像を明確にして、それに合わせた店、売場づくりをする。そして商品を品揃えすれば同じ価値観を持ったお客様に喜んでもらえる店、売場が出来る。反対に価値観の違いで喜ばれないお客様もいることは事実であり、店、売場づくりの品揃え巾や深さをどの当りに設定するかは店の品揃えコンセプトによって決められることになります。

個店経営を目指しているスーパーは沢山あるだろうが、責任と権限と報酬が個店、売場に仕組みとして実施している代表的な企業の一つにドンキホーテがあります。安田社長ご自身が述べているように、今の若者には大きな潜在能力が隠されている。

この能力を引き出すにはいろいろな指示や教育より先ず売場の仕事を任せること、任せる範囲は個人の職位によって制約はありますが、任せたら一切指示はしない代わりに一定期間について報告と成果の検証を行う。

そして成果が認められれば報酬に反映させることで、個人の能力は一步一步伸びて行き、それが売場の成績にも反映され、創業からドンキホーテは増収増益を達成しています。

⑤ お客様は何故、その店、売場を選ぶのか

お客様は何故その店を選んだのか、今まで沢山のアンケート調査例がありましたが食品スーパーの購買理由のトップ3は

- ・店が近くにある
- ・生鮮食品が新鮮で安い
- ・全体的に品揃えが良い

しかし店舗数が増えてくると、店が近くにあることが理由でなくなり、ディスカウンターが出ることで食品スーパー（SM）の安いは武器でなくなりました。そこで新たなスーパーの武器を作ることが必要になり、生鮮食品の品揃えや鮮度強化に各企業は力を入れ、売り場は拡大しました。しかし生鮮食品の品揃えや鮮度が良いことは商品選択の最低必須条件になり、競争の武器として通用しなくなりつつあります。

そこでSMではインストア製造の惣菜強化、その他お客様に快適な買い物をしてもらうために照明、演出やイトインコーナーなどのサービス強化、又お客様の買い易さ便利さを追求する売場レイアウト、関連陳列など買い場づくり強化が話題になっています。

例えば今までの売場は青果から始まる各部門の商品群でレイアウトされていましたが、これから「買う立場にとってわかり易くて、早く、そして楽しく買い物が出来る売場とはどんなレイアウトや商品のくくりにしたら良いのか」の発想においてつくられることが重要です。例えばサラダの売場は品揃えコンセプトによって「ヘルシーで体に良い食物」となれば、主の野菜の加工品初め、鮮魚ではカルパッチョや魚介と野菜のサラダ、精肉では加工肉や生肉と野菜のサラダ、惣菜ではポテトサラダをメインにしたマヨネーズサラダ、煮物と生野菜のドレッシングサラダなど品揃えに限りがないほど出てきます。

これら各部門から出てきた商品をサラダの売場としてレイアウトした時、お客様はサラダを買いたい欲望の中で大きく選択の巾が広がり、1箇所で買える便利さも出てきます。店の作る、売る立場の発想から買う立場の発想へ切り替えた売り場、店づくりがお客様のその店を選ぶ理由になります。

<サラダ売場レイアウト例>



<サラダ売場写真例>

3、売場経営者の意気込み

① 店の経営者と売場の経営者

企業の経営者は社長であり、店の経営者は店長であり、売場の経営者は売場長（又はチーフ）であり、経営する仕事の範囲はそれぞれ違うものの、受け持つ範囲の仕事をきちんと経営することは同じ責任を持っています。組織上は売場長の上に店長、店長の上に社長となっていますが、当然ながら小売業における業績は個店の成績が勝敗を決めることとなります。そして店とその地域のお客様を一番良く知っているのは店長であり、またその売場を最も良く知っているのは売場長ですから、社長は店長に、店長は売場長に受け持つ範囲の経営を任さなければ地域のお客様から支持を得ることは難しく、店の成績を上げることは困難になります。企業ではこの3つの長の中で売場長が最も人数が多いわけです。

企業として業績を安定、向上させる為には売場長がいかに売場経営者として仕事に取り組んでもらうかが、組織の重要なポイントになります。売場長は一売り場の人、商品、マネジメントについて任されており、売場の売上、利益を任されているのです。その仕事の範囲から「自分は経営者なんだ」という意識を持って仕事に取り組まなければなりません。

売場長が経営者として仕事をするには、それに相応した権限と責任を明確にすることが必要になり、企業組織の中でそのような体制をつくるためには、先ず企業のトップから意識改革をし、店長から売場長へと落とし込まなければなりません。時間はかかるでしょうが今後の小商圈競争を勝ち抜く為には避けて通れない大きな山です。

② サラリーマンはプロ

店の売場長は一般にサラリーマンですが、そこで経営者としての意識を持てと言っても、すぐわかりましたと行動出来る人は少ないでしょう。しかしサラリーマン意識と経営者意識の差は小売業の中では非常に大きな成果の差となって現れてきます。例えば、POS レジの導入はレジの効率化、正確さ、チェッカーの作業軽減に大きな貢献をしました。しかし、レジ関連のコスト削減による生産性のアップは各社同じであります。POSデータの分析と活用において成果に大きな差が出ています。なぜ、データの活用で差が出るのか。

それは従業員が日々の営業の中でデータを必要としているのか、いないのかの違いであり、商品を販売するに当ってこの商品は計画より売れたのか、売れないのか、又売上が不振な商品や売り場はどこなのか、常に自分の問題、自分の売り場の課題として捉えているかが大切なことです。それは経営者としての意識を持って仕事に取り組んでいるかいないかで、POSデータの活用度合いも決まってきます。

それによって仕事の成果に大きな違いが出ているのです。しかし仕事のプロセスの中でデータを活用するかしないかは自由であって、データを十分活用したとしても結果が出なければプロとして認められません。サラリーマン意識と経営者意識は自分の考え方によってどちらでも変わります。仕事に対する取り組みを変え、結果が出たことの喜びは経営者意識（プロ意識）によって倍増します。

③ 組織の枠にこだわらない

企業や団体の組織の中でサラリーマンはどんな精神状態で働いているのか、自分1人で仕事をしているのではないから自分の思う通りには動けないのは当然であります。自分の仕事の使命を理解し納得して仕事をしているのかどうか。サラリーマンが仕事をしていて最も面白い時は自分の仕事に対する考えと上長の方向が一致して仕事をしている時、時間を忘れて仕事に没頭できる。そんな時はサラリーマンをしていて大変幸せな気分であり、成果が上がる時であります。

しかし、自分の考えと上長の考えが常に一致しているとは限りません。仕事に対する考え方やステップにズレが出たときは一般には組織の中で上長の方を優先して仕事をするから面白くない。仕事のやり方が指示待ちになり、自ら進んで動かないから結果が出ない。そんな時はどこかに仕事の接点を見出すべき話し合いが必要になりますが、一般に結論は上長からの指示どおりの方向になってしまうことが多い。

しかし、そんなことでくじけてはいけいない。組織としての仕事をしながら、自分の考え方を持って仕事の結果を検証していくことが今後の成果につながってくるのです。特にチェーン店の場合には問題点が多い。本部からの新規商品やカット商品、チラシなどの販促商品について個店で売れているが本部ではカットする案内やその逆に本部では品揃え指示の商品が個店では売れない場合もあります。そのような時に個店のお客様の利益を第一に考え、本部に対してきちんと売場の要望や意見を言うことが重要になってきます。又それを聞く耳を持った本部や上長であることも個店や企業の成長には大切なキーワードになってきます。

④ 己の力（技術、能力）を磨く

近年では終身雇用を守る企業は少なくなってきました。例えあったとしても、食べるためにその職場で定年まで働くのかと問えば、多くの人は NO と答えるだろう。誰もが自分の好きな仕事をしたいと考えていますが、思うようにいかないことはたくさんあります。しかし資本主義社会において自分の運命は自分で切り開く可能性は残されています。そのためには己の力を信じて能力を磨くより他に手はありません。若ければ若い程磨けば光る率は早くて大きいですが、若い時は外からの誘惑にいかにか勝つか、自分の欲望にいかにか勝つか、にかかっています。

日本の起業数は欧米に比較して少ないとの指摘がされていますが、これは企業の終身雇用制度や公務員制度の中で日本人が育ってきた環境が今日の起業状況に至ったことは否定できません。最近資本金 1 円での起業制度が報じられていますが、決して資本金の金額で起業が少ない訳ではありません。

日本人が経済成長過程で植えつけられた安定を求める精神構造に強く影響を受け、逆に変化を嫌う方向へ流れている証であります。それでも民間企業は近年大きく変わってきましたが、公務員制度は変化がなく、日本の構造改革の足かせになっているのは皮肉な現象であります。日本は世界の一員として世界と共に変わっていかざるを得ない中、変化を求める若い人材が将来活躍するためにも、自己の力を信じて回りに縛られることなく自己を磨いて欲しいと思います。

⑤ マニアルの是非

小売業にチェーンストアシステムが導入されてから、マニアルと呼ばれるものは商品の発注に始まって陳列、販売、接客とあらゆる作業マニアルが作成され活用されてきました。そして店舗数の拡大に合わせて店舗作業の標準化、平均化に一つの役割りを果たしてきましたが、反面マニアルどおりにすることが最も良いことだと言う神話的な事実を生んできたことも確かです。時代の経過と共に売上が伸びなくなった現在においても、過去のマニアルが修正されずに使用されているとすればそれは弊害そのものであります。

小売業においてお客様第一をモットーに営業している中で、個人や個店の特徴が生かされないマニアルが沢山あることは、自分で考え工夫する意志が生かされなくなることです。店において一人一人異なったニーズを持ったお客様を相手に仕事をしている中で、いつでもどんな場面でお客様の要望に答える必要性が出てくるかわかりません。それは接客でも商品の品揃えや販売においても言えることです。そのような場面ではお客様第一の方針に沿って、個人が考えられる最も良いやり方で対応が出来れば、それがお客様に支持される結果になるはずで

す。但し、個人差によって対応の仕方に差が出ることも考えられますが、それはケーススタディを重ねることによってだんだんと改善の方向に向かえば解決できます。店にとって売上と利益が成長するためにはお客様の不満や要望に対し、スピーディに丁寧に対応できるかにかかっており、それは従業員の日々のレベルアップと改善活動がベースにあって達成できるものです。それではマニアルの活用をどのように考えるか、

・新入社員や新規のパートさんが作業を覚えるのにマニアルを活用する

そして作業を覚えたら個人の創意工夫によって、より楽に早く出来るやり方に変更していく、その教育課程の活用と考えるのがベターです。その意味においてマニアルは重要な役目を果たしている訳ですから、その活用方法を考えて実施するべきです。

4、売場経営者に求められるもの

① コンサルティングセールス

商品をただ並べておいて売れる時代は終わり、優れた商品、食品では味の良い商品であっても陳列しているだけでは、なかなか売れない時代であります。お客様が来店した時、自分は何が欲しいのか、何を必要としているのか、はっきり自覚していない場合が多い。食品においても何が食べたい、これが食べたいと言う欲望は減少してきており、手間をかけなくて簡単な食べられるものへとシフトしている傾向があります。

そのようなお客様に対し、商品を買ってもらうには商品の良さ、特徴をはっきりとわかってもらうことが必要になります。接客でコンサルティングするか、販促媒体を使用して説明、案内をするかしないと売りたい商品は買ってもらえない時代になっています。特にSMの場合はコンサルティングセールスとして製造実演、試食販売は有効です。

<実演、試食販売で心がける事項>

- 1、実演をするマネキン、試食をする台、容器等に清潔感があること。
試食をしやすい。楊枝や容器を捨てるところがある。手拭がおいてある。
- 2、実演販売をする商品のセールスポイントが明確になっており、マネキンは商品を売る事よりセールスポイントを売る事に心がける。
- 3、実演する商品は
 - ・新規に売り出す商品 —— 素材は同じでも味付、レシピを改善した
素材そのものを変更した
新しいメニュー商品等従来の商品と違った商品。
 - ・新規メニューは簡単レシピ、商品の変更点を明記したメモがあると効果的。
 - ・馴染みのある商品だが作り方が面倒、又は家庭で美味しく作れない商品は効果的。

<焼き餃子の実演販売例>



<セルフ試食販売で心がける事項は>

- 1、セルフ試食であれば試食台が汚れ易い。より以上に清潔感に気を付ける。
- 2、その商品は馴染みのある良く食べられている商品である。
- 3、自店の看板商品として味に自信が持てる商品である
- 4、調理してから時間が立った商品では美味しくない。作り立てを試食してもらうには1日中実施するのではなく、ピーク時間を狙って展開をする。
- 5、試食する商品のセールスポイントをPOPでわかり易く表示する事で、試食する目的を伝えることが出来る。

<セルフ試食販売例>






*現代のお客様の最大の関心事は“健康”であり、食品の健康をテーマにした情報はテレビ、ラジオ、雑誌で日々取り上げられており、これを売場に活用しない手はありません。お客様に対し、この商品はどんな健康パワーがあるのか、食品の効用があるのか、商品の情報をPRすることはコンサルティングセールスの一つです。

<商品効用をコンサルティングする内容、例>

商品名	健康パワー	効用の内容
カキフライ	タウリン	血圧の上昇を押さえ、脳卒中を予防 脳の中すい神経神経を刺激し、ストレスを解消効果 肝臓に溜まった中性脂肪を排出し脂肪肝を良くする効果がある 胃のピロリ菌からでる有害物質を除く働きがあり、胃が元気になる
イワシ唐揚げ イワシフライ	DHA EPA イワシペプチド	脳細胞を活性化し、能力向上効果 網膜や視神経に作用、視力向上効果 肝機能を活性化し中性脂肪を低下 高血圧を抑制する効果があり、加熱すると約2倍に増強される
エビフライ エビ唐揚げ	タウリン キチン アスタキサンチン	肝機能を活性化し肝臓のコレステロール値を一定にする 大腸内のコレステロールを対外に排出するよう蠕動運動を促進 血液中の悪玉コレステロールを除去する
うなぎ蒲焼 鰻寿司	ビタミンA ビタミンB2 ビタミンD ビタミンE	粘膜を潤い病原菌の侵入を防ぎ皮膚の新陳代謝を促進 脂質を分解しエネルギーを出し、皮膚粘膜を保護する カルシウムを体内に生成、運搬する坑酸化作用があり、細胞の老化防止

*セルフサービスで商品の原材料や副原材料の特徴、調理方法の違い、商品のこだわりをどのようにPRしお客様に知ってもらおうか、その為にはPOPが重要な役目を果たします。

<販促ツールを活用したコンサルティング>

販促ツール	活用のポイント	使用例
<p>パネルの活用</p>	<p>商品の特徴を案内する</p> <p>自店揚げ物の品質をPRする</p>	
<p>POPの活用</p>	<p>重点商品、お買い得品等、商品PRをする</p> <p>商品説明POP</p>	
<p>シールの活用</p>	<p>重点商品、お買い得商品をPRする</p> <p>商品特徴シール</p> <p>商品訴求シール</p> <p>商品説明シール</p>	

② 自店の強さ、特徴を磨く

自店はどんな店にしたいのか、お客様にどんな役立ち方をしたいのか、又、売り場と商品の品揃え、品質や価格が目標とするお客様に合っているのか。地域のお客様が要望する品揃えをするために、客層を職業、年齢層、家族構成又は所得から分けて見ることです。自店のコンセプトに合わせ客層を絞り込み、客層に合わせて商品も絞り込み、絞り込んだ商品の中で品ぞろえを深く掘り下げていく。

そしてこの商品なら、この店というように商品における地域のシェアを高めていくことが必要になります。スーパーの出店競争の中で食品なら生鮮からドライ食品まで一応揃っているが、商品に特徴がない店が多く、商品の競争ではなく坪数、品揃えの競争となっている例が多く見られます。

これは小売業だけではなく、ものづくりのメーカーでも同様であります。世界のホンダでは国によってお客様の求める車のニーズが違うことから、グローバル車のアコードは日本とアメリカとヨーロッパでは仕様がそれぞれ異なっています。アコードの基本的な部分は共通ですが、地域によるローカル性を持たせた車作りをしている事が世界の地域社会で立派に活躍している証であります。それではSMにおいて自店の強さ、特徴を強化するために何が必要かを惣菜を例に見てみます。

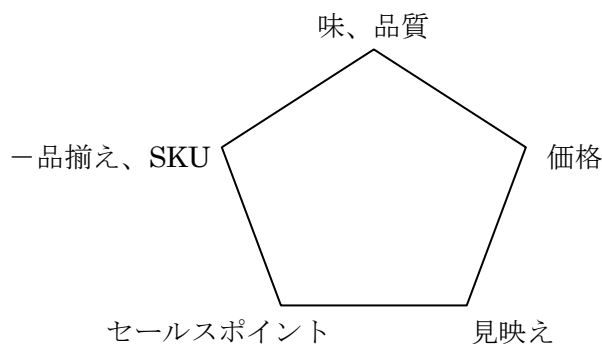
<惣菜における特徴ある商品づくりの概要>

* 特徴ある商品づくりの内容5項目

- 1 一味、品質
- 2 価格
- 3 見映え、容器
- 4 セールスポイント、POP
- 5 品揃え、SKU

* 特徴ある商品づくりはトータルな仕組みづくりから生まれます

- ・原料（生産者）
↓
- ・流通ルート（仕入先）
↓
- ・製造方法（仕様書）
↓
- ・販売方法
商品に合った売り方



<特徴ある商品の評価例>

商品名	やわらかローストンカツ		
	点数	自 店	他 店
味 品質		豚肉の生本ロース肉を使用 歩留まり 80%に限定する	
価格		¥ 3 5 0 1 3 0 g (正肉)	
見映え		バター液は薄目に付け 生パン粉で衣が立つように揚げる	
セール ポイント		産地豚肉の本ロース肉を使用した 肉はソフトで食べてこくがある	
品揃え 販売方法		カットして1枚、2枚パック 1枚のバラ売り 関連で千切りキャベツの販売	

このようなチェック表において自店と他店の商品力を比較して、劣っている内容についてひとつずつ改善をしていくことが商品力強化につながります。

③ 差別化から独自性へ

小さい店が大きい店に淘汰される。一般の競争原理から見て当たり前のことと思いますがそれは同じ土俵で競争するからに他なりません。自店の業種業態はどんなお客様を対象に商売をするか。その業種業態の適正規模はどのくらい必要か、適正規模とはお客様のニーズを満足させる品ぞろえ、商品構成であります。お客様のニーズは変化し続けてますから、適正規模も年々変化しています。現在の規模のなかで業種業態が決まっているならば、商品の品ぞろえ、商品構成を見直し絞り込むことが必要となります。

現在のコンビニエンスストアは約30坪で商品構成がされていますが、コンビニの立地から30坪が前提にあり、その中で商品構成をお客様のニーズに合わせて変化させなければなりません。SMの場合は店舗規模にバラツキが多く、100坪以下、150坪、300坪、600坪、900坪、1000坪以上の店が存在していたら店の規模に合わせ商圈が決まり、その中で成り立つ売上を確保するにはどんな客層をターゲットにして商売をするのか。勿論、商圈内で多数の客層をターゲットにすることが必要ですが、競合状態によって自店の客層を絞り込み、客層に合わせた商品構成にすることが必要になります。

それによって自店の独自性が発揮され、競合との差別化ができてくることとなります。

“スモール、イズ、ビューテフルまたはスモール、イズ、スマート ”

これからは小型店の時代、環境で見ても少エネルギー、社会生活でも少タイムや少コストが求められる時代です、これらを表現できるのは大型店より小型店がやりやすい。

店の独自性は売場規模が小さいからこそ、大よりは早く変化対応し展開ができるのであります。

④ 目標数値は具体的に — 売上なのか、荒利益なのか、営業利益なのか

営業をする上で数値目標は大変重要であります。その数値目標は売上なのか、荒利益なのか、営業利益なのか、それとも上記の内1つなのか、2つなのか又は3つなのか。例えばSMの惣菜部門が総菜屋として成り立つか、成り立たないか、の判断は営業利益が出せるか、出せないかで決まることは商売として当然のことではありますが、SM業界において売上と荒利益までを目標にしている店が未だに多い。

中には売上と荒利益を目標にしても部門計でしかわからない場合があり、部門のどの売場の売上や荒利益が良いのか、悪いのかが見えない。又売場まで見えても商品になると見えないのでは商品に対する対策と評価は遅れてしまいます。

確かに売上高と荒利率は営業上重要な項目であります。商売をしている上は営業利益が出なくては、営業を継続することは出来ません。

小売業の中に昔から存在する目玉（赤字）商品広告の意識が残っており、又部門管理においても目玉商品と同様に目玉部門の存在があり、ある部門は赤字でも店全体で利益が出れば良いとの評価であります。小売業界において商品、売場の専門化が進み、SMの競争は専門店との競合状況に入っています。

従って、今後SMが生き残っていく為には部門の売場、商品はいかに商品力をつけるか、商品価値のある商品売り込めるかにかかっています。

そのためには、どんな部門であろうと専門店に対し価格のみで競争するのでは競争力は付きません。価格を含めた商品価値全体で競争することを目標にして、売場、商品のレベルアップを図らなくてはなりません。そのためにも部門がきちんと営業利益を出す仕組みをつくって取り組むことは必然のこととなります。そして部門単位に売上、荒利益、営業利益までの目標数値を明確にして、それに対して実績がどうなのかを検証していくことが求められています。

⑤ カテゴリーマネジメントの重要性

売場（部門）の決算で利益が出ているか又は出ていないか、売り上げが上がっているか又は下がっている事が判明した後でも、成績が良い店もすべての売場が好調な店は少なく、どこかの売場に問題があり、又不振の店はどこの売場が不振であるかを明確にする事が重要になります。

問題の売場に対してはすぐに具体的に単品について手を打たないと成果は上がりません。従って、対策が総花的ではなく、部門から売場へ、売場から商品へと一連のつながりの中で実施されないと、効果は期待できませんし対策も遅くなります。

このような商品管理方法をカテゴリーマネジメントと呼んでおり、売場強化の対策に活用されています。

<カテゴリーマネジメントの一例>

1、部門の実績からライン、クラスのカテゴリー分析をして、売上金額の大きな売場、利益貢献の大きな売場で問題のあるところから優先順位をつけて対策を打つ。

データの種類	OUT サイクル	分析 方 法
カテゴリー実績表 ライン別実績 クラス別実績	週間	<ul style="list-style-type: none"> ・売上構成が高くて売上の伸びがないライン、クラスはどこか、ロス率との関係はどうか ・荒利構成が高くて荒利の伸びがないライン、クラスはどこか、荒利率との関係はどうか ・荒利率が目標を下回っているライン、クラスはどこか、それは値入率、ロス率との関係はどうか ・在庫日数が目標を上回っているライン、クラスはどこか。それは売上、荒利不振ライン、クラスとの関係はないか。 ・トレンドで見て、売上、荒利の伸びがダウンしているライン、クラスはどこか
	日別	<ul style="list-style-type: none"> ・曜日別分析 曜日別実績と販促商品の関係 ・メニュー分析 販促メニューとライン、クラスの関係性
	時間帯別	<ul style="list-style-type: none"> ・商品時間帯分析 時間帯ピークに合わせた製造になっているか どの時間帯にチャンスがあるか

- * 優先課題のカテゴリー（ライン、クラス）はどこか、その理由は何か
- * どんな切り口で取り組むか
- * この売場を改善すればどんな効果が期待できるか

- 2、課題のライン、クラスから単品分析をして、問題のある商品は何か。
 売上、荒利構成比の高い商品からリストアップする。

データの種類	OUTサイクル	分析方法
単品実績	日別	<ul style="list-style-type: none"> ・単品の検証、 対策に対しての検証 ・週末と平日、祭日やイベントの実績 日別に見て曜日別与件と単品動向の関係はどうか 販促に対し効果は出ているか
	時間帯別	<ul style="list-style-type: none"> ・チャンスロス、値下げロス分析 時間帯別で品切れ時間、値引き時間に問題はないか <ul style="list-style-type: none"> ・商品需要分析 商品の売上ピークに合わせた製造になっているか
単品 ABC 分析表	週間、月間	<ul style="list-style-type: none"> ・トレンド分析 テレンドで伸びている商品、減少している商品について商品を見直す <ul style="list-style-type: none"> ・A 商品、C 商品分析ー売上、荒利、ロス 売上が高く、ロス率が高い商品、低い商品は何か、荒利の貢献度はどうか 売上が低く、ロス率が高い商品、低い商品は何か、荒利の貢献度はどうか

- * 優先課題の売場（ライン、クラス）の中で問題のある商品は何か、その理由は何か
- * どんな対策が必要か、優先順位を決めて手を打つ
- * この商品を改善すればどんな効果が期待できるか

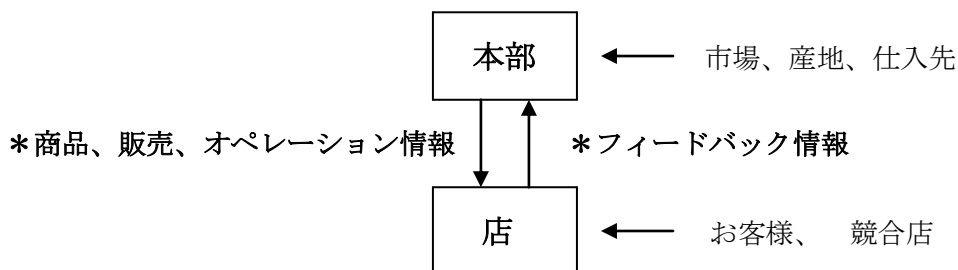
⑥ コミュニケーションが鍵

数値実績が店計、部門計、売場、商品とわかっていないと、現状認識が出来ない、危機感が持てない、問題点も見えてこない。行動の前に共通した危機感を持つように、トップは常にコミュニケーションをする必要があります。時々、トップの口から“言ったことが出来ない、仕事に積極性がない”等の声が出てその前に、共通認識を持たせる努力をどれだけしているのか疑問です。企業経営の社長、店舗経営の店長や部門経営の売場長は利益目標に対して常に同じ危機意識を持って取り組むために、数値状況はすべてオープンにして隠すことなく提示する。そしてそれぞれの責任者は各職務の中で経営者として営業に当ることが求められています。例えば惣菜部門は商品づくりに人手がかかる部門ですが、売場のチャンスロスを追いかければ、そこには人手を投入する必要性もでてきます。しかしどれだけの人手が必要なのか、経営感覚で人時数を見積もることになりますが、売場長も店長も同じ物差しで人時数を考えることが出来れば、非常にスムーズな売場対応が出来ることになります。

チェーンストアにおいてコミュニケーション問題は大きなウェートを占め、本部と店のコミュニケーションをどうするのか、店長と従業員の情報共有化をどうするのかによって業績を左右する問題になります。

チェーンストアの中で、個店対応の営業政策は命題であり、本部から店への情報だけでなく、店から本部への情報もリアルタイムに流れることが重要になります。

<売場の本部情報と店情報の関係>



<本部商品情報>

- ① 今月の数値目標（売上、荒利、利益、在庫、ロス、生産性）
- ② 今月の与件、市場動向の変化
- ③ ライン、クラス動向の変化
- ④ 基本商品と選択商品、
- ⑤ 新規商品とカット商品
- ⑥ 重点商品（シーズン商品）、政策商品
- ⑦ その他商品販促計画

<本部販売、オペレーション情報>

- ① 月間基本棚割り表
- ② 重点商品（シーズン商品）の展開方法
- ③ その他販促商品の展開のポイント
- ④ 人員計画と作業割り当てのポイント
- ⑤ 重点管理項目

<フィードバック情報>

- ① お客様の声（要望事項）
- ② 商品に対する試食、お客様の声
- ③ 新規導入商品の動向
- ④ カット、縮小商品の要望（売れ行き不振）
- ⑤ インストアプロモーションの要望
- ⑥ 売場づくりの販売備品要望（器具備品発注リスト）
- ⑦

フィードバック情報の中で売場とお客様のコミュニケーションは今後ますます重要性を増してくることになります。お客様は店に来て例え不満があっても普通は黙って帰り、次は来店しません。しかしお客様とのコミュニケーションが取れる売場の人がいるとお客様の不満を聞くことが出来ます。この不満の声を聞くことが出来るか、出来ないかで店は大きく営業に影響します。最近お客様の声を聞くコーナーを店の中で見ることがありますが、このシステムは各社、各店真剣に取り組む必要があります。

⑦ 商品開発は誰がする

新製品開発はメーカーの最重点戦略であり、今後の成長を左右することにつながる訳ですが、小売店において商品開発をどのように捉えるか、売れる新製品を開発するには小売店の情報力が重要なファクターになっています。新製品を製造するのはメーカーの仕事になりますが、どんな新製品をつくるかにおいて市場の情報が欠かせません。その市場の情報をどのように正確に収集できるか、そこに毎日お客様と接している小売店の役割があります。

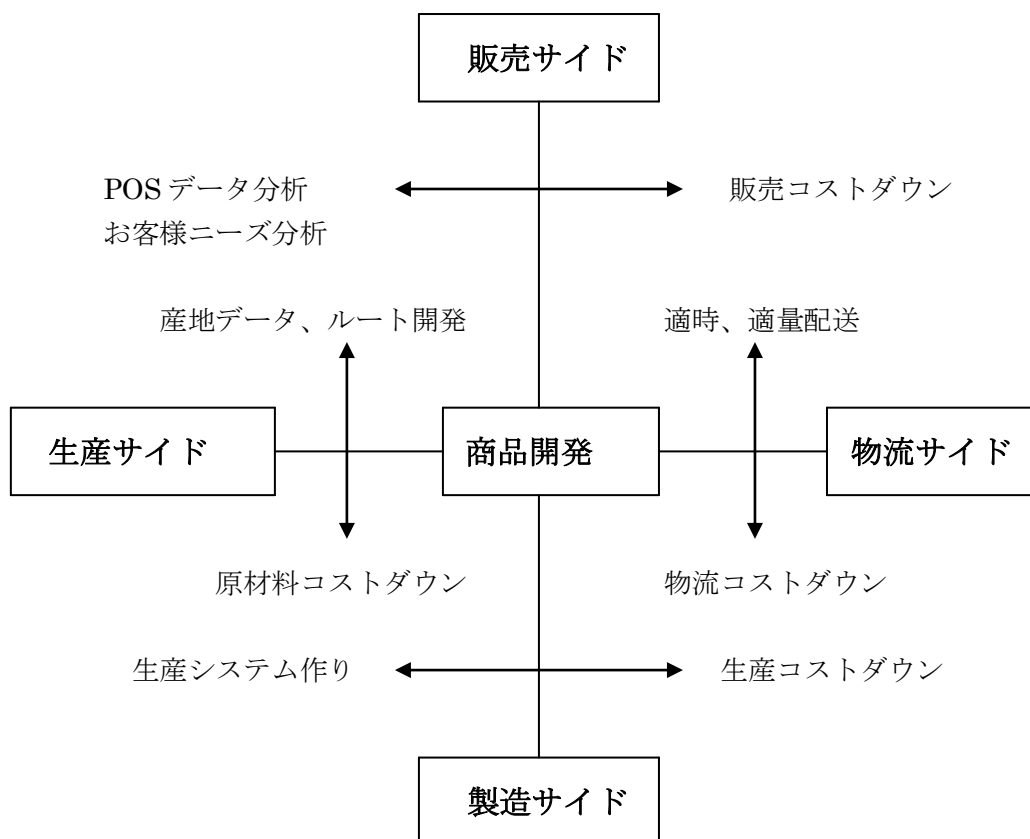
過去において新商品はメーカーがつくるもの、小売店は販売するもの、とそこには商品の一方通行しかありませんでした。従って小売店は受身の立場でいかに売れそうな商品を見つけるかに重点を置いてきましたし、現在もその仕事は欠かせません。しかしその新製品が何故売れないのか、又は売れるのか、お客様は何故買われるのか、買わないのか、の声を店は直接聞くことも出来ます。その情報データを分析し、お客様の満足を満たすための新商品づくりに生かすことは小売店の役割りでもある訳です。

しかし小売店には商品をつくるノウハウはありませんし、その商品をいかに安くつくれるか、商品の原材料手配から製造し店に納品するまでのトータルコストは管理できません。そこでセブンイレブンが始めて実施したように、原料生産、製造、配送、販売の各分野の専門家が集まってそれぞれの情報を持ち寄り、商品づくりをすればお客様ニーズにマッチした新商品が出来るのではないかと予想できるわけです。その際、新商品開発の主導権は小売店側が持って原料生産、製造、配送のグループを決めなければなりません。

そして新商品を売るのは小売店の責任になるわけですから今までの新製品のように売場に陳列しておけば良い、ということではなく真剣に売り込まなければなりません。しかし本来、新商品の導入に当って、何故この商品が売場に並ぶのか、その理由は何かを明確にしておかないと新商品を売り込み、売れる商品にしていくことは大変難しい。

又このような新商品開発はセブンイレブンのような大企業でないと出来ないと思われるかもしれませんが、現在の企業規模に合わせて出来る商品群から実施すれば良い訳です。特に地域ニーズの高い日配商品については商品をつくる方も、配送する方もそう大企業ばかりが強いことはありません。一番の問題は自社の持っている情報や技術を商品開発グループに対してオープンに出来るか、共同して新商品を開発しようと言う気持ちになれるかということがポイントになります。

<チームマーチャндаイジング商品開発組織>



<チームの役割>

- ・ 販売サイド —— 情報提供（販売動向、マーケット、お客様の声等）
商品提案、 販売計画
- ・ 生産サイド —— 商品の効率的生産、
生産計画、 競合商品情報
- ・ 物流サイド —— 商品の効率的配送
物流計画
- ・ 生産サイド —— 原材料の安定供給、確保
原料産地、産地開発、相場情報

5、昔も今も経営の要は人

① 販売管理コスト競争に入った小売業

国内デフレが続く中で、商品単価アップは難しく、1品当りの値入高は上げられない状況になっています。そのため売上を上げるには販売点数を伸ばすことに重点を置くようになりますが、販売点数を伸ばすには商品の販売単位（SKU）を細かく分けることや、味を知ってもらうための試食販売など逆にコストアップ要因が多くなります。そこで販売点数が伸び売上は上がっても営業利益率はアップしません。営業利益率は現状維持で良いわけではなく、営業利益率をアップするには販売管理コストダウンが課題になってきます。

販売方法は変わらないで販売コストを削減すれば、店の営業力は確実に落ち、売上ダウンにつながりかねません。このように販売管理コストと売上は逆相関関係にあるわけで、現在、営業力を落とさないで、むしろアップさせながら売上を上げるためには、何が必要か各社知恵を絞っているわけです。販売コストの中でも一番大きいのは人件費ですが、単純な人件費ダウンは先ほどの営業力に関係することになりますので、営業力を落とさないでどうやって人件費を押えるかにかかっているとと言っても良いでしょう。

その為、先ず小売各社取り組んでいるのがパート比率のアップですが、パート比率をアップして営業力を落とさないためにもパートさんのレベルアップと平行して進める必要があります。

そこで提案として、

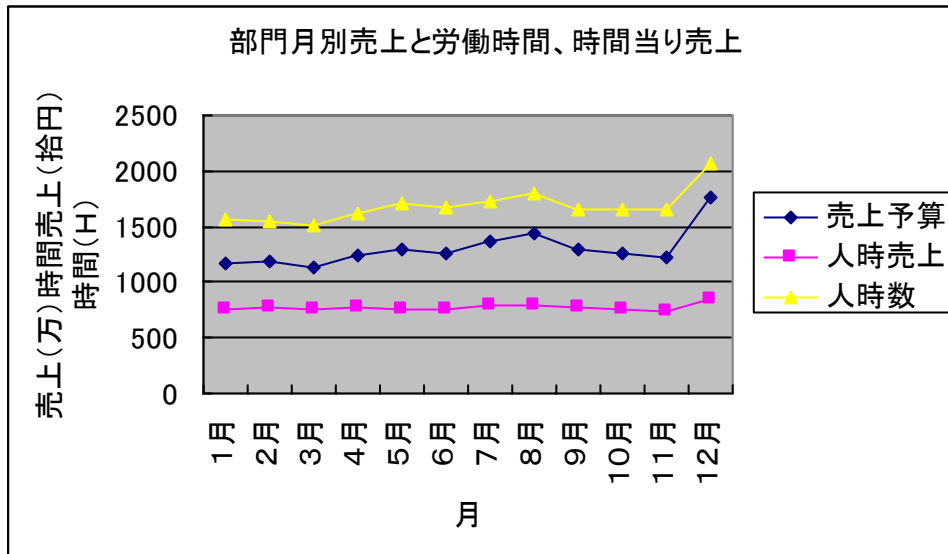
***小売業は売上予算の精度アップと売上予算に合わせた人員計画の立案です。**

製造業は製品の性格にもよりますが、1週間又1ヶ月間の売上予算に合わせて製造計画が立てられます。そして製造する中でいかに生産性を上げられるかに取り組めますが、小売業は売上予算に対して実績が当日の外部与件（天候気温、競合点販促等）に大きく影響し、生産性は大きく振れてしまいます。従って店として売上に影響する天候、競合点販促を含めた外部与件をどれだけの精度で予測出来るかが先ず問題です。一番難しいのは気象条件ですが、気象衛星などの発達によってかなり予測精度は上がってきています。

そのような外部与件はありますが、売上予算は年間、月間、週間、日というように計画し、その売上予算に合わせて人員計画を立案できるかが人件費ダウンのポイントです。多くの小売業は、売上予算は細かく立てますが、人員計画は年間売上の平均値で計画している店がまだまだ多くあります。

人員計画について社員は勿論の事、パートさんについても雇用契約の時に固定の労働時間、賃金で決めると、売上は月別に日によって違ってきますから、労働時間が固定されていれば、当然に生産性にバラツキが出ます。しかし、労働時間は契約で決まっているからしょうがないと決め付けている例がまだまだ多い。その中で、宮崎の生協さんでは労働時間を日別に売上予測に合わせて変更している店もあります。

<売上予算と人員計画の例>



上記の図では売上の月別変化に合わせて、労働時間当り売上（人時売上）を計画し、労働時間（人時数）を決めている例ですが、12月はクリスマス、お正月を控えて商品単価も上がるため、売上、時間当り売上、労働時間も上がっていますが、その他の月は労働時間当り売上が平均化しています。

労働時間当り売上が平均化するという事は、極端な労働強化もなくなり楽に働くことが出来、又売場の維持管理が出来やすくなります。一番危険なことは売上がダウンしてくると、販売管理コストを削減し、人件費を減らすことによって、売場のサービスレベルがダウンし、お客様が遠のき売上がますます下がってしまうことです。

② 人員を生産性で捉える

それでは店、売場の人員計画をどうやって決めるべきなのか。1980年代までの売り手市場の時の売場人員は総売上に対しての人数を決めておけば良かった。当日の客数や売上が予想よりも多く、作業が間に合わなければ残業をして間に合わせ、残業時間が計画よりオーバーしてもそれを埋め合わせるくらいの売上、利益は確保できた。従って店、売場の人員配置は社員何名、パート何名で、とにかく働く人の頭数を集めることが先決であり、労働市場の求人難がそれに輪をかけていました。

1990年代に入り、国内不況により就職難に変わりいかに人員を有効活用するか、又人件費を削減するために作業の見直しにより、社員よりパートへシフトすることが出来るか、などに人件費対策の方向が変わりました。従ってパート1名ではなく、何時から何時のパートを1名採用し、当日の人時生産性はいくらを確保するかを目標にした人員計画で実施しています。

人員を適正な仕事に、適正な時間帯に配置をするためには、現在の作業について見直しが必要であり、この作業はどの時間帯にすることがベターなのか、どんな作業方法ですべきかを検討し、必要な時間帯の作業に対して人員を配置することが求められています。この時間帯に人員がいるから、この作業をするのではありません。

しかしこのやり方で改善はしていても、小売業は作業の機械化は製造業のように出来ませんので早晚人件費ダウンは難しくなります。小売業は人手に頼る職業ですから、人の能力を最大限引き出すこと、又人の能力は無制限ですから鍛えれば鍛えるほどその人の能力は伸びていきます。そして能力のある人にはそれ相応の報酬を支払う、能力の劣る人には報酬をダウンすることによって、ますます仕事の効率は上がり、生産性はアップします。従って賃金をいかに低く押えるかで人件費を押えようとしてしまうと、優秀な人材は外に逃げて行き逆に生産性は落ち、人件費比率は上がってしまう結果になりかねません。

③ 仕事の成果、能力に男性（社員）、女性（パート）の区別はない

業績を上げている小売業の中に、パート比率を上げようとしている企業と、パート比率は抑えようとしている企業があるように、現時点において業績とパート比率の是非は問えません。フルタイムで働くか、パートタイムで働くかの違いですから、今後を考えるに当たって男女を問わずパートタイムで働く比率を上げていくことが重要なポイントになると考えます。

日本の家庭では女性は出産したら子育てと家事を中心に家庭で働き、男性は外で働く風習が残っていますが、女性で家事より外で働く能力や希望を持っている人は増えてきています。これからもこの傾向は続く限り女性がパートタイムやフルタイムで働く現象が増えてくることになります。そうなる仕事の職種や内容において男性と女性の違いは考えられなくなり、仕事の質の高い仕事をする人に、仕事の結果を出した人に高い賃金を支払う体制になってきます。

一部の重要な地位の仕事はフルタイムでないといけません。男女の区別は必要ありません。そのように考えますとパートをいかに使いこなすか、パートの能力を引き出し、仕事を任せられるか、パートの戦力化が大きなテーマになってきます。働く時間は短くても個人の能力はフルタイム以上の人もいます。この能力を生かさない手はありません。

パートの能力を引き出し仕事に生かしていくには、社員同様にパートの個人別査定や、資格制度、賃金制度を決め、仕事の重要度や仕事の結果に対して、賃金にはっきりした差が出るようにしなければなりません。小売業の中において特に中小企業はこの制度の導入が遅れていますので、社員同様に優秀なパートさんを育てるためにもパートの資格制度導入は急務です。

スーパーマーケット パートタイマーの資格、賃金体系

資格	等級	仕事のレベル	仕事の範囲 一般	仕事の範囲 生鮮	仕事の範囲 惣菜
ジュニア J	1級	見習い 指示された仕事ができる	清掃、陳列、商品整理 検品、日付けチェック	清掃 衛生管理 パック、値付け	清掃 衛生管理 担当の作業（揚げる、焼く等）
	2級	担当の仕事がスケジュールに添って 出来る	発注 売価管理	鮮度チェック 器具備品管理 トリミング	パック、値付け、品だし 調理作業が2つ以上出来る
	3級	担当の仕事が計画的に能率良く出来る	フェース管理 在庫調整 エンド陳列	1日の作業 発注、2次加工処理	1日の作業 調理作業が50%以上できる
レギュラー R	1級	担当の仕事に対し改善提案が出来る	販売計画による陳列変更 担当売場	切り身、刺身 スライ業務	調理作業が70%以上できる
	2級	商品づくりの仕事が出来、提案が出来る	不振商品のカット 新規商品の陳列	上記業務が60点以上	調理作業全体が出来る
	3級	商品づくり、又売場づくりの仕事が能率 良く、計画的に出来る	担当売場の棚割 フェースの拡大、縮小	商品の陳列、鮮度チェック フェースの拡大、縮小	商品の陳列、鮮度チェック フェースの拡大、縮小
シニア チーフ職 S	1級	パート、アルバイトに対し、指導、指示 が出来る	発注、陳列等の指導	調理作業の指導 値下げ、売り切り	調理作業の指導 値下げ、売り切り
	2級	利益計算が出来る	特売、定番、利益商品の 展開	歩留まり、値入れ	歩留まり、値入れ
	3級	利益管理について改善が出来る	売上、荒利の改善行為	売上、荒利の改善行為	売上、荒利の改善行為

資格	等級	勤続年数	出勤率	時給	賞与制度	役職手当
ジュニア J	1級	1年未満	80%	基本時給		
	2級	1年以上	90%	100円+	0.3ヶ月	
	3級	2年以上		200円+		
レギュラー R	1級	3年以上	95%	400円+	0.6ヶ月	
	2級	4年以上		600円+		
	3級	5年以上		800円+		
シニア チーフ職 S	1級	6年以上	99%	1100円+	1ヶ月	チーフ手当
	2級			1400円+		
	3級			1700円+		

運用基準

- 1、年に1回以上の自己採点と上長の採点を行い、自己の仕事のレベル、範囲を確認する
- 2、資格、等級のアップについては、仕事のレベル、範囲と勤続年数、出勤率により評価し決定する
・評価基準は各項目をクリアする事が必要条件
- 3、資格、等級と賃金の関係はシニア、3級がトップでそれ以上は役職手当で補う
- 4、パートのレベルアップと仕事への充実を計る為に自己採点と上長採点の差について面接を含めたコミュニケーションが大切である

④ 人は組織、環境で育つ

組織はチームと同じであり、スポーツチームには勝負に勝つ明確な目標が必要です。阪神の星野前監督は以前の球団を例えて勝つ目的のない負け犬集団と話したように、野球でもサッカーでも勝負に勝つことが明確な目的であるが、会社の場合も明確な目的とそれを達成するための目標が必要になります。

そして企業目的に共感した人達が集まって、チームを組んで目標に向かって仕事をするのが大切です。プロ野球に入団して1年、2年目は下積みでもチームの目標に向かって、個人個人が努力しいつかレギュラーとして活躍する日が来るように、企業でも目標に向かって努力し、仕事に揉まれない限り結果は出せません。甘い監督であれば、試合で結果が出なくても1軍に残ることも可能でしょう。しかし厳しい監督であれば、即刻2軍落ちを覚悟しなければなりません。

同じように企業組織において、以前の官庁や一部の企業のようにトコロテン式に出世し、定年になるまで組織に留まることは現在の企業では期待できません。一流のプロ選手は試合が終わってからも、1人で練習に励むように、企業でも就業時間が終わっても仕事に打ち込むことがあっても何の不思議なことはありません。よくサービス残業が話題になりますが、ただ言えることは仕事の指示を受けてやらされていると感じて残業をしているか、プロ選手のように自らの意志で仕事をしているかの違いであって、サービス残業が多いと感じるのであればその組織から離れる事が良いのではないのでしょうか。

しかし自ら進んで練習をしないと本当の実力は付いてこないのは万人が認めるところです。組織の長はプロスポーツの監督同様、選手1人1人が自ら練習に打ち込むような組織風土をつくり、お互いに競争し、結果が出たら1軍に引き上げ、活躍の場を与えなければなりません。そして、年間で目標に対し結果が残せたら報酬で報いられる制度が必要であり、それによって人は育っていきます。

プロ野球選手が陥るスランプや試合でのエラー、組織人が犯す失敗は必ずどこかで起きます。失敗は「まあ、これくらいで良いだろう」と思ってやったときに起こります。そしてその時の監督の対処の仕方によって、その選手は伸び方が違ってきます。企業においても同様で、本人が気のつかない失敗は厳しく諫め、反省している失敗は温かく励ましてやるのが大切です。

⑤ 標準作業が作業割り当ての要

必要な時間に必要な作業があつて、必要な人員（適正な能力のある人）を配置することが作業割り当ての要諦です。必要な作業は内容によって常に変わってくるのが前提です。又作業をする必要な時間帯もスーパーマーケット（SM）で言えば砂糖、醤油などの一般食品、野菜や肉などの生鮮食品と弁当やフライなどの惣菜では違ってきますし、惣菜など消費サイクルの短い商品ではお客様の来店時間帯が夏と冬では変わってくると、作業する時間帯はそれに合わせて変化してきます。

この作業割り当てはお客様に買ってもらうための価値ある商品づくりをするものであり、商品価値製造に見合った作業割り当てなのかどうか、必要なコストをかけて利益の上がる作業割り当てなのかどうか、について常に検討しなければなりません。そしてこの商品は価値あるものであったら、いかにして利益の出るような作業割り当てにしなければならないか見直すことが必要です。

そこで大切になるのは商品づくりの標準作業です。小売業の中でチェーンストアは店の開店年数によって、店の規模、作業場の広さによって設備、器具の違いがあり、作業の内容にそれぞれ開きがあります。それによって作業の標準化が出来にくい体制になっていますが、売場のサービスレベルを維持しながらコストダウンをする上において、作業の標準化は先ず第一歩です。そして作業の標準化の先には、各売場で個人による創意工夫のある改善が期待できます。作業の標準化を進める上で必要なステップについて説明致します。

1、標準作業とは（定義）

人、物、機械器具備品を組み合わせ、良い品質の商品を、低コストで、早く、楽に、安全につくるためのやり方を決めたもの。

2、標準作業の前提条件（5Sの徹底）

- ①整理 —— 要る物と要らないものを区別する
- ②整頓 —— 要る物を使い易い様に置き、誰でもわかるように明示する
- ③清掃 —— 常に掃除をし、きれいにする
- ④清潔 —— 整理、整頓、清掃の3Sを維持する
- ⑤躰 —— 決められたことを、いつも正しく守る習慣付けをする

3、標準作業と時間の設定方法

- ①各商品の製造と製造以外の仕事について現状の作業を工程ごとに分け、作業動作、方法を動作経済の原則から見直し、決める。
- ②作業をストップウォッチで計測する。
作業員、製造数量、作業レイアウト、器具備品等の違いを考慮しながらデータを取る。
- ③作業時間のデータを分析し、時間のバラツキから問題点を洗い出し顕在化する。
問題の原因を掴む為に「何故」の繰り返しを行い、改善案を出す
- ④改善案を基に現場で作業のやり方、レイアウト、器具備品等の改善をする。
改善したやり方を標準作業、作業時間として設定する。

<チルドフライ製造の標準作業>

器具、備品：フライヤー、パン粉付けバット、ボール、バット、トンダ

作業工程	標準作業とポイント
・仕越し作業 (前日作業)	・カツフライ類は原料のカット、筋切り、整形 ・魚介類はカット、皮むき、骨抜き、腸取り、筋切り、整形
・前準備作業	・バター液(衣)をつくる(1回分は午前中に使い切る量) 水(牛乳)を先に入れ、小麦粉、玉子を計り入れ掻き混ぜ合わせる(規定の材料)
塩コショウする ↓ 原料に打ち粉 ↓ バター液を付ける ↓ パン粉を付ける ↓ 揚げる	・肩の高さから均等に振り掛ける ・小麦粉をまぶし、はたいて均一に付ける。付け過ぎない ・利き手でトンダ又は串を使ってバター液を付け、片方の手で余分なバター液をぬぐい、均等に付ける ・パン粉をかけ、両手でパン粉の上から掴むようにして押し、裏返して同じようにして押しパン粉を付け、整形する ・商品の表側を上にしてフライヤーに入れる。油面に浮いてくるまで触らないようにする。浮いてきたら1回裏返しをして揚げてから、取り出す(商品によって揚げ時間を決めておく)

標準作業時間(例)		仕越し作業	製造作業				単位分
チルドフライ	個 数量	前準備作業	塩コショウ	バター液	バラ売り		時間計
		バター液作り	打ち粉	パン粉付け	揚げる	盛り付け	
エビフライ	10	10	1	5	4	1	11
トンカツ	10	カット、整形	1	5	6	5	17
ヒレカツ	10	カット、整形	1	5	6	5	17
串カツ	10	カット、串刺し	1	5	6	1	13
チキンカツ	10	カット、整形	1	5	6	5	17
一口カツ	10	カット、整形	1	5	6	1	13
棒ヒレカツ	5	カット、整形	1	3	5	1	10
計	65	10					98

⑥ モラルアップの人事制度

天才の99%は努力の賜物といわれるように人の能力は無量大だと思っています。しかしその努力をし続けることが出来る人が天才になりうる資格があるのでしょうか。その努力をする姿勢はどこから湧いてくるのか、個人差は当然あるのですが、まわりの環境に左右されることは大きいと考えます。企業集団においても個人一人一人が切磋琢磨しながら努力する環境作りの基になるのが人事制度です。

人事評価のやり方は各社さま様でしょうが、目的は本人にとって公正な評価をして、本人自身が評価の内容を認め、今後の業務に対してより努力することを促すことにあります。プロ野球の契約交渉と同じで本人が思っている自己評価と会社が評価した内容に差が大きいまま仕事をしているとすれば、そこにはモラルを引き出す環境が整っていません。本人にとっても企業にとっても大きなマイナス点です。

このコミュニケーションギャップをなくすために、セルフチェックによる自己申告制を実施し、それを上長が評価し、その後お互いに面接をして本人自身の評価と上長の評価ギャップを埋めることです。売場長は売場の人達と面接をし、店長は各売場長と面接をすることによってお互いの意志の疎通が図られ、自分の能力を再確認することができます。

人事考課表

惣菜部門 対象：売場長、担当者

年 月 日

項目	考課内容（5点法）	本人	第一次	項目	考課内容（一般5点、チーフ3点法）	本人	第一次
基本項目	1、朝や帰りの挨拶は自分から積極的に実施している 2、朝の余裕を持った出勤、昼の休憩時間管理は責任を持って他に迷惑をかけたことはない 3、常に清潔な売場やBRを志向し、自ら積極的に実施している 4、勤務時間中は無駄話を慎み、お客様や同僚に対し迷惑をかけたことはない 5、商品の品質については最大の注意を払い、日付、時間切れや鮮度落ちの商品は販売したことはない			調理技術	1、天ぷらを揚げる 野菜天、かき揚げ天、魚介ネタ天 2、コロッケ、フライを揚げる 生パン粉を付けフライを揚げる 3、唐揚げができる 商品によって2度、3度揚げができる 4、中華ができる 中華鍋を使って炒め物ができる 5、焼き物ができる 商品により焼成温度と時間を設定する 6、弁当づくりができる 定番の丼、おこわ、詰め合わせ弁当 7、生寿司ができる 生ネタのスライスと定番の商品づくり 8、巻寿司、いなりができる 定番の太巻、中巻、細巻、いなり 9、インスタ煮物を作る キットを使用し煮物を作る 10、インスタサラダを作る キットを使用しサラダを作る		
	合計				合計		
勤務態度	1、与えられた仕事について意欲的に取り組んでいる。 他と協力しようと取り組んでいる 2、与えられた仕事をよく自覚し最後までやる努力をしている 仕事の結果はきちんと出来る 3、与えられた仕事はほぼ決められた時間内に実施出来る 教えられた事は聞けば説明できる 4、仕事について疑問点を見つけ出し、工夫したいと努力している 部門の方針については協力している 5、新人パート、アルバイトに対し仕事のやり方について指導、アドバイスが出来る						
	合計						
マネジメント	1、パート、アルバイトに対し調理の指導、アドバイスをしている 2、売場のデータを確認し、問題点を掴み改善に向け努力している 3、商品の発注、仕入れ検品、検質を問題なく実施している 4、商品別に仕入れ原価に対し値入計算が出来、値下げや廃棄ロス削減に努力している 5、人員計画、作業割当について作成と見直しを常に実施している						
	合計						

評価	点数	考課
本人評価		
一次評価		
最終評価	*	
面接	サイン	

担当 考課基準

A86~100、A B76~85、B66~75、B C56~65、C55以下

チーフ 考課基準

A91~105、A B81~90、B71~80、B C61~70、C60以下

業績評価の自己申告制と合わせて大切なのは成績と連動した成果配分です。すでに多くの企業が導入を始めていますが、成果配分制度を効果あるものにするにはコミュニケーションが大切です。本人がやりたいことが出来る環境、特に仕事に対する権限委譲がされているかどうかポイントです。

権限委譲が十分でない組織に対する不満が残っていますから、成績が評価されてもその責任の一部を上長（会社）の方に転嫁してしまう結果になりやすいのです。長をつく人は部下とのコミュニケーションにおいて本人の仕事の範囲、仕事の責任と権限について良く話し合いをして、本人が納得して仕事に打ち込める環境をつくることが重要になってきます。

⑦ 人の使い方、使われ方

人のタイプには世間一般に言われているように、ワンマンタイプからゴマすりタイプまで個人の性格と生き様が反映したタイプに分けられますが、これらが組織の中で悪い方向で動き出すと組織の硬直化が起こります。人の使い方、使われ方に共通するのは相手の立場を考えた指示の出し方、指示の受け方が出来れば双方のギャップは解消され、組織の中で活発な意見が出ることにつながります。又、人それぞれのタイプはあっても、聞く、視る、ほめる、の3点が組織の中で重要な要素となります。

・聞く

一般に聞くことが苦手な人は指示をする立場の人に多いですが、自分が成功者であればあるほど、又地位が上がれば上がるほど回りの、又は部下の意見を聞く前に指示を出してしまう傾向が強い。一般に言われる過去の経験が相手の意見を邪魔してしまう。組織の中で成功することは自分ひとりで成功したわけではありません。まわりの協力があって初めて成績が上がったわけですから、初めのうちはまわりの意見を聞いていたのが、地位が上がるにつれてまわりの意見が耳に入ってこなくなる。

特にチェーンストアの場合は深刻で、本部の人達が店の意見を聞かなくなったら店の士気は上がり、言われたことをやるだけの店になってしまい、出来ないことについては出来ない理由を並べる人達になってしまう。出来ないことについては何故出来ないか、その理由を聞くところから入れば解決の糸口が見えてきます。店舗数が増えてくればほど、個店のお客様ニーズにバラツキが多くなり、本部で把握することは不可能になりますが、今までとおりに本部でコントロールしたいと思いつけているところから店と本部のギャップは生まれます。

・視る

聞くだけの情報で全て判断は出来ないことは明らかですが、メーカーであれば工場、小売りであれば店を視ないと情報の真意は図れません。店において会社として決められたことが出来ていない、お客様に対するサービスレベルが低下している、と言う事実を聞くだけでなく視ることが根本的原因を掴むことになり、対策をスピーディに進めることにな

ります。経営トップの現場巡回を定例業務として実施されている会社がありますが、その日のために現場ではお客様第一とは関係なく売場づくりが始まるのが良く見られます。又それを知ってかどうかを別にして評価をしていることは、全く現場を視ていないことと同じであり、組織の官僚制につながっている一例です。又、本部スタッフが現場（店）インタビューの際に本人に関係するところは視るけれども、そうでないところは視ない又は視逃してしまうが有っては、これも組織の官僚制を助長することになってしまいますから気をつけたいところです。

・ほめる／怒る

よくほめ上手と言う言葉がありますが、実施したことを正しく評価する、そして良かったことはほめる、悪かったことは叱責することは上手に人を使う基本です。しかし、組織が官僚的になってくると素直にこれが出来ない。ほめることが相手进行评估するように錯覚したり、怒ることが自分を評価されているように感じてしまう傾向があるようです。

人を使う長のつく立場になって、ほめる場合に相手の性格を良く知ってからの対応が必要です。一つはほめる度合い、100%ほめないで80%くらいにして、残り20%は次回に期待するコメントを付け加える。又自分に甘いタイプはほめすぎないことが必要です。又、ほめるタイミングについてはほめる内容をみんなの参考にして欲しい場合はみんなの前でほめる、個人を激励する場合は1対1でほめることが大切になってきますし、これはほめる反対の怒る場合も同様な心がけが必要です。

6、競争時代に生き残る為に —— 営業戦略を見直す

①お客様が見える

店、売場とは売上、利益を稼ぐ場＝お客様の生活に役立つ場＝社会生活に役立つ場＝公共の場。すなわち店が成り立つためには少なくとも地域社会に何らかの形で貢献している必要があります。

店はお客様に商品を買ってもらい満足してもらったか-----小売業の存在価値

世界のホンダは“世界中のお客様の満足のために”が社是となっていますが、小売業は“地域社会のお客様満足のため”が共通の社是の基になければなりません。

自店のお客様は誰か、来店されるお客様を時間帯別に見てみると一つのパターンが見えます。この点については1-④個店のお客様は誰なのかで述べました。

現在、小売り各社でいろいろな買い物カードを発行しており、お買い上げ毎に金額に応じてポイントが付き、ポイント数に応じて商品や商品券と交換など特典がつくカードです。過去、カード会社が進めて来たプレミアムの一環ですが、このカードに登録されているお客様の買い物動向をマーケティングに活用する方法が始まっており、効果を上げています。

<活用事例>

①来店頻度別にお客様を分類する

- A, 来店頻度はどうか
- B, 販促の初日に来店されるか、販促と関係なく来店されるか
- C, どんな販促に良く反応されるか
- D, 何曜日に来店するか、週初め、週中、週末のいずれか

これらに分類したお客様に対し、来店動機を把握し、来店を促す販促を打てば来店確立はかなり高い物になる事は間違いありません。

②お客様を来店時間別に分類する

カードで買い物をしたデータがレジからコンピュータへ、そして時間帯別に分析出来るシステムが必要となるが、決して難しいことではありません。

買い物されたお客様が時間帯別に年齢別、男女別にわかってくれば、特に惣菜部門関連の作り立て、ホットさが要求される商品は、いつの時間帯にどんな商品を多く前面に展開すれば効率良く販売出来、お客様に喜んでもらえる事が出来ます。そうしますと、展開する商品を朝からすべて品揃えする必要もなくなり、作業も楽になります。

又、お客様データを販売計画に生かし、作業コストの低減化へ生かす事が出来ます。

③お客様を買い物金額別に分類する

航空各社が近年力を入れているマイレージカードは飛行距離数に合わせ、ポイントが付き、点数に合わせて特典が受けられる仕組みですが、ANAでは年間のポイント数によって一般会員とブロンズカード会員、プラチナカード会員に分け各カード会員によって受けられる特典、サービスがそれぞれ異なります。

又小売業においても西武百貨店では同様な会員別サービスを始め、業績アップにつながっていると報道されています。店舗業態、規模により同様な特典やサービスは難しいが、上顧客をいかに逃がさないようにするか固定客づくりの方法として、又販促手段として活用方法はたくさんあります。

・お客様のウォンツをさぐる

現代社会は情報で溢れており、インターネットで世界の必要な情報が瞬時に知ることが出来ます。お客様は不必要なものは安くても買わないし、お客様は店で目的の商品が品切れしていた場合に他の代替りの商品を買おうとしない。本当に自分が欲しい商品でなければ代替え商品は買わない。例えば冷凍食品全品00割引セールを定期的実施している店がまだまだたくさん見られますが、店頭で並んでいる商品はお客様から見て欲しい商品もあるが、あまりほしくない商品もある訳です。

お客様は自分の欲しい商品が00割引販売していれば喜びますが、欲しくない商品が00割引販売していてもあまり喜ばない。通常より安く販売するのはお客様に喜んでもらうために実施するわけで、お客様が喜ばない商品まで安く売ることはないわけです。

大切なことは今、お客様はどんな商品を欲しているのか、お客様のウォンツを読みとることが重要です。そのような視点から見ると全品00割引販売は逆行しています。又、お客様のウォンツをさぐるには店、売場に対する不満を聞くことです。直接お客さまに聞くことやアンケート用紙に記入してもらうこと、又従業員のパートさんから意見を聞きお客様の不満内容をまとめ、分析し対応していくことでお客様のウォンツを探ることが出来、店に来ない新顧客を開発することにつながります。

・お客様の変化は自ら体験

商品を作る人も、売る人もお客様の商品に対するニーズを把握することは大切です。

お客様のニーズがどこにあるのか。そのニーズを把握するために何が必要か。

データのトレンド分析と店頭におけるウォッチングのふたつは自ら実施、体験してお客様のニーズを把握しなければなりません。データを見るには必ずトレンドで見る、そして昨年や前月、前週との伸び率で見る、そしてデータの共通項をチェックする。必ずアップデータ、ダウンデータに原因となるべく情報が隠れています。

今度はその情報、データをもとに店頭において、売り場において実際に自分の目で商品を、お客様の動向確認してみる。

現在はものが溢れています、家庭の中にも物は揃っており、ものは心を充実する手段であって目的ではない。したがって商品を売ると同時に情報も売る、なぜこの商品なのか、商品と一緒に商品を納得させる情報が必要となっています。

人の発想はその人の体験の中でしか出てこない。お客様で込んでいる店と込んでいない店、売れている商品と売れない商品、その中で主役の商品の動向はどうか、売場の雰囲気、器具や備品、照明、販売員の応対や動作等を自ら実感してみることが大切です。

自分はイタリア料理が嫌いだとしても、賑わっているイタリア料理店に行ってみて、商品と店の雰囲気を実感して、自店に置き換えてみる。自店のお客様が商品を買うとすれば、どんな商品を好まれるか、どんな買い方をするか、を発想し自店に欠けている内容の導入を計らねばなりません。

・どんなお客様をターゲットとするのか。

すべてのお客様をターゲットとして捉えることはできません。

自店の客層ターゲットを明確にして商品構成、売り場づくりをすることが大切になります。お客様の買い物動向として四つの分類がされている例があります。

- A、商品、店のブランドにはこだわらない、価格を優先するお客様
- B、どちらかといえば安い方がよいとするお客様
- C、価格より商品（物）にこだわるお客様
- D、この商品、この店でなければとこだわるお客様

今後、自店のお客様をはっきりさせていく為、この商品ならこの店というファンをどれだけ作るかが勝負となります。平成に入ってから続く消費不況はまだ改善の方向は見えていません。生きる糧となる食料品支出もここ数年マイナス消費となっており、この状況下で生き残っていくには店づくり、売場づくり、商品づくりに対しより専門化する事により、支持してくれるお客様も絞られてきます。

小売業の決算を見ても元気が良いのは専門店が一番多く、この数字だけを見てもこの商品ならこの店とこだわるお客様が増えている事に他ならない。日本1億中流階級と言われ、食事においてホテルのレストランや料理専門店を利用した経験は多くの方が持っています。これらの人達は可処分所得のダウンに伴い、安さで求める商品とこだわりで求める商品を使い分ける方法で買い物を楽しんでいます。一言で言えば選択的消費の時代になりつつあります。この賢いお客様にどう対応するか。その為にはこの商品ならこの店と言える商品をいくつか創るか、そして展開する事が出来るかにかかっているのです。

② 商品が見える

現在、食品小売店でとんかつがブームになっています。とんかつは専門店、百貨店、又は外食産業などで販売しており、消費者から見てとんかつは日常のおかずのひとつであり一般化しています。各業態で販売しているとんかつは品質、味、見映え、価格はみな内容が異なっています。専門店では1枚500円のとんかつが売れて、スーパーでは1枚350円のとんかつがあまり売れない。もちろん売れている店もありますが、同じ商品がある店では売れて、ある店では売れない。この違いはどこにあるのでしょうか。

ビールはスーパードライや1番搾りが1ブランドとして全国ほぼ同じ価格帯で販売されている。しかし、とんかつは店の名前がブランドとなり、店ごとに内容が異なります。

これは日本古来の「のれん」と同じであります。

店の「のれん」にはのれんを支持するお客様が客層として来店しています。

同じ様にスーパーには、スーパーを支持するお客様がおり、又スーパーの中にもそれぞれの店を支持するお客様がいます。従って、各SMの各店において商圏内のお客様が求めているトンカツを作ることが大切です。

・各スーパーの「のれん」はいろいろな要素から成り立っており

A、ハード面の「のれん」づくり

交通のアクセスの良さ、駐車場の広さやレイアウト、建物や売場の什器、備品、照明、売場の演出やPOP等買い物環境が上げられる。

B、ソフト面の対応

従業員の接客、応対、売場や通路の清掃、商品の鮮度、日付管理、品切れ状況、等従業員の売場に対する管理度合、お客様に対する接客度合が含まれる。

C、商品価値

商品そのものの品質、味、品揃えと価格である。いくらハード面でお金をかけたり、ソフト面に力を入れても、商品の品質、価格帯がお客様に合わなかったらその商品価値は認めてもらえない。

このような要素からスーパーの {のれん} は築かれ、その {のれん} を支持するお客様が来店される訳です。そのお客様から圧倒的に支持されるとんかつはどんな品質で価格帯はいくらか。1日の来店客数2000人の店でトンカツを1週間に1回買って食べてもらうとしたら、1日285枚のトンカツが売れる勘定になる。2週間で1枚買ってもらうとしても、1日当たり142枚のトンカツが売れる事になります。

しかし特売時は別として、スーパーで1日平均142枚のトンカツを販売しているスーパーはかなり少ない。とんかつが商圈のお客様から名指しで支持されるには、1回買ってもらったお客様にどれだけの満足感を与えることが出来たかにかかっています。

お客様満足度の最大要素はとんかつの商品価値が第一ですが、その他に上記の売場管理のソフト面や店のハード面があります。満足感を得たお客様がリピーターとなって、商品のブランドは形成されます。ではどうしたら、満足感を得られるとんかつが販売できるのか。お客様の価値観にいかに近づいた商品を作ることが出来るかにかかっています。

お客様（消費者）の価値観は常に変化しており、それは社会、経済、生活環境の変化に合わせ、いかに賢く生きるかを常に考えているからです。その変化に対して商品も変化し続けていかなければ、商品のブランド化は育たれません。

外食店のロングセラーメニューに新宿アカシアのロールキャベツ¥680、東京、人形町、玉ひでの親子丼¥600等が上げられますが、いずれも価格は外食としてはリーズナブルで、価格以上の価値ある商品が提供されています。競合激化に向かって、商品の差別化、店の差別化を計るには商品のブランド化、店の {のれん} をどう作り上げられるかが重要となります。

③ 店が見える

店の規模による品揃えアイテムの違いこそあれ、現在GMSやDS、SMの商品や売場に大きな違いはない。違いがなければより品揃えの豊富な店、新しく綺麗な店、価格の安い店へとお客様は流れるのを止めることは出来ない。

自店は商圈のどんなお客様を客層として、どこの売場を、商品を自店の顔として商売をするのか。その顔の商品については、地域NO1の価値ある商品でなければなりません。そうすれば、野菜でも鮮魚でもお客様は目的を持って来店してくれるはずで

食料品の中で最も自店の顔を出せる商品とは何か、SMはカルフル（外資DS）や大手GMSと違いの出せる商品とは何か、それは米国でも又国内においても一部のSMが実証している惣菜が最有力であります。米国のイーチーズやユークロップ、日本では九州の毎日屋やNARIZAWA等は自店の顔がはっきり見えるのです。では今後、カルフルや大手GMSは惣菜の強化を仕掛けて来るのか。

強化の方向でくると思われますが、大手GMSの店は規模が大きくワンフロアが広い為、買い物するには物理的に時間がかかります。その点SMにおいて短時間に美味しい惣菜が買えて、標準的な生鮮商品が品揃えされていれば、お客様は満足することが出来ます。惣菜の製造管理、販売管理は他の生鮮食品に比べ、きめ細かい対応が必要でありコストはかかりますが、手間をかけても実をとる戦略が今後求められてきます。

・ <事例>九州に見るローカルスーパーの特徴

鹿児島県に店舗展開する NARIZAWA、タイヘイ、宮崎県に展開する毎日屋の店舗規模は SMでは小型タイプの150～300坪スタイルで、商圈のお客様をきっちり把握しており、大型競合店に対して十分な競争力を発揮している。

<3社の特徴>

- 自社の差別化部門として惣菜、ベーカリーを強化している。
- 惣菜、デリカで販売している商品はほぼ100%自社で加工、調理をしている。
- 商品の味は地域性を出しており、バラツキがなく見映えも良い。
- 店全体の品揃え数は他の同規模店とあまり変わらないが、惣菜の中では煮物、煮魚、サラダの品揃えに重点をおいている。
- 昼食を中心にバイキング販売形式を導入している。
- 価格帯はポピュラープライスゾーンで設定しており、安さは追及していない。
- 店全体でも価格訴求はあまりしない。

④ 店、売場は主張する

店づくりの独自性をどうするかは、SMであればどの商品群を強くするのか、この商品ならこの店という様に、固定客を作る上で商品戦略は重要になってきます。この強い商品（ナンバーワン商品群）を持つことは生き残り戦略の課題でもありますが、どうやって商品強化するのか。それには強化する商品の分類を細かく見ることから始める必要があります。商品の分類方法については、お客様の買い物動向と店側の管理方法で分類することになりますが、目的は商品、売場をより強化してお客様に満足感を与えることです。

<商品分類体系と必要数値>

分類	大分類 DPT	中分類 ライン	小分類 クラス	単品 SKU
数値単位	販売損益	坪効率	生産性	売上、荒利
区分名称	部門区分	売場区分	販売区分	発注区分
管理方法	ダラーコントロール	ダラーコントロール	ダラーコントロール ユニットコントロール	ダラーコントロール ユニットコントロール
必要な数値	部門別損益表 時系列表	中分類別売上 荒利 時系列表 曜日別売上	小分類別売上 荒利 曜日別売上 時間帯別売上	時間帯別売上 単品 ABC 分析表

(商品分類事例)

大分類	中分類	小分類	単品
寿司	握り寿司 巻寿司 散らし寿司	1人前	A ¥580
		2人前	B ¥680
		3人前	C ¥780
		4人前	D ¥880
			E ¥980

- (例) 寿司の強化 → 握り寿司の強化 → 平日の1人前を強化 → ¥580～
 ¥780を強化 → ネタ、シャリ、ガリ、海苔の強化
- ・握り寿司の強い店 → ネタ、シャリ、ガリ、海苔にこだわっている店
 - ・握り寿司の品揃え → 内容量別 → 価格帯別 → 旬ネタを品揃え

等の商品構成で品ぞろえして寿司を買うならこの店、という印象をお客様に植え付けることが必要となります。そのためには売り手として、寿司の分類の中で上記のような中分類、小分類、単品に分け、販売状況が見えるようにしなければなりません。販売データを分析して、売り場、商品を検証しながら、商品自身と品ぞろえの強化をしていく。又、商品強化にはあれもこれもではなく、この商品として決めたら深く掘り下げていくこと、商品のこだわりでお客様の信用をとっていくことが固定客づくりの第一歩となります。

⑤ イベントのニーズを取り込む

1年間のイベント（ハレ）と思われる日は何日あるだろうか。国の祝日が15日、社会行事や個人のお祝いを含め50日以上はあるのではないだろうか。

消費が落ち込んでいると言っても、各家庭に車や家電、パソコン等の物がなくても売れないのではなく、物が揃っていて、又は特にこれを食べたいと言う物がなく、少し節約意識の中で売れないのであります。従って日頃は節約していても、必要性を感じる物への出費や、イベントの日にはお祝いをしたいと思っているのです。そうしたお客様心理をうまく突いた販売促進が出来るかどうかが大切となります。小さなイベントの中には“今日は00の日”というのがありますが、あまりにも増え過ぎてほぼ毎日が当てはまる位までになっており、直接ビジネスに結びついている記念日は多くありませんが、販売する側にとってこれらの記念日を活用する方法は本当はないのでしょうか。

今日の情報化時代において消費者は常に自分に関心のある情報を求めています。特に健康に良い情報には関心が高く、例は、テレビ番組“おもいきりテレビ”を見ても顕著であります。従って、00記念日情報、商品のいわれ、製造方法やその種類、健康や生活に関連する情報等、を売場で発信する事はお客様にとって関心のある事です。すぐ消費に結びつかないかも知れないが、売場、店のロイヤリティアップに必ず結びつきます。

良くテレビで取り上げられる健康食品は、トーフ、納豆、キムチ、ヨーグルト、これらの商品の品揃えを売場で見ても種類が多く、一般のお客様にとって商品の違いがわかるか大変に疑問です。これらの疑問を解く上で、00記念日情報などを利用してお客様の関心を呼び、売場でPRする事は大変意義のある事です。

<年間イベント別、惣菜寿司商品計画例>

イベント	期 間	重 点 商 品	展 開 の ポイント
節分	2/2-3	太巻、巻寿司	今年の恵方のPOP取り付け バラとパック販売で展開
バレンタイン	2/14 前週末	生寿司盛り合せ オードブル	ホームパーティ用のPOP オードブルや寿司にチョコを セットして展開
雛祭り	3/1-3/3	散し寿司、手巻寿司 生寿司盛り合せ オードブル、サラダ	ホームパーティ用のサイズで エビ、カニ、玉子、飾りで 可愛らしさのPR
春のお彼岸	3/20-23	天ぷらセット、お萩 煮物セット、 散し寿司、赤飯	天ぷらセットは精進揚げとエビ天 入りとバラ販売
ゴールデンウィーク	4/29-5/5	オードブル、唐揚 おにぎり、巻寿司 いなり、弁当	アウトドア用として休日の品揃え を早くする
子供の日	5/4-5/5	手巻寿司、エビフライ 生寿司盛り合せ オードブル、サラダ	子供の好きなエビ、カニ、玉子、 チキンを使用したオードブルと 寿司

母の日	5/第2週 日曜	生寿司盛り合せ 茶碗蒸、サラダ 中華、オードブル	女性の好きな生寿司、オードブル にヘルシーさを加えて展開
父の日	6/第2週 日曜	生寿司盛り合せ オードブル、焼き鳥 唐揚、うなぎ蒲焼	おつまみ商品を中心に豪華さに 健康感を加えて展開
土用丑の日	7/2W～ 4W	うなぎ蒲焼 焼き鳥、	国産と輸入品の品揃え 当日は長焼き、串焼き一品に絞って 展開
新盆	7/12-15	天ぷらセット、お萩 煮物	天ぷらはセット物に比重を置く 地域の新盆の割合を確認
旧盆	8/12-15	天ぷらセット、お萩 煮物、オードブル、 生寿司盛り合せ	生寿司盛り合せは上ネタでランク アップ、 曜日与件を考慮して数量決める
敬老の日	9/14-15	散し寿司、生寿司 煮物、オードブル、 茶碗蒸、赤飯	商品にこだわりを出す ヘルシーで味の良い物 POP とシール販促
秋のお彼岸	9/20-23	天ぷらセット、お萩 煮物セット、 散し寿司、赤飯	秋野菜、旬魚を使った天ぷらセット 煮物セット、散し寿司の展開
七五三	11/15 前週末	散し寿司、手巻寿司 生寿司盛り合せ オードブル、サラダ	POP とシールで演出強化 数量、ボリュームは押さえて展開
クリスマス	12/22-24	チキンレッグ、サラダ ローストチキン 生寿司盛り合せ オードブル、ピザ	チキンは国産でワンランクアップ がカギ、サラダはチキン、魚介を 使ったメインディッシュサラダに チャレンジ
年末おせち	12/29-31	おせちセット、煮しめ 生寿司盛り合せ オードブル、天ぷら 中華	和、洋、中をバランス良くセット したおせち、オードブルを展開 アイテムの絞込み
お正月	1/1～/3	生寿司盛り合せ オードブル、唐揚 ピザ、グラタン	生寿司盛り合せ、オードブルセット は年末予約を取る おつまみ、スナックに重点展開
成人の日	1/第2週 月曜	オードブル、サラダ 生寿司盛り合せ ピザ、グラタン	ホームパーティ用の POP 数量、ボリュームは押さえて展開

⑥ 商品を売る場所から見せる処へ

店の業種や業態によって店の外観、内装、陳列や演出にコストのかけ方が異なります。その中でも一番単価の低い食料品を扱う店としてどのような店、売場を目指すべきか、お客様はどんな売場を求めているのだろうか、議論百出でしょうが時代と共にお客様の購買動機が変わってきているところに注意する必要があります。2極化消費、選択消費と言われるように、同じ人がブランド品を持ちながら100円ショップで買い物していることです。

店づくりにおいてはブランド店と100円ショップでは店にコストのかけ方が違うのは当然ですが、ブランド品店の買い物空間、環境を経験しているお客様が食料品店に来店しているわけです。食料品店の衛生管理や清潔感は最低基準として、商品自身を良く見せる工夫、買い物が快適に楽にできる売り場、不信に思われたい表示、新しい情報や発見のある売り場がセルフサービス店の中でも求められています。それは売場を華美に飾るのではなく主役の商品を最も引き立たせる陳列方法や陳列什器、カラーや照明の使い方を検討する事です。

過去には商品の品質鮮度管理に最重点をおいて、照明は蛍光灯を使用した売場に陳列しておけば売れた時代から、良い品質の商品をより良く見せて売る時代が変わっていることです。それはハード面からソフト面を強化することですから、単純に100%コストアップにはつながりません。それでは商品を良く見せるために必要な要素について見ますと、先ず視覚に訴えるのはカラーです。

主役の商品自身が見える包装と見えない商品がありますが、商品がお客様に認知されている商品は中身が見えなくても問題はありますが、見える商品はカラーコーディネートされて容器に盛り付けされていることが大切です。又主役の商品を引き立てる容器のカラーはどうすべきか、商品より容器のカラーが強いと商品が貧弱になってしまいますので、出来るだけ補色の関係にあるカラーを使用すると商品が引き立ちます。

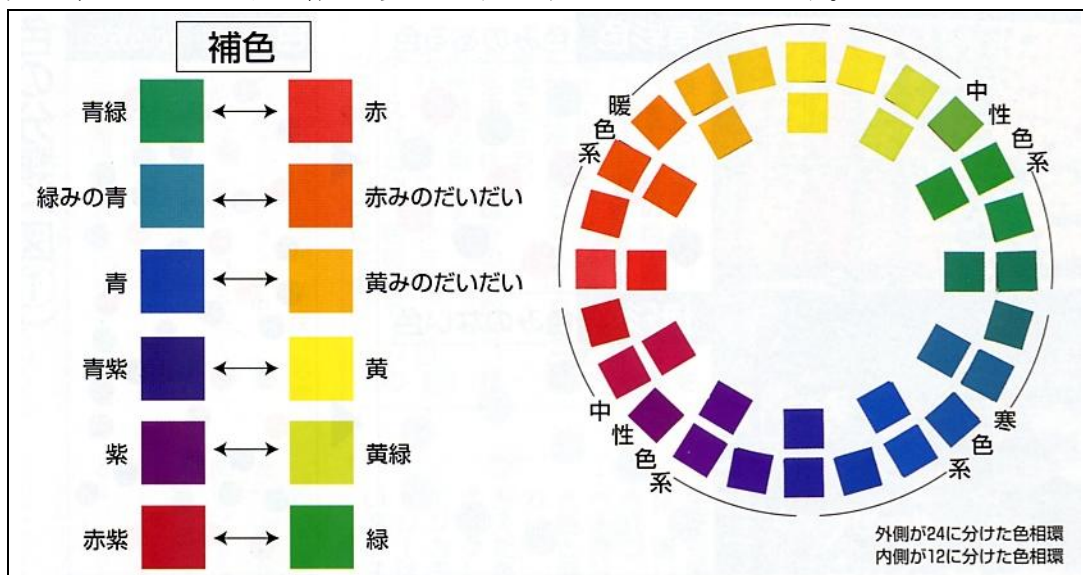
商品のカラーを引き立てるもう一方は照明です。商品カラーの波長と照明光の波長が合っていないと商品のカラーは引き立ちません。これは容器から陳列棚、陳列器具も同様なことがいえますので、商品は見せる陳列をして販売することが重要になっています。

<見せる陳列に必要な色の相関関係>

色相とはりんごの赤、レモンの黄のように何らかの色をもっている色の特徴づける性質を「色相」という。そして色相を分類するのが色相環です。

色相環はスペクトル（光線）を基準にして作られた色相の「環」のことで、この色相環のどの位置に色があるかによって、調和する色、しない色に分かれます。

色相環の180°対立線上にある色が「補色」と言って、紅一点と言われるように色同士が対立し、お互いに色みが増して美しく冴えて見えることとなります。



⑦ 目的買い（デスティネーション）の売場を目指す

お客様の買い物には買う商品を決めて買い物に行く「目的買い」と買う商品は特に決めてなく売場で買ってしまふ「衝動買い」に分かれています。それはお客様によって、商品によってバラバラです。それはお客様個人の買い物の価値観によって異なってくる訳ですが、地域の店舗数が増えるに従って店や商品の選択範囲が広がり、商品の改廃によって商品に対する欲求が変化してくるからです。そのような競争市場の中でお客様の支持を得てきているのは専門店です。専門店が専門の商品群については品揃え、品質、価格、情報において他の業種より優位に立っているからです。短所は扱い商品群が絞られていることですが、隣に他業種の店があれば専門店が目的買いを優先してその他の店でついで買いをして買い物を完了することもできるからです。それを狙って近年、郊外にスーパーと他業種の専門店数店によるショッピングモールが多く出店してきています。

店を経営している以上、誰もが目的買いのお客様を一人でも多く増やすことを望みますが、問題はどうかしてその目的買いのお客様を増やすことが出来るかに絞られる訳です。

SMにおいて青果、鮮魚、精肉、惣菜、その他の食品売り場と各専門店の比較の中で、SMの各売場が商品の品揃え、品質、価格、情報において専門店より優位に立てなかったら専門店には勝てない訳ですが、SMが商品と売り方の強化によってお客様から「この商品ならこの店、この売場に行こう」というような買い物目的を持って（デスティネーション）来店されるように努力することが大変重要になります。

その為の一手段としてアップスケール型の売場志向が挙げられます。

＜アップスケール型売場の提案＞惣菜部門の例

アップスケールとはレイアウト、品揃え、販売方法、陳列の仕方など店トータルのレベルをお客様の立場に立って見直し、お客様のニーズに合った高感度な売場、店舗を実現することです。

1) アップスケール型売場づくりの方向性

- 1、生活者志向
- 2、地域志向
- 3、個店志向
- 4、日別、曜日別志向
- 5、時間帯別志向

2) アップスケール型売場づくりのポイント（惣菜の例）

1、レイアウト

- ・ 衝動買いが強い場合
一般惣菜は食料品全体の中で目立つ場所、生鮮に囲まれた中央レイアウト
- ・ 目的買いが強い場合
昼食、夕食時のお弁当は出入口に近いレイアウトで主食関連商品が集約されている
- ・ 店づくりのコンセプトに合わせて、お弁当ニーズの高い商店街や駅前立地か、おかずニーズの高い住宅立地かを検討してレイアウトする

2、ゾーニング（商品カテゴリーに分類）

- ・ 天ぷら、フライ、唐揚げ
—— 低単価のバラ販売売場と単品量販する為のパック販売売場に分ける
- ・ 焼き物 —— ローストチキン、焼き鳥などの畜肉類と焼き魚類は分けて展開
- ・ 寿司 —— 握り寿司、巻き、散らし寿司は主食のコーナーで展開
- ・ 弁当 —— 詰め合わせ弁当、丼、おにぎり、麺類のパック販売売場とお弁当おかずバイキング販売で展開
- ・ スナック（間食） —— 餅、たこ焼き、お好み焼き等は主食に隣接して展開
デザート —— 和菓子、洋菓子を主食（弁当、寿司）に関連展開
- ・ 中華 —— 餃子、シュウマイ、酢豚等の知名度のある量販商品はパック販売
その他の炒め物中華はバラのユニット販売
- ・ 煮物 —— 金平ゴボウ、ヒジキ煮、等の年間定番商品は製品仕入れパック販売
旬素材のインストアー製造商品はバラのユニット販売
- ・ サラダ —— 食料品全体の中でサラダの概念を持つ商品を集めた売場づくり
(ベジタブルサラダ、フルーツサラダ、シーフードサラダ、ミートサラダ)
ポテト、マカロニサラダ等の年間定番商品はパック仕入れで販売

3、品揃えのポイント

- ・地域催事、ハレの日品揃えを強化する
- ・曜日別品揃えは平日と週末はファミリーニーズを捉えて違いを出す
- ・時間帯別品揃えは午前、午後、夕方、夜間、深夜、早朝の購買ニーズを捉えて商品カテゴリー、商品容量に違いを出して展開する
- ・天候、気温帯別品揃えはシーズン別品揃えの中で、天候、気温帯を捉えて品揃えに違いを出す

4、商品の味、品質、見映え、特徴が最も生かされる販売方法

- ・パック販売（セルフ）は鶏唐揚げ、焼餃子など知名度が高く、良く食べられている単品量販型商品を実施
- ・バラ販売（セルフバイキング）はコロッケ、野菜天、ベーカリーなど少量ずつ、いろいろと選べて見映えが良い商品を実施
- ・量り売り販売（対面販売）はサラダ、煮物、中華など少量ずつ、いろいろと選べるユニット（計り売り）販売商品や高単価商品を実施
- ・セルフ、対面併用型販売はサラダ、煮物、中華の同一商品群で量販型商品と少量型商品の良さを取り入れた販売方式で実施

5、陳列、演出のポイント

- ・容量、サイズのSKUづくりは、商圈のお客様ニーズ（年齢や世帯数）、来店頻度、週末と平日商品に分けて併売陳列をする
- ・時間帯別商品に分けてSKUや陳列変更を実施
- ・カラーコントロールはケース棚板、棚マット、POP等商品の良さを最大限引き出すためにカラーの特徴を捉え使用する
- ・照明は暖色系（ホット商品）、白色系（冷蔵商品）、スポット照明等商品の良さを最大限引き出すために照明の特徴を捉えて使用する
- ・BGM、臭いは商品のシズル感を捉えたBGMや臭いを演出する
- ・実演販売はメニューの作り方、商品提案、情報提供をしながら展開する

⑧ スーパーマーケット（SM）小型店の戦略

今、SM小型店が競合状況の中で苦戦を強いられています。

これはSMだけではなく店舗の大型化の波に乗って多くの業種にも当てはまることです。

それでは何故お客様は大型店に流れるのでしょうか。その理由には

1、品揃えが豊富でいろいろと選んで買うことが出来る。

（しかし、買い物に時間がかかる）

2、品揃えで使用頻度の低い商品でも品揃えしており、品揃え安心感がある。

（しかし、そのような商品は回転率が悪い為、鮮度、在庫管理の問題がでる）

3、駐車場が広い為、特に雨の日など車の買い物に便利である

（しかし、買い物に時間がかかる）

このように見てみますと、大型店は商品面で多くの客層に対応した品揃えが武器になっているのがわかります。それには広い商圈から多くの客数が前提条件になります。

それに対して小型店は

・品揃えは少ないが、買い物時間がかからないことがメリットです。

大型店と比較して品揃え数が少ないことと多いことの差が競争の焦点になるわけですから、小型店の品揃えは総数は少ないが自店のお客様に対して不便をかけないようにする為にどうすべきかを見極めることがポイントになります。

その為には

1、自店のお客様は誰なのかを明確にする

客数は大型店に比べ当然少なくなる訳ですから、商圈の客層の中でアップクラスのお客様を対象に目標を絞る。

2、ターゲット客層の消費動向について把握する

生鮮食品と一般食品に分けて、どんな品質、ブランドの価格帯の商品が好まれるか調査、分析をして把握する。

3、小型店＝小商圈店づくりの品揃えコンセプトを決める

- ・消費頻度の高い商品群を強化 —— リピート率を高める、近くて便利な買い物
- ・鮮度劣化の早い商品群を強化 —— まとめ買いが出来ない
- ・加工度の高い商品群を強化 —— 独自性を出す**こだわり商品**
- ・専門カテゴリーを決めて品揃えを強化 —— 品揃えの豊富感を出す

こだわり商品については味、品質、鮮度のこだわり内容を決め、各商品カテゴリーの中でどれだけ品揃えできるかがポイントになる

4、商品の売り方についてはコンサルティングセールスに重点を置く

青果物では産地、栽培方法、品種、糖度など、鮮魚であれば水揚げ漁港、調理方法やメニュー、精肉であれば生産地、生育方法、調理メニュー、その他一般食品の商品説明など商品の特徴を良く知ってもらうことが大切になります。従ってその商品は安いからお買い得ではなく、美味しいから安全だからお買い得品であることを理解してもらうことがポイントです。

に戦略商品であるこだわり商品については、その内容をきちんとお客様にわかってもらうべく説明が重要になります。しかし、価格で買われる商品も存在するわけで、その商品については競合価格を意識した売り方も必要になります。

5、商品を見せる販売方法に重点を置く

商品の存在価値を最も良くPRできる陳列方法、照明や演出についてアップスケール型の売場づくりと同様に重点を置いた販売をすることが大切になります。しかし価格で販売する商品については販売コストをかけずに、あくまでコスト対効果を考えた販売方法をとることです。

⑨ 情報システムの構築

すでに始まっていますが、今後チェーンストアの本部と店だけでなく、取り引き関係にある全ての企業を含めたトータル情報システムが重要視される時代です。店のデータ情報は出来るだけオープンにする代わりにトータルなコスト削減（商流、物流、金流）、チャンスロス防止に視点を向けた経営が求められています。その為には販売データの精度アップが重要になりますが、まだ関心の薄い企業が見られます。

例えば売場における品切れは良い例です。商品がなければ売上データに出ない訳ですから正しいデータにはなりません、品切れについてどれだけ追求している店があるでしょうか。品切れ率（チャンスロス率）を把握している企業はどのくらいあるのか、以前の日経アンケート調査ではイトーヨーカ堂を含め数社しかわかっていないという結果でした。

それだけ上場企業においても品切れについて感心が薄いということです。又品切れの原因に未納や納品間違いがありますが、自店の未納率を把握してどこまで対策を打っているでしょうか。これらの事を追求して精度アップを計ることによって、初めて取引先にも生かされる販売データになる訳です。

<トータル情報システムの概念>

①仕入データ

- ・発注端末 ——発注数、金額＝仕入数、仕入金額、 未納数、金額
商品の発注や各種データの修正を入力し、送信する
- ・計量値付け機 ——製造数、金額
計量バーコード発行からどの商品をいくつ製造したか、データを送信する
- ・ストアコントローラー ——本部と店とのデータのやり取りを行いながら、店で発生する各種データを整理し、店で必要なデータは各機器へ、本部で必要なデータは本部へ送信する

②販売データ

- ・POS レジ ——販売数、金額、値下数、金額
いつ、どこで、誰が、いくつ、販売したかのデータ収集
- ・POS コントローラー ——POS レジから収集された売上、データの集計と売価の管理

③ロスデータ

- ・ハンディターミナル機器 ——廃棄数、金額
バックルームでの商品の廃棄数、金額を入力し、送信する。

④物流データ

- ・発注データを取引先、配送センター、加工センターにオンライン送信、商品の集荷、出荷、配送、検品データに変更する

⑤支払いデータ

- ・商品の物流に沿ってお金のデータをコントロールする

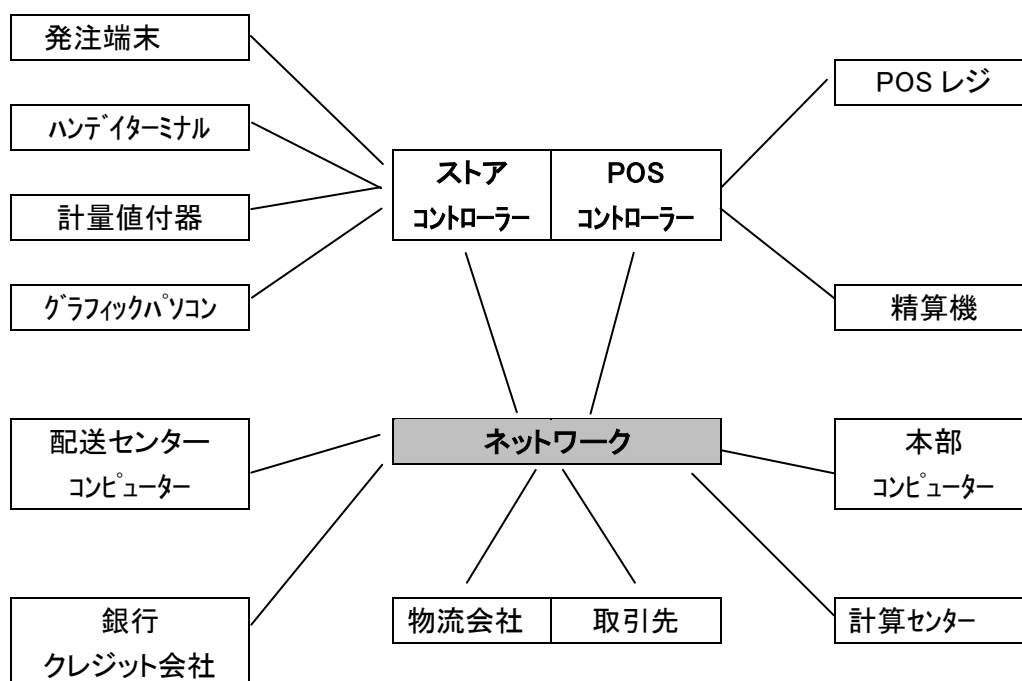
⑥就業データ

- ・従業員の就業、労務管理データをコントロールする

⑦データの検索

- ・グラフィックパソコン ——各種データや情報を検索、印刷する

<情報システム構成図>



⑩ 利益を出さないと売場・店は続かない

これは小売業のみならず、すべての事業に当てはまることでありますが、営業利益が出ているか、いないかをどの単位までわかるようになってきているかという点、小売業においては案外大雑把なのであります。店単位に営業利益はわかっているにもかかわらず、店の売場単位はブラックボックスになっている例はまだ多く、小売業がこれから近代産業として生き残っていくためには、この灰色の部分（ネットワーク）を明白にしていかなければなりません。

特に、岐路に立たされているローカルSMにおいて、自店の特色を出す店づくりを強化しており、その中で生鮮食品、惣菜部門はその中心に位置づけている企業は多い。その部門を強化するということは、当然のことながら商品、売場を強化し、売上、利益を稼ぐための方針なのだが、その強化する部門で利益が出なければ企業の存続は危うくなります。その為にも部門の営業利益を明確にすることが必要であり、仕事の中身においても作業（人時）生産性を当てはめ、利益が出る仕事に変更していくことが求められています。

特に惣菜では人手に頼る作業工程が多く、自分の作業は（残業）経費に計算されていない場合が見られ、従って商品の値入れ率（荒利率）が大きいかどうかで作業方法を判断しているケースがまだ残っています。例えば、トンカツを製造する場合に

④豚のロース肉（約4kg 前後）を仕入れて、1枚当りのグラム数にカットし、パン粉を付けて揚げる作業で製造する場合に値入れ率は一番多いが、作業時間は一番かかる。

⑧豚のロース肉を1枚ずつカットした状態で仕入れて、パン粉を付けて揚げる作業で製造する場合に値入率は2番目に多いが、作業時間は前者よりかからない。

⑨豚のロース肉を1枚ずつカットしてパン粉を付けた状態で仕入れ、店で揚げる場合の値入率は1番低いですが作業時間は一番かからない。

この3通りの作業工程においてどの方法を選択するか、値入率を最優先にすれば⑧の方法になり、作業効率を最優先にすれば⑨の方法になる。又商品の品質を最優先にすれば⑧の方法になります。

<ローストンカツの製造工程別の値入率例>

	作業工程	値入率%
⑧	豚ロース肉を仕入れて製造	67
⑨	豚ロースカット肉を仕入れて製造	57
⑩	豚ロースパン粉付けを仕入れて製造	51

ここで把握しておくことはそれぞれの作業にどれだけの時間がかかるのか、自店で作業時間を計り、人時生産性を尺度にして計算してみる。しかし最終的には商品の品質を最優先にした作業工程の中で、いかに作業能率を上げられるかについて検討することが、商品の競争力をつけることにつながり重要になります。

7、成長を続ける為に ―― これからの営業戦略

① ミールソリューションの追求

日本の経済社会生活の変化に合わせて、消費者の生活パターンや食生活の変化が起き、百貨店、GMS、SMの食品売場や外食産業など食に関する販売に大きな変化が起きています。食品素材を買って家庭で調理して食事（Ready To Cook）から調理済み食品を買って家で食事をする（Ready To Eat）パターンへの変化です。一般に中食市場と呼ばれていますが、この市場に食に係る業態がこぞって進出し競争激化が起きています。

外食総研の調べでは、2002年度の中食商品の市場規模は6兆903億円、外食産業の市場規模は25兆円、内食は40兆円の規模ですが、10年前の1994年と比較して、中食は12.2%と伸びているが、外食、内食とも7.7%ダウンしている。従って消費不況が続く中、食の各業種が注目しているわけです。

そのような環境の中、SMは惣菜を中心に今までのマーチャндаイジングを見直す時期に来ています。それは商品づくりや販売方法について売り手の視点からお客様の視点で見直すことでお客様の食事の問題点を解決する（ミールソリューション）になります。

<惣菜部門のミールソリューション（MS）強化>

- 1、お客様の生活、食卓場面を想定にした売場の括りをする
 - ・ おかず売場 ―― 主菜（調理済み、半調理コーナー）と副菜
 - ・ 主食、間食売場 ―― 米飯、寿司、サンドイッチ、麺類、お好み焼き等
 - ・ おやつ、デザート売場 ―― 和菓子、洋菓子等
 - ・
- 2、調理品の売場は従来の惣菜売場から発想転換し、部門間の壁を無くし、食卓場面の発想に立って、部門合同で売場づくりをする（サラダ等）。又店内で食事出来るように惣菜、ベーカリー売場の近くにイートインコーナーを併設する。
- 3、半調理品の売場は生鮮各部門の半調理品を括った売場づくりをし、調理品と比較販売しながら Ready to Cook ニーズを引き出す。
又お客様の要望によってその場で商品を調理して出来たて販売をする。
- 4、商品の味、品質、見映え、特徴が最も生かされる販売方法から見直す
 - ・ パック販売（セルフ）は鶏唐揚げ、焼餃子、など知名度が高く、良く食べられている商品（単品量販型A商品）を中心にリピート購入をしやすくする
 - ・ バラ販売（セルフバイキング）はコロッケ、天ぷら、ベーカリーなど少量ずつ、好きなものをいろいろと選べるニーズを捉えて販売する
 - ・ セルフ、対面併用型販売はサラダ、煮物、中華など同一商品群で量販型商品と少量型商品（ユニット販売商品）を組み合わせ、ピーク時に素早く対応出来るようにする
 - ・
- 5、お客様の購買動機から売場の関連販売を見直し、買い物の便利さを提供する。
（例）主食の米飯、寿司 と お茶、味噌汁、スープ、カップ麺 等

6、販促商品、販促方法から販売方法を見直す

(例) 生活のお祝いニーズから、テーマ、メニューに合わせた関連商品を打ち出す
メーカー宣伝ニーズの取り込み、コラボレーション効果を上げる販売方法

② システム産業としてのスーパーマーケット

スーパーマーケット (SM) はチェーンストア理論を基にして成長してきました。今この理論の是非が論じられていますが、時代の変化に合わせたチェーンストアシステムの変化は当然の帰結であります。

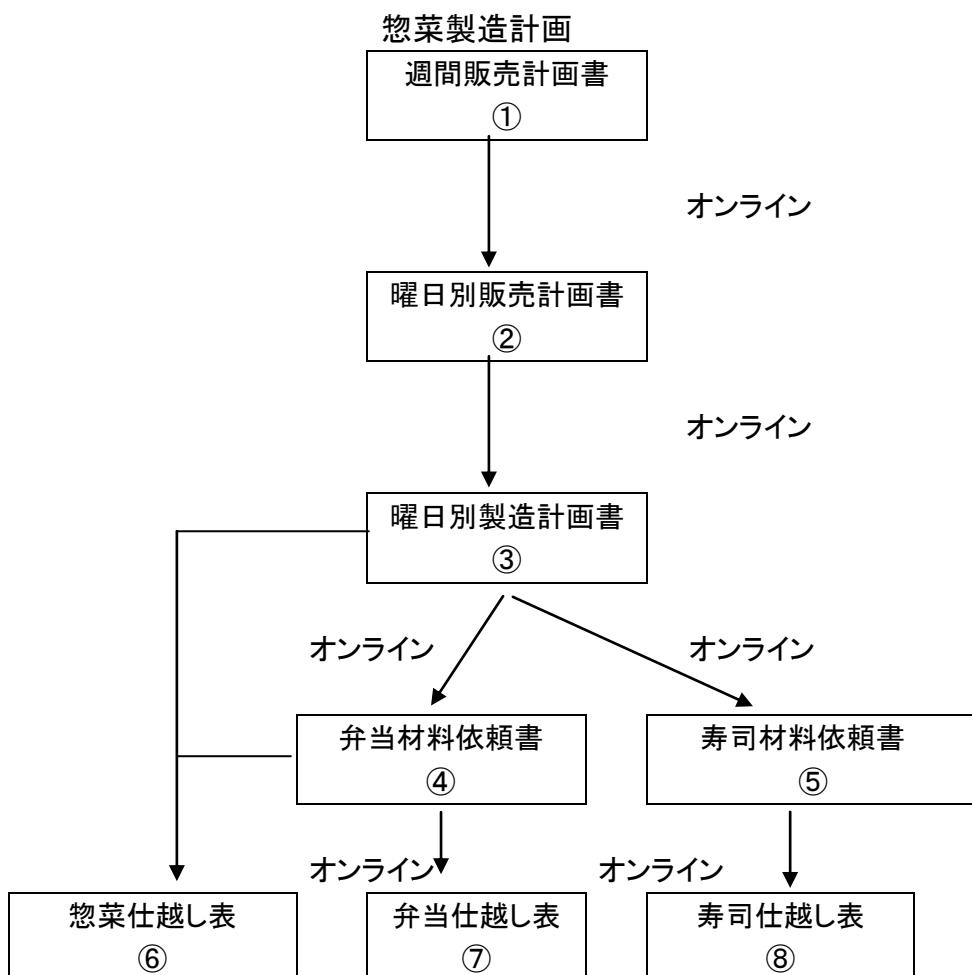
ここでは売場経営者の視点で SM 各部門の中で一番複雑な惣菜部門の製造システムを検証してみたいと思います。惣菜の製造工程は
原材料の仕入れ → 一次加工 → 調理製造 → 調理品の組み合わせ (弁当等)
→ 盛り付け、包装 → 販売、の作業工程の中でシステム産業として確立して
いかなければならない課題は沢山あります。

惣菜商品は当日製造、当日販売が主であるから、作りすぎれば値引き、廃棄ロスが出て、作り足らなければチャンスロスが出る。従って在庫することは許されない部門ですから、最後の工程である販売からバックしていかに精度ある製造に結び付けられるか、しかも効率よく作業ができるかが大きなテーマになっています。

SMの中でも惣菜部門の作業は人海戦術に頼ってきた関係で人員効率は相対的に低く、チャンスロスを追求すると労働時間が増えるのが一般的であります。又、商品の品質はお客様の嗜好変化から冷凍食品から
チルド生鮮原材料使用の方向へ変わっており、惣菜原材料の下処理から一次加工の時間をコスト計算するとスーパーの価格ではとても儲かる商売にはならない。

これを解決していくには原材料手配から製造、製造から販売までの仕組みづくりをシステムとして取り入れ、アウトソーシング作業とインストア作業の分けをして、それぞれの作業が有機的に結びつき、計画的に作業が出来る様にすることが必要になります。

<惣菜製造オンラインシステム>



<表の説明>

①週間販売計画書の作成

仕入れ及び商品計画を担当する商品本部において、販促商品を中心に販売計画を週間単位で曜日別に企画し店に配信する。

②曜日別販売計画書の作成

店において週間販売計画書をベースにして、自店の与件を取り込み商品の選定をして曜日別に販売計画書を作成する。

③曜日別製造計画書の作成

曜日別販売計画書から曜日別の時間帯別製造計画書が自動作成される。時間帯別製造計画の中で、当日の売れ行き状況に応じて製造計画の修正をインプットする。

④⑤弁当、寿司の材料依頼書の作成

曜日別製造計画が決まると各パーツ（おかず）の組み合わせ商品である弁当や寿司の製造計画から、各パーツ（おかず、白飯等）の数量が決まり、材料製造依頼書を自動作成する。ここから、材料の発注量が決まる。

⑥⑦⑧惣菜、弁当、寿司仕越し作業表の作成

惣菜、弁当、寿司の仕越し（前準備）作業表の作成によって作業がセットされる。上記のような計画書はITの発達によってオンラインで作成され、各作業の計画と当日の差異を修正しながら、各作業の製造ロスを減らせるかが鍵となってきます。

売ることが得意なSMの仕事の中に、メーカー発想を取り入れてシステム化を図っていくことが求められています。

③ 売場の品揃えは少ない方が良い

「惣菜売場の品揃えは、多いのと少ないのとどちらが喜ばれると思うか」と問うと、大抵は「多いほうがいいに決まっている」と答える。これは取り扱っている商品によって違いはあるが、地域のお客様の食生活に密着したスーパーマーケット（SM）にとって品揃えが多いほうがお客様から喜ばれるとは決して言えない。

なぜなら、小商圏のSMのお客様は2日に1回の来店頻度が一番多いのが一般的であり、それは、SMのお客様は家庭の台所代わりにお店を活用しているケースが多いということです。従って、「出来れば買い物を合理的にしたい、しかし商品はしっかりと見極めたい」と考えている。そのようなお客様に対し、売り手側の店は本日の商品提案をきちんとして、お客様の買い物の手助けをすることが最も大切になってきます。

商品の品揃えは最低の比較購買が出来るアイテムは必要ですが、お客様が迷ってしまうような品揃えの多さは必要悪になります。出来れば品揃えは絞り込まれた中で提案する商品は毎日変わるくらいになれば、お客様は品揃えに不満を感じません。特に小型店は規模の上から大型店に比べ、品揃え数においてハンデイがあります。

そのような環境の中で、市場調査をして「この商品も品揃えしたい」と1品でも多く品揃えをしようとすれば、1品当りのフェースは当然狭くなります。極論すれば1フェースの商品が多く陳列される状態になり、「お客様に対して今日はこれがお奨めです」、と言う主張のない売場になってしまいます。これでは来店頻度の高いSMのお客様の要望に答えられません。従って小型店ほど品揃えは絞った中で商品の入れ替えを頻繁に実施することが必要になります。

④ 誰も得しないロスを減らす

21世紀において成長を続ける為には、グローバルな経営指標で売場を運営していかなければ、専門店を含めた競合激化の中で生き残ることは難しくなります。売場規模はローカルであっても、経営効率はグローバルな経営をするには、先ず誰も得しないロスを徹底的に減らすことによって、ストレートに利益に還元されてきます。

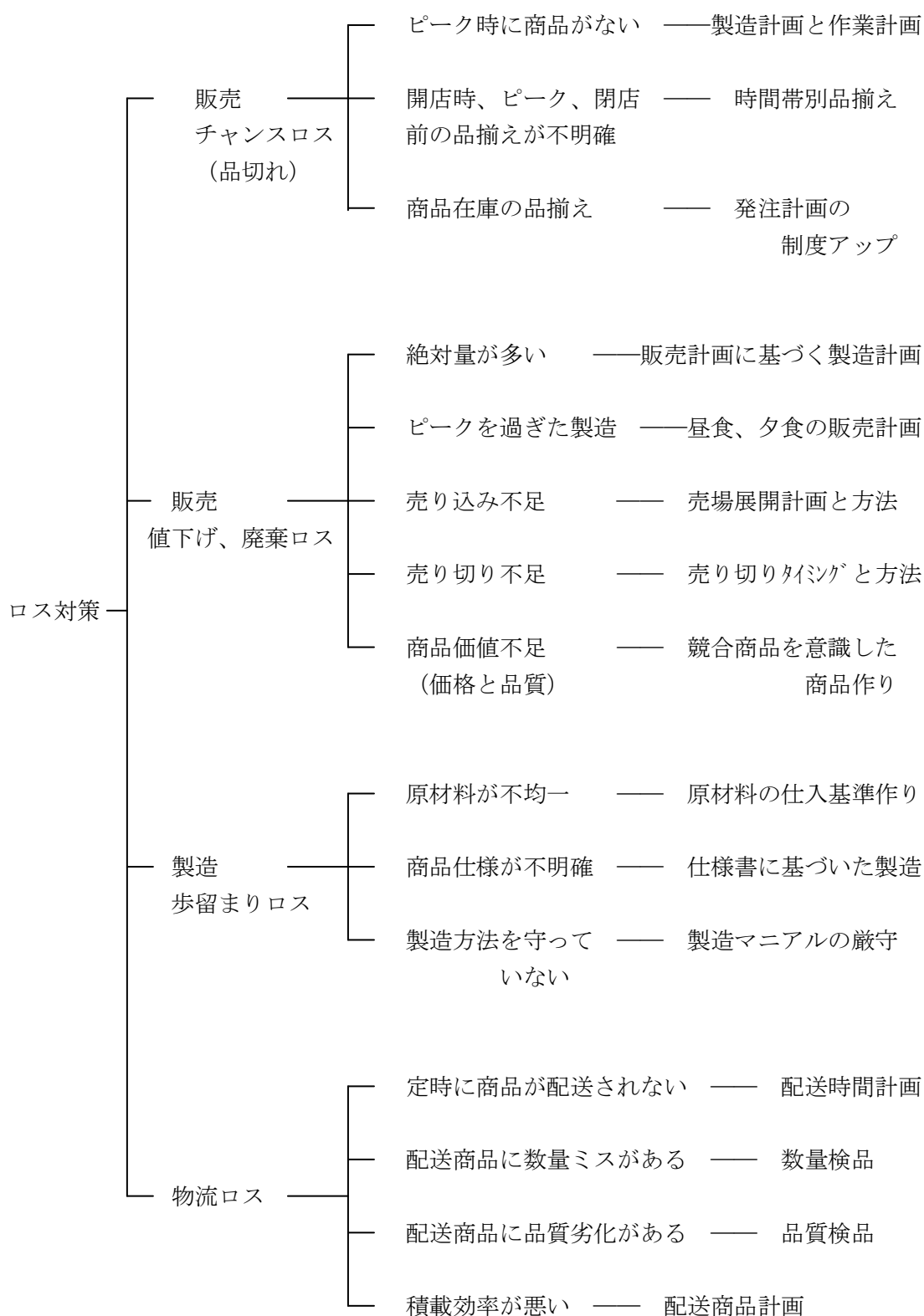
ロスには販売店だけではなく、製造側のロス、製造から販売への配送側のロスを含めてトータルで削減する努力が求められています。

店におけるロスは原料保管、原料の仕込み、製造、そして販売の中で発生していますが、最も大きいロスは売り切る為のロスであり、これは売り切る商品、値引き額、タイミングによってロスの大きさは変わってきます。

売場が常に動いている中で一番必要なのは売り切る意欲、売場経営者は製造したものは責任を持って最後まで売り切る意欲が大切になります。商品を売り切ると言う事は、一方のお客様は安く買ったというお買い得感があると言う事とイコールでなければ、商品を売り切ることは出来ません。

売り手側（店）はこの商品はこの価格でまだ売れる、もう少し値引きするタイミングを伸ばせないかと考えてしまいがちになりますが、お客様に値引きしたものを買って良かったと思わせなければ、次の消費に結びつきません。この判断は売り手側であっても常に相手（消費者）の立場で物事を考えて行動することを念頭におくことがポイントになります。

<スーパーマーケット総合ロス対策の体系>



⑤ 売り場の生産性を高める

- ・ スーパーマーケット (SM) は商品を売る事からスタートした

従来、SMは店のオペレーションは商品の発注、仕入れ、陳列、販売をいかに効率的に又、精度良く出来るかに取り組んで来たし、小売業の原点もここにありました。

そして、小売店はお客様のニーズの変化に対応する事をテーマに商品の品揃えを変化させ、メーカーに対し多頻度、小ロット納品を要求し店頭在庫を減らす事に努力してきました。

たとえ発注予測を誤り在庫がだぶついても出来るだけ軽症で済むようにしてきた。一方メーカー側は小売店の要求に対し、いかにして製造ロスを減らすか努力する中で、小売店から発注が来る前に製造をスタートさせる様になり、その為自ら販売予測を立て製造計画の精度をいかに上げるかに取り組んできました。小売店もメーカーも又、物流を担当する間屋も最終目標はお客様の欲望 (ウォンツ) にどう対応するかに努力してきた中で、自らも進化してきました。

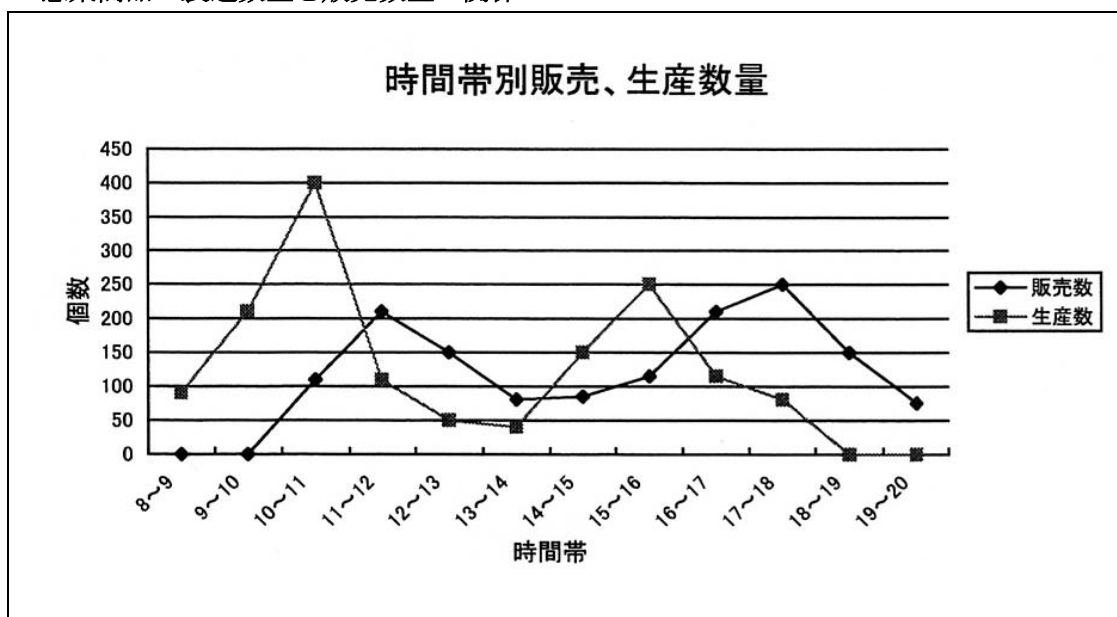
- ・ SMの店内製造部門は儲かっているだろうか

過去、SMの生命線は生鮮部門という事で生鮮強化を前提に店の売場拡大と人員拡充をしてきました。その中で生鮮の鮮度、品揃えは改善され販売力も付き利益もついて来ました。それでは惣菜部門はどうか。第4の生鮮と呼ばれている惣菜ですが、お客様が商品を購入される動機において、生鮮3品とは根本的な違いがあることがわかります。

惣菜は開店前に製造した商品が午後には鮮度感がなくなるという点は、品質管理を日から時間に変えることが要求されます。毎日製造、毎日売り切りから時間製造、時間売り切りに焦点を変えなければなりません。そのような条件下でのオペレーションは細かく売場を見て細かく製造することに努力して来ましたが、その為、生産性がなかなか上がらず利益が出にくい体質になっています。

部門数値目標の売上、粗利益は達成しても、営業利益が達成できなければ経営は出来ません。きちんと儲け (営業利益) を出すためには生産性目標を立て、達成出来ない原因はどこにあるのかを分析し、対応すべき時に来ています。SMの生鮮、惣菜部門の生産性アップは製造作業効率を追及しながら、商品鮮度、つくり立て商品販売をすることを目標に的確な販売予測を立て、それに合わせた製造をすることが要求されます。それは日別に時間帯別製造計画を立てることにつながります。

<惣菜商品の製造数量と販売数量の関係>



上記のグラフは惣菜商品の製造数量と販売数量の時間帯実績を表したものです、
 $生産数 = 販売数 + 在庫数$ の関係で在庫数が少なければ少ないほど、売場の商品鮮度は新しいこととなります。しかし、売場の適正在庫数はいくつなのかの問いに対して、商品群によって売場で日に何回転させるかによって異なってきます。

例えば弁当のような主食は昼食時間帯が終る14時には在庫が0でも良いこととなりますが、おかず類は在庫0には出来ません。ホットなおかず類はフェース内の最低陳列量を維持しながら、1日2回転以上を求めないとお客様の要求に答えられる商品鮮度は保てません。販売予測は今まで培ってきた販売計画をベースに日別、時間帯別に精度アップを図り、大きくは午前の昼食と午後からの夕食、そして遅い夕食、夜食に照準を合わせ、何をいくつ販売出来るか販売計画を立てる。

この販売計画に基づいて時間帯別製造計画を立て、それに合わせた人員配置を決め、作業割当を組んでいけば生産性は必ず向上します。まさにメーカーのジャスト、インタイム製造方式と考え方は同じなのであります。来店するお客様は天候、気温によって、又は販促によっても変わってきますが、この気まぐれのお客様の来店頻度、購買頻度は過去のデータ分析を積み重ねることによって、販売予測は精度アップできるし、来店頻度、購買頻度と天候、気温、競合店との相関関係も見えてきます。

販売予測の精度を上げいかに製造計画につなげるか、現在メーカーの製造計画ノウハウが求められています。小売業の店内製造はメーカーと異なり機械化による生産性アップは出来ません。従って作業計画と人員配置が生産性アップのキーポイントになり、又作業計画はシーズンにより、日により、時間により変わってきますので、それに合わせた人員配置と作業割り当てが必要になるわけです。

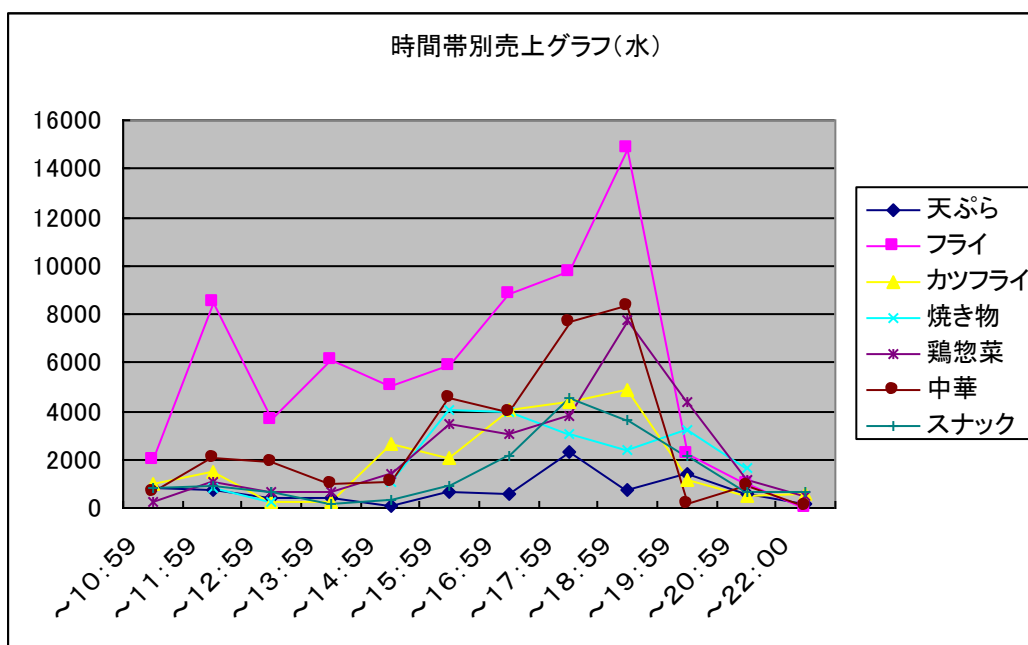
<時間帯別人員計画作成のステップ>

- ① 売場の売上予算（目標）を決める
（これは与えられた数字ではなく、調査、分析によって計画された目標値）
- ② 売場トータル人時数を計画人時売上から決める
売上金額 ÷ 計画人時売上 = トータル人時数（時間）
- ③ 売場の時間帯別、品揃えコンセプトを決める
*品揃えコンセプトは店の営業方針の中で決定される
- ④ 時間帯別売り上げと品揃え計画から時間帯別販売数を予測する
商品群別、時間帯別製造計画を決める
- ⑤ 時間帯別販売数と陳列在庫数から見て、時間帯別製造数を決める
時間帯別製造数を決める事によって作業量が決まる
- ⑥ 時間帯別製造計画（作業量）から時間帯別人時数を決める
- ⑦ 曜日別、時間帯別作業割り当てを決め、トータル人時数で調整する

・生産性アップは単品管理を前提にする

販売予測から販売計画を立て、製造計画につなげるには先ず単品の販売動向を把握する必要があります。それには商品1品ごとに、販売動向を外部与件、内部与件に照らして仮説を立て、販売データで検証していく事によって商品の販売予測の精度を上げることが出来ます。開店前に製造したお弁当が昼食時間帯を過ぎても売れ残っていればその商品は夕方には売れなくロスにつながります。お弁当はこの日の天候、気温の中で、何曜日の昼食時間帯にはいくつ販売できるか、単品管理をすることによって予測は立てられます。しかし販売予測を狂わす与件は日々発生し、特に消費時間が短ければ短い商品ほど影響度は高い為、その都度、販売仮説づくりとデータによる検証が必要になります。

<惣菜の時間帯別販売動向例>



上記のグラフはある店の惣菜時間帯別商品群別販売金額ですが、お客様の来店時間帯と購買動機によって商品は皆同じようには売れません。消費時間の短い惣菜は時間帯によってそれぞれ売れる商品が違って来るから、出来たて商品を販売するには、お客様の買い物動機を知り、それに合わせた商品の製造体制を組むことが生産性アップにつながるようになります。

⑥ 潜在需要を掘り起こす

供給過剰、物余りの時代、メーカー、小売業共に成長していく為には消費者の潜在需要の掘り起こしが欠かせません。2003年のヒットした商品から消費者の隠れたニーズを探り、そのトレンド思考から商品テーマを探ってみます。

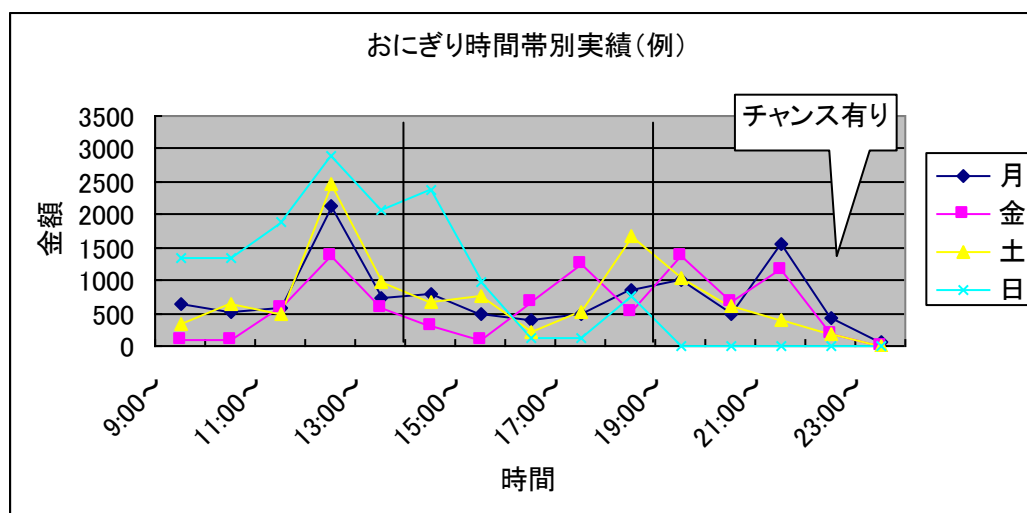
その中には一昨年 BSE 等事件から食品の安全性に対して不安を解消してくれるもの、中高年人口比率の増加による健康志向商品、不景気の中で節約意識と食べる喜びを与えてくれるもの等、今売れている商品の中に消費者の求めているものがあります。

これらの消費者ニーズを取り入れて新たな商品の開発は出来ても、その商品がすぐにヒットする確率は大変低く時間がかかります。むしろ現在の売れ筋商品に消費者ニーズを取り入れて、リニューアルしていくことが惣菜には大切なことです。

＜ヒット商品に見る消費者ニーズと商品づくりのテーマ＞

2003年ヒット商品	消費者ニーズ	商品づくりテーマ	開発商品群
豆乳 ヘルシア緑茶 春雨ヌードル	健康志向 カロリー調整	有機栽培原料使用 減農薬栽培原料使用 ヘルシー	・ コロケ、フライ ・ 煮物、サラダ ・ ヘルシー弁当
ニチレイ お弁当にGood	安心、安全性 味を保って 添加物を廃止	無添加商品 原料のトレイビリティ	・ 煮物、サラダ ・ コロケ、フライ 唐揚
日清具多Good エビス黒ビール モスバーガー匠 モアフラン	本物志向 高級感	天然だし使用 手づくり商品 チルド原料使用 限定産地原料使用	・ コロケ、フライ ・ 本格中華 ・ オコワ ・ サラダ、煮物 ・ 予約弁当
ニコダス ワンダー モーニングショット ボス仕事中、休憩中 コーヒー	機能性 消費限定	時間帯別品揃え 原料の トレーサビリティ	・ カツフライ ・ 煮物 ・ サラダ ・ 焼き物 ・ 客層別弁当
¥150～¥180 手作りおにぎり	こだわり志向	手づくり商品 原料、調理方法の こだわり商品	・ 旬初生寿司 ・ チルドフライ ・ オコワ ・ 炒め中華
クーリッシュ	ながら消費 手軽さ	簡便性 間食、時間短縮	・ スナック ・ 串焼、串揚

＜おにぎり時間帯別売上動向の例＞



上記グラフの店では昼食時間帯に一番の売り上げピークがあり、これは平日より週末の方が高い。次のピークは19時以降22時までの時間帯で間食、夕食として購入していると予測できます。客数がピークになる16時から18時の時間帯は惣菜の売り上げはアップしてもおにぎりの売り上げは伸びていないのは、SMの客層は主婦層が多く夕食需要は少ないということになります。百貨店のおにぎり専門店では午前中も混んでいるが、夕方の時間帯でも並んで買っている状況がみられますが、これは商圈客層の違いがあり、SMではそのようにはいかない。

しかし19時以降22時までのおにぎり第2ピークに対し、各店においておにぎりの品揃えと陳列量はどうなっているのでしょうか。時間帯が深夜に近づくに従って客層が変わり、コンビニに近いお客様の比率が多くなります。コンビニではこの時間帯に3便配送で商品が入荷し売り場に陳列されますが、SMは店全体の客数ピークが終わり売場は売り切りモードになっていないのでしょうか。多くのSMにおいてこの時間帯におにぎりを売り込んでいる店はまだ少ない。夜間の第2ピーク対策を強化することによって、おにぎりの潜在需要を発掘することは可能です。

⑦ 仮説を持った商品と売場づくり

お客様が欲しがっている商品や情報は何か、今売れている商品にもそのニーズがあるから売れている訳ではありますが、これから先はわかりません。しかしこれからお客様が欲しいと思われる商品や情報を提供して、お客様がどのような反応を示すか見ていかないと次の売れ筋はなかなか見つかりません。

その為には前述のような現在売れている商品のニーズを分析し、そのトレンドを見て仮説を立てた商品と売場づくりをすることが重要になってきます。スーパーマーケット（SM）にPOSレジが導入されて20数年経ち、お客様の買い物動向が数値でわかるようになりましたが、そのデータからお客様のニーズを分析し、次の商品や売場の仮説づくりにどれだけ生かしているだろうか。

良く言われるようにPOSデータはただの実績でしかない、いくら細かいデータが出ようが、その売場や商品についての仮説（計画）がなければそのデータは生きてこない。店の人達にすれば沢山のデータを与えられても見るだけで時間がかかり、それだけでいやになり次には見なくなります。POSデータを生かしている店はデータの前に仮説ありき、売場の人の計画、意志があって売場をつくり商品を展開した結果、データを見ているからデータを見るのが楽しみであり面白い。

この計画—実行—検証のサイクルは全ての仕事の基本形であり、仮説を持った商品と売場づくりは経営者の気持ちで常に商品、売場を見ることから始まります。消費不況が続く中で、いかに売れる商品と売れるチャンスを見つけられるか、そして販売点数をアップできるかがキーポイントになります。そのためには仮説を持った商品と売場づくりからスタートします。

⑧ 成長と衰退は紙一重

ほぼ同規模の A 店と B 店があって A 店が繁盛して、B 店が衰退する。

成長する店と衰退する店の差はどこにあるのでしょうか。小生が尊敬する 1 人でありますイトーヨーカ堂会長の伊藤雅俊氏が常々言われていたことに、「小売業は当たり前のことを当たり前のように出来ること、常にお客様の方を向いて商売をすること」をいつも説いておられました。

小売業の仕事は誰でもすぐ覚えられる。今日入ったアルバイトでも 1 週間したら仕事は出来る。しかし、単純な作業でも常にお客様のために優先して維持、継続することが難しい。少し位手を抜いても店は開けられるが、少し位を許される店と許されない店の差が繁盛と衰退の分かれ目になる、本当に紙一重の差なのであります。

又「お客様は神様です」と有名な言葉がありますが、これは誰でも理解出来ることですが、物言わないお客様の動向を謙虚に客観的に聞き続けることは簡単ではありません。商売は人対人の勝負、それは頭を下げて勝負に勝つこと、簡単に見えて非常に難しいことです。

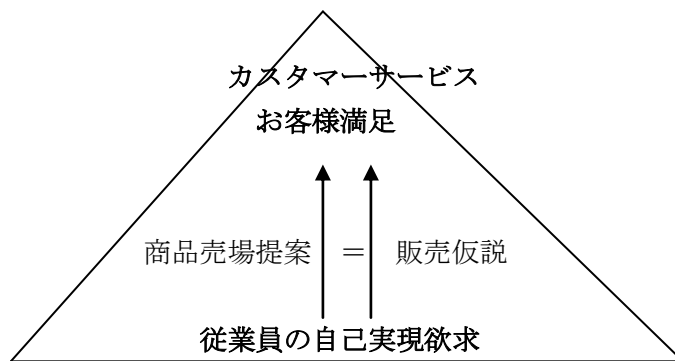
8、自分労働のすすめ

① お客様の進化を先取りする

米国の小売業ホーム・デポのポリシーに最高のカスタマーサービスと言う言葉があります。日本の最高なお客様満足の追求と同じように理解していますが、カスタマーサービスやお客様満足とは何か、を理解することは販売している立場にいるとつい誤解してしまうことがあります。例えばお客様が買い物する動機に、事前に情報を集めてから目的を持って来店される場合やそうでない場合においても、お客様の持っている情報以外に買い物に有益な情報が売場で発見できるかどうかがお客様満足度アップの要因になります。

高価な商品については接客販売でお客様の購買ニーズを聞きだすことは可能でしょうが、セルフ販売ではそれは大変難しいことです。しかしセルフサービスにおいてもお客様ニーズをそれぞれの売場で追及していくことが最高のカスタマーサービスやお客様満足につながります。それは売場においてお客様の立場で今日の献立メニューを想像して見ることに始まり、例えば生鮮食品では今日の仕入れ商品からメニューを考えて提案してみる。当日の天候や気温の影響を考えて、売り込む商品は同じでも売り込むメニューを変えてみる。

それはお客様の立場でも同じ事で、来店する前に考えてきたメニューが店に来て売場の提案によって今日の献立メニューが変わり、買う予定だった商品も変わってしまっても、買った後、お買い得感が残るような買い物であれば満足することにつながる訳です。そこには店長、売場長を中心にしたお客様満足追求の精神があって、売場で今日の商品提案（販売仮説）を実施することによってお客様満実が実現することになります。如いては売場従業員の商品提案が認められることになり、自己実現が一步步達成出来ることにつながります。



② 組織に縛られない自己を磨く

売場の経営者と言っても組織の中では売場長であり、上に店長や本部スタッフがおり、商品の導入、カット、売り込む商品の違い、働く人の時間数など組織の制約事項があり、自分の思うとおりに動けないことは沢山あります。従って経営者とはほど遠いと思われるかも知れませんが、売場の売上を上げたい、利益を上げたいという目標は売場長も店長も又会社の社長も思いは同じなのであります。あとはどうやって上げるか、どうやってお客様に来て買ってもらうか、その方法についてお互いのコミュニケーションをきっちり取ることによってギャップは埋められていきます。そうする為にも売場の長は経営者としての感覚を持って自己の能力を磨いておくことが必要になります。

店の使命は地域のお客様に喜んでもらう為に何をやるかであり、その結果店、売場の売上、利益が上がるようになっていく訳ですが、時々店、売場の使命を忘れて数値目標だけを達成する為の行動がおきることがあります。このような時に組織に縛られることなく正しいと思う行動を取ることが出来るかどうか、常に自分の知識、感性を磨いておかないとその行動は取れません。要は自分のための労働が重要になってくる訳であります。

③ 世界規模で自分を生かす

自分労働をするには先ず視点を変えなくてはなりません。日本の経済状態の中で雇用形態が議論されていますが、日本型の生涯雇用論や欧米先行の能力優先雇用論の違いはあってもそこで働く人の考え方がベースになります。なんのために労働するのか、初めは生活するために働く、次に面白い仕事、好きな仕事を求めて働く、そして最後はやりがいのある仕事を求めて働く。

働く自分の価値観は何なのか、どんな社会的価値があるのかを考えるようになります。従って先の雇用される立場の考えではなく、自分をどのように生かすのか、より良く生かすほうへ仕事を求めて働くことを考え行動することが大切であります。これは組織で働くサラリーマンでも個人で仕事をしていてもまったく同じであり、自分の希望を求めて20世紀は国内中心であったが、21世紀は世界規模で自分を生かすことを考えていく時代であります。非常に選択範囲は広がり自分の夢を生かす機会は増えチャンスは広がった。あくまで労働する主役は自分の時代であります。

④ 人間の力は無限大

人が空を飛ぶことを考えて飛行機が発明され、そして宇宙へ行くことを夢見て宇宙ロケットや宇宙船が開発されました。今までを見ても、これからを考えても人間の力は無限の可能性を秘めています。その中で小売業、食品販売業（スーパーマーケット）は第1号店が出来て50年が経ちましたが、どれだけ進歩しているのでしょうか。ハード面においてPOSレジは一つの転換でありましたが、POSレジからアウトプットされるソフトの活用においては、従来の方法と比べ各社の活用度合は大きな差となって現れているのではないのでしょうか。

これは製造業に比べ小売業は商品を販売するノウハウは個人の感覚や接客方法など人の感性に訴える部分が大きく、POSデータを活用しなくても商売は出来、売上を上げていくことが可能だからであります。そのような面から、小売業は科学的思考、システム思考が遅れており、ハードは同じセルフサービス形態であっても、ソフトは大きな違いが出てきており、今後、経営者の方針によって差はますます広がることになりそうです。

そして売場経営者で述べて来たように、個人の仕事に対する取り組み姿勢で売場のチーフ（長）でいるか、経営者でいるのか、考え方によってどちらでも変わることが出来ます。それによって、仕事の結果に大きな違いが出てくることになり、同じ人間としてこれから働く上においてより向上心を持って無限の可能性を求めて働く方が楽しい。

これは企業の中にあっても、個人が無限の可能性を求めて働くことが出来るような組織に変えていくことが、業績アップに結びつくこと間違いありません。

新しい店を開店する、又は店を新しく改装する場合においても建物、設備器具のハード面は新しくなりイメージは変わりますが、そこに働く人達の気持ち、精神面が新しく変わっていないと、その店は開店又は改装の効果を上げられません。それだけ小売業は他業種に比べヒューマンウェアの効果が著しく影響し、人の無限の力を引き出すことが要求される仕事です。

経歴について

山 岸 昭 一 1948年生まれ

昭和48年 (株)イトーヨーカ堂入社
惣菜部バイヤー、ディリー食品部バイヤー
惣菜センター、デリカテッセンディストリビューター
スーパーバイザーマネージャー
バイヤーマネージャーを歴任

平成 5年 (株)ヨークマートに転籍
店長、業務改善プロジェクトを歴任 平成8年退社

平成 8年 (有)あさひ流通企画を設立、代表に就任
現在、日本及び、韓国内のGMS, SMにおいて惣菜、日配部門
のコンサルティング業務を実施中

IRCA登録 ISO22000 審査員補、 IRCA登録 ISO9001 審査員補
調理師、衛生管理士、行政書士、 月刊 食品商業執筆

<写真>

