

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

商業界

The Journal of Retailing

特大号

1

January
2012

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成24年1月1日(毎月1回1日発行) 第65巻第1号(通巻803号)

最新統計「成長するFC、衰退するFC」

小山昇、小阪裕司が提言「2012年の正解」

冬の節電対策で電力・経費をダブル削減!

年末商戦直前

3日の準備で3倍売る!

店カ

みせぢから

✓ 最終チェック集

商売で大切なことはすべてこの職場で学んだ

ヤオコー
商いのいろ

デイズニールランド
顧客感動

リッツカールトン
おもてなしの真髄

マクドナルド
上司カ

セブンイレブン
利益創出力

ABCマート
売り切る極意

事例特集

業績を伸ばす従業員第一主義

12
¥ ¥ ¥

3日の準備で3倍売る!

S M T W T F S
年末商戦直前!

みせぢから

店カ

18 24 30
25 26 27 28 29 30 31

☑最終チェック集

年間最大の売り時に向けて、準備は万全だろうか。

売り時を逃してしまうような、見落としはないか。

最終チェックで、店の問題発見&改善を行おう。

目指すは「いつもの3倍売れる店」!

商品力が3倍に！ 品揃え最終チェック

クレンリネステスト付き

メンタルチャージ・SC研究所 岡本文宏

「毎年売れているから」「前年も売れたから」という理由で、同じ商品を前年同様に品揃えしていないだろうか？ 残念ながら、それでは思ったように売上げを伸ばすことはできない。なぜなら、店を取り巻く環境が前年と同じとは限らないからだ。

11年は3月の大震災の影響もあり、消費に対するお客の意識は大きく変化している。前年同様の品揃えをし、工夫をせず売場に並べても、お客の心には響かない。

私がセブニーイレブンのフランチャイズ店を経営していた頃、当時の

トップの一声で全国1万店を超えるチェーン全店の前年データが削除されたことがある。これは前年を意識するあまり、現状に合致した店舗運営ができず、業績が低迷していると判断したことによるものだった。

それを機に各店が売場や周辺地域、お客の情報収集に注力することになり、業績は回復した。品揃え、発注を行う際、前年データを意識し過ぎてはいけない。大事なのは、現場をよく観察し、生きた情報を収集し、発注担当者が仮説を立て、意思を持って発注に取り組むことだ。

発注・品揃え

最終チェックリスト10

1日目

まずは、自店の発注・品揃えに問題がないかの最終チェックをしてみよう。少しでも気になる項目があれば、2日目の「いざ、実行！」へ進んでみてほしい。

1. 旬のテーマを意識して品揃えしているか ☐
2. 今年のライフスタイルに合った品揃えになっているか ☐
3. 発注担当者が一人で多くのアイテムを抱えていないか ☐
4. 機械的な同数発注になっていないか ☐
5. 複数の情報を活用して発注・品揃えしているか ☐
6. 品出しや陳列まで考えて発注しているか ☐
7. 「売れたから発注する」になっていないか ☐
8. 「安価品なら売れる」と安易に品揃えしていないか ☐
9. 単品管理を行い、発注・品揃えをしているか ☐
10. 仕入業者の年内最終発注日を知っているか ☐

今すぐ改善アクション!

1 旬のテーマを 意識して品揃え しているか

ここに
注意!



11年3月に、あるウェブパレルショップがチャリティーシャツを数日間で9万枚以上販売した。実は、筆者もそれを購入したうちの一人である。大震災以降「節電」「エシカル（社会貢献）」などをキーワードとした消費が好調だ。

もちろん、よこしまな気持ちでそういったキーワードを使って商売をするのは問題だが、お客が望んでいるのであれば、積極的に自店の品揃えに取り入れていくことは必要だ。逆に旬のテーマを取り入れないことは、お客の期待を裏切ることにつながる。

誰かの役に立つ品



ACTION! 自店で扱う商品で、お客が、自分の消費が誰かの役に立つと感じることができ、社会貢献につながるような商品・サービスがないかを探してみよう。既存の商品では無理というのであれば、新たに品揃えする際に、それに該当する商品を仕入れてみる。旬のテーマを取り入れた商品を売場にそろえることで、消費意欲を高め、購入機会を増やすことは十分に可能だ。

2 今年のライフスタイルに 合った品揃えに なっているか

ここに
注意!



コンビニエンスストアで、お節やクリスマス商材の予約販売が好調に推移している。3月の大震災以降、家族、周りにいる人とのつながりを積極的に求める傾向が強まっていることの証しだろう。

自店で、家族で楽しめる商品・サービスはあるだろうか？ 品揃えしていないのであれば、早急に売場に取り入れることをお勧めする。家族向けの商品が売れば、客単価アップも期待できる。売上げアップのチャンス品揃え不足で逃してはならない。

安心感、絆、家族



ACTION! 11年の年末は、安心感を求める、家族や仲間と一緒にゆったりと過ごす人が増えると思う。消費者のライフスタイルが変化するのであれば、店も嗜好の変化に敏感に感じ取り、発注・品揃えに反映させることが必要だ。例えば、今まで一人で使用する商品（食品なら個食用）を多く取りそろえていたのでは、大勢で楽しめる商品を加えることも必要だろう。冬のボーナス支給後の週末（10・11日、17・18日）は、不景気とはいわれないながらも消費意欲は高まるはず。11年の消費のキーワードである「絆」「家族」「安全」「安心」を絡めて、例えば「家族で楽しむクリスマスパーティー」の気の合う仲間や「楽しむ忘年会」などのテーマを打ち出し、関連商品の品揃えを強化しよう。そうすることで、年内最大のチャンスを確実につかめることができる。

3 発注担当者が一人で 多くのアイテムを 抱えていないか

ここに
注意!



繁忙期は、各自が抱える仕事量も一気に加増する。そういうときに一人が受け持つ発注担当アイテムが多いと、精度の高い発注はできない。本来はアイテムごとに十分に情報を収集し、仮説を立て、販売動向を検証し、発注を行うのが理想だが、抱えているアイテム数が多いとそうはいかず、発注が流れ作業になる。結果、本当に必要な品揃えがなされず、お客にとって魅力のない売場になる。

担当アイテムを絞る



ACTION! 発注担当者が受ける必要がある。そうすれば、一つ一つのアイテムの動向を追うことができるので、発注数や品揃えをどうするかなど、じっくり考える時間を持つことができる。結果、担当者の意思が反映された、思い入れのある売場ができる。店長、経営者や一部のベテランスタッフだけで全ての商品発注を担当するようない。決してやってはいけない。

4 機械的な 同数発注に なっていないか

ここに
注意!



繁忙期になると入店客数が増え、入荷商品に追われ、じっくりと品揃えを吟味したり、発注に費やす時間が取れなくなる。結果、どうしても過去のPOSデータを基にした、前日・前週・前月・前年と同数の機械的な発注となるケースが増えてしまう。しかし、過去と同じ商品動向になることはほとんどないため、それがもつて売れ筋商品が欠品し、機会ロスが起これば、売れずに在庫過多になったりと、業績低迷の要因をつくることになってしまう。

数の根拠を確認する



ACTION! 発注担当者の発注データを定期的に確認し、連日の同数発注や、過去のデータと同数発注になっていたとしたら、数の根拠を担当者に見てもらう。そこに担当者としての強い意思を感じることができないとしたら、繁忙期だからこそ、発注・品揃えを重要な仕事と捉え、取り組む時間と労力を増やし、発注の精度アップを図ることが必須である旨を伝えよう。そして、それが実現できるように店内態勢、職場環境を整えることを始めよう。

今すぐ改善アクション!

5 複数の情報を活用して発注・品揃えしているか

ここに注意!



メーカー(仕入先)の営業担当者からの情報をうのみにして、

自店の品揃えを決定してはいけない。なぜなら、他店や他の地域で評判のいい商品だったとしても、自店でその商品がお客様に受け入れられ、ヒットするかどうかは分からないからだ。

客層、立地、売り方によって、商品の売れ方は大きく変わる。それ故、一方からの情報だけを参考にして、商品の発注・品揃えを変えることはとても危険である。発注・品揃えを行う際は、複数の情報源から得た情報を活用することが望ましい。

ACTION!



メーカーうのみはNG

発注・品揃えを行う際、参考にするべき情報をきちんと収集しよう。

例えば、①お客様の動き、②周辺地域の情報、③世の中の動き、④気象情報、⑤メーカー(仕入先)情報、⑥POSデータ、⑦前年データなどがある。

特に、商品の動きが活発化する繁忙期は、できる限り多くの情報を収集し、発注・品揃えを通常月よりも慎重に行つことが求められる。

6 品出しや陳列まで考えて発注しているか

ここに注意!



年末商戦本番では、普段より品揃えのアイテム数や個々の発注数が増えるため、入荷する商品点数が激増する。そうすると、現場のスタッフはどこに何を陳列すればよいのか分からず混乱してしまう。

結果、売場に入荷商品の段ボールが置かれたままになったり、入荷商品がバックヤードにそのまま放置され、日の目を見ないままプロパー販売の機会を逃すことになりかねない。筆者が以前勤務していたアパレル専門店では、実際にこの時期そういうことが頻繁に起こっていた。

ACTION!



図入りの陳列指示書

商品発注を行う際には、先に「何を」「どこで」「どのように」陳列するのかまで、しっかりと計画を立てておくことが必要だ。その計画をスタッフ全員と共有するため、図や写真入りの陳列指示書を用いて、事前に細かく打ち合わせておく。そうすることで、「発注→商品着荷→品出し→陳列」がスムーズに行われ、お客様が欲しいときに、欲しい物が、欲しいだけ提供できる「ジャストインタイム」な売場づくりを実現することが可能となる。

クリスマスシーズのピークとなる23・25日と、その後の正月シーズに向けての売場変更は、短期間に一気に陳列、品揃えの構成を変更しなければならぬ。そのため、人員手配を含めた事前の計画を綿密に行っておく必要がある。

7 「売れたから発注する」になっっていないか

ここに注意!



売れたから発注するという「後追い発注」を繰り返している、どこかのタイミングで発注した商品が大量に売れ残ることになってしまう。特に、

年末商戦の時期は発注数が普段より多くなるので、売れ残った場合、値引きロスや廃棄ロスの金額も大きく跳ね上がったしてしまう。これでは、利益を圧迫することになり、業績アップは望めない。

ACTION!



販売計画に基づく

収益減の元凶となるのがムリ、ムダ、ムラである。これらを排除し、ロスのない状態にするためのポイントは「何を」「いつまでに」「どれだけ」「どのように」売れるかを明確にし、事前に販売計画を立て、それに基づいて発注することだ。

また、その計画の中では、いつまでに売り切れなかったら値引き販売を行う、というタイミングもあらかじめ決めておくことが必要である。このタイミングがずれると、いつまでも不良在庫を抱えてしまつてことになるので要注意だ。

8 「安価品なら売れる」と安易に品揃えしていないか

ここに注意!



消費者にとって商品価格が安いにこうしたこととはない。しかし、だからといって無暗に安価品偏重の品揃えをしてはいけない。必要な利益が確保できず、業績不振の原因となってしまう。そもそも商品自体に魅力がないものは、いくら価格が安くても売れない。プロパーで死に筋だった商品が、バーゲン時にヒットする確率は極めて低い。

年末で財布のひもも緩む時期だからといって、お客様は価格だけを見て商品を購入するようなことは決していない。

ACTION!



価格より価値を重視

「身の丈に合った消費」を意識する傾向が続く中、価格と価値のバランスを吟味し商品を購入する機会はますます多くなってきた。

ただ単に、お客様は消費を控えているわけではない。実際、「価値あり」と感じられている商品のセールスは好調に推移している。

そこで、品揃えを行う際、価格ではなく価値の有無に重点を置き、仕入れを行うことが必要となる。自店のお客様にとって、この年末に「価値あり」と感じる要素が何かを探すことは、品揃えを行う上で大きな課題といえる。

9 単品管理を行い、 発注・品揃えを しているか

ここに注意!



年末商戦が本格化し、一部の商品のマークダウンが始まると来店客数が増える。当たり前のことだが客数が増えたからといって、何でもかんでも売れるというものではない。

値下げされても、お客は不要なものまでは買わない。客数が増え、大きく売上げを伸ばせる時期だからこそ、売れ筋・死に筋をきっちり把握し、欠品による売り逃しや在庫過多による値引きロスの発生を抑えるよう努めなければならぬ。そうしなければ、客数が増えなくても利益の確保ができないので、せっかくのチャンスをふいにすることになる。

色・サイズ別に動向を見る



ACTION! 繁忙期は商品の動きが活発になるため、ちよつとしたオバレーションのミスで売れ筋の欠品、死に筋の増加を誘発することになる。こういう時期には、普段以上に単品管理をしっかりと行い、そのデータを活用し、発注・品揃えを行うことが不可欠だ。

単品管理とは、商品部を部門で管理するのではなく、各アイテムを色・サイズなどで細かく分類し、その動向を一つずつ追っていくことである。嗜好やニーズが多様化している消費者に対応するには、発注・品揃えに単品管理を活用することは必須だ。

10 仕入業者の 年内最終発注日を 知っているか

ここに注意!



年末に予想以上に売れたりして、欠品が発生してしまった際、スピーディに追加発注を行わなければならない。

ただし、商品納入業者が年末年始の休業に入ってしまうと商品補充はできなくなってしまう。そのため、年内最終納品に間に合う日に、欠品とならないように予測を立て、必要数を確保しておく必要がある。

最終発注日のことをうっかり忘れてしまい、発注することができなければ、売場を立て直せないの
で売上げ機会を逃してしまう。

一覧表で張り出す



ACTION! 全ての取引先について、年内に商品納入が可能な最終発注日、年始の初入荷日と初発注日などの日程と連絡先をまとめて一覧表にする。

表にしたものはスタッフの目に付きやすい場所、もしくはバックルームの電話の傍りに張り出しておく。

そうすれば、忙しい中でも追加発注を忘れるに行つことがで
きる。また、年末にお客からの注文が入った場合でも、スムーズに対応できる。

i

伝え漏れを
なくそう!

スタッフとの情報共有ノウハウ5

①忙しくても朝礼を行う

朝の開店前の時間を使って、品出しや売場づくりを少しでもしておきたいとはどの店でも思うことだろう。そのため、繁忙期には普段行っている朝礼を省き、作業時間に充てている店もある。

だが、しかし、店全体の現状把握、連絡事項の伝達、引き継ぎ事項の確認などをきちんと行わずして、年末商戦の店舗運営は難しい。正しく情報が伝わっていないがために、ミスやクレームの発生につながることもある。忙しくても朝礼で情報共有を行うことを省いてはならないのだ。

②紙のツールも同時に使う

出勤していないスタッフに対して、情報を口頭で伝えることができない場合、紙を使って伝達することも必要である。

しかし、紙の報・連・相ツールが複数あると、書き漏れや確認漏れが

起こり、情報共有がきちんと行われなくなってしまう。

伝達すべき情報は、できるだけ一つのツールにまとめて伝えると、情報共有の精度はアップする。そこでお勧めなのが、オールインワンマネジメントシートだ。作業指示書、連絡ノート、引き継ぎメモ、報告書などが一つのシートにまとめられているので、これ一枚で全ての情報の伝達が容易に可能となる。

③指示に図や写真を多用する

売場レイアウトの変更やディスプレイの変更指示は、口頭で伝えても相手にはなかなか伝わりにくいものである。忙しい時だからこそ、指示したことがスピーディに正確に伝わり、指示どおりに業務が遂行されることは不可欠となる。スタッフと情報を共有する際、こまごま言葉を並べるよりも、図や写真を用いた方が情報が伝わる速度と精度はアップする場合が多い。

④店の営業数字を張り出す

最繁忙期の12月は、スタッフ全員の意識を売上げづくりに集中させることが必要。そのため、売上予算、実績、客数、客単価、前年比などの実績をバックルームの目立つ場所に張り出す。予算達成日の終礼にはねぎらいの言葉を伝えて共に喜び、未達の日には翌日どうするべきかを話し合う。スタッフ全員の士気が高まれば、店の業績は必ずアップする。

⑤連絡先を一覧表にする

商品仕入先、備品の発注先、設備の修理依頼先、近隣の警察署、消防署、警備会社、店長、オーナーの携帯電話など、関係各所の連絡先を一覧表にして、店の電話近くに張り出しておく。もし、不測の事態が起きても、すぐに連絡先が分かり対応できる。また、全スタッフの連絡先も書いておけば、急な欠勤にも代替え出勤のスタッフを探すのに便利だ。



クレンリネス

最終チェックテスト50

3 日目

売場のクレンリネス10項目に対して、それぞれ5つのチェックポイントを挙げた。できていると思うものにチェックを付けよう。全部で50個のチェック項目がある。合計獲得点数は50点満点。あなたは何点獲得できるだろうか？ 今すぐチェックしてみよう！

クレンリネスチェックテスト

店舗名

名前

棚板

- ☐ 目線よりも上の棚板に積もったほこりはないか
- ☐ 商品が陳列されている棚の奥側は清潔か
- ☐ 最下段の棚板（最もほこりがたまりやすい）は清潔か
- ☐ POPを剥がした後に残るセロハンテープの痕はないか
- ☐ 棚板本体は汚れていないか

什器・備品類

- ☐ 陳列平台の足に絡みつく綿ほこりはないか
- ☐ ラック、シングルハンガーなど大きな什器は汚れていないか
- ☐ ハンガー、フックなど小さな什器は清潔か
- ☐ 陳列スタンド、POPスタンドなどは清潔か
- ☐ 買物かごの持ち手や底面は汚れていないか

ディスプレイ

- ☐ 床にじか置きの商品（靴は内側もチェック）は汚れていないか
- ☐ 動かすことの少ないイメージパネルやオブジェは清潔か
- ☐ 普段目に付きにくい棚上のディスプレイは清潔か
- ☐ 観葉植物の葉の表面にほこりが積もっていないか
- ☐ 陳列見本に使用した商品の破損、汚損はないか

天井

- ☐ エアコンのフィルター清掃はできているか
- ☐ エアコンの吹き出し口付近の黒ずみはないか
- ☐ 天井の隅にクモの巣ができていないか
- ☐ 催事の装飾物の切れ端、セロハンテープ痕はないか
- ☐ BGM用のスピーカーは汚れていないか

照明

- ☐ 天井じか付けシーリングライト内に虫の死骸はないか
- ☐ ペンダントライトのかさ部分にほこりはないか
- ☐ スポットライトのカバーにほこりはないか
- ☐ ダウンライトの切れた電球は交換してあるか
- ☐ 店頭電飾看板の電球は交換してあるか

レジ回り

- ☐ レジ本体の手あか汚れ（外側）はないか
- ☐ ドロア内に紙の切れ端、ごみがたまっていないか
- ☐ 本体を持ち上げてレジ下は清潔か、小銭はないか
- ☐ レジ台に付着したセロハンテープ痕はないか
- ☐ 領収書、電卓、セロハンテープ台の破損、汚損はないか

床

- ☐ 通路に付着したガムなどはないか
- ☐ 床のヒールやゴム靴のソール痕はないか
- ☐ 床材のはがれ、破損はないか
- ☐ 床付近の壁面（想像以上に汚れている）は清潔か
- ☐ フローリングならワックス掛けはしてあるか

店頭・入り口

- ☐ 玄関マットの汚損はないか
- ☐ 入り口ドアに手あかはないか
- ☐ ショーウィンドーに手あかはないか
- ☐ 灰皿、ごみ箱に頑固な汚れはないか
- ☐ 日焼けして古ぼけた感のあるポスターがないか

店外まわり

- ☐ 外壁の汚れ、ひび割れ、落書きなどはないか
- ☐ 変色、破れがあるノボリはないか
- ☐ 看板の汚損、破損はないか
- ☐ 店の裏口周辺は清潔か（ビール空瓶やごみが出っぱなし、など）
- ☐ 駐車場の雑草、ごみはないか

バックヤード

- ☐ 事務所の机周辺に不要物はないか
- ☐ 事務所のパソコン・電話など備品の汚れはないか
- ☐ 取り置き保管場所の整理と清掃はできているか
- ☐ 在庫置き場の整理と清掃はできているか
- ☐ トイレは清潔か（客数が増えるのでいつも以上に清潔に）

チェック数 = 点 / 50 点

講評

あなたの店のクレンリネス評価はどうだろうか？
お客にとって「来てよかった」「また来たい」と思える店にするのが、年末商戦で売上げを伸ばす必須ポイントだ。清潔な店でお客が気持ちよく買物できるように、今すぐ売場のクレンリネスを改善しよう。

合計点数	あなたの店の評価
50点満点	申し分ありません。 この調子で年末商戦を乗り切りましょう。
40~49点	細かいところまで掃除が行き届いていますね。完璧まであと一歩です。気を引き締めて、より清潔な売場を目指しましょう。
30~39点	かなり清潔感がありますが、改善すべき点が少し見受けられます。早急に改善して、より清潔な売場を目指しましょう。
20~29点	平均的な清潔感ですが、改善する箇所が幾つかあります。早急に改善して、より清潔な売場を目指しましょう。
10~19点	改善の余地がたくさんあります。 できていないところを、もう一度よく見直しましょう。
10点未満	残念ですが、不合格です。 売場を全面的に見直しましょう。

事前準備で
慌てずに済む！

備品改善アイデア5

① レジ袋の 補充ルールを作る

12月は客数が増えるので、レジ袋の減り方も通常時期より早い。ピーク時にレジ回りのストックがなくなってしまうとなれば一大事だ。在庫が〇〇枚になったら補充をするというルールを決め、基準の枚数に達したことが誰でもすぐに分かるように、色紙などを挟み込むなどして目印をつければ、補充のタイミングを逃すことはなくなる。

② ラッピング材は セットにしておく

ギフトラッピングには想像以上に手間と時間がかかってしまう。そこで、ギフトボックス、カットしたリボン、シール、包材などをあらかじめ1セットにしてストックしておく、スムーズに作業に取り掛かるこ

とができる。また、一人が包装係になるのではなく、誰でも、いつでも、ラッピングができる状態にしておくことも必要だ。

③ 釣り銭は早め、多めに 準備する

12月最大のピークとなるクリスマスウィーク。11年は23日の祝日が金曜日なので、24日が土曜、25日が日曜となる。最大ピークのイブとクリスマス当日に銀行の窓口が営業していないため、釣り銭が不足しても両替が困難となる。例年より多めに釣り銭を準備しておこう。該当週は銀行の混雑が予測されるので、早めに両替を済ませておくことがお勧めだ。

④ OA機器消耗品も チェックする

レジのジャーナル紙（レシート）、プリンター、コピー機、ファクスの

インクトナー、コピー用紙、ハンドラベラーのシールなど、OA機器の消耗品が不備になると事務作業が滞ってしまう。最近は、アスクルやアマゾンなどにオーダーすれば、早ければ半日で注文品が届く。年末商戦のピーク中に備品が不足して慌てることにならないよう、最低あと1回の補充分（2、3日分）はストックしておくことをお勧めする。

⑤ 備品管理を ルーティンワーク化する

備品の在庫はなくなってから発注するのでは遅く、業務に支障を来すことになる。繁忙期での在庫切れは致命的なので、備品の在庫管理のルーティンワーク化は必須だ。備品ごとに発注担当者を決め、ストックを確認する日時を明確にし、一覧表にしてスタッフの目に常に入る場所に張り出しておけば、備品管理は容易にできる。

PROFILE

おかもと ふみひろ ● 婦人服専門店チェーン、セブン-イレブンFC店経営を経て、メンタルチャージ/SC研究所を設立。商店主のコーチングで、自ら考案するスタッフを活用した店舗運営メニューを提供。著書は「もう人て悩またくない！店長のための採る・育てる技術」（日本実業出版社）

ことは 職場で学んだ

強い会社の経営の秘密、エッセンスには個店経営に生かせるものも多い。本特集では、基本から応用の仕方までお伝えする

セブンイレブン

潜在ニーズを的確に捉える利益創出力

● 売れ筋を見極めた単品量販と
仮説を立てた発注でロス排除

メンタルチャージ・SC研究所代表

岡本文宏

セブンイレブンで加盟店のオーナーとして7年間経営に携わった経験のある岡本文宏さん。同社の利益創出力の秘密は、単品量販や機会ロスの排除、仮説を立てた発注を行う考えるスタッフにあるという。同社の利益創出力は小さな店にも参考になる点が多い。

コンビニエンスストア業界の中で、圧倒的な利益総出力を誇るのがセブンイレブンだ。店舗数は1万3000店を超え、言わずと知れた日本最大の小売りフランチャイズチェーン（FC）である。もちろん、その強みは規模を生かしたマーチャンダイジング力や資金力もあるが、実は

各店で行われている日々の地道な営業活動の中に同社が小売業ナンバーワン企業である理由が存在する。また、各店での取り組みは、大規模チェーンだからできることではなく、小規模店舗であっても十分応用可能なことが大半を占める。そこで、ここでは他社を圧倒するセブンイレ

ブンズの利益総出力についてお話を
していきたいと思う。

単品量販で 利益創出を実現する

私がセブンイレブンのFC店を
経営していた当時から、首尾一貫し
て変わらぬ同社の戦略は、商品の品

商売で大切な すべてこの

揃え、売場づくりにおける売るべき商品の絞り込みである。

例えば、売れ筋と踏んだ商品については、ゴンドラの棚1段、極端な場合はゴンドラ全段を1アイテムで埋め尽くすという集中陳列を行う。このような陳列を行うには、それ相応の在庫の確保が必要となる。もちろん当てが外れて売れ残るというリスクもあるが、集中陳列することで商品の訴求力が増し、売上げが格段にアップすることになるので、売場では常に何点かのアイテムがこの手法で陳列されている。

機会ロス排除は 発注ポイント

売れ筋商品の欠品による機会ロスは同社ではあつてはならぬこととされているので、その排除のため全力を注ぐことになる。機会ロスとは売場での商品欠品や、品揃え不備により、来店客が購入できないことで発生するロスのこと。また、POSなどの販売データには載らず、廃棄ロスのようにロスが目の前で発生する

単品量販の3つの効果

効果その1

売場鮮度のアップ

常に新しい提案を行い、売場の鮮度を保つことは利益創出には欠かせない。ただ、お客はほんの少し売場が変わったくらいでは変化には気付かないものだ。なので、パッと見ただけでガラッと売場が変化した印象を与えなければならない。そのためにセブン-イレブンでは、集中陳列する商品を定期的に変化させ、常に新鮮な売場をつくり続けている。

効果その2

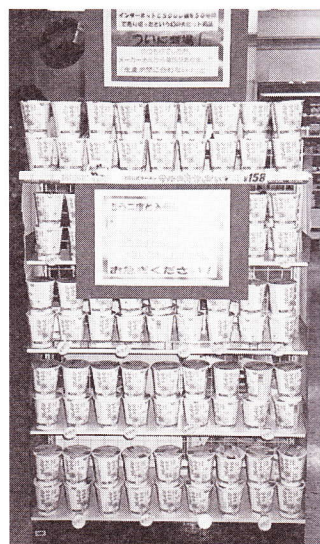
来店頻度のアップ

新鮮なアイテムは目立つ場所でパワーある陳列を行うことで、お客から「あの店にはいつも目新しい商品がそろっている」「なんだか楽しそう」というイメージを持ってもらえる。そういう店にお客は「次も何かあるはず」と期待を抱くので、来店頻度のアップにつながる。

効果その3

客単価のアップ

何を買うのかを決めて来店するお客よりも、売場で購入商品を決めるお客の方が圧倒的に多い。魅力ある商品が集中陳列されたインパクトある売場になっていると、つい衝動買いしてしまうことになる。結果、客単価は自然とアップする。



入り口付近のゴンドラをカップラーメンの1単品で占拠した例。筆者が経営していた店では、この陳列の効果で打ち出した商品の売上げが地区平均の7倍を記録した



こともないので、目に見えず、気付かぬ間に広がり利益を侵食していく。
機会ロスの排除は、仮説↓発注↓
検証を繰り返すことで行う。例えば、
昼の販売ピークを過ぎた頃に売れ筋
のおにぎりが完売したとする。ピー
ク時間を過ぎてからの欠品であれば
問題なしと考えるかもしれないが、
売れ筋はピーク後もしっかりと売場
にあるべきとするのがセブンイレ
ブン流の考えだ。つまり、ピーク中
にもっと商品があれば売場を魅力的

に見せられ、さらに売上げを伸ばす
ことができるのではないかと仮説を
立て、次回に発注数をぐっと増やす。
その後の販売動向を観察、検証、
そしてまた仮説を立てる……という
流れを繰り返す。このとき、売れ筋
からは若干の廃棄ロスが出て、もし
と考え、同時にスロームープな商品
からの廃棄は限りなくゼロにするよ
うコントロールを行う。この手法を
用いて、一つ一つのアイテムに対し
て機会ロスの排除を行っていく。

私の失敗体験エピソード

Episode

開業から2年目の夏、繁忙期ではあったが何とか都合をつけディズニーランドに家族旅行に出掛けた。夏休み時期であったため、アトラクションには長蛇の列ができていた。お目当てのアトラクションは特に人気があり、炎天下の中2時間行列に並ぶことになった。あと10分で乗れるというところまで来たとき、店のスタッフから携帯に電話が入った。

「新発売のカツカレーが販売できません……」。事情を詳しく聞くと、カツカレーと一緒に渡す、先割れスプーンの在庫が切れたので販売ができないというのだ。電話口で私は「スプーンとフォークはあるのか？」と尋ねるとそれはたくさんあるとのこと。そうであれば、なぜそれを渡さないのかと落胆した。店に戻った後、スタッフからは「カツカレーには先割れスプーンを付けるルールだったので、自分の判断で変更してもよいのか分からなかったので電話をした」と聞いた。

このように、その頃の私の店は、考えればすぐに分かるようなことでも、指示を受けないと動けない状態になっていたのだ。当時の私は、店で起こる問題にスタッフが自ら考え対応するよりも、自分が判断し指示をした方が早く、間違いなく対処できると考えていた。結果、何でも指示を仰ぎにくるスタッフを生み出してしまったのだ。

スタッフが自ら考え動くためには、ここまでなら各自で判断してもよいという権限の範囲を決めておくことが必要。私の店もその後、スタッフが自ら考え、積極的に行動するようになり、彼らのやる気もアップした。

発注の分担当がスタッフを 考える人々にする

セブンイレブンの1店舗における取扱品目数は約2500。それらの発注を店長一人で担当するのは無理なことだ。そこで、現場スタッフへの発注業務分担当が必要となる。10人いれば1人が担当するアイテム数は250。担当者が多いほど1人当たりの担当品目数が少なくて済み、各アイテムに時間をかけ発注するこ

とができる。結果、発注の精度がアップ、機会ロス、廃棄ロスが低減し業績がアップする。

だから、現場スタッフが一人でも多く発注担当者となれるよう、教育を行うことが店主の使命となる。発注を任せられたスタッフは、それに加え「どう売るのがか」についても自ら考え、売場づくりも行う。日本最大の小売業の店頭売上げは、パート、アルバイトスタッフの知力の集結によってつくり出されているのだ。

利益創出のポイント

Point 1

小さなリニューアルを継続して行う

セブン-イレブンが業界随一の利益を創出し続けられているのは、毎週多くの新規商品を導入し、売場を常に新鮮な状態に保つ努力をしているからだ。店内の棚に並ぶ商品の実に8割が1年以内で入れ替わるといわれている。その商品開発力、調達力には正直言って脱帽するところがある。

ただ、毎週入荷する新規商品の3割〜半分程度は、実はリニューアル商品が占めているのだ。定番商品を季節に合わせて味付けを変えたもの、パッケージデザインを今年らしく変更したものなど、微調整をして新規商品として再投入している。リニューアルであっても、きちんと手を加えたことを説明し、新商品として打ち出せば、お客は目新しさを感じるもの。業界は異なるが、今、ちまたで人気を博しているiPhone 4 Sも、リニューアルだが好調に売れていると聞く。毎週、新商品をゼロから独自に開発することは個店レベルでは難しいが、セブン-イレブンが行っているような既存商品の小さなリニューアルであればそれほど難しくはないはず。また、商品だけではなく、接客、サービス、店内の雰囲気、レイアウト、BGMなどのリニューアルも必要と考えよう。

Point 2

季節の行事でイベントを行う

お正月、七草がゆ、成人式、節分、バレンタインデー、ひな祭り、ホホワイトデー、卒業入学など、一年中、毎月のように季節の行事は存在する。セブン-イレブンではその都度、行事に関連した商品を投入し、時にはキャンペーンを実施している。例えば、2月の節分には“恵方巻き”という巻き寿司を販売し、店では豆まきイベントを行うという具合だ。

店独自で何かのイベント、キャンペーンを行おうとしても、念入りに告知をしなければお客には伝わらない。しかし、季節の行事を取り入れたキャンペーンなら無理なく受け入れられることになり、購入にも結び付きやすい。

Point 3

店の外でも利益創出を行う

コンビニと言えば営業は店内のみで行うイメージを持つ人は多いだろう。だが、実際は近隣の事業所、家庭への個別訪問による店外営業もセブン-イレブンでは積極的に行っている。

私がセブン-イレブンを経営していた際も、新規商品や予約商品が掲載されているチラシ、時には商品サンプルを片手に近隣の事業所や消防署、警察署、役所、郵便局、学校などを定期的に訪問した。何度も顔を出すことで、受付の人とも顔見知りになり会話が弾むようになってくる。そうすると、事業所のイベント時に大口の注文を頂戴したり、高額商品（お節やクリスマスケーキなど）や、お歳暮、お中元、母の日などの各種ギフト商品なども、その場で受注を頂けるようになってくるのだ。

セブン-イレブンでは利益創出のために、待ちの商売ではなく積極的に外に出ていく営業を行う努力も続けている。

Profile



おかもと ふみひろ ● 1964日本初の店主専門ビジネスコーチ。婦人服専門店チェーン、セブン-イレブンFC店経営を経て、2005年メンタルチャージSC研究所を設立。延べ2700時間以上を店主のコーチングに費やし、自ら考案する（考え・動く）スタッフを活用した店舗運営メソッドを提供。全国の商工会議所での講演活動も積極的に行っている。著書『もう人で悩またくない！店長のための採る・育てる技術』（日本実業出版社）

<http://www.cvsfc.com/>