

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

小さな町工場のロケット開発物語
三陸「被災商店街」再生への槌音
ネット通販業務効率化の手順

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成23年6月1日(毎月1回1日発行)/第64巻第7号(通巻795号)

2011
JUNE

6

大手に負けない小兵の戦略

小よく大を制す

1000店舗間近!
アトム電器チェーン
快進撃の理由



3.11以降の
お客と商いは
こう変わる

理念こそ永続成長の基礎

菓子の名店六花亭製菓 創業100周年ユニ

ムリ、ムラ、ムダを排除! 利益確保の絶対条件

ロス退治

店の大敵 「7大ロス」排除で 利益率向上

メンタルチャージ—SC研究所代表 岡本文宏

店にはさまざまなロスが発生する。目に見えるものだけでなく、目に見えないロスもある。利益を増やすにはこれらのロスを退治しなければならぬ。ロスの現状をしつかりと認識、分析し、対策を立てることが、店にとって必要不可欠だ。

ロスの放置は 収益悪化の元凶

さまざまな手を尽くし、集客アップ、客単価アップを行い、売上げを今まで以上に上げることができたとしても、店の中のロスが放置されているままだと、思ったように収益を上げることができません。ロスは損失と言ひ換えることができ、収益悪化の元凶です。

これらは経営者、マネジャーの重要な仕事なのです。

見えるロスと 見えないロス

ロスには、見えるロスと見えないロスの2種類があります(図表①)。値引き販売を行うことにより発生する「値下げロス」、商品を廃棄することにより発生する「廃棄ロス」は、見えるロスの代表です。値下げをした金額は数字で確認することができますし、商品を廃棄する場合は商品そのものを「ごみ箱に捨てること」になります。このように、見えるロスはその発生を目で見て確認できたり、実感することができます。

見えないロスには、商品の在庫欠品や品揃えの不備により、お客の購入機会を逃すことで発生する「機会ロス」。そして、スタッフの接客、サービスのクオリティの低さ、未熟さにより発生する「人的ロス」などがあります。これらのロスは目で見えない間に拡大し、収益を圧迫する

原因となりがちです。

2つのロスを排除するためには、ロスの現状がどうかを分析する力、分析結果と店内外の情報を元に、これからどうなっていくのかの予測を立てる力、さらには、実際に行動していく上で、必要な情報のやりとりをスムーズに行うためのコミュニケーション力。これらの3つの力を発揮することが求められます。

店舗の7大ロス 原因と対策

1 廃棄ロス

【原因】

廃棄ロスとは、商品が売れ残り、販売期限切れ、破損などが原因で発生するロスのことです。食品など消費期限の比較的短い商品の場合、廃棄ロスのコントロールを誤ると、大きな損失を生み出すこととなります。廃棄ロスを排除するには以下の3つの方法があります。

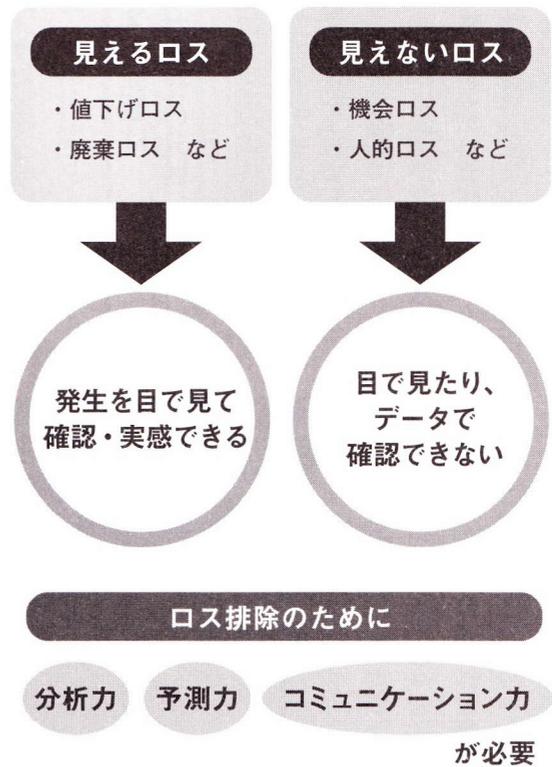
【対策】

(1)まず基本的なことですが、在庫の消費期限チェックを定期的に行い、

できるだけ早くロスの元を見つけ出し、排除することが必要です。店内のロスの排除は、内部要因に起因することが多く、スタッフの意識の持ち方や、仕事のやり方をほんの少し変えるだけでも大きな成果を挙げることが可能です。

売上げをつくることと並行して、ロスの排除のためにスタッフ教育を徹底すること、オペレーションのレベルアップを行うことが必要です。

図表①



期限の近い商品から先に売れていくように手前に陳列していきます。消費期限の定められていない商品の場合も同様に、先に仕入れた商品から順に売れるよう陳列を工夫します。売場に並べてから時間が経過すると陳列が乱れますので、売場の整理整頓はまめに行う必要があります。

(2) 販売データを使って動きの良くない商品がどれなのかを把握し、なぜその商品が売れていないのかを分析します。商品自体のクオリティが

低いのか？ 客層に合っていないのか？ 陳列方法に問題があるのか？ あらゆるケースを想定し、売れない理由が何なのかを突き止めていきます。例えば、陳列に問題があった場合、対象となる商品を、目立つ場所（ゴールデンゾーン）に変更する、POPを付けて目立たせるなど、販売期限内に売り切れるよう売場変更を行います。

(3) 以上の手段をもって対処しても売り切ることができない場合は、扱

っている商品にもよりますが、廃棄になる前に値下げ販売を行って、極力廃棄となる商品を減らすよう努めます。

廃棄ロスを出さないことが全て良いとは一概にいえません。売れ筋商品に関しては、完売してしまうことでせっかくの販売チャンス逃してしまいう可能性があるので、です。廃棄ロスの許容範囲を決めておき、その範囲内に抑えるようコントロールしていくのです。

2 値下げロス

【原因】

本来売ろうとしていた価格で売れなくなってしまう商品を値引き販売した際、発生する差額のことを値下げロスといいます。

【対策】

値下げロスを排除するためには、廃棄ロスのところでお伝えした(1)(2)の手段を同様に用い、できるだけ値下げしなくても売れるよう日々努めることが大切です。

また、仕入れの精度を上げることでも値下げロスを排除することも可能です。売場でよく見掛けるのが、後追い発注を行ったことによる残在庫の処分値下げです。

商品導入直後によく売れて品薄となってしまうからといって、その後も継続的に売れるかどうかは不明です。タイミングを逸して再発注をかけてしまうと、追加で入荷した商品が思ったように売れず大量の在庫が残ってしまい、結局は値引きロスが発生してしまいます。

このような状態にならないためには、売れた数を追い掛けて発注をする、後追い発注をするのではなく、いつまでに、どれだけ売れるのかという明確な意志と販売計画に基づいた仕入れを行わなければなりません。

3 棚卸しロス

【原因】

帳簿上の在庫と実際に店にある在庫を照合した際の誤差のことを棚卸しロスといいます。

その原因は、万引き、内引き、レ

ジの打刻ミス（バーコードの誤スキヤン）、納品時の検品漏れ、伝票の誤入力などが主となります。

【対策】

ロスの排除は、スタッフ教育、マネジメントの強化により、その多くは解消されます。具体的には、伝票管理、商品在庫のストック場所の整理整頓、レジや検品などのオペレーションがルールどおり行われているかをチェックしていくこととなります。

万引きに関しては、スタッフが常駐する場所から見ての死角をミラーなどを使って極力少なくすることです。盗難防止用のビデオカメラの設置を行うことで、抑止力を高めることが可能です。また、入店客の顔を見て、「いらっしゃいませ」ときちんとあいさつをします。販売員がいつも同じ位置で立っているのではなく、動きのある状態で待機していることだけでも、万引きの防止には効果があります。

内引きに関しては、できれば性悪説は採りたくないのですが、残念な

ことに棚卸しロスの一要因になってくるケースは少なくないというのが現実です。その予防としては、経営者、マネジャーが商品在庫、現金の管理を現場任せにしないというスタンスでいることで、内部不正をさせない環境づくりをしていくことが一番のポイントです。

4 機会ロス

【原因】

機会ロスは見えないロスの代表です。機会ロスが発生する原因は、発注数の読み違いによる売り切れ、また売れ残りを恐れて発注が消極的になったことによる欠品が原因となる場合。さらには、もともと商品の取り扱いをしていないことによって、来店客が購入できないことで発生するケースがあります。

【事例】

機会ロスを発生させないために必要なのが仮説発注の導入です。私がかつてセブンイレブンのFC店を経営していた時の事例をご紹介します。

POSに表れないデータを読む

POS情報などの販売データへの過信は機会ロスを生み出す原因になります。POSデータは販売された商品の情報を分析するために活用するものです。当然ですが、そこには売れていない商品のデータは上がりません。

例えば、早期に売れてしまって陳列のボリュームがなくなった商品は、お客の目に魅力的に映らなくなり、売れなくなってしまいます。そのまま放置すると、死に筋商品と判断され、値下げ後、最終的には廃棄することになってしまいます。

また、本当はニーズがあるのだけれども、店で品揃えができていないものは、当たり前ですが販売できません。もちろん、これもデータには表れません。

このような、売れていない商品の詳細情報はPOSデータには載りませんので、そこに潜む販売機会ロスを見つけることは困難です。販売データを過信して、発注や売場づくりを行うと、本当はつくれるはずの売上げを逃してしまうこととなります。

店のピーク時間前やピーク中に売り切れた商品があ

るとして、その商品はもっと売れるのではないかと仮説を立て発注数を増やしたとしたら、その分の売上げはアップするはず。また、お客の声を聞き、まだ顕在化されていないニーズをつかみ、未導入商品の品揃えを行えば、新たな売上げをつくり出すこともできることでしょう。

データとして表れない見えない情報にも目と耳を傾けることで、機会ロスの排除は実現できます。





ある日の夕方、レジ担当のスタッフから、いつもはそれほど売れることがないカップ麺がいきなり売れたという報告が入りました。

夜のピーク時間になると、2個、3個とまとめ買いする人まで現れました。それなりに在庫をストックしていたので、幸いその日は在庫切れを起こすことはありませんでしたが、その後の売れ方次第では、早期に売り切れることが予測できました。なぜ急に売れたのか、理由は不明でした。また、その後も同様に売れ

ていくのかも分かりません。ちょうど、翌日とその部門の発注を行う日だったのですが、追加の発注をどれくらいかければいいのか、さっぱり分からなかったのです。そこで、スタッフから情報を集めてみたところ、主婦パートのスタッフが、お昼のワイドショーでその商品を人気タレントが絶賛していたという情報を持ってきてくれました。

そうなるのと、大幅な売上げアップを予測できますので、その情報を売場担当者に伝え、商品の売場を2倍に拡大し、テレビで紹介された旨を伝えるPOPを付け、追加発注をかけ、在庫もしっかりと確保することにしました。結果、そのカップ麺の売上げは見る見るうちに伸び、部門全体の売上げも1・5倍にまで押し上げることができたのです。

もし、テレビで紹介されたという情報を得ないで、売場変更、在庫の確保を行っていないければ、恐らくは在庫切れを起こし、機会ロスを起こしていたことかと思えます。このケースの場合、店頭のスタッフが商品

の売れ方をよく観察し、変化の兆しを見逃さなかったことが、機会ロスを防ぎ、売上げ拡大を実現できた全ての始まりでした。

【対策】

このように、機会ロスを排除するには、現場の観察、現状分析、店内外の情報の収集。また、それらのことを元にして売上げ予測を立てて発注を行い、売場づくりにも連動させることが必須となります。機会ロスの排除は、経営者、マネジャー一人ではなし得ることはできません。売場担当者とコミュニケーションを密に取り、全スタッフに協力を仰ぐことが必要となるのです。

5 人的ロス

【原因】

サービスの不備によるクレーム、お客の期待を裏切る言動、スタッフへの教育の不徹底などにより、お客が不満を抱くことが原因で発生するのが人的ロスです。

【事例】

私がかつて経営していたセブン-

イレブンのFC店で、レジ接客を行っていた時のことです。男性客から「この店では宅配便をちゃんと受け付けできるのか？」という質問を受けました。

普通、宅配便サービスを利用される方はそんなことを言われないので、変だなと思って「どうかされましたか？」と尋ねてみました。

すると、別のコンビニでは宅配便の受け付けの仕方が分かる従業員がいないので、今は無理だと断られたというのです。

こういうことがあるとお客は不満を抱きます。また、何度もこういうことが続けば、もう、そのお客は店に来なくなりそうです。それどころか、悪い噂が広がり、近隣の店の評判が下がってしまい業績ダウンにつながります。

【対策】

この例では、店主が宅配便の受け付け方法をスタッフに教えていなかったことがロスを生む原因となっています。人的ロスの排除には、スタッフ教育の徹底が不可欠です。

【原因】

非効率な作業手順の放置、非適正な人員配置を行うことで生まれるロスを総称してオペレーションロスと呼びます。

【対策】

明らかに無駄と思われることを、「今までやっていたことだから」といつて放置していると、ロスは永久になくなりません。

図表②

連絡メモ

さんへ

【表題】 _____

年 月 日 (曜日) AM・PM
時 分

____ 様の 電話 ・ 来店 がありました。

すぐ連絡して下さい・() 時頃連絡して下さい
先方より再連絡予定・再来店予定 () 頃

A6サイズ用の紙に伝達するべきことを記入します。メモを受け取る人が、次にどう行動する必要があるのかも、一目で分かるようになっています

作業に關しては「より効率良く」を目指して作業手順の見直しを行うことでロスが減り、生産性がアップします。

人員配置は、ピークタイムとアイドルタイム、平日と休日などで必要人員数がどれくらいかを把握し、余剰人員を削減することで、適正な人員配置を行うことができます。徹底した無駄の排除でオペレーションロスは軽減できるのです。

7 コミュニケーションロス

【原因】

報告、連絡、相談の不徹底によってもロスは発生します。

【事例】

*キャンペーンの実施要項を伝えていたにもかかわらず、情報が全てのスタッフに行き渡らず、店頭が混乱してしまつた。

*依頼されていた取り置きの商品が見当たらず、担当者も休みで連絡がつかないため、せっかく商品を引き取りに見えたお客を怒らせて帰してしまつた。

これらのことは全て、店内コミュニケーションロスの不備が原因で発生するロスです。その排除は、店内の情報伝達のシステムを整備しておくことが要となります。例えば、口頭で伝えず、形が残り目で見て確認できるツールを使って行くと、情報伝達の精度はアップします。

具体的には、情報伝達を行う際、「誰に対する情報なのか?」「誰が出した情報なのか?」「いつ出した情報なのか?」「何のための情報なのか?」などが抜け落ちないように、統一されたフォームを活用するのが有効です(図表②)。

必要な情報を必要な人に、スピーディかつ正しく伝えるための情報伝達のシステムを構築することは、コミュニケーションロスの排除には必須の要件です。

**ロスの排除は
ムリ、ムダ、ムラの排除から**

今まで見てきたように、店のロスはオペレーションやマネジメント、

教育における不備によって発生しているケースが大半です。

店で実施していることを一つずつ、ムリしていないか、ムダはないか、ムラは出ていないかをチェックしていくことで、店をロスの出にくい体質に変えていくことは可能です。

少々骨の折れる作業になるかと思えます。ですが、ロスが原因で失われる店の利益、そして信用力の低下を考えると、ロスの排除に注力することは、実は売上げをつくり出す以上に重要なことだということが分かるのです。



おかもと ふみひろ

日本初の商店主専門ビジネスコーチ。婦人服専門店チーン、セフティレフンFC店経営を経て、2005年メンタルチャージャー・SC研究所を設立。延べ2700時間以上を商店主のコーチングに費やし、自ら考動する(考え・動く)スタッフを活用した店舗運営メソッドを提供。著書は「もう一人で悩またくない!店長のための探る・育てる技術」(日本実業出版社)
<http://www.ovsic.com/>

岡本文宏さん執筆の経営情報誌(PDF版)をプレゼントします。以下のURLよりダウンロード申請してお受け取りください。
<http://www.ovsic.com/000184.html>