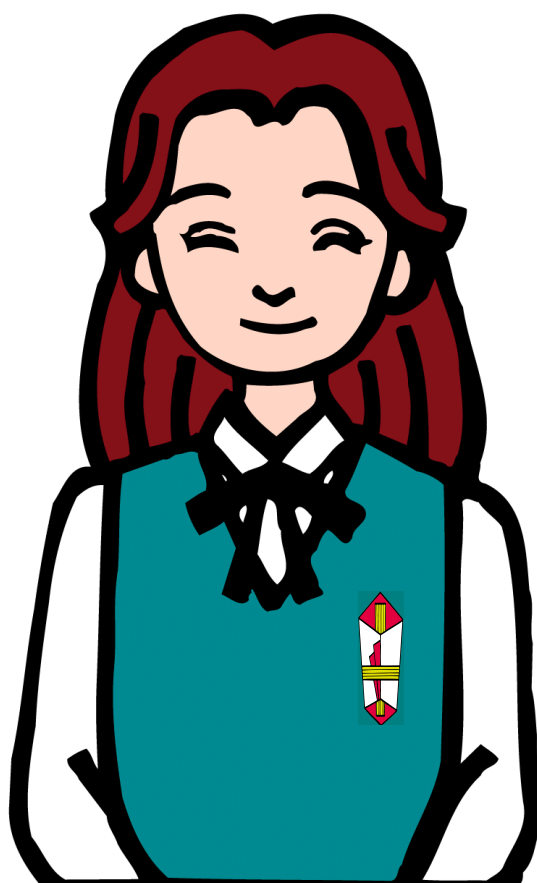
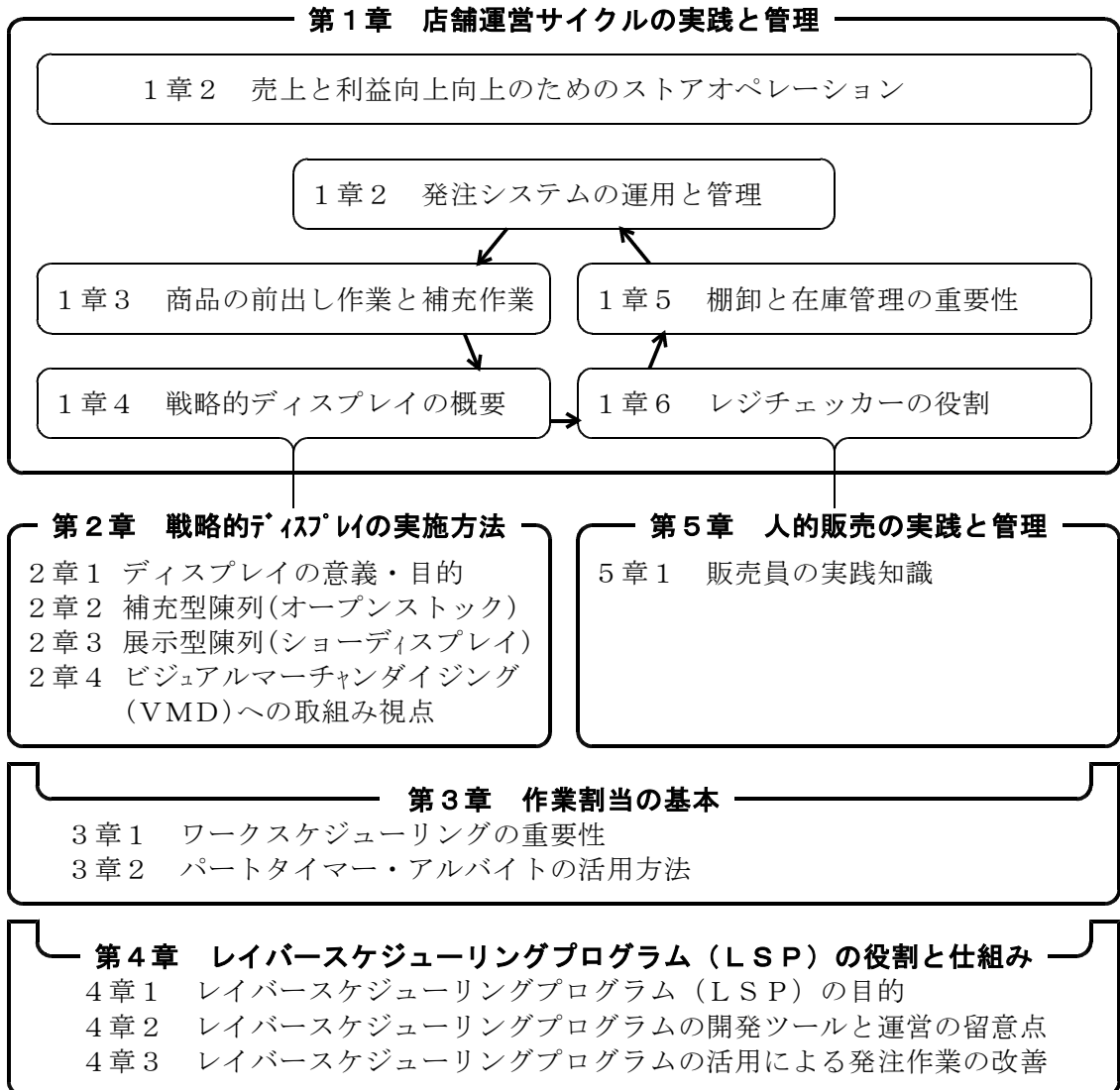


③ストアオペレーション



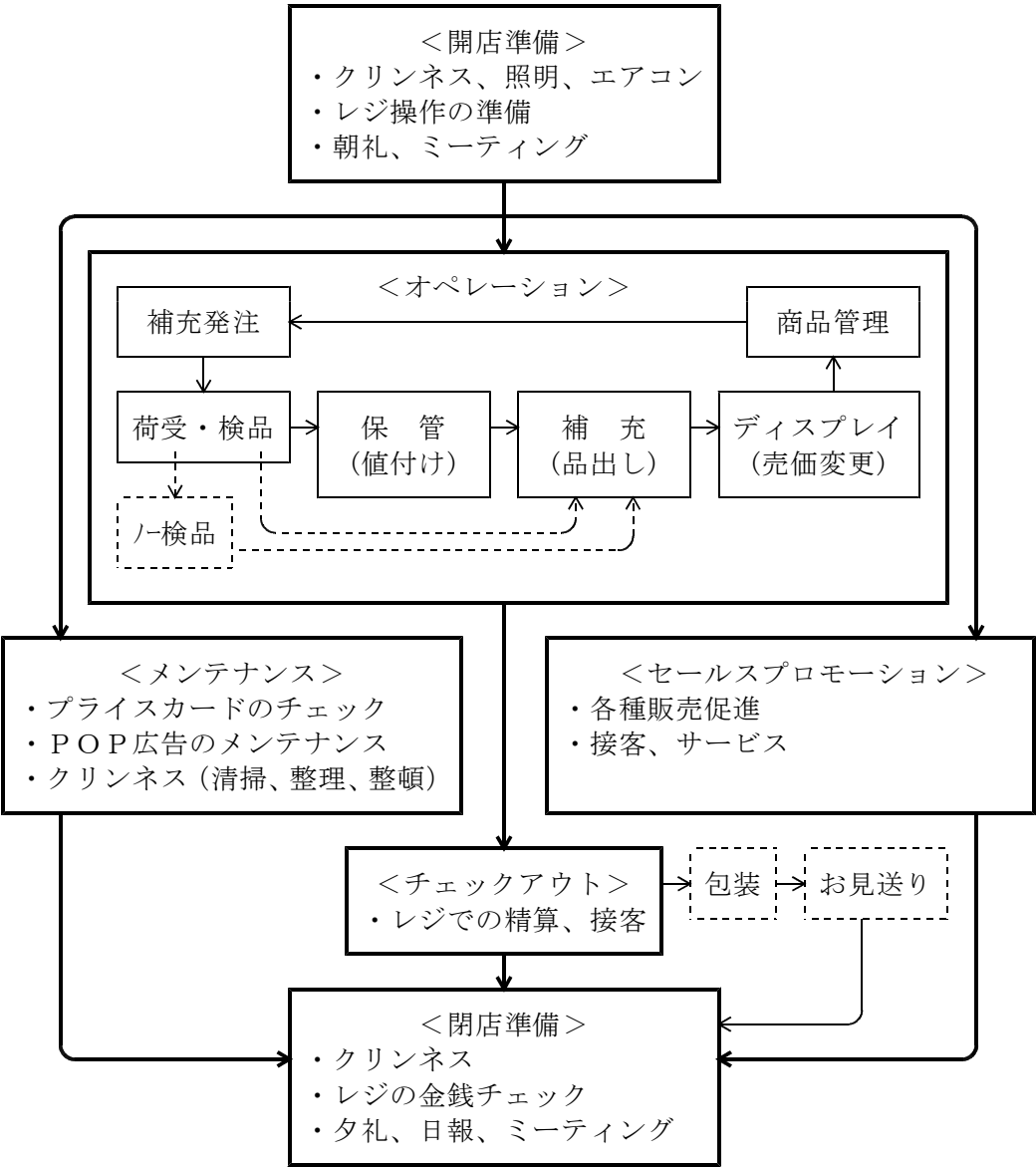
「③ストアオペレーション」の学習範囲



第 1 章 店舗運営サイクルの実践と管理

店舗運営サイクル

セルフサービス販売を主とする小売店舗における 1 日の作業循環図



1 売上と利益向上のためのストアオペレーション

$$\text{営業利益} = \text{売上総利益} - \text{販売管理費} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{販売管理費の低減} \end{array} \right.$$

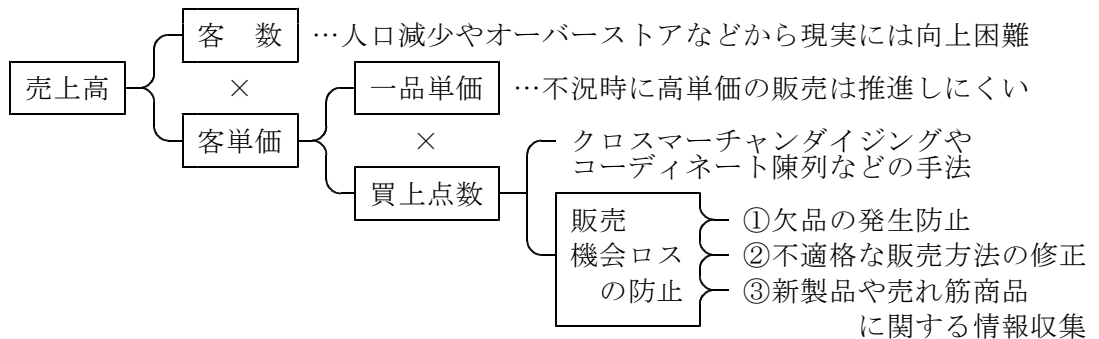
$$\text{売上総利益} = \text{売上高} \times \text{粗利益率} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{粗利益率の向上} \end{array} \right.$$

$$\text{売上高} = \text{客数} \times \text{客単価}$$

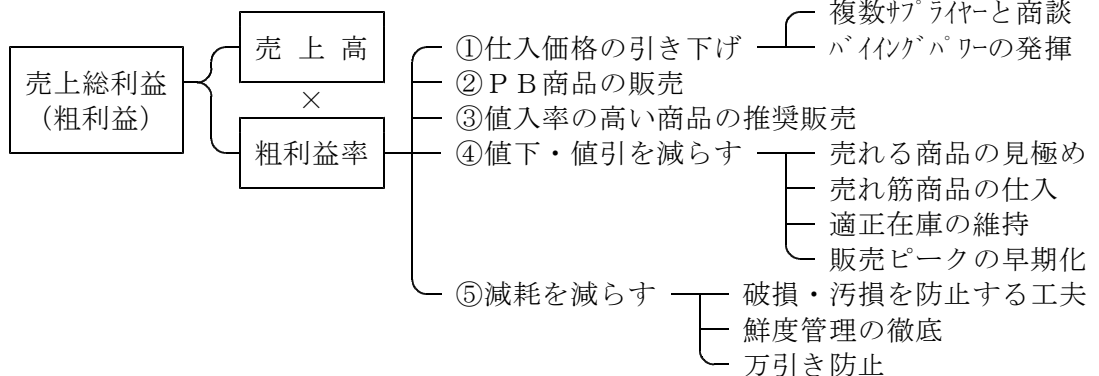
$$\text{客単価} = \text{買上点数} \times \text{一品単価}$$

販売機会ロスの減少

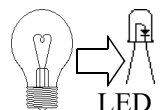
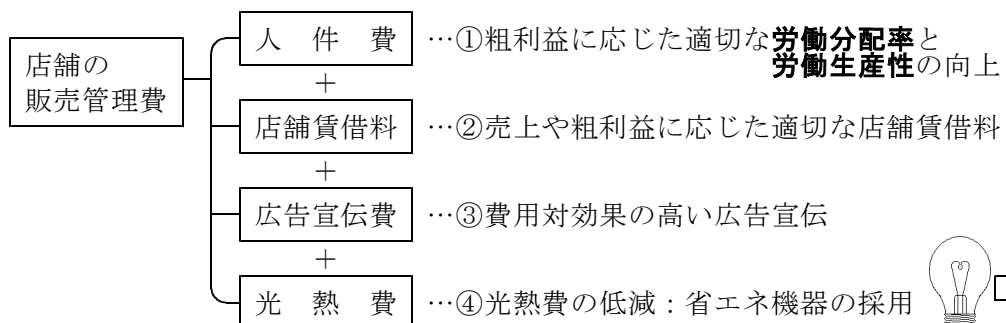
(1) 売上高向上のためのストアオペレーション



(2) 売上総利益向上のためのストアオペレーション



(3) 販売管理費低減のためのストアオペレーション



2 発注システムの運用と管理

(1) EOS発注 … 補充発注を効率的に実施する方法の1つ

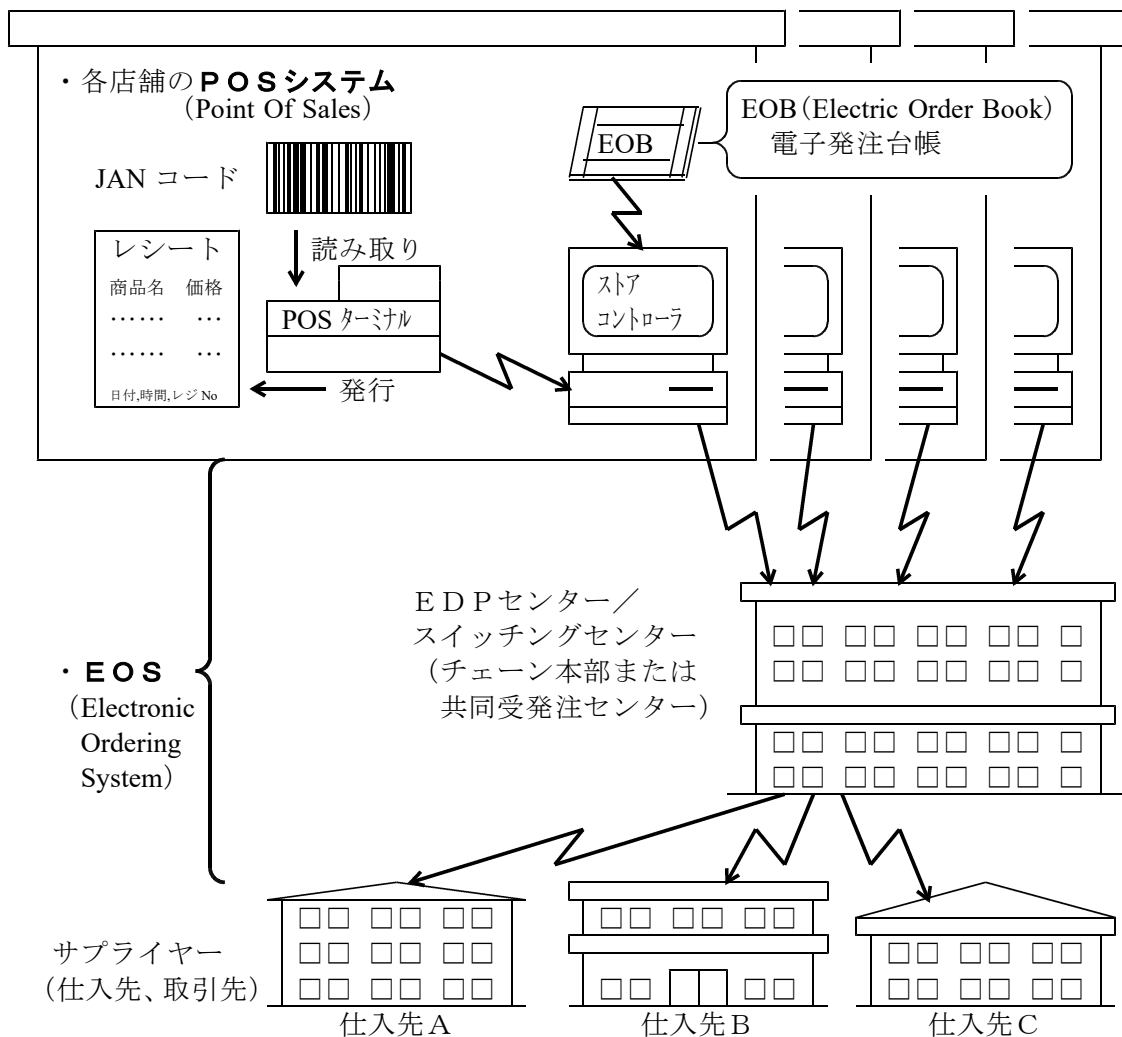
＜補充発注とは＞

売れた商品を補充するために、売場から発注すること

定期発注

定量発注

＜EOS発注のしくみ＞



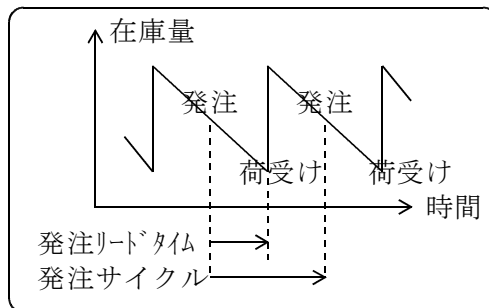
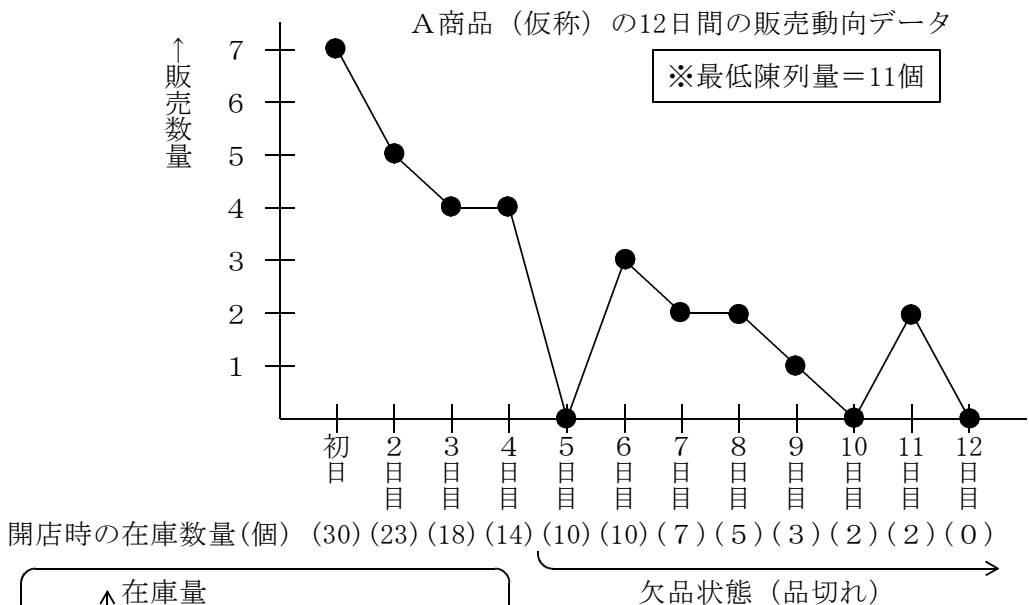
(参考) EOS発注のメリット

- ①発注時間の短縮
- ②正確かつ迅速な伝達
- ③検収の精度向上 → 誤納、未納、遅納などの低減
- ④検収時間の削減
- ⑤発注コストの削減…電話代や伝票の処理

(2) 最低陳列量と欠品の意味

欠品 { 商品が(ゴンドラ什器から)全てなくなったとき
最低陳列量を割った状態 ←重要

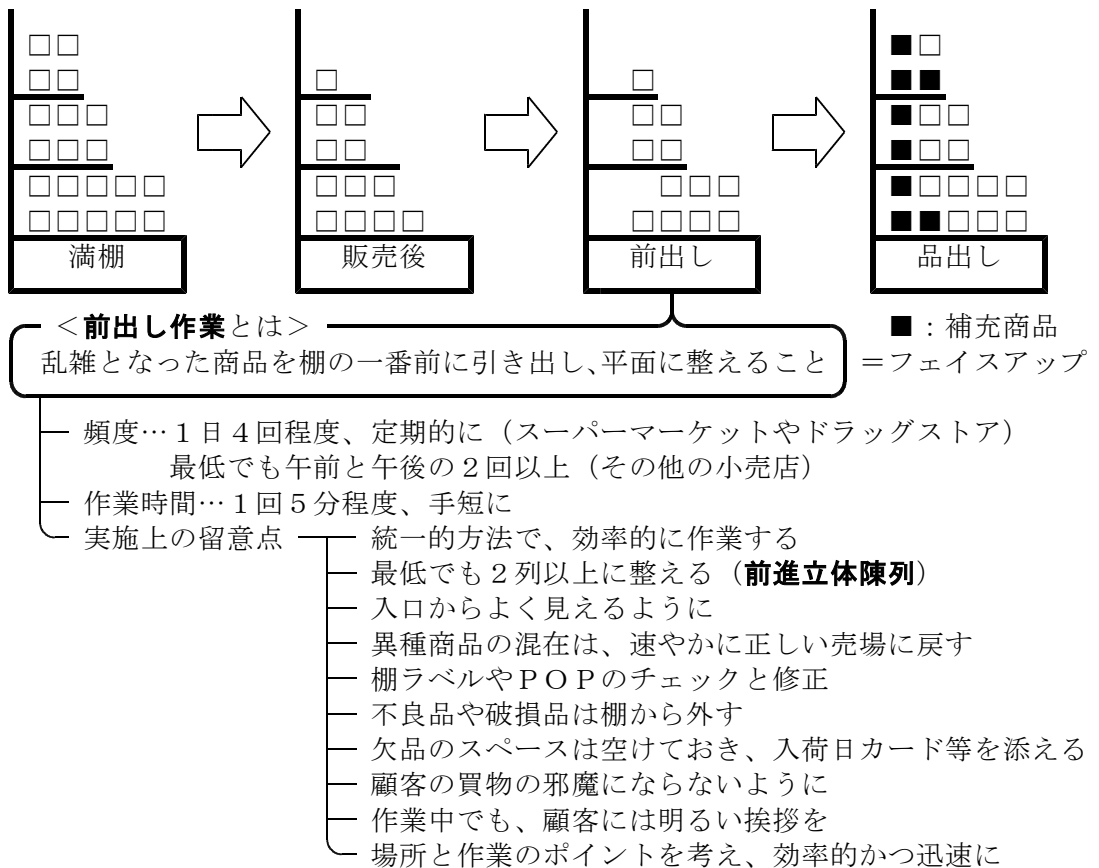
これ以下になると、販売数量が急速に減少する陳列在庫量



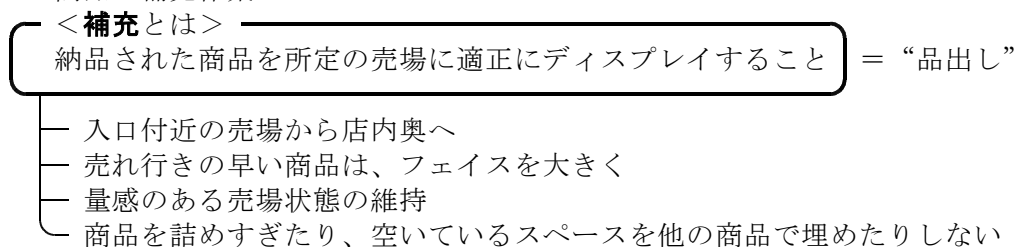
欠品を起こさないためには、
発注リードタイムを考慮に入れて
補充発注を実施しなければならない。

3 商品の前出し作業および補充作業

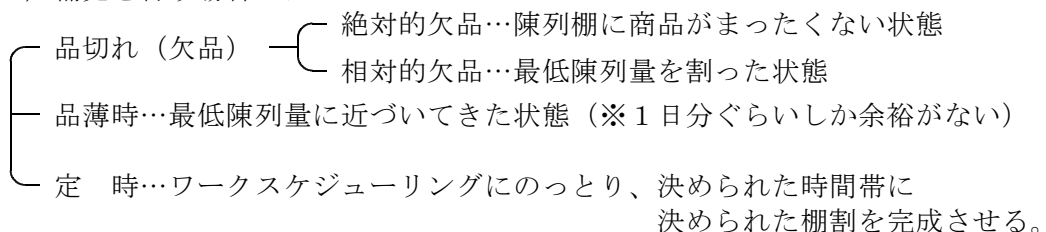
3-1 商品の前出し作業



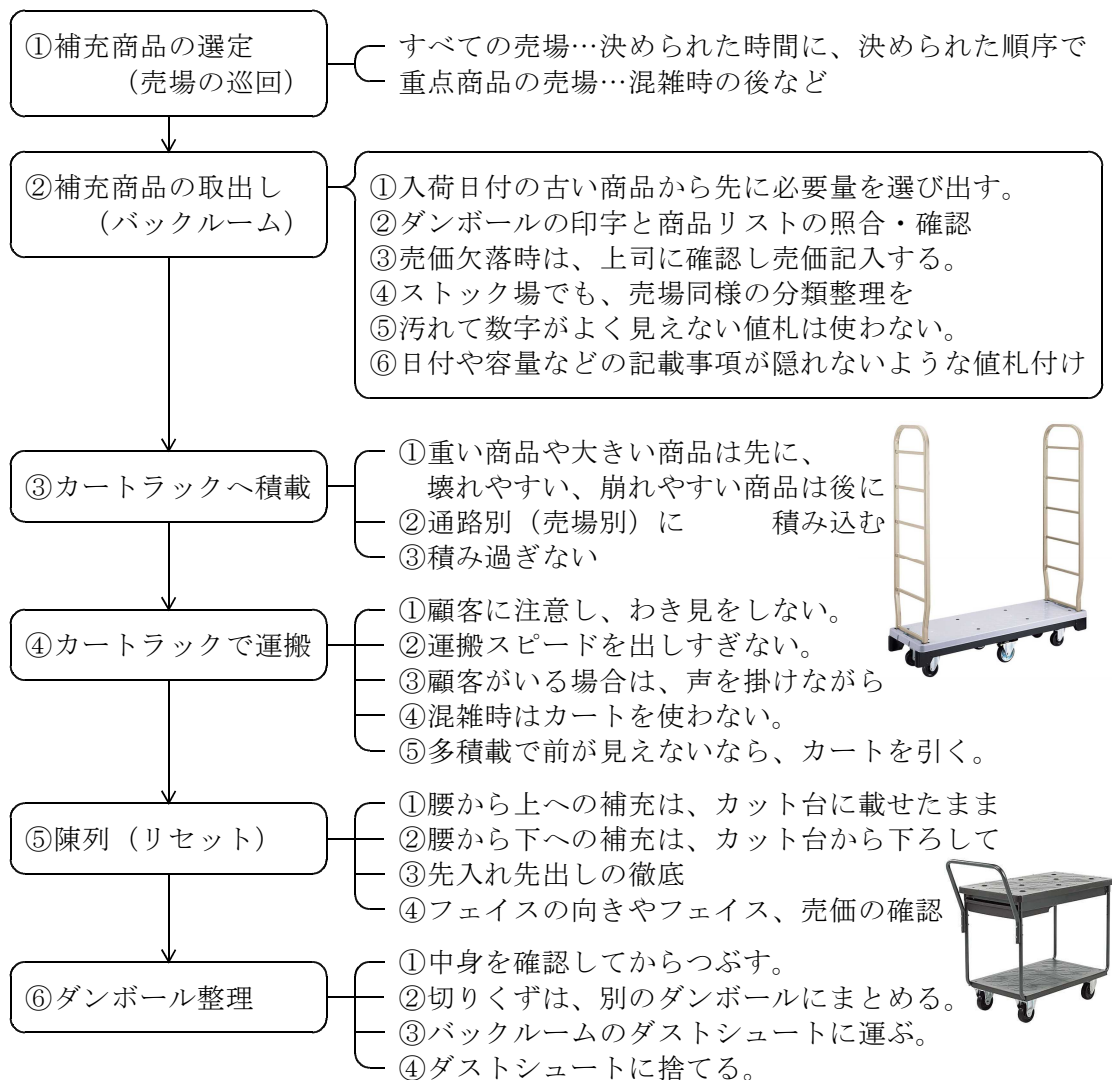
3-2 商品の補充作業



(1) 補充を行う場合とは



(2) 補充の手順と留意点



● 補充後のチェックリスト

- ① 商品とプライスカードやPOP広告が一致しているか。
- ② 商品を担いで運んでいないか。
- ③ カートに積み込みすぎているか。
- ④ 小さい商品や崩れやすい商品を下に積んでいないか。
- ⑤ 商品の邪魔になるようなディスプレイになっていないか。
- ⑥ 先入れ先出しを忘れていないか。
- ⑦ フェイスを前にそろえてディスプレイしているか。
- ⑧ きちんと分類してディスプレイしているか。
- ⑨ 不良品を出していないか。
- ⑩ 混雑時に品出ししていないか。

4 戦略的ディスプレイの概要

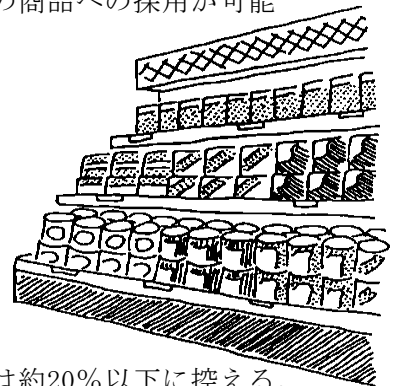
4-1 ディスプレイの方法 …「見やすく、手に取りやすい」を心がける

前進立体陳列

…基本的なディスプレイ技術、全ての商品への採用が可能

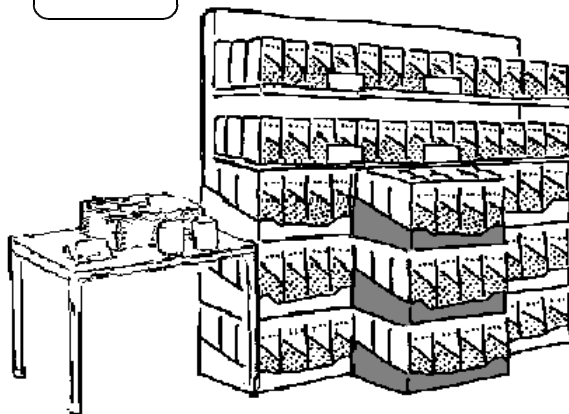
商品を手前に前進させ、積上げ
立体的にディスプレイする方法

→触れやすさ、
盛り上がった感じの迫力



変形陳列

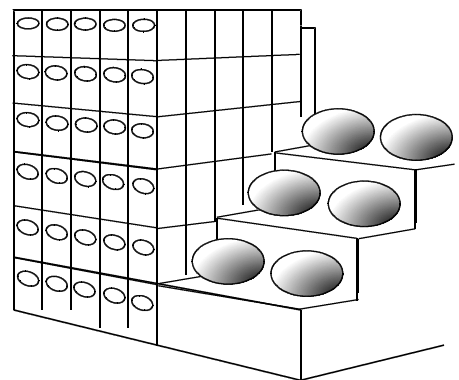
…売場にアクセントをつける。使用は約20%以下に控える。



ウイング陳列
(翼型陳列)



プッシュアウト陳列
(突き出し陳列)



パイルアップ陳列
(積み上げ陳列)

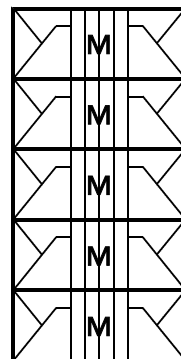
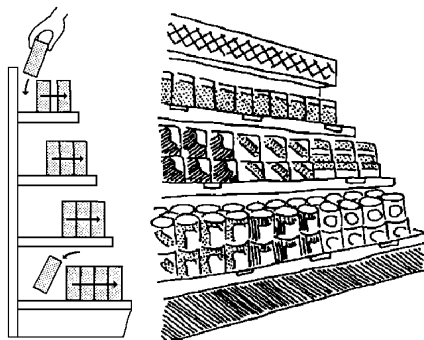
ステップ陳列
(ひな壇陳列)

	方 法	適した商品
プッシュ アウト陳列	ゴンドラ什器などの陳列ライン よりも前面の通路側に商品を突き 出す形でディスプレイする方法	・後面と同一商品または関連商品 ・新製品や育成商品
ウイング陳列	ゴンドラエンドや平台の両側、 または片側のサイドに、 鳥の羽を広げたように突き出して ディスプレイする方法	・エンド、平台テーマの関連商品 ・認知度を高めたい商品 ・ついで買い商品 ・売れ残り品の売り切り
ステップ陳列	トレーパック商品や缶詰類などの 商品を、ひな壇状に積み上げて ディスプレイする方法	・積み重ねても変形しない商品
パイル アップ陳列	商品を組合せながら、垂直に高く 積み上げてディスプレイする方法	・積み重ねられるもの ・中～大型商品で安定感あるもの

4-2 ディスプレイ実施上の留意点

①前進立体陳列（フォーワード陳列）…セルフサービス販売方式を主体とする店舗

- ・表面が盛り上がった感じにすること（前出し作業）が重要である。
- ・補充は、先入れ先出し法で行い、商品のロス化を防止する。
- ・崩れやすい形状の商品には、仕切り板や支え板などの補助具を利用する。



②カラーストライプ陳列 …セルフサービス販売方式を主体とする店舗

- ・同一色の単品を集めて、色の訴求により、陳列面に縦じま模様を作る。
→商品の魅力を引き出し、顧客を売場に引きつけ、購買に結びつける。
- ・シンプルなデザインの方が効果がやすい。
- ・どのフェイスを見せれば、最も美しくカラー訴求ができるかを検討・決定する。
- ・仕切り板、仕切り棚を活用し、カラー別ラインが崩れないようにする。
- ・プリパッケージのアクセントカラーを効果的に利用する。（上図参照）

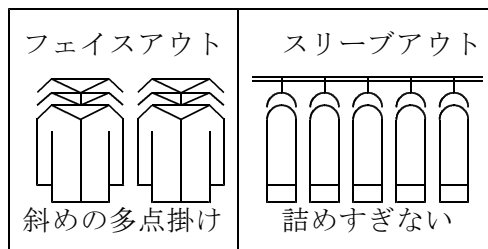
③コーディネート陳列 …専門店のよう店舗でストアコンセプトを主張

- ・生活シーンに合わせて販売促進のテーマを設定し、主力商品周辺に関連商品をディスプレイする。
- ・顧客ニーズに合わせたコーディネートと共に、商品知識や接客技術の社員教育の向上を図る。



④ハンガー陳列 …セルフサービス販売方式を主体とする店舗

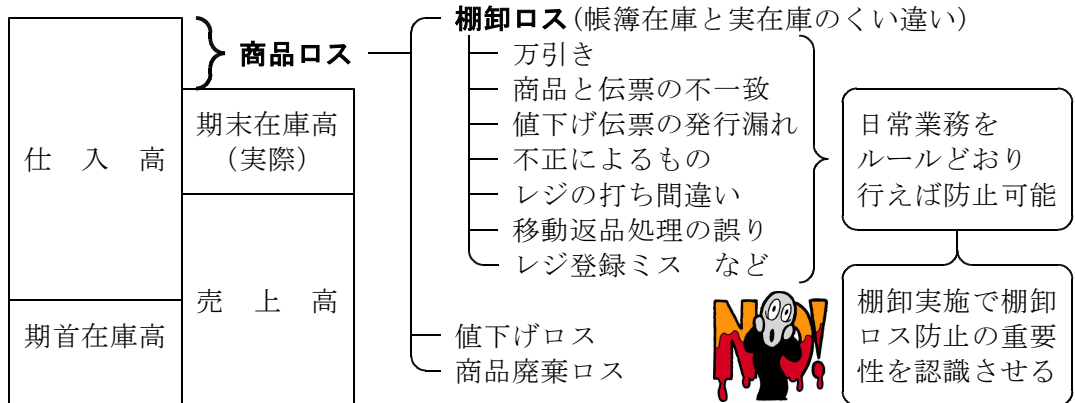
- ・斜めの多点掛けやスリーブアウトなど探しやすい陳列形態の工夫
- ・サイズ探しが容易になるよう色違いハンガーやサイズ表示部品を使う。
- ・取りやすく、見やすい量に抑える。（商品を詰めすぎない）



5 棚卸の目的と実施プロセス

- (1) 棚卸の目的 … 正確な実在庫を知り、管理日報（帳簿在庫）のデータ修正を行う。
→適正な在庫コントロール、利益管理

＜棚卸ロス（品減り）の原因と対策＞



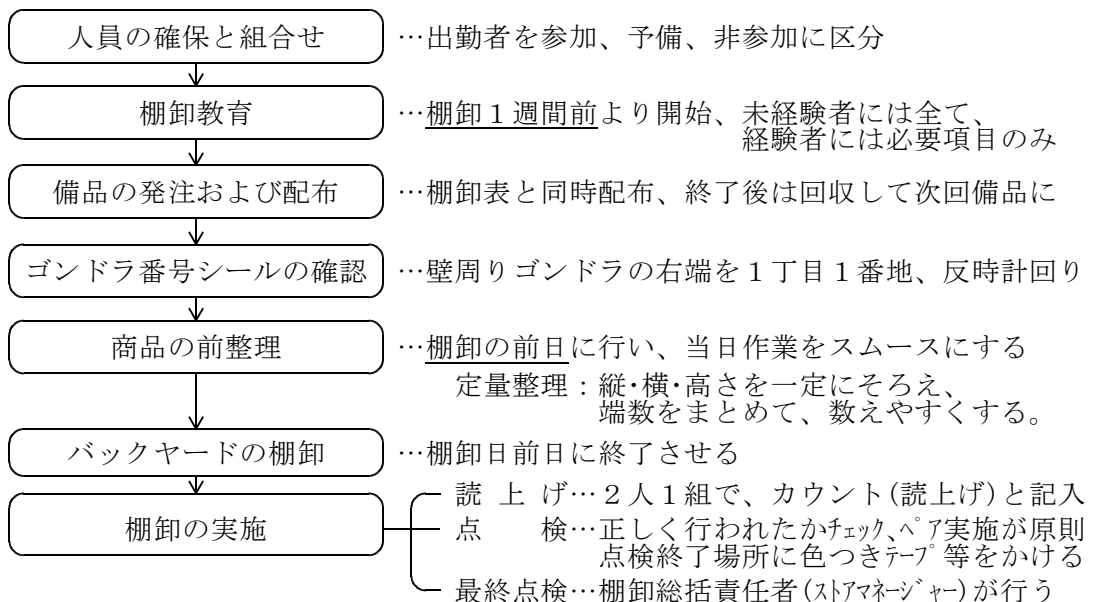
(2) 棚卸の体制

- ・ チームワークとコミュニケーションが重要
- ・ 計画と反省の資料を作成し、後任者に引き継ぐ

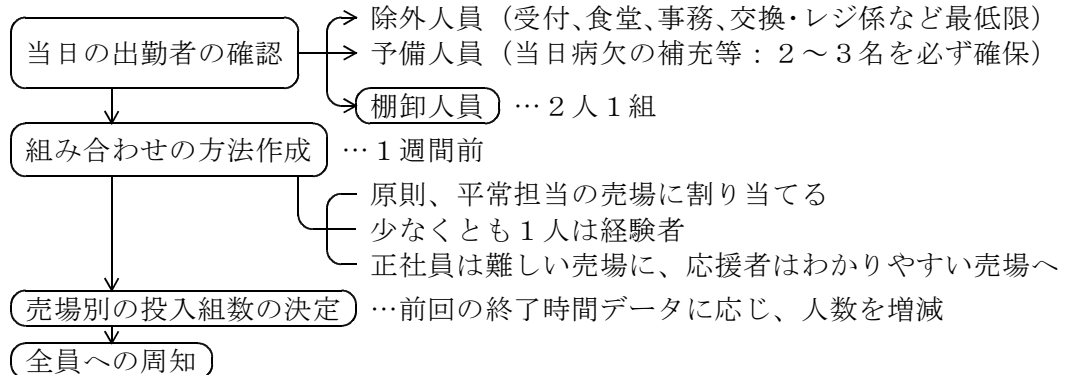
(3) 棚卸実施のプロセス

棚卸作業は、一時期にすべての商品などの動きを静止した状態で実施する。
限定した時間内に作業を完了させるには、前準備の完了が前提条件となる。

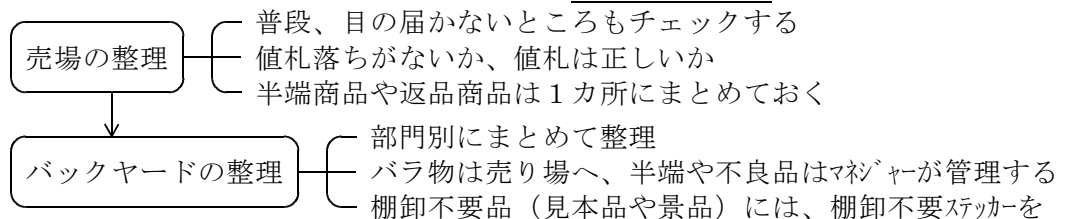
(参考) 棚卸全体の流れ



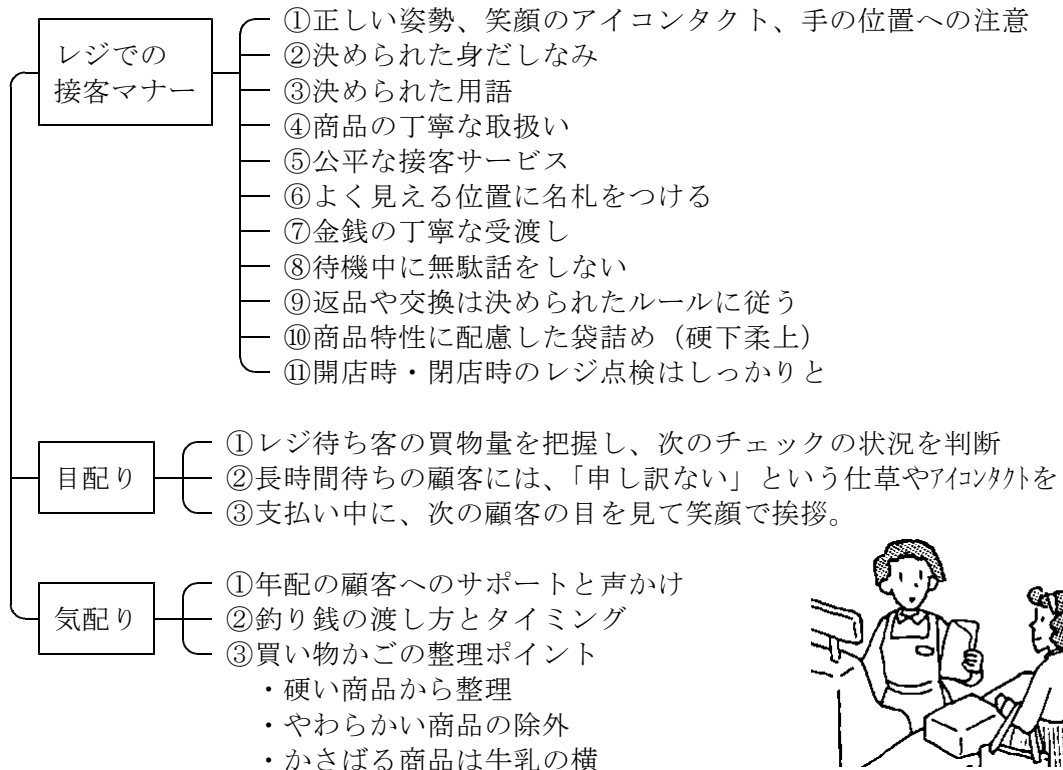
●人員の確保と組み合わせ



（４）売場とバックヤードの整理（商品の前整理：棚卸の前日までに行う）



6 レジチェッカーの役割



第2章 戦略的ディスプレイの実施方法

ディスプレイのタイプ

補充型陳列…セルフサービス主体の売場、主に最寄品

展示型陳列…対面販売主体の売場、主に買回品

1 補充型陳列（オープンストック）

1-1 補充型陳列の目的と留意点

＜補充型陳列とは＞

消耗頻度、使用頻度、購買頻度が高い定番商品を効率的に補充し、継続的に販売するためのディスプレイ方法

合理的：顧客にとって「見やすい」「選びやすい」「手に取りやすい」

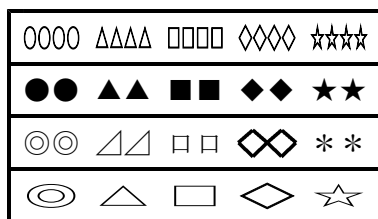
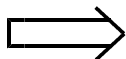
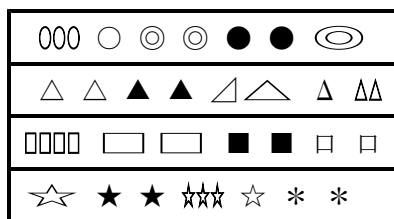
機能的：小売店側から「売場を管理しやすい」「販売数量を増やしやすい」「商品管理しやすい」

(1) 補充型陳列の留意点

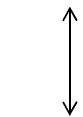
補充型陳列
の留意点

- ①前進立体陳列にすること
- ②安定感のあるディスプレイにすること
- ③売場に清潔感が表れるようにすること
- ④最上段のディスプレイの高さを統一すること
- ⑤ディスプレイのパターンを決めておくこと

(2) 陳列棚の縦割（垂直型）展開



容量：小



容量：大

(3) フェイスとフェイシングの違い

＜フェイスとは＞

商品の顔に当たる部分
商品の存在感を最も強く訴求する面

どの面を
顧客に見せるか

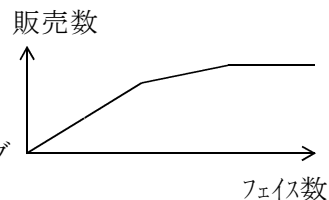
価値を伝える
…見える、わかる
コストのかからない
…手間や嵩のない

＜フェイシングとは＞

陳列棚の最前列に、同一、かつ、複数の商品（単品）を横（と縦）に最適な数量を並べる配列技能

それぞれの商品（単品）の
販売数量に応じて
フェイス数を決定する

…あるフェイス数を超えると、
販売数量は増えなくなる
→それぞれの商品（単品）に
おける適切なフェイシング



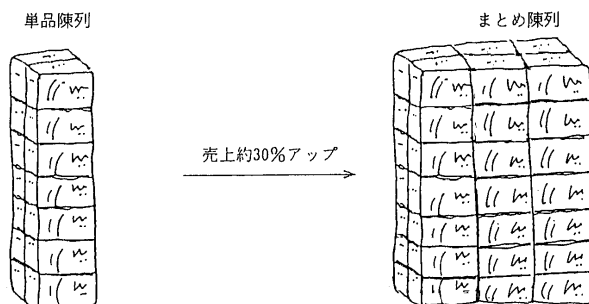
(4) フェイシングの考え方

- ①フェイシングとは棚割の一つであり、商品の陳列数量を縦横に計画的、戦略的に決定する。
- ②POSデータによって把握した販売動向により決定する。
- ③ニーズが強い単品の多フェイス化が基本 = 死に筋商品の排除

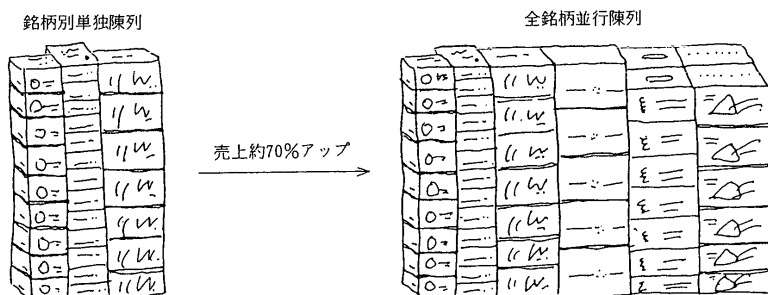
(5) 補充型陳列の具体例

① 売上増加のためのディスプレイ方法

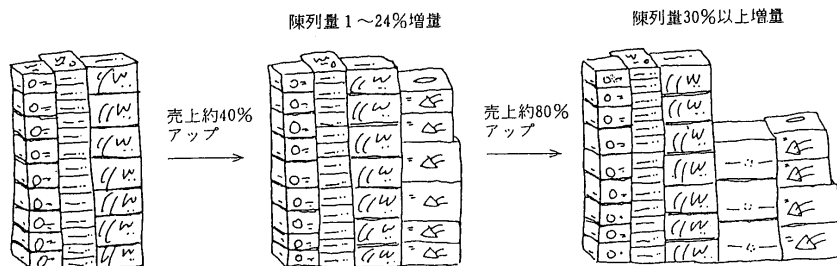
i) 単独陳列よりも集合陳列のほうが売れる。



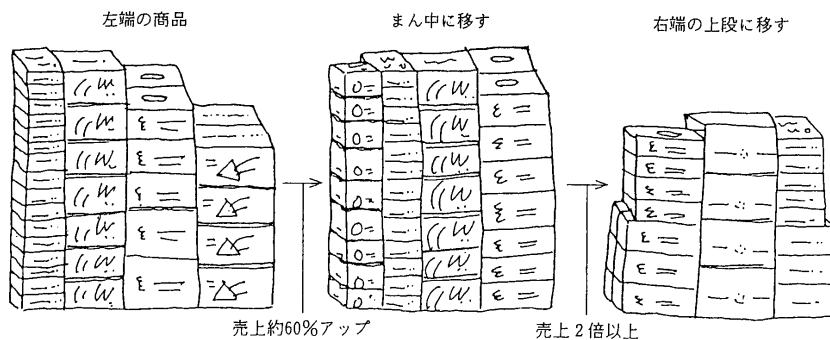
ii) 少数ブランド単独陳列よりも多数ブランド複合陳列のほうが売れる。



iii) 大量陳列にすると売れる。

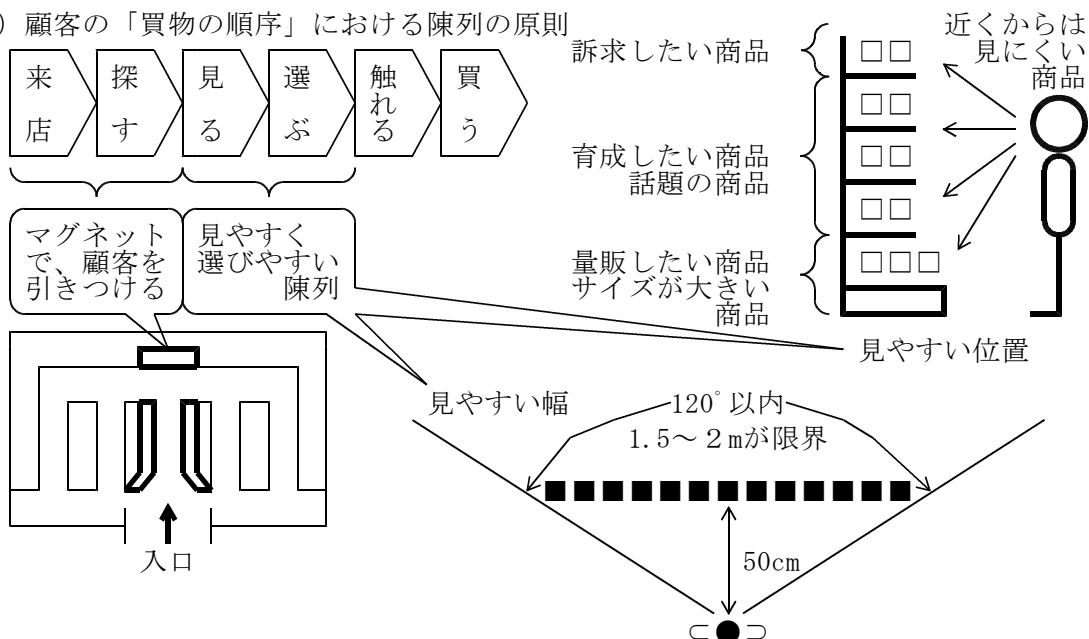


iiii) 同一商品でも高さや置く場所によって売れ方は変化する。

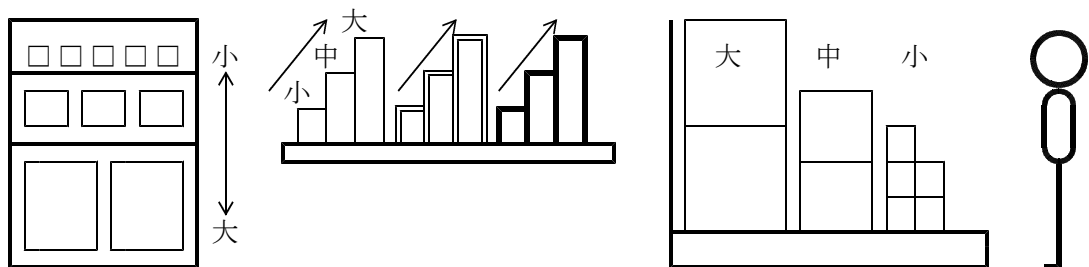


1-2 補充型陳列の原則

（１）顧客の「買物の順序」における陳列の原則

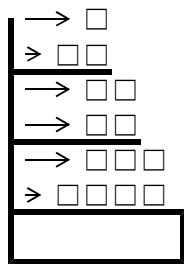


(2) サイズ区分



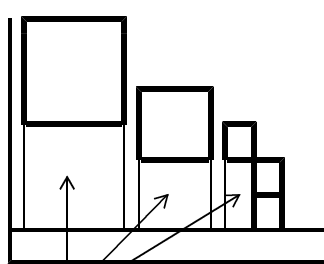
(3) ハイターン・ローストックを実現させる陳列方法

①前進立體陳列

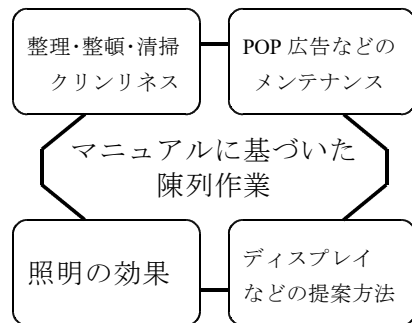


前出し

② 上げ底陳列



ダミー



2-3 補充型陳列の戦略的实践方法

- ・ ギンドラ陳列…ブランド力の強弱によって配置する場所を変える
- ・ エ ンド陳列…①育成商品を中心にし、関連商品などを周囲に配置
②新商品などを売れ筋商品などで挟み込む

(1) 戦略的ギンドラ陳列の方法

ブランド認知力の強い商品と弱い商品の組み合わせ

<改善前>

強	強	弱
---	---	---

<改善策1>

強	弱	強
---	---	---

<改善策2>

弱	強	弱
---	---	---

(2) (ギンドラ) エンドへの配列方法

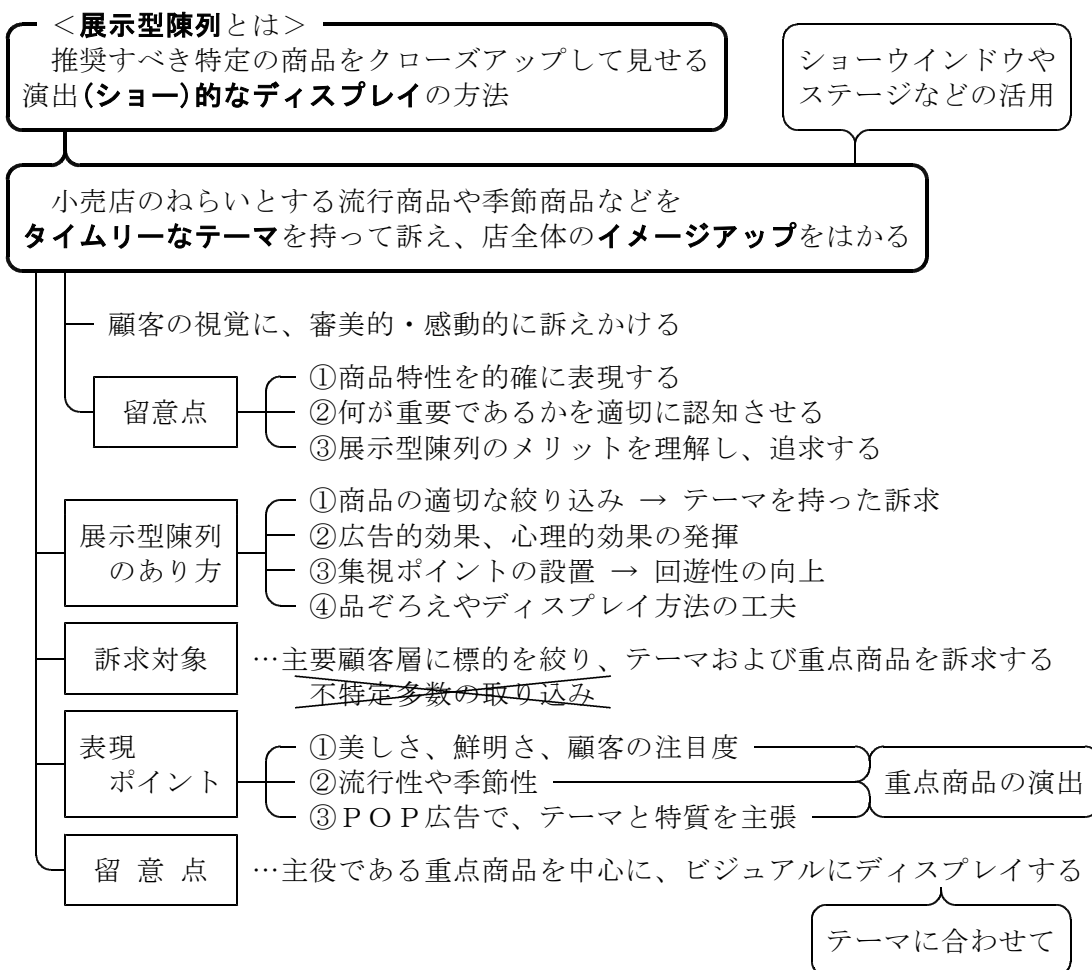
① 育成商品中央配置型

関連 商品	育成 商品 サンプル	関連 商品
テーマ 商品	育成 商品	テーマ 商品
売れ筋		

② ダブルアタック (挟み撃ち) 型

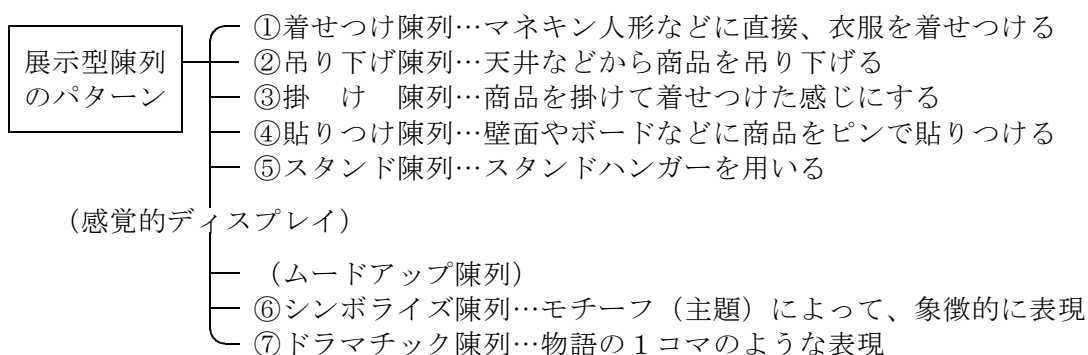
パネルボード		
売れ筋A	新製品A	売れ筋A
新商品B	売れ筋B	新商品B
売れ筋C	新製品C	売れ筋C

2 展示型陳列（ショーディスプレイ）



●展示型陳列の具体例

展示型陳列は、売りたい商品を重点的に販売するための方法である。
ショーマンシップを発揮することが展示型陳列の成功ポイントでもある。

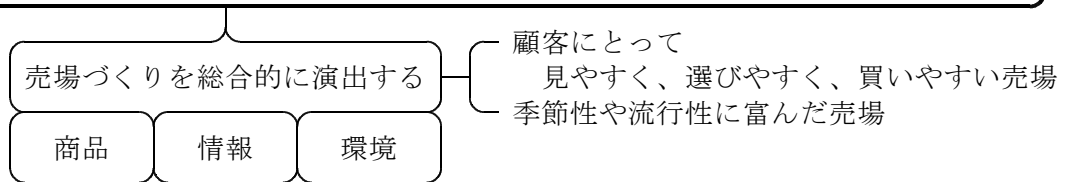


4 ビジュアルマーチャンダイジング（VMD）への取組み視点

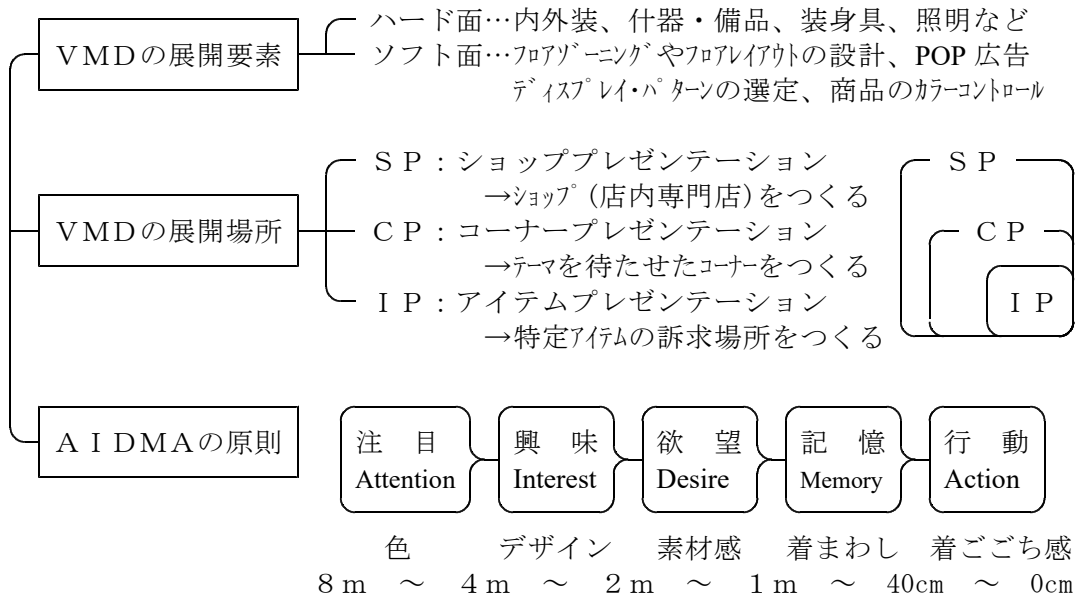
(1) ビジュアルマーチャンダイジング（VMD）の意義

＜ビジュアルマーチャンダイジング（visual merchandising）とは＞

視覚的商品演出方法：小売店のマーチャンダイジングを視覚的に訴求していくこと

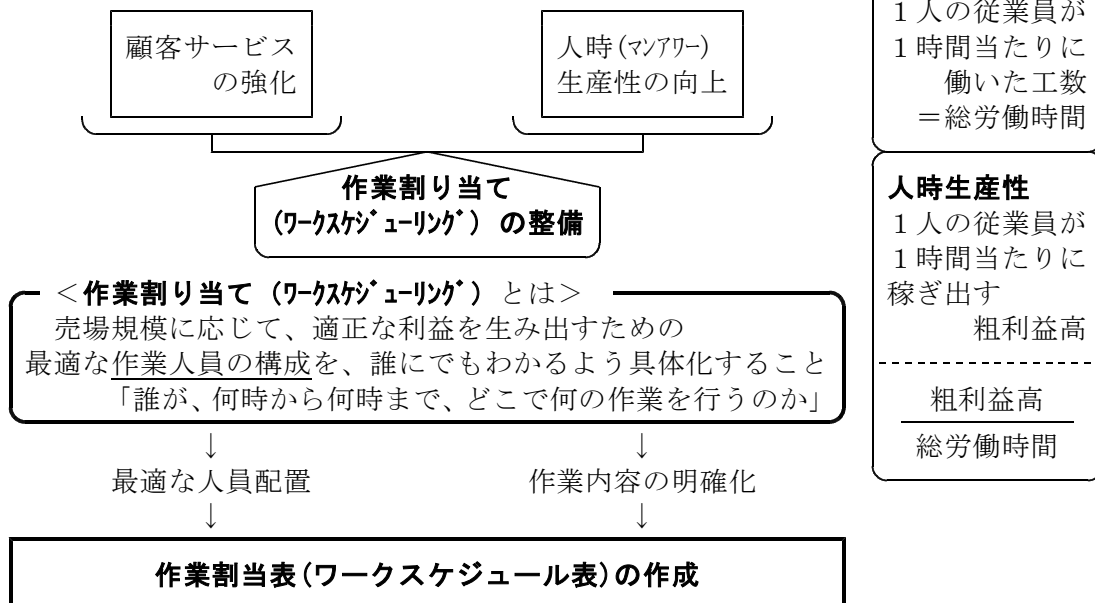


(2) VMDによる売場活性化の方法



第3章 作業割当の基本

1 ワークスケジュールリングの重要性



日々の作業について、従業員の能力を考慮し、「どの作業を」、「いつ」、「誰がやるか」を割り当てた一覧表

- 作業割当表の作成にあたっての検討事項
- (1) 重点事項を検討する
 - (2) 余裕を持たせる
 - (3) 作業者の習熟度や知識を把握しておく
 - (4) 週間ベースで作成する

- 作業割当表を作成する前のチェック項目
- ① どの時間帯は、どのような作業が必要か
 - ② 誰にやらせるべきか
 - ③ いつまでにやらなければならないか
 - ④ どのような報告をさせるか
 - ⑤ どのような準備と後始末がいるか
 - ⑥ 経費と効果の関係はあるか
 - ⑦ まとめてやれないか
 - ⑧ この時間帯でなければならないか
 - ⑨ 順序は変えられないか
 - ⑩ どのような道具が必要か

作業・シフト割当表

今月の重点項目：○○○○○○ 売上げ目標：△万円

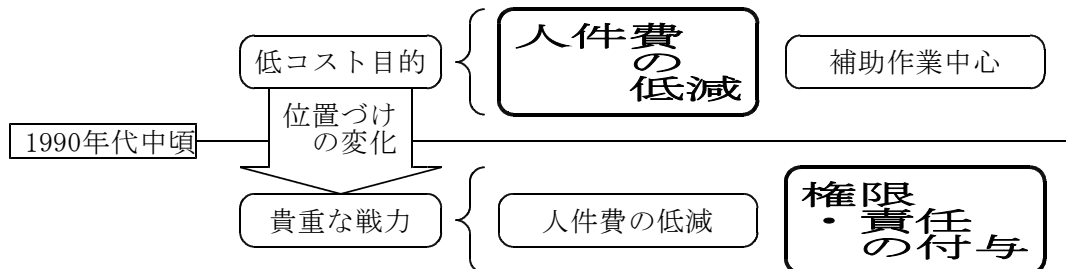
○月△日

□曜日

	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	21:00	備考
Aさん			← 開店準備	レジ操作 →	食事	← 商品補充				
Bさん						← クリネス	品出 *		→	
Cさん					← レジ操作			受注 *		

2 パートタイマー・アルバイトの活用方法

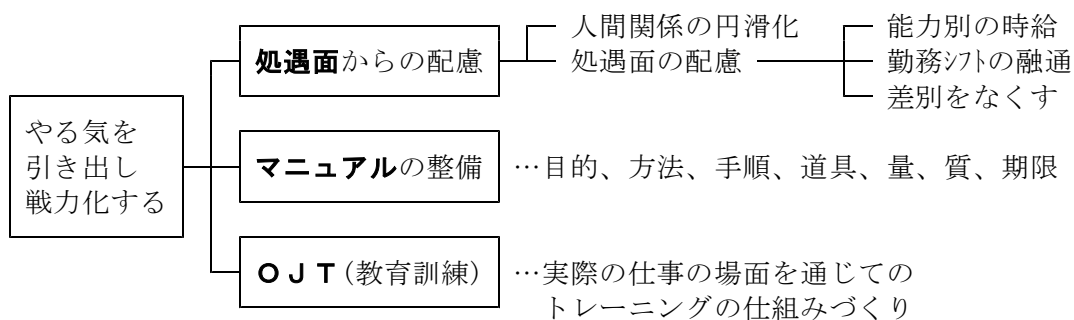
●パートタイマー・アルバイトの位置づけの変化



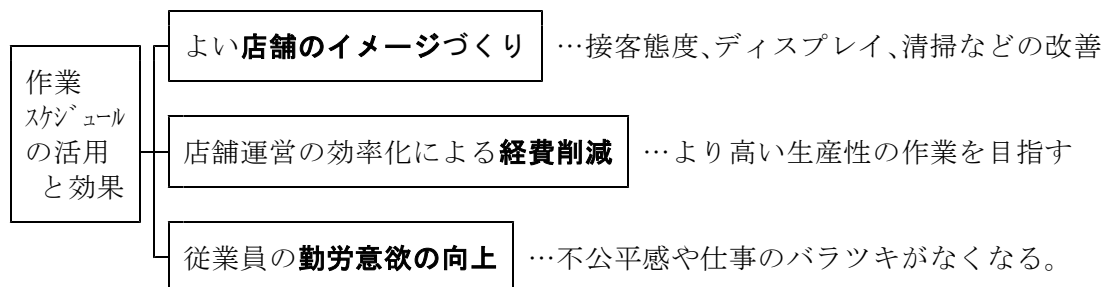
●パートタイマー・アルバイト活用のメリットとデメリット（正社員に比べて…）

メリット	デメリット
①人件費コストが、安い。 ②期間を決めた雇用契約を結べる。 ③必要なときに必要なだけ調達可能。	①長期戦力になりにくい。 ②働く時間、日数が少なく限定される。

●パートタイマー・アルバイト活用の仕組みづくり



（参考）作業スケジュールの活用方法



第4章 レイバースケジューリングプログラム（LSP） の役割と仕組み

1 レイバースケジューリングプログラム（LSP）の目的

1-1 LSPの定義

＜レイバースケジューリングプログラムは＞
“誰が” “何時から” “何時まで” “どの作業を” “どれくらい(作業量)”
行うかを定める計画システム、**作業割当計画**とも呼ばれる。

(1) LSPへの注目背景

POSシステムの普及→

曜日別、時間帯別売上数量データの把握

経験と勘に頼る作業割当

データに基づいた作業割当

↓
店舗作業の効率化

(2) LSPの目的

LSPの基本的目的

- ①顧客へのサービスレベルの向上（人員増はしない）
- ②残業時間の削減、単純作業のアルバイト化
→主任クラスが知的労働に注力できる

LSP導入の留意点

- 作業のシステム化
- 作業の標準化
- 作業発生予測

1-2 LSPの実施計画の立て方

(1) 労働生産性の把握（計画準備段階）

① 部門ごとに作業を分類する

② 分類ごとに労働生産性を把握する

③ 作業の発生を予測する方法を定める

(2) 日常業務における作業割当計画の立案

①必要な作業量を予測する

②各作業者の就労予定と
つきあわせる

作 業 計 画

(3) フィードバック

他システムとの調整

作業のやり方の不備

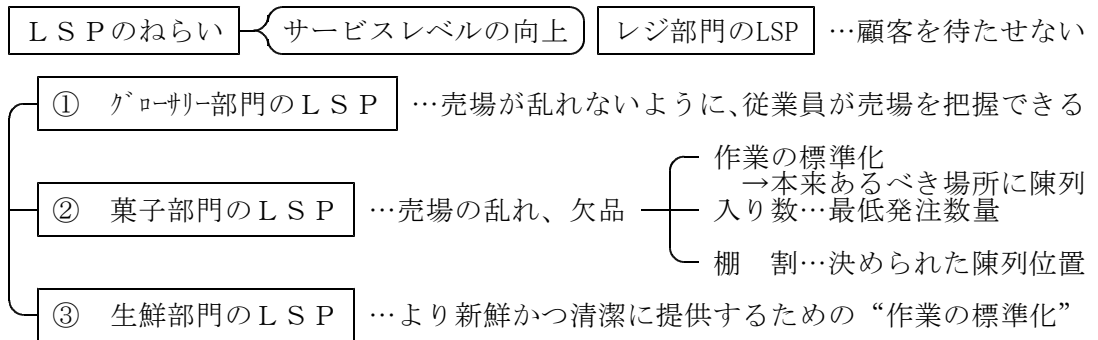
労働生産性把握の不備

作業発生自体の問題・作業発生時間の問題

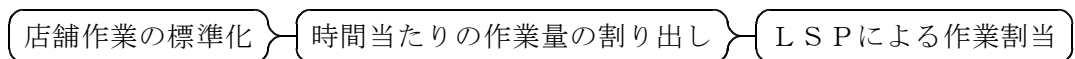
予測の不備

1-3 LSPの利用分野

(1) 売上の確保



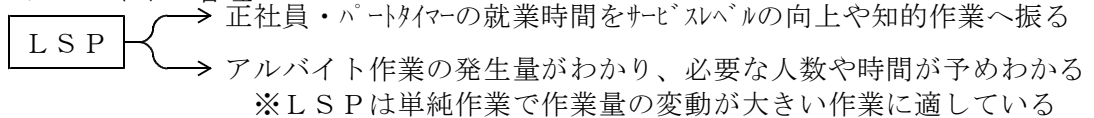
(2) 本部による店舗作業の把握



(3) 作業コストの把握

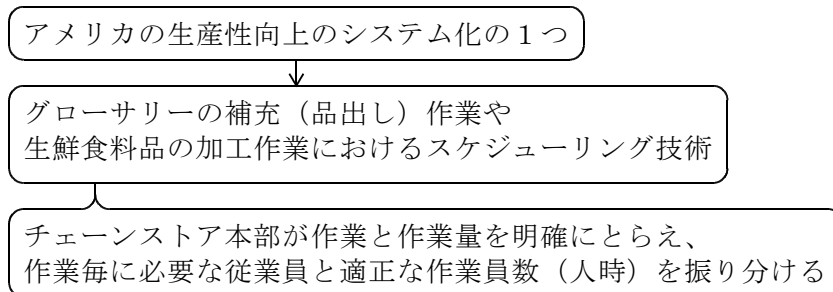
コスト削減よりも、利益につながる作業コストの管理が重要

(4) アルバイトの管理

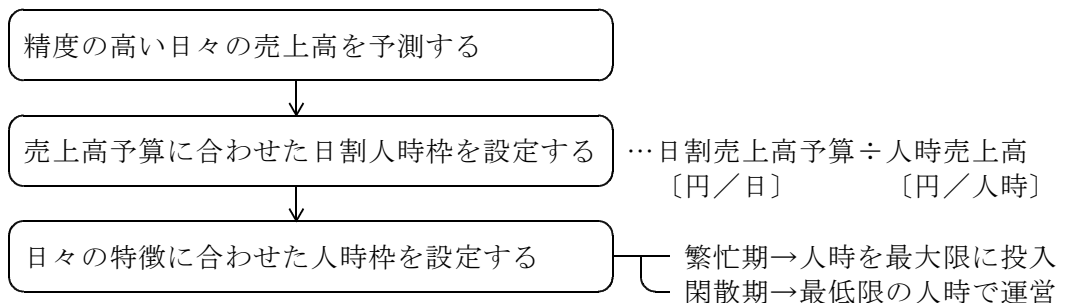


2 レイバースケジューリングプログラムの開発ツールと運営の留意点

2-1 LSPの開発ツールと基本原則



2-2 LSPによる効率的店舗運営のポイント



3 レイバースケジューリングプログラムの活用による発注作業の改善

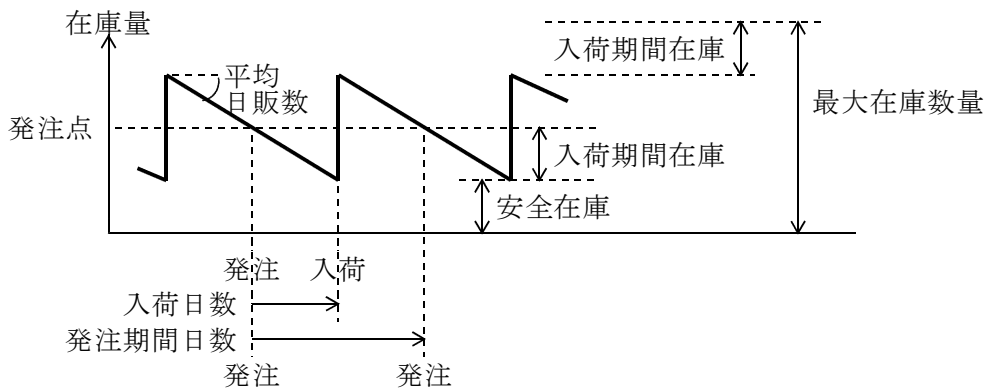
●発注に関する用語

発注期間日数	発注日から次の発注日までの日数。
発注リードタイム	発注日から商品が入荷するまでの日数。（入荷日数）
安全在庫日数	品切れ防止などを考慮し、 最低で何日間分の在庫を持つべきかという日数。
平均日販数	1日平均で商品がいくつ売れているか。
最大在庫数	発注から入荷までの販売数量を考え、最大となる在庫数量。 (発注期間日数＋入荷日数＋安全在庫日数) × 平均日販数
安全在庫数量 (安全在庫数)	ボリューム感や安全性の点からみた最低必要な在庫数。 不足の要因で単位当たりの販売量が変動することを 予測して、欠品を防ぐために最低限必要な在庫数。 安全係数 × $\sqrt{\{(\text{発注期間日数} + \text{入荷日数}) \times \text{平均日配数}\}}$
発注点	在庫がいくつになったら発注するかという数量。 その数を切れば発注するとあらかじめ決めた在庫水準。 入荷日数と安全在庫日数に1日当たりの平均販売個数を 掛けて求める。 (入荷日数＋安全在庫日数) × 平均販売個数 (入荷日数＋安全在庫日数) × 平均日販数
発注ロット	1ロット発注した時の入荷数（段ボール箱の入り数）
発注数	販売予測にもとづいて計算され、実際に発注した量。 最大在庫数から帳簿在庫数を引いて求める。 最大在庫数－帳簿在庫数
帳簿在庫数 (理論在庫)	棚卸しをしないで計算上で求めた現時点の在庫数。 販売数量と仕入数量から計算上出された在庫数。 前回の在庫数＋仕入数－販売数
前回の在庫数量	前回から繰り越された在庫数量。
仕入数量	一定期間に仕入れた商品数。
販売数量	一定期間に販売された商品数。

(1) グローサリーの発注のケース

発注期間日数 = 4 日
入荷日数 = 2 日
安全在庫日数 = 2 日
平均日販数 = 3 個

前回の在庫数量 = 10個
 仕入数量 = 6個
 販売数量 = 7個



最大在庫数量 = $(4 + 2 + 2) \times 3 = 24$ 個
 発注点 = $(2 + 2) \times 3 = 12$ 個
 帳簿在庫数量 = $10 + 6 - 7 = 9$ 個
 発注数量 = $24 - 9 = 15$ 個

※発注期間を短くすると、少ない在庫で運営できるが、
発注回数と納品回数が増えて作業が増加する。
※発注期間を長くすると、最大在庫数量は増加するが、
発注回数は減少し、発注作業の効率は向上する。

(2) 人時計算にもとづく発注作業モデル

調当り

$$\text{発注人時} = \text{発注時間} \times \text{発注回数}^* \textcircled{4}$$

$$\text{発注時間} = \frac{1 \text{ 品当たり}}{\text{発注品目数}} \times \text{発注時間}^{*②} + \text{発注固定時間}^{*③}$$

$$\text{発注品目数} = \text{品目数} \times \text{発注率}^{*①}$$

(3) 計算式にもとづく改善策（仮案）

- ①発注率を抑制する …売れ筋商品は、在庫数量を増やし、発注ロットを大きくする。
- ② 1品当り発注所要時間を切り詰める…オーダーブック方式から棚札方式へ切り替える（今日では、差は小さい）
- ③発注の固定作業を減少させる
- ④発注回数を減少させる

第5章 人的販売の実践と管理

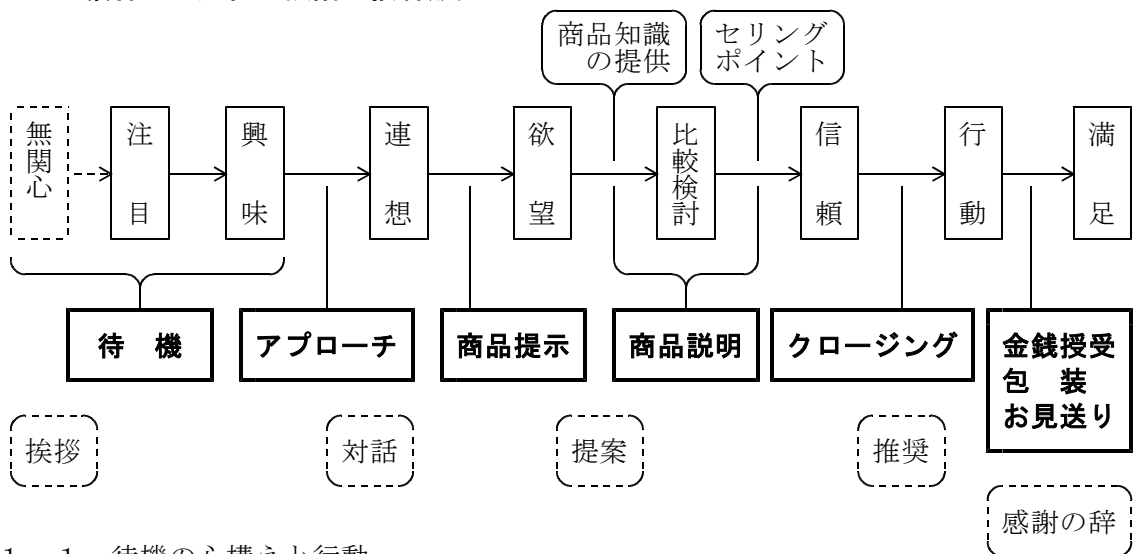
1 販売員の実践知識

●顧客心理過程の8段階

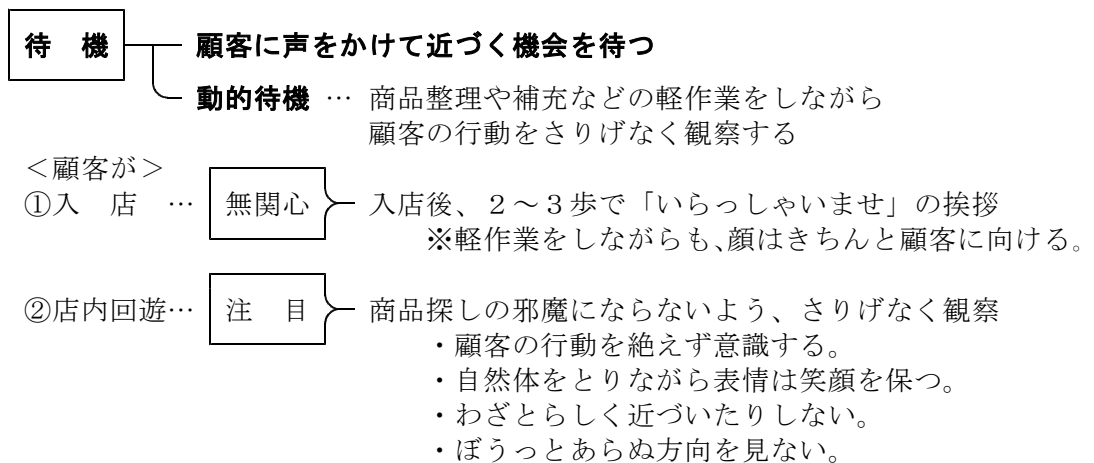
買物をしようとするときの顧客の心理変化



●顧客心理過程8段階と接客販売プロセス



1-1 待機の心構えと行動



1-2 顧客の心をつかむアプローチ

アプローチ

「いらっしゃいませ」などと、お客様に声を掛けて近づくこと

●アプローチのチャンス

※高額な商品では慎重に、
低価格の商品では早めに
一瞬にして、
顧客の心を捉える言葉

- ・ 1つの商品を見ているとき
- ・ 商品に手をふれたとき
- ・ 商品から顔をあげたとき
- ・ 足をとめたとき
- ・ 何かを探しているとき
- ・ 顧客と目が合ったとき

顧客の目を引く
動作により
自らチャンスをつくり出す
こともできる

「いらっしゃいませ」 + 30度のお辞儀

“連想” “段階なら” → “いいデザインでしょう” など

●アプローチがうまくいかなかった場合

- 一度引き下がり、再度、アプローチする。
- 二度目のアプローチは、
よほど慎重にタイミングをはかり、適切な言葉を選ばないと
顧客にうるさがられ、警戒心を持たれ、厳しく拒絶される



●段階別の行動と留意点

<顧客が>

①特定の商品群の前に立ち止まる

興味

第1アプローチのタイミング
「私が接客します」という告知

②特定の商品をじっと見る

連想

第2アプローチのタイミング

- 商品タグを見ているとき
- 顧客が顔を上げたとき
- 顧客と目が合ったとき

顧客のニーズを探る

1-3 顧客の潜在欲求を探り出す商品提示

●商品提示の原則

- ①使う状態にしてみせる
- ②商品に手をふれさせる…五感を使わせる
- ③商品の特徴をはっきり見せる

欲望

比較検討

顧客が商品を選択する要素の中で、どれを最優先しているか

※商品選択の迷いを解消できないでいると、クロージングの段階に進まない

＜商品選択基準をさぐるには＞

はじめのうちは、軽く薦めながら、その商品についての好みなどを尋ね、商品提示と質問を上手に積み重ねて、顧客の好みや考え方を探る。

1-4 商品の効用や恩恵を提案する商品説明

進むにつれて、顧客の好みや考え方が次第に明確になってくると、具体性を持った明確なセリングポイントを打ち出す。

商品の特徴や効用の中で、
購買決定に最も影響を及ぼす点を
短くかつ効果的に表現した言葉

販売員は、ヒヤリングと観察によって、
顧客の現状の不満や悩み、もしくは
欲求の原因などをつかみ取り、

- ・優れたセンス
- ・その商品の豊富な使用経験
- ・多くの顧客からの的確な情報

顧客の求める生活シーンを提案する

1-5 顧客に満足を感じて頂くクロージング …売買の成立に向かう最終段階

クロージング

顧客に「自分の意思で決めた」という満足感を感じさせる販売技術

＜顧客が＞

- 再度、商品を取り上げる

信 頼
(確信)

●クロージングのタイミング

- 販売員に同調する言葉が多くなったとき
- 試着したときの表情に満足感が感じられたとき
- 同じ質問が多くなったとき
- 深くうなずくようになったとき
- 確認する言葉が多くなったとき
- 顧客の質問が出つくしたとき
- ひとりで考え出し、無言になったとき
- 価格を気にし始めたとき
- 購買方法について気にし始めたとき
- その商品を使用するシーンを口に出したとき
- 小物などの質問が出始めたとき
- アフターサービスに質問が及んだとき

「いかがですか」と背中を押してみる

「こちらでよろしいですね」
と念押しをする

決 定
(行動)

顧客の商品選択基準のなかで
最も重要性の高いものを基準に、
最適な商品を2～3品目に絞り込み
専門家としてのアドバイスを添えて
推奨し、購買決定を促す。

セリングポイントを訴える

1-6 金銭授受は細心の注意を払う

＜金銭授受の留意点＞

- ① 買上げ金額の確認
- ② 預かり金額の確認
- ③ レジに入金するときに再確認
- ④ レジでつり銭を確認
紙幣は向きをそろえ、
小銭は一目でわかるように
- ⑤ 釣銭を渡しながらか金額の確認

＜メンバーカードなど作成の留意点＞

- ・ 顧客の手間がかからないように
- ・ 二言三言会話をして、顧客に印象を与える
- ・ DMやメール送付の確認
- ・ 担当者として自分の名前をきちんと名乗る



1-7 商品包装は感謝の気持ちで

包装の心構え

感謝の気持ち
を込めて

① しっかりと

② 美しく

③ スピーディーに … 丁寧でも時間がかかりすぎるとイライラ



1-8 再度の来店を促すお見送り

お見送り

…心から感謝の念をもった挨拶 → 再度の来店を促す

- ① 顧客に自分を印象づける → 「次もあの販売員から購入したい」
- ② お辞儀は正しく美しく … 必ず一言付け加える
- ③ 最後まで気をぬかず余韻を残す

→ 余韻のあるサービス → 再度の来店 → 固定客の増加



満 足