

⑤販売・経営管理



「⑤販売・経営管理」の学習範囲

第1章 販売管理者の法令知識

- 1章1 取引の法知識
- 1章2 仕入に関する法知識
- 1章3 販売に関する法知識
- 1章4 商標法、不正競争防止法、景品表示法
- 1章5 リスクマネジメント

第2章 計数管理と計算実務

- 2章1 計数管理と利益獲得のフロー
- 2章2 店舗経営に必要な計算実務
- 2章3 売場の効率化を図る指標

第3章 決算データと経営分析

- 3章1 損益計算書における利益の種類
- 3章2 広義の経営分析
- 3章3 狭義の経営分析
- 3章4 主要な経営分析指標

第4章 組織原則と従業員管理

- 4章1 小売業の組織のあり方
- 4章2 従業員管理
- 4章3 人材育成とリーダーシップのあり方

第5章 店舗施設などの維持管理

- 5章1 防犯・防災対策と店舗施設の保守
- 5章2 衛生管理

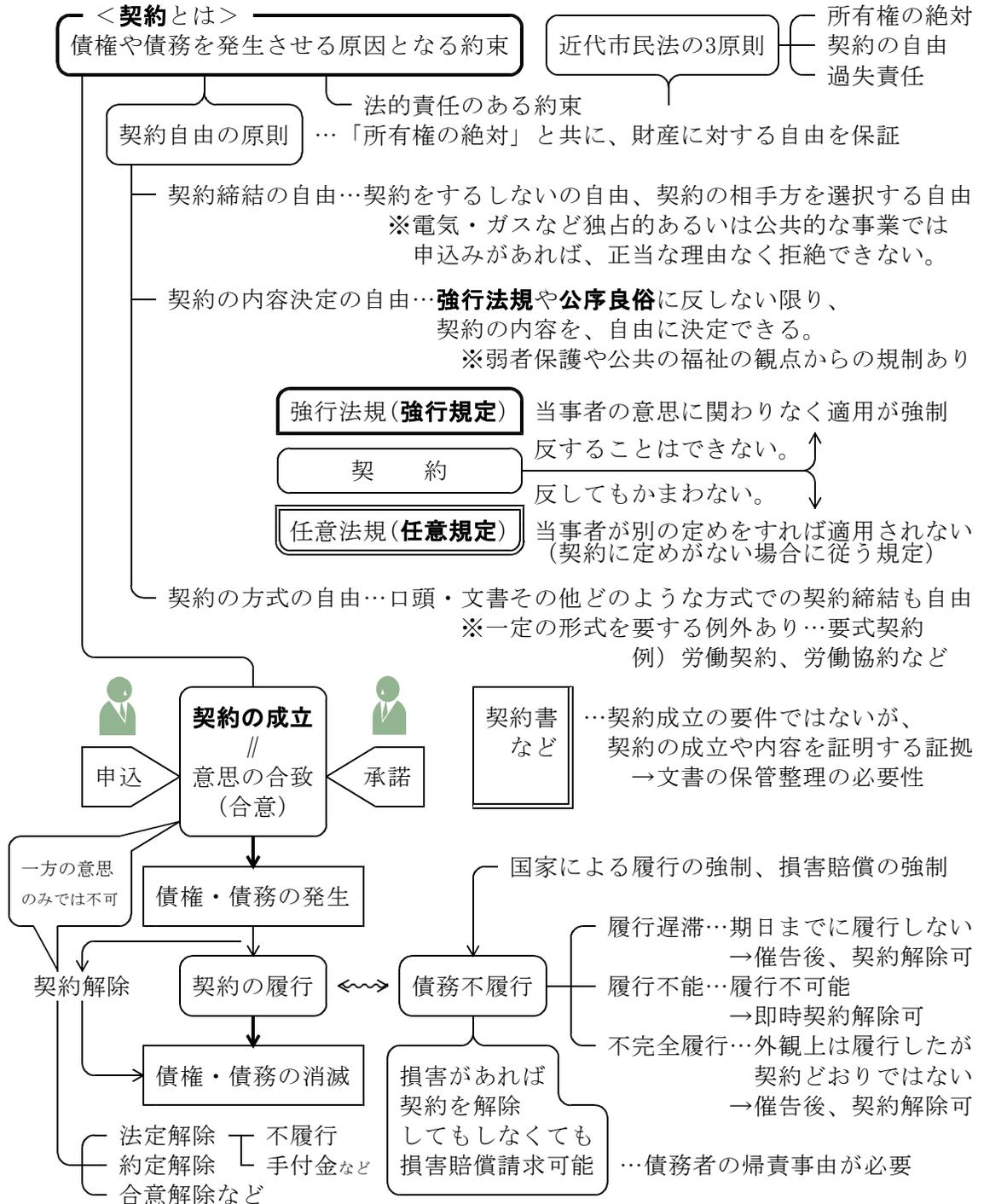


第1章 販売管理者の法令知識

1 取引の法知識 …契約法の概要と支払手段

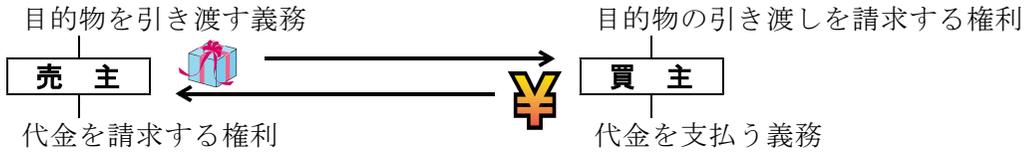
1-1 契約に関する法知識

(1) 契約法の基礎知識

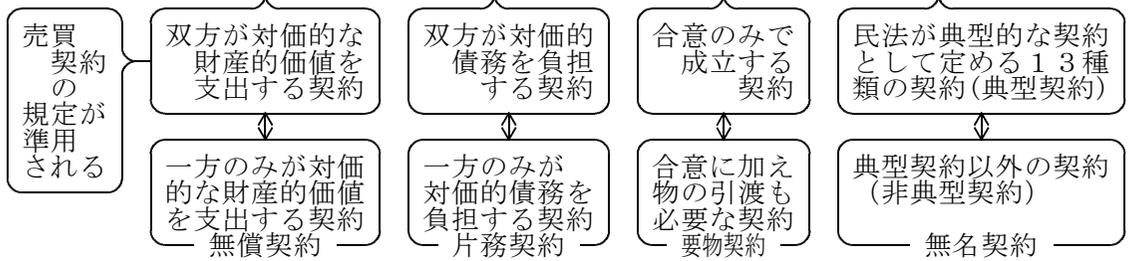


● 売買契約について

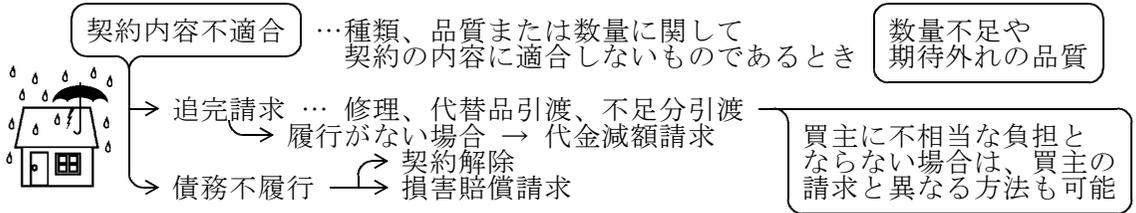
< 売買契約成立の効果 >



売買契約は、有償契約であり、双務契約であり、諾成契約であり、有名契約である。



● 契約内容不適合の担保責任

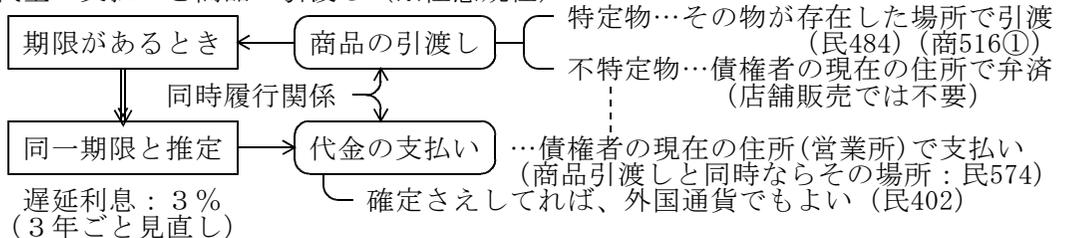


買主の検査及び通知義務 (商526)

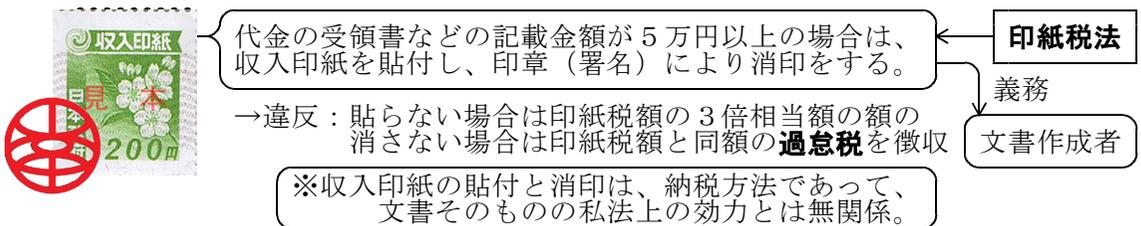
商人間の売買において、買主は目的物の受領後遅滞なく検査し、契約不適合を発見した際には直ちに通知しなければ、これを理由に履行の追完の請求、代金の減額の請求、損害賠償の請求及び契約の解除をすることができない。

また、不適合を直ちに発見できない場合であっても、6ヶ月以内に発見し、発見後、直ちに通知しないときは同様。

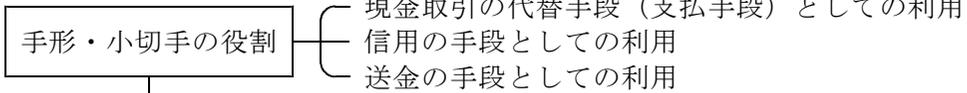
● 代金の支払いと商品の引渡し (※任意規程)



(2) 印紙税の基礎知識



1-2 支払手段の法知識



債務者からの支払いを確実にできる効果

- 銀行による決済が予定されている。
 - ・小切手の支払人は、法律上、銀行等でなければならない。
 - ・手形の不渡りの短期連続 → 「銀行取引停止処分」＝事実上の倒産
- 「手形訴訟」「小切手訴訟」…簡易迅速な訴訟制度で、債権回収が容易

	誰が	誰に	何をする証券か	使用目的
小切手	振出人	銀行等	支払を委託する	支払の手段
為替手形	振出人	支払人	支払を委託する	信用の手段
約束手形	振出人	受取人	支払を約束する	信用の手段

約束手形

分田来代 殿
 ¥1,000,000※
 上記の金額をあなた又はあなたの指図人へ
 この約束手形と引き替えにお支払いします
 ○○年△月××日

支払期日：○○年××月△△日
 支払地：大酒府八百市
 支払場所：U S O銀行八百支店
 大酒市…
 金持輝蔵 (銚)

(裏面)

小切手

U S O銀行八百支店
 ¥1,000,000※
 上記の金額をこの小切手と引替えに持参人
 にお支払い下さい
 ○○年△月××日

大酒市…
 金持輝蔵 (銚)

表記金額を下記被裏書人または
 その指図人にお支払いください
 ○○年×月◇日
 住所 鳥仲市…
 分田来代 (細)

(目的) 手形譲渡

被裏書人 萬田 銅三郎 殿

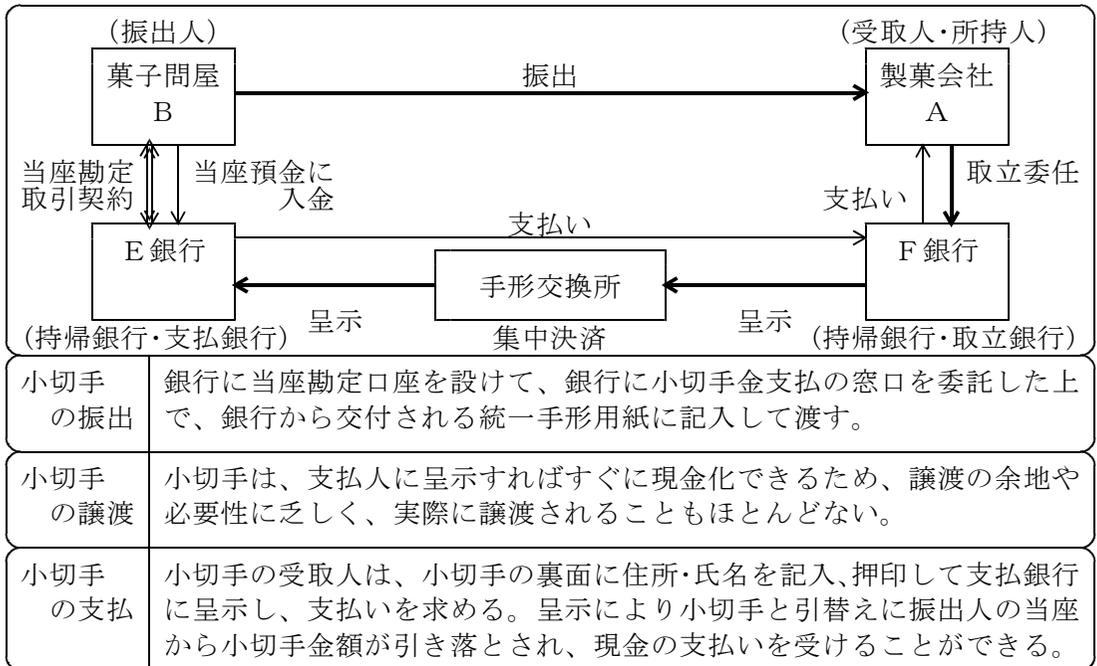
表記金額を下記被裏書人または
 その指図人にお支払いください
 ○○年×月*日
 住所 榊市榊区…
 萬田 銅三郎 (萬田)

(目的) 取立委任

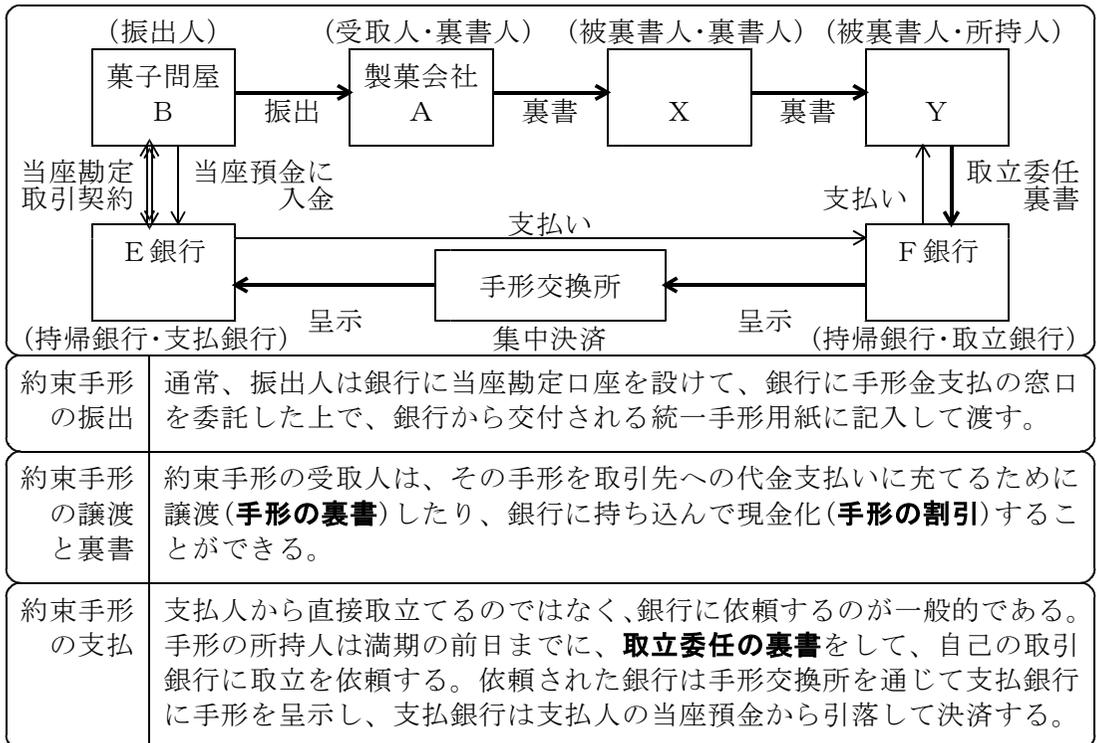
被裏書人 U S O銀行本店 殿

- 呈示期間**…過ぎると銀行への効力がなくなる。
 小切手：振出日およびこれに次ぐ10日間
 ※期日が休日の時は、翌営業日
 手形：満期日およびこれに次ぐ2取引日
 ※期間中休日があればその分延長
 一覧払手形：振出から1年間
- 消滅時効** (誰から) (誰に)
 小切手：振出人への請求…6ヵ月
 手形：裏書人相互の請求…6ヵ月
 裏書人への請求…1年
 振出人への請求…3年

●小切手による取引の流れ



●約束手形による取引の流れ



●小切手による取引

小切手要件：小切手用紙に記入する(または記載しない)事項

必要的記載事項：必ず記載しなければならない。

- ※小切手文句 …小切手であることを示す文句、統一用紙では印刷済み
- 小切手金額
- ※支払委託文句…統一用紙では印刷済み
- *支払人の名称…統一用紙では銀行側で既に印刷
- *支払地 …統一用紙では銀行側で既に印刷
- 振出日 ←支払呈示期間を決定する上で重要
- 振出地 …最小行政単位で表示
- 振出人の署名…自署または記名押印、実務的には銀行届出印が必要

任意的記載事項 (有益の記載事項)：記載は自由だが、記載すると効力発生

- ・受取人の記載、第三者方払、外国通貨換算率・現実支払文句、線引、拒絶証書作成免除、複本文句

任意的記載事項 (**無益の記載事項**)：記載しても効力は認められない

- ・先日付など満期の記載は、常に**一覽払い**の小切手には無意味

有害の記載事項：記載すると、小切手自体が無効となる

- ・支払条件付与や分割支払指定など

線引小切手 (横線小切手)

- ・小切手の表面に2本の平行線が引いてあるもの
- ・他の銀行または支払銀行と取引関係にある者に対してのみ支払が可能
→盗難・紛失の場合に不正所持人への支払を防止する。

— **一般線引小切手**…2本の平行線だけか、間に「銀行」「Bank」などの文字

— **特定線引小切手**…2本の平行線の間、特定の銀行名が書かれている。

- ・線内に記載された銀行のみに支払が可能
- ・支払銀行名が記載された場合は、同行の取引先のみ

先日付小切手

- ・実際に小切手を振出した日よりも、将来の日付を振出日に記載した小切手
- | ←法律上、この日以降呈示できる
| ←実務上、この日になって支払われる

自己宛小切手 (預金小切手：預手)

- ・銀行が自分自身を支払人として振り出す小切手
→不渡りの可能性がほとんどない現金同様の小切手

●手形による取引

手形要件：手形用紙に記入する(または記載しない)事項

必要的記載事項：必ず記載しなければならない。

- ※約束手形文句…約束手形であることを示す文句、統一用紙では印刷済み
- 手形金額 ←統一用紙では、チェックリャイターまたは漢数字で
- ※支払約束文句…統一用紙では印刷済み
- 支払期日 …いわゆる満期日、統一用紙は確定日払いを前提
- *支払地 …最小行政単位で表示、統一用紙では銀行側で既に印刷
- 受取人 …手形金の支払いを受けるべき者(個人氏名 or 法人名称)
- 振出日 ←振出日として手形に記載された日、実際とは異なることも
- 振出地 …最小行政単位で表示
- 振出人の署名…自署または記名押印、実務的には銀行届出印が必要

任意的記載事項(有益の記載事項)：記載は自由だが、記載すると効力発生

- 利息文句…振出時に利息額が計算できる場合は、効力が認められない
- 支払場所…統一用紙では、銀行が自行の支店名を印刷している
- その他…振出人の肩書地、拒絶証書不要の記載、裏書禁止文句など

任意的記載事項(無益の記載事項)：記載しても効力は認められない

- ・支払遅滞による損害賠償額の予定、不呈示約款、支払呈示免除など

有害の記載事項：記載すると、手形自体が無効となる

- ・支払条件付や分割支払指定など

白地手形：手形要件(必要的記載事項)が欠けたまま流通している手形

そのままでは無効であるが、最低限署名さえあれば、呈示までに他の必要事項が補充されて有効な手形となる。が、予定された手形として、商慣習法上の効力が認められる。

→不当補充(補充権の合意に反してなされた補充)の場合でも、善意無重過失の第三者に対して、振出人は、不当補充の内容通りの債務を負う。

裏書譲渡

- 裏書の方法 — 白地式もある
- 裏書の連続…手形面上で受取人から最後の被裏書人に至るまで続いているか
- ※形式的な連続でよい
- 裏書人の遡及義務…不渡りとなった場合、所持人からの支払請求に応じる

●手形・小切手の紛失

手形・小切手の紛失

手形・小切手の善意取得

- ・もとの所持人は権利を失う
- ・新たな所持人が権利を得る

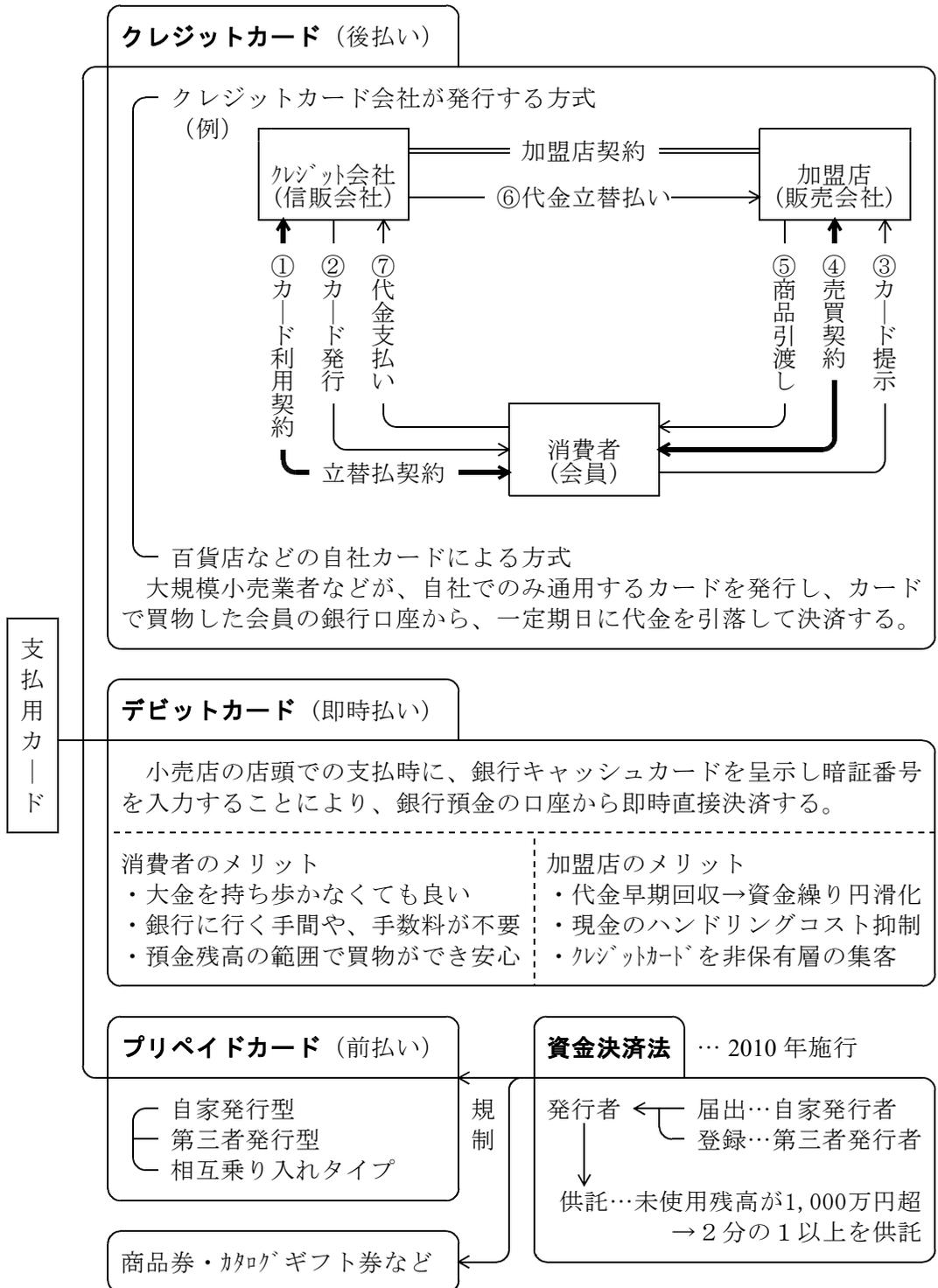
裏書の連続する手形を所持する者から、裏書・交付により、手形の譲渡を受けた者を権利者として保護する制度

対 策

- ①支払銀行に、支払の差止を要請する。
- ②警察に、紛失届・盗難届を提出する。
- ③裁判所に、**公示催告手続**を申立てる。→**除権決定**

- ・手形・小切手そのものは無効になる。
- ・申立人は、除権決定の決定正本の呈示で支払が受けられる。

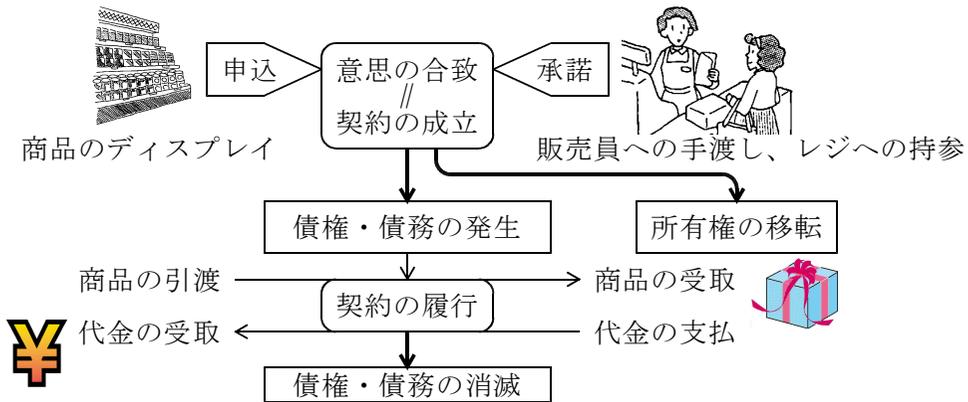
(3) クレジットカード、プリペイドカードなどの基礎知識



2 仕入に関する法知識

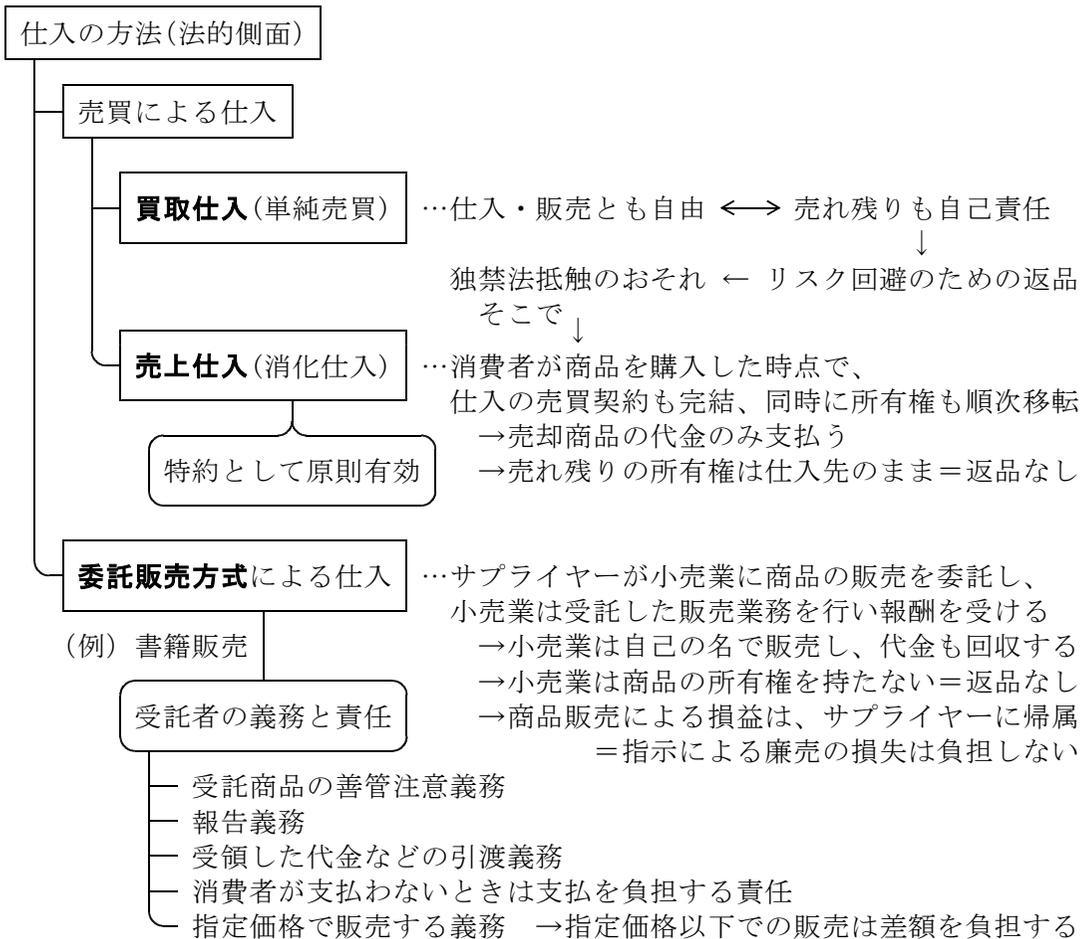
2-1 商品の仕入における法律効果

● 売買契約の成立と効果



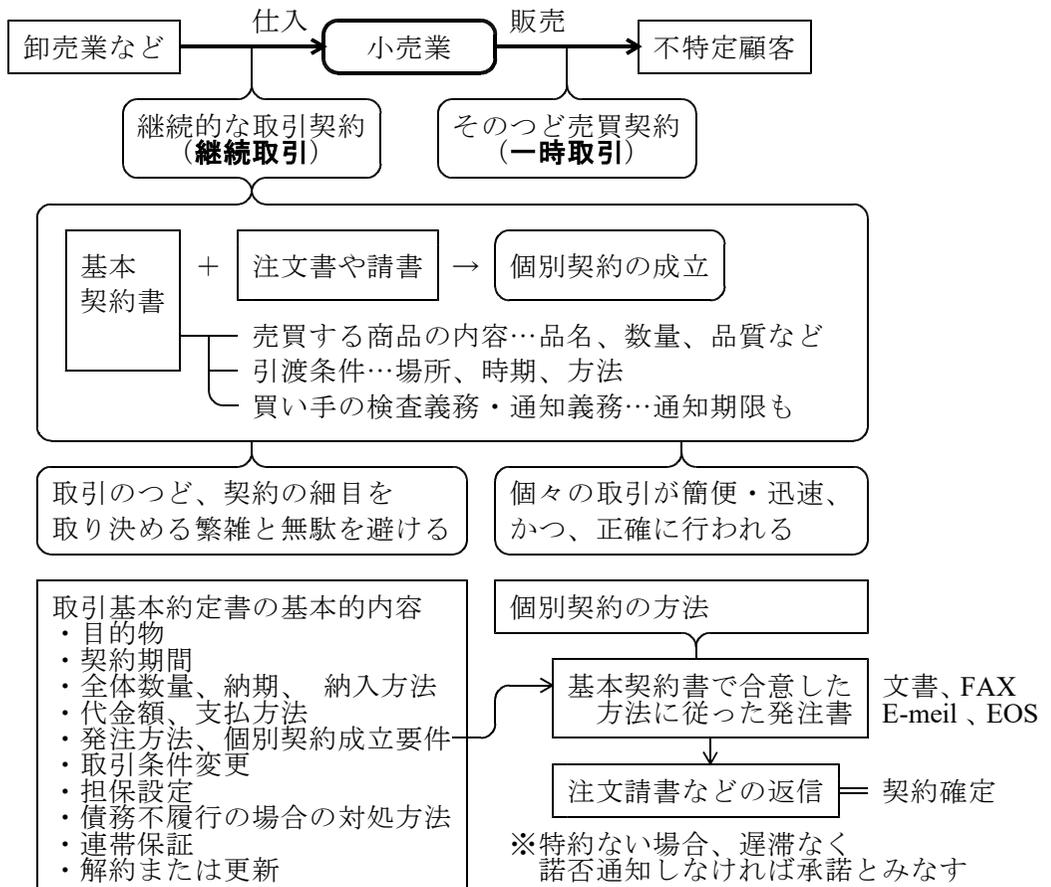
● 一時取引と継続取引の違い…後述

2-2 仕入の方法と法知識

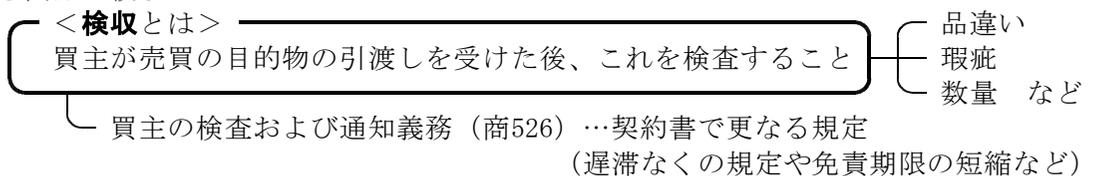


2-3 継続的取引の基礎知識

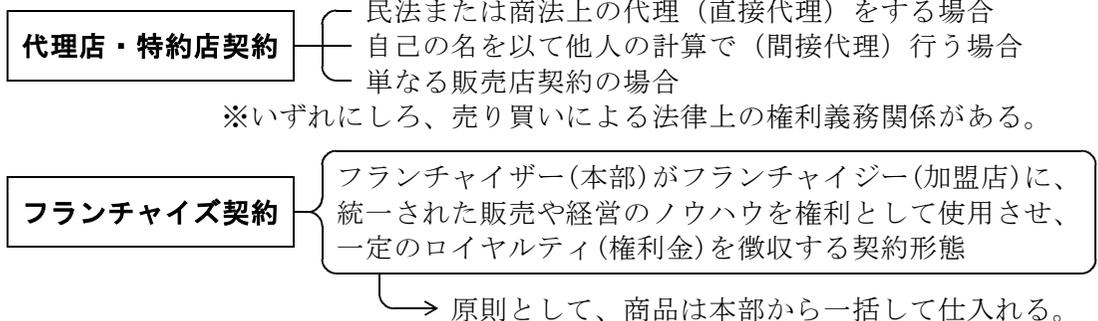
●継続取引と一時取引



●商品の検収

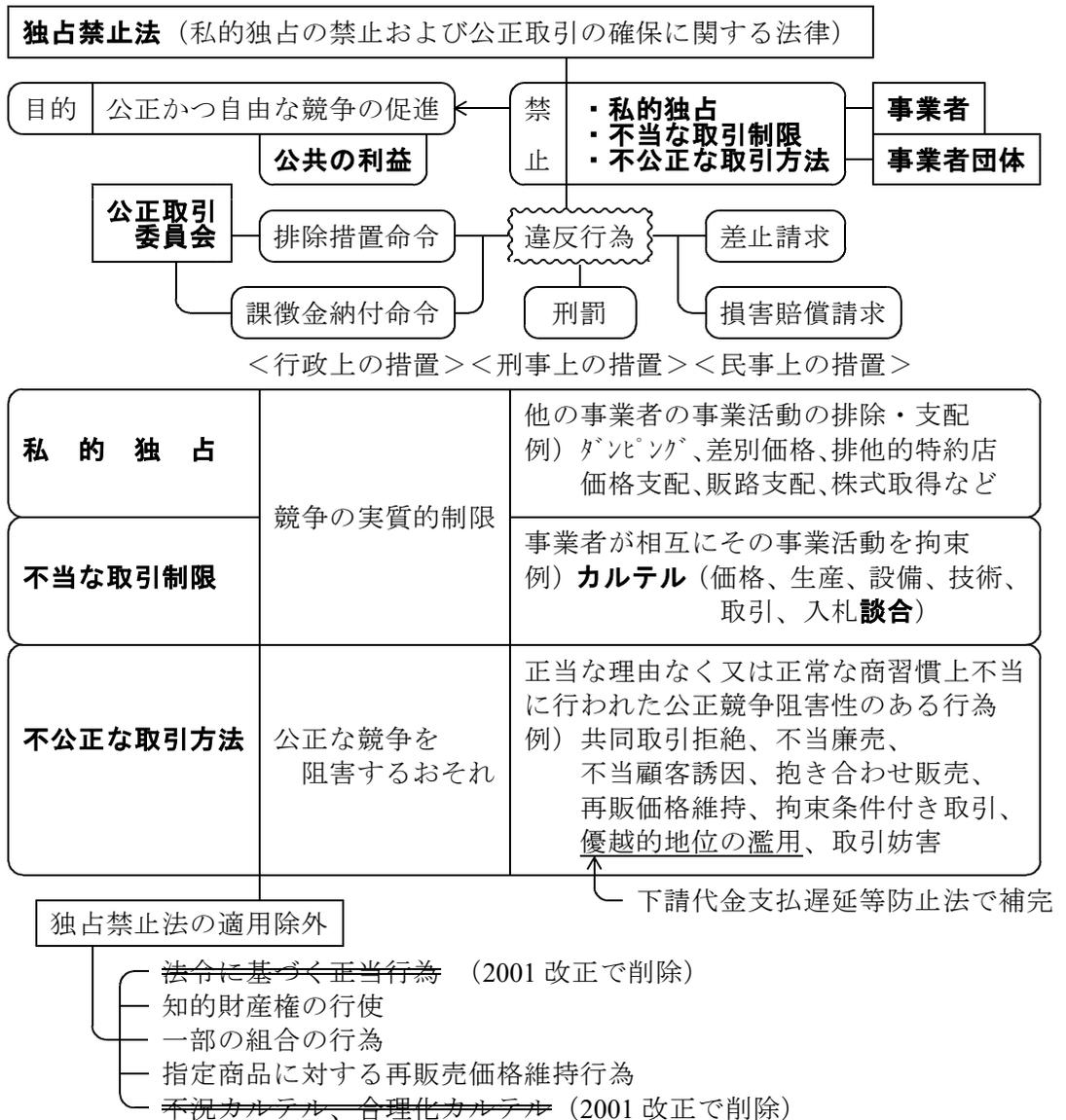


2-4 商品仕入の特殊な形態



2-5 独占禁止法その他

(1) 独占禁止法



●独占禁止法の目的（条文）

第一条【目的】
 この法律は、私的独占、不当な取引制限及び不公正な取引方法を禁止し、事業支配力の過度の集中を防止して、結合、協定等の方法による生産、販売、価格、技術等の不当な制限その他一切の事業活動の不当な拘束を排除することにより、**公正且つ自由な競争を促進**し、事業者の創意を發揮させ、事業活動を盛んにし、雇傭及び国民実所得の水準を高め、以て、**一般消費者の利益を確保**するとともに、**国民経済の民主的で健全な発達**を促進することを目的とする。

●不公正な取引方法の禁止

一般指定 …あらゆる業種に一般的に適用される

特殊指定 …特定の業種の特定の行為にのみ適用される

- 新聞…新聞の値引き販売の禁止(1955～)
- 物流…荷主による下請運送業者への運賃買いたたき禁止(2005～)
- 大規模小売業…納入業者への不当な返品・値引き等を禁止(2005～)
- 教科書…教科書採択に際しての利益供与の禁止(1956～2006)
- 海運…海運同盟非加盟事業者や荷主への各種妨害行為の禁止(1959～2006)
- 食品缶詰・瓶詰…缶詰・瓶詰の内容容表示の適正化(1961～2006)
- オープン懸賞…懸賞金の金額を制限(1971～2006)

不公正な取引方法(独禁2条⑨項)	不公正な取引方法(一般指定)
1 共同供給拒絶 2 差別対価 3 不当廉売 4 再販売価格拘束 5 優越的地位の濫用	/
6イ 不当な差別的取扱い	1 共同の取引拒絶 2 その他の取引拒絶 3 差別対価 4 取引条件等の差別取扱い 5 事業者団体における差別取扱い等
6ロ 不当対価取引	6 不当廉売 7 不当高価購入 (3 差別対価)
6ハ 不当な顧客勧誘および不当強制	8 ぎまんの顧客取引 9 不当な利益による顧客誘引 10 抱き合わせ販売等
6ニ 不当拘束条件付取引	11 排他条件付取引 12 拘束条件付取引
6ホ 取引上の優越的地位の不当利用	13 優越的地位の濫用 (※特殊指定…新聞、物流、大規模小売)
6ヘ 競争者に対する不当妨害	14 競争者に対する取引妨害 15 競争会社に対する内部干渉

●具体的な違反事例

協賛金 …算出根拠の明確でない金銭的負担の請求 (GMS、CVS、HC)

納入価格の値引 …商品納入後の値引き (SM)

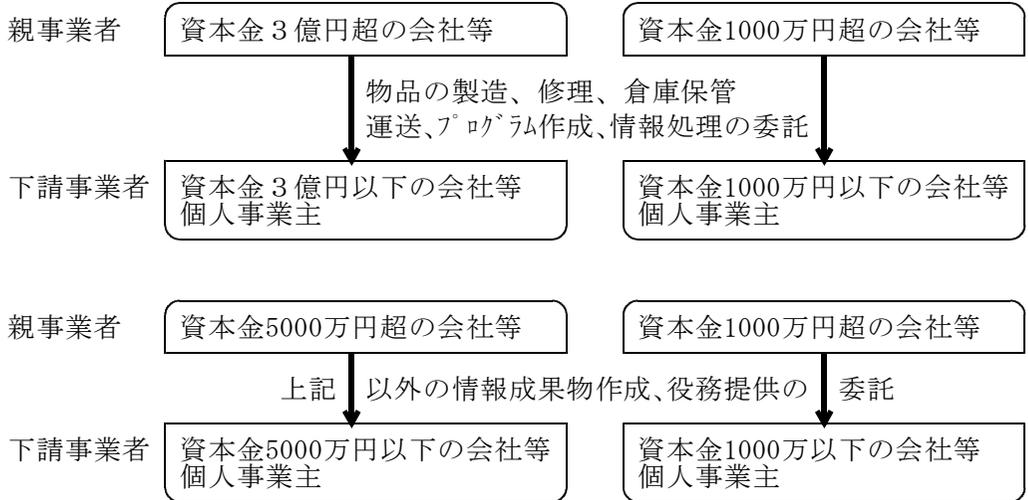
押付販売 …サプライヤーに対し、中元商品・歳暮商品などの購入要請 (SM)

従業員などの派遣要請 …サプライヤーに対し、新装開店、棚卸しなどの要員派遣要請 (SM、DS)

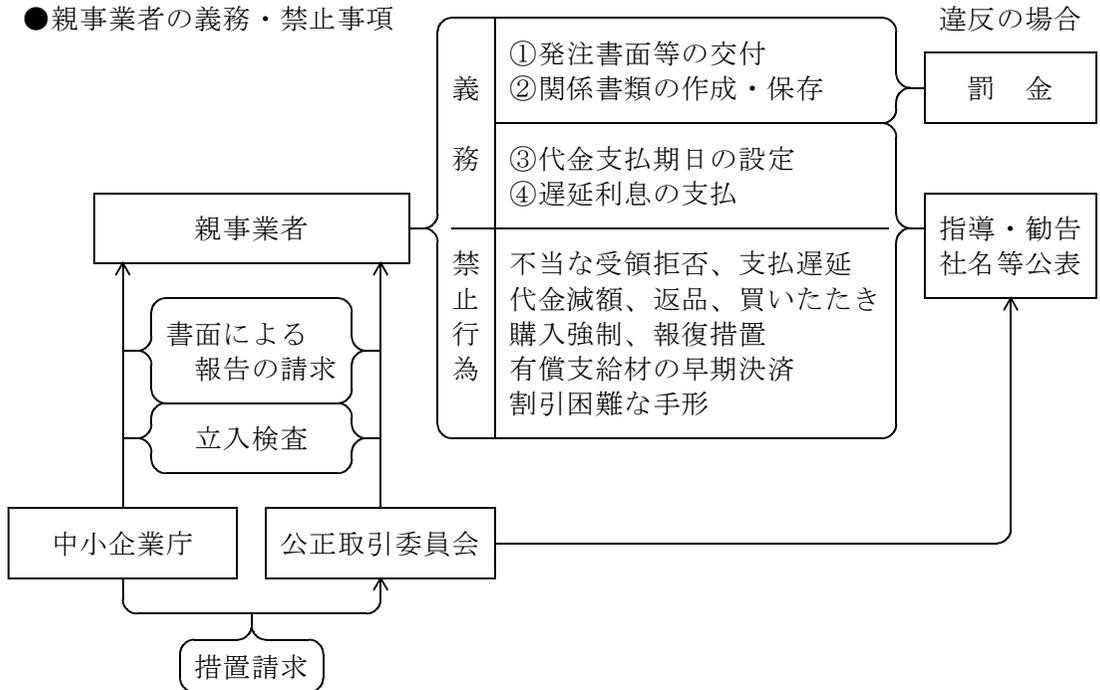
(2) 下請代金支払遅延等防止法

目的	不公正な下請取引(優越的地位の濫用に該当)の排除による下請取引の適正化
----	-------------------------------------

●下請法の適用対象(下請取引となる場合)

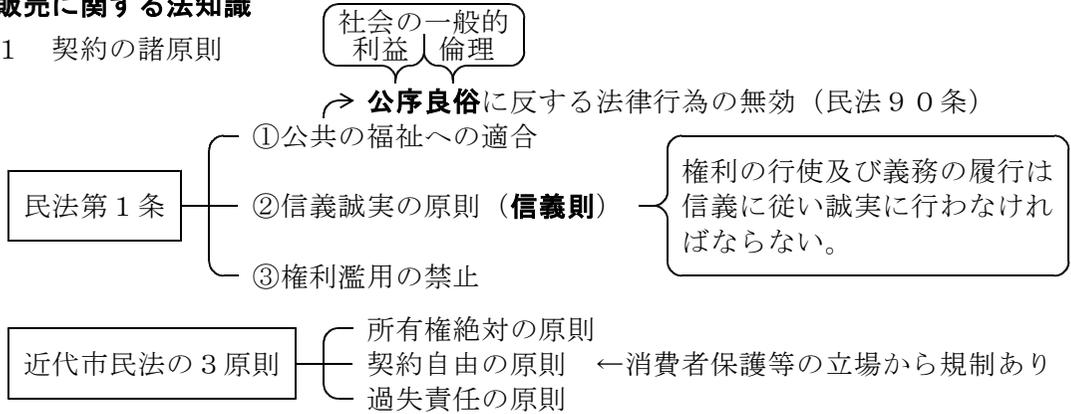


●親事業者の義務・禁止事項

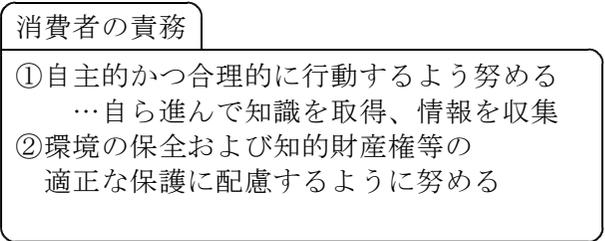
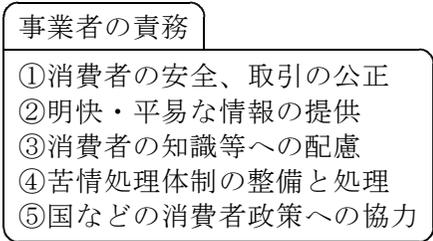
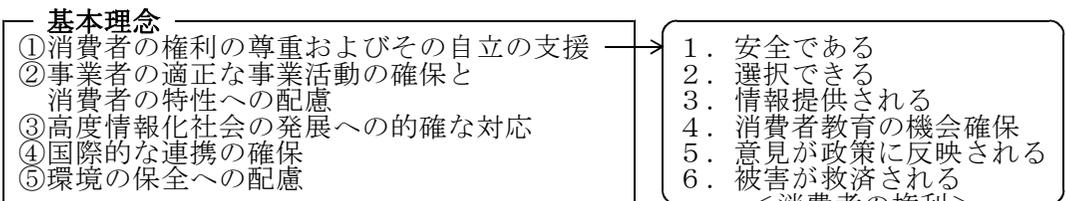


3 販売に関する法知識

3-1 契約の諸原則



3-2 消費者の保護から自立支援へ … 消費者基本法



●消費者基本法と特別法

消費者基本法の基本的施策(条数)	関連する法律の規定
安全の確保(11)	製造物責任法、食品安全基本法、薬機法など
消費者契約の適正化等(12)	消費者契約法、特定商取引法など
計量の適正化(13)	計量法など
規格の適正化(14)	JAS法、JIS法など
広告その他の表示の適正化等(15)	食品衛生法、特定商取引法など
公正自由な競争の確保(16)	独占禁止法、景品表示法など

3-3 消費者契約法 … 情報と交渉力の格差に配慮

適用対象 消費者が事業者と締結した契約(消費者契約)(※労働契約を除く)		
消費者の誤認・困惑による契約の取消		消費者に一方向的に不利な契約条項の無効
誤認 事由	困惑 事由	不利益条項の例
①不実告知 ②断定的判断 ③故意の不告知 ④社会生活上の経験不足の不当利用 ⑤加齢等の判断低下の不当利用 ⑥靈感等による知見を用いた告知 ⑦契約締結前の債務内容の実施	①不退去 ②退去妨害 (長時間の拘束) ③不安をあおる告知	①事業者側の損害賠償責任の免除 (債務不履行、不法行為責任) ③事業者自身による事業者責任の決定 ④消費者の解除権放棄 ⑤消費者の後見開始等を理由とする解除 など
・取消後は双方が原状回復義務を負う ・時効：追認できるときから6ヶ月 契約から5年		契約全体が有効となる場合でも、 少なくとも当該条項は無効となる。

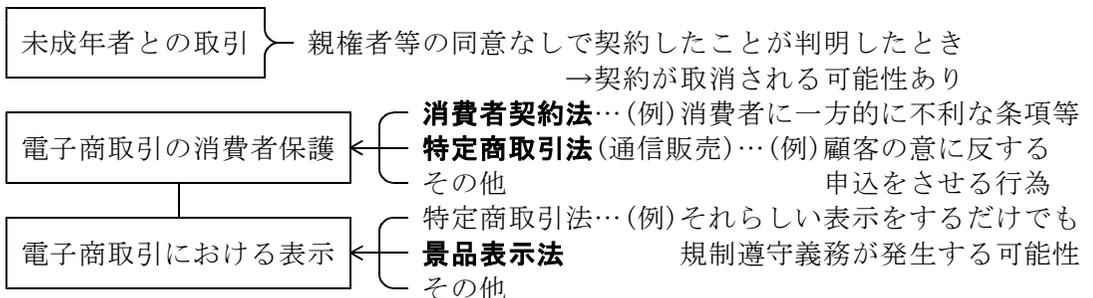
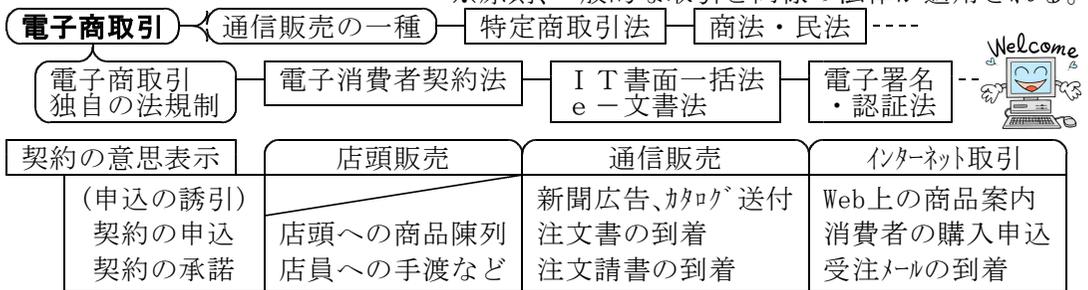
適格消費者団体：内閣総理大臣の認定を受けた消費者団体

- ・不特定多数の消費者に対する誤認・困惑行為について差止請求できる。
- ・必要に応じ訴訟も提起できる。
- ・景品表示法および特定商取引法の違反行為にも、差止請求権を行使できる。

※特定適格消費者団体→被害回復(損害賠償)訴訟も可能

3-4 電子商取引における法律効果

※原則、一般的な取引と同様の法律が適用される。



3-5 小売業の販売責任

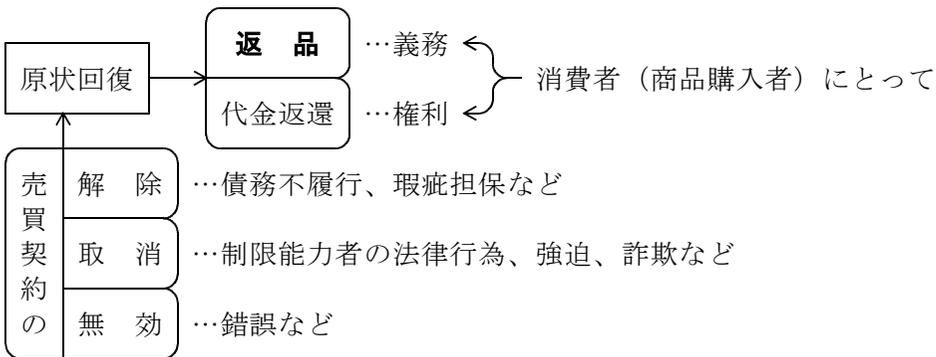
(1) 販売商品の契約内容不適合 …前述

(2) 請負契約の瑕疵担保責任

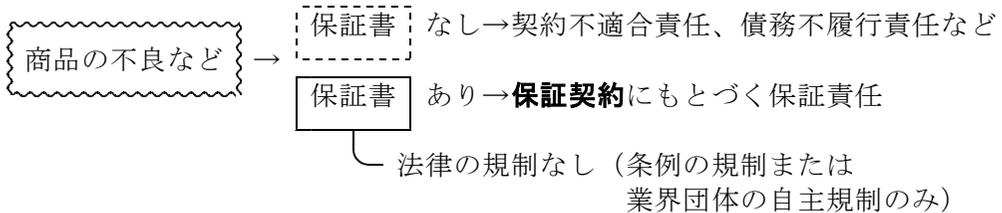
＜請負契約とは＞
 請負人がある仕事を完成させることを約し、 (民632)
 注文者がその仕事の結果に対して報酬を与えることを約する契約

報酬の支払い	仕事の完成後、引渡と同時に(民633) (※受給権は契約時に発生)
請負人の契約不適合責任	売買の契約不適合責任に関する規定を準用(559) ← 有償契約 → 追完の請求・報酬の減額請求、損害賠償、契約の解除 ※注文者の提供した材料や注文者の与えた指図による種類または品質の不適合については、責任をとえない(民636) ※注文者は、不適合を知ったときから1年以内に請負人に通知しなければ、
注文者による契約の解除	・債務不履行(着手なしや期限内完成不可能確実)による解除 ・仕事完成前は、いつでも損害を賠償して解除できる(民641)。

(3) 返品と代金の返還請求

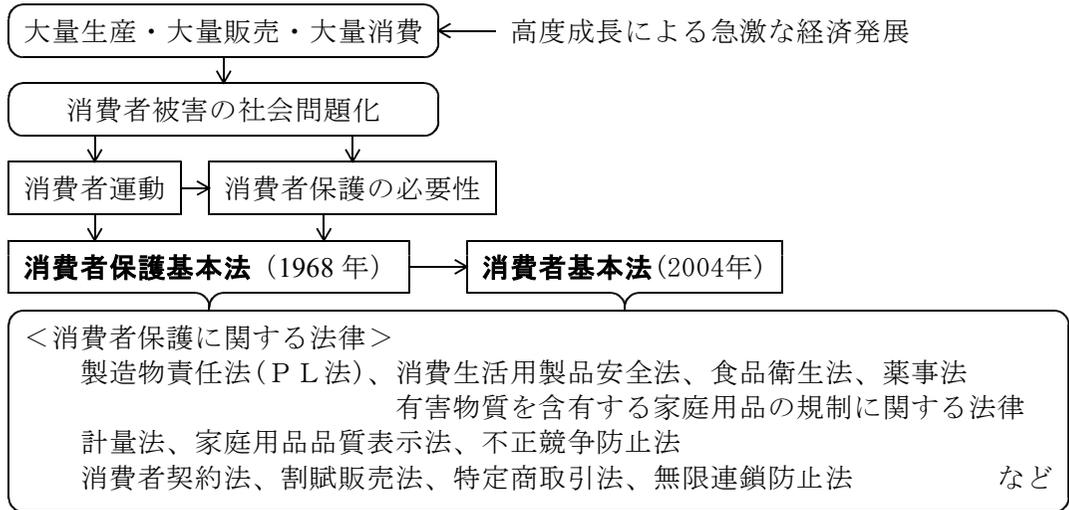


(4) 保証書

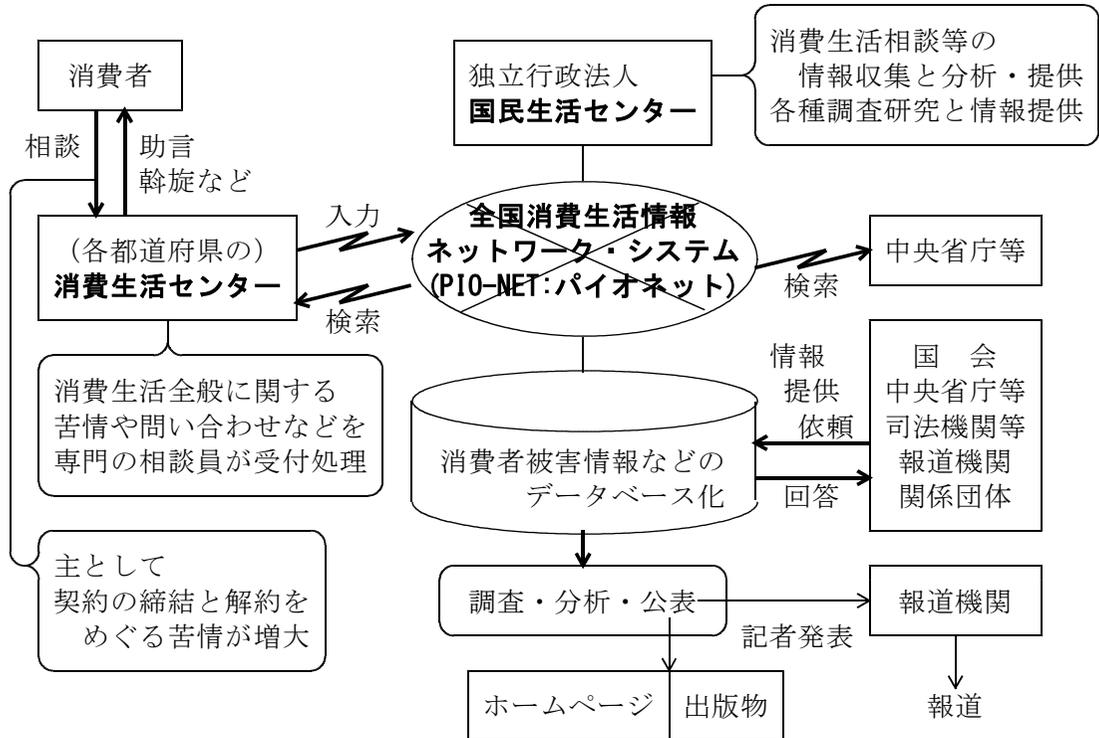


3-6 消費者保護と苦情処理

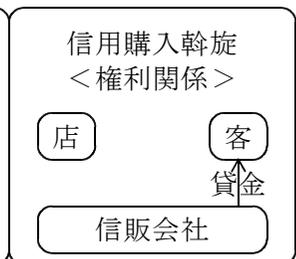
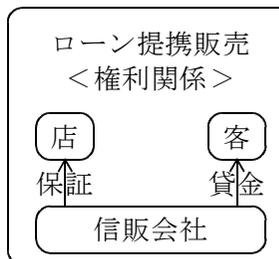
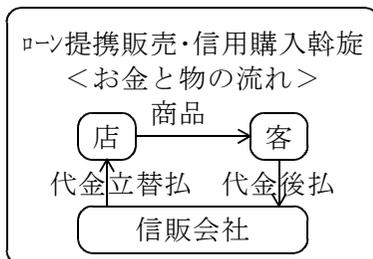
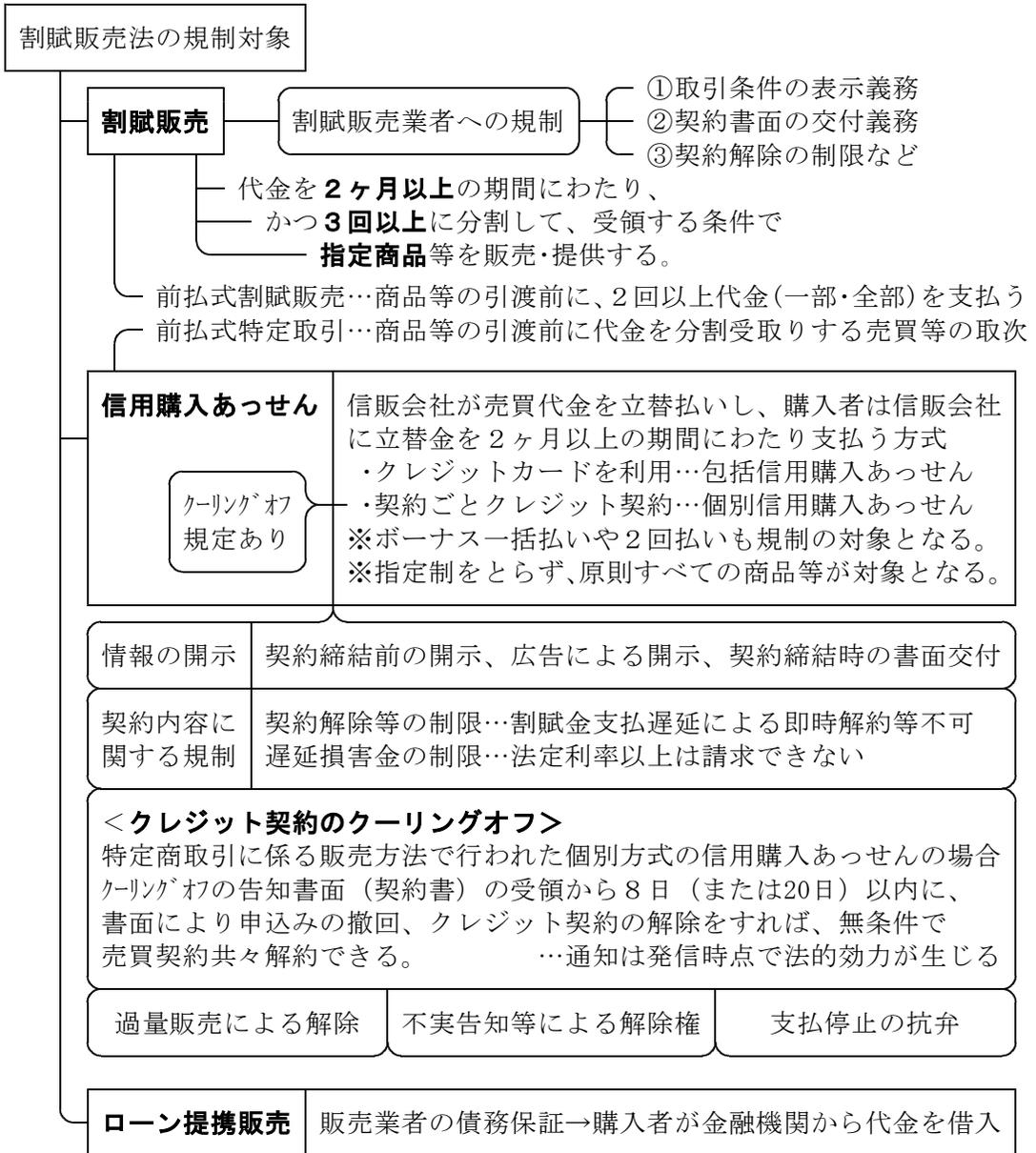
(1) 消費者問題発生の背景と法整備



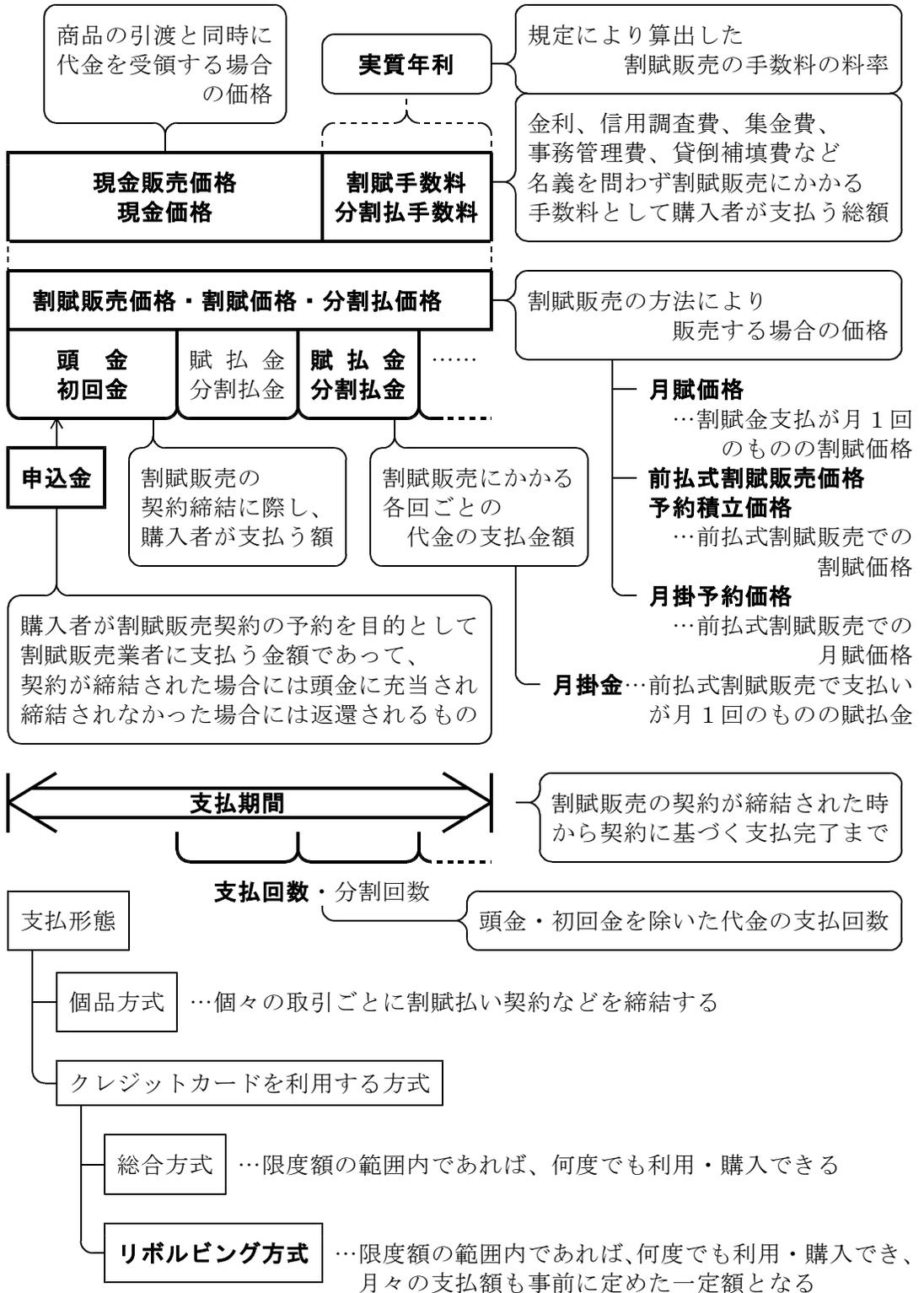
(2) 苦情処理システム …消費者問題や消費者被害の未然防止、再発防止のための活動



3-7 割賦販売法



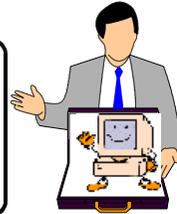
<用語と定義>



3-8 特定商取引法（特定商取引に関する法律）

＜特定商取引法とは＞

消費者トラブルを生じやすい取引類型を対象に、事業者が守るルールと、消費者を守るルールを定め事業者による違法・悪質な勧誘行為などを防止し、消費者を守るための法律



※指定商品・指定役務の制度廃止（2008年）

●規制の対象		クーリングオフ
訪問販売	営業所等以外の場所での商品・指定権利の販売など	8日以内
通信販売	郵便その他の方法により契約の申込を受ける販売方法	なし
電話勧誘販売	電話により、勧誘・申込・契約締結を行う販売方法	8日以内
連鎖販売取引	いわゆるマルチ商法	20日以内
特定継続的役務提供	長期で高額なエステや語学教室、家庭教師、学習塾など	8日以内
業務提供誘引販売取引	いわゆる内職商法	20日以内
訪問購入 (2013.02.21～)	貴金属等の買取業者による訪問買取（押し買い）	8日以内
ネガティブオプション	いわゆる送りつけ商法	なし

●規制の概要	
行政による規制…違反行為は行政処分や罰則の対象となる	
氏名等の明示の義務	勧誘開始前に事業所名や勧誘目的であることを告げる
不当な勧誘行為の禁止	不実告知や、重要事項の故意の不告知、威迫して困惑させたりする勧誘行為を禁止
広告規制	重要事項の表示義務、虚偽・誇大な広告の禁止
書面交付義務	契約締結時等に、重要事項を記載した書面を交付する
民事ルール…私人間の法律行為に適用されるルール	
クーリングオフ	申込または法定書面の受取から一定期間内であれば、消費者は冷静に再考して、無条件で解約できる
意思表示の取消し	事業者の不実告知や重要事項の故意の不告知等の違法行為により、消費者が誤認し、契約の申込または承諾の意思表示をしたとき、消費者はこれを取り消せる
損害賠償額等の制限	事業者が請求できる損害賠償額に上限を設定

●訪問販売

＜訪問販売とは＞

販売業者または役務提供事業者が、営業所等以外の場所で、契約の申込を受けもしくは締結して行う商品・権利の販売または役務（サービス）の提供



※指定権利→訪問販売・通信販売、電話勧誘販売の対象

- ①保養・スポーツ施設の利用権
- ②映画・美術等の鑑賞権・観覧権
- ③語学の教授を受ける権利

行政規制	<ul style="list-style-type: none"> ①事業者の氏名・名称、商品・役務の明示、勧誘である告知 ②勧誘を受ける意思の確認、再勧誘の禁止 ③申込や契約締結時の書面の交付 ④禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫目的を告げない誘引からの勧誘 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤行政処分 <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 ・懲役、罰金
民事ルール	<ul style="list-style-type: none"> ⑥契約の申込の撤回または契約の解除（クーリングオフ） ⑦過量販売契約の申込みの撤回または契約の解除 ⑧契約の申込またはその承諾の意思表示の取消し ⑨契約を解除した場合の損害賠償額等の額の制限 …クーリングオフ期間経過後の消費者の債務不履行について 	

クーリングオフ制度

- ・契約書面や申込書面などクーリングが告知された書面を受領した日を含め8日以内ならば、無条件で書面にて申込撤回・契約解除可能
- ・代金は全額返却、違約金無請求、引き取り送料は販売会社負担
- ・適用除外：3000円未満の現金取引
法律で指定の消耗品を使用・消費した場合
乗用自動車

●通信販売

＜通信販売とは＞

販売業者または役務提供事業者が、郵便その他の方法によって契約の申込みを受けて行う商品・権利の販売または役務（サービス）の提供



新聞、雑誌、テレビ、Webの広告やDM、チラシ等を見た消費者が、郵便や電話、FAX、インターネット等で申込

※電話勧誘販売を除く

行政規制	<ul style="list-style-type: none"> ①広告における表示義務 販売価格、支払の時期と方法、商品の引渡時期 申込撤回・契約解除・返品、事業者の氏名・名称・住所 申込の有効期限、その他負担すべき金銭、瑕疵担保など ②誇大広告等（著しい事実相違、優良・有利誤認）の禁止 ③未承認者への電子メール広告の提供禁止 ← ④前払式通信販売の承諾等の通知 ⑤契約解除における原状回復義務の不履行・遅延の禁止 ⑥顧客の意に反した契約申込をさせる行為の禁止 	<ul style="list-style-type: none"> ⑦行政処分 <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 ・懲役、罰金
		<p>事前承諾が必要 （オプトイン規制）</p>
民事ルール（クーリングオフ類似の制度）		
<ul style="list-style-type: none"> ⑧返品特約等を広告に表示しなかった場合、商品の受領日を含め8日以内ならば、契約の申込撤回や解除が可能（書面は要件ではない） 		

●電話勧誘販売

販売業者または役務提供事業者が電話をかけ、または消費者に電話をかけさせ、その電話において行う勧誘によって、消費者からの郵便その他の方法によって契約の申込を受けて行う商品・権利の販売または役務(サービス)の提供

行政規制	①事業者の氏名・名称、商品・役務の明示、勧誘である告知 ②契約締結しない意思表示をした者に対する勧誘の禁止 ③申込を受けた場合の申込内容の書面交付（遅滞なく） ④前払式電話勧誘販売の承諾等の通知 ⑤禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫	行政処分 ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 ・懲役、罰金
------	--	--

●連鎖取引販売

物品の販売または役務の提供などの事業であって、再販売、受託販売もしくは販売の斡旋、または役務の提供もしくはその斡旋をする者を、**特定利益**が得られると誘引し、**特定負担**を伴う取引をするもの

行政規制	①統括者、勧誘者、または一般連鎖販売業者の氏名・名称、勧誘目的の明示 ②禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫目的を告げない誘引による勧誘 ③広告における表示義務 商品・役務の種類、特定負担、特定利益の計算方法、統括者等の氏名・名称・住所・電話番号、商品名など ④誇大広告等(著しい事実相違、優良・有利誤認)の禁止 ⑤未承認者への電子メール広告の提供禁止(オプトイン規制) ⑥概要書面と契約書面の交付	行政処分 ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 ・懲役、罰金
------	--	--

●特定継続的役務提供

特定継続的役務を、政令で定める期間にわたり提供し、政令で定める金額を超える対価で提供すること

エステティックサロン … 1 か月超、総額 5 万円超
 語学教室、家庭教師、学習塾 } 2 か月超、総額 5 万円超
 パソコン教室、結婚相手紹介サービス }

行政規制	①概要書面と契約書面の交付 ②誇大広告等(著しい事実相違、優良・有利誤認)の禁止 ③禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫 ④事業者の業務および財産状況を記載した書類の閲覧等	行政処分： ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則：懲役、罰金
------	--	---

●業務提供誘引販売取引

物品の販売もしくは役務の提供、またはそれらの斡旋の事業であって、その商品(役務)を利用する業務に従事することにより得られる「**業務提供利益**」を收受できることで相手方を誘引し、その者と**特定負担**を伴う取引をすること

行政規制	<ul style="list-style-type: none"> ①事業者の氏名・名称、勧誘目的、商品・役務の明示 ②禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫目的を告げない誘引による勧誘 ③広告における表示義務 商品・役務の種類、特定負担、業務の提供条件、事業者の氏名・名称・住所・電話番号、商品名など ④誇大広告等(著しい事実相違、優良・有利誤認)の禁止 ⑤未承認者への電子メール広告の提供禁止(ワドトイン規制) ⑥概要書面と契約書面の交付 	行政処分 <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 <ul style="list-style-type: none"> ・懲役、罰金
------	--	---

●訪問購入

物品の購入業者が、営業所等以外の場所で、
契約の申込を受けまたは契約を締結して行う物品の購入

行政規制	<ul style="list-style-type: none"> ①事業者の氏名・名称、勧誘目的、購入対象物品の明示 ②勧誘の要請をしていない者に対する勧誘の禁止、 ③勧誘を受ける意思の事前確認なしで行う勧誘の禁止、 契約締結しない意思表示をした者に対する勧誘の禁止 ④申込を受けた場合の申込内容の書面交付(直ちに) 契約を締結した場合の契約内容の書面交付(遅滞なく) ⑤物品の引渡の拒絶に関する告知 ⑥禁止行為：不実告知、故意の不告知、困惑を生じる威迫 ⑦第三者への物品の引渡についての契約相手方への告知 ⑧クーリング・オフ期間中に第三者への物品の引渡をする場合における第三者に対するその旨等の書面による通知 	行政処分 <ul style="list-style-type: none"> ・業務改善指示 ・業務停止命令 罰則 <ul style="list-style-type: none"> ・懲役、罰金
------	---	---

●ネガティブ・オプション

<ネガティブ・オプションとは>

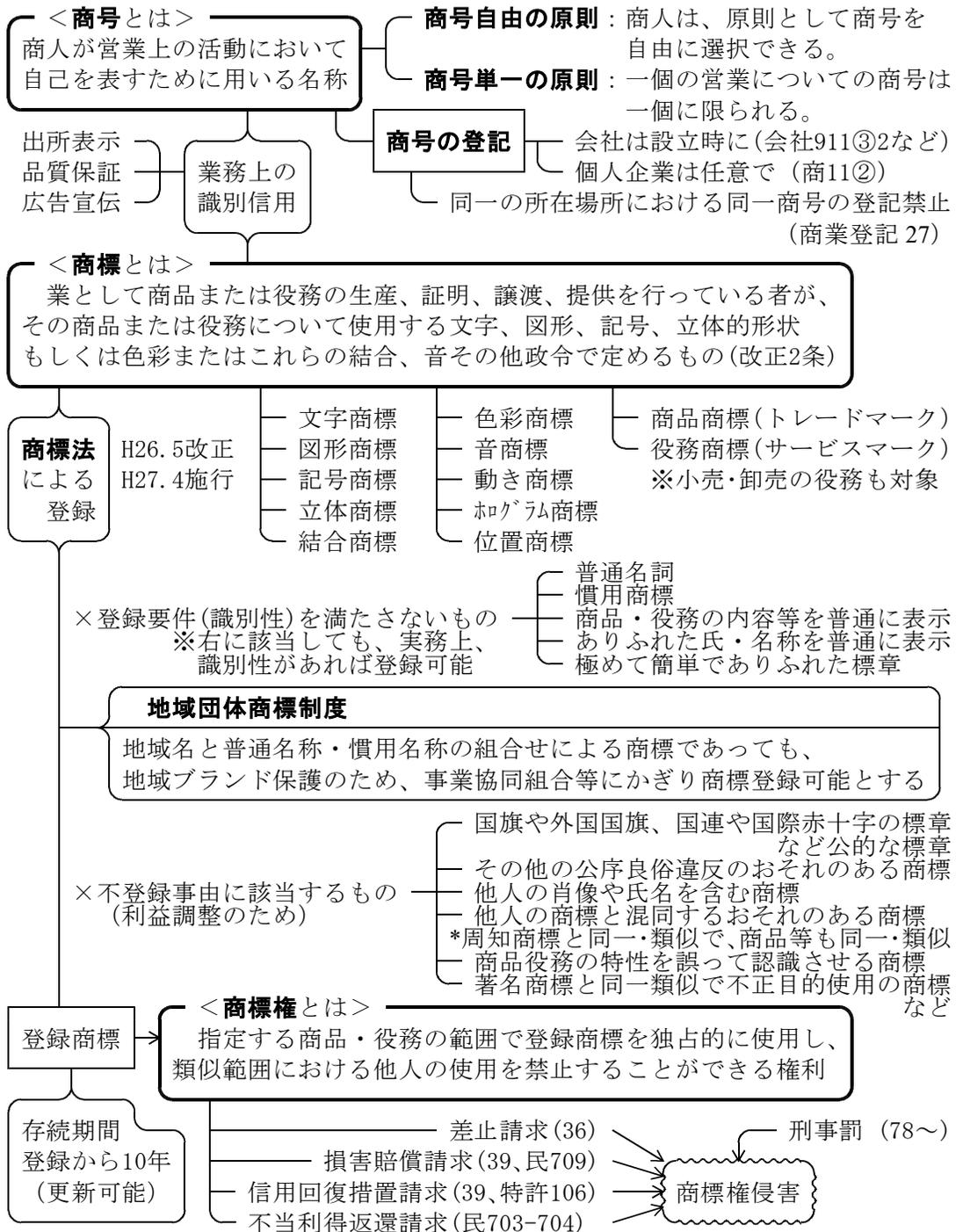
一方的に商品を送付し、相手側が購入しない意思表示をしないう限り、購入の意思があるとみなして代金を請求する商法。いわゆる送りつけ商法

↑ 防止措置

販売業者が、売買契約に基づかないで、一方的に商品を送付した場合、その送付があった日を含め14日以内に、受け取った者が購入の承諾をせず、販売業者が商品の引き取りを行わなかった場合、販売業者は、その商品の返還を請求できない。

4 商標法、不正競争防止法、景品表示法

(1) 商標法 …商号との比較を含め



※不使用商標取消審判

継続して3年以上使用していない商標については、誰でも取消審判を請求できる。

(2) 不正競争防止法

不正競争行為	←行為の差止め請求、刑罰（罰金や懲役）
— (周知表示)混同惹起行為…広く知られた他人の商品等表示を使用し誤認させる	
— 著名表示冒用行為 …著名な他人の商品等表示を使用する行為	
— 商品形態模倣行為 …実質的に同一形態の商品(デットコピー、コピーキャット)を譲渡、貸渡し、展示、輸出入する行為	
— 営業秘密にかかる不正競争行為 …秘密管理性・有用性・非公知性の要件を満たす情報の不正取得、不正開示等	
— デジタル・コンテンツの技術的制限手段の無効化装置を譲渡等する行為 …コピープロテクション迂回装置の提供等	
— ドメイン名不正登録等行為…不正目的で他人の商品表示と同一もしくは類似のドメイン名の使用権の取得・保有・使用	
— 原産地等誤認惹起行為…商品・役務の原産地、品質、内容、製造方法、用途、数量等を誤認させる表示行為	
— 営業誹謗行為…競争関係にある他人の営業上の信用を害するような虚偽の事実の告知し、または流布する行為	
— 代理人等による商標冒用行為…輸入代理店による海外商標の無断利用など	

(3) 景品表示法（不当景品類および不当表示防止法）

●過大な景品提供の規制

区分	取引価格	景品類の最高価格	景品類の総額
総付(べた付)	1000円未満	200円	/
景品付販売	1000円以上	取引価格の20%	
一般懸賞	5000円未満	取引価格の20倍	売上予定総額の2%以内
	5000円以上	10万円	
共同懸賞	すべて	30万円	売上予定総額の3%以内

●不当表示の禁止

<不当表示とは>

事業者が顧客を誘引するための手段として、販売する商品やサービスの品質、規格、その他の内容や価格、数量、その他の取引条件について、事実と異なったり、実際のものより著しく優れている、あるいは著しく有利であると、一般消費者に誤認されるような表示

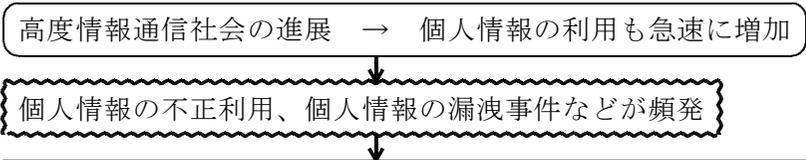
- ①優良誤認表示 …品質、規格など 「不実証広告」
- ②有利誤認表示 …価格その他の取引条件 二重価格制度など
- ③その他、内閣総理大臣が指定する誤認表示 おとり広告など

●公正競争規約（協定・規約）

事業者または事業者団体は、内閣総理大臣・公正取引委員会等の認可を受けて、不当な顧客の誘引防止し、一般消費者による自主的かつ合理的な選択および事業者間の公正な競争を確保するための協定・規約を締結・設定・変更できる。

5 リスクマネジメント … 個人情報保護法にもとづく顧客情報の保護

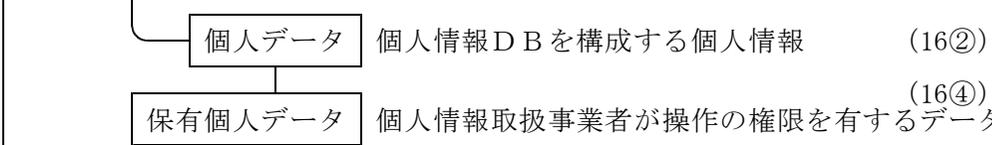
●個人情報保護法



個人情報保護法 (2005年4月全面施行)	(目的) 個人情報の有用性に配慮しつつ、 個人の権利利益を保護する。 (第1条)
---------------------------------	---

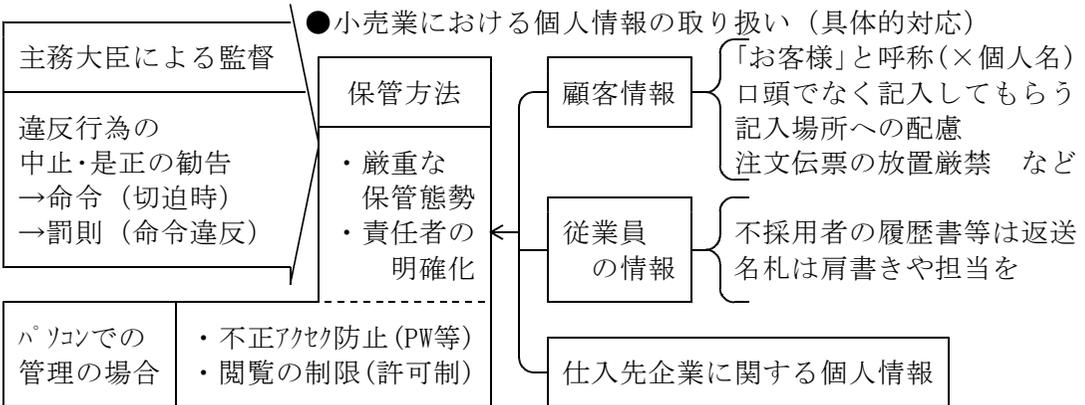
個人情報	…生存する個人に関する情報 (個人情報保護法2①)	<ul style="list-style-type: none"> ①特定の個人を識別することができるもの(個人識別符号を除く) ②個人識別符号が含まれるもの
-------------	---------------------------	--

個人情報データベース等	特定の個人を検索できるように、 個人情報を体系的に構成したもの (16①)
-------------	--



個人情報取扱事業者	個人情報データベース等を事業の用に供している者(16③)
------------------	------------------------------

適用除外	(事業者の義務)
<ul style="list-style-type: none"> ・報道機関…報道目的 ・著述業者…著述目的 ・学術研究機関等 …学術研究目的 ・宗教団体…宗教目的 ・政治団体…政治目的 	<ul style="list-style-type: none"> ①利用目的の特定、制限 ②適正な取得、取得に際しての利用目的の通知 ③データ内容の正確性の確保 ④安全管理、従業員、委託者の監督 ⑤第三者提供の制限 ⑥公表、開示、訂正、利用停止 ⑦苦情の処理



第2章 小売店経営における計数管理と計算実務

1 計数管理と利益獲得のフロー

(1) 計数管理の2つの意味

- 日々、直面する最適化への対応…よい売場や売り方を探り実行するため
- 経費増加に伴う効率的経営の必要性…ムダな経費を抑えていくため

(2) 利益獲得のフロー

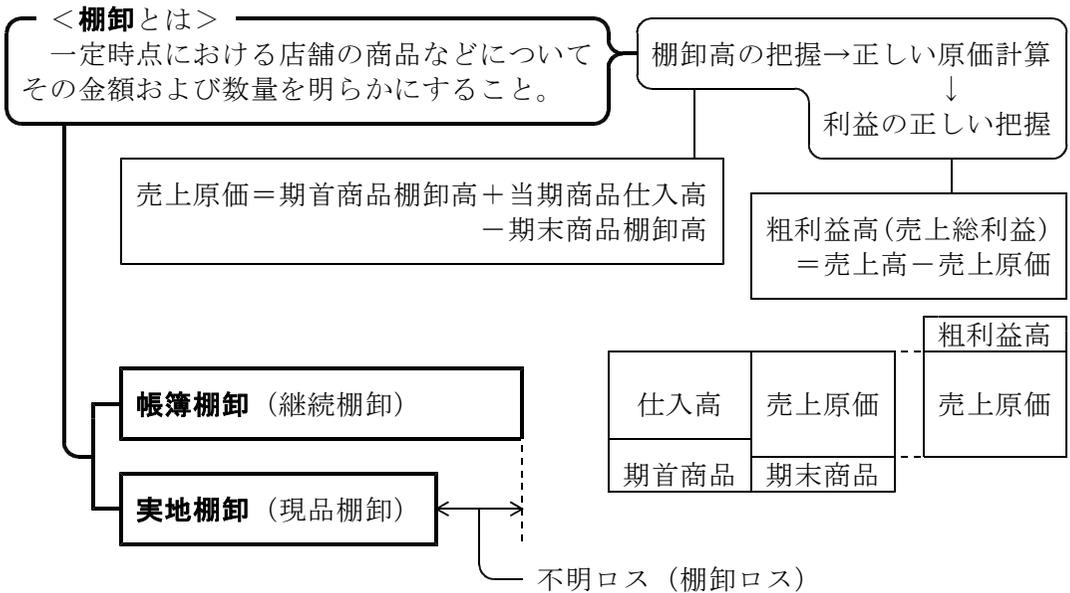
総売上高 (=あるべき売上高)			
売上総利益 (=粗利益)		売上原価	ロス(品減り)額
店舗調整可能利益		調整可能費用	…………… <ul style="list-style-type: none"> 人件費 販売促進費 什器・備品費 包装費 在庫金利 水道光熱費
店舗営業利益	営業費用	{ 家賃 本部等の費用負担分	
店舗純利益	本部費用		



2 店舗経営に必要な計算実務

2-1 棚卸しによる期間粗利益高の算出

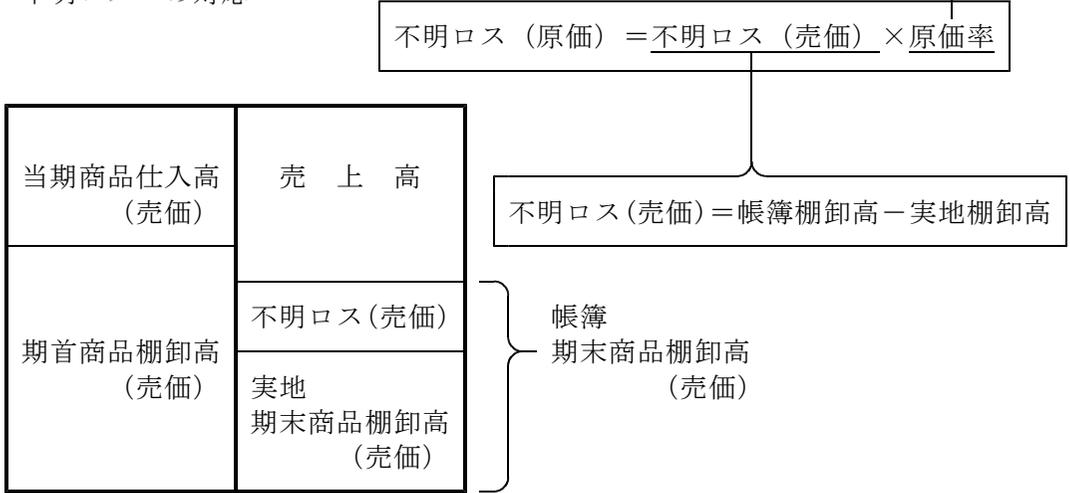
(1) 棚卸の重要性



(2) 売価還元法による在庫の評価



(3) 不明ロスへの対応



2-2 在庫の効率化による粗利益の改善

(1) 商品回転率

$$\text{商品回転期間} = \frac{1 \text{ 年間 (365日)}}{\text{商品回転率}}$$

$$\text{商品回転率} = \frac{\text{年間売上高}}{\text{平均在庫高 (売価)}}$$

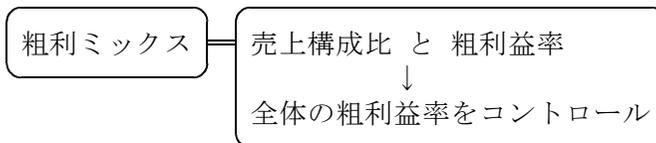
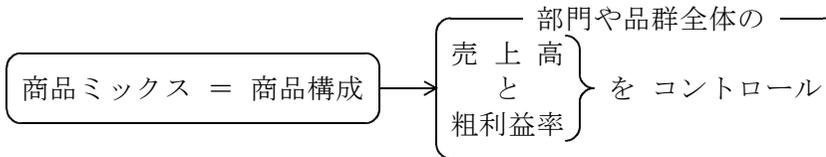
$$\frac{\text{期首商品棚卸高} + \text{期末商品棚卸高}}{2}$$

(2) 交差比率

$$\text{交差比率} = \text{粗利益率} \times \text{商品回転率}$$

在庫の生産性を表す。
高いほど、販売効率が良い。

2-3 商品ミックスによる粗利益の改善



部門	売上構成比	× 粗利益率	= 相乗積
A	40.0 %	30.0 %	12.0 %
B	30.0 %	25.0 %	7.5 %
C	20.0 %	20.0 %	4.0 %
D	10.0 %	15.0 %	1.5 %
合計	100.0 %		25.0 %

←全体の粗利益率

2-4 売買損益の計算法

●売上総利益の算出

純仕入高 (C)	売上原価 (E)
期首商品 棚卸高(B)	期末商品 棚卸高(D)

売上総利益 (F)
純売上高 (A)
(E)

<計算例>

A	総売上高	100	108
	売上戻り値引高	-	8
B	期首商品棚卸高	50	50
C	総仕入高	70	75
	仕入戻り値引高	-	5
D	期末商品棚卸高	40	40
E	売上原価	80	80
F	売上総利益	20	20

$$F = A - E$$

$$E = B + C - D$$

$$(B + C = D + E)$$

純売上高 = 総売上高 - (売上戻り高 + 売上値引)
 純仕入高 = 総仕入高 - (仕入戻り高 + 仕入値引) + 仕入諸掛り



(例題1) 次のア～オを計算しなさい。(単位：千円)

	第1期	第2期	第3期	
	純売上高	70,000	62,000	[エ] A
B	期首商品棚卸高	[ア]	12,000	14,000
+ C	純仕入高	65,000	[イ]	77,000
- D	期末商品棚卸高	12,000	14,000	16,000
E	売上原価	63,000	53,000	[オ] -) E
	売上総利益	7,000	[ウ]	5,000 F

(例題2) 今期の総仕入高が 22,000 千円、仕入戻り高・仕入値引が 2,000 千円、
 期首商品棚卸高が 6,000 千円、期末商品棚卸高が 5,000 千円、
 総売上高が 30,000 千円、売上戻り高・売上値引が 1,000 千円であった。
 次を求めなさい。

ア 純仕入高 イ 売上原価 ウ 純売上高 エ 売上総利益

<参考> 売上高 - 売上原価の呼び方について

売上総利益 ≡ 粗利益 (荒利益) ≡ 売買差益

厳密ではないが、次のような使い分けをすることもある

- ・ 売上総利益…会計期間中の合計値を示す会計用語
- ・ 粗利益…日常の利益計算で使われる用語
- ・ 売買差益…ある商品についての買値と売値の差額

例題1 解答 : 10,000 55,000 9,000 80,000 75,000

例題2 解答 : 20,000 21,000 29,000 8,000

4 売場の効率化をはかる指標

●売場の生産性 …付加価値分析

＜生産性とは＞
生産要素の有効活用の度合いを示すもの

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出量 (OUT)}}{\text{投入量 (IN)}}$$

＜付加価値とは＞
企業が事業活動によって新しく生み出した価値

→小売業においては粗利益

(1) 人時生産性 … 1人時当りの付加価値

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{総労働時間}}$$

＜人時（マンアワー）とは＞
1人の作業員が1時間働いた工数
= 総労働時間

短時間非正規労働者の増加により、労働生産性に代わり導入され始めた。

$$\frac{\text{粗利益高}}{\text{総労働時間}} = \frac{\text{売上高}}{\text{総労働時間}} \times \frac{\text{粗利益高}}{\text{売上高}}$$

$$\text{（人時生産性）} = \text{人時売上高} \times \text{粗利益率}$$

$$\frac{\text{売上高}}{\text{総労働時間}} = \frac{\text{売上高}}{\text{売場面積}} \times \frac{\text{売場面積}}{\text{総労働時間}}$$

$$\text{（人時売上高）} = \text{坪当たり売上高} \times \text{1人1時間当たり売場面積}$$

$$\frac{\text{売上高}}{\text{売場面積}} = \frac{\text{売上高}}{\text{商品在庫高}} \times \frac{\text{商品在庫高}}{\text{売場面積}}$$

$$\text{（坪当たり売上高）} = \text{商品回転率} \times \text{坪当たり在庫額}$$

$$\text{人時生産性} = \text{粗利益率} \times \text{1人1時間当たり売場面積} \times \text{商品回転率} \times \text{坪当たり在庫高}$$

(2) 人時生産性を高めるには

- ①粗利益率を高める。 … 売価変更、ロスの削減、原価引下
 - ②1人1時間当たりの担当坪数を拡大する。 … 少ない人数で対応できるよう合理化
 - ③デッドストック（死蔵在庫）を排除する。
 - ④欠品を防止する。
 - ⑤商品回転率を高め、坪当たり売上高を増やす。
- } 適正在庫を維持する。

(3) 労働分配率 … 粗利益高のうち、総人件費に向けられる比率

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{総人件費}}{\text{粗利益高}}$$

(4) 労働分配率と労働生産性の関係

$$\frac{\text{粗利益高}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{総人件費}}{\text{粗利益高}} = \frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$$

$$\text{（労働生産性）} \times \text{労働分配率} = \text{従業員1人当り人件費}$$

(参考) 付加価値分析

(1) 付加価値とは

＜付加価値とは＞
企業が事業活動によって新しく生み出した価値

※小売業の場合

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{売上高} - \text{売上原価} \\ &= \text{売上総利益} \end{aligned}$$

控除法

$$\text{総生産高} - \text{外部購入高}$$

中小企業庁方式：

$$\text{加工高 (粗付加価値)} = \text{生産高} - \text{外部購入価額}$$

加算法

$$\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} \text{ など}$$

日銀方式：

$$\text{付加価値} = \text{経常利益} + \text{人件費} + \text{金融費用} + \text{租税公課} + \text{減価償却費}$$

経産省方式：

$$\text{粗付加価値} = \text{実質金融費用} + \text{当期純利益} + \text{人件費} + \text{租税公課} + \text{減価償却費}$$

財務省方式：

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{役員報酬} + \text{従業員給料手当} + \text{福利費} + \text{動産・不動産賃借料} \\ &\quad + \text{支払利息割引料} + \text{営業利益} + \text{租税公課} \end{aligned}$$

※減価償却費を含めるのを粗付加価値、含めないのを付加価値とする場合もある。

(2) 労働生産性の向上 …労働集約型産業である小売業では重要課題

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{有形固定資産}} \times \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}$$

(労働生産性 = 設備投資効率 × 資本装備率)

※労働装備率ともいう

※小売業の場合

・従業員1人当り売場面積
・従業員1人当り在庫高
などで
代替される。

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

(労働生産性 = 付加価値率 × 従業員1人当り売上高)

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{有形固定資産}} \times \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}$$

(労働生産性 = 付加価値率 × 有形固定資産回転率 × 資本装備率)

(3) 労働分配率の適正化 …抑制には、人件費の削減よりも、付加価値の向上を優先

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値額}} = \frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$$

(労働生産性 × 労働分配率 = 従業員1人当り人件費)

(4) 人時生産性

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{総労働時間}}$$

＜人時（マンアワー）とは＞

$$\begin{aligned} &1 \text{ 人の作業員が } 1 \text{ 時間働いた工数} \\ &= \text{総労働時間} \end{aligned}$$

第3章 販売事務管理に求められる経営分析

1 損益計算書における利益の種類

損益計算書	
	売上高
-)	売上原価
	売上総利益
-)	販売費・一般管理費
	営業利益
+	営業外収益
-)	営業外費用
	経常利益
+	特別利益
-)	特別損失
	税引前当期純利益

…営業収益：売上高のほかその他の営業収入も含む
事業規模を表す最もわかりやすい指標

…人件費、地代家賃、広告宣伝費、運送費、販売促進費
…「本業によってどれだけ儲けたか」 など

…受取利息、受取配当金など

…支払利息、為替差損、有価証券売却損など

…不動産売却益など、臨時的、突発的な利益

…不動産の売却・除却損など、臨時的、突発的な損失

…「スポット的な損益を加味しての利益」

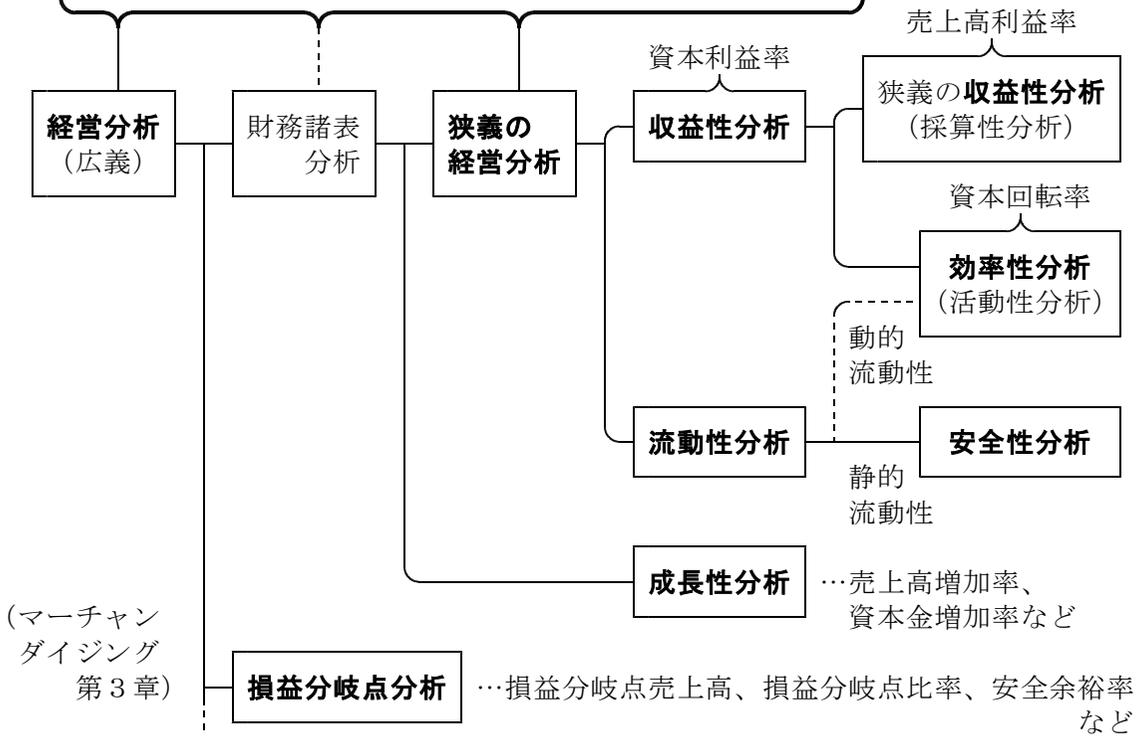
減収時の経営圧迫要因

- ・変動費…売上高の増減に応じて変動する費用
- 固定費…売上高に関係なくほぼ一定の費用
 - ↳ 正規社員の人件費、家賃など

→人件費の変動費化が重要（パートタイマー比率の向上）

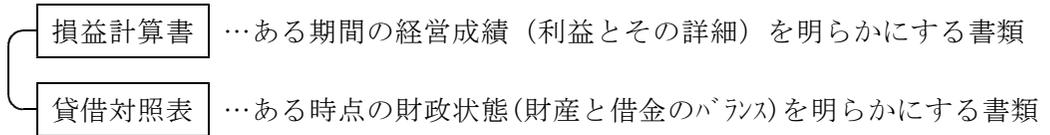
2 広義の経営分析

＜経営分析とは＞
企業の財務データおよび非財務データを基礎として、その企業の経営状態を客観的・計数的に判断するための技法



3 狭義の経営分析

- 基本的な財務諸表とその構造 … 損益計算書と貸借対照表



損益計算書

△年△月△日から
○年○月○日まで

売上高
ー) 売上原価
売上総利益
ー) 販売費・管理費
営業利益
+) 営業外収益
ー) 営業外費用
経常利益
+) 特別利益
ー) 特別損失
税引前当期純利益
ー) 法人税等
当期純利益

売上高			
売上原価	売上総利益(粗利益)		
販管費	営業利益	営業外収益	
営業外費用	経常利益	特別利益	
特損	税前利益		
税	当期純利益		

貸借対照表

○年○月○日現在

流動資産	当座資産	現金預金 受取手形 売掛金 有価証券	支払手形 買掛金	流動負債	負債 (他人資本)
		商品	短期借入金		
固定資産	棚卸資産	設備機械 建物 土地 特許権等 投資有価証券	長期借入金 社債	固定負債	純資産 (自己資本)
			資本金 準備金 資本準備金 利益準備金 任意積立金 繰越利益剰余金 自己株式 評価・換算差額 新株予約権		
繰延資産					

創立費、開業費、開発費
株式交付費、社債発行費

● **資本利益率** …収益性分析のスタート

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}} \quad \begin{matrix} \text{(獲得利益)} \\ \text{(投下資本)} \end{matrix}$$

$$\frac{\text{利益}}{\text{資本}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{資本}}$$

資本利益率 = 売上高利益率 × 資本回転率

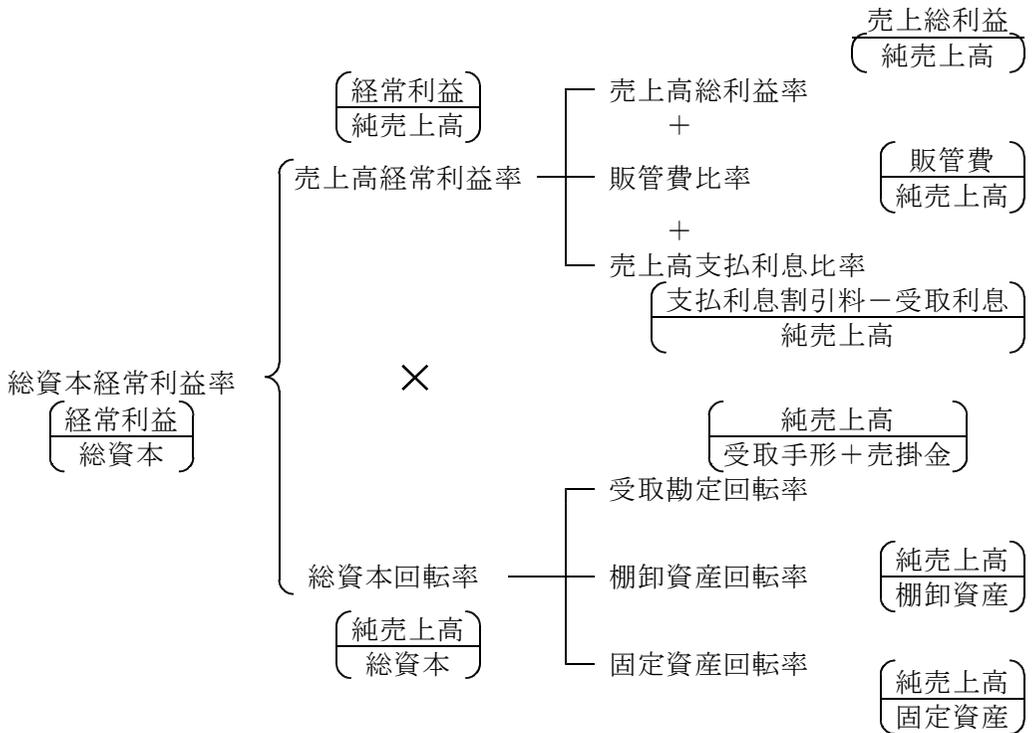
<一般的な資本利益率>

総資本経常利益率 = $\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}}$
自己資本利益率 = $\frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$

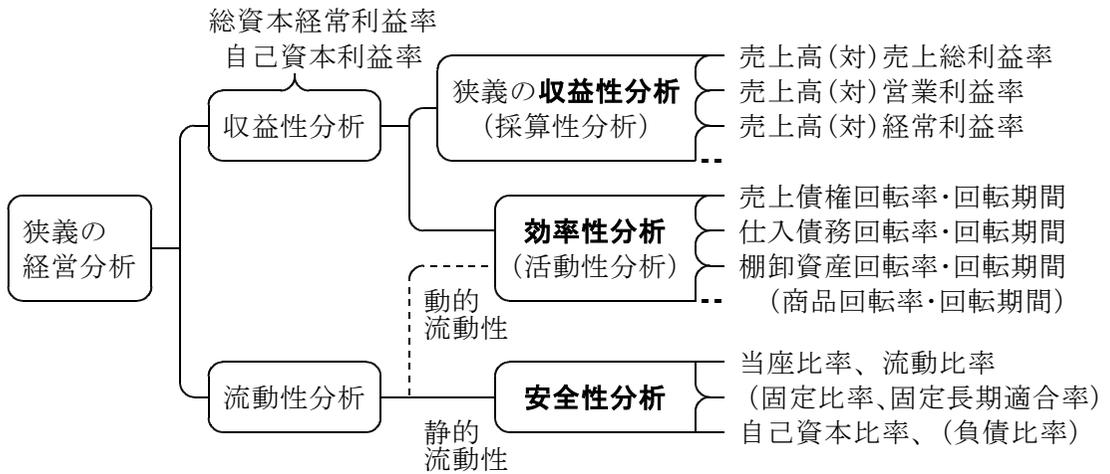
● **総資本経常利益率の低下要因**

売上高利益率に起因	売上高の減少	・ 値下げ ・ 販売量減少
	コストの上昇	仕入費、人件費、減価償却費、金利などの上昇
総資本回転率に起因	流動資産の悪化	・ 売上債権増加 ・ 過剰仕入や在庫管理ミス
	固定資産の悪化	販売不振店舗、過剰出店による設備資産の増大

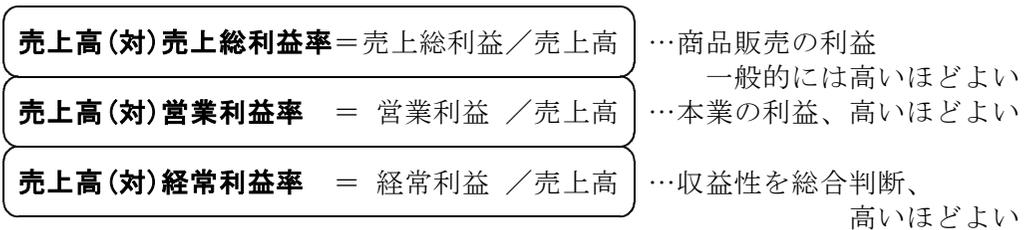
(参考) デュポンシステムによる収益性分析の体系



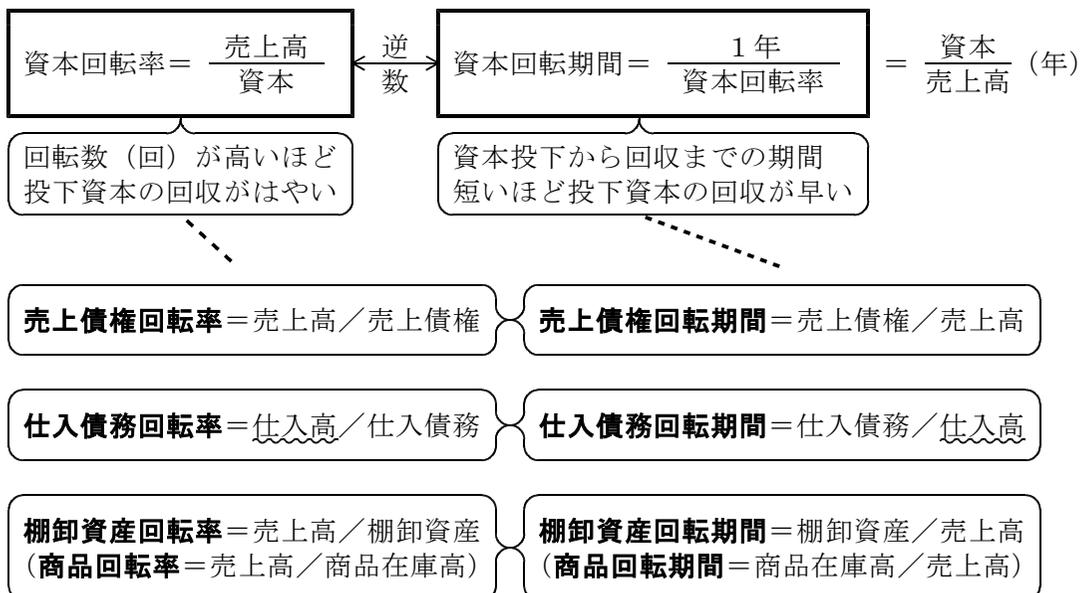
4 主要な経営分析指標



(1) 収益性の分析 …狭義の収益性分析



(3) 効率性の分析

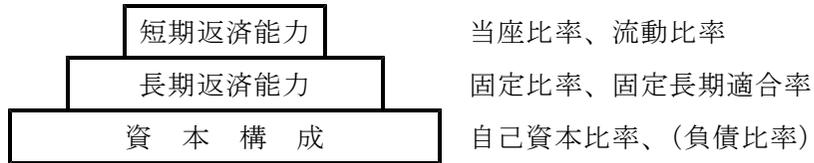


(2) 安全性の分析

●貸借対照表の整理

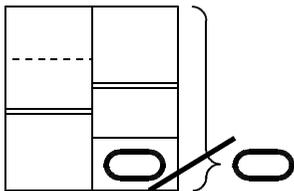
流動資産	当座資産	他人資本
	棚卸資産	
	固定資産	
	流動負債	自己資本
	固定負債	

●安全性分析の体系



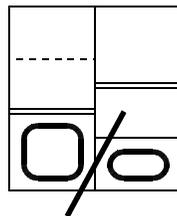
●資本構成性分析

自己資本比率

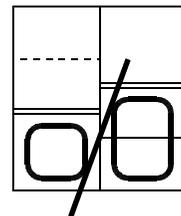


●長期返済能力分析

(固定比率)

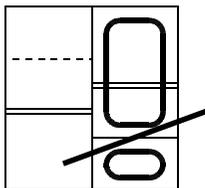


(固定長期適合率)

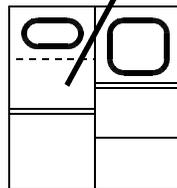


●短期返済能力分析

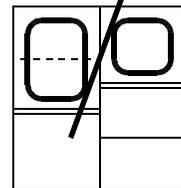
(負債比率)



当座比率



流動比率



<公式ハトブックでの目安>

自己資本比率 = 自己資本 / 総資本

…50%超が理想的

負債比率 = 負債総額 / 自己資本

固定比率 = 固定資産 / 自己資本

…100%未満が理想的

固定長期適合率 = 固定資産 / (自己資本 + 固定負債)

…100%未満である必要性

流動比率 = 流動資産 / 流動負債

…120~130%以上は必要

当座比率 = 当座資産 / 流動負債

…100%以上が必要

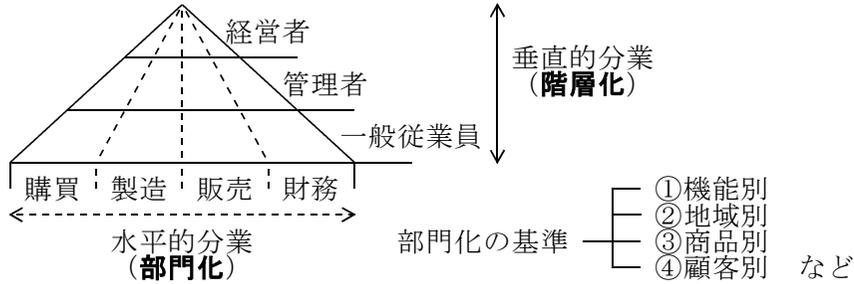
第4章 小売業における組織の基本原則と従業員管理

1 組織の概念

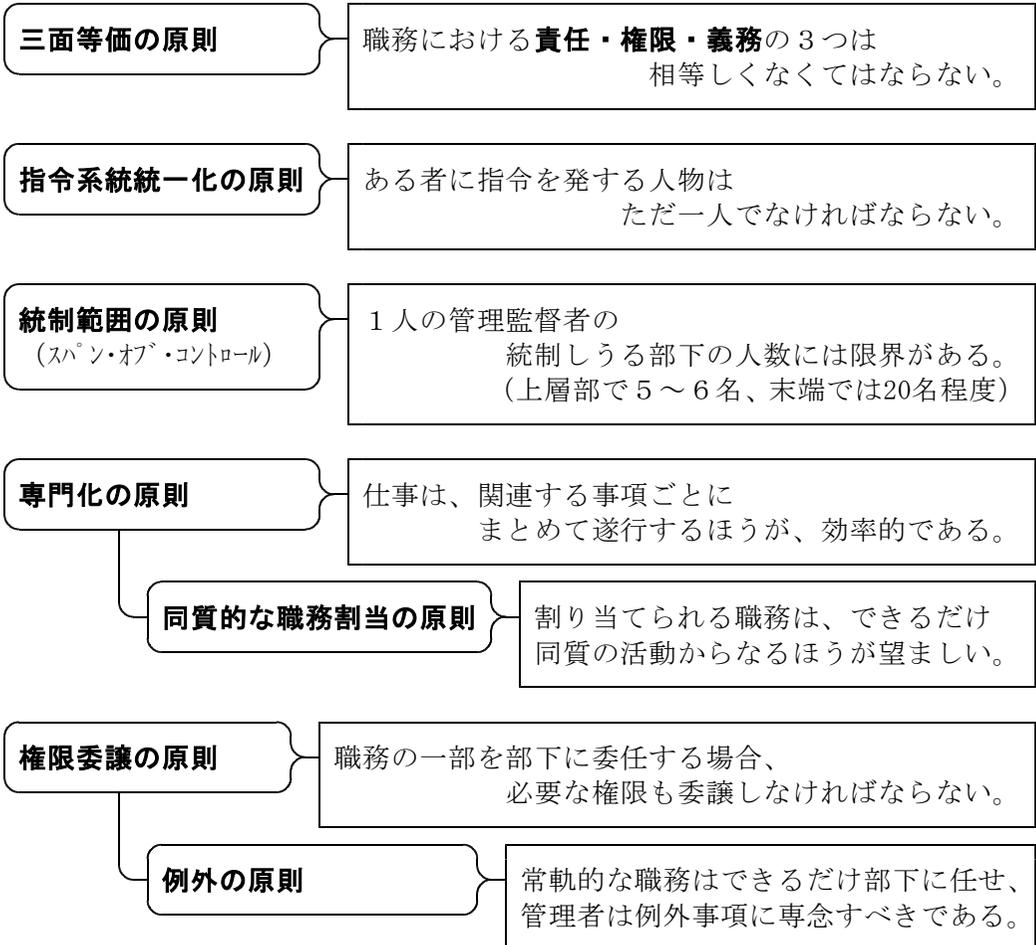
<組織とは>

一定の目的を達成するために統括された複数の人間の活動の体系

●組織の分業体系（部門化と階層化）



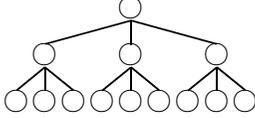
1-1 組織の基本原則



(参考) 組織類型

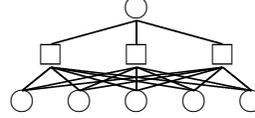
(1) 命令系統による組織類型

● **ライン組織** (直系組織、軍隊組織)



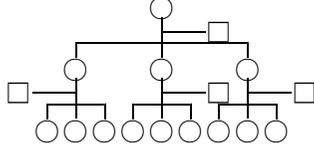
- ・ 単一の指揮命令系統
- ・ **指令系統一元化の原則**の徹底

● **ファンクショナル組織** (職能的組織)



- ・ 担当の職能についてのみ指揮する
- ・ 管理者レベルの**専門化の原則**の徹底

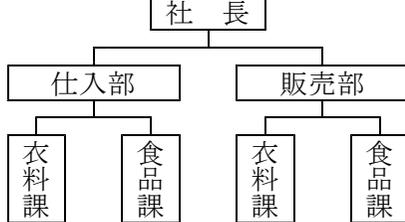
● **ライン&スタッフ組織** (直系参謀組織)



- ・ ライン組織○ + スタッフ部門□
- ・ 指令系統一元化と専門化の統合
- ※スタッフには命令権がなく、支援活動のみ

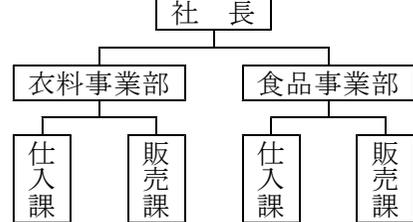
(2) 分業 (部門化) の基準による組織類型

● **職能部門組織**



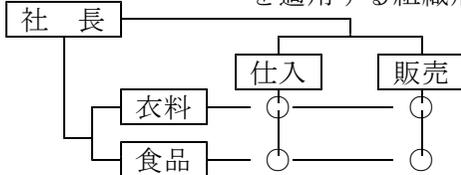
- ・ 部門ごと特定業務に集中する専門化

● **事業部制組織**



- ・ 事業部への権限委譲による機動化と後継者育成

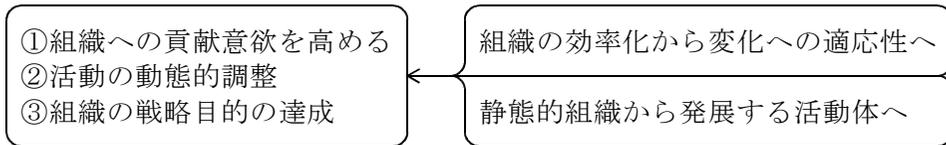
● **マトリックス組織**…同時に2つの分業基準(部門化基準)を適用する組織形態



- ・ より柔軟できめ細やかな市場への対応
- ・ 指令系統統一化の原則に反する混乱

○は、各課またはその長

1-2 組織の存続条件と対策



- 反応の早い組織をつくるために
- 柔軟な組織をつくるために
- 戦略重視、自己革新的組織へ

- **分権化** (事業部制、プロジェクトチーム、ゼネラルスタッフ制、フラット組織など)
- **課制廃止** …フラット組織化
- 変動的勤務 (パートタイマー制、フレックスタイム制)
- **組織開発**…雰囲気(組織風土)の変容も
- 動的組織(マトリックス組織、ネットワーク組織)

2 雇用・就業の動向と従業員管理

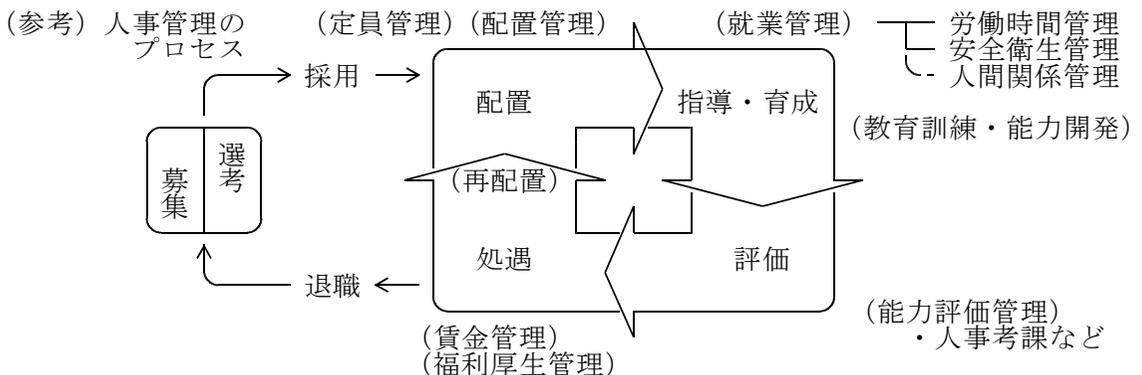
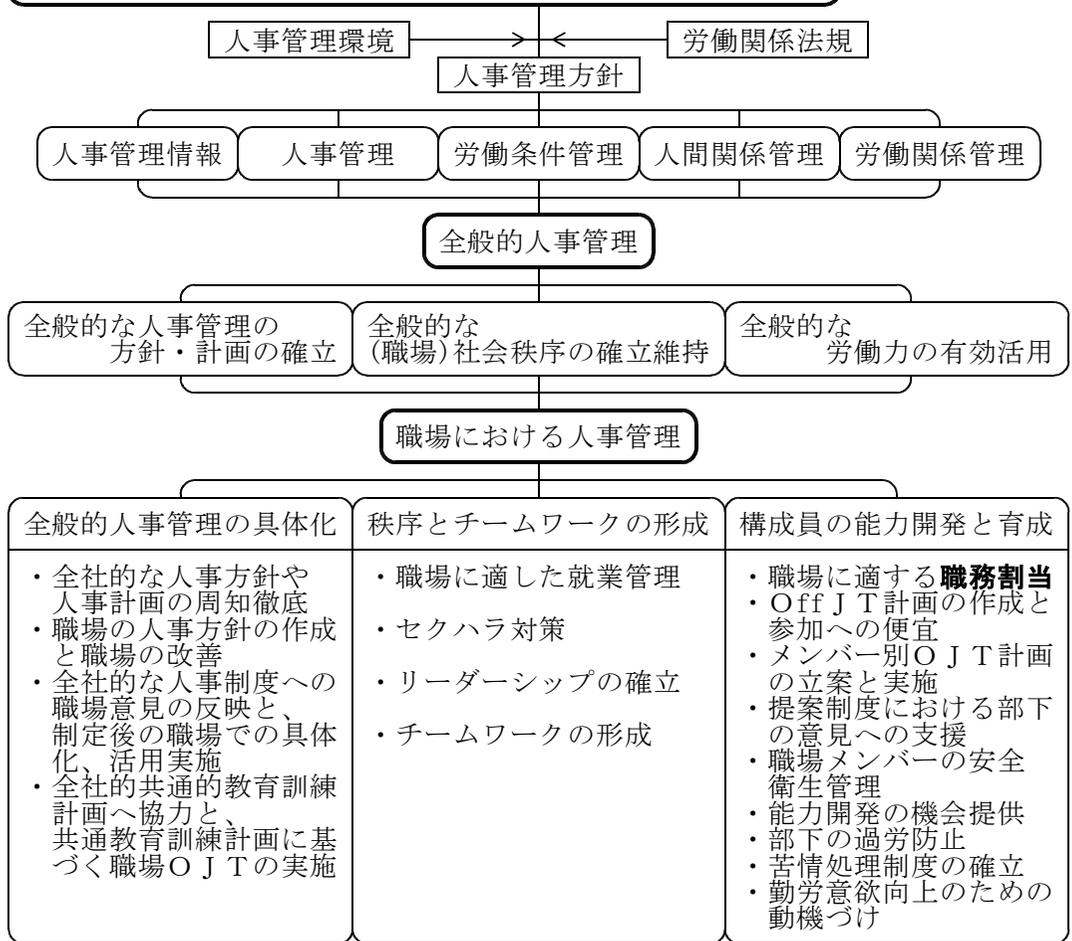
2-1 職場の人事管理

●人事管理とは

<人事管理（パーソナル・マネジメント）とは>

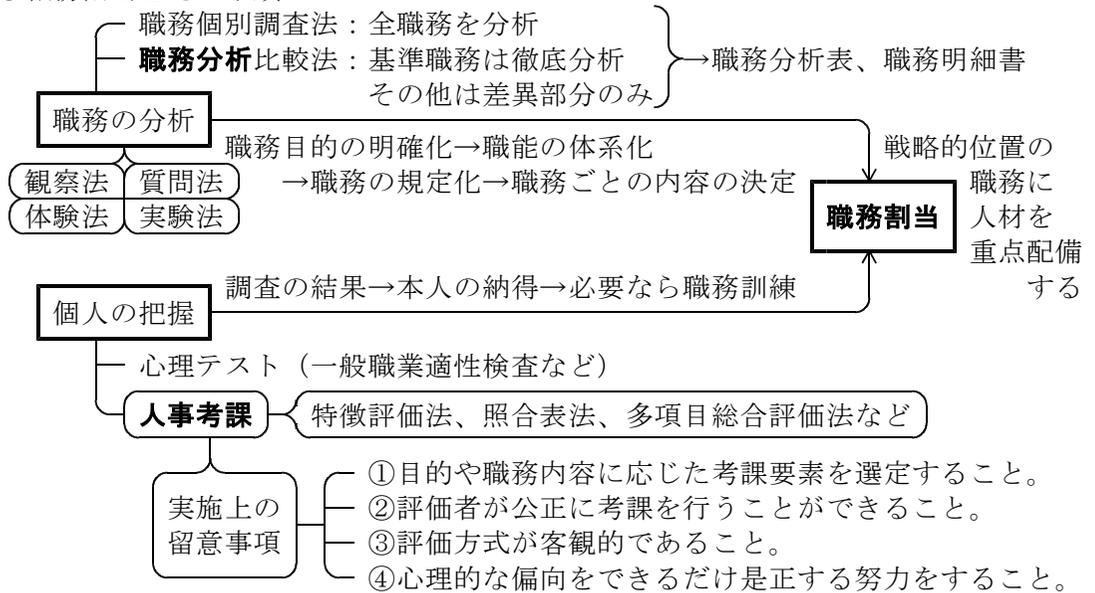
従業員1人ひとりに関する採用・配置、教育訓練、モラルの向上、就業規則の順守、賃金体系などを合理的に行う個別的管理

⇔ 組織管理

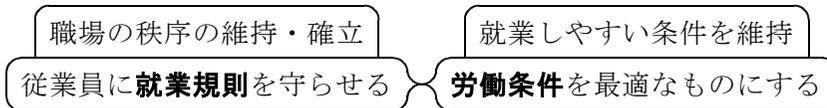


2-2 職務割当 …適材適所の配置

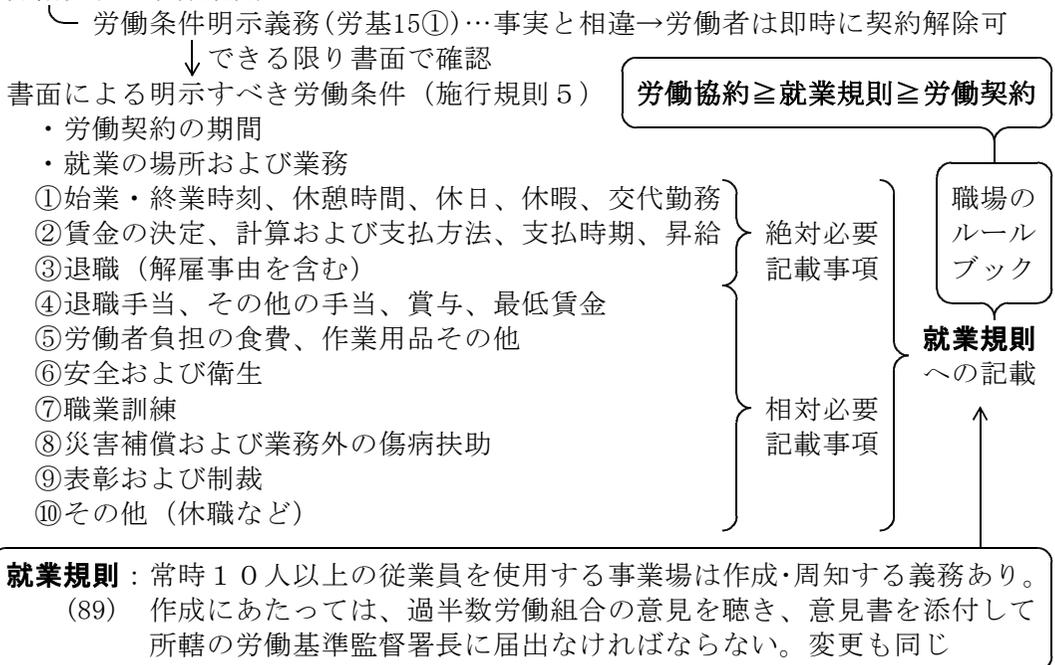
●職務割当とその手順



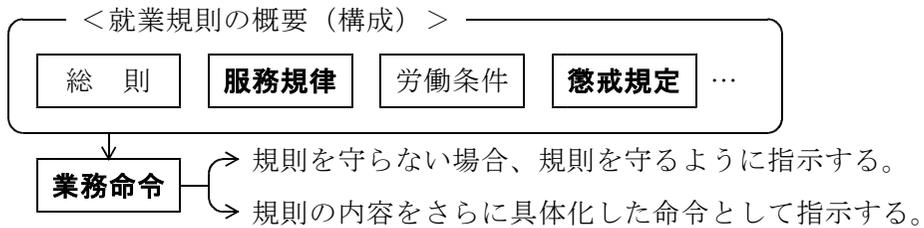
2-3 就業管理



●労働契約と就業規則



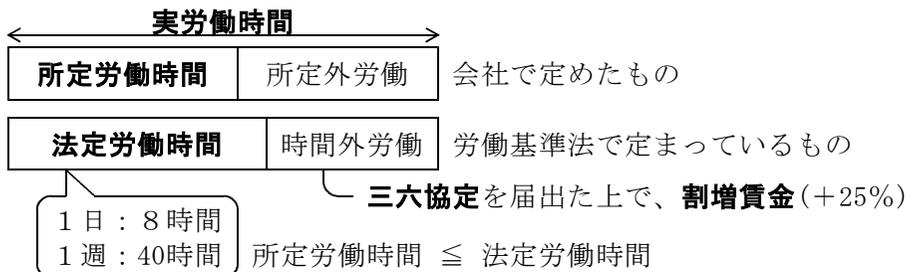
●就業規則と業務命令



●労働条件の改善努力



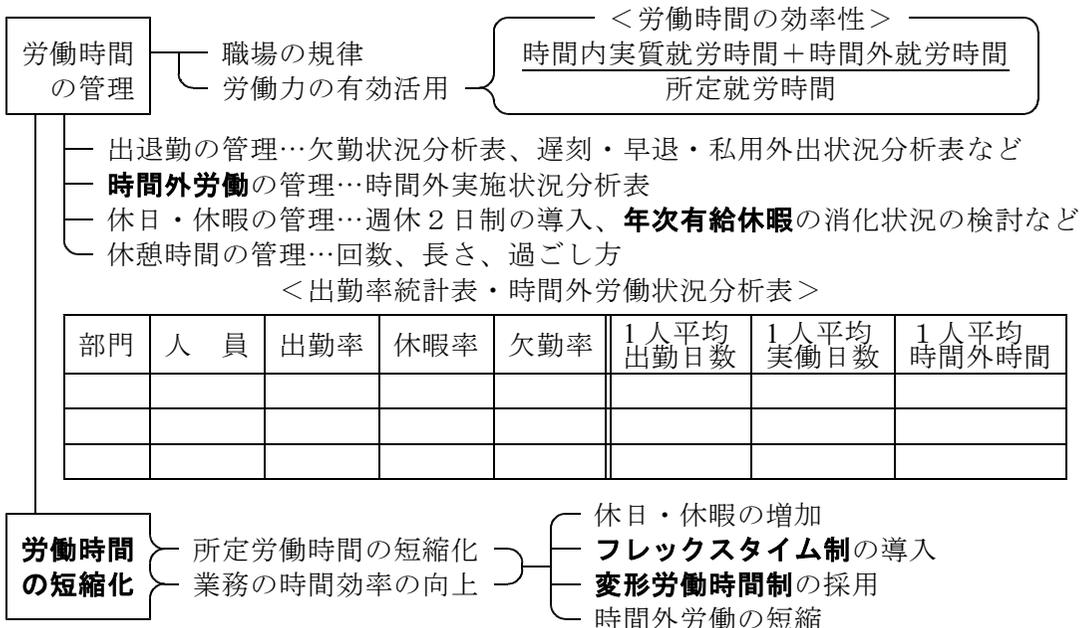
●労働時間の管理と短縮化



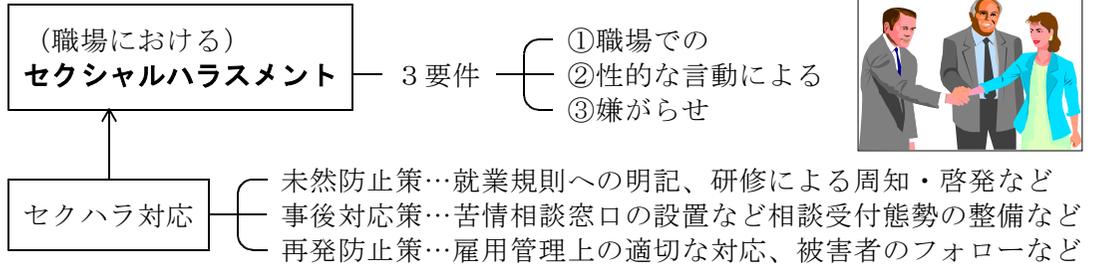
- ・ 休日：**法定休日**…毎週少なくとも1日、または4週間に4日以上
 - ・ 休暇：法定休暇…年次有給休暇、生理休暇、母性保護のための通院等の休暇
産前産後休暇、育児休業、介護休業
 - ・ 休憩：労働時間が6時間を超える場合は45分以上
労働時間が8時間を超える場合は60分以上
- ← 途中付与の原則

← 一斉付与の原則

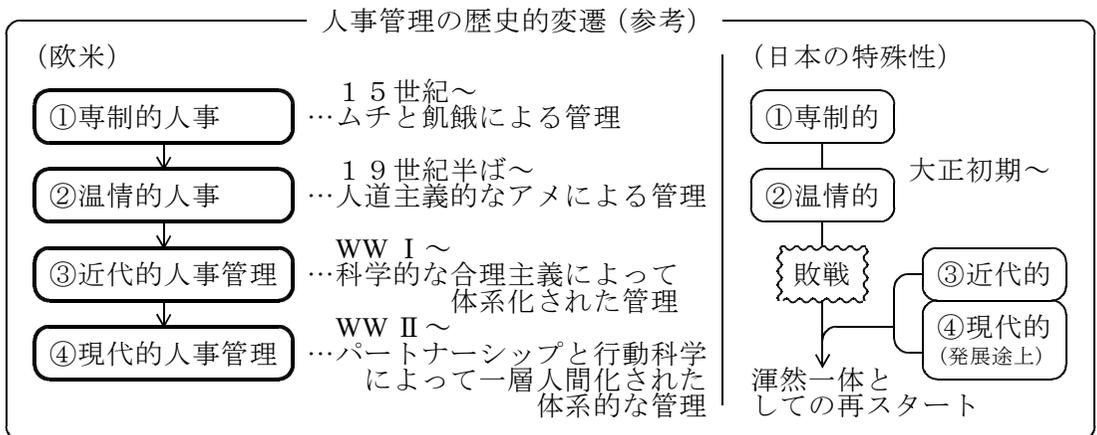
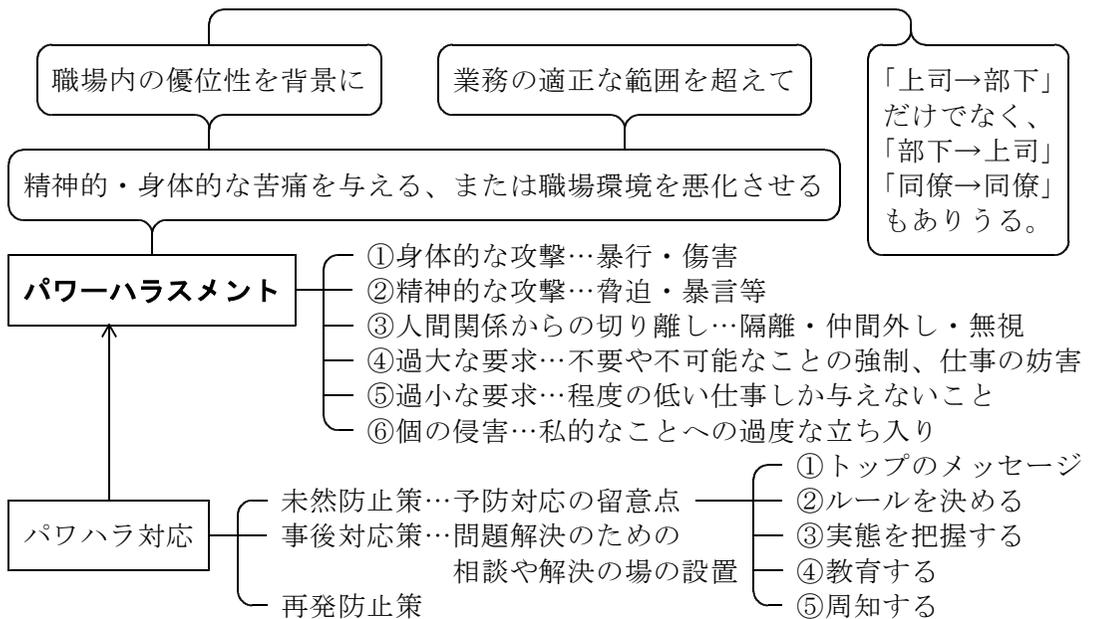
← 自由利用の原則



●セクシャルハラスメント（セクハラ）への対応

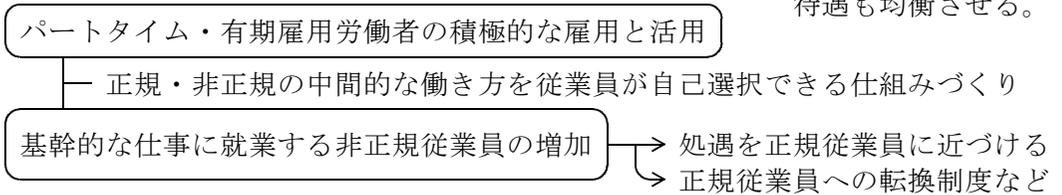


●パワーハラスメント（パワハラ）への対応

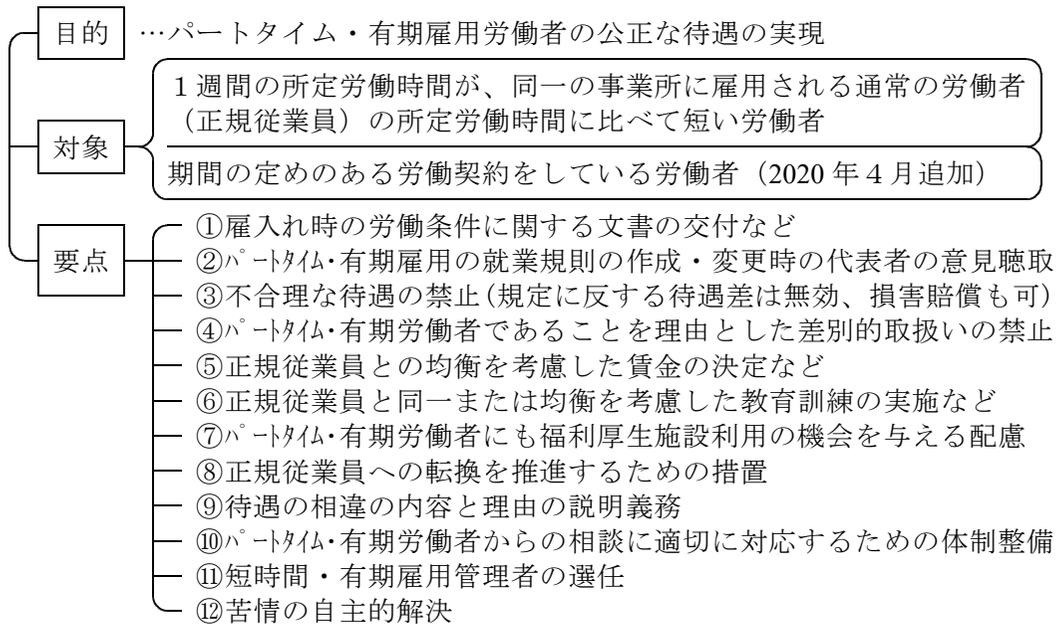


2-4 パートタイム労働者・有期雇用労働者の活用と管理

(1) パートタイム労働者・有期雇用労働者の活用 …正規従業員と職務が同じなら、待遇も均衡させる。

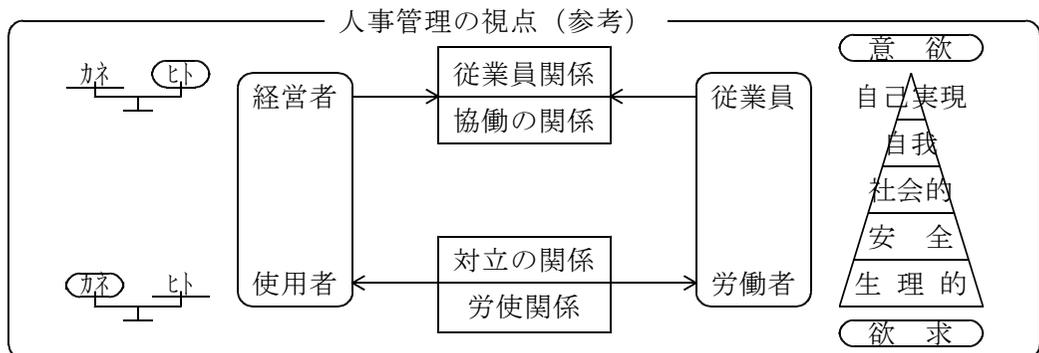


(2) パートタイム・有期雇用労働法



(3) パートタイム労働者採用時の留意点

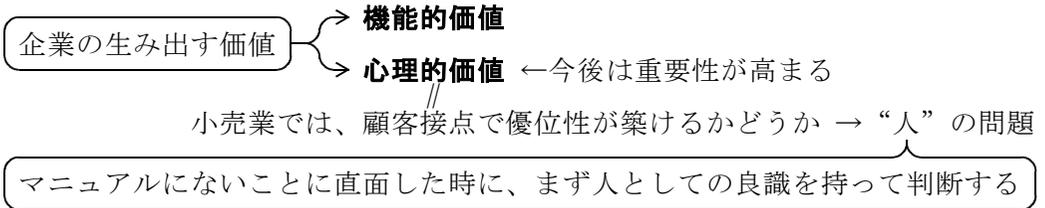
- ・面接時に、支持政党、思想、宗教などについて質問しない。
- ・面接時に、日ごとに変化する勤務時間について了承をとっておく。
- ・事前に、土日祝祭日の就労や輪番交代制などについて説明しておく。
- ・労働条件については、労基法に則り文書で明示し、面接時に説明する。…法定義務
- ・能力開発と処遇の関係についても説明する。
- ・本人および配偶者への課税についての理解を促す。



3 人材育成とリーダーシップのあり方

3-1 小売業の人材育成

(1) 顧客接点での心理的価値の提供

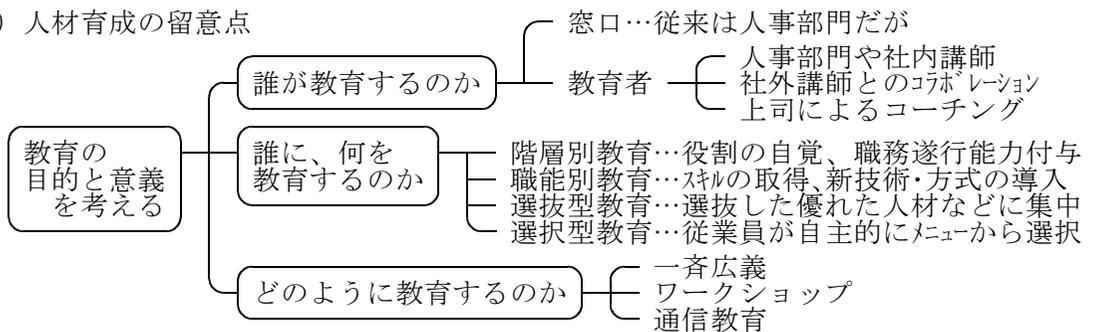


(2) 顧客接点の人材マネジメント

人材マネジメントにはミラー効果が現れる。

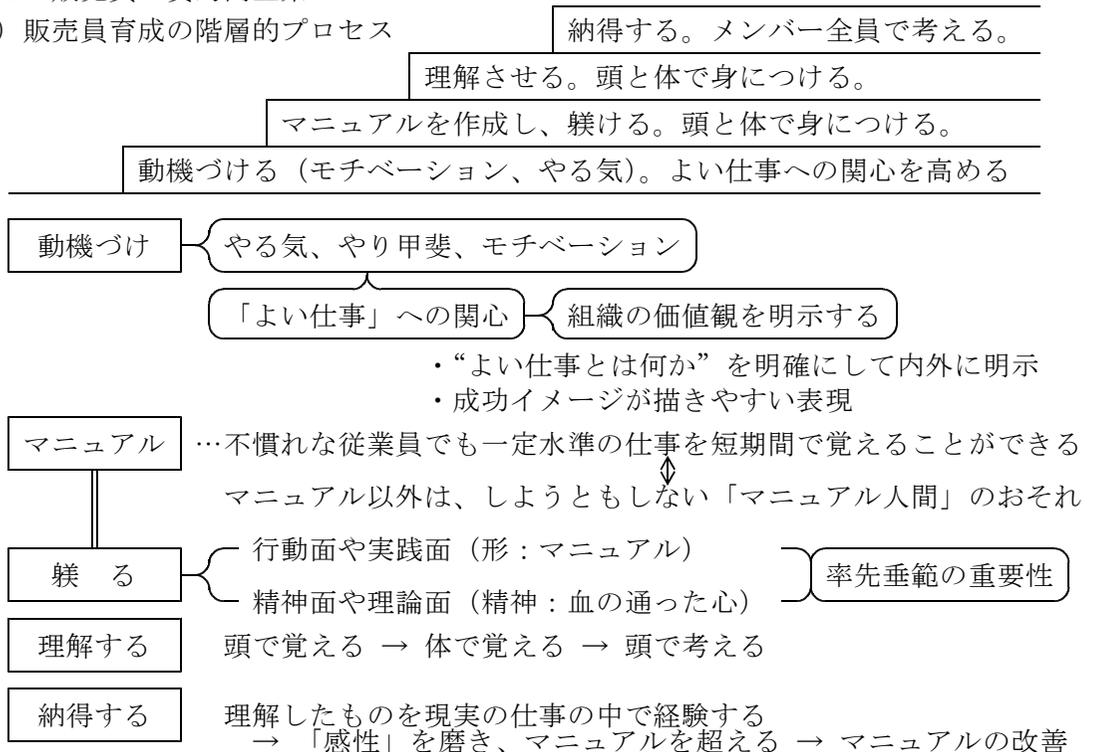
管理所の接し方や人材育成などによって、人の能力は変わる。

(3) 人材育成の留意点

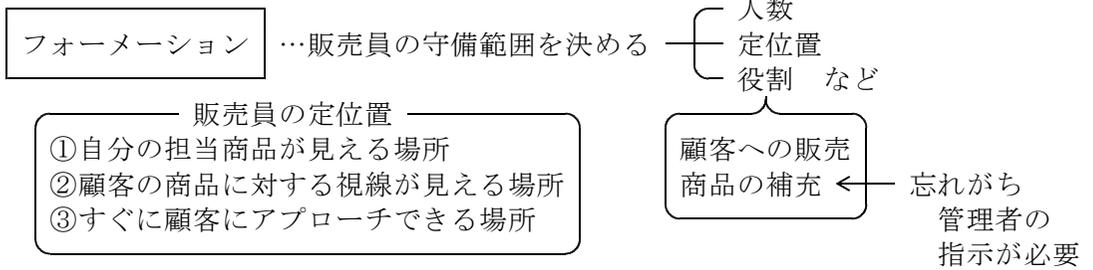


3-2 販売員の質的向上策

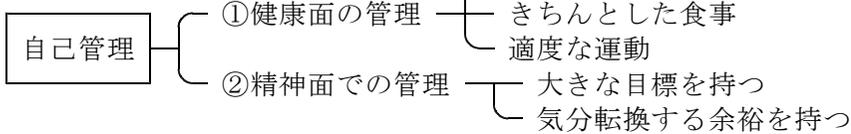
(1) 販売員育成の階層的プロセス



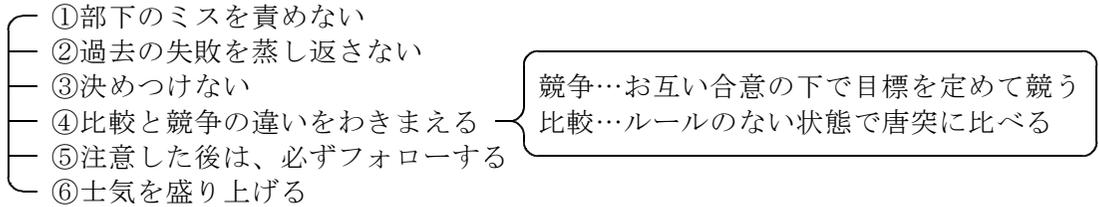
(2) 売場指揮



(3) 自己管理



(4) 育成指導に当たっての注意事項

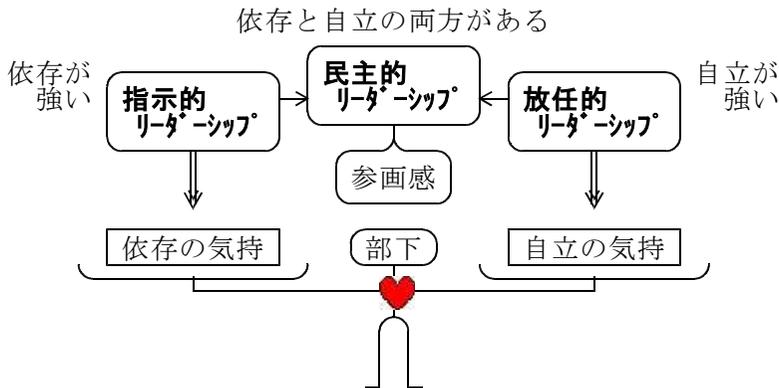


3-3 リーダーシップのあり方

(1) リーダーシップとその類型

<リーダーシップとは>
与えられた状況のなかで、目標を達成するために、個人あるいは集団に影響を及ぼす課程

● 部下の気持ちとリーダーシップ

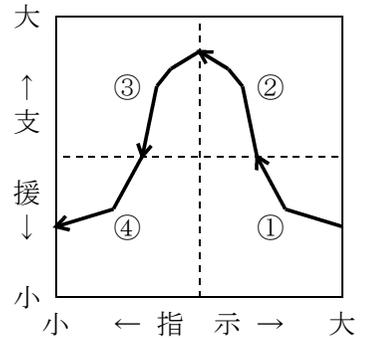


(2) ハーシー&ブランチャートのSL理論

部下の成熟度合いによりリーダーシップを変化させる。

…指示（命令）と支援（コーチング）の使い分け

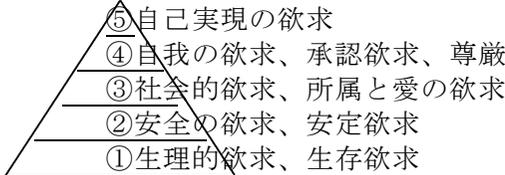
- ① 部下の成熟度が低いとき
→ 指示が主体で、支援は少ない。(指示的リーダーシップ)
- ② 部下の成熟度が中くらいに至るまで
→ 指示を減らし、支援を増やす。(説得的リーダーシップ)
- ③ 部下の成熟度が中程度以上のレベルに達した場合
→ 指示も支援も減らす。(参加的リーダーシップ)
- ④ 部下の成熟度が高いレベルに達したとき
→ 権限を大きく委譲する。(委任的リーダーシップ)



(3) モチベーション … 動機づけの理論を学ぶ → 人間の欲求について理解する

● マズローの欲求5段階説

(真) (善) (美)



自己実現欲求段階に至ると、
下位欲求への関心は極端に下がる。

下位の欲求が満たされてはじめて、
上位の欲求に関心が及ぶ。

● マグレガーのX・Y理論

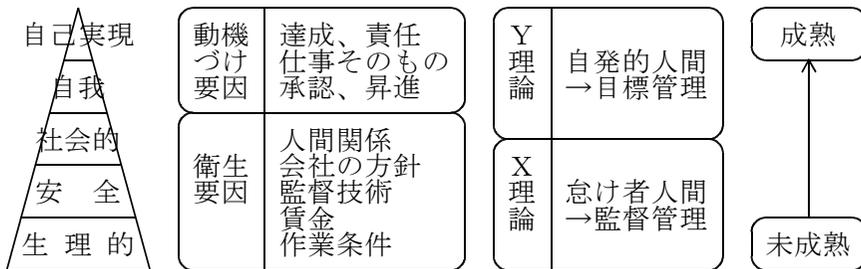
- ・ X理論：伝統的人間観：人は生来、仕事ぎらいで、命令されなければ働かない。
- ・ Y理論：人は生まれつき仕事好きで、目的次第で自ら進んで働く。
現代の特に知識労働者には、Y理論が適合
→ 「企業目的＝自己目的」となるような環境整備が必要
→ 目標管理制度 (MBO: Management by Objective)
自ら目標設定し、自ら達成 ≒ 職務充実

● ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

- ・ 衛生要因 (不満要因)：欠乏すると不満になる欲求事項…アダムの本質
- ・ 動機づけ要因 (満足要因)：満たされると満足する欲求事項…アブラハムの本質
達成感、仕事そのもの、責任感、承認、昇進
→ 職務充実 (job enrichment)：職務の垂直的拡張…自己裁量、管理的要素

● アージリスの未成熟・成熟理論

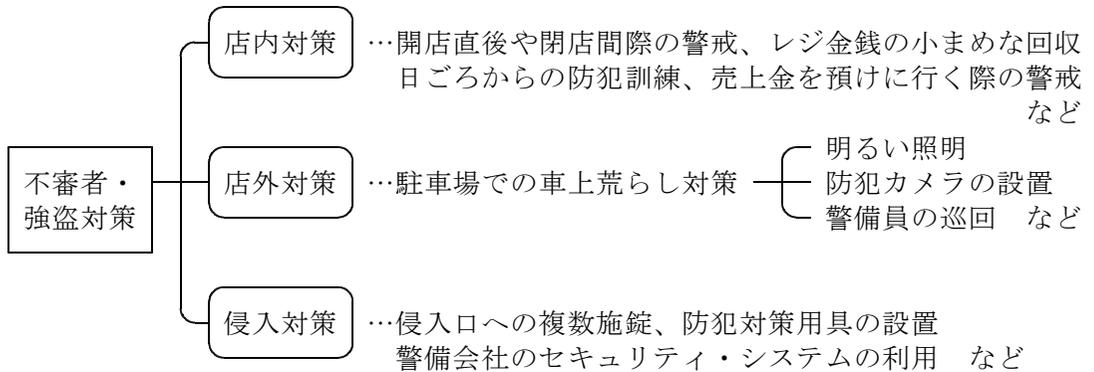
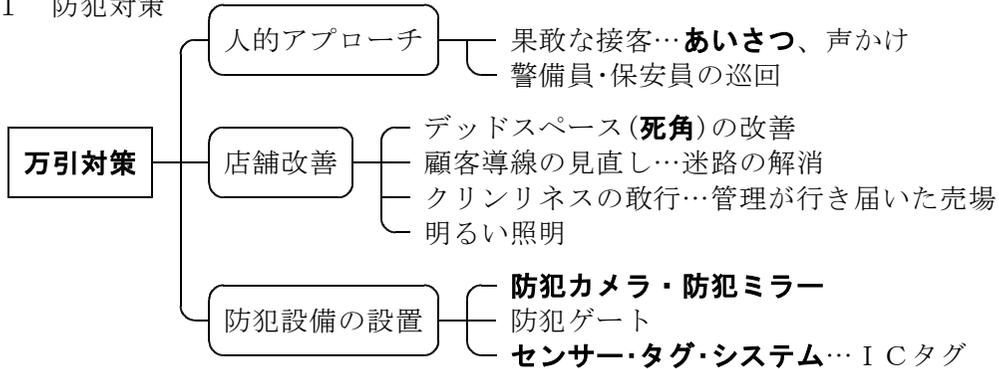
- ・ 人間の欲求：未成熟 → 成熟へ
→ 職務拡大 (job enlargement)：職務の水平的拡張 → 自己完結性の付与
…単純専門作業から解放し、まとまりのある複数の職務を与える。



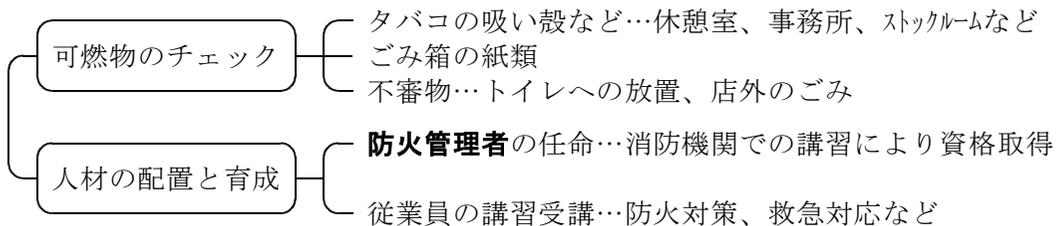
第5章 店舗施設の維持管理

1 防犯・防災対策と店舗施設の保守

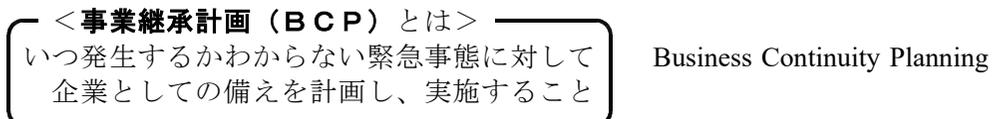
1-1 防犯対策



1-2 防火対策



(3) 事業継承計画の導入



- ・ **中小企業BCP策定運用指針** (中小企業庁)
- ・ BCP策定普及・啓発パンフレット (東京商工会議所)

2 衛生管理

●食品衛生

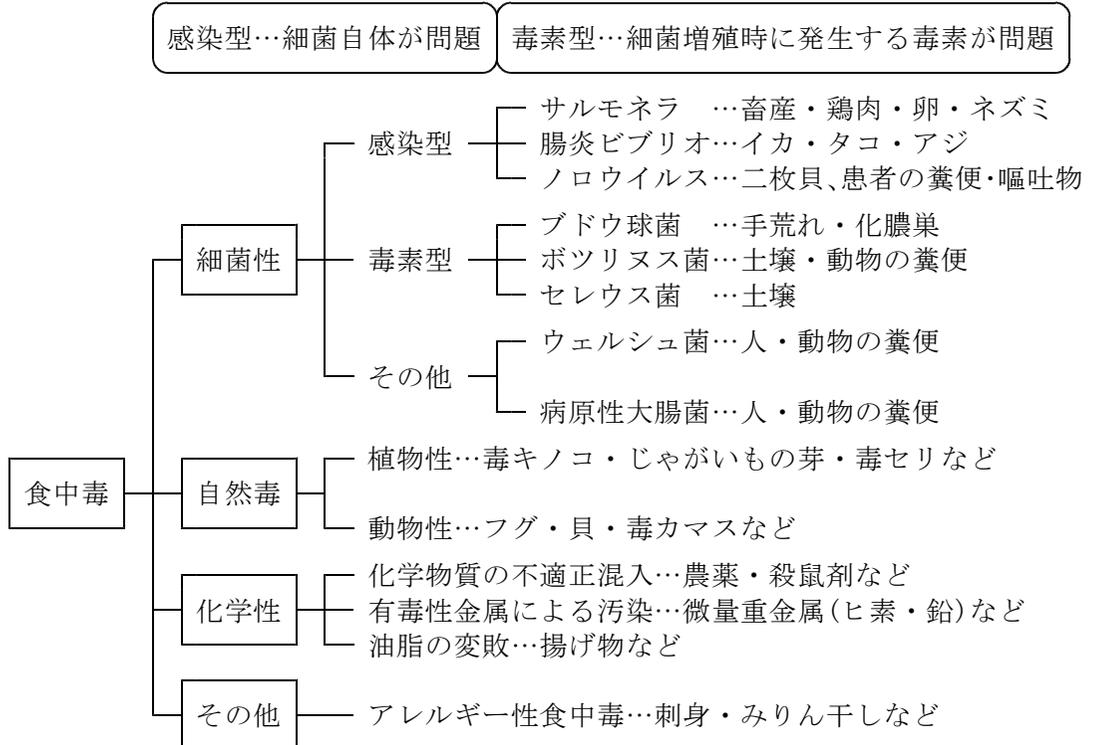
<食品衛生とは>

生育、生産、製造から最終的に人に消費されるまでのすべての段階における食品の安全性、完全性、および健全性を確保するのに必要なあらゆる手段

WHO
の定義

飲食による疾病と危害を防止し、人の生命と健康を維持するための科学

●食中毒の主な種類



<特徴と対策>

サルモネラ	乾燥に強い。75℃ 1分以上加熱、生卵は新鮮な物のみ、低温保存
腸炎ビブリオ	海中菌、室温増殖、真水・酸に弱い。真水洗、60℃10分加熱、低温保存
ノロウイルス	乾燥嘔吐物の埃からも感染。手指・器具の洗浄殺菌（塩素・熱湯）
黄色ブドウ球菌	毒素は100℃30分でも無毒化不可。洗浄殺菌、防虫防鼠、低温保存
ボツリヌス菌	嫌気性、芽胞は耐熱、毒素は80℃30分で無毒化。 ※抗毒血清治療
セレウス菌	芽胞は耐熱、消毒薬も無効。穀類食品の保存は8℃以下か55℃以上
カンピロバクター	微量の菌で発症、乾燥に極弱。熱湯消毒し乾燥、65℃以上数分加熱
ウェルシュ菌	嫌気性、芽胞は耐熱、腸管で毒素発生。煮込料理は～10℃か55℃～
病原性大腸菌	感染症+ベロ毒素。牛レバー生食×、洗浄・加熱、水質検査

●食品衛生法

＜食品衛生法の目的＞

食品の安全性の確保のために公衆衛生の検知から必要な規制その他の措置を講ずることにより、飲食に起因する衛生上の危害の発生を防止し、もって国民の健康の保護を図る（食品衛生法 第1条）

食品衛生監視員

…厚労省、都道府県、市町村に配置、専門教育を受けた職員

- 食品工場、飲食店、スーパーなどの監視・指導
- 食品などの抜き取り検査
- 店舗や食品工場などの営業許可
- 食中毒や違反発生時の原因調査や拡大防止
- 食品などの苦情処理
- 食品などに関する問い合わせや相談への対応
- 食品衛生に関する情報提供

食品衛生監視員がよく見るポイント

《売場》

- ① 清潔な外被の点検
- ② 腐敗、**変敗品**、表示違反品（リパック品も含む）の発見
- ③ ロードラインの順守、要冷蔵品の非冷販売の防止
- ④ 裸陳商品（顧客に自由に取らせる形態）の衛生管理点検
- ⑤ 店頭販売業者の施設の点検

《調理場》

- ① 手洗い設備の有無、およびその使用状況
- ② 原材料・仕掛品などの取扱いおよび保管状況
- ③ 汚物の衛生的な処理状況

営業許可

食品を扱う営業所

食品衛生責任者

…許可施設ごとに1名を定めておく

- 食品衛生上の管理運営に当たる
- 食品衛生上の危害防止のための改善を進言し、その促進を図る
- 法令の改廃などに注意し、違反行為のないように努める
- 食品衛生実務講習会の受講 … 食品衛生の最新情報を常時取得