平成１７年度マスターセンター補助事業

食品スーパーの信頼性評価基準の作成と運用
報告書

平成１８年１月

社団法人　中小企業診断協会　東京支部
東京支部登録　　食品業界研究会

はじめに

１．はじめに

私たち中小企業診断協会東京支部登録「食品業界研究会」では１年以上かけて昨年１月に食品製造業信頼性評価基準を完成させました。今回の食品スーパー信頼性評価基準は、その第二弾です。

「お客様の満足」が進化して「お客様の信頼」に成長します。お客様から信頼される食品スーパーに成長するには、「インサイド・アウト（内から外へ）」が重要です。すなわち、自らのインサイドを変えることから始めなければなりません。信頼性評価基準は食品スーパーのインサイドの現状を評価し、改善に導く有効なツールとして活用されることを目指しています。また、これによって経営幹部や従業員が気づきを得て、自らの意志で信頼性を高める改善を推進されることを期待しています。

多くの総合スーパーが破綻や縮小するなど低迷するなかで、その食品部門や食品スーパーは堅調であったこともあり、総合スーパーの食品スーパーへの重点化のほか、コンビニや 100 円ショップなどの異業態からの生鮮食品、惣菜取扱への新規参入などが目立ってきました。例えば、生鮮食品を豊富に扱い、食品スーパーの機能を兼ね備えた「生鮮コンビニ」や店内に厨房設備を設け、弁当やパンなどを調理する「店内調理店」などです。

流行商品や嗜好商品と異なり、生鮮食品や惣菜などの食品の消費は安定していますが、需要総量が大きく増えることはありません。食品スーパーは今でもすでにオーバーストア状態であると耳にする状態ですから、さらに食品を扱う小売店が急増することで大激戦に進展し、お客様の信頼が得られなかった小売店が次々と淘汰されていくことが予想されます。

個々の食品スーパーがお客様から信頼されて選ばれ、生き残り、繁栄するためには、現状をどのように改善、改革しなければならないか、をこの信頼性評価基準を適用することによって明確にさせていただきます。

平成１８年１月

食品業界研究会代表

出穂靖弘

目次　　頁

第１章　「食品スーパーの信頼性評価基準」の構築……4
１.「食品スーパー信頼性評価基準」構築の経緯と概要……4
２．なぜ、いま、食品スーパー信頼性評価基準か……5
３．食品スーパーを取り巻く環境情勢……5
第２章　「食品スーパー信頼性評価基準」の内容……6
１．　評価基準のフレームワーク……6
２．　評価基準とガイドライン……6
３．　カテゴリー別チェックポイント……7
第３章　食品スーパーの信頼性評価事例……74
１．　評価の手順……74
２．　信頼性評価事例（静岡県　M社）……74
３．　信頼性評価事例（東京都　H社）……89
第４章　「食品スーパー信頼性評価基準」運用における課題と今後の進め方……101
１．　評価を終えての課題……101
２．　今後の進め方……101
終わりに……102
執筆者一覧……103

第１章　「食品スーパーの信頼性評価基準」の構築

１.「食品スーパー信頼性評価基準」構築の経緯と概要

（1）食品スーパー信頼性評価基準構築の経緯

①　食品スーパー研究チーム発足について

私ども「食品業界研究会」は、中小企業診断協会東京支部登録の研究会で、会員による調査・研究成果の発表、外部講師によるセミナーや食品関連企業の見学などを通じて会員相互の研鑽を図っています。

業界で重要度の高いテーマについて調査・研究史、業界支援のための資料を作成しています。

更に、調査・研究活動にとどまらず、「食品業界研究会」を母体として、その活動目的、事業領域により、「食の安全安心支援機構（食のＮＰＯ）」、「食品安全研究チーム」、「トレーサビリティー支援チーム」、「農業経営研究チーム」とより細かく、専門家集団に分化し、事業を進めています。例えば、キーワード集を編纂したり、セミナーを開講したり、食品スーパーの診断をやったり、かなり活発に活動しています。

直近では、０５年１１月１５日、米国ブッシュ大統領が来日、日米同盟、米軍再編、基地問題、イラン・イラク等テロや平壌の核、日本の国連常任理事国入り等国際問題のみならず、ＢＳＥ後中断されており、１２月再開され、すぐ１月に再び中止された米国産牛や鳥インフルエンザ等人類の安全性の問題が、クローズアップされて参りました。

ＢＳＥが警鐘を鳴らした「食の安全安心」は、今でも日本人の心の中に、不安を残しています。吉野家の牛丼は０４年２月閉店に追い込まれ、０４年度始めて赤字決算に見舞われました。日本人の食の安全安心への警戒心は根強いものがあります。それは、食品スーパーにまさに当てはまることです。吉野家は、北海道をはじめとする国産牛生産者を消費者よりも優先するわけには行かないと、ＢＳＥ後も米国産牛を輸入再開しました。それは、日本産牛が１キロ１５００円が、半値の７５０円、にどう踏ん張っても、所詮１キロ５００円の米国産牛には及ばないからです。

日本人は、食の安全・安心を最優先しながらも、やはり安さを最も求めています。

だから食品が安い食品スーパーが繁昌するのです。従って、価格の安い食品スーパーが、食の安全・安心の信頼性評価を勝ち得たならば磐石の固定客を獲得できるわけです。

我々は、そのような、時代的要請を先取りし如何にすれば食品スーパーが、お客様の食品に対する安全・安心という信頼性を勝ち取ることができるかという視点で、０４年１０月「食品スーパー研究チーム」を立ち上げました。そして実践的に、食品スーパーの信頼性評価診断を遂行するためのツールとして、「食品スーパー信頼性評価基準」を構築致しました。更に、今、こ

のツールを使って、実践的に食品スーパーの信頼性評価診断を行っています。
この基準を満たすように、食品スーパーを支援することで、食品スーパーの経営革新に貢献できればと考えています。

2．なぜ、いま、食品スーパー信頼性評価基準か

お客様の満足･お客様の信頼を勝ち取るためには､先ずインサイドを変えることが必要です。そのためには、どこをどの程度まで変えればよいか、変えねばならないかの「信頼性評価基準」構築が喫緊の課題と考えるに至りました。
インサイドの現状の評価を厳正にやることにより、経営幹部や、従業員の気づきを促し、そのことによる、自らの意志による改善の推進が目標です。

3．食品スーパーを取り巻く環境情勢

総合スーパーによる食品部門への重点化が顕著で、異業種からの生鮮食品・惣菜取り扱いへの新規参入、食品スーパーの機能を兼ね備えた生鮮コンビニの台頭や、弁当やパンを調理する店内調理店などの新たな販売活動が見られます。
更には、食品の需要総量の安定、食品スーパーのオーバーストア化、食品取り扱い小売店の急増、食品スーパー小売店の淘汰、等が見られますので、信頼性評価基準による現状の改善。改革が急務と考えたわけです。

第２章　「食品スーパーの信頼性評価基準」の内容

１．評価基準のフレームワーク

評価基準のフレームワークは次の通りである。

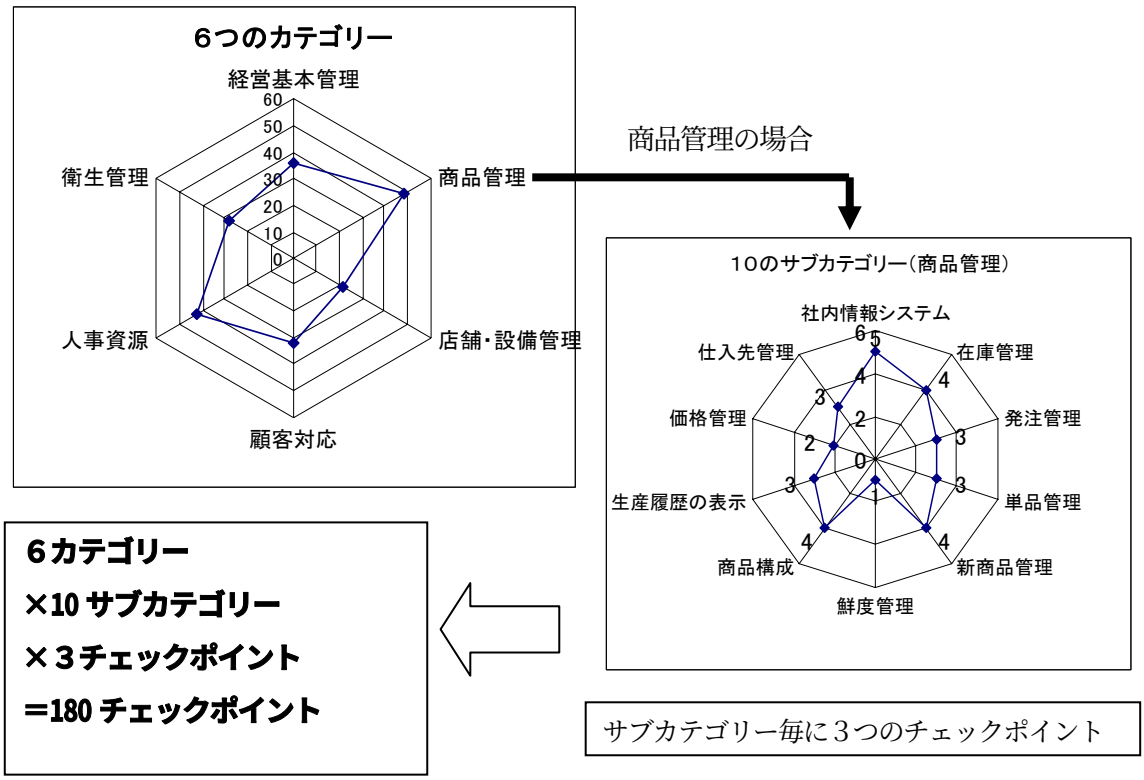
①6 つのカテゴリー×10 サブカテゴリー＝60 のサブカテゴリー

②60 のサブカテゴリー×３つのチェックポイント＝180 のチェックポイント

③チェックポイントごとに１～５の 5 段階評価し、カテゴリー及びサブカテゴリー毎のスコアをレーダーチャートにプロットする。カテゴリー毎の得点は満点が 150 点となり、総得点の合計は満点が 900 点となる。

注：評価の基準は 180 のチェックポイントとしているが、評価に時間的余裕がない場合はサブカテゴリー毎に１つの代表的チェックポイントを設けて評価する。この場合は合計 60 のチェックポイントとなり、カテゴリー毎の得点は 50 点満点、総得点の合計は満点で 300 点となる。

図表２－１　評価基準のフレームワーク



２．評点基準とガイドライン

（1）評点基準

チェックポイント毎に５段階で評価を行っていくが、その基準は以下の通りである。評点者は複数となるが、チェックポイントでのバラツキが大きい場合はその都度意見交換して評点の統一性を図る。

図表２－２　評点基準

チェックポイントの評点	1	2	3	4	5
サブカテゴリーの評点（３つ）	3	6	9	12	15
カテゴリーの評点（10 のサブカテゴリー）	30	60	90	120	150
総合評点（６つのカテゴリー）	180	360	540	720	900

（2）チェックポイントの評価指針

チェックポイントについて、評点をつける指針を次のように取り決めた。これは評点者の実績、経験による評点の食い違いを極力さけるためのものである。

図表２－３　チェックポイントの評価指針

評点	評価のための指針
1	信頼性につながる仕組みがまだ導入されていないか、または状態が未熟であるために、取引先や消費者からこの項目について信頼を得ることはない。
2	信頼性につながる仕組みが実施され始めているか、または状態に進化が認められるが、まだ取引先や消費者からこの項目について信頼が得られる段階に至っていない。
3	信頼性につながる仕組みが導入され運営されているか、または信頼されるに十分な状態であり、すでに取引先や消費者から信頼が得られるレベルに到達しているが、まだ認知されていない。
4	信頼性につながる仕組みや状態が競合他社に比べて高いレベルにあり、取引先や消費者からこの項目について信頼が得られて、業績に寄与している。
5	信頼性につながる仕組みや状態が業界を超えて卓越したレベルにあり、ほとんどの取引先や消費者からこの項目について高い信頼を得て、継続的な取引や購買の要因となっている。

３．サブカテゴリー別チェックポイント

サブカテゴリーについて、次のようにチェックポイントを定めた。チェックポイントは６つのカテ

ゴリーにおいて評価企業がどのような形で信頼性を確保しているのかを様々な角度からチェックするものとなっている。以下にカテゴリー別に 10 のサブカテゴリー、チェックポイント、評価のポイント、参考事項をまとめる。

（1）「経営基本」チェックポイント

①10 個のサブカテゴリー

1	経営理念の確立	6	法令遵守の認識
2	経営方針・目標の設定	7	地域社会貢献と環境対策
3	経営戦略の策定	8	情報化の推進
4	経営計画の立案と実行	9	財務管理の強化
5	食の安全・安心・信頼の提供	１０	人材の育成・登用

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）経営理念の確立

ａ．チェックポイント：

No.	チェックポイント	評価点				
1	経営理念・経営ビジョンは、どうようのものですか。	5	4	3	2	1
2	経営理念・経営ビジョンは、どのような方法で従業員へ伝えていますか。	5	4	3	2	1
3	どのようにして、経営理念・経営ビジョンを店舗施設に反映させ、お客様に訴求していますか 。	5	4	3	2	1
評　　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

経営理念とは、社是・社訓といわれるものと同じものです。そう言うと、何か古臭い感じがするかもしれません。しかし、会社が事業の拡大を目指し、会社規模を拡充するためには、会社の基本的価値観、行動基準を表明することが重要です。経営理念は会社としての拠り所を与えてくれる精神のようなものです。経営理念を全従業員が理解することによって、会社との一体感を醸成し、その結果、

初めて強力な経営活動を推進する体制ができることになります。

よって、経営理念とは、会社が成長するためになくてはならないものと言えます。経営理念の確立させるために、「一言でいえば、うちはこのような食品スーパーです。」とお客様にアピールすることができ、お客様に共感してもらうことが大切です。

c．参考事項

㈱オオゼキ（東京都世田谷区）は、「お客様第一主義」、「個店分散仕入」、「地域密着主義」を基本姿勢（理念）として創業以来貫き通し、１５年連続増収増益を記録しています。

（出典：㈱オオゼキ　ＨＰ）

2）経営方針・目標の設定

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	経営理念に適合した経営方針や目標の設定になっていますか。	5	4	3	2	1
2	経営方針の浸透度及び目標の達成度を評価・分析・改善する仕組みを構築していますか。	5	4	3	2	1
3	目標の設定時、経営と現場のギャップを無くす対策をどのように取られていますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

経営方針とは経営活動の統合、一貫性を図るための行動基準です。 経営理念を「会社の拠り所を与えてくれる精神」のようなものとすれば、経営方針は経営理念を実現するため、従業員の活動の方向性を示すものであります。また、経営方針は時代や環境に応じて変化するもので、その時点における最善の達成すべき会社の状況を示すものとも言えます。

ここでは、以下の事項を考慮にいれて評価を行います。

・経営理念と経営方針の整合性

・競合他社の動向

・従業員に周知徹底させる方策

c．参考事項

イオン㈱は、経営理念である「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」を具現化するため、行動指針である「イオン宣言」を設定し「お客さま第一」を実践しています。「イオン宣言」・・・イオンは、日々のいのちとくらしを、開かれたこころと活力のある行動で、「夢のある未来」に変えていきます。(出典：イオン㈱　ＨＰ)

3）経営戦略の策定

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	経営ビジョンの実現化ができる経営戦略となっていますか。	5	4	3	2	1
2	お客様のニーズや競争環境などを分析し、自社の強みを生かした戦略となっていますか。	5	4	3	2	1
3	商品力・価格設定・提供するサービス等で競争優位となる独自能力を強化できる体制づくりができていますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

経営戦略とは、企業が競争優位の獲得を目指して、どのような事業を行うかについて、環境適応的に行う一連の基本的な意思決定と行動の基準です。具体的には、経営戦略は、経営方針の実現に向け、検討されている事項をまとめたものです。外部環境分析や自社の強み・弱みの分析の結果得られた商品戦略、価格戦略、差別化戦略、経営資源の配分など複数の戦略案を最適に選別して組合せて全社的な基本戦略を策定します。それを受けて各店舗の戦略を策定することになります。

ここでは、以下の事項を考慮にいれて評価を行います。

・経営戦略と経営方針の整合性

・市場の分析（お客様の情報収集）

・競合他社の商品・サービスの分析

・採算ラインの把握

c．参考事項

㈱オオゼキは、独自の店舗・立地戦略を展開しており、可処分所得の高い世田谷・太田・杉並に集中し、また各駅停車駅、乗降人数４万人以下の駅に集中しています。それぞれの立地、商圏に合った

品揃え・陳列・値付けを行い、現場自らの責任で仕入から最後まで売り切る徹底した個展主義を貫き通しています。　（出典：「強い現場」はこうつくる！　遠藤功　）

4）経営計画の立案と実行

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	経営戦略を具体的に実行する計画になっていますか。	5	4	3	2	1
2	部門計画から全社計画まで体系的に構成された経営計画になっていますか。	5	4	3	2	1
3	中期経営計画を策定していますか。またそれは経営戦略の実効性を高めるように見直しがされていますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

経営計画とは、企業が将来達成すべき目標とその目標を達成するためにとるべき行動を事前に決定することです。この計画を達成すべく活動し、その結果である実績が測定され、計画と実績の差異が分析されます。計画が達成されなかった場合には、その原因を究明し改善を行うとともに、その責任を明らかにします。

経営計画の対象とする期間は、長期、中期、短期に分類され、一般的にはその期間は次の通りとされています。

・長期経営計画　5年から10年

・中期経営計画　3年から5年

・短期経営計画　6ヶ月から1年

経営戦略を具体的に実行するための計画として，中期経営計画（3ヵ年）を策定します。中期経営計画は、経営資源を最適に配分し経営戦略の実効性を高めることができるように作成することが求められます。また、中期経営計画は全社計画と各部門に細分化した事業部門計画として数値化する必要があります。

ｃ．参考事項

本部で策定する経営計画に対し、現場(店舗)でもっとも大切な計画は利益計画と言えます。これは、現場の行動の基なる計画と言えます。利益計画は、どの商品の売上をどれくらい確保するか、そしてそのためにどのような費用をどれだけ費やすかの意思決定を行うことです。

店長にとって、意思決定の対象となる収益確保から利益の確認に至る構造を十分把握することが重要になります。

5）食の安全・安心・信頼の提供

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	提供する食品の「安全・安心・信頼」に関する社会的責任について、どのような方針をもって取組んでいますか。	5	4	3	2	1
2	店舗で提供する食品について、その安全性を将来に及んで確認できる仕組みづくりがありますか。それはうまく運営されていますか。	5	4	3	2	1
3	クレーム発生の未然防止策をおもちですか。その防止策をどのように従業員に周知徹底されていますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

近年の食品を取り巻く社会情勢は、Ｏ－１５７、ＢＳＥの発生を契機として、食肉の偽装表示、輸入野菜の残留農薬問題など消費者の食に対する不安・不信が高まり、食の安全・安心・信頼に関わることが大きく取り上げられるようになりました。

さらに、今後においても、次の状況を背景にこれまでよりも大きく取り扱われる傾向があると予想されます。

・豊富な食糧供給

・社会の高齢化と高所得に伴う強い健康志向

・遺伝子組み替え食品等の新規食品の開発

・輸入食品を含む食品供給ルートの複雑化

したがって、今後食品スーパーにおいても、食品事故についてお客様はこれまでより過敏に反応するということを前提に、お客様への食の安全・安心・信頼を確保していくことが重要になります。

このために、従来からの被害発生後、その事故対応を行う手法から、危害がお客様に届かないよう

に事前に防止する手法を重視し、お客様が求める「安全」・「安心」で「信頼」のおける商品を提供する体制づくりをしなければなりません。

c．参考事項

現在、食品関連企業は食の安全・安心を確保するための体制作りは避けて通れない関門です。顧客に対して安全な食品を提供できる企業であることを知らせるための規格として、ＩＳＯ２２０００があります。

6）法令遵守の認識

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	経営活動全般に関係する法律、規制や契約などを遵守し、社会的信頼を得るための基本的な考え方を、従業員にどのようにして周知徹底していますか。	5	4	3	2	1
2	反社会的企業行動を取ることを自律する社風が浸透されていると感じますか。それは、どのような時ですか。	5	4	3	2	1
3	環境関連法規制を遵守し、提供する食品を定期的に審査する体制が取られていますか。それはどのような体制ですか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

近年の食の安全・安心・信頼を脅かす事件の原因、背景には、供給する側のモラルの問題があります。その根底には、食する側と供給する側の距離があまりにも遠くなったため、供給する側は「消費者にはどうせわからないだろう」という誘惑に駆られ、ごまかしてしまう、すなわち、コンプライアンス（法令遵守）の欠如となります。

そこで、お客様に信用していただけるため、会社に取って必要とされるのが「企業倫理」の確立です。企業倫理とは、会社が社会の一員として活動し、価値ある一員として認められるための基本的な行動規範を示したものです。会社とそれに所属する従業員一人一人が、倫理的行動を確実に守るような規定を明確にし、社内体制を整える必要があります。個々の従業員に対しては、規定の遵守義務を明確にするために、念書や契約などの方法を取ることもあります。

ここではこうした事項に取り組み、それが従業員の意識・行動にも表れているかどうかで評価しま

す。

ｃ．参考事項

㈱ベルク（埼玉県大里群）はＨＰ上で、法令や企業倫理を遵守する意識を社内に浸透させ、未然に違法行為を防ぐ仕組みを構築するため、「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス体制を推進するための行動基準を策定していることを公開しています。

7） 地域社会貢献と環境対策

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	地域社会への貢献活動及びリサイクルや省エネ・省資源などの環境保全対策を講じていますか。その内容はどのようなものですか。	5	4	3	2	1
2	店舗で発生する廃棄物の処理対策をどのように取られていますか。	5	4	3	2	1
3	地域のイベントに参画するなど、地域社会に寄与することを行っていますか。それにはどのようなものがありますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

食品スーパーは、地域のお客様の食生活に欠かせない便利で豊かな店づくりを行うことが大切です。それには、地域のお客様と店舗が共通の価値観を持つことが必要です。食品スーパーの本当の成長は、常にお客様の視点で物事を判断し実行していくことによって生まれると言っても過言ではありません。お客様のことを考えることは、地域を考えること、地域の環境を考えることにもつながっていきます。

今後も一層、食品スーパーは、資源のリサイクルやゴミの減量化、環境に配慮した商品の品揃えとお客様へのＰＲ、お持ち帰り用買物袋の推進、納品車両の削減などを進め、環境問題に積極的に取組んでいくことが不可欠です。

また、地域社会への貢献として、会社施設の提供、従業員による地域行事への協力、従業員による自発的な地域ボランティアへの参加などを行うことにより、本当の意味での地域に根ざした食品スーパーであり続けることができます。

ここでは、お客様から社会的信頼を得るために、会社が環境対応、社会貢献に積極的に取り組み、

それが従業員の意識・行動にも表れているかどうかで評価します。

ｃ．参考事項

㈱ぎゅーとら（三重県伊勢市）は、地域住民との交流のため、餅つき大会・野球教室・建て干し・大内山牧場体験ツアー・、5カ所無人島体験ツアー、茶摘みなど多様なイベントを企画・開催しています。（出典：㈱ぎゅーとら　ＨＰ）

８）情報化の推進

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	現在の社内情報システムが、意思決定や日常の業務に有効活用されていますか。	5	4	3	2	1
2	現在のシステムが、ＰＯＳデータ等を活用した販売分析など、日常業務の管理上どのようなものに活用されていますか。	5	4	3	2	1
3	従業員がデータを活用できるよう、情報の共有化環境が整備されていますか。	5	4	3	2	1
評　　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

情報システムは、経営に必要な情報を収集・分析し、活用することができるように構築しなくてはなりません。経営にとって不可欠な情報として、以下のものがあります。

・業務を遂行し、その結果を明らかにするのに必要な情報

・外部の変化を把握するための情報

・競合他社に関する情報

効果的かつ効率的に会社の目標達成を行うためには、従業員自身が必要とする情報を迅速、的確にアクセスできるような「情報の共有化」を図ることが必要です。「情報の共有化」にとって重要なことは、競合他社、店舗で陳列する商品、顧客対応などに関する状況を的確に把握し、それらの状況の改善を行うために、必要な情報の収集と選択およびその信頼性の確保を行うことです。

そして、経営上の判断や意思決定、日常の業務活動に用いる情報は、その時点の状況を的確に伝えるものでなくてはなりません。そのために、情報を適切な時期および周期で更新する必要があります。このように情報が、その目的に合った最新の内容になるよう、確実に更新される仕組みが必要です。

ここでは、こうした取り組みが日常的、かつ組織だって行われているかどうかを評価します。

c．参考事項

消費者ニーズが日々多様化する中で、的確に消費者ニーズを把握するためには、ますますＰＯＳデータの重要性が高まると考えられます。今後ＰＯＳ導入によるハードメリットを享受することにとどまらず、店舗で行う「仮説・検証」の裏付けに利用するなど、ＰＯＳデータの活用を積極的に図っていくソフトメリットの追求が必要になってきます。

9）財務管理の強化

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	収益性･生産性を念頭に入れた利益管理ができる体制になっていますか。	5	4	3	2	1
2	同規模他社と財務内容を比較分析し、自社の強み・弱みを把握していますか。それは、どのようなものですか。	5	4	3	2	1
3	店舗の損益計画を作られていますか。計画と実績の差異分析を行い改善する対策を取られていますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

経営分析は、貸借対照表と損益計算書に表示された金額をベースに、代表的な財務的指標と対比し、自社の経営状況の評価を行うことです。具体的には、自社の収益性・安全性・成長性が、業界水準に対してどのレベルに位置するか、水準より低い場合改善にどう取組むかを明らかにすることです。
代表的な指標として、次のようなものがあります。

・収益性：総資本営業利益率、総資本回転率、売上高営業利益率

・安全性：流動性比率、固定比率、固定長期適合率、自己資本比率

・成長性：対前年度売上高比率、経常利益増加額

ここでは、以下の事項が把握されているか考慮に入れて評価します。

・自社の収益源泉

・自社の資金構造

・収益源泉、資金構造の過去からの趨勢

・コスト構造改善のための方策

ｃ．参考事項

㈱オオゼキは、ＨＰ上「月次報告」「財務指標」「業績推移」「決算公告」等を開示し、経営状況を積極的に公表し、企業の信頼性強化に努めています。

10）人材の育成・登用

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	店舗の労務管理の基本的考え方はどのようなものですか。	5	4	3	2	1
2	人材派遣業の利用やパート従業員の活用などを行って、何か雇用制度の革新に努めているものがありますか。	5	4	3	2	1
3	従業員のやる気を引き出す方策としてどのようなことを採用されていますか	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価ポイント

会社にとって人材は、重要な経営資源の柱です。ところが、従業員にとっても、自分が働いている会社の成長性・継続性・安定性を考えた場合、会社が採用している労務管理制度が重要なポイントになります。特に、「インセンティブプラン」や「業績評価」は、従業員の動機付け・働きがいのある会社かどうかの判断材料になります

ここでは、以下の事項に取組んでいるか考慮に入れて評価します。

・従業員の定着率向上のための施策を実施

・人事関係規定の実体に則した整備

・残業手当の支給ルールの明確化

・パート労働者の労働保険、社会保険手続きの適正な実施

ｃ．参考事項

㈱オオゼキは、人材の教育・育成に関して、「お客様第一主義」を徹底させ、質の高い社員、すばやい対応のできる組織を作ることを目標にしています。そのため、ＯＪＴ（現場での教育指導）を基本

に、自社の研修センターで教育指導の充実を図っています。　（出典：㈱オオゼキ　ＨＰ）

（2）商品管理

①10個のサブカテゴリー

1	社内情報システム	6	鮮度管理
2	在庫管理	7	商品構成
3	発注管理	8	生産履歴
4	単品管理	9	価格管理
5	新商品導入管理	１０	仕入先管理

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）社内情報システム

ａ．チェックポイント：

№	チェックポイント	評価点				
1	発注業務から在庫管理までの一連の業務において、POS データをどのように用いて単品管理を行っていますか。	5	4	3	2	1
2	どのように単品毎に売上や利益の目標値、在庫数や発注数などの標準値を設定して、システム上の管理を行っていますか。	5	4	3	2	1
3	経営者から担当従業員まで、どのようにPOS データを活用していますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

ＩＴ（情報技術）は、時間や空間を瞬時に飛び越えるグローバルな同時性、誰でもアクセス可能な公開性、情報のやり取りが容易な双方向性、情報交換コストの低廉性、内容の非滅耗性などの特徴があります。

数多くあるＩＴ機器の中でも、ＰＯＳデータは単品管理を行うには必需品です。この単品データをいかに有効に活用できるかが、売上・利益に大きく影響します。この有効活用なくして、店舗の発展はありえません。

・発注管理

・棚番管理

・棚卸管理

・在庫管理

・値引き管理、価格管理

・売れ筋、死に筋管理

・売上管理

ｃ．参考事項

社内情報システムには、大きく分けて、ＰＯＳデータを活用した売上管理・在庫管理等の基幹業務とインターネットや携帯端末等を利用した情報系業務があります。さらに、最近は、それらの業務が相互に関与し合い高度化しています。今後特に注目する内容としては、

・ＩＣタグ活用により、商品情報の提供や検品作業の省力化が促進できます。

・携帯電話活用により、ポイントカードや財布の機能を兼ね備えることができます。

・セルフレジ機能活用により、混雑解消を狙い人件費削減にも効果が発揮できます。

等があります。

これらにより、収益性の確保、生産性の向上等が図られ、今後さらに導入されると予想されます。そのためにも、今のうちから、機能、導入時期等をしっかりと見極めておく必要があります。

２）在庫管理

ａ．チェックポイント：

№	チェックポイント	評価点				
1	店舗全体・部門毎の在庫回転率はどのくらいですか。	5	4	3	2	1
2	滞留品撲滅のために、在庫保有日数はどのくらいですか。	5	4	3	2	1
3	棚卸時において、棚卸のロス率はどのくらいですか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

在庫を多く持つことは売り手市場時代の発想です。現在のようにお客様の目が肥えてきて、不要な商品は無理して購入しない時代には、在庫を多く抱えることは、経営の効率を落とす結果になります。

しかし、在庫は、注意しないと徐々に増えてしまします。新商品を導入し、売れない商品をそのままにしておくと、知らず知らずの間に店の在庫は膨らんでしまいます。

店の売上が拡大しているのなら良いですが、売上が低迷しているのに在庫だけ増加している状態は、

店にとって最も危険です。

そこで、在庫回転率、在庫保有日数、ロス分析等を適切に行うことが必要になります。

ｃ．参考事項

在庫管理の理想はＩＴによる単品管理です。在庫管理の解決すべき課題は、

・商品が売り場にあるのか、バックヤードにあるのか、ロケーション管理が不明確です。

・生鮮食品の場合、入庫形態、販売形態が変わるため、在庫管理を難しくしています。

・在庫高の計算を簡単にできるカテゴリーごとに行い、正確な把握ができません。

などがあります。これらを解決するためにも、ＩＴによる在庫管理が不可欠です。

3）発注管理

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	過去の発注実績・販売実績、廃棄数、新商品動向、天候などの基本情報をどのように収集・分析して発注に活用していますか。	5	4	3	2	1
2	発注時の運用体制はどのように行っていますか。（発注担当者の分散化、担当者ローテーション制、情報の共有化など）	5	4	3	2	1
3	発注後の売上・利益の増加や欠品防止等などの貢献度をどのように検証していますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

店舗にとって、発注は最も重要な意思決定です。なぜなら、どんな商品をいつ、何個注文するかで、店舗の売上がほぼ決ってしまうからです。したがって、極論すれば、販売や仕入れの情報を分析するには、すべて発注の需要予測のためといっていいかもしれません。また、「ロスのもとは発注にあり」と言われるように、ロスの発生原因を突き詰めていくと、発注に行きつきます。さらに、発注の精度を上げるためにも、発注担当者同士が情報を共有化しあい、客観的に発注状況を検証しあうことも大事です。

ｃ．参考事項

インターネット上の取引市場を用いて、食品を調達する方法が増える状況です。メリットとしては、

・低コストで多様な仕入先を探し出し、品揃えの幅を広げられます。

・直取引のため、商品のトレーサビリティの構築が容易になります。

・逆オークション等により、調達コストを削減できます。

等があります。

競合店と同じ売り場にならないように、また、こだわり商品を新たに販売したい場合などにも、大いにインターネット取引の活用が期待されます。

4）単品管理

チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	売れ筋･死に筋商品を把握するために、どのように商品の絞込みを行っていますか。（ＡＢＣ管理など）	5	4	3	2	1
2	売上向上のため、売れ筋商品のフェース管理や目線への陳列等の棚割等をどのように行っていますか。	5	4	3	2	1
3	単品管理精度向上のため、どのように仮説・検証の仕組みを確保し実行していますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

評価のポイント

単品管理導入の背景には、本当に今必要なもの欲しいものしか買わなくなった買い手市場などの市場環境や消費者管理の変化、次々に発売される新商品ラッシュ、効果のある在庫削減実現のための正確な在庫数の把握、特に店舗にとって最も怖い品切れなどがあります。品切れが発生すると知らず知らずのうちに客離れが起き、売上高が減少傾向を示すようになります。

そのため、売上動向を単品レベルで厳格に把握する必要があります。例えば、ＡＢＣ管理などによる売上傾向や、売り場での棚割りによる影響などを把握する必要があります。また、これらの方法以外にも売上を伸ばし、欠品を排除するためにも、常に仮説・検証を行い、精度を向上させることが必要になります。

参考事項

より精度の高い単品管理を実現するには、店の業務の精度に大きく依存します。ロケーション管理、

商品マスターへの登録をはじめ、商品化の手順などが詳細に設定され実施されていればいるほど、単品管理システムの実施は精度の高いものになります。先ず、自店に見合った現場の業務手順を詳細に設計することから始めることです。その後、精度の高い部門から実施し、少しずつ他部門に広げることです。

5）新商品導入管理

a．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	新商品導入検討のため、ＰＯＳデータの分析、メーカー・卸売業等からの情報をどのように入手していますか。	5	4	3	2	1
2	商品をカットする手順をどのように確立していますか。（期間内販売個数、販売率（納入個数に対する販売個数の比率）、売上ゼロリストなど）	5	4	3	2	1
3	商品カット、商品カットと新商品導入の関連付けなどの基準・ルールをどのように確立していますか。	5	4	3	2	1
評　価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

積極的な新商品導入は、限られた売り場スペースやアイテム数、お客様の来店頻度の高さ、商品のライフサイクルの短期化、お客様の好みの変化、機会損失の防止等のため大変重要な販売プロセスの一つです。

そのためには、あらゆる媒体を通じ情報を入手することが重要であり、新商品導入と共に発生する商品のカットを適切に実行しなければなりません。そして、常にお客様の求める新商品を導入する積極的な実行が求められています。

c．参考事項

ミールソリューションを充実させるために、以下の示す方法もあります。

・レジ担当を除いたパート社員全員が販促計画に合わせてメニュー提案を行います。
　パート社員採用時にその旨を伝えておきます。
・買物の義務感や面倒さを軽減します。
　顧客の興味を引くような陳列方法や、買い回りをしやすい棚作りを心掛けます。

・加工度を上げて料理の手間を削減します。

・料理そのものを全て請負います。特に惣菜を充実します。

日常食べる、おかずとしての品質を上げることを基本方針とします。

6)鮮度管理

チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	新鮮な商品を仕入れる体制が整っていますか。	5	4	3	2	1
2	保湿管理が徹底されていますか。	5	4	3	2	1
3	チルド管理等の温度管理が徹底されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

・新鮮な商品品揃えを当店の看板にしていることが、お客様に伝わるよう，細心の配慮をします。

・特に生鮮品については、鮮度管理を徹底し、各商品アイテム毎に、製造年月日、賞味期限は、必ず、明確に、ご高齢のお客様にも、はっきり判読できるように、適度に大きな字体で 明示します。

・食品スーパーにとっては、売り上げの約4割を占める生鮮食品部門が最も重要です。生鮮食品や惣菜のあら利率は高いものの鮮度管理や加工コストがかかるため、効率的な運営がなされているか特に注意して調査する必要があります。食品の鮮度保持のためには商品ごとの鮮度管理技術のほかに、適正財紺水準の維持も要求されます。

・POSを導入している場合、適正在庫維持などに十分活用しているかどうかのチェックも必要です。また、売れ残りによる値下げ販売や廃棄処分により発生するロスは商品により異なります。

・「第41回食品スーパー協会会員経営実態調査」((社)日本セルフ・サービス協会)によれば、惣菜のロス率が5.7%と高く、生鮮食品で3．7%、一般食品で2．8%などとなっています。惣菜や生鮮食品の利益確保のためには、販売情報の活用等によるロス率の圧縮がポイントになります。

(1) コンプライアンスを最優先にし、食品衛生法を遵守します。

・コンプライアンスとは，遵法優先のことで、全てに優先して、法令を遵守すること。

・食品衛生法とは、食品販売に関する営業施設の基準などを定めるとともに、営業を知事の許可制として

います。

(2) 鮮度管理を最優先を最優先している姿勢を示すために、あえて、売り場の見易さを犠牲にしても鮮度管理重視コーナーを設置します。

・鮮度管理重視コーナーには、日本酒の中でも光の影響で劣化しやすい無濾過酒等があります。

(3) 刺身売り場は、小分け対応にします。

・夜間の需要に対応して、すぐ食べられ、保存分を残さない刺身の売り場を大きく取ります。少量パックで、好きなものを、少しずつ買えるようにします。パーティー向けに、注文による盛り合わせの作成，盛り皿の貸し出しも開始します。

(4) 鮮度、健康が切り口のコーナーを設置します。

・高所得者は、健康への意識が高いと見込み鮮度、健康を切り口に商品をコーナー化します。中でも飲用酢はエンドで展開，ほかに雑穀、ダイエット食品、特定保健用食品など鮮度、健康優先食品ををまとめます。

(5) 生鮮品は、品質を重視し、青果売り場は地場野菜を揃えます。

・近年、農家が近く、水揚げ港に近い立地店舗等では特に、農産・水産物に口の肥えたお客様が多くなっています。そこで生鮮品は品質を重視し、青果売り場は地場野菜を揃えます。

・

7)商品構成

チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	他店にない個性的商品品揃えで他店との差別化を計っていますか。	5	4	3	2	1
2	時期的、季節的、場所的観点から、よく売れる商品に欠品はありませんか。	5	4	3	2	1
3	ターゲット顧客にフィットした商品構成になっていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

・商品品揃えに於いては、他店との明確な差別化を打ち出しています。

・商品構成計画は、部門にある全ての商品に対して立てられるものですが、特売の商品構成も食品スーパ

ーにとっては、重要です。

・先ず。重要になるのが、自店としての重点品目の選び方です。

・重点品目とは、お客様のニーズにタイムリーに応えたり、おいしさや楽しさなどを提供することで、目標の売り上げや適正な粗利益を確保する重要な商品といえます。

・ポイントは、第1にその期間内のお客様のシーンを知ることです。

・例えば、暦の流れは季節や行事・催事（地域差がある）など。また、家計の流れは給料や賞与の支給日などです。

・さらに、天候や季節によっても売れる商品や量が変わってきます。

・第2には、自店の前年同月とその年。直近の販売実績データです。昨年は何が売れたのかを知る必要があります。

・第3は、社外のデータ、情報です。家計消費支出やメーカーの新製品情報、ほかの業界も含めたトレンド商品やトレンド情報などです。

・これら3つの要素を総合的に検討すべきです。お客様の生活感を共有し、必要とされる商品やお客様が心に思っている商品を、タイムリーかつ効率的に決めていくことが肝要です。

・又、競合店との差別化の意味で、自店のコンセプトに合った商品を育てていくこともポイントになります。

（1）商品を性格わけすると効率的です。

・目標売り上げの30～50％はチラシ商品で占め、20～25％をインプロ商品で占めます。低く見積もっても合わせて50％、高ければ75％がこれらの構成比です。ほかの商品はすべて売り上げ構成比が1％以下となるため、1日売り上げ100万円としても全商品が1万円以下となります。

・従って、いわゆるBランク商品は発注が1か2になり、さらにCランク商品ではお客様の来店頻度に合わせて生鮮3部門の中で、特に青果と鮮魚部門の仕入れが最も難しくなります。

（1）ヘビーユーザーは高齢者です。濃い味は見直しを図ります。

・スーパーの惣菜のヘビーユーザーは高齢者です。州に4～5回購入する人が15％もいます。「週に2～3回」の回答と合わせても、最も多く、回答者に男性が数割含まれることを反映したと思われますが、「外出して昼のご飯はあるけれど、おかずがない時に買う」（女性、69歳）と、女性もそこそこ買っています。作るほど必要がない時によく利用します。

・健康が切り口のコーナーを設置します。

（2）スーパーにない、変わった素材を使うサラダが人気です。

・アンケートによれば，デパ地下やレストランで食べたもので、スーパーで売って欲しい物に，良品志向の主婦のこだわりが見られます。又、スーパーの惣菜に対しては、量を自由に選びたいとの要望が多く見られます。高齢者は寿司、単身者はサラダの利用が多い傾向が見られます。

（3）深夜営業のスーパーに対する不満のアンケートの分析結果が大いに参考になります。

・先ず、利用者の多い、単身者が品切れが多いことに最も不満を感じています。

・単身者は惣菜、主婦はパン10時以降の購買行動です。

・最も必要なのは朝食の材料、深夜ならではの集客の目玉商品が必要です。

・深夜営業のスーパーの印象は「品切れが多い」「昼間より品揃えが少ない」の回答が50%を超えています。

(4) い評価の商品構成をしっかり確保します。

・夜向けに小分け刺身を多数用意します。

・産地直送の地場野菜コーナー、出来立ての果物ジュースバー、小分けやバイキングなど好きな量を買いやすい惣菜売り場などを設けます。

・売れ筋商品だけは、定番売り場にしっかり確保します。

・品質のよい、良品志向が、自店の店格を高めます。

・夜間の利用客に対応してすぐ食べられる刺身の売り場を広くします。

(5)「洋風メニューがそろう揃う店」と素材・惣菜の両面から印象付けます。

・近年、洋風ブームで、洋風メニューに最大限応えるため、生鮮売り場に続いて惣菜、ハムなどの洋風食材、サラダなどの対面販売、チーズ売り場を連続させます。

・洋風オードブルの需にこの一角で応えるのが狙いです。惣菜は、「サーモンのマヨネーズ焼き」「鯛のボアレ」など洋風メニュウ中心にそろえます。

8)生産履歴の表示

チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	商品の履歴であるトレーサビリティー管理が徹底されており、お客様が安心してお買い上げができる流通履歴が把握されていますか。	5	4	3	2	1
2	商品に、商品の履歴が、POPでわかりやすく明治されていますか。	5	4	3	2	1
3	仕入先との連携により流通履歴を確立し生産者の顔が見える商品履歴表示を検討していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

・客様が安心してお買い上げができるように、商品の流通履歴が把握されています。

・「トレーサビリティー」とは、個別商品の生産者から、消費者までのすべての流通履歴・経路が正確に記録・把握されており、いつでも各商品の生産者までさかのぼって確定できる状態になっていることを言います。本件は、BSU（牛海綿状脳症）の問題がクローズアップされて以降、食品業者にとって特に大きな課題となっており、特に牛肉に関しては、法制化されています。

・改正JAS法の表示規則は，2000年7月の生鮮食品の原産地表示、そして2001年4月スタートした加工食品の原材料表示，有機農産物，遺伝子組み換えの表示規則と、2段階に分けて実施されました。

・この改正JAS法の表示規制には2つのポイントがあります。

・第1が「食品表示の充実強化」です。これは、従来の対象が青果物9品目（ごぼう、アスパラガスなど）を含む64品目だったものが、一般消費者向けの全ての飲食料品まで拡大し、すべての生鮮食品に原産地表示（品名，原産地など）が必要となり、すべての加工食品に原材料表示（品名、原材料名、内容量、製造者名、賞味期限、保存方法など）が必要になりました。

・第2が、有機食品の検査認証制度の創設です。これは、国際的な基準であるコーデックス基準に基づき、有機食品の特定JAS規格を制定したものです。農林水産大臣が認定した登録認定機関がほ場ごとに生産者などを認定し、認定を受けた者のみが農産物などにJASマークを付け。「有機」と表示した商品を流通させることができることになりました。

（1）お客様に「安全・安心・公正」をお買い上げ頂くために、教科書的な、適正な表示を明確にわかりやすく掲示します。

・先ずは、生鮮食品の表示から。生鮮食品は、①名称,②原産地、③特定商品,④その他、の4つの項目を表示する必要があります。

・ポイントは記載すべき項目に挙がっている「原産地」の表示方法と,水産物に限った「解凍」や「養殖」のそれです。原産地の扱いは、生鮮3部門で微妙に表示の方法が変わってきます。

・特に、生息域が広範囲に及ぶと見られる水産物の場合、水域名のほか、水揚げ漁港も対象になっています。又、やはり水産物ですが、解凍や養殖といった生産などの条件も表示の必要があります。

（2）名称はごく一般的な名称を記載します。

・名称はその内容を表す一般的な名称を記載することになっています。その内容を的確に表現していれば記載しても差し支えありません。地域特有の名称があれば、その名称が一般に理解されると考えられる場合であれば、地域特有の名称を記載してもいいことになっています。例えば、鮮魚の例を挙げると,ヤリイカ、ケンサキイカ、アカイカ、スルメイカ、モンゴウイカ、コウイカ、ホタルイカ等です。

（3）原産地は水揚げ漁港で可です。

・国産農産物の原産地表示の基本は,都道府県名です。具体的には①郡名、②一般に知られている旧国名（例、丹波、土佐等）③一般に知られている旧国名の別称（例、信州，甲州等）、④その他一般に知られている地名（例、暴走、屋久島等）などが考えられます。

(4) 冷凍マグロも解凍表示します。

・凍結状態のものを冷蔵ケースで販売するときには、冷蔵ケースに入れた直後は冷凍であったとしても、凍結状態を保つことができないことから、解凍の表示が必要です。例えばマグロのサクなどがこれにあたります。又、水産物品質H当時基準で規定する養殖は「幼魚等を重量の増加または品質の向上を図ることを目的として、出荷するまでの間，給餌することにより育成すること」。この定義に該当するものに養殖の表示が義務付けられるということであり、この養殖の定義に該当しないからといって天然と表示できるということではありません。

(5) POPでの表示も可能です。

・表示方法にもポイントがあり、第1が文字の大きさです。容器の中の表示可能面積が150平方cm以下の場合でも，文字のサイズは8ポイント以上を用いる必要があります。

・生鮮食品については容器または包装に表示するほか，商品に近接して掲示することも可能なので、表示の次数が多くなるときはこれを使い分けて実施する方法があります。

・第2は、名称および原産地について、消費者にわかりやすく五人を与えないように表示することです。具体的には、、容器や包装の見易い箇所に表示するか、あるいはその製品に近接した見易い箇所に立て札等の掲示により表示することが必要です。

9)価格管理

チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	競合店等を考慮し商品価値に見合った商品価格設定がなされていますか。	5	4	3	2	1
2	仕入れコスト等を低く抑え価格競争力を備えていますか。	5	4	3	2	1
3	イベント、曜日、時間帯等を考慮したマークダウン（値引き）を実施していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

・わかりやすく、買いやすい価格であり、表示も明確になされています。

・「何がいつ安いのか」を明確にします。

・EDLPが話題になってから「毎日がお買い得」といったPOPをよく見かけます。こうした長期的な価格訴求をしている一方で、チラシによる瞬間的な特売もする店がほとんどです。さらに、「月間お買い得品」が

あり、曜日別販促があるので、「どでぐらいお徳か」比較しにくい、「広告の品」を見つけにくいというデメリットも出てきます。何よりもお買い得な商品が多すぎると、それに慣れ、あまりお買い得感がしないから不思議です。悪いことに、競合店も同じですから、消費者の頭の中は地域内の特売情報で混乱し、整理できない状況です。特売の認知度が低いのはそのせいです。福岡市のサニーでは、金曜日の均一セール、ハローデイには土曜日の朝市という強力な目玉企画があります。こういう地域のお客様は買い物の計画が立てやすいはずです。又、特売以外で「この店に行けばこれが安い」という絶対的な評価を得ることを先ずは優先させたいものです。「野菜がおいしくて安い」と評判の店に共通しているのは、旬の野菜の数アイテムだけが非常に魅力的な価格で提供されていることです。何が今おいしいのかわかり、季節によって変化のある売り場が楽しめ、旬を反映したメニューも決めやすく、価格だけでなく、売り場としての魅力を上げることにもつながります。

(1)「千円買えば何かが1円」というような、特売にも目新しさが必要です。

・100円以上買えば、1円でこのごぼうが帰るのか。それほど買う予定じゃないが，ごぼう円は魅力的だ。1000円ぐらい買って，ほかの1円セールもチェックしようと、つい買ってしまいます。

(2) ポイントが付くよりも会員価格の方がうれしいものです。

・ポイントを貯めるのは苦手です。以前はわざわざポイントを貯めようと普段はあまり行かないスーパーに行くようにもしてみましたが、結局ポイントが思うようにたまらないので、やめました。カードがあるスーパーに行けば、カードは出しますが、積極的に貯めようという感覚はありません。それよりも、カード会員限定のサービスや、会員価格などがあったほうがうれしいものです。

(3) 価格志向の主婦、特売狙い、底値探し主婦を対象に「余らせる」不安を取り除きましょう。

・近所の青果店，精肉店をマーケティングしよう。生鮮食品売り場の本当の競合相手は、ほかのすーぱーよりも専門店であることが多い。どんな鮮度で、どんな価格帯で商売しているか、緻密に調べよう。

・青果店との競合のポイントは、「1パックあたり」の量と価格のバランス。量が多くても、1袋あたりの価格が高いと売れない。「グラムあたりいくら」ではなく、「1袋あたり」を意識しましょう。

(4)「外国産」「激安」でも理由を説明すれば安心します。

・見た目で差がつかないキムチのような食材は、「魚介入り」「辛さ2倍」「無添加」など、ちょっとした見出しが訴求力を高める。パッケージに特徴が書かれていない場合、POPでフォローしよう。

・「外国産」であることの利点を伝えよう。野菜は「国産」なら安心感を与える。しかし「外国産」も、「味がまろやか」「○○料理に向く」など、利用シーンごとの利点を表現すれば、イメージがよくなる。

(6) 価格志向の主婦、野菜の朝市・手作り派を対象に「痛み野菜を早く見切れば、信頼感を高めるのに有効」

・少しでも痛みが見られる果物や野菜は、そのことを明確にして売り切ろう。主婦は見た目の新鮮さを非常

に重視する。傷が付いていると、購入対象から外されるだけでなく、その商品の品質や、お店自体への信頼度も落ちかねない。傷があるりんごは「傷があります」と明確にPOPでうたい、その文少しお値打ちの価格を設定すれば、逆に、信頼感やお買い得感を与えます。

10） 仕入先管理

チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	常に仕入先の見直しを行い、安くてよい商品を納品する仕入先との取引を優先していますか。	5	4	3	2	1
2	仕入れ調達専門部門を設け、品質・相場についての関連情報収集分析した上でのしいれがなされていますか。	5	4	3	2	1
3	恒常的に、仕入先に対し、提案を行い、斬新で、ヒットしそうな商品の納品を督促していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

・仕入先が、十分に厳選され、他店とは差別化されています。

・仕入れ台帳の中から必須商品主力商品、品揃え商品などの名称で3つか4つのグループに分けます。

・必須商品は、チラシやインプロに月間格2回以上かかる各商品で主力商品は、各1回、品揃え商品は0回などの基準を付けます。その上で、必須商品と主力商品の枠にあらかじめ計画日程に従って月間単位でマーキングしておきます。一方、品揃え商品は、その実績によって1週間のうち発注日を1日，2、日3日、に区別しそれ以外のところは、葉中で着ないように斜線を引いておきます。

・このようにすれば、チラシやインプロの日程や、発注日を間違えることもなく、品揃え商品については余分な発注をしないだけでなく、あるいはこの発注の連続で大きなブレはなくなるはずです。

（1） 発注内容と異なればクレームを出します。

・生鮮3品の中で、特に青果と鮮魚部門の仕入れが最も難しい部門です。

・第1にサイズ、数量、価格、品質でも、事前に発注した通りに入ってこなければ、まずバイヤーに連絡し、しょうひんも交換してもらいます。新たな商材が遅れることにペナルティーを課すこともありますが、インプロ応援などの取引もあるため、商品の交換がなされれば、間違いの頻度が多くない限り、ペナルティー0に発展させるべきではありません。

・第2にバイヤーが連絡が付かなければ、取引先に直接連絡して決着させます。
・第3に鮮度が悪い場合を除いて、バイヤーが送り込みように確信的に送ってきた商材への対応です。
・この場合、バイヤーが自信を持って送って着ており、数量的には他店への振り分けや問屋への返品が難しい状況と見ていいです。先ずチーフが消化することの案を提示し、値引き交渉をするか、値引きの約束をしてもらいます。
・その上で当日の販売計画上、これらの商品では目標予算が達成されそうもない判断したら、在庫してあるインプロの作業支持を出す必要があります。

(2) 他頻度少量物流は要注意

・最近は、他頻度少量物流ができるようになったので、葉中担当者を、簡単に決めて教育もせず、任せてしまうケースが増えているます。これは大変リスキーなことです。発注には、発注作業事務処理、配送などさまざまなコストがかかっている作業スケジュールの見直しが必要です。

(3) 発注・納品頻度を適切に考察しましょう。

(4) 発注数量を、適正に管理しましょう

(5) 発注業務は先任者を設定しましょう。

○ 他社の成功事例

1. 業務用食品、割安で人気

「業務用」を名乗る食品スーパーが消費者の人気を集め、店舗数を増やし手いる。もともと飲食店などプロ向けに冷凍食品や調味料などを扱う店で、数や量を一定以上まとめて低価格で売る独特の形態。業者以外の利用も可能で、通常のスーパーより割安なため、利用者の3～8割が一般消費者という。消費者の低価格志向は衰えていないとみて、各社は全国で出店攻勢をかけている。業務用スーパーが扱う商品は、惣菜や野菜などの冷凍食品や冷凍肉、調味料、飲料など。有名ブランドの業務用商品と独自ブランド品が混在する。大容量の商品や調理しやすい半加工品が多い一方，青果・鮮魚など生鮮品の扱いは少ない。独自商品の惣菜などは国内外の協力工場で作り、仕入れコストを圧縮。包装や店頭の装飾は簡素化している。価格は同量で比べると一般のスーパーの半額程度だ。「業務スーパー」の店名で全国に約330店をフランチャイズチェーン展開する神戸物産（兵庫県加古川市,佐川観治社長）は、来年から年100店舗のペースで店舗網を拡大する。

10個入り約150円の冷凍コロッケやマヨネーズ（1キロ250円）など冷凍惣菜や調味料を中心に約2500品目を扱う。来店客の約8割は一般消費者。冷凍食材は長期保存できるため「高齢者や単身者の利用も多い」（佐川社長）という。首都圏で業務用スパー「肉のハナマサ」（東京・港、小野博社長）も年間約20店の新規出店ペースを続け、関東で300店とする計画。冷凍肉を中心にに香辛料、ワインなど飲食店に必要な食材をほぼすべてそろえ、飲食店が集まる繁華街を中心に出店する。豪州産牛モモ肉を一般のスーパーの半値近い1

00グラム89円ではんばいする。

2. 生鮮コンビニ

100円程度に小分けした野菜や果物、精肉などをそろえ、深夜まで営業している店が増えている。生鮮コンビニという新たなビジネス分野として、既存のコンビニチェーンも対応せざるをえなくなっている。この業態にいち早く目を付けたのは「ベスト」という食品スーパーの役員だった深堀高巨氏。99プラスという会社を設立し、「ショップ99」という名で店舗展開した。

仕入れは、スーパーで培った人脈を生かす。野菜類の半分は契約農家から仕入れる。大きすぎたり曲がったりしていて、一般のスーパーでは敬遠されるものも、サラダや漬物用としてまとめ買い取ることで値段を抑える。薄利多売だが、特売はしない。チラシ代に加え、商品の並べ替えに手間がかかるためだ。野菜や果物は販売計画が狂わないよう定番商品だけを扱う。搬入は1日1回の「売りきりご免」で売れ残りを減らす。深堀社長は「コンビニとスーパーと100円ショップのいいところを組み合わせた」と胸を張る。流通コストを下げるため、人口の多い首都圏、関西圏、中京圏で集中的に出店を進めている。今年7月末で665店に。今後福岡、広島への進出も検討中で、10年3月期で3000店を目標にする。

マックスバリューの課題

1. トレーサビリティーが不徹底で、商品履歴が不明確で、お客様に生産者の顔が見えず、食品の安全・安心にしんらいが得られない。

マックスバリューの改善提案

1. 可能な限り多くの商品について、トレーサビリティーを徹底し、各商品の商品流通履歴をPOP　等でお客様に見やすく、大きな文字で掲示し、生産者の顔がはっきり見えて、お客さまが、納得してお買い上げいただけるよう、食品の安全な安心を特に強調する。

(株)平野屋堀江商店の課題

1. 設備・機械が古くなっていて鮮度管理が適切でない。

(株)平野屋堀江商店の改善提案

1. 新鮮な商品を知れる体制を整える。
2. 鮮度管理が徹底されるように、設備・機械の再投資。
3. チルド管理等適切な温度管理をしかりやる。

（3）店舗・設備管理

①10 個のサブカテゴリー

1	立地・商圏	6	店舗の設備等（店舗の付帯設備、店舗看

			板・照明、天井・床・壁・柱等）
2	商圏内の競合店・消費特性	7	店内什器・陳列器具・備品（什器・ゴンドラ・ケース等）
3	駐車場能力、整備	8	陳列
4	コンセプト	9	販売促進（インストアプロモーション）
5	店舗レイアウト	１０	売場点検

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）立地・商圏

a．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	商圏内の世帯数や商圏人口を把握し、当店に来店していただくお客様のエリアを確定していますか。	5	4	3	2	1
2	動線を実査して、店に来店するための交通手段を考慮して、来店客の流れを確認していますか。	5	4	3	2	1
3	自店の立地環境を把握して、平日と休日の商圏の違いや時間帯での来店客層の増減を把握していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

お客様が来店する、居住地区や勤務している地域の世帯数や人口及び特性や特徴、店舗周辺の立地環境、競合店の位置関係、来店するための動線関係等を知ることが重要であり、下記の点を考慮します。

・商圏内の世帯や人口をつかんでいますか。

・商圏の市場規模を知っていますか。

・商圏の後背地を知っていますか。

c．参考事項

少子高齢化社会到来のなかで、小売店も高齢者を対象とした宅配サービスを実施している店が多くなりました。地域のお客様への奉仕という意味合いと、試験的に東京都東久留米市滝山中央商店街が有料で、宅配サービスを始めたところ、各店の売上げが増加し、その結果をふまえて宅配サービス実施した地域があります。

例えば、東京都東久留米市商工会が中心になり、市内の青果店や飲食店などに宅配事業への参加を募り、宅配サービスを無料で始めました。東京都東久米市内の青果、すし、鮮魚、洋菓子、米穀、酒、そば店、理容店、美容院が参加し、４８店が平成 17 年 12 月１日より、無料宅配サービスを始め、電話やファクスで注文すると商品や無料で届けてくれます。参加店は店頭に「よろこんで配達します」と書いたのぼりを掲げています。（日経新聞 H17.12.2）

商品スーパーで買物をしたお客様に、商品を宅配するしくみは、競合店との差別化になりますし、高齢のお客様は買った商品を持たずに帰れるので、買物がし易くなります。

店舗が駅前立地で昔からの固定客が多く、商圏内の世帯数が多く、人口密度も高い地域の場合は、ひいきにしてくれるお客様が数多く存在している場合も評価します。

２）商圏内の競合店・消費特性

ａ．チェックポイント：

№	チェックポイント	評価点				
1	競合店と自店の差別化をおこなっていますか。競合店（自店）の強み・弱みを把握し、自店の重点販売を決めていますか。	5	4	3	2	1
2	地域の行事や催事に、ニーズに合わせた品揃えをして、消費者とのコミュニケーションを図っていますか。	5	4	3	2	1
3	お客様の購買志向となぜ自店を選んだ理由を、よく理解していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

お客様は生活している地域の地形、気候、交通体系、産業構成等に影響を受けて、気質や生活習慣の違いがあります。地域の行事や祭事など地域の慣習等を把握して対応しなければなりません。

競合店との数、地理的距離・立地環境の比較やマーケティング上の強みや弱みを把握して、自店の重点販売品を決定する等、下記を考慮したうえで差別化を図ることが必要です。

・競合店調査を実施していますか。

・チラシ配布の効果確認（商圏範囲の確認）及び競合店のチラシをファイルし、商品の確認をしていますか。

・商圏内の地区行事や催事に協力し、お客アンケート調査を実施していますか。

・お客は何を求めて来店するのか知っていますか。（良品志向、価格志向、利便性志向等）

ｃ．参考事項

店舗の中に、地域の人々とのコミュニケーションが、図られていると感じられる仕組みがあるか確認します。例えば、子供の絵や地域の行事の参加等が具体的に、掲示されているか等です。地域情報を集め、商圏内のイベントや学校・町内の行事の日時を自店用の地域情報カレンダーを作って落とし込み、売り出し・販売促進の手段に活用する等、地域に根ざした店づくりが重要です。

接客としての対話も参考にします。お客様によっては、お店の人と話ができると「安心する」というお客様心理も働きますので、対話を通じてのコミュニケーション密度に差がでます。そのことで、お客様とお店の接近距離が近くなるにつれて、個店のパワーも上がっていきます。

店舗が駅前立地、お客様の家から近いし、短時間で商品を選べるのが長所、「近くて便利」ですが、近隣に大型店の総合スーパーマーケットが進出している場合でも、評価店の「近くて便利」という利便性も重視します。

3）駐車場能力、整備

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	入りやすく、出やすく、出入り口付近での混雑はしていませんか。	5	4	3	2	1
2	止めやすく、１台当たりの駐車スペースが狭くなっていませんか。待ち時間が長くなく、駐車スペースが十分ですか。	5	4	3	2	1
3	誘導員が適切に配置されていますか。又、誘導員の対応は消費者に支持されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

車で来店するお客様に対して駐車場にスムーズに入り、駐車場の安全性・利便性の確保、混雑時も誘導員の誘導により駐車できることが重要です。駐車場の使い易さは、店からの最初のサービスとなります。

出入りと駐車が容易であることが、買い物をする主婦が安心して車で来店するようになります。下記の項目を考慮する必要があります。

・駐車場に安全・安心して出入り出来ますか。

・待ち時間がなく駐車でき、主婦が安心して駐車出来るスペースがありますか。

・誘導員が適切に配置され、適宜誘導していますか。誘導員の対応は良いですか。

c．参考事項

店舗の立地環境を考慮し、駐車場の設置状況、店舗への出入、進入経路、案内表示、駐車し易いか、誘導員の繁忙期の配置状況等を確認します。

後背地が山ということもあって坂が多い街の店舗の場合、出入口にタクシー乗り場があり、お客様がタクシーを利用しての来店やお帰りが多い特徴の店舗駐車場の場合は、道路からの入出が容易さや、入口と出口が別で、一方通行方式で駐車場を利用し易いこと、駐車場の案内表示と規制表示を確認します。

駐車場が無く来店客は自転車と徒歩がほとんどの場合の店舗は、駅前立地を考慮し、近くて便利な店の利便性を評価します。

4）コンセプト

a．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	経営理念を基に統一された、店舗コンセプトが店長以下各セクションの従業員に周知徹底されていますか。	5	4	3	2	1
2	コンセプトに基づいた、店のイメージや店づくりができていますか。	5	4	3	2	1
3	コンセプトに基づいて、顧客のニーズにあった商品構成や商品の品揃えができていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

店舗コンセプトは、経営理念の具体的表現であり、意思表示でもあります。

コンセプトは、どのようなお客様に、どのような品揃えをして、どのような価格で、どのように販売するかを統一することです。そのために店の人や店に関わる人が店舗コンセプトを理解しておく必要があります。

コンセプト通りの売場を実現するために、品揃え、販売促進、情報システム、物流の仕組みであり、

その結果が売場になるのです。構成要素として下記の点を考慮する必要があります。

・店舗コンセプトは、店長以下、幹部、社員、パート社員まで一貫して理解していますか。

・お客様（ターゲット）を明確にした、店のイメージ、店づくりになっていますか。

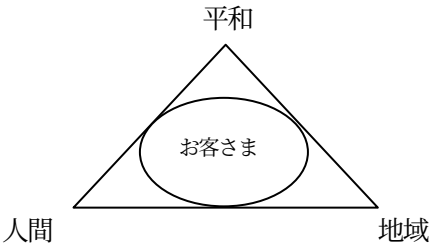
・商品構成、価格政策（価格と競合)、陳列、販売促進、接客サービス、他店との差別化が統一されていますか。

ｃ．参考事項

店舗コンセプトは、店長以下、幹部、社員、パート社員まで一貫して理解して、お客様（ターゲット）を明確にした、店のイメージ、店づくりになっているが重要です。

イオンの経営理念から店舗づくりの事例として

イオンの基本理念は、私たちの理念の中心は「お客さま」、イオンはお客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。



上記の基本理念からイオン宣言、そしてイオン行動規範宣言とより具体的になり、店舗づくりに反映されています。

イオンは品揃えを通じて地域に根ざす店作りが課題で、平成 17 年 11 月から「いい日いい街イオンデー」とキャッチコピーを変更し全店規模で地産地消のコーナーをつくることにした。（日経 MJ H17.12.16）地場産品の取扱を通じて地域の経済に寄与していこうとする姿勢が見えます。

マックスバリュー熱海店では、店内に地域の子供達の絵が掲げてあり、チラシには、「広告掲載商品取扱時間のお知らせ」や「マックスバリュー東海のお約束」が記載されていて、お客様への配慮を感じました。イオンの経営理念から店舗コンセプトを明確に、店イメージ、店づくりが分かります。

５）店舗レイアウト

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	お客様により多くの商品を見てもらい、商品を購入してもらえるように、店内が見渡せて、通路は通りやすくなっていますか。	5	4	3	2	1
2	商品は部門単位で、効果的に配置されていて、店内回遊がスムーズで、買物を楽しく快適にできますか。	5	4	3	2	1

3	レジまわりにゆとりがあり、又、袋つめ用の置き台が適切に配置され使い易いですか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

店舗レイアウトは、消費者が入店し、商品を選び、支払をし、店をでるまでの買物行動に対して、消費者の気持ちを満たすものでなければなりません。下記の点を考慮する必要があります。

・店員に気兼ねなく、商品を選べる配置になっていますか。店内が見渡せて、欲しい商品をスムーズに入手し易い売場になっていますか。

・店内回遊がスムーズに、誘導しやすいように主・副通路に分かれていますか。

・楽しく、歩き易く、買い易い売場になっていますか。

・レジの混雑時にレジ係りの増員等、適切に対応していますか。

c．参考事項

主通路は、お客様を入口から店の奥へと誘導する役割を果たし、副通路は横丁としての巡回性を高めるもので、通路幅の目安は、店舗の売場面積によって変化します。

通路の頭上の装飾やＰＯＰなどは、お客様に障害や抵抗感を与えてないか。対面販売を採用している場所では、お客様通路と販売員通路は区分されているか。島陳列や突き出し陳列は、お客様に対して障害や抵抗感を与えてないかを確認します。

主通路及び副通路からの店内回遊がスムーズで、生鮮３品や日配品、総菜・弁当売場等へは、歩きやすく見やすく買いやすい売場となっていても、売上げに寄与しなければ、商品ゾーニングとレイアウトの関係で、お客様の寄り付きを確認するには、客動線調査を実施し店舗レイアウトの見直しも必要になります。

店舗によっては、地形と建物の性質を考慮した独自の店舗レイアウトをした店もあります。

6）店舗の設備等（店舗の付帯設備、店舗看板、店舗照明、天井・床・壁・柱等）

a．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	店内への出入り口の通行は容易ですか。風徐室が設置されていて、直接外気が吹き込まないようになっていますか。	5	4	3	2	1

2	店内の空調や換気が十分ですか。店内を見渡せて、店内サインは見やすい位置に設置されていますか。店内の照度は適切に維持されていますか。	5	4	3	2	1
3	壁・柱、天井にチラシの跡や残骸が残っていませんか。壁・柱、天井にシミや汚れがありませんか。バックヤードの出入り口等、扉の汚れや破損がありませんか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

看板やファサードは店の顔であります。何をどのように売ろうとしているのかを表現しています。又、消費者を店内に誘導・案内する重要な役割を持っています。

店頭は、消費者が出入りし易い雰囲気になっていますか。店内は、快適に買物ができる環境が整備されているかを評価します。下記の点を考慮する必要があります。

- 自動ドア等出入り口は通行し易くなっていますか、風徐室が設置されて直接外気が吹き込みませんか。
- 空調による快適な買物空間を確保し、十分な換気を行っていますか。店内サインは見やすい位置に設置されていて、お客様の誘導に効果的ですか。
- 店舗全体照明の明るさが維持されていますか。照明器具の球切れや管球類のフリッカ等していませんか。
- 壁や柱、天井にチラシの跡や残骸が残っていませんか。
- 天井・壁の汚れシミ、床の汚れシミがなく、床が滑りやすくなっていませんか。バックヤードへの出入り口の扉の汚れ、破損はないですか。

c．参考事項

出入り口には、風除室があり、直接外気が吹き込まないようになっているか、店内サインは、買いたい商品を知ることができるかを確認します。

店舗全体の照明の明るさが維持されて、商品を引き立たせるスポット照明は適切か、管球類のフリッカ（電球の点滅の繰り返し）等、照明がお客様に対して障害や抵抗感を与えてないかを確認します。又、壁や柱、天井にチラシの後や残骸はないか確認します。

床面の色彩は店内に調和し、刺激的になってないか等を確認します。

7）店内什器・陳列器具・備品（什器・ゴンドラ・ケース等）

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	ゴンドラ、冷凍ケース、平台等のクレンリンスは徹底されていて、清潔感を感じますか。	5	4	3	2	1
2	什器の高さを統一していますか。又、什器の高さが、目線以下になっていますか。	5	④	3	2	1
3	ゴンドラの最上部は、商品の一時置き場になっていませんか。又、商品をむき出にして保管していませんか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

店舗什器は、商品陳列を行うための什器と販売に関連したサービスを行うための什器に分けていますか。前者は、商品の見やすさ、選びやすさと後者は作業効率が基準となります。

陳列器具・備品は、商品陳列を行うための補助を行う器具・備品のことで、売場の季節感、量感を演出するものであり、これらの手入れ状況を評価します。

・店舗什器・陳列器具・備品の汚れ、破損等により、お客様の不快感を与えるようなことはありませんか。

・什器は商品の引き立て役になっていますか。

・棚の奥行きは、商品陳列量に見合っていますか。

ｃ．参考事項

什器は「見やすい」「選びやすい」「取りやすい」「返しやすい」の機能が必要になります。陳列ラインも目線以下に抑えた方が、お客様にとっては商品価値を感じます。

店舗什器・陳列器具・備品の汚れ、破損等により、お客様に対しての不快感を与えるようなことがないことを確認します。それはつまり店内の手入れが良くないことを意味します。

ゴンドラの最上部に商品の陳列や、サインがじゃまして店舗全体の見渡しができなくて、何がどこにあるのか分かりにくい部分がないことを確認します。

8）陳列

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	テーマが明確で季節感にあふれていますか。ボリューム感があり、商品の顔（フェイス）が通路側に向いていますか。	5	4	3	2	1
2	目につきやすく、見やすく、選びやすくする等、配慮していますか。POP の汚れ・日焼け等ありませんか。	5	4	3	2	1
3	消費者が手に取り、返した商品を整頓したり、迷子の商品を発見して元の棚にその都度、再陳列していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

スーパーマーケットでは、どのような素材を買うのかは店内で意思決定される確率が高いので、生鮮食料品ではパックされた商品の棚陳列、加工品などもゴンドラの棚陳列が主体の売場になります。

そのため、評価のポイントとしては、買いやすいかどうか、割安感はあるか、商品そのものがお客様に支持されているのか、商品は手に取り易いか等が重要です。また、迷子商品の放置なくし、お客様に不快感を与えない等も大切です。又、POP によってそれぞれの商品情報を適切に表示しているかを基準とします。そのため、下記の点も考慮する必要があります。

陳列

・新鮮で季節感・ボリューム感、がありますか。

・最上段の商品の高さは、消費者が取りやすいですか。

・しなび、しおれ、きず、腐れ、変色した商品、賞味期限切れ商品は撤去していますか。

・お客様が手に取り戻した商品が乱雑になっていたり、迷子の商品がそのままになってませんか。

・チラシ・広告商品の陳列は、分かりやすいですか。

POP

・文字の薄れたプライスカードはないですか、汚れや破れがないですか。

・POP の大きさは適切ですか、商品の取りだしの邪魔になっていませんか。

c．参考事項

新鮮で季節感・ボリューム感があり、最上段の商品の高さは、消費者が取りやすいか。チラシ・広告商品の陳列は、分かりやすさが重要です。

青果は、随時、追加の商品を陳列して、新鮮でボリューム感をだしているか。又、生産者の名前と産地が表示されているのか。鮮魚は、新鮮で値頃感はどうかも確認します。

ＰＯＰは、商品の取だしの邪魔になっていないか。プライスカードの汚れや破損は、特に気になるところはないかを確認します。

9）販売促進（インストアプロモーション）

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	この商品だけは、どの店にも負けないという専門性を持っていますか。	5	4	3	2	1
2	いつも売場の新鮮さを演出し、接客でも新鮮さを訴求していますか。	5	4	3	2	1
3	値下げ、見切り品を時間及び数量限定で、売り切っていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

自店のコンセプトに合わせた品揃えをします。即時売り切り品と旬の商品の組み合わせ、関連商品の陳列、死に筋商品早期発見、品切れ商品の防止、鮮度チェックの徹底、価格変更、廃棄ロスの削減等を考慮して売場づくりをします。

評価のポイントは、下記の点を考慮する必要があります。

・どこにも負けない商品を品揃えをしていますか。

・鮮度チェックや温度チェックは、実施していますか。

・賞味期限切れ間近の商品、鮮度が勝負の商品は時間の経過と共に、値下げ等で売り切っていますか。

ｃ．参考事項

冷凍ケースの温度管理が、お客様に分かるようになっているのか、店員がチェックし、チェック表を冷凍ケースに貼っていれば、より信頼が得られます。同じ会社の店でも店長の指示によって温度管理を実施し、お客様に知らせている店とそうでない店があります。

レジでの接客は、応対はてきぱきして販売員の感じがよいか。金銭授受の応答が適切なのかどうか。ポイントカードの使用有無の確認など積極的なお客様への応対は、リピート客を増やす要因となります。

例えば、サービスカウンターでの接客の事例、お客様がお歳暮の郵送先のカード（２個分）を持ち込んだのですが、販売員が商品を売場にとりに行き、しばらくしてサービスカウンターまで商品を運んできました。そのお客様は待っている時間に、頼んだ商品 2 個を１個に変更してしまいました。こ

の場合は、速やかに郵送先の手続きをとり、代金を支払ってもらえば機会ロスを防げます。

10）売場点検

ａ．チェックポイント

№	チェックポイント	評価点				
1	従業員の接客態度や身だしなみが、売場の印象を悪くしていませんか。	5	4	3	2	1
2	店内は清掃されて、衛生的・清潔感が損なわれていませんか。トイレは定期的に清掃され、特に臭気はありませんか。	5	4	3	2	1
3	床が水や汚れにより、滑りやすくなっていませんか。店内の安全・安心が確保されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

食品スーパーにとって基本的なことは、衛生面や清潔感を損なうことが無いようにすることでありますが、現実的には必ずしも満足できない店も多いのです。

店内の臭い、暗い照明・フリッカしている管球、古い POP やポスター、だらしのない店舗管理を無くすよう努力していますか。

従業員の髪・爪のマニキや靴・制服の汚れ等の身だしなみは、店の従業員教育状況がお客様に暗黙のうちに分かります。

トイレは、店の印象を良くも悪くもしますので、清掃回数を決め、チェック表を作成して実施していますか。汚れ具合によりその都度清掃しなくてはならないことも多いのです。

店内の床の汚れ等を解消し、安全・安心して買物できる環境が必要です。駐車場も同様です。下記の点を考慮する必要があります。

・従業員の身だしなみ（制服・靴、髪・爪、名札）は、お客様に不快感を与えませんか。

・床の汚れや水にぬれて滑りやすくないですか。

・トイレ周り（チェック表を作成して、時間帯を決めて実施）は、清潔ですか。

・外周に空き缶・ペットボトル等の放置や駐車場近くに、カートの放置はないですか。

ｃ．参考事項

店頭や店内が掃除されていてきれいになっているか。ゴミが落ちてないか。空き缶やペットボトル

が所定のボックスに廃棄されているか。掃除し清潔な状態が継続していることが、お客様によい印象を与えます。

床が平坦でつまずくようなことがないか、汚れがないか等、床のメンテナンスが安全・安心を基本に考慮されているか。特に雨の日はお客様の来店時に、床を濡らしますので、とても滑りやすくなります。

トイレ清掃の回数と時間は記入されていて定期的に点検清掃し、チェック表に点検者が記録しているのか、又、トイレ内の臭気がないか確認します。

（4）顧客対応

①10 個のサブカテゴリー

1	接客サービス	6	顧客満足
2	クレーム対応	7	客単価
3	顧客定着度	8	レジ対応
4	企画・生活提案・情報提供	9	クレンリネス
5	顧客データベース	１０	地域密着度

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）接客サービス

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	アイコンタクトや笑顔でお客様と接し、さらにお客様の質問に対し丁寧な態度で対応していますか。	5	4	3	2	1
2	マニュアルの整備と定期的な見直しについてどのように行っていますか。	5	4	3	2	1
3	従業員教育研修体制はどのように実施していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

接客サービスはお客様と直接対応する重要なポイントで、特に、他店との差別化につながります。対応が悪いと、お客様の口コミで全体評価が低下し、さらに店舗のイメージ低下に直結します。また、

その店舗の企業風土が直接現れてくる場面でもあります。アイコンタクトとは、お客様と目を合わせることです。

以下の点にポイントをおいて評価をします。

・お客様からの質問に丁寧な態度でかつ迅速に対応しているか。

・お客様と目があったら、会釈や声かけの徹底をしているか。

・定期的な従業員教育研修を実施しているか。

・仕事に着く前に清潔感のある身だしなみに配慮しているか。

・マニュアルの見直しは改善が必要なとき定期的に行っているか。

c．参考事項

お客様のニーズは多種多様です。急いでいるときは、すばやく対応してほしいと思っています。夕方、帰ってすぐ夕ご飯を作るときなどは特に感じます。「あ、あれはどこにあったかしら」という問いに、他のスタッフに更に聞きにいく方がいますが、お客様の印象は低下するのです。また、目をあわせないで「はい」という対応やニコリともしない対応では、いつかお客様は他の競合店に流れてしまいます。

2）クレーム対応

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	お客様からクレームがあった場合、誠意ある対応と言葉遣いをしていますか。（メモを取る、アイコンタクト、正対位置での対応など）	5	4	3	2	1
2	クレーム対応時のマニュアルおよび社内の連絡体制はどのようにしていますか。	5	4	3	2	1
3	クレーム対応時のマニュアルおよび社内の連絡体制の整備は整っていますか。（必ず上司へ連絡しているか）	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

お客様からさまざまなクレームをいただいた場合、貴重な情報として店舗へ反映していくことが重要です。最近はお客様のクレームは企画提案型といわれ競合店舗の情報も得ることができるためです。

クレーム対応の場合、お客様のなかでクレームをいう方は全体の４％であるといわれ貴重なご意見であるという認識を従業員全員が持つ必要があります。

下記の点が明確になされているか評価します。

・誠意および迅速に初期対応を実施しているか。

・社員、パート、アルバイト全員がクレーム対応の重要性を認識して実行しているか。

・組織内でクレーム情報の共有化および周知徹底を行っているか。

・社内の連絡体制は必ず上司に連絡しているか。

ｃ．参考事項

「さくら野百貨店」では、クレームを初めてとする「顧客からの生の声」をきくために、同社の消費者モニター会議を始めた。チラシで公募した消費者７～８人に集まってもらうい施設、商品、販売・接客、その他とテーマを４回に分けて、店長以下の幹部が意見に耳を傾けた。

出典：日経食品マーケット　2003 年 8 月号

3）客定着度

ａ．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	来店頻度に貢献するお客様をどのように把握していますか。	5	4	3	2	1
2	ポイントカードや会員価格などは整備されていますか。	5	4	3	2	1
3	お客様への販売促進は実施していますか。 （チラシ、雨の日セール、会員限定の値引きなど）	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

お客様が自店を支持し、ファンになっていただくためには、何度も自店で購買したくなる仕掛け作りが必要です。更に、その仕掛けが地域のお客様のニーズに適応しているか見直すことも重要になってきます。また、売り上げに貢献するお客様を分析して優良顧客への販促も行うことができます。

RFM 分析とはＲ（RECENCY:最終購入日)、F(FREQUENCY:購入頻度)、M(MONETARY:合計購入金額)の３つを組み合わせて、お客様の購買履歴を分析し優良顧客を把握します。

また、下記の点が実現されているかがポイントです。

・FFM 分析などをして優良顧客の把握をしているか。

・顧客のニーズを把握した会員カードやポイントカードの内容になっているかどうか。

（換金の期限、カードを忘れた場合の対応、利用頻度対応サービス、など）

c．参考事項

滋賀県で 62 店舗、近畿地方全体では 86 店舗を展開する平和堂の会員カードは「HOP カード」の累計発行枚数は 210 万枚。稼動枚数は 170 万枚に上る。HOP カードでたまったポイントの利用期限はなし。また、ポイントカードを忘れた場合でもレシートに「ポイント未」というスタンプを押し、1 週間以内にカードとレシートをサービスカウンターに持参すればポイントがつく。

出典：日経食品マーケット 2003 年 8 月号

4）企画・生活提案・情報提供

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	お客様の注目度を高めるため、POP の大きさや内容をどのように工夫していますか。	5	4	3	2	1
2	お客様の日常の食卓の提案や調理の利便性を考え調理サービスなどを実施していますか。	5	4	3	2	1
3	陳列等や関連陳列で商品情報やメニュー提案を実施していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

お客様のほとんどが食卓のメニューをスーパーの店舗内で商品を見ながら決定するといわれています。そのため、商品を関連させて配置することにより、お客様に売り場を知らせることができ、購買選択を容易にし、関連販売による客単価の上昇が期待できます。そのため、その決定をサポートするため、陳列や関連販売、POP などを工夫する必要があります。

下記のことを留意して評価します

・POP の内容、フォント数などを顧客層に適応しているか。（お年寄りが多い場合はフォント数や POP

を大きくする）

・魚の調理・加工サービスなどのサービスを実施しているかどうか。

・陳列の工夫。（例えば、その日の特価品へのメニュー提案など、）

・レシピや味の説明など情報の提供を行っているか。

c．参考事項

食品スーパー買い物ハンドブックによると、バリエーションが少ない丸ごとの食材は、メニュー提案を中心に使い切らせる手助けをして、単身者への販売につなげます。かぼちゃやごぼうなどは手助けがいります。また、遠くからでも目立つ POP で高齢者のみならず単身者を売り場に呼び込みます。単身者は普段から素通りする売り場が多いのです。それを、遠くから見て目立つ POP で心変わりをさせ売り場に立ち寄っていただくのです。

5）顧客データベース

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	顧客情報を決められた手順に従い維持・管理していますか。	5	4	3	2	1
2	定期的な顧客情報を見直していますか。	5	4	3	2	1
3	個人情報保護のための体制を確立していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

お客様の情報をデータベース化することで、お客様のニーズを把握し、商圏把握や品揃え、販売促進に反映することが可能であります。

下記のポイントに留意します。

・顧客情報の定期的な見直しと一元管理を行っているか。

・顧客情報を品揃えや販売促進に反映する体制が確立しているか。

c．参考事項

「当店が大手と競合のなかで生き残れたのは FSP を導入して優良顧客へのサービスに前精力を傾け

たおかげ。」大阪市中央区の空堀くらし館ニューエールの吉田店長は強調する。同店はPOSデータに頼らない原始的なFSPから開始し、本格的FSPへと進化させながら存亡の危機を乗り切った。

出典：日経食品マーケット200４年２月号

６）顧客満足

ａ．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	顧客満足（CS）を推進するための体制を構築していますか。	5	4	3	2	1
2	お客様のニーズを把握するために定期的なアンケートを実施し、改善への構築をしていますか。	5	4	3	2	1
3	顧客満足（CS）意識を醸成するために従業員教育・研修を実施していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価ポイント

顧客満足（CS）は企業経営のためには欠くことができないキーワードで、現在は戦略としてとらえられています。お客様の期待度と実際の対応や商品の価値との比較で顧客満足は決まるといわれています。

ｃ．参考事項

顧客満足を高める工夫のひとつに考えるヒントとして、知識の充実やコミュニケーション能力を磨く必要があります。食品スーパー買い物行動ハンドブックによると、最近食品スーパーのなかで鮮度についてよく耳にします。お客様の関心も高く競合他社との差別も化の目玉となっております。しかし、生鮮売り場の従業員やパートアルバイトの商品への知識がかけています。一般消費者も勉強しています。お客様に対して「ちょっとやればいいだろう」という程度では対応できません。生活からでた豊富な知識とお客様にポイントを伝えるコミュニケーション能力も必要になります。

７）客単価

ａ．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	客単価を向上するため関連陳列などで工夫していますか	5	4	3	2	1
2	単身者や高齢者向きに少パックや少量で販売していますか	5	4	3	2	1
3	POS 分析による商圏内顧客層の購買傾向把握およびそれに対する対策をしていますか	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

売上高の向上は、お客様の来店頻度と客単価がポイントになります。来店頻度が低くても客単価が向上すると売上げの向上につながるため、客単価の向上のためのしかけ作りが必要になします。顧客データを活用し自店のお客様の来店頻度別の客単価を把握し陳列や販促に反映する必要があります。

関連陳列とは、その商品を使うとき一緒に使用すると便利な商品を一箇所にまとめて陳列することをいいます。

c．参考事項

各週の日替わり商品や曜日のサービス、さらに必要な量だけ量りうり・ばら売りがいいというお客様が多いのです。そのことで、お客様の購買意欲が増し客単価が向上します。袋売りするとき気をつけなければならないことは、品質の悪いものをひとつぐらいいいだろうといって入れないことである。そのようなことをすると、信用がなくなることは目に見えてます。お客様が頼めば臨機応変に対応してくれるのもうれしいことです。

8）レジ対応

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	商品名、数量、および金額の復唱をして、迅速にかつまちがいのないように対応していますか。	5	4	3	2	1
2	挨拶、アイコンタクト、お金やカードの両手授受を実施していますか。	5	4	3	2	1

3	レジで混雑しているときは、他のスタッフとの協力体制は確立されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

レジ対応はお客様と最後に接する接点であります。この接点が顧客満足につながることがお客様の再来店につながっていくということを従業員全員が認識することが必要です。

アイコンタクトとは、相手の目をみることです。ずっと見ている必要はなく、金額の復唱・確認や挨拶時に行います。

下記のポイントの実現がポイントになります。

・お客様への挨拶とアイコンタクトを行っているか。

・トラブルが起きないように金額の復唱を確実に行っているか。

・店舗の環境（混雑時など）に迅速に対応できる体制の整備が確立しているか。

・お金を受け取る際、丁寧に行っているか。（両手、お札をひっぱらない）

c．参考事例

お客様をお待たせしたとき、瞬間アイコンタクトをするスキルなどもレジ対応としては必要なものです。瞬間みるかみないかで店舗への印象は変わるのです。また、繁忙時に丁寧なお辞儀はかえってお客様の印象を悪化させます。状況に合わせて臨機応変に対応する自主・自律型のスタッフが必要です。

9）クレンリネス

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	清掃ポイント、時間、担当者などを決め、個人差によるバラツキが起こらないようにしていますか。	5	4	3	2	1
2	スケジュール表を作成し、ルーチン化していますか	5	4	3	2	1
3	清掃用具を常備し整理整頓していますか	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

クレンリネスはスーパーにおいて重要なキーワードです。食べ物を取り扱うため、清潔が重要です。クレンリネスはただ清掃するということではなく、磨き上げるということがポイントになります。

以下の点について留意します。

・店舗の「きれいな状態」を維持する意識の醸成ができているか。

・従業員に計画の立案・指示・確認をあせ、従業員にクレンリネスの習慣化を定着させているか。

・店舗周辺の清掃に配慮しているか。

・植木などの汚れにも注意しているか

c．参考事項

店内が暗い、汚い、活気があるといった雰囲気が買い物客の心理に大きく影響を与える。食品スーパー買い物ハンドブックによると、照明が暗いと行きたくないと感じるお客様が多い。臭いに関してもお客様は敏感なのです。

10）地域密着度

a．チェックポイント

No.	チェックポイント	評価点				
1	お客様とのコミュニケーションを図るため季節ごとのイベントなどを実施していますか	5	4	3	2	1
2	地域イベントに積極的に参加していますか	5	4	3	2	1
3	社会的貢献への意識を従業員に周知徹底していますか	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価ポイント

地域のお客様の支援があってこそスーパーは存在します。夏祭りなどのイベントを実施してお客様とのコミュニケーションを深めると共に潜在顧客を掘り起こすことができるのです。また、お客様サイドからは、自分の意見を反映してくれているという意識が醸成し、ストアロイヤリティの向上につながります。

以下の点に留意します。

・社会的貢献についての研修を実施しているか。

・イベントなどは従業員が積極的にリーダーシップととり実施しているか。

c．参考事項

・ぎゅーとら　三重県伊勢市

2004 年に、地域住民向けに野球教室や茶摘み体験ツアー、無人島体験ツアー、料理教室、餅つき大会など、多様なイベントを企画・開催し、地域の清掃活動にも参加した。経営トップも全イベントに積極的に参加し、ゴミ拾いなどを行ったりしている。

出典：日経ビジネス　平成 17 年 1 月 31 日号

（5）人的資源

①１０個のサブカテゴリー

1	教育・訓練	6	リーダーシップ
2	能力・業績の評価	7	提案力
3	改善提案	8	地域密着
4	食育理解	9	ＯＪＴ
5	コミュニケーション力	１０	従業員満足

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）教育・訓練

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	店長の集合研修は定期的に行われていますか。	5	4	3	2	1
2	主任向け自己研鑽プログラムは導入されていますか。	5	4	3	2	1
3	パート職員に対して自己啓発のインセンティブを与えていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

各階層ごとに、また担当職種によっても、要求される能力は異なりますが、教育・訓練は定期的に行なわれて、常にアップデートされていくシステムとして、確立されていることが要求されます。 また、日々の繁忙な業務に追われて、持ち場を離れること自体なかなか難しいのですが、集合研修では、同じ立場の先輩・後輩・同期が集まるため、普段潜在的に考えていることが、意外と顕在化してくるというケースが多々あります。

他にも、以下の点が実現されているかどうかについて評価します。

・マネージメント階層は常に他店との競争意識を保持しているかどうか。

・中間管理職層に対して自己啓発の奨励がなされているか。

・ パート職員までもモチベーション向上施策がほどこされているか。

c．参考事項

一般的に研修制度の目的は、①技能・専門知識の習得、②人間性の開発、③マネジメント力の向上の３つに分類されます。各目的別に、入社年次によって受講を義務づけるなど、それなりに積極的研修制度を取り入れているところが多いと思います。ただ、経年に従って個人差が拡大したり、現担当職種によって濃淡をつけてしまっている点は否めません。

そこで、研修目的を例えば「店長代理が務まる能力の育成」といった目標コンピタンシーに括り直し、統合的に研修カリキュラムを組み立てていくことも１つの有効な手法です。習得期間にクッションをつけることで、個人差は期間で調整でき、社員全員のレベルかさ上げに役立ちます。

2）能力・業績の評価

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	各人別に、自己申告による明確な目標・課題の設定がなされていますか。	5	4	3	2	1
2	設定された目標・課題について、中間見直しがなされていますか。	5	4	3	2	1
3	期間を通して、目標・課題が達成できたかどうか、本人を交えて検討されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

能力開発には目標・課題の設定とそのフォローアップが欠かせません。達成度が定期的に検証されながら、目標期間の終わりまでに最終的に実現できることが理想的です。また、達成度合いはマネジメントと本人ともに認識を共有する必要があります。

次の点が留意されているかどうかも評価しましょう。

・目標・課題の設定は、定量・定性に拘わらず、明瞭な形で評価可能なものとなっているか。

・中間見直しで進捗状況をフォローしていくことが欠かせません。

・達成レベルについて本人の同意が必要です。

ｃ．参考事項

能力・業績の評価といえば、正社員のみを考えがちだが、パート職の正当な評価ができているかどうかで、大きく業績に差が出てくる状況が強まっています。マックスバリュ東海では、パート比率が９０％にせまるほど、重要な労働力となっているし、ユーストアでは、パート職の活躍が、創業１２年で上場する原動力になったと、元社長の家田氏（現ユニー相談役）も回顧しています。 食品スーパーに限ったことではないのですが、パート出身者を店長に採用するケースも多く見受けられるようになりました。

では、まだまだ一般的ではないパート職の評価とは、どのように行えばよいのでしょうか。ポイントはシンプルにすることだと思われます。例えば、バロー多治見南店（岐阜県多治見市）では、店長が、出した指示をすべてメモに残しています。指示を与えた担当者が売り場をどう変えたか、その結果ごとに必ず評価を与える、

といった手法を用いています。

指示を出しっぱなしにするのではなく、指示した結果を必ず評価してあげること。従業員のやる気を引き出す秘訣と思われます。

３）改善提案

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	お客様の声が改善提案として社員全員で共有できる仕組みが確立されていますか。	5	4	3	2	1
2	改善提案が行なわれるためのインセンティブを与えていますか。	5	4	3	2	1

3	改善提案を実行した結果が検証されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

評価のポイント

改善提案は接客から商品管理まで、すべての分野で継続的に実施されるシステムを確立する必要があります。そのためには、インセンティブ→実施→検証のサイクルを実施しましょう。

特に、お客様の信頼を得るためには、お客様の声を起点とする発想が欠かせません。当然言いがかりと思われるようなクレームも発生しますが、このようなクレームさえも未然に防止できるようになることが理想です。

・改善提案は小さなものから大きなものまで区別なく共有されることが秘訣です。

・特に、お客様の声に基づくものは、スピード感をもって対応する必要があります。

参考事項

コープ北口食彩館（兵庫県西宮市）では、部門を越えた小集団活動に取り組んでいる。「店づくり」や「ロス削減」などをテーマにした委員会を１０以上設置し、９部門から「メイト」と呼んでいるパート社員を１名ずつ任命する。委員長と副委員長は正社員のチーフクラスが努める。各委員会は毎週１回会合を開き、月に１度、店内チーフ会に提案を行っている。

この結果、例えば、小口化検討委員会では、ひき肉３０ｇパックや、ブリの切り身半切れなどといった大胆な小口化提案が行われ、店頭では好評であったという。

この事例でも、消費者視点の発想が成功のカギになっていると思われる。消費者による、消費者のための、改善提案をシステムとして構築することは、大きなアドバンテッジになっている。

４）食育理解

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	食育に関する勉強会を実施していますか。	5	4	3	2	1
2	食育理解を高めることが評価される仕組みを取り入れていますか。	5	4	3	2	1

3	食育に関してみずから情報発信を行なっていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

食育は内食を提供するものにとって、社会的な責務になりつつあります。まずは自社内で理解度を高める

ための施策が必要です。各個人が、食材に対して正しい認識をもって業務を行うことで、お客様を啓蒙することにまで発展することが可能となります。

女性の職場進出にともない、調理に時間をかけないことが、社会的傾向となりつつありますが、知識面においても憂慮すべき状態になりつつあるものとと思われます。食育に関して、主婦の力強いサポーターというポジションを確立できれば、地域に密着したスーパーとして、差別化も可能となります。

・まずは何が食育なのかを理解することが必要です。

・しっかりとした知識が必要となります。

・お客様に対して、特徴のある提案をしましょう。

c．参考事項

毎年１月中旬、食育フェアが開催されています。今年で３回目と日が浅いせいもありますが、出展者の顔ぶれは、農業生産者やNPO団体などで、ヨコへの広がりは、まだまだ十分とは言えません。

因みに、インターネットで、「食育」を検索してみると、行政、製造業者、NPO団体などが圧倒的に多く、残念ながら食品スーパーではヒットが見られませんでした。

一方、商店街のなかでは、早くも取り組み事例が大きく取り上げられています。大井銀座商店街が始めた「みんなの食育ステーション in 大井町」です。ここでは、食に関する各種講座が開催され、子供からお年寄りまでが集い、にぎわいを見せています。

商店街の場合、行政より 2/3 に近い補助金無しには、なかなか事業化できないハンディがありますので、追随する商店街は少ないことが懸念されます。ぜひ資本力な豊かな食品スーパーで、この動きを先取りしてもらいたいものです。

少子高齢化や２００７年問題といった、経済構造の変化は、必ずビジネスチャンスであると考えます。

５）コミュニケーション力

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	開店前のミーティングで多くの人に発言できるチャンスを与えていますか。	5	4	3	2	1
2	コーチングなどコミュニケーション力向上のための研修制度がありますか。	5	4	3	2	1
3	経営トップの考え・理念が職域に伝わる仕組みが構築されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

行動力のある組織にするためには、情報共有が欠かせませんが、この情報共有にとって個人レベルでコ

ミュニケーション力の向上は不可欠となります。最近では、カウンセリングやコーチングといった手法を取り入れ、部下との意思の疎通に取り組む企業も増えてきました。

また、お客様に接するパート職と中間管理職・店長との間の壁を取り払うことも大切です。雇用形態の違いがあっても、お店の目指す先は一緒のはずです。経営理念のもとに、経営計画を実現するためには、報告・連絡・相談といった基本ができていることが大前提となります。

・自由に発言できる職場環境になっているか。

・会社として取り組む姿勢を示しているか。

・各階層間で障害が発生していないか。

ｃ．参考事項

個人の能力開発そのものも大切ですが、コミュニケーションを行う場を提供してあげることも重要

です。例えば、ラルズストア北野店（札幌市）では、「パートナー・ミーティング」という施策を行っています。パート社員を３０～５０人ずつ、２日に分けて集め、「接客」や「青果」などといったテーマを定め、店長と直接話し合う時間を設けています。

パートさんは地域の消費者でもあり、消費者起点のマーケティングを考えるならば、パートさんの意見を活用しない手はありません。マックスバリュ東海でも「フレックス委員会」と称して、パートさんの意見を有効活用しています。

パートさんとのコミュニケーションをシステムとして取り入れることのメリットは大きいものと思われます。

6）リーダーシップ

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	中間管理職に対するリーダーシップ開発のためのプログラムが導入されていますか。	5	4	3	2	1
2	店長はお客様対応を率先して行なっていますか。	5	4	3	2	1
3	パート職の中にも中心的存在感を示す人材がいますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

店長がリーダーシップを発揮してお店を統率することは当然ですが、中間管理職やパート職それぞれの階層でも、中心的人物を育てる必要があります。たまたま素質をもった人もいるかも知れませんが、組織として人材開発を積極的に行っていくことが必要です。

集合研修などでコンピタンシーについて理解を深めることも重要です。職場を離れて、自分のポジションを客観的にかつ定期的に考えてみる機会をもつのも有効でしょう。

また、良好なリーダーシップ力を身につけるためには、豊富な知識を所有するだけでなく、人格的にも成長する必要があります。経営理念の浸透とも関係してきますが、人財という発想が必要です。

・中間管理職層にリーダーシップ力が備わっているかどうかで、最もお店の機動力が左右されます。

・店長もたまにはリーダーシップを持っていることを披露しましょう。

・パート職だからといってリーダーシップがいらないはずはありません。

c．参考事項

「マネジアル・グリッド」を用いて社員の性格や思考を把握しておくのも有効です。横軸に仕事への関心度を、また縦軸には人間への関心度をとり、全社員のポジションをプロットしておきます。仕事

への関心度も人間への関心度も共に高い人材は、理想的管理者型となります。各従業員をこの領域に近づけるために必要な開発プログラムが見えてきます。
東北地方を中心に約50店舗を展開している「ヤマザワ」では、２００１年よりこの「マネジアル・グリッド」を導入し、会社としての人材開発の方向性を示すとともに、目標に即した教育を行うシステムとしています。

7）提案力

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	お店の理念、店長の考え方がお客様対して示されていますか。	5	4	3	2	1
2	産地や調理方法などがＰＯＰに工夫されていますか。	5	4	3	2	1
3	パート職の意見が仕入れ・陳列に反映される仕組みになっていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

お店とお店のトップがお客様のために何を考え、何を提案しようとしているのか、明確に情報発信する必要があります。最近では、ＷＥＢを通じた情報発信も盛んに行われていますが、高齢者や男性のことまで考えると、やはり基本は店頭だと思われます。

また、具体的に提案するにあたっては、女性・消費者の観点から検証される仕組みが有効です。パート職の女性は同時に消費者でもあるわけで、彼女たちの意見を積極的にくみ上げる仕組みが必要となります。

もちろん対外的な提案力は、組織内部でも、強固な提案制度があって初めて可能となります。システムとして確立しておくことが好ましい状態といえます。

ｃ．参考事項

２００５年のボジョレ・ヌボーは数年来の出来栄えで、存分に楽しまれた方も多かったのではないでしょうか？　ある中堅スーパーBでも活発な売上を目論み、５００ケースを仕入れました。ところがお酒コーナーにケースごと積み上げて、ボリューム感を出す戦術にしました。あなたならどう訴求を考えたでしょうか。

売り場作りには「モノ」を中心とした考え方と、「コト」を中心とした考え方の２つがあります。単においしいお酒として価格で勝負することも可能でしょうが、おいしいお酒の収穫を祝うイベントとした場合、必然的にディスプレイも大きく変わってきます。味わい・香り・色などを確かめながら、どのカテゴリと括るのか、どんなアイテムと組み合わせるのか、考えるだけでも楽しくなってきます。

提案力の本質は、商品知識と楽しみ心を掛け合わせたものではないでしょうか。

８）地域密着

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	地域のイベントに店長または中間管理職が積極的に参加していますか。	5	4	3	2	1
2	店長または中間管理職は、地域在住のパート職から地域の情報を入手していますか。	5	4	3	2	1
3	地域の商店街と人脈は形成できていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

繁栄店になるためには、地域住民との価値観の共有が欠かせません。顔の見えるスーパーとして、地域住民のイベントや商店街の会合に積極的に参加することで、自店に対するロイヤリティーの向上を促進することができます。

セルフ販売が基本のスーパーですが、地域活動に対してセルフの必要はありません。なぜ、このスーパーに来て買い物をするのかという合理的理由を、４Ｐ以外でも提供してあげて下さい。

地域のイベントや商店街活動に参加すると、ともに地域で活動しているという連帯感が発生します。顧客満足とは、すでに商品そのものや低価格といった次元を超えつつあります。

ｃ．参考事項

青物横丁商店街の核店舗である「スーパー平野屋」のオーナーは、同商店街の理事長でもあり、商店街との連携を完全なものにしています。数少ない事例だとは思いますが、ポイントカードの共同利用を可能にしているケースは少なからず見られます。ハッピーロード大山商店街の「よしや」(片

道利用）や染井銀座商店街の「スーパーさかがみ」などです。ポイントカードがすべてではありませんが、お客様の利便性をチェーンの論理に優先させる姿勢は、地域住民に高く評価されています。

9）ＯＪＴ

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	新規に採用したパート職を指導する体制が現場に出来ていますか。	5	4	3	2	1
2	店内のローテーションが定期的に行われていますか。	5	4	3	2	1
3	トレーニングの目的が顧客満足度を高めることにあることが明確になっていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

職場教育の基本はＯＪＴですが、より効果的にするためには、全体の中での職務の位置づけを把握することから始めます。はっと・冷やりを防止するためには、自分の職務の前工程と後工程の理解が不可欠です。このためローテーションが有効となってきます。

また、目標を明確にすることで習得のスピードが加速します。それは単に評価上の定量的なものに限らず、定性的な観点からも設定することが有効です。最終的にお客様の満足度を高めるためという意識が動機付けの上でキーポイントとなります。

さらに、勤務期間が比較的短いパート職にとっては、スピード感が必要となります。システムとして確立されている必要があります。

ｃ．参考事項

パートさんの中にも手際よく作業をやってのける方がいます。普段はどうしてもその人に頼ってしまい、いざお休みなどしようものなら、現場が混乱してしまったといった経験もあるかと思います。特定の人のノウハウを職場全体で共有する、簡単そうでなかなか実行できていないものです。

ノウハウの共有を 0JT で実現しようとする場合、作業手順の分解と紙への書き出しが、効果を促進します。①作業を細かく分解してグループにまとめる、②グループごとにポイントやコツを明確にする。感覚的なものが視覚的に捕らえることができるようになります。

この作業分析シートを利用しながら、パートさんがパートさんにノウハウ伝授を行うチェーンができれば、パートさんのレベル底上げが簡単になります。

10）従業員満足

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	店長または中間管理職がパート職員のコーチングを行なっていますか。	5	4	3	2	1
2	目標管理・評価は公正明瞭に行っていますか。	5	4	3	2	1
3	お客様の声を従業員にフィードバックしていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

お客様の満足度を促進するためには、まずは自社の従業員の満足度を高めるためことからスタートします。お客様に満足感を提供することが、従業員にとっても自己実現であるとのレベルまで到達することが理想です。

具体的には、職場で達成したい願望・目標を、顕在化させてあげることが必要で、コーチングなどの手法が有効です。

一方、お客様の評価のをフィードバックすることも不可欠です。自分の努力がどのように評価されているか、人間であれば知りたいのが当然です。高いモチベーションを維持するためには、この両面からのアプローチが欠かせません。

ｃ．参考事項

お店がお客様と価値観を共有することが出来るためには、まずお店と従業員との間で、価値観の共有が出来ていることが前提となります。お店は誰に・何を・どのように提供することによって、お客様の支持を得ようとするのか、そうした経営者・店長の考えを、従業員が理解し同意しなければ、それは決してお客様に伝わりません。

従って、価値観の共有とは、言い換えると、経営理念の共有となります。従業員満足の実現は、実はそこに潜んでいます。自分の労働対価が、単なる金銭では測定されないものとのレベルまで高

めることが出来れば、欲求の段階を引き上げることが出来ます。

東北地方に約１２０店舗を展開するヨークベニマルでは、創業者の「野を越え山越え」という精神を、小冊子にまとめてパートさんにも全員配布しています。

（6）衛生管理

①10 個のサブカテゴリー

1	施設	6	調理器具・容器
2	設備	7	使用水
3	衛生教育	8	調理
4	従業者	9	調理済品
5	原材料	１０	廃棄物

②サブカテゴリー別チェックポイント

1）施設

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	調理施設の出入り口および窓は極力閉められ、外部に開放される部分には網戸、エアカーテン等が設置されネズミや昆虫の侵入防止がなされていますか。	5	4	3	2	1
2	食品の調理過程では、汚染作業区域、非汚染区域が明確に区分され、その境界は分かりやすいものとなっていますか。	5	4	3	2	1
3	ネズミや昆虫などの駆除は定期的に実施され、その記録が保存されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

衛生管理は施設の整備なしでは向上することはできません。お金のかかることではありますが、企業の信頼性を確保する意味でも整備していきたい部分です。調理施設とその他の施設は隔壁等で区別されていることが原則です。また、汚染作業区域（検収場、原材料の

保管場、下処理場）と非汚染区域（調理場、放冷・調整場、製品保管場）の明確な区分がここでは重要です。また、ネズミや昆虫などによる二次汚染防止措置や菌を増殖させないためのドライシステムの考えを取り入れることも重要なポイントです。

・調理施設と外部施設の遮断
・ネズミ・昆虫などの駆除・管理
・汚染作業区域と非汚染作業区域
・施設のドライシステム化
・二次汚染防止措置

c．参考事項

HACCP の認証を受けている工場は昨今少なくありません。これらの工場では施設の隔離は当然の如くおこなわれています。特に汚染区域から出るの食材の扱いは注意が必要です。最近は食品専門スーパーの中でも HACCP の概念を取り入れて施設を隔離しているところもあります。是非 HACCP の知識を修得して施設の改善をおこないましょう。

2）設備

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	調理台やスライサーなどの設備は適切に洗浄・消毒されていますか。	5	4	3	2	1
2	手洗い設備、履き物の消毒設備（履き物の交換が困難な場合に限る）は、各作業区域の入り口に設置され、石けん、爪ブラシ、ペーパータオル、殺菌液は適切ですか。	5	4	3	2	1
3	移動性の器具・容器を衛生的に保管するための設備を整えていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

設備の衛生管理は前項の施設と密接な関係があります。設備に関しては、衛生的な施設内で細菌を増やさないためにはどのようなところに注意すべきかをポイントに整備します。

特に、設備の定期的な洗浄・消毒は不可欠であります。また、作業者が汚染源となる点については

極力抑え込む必要があります。特に手と足については設備の充実が望まれます。また、原料のドリップなどが器具や容器に飛散して菌が増殖する可能性もありますのでその点にも注意が必要です。

・細菌を防ぐ、増やさない、死滅させるという原則の遵守
・手洗い設備、消毒設備の充実
・設備の衛生管理記録
・定期的な設備の洗浄・消毒
・原料から出るドリップ等の飛散・付着防止

c．参考事項

一般的な外食産業の厨房では、クレンリネスの考えが浸透しています。クレンリネスでは、まな板や包丁を使う都度（タイムリー）に洗浄殺菌工程が必要であり、１日に１度は棚や調理台や冷蔵庫などを消毒し、週に１度（ウィクリー）はウォークイン冷凍冷蔵庫の内部を清掃消毒し、さらに月に１度（マンスリー）は厨房機器の裏側などの清掃消毒や天井の照明器具などを清潔にしています。

3）衛生教育

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	管理者による衛生に関する従業者への指導が定期的に行われていますか。	5	4	3	2	1
2	衛生に関するマニュアル等が整備され、チェックされていますか。	5	4	3	2	1
3	衛生に関する外部研修など OFF-JT を行っていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

食品の細菌による汚染は、人からの汚染割合が大きいです。汚染を防ぐためには知識を向上させることが重要です。どの程度社内外での教育が行われているか評価することが重要です。管理者による従業者への指導は朝礼時などの決まった時間や作業中などの不定期な時間両方が考えられます。また、従業者がどのように作業に従事しなければならないかを明記したマニュアルの整備も重要であり、レベル向上のためには徐々に改善されることが望ましいことです。

・管理者の指導内容
・社内外での衛生教育
・衛生管理マニュアルの整備
・衛生管理レベル向上の状況
・従業者の知識向上策

c．参考事項

都内の中堅食品スーパーの例ですが、パートさんの採用時に必ず食品衛生に関する指導をおこなって採用する会社があります。そこでは、１ヶ月に１度全従業員を集めて外部講師の衛生に関する研修会をおこなっています。衛生教育は衛生管理の基本です。先ずは、従業員に食中毒の怖さやその原因となる事例を教えてみて下さい。

4）従業者

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	従業者の定期的な健康診断及び検便が適切に実行されていますか。	5	4	3	2	1
2	着用する作業着、帽子、靴は専用で定期的に洗浄され清潔なものを使用していますか。	5	4	3	2	1
3	二次汚染防止のため、手洗いは適切な時期に適切な方法で行われていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

従業者の健康状態は衛生管理上定期的に把握されるべきです。特に病原性の細菌などに注意することが必要です。また、衛生的な作業を行うためには、衛生的な服装が基本です。作業着の洗濯等には作業者自身の意識を高める必要があります。

手指の清潔保持は、二次汚染防止上、大変重要です。どの作業工程でも、最初に手指の清潔保持ができているかどうかを確認する必要があります。

・作業者の健康診断・検便
・作業着・帽子・靴などの清潔度

・手洗いの適切な方法と清潔保持

・作業者の意識

・作業者の衛生知識

c．参考事項

衛生管理への取り組みは、経営トップから調理従事者まで「職位別」におこなわれる必要があります。例えば、調理責任者は「お客様の命を預かる責任者である」という自覚を持つべきです。他の誰よりも食材に直接関与し、その出来栄えの良し悪しを判断できる立場にあるのです。店長であれば自身は厨房に入らないので「自分が衛生管理で積極的に動けることはない」と考えている人がいれば、今すぐ店長を辞めなければなりません。店長には衛生管理項目を厳しくチェックする義務があり、この義務を果たさないことは、お客様の安全を守る意思がないこととなります。衛生管理に厳しい食品スーパーではこのような職位別の衛生管理に対する姿勢が向上してきています。

5）原材料

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	原材料の品質、鮮度、品温、異物混入等について適切な点検が行われていますか。	5	4	3	2	1
2	原材料の保管は適切に行われ、保管温度は記録されていますか。	5	4	3	2	1
3	保管設備内での原材料の相互汚染が適切に防がれていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

「検収」とは、検査して収めることです。仕入れた原料に問題なないか、異物は入っていないか、腐敗していないか、細菌によって汚染されていないかを細かくチェックして納品を許可することです。もし問題が発生していれば、返品や業者への指導など直ちに対策を講じなければなりません。あらかじめ検収･納品基準を設定し、実行段階で常に記録をとるということが重要なポイントです。

・原材料の適切な点検

・検収・納品基準の設定

・点検記録の保存

・二次汚染防止措置

・問題発生時のアクション

c．参考事項

東北のある食品スーパーでは、食材の入荷時におこなう検品を強化したことにより、特に生鮮食品のお客様からの評判が良くなったそうです。一般に食材は入荷すると機械的に受け入れをおこなって数量が合えば検収が終了することも多いようです。しかし、入荷した食材が自社の品質基準に合致しているかどうかをまず官能的に見極めることは非常に重要なアクションです。是非、真の検収をおこなうようにしましょう。

6）調理器具・容器

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	包丁、まな板等の調理器具は用途別および食品別に用意し、混同しないように使用していますか。	5	4	3	2	1
2	調理器具、容器等は使用後（必要に応じて使用中）に洗浄・殺菌し、乾燥させていますか。	5	4	3	2	1
3	すべての調理器具、容器等は衛生的に保管されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

調理器具・容器の衛生管理でのポイントはまず「分ける」ということです。ひとつの作業が終わったら、そこで一区切りつけ、洗浄・消毒作業を行うことが大切です。

ある特定の原料が汚染されていた場合、作業を分けていれば二次汚染はある程度防止できます。分けていない場合、汚染は拡大していきます。また、器具や容器の保管方法や保管場所についても絶えず二次汚染の防止という観点から整備する必要があります。

・調理器具・容器の用途別使用

・作業毎の洗浄・消毒

・使用後の洗浄・殺菌・乾燥

・器具・容器の保管方法・場所

・二次汚染防止の基本徹底

c．参考事項

食品スーパーでは様々な食肉を扱っておりますが、食材の二次汚染には注意しているスーパーが増えています。食肉毎に包丁を変えたり、洗浄・殺菌をその都度おこなっているところは多くなっています。調理施設が二次汚染防止ができる仕組みになっているかチェックしましょう。

7）使用水

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	使用水は、色、濁り、臭い、異物等について始業前および調理作業後に毎日点検、記録していますか。	5	4	3	2	1
2	使用水の点検結果は一定期間保管していますか。	5	4	3	2	1
3	貯水槽は清潔を保持するため、定期的に清掃していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

加工施設などの水は食品の安全性と密接な関係があります。水道水には、水質基準が設定され80項目以上の物質の許容限度が設定されています。これらの項目に規定された許容量に合格したものが給水されています。しかし、施設内部での汚染や異物混入も十分注意する必要があります。そのためには、定期的な点検・記録・清掃が汚染を未然に防ぐために重要なポイントとなります。

・毎日の点検記録

・点検結果の保存

・定期的な清掃

・作業前の流水

・排水管理

c．参考事項

使用水の検査については、貯水タンクの定期検査はおこなっているものの、毎日使用する水道水をチェックしているところは余りありません。しかし、夏場などでは水道管に溜まっている水でも汚染されるケースが可能性ゼロというわけではありません。食材を処理する前の、水の濁り具合や色などのチェックをおこないましょう。

8）調理

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	加熱しない食材（野菜、果物等）は、適切な洗浄を実施していますか。	5	4	3	2	1
2	加工は迅速に行われ、加工場には必要に応じた原料が用意されていますか。	5	4	3	2	1
3	加工処理に応じた管理基準が設定され、それが遵守されていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

調理中に食品が汚染されたり、温度上昇によって細菌数が増加することは注意されるべきです。加熱調理品などは、加熱不足による食品の腐敗などは特に注意すべき点です。また、加熱処理しないものについては、その原料の特性に応じて洗浄・消毒などが行われるべきです。調理については勘に頼らず、数値でチェックできるものは必ず数値チェックするというシステムが大切です。

・非加熱食材の洗浄・消毒
・加工中の食材の温度管理
・食材による加工管理基準の設定
・原料の出し過ぎなどの注意
・数値によるチェック

c．参考事項

ある食肉加工製造業では、入荷時の食肉について全て温度計を使用して芯温測定をおこなっています。また、一次処理した食肉の保管についても細心の注意をはらって温度管理しています。食肉の場合、ある一定温度以上になると一般生菌数が急激に増加するという傾向があります。数値を良く把握

して食材の管理チェックをおこないましょう。

9）調理済品

a．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	調理済品は迅速に処理されて保管すべき場所へ衛生的に移動されていますか。	5	4	3	2	1
2	調理済品を食品ごとに適量を容器に入れ、その特性に合った保存を行っていますか。	5	4	3	2	1
3	陳列においては、ボリューム優先とならず、商品にあった温度管理がなされていますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

b．評価のポイント

原材料に比べて調理済品の劣化は早いので、迅速な処理が必要となってきます。この観点で行程がスムーズな状態になっているかチェックすることが重要です。また調理済品の特性に合わせて常温・冷蔵・冷凍など保存温度帯を設定し、保管することも重要です。

店舗内での陳列の際には、量感をアップさせることを優先して商品の品質が劣化しないように管理することも重要です。

・迅速な調理

・調理済品毎の適切な保存

・加工動線のクロス防止

・陳列時の温度管理

・陳列品の鮮度チェック

c．参考事項

スーパーの惣菜売場を見ると、消費期限が年月日表示されているものと時刻まで刻印されているものがあります。惣菜の品質劣化を考えると時刻まで表示されたものの方が消費者にとって安心を提供していると言えるでしょう。インストアー、アウトストアーでの調理品に限らず表示について注意を払いましょう。

10）廃棄物

ａ．チェックポイント:

No.	チェックポイント	評価点				
1	廃棄物容器は、汚臭、汚水がもれないように管理され、作業終了後は速やかに清掃されていますか。	5	4	3	2	1
2	廃棄物は、適宜集積場に搬出し、作業場に放置していませんか。	5	4	3	2	1
3	廃棄物集積場は、清掃を行って、周囲の環境に悪影響を及ぼさないように管理していますか。	5	4	3	2	1
評価		合計				
		平均				

ｂ．評価のポイント

廃棄物の処理は今後益々厳しくなってきます。どのように時代にマッチした処理を行っているか重要なポイントです。近隣環境への配慮、二次汚染防止等の観点での見直しが必要です。

・廃棄物容器の管理

・廃棄物の迅速な搬出

・廃棄物集積場の清掃

・近隣環境への配慮

・廃棄に関する管理基準整備

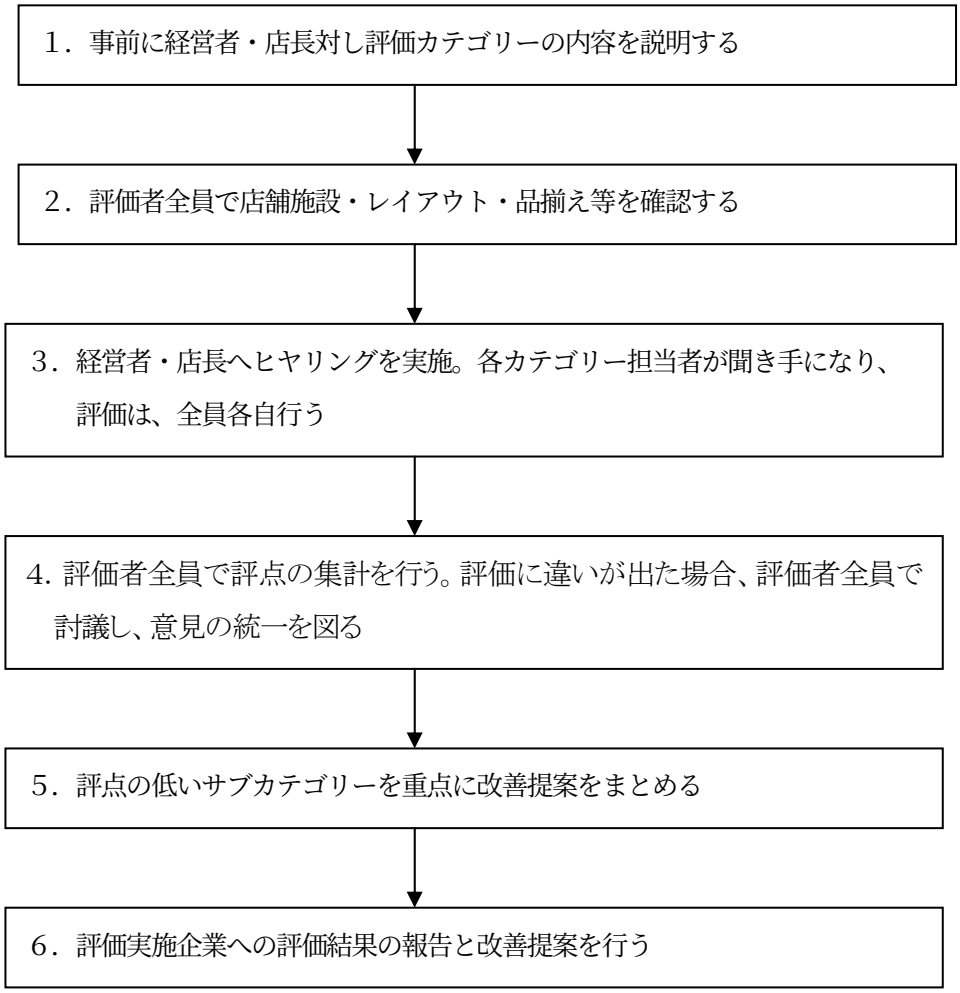
ｃ．参考事項

循環型社会形成において企業から排出される廃棄物の処理方法は今後益々重要な課題となってきます。最近、外食産業などではバクテリアによる残さい物の処理をおこなっているところもあります。今後はそのような取り組みに積極的にチャレンジしてみては如何でしょうか。

第３章　食品スーパーの信頼性評価事例

第２章の「信頼性評価基準」の内容を基に、実際に食品スーパー２社の評価を行いました。その内容を報告します。（但し、機密保持のため、評価実施企業名は公表しません）

１．　評価の手順



２．　信頼性評価事例（静岡県　Ｍ社）

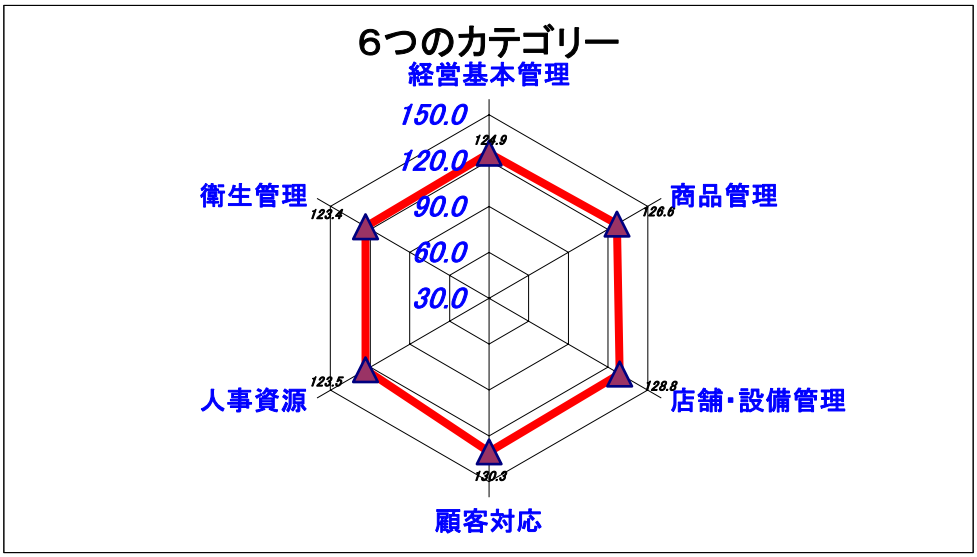
●評価企業：M社

評価日：平成１７年１１月１３日(日)　１３：００～１６：００

評価者：出穂、木村、椎木、後藤、西谷、後閑、江原、高橋

評価結果を下記に示します。（各カテゴリー１５０点満点）

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
経営基本管理	117	112	142	135	135	125	116	117	999	124.9
商品管理	126	122	144	125	138	127	108	123	1013	126.6
店舗・設備管理	125	120	139	135	146	127	112	126	1030	128.8
顧客対応	134	123	145	148	141	123	105	123	1042	130.3
人事資源	116	116	141	133	136	123	108	115	988	123.5
衛生管理	122	115	134	130	141	135	95	115	987	123.4



６つのカテゴリーの評価点は、各カテゴリーでいずれも高い評価点になり、レーダー図を見てもお分かりの通り、大変バランスの取れている状況になっています。よって、われわれが、食品スーパーの経営を行う上で、信頼性を得るために必要と考えた基準は十分クリアしており、御社は、客観的に見て「満足できる信頼性をもつ企業」と判断されます。

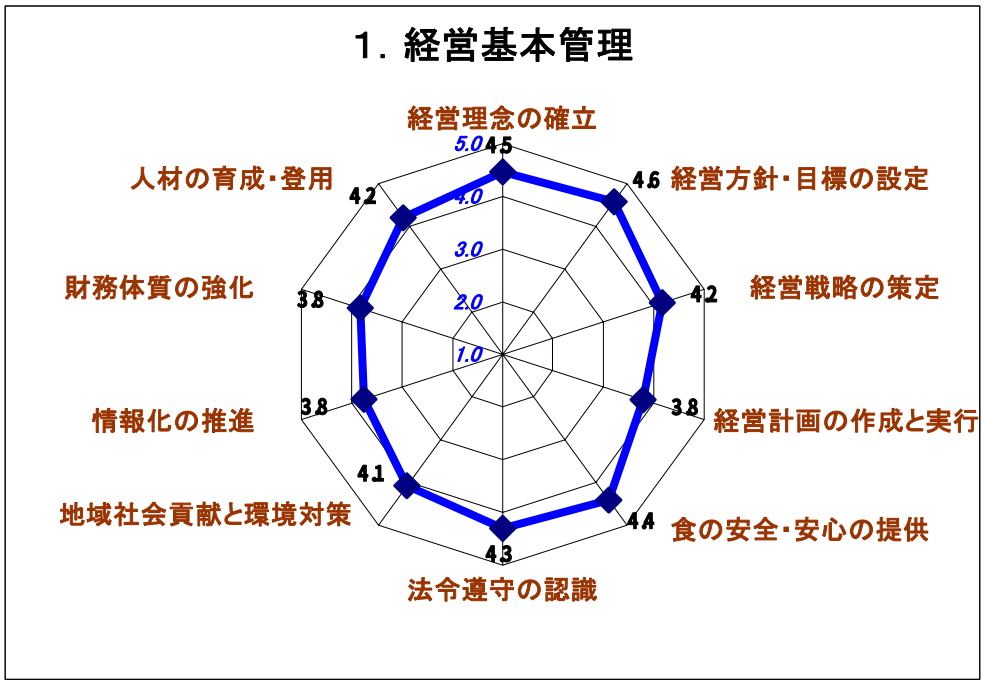
（1）経営基本管理

① 評価結果

「経営基本管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1)経営理念の確立	5	4	5	5	5	4	4	5	37	4.6
	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.8
	4	4	5	4	4	4	3	4	32	4.0

2)経営方針・目標設定	5	4	5	5	5	4	3	5	36	4.5
	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.8
	4	4	5	5	5	4	4	5	36	4.5
3)経営戦略の策定	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	3	4	5	5	5	4	3	3	32	4.0
	3	4	5	5	5	4	4	4	34	4.3
4)経営計画の作成と実行	3	3	4	4	5	4	4	4	31	3.9
	3	3	3	4	5	4	4	4	30	3.8
	3	3	4	4	5	4	3	4	30	3.8
5)食の安全・安心・信頼	4	4	5	5	5	4	5	4	36	4.5
	4	4	5	5	5	5	4	4	36	4.5
	4	4	5	5	4	5	4	3	34	4.3
6)法令遵守の認識	5	5	5	4	4	4	5	4	36	4.5
	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.1
	5	4	5	4	4	5	4	4	35	4.4
7）地域社会貢献と環境対策	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4.4
	3	4	5	4	4	5	4	3	32	4.0
	3	3	5	4	5	4	4	3	31	3.9
8)情報化の推進	3	3	5	4	3	4	4	3	29	3.6
	3	3	5	4	3	4	4	3	29	3.6
	5	4	5	4	3	4	3	4	32	4.0
9)財務管理の強化	3	3	4	4	5	4	3	3	29	3.6
	3	3	4	5	5	4	3	3	30	3.8
	3	4	4	5	5	4	4	4	33	4.1
10）人材の育成・登用	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.9
	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4.5
	4	4	5	5	4	3	5	4	34	4.3
	117	112	142	135	135	125	116	117	999	124.9



② 改善すべき課題

「経営基本管理」のサブカテゴリー全項目の評価基準の平均点は、4.2 点で、全カテゴリーの平均点とほぼ同じ点数であり、かなり良い評価点がでたと思います。

その中で、4)経営計画の作成と実行、8)情報化の推進、9)財務管理の強化は、多少点数が低い結果がでました。しかし、これらは本部との連携が重要な項目であり、店舗自体の努力だけでは、どうすることもできない要素が大きいと思われます。

今後も、現状に満足せず、常に危機感､緊張感を持って、進化する店舗作りを目指していただきたいと思います。

③ 改善提案

現状に満足せず、進化する店舗作りを目指すため以下の項目に注意していただきたいと思います。

1)「店舗の一人一人が店舗経営を支えている」と言う意識付けを浸透させる

2)店員のやる気を尊重し、できることは権限委譲をすることを心がける

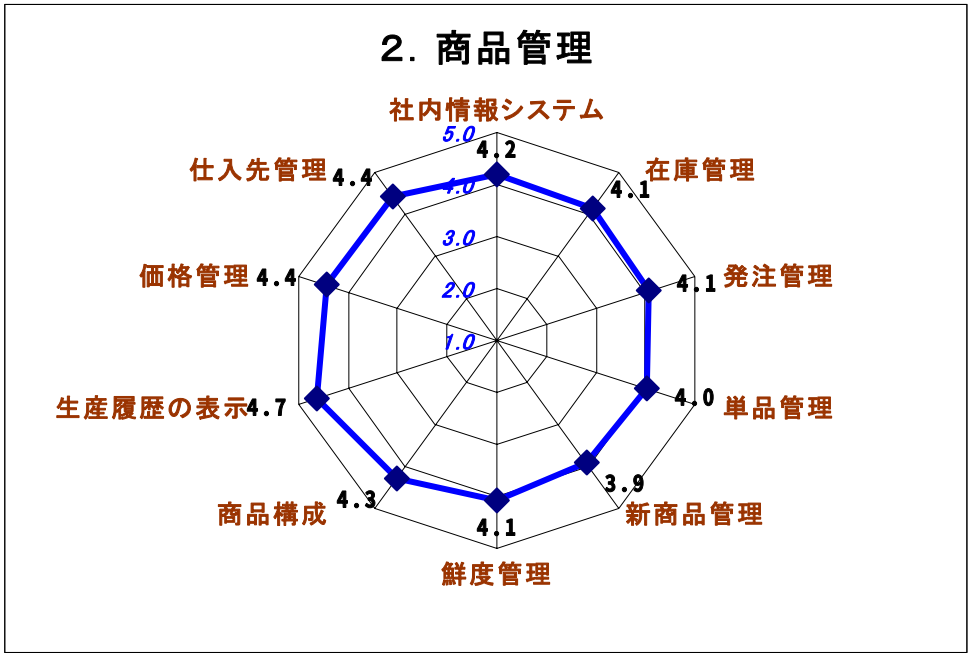
3)店内風通しのよいコミュニケーションできる雰囲気作りを維持し、「問題発見」「問題提起」「問題解決」の３つの能力をもつ店舗作りを行う

（2）商品管理

① 評価結果 「商品管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1)社内情報システム	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4.4
	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4.3
	4	3	5	4	5	4	3	4	32	4.0
2)在庫管理	5	3	5	4	4	4	3	4	32	4.0
	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4.3
	5	4	5	4	4	4	3	4	33	4.1
3)発注管理	5	4	5	4	4	4	4	3	33	4.1
	5	4	5	4	4	4	3	3	32	4.0
	5	4	5	4	4	4	3	4	33	4.1
4)単品管理	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.1
	4	4	3	4	4	5	4	4	32	4.0
	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.0
5)新商品導入管理	4	4	5	4	4	3	3	4	31	3.9
	4	4	5	4	4	4	3	4	32	4.0
	4	4	5	4	4	3	3	4	31	3.9
6)鮮度管理	3	4	5	5	5	4	4	4	34	4.3
	3	4	5	4	5	4	3	4	32	4.0
	3	4	5	4	5	4	3	4	32	4.0
7）商品構成	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4.4
	4	4	5	4	5	4	3	4	33	4.1
	4	4	5	4	5	4	4	4	34	4.3
8)生産履歴の表示	5	4	5	5	5	5	4	4	37	4.6
	5	4	5	5	5	5	4	4	37	4.6
	5	5	5	5	5	5	3	5	38	4.8
9)価格管理	4	4	5	4	5	4	4	5	35	4.4
	3	5	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4.6

10）仕入先管理	4	4	5	4	5	4	3	4	33	4.1
	4	4	5	4	5	5	5	5	37	4.6
	4	5	3	4	5	5	5	5	36	4.5
合　　計	126	122	144	125	138	127	108	123	1013	126.6



②　改善すべき課題

商品管理面の評価結果を、「商品管理」チェックポイント評価点で見る限り、食品スーパーで、本来なら、最も高得点が採られなければならない「鮮度管理」が逆に、最低ボーダーライン上にあります。これは、設備・機械が古くなっていて鮮度管理が適切でないという現況を、鋭く,見破られたということです。食品の安全・安心を最優先に購買するお客様にとって、鮮度は、最もプライオリティーの高い必須条件です。鮮度管理が危惧されるようでは食品スーパーとして生き残っていけません。早急な鮮度管理向上策を講じることが、緊急の課題です。

本部での情報システムを全面的に依存しているため、地域独自に見合う単品管理や新商品導入管理が見受けにくいように思われます。

③　改善提案

早急に以下の改善策を講じられることを提案いたします。

1)新鮮な商品を仕入れられるような、社内体制（責任者の設置等）と仕入先社外チャンネルを確保する。

2)鮮度管理が徹底できるような、最新鋭の設備・機械の購入・再投資とそれが、お客様に見えるように、はっきりと、わかりやすく、明確に、自店の改善姿勢を明示する。

3)チルド管理等適切な温度管理をやっているということを、お客様に、わかりやすく、明示する。

4)店独自で単品管理や新商品導入を行える情報システムや業務ルールを確保して、地域独自の特徴を活かした商品管理を行えるように提案いたします。

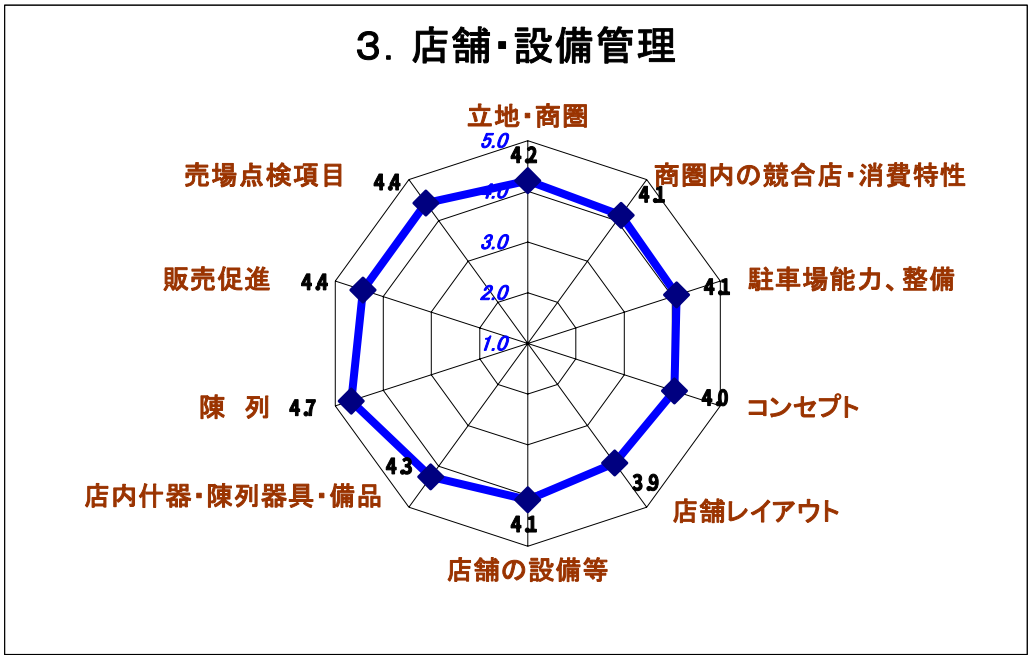
（3）店舗・施設管理

① 評価結果

「店舗・施設管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
立地・商圏	4	4	5	4	5	5	5	4	36	4.5
	4	4	4	4	5	4	3	5	33	4.1
	4	4	5	4	5	4	4	5	35	4.4
商圏内の競合店・消費特性	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4.4
	5	4	5	4	5	5	4	4	36	4.5
	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.5
駐車場能力・整備	4	5	5	5	5	4	3	5	36	4.5
	4	4	5	5	5	4	3	5	35	4.4
	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
コンセプト	5	4	5	4	5	4	4	5	36	4.5
	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.6
	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.6
店舗レイアウト	5	4	4	4	5	5	3	4	34	4.3
	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4.3
	4	4	4	5	4	4	3	4	32	4.0
6)店舗の設備等（店舗の付帯設備、店舗看板、店舗照明、天井・床・壁・柱等）	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4.3
	3	4	5	5	5	5	4	4	35	4.4
7)店内什器・陳列器具・備品（什器・ゴンドラ・ケース等）	4	3	3	4	5	5	4	4	32	4.0
	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3.8
	3	3	4	4	5	4	4	4	31	3.9

8)陳列	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4.4
	4	4	4	5	5	4	4	4	34	4.3
	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3.9
9)販売促進（インストアプロモーション）	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4.4
	4	4	5	5	5	4	5	4	36	4.5
10)売場点検項目	5	4	5	5	5	4	5	4	37	4.6
	4	3	5	4	5	5	3	4	33	4.1
	4	4	4	4	5	5	4	3	33	4.1
合　計	125	120	135	135	145	127	112	126	1030	128.8



② 改善すべき課題

「店舗・設備管理」のサブカテゴリー全項目の評価基準の平均点は、4.3 点で、評価基準を比較する場合の平均点は 3 点ですので、かなり良い評価基準点でした。その中で、5）店舗レイアウトの一部、7）店内什器・陳列器具・備品、10) 売場点検項目の一部に平均点を下回るものがありました。以下の項目です。

1) .5)店舗レイアウトの一部は、「レジまわりにゆとりがあるか、又、袋つめ用の置き台が適切に配置されているか」

2) .7)店内什器・陳列器具・備品のチェック項目は、「ゴンドラ、冷凍ケース、平台等のクレンリネ

スは徹底されていて、清潔感を感じますか」、「什器の高さを統一していますか。又、什器の高さが、目線以下になっていますか」、「ゴンドラの最上部は、商品の一時置き場になっていませんか。又、　　商品をむき出しにして保管していませんか」

3).10)売場点検項目は、「店内は清掃されて、衛生的・清潔感が損なわれていませんか。トイレは定期的に清掃され、特に臭気はありませんか」、「床が水や汚れにより、滑りやすくなっていませんか。店内の安全・安心が確保されていますか」

③　改善提案

スーパーマーケットのクレンリネスを考える大切なことは、4つあります。1)戦略的な位置付け、2)基準の明確化、3)標準を維持する仕組み、4)手順と技術の習得です。1)2)3)は企業として決めることですが、4)は現場（店舗従業員）に徹底することです。

具体的に実行していただきたいこととして、次のような事項があります。

店内の汚れは、開店前にきれいにします。売場をピカピカにして、開店を迎えるために、店長が特別指示をしなくても従業員が清掃を行うようにします。

従業員が汚れをみつけたら条件反射的に、クレンリネスを実行できるように習慣づけることです。

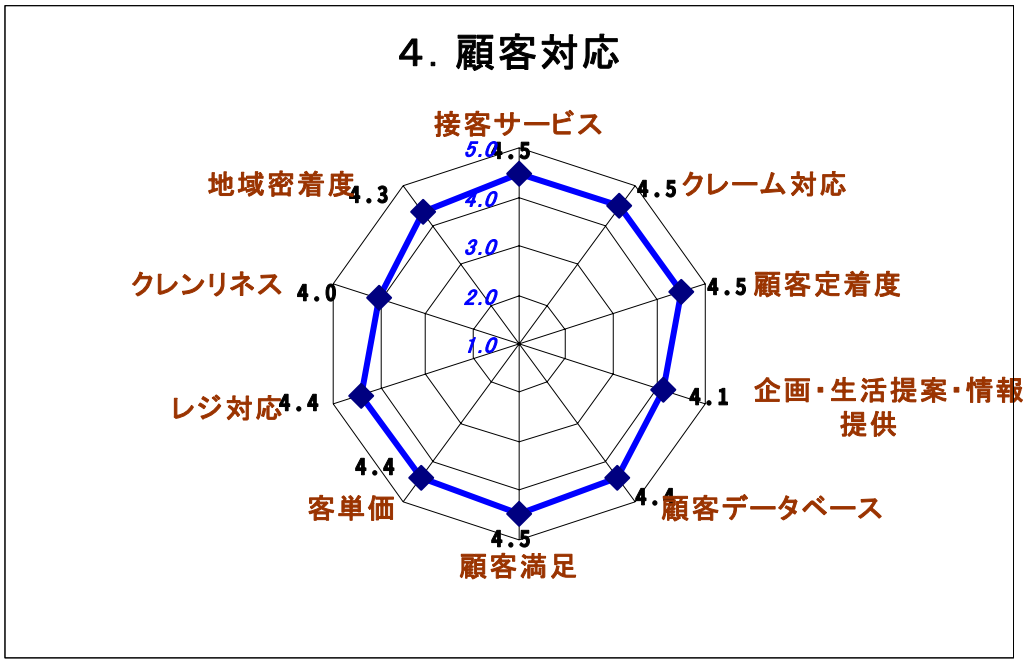
（4）顧客対応

①　評価結果

「顧客対応」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1)接客サービス	5	5	5	5	5	3	3	4	35	4.4
	5	4	5	5	5	4	3	5	36	4.5
	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.5
2)クレーム対応	5	5	5	5	5	4	5	4	37	4.6
	4	5	5	5	5	4	4	4	36	4.5
	4	5	5	5	4	4	3	4	35	4.4
3)顧客定着度	5	4	5	4	5	4	3	5	35	4.4
	5	5	5	5	5	4	3	4	36	4.5
	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.5
4)企画・生活提案・情報提供	4	3	5	5	4	3	3	4	31	3.9
	4	4	5	5	4	4	3	4	33	4.2
	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4.3

5)顧客データベース	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4.3
	4	3	5	5	5	4	3	4	33	4.1
	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.8
6)顧客満足	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.5
	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4.5
	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4.4
7）客単価	5	4	4	5	5	4	4	4	35	4.4
	5	4	4	5	5	5	4	4	36	4.5
	5	4	4	5	5	4	3	4	34	4.3
8)レジ対応	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	4	5	5	5	5	4	3	4	35	4.4
	4	4	5	5	5	5	4	4	36	4.5
9)クレンリネス	3	4	3	4	4	5	3	4	30	3.8
	4	4	5	5	4	4	3	4	33	4.1
	4	4	5	5	3	5	3	4	33	4.1
10）地域密着度	5	4	5	5	4	4	4	4	35	4.4
	5	4	5	5	5	4	3	4	35	4.4
	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
合　　計	134	123	145	148	141	123	105	123	1042	130.3



② 改善すべき課題

今回、「顧客対応」におけるカテゴリー別の評価はすべてが 4 点台で高評価となっております。ただし、カテゴリー内で見ますと、「企画・生活提案・情報提供」および「クリンリネス」で 3 点台が入っています。この点から、お客様視点からみた御社の課題は、企画・生活提案・情報提供のなかの「お客様の注目度を高めるため、POP の大きさや内容の工夫」、さらに、クリンリネス、特に「清掃ポイント、時間、担当者などを決め、個人差によるばらつきを無くす」が課題となります。

③)改善提案

「企画・生活提案・情報提供」については、商圏内の顧客層に合わせ POP のフォント数を変えるなどのサービスが必要になります。特に、御社のお客様の層はシニア層が多く見られます。そのため、POP のフォント数を上げ、見やすい看板や価格表を作成することは重要です。また、POP の内容については、生産履歴は当然ですが、店長からのコメントなどをのせることができたらお客様の関心度はアップします。

来店したお客様のほとんどが、何を購買するか計画を持っていないといわれています。そのお客様の心をつかむためには、店頭での情報を提供することです。その後、店内では、「今、入荷しました。」や「「これが、みのさんがテレビで説明した○○です。」など情報を絞りお客様に「買わなくては」と思っていただくことが必要です。このように、お客様の心理に従った情報の提案や企画提案を志向する必要があります。特に、御社の商圏には別荘族も多く、いわゆる「ロハス層」も多く、そのようなお客様に対して、環境と健康に配慮した企画・生活提案・情報提供を行っていく必要があります。このロハス層のお客様は多少高くとも環境や健康に配慮した商品であれば購買するという傾向があります。そのため、売上の向上につながってまいります。

また、「クレンリネス」に関しては、私どもが伺ったとき、店舗内が整理整頓されているなという印象が強くもちました。ただ、残念なのは、床が多少くすんでいたということです。そのため、反対に汚れが目立っておりました。これは、清掃体制の整備は当然ですが、清掃に対する意識の徹底を図ることが重要です。「ピカピカと磨きあげる」ことが清掃なのだという意識をリーダーをはじめとして従業員全員がもつことが、御社の更なる向上につながってまいります。

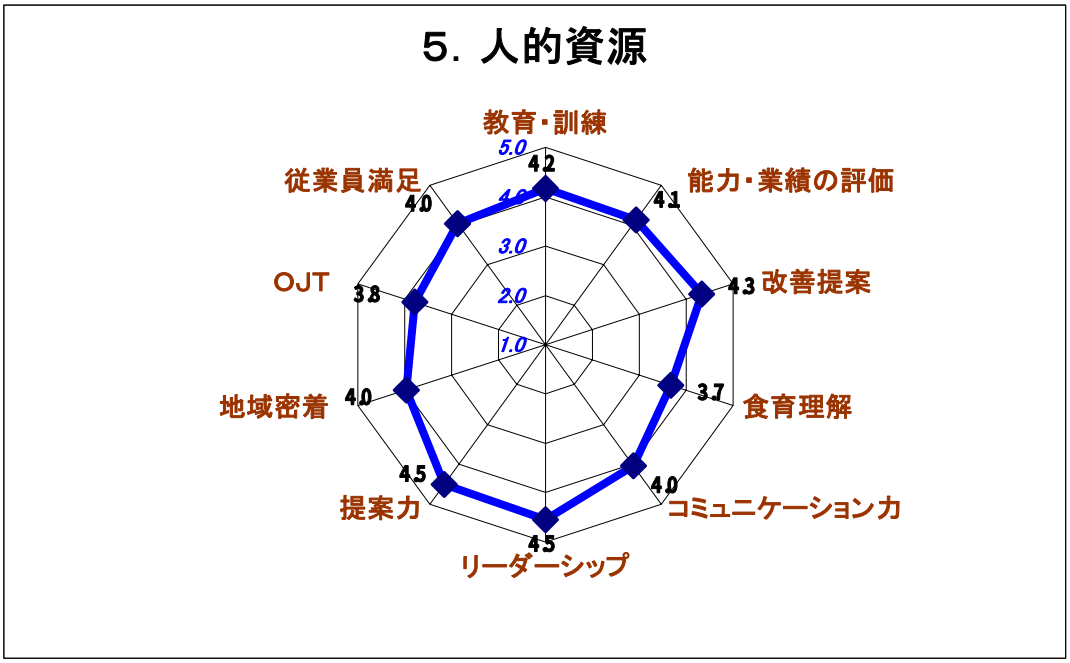
（5） 人的資源

① 評価結果

「人的資源」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1）教育・訓練	5	3	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	3	3	5	5	4	4	3	4	31	3.9
	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4.4
2）能力・業績の評価	3	4	5	5	4	4	4	4	33	4.1
	3	4	5	5	4	4	4	4	33	4.1
	3	4	5	5	4	4	4	4	33	4.1
3）改善提案	5	4	5	5	5	5	4	5	38	4.8
	4	4	5	5	5	3	3	4	33	4.1
	5	4	5	5	4	3	3	4	33	4.1
4）食育理解	3	4	5	3	4	4	3	3	29	3.6
	3	4	5	3	4	5	3	3	30	3.8
	3	4	5	3	4	4	3	3	29	3.6
5）コミュニケーション力	3	3	5	5	5	4	4	4	33	4.1
	3	3	5	5	5	3	3	3	30	3.8
	3	4	5	5	5	4	4	4	34	4.3
6）リーダーシップ	3	4	5	5	4	5	4	4	34	4.3
	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4.8
	5	4	5	5	5	5	4	4	37	4.6
7）提案力	4	4	5	5	5	5	5	4	37	4.6
	4	4	5	4	5	4	3	4	33	4.1
	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4.8
8）地域密着	4	4	4	4	5	4	3	4	32	4.0
	5	4	4	4	5	4	4	4	34	4.3
	3	4	4	4	5	4	2	3	29	3.6
9）0JT	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4.1
	3	4	3	4	4	4	2	3	27	3.4
	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9

10)従業員満足	4	3	4	4	4	3	3	4	29	3.6
	5	4	4	4	5	4	4	4	34	4.3
	5	4	4	4	5	4	4	4	34	4.3
合　　計	116	116	141	133	136	123	108	115	988	123.5



② 改善すべき課題

サブカテゴリー全項目の評価基準の平均点は4.1点であり、人的資源のカテゴリーにおいても極めて高い水準を維持されています。特に、①朝礼・昼礼・夕礼を実施し情報共有に努めている、②フレックス委員会を組織しパート職階層を１２０%活用している点は、他社との差別化を実現する上で、大きく貢献していると思われます。

課題とすべきものは特段見あたりませんが、今後「4）食育理解」の項目を強化することで、さらにお客様のストアロイヤリティを高めることが可能になるものと思われます。

③ 改善提案

平成１７年６月に食育基本法が制定され、行政サイドの後押しもあって、消費者の間でも食文化・食の安心安全について考える機運が高まってきています。ＢＳＥや産地偽装などについて正しい情報を提供することも大切ですが、一歩進んで、食生活提案を行ってみてはいかがでしょうか。

「子供を丈夫に育てたい」とか、「老後を健康にすごしたい」といった基本的な欲求は、少子高齢化の社会が進むにつれて、ますます高まっているものと思われます。この問題を解決することによって、ＥＤＬＰによる満足感とはレベルの異なる、価値観の共有が可能になると思われます。

例えば、マグロの解体ショーなどのイベントもポピュラーになってきましたが、このとき、地域の小学生を招待して、魚の成長する過程や体に良い理由をビデオに流す。後日、感想文を書いてもらい、そのコンテストを行う。優秀賞には店内に掲示し、「おさかなマスター」の称号をあげる。母親には食育に関するDMを定期的に送る。などといった食育イベントは、店内ににぎわいをつくりながら、食について一緒に考えるという姿勢が理解されるのではないでしょうか。

従業員１人ひとりが食育に関する理解度を高め、「食の安心・安全」という価値観をお客様と共有することで、最終的にはストアロイヤリティが高まります。従業員に新しいインセンティブを与えてみてはいかがでしょうか。

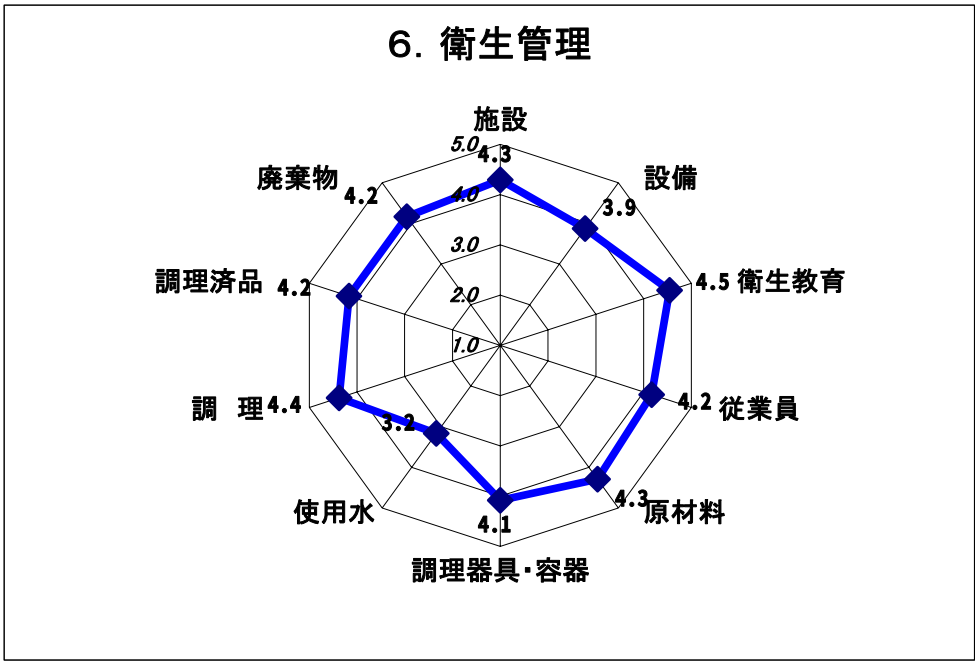
(６)衛生管理

① 評価基準

「衛生管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1)施設	4	5	5	4	5	5	2	4	34	4.3
	4	4	5	4	5	5	3	4	34	4.3
	5	4	5	4	5	5	3	4	35	4.4
2)設備	4	3	5	4	5	4	3	4	32	4.0
	4	3	4	4	5	4	3	4	31	3.9
	4	3	3	4	5	4	3	4	30	3.8
3)衛生教育	5	5	5	5	4	5	4	4	37	4.6
	5	4	5	5	4	5	3	4	35	4.4
	5	4	5	5	4	5	5	4	37	4.6
4)従業員	5	4	5	4	5	5	4	4	36	4.5
	3	3	5	5	5	5	3	4	33	4.1
	3	3	5	4	5	4	3	4	31	3.9
5)原材料	4	4	5	5	5	4	3	4	34	4.3
	5	4	3	5	5	5	3	4	34	4.3
	4	4	5	5	5	5	3	4	35	4.4
6)調理器具・容器	4	4	4	5	5	3	3	4	32	4.0
	4	4	4	5	5	4	3	4	33	4.1
	4	4	4	5	5	4	3	4	33	4.1

7)使用水	3	3	4	3	2	3	2	3	23	2.9
	3	3	4	3	2	4	2	3	24	3.0
	3	4	4	3	5	5	2	3	29	3.6
8)調理	4	4	5	5	5	5	3	4	35	4.4
	4	4	5	5	5	5	4	3	35	4.4
	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4.4
9)調理済品	4	4	5	4	5	5	4	4	35	4.4
	4	4	4	4	5	5	3	4	33	4.1
	5	4	4	4	5	4	3	3	32	4.0
10)廃棄物	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.1
	4	4	4	4	5	5	4	4	34	4.3
	4	4	4	4	5	5	3	4	33	4.1
合　　計	122	115	134	130	141	135	95	115	987	123.4



② 改善すべき課題

サブカテゴリー全項目の評価基準の平均点は 4.1 点であり、かなり良い評価基準点でした。

課題とすべきものは特に見あたりませんが、若干気になる部分は、２）設備、４）従業員、７）使用

水の３つのサブカテゴリーにやや低い得点のものがありました。

③　改善提案

改善すべき点を大きく分けるとハード面とソフト面の改善があります。お金のかかることとそうでないものがあります。優先順位を設けて改善をお考え下さい。

具体的に実行していただきたいこととして、次のような事項があります。

1)設備

各作業区域毎に手洗い場、消毒設備を設置し、必要物を備える。チェック表を作成する。

2)従業員

衛生に関する社内講習会や外部研修を定期的に開催し、従業員の知識、意識向上を図る。

3)使用水

作業前の流し水や、臭い、濁り状況を確認し、記録する。

評価者がM社店長にヒヤリングを行っている様子

３．　信頼性評価事例（東京都　H社）

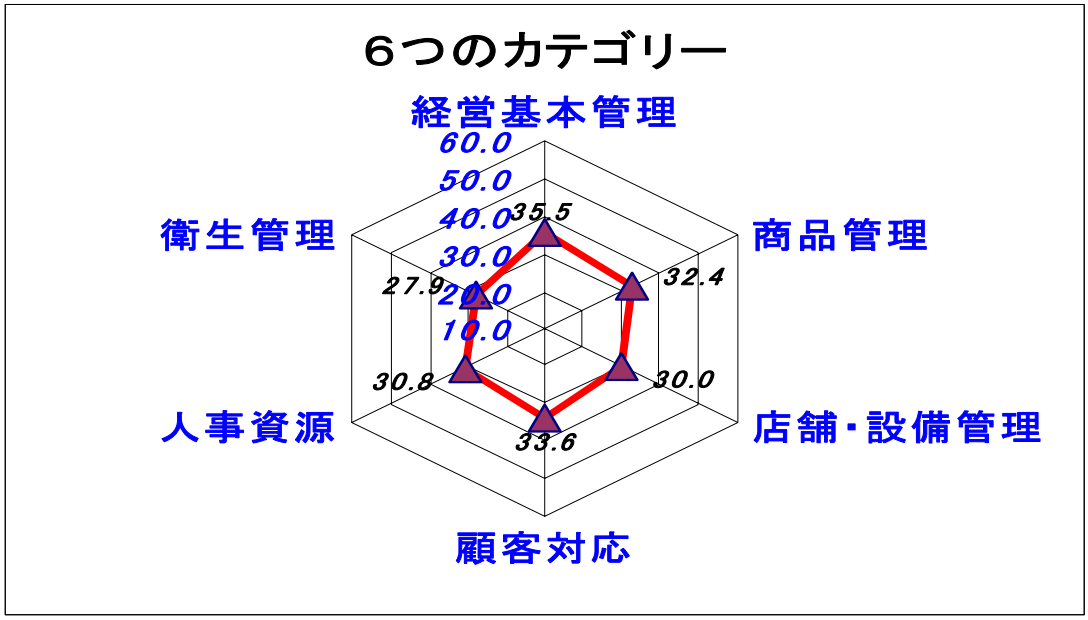
●評価企業：H社

評価日：平成１７年11月２０日（日）　１３：００～１６：００

評価者：出穂、木村、椎木、後藤、西谷、後閑、江原、高橋

評価結果を下記に示します。（各カテゴリー５０点満点）

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
経営基本管理	34	32	45	35	36	34	36	32	284	35.5
商品管理	33	33	27	34	32	33	34	33	259	32.4
店舗・設備管理	30	29	19	35	31	30	33	33	240	30.0
顧客対応	36	32	33	36	35	29	27	26	269	33.6
人事資源	32	30	31	38	33	29	27	26	246	30.8
衛生管理	29	28	26	29	29	27	29	26	223	27.9



経営基本管理及び顧客管理は、高い評価を得ています。これは、社長の強い経営理念及び意志、また、長い年月で培われた伝統や地域と密着した強い絆が結ばれているためと思われます。

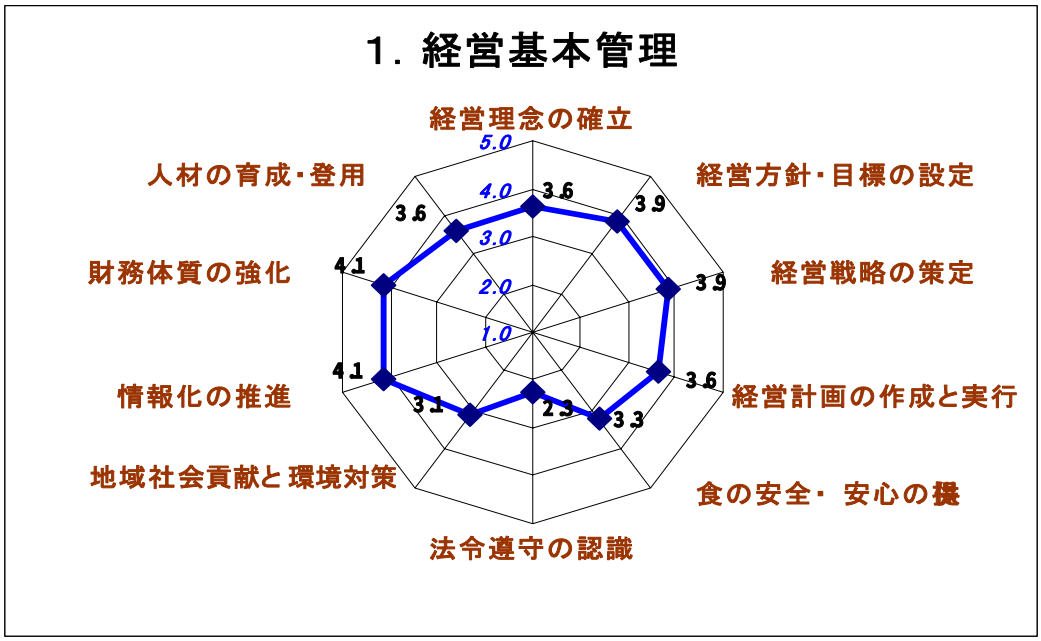
一方、衛生管理に関しては、今後の大きな課題として浮かび上がりました。保健所が指導している管理のみならず、顧客の視点に立った安全・安心の衛生管理が強く求められています。今後、安全・安心の水準はますます上昇すると思われます。十分な対応を取ることを期待します。

（1）経営基本管理

① 評価結果

「経営基本管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
1)経営理念の確立	2	4	5	4	4	3	4	3	29	3.6
2)経営方針・目標設定	4	3	5	4	4	3	4	3	31	3.9
3)経営戦略の策定	4	3	5	4	4	4	3	4	31	3.9
4)経営計画の作成と実行	3	4	5	3	4	4	3	3	29	3.6
5)食の安全・安心・信頼の提供	3	3	5	3	3	3	3	3	26	3.3
6)法令遵守の認識	3	2	3	2	2	2	2	2	18	2.2
7) 地域社会貢献と環境対策	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3.1
8)情報化の推進	4	3	5	4	4	4	5	4	33	4.1
9)財務管理の強化	3	4	5	4	4	4	5	4	29	4.1
10) 人材の育成・登用	4	3	4	4	4	3	4	3	29	3.6
合　　計	34	32	45	35	36	34	36	32	284	35.5



② 改善すべき課題

今回、6つのカテゴリーの総合評価点で、もっともいい評価点がついたのは、この「経営基本管理」でした。

但し、10個のサブカテゴリー別の評価点を見ると、5)食の安全・安心・信頼・6)法令遵守の認識・7)地域社会貢献と環境対策が平均点より低く、特に6)法令遵守の認識は、改善が必要と思われます

③ 改善提案

近年の食の安全・安心・信頼を脅かす事件の原因、背景には、供給する側のモラルの問題が指摘さ

れています。そこで、お客様に信用していただけるためには「企業倫理」の確立を行うことが重要になります。

「企業倫理」とは、会社が社会の一員として活動し、価値ある一員として認められるための基本的な行動規範を示したものです。そして従業員一人一人が、倫理的行動を確実に守るような規定を明確にし、社内体制を整える必要があります。

このような取り組みを行うことにより、従業員の意識・行動にも変化が表れ、お客様から信用がいただける会社に生まれ変われます。

具体的に実行していただきたいこととして、次のような事項があります。

1)コンプライアンス憲章の制定・スローガンの設定

2)掲示板へのコンプライアンス憲章の掲示

3)朝礼・終礼でのスローガンの唱和

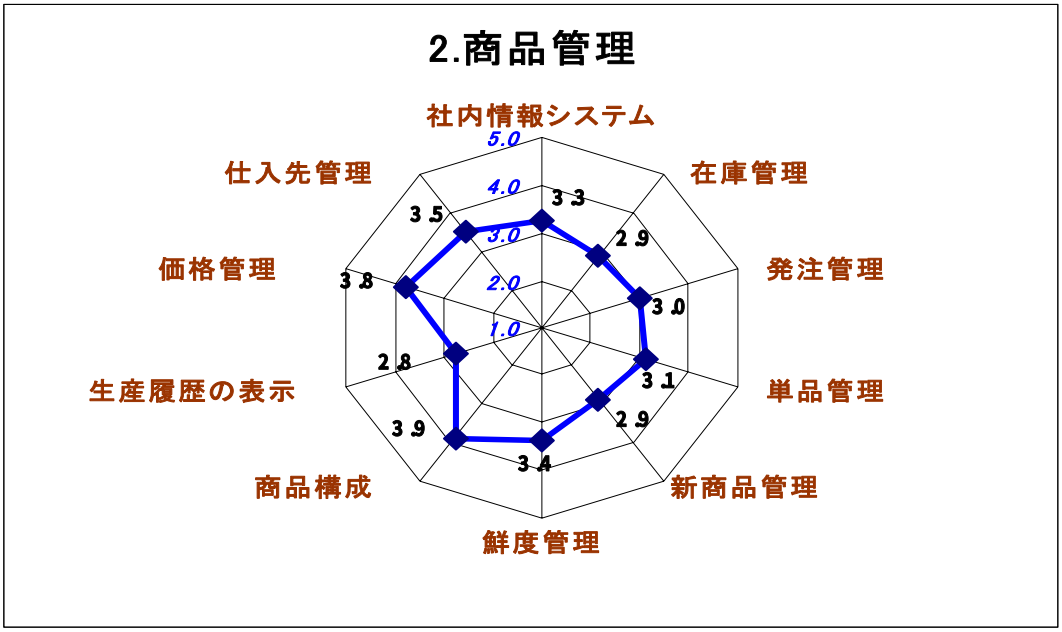
4)規定の遵守義務を明確にするために、念書や契約を従業員から取得

（2）商品管理

①）評価結果

「商品管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
1)社内情報システム	4	3	4	3	3	3	3	3	26	3.3
2)在庫管理	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2.9
3)発注管理	3	4	2	3	3	3	3	3	24	3.0
4)単品管理	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3.1
5)新商品管理	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2.9
6)鮮度管理	3	3	2	4	3	4	4	4	27	3.4
7）商品管理	4	4	2	4	4	4	5	4	31	3.9
8)生産履歴の表示	3	3	3	3	3	2	2	3	22	2.8
9)価格管理	4	4	3	4	4	4	4	3	30	3.8
10）仕入先管理	3	3	4	4	3	4	4	3	28	3.5
合　　計	33	33	27	34	32	33	34	33	259	32.4



② 改善すべき課題

今回の、御社の「信頼性評価」結果を、「商品管理」チェックポイント評価点で見る限りにおいては、８名の診断士の合計点が２２点、一人当たり平均点２．８点と最も低かったのは、生産履歴の表示でした。

御社の改善すべき課題は、お客様の視点からは、トレーサビリティーが不徹底で、商品履歴が不明確に見え、お客様には生産者の顔が見えにくく、食品の安全・安心に信頼が得られていないことです。

また、売り場面積も狭く在庫や売れ筋は見ればだいたいわかるということで、ＩＴを活用した単品管理、マニュアル化・ルール策定が行われていません。そのため、経験や勘に頼った現場任せになっているように見受けられます。

③ 改善提案

可能な限り多くの商品について、トレーサビリティーを徹底し、各商品の商品履歴をＰＯＰ等でお客様に見やすく、大きな文字で掲示し、生産者の顔がはっきり見えて、お客様が納得してお買い上げ頂けるよう、食品の安全・安心を特段に強調することが、喫緊の急務です。

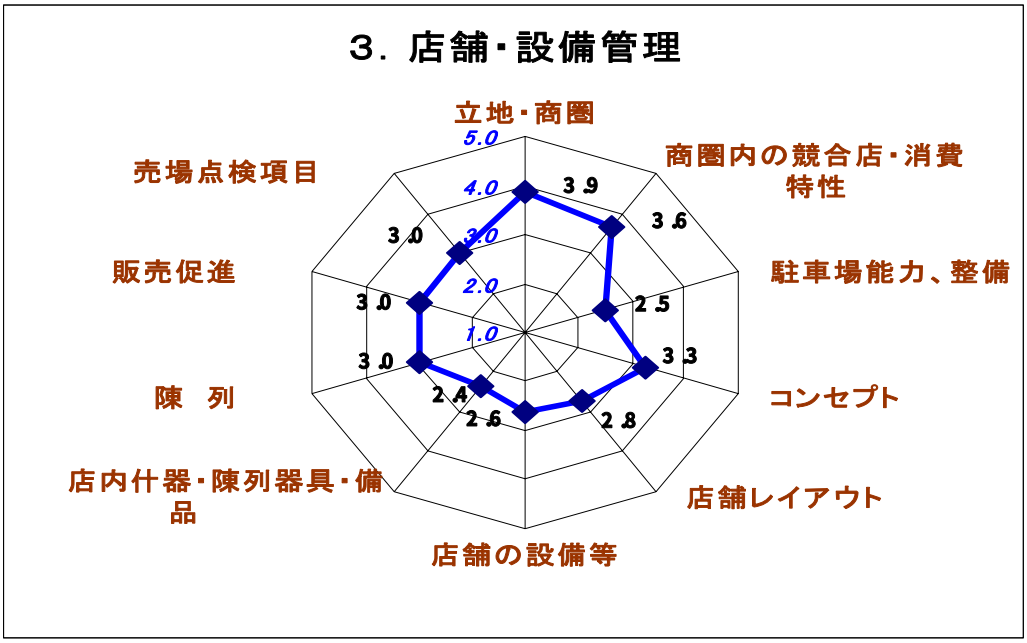
単品管理については、全ての商品を対象にするのではなく、業務ルールの確立されている部門や重点商品を対象に行います。新商品導入管理については、マニュアル化を推し進め、発注管理は、インターネット等からの入手も検討することをお勧めします。このような方法をルール化して、中期的な商品管理、緊急時の対応が可能かと思われます。

（3）店舗・施設管理

① 評価結果

「店舗・施設管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
1)立地・商圏	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3.9
2)商圏内の競合店・消費特性	3	3	3	4	4	4	5	3	29	3.6
3)駐車場能力・整備	1	3	1	3	3	3	3	3	20	2.5
4)コンセプト	4	3	1	4	3	3	4	4	26	3.3
5)店舗レイアウト	3	3	2	3	3	2	3	3	22	2.8
6)店舗の設備等（店舗の付帯設備、店舗看板、店舗照明、天井・床・壁・柱等）	3	2	2	3	3	3	2	3	21	2.6
7)店内什器・陳列器具・備品（什器・ゴンドラ・ケース等）	3	2	2	3	2	2	2	3	19	2.4
8)陳列	3	3	2	3	3	3	3	4	24	3.0
9)販売促進（インストアプロモーション）	3	3	2	4	3	3	3	3	24	3.0
10) 売場点検項目	3	3	1	4	3	3	4	3	24	3.0
合　計	30	29	19	35	31	30	33	33	240	30.0



② 改善すべき課題

サブカテゴリー別の評価点を見ると、１）立地・商圏と 2)商圏内の競合店・消費特性の項目の評価点平均よりも 0.6～0.9 ポイント良くなっています。又、3)駐車場能力・整備では、駐車場が無いのを１点の評価と駅前立地を考慮して３点の評価とした、評価者に分かれました。平均より 0.5 ポイント低くなっていますが、駐車場の改善提案できることではありませんので、今回は改善提案から除外させて頂きます。

評価点の低い順に、７）店内什器・陳列器具・備品、６）店舗の設備等、５）店舗のレイアウトでした。

③ 改善提案

店舗のリニュアルが必要と思われます。競合店のイオンが近くに出店していますが、売場面積は広く、その分通路も広く、買い物時には店内を回遊する時間が長くなります。お客様からみれば、時間消費型の店舗です。御社のお客様はなじみ客が多く、商圏特性は「近くて便利」なのです。利便性や購買時間の短縮、宅配やコミュニケーションを図ることです。お客様は、徒歩と自転車がほとんどで、店は冷蔵庫代わりに利用されています。

具体的に実行していただきたいこととして、次のような事項があります。

1)店舗のリニュアルをし、その時に店内什器等や店内の設備等の変更、店舗レイアウトの変更です。

2) ２階トイレは禁煙として灰皿（缶）を設置しない（火災予防上必要です）

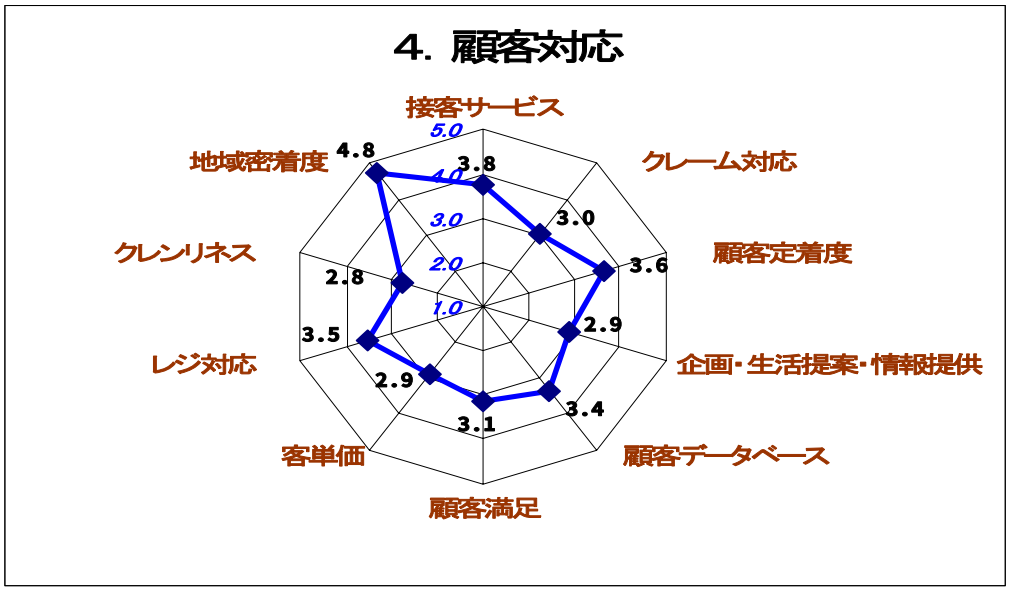
評価者がH社の経営者にヒヤリングを行っている様子

（4）顧客対応

① 評価結果

「顧客対応」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計点	平均点
1)接客サービス	4	4	3	4	4	3	4	4	30	3.8
2)クレーム対応	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3
3)顧客定着度	4	3	3	4	4	4	4	3	29	3.6
4)企画・生活提案・情報提供	3	3	3	3	3	3	2	3	23	2.9
5)顧客ダータベース	5	3	3	3	3	4	4	2	27	3.4
6)顧客満足	3	3	4	4	3	3	2	3	25	3.1
7）客単価	3	3	4	3	3	2	2	3	23	2.9
8)レジ対応	3	3	3	4	4	3	4	4	28	3.5
9)クレンリネス	3	3	2	3	3	3	2	3	22	2.8
10）地域密着度	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4.8
合　　計	36	32	33	36	35	29	27	26	269	33.6



② 改善すべき課題

今回、「顧客対応」における評価で平均点が低いのは、「企画・生活提案・情報提供」ならびに、「客単価」、「クリンリネス」の 3 つになりそれぞれ 2 点台となっております。そのため、顧客対応におけるお客様視点から見た課題は、お客様が御社にいらして、まず、「きれいだな、清潔だ。清掃がきちんと行われている。」と感じていただくことが大事です。さらに、御社へ買い物にいくと「選びやすい、

買いやすい、今日のメニューが決めやすい。」などを思っていただくことが大事です。以上の点が補完して客単価を増やすということが必要です。

③　改善提案

「企画・生活提案・情報提供」に関しては、お客様は通常スーパーに来店なさった時、前もって何を購買するか決めないで来店すると言われております。そのため、お客様の来店時に店内でいかにメニュー提案や商品をアピールしていくかが重要です。「今日は、豚肉が安いから豚肉を使ったメニューは何がいいかしら。」と思った時、豚肉を使用したメニューを提案して、その材料をテーブルなどにレイアウトすることによりお客様の購買意欲を掻き立てることができます。ただ、気をつけなければいけないのは、店頭では、情報を多数提案することは大事ですが、店内に入店したら、情報の量をしぼることが大事です。理由は、お客様が選択・決定できず購買までつながらないことが発生するからです。また、調理サービスの実施もお客様にとってうれしいものです。

次に、「客単価」については、再度、季節特有の品揃えの実施、地域の祭事関係の品揃え、高齢化が進展し、お一人で住む方が増えていることなどから少パック、時間による売価の下げの実施、特に青果・野菜の箱うりなどのまとめうりなどを行うことにより客単価が向上すると考えられます。

また、商品の配置も重要なファクターになります。お客様が選びやすい商品の配置、テレビで広告している商品の配置をお客様が買いやすい位置（床から 50㎝～1.2㎜）に置きお客様にアピールすることも必要かと存じます。御社は、通路に商品を置き、歩きづらいということが見られますので、ぜひ改善を考えていただければと存じます。

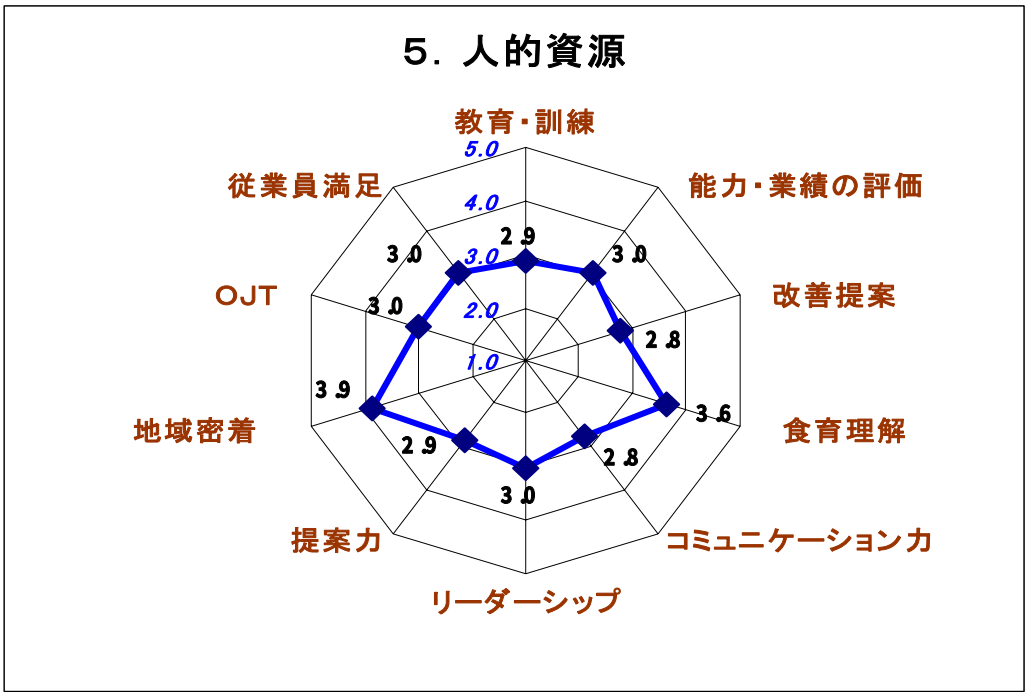
さらに、「クリンリネス」に関して状況は、御社では、毎朝清掃を行い、月１回は業者を入れて実施しています。しかし、店舗内は多数の品数が揃えられているため、ややもすると、ほこりがつもりがちになります。気がついたスタッフがすぐ清掃するという意識が必要かと存じます。そのためには、全員が「お店をきれいにするんだ」という従業員ひとりひとりの意識が重要です。特に現場のリーダーが率先垂範を行い指導していくことが求められます。なお、御社では、シルバー人材を採用し自転車整理や清掃を行っておりお客様に対して好印象を与えております。

（５）人的資源

①　評価結果

「人的資源」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1）教育・訓練	3	3	2	3	4	3	2	3	23	2.9
2）能力・業績	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.0
3）改善提案	2	3	3	4	3	3	2	2	22	2.8
4）食育理解	5	3	5	4	4	3	2	3	29	3.6
5）コミュニケーション力	3	3	3	3	3	3	2	2	22	2.8
6）リーダーシップ	3	3	3	4	3	2	4	2	24	3.0
7）提案力	3	3	3	4	3	3	2	2	23	2.9
8）地域密着	4	3	3	5	4	3	5	4	31	3.9
9）OJT	3	3	3	4	3	3	2	3	24	3.0
１０）従業員満足	3	3	3	4	3	3	3	2	24	3.0
合計	32	30	31	38	33	29	27	26	246	30.8



②　改善すべき課題

サブカテゴリー別の評価点を見ると、８）地域密着、４）食育理解など平均を大きく上回る項目もあるものの、その他の項目は平均近辺に集中しています。特に３）改善提案と７）提案力は、お店の差別化を実現する上で、特に威力を発揮する強みとなるファクターです。内部をしっかりと固める一方、顧客に対する情報発信を積極的に行ってゆく努力を続けてください。

③改善提案

サブカテゴリー別に改善提案を列挙します。取り組む順位をお考えになって改善策を実行して下さい。

1)教育・訓練

最低年に 1 度は、オフサイトでの集合研修等の機会を設け、多忙な日常業務の中で、つい忘れがちな「業務の基本」を再確認する努力をしてください。

2)能力・業績の評価

簡素なもので結構ですので、自己申告シートに各自目標設定を行う評価システムを導入してください。

3)改善提案

現場での「気付き」を全員で共有できるように、掲示板その他を用いて、視覚的に確認できるようにしてください。

4)食育理解

単に、地域の食を支えているという発想から、安心・安全・健康・美容に寄与する食を提供するのだ、という付加価値の高い購買代理の考え方を社内に根付かせてください。

5)コミュニケーション力

パートさんからの情報吸い上げを積極的に行ってください。朝礼・夕礼等で多く発言してもらうことが有効です。

6)リーダーシップ

パート階級にも、リーダーシップを発揮できそうな適任者を「リーダー」として育ててください。

7)提案力

POP を有効活用し、お店の考え方や商品の提供根拠を積極的に情報発信してください。

8)地域密着

地域の商店街や町会の活動に、従業員が積極的に参加できる時間と費用づけを行ってください。

9)OJT

中堅職員のローテーションを実施して、店長を志す環境を整えてください。

10)従業員満足

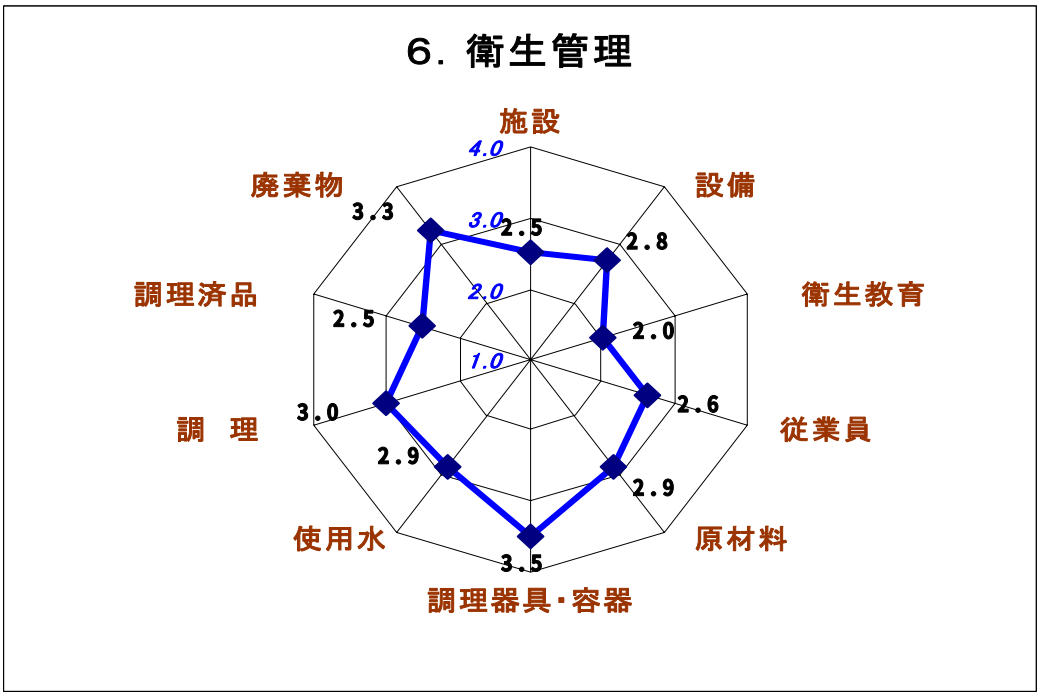
社長（店長）ご自身で、パート階層に至るまで、定期的に面談する機会を設けてください。

(6) 衛生管理

① 評価結果

「衛生管理」チェックポイント評価点

	A	B	C	D	E	F	G	H	合計	平均点
1)施設	3	3	2	3	3	2	2	2	20	2.5
2)設備	3	3	2	3	3	3	2	3	22	2.8
3)衛生教育	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2.0
4)従業員	3	3	3	3	3	2	2	2	21	2.6
5)原材料	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2.9
6)調理器具・容器	3	3	5	3	3	3	5	3	28	3.5
7)使用水	3	3	2	3	3	3	3	3	23	2.9
8)調理	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.0
9)調理済品	3	2	2	3	3	3	2	2	20	2.5
10)廃棄物	3	3	3	3	3	3	5	3	26	3.3
合計	29	28	26	29	29	27	29	26	223	27.9



② 改善すべき課題

サブカテゴリー別の評価点を見ると、６）調理器具・容器と10）廃棄物の２項目を除いた８つの項目が平均点で２点台となっています。他のカテゴリーと比較すると明らかに衛生管理面で改善の余地があると思われます。全てを同時に行うことはできませんが、優先順位をつけてお金のかからない部分から改善していくことが良いと考えます。

③ 改善提案

サブカテゴリー別に改善提案を列挙します。取り組む順位をお考えになって改善策を実行して下さ

い。

1)施設

施設のチェックを行い、できるところから設備改善する。害虫駆除の記録をつける。

2)設備

各作業区域毎に手洗い場、消毒設備を設置し、必要物を備える。チェック表を作成する。

3)衛生教育

不足している作業服類を完備し、服装チェック表を作成して日々記録する。

4)従業員

衛生に関する社内講習会や外部研修を定期的に開催し、従業員の知識、意識向上を図る。

5)原材料

各食材の検収ポイントをまとめ、勘に頼らない検収を行う。

6)調理器具・容器

調理器具の洗浄・殺菌マニュアルを整備し、記録する。

7)使用水

作業前の流し水や、臭い、濁り状況を確認し、記録する。

8)調理

食材の調理から陳列までの調理マニュアルを整備し、食材の菌増殖条件を抑える。

9)調理済品

陳列ケースの保存温度の定期的チェックと記録を行う。特売時の過剰陳列に注意する。

10)廃棄物

環境を重視した経営体制強化のため、３Ｒに留意した職場改善を行う。

第４章　「食品スーパー信頼性評価基準」運用における課題と今後の進め方

１．評価を終えての課題

（1）　評価者のレベルアップ

（2）　チェック項目の見直し

２．今後の進め方

（1）　総合評価チェック項目の評価者のレベル均一化

→手引書からキーワード抽出

（2）　チェック項目の修正・調整

（3）　「商品」としての価値向上

→評価手順の完成

（4）　診断手法確立後は、新しい中小企業診断士資格更新要件である診断機会　を中小企業診

断士各位に提供する。

終わりに

「食品スーパー信頼性評価基準」を益々、ブラッシュアップし、それを使って「食品スーパー信頼性評価診断」を行い、更にブラスアップし、それを、繰り返すことにより,さらにより一層の自身のレベルアップも行いそのような,好循環により、「食品スーパー信頼性評価基準」というツールと,自分自身のノウハウ、知見、技術，研ぎ澄まされた専門性を向上させたいと思っています。さらにそれらがある程度蓄積されたら、今度は、アウトプットとして、中小企業診断士資格更新要件である診断機会を中小企業診断士各位にご提供いたしたいと思っています。

そのためにも、切磋琢磨し,自己研鑽することが喫緊の課題です。

執筆者一覧

出穂靖弘　イズホコンサルティング　代表

高橋順一　コンサルティング　オフィス高橋　代表

椎木忠行　ペリオディーク椎木経営研究所

木村春夫　イリオネット（株）管理部勤務

西谷茂　多摩北部診断士会会員

江原啓彰

後閑和子　ＴＨＥ　ＮＥＸＴ　代表

後藤武史　「オフィス後藤」中小企業診断士事務所