

# コンビニエンスストアの発注業務と売場作りについて

明治大学経営学部経営学科

4年17組25番 東山昂平

# 目次

はじめに……P2

第1章 コンビニエンスストアの発注業務……P3~14

- (1) コンビニエンスストアの「発注力」
- (2) 商売の基本「单品管理」と「発注のマネジメントサイクル」
- (3) 発注業務における POS データの活用方法
- (4) カテゴリー別の発注業務

第2章 コンビニエンスストアの売場作り……P15~21

- (1) 「個店対応」を意識した売場作り
- (2) 新商品と定番商品
- (3) 死に筋商品の見分け方
- (4) こだわりの店内レイアウト
- (5) 「クレンリネス」の徹底

第3章 コンビニエンスストア別の発注・売場作りの比較……P22~27

- (1) フランチャイズチェーン(FC)方式とは
- (2) コンビニエンスストア大手3社による比較
- (3) 比較からわかること

第4章 コンビニエンスストアの発注・売場作りにおける課題とそれに対する取り組み…  
…P27~28

- (1) デイリー商品の自動発注
- (2) 食品ロス・廃棄ロス

終わりに……P30

参考文献・協力……P31~32

## はじめに

今や日常生活に不可欠な存在となったコンビニエンスストア。国内に初めて誕生したのは1970年代であり、その原型はアメリカにあると言われている。我が国日本におけるコンビニエンスストアの原点については諸説あるが、コンビニエンスストアの本格展開という意味では、「ファミリーマート」と「セブン-イレブン」がオープンした1973~74年頃が日本におけるコンビニエンスストア誕生の年と言えるだろう。そして、1970年代後半からコンビニエンスストア業界は新規参入が増え、80年代にはサービス競争が始まった。90年代には、銀行ATMが登場するなど、より利便性が向上していき、まさしく他業界の追撃を許さないほどの賑わいを見せていた。ところが、2010年以降は、業界再編が加速する一方、他業態との顧客争奪から商品開発競争が生まれるなど、厳しい経営環境に打って変わった。買い物ができる場所が多くなり、顧客にとって、より商品の選択肢が増えた小売業は、今まさに厳しい競争に直面しているわけである。そのため、顧客のニーズに限りなく応え、信頼を勝ち取ることが重要になってくるのだ。そこで今、小売業に求められているのが、「発注と売場作りのノウハウ」であると私は考えるのだ。柔軟性のある品揃えを、いかに迅速かつ大量に実現できるかがこの競争を勝ち抜くための鍵となるのだ。これに関しては、コンビニエンスストアは、他業態と比べても、無駄を極力削ぎ落とし、売場の効率を徹底して追求した業態と言える。フランチャイズ方式によって長年蓄積された経営ノウハウと店舗の人間総出で行う発注業務のおかげで、他の業界よりも機動的かつ迅速に、それでいて正確な大量発注を可能にしているのだ。

本稿では、そんな理想的な発注を可能にしているコンビニエンスストアによる発注業務と売場作りの内容について追求し、その中でどのような工夫が施されていて、どのようなことを意識して業務を行っているのか研究したいと考えている。また、コンビニエンスストア大手3社の発注業務と売場作りを比較することで、コンビニエンスストアが重視していることを明らかにしていく。そして、コンビニエンスストアの発注業務・売場作りにおける課題を明らかにし、それに対する解決策も導き出していこうと考えている。

それでは、コンビニエンスストアを形作る上で欠かせない、「発注力」と「売場作り力」とは何か、考えていきたいと思う。

# 第1章 コンビニエンスストアの発注業務

## (1) コンビニエンスストアの「発注力」

小売業は業態の垣根を超えた競争が激しくなっている。都市部や住宅地でもコンビニエンスストアやスーパーマーケット等が展開され、買い物する顧客にとっては都合の良いことではあるが、小売業にとっては生き残りを懸けた厳しい競争とも言える。これまでのように、それぞれの業界だけを見て、商売が成り立つ時代ではなく、どの業態であっても、自店の品揃えを商圈内の顧客のニーズにいかにか合わせていくかが重要になってくる。そこで問われるのが「発注力」である。

コンビニエンスストアの「発注力」は、主に次の3つの要素から成り立っている。

- ・あらゆる情報を駆使し、変化する顧客のニーズを見極める力
- ・強化する商品を、目標を持って売り込む意志
- ・仮設に基づく品揃えを売場に落とし込む力

この3つが揃うことで、発注力が最大化される。

では、なぜコンビニエンスストアがこの「発注力」に拘り続けてきたのか。それは、コンビニエンスストアの扱う商品によるところが大きいと考える。コンビニエンスストアの扱う商品は、現在、3000品を超えと言われており、様々な客層の生活需要を満たす品揃えが広がっている。その中で、コンビニエンスストアという業態を特徴づける商品が、弁当や惣菜などの「デイリー商品」と呼ばれる商品群である。これらの商品は、日や時間で管理されている販売鮮度の短い商品であり、天気・気温や地域イベントで売れ行きが左右されるものである。微妙な環境の変化により、顧客の嗜好やニーズが変わり、売れ方が変化していくのである。こうしたニーズの変化を素早く捉え、それを短時間で品揃えに反映するために、コンビニエンスストアでは、発注から納品までのリードタイムを最短化する努力を続けてきた。生産や物流の態勢を背景に、リードタイムの最短化を実現したのが、コンビニエンスストアのビジネスモデルの大きな特徴であり、その起点となる発注技術の進化は、それを可能にしたのである。

ここで1つ、セブン・イレブンの発注の例を見てみる。その年の梅雨は、梅雨寒で20°C前後の気温が続き、その地域のセブン・イレブン店舗の冷たい調理麺の在庫数は10個足らずであった。しかしながら、ある日、午前中の発注締め切りの時に24°C晴れであった翌日の天気予報が夕方に29°C晴れに変わったのだ。翌日が暑くなる可能性が高まり、その店では発注の追加修正が行われ、翌日の午前中の冷たい調理面の在庫は一気に70個に増えていた。同じ地域の他チェーンの在庫は、Aチェーンが40個、Bチェーンが5個。セブン・イレブンだけ発注数が全く違ったのであった。結果的に、セブン・イレブンでは40個販売されたのに対し、Aチェーンでは20個、Bチェーンでは0個という圧倒的な差が生まれた。この例で重要なことは、天気・気温の予報の変更に対して、ギリギリ修正された70個の発

注が、40 個の販売を可能にした点である。他チェーンがセブン - イレブンの販売数に及ばなかったのは、この発注数の差に尽きる。

このように天気や気温の変化に伴い、顧客の嗜好が変わることを常に想定し、それを絶好の販売機会と捉え、機動的かつ迅速に、大幅な増量発注を行い、売場に展開するということがコンビニエンスストアにとって重要なのであり、それこそが「発注力」の根本なのであると考える。

では、コンビニエンスストアの「発注力」を他業態と比較してみよう。例えば、スーパーマーケットはどのくらい足元の商圈を理解し、最適な品揃えを実現できているのだろうか。スーパーマーケットの店舗では、仕入れ商品の調理麺のリードタイムが 1 日ないし 2 日なため、「天気や気温の急な変化に対応できない」と言った声がよく聞かれるようだ。それに対し、一部の店舗では、本部の主導で品揃えを決め、自動発注で商品が供給され、店舗自体はそれに沿って補充を行っているだけというようなケースもあり、顧客のニーズに細かく対応することが困難な状況であるようだ。現状の自動発注の仕組みでは、作業効率は優れているものの、天気・気温などの急な変化への対応力には限界がある。何より、商圈理解が深いのは本部ではなく、現場にある店舗なのであり、本部主導で品揃え決定の判断を下すのは不完全なのである。これに対し、コンビニエンスストアは、発注の多くに店舗や人が関わっている。もちろんコンビニエンスストアでは、本部からの発注ノウハウの提供や自動発注の対象カテゴリーが広がってはいるが、完全にそれらに任せるのではなく、店舗の人間達による定期的な発注基準の見直しが行われている。補充するだけで済む商品の一部であり、デイリー商品などの商品では、情報収集から検証まで、人が手をかけて発注を行っている。それが出来なければ、機会ロス<sup>1</sup>や昨今の課題である廃棄ロスが増えるからである。このように、コンビニエンスストアには、生活者の嗜好の変化を、店舗の人間達が総出で敏感に捉える仕組みを備えており、その点、他業態と比べても「発注力」という観点では、優位性を保っていると考えられる。

## (2) 商売の基本「単品管理」と「発注のマネジメントサイクル」

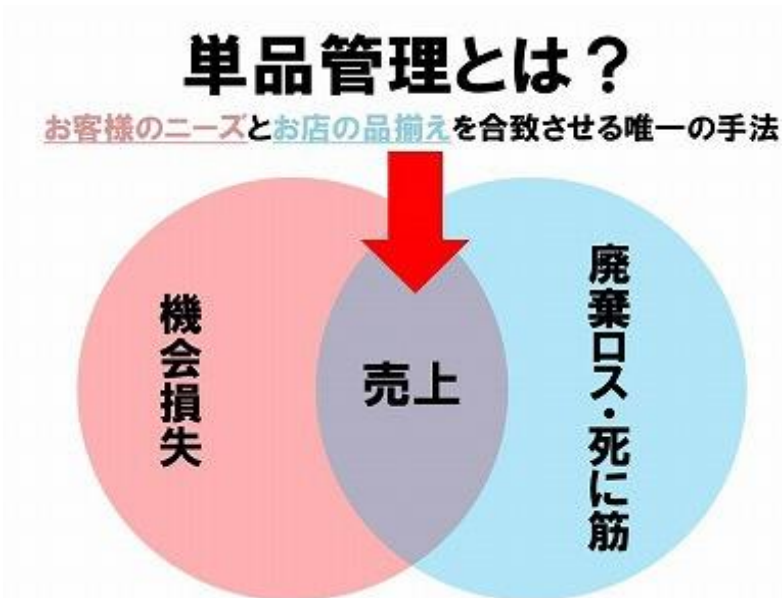
単品管理とは、その名の通り、商品の発注数と棚に陳列する方法を単品ごとに管理することである。「それぞれの単品で仮説を立てる」→「立てた仮説を現場で検証」→「仮説を分析して検証」という流れを素早く繰り返すのが特徴である。簡単に言うと、自店の品揃えを顧客のニーズに限りなく合わせる作業なのである。ただ、2つが完全に重なるのが理想だが、

---

<sup>1</sup> 機会ロス：店舗に商品があれば売っていたはずなのに、欠品しているため売ることができず、それによって生じた売上高のロスのこと。機会損失またはオポチュニティロスともいう。

これは簡単にできることではない。ここで、図1を見てほしい。

・図1) 単品管理の概念



出典：excite ブログ (<https://akindonet.exblog.jp/amp/22055936/> 2022.1.22 アクセス)

これは品揃えと顧客のニーズの関係を示した図である。顧客のニーズがあつて、自店の品揃えがあるが、実際には2つの間にズレが生じている。中央の重なった部分が、品揃えが顧客のニーズにあった部分でこれが売上になり、重なりが少なければ、機会ロスや廃棄ロスといった、品揃えの無駄が増えることになる。それは、顧客のニーズに答えられないだけでなく、店の売上や利益にも直接影響を及ぼすのである。つまり、単品管理には顧客のニーズに絶えず品揃えを合わせていく努力が必要になってくるのである。その実際の作業過程が、「発注のマネジメントサイクル」なのである。

発注のマネジメントサイクルは、図2の5つから成り立つ。

・図2) 発注のマネジメントサイクル

情報収集
発注に関わる情報には、「店固有の情報」「過去の情報」「未来の情報」の3つがある。店固有の情報は、商圈の状況や人口の移動、競合店の状況など、店を取り巻く環境に関するものである。行政データの他、商圈調査によるものもある。過去の情報は、どの商品がこれまで支持されてきたかを、POS データを用いて、大きな変化から小さな変化に向かって分析を進めていく。未来の情報は、天気・気温の情報と地域イベントの情報からなる。中でも、商品の売れ行きを大きく左右する天気・気温の変化には特に注意が必要である。

<b>仮説設定</b>
<p>天気・気温、曜日・時間、客層、地域イベント等のその他の細かな条件など、様々な情報を基に、顧客がどのような商品をお求めているのかを判断していく。加えて、これらの情報を最大限活かすために、商品に対する理解も深めておく必要がある。また、女性やシニアなどの新規顧客を取り込んだ暮らしに密着した仮説が、大きな競争力として考えられるが、新たな客層の利便性に応えるだけでなく、自店の顧客のニーズにあった商品を正しく発注し、売場に展開することが、売上を伸ばす前提であることを常に意識しておく必要がある。また、仮説設定を行う際は、「マトリクス<sup>2</sup>」という考え方が重要である。発注担当者の成功体験などにより、思い込みで仮説設定・を行う場合も少なくないが、マトリクスを持つことで、時間帯ごとの品揃えの最適化が可能になる。</p>
<b>商品・発注数量の決定</b>
<p>1つ前のプロセスで設定した仮説に基づいて、商品と発注数量を決める。商品については、前述の通り、顧客の嗜好や属性に適した商品を中心に選んでいく。発注数量の決定は、機会ロス、廃棄ロスのリスクを伴うため、十分な注意が必要である。発注数量の決定方法の1つとして、過去データの単品構成比から、発注数量を決める方法が挙げられる。ただ、地域催事などの例外が発生する可能性も考慮し、こうした場合は、これらのイベントの条件が近似する最近の販売データから求めた購入客数の割合を使うべきである。</p>
<b>売場展開</b>
<p>前出のプロセスで設定した仮説と発注数量を反映させた売場作りを行うことが重要である。増量発注を行っても、棚数やフェース数<sup>3</sup>が十分に確保されていなかったり、棚の隅に追いやられている場合には、正しい結果を得ることは難しい。特に、新商品については、出来るだけ棚数やフェース数を増やすことが基本であるが、POPの活用など、棚数やフェース数の確保以外に商品を目立たせる方法も考える必要がある。</p>
<b>検証と発注改善</b>
<p>発注力をより高める鍵が検証である。発注を行った最後のまとめとして、売れた、売れなかった双方の理由を分析し、次回の発注に役立てることで、発注力は徐々に高まっていく。具体的には、商圈情報の精度や深さ、フェース取りやPOPの位置、加えて、POSデータが示す数字の意味を分析し、言葉に換えて記録にとどめておくことで、日々の発注や品揃えに役立てることができるだろう。</p>

出典：信田洋二(2015)「セブン・イレブンの「発注力」」より、筆者作成。

<sup>2</sup> マトリクス：価格や量目、内容など、商品特性に基づく顧客の属性別の商品のグループ化のこと。

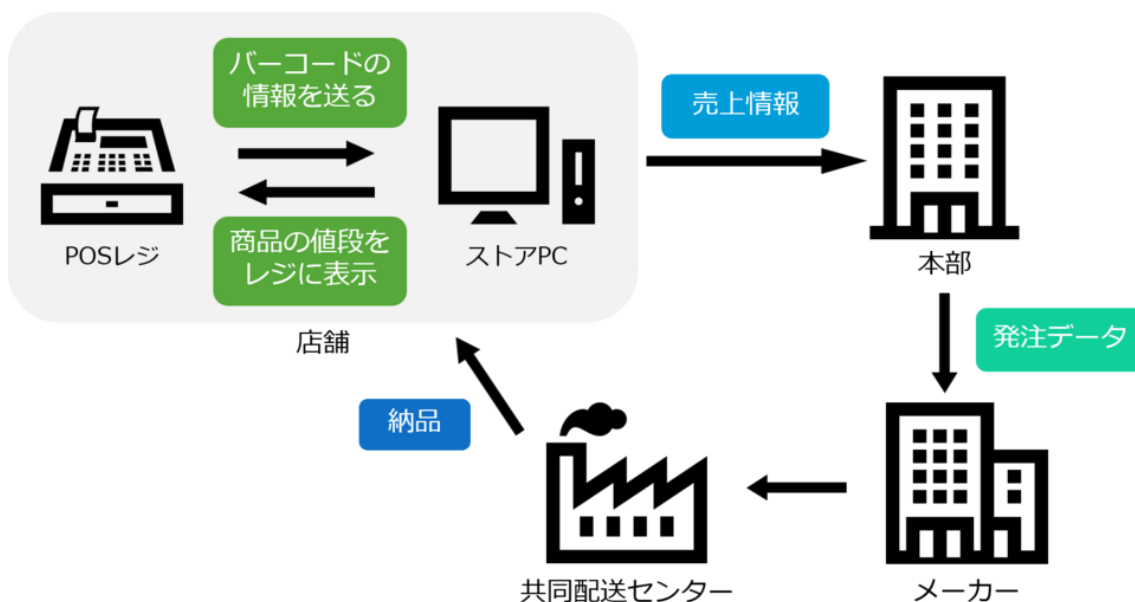
<sup>3</sup> フェース数：商品を陳列する列数のこと。例えば、ある商品を2列配置するなら、2フェースと呼んだりする。

### (3)発注業務における POS データの活用方法

コンビニエンスストアなどの小売業では、POS(Point of sale)システムという商品管理技術が導入されている。POS システムは「販売時点情報管理」と呼ばれており、商品管理と販売管理をリアルタイムで行える仕組みのことである。コンビニエンスストアに並んでいる商品のうち、どれが人気商品でどれが不人気商品か、販売データを収集し把握することで、商品を効率的に売り、在庫ロスを減らすことに貢献している。そこで蓄積されたデータが POS データである。具体的には、店舗の所在地や商品の販売数、販売日、販売時間、客数、年齢層、価格等が挙げられる。各店舗では、ストア・コンピュータにこれらの POS データと「暑い日にアイスや冷やし中華が売れる」「寒い日にはホットドリンクや肉まんが売れる」など、天気や気温と紐付いた情報まで蓄積されるため、販売機会を逃さないようサポートできるわけである。また、レジ会計業務の効率化、複数店舗のデータの一元管理、従業員による不正の防止、誤入力による販売防止など、様々なメリットが考えられる。

次に、図 3 は、POS システムの仕組みについて、コンビニチェーン店での POS システムを例に解説したものである。

・ 図 3) POS システムの仕組み



出典：SMARTCAMP BOXIL Magazine (<https://boxil.jp/mag/a2537/> 2022.1.24 アクセス)

図 3 の通り、POS データの流れとしては、

1. POS レジで商品のバーコードを読み取ると、その情報が店舗内にあるストア・コンピュータに送信される
2. バーコードの情報をストア・コンピュータの中の情報と付け合わせることで、商品の値



段や商品名などの情報がレジ画面に表示される

3. ストア・コンピュータの中に売上データが蓄積される
4. 売上データが本部に送信される
5. 諸々のデータを元にメーカーに発注する

の5つのプロセスを経る。また、多くのコンビニチェーン店では、POS レジに男女別、世代別の客層ボタンを設けている。精算時に顧客の性別、世代をボタンで入力し、それによって、ストア・コンピュータは、単品別、時間帯別販売データなどに加え、客層まで分析できる POS データを作成することができる。そして店舗では、この POS データを用いて単品管理を行い、売れ筋商品と売れ筋商品を見極め、発注量の調整を行っているのである。図3の例では、売上データの集約、在庫確認と補充のための発注という、ベーシックな部分で解説しているが、売上データには商品・顧客情報も含まれており、これらを分析することによって、様々な経営戦略に活かせると考える。例えば、顧客の嗜好を分析したうえで、タイムリーなキャンペーン情報を流すといったマーケティング面での活用も可能であるだろう。

また、POS システムの基本的な機能は図4の通りである。

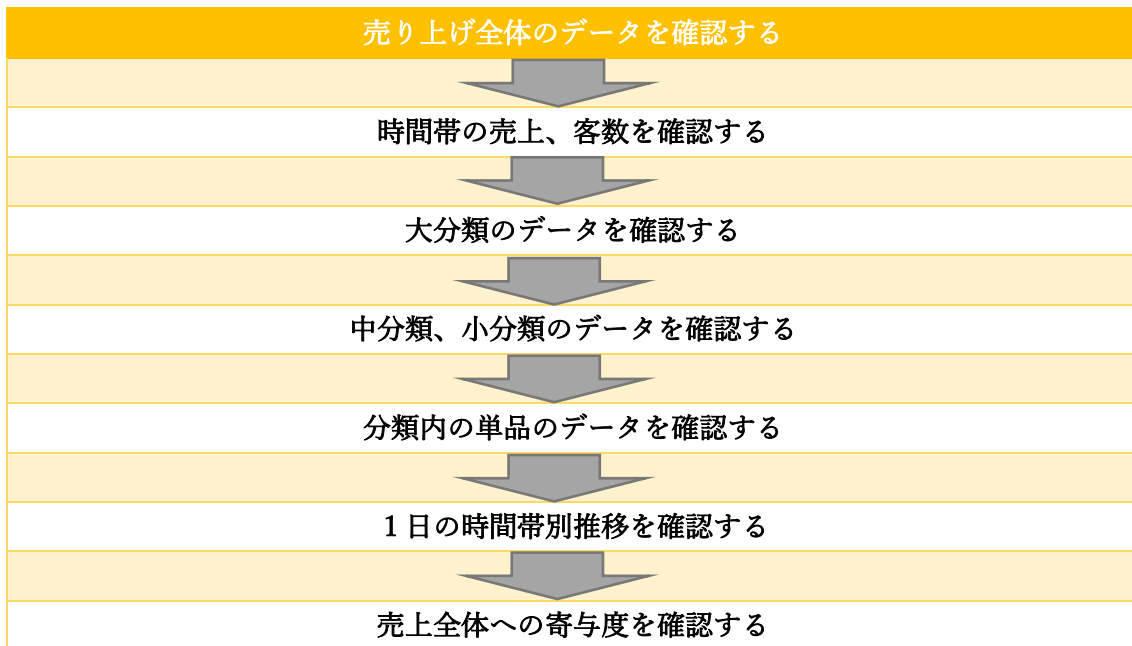
・図4) POS システムの基本的な機能

売上機能	商品管理機能
<ul style="list-style-type: none"><li>・売上登録</li><li>・釣り銭計算</li><li>・決済</li><li>・レシート発行</li><li>・売上分析</li><li>・売上ジャーナル など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・商品情報の管理</li><li>・在庫管理</li><li>・発注依頼</li></ul>
顧客管理機能	その他機能
<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客情報登録</li><li>・オーダー管理</li><li>・予約管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・勤怠管理機能</li><li>・EC サイト機能</li></ul>

出典：SMARTCAMP BOXIL Magazine (<https://boxil.jp/mag/a2537/> 2022.1.24 アクセス) より、筆者作成。

そして、本題である発注業務における POS データの活用方法について説明していく。POS データの活用の流れは、図4の通りである。

・図4) POS データ活用の流れ



出典：信田洋二（2015）「セブン - イレブンの「発注力」」より、筆者作成。

POS データは、前述の通り、大きな変化から小さな変化に向かって分析を進めることがポイントになる。売上全体のデータ、時間帯の売上・客数を確認した後に、まず最初に行うべきことは、商品分類で売上の変化をつかむことである。全体の方向感をつかむために、大きな分類で動きを押さえるべきである。その上で、問題が明らかにならなかった場合には、その下の括りで変化を見る。さらに、必要ならば、单品ごと、時間帯ごとでデータを見ることで、売上が変化している理由がわかってくるはずである。図5は、図4①～⑥のPOSデータ活用のプロセスについて、詳しく説明したものである。

・図5) POS データ活用の6ステップ

<b>①全体の売上は常にチェックして変化をつかむ</b>
<p>单品管理では、全体の数字と単品の数字を繰り返し見ることで、店舗の抱えている課題や問題を浮き彫りにする。特に、全体の売上は常にチェックしておく必要がある。前年、前月、前週と比較した売上の変動、天気・気温や催事などの条件の違いを逐一確認し、売上に変動が見られる場合には、その理由や今後の見通しについて洗いざらい調べておく。商圏内の世帯属性の変化や来店客層の時間帯推移などもチェックすると尚良いだろう。</p>
<b>②時間帯による分析で対策を練る</b>
<p>月、週で売上に変化が見られる場合は、時間帯での売上や客数の変化を確認する。曜日による変化、時間帯による変化、客単価の高い時間帯、客単価の低い時間帯など、時間帯分析により自店の特徴がより明確になる。品揃えや接客、推奨販売の状況をもう一度確認してみることも重要である。</p>

<p><b>③分類単位の売り上げから問題を見つける</b></p> <p>店舗全体の売上に変化が見られる場合には、商品分類単位での変化を今一度確認する。全体の売上が苦戦しているのならば、必ず売上減の分類がある。まず、確認すべき分類は大分類（米飯、ドリンク類、スナック類など）である。全ての大分類で売上が減少している場合は、客数増の対策を打つ必要がある。特定の大分類の売上が減少している場合は、中分類、小分類などの売上を確認して、問題を浮き彫りにする。</p>
<p><b>④さらに細かい分類を分析し、強みと弱みを知る</b></p> <p>大分類で問題が明らかにならない場合は、さらに下位の分類について分析する必要がある。中分類、小分類（米飯の場合は、弁当、チルド弁当、寿司、おにぎりなど）のデータは、それらの強弱により、スペース配分を拡大もしくは縮小するなど、陳列を決めるときにも役立つ。中分類・小分類の販売数が極端に落ちている場合は、陳列ボリュームや新商品導入の有無などを確認する。強力な新商品の導入により前年同期の売上が突出している場合には、他の分類で売上を確保する方法を検討する。</p>
<p><b>⑤単品のデータから死に筋商品を確認する</b></p> <p>単品の販売データまで見ると、商品の動きがよくわかる。単品データでは、売れ筋商品より、投入後、動きが鈍い死に筋商品をチェックすべきである。死に筋の定義は様々であるが、廃棄で生まれた損失が売上を超えてしまった商品は死に筋商品と言ってよいだろう。ただ、陳列位置の変更や関連商品との陳列など、販売方法を工夫することで売れ行きが改善する余地があることも忘れないことだ。</p>
<p><b>⑥単品の販売データで廃棄ロス減らす</b></p> <p>コンビニエンスストアの主力商品であるデイリー商品の検証を行う場合には、便別、時間帯別の販売数を確認することが重要である。米飯や惣菜、サンドイッチ、パンなど、時間で販売管理を行う商品は時間帯の販売データを確認し、廃棄ロスと機会ロスの削減に徹底する。特に、時間帯で販売数が大きく変動する商品は、便別の発注数を増減する必要があるため、単品の販売動向に注意を払う。また、販売数とロス数については、なぜそのような結果になったのか、十分に検証する必要がある。</p>

出典：信田洋二(2015)「セブン・イレブンの「発注力」」より、筆者作成。

#### (4) カテゴリー別の発注業務

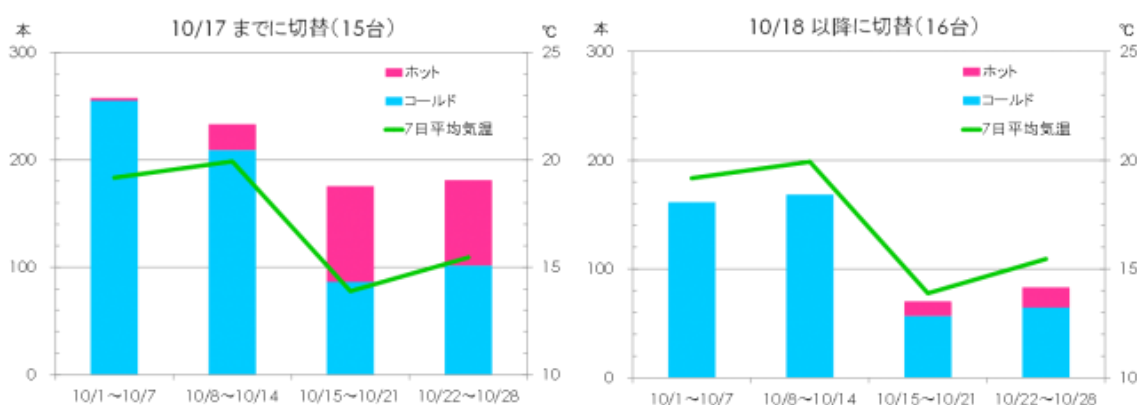
商品のカテゴリー別の発注ポイントについて、ファミリーマート立川錦町店発注担当大川裕人様との対談(2022.1.17)を参考に考えていく。

##### ・「天候・気温」を意識した発注・売場作りのポイント

コンビニエンスストア等の小売店で働く従業員は、「気温が 20°Cを超えると〇〇が売れる」、「雨が降ると〇〇の売上が落ちる」といったような、販売活動への気象の影響を強く実

感しているのではないだろうか。莫大な量の販売データを、気象データをもとに客観的に分析することで、どういう気象の時にどの程度の影響を受けているのかを踏まえた販売活動が可能になる。気候の影響を軽減または活用し、発注業務を行うためには、1.気候リスクを認識し、2.それを定量的に評価し、3.気候情報を用いて対応することが重要である。このような気象リスク管理は、発注を行う上で最も大事な要素の1つであると考えられる。図6は、東京都内の屋外自販機31台を選び、①ホット飲料への切り替えが10月17日以前だった15台と、②10月18日以降だった16台の二つのグループに分けて、ホット飲料とコールド飲料の販売数を比べたグラフである。

・図6) 2017年10月の東京都内屋外自動販売機の販売数と東京の平均気温の推移。棒グラフは販売数。(左縦軸)、折れ線は平均気温(右縦軸)を表す。



出典：気象庁「気候リスク管理技術に関する調査 清涼飲料分野」

[気象庁 | 気候リスク管理技術に関する調査 \(清涼飲料分野\) : 販売促進策に2週以上先の気温予測を活用する \(jma.go.jp\)](http://jma.go.jp) 2021.11.15 アクセス

緑の線で示した平均気温がぐっと下がった10/15以降、上手くホット飲料の販売を開始できた自動販売機はコールド飲料の売上が下がった分をホット飲料で補填できている。一方で、切り替えが遅かった自販機グループはホット飲料の売上が伸びず、前の週の半分以下の売上になっている。このように、気象と商品の売上には密接な関係があるため、アイスクリームやホットドリンク、コールドドリンクのような気象の影響を受ける商品を同様に扱うコンビニエンスストアにおいても、気象データと販売データを基に発注業務を行い商品の販売数を伸ばす必要があると考える。そして、これらの天候・気温に影響を受ける商品の扱いの難しいところは天候・気温に販売数が左右され、天候が不安定になると、前年実績を維持するのが困難になるところである。これらの商品は天候・気温の予想を前提に、品揃えを明確にする必要がある。品揃えが中途半端になると多くの機会ロスを生じやすくなり、その分売り上げ低下に繋がる。その点、これらの商品の扱いはとても重要なのである。発注時点に十分に在庫があると思って、発注数量を減量してしまったような場合、急な天候・気温

の変化で納品までの間に在庫を完売してしまい、結果的に納品数量までも不足してしまうこともあり得るだろう。そのため、これらの商品を扱う際は、より天候・気温の変化に敏感になり、毎日の発注締めギリギリのタイミングまで天気予報を確認し、出来るだけ正確な発注の判断を求められる。また、アイテムが増える特定の季節では、死に筋商品の排除やスムーズな商品の入れ替えが困難になることがある。油断をしていると納品のたびに分類別の陳列が崩れてしまい、商品を探しづらい売場になってしまいがちである。そのため、売場に関しては、予め分類別の括りや棚割りを示したレイアウトを用意し、週ごとにレイアウトを変えながら、常に分類別の陳列を維持していくとよいだろう。図7は「天気・気温」を意識して発注すべき商品の例である。

・図7)「天気・気温」を意識して発注すべき商品の例

アイス	ドリンク	調理麺
天気・気温次第で売れ行きが大きく変わるため、常に天気予報をチェック。	コールドドリンクとホットドリンクが売れ始めるタイミングをつかむ。POSデータで売れ筋を再検証。	気温が高くなると細い麺、気温が低くなると細い麺が売れ始める。気温の変わり目を見極める。お盆前後は注意。

出典：ファミリーマート立川錦町店発注担当 大川裕人様との対談(2022.1.17)より、筆者作成。

・「時間」を意識した発注のポイント

時間を意識した発注・店舗作りのポイントの1つとして、朝、昼、夕、夜、それぞれの時間帯によって、重点を置く商品を決め、その在庫を十分に確保し、視認性の高い目線位置や最下段に陳列することが挙げられる。また、ただ単に納品数の多い少ないを見て判断するのではなく、日や時間帯のニーズにマッチさせて発注を行い、売り場を作ることが求められる。それぞれの商品の特性に応じて、時間帯ごとに商品を選び、売場を展開することで販売数を伸ばすことができると考える。そのためには、現在の販売データから時間帯ごとに販売数の多い商品をチェックする必要がある。これにより、時間帯ごとの客層の変化に伴って主な販売商品が変化することがわかるはずである。例えば、オフィス立地では、朝は少量弁当が中心であるが、昼はレギュラーサイズの弁当が増えたり、あるいは住宅立地では、週末に高額弁当が動くといった変化も見えてくるだろう。こうした確認作業を通じ、時間帯ごとの自店の客層と自店に求められている商品を明らかにすることが時間を意識する際に必要な発注のポイントである。図8は「時間」を意識して発注すべき商品の例である。

・図8)「時間」を意識して発注すべき商品の例

米飯	乳製品・デザート	パン・ペストリー
----	----------	----------

24 時間の中で、顧客の嗜好が変化するため、常にそのニーズに合わせる。	販売期間が長めで、朝と夕方 が販売チャンス。	食事系のパンは朝の需要を見込めるが、欠品のダメージも大きい ため、売れ筋に絞って発注。
-------------------------------------	---------------------------	--

出典：ファミリーマート立川錦町店発注担当 大川裕人様との対談(2022.1.17)より、筆者作成。

・「イベント・季節」を意識した発注のポイント

季節商品やイベント商品は希少性を訴求しながら展開し、一気に仕掛けることが重要である。これらの商品はシーズンの入り口で売り切るのが基本であるため、POPで「季節限定」等の特別感を演出し、顧客の購買意欲を喚起するとよいだろう。ここで重要なのは、徹底した商品の入れ替えである。これらの商品は商品回転が重要な商品であるため、常に在庫を確認し、商品回転を意識した発注を行う必要があると考える。ただ、マスクやハンドクリーム等の季節雑貨に関しては、顧客にとっては内容がわかりにくい割に種類が多いというふうに思われがちであり、発注担当者側からすると扱いにくい商品である。ここで重要なポイントは、季節の始まりに在庫を確保し、売場を整えておくことである。コンビニエンスストアがドラッグストアより優れている点は利便性である。季節雑貨において、ドラッグストアと正面からぶつかったとしても、品揃えや価格で勝ち目はないだろう。そこで、ドラッグストアの態勢が整わない、季節の始まりのタイミングで商品を発注、展開し、販売数拡大に繋げるべきであると考え。図9は、「イベント・季節」を意識して発注すべき商品の例である。

・図9)「イベント・季節」を意識して発注すべき商品の例

チョコレート	季節雑貨	年末商品
新商品としての期待度が高い。故に、季節限定や期間限定など、希少性を訴求して、積極的に新商品を導入すべき。	花粉症対策や風邪対策などの季節商品は、他業態に先駆けて、季節の初めには発注と在庫確保を終わらせておく。	年賀はがきや印刷サービス、お節料理やギフトなどのイベント商品やサービスは、タイミングを逃さず、推奨販売すべき。

出典：ファミリーマート立川錦町店発注担当 大川裕人様との対談(2022.1.17)より、筆者作成。

・客層を意識した発注のポイント

客層を意識する場合は、どう言った客層を増やしたいか、どのように品揃えを拡大するかを、小分け類単位で検討し、発注を行う必要がある。例えば、子供客を増やしたいならば、玩具菓子の品揃えを広げたり、高齢者の顧客が多い店舗ならば、個装の米菓を広げたりする

とよいだろう。商品と客層のマッチングを正しく理解し、来店動機の1つとして商品を扱うことが重要であると考え。また、顧客の職業によっても好まれる商品が異なるため、その辺りも検討が必要である。例えば、ガム・タブレットはビジネスマンや営業者のドライバー向けに強化したい商品である。ただ、同じガムでも顧客によって利用される商品は異なる。ドライバーならば眠気覚ましにミント系のフレーバーのするガムを、電車利用のお客様ならばミント系以外の品揃えも広げるべきだと考える。そして、売上確保には売場での演出にも工夫が必要であるため、店内POPやディスプレイにより雰囲気を出した展開も一緒に検討する必要があると考える。こうたさんのお話によると、本部から届くPOPだけでなく、店舗によっては手書きのPOPを積極的に活用したりして、顧客の購買意欲を高めるきっかけづくりをしているそうだ。また、売場チェックのポイントは、競合店を含めて商品構成をよく確認し、欠落商品やカテゴリーがないか、価格的なバランスは保たれているかなどである。売場に魅力がなければ顧客の購入に繋がらないため、1つでも多くの商品の取り扱いを進めるとよいだろう。図10は、「客層」を意識して発注すべき商品の例である。

・図10) 「客層」を意識して発注すべき商品の例

菓子類	加工食品	日配品
主な客層でカテゴリーに強弱をつける。子供客に対しては、玩具菓子、高齢者に対しては、個装の米菓など。	女性客やシニア客の購入を促すカテゴリー。料理を意識して商品を括り、提案力を高める。	欠品を出さず、売場を維持することで、女性客などが安心できるような売場環境に繋がる。

出典：ファミリーマート立川錦町店発注担当 大川裕人様との対談(2022.1.17)より、筆者作成。

## 第2章 コンビニエンスストアの売場作り

### (1) 「個店対応」を意識した売場作り

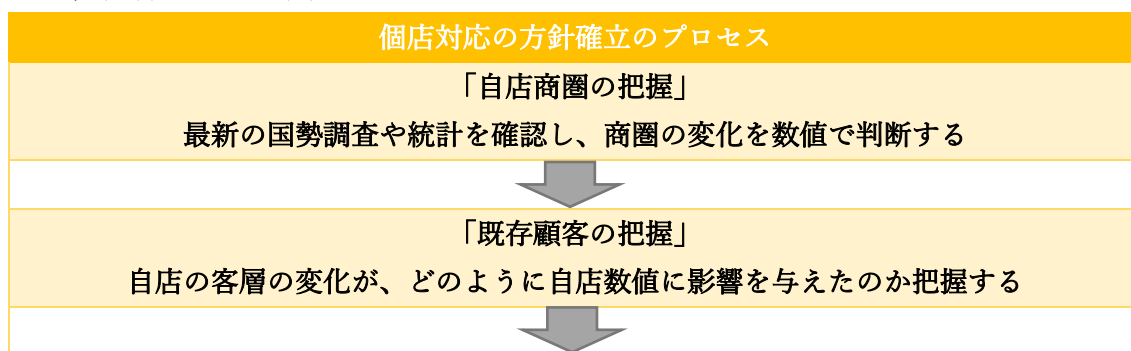
発注業務の段階で正しい仮説を立てたととしても、売場に反映できなければ、それは絵に描いた餅に終わってしまう。正しい仮説をもとに発注した商品を、顧客により多く購入してもらうには、商品ごとに適正な Gondola<sup>4</sup>数や棚数、フェース数、魅力的な配置の仕方を決める必要がある。こうした準備を怠ると、商品の売れ行きが怪しくなり、結果的にバックヤードに在庫を抱えることになると考える。

では、こうした事態が起こらないために、どのようなことを意識して売場作りに取り組むべきだろうか。それは「個店対応」を意識した売場作りである。

個店対応とは、立地客層別に店舗の品揃えを最適化することである。立地や地域性によって客層が変化し、それによって売れる商品も変わってくることは既に触れている。その上で、本部が提供するモデルレイアウトから、自店の需要が低い商品の品揃えを縮小し、需要が多い商品の品揃えを拡大していく。それが個店対応の品揃えであるのだ。このようなコンビニエンスストアでの取捨選択は、毎日の業務であり、年に2回、売場の大幅な変更を行うのが一般的である。一方で、顧客の嗜好の変化はそこまで早くはない。店舗が気合いを入れて品揃えを変更したとしても、多くの顧客がその事実気づくのに数ヶ月かかることもある。そのため、個店対応の強化を図り、確固たる方針が店舗で長期的に実現されることが顧客の認知度向上に繋がるのだと考える。

個店対応に関しては、方針を確立する前に準備が必要である。図11は、個店対応の方針確立のプロセスを表したものである。

図11) 個店対応の方針確立のプロセス



<sup>4</sup> Gondola: 温度管理されていない陳列棚のこと。壁に沿って置かれる「壁面 Gondola」と、通路に沿って置かれる「中島 Gondola」がある。また、「Gondola エンド」とは、陳列棚の端のことを指し、通常の棚に比べて販促に使用できるスペースが広く、POP などの販促物を置きやすいため、売り出したい商品をそこに配置する傾向にある。



## 「対象の客層と売り方の方針決定」

### どの客層に対して、どの商品を販売し、売上を伸ばすのかを決める

出典：株式会社アール・アイ・シー(2021)「月刊コンビニ 22年1月号」より、筆者作成。

個店対応の準備には、①自店商圈の把握 ②既存顧客の把握 ③対象の客層と売り方の方針決定 の3つのプロセスがある。①に関しては、店舗の方針を持つ上で、自店商圈の状況把握は基本であるが、定期的な情報のアップデートが必要である。人口等基本集計などを逐一閲覧することで、自店の都道府県、市町村、地区の3つの区分で自店の商圈がどのように変化しているのかの数値を更新するといいたいだろう。また、前回調査と比較することで、商圈の変化が数値として把握できるだろう。商圈内の人口はもちろん、年齢層の変化の確認も重要である。都道府県が出している観光統計である「観光地の利用者数」などの数値が現状把握に役立つことだろう。②に関しては、商圈のデータを基に、自店の売上データやオーナー自身の主観を加味し、既存顧客を把握するのが次のステップである。例えば、データ上で地域の観光客数が減っているが、店舗の客数が横ばいであるならば、自店の商圈内の客数が増えていると考えることができる。また、客数は減っているが、客単価が上がっている場合にも、「客数減はコロナ禍の影響で観光客が減ったからか」や「客単価が上がったのは、たばこや商品の物価が上がったことにより、商品単価が上昇したからか」といったように、仮説を立てていくことが大切である。このように、どのような顧客に対してどのような商品が売れるのかデータ上で把握し、仮説を立てていくことが重要であると考えられる。③に関しては、自店の商圈状況、既存顧客の把握を行った後、どの客層にどのような売り方をするのか方針を決めるのが次のステップである。具体的には、商圈にはたくさんいるが、自店で買い物をしない人たちの開拓であったり、既存の主要顧客の来店頻度を高めたり、はたまた、ターゲット顧客の買上点数を高めたりと、顧客に対して商品をより多く買ってもらうように様々なアクションを起こす余地がある。店舗の方針が明確にあってこそ、商圈の人が好む品揃えや、自店の客層にあった個店対応の品揃えが実現できると考える。

以上の個店対応の準備を終えたら、いよいよ売場作りが始まる。売場作りは、「ゴンドラレイアウトの確定」→「ゴンドラごとの分類配置」→「棚ごとの分類配置」→「棚ごとの単品品揃え」のプロセスを経て完成される。まず、「ゴンドラレイアウトの確定」についてである。拡大する客層と買われ方にあった品揃えを実現するために、POS データを扱うときのように、大きな分類から適正化を行う。最初に適正化の対象になるのは、雑貨、加工食品、飲料菓子のゴンドラ数である。「ゴンドラ数の個数比はターゲットの客層と合っているか」、「分類ごとのゴンドラ数はどうか」といったように、自店にあった最適な配分を考える必要がある。次に行うのが、「ゴンドラごとの分類配置」である。大きな括りが決まったら、どのゴンドラにどの分類の商品を配置するのかを決める。この工程は、上記のプロセスの中でも、個店対応する上で重要な作業であると考えられる。例えば、加工食品の場合は、簡便かつ即食性の高いものを増やすか、調理用の商品を増やすか、はたま、エナジーバーなどの朝食需

要があるものをどこに陳列するかなど、店舗ごとの方針がここで表れる。その点、このプロセスによって客層も定まってくるため、個店対応を意識する上で、重要な工程であると考えられる。 Gondラ数に余裕があるならば、「テーマ Gondラ」を作ってみるのもいいだろう。例えば、玄米、青汁などの健康に良いとされている商品を1つの Gondラに集めて、「ヘルシー Gondラ」として売り出してみるのも面白い。 Gondラごとの分類配置が決まったら次に行うことは、「棚ごとの分類配置」である。 ラーメン・スープの Gondラ内であれば、いくつの棚をカップラーメンが取り、いくつの棚をカップスープが取るのか決める作業である。また、袋ラーメンの場合は、通常は1棚に陳列される場合が多いが、住宅立地で家庭の需要を取り込みたいのであれば、2棚に増やしてみたりと、立地や客層によって商品の棚数を増やしてみることも有効的であると考えられる。加えて、店舗で注力している商品を棚の上段に持ってくることも新規顧客を獲得する上で必要な取り組みであるだろう。そして、最後に行うのが、「棚ごとの単品品揃え」である。 Gondラレイアウトと棚ごとの分類構成が確定したら、各棚にどの商品を振り分けるかを決める。注視すべきは、 Gondラ数や棚数、フェース数を増やした分類である。これらの分類は売れ筋ではない商品を多く品揃えすることになる。下手をすると、売れない商品を多く抱えることになるため、品揃えの方針を持たなければならない。地域性を優先するのか、ターゲットの顧客の嗜好を優先するのか、そういった具合であり、店舗の方針に依るところが大きい。この単品品揃えの作業が、個店対応の中身の部分であるため、顧客の需要に限りなく近いお品揃えを決める必要があると考えられる。

このように、複数の細かなステップを踏んでいくことで、コンビニエンスストアの「売場作り力」を実現できるのだと考える。

## (2) 新商品と定番商品

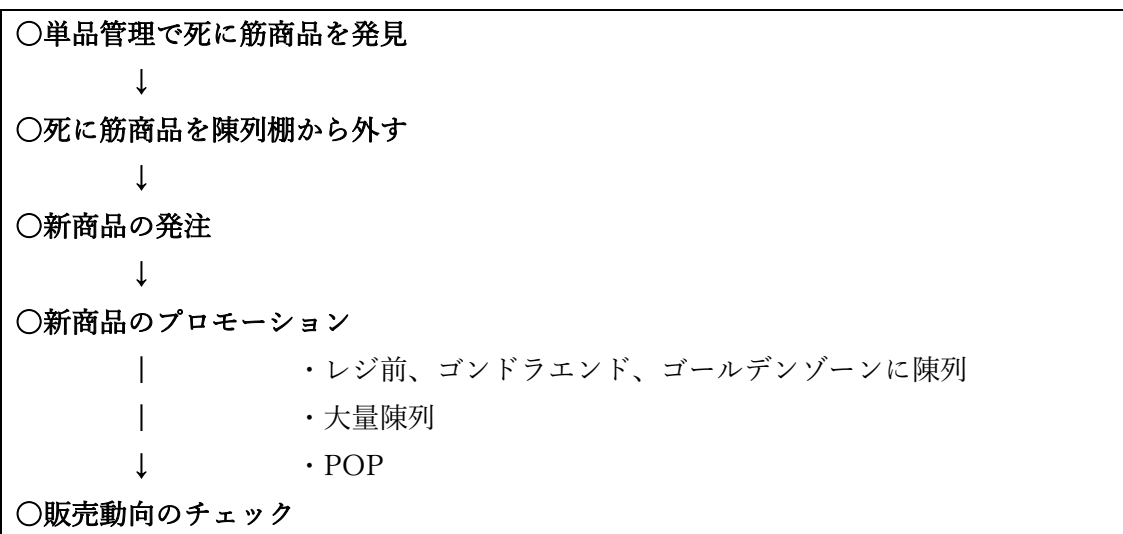
コンビニエンスストアの売上を支える2大商品群が新商品と定番商品である。まず、新商品は、年間約7割の商品が入れ替わるコンビニエンスストアにとって重要な商品群である。新商品は売場を新鮮にして集客力を向上させる。そのため店舗は積極的に新商品を導入する。大手各社のWebサイトで「今週の新商品」コーナーがあるように、商品の宣伝にも力を入れている。売れると見込んだ新商品は発表と同時に発注し、仕入れ、レジ前の平台や Gondラエンドなど、顧客の目につきやすい場所に陳列する。陳列棚では最も顧客の目に留まるゴールデンゾーン<sup>5</sup>に配置する。そして、大量に配置することでボリューム感を演出し、より注目度を高めていく。また、POPなどで商品の魅力を訴えていくと尚良いだろう。ただし、新商品が全てヒットするわけではないということを念頭に置く必要がある。新商品の

---

<sup>5</sup> ゴールデンゾーン：最も顧客の目に付き、最も手に取ってもらいやすい陳列場所。一般的には、目の高さよりやや低い場所になるが、弁当用陳列棚のような例外もある。

販売動向に常に目を光らせ、売上が順調に伸びていれば、欠品を出さないように発注を続け、売上が芳しくなければ、早いうちに発注を停止するべきであると考え。また、新商品を導入する前に、死に筋商品を探し出すことが新鮮な売場作りの前提になる。コンビニエンスストアは店舗が狭いため、新商品の陳列スペース確保のために死に筋商品を棚から外す必要がある。図 12 は、新商品の導入から販売までの流れを表したものである。

・図 12) 新商品導入から販売までの流れ



出典：平木恭一(2020)「図解入門業界研究 最新コンビニ業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 [第 4 版]」より、筆者作成。

そして、新商品とともに店舗の売上を支えているのが定番商品である。長年売れ続けている商品群で、お茶のペットボトルやカップ麺、缶コーヒーなどそれぞれのカテゴリーに代表的な商品がある。定番商品は流行に左右されず安定して売れるため、常に欠品を出さないようにする必要があるだろう。

### (3) 死に筋商品の見分け方

発注力を高めるには、売場環境を整えることが重要である。売上を伸ばすためには、前述の通り、死に筋商品をカットし、新商品を導入するスペースを確保する必要がある。

では、どのように死に筋商品をカットすべきなのだろうか。結論から言えば、カテゴリーや商品ごとにそれぞれの店でルールを決めることである。店の立地や客層によっても売れる商品、売れない商品は変わってくる。また、全く動かない商品をいの一に死に筋と判断するのは、あまりに短絡的である。販売数は下位でも、荒利益率・荒利益額が大きい商品は、1 個売れた時の利益貢献が販売数上位の商品を上回ることもある。つまり、死に筋商品をカットするには、このような条件を加味し、カットするルールを店ごとに決める必要があるの

だ。死に筋商品が出やすい商品は、加工食品や日用雑貨、そして意外にも、新商品などにも多いようである。図 13 は、立川市某コンビニチェーン店長 白井康太様との対談を参考に、これらの死に筋商品のカットのポイントを説明したものである。

・図 13) 死筋商品のカットのポイント

<b>日用雑貨</b>
死に筋商品とするか否かは、他のカテゴリーよりも長めの期間で見ることがある。これは、一般的に日用雑貨の販売効率があまり高くないからである。おおよそ 3 週間～4 週間は動きを見るべきである。注意したいのは、天気・気温、湿度などの条件により、販売数が大きく変動するという点である。風邪の流行や花粉の飛散などのニュースが流れると、それまでほとんど動いていなかったマスクが、急に売れ始め、品切れしてしまうようなこともある。一方で、化粧品や日用品、携帯電話、ペット関連の商品などは、天気・気温や季節による販売の変動はあまり見られない。
<b>加工食品</b>
加工食品は、コーヒーやお茶などの嗜好品、農水産乾物、調味料、レトルト食品、合わせ調味料などの調理に関連したグループと、冷凍食品、インスタント食品、ジャム・バター、栄養補助食品などのグループに分けられる。前者は、代替不可能な商品が多いため、死に筋商品としてカットするか否かの判断は慎重に行う必要がある。後者は、お客様の嗜好がはっきりしていて、メーカーの商品の入れ替えが速いため、死に筋商品の選定はそれほど難しくはない。ただ、その中でも定番商品が売れない場合は、死に筋商品と決めつける前に、陳列位置やフェース数など、売場の展開方法に問題がないか確認する必要がある。
<b>新商品</b>
新商品については、基本的には続けない方針で売場展開するのが良いだろう。これは、新商品に関しては売れ続けるのが難しいからである。もちろん、中には売れ続ける商品もあり、今でも陳列されていることもある。以前は缶コーヒーが主流であったが、数年前に登場したペットボトルコーヒーが今も売れ続けているのが良い例である。しかしながら、基本的には、今までずっと売れ続けてきた定番商品には及ばないのである。クーラードリンクのコーナーに、必ずと言って良いほどコーラが陳列されていることを思い出してほしい。このように、定番商品は売れ筋商品の一部であるため、どこで商品の入れ替えを行うか考えた際は、まずは新商品から手を付けるのが無難であるのだ。逆に、高頻度で新商品の入れ替えが起こるため、お客様にとっては来店の動機となり得るだろう。また、陳列位置や POP で視認性を高める工夫をすると良いだろう。入れ替えるタイミングは、単純に次の新商品が登場した時や廃棄で生まれた損失が売上を超えた時などである。

立川市某コンビニチェーン店長 白井康太様との対談 (2022.1.20) より、筆者作成。

#### (4)こだわりの店内レイアウト

コンビニエンスストアの店舗は、より多くの商品を買ってもらうために、店内レイアウトに工夫を凝らす必要がある。実際の店舗では、入口は道路沿いに1箇所設置され、レジカウンターと正対しないようになっていたり、利用者に気軽に入店してもらうために、店内スタッフと目が合わないような配慮までされているのだ。商品に関しては、壁面に置かれた陳列棚や冷蔵庫、店の中央部に設置された中島 Gondola で販売されている。顧客により多くの商品を手に取って買ってもらうために、弁当、ソフトドリンク、雑誌など、主力商品、注目度の高い商品を適切な場所に陳列し、顧客に店内を一周してもらうような仕掛けを施している。入口壁面には、雑誌コーナーを設置している。雑誌は性別・年齢問わず、幅広い層が興味を持つ商品であり、壁面の通路に顧客を揺動する効果がある。その奥の壁面には、お茶やジュース、コーラなどのソフトドリンクを並べたケースを配置している。コンビニエンスストアにとって、ソフトドリンクは弁当などのデイリー商品と並ぶ主力商品であり、多彩な商品を揃えて顧客の購買意欲を掻き立てている。顧客の多くは、ここでソフトドリンクを取ってからファーストフードのコーナーに進んでいく傾向にあるようだ。

#### (5)「クレンリネス」の徹底

コンビニエンスストアの大手チェーンは品揃え、接客とともに清掃(クレンリネス)を店舗運営の基本に掲げている。「清潔で明るい店舗」は、コンビニエンスストアの集客力の源泉なのである。平均百平方メートルの小型店が主流であるが、清潔な状態を保ち続けるには、清掃しなければならない箇所があまりにも多い。店外では、店頭路上や駐車場、看板、ゴミ箱、灰皿、入口マット、傘立て、フロントガラスなどがあり、店内では、床や壁、ガラス、商品、Gondola、POP、冷蔵ケース、常温ケース、レジ、カウンター、買い物カゴ、コピー機、蛍光灯、換気扇、エアコン、トイレ、バックヤードなどが清掃の対象であり、数え上げたらキリがない。このように多くの場所を一度に清掃することはできないため、店舗では毎日こまめに掃除していくことが大切である。清掃作業では、些細なことでも手を抜くことは許されない。顧客の中には、ガラス扉についた手垢やPOPの汚れでさえ、気になる人がいるかもしれないからだ。全ての店員がムラなく清掃できるように、作業のやり方を細かく書いたマニュアルを備えている店舗もある。また、たとえ適切に清掃されていたとしても、店内が暗ければ顧客は良い印象を持たないだろう。そのため、店舗は明るさの保持にも注意している。図14は、ローソンの顧客満足を実現するためのスローガン、「3つの徹底」である。

・図14) ローソン「3つの徹底」



出典：ローソン公式サイト「「お客さま満足」を実現する取り組み」  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/consumer/satisfaction/> 2022.1.26 アクセス

「お店とマチをキレイに」というスローガンがあるように、店舗の内外を綺麗に清掃することで、顧客が何度も足を運びたいくなる店舗を作るよう努めている。そして、個々の店舗のそうした取り組みが積み重なって、社会全体の環境保全につながっていくとしている。また、顧客とともに、FC加盟店オーナーやクルー、本部従業員が社会や環境に対して配慮した行動を推進することで、このスローガンの達成に努めているようだ。

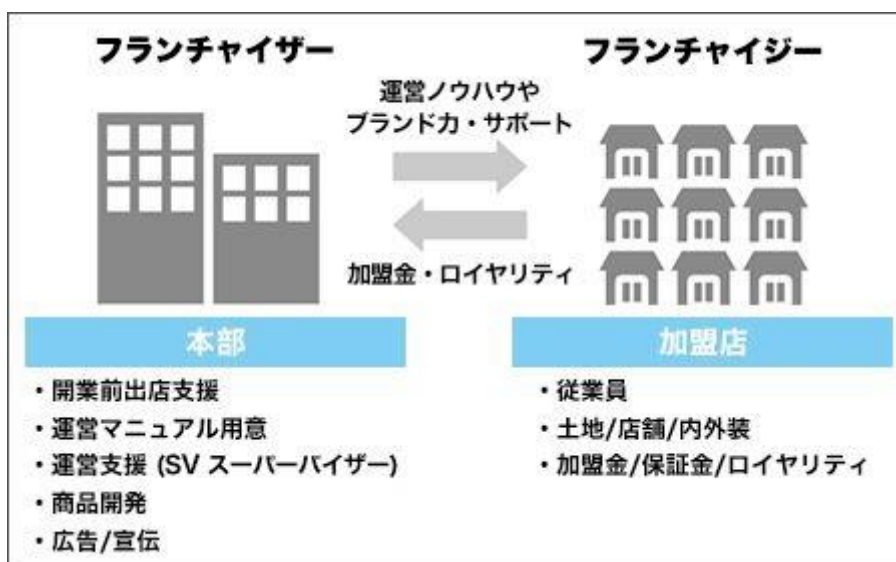
このように、コンビニエンスストアの利用者をより多く集めるために、店舗は清掃作業を毎日のルーチンワークに組み込み、「清潔で明るい店舗」を作れるよう努めることが重要であると考える。

### 第3章 コンビニエンスストア別の発注業務・売場作りの比較

#### (1) フランチャイズチェーン(FC)方式とは

コンビニエンスストア別の比較を行う前に、まず触れておきたい内容がある。それは、フランチャイズチェーン(FC)方式である。コンビニエンスストア各社は、このFC方式で店舗網を構築している。FCとは、本部(フランチャイザー)と加盟店(フランチャイジー)がそれぞれ独立した法人としてフランチャイズ契約を結び、その契約に従って店舗運営をしていくという仕組みである。図15は、フランチャイズ契約を表したものである。

・図15) フランチャイズ契約



出典：マイナビ独立 フランチャイズ

<https://dokuritsu.mynavi.jp/fc/about> 2022.1.27 アクセス

本部は加盟店に対して、特定地域での営業権や「のれん」の条件などを提供する。さらに、図15で表記されている通り、開業前出店支援、運営マニュアル用意、運営支援、商品開発、広告/宣伝に加えて、商品供給体制の構築、設備の提供なども行っている。一方、加盟店は、従業員の採用、土地/店舗/内外装の管理に加えて、商品の発注、接客などを行う。FC方式は、本部と加盟店オーナーの両方にメリットがある。本部は直営店を出店するのに比べてより少ない資金と人材で短期間に店舗を増やすことができる。一方、加盟店は本部の知名度や経営ノウハウを利用することができるため、コンビニエンスストア経営の経験がないオーナーでも店舗運営が可能であるのだ。また、FC契約方式も何種類かあり、資金と相談して選択することができる。ただ、加盟店は本部に対し、ロイヤリティ(手数料)や加盟料、保証金などを支払わなければならない。

そして、コンビニエンスストア各社は、自社のチェーンを維持・拡大するために多様な部門を設置している。各部門はチェーン運営に欠かせない業務を担っているが、マーチャンダイジング(MD)<sup>6</sup>を担当する「商品・マーケティング本部」は、加盟店が発注業務や売場作りを行う際に、特に重要な役割を果たすと考える。なぜなら、商品の開発・改良や仕入れルートの開拓など商品に関わる幅広い業務に従事するスペシャリストが、加盟店への推奨商品の選定など、店舗の売上に直結する仕事を担っているからである。商品に関する豊富な知識を擁する「商品・マーケティング本部」による発注業務・売場作りにおける提言は、加盟店側にとっては活用しない理由はないだろう。発注業務や売場作りを最終的に自らの判断で行っているのは店舗の人間であるが、こういった本部の経営ノウハウも発注業務や売場作りに生かされているということは念頭に置く必要がある。その上で、コンビニエンスストア別の比較を行っていく。

#### (1)コンビニエンスストア大手3社による比較

コンビニエンスストア大手3社を比較することで、コンビニエンスストアが重視しているものを明らかにしていく。

##### ○セブン-イレブン

セブン-イレブンは、「単品管理」により力を入れており、蓄積されたPOSデータを基に、商品の動きを1品ずつ正確に管理し、売れるものだけを発注するよう徹底しているようだ。これを徹底するために、マルチメディアを活用した最先端の店舗システムを構築し、店舗における発注業務に加え、情報の収集・共有化をバックアップしている。

以下は、セブン-イレブンの店舗システムであり、それぞれが持つ機能を説明していく。

##### ・GOT（グラフィック・オーダー・ターミナル）

無線LANが導入されたことで、販売データや商品データ、天候、イベント情報などが売場で確認でき、効率的な発注作業を支援するのに役立つ。

##### ・POSレジスター

タッチパネルとシンプルな画面表示で簡単に操作できる。販売データはストア・コンピュータと連動して本部に送信され、POSデータとして蓄積され、以降の発注業務や売場作りに活かされる。カードや携帯電話をかざすだけで精算もできる電子マネー「nanaco」にも対応するなど、用途が多い。

##### ・SC（ストア・コンピュータ）

---

<sup>6</sup> マーチャンダイジング (MD)：商品の仕入れや新商品の開発、売価決定、販売促進など、取扱商品に関する一連の活動を指す。商品計画、商品化計画とも呼ばれている。



売上などの経営数値、時間帯別の販売状況、客層、新商品の情報、キャンペーンや放映中のCMなどの商品情報、天気・気温情報、地域イベント情報、陳列例などを表示してくれる。

・ST（スキャナー・ターミナル）

商品の検品や陳列位置の登録、鮮度管理などに使用し、各種のデータを迅速にストア・コンピュータに取り込み、正確かつ効率的な単品管理を行うのに役立つ。

現在は、第7次 POS レジスターが導入され、様々な機能が追加された。顧客側の恩恵で言うと、画面の拡大、電磁マネーの決済スピードの向上、多言語対応、免税対応、国際ブランド決済や国際電子マネー決済対応などが挙げられる。従業員側の恩恵で言うと、キー配置を変更できるコンビネーションキーボードの導入、見やすいレイアウト、多言語対応、セキュリティ対策の強化などが挙げられる。ただ、発注業務の効率性は、1つ前の世代の第6次総合情報システムと比べて大差ないように見受けられる。どちらかと言えば、顧客や従業員の利便性が高まった印象を受ける。

加えて、物流センターから店舗に届く商品の検品作業を従来の1日あたり30分から10分の1に当たる3分に削減する新検品システムを整備した。ハundsキャナーを使って商品ごとに読み取る作業から、商品が入った番重（薄型の運搬容器）の読み取りに切り替えることで、商品管理の強化と店舗スタッフの業務負担軽減に繋げている。

また、売場作りに関しては、セブン-イレブンは2018年、すぐに食べられるファストフードやおにぎり、サンドイッチ、簡単に調理できる冷凍食品を強化した新レイアウトの「タイプF1」を導入した。新レイアウトの目的は、「カウンター商品の強化」、「デイリー商品の強化」、「冷凍食品の強化」の主に3つである。タイプF1では、レジカウンターを入り口の真正面に配置している。カウンターは従来よりも3割ほど大きくなった。これにより、ニーズが高まっているカウンター商品を充実させることができるようになった。入り口から入って左手の壁面ではチルドケースを増やして弁当や総菜、冷凍食品などを配置している。中央の陳列棚は向きを変え、従来は入り口から見て横向きの配置だったが縦向きに変更した。図16は、タイプF1が実装された後の、主な売上伸長カテゴリー（2018年8月度）を表したものである。

・図16) 主な売上伸長カテゴリー（2018年8月度）

カテゴリー	全国既存店 平均	新レイアウト店 前年比	差異
冷凍食品	111.0%	139.1%	+28.1%
麺類・その他	107.9%	112.2%	+4.3%
FF フライヤー	108.8%	111.6%	+2.8%
調理パン	105.1%	110.9%	+5.8%
デリカテッセン	106.0%	108.8%	+2.8%
生活デイリー	104.9%	108.6%	+3.7%

出典：セブン&アイ・ホールディングス「2019年2月期第2四半期決算説明会資料」  
([https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/ir/library/ks/pdf/2018\\_1011ks\\_02.pdf](https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/ir/library/ks/pdf/2018_1011ks_02.pdf) 2022.1.24 アクセス)より、筆者作成。

上記からもわかる通り、カウンター食品、デイリー食品、冷凍食品の売上が前年と比べて伸びていることがわかる。冷凍食品に関しては、+28.1%と大幅な売上伸長が見られる。タイプ F1 の導入目的をしっかりと達成した満足いく結果となっている。今回は、セブン-イレブンの例を提示したが、このように、店内レイアウトにこだわることで顧客に対して、潜在的に商品への注意を促し、購入してもらえそうな仕掛けを作っていくことができるようだ。

### ○ローソン

ローソンは、「まちかど食堂」と「冷凍食品の拡充」により力を入れており、出来立てとロスの少ない売場作りを展開しようとして試みているようだ。まちかど食堂は、2021年11月時点で約8000店舗に導入され、今期は約8500店舗まで増やしていく予定である。全店約14500店舗のうち半分以上に及ぶ店舗にキッチンを併設させていく。温かい出来立ての商品は多くの顧客に支持されている。「三元豚の厚切りロースカツサンド」をはじめ、外食企業とのコラボレーション商品や、「ご当地丼シリーズ」など地域のニーズに合った商品を揃えている。また、店舗調理の商品は、顧客と最も近い場所で陳列数量が決められるため、食品廃棄ロス削減にも期待できる。

冷凍食品は、ストック型の商品だけでなく、店舗の電子レンジで解凍することですぐに食べることができる商品も充実させていく。冷凍食品の拡充には、市場全体の伸びも影響しており、国民の一人当たりの冷凍食品の消費量は年々増加傾向にある。「20年の国内消費量(284万t)は50年前(15万t)と比較して20倍弱、30年前(133万t)に比べると2倍強、10年前(245万t)との比較では約15%増加している。(一般社団法人日本冷凍食品協会「冷凍食品国内消費量の推移」より)」「[株式会社アール・アイ・シー, 2021] 実際にローソンの冷凍食品の売上高もトップクラスの伸び率を示している。「20年度は前年比115%、21年度上期は前年比109%、15年比で236%と伸長を続けている。特にカテゴリーの中で一番伸長しているのが21年度上期の前年比で、冷凍果実206%、惣菜138%、軽食・スナック124%、アルミ鍋104%、冷凍野菜104%、麺類102%と、それぞれ伸長。この傾向は続いている。」[株式会社アール・アイ・シー, 2021] ただ、既存のニーズの取り込みだけでは、限界があるとローソンは考えているようだ。そこで、ストック需要や定番商品、国産、朝・昼・夕食需要といった既存のニーズに加えて、「即食需要」を取り込もうと考えたのである。例えば、冷凍弁当に関しては、「簡便個食」をテーマにした「6種具材の中華丼」399円(22年1月25日発売)には容器のままレンジして簡単かつ便利に食べられるように工夫を施されている。また、これらの冷凍弁当は、家庭用のレンジだけでなく、店舗の業務用の

レンジにも対応できるため、イートインコーナーなどの売場での即食需要に応えることができる。このようにして、既存のニーズと新たな即食需要に応じていくことで、より顧客に満足してもらえると考える。

また、発注業務に関しては、ローソンは、おにぎりや弁当、調理パンなどの中食を対象に、人工知能（AI）を使った仕入れ数の予測を行う機能である「中食需給計画の AI 予測機能」の導入を行った。中食は、日や時間で管理されている販売鮮度の短いデイリー商品の分類であり、天気・気温の急な変化に対応できない従来の自動発注のシステムでは管理できなかったため、発注担当者の経験に頼らざるを得なかったが、この AI を活用することで、実際の需要との誤差が 3 割程度改善する見通しがあるのだ。ローソンは 2030 年までに店舗での食品ロスの半減を目指している。より川上の生産部門でも需要の予測精度を高め、無駄な食材の仕入れの削減に繋げていく。

#### ○ファミリーマート

ファミリーマートは、「定番商品の比率向上」と「立地別売場作り」に力を入れ、品揃えの最適化を図っているようだ。定番商品は前述の通り、他の商品よりも比較的売上全体に貢献している重要な商品であるため、構成比を伸ばしていくことで売上に繋がっていくと考える。ただ、定番商品にも刷新が必要である。しっかりと見極めて商品を絞り込み、それをリニューアルさせて育成することで、販売機会が増え、それによって売上全体に貢献することができると思う。21 年 3 月には、もともと定番商品だったメロンパンとカレーパンを「ファミマ・ザ・メロンパン」と「ファミマ・ザ・カレーパン」に刷新し、新たな定番商品として売場展開したところ、同年 8 月度にはパン分類で、メロンパンが 1 位、カレーパンが 2 位という実績を上げた。このように、定番商品に関しては、刷新を試みつつ構成比を伸ばすことで売上向上に繋がっていくことが重要であると思う。

立地別売場作りに関しては、コロナ禍では住宅地立地が好調なものの、ファミリーマートはオフィス立地で都市部に店舗が多いため、その部分の品揃えの見直しを図っている。そこで、ファミリーマートが多く抱える都市部の立地については、現状の品揃えを見直して、都市型商品の強化を打ち出している。健康をテーマにスーパー大麦や玄米を使ったおにぎり、様々な商品と一緒に買う、買い合わせ需要に対応したミニサイズの惣菜、SNS 映えするクラフトビールなど様々な都市型商品を打ち出している。こうした立地別売場作りについては、DX 推進室を設けて、人口密度や立地特性などのデータベースで区分した情報を活用することで、顧客のニーズにあった売場作りに反映している。

また、発注業務に関しては、拡がる客層、コンビニエンスストアに求められる役割の変化に対応するために、品揃えをさらに拡大している。また、店舗ごとのニーズや客層、販売実績を分析し、天気・気温、地域イベントなどの条件と合わせて最適な発注数を自動計算する「補充推奨発注システム」を導入し、発注精度の向上と作業の効率化を進め、売場のクオリティを高めている。そして、このシステムを導入した狙いは大きく 3 つある。①欠品撲滅②

品揃え強化③店舗業務効率化の3つである。①に関しては、売場に欠かせない商品を本部が「必須商品」と位置づけ、ストア・コンピュータに登録し、発注端末上で強調表示する仕組みを整え、店舗オーナーが必須商品を確実に発注するように促した。さらに、店舗オーナーが独自判断で必須商品の発注を容易に停止できないように、業務フローを改めた。②に関しては、新システムが算出する推奨量通りに発注すれば、店舗ごとに適切な商品種が適切な量だけ届くようになるという狙いである。およそ2週間で、本部が思い描く理想的な品揃えと陳列が実現するという。③に関しては、品目ごとに推奨量をシステムが計算して表示し、発注端末上で店舗オーナーが確認するといったものである。人間が行うよりも遥かに手間が省ける上、より正確に発注することができるようになった。

## (2)比較からわかること

図17は、上記のコンビニエンスストア大手3社を、発注業務と売場作りの観点から比較したものである。

図17) コンビニエンスストア大手3社比較

	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート
発注業務	徹底した单品管理による機会ロスと廃棄ロスの削減	AIによる予測の難しかった中食需要の管理	常に豊富な品揃えを実現する「補充推奨発注システム」
売場作り	顧客のニーズに合った魅力的な店内レイアウト	既存のニーズと新たなニーズを組み合わせた売り場展開	立地による顧客のニーズに対応する立地別売場作り

出典：筆者作成。

これらのコンビニエンスストア大手3社を比較することで、発注業務と売場作りにおいて、それぞれ1つずつ共通点を見つけ出した。まず、発注業務における共通点は、「徹底した单品管理」である。3社とも、蓄積されたPOSデータを基に、顧客の需要に合った発注を可能にする店舗システムが構築されており、それによって機会ロスや廃棄ロスといった品揃えの無駄をなくし、売上に繋げている。次に、売場作りにおける共通点は、「豊富な品揃え」である。レイアウトを変更し、売場面積を大きくすることで商品を充実させたり、既存のニーズに加えて新たなニーズに応えた品揃えを展開したり、はたまた、立地別で商品の強化を打ち出したりと、それぞれ品揃えの拡充によって売場により豊かさをもたらしていると考えられる。このように、様々な情報を基に、顧客のニーズに品揃えを限りなく合わせていく作業がコンビニエンスストアにとって重要なのであると考える。

## 第4章 コンビニエンスストアの発注業務・店舗作りにおける

### 課題とそれに対する取り組み

#### (課題1) デイリー商品の自動発注

コンビニエンスストアでは、もはや欠かせなくなった AI による自動発注。これによって受ける時間的な恩恵はかなり大きいと考える。人が行ったら相当時間がかかる発注業務を AI が行えば、倍以上、時間短縮ができ、それによって生まれた時間で他の業務に専念することもできるだろう。今後もこの自動化の流れは進んでいくと考えられる。その中で、課題として挙げられるのが、デイリー食品の自動発注である。発注ミスによる損失があまり大きくない非デイリー商品に関しては、自動発注システムが整備されているが、発注ミスによる損失が大きいデイリー商品に関しては、天気・気温や地域イベントなどの環境変化に大きく影響を受けるため、システムによる自動発注が困難であった。そんな中、その問題を解決すべく生み出されたのが、NEC の「日配品需要予測ソリューション」である。これは、NEC が独自に開発した機械学習アルゴリズムである「異種混合学習技術」を用いて、デイリー商品の正確な自動発注を可能にした需要予測型の自動発注ソリューションである。

ソリューションの特徴としては、①最適パターンの自動的発見と②可能性の高い予測モデルの2点が挙げられる。①に関しては、異種混合学習技術によって、立地による売上の傾向の最適な予測モデルを現実的な計算量の範囲で、かつ自動的に作成することが可能になった。②に関しては、予測モデル可能性が高ければ、まずは必要と思われる情報全てで予測モデルを作成し、そのモデルに影響が大きい因子データのみを継続的に採取することが可能になるため、データ入手の負荷を大きく軽減し、継続的な運用が可能になったわけである。

本ソリューションの実店舗における検証では、今まで担当していた発注作業者と比較して、約40%の廃棄ロスを実現することができた。また、カテゴリーによっては、在庫ロスは大幅に減らなかったものの、在庫数を増やすことができ、結果的に売上に繋がることも確認された。加えて、予測モデルの可能性の高さも業務に活かされた結果が得られた。例えば、コールドドリンクに関しては、気温が上がれば売上が上がるというのは、感覚的に誰でもわかることである。しかしながら、仮に1℃だけ気温が上がったら、どのくらい売上が伸びるかは難しい話であり、結果的に発注者のスキルに依存してしまうだろう。ただ、可能性の高いモデルであれば、これらの要因も正確に把握でき、発注だけでなく、商品開発のような発注以外の業務にも生かすことができるのである。

さらに、本ソリューションはデイリー商品の自動発注に関する課題を解決するだけでなく、新規店舗の予測も行うことができるのだ。特に、コンビニエンスストアのように、毎月新規出店が行われるような業態においては、新規店舗の需要予測ができることは重要な要素であると考えられる。本ソリューションでは、売上の傾向が似ている複数の店舗の開店当時の

売上データをまとめて学習することで、過去の実績がない新規店舗の需要予測を実現した。また、実データを用いた予測結果においても、実績の蓄積が乏しい期間は、自店舗のデータで作成した予測モデルよりも予測精度が高かったという結果が出た。この手法を応用することで、新規店舗の出店前の売上予測や新商品の発売前予測なども予測することが可能になると考える。

## (課題2)食品ロス・廃棄ロス

コンビニエンスストアは日本中に展開されているため店舗数が非常に多く、各店舗で賞味期限切れの弁当やおにぎりなどの食品が廃棄されることで莫大な食品ロスが発生している。食品の売れ残りで生じる食品ロスや廃棄ロスは店舗の利益を左右する大きな問題である。この問題に関しては、発注の段階で、余分な商品の発注を避け、無駄な廃棄をなくすことで、予防できると考える。大手コンビニチェーンのローソンは、余分な商品、無駄な廃棄を出さない仕組みを確立している。店舗ではお弁当やおにぎり、調理パンなどの商品の発注に「セミオート発注システム」を導入している。これは店舗ごとの売上動向や客層、天気・気温などの様々な情報を分析して「自店に最適な品揃え」と「商品別の発注数」を自動的に推奨するシステムである。その上で、発注者が地域イベントなどを考慮して品揃えと発注数を検討することで、さらに発注精度を向上させている。顧客にとって欲しい商品がいつでもあるように、品揃えと発注数を適正化することによりムダな廃棄を抑制している。このように、発注の段階で十分に食品ロス・廃棄ロスを予防することができるのである。

それでは、売れ残った商品に対してはどうすべきだろうか。効果的な方法の1つに、見切り販売がある。見切り販売とは、売れ残りそうになった商品を値下げして販売することをいう。「NPO 法人コンビニと地域環境を考える会が2017年に行った調査によると、見切り販売をしなかった3店舗の7日間の廃棄量の平均は112kgにも達した。これに対して、見切り販売をおこなった別の3店舗の7日間の廃棄量平均値は33kgであり、平均値を比べてみると3倍以上の開きがあった。最も多かった店舗と最も少なかった店舗の差は、125kgにも及んだ。」[木村義和, 2018] このように見切り販売は、食品ロス・廃棄ロスの削減に効果的であると考えられる。

## 終わりに

ここまで、コンビニエンスストアにおける発注業務・売場作りについて述べてきたが、コンビニエンスストアを形作る上で欠かせない「発注力」と「売場作り力」について、少しでも理解してもらえただろうか。発注業務や売場作りは、店舗にとっては、複雑で捉えにくい「顧客のニーズ」と戦うための準備であり、その出来不出来が自店の売上を左右するといっても過言ではない。適切な品揃えと発注が管理されてなければ、いくら店舗が綺麗で接客が良くても、顧客は満足しない。業態の垣根を超えるクロスボーダーの競争が激しさを増す時代だからこそ、発注力と売場作り力が求められるのである。そんな中、コンビニエンスストアという業態は、それを実現してみせた。店舗の人間による発注のマネジメントから始まり、POSデータの有効活用、そして本部の経営ノウハウや様々なデータを駆使した売場作りに至るまで、コンビニエンスストアは、他業態より頭一つ抜けた発注力と売場作り力を可能にしたのである。もちろん、自動発注や食品ロス・廃棄ロスなどの観点で、多くの課題を持ち合わせているが、加盟店と本部でこれまで蓄積してきた発注業務・売場作りのノウハウを駆使し、それらの課題を打開していくことができると考える。今後も、コンビニエンスストアの「発注力」と「売場作り力」の進化には目が離せない。

## 参考文献

・気象庁「気候リスク管理技術に関する調査 清涼飲料分野」

[気象庁 | 気候リスク管理技術に関する調査 \(清涼飲料分野\) : 販売促進策に2週以上先の気温予測を活用する \(jma.go.jp\)](#) 2021.11.15 アクセス

・気象庁「スーパーマーケット及びコンビニエンスストア分野における気候リスク評価に関する調査報告書 本編 (2016)」

[H27sm-cvs\\_rep.pdf \(jma.go.jp\)](#) 2021.11.20 アクセス

・気象庁「スーパーマーケット及びコンビニエンスストア分野における気候リスク評価に関する調査報告書 資料編 第C節 (2016)」

[sm-cvs\\_C2.pdf \(jma.go.jp\)](#) 2021.11.20 アクセス

・excite ブログ

<https://akindonet.exblog.jp/amp/22055936/> 2022.1.22 アクセス

・SMARTCAMP BOXIL Magazine

<https://boxil.jp/mag/a2537/> 2022.1.24 アクセス

・株式会社クリエイションコンサルティング

<https://creationconsulting.co.jp/2018/10/12515/amp> 2022.1.24 アクセス

・セブン&アイ・ホールディングス「2019年2月期第2四半期決算説明会資料(経営方針)」

[https://www.7andi.com/library/dbps\\_data/\\_template/\\_res/ir/library/ks/pdf/2018\\_1011ks\\_02.pdf](https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/ir/library/ks/pdf/2018_1011ks_02.pdf) 2022.1.25 アクセス

・株式会社ファミリーマート「2019年度決算・2020年度経営計画」

[https://www.family.co.jp/content/dam/family/ir/library/presentation/presentation\\_2002\\_sf2\\_jp.pdf](https://www.family.co.jp/content/dam/family/ir/library/presentation/presentation_2002_sf2_jp.pdf) 2022.1.26 アクセス

・株式会社ローソン「2022年2月期第2四半期バリューブック(事業報告書)」

[https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/value\\_book/vb\\_47c.pdf](https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/value_book/vb_47c.pdf) 2022.1.26 アクセス

・ローソン公式サイト「「お客さま満足」を実現する取り組み」

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/consumer/satisfaction/> 2022.1.26 アクセス

・ローソン公式サイト「地球環境保全の取り組み:廃棄物削減」

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/preservation/waste/> 2022.1.26 アクセス

・LAWSON DIGITAL INNOVATION HP

<https://www.ldi.co.jp/works/#ai> 2022.1.26 アクセス

・株式会社セブン-イレブンジャパン HP



[https://www.sej.co.jp/company/aboutsej/info\\_02.html](https://www.sej.co.jp/company/aboutsej/info_02.html) 2022.1.26 アクセス

- ・食品産業新聞社ニュース WEB

<https://www.ssnp.co.jp/news/distribution/2018/08/2018-0828-1604-14.html> 2022.1.26

アクセス

- ・NEC グローバルリテールソリューション事業部マネージャー 落合光太郎「異種混合学習技術を活用した日配品需要予測ソリューション」

<https://jpn.nec.com/techrep/journal/g15/n01/pdf/150117.pdf> 2022.1.27 アクセス

- ・木村義和(2018)「コンビニフランチャイズ本部による廃棄ロス助成金制度の批判的検討ー食品廃棄ロスを減らし、コンビニ加盟店の収益を上げるためにー」

[https://aichiu.repo.nii.ac.jp/index.php?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=9541&item\\_no=1&attribute\\_id=22&file\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://aichiu.repo.nii.ac.jp/index.php?action=repository_action_common_download&item_id=9541&item_no=1&attribute_id=22&file_no=1&page_id=13&block_id=17) 2022.1.27

アクセス

- ・マイナビ独立 フランチャイズ

<https://dokuritsu.mynavi.jp/fc/about> 2022.1.27 アクセス

- ・常盤勝美 (2018) 「だからアイスは 25 度を超えるとよく売れる 基礎から学ぶウェザー MD」

- ・朝倉正、赤津邦夫、奥山和彦 (1992) 「経済活動と気象」

- ・石川勝敏(2007) 「コンビニでは、なぜ 8 月におでんを売り始めたのか」

- ・佐々木弾(2018) 「知識ゼロでも楽しく読める！統計学のしくみ」

- ・並木雄二(2009) 「コンビニエンスストアマーチャンダイジング」

- ・信田洋二(2015) 「セブン-イレブンの「発注力」」

- ・緒方知行(2007) 「セブン-イレブンに学ぶ発注力 顧客心理を読む「個店経営」」

- ・平木恭一(2020) 「図解入門業界研究 最新コンビニ業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本 [第 4 版]」

- ・株式会社アール・アイ・シー(2021) 「月刊コンビニ 22 年 1 月号 本部政策&店舗運営 2022 年 改革の要点」

- ・日経コンピュータ 2013/02/21 号「IT 戦略強化の決め手 発注システム刷新 ファミリーマート ー2000 品目の発注量を提示 平均日販 2 万円の押し上げ狙うー」

## 協力

- ・ファミリーマート立川錦町店発注担当 大川裕人様 (2022.1.17 対談)
- ・立川市某コンビニチェーン店長 白井康太様 (2022.1.20 対談)