

平成 12 年度研修テキスト

# 中小酒類小売業の活性化のための アクション・プラン

平成 12 年 11 月

国税庁 酒税課

## 執 筆 者

### アクションプログラム検討委員会

委員長 杉本 収（中小企業診断士）

委 員 木下安司（中小企業診断士）

池田安弘（中小企業診断士）

新納一徳（中小企業診断士）

伊藤嘉基（中小企業診断士）

中島利行（中小企業診断士）

### ワーキング・グループ

中村正士（中小企業診断士）

川上正人（中小企業診断士）

信岡義邦（中小企業診断士）

西野公晴（中小企業診断士）

黒須靖史（中小企業診断士）

松井正明（中小企業診断士）

豊田 信（中小企業診断士）

高井由紀子（中小企業診断士）

米澤実弥子（中小企業診断士）

稲山由美子（中小企業診断士）

## はじめに

最近の酒類業界は、規制緩和の流れ、グローバル化の進展、商品選択の多様化など、生産・流通・消費のあらゆる局面において大きな環境変化に直面しており、その中で、中小企業が健全な経営を続けていくためには、近代化・合理化に対する不断の努力が不可欠であります。特に、中小の酒販店においては、自店を取り巻く競争環境の変化に対して、自己の強みを生かし、創意工夫をもって立ち向かうことが求められます。

一方で、わが国の中小企業政策については、平成 11 年 12 月の中小企業基本法の抜本改正により、その方向が大きく転換され、今後は、政策理念が「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に置かれることとなり、経営革新・創業の促進などの 4 つの柱をもって中小企業の成長発展を図ることとされました。また、支援策の在り方についても、行政が「指導」するという考え方から、外部の支援機関の協力体制を構築して、中小企業者の自主的な取組を「支援」する、という考え方へと方向転換されたところです。

当庁においては、このような政策の転換を背景に、昨年秋には、全国各地で研修会を開催し、自ら将来ビジョンを持ち、経営計画を策定することを通じて活性化・経営革新に取り組むことの重要性の周知に努めてきたところです。

こうした研修会の場などにおいて、「具体的に何に取り組んだら良いのか見当がつかない」との声が多数寄せられたことを受け、専門家による調査・研究を実施し、「中小酒類業者の経営革新に資するアクション・プログラムに関する調査報告書」が取りまとめられました。本テキストは、その報告書を酒類小売業向けの研修テキスト用に再編集したものです。

まず、第 1 章では、自店を活性化させるためには、自ら「ビジョン」を考えることが必要であることを提言し、ビジョン策定に際しての基本的な 8 つの考え方を整理しました。中には厳しい指摘も含まれておりますが、様々な業界の企業診断に携わってきた専門家の率直な意見として、受け止めていただきたいと思います。

また、第 2 章では、酒販店が取り組むべき具体策について、6 つの「アクション・プラン」を提示するとともに、活性化に顕著な実績をあげている事例を例示しました。

さらに、巻末には、アクション・プランに取り組まれるに当たって、改めて自店の現状（強み・弱点等）を再確認していただくために、チェックシートを付けております。是非とも、経営者が自らペンをお持ちになり、実践していただきたいと思います。

国税庁といたしましては、今後とも引き続き、様々な支援策を講じていくこととしていますが、酒類小売業の皆様におかれましても、本テキストを活用されて、活性化・経営革新に取り組まれることを期待いたします。

最後に、本テキストの作成にご尽力いただいた検討委員会委員各位に対して、改めて感謝申し上げる次第です。

平成 12 年 11 月

国税庁課税部酒税課

# 目 次

はじめに

第1章 中小酒類業の活性化・経営革新に向けたビジョンの提言 .....	1
1．活性化のためにはビジョンを持とう .....	1
2．ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方 .....	1
第2章 中小酒類小売業のアクション・プラン .....	6
1．コンセプトの明確化、業態店への転換 .....	6
2．顧客ニーズに応じたシステム化 .....	10
3．商品開発力・仕入力の強化 .....	13
4．売れるための店づくり .....	16
5．顧客の組織化 .....	19
6．情報システムの強化 .....	21
事例研究 1 有限会社 K商店（地酒専門店） .....	24
2 株式会社 I（「お酒の学校」による顧客の組織化） .....	25
3 カーヴ・ド・ヴァン M（ワイン専門店） .....	26
4 有限会社 E（地酒・焼酎・ワイン専門店） .....	27
自己診断にチャレンジ！ あなたのお店の実力チェック .....	28
現状の確認チェックシート	
計数管理表	
分析のまとめと今後の方向性	

---

## 第1章 中小酒類業の活性化・経営革新に向けたビジョンの提言

---

### 1. 活性化のためにはビジョンを持とう

ビジョンとは、「自社・自店の将来像」である。もっと分かりやすく言えば、「自社・自店の将来あるべき姿」や「こうありたいと思う姿」であり、「将来の事業面での夢」である。具体的には、売上高、利益、社員数の規模はもちろん、取扱商品、販売方法、工場・店舗・倉庫・事務所の内外装や設備、管理システム、従業員待遇などさまざまな面における将来像である。

なお、ビジョンは長期的（一般的には10年先程度）な事業像であるから、漠然とした将来像であり、それぞれの項目についての具体策は、ビジョンをベースに立案する中期経営計画の中で立案されることが一般的である。

企業を取り巻く環境は常に激しく変化しているため、従来通用した経営手法がいつまでも続く保証はない。現状を認識し、今後の変化を察知することを通じて、時代にマッチした経営手法を取り入れなければ、企業は衰退する。そうした、時代にマッチした経営手法導入の前提になるのがビジョンである。

従来、酒類業界は、ビジョンを持たなくても、あるいは経営計画がなくても、その立地や企業規模に応じた売上高や利益が確保できた業界構造ができあがっており、それが経営者の甘えにつながってきたとの指摘もある。しかし、規制緩和の進展によって、このような甘えの構造は許されなくなった。このことを肝に銘じるべきである。

現状をベースにして「何年後に、自社・自店はこうなっていたい（ビジョン）」、「そのために、今から準備すべきこと、手を打つことはこのようなことだ（計画）」という戦略的発想が、企業発展のスタート台と言えよう。そのために、「自社・自店の将来像」を描くことが重要である。

### 2. ビジョン策定の際に留意すべき基本的考え方

ビジョンは自社・自店の将来像であり、通常10年程度先の姿を考えることが多い。各企業の内部環境・外部環境は、それぞれに異なる。また、経営者の考え方も違っている。さらには、業態によっても目指す方向性は違ってくる。したがって、各企業の具体的なビジョンは、それぞれの経営者が自ら考えるべきである。

ここでは、酒類業者がビジョンを策定する際に留意すべき基本的考え方を8つ掲げておきたい。

## 中小酒類業者が留意すべき基本的考え方

- 「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう
- 「自助努力重視型企业」であろう
- 「川上主導型の業界構造」からの脱皮を図ろう
- 生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう
- 「量ベ - ス発想から金額ベ - ス発想」への転換をしよう
- 「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう
- 「一点集中主義」を基本としよう
- 「開かれた企業への変身」をなしとげよう

### 基本的考え方 1

#### 「顧客ニ - ズ対応型企业」を目指そう

顧客ニ - ズ対応型企业とは、「売る側の論理でなく、買う側の要求や利便性を優先して、自社の事業システムを構築していく企業」である。さらに、「買う側の要求や利便性は常に変化をしているので、事業システムもそれに合わせて変化させていく柔軟な発想と行動力を持った企業」である。

顧客ニ - ズを無視した企業経営は、一時的な繁栄をもたらしても、やがて衰退していく。また、顧客ニ - ズは常に変化している。この変化を把握し、どのように対応していくかが、企業繁栄の「カギ」になる。過去の成功体験に固執せず、商売の方法を常に変化させていくことが重要である。

### 基本的考え方 2

#### 「自助努力重視型企业」であろう

経営者が意識改革を行い、免許依存経営から脱却し、自助努力意識を持つことである。別の表現をすれば、自社・自店の経営の方向性、戦略、戦術は、経営者や従業員が考え、行動することと言える。

経営者が自助努力意識を持たなければ、後継者や従業員も自立せず、自らの工夫や努力の必要性も感じず、甘えの構造になる。つまり、企業・店舗全体が無責任体質になる。この面の改善がなければ、厳しい経営環境の中では勝ち残っていけない。

### 基本的考え方 3

#### 「川上主導型の業界構造」からの脱却を図ろう

今後ますます激化する競争を勝ち抜くためには、「競争の存在は当然である」、したがって「自助努力が重要である」という発想を持つ必要がある。そのためには、川上主導型の業界構造からの脱皮が不可欠である。このことは、商流だけではなく、制度上での川上主導型構造、つまり、行政依存、組合依存、大手酒類メ - カ - 依存意識からも脱皮しなければならないということである。

川上主導型構造は、規制が厳しく、業界が安定していた時代には、生販三層にそれぞれ恩恵をもたらしてきた。しかし、規制緩和が進展し、自由競争を当然のことと考える異業種からの参入が進んでいる現状においては、酒類業界の従来の常識がもはや通用しなくなりつつある。したがって、行政や組合主導の構造、あるいはメ - カ - が卸の面倒を見て、それを受けて卸が小売の面倒をみるという構造は成り立たなくなったといえよう。

### 基本的考え方 4

#### 生販三層が連携を強化し「全体最適のシステム」を作ろう

小売業から川上を見た場合、大手メ - カ - 製品は簡単に仕入れることができるが、利益幅が薄い。一方、中小メ - カ - 商品については、利益幅は厚いが、例えば有名地酒などは取扱いたくても仕入れができないという場合もある。いずれの場合も、卸や小売は「売らせて頂く」という意識が強く、他業種とは逆の意識構造が見られる。

製造、卸、小売のそれぞれのパートでの最適性を確保しようという意識（多く売って、多く儲ける）はあるが、業界全体の最適化は考えられていない。大手メ - カ - は自社のシェア・アップのみを考え、小売は誰かが育てた有名ブランドを欲しがることが強い。

中小酒類業者が勝ち残っていくためには、こうした業界の常識を打破することが望まれる。つまり、生販三層の意欲ある者が集まり、お互いに連携を強化し、全体最適を目指すことである。そうしなければ、激動する酒類業界の中で勝ち残っていくことは困難である。

#### 基本的考え方 5

### 「量ベース発想から金額ベース発想」への転換をしよう

酒類業界では、経営を考える場合に「金額ベースでなく、量ベースの発想」が強い。つまり「何円売って、何円儲けたか」ではなく、「何石、何升、何ケースさばいたか」を重視するという特性がある。これは、製造業・販売業の発想ではなく、単なる物品移動業の発想でしかない。

昭和35年に統制価格は完全廃止され、基準販売価格制度となったが、前述のようにメカ主導の業界構造であったため、ほぼ一物一価という方式が通用していた。したがって、量さえ意識していれば、利益を確保することができた。

しかし、平成6年の大手量販店による輸入ビールの安売りを契機とする低価格競争は、この一物一価を完全に破壊したと言える。特に、取扱量の約70%を占めるビールは輸入、国産を問わず、定価や希望小売価格は有名無実化しており、安売りされるのが当たり前の商品となっている。したがって、量はさばけたが金額は確保できず、結果としては赤字であったという企業が多い。

「できるだけ多くの量をさばく」という発想から脱却して、「必要な利益確保のために、必要な売上高を確保する」という発想への転換が望まれる。つまり、量中心主義から金額（利益）中心主義への転換が望まれる。

#### 基本的考え方 6

### 「ニッチ戦略（隙間市場戦略）」を主力にしよう

酒類業者のほとんどは中小企業である。中小企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源に乏しく、大企業と比較して力が弱い。しかし、力が弱いことは事実として受け止め、自社・自店の持つ力に応じた戦略を導入しなければならない。

力の弱い企業のとるべき戦略は、ニッチ戦略（隙間市場戦略）である。つまり、大きなことは考えず、特定の品種や市場に絞り込んで、できるだけ競争を避ける戦略が望ましい。そして、その市場でトップになることを目指すべきである。なぜなら、力が弱い企業は、人、物、金、情報、ノウハウ等の経営資源が乏しいので、大企業のように、「あれも・これも、あそこも・ここも全部自社が取りたい」と考えると、力が分散し、結局はどれも取れないということになるからである。

#### 基本的考え方 7

### 「一点集中主義」を基本としよう

強者には強者の、弱者には弱者の取るべき戦略がある。これを間違えると、企業の発展は望めないし、場合によっては衰退あるいは滅亡することもある。

ランチェスタ - 販売戦略（故・田岡信夫氏の理論）で弱者がとるべき戦略として挙げられているのが「一点集中主義」である。一点集中主義とは、様々な分野に手を出さず、何か一つに絞って徹底的に実行して得意分野とし、他社・他店と差別化するという戦略である。

事業を活性化するためには、様々なことを実行しなければならない。しかし、人、物、金、情報などの経営資源が乏しい中小企業が、手を広げすぎると負担が大きすぎて、結局全部が中途半端に終わる危険性がある。

そこで、中小企業は、何か一点に集中して、その分野であれば誰にも負けないという強みを作ることが望ましい。たとえば、「ワイン専門店に対しては絶対的に強い。社員もワインの知識が豊富であり、世界中のワイン供給が可能である」ということになれば、その分野では高い評価を受け、業績に反映するであろう。そして、強い一点が完成すれば、二点、三点と強みを作る努力をするという戦略を取るのである。

#### 基本的考え方 8

### 「開かれた企業への変身」をなすとげよう

酒類業界は、一部の大手企業を除いて、同族色の強い経営形態の企業が多い。同族企業は、経営者の結束力が強く、優秀な者がトップについた場合に強いリ - ダ - シップを発揮でき、さらに、それによって経営判断のスピードが早い等の優れた面も見られる。しかし、能力のない者が経営に携わり、経営の舵取りを間違える例も見られる。また、同族以外の社員には昇進の機会が少ないことから、優秀な社員が育たないなどの欠点も多い。その結果、経営層・管理者層に優秀な人材が少なくなり、企業の発展を阻害することもある。

そこで、同族・非同族を問わず、その能力に見合った処遇をする企業風土にすることが望まれる。このことが、これからの競争激化時代を乗り切るための優秀な人材を確保する最大のポイントである。

また、優秀な社員を育成するために、同族・非同族を問わず、社員研修等の能力開発の機会を積極的に与えることも重要である。単に、社内業務に関する研修だけでなく、関連知識の修得にも力を入れるべきである。

## 第2章 中小酒類小売業のアクション・プラン

### アクション・プラン 1 コンセプトの明確化・業態店への転換

#### (1) 業態の視点

従来の品目・品種別による小売形態、つまり「何を売るか」を業種店と呼び、消費者の視点から品揃えや販売形態、あるいはシステムを構築した新たな小売業の仕組みを業態店と呼ぶ。この意味で、業種店とは、プロダクト・アウトの視点でメーカーから供給されてくる商品流通の末端形態である。一方、業態店とは、マーケット・インの視点で消費者（自店の顧客）が必要とする様々な商品を取り揃え、消費者の購入しやすい形で提供する小売業の形態である。

業態店という小売業の新しい概念は、変化の激しいアメリカの流通業の中から生まれ、我が国に導入されたものである。アメリカの場合、所得層の違いなどによりそれぞれの生活圏が比較的明確に区分されており、購入する商品のブランド、価格帯等は、対象顧客の社会的属性（年齢層、性別、所得層、教育レベルなど）によって比較的明確に分類することが可能である。

一方、我が国の消費者特性として、単純に所得や年齢層だけでは購入する商品进行分类することができないという特徴がある。高校生が有名ブランド商品を購入し、比較的低所得層でも高額な自家用車を所有するという複雑な消費傾向を示すのである。こうした消費行動の複雑さを吸収できる小売業の仕組みとして、単純に「商品区分」だけをよりどころにした業種店ではなく、顧客のニーズに応じた商品構成や売り方を提案していく「業態化」に向けた取組が求められている。

#### (2) 業態化の類型

業態化に取り組むための前提として、自社・自店がどのような顧客ニーズを満たそうとするのかということを確認しておく必要がある。特に、前述のとおり、社会的属性を顧客区分の主要な手段として利用することが難しい我が国においては、顧客ニーズそのものを業態化の切り口とすることが求められる。代表的な業態化の切り口としては、ショートタイム・ショッピング及び利便性を切り口としたコンビニエンス・ストアや、生活コストの引き下げを切り口としたディスカウント・ストアなどがある。以上の視点から酒類小売業の業態化の切り口を考察すると次のようなものが想定される。

利便性の提供：短時間で便利な買い物をしたいというニーズに対応

- ・コンビニエンス・ストア型酒販店
- ・宅配サービス重視型酒販店
- ・大型量販店、スーパーマーケット

生活コストの引き下げ：同じものなら安く買いたいというニーズに対応

- ・ディスカウント・ストア
- ・カテゴリーキラー

楽しさの提供：買い物を楽しみたいというニーズに対応

- ・専門店業態
- ・一般酒販店

楽しさの提供：時間消費・エンターテイメントを楽しみたいというニーズに対応

- ・大型専門店、飲食・テイastingなどとの複合形態
- ・展示施設、スクールとの複合形態

### (3) 業態化のための経営技術

#### 自店の顧客を知る

業態化を「顧客視点による新しい商売の仕組み」と要約すれば、業態化の取組の前提として自店・自社の顧客を知ることが必要である。これまでの例をみると、専門店化に向けた取組においても、「自分（店主）の売りたい商品を売る」という視点が色濃く残っていた。顧客の嗜好を基準として「一定の顧客だけが集まればよい」と考えているのであれば、こうした取組も間違いではない。しかし、その場合であっても、実際に購入している自店の顧客が、想定していた顧客層であるかどうかという情報は収集・分析する必要がある、業態化の前提として「自店の顧客を知る仕組み作り」が必要となるのである。

#### 《自店の顧客を知る方法》

##### イ．商圏人口の何パーセントが自店の客かを確認する

- 自店の商圏範囲を設定する。それは、自分が考える商圏（この範囲から客を取りたいという地域）でも良いし、一般論でいう小規模店の商圏（半径500m～1km）という決め方でも良い。
- 商圏内人口と世帯数を確認する。市町村役場の住民課等に行けば、町丁目別や地域別の人口・世帯数表があるので、それを貰ってくる。  
あるいは、住宅地図で戸数を数える。
- 商圏内人口・世帯数の何％を自店が取っているのか確認する。20％以下だと商圏内掘り起こしの可能性があるが、40％以上既に確保している場合、商圏拡大の方策が必要になる。

##### ロ．商圏人口の特性を知る

- 町内会名簿等で、住民にどのような職業が多いかを確認する。また、少し広い範囲になるが、市町村役場に行けば、国勢調査のデータがある。
- 年齢構成や家族数を確認する。これにより、商品構成が異なってくる。市町村役場に行けばデータがある。

- c . 専業主婦家庭か共働き家庭かを確認する。昼間、商圈内を巡回し(チラシをポストに入れる作業をすれば良い)、洗濯物を干している家は、専業主婦の家庭が多い。あるいは、何か商品を決めて、売り込みに行くことも良い。専業主婦が多ければ昼間の宅配を、共働きが多ければ夜間の宅配を考える等の戦略を検討する。
- d . どの店でどのような商品を買っているのか、どのような商品、いくら程度の価格帯が購買頻度が高いか等を確認する。

来店客にアンケート調査をするのが一番簡単であるが、範囲が狭くなるため、来店客以外からも聞き取りを行う。幼稚園バスを待っている母親のグループは比較的気楽に答えてくれる。また、知人に頼んで、PTAの集まり、町内会の集まり、又は職場の中などで聞き取り調査をしてもらう。

**次ページの商圈分析表に整理をすると総合的な状況が確認しやすい。**

#### 計数管理の技術

業態化の取組は、それがどのような形態であるにせよ、品揃えの拡大、サービスコストの増加、人的コストの増加等をもたらすことになる。こうした面を管理できる計数管理の仕組み作りが業態化への取組のために必要とされる。特に、POS情報管理・在庫管理・キャッシュフロー管理は標準的なシステムとして構築されることが望ましい。

## 商圈分析表

区・市・町 村・地区・ 丁目名			
商圈人口	人口： 人	世帯数： 世帯	1世帯家族数： 人
職業構成	サラリ - マン 農業・漁業 その他	%、商業自営 %、その他自営 % ( )	%、工業自営 % ( ) % ( )
年齢構成	幼児 20歳代 50歳代	%、小・中学生 %、30歳代 %、60歳代	%、高校生～19歳 %、40歳代 %、70歳以上
家屋構成	一戸建：	%、マンション：	%、アパート %、他 %
事業所数	事業所	1事業者当たり従業員数：	人
立地の性格	1. 大規模商店街 3. ロ - ドサイド 6. その他 ( )	2. 地元対象商店街 4. 住宅街	3. 駅前 5. 農村・漁村
商圈の特徴			
潜在 需要 額	世帯数 (                      世帯 ) × 1世帯当たり需要額 (                      円 ) = 商圈内潜在需要額 (                      万円 ) × 推定流出率 (                      ) = 商圈内販売可能額 A (                      万円 )                      36^° -> 注 1 参照		
	商圈内販売可能額 B = 同地区 1 店舗当たり売上高 × 商圈内競合店舗数 (                      万円 ) = (                      万円 ) × (                      店 )		
市場 占 有 率	売上高占有率 (シェア) = 自店売上高                      ÷ 商圈内販売可能額 (                      % ) = (                      万円 ) ÷ (                      万円 )		
	商圈内顧客占有率 = 商圈内の来店客数                      ÷ 商圈人口 (                      % ) = (                      人 ) ÷ (                      人 )		
《今後の方針》			

### (1) 顧客ニーズに応じた経営を目指す

近年、酒販業界に進出してきた各業態は、顧客ニーズにマッチした特徴のある販売システムを武器として、消費者の支持を得ている。すなわち、コンビニエンス・ストアは便利さと24時間営業で、スーパー・マーケットはワンストップ・ショッピング対応と駐車場で、ディスカウント・ストアは徹底した価格訴求を行うなど、特長（長所）を活かした営業展開を行っている。そして、それが消費者の支持を得て、酒販店のシェアを奪っているのである。

一方、酒販店は、自らの持つ長所を活かした営業展開を行っているとは言い難い。酒販店の長所とは、消費者の住居に近い、なじみのある場所に所在している、酒のプロがいて相談やアドバイスが受けられる、配達サービスをしてもらえる、などである。

各業態の進出で経営環境が厳しくなっている酒販店が取るべき重要課題は、酒販店自身が長所を再確認し、それらを武器とした商売に徹することである。そして、この酒販店は「配達してくれる店」、「店主の商品知識が豊富な店」、「気持ちよく接してくれる店」等のイメージがすぐ連想されるように、消費者にアピールしていくことが必要である。

### (2) 宅配の現状及び課題

酒販店は地元に着した商売を永年続けてきており、かつては宅配、ご用聞きを行い、地元住民からの信用度も高かった。しかし、最近では消費者の買物動向の変化、自動販売機の導入などによる店と客とのコミュニケーションの不足、店主の高齢化などが重なり、消費者が酒販店に宅配を依頼する機会が激減している。宅配、ご用聞きはすでに時代遅れと感じる店主や消費者が少なくない。特に認識すべき問題点は、近所の酒販店が宅配サービスを行っていることを知らない消費者が多いことである。これでは、せっかくの強味が生かし切れなくて当然と言えよう。

有職主婦や独身女性が増加し、小売店に対するニーズも多様化している。特に、30～40歳代女性の宅配のニーズは非常に高い。また、今後、人口の高齢化により、宅配はますます有利な販売方式となるであろう。

スーパー・マーケットなどの大型店は、宅配、ご用聞きを行うことは難しい。したがって、宅配、ご用聞きは酒販店にとっては非常に競争力のある、差別化された販売方法といえる。

### (3) 宅配事業のシステム化のポイント

宅配事業をシステム化するポイントは、次のとおりである。

#### 積極的事業展開

お客さまからの注文があって配達するのではなく、こちらから積極的なセールス活動を展開する。

#### 定期訪問・カタログ配布

巡回ルートを決め、定期的（少なくとも春夏秋冬ごと）に家庭訪問し、商品カタログを配布する。また、店頭在庫に固執せずカタログ販売も行う。

#### 異業種店連携による共同宅配

お客様のニーズに合わせた商品をカタログに掲載する。酒類に限定せず、食品、雑貨等も積極的に売り込む。当初は、トイレットペーパー、ティッシュペーパー、米などのかさばる商品を中心に売り込み、徐々に拡大する。

なお、異業種店と連携する場合には、無免許販売とならないよう、受注等の情報基地を酒販店とするなどの注意が必要である。

#### お薦め商品

週替わり、月替わりでお薦め商品を選定し、随時、チラシを配布する。

#### ギフト商品

日常の商品の販売と共に、祝儀、不祝儀等のギフトも積極的に取り扱う。

#### 顧客管理

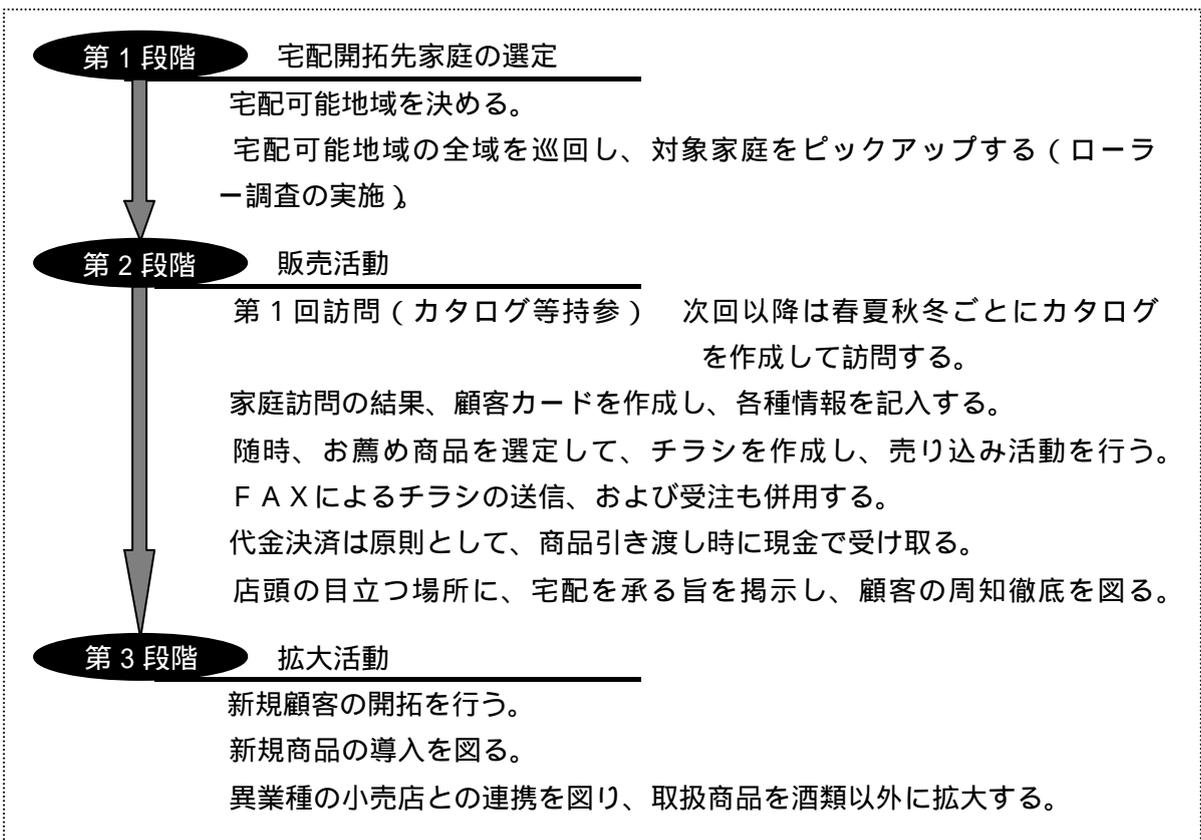
顧客ニーズを把握するために、顧客カードを作成し、顧客管理を行う。

#### 有料化

宅配料として、バス・電車の初乗り往復運賃（300円）程度の実費を徴収してもよい。なお、一回あたりの注文が一定金額以上（例えば3,000円以上）の場合は、宅配料は無料サービスにする方式が良からう。

#### (4) 宅配事業の進め方

宅配事業の進め方は、次のとおりである。



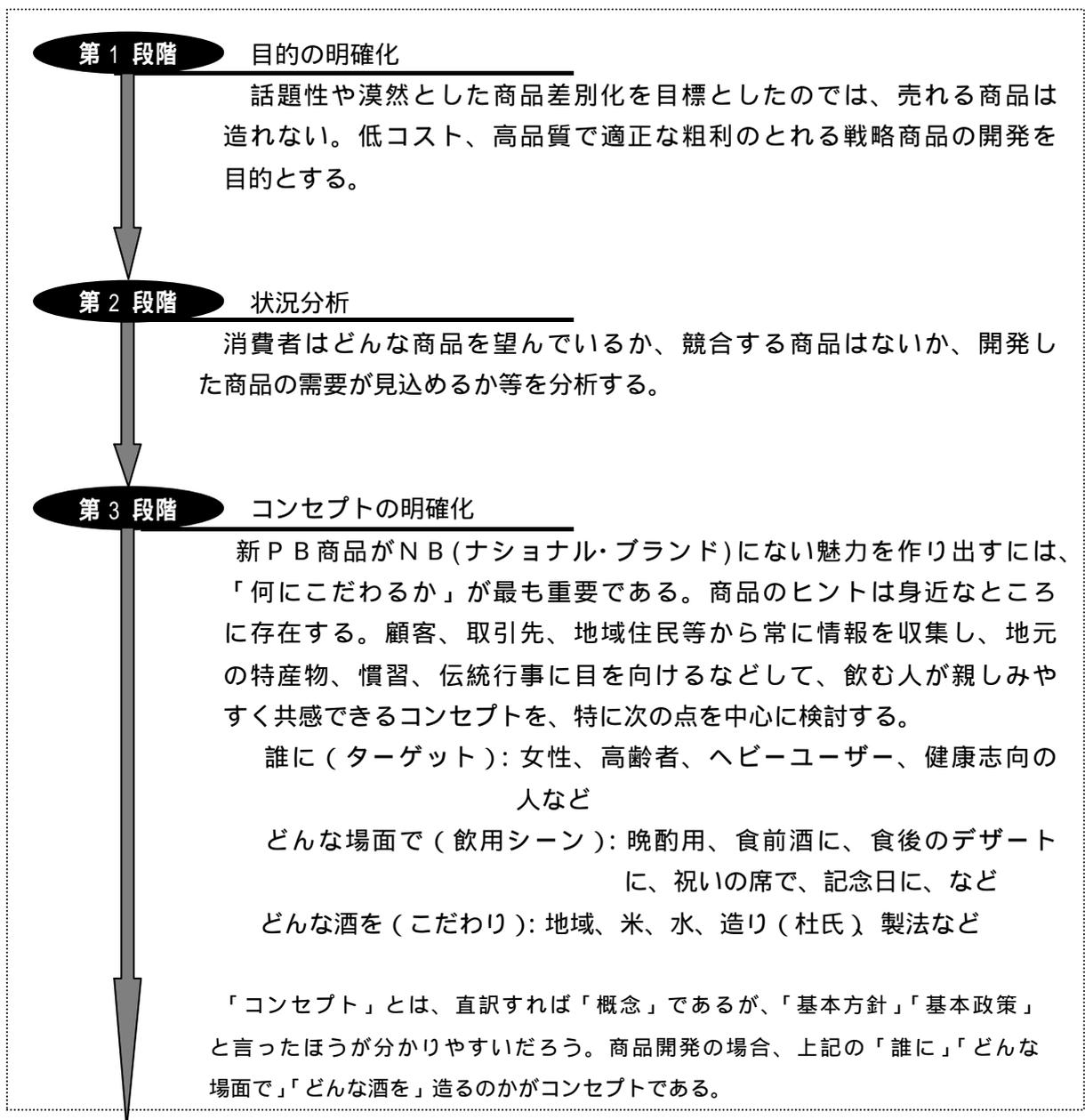
#### 商店街の異業種店が共同宅配サービス

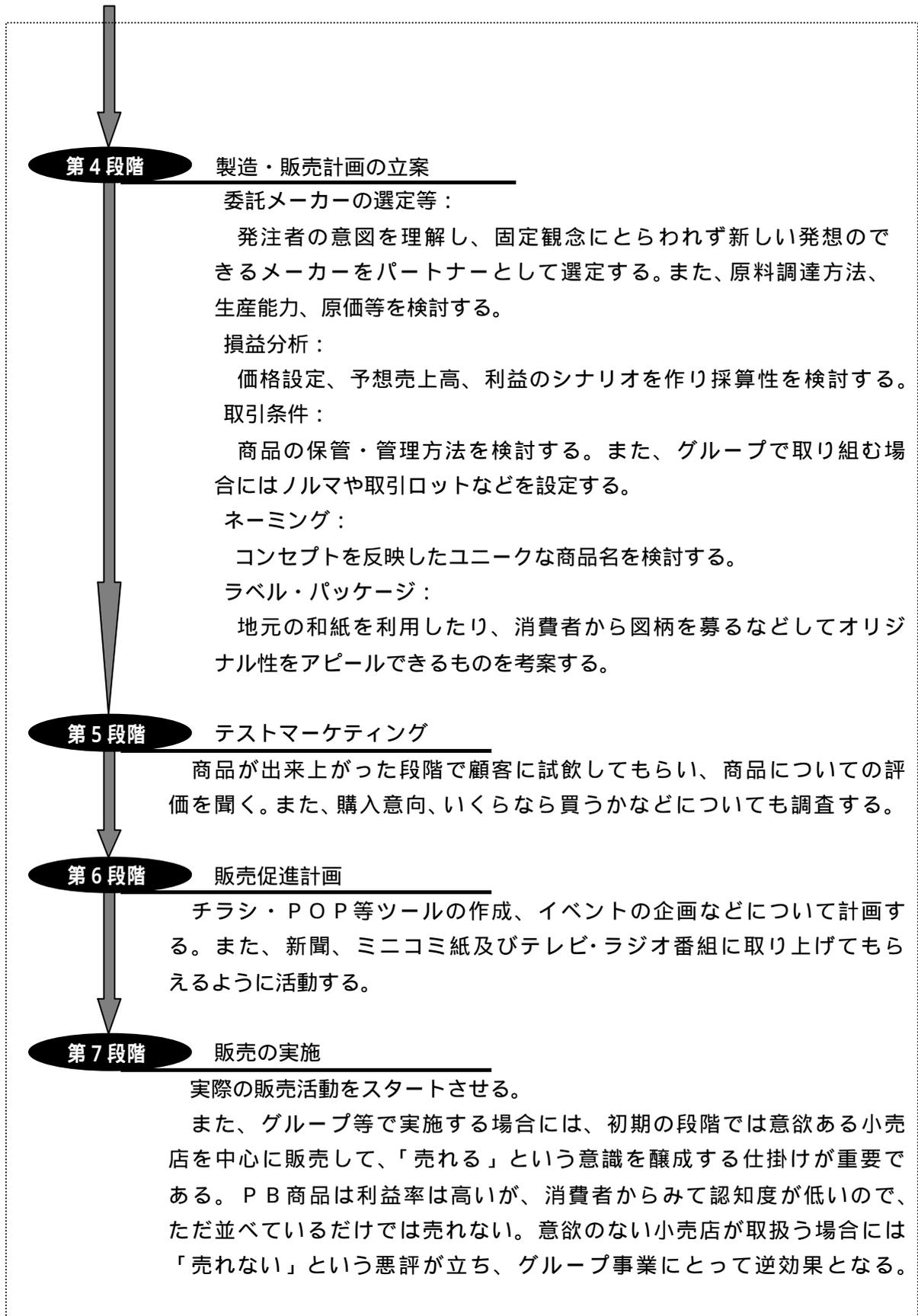
横浜市中区の商店街の有志6名が、異業種のグループを組織し、共同宅配事業を行っている。酒類の受注は免許のある者しかできないので、受注センターは酒販店においている。開業資金は、受注センターの整備、新規電話回線、カタログ作成などに約100万円かかり、加盟店が各20万円の共同出資を行っている。運営費は、1件につき200円の配達料収入と加盟店から徴収する数%の手数料で賄っている。宅配先は30歳前後の子育て中の若い母親たちが中心であり、好評を得ている。

この共同宅配事業の成功要因は、推進役のリーダーシップとメンバーのやる気があること、メンバーを厳選していることなどである。

免許制度が緩和され、酒類を販売する店が増加していくなかで、既存の酒販店が生き残っていくためには、消費者にとって魅力ある商品の品揃えが重要となる。他店にない個性的な商品をいかに仕入れ、いかにPRするかを常に考え、実践していかなければならない。酒は「酔うもの」から「楽しむもの」へと変化し、多様な酒類を少量ずつ飲むスタイルが定着した昨今、消費者が望む酒を酒販店のプロデュースで造り、提供する。すなわちPB（プライベート・ブランド）商品の開発は、個性ある店づくりに有効な戦略である。

PB商品開発の手順は以下のとおりである。





また、P B 商品開発のポイントを挙げると以下ようになる。

なお、P B 商品の販売方法の検討に当たっては、酒販免許の条件違反とならないように、十分に注意する必要がある。

商品開発の動機、過程を商品の一部と考え、各段階のP Rを積極的に行う。

変わりやすい消費者志向に対応するためスピーディーな開発を行う。消費者の反応を見ながら、連続して商品を展開していくことが望ましい。

開発資金については、公的な支援策の活用も検討する。

量り売り、提案販売、インターネット通販など販売方法の開発（サービスの開発）を並行して行うと更に効果が期待できる。

グループで行う場合、販売や管理について十分話し合い、合意を得ておく。発売後も定期的に会議を開くなどして、参加者が責任を持って販売する仕組みを作る。また、開発に携わる者が意欲を持って取り組み、売するための努力を惜しまない（やる気のないメンバーはやめてもらう。）

## 事例研究

### 地域の特産物を生かした酒造り

長野県のI 酒店は、地域の特産物を生かした酒造りを目指し、地域を巻き込んで次々にアイデア商品を開発している。その一つがP B 清酒である。これは農協や地元農家の協力を得て、地元産の酒米（美山錦）のみで造ったところに特徴がある。稲の作付けから収穫、その後の仕込みの様子までを地元紙が取り上げ、農家、地域が一体となって「地域に愛される酒」を造ることに成功した。

また、休耕田のソバが収穫されずに放置されていることに着目した同社社長は、このソバを原料にしたP B 焼酎を開発した。

これら地域密着型の商品は地元から高い評価を受けており、さらに、ターゲットを大都市に住む地元出身者に広げることも考えている。「故郷の香りのする酒を飲んで故郷を思い出してもらえれば」という社長の思いが込められている。

P B 商品開発は、地元及び周辺の市町村の酒販店に声を掛け、共同で行うことによって地域の活性化にも貢献している。

酒有りコンビニエンス・ストアや業務用酒販店を除き、店売り中心の一般酒販店が大型店に対抗するためには、競争力のある店づくりをする必要がある。一般酒販店の競争力のポイントは、「専門化した品揃え」と「選び(買い)やすい店舗施設」にある。

この2点についての考え方や留意点を整理すると次のようになる。

#### (1) 専門化した品揃え

酒販店の取扱商品は、価格訴求されにくい商品(清酒・ワイン・焼酎乙類等粗利益率の高い商品)と、客数の多い商品(ビール・発泡酒・チューハイ・飲料など商品回転率の高い商品)に大別される。

店売り中心の一般酒販店は、客数の多い商品では、価格競争力と売場面積で大型店には到底太刀打ちできない。そこで、価格訴求されにくい商品のうち、何かに特化(専門化)した品揃えを行い、それ以外の商品群は思い切ってカットするのが、生き残り戦略のひとつの選択肢である。

一般に、地酒、地場の本格焼酎及び輸入ワインなどは、商品のバラエティも豊富で価格競争も少なく、専門化に適した商品群であると考えられる。

#### (2) 専門化のポイント

専門化のポイントは、コンセプトを確立しアピールすること、販売促進により売り手の提案を常に行うこと、吟味した品揃えを行い陳列すること、小ロットでも安定供給が可能な仕入先を確保すること、店主をはじめ従業員が深い商品知識を有し、コンサルティング・セールスできることである。

それぞれについてさらに詳しく説明してみよう。

##### コンセプトの確立

専門化の最重要ポイントは、自店が目指す方向をコンセプト(どのような店にしたいかという基本政策)として鮮明に打ち出すことである。そしてコンセプトに沿って、店舗施設を見直し、品揃えすることである。また、インターネットを活用して、不特定多数の顧客にアピールすることも検討したい。

##### 販売促進の強化

地酒、本格焼酎及び輸入ワインは、粗利益率が高い反面、無策のままだと商品回転率が上がりにくく、収益力向上につながらない危険性がある。そのためには、手づくりの月刊情報誌やチラシなどを発行し、売れ筋情報、産地・醸造元の紹介、相性料理の推奨など、売り手のメッセージを提案する。また、メーカーや卸の協力を得ながら試飲会の開催、利き酒会への招待、蔵元見学ツアーなどを定期的実施して、ファンづくりをすべきである。顧客名簿を完備して、顧客の組織化(愛好家の小グループ)を図ることも有効である。

## 品揃えの強化

専門化を図るためには、商品の「幅」と「深さ」と「鮮度」において、徹底した品揃えを行わなければならない。

それぞれの考え方は次のとおりである。

### a .「幅」について

幅とは商品のグルーピングのことで、専門化した商品群を細分化した、原産地・味や色のタイプ・価格・容量・容器などのグループのことである。顧客はこのグループが多いほど、バラエティが豊富で、品揃えがよいと評価する。

### b .「深さ」について

深さは、各グループ内の商品数のことである。商品数は総花的でなく、顧客のニーズと自店の目指す方向を加味して、重点的に決めることが望ましい。また、過剰在庫を避けるために、カタログ販売も併用してもよい。

### c .「鮮度」について

良い品揃えであっても、それだけでは顧客に新鮮さを与えず、マンネリ化する。季節感を出すなど、陳列にメリハリをつけることが肝要である。

## 安定した仕入先の確保

仕入先の確保については、店主が自分で、卸・輸入業者・メーカーなどのイベントに参加して自分の舌で確かめたり、同業者の評判を聞いて、地道に探すことである。超品薄の商品を仕入れる場合は、自店のコンセプトを説明した上で根気よく交渉する。

## コンサルティング・セールス能力の向上

専門化を図るためには、店主をはじめ全従業員が深い商品知識をもち、顧客の相談に応じて適切なアドバイスができるコンサルティング能力を身につける必要がある。ワインアドバイザーなど酒関連資格を持つ「酒のプロ」を擁することが望ましい。

### (3) 店舗施設の見直し

自店のコンセプトに基づき、店舗の外観、看板、内装、レイアウト、陳列棚などの什器・備品を見直さなければならない。

ポイントは次のとおりである。

外装・看板：テーマカラーの採用、および魅力あるデザインにする。

店内：レイアウトは回遊性をよくし、店内の色彩や照明を強化する。

店内表示：プライスカード、ショーカード、POPに力を入れる。

陳列：商品陳列は、グルーピングを行い、適正量の陳列をする。

強化商品 : 強化商品は目につきやすい演出をする。

売場 : 壁面以外の陳列は平台とし、店内の試飲会の場所に変更可能なものとする。

コーナー : 年代別、用途別コーナーや、ギフトコーナーを設ける。

## 事例研究

### 業務用酒販店の店売り部門をワイン・地酒に専門化

ワインショップS(岡山県)は、住宅地に立地する創業約50年の個人酒販店(従業員数4名)である。先代の時代は業務用80%、店売り20%であった。

2代目店主が店舗リニューアルを行った際、店売りを輸入ワインと地酒に特化する業態変更を行った。コンセプトを「造り手の温もりとワイン文化を伝える店」とし、社名変更も行った。その結果、店売りが飛躍的に伸び、業務用需要の不振をカバーし、現在の売上構成は業務用65%、店売り35%(内訳、ワイン60%、地酒35%、その他5%)となった。

店主夫人と娘さんがワインアドバイザーの資格を取り、店主を含めた3人(パートを除いた全員)がワインのプロを自負している。ワインの販売促進には特に力を入れ、月例の有料試飲会、年1回の無料試飲会、情報誌の隔月発行、店内売上ベスト10(銘柄・国・色・甘口辛口の別)の店頭掲示、インターネット通販などを行っている。

小規模な酒販店にとって、売上を維持・増大させるには固定客の確保が不可欠である。ポイント制のサービスや試飲会などを行って固定客化を進めている店が多い。経営環境が大きく変化する中、単なる割引や単発的なイベントだけで顧客をつなぎとめることは難しい。「お客様に店のファンになっていただく」ことを念頭に置いた取組が必要となる。ファン作りの一つの方策が「顧客の組織化」である。酒という文化性の高い商品を媒介として顧客同士の輪が広がった時、店は交流の場として新たな価値を見いだすことになる。

顧客の組織化を進める手順は、以下のとおりである。

顧客から生の情報を集め、顧客が何を望んでいるかを探る。

組織化の前提は、顧客とのコミュニケーションである。接客の中で、顧客が知りたいことは何か、店に対して何を望んでいるかを調査し、組織化のテーマを探る。

収集した情報をもとに、顧客組織のために自店が提供できるサービスは何か、どのような組織が適当かを検討する。

(例) 酒やワインの知識啓蒙、研究会、利き酒の会、酒と料理を楽しむ会、酒と音楽を楽しむ会など

オリジナル性の高い顧客組織を企画し、実験的に活動を開始する。

ターゲット、会員数、活動内容、会費、募集方法等を決め、企画をある程度形にした段階で実験的に会員を募集し、参加者の意見を聞く。

顧客の反応を検証し、活動内容を見直す。

意見をもとに、顧客がより参加しやすく、興味の持てる組織になるよう改善する。

組織運営上の問題を洗い出し、円滑に進められるよう準備を進める。

スタッフの手配、活動スペースの確保、会員への情報伝達ツールの検討など組織継続に必要な条件を整備する。

本格的に会員を募集し、組織化を推進する。

店頭での案内、顧客の紹介など費用をかけずに、質が良く、会のコンセプトに合った会員を集める。

会員の交流を深める活動、新規会員募集を継続して行う。

こうして作られた顧客組織が企業と顧客、顧客と顧客のコミュニケーションを繰り返しながら相互の信頼関係を構築することができれば、顧客が自店のファンとなってくれる可能性は高い。だが、経営者がやる気と信念をもって取り組む決意がなければ、組織を継続させることはできず、組織化は失敗する。

以下、顧客組織化成功のポイントを挙げる。

店の経営理念や商品へのこだわりを明確化し、顧客に伝える。

限られた経営資源を得意分野に集中し、その分野での活動を考える。

組織が軌道に乗るまでは赤字もやむを得ないが、採算の取れる運営方法を計画・実施する。

顧客満足を最優先に考え、会員の意見を反映した自由な組織を造る。

会員間でトラブルが発生しないよう、最低限のルールを設定しておく。

長期的なビジョンで取り組み、地道な活動を継続して行う。

自店のコンセプトを組織の中心課題とし、会員を「パートナー」と考え、共に酒文化を創造していくという意識の高い組織を形成する。

## 事例研究

### 「お酒の学校」でファンづくりに成功

株式会社I(東京都)は1987年からお酒の学校を開校している。接客中、酒や蔵元について話をしているうちに、客のほうから「その話を通して聞きたい」という要望が相次ぎ、学校をスタートさせた。

卒業生の活動も活発で、“校長”である経営者と卒業生が協力して各種の企画を立案・実施してきた。これまでに利き酒大会、蔵の体験実習、オリジナル清酒の開発、蕎麦・野菜づくり等が行われ、今年は酒米づくりも企画中である。

会員は年齢や職業に関わらず「お酒」という共通のテーマで交流を深められることが何より楽しいという。会員間の情報交換には「Iたより」という情報紙とインターネットを使っている。

現在個人顧客の約半数は「卒業生」である。店頭でのあいさつも「いらっしゃいませ」から「やあ、まあ」に変わり、会員交流の場となっている。和やかな雰囲気につられて、新規の客もすぐにうち解けて話ができるという。長引く不況の影響で取引先の料飲店への売上は減少したが、会員への売上は逆に伸びている。経営者は、お酒の学校で培った顧客との信頼関係を何よりの財産と考えている。

### (1) 情報化の必要性

酒販店の情報化については、これまでビールメーカー等が酒類小売業専用システムを開発・導入支援することにより進められてきた。しかし、幅広く普及させるまでには至らず、また、導入した酒販店においても、機能を十分に使いこなしている例は少数であったと考えられる。

かつてコンピュータは高価な物であり、その導入には多額の投資を必要としたが、技術の進歩によって、今日では安価で高性能なコンピュータを誰もが手にすることができるようになった。また、インターネットの広がりによって、居ながらにして世界中から情報を集めることができるようになった。

今後は、酒販店の経営においても、コンピュータの活用が不可欠であり、早急に情報武装化を進める必要がある。また、これまで述べてきたアクション・プランを実践する場合にも、コンピュータの活用によって効率的に行うことができることは言うまでもない。

### (2) 酒類業界における情報ネットワークの基盤整備

国税庁長官の諮問機関である中央酒類審議会は、平成7年6月の「酒類業界の情報ネットワーク化の在り方について」(中間報告)において、今後の酒類業界の情報化のための環境整備の方向性を提言した。これを受けて、業界団体及び国税庁は共同して、酒類業界の情報化の基盤整備に取り組むこととなった。

具体的には、平成9年度から、国の助成を受けて「酒類等商品データベース構築事業」及び「酒類販売業業務アプリケーション・ソフトウェア開発事業」などが実施されることとなった。

また、平成9年7月には、中小酒類業の情報化を支援する組織として、全国酒販協同組合連合会及び全国酒類卸売業協同組合の共同出資により、株式会社酒類流通情報サービスセンター(略称：SRC)が設立された。

#### 酒類等商品データベース構築事業

業務の機械化を進めるためには、取り扱う商品に関する情報(JANコードナンバー、商品名、価格など)をコンピュータやPOSレジに登録する必要があるが、多様な新商品が次々と発売される中で、個々の酒販店が正確に登録・管理することは難しい。その場合「酒類等商品データベース」の利用が有効である。

「酒類等商品データベース」は、「酒類・加工食品データベースセンター(DBC)」によって管理されているが、酒販店が利用する場合には、SRCによって中小酒販店が利用しやすいように加工された商品データ(付加価値商品マスター)を利用することを推奨する。

## 酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフトの開発

「酒類業販売管理業務アプリケーション・ソフト」のうち、酒販店向けシステムについては「EZ(イージー)マネージャーSRSS」という名称で商品化され、SRCから提供されている。

この業務ソフトは、酒販店専用の販売管理ソフトとして開発されたため、酒販店特有の業務処理（空瓶売上管理、記帳義務対応、販売数量報告書作成等）をカバーしている。しかも、SRCからインターネットを経由して付加価値商品マスターをダウンロードし、商品マスターに追加更新する機能がついているので、商品マスターの登録・管理の手間が大幅に軽減される。

### (3) 情報武装化酒販店に向けた取組

酒販店におけるコンピュータの活用方法には、無限の可能性がある。しかし、あくまでも道具にすぎないため、それを活用する人の意欲・能力によって、得られる効果はゼロから無限大まで様々である。最大限の効果が得られるよう、自己研鑽と工夫に努めていただきたい。

情報武装化に当たっては、その目的と効果を念頭において、段階的に取り組む必要がある。そこを明確にしておかないと、せっかくコンピュータを導入したのに期待した効果が得られず「使い物にならない」と投げ出してしまいがちである。

#### 「守り」を固める

日常の業務をコンピュータ化することであり、具体的には売上・売掛管理、記帳、販売報告書作成、経理書類作成などを機械化することである。新規に導入する場合には、機械本体はパソコンショップで購入し、業務ソフトはSRCから提供される業界標準システム「EZマネージャーSRSS」を利用すれば、最小限の投資でシステムを導入することができる。

これらあくまでも「守り」にすぎないため、その取組による直接的な売上拡大を期待することはできない。しかし、作業の短縮化により得られた時間を活用して、店内の整理・整頓、POPの作成、チラシの配布、得意客向けのニュースレターの作成・配布などを行うことにより、間接的な売上拡大が期待できる。また、業務店に対して、正確できれいな納品書・請求書を発行することにより、信頼を得ることもできる。

何事もまず、足元を固めておくことが肝心である。

#### 「攻め」に転じる

守りにより足元を固めたあとは、いよいよ攻めに転じる。具体的には、それぞれのアクション・プログラムを、コンピュータを利用して効率的に実施することである。また、インターネットを活用して様々なジャンルの情報に触れることも重要である。そこは、ビジネスにつながるアイデアの宝庫であり、宝を掘り当てることができるかもしれない。

さらに、SRCが進めている、中小酒類業の情報ネットワーク構築事業に積極的に参加することも検討したい。これは、酒販店のコンピュータをネットワークでつなげて情報を共有化することにより、価値ある情報を提供しようとするものである。具体的には、ネット上で、売筋商品情報の提供、企業診断の実施、電子フォーラムによる対話などのサービスが予定されている。

## 事例研究

### 情報ネットワークの構築を推進

株式会社酒類流通情報サービスセンター（SRC）は、国の助成により開発された商品データベース及び業務アプリケーション・ソフトの管理・普及活動を通じて、中小酒類業の情報化を支援することを目的としている。

同社は現在、酒販店向けに次のサービスを提供している。

酒販店向け業務アプリケーションソフト（EZマネージャーSR5）の試用版の無償配布（平成12年11月現在。なお、郵送手数料2,000円が必要。）

POSレジ・アプリケーションソフトの開発

の業務ソフト及びのPOSレジソフトに取込むことができる商品データを、インターネットを使って配信（付加価値商品マスター・ダウンロード）

また、中小酒販店のパソコンをネットワークで接続し、販売情報を集約・分析して売れ筋情報や様々な業界情報を提供したり、外部の診断機関と連携したネット上での企業診断、酒類業者がネット上で自由に情報交換することができる電子フォーラムなどを実現するためのネットワークシステムを開発しているところである（同月現在開発中）

SRCでは、なるべく多くの酒販店に利用してもらうために、低額・定額の会費制の会員制度を今後組織して、継続的にサービスを提供していきたいとしている。

#### 【連絡先】

株式会社酒類流通情報サービスセンター（SRC）

TEL：03-3523-2185

FAX：03-3551-1655

E-MAIL：zen-sc@jade.dti.ne.jp

所在地 : 東京都 売場面積 : 40 坪 (ほか、倉庫面積 100 坪)  
 業態 : 地酒専門店 年間売上高 : 約 6 億円  
 配送車台数 : 6 台  
 従業員数 : 8 人 (うち家族 3 人)、アルバイト 4 人  
 品目別構成比 : 酒類 70%、食品 10%、日用雑貨 10%、燃料 10%  
 酒類の種類別構成比 : 清酒 60%、ビール 20%、焼酎 10%、ワイン 5%、その他 5%  
 販売先別構成比 : 一般消費者 50%、業務用 50%  
 販売形態別構成比 : 店頭 40% (一般客 70%、業務用 30%)、宅配 60% (宅配信 60%、配達 40%)

(1) 地酒を強化して顧客の支持を得る

K 商店が多くの顧客に支持される第一の理由は、「厳選された値頃価格の美味しい地酒が、豊富に品揃えしてあること」である。酒類に占める地酒の構成比は 60% で、これに対してビールは 20% と酒販店平均値の 3 分の 1 以下の構成比である。地酒の取扱いアイテム数は常時 300 銘柄以上で、ほとんどの商品が 2,000 円 ~ 3,800 円の価格である (うち、主流は 2,800 円 ~ 3,200 円)。

さらに、銘柄数の豊富さだけでなく、品揃えの独自性が目を引き、他店ではあまり見かけないような“隠れた美酒”が求められる。このことは、店主夫婦が長年築き上げてきた蔵元とのつきあいにより、ようやく実現させたものである。

また良い酒を揃えるだけでなく、“いい状態”で提供するため品質管理は怠らないことも、顧客から支持されている大きな理由である。

(2) 居心地の良さ、買う楽しさを演出

圧巻の地酒陳列棚

店頭には「全国銘酒 地酒」と白で染め抜かれた、大きな藍染めの暖簾が目立つ。そのそばには、取り扱っている地酒の一升瓶がディスプレイとして飾られ、別のウィンドウには地酒の樽が並べられている。またガラスの入り口には、白い紙になにやら毛筆で書かれた紙が 10 枚ほど貼られている。これが、店内の随所に見られ、配送時にも大活躍している店主手書きの地酒 POP である。

店に入ると、正面の壁一面に地酒の陳列棚が広がっており、迫力のある地酒の陳列である。地酒は 4 段の棚に蔵元別に整然と並べられ、さらに棚の前の床には 2 列に一升瓶が並べてある。また、棚の端には「店主が撰んだ全国の隠れた美酒」と書かれた木の立て札がある。

地酒にまつわるディスプレイの数々

レジ近くには酒樽や稲穂、和傘をあしらったディスプレイ台があり、ここにもおすすめ商品が並び、レジ台の上部には、大きな 10 枚の木の札に毛筆で店の主力銘柄が書かれ、また新入荷の品など今のおすすめ銘柄が紙に書かれ張られている。

味わいのある手書きの POP と商品札 (シヨ - カ - ド)

地酒陳列棚の手前には天井から 2 列の瓦屋根が出ており、その軒先から下げられる形で例の地酒 POP が等間隔で貼られている。ほかにもこの POP は、店のいたる所に貼られており、前述のディスプレイとともに地酒専門店としての雰囲気盛り上げている。POP は現在のおすすめ銘柄をアピールするためのもので、短い周期で新しいものに取り替えられる。

所在地 : 東京都 売場面積 : 15坪  
 業態 : 日本酒(地酒)専門店 年間売上高 : 2億円  
 商品別売上構成: 日本酒75%、ドイツワイン15%、その他10%  
 従業員数: 5名

(1) 本当の酒をベストの状態を提供

株式会社 I は、経営者の理念に沿った店造りを実現することにより発展した日本酒(地酒)専門店である。

店舗1階を2ブロックに分け、手前部分を冷蔵ケースの珍味、器の売り場とし、突き当たりのガラス戸(自動ドアで、自由に出入りできる)の奥を酒庫とし日本酒とワインの売り場としている。酒庫の中は照明を落とし、部屋全体を保冷している。なお、酒庫の保冷のため、マイナス15度まで冷却能力のある冷凍機を設置し、普通酒にわずかな熟成を与える温度に設定、吟醸酒は酒庫内の冷蔵庫に収納されている。

酒庫の地下に日本酒2000本を収納できる低温の貯蔵庫を設置するほか、長期貯蔵酒用と大吟醸酒用の冷蔵庫を設置し、低温でそれぞれ温度が違う空間を7ヶ所設けている。

タイプ、種類、酵母菌、酸の種類が違う酒を、温度の違う空間で貯蔵することにより、もっとも美味しい状態で顧客に提供できるよう工夫されているのである。

(2) 「お酒の学校」で顧客を組織化

同店は「お酒の学校」を開校している。良いお酒、悪いお酒を見分ける力を顧客に身につけてもらうことを目的にし、そういう人が増えることによって「本当のお酒」を守ることにつながるという経営者の考えから実施されており、お酒の製造過程を中心とした講義ときき酒実技が主な内容となっている。

名称はアルコール中学。昭和62年4月に第1期が開講され現在第28期が開講されている。毎年4月と10月に開講し、各期3クラス(12名編成)計36名を募集しているが、すべて店頭受付にもかかわらず、受付開始日より1日から2日で満員になってしまう盛況ぶりである。

アルコール中学の他に、同窓生の要望によりアルコール高校、アルコール大学、ドイツワイン科、店主夫人の料理教室である家政科、米の研ぎ方、魚の焼き方から勉強するキンダーガルテン教室が開講されており、同窓生、現役生の延べ人数は3千人近くまで達する。これらの教室の他、お煎茶の教室、ぶどう酒の会なども定期的に開かれている。同窓会の活動も活発で、同期会開催の他、文化講演会の開催、酒蔵での酒造り実習などもおこなわれている。

これらの教室の開講スペース、同窓生の集まりの場として2階に「坐(くら)」と命名された囲炉裏のある和室、3階にある辛口ドイツワインを味わってもらうための場所として設けられた「ワインベルク」が利用されている。

ある月の同店の行事予定表を見ると、実に14日間にわたり、教室・同窓会が開催されている。固定客獲得のために試飲会、きき酒大会を催す酒販店は多いが、同店のようなケースはめずらしい。

(3) 飲み手の役に立つ情報、正しいお酒の情報を伝える

同店はオリジナルの月刊紙を10年前から発行しており、現在147号まで刊行されている。日本酒の話、ワインの話を中心に、料理の話、行事の案内、商品の案内など盛りだくさんの内容となっており、お酒の学校の同窓生、現役生を中心に900部を発送、また、発行当時からパソコン通信も活用し情報提供に努めてきた。

現在ではインターネット上にホームページを開設し、日本酒ができるまでの過程、ラベル表示の解説、辛口ドイツワインの解説、お店の最新情報、お酒の学校紹介が掲載されている他、日本酒、ワイン、調味料、漬物、珍味毎に分かれた商品リスト、各品目別の在庫状況を確認できるようになっている。

注文コーナーも設置されており、ホームページ上の注文書に入力、送信ボタンを押すだけで簡単にお酒を買うことができる。のし紙の有無なども指定でき、自宅配送の場合代引きの使用も可能となっている。

またメーリングリストにより、顧客相互の活発な意見交換・情報交換の場を提供している。

住所 : 東京都  
 業態 : ワイン専門店  
 商品別売上構成 : ワイン70%、清酒20%、その他10%  
 従業員数 : 5名(家族3名)

(1) 普通の酒屋からワイン専門店へ

同店の20坪ほどの売場には、フランスのブルゴーニュ地方を中心に、オーストラリア、イタリア、カリフォルニアなど世界各地のワインが揃っている。店内のボトルはほこりやカビ防止のため、一本ずつゼロハンで包装されている。個人客ばかりでなく、料飲店についても口コミで広がり、かなり遠方からの注文もある。「店主夫婦の確かなテイスティング力により選び抜かれた品揃えのよさ」と「お客様それぞれに向き合ったコンサルティングセールス」により根強いファンを多く持っている。

同店がワイン専門店になったのは、店主夫妻の個人的な興味から始まった自然な流れだったという。先代は御用聞きを中心にした昔ながらの酒屋で、現経営者が店をついでからも、店の業態を変えようとはとくに意識したことはなかった。それがワインにのめり込むようになったのは、国内のあるワイナリーを夫婦で訪れてからだという。

面白い話をたくさん聞いたことが引き金となり、ワインスクールに通うなど本格的にワインの勉強を始めた。店主夫人は日本ソムリエ協会認定シニア・アドバイザーの資格を取得している。現在は商品の構成のうちワインが約7割を占める。

(2) 同店の魅力

商品選定を支えるテイスティング力

同店はブームになる前からワインに取り組んできた店だけあって、付け焼き刃でない店の強みを持っている。まず、自らの価値基準を設け商品選定を行っていることが挙げられる。「商品はすべてテイスティングして、納得した物だけを置く」というポリシーを持つ。売場面積は20坪なので、取り扱うアイテム数と陳列量には限界がある。近くにはスーパーなどの店があるほか、都内の百貨店や輸入業者直営のワインショップも競合相手である。しかし、大型店の品揃えとは一線を画すことで、競合店との棲み分けができています。ワインの取扱いアイテム数は約1000、ストックは5000本ほどある。価格は2000円台から3000円台の商品が中心だが、1000円台あるいは1000円以下でも美味しいワインを揃えている。ひとつの基準として「5年間ねかせても美味しいもの」を選んでいる。

顧客のひとりひとりに応じたコンサルティングセールス

同店では、お客様ひとりひとりの顔を見て販売を行うことに留意している。初めて来店するお客様に対しては、まずその人から伝わってくるイメージを読みとるといふ。「保守的な感じがする」「新しいものが好きそうなタイプ」「ワインはあまりなじみがなさそうだ」「大人の雰囲気がある人」というような、それぞれの印象によって合いそうなワインをおすすめしてみる。

また客とのコミュニケーションの中から、好みを知るための手がかりをつかみ取る工夫もしている。以前に飲んで美味しかったワインや好きな料理を聞き、ぴったりくるものを提案する努力をしている。

別組織で行うワインスクール

店主は、自分たちのワインについての知識を深めるため、10年ほど前に「勉強会」を始めた。その後、規模もネットワークも徐々に広がり、96年には「ワインスクール」をオープンさせた。多くの人が実際にワインを体験しながらより深い知識を身につけていき、ワインのある楽しい生活を送れるようになればいいという願いが込められている。受講者は初心者からプロを目指す人、またプロの人もいて、男女を問わず年齢は30代を中心に20代から40代と幅広い。

受講者の中にはソムリエやワインアドバイザーなどの資格認定試験を目指す人もいるが、この「ワインスクール」出身者は合格率の高さで評判になり、口コミで多くの人が集まっている。現在は約300人の受講生がいる。講師陣の顔ぶれは一流だ。日本、世界の第一線で活躍しているプロのソムリエが、「ワインを楽しむ」という視点で授業を行っている。

住所 : 東京都  
 業態 : 地酒・焼酎・ワイン専門店  
 商品別売上構成 : ビール31%、清酒20%、ワイン12%、ウイスキー・リキュール12%、  
 焼酎10%、たばこ10%、その他5%  
 従業員数 : 4名(経営者含む)

(1) 前向きな努力と研究熱心さが繁盛店を作る

同店は、地酒・焼酎・ワイン専門店である。競合店は、同店を中心に半径1km以内に、酒専門店はもちろんのこと、コンビニエンス・ストア、スーパーマーケット等を含め酒を取り扱う店は、なんと30店舗にも及ぶ。そのような厳しい状況の中であって、同店は年間売上高2億円という繁盛店である。

経営者は非常に研究熱心で、経営コンサルタントが主宰している酒販店の勉強会へも参加しており、毎年、この勉強会のメンバーと店舗視察等を兼ねて、海外へも行く。

また、メーカー等から提供された業界標準値との比較・検討も行ったり、商圈マップ作成、競合店調査等の環境分析も行い、その結果を、自店の今後の対策や方向性を見出すために役立てている。

(2) 店舗コンセプトの明確化に基づく自信のある豊富な品揃え

同店の総アイテム数は、約1,200アイテムと「まちの酒販店」としては多い。商品構成の内訳は、清酒350アイテム、焼酎100アイテム、ワイン300アイテム、ウイスキー・リキュール類300アイテム、ビール・発泡酒類120アイテムとなっている。

清酒は、新潟、福井等の北陸地方を中心に全国各地のこだわりの地酒である。焼酎は、九州を中心としたこだわりの商品である。知名度のない銘柄でも、「これは自信を持って顧客に勧められる」と思ったものは、品揃えに加えていく。

地酒の価格帯は、1.8万円、720mlを含めて1千円から、1万円までのものが中心で、最高3万円の商品もあるが、売れ筋は2千円前後である。焼酎の価格帯は、7百円から2千円位が中心で、売れ筋は1千円から2千円の商品である。

ワインの品揃えは、国産、輸入品を含めて300アイテムで、国内ワインが20%、輸入ワインが80%を占めている。輸入ワインの品揃えは、フランスワインが60%近くを占めている。残りは、イタリア、南米、スペイン、ドイツ等である。ワインの価格帯は、380円の低価格ものから最高5万円、さらには「ロマネ・コンティ」まで品揃えされている。

(3) 入りやすく、選びやすい店舗づくり

店舗面積は20坪であるが、店内は明るく、通路幅も広くゆったりと商品選びのできるよう考えられたレイアウトである。どの通路も、ベビーカーを押して楽に買い物ができる。店頭はガラススクリーンで、入口は常にオープン状態である。店内が明るく、開放度が高いため、店頭奥のレジで販売されているたばこを買うために来店する客も少なくない。店内は掃除が行き届き、とても清潔な印象を与えている。まさに、クリンリネスの徹底度は、コンビニエンスストア以上である。

(4) メンバースカードで固定客づくり

同店の売上比率は、一般消費者80%、業務用20%である。一日の平均来店客数は約250人で、多い日は300人近くに及び、そのうちの約50%が固定客である。

5年前にコンピュータを入れ替えてから、メンバースカードの発行を始めた。年々厳しくなっていく環境変化の対応策の一環として、メンバースカードを発行し、顧客リスト作成による顧客管理を行っている。

会員の特典は、一定期間の買上げの累積金額に応じて割引が受けられる。還元方法は、年に2回、4月と10月に半年間の買上げ累積金額と割引金額を明示したDMハガキを会員に発送する。有効期間中ハガキ持参の場合、買上金額から明示されている割引金額を差し引いて清算するシステムである。

半年間の買上金額500円以上が会員への還元サービスの対象であるが、このことからわかるように、買上金額が少ない顧客も一人ひとりを大切にしている。顧客一人ひとりを大切にする姿勢が、接客態度に現れ、客数の増加に結びついているのである。地域住民に信頼され、愛される店づくりにつながっていくのである。

自己診断にチャレンジ!

## あなたのお店の実力チェック

厳しい時代を勝ち抜く戦略・戦術は、単なる理想論ではなく、現実的なものでなければなりません。そのためには、まずは自店の現状を知ることが必要です。

30ページ以降の自店経営診断表を基に、冷静な眼で自店の実力を確認して、今後の在り方をみつめなおしてください。

### ステップ 1

### 「現状の確認チェックシート」に記入してみよう!

#### (1) 評価点の記入

30ページ～32ページの「現状の確認チェックシート」を読み、110の質問の頭にある( )に評価点を記入します。各質問文を読んで、

- ・ 「非常によい、完全にできている」と思えば 5点を、
- ・ 「ややよい、一応はできている」と思えば 4点を、
- ・ 「普通(ほぼ問題ない)」と思えば 3点を、
- ・ 「やや悪い、一部できていない部分がある」と思えば 2点を、
- ・ 「非常に悪い、全くできていない」と思えば 1点を、

( )に記入してみましょう。

点数の判断基準は自分自身の感覚ではなく、「商圈内の競合店(スーパーマーケットやDS, コンビニエンスストア等)と比較して、「良いか、悪いか」「できているか、できていないか」という視点で判断してください。

#### (2) 集計表への記入

次に、33ページの「集計表」に細項目ごとの得点を記入します。たとえば、「店舗・施設」の項目で5点が4個、4点が6個、3点が8個あれば、集計表の「店舗・施設」の項目を横にたどって、5点の下に「4」を、4点の下に「6」を、3点の下に「8」を記入します。

#### (3) 合計点数の計算・記入

集計表に全部記入したら、細項目ごとに「点数×個数」で計算された得点を合計して「得点」欄に記入します。たとえば、上記の場合であれば「5点×4個=20点」+「4点×6個=24点」+「3点×8個=24点」=68点となります。

細項目の得点を記入し終わったら、「1.売場づくり」「2.客数増と固定客づくり」などの大項目ごとの合計得点を計算し記入します。

また、全点数を合計し「総合計」欄に記入します。

#### (4) 自己評価を行う

細項目・大項目ごとの得点と「理想点」と比較しながら、自分の「強み」や「弱み」を確認します。また、「強み」を強化する方法、「弱み」を改善する方法を検討し、「振り返りと対応策」欄に記入します。

## ステップ 2

### 「計数管理表」を作成してみよう！

自店の税務申告書や損益計算書・貸借対照表を基に、次のように記入します。

- (1) 3年間の数値を損益計算書と貸借対照表から転記する。
- (2) 平成12年分は予測値を書く。
- (3) 、 、 、 、 、 、 、 は計算式にしたがって計算する。
- (4) 3年間を比較して、「傾向」欄に矢印で表示する。つまり、数字が上昇傾向であれば「上向きの矢印( )」、下降傾向であれば「下向きの矢印( )」、変化がなければ「横向きの矢印( )」を記入する。
- (5) 「判断基準」欄の記述を参考に、各項目の「良・否」を判断します。たとえば、判断基準が「大が良好」の指標で矢印が上向きであれば、自店はその指標においては良好であり、逆に下向きであれば不良となります。

## ステップ 3

### 「分析のまとめと今後の方向性」に記入してみよう！

ステップ1、ステップ2で作成した表を参考にして、気づいたことを何でも記入してみましょう。

#### (1) ふりかえり

自店をふりかえってみて、強み、弱み、できていること、できていないことなどを記入します。

#### (2) 改善策及び対応策

「長所をさらに伸ばすために」、「問題点を改善するために」どのようなことを行えば良いか、自分の考えを記入します。

なお、「短期的」な方策と「長期的」方策に分けて書きましょう。

現状の確認チェックシート

得点の基準	5点 ... 非常によい、完全にできている 4点 ... ややよい、一応はできている 3点 ... 普通（ほぼ問題ない） 2点 ... やや悪い、一部できていない部分がある 1点 ... 非常に悪い、全くできていない
-------	--

1. 売場作り

《店舗・施設》

- 1. 競合店と比べ店舗が見劣りしないか
- 2. 看板の文字がはがれていたり、取り付け具合に不備は無いか
- 3. 正面やテントがほこりだらけになってないか
- 4. 出入り口のドア - の開閉はスム - ズか
- 5. 入り口に物を置いてないか
- 6. 入り口や窓ガラスに古いポスタ - が貼ってないか
- 7. メ - カ - のポスタ - の数が多すぎないか
- 8. 入り口に段差はないか
- 9. 外から店内がよく見えるか
- 10. 床・壁・天井、ガラスや鏡、陳列ケ - スが汚れたり、壊れてないか
- 11. 毎日、店内外の掃除やガラス磨きをしているか
- 12. リ - チンケ - ス・オ - プンケ - ス、アイスクリ - ムケ - スが曇ったり、しずくがついてないか
- 13. 売場から奥（生活場所）が見えないか
- 14. 照明（店内・店外）に消えているものが無いが、また汚れてないか
- 15. 店内照明は外部道路や競合店より明るい
- 16. 通路に商品や障害物があつたりせず、歩きやすく、店内をくまなく歩き回れるか
- 17. 壁や陳列棚にセロテ - プは残ってないか
- 18. レジ回りは整理・整頓されているか（カウンタ - や壁際などに書類がたまっていないか）

《商品構成・品揃え》

- 19. 新商品や売れ筋商品情報の収集を積極的に行っているか
- 20. 新規取り扱い商品導入に積極的か
- 21. 立地や顧客層に合わせて品揃え方針を立て、実行しているか
- 22. 従来の取り扱い商品にこだわらず、幅広い観点で新商品開発を行っているか
- 23. 季節商品は早め・早めに導入しているか
- 24. 必要関連商品（ワインオ - プナ - 、栓抜き等）はあまり売れなくても在庫しているか
- 25. 大型店やDSにはない独自商品を持っているか
- 26. 新しい仕入れ先の開拓は積極的に行っているか
- 27. カタログ販売など、店頭在庫以外の商品販売にも取り組んでいるか
- 28. 毎日、在庫チェックを行い、前日注文を実行しているか
- 29. 3か月に1回以上、棚卸しや全品の在庫チェックを行っているか

《陳列・演出・インスタプロモ - ション》

- 30. 商品は関連性を考えて配置されているか
- 31. 陳列商品のボリューム感はあるか
- 32. 商品は手に取りやすい陳列がされているか
- 33. 異なる商品グル - プがうまく区分され、関連づけられているか
- 34. 魅力ある商品やコ - ナ - がうまく配置されているか
- 35. 新商品や季節商品は入り口等の目につきやすい場所に陳列し、演出しているか
- 36. リ - チン・クーラー内の商品は十分に冷えているか
- 37. 陳列は常に前だしされ、デコボコにならず、整理されているか
- 38. 欠品はないか
- 39. 古い商品が残ってないか
- 40. 商品が汚れたり、陳列棚にホコリはないか

- ( ) 41 . 入り口から季節商品・新商品や主力商品コ - ナ - がよく見えるか
- ( ) 42 . 季節に応じた演出がされているか。
- ( ) 43 値札またはプライスカ - ドはちゃんとついているか
- ( ) 44 . お客が途切れた時は、陳列を直したり、陳列棚の清掃をしているか
- ( ) 45 . P O P、ショ - カ - ドがうまく活用されているか、また、古いものはないか
- ( ) 46 . 季節はずれや汚れた P O P、ショ - カ - ド、ポスタ - はないか

## 2 . 客数増と固定客づくり

### 《チラシ・販促策》

- ( ) 47 . 年間の販売促進計画と予算を立てているか
- ( ) 48 . 売上増進のための企画をいつも考え、実行しているか
- ( ) 49 . 販売促進策についてメ - カ - や問屋の意見を聞いたり、協力を得ているか
- ( ) 50 . 季節に合ったチラシを作成し、折り込み、D M , 各家庭のポストへの投げ込みなど  
をしているか
- ( ) 51 . 自店の能力にあった方法で配付しているか
- ( ) 52 . 御用聞きや宅配に力を入れているか
- ( ) 53 . ギフト販売に力を入れているか
- ( ) 54 . カタログ販売も導入しているか

### 《商圈や競合店把握》

- ( ) 55 . 自店のお客さまがどの地域から来ているか確認しているか
- ( ) 56 . 近隣のお店に来るお客さまは、どの地域から来ているか把握しているか
- ( ) 57 . 自店商圈と近隣商店の商圈が違う場合、その理由を探っているか
- ( ) 58 . 商圈の特性（人口・世帯数、顧客の年齢層、生活のレベル e t c . ）を把握して  
いるか
- ( ) 59 . 1 年に 1 回以上、人口や競合店の変化など商圈の変化について調査しているか
- ( ) 60 . 商圈内潜在需要額（ 36 ページ注 1 参照）を把握しているか
- ( ) 61 . 自店商圈内に配達に来ている競合店を把握しているか
- ( ) 62 . 競合店を 1 週間に 1 回は視察をし、その強さ・弱さを確認しているか
- ( ) 63 . 競合店調査結果をふまえて、競合店との差別化策を立案し、実行しているか
- ( ) 64 . 地域の住民が主にどこに買い物に行っているか把握しているか
- ( ) 65 . 営業時間は競合店より長いか

### 《顧客管理》

- ( ) 66 . 顧客カ - ドを作り、顧客別の情報を確認しているか
- ( ) 67 . 顧客カ - ド等に、固定客の購買記録や販促記録が残されているか
- ( ) 68 . 1 週間に 1 回以上来店する客の名前や住所が分かっているか
- ( ) 69 . 半径 5 0 0 m 以内の住民地図を作り、自店の客、未来店客の確認ができているか
- ( ) 70 . 固定客には定期的に D M や年賀状・暑中見舞いを送っているか

### 《接客などサ - ビス強化》

- ( ) 71 . お客さまがいない時でも、売場に常に出て作業や待機をしているか
- ( ) 72 . 誰に対しても、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」を常に言っ  
ているか
- ( ) 73 . いつも笑顔で対応しているか
- ( ) 74 . 1 週間に 1 回以上来店する固定客や、近所のお客さまには名前呼びかけているか
- ( ) 75 . 男性の場合はヒゲそりと整髪を、女性は薄化粧を毎日しているか
- ( ) 76 . お客さまから商品の場所を聞かれた場合、陳列場所まで案内誘導をしているか

## 3 . 人材育成とパ - ト・アルバイト活用

- ( ) 77 . パ - ト・アルバイトが長期間勤務したくなるような雰囲気づくりに努力しているか
- ( ) 78 . 新人が入ってきたら、何から教えるか等、育成のステップは決まっているか
- ( ) 79 . 店主や家族が先頭にたって商品整理をしたり、お客さまに感じの良い対応をしているか
- ( ) 80 . 新商品が入ったら、商品内容や価格について全員にきちんと伝えているか
- ( ) 81 . 仕事のやり方を教えたら、後は任せる方針を持って、従業員の自立を促す方法をとっ  
ているか

#### 4. 利益確保

##### 《値入れ計画、粗利ミックス》

- ( ) 82 . 価格はメ - カ - や問屋任せでなく、自主的に設定しているか
- ( ) 83 . 商品部門毎に値入れ率( 36ページ注2参照)を決めて、価格を自主的に設定しているか
- ( ) 84 . 商品の性格や競合状況を踏まえて、高粗利益率商品、低粗利益率商品でお買い得商品などをミックスして、客に魅力のある価格設定をしながらも、きちんと利益確保しているか
- ( ) 85 . 高粗利益率商品の開発に常に努力しているか

##### 《ロス対策(廃棄、値引き、商品紛失、万引き)》

- ( ) 86 . 目標ロス率を設定しているか
- ( ) 87 . 廃棄処分・値引き販売・見切り販売の決定方法は決めてあるか
- ( ) 88 . 廃棄処分品や見切り品が出ないように、日付管理や保管管理を行っているか
- ( ) 89 . 入庫・出庫の記録を行い、商品紛失が出ないシステムになっているか
- ( ) 90 . 万引きされないよう、陳列を整然としたり、陳列場所の見通しをよくしているか。

##### 《在庫管理》

- ( ) 91 . 各品群毎に、重要商品は各アイテム別に、基準在庫量を設定しているか
- ( ) 92 . 倉庫については、アイテム毎に在庫場所を決め、それを守っているか
- ( ) 93 . 重要商品は毎日、在庫をチェックしているか
- ( ) 94 . 古い商品が、倉庫の奥や新入荷商品の下に置かれないように取り決めているか
- ( ) 95 . 定期的に棚卸を行い、在庫金額の確認とともに、商品のデッドストック発生を防止しているか

#### 5. 経営計画

##### 《売上高の計画》

- ( ) 96 . 自店の損益分岐点売上高( 36ページ注3参照)を把握しているか
- ( ) 97 . 毎月の目標売上高を設定し、その達成状況を常に確認しているか
- ( ) 98 . 目標未達成の場合、その原因を解明し、不足分をカバーするための販促や商品構成変更などの各種方策を立案・実施しているか
- ( ) 99 . 季節や競合状況に対応して、商品構成変更やレイアウト変更などを実施しているか
- ( ) 100 . 毎日時点の累計売上高が常に頭に入っているか

##### 《最終利益の計画》

- ( ) 101 . 毎月の経費、利益計画を立案しているか
- ( ) 102 . 翌月5日までに、前月の経費・利益が概算でも確認できるようになっているか
- ( ) 103 . 店の売上高・経費と私生活の経費は明確に分けられているか
- ( ) 104 . 経費節減のために努力するだけでなく、使うべき経費は積極的に使用しているか
- ( ) 105 . 毎月の損益状況は常に把握をしているか、また税理士から送られてきた書類の理解ができているか

##### 《長期計画づくり》

- ( ) 106 . 成り行き経営ではなく、5年後・10年後の夢を持っているか
- ( ) 107 . 今後5年間の経営方針や売上・経費・利益について、1年ごとに分解して計画が立てられているか
- ( ) 108 . 酒販店だけの狭い世界に閉じこもらず、さまざまな店を見たり、趣味を持ったり、異分野の友人を持って、固定概念にとらわれない経営者になる努力をしているか
- ( ) 109 . 仕事に真面目に取り組むだけでなく、専門誌を読んだり、セミナーに出たりして、新しい知識と能力を身につけるように努力しているか
- ( ) 110 . 信頼できるブレイン(業界の仲間、商工会・商工会議所、コンサルタント等)を持って、うまく活用しているか。

《「現状の確認チェックシート」集計表》

チェック項目	5点	4点	3点	2点	1点	得点	理想点
店舗・施設							72点
商品構成・品揃え							44点
陳列・演出・インスタレーション							68点
1. 売場づくり 合計							184点
チラシ・販促策							32点
商圈や競合店把握							44点
顧客管理							20点
接客などサ・ビス強化							24点
2. 客数増と固定客づくり 合計							120点
3. 人材育成とパートアルバイト活用 合計							20点
値入れ計画、粗利ミックス							16点
ロス対策							20点
在庫管理							20点
4. 利益確保 合計							56点
売上高の計画							20点
最終利益の計画							20点
長期計画づくり							20点
5. 経営計画 合計							60点
<b>総 合 計</b>							<b>440点</b>
《振り返りと対応策》							

自己診断 ステップ 2

計 数 管 理 表

平成10年度、11年度は実績値を記入し、平成12年は予測値を記入する。

項 目	算 出 方 式	単 位	平 成 10年	平 成 11年	平 成 12年	傾 向	判 断	判断基準
売 上 高	——	万円						大が良好
売 上 原 価	——	万円						小が良好
粗 利 益	-	万円						大が良好
粗 利 益 率	$(\div) \times 100$	%						大が良好
販 売 ・ 管 理 費	——	万円						小が良好
人 件 費	——	万円						場合による
減 価 償 却 費	——	万円						場合による
営 業 利 益	-	万円						大が良好
営 業 外 収 益	——	万円						大が良好
営 業 外 費 用	——	万円						小が良好
経 常 利 益	+ -	万円						大が良好

総資産	——	万円						場合による
総資本利益率	$(\div) \times 100$	%						大が良好
借入金	——	万円						小が良好
従業者数	——	人						場合による

損益分岐点 売 上 高	$\div$ $(\div)$	万円						小が良好
損益分岐点率	$(\div) \times 100$	%						小が良好
付加価値額	+ +	万円						大が良好
1人当たり 付加価値額	$\div$	万円						大が良好

1：「 損益分岐点売上高」の計算式は簡便法であり、本来は「固定費÷{1-(変動費÷売上高)}」で計算される。

2：語句の意味については、36ページ～37ページを参照してください。



## 《語句の説明》

### 【現状の確認チェックシート】

#### 注1：商圏内潜在需要額

商圏内の全消費者がある商品群に対して支出しているであろう推計金額を言い、「1世帯当たり品目別支出金額×商圏内世帯数」で計算する。品目別支出額は、総務庁統計局「家計調査年報」のデータを使用するのが一般的である。

なお、平成10年度の酒類に対する1世帯当たり支出額は、全国平均で年間52,698円である。もし、商圏内世帯数が千世帯の場合

$$\text{商圏内潜在需要額} = 52,698 \text{円} \times 1,000 \text{世帯} = 5,269 \text{万}8 \text{千円}$$

となる。

#### 注2：値入れ率

「売価 - 仕入価格」を値入れといい、「値入れ÷売価 = 値入れ率」となる。

つまり、想定粗利益率のことで、これからロス等が差し引かれて実現粗利益率となる。

#### 注3：損益分岐点売上高

ある変動比率（小売業の場合は原価率）で販売して、ある固定費（経費）がかかる場合に、利益が0になる売上高はいくらかというものである。別の表現をするなら、いくら以上売らなければ赤字になるという金額である。計算式は次のとおりである。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動比率}} = \frac{\text{固定費}}{\text{限界利益率}}$$

- ・固定費：売上高の増減に関係なく発生する費用（家賃、人件費等）
- ・変動費：売上高の増減に関連して増加したり減少する費用（原価等）

なお、大まかな損益分岐点売上高を計算したい場合は

$$\text{「経費} \div \text{粗利益率」}$$

という簡便法で計算できる。（今回の計算式はこの方式である。）

### 【計数管理表】

#### 注4：計数管理の項目について

売上高：返品、値引き等をマイナスした純売上高を書く。

売上原価：「期首在庫高 + 当期仕入高 - 期末在庫高」で計算する。もし、この計算ができない場合は、当期仕入高でも良い。

販売・管理費：電気代、家賃、ガソリン代、人件費等の店舗運営に使用した金額を書く。なお、人件費には、パート・アルバイト代や福利厚生費も含まれる。また、法人の場合は、役員の給与・福利厚生費も含まれる。

減価償却費：販売・管理費の内の「減価償却費」を書く。なお、リース料も合算すること。

営業外収益 : 受取利息 ( 預金利息 )、雑収入 ( 公衆電話入金、ダンボール売却代等少額の収入 )、受取りペ - ト等を書く。なお、受取りペ - トは原価に算入しても良い。その場合は当期仕入高が少なくなる。

$$\text{純仕入高} = \text{当期仕入高} - \text{受取りペ - ト}$$

営業外費用 : 支払い利息、支払いリベ - ト等を書く。なお、支払いリベ - トは、売上高に算入しても良い。つまり、値引きと同じ扱いにする。その場合は売上高が少なくなる。

$$\text{純売上高} = \text{総売上高} - \text{支払いリベ - ト}$$

また、支払い利息は「販売・管理費」に入れても良い。

総資産 : 事業に使用している財産の合計額。

【例】現金・預金、受取手形、商品 ( 在庫 )、売掛金、土地・建物、店舗内装費、什器・備品、各種設備、機械・器具、店舗借用保証金、仕入れ先への差入保証金、NTTの電話加入権等

レジスタ -、パソコン、事業に使用している自動車等で、購入金額が10万円以上の有形物及び特許権等の無形固定資産は、全て総資産に含まれる。

総資本利益率 : 総資産金額と総資本金額は必ず同一になるので、総資産金額を使用すればよい。

「いくら投資して、いくら儲かったのか」という指標である。「多く売って多く儲ける」というのではなく、このような発想が重要である。

従業者数 : 経営者等の常勤役員 ( 個人店の場合は店主 ) を含む全従業者数を書く。なお、パ - ト・アルバイトの場合は、「全パ - ト・アルバイトの1週間の労働時間 ÷ 40時間」で算出する。

損益分岐点売上高 : いくら以上売れば利益がでるかの基準額である。

損益分岐点率 : 現在の売上高を100%とした場合、何%の時に損益の分かれ目かという基準である。例えばこれが80%の場合、後20%売上高が減少しても赤字にならないということである。

理想的には80%以下、少なくとも90%以下であるべき。

付加価値額 : 人件費、減価償却費、営業利益の合計額である。