

『売場のムリ・ムラ・ムダ』

～アフターコロナを見据えた「生産性改善」～ 日配部門

城取フードサービス研究所

城取 博幸

1. EDLCとEDLP

コロナ禍の中、消費が変化してきています。スーパーマーケットは「巣ごもり需要」で売上が好調だ。買い回りが減り、来店頻度が減ったため客単価が上がった。その恩恵は大手企業だけでなく中小企業も被っている。しかし、大手の動きを見ると「何百品目値下げ」などの値下げ報道がされている。流れはディスカウントに向かっているように思われる。「ハイ＆ロー価格政策」から「EDLP価格政策」への傾向も見られる。EDLP価格政策を実現させる前提はEDLC（エブリデイローコスト）を先に実現させなくてはならない。日配は店の利益部門だ。今までと同じやり方では生産性向上は望めない。「売場のムリ、ムラ、ムダ」を改善して、新しいディスカウント時代に備える必要がある。

2. 「ムリ」「ムラ」「ムダ」をどのように削減するか

売場担当者は商品の入（発注、納品）、出（売上）、残（在庫）をうまくコントロールして最大の効果を上げなくてはならない。

「発注」 発注は「自動発注」の方向に向かっている。チラシ特売やインプロを除いた定番商品は最大在庫を決めて自動発注に切り替えることで作業効率が高まるだけでなく「ムラ」が減る。一回の発注量を増やし納品頻度を減らすことで陳列頻度も減る。

「納品」 売場のカテゴリーごとの納品により商品の移動距離が短くなり「ムダ」が無くなる。移動距離はなるべく短くしたい。

「陳列」 陳列作業は、ロボット化はまだ実現していないため人力に頼るしかない。陳列の基本は「ムリ」がないように腰の高さで行う。最下段の商品は膝をつくことで腰の高さで陳列ができる

「補充」 マテハンの有効利用。空いたコンテナ、段ボールの置き場所の確保。二段カートの下をコンテナ、段ボール置き場に決めることで「ムダ」な作業が減る。

「価格変更」 特にハイ＆ロー価格政策の店は、プライスカードの付け替え作業が多い。レジ価格とプライスカードの価格不一致によるクレームも少なくない。「EDLP」や「月間特売」を増やすことで「ムリ」が削減される。さらにデジタルプライスカードに変えることでPOPの張替えなどの「ムダ」が減り効率アップに繋がる。

「日付管理、値引き」 基本は適正在庫を知ることと最大陳列量の設定し「ムラ」をなくすること。さらに、日付の種類（2種類が理想）が少ないと値引き作業の「ムダ」も減る。

「労務管理」 紙からデジタル化。紙を使わずスマホなどのデジタルで情報を伝えることで「ムダ」を減らす。紙資源の削減にも繋がる。

「在庫管理」 「二つのロス」を削減する。経験や勘だけではもう通用しない。「入」「出」「残」

はITの力を借りる。単品ごとの納品数、販売数、在庫量を把握して適正在庫に近づける。
「棚卸」単品在庫をデジタル把握していれば、実棚卸で数量確認し違うものは修正を行うだけ。棚卸作業は個人差があるため「ムラ」を減らすため外部委託するのも一案。

日配部門の作業改善

作業の内容	ムリ、ムダ、ムラをなくす提案
発注	発注回数を減らす 定番商品は自動発注に
納品	ゴンドラごとの積み込み、納品
価格変更	EDLPへ移行 デジタルプライスカードの導入
補充	十分なフェイスを確保し補充回数を減らす
日付管理	日付の種類を減らす 2～3に絞り込む
労務管理	紙からスマホによるスケジュール管理
在庫管理	個々の商品の最大陳列量、最低陳列量の設定
棚卸	外部委託 プロによる棚卸

3. DX（デジタル・トランスフォーメーション）

外食産業はコロナ禍の大きな波を受け大改革が行われている。「密」を避けるため「テイクアウト」「デリバリー」「ロッカーサービス」「デジタル決済」が充実するなど大きく変わりつつある。ITを利用した効率改善が行われているスーパーマーケットのスピードは遅い。「自動発注」「自動納品」「AI」「デジタルプライスカード」「スライド式棚板」「無人レジ」「キャッシュレスレジ」など「密」を避けるだけでなく「省力化」も進んでいる。日配部門でもAI、ITを駆使して作業が行い、部下に教育ができる人材確保が必要となる。さらに生鮮部門にも応用できる現場指導も行わなければならない。私は将来的には大きく「発注部門」と「製造部門」に分かれると考えている。それだけチルド、冷凍商品を扱う日配担当者の重要性が高まって行くと考えられる。



「自動発注」「自動納品」

定番商品は毎回発注しなくても最大陳列量を決めて自動発注、自動納品にすれば発注業務が減る。陳列作業を減らすため納品単位を多めに設定することがポイント



「電子棚札」

POP、プライスカードの張替え作業の削減、紙の削減のメリットがある。プライスカード価格とレジ価格の不一致が無くなるためクレーム防止にも繋がる



「セルフレジ」「キャッシュレスレジ」

レジを無人化することでレジ要員のコストカットに繋がる。さらにキャッシュレスレジは現金清算をする必要がなくなる



「棚卸」

自社による棚卸は人によってムラがある。自社が行うコストと専門棚卸業者のコストを計算して外注したほうが安い場合は検討したほうがいい

4. 浮いた時間をどこに使うか

作業改善で浮いた時間を販促企画に割り当てる。自動発注やデジタルプライスカードなどデジタル化されても売上を上げるために、インプロ計画、催事計画や平台展開は人の力に頼るしかない。定番商品だけでは売上を確保することはできない。さらにコストカットされた分を価格に転嫁して、いい商品を安く商品を販売することもできる。

コンビニや小型店は将来的には人との接触がなくなり店の「自動販売機化」が進むが、スーパーマーケットは対面販売など人との接触が増える可能性もある。アメリカの小型店「アマゾンゴー」は自動販売機だが、ロスにオープンした大型店「アマゾンフレッシュ」は、インスタアベーカーリーやデリカ、カフェを設置して「自動販売機」+「付加価値」を加えた店舗を出店した。さらに、ECサイトで注文を受けた商品のデリバリーや店受け取りも拡大するだろう。ECサイトで注文を受けた商品のピッキング作業も発生する。店内作業も単なる陳列作業だけでなくピッキング作業とハイブリッド化される。

日配の作業分析と改善策

動作	作業	改善策
1. 探す	ストック商品を探す	バックヤードの冷凍、冷蔵庫で商品を探さぬよう定物定位を行う
2. 選ぶ	何から陳列するか選ぶ	事前に何から陳列するかを決めておけば迷うことはない
3. つかむ	商品をつかむ	両手で商品を多くつかんで陳列すれば、移動回数が減る
4. 運ぶ	商品を運ぶ	マテハンを使えば多くの商品がムリなく運べる 商品は直置きしないでカートを使う
5. 位置を決める	陳列場所を決める	事前に平ケース、多段ケースの最下段の商品の陳列場所を決めておく
6. 組み合わせる	右手と左手は別の動作を行う	棚卸は聞き手にハンディターミナル、一方の手で商品をカウントする
7. 空手移動	物を持って移動	補充作業の帰り道で乱れた売場の改善、商品整理を行う
8. 使う	道具を正しく使う	段ボールカットは手で行わずカッターナイフを使う
9. 分解する	機械を分解する	必要に応じて陳列ケースは分解して清掃作業を行う
10. 放す	腰の高さで放す、置く	商品の移動は腰から腰に移動するようにする 最下段の陳列は床に膝をついて行う
11. 調べる	どちらの方法がよ	陳列指示書、棚割表は事前に目を通しておき、どの

	いか調べる	方法で行うか決めておく
12. 準備	次の作業を準備する	次の作業を常に頭に入れて作業を行う。二手、三手先を読む
13. 保持する	両手で商品を持つ	両手で持てるだけの商品が陳列できるよう、陳列スペースを事前に確保しておく
14. 休む	疲れたら休む ムリしない	作業が体に負担にならないようにする。疲れた場合は事務作業などで休むようにする
15. 考える	次に何をするか考える	稼働計画、作業指示書ができていれば、次に何をすべきか考える必要がない
16. 手待ち	順番待ちを減らす	発注器具、マテハンなどは人数分揃えておき、待ち時間がないようにする
17. 避けられない遅れ	事故による遅れ	搬入の遅延、停電など現場では対策が取れない事態は上司の指示を仰ぐ
18. 避けられる遅れ	準備不足による遅れ	事前準備ができていない場合の遅れ。作業の先取り、前準備をしっかり行う