

費用対効果の見極めがポイント

アウトソーシング活用で店舗運営力を強化

中小企業診断士

二瓶 哲

アウトソーシングで店を強くする

アウトソーシングとは、本業分野に力を集中させ競争力を高めるため、自店の業務の一部を専門的なノウハウをもつ会社に委託する経営手法のことを言う。いわゆる「持たざる経営」として今や広く浸透してきており、多くの小売業が既にアウトソーシングを導入している*。

事業所向けアウトソーシングサービスは、総務・人事、情報システム、販売・営業、マーケティング、物流関連など非常に幅広い分野にわたっている。

ここでは、アウトソーシングサービスの活用において、ポピュラーな実地棚卸に焦点を当て、「アウトソーシングの必要性と効果」について、アウトソーサー（アウトソーシングサービスを提供する企業）の活用事例を紹介する。

実践：実地棚卸のアウトソーシング

1. 実地棚卸を経営に活かす

実地棚卸とは、在庫を一つひとつチェックするもので、在庫管理を行う上では避けて通れない作業である。したがって、店舗運営を大きく左右する重要な業務の一つであるとも言えよう。

(1) 実地棚卸の目的

実地棚卸は一般に「決算書作成のための一業務」という役割を果たすものと考えられているが、本来的には「いかに売れる売場づくりを行うか」という役割を担っているもので、チェーン展開しているコンビニエンスストアなどは、実地棚卸を戦略的に活用している典型的な例といえよう。

実地棚卸は以下の目的でなされるのが原則である。

- ① 帳簿在庫の金額と実際の在庫金額の差異を明確にし、売上原価を計算する（決算調整）。
- ② 商品の品質や鮮度を把握し、破損している商品や賞味期限が切れているものを廃棄し、常に新鮮な商品を陳列する。
- ③ 回転率の低い商品を発見し、陳列スペースを縮小するなどの対策をとる。
- ④ 売場または倉庫にデッドストックがないかを確認し、在庫スペースの有効活用を図る。
- ⑤ 店舗が汚れていないか、陳列商品にほこりがついていないかを確認し、常に店内が清潔感を保つようにする。

(2) 実地棚卸の回数を増やす

中小小売店の多くは期末決算期に実地棚卸を行っている。しかし、実地棚卸を経営に活か

すためには、実施頻度を3ヶ月に1回、できれば毎月とするのが理想である（販売業については月1回の実施が多い）。

実施回数を増やすにあたっては、以下の理由が挙げられる。

- ①商品ライフサイクルの短期化
- ②商品の多様化
- ③季節性の高い商品の増加

死に筋商品をいつまでも陳列していると、店のイメージダウン、売場スペースの非効率化につながるため、常に新鮮で魅力ある売場づくりを心がけたい。

(3) 実地棚卸とアウトソーシング

実地棚卸の回数を増やすと、年間の作業量はもとより、コスト面での負担も大きくなる。それらを解消するため、アウトソーシングは大きな役割を担っている。アウトソーシングの効果は以下の通りである。

① コスト削減

「実地棚卸は、取引先の人間を派遣させたり、アルバイトを雇えば低コストで実施できる」と考えている店長も多いが、彼らのモチベーションは必ずしも高いとはいえない。そのため、実地棚卸の重要要件である精度にも大きく影響し、慣れない作業だけに時間もかかり、コスト高につながりかねない。さらに、スキャナなどの情報機器もレンタルしなければならない。平成10年度に通商産業省（現経済産業省）によって実施された「アウトソーシング産業の実態分析」によると、アウトソーシングによる棚卸のコスト削減効果はスーパーの場合で約25.6%、ホームセンターの場合で約50.1%となっているように、数値から見ても非常に効果があることが分かる。

② 短時間で実施できる

アウトソーサーの実地棚卸は、徹底して教育を受けた高い専門性のあるスタッフによって、スピーディかつ正確になされる。また、作業終了後の集計・分析、レポート作成も短期間で仕上げてくれる。

③ 閉店する必要がない

実地棚卸のためには店を閉めなければならないケースが多い。そのため、顧客も他店に流れてしまうというデメリットも発生する。しかし、アウトソーシングであれば、自店のスタッフが作業を行う必要がないので、営業時間内に棚卸を実施することができる。

④ 店舗のベテランが作業を行う

アウトソーサーのスタッフは多くの店舗を担当しており、それぞれの店の特徴、強み、弱みなどを肌で感じているため、店舗運営の善し悪しについての判断力が身に付いている。

したがって、陳列方法、店員の身だしなみや接客姿勢など改善すべき点について、いろいろとアドバイスをしてくれることがある。

2. アウトソーサーに見る高度なサービス

(株) アイ・ビー・シィの事例

(株) アイ・ビー・シィは全国各地で実地棚卸による商品在庫管理サービス事業を展開している企業である。クライアントはコンビニエンスストアをはじめ、チェーンスーパー、専門店、書店など多岐にわたっている。

同社の実地棚卸サービスには独自のシステムが開発されており、「正確」、「スピーディー」、「経済的」な実施が評価されている。昨今では夜間実施の需要が増えているため体制も強化し、高度かつ、きめ細かなサービス提供により、長期間にわたり顧客との信頼関係を築いている。

では、同社における実地棚卸サービスの導入プロセスについて見てみよう（図表1）。

- ①現状リサーチ：顧客の棚卸を取り巻く環境、問題点を洗い出していく。
- ②問題点の把握：リサーチした現状を分析し問題点を明らかにする。
- ③当社独自の棚卸システムの設計：棚卸の目的と種類の確認、棚卸の環境及び条件の確認、場所・時間・人数コストに関するリサーチを行い、クライアント毎に棚卸システムを設計する。
- ④棚卸システムの構築及びシミュレーション：クライアントのニーズに適切に対応した棚卸システムによるシミュレーションを行う。
- ⑤棚卸システムの調整・修正：構築したシステムの調整・修正を行いながら運用するレベルにまで仕上げていく。
- ⑥実地棚卸サービスの実施：店舗レイアウトを確認し、当社開発のポータブルターミナルに顧客の商品マスターを落とし込む。作業打ち合わせの後、十分に育成されたスタッフが数人体制で、一店舗あたり2時間半から3時間程で作業をこなしていく。さらに、棚卸報告書は即日顧客に提出する。

同社の柳屋社長はアウトソーシングとしての実地棚卸を導入する際のポイントについて

- ①アウトソーサーには、それぞれ得意な業界・業態があるので、実績内容などを十分に考慮に入れ選定すべきである。
- ②業種・業態によっては、実地棚卸を従業員が自ら行う方がよい場合もある。と指摘している。

例えば、健康食品等を取り扱う店では、従業員が実際に商品を手にすることで商品特性などを理解し、顧客にアドバイスもできるため、従業員自らが実地棚卸を行う方が望ましいと言える。

実地棚卸のアウトソーシング導入については、まず自店の業種・業態がどのような特徴を持っているのか（対面販売が中心など）を分析する必要がある。その結果、外部のノウハウを活用しようと判断したら、委託しようとするアウトソーサーの実績内容や棚卸シス

テムなどを事前に調べ、自店の特徴と合致するかどうかを見極めることが大切である。

アウトソーシングを導入する

1. アウトソーシングの導入手順

ここでは、アウトソーシングの導入手順と各段階における留意点について説明する

(1) 自店のビジョンを明確にする

アウトソーシングは、自店のあるべき姿、状態を実現化させるための手段である。したがって、「何を理念として経営しているのか」を明確にしないと、その方策も見えてこないことになる。

(2) ビジョン実現のための方策を考える

自店のビジョンを実現させるためには、実際に何をすべきかを考える。単に「売上の向上」、「利益率の向上」という抽象的なものではなく、商品面、人材面、販売面、店舗面など幅広い視点で具体的に捉えていくことが重要である。

(3) 自店の業務を整理・分類する

自店の経営を構成している業務を一つずつリストアップしていく（仕入、在庫、販売という基幹業務をはじめ、総務、人事、情報システムなどの支援業務も含まれる）。リストアップした後は、自店でなければならない業務、自店でなくてもできる業務、自店で行うには困難な業務（専門的知識や資格が求められる、繁忙が激しい等）をピックアップする。つまり、自店でなければならない業務以外はアウトソーシングの対象となる。

(4) アウトソーサーを選定・契約する

数あるアウトソーサーをピックアップして絞り込んでいく際には評価基準を設定していることが重要である。いくつかの評価項目（図表3）を設け、できれば点数評価できるようにチェックシートを作成して進めていくとよい。

アウトソーサーの選定ができれば契約段階に入る。契約内容には業務内容、委託期間、金額、支払方法など盛り込んでいく。

(6) アウトソーサーに移行する

導入スケジュールを立て、アウトソーサーと自店のスタッフ双方で密な連携を組み、スムーズに移行していくように配慮する。アウトソーシングを行う時には、アウトソーサーと自店の業務が重複する期間が必ず生じてくるので、実施期間をできるだけ短くするためにも事前の連携体制を強化することが大切である。

(7) アウトソーシングの効果を検証する

アウトソーシングの導入は効果が出てはじめて評価されるものである。導入後、一定期間

が過ぎたら、売上高、利益率、労働生産性、経営体質などの面で検証してみる。仮に効果が出ていない場合でも、即座に契約を打ち切るようなことはせず、検討期間の延長、アウトソーサーの新たな提案の受け入れなど、広い視点で判断していくことが大切である。

2. 導入後の留意点

アウトソーシングは単に導入すればよいというものではない。アウトソーサーは高度な知識や技術を有する専門家集団であるだけに、下請的な視点ではなく、イコール・パートナーとして捉えていく必要がある。「お金を払っているのだから言う通りにすればよい」という立場でアウトソーサーに接しても、決して良い結果は生まれない。お互い対等の立場で、自店の課題解決に向けた取組を行うことがアウトソーシングを成功に導いていくポイントと言えよう。

店舗を取り巻く環境変化が激しい現今、いかに迅速に対応し経営を行うかがカギとなっているだけに、アウトソーシングは、スピード経営の有効策の一つとして大いに期待できる。