



90-07-13109

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 株式会社いまじん (B)

#### — スーパーバイザーの報告書 —

5

スーパーバイザーとは、一般に飲食業・流通業のフランチャイズシステム加盟店を巡回し、店長や店員の指導を行い、売上向上の支援を行う人を指す。株式会社いまじんの場合は、テレビゲームやCD、DVDの卸問屋でもあるいまじん本部の窓口、客観的な視点による店舗の分析、指導、支援などが主な業務であった。スーパーバイザーの三浦氏は1997年に入社した社歴10年目の社員である。8年に渡って3店舗の店長を務めており、2002年に全社に及んだ売上低迷期には閉店候補にまでなった店舗に出向し店長に就任して黒字回復を成し遂げた。現在は商品部付けてスーパーバイザーの業務に就いている。

10

15

2006年、依然として高売上、高利益を出している店舗と再び売上が低迷し、経常損失を計上している店舗があった。外部環境が著しく変化している時期であるが、2002年の回復劇を経験した三浦氏は必ずしも外部環境にだけ売上低迷の原因があるとは思えなかった。

20

#### 2002年のV字回復

株式会社いまじんは、2002年8月に既存店のほとんどが経常損益で赤字になることが判明した（2001～2002年までの既存店の月別経常利益の推移は付属資料1を参照）。

いまじんの決算期は2月末であり、ちょうど半期を終えたところであった。株式会社いまじんの組織は、プロフィットセンター、クリエイトセンター、コストセンターに分れ、機能別に目的を持ち、業務を遂行していた（付属資料2）。プロフィットセンターはゲーム、CD、書籍などの

25

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程M28期生の三浦正義と坂爪裕助教授が共同で作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright©三浦正義・坂爪裕（2007年作成、2008年4月改訂）

卸や店舗への商品のマーチャンダイジングを行う商品部、そして直営店舗の小売部があり、株式会社いまじんの売上を作る部門である。コストセンターは管理や経理など、社内サービスに徹する部門である。クリエイトセンターは新規事業・業態の開発を行う部門で2000年3月に設立された。

5 クリエイトセンター設立の背景には株式会社いまじんの取り扱い商材の主軸である、TVゲーム、CD、DVD、そして書籍を取り巻く市場環境の変化、またはその予兆が顕著になってきたことがあげられる。インターネットショップの台頭、パッケージから配信へ提供形態の変化、家電量販店によるパッケージメディアの安売りなどである。この環境を乗り越えるため、新規商材、新規業態の開発が全社あげての課題となった。またプロフィットセンターでも、小売店舗に対する積極的な実験が繰り返された。マーチャンダイジングや販売促進施策を本部センターコントロールで行い、店頭での判断業務を限りなくゼロに近づける、「ローコストオペレーション」の開発が試行されていた。これにより、店舗の社員数を引き下げ、本部機能を強化する方向性が固まってきたのであった。しかし実際には本部機能が強化されればされるほど、店舗の売上は下がっていった。いまじんの最主力の商品がテレビゲームの時代、店頭に売れ筋商品をどれだけ確保できるかが売上を上げる要因だった。力を持つものは卸である本部であり、メーカーであった。しかし業界が成熟し、商品があればあるだけ売れる、という時代ではなくなつた。多様化する顧客ニーズに、人気商品を並べるだけでは売上は上がらない。ローコストオペレーションが構築されても、顧客が満足する売り場作りのノウハウがいまじんにはなかつた。振り返れば、顧客に最も近い現場で顧客ニーズに応えた売り場を作り上げるべき時期に、店舗人員を大量に本部に異動させていたことになる。

半期赤字が判明し、榎本社長は新規事業・業態への実験検証の凍結を宣言、株式会社いまじんの基幹事業である既存店にもう一度力を注ぐことを決定した。スーパーバイザーやマーチャンダイザー、さらに管理職まで店長として店舗へ異動することになった。店長は自ら店舗に対する課題を設定し、毎月進捗を報告した。進捗状況は榎本自らが議長を勤める店長会議で報告された。顧客視点での店舗作りにようやく力が注がれるようになったきっかけが、いまじんの戦略転換を理解した幹部社員の店舗出向であった。また、幹部社員が店舗に出ることによって、本部・店舗のパワーバランスは一挙に店舗に傾くようになった。最終顧客を喜ばせるために店舗があり、店舗を支援するのが本部である、という風土が意識的に作られていった。

2002年の下半期には幹部の店舗出向以外にも、本部での実験項目凍結、新店オープンの延期などの投資抑制、高粗利である中古商品の流通インフラ構築、店舗マーチャンダイジングを専門に行う部署の設立などが行われた。そして半年後、売上はV字回復を果たし、信じがたいことに2002年度期末はいまじん設立以来最高益を記録した。

三浦氏は当時、スーパーバイザーからスクラップ対象となっている店舗に出向し、店舗の整理、不良在庫の処分、そして高利益商品の品揃え等を行い、1年で店舗の黒字化を成し遂げた経験を持っていた。

5

## 「活き活き」度の定量化

スーパーバイザーの経験上、売上が低迷している店舗にはいくつかの特徴があった。総じて言うと「店舗の雰囲気が活き活きしていない」ということである。2002年に出向した閉店候補の赤字店は店舗自体の雰囲気が暗かった。顧客が店内に入っても「いらっしゃいませ」の声がない、蛍光灯が切れている、入荷した商品が店頭に出されず会計カウンターに積まれている、店内がホコリだらけ、などである。

三浦氏は、多岐に渡る店舗の売上構成要因の中でも、特に内部要因に目を付け、定量化を試みた。同じフォーマット、似た立地条件で店舗を作っても店舗ごとの売上が大きく異なる原因を店舗内部の要因で説明できるのではないかと考えたわけである。内部要因を定量化することによって店舗が「活き活き」する原因を分析、解明することが出来、さらにこの定量化により店舗の弱い部分を浮き彫りにし、集中的に改善することで、店舗を再活性させ売上を回復することが可能ではないかと考えた。

店舗の活き活き度を定量化するにあたって三浦氏はまず、店舗の売上を構成する内部要因を抽出した。売上とは顧客数と客单価の積であり、顧客数は「新規顧客」と「リピーター」に分れる。新規顧客の変動と内部要因の関係は薄く、新規顧客獲得のための施策（チラシやセール）や、リピーターによる風説などが考えられるが、内部要因で大きく変動するのは「リピーター（来店2回目以上の顧客）」の数である。

顧客が商品を店舗で選び、レジで購入することが、小売店の第一義である。1回目の来店での第一義を快適に行えなかった、もしくは不快になった場合、顧客はこの店舗に2度と来店しない。2回目の来店動機を減退させないように店舗が維持される内部要因を、「標準オペレーション」と考えた。

顧客が店舗を選ぶ基準は「価格（割引券等の価格還元を含む）」「利便性（近い、立ち寄りやすい）」「品揃え」「品質」「信頼性」「サービス」といわれている。このうち価格はいまじんチェーンではセントラルコントロールが行われているため、店舗間の売上格差が生じる原因にはならない。品揃えも同様である。取り扱い商材がテレビゲームソフトやCDなどのパッケージメディアのため、どこで購入しようと品質において差がない。立地は内部では変動させることができない。信頼性、

10

15

20

25

30

サービスのレベルは店舗の従業員によって顧客に提供される「接客」であるため、内部要因である。

2回目の来店動機を減退させないレベルの接客を「標準オペレーションの維持」とするならば、それを超えて顧客の店舗選択の積極的な基準となる「接客」は「ホスピタリティ性」であると三浦氏は考えていた。ホスピタリティは日本語で「もてなし」「歓待」等に訳される。サービスが 5 Servant を語源とする顧客に対する隸属を意味するのに対し、ホスピタリティは Hospital と同じく、巡礼者が泊まり、施しを受ける施設を意味する Hospis が語源となっている。施しをするもの・受けるものは対等な関係であり、相互満足が発生する。また、画一的なサービスに対し、十人十色の顧客の満足を追求する多様性を持っている。アメリカのサービス・マネジメントの権威であるカール・アルブレヒトは顧客が評価する価値には「基本価値」「期待価値」「願望価値」「未知価値」の4段階があると提唱しているが、ホスピタリティ価値はこのうち「願望価値」「未知価値」 10 であると位置付けられている。顧客が想像もしていなかった接客レベルであると言える。接客を心から楽しめる「ホスピタリティ」が創造されている店舗は活き活きしている、と三浦氏は考えた。

同社が取り扱う商材はテレビゲーム、CD、DVD、書籍であり、どこで購入しても商品自体に差はない。そのため、今後更に利便性が増すと考えられるインターネットショッピングと同じ視点 15 で経営を行っていては、小売店としての意義が失われるという危機感を持っていた。顧客に商品を提供するという小売店の第一義は「利便性」の面でインターネットショッピングに大きく水をあけられている。価格で対抗しようとする競合や家電量販店と同じ土俵に立てば、勝者不在の不毛な戦いは避けられない。それでは小売店は顧客に商品以上の付加価値をどのように提供すべきなのか。顧客が店舗で買いまわりを楽しむこと、買いまわり自体が娯楽エンターテインメント 20 になる店舗作りが「ホスピタリティ性」同様、顧客が店舗を積極的に選択する際の基準になると三浦氏は考えた。このエンターテインメント性はすぐに顧客に飽きられる概念である。顧客が店舗に入ってから次々に夢中で商品を楽しめる展開が出来ていなければならない。そして、顧客の来店頻度に合わせ、展開が作り変えられていなければならない。店舗が仕掛ける「生の」商品展開に、顧客が「楽しい」、「こういう商品が欲しかった」とつぶやき、財布と相談するような買いまわりが「エンターテインメント性」である。人は自分が興奮する、わくわくするものに対して 25 はエネルギーを惜しまず注ぎ込むという。三浦氏は店舗に、顧客がわくわくする仕掛けが構築されているか、定量化しようと考えた。

以上、「標準オペレーション」「ホスピタリティ性」「エンターテインメント性」の3要因を設定し、自らの経験に基づき各要因をそれぞれブレークダウンして店舗運営の行動原則に落とし込み、最終的に約100項目のチェックリストを作成した。(チェックリストは付属資料3参照)

## 甚目寺店・横浜店での検証

作成したチェックリストの効果を検証するため、なるべく外部環境が同じ店舗であり、売上の差が顕著な2店舗が選択され、この2店舗を同じチェックリストで評価してみようということになった。

5

2店舗として選択された「マジカルガーデン甚目寺店」「マジカルガーデン横浜店」は共に郊外型メディアショップ（CD・DVD・TVゲーム販売）である。（2店舗の概要・及び業績については付属資料4・5を参照）

10

甚目寺店は愛知県名古屋市にあるオープン10年目の店舗である。オープン時は株式会社いまじん前身の株式会社ヴァンクスによる設立であった。CD、TVゲームとともに80坪のワンフロアを使用した2層の店舗は当時画期的であった。現在も株式会社いまじんの収益店として活躍している。

15

横浜店は神奈川県横浜市にあるオープン9年目の店舗である。甚目寺店同様株式会社ヴァンクスによる設立である。オープン時には横浜地区でも画期的な店舗形態であり、特にCDの売上がマジカルガーデンの中でもトップクラスであった。現在も営業中であるが売上の減少が激しく、スクラップの対象店となっている。

20

甚目寺店と横浜店の売上を比較して最も差額が大きいメディアはテレビゲームであり、甚目寺店は店舗売上の構成比としてもテレビゲームの売上が大きい。（以下、2店舗間の売上・粗利・在庫は付属資料6を参照）横浜店は甚目寺店よりもCDの売上が高い。テレビゲームの客単価は平均4000円前後、CDの客単価平均2000円前後と比較して2倍ほど高い。

25

各メディアの粗利率は2店舗とも店頭売価に差がないためほぼ同等程度であるが、値引き率が横浜店は甚目寺店より高い。値引き額の差により全体の粗利率に1.8%の差が発生している。値引きは「サービスチケット」により行われる。サービスチケットとは、顧客の売上に応じて店舗が配布する割引券のことで買い物の際、レジで提出すると買い物額から値引きがされる。このサービスチケット使用分が値引き扱いで計上される。店頭ではサービスチケットは「キャッシュ」と称され、値引き率、有効期限などは店舗の任意で決定されている。また、発売前の商品を予約して顧客が購入すると、購入の際渡されるサービスチケットの還元率が通常より高くなる、というサービスがあり、店舗側が必要初回納品数の把握、顧客の他店流出防止などの目的でサービスチケットの配布を行っている。

30

サービスチケットの利用は甚目寺店が買い物客の20～25%、4から5人に1人が利用しているのに対し、横浜店が35～40%、3人に1人が利用している。（付属資料7）

売上に対する在庫金額の比率は2店ともほぼ同率である。マーチャンダイジング（品揃え）

は本部がセンターコントロールを行っている。イニシャル（新発売商品初回入荷数）は店舗の売上に応じて按分して発注されている。

労働時間について、甚目寺、横浜店を比べると、甚目寺店は従業員数が横浜店に比べて少ないが、平均月間労働時間は横浜店より多い。また、平均在籍期間が甚目寺店の方が長い（付属資料8）。

5 また、株式会社いまじんでは、年1回パート・アルバイトの意識調査を行っている。店舗管理者を通さずに、パート・アルバイトの従業員が経営陣に直接郵送できるため、店舗の実態を反映している（甚目寺店・横浜店のパート・アルバイト従業員の意識調査結果は付属資料9を参照）。

10

## チェックリストによる検証結果

約100項目に渡る内部要因の調査の結果、2店舗に顕著な結果が表れた。100項目のうち2店舗間で顕著な差があった項目を列挙すると以下の通りである（付属資料10を参照）。

### ■標準オペレーションNo1：一番売りたい商品に一番大きく売り場を割いている

15 甚目寺店は、売れ筋商品を中心とした構成で店内の最も大きい売り場作りが出来ている。横浜店は同じく売れ筋商品で大きな売り場を構成しているものの、最も大きく面積を割いている商品が品切れとなっている。いくら売れ筋でも、品切れ商品では売上を作れない。

### ■標準オペレーションNo6：店頭の陳列に穴が開いていない

20 甚目寺店の店頭陳列にはほとんど穴がない。横浜店の店頭には、開店中にも関わらず、店内改装と見られるような陳列の穴あきが見られる。

### ■標準オペレーションNo21：セロテープがお客様から見えない

25 甚目寺店は、店内にセロテープの跡等、裏方が見えないように配慮されているのが分かる。一方横浜店の店内には、無造作にセロテープでポスターが貼ってあったり、什器固定のガムテープが顧客から見えるようになっていたりする。

### ■ホスピタリティ性No71：多様なニーズに対応できるよう、接客人員に余裕がある

甚目寺店は総労働時間から割り出すと、カウンターあたりの接客人員は常時2.75名。

30 横浜店は2.2人となっている。接客人員は標準オペレーション、ホスピタリティ性、エンターテインメント性、全てに関係する項目である。

### ■ホスピタリティ性 No85：お客様の滞店時間が長い

各店舗の出入り口を定点観測することにより測定した。甚目寺店の顧客平均滞店時間は 18.6 分、横浜店の平均滞店時間は 11.56 分と、顕著な差が出ている。また、滞店時間と延べ人数のグラフを見ると、甚目寺店は滞店時間が 30 分を超える顧客も多く、総じて長い滞店時間の顧客が多い事が分かるが、横浜店は 5 分以内の滞店で帰る顧客が圧倒的に多いことが分かる。つまり、買うものが決まっている「目的買い」の顧客が多いことになる。

5

### ■エンターテインメント性 No92：

お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている  
顧客が店内をどのように動くか、足跡を追った。レイアウト上に現れた足跡により、顧客が立ち寄るところ、立ち寄らないところが明確になる。立ち寄らない箇所に提案コーナーが作成されているとしたら、レイアウト等を再度見直す必要がある。甚目寺店には 1・2 階併せて顧客が立ち寄らず、提案コーナーがある部分は 1 箇所。横浜店は 12 箇所となっている。

10

### ■エンターテインメント性 No95：提案コーナーが多い

甚目寺店は坪当たり提案コーナーが 0.5 箇所。横浜店は 0.2 箇所となっている。

15

### ■エンターテインメント性 No96：提案コーナーに十分な物量、商品コメント等があり、楽しい

甚目寺店は、物量、商品コメントとともに、十分顧客を楽しませるレベルであるが、横浜店には数箇所、商品を数点並べただけの提案コーナーも存在する。

20

以上のような調査をチェックリスト項目全てに対して行った。チェックリスト結果をまとめると標準オペレーション、ホスピタリティ性、エンターテインメント性の三要因とも 2 店舗間で顕著な差が表れた（調査結果は付属資料 11 を参照）。

25

## スーパーバイザーの疑問

三浦氏は今回の調査で、チェックリストの結果のフィードバックにより、各店舗に対して改善のアドバイスができると確信していた。しかし、以前にもチェックリストが別に存在し、歴代のスーパーバイザーが店舗をチェックするために使用していた。そして、いまじんで行われた「ローコストオペレーション」達成のためにスーパーバイザーが店舗をチェックし、チェック結果を店舗にフィードバックしつづけてきたのである。今まで店舗はリピーターの獲得に至らない要因

30

を指摘されてきたはずである。また、チェックリスト項目に則って、店舗の改善活動を行動レベルで実行に移すことに、それほどの困難はない。しかし、フィードバック後には多少改善されるものの、改善が持続し、売上が上がった、という例を三浦氏はいまじんにおいてあまり聞いたことがなかった。改善ポイントを指摘することで3要因を一時的にアップさせることは出来る。

5 しかし3要因を店舗が独自に、継続的に維持向上させていくためにはさらに根本的な施策が必要になると思われた。3要因の表面的な改善と同時に、改善結果を維持継続する仕組みをどのように構築していくべきか、三浦氏は思いを巡らせていました。

三要因を維持継続する仕組みを考える上で、どのような要因が標準オペレーション、ホスピタリティ性、エンターテインメント性の向上に影響を与えているか、2店舗間で顕著な差のある要因とはどのような要因か、三浦氏は調査結果をもう一度慎重に検討してみる必要性を感じていた。三要因を維持継続する仕組みづくりの鍵となる要因は、調査結果の中に隠れていると考えていた。

15

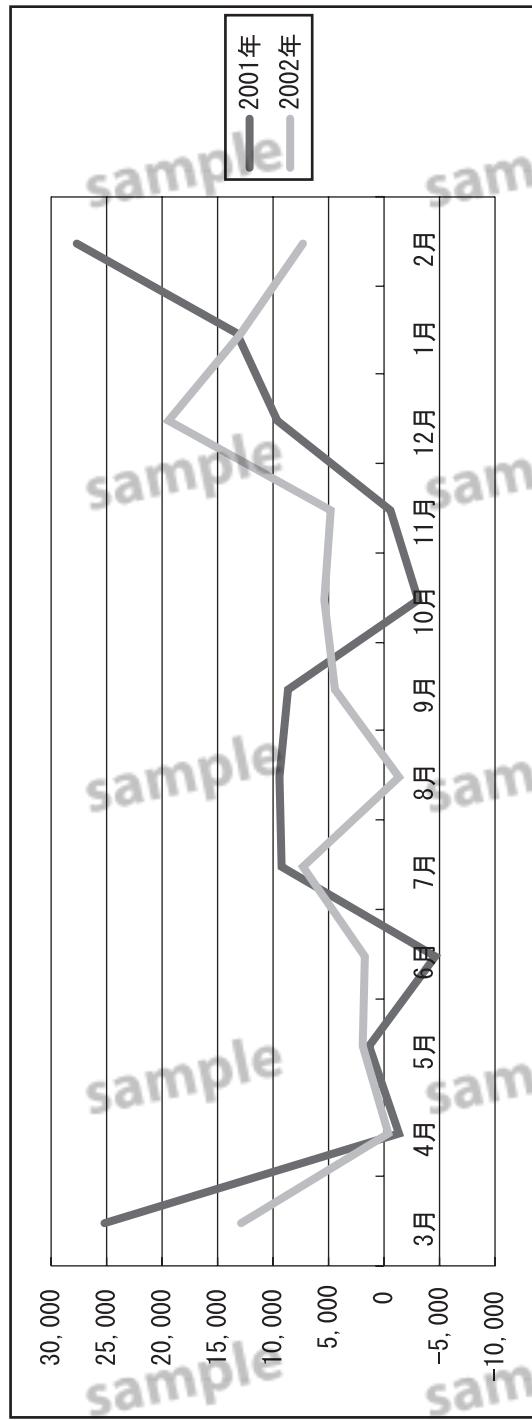
20

25

30

付属資料1 既存店 月別経常利益推移

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	合計
2001年	24,977	-1,535	1,181	-4,889	9,019	9,283	8,398	-3,310	-810	9,330	13,126	27,573	99,931
2002年	12,764	-582	1,810	1,505	7,037	-1,517	4,312	5,224	4,565	19,160	12,655	7,207	74,140

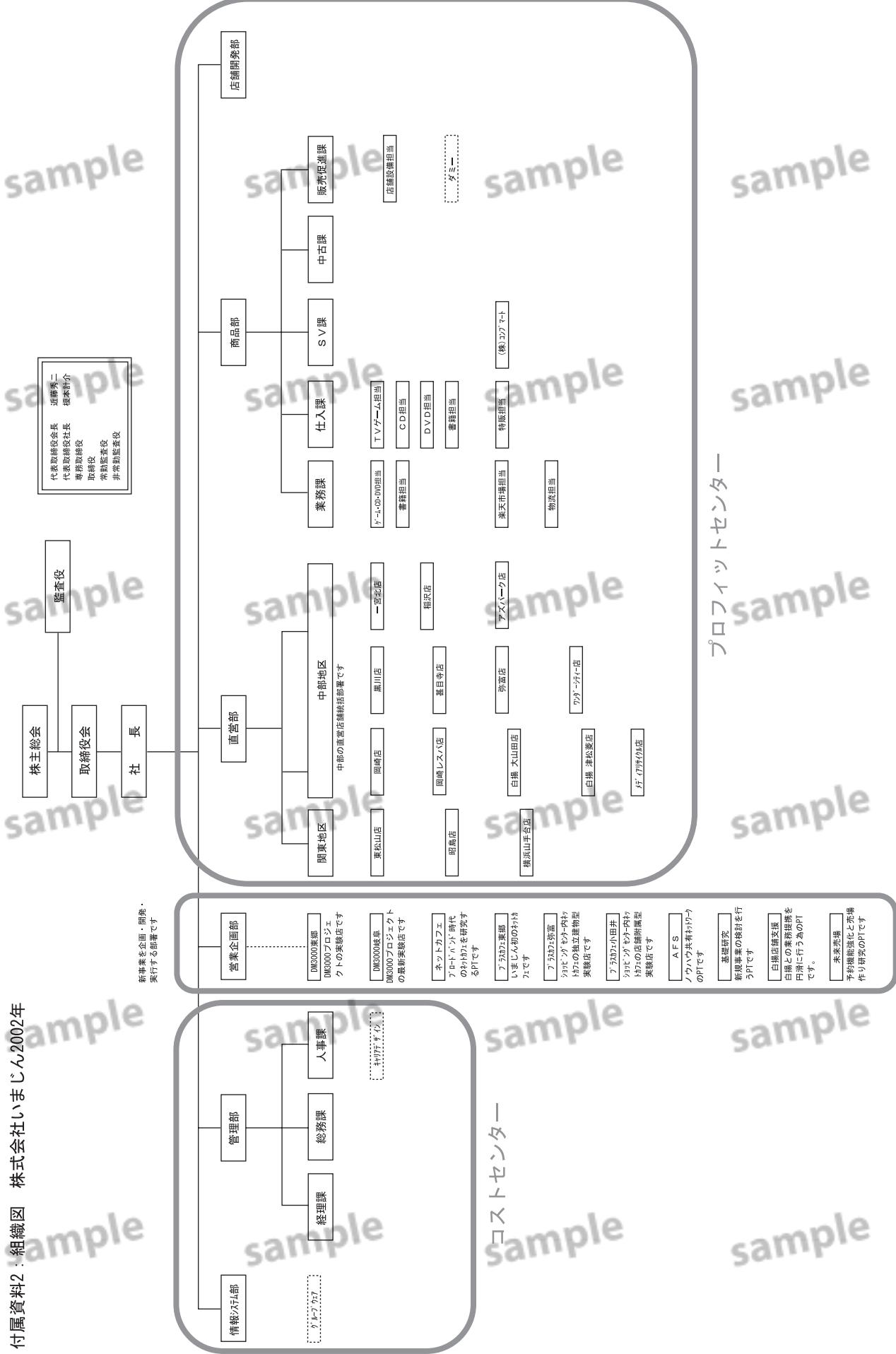


※既存7店舗合計・経常利益推移 (TVゲーム・CD・DVD・TVゲーム)

※既存7店舗は、2000年以前から営業し、営業外損益がない店舗を選択。

※2002年2月（2001年度）マイクロソフトXB0X発売

付属資料2：組織図 株式会社いまじん2002年



### 付属資料3 チェックリスト

概念	小項目	大項目	チェック項目
1	売り場メンテナンス	陳列棚メンテナンス	一番売りたい商品に一番大きく売場を割いている。 商品が取り扱いやすい。（きつい、綱の構造上取り出しづらいなどがない。） 商品の位置が高すぎる、低すぎる、ということがない。 並び順がわかりやすく、商品が探しやすい。
2			目線の高さの売れ筋、オススメが展示されている。
3			店頭の陳列に穴が開いていない。
4			札に色あせ、剥がれがない。
5			値段を下された商品がそれとわかるように陳列されている。
6			商品が間違った棚に入ったり、陳列されたりしていない。
7			旬を過ぎた商品がメインの売り場となっていない。
8			発売日が過ぎたボスターが店内に張ってない。
9			店舗・開店時間が表示されている。
10	店舗・設備 メンテナンス		支払方法が店頭に表示されている。（クレジット種類・使用可能金券類）
11			トイレの位置がわかりやすい。
12			どこに何が陳列されているか、サインがある。
13			店舗で行なっている利益還元サービスが分かりやすく告知されている。
14			什器が固定されたり、転倒などの危険がない。
15			消火器の位置がわかりやすい。
16			店頭放映機器・録音機がすべて正常に作動している。
17			不需要な什器がお客様から見えない。
18			セロテープがお客様から見えない。
19			ボスターが剥がれていない。
20			什器と什器の間のスペースが十分取られており、買い物の支障になっていない。
21			カウンター前商品が後客の支障になっていない。
22			蛍光灯が切れていません。
23			店内が十分明るい。
24			(在庫が合っているため) 自動発注のかかる通常商品の欠品がない。
25	在庫管理	実在庫と帳簿在庫が合っている お客様注文品 主力商品（ランキンング上位商品・売れ筋商品）が欠品していない 在庫区分 商品・備品の整理整顿	お客様の注文品がきちんと取り置かれている。 本部（卸）と密に連絡を取り、自動発注にかかる主力商品を充分入荷している。 在庫区分が込み、売れない商品がメインの売り場となっていない。 備品の補充日、ストック数が決められている。 商品・備品が整理され、カウンタースーパーが広い 商品・備品が整理され、食庫に十分なスペースがある。 傘立てに忘れた鍵を定期的に処分している。
26			従業員のスケジュールが開示されている。
27	標準オペレーション	実在庫と帳簿在庫が合っている お客様注文品 主力商品（ランキンング上位商品・売れ筋商品）が欠品していない 在庫区分 商品・備品の整理整顿	従業員が管理者に意見が言える風土になっている。 従業員ミーティングが頻繁に行なわれている。
28			シフト人員は従業員同士が入荷や繁忙期によって自立的に調節している。
29			身だしなみのガイドラインがある。
30			全員で使う作業用（従業員）が組んでおり、不満を感じる者がいない。（入荷、掃除など。）
31			従業員が（勤務時間等）時間を守っている。
32			掃除道具に不備がない。
33			親業種物が枯れていない
34			トイレが清潔に保たれている。
35	従業員管理	従業員同士のコミュニケーションが図られている。 従業員の規律が守られている。	お客様から見えないと、こちらも繪麗にならない。
36			月報、レシートジャーナル、不要となった什器等、不要なものはすぐに対応している。
37			店頭にホコリ、ゴミがない
38			雑草が生えていない
39			電気が切れていない
40			クーラーの掃除日が決まっている。
41	店舗クリーンネス		ガラスの掃除日が決まっている。
42			床にガムなどが貼りついていない。
43			定期的にワックスをかけている。
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			

### 付属資料3 チェックリスト

概念	大項目	小項目	チェック項目
	標準的接客サービスレベルの維持	全体	言葉遣いが丁寧で、正しく、受け答えがいきحاきしている。 従業員がさつぱりとした身だしなみで不潔感・不快感がない。 必要な個人情報を聞かない 運算が無い
	会計		現金受け渡しを声に出して確實に行っている。
	問い合わせ		レジの待ち時間が短い 注文が可能かどうか、いつ届くかお客様が納得いくようにご案内している。 在庫確認が早くて正確である。
	クレーム対応		電話の問い合わせにも丁寧に答えている。 電話に3回以内に出る 店舗側原因のクレームが発生した際、管理者以外でお帰りいただけるスタッフが多い クレームが少ない
	明確な店舗運営方針		店舗運営方針を末端の従業員まで知っている。 売上目標を従業員が知っている。
	明確な店舗運営方針		従業員の評価基準が明確である。 従業員採用の際、出勤可能な日数等の採用条件のほか、接客好き、明るい等明確な採用基準がある。
	多様なニーズへのフレキシブルな対応		返品、買取、商品のお取り寄せ等、お客様の面倒な注文も喜んで対応する。 多様なニーズに対応できるよう、接客人員数に余裕がある。
	ホスピタリティ性		商品の問い合わせをするところ当箇所まで案内してくれる。 閉店時間を過ぎてもお客様を追い返さない。 近隣に公共交通機関や病院、警察署等、何があるか把握し、道案内に対応してくれる。
	多様なニーズへのフレキシブルな対応		取り扱い商品に關係ないことでも調べてくれる。 一定以上のサービス提供が出来よう、従業員に十分な権限が与えられている。 どのようなサービスを提供できたら、難い、共有する仕組みがある。(メールなど)
	多様なニーズへのフレキシブルな対応		お客様に待ち時間にお客様に声をかける。 商品情報を店頭PONなどで十分補足説明している。 商品の安全性をPONなどで説明している。(中古の加工方法、レーティングの説明等)
	未知価値・願望価値		クレームに対して、まずは静り、話を聞く。 トイレが整くほど経験がある。
	想像しないなかつたレベルのサービス提供		カウンターに荷物置きが設置されている。 休憩スペースがある。
	もてなし・歓待・厚遇		お客様にとつて音量が快適 お客様にとつて温度が快適(夏28℃、冬20℃)
	もてなし・歓待・厚遇		お客様に安心感を与える 商品添付のコメントPOPがたくさんある。 視聴機や試遊機など、商品を試す施設がたくさんある。
	店舗の居心地が良い		提案したいお客様のプロフィール(ファミリー・カップル・等)が設定されている。 提案したいお客様のプロフィールに合わせ、主力取り扱い商品以外も品揃えされている。
	居心地が良い		お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている。
	気づかなかつたニーズの発見		面陳列が多い 平置陳列が多い 提案コーナーが多い
	エントラインメント性		購入後の生活が想像できるディスプレイがある。 期間限定価格や従業員提案コメントを手書き、売り場サインなどを印刷物、というように目的毎にPOPを作り分けている。 競合店で展開されている有効なイベントは全て展開されている。
	新奇性		いつ、何が発売されるか、わかりやすく表示されている。 重点商品(他店との差別化となる、主力商品以外の提案商品)が多数展開されている。
			売り場のメンテナンス回数が多い

付属資料4：甚目寺店・横浜店の概要

	甚目寺	横浜
設立	1996年	1997年
駐車場台数	30台	32台
坪数	160坪 (80坪×2層)	150坪 (75坪×2層)
取り扱いメディア	CD・DVD・家庭用ゲーム	CD・DVD・家庭用ゲーム
従業員数	社員1名従業員19名	社員1名従業員22名
営業時間	年中無休・11:00-24:00	年中無休・10:00-23:00

付属資料5：2005年度 甚目寺店・横浜店業績

(単位:千円)

	甚目寺	横浜
売上高総合計	482,749	352,410
売上総利益	102,333	68,313
社員給与	12,725	11,084
従業員給与	26,446	18,450
一般管理費合計	42,888	39,330
経費合計	82,059	68,864
営業利益	20,274	-551
営業外収益計	276	348
営業外費用計	58	20
経常利益	20,492	-223

付属資料6：2005年度甚目寺店・横浜店 商材別 売上・粗利・在庫 (単位:千円)

	甚目寺	横浜
売 上	TVG	207,018
	本	9,530
	CD	71,003
	DVD	98,038
	中古	102,105
	その他	16,493
	値引	-22,029
売上高総合計		482,749
粗 利 率	TVG	13.8%
	本	22.0%
	CD	26.1%
	DVD	24.3%
	中古	43.7%
	その他	23.8%
	値引	100.0%
合計粗利率		21.2%
粗 利 率	TVG	28,538
	本	2,099
	CD	18,550
	DVD	23,853
	中古	44,651
	その他	3,929
	値引	-22,029
粗利額総合計		102,333
在 庫	TVG	323,959
	本	27,834
	CD	206,741
	DVD	367,055
	中古	201,727
	その他	51,738
	値引	0
期末在庫合計		1,175,785
		919,213

付属資料7：2005年度甚目寺店・横浜店 客単価・チケット別の利用者

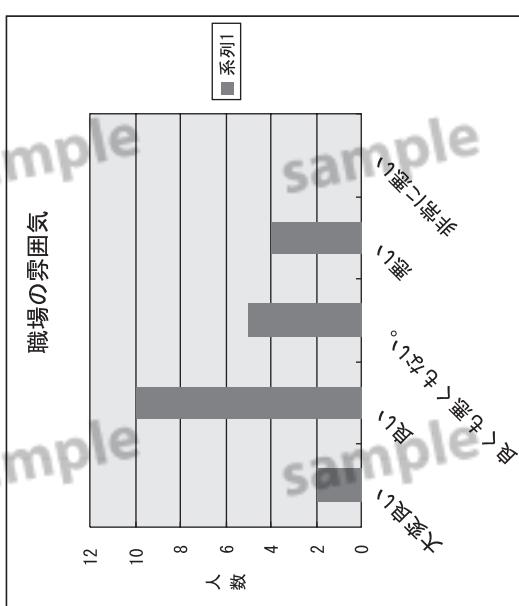
	2005年8月	9月	10月	11月	12月	2006年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	平均
甚目寺	売上（千円）	41810	36892	35359	35557	64615	47833	35942	45006	39105	36296	32420	38796
	顧客数	9052	8528	8070	8060	11042	9792	7603	8870	7637	7771	6781	8201
	チケット利用者	2289	2178	1967	2066	2679	2231	2033	2352	1878	1712	1531	1793
	客単価	4619	4326	4382	4412	5852	4885	4727	5074	5120	4671	4781	4731
	チケット割合	25%	26%	24%	26%	24%	23%	27%	27%	25%	22%	23%	22%
	売上（千円）	29291	27453	26083	27305	50073	35471	27021	33080	29057	25454	22531	26998
横浜	顧客数	7831	7524	7129	7651	10761	8793	7013	7936	6998	6829	6004	6908
	チケット利用者	2868	2699	2596	2725	3990	3404	2805	3112	2816	2551	2280	2593
	客単価	3740	3649	3659	3569	4653	4034	3853	4168	4152	3727	3753	3908
	チケット割合	37%	36%	36%	36%	37%	39%	40%	39%	40%	37%	38%	38%

付属資料8：2005年度甚目寺店・横浜店 労働時間 在職期間

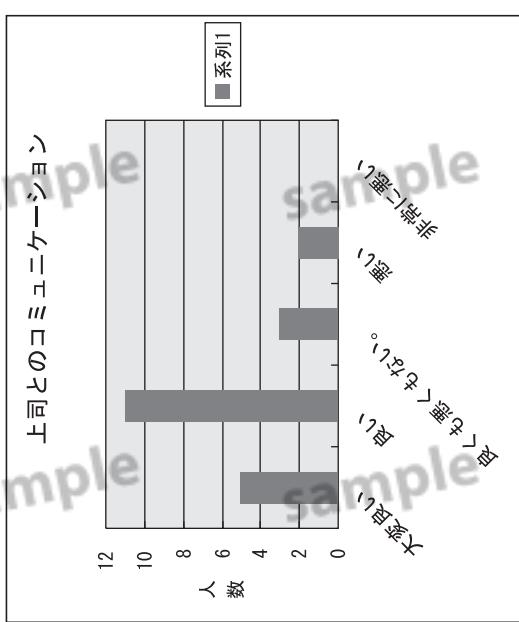
	甚目寺店	横浜店
従業員月間労働時間	2166 h	1936 h
従業員数	19人	22人
従業員平均月間労働時間	114 h	81 h
従業員平均在職期間	27ヶ月	21ヶ月

付属資料9 従業員意識調査（甚目寺店）

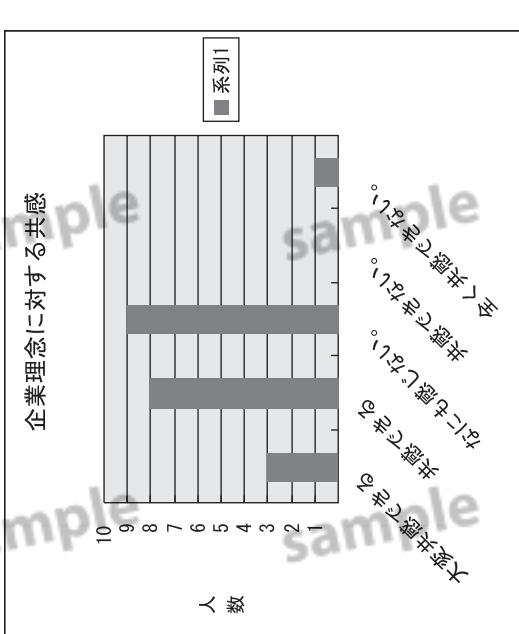
職場の雰囲気	
大変良い	2
良い	10
良くも悪くもない。	5
悪い	4
非常に悪い	0



上司とのコミュニケーション	
大変良い	5
良い	11
良くも悪くもない。	3
悪い	2
非常に悪い	0



企業理念に対する共感	
大変共感できる	3
共感できる	8
なにも感じない。	9
共感できない。	0
全く共感できない。	1

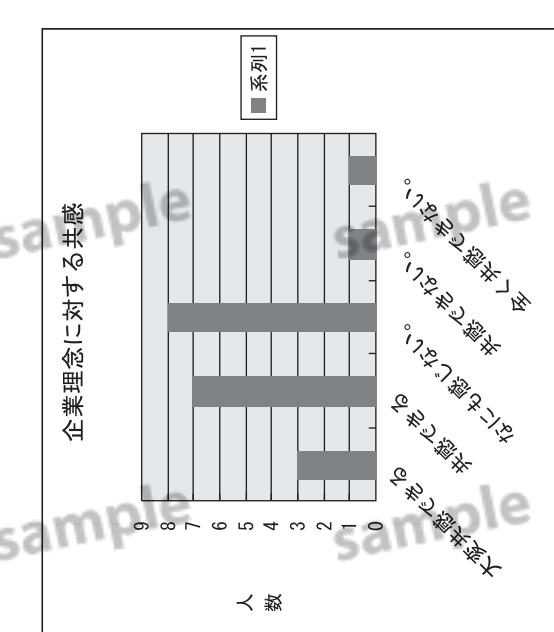
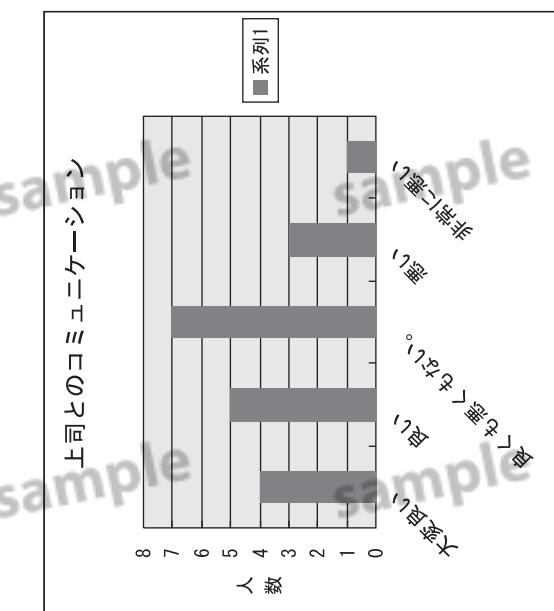
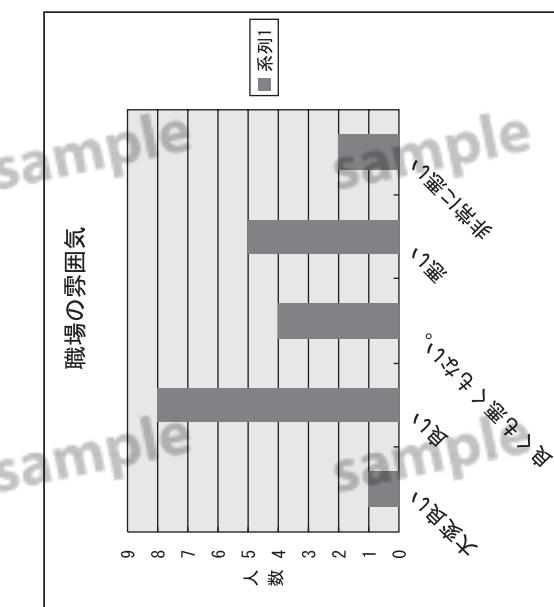


付属資料9 従業員意識調査（横浜店）

職場の雰囲気	
大変良い	1
良い	8
良くも悪くもない。	4
悪い	5
非常に悪い	2

上司とのコミュニケーション	
大変良い	4
良い	5
良くも悪くもない。	7
悪い	3
非常に悪い	1

企業理念に対する共感	
大変共感できる	3
共感できる	7
なにも感じない。	8
共感できない。	1
全く共感できない。	1



sample

sample

sample

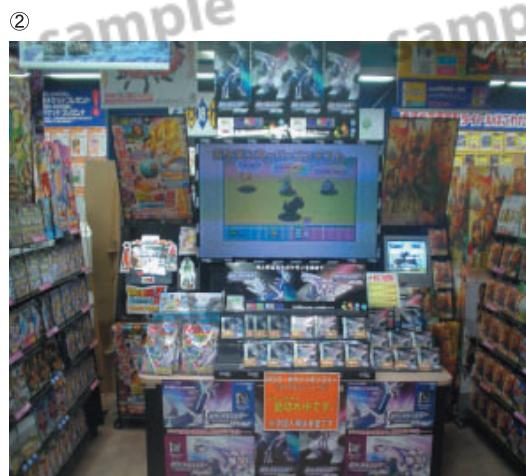
sample

sample

付属資料10

No	1
概念	標準オペレーション
大項目	売り場メンテナンス
小項目	陳列棚メンテナンス
チェック項目	一番売りたい商品に一番大きく売場を割いている。

横浜店



調査日 2006年10月6日

- ①写真 CDコーナーで最も大きなコーナーは新発売のアーティストのCDであった。  
 ②写真 テレビゲームコーナーで最も大きなコーナーはポケットモンスターという大人気ゲームソフト。  
 しかし市場に品薄で、品切れとなっている。このような場合は在庫のある商品を展示しなおすべきであり、最も売りたい商品が展開されているとはいえない。(ちなみに人気品薄商品は市場での仕入れ価格も高騰し、薄利商品となるのが常である。)

評価

2

甚目寺店



調査日 2006年10月30日

- ①CD・DVDコーナー。入り口付近に今秋発売の商品を大きく展開している。  
 ②テレビゲームコーナー。その週発売の商品が、大量展示してある。人気に応じ、モニター展開、大量商品展開を行っている。

評価

5

## 付属資料10

No	6
概念	標準オペレーション
大項目	売り場メンテナンス
小項目	陳列棚メンテナンス
チェック項目	店頭の陳列に穴が開いていない。

横浜店



- ①CD新作コーナーに一部抜けあり。  
②テレビゲームソフトコーナーにメンテナンス不足の棚あり。  
その他お客様が買っていたであろうところに数箇所、抜けがあった。

甚目寺店



面陳列の抜けはほとんどなく、わずかに新作コーナーに穴があった。

評価	2
----	---

評価	4
----	---

## 付属資料10

No	21
概念	標準オペレーション
大項目	売り場メンテナンス
小項目	店舗・設備メンテナンス
チェック項目	セロテープがお客様から見えない。

横浜店



- ①ポスターがセロテープで張られている。  
②什器を抑えるガムテープが見える。

甚目寺

セロテープ類はお客様から見えない。



評価

2

評価

5

付属資料10

No	71
概念	ホスピタリティ性
大項目	多様なニーズへのフレキシブルな対応
小項目	多様なニーズへのフレキシブルな対応
チェック項目	多様なニーズに対応できるよう、接客人員数に余裕がある。

横浜店

	横浜
月間総労働時間	1701.4
月間営業時間	390.0
時間当たり従業員数	4.4
カウンターあたり	2.2

	カウンターあたり人数	
	From	to
5	2.5	-
4	2.1	2.5
3	1.6	2
2	1	1.5
1	0	0.99

甚目寺

月間総労働時間	2157.0
月間営業時間	390.0
時間当たり従業員数	5.5
カウンターあたり	2.75

評価 4

	カウンターあたり人数	
	From	to
5	2.5	-
4	2.1	2.5
3	1.6	2
2	1	1.5
1	0	0.99

評価 5

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料10

No	85
概念	ホスピタリティ性
大項目	もてなし・歓待・厚遇
小項目	店舗の居心地が良い
チェック項目	お客様の滞店時間が長い

横浜店

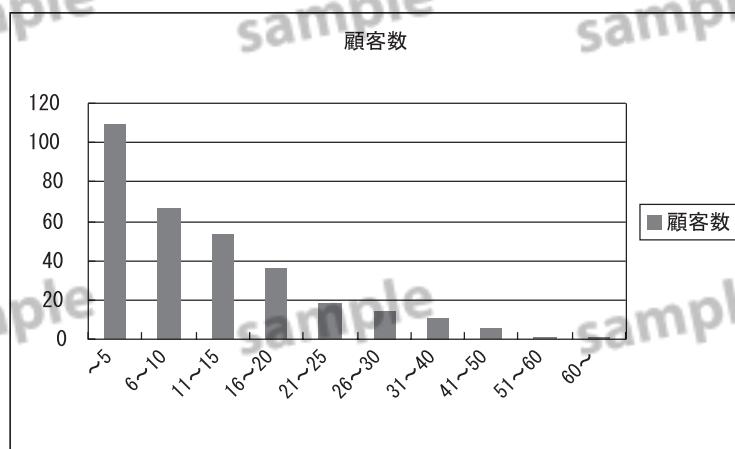
チェック方法：防犯カメラによる出入り口定点観測  
観測時間：売上ピークとなる休祝日のうち2日間 11:00?17:00

横浜店

平均滞店時間 11分

滞店時間が長くなるほど、顧客数が減る綺麗な形を描く。

目的買いの顧客が多いことがわかる。



	from	to
5	21	-
4	16	20
3	11	15
2	6	10
1	-	5

評価	3
----	---

甚目寺

チェック方法：防犯カメラによる出入り口定点観測  
観測時間：売上ピークとなる休祝日のうち2日間 11:00?17:00

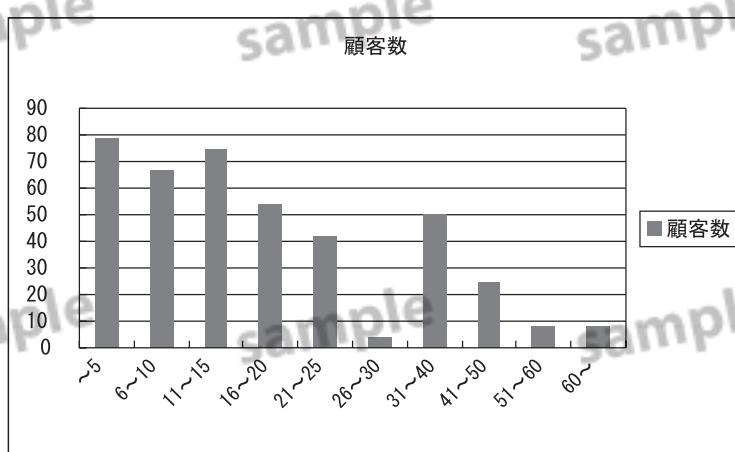
甚目寺店

平均滞店時間 18分

特徴

滞店時間が平均して長い。また、入店頻度と退店頻度の差により、店内が常に混雑している。

また、1Fフロア（CD・DVD）と2Fフロア（テレビゲーム）、両方を満遍なくご覧になるお客様が多い。



	from	to
5	21	-
4	16	20
3	11	15
2	6	10
1	-	5

評価	4
----	---

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料10

No	92
概念	エンタテインメント性
大項目	気づかなかったニーズの発掘
小項目	気づかなかったニーズの発掘
チェック項目	お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている。

横浜店

レイアウト添付

レイアウト調査・・・顧客一人一人が店内を歩く足跡をたどり、店舗レイアウトに記す。  
一店舗あたり3時間程度調査を行った。

足跡が記されたレイアウトの中で、顧客が立ち寄らない範囲の大きさを点数化した。

sample

甚目寺

評価

3

レイアウト調査・・・顧客一人一人が店内を歩く足跡をたどり、店舗レイアウトに記す。  
一店舗あたり3時間程度調査を行った。

足跡が記されたレイアウトの中で、顧客が立ち寄らない範囲の大きさを点数化した。

sample

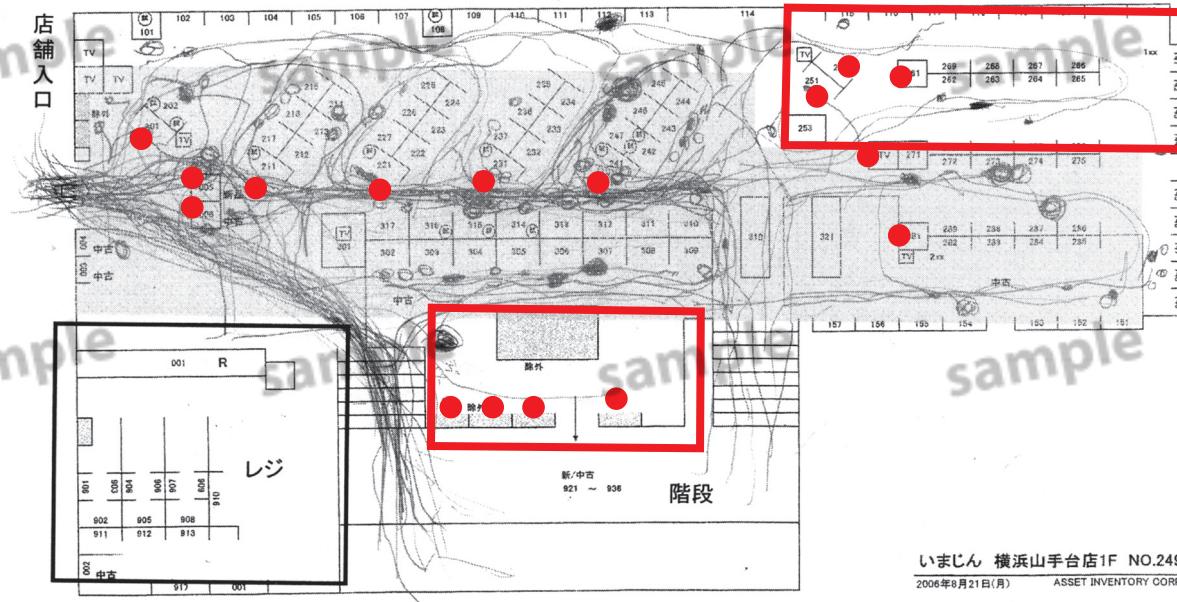
評価

5

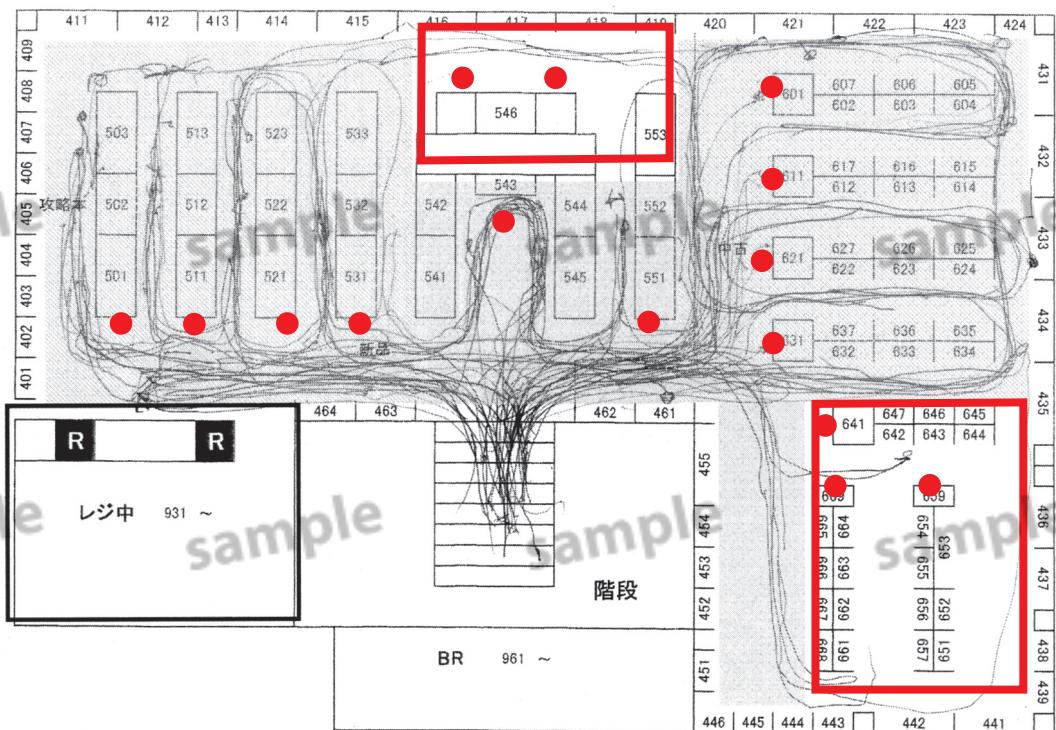
付属資料10

●は提案コーナー

□は顧客が立ち入らない箇所



いまじん 横浜山手台店 1F NO.249  
2006年8月21日(月)  
ASSET INVENTORY CORP.

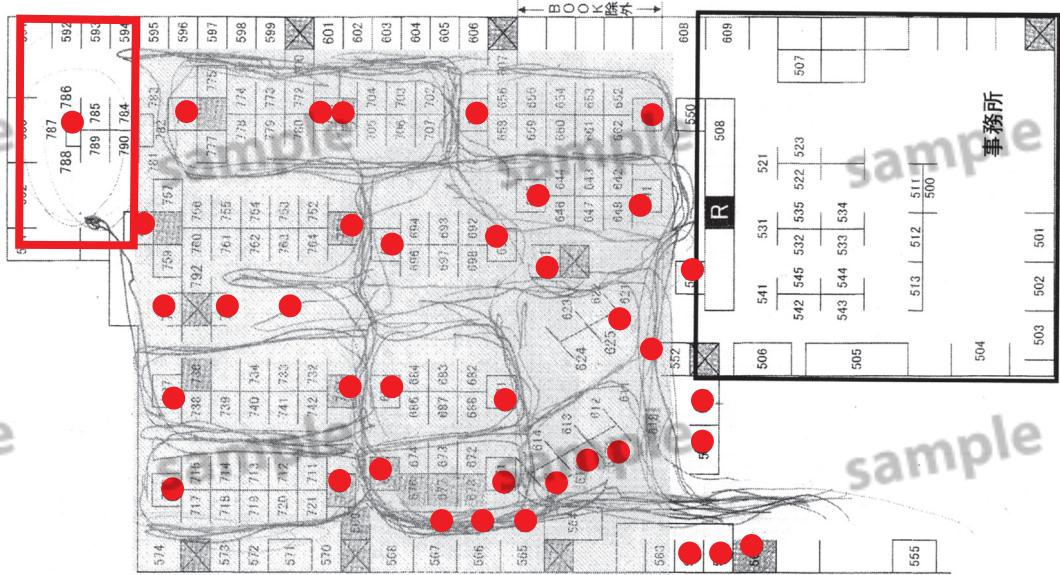
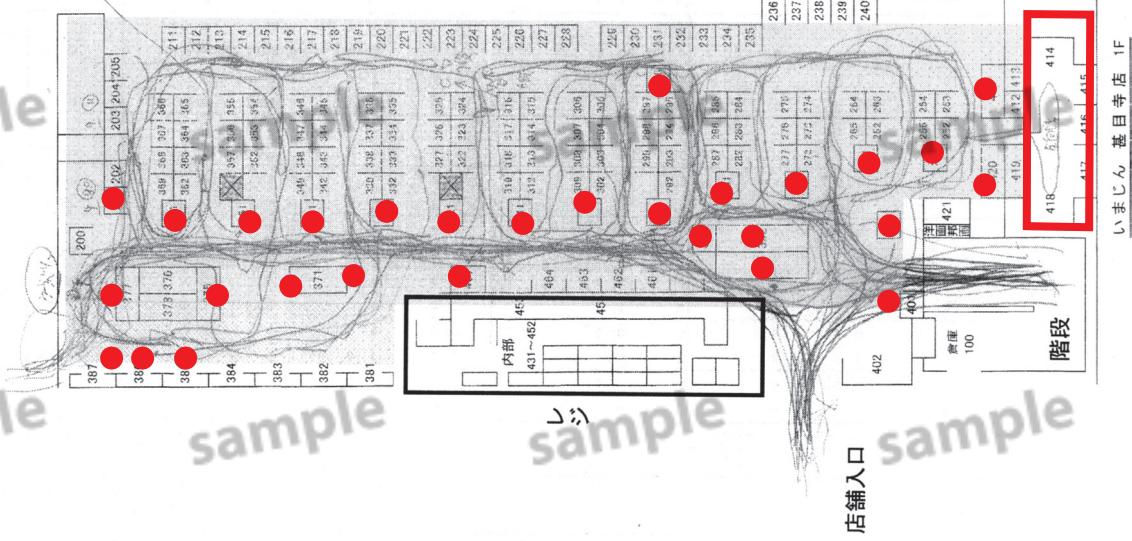


2Fレイアウト

いまじん 横浜山手台 NO.249

2005年8月23日(火)  
ASSET INVENTORY CORP.

付属資料10 ●は提案コーナー  
□は顧客が立ち入らない箇所



いまじん 善目寺店 2F  
2006.8.26 ASSET INVENTORY CORP.

## 付属資料10

No	95
概念	エンタテインメント性
大項目	気づかなかつニーズの発掘
小項目	気づかなかつニーズの発掘
チェック項目	提案コーナーが多い

横浜店

コーナーとして独立した、平台・大画面モニターを提案コーナーと呼ぶ。

TVG	16
CD	7
DVD	5
合計	28

坪数	150
坪当たり数	0.19

	From	to
5	0.41	-
4	0.31	0.4
3	0.21	0.3
2	0.11	0.2
1	0	0.1

甚目寺

評価 2

TVG	34
CD	17
DVD	30
合計	81

坪数	150
坪当たり数	0.54

	From	to
5	0.41	-
4	0.31	0.4
3	0.21	0.3
2	0.11	0.2
1	0	0.1

評価 5

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料10

No	96
概念	エンタテインメント性
大項目	気づかなかったニーズの発掘
小項目	気づかなかったニーズの発掘
チェック項目	提案コーナーが十分に十分な物量、商品コメント等があり、楽しい。

横浜店



什器エンドの提案コーナーにも関わらず、物量が乏しく、商品説明POP等もない箇所が存在する。

評価

2

甚目寺



全ての提案コーナーに豊富な物量とPOPがつけられており、楽しい。

評価

5

## 付属資料11甚目寺店・横浜店採点結果

概念	大項目	小項目	チェック項目	甚目寺	横浜	
1	陳列棚メンテナンス	陳列棚メンテナンス	一番売りたい商品に一番大きく売場を割いている。	5	2	
2			商品が取りだしやすい。(きつい、棚の構造上取り出しにくい、などがない。)	5	2	
3			商品の位置が高すぎる、低すぎる、ということがない。	2	2	
4			並び順がわかりやすく、商品が探しやすい。	5	5	
5			目線の高さの売れ筋、オススメが展示されている。	5	4	
6			店頭の陳列に穴が開いていない。	4	2	
7			値札に色あせ、剥がれない。	4	4	
8			催段を下げる商品がそれとわかるように陳列されている。	3	2	
9			商品が間違った棚に入ったり、陳列されたりしていない。	5	5	
10			旬を過ぎた商品がメインの売り場となっていない。	5	5	
11	売り場メンテナンス	売り場メンテナンス	発売日の過ぎたポスターが店内に張ってない。	5	5	
12			開店・閉店時間が表示されている。	4	4	
13			支払方法が店頭に表示されている。(クレジット種類・使用可能金券類)	4	5	
14			トイレの位置がわかりやすい	2	3	
15			どこに何が陳列されているか、サインがある。	5	1	
16			店舗で行っている利益還元サービスが分かりやすく告知されている。	5	2	
17			什器が固定されており、転倒などの危険がない。	5	1	
18			消火器の位置がわかりやすい。	1	5	
19			店舗放映機器・視聴機がすべて正常に作動している。	2	3	
20			不必要な什器がお客様から見えない。	5	3	
21	店舗・設備メンテナンス	店舗・設備メンテナンス	セロテープがお客様から見えない。	5	2	
22			ボスターが剥がれていない。	5	5	
23			什器と什器の間のスペースが十分取られており、買い物の支障になっていない。	3	5	
24			カウンター前商品が接客の支障になっていない。	5	5	
25			蛍光灯が切れていません。	5	5	
26			店内が十分明るい。	5	5	
27	在庫管理	在庫管理	実在庫と帳簿在庫が合っている	(在庫が合っているため) 自動発注のかかる通常商品の次品がない。	5	2
28			お客様注文品	お客様の注文品がきちんと取り置かれている。	5	4
29			主力商品(ランギング上位商品・売れ筋商品)が欠品していない	本部(卸)と密に連絡を取り、自動発注にかかる主力商品を充分入荷している。	4	3
30			在庫処分	在庫処分が進み、売れない商品がメインの売り場となっていません。	5	1
31			商品・備品の整理整頓	備品の補充日、ストック数が決められている。	5	5
32				商品・備品が整理され、カウンタースペースが広い	4	5
33				商品・備品が整理され、倉庫に十分なスペースがある。	2	2
34				傘たてに忘れられた傘を定期的に処分している。	5	5
35	従業員管理	従業員管理	従業員のスケジュールが開示されている。	従業員のスケジュールが開示されている。	5	5
36			従業員同士のコミュニケーションが図られている。	従業員が管理者に意見が言える風通しのよい風土になっている。	5	3
37				従業員ミーティングが頻繁に行われている。	5	2
38				シフト人員は従業員同士が入荷や繁忙期によって自立的に調節している。	5	3
39			従業員の規律が守られている。	身だしなみのガイドラインがある。	3	3
40				全員で行う作業に従業員が積極的に取り組んでおり、不満を感じる者がいない。(入荷、掃除など。)	3	2
41				従業員が(勤務時間等)時間を守っている。	3	1
42	店舗クリンリネス	店舗クリンリネス	掃除道具に不満がない。	掃除道具に不満がない。	3	3
43			観葉植物が枯れていません。	観葉植物が枯れていません。	-	-
44			トイレが清潔に保たれている。	トイレが清潔に保たれている。	2	5
45			お客様から見えないところも綺麗になっている。	お客様から見えないところも綺麗になっている。	2	2
46			月報、レシートジャーナル、不要となった什器等、不必要なものはすぐに処理している。	月報、レシートジャーナル、不要となった什器等、不必要なものはすぐに処理している。	2	2
47			店頭にホコリ、ゴミがない	店頭にホコリ、ゴミがない	5	5
48			雑草が生えていません	雑草が生えていません	5	2
49			電気が切れていません。	電気が切れていません。	5	5
50			クーラーの掃除日が決まっている。	クーラーの掃除日が決まっている。	3	3
51			ガラスの掃除日が決まっている。	ガラスの掃除日が決まっている。	5	5
52	標準的接客サービスレベルの維持	標準的接客サービスレベルの維持	床にガムなどが貼りついていません。	床にガムなどが貼りついていません。	5	5
53			定期的にワックスをかけています。	定期的にワックスをかけています。	3	3
54			言葉遣いが丁寧で、正しく、受け答えがハキハキしている。	言葉遣いが丁寧で、正しく、受け答えがハキハキしている。	4	4
55			従業員がさっそくした身だしなみで不潔感・不快感がない。	従業員がさっそくした身だしなみで不潔感・不快感がない。	4	4
56			不必要な個人情報を探かれない。	不必要な個人情報を探かれない。	5	5
57			違算が無い。	違算が無い。	2	3
58			現金受け渡しを声に出して確實に行っている。	現金受け渡しを声に出して確實に行っている。	5	5
59			レジの待ち時間が短い。	レジの待ち時間が短い。	4	4
60			注文が可能かどうか、いつ届くお客様が納得いくようにご案内している。	注文が可能かどうか、いつ届くお客様が納得いくようにご案内している。	3	3
61			在庫確認が早く正確である。	在庫確認が早く正確である。	5	3
62	問い合わせ	問い合わせ	電話の問い合わせにも丁寧に答えている。	電話の問い合わせにも丁寧に答えている。	5	5
63			電話に3コール以内に出る。	電話に3コール以内に出る。	5	3
64			店舗側原因のクレームが発生した際、管理者以外でお客様に納得してお帰りいただけるスタッフが多い。	店舗側原因のクレームが発生した際、管理者以外でお客様に納得してお帰りいただけるスタッフが多い。	5	4
65			クレームがない。	クレームがない。	1	2
66			店舗運営方針を末端の従業員まで知っている。	店舗運営方針を末端の従業員まで知っている。	5	4
67	明確な店舗運営方針	明確な店舗運営方針	売上目標を従業員が知っている。	売上目標を従業員が知っている。	5	4
68			従業員の評価基準が明確である。	従業員の評価基準が明確である。	5	5
69			従業員採用の際、出勤可能日数等の採用条件のほか、接客好き、明るい等明確な採用基準がある。	従業員採用の際、出勤可能日数等の採用条件のほか、接客好き、明るい等明確な採用基準がある。	5	3

## 付属資料11甚目寺店・横浜店採点結果

概念	大項目	小項目	チェック項目	甚目寺	横浜
70	多様なニーズへのフレキシブルな対応 未知価値・願望価値 想像していなかったレベルのサービス提供		返品、買取、商品のお取り寄せ等、お客様の面倒な注文も喜んで対応する。	5	3
71			多様なニーズに対応できるよう、接客人員数に余裕がある。	5	4
72			商品の問い合わせをすると該当箇所まで案内してくれる。	5	5
73			閉店時間を過ぎてもお客様を追い返さない。	4	3
74			近隣に公衆電話や病院、警察署等、何があるか把握し、道案内等に対応してくれる。	5	5
75			取り扱い商品に関係ないことでも調べてくれる。	5	5
76			一定以上のサービス提供が出来るよう、従業員に十分な権限が与えられている。	5	2
77			どのようなサービスを提供できたか、競い、共有する仕組みがある。（メールなど）	1	1
78			お客様の待ち時間にお客様に声をかける。	4	3
79			商品情報を店頭POPなどで十分補足説明している。	5	4
80	ホスピタリティ性 もてなし・歓待・厚遇	顧客に安心感を与える	商品の安全性をPOPなどで説明している。（中古の加工方法、レーティングの説明等）	5	2
81			クレームに対して、まず謝り、話を聞く。	5	5
82			トイレが驚くほど綺麗である。	1	3
83			カウンターに荷物置きが設置されている。	1	1
84			休憩スペースがある。	1	1
85		店舗の居心地が良い	お客様の滞店時間が長い	4	3
86			お客様にとって温度が快適（夏28℃、冬20℃）	3	3
87			お客様にとって音量が快適	5	2
88			商品添付のコメントPOPがたくさんある。	4	4
89			視聴機や試遊機など、商品を試す施策がたくさんある。	5	2
90	気づかなかつたニーズの発掘 エンタテインメント性		提案したいお客様のプロフィール（ファミリー・カップル・等）が設定されている。	5	5
91			提案したいお客様のプロフィールに合わせ、主力取り扱い商品以外も品揃えされている。	5	2
92			お客様が提案コーナーに数多く足を止められるレイアウト構成になっている。	5	3
93			面陳列が多い	4	4
94			平置陳列が多い	1	1
95			提案コーナーが多い	5	2
96			提案コーナーに十分な物量、商品コメント等があり、楽しい。	5	2
97			アイテム数が多い	5	2
98			購入後の生活が想像できるディスプレイがある。	5	3
99			期間限定価格や従業員提案コメントを手書き、売り場サインなどを印刷物、というように目的別にPOPを作り分けている。	4	4
100	新奇性	最新の情報をタイミングに入手できる	競合店で展開されている有効なイベントは全て展開されている。	5	1
101			いつ、何が発売されるか、わかりやすく表示されている。	5	2
102			重点商品（他店との差別化となる、主力商品以外の提案商品）が多数展開されている。	3	2
103		新奇性がある。	売り場のメンテナンス回数が多い	5	5

	甚目寺	横浜	満点
標準オペレーション	281	81.4%	239
ホスピタリティ	69	76.7%	55
エンターテインメント	71	94.7%	44
合計	421	82.5%	338
			69.3%
			345
			90
			75
			510

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.4 RP150