

小売業の新しい経営戦略軸

科学的個店主義経営の推進

武井博一



宮田知明



CONTENTS

- I 3つの市場構造変化
- II これからの小売業
- III 小売業が生き残るための3つの戦略軸
- IV 第3の戦略軸（＝科学的個店主義経営）

要約

- 1 日本の小売業では、市場の「縮小」「フラット化」「モザイク化」という3つの構造変化が進行中である。この変化は歴史的に見ても大きなもので、小売業は今まさにターニングポイントを迎えているといえる。
- 2 市場が縮小するなか、モザイク化した市場に対応した新たな小商圈業態によるスプロール化現象（虫食い現象）が進行し、モザイク化した市場に順応できない既存のGMS（総合スーパーマーケット）やSM（スーパーマーケット）のなかには淘汰される企業（店舗）が出てくる。
- 3 既存の小売業が生き残るためには、①水平統合（規模のメリット）、②垂直統合（コラボレーション）、③科学的個店主義（ターゲットセグメントの細分化）——の3つの戦略軸が求められる。
- 4 また、スケールメリットを発揮しつつ、モザイク化した市場に店舗を順応させる科学的個店主義を実践するためには、①可視化ツールの導入、②新組織体制への移行、③ダイナミックで分解能の高い経営をサポートするツールの導入——という3つの新たな経営装備が必要である。

I 3つの市場構造変化

日本の小売業を取り巻く環境は、歴史的に見ても大きなターニングポイントを迎えている。

過去の流通史を見ると、小売業にかかわる技術イノベーションや法規制、市場構造、競争環境が大きく変わるとき、こうした変化に対応できなくなった業態は衰退し、これに代わって新しい業態が成長するという過程が見られた。

今日の状況を照らし合わせてみても、小売業が今、大きな変極点を迎えているといっても過言ではない。

法規制の面では、「改正まちづくり三法」の影響が大きい。また、技術イノベーションの面では、RFID（Radio Frequency Identification：電子タグ〈電子荷札〉）を利用したエクスプレスレジ（買い物点数の少ない客専用のキャッシュレジスター）や、GDS（Global Data Synchronization：商品情報同期化システム）の普及がもたらす影響も小さくないであろう。

しかし、今、小売業の経営環境を大きく左右する要因は、市場の「縮小」「フラット化」「モザイク化」という3つの市場構造変化である。

1 市場の縮小

日本の人口は、2005年から減少局面に突入し、2020年には2005年比で2.82%減少することが想定されている（2003年推計ベース）。しかも、GMS（総合スーパーマーケット）やSM（スーパーマーケット）の主要商材である食料品の市場については、人口構成の高

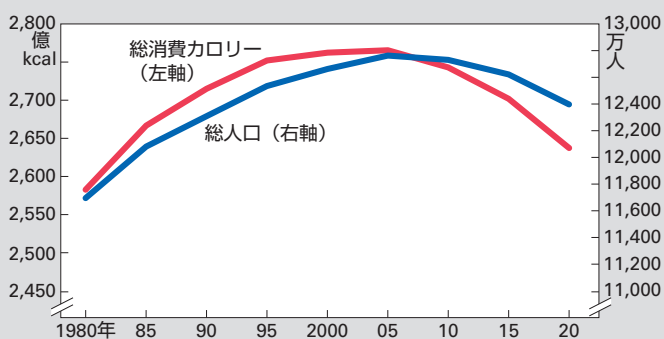
齢化に伴う摂取カロリーの減少の影響も加わるため、2020年には、2005年比で4.57%減、すなわち人口減少の2倍のスピードで市場が縮小することが想定されている（図1）。GMSやSMにとって、市場の縮小は人口の減少以上に厳しいものであることを認識する必要がある。

2 市場のフラット化

日本の消費市場には、これまで量的にも質的にも明確なボリュームゾーンが存在してきたが、近年、物的な豊かさが一巡し、消費志向が多様化しているといわれている。

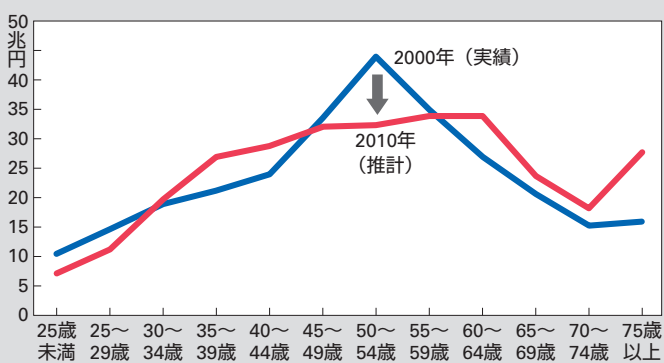
たとえば、年齢別の消費支出額をグラフ化すると、2000年では団塊の世代に明確なピー

図1 人口と総消費カロリーの推移



出所) 厚生労働省「日本人の食事摂取基準」2005年版、国勢調査「日本の世帯数の将来推計」2003年推計より作成

図2 年齢別に見た消費支出額のフラット化



注) 消費支出額は、世帯数に世帯当たり支出額を乗じて算出。2010年は、2005年時点の世帯当たり支出額を用いて推計
出所) 国勢調査、全国消費実態調査より作成

クがある。これに対して、2010年になるとこのピークは消失し、年齢別に見た消費支出額はフラット化することがわかる（前ページの図2）。また、昨今、ちまたでは「格差社会」というキーワードがあふれているが、近年の「高質スーパーマーケット」（ワンランク上の品揃えを特徴とするスーパーマーケット）の成長は、市場のフラット化により従来のボリュームゾーンとは異なる市場が拡大している、一つの証左とも考えられる（図3）。

3 市場のモザイク化

21世紀初頭の日本の小売市場を特徴づけるもう一つの変化は、「モザイク化」である。

モザイク化は、地理的に見ると、2005年から2020年に向けて消費支出額が成長を続ける地域と縮小を続ける地域が、まだら状に混在する形で現れる。その成長幅・縮小幅はそれぞれ5%以上に及ぶと推計され、隣接地域にも大きな差が生じることとなる。

また、消費の質的側面でもモザイク化は起こっている。たとえば、低価格志向性（安いものを好んで買う）の強い消費者とそうでない消費者というように消費者を分類した場合、こうした消費者が地理的にまだら状に分布していることがわかる（図4）。

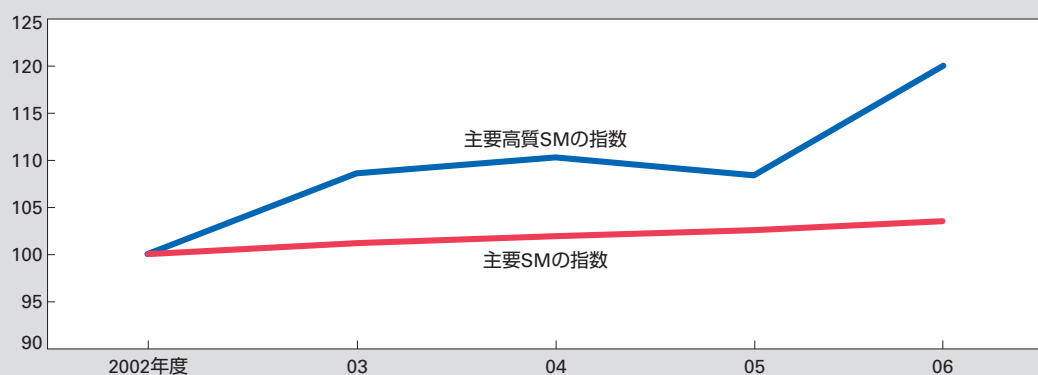
このような量的・質的なモザイク化の進行は、中長期的に見て、GMSやSMが新規出店する立地がこれまで以上に大きな意味を持つとともに、既存店の売り上げの増減が顕著に現れることを意味する。

II これからの小売業

1 小商圈業態によるスプロール化とGMS、SMの淘汰

近年、市場のモザイク化が進むなかで、ボリュームゾーンの消費者をターゲットに据えた旧来のGMS、SM業態と、市場とのギャップは拡大していると思われる。そして、この

図3 「高質スーパーマーケット」の伸長



(単位：百万円)

		2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
主要高質SM	売上高	99,434	108,001	109,699	108,093	119,280
	指数	100	109	110	109	120
主要SM	売上高	1,439,789	1,457,910	1,470,127	1,477,950	1,490,289
	指数	100	101	102	103	104

注1) SM：スーパーマーケット

2) 主要SM（5社）：ライフコーポレーション、マルエツ、ヨークベニマル、東急ストア、オークワ
 主要高質SM（4社）：成城石井、クイーンズ伊勢丹、紀ノ国屋、いかりスーパーマーケット
 出所）東京商工リサーチの企業情報より作成

ようなギャップに新たなビジネスチャンスを見だし、このチャンスを活かそうとする企業も出現し始めている。

たとえば青森県の地元スーパーであるマエダ（本店：むつ市）は、店舗総数が20店舗（2006年12月時点）とまだ少ないことが可能とさせている側面はあるが、店舗ごとにその地域の商圈特性に合わせたきめ細かな品揃えを実現し、年々店舗数を拡大している。イオンの牙城である青森市内にも進出し、将来的には県外への出店も見据え、人口減少下においても積極的な成長を目指している。

コンビニエンスストアのローソンも新たなビジネスチャンスを模索している企業の一つである。ローソンは、全国約8500店舗の「店舗カルテ」（店舗周辺の市場分析情報）を作成し、店舗ごとの市場特性に合わせた品揃えを展開しようとしている。また、従来の中心ターゲットである20代、30代の男性以外に

も、女性をターゲットとする「ナチュラルローソン」や、シニアにやさしい店舗を目指す「シニア向けローソン」を、商圈特性に応じて展開しようとしている。

このように、モザイク化した市場に合わせ、その商圈に適応した小商圈業態は、今後成長していくものと考えられる。

一方、既存のGMS、SMの市場においては、このような小商圈フォーマットにより虫食い状になる「スプロール化現象」が進み、その結果、既存のGMSやSMのなかには淘汰される店舗（企業）が出てくるだろう（次ページの図5）。

2 大規模施設の開発抑制

こうしたなかで、GMSやSMのなかには、生き残りをかけて規模をさらに拡大し、モザイク化する足元商圈の影響が小さい大商圈型施設を開発する企業もある。近年、都市郊外

図4 モザイク化する消費者嗜好（例：低価格志向性 東京都八王子市）

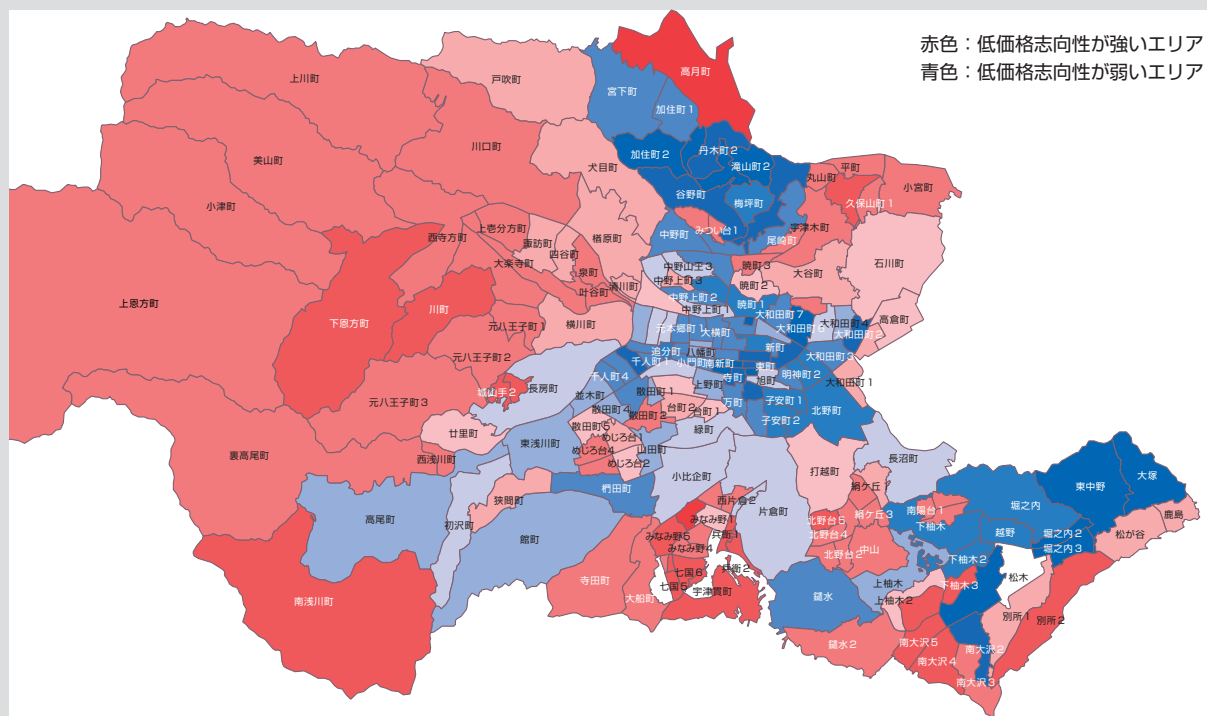
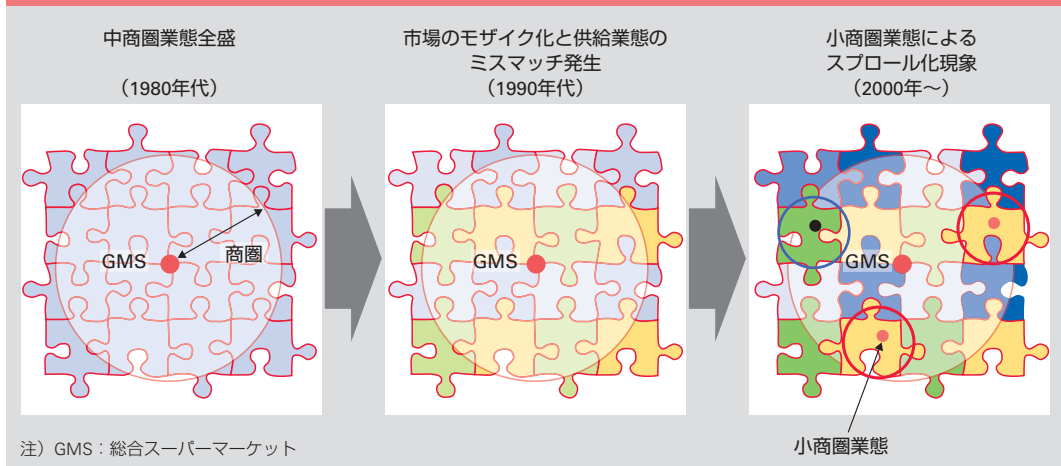


図5 モザイク化する市場における小商圈業態によるスプロール化（イメージ）



部を中心に出店が加速している大規模な郊外型ショッピングセンター（RSC：Regional Shopping Center）がその典型例である。

RSCはさまざまな業態を1カ所に集積させることで、広域からの圧倒的な集客力を生み出す。イオン、イトーヨーカ堂を中心とする大手GMS各社は、近年、自らディベロッパーとなってRSCを開発し、その核テナントとして自社のGMSを入店させることで、集客力の維持、拡大を目指している。

加えて、RSCの開発は、ディベロッピングという新たな収益源としての側面も持ち、収益を支える一事業にまで成長してきている企業も存在する。

しかし、2006年に改正された「まちづくり三法」により、1万m²以上の大規模集客施設の開発にブレーキがかかる。このため、今後、地方では日常品を中心に業態を集積した小規模な近隣型ショッピングセンター（NSC：Neighborhood Shopping Center）の開発が活発化することが予想される。これを受け、既存のGMS、SMは、NSCに改造され、その核テナントとしてGMSやSMを再開発するこ

とも生き残り戦略の一つの選択肢である。

また米国で伸長し、近年日本でも注目を集めつつあるLSC（Life Style Center）への改造も一つの選択肢であるかもしれない。

LSCは消費者の成熟化が進む米国において、2000年前後から確立された概念で、それまでの規模や価格による差別化ではなく、施設全体のコンセプトによる差別化を志向し、成長している商業集積形態である。しかし、NSC化やLSC化には立地制約があり、投資負担も大きいことから、LSCはGMSやSMの主力の対策とはならないであろう。

Ⅲ 小売業が生き残るための3つの戦略軸

日本の小売業は、バブル経済の絶頂以降、遊休資産の売却や店舗のリストラ、人件費の圧縮など、さまざまな対策を講じ、コスト競争に耐えてきた（図6）。

こうした企業努力により、小売業は低い売り上げでも利益を上げられるように体質改善を図ってきた。しかし、こうした企業努力も

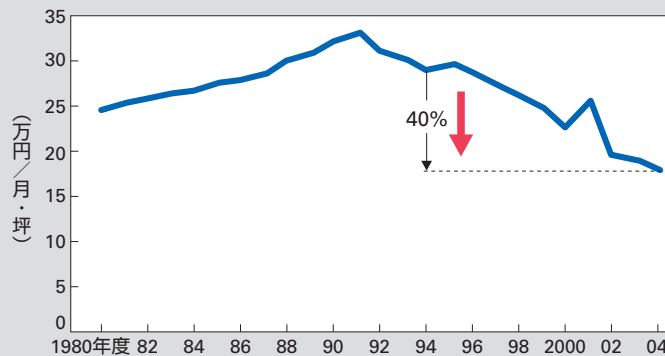
すでに限界に達しつつあり、3つの市場構造変化に対して、従来の対策の延長線上で対処することは難しい。

この3つの市場構造変化を乗り越えるためには、新しい3つの戦略軸が必要となる。

第1の軸は「水平統合」である。これは企業合併・買収による圧倒的な規模のメリットを活かし、主に価格競争力で差別化を図る戦略である。イオンや総合商社などが積極的に企業統合を進めているが、欧米の流通業界に比べ遅れている日本の寡占化状況に鑑みると、水平統合の動きがさらに進む余地は十分にある。

第2の軸は「垂直統合」である。これは小売業、卸売業、製造業の垂直連携を強め、この間のサプライチェーン（供給連鎖）上に発生する「ムリ」「ムダ」「ムラ」を排除しようとするSCM（サプライチェーン・マネジメント）的な活動と、PB（プライベートブランド：小売店の自主企画商品）商品強化による差別化戦略がある。特にPB商品は、差別化が難しい小売業にとっては究極の差別化戦略となりうる。

図6 チェーンストアの坪効率の推移



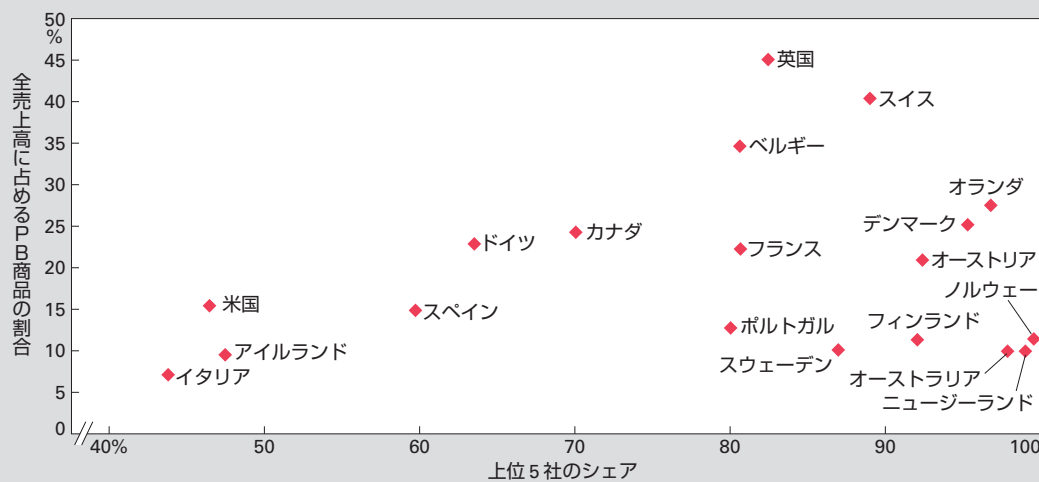
出所) 日本チェーンストア協会の統計資料より作成

日本のPB商品の市場シェアは欧米よりもかなり低い。これは、欧米と比較して日本の小売業の水平統合が遅れ、寡占化の度合いが製造業と比べても小さいこと、日本の商品の改廃スピードが非常に速いことなどが要因である（図7）。

しかし、前述のようにPB商品は、小売業にとって究極の差別化戦略であることから、今後、この戦略の成否が小売業の帰趨を決める主要な要因の一つとなるであろう。

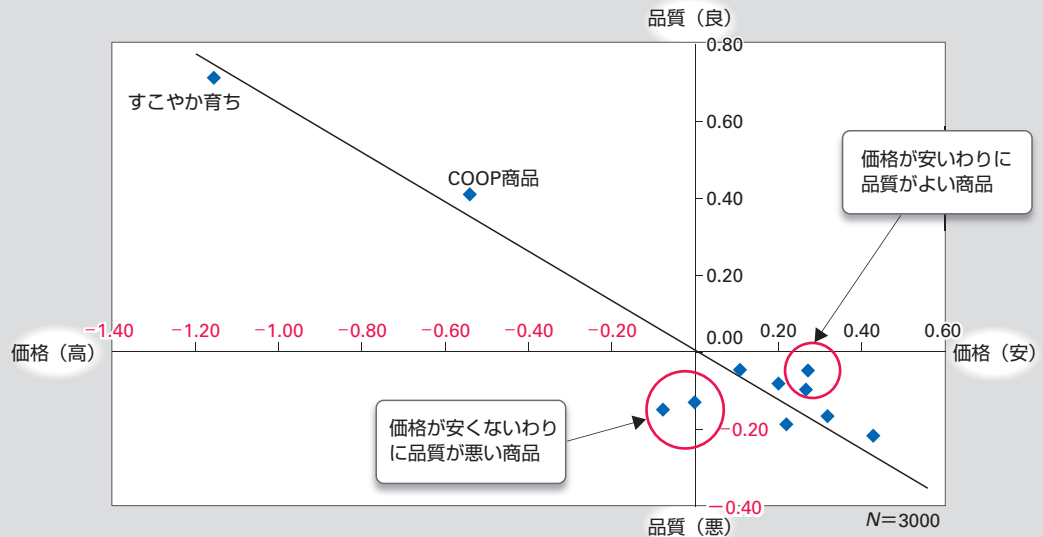
日本とは異なり、欧米でのPB商品は「安かろう悪かろう」というイメージばかりでは

図7 欧米の小売業の集中度とPB（プライベートブランド）商品比率の関係



注) 日本の食品小売業、上位5社の寡占化の度合いは、2000年時点で9%（ボストン コンサルティング グループ調べによる）
出所) "Towards Retail Private Label Success February 2002," Corilois Research

図8 日本のPB商品の消費者評価



注1) 消費者の各PB商品に対する5段階評価値を正規化処理した数値を表示 (0が今回の対象PB商品の平均を示す)

2) 「すこやか育ち」はダイエーのPB商品であるが、回答サンプル数が少ないため留意が必要
出所) 野村総合研究所「買い物行動アンケート調査」2006年10月

ない。きっちりとしたブランド戦略のもと、NB (ナショナルブランド、メーカー製) 商品に比べて価格は高いものの、品質もよく、消費者に支持される商品もある。

日本の場合、ひと昔前まで生活協同組合が企画した独自のCOOP商品が唯一特異なポジションを占めていたが、PB商品は基本的に「安かろう悪かろう」というイメージが強かった。しかし今日では、このCOOP商品のポジションを狙うPB商品も現れ始め、PBのブ

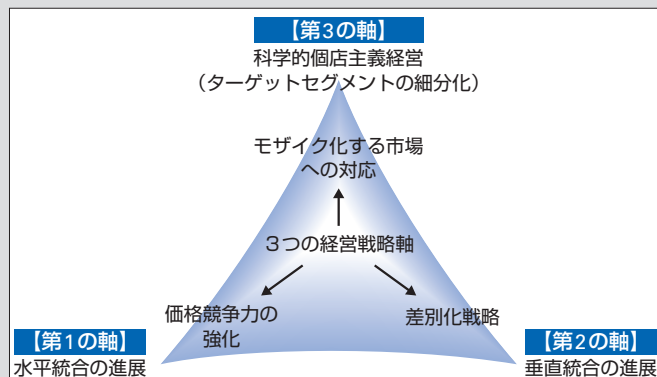
ランド戦略も多様化していることをうかがわせる。

また、通常PB商品は、価格と品質がトレードオフの関係にあると考えられているが、野村総合研究所 (NRI) の「買い物行動アンケート調査」(2006年) によると、最近のPB商品は、「価格が安いわりに品質がよい」と消費者に認知される商品と、「価格が安いわりに品質が悪い」商品に分かれつつあることが明らかになっている (図8)。

第3の戦略軸は、3つの市場構造変化 (縮小、フラット化、モザイク化) を乗り越えるために、ターゲットセグメントを細分化し、モザイク化した市場にきめ細かく対応する、「科学的個店主義経営」である。

第1、第2の戦略軸については、NRI著『2010年の流通』(東洋経済新報社、2006年) に詳述している。本稿ではこの第3の戦略軸について述べる (図9)。

図9 3つの戦略軸



Ⅳ 第3の戦略軸（＝科学的個店主義経営）

日本の小売業における経営スタイルの発展段階を、「科学的⇔経験的」「個店主義⇔統一主義」という2軸で4象限に分けてみると、経験的個店主義経営のステージから、時計回りに発展段階を進み、最終的には科学的個店主義のステージに進むものとする（図10）。

1 科学的個店主義経営への移行

第1段階：経験的個店主義経営

この段階は、店舗数がせいぜい20～30店舗であり、成長できる企業であれば、初期段階の店長の能力の高さと、限られた優秀な本部スタッフ（バイヤーなど）だけで、各店舗の足元商圈に合わせて品揃えを展開することが可能である。この段階では、人材力だけで、各店舗をモザイク化した市場にある程度マッチさせることができる。

第2段階：経験的統一主義経営

企業が成長し店舗数が急激に増大すると、人材の育成が追いつかず、必ずしも優秀ではない店長を現場に配置せざるをえず、限られた優秀な本部スタッフだけで全店をカバーすることもできなくなる。また、店舗数の増大による規模のメリットも出てくるため、個店主義経営から統一主義経営へと移行する。全店のフォーマット、品揃えを統一することで、店長の能力のバラツキを抑え、かつ規模のメリットを発揮する戦略がとられる。

このステージでは、各店長の品揃えなどにおける権限は強く制限され、本部と取引先の交渉による各種リポートに経営の軸足を置くことになる。

第3段階：科学的統一主義経営

第2段階では、店舗の棚割りは取引先（卸やメーカー）の意思が強く現れている。

しかし、販売競争が厳しさを増し、よりの確な品揃えを志向しなければならなくなってくると、小売業者は自社のPOS（販売時点情報管理）情報ばかりでなく、シンジケートデータ（各社のPOS情報を集約した全国の売れ筋情報）などを分析、参考とし、そのうえで品揃えを決定するようになり、小売側の意思がこれまで以上に反映されることになる。

この第3段階でも各店舗の品揃えは統一されているが、品揃えの決定に科学的な視点が加わったという点で、第2段階とは異なる。

日本の小売業は、今、この第3段階を迎えつつあるが、市場の「縮小」「フラット化」「モザイク化」が進むなかで、このステージで生き残ることは難しく、次の第4段階に移行することが求められる。

第4段階：科学的個店主義経営

この段階は、各店舗の品揃えをモザイク化した市場の特性に合わせて展開していくステージである。この段階では、規模のメリットとモザイク化した市場に適応させた品揃えの展開という、2つの相反する目標を同時に達成することが求められる。そのためには、従

図10 小売業の発展マトリックス



把握することが必要である。

市場の可視化の手法としては、従来のように
に商圏の人口や平均年齢などの基礎的なデータ
だけでは不十分で、今までのエリアマーケティング
情報にはなかった消費者の消費スタイルや嗜好
(例：低価格志向)、さらには自社のカテゴリー別
の市場シェアなどの、経営の意思決定に真に資す
る情報を、「町丁目単位」といった細かなメッシュ
で可視化することがポイントとなる。

たとえば33ページの図4に示したように、低価格志向が強いエリアかそうでないエリアかを可視化することで、出店する店舗の店舗ブランドや商品の品揃えを決定することに利用できる。

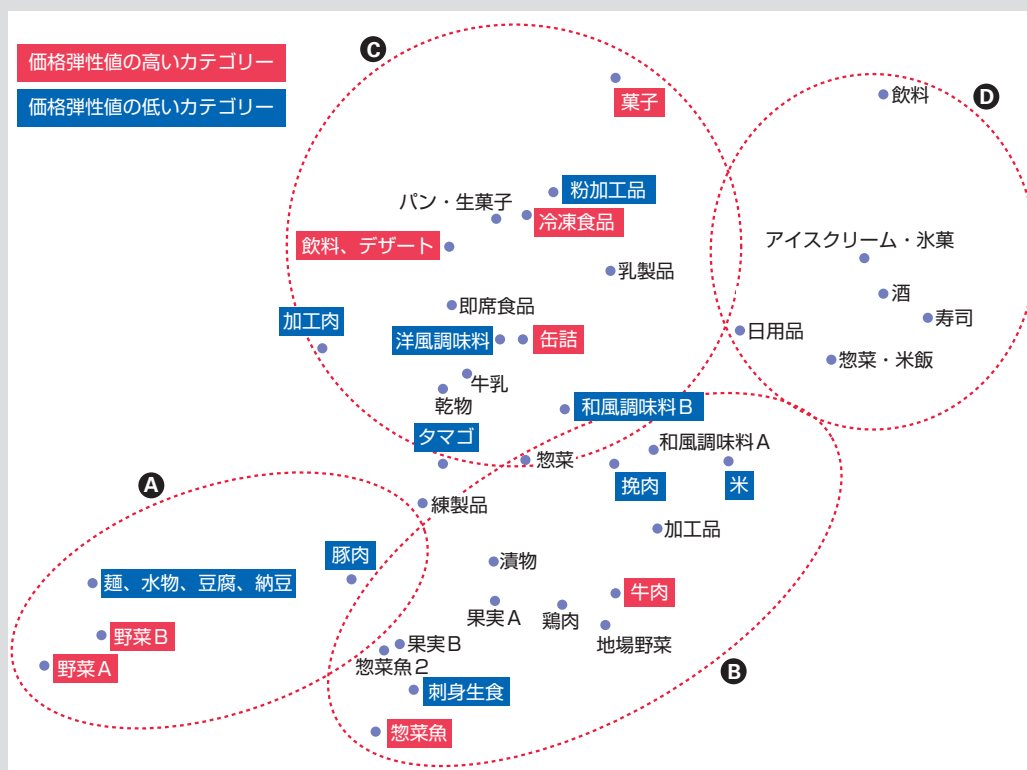
また、市場を可視化するとともに、自社（および店舗）、競合企業（および店舗）を客

2 科学的個店主義経営を実現する 3つのブレイクスルーポイント

(1) 可視化ツール

各店舗の品揃えをモザイク化した市場に適合させていくためには、市場を可視化するツールを導入し、モザイク化した市場を正しく

図11 関連購買図（ある店舗のPOSデータの分析結果）



注) POS：販売時点情報管理

観的・科学的に可視化することも重要である。実際にNRIで展開した可視化の手法と、その手法を用いた科学的なマネジメント手法の提言については、次号で詳述する。

(2) 新組織マネジメント

図11は、ある店舗の関連購買分析結果である。この図は、関連購買の頻度が高い（＝同時に購買されることが多い）商品カテゴリー同士が近い位置にプロットされている。

このなかで、赤い枠で囲んだ商品は「価格弾性値が高い」、すなわち値下げにより売り上げが増える商品であることを示し、青い枠で囲んだ商品は「価格弾性値が低い」、すなわち価格を下げても上げても売り上げがあまり変化しない商品であることを示している。このことから、赤い枠の商品で誘客し、青い枠の商品を同時に購買してもらうことで利益を確保することが基本的な戦術となる。

ただし、こうした戦術を実践するためには、商品部の縦割りの利益管理ではなく、関連購買の強い、赤い枠と青い枠をミックスしたA～Dのかたまりに応じて組織を再編成し、この組織内で商品ごとの利益水準について柔軟に対応できるようにすることが求められる。

また、モザイク化した市場に「店舗×商品」できめ細かく対応するには、商品部と営業部の関係を商品軸と店舗軸の柔軟なマトリックス構造に再設計することも必要となる。

(3) ダイナミックで分解能の高い経営をサポートするツール

モザイク化した市場を可視化し、それに基づいた経営を実行するには新たな組織構造が

必要で、さらにその組織を機能させるには支援ツール（MD〈マーチャンダイズ〉計画ツール）も欠かせない。

スケールメリットを追求しつつモザイク化した市場に店舗を適合させていくには、店舗や店舗タイプごとの商品の品揃えが求められる。こうした分解能の高い計画の立案と期中の修正をダイナミックに実施するといった高度な経営を実行可能とするためには、表計算ソフトによる手作業では限界があり、どうしてもMD計画ツール（アプリケーション）が必要とされるのである。

以上のように、日本の消費市場が「縮小」「フラット化」「モザイク化」という3つの構造的変化を遂げるなか、小売業が生き残るためには、従来の経営戦略の延長ではない、「水平統合」「垂直統合」「科学的個店主義経営」という3つの戦略軸が求められる。

なお、「科学的個店主義経営」を実践するには、「可視化ツールの導入」「新組織体制への移行」「ダイナミックで分解能の高い経営をサポートするツールの導入」が必要であるが、具体的な「可視化ツール」と使い方に関しては次号で詳述する。

著者

武井博一（たけいひろかず）

経営ITイノベーションセンター付上級コンサルタント

専門は流通業の事業戦略

宮田知明（みやたともしあき）

ビジネスイノベーション事業部副主任コンサルタント

専門は流通業の事業戦略、業務改革