

科学的個店主義経営の実践的手法

武井博一



伊藤慶史



CONTENTS

- I 「科学的個店主義経営」が求められる背景
- II 自社と市場を可視化する
- III モザイク化した市場に店舗を適合させる
- IV 市場を可視化し、店舗、商品ごとに戦略を策定

要約

- 1 消費市場が縮小しモザイク化も進むなかで、SM（スーパーマーケット）やGMS（総合スーパーマーケット）が生き残るためには、「水平統合（規模のメリット）」「垂直統合（コラボレーション）」「科学的個店主義（ターゲットセグメントの細分化）」の3つの戦略軸が必要であることを前号（2007年6月号「小売業の新しい経営戦略軸」）で述べた。本稿では、野村総合研究所（NRI）が考える「科学的個店主義経営」の実践的な方法について述べる。
- 2 「科学的個店主義経営」を実践するためには、まず、自社と市場の可視化が必要となる。自社の可視化とは、自社の各店舗が各市場に適合しているか否かを、「ヤードスティック（Yardstick）分析」の手法を用いて定量的に把握し、市場に適合していない店舗を的確に抽出することである。一方、市場の可視化とは、市場に適合していない店舗周辺の消費者と競合店舗を、多面的・定量的に把握して、当該店舗と市場とのミスマッチの原因を把握するために行うことである。
- 3 問題店舗の抽出とその原因を把握した後、対策を講じる必要がある。対策は一通りではないが、ここでは、モザイク化した市場に品揃えをどのように合わせるかという点について考察する。NRIは、可視化結果を分析することによるマクロ的なアプローチと、より細かな商品カテゴリー単位の戦術を検討するためのミクロ的なアプローチがあると考えている。

I 「科学的個店主義経営」が 求められる背景

今日、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く、小売業はまさにターニングポイントを迎えている。こうしたなか、モザイク化した市場に対応した小商圈業態によるスプロール化現象（虫食い現象）が進行している。モザイク化した市場に順応できない既存のSM（スーパーマーケット）やGMS（総合スーパーマーケット）のなかには淘汰される企業（店舗）が増えていくであろう。

このような厳しい経営環境にあって、既存の小売業が生き残るためには、「水平統合（規模のメリット）」「垂直統合（コラボレーション）」「科学的個店主義（ターゲットセグメントの細分化）」の3つの戦略軸が必要となる（本誌2007年6月号「小売業の新しい経営戦略軸」参照）。

第1の水平統合の戦略軸は、スケールメリットにより、市場の3つの構造変化を乗り越えようとするもので、こうした動きは近年顕著に現れており、今後も継続するであろう。

第2の垂直統合の戦略軸には、小売業、卸売業、製造業の垂直連携を強め、サプライチェーン（供給連鎖）上で発生する、「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商品による差別化戦略は、差別化が難しい小売業にとっては究極の戦略となりうるものである。

第3の戦略軸が、「科学的個店主義（ターゲットセグメントの細分化）」である。これは、モザイク化した市場に各店舗を適合させることで、市場の3つの構造変化に対応する戦略である。

「科学的個店主義経営」の実践は、店舗数が少ない段階では、優秀な店長とバイヤーにより、各店舗を市場に適合させることも可能であるが、店舗数が増大し、規模のメリットを活かしつつ、モザイク化した市場に各店を適合させることは、人的な能力と経験だけでは難しくなる。

そこで求められるのが、人に依存しない仕組みと手法（ツール）である。本稿では、野村総合研究所（NRI）が考える「科学的個店主義経営」の実践的手法について述べる。

II 自社と市場を可視化する

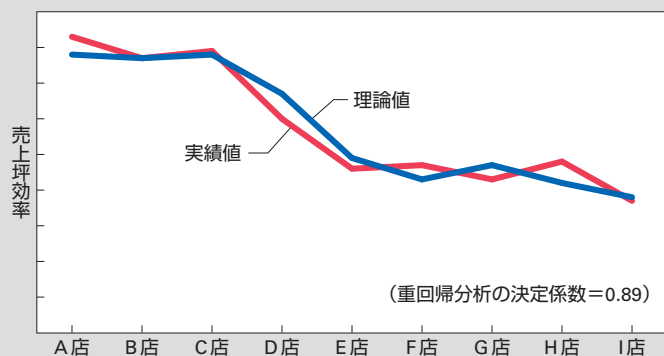
「科学的個店主義」に基づく経営を実践するためには、まず実態を客観的に、できるだけ正確に可視化する（把握する）ことが必要となる。

この場合の可視化すべき対象は自社と市場である。

1 自社の可視化

自社（自店舗）の可視化とは、各店舗が置かれたそれぞれの商圈において、各店舗が持つ潜在的な売り上げ（利益）ポテンシャルを、どれだけ実現できているかを定量的に把握することである。これにより、どの店舗が市場とミスマッチを起こしているのか、どの店舗をてこ入れするのが効果的かなどがわかり、経営にとって非常に重要な情報となる。

図1 ヤードスティック（Yardstick）分析の適用事例



注) ヤードスティック分析の理論値は、すべての変数（要因）をモデルに反映できないことや、推計誤差を含むものであるため、実際に活用する場合には、理論値と実績値の乖離率が±5%は問題としないなどの運用面での考慮が必要である

ここでは、自社を可視化する手法として有効な、「ヤードスティック（Yardstick）分析」を紹介する。

ヤードスティック分析は、店舗の収益（売り上げ、利益）を決定する要因を、売場面積、競合店舗、駐車場の規模、前面交通量などのマネジメントできない不可避要因と、品揃えや販促、店長のマネジメントや店員の接客などの努力要因に弁別し、不可避要因のみを考慮して、本来、各店舗が持つ潜在的な収益を重回帰分析（いくつかの変数に基づき、別の変数を予測する統計手法）により推計する方法である。

そのため、このヤードスティック分析における理論値と実績値（売り上げ、利益など）の差分は、品揃えや販促などのマネジメントによる努力要因の差で生じたと解釈され、経営としては、理論値が実績値を大きく上回る店舗ほど優先的にこ入れすべき課題を抱えた店舗であると判断する。

図1は、NRIが、あるSMにおいてヤードスティック分析を適用した結果である。

このケースでは、店舗の収益指標として売

上坪効率を設定している。ここでの理論値とは、各店舗がマネジメントできない不可避要因のみを考慮したときの、当該SMとして達成できる平均的な売上坪効率を表している。なお、このSMに適用されたモデル式の説明変数（不可避要因）は、「商圈内の世帯数」「売場面積」「競合指数」「駐車場台数」の4変数であり、この4変数で、売上坪効率がほぼ説明できた。

この図において、理論値よりも実績値の方が高いA店、F店、H店では、品揃えや販促、店長のマネジメントや店員の接客などの努力要因が、当該SMのなかで平均以上の水準にあることを表している。実際、これらの店舗では、優秀な店長の配属や会社による全面的なこ入れの実施など、成績優秀な店舗としての蓋然性が認められた。

逆に理論値よりも実績値の方が低いD店、E店、G店は、こうした努力要因において、なんらかの問題があり、売上坪効率を改善できる余地が大きいことを示している。

これらの店舗をさらに詳しく調査をすると、店長のマネジメントや店員の接客レベルは他店と比較して大きな差がなく、理論値と実績値の差分は、主にモザイク化した市場と品揃えのミスマッチにより生じている可能性が高いことが明らかになった。

なお、ヤードスティック分析は、こうした使い方以外にも、次の3つの活用方法があり、科学的な経営を志向する企業にとって有効なツールとなる。

① メリハリのある店舗別の予算設定（目標設定）

店舗別の予算設定は、たとえば、売り上げを一律前年比5%アップとするか、定性的な

判断で予算に強弱をつける程度に留まってきた。しかし、人事評価において業績との連動が強まるにつれて、非科学的な予算設定から厳密な業績評価をすることには、一部で問題も見られる。

ヤードスティック分析の手法に対して社内的な合意を得ることができれば、ヤードスティック分析の理論値と実績値の乖離率に応じて各店舗の予算設定を行い、伸ばせる店舗をしっかりと伸ばすことで全社の収益改善に寄与するとともに、人事評価の客観性を高めることも期待できる。

②人材の有効活用

今でも、優秀な店長は会社として重要な店舗や問題のある店舗のてこ入れなどに戦略的に登用されているが、こうした人材活用においても、ヤードスティック分析という客観的な手法は、優秀な店長を的確に見出し、問題のある店舗に登用するなど、さらなる人材の有効活用策として活用できる。

③出店戦略への活用

ヤードスティック分析のモデル式を用いて、新規出店候補地の売り上げを推計することができる。また、出店する場合の条件として、売場面積や駐車場台数を変えてシミュレーションすることにより、自社としての最適な出店パターンを決定することもできる。

2 市場の可視化

ヤードスティック分析の手法を用いて、本来その店舗が持つ潜在的な収益を上げることができていない店舗を抽出したら、次にその原因を探ることが必要となる。ここでは、主要な原因である店舗の品揃えとモザイク化した市場（消費者ニーズ）とのミスマッチを、

「ジオデモグラフィック手法」を用いて、可視化する手法について述べる。

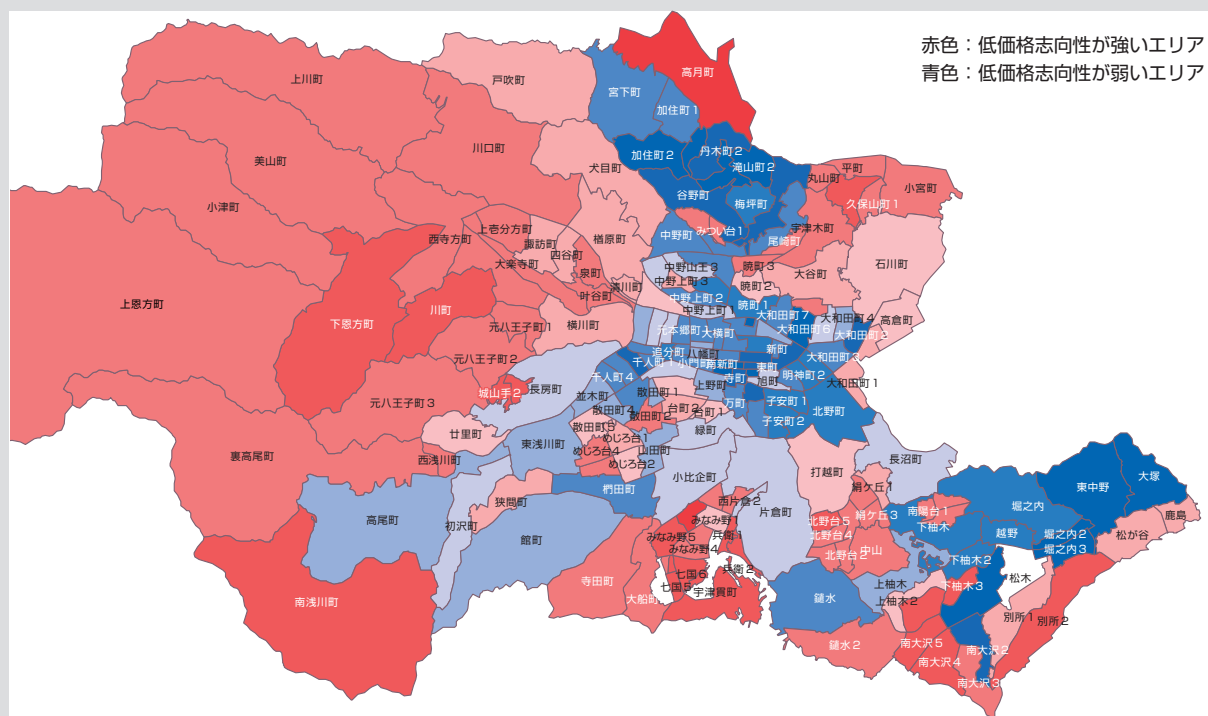
ジオデモグラフィック手法とは、国勢調査等の統計情報と消費者の意識調査データベースなどを組み合わせ、その関係をモデル化することで、任意の地域（町丁目、番地メッシュ）の消費者のライフスタイルや嗜好性の強さを定量的に推計する手法である。欧米では30年以上の歴史があるマーケティング手法の一つであり、多くの企業がすでにこの手法を、出店戦略、品揃え、顧客セグメンテーション（分類）の検討などに活用している。日本では、この2、3年の間に、にわかに注目され始めてきた。

消費者のライフスタイルや嗜好性の指標としては、低価格（または高額）の商品に対する志向性やワンストップショッピングの志向性、さらに健康に対するニーズ、新商品に対する購買行動、キレのあるビールに対する嗜好性、ペット用品に対するニーズなど、あらゆる指標をそれぞれの企業に応じて設定することができる。

こうしたデータは、店舗の周辺で直接アンケート調査などを行うことによって把握することは可能だが、店舗ごとに調査をすると多大なコストと時間を要するため現実的ではない。ところがジオデモグラフィック手法は、データベースとなる消費者へのアンケート調査を一度実施し、必要な統計データを入手しモデル化することにより、アンケート調査を行っていない地域に対しても必要な指標を推計することが可能となる。ここに大きな特徴がある。

また、企業が保持する顧客データベース、たとえばFSP（フリークエント・ショッパー

図2 町丁目別低価格志向マップ（東京都八王子市）



ズ・プログラム、一般的にポイントプログラムを指す）データとPOS（販売時点情報管理）データを用いて、「町丁目別×商品別」の販売データを作成し、これをジオデモグラフィックデータと重ね合わせて分析することにより、各企業の実態に合った立体的な分析ができる。

今回NRIは、独自にジオデモグラフィック手法を開発し適用した。

図2は、東京都八王子市における低価格志向性を町丁目別に推計したものである。ここで示した低価格志向性を例にヤードスティック分析をすると、ミスマッチを起こしている店舗と、そうでない店舗の周辺の低価格志向性のマップを比較することができる。ここから、その両者の間に明らかな差異が認められれば、ミスマッチが起きている店舗の価格帯

を見直すことに着手できる。

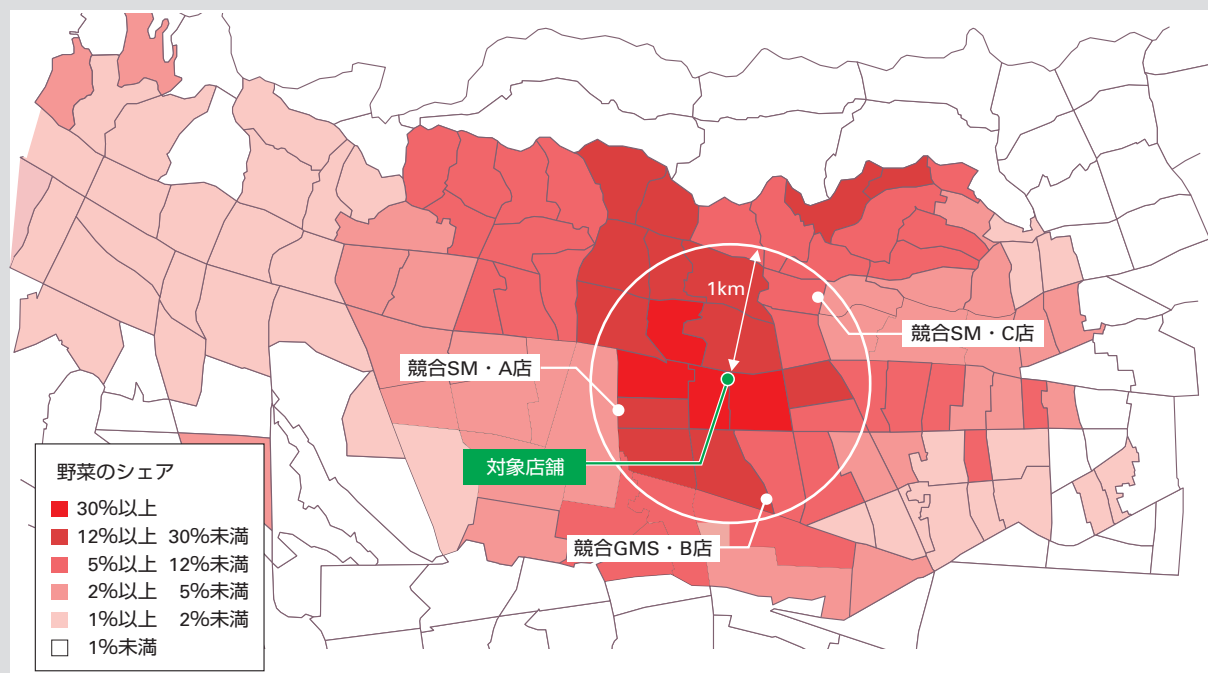
低価格志向性は一つの例であるが、有用と思われるいくつかの指標で市場を可視化することにより、モザイク化した市場とミスマッチを起こしている店舗が、具体的にどのようなミスマッチを起こしているかを、よりの確に推定することができる。

3 競合の可視化

その店舗が本来持つ潜在的収益力に見合った収益を上げることができない原因としては、競合店舗との特徴の違いも大きい。

ヤードスティック分析では、競合環境を指数化した競合指数をモデルの説明変数に採用することが多く、競合状況はヤードスティック分析の理論値に織り込まれている。しかし、競合店舗の特徴、たとえば価格競争力が

図3 野菜の町丁目別シェアマップ



注) GMS：総合スーパーマーケット、SM：スーパーマーケット

強い店舗なのか、商品の質が高い店舗なのかなどの特徴までは織り込まれていないため、こうした差異について可視化することには意味がある。

①町丁目別シェアマップ

町丁目別シェアマップとは、自社のFSPデータとPOSデータから「町丁目別×商品カテゴリー別」の販売額を集計し、その地域の消費支出額（推計値）に占める自社の割合をマップに表現したものである。たとえば、各家庭の冷蔵庫に入っている野菜のうち、自社で販売した野菜は何%あるかを可視化することができる（図3）。

町丁目別シェアマップを商品カテゴリー別に作成し、競合店舗をそこにプロットすることで、競合店舗との競合関係を可視化することができる。

②競合店舗プロフィール

競合店舗プロフィールは、消費者から見た競合店舗と自店舗の強み、弱みを把握するのに有効な可視化手法である。ただし、この可視化手法は、当該地域における消費者アンケート調査が必要であるため、調査コストを考慮すると、競合関係を特に詳細に調査したいという場合に限定される。

次ページの図4の店舗プロフィールは、消費者の店舗選択理由を、野菜、肉、魚、加工品の4分類で質問し、その結果を相対比較したものである。

軸線より上にある項目は競合店舗と比べて相対的に高い評価を得ていることを示し、下にある項目は相対的に低い評価にとどまっていることを示す。

実際、ここに示した4店舗のプロフィール

は、あるSMの半径1 km以内で競合するGMS、SMについて、自店舗も含めた消費者の評価結果を示したものである。これを見ると、品質や品揃え、価格、ポイントサービスにおいて、消費者から積極的に評価されている特徴のある店舗がある一方で、従来から食品スーパーの最大の選択理由とされた、「自宅から近い」という理由だけで選択されている店舗があることもわかる。

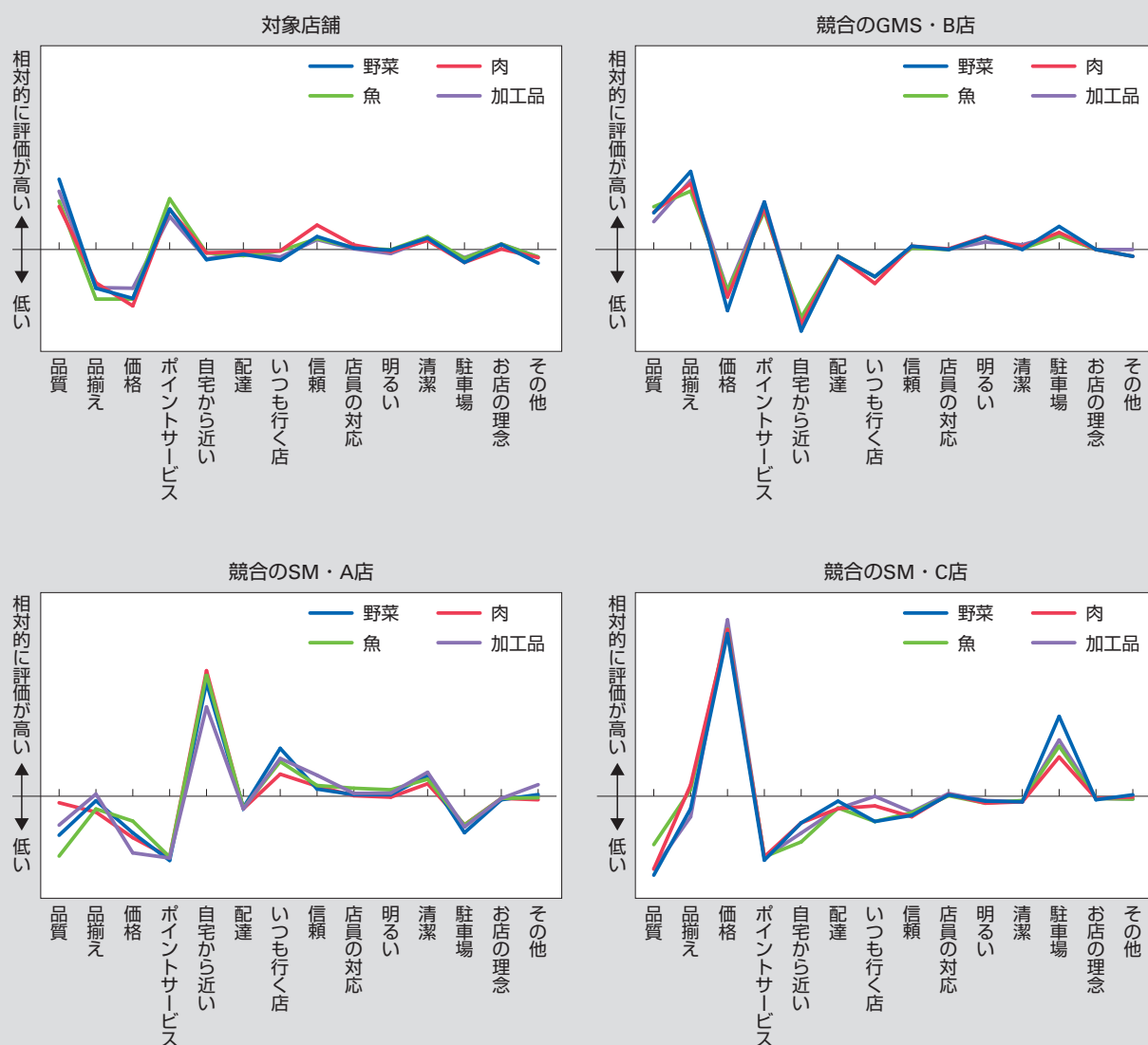
このように、自店舗のプロファイルと周辺の競合店舗のプロファイルを比較すること

で、商品の品質、品揃え、価格、ポイントサービス、接客などの視点から自店舗と競合店舗の課題を可視化できる。

Ⅲ モザイク化した市場に店舗を適合させる

「科学的個店主義」に基づく経営を実践することは、本来さらに高い売り上げを達成できてしかるべき店舗を抽出し、次にその店舗周辺の消費者と競合店舗を可視化するこ

図4 店舗プロファイル



とで、その原因を発見し、最後に対策を講じて、個々の店舗をモザイク化した市場に適合させるという、一連の活動を継続的に行うことである。

ただし、この活動は、マクロ的プロセスと商品単位のマクロ的プロセスの2つの側面がある。マクロ的プロセスは小売業が行う戦略策定プロセスであり、ミクロ的プロセスは取引先も巻き込んで商品単位の戦術を決定するプロセスである。

1 マクロ的プロセス

マクロ的プロセスは、これまで述べてきた可視化結果を分析することで、モザイク化した市場に店舗を適合させるための戦略を見出す活動である。

たとえば、NRIが実践した事例では、本来上げられるはずの売り上げに達していない原因として、その店舗の商圈が他の地域に比べ相対的に消費者の平均所得水準が低く、また年齢層が高いにもかかわらず、所得が高く比較的若い消費者に支持される品揃えをしていたために、消費者との間にギャップが生じていたことが明確になった。

したがって、この場合、本来上げられるはずの売り上げに達していない店舗では、所得が相対的に低く、高齢者にも訴求する品揃えを増やすか否かが検討のポイントとなった。

2 ミクロ的プロセス

マクロ的プロセスが店舗ごとの市場への適合戦略を決めるのに対して、ミクロ的プロセスはより細かなカテゴリー単位の戦術と、個別商品の取り扱いや棚割などを決める活動である。

より細かなカテゴリー単位の戦術を検討するには、関連購買分析が有効な手段の一つである。

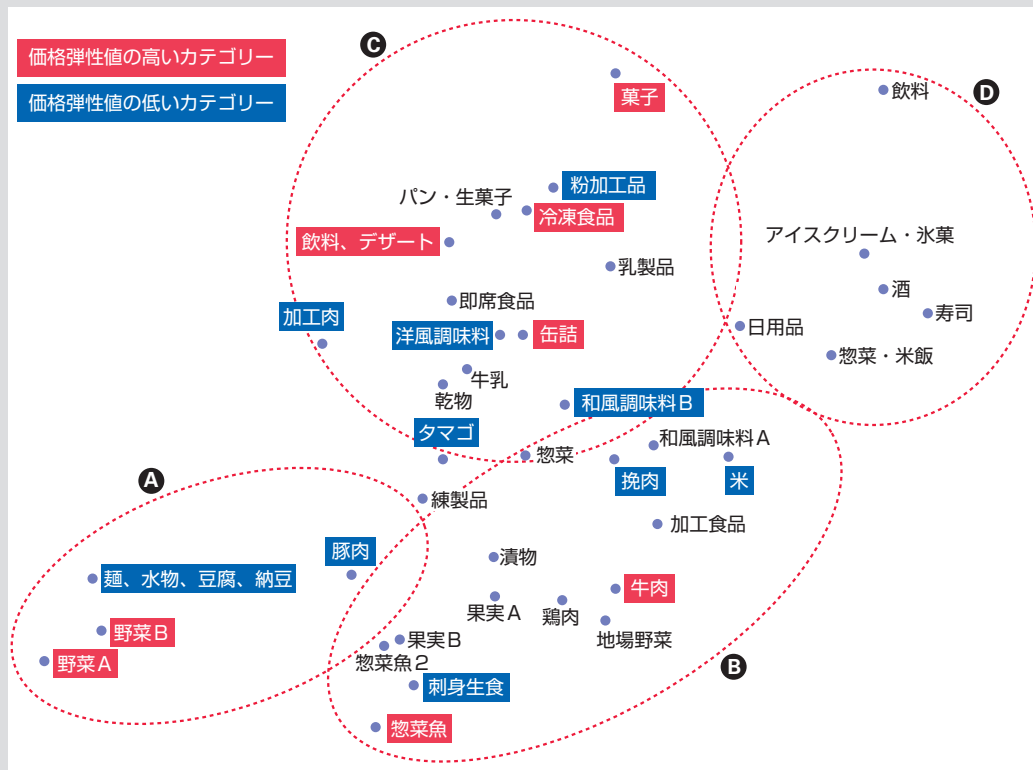
次ページの図5は、本来上げられるはずの売り上げに達していない店舗の1万バスケット（バスケット：1顧客による1取引データ）分のPOSデータを分析して、関連購買マップを作成したものである。お互いに近いところにプロットされた商品は、同時に購買される可能性が高いことを示している。たとえば、左下のAの領域にある、野菜と豆腐・納豆、豚肉などは一緒に買われる確率が高く、また、右下のBの領域に着目すると、牛肉と鶏肉、野菜、加工食品が一緒に買われる確率が高いことなどがわかる。

また、図5には、価格弾性値が高いカテゴリーと低いカテゴリーも判別して表示している。価格弾性値が高い商品は、値下げの 프로모ーションにより売上数量が伸びる商品であることを示し、逆に価格弾性値の低い商品は、売上数量が値段にあまり依存しない商品であることを示している。

本来上げられるはずの売り上げに達していない店舗に関して、こうした関連購買マップを作成することで、各商品が利益を稼ぐ商品であるか、あるいは誘客を促し利益は追求しない商品であるかといった、商品ごとの戦術目標を明確にし、消費者の満足度を下げずにより効果的に利益を上げる戦術を検討できる。ただし、こうした検討に際しては、先に示したマクロ的プロセスの戦略と整合性を保つことが重要である。

なお、図に示したA～Dの領域は、それぞれの領域に価格弾性値が高い誘客カテゴリーを核にして、価格弾性値の低い商品で利益を

図5 関連購買マップ（ある店舗のPOSデータの分析結果）



注）POS：販売時点情報管理

出す収益ユニットをイメージしたものである。商品ごとの戦略を明確化して、それを実践するためには、商品別の縦割りの管理ではなく、関連購買を意識した一つの塊のなかで、収益を管理していくことが必要となる。

ここまでの一連の分析や検討は、小売企業が自ら実施すべき検討であるが、モザイク化した市場に個々の商品の採用や棚割のレベルを合わせる検討局面になると、取引先との協働が必要となる。この場合、取引先は、小売企業が示した、店舗ごとの基本戦略と商品ごとに定めた戦術に合わせ、それぞれの商品の特性や全国ベースでの販売情報など、小売にはない情報を用いて、効果的な提案を行うことが求められる。

Ⅳ 市場を可視化し、店舗、商品ごとに戦略を策定

日本の消費市場が、「縮小」「フラット化」「モザイク化」という3つの構造変化を遂げるなか、日本の小売業が生き残るためには、従来の経営戦略の延長線上ではない、「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。

また、「科学的個店主義経営」を実践するためには、「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（本誌2007年6月号「小売業の新しい経営戦略軸」参照）。

本稿は、「科学的個店主義経営の実践的手法」と題して、「可視化ツールの導入」の具体的な手法について述べてきたが、考え方のバックボーンはカテゴリーマネジメントの考え方と変わらない。

日本においては、現在、カテゴリーマネジメントは、一部の先進的な取引先が主導して進められている状況である。しかし、本来は本稿で示したように、小売企業はモザイク化した市場を可視化し、店舗や商品カテゴリーごとの戦略を策定することにも重点を置くべきである。そのうえで、取引先とのコラボレーションを進め、モザイク化した市場に個店

レベルで適合させることで、消費市場の3つの構造的変化に適応して生き残ることができると考える。

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

伊藤慶史（いとうよしふみ）

経営ITイノベーションセンター付副主任コンサルタント

専門は流通業におけるSCM改革支援、定量分析のためのモデリング