

エリア・チャネル戦略と商品戦略の 整合による利益創出効率の向上

消費の横ばい状態が続く成熟市場における企業の成長戦略には、利益創出効率を向上させることが求められる。そのためにはとくに営業部門と商品部門の戦略の整合性が重要で、組織運営や業務スタイルの変革も必要となる。本稿では、これを実現するために野村総合研究所（以下、NRI）が提唱するアジル・プロフィットマネジメントについて紹介する。

構造変化に対応した販売戦略

日本の人口は2005年以後、減少期に入っている。実消費金額は、国民総所得が人口ほど急激には減少しないため、ほぼ横ばいの傾向が続くと思われる。ただしこれは日本全国の平均の話である。市区町村別の消費支出動向を分析すると、地域によって消費の増加減少の格差があり、全体ではまだら模様の構造を示している。

一方、消費の最前線にある小売業は、これまで新規出店や床面積拡大の競争により、いわゆるオーバーストアの状況にあり、床面積あたりの利益率が低下するという構造的問題を抱えている。また、周知のように大手小売業による買収や大手商社による卸企業への資本参加などの動きも加速している。これらを背景に、とくに地方都市で進んだのが大型ショッピングセンターの整備である。その結果、従来は商圏として認識されていなかった地域に新たに商圏の中心ができるなど、地域の消費構造が大きく変化する状況となっている。

消費者の購買チャネルの選択も画一的でなくなってきた。NRIが2005年に実施した「消費者1万人アンケート」でも、消費者が

小売企業に抱くイメージは、商品の分野やチャネルに応じてかなり異なることは明らかである（図1参照）。消費者に訴求するためには、チャネル別に商品戦略を考えていくことが必要になるのである。

小売業にせよメーカーにせよ、“誰に”売なのか、というエリアマーケティングの観点からみれば、地域の販売チャネルの構造に即した営業戦略をより詳細に検討していくことが必要である。一方、“何を”売なのか、というプロダクトマーケティング（商品企画）の観点からは、消費者を嗜好や属性パターンによってクラス（集団）に分類した上で、クラス別の商品戦略を検討していくことが重要になる。

消費・流通の構造変化に対応した販売戦略を考える上では、営業部門のエリア・チャネル戦略と、商品部門の商品戦略の整合を図っていくことがこれまで以上に重要なテーマとなっている。

組織・業務運営上の問題点

エリア・チャネル戦略と商品戦略の整合を図る上では、いくつかの点が問題となる。典型的な例をあげてみよう。



図1 同一商品に対する消費者の購買チャネル別価格イメージ

	価格イメージ				
	安い	やや安い	普通	やや高い	高い
家電		家電量販店			
インテリア		ホームセンター			
衣料品		衣料品量販店 通販・ネット	総合スーパー 一般商店		デパート
生鮮食品		スーパー 100円ショップ ドラッグストア	総合スーパー スーパーセンター 一般商店		デパート
加工食品		100円ショップ ドラッグストア スーパー	スーパーセンター 一般商店 総合スーパー 通販・ネット		デパート
日用雑貨		100円ショップ ドラッグストア ホームセンター	スーパーセンター スーパー 一般商店 総合スーパー		デパート
大衆薬			ドラッグストア		

出所) NRI「買い物に関するアンケート」(2005年)

①予算の形がい化

予算は各部門にとっての達成目標である。この予算が、「前年実績に対して一律の伸びを見込んだだけ」「部門間で整合性がとれていない」「売上のみ重視して利益計画がおざなり」「部門間で適当に按分しただけ」のように形がい化していることがある。このような場合、現場は調整作業に追われ、行き当たりばったりの対応しかできなくなる。

②商品起点の販売戦略

担当エリアや得意先に対する売上責任をもった営業部門にとっては、いくら売上を確保するかが重要課題になる。一方、商品部門に

としては、商品やブランドの売上・利益、中長期にわたる商品力・ブランド力の維持が重要課題になる。通常、このような各部門の戦略をすり合わせる手段がないため、現実には商品部門が立案した商品・ブランド別などの販売計画を各販売エリアの過去実績で按分し、エリア販売計画の一次案とするような場合が多い。このような商品起点の販売戦略は、販売機会の損失を招くおそれがある。

③粗い利益計画

比較的詳細に検討される売上計画に比べて、利益計画については、販促費などの経費をコントロールすることで間接的に算出され

るグロス利益のみを管理しているケースが多い。こうした粗い利益計画は、ちくはぐな販促活動につながり、利益を圧迫する要因になる。利益が売上に連動するという単純な図式が成り立たない市場では、ブランド力があり利益の高い商品をどのエリア・チャンネルで訴求すべきか、売上を重視した場合はどのチャンネルがよいかなど、売上・利益のバランスも意識した施策を考えていく必要があろう。

④計画不在・現場任せの業務・組織運営

予算や計画の作成とその運用方法にも問題がある。前述したような予算の形がい化があると、予算や計画の策定自体に意味がなくなり、計画不在・現場任せの組織運営にならざるを得ない。

アジル・プロフィットマネジメントの必要性

形がい化した予算、商品起点の販売戦略、粗い利益計画、計画不在・現場依存の業務・組織運営といった問題点は、従来の右肩上がりの成長を実現できている限り、顕在化することはなかった。しかし、最近のように市場が成熟している状況では、利益そのものや利益創出効率を重視した販売戦略と組織・業務運営が求められる。

そこで、利益創出効率の向上（機会損失の削減と販促効率の向上）を目指して、営業部門と商品部門が消費者・顧客に向かって統合的に活動するために予算・計画業務を高度化

する手法が「アジル・プロフィットマネジメント」である。

その実践上のポイントは次の3つである。

- ①MD計画（エリア・チャンネル・商品別の売上・利益計画）に基づいて、営業部門の戦略と商品部門の戦略の整合を図る。
- ②エリア・チャンネル・商品別の利益の構成をコントロールする。
- ③MD計画を短いサイクルで見直し、必要に応じて修正する変化対応型の業務スタイルを確立する。

利益重視の成長戦略に向けて

経済産業省の指摘もあるように、日本企業の生産性は、製造業に比べて小売・サービス業で低いと言われる（http://www.meti.go.jp/discussion/topic_2007_07/kikou_01.htm）。実際に有価証券報告書やアニュアルレポートなどでも、営業利益が販売管理費に占める割合（利益創出効率）を日本企業と外資系企業で比べてみると、たしかにかなりの差があることがわかる。販売活動の生産性にはまだまだ改善の余地があるということである。

アジル・プロフィットマネジメントの実践によって、予算の形がい化や、現場の経験・勘に頼ることによる潜在的な販売機会損失や不適切な販促値引きなどが是正されれば、利益創出効率が改善され収益性が向上する。別の言い方をすれば、顧客が求める実需に対して計画誤差率 σ/μ が縮小することにより、

投下販促リソースあたりの期待収益率が向上するということである。ここで、 σ は計画誤差（販売計画と実績のかい離率）のばらつき、 μ は期待収益率（当該計画によって期待される売上・利益などリターンの平均予測値）である。

エリア・チャネルごとに展開される商品の販売施策は、それぞれの計画誤差（リスク）と期待収益率をもっている（図2参照）。

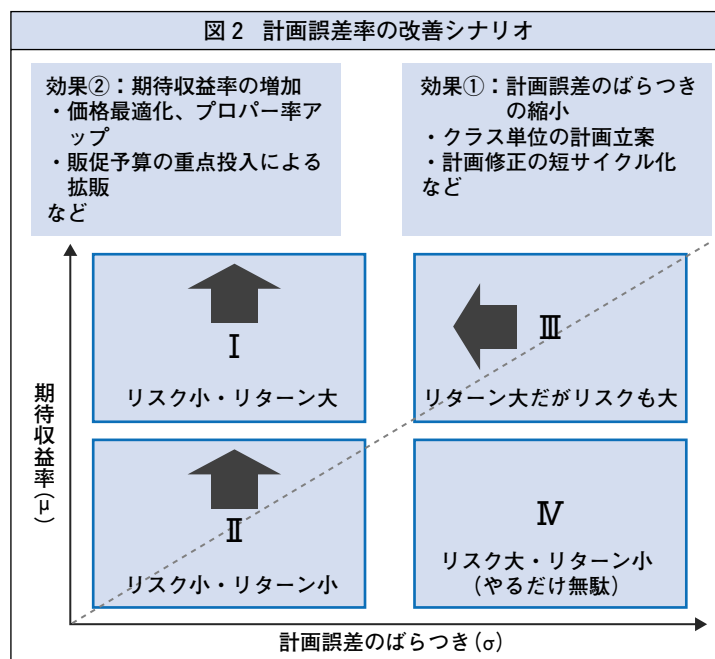
マネジメントの上で重要なのは、ハイリスク・ハイリターン領域の販売施策をいかにローリスク

化していくかである。これは計画誤差のばらつき（ σ ）を縮小していくことである。具体的には、重要カテゴリーについては詳細な計画を立案し、その見直しサイクルも短くするなどの方法がある。

一方、ローリスク・ローリターン領域では、より収益性を高めるために期待収益率（ μ ）を大きくすることが重要である。これには、たとえば不必要な値引きの抑制、適切な単価設定などの施策がある。

なお、ハイリスク・ローリターン領域の販売施策は、営業リソースの無駄遣いと考えるべきであろう。

日本企業は、これまでSCM（サプライチェーン管理）改革など、生産・物流面での改革を実施し、効果を獲得してきた。しかし企



業の経営者の方と話をしてみると、前述したように販売部門（とくに販促活動）についてはまだまだ改善の余地が大きいと感じているようである。生産部門の原価管理の精度に比べれば、販促経費の管理水準が緩いこともあり、実際の程度の無駄があるのかを定量的に把握できていないケースも多い。このため、問題意識はあるものの、なかなか改革のメスが入らない領域だと言えよう。

全体的な消費の横ばい状態と、地域ごとの格差が増大する消費市場において持続的な成長を可能にするためには、市場を構造的にとらえるとともに、アジル・プロフィットマネジメントのような、“利益”に着目した予算・計画業務の高度化手法が必要となっている。