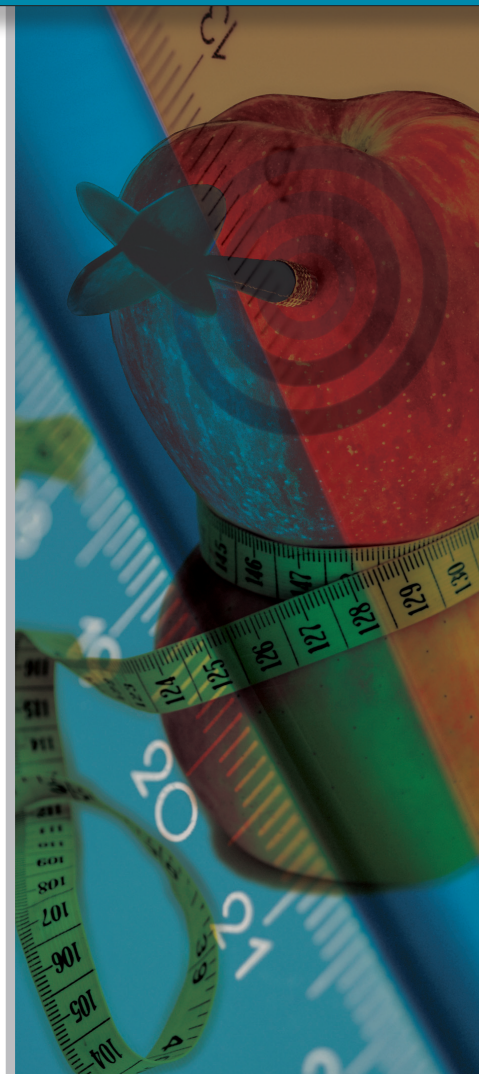


念には念を入れよ

計画立案、細部への目配り、試験実証済みの取り組みによって、
小売オペレーション・エクセレンスを実現



日本の伝統建築は風雪に耐えるべく造られている。伝統技術が駆使されており、現存する世界最古の木造建築物に含まれる。日本の伝統的な大工仕事は耐久性だけではなくその美しさでも知られている。しかし大工たちの仕事ぶりを見ていると、気が狂いそうになる人もいるかもしれない。目を凝らしていても、こうした名工たちは何もしていないように見えるからだ。工具を研磨したり、丁寧に並べてみたり、木材を返す返す入念に調べたりはするのだが、実際何も造ろうとしない。ところが突如として作業を始め、稲妻のようなスピードで効率よく完成させる。優れた設計、研ぎ澄まされた工具、そして丁寧な測量が、無駄を最小限に抑えた質の高い成果を生み出しているのだ

これらの法則は、A.T. カーニーのAERO調査(小売オペレーション・エクセレンス調査: Achieving Excellence in Retail Operations)が明らかにした小売企業の成功の法則と、まさに一致する。AERO調査では、小売企業が既に行っている優れた施策を精査し、それらのツールをさらに磨き上げ、最高の業績と継続的な成果を実現するための多数にのぼる機会を抽出した。次のような例が挙げられる。

- 小売企業が新しく店舗戦略を策定する場合、戦略の大部分をまず試験的に運用した上で、四半期に1つか2つの戦略のみを選択し本格展開することにより、店舗ネットワーク全体への戦略浸透度を最も高くできる。
- ロイヤリティ・プログラムは多くの小売企業で普及しているが(本AERO調査参加企業の63%が導入済み)、そのデータを十分に分析して顧客の行動を真に理解している企業は非常に少ない。
- 在庫目標の達成に向けた包括的アプローチにより、欠品率を25%以上低減化することが可能になる。
- 経営トップや中間層を巻き込んで真面目に戦略策定プロセスを遂行することによって、利益率の拡大が実現できる。
- 現場リーダーや地域マネージャーが現場で時間

を過ごせば過ごすほど、店舗戦略と現場との適合性が高まり、ひいては従業員の離職率の低下につながる。

- 戦略的な店舗設計プロセスによって、店舗建設費の予算超過を25%以上下げることができ、より良い店舗開発につながる。
- 地理的要因は、店舗オペレーション能力に影響を与えない。米国、ヨーロッパ、アジアの小売企業間で、店舗オペレーション施策に大きな差異は見られなかった。

小売業が真に成功するためには、絶えず市場を分析し、次のような問いかけを行うことが必要である。顧客は何を欲しているのか、顧客の購買経験を他社店舗と差別化するものは何か、店舗従業員は最大限の生産性をあげているか、どのようにすれば店舗を効率的に運営できるのか。また、現場の販売チームは効果的なリーダーシップを発揮しているか、顧客への訴求力の強化とコスト削減を同時に実現するにはどうしたらよいか。そして最も重要なことだが、競合他社に勝つためにはどうしたらよいか、という問いである。

経済が回復の兆しを見せる中、小売企業は、市場でのポジション強化のための機会を必死で模索し

ている。A.T. カーニーの2010年度AERO調査は、そのような小売企業の店舗オペレーションにおける競争優位の実現のための青写真を提供することを目的としている(別項「調査について」参照)。

エクセレンスへの道筋を示す

小売とはアートであり科学でもある。しかし、意思決定と業務プロセスの基準を、耳ざわりの良いアイデアよりも、確固たる事実を求める小売企業が増えてきている。AERO調査のデータは、オペレーション・エクセレンスへ到る4つの道筋を示している(図1参照)。

調査について

A.T. カーニーは、小売企業の店舗オペレーション改善の切り口を提供するためにAERO調査(小売オペレーション・エクセレンス調査: Achieving Excellence in Retail Operations)を実施した。本調査は100の設問と400以上の評価項目により、世界30カ国の小売企業の戦略と手法を探るものである(10カ国語の調査票が用意された)。2009年の参加企業は、衣料、電化製品、食料品、耐久消費財、DIY、医薬品、健康・美容商品、マスマーケット、ハイパーマーケット(郊外型大規模スーパーマーケット)など、多岐にわたる大手企業53社である(下図参照)。参加企業の個別データは非公開であるが、調査結果は、質の高い店舗オペレーションの実現に向けて貴

重な知見を提供する。

参加企業によると、オンライン調査の回答には3~4時間程度必要である。全参加企業には、全体調査結果概要に加え、参加各社には、自社の成績を同一業界他社比較する個別ベンチマークレポートが提供される。

AERO調査への参加意義

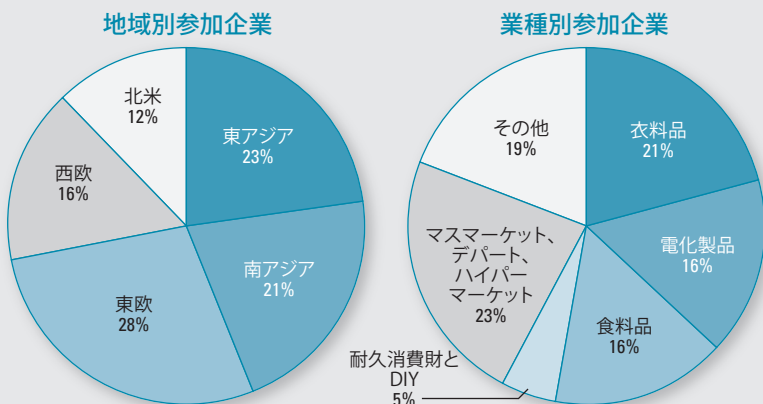
調査結果は、小売企業が店舗オペレーションのベストプラクティスを提供する。同時に、調査に参加することで、自社を振り返ること自体が貴重な経験となり得る。参加企業からは、調査へ回答することによって、より質と鮮度の高いフィードバックを得るために、今後検討するべき経営管理指標が明らかになるとも

に、今まで十分目配りができていなかった分野やプロセスを浮き彫りにすることもできるという声が寄せられた。また、回答のためにワーキンググループを作った企業は、議論を通じて自社の計画や管理プロセスについて厳しく見直すことにつながったという。

複数のオペレーション形態を持つ企業にとっては、AERO調査は、各形態に応じて手法と成果を比較しベストプラクティスを強化するための、貴重な診断及び文書化ツールとしての役割を果たすことができる。これらの小売企業は、異なるオペレーション形態に携わるトップ人材の相互の人事交流をさらに進めるべきかどうかを判断することができる。と言うのも、AERO調査によりどの分野で同一性が重要かが分かるからだ。管理者の勤務時間を管理業務と顧客対応に時間配分するやり方や、間接経費の管理方法(特に、すべてのオペレーション形態を通じて経済性を最大化させる場合)の両方においてである。

本調査は継続中であり、今後の調査に参加する機会はまだある。調査への参加について詳しい情報を希望する場合は、Dean Hillier (dean.hillier@atkearney.com)またはJim Brown (jim.brown@atkearney.com)にまで、ご連絡を頂きたい。

図: 調査参加企業は、小売業界の幅広い分野にわたる



出所: A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

まず経営陣は、顧客インサイト、顧客の購買行動分析、ブランドのポジショニング戦略を通じて、**店舗価値の創出**を図るべきである。さらに不動産、財務計画、適切な市場と店舗フォーマットの選択など、店舗の事業計画について効果的な指示を出さなければならない。小売企業は、効果的な店舗運営、強力なリーダーシップ、管理が行き届いたサプライチェーンを通じて、顧客に可能な限り最高の購買経験の提供を模索している。よって顧客とのコミュニケーションがひとつたび確立すれば、次には**コアとなる店舗価値の提供**が最重要となる。

その次に来るのは、**店舗価値の強化**である。これは、店舗施設のきめ細かい管理、最適な店舗建設手法、店舗運営経費の管理、店舗への技術導入の強化(従業員のスケジュール管理、採用、業績評価の改善により、より良い従業員配置が実現)から生み出されるものだ。

最後に、目新しい改善を試行し、微修正するための**学習店舗手法**を推薦する。本調査結果では、新

たな戦略を実行する場合には、本格展開の前に試験運用を行うことにより、店舗ネットワーク全体に対して長期的にわたる変化を根付かせることができることが明らかとなっている。

1. 店舗価値の創出

AERO調査では、小売企業が店舗ネットワーク全体の方向性を定めるために、顧客インサイトや市場インサイトをどのように活用しているかを詳細に調べる。これは、小売企業が顧客の反応をどのように収集し、それらを顧客の購買経験の向上のためのチャンネル戦略や店舗設計の戦略策定にどのように活用しているかを明らかにすることを目的とする。

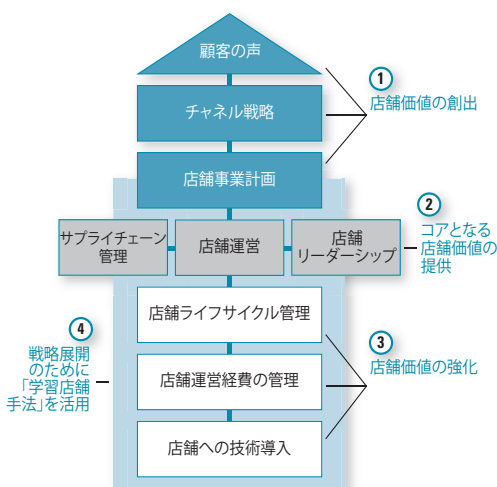
顧客の声： 顧客からの直接的な反応は貴重だが、それは収集可能な情報のほんの一部にすぎない。顧客の声に耳を傾ける方法は、一次調査、二次調査、取引データ、従業員の知見、仕入先との連携など数多く存在する。AERO調査は、顧客の測定基準に対する2つの切り口に注目する。それらは、顧客の決済実績と購買行動である。

AERO調査の回答企業の大半が、決済関連の指標収集を非常に重要視している。回答企業の93%が店内の購買件数を、88%が店内の平均購買額(客単価)を、86%が来店回数を捕捉している。これら情報は、基本的な販売データから比較的簡単に入手可能だ。

しかし、もう一方の顧客行動データは、小売業者にとって、顧客が何を購入するかだけでなく、どのように購入するかを理解をも可能とするにもかかわらず、それほど頻繁にデータ収集されていない(P4、図2参照)。買物客は店内で長時間過ごしているのか、それともさっと買物を済ますと店を去るのか。頻繁に来店しているのか、めったに来店しないのか。顧客の店内平均滞在時間をトラックしている小売業者はわずか36%、顧客が再来店するまでの平均期間をトラックしている割合は57%である。顧客行動に関するデータを分析している小売業者は、自社の顧客をさらに深く理解するための情報をより多く持っていることになる。

ロイヤリティ・プログラムによっても顧客行動に関する情報を強化でき、他社と差別化した購買経験

図1 AERO調査(小売オペレーション・エクセレンス調査)のフレームワーク

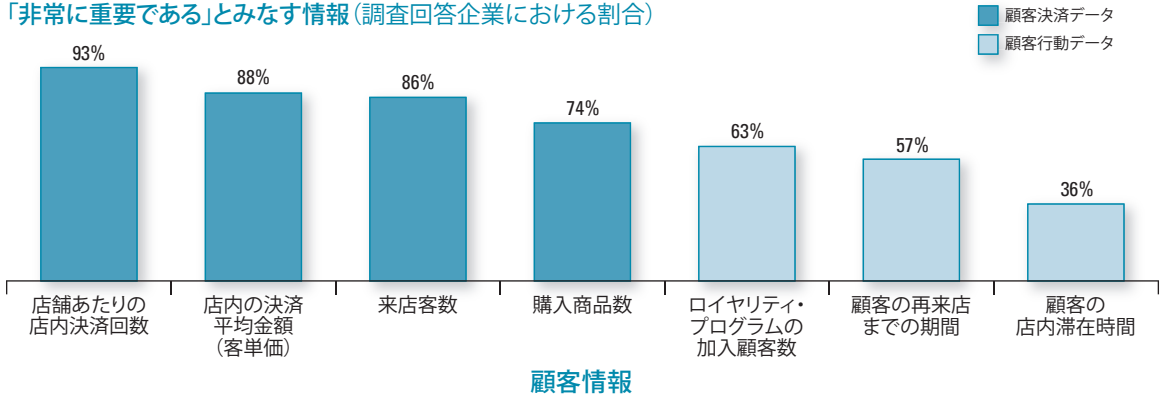


出所：A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

図2

小売リーディング企業は、顧客決済と顧客行動に関する情報の両方を収集、活用

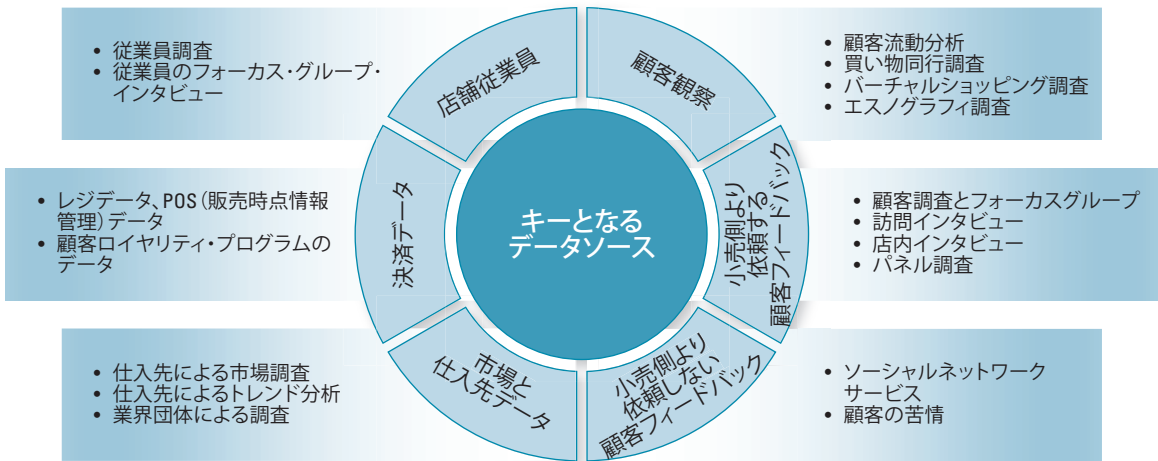
「非常に重要である」とみなす情報 (調査回答企業における割合)



出所: A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

図3

ビジネスの課題に最適な情報を活用するには、複数のデータソースが必要



出所: A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

を顧客に提供することが可能となる。本調査によると、対象とした小売企業の63%がロイヤリティ・プログラムを導入済みだが、その約40%がそのデータの検討を年に一度するかしないかであるということが明らかとなった。こうした企業は顧客のトレンドや嗜好の把握に遅れを取る恐れがある。顧客の十分な理解に至らず、またターゲットをさらに絞りこんだ顧客

戦略展開に有効なデータを積極的に活用できないとチャンスを逃すことになる。

今日、データへのアクセス、収集、分析に関する我々の能力は圧倒的な進歩を遂げている。しかしデータによっては、膨大すぎて使えなかったり、一般的すぎて特定の課題解決に役立たなかったりする。

小売企業が、自社ビジネスの根本的な課題を把

握した上で、複数のデータソースから選択を行えば、最も適切なデータを最も適した状況に活用できていることが確実になる。つまり、小売分野のリーディング企業は、切れ味のいい的確な工具を選び、非常に正確に切ったり削ったりしているということになる。図3は、ビジネスの各課題に活用可能な主要なデータソースを示すものだ。

AERO調査では、これらのリーディング企業は、データ分析を活用して、商品やその提供方法を顧客のニーズに合致させ、商品開発(品揃えやパッケージも含む)、価格設定、広告宣伝戦略と展開、店舗レイアウト、棚割り戦略のような極めて重要な分野に

おける改善を図っているという結果が出ている。

チャネル戦略：チャネル戦略は、ブランド・ポジショニング、店舗オペレーションモデル、商品、マーチャンダイジングに関係し、極めて重要である。顧客の声に耳を傾けることによって、小売企業は費用対効果の高いチャネル戦略を選択できる。つまり顧客データの収集、分析によって、どのチャネル戦略が最大の効果をもたらすかが明らかになる。AERO調査の結果では、リーディング企業は、チャネル・ミックスと市場分析に基づく戦略的チャネル戦略を策定し、その戦略策定プロセスの過程で目標とターゲットを定めている。

ケーススタディ： 学習店舗手法により、3,000万ドルのコスト削減が実現

ある専門小売企業は、縮小傾向にある市場セグメントに属し、新たな小売チャネルの登場による圧力を受け苦戦していた。この企業は、北米全域の都市部と郊外エリアにおいて3つのブランドを掲げ、3,000以上の店舗を展開する広範囲の店舗ネットワークを有していた。すでにコスト削減に向けた精力的な取り組みを行ってきており、これ以上の経費削減は難しいのではないかと経営陣は懐疑的であった。

人員削減を最近敢行したばかりの店舗で一層の効率化と成長を実現することは難しい。また小規模な店舗形態であるため、従業員を1人しか配置していない店舗も多く、これ以上できることはないかと経営陣は考えていた。こうした経営陣と店舗従業員を納得させ得る変革案は、店舗での検証と信頼できるデータによって有効性が証明されるものでなくてはならない。

アプローチ

A.T. カーニーは、まず、店舗運営や従業員と顧客の期待内容を理解するために10から12の店舗について簡易診断を行い、短い時間で改善

の機会を提示した。そこで経営陣は、確信を持って学習店舗手法の試験運用へとプロジェクトを進められたのである。この段階で我々は、合衆国のカリフォルニアからフロリダまで5州にわたる13店舗において、運用モデルの試験運用を実施した。実施場所として選定された店舗では、店舗マネージャーと従業員の協力を得て、2ヶ月間にわたり店舗の再設計、試験運用、調整、チェックが行われた。クロス・ファンクショナルなワークショップでの議論によって取り組みはさらに磨きがかかり、各店舗の個性あるオペレーションについての検討を確実なものにした。

学習店舗手法に基づく結果が分析された時点で、店舗ネットワーク全体への展開を促進するため、きめ細かい研修が実施された。この2日間連続の研修に参加した地域マネージャーが担当となり、各地域での研修にあたった。各地域マネージャーが報告する綿密なレポートによって実施結果は詳細にチェックされ、経営陣はそれらの報告から、明らかな進歩の兆しを確認し、今後目配りすべき課題を把握したのである。

成果

8～9ヶ月間にわたる展開と検証において、人件費と商品ロスの削減により3,000万ドルのコスト削減効果が確認され、期待以上の成果が得られた。注目すべきハイライトは、プロセスの効率化と、スケジュール管理の改善により人件費が16%削減されたこと、説明責任が高まったこと、マーチャンダイジングを可視化し分かりやすくなったこと、店舗レイアウトや広告宣伝が改善されたこと、顧客満足度が期待値を上回る報告を受けたこと、などである。加えて従業員モラルも向上した。ある店舗従業員が「あなた方は我々従業員のことをよく気にかけてくれ、我々のストレスを取り除いてくれた」と言えば、ある店舗マネージャーは、「“チーム”だと思える仲間を実際に持つのは全くすばらしいことだよ。チームの仲間が私の考えに耳を傾け検討してくれるんだ」と話す。

厳しい事業環境にあっても、学習店舗手法を実行し、小売店舗ネットワークのすべてのレベルに耳を傾けることによって劇的な経費削減が実現したのである。

チャンネル・ミックスに対する満足度は、小売セクターによって異なることが明らかとなった。例えば、電化製品、あるいはマスマーケットやハイパーマーケットでは、現在の自社のチャンネル・ミックスに満足していると答える経営幹部が3分の1以下と低いのに対し、衣料品と食料品分野では、半数を優に超える企業が現在の自社のチャンネル・ミックスに満足していると回答している。

店舗事業計画： 適切な顧客に適切な商品を提供することは非常に重要だが、店舗なのか、ウェブサイトなのか、コールセンターなのか、という提供方法もまた非常に重要である。提供方法の選択、構築、運営というすべての側面が、今後の成長に影響を与える可能性がある。AERO調査のデータによれば、小売リーディング企業、つまり業界他社より高い利益をあげている企業は、追従企業と比較して、事業計画策定時に多数のステークホルダーを巻き込み、より厳密な策定プロセスを実施する傾向がある。加えて、経営者層や中間管理職を引き入れ、定期的な会合を経て戦略策定プロセスを実行している。戦略策定プロセスを厳格かつ公式なものと位置付けているのである。

2. コアとなる店舗価値の提供

顧客の声に耳を傾けることで、小売企業が、顧客が

望む商品を適切な方法で適切な価格で提供することができるように、核となる店舗価値構築へ注力することは、店舗オペレーションの真髄となる。AERO調査では、小売企業がどのように店舗運営コストを削減し、顧客の購買経験を豊かなものにしながら、収益拡大する機会を捉えているかを検証する。

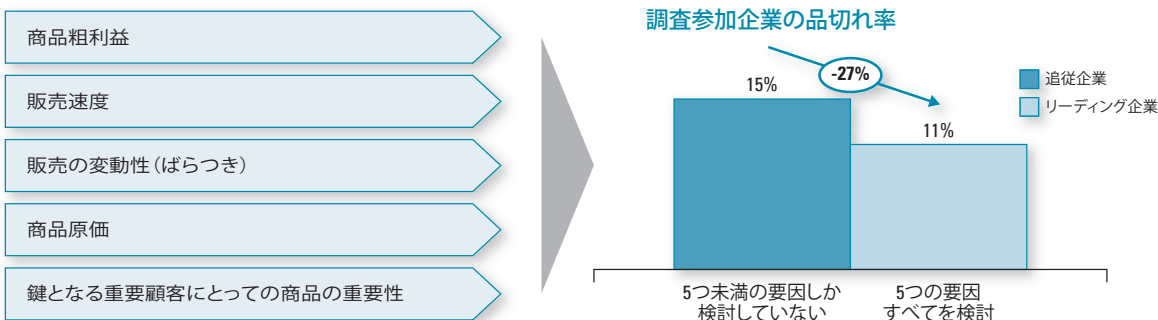
サプライチェーンの調整： 今日の店舗には、在庫の管理の高度なスキルが必要とされている。すなわち、必要な在庫量を正確に予測し、商品ロスを抑制し、すばやく売り場の棚に移し効果的に陳列できるように商品を管理できなければならない。調査では、小売企業において商品の受け取り、保管、販売、補充が最大限効果的に行われているかについて、評価した。その結果、在庫目標を設定する際の極めて重要な要因として、以下の5つが浮上した(図4参照)。

- 商品粗利益
- 販売速度
- 販売の変動性(ばらつき)
- 商品原価
- 鍵となる重要顧客にとっての商品価値

AERO調査によれば、小売業者がこれら5つの要因のすべてを検討している場合、品切れ率を27%低減させることができる。品切れ率を最小化するためには、商品ロスの抑制も欠かせない。不況期には、

図4

品切れ率を低減させるための5つの要因



出所: A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

特に窃盗による商品ロスが甚大な被害をもたらす。小売企業の大半(リーディング企業の71%、追従企業の53%)は、今後3年で、商品ロスの抑制に今以上の注意が必要になると確信している。

店舗運営: 在庫の最適化と同様に極めて重要なのは、店舗内の業務プロセスと従業員の管理である。小売企業は店舗従業員の効果的な配属と業績管理を上手く行い、従業員と顧客間に良好なコミュニケーションを築かなくてはならない。

AERO調査では、小売企業は店舗従業員の必要人数だけでなく、適切なスキルレベルの従業員を配置することにより、顧客の購買経験の向上に効果があるかを検証する。また、店舗での業務が正確かつタイムリーに行われているかも検討した。

調査によれば、決められた商品配置の遵守、顧客の待ち時間、レジでのバーコードのスキャン(読み取り)に要する時間のような店舗運営に関する指標を記録するシステムを導入済みの企業は、調査参加企業の半数に満たない。しかも小売企業の大半は、管理部門や経営陣に対してこれらのデータを報告したり、店舗に対してプロセス改善のための実践的な指示を提供する仕組みを持っていない。

調査結果で明らかなのは、従業員の満足度を向上させ離職率を低下させる1つの方法は、コミュニケーション量を増やし、ストレスの少ないより良い職場環境を作ることである。店舗の方針、目標、運営実績に関して、店舗従業員と1ヶ月に1度以上話し合いを持っている企業や、高業績の従業員を表彰している小売企業では、従業員の離職率が業界他社と比較し10%以上低い(補足記事:「店舗の理解によって、3,000万ドルのコスト削減が実現」を参照)。

店舗におけるリーダーシップ: 多くの小売企業が経験的に知っていることだが、販売チームに対しそれぞれの役割と責任を明確に示し、従業員の能力向上に投資する店舗マネージャーがいると、店舗のオペレーションが大きく改善し、利益の大幅な拡大も可能である。しかし、効果的なリーダーシップの影響は物理的な店舗内にとどまらない。AERO調査によれば、地域マネージャーが現場にいることによって、店舗が安定し従業員の対応が改善する。例えば、地域マネージャーが勤務時間の75%以上を店舗の

現場で過ごす、従業員の離職率が約10%低下し、店舗の戦略に対する適合性も18%向上する。

小売業は人が中心である。顧客が最重要というだけでなく、店舗で働く人々が仕事に対し満足感を得、さらに目の前の業務を超えて何か大きなものへの帰属意識を感じてもらうことも必要だからである。もちろん管理業務は必要だが、地域マネージャーは現場で従業員と直接関わることに最大限の時間を割くようスケジュールを組むべきである。店舗従業員をよく知り、彼らとの繋がりを築く地域マネージャーは、店舗の総合的な能力を向上させることができる。

3. 店舗価値を高める

自宅をリフォームしたことがある人ならわかるだろうが、たいていの場合は予想以上に時間と費用がかかる。多くの小売企業の店舗建築も同じである。調査に回答した小売企業の76%が、店内装飾、店内備品、(店舗建設の)人件費、外装工事のうち、過去3年間で少なくともひとつの分野において1度は費用の予算超過を経験したことがあった。店内装飾は、費用の予算超過が最も発生しやすい分野であり、小売業者の48%がこの分野での問題発生を報告している。

小売企業の回答では、適切な予算を策定し予算超過を抑制するために様々な方法が示された。

- 75%が、実際の費用と見積もり費用を比較している
- 63%が、過去の建設費用実績を考慮している
- 56%が、建設計画の策定に関して、経営陣指揮のトップダウン方式を採用している

調査結果ならびにA.T. カーニーの経験によれば、店舗建設はコスト削減が可能であり、頭痛の種を最小限に抑えることのできる分野である。例えば、調査では、計画策定や費用決定に厳密な積み上げ方式を採用している企業は48%にとどまり、店舗建設の成果を、建設に関わるチームの業績指標と連動させていると回答した企業もたった42%であった。

店舗建設の管理の他にも、小売企業が店舗運営の業務プロセスやコストを合理化できるあまり知られていない手法がある。例えば、店舗の清掃内容を週の曜日別に異なるメニューの清掃スケジュールを組むことで、店舗の清掃やメンテナンスが改善さ

れ、店舗価値向上に貢献できる(この手法を活用する小売企業は45%にとどまる)。店舗の消耗品に関しても、その発注方針とルール設定に注意を払い、上記のような清掃スケジュールや手順の最適化を併用すれば、経費削減が可能となる(補足記事:「舞台裏の改善によって利益率が拡大」を参照)。しかし、経費低減化のためにこうした手法を2つ以上活用している企業は40%に満たない(図5参照)。

店舗のライフサイクル管理: 十分な試行と広い実証を経た店舗設計を行えば、顧客の購買体験が円滑になり、同時に店舗の建設・維持費用が削減される。AERO調査の結果によれば、改装や拡大の費用を含めて、店舗の建設・構築コストの今後5年間の傾向を予測し、作業の標準化によるそれらコストへの影響を判断することが重要だ。またAERO調査は、ベンダーや建設業者と提携する意義についても

ケーススタディ: 舞台裏の改善で利益向上

独立性や独創性によって、生き生きとした企業文化が形成する。その一方、オペレーションの基準が混乱してしまった場合には秩序の回復により業績の向上が可能になる。A.T. カーニーは、店舗ネットワーク全体のオペレーション能力を向上させることを目的に、ある大型店舗小売企業を支援した。この企業は全米の3地域(東部、中部、西部)で125店舗以上を展開していたが、統一された店舗オペレーションの基準はほとんど持たなかった。各店舗はある程度独立して運営され、店舗オペレーションを統一する道筋も立っていなかった。それでもこの企業は、生産性を向上し、企業文化と調和した変革のためのツールを見出し、さらに人件費を削減したいという意欲を持っていた。

アプローチ

まず診断フェーズにおいて生産性向上の機会を見出すために、7店舗から基本的なデータを収集し、現状の店舗オペレーション能力を分析した。A.T. カーニーでは、改革案の提案を行う前にクライアントの声に注意深く耳を傾けるのが常である。具体的には、本社インタビューと現場ワークショップを実施し、店舗にとって何が重要なのかを理解した上で組織としての承諾を得る取組みを行った。

次に、店舗における生産性向上

の効果を定量化するため、診断用のビジネスケースを作成した。3つの学習店舗を選び、生産性向上戦略の実行可能性と、ビジネスケースで理論的に導出されたデータの実証を行った。この事例においても学習店舗手法によって、実行のためのツール一式を集めることができ、店舗ネットワーク全体への戦略展開計画を策定できたのである。7店舗におけるテストの結果、計画成功の鍵となる要件が明らかとなり、店舗ネットワーク全体に対する改善策にそれらを組み込むことができた。

成果

「(倉庫の改革前は)毎日が闘いだった、今はものすごく良くなったよ。」ある店舗従業員の言葉が端的に物語っている。店舗の倉庫再設計によって、生産性と在庫管理に大きな変化がもたらされたのだ。再設計の狙いは、商品の流れを円滑にし、商品を必要となる入口近くに配置し、全商品を簡単に取り出せるようにし、安全性を重視したことである。倉庫レイアウトは、でたらめで散らかった状態から、広々として必要性に応じてきちんと配列された状態に整理された。

商品の流れを分析した結果、作業の足場、積荷の仕分け、受け取りには広々とした空間が必要であることが明らかだった。この点を倉庫の設計に組み込んだことで、従業員の

ストレスが軽減され、商品の配送や積荷の処理に関わるスピードが向上した。倉庫レイアウトと利用方法が改善され、商品受け取りの生産性が40%向上した結果、年間11万人時以上もの節減効果が生まれた。

また、定期的な点検作業による在庫管理の実施によって、問題が放置され途方もなく大きくなってしまいう前に、必要なときに対応することができるようになった。さらに、課題は予測可能となり、在庫上の問題解決のための標準的な手順が策定された。店舗の在庫戦略改善により、商品ロスの効果的な管理が可能となり、売れ残り商品の在庫一掃や、在庫価値の毀損が減り、販売プロセスが強化された。

全体的に見れば、診断を行う過程で改善点を発見し、学習店舗手法により試験運用を行なった結果、店舗運営の人件費が22%、お客様相談室の人件費が15%削減された。任務完了と言えるだろうか?ある店舗従業員は言う。「この手順があれば、皆が何をすればよいか分かり、全く混乱がないよ」— 任務完了だ。

明らかにしている。標準化されたプロトタイプを効果的に利用すれば、建設資材と施工費用において、かなりの規模の経済効果を実現することができる。

AERO調査では、小売企業が以下のような問いにどう答えて、利益を最大化しながら将来の成長を占うかを調査した；新たな市場をどのように設定するか、店舗ロケーションをどのように選定するか、適切な店舗形態は何か、店舗の浸透率と飽和状況は、顧客の要望を満たす最適な立地はどこか、などである。

ほとんどの調査回答企業にとって課題となる分野の1つが店舗建設であり、実に4分の3以上が、店舗開発の障害として店舗建設の期間超過を挙げている。しかし、予算を正確に策定し費用に対する説明責任を問うことにより、結果として通常、大幅なコスト節減が可能となり、建設期限に間に合わせることもできるようになる。

特に、リーディング企業が採用する2つの手法がある。店舗計画策定は厳密な積み上げ方式で取り組み、かつ店舗建設に関する指標を、建設に関わるチームの業績評価と連動させる。ここでも、顧客情報を計画策定プロセスに組み入れることによって、パフォーマンスを向上できる。

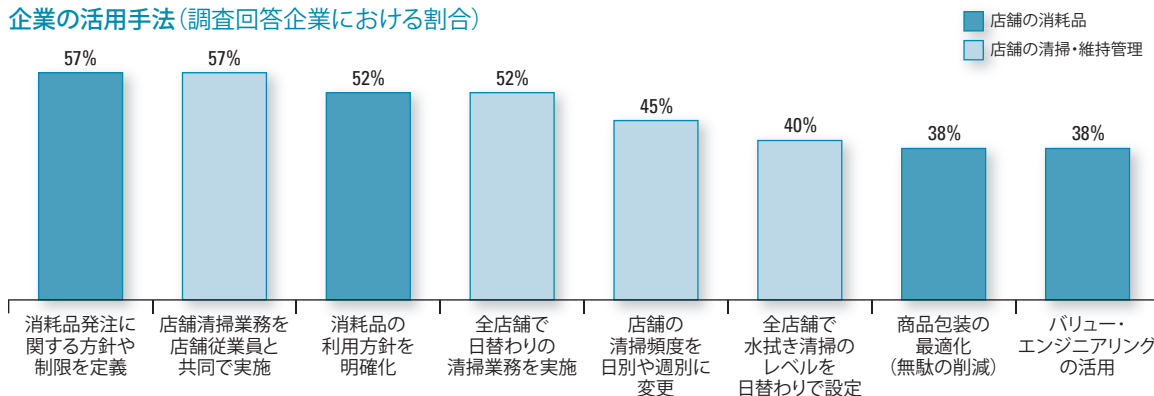
運営経費の抑制： 職人の技というものは、まさに適切な工具を選択し、それを強すぎも弱すぎもしない具合で使用して仕事を遂行する点に現れるものだ。同様のことが、小売業の経営にもあてはまる。見落とされていることが多いが、間接費（つまり、再販対象ではない物品）の抑制は、もうひとつの改善の機会を提示する。評価テクニックと適切なソフトウェアを活用すれば、それこそ必要なソフトウェアや技術の選定からレジ袋の購入まで、あらゆる面での調達において的確な判断が可能となる。小売分野のリーディング企業はこうした調達に関する判断のマネジメントについて、その物品の使用頻度や傾向を考慮し、矛盾点がないかについても検討を行う。また、ITの導入計画、保険や事務消耗品などの本社サービスの精査、マーケティング関連費の検証、店舗用消耗品の無駄の削減などによって、大幅な経費節減を達成している。

例えば、どのような小売セクターにおいてもリーディング企業は、消耗品や店舗の清掃・維持管理などの店舗経費を削減するために、需要管理手法を最大限に活用している。一方、本調査によれば小売企業のほぼ40%はコストマネジメントの手法を2つ以下しか活用しておらず、改善の余地はまだ多く存在する。

図5

小売企業は、消耗品と店舗の清掃・維持管理の最適化により、店舗運営経費を削減することができる

企業の活用手法（調査回答企業における割合）



出所：A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

店舗へのIT技術の導入： ITを適切に活用することにより、従業員と商品補充の両面でスケジュール管理を簡素化し、また業績報告の質を向上することができる。IT導入でもたらされる情報によって、小売企業は資金や店舗の運営経費に関してより賢明な判断を行うことができるようになり、大幅なコスト削減と総運営コストの最適化が実現する。

AERO調査によれば、回答企業の85%がITは店舗の能力を左右する重要な要素だという考えに賛同するにも関わらず、管理システムや計画策定システム(ERPやMRP等)を導入済みの企業は70%以下である。

また、調査回答者である小売業界のエグゼクティブは、顧客に直接届き支援するようなITは、店舗の能力拡大に向けた強力な差別化要因だという考えにも賛同している。しかし、顧客対応に関するITを導入済みの企業は半数に満たず、ITへの期待度は高いがその活用はまだ不十分と言える。IT活用に

関する回答の内訳は、商品やサービスのデモンストレーションや販売促進へのテレビやビデオの活用が49%、値札スキャナーやチェッカーの活用が49%、注文キオスク(注文処理装置)の活用が30%、商品の在庫検索スキャナーの設置が19%、セルフレジの設置が12%、スマートカート(高機能ショッピングカート)の導入が9%となっている。無論、顧客ターゲットを絞らないと何が適切なツールであるかを決めることはできず、かつ明確な活用指針が必要である。しかし、小売企業には、コストを抑制すると同時に、顧客に一層アピールし魅力的なサービスを提供する多くの選択肢があると見てよいだろう。

4. 多店舗展開のために学習店舗手法を活用

調査に回答した小売企業の多くは、自社の独自の手法を検討することにより、豊富なアイデアが生まれ、新たな方向性が明らかになる可能性に気づいている。しかし、ある特有の環境に対応した最適な戦略

ケーススタディ： 学習店舗手法によって合理化に成功

小売企業はどのようにすれば費用を抑制しつつ、同時に市場においてユニークなニッチ・ポジションを維持することができるのだろうか。ここで取り上げる小売企業は、困難な財務環境に直面し、各店舗の運営コストの削減手法を模索していた。しかし、3つの独特なブランドを持ち、それぞれ別々の3つの運用手法をとり、またそれぞれについてPOS(販売時点情報管理)システムが各地に存在した。改善努力を行ったこともあったが、一律に成功したとは言えなかった。実際、組織全体で本当に機能するかについて確信のないまま様々な戦略を異なる時期にいろいろな手法で行ったことにより、店舗間の差異が一層大きくなってしまっていた。店舗の商品ロス率が業界平均より高いことも、経営陣の大きな懸念材料だった。特に下位4分の1の店舗の運営が非常に低水準

であった。

アプローチ

A.T. カーニーは、まず現状の店舗運営能力を診断し生産性向上の機会を模索するために、選択した11店舗からデータを収集した。そして、診断結果に基づき、店舗の運営プロセスを改善により3,000万ドル以上相当のメリット創出が可能であるというビジネスケースを経営陣に提示したのである。これは、改革推進に向けた説得力ある確証となった。新たな手法を店舗ネットワーク全体に展開するのではなく、我々のチームが提案したのは、学習店舗手法によるアプローチである。学習店舗手法の対象として3つの地域から5店舗が指定された。各店舗においては、運営プロセスが詳細にわたり再設計され、新たな手法が試行され、改良を経た商品ロス防止策とスケジュー

ル管理の手法が導入された。学習店舗手法を用いた実証プロジェクトにおける診断結果の分析から得られた改善策が、実際に機能することが明らかとなり、改善策は小売企業の店舗オペレーション全体で本格展開できるよう調整された。

成果

店舗の運営プロセス、商品ロス防止策、スケジュール管理の手法の導入により、24案件以上の改善機会の存在が確認された。効率性と生産性の面で劇的な変化が生じることが学習店舗手法により実証され、それによって現場の運営上の変化に弾みがつくとともに、企業レベルでの全面的なバイ・インが得られる契機となった。現在も変革実行中であるが、当初予測された3,000万ドルのコスト削減額は、はるかに大きな規模になることが示されている。

を選択するには、どうしたらよいのだろうか。

AERO調査が提案するのは、ある管理された環境を用意し、その環境の中で店舗チームが機会を検証し発展させるという、学習店舗手法である。つまり、学習こそが重要なのである。学習店舗手法における試験運用の過程で、改善効果をトラックすると同時に、入手できるあらゆる指標の分析を行うことが理想だ。また、綿密に策定され、頻繁に更新される革新的なプログラムも必要だ。学習店舗手法の考え方においては、どのような新しいプログラムでも展開できそうで、かつ変化がもっとも見込めそうな代表的な店舗が試験運用の対象として選定される。生じた変化の効果を測定し、同時に(その変化がもたらす)利益と課題の把握のため、従業員や経営陣からのフィードバックを収集する仕組みを導入する。店舗におけるこうした試験運用により、(同じような特性を持つが、改善策を施していない店舗の対照群と比較し)変化が生じ、計画の修正の方向性が示される。よって確信を持って新たな計画を展開し修正を行うことができるようになるのである。学習店舗手法において最も重要な点は試行と微調整であり、最初から成果を挙げる必要はない。狙いは、基礎を築き設計を修正・改良することであり、大建造物を完成させることではないのだ(補足記事:「学習店舗手法によ

て合理化に成功」を参照)。

このモデルの導入には、あらゆるレベルの店舗従業員が参加する。したがって、経営陣は、このプログラムは自社の事業の全レベルかつ全要素に影響を与える可能性があることを理解した上で、評価、分析、そして変化の優先順位付けを、自信をもって行うことができるのだ。

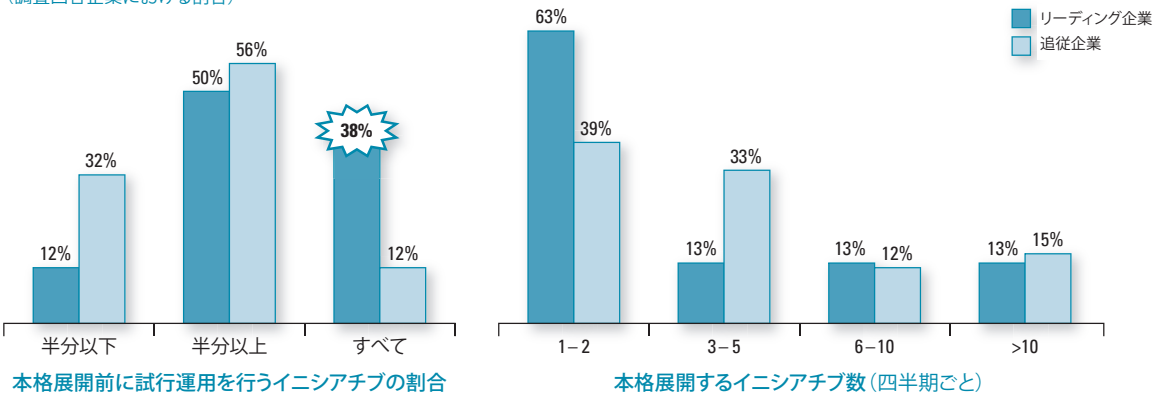
試験運用中の試行検証がうまくいけばいくほど、本格的な多店舗展開で間違いが起りにくくなる。AERO調査の結果によれば、店舗ネットワークの全店舗で本格展開を行う場合に、高い確率で成功するようなリーディング企業は、より多くのイニシアチブを試行検証している。これら上位の企業の88%が、イニシアチブの少なくとも半数を試行検証している。これは追随企業の68%と比較し高い数字である。結局のところ、上位の企業は、幅広い選択肢を試行検証した結果、少数の最適な計画を選んで実行に移しているのだ。彼らは、自社の組織が持つ変化への適応力を考慮しながら、店舗ネットワーク全体への本格展開を調整する。つまり優れた企業は、アイデアは広く検討するものの、実行段階では絞り込んでいるのだ(図6参照)。

小売のリーディング企業が、中核的な店舗群を活用して試験運用を行うことが多いのに対して、追

図6

小売のリーディング企業は、戦略の本格展開に向けて試行運用を活用し、数は少ないがより成功率の高い戦略を実行する

(調査回答企業における割合)



出所: A.T. カーニー 2010年度小売オペレーション・エクセレンス調査

従企業は、あまり試験運用を行わずに多くの戦略を実行してしまう。リーディング企業は、試験運用の準備が整った、かつ過去に試験運用の実施経験もある店舗群を持つことが多いために、どの戦略が機能しどの戦略が機能しないかを即時に判断可能である。そのため、短期間だが集中的に試験運用を行う。トップ小売企業の67%は計画の試行期間を1ヶ月未満とするが、追従企業の71%が試行期間を1ヶ月から半年の間とする。学習店舗の考え方を頻繁に活用する小売企業は、どの戦略が機能し、どんな変化が生じるか、あるいはいつコンセプトをお払い箱にすべきかを適切に判断できるようになるようだ。細かく調整した情報収集手法を活用した結果、リスクを管理し、確信を持った判断を行うことができるようになったのである。

試験運用を成功させるためには、耳を傾ける意志と、過去に良いアイデアと思われたものでも場合によっては捨て去る勇気が必要だ。調査によれば、数は少ないが優れた改善策を選択すると結果として成功する確率は高くなり、店舗ネットワーク全体で本格展開する場合に多店舗が戦略に従う割合が向上する。

ひとたびモデルが確立されても、リーディング企業は単にマニュアルを作成し店舗に送りつけたりはしない。戦略実施に向けた研修のために、追従企業に比べより大きな投資を行っている。リーディング企業の75%は、トレーナー自身の育成と組織的な研修方法の両方を活用して、地域マネージャーや店舗従業員などあらゆるレベルの従業員が確実にイニシアチブの実行に向け、必要なスキルを十分身につけることができるようにしている。

基礎から発展へ

真のリーディング企業は、自分達の仕事に終わりが無いことを理解している。最大限可能な情報を収集し、最適なツールを選択し、プロトタイプを分析・検証し、しかもこれらのアクションは迅速に行われる。実行段階では、常に計画の改良を行い確実にするために組織を巻き込みながら、賢明かつ戦略的に動く。こうした小売企業は、経験に裏打ちされた自信を持って速やかに戦略を実行する。優れた大工であれば皆がやっていること、つまり念には念を入れるという教えを実践しているのである。

執筆者

Dean Hillier : A.T. カーニー パートナー (トロントオフィス)

Joel Alden : 同 プリンシパル (トロントオフィス)

Melanie Mityas : 同 プリンシパル (シカゴオフィス)

Nicolai Schleip : 同 プリンシパル (ロンドンオフィス)

Irene Cai : 同 コンサルタント (上海オフィス)

Ivan Kotov : 同 コンサルタント (モスクワオフィス)

A.T. カーニー株式会社
〒107-6032 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル東館32F
TEL: 03-5561-9155 FAX: 03-5561-9190
Eメール: inquiry.jp@atkearney.com
ホームページ: www.atkearney.co.jp

A.T. Kearney is a global management consulting firm that uses strategic insight, tailored solutions and a collaborative working style to help clients achieve sustainable results. Since 1926, we have been trusted advisors on CEO-agenda issues to the world's leading corporations across all major industries. A.T. Kearney's offices are located in major business centers in 37 countries.

AMERICAS	Atlanta Boston Chicago Dallas Detroit Mexico City New York San Francisco São Paulo Toronto Washington, D.C.
EUROPE	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest Copenhagen Düsseldorf Frankfurt Helsinki Kiev Lisbon Ljubljana London Madrid Milan Moscow Munich Oslo Paris Prague Rome Stockholm Stuttgart Vienna Warsaw Zurich
ASIA PACIFIC	Bangkok Beijing Hong Kong Jakarta Kuala Lumpur Melbourne Mumbai New Delhi Seoul Shanghai Singapore Sydney Tokyo
MIDDLE EAST & AFRICA	Abu Dhabi Dubai Johannesburg Manama Riyadh

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

A.T. Kearney, Inc.
Marketing & Communications
222 West Adams Street
Chicago, Illinois 60606 U.S.A.
1 312 648 0111
email: insight@atkearney.com
www.atkearney.com

Copyright 2010, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form without written permission from the copyright holder. A.T. Kearney® is a registered mark of A.T. Kearney, Inc. A.T. Kearney, Inc. is an equal opportunity employer.

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

ATKEARNEY®

