

小売業が勝ち残るための 事業モデルの再構築

加瀬 元日

公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント

◆小売業をめぐる環境変化

地域の小売業を取り巻く環境は、総じて厳しい状況にあるといえます。読者の中には、地域ナンバー1、もしくはそれに準ずる企業を経営している方も多いのではないかと思います。

かつて優位性を誇るといわれた「地域に根ざした利便性」「地域内最大級の品ぞろえ」「地域最低価格」などの要素が、今日ではインターネット通販や業態間競争により、強みとはいえなくなっています。少子高齢化による購買層の変化や消費者のライフスタイルの変化、コロナ禍の影響、景気の悪化および先行き不安などで、多くの小売業

では、売上が縮小傾向にあるようです。そのような中、小売業はどのような対応をすべきでしょうか。まず思い浮かぶのがローコスト・オペレーションです。しかし、一見、この施策には高い有効性と必然性があるように思われますが、実際は地域で断トツのコスト競争力がなければ効果的ではなく、企業規模の維持や縮小均衡サイクルから抜け出すことは難しいでしょう。

これらを考慮すると、市場で勝ち残るための最重要ポイントは、顧客にとって魅力がある独自優位性を構築することだと考えます。

◆事業モデルの再構築

まず「物を小売りするのが業(なりわい)」という従来の発想は捨ててください。もちろん、

小売機能はあってよいのですが、サービス価値の創造やeコマース、製造小売、FC加入などを活用して、ライバル企業と同質な競争にならない顧客価値要素を手に入れることが重要です。

それには、事業モデルの再構築が必要であると筆者は考えます。そこで「事業モデル再構築の基本ステップ」(図①)を進めるために、ぜひ押さえておきたい「セブンブリッジフレームワーク」(図②)を紹介します。

◆セブンブリッジフレームワーク

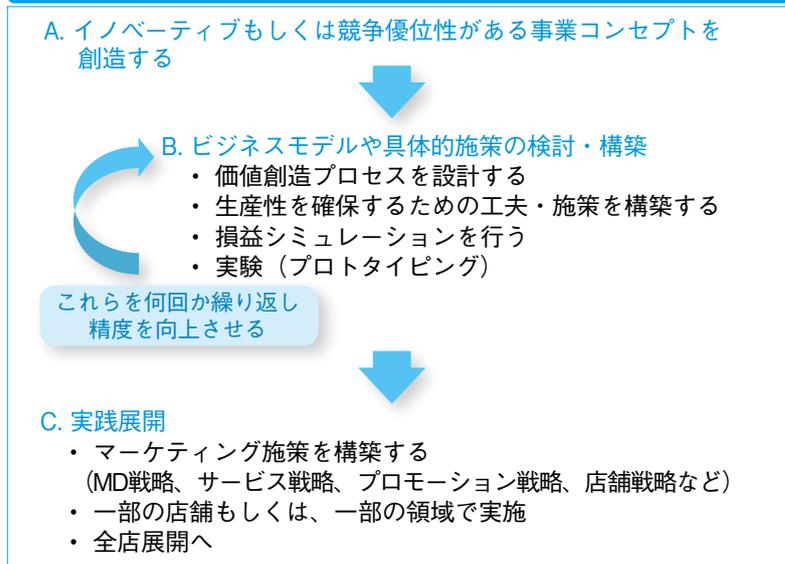
(1)パーパス (経営目的)

パーパスを明確にすることによって、会社の方向性が社員に伝わり、経営者への求心力が生まれます。そもそも自社は何を目的に経営しているのか、何を目指しているのか、企業としてどんな生き方をしたいのか。これらは人生の目的と同じく、普遍的・絶対的な答えはありませんが、それでも経営トップの想いの下、自社の規範や進む道、目的を示すことが大切です。

(2)顧客満足 (CS)

顧客満足では「顧客総合満足度」「重要価値要素」に関する顧客からの自社評価と競合他社評価を把握します。ターゲット顧客の選定、自社が重視する顧客価値要素を抽出し、改善に結びつけることが重要です。

図① 事業モデル再構築の基本ステップ



(3)従業員満足 (ES)

従業員満足では「従業員総合満足度」「会社と従業員のエンゲージメント (主体的な結びつき・愛着心)」を強める要素を発見し、これらを施策に結びつけることが大切です。

さらに、ES向上とCS向上につながる“引き金”を見つけると、相乗効果が期待できます。例えば、冠婚葬祭マナーやギフトラッピングに興味があるスタッフに、ギフト対応のレベルアッププロジェクトに参画してもらおうと、CS向上につながりやすくなります。また、そのスタッフのESも上がるでしょう。

(4)財務成果

財務成果では、売上高や粗利益、営業利益などの結果・指標と共に先行指標となるKPI (重要業績評価指標)を設定し、し

っかり管理することが大切です。

(5)生産性

生産性については、オペレーションの改善などを行って、カテゴリ別の収益性や人時生産性など、企業の事業モデルに応じたKPIから、その成果を測定します。ここで気をつけることは、意思決定が曖昧になりやすいことです。例えば、ワンストップ性 (総合的品ぞろえ・サービス) の名の下に、商品カテゴリの取捨選択、MD (商品化計画)、売り場スペースの配分などは曖昧になりがちのため、事前に決めておきます。

(6)価値観

顧客が重視する価値観は何か、ライバル会社を利用する顧客はどのような価値を重視しているのか、潜在的に満たされていない

顧客の価値要素とは何か。従業員価値についても、顧客価値要素と同様に考えます。

会社にとって本当に大切にすべき価値観とは何か、短期的な利益を損なっても優先すべき価値観は何かなど、パーパスの源泉となるのが価値観です。価値観の理解は、イノベーションを起こす際にも重要になります。このように価値観は、パーパスの設定やイノベーションの創出、CS向上、ES向上の源泉となります。

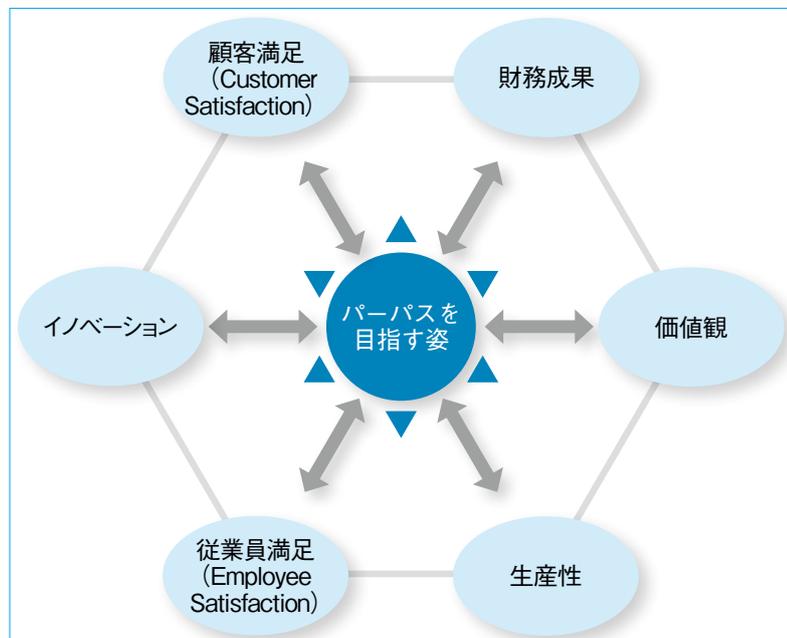
(7)イノベーション

(1)~(6)の要素を考慮・加味した上で、イノベティブなビジネスコンセプトや事業モデルを生み出し、実践・発展させていきます。ここでは、デザイン思考の考え方なども取り入れるとよいでしょう。特に顧客インサイト (顧客の心のツボや顧客自身も気づいていない本音、購買の意思決定のスイッチの洞察や発見) は重要です。

*

このように、小売業の事業モデルを再構築するには、最初にセブンブリッジフレームワークに当てはめると進めやすくなります。これにより、経営者や経営幹部、社員のリーダーシップやマネジメント力の向上のほか、未来志向、ポジティブマインド、挑戦心、向上心、チームワークなどの組織風土を醸成することが期待でき、地域の小売業をより強くすると考えられます。

図② セブンブリッジフレームワーク



●この記事の内容についてのお問い合わせ・ご相談は、商工研 コンサルティング本部 (☎ 03-6810-0248) までご連絡ください。