

小売業におけるアナリティクス より賢明なアプローチで市場開拓に臨む

小売業における問題点とトレンド

小売業ほど、絶え間ない変化と難題に満ちている業界は他になかなか見当たりません。先行き不透明な経済、新たな形態のデジタル競争、投入される新製品の増加、そして情報に通じていて、要求の多い消費者の存在は、業界が直面する難題のほんの一部です。厳しい時代におけるパフォーマンス向上のカギを握るさまざまな「核心を突く問い」に答えるため、小売企業は、ますます利用可能となりつつある大量のデータを上手く活用することを検討するべきです。

こうした問いがいつそう複雑で答えにくくなるにつれ、小売企業は、将来のパフォーマンスを効果的に管理し、予測するための深い洞察を必要としています。問いは、全社的な内容のものであることが多く、従来の縦割的な分析では、十分に対応できません。たとえば、次のような問いが当てはまります。私たちが次に失う1,000人の顧客は、どの顧客か、そしてその理由は？破綻する危険が最も高いのは、どのサプライヤーか？我が社に最も大きな影響力を及ぼしているのは、どの顧客か？我が社の社員の特性は、今後2年間の当社のニーズにマッチしているだろうか？人口統計学的な変化は、我が社の市場シェアにどう影響するだろうか？流出の危険がある優秀な人材は、誰か？小売業は、情報主体のビジネスです。次世代のビジネス アナリティクスであれば、上記の問いに答えを提供することができます。



今日の分析の大半は、事後的に評価される履歴データに焦点を当てています。最近では、費用等についての割当の改善などの特定の業務機能を支援するためにアナリティクスを使う際、その業務専門のスタッフが部門個別のデータだけをもとに行うことも多く、その場合、サプライチェーンの全体像が見えない可能性もあります。社内全体から集めた情報を統合すれば、もっと深く機会を理解することが可能になります。

小売企業が市場開拓戦略を拡大して複数のチャネルを含めるようになり、顧客とのコミュニケーション方法にデジタル広告、ソーシャルメディア、eメールが加わって幅が広がる中、社内外のデータの量は、急激に増大しています。多くの小売企業は今日、ソーシャルメディアや第三者ソース、グローバル企業から流入してくる、構造化されていない「ビッグデータ」をどのように管理し、活用するかを検討しています。サプライチェーンや流通チェーンがますます複雑化していることに加え、コスト抑制と利幅圧縮が絶えず要求されていることを背景に、企業のパートナーも分析対象に含めて、全社的な徴候を今まで以上に厳しく検証するデータ分析の必要性が高まっています。簡潔に言えば、現代は全く新しい世界であり、全く新しい課題—そして機会—が広がっているのです。

先進的アナリティクスは、多種多様なビジネス上の懸案事項にわたり特定の意思決定に適用できるツール、テクニック、組織能力を組み合わせたものです。以下に、小売企業がそのステークホルダーに価値をもたらすためにアナリティクスを応用できる6つの主要な領域を取り上げます。

対顧客関係の構築(カスタマーエンゲージメント)

今日の市場においては、小売企業は、厳しい市場圧力の下で意思決定を行わなければなりません。特に米国では、人口動態の急激な変化や不透明な景気回復などの市場要因が、進化し続ける課題を小売企業に突きつけています。小売企業は、どの製品、サービス、提案が顧客にとって最も魅力的なのかを理解しようと努めていますが、その一方で、顧客の好みや購買行動は絶えず移り変わっています。オンラインでの情報収集、比較購買、バーゲンハンティングの著しい増大は、対顧客関係の構築に関する小売企業の従来の理論的枠組みを崩壊させました。消費者は、いつ、どこで、どのようにやりとりするのかを自身でコントロールできるようになりつつあります。顧客を引き付け、つなぎとめ、顧客価値を高めることはいまや、小売業の至上命令となりました。小売企業は、顧客の心理を洞察し(カスタマーインサイト)、応用するために新たな能力が必要とされることを認識し始めています。

顧客心理の洞察をめぐる可能性は無限にありますが、実践に移せる顧客知識を得るための道のりは、困難に思われることも少なくありません。技術面あるいはスキル面の障壁に加えて、多くの小売企業は、伝統的に製品中心的な企業風土を持っており、その取引先は、直観的な顧客知識をベースにしています。顧客アナリティクスと顧客心理の洞察は、組織内の主要な機能部門のステークホルダーによって理解可能かつ実践可能なものであることに重点を置かなければなりません。

顧客アナリティクスと顧客心理の洞察は、
理解可能かつ実践可能なものであることに
重点を置かなければなりません。

顧客アナリティクスの大部分はこれまで、マーケティングメッセージを特定のセグメントに効果的に到達させることに重きを置いてきましたが、真の機会は、顧客心理の洞察を利用して、売上と利益を伸ばす方策を見つけることにあります。これは、いくつかの主要な分析手法によって達成できます。

- **対顧客関係の評価**: アナリティクスを適用し、さらなる支出が見込まれるものの、十分対応されていない顧客グループを決定します。
- **シェア オブ ウォレット**: 支出を増やす傾向がある顧客と、その支出に対応する機会のあるカテゴリーを特定します。シェアをどこで失っているのか、誰に奪われているのか、なぜ失っているかを明らかにします。
- **顧客離れ予測**: 予防的介入を可能にするために、離れていく可能性が最も高い顧客を特定し、顧客離れを促進する要因とその予測材料を決定するモデルを構築します。

高度な社内能力を持っていない小売企業でも通常、これらの分析を可能にするデータは持っています。どの顧客が売上と利幅の増加(または、減小の可能性)をもたらすのか、どのような変化が必要かを理解することで、増分収益をもたらす品揃え、プライシング、サービス行動、マーケティング コミュニケーションやその他の顧客経験要素に、必要な調整を加えることができます。早期段階でのこれらの成功は、真の意味で顧客中心の企業になるための小売企業の投資と変革を支える「資金調達」と組織的な「協力確保」につながります。

マーケティング資源とメディア資源の配分

消費者の変化の激しさは、急成長を遂げている多様化したメディアスペースにも影響を与えています。消費者のメディア消費は変容し、伝統的なメディアとコミュニケーションチャネルは、人々の心を捉えることに以前ほど効果的ではなくなっています。そして、従来のメディアに取って代わるデジタルメディアとソーシャルメディアは、投資対効果(ROI)を約束しているものの、その効果の程度には、大きなばらつきがあります。マーケティング担当者が利用できるメディアの選択肢があふれ、しかもほぼ毎日のように新たな選択肢が加わる中、小売企業は、選択可能なメディアを臨機応変に管理し、どのマーケティングミックスを導入すれば最大の効果を発揮できるかを決定するために、先進的アナリティクスを活用しようとしています。

さらに、メディア提供者は、従来に比べてはるかに対象を絞り込んだ、ローカライズされたコンテンツを市場に投入しており、マーケティング担当者が必要とする場所で、必要とする時にメディアを購入できるようにしています。このような大規模なメディアのローカリゼーションは、高価で無駄の多いチャンネルに必ずしも頼らなくても、ROIを増大させ、最も目的に合った費用対効果の高いメディアにより、顧客をピンポイントでターゲットにする(たとえば、特定の視聴者向けのケーブルテレビ、ある場所に特化した屋外広告、新聞の対象区域細分化)機会を提供しています。

今日のアナリティクスは、小売企業がマーケティング支出からはるかに多くの見返りを得るためのシミュレーションとプランニングツールを生み出します。

効果的なメディア管理は、戦術的な効果性と効率性だけでは実現できません。先進的なマーケティングアナリティクスでは、最も効果的な媒体量、プロダクトプレースメント(製品配置)、フライティング(出稿パターン)を理解するために、メディアチャンネル、販売促進対象、ターゲットセグメントなどの要素間の相互関係を検証します。たとえば、どの要素がメディアに敏感に反応するか—また、どの価格で—を知り、どの要素が全体の向上に貢献するかを理解することで、より生産的なメディア計画の基礎を構築することができます。先進的なアナリティクスは、次の売出しチラシの一面をどのように構成するかということから、ホームページを飾る写真にどれを使うべきかという決定まで、賢明な意思決定の材料となる洞察をもたらすことができます。今日のアナリティクスは、小売企業がマーケティング支出からはるかに多くの見返りを得るためのシミュレーションとプランニングツールを生み出すことができ、非常に動きの激しい市場におけるメディアの計画、予測、軌道修正に役立ちます。

プライシング・収益性管理

プライシングは、売上と利益の両方を向上させる強力な梃子の役割を果たします。顧客の支出が減少し、購買チャンネルが多様化している時代において、プライシングは、小売企業が有機的に成長するための源泉と見込まれるようになってきました。小売企業は、収益性向上のためにプライシングが決定的に重要であることを認識しているものの、「適正な」価格の決定が困難を伴う作業であることには変わりはありません。設定した価格が高すぎると、市場シェアを失い、顧客離れを招きますが、価格が低すぎると、利幅が削られ、競合他社との値下げ合戦が生じます。プライシングは、最も細かいレベル—店舗、顧客セグメント、チャンネルにわたり—における正確性を必要とするものであり、競争の激しさ、カテゴリーの役割、ブランドイメージ、

権限といった重要な戦略上の検討事項も考慮に入れなければならない、状況をさらに複雑にしています。

先進的アナリティクスは、小売企業によるプライシングの分析、設定、実行の方法を、持続可能かつ予測可能なやり方で向上させることができます。広範にわたるデータセットを利用するアナリティクスは、さまざまな顧客セグメントにおける需要の相違を測定し、カギとなる価値商品を特定し、店舗をいくつかのゾーンに区分化し、チャンネルごとの購買行動を評価することによって、貴重な洞察を引き出すことを可能にします。こうして得られた分析結果に基づき、小売企業は、顧客やチャンネル、競合他社、カテゴリ間の差異を考慮に入れつつ価格を設定するための戦術的な枠組みを策定できます。

また、プライシング戦略を指針とする先進的アナリティクスによって、満たされていないどの顧客ニーズに対応すれば、利益を上げられるかを特定できます。第一に、アナリティクスは、履歴データを用いてきめ細かい需要モデルを作り上げることにより、価格ポイントを設定し、事業への影響を予測する能力を小売企業にもたらします。高度化したモデルは、店舗および／または商品レベルで需要の弾力性と交差弾力性を導き出す一方、ビジネスルールは、プライシングがカテゴリの役割、競争、そして規模やブランドなどの商品固有の関係と整合していることを確認します。これらが一体となって機能することで、小売企業は、その売上、利幅、販売数量に関する目標に合わせて、日常価格を最適化できます。第二に、予想的アナリティクスは、効果的な販売促進活動の設定—求められる販売促進価格だけでなく、適正な期間における販売促進製品の特定—も可能にします。消費者が価値の追求を続け、競争オプションが拡大する中、販売促進活動の設定は、これまで以上に重要な役割を果たすようになっていきます。最後に、アナリティクスは、値下げの効果を高める効果的な手段です。高度化したテクニックは、在庫と完売率に基づいて店舗および／または商品レベルで最も効果的な割引率を設定することによって、値下げによる利幅の縮小を最小限に抑えるうえで役立ちます。

私たちの経験上、プライシングソリューションにより、利幅の2-4%の即時改善と1-2%の売上成長が期待できます。

先進的アナリティクスは、製品のライフサイクル全体にわたり、適切な製品に適切な時に、「適正な」価格を一貫して設定するためのプラットフォームを提供します。これにより小売企業は、効果的なプライシングを、単発のイベントとして扱うのではなく、日々の業務活動に統合できるようになるのです。私たちの経験上、プライシングソリューションにより、利幅の2-4%

の即時改善と1-2%の売上成長が期待できます。ますます複雑化している今日の小売業界では、プライシングにおける先進的アナリティクスの応用は、小売企業が市場で優勢を守るために決定的に重要となる可能性があります。

サプライチェーン効率

大量のデータの流入に加え、複数の販売チャネルから取引先を選べる立場にある顧客に、もっと機敏に対応できる関係が求められていることを背景に、サプライチェーンも複雑化しつつあります。特定の顧客やニーズに合わせた品揃えの個別化が進み、事業活動はグローバル化をたどっています。その結果、小売企業には、在庫を管理し、輸送コストを削減し、顧客や販売業者、マーケティング、サプライヤーとの連携を強化するためにアナリティクスを活用する絶好の機会があります。

複数のソースシステムからの売上・在庫データを統合すれば、在庫切れあるいは過剰在庫のリスクがある商品を特定できます。それに加えて、予想分析を利用して、在庫した商品を最も効果的な需要ポイントに配分し、過剰在庫を必要に応じて他の場所に移すこともできます。また、注文履行率と納品に関する測定基準を分析して、運転資本とサービス水準を評価し、両者間のバランスを取ることも可能になります。輸送作業と輸送コストのリアルタイムの可視性は、小売企業がサプライチェーンの中でこの複雑かつ重要な部分をより効果的に管理し、合理化するうえで役立ちます。運送業者、運送コース、運送方法、出荷先、契約の詳細やその他の主要な測定項目を分析することによって、生産性を向上させ、資産を有効に活用する機会を洗い出すこともできます。

サプライチェーンにおけるアナリティクスの利用は、マーケティングとマーチャンダイジングを統合した連携システムにも広がっており、小売企業とそのサプライヤーや流通パートナーをいっそう緊密に結び付けています。このような協力関係は、求められる製品開発、仕掛品、需給の同期化を促進し、上市までのスピードを加速する機会を実現します。

リスクと不正の発見

不正は、小売企業にとってのもう一つの喫緊の課題であり、金銭的損失はもちろん、顧客の信頼の喪失にもつながりかねない問題です。不正は、顧客、社員、またはサービス提供者などの外部関係者との間に生じることがあり、シュリンケージ(抜き荷や万引き等による商品逸失)、商品の損傷、在庫の不正確な記録、その他数多くの問題が含まれます。不正の事例の中には、クレジットカード情報の盗難や詐欺的な返品もあります。小売企業の購買部門も、不正が起こりやすい領域です。経済的に意味のない支出やきちんと文書化されていない支出には、注意が必要です。また、サービス提供者との契約が監視されていない場合、損失

を招くおそれがあります。非常に多くのことが危険にさらされているため、契約に従っていない請負業者からの請求代金、重複する請求、請負業者への過大な時間報酬、または請負業者からの請求代金の監視が不十分であること、といった潜在的なリスクも考慮する必要があります。

不正の源を特定するために、アナリティクスを使って異常なパターンを分析することができます。

幸いなことに、リテール アナリティクスを応用すれば、不正を防止し、組織内でのリスクの管理を助けることが可能になります。不正の源を特定するために、アナリティクスを使って異常なパターンを分析することができます。また、特定の行動タイプの間の相関関係を示すために、いくつかの統計学的テクニックを組み合わせることも可能です。以下に、いくつか例を挙げます。

- 銀行と小売企業が連携してアナリティクスを使うことで、重大な結果を招く前に不正行為を特定できます。
- POS データマイニングを、他の高度なデータストリームとともに分析することで、プロセス関連のエラーから生じる損失を特定できます。
- 製品タイプの性格付けを行うことが可能になります。さまざまな子会社で発生している棚卸のばらつきや棚卸調査を分析できます。
- アナリティクスをマークダウンシステム、価格最適化システム、ビジネスインテリジェンス レポーティング、取引価格のモデリングと併用することで、現金損失の管理に役立てることができます。
- 製品・在庫移動の異常なパターンは、シュリンケージや店舗従業員による窃盗に伴う動きとして特定することが可能です。

データ分析はまた、ある期間にわたるサプライヤーからの請求書数、不自然な請求書番号の付番、特定のベンダーから購入した物品・サービスに対する支出金額などのトレンドデータを分析し、提供するためにも使うことができます。これは、「特定のベンダーからの購買の金額と時期は妥当か？」という問いに答えるうえで役立ちます。さらに、実際の発注書と請求書を分析することは、「物品・サービスに支払った代金は妥当か？」という問いに答えるうえでも役立ちます。

小売業の不正は一般に、顧客からの返品、社員による窃盗、支払メカニズムという3つの領域において目立っています。少なくともこれらの主要領域においてリテール アナリティクスを用いることで、小売企業は、損失をより効果的にコントロールし、厳しい小売業界の環境において競争力を保つことができます。

人員開発・管理

先行き不透明な景気の中でも、小売企業は、その社員—最も価値ある資源の一つであり、顧客と最も直接的に対面する存在—に多くを期待しています。小売企業はアナリティクスを利用して、労働力の生産性を高め、コスト、顧客の購買パターン、所在地、社員の能力とパフォーマンスなどの要素に関して、社員をもっと効果的に活用することができます。既存のデータを調べることで、予算の大部分を戦略的に管理し、生産性とスケジューリングを向上させ、人材の採用・維持・開発活動を強化することが可能になります。

店舗では、ワークフォース アナリティクスが来店者数や必要な業務のほか、季節パターンや特別キャンペーンなどの店舗活動を左右する変数に合わせた社員の勤務スケジュールの調整を手助けすることができます。これらのアプリケーションは、スケジュールの効果性と労働生産性の向上はもちろん、顧客サービスの向上にも一役買います。アナリティクスの利用は、社員の勤務スケジュールの都合と希望、および個々の能力とスキルを考慮に入れつつ、労働力の供給と需要予測を整合させるうえで役立ちます。

小売企業は何年も前からスケジューリング アプリケーションを使っていますが、アナリティクスは、客が来店する可能性が最も高い時間帯に、最も生産性の高い従業員を配置するようにスケジュールを組むことを可能にします。これらのシステムはまた、予定されているキャンペーンなどのイベント、商品の入庫、現地の経済データを連動させることもできます。ワークフォース アナリティクスは、最も生産性の高い従業員と管理職の属性を相互に関連付けて、パフォーマンスと生産性を向上させるために使うことも考えられます。

店舗のスケジューリングと生産性だけでなく、広範なワークフォース アナリティクスを全体的な事業戦略に組み込むことで、有能で持続可能な小売労働力の構築に役立ちます。一方、人員戦略を導く適切なツールとソリューションを持っていれば、数多くの重要な人事上の課題を解決しつつ純利益を向上させる、より迅速で賢明な変革が可能になります。小売業界は、顧客対面業務に従事する従業員が多いため、緻密で、かつ、データに基づく洞察に裏付けられた、人材の採用と維持に関する意思決定が欠かせません。以下に挙げるのは、高い利益を生み出す労働力の構築における適切な資源配分に利用可能なワークフォース アナリティクスのソリューションの例です。

- **採用に関するアナリティクス:** 高度なスコアリングモデルを用いて、求められる属性に基づき候補者を客観的に評価します。離職率が高く、トレーニングコストが多額に上る業界では、高い遂行能力を持ち、会社に長くとどまる可能性が高い候補者を確保することが、採用コストを削減し、顧客サービスを向上させるために最も重要となる可能性があります。
- **人材流出リスクに関するアナリティクス:** 従業員に関する社内データソースと外部のデータソースの両方を活用して、どの従業員が—そして、より重要なことに、なぜこれらの従業員が—離職する可能性が高いのかを、実際に離職が生じる何カ月も前に予測します。このソリューションは、重要な人材の離職を招く主要なリスク要因を理解することによって、積極的な人材流出防止戦略を可能にし、これらのリスクを事前に軽減することができます。
- **職場の安全に関するアナリティクス:** 職場での事故の根底にある原因と誘因を分析・発見します。職場での事故を招く可能性のある要因を理解することで、企業は、安全対応プロセスを向上させ、職場での事故を見越して防止する予見能力を獲得し、ひいてはコストを抑制し、持続可能性を推進することができます。

これらのワークフォース アナリティクスのソリューションを使って、小売企業は、その人材と需要をマッチさせ、売上の増大、生産性の上昇、顧客サービスの向上、残業コストの最小化、労働法違反の減小、収益性の改善につなげることができます。

企業の強みを作り出す

膨大なデータの中で方向を見失わないために、小売企業は、データからもっと多くのものを要求すべきです。デロイト アナリティクスのもつソリューションと経験は、競合他社と一線を画す機会を小売企業にもたらしています。私たちは、情報豊かな外部ソースはもちろん、分散した社内データソースからも価値を引き出す支援を行うことで、小売業に従事しているクライアントが市場で優位に立てるようにサポートします。ターゲットを絞った実証済みのマーケティング戦略から顧客心理の洞察、マーケティング資源とメディア資源の配分、プライシングの最適化、人員の生産性の向上、そして不正の発見にいたるまで、小売企業は、デロイト アナリティクスを活用することで、より多くの情報に基づいた意思決定、パフォーマンス、競争上の優位を実現できるのです。

お問い合わせ

本資料記載事項ならびにサービスに関するお問い合わせは、下記までお願いします。

有限責任監査法人トーマツ デロイト アナリティクス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル Tel:03-6213-1112

e-mail: tohatsu.analytics@tohatsu.co.jp URL: <http://www.tohatsu.com/>



トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 6,400 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.tohatsu.com)をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 182,000 人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu