

小売業における価格最適化への取り組み

— IBM DemandTecソリューションの活用 —



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
ストラテジー&トランスフォーメーション
シニア・マネージング・コンサルタント

鈴村 敏央 Toshihisa Suzumura



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
ストラテジー&トランスフォーメーション
コンサルタント

森 治仁 Haruhito Mori

【プロフィール】

製造業、流通業のお客様へサプライチェーンを中心とした戦略立案、業務改革、システム構築サービスに十数年来従事。近年はデータ分析・最適化ソリューションを活用したビジネス・コンサルティングも提供。

【プロフィール】

製造業、流通業、サービス業と幅広い業種にわたる事業戦略策定、業務改革、ITソリューション導入を経験。また、市場データを効率的に収集する仕組みを構築し、蓄積されたデータを活用したマーケティング戦略立案支援プロジェクトに参画。

小売業の生き残りをかけた価格競争

今、消費者の価格に対する関心が一段と高まっています。モバイル端末の普及などによって価格の透明性が向上し、商品価格をオンラインで比較し、最も安く購入できるチャネルを探す消費行動が見られるようになりました。消費税が増税されることになれば、価格に対する生活防衛意識がより強まることも予想されます。

こうした市場環境の中で、小売業は熾烈な価格競争を繰り広げています。異業態を含めた競合他社の価格を見ながら、赤字ぎりぎり、場合によっては期間限定赤字販売というケースも少なくありません。しかし、利益を度外視した低価格戦略だけでは生き残ることはできません。そこで「価格競争力を発揮し、強い集客力を保ちながら、いかに利益を確保するか」が小売業の経営課題となっています。

顧客起点の戦略的な価格設定への転換

従来の価格設定は、各商品の担当者が長年の経験や競合他社の価格を参考に意思決定する手法が主流でした。しかし、人手に頼った価格設定・管理では対応できるアイテム数に限界があり、キー・アイテム以外は十分な管理が行き届きません。また、競合価格や仕入れ原価などの供給ベンダー側の視点で価格を設定する手法が広く行われてきましたが、現在の市場環境に対応するためには、実際の顧客購買データに基づいたメリハリのある戦略的な価格設定に取り組んでいかなければなりません。すなわち、「集客アップにつなげるための商品には競争力のある価格を設定し、逆に利益を確保するための商品は価格を安易に下げない」という区別を明確することで、顧客獲得と利益確保の両立を実現することができます。

本来、価格を設定する上では、商品の「価格弾力性」を把握する必要があります。価格弾力性とは価格の変化による売数の変化の度合いのことで、「商品の価格を下げれば売数が伸びる」、「価格を上げて売数に影響しない」といった特性を指します(図1)。

ただし、多品種の商品を扱う小売業では、単品の価格弾力性ではなく、商品間の相互依存関係を反映した「相互価格弾力性」を考慮しなければなりません。例えば、シャンプーやリンスのように同時に売れることが多い商品の組み合わせや、洗剤のように一つの商品が売れると他のブランドの洗剤は同時には売れないといった依存関係です。

この価格弾力性は商品ごとに異なるだけでなく、同一商品でも商圈によって違います。オフィス地域なのか住宅地域なのか駅周辺の繁華街なのかによって需要が大きく異なりますし、同じ住宅地域でも「幼い子どものいる若い世代が多い地域は価格に敏感」といった特性の違いが出てきます。

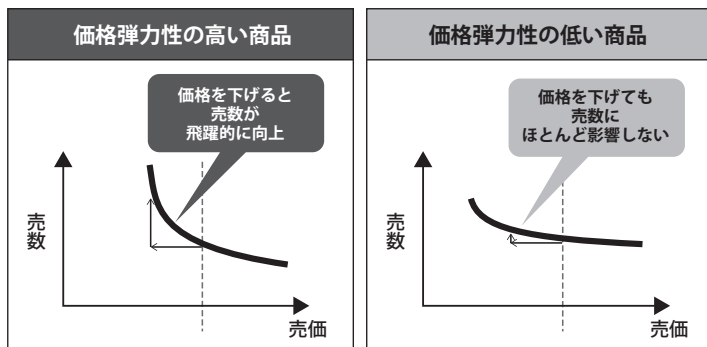


図1. 価格弾力性

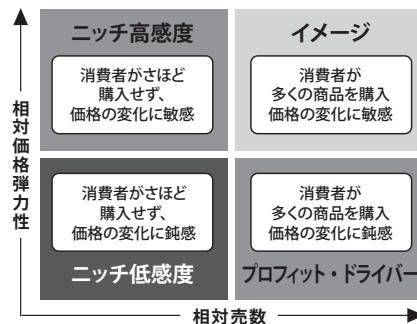


図2. イメージ・アイテム分析

以上のように、商品や地域・店舗ごとの複合的な価格弾力性を加味しながら、売上・利益などのビジネス目標を最大化する価格の組み合わせを設定していくことが求められます。

こうした考え方は以前からありましたが、実際に仕組みを導入するためには膨大なデータを処理しなければならず、企業にとって多大なIT投資が必要でした。加えて、データ分析のために自社内で専門スキルを有した人材を揃える必要があったことも、実現のハードルを高くしていました。

IBMのアナリティクス技術で SaaS で提供する DemandTec 価格最適化ソリューションの活用

IBMでは、2011年からIBM DemandTec (デマンドテック:以下、DemandTec)の価格最適化ソリューションを提供しています。その一つである「通常品価格最適化」は、既に米国の主要な小売業社をはじめ世界で数百社に導入されており、代表的な価格最適化ソリューションになっています。

この「通常品価格最適化」は、過去のPOSや販促実績などの販売データと商品属性を基に店舗・SKU (Stock Keeping Unit: 最小在庫管理単位) 単位で販売予測モデルを作成します。売上最大化や粗利最大化などのビジネス目標を達成するために、値付けルールなどの制約条件を設定した上で、商品別・店舗別に最適な価格を算出します。「フレーバーが異なるだけのお菓子はすべて同じ価格にする」「下二桁の価格は『98円』に固定する」といった、細やかな値付けルール設定も可能です。

さらに、商品個々の価格設定に加え、これまで経験則や消費者アンケートなどを基に決定されていたカテゴリー戦略にもDemandTecの「イメージ・アイテム分析」が活用できます(図2)。イメージ・アイテム分析とは価格弾力性と売数の軸で相対分析を行うものです。

例えば、相対的に売数が多く、消費者が価格の変動に比較的敏感な(価格弾力性が高い)商品は第一象限の「イメージ」に分類されます。このグループの商品は消

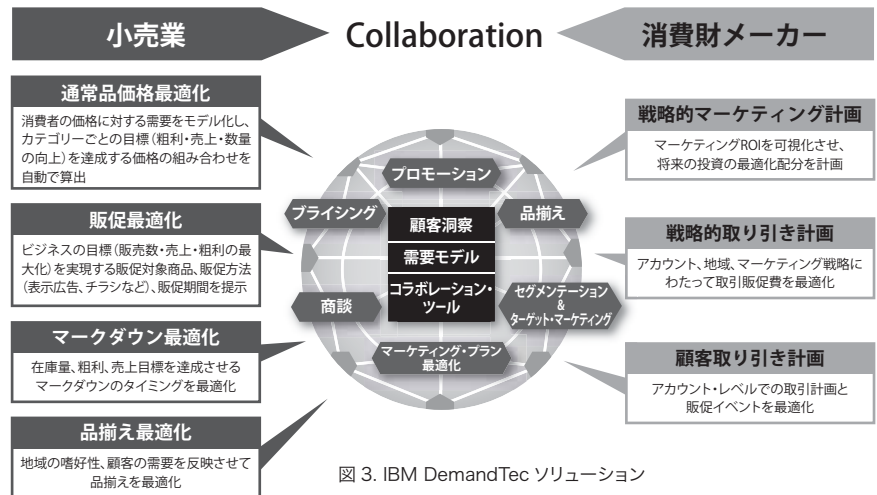


図3. IBM DemandTec ソリューション

費者の価格に対する感度が高いため、競争力のある価格設定で勝負し、集客に寄与させることが重要で、チラシなどに掲載して販促する候補となります。一方、売数が多くても比較的価格の変動に鈍感な商品は「プロフィット・ドライバー」と呼び、価格を維持することで利益確保に貢献させる位置付けになります。

DemandTecソリューションの特徴は、SaaS型のため高額なIT初期投資を必要としないことに加え、IBMのデータサイエンティストがお客様から受領した実績データを基に販売予測モデルを構築することです。導入後も最新データとの乖離を監視して必要に応じてモデルを調整するため、お客様自身で分析チームを設けてメンテナンスする必要がなく、市場変化にタイムリーに対応できます。

売上高・粗利額向上を実現

「通常品価格最適化」ソリューションを導入している欧米の小売企業では、販売数1~3%増加、売上高1~2%増加、粗利高2~4%増加の効果が実証されています。これは年商2,000億円(粗利率20%)、そのうち50%の商品に対して価格を最適化する場合、年間約6億円の粗利高改善が見込まれる計算になります。

加えて、価格設定プロセスの効率化や、サイズの大小やフレーバー違いなどの商品値付け作業で発生しがちなオペレーション・ミス削減、メリハリのある価格設定による顧客の価格イメージの1~2

ポイント改善など、財務面以外の効果も期待できます。

小売業と消費財メーカーの最適化を包括的に支援する DemandTec ソリューション

DemandTecは小売業だけでなく、消費財メーカーにフォーカスした包括的なソフトウェアとサービスも提供しています。

小売業向け価格最適化ソリューションは、本コラムで紹介した「通常品価格最適化」の他に、季節品などを売り切るクリアランスセール等で最終在庫最小化や粗利最大化などの目標に対し、商品と店舗の組み合わせごとに値下げ価格とタイミングを最適化する「マークダウン最適化」などがあります。

また消費財メーカー向けには、小売業との協業を促進するマーケティング・販促活動を支援します。具体的には、POS等の購買実績情報を基にアカウント単位で販売計画や販促イベントをシミュレーションし、消費財メーカーと小売業双方の売上・コスト・利益を最適化するプランを立案を提供します(図3)。

DemandTecソリューションは、小売業や消費財メーカーが値下げスパイラルに陥ることなく、しかも消費者が気持ちよく買い物を楽しめる環境づくりをご支援いたします。