GENEXPartners
Cordence Worldwide

商圏のマネジメント　その1

株式会社ジェネックスパートナーズ　代表取締役社長　小林　裕亨

商圏とは何か

皆様の会社では「商圏」という概念をどのように定義しているのだろうか？

ネットで検索してみると「店舗に集客できる範囲」（株式会社パスコのWEBサイト掲載の用語集より）というのが最もシンプルで一般的な定義のようだ。しかし、言葉としてはわかるものの、実際のところ『集客「できる範囲」』とは、いったいどの程度のものを指すのだろう。

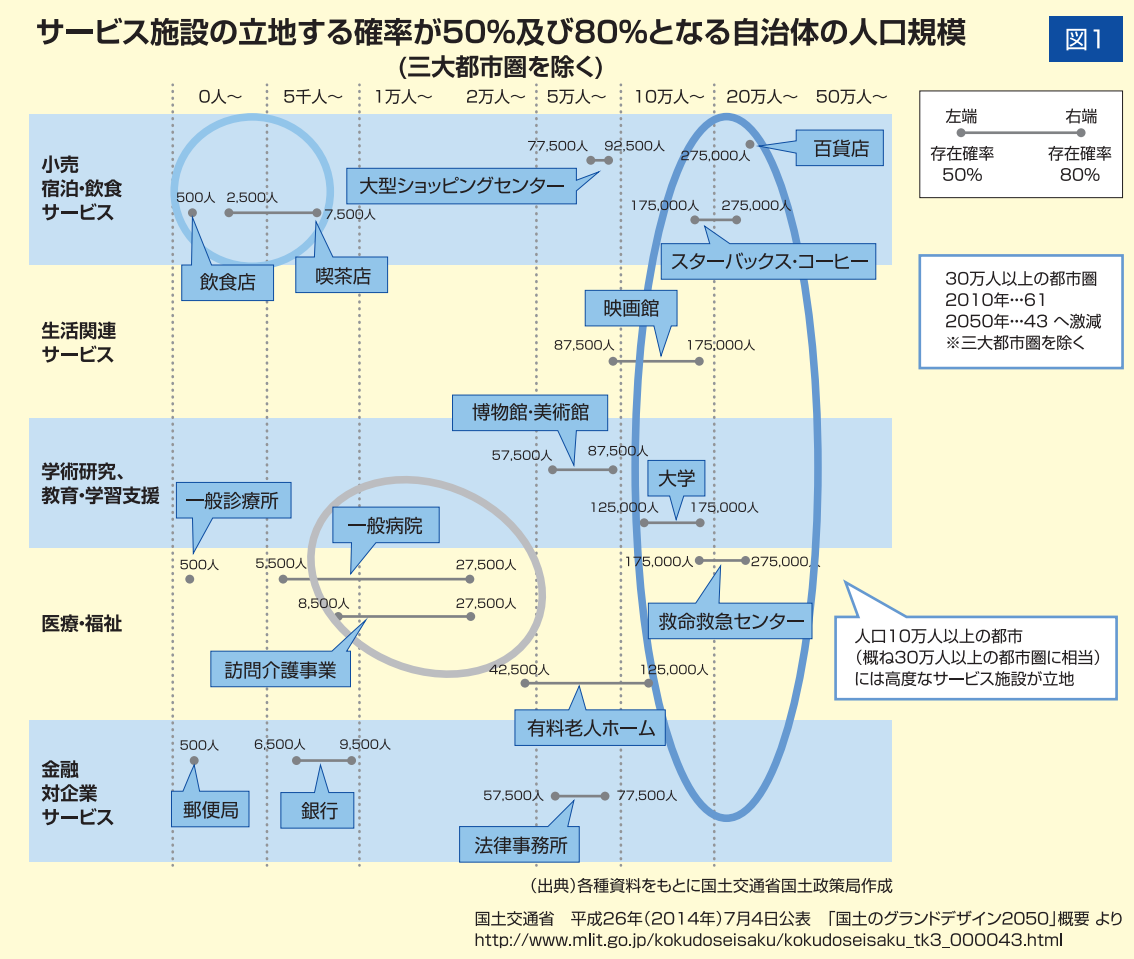
「商圏」という言葉は、わかったつもりになるとすっと逃げていく蜃気楼のようなもので、自社内であっても明確なコンセンサスがとれていない場合がある。「あの拠点の客層はこうだ」とか、「あの店の店長のやり方は・・」という具合に、個別の拠点・店舗について議論するときにはさほど問題は起きないものの、いざ全社視点での判断―例えば「各拠点や店舗への投資はどのように優先順位をつけるべきか」とか「どの拠点にどんな人材を配置するのか」―というように経営レベルでの資源配分の意思決定に迫られた時に、商圏の定義が曖昧だと議論が収束しないといったことが起きがちだ。

図1は、2014年（平成26年）に国土交通省が発表した「国土のグランドデザイン2050」にある分析で、「サービス施設の立地する確率が50%及び80%となる自治体の人口規模（三大都市圏を除く）」と題し、自治体の規模によってどのようなサービス施設が存在しうるかを示している。（これは官庁の調査であり、大まかな目安といったものなので、個別各社が望む明快な指標というわけではない。）

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE



一方で、各サービス施設が存在している自治体・地域の人口は、今後、自然減や流出入により大きく変化するであろうことが、多くの研究機関や省庁により報告されている。人口の増減は商圏の規模や活性度合いに大きく影響するので、各拠点・店舗が立脚する商圏が今後どう変化していくかを理解することが、より重要になることを意味する。

そして（人口が減少する地域においては特に）一定距離内にある潜在需要をどれだけ効率的に取り込みうるか、どれだけ少ない需要で拠点・店舗を維持しうるかといった、商圏の変化に対応できるビジネスモデルの拡張性・弾力性といったものが重要になってくることも、容易に想像できる。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

BtoCであれBtoBであれ、拠点や店舗の数（N）を増やすことで成長する事業を、“N型事業”と呼ぶとすると、N型事業のビジネスモデルを短期間で変化させることは容易ではない。そのため、商圏の変化を早めに察知し、ビジネスモデルの改善を実験的に導入し検証していくことが重要だ。逆にこのような改善を能動的かつタイムリーにできないと、商圏変化の打撃からのリカバリーは時間とともに難しくなることを、実際のコンサルティング事例を通じて筆者は痛感している。

弊社も全てにわたって妙手・最善手を知っているわけではない。こうした機会を通じ、皆様方と問題意識の共有を始め、今後一層の研鑽を積みたいと考えている。今回のGENEXマガジンでは、「商圏」にまつわるいくつかの課題をとりあげ、次号以降で対応の事例やヒントをご紹介したい。

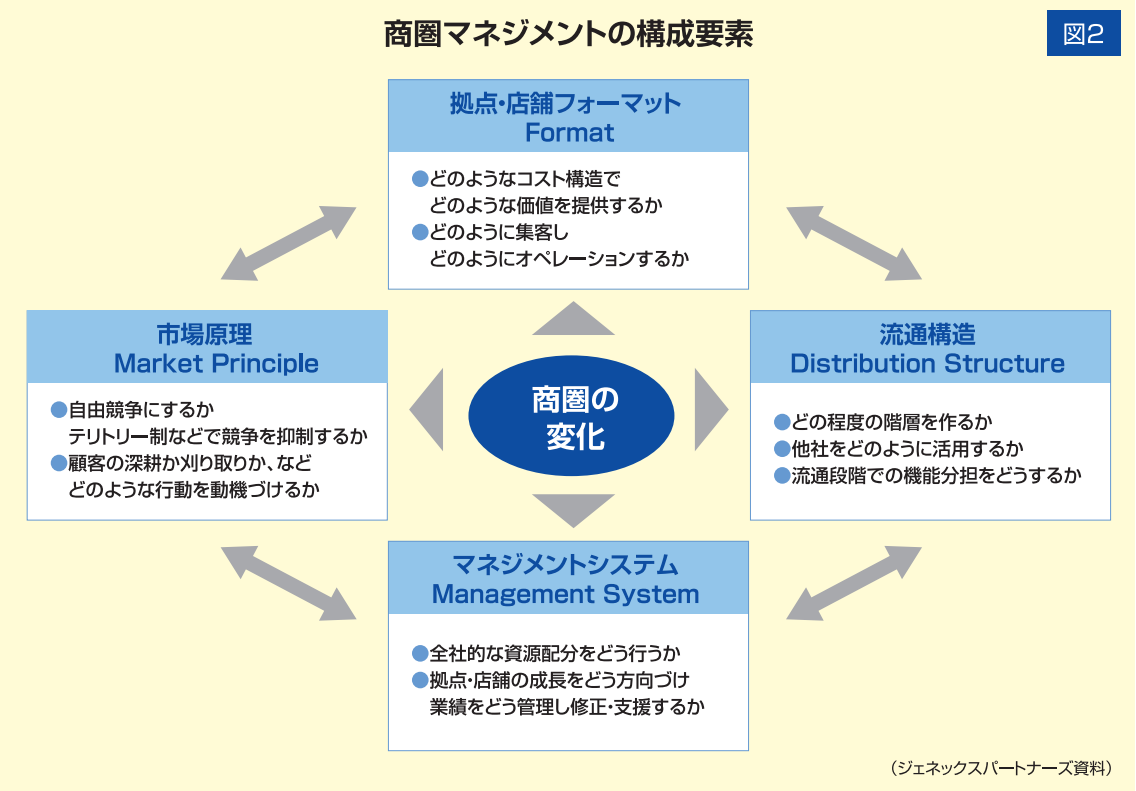
商圏マネジメントとその構成要素

各地域に存在する市場を効率的にカバーし自社商圏化を進め、製品・サービスを滞りなく提供できるようにすることを「商圏マネジメント」と呼ぶことにする。商圏マネジメントのゴールは、「日本各地の市場環境に合わせ、効率的かつスピーディに顧客をカバーし、効果的に自社商品・サービスを提供すること」と定義する。

商圏マネジメントには4つの構成要素（ファクター）がある。標準的な拠点・店舗のフォーマット（Format）、どのように市場展開し浸透させるかという市場原理（Market Principle）、自社から顧客に到達するまでの流通構造（Distribution Structure）、拠点を管理しコントロールする仕組みとしてのマネジメントシステム（Management System）、である。（図2）

それぞれのファクターは密接に相互に影響しあい、事業の成長とともに各社固有の進化をたどる。重要なのは、市場環境の変化に合わせながら各ファクターをきちんと機能させること、そしてファクター同士の整合を保ちつつ連携させることだと考えている。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.



例えば、成長初期と成熟後期でそれぞれよく見られる商圏マネジメントの例を挙げると、

≪成長初期によく見られる商圏マネジメント≫

・拠点・店舗フォーマット：単一でシンプル。信頼・口コミを通じて周辺顧客を獲得するインサイドアウトアプローチ
・市場原理：シンプルなルールだけの自由放任志向
・流通構造：自社が直接顧客にコンタクトできるような、比較的少ないレイヤー数
・マネジメントシステム：売上（金額やユーザー数）が管理指標。経営陣（社長や事業本部長）が直轄管理

≪成熟後期によく見られる商圏マネジメント≫

・拠点・店舗フォーマット：製品数・サービスメニューが増え複雑化。メディアによるアウトサイドインの集客

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

・市場原理：テリトリー制などのルールを軸にした本社による管理志向
・流通構造：フランチャイジー（FC）や代理店（一次二次…）など他社が関与し複層化
・マネジメントシステム：中間管理機能としてのエリアマネジメント。「製品×地域」のマトリクス的管理

というように、成長初期と成熟後期では、商圏マネジメントの形は一変している。問題は環境に合わせて柔軟に変化していけるか、ということだ。

商圏マネジメント上のよくある課題

商圏マネジメントにおける各要素のポイントを理解していただくために、それぞれによく見られる課題を挙げてみた。

【拠点・店舗フォーマット】

●「自社の供給力と商圏の需要ポテンシャルを、どう最適化するか」

店舗型事業の成長初期の場合、周辺商圏の需要を見極めるのは難しい。従って、店にどの程度の供給力（席数、スタッフ数、駐車場スペースなど）を備えておけば良いのかの見通しがつきにくい。回転ずし業界は、長蛇の待ち行列によるクレームや機会損失に悩んでいたが、待たずに済むネット予約システムや、途中であきらめる客を逃さない持ち帰り弁当、自宅へ届けるデリバリーサービスなどで、機会損失の最小化と需要の刈り取りに成功している。逆に供給力過剰の場合には、各店舗レベルで打つ手は限られている。

●「各拠点・店舗判断による製品やサービス変更の裁量を、どの程度許容するか」

餃子の王将は各店でメニューを工夫する余地があり、サイゼリヤはオペレーションの完全な標準化を基本としている。標準的な店舗フォーマットからの逸脱・変更（ローカル・カスタマイゼーション）をどの程度許容するかは、商圏マネジメントにおけるビジネスモデル上の重要な論点だ。それにより人材に求める資質もかわり、コスト構造も影響を受ける可能性がある。

【流通構造】

●「多階層構造ゆえに顧客／エンドユーザーのニーズがわからない」

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

これは根源的なリスクにつながる問題にも関わらず、市場が成長しているうちは問題視されずに済んでいることが多い。ところが、いざ成長のスピードが落ち始め、製品やサービスなどの提供価値の見直しや収益構造の改善をやろうという段になって、やっと経営課題として認識されるようになるのだ。こうした事態を避けるために、特にBtoB事業では、流通パートナーからの情報収集及び分析やフィードバックによる関係構築を、営業プロセスの構築・強化を通じてできるようにしておく必要がある。

●「本部と拠点をつなげるエリアマネジメントが硬直化してしまう」

拠点・店舗の数が2桁になると、中間レベルのマネジメント機能としてエリア管理を担う組織が作られることが多いが、十分に機能させるのは簡単なことではない。結果的にエリア単位の狭い視野になっていまい、市場の潮流や競合の動きといったものよりも、本社の指示の徹底や個別対応に終始してしまいがちになってしまう。地理的には遠くても類似の傾向をもつ商圏で発見されたことや成功体験を共有するだけでも、そういった視野狭窄は避けられるかもしれない。

【市場原理】

●「強い代理店・FCと弱い代理店・FCを、どう競争・共存させるか」

成長初期では、信頼関係に基づく放任ないし自由競争が効率的だが、代理店やFCが20社を超え数十以上になってくると、各社間での業績のばらつきが大きくなり、売上貢献でいわゆる80：20の構造が見られるようになる（8割の全体売上が2割の代理店・FCで作られる）。こうなった時に、代理店やFCの間にどのような共存や競争のルールを設けるか、そのルールをどう運用するかが、さらなる成長スピードに大きく影響してくると思われる。

●「FCや代理店など他社の動機づけとコントロールが難しい」

市場原理に関するルールを決めさえすれば、自動的にパートナーが望むように動いてくれるわけではない。状況を把握した上での適切な動機づけが必要だ。タイムリーに拠点の業績を把握し、必要に応じてスーパーバイズしたいところだが、（資本が違う）他社が相手となると業績数字をもらうのが難しい場合もある。しかも、代理店やFCは、規模は小さくても経営者との対応になることが多く、サラリーマンのスーパーバイザーでは太刀打ちできない。市場メカニズムをどう方向づけていくかについて、経営レベルで先手を打っていく必要性がある。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

【マネジメントシステム】

●「商圏ポテンシャルの異なる拠点・店舗をどう評価したらいいのか」

恵まれた商圏をもつ拠点・店舗と、そうでないところをどのように区別して適正に評価すべきか。東京港区の住宅地と長野の山間地を同等に扱うわけにはいかない。そこでリンゴはリンゴ、ミカンはミカンといった比較ができるように、各商圏で売上に寄与するパラメータ（例えば、所得水準、消費性向・・など）は理解した上で、似た者同士を評価できるようにしておく必要があるだろう。

●「全社視点で、どのように資源配分をしていったらいいのか」

この課題認識はまだあまり耳にしないが、これから多くなるのではないか、と筆者は予想している。成長段階にある事業の場合であれば、「どこに未攻略の空白地域があるのか、そこには良い物件（土地建物）があるのか、いくら売上が立ちそうか？」という議論で事足りる。しかし事業や市場が成熟化していくと、売上ではなく利益をどう管理するか、という議論になっていく。さらに市場が縮む方向に動く局面では、投資回収期間やEBITDAなどの時間軸への考慮が重要になる。「今、どこに投資すべきか」という投資家的な経営管理が必要になってくると見ている。

迫られる商圏マネジメントの変革

本稿で挙げた例を見ても、商圏のマネジメントに必要な諸要素を整合させながら連携させ、それらを同時に徹底するのは、容易なことではない。さらに事業（製品・サービス）の成熟化を迎えている企業にとっては、これまで機能していた商圏マネジメントが、事業の成熟化・商圏の収縮により、逆効果に働き始めている。（図3）

代理店やFCを担っているのは地方の富裕層や事業家であることが多く、彼らは地域経済低迷の影響を受けている。事業収益は上がらず資本も劣化する中で経営者自身の高齢化も進めば、事業意欲が落ちるのは無理からぬことだ。こういった他人資本のパートナーは、事業拡大の過程で商圏マネジメントの重要な要素として組み込まれてきたものの、会社（本部／フランチャイザー）側がいざ変革を起こす段になると、代理店やFCの存在が障壁となってしまうというケースを、最近よく見かける。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

事業の成熟化と商圏収縮により顕在化する課題（例）　図3

	拠点・店舗フォーマット	市場原理	流通構造	マネジメントシステム
成熟した事業における典型例	地域ニーズに合わせるために多くの製品やサービスメニューが存在 メディアによるマス集客などオペレーションの標準化が進む	自社内競合による対立や混乱を避けるルールを設け、必要に応じて本社が調整・コントロールする	市場の隅々まで浸透させるために、他人資本を活用したエリアフランチャイズ制度や、多段階の代理店構造をもつ	複数の拠点・店舗を管理するエリアマネジメント 製品・サービスと地域のマトリクス的な管理体系
商圏の収縮により顕在化する問題	●商圏が収縮すると、品揃えの多さに起因するコスト増分を回収することが難しくなる ●（事業規模が大きくなり全国同一オペレーションになると）地域特性を考慮したポジショニングや訴求ができないので、地域ニーズとの乖離が起きやすい	●既存の拠点・店舗を保護するルールにより、積極的な営業が阻害される ●資本力があり事業意欲の強い代理店・FCをコントロールするのが難しくなる（将来の売上ポテンシャルが減るため）	●顧客情報が入りづらくなり、変化する市場動向についていけない ●多階層を維持するコストが高くなり、収益性を圧迫する ●インターネット上の販売経路への製品流出や、サービス品質の劣化が起きる	●本社から各商圏の実態が把握しにくい ●各商圏への資源配分が適正か判断できない ●代理店・FCの経営状況を把握／コントロールできないため、全体としての資源配分や方向づけがしにくい

ローカル商圏にフォーカスしたよりスピード感のある業態、
商圏の個別差を意識せずに展開できるネット型事業、
巨大な資本力で力技で攻めてくる既存競合に対して、競争劣位になる恐れ

（ジェネックスパートナーズ資料）

商圏の変革期を迎えるにあたり、成熟期を打開するための改革のあり方や、今この時代にあった商圏マネジメントの姿は、自社視点からだけでは見いだせない複雑な課題となっていくと思われる。それゆえに、今後も継続的に広い視野から研究していきたいと考えている。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ　代表取締役社長　**小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、事業会社を経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。流通小売・サービス業界などのN型事業における企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.