

ITが可能にするナレッジ・リテール ～協創型マーチャンダイジングの提案～

研究事業本部
流通イノベーションクラスター
上席主任研究員 下村博史

ポイント(3点):

- 小売業の経営革新は、マーチャンダイジング力の強化から着手すべきである。そのコンセプトとして、本部・店舗・仕入先が知識をベースに協業する「協創型マーチャンダイジング」を提案する。
- データ資産を有効活用するためナレッジ・インフラの整備を急げ。IT投資効率を高めるため、「流通業向けERPパッケージ」の活用も検討すべき。
- マーチャンダイザーの洞察力を高めるため、科学的な分析手法のトレーニングが欠かせない。

<要旨>

小売業は効率化重視の経営から、消費者の視点に立った「需要創出」の経営へと転換すべきである。そのためには、小売業本部のマーチャンダイジング力の強化が欠かせない。本論では、本部・店舗・仕入先が知識をベースに協業する『協創型マーチャンダイジング』の実践を提案する。

厳しい消費者に鍛え上げられた、日本の小売業は、豊富な知的資産を有している。我々が培って来た『小売の知識』を暗黙知のまま放置することなく、形式知として活用するプロセスが重要である。それが日本の小売業の国際競争力を高めることになるだろう。知識マネジメントに長けた『ナレッジ・リテール』が、次世代小売業の成功モデルなのである。

いかにして需要を喚起するか

消費不況とデフレ経済のダブルパンチが小売業界を襲っている。しかし、一方ではコンビニエンスストア、アパレル製造小売、家電量販店など元気の良い企業も少なくない。魅力ある商品や店舗は、顧客に支持されているのである。

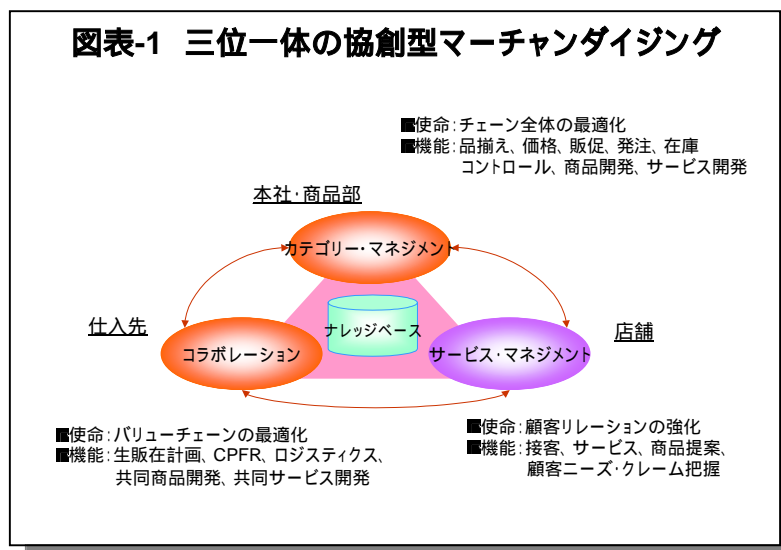
モノ余りの時代では、いかに消費者ニーズに的確に応え、消費者の購買動機を喚起するかが勝負の分かれ目になっている。小売業は売り場が全てである。店舗における品揃えの豊富さやサービスの質の高さなど、総合的かつ組織的な販売体制が重要になってきている。消費低迷など外的要因のせいにするのではなく、小売業自身が「消費者のニーズに応えきれていないのではないか？」そう自問して欲しい。消費者の購買ニーズは必ずある。勝ち組みと負け組に二極化していることが、そのことを裏付けている。

元気の無い小売業に共通することは、消費者の目線でものごとを見ていない点だ。プロダクト・アウトの発想が蔓延しているのである。特に、チェーンストアの商品部に、根強いプロダクト・アウト思想を感じるケースが多い。マーケットが見えていない商品部は単なる「バイヤー」に過ぎない。いかに安く商品を仕入れるか、仕入先からいかに多くのレポートを引き出すしか考えていない。外資系小売業が持つマーチャンダイジング組織と、日本の小売業の「商品部」の実力差が、収益力の差として現れているのである。

本論では、「いかにして新たな需要を喚起するか?」「いかにして収益力を高めるか?」この問に対して、小売業のマーチャンダイジング革新をキーワードに述べて見たい。

「バイヤー」から「マーチャンダイザー」へ

多くの小売業に見られる本質的な問題は、店舗を中心とする営業組織と本社・仕入組織の分断という事ができる。例えば、営業組織と店舗には達成せねばならない予算がある。この販売予算達成のため、営業組織は独自に販売促進策や価格政策を立案し、全力で実行する。一方、商品部などの本社仕入組織も、商品別の予算を持っているので、この予算達成のため、メーカーや卸の支援を得ながら、独自の販売促進策を実施しようとする。営業組織と仕入組織、それぞれの予算達成のため、それぞれが独自の努力を重ねる結果、通常は販売の現場を持つ営業組織の意見が強くなってしまふ。結果として本社・商品部の発言権が徐々に小さくなっていく。こうして商品部はいかにして安く商品を仕入れるか、メーカーや卸からレポートを獲得して、粗利をあげるか、について腐心することに専念する。つまり、販売の現場である店舗から商品部が離れていき、メーカーや卸と一蓮托生となってしまふのである。



このようにして、小売業のマーチャンダイジング機能が損なわれていく。その問題の最大の原因は、商品部が「バイヤー」としての機能に安住して、本来的な「マーチャンダイザー」としての機能を発揮していない点にある。日本の小売業の活性化、特に、消費者の需要を喚起するためには、商品部を本質的な「マーチャンダイジング組織」へと進化させねばならないのである。

協創型マーチャンダイジングとは

ここで筆者より一つのモデルを提唱したい。それは『協創型マーチャンダイジング』と称するモデルである(図表-1)。本部・店舗・仕入先の三者が、協業しつつマーチャンダイジングを展開するというモデルである。この協業活動のベースになるのが、マーケットと商品作りに関する知識・知見である。そうした知識・知見を活用して、新たな需要を創造する活動を、『協創型マーチャンダイジング』と定義する。ナレッジの共有という視点で業務を再設計することにより、より効果的なマーチャンダイジングが実践できるという提案である。

『協創型マーチャンダイジング』における最も重要な要素は、本社・商品部がカテゴリー・マネジメント等の手法を通じて、強力なセントラル・マーチャンダイジングを展開することである。本社・商品部の使命は、チェーン全体の利益最大化にある。店舗特性や顧客特性を踏まえ、個店別の品揃え・販売促進策・価格政策を検討し、店舗に対して提案を行う。

店舗の使命は、顧客リレーションを構築することにある。販売の現場を通じて、あるいは接客サービスを通じて顧客とインタラクティブなコミュニケーションを図り、顧客のニーズ・不満、購買動向など POS では見えない消費者の心理を、本部・商品部に的確に伝えていく。また、商品部のマーチャンダイジングプランに対し、店舗は現場なりの意見を加え、商品部に逆提案を行い最終的なプランへと纏めていく。

仕入先の使命は、商品供給に関わるサプライチェーンの最適化である。商品部・マーチャンダイザーとの間で、販売計画と実績情報を共有し、ロスのない商品供給を行うことである。

これまでの商品部の機能と大きく違う点は、マーチャンダイザーが消費者の視点を持ち、セントラル・マーチャンダイジングを強力に推進するだけのスキルと見識を持つということである。小売チェーンにおけるマーチャンダイジングの大黒柱ができれば、そこから店舗と仕入先を巻き込んだ、創発的な業務革新が可能となる。これが、本社・店舗・仕入先が三位一体となった『協創型マーチャンダイジング』の姿である。

インフラとしてのナレッジとIT

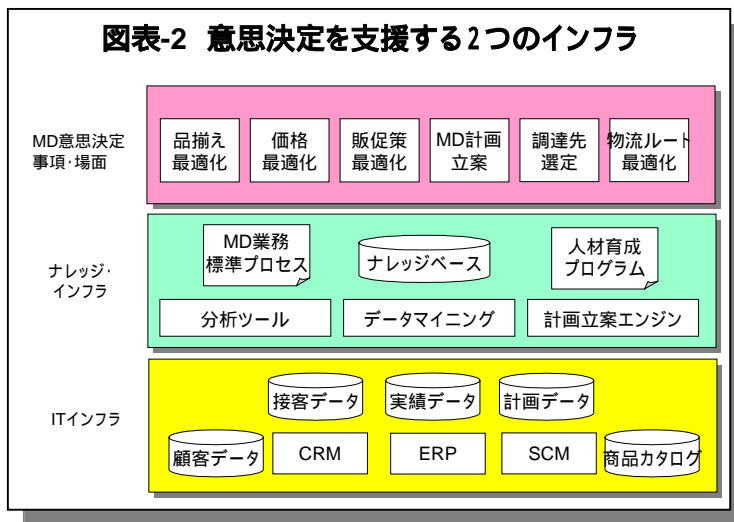
協創型マーチャンダイジングを実現するための手法として、筆者は、2つのインフラを整備することを提案したい。一つは、マーチャンダイジングのノウハウを集大成した、「ナレッジ・インフラ」である。もう一つが、「IT(情報システム)のインフラ」だ。

「ナレッジ・インフラ」とは、マーチャンダイザーや店舗担当者が持つ暗黙知を形式知にして、蓄積したものと考えればよい。つまり、小売業にとっての知識資産であり、競争力の源泉そのものである。一般にマーチャンダイジング業務では、4つのPについての意思決定を行うと言われる。それは、商品(Product)、価格(Price)、流通(Place)そして販促(Promotion)である。具体的には、店舗別の品揃え、販売促進策、価格政策やマークダウンについての意思決定を行う。そうしたマーチャンダイザーの意思決定を支援するものが「ナレッジ・インフラ」である。時折、小売業の経営者の方より「データウェアハウスに莫大なデータが蓄積されているのだが、一体どうやってそのデータを活用すればよいのか?」と、お問い合わせを受けることがある。そうした企業では、この「ナレッジ・インフラ」が整備されていないために、マーチャンダイザーの意思決定にIT資産をどう活用すれば良いのか、不明確になっているのである。

ITインフラでは二つのポイントを指摘したい。一つは、接客サービスに関わるデータである。今や小売業の競争は、接客サービスの優劣によって決まるといっても過言ではない。セルフ販売主流のディスカウンターと言えども、商品に対する問合せや相談は必ずある。そうした顧客とのコミュニケーションにこそ、新たなニーズが隠されているのである。このため、店舗での販売活動で得ら

れた、商談、問合せ、クレームなどの情報を把握し、マーチャンダイザーへ提供する仕組みが重要になってきていると考える。

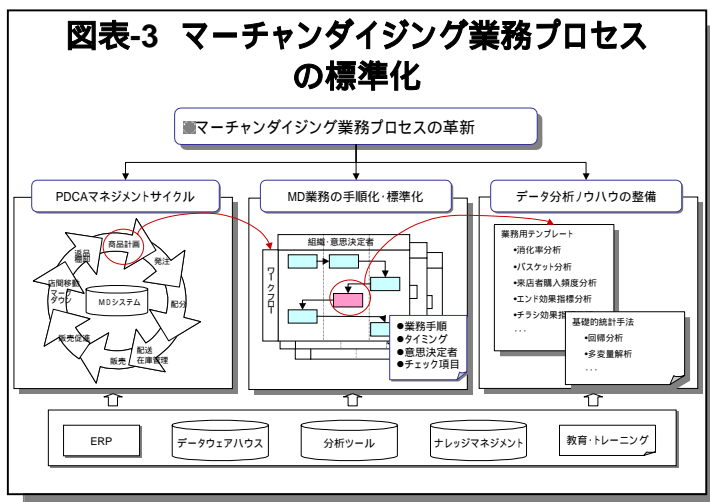
もう一点は小売業・卸売業のマーチャンダイジング業務に特化して作られた「流通業向け ERP パッケージ」の活用である。特に海外の小売業では数多くの導入実績があり、例えば JDA、リテック、そして SAP リテールなどの有力なプロダクトが、すでに日本の小売業でも採用されている。「流通業向け ERP パッケージ」の特徴は、小売業が実施すべき基本的なマーチャンダイジング業務プロセスが予めビルト・インされている点だ。日本の小売業は、従来、独自のソフトウェアを開発する傾向が強いが、マーチャンダイジング業務のシステム化には「流通業向け ERP パッケージ」を活用した方が、投資効率が高まる可能性が高い。限られた資金・人材は、ナレッジ・インフラの整備に投入すべきであろう。



まず、業務プロセスの標準化から着手せよ

協創型マーチャンダイジングの実現に向け、何をすべきか？この問い「に対しては二つの提案をしたい。

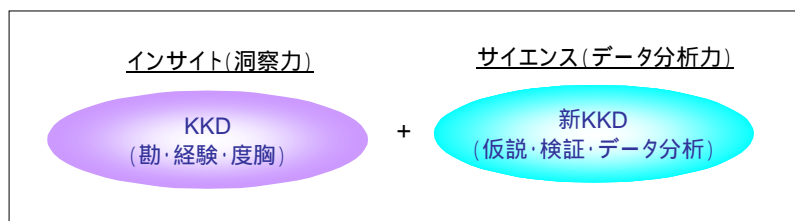
第一点目は、マーチャンダイジング業務の標準化を行うことである。つまり、マーチャンダイジング業務の中に計画(P) 実行(D) 評価(C) アクション(A)の PDCA サイクルを作り上げることである。当たり前のようにあるが、現場に立つと、マーチャンダイジング業務の起点が計画であることを忘れていた小売業が少なくないことに驚かされる。



例えば、単品別の販売計画を立案する小売企業が、どれくらいあるだろうか。こうした当たり前のことを確実に実行するために、マーチャンダイジング業務の基本的フローを確立し、標準化することが重要となる。感性が重視されがちなマーチャンダイジング業務であるからこそ、仕事の手順を標準化しておく方が、マーチャンダイザーが本来のスキルを発揮しやすいという効果がある。

もう一点は地道な人材育成の努力である。感性が重視されるのがマーチャンダイザーの世界である。この感性に小売業が持つデータ資産・知識を加えることによって、さらに感性に磨きがかかる。「勘と経験と度胸(KKD)」がインサイト(洞察力)とするならば、これに「仮説・検証・データ分析」という新たなKKDを加えることによって、マーチャンダイザーのスキルはさらに強化にされるに違いない。

図表-4 洞察力と科学の融合



日本の小売業は、極めて厳しい日本の消費者に鍛え上げられてきた。厳しいマーケットに育てられた我々日本の小売業は、実は多くの知的資産を有しているのである。外資系小売業が本格的に市場参入し、その動向が気にかかるこの頃ではあるが、本格的な国際競争が始まろうとする今こそ、我々が培って来た「小売の知識」を形式知化し、活用することに着眼すべきではないだろうか。知識マネジメントに長けた小売業～ナレッジ・リテール～が、目指すべき姿ではないだろうか。

本稿は、2003年3月31日の日本工業新聞「シンクタンクの目」に掲載されたものです。