

第20回 流通情報システム総合展

RETAILTECH JAPAN 2004

ITソリューション・ステージ

マーチャндаイジング革新と小売イノベーション ~ ERP導入が促進する「知識創造型小売業」の姿とは? ~

2004年3月3日(水)

日本総合研究所 研究事業本部

流通イノベーション クラスタ

上席主任研究員 下村博史

協賛:



プログラム協賛: サン・マイクロシステムズ



本日の講演のテーマ

従来型のチェーンストア経営の限界

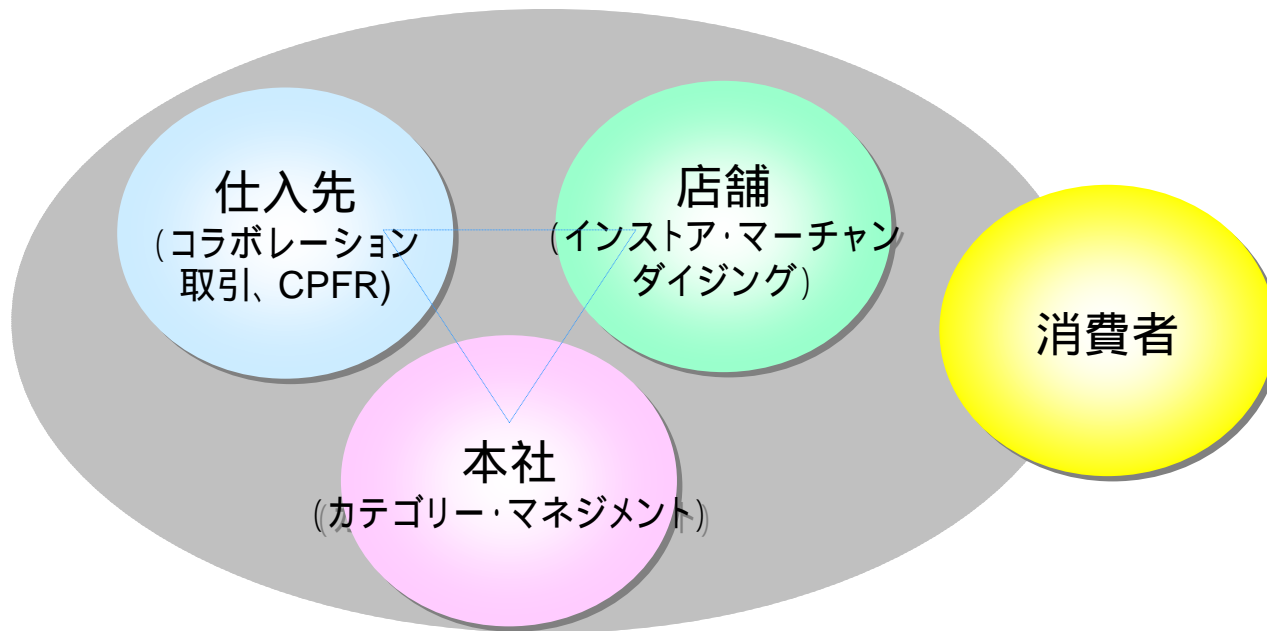
中央集権的なセントラル・マーチャンダイジングでは、顧客ニーズや個別店舗の特性に対応したキメの細かい品揃え・接客サービス・販売促進ができない。



本日の主張

新しいチェーンストア経営コンセプト

店舗の創意工夫・権限を尊重しつつ、本社におけるセントラル・マーチャンダイジング、仕入先とのコラボレーションを『三位一体』で推進することにより小売業のチェーンストア経営がさらに進化する



『三位一体協創マーチャンダイジング』

小売企業の経営パラダイムの変化

従来の経営課題: 効率化の追求

1. デフレ環境下の価格訴求
2. 中央集権型オペレーション
3. 店舗要員構造の見直し
4. 負の資産の整理



今後の経営課題: 需要創造

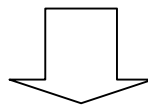
1. 新たな顧客価値創造
2. 分権化マネジメント
3. 知的労働の提供
4. 次なる成長へのビジョン

カテゴリーマネジメントの一般的知識

～ 需要を開拓するためには何をすべきか～

カテゴリー・マネジメントの定義

1. 商品カテゴリーを戦略的事業単位として、目標設定、マーチャンドライジング、価格設定、棚割、販売促進施策の計画・実行・評価、及び利益管理をカテゴリー単位で行う一連のプロセスであり、小売業の管理技法である。
2. 流通企業やメーカーが、商品カテゴリーを戦略的事業単位として管理するプロセスであり、消費者価値の提供に焦点をあてることによって事業成果を向上させることを目的とする。* ECR ベストプラクティス委員会、『カテゴリー・マネジメント・レポート』、1995
3. カテゴリーのゴールや競争環境、消費者行動に基づいて、価格・マーチャンドライジング・販売促進策・商品ミックスの決定を行うこと。* ノースウエスタン大学、小売経営研究所、1996



効果的な「セントラル・マーチャンドライジング」を実現する経営管理手法

戦略的事業単位(SBU)であるカテゴリーには、『戦略的意図を持った資源配分』がなされなくてはならない。
マネジメントとは『計画・実行・評価・利益管理の一連のプロセス』を設計し、実施することである。

なぜ、日本企業ではカテゴリー・マネジメントが導入されないのか？

- 日本の小売業では店舗を重視する余り、『インスタ・マーチャンダイジング』に偏る傾向がある。店舗に発注権限があるなど、店舗が力を持つ。このため、チェーン本部による『セントラル・マーチャンダイジング』機能が十分発展しなかった。
- 本社商品部が粗利改善を重視する余り、バイイング機能を追及してきた。結果、商品部に本来必要とされる『消費者志向のマーチャンダイジング』が根付きにくかった。このため、有力卸や有力メーカーのマーチャンダイジング支援に依存したり、リベートに頼る利益構造が長く続いている。
- カテゴリー・マネジメント、イコール『棚割の最適化』という誤った理解が進んだ。本来、カテゴリー・マネジメントが求める戦略性や、マーチャンダイジング業務の革新へ焦点があたりなかった。そのため、カテゴリー・マネジメントの本質が十分理解されないまま、今日に至っている。
- 米国でもQR ECR サプライチェーン・マネジメントと流通業界のイノベーションが進むにつれ、カテゴリー・マネジメントの定義も進化している。サプライチェーン形成の主導権を小売業が握っている米国では、カテゴリー・マネジメントがCPFRやメーカーとのコラボレーションの手段として、取り上げられている。ウォルマートとP&GのCPFRは、両社のメンバーで構成される『カテゴリー・マネジメント・チーム』によって運営されている。
- しかし、「カテゴリー・マネジメント」と称することは無くとも、本質的に同等以上のマネジメントを確立した企業もある。要するに「言葉」ではなく、戦略性・プロセスの革新性・消費者ニーズのマーチャンダイジングへの反映、情報技術の活用、などによって、小売業の収益性を改善することが重要である。

* 本日の講演は、言葉に囚われず『カテゴリー・マネジメント』の本質を理解し、その適用性を考察する場としたい。

カテゴリー・マネジメントの本質的意義

● 戦略的マーチャンダイジングの推進

- カテゴリーポートフォリオ分析
- カテゴリー戦略の策定
- スコアカードとKPIの設定

● 消費者視点の売場再編集・売場活性化

- コンシューマー・デシジョン・ツリー分析
- 貢献利益・ROIによる売場活性化
- 消費者ニーズに即したカテゴリー創造

● マーチャンダイジング業務プロセスの革新

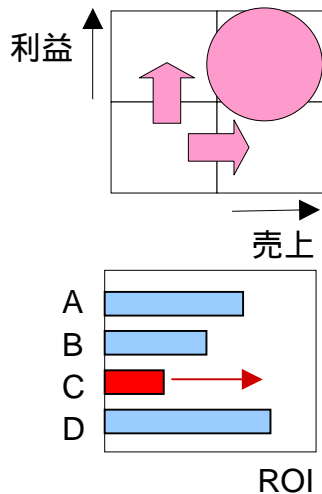
- PDCAサイクルの確立
- MD業務プロセスの手順化・標準化
- データ分析ノウハウの開発・共有(サイエンス型MD)

MD業務の革新・売場革新を通じて、
「消費者起点のマーチャンダイジング」を実現する経営管理手法
本部からの一方的押し付けではない、**双方向のマーチャンダイジング**

カテゴリー・マネジメントの本質的意義

戦略的マーチャンダイジングの推進

カテゴリー・ポートフォリオ



【戦略策定ステップ】

- 定義…アイテムの割り付け
- 役割…消費者視点の意味付け
- 評価…アイテムの最終決定
- スコアカード…KPIの設定
- 戦略策定…強み・機会、戦略
- 販売施策…価格、販促、棚割
- 実施…店舗との合意の上実施
- 評価修正…進捗チェック、修正

プラン

カテゴリー・スコアカード

大分類	KPI	計画	期中	最終
売上	売上			
	対前年成長率 坪当り売上			
利益	粗利益			
	坪当り粗利益			
	粗利益率			
シェア	全社シェア			
	対前年成長率			
供給効率	在庫回転率			
	在庫日数			
	物流費比率			
	貢献利益			
購買頻度	購買回数			
	購買単価			

- 全カテゴリーの利益及びROI最大化のため
- カテゴリー間の最適な資源配分を
- 経営レベルが意思決定を行う

- カテゴリー特性を考慮して、戦略的に
- 消費者の視点から販売施策を設定し
- PDCAサイクルを実行する

- カテゴリーの業績評価指標を設定し
- 計画対実績評価を行うことで
- 次回カテゴリー戦略策定に活かす

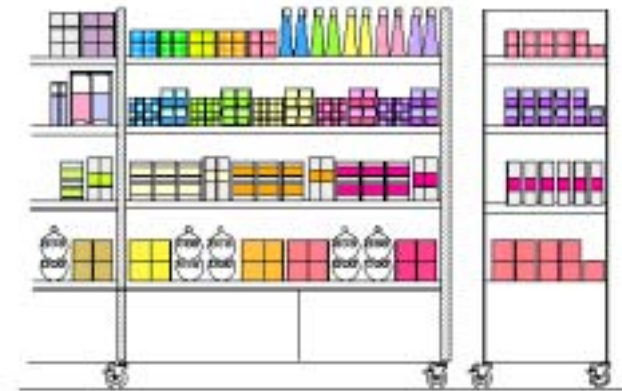
カテゴリー・マネジメントの本質的意義

●消費者視点の売場再編集・売場活性化

コンシューマー・ディジョン・ツリー(カテゴリー体系)

売場(部門)	カテゴリー	サブカテゴリー	単品	
果物			
野菜			
精肉			
魚介・海産物			
惣菜	ご飯物	のり巻き		
		にぎり寿司		
		いなり寿司		
		大阪寿司		
		赤飯		
		おにぎり		
		チャーハン		
		サラダ	マカロニサラダ	
			ポテトサラダ	
		和風惣菜	煮物	
	あえ物			
	洋風惣菜	...		

用途・使用場面に即した売り場作り
売場あたりの生産性を最大化



カテゴリー(グルーピング)の基準

- 代替性: その商品が無かった場合、代わりになる商品の集まりであること
- 補完性: 使用場面、用途に類似性や補完性があること
- 管理可能性: 什器や温度帯などの物理的な面で、同時に管理できること

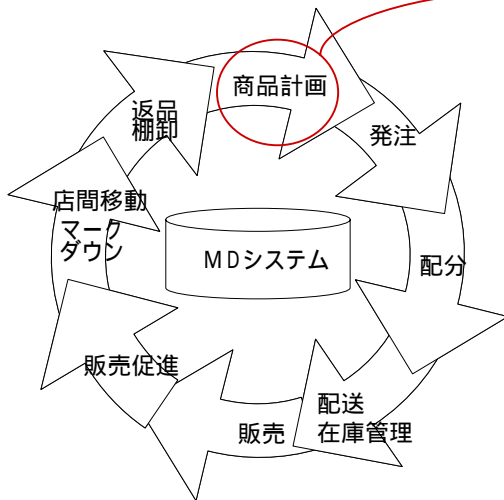
サブカテゴリーの基準

- 用途や使用場面を同じくするアイテムを、消費者の嗜好やニーズによってグルーピングする単位

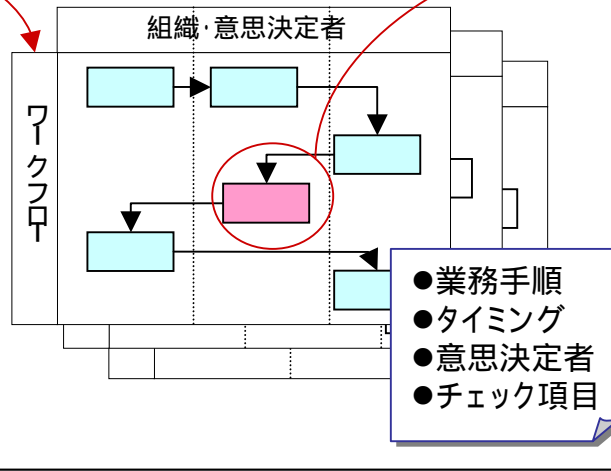
カテゴリー・マネジメントの本質的意義

●マーチャダイジング業務プロセスの革新

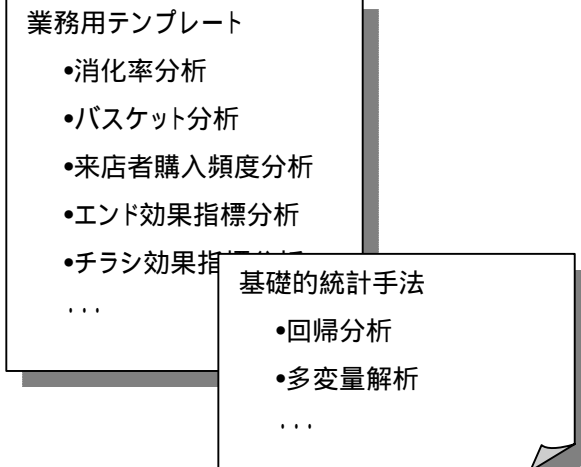
PDCAマネジメントサイクル



MD業務の手順化・標準化



データ分析ノウハウの整備



ERP

データウェアハウス

分析ツール

ナレッジマネジメント

教育・トレーニング

『データ分析』とは何か？

● 『定量データを比較する』ことによって、意思決定するための判断材料を得ること。

● したがって、意思決定を行うためのデータ分析には『比較の対象』が必要である。

● マーチャンダイジング業務における『比較の対象』には、次のような事項がある。

●計画	初期の計画、予算、数値目標、スケジュール	・・・進捗の評価	意思決定	次の行動へ
●過去	前日、前週、前月、前四半期、前年	・・・変化の評価	意思決定	次の行動へ
●全体	シェア、貢献度、ランキング	・・・ポジションの評価	意思決定	次の行動へ
●生産性	投入資源に対する獲得便益、ROIなど	・・・便益の評価	意思決定	次の行動へ

●追加発注をすべきかどうか？

●販促施策を次のシーズンも継続すべきかどうか？

●マークダウンして在庫消化率を高めるべきか？

●売場変更によって関連購買を誘導すべきか？

●「当初の在庫計画と販場実績を比較」して「いつ在庫が切れるか？」予測する

●「販促期間中とそれ以外の販売傾向を比較」して、「販促効果の大きさ」を評価する

●マークダウンした時としない時の「最終貢献利益を比較」する

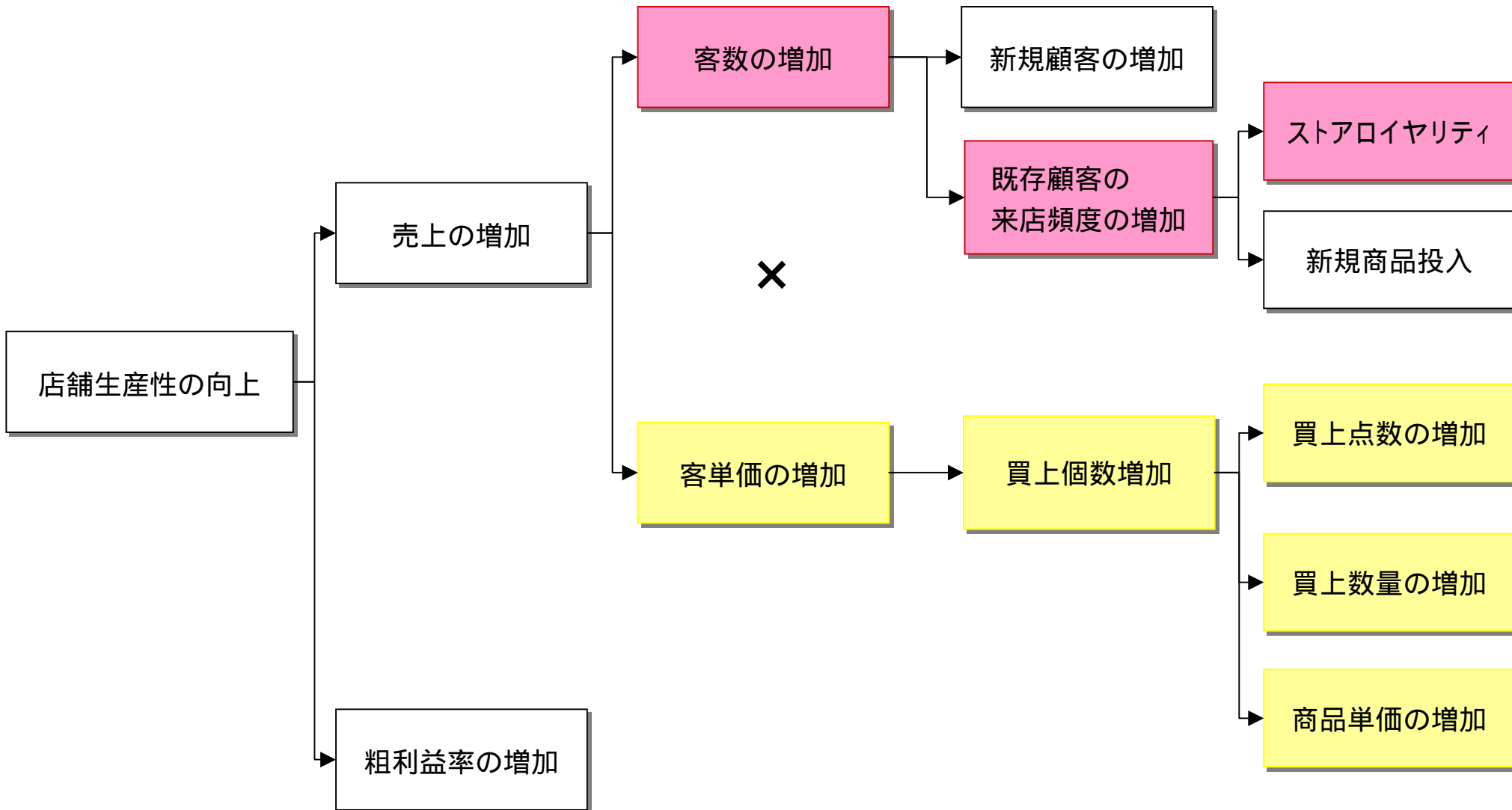
●特定店舗で実施した「売場変更の影響を他店と比較」し、関連購買の効果を検証する

マーチャンダイジング業務にとって特に重要な比較の対象

●計画と実績との比較 ・・・計画の重要性

●施策有り・施策なしの比較 ・・・実験の重要性

店舗生産性向上の方程式



客数増加とストアロイヤリティの確立

店舗内購買意思決定過程

本部、マーチャダイ
ザーによる支援内容

【店舗内情報要因】

- ・選びやすい売場作り
- ・買いやすい売場作り
- ・新商品の期待感
- ・POP,プロモーション
- ・商品フェース

【店舗内オペレーション要因】

- ・クレンリネス
- ・鮮度管理
- ・売れ筋商品の品揃え
- ・フレンドリーな接客
- ・クレーム時の対応

•ストアイメージは、店舗オペレーションや店舗内で得られる情報によって作られる。

商品購入

ストアイメージの形成

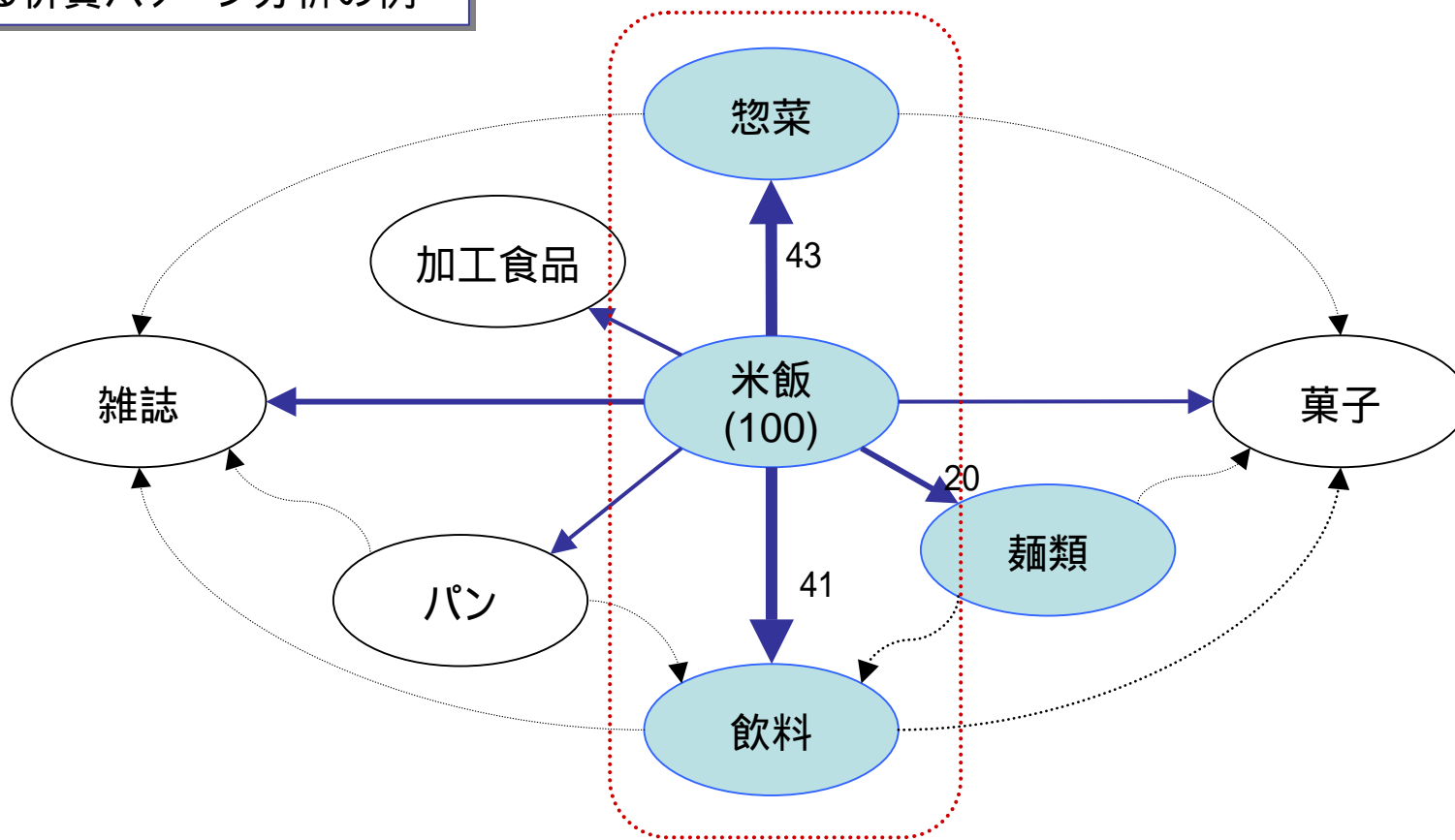
ストアロイヤリティの形成
次回来店動機に繋がる

【諸費者側の要因】

- ・即時性要因(すぐになりたい)
- ・経済的要因(安く買いたい)
- ・心理的要因(セルフで買いたい)

併買パターン分析による『関連購買誘引』の商品配置

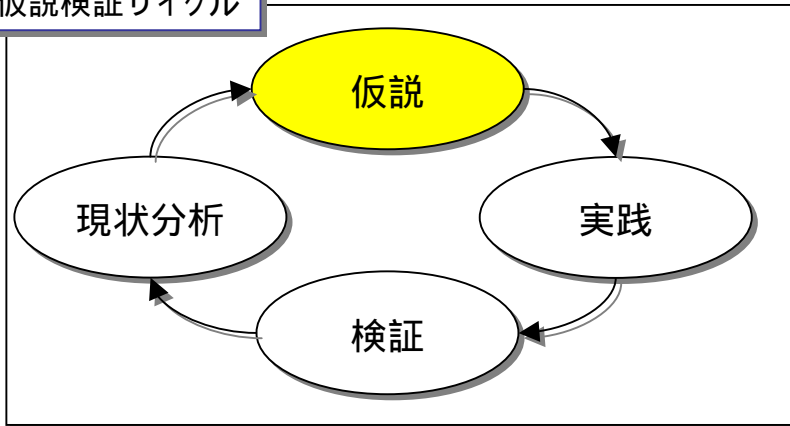
CVSにおける併買パターン分析の例



* 米飯の購入回数を100とした時の他商品の併買頻度(バスケット分析による)

仮説設定に必要な本部情報・店舗情報

仮説検証サイクル



- 精度の高い仮説を組み立てることが最も重要
 - 精度の高い仮説を組み立てるには、情報が必要
 - 情報が無ければ「過去の経験や知識の範囲」でしか組立られてられない。
- (勘と経験と度胸:KKDの世界)

本部は店舗情報の収集を支援し、自らも情報を活用して仮説を構築する

本部情報

店舗情報

過去情報・経験情報

計画情報・先行情報

<ul style="list-style-type: none"> ●類似店のPOSデータ ●他店の成功事例 ●他店の売れ筋商品情報 ●競合店調査、他業態調査 ●行楽地への人手情報 	<ul style="list-style-type: none"> ●流行情報、トレンド情報 ●他社の売れ筋情報 ●地域情報、市場情報 ●メーカーの開発情報 ●チェーンの政策・方針 ●新規商品案内 ●推奨商品計画リスト ●販売促進計画 ●キャンペーン案内 ●営業催事カレンダー
<ul style="list-style-type: none"> ●POSデータ ●発注・在庫データ ●お客様の声 ●従業員の声 ●お客様の観察データ、情報動線 ●売場立ち寄り率 ●購買中止率 ●消費者ヒアリング調査 ●消費者パネル調査 	<ul style="list-style-type: none"> ●天気予報、地域催事情報 ●顧客情報

カテゴリーマネジメントを志向した マーチャンダイジング業務改革のケーススタディ

A社の概要

概要

- 業種 インテリア等の製造小売企業(SPA業態)
- 店舗 60店舗(全て直営)
- 商品部 カテゴリーマネージャー 4名、MD/DB 15名
- 立地 路面店、ショッピングセンター、アウトレット

問題意識

- 商品部の業務は担当者によってまちまち、意思決定基準が不明確
- 店舗のテストにブレが生じている。統一したショップコンセプトを再度確立したい
- 立地特性により顧客層が異なる。立地特性に合わせた商品展開を行いたい
- データウェアハウスを導入したものの活用されていない
- マーチャンダイザーのITスキル、分析スキルが弱い(知らない)

取組内容

- マーチャンダイジング業務の標準化
- データウェアハウスの活用方策、分析方法の定着化
- マーチャンダイザー/DB自身による分析テンプレート開発、共有化

全社利益最大化への課題

店舗運営の基本スタンス = 投下資本の最大リターン

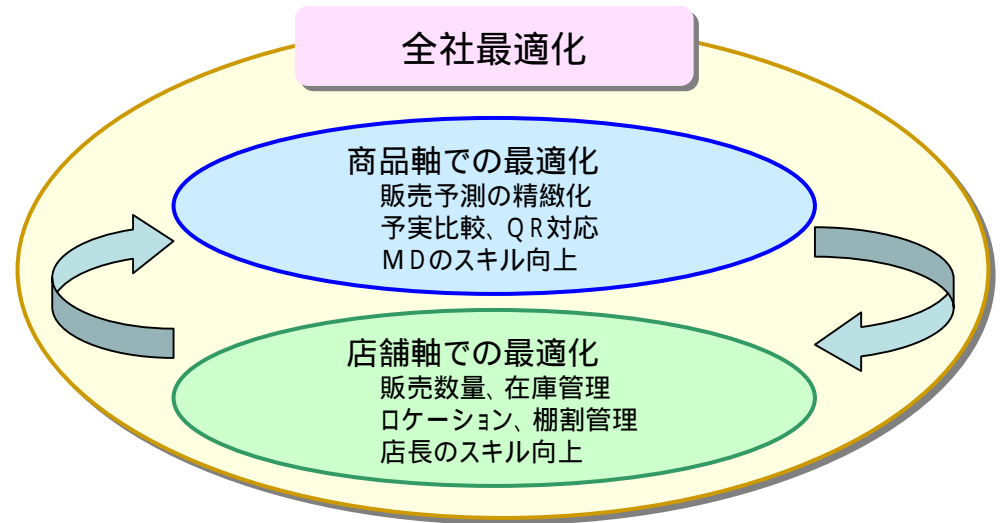
$$ROI = \text{経常利益} / \text{投下資本}$$

$$= (\text{売上} - \text{売上原価} - \text{店舗経費}) / \text{在庫投資}$$

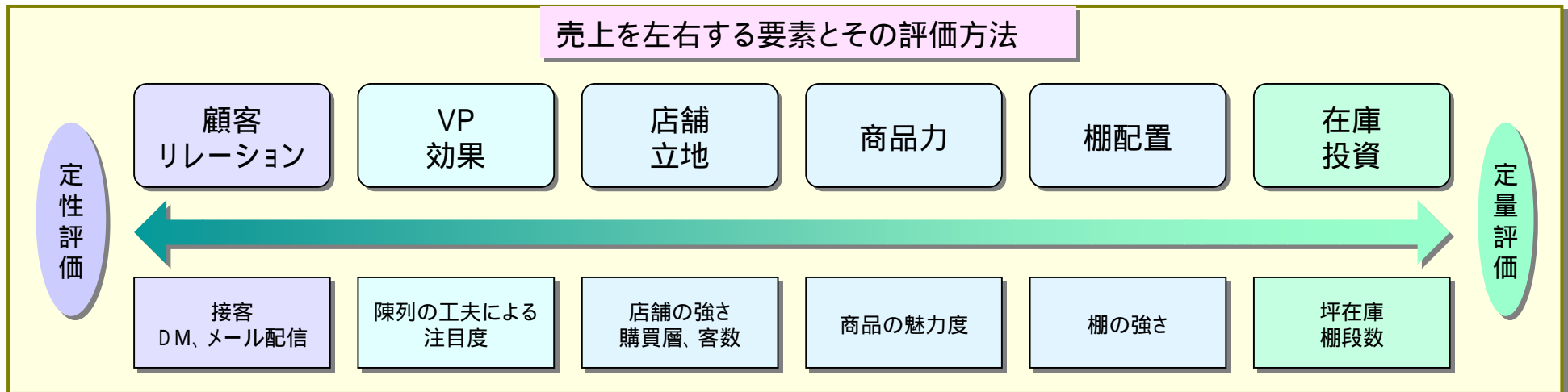
ROIをアップするためには

- ・売上を増やす
- ・在庫投資を減らす
- ・製造原価、店舗経費を減らす

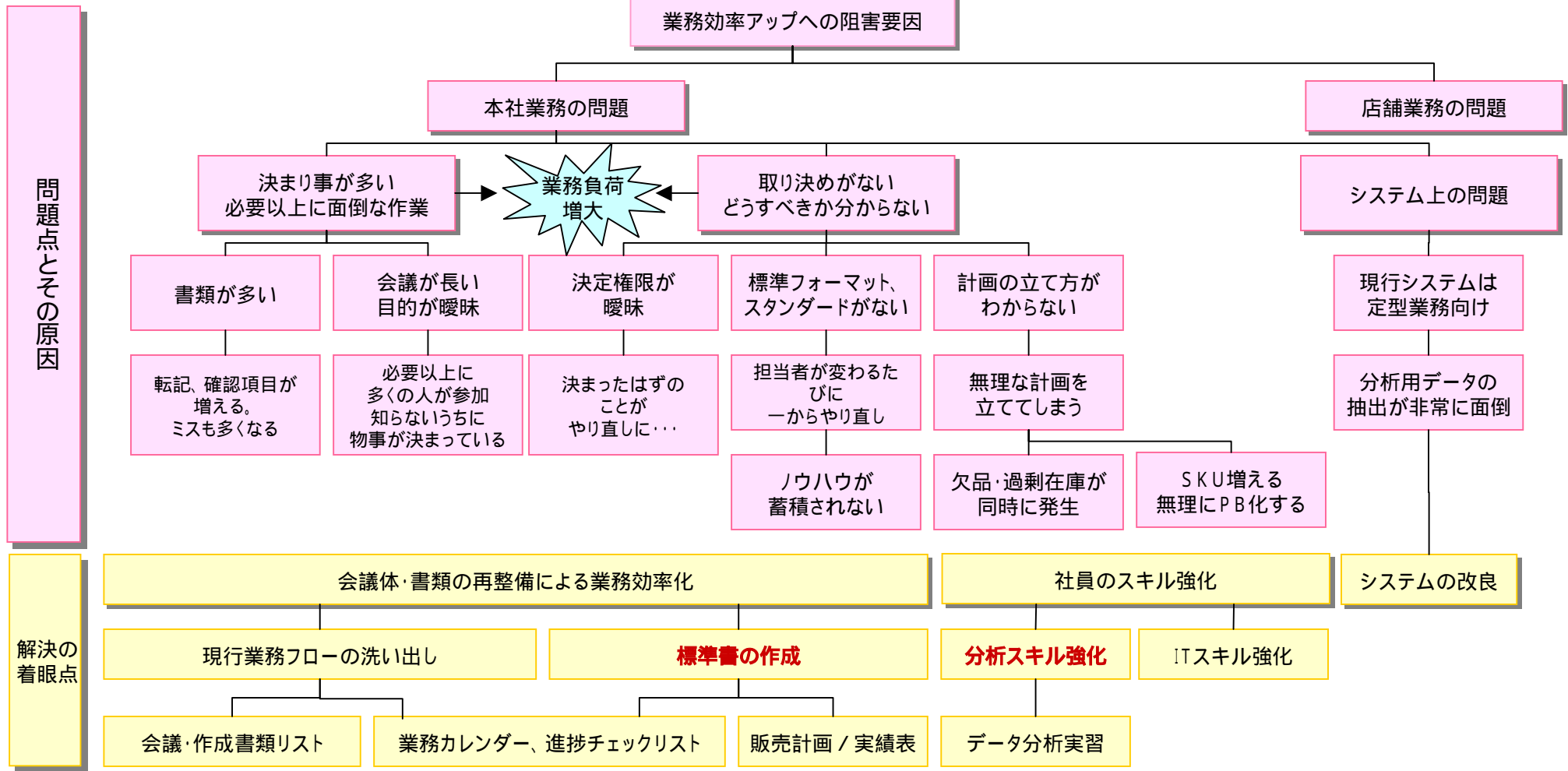
だが、在庫投資を減らすと売上も減少。
そのバランスはどう取れば良いか？



売上を左右する要素とその評価方法



マーチャンダイジング業務改革の骨子



標準ワークフローとデータ分析項目

-50w -40w -30w -20w -10w -5w -2w 0 +1w +2w +3w +5w +10w +15w +25w ... (タイムスケジュール)

企画フェーズ

販売フェーズ

評価フェーズ

CMによる数量意思決定項目

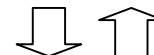
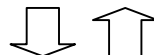
- 販売・消化計画の作成
 - SKU別・週次販売計画
 - 店舗別数量配分、回転設定
- 発注・在庫計画の作成
 - SKU別・週次入荷計画
 - SKU別・週次在庫計画、消化計画
- カテゴリー利益計画の作成
 - SKU別発生経費の計画
 - 最終利益目標の設定

- 販売・消化計画の修正
 - 予想販売数量、消化率の試算
 - 利益率と利益計画の修正
- 追加発注
 - 追加発注量、タイミング
 - ソーシング先・仕様の見直し
- 店舗在庫調整
 - 陳列修正
 - 他店舗移動、バザー店移動
 - マークダウン ...

- 実績評価
 - SKU別販売計画 予実分析
 - SKU別発生経費の算出
 - 発注数量 / 時期の評価
 - 機会ロス数量の算出
- 要因分析
 - 売れ筋 / 死に筋の要因
- カテゴリー利益評価
 - 最終粗利の評価、計画との差異分析
 - カテゴリー編成の修正

CM業務ワークフロー

データ要望 ↓ ↑ データ提供



仮説設定・検証データ

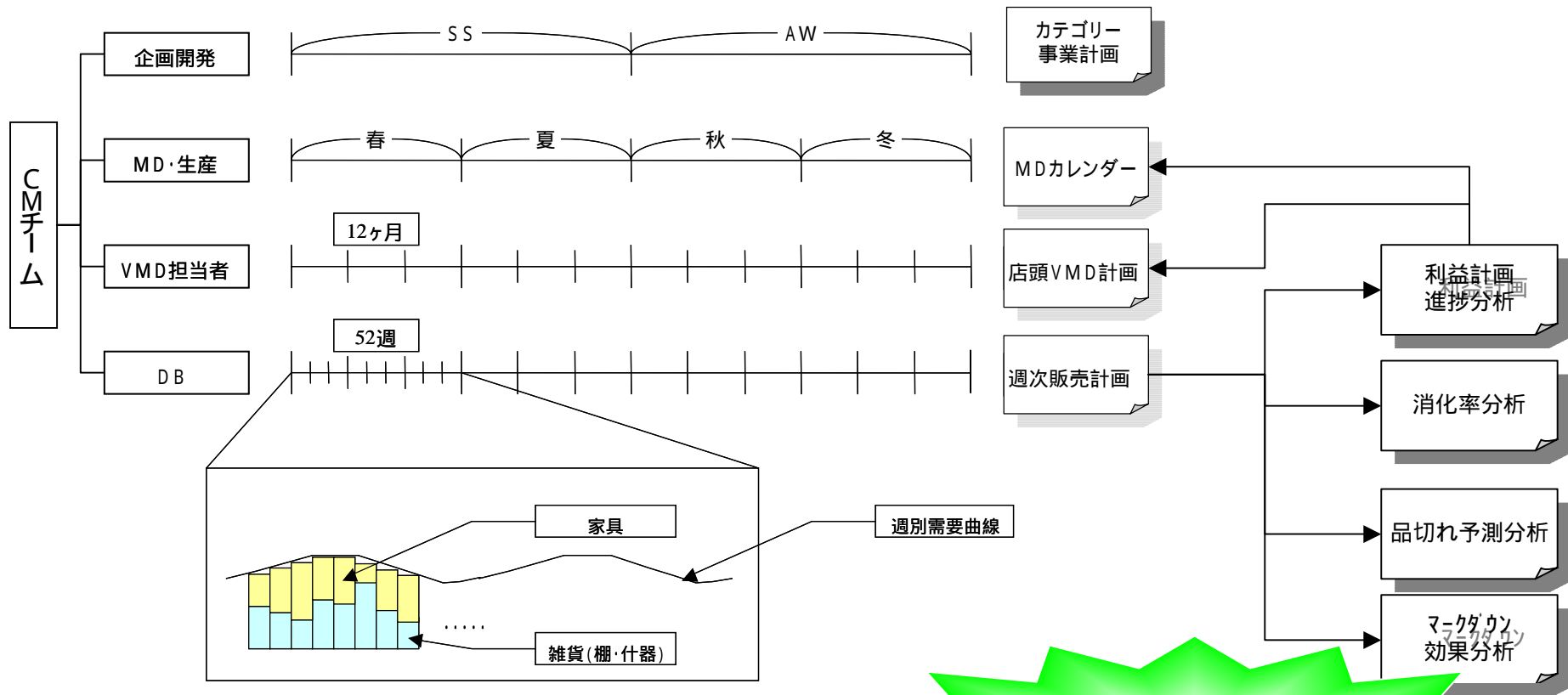
- ◇実績データ
 - SKU別日次(週次)販売実績
 - 店舗特性別販売実績
 - 仕入、在庫量推移
- ◇利益データ
 - ネット利益分析結果
 - コスト構造分析結果
- ◇要因分析データ
 - 売れ筋要因分析
 - 機会ロス、在庫滞留の要因分析 ...

- ◇実績データ
 - SKU別日次販売実績
 - 在庫・仕入実績
 - 在庫回転(店舗・倉庫)
- ◇進捗状況分析、最終見込
 - 販売計画比率、消化率分析
 - 最終販売量予測
 - 品切れ予測分析
 - 他店舗移動効果
 - マークダウン効果 ...

- ◇実績データ
 - SKU別日次販売実績
 - 在庫・仕入実績
 - 在庫回転(店舗・倉庫)
- ◇ロス分析
 - 品薄・欠品による機会ロス
 - 在庫ロス、マークダウン
- ◇動向分析
 - ABC分析(販売・在庫・仕入)
 - 製販在バランス分析 ...

データウェアハウス

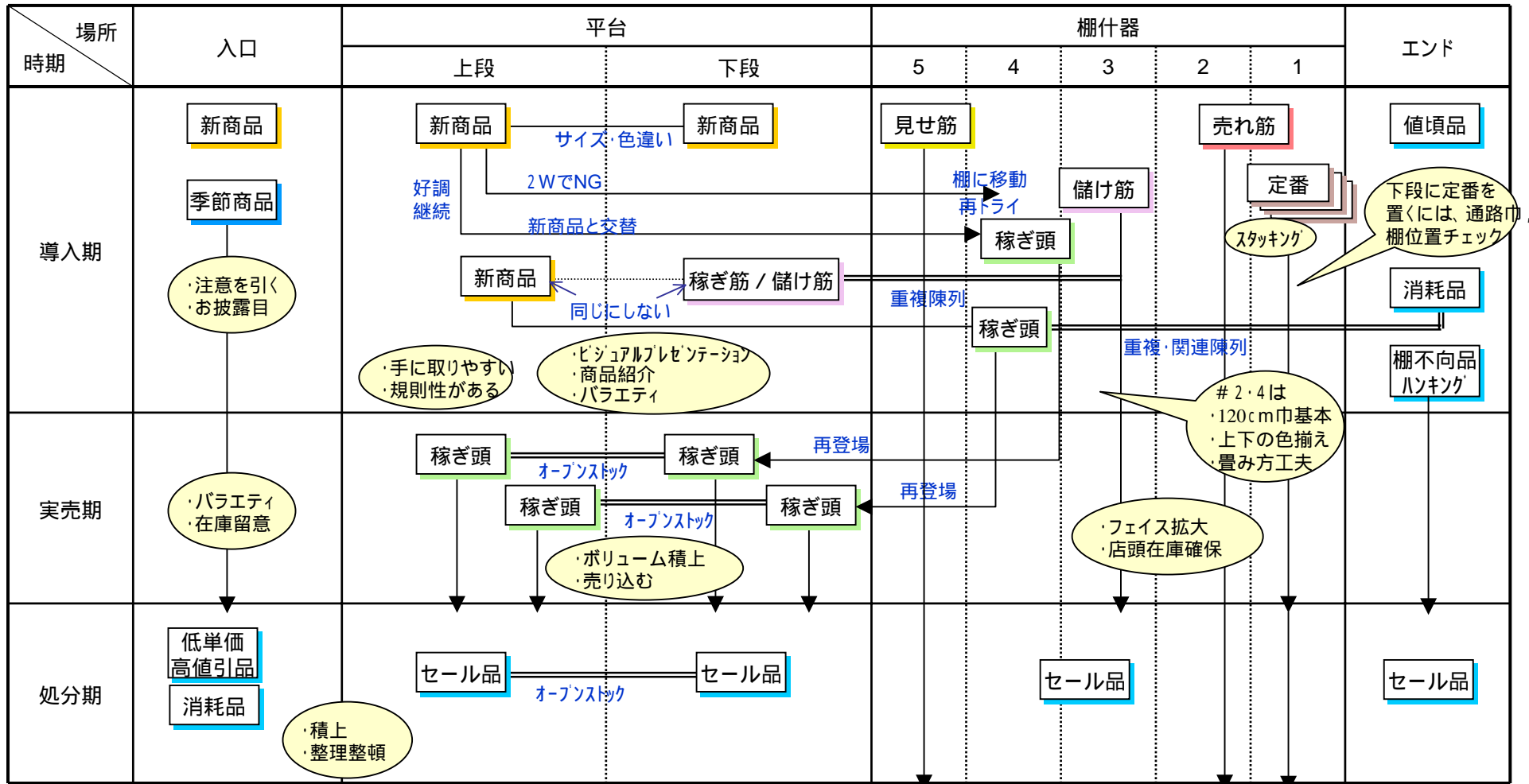
SKU別週次計画への展開アプローチ



SKU別週次計画があるからこそ
販売期間中の計画比分析ができ、
修正計画の立案ができる

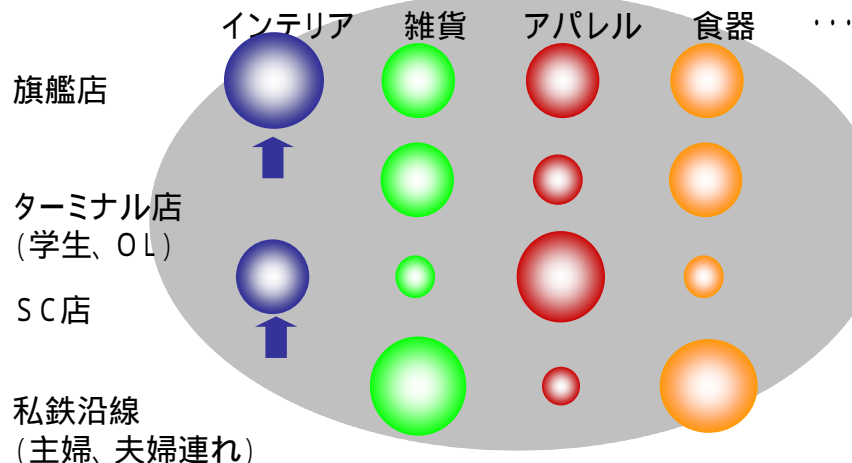
ロケーション別オペレーション施策

□ 場所・仕器・時期別の標準オペレーションチャート



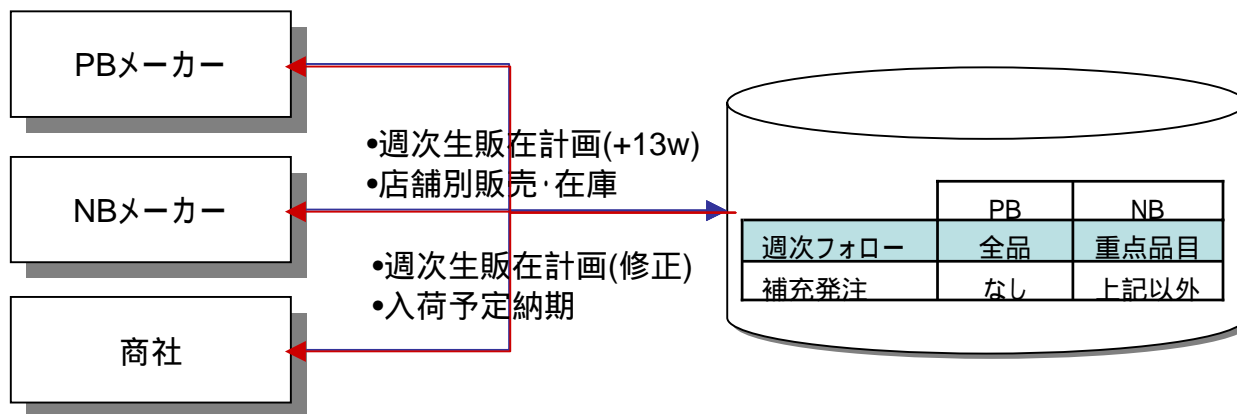
マーチャンダイジング業務改革の波及効果

顧客セグメントに適合した品揃え



- 全店一律の「平板な」品揃えから顧客セグメントで特徴付けた『店舗タイプごとに、商品カテゴリーの戦略・品揃え・販促施策を設計』
- カテゴリーマネージャーは担当カテゴリーのDPPと在庫投資からROIを算出、一定基準に満たない店舗からは当該カテゴリーを撤去する判断を行った。

メーカーとのサプライチェーン構築



- アイテムの週次管理を徹底したことにより、メーカー・商社との生販在情報の共有が可能となった。
- 一部総合商社には、カテゴリー事業計画立案時点からの参画を求め、協業関係がより深く進化している。

マーチャンダイジング業務改革の波及効果

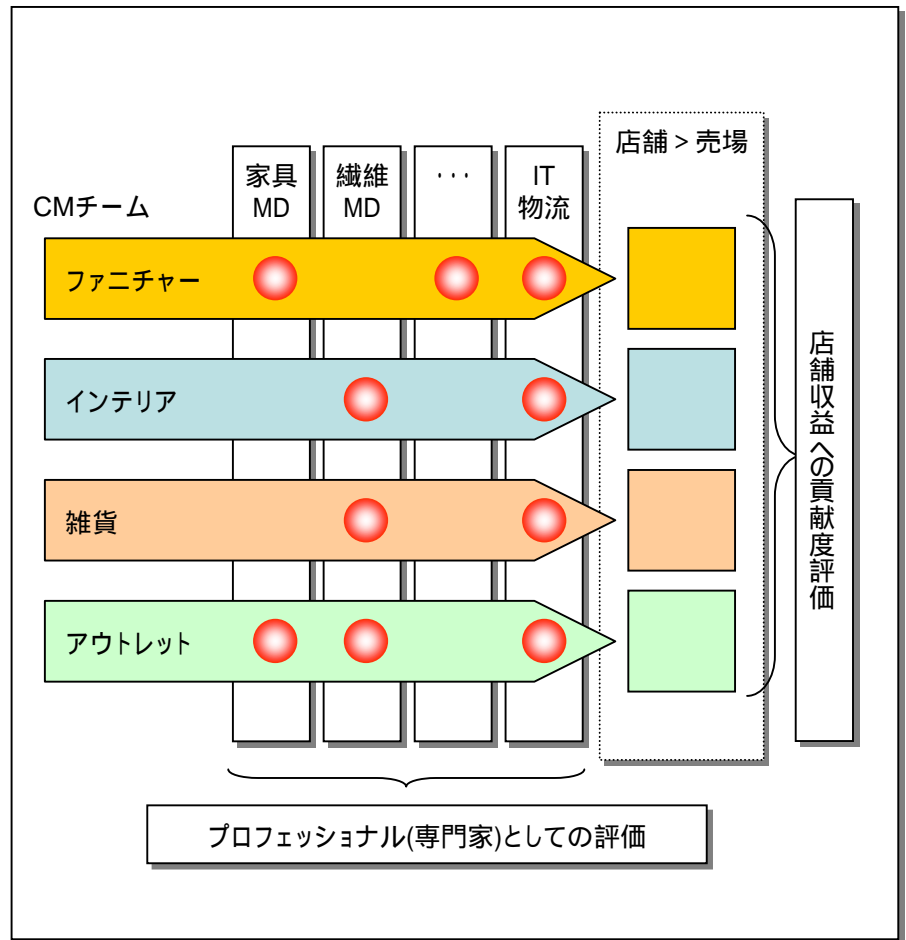
生活シーンに対応したカテゴリー分類への変更

大分類	中分類	小分類	SKU
ファニチャー	パーソナル	デスク	...
		キッチン	...
		ベッドルーム	
		ガーデン	
	...		
	オフィス	デスク	
	キャビネット		
	...		
インテリア	パーソナル	カーテン	
		リビング	
		バス	
		...	
	オフィス	...	
	...		
雑貨	ヒーリング	フレグランス	
		照明	
		...	
	キッチン	食器	
		調理具	
	...		
	リビング	クッション	
		タオル	
ベッドルーム	...		
...	

従来の区分・・・材質による分類

- 家具・・・机、椅子、書棚
- 雑貨・・・布、紙、樹脂、金属

CMに対応したクロスファンクショナル組織へ変更



A社ケーススタディのまとめ

- 当初、『カテゴリー・マネジメント』は特に意識せず、業務の標準化・データ分析スキルの向上を通じて、マーチャンダイジング業務の改善を進めた。当初問題視されていた、不統一な業務・担当者間のスキルの差は解消され、データウェアハウスの活用も進んだ。
- 結果、過剰気味であった在庫は35%減少し、収益も順調に成長している。
- A社は、顧客カードやマーケット分析(アンケート調査)を行っていたこともあり、顧客への理解度は深かった。データ分析スキルの向上とあいまって、**カテゴリーの見直しや店舗特性に合わせて商品戦略を変える**、などの当初予想しない効果も得ることが出来た。
- A社は「完全買取」「リベートなし」の取引形態を取っている。**在庫リスクも全て自社で負担**している。あらゆるリスクを自社で取り、そのリスクを軽減するため、SKU別販売計画の精度を上げねばならなかった。その結果、商社・メーカーとのサプライチェーン・マネジメントへと進化することが出来たのである。
- 成功要因は**「担当カテゴリーの収益貢献責任を持たせる」**ことにある。これによって、店舗への合意形成も積極的となり、組織的なセントラル・マーチャンダイジングが展開可能となった。

チェーンストア経営の新しいビジネスモデル

～ 知識創造型のナレッジ・リテール～

最近の小売業の動向

マツモトキヨシ

- 医薬品の製造小売業を目指し、製薬会社の買収に動く
- 利益率の高いPB商品の販売力がアップ(シェア9%)、製造小売への転換に自信を深める。広告宣伝が効いたPB風邪薬は、メーカーのトップブランド(大正製薬・パブロン)の販売を上回る。
- 08年に1千店舗体制、その販売網と生産部門直結して売れ筋情報などを瞬時に伝え、欠品/過剰在庫を回避すると同時に「新しいPB商品を生み出す」計画

ウエルシア・ストアーズ

- 世界的電子商取引市場 WWREを使ったPB商品の調達を開始。
- 02年冬、製薬会社4社を相手に「葛根湯」の逆オークションを実施、グループで100万個の需要を集約し、調達コストを1割削減した。
- PB商品の開発では薬剤師のアイデアを吸い上げ、4件の新商品開発を進行中。商品開発力が将来のドラッグストアの競争力の源泉と同社では見ている

PB商品は利益を生む源泉である。その利益を獲得するためには、**マーチャンダイジング能力(商品開発、販促、在庫管理・調達)を強化**し、サプライチェーンの垂直統合を図る必要がある。

最近の小売業の動向

イオン

- 取引先からのリベートのあり方を改革、実績に基づかない不透明なリベートを全廃した
- リベートが押し込み販売など不公正な取引を助長すると判断
- メーカーとの直取引を推進、生販一体化のために不公正な取引をなくす

伊勢丹

- 衣料品部門の収益改善のため、従来のアパレルメーカーに依存したマーチャンダイジングを改め、自社主導のマーチャンダイジングを展開
- その前提としてアパレルメーカーとの取引改革を実施、その内容は、
 - 伊勢丹: 計画発数量全品引取り・・・返品撤廃
 - アパレル: 発注数量全品納品・・・未納、欠品の回避
- 相互の信頼関係が強化され、同時に伊勢丹のマーチャンダイジング能力 = 顧客データに基づく仮説/検証能力が向上したことが、収益改善に繋がっている

収益力強化のためには仕入先・メーカーとの不透明・不公正な取引を排除する必要がある。そのためには、他人の知識やノウハウに依存することの無く、**小売業自身が知識・ノウハウを身に付け自主的なマーチャンダイジング能力を展開する**必要がある。事業構想の無い = 仮説の無い小売業は、パートナーであるメーカー・仕入先から信頼されない。

最近の小売業の動向

コジマ

- 接客技術向上のため、全店で店長研修にロールプレイングを導入。客の質問に対して「どのように受け答えするか」を仮想的に行って身に付ける
- 基礎的な接客技術の習得以外に、店舗の現場で持つノウハウを吸収することも可能になった。本部で作成した基本接客のやり方に対して「自分の経験ではこんな対応が成功した」と現場から逆提案が起きるようになった。
- 新商品情報は、従来、メーカーの担当者が店舗で個別に行っていたが、商品本部で新商品情報を提供するための独自のビデオを製作、TV会議システムによって店舗でいつでも閲覧できるようにした。商品本部のバイヤーが出演し、目玉商品を開設している。

販売員が接客/商品に関する技術/知識/経験を高めることによって、顧客ニーズに対応した販売力/提案力を持つことができる。そこには、**現場任せではない、本部からの支援が不可欠**である。

三位一体型『協創マーチャダイジング』とは？

これからのマーチャダイザーの基本スキル

インサイト(洞察力)

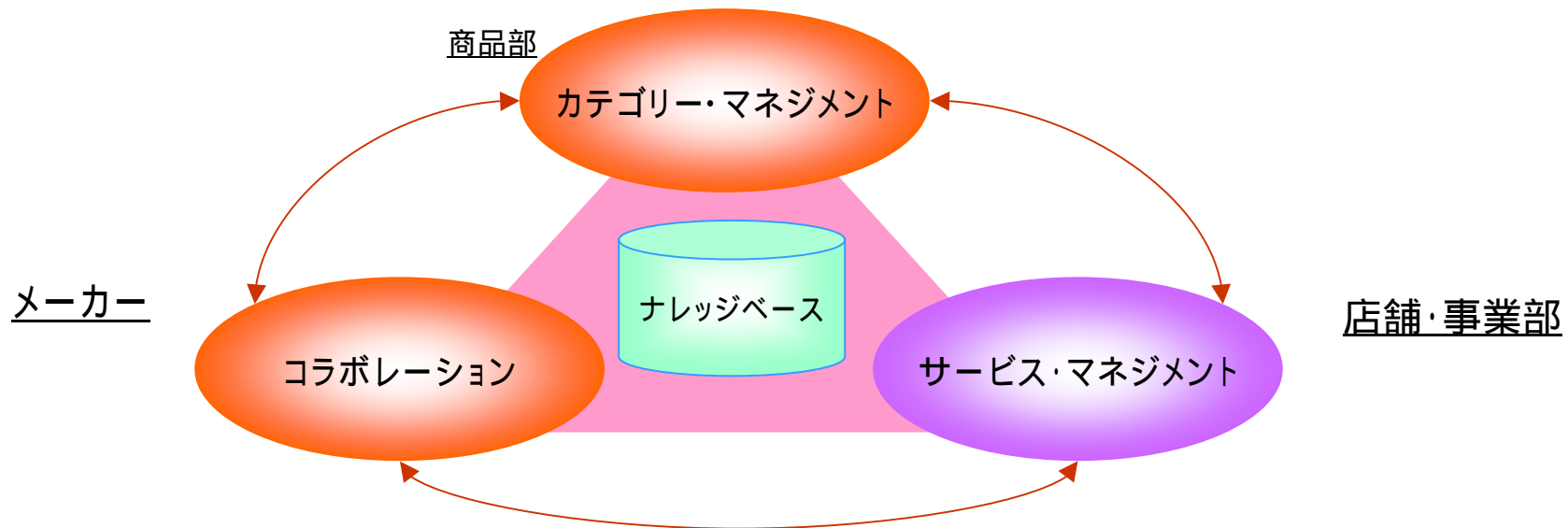
KKD
(勘・経験・度胸)

サイエンス(データ分析力)

新KKD
+ (仮説・検証・データ分析)

* 付加機能: 新たな価値を付加する機能

- 役割: チェーン全体の最適化
- 基本機能: 品揃え、価格、販促、発注、在庫コントロール
- 付加機能: 商品開発、カテゴリー開発、サービス開発



- 役割: バリューチェーンの最適化
- 基本機能: 生販在計画、CPFR、ロジスティクス
- 付加機能: 共同商品開発、共同サービス開発

- 役割: 顧客リレーションの強化
- 基本機能: 商品説明、紹介、提案
- 付加機能: 顧客ニーズ・クレーム把握、店内情報の鮮度管理

チェーンストア経営における『知識・情報基盤』とERPの位置付け

三位一体の『協創マーチャンダイジング』

カテゴリ・マネジメント

サプライチェーン・マネジメント

インスタ・マーチャンダイジング

事業戦略
 ・顧客ターゲット
 ・差別化要因
 ・商品戦略、出店戦略
 ・収益改善計画

主要指標(KPI)
 ・粗利益率
 ・客当り購買金額
 ・坪当たり粗利...

意思決定事項

品揃え最適化 価格最適化 販促策最適化 MD計画立案 調達先選定 物流チャネル最適化

知識インフラ

MD業務標準プロセス ナレッジベース 人材育成プログラム
 分析ツール データマイニング 計画立案エンジン

情報インフラ

FSPデータ 実績データ 計画データ
 顧客データ CRM ERP SCM 商品カタログ

利益管理システム マトリックス型組織 人事評価制度・業績評価制度

『知識・情報基盤整備』の主たる範囲

流通業へのERP適用の意義と留意事項

•ERP導入の意義

- 標準的プラクティスが獲得できる。標準的業務プロセスが獲得できる。(但し、ベストでないし、競争力のあるモデルが構築できるわけでもないことは承知すべき 競争力の源泉は自ら強化せよ)
- 業務アプリケーションが統合化され、データベースが整備されるので、データ活用の容易性・柔軟性が飛躍的に高まる。

•ERP導入に向けた留意事項

- ERP導入による直接的効果、波及的效果を定量化する必要がある。製造業に比べてスリムな組織の小売業において、業務プロセス効率化によるコスト削減余地はそう多くはない。むしろ、マーチャンダイジング強化によって『いかに売上が伸びるか』、事業機会に焦点を当てるべき。
- ERPの適用範囲を十分見極める。会計(制度会計・管理会計)と本社マーチャンダイジング業務については有望。しかし、店頭での接客・サービス業務への支援など付加価値の高い業務への適用度は低い。

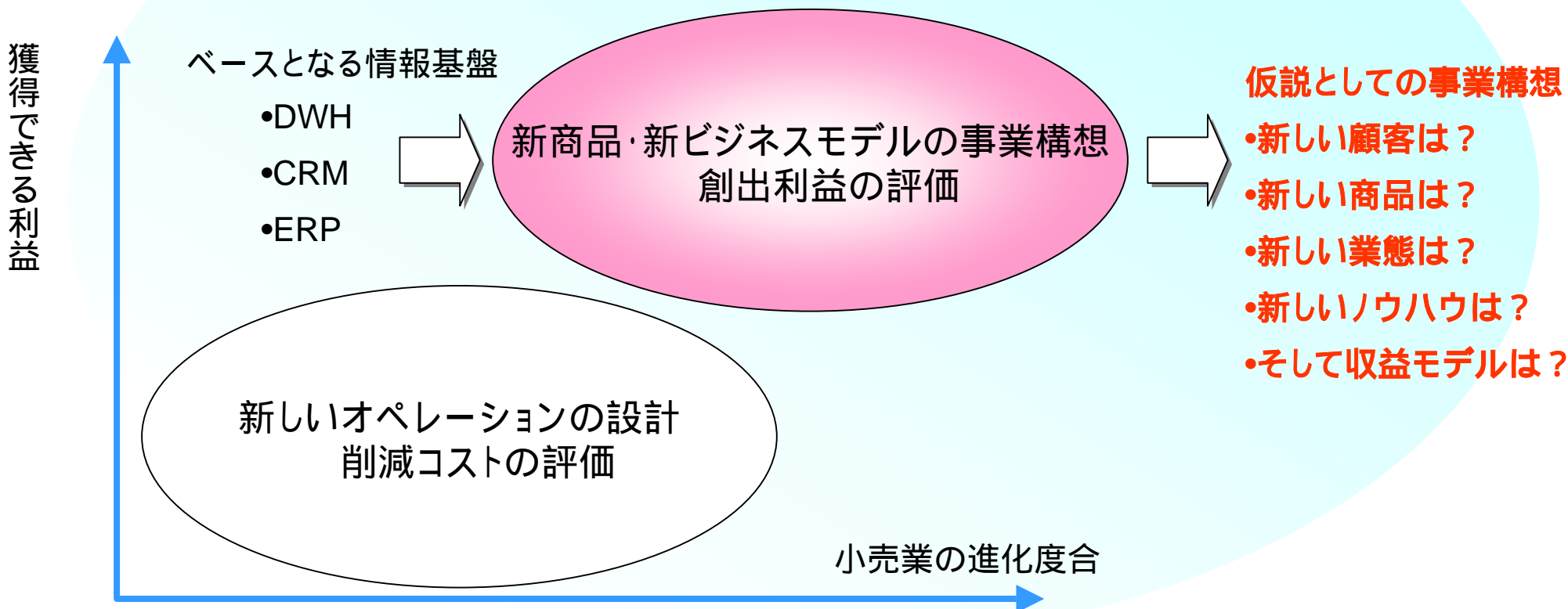
まとめ

- プロセス志向のBPRは、スリムな組織を持つ多くの小売業経営に適さない。むしろ、本社マーチャンドイザーや店舗スタッフが、的確かつ迅速に意思決定できる基盤整備が求められる。それが、『知識・情報基盤』である。
- ERPは『打ち出の小槌』ではない。単なる効率化のツールである。需要創造や商品企画など本質的価値を生むには、本社・現場・仕入先を巻き込んだ『協創マーチャンドイジング』が欠かせない。その基盤づくりに、ERPは必要な要素である。
- 意思決定におけるKKD(勘・経験・度胸)は重要。勘・経験・度胸を裏づけるデータ分析など科学的アプローチはさらに重要である。
- 小売業経営の競争力は『需要を開拓する力』で決まる。供給過剰の時代では、消費者にとって価値ある商品、価値あるサービスを創造することが必要。そのためには、将来構想(仮説)と実行力(検証)が必要。仮設/検証の繰り返しの結果、得た知識・情報を『販売の現場、マーチャンドイジングの現場につなげていくか』この点で勝負が決まる。
- 効率化 = コストダウン、在庫削減 を原資とする『効率化を目的としたIT投資』には限界がきている。需要創造 = 顧客増 × 購買単価増 など『創出利益を原資とするIT投資』へと発想を切り替える時期に来ている。IT関連の企画部署、業務改革の企画部署には、事業機会創出のための構想力・マネジメント力が重要になってきている。

IT投資の質的变化 『創出利益を原資とするIT投資』とは？

IT投資によって得られる投資収益を、『新しい事業機会の創出の結果、獲得できるであろう利益に求める』、という考え方

従来のIT投資収益評価を『効率化・コストダウンによる創出利益』を用いるのとは発想が異なる。



ご静聴有難うございました

【お問合せ先】

日本総合研究所 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

電話: 03-3288-4124

メール: shimomura.hiroshi@jri.co.jp