

ダイヤモンド・フリードマン社 チェーンストア・エイジ誌

102-0082 東京都千代田区一番町 16 番
株式会社 日本総合研究所 研究事業本部
上席主任研究員 下村博史(流通イノベーションクラスター)
TEL 03-3288-4124、FAX 03-3288-6349
e-mail: shimomura.hiroshi@rcd.jri.co.jp

知識創造型リテールの時代～協創型マーチャンダイジングの提案～

【本文】

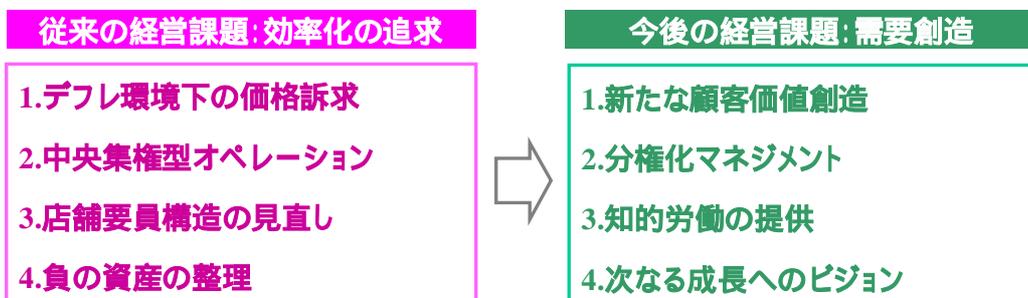
拡大する企業間の格差

消費不況と言われて久しいが、この経済環境にあっても元気の良い小売企業が少なくない。企業が勝ち組・負け組のいずれに峻別される、いわゆる二極化の傾向が強まっていることも最近の特徴である。バブル期の後遺症をいまだに清算出来ない企業は論外として、健全な経営を続けているにも関わらず企業間の格差は開く一方である。決して解消されたわけではないが供給過剰という要因が徐々に緩和されてきた今、本質的な小売企業の実力の差が、競争力の差に直結する時代に入ってきたと言えるだろう。それでは、小売企業間の競争力の格差はどのような要因によって生じているのだろうか。

マネジメントの四つの変化

ここで認識しておかなければならないのは、90年代に支配的であった「効率化」という経営パラダイムが、近年になって「需要創造」を志向する経営パラダイムへと質的变化を遂げていることである。この変化に的確に追随することができた企業が、成功を収めているのである(図表 1)。この「効率化」から「需要創造」へという、経営パラダイムの質的变化は具体的には次の4点に見ることができる。

図表 1 経営パラダイムの変化



第一に提供すべき価値の変化である。90年代は日本経済がデフレ環境下におかれ、消費者が価格に対し敏感になっていた時代であった。このためローコスト化によって「ほどほどに手頃な低価格」を実現することが重要であった。これに対して、近年はこれまでに無い新しい顧客価値を創造していくことが課題となっている。例えば、コンビニエンス

ストアのおにぎりは、100 円程度の低価格商品が主流であったのに対して、現在は 200 円近い高価格帯のおにぎりが低価格商品と並存する状況にある。これは、「価格は少し高いが、高級な素材を使った高品質の商品を求める」消費者の需要を、新たに創造できた結果と見ることができる。

第二の変化は、小売企業のオペレーション構造の変化である。これは従来の中央集権型のオペレーションが、店舗にある程度の権限を与える分権化マネジメントに変化しているということである。確かに品揃えや在庫管理など現場業務の標準化は店舗運営の効率化につながるため、中央集権型のセントラル・オペレーションに優位性があるように思える。しかし、現実には店舗がおかれた環境は多種多様であるため、現場の状況にあわせた微調整が必要となってくる。このように中央集権的オペレーションの効率の高さを残しつつ、各店舗がそれぞれの現場ニーズに適応していく自律的マネジメントを行う方が、よりの確に顧客ニーズに対応できるのである。

第三は店舗におけるスタッフの働き方の変化である。従来の店舗における要員構成は、ローコスト化することを目的として正社員からパート社員・アルバイト社員へのシフトされてきた。そのため徹底的な標準化、マニュアル化が図られていった。それが近年では、店舗における商品説明など接客業務の重要性が増している。二点目にあげた分権化マネジメントを可能とすべく「現場の知識」を獲得し、その知識をマネジメントへと伝達するといった知的労働の割合が増えてきている。たとえばパート社員が担当する売り場の全責任を与えられ、ミニ店長として生き生きと働くという場面もしばしば目にするようになってきた。

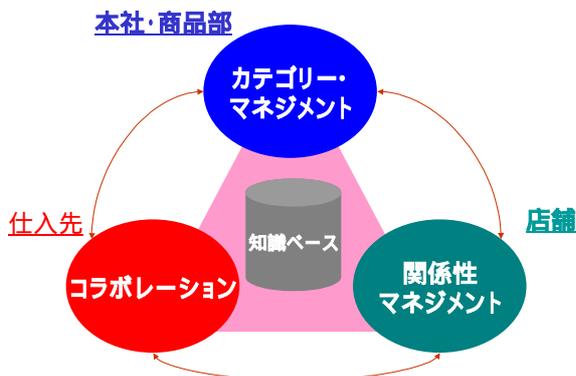
第四の課題は、90 年代に抱えた負の資産、不採算事業を整理する段階を経て、新たな成長へのビジョンを描くという課題である。効率化一辺倒の経営は、事業を縮小均衡へと陥れるリスクをはらんでいる。一方、需要創造を志向した経営は、継続的に事業をイノベーションすることが要求されるため、収益力と成長力が維持できるのである。

以上のような課題を実現するため、小売企業は常に事業革新を図っていかなばならない。その際の重要な考え方、方法に関して3つの提案をしたい。

協創型マーチャンダイジング

第一の提案は、本部主導の中央集権型のマーチャンダイジングを改め、店舗及び仕入先と協働する『協創型マーチャンダイジング』へ転換することである(図表-2)。これは本部・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ビジネス・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、ここでは『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。具体的な『協創型マーチャンダイジング』の運用イメージは次のようなものである。

図表 2 協創型マーチャンダイジングの概念



まず、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精度の高いセントラル・マーチャンダイジングを行う。店舗が持つ顧客特性を踏まえ、個店別の品揃え・販売促進策・価格政策を検討し、仮説として店舗別のマーチャンダイジング計画を提示する。

店舗の役割は、顧客と良好な関係性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計画に対し、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。

仕入先の役割は、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。このようなコラボレーションを実現するためにも、仕入先との関係は協調的な関係であることが望ましい。

『協創型マーチャンダイジング』は、本部・店舗・仕入先が三位一体となった創発的な業務革新を可能とするものであるが、そのためにはマーチャンダイザーの能力向上が欠かせない。マーチャンダイザーは消費者の視点を持ち、的確なセントラル・マーチャンダイジングを推進するだけの知見と実行力を備えねばならない。そのために次に挙げるインフラが必要となってくる。

インフラとしてのナレッジとIT

第二の提案は、協創型マーチャンダイジングを実現するための手段として、必要なインフラを整備することである。インフラは二つの要素が重要である。一つがマーチャンダイジングのノウハウを集大成した「知識ベース」であり、もう一つがITを裏付けとする「情報基盤」である(図表 3)。

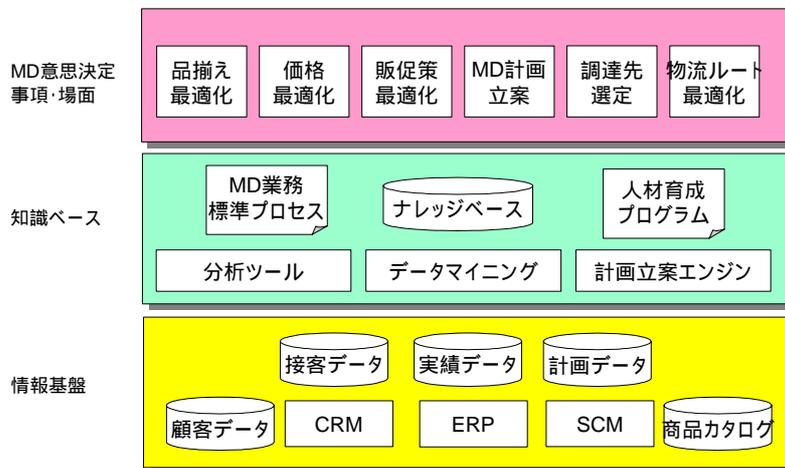
マーチャンダイザーや店舗担当者が持つ、暗黙知を形式知として明文化し蓄積したものが「知識ベース」である。経験豊富なマーチャンダイザーといえども、変化する顧客ニーズや個別店舗の特性をすべて掌握することは至難の業である。また、市場における変化をどう読むかなど経験と勘が要求される場面も少なくない。「知識ベース」はこのような側面から、マーチャンダイザーの能力を向上させるものである。小売企業にとって極めて重要な知識資産であり、それはチェーンストアの競争力の源泉そのものと言っても良いだろう。具体的には、店舗別の品揃え、販売促進策、価格政策やマークダウンについての意思決定を行う場面において、「知識ベース」はマーチャンダイザーを支援する。

「情報基盤」は定型化された基幹業務系と情報系とに大別される。基幹系業務については「流通ERP」の活用を視野に入れておいた方が良い。欧米の小売企業では、流通ERPの導入実績が数多く報告されている。実際日本でも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、すでに日本の小売企業でも採用され始め実績を上げている。流通業ERPの特徴は、小売企業に必要とされる業務プロセスが考慮され、システム化されている事である。日本の小売企業は概してレガシー志向が強いが、投資収益性や業務プロセスの標準化などのメリットを考慮すれば、流通ERPの優位性は明らかである。

もう一点は接客サービスに関わる情報の重要性である。今や小売企業の競争は、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。また、小売企業の売り場は、顧客とコミュニケーションを取るための最適な場である。顧客は自らの生活者情報をベースに、小売店頭における種々の提案・情報を参考にしながら、顧客自らも新しい価値やニーズを創造していく。そうした顧客とのコミュニケーションにこそ、真のニーズが隠されているのである。このような店舗における販売活動から得られる相談・問合せ・クレームなどの現場情報を把握し、マーチャンダイザーへ提供す

る仕組みが不可欠である。

図表 3 協創型マーチャンダイジングを支えるインフラ



洞察力と科学の融合

マーチャンダイザーには感性が重要だ、と言われる。しかし、この感性は小売企業が持つデータ資産・知識を加味することによって、さらに磨きがかかるものである。マーチャンダイザーに必要な能力は「勘と経験と度胸」などよく言われる。これらを人間の持つ洞察力と解するならば、これに情報基盤と知識ベースを活用した科学的能力を加えることによってマーチャンダイザーの能力は飛躍的に向上する。

日本の小売企業は、極めて厳しい要求を持つ日本的な消費者に育てられてきた。日本の消費者から長年学んできたノウハウは、掛買いの無い財産である。外資系小売企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あろう。巨大な財務的資本を持つ外資系小売企業に対し、我々の知的資本をいかに発揮すべき時が到来したのである。

以上(4,100字)、図表3枚