

# POS情報開示による チャンネル・パートナーシップの構築 — コープさっぽろのケース —

近藤 公彦  
(小樽商科大学)

## 要約 (アブストラクト)

小売業者にとって POS 情報は、効果的なマーチャンダイジング (MD) を実施し、取引先に対して有利に交渉を進めるうえできわめて重要な情報である。このため、POS 情報は取引先に全面的に公開しないことが常識と考えられてきた。コープさっぽろはこの常識を覆し、POS 情報を全面開示することによって取引先からの MD 提案の仕組みをつくり、新たなチャンネル・パートナーシップを構築した。本研究はコープさっぽろをケース研究の対象とし、協働 MD 組織の役割、取引先との win-win 関係、模倣困難性などの視点から POS 情報開示に基づくチャンネル・パートナーシップ構築の理論的検討を行い、チャンネル研究の新たな課題を提示する。

## キーワード

コープさっぽろ、POS、マーチャンダイジング、チャンネル・パートナーシップ、win-win 関係

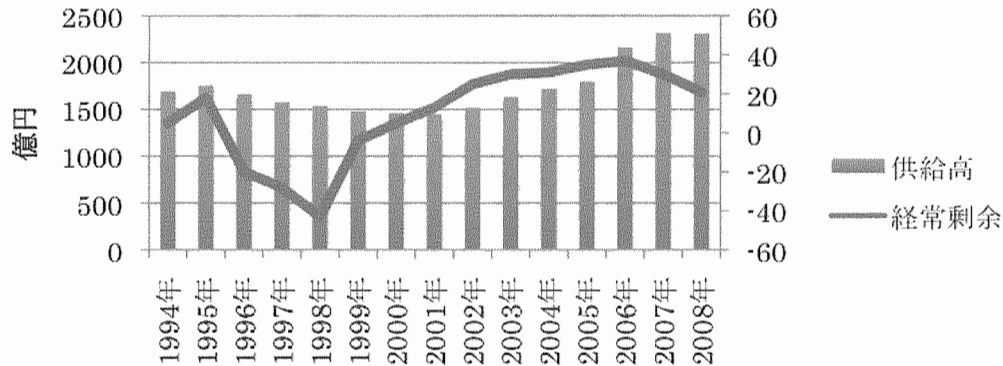
## I はじめに

小売業者にとって「何が、いつ、どこで、いくらで、どれだけ売れたか」を示す POS 情報は、効果的なマーチャンダイジング (以下、MD と略す) を実行するうえできわめて重要である。それだけでなく、メーカーや卸売業者との商談の場において、POS 情報は交渉を有利に進める重要な要素である。それゆえ、小売業者にとって POS データは機密性の高い情報として保持され、メーカーや卸売業者は納入先からの発注情報や在庫情報などから自社商品の小売販売情報を収集するのが通常である。

こうした一般的な状況を覆し、日本ではじめて POS 情報を取引先企業に全面開示することによって、POS 情報に基づく取引先

企業からの MD 提案の仕組みをつくり、新たなチャンネル・パートナーシップを構築したのがコープさっぽろ (正式名称: 生活協同組合コープさっぽろ) である。この全面開示は、単に取引先企業の自社商品の POS 情報だけでなく、競合他社商品の販売情報をも含むコープさっぽろの取扱い商品すべての POS 情報が公開されているという点で、きわめて革新的なものである。この取り組みは、1996 年、経営危機に陥ったコープさっぽろの業績を V 字回復させる原動力になり、その成果は 1999 年度から 2007 年度まで連続して既存店売上高が前年度比増を記録したことに表れている。またその革新性は、CRM 協議会から「仕入先との関係性革新を行った Partner Relationship Management で

図1 コープさっぽろの業績推移



出所：大見英明（2008）、「コープさっぽろ 4つのIT化戦略」（社内資料）に加筆。

ある点でユニークである」と評価され、「2007年度ベストプラクティス賞（パートナー・リレーションシップ・モデル）」を受賞したことからもうかがわれる。コープさっぽろの取り組みから10年近くを経た2009年3月現在、全国で60以上のチェーンがPOS情報の開示を行うまでにその革新は広がりを見せている。

本研究の目的は、POS情報開示を通じた取引先とのチャンネル・パートナーシップ構築の先進組織であるコープさっぽろをケース研究の対象として取り上げ、チャンネル・パートナーシップ研究の新たな課題を導出することにある<sup>1</sup>。

## II 経営危機とPOS情報の開示

### 1. コープさっぽろの概要

2009年3月20日現在、コープさっぽろは北海道全域に99店舗を展開する。組合員数は130万3846人に達し、組織化率はコープさっぽろの事業所が存在する北海道内市町村世帯数の約半数（49.8%）にもものぼる。2008年度の供給高は2313億5400万円で、国内最大の生活協同組合であるコープこうべ（正式名称：生活協同組合コープこうべ）の2659億6000万円に次ぐ国内生協第2位

の規模を誇る。北海道内の食品スーパー業界においてコープさっぽろは、イオン北海道とマックスバリュ北海道を合わせたイオン・グループ（売上高2505億8200万円）、ラルズや福原、ふじなど6社からなるアークス・グループ（同2411億3500万円）とともに、三極の一角を構成する。

### 2. POS情報開示の背景

コープさっぽろがPOS情報の全面開示に踏み切った背景は、1996年、無計画な事業展開により実質的な経営破綻に追い込まれたことにある。この破綻を契機にコープさっぽろは経営陣を刷新し、日本生活協同組合連合会からの人的・資金的支援のもと、経営の抜本的な変革を図った。そのなかで本研究の課題とするPOS情報の全面開示に向けてとくに決定的な要因となったのは、人件費削減のための大幅な人員整理の断行である。これにともないバイヤーの数が半減し、その結果、コープさっぽろのMD業務は機能不全に陥った。一方で、店舗の競争力を削ぎ、経営破綻の大きな要因となったMDの仕組みを抜本的に改革しないかぎり、リストラによる縮小均衡では収益構造の改善は不可能であった。

最適な商品を最適なタイミングで売り場に投入するという MD の基本に沿った業務を行うためには、次のような PDCA のサイクルを組み込まなければならない (CRM 協議会 2008)。

- ① Plan : POS データを分析し、事実に基づく仮説を立て、それに沿った MD を提案する。
- ② Do : MD 提案の内容を店舗で実施する。
- ③ Check : 実施した MD 提案の結果を再び POS 分析により検証する。
- ④ Action : 検証された内容をもとに再び仮説を立て、改善・修正された MD 提案を実行する。

しかし、コープさっぽろが POS データに基づく MD 業務に PDCA のサイクルを組み込み、商談の場で実行するためには、いくつかの問題があった。第 1 はデータ・マイニングの困難性で、膨大な商品数、販売点数に対し、POS データの分析を行うスタッフが圧倒的に不足している。第 2 は MD 提案の困難性で、提案する側 (取引先の営業担当者) と提案される側 (コープさっぽろのバイヤー) との間の情報、理解、コミュニケーションが標準化されず、効率的な協働関係が醸成されていない。そして第 3 は検証の困難性で、MD 提案を実施した結果についての説明責任が要求されず、検証されないままとなるため、知識の獲得と集積ができない。

### 3. POS 情報の全面開示

こうした問題をとらえ、POS 情報の全面開示にリーダーシップを発揮したのが、当時リニューアル本部長の大見英明氏 (現理事長) であった。大見氏は國領二郎・慶應義塾大学教授の著書『オープン・ネットワーク経営』にヒントを得て、2000 年、コープさっぽろの POS 情報を取引先に全面公開することに

踏み切った。大見氏は次のように述べている。

オープン・ネットワーク経営の元祖のような慶應大学の國領先生は、「情報をオープンにすればするほど、その事業体の経営の悪さ、問題解決すべき課題が寄り集まってくる。これを順番に片づけているうちに、実はほかとは違うイノベーション・スピードが確保できる」と主張されていた。そこで生協の販売データを取引先に全部渡したらどうなるか考えた<sup>2</sup>。

POS 情報開示の目的は、POS 情報に基づいて取引先から MD 提案を受け、コープさっぽろの MD 業務の負担を軽減するとともに、MD に関わる革新を生み出すことにあった。POS 情報は「コープ宝箱サービス」という名称で提供され、2003 年、このシステムを進化させ、ウェブによる POS 情報開示システムを構築した。日本ではじめてのウェブ上での POS 情報の提供であり、これにより前日の POS データは翌朝午前 5 時に閲覧可能となった。開示される POS データは、すべての商品カテゴリー、店舗、部門の計数について過去 3 年にわたる月別情報、過去 1095 日の日別情報、および過去 156 週の週別情報である。2004 年、POS 情報は「コープ宝箱」として整備され<sup>3</sup>、購入情報閲覧サービス、メールマガジン配信サービス、掲示板による情報提供サービスなどが提供されるようになった。

この POS 情報の全面開示は、前述のデータ・マイニングの困難性を解決し、Plan と Check を可能にした。すなわち、POS データを 280 社にのぼる取引先に分析してもらい、店舗の「悪さ」を指摘するという形で MD 提案に活かすことによって、「外部の眼」「外部の知恵」を取り込み、分析スタッフの不足を解消したのである (CRM 協議会 2008)。

### Ⅲ 「知」のプラットフォームとしての協働 MD 組織

#### 1. 協働 MD 組織の構築

POS 情報の全面開示に先立つ 1999 年、当時水産部長であった大見氏は、仕入れの意思決定の透明化と MD 革新の促進を目的とした「場」を構想し、水産部門の取引先との間で協働 MD 組織を立ち上げた。一橋大学・野中郁次郎教授の提唱するナレッジ・マネジメントの考え方に共鳴し、そうした場の必要性を感じ取ったからである。大見氏はそれを次のようにとらえている。

一橋大学の野中郁次郎先生が、暗黙知と形式知が廻りながら、らせん状に弁証法的発展をするというナレッジ・マネジメントを提唱された。統合された知識に向かって、全員が書き込んだり報告したりすることで、それまでにない知識が蓄積されていく。そうした全体認識が徹底するなかで、経営の質や仕事のあり方などが発展していくという考え方である<sup>4</sup>。

水産部門で成果を上げた協働 MD 組織はその後、生鮮部門から農産、畜産、デリカ、そして日配部門にまで拡大されていった。

コープさっぽろが取引先との間で構築した協働 MD 組織は、MD 研究会と MD 協議会の 2 つからなる。MD 研究会と MD 協議会に共通する点は、取引先の営業担当者がコープさっぽろの POS データを解析し、その MD の弱点を指摘し、改善提案を公表し、成果のまとめと課題の提示が行われることである。一方、MD 研究会が競合他社を含むコープさっぽろの取引先担当者が一堂に会して MD 提案を行うオープンな場であるのに対し、MD 協議会はコープさっぽろとのクローズドな相対の場であることに違いがある。

MD 研究会は、前述の MD 提案の困難性、

検証の困難性に対する解決策であり、PDCA サイクルを実践する場であるとともに、参加者の知恵が集積する「知のプラットフォーム」(CRM 協議会 2008) として機能する。MD 研究会は年 6 回開催され、コープさっぽろから理事長、商品本部長、農産、畜産、水産、日配の各部門長、および各部門のバイヤー約 60 人、そして取引先約 280 社の営業担当者約 900 人が参加する。

毎回の研究会では、4～5 社の取引先営業担当者が自社商品の MD 提案を行い、その提案を競合他社を含めた参加企業が第三者的な視点から次の項目について評価する<sup>5</sup>。

- ① 発見（気づき）の抽出ができていたか。（POS データの使用等）
- ② 指摘（問題点）部分が整理されていたか。
- ③ 解決策の提案ができていたか。
- ④ 提案する商品の優位性が検証できているか。
- ⑤ 提案内容の期待度は。（数字に貢献できそうか）
- ⑥ MD 機能の代位が提案されていたか。
- ⑦ 企画提案表があるか。（ABC 分析表<sup>6</sup>等）
- ⑧ 発表が整理されて分かりやすいか。（総合的に）

優秀な提案事例については毎年、表彰が行われ、また冊子や CD-ROM に『企画提案成功事例集』としてまとめられ、販売されている。

コープさっぽろは MD 研究会に 2 つの原則を設けた（大見 2004）。1 つは、取引先との信頼関係の構築がカギであり、そのために取引先の MD 提案はすべてコープさっぽろが実践することである。もう 1 つは、MD 提案はコープさっぽろと取引先との共同の財産であるため、その成果を独占せず、MD 提案の事例は競合他社に紹介することを妨げないという原則である。

一方、MD 協議会は生鮮部門での MD 研究会の成功を受けて、2002 年、年間仕入れ総額 1 億円以上の食品・日用品部門の取引先 75 社を対象に始まった<sup>7</sup>。オープンな場で MD 提案が行われる MD 研究会ではなく、クローズドな相対の場として MD 協議会を設けたのは、食品部門のメーカーや卸売業者が情報開示を嫌う傾向があったためである（大見 2004）。

上期と下期の年 2 回開催される MD 協議会では、コープさっぽろの次期の MD 戦略が提案される。この MD 協議会を通じてはじめて明らかになったのは、次のような点である（大見 2004）。

- ①食品・日用品の取引先はリテール・サポートがほとんどできない。
- ②業種によってリテール・サポート力のバラツキが激しい。
- ③取引先営業担当者は POS 情報の解析ができない。
- ④メーカーはプロダクト・アウト型の本社提案の翻訳に終始するレベルである。

こうした課題を発見したコープさっぽろは、取引先の MD 提案に関して 3 つの要望を行った。

- ①北海道市場において構造変化をもたらしたい商品展開について、北海道の競合ローカル・チェーンへの先行対策になること。
- ②北海道支社・支店の最重要課題は、全国の営業対策にとって画期的な意味を持つ可能性があるものであること。
- ③北海道支社・支店だけでなく会社全体の営業政策への貢献として、取り組みの全国的な水平展開の可能性を有するものであること。

## 2. 協働 MD 組織の課題

MD 研究会および MD 協議会には、コープ

さっぽろを取り巻く競争環境に対する課題克服としての意義もある（岩藤 2008；大見 2004, 2008）。まず、北海道における食品スーパーの制約条件を組織的に克服することである。北海道の小売市場の特徴として、コープさっぽろ、アークス・グループ、およびイオン北海道の 3 チェーンによる寡占構造が挙げられる。これら 3 チェーンを合わせた売上高は 7000 億円を上回り、北海道の食品小売市場約 2 兆円の 35% を占める。これら三極による購買支配力を背景とした卸売業者の系列化は必至であるとの認識のもと、コープさっぽろは POS 情報を基盤とした協働 MD 組織を最大限に活用して取引先との win-win 関係を構築し、競争力の向上を図ろうとしている。

さらに、POS 情報開示にともなう競合他社の追随にどのように対処するかという課題がある。この点についてコープさっぽろは、競合他社の追随は取引先であるメーカーや卸売業者への利益に貢献することになり、それは自社の利益貢献よりも優先されるべきであると考えた。この取引先の利益優先の考え方は、次のような認識に基づいている。すなわち、POS 情報を開示しなくてもコープさっぽろの MD 政策は競合他社に「伝わる」が、その情報は過去の MD 政策の結果に関する情報であって、たとえそれが他社に伝わったとしても、次にどのような MD 政策を取るかまではわからない、という理解である。そこには競合他社の事後的な追随に対して、コープさっぽろの MD 政策は常に先行するという強い自負がある。大見理事長は次のように述べている。

「敵に情報が行き、追随されるのではないか」という情報開示リスクは、みんなが持っています。ところが、巨大チェーンで、見たデータをそっく

りそのまま真似しようと思っても、内部組織の本部が起案をし、現場に対して提案し、実行するプロセスに最短でも1ヶ月はかかる。…現状のPOSデータを見て追随しようと思っても、そう簡単に組織上の対応はできません。情報を開示して損することはまったくなくて、これに関するリスクというのは、取るに足りないものだと思います<sup>8</sup>。

#### IV POS 情報開示の効果

POS 情報開示の効果としてコープさっぽろは、以下の点を挙げている（岩藤 2008；大見 2004、2009a）。第1に、取引先のMD提案レベルが向上したことである。取引先の営業担当者のPOS分析、MD提案のスキルが向上し、取引先企業内に優れた知識や人材が蓄積されるようになった。コープさっぽろへの営業担当経験者は、社内でMD提案のリーダー的役割を果たすようになるという。

第2は、発注数量が適正化されたことである。取引先がMD企画ごとに情報をデータベース化することにより、商品の発注量が適正化されて発注精度が向上し、より正確な販売数量の予測が可能となる。また販売実績に基づいたMD提案が行われるため、過度の安売りや数量の読み違いが減り、適正価格と適正数量で納品でき、取引先の売上げ・利益の安定に貢献する。

第3は、営業の効果と効率が向上したことである。POSデータをウェブ上で入手し分析できることにより、取引先営業担当者との業務のスピードや方法が大きく変化し、生産性向上に直接結びついた。またMDの本来的な目的である販売機会損失の防止が、いかに効率的・効果的な品揃えを行うかという「売りの緻密化」へと進化した。

第4に、「壁」を相互に乗り越える可能性が高まったことである。この「壁」は、部門

の壁、売り場の壁、および提案企業間の壁の3つからなる。部門の壁では、農産、畜産、水産、日配という部門間に横たわる情報の壁が消滅し、部門間のMD競争を通して進歩が見られた。売り場の壁では、売り場をまたぐ横断的な企画が生まれた。また提案企業間の壁では、取引先企業間でMDに関する知識やノウハウの壁が低下して差異が小さくなり、コープさっぽろ担当者同士の相互協力チームがつけられた場合もあった。

一方、コープさっぽろの取引先である某メーカーもまた、MD研究会やMD協議会におけるPOS情報の活用を高く評価している。

従来からデータを提供してくれるところはあったが、通常はそれだけで終わってしまい、次のアクションにつながらないことが多かった。しかし、コープさっぽろの場合は、POSデータに基づいて分析→提案→試行→結果→評価という店舗の動きに直結した活動が可能となっており、売上げや利益への貢献も大きい。こういったことは市場規模やコープさっぽろのシェアなど明確な数字として評価することもでき、大きなやりがいを感じるができる<sup>9</sup>。

#### V POS 情報開示の理論的検討

ここでは、コープさっぽろのPOS情報開示を通じた取引先とのパートナーシップ構築を理論的に整理・検討する。

##### 1. チャンネル・パートナーシップ

チャンネル・パートナーシップとは、「一定の目標を共有し、緊密なコミュニケーションを通じてマーチャンダイジングや商品開発、ロジスティクス等の業務領域において協調的な取り組みを行う取引当事者間の双務的かつ対等な協調関係」と定義される（尾崎 1998；山本 2006；Webster 1992）。こ

の定義を構成する要素をコープさっぽろのチャンネル・パートナーシップに対応づけければ、マーチャンダイジングを「業務領域」に、MD 研究会および MD 協議会を「緊密なコミュニケーション」の場として機能させ、「双務的かつ対等な協調関係」を取引先との win-win 関係において実現する、ととらえることができる。

チャンネル・パートナーシップを構築することによって、効果次元と効率次元から次のような成果が期待される（尾崎 1998；山本 2006）。効果次元では、効果的な品揃え、効果的なプロモーション、鮮度の向上、新製品開発、欠品の削減、コスト削減（人件費、物流費）である。また効率次元では、商品回転率の向上、売り場効率の向上、商品の自動発注・補充、需要の予測精度向上による効率的な生産・在庫・物流管理である。

しかし、取引当事者がパートナーシップを構築するには、一般にいくつかの困難がともなう（尾崎 1998；高嶋 1994）。第 1 に、取引当事者間の役割遂行に対する期待の齟齬がある。取引当事者は独立した意思決定主体であり、取引先が自らの役割期待に沿った行動を取るとはかぎらない。取引先が期待どおりの役割を遂行しない場合、取引当事者間にコンフリクトが生じる。もし焦点組織がそうしたコンフリクトの発生を事前に予想するならば、取引先とのパートナーシップ構築に躊躇するだろう。

第 2 に、パートナーシップ構築による関係特定の投資とスイッチング・コストの発生の問題がある。パートナーシップを通じて取引当事者間で関係特定の投資が行われ、関係特定の資源が蓄積されると、市場・競争環境の変化によりパートナーシップの優位性が失われる可能性が生じた場合でも、それを解消することは難しい。なぜなら、関係特定

的資源が本来的に他社との関係に転用しにくい資源であるため、新たな取引先とパートナーシップを構築しようとする際に、その資源が回収不能な埋没コストに転化し、スイッチング・コストが発生するからである。したがって、関係特定の投資とそれによるスイッチング・コストの増加は、関係性を強化する半面、市場・競争環境の変化への適応能力を低下させ、そうした環境変化への適応能力の低下を事前に恐れることが、パートナーシップ構築を阻害することになるのである。

第 3 に、関係特定の投資が一方の取引当事者により多く行われる場合、取引当事者間でパワー・バランスが崩れ、交渉力の低下を招くリスクが生じる。

第 4 に、特定の取引先とのパートナーシップ構築に他の取引先が反発する可能性がある。その反発は、特定の取引先とパートナーシップを組んだ流通業者に対して、取引量の削減や競争力のある商品の提供を行わないなどの対抗措置を取るかもしれない。

以上のような理由により、一般的にチャンネル・パートナーシップの構築には潜在的な困難がともなう。そしてこうした困難が事前に想定される程度にしたがって、焦点企業がチャンネル・パートナーシップを構築しようとする誘因は小さくなる。

## 2. パートナーシップ構築の3つの促進要因

上記のような困難性にもかかわらず、取引当事者間でパートナーシップが構築されるのは、パートナーシップ構築による利得が構築しないことによる潜在的な損失を上回ると期待される場合である。この利得の期待は、チャンネル・パートナーシップ構築の要因として考察することができる。

ここではコープさっぽろのケースに即して、次の 3 点を指摘する。第 1 は、取引コ

ストの削減である (Williamson 1975)。通常、経済主体は制約された合理性 (bounded rationality) のもとで意思決定を行い、取引相手について十分に知っているわけではない (March and Simon 1958 ; Simon 1945)。このため、取引相手が機会主義的行動を取る可能性は常に存在する。ここに焦点企業がチャネル・パートナーシップを構築することによって、取引相手の機会主義的行動を抑制し、取引コストを削減しようとする動機が生まれる。

コープさっぽろが取引先との間で想定されるコンフリクトと機会主義的行動を抑制するメカニズムは、次の2つにある。第1は、POS情報に基づくMD提案を競合他社に転用することを妨げず、その成果をコープさっぽろとの関係に閉じないことである。これによって取引先は、コープさっぽろとの協働MD組織で養われたMD提案能力を他の小売業者との取引に応用することができ、その結果として、より高い成果を享受することができる。第2に、長期的な協調関係の維持それ自体が短期的なコンフリクトと機会主義的行動を抑制することである。すなわち、短期的なコンフリクトによって取引先が販売量を削減したり、あるいは機会主義的行動を取ることによって短期的な成果を獲得することから得られる長期的な利得が大きいと判断されるのである。これはKuhn (1963) のいう寛容取引、あるいは高嶋 (1994) の指摘する双方向的受容可能圏の拡大に相当する状況である。

第2に、関係的交換 (relational exchange) の理論が示唆するように、チャネル・パートナーシップを通じた協調的關係は、次のような利益をもたらす (Dwyer, Schurr and Oh 1987 ; Frazier, Spekman and O'Neal 1998 ;

高嶋 1994)。まず、取引当事者間の協調的關係のなかで頻繁なコミュニケーションが相互に行われ、これにより製品の開発・改善が促進されたり、販売・サービス活動が調整される。またパートナーシップを通じた長期的關係のもとで、取引先の期待や要求、能力に関する知識が蓄積され、相互の信頼關係が醸成されることによって、取引の不確実性が低下し、交渉が効率的に行われる。こうした利益は、コープさっぽろと取引先企業との間で編成される協働MD組織において、MDに関わる密接かつ頻繁なコミュニケーションを通じて相互の理解が深まり、信頼關係が構築されることにより、円滑な取引交渉が行われていることに示されている。

チャネル・パートナーシップ構築を促す第3の要因は、学習アプローチの視点から理解することができる。学習アプローチとは、「学習を通じた知識・情報の獲得・創造による革新の促進・管理」を意味する (尾崎 1998)。この局面では、パートナーシップを取引当事者間においてパートナー間学習 (interpartner learning : Osland and Yaprak 1995) や意思決定の共同化 (丸山 1988, 1992) が促進されることにより、新しい知識や情報が創出され、それが革新をもたらす。この学習アプローチの考え方は、コープさっぽろのPOS情報の全面開示に当たって大見氏の決断に大きな影響を及ぼしたオープン・ネットワーク経営 (國領 1995) にも共通する。そこでは外部資源を相互に利用し、内部資源を補完することによって競争優位を確立することが主張されている。コープさっぽろにおける協働MD組織は、POS情報とそれに基づくMD提案という相互の学習を促進し、効果的なMDを生み出す「場」として機能しているのである。



### 3. 革新の管理と模倣困難性

さきにチャンネル・パートナーシップを通じて革新が生み出されることを指摘したが、この革新に関して考慮しなければならないのは、その革新の管理である。とくに取引当事者間で蓄積された知識の拡散問題（Buzzell and Ortmeier 1995；尾崎 1998）、すなわち取引当事者間で閉鎖的に利用されるべき協調的関係の成果が、第三者に向けてフリーライドされるという問題である。この問題は、コープさっぽろの MD の仕組みの模倣可能性と密接に関連している。

広く知られているように、知識は形式知と暗黙知からなる。形式知は数値や文章で表現できる知識であり、暗黙知はそれらによって表現されない個人や場に蓄積された知識である（Nonaka and Takeuchi 1995；Polanyi 1966）。コープさっぽろが開示する POS 情報は形式知、そして協働 MD 組織における MD 提案に関するノウハウや知識は暗黙知ととらえることができる。資源ベース理論の視点からいえば、POS 情報の解釈、具体的な MD 提案への落とし込み、提案された MD の店頭展開、そしてその成果の検証という一連の PDCA の仕組みは、協働 MD 組織での共有知識として時間的に蓄積され、暗黙知化していると考えられる。

この暗黙知が競合他社に対する模倣困難性を生み出す基盤となる。すなわち、過去の経験や知識・ノウハウが経路依存的であり、「何をすればどのような結果につながるか」という因果関係が不明瞭であるために、他社が模倣しようとしても容易にできないのである（Amit and Schoemaker 1993；Collis and Montgomery 1998；Dierickx and Cool 1989）。コープさっぽろは他社に先駆けて POS 情報を全面公開し、協働 MD 組織を構築し、関係特定の資源を蓄積するこ

とによって高い模倣困難性を構築している。この模倣困難性を基盤にコープさっぽろは学習レース（learning race：Lorenzoni and Baden-Fuller 1995）に先行し、先行者利益（first-mover advantage：Lieberman and Montgomery 1998）を享受することができる。第三者への成果の流出に時間差があることを見越したうえで常に革新を先導するというコープさっぽろの確信は、その反映である。

### 4. 協働 MD 組織と win-win 関係

コープさっぽろと取引先との間で設けられる MD 研究会および MD 協議会は、相互の情報共有、学習の場として位置づけることができる。この協働 MD 組織は、次の 2 点から重要である。第 1 は協働的コミュニケーションの場という行為的側面であり、そこでは MD に関して双方向的に頻度の高いコミュニケーションが遂行される（Mohr and Nevin 1990）。第 2 は、関係特定の資源の形成・蓄積の場という構造的側面である。協働 MD 組織における関係特定の資源としては、とくに情動的資源が重要である。協働 MD 組織では、協働的コミュニケーションを通じて POS 情報の解釈と分析、およびそれに基づく MD 提案と成果の検証がなされ、情報・知識面での豊富な関係特定の資源が蓄積されていると考えられる。

コープさっぽろは、この協働 MD 組織を通じてチャンネル・パートナーとの win-win 関係の構築を目指している。ここで win-win の基盤となるのは、情報力の相互補完による相乗効果である。一般に、流通業者の情報力は専門的購買知識と品揃え知識から構成され、メーカーの情報力は特定カテゴリーに関する技術知識と専門的消費知識からなる（上原 1997）。こうした専門的知識が協働 MD 組織

の場において相互に提供され、効果的な MD につながっていく。

この情報力の相互補完による相乗効果という win-win 関係の基盤はまた、取引先であるメーカーや卸売業者に波及的な利益をもたらす。前述の某メーカーがコープさっぽろの取り組みを高く評価している点に示されているように、情報の相互補完によりメーカーや卸売業者は PDCA による MD 提案の検証が可能となり、その結果として売上げや利益の向上という成果を享受することができる。さらに MD の検証は既存商品だけでなく、新商品についても実施される。取引先企業は検証すべき商品を実際にコープさっぽろの店頭に実験的に並べることにより、低コストでテスト・マーケティングやマーケティング・リサーチを行い、その結果を製品の改善などに反映させることができる。

チャンネル・パートナーシップの成功要因として尾崎(1998)は、次の2点を指摘している。第1は、学習を通じて知識・情報を獲得し、アウトプットとして革新を創出するとともに、インプットとしてコンピタンスを形成することである。第2に、知識・情報の獲得、創造のためのコミュニケーションの双方向性、対等性である。この成功要因に関連づけられれば、コープさっぽろは協働 MD 組織を通じて MD の革新を引き起こし、相互利益の創出を図るとともに、その相互利益の創出を通じて協調的関係を安定化しているのである。

こうした協働 MD 組織を通じたチャンネル・パートナーシップの構築は、パワーゲームから信頼ゲームへの転換 (Kumar 1996)、あるいはプラスサム・ゲームとしての戦略提携、知識獲得・創造 (矢作 1994) を目指した取り組みとして理解することができる。

## VI チャンネル・パートナーシップ研究の新たな課題

コープさっぽろによる POS 情報の全面開示に基づくチャンネル・パートナーシップの構築は、これまでのチャンネル研究に新たな課題を提示する。

第1に、コープさっぽろによる POS 情報の全面開示は、取引先のコープさっぽろへの情報依存性を高めている。従来のチャンネル研究では、取引当事者の交渉力を規定する要因として取引依存度を示されるような取引の量的側面に焦点が当てられてきた (石原 1982; 風呂 1968; 高嶋 1984)。しかし、コープさっぽろのケースが示唆するのは、POS 情報の全面開示による取引先企業の焦点企業への情報依存である。チャンネル管理における情報は、交渉力を高めるためのパワー源泉の1つとして位置づけられてきたが (石井 1983; 尾崎 1998; 上原 1997)、チャンネル・パートナーシップという協調的関係における取引先企業の焦点企業への情報依存の様式、および情報依存性に基づく取引依存のメカニズムを理論的に明らかにすることが必要とされる。

第2に、コープさっぽろによる POS 情報の全面開示は、取引先企業との間で MD に関わる情報面での関係特定の資源の形成・蓄積を促した。協働 MD 組織における MD 提案の知識やノウハウ、およびその組織の仕組みは取引当事者間に暗黙知化し、模倣困難性を高めている。しかし、こうした模倣困難性とそれに基づく競争優位は、コープさっぽろの認識とは異なり、必ずしも長期的な競争優位を保証するものではない。競合他社が追従して POS 情報を全面開示し、同様の協働 MD 組織を設立するとき、コープさっぽろの長期的な競争優位が失われるかもしれない。実際、北海道の小売市場において寡占の一

角を占めるアークス・グループが2008年、POS情報を開示し、その結果、コープさっぽろはオープンなMD提案の場であるMD研究会の休会に踏み切ることになった。こうした点に注目すれば、ある焦点組織がPOS情報開示による先行者利益と持続的な競争優位を確保するための能力を戦略的にいかに構築していくか、そのメカニズムを理論的に検討することが新たな課題として設定されるだろう。

第3に、従来のチャネル研究は取引当事者間の情報交換が2者間の「閉じた」関係のなかでのみ行われ、メーカーや卸売業者が知りうる小売業者の販売情報は、自社商品のみであることを前提としてきた。コープさっぽろのPOS情報全面開示は、これまでのチャネル研究がとらえてこなかった新たな局面を示唆する。それは、コープさっぽろでの販売情報が取引先である競合企業間で相互に収集可能であること、さらにコープさっぽろと競合するアークスがPOS情報を開示するとき、取引先企業はコープさっぽろとアークス双方のPOS情報を比較参照することができることである。こうした情報の「開いた」関係のもとでは、取引先企業間で競合関係を意識したより競争的な学習が促され、そこでの企業間のパワー・バランスと交渉力は関係が「閉じた」場合とは変質するだろう。そうした局面を理論的にとらえ、そこでの取引および競争関係の様式を明示的に組み込んだチャネル研究が必要とされるのである。

※本研究は、平成21年度文部科学省科学研究費補助金（基盤研究（C））、『サービス業におけるCRM能力の構造と成果に関する研究』、および株式会社ポイントプラスとの平成21年度共同研究の成果の一部である。

## 〈謝辞〉

本論文の執筆に当たって、コープさっぽろ大見英明理事長ならびに岩藤正和商品本部長には公式・非公式にお話いただくとともに、貴重な内部資料をご提供いただきました。コープさっぽろの宝箱サービスを委託運営する株式会社ポイントプラスからは、共同研究を通じてさまざまな情報を提供していただきました。またレビュアーの先生からは本論文に対して貴重なコメントをいただき、論文の質を高めることができました。ここに記して感謝いたします。

## 〈参考文献〉

- Amit, Raphael and Paul J.H. Schoemaker, (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.1, pp.33-46.
- 馬場完治・細田孝弘（2006）、「特集－脱デフレで始まる新価格競争 売れる値上げ－第1章－『経験も勘も要らない』 間違った安売りと決別－値上げの伝道師は異色の生協マン コープさっぽろ 大見英明 専務理事が説く 反常識』『日経ビジネス』2006年7月17日号、32-35 ページ。
- Buzzell, Richard D. and Gwen Ortmeyer (1995), "Channel Partnerships Streamline Distribution," *Sloan Management Review*, Vol. 36, No.3, pp.85-96.
- Collins, David J. and Cynthia A. Montgomery, *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳（2004）、『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。)
- CRM協議会（2008）、『CRM 2007 ベストプラクティス白書』CRM協議会。
- Dierickx, Ingemar and Karen Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability

- of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, pp.11-27.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman and Charles R. O’Neal (1998), “Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, Vol.52, No.4, pp.52-67.
- 風呂 勉 (1968)、『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 飯泉 梓 (2003)、「新・売り方革命 店舗再生 - 2 商品と人の競争、容赦なし」『日経ビジネス』2003年9月22日号、140-142 ページ。
- 石原武政 (1982)、『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1983)、『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 岩藤正和 (2008)、「コープさっぽろ 仕入れ政策について - 『コープ宝箱』後の MD のスピード化とグローバル化について -」。
- 國領二郎 (1995)、『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
- Kuhn, Alfred (1963), *The Study of Society : A Unified Approach*, Richard A. Irwin.
- Kumar, Nirmalya (1996), “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships,” *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6., pp.92-106.
- Lieberman, Marvin B. and David D. Montgomery (1998), “First-mover Advantages : Retrospective and Link with the Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.2, pp.41-58.
- Lorenzoni, Gianni and Charles Baden-Fuller (1995), “Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners,” *California Management Review*, Vol.95, No.3, pp.146-163.
- March, James G. (1978), “Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice,” *Bell Journal of Economics*, Vol.9, pp.587-608.
- and Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons. (土屋守章訳 (1997)、『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- 丸山雅祥 (1988)、『流通の経済分析』創文社。
- (1992)、『日本市場の競争構造』創文社。
- Mohr, Jakki and John. R. Nevin (1990), “Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.36-51.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996)、『知識創造企業』東洋経済新報社。)
- 大見英明 (2004)、「2004 年度下期 MD 協議会にあたって - 競争に打ち勝つ MD の構築を目指して」(MD 協議会・第 2 回説明会)。
- (2008)、「コープさっぽろ 4 つの IT 化戦略」(CRM 協議会北海道セミナー 2008)。
- (2009a)、「コープさっぽろ 経営革新と IT 活用」(内部資料)。
- (2009b)、「情報戦略で生協の不動の地位を - コープさっぽろ -」『生活協同組合研究』2009年3月、55 - 62 ページ。
- (2009c)、「情報のオープン化と MD (マーチャンダイジング) の革新」、北海学園大学経営学部・大学院経営学研究科ニトリ寄附講座運営委員会監修『北海道発 流通・サービス業の未来』、29-52 ページ。
- Osland, G. E. and A. Yaprak (1995), “Learning through Strategic Alliance : Processes

- and Factors that Enhance Marketing Effectiveness,” *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.3, pp.52-66.
- 尾崎久仁博 (1998)、『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- Polanyi, Michael (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳(1980)、『暗黙知の次元』紀伊国屋書店。)
- Simon, Herbert A. (1945), *Administrative Behavior*, Macmillan. (松田武彦・二村敏子・高柳暁訳 (1989)、『経営行動』(第3版)。
- 高嶋克義 (1984)、『流通システムにおける勢力の分析枠組み—資源依存アプローチ—』『六甲台論集』第31巻第2号、103-115ページ。
- (1994)、『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 上原征彦 (1997)、『製販同盟と流通機構の変化—チャネル・パワー理論の再構築に向けて—』『経済研究』(明治学院大学) 第108号、9-27ページ。
- Webster, Jr., Frederick. E. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2, pp.1-17.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Market and Hierarchy*, Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)、『市場と企業組織』日本評論社。)
- 山本敏久 (2006)、『流通パートナーシップのマネジメント』文理閣。
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research*, second edition, Sage Publishing. (近藤公彦訳 (1996)、『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房。
- 「コープさっぽろ、メーカーと協業 300社とPOSデータ共有 (売る技術 光る戦略)」『日経MJ』2008年1月23日付。
- 「小売POS公開 日本型流通協働の新時代幕開け (上) 全国に分析支援の波」『日本食料新聞』2008年2月20日付。
- 「小売POS公開 日本型流通協働の新時代幕開け (中) 企画提案の幅広がる」『日本食料新聞』2008年2月22日付。
- 「小売POS公開 日本型流通協働の新時代幕開け (下) メーカー・卸 データ管理・分析で支援システム」『日本食料新聞』2008年2月25日付。
- 「コープ首位守る 道内スーパー昨年度売上高グループ別ではイオン」『北海道新聞』2009年9月19日付。
- 「SPECIAL REPORT 第1回 MD研究大会・札幌大会 POS情報開示時代のマーチャンダイジング革命 —変わる小売業・メーカー・中間流通のコラボレーション戦略」『チェーンストア・エイジ』2009年10月1日号、84-91ページ。

#### 〈注〉

- 1 コープさっぽろのケースは、Yin (1994) のいう新事実のケース (revelatory case) に相当する。そこでのケース選択の根拠は、研究者がそれ以前には科学的研究を行わなかった現象をそのケースを通じて観察・分析することができる点にある。
- 2 大見英明 (2009b)、『情報戦略で生協の不動の地位を—コープさっぽろ—』『生活協同組合研究』2009年3月、60ページ。
- 3 現在、「コープ宝箱」のシステムの委託運営は、株式会社ポイントプラスが担っている。
- 4 大見英明 (2009b)、前掲記事、60ページ。
- 5 コープさっぽろ 08年度食品部デイリー MD研究会採点表より。
- 6 ABC分析とは、商品管理、在庫管理、販売管理などで、要素の重要度や優先度を明らかにするための分析手法を指し、ABC分析表はその結果を表示したものである。
- 7 現在、その数は約85社にのぼっている。
- 8 「SPECIAL REPORT 第1回 MD研究大会・

札幌大会 POS 情報開示時代のマーチャンダイジング革命 ―変わる小売業・メーカー・中間流通のコラボレーション戦略』『チェーンストア・エイジ』2009年10月1日号、85ページ。

9 筆者らとのパーソナル・インタビューによる  
(2008年8月21日実施)。