

特集

小売業界の 新たな戦略展開

高嶋 克義 Katsuyoshi Takashima (神戸大学大学院経営学研究科 教授)

昨今の厳しい経営環境のもとで、日本の小売業では仕入・生産のネットワークを効率的に運営して費用の削減を進めるとともにさまざまな情報・知識を有機的に結び付けることで、高い顧客ロイヤルティが得られる商品開発や販促活動を展開することが求められています。この特集では、小売企業の実例に基づいて、こうした小売業における新たな戦略展開を考えていきます。

POS情報開示が生み出す 協調と競争

小樽商科大学大学院商学研究科 教授
近藤 公彦 Kimihiko Kondo

はじめに

POS(point of sales)情報は何が、いつ、どこで、どれだけ売れたかを示す消費市場の実需情報であり、効果的なマーチャндаイジング(以下、MD)を実行する上で不可欠な情報である。それだけでなく、POS情報はベンダー(メーカー、卸売企業)との取引交渉を有利に進めるための重要な手段となる。そのため、ベンダーとの取引交渉において小売企業から提供される情報は、ベンダーの取扱商品のPOS情報に限られるのが通常であった^{注1}。

注1：特定のベンダーに対するPOS情報の開示は、1987年、米国ウォルマートがP&Gと戦略同盟を結び、同社にPOS情報を公開したのが最初とされる。この点については、佐藤善信(1996)、Westerman(2003)に詳しい。



この機密性の高いPOS情報を日本で初めて全面公開したのが、北海道を拠点とする生活協同組合コープさっぽろ(以下、コープさっぽろ)である。2000年に始まったPOS情報の全面開示は、単にベンダーの自社商品のPOS情報だけでなく、競合他社商品をも含むすべてのPOS情報が公開されているという点できわめて革新的であり、この革新は今や全国規模で広がりつつある^{注2}。

本稿では、コープさっぽろの取り組みを嚆矢とするPOS情報開示の事例を通じて、それがもたらすベンダーとの協調、ベンダー間の競争を考察するとともに、北海

注2：コープさっぽろのPOS情報開示とその理論的検討については、近藤(2010)を参照されたい。

道における競合企業であるアークス・グループがPOS情報公開で追随するという状況のもとで、その協調・競争構造がどのように変質するかを検討する。こうした動きは北海道で先行する最先端の現象であるだけでなく、日本の製販関係の近未来像でもある。

2 POS情報開示とその効果

「POS情報は機密情報である」。この常識を覆し、2000年、コープさっぽろは日本ではじめて、すべてのPOS情報をすべてのベンダーに公開するという全面開示に踏み切った。その背景は、1996年に実質的な経営破綻に追い込まれ、抜本的な経営変革を迫られたことにある。人件費削減のための大幅な人員整理によりバイヤーの数が半減し、コープさっぽろのMD業務は機能不全に陥った。一方で、収益構造を改善するためにはMDの仕組みを改革することが不可避であった。その解決策がPOS情報の全面開示である。

コープさっぽろのPOS情報全面開示の目的は、次の二つに集約される。一つは、個々のベンダーとの間に設けられたMD協議会^{注3)}においてベンダーからMD提案を受けることにより、コープさっぽろのMD業務の負担を軽減させること、もう一つは、POS情報の分析からMDに関わる革新を創出することである(図1参照)。コープさっぽろによるこの革新的な取り組みは、自社のMD能力の低下をベンダーのMD能力によって補うという「MD能力の外部補完」として位置づけることができる^{注4)}。

POS情報の全面開示がもたらした効果として、コープ

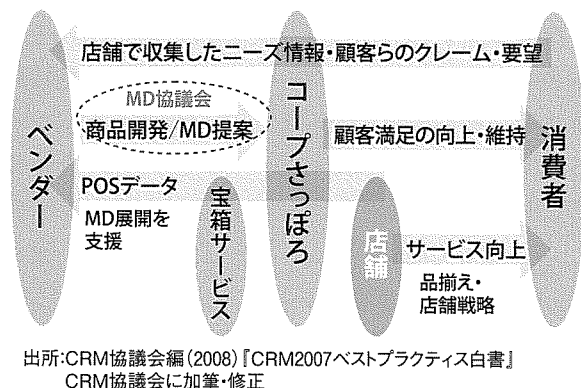


図1 コープさっぽろのPOS情報開示の仕組み

注3: また、競合他社を含むコープさっぽろへのベンダー側担当者が一堂に会してMD提案を行うMD研究会が存在したが、競合するアークス・グループのPOS情報開示にともなって休会となっている。

注4: ウォルマートによるP&GへのPOS情報開示の目的は、商品の自動発注と自動棚割りに結びつけることにあり、この点でコープさっぽろの「ベンダーからMD提案を受ける」という目的が日本独自のモデルとなったことは特筆に値する。

注5: 岩藤(2008)および大見(2004, 2009)による。

さっぽろは次のような点を挙げている^{注5)}。

第1に、ベンダーのPOS分析、MD提案の能力が向上し、ベンダー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担うようになるという。

第2に、ベンダーがMD提案の情報をデータベース化することにより、商品の発注精度が向上し、より正確な販売数量の予測が可能となった。これにより適正な価格と数量で納品がなされ、ベンダーの売上げや利益の安定にも貢献することとなった。

第3に、ベンダーの営業担当者との業務のスピードや方法が大きく変化し、営業の効果と効率が向上した。その結果、MDの本来の目的である「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、部門の壁、売り場の壁、および提案企業間の壁という三つの壁を乗り越える可能性が高まった。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低くなり、より高い成果をめぐって部門間のMD競争が促された。売り場の壁では、売り場横断的な企画が生まれ、提案企業間の壁では、MDに関する知識やノウハウのベンダー間の差異が小さくなった。

3 POS情報開示による協調と競争

コープさっぽろは、POS情報開示を通じてベンダーからのMD提案の仕組みをつくり、ベンダーとの間に新たなパートナーシップを構築した。しかし、2008年、北海道において競合する食品スーパー、アークス・グループがPOS情報開示で追随した。これにより北海道は、POS情報を開示する競合企業2社が存在するというきわめて特異な地域となった。

そこで次に、コープさっぽろによるPOS情報開示がベンダーとの協調ならびにベンダー間の競争にどのような影響を及ぼしたのか、そしてアークス・グループのPOS情報開示がそうした協調・競争関係にどのような変化をもたらすのかについて、段階を追って整理することにしよう。

図2は、そうした協調・競争関係の変化を整理したものである。

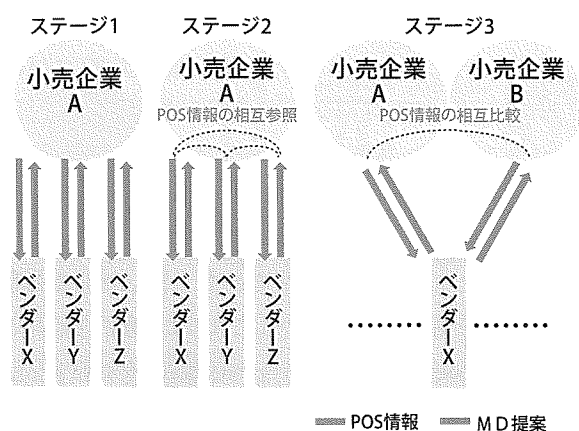


図2 POS情報開示による協調・競争関係の変化

ステージ1

ステージ1は、ベンダーにPOS情報を提供する小売企業A、そしてAに同一カテゴリーの商品を納入するベンダー各社の関係を示している。Aは各ベンダーにその取扱商品のPOS情報を提供し、ベンダーはそのPOS情報を分析し、AにMD提案を行う。ここで交換される情報は、AからのPOS情報ならびにベンダーからのMD提案である。Aがベンダーに提供するPOS情報は、ベンダーにとってきわめて高い価値を持つ。なぜなら、それによってベンダーは自社商品の正確な販売(実需)情報を知ることができ、精度の高いMD提案ができるからであり、加えて、ベンダーは自社のMD提案の効果を検証することができるからである。一方、Aから提供されるPOS情報は自社商品に限られるため、個々のベンダーにとって競合他社商品の販売動向は不明であり、ベンダーはせいぜい自社商品のPOS情報の変化から競合商品のMDの影響を「推測」するほかない。

このステージでは、ベンダー各社はPOS情報を開示する小売企業Aに情報依存するだろう。なぜなら、自社商品のPOS情報を入手することができるのはAのみからであり、それ以外には入手する経路を持たないからである。こうしたベンダー各社のAへの情報依存は、Aに対するベンダーの交渉力を低めてしまうことになる。逆に言えば、A社はPOS情報の開示を背景にベンダーから情報依存されることによって、その交渉力を高めているのである。その結果、Aはベンダー各社からより有利な取引条件やMD提案を引き出すことができる。

ステージ2

ステージ2は、小売企業Aがベンダーに対して競合商品を含むすべてのPOS情報を開示する状況である。こ

れによりベンダー各社は互いに競合他社商品の販売動向を知ることができるため、自社商品のMDが競合他社の販売動向にどのような影響を及ぼしているか、逆に自社商品の販売動向が競合他社のMDにどのような影響を受けているか、これらを踏まえて自社のMDを提案し、その結果を「検証」することができる。

たとえば、ベンダーXのMDがどの程度の販売数量の増加に繋がったかについて、競合商品の販売動向と比較しながら検証することができる。また、ベンダーXの販売数が減少した場合、Xは「競合商品の値下げやプロモーションが影響した」という仮説をAのPOS情報から検証することができる。すなわち、Xは「ある競合Yの商品の〇〇円の値下げが自社商品の〇〇個の販売数量減少に繋がった」と正確に「知る」ことができるのである。このように、ベンダー各社は常に競合商品の販売動向を見ながら最適なMD提案を行うことになる。

このステージでは、ベンダー各社の小売企業Aに対する情報依存度はさらに高くなる。なぜなら、POS情報を全面開示によって競合商品を含めた販売情報入手できるのはAからのみだからである。こうしたベンダー各社のAへの一層の情報依存は、Aに対するベンダーの交渉力をさらに低めてしまうことになる。

ステージ3

ステージ3は、POS情報開示で先行する小売企業Aに加えて、競合する小売企業BがPOS情報を開示して追随する状況である。BがPOS情報開示に踏み切る理由は、先行するAへのベンダー各社の情報依存とそれによるAの交渉力強化を中和化するためである。

このステージでは、ベンダーはAとB双方のPOS情報を比較参照することができる。たとえば、AとB双方と取引関係にあるベンダーXは、AとB両社における自社商品の販売動向を睨みながら、MDを立案することができる。この際の小売企業とベンダーの交渉力は、情報依存によりAに傾斜していた状況とは異なる。すなわち、AとB双方と取引関係にあるベンダーXは、特定の小売企業1社だけに情報依存することはなく、加えて、資源と能力をAとの関係に優先的に配分するか、Bに優先的に配分するかという選択肢をもつことになる。この場合、ベンダーの交渉力はステージ2に比べて高まり、相対的にAの交渉力は低くなるだろう。

また、ともにPOS情報を開示するAとBは、自社との取引にベンダーがより高い能力とより多くの資源を優先的に割いてもらうために、ある種のインセンティブ(誘因)をベン

ダーに提供しなければならないかもしれない^{注6}。それはたとえば、ベンダーの提案に譲歩して取引条件を緩和することや、ある種のリベートであるだろう。こうしてベンダーからの高い能力と資源をめぐる小売企業AとBの獲得競争は激しさを増すことになる。一方、ベンダー間では、より高い成果が期待できる小売企業との関係を強化するために、競合他社に先んじてPOS情報の分析能力を高め、効果的なMD提案する能力を構築する競争が生じる。

4 変質する製販関係

本稿では、POS情報開示によるベンダーと小売企業との協調と競争の変質について述べてきた。POS情報の全面開示は、単に実需・販売情報の提供のみならず、これまでのベンダーと小売企業との取引関係、ベンダー間の競争関係に大きな影響を及ぼす可能性を秘めている。本稿の締め括りとして、こうした協調と競争の変質を踏まえて三つの展望を示しておきたい。

第1は、ベンダーによるMD能力の構築競争の激化である^{注7}。POS情報開示により、ベンダーにはPOSデータを精緻に分析し、それに基づいて高いレベルのMD提案力が求められることになる。小売企業へのパワーシフトが進行するなかで、小売企業へのMD提案力はベンダーの競争優位の基盤として、ますますその重要性を増していくだ

ろう。逆に、MD能力構築競争に乗り遅れたベンダーは有力小売企業との交渉力が大きく低下し、ひいては取引相手として淘汰される可能性が高まることになる。

第2に、メーカー起点で商品供給の全体最適を目指す従来のサプライチェーン・マネジメントに対して、顧客起点でのビジネス・プロセスの最適化に重点を置くディマンド・チェーン・マネジメントの重要性が高まるだろう。消費行動の変化をPOSという実需情報として収集できる小売企業へのパワーシフトがより鮮明になり、小売企業主導によるPOS情報ベースの精度の高いディマンド・チェーンがベンダーとの間で構築されることになる^{注8}。ここでも小売企業と有効なディマンド・チェーンを構築する資源や能力を欠くベンダーは、その競争力を大きく削られることになるだろう。

第3は、ID-POSへの進化である。POS情報は商品販売の実需情報であるが、顧客情報とは切り離されている。ID-POSはこの商品情報と顧客情報がリンクされた情報であり、これによって「誰が、いつ、どこで、何を、どれだけ購入したか」を補足することができる。このID-POSにより、顧客の属性と購買・利用履歴の分析に基づき、ロイヤル・カスタマーへのきめ細かい顧客サービスや顧客ランクごとの緻密なMD、メリハリの利いたプロモーション政策が実施されることになるだろう。そこでは小売企業の情報優位がさらに高くなり、ベンダーに対する交渉力はより強固なものとなる。

注 6：こうした関係について小川(2006)は、当該企業が相手先の有限の経営資源をどれだけ優先的に自社に配分してもらっているかを示す「資源吸引」概念を用いて、興味深い議論を展開している。

注 7：能力構築競争については、藤本(2003)を参照されたい。

注 8：ディマンド・チェーン・マネジメントについては、小川(2000)に詳しい。

参考文献

- ◎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—」(コープさっぽろ内部資料)。
- ◎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)。
——(2009)「情報のオープン化とMD(マーチャライジング)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。
- ◎小川 進(2000)『ディマンド・チェーン経営—流通業の新ビジネスモデル』日本経済新聞社。
——(2006)『競争の共創論—革新参加社会の到来』白桃書房。
- ◎近藤公彦(2010)「POS情報開示によるチャネル・パートナーシップの構築—コープさっぽろのケース」『流通研究』第12巻第4号、3-16ページ。
- ◎佐藤善信(1996)「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き」石原武政・石井淳蔵編『製販統合—変わる日本の商システム』日本経済新聞社、19-42ページ。
- ◎藤本隆宏(2003)『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- ◎Westerman, Paul(2001), *Data Warehousing: Using the Wal-Mart Model*, Morgan Kaufmann.(須藤晶子訳(2003)『ウォルマートに学ぶデータウェアハウジング—流通業界“巨人”の躍進を支える情報基盤の全貌』翔泳社。)