

集権的なチェーン・ストアにおける 品揃え形成活動の発展

浦 上 拓 也

キーワード

集権的な品揃え形成活動 (centralized sorting)

情報処理・創造力 (information processing and creating power)

協働関係 (collaborative relationship)

品揃え管理 (assortment management)

はじめに

本稿の目的は、1つのチェーン・ストアの品揃え形成活動の発展過程を記述することによって、集権的な品揃え形成活動における競争力の源泉の1つのパターンを浮き彫りにすることである。ここでいう品揃え形成活動とは、小売業の本部がメーカーや卸売業などから情報を収集し、店舗の品揃えに関わる全体的な計画を作成し、ついで各店舗がその計画に基づき情報を収集しそれぞれの品揃え計画を作成し、発注するまでの活動である。この品揃え計

画の作成において本部が多く役割を担うのが集権的な品揃え形成であり、店舗が多くを担うのが分権的な品揃え形成である。品揃え活動を集権的に行うか分権的に行うかという問題は、標準化と地域適応のトレードオフ関係としてとらえられてきた (Berman and Evans2004, p.342) が、発展過程をみることによって動態的に分析しようとするものである。

品揃え形成活動における競争力の源泉は情報処理・創造力であると考えられる。情報処理・創造力は、チェーン・ストア内部と取引先との関係の2つの面から生み出される。内部が生み出す情報処理・創造力は、業態の共通性、店舗の多数性、中央統制力の強さによって、その可能性が規定される。分権的なコンビニエンス・ストアは、業態の共通性と店舗の多数性において他のチェーン・ストアを上回る水準にあり、情報技術等の革新により情報処理・創造力を高め、品揃え物の地域や店舗への適応を進めた (矢作 1994, 7 章)。業態の共通性と店舗の多数性によって、情報処理・創造力の可能性が高まるならば、中央統制力の高さによっても高まるだろう。集権的な企業が、地域や店舗への適応を進めないとすれば、季節性やプロモーションに対する経時的な消費者ニーズの変化に対する適応を深めるかもしれない。

もう1つの面である取引先との関係が生み出す情報処理・創造力は、取引先数やその関係に規定されるだろう。情報処理・創造力は、情報チャネルの数と蓄積された情報量に規定される (石井 1983, pp.144-146)。情報処理・創造力が、蓄積された情報量にも規定されるならば、内部の仕組みや取引先との関係は変化していくだろう。品揃え形成活動の発展過程をみることによって、情報処理・創造力を生み出すパターンを浮き彫りにしていきたい。

集権的な品揃え形成活動を取り上げる理由を述べよう。品揃え形成活動の分析としては、これまでに内部の仕組みを中心にイトーヨーカ堂やセブン・イレブン・ジャパンなどの分権的な企業においては行われてきた¹⁾。したがって、集権的なチェーン・ストアの分析がより品揃え形成活動の理解につながると考えるためである。一般的に、分権的な品揃え形成活動の方がより難しく、高度であるというイメージがあるが、本当にそうなのであろうか。集

権的な品揃え形成活動は、単にコストの低下が主なメリットなのであろうか。今後、きちんとした比較を行う必要があるが、ここでは集権的な品揃えを取り上げる。

1. 事例企業であるコープ東北サンネット事業連合の概要²⁾

本稿が対象とする企業は、みやぎ生協を核とする生協の連合組織であるコープ東北サンネット事業連合（以下、サンネットとする）である。総合スーパーや地元有力スーパーとの競争が厳しさを増すなか、生協は県境を越えて事業展開ができないために、1995年にみやぎ生協、いわて生協、山形県にある生協共立社が、規模のメリットを生み出すために結成した組織である。主な業務は、加工食品・菓子・日用雑貨部門の仕入・物流・商品開発であり、3 生協の商品部が完全に一つになったものである。なお、生鮮食品部門は地域性があり統一されていない。

現在の加盟生協の店舗数と共同購入も含めた全部門の売上高は、みやぎ生協 43 店舗 970 億円、いわて生協 16 店舗 371 億円、生協共立社 11 店舗 203 億円、ふくしま生協 13 店舗 198 億円、合計 83 店舗 1742 億円である。なお、売上に占める共同購入の割合は、各生協で異なるが 25 から 30% 程度である。加工食品・菓子・日用雑貨部門については、店舗事業と共同購入事業をともにサンネットが担当しているが、それぞれの事業部門は分かれている。

本稿の流れは次のようになる。サンネットの集権的な品揃え形成の仕組みを確認し、取引先卸売業との 10 年以上にわたる協働関係の経緯を整理する。次に自動発注システムの円滑な導入と集権的な品揃え形成活動との適合性を述べる。協働関係をメーカーにまで広げつつある現在の状況を述べ、最後にまとめを行う。

2. 集権的な品揃え形成の仕組み

ここでは、サンネットの集権的な品揃え形成の仕組みを確認しよう。核生協であるみやぎ生協は、もともと集権的な品揃え形成を目指していた食品スーパーであった。サンネット結成時には3生協の商品部の統一のメリットをあげるために、業務の標準化と品揃えの標準化が進められた³⁾。

まずチェーン・ストアの一般的な品揃え形成活動を述べてから、サンネットを見よう。本部は、メーカーや卸売業などから情報を収集し、また売上実績等から、全体的な品揃え計画を作成する。各店舗は、その計画に基づいて、それぞれの売上実績や独自に収集した情報などを踏まえて店舗の品揃え計画を作成する。計画に基づいて発注が行われ、店舗へ商品が配送され、陳列されて品揃えが実現されていく。発注が行われるために、品揃え計画には品揃えを構成する商品とその価格、陳列する棚上での位置、陳列数量、陳列期間が必要となる。

品揃えが、標準的なものになるか、それぞれの地域や店舗に適応したものになるかという程度は、品揃え形成の仕組みが集権的か分権的か、その仕組みに基づいて、本部と店舗はどのようにそれぞれの地域や店舗に対応した品揃え計画を策定するかによるだろう。

サンネットの場合について、定番商品と特売商品で分けて見てみよう。まず定番商品の品揃えである。本部が、陳列する商品と価格、それを棚上のどこに位置させるか、陳列数量も決定する。期間は大きかには半年であるが、売れない商品は常に削除されていく。具体的には、棚と同じ行数の表に商品の位置と数量を書いた陳列指示書を作成し、店舗に示す。それに基づいて、店舗は商品が欠品しないように発注を行っていく。定番商品の場合、ほぼ本部が決定するといえる。

それでは、本部はどの程度に地域に適応しているのか。主に店舗規模とカテゴリーごとの地域性から品揃え計画の数が決まっている。店舗規模は5つに分類されている。地域性とは、地域ごとに消費者の商品に対する嗜好が異

なる程度である。地域性がないカテゴリーである「即席麺」などの場合は約 5 パターン、お茶・乾物などの地域性があるカテゴリーの場合は約 10 パターンの陳列指示書が作成されている。これらのパターンは全く異なるわけではない。基本となるパターンが存在し、店舗規模によってニーズの低い商品が削除されたり、地域性のある商品が付加されていく。

品揃えは、消費者ニーズの変化や季節性に対応するために、常に変更される必要がある。これもカテゴリーによって異なるが、定番商品の品揃えの変更は概ね次のようになる。多くの商品の入替えが行われる大きな変更が年に 2 回、またその間に 1 つ 2 つの商品の入替えが行われる小さな変更が月に 1 回程度ある。年に 2 回というのは、春夏と秋冬という季節に合わせて、メーカーが新商品の多くを市場導入するためである。

このような変更に対して、本部は店舗に陳列指示書を示す。大きな変更の場合だけでなく、1 つの商品の導入であっても、どの商品を削除するか、隣の商品の陳列数を減らすかなどの陳列の変更を徹底させるために陳列指示書を示している。陳列指示書は各カテゴリーで数パターンあるため、この陳列指示書を作成する業務は大変なものである。

そして、この陳列指示書は店舗に指示されるだけでなく、コンピューターに登録され、店舗ごとに取扱商品とその配置が管理されている。もともとは、商品を削除する際にその商品が登録されているパターンの確認を容易にするために、コンピューターに登録されたのであった。現在では、この陳列管理データは商品の入替え時に使用されるだけでなく、そのデータに存在しない商品は店舗で発注できないように商品管理にも活かされている。このような陳列管理が行われている企業は少ないと思われる。そして、この仕組みが他の様々な仕組みをつくる基盤となっているのである。

続いて特売商品を見てみよう。特売は、チラシやエンド陳列などの手段、値引き幅である価格強度、またその期間の組み合わせなどにより様々なパターンで行われる。エンドとは特売商品が主に陳列される主通路や中通路に面した棚である。

特売の期間は、チラシに掲載する目玉商品の 1 日間から、定番商品の棚で陳列される月間特売の 1 カ月間と様々であるが、エンドに陳列する商品は概ね 1 週間で変更される。したがって、本部は 1 週間ごとに陳列指示書を店舗に示している。ただ、特売商品の陳列指示書は、定番商品ほどには細かくはない。その内容は、エンドごとに陳列する商品とその価格、その商品のチラシ掲載の有無である。エンド内でのそれぞれの商品の位置や陳列量までの指示はない。それについては店舗が決め、発注を行うのである。特売商品の場合、地域性はなく、店舗規模によりエンド本数が異なり 4 パターンに集約される。

以上のように、定番商品については、本部が示す陳列指示書が徹底されている。特売商品については、本部の指示に基づいて店舗が棚上での位置や発注数量を決定し品揃えが形成されている。

3. 取引先卸売業との協働関係の経緯

ここでは、取引先卸売業との協働関係の経緯を述べる。取引先卸売業である菱食との取引は 90 年代に拡大されたが、2001 年になり取引先卸売業は 4 社に増加された。その理由も考える。

取引先との協働は 1991 年から始まった。店舗における検品時間の削減を目的に、数十社あった取引先を大手については 7 社に絞り、中小取引先についても十数社に絞った上で、店舗への配送を物流業者に委託する一括配送とした。取引先を絞るにあたり、納品精度の向上を条件にしたため、従来の検品をケースや折りたたみコンテナ単位の検品に切り替え、店舗の荷受・検品時間の一層の短縮を行った。

1994 年には、取引先を菱食と加藤産業の 2 社に絞り込みカテゴリー別帳合とした。カテゴリー別帳合とは、カテゴリーごとに 1 つの卸売業に取引を集中するものである。それまでのメーカーの特約店制度が機能している時代に

は、メーカーの特約店卸売業と取引を行うメーカー別帳合が一般的であり、それぞれのメーカーは異なる卸売業を特約店としたため、カテゴリー内では複数の卸売業と取引していた。

サンネットの第一の目的は、カテゴリーごとに1つの卸売業と取引し、物流面での効果を得ることであった。つまり、商品はカテゴリーごとに納品されるので店舗作業が軽減されるのである。さらに、取引量を増加させたために、カゴ車による納品が実施され、検品はカゴ車を数えるだけにされた。また、EDI取引によってノー伝票も実施された。

そして、菱食から協働で品揃えの分析や計画作成を行うことが提案された。いわゆるカテゴリー・マネジメント⁴⁾である。分析については、卸売業によって市場情報などの様々な情報が取り込まれ、レベルアップが目指された。また、それまでバイヤーが1人で行っていた業務が卸売業の営業担当者と一緒に行われたため迅速化された。カテゴリー・マネジメントの初期段階では、主に定番商品の品揃えの分析・計画作成が行われたが、サンネットはこれまでバイヤーが行っていた業務の支援も求めていった。具体的には、品揃え変更に伴う陳列指示書の作成を、卸売業に依頼していった。品揃えの基本パターンは両社が話し合って作成するが、それ以外のパターンや、品揃えの小さな変更時の陳列指示書などは卸売業が行うことになった。

POSシステムが導入されたのは80年代後半であったが、バイヤーたちがPOSデータの分析を容易にできるシステムが構築されたのは1995年であった。そのPOSデータ分析の特徴は、特売実施状況のデータが付加されていることである。週別・エンド別に陳列された商品、そのチラシ掲載の有無、売価だけでなく超目玉商品か目玉商品か月間特売商品かという価格強度の区分などが把握できる。また、定番商品については、全店と店別、週別と日別にもわかる。陳列の状態がほぼ把握できているので、陳列の状態にもとづいた分析ができるのである。翌年にはPOSデータは、取引先卸売業にも開示された。

さらに、1998年には、協働をより高めようという機運が高まり、加工食品

の取引がほぼ菱食 1 社に任された。1 つのカテゴリーにおいて、このような高い割合を 1 社に任し、商物一体の取引を目指したことは、非常に稀であると考えられる⁵⁾。その結果、物流面では、専用センターが構築された。またカテゴリー納品を一步進めた店別通路順別納品が行われた。店別通路順別納品とは、店ごとの異なるカテゴリー配置にあわせて、商品が通路順にまとめられて納品されるものである。陳列管理データを発注データにあわせて送信することによって実現された。

様々なメリットが得られたが、2001 年 11 月に、取引先卸売業を菱食・加藤産業以外に国分、地元の佐藤の 4 社に増やし、メーカー別帳合に変更した。変更した理由は 2 つある。その 1 つは、メーカー別帳合は、カテゴリー内では複数の卸売業と取引することになるため、取引先間の競争による仕入原価の引下げを期待したためである。もう 1 つの理由として、菱食との品揃えの分析を繰り返し行ってきたことによって、菱食から学ぶべきことが少なくなってきたことがあげられる⁶⁾。サンネットが学ぶことができた背景には、陳列管理と特売実施管理がしっかり行われ、POS データの分析が容易になったことがあるだろう。

メーカー別帳合に変更したが、品揃え変更に伴う陳列指示書作成の業務などは、そのカテゴリーにおけるシェアの大きい取引先卸売業に依頼している。メーカー別帳合は、卸売業間の競争があるため、卸売業はカテゴリー全体を見渡した提案ではなく、自社取扱商品を中心にした提案を行うかもしれない。それに比べるとカテゴリー別帳合は、カテゴリーの売上増加という点で、卸売業とサンネットの目標が一致することになり、サンネットは卸売業との取引を管理しやすい。現在、サンネットは卸売業に競争を意識させながら、カテゴリー全体の提案を行うようにその取引を管理している。これまでの経験から、卸売業を管理できる能力が身についたと考えられる。

4. 自動発注システムの円滑で効果的な導入

店頭の欠品を減らし、店舗の作業量を軽減するために、2002年に自動発注システムが導入された。食品スーパーで自動発注システムを導入している企業はまだ少ないと思われるが⁷⁾、円滑にかつ効果的に導入された。自動発注システムについては、様々な課題が指摘されている。イトーヨーカ堂の鈴木敏文会長は、商品ライフサイクルが短い時代における自動補充の危険性、商品カテゴリー特性と自動補充との適合性について述べている⁸⁾。小川(2000)は、発注担当者のスキルが要求されないが、発注の責任があいまいになると指摘している。ここでは、自動発注システムの仕組みと効果を述べ、円滑な導入の理由を考えよう。

まず、サンネットが導入した自動発注の仕組みについて紹介しておこう。それは、事前に発注点と最大在庫量を決めておき、在庫数量が発注点を下回った場合に最大在庫量との差を発注するというものではない。事前に発注点と最大在庫量を決める考え方とは、発注から納品までのリードタイムと納品間隔、平均売上数量を与件として、欠品しないようにそれらを求めるものである。しかし、このような考え方の場合、平均売上数量の変化に応じて、発注点と最大在庫量を定期的に見直す作業が必要となる。サンネットの仕組みは、平均売上数量の変化に応じて、発注点と最大在庫量を常にコンピューターが自動計算するものである。

具体的には、まず直近7日間のデータから、1日当たりの販売数量を計算する。食品スーパーの場合、雑貨などの商品は、全く売れない日もあるために、実際に売れた日数で割り、実際販売日あたりの販売数量を求める。これを実日販売数量と言っている。単純平均販売数量では、1以下という商品もあるという。次に、商品ごとに、売れ筋商品であるかという販売数量ランクと、安定的に毎日売れているかという実際販売日数ランクを計算し、商品の相対的位置づけが決められる。その位置づけによって、発注点と最大在庫量は実日販売数量の何日分ということが経験則に基づいて決められる。そして

毎日、実日販売数量と商品ランクが計算され、発注点と最大在庫量が変更されるのである。

自動発注システムの効果は、次のように整理できる。1 つ目は、店頭欠品の削減である。導入前の実際の欠品率と導入後を比較すると、店頭欠品率は50%程度になったという。なお、店頭欠品は自動発注システムによる適正な発注によっても全てが解決されるわけではない。特売等による予想以上の需要、取引先の欠品、店舗バックヤードからの品出し忘れなどは解決されない。このような店頭欠品が、欠品全体の25%あったという。したがって、発注ミスによる欠品は、自動発注システムの導入によって約3分の2になったといえる。

2 つ目には、在庫量の削減である。自動発注システムを導入することで、約1割の在庫量が減少するという。これは、いままで陳列数にあわせて発注していたものが、自動発注システムでは最低限の発注しかしないためであると考えられている。さらに、作業人時の削減効果も確認されている。

基本的な仕組み、その効果は以上のとおりであるが、円滑にかつ効果的に導入された理由として次の点があげられる。1 つ目は、特売実施状況のコーザル・データが付加されたPOSデータの存在である。特売による売上変動分を除去することによって、定番分の予測精度を向上させることができたためである。

2 つ目は、定番商品においては本部による陳列管理が行われていたことである。自動発注システムの計算式は陳列指示書を考慮していないために、適正在庫であっても欠品の可能性があるのである。つまり、自動発注システムが算出した発注点数量や最大在庫量が、陳列指示書にある棚前面の陳列数より少ない場合、自動発注された商品数量では棚は商品で埋まらない状態になるのである。例えば、商品を重ねて陳列する缶詰などの場合には、自動計算された在庫量では棚前面に十分には陳列されないことがあるという。このような場合に備えて、発注点数量や最大在庫量が陳列指示書の陳列数を下回らないように修正されるようになっている。つまり、陳列管理がなければ、欠

品状態が生じる可能性があり、その場合には常に陳列数の調整を行う必要が生じるのである。

発注数の修正は、陳列管理データによる修正以外にも、月間特売商品や新商品に関して行われている。例えば、月間特売商品は設定初期には販売量が増えるため、発注量を増やすように修正が行われている。これができるのも月間特売商品や新商品の販売動向が分析されているからである。

3 つ目は、店舗での陳列等の作業が徹底されていたことである。例えば、陳列管理データによる修正が意味を持つのは、陳列管理データと実際の陳列が一致しているからである。つまり、本部からの陳列指示書どおりに陳列されていなければいけない。また、発注数はコンピューター上の在庫数によって決定されるために、何らかの理由から実在庫数と異なった場合にはコンピューター上の在庫数を修正しなければいけない。在庫数の違いが生じる理由は、返品、盗難、廃棄、レジを通さない特殊な売上など多くの場合がある。在庫数を修正する作業が徹底されていることが必要である。

最後に、本部において自動発注システムの限界がきちんと認識されていたことである。自動発注システムが導入されたからといって、店舗の役割は変わらない。3 つ目で述べたように、店舗は商品管理をしっかりと行う必要がある。また、予測の元データである POS データは過去のデータにしか過ぎない。店舗は独自に把握している情報によって発注数を変更しなければいけない。自動発注システムは、定番商品における発注を効率的にするだけのものである。しかし、このシステムは店頭欠品率を把握させたという点で、今後より売場効率を高める出発点でもある。以上のような考え方が本部にあり、店舗に指導されたのである。

このシステムが円滑にかつ効果的に導入されたのは、自動発注システムの限界を認識していたこと、また集権的な品揃え形成の仕組みによって品揃えの徹底的な管理が行われたことによると考えられる。

5. メーカーとの協働関係の構築

サンネットは、これまで卸売業を中心に協働を行ってきた。最近になり、協働の範囲をメーカーも含めたものに拡大しようとしている。ここでは2つの動きを取り上げ、予想される問題点を考えよう。

1 つ目が、特売計画の作成支援システムの導入である。これは卸売業だけでなくメーカーと協働し、本部の特売計画の精度を向上させるものである。新聞・雑誌等でその概要は発表されているが⁹⁾、システム化が遅れ 2005 年秋時点ではまだ稼動していない。

その概要は、取引先に週毎の特売の予算を開示し、需要予測システムを活用しながら、予定している商品と価格によって予算が達成できるかを取引先と検討し、特売計画を立案するものである。需要予測は過去の特売状況とその POS データに基づくものであり、予測の精度を上げるために実験が 2 年間ほど行われたという。つまり、メーカーと POS データや予算という目標を共有し、協働で売り方を考えようとするものである。現在、予算と需要予測システムの開示はまだ行われていないが、2004 年 7 月に POS データの開示はメーカーにまで拡大された。2005 年に開示先は約 100 社となっている。

2 つ目が、ポイントカードの購買履歴データについての取引先との協働研究である。サンネットは顧客に対してポイントカードを行っているが、その購買履歴データの分析と利用方法の研究が、取引先と協働で 2005 年前半に行われた。生協という特殊性はあるかもしれないが、カードを利用した売上金額が全売上の 9 割以上にはなるといふ。カードを用いた顧客が限定された顧客ではないので、購買履歴データの分析が非常に価値を持ち、品揃えの分析にも活かせるのである。1 つの分析方法として、商品の特性を明確にし、入替え時に参考になる分析が生み出された。それは、売れ筋商品かどうかを判断する ABC 分析に加え、その商品のリピート率や、リピート購買の特売・定番の内訳を示す分析である。これらの分析結果やデータは、2006 年 1 月から取引先に開示される予定である。

このように、サンネットは、卸売業との協働から、メーカーを含めたより広い協働体制に移行しようとしている。情報提供の具体的な仕組みを構築することによって、取引先から効果的な提案をより引き出そうとしている。実際に、これまで取引が大きくなかった企業からの提案も増えているという。

これらの点について考えられる問題点を指摘しておきたい。1 つ目は、特売の予算の開示が、メーカーにとって、サンネットの予算を達成するための提案を行うインセンティブになるだろうかという点である。現在の協働のやり方は、カテゴリーごとに協働を行うメーカーを1つに決めているわけではない。カテゴリー別の週の予算を提示されても、1つのメーカーで解決することは限られるであろう。まして、エンドの効果を高めるために、サンネットが1つのエンドに複数のメーカーの商品を陳列しようとするなら、メーカーが提案するインセンティブは薄れるであろう。カテゴリーキャプテンとして継続的に提案が採用される可能性が高くなるなら、他社商品も含めて提案を行うメーカーはあるだろう。

2 つ目は、メーカーに POS データ等を開示することによって、卸売業は支援を行いにくくならないかという心配である。これまでは、メーカーへの POS データは、卸売業を経由して行われていた。今回、全てのメーカーに開示されたことにより、メーカーが卸売業の提案をチェックすることもあるだろう。卸売業は提案しにくくなるかもしれない。

3 つ目は、より多くの取引先に POS データや予算等を開示することによって、競合企業にそれらが漏れることに対する心配である。特に予算は、販売に対する基本的な考え方を示したものである。しかし、これから実際に予算を開示するかどうかは別にして、この点についてのサンネットの答えは明確であった。それは、これまで10年間にわたり、取引先に POS データを開示し、取引先の支援を引き出してきたためにもう後戻りできないということである。例えば予算が漏れて、競合企業が対策を講じてきたとしても、取引先との協働により業務が効率的に行われていれば長期的な優位性は保てるだろうという考えである。

4 つ目の問題点は、さらに将来に発生するかもしれない問題点である。サンネットは、これまで集権的な品揃え形成を行ってきたために、店舗の品揃え計画能力が非常に弱いと内部では考えられている。エンド陳列については、過剰在庫を恐れ消極的な発注しか行われていないという。店舗の品揃え計画や発注の能力の向上が課題である。しかし、もし店舗が積極的な発注を行い、地域への適応を目指した売場作りが始まったならば、POS データは現在と比べれば分析が行いにくいものになるかもしれない。

おわりに

サンネットの品揃え形成活動の発展過程は次のように整理できる。90 年代の前半には、取引先を絞り、取引先の支援を引き出した。定番商品の陳列管理や特売実施管理など集権的なレベルを向上させていくなかで、絞り込んだ卸売業と協働で品揃えの分析・計画作成を行っていたが、学ぶことが少なくなっていく。そのため、複数の卸売業との取引に戻し、競争させることによって効果を得ようとした。また、陳列管理や特売実施管理による品揃えの徹底的な管理は、自動発注システムや、物流における店別通路順別納品システムなど、関連業務のシステム化を非常に行いやすくした。さらに、品揃えが管理された POS データは、おそらく取引先にとって価値ある情報であり、より協働を引き出すことにつながっていると思われる。取引先との協働は、業務運営コストを引き下げる面と、効果的な提案を引き出すための面がある。現在は、協働の範囲をメーカーまで広げ、効果的な提案を引き出す仕組みを構築している。

集権的な品揃え形成活動の競争力における源泉の 1 つは、品揃えの徹底的な管理であると思われる。それによって、内部的には学習の効果を高め、取引先からは効果的な提案を引き出し、情報処理・創造力を循環的に高めようとしている。

最後に、今後の課題について触れておこう。本事例は、集権的な企業の中でも代表的なものではないかもしれない。このように積極的に協働を行っている企業は多くはない。協働を積極的に行わない、むしろ取引先と競争的な企業事例との比較分析によってより理解が深まるであろう。

また、分権的な企業との比較も望まれる。イトーヨーカ堂やセブン-イレブン・ジャパンの品揃え形成活動では、前述したとおり店舗と本部の関係が記述されることが多く、本部と取引先との関係は明らかになっていないことが多い。

さらに、取扱商品を食品に限定しなければ、集権的な企業で成長している企業がある。衣料品スーパーのしまむらなどである。同社の代表取締役会長である藤原秀次郎は「SM では集中管理で動かす部分が未完成であるような気がします」と述べている¹⁰⁾。商品特性の違いによらない異同を明らかにしていきたい。

注

- 1) 矢作(1994, 7 章), 緒方知行(1992)『イトーヨーカ堂の業革パート3 マーチャンダイジング革命への挑戦』オフィス 2020, 塩沢茂(1989)『イトーヨーカ堂店長会議』講談社などを参照。
- 2) サンネットに関する記述は、特に断らない限り、コープ東北サンネット事業連合業務システム室室長佐藤清彦氏への2002年10月24日, 2002年11月7日, 2005年9月31日のインタビューによっている。
- 3) 業務の標準化を進めたことについては『日本食糧新聞』1995年7月19日付「コープ東北サンネット事業連合商品部・木村部長に聞く」の中で、木村部長が次のように述べている。「とにかく三生協とも本部のフェイス表通りやるんだと。このことをきちんと固めておいてそしていろんなデータとか判断する資料を揃えて移行しよう。ですからこの一年間はフェイス表通りに、そして何月何日棚替

えするといったら必ずやる、新商品はいつから立ち上がるんだ、その通り実行する・・・、多少地域の商品が入らないとか、細かな問題があっても目をつぶってそこまで到達しよう」。

また、品揃えの標準化については、各生協の売場に標準の品揃えパターンを入れようとしたこと、同規模の店舗に対しては棚の本数を合わせるために改装を行ったことなどがあげられる。『日本食糧新聞』1994年7月6日付「みやぎ生協・木村純一理事に聞く」、『日本食糧新聞』1996年8月23日付「コープ東北サンネット・白土次長に商流・物流・MDを聞く」参照。

- 4) カテゴリー・マネジメントとは、カテゴリーを戦略事業単位として、取引先が協働して、仕入と販売を統合・管理する過程である（Blattberg1997）。
- 5) 『日本食糧新聞』1999年8月1日付「菱食20周年特集 事例研究＝コープ東北サンネット事業連合」には、商流、物流を菱食に一本化したことは、食品流通業界に少なからぬ驚きを与えたとある。
- 6) この点について、業務システム室の佐藤室長はインタビューで次のように述べられた。「菱食に一本化した後、物流面やバイヤー業務の支援など非常に多くのメリットはあったが、商品部の判断として品揃えがダイナミックに変わったということとはなかった」。
- 7) 関口壽一・三上慎太郎・寺嶋正尚(2005)には、いくつかの事例が紹介されている。
- 8) 『日経情報ストラテジー』（日経BP社）2003年8月号「IT投資の前に、変化対応力を磨け」参照。
- 9) 『Chain Store Age』（ダイヤモンド・フリードマン社）2004年9月15日号「卸・メーカーとの協働を深耕 予算と連動した特売の需要予測システムを開発」、『日本経済新聞』2004年6月15日付地方経済面「サンネット事業連合、特売品需要、予測システムを導入―過剰在庫・品切れを防ぐ」参照。
- 10) 『販売革新』（商業界）2005年5月号「王道のマスストアズマネジメント」参照。

参考文献

石井淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房。

小川進(2000)『イノベーションの発生論理』千倉書房。

恩蔵直人・守口剛(1994)『セールス・プロモーション』同文館。

関口壽一・三上慎太郎・寺嶋正尚(2005)『図解 よくわかる在庫起点経営』日刊工業新聞社。

高嶋克義(1999)「品揃え形成概念の再検討」『流通研究』第2巻。

田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。

佐藤肇(1974)『日本の流通機構』千倉書房。

矢作敏行(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

Berman,B. and Evans,J.R.(2004) *Retail management : a strategic approach (9th ed.)*, Pearson/Prentice Hall.

Blattberg,B.R. and Fox,E.J.(1997) *Category Management* (長島信一・祝辰也監訳, 中村博・祝辰也・守口剛・小野泉訳『カテゴリー・マネジメント 第1巻』流通経済研究所, 1997).