

小売業起点における
SCM の効率化に向けての情報戦略
－発注精度の向上とカテゴリーマネジメントにおける
ID-POS データの戦略的活用－

平成 30 年 12 月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

林 宸緯

目次

はじめに.....	6
第1章 小売業の発注システム化の変遷.....	8
1. 伝統的な発注から最初の発注「システム」への取組み.....	8
(1). 伝統的発注の不備.....	9
(2). セルワンバイワンの不備.....	9
①. 過去の情報だけで発注量を判断する.....	10
②. 各ステージ各自の判断により在庫管理を行う.....	10
2. 発注システムの革新.....	10
(1). 仮説検証型発注.....	11
①. 仮説検証とは.....	11
②. 事例：セブンイレブンの仮説検証型発注.....	11
③. セブンイレブン仮説検証型発注の特徴.....	13
(2). 需要予測に基づく自動発注システムの開発.....	13
①. CAOとは.....	13
②. 事例：IKEAの需要予測.....	14
(3). 発注精度向上に向けてのメーカーとの協働化.....	18
①. 先行事例.....	18
②. CFARからCPFRへ：VICSにおけるCPFR委員会.....	19
③. CPFRのプロセス.....	20
第2章 小売業における店舗管理の強化.....	24
1. ECR.....	24
(1). ECRの背景.....	25
(2). ECRコンセプトは消費者への効果的対応戦略.....	26
(3). ECRの取組み.....	26
①. 効果的品揃え.....	27
②. 効果的販売促進.....	27
③. 効果的新商品導入.....	27
④. 効果的商品補充.....	27
2. ECRからの具体化.....	28
3. カテゴリーマネジメントとインスタ・マーチャンダイジング.....	29
(1). インスタ・マーチャンダイジングとは.....	30
①. インスタ・マーチャンダイジングの背景.....	30
②. インスタ・マーチャンダイジングの定義.....	31
③. インスタ・マーチャンダイジングとカテゴリーマネジメントの範囲.....	31
(2). カテゴリーマネジメントの概念.....	33

①. カテゴリーマネジメントとは.....	33
②. カテゴリーマネジメントの中心とするもの.....	34
4. カテゴリーマネジメントのプロセスと進化.....	36
(1). エイト・ステップ・モデル.....	36
①. カテゴリーの定義.....	36
②. カテゴリーの役割.....	36
③. カテゴリーの評価.....	37
④. カテゴリーの実績評価と目標.....	37
⑤. カテゴリーの戦略.....	37
⑥. カテゴリーの戦術.....	37
⑦. カテゴリーの実行.....	37
⑧. カテゴリーのレビュー.....	38
(2). エイト・ステップ・モデルの問題点.....	39
①. 環境による阻害.....	39
②. 自身の複雑性による阻害.....	39
(3). D2D (Day to Day) 型カテゴリーマネジメント.....	40
①. D2D 型カテゴリーマネジメントの特徴.....	40
②. 3つの分析レベル.....	41
③. 4つのフェーズとプロセス.....	42
(4). D2D 型カテゴリーマネジメントの課題.....	46
(5). カテゴリーマネジメントの近年の取組み : CatMan 2.0.....	47
①. 背景.....	47
②. CatMan 2.0 とは.....	48
③. CatMan 2.0 のプロセス.....	49
④. CatMan 2.0 から本研究へ.....	52
第3章 カテゴリーマネジメントの情報体系.....	54
1. カテゴリーマネジメントの情報体系とは.....	54
2. カテゴリーの定義の構成.....	55
(1). 漏斗プロセス (Funnel Process).....	56
(2). カテゴリー構造の決定 : CDT (Customer Decision Tree).....	57
①. エイト・ステップ・プロセスの CDT.....	57
②. CatMan 2.0 の CDT.....	59
3. カテゴリーの役割の構成.....	60
(1). カテゴリーの役割のタイプ.....	61
①. 目的型 (Destination).....	61
②. 選好・優先型 (Preferred).....	61

③. 時折・季節型 (Occasional・Seasonal)	61
④. 利便型 (Convenience)	61
(2). 役割を選択する手法：クロス・カテゴリ分析	61
4. カテゴリマネジメントの情報体系の活用情報	64
(1). メーカー側の情報源	64
(2). 小売業側の情報源	64
(3). 外部データ	64
5. 活用情報の課題：小売業側における購買客の情報不備	65
第 4 章 ID-POS データの活用の展開	67
1. POS データと ID-POS データ	67
(1). POS データの概念	67
①. POS データは 2 次データ	67
②. POS データは販売データ	67
③. POS データは既存商品の販売実績と顕在購買者の記録	68
(2). POS データの限界：消費者視点ではない（誰が購買したかが分からない）	68
(3). 新たな POS データ：ID-POS データ	69
①. ID-POS データとは	69
②. ID-POS データの概念	69
③. ID-POS データの活用の可能性	69
2. ID-POS データ活用の現状	70
(1). メーカーの活用	70
①. 救心の新商品開発	70
(2). 小売業の活用	71
①. 優良顧客の識別：デシル分析と RFM 分析	71
②. 顧客セグメンテーションとその活用	72
③. 品揃えの調整の支援：クロス ABC 分析	73
(3). ID-POS データの活用領域の拡大：消費者購買行動年鑑	74
①. 消費者購買行動年鑑の内容と指標	74
②. 活用の場面	75
第 5 章 小売業起点のカテゴリマネジメント情報体系における ID-POS データの活用の可能性と実データの実証	76
1. カテゴリの定義における ID-POS データ活用の可能性	77
(1). 漏斗プロセス：期間内顧客レシートデータ分析	77
(2). カテゴリ内部構造：CDT の作成	77
①. 会員顧客 CDT によるサブ・カテゴリの調整	78
②. 会員顧客 CDT とメーカーの消費者調査との融合	80

2.	カテゴリーの役割における ID-POS データ活用の可能性と実証	81
(1).	クロス・カテゴリー分析での活用	81
(2).	小売業自社データと公開データとの比較によりカテゴリー役割の検討と実証	82
3.	カテゴリーの戦略・戦術における ID-POS データ活用の可能性と実証.....	86
(1).	果実酒カテゴリーにおける消費者購買行動年鑑の全体指標	86
(2).	A 小売業の分析対象店舗と消費者購買行動年鑑データとの比較分析事例	87
第 6 章	消費者起点の店舗管理と流通システムの効率化	90
1.	これまでの研究の全体像	90
2.	流通システムの効率化：中間流通機能のあり方	92
(1).	卸売業と中間流通機能	93
(2).	中間流通機能のあり方	93
おわりに	96
1.	研究成果と貢献	96
(1).	研究成果	96
(2).	研究の貢献性	98
2.	将来の研究方向と展望	99
(1).	カテゴリーマネジメントへの研究方向と展望	100
(2).	中間流通機能への研究方向と展望	100
【参考文献】	102
【謝辞】	105

図目次

図 1	IKEA of Sweden の需要予測	17
図 2	CPFR のプロセスモデル	23
図 3	ECR の進化の方向	29
図 4	インスタ・マーチャダイジングとカテゴリーマネジメントの範囲	33
図 5	カテゴリーマネジメントのエイト・ステップ・プロセス	38
図 6	D2D 型カテゴリーマネジメントの 4 つのフェーズ	43
図 7	D2D 型カテゴリーマネジメントの時間軸	46
図 8	CatMan 2.0 の根本とする強み	52
図 9	ペットケアの意思決定における漏斗プロセス	57
図 10	ペットケアカテゴリーの CDT の一部	58
図 11	CatMan 2.0 におけるある食品カテゴリーの CDT	60
図 12	救心と救心錠剤の購入者構成比 (%)	71
図 13	会員顧客 CDT のイメージ	80
図 14	A 小売業優良顧客と全国連続アクティブ会員との 果実酒カテゴリー実績の比較	89
図 15	本研究の全体像	92
図 16	中間流通機能を活用した流通モデル	95
図 17	カテゴリーマネジメントの改善サイクル	99

表目次

表 1	機能品種カテゴリーと需要カテゴリー	36
表 2	ある小売業における紙おむつのクロス・カテゴリー分析の一部	63
表 3	優良顧客別とカテゴリー全体のクロス ABC 分析	74
表 4	期間併買分析の例	79
表 5	A 小売業のコーヒードリンクカテゴリーと類似カテゴリーとの比較の一部	83
表 6	連続アクティブ会員および A 小売業の優良顧客における コーヒードリンクカテゴリー のクロス・カテゴリー分析	85
表 7	果実酒カテゴリーにおける 2016 年の全国カード会員購買実績	87
表 8	A 小売業優良顧客と全国連続アクティブ会員との 果実酒カテゴリー実績と前年比	88

はじめに

筆者の修士学位論文においては IKEA のグローバル戦略について研究を行った。IKEA は基本的にはコストリーダーシップ戦略の家具・インテリア SPA 型小売業であるため、生産コストに加えロジスティクス全体のコストを抑える必要がある。当時に修士論文を通じて IKEA の商品開発プロセスと、日本における物流センターの種類と規模、位置、物流チャネルについて検討したが、ロジスティクスの基点となる IKEA の消費者に対する需要予測とそれに対応した発注のプロセスについては研究課題として残すこととなった。

博士課程進学後には IKEA の発注プロセスの研究を再開し、海外文献調査を通じて IKEA は本部のコンピュータが POS データに基づいて数理的手法により需要予測を行い、需要予測の結果で販売計画を作って各店舗の発注すべき数量を示し、メーカーに生産指示を出して物流センターの在庫を把握し、自動的に出荷指示を出すことが分かった。

IKEA が採用している CAO (Computer Assisted Ordering) と呼ばれる自動発注システムは店舗運営の効率化を目的とする。そして、店舗運営の効率化は小売業にとっては永遠の課題であり、そのために店舗発注から店舗における陳列補充までに一連の作業の改善が求められ、発注精度の向上により店舗業務とサプライチェーンとの同期化が改善され、そして店舗運営の効率化が実現される。

また、小売業に対する研究の中で、店舗の管理システムの確立が 1 つの重要なポイントである。なぜなら、その結果として店舗管理がシステム化されていれば、発注精度が高まると考えられるのである。問題意識として、発注精度の向上が製・配・販のサプライチェーンマネジメントも効率的に運用されることになると考えられるからである。

発注データの精度を上げるために消費者の購買行動に的確に対応した売り場作りが前提となる。それに対して ECR のコンセプトに基づいてインスタ・マーチャンダイジングやカテゴリーマネジメントへの取り組みが進展してきた。ECR を実現するために従来の部分最適のサプライチェーンマネジメントから全体最適の視点から再構築が求められることになる。

部分最適とは、企業は 1 人のシングル・プレイヤーとして、サプライチェーン内で同ステージのライバルと競争し、川上や川下の企業との取引により利益を生み出すことしか考えない立場である。そのために企業の基本針路は自社メリットのインサイド化とコストのアウトサイド化であり、結果としてはサプライチェーン全体のトータルコストが増加されてきた。

その一方、全体最適の考え方とは、サプライチェーンの最終消費者に最大な価値を提供してニーズを満足するために、各ステージにおける各々の企業および当サプライチェーンの関係者は協働でサプライチェーン全体の最大利益とトータルコスト削減を追求することである。サプライチェーン全体を 1 つの客体として見てみると、全体最適のサプライチェーン競争力が部分最適のサプライチェーン競争力より強くなる。

本研究では、小売業を起点として全体最適のサプライチェーンマネジメントの効率化という視点から、発注精度の向上を目的として発注への取組みへ進化の状況を確認する。その中で、製・販の共同取組みである **CPFR** について論述してみたい。さらに、その基盤となる店舗管理の効率化についてカテゴリーマネジメントの取組みを確認した。

その中で、これまでのカテゴリーマネジメントをより消費者ニーズに対応できるように再構築に取り組みたいと考えようになった。カテゴリーマネジメントの情報体系における小売業側の顧客情報源とする **ID-POS** データの戦略的活用とそれによる発注精度の向上に対する検討を通じて消費者対応の俊敏化と精度の向上が可能になる。それによって需要予測の精度が高まり、リアルタイムの在庫管理の精度も改善し、発注精度の向上に繋がると考える。

そのために本研究はまず、小売業における発注システムの改革にあたって、これまでの取組みを整理する。その後、発注システムの基盤となる消費者視点からの店舗管理のあり方として **ECR** コンセプトの具体化であるカテゴリーマネジメントの取組みとその進化について論述する。さらに、その後の情報技術等進展によりカテゴリーマネジメントの新たな方向について、筆者の考え方を提示した。

最後に、消費者起点の店舗管理を起点としてサプライチェーンマネジメントの効率的運用を実現する新たな流通システムのあり方について、筆者の仮説を提起したい。

第1章 小売業の発注システム化の変遷

1. 伝統的な発注から最初の発注「システム」への取り組み

昔、過去の販売履歴を記録してデータ化し、発注に有効な手段として利用することになる以前は、小売業は発注者の経験または勘により発注量を決定していた。その時には発注「システム」というものが存在しなかった。なぜなら、発注を「システム化」していなかったのである。そのため、最初の発注はシステムとは言えなく、適切な言葉を探せば、1つの「仕組み」と考えることができる。

発注の進化の始まりは、在庫と販売履歴を記録することである。その2つのことにより、最大在庫量と販売量が分かるようになる。そして発注時間帯に棚やバックヤードの当時在庫量を確認し、最大在庫量まで補充するように商品の売れた分を発注する。それは「セルワンバイワン」と呼ばれ、発注の最初の「システム化」である。

では、「システム化」は一体何であろうか？この時点からシステム化の定義を考えなければその先の分析ができなくなる。

まず、「仕組み」と「システム」、この似たような2つの言葉の意味から考えてみよう。仕組みとは、小学館デジタル大辞泉によると、「物事の組み立て、構成、計画」などの意味を持っており¹、即ち、物事の内容の「あり方」を強調する言葉である。一方システムとは、同じ小学館デジタル大辞泉によると、コンピュータの情報処理機構以外に「制度、組織、体系、方法」などの意味があり²、即ち、物事の内容の「系統」を強調する言葉である。

つまり、「システム化」は決して「IT化」の意味ではない。「システム化」の最も適切な意味は「系統のあるようになる」であり、即ち、「制度、内容、方法などの標準化」ということである。このように、発注システムに「商品量の適正化の目的を達成するために、系統的な手法で発注の機能や役割を果たすもの」と定義を付けることができるようになった。

セルワンバイワンは、誰がやっても同じ流れに従って、同じ結果を出す。制度および方法の標準化によって初源的かつ伝統的な発注システムと考えられる。この最も古典的な発注システムが発明された後、安全在庫やリードタイムの概念も導入された。欠品を回避するために補充の到着までのリードタイムを計算して安全在庫を設定し、安全在庫以下の在庫量になると売れた分とおりの商品が発注するという、新たな「バージョン」のセルワンバイワンになってきた。

もちろん、この仕組みが前より複雑となり、新たなバージョンのセルワンバイワンは、発注の未経験者がやっても、そのシステムの裏の原理または論理（安全在庫やリードタイ

¹ コトバンク, <https://kotobank.jp/word/%E4%BB%95%E7%B5%84-518259>, 2018/4/17

² Goo 国語辞書, <https://dictionary.goo.ne.jp/jn/96786/meaning/m0u/>, 2018/4/17

ムの設定の理由または方法など) が分からなくても、発注手順の流れと方法を理解すれば、誰でも同じ標準で発注をして同じ標準の結果を得る。

(1). 伝統的発注の不備

従来の伝統的な発注の仕組みはすべて発注者の勘や経験に任せるため、多くのデメリットがある。

まず、同じ時点に同じ店舗で発注を行っても、発注をする人によって全く違う結果を出すことにより客観性が欠ける。それは、勘や経験などのものが個人の主観意思と当時の生理的または心理的な状況によって変化してしまう。

その次に、その勘または経験で発注を行う責任者はいくら発注の精度が高くても、その人が転職や定年、死亡などの原因で職場にいなくなった場合、後任者はすぐに同じレベルの発注を実現することが困難である。それは、伝統的な発注の仕組みがまだシステム化をしていないわけである。

ドラッカーによると³、18世紀からの産業革命において最も重要かつ革新的な考え方は、人々が元々親子または師弟の間に伝承している工芸経験を系統的に記録して分析し、その結果を編集して教科書となり、局外者の知らない秘密であった工芸経験を大学で伝授される知識や方法論となり、そして1800年代後期からそれらの知識を業界現場で活用し始めて技術となったことである。そのように、個人の持つ経験や勘を系統的な知識と公開的な技術になり、即ち、それが業界現場で累積されてきた経験や勘のシステム化である。その結果として業界における生産性が向上してきた。

伝統的な発注の仕組みはドラッカーの言った、「元々親子または師弟の間に伝承している工芸経験」通りのままである。そのために、伝統的発注のデメリットを改善する仕方は、仕組みをシステム化することである。その結果としては最初の発注システムになり、そして初期の発注技術になったのがセルワンバイワンである。

(2). セルワンバイワンの不備

セルワンバイワンは発注システムの最初の成果であり、安全在庫を設定してリードタイムと売り切れの時間を計算し、在庫量が安全在庫以下になれば売れた商品と同じ量を発注し、売り切れの前に仕入れをすることである。そのメリットは、伝統的な発注の「主観性が強い」と「発注の勘と経験を持つ人しかできない」という2つのメイン・デメリットを改善したが、新たな不足も指摘された。

³ Drucker, 2001, pp.18-21

①. 過去の情報だけで発注量を判断する

セルワンバイワンは安全在庫とリードタイムを設定し、その判断の基準が過去の販売量である。その過去の売れた量で繰り返して同じ発注を行うことが、即ち、商品の販売量および商品に対する需要が過去からその先に進んでも変動しないということを前提として仮説の上で構築されたものである。

しかし、商品に対する需要が安定的なものになるわけではない。時間や季節、天気、新商品の登場、社会の消費慣習の変化、地元の催事またはグローバル的な市場変動などのマーケティング的な因子により、ある特定の店舗におけるある特定の商品であっても、その需要が絶えずに変化している。

そのために、市場における当時の需要を考えせずに繰り返して同じ量を発注する結果、発注の精度が向上できなくなる。そして倉庫で過剰在庫や不働在庫、商品の欠品など、在庫量のばらつきが発生し続き、販売機会損失の拡大という状況に直面せざるを得ない。

②. 各ステージ各自の判断により在庫管理を行う

セルワンバイワンという発注システムは各流通段階の各企業が各々独自の判断で在庫水準を決めることになる。即ち、小売業だけではなく、サプライチェーンの上流から下流における各サプライヤーと卸売業者にも自社のために安全在庫を設定し、欠品が発生しないように各々の在庫管理を行う。

サプライチェーンの各ステージがそれぞれ独自の判断で安全在庫を考えるため、欠品を回避するために予想以上の安全在庫値を維持する必要がある出てくる。しかし、そのようにサプライチェーンの上流から下流までを加え、過大な安全在庫によるブルウィップ効果と言われるように、在庫コストが増加するようになる。そのコストが商品価格にまで反応し、最終的に値段が高くなる。その結果、元々は欠品の防止のために在庫を持つが、逆に顧客満足度が低下してしまう。

2. 発注システムの革新

これまでの経験や勘による発注の仕組み、または過去の販売記録をそのまま使う伝統的発注システムでは戦略的発注ができず、発注精度も上昇できなくなる。その結果、物流と在庫コストが増加すると共に、欠品の発生や、不働在庫と過剰な在庫の処分、顧客のニーズに対応できないことなど、販売機会損失が発生し続けるという状況に落ち込んだ。

こうした状況に対して、如何に発注精度を向上させるかということが、発注システムの進化における中心とする切り口としてなってきた。そして、小売業における発注システムの革新が一部の小売業により取り組まれ始めた。それらの仕組みを分けてみると、以下の三つの種類がある。

- POS データと店舗側の経験を徹底的に利用する仮説検証型

- 過去の販売情報から将来の需要予測を生み出す CAO
- サプライチェーンの構成員を巻き込んだ協働化する CPFRR

以下、時系列でそれぞれの発注システムの仕組みと異同を整理してみる。

(1). 仮説検証型発注

①. 仮説検証とは

仮説検証型発注を考える前に、まずは「仮説検証」の定義を理解しなければならない。「仮説検証」は文字通り、一言で言えば、収集した情報の中から「仮説」を立て、その仮説を実際の実験を通し、事実に合うかどうかを「検証」という考え方である。仮説検証は以下の三つのプロセスを繰り返して行い、一つのサイクルになる。

A. 現状の観察と分析

まずは自分の目的を確認し、手元の情報を分析して状況を観察することである。それは仮説を立てる前にしなければならない大切な第一歩である。

B. 仮説の構築

次に、現状を把握した結果によって仮説を設定する。その仮説は必ず正しい答えではないかもしれないが、ただの思いつきではなく、色々な情報やデータに基づく「根拠がある仮の推測」である。

C. 仮説の検証

最後に、設定された仮説を実行することにより、その仮説は成立するかどうかを検証する。その結果が間違いの場合には、再び情報を集め、仮説を修正し、検証を行うというサイクルである。

仮説検証を小売業の発注システムに投入する「仮説検証型発注」について、以下はセブン-イレブン・ジャパン（以下「セブンイレブン」とする）を事例として仮説検証型発注の仕組みを分析する。

②. 事例：セブンイレブンの仮説検証型発注

A. セブンイレブンの発注に対する考え方

小売業にとって発注は品切れを回避し、消費者に商品を販売し続けることを目的とする。しかし欠品をしないために発注をすることとともに、過剰在庫や不動在庫も発生する。その原因は、一言で言えば、仮定の需要と実際の需要が乖離することである。そのため今日の発注システムの進化への努力は、発注精度の向上に焦点が置かれることになる。

セブン&アイ・ホールディングスの代表取締役であった鈴木敏文は「発注は小売業の意思である」と断言したことがある⁴。その発言を体現するのは、セブンイレブンにおける発注の主導権を各々の加盟店が持つということである。

例えば、小売業の1つの店舗を1人の人間と見なしてみると、「モノを売る」ことが店舗の価値判断⁵の基準である。即ち、「この商品はうちの店にとって売る価値があるか?」、「この値段で設定するのが良いか?」、「今回の仕入れの数をどうすれば良いか?」などのことである。そして、その価値判断を具現化して表れるのは発注である。

店舗はモノを売ることに努力し、そのことも店舗という「人間」の価値判断である。では、その価値判断をする「意志」⁶を誰が持つべきか?もし、店舗以外の者がその価値判断の意志を持てば、即ち、発注という「モノを売る」価値判断の表れの主導権を店舗には持っていなければ、店舗の自主性または主体性もその瞬間になくなる。

小売業にとって、商品売る場所は本部ではなくて店舗である。鈴木敏文の考え方は、加盟店がその商品売る意思を持つため、当たり前でその意思の表れとなる発注も加盟店が主導権を持たなければならない。本部から発注指示を出すことや、自動発注そうしないと加盟店の主体性がなくなる。

そのため、セブンイレブンにおける商品の発注主導権は店舗にあり、それに対して本部としては発注の支援体制を整備する。その店舗への支援は仮説検証型の発注システムである。

B. セブンイレブンの仮説検証型の仕組み

セブンイレブンの戦略的優位性は、仮説検証型発注システムにあると言える。発注量の仮説を立てるために、まず第一歩は情報の収集と分析である。セブンイレブンの情報システムの中にある情報は過去の店舗の発注データとPOSデータを中心として構築され、さらにPOSデータと連動して天気情報と行事情報も紐付けされている。それらの大量の情報こそセブンイレブンの発注システムのインフラとなっている。

今日、POSシステムが小売業の世界で普及するに伴い、一方ではPOSデータを活用するインスタ・マーチャライジングの技術開発が進むと共に、POSデータを使って発注精度を上げるという課題に取り組む競争優位を確立しようとする動きも見られるようになった⁷。なかでもセブンイレブンは本部のコンピュータにPOSデータを収集して、天候、気温や催事などのデータもPOSデータと紐付けで蓄積し、店舗の納品日の販売環境に類似した情報を活用して店舗担当者に推奨発注量として提供する。店舗の担当者はその本部から提供されるサポートの情報と自分の経験と勘を組み合わせ、「何が売れるか」や「幾つ売れ

⁴ 緒方, 1991, p237

⁵ 主観的にある対象に対して評価をすることである。

⁶ ある行動を意識して決定する能力のことである。

⁷ 楠木, 2011, pp.127,130

るか」などを考えて仮説を立て、発注量を決定する。即ち、データの分析と実際の発注量
の意思決定をするのは本部ではなく、店舗側の担当者である⁸。

そして、在庫を補充して販売した後、POS データをチェックしてその仮説が正しいかど
うかを確認し、今回の発注履歴と販売実績を本部へ送り、将来の発注サポートに反映する⁹。
そのように繰り返すことは一つの仮説検証型発注のサイクルになる。

③. セブンイレブン仮説検証型発注の特徴

セブンイレブンの仮説検証型発注には、以下の特徴がある。

A. 発注担当者の経験と勘を活用

仮説検証型発注はコンピュータに蓄積された POS データに基づいて、最後は発注担当者
による発注の意思決定をする。そのようにシステムから推奨発注量を出し、発注担当者の
経験と勘により調整することにより、データと人材を最大限度に利用することができ、発
注精度も上昇する。

B. 店舗担当者の責任を意識

データの分析と実際の発注量の意思決定をするのは本部ではなく、店舗担当者であるの
で、もし発注ミスになれば自分の責任になる。そのため、販売実績の成果から担当者の発
注および店舗と地域市場に対する責任感を育成することができる。

C. 店舗側の地域現状に柔軟に対応する

本部は各店舗の地域市場のことをすべて分かるわけがない。地域市場の現状と情報を一
番詳しく把握しているのは、やはり直接に顧客に対応する店舗側である。そのため、店舗
側から発注を決定することにより、状況によって発注量を調整し、地域市場のニーズに柔
軟に対応する¹⁰。

(2). 需要予測に基づく自動発注システムの開発

①. CAO とは

需要予測に基づく自動発注システムは CAO とも呼ばれる。CAO とは、Computer
Assisted Ordering の略称であり、POS データに基づいて、本部のコンピュータはデータ
を数理的手法によって需要予測を作り出し、その需要予測から販売計画を作って各店舗の

⁸ セブンイレブン本部が推奨発注量により発注勧告をするが、それに従うかどうかは店舗側責任者の判断
である。

⁹ コンピュータのデータベースになることにより。

¹⁰ 楠木, 2011, pp.130-131

発注すべき数量を示し、メーカーに生産指示を出して、物流センターの在庫を把握して自動的に出荷指示を出すシステムである。

需要予測は CAO のコアであり、需要予測を行わない自動発注システムはただの自動化したセルワンバイワンである。過去の販売情報と現在の在庫情報から短期間または長期間の将来の一番適切な販売数量を予測して、顧客の将来のニーズに満足させる。正しい需要予測があれば、小売業はリードタイムを減らし、最小限度の在庫レベルを維持し、そして顧客に価値を作り出すことができる。

CAO は仮説検証型発注と同じところが、発注履歴や販売実績などの過去情報を蓄積し、発注精度の向上のためにその情報を活用することである。一方、異なるところは 3 点である。

A. 考え方のベース

仮説検証型発注は POS データを蓄積して発注時点で過去の類似情報を検索して、発注支援情報に活用する仕組みである。一方、CAO は過去情報を活用しているが、発注量の決定にあたっては予測システムを活用する仕組みである。システムにおいては POS データと同時に在庫管理データも高い精度が求められる。

B. 発注の根拠

仮説検証型発注は納品日の販売環境に類似した POS データを検索して発注の根拠になるが、CAO は本部のコンピュータが計算した需要予測のエンジンを活用して発注を行う。

C. 発注の主導権

仮説検証型発注は店舗の発注担当者によってデータの分析と実際の発注量の意味決定を行い、手動的に発注をする。CAO の場合には、本部が発注の責任を担い、コンピュータで需要予測をしてメーカーにオーダーしたり、物流センターの在庫から出荷指示を出すことにより各店舗への自動補充を行うシステムである。

以下は IKEA に事例として、CAO の需要予測を分析する。

②. 事例：IKEA の需要予測

IKEA は SPA 型の家具・インテリアのグローバル小売業である。IKEA の需要予測では、Dugic と Zaulich の研究¹¹をもとに論述する。

スウェーデンにおける IKEA of Sweden 本部に「需要プランナー」と呼ばれる担当者を配置している。彼らの役割は、IKEA の全世界における約 3 万品目の全ての商品に対する各々の予測の結果を判定する役割を担っている。

¹¹ Dugic and Zaulich, 2011

IKEA は需要予測レベルが四つのレベルを設定する。それらは、グローバルレベルと地域レベル（例：アジア）、国レベル（例：日本）、地元レベル（例：船橋店）¹²と階層化されたレベルで予測する。

A. IKEA の需要予測データシステム

IKEA of Sweden 本部が予測のために使うデータシステムでは将来の 84 週間先までの需要予測を行う。その予測システムは一つ一つの商品に対して、グローバルレベルから地域レベルと国レベルまで区別して予測を行う。

予測システムは販売履歴や季節指標などのデータを取り込んで演算する。システムに入れるデータにあたっては主に以下の 2 つの側面から提供される。

- i. IKEA のすべての製品について 5 ヶ年間の目標販売値の達成を前提条件としている。
- ii. 世界中の IKEA が運営している全ての国に設置したサービス・オフィスから吸い上げた情報を活用する。サービス・オフィスは国レベルにおける販売履歴と消費者行動の情報を集めて IKEA 本部に送信する。

そのうち、販売履歴が予測システムの主要因子となる。需要プランナーは販売履歴の信頼度をチェックしてデータを修正する。それだけではなく、市場の変化に対応するため、「Sales Planning Process」と呼ばれ、年に一回のデータシステムの修正計画もある。

新商品の初期予測については、まずは商品発売の 2 年前に行う第一回ビジネス計画に基づいて行う。そして、需要プランナーは過去の類似商品の販売履歴を主要因子として、新商品の初期予測をグローバルレベルから国レベルにまでシステムによって算出する。

予測結果の検証は 84 週間サイクルの粗利益と純利益の実績からチェックする。粗利益は短期間の指標となり、純利益は長期間の指標である。IKEA の目標は短期間の予測では 80% の精度を求め、長期間では 100% の精度を求めている。

B. 在庫レベルの設定と維持

IKEA は商品のグローバル予測レベルを決定すると同時に、商品ごとに販売と顧客サービスの重要度により、四つのサービスレベル（S1~S4）に区分される。

- i. S1：常に在庫する商品である。最もトップセール商品と製品シリーズの中のキー商品、または IKEA のブランドを代表できる商品（例：BILLY 本棚）である。
- ii. S2：97%の在庫水準を維持する商品である。S1 以外のヒット商品である。
- iii. S3：95%の在庫水準を維持する商品である。S1 と S2 に分類されないカタログ商品である。
- iv. S4：90%の在庫水準を維持する商品である。その他の商品である。

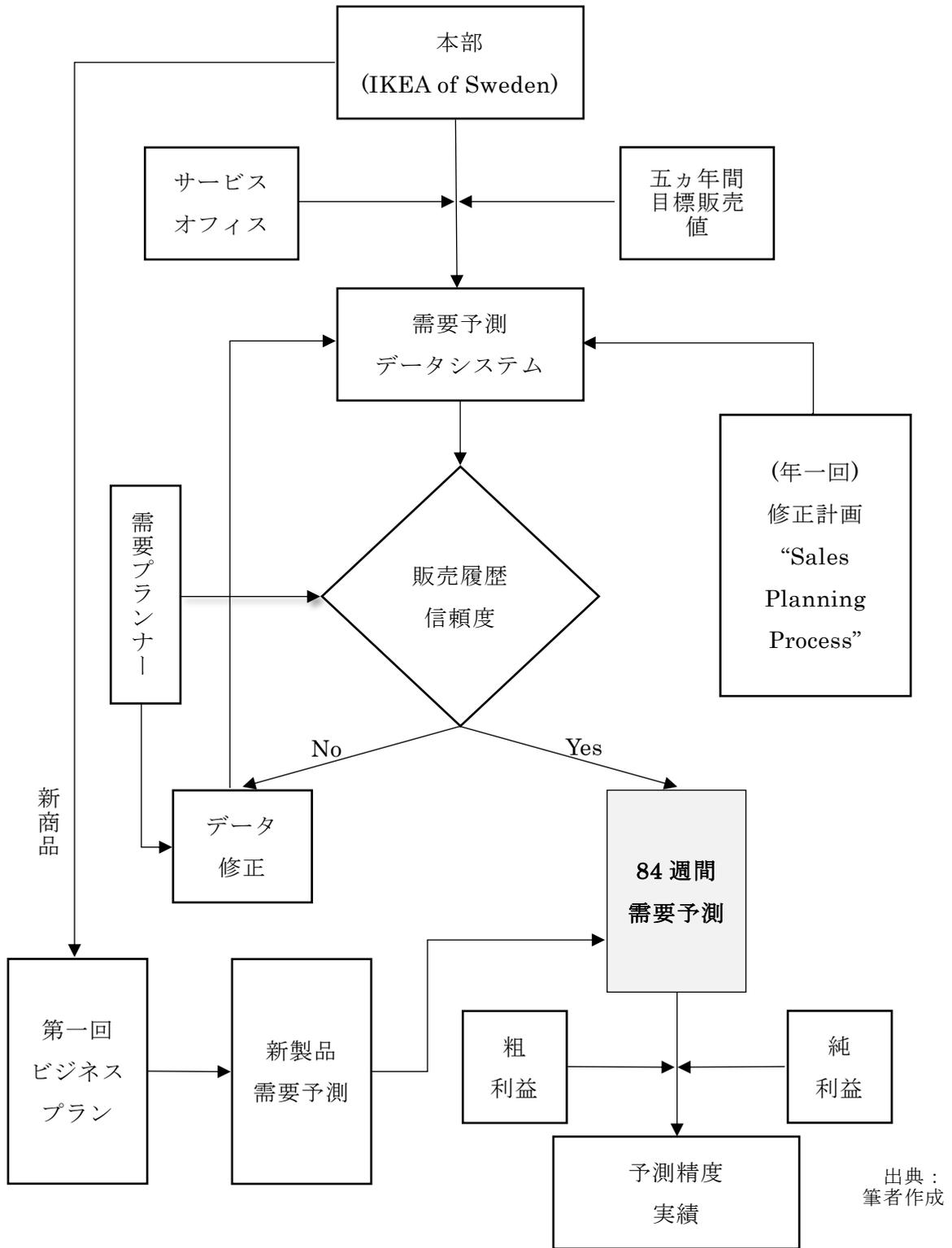
¹² 原文では「Local Level」である。「Local」を使うのは、ある店舗が地元範囲の市場に支えるという意味である。

世界各地の IKEA 店舗のロジスティクス部門では、「販売反応システム」というものがある。IKEA は販売反応システムを使って、店舗¹³の各サービスレベルの商品の在庫レベルをコントロールし維持する。

販売反応システムでは、店舗従業員は毎日天候やイベント、祝日などの情報をインプットして国レベルのセンターに送信する。販売反応システムは店舗からインプットされた地元レベルのデータと本部からの予測データを利用し、将来の同店舗の需要を計算して発注データを作成し、自動発注される。また、ある商品の販売量が発注データ以上の増加が見られると判断した時、従業員は手動的に販売反応システムでその商品の短期間の需要を増加することもできる。

¹³ ここでは地元予測レベルである。

図1 IKEA of Sweden の需要予測



(3). 発注精度向上に向けてのメーカーとの協働化

発注精度の向上に向けて新たな取組みとして小売業による独自の取組みに対して、メーカーや中間流通業者を巻き込んだ取組みが注目されるようになった。小売業は QR・ECR というコンセプトが発表されてから、POS データなどの情報を EDI 技術によって共有し、より速く消費者に適切に対応しようとする取組みが強まってきた。そのように製販連携のパートナー関係を認識して以降、サプライチェーンで広くて深く協働取組みを求めるようになってきた。

また、発注精度の向上のため、小売業の持っている POS データとコーザルデータ、カジュアルデータに加え、メーカーの様々なマーケティングデータも活用して商品販売計画の作成から需要予測、補充計画までを協働化で取り組むことで発注精度向上につながるシステムの開発が進められることとなった。

そのように、小売業は発注精度の向上と迅速な消費者対応のため、小売業サプライチェーン全体の効率化と新しい需要予測の仕組みの開発である。それは CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) と言われるものである。

①. 先行事例

CPFR の開発に至るまでに先行的な取組みがウォルマートにより推進された。

A. 製販協働のスタート：ウォルマートと P&G (1988)

ウォルマートは発注精度の向上と迅速に顧客へ対応することを目的に、サプライチェーンにおける全体的な効率化のための小売業とメーカーとの同盟関係を結んできた。そのスタートは、ウォルマートと P&G との協働である。

1988 年、ウォルマートと P&G は紙おむつのパンパースの販売状況を改善するために実験を始めた。その仕方は単純そして明快であり、一言でいえば、POS データや在庫データなどの情報を共有する、ということであった。ウォルマートは EDI を通して P&G に物流センターの在庫データと全国店舗別の売上、在庫、価格等の情報を提供し、そして P&G はそれらの情報を使って販売予測と在庫管理をした。

P&G は予測精度を上げることにより、より正しい生産計画を作成することができ、そして、在庫データを把握することにより効率的な補充作業も可能となった。その一方、ウォルマートは煩雑な補充作業の中から解放され、EDI で P&G からもらった情報により補充計画を調整し、自動発注をするようになった。従って、小売業のウォルマートとメーカーの P&G は予測精度の向上と、生産計画と在庫計画の効率化によるコストダウンができ、そして販売機会損失を防止することもできるようになった。両社にとっては消費者のニーズを満足するという共同目標により、「Win-Win」の関係となった。

B. CFARの実験：ウォルマートとワーナー・ランバート（1995）

1995年、ウォルマートと医薬品・トイレ用品メーカーのワーナー・ランバートはCPFRの前身としてのCFAR¹⁴（Collaborative Forecasting and Replenishment）実験を始めた。小売業とメーカーの他には、システムベンダーとコンサルタントもそのプロジェクトに参加した。

CFAR実験の目的はその時までのPOSデータや在庫データなどの情報を共有することによる小売業とメーカーの協働的補充を加え、需要予測も協働化し、サプライチェーンにおける全体的在庫を削減する、ということである。そのため、ウォルマートは自社の過去の販売データと在庫データ、販売計画に基づいて、また、ワーナー・ランバートはウォルマートからネットワークを通してEDIで伝送されたPOSデータと在庫データ、そして自社の出荷データなどの情報に基づいて、両社は協働で販売予測をした。

CFARにおいては、小売業における販売計画や出店戦略、イベント情報などの一方、メーカーにおける生産計画や新製品計画、工場および物流センターの設立など両社の企業秘密にかかわる情報を互いに提供することが成功の条件となる。そのための合意形成のための基本同意書の作成も行われる。

実験の結果、ウォルマートとワーナー・ランバート両社は販売機会損失を避けると同時に過多の安全在庫レベルを削減し、サプライチェーンの中のブルウィップ効果も低下した。

その後、ウォルマートはCFAR実験の成果をVICS（後述）に提供し、その成果に基づいて1996年にVICS内にCPFR委員会が設立された¹⁵。

②. CFARからCPFRへ：VICSにおけるCPFR委員会

VICSとは、Voluntary Interindustry Commerce Standardsの略称であり、アメリカにおける産業間の商業標準化協会である。VICSは1986年に設立され、メーカー、物流、小売業等によりメンバーが構成され、小売業サプライチェーンの中にある各リンクの取引を標準化してサプライチェーン全体の効率化と各業者の迅速な対応能力の改善に全力を注ぐ協会である¹⁶。

VICSはメンバーの一員であるウォルマートからCFARの実験の成果の提供を受けて、1996年にVICS内にCPFR委員会を設立した。VICSによると、CPFRとはECRやQRの発展形として登場した概念であり、発注精度の向上はもとより、取引企業（メーカー・卸売業・小売業）が協働して需要予測を作成し、それに基づき販売計画を共有し、製品補充を行うことで、サプライチェーン全体の最適化を実現しようとする取組みである。

¹⁴ See Far と読み、遠く見るという意味がある。

¹⁵ アンドラスキー・舟本, 2002, p.40

¹⁶ 田島義博 [1999]「CPFR ロードマップ（日本語版）の出版にあたって」『CPFR ロードマップ』

③. CPFRのプロセス

製販協働の取組みは1988年にウォルマートとP&Gとの協働補充から開始され、その後1995年にウォルマートとワーナー・ランバートの実験により協働予測へと発展し、CFARになった。そして1996年にVICSによって、協働で補充と予測の手法の高度化とともに協働計画作業を加えてCPFRを完成した。

VICSのCPFR委員会によると、CPFRのプロセスは基本同意書の作成から始まり、発注書の作成まですべて9つのステップがあり、それらのステップはCPFRの名前どおり、協働計画、協働予測および協働補充という、3つのステージに分けられる。そして、第9ステップの発注書の作成の後に、発注書に基づいて発注と補充を行う。最後に、「分析」と呼ばれ、実行の状況をモニタリングして実績を評価する4つ目のステージもある。評価の結果は次の協働計画の修正において利用する。

A. 協働計画（目標：戦略と計画設定）

協働計画のステージで、プロジェクトに参加する各業者はコラボレーション関係を意識して協働でプロジェクトの目標と仮説を計画する。

i. ステップ1ー基本同意書の作成

第一のステップとして、最初の目的は互い同盟関係を作ることである。CPFRの成功のために目標を設定し、協働の責任と守秘義務を確認し、共有情報の範囲を決めて、例外事項の解決手段を探し出すなどのことにより両方が互いに理解してガイドラインを明確し、両方の納得できる同意書を作り出す。

ii. ステップ2ー共同ビジネスプランの作成

小売業とメーカーはCPFRの前提とするカテゴリーマネジメントを通して、まずはカテゴリー・ビジネスプランを作成する。次に、それに原則として対象商品を選択し、カテゴリーにかかわる役割と目標を明確する。最後に、カテゴリー戦略と戦術を作って、カテゴリー対象の価格や販売数量、リードタイム、安全在庫などの目標値を設定して商品別の共同ビジネスプランを作成する¹⁷。

B. 協働予測（目標：需給マネジメント）

協働予測のステージでは、販売側の販売予測と製造側の発注予測とに分けられる。ステップ3からステップ5までは販売予測の範囲であり、小売業はPOSデータやコーザルデー

¹⁷ 売り場作りを行うカテゴリーマネジメントのカテゴリープランから、CPFRの商品別の共同ビジネスプランを作成する。

タに基づいて販売予測を実施し、予測結果についてメーカーと互いに調整する。そしてステップ 6 からステップ 8 までは発注予測の範囲であり、メーカーは販売予測の結果に基づいて、生産能力を勘案して小売業の発注予測データを作成する。

iii. ステップ 3－販売予測の作成

CPFR の中心的目的は消費者ニーズに対応して、発注精度を上げることである。従って、製販協働による情報の共有に基づく販売予測が CPFR プロセスの中心ステージと考えられる¹⁸。

販売予測では小売業が中心責任を担い、製造側に交流しながら作成するものである。まずは互いに共同ビジネスプランを確認し、情報シンジケートからの商品別売上データを分析する。次に、小売業は販促計画や新店舗の設立などの戦略的情報と自社の POS データとコーザルデータによって販売実績を分析する。最後に、メーカーの新商品計画等の情報を加え、時間と地域の範囲を決めてベースラインの予測とプロモーション効果のシフト値を加えて予測を立てる。

iv. ステップ 4－販売予測の例外事項の明確化

このステップの目的は、販売予測した商品の中から誤差範囲を超え、予測に問題発生の可能性のある商品を探し出すということである。基本同意書を参考して販売予測の変更を確認し、そしてメーカーが供給できるかどうかを検討して、例外事項になる商品をリストアップする。

v. ステップ 5－販売予測の例外事項の共同解決

このステップの目的は、ステップ 4 でリストアップした例外事項になった商品を協働で解決するということである。製販両方は互いにアイテムが例外事項になる原因を分析して、各自で予測の変更を検討する。その予測の修正値を互いに打ち合わせて調整を行う。

vi. ステップ 6－発注予測の作成

発注予測では製造側が中心責任を担い、販売側と交流しながら作成するものである。メーカーはステップ 3 から 5 まで作成された販売予測の結果と小売業が提供された POS データやイベントデータ、コーザルデータなどの情報を使い、自社の過去出荷と需要データ、リードタイム等の日程データ、製造キャパシティの分析を加えて発注予測を作り出す。

また、その発注予測が地域別と短期、中期、長期の時間別と分けられ、速く市場変化に対応するために更新して修正し続けられる¹⁹。

¹⁸ アンドラスキー・舟本, 2002, p.62

¹⁹ アンドラスキー・舟本, 2002, p.68

vii. ステップ 7ー発注予測の例外事項の明確化

このステップの目的は、発注予測した数値の誤差範囲を超え、生産または配送に問題が出る商品を探し出すということである。ステップ 4 の販売予測の例外事項を探すように、基本同意書を参考にすることを始める。そして、小売業は発注予測した後からの変化を確認する一方、メーカーも自分の変化と生産キャパシティを明確にする。メーカーはそれらの情報に基づいて、特に販売と補充の割合を確認しながら、小売業とコミュニケーションして例外事項の商品を探し出す。

viii. ステップ 8ー発注予測の例外事項の共同解決

このステップは基本的にステップ 5 と同じ、ステップ 7 で明確化した例外事項の商品を協働で解決するということが目的である。製販両方は自社のデータにより調整した数値を互いに提供しながら、コラボレーションで予測の例外事項を検討して修正の予測結果を提出しなければならない。

C. 協働補充（目標：実行）

ix. ステップ 9ー発注書の作成

協働計画と協働予測のステージを通して、協働補充作業がやりやすくなり、販売側と製造側の相互同意の上で発注書が自動的に作成される。

x. 発注と補充の実行

アンドラスキーと舟本によると²⁰、製販両方は情報を共有するため、予測の結果により日程別をピックアップしてリードタイムを確認し、そして入荷時間に合わせるスケジュールを作り、そのスケジュールを通して効率的な補充作業ができるようになる。

D. 分析（目標：次回の修正）

xi. 実行状況管理

発注書と入荷時間に合わせるスケジュールに基づいて発注が行われ、小売業の店舗まで商品を補充していく。それに対して、メーカーはその発注と補充作業をモニタリングし、作業実行の状況と商品の供給と需要のバランスを確認する。

²⁰ アンドラスキー・舟本, 2002, p.74

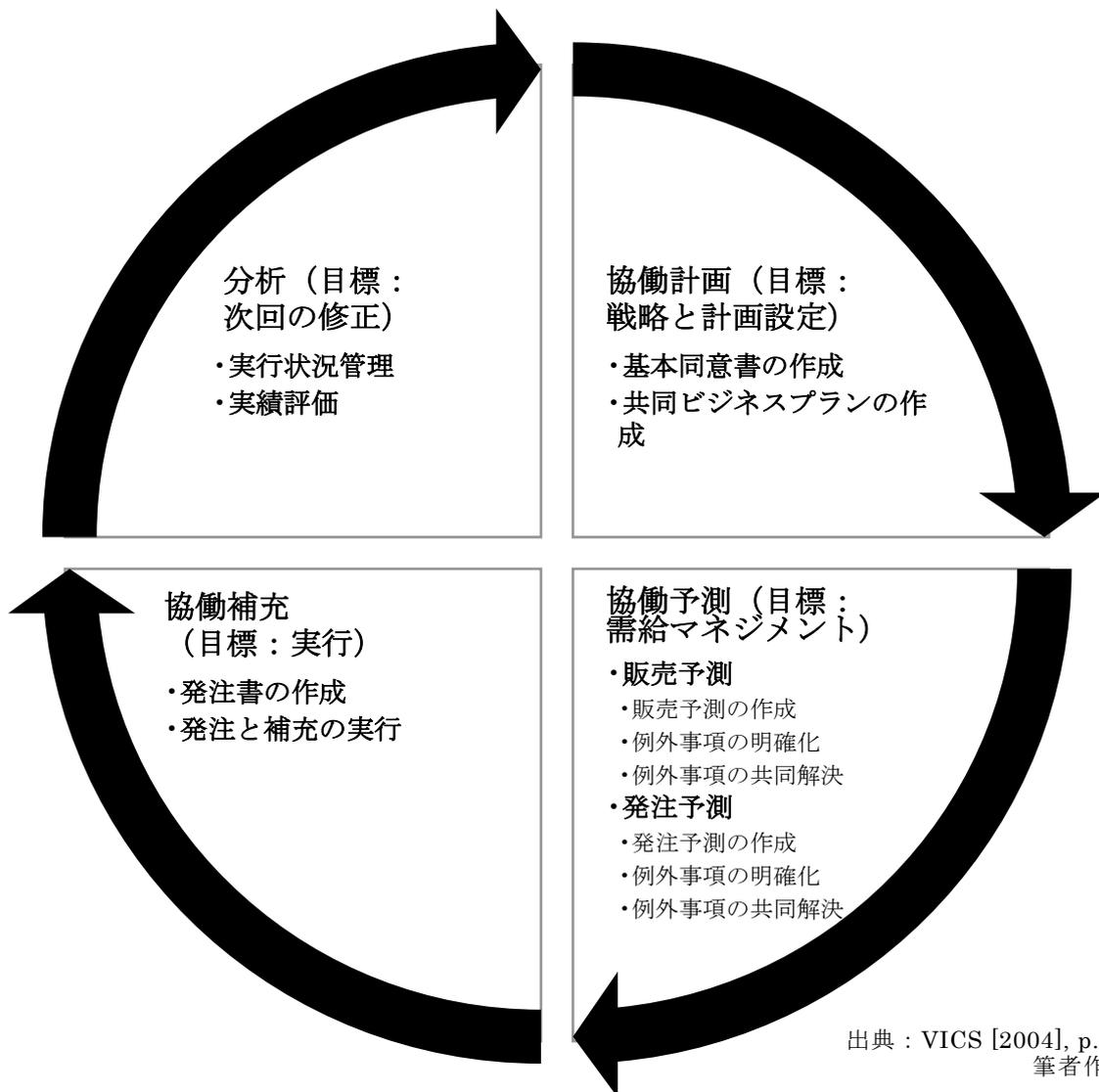
xii. 実績評価

メーカーのモニタリングにより、スコアカードを通じて製・販両方を評価し、協働計画と協働予測の精度を検討する。そして、その分析の結果は次回の協働計画の修正において利用する。

以上、サプライチェーンの適正化の起点となる小売業の発注にかかわるこれまでの取組みについて進化のプロセスを検討してきた。その中で、発注精度向上の前提となる点は、店舗管理の水準を高めることにあると考える。

次章では、店舗管理の水準の向上に向けて、どう展開してきたかを検討する。

図2 CPFRのプロセスモデル



第2章 小売業における店舗管理の強化

本章では、小売業の新たなコンセプトとして登場した ECR と小売業店舗管理への取組みについて、時代背景を整理してことから始める。

ここまで、時系列で小売業における発注システムの進化の流れとその仕組みを整理してきた。小売業は発注システムを絶えずに改善し続ける理由が発注精度の向上に集中している。発注精度の向上により欠品や過剰在庫を削減し、より良い消費者価値を提供することができる。

そもそも、サプライチェーンマネジメントの目的は、「適切な商品を、適切な値段で、適切な時間と場所で消費者に提供する」ということである。そのために、発注精度の向上による消費者価値の提供ということが、全体サプライチェーンの最適化に繋がっていき、小売業だけの発注精度と在庫コストではなくてサプライチェーン全体における全てのプレイヤーたちの流通在庫の最適化とコストダウンにより、消費者価値の最大化が可能になる。

全体最適のサプライチェーンの競争力が部分最適のサプライチェーンの競争力より強い、そういう論理である。

もっと深く考えてみると、サプライチェーンマネジメントの「適切な商品」に対して、その主体は誰であろうか？メーカー、ベンダー、または小売業であるか？それは間違っている。消費者そのものが、適切な商品の主体である。即ち、「この商品が適切かどうか」を判断するのは、消費者である。

以上のことにより、全体最適のサプライチェーンを達成するために、2つの必要条件がある。それは消費者ニーズに対応した店頭売り場のあり方と、そのための情報の共有化である。

この考え方は、ECR (Efficient Consumer Response) というコンセプトである。本章では、ECR を切り口として、小売業における店舗管理の強化を中心に ECR と CPFR、カテゴリーマネジメント (後述) 三者の関係と及ぼす影響、そして CPFR の前提となるカテゴリーマネジメントの仕組みを分析していく。

1. ECR

これは言うまでもなく、ウォルマートの最も重要な戦略的特徴は、EDLP (Every Day Low Price) という価格戦略である。「他社のセールス品は我が社のより安くなるかもしれないが、全部の商品が低価格で提供しているのでワン・ストップ・ショッピングで我が社の店舗で買い物をすれば、合計金額は他社より安い」という、通常価格と特売価格に分けられたハイ&ロー価格戦略と違い、いつも安定的な低価格を実現することである。

EDLP の難関は、ライバルとの価格競争により徐々に売価を下げることに對して、如何にコストダウンをして利益を維持することである。そのために、ウォルマートは EDLP 戦略を実現することが、EDLC (Every Day Low Cost) に取り組むということである。

EDLC のために、ウォルマートは自社のロジスティクスの取組みにベンダーに巻き込んだ。その始まりは 1988 年の P&G との戦略的同盟である。それをきっかけに、ウォルマートは一連の製販協働の取組みを推進し、CFAR の実験の後にウォルマートは前述したように業界全体の標準化に参加し、CPFR の確立を完成してきた。

CPFR の目的は、EDI 技術とデータ・ウェアハウスによる情報の交換と共有化を通し、製販協働で共同予測を行い、全体サプライチェーンにおける情報流と物流の統合によりサプライチェーンの効率を向上して流通在庫を削減し、全体のコストダウンを指すことである。

CPFR の最終段階となる協働補充の成果はどのくらい効果が立つかということについて、協働予測の精度がそのキーとなる。協働予測は販売側の販売予測と製造側の発注予測とに分けられ、消費者のニーズの分析に基づいて、小売業の販促計画やメーカーの新商品計画など、およびリードタイムのスケジュールや製造のキャパシティーなどまで、如何に予測された消費者ニーズに対応するのかに対して取り組んでいる。

(1). ECR の背景

ウォルマートは、食品小売業へ参入するにあたってメーカーとの戦略的同盟をより一層強化し、QR (Quick Response) のシステム構築を強力に推進していった。これにより圧倒的な低価格の調達の実現と EDLP の強力な推進を図ってきた²¹。QR とは、食品業界への参入以前のディスカウントストアの展開時代から取り組まれてきた。具体的には 1985 年時点からアメリカのアパレル業界により推進され、EDI 技術を通して製販協働で POS データにより商品の補充予測を行い、消費者のニーズにより俊敏な対応を達成することを目的とするコンセプトである。

ウォルマートは顧客の来店頻度の拡大を目指して食品業界への参入に取り組み、競争力のある「スーパーセンター」業態の確立に至った。既存のアメリカのグロサリー・食品業界ではこの事態を「オルタナティブ・フォーマット」(代替可能業態) といって深刻な事態と認識することとなった²²。

当時はグロサリー・食品小売業では、メーカーから提供される販促金 (deal) を活用して仕入れ価格の低減に突き進むことになった。小売業のデールを活用しての仕入れの工夫は 2 つの仕組みに分けられ、それらがメーカーの特定商品に対する特売期間に必要な量以上に大量仕入れを行うフォワード・バイイングと、特定商品に対する仕入れ価格の比較的安い地域で近所地域の店舗の必要な量までを含めて仕入れ、近所地域へ補充配達もしに行くダイバージョンである。その 2 つの仕組みの結果としては、ハイ&ローという通常価格と特売価格を使い分けたマージンミックス型の価格戦略が展開された。

²¹ 野澤, 2002, p105

²² 同注 21

そのように、小売業とメーカーの間にサプライチェーンの主導権の移転にかかわる競争が激しくなり、PB商品とNB商品との陳列や棚割に対する争いにより、部分最適の意識でサプライチェーンにおける各ステージのコストがアウトサイド化し、サプライチェーンの全体コストが増大していった。

アメリカのグロサリー・食品小売業界の業界団体である FMI (Food Marketing Institute) は、仕入れ方法の工夫で利益を確保しようとする経営姿勢に警鐘を鳴らし、本来の小売業の使命である消費者に起点を置いた経営に立ち返ることを提案することになった。FMI ではこうした事態を切り開くために業界全体に渡るより効率的なシステムの開発を考え始めた。その成果は ECR (Efficient Consumer Response) というコンセプトである。

(2). ECR コンセプトは消費者への効果的対応戦略

ハリスによると²³、小売業とサプライヤーの顧客への共同関係に対する努力を証明するところが、ECR から始まる。ECR は小売業とサプライヤーにより実行された活動と、顧客による小売業に届いた需要という 2 者の間の関係に対し、明確的に定義しよう試みであった。

ECR はサプライチェーン全体の効率化に集中し、小売業、中間流通業者およびサプライヤーの協働により、より効率的により良い価値を消費者に提供するコンセプトである。その目的は Kurt Salmon Associates 社によると²⁴、サプライチェーンの各ステージのプレイヤーの事業同盟によって消費者満足の最大化およびサプライチェーンの全体最適視点よるコストの最小化をし、サプライチェーンの中で消費者主導による対応性の改善されたシステムを作り出すことである。

(3). ECR の取組み

アメリカのスーパーマーケット業界が価格競争力を実現するために QR の構築によりメーカーとの戦略的同盟を一気に強化し、EDLP を実現してきたウォルマートと競争できるようになるため、FMI により提出された ECR は機能として以下 4 つの戦略を通し、製販協働で戦略的優位を達成していく。それらは、効果的品揃えと効果的販売促進、効果的新商品導入、効果的商品補充である。

²³ Zwanka and Harris, 2016, p.9

²⁴ Kurt Salmon Associates, 1993, pp.1, 13

①. 効果的品揃え

効果的品揃えとは、小売業の目標消費者²⁵に彼らの望んでいる品揃えを提供することである。現代の小売業はセルフサービス売場を採用することがほとんどであるため、店舗の品揃えは消費者と直接に接触する最前線である。

そのために、効果的な品揃えの実現により、売り場における1つの戦略ユニット当たりの回転率および利益の回収が高まっていく。その視点から考えると、効果的品揃えの最も重要な目的は、最適な商品提供を決定して目標消費者の消費者満足度を上昇させることである。

効果的品揃えの実現により、最も影響を及ぼすところは1平方フィート当たりの売上および荒利益の増加、そして在庫回転率の上昇である²⁶。

②. 効果的販売促進

効果的販売促進の目的は、プロモーション商品と消費者のニーズにできる限り一致にすることである。それにより利益を生み出すこととともに流通在庫を削減し、カテゴリー内における消費者ニーズに対応したプロモーション商品の組み合わせも設定できる。

効果的販売促進を通し、倉庫や配送、管理、製造の効率化ができ、そしてフォワード・バイイングとサプライヤーの在庫および在庫費用の削減もできるようになる²⁷。

③. 効果的新商品導入

効果的新商品導入とは、満足されていない消費者のニーズに解決策を提供するために、新商品の開発と導入のプロセスを提出することである。そして小売業とサプライヤーの協働化によって、より低いコストでより良い消費者ニーズに対応した商品を開発することが可能になる。

即ち、効果的新商品導入により新商品の失敗案が減少し、より良い商品価値の提供を目指すことである²⁸。

④. 効果的商品補充

効果的商品補充の考え方は、EDI技術を通して情報の共有化と交換の加速化により、消費者から店舗、流通センター、メーカーまでのロジスティクスの取組みを統合する。それにより補充物流の各ステージにおける手続きが簡便化し、欠品の発生も低下に繋がる。

²⁵ 目標消費者とは、小売業は自社の市場戦略や顧客分析により設定された企業のターゲットとする消費者群のことである。80/20法則により、一般的には店舗の優良顧客を目標消費者と設定することが多い。

²⁶ Kurt Salmon Associates, 1993, p.4

²⁷ 同注 26

²⁸ 同注 26

前述した CPFR の取組みは、ECR における戦略課題から取り組まれたものである。

2. ECR からの具体化

ECR はあくまでも 1 つのコンセプトであり、そのコンセプトの取組みを強化し、具体的な手法として発展してきたものは、ブライアン・ハリスにより提出されたカテゴリーマネジメントである。

カテゴリーマネジメントは売り場全体に対して考えるのではなく、小売業店頭を幾つのカテゴリー単位に分解し、効果的品揃えと効果的販売促進、効果的新商品導入を検討し、カテゴリーの最適化および利益の拡大を目指す。そして、それを基盤として消費者ニーズに対応した売り場作りを実現しようとする。

そのように、ECR の推進はカテゴリーマネジメントにより効率的消費者対応から消費者にとって売り場の最適化というより具体的な目標と位置付けられた。FMI では ECR の具体化としてのカテゴリーマネジメントの提案に加え、新しい売り場作りのコンセプトが幾つか提示された。その 1 つとしてアメリカのスーパーマーケット業界はミール・ソリューションという「消費者の食事の問題解決」を意識し、HMR (Home Meal Replacement)、即ち店頭売り場で元々自炊の日常食事の代替提供を実現するという考え方が提出された。

また、顧客対応については顧客全員に平均的に対応することから、小売業の重要顧客を重視するという顧客対応の考え方に発展してきた。その考え方を具体化した成果が FSP (Frequent Shopper Program) である。小売業は自社の重要顧客を設定し (POS データまたは他の顧客データを使った場合が多い)、彼らに親密な関係を作ったり望ましいサービスや商品を提供したりなど、One-to-One マーケティング戦略を実現しようとする。

ECR はカテゴリーマネジメントを通して効果的品揃えと販売促進、新商品の導入を実現しようとするれば、効率的な商品補充も不可欠なことである。ECR の効果的商品補充にとって、店頭を起点とする小売業からサプライヤーまでの一連のスムーズなロジスティクスの構築が最も大切な課題である。

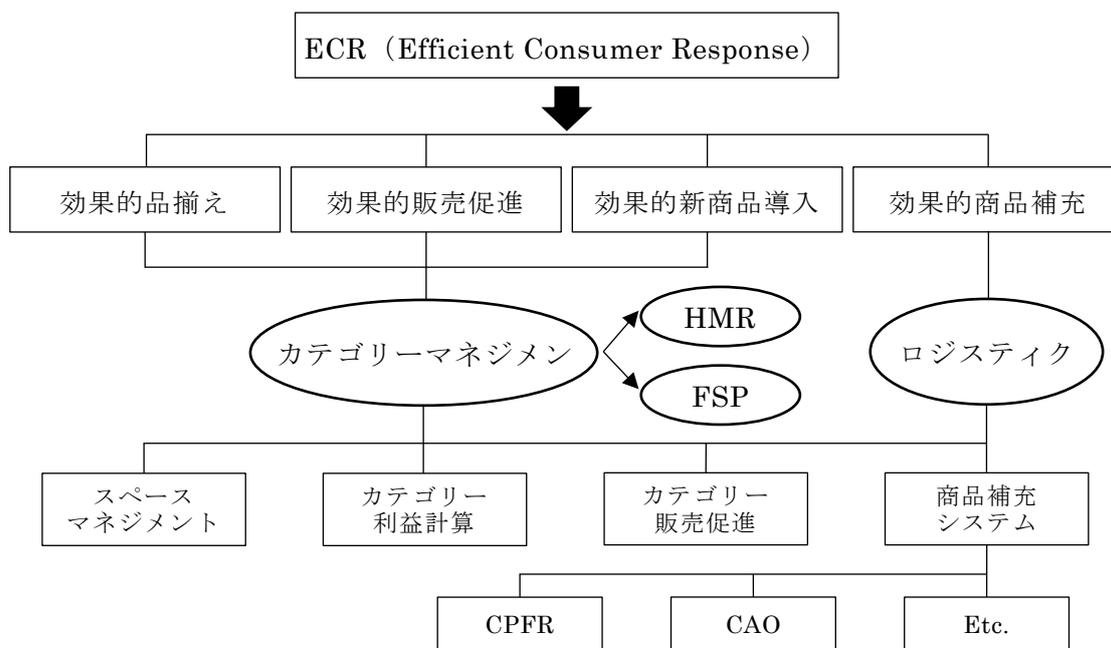
それを可能になるのが EDI の標準化により発注スピードの向上と情報交換の一体化であり、サプライチェーンにおけるロジスティクスの効率化により CRP (Continuity Replenishment Program) という在庫データに基づく継続的自動発注システムや、VMI (Vender Managed Inventory) というベンダーが小売業に代わって店頭の在庫と発注を把握するベンダー主導型在庫管理などの手法が登場されてきた。

ECR をベースとしてこのコンセプトの系統を考えると、前述の CPFR はこの系統の中に最もカバーされる範囲が広くて成熟的なシステムである。なぜなら、CPFR はまず小売業とサプライヤーの POS データやコーザルデータ、マーケティングデータなどのデータを共有化し、それにより協働で需要計画、需要予測および補充計画を作り出すシステムである。また、そのような協働で計画と予測、補充を可能になるために、小売業、中間流通業 (もし当サプライチェーンの中にあれば)、メーカーの他に、システムベンダーやコンサル

タント企業などのサプライチェーンにおける関係者をすべてプロジェクトに巻き込まなければならぬ。

ECR コンセプトの展開および発展の流れは、以下の図 3 の通りである。

図 3 ECR の進化の方向



出典：野澤建次 [2002], p.112

ECR のキーとなることは小売業とサプライヤーのパートナー関係を作り、効率的消費者対応というテーマに対して EDI の情報交換技術に基づく製販の協働化である。その中に、消費者志向な売り場作りという ECR のコンセプトを具体化したカテゴリーマネジメンは ECR の中核となった。

カテゴリーマネジメンの推進にあたってはメーカーにカテゴリーパートナーとして参画してもらいマーケティング情報と販促情報、そして小売業の POS 情報と現状の棚割り、在庫情報を利用し、店舗商品のクラスター分析を共同で実施し品揃えや棚割り、販促計画、在庫レベルの決定などを戦略的に計画するプロセスである。そのような製販協働のカテゴリーマネジメンに基づくビジネスプランを作成することが CPFR の起点であることから、ECR の視点から考えると、カテゴリーマネジメンは CPFR の前提となるものと言っても過言ではない。

3. カテゴリーマネジメンとインスタ・マーチャндаイジング

ここまで、発注精度の向上のために小売業における発注システムの進化の流れ、およびその考え方のベースとする ECR のコンセプトを検討してきた。

本研究の目的とする発注データの精度向上を達成するために、消費者の購買行動に的確に対応した売場の再構築が前提となることである。そのために、これからはカテゴリーマネジメントに対する具体的な検討をしたい。しかしその前に、小売業の売り場作りに対し、もう1つの科学的アプローチとしてのインストア・マーチャンダイジングという POS データの活用による小売業の店舗管理の強化を実現したコンセプトが存在する。

そこで、インストア・マーチャンダイジングおよびカテゴリーマネジメントとの関係について検討する必要がある。

(1). インストア・マーチャンダイジングとは

①. インストア・マーチャンダイジングの背景

カテゴリーマネジメントは前述のように ECR を具体化するために実現されたものである。それに対して、インストア・マーチャンダイジングはカテゴリーマネジメントと違う背景と考え方を持っている。

小売業の出店数の増加および店舗の大型化により、日本市場における需要が飽和しており、競争環境が激しくなってきた。そのために日本の小売業は顕在化した消費者ニーズに対応するのみで売上を増加することが困難であるという課題に面せざるを得ない。その状況を打破するために、顕在的なニーズに対応することより消費者の潜在的なニーズを如何に切り開くかということのほうが、小売業の売上成長に重要な影響を与える。

小売業の売上は、「来店客数×購買客比率×客単価」である。その中で、来店消費者の潜在的ニーズの拡大は密接に客単価の増加にかかわっている。

一般的には、消費者の購買行動が計画購買と非計画購買に分けられる。計画購買により購入された商品は、消費者が来店する時点あるいはその前に計画的に決定したものである。その一方、非計画購買とは、店内のあるきっかけで購入すべき商品を思い出すことにより想起購買や、店内プロモーションにより誘発購買、冷麺の購入により同時に需要されるつゆに気付いて購入するような関連購買や、論理的な原因のない無計画的な衝動購買など、計画購買ではない買い物行動が、すべて非計画購買の範囲にある。

計画購買の商品は来店の前に既に決められたもので、消費者の顕在的なニーズの体现である。一方非計画購買の商品は、来店の前に購入するつもりがなかったが、店内における買い物行動の途中に購入しようと決められたものなので、消費者の潜在的ニーズの体现である。そのために、インストア・マーチャンダイジングの中核とする考え方は、店内のマーチャンダイジング活動の改善により、消費者の非計画購買を拡大し、そして小売業の売上の増加に繋がることである。

②. インストア・マーチャンダイジングの定義

インストア・マーチャンダイジングとは、田島義博によると²⁹、「小売業店頭で、市場の要求に合致した商品および商品構成を、最も効果的で効率的な方法によって、消費者に提示することにより、資本（売り場）と労働の生産性を最大化しようとする活動」である。また、流通経済研究所によると³⁰、「インストア・マーチャンダイジングとは、売場の生産性を高めることを目的に、店内におけるお客の購買行動に対応した、効率的で効果的な売場づくりをするための考え方」である。

以上の2つの定義によって、インストア・マーチャンダイジングの目的は、小売業店頭での生産性の向上である。その目的を達成するために、全体的売り場を価格で取り揃え、顧客の購買行動に対応した商品構成による効果的で効率的な売り場作りを実現しようとする。そのため、インストア・マーチャンダイジングというコンセプトの中心とするキーワードは商品構成とそれによつての売り場作り、という2つのことである。

売り場における商品構成は顧客の購買行動に対応すべきであり、即ち、店舗におけるエリアの地元消費者のニーズに満足して合致した品揃えおよび商品配置（陳列）を設定しなければならない。そのため、消費者の購買行動に対する分析がインストア・マーチャンダイジングのインフラである。そのためにこれまではPOSデータと陳列情報に加え、買い物客への出口調査や店内での消費者のつぶやきを録音する方法、またはカメラで動線を記録するなどの方法がとられていた。

③. インストア・マーチャンダイジングとカテゴリーマネジメントの範囲

インストア・マーチャンダイジングの範囲は要するに、マーチャンダイジング活動の店頭という空間で行われる部分である。即ち、田島義博によると³¹、店頭における品揃えと商品群の配置、および演出という形の店舗装飾と商品打ち出しである。

田島義博の「店頭での演出と商品の打ち出し」の中に、短期間に売上増加を刺激する店内プロモーションと長期間に売り場の生産性を維持するレイアウトや動線設定という2つの視点がある³²。そして、売り場そのものを分解してみると、物理的空間の配置という骨組みと消費者に提供される商品群の配置という中身がある。そのように考えてみると、静態的視点のレイアウトと動態的視点の動線設定という長期間の売り場生産性を維持することを目的とするものが、売り場の物理的空間の配置に定義することができる。

以上のようにインストア・マーチャンダイジングの範囲を論理的に次のように整理することができる。

²⁹ 田島, 2001, p.35

³⁰ 流通経済研究所, 2016b, p.5

³¹ 田島, 2008, p.151

³² 流通経済研究所, 2016a, p.10

まず、インスタ・マーチャндаイジングは3つの領域に分けられ、それらは売り場作りを目的とするスペースマネジメントと短期間の売上の向上を目的とする店内プロモーション、そして以上の両者を支える店内における消費者調査である。

その次に、スペースマネジメントは売り場作りを目的とするため、売り場を物理的空間と商品群という2つの領域に分けるようにする必要がある。そのために、スペースマネジメントはフロアマネジメントと棚割という2つの領域に分けられ、フロアマネジメントは売り場の物理的空間としてレイアウトと動線を設定する役割がある。

最後に、棚割は gondola と呼ばれる商品の置き場にかかわる領域であり、プラノグラムを通して田島義博の「品揃えと商品群の配置」を実現する。品揃えは要するに商品群の構成で、商品の種類を決定することである。そして商品群の配置では陳列のことで、スペースの分配および配置をするゾーニングと、一列に単品の陳列数を決定するフェイスングが含まれている。

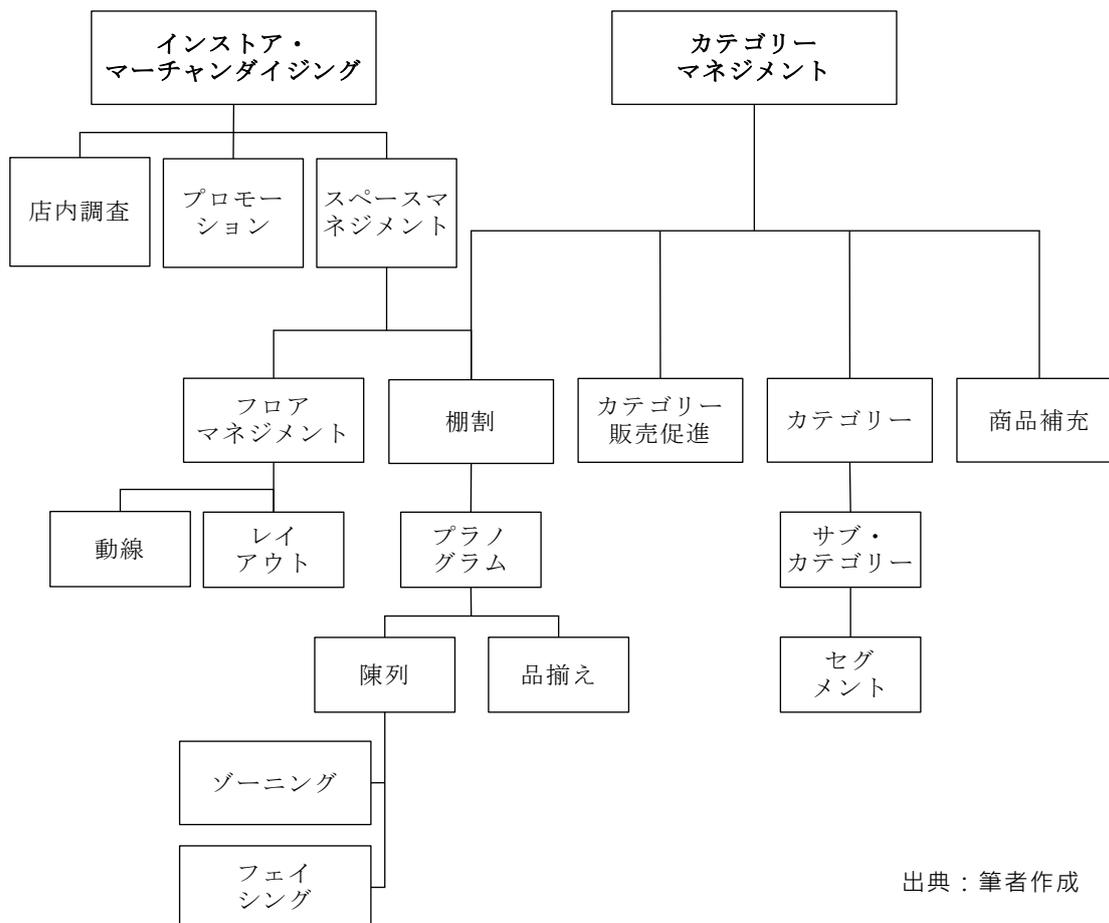
インスタ・マーチャндаイジングに対して、一方カテゴリーマネジメントでは同じ売り場作りを目的とするが、その考え方が売り場全体ではなく、店頭をカテゴリー単位に分解して検討し、カテゴリーの最適化および利益拡大の実現により消費者ニーズに対応した売り場作りを実現しようとするものである。

そのために、カテゴリーマネジメントの範囲はカテゴリーを中心に、ECRの視点で棚割（効果的品揃えと効果的新商品導入）、カテゴリーのプロモーション（効果的販売促進）、商品補充（効果的商品補充）、およびカテゴリー内サブ・カテゴリーやセグメントなどの設定がある。

インスタ・マーチャндаイジングとカテゴリーマネジメントの範囲とその関係は、以下の図4の通りである。

そして、インスタ・マーチャндаイジングとカテゴリーマネジメントの範囲の異同を分析した以上、ECRコンセプトの視点で小売業店舗管理の強化と消費者ニーズに対応した店頭売り場作りの実現による発注精度の向上は本研究の目的として、次にはカテゴリーマネジメントに対する検討を行う。

図4 インストア・マーチャндаイジングとカテゴリーマネジメントの範囲



出典：筆者作成

(2). カテゴリーマネジメントの概念

①. カテゴリーマネジメントとは

カテゴリーマネジメントは顧客の購買行動を対応してニーズを満足した売り場作りを達成するために、売り場で販売されている商品を ECR の視点でグループ化して売り場の最適化を目指すことである。また、カテゴリーパートナーとしてメーカーを位置付けることにより製販協働のカテゴリーマネジメントが CPFR における共同ビジネスプランを作成するためには不可欠な存在である。

カテゴリーマネジメントは「流通業者やサプライヤ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ジェクトであり、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」と定義されている³³。また、田島義博³⁴によると、「カテゴリーマネジメントとは、商品カテゴリーを戦略的事業単位として、目標設定、

³³ 流通経済研究所, 2016a, p.182

³⁴ 田島, 2001, p.180

マーチャンダイジング、価格、プラノグラム、プロモーションの計画・実行・評価、および利益管理をカテゴリー単位で行う一連のプロセスを管理していくための、小売業の管理技法」である。そして、野澤建次は、「店舗をカテゴリーという戦略ユニットに分解し消費者にとって最も便利で買いやすい売り場作り、カテゴリーのマーケティング戦略とマーチャンダイジング戦略を立案することにより消費者に価値を提供し、売上と利益を増大する管理手法である」³⁵とカテゴリーマネジメントを定義している。

以上の3つの定義によると、カテゴリーマネジメントは中心とするポイントが3つあり、それは消費者価値の提供と製販協働、そしてカテゴリーという戦略ユニットである。

②. カテゴリーマネジメントの中心とするもの

A. 消費者価値の提供

カテゴリーマネジメントの最も重要な目的の1つは消費者にとって最も便利で買いやすい効率的な売り場作りであり、そのために売り場作りのコアとする消費者に価値を提供することを重視する必要がある。

吉田繁治によると³⁶、「価値とは、商品が消費者に提供する効用 (benefit)」である。即ち、消費者は購買行動を行う時に買ったのは商品そのものではなくて、その商品がもたらす効用なのである。例えば、おにぎりやハンバーガーを買った消費者にとって、その購買行動によりもたらすものは食べ物ではなくて簡単かつ便利な食事という効用である。

消費者視点で商品価値を提供することによって消費者のニーズおよび購買行動に対応することが可能になる。そして、それに基づいて消費者視点のカテゴリーの組み合わせから買いやすい売り場作り³⁷、カテゴリーのマーケティングおよびマーチャンダイジング戦略を立案し、カテゴリーマネジメントを通じて商品の販売することをいみする。

B. 製販協働

カテゴリーマネジメントは小売業店頭で行われる活動であるが、消費者のニーズや購買行動に対応することができるようになるために、メーカーとの協働が不可欠なことである。

また、CPFRの第1ステージにおける共同ビジネスプランの中にはカテゴリーマネジメントによる共同ビジネスプランの作成があり、そのためにカテゴリーマネジメントは製販協働で達成しなければならないものである。原則としてはメーカーにカテゴリーパートナーとして参画してもらいマーケティング情報と販促情報、そして小売業のPOS情報と現状の棚割り、在庫情報を利用し、店舗商品のクラスター (cluster) 分析を共同で実施し品揃

³⁵ 野澤, 2001, p.84

³⁶ 吉田, 2016a, p.79

³⁷ 店頭全体の売り場ではなく、特定のカテゴリー別の売り場のことである。

えや棚割り、販促計画、在庫レベルの決定などを戦略的に計画するプロセスを通して製販協働を実現する³⁸。

C. カテゴリー

イトーヨーカドーとセブンイレブンにおいては単品管理という手法により、精密な単品の在庫管理を行って商品1品ごとの動きを把握しマーチャンダイジングや売り場作りに活かそうとしてきた。それに対して、カテゴリーマネジメントは単品管理とは違い、商品を1つ1つの単品ではなく、カテゴリーというグループ別に分けて戦略ユニットとして管理することである。

カテゴリーという戦略ユニットは消費者のニーズに対応するために、ある特定の購買行動に共通点のあるSKU³⁹および商品群により構成されている。消費者のあるカテゴリーに対するニーズを満足させ、必要なブランドと多様な商品種類を提供して買いやすい売り場を作るために、カテゴリーレベルという考え方でカテゴリーを作成する。1つのカテゴリー売り場の中で色々なカテゴリーがあり、そして各カテゴリーの下でその種類や機能によって多様なサブ・カテゴリーにより構成される。

これまでのカテゴリーの分類にあたっては、機能・品種グループによる分類が一般的となっていた。

これに対して、吉田繁治は従来のカテゴリーの分類の仕方を「製造的な品種のカテゴリー」と定義した一方、「需要カテゴリー」という概念も提示した。彼によると、需要カテゴリーとは、「顧客の需要、言い換えれば食べ方、着方、使い方という視点からの商品分類」である⁴⁰。

需要カテゴリーは消費者のライフスタイルまたは商品の使う場面によって構成される。例えば、紳士服分類のポロシャツとメガネ分類のスポーツ・サングラス、靴分類のゴルフ・シューズ、スポーツ道具分類のゴルフクラブやアイアンなどのものを組み合わせて、作成したのは中年ホワイトカラー・サラリーマンの週末ライフスタイルに対応することができる「ゴルフ関連商品」という需要カテゴリーである。

カテゴリーマネジメントは消費者の購買行動に対応した商品構成による効率的で効果的な売り場作りを目的とするため、カテゴリー売り場に構築されるカテゴリーやサブ・カテゴリー、セグメントなどを設定する時にも消費者視点で商品をグルーピングして定義するが求められることは当然である。その意味から吉田が提起している需要カテゴリーの設定については、理論的には評価すべきであるが、実務的な可能性については検証されているとはいえない。次にカテゴリーマネジメントのプロセスについて検討する。

³⁸ 林, 2016, p.138

³⁹ 最小管理単位であり、本研究では単品のことである。

⁴⁰ 吉田, 2016a, p.78

表 1 機能品種カテゴリと需要カテゴリ

	機能品種カテゴリ	需要カテゴリ
ポロシャツ	紳士服	ゴルフ関連商品
スポーツ・サングラス	メガネ	
ゴルフ・シューズ	靴	
ゴルフクラブとアイアン	スポーツ道具	

出典：筆者作成

4. カテゴリーマネジメントのプロセスと進化

(1). エイト・ステップ・モデル

カテゴリーマネジメントのプロセスが基本的に、PDCA サイクルに通して展開されている。1995年にUS・ECR委員会により発表された8つの実行プロセス⁴¹はPDCAサイクルに従ってカテゴリの定義から実行とレビューまで、カテゴリーマネジメントのプロセスを作成した。第1から第6のステップまでがPlan（計画）、第7のステップがDo（実行）、第8のステップがCheck（評価）とAct（改善）の段階である。

ハリスによると⁴²、それぞれのステップは以下の特徴と目的がある。

①. カテゴリの定義

カテゴリーマネジメントプロセスの最初のステップはカテゴリの定義である。この段階では、カテゴリ内の商品の組み合わせを決めてグルーピングを規定する。ただ、インスタ・マーチャンダイジングにおいてカテゴリーマネジメントについて、消費者視点でカテゴリの取組み範囲を規定しなければ無意味であるとしている。そのため、消費者の購買意思決定に対応するカテゴリの範囲を定義してアイテムリストを作成し、同じの考え方でアイテムリストを細分化してカテゴリの下でサブ・カテゴリを規定する。

②. カテゴリの役割

第1のステップにより決められたカテゴリの範囲ができれば、その次にはカテゴリの役割を設定することである。基本的には消費者と小売業という2つの視点から役割を検討する。消費者立場のカテゴリの役割は、消費者の購買意思決定の状況や購買頻度を分析して予想する。一方小売業立場の役割は市場競争事業にとっての貢献の程度を検討する。その2つの検討の結果をクロス分析し、カテゴリの戦略的役割を設定する。

⁴¹ 渡邊, 2006, p.30

⁴² Zwanka and Harris, 2016, pp.30-31

③. カテゴリーの評価

カテゴリーの範囲を定義して戦略的役割を設定した後、第3のステップはそのカテゴリーの現状を分析することである。自社の実績データ⁴³と市場調査会社のエリア市場データを利用して、自社とエリア内のライバルとの比較等と実施する。カテゴリーの現状を把握することにより競争の方向およびビジネス機会の発見が可能となる。

④. カテゴリーの実績評価と目標

カテゴリーマネジメントにとっては科学的アプローチにより成果を評価する必要がある。評価のために指標および目標を設定しなければならない。そのために売上金額や利益率、市場における売上シェアなどの具体的な指標が規定されており⁴⁴、カテゴリースコアカードが作成され、明確な評価基準を規定してレビューのステップで成果を検証する。

⑤. カテゴリーの戦略

カテゴリーマネジメントの定義によると、カテゴリーが戦略ユニットとして考えられる。また、第4のステップで規定された指標と目標を達成するために、カテゴリーの戦略は必要がある。カテゴリーの実績を向上させるため、カテゴリーのマーケティング戦略や補充戦略を規定してカテゴリーという戦略ユニットの経営方針を把握する。

⑥. カテゴリーの戦術

カテゴリーの各戦略を設定した後、その次には戦略を推進するための具体的な手段を決めることであり、そのために次にはカテゴリーの戦術というステップである。このステップでは、カテゴリーの定義により決められたサブ・カテゴリーの範囲に基づいて、設定されたカテゴリーの戦略方向を通じて品揃えや棚割などの実行戦術を規定する。また、POSデータの分析によって価格と販促計画も設定する。

⑦. カテゴリーの実行

この前の第1から第6のステップまではPDCAのPlanという範囲であり、それは小売業とメーカーとの協働により完成された段階なのである。そして、小売業は自分の店頭現場でこれまで規定された計画を実行する。

製販協働で完成したPlanという段階をカテゴリーの戦術に基づいて実行することが、店舗のカテゴリー売り場責任者の役割である。責任者は戦術と取組み内容の理解、およびカテゴリーの目標に対する問題意識が重要である。

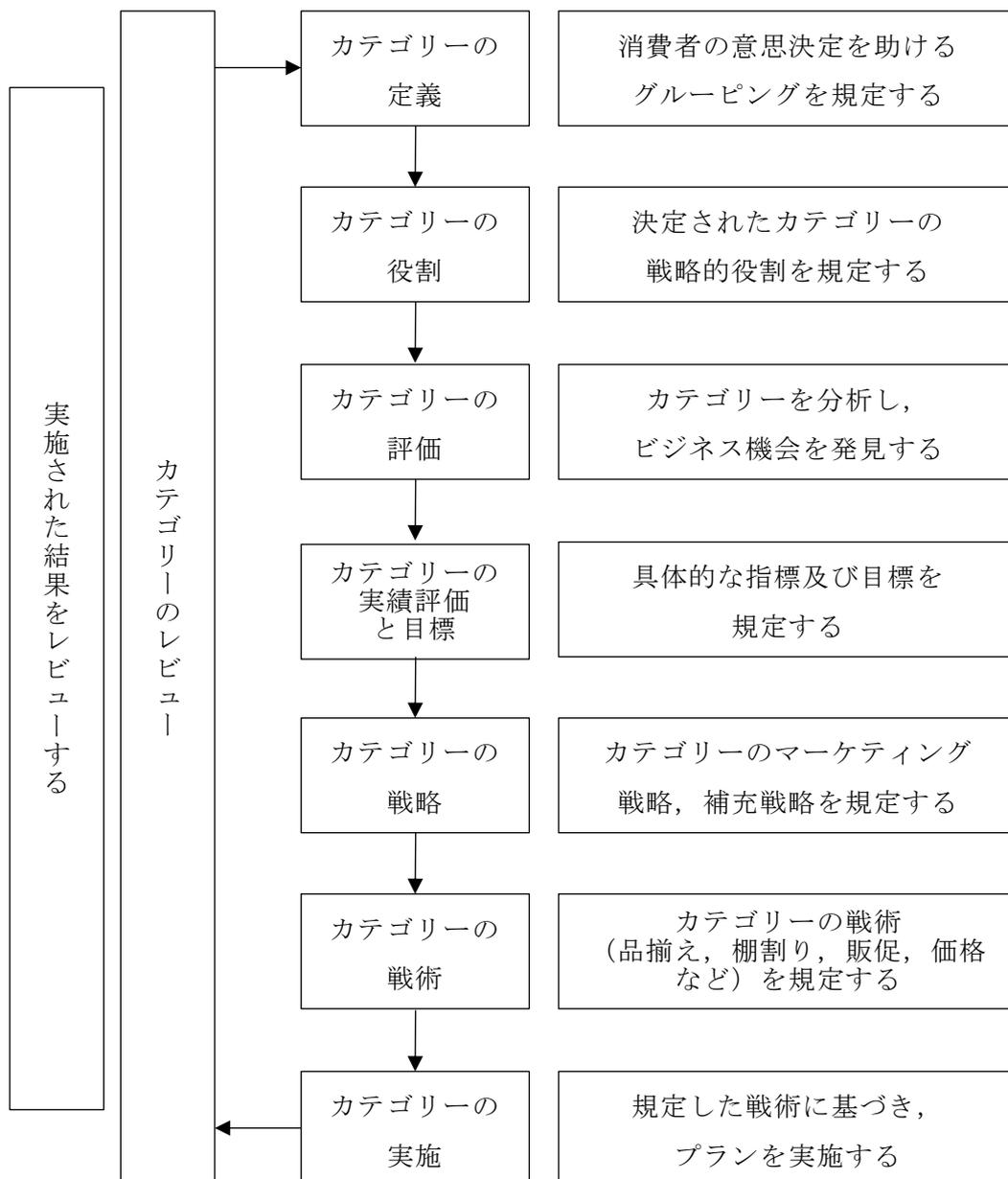
⁴³ 主にPOSデータ、他には出口調査データなども使う。

⁴⁴ 流通経済研究所, 2016a, p.194

⑧. カテゴリーのレビュー

カテゴリーの実行という PDCA の Do をした後、残ったのは Check と Act であり、それはカテゴリーのレビューの役割である。まず、第 4 ステップによる作成されたカテゴリースコアカードで実行の成果を検証して計画の実現度を評価する。そして、スコアカードの分析結果によって新たな課題とその要因を発見し、第 1 のステップに戻って計画を修正して改善する。

図 5 カテゴリーマネジメントのエイト・ステップ・プロセス



出典：野澤建次 [2004], p.44

(2). エイト・ステップ・モデルの問題点

カテゴリーマネジメントは ECR のコンセプトを具体化する手法として ECR の中核となった。ECR の「消費者への効果的対応戦略の実現」という最終目的に従い、カテゴリーマネジメントは店頭売り場を幾つのカテゴリー単位に分解し、製販協働というサプライチェーンの全体最適の視点から消費者価値の提供を機能してきた。

さらに、1995 年に US・ECR 委員会により発表されたエイト・ステップ・モデルという 8 つの段階の実行プロセスにより、カテゴリーマネジメントは 1 つの企業戦略のレベルに達し、成熟化して論理的なシステムとなった。しかしその一方、業界環境およびエイト・ステップ・モデルその自身の複雑性により、推進して発揮しにくいことも出てきた。

①. 環境による阻害

カテゴリーマネジメントはエイト・ステップ・モデルを通し、小売業とサプライヤーの協働でカテゴリーの定義（グルーピング）と役割の設定を始め、当カテゴリーの現状分析と評価スコアカードを作成し、マーケティングや補充の戦略から品揃えや価格、プロモーションなどの戦術まで規定するため、小売業の企業全体ミッションや経営戦略レベルから個店別レベルにおける店頭実行にまで一貫化し、ECR という企業全体にもカバーできるコンセプトの計画段階から実行まで具体化したシステムになった。

そのような高度に達したカテゴリーマネジメントが、まずは小売業の既存の企業ミッションまたは企業戦略との連携が困難である。次に、企業内部の日常業務に統合することも、企業戦略との連携や社内経営層の理解と対応の不足により限られた。そして、カテゴリーマネジメントのプロセスの実行に支援するテクノロジーや技術が当時は不備のままであった。

最後に、業界範囲はもちろん、製販協働が求められるためにサプライチェーンにおける各ステージのプレイヤーたち、特に小売業とサプライヤーとのチャンネル作りやチーム役割の設定、情報交換、作業の流れなどのコンセンサスと標準化、および業界に渡す連動性に対する要求が厳しいである。

②. 自身の複雑性による阻害

エイト・ステップ・モデルは企業レベルの経営、マーケティングと競争戦略を店頭売り場のカテゴリー単位として展開し、さらに個店別で店舗の規模や消費者グループの属性などに対応するために、その自身の複雑性により膨大な労働力と時間、データが求められている。野澤建次によると⁴⁵、せめて 12 人の人的資源を投入する必要がある。そして、カテ

⁴⁵ 野澤, 2003, p.4

ゴリープランを作成するために 200 枚以上の分析用テンプレートを使い、一般的には 6 ヶ月間もかかるとしている。

プロセスの実行面については、業界およびサプライチェーン全体の標準化ができていないこと、小売業とサプライヤーがチームを編成し、カテゴリープランが完成するために、時間がかかることから棚が固定化されてしまい、事後の調整に対する柔軟性が欠如してしまう。

また、棚が固定化されること以外に、店頭カテゴリー売り場における責任者はプロジェクトにどのくらいの程度で参画し、当カテゴリープランの実行意義を理解しているかどうか保証できないため、現場レベルで展開しにくく、機能できない場合もある。

それらのカテゴリーマネジメントの推進を阻害している問題点に対し、2000年に ECR ヨーロッパによりエイト・ステップ・モデルの簡素化バージョンとする D2D (Day to Day) 型カテゴリーマネジメントが発表された。

(3). D2D (Day to Day) 型カテゴリーマネジメント

エイト・ステップ・モデルの複雑性により、一定規模以上の企業に限定されて膨大な人的資源と時間、データで取り組まないと実行が困難である。

このような状況を乗り越えてカテゴリーマネジメントをさらに推進して普及するために、ECR ヨーロッパの主導の下で、TESCO と P&G を始めて小売業、メーカーおよび情報データサプライヤーが集まり、共同開発に取り込んで、2000年に D2D 型カテゴリーマネジメントを発表した。

その他には、エイト・ステップのプロセスに基づいて、簡素化したカテゴリーマネジメントのデータ処理および自動分析の支援ソフトウェアも大手メーカーの間で開発された⁴⁶。

D2D 型カテゴリーマネジメントの基本とする考え方は、どの規模の企業またはどの属性のカテゴリーでも活用でき、小売業の日常業務に統合して継続的なソリューションを提供できることである。そのために D2D 型カテゴリーマネジメントは以下の特徴を持つ。

①. D2D 型カテゴリーマネジメントの特徴

A. 小売業のミッションや企業戦略との連携

エイト・ステップ・モデルのプロセスはカテゴリーの定義を規定することから始める。それに対して、D2D 型カテゴリーマネジメントのメイン・プロセスは小売業の戦略を始め、カテゴリー計画の立案、カテゴリー計画の実行と検証という 4 つのフェーズのサイクル化により完成されている。

⁴⁶ 麻田, 2004, p.44

そのように、小売業のミッションや企業戦略に基づいてカテゴリーの戦略設定および管理を規定することにより、カテゴリーマネジメントを小売業の戦略に連携することが可能になった。

B. エイト・ステップ・モデルの簡素化

エイト・ステップ・モデルに比べると、D2D型カテゴリーマネジメントは作業負担が大幅に減少してきた。野澤建次によると⁴⁷、プロセスの簡素化により分析テンプレートは従来の200枚以上から約25枚にまで削減し、そして人的資源および時間の投入については、従来の12人のチームで6ヶ月間をかかることから4人で2ヶ月間にカテゴリープランを作成できることになった。

そのようなプロセスの簡素化ができるようになる中心とする原因が、膨大なデータを使用してカテゴリープランの裏で分析することとは違い、「キー・クエッション」と呼ばれる小売業の自己診断のための質問票を採用し、小売業は自分の意思決定によりプランを作成することである。

C. 企業の個別状況を問わずに対応できる柔軟性

キー・クエッションの導入により、小売業はカテゴリーの分析に必要なデータをエイト・ステップ・モデルの分析のようにすべて揃わなくても、自社の経験または店内調査で不足な情報を補完し、キー・クエッションに対するテンプレートを完成することができる。

また、カテゴリーマネジメントが3つの分析レベルに分けられ、それぞれのレベルに応じてカテゴリーの分析と計画の設定を行うことにより、小売業およびカテゴリーの個別状況に対応し、カテゴリー、マーケットおよび企業への適用性が拡大されてきた。

②. 3つの分析レベル

前述の通り、D2D型カテゴリーマネジメントは3つの分析レベルに分けられている。それらは簡易レベル、標準レベルと高レベル⁴⁸である。

レベルの選定については、データの整備レベルと有効性や、設定されたカテゴリーの役割、自社の人的資源のクオリティとクオンティティ、カテゴリーマネジメントおよび当カテゴリーまたはマーケットに対する熟知度、小売業とサプライヤーとの協働レベルなどの基準に依存している。

⁴⁷ 野澤, 2003, p.8

⁴⁸ 野澤建次は Lego の難易度による3つのシリーズを使い、簡易レベルを Duplo, 標準レベルを Lego, そして高レベルを Lego Technic に例える [野澤, 2003]

一般的に、簡易レベルはデータまたは人的資源の不備の環境や、小売業にとって重要性の低いカテゴリー、熟知度の低いまたは新たなカテゴリーとマーケットなど、情報と資源が限定された状況に対応できるレベルである。

そのために、データの分析のみに基づくより、簡易レベルは小売業自社の経験でデータ不備の状況を補完する。科学的アプローチより、小売業の経験に基づく直感的アプローチを通じて俊敏な意思決定および実行が簡易レベルの特徴である。

次に、標準レベルからは D2D 型カテゴリーマネジメントのプロセスに従い、繰り返して実行するレベルである。そのために、簡易レベルよりデータ分析という科学的アプローチが要求されている。

市場パネルデータや自社スキャンデータに基づいてキー・クエッションに対してテンプレートを作成する。そのように、小売業自社と全国レベルの平均値とのデータ指標を比較することを通じてカテゴリープランを完成することにより、標準レベルの D2D 型カテゴリーマネジメントは簡易レベルより広くて詳細なデータを利用し、より深くて絞った分析ができるようになった。

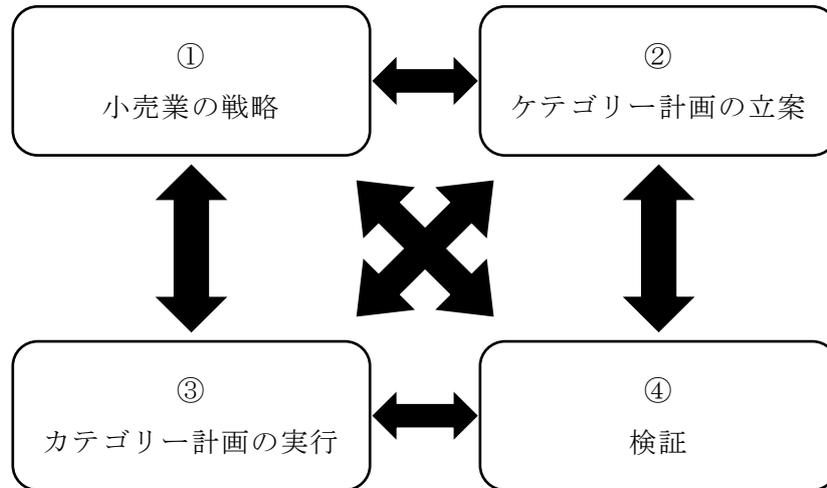
最後に、高レベルは D2D 型カテゴリーマネジメントの最も水準の深い分析レベルである。データ指標の有効性や広さ、種類に対して、すべて最高水準のデータのフルセットを要求され、最も周密な分析をキー・クエッションに対して行う。そのために、従来のエイト・ステップ・モデルのような高度および複雑性に達し、特定の企業またはカテゴリー向けのカスタマイズされた専用モデルと見なすことができる。

③. 4つのフェーズとプロセス

D2D 型カテゴリーマネジメントは従来のエイト・ステップ・モデルを 4つの明確なフェーズで再構築し、1つのサイクルとして 4つのフェーズを繰り返して実行することとなる。

それらの 4つのフェーズについては、まずは小売業の戦略を始め、その次にはカテゴリー計画の立案とカテゴリー計画の実行、そして最後の検証として構成されている。

図6 D2D型カテゴリーマネジメントの4つのフェーズ



出典：野澤建次 [2003], p.19

A. 小売業の戦略

第1フェーズの「小売業の戦略」において、小売業は自社のミッション、およびチャネル戦略やPB戦略などの経営戦略または競争戦略レベルの高度における課題に対し、市場データや消費者データなどを通じて答えていく。

具体的に、それらの戦略レベルの課題とは目標顧客と戦略方針、予想競合、カテゴリの役割、経営資源の配分基準である。小売業はカテゴリの戦略的管理により分析するために以上の5つの戦略課題を明確化する。そのために以下の6つのキー・クエッションに答える必要がある。

- 目標顧客は誰か？彼らを取り込むことができるか？
- 目標顧客は如何なる機会をもたらすか？
- 目標顧客におけるライバルは誰か？
- ライバルに対し、競争優位は？
- 目標顧客のための戦略的カテゴリは？
- カテゴリの役割と機会に対応するために経営資源を如何に配分するか？

B. カテゴリ計画の立案

第2フェーズでは、前の「小売業の戦略」フェーズで明確化された5つの戦略課題に基づいて、店頭売り場で実現するためのカテゴリプランを作成する。

そのプロセスはエイト・ステップ・モデルのPlanにおける6つのステップの通り、カテゴリの定義、カテゴリの役割、カテゴリの評価、カテゴリの実績評価と目標、カテゴリの戦略とカテゴリの戦術の流れとして展開していく。

ただ、第3ステップのカテゴリの評価というカテゴリの現状を分析する段階では、従来のように膨大なデータを分析するより、代わりに5つキー・クエッションに回答することによってカテゴリの現状を評価し、第1フェーズの企業戦略をカテゴリレベルおよびセグメントレベルで展開する。

それらのキー・クエッションは以下の通りである。

- セグメント毎の顧客属性および改善機会は？
- カテゴリ毎のライバルは誰か？
- セグメント毎の実績向上の機会は？
- どの商品が来店促進および購買促進、購買拡大、利益拡大をもたらすか？
- セグメントの実績に影響を与える重要な戦術要因は？

そして、当フェーズの最後の第6ステップのカテゴリの戦術においては、品揃えと価格、プロモーションという3つの領域に分け、合計9つのキー・クエッションに答えてカテゴリの戦術の意思決定を行う。

i. 品揃え

- どのような商品が市場で売れているか？自社の扱っていない商品があるか？
- どの商品（SKU）の業績が理想ではないか？どの商品を品揃えの中からデリートすべきか？

ii. 価格

- どの商品は価格弾力性⁴⁹が高いか？
- 利益貢献度の高い商品はどれか？ライバルとの価格競争における改善機会があるか？
- 通常価格とプロモーション時期の価格との比較はどうか？

iii. プロモーション

- どのようなプロモーション活動が市場において行われているか？
- このカテゴリはプロモーションにより成長をもたらすか？
- どの商品（SKU）が最も大きい成長をもたらすか？
- どのような時に、どのようなプロモーション手法を使用すべきか？どのディスカウントレベルが最も効果的か？

⁴⁹ 商品の価格の変化率により、その商品に対する需要の変化率の意味である。商品の価格弾力性が高いほど、それを価格競争に落ち込みやすい商品として認識する。

C. カテゴリー計画の実行

第3フェーズとは、第2フェーズの「カテゴリー計画の立案」における分析の結果により作成されたカテゴリープランを実行する段階である。

D2D型カテゴリーマネジメントはエイト・ステップ・モデルより広い実用の場面を目的として、小売業のミッションや企業戦略のレベルからカテゴリーの戦略的課題を検討することを始め、プロセスの各ステップに明確なタイムスケジュールを設定し、さらに、キー・クエッションに対して回答するという小売業またはカテゴリー、マーケットの状況に対応してデータ分析のレベルを調整できる柔軟性のある分析手法により、最初の段階から実行が保証されている。

そのような特徴により、D2D型カテゴリーマネジメントは店頭現場と本部管理層とのコミュニケーションに力を注ぐ。野澤建次によると⁵⁰、D2D型カテゴリーマネジメントを実行するには以下の重要ポイントがある。

- 上級マネジメントによる実行の保証および確認
- 売り場での変更点の明確化と、店頭スタッフの早期参画
- 実行計画やカテゴリーのレビューの結果承認におけるエグゼクティブサマリーの事前準備
- 定期的なミーティングの実施
- 実行段階におけるレポート方法の簡素化

D. 検証

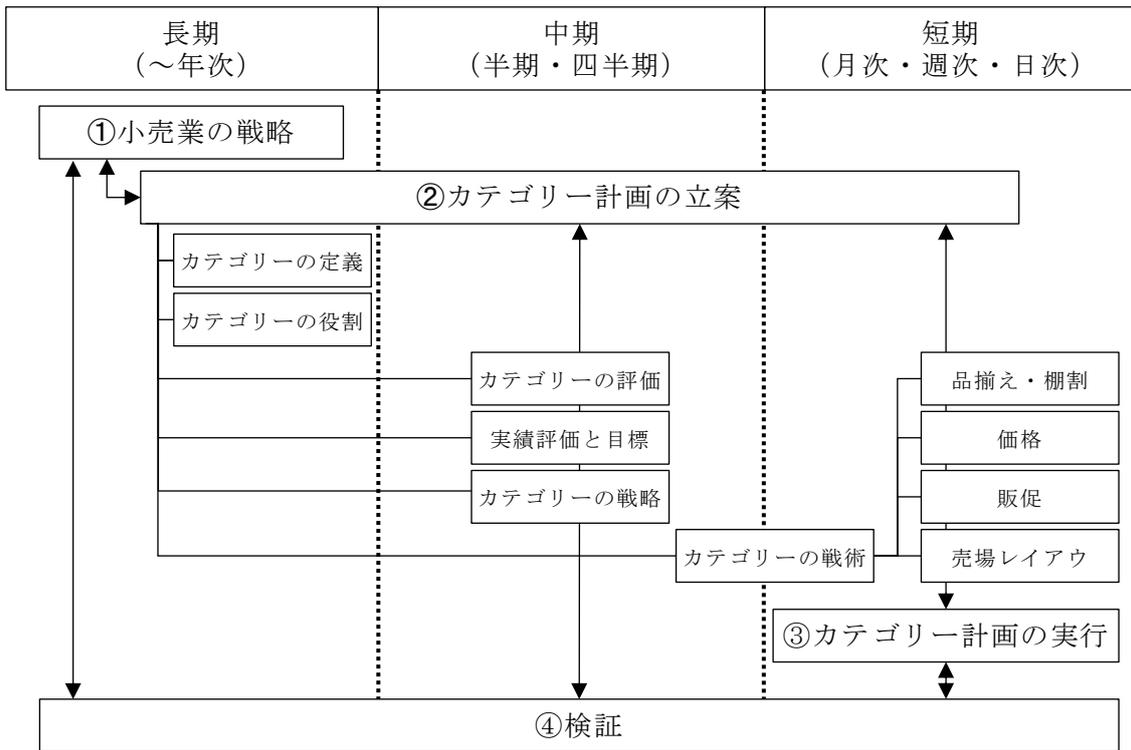
最後の「検証」のフェーズでは、実行された第2フェーズのカテゴリープランに対し、協働で目標の達成度を追跡してチェックする。

そのために、第2フェーズの第4ステップの「カテゴリーの実績評価と目標」で規定された評価基準とスコアカードに従い、顧客関連指標と市場関連指標、財務関連指標という3つに分けてそれぞれの数値を定期的に入力して確認しに行く。

もし評価結果は目標値と大幅な差になれば、次のサイクルにカテゴリーの戦略課題またはカテゴリープランの作成に対する修正を行う必要がある。

⁵⁰ 野澤, 2003, p.37

図7 D2D型カテゴリーマネジメントの時間軸



出典：野澤建次 [2003], p.20

図7の通り、D2D型カテゴリーマネジメントのサイクルは長期と中期、短期という3つの時間軸に分けられ、それぞれのスケジュールに合わせて幾つのサイクルが回り、そして総体として1つの全体サイクルが構成される。

第1フェーズの「小売業の戦略」は小売業のミッションや企業戦略に対応してカテゴリの戦略課題を検討するため、年次単位の長期時間軸に置く。その次に、第2フェーズの「カテゴリ計画の立案」については、それぞれのステップの特性によって長期、半期または4半期の中期、そして短期の時間軸に分けて全体サイクルのスケジュールを横断している。

また、「カテゴリ計画の実行」のフェーズは店頭現場における実行の柔軟性向上のために月次や週次、日次レベルの短期時間軸に置く。最後の「検証」では、全体サイクルの時間軸に渡って第1から第3フェーズに対してそれぞれをチェックし、そして4つのフェーズを1つの全体サイクルに構成する役割を果たす。

(4). D2D型カテゴリーマネジメントの課題

D2D型カテゴリーマネジメントは企業やカテゴリの特性または規模を問わずに対応でき、そして小売業の日常業務に統合できることが中心とする考え方である。

そのために、まずは従来のデータのフルセット分析の代わりにキー・クエッションを導入し、カテゴリーの分析を簡易と標準、高レベルという3つのレベルに分ける。小売業は自社およびカテゴリーの現状により行うべき分析レベルを選択し、それぞれのレベルに応じてキー・クエッションに対する回答をし、カテゴリーの戦略的課題からカテゴリープランまでの作成ができる。また、4つのフェーズという実行サイクルの採用により小売業の企業戦略との連携ができ、カテゴリーマネジメントの推進が改善されてきた。

近来、IT技術の活用深化により業界全体において、新たな情報技術の活用に対する発想と実行が絶えずに進行している。D2D型カテゴリーマネジメントは従来のエイト・ステップ・モデルと同じようにPOSデータやシンジケートデータ、メーカーのマーケティングデータ、ハウスホールドデータなどの情報源を中心に活用している。

D2D型カテゴリーマネジメントは、これまでのエイト・ステップ・モデルに対して、より実務的に展開できるモデルとして一定の役割を果たしたと言える。一方、その後のカテゴリーマネジメントの進展を考えるにあたり、新たな活用データおよびそれらのデータの保存と処理に対応できるデータ・ウェアハウス技術の進展がカテゴリーマネジメントの新たな進化の可能性をもたらすことになる。

また、本日の小売業にとっては市場が従来の物理的な実体店舗だけではなく、ネット通販の普及とともにEC（Electronic Commerce, E-commerce）市場も一気に広がっている。カテゴリーマネジメントにとって、店頭売り場だけにおけるデータの収集がもう足りなく、EC領域のデータの活用も必然性も生じるようになった。

そのような課題に対し、近年には新たなカテゴリーマネジメントの進化が提案された。それがCat Man 2.0である。

(5). カテゴリーマネジメントの近年の取組み：CatMan 2.0

①. 背景

CatMan 2.0と呼ばれた新たなカテゴリーマネジメントのモデルはCMA（Category Management Association）により発表された。CMAとは、2004年に創立され、ショッパー満足作りおよび小売業とサプライヤーとの戦略的協働の促進によりカテゴリーおよびブランド価値の成長を目的とする協会である⁵¹。

CMAはカテゴリーマネジメントに対する必要な能力の取得と訓練のために標準化されたガイドラインを作成する必要性から、小売業とサプライヤーに連携して委員会を成立し、カテゴリーマネジメントに関する能力の認定および訓練の基準を規定した。2010年にCMAの委員会により認定の基準が公表された。

⁵¹ CMA ホームページ <http://www.CatMan.global/about-cma/our-story>（2018.8.28）により

そして、2016年にCMAの主導の下で小売業とメーカー、ソリューション提供企業、販売およびマーケティング代行企業の横断的協働により、従来のカテゴリーマネジメント⁵²に基づく新たなバージョンとしてCatMan 2.0を発表した。

②. CatMan 2.0 とは

CatMan 2.0とは、CMAの主導の下でメーカーと小売業、ソリューション・サプライヤーの協働により、従来のカテゴリーマネジメントに基づいて再デザインしてきたプロセスである。

従来のカテゴリーマネジメントのエイト・ステップ・モデルは1990年代にPOSデータの活用をきっかけで、ECRのコンセプトを具体化するように発展してきた。しかし2000年代からECの進展および新たなIT技術の活用深化により、小売業はPOSデータに基づく消費者の購買データによりカテゴリープランを作成することの不備ということが気づいてきた。

CatMan 2.0はそれに対し、2つの新たな考え方をカテゴリーマネジメントに与えた。それらは「消費者の購買経路 (Path to Purchase)」と「ショッパー・インサイト (Shopper Insights)」である。

A. 消費者の購買経路

従来のカテゴリーマネジメントは範囲が物理的な実際の店舗のみである。それに対し、CatMan 2.0はより広い領域を含み、伝統的なブリック・アンド・モルタル（実体店舗）の他には、オンライン小売業やブリック・アンド・クリック（実体店舗とECを両方向う小売業）、ブランド・メーカーの販売ウェブサイト、SNSにおける行われるソーシャル・コマースなど、伝統的な店舗販売の以外にECの領域にまで対応しようとする。

B. ショッパー・インサイト

従来のカテゴリーマネジメントにかかわる分析は、基本的には「誰か、いつに、どこで、何を、どうやってこのカテゴリーを購入したか？」という考え方を中心に分析していた。即ち、消費者の購買の現象に対する分析なのである。

CatMan 2.0はそれ以外に、消費者のこの購買行為に対するインサイトも分析しようとする。ショッパー・インサイトとは、一言で言えば、「買物客はなぜ、このカテゴリーを購入したか？」という考え方である。

以上の2つの考え方により、CatMan 2.0は従来のカテゴリーマネジメントより多種のデータを求めている。特に各カテゴリーにおけるカテゴリー・キャプテンにとって、従来

⁵² CMAでは、従来のエイト・ステップ・プロセスのカテゴリーマネジメントを「CatMan 1.0」と呼ぶ

の POS データやシンジケートデータ、ハウスホールドデータ、当地市場の広告またはクーポンの他には、小売業の会員カードと EC データ、SNS データも必要とする。

そのために、CatMan 2.0 の実行については膨大なデータ分析に対応できる IT 技術のレベルと、それらのデータの処理と保存および将来の新種類データの付き加えることにまで対応できるデータ・ウェアハウスの容量と柔軟性が要求されている。

③. CatMan 2.0 のプロセス

CatMan 2.0 のプロセスは基本的にエイト・ステップ・プロセスと同じように、カテゴリーの定義から始め、カテゴリーの役割、評価、実績評価と目標、戦略、戦術、実行、レビューまでのステップに従って 1 つのサイクルを構成する。

しかし、消費者の購買経路およびショッパー・インサイトという 2 つの新たな考え方の導入により、CatMan 2.0 はエイト・ステップ・モデルを強化し、カバーの範囲を広げた。

近年には消費者の購買動機と選好の加速変化、そして EC による購買経路の多様化により、従来より大局的かつ柔軟性のあるカテゴリーマネジメントで消費者ニーズに対応する必要がある。また、新たなデータの出現や、データの保存および処理コストの減少、分析手法および技術の発展などにより、消費者の購買経路およびショッパー・インサイトの考え方をカテゴリーマネジメントに導入して分析を行うことが可能のようになった。

Progressive GROCER によると⁵³、従来のカテゴリーマネジメントは小売業とサプライヤーが如何に実店舗でマーチャンダイジングや棚割、品揃えなどを展開するかということに重心を置いており、ショッパー・ファクト (Shopper Facts) と呼ばれた「誰か、いつに、どこで、何を、どうやって」を中心としてカテゴリーにおける購買行動の現状に対する分析のみを行う。

その一方 CatMan 2.0 では、より広い領域における消費者ニーズに対応して小売業とメーカーにより良い実績を達成するために、ショッパー・ファクトはもちろん、それ以外にショッパー・インサイト (Shopper Insights) に対する分析も展開している。前述通り、カテゴリーマネジメントにおけるショッパー・インサイトの考え方は「なぜ、ことカテゴリーを購買したか？」ということである。そのために、ショッパー・インサイトに対する分析とは、消費者が特定のカテゴリーに対して購買行為を行うとき、その裏に存在している「そのカテゴリーをどう考える？ どう感じる？ どう思う？」などの当カテゴリーを購買しようとする原因を分析することである。

そのように CatMan 2.0 はショッパー・インサイト分析までも含んでいるために、そのプロセスの流れが基本的にエイト・ステップ・プロセスと同じだが、その中で 3 つのステップについてショッパー・インサイトの考え方と分析の導入により強化された。それらは

⁵³ Progressive GROCER (ウェブサイトの公表資料) , 2017, p.9, <https://progressivegrocer.com/>

第1ステップのカテゴリの定義、第3ステップのカテゴリの評価、そして第6ステップのカテゴリの戦術である。

A. カテゴリの定義：CDTの強化

CDT (Customer Decision Tree, 後述) とは、「消費者はどのようにカテゴリ内で購買意思決定を行うか」ということに基づいてカテゴリ内部におけるサブ・カテゴリやセグメントなどを階層化してグルーピングを行う手法である。

従来のエイト・ステップ・モデルにおける CDT は、1つのカテゴリを1つの CDT によりサブ・カテゴリやセグメントを規定する。それに対して CatMan 2.0 における CDT では、まずは消費者の属性によりグルーピングし、ショッパー・インサイトの考え方を通じてそれぞれの消費者グループの意思決定の流れをそれぞれの CDT を作成する。

例えば、ある食品カテゴリに対象として消費者を収入でグルーピングし、低所得と中所得、高所得に分ける。それぞれのグループに CDT を作成してみると、低所得層の購買意思決定の流れは最初考えるのが価格で最後が品質であり、中所得層は最初が味の種類で最後がサイズであり、そして高所得層は最初が品質で最後が価格であるという、各グループの意思決定の流れの差異が分かるようになる。

B. カテゴリの評価：ショッパー・ファクトとショッパー・インサイト

前述したショッパー・インサイト分析が主にこのステップで行われる。

従来のエイト・ステップ・プロセスはカテゴリの評価を行うときに、小売業自社または特定店舗の実績データ、そして当店舗エリアのデモグラフィックデータやハウスホールドデータなどの市場データを使い、ショッパー・ファクトの分析を行って自社とエリア内のライバルとの比較によりカテゴリの現状を把握する。

CatMan 2.0 はショッパー・ファクト分析の上で、さらにショッパー・インサイト分析を行い、「なぜこのカテゴリが購買されたか？」という質問に対してカテゴリはその現状になった原因を分析する。

CMA は従来のカテゴリマネジメントの分析をショッパー・「ファクト」と認識する原因が、従来の分析は小売業の実績データやメーカーのマーケティングデータに基づくもののため、実際に行った事柄に対する分析である。

CatMan 2.0 はその不備を補完するために、事柄が行われた裏の原因を理解しようとして、ショッパー・インサイトに対する分析も展開してきた。そのために EC データと SNS データに基づいて、ネット通販における消費者のロコミ情報や SNS における消費者の評価、電子メールによる消費者の購入経緯および使用後満足度のアンケートの回収など、拡大された情報源にあたって新たな分析手法を行うのであろう。そのようにショッパー・ファクトとショッパー・インサイトの分析を両方行うことにより、今の行ったカテゴリの

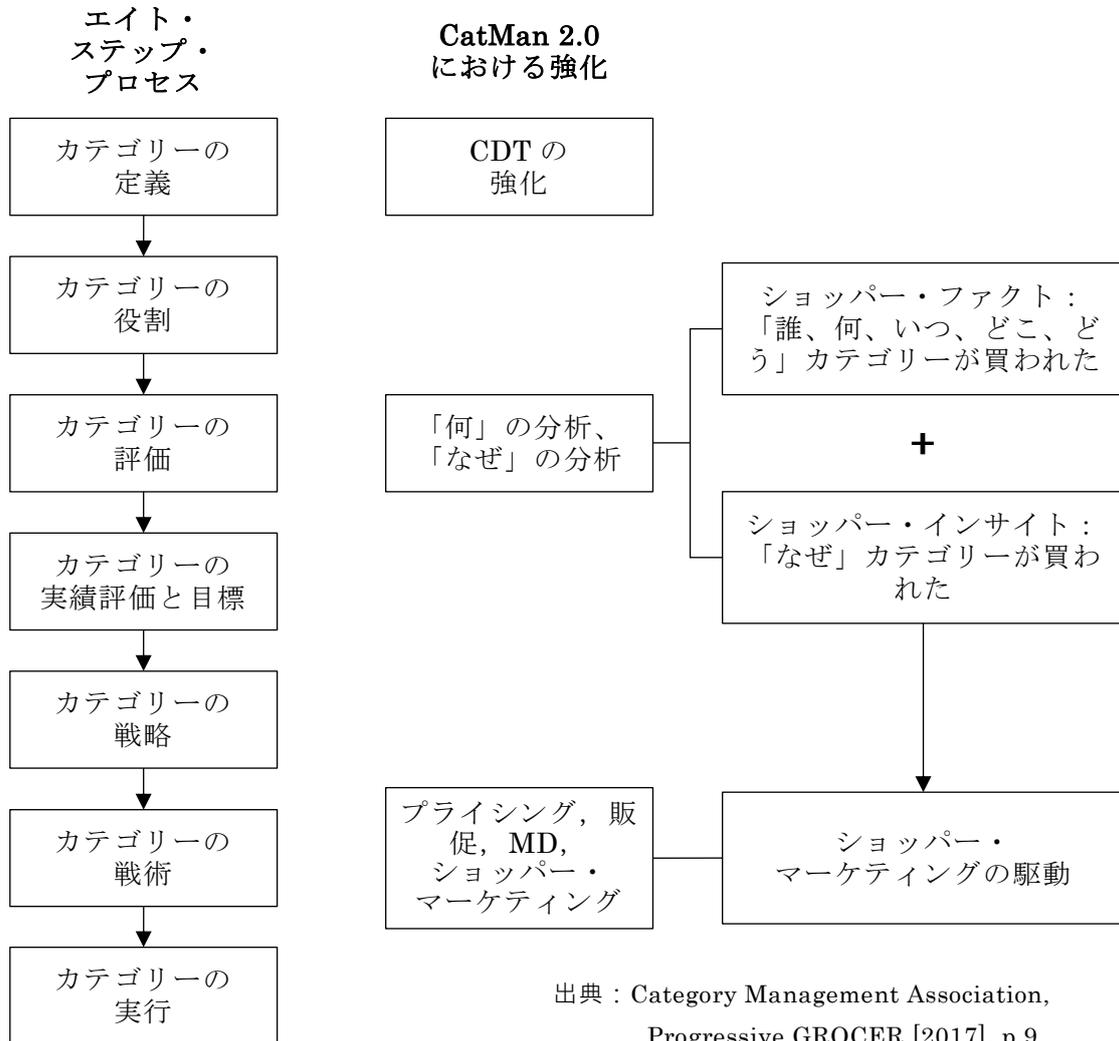
実績、およびその裏にある消費者の購買経緯と使用後評価から、カテゴリーの今後の競争方向および新たなビジネス機会の発見を強化することができる。

C. カテゴリーの戦術：ショッパー・マーケティングへの駆動

従来のカテゴリーの戦術のステップでは、第5ステップで決められたカテゴリーの戦略の店頭のカテゴリー売り場における品揃えや棚割、プライシング、プロモーションなど具体的な実行手段を規定する。

それに対し、CatMan 2.0 はカテゴリーの評価のステップでショッパー・インサイトも分析したために、POSデータの分析により店舗側視点の販売実績を促進しようとするプロモーションから、ショッパー、即ち、カテゴリーの買い物客視点の購買を促進しようとするショッパー・マーケティングへの展開が可能になる。

図 8 CatMan 2.0 の根本とする強み



④. CatMan 2.0 から本研究へ

CatMan 2.0 は消費者の購買経路とショッパー・インサイトの考え方に基づく、カテゴリーマネジメントにおけるデータ分析の範囲を広げ、より全面的な消費者ニーズに対応することになってきた。そして、ショッパー・インサイトは CatMan 2.0 の突破口の 1 つとして、第 3 ステップのカテゴリーの評価においてショッパー・ファクトの「誰、いつ、どこ、何、どうやって」だけではなく、「なぜ」に対する分析にもできるようになった。そのためにカテゴリーの現状の評価、競争方向とビジネス機会の策定を深化し、本日の多様な消費者の購買経路に対応してより消費者視点でカテゴリーマネジメントを展開することが可能となった。

それに対し、本研究は消費者ニーズに対応した売り場作りについて検討しており、その中心とする目的は小売業の店舗管理のシステム化における需要予測の改善による発注精度の向上である。そのために、今日の小売業の店舗管理システムの再構築にあたって、業界

全体で策定した ECR のコンセプトを具体化したカテゴリーマネジメントの検討について、カテゴリーマネジメントの情報体系，即ち，カテゴリーそのものに定義を付けてフレームワークを規定する段階に対して研究を展開していくことが，需要予測の改善の切り口である。

カテゴリーマネジメントのエイト・ステップ・プロセスを見てみると，カテゴリーマネジメントの情報体系にかかわるところが第 1 ステップのカテゴリーの定義と第 2 ステップのカテゴリーの役割にある。そのために，次章からはカテゴリーマネジメントの情報体系に対する検討から，深くて研究を展開し続いていく。特に CatMan 2.0 においては，定義の中で消費者のグループ化により CDT のあり方が異なるという切り口を提示していることにとどまっている。また，役割のステップについては論述していないし，新たな切り口の提示も行っていない。

CatMan 2.0 の分析の主たる問題意識は，多様化する消費者の買い物行動にカテゴリーマネジメントのあり方をどう対応させるかという点にあり，第 3 ステップのカテゴリーの評価と，第 5 ステップのカテゴリーの戦略を通する第 6 ステップのカテゴリーの戦術について論述しており，購買経路分析とカテゴリー購買に対する意識を加えた上で分析を行ったものと理解できる。

第3章 カテゴリーマネジメントの情報体系

90年代以降からGroサリー・食品小売業の「消費者に起点を置く」という最も重要な経営意識の喚起を目標としている ECR のコンセプトを具体化する手法としてカテゴリーマネジメントの推進を提起してきた。本章ではその情報体系の機能および構成を検討してみる。

カテゴリーマネジメントにおいて活用される情報体系は、情報技術やビッグデータの活用などの進展とともに、高度化されてきている。

前述した CatMan 2.0 はカテゴリーマネジメントの新たな取組みとして、カード会員や通販サイトの会員データなどの活用が可能となり、ショッパー・インサイトと呼ばれる「消費者はなぜこのカテゴリーを購入するか」という課題に対して分析も可能となった。また、EC データと SNS データの収集を通じて、実店舗のみを対象とする従来のカテゴリーマネジメントに比べると、CatMan 2.0 はオンラインショップや SNS のソーシャル・コマースなどの EC 経路にまで対応ができ、多様な消費者の購買経路に対する分析および対応性を広げてきた。

一方本研究では、小売業の店舗管理の強化において発注精度の向上という目標に着目し、発注の起点となるカテゴリーマネジメントの高度な展開方向に研究の重心を置きたい。特にそれ以降の新たな情報として、ID-POS データという顧客の購買データの活用により、小売業は以前より消費者視点を意識しながら経営を展開することができるようになった。そのために、本研究ではカテゴリーマネジメントにおける ID-POS データの戦略的活用を通じてより消費者ニーズに対応した売り場作りへの可能性を検討し、カテゴリーマネジメントの対応性の拡大と、消費者に対応した売り場作りを実現し、需要予測の改善から発注精度の向上という戦略的活用の深化のあり方に焦点を当てたい。

そのように、カテゴリーマネジメントにおける戦略的活用への研究を展開する前には、まず、その戦略的活用の対象とするカテゴリーマネジメントの情報体系に対して検討する必要がある。

1. カテゴリーマネジメントの情報体系とは

カテゴリーマネジメントは PDCA のサイクルを通じて展開している。エイト・ステップ・プロセスを見てみると、第 1 ステップから第 6 ステップまでは Plan の段階である。ここでは、もう一度それらのステップの目的を整理しよう。

- i. カテゴリーの定義：顧客の購買行動からカテゴリーの構造とそのカテゴリーの SKU を決定する。
- ii. カテゴリーの役割：カテゴリー間の横断分析により、小売業にとってのカテゴリーの位置付けと戦略的役割を規定する。
- iii. カテゴリーの評価：売上や利益、回転率での機会とのギャップの分析を行うことにより、ビジネス改善機会を明らかにする。

- iv. カテゴリーの実績評価と目標：分析した結果により，カテゴリーの明確な実績と目標を立てることからスコアカードを作成する。
- v. カテゴリーの戦略：各カテゴリーまたはセグメントについてのマーケティング戦略や補充戦略を決定する。
- vi. カテゴリーの戦術：スコアカード上の目標を達成するための品揃えや棚割，販促，価格などの店頭売り場における実行戦術の要件を定量化する。

そのように，カテゴリーのフレームワークを設定して体系を構成する段階は，第1ステップのカテゴリーの定義と第2ステップのカテゴリーの役割設定の段階である。その後のステップはフレームワークが規定されたカテゴリーに対し，実行前の現状分析や目標設定，戦略と戦術の検討などへの取組みである。要するに，カテゴリーマネジメントの情報体系は既に最初の2つのステップまで確立される。

カテゴリーの定義とカテゴリーの役割というエイト・ステップ・プロセスの最初の2つのステップでは，カテゴリーのフレームワークを確立するために，多様な情報を収集して分析することからカテゴリーの範囲および内容，役割を決定し，小売業の戦略立案にとっては極めて重要なステップである。

この2つのステップを通じてカテゴリーマネジメントの情報体系を構築するために小売業とサプライヤーの情報，および外部のデータも活用し，製販協働による取組みが不可欠である。特に本研究は ECR のコンセプトに基づいて，消費者ニーズに対応した売り場作りの改善による発注精度の向上が達成したい目標であるため，カテゴリーマネジメントの情報体系および新たな情報活用の可能性に対して検討する必要がある。

前述した CatMan 2.0 のビジネスプロセスにおいては，上記2つのステップについては，新たな分析方法の開発として CDT の分析に関して論述しているにとどまっている。

以下にカテゴリーの定義とカテゴリーの役割という2つのステップを通じてカテゴリーマネジメントの情報体系の構成と活用情報の内容を検討しに行く。

2. カテゴリーの定義の構成

カテゴリーのプロセスの第1ステップとして，小売業とサプライヤーにとって最初の仕事はその「カテゴリー」に対するコンセンサスを得る必要がある。即ち，対象カテゴリーの扱い商品またはサービスというビジネス範囲に対して，小売業とサプライヤーの共同承認するプロセスである。

カテゴリーに対する適切な定義は，ハリスによると，「消費者のニーズを満足するための，消費者が認識できる互い関連性および／または代替性のある明確かつ管理可能な製品またはサービスのグループ⁵⁴」である。そのため，カテゴリーの定義のステップには，3つのポイントがある。まずは消費者のニーズを明確化すること，その次は消費者視点の関

⁵⁴ Zwanka and Harris, 2016, p.34

連性または代替性のある商品やサービスをグルーピングすること、最後は小売業の測量可能かつ管理可能なグループにすることである。

カテゴリーの定義のステップは小売業側のカテゴリー・マネージャとサプライヤー側の責任担当者の協働作業が必要とする。サプライヤー側は製品に関するカテゴリーの専門知識と市場調査部門のマーケティングデータと消費者調査による消費者情報⁵⁵を提供し、消費者の選定されたカテゴリーに対する定義の整理に対して支援する。一方小売業はサプライヤーから提示された情報を検討する。1つのカテゴリーの確立にあたっては、小売業のカテゴリー・マネージャが承認する必要がある。

カテゴリーの適切な定義およびそれを構成するSKUまでの組み合わせの基準は消費者ニーズに反応しなければならない。

次にはまず、ペットケアというカテゴリーを事例として、以下の漏斗プロセス(Funnel Process)と呼ばれる4つのステップに構成されたプロセスを通じて、カテゴリー内商品構成の設定の仕組みを整理する。そして、CDT (Customer Decision Tree) というカテゴリー内のサブ・カテゴリーやセグメントなどの設定の仕組みを検討したい。

(1). 漏斗プロセス (Funnel Process)

まずは消費者ニーズのリストアップから始め、サプライヤーは上述の消費者調査とマーケティングデータから消費者のニーズを検討し、解決策を提供する。例えばペットに対するニーズはエザを与えることや住むこと、娯楽、健康、トレーニングなどがある。それらのニーズを満足させるためにペットフードや衛生サービスなどの商品とサービスという解決策を提出する。

その次に、解決策とした商品とサービスの間に関連性または代替性を探し出す。例えば、エザを提供すればエザの載せるお盆は関連商品として提供する可能性を検討する。一方ベッドとカーペットは類似機能の重複性があるかどうかを検討し、削減の可能性があらる。

次に、こうした消費者のニーズに対応した商品とサービスを選択した後、その次には小売業が自分のバリューチェーンおよびミッション、事業戦略の上で扱えるかどうかを検討することである。小売業は管理できない商品やサービスを削除し、残ったエザや寝具、玩具、保健品などの元々が異なるカテゴリー部門に所属している商品を消費者志向のカテゴリーの定義に基づいて「ペットケア」という1つのカテゴリーに組み立てる。

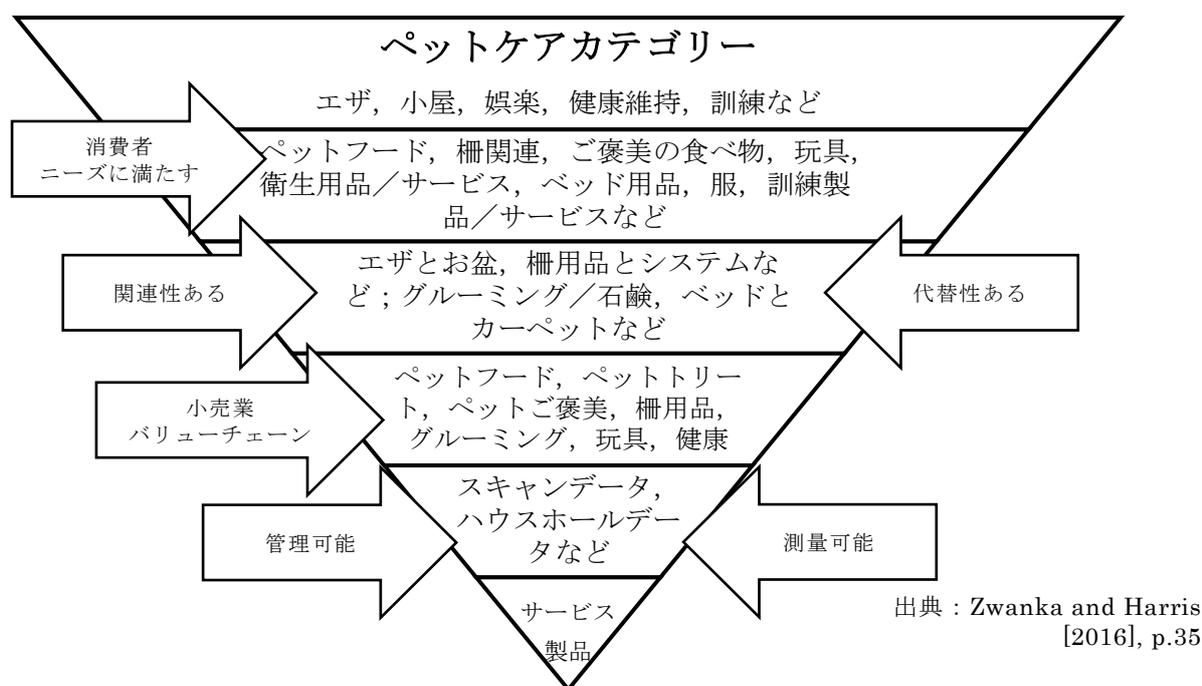
最後に、小売業とメーカーは協働で、カテゴリー内に残った既存商品が管理可能または測量可能かどうかをチェックする。そのためにスキャンデータや物流上の管理の現状、および外部調査機構のシンジケートデータなどの情報から検討する必要がある。チェックに

⁵⁵ その消費者情報の考え方は、「この製品・カテゴリーを購買している消費者は、どのような属性を持っているか」という統計資料である。そのために特定の製品・カテゴリーの消費者グループに関する使用慣習やニーズについて理解することができる。

合格した商品とサービスがペットケアのカテゴリーを構成し、SKU さらに商品／サービスグループのリストを作成する。

このようにカテゴリー内の商品構成を決定したら、その次にはカテゴリー内の構造、即ち、サブ・カテゴリーやセグメント、サブ・セグメント等の設定を行う。

図 9 ペットケアの意思決定における漏斗プロセス



(2). カテゴリー構造の決定：CDT (Customer Decision Tree)

①. エイト・ステップ・プロセスの CDT

従来、ペットフードは食料雑貨部門で、そしてペット用品は家庭用品部門と分けられていた。消費者の購買意識をしてペットフードとペット用品を「ペットケア」という 1 つのカテゴリーに組み合わせることを検討しても、伝統的なカテゴリーマネジメントにおけるサブ・カテゴリーやセグメント、サブ・セグメントの設定にあたって、従来の商品品種別⁵⁶で設定することになる。例えば、犬用や猫用などでサブ・カテゴリーを設定し、その下に犬用エザや犬用健康用品などのセグメントがある。

消費者の購買意識に基づいてカテゴリーの構造を設定しようとするれば、その考え方の基準は「消費者はどのようにカテゴリー内で購買意思決定を行うか」ということであり、具体的な手法は CDT (Customer Decision Tree) という「消費者意思決定の木」を描き、消

⁵⁶ メーカーの製品生産視点の商品品種であり、即ち、吉田が提起した「機能・品種カテゴリー」の考え方である。

費者の特定の 카테고리における購買意思決定の優先順位の流れを明確にすることである。

メーカーは絶えずに消費者調査を展開している。その調査により消費者の特定カテゴリーの構造に対する理解、および購買行動を行うときの選択についての情報を持っており、CDTの作成にあたりメーカーのマーケティング情報を活用し支援することになる。

図10はペットケアカテゴリーのCDTの一部である。消費者調査の結果により、消費者がペットケアカテゴリー内の購買意思決定の第一歩は商品の最終使用者の種類、即ち犬や猫などの動物の種類である。その次の順位は商品の使用目的、即ち、食事や訓練、健康関連などのペットに与えたいケアの種類である。3番目の順位はその製品の形態で、例えばウェットフードやドライフードである。その次にプレミアムや経済志向という価格ポイントが消費者の購買意思決定の属性となる。

このように、CDTがカテゴリー内の構造を描き、従来に比べると比較的消費者志向を反応するようになった。消費者の購買意思決定の優先順位のとおりサブ・カテゴリーやセグメント、サブ・セグメントとして設定し、カテゴリーの定義を実施する。

なお、前章で見たCatMan 2.0におけるCDTの新たな応用方法については、消費者をグループ化して、それぞれの意思決定プロセスに相違があることに着目したものである。次にはCatMan 2.0のCDTに対して検討したい。

図10 ペットケアカテゴリーのCDTの一部



出典：Zwanka and Harris [2016], p.38, 筆者整理

②. CatMan 2.0 の CDT

CMAによると⁵⁷、CDTはショッパー・インサイトの考え方を実用化することが可能になる基礎である。なぜなら、CDTとは、消費者がカテゴリー内の購買意思を決定するときに、購入の選択肢となる商品の属性特徴の重要性を階層化する分析なのである。

そのために、ハリスの考え方のようにメーカーの消費者調査の結果に基づいて、前述の事例としたペットケアカテゴリーにおいて最終使用者から使用目的、製品形態、価格ポイントまでの流れのように、1つのカテゴリーにあたって1つのCDTを作成することに対し、CatMan 2.0のCDTでは、ハリスのCDTに基づいてさらに店舗の立地条件および当該エリアのデモグラフィック特徴に合わせ、それぞれの店舗における消費者の属性と市場の特性に対応できるように強化するという目標を持っている。

即ち、対象とするカテゴリーは、店舗の立地環境における主要とする消費者の所得層や文化、民族、宗教、世帯人数などの消費者グループの属性の違い、または住宅区や商業区、観光区、教育区などの店舗の立地特徴の違い、そしてコンビニ型やスーパーマーケット型、スーパーセンター型などの店舗の形態の違いにより、そのカテゴリーのCDTも変化する。

例えば、ある食品カテゴリーに対象として消費者を所得層にグループ化し、低所得層と中所得層、高所得層にそれぞれのCDTを作成してみると、図11の示す通りに所得層により消費者は購買意思を決定する流れが分けられている。

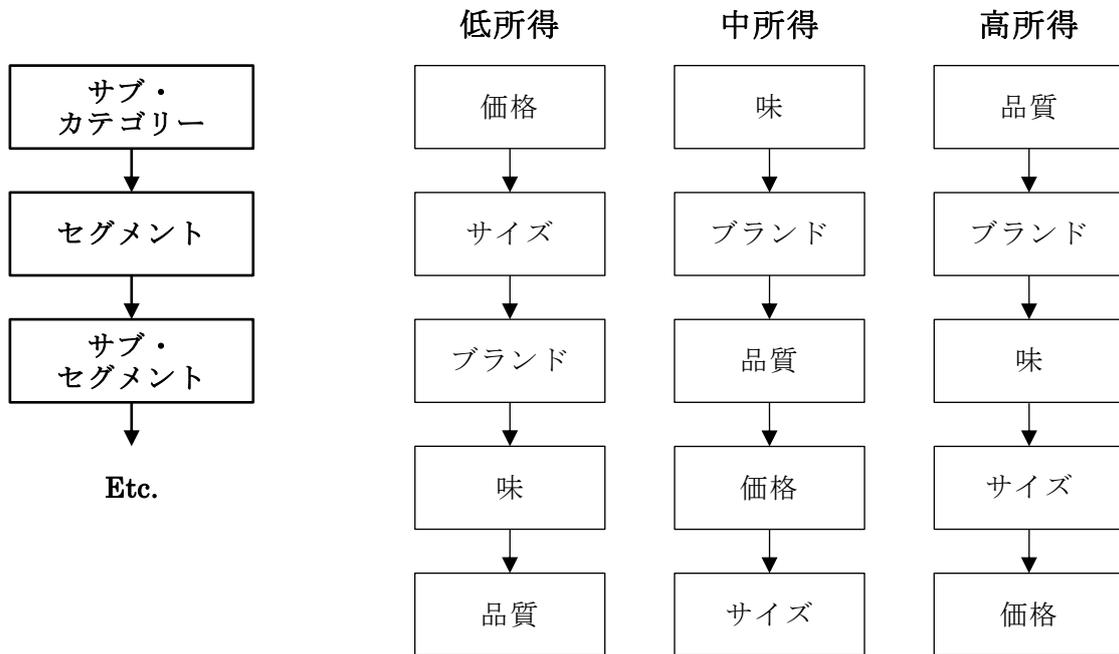
それに対し、小売業はそれぞれの店舗に立地環境における主要とする消費者の所得層に応じてCDTの選択を決定させる。また、購買意思決定の流れの違いによって各店舗は売上と消費者満足、消費者ロイヤルティの向上のための目標とするカテゴリーマネジメントの戦略および戦術もそれぞれに違いということが、CMAにより指摘された⁵⁸。

CatMan 2.0はCDTを小売業の各店舗の立地における主要消費者の属性に対応できるようになる前提とするものが、各店舗の消費者情報の取得である。従来、小売業は店内の消費者調査や出口調査などの手段を利用していたが、CatMan 2.0では小売業のカード会員データにも活用しているために、そこからカード会員の顧客個人情報や買い物先の店舗、購買頻度、購買金額、買い物の日にちまたは時間帯などのデータを抽出し、消費者の属性およびその消費者が店舗のカテゴリーマネジメントにとっては目標になるべき消費者であるかどうかを判明することが可能である。そのように1人1人のカード会員のデータにより店舗の主要とする消費者グループの属性を分析することができるようになる。

⁵⁷ Category Management Association, 2014, P.59

⁵⁸ Category Management Association, 2014, P.63

図 11 CatMan 2.0 におけるある食品カテゴリーの CDT



出典：Category Management Association [2014], pp.59, 63 筆者整理

3. カテゴリーの役割の構成

一般的に、スーパーマーケットでは 120 から 130 個くらいのカテゴリーがあり、ハイパーマーケットでは 400 個のカテゴリーを持つ場合もある。すべてのカテゴリーはそれぞれに役割を持っている。カテゴリーの役割は小売業のビジネス全体における相対的重要性と優先性を反応し、資源の分配による ROA の最大化に貢献する。ハリスは、「それぞれのカテゴリーは小売業のミッションと目標、戦略を実現するために、それぞれが役割を果たす。小売業組織内のトップ・マネジメントは、全社範囲に利用される総体的なカテゴリーの役割のリストを作成する必要がある⁵⁹」と提示した。

カテゴリーの役割の開発については幾つの原則がある。まず、小売業とサプライヤーが店頭で消費者ニーズの満足に焦点を合わせて維持するために、カテゴリーの役割はカテゴリーの定義から引き続けられた消費者志向を反応する必要がある。また、カテゴリーの役割は、小売業がそのカテゴリーに対する目的および達成したい目標に対応すべきである。

最後に、カテゴリーの役割は小売業とそのカテゴリーのサプライヤーの共同理解の上、小売業店頭における各カテゴリーの間のバランスの維持、および消費者、サプライヤーとライバルの間で外部機会を最大化するために、再デザインと再調整する必要がある。

基本的に、カテゴリーの役割が以下 4 つのタイプで割り当てられる。

⁵⁹ Zwanka and Harris, 2016, pp.41-42

(1). カテゴリーの役割のタイプ

カテゴリーの役割は基本的に、4つのタイプがある。それらは、目的型、選好・優先型、時折・季節型、そして利便型である。

①. 目的型 (Destination)

カテゴリー全体の約5~7%を占める。目的型役割を持つカテゴリーは目標消費者⁶⁰に対する主要な商品提供者であり、消費者に優位的価値を提供し、カテゴリーの独特性によりライバルとの差別化を実現する。また、小売業の売上や市場シェア、消費者満足度、サービスレベル、コスト管理の領域におけるすべてのカテゴリーをリードすることにより、消費者視点の小売業に対するイメージの定義を支援する。

②. 選好・優先型 (Preferred)

カテゴリー全体の約55~60%を占める。選好・優先型役割のカテゴリーは独特性が無いが、同業態における競争優位を維持し、ライバルより優勢的な価値を提供することにより目標消費者の優先選択肢になる。トイレットペーパーやパンなどの多くの日常食料雑貨はこの役割を持ち、小売業の利益やキャッシュフロー、ROAの主要な貢献者である。

③. 時折・季節型 (Occasional・Seasonal)

カテゴリー全体の約15~20%を占める。この役割を持つカテゴリーは、年中購買頻度が低い特定の時期によく購買される傾向がある。ランドセルや貼るカイロなどの催事性または季節性の強い商品がこの役割を果たす。時折・季節型役割は頻繁に目標消費者に競合価値を提供し、小売業の利益やキャッシュフロー、ROAの2番目の貢献者になる。

④. 利便型 (Convenience)

カテゴリー全体の約15~20%を占める。利便型役割のカテゴリーは主にバッテリーや写真のプリントサービスなどの消費者の非計画購買、いわゆる衝動購買を喚起するための商品または利便性向けの商品/サービスである。この役割は目標消費者に小売業のワン・ストップ・ショッピングの意識を強化し、毎日連続的な価値を提供する。

(2). 役割を選択する手法：クロス・カテゴリー分析

対象カテゴリーの役割を決定する手法はクロス・カテゴリー分析である。クロス・カテゴリー分析は対象カテゴリーと同じ部門や通路における類似のカテゴリー群を比較する量

⁶⁰ 小売業にとってその店舗の目標としている消費者であり、一般的には店舗の優良顧客である。

的かつ質的な分析である。この分析は以下4つの視点に対する質問（キークエッション）が行われる⁶¹。

- 目標消費者視点：「目標消費者にとって、このカテゴリーはどのくらい重要であるか？」
- 小売業視点：「小売業自身にとって、このカテゴリーはどのくらい重要であるか？」
- ライバル視点：「小売業のライバルにとって、このカテゴリーはどのくらい重要であるか？」
- 市場視点：「このカテゴリーの、小売業の市場における展望は何であるか？」

表2はある小売業における紙おむつカテゴリーのクロス・カテゴリー分析の一部を示す。それを事例としてクロス・カテゴリー分析の仕組みと使われるデータを説明したい。

まず、小売業の目標消費者にとっての重要度について、他の類似カテゴリーの実績に比べてランキングを作ると、紙おむつは3人以上の世帯と35歳未満の世帯、食料雑貨チャンネルにおける購買者に1人当たり購買回数という3つの部分が上位20%の位置に達した。このように目標消費者の視点から見ると、おむつは目的型役割のカテゴリーになる資格がある。この分析に必要なデータはハウスホールデータと家計調査年報などのナショナルデータである。また、ハリスは「消費者ロイヤルティカードをスキャンデータに連結するという可能性を検討する必要がある⁶²」と提示した。しかし、この時点では、活用方法が明確となっていない。

次に、小売業の視点から見ると、紙おむつの荒利益率が類似カテゴリーに比べると上位20%であったが、荒利益金額が下位の20%を占めた。また、1立方フィート当たりの利益額も下位20%であり、かさだか商品のため高度の空間使用が反映されている。そのため、小売業にとって紙おむつに目的型役割を避けるべきである。この分析に必要なデータは主に小売業自分の販売実績データと財務データである。

最後に、市場とライバルの視点から紙おむつの重要度を考えると、大切なところは今後5年間の市場成長率予測が中度成長を示し、そして他の指標もすべて類似カテゴリーとのランキングの中位60%であった。そのため目的型役割になる理由は不十分である。ここで必要なデータは市場データやシンジケートデータなどである。

⁶¹ Zwanka and Harris, 2016, p.43

⁶² Zwanka and Harris, 2016, p.44

表2 ある小売業における紙おむつのクロス・カテゴリー分析の一部

目標消費者	類似カテゴリーの間におけるランキング		
	H (20%)	M (60%)	L (20%)
消費者年間支出 (食料雑貨)		×	
消費者家庭浸透率 (食料雑貨)		×	
購買者ごと年間購買 (食料雑貨)	×		
世帯人数 1~2 人			×
世帯人数 3 人以上	×		
世帯購買者年齢 35 歳以下	×		
世帯購買者年齢 35~54 歳		×	
世帯購買者年齢 54 歳以上			×
小売業			
小売業売上		×	
市場売上 (食料雑貨)		×	
小売業荒利益金額			×
小売業荒利益率	×		
小売業購買者コンバージョン率 (購買率)		×	
小売業 1 立方フィート当たり売上		×	
小売業 1 立方フィート当たり利益			×
小売業客単価当たり売上	×		
市場とライバル			
小売業市場シェア指標 (食料雑貨)		×	
小売業市場シェア指標 (全てのチャネル)		×	
市場成長率予測 (2017~2022)		×	
ライバル棚スペース指標		×	
ライバルカテゴリーアソートメント指標		×	

出典：ハリス・佐野 [2009], p.107, 筆者整理

このように、クロス・カテゴリー分析を行った結果、目標消費者にとって紙おむつは重要度が高く、目的型役割のカテゴリーとして管理する価値があるが、小売業自身の視点および市場とライバルの視点から見ると、目的型役割への発展を勧めるとはできない。そのため、小売業のミッションまたは目的に反逆されない限り、選好・優先型役割を選択したほうが適切である。

4. カテゴリーマネジメントの情報体系の活用情報

ここまで、カテゴリーマネジメントの情報体系の構成および2つのステップにおける分析の仕組みを検討してきた。これからは以上のカテゴリーの定義と役割という2つのステップにおいて活用されている情報データを整理してみる。

大きく分けると、カテゴリーマネジメントの情報体系は3つの情報源として構成される。それらはメーカー側と小売業側、外部データである。

(1). メーカー側の情報源

まず、メーカー側により提供されるデータはメーカー自社のマーケティングデータと消費者調査の結果である。マーケティングデータとは、メーカーのマーケティング活動に基づいて自社の調査により累積されてきたデータである。そしてメーカーは自社の製品を購入する顧客層の特性と購買動向を把握し、消費者ニーズに対応した新商品の開発や販売戦略の調整のために絶えずに消費者調査を行っている。その2つのデータは主に第1ステップのカテゴリーの定義の漏斗プロセスとCDTにおいて活用される。

(2). 小売業側の情報源

次に、小売業側から提供しているデータについて、従来のエイト・ステップ・モデルではPOSデータのみ活用していたが、CatMan 2.0にみたようにID-POSデータの活用が可能がでてきている。

POSデータは小売業がカテゴリーマネジメントにおける消費者のニーズを調査するインフラある。POSデータは販売された商品を店舗別や時間帯別、部門別、商品別などで情報として収集して、商品の売上をSKU単位で管理するデータシステムである。POSデータを通じて収集できる情報は、「いつ、どこ（どの店舗とレジ）で、何か、いくらで、いくつを売れた」ということである。また、コンビニの場合では、レジ操作者の判断により顧客の性別と年代が記入されることもある。

しかし、カテゴリーマネジメントが研究・実践された時点では、ID-POSデータの活用が不可能であったことなので、POSデータのみでの活用により顧客情報の不備を補完するために以下にみるように外部データが活用されていた。

(3). 外部データ

最後に、外部データとは、サプライチェーンにおけるサプライヤーと小売業以外の第三者により提供されるデータであり、このデータの提供者は必ずしもサプライチェーンの中に存在するとは限らない。カテゴリーマネジメントの情報体系に活用されている外部データはシンジケートデータとハウスホールドデータ、ナショナルデータがある。

シンジケートデータとは、外部の調査機構との契約により会員となった企業のみ提供されるエリア内の市場状況や消費者の買い物傾向を示す調査データである。会員企業の間

みに流通されるため、比較的独占性が強いことが特徴である。小売業は主に第2ステップにおいて、自社の対象カテゴリーの実績データとシンジケート市場データとの分析によりカテゴリーの役割を決定する。

シンジケートデータはエリアを調査の主体にする一方、ハウスホールドデータは消費者を世帯単位として調査を行う。ハウスホールドデータの調査企業は、対象とする消費者に所属する世帯の一定期間内の買い物レシートを収集することにより、買い物先の店舗や買い物の時間帯、カテゴリー別の消費金額および購買頻度、関連購買商品など、世帯単位の購買履歴を分析することができる。

また、シンジケートデータとハウスホールドデータは私的機構による調査の結果であることに対して、ナショナルデータとは、政府機関の全国規模または行政区画別の調査により公表されるデータである。その内容としては産業または世帯の分析数値および平均指標である。

5. 活用情報の課題：小売業側における購買客の情報不備

カテゴリーマネジメントは ECR のコンセプトに基づいて、店頭を幾つのカテゴリー単位に分解し、カテゴリーの最適化により消費者満足および消費者への価値提供の最大化という目標を実現するために、サプライチェーン内におけるサプライヤーと小売業の協働化が必要とする。

前述の検討を通じて、カテゴリーマネジメントの情報体系におけるメーカーと小売業各々の役割、そして活用されているデータを整理してきた。

第1ステップのカテゴリーの定義においては、メーカーの消費者調査に基づいて、小売業はカテゴリーの商品構成と CDT によるサブ・カテゴリーなどの設定についてメーカーとの検討を展開する。そして、第2ステップのカテゴリーの役割では、小売業は主に自社の POS データとシンジケートデータを利用してカテゴリーの役割を配分する。

カテゴリーマネジメントの情報体系において、小売業はシンジケート市場データと自社のカテゴリーや部門の売上などの販売実績データとの比較により、小売業のカテゴリー売上額や市場シェア、機会ギャップなどのシンジケート市場指標を分析できる。

そして、小売業自社の POS データに基づいて、カテゴリーまたは PB 商品の売上や、店頭における欠品額、小売業のコスト額などのデータ指標から、カテゴリーの売上や PB 商品の売上比率、店頭の欠品率などの POS 指標および企業指標を算出することもできるようになる。小売業はシンジケート市場指標と POS 指標、企業指標という3つの指標を通じて、カテゴリーの役割の設定や目標の決定、スコアカードの作成を行う。

ここまで検討してくると、カテゴリーマネジメントの情報体系において小売業は活用情報に対する課題を明確に見える。それは、製販協働で ECR という効率的な消費者対応の目標を達成しようとしても、小売業側が購買客に関する情報が不備ということである。

小売業側の購買客情報が含まれるデータについては、近年にインスタ・マーチャンダイジングの領域で店頭プロモーションを強化するために顧客分析の活用ツールの1つとして、ロイヤルティカードによりカード会員の個人情報が付加される購買履歴情報、即ちID-POSデータの活用手段は発展している。

また、前述通りにハリスは「(カテゴリーの役割の設定において) 消費者ロイヤルティカードをスキャンデータに連結するという可能性を検討する必要がある⁶³」と指摘した。そのために、小売業は如何にID-POSデータをカテゴリーマネジメントの情報体系で活用していくかということに対し、検討する意義は極めて大きいと考えられる。

次章では、POSデータとID-POSの定義と概念の異同から、ID-POSデータの活用の現状を検討してみる。

⁶³ Zwanka and Harris, 2016, p.44

第4章 ID-POS データの活用の展開

1. POS データと ID-POS データ

カテゴリーマネジメント開発時点において最も基幹となるデータは POS データであった。そのためカテゴリーマネジメントにおいては、POS データの活用を前提としてシステム開発がなされてきた。

しかし、その後、新たに ID-POS というデータの活用の可能性が出現した。本章では、新たな情報としての ID-POS データについて論述したい。

(1). POS データの概念

①. POS データは 2 次データ

データはその収集された手段によって 1 次データと 2 次データに分けられている。1 次データ (Primary Data) とは、ある特定の目的のために自らアンケートを作ったりインタビューを行ったり市場調査などを通じて収集したデータである。その一方、2 次データ (Secondary Data) とは既に調査され、自社の業務遂行のプロセスまたは外部機関により公表されているデータであり、何らかの理由で既存しているデータである⁶⁴。

POS データは小売業の POS レジシステムが普及されたきた以来、自然に累積された販売データである。従って、POS データは何かの目的のために調査して得た結果ではなく、店頭における販売現状を示すデータであり、活用しないとただの存在している 2 次データである。

そのため、POS データは、「そのままに存在している」という視点から考えてみると、1 次データのように調査者の特定の目的や個人的な感想を含むデータと違い、店頭販売状況の結果を示して客観的なデータである。しかしそれによって、POS データを分析しなければ、そのデータ数値だけで何も評価して説明できないのである。

②. POS データは販売データ

POS は Point of Sales という略称で、「販売時点」の意味であり、消費者の購買時点ではない。従って、POS データは解釈できるのがある商品が販売された時の売上の状況である。

単に自社の POS データを分析すると、商品の売上の現状や同時購買による商品間の関連度などの販売成果を把握することができる。

しかし、その売上の現状とそれに影響を及ぼす店内または店外における要因との関係を明確化しようと考え、POS データだけでは不足である。その他には、シンジケートデータや市場調査会社の調査または政府の家計調査などの公表による市場データや、デモグ

⁶⁴ 奥瀬・久保山, 2012

ラフィックデータと気象データ、催事データ、販促データ、棚割データが含まれているコーザルデータなどを利用し⁶⁵、POS データと比較連関して要因分析を行うこととなる。

③. POS データは既存商品の販売実績と顕在購買者の記録

POS データは店頭における品揃えが当時点の店内購入者により販売された商品の情報である。即ち、品揃えのある商品の販売「実績」である。実績だけ示すため、店頭で品揃えをしていない商品の情報と来店しない当エリアの潜在顧客の購入情報を収集することができない。

また、死に筋商品については現時点の販売実績がないため、情報を取ることもできない。

(2). POS データの限界：消費者視点ではない（誰が購買したかが分からない）

POS データはその文字通り、販売時点のデータであり、即ち小売業側の商品販売データである。消費者側の購買情報が含まれないため消費者視点という立場のデータではない。

POS データを補完するために、市場調査会社により収集されたハウスホールドデータや、小売業店内で行われる消費者調査と出口調査、およびメーカーのマーケティング調査データなど、消費者の購買行動を理解するために行われている調査データを活用することになる。

しかし、製販協働でカテゴリーマネジメントを計画する段階では、メーカーは小売業が提供された POS データと他の消費者購買行動調査データ（主に独自のマーケティング調査データ）を利用し、カテゴリーとサブ・カテゴリーを設定して小売業に対するカテゴリーマネジメントの提案を行うことになる。その結果、メーカー視点のカテゴリー⁶⁶およびサブ・カテゴリーとなりやすくて、POS データのカテゴリーマネジメントにおける活用にとって限界になりやすい。

渡邊克芳によると⁶⁷、消費者情報の不足がカテゴリーマネジメントの課題の1つであるとしている。ここまで POS データの補完のための消費者調査活動は、特定の目的によって行われる調査であり、精細かつ質的な1次データである。消費者情報についても POS データ同様に、質的より量的な2次データを利用すれば、より客観的な立場から消費者の購買行動を分析でき、消費者視点のカテゴリーマネジメントが可能になる。その考え方の中から登場してきたのが ID-POS データの活用である。

⁶⁵ 流通経済研究所, 2016b

⁶⁶ 機能・品種カテゴリーのことである。

⁶⁷ 渡邊, 2006, p.27

(3). 新たな POS データ : ID-POS データ

①. ID-POS データとは

ID-POS データはその文字通り、POS データに顧客 ID という顧客情報を加えたものであり、「いつ、どこ、何、いくら、いくつ」の他には「誰」の情報も含まれている。ID-POS データは小売業のメンバーシステムにおけるポイントカードやメンバーカードなどの顧客情報登録システムの普及とともに発展されてきた。

従来には既存顧客の維持のために、顧客ロイヤルティの視点で FSP (Frequent Shoppers Program) に利用されている。近年は POS データのみの推進とその限界に対して ID-POS データの開発が行われ、そしてデータ・ウェアハウスとネットワーク、ビッグデータ技術が更に成熟化されてきたため、ID-POS データはカテゴリーマネジメントにおける活用の可能性への期待が高まっている。

②. ID-POS データの概念

ID-POS は POS データと違い、POS データに顧客 ID を加えるデータである。そのため、ID-POS データにより消費者の購買履歴と属性がわかるようになり、消費者視点のカテゴリーマネジメントに対する活用が可能になる。

具体的には、ID-POS データは POS データが記録された商品販売情報の他に、消費者のポイントカード・メンバーカードの提示により氏名や性別、年齢、住所などの個人情報も含まれている。即ち、ID-POS データは「どの年齢や世代、性別、生活圏などの情報を持つある顧客がどの商品をどこで、いつか、どのくらい、いくらで買ったのか」という消費者の商品購買データであることから、顧客別の消費者購買行動に対する分析が可能となることから、データツールとして重要性が高まる。

③. ID-POS データの活用の可能性

ID-POS の活用の起源は FSP を小売業へ導入することで進展してきた。これまで小売業では、販促チラシやインスタ・プロモーションを強化させ、顧客の客単価および来店頻度を維持する活動を行ってきた。しかし、ポイントカードもただの販促ツールとして利用してポイント還元や割引などの活動を行う結果、ポイント競争に落ち込んで販促コストが増加し、逆に利益を圧迫してしまう結果となった⁶⁸。

そのために、ID-POS データを消費者の属性のグルーピングや優良顧客の識別、購買行動分析などのインスタ・マーチャндаイジング領域における分析に活用することの重要性が高まってきた。そして、消費者の購買行動の分析により、カテゴリーマネジメントに

⁶⁸ 流通経済研究所, 2016b, pp.150-151

おける活用も可能になり、関連購買や期間併買などの分析を通じて顧客の非計画購買を向上させ、サブ・カテゴリーの再作成に活用する試みも見られる。

また、毛谷村剛太郎によると⁶⁹、Tポイントカードのような業種・業態横断型 ID-POS データの出現により、消費者の各業種業態の購買行動によってライフスタイルを推定し、「顧客 DNA」という生活属性や消費志向のグループに分けて効率的な one-to-one プロモーションを実現することも可能になる。

2. ID-POS データ活用の現状

ID-POS データは消費者の性別や年齢、生活圏、購買時間帯などの属性や購買履歴を持ち、この特徴に対する活用が検討されている。現在 ID-POS データの活用についてはメーカー視点と小売業視点に分けて別々に進んでいる。

メーカーは ID-POS データをマーケティング戦略のツールとして、商品開発または販売戦略などの場面で活用している。一方、小売業は顧客分析に集中して ID-POS データによる優良顧客の識別を行っている。

(1). メーカーの活用

前述とおり、メーカーは商品開発や販売戦略の設定などの場面で ID-POS を活用している。メーカーは ID-POS データの活用を行うときの考え方が、製品やブランドから消費者を見ることであり、即ち、「この製品またはブランド、カテゴリーを購買している消費者はどのような属性を持つか？」という角度からの考え方である。

以下は救心製薬株式会社の新商品開発を事例としてみてみたい。

①. 救心の新商品開発

救心製薬株式会社は大正 2 年に創業され、富山から東京に進出し、「ホリ六神丸」の販売を始めた。現在は創業 100 年以上の老舗として「救心」という強心薬の生産と販売を続けている。

「救心」は日本全国で強心薬カテゴリーにおいて金額シェア 90%以上を占める⁷⁰。ID-POS データで購買者の年代別を分析すると、男女合計で 70 代の消費者の約 24%が第 1 位、そして 60 代の約 23%が第 2 位として結果を示し、購買者の約 70%が 60 代以上である。さらに、30 代から 50 代までの中年世代への浸透率が圧倒的な不足ということも分かった。

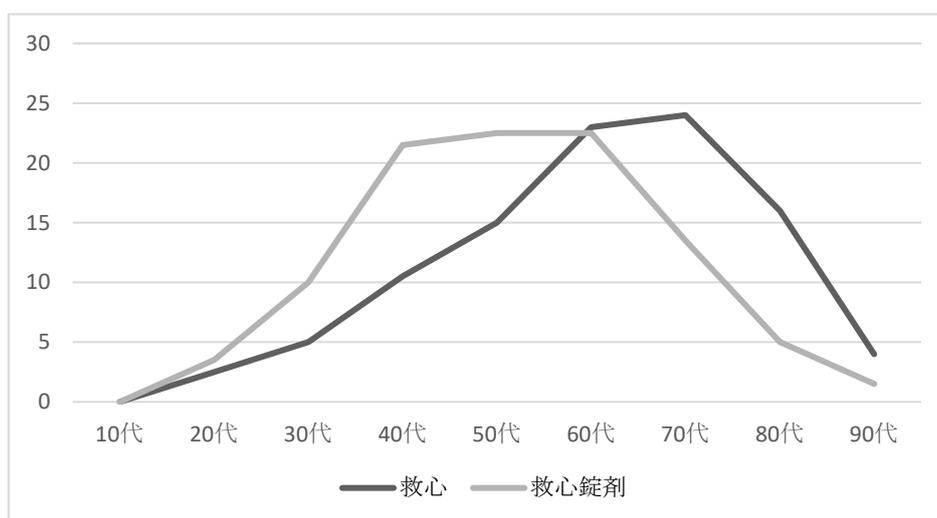
その結果により、救心製薬株式会社は 40～50 代のサラリーマンをターゲットとして新商品開発を始め、その成果が 1 回 1 錠の錠剤と片手で飲みやすくなる携帯性の良いボトル

⁶⁹ 毛谷村, 2016

⁷⁰ 越尾, 2017, p.28

という2つの特徴を持つ「救心錠剤」の発表を行った。その結果、ID-POS データによる分析によると、図12の通りに救心錠剤は購買者年代が若くなり、30代から、特に40～50代を中心に大幅に成長してきた。このように購買顧客が明確になることにより、ターゲット顧客の設定に対する検証が可能となったわけである。

図12 救心と救心錠剤の購入者構成比 (%)



出典：越尾 [2017], p.29

(2). 小売業の活用

小売業ではID-POS データを通してカード会員の属性を収集し、消費者の購買行動の特徴を分析している。小売業はID-POS データを活用する視点がメーカーと違い、「どのような消費者は、どのような製品やブランド、カテゴリーを購入しているか？」という角度からの考え方である。

現在、小売業視点のID-POS データの活用は主に優良顧客の識別に関する分析であり、CRM (Customer Relationship Management) の活用を目的とする。また、インスタ・マーチャンダイジングの視点で優良顧客の要求に合致した商品構成を達成するために、品揃えの調整も行う。

①. 優良顧客の識別：デシル分析とRFM分析

ID-POS データで優良顧客を識別する手法は2つがある。それはデシル分析とRFM分析である。まずデシル分析とは、カード会員の一定期間内の累積購買金額をランキングし、10%ごとで10等分に分けて優良顧客を識別することである。累積購買金額の上位10% (購買金額が高い購買客の上位10%) がデシル1で、上位10～20%がデシル2というように呼ばれる。小売業はデシル1から3までの顧客、即ち、購買金額が高い購買客の上位

30%の顧客を「優良顧客」として認識する。一般的には、デシル1の顧客は店舗の約40%の売上を占め、優良顧客（デシル1～3）は店舗売上の約70%を貢献する⁷¹。

デシル分析は購買金額という1つの指標を使って優良顧客を比較的に分かりやすい方法で把握しているが、時系列上の比較が困難である。そのために、近年よく利用される手法としてRFM分析が活用されている。RFM分析は、直近購買日のRecency、購買頻度のFrequency、および購買金額のMonetaryという3つの指標として分析を行う。直近購買日は一定期間内の最終日から最後1回の購買日まで日数で、そして購買頻度は一定期間内の購買回数であり、最後に購買金額とは一定期間内の累積購買金額のことを示す。この3つの数値に各々の顧客を5階層のランクに分ければ $5 \times 5 \times 5 = 125$ 個のランク分野ができ、10階層に分ければすべて1000個のランク分野となる。3つの数値が高い顧客は優良顧客と考えられる⁷²。

②. 顧客セグメンテーションとその活用

顧客セグメンテーションとは、ニーズとその体現される購買行動によって顧客をグループ化して分別することである。ID-POSデータに含まれている顧客IDや購買行動の特徴、顧客属性などの情報を分析することにより顧客セグメンテーションの精度を上げることが可能となる。また、消費者の購買行動情報を分析することによる優良顧客の識別を加えて優良顧客のセグメンテーションに活用することもできる。

流通経済研究所によると、顧客セグメンテーションは大きくて3つの変数が存在している。それは地理的変数、デモグラフィック変数、そして態度・行動変数である。まず、地理的変数は顧客の生活圏の規模や属性などのことである。次にデモグラフィック変数とは、顧客の年齢や性別、ライフステージ、家族構成などの個人情報のことである。態度・行動変数とは、ある商品またはカテゴリーに対する意識であり、即ち、対象商品・カテゴリーに対する購買または利用経験やリピート購買回数、愛着レベルなどの購買行動にかかわる情報である⁷³。

一般的に、小売業はその3つの変数から切り口を選定して顧客セグメンテーションを実施する。その切り口と思考の視点の違いによって、特定のセグメントの購買行動を抽出して、店舗全体の顧客の購買行動に比較することによりそのセグメントの特徴を把握することができる。

以下はTESCOのポイントカードオペレーションを事例として説明していく。

⁷¹ 流通経済研究所, 2016b, p.154

⁷² 林, 2017, p.90

⁷³ 流通経済研究所, 2016b, p.194

A. TESCO のクラブカード

TESCO は 1932 年にイギリスで創業され、現在はハイパーマーケットからスーパーマーケット、コンビニタイプの店舗まで、「Every little helps」というスローガンとして、イギリス最大の小売業になり、世界最大のオンライン食品販売も行っている。TESCO は世界小売業売上高で長年 3 位または 4 位であったが、ドイツの「アルディ」などのハードディスカウンターとの価格競争および同社がアメリカに進出した「フレッシュ&イージー」の撤退により、2016 年は 12 位まで転落した。TESCO の強みは同社売上高の 40% を占める PB 商品関連領域とロイヤルティプログラム、ポイントカードオペレーションである⁷⁴。

TESCO は 1995 年にクラブカードと呼ばれるロイヤルティプログラムを導入し、1996 年から年 4 回にメンバー向けのクラブカードマガジンを発行し始めた。1997 年から顧客セグメント別に表紙と内容記事の異なるマガジンを発行し、顧客セグメント別の対応したクーポンも提供するようになった。TESCO の仕組はまず、メンバーを学生と家族、若い成人、年長成人、60 歳以上に分けて、次にメンバーの個人情報と购买商品により推測し、独身や若いカップル、若い家族、高齢家族、年金生活という顧客属性を組み合わせる⁷⁵。

また、TESCO は商品を「商品 DNA」というライフスタイルに対応した属性を与える。低価格や利便性、子供向け、低カロリー、輸入品、新商品などの商品 DNA を通じて ID-POS データの購買履歴と比較することにより、顧客の購買行動傾向から顧客のライフスタイルを判断することができ、顧客のライフスタイルが価格重視や子供中心、利便性重視などの傾向として分別されている。そのように、TESCO はカードメンバーの顧客セグメント別とライフスタイル別によってそれぞれに対応できる異なるマガジンとクーポンを発送している。

③. 品揃えの調整の支援：クロス ABC 分析

従来、小売業は一般的に ABC 分析を使ってカテゴリー売り場における品揃えの内容を決定する。ABC 分析は POS データに基づいてカテゴリー内各商品の売上金額構成比を計算し、構成比の多い商品（割合の大きい順）からその割合を累加する。累積金額構成比の 80% までの商品群が A ランク、80~95% までが B ランク、それ以降から 100% までが C ランクと設定される。結果から見ると、A ランクはカテゴリーの売上に貢献度が高い商品群で、一方 C ランクは削除を検討する商品群である。

ABC 分析は POS データしか利用しないため、まだ消費者志向の品揃えへの検討には十分とはいえない。そのため、ID-POS データにより優良顧客分析の結果を利用し、優良顧客の対象カテゴリーに対する ABC 分析の結果と POS データによりそのカテゴリーの全体

⁷⁴ 二神, 2016, p.60

⁷⁵ 流通経済研究所, 2016b, pp.161-163

ABC 分析の結果をクロス分析にすると、優良顧客の購買している商品群を削除するリスクを回避することができ、より優良顧客の消費志向のカテゴリー品揃えが達成できる。

表 3 優良顧客別とカテゴリー全体のクロス ABC 分析

		カテゴリー全体		
		A	B	C
優良顧客	A	重点商品	優良顧客の支持商品のため削除しない	
	B	売れ筋商品	削除・入れ替えは慎重	
	C	優良顧客の購買が少ない理由を判明		削除予定

出典：流通経済研究所 [2016b], p.200

(3). ID-POS データの活用領域の拡大：消費者購買行動年鑑

①. 消費者購買行動年鑑の内容と指標

流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズは日本全国規模の ID-POS データを収集して消費者購買行動年鑑というデータ集を年に一度発行している。「消費者購買行動年鑑 2017」はスーパーマーケット編とドラッグストア編という 2 つの分野に分け、2015 から 2016 まで 2 年間のスーパーマーケットの約 150 店舗で 260 万人のカード会員、そしてドラッグストアの約 360 店舗で 550 万人のカード会員の購買履歴を記録している。内容については一般カード会員と連続アクティブ会員⁷⁶とに分けられる。例えば、スーパーマーケットにおけるカード会員は小売業総売上の約 81% に貢献し、そしてカード会員の約 14% が連続アクティブ会員である⁷⁷。

データの指標は業態指標とカテゴリー別の全体指標、性年代別指標、時間帯別指標、季節トレンド指標という 5 つの分野に分けられている。スーパーマーケット編において、まず業態指標の分野では、スーパーマーケット業界の年度や月次、性年代別の会員人数や来店頻度（回数）、購買金額と点数などの指標、そして週次の購入金額と個数、時間帯別の購入金額と回数の指標がある。

その次に、カテゴリー別の全体指標については、調味料や菓子、清涼飲料、殺虫剤、ボディケア化粧品、台所用品などの全 80 種のカテゴリー⁷⁸に分けて、それぞれのカテゴリーとサブ・カテゴリーの 1 人当たりの購買金額と点数や、購買頻度、会員内購買率などの指標がある。

⁷⁶ 連続アクティブ会員とは、集計に用いた店舗において毎期間（スーパーマーケット編では 2 週間毎、ドラッグストア編では毎月）買い物をした会員である [流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ, 2017, p.6]

⁷⁷ 流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ, 2017, p.4

⁷⁸ カテゴリーの指標だけではなく、その下にもさらにサブ・カテゴリーまで分ける。

そして、性年代指標の分野では、各カテゴリーおよびサブ・カテゴリーに対して、会員顧客の各々の性年代別における購買金額と点数の比率や、1人当たりの購買金額と点数、会員内購買率などの指標がある。

最後に、時間帯別指標と季節トレンドという2つの分野では、時間帯別と週次の各カテゴリーとサブ・カテゴリーにおける購買金額と人数の構成比率がある。

②. 活用の場面

消費者購買行動年鑑のデータが基本的には分析指標の多くは「このカテゴリーを購買する一般カード会員または連続アクティブ会員は、どのような属性や購買行動があるか」という視点の情報であるといえるため、メーカー視点の活用に便宜性があると考えられる。

そのために小売業よりメーカーのほうが、このデータは活用しやすく、活用領域も広い。例えば、特定カテゴリーにおける購買会員の性年代の購買金額、人数または点数構成比と自社の製品関連データの比較によるメーカーの新商品または新ブランド開発などの戦略的な活用ができる。

その一方、小売業視点における戦略的活用がメーカーの場合より活用勝手が悪いが、十分に活用の可能性がある。具体的な活用方向については、まずはカテゴリーの性年代別または購買時間帯別の指標に対する分析からマーチャンダイジングのターゲットまたは時間の調整や、季節トレンド指標の分析によりカテゴリーの週間金額・点数指数を活用してインスタ・プロモーションの時期を決定するなど、インスタ・マーチャンダイジング分野における活用がある。

その次に、小売業個店別のカテゴリー実績データと消費者購買行動年鑑データとの比較により個店別のカテゴリー課題を発見するという、カテゴリーマネジメント分野における活用がある。ただ、そのような比較分析を行う際に、店舗全体のデータを消費者購買行動年鑑の「一般カード会員」データと、そして店舗の優良顧客や上位デシルの実績を年鑑の「連続アクティブ会員」データと比較することである。

第5章 小売業起点のカテゴリーマネジメント情報体系における ID-POS データの活用の可能性と実データの実証

これまでの ID-POS データの活用実態に見てみると、小売業では FSP に利用し、優良顧客の識別とそれによるカテゴリー内品揃えの改善などを通して顧客ロイヤルティの向上を目的としている。一方メーカーでは、製品別の購買客データの分析により課題を発見し、目標消費者を設定して新商品またはブランド開発などの戦略を展開している。また、消費者購買行動年鑑のデータ表現の仕方を見ると、比較的メーカー視点での活用に資するように整理されていると言える。

現在、カテゴリーマネジメントにおける第 1 ステップ、いわゆるカテゴリーの定義に関する情報体系はサプライヤーの情報が主に活用されている。サプライヤーは情報を提供し、小売業とコンセンサスを得た上でカテゴリーを管理する。また、第 2 ステップのカテゴリーの役割に関する情報体系は主に小売業の POS データと外部の情報サプライヤーが提供するデータ（情報シンジケートデータ）を活用している。

もちろん、CatMan 2.0 の新たなカテゴリーマネジメントのプロセスにおいては、第 2 ステップの CDT を作成する段階で ID-POS データを活用する場面が提案されたが、情報体系の他のところには ID-POS データが利用されていないままである。また、CatMan 2.0 の CDT は日本市場に対して実用化が困難である（後述）。

前述に強調してきた通り、「消費者ロイヤルティカードをスキャンデータに連結するという可能性を検討する必要がある⁷⁹⁾」とハリスが指摘した。また、渡邊克芳も⁸⁰⁾、消費者情報の不足がカテゴリーマネジメントの実践における課題の 1 つであり、さらに ID-POS データ活用の可能性を論じたが、カテゴリーマネジメントの情報体系における具体的な活用手段を提示しなかった。

小売業起点の ID-POS データの戦略的活用の拡大という課題が、カテゴリーマネジメントにおける ECR 視点での製販協働の深化の可能性からも重要である。そのために、カテゴリーの定義とカテゴリーの役割というカテゴリーマネジメントの情報体系における活用を検討する価値があると考えられる。

以下に ID-POS データを活用しての分析について、カテゴリーマネジメント情報体系における活用方法論の検討に加えて、実データを活用しての実証研究も実施したい。また、新しい実証分析として、前述した小売業個店別のカテゴリー実績データと消費者購買行動年鑑データとの比較を通じて、優良顧客をターゲットして分析し、優良顧客視点のカテゴリー戦略・戦術立案での活用についても検討してみたい。

⁷⁹⁾ Zwanka and Harris, 2016, p.44

⁸⁰⁾ 渡邊, 2006

1. カテゴリーの定義における ID-POS データ活用の可能性

カテゴリーの定義には、カテゴリーを決定する漏斗プロセスとサブ・カテゴリーやセグメント、サブ・セグメントなどのカテゴリー内部構造の設定（CDT の設定）という 2 つの分析がある。

以下にカテゴリーの範囲を決める漏斗プロセスとカテゴリーの内部設定という 2 つの分野に分けて検討してみる。

(1). 漏斗プロセス：期間内顧客レシートデータ分析

カテゴリーの決定の段階では漏斗プロセスを通じて消費者のニーズのリストアップから始める。現在、消費者ニーズのリストがサプライヤー側の市場調査部門のマーケティングデータと消費者調査による情報によって作成される。今より消費者志向的なカテゴリーを設定するために、新たな視点からの情報、即ちメーカー起点の消費者情報の他に小売業起点の情報も収集する必要がある。

小売業は ID-POS データのある顧客の一定期間内レシートデータ分析を通して、カード会員各々の期間内関連購買商品を統計分析してカテゴリー別で整理すれば、期間内のカテゴリー別バスケット分析ができる。一枚のレシートに同時に記載されているカテゴリーは関連性があると見、一定期間に同時に記載された頻度が高いほど、その関連性がより深いと認識する。そこで吉田により⁸¹提起された機能・品種カテゴリー内の商品に加え、出現頻度の高いカテゴリー以外商品の分析を加えることにより、より消費者視点の需要カテゴリーの設定ができ、さらに需要カテゴリー売り場と既存カテゴリー売り場の融合を検討するなど、戦略的な売り場作りも可能になる。

(2). カテゴリー内部構造：CDT の作成

CDT の新たな分析手法として、前述の CatMan 2.0 において提起されている。この方法は、店舗立地が商圏内消費者の属性が比較的明確化できるアメリカにおいては、有効な分析手法と言えるかも知れない。中心顧客が明確な場合、そのターゲット顧客に対応した CDT の明示が可能と考える。

日本において、商圏内消費者の組み合わせはアメリカのように民族や宗教、所得層により分けられていることが比較的少ないため、ID-POS データを活用しようとする場合、商圏内消費者の主要な属性ではなく、優良顧客層に絞り込んで、CDT 作成することとなると考える。

⁸¹ 吉田, 2016a, p.78

①. 会員顧客 CDT によるサブ・カテゴリーの調整

カテゴリー内の構造にあたっては CDT 設定を通して、前述とおり消費者の購買意思決定の優先順位でサブ・カテゴリーやセグメント、サブ・セグメントを設定する手法である。そこで流通経済研究所によると⁸²、小売業は ID-POS データでカード会員または優良顧客の CDT を作成することによりサブ・カテゴリーの再検討とサブ・カテゴリーの陳列位置の調整をすることができる。

ID-POS データを使って会員顧客の CDT を作成する場合、まずは分析対象とするカテゴリー内の複数商品を選定する。一般的にはカテゴリー内売れ筋の上位 50 から 100 までの SKU である⁸³。次に、ID-POS データを利用して一人一人の会員顧客の期間併買⁸⁴商品の組み合わせを統計分析し、それらの顧客の併買状況により商品の期間併買人数を整理する。期間併買分析とは、分析対象カテゴリーの中で、期間中に同じカード会員顧客が購買した商品の組み合わせを分析する手法である。

例えば、表 4 の通り同カテゴリー内の商品 A と B, C, D の期間併買分析の例を見てみると、期間内に商品 A を購買した会員顧客が 21 人、商品 B が 10 人、そして A も B も両方購買したのが 5 人である。また、商品 C を購買した会員顧客が 4 人、商品 D が 20 人、C と D を両方購買した顧客が 2 人であることが分かった。そのために、まず、顧客は購買意思決定をする時、商品 A と B の間、そして商品 C と D の間にある程度の代替性があると判断する。

その次に、代替性のある商品（期間内に併買された商品）のそれぞれの主要な特徴を抽出する。そして、クラスター分析により、それらの代替性のある商品群の、それぞれの主要特徴の類似度を測定し、主要特徴の類似度が高い商品群を 1 つのグループにする。さらに、グループの間に類似度の高さによってより大きいグループも作成するように階層化のグルーピングをする⁸⁵。

最後に、併買された商品同士、主要特徴が最も似ているそれぞれの併買商品群により作成された最初のグループ、そして類似度により小さいから大きいまで階層化で作成された各グループの順に、CDT 樹形図での距離が近い位置から遠い位置まで置くように、会員顧客の CDT を作成する。

⁸² 流通経済研究所, 2016b

⁸³ 流通経済研究所, 2016b, p.203

⁸⁴ 期間併買はバスケット分析の関連購買商品と違う。バスケット分析の関連購買商品は特定の顧客が一回の購買行動において同じバスケットで同時に購買した関連商品のことである。例えば、その有名な「おむつとビール」というバスケット分析結果は関連購買の事例である。一方期間併買とは、一定期間内に特定顧客が特定のカテゴリー内で複数の商品種類を購買することの統計分析である。

⁸⁵ 流通経済研究所, 2016b, pp.204-206

結果としては図 13 の通り、対象カテゴリー内に選択された各商品の、会員顧客にとっての購買代替性の関係を示す。距離の近い商品が会員顧客にとっては代替性の高い商品であり、逆に距離が遠いほど代替性が低いと判断することができる。

例えば、商品 1 と 2 は期間併買分析により代替性のある商品であり、そしてクラスター分析により商品 3 との主要特徴が最も近いので最初に 1 つのグループになった。また、商品 4 と 5 も期間併買分析により代替性があると判断された商品同士であり、さらにクラスター分析によると、商品 1～3 のグループに主要特徴の類似度が高いので、階層化で商品 1～5 を 1 つのより大きいグループとなった。

この CDT の樹形図によりサブ・カテゴリーを設定しようとする場合、まず、小売業は CDT のどの階層でサブ・カテゴリーを設定するかを決める。図 13 のように、もし A の階層で設定すると 2 つのサブ・カテゴリー（商品 1～5 と 6～9）があり、B の階層では 3 つのサブ・カテゴリー（商品 1～3 と 4～5、6～9）があり、C の階層では 5 つのサブ・カテゴリー（商品 1～2 と 3、4～5、6～7、8～9）があるようになる。

各サブ・カテゴリーのテーマは、クラスター分析による各グループ最も類似度が高い主要特徴である。また、サブ・カテゴリーの陳列位置については、CDT におけるサブ・カテゴリーの距離が近ければ近いほど、顧客の視点から似ていると認識する可能性が高いため、売り場で近づいて陳列すべきである。

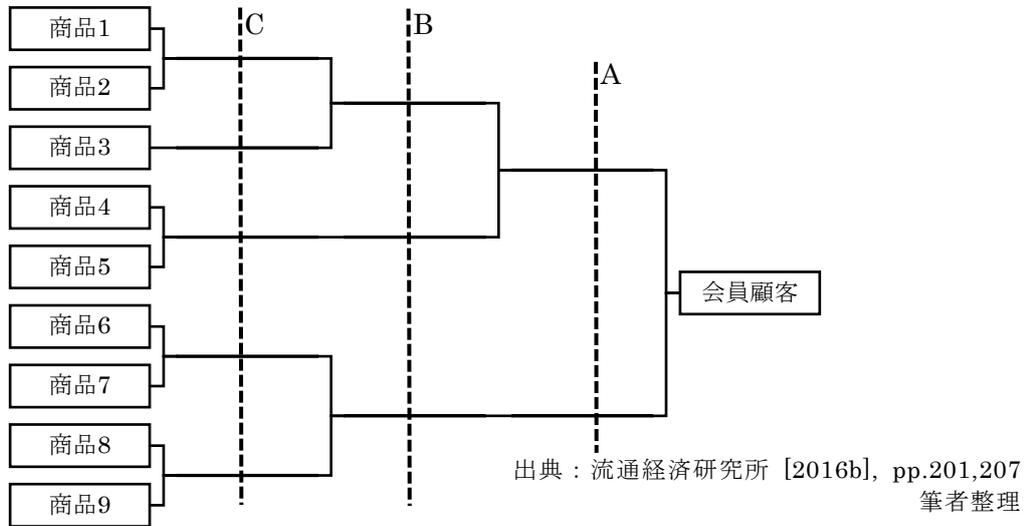
上記分析を通して、これまでのメーカー提案による CDT に対して、消費者の購買データによる分析を加えてより現実的な CDT の作成が可能となる。

表 4 期間併買分析の例

	タイプ	商品 A	商品 B	商品 C	商品 D
商品 A	レギュラー	21 人	5 人	0 人	0 人
商品 B	レギュラー	5 人	10 人	0 人	0 人
商品 C	ダイエット	0 人	0 人	4 人	2 人
商品 D	ダイエット	0 人	0 人	2 人	20 人

出典：流通経済研究所 [2016b], p.204

図 13 会員顧客 CDT のイメージ



②. 会員顧客 CDT とメーカーの消費者調査との融合

CatMan 2.0 において提起されている CDT の分析手法は、立地条件に合致した主要消費者特性を特定し、その購買特性から CDT を明確化しようとするものである。この手法は店舗の立地における商圈内消費者の属性が比較的明確化できるアメリカ市場においては有効であると考えられるが、そうではない日本市場においては実用化が困難であると考えられる。それに対し、流通経済研究所は ID-POS を通じてカード会員の期間併買分析により商品間の代替性を分析し、サブ・カテゴリーを調整することができ、商圈内消費者の主要属性が明確されていない日本市場に対応できる CDT 分析手法として有効である。

しかし、今まで活用されてきたメーカーの消費者調査とマーケティングデータを補強するために、小売業は如何に ID-POS データを活用するか、ということのあり方が重要であると考えられる。

また、ID-POS データにより調整されたサブ・カテゴリーはより消費者の購買意思決定に近づくかも知れないが、カテゴリーの下で最も範囲が広いサブ・カテゴリーはこれまでの形と違うようになれば、消費者がそれに対応できない可能性もある。そして、メーカーの今まで累積してきた消費者調査とマーケティング情報分析の成果を活用しないことも論理的ではない、なぜなら、小売業の ID-POS データは店舗商圈範囲のデータであり、一方メーカーの消費者調査とマーケティング情報は広域のデータなのである。そのために、以下には ID-POS データによる会員顧客 CDT とメーカーの消費者調査による CDT との比較調整を行い、CDT を明確化することが適切である。

まず、分析対象とするカテゴリー、特に主要な定番カテゴリーに対しては、ID-POS データのみの活用により作成された CDT におけるサブ・カテゴリーの設定が、従来の設定との差異が大きい場合、顧客のこれまでの買い物慣習に対応できない可能性があるため、メー

カーの消費者調査に基づいてサブ・カテゴリーを設定することに加えて、ID-POS データにより会員顧客の CDT を作成し、セグメントやサブ・セグメントなどの設定を行ってみる。

次に、対象カテゴリー内の各サブ・カテゴリーにおいて、それぞれに対して分析対象とする商品を選定して期間併買分析を行うことである。会員顧客 CDT は期間併買の分析商品を選定する際に、カテゴリー内売れ筋の上位 50 から 100 までの SKU を対象とするが、単に ABC 分析の売れ筋商品（A ランク）より優良顧客の購買志向に対応するために、前章に論じたクロス ABC 分析の重点商品（優良顧客もカテゴリー全体の売上も両方が A ランクの SKU）を分析の対象とするべきである。

そして、サブ・カテゴリー内の期間併買分析を完成した後、従来の会員顧客 CDT の手順の通りに代替性が高い商品の共通な主要特徴を抽出し、クラスター分析を通じて商品群と商品群の間の主要特徴の類似度により階層化のグルーピングをする。最後に、類似度の近い商品または商品群を樹形図の近い位置に置くように、CDT を作成する。

そのように作成された CDT は、メーカー側の情報により設定されたサブ・カテゴリーを前提とし、消費者の今までの買い物習慣にも考慮して、サブ・カテゴリーの設定を行う。それにより消費者の購買意思決定の原因や経緯に対して、明確に理由づけができなくても、小売業は階層の高い位置からセグメントやサブ・セグメント、またはさらに細分化することが可能となる。

上記内容について実データを用いて実証を試みようと考えたが、公開データでは期間併買データが公開されていないことや、実店舗における期間併買に関するデータ入手ができてにくいことなどから、実証研究が不可能であった。この点については、今後の課題としたい。

2. カテゴリーの役割における ID-POS データ活用の可能性と実証

(1). クロス・カテゴリー分析での活用

カテゴリーの役割においては、定義されたカテゴリーに目的型と選好・優先型、時折・季節型、利便型という 4 つの役割を付けるためにクロス・カテゴリー分析を行い、小売業の目標消費者、小売業自身、そして市場とライバルの視点を通してカテゴリーの役割を設定する（前述第 3 章第 3 節）。

その中で、小売業の目標消費者の分析について、前述とおりハリスは「消費者ロイヤルティカードをスキャンデータに連結するという可能性を検討する」⁸⁶と提示した。消費者ロイヤルティカードに含まれた顧客個人情報とレジ通過のスキャンデータを連結することとは、即ち、ID-POS データのことを指す。そのため、ID-POS データを目標消費者視点の

⁸⁶ Zwanka and Harris, 2016, p.44

クロス・カテゴリー分析における活用の可能性を検討することが可能であると考えられる。

これまで、目標消費者視点のクロス・カテゴリー分析で使われるデータは主にハウスホールデータと家計調査年報のようなナショナルデータである。ハウスホールデータは調査対象家庭のすべての家計に関するレシートを通して、対象家庭の購買履歴や消費金額、買い物時間帯、消費活動のエリアなどを統計する。そのため、ハウスホールデータは特定対象の多数の店舗にわたる購買履歴を調査する 1 次データ（Primary Data）であることから ID-POS データを活用することで、自社の ID-POS データをハウスホールデータと同じ指標を抽出して比較し、小売業の特定店舗と当エリアの偏差値を比較し、目標消費者視点の精度を高めることが可能になる。

(2). 小売業自社データと公開データとの比較によりカテゴリー役割の検討と実証

消費者購買行動年鑑のデータを利用し、小売業のカード会員（全国または店舗別などの設定範囲内の ID-POS データ）と消費者購買行動年鑑の一般カード会員を比較し、または当該小売業の優良顧客（ID-POS データのデシル 1~3）と連続アクティブ会員を比較することによってより具体的な活用について検討してみたい。

以下には A 小売業の分析対象店舗におけるコーヒードリンクカテゴリーを実例として、自社店舗別のカテゴリー内 ID-POS データと消費者購買行動年鑑のデータとのクロス・カテゴリー分析から、カテゴリーの役割の課題発見および再調整の可能性を検討したい。クロス・カテゴリー分析については前述（62 ページ）したように、目標消費者視点、小売業視点、市場とライバル視点からクロス・カテゴリー分析が行われる。しかし本研究では、ID-POS を活用することの検討であるためにクロス・カテゴリー分析ではライバルと市場視点を排除し、目標消費者視点および小売業視点を中心として行う。

必要とする分析指標について、目標消費者視点では、1 人当たりの購買金額と点数、会員内購買率（浸透率）、リピート率、購買頻度と間隔という 6 つの指標を選定し、一方小売業視点では、来店当たり購買金額と点数、来店内購買回数比率、購買商品単価等 4 つの指標があり、合計 10 個の指標を取り上げる。

まず、消費者購買行動年鑑データを利用し、上記 10 個の指標に対してコーヒードリンクのカテゴリーの 2016 年の実績を記入する。その他に、類似カテゴリーに比較してランクを付けるために、同じ清涼飲料分類に所属するコーラや日本茶・麦茶ドリンク、水などのカテゴリー、および嗜好飲料分類のインスタントコーヒーやココア、紅茶等カテゴリー、そして果実飲料分類の果汁飲料や野菜ジュースなどの合計 24 個のカテゴリーの各指標当たりの実績も記入してテーブルを作成する。

その次に、A 小売業も上述通りに、自社の分析対象とする店舗に対し、2016 年の優良顧客におけるコーヒードリンクカテゴリーおよび他の 24 個の類似カテゴリーの実績を記入し、表 5 のようにテーブルを作成する。

表5 A小売業のコーヒードリンクカテゴリーと類似カテゴリーとの比較の一部

分類	カテゴリー	1人当たり 購買金額	会員内 購買率	購買頻度	来店当たり 購買点数	購買商品 単価	...
清涼飲料	コーヒードリンク	2,158.6	32.4%	11.9	1.6	104.8	...
	コーラ	1,420.2	32.5%	11.4	1.5	103.3	
	水	1,169.6	28.1%	8.7	1.7	109.2	
嗜好飲料	インスタントコーヒー	1,936.5	15.8%	2.8	1.1	408.6	
	紅茶	572.9	6.4%	1.6	1.0	278.3	
飲果料実	果汁飲料	636.4	30.7%	2.5	1.5	108.5	
	⋮			⋮			

出典：筆者作成

そして、記録したそれぞれの指標当たりの数値を利用し、A小売業と消費者購買行動年鑑別々に対し、それぞれについてコーヒードリンクカテゴリーと他の24個の類似カテゴリーと比較してランクを付ける。各指標のランキング結果を、上位20%または中位60%、下位20%として記録する。その結果を前述に論じたクロス・カテゴリー分析のように、目標消費者と小売業の視点に分けてカテゴリーの役割を評価する。

そのように、消費者購買行動年鑑に基づく全国規模のクロス・カテゴリー分析により、コーヒードリンクカテゴリーの日本市場における平均的ランクが理解でき、そして全国市場の視点から同カテゴリーの位置づけるべき役割を判断することもできる。また、A小売業の分析対象店舗におけるコーヒードリンクカテゴリーの自店類似カテゴリーの間におけるランキング結果および判断されたカテゴリーの役割を、全国の平均ランキングおよび全国視点で位置づけられる役割と比較することにより、カテゴリーの役割を再検討すること、あるいは、分析結果は平均ランキングと大分違う場合になれば、対象店舗における商圈内立地環境または優良顧客の独特性等の当該カテゴリーにおける課題を発見することもできる。

今回の場合では、その結果が表6の通りである。

全国規模の連続アクティブ会員におけるコーヒードリンクカテゴリーのクロス・カテゴリー分析の各ランクを見てみると、小売業視点にかかわる来店当たり購買金額の指標には170.8として中位60%となり、そして購買商品単価には106.3として下位20%となったが、その他の指標はすべて上位20%となっている。そのため、全国平均の視点から見ると、目標消費者視点では異議なく類似カテゴリーの間に目的型役割となるべきである。そして、小売業視点では、購買商品単価の低下により来店当たり購買金額も上位20%に位置づけられていなかったが、来店当たり購買点数および購買回数比率の好調のために目的型

の役割として評価することができる。即ち、コーヒードリンクカテゴリーは全国規模から考えると目的型の役割を果たすべきである。

その一方、A小売業の対象店舗における優良顧客の実績と類似カテゴリーとのクロス・カテゴリー分析をしてみると、その結果は、目標消費者視点における会員内購買率では32.4%として中位60%となり、そして小売業視点における来店当たり購買金額では143.5として下位20%で、来店当たり購買点数では1.6として中位60%で、購買商品単価では104.8として下位20%を占めた。該店舗のコーヒードリンクカテゴリーについて、目標消費者視点から見ると目的型になるが、小売業視点から見ると、売上を維持するために消費者に多様な選択肢を提供する選好・優先型の役割を果たすべきであると考えられる。

その結果を全国の連続アクティブ会員データに比べると、まずはA小売業の当該店舗の優良顧客はコーヒードリンクを購入する比率が全国平均より低いことが分かった。そして、その商圈環境において、当該店舗の優良顧客は全国の平均値より単価の安いコーヒードリンクを購入する傾向がある。それに対して、コーヒードリンクとその類似カテゴリーの範囲において、そのような状況を当該店舗の優良顧客の独特性として判断することができる。

もちろん、購買商品単価の低下により来店当たり購買金額も下位20%になり、そして店舗の売上にも影響を及ぼす。しかし、当該店舗の目標消費者視点では会員内購買率以外の指標には全国の連続アクティブ会員と同じ上位20%に位置することにより、全体的に見るとコーヒードリンクは店舗優良顧客の間でクロスABC分析の重点商品ではなくても売れ筋商品である。そして、小売業視点の来店内購買回数比率が上位20%であることにより、同カテゴリーを購入する優良顧客は、毎回の会計にコーヒードリンクを購入する確率が非常に高いことと判断できる。そのために、自社のミッションや戦略を反逆しない限り、A小売業は当該店舗におけるコーヒードリンクカテゴリーの役割を、全国市場の通りに目的型役割として設定し、その上で優良顧客における購買率および商品購買単価の向上を検討したほうが、より適切かつ消費者視点から見た対策である。

以上の分析から全国データによる類似カテゴリーとの比較分析結果と当該小売業による分析結果からのランキングの位置の相違を分析することにより、以下の分析が可能となる。

- 役割の位置づけを全国データによる役割の位置づけに対して、変更させるべきかの判断を行う。その場合、立地特性や商圈内人口構成などの特徴を分析し、役割変更の理由を明確にする必要がある。
- 役割の位置づけを全国データによる位置づけと同じ位置づけとする場合、指標の中でどの指標に着目して改善策を明確にする。

表6 連続アクティブ会員およびA小売業の優良顧客における
コーヒードリンクカテゴリーのクロス・カテゴリー分析

		類似カテゴリーの間におけるランキング				
消費者購買行動年鑑の連続アクティブ会員（2016年）						
目標消費者視点	実績	H（20%）	M（60%）	L（20%）	評価	
1人当たり購買金額	2,507.0	×			目的型役割	
1人当たり購買点数	23.6	×				
会員内購買率	45.1%	×				
リピート率	81.9%	×				
購買頻度（回）	14.7	×				
購買間隔（日） ⁸⁷	12.7	×				
小売業視点						
来店当たり購買金額	170.8		×		目的型役割	
来店当たり購買点数	1.6	×				
来店内購買回数比率	6.3%	×				
購買商品単価	106.3			×		
A小売業の分析対象店舗における優良顧客（2016年）						
目標消費者視点						
1人当たり購買金額	2,158.6	×			目的型役割	
1人当たり購買点数	18.7	×				
会員内購買率	32.4%		×			
リピート率	83.2%	×				
購買頻度（回）	11.9	×				
購買間隔（日）	13.3	×				
小売業視点						
来店当たり購買金額	143.5			×	選好・優先型 役割か？	
来店当たり購買点数	1.6		×			
来店内購買回数比率	4.8%	×				
購買商品単価	104.8			×		

出典：筆者作成

⁸⁷ 購買間隔は短ければ短いほど（日数の数値が小さいほど）、順位が高い。

3. カテゴリーの戦略・戦術における ID-POS データ活用の可能性と実証

(1). 果実酒カテゴリーにおける消費者購買行動年鑑の全体指標

ID-POS データのカテゴリーマネジメントへの活用にあたり、カテゴリーの定義ステップと役割ステップに加えて、新たに活用の可能性が戦略ステップと戦術ステップにおいても可能性があると考え、以下の分析を行った。

分析にあたって、今回は果実酒カテゴリーを取り上げてみたい。表 7 で果実酒カテゴリーにおける日本全国カード会員の全体指標を見てみよう。その内容としては消費者購買行動年鑑により 2016 年の全体カード会員と連続アクティブ会員に分けられ、それぞれに会員購買率や、1 人当たりの購買金額と点数など、全 12 種の指標が記載されている。

その中、PI (Purchase Index) 値に関する指標が 2 つある。PI 値とは、レジに通過する顧客の 1,000 人当たりの指数である。そのため、会員金額 PI とは、分析対象とする会員の 1,000 人当たりの購買金額であり、一方会員点数 PI とは、1,000 人当たりの購買点数の指標である。

$$\text{会員金額 PI} = \frac{\text{購買金額}}{\text{購買実績を有する店舗のレシート枚数}} \times 1,000 \quad 88$$

$$\text{会員点数 PI} = \frac{\text{購買点数}}{\text{購買実績を有する店舗のレシート枚数}} \times 1,000 \quad 89$$

その他に、購買頻度とは、対象カテゴリーを購買した分析対象とする会員 1 人当たりの期間内購買回数のことであり、そして購買間隔とは、期間内に対象カテゴリーを 2 回以上購買した会員の、購買と購買の間の日数の平均値⁹⁰を指す。次に、来店当たり購買金額と点数では、対象カテゴリーを含むバスケット（買い物カート）1 つ当たりの、同カテゴリーの購買金額と点数の意味を指す。また、来店内購買回数比率とは、対象カテゴリーを含むバスケットの割合のことである。最後に、リピート率では、対象カテゴリーを購買した分析対象とする会員の中に、2 回以上購買した者の割合のことを指す⁹¹。

88 流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ [2017], p.9

89 同上

90 ただ、年をまたぐ購買を統計しない。

91 流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ [2017], pp.5-6

表 7 果実酒カテゴリーにおける 2016 年の全国カード会員購買実績

	全体カード 会員	連続アクティ ブ会員		全体カード 会員	連続アクティ ブ会員
会員購買率	10.1%	20.3%	会員金額 PI	10,452.3	9,449.7
1人当たり 購買金額	3,210.6	4,916.0	会員点数 PI	16.4	15.3
1人当たり 購買点数	5.0	8.0	来店当たり 購買金額	792.6	758.2
購買頻度 (回)	4.1	6.5	来店当たり 購買点数	1.2	1.2
購買間隔 (日)	30.1	24.4	来店内購買 回数比率	1.3%	1.3%
購買商品単価	637.3	617.5	リピート率	49.5%	61.7%

出典：流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ [2017], p.160

(2). A 小売業の分析対象店舗と消費者購買行動年鑑データとの比較分析事例

消費者購買行動年鑑の全体指標におけるそれぞれの指標を通じて、小売業は自社カード会員と年鑑の全体会員との、そして自社の優良顧客（デシル 1～3 の顧客）と年鑑の連続アクティブ会員との比較ができ、それにより店舗のカテゴリーにおける課題を発見する。次には A 小売業の分析対象店舗における優良顧客と全国連続アクティブ会員との比較を例として説明したい。

分析対象店舗のカテゴリーにおける課題を発見するために、分析指標については 1 人当たり購買金額と点数、会員内購買率、購買頻度、そして購買商品単価という 5 つの指標を選定する。

まず A 小売業は 2016 年の果実酒カテゴリーにおいて当該店舗の上記 5 つ指標の優良顧客の購買実績を記入し、前年（2015）の実績を基準（100%）として、2016 年実績の前年比を算出して記入する。その次に、消費者購買行動年鑑に基づいて 2016 年の果実酒カテゴリーにおける連続アクティブ会員の各指標の実績および前年比を記入して、表 8 を作成する。

表 8 A 小売業優良顧客と全国連続アクティブ会員との
果実酒カテゴリー実績と前年比

	A 小売業対象店舗の 優良顧客		消費者購買行動年鑑 連続アクティブ会員	
	実績	前年比	実績	前年比
1人当たり 購買金額	3,792.2	96.5%	4,916.0	97.6%
1人当たり 購買点数	6.7	99.8%	8.0	99.4%
会員購買率	22.4%	92.6%	20.3%	91.3%
購買頻度 (回)	4.8	98.6%	6.5	98.3%
購買商品単価	597.6	96.1%	617.5	98.2%

出典：流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ [2017], p.160, 筆者作成

分析の便宜性のため、表 8 の A 小売業および消費者購買行動年鑑データの前年比に基づいて図 14 を作成する。まずは図 14 において消費者購買行動年鑑の部分を見てみると、果実酒カテゴリーの全国市場が成長していたより、むしろ萎縮していたと考えられる⁹²。特に会員内購買率の指標については 91%にまで低下した。

そして、A 小売業の視点から考えると、全国市場が萎縮しても、せめて自社の優良顧客の会員内購買率が市場より良かった。しかし、1人当たり購買金額と購買商品単価という 2 つの指標について、全国市場の約 98%に対して自社は約 96%まで低下した。そのために、A 小売業にとっては、如何に 1人当たり購買点数と購買頻度を維持するままに購買商品単価を改善し、そしてそれにより 1人当たり購買金額を向上させるかということが、店舗の果実酒カテゴリーに対する改善課題となることが理解できる。

このようにカテゴリーの公開データと自社データの比較することでカテゴリーの戦略立案と戦術立案にあたって、ターゲット顧客（優良顧客）に対応した品揃え、価格政策、プロモーション、売り場づくりについて、具体的な検討課題を明らかにする。

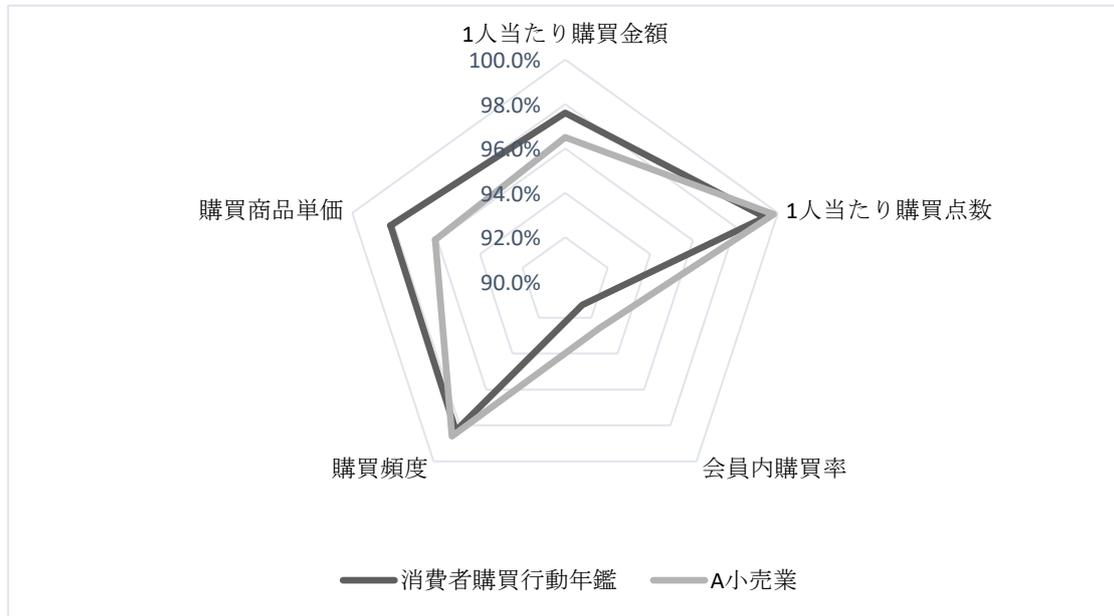
例えば、品揃えの改善にあたっては、カテゴリー内サブ・カテゴリーデータを活用して、A 小売業において問題のあるサブ・カテゴリーを発見し、品揃えにおいて市場の売れ筋商品が自店での取り扱いの有無等の状況を確認する。また、SKU レベルで業績が悪い商品を削減すべきかを検討することになる。

このように、本分析は、ターゲット顧客に対応したカテゴリーの戦略・戦術立案にあたって課題と方策の具体化に向けて有効であると考えられる。なお、今回については公開データにおいてはバスケット分析データが公開されていないため、数値を活用した実証分析がで

⁹² 即ち、前年比は 100%を超えることができなかった。

きなかった。今後、新たな情報を探索し、実証可能なデータの発見につとめ、分析に取り組みたいと考える。

図 14 A小売業優良顧客と全国連続アクティブ会員との
果実酒カテゴリー実績の比較



出典：流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズ [2017], p.21, 筆者作成

第6章 消費者起点の店舗管理と流通システムの効率化

これまで、前章でカテゴリーマネジメントの情報体系における ID-POS データの活用の可能性とその方法論を検討してきた。第 1 ステップのカテゴリーの定義では、漏斗プロセスにおいては期間内レシートデータ分析を通じてカテゴリー間の購買関連性を分析統計し、個店別の需要カテゴリーを設定することの可能性を検討した。そして、CDT においては、流通経済研究所により提示される ID-POS データにより会員顧客 CDT の作成とサブ・カテゴリーの再設定のプロセスに基づいて、メーカーの消費者調査と会員顧客 CDT による比較調整を行うことから、両方の顧客情報を活用することができる CDT の作成の仕組みを提示した。

そして、第 2 ステップのカテゴリーの役割では、クロス・カテゴリー分析においては、小売業は自社の ID-POS データとハウスホールデータとの比較分析することにより、目標消費者視点に関する分析の精度が高めることが可能となる。また、消費者購買行動年鑑のデータを利用すれば、小売業の全体カード会員と消費者購買行動年鑑の一般カード会員との比較、または小売業の優良顧客（ID-POS データのデシル 1~3）と連続アクティブ会員との比較により、分析対象とするカテゴリーの役割を再検討することもできる。

以上の分析は、カテゴリーマネジメントの基礎である情報体系における ID-POS データの活用により製販協働の深化、および ECR コンセプトの「効率的消費者対応」という中核とする考え方の強化を目的とする。それにより小売業の店舗管理システムの効率化ができ、そして本研究の目的である発注精度にも繋がる。

しかし、本研究により提出された ID-POS データのカテゴリーマネジメントの情報体系における活用の方法論や、発注精度の向上を実現するためにはサプライチェーンの全体システムはどの程度を機能発揮できるかが問われる。そのために、サプライヤーと小売業の間にある中間流通の機能発揮の程度に密接にかかっている。

そのために、本章では、まずはこれまでの研究全体像を整理し、本研究の独特な考え方の論理および全体のシステムを提示する。その次には、本研究の研究システムを可能になるために、その必要とする基盤である流通システムに対して検討を行い、体制としてその中間流通の最も発揮できるあり方と、それによる全体流通システムの効率化の可能性を提出したい。

1. これまでの研究の全体像

本研究では、小売業の発注精度の向上を目的として進展してきた。

小売業に対する研究の中で、店舗の管理システムの確立が 1 つの重要なポイントであり、結果として店舗管理の高度システム化により発注精度が高まることができる。また、発注精度の向上が製・配・販のサプライチェーンマネジメントも効率的に運用されることになる。

発注データの精度を上げるために、消費者の購買行動に的確に対応した売り場作りが前提となる。それに対して、アメリカのグロサリー・食品小売業界の業界団体である FMI は、小売業の使命である消費者に起点を置いた経営に立ち返ることを提案し、業界全体に渡るより効率的なシステムの開発を考え始めた。その成果は ECR というコンセプトを提示したことである。

ECR のコンセプトを具体化する手法として、カテゴリーマネジメントへの取り組みが進展してきた。ECR およびカテゴリーマネジメントの最も革命的な考え方は、従来の部分最適のサプライチェーンマネジメントを、製販の協働化により全体最適の視点から再構築することである。

全体最適のサプライチェーンマネジメントは、最終消費者に価値提供を最大化するために、サプライヤーと小売業を中心に各関連企業も巻き込んで、戦略的同盟による協働でサプライチェーン全体の最大利益とトータルコスト削減を追求する。その結果として、全体最適のサプライチェーンの全体競争力の強化を実現できる。

一方、サプライチェーン内で各プレイヤーの間でそれぞれのバラバラな意思決定していると、流通在庫の偏在や、業務コストの拡大をまねくことになり、競争力を失うことに繋がる。

そのために、本研究では、ECR のコンセプトおよびカテゴリーマネジメントを研究の重心に置く。小売業を起点として、製販協働の視点からカテゴリーマネジメントへの強化により、今より効率的消費者に対応した売り場作りを実現するための科学的アプローチについて検討することになった。

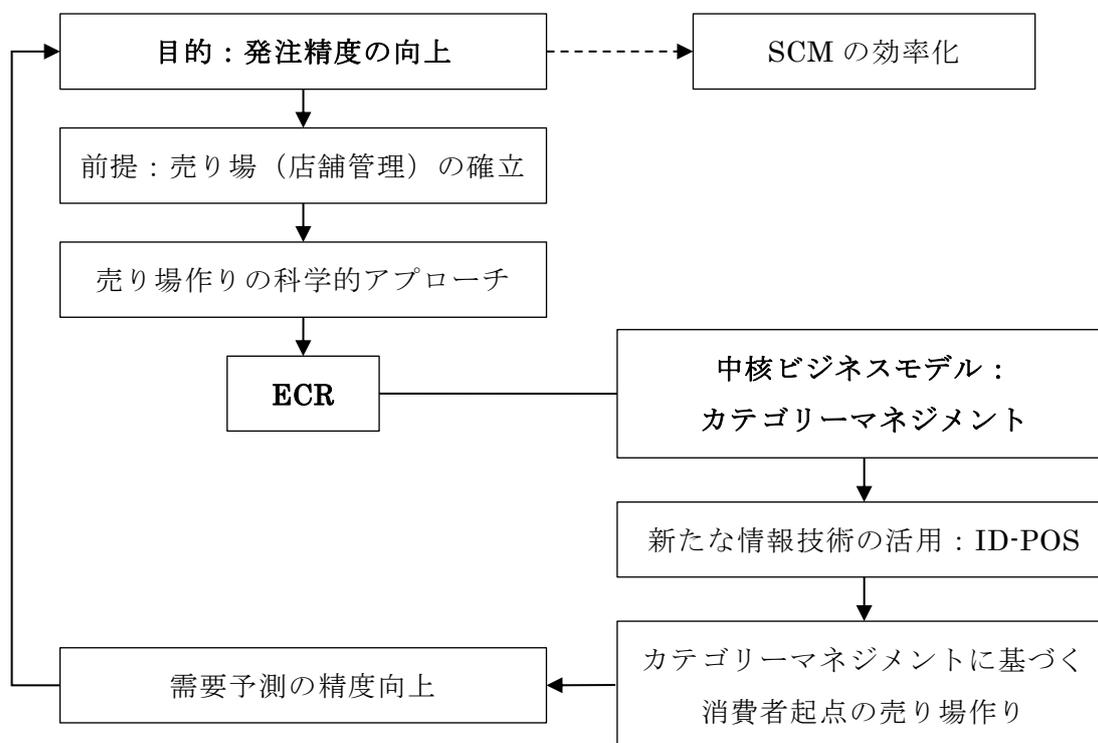
それにあたりカテゴリーマネジメントの進化について時系列で整理した。具体的には、カテゴリーマネジメントの初期のビジネスモデルであるエイト・ステップ・プロセス・モデルから検討し、その改良・簡易モデルであるヨーロッパで開発された D2D 型と、CMA が開発した情報技術の進化、および流通システムの変化に対応したビジネスモデルである CatMan 2.0 というカテゴリーマネジメントの進化型まで検討を行った。その結果、カテゴリーマネジメントの情報体系において小売業側の購買客情報の不備という重要な現状を確認した。

しかし近年以来、データ・ウェアハウスやビッグデータなどの IT 技術が更に成熟化されてきたため、購買客の個人情報が付加されている POS データである ID-POS データの活用や、カード会員の購買履歴という情報データなど、カテゴリーマネジメントにおける新たな活用の可能性への期待が高まっている。

ID-POS データは小売業側の顧客情報源として、カテゴリーマネジメントの情報体系というカテゴリーの全体的基盤を構築する最も重要なステージにおいての戦略的活用ができれば、それにより消費者対応の俊敏化と精度の向上、そして消費者起点の売り場作りが可能となる。また、それにより需要予測の精度が高まり、リアルタイムの在庫管理の精度も改善ができ、最後に発注精度の向上に繋がるようになる。

しかし、問題は、こうした検討が流通全体のサプライチェーンのループとして適切に機能しなければならない。そのために本研究の成果を実現するための流通システムのあり方について、検討を行わなければならない。

図 15 本研究の全体像



出典：筆者作成

2. 流通システムの効率化：中間流通機能のあり方

本研究では、ECR のコンセプトに基づいて、製販協働の視点と実行から ID-POS データのカテゴリーマネジメントの情報体系における活用の方法論まで検討してきた。そのために、製販の協働化の程度は、そのまま上述した本研究のシステムがどの程度に実現できるかということに直接的な影響を与える。

論理的に考えれば、「サプライチェーンにおける川上のメーカーと川下の小売業は、カテゴリーマネジメントを実行して消費者ニーズに対応した売り場作りを強化しようとする際に、どうやってその間の中間流通のエリアに渡って繋ぐべきか？」ということである。

一般的に、流通システムには 3 つのフローがある。それらは所有権と貨幣の商流と商品の物流、そしてデータの情報流である。しかし、カテゴリーマネジメントにおいて消費者ニーズに反応し、製販協働でカテゴリープランを作成し、そして効率的な消費者対応の売り場作りを実現したければ、メーカーと小売業の戦略的同盟に基づいてマーチャンダイジング全体を管理するための「計画と意思決定のフロー」も必要である。

その製販の協働化された流通システムに必要とする計画と意思決定のフローをきっかけで、さらに全体最適の視点によりサプライチェーンを一体化として管理する必要性の上で、以下には体制としての中間流通のあり方を検討するために、まずは従来の中間流通とその機能から分析してみたい。

(1). 卸売業と中間流通機能

日本では、メーカーと小売業の間の流通システムのギャップにおいて、卸売業と呼ばれる業界が介在している。卸売業とは、中間流通に位置し、メーカーと小売業を繋いで商品（物流）と所有権（商流）の移転という役割を果たす再販業者である。

基本的に、卸売業は自社の在庫を通じてサプライチェーンにおける商品の数量と品種、回転の供給安定性を維持することが主要とする役割である。その他にも、メーカーに販売チャネルや小売業にコスト転嫁への支援など、自社のネットワークにより製・販両方に貢献する機能がある。

伝統的に、卸売業は「集荷分散機能」と「危険負担機能」、「需給調整機能」といった3つの機能がある。野澤建次によると⁹³、それらの3つの機能は日常業務機能の範囲のみである。日常業務機能とは、卸売業のこれまでの仕事の中心であり、顧客からの要請に対応する業務ばかりであると言っても過言ではない。その結果、卸売業はコスト転嫁の受け皿やメーカーのプッシュ型マーケティングの先兵となり、伝統的流通システムはそのような構造的欠陥により、中間流通機能も未整備のままに停滞している。

中間流通機能については、野澤建次によると⁹⁴、上記した日常業務的なことだけではなく、流通全体を最適化するということが、中間流通の最も重要な機能である。

そのために、中間流通機能を果たす「中間流通業」は、これまでの卸売業とは異質なビジネスと認識することができる。伝統的な卸売業は製販の間に介在していても、物流と商流の移転および小売業とメーカーからの他の日常業務を中心に稼働している。一方中間流通業は、流通全体の最適化を主要目的とし、そのような流通システムは ECR コンセプトに基づく製販の協働化の基盤となる。

(2). 中間流通機能のあり方

野澤建次によると、中間流通機能とは、流通システムのマネジメント機能である。「川上と川下の流通活動を最適化するための製・販を繋ぐロジスティクスマネジメント機能とマーチャンダイジングの最適化を実現するためのマーチャンダイジング管理機能に他ならな

⁹³ 野澤, 2002, pp.196-198

⁹⁴ 野澤, 2002, p.196

い。さらにこの中間流通機能を効果的、効率的に推進するための技術開発機能が求められる⁹⁵。」

即ち、中間流通機能は理論上に分ければ流通情報機能とその情報を活用するマネジメント機能がある。そして、具体的に提示するようになると、ロジスティクス管理機能とマーチャンダイジング管理機能、SCM 開発・管理機能に分けられる。

ロジスティクス管理機能は需要予測と従来の物流システムを統合する成果であり、需要予測データと在庫データにより物流センターおよび店舗に対する補充勧告システムとして機能する。そして、マーチャンダイジング管理機能は需要予測とサプライチェーンに渡る全体のマーチャンダイジング機能との機能関連であり、需要予測データと POS データの活用、さらにカテゴリーマネジメントの支援により、店頭政策や販促企画、商品の改廃または導入などの最適意思決定ができる。最後に、SCM システム開発・管理機能とは、IT とノウハウに基づいて需要予測データを共有化することにより、上記のロジスティクス管理機能とマーチャンダイジング管理機能を支援する機能である⁹⁶。

さらに、その基盤となるデータ交換ルールの標準化を推進する機能も求められる。日本では、BMS（ビジネスメッセージ標準）としてようやく標準化された。EDI の標準化は商品マスターレジストリ管理機能等である。

そのように、ロジスティクス管理機能とマーチャンダイジング管理機能、SCM システム開発・管理機能を通じて、中間流通機能は製配販のトータルコストの削減、および俊敏な消費者への対応ができるようになる。

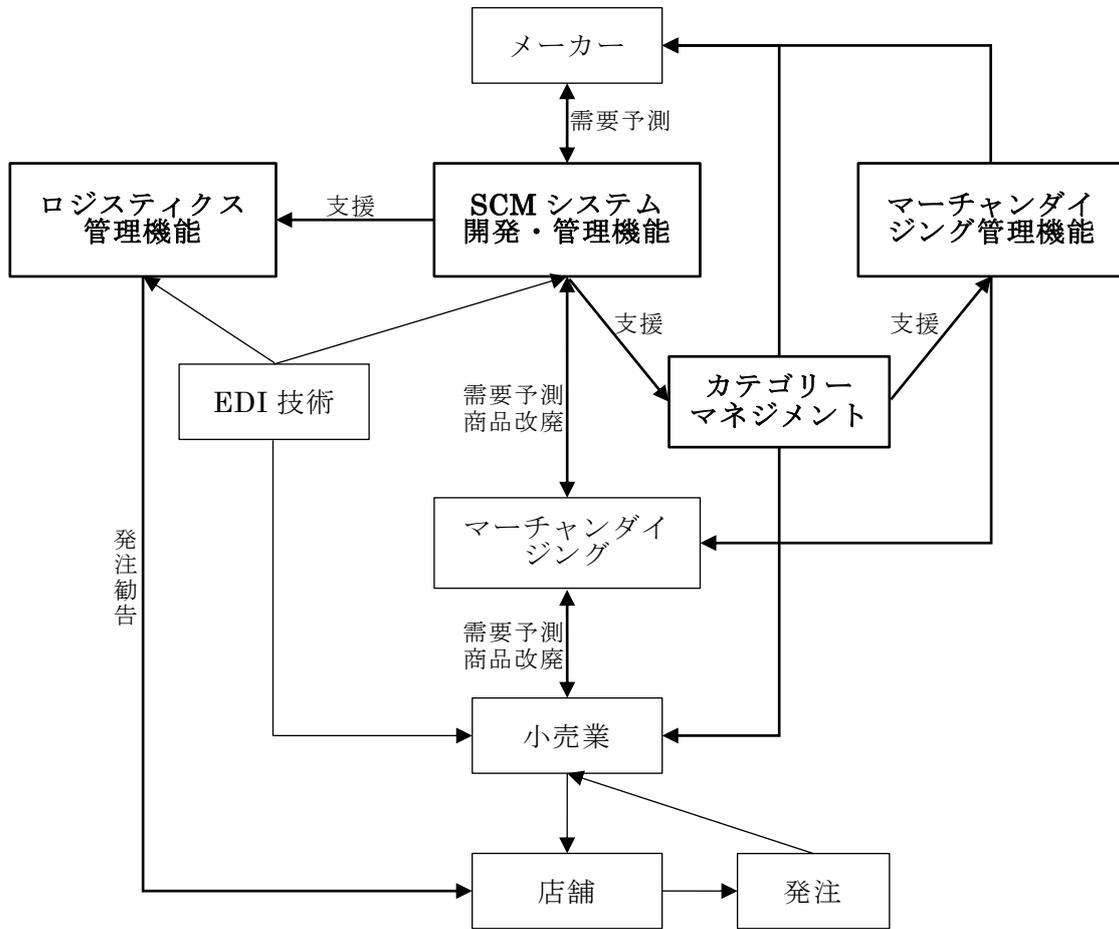
また、その流通システム全体をマネジメントする中間流通機能は、サプライチェーンの全体最適化に基づく ECR のための製販協働の視点から見ると、上述した必要とする「計画と意思決定のフロー」も含まれた。ロジスティクス管理機能には物流と商流、情報流があり、マーチャンダイジング管理機能には計画・意思決定のフローと情報流があり、そして SCM システム開発・管理機能には情報流がある。

その意味で中間流通機能の実現による流通システムの効率化は、サプライチェーンの全体最適と、ECR およびカテゴリーマネジメントによる製販協働の深化に影響を与える。そのために、本研究により提出されたシステムと、その目的とする ID-POS データのカテゴリーマネジメントの情報体系における活用による発注精度の向上にとっては、中間流通機能の確立が不可欠な基盤である。

⁹⁵ 野澤, 2002, p.197

⁹⁶ 野澤, 2002, pp.198-199

図 16 中間流通機能を活用した流通モデル



出典：野澤建次 [2002], p.200, 筆者整理

おわりに

本研究では、小売業を起点として全体最適のサプライチェーンマネジメントの効率化という視点から、発注精度の向上を目的として始めた。そのために本研究はまず、小売業における発注システムの改革にあたって、これまでの取組みの進化の状況を、仮説検証型から CAO、製販の共同取組みである CPFR まで整理してみた。

その後、発注システムの基盤となる消費者視点からの店舗管理のあり方として ECR コンセプトの具体化であるカテゴリーマネジメントの取組みとその進化について検討することにより、これまでのカテゴリーマネジメントをより消費者ニーズに対応できるように再構築するが可能であると考えられ、さらに、カテゴリーマネジメントの情報体系における小売業側の購買客情報が不備であることの確認をきっかけで、ID-POS データを小売業の新たな顧客情報源として戦略的活用の可能性およびそれによる発注精度の向上に対する一連の検討を展開してきた。

1. 研究成果と貢献

(1). 研究成果

ID-POS データのカテゴリーマネジメントの情報体系における活用の可能性に対する検討について、具体的には、カテゴリーマネジメントの情報体系に対し、第 1 ステップのカテゴリーの定義においては漏斗プロセスと CDT に分け、そして第 2 ステップのカテゴリーの役割においてはクロス・カテゴリー分析と消費者購買行動年鑑データの加入の分析に分けるように、4 つの側面にそれぞれに ID-POS データの活用を検討し、その具体的な方法論を提出した。さらに、戦略・戦術ステップでの ID-POS データの活用についても検討を加えた。

その成果として、カテゴリーの定義のステップについて、小売業は漏斗プロセスにおける ID-POS データの活用により、個店別の優良顧客に対応できる定番カテゴリー売り場と需要カテゴリー売り場との融合の可能性を確認した。次の CDT では、ID-POS データにより店舗立地における商圈内消費者の主要属性が明確的ではない日本市場でも実践できるメーカーの消費者調査成果と、ID-POS データの連携活用による優良顧客に視点をおいて CDT の調整と再設計を提出した。

そしてカテゴリーの役割のステップについて、クロス・カテゴリー分析の目標消費者視点分析において ID-POS データの活用を通じて、ハリスの提示の通りに精度を上げることができる。最後に、消費者購買行動年鑑の全国会員または連続アクティブ会員のデータも導入して利用し、小売業のカード会員または優良顧客のデータとクロス・カテゴリー分析を行うことにより、カテゴリーの役割を再検討する仕組みを提出した。こうした方法論の提示に加えて実データを活用しての実証も試みた。

今回の研究は基本的には、カテゴリーマネジメントにおいて購買客視点からの再設計として位置づけられ、新しい提案と考えられる。

本研究の問題意識の出発点は、サプライチェーンの起点である小売業からの発注が消費者の購買行動を反映した精度の高い発注情報を策定することにあった。発注精度の向上という問題意識に基づき、そのためには店舗が消費者の購買行動を的確に反映できる店舗管理の在り方が重要となる。そのために本論で展開したカテゴリーマネジメントの改革方向の提示を試みた。その結果は需要予測の精度を高め、需要予測データから発注情報としてより精度の高い情報の策定に繋がる。

本研究では、売り場の最適化を切り口として、発注精度の向上という目的を設定した。売り場の最適化を達成しようとするれば、具体的には ECR コンセプトにおける効果的品揃えと効果的販売促進、効果的新商品導入の改善であり、即ち、カテゴリーマネジメントの強化ということである。また、カテゴリーマネジメントの強化とは ECR の目的という効率的消費者対応の強化であり、即ち、現在より効率的な消費者ニーズに対応した売り場作りである。

本研究では、ID-POS データの活用をその手段として研究を展開し、仮説と実証分析を行ってきた。ID-POS データの活用により、カテゴリーマネジメントは消費者のニーズと選択に繋がることができ、それにより店舗別の需要予測の精度を向上させて在庫管理の精度も改善でき、そして結果としては発注精度の向上へと導く。

では、発注精度の向上がいかなる成果をもたらすであろうか？発注精度の向上により、まず欠品や過剰在庫、不動在庫という販売機会損失を削減し、最終的に流通在庫全体的コストを削減できることにより、全体最適視点のサプライチェーンの効率化に繋がる。

そのために、本研究の全体的システムの基盤であり、消費者起点の店舗管理を起点としてサプライチェーンマネジメントの効率的運用を実現するための新たな流通システムのあり方について検討を行い、サプライチェーンの全体最適の視点から野澤建次が提起した新たな中間流通機能を通じて、カテゴリーマネジメントとサプライチェーンマネジメントの推進と支援システムのあり方について検討した。

最後に、カテゴリーマネジメントにおいて ID-POS データの活用は具体的にどのくらい発注精度を向上させるか？そして発注精度の向上は具体的にどう流通在庫の変化に繋がって影響を与えるか？その 2 つの点については以下の実証研究が求められる。

具体的には ID-POS データを活用してのカテゴリーマネジメントの実証研究に加え、需要予測の実施と連動して発注情報の作り込みを通して、実売データとの比較研究を行なう。これにより在庫削減効果などの効果測定の実証が必要となる。

これについてはかなりの実験コストが求められる。また販促パターンの整理、コーザルデータの策定など実験準備に多大な研究コストも必要となる。

そのために、産学連携研究が必要となることから今後の研究課題として取り組みたいと考える。

(2). 研究の貢献性

本研究では、まずはカテゴリーマネジメントのこれまでの進捗状況を整理する中で、新たな視点として、その情報体系において ID-POS データの戦略的活用の方法論の提示を行った。それにより一層消費者対応の店頭管理の精度向上を実現に繋がり、需要予測の精度の向上と、リアルタイムの在庫管理システムと連動することにより、発注精度の向上に繋がる。

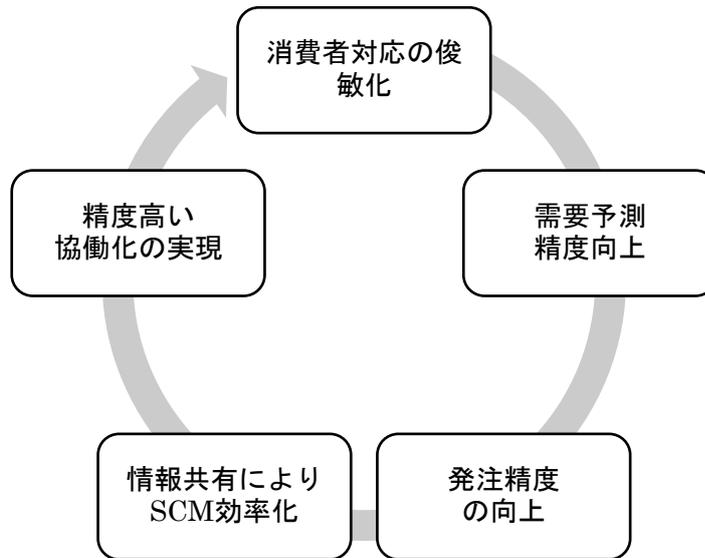
そして、本研究は発注情報を製・配・販で共有することにより、サプライチェーンの全体最適に繋がると考える。そのために中間流通機能の発揮によるメーカーと中間流通業、小売業の間の精度が高い情報共有化の実現により、発注精度の向上は結果としてサプライチェーン全体の効率化を導く。

そのようなサプライチェーンの全体的効率化により、本論でも取り上げた CPFR の実務的推進にあたって、これまでより一層精度の高い製販の協働化を実現することができるようになる。

本研究では、ID-POS データがカテゴリーマネジメントの情報体系における活用を通して、カテゴリーマネジメントを POS データ中心の販売側視点から脱却し、消費者の購買視点から再構築しようと試みたものである。消費者視点からの売り場再構築は需要予測の精度向上に帰結し、発注精度の向上やサプライチェーンマネジメントの効率化、高いステージでの協働化の実現に繋がるという改善サイクルを描くことができる。

即ち、本研究の最大かつ独自の貢献としては、ID-POS データの根本的活用から消費者視点の分析に乗り換えたカテゴリーマネジメントは、顧客需要へのさらに俊敏的対応ができることにより、本研究の主要目的の 1 つである販売機会損失の削減のための発注精度の向上を達成すること、そして、情報の共有化と製販の協働化による成熟化した中間流通機能に基づいて発揮されるカテゴリーマネジメントは、サプライチェーンマネジメントにおいて全体最適視点の流通在庫を削減し、それによりトータルコストの削減に繋がることである。

図 17 カテゴリーマネジメントの改善サイクル



出典：筆者作成

2. 将来の研究方向と展望

本研究では、発注精度の向上とそれによりサプライチェーンマネジメントの効率化の可能性という目的に対し、カテゴリーマネジメントの情報体系における ID-POS データの活用に対する検討を行って具体的な仕組みと方法論を提出し、そして、ECR とサプライチェーンの全体最適の視点からカテゴリーマネジメントのサイクル的改善モデルを提示した。

筆者は調査を展開する過程で、この 10 年以來に、CMA により提出された CatMan 2.0 以外に、カテゴリーマネジメントがほとんど発展していないことを理解した。

しかしそれは決して ECR のコンセプトが発展していないということではない。店内プロモーションの強化や消費者視点の商品陳列への改善など、カテゴリーマネジメントまたはインスタ・マーチャンダイジングの実務的戦術の実用に関する研究、あるいは FSP などの優良顧客対応システムの検討などの研究も進展している。

この間、カテゴリーマネジメントが十分に進展していなかった背景を見ると、ビジネスモデルの複雑性などの指摘もあるが、根本的には、販売側視点からの取組みの色彩が強く、それに対する消費者（購買者）視点からの戦略化の色彩が弱いということも言えるかも知れない。本論では、ID-POS データという新しいツールと情報技術が活用できるようになったことから、カテゴリーマネジメントをより消費者視点から再構築を試みたものである。

そのために、本研究に対する将来への研究方向については、カテゴリーマネジメントの購買側視点の取組みへの戦略的深化および実務研究であることを捉え、具体的には以下 2 つの研究方向がある。

(1). カテゴリーマネジメントへの研究方向と展望

本研究はカテゴリーマネジメントの情報体系に対して小売業の顧客情報源とする ID-POS データの活用について検討してみた。

その一方 CMA の CatMan 2.0 では、近年以来に小売業の販売経路は実店舗に限らないということに対して、EC データと SNS データという消費者の多様な購買経路からの情報を収集して、実店舗のみより全面的な販売経路におけるカテゴリー分析ができるようになった。また、それらのデータを通じて第 3 ステップのカテゴリーの評価においてショッパー・インサイトの概念を導入し、それにより購買客の購買経緯や原因なども分析し、第 6 ステップのカテゴリーの戦術においてショッパー・マーケティングを実現しようとするものであり、新しい流通環境の変化への対応と言える。

カテゴリーマネジメントの将来への発展方向について、まずは消費者視点からの戦略化の色彩を強化することである。次には、販売経路および流通環境の多様化に対応することである。

そのために、本研究というカテゴリーマネジメントの情報体系における ID-POS データの活用を通じて、カテゴリーマネジメントを消費者の購買視点から再構築しようとする試みの成果を、如何に CatMan 2.0 の実証成果に融合し、情報体系からカテゴリーの評価や戦術の実行まで、これまでより全般的に顧客情報を活用するかということが期待できることである。特に、情報技術の発展によりスマホ決済データの活用や、汎用型ポイントカード（例えば、T ポイントカード）、データキャリアの多様化等により、膨大な情報活用の可能性と AI 技術の進展が見られる。

また、本研究により提出されたカテゴリーマネジメントの情報体系における ID-POS データの活用の方法論に対して、ビッグデータ技術を通じて多量なデータによるさらに検証することも、発展すべき方向である。

(2). 中間流通機能への研究方向と展望

野澤建次により提出された新たな中間流通機能は、ロジスティクス管理機能とマーチャンダイジング管理機能、SCM システム開発・管理機能という 3 つの分野がある。その新たな中間流通機能の実現は本研究のシステムを完全に可能になる前提とするものである。

そのために、中間流通業のあり方への研究は間違いなく進展するはずである。流通研究の分野で中間流通研究は決して進んでいない、むしろ、実務の分野については、日本では花王グループやイオングループのように、自社の中間流通機能会社を持ち、中間流通機能の内部化が進んでいる。

そして、アメリカにおいては、中間流通機能に特化した多様なビジネスが展開している。例えば、店頭支援を専門に行う 3PM（サードパーティー・マーチャンダイジング）や、中小メーカー商品を中心とした小売業の差別化品揃え支援企業、データ収集および加

工提供を行う情報シンジケートなどである。中間流通機能はサプライチェーンマネジメントの進化の中で、どのように進展していくかについて実証的研究も重要となってくる。

また、ID-POSデータの活用は、今日のデータ・ウェアハウスやビッグデータのIT技術の発展により、その実用性が以前より高くなってきた。そのためにID-POSデータの中間流通機能における活用に対する研究も可能になり、特に、ID-POSデータを如何に需要予測で発揮するかということについて、SCMシステム開発・管理機能からロジスティクス管理機能とマーチャンダイジング管理機能への支援を通じて、中間流通機能を全面的に強化することができると考えられる。

いずれにしても、上記の研究課題については、産学連携により検証できる場所を確保し、実証研究の積み重ねを進めていく必要があると考える。

【参考文献】

外国語文献

Category Management Association homepage [2018] <http://www.CatMan.global/> (採録日 8月 28日)

Category Management Association [2014] “*Strategic Collaboration for Shopper Satisfaction*”, http://CatMan.global/wp-content/uploads/2016/06/Strategic_Collaboration_for_Shopper_Satisfaction.pdf (2018年採録日 9月 21日)

Dan Berthiaume [2014] “*The Evolution of POS*” *Chain Store Age (E)*, 90 (7), Lebhar-Friedman Phb., 14-20

Don Longo, Gordon Wade, Sue Nicholls [2015] “*2015 Guide to Category Management*” *Convenience Store News*, 51 (2), Stagnito Media, 3-34

Dr. Russell J. Zwanka and Dr. Brian F. Harris [2016] “*Category Management Principles*” Createspace Independent Pub

Efficient Consumer Response (ECR) Europe [1996] “*CATEGORY MANAGEMENT FOR VARIABLE-WEIGHT PERISHABLE*” Efficient Consumer Response (ECR) Europe

Gordon Wade [2016] “*CatMan 2.0 Introducing a new iteration of the business process, for a new century.*” *Feature Category Management*, 95 (5), Progressive Grocer Stagnito Media, 58-60

Kurt Salmon Associates, Inc. [1993] “*EFFICIENT CONSUMER RESPONSE*” The Research Department Food Marketing Institute

Mahir Dugic and Daniel Zaulich [2011] “*Forecasting System at IKEA Jonkoping*” *Master thesis within International Logistics and Supply Chain Management*, Jonkoping International Business School, Jonkoping University

Markus Diederichs [2009] “*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR) The most promising form of supply chain collaboration so far?*” Druck and Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt Germany (Seminar paper)

Nelson Lichtenstein [2010] “*The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*” Picador

Peter F. Drucker [2001] 『杜拉克精選：個人篇』陳琇玲訳 天下遠見股份有限公司

Progressive GROCER [2016] “*2017 Category Management Handbook*”, <http://magazine.progressivegrocer.com/i/758946-2017-category-management-handbook/0?m4=> (採録日 2018年 8月 29日)

Progressive GROCER [2017] “*2018 Category Management Handbook*”, http://www.nxtbook.com/nxtbooks/ensembleiq/pg_cmh_201712/index.php (採録日 2018年 8月 29日)

Renee M. Covino [2016] *“What does ‘Category Management’ Really Mean?” Convenience Store News: Guide to Category Management*, 52 (2), Stagnito Business Information, 6-12

Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) [2004] *“Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)”*,
https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=492, Voluntary Interindustry Commerce Standards (採録日 2018年7月2日)

Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) [2007] *“Collaborative Assortment Planning for Apparel & Footwear- A Business Process Guide*,
https://www.gs1us.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=496, Voluntary Interindustry Commerce Standards (採録日 2018年7月2日)

日本語文献

麻田孝治 [2004] 『戦略的カテゴリーマネジメント』日本経済新聞社

緒方知行 [1991] 『セブン-イレブン・イトーヨーカ堂の流通情報革命 リーダー・鈴木敏文の変化対応経営』株式会社ティビーエス・ブリタニカ

奥瀬喜之, 久保山哲二 [2012] 『経済・経営・商学のための実践データ分析—アンケート・購買履歴データをいかす』講談社

小木しのぶ [2015] 「特集コミュニケーション・データと購買履歴データの融合 ID-POS データ分析の活用と効用」『流通情報』47 (2) 公益財団法人 流通経済研究所 15-24

楠木 建 [2011] 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社

救心製薬株式会社 HP [2017] <http://www.kyushin.co.jp/company/history.html> (採録日 12月3日)

毛谷村剛太郎 [2016] 「Tポイントデータを活用したショッパー・マーケティング」『流通情報』48 (1) 公益財団法人 流通経済研究所 31-39

公益財団法人 流通経済研究所編 [2016a] 『インストア・マーチャンダイジング (第2版)』日本経済新聞出版社

公益財団法人 流通経済研究所編 [2016b] 『店頭マーケティングのための POS・ID-POS データ分析』日本経済新聞出版社

公益財団法人 流通経済研究所／カスタマー・コミュニケーションズ (株) [2017] 『消費者購買行動年鑑 2017 スーパーマーケット編』株式会社港洋社

ジョセフ・アンドラスキー, 舟本秀男 [2002] 『次世代 SCM CPFR がわかる本』日本能率協会マネジメントセンター

越尾由紀 [2017] 「右脳で使う購買ビッグデータ」『流通とシステム』(170) 流通システム開発センター 27-32

田島義博 [2001] 『インストア・マーチャンダイジングがわかる→できる』ビジネス社

田島義博 [2008] 『マーチャンダイジングの知識』日本経済新聞出版社

- 中村博 [2008] 『マーケット・セグメンテーション—購買履歴データを用いた販売機会の発見—』 白桃書房
- 檜村文信 [2005] 『グローバル流通業の SCM モデル-日本への適用課題-』 (講演資料) 6月
- 野澤建次 [2001] 『ITと経営・流通 サプライチェーンマネジメントと情報基盤』 (講演資料) 7月
- 野澤建次 [2002] 『現代流通入門』 中央経済社
- 野澤建次 [2003] 『Day to Day カテゴリーマネジメントのすすめ』 (講演資料) 5月
- 野澤建次 [2004] 『カテゴリーマネジメント 日本で実施する際の課題とその対応』 (講演資料) CGC カテゴリーマネジメント研究会 第12クール5月度研究会 5月27日
- 野澤建次 [2017] 『カテゴリーマネジメントの新しい考え方と店頭実現』 (講演資料) 2月
- VICS (the Voluntary Interindustry Commerce Standards Association) [1999] 『CPFR ロードマップ』 流通経済研究所誌, 流通経済研究所
- ブライアン F. ハリス, 佐野吉弘 [2009] 『カテゴリーマネジメント入門』 株式会社商業界
- 本藤貴康, 奥島晶子 [2015] 『ID-POS マーケティング 顧客 ID 付き購買データで商品・ブランド・売り場を伸ばす』 英治出版株式会社
- 吉田繁治 [2004] 『利益経営の技術と精神』 株式会社商業界
- 吉田繁治 [2016a] 「新しいチェーンストア理論 その再考と展開 9」『販売革新』 54 (6) 商業界 77-79
- 吉田繁治 [2016b] 「新しいチェーンストア理論 その再考と展開 10」『販売革新』 54 (7) 商業界 75-77
- 林宸緯 [2016] 「小売業起点の SCM における発注システムの進化プロセス」『経営情報学論集』 (7) 城西国際大学 129-144
- 林宸緯 [2017] 「ID-POS データのインスタ・マーチャンダイジングとカテゴリーマネジメントへの活用方向」『経営情報学論集』 (8) 城西国際大学 77-96
- 林宸緯 [2018] 「カテゴリーマネジメントにおける情報体系としての ID-POS データの活用」『経営情報学論集』 (9) 城西国際大学 57-74
- 渡邊克芳 [2006] 「カテゴリーマネジメントにおける現状と課題解決の方向性について」『専修ビジネス・レビュー』 38 (3) 専修大学商学研究所 24-38

【謝辞】

この論文は筆者が城西国際大学大学院経営情報学研究科起業マネジメント専攻博士後課程に在学中の研究成果をまとめたものであり、台湾の両親に捧げられています。

ここでは、この論文の完成に貢献したすべての方々に感謝申し上げたいと思います。

まず、本研究をまとめるにあたり、終始暖かくて優しいご指導とご激励を賜った指導教員である同専攻教授野澤建次先生に深謝の意を表します。筆者の博士後期課程在学中においては、野澤建次先生に学位論文の作成だけではなく、論集への投稿や研究方向の調整、回数の数えないミーティングなどに関してもご指導とご高配をいただきました。ここでは、再び一生の恩師である野澤建次先生に心より感謝申し上げます。

次に、学位請求論文審査において、貴重なご指導とご助言を賜った論文主査の同専攻教授福島和伸先生、副査の同専攻教授七井誠一郎先生と神田正美先生に深く感謝申し上げます。

博士後期課程在学中において、授業とゼミ、研究を通じて互いに励まし合っていたいただいた李雪霏先輩に心より感謝申し上げます。

公益財団法人流通経済研究所加藤弘貴専務理事、金井理華司書の熱心なご協力により、研究所における資料室の利用をいただいたことに感謝の意を表します。

そして、本学位論文の問題意識という研究の起点である筆者の修士論文に貴重なご指導を賜った永眠した同専攻教授網倉章一郎先生と、優しくて数多くのご助言と応援をいただいた同大学裏千家茶道部のプルチョウ順子先生、終始熱心な協力と暖かい激励をいただいたパリ大学東・クレティユ校経済とマネジメント学部国際関係専攻教授 Eric Hertzler 先生に心より感謝申し上げます。

また、本研究を進めるにあたり、色々なご協力とご助言、ご支援、ご指摘をいただき、ここにお名前を記載することができなかった素晴らしい方々に、ここでは深謝の意を表します。

最後に、海の向こうからいつも支援し、応援してくれた親愛なる台湾の祖父母と両親、妹、猫のミミとユズ、2017年に永眠したゴマに、心から言い尽くせないほど感謝します。そして、2019年1月8日に新婚し、いつも心の支えになってくれた妻の孟樺に、最も深く愛を捧げて心から感謝します。

リン シンイ より

2019年2月23日

千葉県東金市 自宅