

学位請求論文要旨

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

<Abstract of the Dissertation>

Abstract of the Dissertation

An Approach of Realizing Nation Branding from Marketing Strategy View Cases: Nation Branding in Japan and Germany

Jan. 2019

Xuefei Li

Graduate School of Management & Information Sciences Program

JOSAI INTERNATIONAL UNIVERSITY

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。一方、小売業にとって、如何に発注精度を向上するのかという事が永遠の課題であり、それにより店舗運営の効率化からサプライチェーンマネジメントまでの改善ができる。

そのために、本研究の問題意識として、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。

その問題意識に基づき、本研究は小売業の発注システムの進化を時系列で把握することから展開した。具体的には、従来の伝統的発注の仕組みから発注システム化への初源的な取組みとしてセルワンバイワン（陳列最大在庫を設定し、在庫減少分を発注すること）から始まる。そして発注精度の向上を目的にする仮説検証型発注と CAO (Computer Assisted Ordering)、CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment) という三つの発注システム進化の状況を確認した。

その中で、製・販の共同取組みである CPFR は需要予測データを共有し、サプライチェーン全体の一貫連動を実現する仕組みにより発注精度の向上とサプライチェーンの適切な運営を実現するものとする。

特に、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 (Food Marketing Institute) 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提起し、その成果は ECR (Efficient Consumer Response) 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競争力と構成している各プレイヤー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場合、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 (Day to Day) 型と、CMA (Category Management Association) 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、これまでのカテゴリーマネジメントの情報体系において販売側視点の情報が中心であり、小売業側の購買客情報の不備という決定的な不備があることを確認した。

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であることから、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 (カテゴリーの定義と役割を設定するステージ) における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システムと連動することにより、最後には発注精度の向上に繋がるようになる。

そのために、本研究では 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。また、新しい実証分析として、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。

カテゴリーマネジメントの情報体系について、第 1 ステップのカテゴリーの定義では漏斗プロセスと CDT (Customer Decision Tree) 分析に分け、第 2 ステップのカテゴリーの役割ではクロス・カテゴリー分析と消費者購買行動年鑑データの追加活用によりカテゴリー役割の再検討に分け、それぞれに対して ID-POS データの活用を検討してみた。

その成果として、定義ステップについて、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 データを活用して、メーカーの消費者調査成果に加えて、ID-POS データによる優良顧客に視点において CDT の調整と再設計を提出した。

そして、役割ステップについて、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。また、カテゴリー役割の再検討では、ID-POS 公開データと小売業自社データを活用する方法論を提出した上で、流通経済研究所とカスタマー・コミュニケーションズによる出版さ

れた消費者購買行動年鑑の全国連続アクティブ会員データと A 小売業の分析対象店舗における優良顧客の実データを導入して利用し、コーヒードリンクカテゴリーに対して実証分析を行った結果により、本活用方法論が有効であると確認した。

最後に、上述した連続アクティブ会員データと優良顧客の実データに基づいて、果実酒カテゴリーの実績前年比を利用し、各指標に対して比較分析を行った結果、ID-POS 公開データと小売業自社 ID-POS データの活用により、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ことも確認した。

これまで、本研究はカテゴリーマネジメントの情報体系における ID-POS データという新しいツールと情報技術の活用を通して、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の分析から脱却して消費者の購買視点から再構築するという、新しい方法論を提示し、実証研究を行って試みた。それにより、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。

しかし、問題は、こうした検討に対して流通システム全体が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。物流と情報のシステム化運用がどの程度に実現できるかということは、製販の協働化が適切に機能することに直接的な影響を与える。

本研究の成果を実現するために、その全体的システムの基盤とする流通システムのあり方について検討を行った。

サプライチェーンの全体最適の視点に基づいて製販協働でカテゴリープランを作成し、より効率的な消費者対応の売り場作りを実現しようとするならば、その基盤である流通システムにおいては、商流と物流、情報流という 3 つのフローの他に、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・意思決定のフロー」も必要である。そのために、サプライヤーと小売業に繋ぐ中間流通機能については、これまでそれを担ってきたとされる卸売伝統的な「集荷分散機能」と「危険負担機能」、「需給調整機能」といった 3 つの日常業務機能ではなく、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。

それに対し、本研究では野澤建次が提起した新たな中間流通機能として、流通システム全体のマネジメント機能として、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・管理機能について、今日的状況に対応して新たな中間流通機能論を検討した。野澤建次の新たな中間流通機能論を通じて、「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、サプライチェーンの全体最適化に基づく計画と意思決定のフロー」の実現を目指す必要があると定義づけた。

この定義に基づき、本論では情報とロジスティクス技術や、その基盤となる EDI 標準化商品マスタ管理が高度に実現された場合を想定して、新たな流通システムモデルの提示を試みた。