

進む基盤整備

CRは顧客に何を提供できるのか?

Chapter 1

POSデータや商品データを商品の生産・流通にかかわるすべての企業間で共有することによって、一切のムダを省き、流通を合理化する。

CRの具現化には、プロダクト・パイプラインに関わる企業の意識改革が必要だ。この大規模なリエンジニアリングは、生活者に何をもちたそうとしているのか? 企業と生活者の新しい関係を展望してみたい。

●CRとは何か?

食品業界のECR (Efficient Consumer Response)、繊維業界のQR (Quick Response)。いずれも日本より早く市場の成熟化が進んだアメリカで、1980年代から推進されてきたものだ(図表1参照)。生産から販売までのプロダクト・パイプラインに関わる企業が、商品情報やPOSデータをEDI (Electronic Data Interchange) で共有することによって、それぞれの流通段階におけるムダを徹底的に省き、かつ生活者が望む商品を確実に売場に並べる仕組みである。

過剰在庫によって“売れ残り”が発生すれば、値下げ処分をしなければならぬ。欠品は販売機会のロスを引き起こす。プロダクト・パイプラインの各段階で発生していたこれらの“ムダ”は、最終的に商品価格に転嫁されてきた。科学的な手法に基づく確実な売上予測は、コスト削減と同時に売上拡大を実現し、ひいては生活者により高い“価値”を提供することを可能にする。

CRはECR、QRの上位概念と位置付けられる。これは生活者主導でプロダクト・パイプライン全体のリエンジニアリングを行っていかうという革新的な戦略であり、『コンシューマー・レスポンス革命～情報テクノロジー時代の製販一体化戦略』(ダイヤモンド社/1996年)の著者、岩島嗣吉氏と山本庸幸氏が提唱しはじめた。

●企業に迫られる意識改革

CRの推進には企業間のパートナーシップ、すなわち戦略的アライアンスが欠かせない。これは大きくメーカー同士、あるいは小売業同士など、立場を同じくする企業が手を組む水平的アライアンスと、メーカーと小売業のように異なる業態同士の垂直的アライアンスに分けられる。水平的

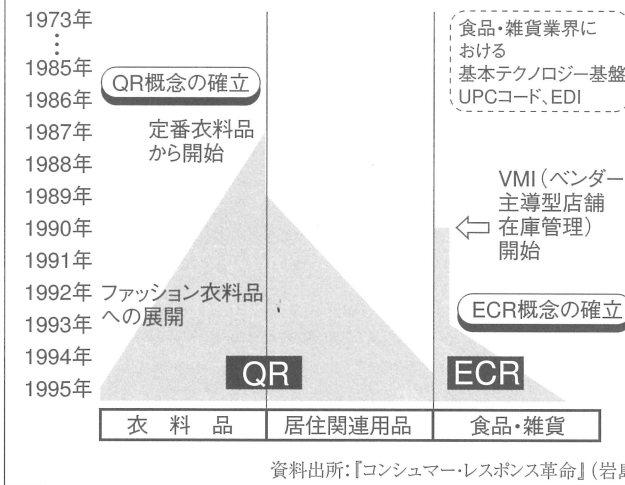
アライアンスには、複数のメーカーによる商品の共同開発や、いすゞ自動車(株)と本田技研工業(株)が行っているような製品の相互OEM生産、あるいは近隣の競合百貨店同士の共同配送などの例がある。一方、垂直的アライアンスとしては、小売業がメーカー、または問屋にPOSデータを開示し、メーカーがこれをもとに店頭の商品を補充するといった例が挙げられる。いずれも従来はタブーとされてきた企業間での情報の開示、共有化が必須の要件となる。企業同士が文字通りがっちり手を組むことが必要なのだ(図表2参照)。

生活者ニーズが多様化・細分化している今、1商品、あるいは1企業で生活者ニーズを満たすことは、もはや不可能だ。そこで企業同士の“共生”、あるいは企業と生活者との“共創”が企業存続のためのキーワードとして浮上している。また、1社の努力だけでは、価格競争力を誇る海外企業に太刀打ちできないのも事実。つまりCRは、21世紀に向けての企業の生き残り戦略なのだ。

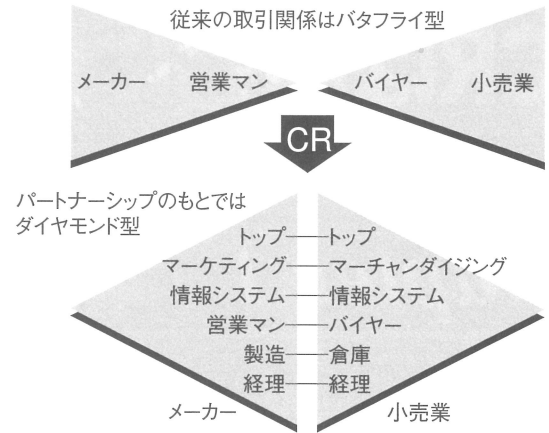
企業が対等なパートナーシップを結ぶためには、誰にもわかりやすい、フェアなルールが必要だ。双方が対等にリスクを負う、あるいは、「コストを負担した側が、相応の利益を得る関係」((株)伊勢丹 営業本部 マーチャンダイジング統括部 商品政策担当部長 行本公二氏)が成立して、CRははじめて実現可能となる。「情報をガラス張りにし、ゼロベースから発想することによって、重複作業をなくし、互いのオペレーション・コストを削減し合うことが可能になる」(ジャスコ(株) 商品戦略室 室長 高橋宣久氏)。CRは日本企業に、根本的な意識改革を突きつける。そしてそれは、真の自由競争時代の幕開けを意味する。

CRが脚光を浴びているもうひとつの背景には、コンピュータ技術の目覚ましい発展がある。「メーカーであれ、

【図表1】QRとECRの発展過程



【図表2】パートナーシップの考え方



小売業であれ、優秀な企業はすべて、何らかの仕組みを作って顧客ニーズに耳を傾け、的確に商品を提供してきた。これを(経験や勘、すなわち特定の人間に頼るのではなく)コンピュータで行うことによって、手作業を減らし、スピードと正確さを向上させたのがCR)((株)伊勢丹 行本氏)と呼ばれるものの中身だとすれば、先進企業はもうすでに何年も前から、この意識革新を実現していたと言える。

●アメリカに続け

日本は、アメリカを手本にCRを推進してきた。

アメリカのUPC(Universal Product Code)に習ったJANコードがJIS化されたのが1978年。それから約20年を経て、食品、日用雑貨のほとんどがこれを採用、バーコードは生活者にすっかり馴染みの存在になった。今後の課題は、JANコード普及が遅れている繊維産業における情報インフラの確立と、食品・雑貨を含めたPOSデータの活用だ。

繊維産業については、通産省の外郭団体である繊維産業構造改善事業協会(Textile Industry Restructuring Agency: 略称TIRA)が現在、TIIP(Textile Industry Innovation Program 繊維産業革新基盤整備)事業を推進中。すでにEDIの標準メッセージを公表、JANコードでは管理しきれない個々のアパレル製品の色、柄、サイズ、上代などの付帯情報を一括管理するQRコードセンターを設置するなど、QRに必要な情報インフラを着々と整えてきた。この5月には繊維産業のイントラネット、TIIPネットを介し、EDI標準メッセージや、QRを推進する25のソフトウェアを1,300の参加企業に無償で提供する実証実験が開始された。

QRではアメリカに約10年遅れてスタートした日本であるが、技術面だけを見ればかなり早いペースで整備が進んできたと言える。実証実験が終了する来年2月には、実験の成果についての報告を踏まえて、企業体質をどう変革し、技術をどう活用していくかについての判断が、繊維産業各社にそっくり委ねられることになるだろう。

●何が“適正”か——審判は顧客

CRは顧客にどのようなメリットをもたらすのか。

まず、コスト削減によって、商品の価格が下がる。的確な売上予測によって欠品がなくなり、顧客はそこに行きさえすれば、ほしいものを確実に購入できるようになる。

が、それだけだろうか?

たとえば繊維製品が店頭で並ぶまでには、素材確保から数えると優に1年3カ月を要するという。「これでは仮に顧客が何を欲しているのかがわかって、到底対応できない。これを解決するため、現在は産地から店頭までの流通システムを整備している段階」(繊維産業構造改善事業協会 理事 山田正仁氏)。CRはおそらく、そのすぐ先にある。

1960年代半ばから流通革命にチャレンジしてきたミスミ(株)は、在庫に非常にシビアだ。現在、取扱商品のうち70%のアイテムについては在庫ゼロを実現している(p.12参照)。セーレン(株)が開発したVISCOTEC'Sは、在庫削減の究極、ノー在庫を実現するシステムだ(p.11参照)。いずれも、顧客の個別ニーズへの対応を追求した結果である。

多様な顧客ニーズに応えるために、幅広い品揃えが必要だと考えるのは早計だ。ある顧客が欲しているのは、ある特定の商品にすぎない。だから、大きな店を広げて顧客を待つことが、必ずしも良いサービスとは言えない。統合されたプロダクト・パイプラインと個々の顧客が1対1で呼応し合うこと、さらに“製・販”のみならずエンドユーザーまでが1本のラインで結ばれた“製・販・生(生活者)同盟”の成立が、CRの究極の姿だろう。適正な商品、適正な価格、適正な在庫…すべての“適正”は顧客が決めるものなのだ。

「商品、プロモーションなどすべての戦略は、顧客ニーズの理解・分析によって決定される」(ジャスコ(株) 高橋氏)。プロダクト・パイプラインの“頂点”に“顧客”を据える。その意志が明確である限り、CRがお題目で終わることはないだろう。