

チームMDについて

土 谷 幸 久

チームMDによって、単なる力関係のマーケティングのパラダイム転換ではなく、共存共栄の途が拓かれた。しかし、小売業にとってそれは切り札ではなく、単品管理、不良・滞貨商品の排除という基本作業の上に顧客ニーズに応えるための手段である。故に、チームMDによる商品も単品管理の対象にならざるを得ない。顧客満足の実現には終りはないのである。

§0 はじめに

金(1998)によると、90年代には既に、マーケティングにはパラダイム転換が生じつつあり、メーカー単独でチャンネル管理ができるということではなく大規模小売業との協創・戦略同盟が進行する状態になっているという¹⁾。この理由は、92年からイトーヨーカ堂グループがPB商品の開発を主眼に始めた、チーム・マーチャンダイジング(以下チームMD)や他社による製販同盟によるところが大きい。

ところで、チームMDの進行は、例えばイトーヨーカ堂が業務改革で取組んできた単品管理に代わる新次元のものなのか、あるいは補完関係にあるのだろうか。本稿は、①金(1998)がいうところのマーケティングのパラダイム転換が起こったのかということ、そして②セブンイレブンを例に取り、チームMDの進行つまり同盟・融合化が進む基盤は、小売側の顧客満足と同時に粗利益率の向上という視点から行われている単品管理にあるということを考察する。

セブンイレブンは、現在では情報システム産業ともコンサルティング産業とも称される大規模小売業である²⁾。しかし、同社がシステミックであるためのポイントは、顧客満足を引出すような商品開発を行うためのメーカーとの関係と、フランチャイジーである店舗との関係を不断に作り替え維持するところにある。メーカーと店舗との両極、すなわち製・販の両極の関係が、コンビにアンス・ストア業界各業者の弱点であり工夫の為所である。

チームMDは、イトーヨーカ堂グループではリスクMDで裏打ちするなど、その維持はメーカー側の信頼を勝取らなければならず安易ではない。リスクMDとは、仕事・商売の有り方の教授、与信、資金回収の安心感、貸し倒れの心配がない、生産計画を可能とするよう期日を守ることである。それが、チームが形成される理由となっている³⁾。このリスクMDの裏打ちが

¹⁾ 金(1998), p.89, p.98.

²⁾ 日経金融新聞, 1998, 1月13日, 「逆風下の最高益企業の強さを探る(6)セブンイレブン—情報システムで突出」.

³⁾ 日経産業新聞, 2003, 4月11日, 「ヨーカ堂社長に井坂氏, 独自商品への製販連携—店頭情報提供, チームで開発」.

ある故に、イトーヨーカ堂グループはチームMDに着手することができたのである。さらに、その基礎には単品管理があるのである⁴⁾。

本稿の構成は以下の通りである。§1は、一般論としてのメーカーと小売業との関係を歴史的に辿る。§2は、セブン-イレブンの離陸期を振り返り、CVS以前の流通にあった慣行を継続することは不可能で、メーカーとの関係を含め新たな方式で臨まなければならなかったことを論じる。§3では、メーカーとの競争から小売業態間の競争に移ると、PB商品の開発を通じてメーカーと小売業は同盟関係を結び小売競争に参加することになったことに触れ、競争に打勝つ本質はチームMDであること、それが単品管理の延長に位置付けられるものでなければならないということを明らかにする。

§1 メーカーと小売

(1) 従来、流通のチャネルリーダーはメーカーであった。メーカーが主導的役割を果たしたのは、以下の理由による。すなわち、小売業者の自律的活動に任せていると、小売業者にとっての最適な品揃えを許すことになり、メーカーにとっての優先的仕入は行われなくなってしまう。一方、流通業者を資本的に統合するならば、自己の製品の優位な扱いは確保されるが、販売リスクを転嫁することはできなくなってしまう。故に、メーカーは、小売業者と売買関係を維持しながら、管理する方法を模索したのである。その方法が、メーカーをチャネルリーダーとする流通系列化であった⁵⁾。この流通系列化を軸に、建値制、返品を受容、販売促進費などの商習慣を作ったのである。成長期の日本においては垂直的な流通系列化は、メーカー・小売双方にとって安定性と長期的効率性を、そしてメーカーにとっては市場原理に基づく不確実性を排除し小売を制御下に置くことを可能としたのである。それ故、流通系列化を基礎に、メーカー各社は、製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略、差別化戦略を展開することが可能となったのである。

しかし、あるメーカーの製品の差別的優位性が、他社の製品を一面で凌駕していたとしても、全てにおいて優位であることは不可能である。すなわち、系列化とは、自己の提供する多様性を増やすことで競争相手に勝つことではなく、参入障壁を築くための抱え込みなのである。しかも、販売リスクの転嫁を前提とするものであった。

金(1998)は、流通系列化の問題点を次のように指摘している。垂直的結合が製品開発に一定の枠組を規定してしまうこと、流通活動の費用増大、取引慣行の固定化である。またこれ等の理由により、流通コスト削減を阻害し価格の下方硬直性を強めたと結論付けている⁶⁾。

一方、流通業の競争は激しい。その原因は、消費者の価値観の多様化と業者数が過剰であることにあった。故に、小売業者が系列の枠を越えて品揃えを行うことは自然なことであり、メーカーの小売業者への対応が変わらない以上、系列化を維持することは困難であった。

(2) 小売業の立場では、経営資源を新規出店に集中的に投下し、シェアの拡大、集客数の増大

⁴⁾ 佐藤(2003)では、製販同盟を組織・組織間学習の観点から論じている。

⁵⁾ 金(1998), p.22.

⁶⁾ 金(1998), p.114.

による売上高の増加を期すことを行動原理としていた。すなわち、新規出店による集客＝売上増、メーカーへの返品、バーゲンを前提とした大量仕入＝在庫＝売上という商習慣を守り、店舗数と催事によって集客できると考えられ、出店計画の遂行とバーゲンを基本路線としていたのである。つまり、前述の流通系列化を基盤とするものであった。さらに、大量仕入が引出す多額のリベートやその他の優遇措置、回転差資金を生む長期手形払い、零細小売向けに発達した問屋の流通網は何れもスーパーなどのチェーン・ストアの行動原理に適合的であった。すなわち、スーパーという業態は、伝統的な商品供給システムと既存の組織間関係に新しい小売業務を結合させたのである。すなわち、問屋を排除して生産段階を垂直統合するものではなく、メーカーが作り上げた流通チャンネルと取引慣行を巧みに利用した販売形態であった⁷⁾。

しかしながら、大規模小売企業の成長、小売業の規模の拡大と組織化、さらに市場の細分化、商品のライフサイクルの短縮という消費者の価値観の多様化と個性化が顕著になることによって、この関係は揺らぎ始めた。小売業の現場では、1974年以降オーバーストア時代に入った。さらに、旧百貨店法では規制対象外であったスーパーまでも含む大規模小売店法が同年に施行され、また79年同法が改正され規制が強化されたこと、付随して各自治体において条例等で出店規制が行われたことなどにより機会ロスの発生の可能性が高まり、特に80年代以降は無理な出店計画はコスト高を招き、売上高の増加に寄与しなくなった。また、返品依存、売場担当者任せのアロケーション中心の成果管理方式も崩れた。すなわち、新規出店＝売上増、在庫量＝売上という従来の基本路線が通用しなくなったのである。同時に、メーカーによる流通系列化体制も量販店の台頭などにより揺らぐことになった。

小林(1996)に従えば、以上のような小売業を巡る状況から、(i) 合理化と感性を止揚すること、(ii) 変化対応型の経営体質を育成すること、(iii) 低価格を前提とした上で企業の存続を図ることが求められていた⁸⁾。

(3) イトーヨーカ堂における解決策は、単品管理とCVSであった。単品管理とは、1982年から開始された業務改革において、不良・滞貨商品を排除し、アイテムごとに売上・利益について仮説を立て検証するという作業である。すなわち、業務改革は、店舗の第一線に顧客の指向する商品の選別を通して、同社の経営理念、経営の使命を自覚させ、経営の目的であるところの誠実と信頼を基礎に利益成長を継続するという管理意識と生産性概念を植付ける運動である。同時に、ストア・ロイヤリティを構築することを目標とし、現在まで継続されている⁹⁾。言い換えれば、単品管理とは消費者捕捉力の強化策である。消費者捕捉力という面では、単品管理を行っている小売にメーカーは及ぶことは不可能である。このような状況により、流通系列化体制は大きく揺らぎ、メーカー依存体質からの脱却が進行した。

§2 セブン-イレブン

単品管理と並ぶイトーヨーカ堂の解決策であるCVSとはセブン-イレブンのことである。

⁷⁾ 矢作(1994), p.28.

⁸⁾ 小林(1996), pp.4-5.

⁹⁾ 土谷(2011).

CVSは、百貨店の消費の民主化とスーパーの消費の大衆化に、後述する消費の即時化という新しい有効性を加えた高次の業態である¹⁰⁾。

セブン-イレブン・ジャパン（ヨーク・セブン）は74年5月に1号店が開業した¹¹⁾。CVSとは、多品種少量在庫を迅速に補充する垂直的流通システムを前提とした小売形態の革新である¹²⁾。すなわち、セブン-イレブンは、単品管理と店舗発注を基礎に小口ロット配送を実現することで、従来小売業で慣習となっていたアロケーション方式を採ることはなかった。2005年2月期でいうと、セブン-イレブン全店の平均在庫日数は8.9日である¹³⁾。故に、アロケーション方式を採ることはできないのである。このことが、後にイトーヨーカ堂の業務改革の雛形となったものと思われる。さらに、セブン-イレブンに準拠したであろうことは、組織、取引形態、店舗の自律性、コミュニケーション、物流に影響が及んだことから知り得ることである¹⁴⁾。

一方、セブン-イレブンは、イトーヨーカ堂の財務戦略を受継いでおり、発注・配送頻度とコストパフォーマンスを図ることは必然であった。すなわち、利益を上げ、それにより回転率を上げ、投資は低く抑えるというイトーヨーカ堂の体質を受継ぐ同社では、フランチャイズ方式を選択する以外の選択肢はなかったのである。

しかし、外部要因もあった。1つは前述の大規模小売店法の改正強化と条例等による出店規制である。もう1つは、日本には零細・中小規模店が8割以上存在したという現実である。イトーヨーカ堂では、中小規模店を組織化し外部経営資源として活用することが同法の精神に合致し、また財務戦略的に優れた解であると判断しフランチャイズ方式のCVSが誕生したのである¹⁵⁾。先に、イトーヨーカ堂の解決策と述べた理由はこの意味である。しかし、売場面積が狭隘であるということは、スーパーなどと比べ販売能力が劣ることになる。矢作（1994）は、店舗の狭隘性という制約条件とそこで多品種の品揃えを実現するところにCVSのイノベーションがある、と述べている¹⁶⁾。

すなわち、店舗の狭隘性と多品種の品揃えの実現には、多品種少量在庫販売、在庫回転率のアップは不可欠である。そのためには、共同化と集約化を図る小口配送が必要となる。さらに、小ロット型商品供給システムを支えるための情報処理技術の進展が不可欠となる。供給業者が店頭情報にも関心を持つことにより組織間関係が従来と異なり、チーム的取組みが可能となる。必然的に、収益性を前提としてではあるが、継続取引が実現する。また、配送時間・経費節減

¹⁰⁾ 矢作(1994), p.63.

¹¹⁾ 同時期に他のスーパー各社もCVSに着手している。しかしセブン-イレブンの独走を許すことになる。例えばダイエーは、75年にコンソリッド・フード社のコンビニエンス・ストア事業部門ローソン・ミルク社と提携し、ダイエー・ローソンを設立した。しかし提携先のローソン・ミルク社と同様の高級店であったため多店舗展開には失敗した。同年には、広屋がヒロマルチェーンの展開を始め、77年には山崎パンがサンエブリチェーンを、78年には西友がファミリーマートを発足させ、80年には、ユニーがサークルK、ジャスコがミニストップを設立した。しかし各地で互いに競合し80年代には業績格差は歴然となった。

¹²⁾ 矢作, 小川, 吉田(1993), p.138.

¹³⁾ 日本経済新聞, 2005, 9月14日, 「カーマ(上)3社統合、製造業と密着—情報共有、規模で優位に」(地方経済面: 中部)。

¹⁴⁾ 小川(2000), p.18.

¹⁵⁾ セブン-イレブン(2003), p.217.

¹⁶⁾ 矢作(1994), p.21.

のため、出店計画もドミナント方式になるなどである。以下これ等を考察する。

ところで、フランチャイズ方式を採用するとは、本社・店舗間にシステミックな一体化ができるか否か、店舗が自律的に独立採算的にマネジメントし得るのかという問題も生じることになる。現在、情報システム産業ともコンサルタント産業とも称される同社だが、一朝一夕に体制が整った訳ではなかった。

(1) 利益→回転率→投資抑制のバックアップ体制の確立；ベンダー等のシステム化は発足当初からの課題だった¹⁷⁾。日酒販や松下鈴木のように初めから推奨ベンダーになることを承諾した業者は少なかった。イトーヨーカ堂との取引には応じてもセブン-イレブンとは応じないという業者が多かったのである。というのは全て買い取り制で、返品しないこと、支払いは期日通り本部が行なうという好条件だったが、小口配送、定時配送、欠品ペナルティ等が理解されなかったためである。大量販売が軌道に乗ってきた当時、卸売業者にメーカーからの梱包を壊して小分けさせるというのは常識では考えられなかった。

さらに、セブン-イレブンは年中無休であり、24時間営業を旨としている。これは取引先にも定時配送を要請することに繋がる。コンビニエンス・ストアのような小規模店では、納品直後の陳列に時間を懸けることは許されない。そのため各店舗パート従業員を含め20人規模の体制を取っている。その意識を高め、教育的指導をOFCが行なっても、納品時刻がわかっていなければ、体制の組みようがない。また欠品の粗利保証の問題もあった。しかし当時の物流業界は、高度成長で隆盛を極めたものの、ドライバー任せでシステムの対応のできる業界ではなかった。

創業当時の取引先は、親会社であるイトーヨーカ堂からの引継ぎで、80社程であった。当時は電話受注とセールス受注のみであり、加盟店からの発注はそれ等多数の取引先に対して行なわれるため、業務は煩瑣を極めた。しかも加盟店からの受注業務は増加の一途を辿り、その上小ロット毎の配送のため効率は悪かった。

100店舗達成を期にベンダーの集約化が行なわれた。それまでの80社から1店舗当り35社にした。そして加工食品、雑貨の発注ロット縮小と小ロット配送の交渉を進め、首都圏では生鮮品の共同配送を開始した。当初、共同配送の対象となった商品は、麺類、漬物、鮮魚等のチルド商品であり、これ等の商品のメーカーは小規模な業者が多く、本来多店舗配送の手段を持っていなかった。そこで、余裕のあるベンダーの既存設備を利用して共同配送に取り組むようになったのである。80年には牛乳の共同配送を始め、81年には加工肉、雑貨、82年にはフローズン、85年には化粧品の共同配送が各々開始された。その間、81年には牛乳と生鮮共同配送の統合、82年にはそれに加工肉共同配送を統合させた。

このような共同配送によって、1店舗1日当りの配送車両の平均台数は、当初の70台/日から、76年にはベンダーの集約化・生鮮食品の協同配送を開始し42台/日、85年には20台/日へと減少させることができた。77年には後にEOB発注となるEOS発注を実施、78年には米飯2便配送、80年には牛乳の共同配送、81年には温度帯別物流・加工肉共同配送を開始した。共同配送は混載化という物流機能に限定されるが、集約配送は商流と物流の機能を同時に集約する方法であ

¹⁷⁾ 以下土谷(2004)、6章、Tsuchiya(2007)。

る¹⁸⁾。

その後、90年には12台/日、現在は10台/日以下まで低下し、かつ納品時間も厳格に管理できるようになった¹⁹⁾。このように、取引企業の事情に引き摺られることの非効率を避け、外部企業自体の再編成を促すこと、さらに配送センターなどの専用化によって、システム化を完成させていった。

取引間の協力体制作りは、商品開発の面にも及んでいる。79年には、米飯ベンダーの経営体質の近代化を図るため、大手米飯ベンダーを中心に日本デリカフーズ協同組合を結成させた。元来米飯、惣菜等の分野は中小企業に担われ旧態依然としたままで、大手も参入を躊躇していた分野であった。しかし、米飯、惣菜はCVSにとって1つの核である。78年の東京サンド株式会社食中毒事件が、協同組合結成の直接の契機ではあったが、それ以降様々な協同組合化が進み、また原材料の共同購入、商品の共同開発等が行なわれてきた。

セブン-イレブンが一定の成功を収めてくると、様々な大企業が提携を持ち掛けてくるようになる。例えば味の素が製パン事業に進出しようと味の素フローズン・ベーカリーを設立した時期と、セブン-イレブンでの山崎製パンの販売量が横這いになった時期は、同時だった。セブン-イレブンはそれを奇貨とし、フランソワ、味の素、伊藤忠商事を促し、東日本フレッシュベーカリーシステムという共同会社を設立させた。また86年プリマハムはセブン-イレブン向け惣菜会社としてプライムデリカを創業した。その後中小のハム加工株式会社を吸収し、わらべや日洋、富士フーズ、武蔵野と並ぶ加工食品の供給先になった。このプライムデリカは、その後山崎製パン以外のセブン-イレブンオリジナルのチルド洋菓子、パストリーの供給先になった。

その他、商品戦略として、各社特に化粧品、菓子類、ゲームソフト等セブン-イレブン販売用商品を作るようになり、仕入先の多角化と安定性が確保された。

また、多品種少量在庫販売の短サイクル化の実現には、情報技術の導入も欠かせなかった。先に触れたように、発注端末機の導入は78年、EOSは79年、POSデータ・オンライン処理は83年であり、ダーエー CVSやファミリーマートに先んじていた²⁰⁾。これ等の情報技術は、鮮度の高い売れ筋商品で売場を埋める単品管理と在庫削減、鮮度管理をシステム化すること、すなわち必要量を配送させるための物流システムの神経である。

以上のように、セブン-イレブンにおける業務のシステム化は、CVS故に早くから認識されていた。しかし、その実際は上述のように段階的であった。

(2) 小ロット・多頻度配送の理由：矢作、小川、吉田（1993）は、CVSシステムとは、消費の即時性ニーズ消費の緊急性一に対応した多品種少量在庫販売を短サイクルで回す生産・流通システムであると述べている²¹⁾。

CVS独自の問題として、前述のように小ロット・多頻度配送が要請された。その理由は以下

¹⁸⁾ 矢作、小川、吉田(1993)、p.158.

¹⁹⁾ 78年では米飯は2便制だったが、87年より3便制になった。

²⁰⁾ 矢作、小川、吉田(1993)、p.144.

²¹⁾ 矢作、小川、吉田(1993)、p.150. 矢作(1994)、p.59.

のようにまとめることができる。①限られた店舗面積で売場面積を確保するには、バックヤードなどの在庫保管面積を小さくする必要がある。②多品種少量在庫販売をするためには、売場に同一商品を多く陳列することはできない。③仕入資金を早期に回収するには、在庫を長期に保管することはできない。④即時性の高いFF・デイリーなどの商品を扱っており、これ等は長期間保管すると鮮度を保つことができず、商品によっては不良・滞貨商品となる恐れがある²²⁾。⑤利益を上げるためには、商品回転率を高める必要がある。それには在庫を少なくする必要がある。すなわち、在庫量＝売上という従来の基本路線は通用しないのである。また、新規出店＝売上増という旧来の構図も各オーナーは享受できない。すなわち、多品種少量在庫販売のために小ロット・多頻度発注を行うとは、本部と同等に店舗も考える経営をするということになる。

単品管理と発注精度がその基礎となるのである。何故ならば、CVSの多品種少量在庫販売のための品揃え形成活動は、不良・滞貨商品を売れ筋商品で置換することで品揃え形成適正化を図ることであり、同時に個々の商品の適正在庫水準を維持するための在庫補充であるからである。

(3) 今日の課題；セブン-イレブンがシステミックな一体性を保つための課題は、店舗における考える経営とメーカーとの関係にある。本稿の主題であるメーカーとのチームMDについては次節に述べることとして、ここでは店舗における考える経営について触れる。

セブン-イレブンは、全国一律的な均一の品質をサービスで、安価で良質な商品の提供ができることが強みとなっている。裏付けとして、正確な納品時間の厳守と自動発注が可能な商品であることが求められてきた。しかし、90年代に入り、消費者ニーズの多様化により、個店主義・個店対応の必要性が認識されるようになった。すなわち、本部のフォーマットと地域ニーズとの乖離を個店対応で修正する必要があると考えられるようになったのである。

このことは2つの問題を惹き起している。本部においては、従来のチェーンオペレーションである組織慣性が店舗の自主的・個店主義的商品政策を阻害する可能性があることである。すなわち、店舗の自由度を認めつつ、売上貢献度の高い商品を弾力的に供給できるかという問題である。店舗においては、個店特性を見極めずに推奨商品を並べるだけでは廃棄ロスを減らすことはできず、また売り損じを生じさせてしまう可能性もある。故に、顧客のニーズを如何に掴むか、如何にして発注精度を上げるかという問題になるのである。本部・供給サイドからのサポートの1つは、チームMDによるPB商品の開発であった。

発注精度について考察したい。ストアオペレーションの基本は売上の向上である²³⁾。そのためには、不良・滞貨商品を排除し売れ筋商品を置くという品揃えの最適化が求められる。故に、発注精度の向上が不可欠なのである。そして、発注精度の向上とは単品管理の精度の向上のことなのである²⁴⁾。以上より、発注・配送頻度とコストパフォーマンス問題は、各店舗で利益を

²²⁾ 矢作，小川，吉田(1993)，p.135.

²³⁾ 邊見(2008)，p.141.

²⁴⁾ 日経流通新聞，1989，6月15日，「衣料など週4回発注に，ヨーカ堂，紳士衣料や家庭用品—POS予測度高める」，日経MJ，2001，11月17日，「経営—POSなしで発注精度向上策」。

上げること、すなわち考える経営に徹することと、企業レベルでの利益確保を連動させるということであるということが出来る。

POSは先にセブン-イレブンに導入されたものだが、その経緯はイトーヨーカ堂における業務改革就仲不良・滞貨商品の排除に関する仮説・検証作業の効率化のためであった。すなわち、POSは不良・滞貨商品検出のための道具であり、魔法の杖ではない。一方、商品には商品特性があり、各商品とも育てなければならないという側面がある。従って、同一商品の売上は時間に反比例して逓減するものであるが、それ故にこそ、商品戦略とは短期の利益のために商品の入替えをすることではなく、商品を育てるための方法論でなければならない。

従って、POSを利用し仮説・検証作業を行い、OFCの助言・本部情報を受け入れ、単品管理を、顧客を含めたコミュニケーションによる学習問題として捉え直さなければならないのである。商品を育てると前述したが、育てるとは販売曲線を上昇させることである。そのためには、顧客とのコミュニケーションは欠かせない。1つ1つの商品の動きを把握し、主体的な意思を持って売込み、顧客のニーズと店舗の品揃えを一致させることが必要であり、本部と店舗の一体化の重要性の認識しなければならないのである。

しかしながら、上述のように発注精度の向上のための手順は邊見（2008）などに明らかであるが、具体的な基準などは店舗の経験則であり、それ自体が状況依存的であるのが現状である。

§3 チームMD

セブン-イレブンがシステミックであるための課題は、店舗-本部間の連携と店舗における考える経営の確立とともに、製・販同盟における効果的な連携にある。本節では、本稿の目的である、①金（1998）が提起したマーケティングパラダイムは転換したのか、②チームMDの本質は単品管理にあるということを検証する。

(1) チームMD；チームMDとは、顧客に近い立場にいる小売業が、消費者情報を収集・分析、その情報をメーカー側に報知することによって顧客ニーズに合った新商品を開発することを目指す同盟である。すなわち、互いに不得意な分野を得意な本業で補い、強化する連携である。主にPB製品の製造・販売という形で結実するが、欠品による機会ロスや廃棄ロス・値下げロスの削減という効果も小売側にはある。

これをチームMDと呼ぶ所以は、同じくPB商品を展開するダイエーなどが調達戦略を基軸に進めているのに対して、前述のようにイトーヨーカ堂グループではメーカーとの共同歩調で新規製品の開発・販売を行っているからである²⁵⁾。

(2) チームMDの導入；チームMD方式のPB製品の製造・販売は92年からであるが、それ以前にも商品供給の改善・試行錯誤は行われていた。ここでは取組みの一端を見ることにする。

セブン-イレブンが、既存バンダーとは別に、大手食品メーカーに商品開発・生産体制の見直しなどの協力を求めたのは88年であった。品質の良い商品提供と消費者ニーズに合った商品提供が差別化の鍵であり、そのために食品供給体制を全国規模で改革することを決定したから

²⁵⁾ 日経産業新聞、1994、10月27日、「味の素、“外交政策” 重心はヨーカ堂？―量販店営業」。

である。協力とは、新商品開発に企業の枠を越えて企画担当や技術者を集めて共同開発するというものであった。開発商品は、プライムデリカなどのベンダーと参加食品メーカーの工場で分担し、全国的に均質な商品を作るという計画であった。しかし、味の素や伊藤ハムなど食品メーカーは手間の掛る弁当は手掛けてはいなかった。そこでセブン-イレブンは、小麦粉や調味料などの素材とともに生産技法を供給するという計画であった²⁶⁾。この時点では食品供給体制を全国規模で改革するということが主眼であったが、この事例が後の川下から川上へと生産体制の組替えとなるチームMDの先駆けになったのである²⁷⁾。

94年時点での代表的CVS各社との比較において、セブン-イレブンは平均日販で他社との差額が15万円超となった²⁸⁾。優位性は、店舗数の多さ、リーディング・カンパニーとしての先行性、生産性に求められる。生産性の違いは、1つは酒類、雑誌販売、FF・デイリー販売であるが、もう1つの柱はチームMDの成功にあった²⁹⁾。95年初めには、チームMD・ベンダー体制に参加する企業が増え、機能するようになった³⁰⁾。

95年には様々な企業間で製販・機能同盟が試みられるようになった³¹⁾。例えば、花王とジャスコの同盟はロジスティックスの効率化を図るための機能同盟である。すなわち、EDI-POSデータの共有を基礎に、商品の受発注、新製品の導入、旧商品のカット、帳票類授受、代金決済などがオンラインで処理されるというものだった。これに対し、新PB製品製造を目的とした製販同盟の方が当時既に主流となっていた。後者は、品質と価格のトレードオフ関係を否定し、品質の改善と価格引下げの同時実現を目指した価値創造型の商品開発であった³²⁾。但し本稿では、セブン-イレブンにおける同盟はチームMDと呼び、他社のそれは製販同盟と呼ぶことにする。

何れもセブン-イレブンが始めたチームMDを模倣した同盟であったが、同社に追いつくまでの成果を上げることは困難であった。収益・売上に繋げるには、単なる品質の改善と価格引

²⁶⁾ 日経流通新聞、1988、8月30日、「セブンイレブン、食品供給体制全国で大幅改革―メーカーを選別協力工場作り」。

²⁷⁾ 報道においても、同年では商品開発に関してもPOSなどの情報化に焦点が向けられており（日経流通新聞、1988、7月26日、「イレブんに追いつけ―情報化・商品開発に力点」）、翌年のメーカー連合に関する報道においてもCCNなど情報化が中心となっている（日経産業新聞、1989、11月20日～12月13日、「第6部連合の時代(1)～(12)」）。

²⁸⁾ 日経産業新聞、1994、6月30日、「コンビニ3社、セブンイレブンが群を向く」。

²⁹⁾ 日本経済新聞、1994、4月29日、「コンビニ・メーカー製販同盟の衝撃(上)セブンイレブンの挑戦―物の流れ再編主導」、同4月30日、「コンビニ・メーカー製販同盟の衝撃(下)乗り遅れ恐れるメーカー、強力な販路獲得魅力」。雑誌販売は当時日本最大であり、FFデイリー類の売上は約2800億円でマクドナルドを遥かに上回っていた（日本経済新聞、1995、2月27日、「優れた会社特集―多角的企業評価システムPRISM、買い手市場への転換映す」）。また酒類販売に関しては、酒販店比率は43%で、ローソンの22%と圧倒していた。店舗平均の総売上高ではローソンの1.4倍であった。

³⁰⁾ 業界3位のプリマハムは全国十数拠点をセブン-イレブン専用にした。森永乳業・製菓、雪印乳業など5社はセブン-イレブンPBアイスクリームの製造を始め、エスビー食品やハウス食品も参加した。ベンダーのわらべや日洋が株式店頭公開したのもこの年だった。フジフーズに次いで2番目であった。因みにわらべや日洋のセブン-イレブン向け売上高は約98%であった。

³¹⁾ 日経流通新聞、1995、11月30日～1996、1月25日、「第3部ケーススタディー・製販同盟(1)～(6)」。矢作(1994)、p.325、表13-1。製販同盟に関して、『日経流通新聞』は6例、矢作は8例を挙げている。

³²⁾ 金(1998)、p.100。

下げの同時実現ではなく、後述のように粗利益率の向上のための単品管理が必要なのである。

(3) 製販両者の立場：メーカー側の立場に立つと本質的には、大規模小売業に対抗するには、新製品開発やコストダウン、ブランド力の強化などが考えられる。80年代後半においては、販売の主導権のみならず製造の主導権も流通に奪われるとの危惧もあった。しかし、90年代には、強力な販路を後ろ楯にシェアを獲得する方が得策と見るなど、メーカー側の論理にも変化が現れた³³⁾。PB商品の生産は遊休設備を利用し短期に利益を得る手段である。また、大手小売業者と関係を築く機会ともなる。金（1998）は、PB生産をメーカーによるチャネル志向のマーケティング活動の1つと見做せると述べているが、既にチャネル志向という次元ではなくなっていた³⁴⁾。

一方、小売業の立場では、従来のセレクトバイイングではバイヤーレベルの品揃えに限定せざるを得ず、顧客ニーズに対応することが難しくなっていた。小売業が顧客ニーズを満たす商品開発を指向するのは自然な流れである。それ故、売上には寄与しないものの、店舗差別化とストア・ロイヤリティの向上に寄与し、NB商品に比べ安価なため収益性に貢献するPB製品を重視し、製販同盟に向うことは必然だったのである。故に、PB製品を製造するメーカーに対しては様々な情報を提供し、共同開発も行っているのである。

(4) パラダイムは転換したのか：PB商品製造・販売を中心としたセブン-イレブンのチームMDそしてその他小売業が始めた製販同盟に関連して、上記（2）の小史からチャネル力学について、以下のように簡単に総括することができる。80年代までのメーカーと小売業の競争から小売業態間の競争に移り、PB商品の開発を通じて特定メーカーと小売業が同盟関係を結び、メーカー共々小売業競争に参戦することになったということである。

チームMD・製販同盟の進行は、メーカーのみならず問屋の存亡にも影響を与えた。§1で述べたようなメーカーによる流通チャネル管理が可能であった時代では、問屋も一定の存在理由はあった。しかし、製販同盟・チームMDが行われるようになると、問屋を通す意味はなくなってしまう。金（1998）は、問屋の生残り策として、一括受注・一括納品、またはロジスティック機能に特化してベンダーとして製販同盟に参加するなどの方途が考えられるとしている³⁵⁾。

以上のことから、金（1998）が提起したマーケティングのパラダイム転換は、力関係の変化が目に見えるように転換したといえることができる。これで本稿の目的の①は証された。

(5) チームMDと単品管理：1994年の『日経ビジネス』においてイトーヨーカ堂鈴木社長は、単品管理によって在庫回転率を高めてきたが、これからはチームMDを進めて回転率のさらなる向上を図りたいと述べている³⁶⁾。含意することは、単品管理の限界をチームMDによって補強するということではない³⁷⁾。その証拠に、1995年には次のように述べているからである。すなわち、メーカーと問屋と小売が連携し無駄のない合理的流通体制を築き上げなければならず、

³³⁾ 日本経済新聞、1994、4月30日、「コンビニ・メーカー製販同盟の衝撃(下)乗り遅れ恐れるメーカー、強力な販路獲得魅力」。

³⁴⁾ 金(1998)、p.113。

³⁵⁾ 金(1998)、p.100。

³⁶⁾ 『日経ビジネス』1994、9月5日、p.26。

³⁷⁾ 佐藤(2003)、p.203。

そのためにはチームMDが必要である。しかし、その前提として下図の如く、機会・廃棄ロスの減少という基本作業の徹底と、売れ筋商品の投入、完売力を強化することが必要であるということである³⁸⁾。言い換えれば、単品管理の精度を上げ、考える経営を末端まで徹底しなければならないと述べているのである³⁹⁾。セブン-イレブンを始めイトーヨーカ堂グループの強さは、収益性を前提とした単品管理を徹底するところにある。他社は、例えばPOS導入や前述の調達戦略として製販同盟を捉えるなど、表面的に模倣したに過ぎなかったのである。

図1の左半分は不良・滞貨商品の排除を意味し、右側は単品管理を意味する。下の破線内のチームMDと描いた部分は、新商品の投入時の相互作用を表している。新商品完成後は、図1の左半分の不良・滞貨商品の排除という基準に照らして選別され、また右半分の如く単品管理が行われる。図1で単品管理・検証からの矢印を破線で描いたのは、今後行うという意味である。

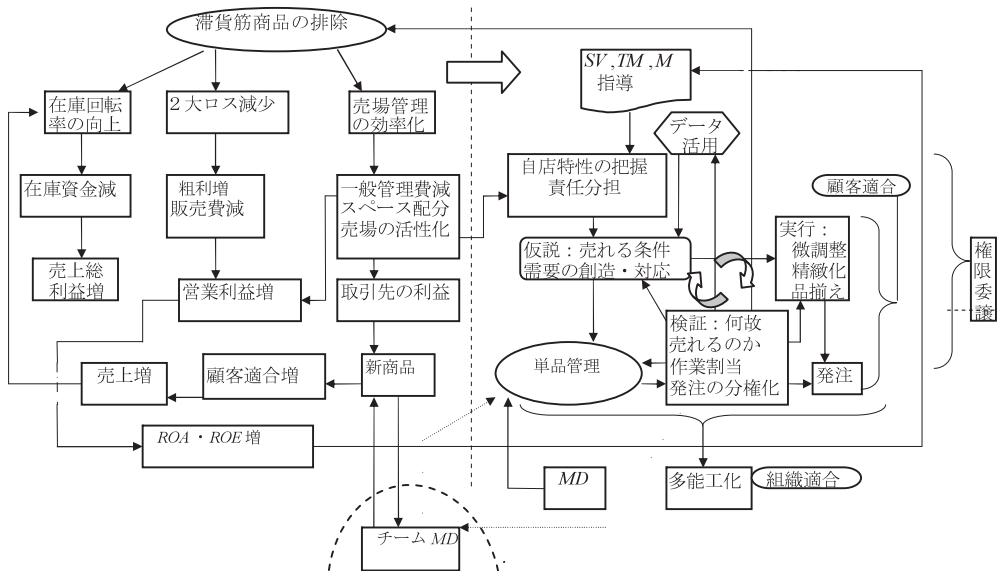


図1

単品管理はイトーヨーカ堂グループにおける業務改革の中核をなしている。しかし、時代状況により顧客ニーズは絶えず変化する。チームMDは、図2の如く、消費者ニーズを開拓し提供可能商品との交差点を増やす機能である。単品管理と不良・滞貨商品の排除を基礎に、消費者ニーズと店内商品の一致、すなわち顧客満足と在庫回転率上昇を同時に満たすために導入された1つの手段である。しかし、十分条件ではない。何故なら、消費者ニーズは変化からである。従って、必要条件であるところの単品管理と発注精度の向上が中心とならざるを得ない。またそれ故に、業務改革は終わりになき作業なのである。

³⁸⁾ 土谷(2011)。

³⁹⁾ 日経流通新聞, 1995, 1月10日, 「展望95年小売業トップに聞く(1)イトーヨーカ堂社長鈴木敏文氏—景気回復疑問」。

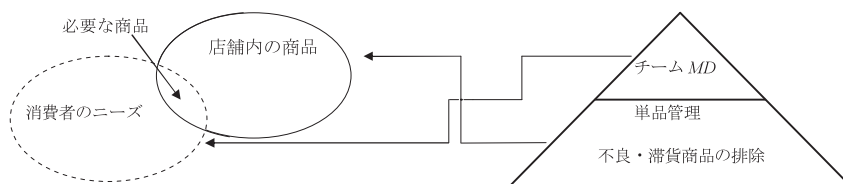


図2

(6) サウスランド社の事例；単品管理がチームMDの基礎になっているということを、サウスランド社再建支援の事例から跡付ける。

1994年はイトーヨーカ堂グループにとってエポックメイキングな年であった、というのは、本格的には海外提携・進出に着手した年だったからである。

海外提携とは、米ウォルマート・ストアーズとスイスのメトログループとの水平提携のことである⁴⁰⁾。両社ともイトーヨーカ堂・セブン-イレブンの高収益の源泉である商品管理・在庫圧縮が魅力だった。イトーヨーカ堂側はメトロの持つ国際的商品調達情報の提供を受け、逆にPOSなどの情報管理システム・技術を提供するなどにより、国際的商品調達網を築くことを目的として包括的提携関係を結んだ⁴¹⁾。

一方、海外進出の橋頭堡を築いたといえるのは、94年のサウスランド社—イトーヨーカ堂は既に91年には同社の株式の70%を取得していたが—へのチームMD技法の移植であった。

そもそも同社に対して、イトーヨーカ堂の関係が以下のようにエリア・サービス及びライセンス契約を締結してヨーク・セブン(セブン-イレブン・ジャパン)が誕生したという経緯がある。
①日本では何百という小売店舗をチェーン化し管理する技術は確立していない。②管理方法確立のためには長年にわたる試行錯誤と経験の蓄積が不可欠だが、大規模小売店舗法の緊急度から考えると初めから効率的な方法を開発するには機を逸していた。③アメリカでは同分野に長い歴史があり管理方法が確立している。この3点である。従って、91年に立場が逆転したのである。

株式取得により、サウスランド社直営の北米7,000店の他、世界中の「セブン-イレブン」がセブン-イレブン・ジャパンの傘下に入ることとなった。当時の1㎡当りの売上を比較すると米国のセブン-イレブンは日本の半分程度であった。故に、当初POSを用いたマーケティング手法とVANの整備、不良・滞貨商品の排除と商品絞込みによる在庫効率の向上などが計画された⁴²⁾。

日本市場で独自に開発した店頭情報を武器とする単品管理と鮮度管理、商品政策が世界で通用するかが試されることとなった。そのため、①単品管理と個店管理システムの導入、②ディスプレイスカウント路線から通常価格路線への転換、③物流センターの統合、店舗への納品の効率化と

⁴⁰⁾ 日本経済新聞、1994、12月26日、「イトーヨーカ堂—欧州の流通大手と提携、情報網広げ商品開発力」。

⁴¹⁾ 日経流通新聞、1994、12月17日、「ヨーカ堂、メトロと提携、欧州から衣料・雑貨調達—日米欧体制築く」。

⁴²⁾ 日経流通新聞、1990、3月24日、「ヨーカ堂グループの米サウスランド社買収、コンビニ逆輸出、世界で実験—POS軸に」。

仕入の本部集中、④本部組織の簡素化などセブン-イレブン・ジャパンのスタイルが移植された⁴³⁾。

94年が海外進出のエポックメイキングであるというのは、上記の①～④が軌道に乗り、日本国内と部分的ではあるが、同水準のチームMDにまで漕ぎ付けたからである。具体的には、メーカー、配送業者と共に行ったサンドイッチの共同開発・配送・販売である⁴⁴⁾。すなわち、チームMDにより新生サウスランド社単独で行うよりも、経費、安定供給、品質共に良い商品の提供が可能となった。この過程で、新生サウスランド社は、物流センターを設置した、物流の戦略パートナーにはマクレーン社やGDSと伊藤忠商事の合併会社であるSIGロジスティックスなどが選ばれた。これ等物流パートナーに商品供給を一括委託し、新生サウスランド社は旧来の物流資産を処分した。これにより赤字は大幅に解消されたのである⁴⁵⁾。

以上のように、イトーヨーカ堂からサウスランド社に移植された手法は、皆日本で行った方法であった。当時、イトーヨーカ堂の鈴木社長は、単品管理の徹底に代表される販売戦略、ベンダー整備による商品供給、共同配送方式による物流の合理化など具体的事例を挙げているが、中心は単品管理にあった。

(7) セブンプレミアム；従来は、PB商品の生産は業界の中位メーカーに頼む傾向があった。しかし、現在イトーヨーカ堂グループがセブンプレミアムというPBブランドで取組んでいるチームMDは、下表のように業界大手と組んで行われている。

表1 セブンプレミアム商品例⁴⁶⁾

商品	委託先メーカー	価格	発売年月	NB 価格
珈琲（無糖，900ml）	UCC上島珈琲	158円	2007 / 5	—
醤油・シーフードヌードル	サンヨー食品	88円	2007 / 5	128円
ごまドレッシング	サラダメイト(キューピー子会社)	298円	2007 / 5	398円
ピザトースト（4枚）	日本ハム	288円	2007 / 5	398円
クッキー&クリーム・アイスバー(6本)	森永乳業	248円	2007 / 12	315円(8本)
スィスロール（ロールケーキ）	山崎製パン	118円	2007 / 12	138円
天婦羅そば	東洋水産	88円	2008 / 3	128円
キャデリーヌ（アイス）	江崎グリコ	298円	2008 / 3	—
ミートボール（冷凍，5個）	日本水産	100円	2008 / 3	—
エビシューマイ(冷凍，5個)	味の素	100円	2008 / 3	—
トマトケチャップ	日本デルモンテ(キッコーマン)	148円	2008 / 5	167円
焼き餃子（冷凍5個）	味の素	100円	2008 / 4	—
中濃ソース・とんかつソース	カゴメ	178円	2008 / 5	197円

⁴³⁾ 日経流通新聞，1993，6月1日，「イトーヨーカ堂，グループ戦略始動—相乗効果を高める」。

⁴⁴⁾ セブン-イレブン(2003)，p.179。

⁴⁵⁾ 日経流通新聞，1994，6月9日，「米サウスランド再建，ヨーカ堂社長が講演—チームMDで新商品開発」。
日経産業新聞，1997，3月19日，「米国企業効率経営に挑む(下)サプライ・チェーン・マネジメント—物流センター統合」。

⁴⁶⁾ 日経MJ，2008，6月13日，「セブンプレミアム，『製販同盟』小売り主導—大手メーカー続々参画(PBの衝撃)」。

NBとの棲み分けは、内容量を若干少なめに設定し、価格を抑えるという程度である。§2でセブン-イレブンの創業時の試行錯誤について触れたが、隔世の感がある。さらに現在は、下表に見られるように、メーカーが店頭支援会社を組織するなど、より広範な結び付きが見られるようになっている。金（1998）が提起したマーケティングのパラダイム転換は、チームMDによって、一歩進んで融合化に至ろうとしている。かつて大規模小売店法を逆手にとって中小小売業者を外部経営資源として組織化したのと同じように、共存共栄の途を進んでいる。

しかし、チームMDは顧客満足を設計するための切り札ではない。顧客ニーズへの応答は常に要望に後付で応える以外になく、そこには時間差があり、図2の2つの楕円を一致させることは至難なことである。また、チームMDで投入される新商品も図1の不良・滞貨商品の排除の対象になり、単品管理されなければならないのである。故に、チームMDも業務改革の一環であり、本質は単品管理にあるといえる。以上より、本稿の目的の②が証された。

表2 食品・生活用品メーカーの主な店頭支援会社例⁴⁷⁾

会社名	店頭支援会社	スタッフ数	設立年月
アサヒビール	スマイルサポート	1,500人	2002 / 12
麒麟ビール	麒麟コミュニケーションステージ	1,000人	2002 / 9
サントリー	サンリーブ	1,400人	1994 / 12
ライオン	ライオン・フィールド・マーケティング	270人	2002 / 4
資生堂	資生堂リテールサポート	600人	2000 / 10
花王	花王マーチャンダイジングサポート	600人	2000 / 10

参考文献

- [1] 邊見敏江『イトーヨーカ堂顧客満足の設計図』ダイヤモンド、2008.
- [2] 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐、1994.
- [3] 金 顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001.
- [4] 金 顕哲『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版、1998.
- [5] 小林啓孝『変革期の小売業の利益戦略』中央経済社、1996.
- [6] 森田克徳『争覇の流通イノベーション』慶應義塾大学出版会、2004.
- [7] 『日経ビジネス』1994、9月5日.
- [8] 『日経金融新聞』1998.
- [9] 『日経産業新聞』1989、1994、1997、2003.
- [10] 『日本経済新聞』1994、1995、2003、2005.
- [11] 『日経MJ（日経流通新聞）』1988、1989、1990、1993、1994、1995、1996、2001、2008.
- [12] 西村友幸『連邦型ネットワークの経営』多賀出版、2002.
- [13] 小川進『デマンド・チェーン経営』日本経済新聞社、2000.
- [14] 佐藤芳彰「小売マーケティングと組織学習：単品管理とチームMDを中心として」『経済学研究』53(3),

⁴⁷⁾ 日本経済新聞、2003、11月27日、「製販の壁越えて(上)メーカーが売場作り一売りは商品開発」.

- pp.199-216.
- [15]株式会社セブン-イレブン・ジャパン『セブン-イレブン・ジャパン：終りなきイノベーション1973-1991』1991.
- [16]土谷幸久『オートポイエーシスの生存可能システムモデルの基礎的研究』学文社, 2004.
- [17]Tsuchiya, Y., "Autopoietic Viable System Model," *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.24, pp.333-346, 2007.
- [18]Tsuchiya, Y., "The Properties of Autopoietic Viable System," 『日本情報経営学会誌』 vol.30, No.2, pp.51-62, 2009.
- [19]土谷幸久「イトーヨーカ堂の理念構造と行動様式」『四天王寺大学紀要』第51号, pp.259-276, 2011.
- [20]土谷幸久「イトーヨーカ堂における業務改革」『四天王寺大学紀要』第52号, pp.167-184, 2011.
- [21]矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新』日本経済新聞社, 1994.
- [22]矢作敏行, 小川孔輔, 吉田健二『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房, 1993.
- [23]矢作敏行『日本の優秀小売り企業の底力』日本経済新聞社, 2011.

