

マスターデータ同期化ネットワークと流通コラボレーションの展望

藤野直明



笹川雅幸



2005年1月、欧米各国は、これまで異なっていた商品コード体系を1つに統一した。さらに、統一された商品コードを活用することにより、従来は人手に依存することが多かった商品マスターなどの同期化を、ほぼ自動的に行うことができるIT（情報技術）基盤「マスターデータ同期化ネットワーク」の運用を始めようとしている。この基盤の目的は、単にマスターデータベース更新の負荷を軽減することではなく、むしろ流通の全体最適を狙ったメーカー、卸、小売りの製配販における流通コラボレーションの一層の推進にある。

一方、日本でも、政府主導でマスターデータ同期化ネットワークの整備が早急になされる予定である。しかし、日本では流通コラボレーションそのものが理解されていないため、新しい基盤を活用した高度なビジネスプロセスへの移行は必ずしも容易ではなく、格差はさらに広がる危険性も高い。

経営層は、流通の全体最適による新たな利益創出の機会に、自社の戦略としてどう取り組むのか、早急に検討を開始すべきである。

GDSは全世界を巻き込む 流通IT基盤

GDS (Global Data Synchronization : GCI グローバス・コマース・イニシアティブ が推進するマスターデータ同期化の仕組み) は、データの同期化プロセスによって、世界中の流通関連企業間の商品マスターデータ、および事業所マスターデータの整合性を維持し続ける仕組みである。同期化プロセスとは、メーカーがどこか1カ所のデータベースに登録すれば、それを利用するユーザーのマスターデータ(世界中の小売業のマスターデータ)が書き換わることを意味する。

GDSの役割をイメージとして示したのが図1である。

左図はGDS導入前の状態、すなわち、卸の営業がメーカーに問い合わせ商品情報を持ち、それを小売業に持って行って小売業のマスターデータに登録してもらうといったバケツリレー型の商品マスターデータ登録業務を示している。これでは人的負荷が大きいだけでなく、情報に洩れや誤差が大きいため、業務精度が低く、後述する流通コラボレ

ーションの阻害要因となっているという問題が指摘されていた。

右図は、GDS導入後のイメージである。つまり、水道のように、メーカーが情報を貯めておくと、情報を必要とする小売業が水道の蛇口から情報をとれるような仕組みとなっていることを示している。マスターデータ登録・メンテナンス業務をほぼ自動的に行うことで、取引企業間でのマスターデータの齟齬を完全に払拭しようというものである。

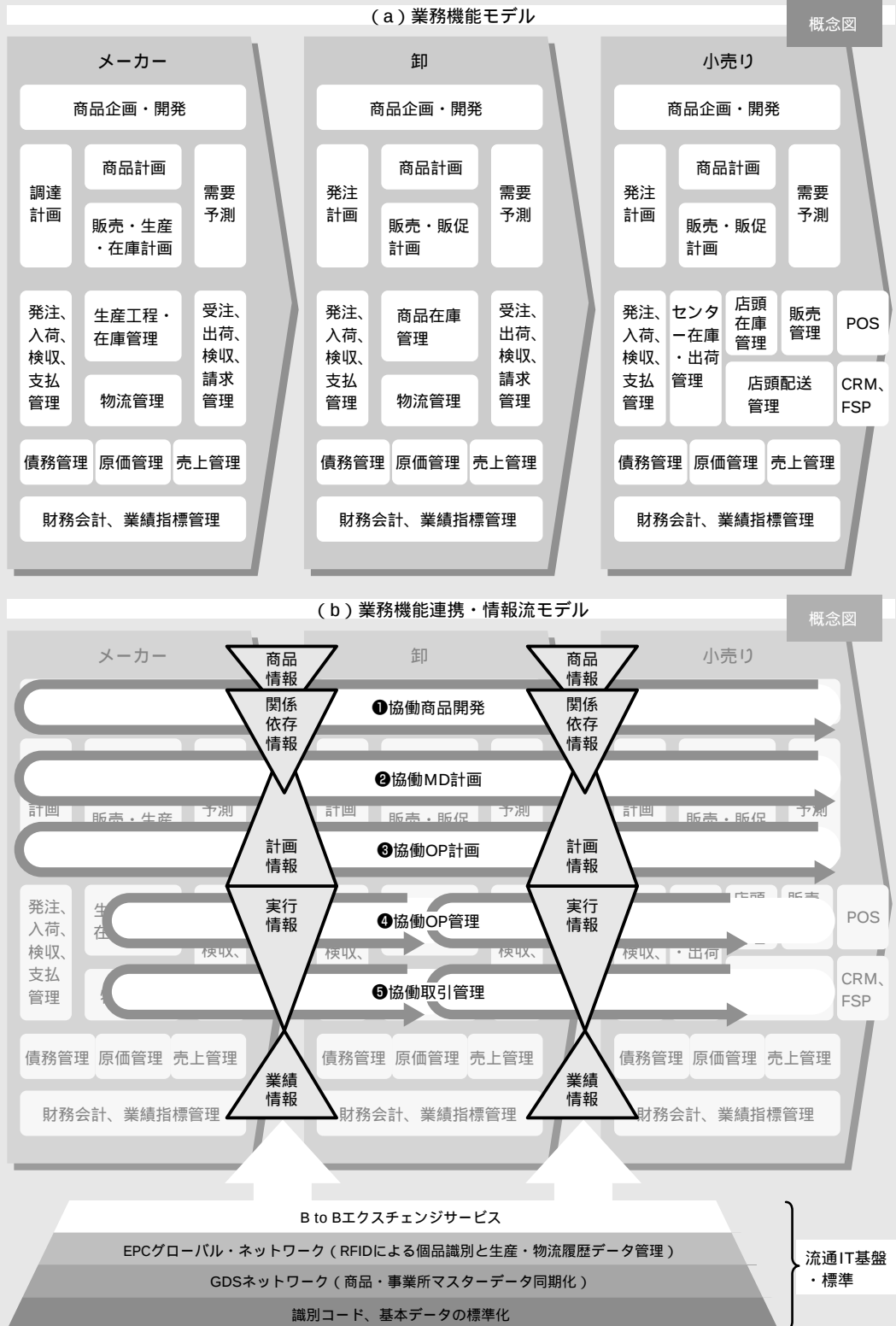
同期化を実現する企業間ネットワークの仕組みは、世界で1つのグローバルレジストリー(データ所在地が管理されている集積庫)と、それにつながる全世界に広がる複数のデータプールと、それらデータプールにメーカーや小売業者が接続することによって実現される。

メーカーが1つのデータプールにマスターデータを登録すると、小売業側が接続している別のデータプールが、小売業者にデータ登録が行われたことを通知し、必要に応じてデータプール間でデータ交換が行われて、小売業者内のマスターデータが書き換わるという仕組みである。

図1 GDS導入の前後でマスターデータ同期化プロセスはどう違う



図2 流通コラボレーションとそれを支える流通IT基盤



注) B to Bエクスチェンジ: 企業間電子商取引、CRM: 顧客関係管理、EPC: エレクトリック・プロダクト・コード (次世代バーコード規格)、FSP: フリークエンス・ショッパーズ・プログラム (顧客の購買履歴に基づくマーケティング)、IT: 情報技術、MD: マーチャンダイジング、OP: オペレーション、POS: 販売時点情報管理、RFID: 無線による商品識別技術

GDSは流通コラボレーションの実現が狙い

GDSを整備することで本当に実現したいことは何か。それは業種・業態を超え、異なる企業があたかも“1つの企業”のように一体となって、各店の消費者の立場から見た最適な品ぞろえや商品企画開発を行い、欠品をなくし、無駄な物流コストを取り除くといったことを目的とする流通コラボレーションである。

筆者らは、流通コラボレーションは5つの階層からなると整理している(図2)。図の(b)の はカテゴリーマネジメント、 はCPFR(小売業者・サプライヤー協働の計画、需要予測、商品補充)としてビジネスプロセスが開発され提案されてきた階層である。

異なる企業があたかも“1つの企業”のように一体となった活動を行うためには、多くの計画情報、実績情報を企業間で共有する必要がある。その際、商品を説明する基本情報が企業間で違っていると、企業間で情報を授受するたびに通訳機能が必要となる。GDSは、通訳を介さずに同じ言語で企業間が会話するための土台を担っているのである。

欧米では、IT(情報技術)バブル真った中の2000年に多くのB to Bエクスチェンジ(企業間電子商取引)サービス企業が生まれ、企業内システムとB to Bエクスチェンジの両方で、累計約1000億円の投資が行われたといわれる。しかし、EDI(電子データ交換)の標準化とマスターデータ同期化が十分にできていなかったため、ユーザーは流通コラボレーションを効率的に実現することができ

ず、投資に見合ったメリットを享受できなかった。

そこでユーザー企業は、「ヨーロッパとアメリカの標準化組織が協力して、一体でコードの標準化と同期化の仕組みを構築していく必要がある」という反省に立ち、競合関係にある企業が協調して、この数年間、業界をあげて大変な努力を行い、GDSの導入に至ったのである。

残念ながら、日本ではまだ流通コラボレーションは先進企業の一部で実験されている程度であり、特に経営層においては必ずしも十分に理解されている状況にはない。そもそも流通コラボレーション自体が日本ではまだなじみが薄いため、GDSについては、マスターデータのメンテナンスが効率化されるかどうか、という点だけを判断基準にして評価されているケースが多い。これが日本の現状ではないかと思われる。

2005年から始まった 欧米のGDS

欧米では、2005年1月1日から、店頭単品、ケース、パレットなどさまざまな荷姿の商品識別コードが14ケタに統合され、GDSネットワークも稼働し始めた。当初、グロッサリー(一般食品・菓子)が中心であったGDSの対象商品カテゴリーは、今後、家電、住関連、アパレル、医薬品まで拡張する予定である。

アメリカのUCCネット(世界的標準化団体のUCC ユニフォーム・コード・カウンスル 出資の非営利団体で、UCC標準の推進組織)の会員企業が2004年7月で3700社、カ

ナダのECCC（エレクトロニック・コマース・カウンシル・オブ・カナダ）が約1500社、オーストラリアのEANネット（EANはヨーロッパ各国を中心とした世界的標準化団体。オーストラリアもEANに加盟。上記UCCとEANは2005年より1つの標準化団体に統合された）が約1000社、さらにドイツとオーストリアのSYNFOSが約2000社と想定され、これらがデータプールとなって、GDSネットワークに参加するので、現在では参加企業は全体で8000～9000社になっているものと思われる。

一方、アメリカのウォルマート・ストアーズは、同社の「リテールリンク」（取引先メーカーと在庫・販売情報を共有するシステム）をデータプールとして、取引企業にGDSへの参加を呼びかけている。2005年中には全世界で数万にも及ぶ企業が参加するだろう^{文献1}。

流通コラボレーションの議論は、もはやウォルマートだけではなく、アメリカの流通業全体に及んできている。さらに、アメリカだけではなくヨーロッパ、アジアにも広がってきている。

流通コラボレーションを推進している組織は、ヨーロッパではECR（エフィシエント・コンシューマー・レスポンス）ヨーロッパ、アメリカではVICS（ボランティア・インダストリー・コマース・スタンダード）である。

さらに、ECRアジアという組織もある。2004年10月にフィリピンのマニラでECRアジアの会議があったが、日本から参加したのはイズミヤと花王の2社だけであった。アジアでは日本にだけECRの組織がなく、海外で脈々と築き上げられてきた流通コラボレーションのための活動と知見は、日本企業にはほとんど知らされていなかったといえる。

もう1つ、広く知られてこなかったことがある。それはRFID（無線自動識別）技術を用いて商品の生産・物流履歴情報を提供するEPCグローバル・ネットワーク（EPCは電子製品コードを意味する）が、このGDSネットワークを前提としており、欧米では両者一体となって機能する方向で動いているということである。

商品トレーサビリティでは、生産・物流履歴情報以外に、商品名、色、サイズなどの静的な商品属性情報が参照される。この属性情報をトレーサビリティシステムごとに準備するのは手間がかかる。よって、その属性情報をGDSネットワークから提供することになっている。

図3は商品トレーサビリティ情報の一例であるが、Source（情報源）の項を見ると、EPCグローバル・ネットワークからの情報とともに、データプールの1つであるTransora（トランゾーラ）からデータを取得していることがわかる。

図3 EPCネットワークとGDSネットワークとの関係



EPC Track & Trace

Product Information

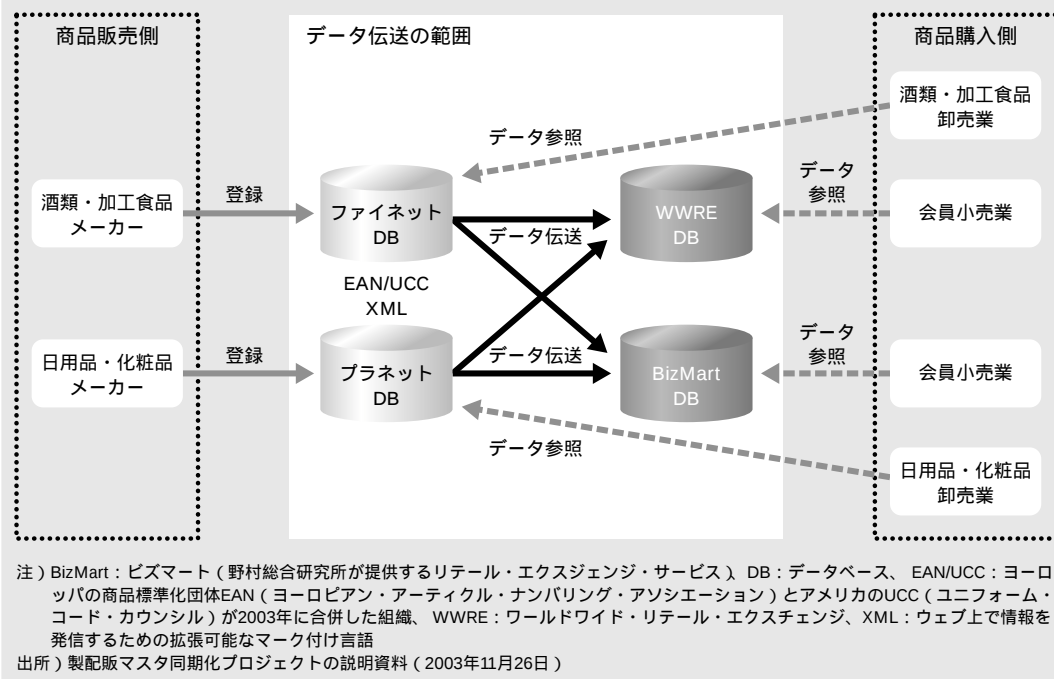
Field	Value	Source
Product Name	Pingles	Transora
Description	PINK LIPS POTATO CRISP	Transora
Dimensions	48 x 38 x 65.5 mm	Transora
Weight	458 LB	Transora
Manufacturer	Pingles	Transora
EPC	1598180240840	EPC Network
Manufacture Date	05/05/2003	EPC Network
Manufacture Location	United States Of America	EPC Network

Track & Trace

Event #	Type	Location	Date
1	Manufacturer	Eds. Mexico	2004-03-28 10:24:04
2	Distributor	ABC Company	2004-05-25 22:26:48
3	Processing	Warehouse	2004-05-27 00:33:38
4	Carrier	Distribution Checkpoint	2004-06-02 00:46:43
5	Manufacturer	U Connect/VerSign Bn.	2004-05-25 14:44:42

出所）2004 U-Connect Conferenceの資料

図4 GCI 研究会有志による「製配販マスタ同期化プロジェクト」



ウォルマートが2005年1月から導入を開始したRFID技術も、日本では店頭、バックヤードで見えるRFIDタグやRFID読み取り機などのハード技術に注目が集まることが多いが、それを支える流通ITのソフト基盤の整備が同時に進行していることを理解することが重要である。

日本では製配販3層のマスタデータ同期化が始まる

日本における商品マスタデータ同期化のためのIT基盤整備は、この1年で急加速している。2003年11月に発表されたGCI研究会の有志による「製配販マスタ同期化プロジェクト」では、日本を代表する小売り、卸、メーカー、ITベンダー30社以上が集まって、ファイネット、ブラネット、WWRE(ワー

ルドワイド・リテール・エクスチェンジ)、BizMart(ビズマート)という4つのデータプールを直接連結することにより、データ同期化の実証実験が行われた(図4)。

また、本年度、経済産業省で進めているSCM(サプライチェーン・マネジメント)事業では、これをさらに発展させた商品・事業所マスタデータ同期化実証実験が計画されている。欧米で検討されてきたGDSがメーカー、小売りの2層モデル中心であるのに対し、日本で主流となっているメーカー、卸、小売り(製配販)の3層モデルを実現することとなっている。

こうして日本でも、流通コラボレーションを行うための環境が整った。流通業、消費財メーカーが、流通コラボレーションを戦略オプションとして再検討する機会が到来したといえる。

流通コラボレーションの本質は 供給連鎖企業協働の仮説検証活動

1 プッシュ型とプル型を超えて

アメリカでアパレル業界を中心とした流通コラボレーション、QR（クイックレスポンス）が始まったのが1985年である。また、グロサリーメーカーと小売業の間でECRすなわち「効率的な消費者対応」が始まったのが1992年である。

それまでは、メーカーはとにかく安売りをして大量に買ってもらうという、押し込み型営業活動を行い、一方の小売業者はできるだけ大量に買うことで安く調達することを目指していた。価格の安い地域で購買し、それを他の地域で売って差額を儲けるダイバーティングという行為も多かったとされている。サプライチェーン（供給連鎖）にかかわるトータルコストは増大するにもかかわらず、このような駆け引きと交渉は、小売業のバイヤーとメーカーの営業マンの間では普通だった。それがなくなり始めたのは、アメリカでも1993年くらいからといわれる。

しかし、日本の流通業界を見ると、いまだに担当者は条件交渉で非常に忙しくしている。メーカーは月末に在庫押し込みをする、卸は在庫を抱えても一時的な大量購買をするといったプッシュ型が残る一方、小売企業は短い発注リードタイムで調達を行うプル型となっている。さらに、新商品発売時期には、メーカーと卸が決して欠品しないように多くの在庫を抱えている状況である。プッシュ型もプル型も、市場の不確実性が高い場合は供給コストを増大させる。顧客価値の最大化と供給活動の効率化を考えた場合、はたして今

のやり方は正しいのだろうか。

「プッシュ型からプル型へ」というスローガンの言い方に代わるものが、コラボレーション型である。

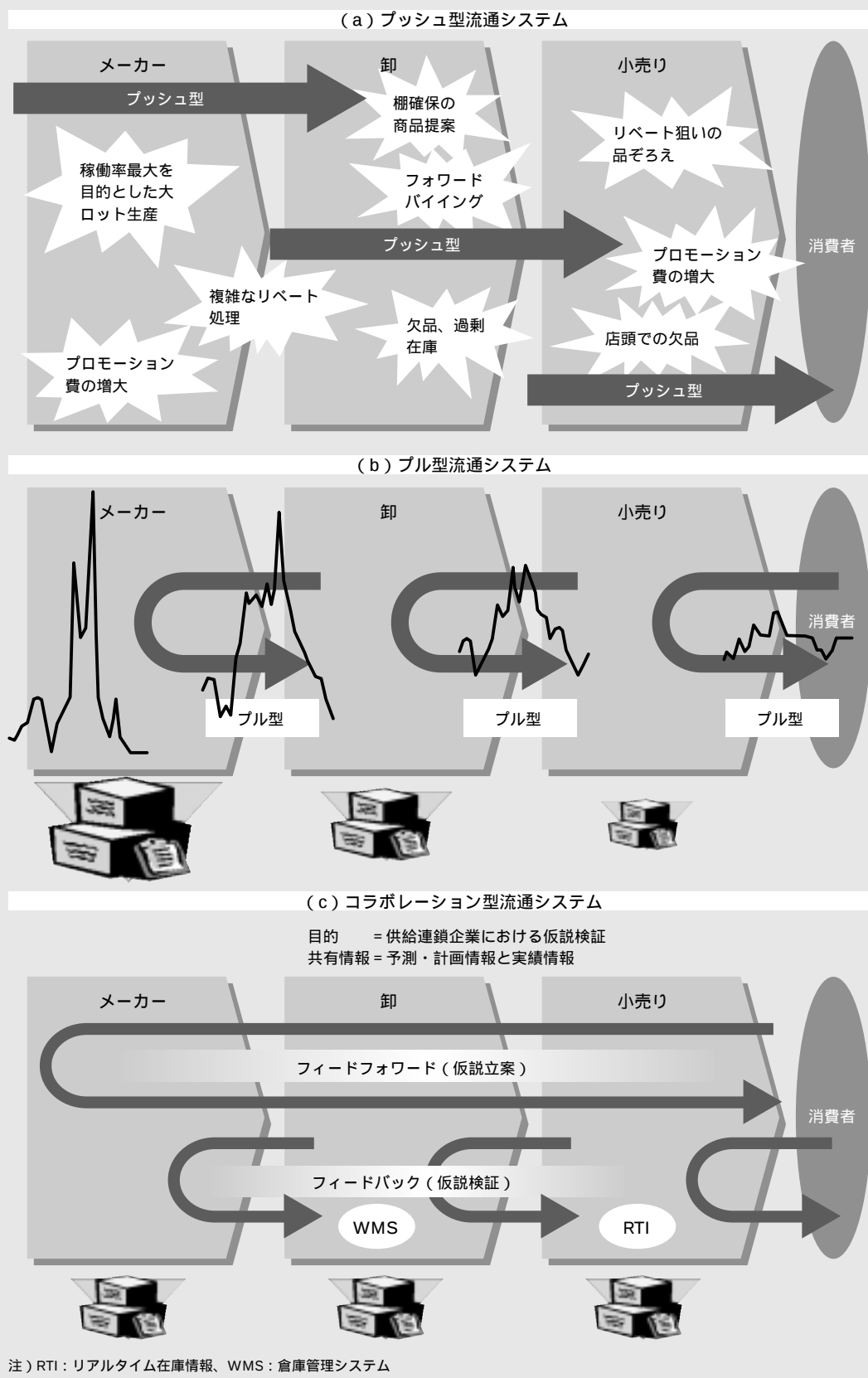
消費者の購買行動を小売業とメーカーが協働で予測して仮説を立て、この仮説に基づいて供給活動をしながら手元で常に検証活動を繰り返していく。このようにフィードフォワード（予測→仮説構築の過程）とフィードバック（結果→仮説検証の過程）を合わせた活動をコラボレーション型と呼ぶ。これはプッシュ型でもプル型でもなく、供給連鎖企業一体となった仮説検証型と呼ぶ方がふさわしいかもしれない。これが流通コラボレーションの本質である（図5）。

2 複数の企業が“1つの企業”のように

需要の不確実性に複数の段階で別々に対応するから非効率なことが起こると考えた場合、解決策として、小売り、卸、メーカーの機能をすべて1つの企業で行うという考え方がある。アパレルでいうSPA（製造小売業）である。SPAタイプのアパレルは非常に成長している。ワールドや、ユニクロのファーストリテイリングも大いに成長した。これは垂直統合の一形態である。

しかし、全部の企業がこの形態をとるわけにはいかないだろう。この形態は中期的な構造変化への対応については脆弱な面も持っている。このため、現状の業種構成、役割分担をそのままにして、あたかも“1つの企業”のように、情報共有によってうまく立ち回れないかという考え方が出てくる。流通コラボレーションとは、緊密な情報共有（計画情報

図5 流通コラボレーションの本質



や予測情報の共有)を基として、複数の企業が仮説検証を協働で行い、あたかも“1つの企業”のように活動する仕組みである。

異なる企業があたかも“1つの企業”のように活動するには、企業間の取り決めが必要になる。これを初めて実施・徹底しているのが、ウォルマート・ストアーズである。このように理解すれば、比較的普遍的な動きであることがわかる。

では、異なる企業があたかも“1つの企業”のように活動するとは、どういうことなのだろうか。流通コラボレーションというのは、「これだけ買うからこれだけ安くしてくれ」という取引ではない。「その店の商圈の特性や、ターゲット顧客の属性、来訪顧客の属性と購買行動などから、顧客の立場に立って、次に何を買いたいのだろうか」という定量的な仮説立案と、仮説に対する定量的な検証を協働で行うことである。その結果、どういう品ぞろえをして、どういう販売計画で考えていけばいいのか等々、動的に仮説検証の協働活動を行うわけである。

さらに、この仮説検証行動をひたすら繰り返す。日々の活動、週次、月次、四半期、半期の異なるスパンでの仮説検証を徹底的に繰り返す。

ひたすら繰り返すというところが非常に重要である。このしつこさがウォルマート、セブン・イレブン・ジャパン、さらにデル、トヨタ自動車といった優れた企業のこだわりであり、強さの源泉である。

2003年、経済産業省の研究会があり、ウォルマートの役員が招かれたそうである。そこで「ウォルマートの成功の秘訣は何ですか」という経済産業省の質問に対し、ウォルマー

トは、「当たり前のことを当たり前、淡々と着実にやること」と回答したという。「当たり前なのです。顧客の立場で考えれば、最終的に顧客の価値に結びつかないことをするのは間違いです。顧客の価値に結びつくことをだけを当たり前で淡々とやるのです」と。しかし、当たり前のことを徹底させるのは、簡単ではない。

日本でも適用可能な流通コラボレーションのビジネスプロセス

流通コラボレーションのビジネスプロセスモデルの代表は、カテゴリーマネジメント^{文献2}およびCPFR^{文献3}である。ここでは、この2つの形態を日本で適用することの可能性について検討しよう。

1 カテゴリーマネジメント

カテゴリーマネジメントとは、高い分解能で消費者の購買行動を捕捉し、商圈内の細分化されたターゲット領域における顧客ニーズと店舗マーチャンダイジングとの整合性を確保し続けるための、仮説検証を含む業務プロセスである。

「カテゴリーマネジメントは、欧米のベストプラクティスであり、日本ではやり方が異なる」とよくいわれる。しかし、日本の先進小売業のトップでもカテゴリーマネジメントに非常に近い考え方をしている例がある。

「例えば、業績が低迷した店舗があったとします。(中略)客層は50歳代が一番多かったとします。そこで、その年齢層に合わせた品揃えをより充実させようと対策を講じるでしょう。一方、データ主義ではどう

なるか。(中略) 商圈データを見ると、その地域は地価の下落とともに、若い層を中心とする郊外からの回帰現象により新住民の流入が進み、商圈は30～40歳代へと中心が移っていた。ところが、その店はマーケットを客観的に把握せず、30～40歳代のファミリー層向けの品揃えをしていなかったから、50代の客しか来なかったことが判明する」^{文献4}

データを見て商圈と店の客層のギャップに気がつき、30代、40代を対象とした商品政策を作っていく。こうした顧客からの発想の一步先にカテゴリーマネジメントがある。

2004年1月に行われた流通システム開発センターの講演会で、三越の平出昭二専務(当時)は次のように発言した。

「三越は戦略の考え方を変えました。今まで、売り上げは客単価×購買客数と捉えていました。どういう商品を持ってくればいいのか。どれだけ買ってもらうのか。何人を買ってもらうのか。つまり客単価を上げるか、客数を増やすのかという視点からしか考えていませんでした。

しかし今は違います。今は1回でも店頭を訪れたことのある客が何人いるのか。その客は年間何回訪れるのか。1回の訪問でいくつのブランドを訪れるのか。この指標をそれぞれ上げるためには一体どういう販売政策をとるべきなのか。さらに、それぞれの目標とする政策と評価指標を連動させる。それぞれの要素について仮説検証活動を行っているのです」

この発想はカテゴリーマネジメントの発想に非常に近い。

日本では、カテゴリーマネジメントがカテ

ゴリー単位での棚割り活動と誤解され続けてきたが、それはカテゴリーマネジメントの一部だけを取り出したものである。本来のカテゴリーマネジメントは日本にも適用可能である。いや、むしろトップマネジメントが本当にやりたいのは、カテゴリーマネジメントだったのではないだろうか。

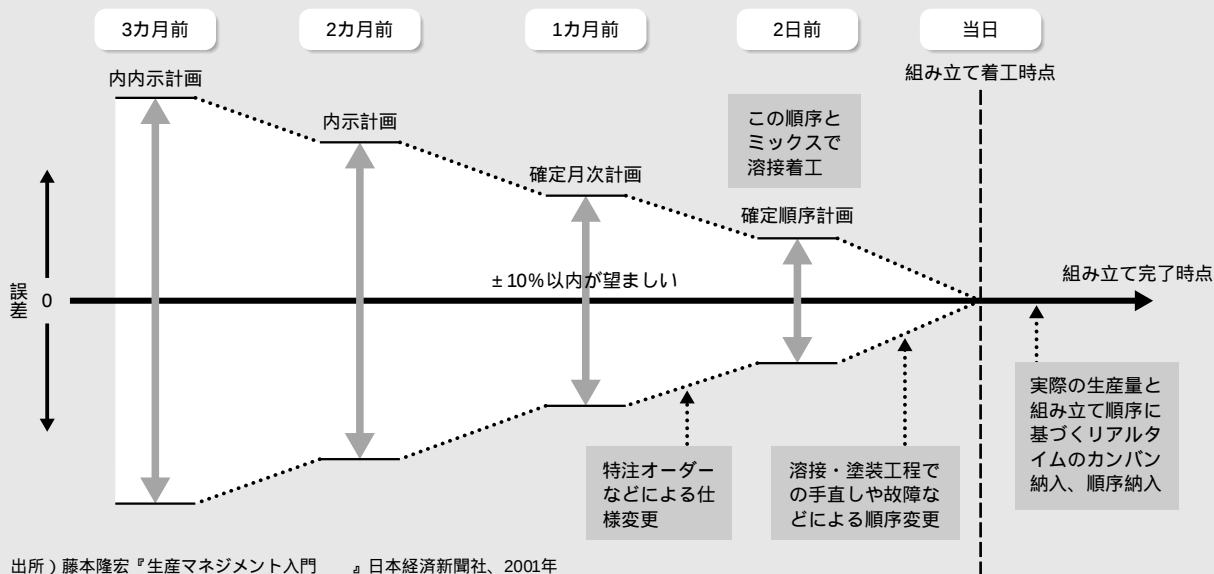
2 CPFR

CPFRとは、小売業者とサプライヤー(メーカー、卸)が協力し合いながら(Collaborative)、商品の計画(Planning)、予測(Forecasting)、補充(Replenishment)を行う業務プロセスである。

CPFRもアメリカ起源のものであり、日本の流通慣行や文化とは全く異なると考える人が多い。しかし、このビジネスプロセスは、トヨタ自動車のジャスト・イン・タイムが源流と考えると理解しやすいのである。トヨタとディーラーとの間では、年間販売計画から月間販売計画、年間生産契約、日々の生産契約に至るまで、計画情報を常に共有し、絶えずすり合わせを行っているからである(次ページの図6)。計画の精度は、3カ月前だとかかなり低いものでも、だんだんと精度が上がっていった、生産当日には非常に高くなっている。

高い精度になっているので、この部分だけとると計画生産になる。だからジャスト・イン・タイムができるわけである。ジャスト・イン・タイムの背景には緻密な計画情報の共有がある。単に「カンバン」という札をやとりするだけでなく、計画情報の共有があって初めてジャスト・イン・タイムは可能なのである。

図6 トヨタ自動車と部品メーカーの部品発注内示・計画の精度



CPFRは、簡単にいうと、たとえば8週間先の予測誤差を何%くらいにして、これを超える場合は例外扱いにしましょう、この予測誤差が毎年小さくなるように目標管理をしていきましょう、ということである。

こう考えると、CPFRはジャスト・イン・タイムに非常によく似ている。このため、CPFRがアメリカのビジネスプロセスに特有のものであるという議論にはならない。サプライチェーン全体の活動を最適化していくためには、計画情報の共有が必須である。CPFRは、ジャスト・イン・タイムの仕組みを流通に応用したものと見ることもできるのである。

以上のように考えると、CPFRは、カテゴリーマネジメントのもとで、市場の不確実性に適切に対応しつつプロモーション、物流をマネジメントしていく、オペレーション計画領域における普遍的なビジネスモデルと考えられる。

日本でも高い効果が見込める GDSと流通コラボレーション

日本でのマスターデータ同期化と流通コラボレーションの導入効果を、加工食品におけるマクロの統計データに基づいて試算したところ、小売りの売上高に対して、小売り、卸、メーカー合わせて7.7%のコストが削減できるという結果となった^{文献6}。この値は、現在の流通業、消費財メーカーの利益水準から考えると、非常に大きい。これに加えて、先行的に取り組んだ企業では、売上高増大などの効果も見込めるだろう(図7)。

たとえば、流通コラボレーションの効果には、以下のようなものが含まれる。

- 科学的な店舗マーチャндаイジング計画による売り上げ増大
- プロモーション効果の把握による無駄なプロモーションコストの削減
- 新商品に対する消費者の反応を迅速に把

図7 マスターデータ同期化インフラの導入効果



握することによる商品廃棄ロスの削減

- 小売業者・サプライヤー間のCPFR実施による過剰在庫、欠品の低減
- 売れない商品の配送、店舗間移動の削減による物流コストの削減

各企業によって状況は違うため、各社ごとに導入効果も異なると考えられるが、その効果はほとんどの企業で驚くほど大きいと予測される。また、投資コストを低下させるためには、業界全体でどのような協調活動を行えばよいかも見極めておくべきである。

相互にメリットのあるWin - Win関係の構築に向けて

各企業が流通コラボレーションに関する投資効果を享受するには、インフラを利用した戦略的な企業間連携では競争し合うが、流通IT基盤とその標準など、共通インフラの整備については業界内で協調することについて、メーカー、卸、小売り各社が理解し、賛同することが始まりとなる。

欧米では民間主導により流通コラボレーシ

ョンが推進されてきたが、日本では小売り、卸、メーカーとも欧米に比較して寡占化が進んでいないため、官が旗振り役になって流通コラボレーションを促進することも効果的と考えられる。現在、経済産業省産業構造審議会流通・物流システム小委員会などでIT基盤や標準化、ガイドラインなどに関する検討が進められている。今後、流通コラボレーションの動きが加速する可能性も高い。

1 営業、バイヤーとカテゴリーマネジャーの分離

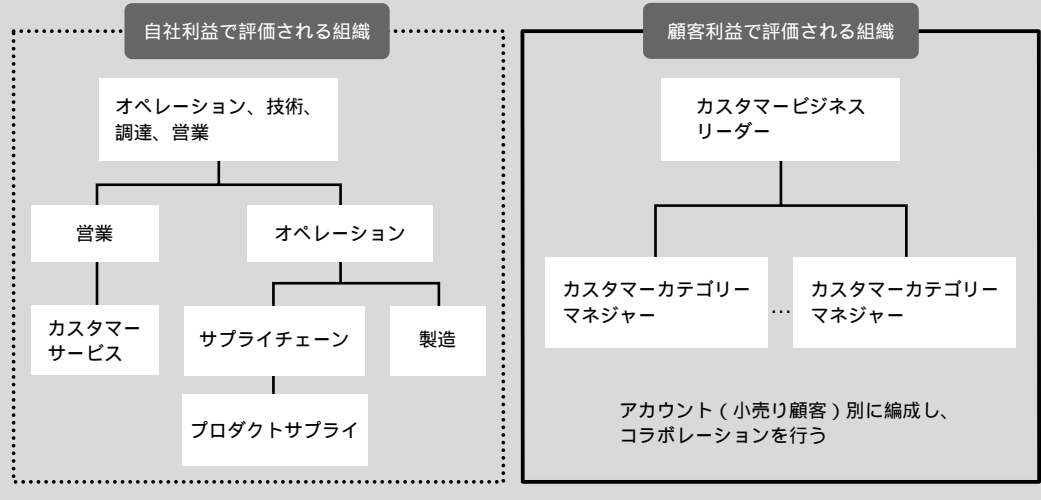
一方、メーカー側からは、戦略的な連携は本当に進むのかという疑問も指摘されている。メーカーにとって、カテゴリーマネジメント、CPFRは本当に意味があるのか、コストが増大するだけではないのか、という疑問である。

結論からいうと、欧米ではメーカーは本気でやっている。しかも、喜んでやっている。筆者らは、直接話をうかがう機会を得、このことを確認した。

コラボレーションの実施に際し、最大のボ

図8 メーカーにおけるカテゴリーマネジメント（米クラフト社の例）

- 営業からは完全に分離し、顧客別に推進体制を構築



イントは何かを聞いたところ、「営業とカテゴリーマネジャーを完全に分離する」ことであった。つまり、自社商品の売り上げで評価される営業と、顧客である小売業者の売り上げ、利益で評価されるカテゴリーマネジャーとは完全に別の組織であり、評価体系も別にするのである。

カテゴリーマネジャーは、長期のマーケティング設計を小売業と戦略的に一緒にやっていく人々であり、顧客の利益で評価される組織である。カテゴリーマネジャーは、自社の売り上げや利益で評価される営業担当者と別に設置されている。

日本でカテゴリーマネジメントが根づかなかったのは、営業の横にリテールサポートと称して、データ分析を行う組織をつくったからではないだろうか。サプライヤーの営業が条件交渉をしながら、たとえ大量のデータで手間のかかる分析を行い、提案をしても、小売業者のバイヤーは所詮、「メーカー営業のバイアスのかかったデータ」と考えていた

め、あまり高く評価しなかった可能性が大きい。

小売業でも、カテゴリーマネジャーというのは、バイヤーとは基本的には別の組織にすべきである。カテゴリーマネジャーは戦略を練り、プロモーション戦略から価格戦略まで作っていく。戦略を実行するのがバイヤーや営業の役割なのである。

さらに、メーカーにとってのカテゴリーマネジメントの意義は、ブランドマネジメントと新商品企画のための基礎情報を入手することである。どのような商圈の店で、どのような競合商品が棚にあり、どのような販促策が打たれているときに、どのような属性の顧客にヒットしたのかという情報は、小売りとのコラボレーション抜きには入手できない、メーカーにとって極めて貴重な情報なのである。この点でカテゴリーマネジメントは、メーカーにとっての長期戦略を支える基礎データの入手手段となる（図8）。

2 早く始めた会社が勝つ

戦略的連携を成功させるためには、これまでのように現場に任せすぎず、企業対企業での経営資源配分に責任を持てる経営層が積極的に関与し、新たな企業間の取引ルール、組織体制や評価制度、ビジネスプロセス、情報システム、各企業のコアスキルを再構築していく必要がある。また、運営コストを下げるためには、どの部分で協調すればいいか、自社戦略を再検討することが必要だろう。日本では死語になりつつある企業間連携やコラボレーションを再度、熟考する機会が到来したといえる。

ウォルマート・ストアーズの仮説検証活動の背景には、パートナーであるメーカーの協力が欠かせないといわれている。仮説検証活動を徹底していく過程で、メーカーと小売りの情報交換が進み、知識がどんどん蓄積される。この知識がまた新たな価値を生んでいくわけである。このため、流通コラボレーションによる仮説検証活動は、早く始めた会社が勝ちなのである。一体、誰がいち早くこの能力を培うことができるのか、これからの競争のポイントになってくる。

参考文献

- 1 舟本秀男「米国流通業セミナー」配布資料、2004年12月
- 2 Robert Blattberg他『カテゴリーマネジメント』流通経済研究所、1997年
- 3 VICS『CPFRガイドライン』流通経済研究所、2000年
- 4 勝見明『鈴木敏文の「統計心理学」』プレジデント社、2002年
- 5 藤本隆宏『生産マネジメント入門』日本経済新聞社、2001年
- 6 野村総合研究所「消費財流通におけるコラボレーションの将来像に関する懇話会」第4回配布資料、2003年11月

著者

藤野直明（ふじのなおあき）

研究開発センター上席コンサルタント

専門はSCM業務革新コンサルティング、IT戦略、産業政策

笹川雅幸（ささがわまさゆき）

サービス事業コンサルティング一部上級コンサルタント

専門は消費財メーカーと流通業におけるDCM・SCM戦略、情報戦略、事業戦略