

# 中国における流通・小売業務の高度化

## —“売る品質”をつくる情報連携の課題—

消費拡大が続く中国では、今後は商品を売るための“品質”が求められるようになると予想される。そこで消費財メーカーや流通・小売業にとって重要になってくるのが店舗など現場との情報連携である。本稿では、中国における情報連携の課題を挙げるとともに、本部の方針を店舗・販売員に伝え、販売現場の状況を的確に把握するためのITソリューションを紹介する。

### “売る品質”が問われる時代へ

上海には数多くの人気百貨店がある。小売業への外資の参入規制が撤廃されたこともあり、地元百貨店のほかに台湾系、香港系、マレーシア系、日系など、さまざまな百貨店が出店し売り上げを伸ばしている。その要因として、中国における所得水準の上昇があることはもちろんだが、それに伴って高級消費財へのニーズが高まっていることも挙げられる。日系の消費財メーカーは、自らが得意とする高品質・高付加価値商品の消費市場の拡大に大きな期待を寄せている。

消費拡大の一方で、消費スタイルの変化も見られる。生活に余裕が出ればさまざまなニーズが生まれてくるのは当然で、これまでのように商品を置けば売れる時代から、消費者のニーズに合った商品をそろえなければ売れない時代への転換が始まっている。流通・小売業では、質の高い接客サービスはもちろん、売れ筋商品を把握して品ぞろえを的確にし、販促施策や陳列も工夫することなどが求められる。中国でも“売る品質”が問われる時代になってきているのである。

しかし、中国でこれを実現していくために

は解決すべき課題が少なくない。

### 重要な本部と現場の情報連携

海外進出では、日本で成功したマーチャンダイジング手法をベースに、現地の事情に合わせた品ぞろえや販売戦略を実行する“現地化”が重要である。“現地化”には、本部の戦略を店舗に実行させることと、販売の現場からの情報をフィードバックさせるという2つの側面がある。

中国ではこの“現地化”が難しいケースが多い。通常、消費財メーカーおよび流通・小売業では、本部・店舗間、本部・販売員間のように、本部と現場の間で多くの情報の連携が必要になる。しかしあらゆる局面で情報連携を適切に行えないことがあり、これによって“現地化”がうまくいかないのである。

まず、本部と店舗間の情報連携に関する問題点を見てみよう。本部は新商品の販促やキャンペーンなどの施策を企画し店舗に実行を指示するが、情報連携のシステムが整備されていないために電話やFAX、郵送などで指示を伝えたり、営業担当者が店舗を訪問して口頭で説明したりする場合がある。これは非効率な情報連携の方法であるばかりでな

野村総合研究所  
中国・アジアシステム事業本部  
アジア事業開発部  
上級システムエンジニア  
平野浩二（ひらのこうじ）  
専門は流通・小売業向けシステムの  
企画・開発



く、情報の精度にばらつきが生じたり、“言いつ放し”に終わったりすることも少なくない。これでは本部の方針・指示が全店舗に早く正しく伝わらない。また、店舗の作業状況を本部が把握するのに時間を要し、販売戦略のPDCAサイクルが有効に機能しないことも多い。

本部・販売員間の情報連携はどうだろうか。日本でも一部では見られるが、中国ではメーカーが小売りの店舗に販売員を派遣するのが普通である。最近は数百～千人規模の派遣も珍しくなく、本部では販売員と売り上げや在庫などの情報を共有することが急務となっている。しかし販売員から情報を収集するのは難しく、販売員が店舗に行っているのかどうかすら把握できないことが少なくない。

### 情報連携を支えるITソリューション

以上のように、中国では本部と現場の情報連携が大きな課題であり、本部と店舗、本部と販売員をつなぐためのソリューションが望まれている。野村総合研究所（NRI）はこのニーズに応えるべく、日本における経験とノウハウを活用し、中国市場に向けた情報連携システムを開発し、2010年から日系消費財メーカー数社に採用していただいている。

本部と店舗間の情報連携では、キャンペーン情報や新商品情報、店頭陳列指示など、店舗に伝えるべき情報をテンプレート（ひな型）に基づいて定期的に発信できるようにしてい

る。また店舗ごとの参照状況、指示の実行状況を確認することも可能になっている。

本部と販売員間の情報連携では、販売員の個人所有の携帯電話などを活用した日次の売り上げ管理や出退勤管理などが可能である。携帯電話の機種が多いため、多様なブラウザで利用できるようにしているほか、販売員が簡単に利用できるユーザーインターフェースを備えている。

### 現場でシステムを使わせるための工夫

上記の情報連携システムも、これを積極的に使おうという現場の意思がなければ効果はあまり期待できない。しかし現場にシステムを使わせることは容易ではないというのが中国の実情である。この場合に無理に現場に利用を強制するのは得策ではないというのが中国の実情である。この場合に無理に現場に利用を強制するのは得策ではないというのが中国の実情である。この場合に無理に現場に利用を強制するのは得策ではないというのが中国の実情である。正確な報告や迅速な報告をインセンティブの対象とするなどして、まずはシステムを使うことに慣れさせ、その上で情報連携の意義を理解させるといった工夫が必要である。

NRIでは情報連携システムのほか、「情報整流化コンサルティングサービス」も提供している。このサービスは、情報連携システムを通じて情報参照率やオペレーション実施率などの指標を分析し、現場情報連携業務のありべき姿を実現することを目的としている。情報連携が業務の1プロセスとして浸透したときこそ、中国ビジネス成功の扉が開けるはずである。 ■