HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	コープさっぽろの協働型マーチャンダイジング・システム
Author(s)	坂川, 裕司; 小宮, 一高
Citation	Discussion Paper, Series B, 109, 1-28
Issue Date	2013-04
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52725
Type	departmental bulletin paper
File Information	DP(20130426_final).pdf



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

Discussion Paper Series B, No.2013-109

コープさっぽろの協働型マーチャンダイジング・システム

坂川裕司（北海道大学）
小宮一高（香川大学）

2013 年 4 月

北海道大学大学院経済学研究科

060-0809　札幌市北区北 9 条西 7 丁目

コープさっぽろの協働型マーチャンダイジング・システム

北海道大学　坂川裕司

香川大学　小宮一高

目　次

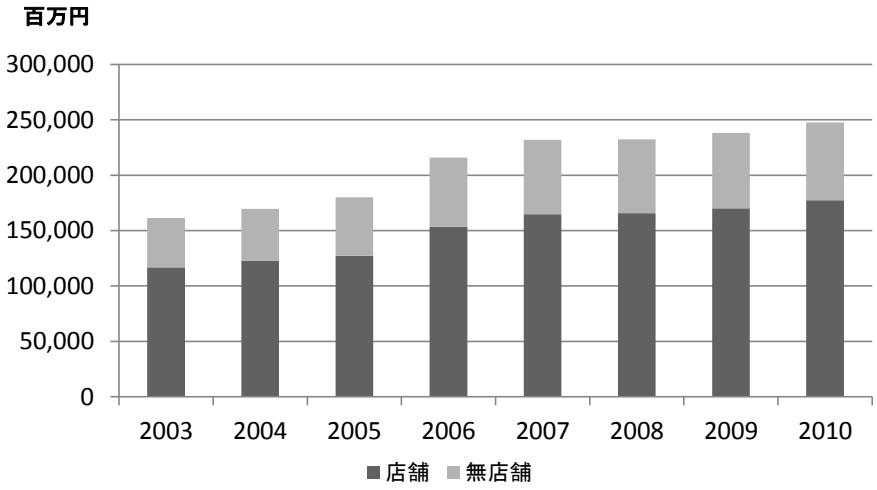
1　はじめに 1
2　調査方法 2
3　協働 MD とは何か 3
3.1　その目的とプロセス 3
3.2　POS 情報開示の仕組み 6
3.3　協働 MD の仕組み 7
3.3.1　前期段階：供給業者による MD 企画の立案 8
3.3.2　MD 協議会：供給業者によるコープさっぽろへの提案 9
3.3.3　当期における協働 MD のプロセス 12
4　協働 MD の開始から今日までの経緯 14
4.1　MD 改革の背景 14
4.2　MD 研究会から MD 協議会への変遷 16
5　協働 MD 開始当初に直面した問題 18
5.1　供給業者側の阻害要因：MD の企画力・提案力における問題 18
5.2　コープさっぽろ側の阻害要因：組織の意識変革の問題 20
6　協働 MD の現在－協働 MD の継続に向けた取り組み－ 21
6.1　複数の供給業者と協働し続ける理由 21
6.2　複数の供給業者と協働し続ける仕組み 23
7　おわりに　協働 MD における今後の展開 25
8　補足資料－提案内容の具体例 26
9　年表 28

1　はじめに

生活協同組合コープさっぽろ（以下，コープさっぽろ）は，日本全国のなかでもトップクラスに入る供給高[1]を誇ってきた生活協同組合である。コープさっぽろの本部は，北海道札幌市内にある。コープさっぽろは，1956 年に創業し，北海道内の生活協同組合との統合を経て，2012 年時点において 107 店舗を北海道内全域に展開する小売業者である。図 1 は，コープさっぽろにおける供給高の推移を示している。近年，供給高は増加傾向にある。2011 年度の供給高は約 2,546 億円に達している。

コープさっぽろの小売事業は，店舗販売事業と無店舗販売事業からなる。店舗販売事業は，そのほとんどが食品スーパーマーケット業態である。コープさっぽろは，その歴史のなかで店舗の大型化，品揃えの総合化を推進していたこともあった。しかし現在のコープさっぽろは，店舗販売事業を食品スーパーマーケット業態の多店舗化に集約している。

1996 年に，コープさっぽろは，ターニングポイントを迎えた。この年，コープさっぽろは経営危機に陥った。その原因は，北海道の景気悪化に加えて，事業の失敗が続いたこ



データ源：生協流通新聞

図 1　コープさっぽろの供給高の推移

[1] 一般企業の売上高を指す。組合員に対する小売を目的とすることから，商品を販売しているのではなく，供給しているという意味で，売上高を供給高と表す。

とであった。なかでも，小売店舗事業における失敗は，経営危機の主要な要因であった[2]。

それ以後，コープさっぽろは日本生活協同組合連合会（日生協）の支援を受け，経営再建を目指すこととなった[3]。経営陣が刷新され，不採算事業からの撤退，赤字店舗の閉鎖が行われた。これに並行して，希望退職が募られ，また新規採用も見送られた。さらに給与体系が見直され，業績に連動した成果主義の人事評価システムが導入された。

当時コープさっぽろは，小売店舗事業の経営改革に着手した。この経営改革のなかでマーチャンダイジング（以下 MD[4]）の見直しが重要視された。このときコープさっぽろは，取引先のメーカーおよび卸売業者（以下供給業者）の協力を得て，MD を計画し実行することを試みた。そのためにコープさっぽろは，組合内に蓄積された POS 情報を供給業者に開示した。これは，日本国内最初の小売業者による POS 情報の開示と評された。以下，この取り組みを「協働型 MD」または「協働 MD」と呼ぶ。本稿は，コープさっぽろによって取り組まれた協働 MD に焦点を当て，その目的と仕組み，歴史的な経緯について詳述し，国内初と言われるコープさっぽろの取り組みを協働 MD の革新的な事例としてまとめる。

2　調査方法

本稿は，主に次の情報源に依拠して事例をまとめた。一つは，一般的に公表されており，入手可能な二次資料である。このような二次資料には，日本経済新聞や北海道新聞などの新聞記事，日経ビジネスなどの雑誌記事，学術誌に掲載された論文，コープさっぽろ関係者の講演記録などが含まれる。

もう一つは，コープさっぽろから提供された資料，あるいはコープさっぽろや供給業者に対して行った聞き取り調査の記録である。コープさっぽろからは，組織図，MD に関する提案資料などの提供を受けた。また供給業者からは，実際に使用された提案資料の提供を受けた。

---

[2] 日本食糧新聞 1999 年 1 月 25 日(月) 2 頁。

[3] 北海道新聞夕刊 1999 年 3 月 31 日(水) 1 頁。このなかで①事業収益改善，②資金安定化，③経営改革，④組合員活動の発展を再建計画の柱とすると書かれている。

[4] MD とは，「流通業がその目標を達成するために，マーケティング戦略に沿って，商品，サービスおよびその組み合わせを，最終消費者のニーズにもっともよく適合し，かつ消費者価値を増大するような方法で提供するための，計画・実行・管理のこと」（田島 2004）である。具体的には，ある期間に商圏内の標的市場の購買ニーズを予測し，その購買ニーズに適した商品を，適した価格で，適した数量を調達し，適した様式にて陳列し，適した販売促進を行う活動である。

表 1　聞き取り調査の概要

対象企業	対象者	聞き取り調査回数	時間
コープさっぽろ	商品本部長（食品部長）	合計二回	約 120 分
	商品部長（日用雑貨）	合計二回	約 120 分
供給業者	食品卸	合計一回	約 60 分
	日用雑貨卸	一回	約 90 分
	菓子卸	二回	約 120 分

聞き取り調査は，表 1 にある対象者について実施された。コープさっぽろと供給業者の両者に対して，同じ出来事に関する認識にズレがないかどうかを確認した。このようにして協働 MD という事象を異なる立場から説明してもらうことによって，取引関係にある売り手や買い手において共有されている側面，また一方の立場からしか捉えることのできない側面を確認し，協働 MD の全体像を可能な限り客観的に捉えようと試みた。

また聞き取り調査を通じて得られた情報は，可能な限り二次資料によって確認した。このようにしてインタビュアーにおける記憶の曖昧さを補い，記述の正確さを高めることに努めた。

3　協働 MD とは何か

3.1　その目的とプロセス

コープさっぽろ側における協働 MD の目的とは，POS 情報を活用して，小売店舗事業の業績を改善することである[5]。この目的を達成するためにコープさっぽろは，POS 情報の活用に際して，メーカーや卸売業者などの供給業者から協力を得ようと考えた。コープさっぽろは，POS 情報を開示する代わりに，供給業者からは MD 企画を提案してもらい，その提案された MD 企画をコープさっぽろが実行するというやり方を考案した。

調査時点において協働 MD は，コープさっぽろと供給業者の間において，次のようにして取り組まれている。図２に示されるように，まずコープさっぽろが組合内に蓄積された POS 情報を「宝箱サービス」を介して供給業者に提供する。次に供給業者は，提供さ

[5] 後述するが，当時のコープさっぽろは，POS 情報を活用するノウハウを組織的に蓄積していなかったことに加えて，経営再建のため商品部門担当者を増やすこともできなかった。この状況において，本文における目的が掲げられた。

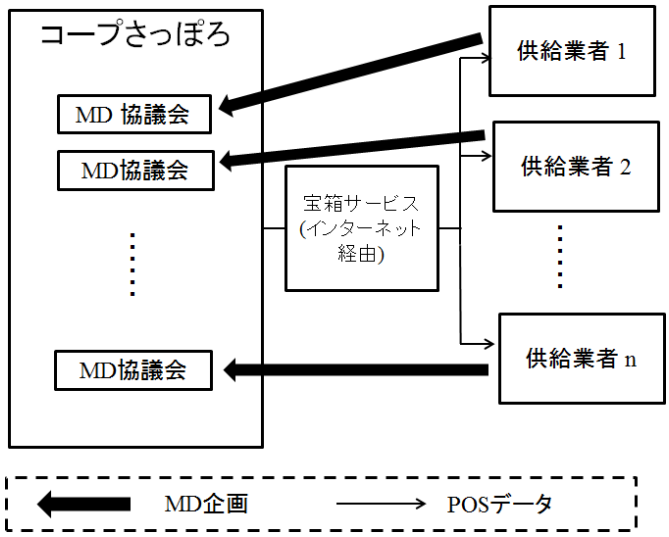


図 2　協働 MD の概略

れた POS 情報を利用し，コープさっぽろの業績改善を目的とする MD 企画を立案し提案する。そしてコープさっぽろは，提案された MD 企画を計画化し実行する。

開示される POS 情報とは，コープさっぽろにおいて取り扱われる全商品の POS 情報である。この POS 情報は，地域別，店舗別，商品部門別，商品カテゴリー別，SKU 単位の商品別に集計できる情報である。協働 MD に取り組む供給業者の全員に対して，同じ POS 情報が開示される。したがって供給業者は，取り扱うブランドに関する POS 情報だけではなく，同業他社の取り扱う POS 情報も入手できることになる。

そして供給業者から提案される MD 企画は，コープさっぽろの経営管理に関わる課題を解決する MD 企画である。経営管理に関わる課題とは，おもに店舗における MD とサプライチェーンの経営管理に関わる課題である。そしてコープさっぽろは，供給業者から提案された MD 企画について，すべてを計画及び実行し，成果を実現することに責任を負っている。協働の結果として達成された成果は，コープさっぽろと供給業者によって評価される。また計画目標を達成できなかった場合，コープさっぽろと供給業者は原因を一緒に究明し，それぞれに問題の解決に努力する[6]。

協働 MD をプロセスとしてみると，４つのステップによって構成されている。コープさっぽろと供給業者は，それぞれのステップにおいて協働する。それは，図３として表す

[6] ちなみに成果に対する報酬やペナルティは，２つある。一つは，コープさっぽろにとって統制可能な直接的なものである。もう一つは，コープさっぽろにとって統制不可能な間接的なものである。たとえば帳合の増減，全国生協への取引拡大は，直接的な報酬・ペナルティとなる。また営業活動における評判，小売企業からの問い合わせなどは，間接的なものである。

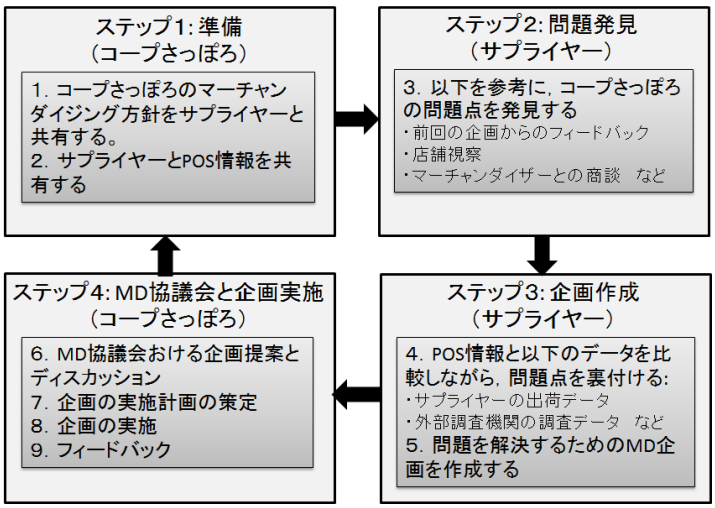


図 3　協働 MD のプロセス

ことができる。ステップごとの概要は，以下の通りである。

まずステップ１として，「準備」段階がある。この段階では，コープさっぽろと供給業者が組合としての年間活動方針，MD 方針や POS など様々な情報を互いに共有する。このステップにおいて，コープさっぽろと供給業者は，複数の組織階層において情報を共有する。たとえば理事長，商品本部長，商品部長，担当バイヤー，営業支店長，営業部長，頴娃町担当者というように経営トップから担当者のレベルに至るまで，協働 MD に関わる情報が共有される。

次にステップ２として，「問題発見」段階がある。この段階は，供給業者が，コープさっぽろの経営管理，とくにMDにおける問題点を発見し，その解決策を考案する段階である。供給業者の営業担当者は，本部における商談，店舗巡回などの日常業務を通じて，コープさっぽろの抱える問題点を探る。このときに発見される問題点には，コープさっぽろにとって既知のものだけではなく，未知のものも含まれる。供給業者には，未知の問題点を発見することが期待される。

そしてステップ３として，「企画作成」段階がある。供給業者は，発見した問題点を解決する策として，MD 企画を立案する。このとき供給業者は，コープさっぽろから入手した情報に加えて，自社内外に蓄積された情報を利用し，MD 企画の内容を裏付ける。たとえばコープさっぽろの同業他社における取引情報，社内にて実施される調査結果，一般的に公開されている統計情報などが利用される。

最後にステップ４として，「MD 協議会と企画実施」段階がある。MD 協議会において

供給業者は，コープさっぽろに MD 企画を提案する。前回の MD 協議会において提案された MD 企画について，その成果が報告され，評価および反省が行われる。また今回提案された MD 企画が，実行することを前提として建設的に検討される。

コープさっぽろは，協働 MD を推進するために，多くの経営資源を次の二つの活動に投じてきた。第１に POS 情報の開示である。第２に MD 協議会の開催である。以下では，この２つの活動に焦点を当てて，協働 MD の仕組みを詳しく見ていく。

前述したようにコープさっぽろは，協働 MD に取り組むことによって，小売店舗事業の業績が改善することを期待した。供給業者は，コープさっぽろと協働して MD に取り組むことに対して，4 つの利点を見いだしてきた。まず供給業者は，コープさっぽろの積極的な協力を前提として，値引き販売に依存しない MD，実験的な MD を企画することができる。次に供給業者は，コープさっぽろにおける積極的な販売努力によって商品回転率が上昇し，販売数量の増加することを期待できる。そして供給業者は，コープさっぽろにおける実績を活用することによって，営業エリア内の他の小売業者に営業を行いやすくなると期待できる。さらに営業担当者や支店長という個人のレベルにおいては，社内での昇進を期待できる。

協働 MD の目的とプロセスは，ここに述べたとおりである。以下，POS 情報開示および協働 MD に焦点を当てて，それぞれの仕組みを詳述する。

3.2　POS 情報開示の仕組み

コープさっぽろは，供給業者と協働して MD を計画し実行するために，組合の所有する POS 情報を供給業者に開示するだけではなく，供給業者にとって二次利用しやすい仕組みを作り上げてきた。またコープさっぽろは，開示される POS 情報について，その精度や鮮度を高め，いつでも，どこでも最新情報が供給業者に対して開示される仕組みを作り上げてきた。

当初，営業担当者は，開示された POS 情報を入手するために次の手順を踏んでいた。まず営業担当者は，コープさっぽろ本社に出向いて，情報記録媒体に POS 情報を保存しなければならなかった。このとき POS 情報を入手するために，コープさっぽろ担当者の承認を得る必要もあった。さらに POS 情報を記録するためのパソコンも三台しかなかっ

た[7]。そのため時には，三台のパソコンの前に，POS 情報を入手するために訪れた営業担当者が列を作ることもあった。このようにして営業担当者は，POS 情報を入手するたびに多くの労力と時間を費やしていた。

この問題を解決するために，コープさっぽろは，2003 年に「コープ宝箱システム」と呼ばれる情報システムを構築し，POS 情報を公開する仕組みを変更した。供給業者は，この情報システムにインターネット回線を通じてアクセスし，POS 情報を閲覧および手元のパソコンに保存できるようになった。この情報システムの確立後，コープさっぽろと供給業者は，場所や時間に制約されることなく POS 情報を共有できるようになった。

またコープさっぽろは，共有される POS 情報の精度と鮮度を高めてきた。開示される POS 情報は，前日の情報になった。またすべての店舗と商品についても，POS 情報が公開されるようになった[8]。供給業者は，POS 情報から「どの SKU が」，「いくらで」，「いつ」，「どこで」，「どれくらいの数量で」売れたのかを知ることができるようになった。また供給業者は，集計する単位を自由に設定することができ，日別，店舗別，部門別，カテゴリー別に，単品ごとの販売数量や発注数量を知ることができるようになった。加えて供給業者は，自分の取り扱うブランドに制限されることなく，同じ業種のなかで競合するブランド，異なる業種のブランドについても，同じ情報を手に入れることができるようになった。

この情報システムは 2003 年の当時，年間使用料 157,500 円を支払えば，供給業者の誰もが利用できた[9]。調査時点においても企業規模や取引規模，業種に関わりなく，どのような供給業者も，年間使用料を支払うならば，この情報システムを利用できた。製造企業，卸売企業，物流企業など 300 社を超える供給業者が加入していた。

3.3　協働 MD の仕組み

コープさっぽろと供給業者によって POS 情報が共有されただけでは，協働 MD の目的は達成されない。協働 MD に取り組む供給業者が，開示された POS 情報を利用し，コープさっぽろに対して MD を企画し提案できなければならない。また提案される MD の企画は，コープさっぽろの抱える経営管理上の課題の解決し，実行できる内容でなければならない。協働 MD の目的を達成するために，コープさっぽろは，協働 MD に取り組み始

[7] 日経ビジネス，2003 年 9 月 22 日，pp.140-142。
[8] 前日の POS 情報は，その日の午前 5 時から利用できる。
[9] 北海道新聞朝刊，2006 年 12 月 26 日版。

めた当初から，供給業者と提案された MD について意見を交わす「協議の場」を設けてきた。以下では，POS 情報を共有するコープさっぽろと供給業者が，一年を通じて，どのようにして協働 MD に取り組むのかを記述する。

3.3.1　前期段階：供給業者による MD 企画の立案

協働 MD の年間スケジュールは，図 4 のようにまとめることができる。協働 MD は，MD 協議会を起点に，企画提案から計画，実行，評価，そして改善にいたる PDCA サイクルを形成している（近藤 2010）。以下では，焦点を当てる MD 協議会を基準に，それ以前の MD 協議会までを前期，それ以降の MD 協議会までを当期とする。

MD 協議会は，毎年 3 月と 8 月の末に開催される。コープさっぽろは，供給業者と経営基本方針を共有し，協働 MD に取り組む。コープさっぽろは，年初に生協会[10]を開催し，供給業者に年間の経営基本方針を伝える。経営基本方針には，次の内容のメッセージが含

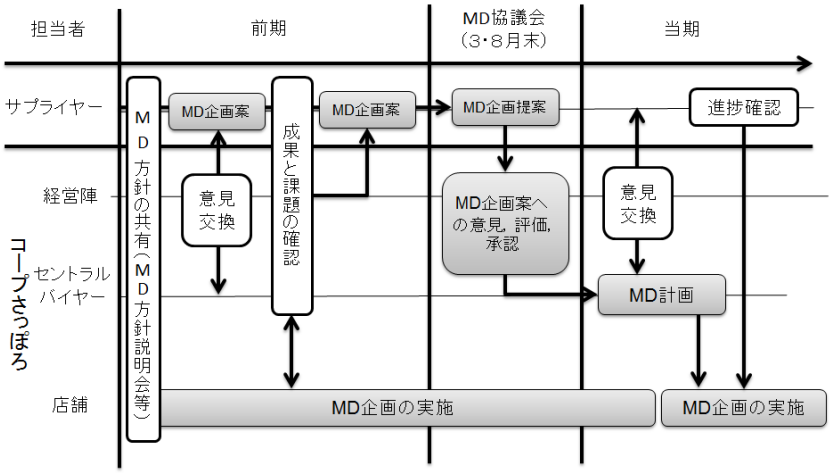


図 4　協働 MD のスケジュール

まれる。コープさっぽろとして地域社会に対してどのように貢献するのか。組合員さらに店舗などを利用する非組合員に対して，どのような流通サービスを提供するのか。店舗のある地域において，どのようにして競争するのか。そして供給業者は，コープさっぽろから伝えられた経営基本方針を踏まえて，MD 協議会に提案するための MD 企画を構想する。

供給業者は，前述したように様々な情報源を利用して，コープさっぽろの抱える経営管

10　コープさっぽろの取引先からなる加入団体。

理上の問題点を探る。たとえば供給業者は，コープさっぽろの理事長，商品本部長，商品部長などとの対話，担当のセントラル・バイヤーとの商談，店舗巡回の際に行われる視察や売場担当者との対話を情報の探索源にする。また供給業者は，取引先の小売業者と比較することによって，その問題点を探る。

調査時点において，探索される問題点は，価格設定，品揃え構成，売場作り，商品陳列，販売促進などの MD 企画の内容に直接関連する問題点だけではない。それには，MD 企画の実行可能性に関連する問題も含まれる。たとえば MD 企画の実行には，商品部門だけではなく，配送部門，食品加工部門，店舗営業部門の担当者が関与する。具体的には，本部に常駐し全地域を担当するセントラル・バイヤー，特定地域を担当するエリア・バイヤー，店長や売り場チーフなどが，MD 企画にしたがって作成された作業スケジュール表や指図書をもとに，それぞれに担当する業務を遂行する。供給業者は，この業務遂行において発生した問題点も探索する。

次に供給業者は，問題点を発見すると，問題点の所在をデータによって裏付けする作業に着手する。コープさっぽろによって開示された POS 情報は，分析によって問題点を発見する情報源としてだけではなく，発見された問題点を根拠づける情報源としても利用される。さらに供給業者は，自社内に蓄積された各種データ（取引先ごとの出荷数量，販売数量，単価，市場調査情報など），政府機関や調査機関を通じて得られた各種データ（統計調査結果，アンケート調査結果など）も用いている。

最後に供給業者は，データによって裏付けられた問題点について，解決策を立案する。このようにして立案された解決策が，最終的に，コープさっぽろに提案される MD 企画となる。この際に供給業者は，自分自身はもちろんのこと，コープさっぽろにとっても実行できる企画を立案しなければならない。そのために供給業者は，MD 企画を立案するに先立って，コープさっぽろの経営管理能力を理解していなければならない。たとえば本部の多店舗経営管理能力，店舗の営業能力，商品の配送能力や在庫管理能力などを考慮し，実行できる MD 企画かどうかを判断しなければならない。さらに供給業者は，実行した場合に期待できる成果について，問題点が解決された場合の効果を予想し，具体的な数値として示すのである。

3.3.2 MD 協議会：供給業者によるコープさっぽろへの提案

供給業者は，MD 協議会に出席し，MD 企画を提案する。提案の行われる場は，「MD

研究会」や「MD 協議会」と呼ばれる[11]。ここでは MD 協議会のみを取り上げる[12]。前述したように MD 協議会は，年 2 回開催される。その開催月は，3 月と 8 月の末である。開催月に近くなると，コープさっぽろから供給業者に対して開催日とタイムスケジュールが伝えられる。MD 協議会は，数日間に集中して開催される。

供給業者からは，営業担当者だけではなく，営業支店長や営業部長，さらに本社の製品開発担当者も，MD 協議会に出席する場合がある。他方，コープさっぽろからは，担当のセントラル・バイヤーはもちろんのこと，その商品部長，さらに商品部全体を統括する商品本部長，そして理事長も MD 協議会に出席する。このメンバーのほかに，地域バイヤーや店長も含まれることがある。

MD 協議会は，営業担当者とセントラル・バイヤーによって行われる交渉の場，すなわち商談と違う。その違いは，供給業者とコープさっぽろから，担当者よりも上位の組織階層に位置するスタッフ，あるいは営業部門と異なる他部門のスタッフが出席することに現れている。一般的な小売企業の場合，MD 企画の提案は，供給業者の営業担当者からバイヤーに対して行われる。MD 企画の提案に際して，商品本部長や商品部長，さらに企業の経営トップが同席することはむしろ珍しいのである。さらに供給業者の営業部門だけではなく，他の部門に所属する担当者までもが，MD企画の提案に同席することも珍しい。

MD 協議会における提案は，大まかに捉えると，次のようにして行われる。まず供給業者は，前回提案された MD 企画の成果をコープさっぽろに対して報告する。コープさっぽろと供給業者は，その実績に基づいて，目標数値を達成できなかった理由，企画の実行されなかった理由などについて意見を交わす。次に供給業者は，今回提案される次期の MD 企画[13]について，コープさっぽろに説明する。この説明を受けるコープさっぽろは，供給業者からの提案内容や説明内容について，疑問点や問題点を指摘する。供給業者は，指摘された疑問点や問題点について考えを述べたり，説明を補足したりする。このようにしてコープさっぽろと供給業者が互いの意見を交わすなかで，提案された MD 企画の問題点が顕在化され，その場で解決されたり，今後の課題として解決策が模索されたりする。

---

11 当初存在していた「MD 研究会」はオープンなものであり，コープさっぽろと多数の供給業者の関係者が共に参加する場所で提案がおこなわれていた。これに対して MD 協議会では，MD 企画は他の供給業者のいない閉鎖的な場において提案される点に違いがある。

12 当初，MD 研究会のみが開催され，後に MD 協議会と 2 つの場が設けられていた。なお調査時点では MD 研究会は開催されることがなくなり，MD 協議会のみとなっていた。

13 なお，この際，生鮮食品と日配品は年間 52 週に対応した MD 企画が，また日用品は 2 週間を区切りとした MD 企画が提案されている。さらに現在，平日と週末に対応した 104 週の MD が取り組まれている。

評価項目	評価内容
妥当性	コープさっぽろの問題点を捉えているか
信頼性	企画に根拠は存在するのか
実行可能性	コープさっぽろにおいて実施できるのか
経済性	効率的に実施できるのか
成長性	対前年比売上高の伸びが期待できるのか
収益性	収益が得られるのか
客観性	特定ブランドに偏った企画ではないか

表 2　MD 企画の主要評価項目

供給業者によって提案された MD 企画は，表 2 に示される項目にしたがって，コープさっぽろに評価される。これらの評価項目のなかでも，「客観性」がとくに重要視されている。なぜならコープさっぽろは，供給業者について，取り扱うブランドを売り込むために過大評価しないように配慮しているからである。協働 MD において供給業者には，自己の利益を優先する MD ではなく，コープさっぽろの利益を優先する MD を提案することが期待されている。

MD 協議会には，上記の他に，もう 1 つ重要な特徴がある。その特徴とは，提案された MD 企画を組織的に承認するという機能を備えていることである。組織的な承認とは，担当のセントラル・バイヤー，あるいは商品部門による承認ではない。前述したように MD 協議会には，理事長も参加する。理事長の参加は，コープさっぽろの最高意思決定者の参加を意味する。したがって MD 協議会の場において承認された MD 企画とは，コープさっぽろの最高意思決定者によって承認された企画となる。このようにして承認された MD 企画には，理事長の責任のもと，コープさっぽろとして組織的に実行されることが約束されるのである。

3.3.3　当期における協働 MD のプロセス

MD 協議会が終わると，いよいよ，提案された MD 企画を実行する準備が行われる。この準備は，担当のセントラル・バイヤーと供給業者の営業担当者が中心となって進められる。コープさっぽろの場合，セントラル・バイヤーのほか，地区バイヤー，店長が協働 MD の計画と実行に関わることがある。また供給業者の場合，営業担当者のほか，営業支援部門，物流部門などが協働 MD の計画と実行に関わることがある。MD 協議会において承認された MD 企画は，次のプロセスを通じて計画化され，実行される。

MD 協議会においてコープさっぽろに承認された MD 企画は，その後，コープさっぽろのセントラル・バイヤー，供給業者の営業担当者によって MD 計画へと落とし込まれていく（図 5 参照）。この MD 計画は，最終的に店舗指図書の形にまとめられる。

MD 企画は，計画化のプロセスにおいて，実行の時期や場所（店舗）が調整される。MD 企画の実行時期は，供給業者によって提案時に決められていることが多い。そのため

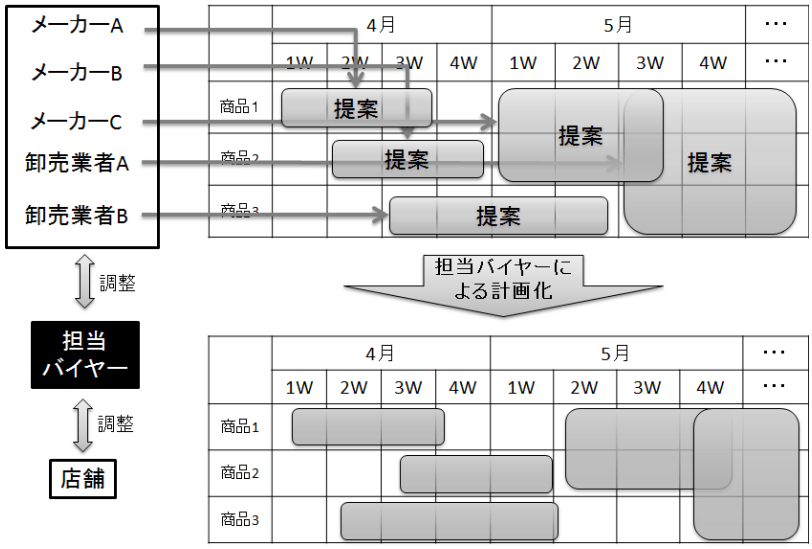


図 5　バイヤーによる調整

計画化のプロセスのなかで，実行される MD 企画が一時期に集中しないように，あるいはより高い成果を期待できるように，複数の MD 企画について実行時期が調整される。さらに MD 企画は，実行される地域や店舗も調整される。このとき MD 企画の標的とする顧客，提案した供給業者の営業力，コープさっぽろの商圏特性などが考慮される。たとえば高齢者向けヘアケア商品の販売促進を目的とする MD 企画であれば，高齢者世帯の多い地域，あるいは商圏内に居住する高齢者の多い店舗が実行場所として選ばれやすくな

る。

MD 企画を計画化するプロセスのなかで，地区バイヤーの意見も考慮され，計画に反映される。地区バイヤーは，札幌地区，旭川地区，釧路地区，帯広地区などのように担当する地区を決められている。地区バイヤーは，担当する地区の商圏特性，競争状態を考慮して，競争力のある商品を調達したり，本部の決定した MD 計画を修正したりする権限を持つ。地区バイヤーの意見も反映されることによって，地域の市場特性を考慮するように MD 計画が修正されるのである。

立案された MD 計画は，最終的に店舗指図書の形となり，店舗に伝えられる。店舗は，店舗指図書にしたがって MD 計画を実行する。MD 企画が店舗において実行されるとき，コープさっぽろの地区バイヤー，そして店長が実際の実行状況を把握し，進捗状況を管理する。実行段階において発見された問題点は，店長から地区バイヤー，地区バイヤーから担当のセントラル・バイヤーへと伝えられる。あるいは店長や地区バイヤーから，企画した営業担当者に伝えられることがある。さらに営業担当者が公開された POS 情報を得て問題点に気づき，担当のセントラル・バイヤーに伝えることもある。

そのほか供給業者は，次のような活動を通じて，コープさっぽろの活動を支援する。たとえば値札や POP，棚割を提案したり，あるいはデザインしたりして，MD 計画の実行を支援する。また供給業者は，開示された POS 情報を利用して，MD 計画の実行状況を店舗単位で確認する。たとえば次のような事例がある。新商品や季節商品の場合，MD 計画の実行開始日でありながらも，商品の販売数量や追加発注数量が 0 の店舗があった。この場合，その店舗は，店舗に納品された商品を売場に陳列していないと推測できる。また販売数量が比較的多い店舗でありながらも，追加発注数量が比較的少ないということがある。この場合，商品を陳列棚に追加補充していないと推測できる。この場合，営業担当者は，コープさっぽろのセントラル･バイヤーに連絡を取り，問題の発生している可能性を知らせる。このように営業担当者は，開示された POS 情報をコープさっぽろの店舗間，あるいは同じ地域にある競合店舗と比較し，店舗の MD 計画実行状況を確認することによって，店舗訪問をしなくとも，MD 実行状況を監視できるのである。

コープさっぽろと供給業者が MD 計画の実行状況をともに管理することは，次のようなメリットを生み出している。まず MD 計画の実行における問題を迅速に解決できるようになった。実行期間のなかで問題点の発見されるスピードが高まることによって，より小さな損失のときに問題点を解決できるようになった。次に店舗の売場担当者にとって，

MD 計画を実行することに対する緊張が高まった。なぜなら実行状況が，セントラル・バイヤー，地域バイヤー，店長だけではなく，供給業者にも「見えている」からである。とくに企画を提案した営業担当者は，成果を高めたいがために，実行状況を積極的に確認する傾向がある。

4　協働 MD の開始から今日までの経緯

ここまでコープさっぽろにおける協働 MD の全体像を記述した。一年間を通じてコープさっぽろと供給業者は，MD 協議会を 1 つの区切りとして進捗状況を確認し，MD において協働し続けている。その協働は，担当者のレベルに限らず，部門，さらに企業のレベルにおいて実現されている。以下では，コープさっぽろが，協働 MD に着手した経緯，その後の展開に着目して事例を記述する。

4.1　MD 改革の背景

コープさっぽろの協働 MD は，水産部門における MD 改革から始まったと言われている。1999 年，水産部の供給業者に対して POS 情報が開示され，その取り組みがスタートした。2000 年以降，この取り組みは「MD 研究会」と名前を変え，コープさっぽろの公式な取り組みとなった[14]。

MD 改革の当時，コープさっぽろは，水産部を商品部門から切り離し，商品部門のなかで独立性を高めていた。このときの水産部の商品部長が，後に商品本部長，さらに理事長となる大見英明氏であった。当時の大見氏は，MD 改革を推進する中心人物であった。大見氏は，水産部の取り組みをほかの部に拡大し，商品部門として MD 改革に取り組みたいと考えていた。

大見氏は，MD 改革のなかで，なぜ協働 MD を組織的な取り組みにしようと考えたのか。当時のコープさっぽろでは，POS 情報を供給業者に開示することについて，反対する意見もあったという。このような反対意見は，コープさっぽろだけに限られたことではなかった。当時の小売業界において，POS 情報を供給業者に開示することに関しては，消極的あるいは否定的な意見の方が多数派であった。なぜなら POS 情報の開示は，商談

[14] 担当バイヤーが特定の供給業者に対して POS 情報を開示することは，それ以前にもあったという。ただし，これはインフォーマルな行為であり，一部のバイヤーで行われていたにすぎなかった。コープさっぽろという組織として，POS 情報がフォーマルに開示されるようになったのは，1999 年頃からであった。

において供給業者と交渉する小売業者の立場を不利にすると考えられていたからであった。

この状況にあって，当時の大見氏が POS 情報を開示し，MD について供給業者と協働しようと考えた理由は，次の 2 点である。第 1 点目は，コープさっぽろにおいて MD に必要な経営資源や能力が不足していたことである。前述したように当時のコープさっぽろは経営再建の途上にあった。コープさっぽろは店舗数を削減し，非正規社員だけではなく，正規社員も含めて従業員数を削減していた。従業員数の削減に聖域はなかった。店舗も本部も，従業員を削減する対象となった。もちろん，商品部門のスタッフも人員削減の対象となった。

しかし店舗に品揃えされる商品の数は減らされることがなかった。そのため商品部門では，スタッフを削減されたために人手不足となり，MD を計画し進捗を管理するバイヤーの負担が増加した。さらに当時の商品部門は，POS 情報を組織的に利用する技術やノウハウを蓄積していなかった。経営再建の途上にあった当時，経験や勘に頼った商品調達や MD 企画を行う風潮が強かった。そのために POS システムによって情報が蓄積されていても，その情報を活用して商品を調達したり，MD を企画し実行したり，進捗管理したりできるバイヤーは，ほんの一部にすぎなかった。

この状況において，コープさっぽろは，バイヤーだけに POS 情報に基づいた商品調達や MD を実行させることはできなかった。しかしながら POS 情報を活用するために従業員を雇用したり，バイヤーを教育したりする金銭的，時間的な余裕もなかった。当時，POS 情報を活用することの重要性を認識していた大見氏は，なんとかして，POS 情報を商品調達や MD に生かせないかと考えた[15]。

そこで大見氏は，バイヤーだけではなく，調達した商品を取り扱う供給業者にも，コープさっぽろの MD を企画してもらうことを考えついた。そのためには供給業者にコープさっぽろの POS 情報を開示することが必要だと考えた[16]。また供給業者に POS 情報を開示することによって，コープさっぽろのみで企画できない MD も提案されると考えた。

第 2 点目は，MD のプロセスを透明化することであった。大見氏は水産部の商品部長であった当時，勘と経験，個人的な感情に依拠して MD を計画するバイヤーを数多く見てきた。あるバイヤーは，営業担当者に対する個人的な感情を理由に，調達する商品や調達先を決めていた。またあるバイヤーは，販売数量や在庫数量などの数値によって説明で

[15] 日経ビジネス 2006 年 7 月 17 日号。
[16] 日経ビジネス 2006 年 7 月 17 日号。

きない曖昧な理由から，商品の小売価格を決めていた[17]。

このような MD が実行されていたことからも明らかなように，商品部門におけるバイヤーの業務に関し，属人主義的な見方が強かった。とくにバイヤーは，個人の経験や勘，センスなどによって，MD の成果が決まるものだと考えていた。またバイヤーは，自分の実行した MD について，情報を積極的に公開しなかった。供給業者に対してはもちろん，同じ商品部に所属するバイヤーに対してさえも，MD を計画するために利用した情報，成果についての情報を教えることはなかった。そのためバイヤーは MD の企画，計画，そして成果について，同じ部であろうともバイヤーは互いに知ることができなかった。たとえば商談のなかで営業担当者と，どのような商品について，どのような条件について交渉し，どのような条件について合意し，どのような MD を立案し，いつどの店舗において実行し，どのような成果があったのかを知る人は，担当するバイヤーか，そのときに報告を受ける商品部長くらいであった。そして人事異動によって担当するバイヤーが変わると，後任への引き継ぎが十分に行われず，商品の帳合や調達条件，MD の内容が変わっていた。同じ商品部のなかで担当を引き継ぐバイヤーであっても，MD について蓄積される過去の経験や知識，ノウハウが引き継がれることは希であった。

大見氏は，バイヤーが勘や経験，個人的な感情に頼って商品を調達し MD を実行することによって，第三者による評価を困難にしていることこそが，コープさっぽろの経営不振の原因であり，また今後の経営再建を妨げる要因だと考えた。そこで大見氏は，コープさっぽろの POS 情報を組織内外に開示することによって，MD に関する情報の透明性を高めてようとした。同時に大見氏は，POS 情報に基づく客観的な意思決定を商品部門に浸透させることによって，属人主義の考えを排除しようとしたのであった。

4.2 MD 研究会から MD 協議会への変遷

協働 MD は，MD 研究会や MD 協議会を基点に管理されている。コープさっぽろと供給業者は，この場で一同に，あるいは相対にて MD について協議する。調査時点，MD 研究会は開催中止となっていた。現在は MD 協議会のみが開催されている。

協働 MD の取り組みがスタートした当時，開催されていたのは「MD 研究会」のみであった。MD 研究会には，MD を提案する供給業者とコープさっぽろだけではなく，協働 MD に関心を寄せる供給業者であれば誰もが参加できた。したがって提案される MD 企

[17] 日経ビジネス 2006 年 7 月 17 日号。

画は，コープさっぽろに対してだけではなく，その場に同席する競合他社も含めた供給業者全員にも公開されていた。

大見氏は，開示された POS 情報の活用について，その知識やノウハウを供給業者間において共有することが必要であると考えていた[18]。そのために大見氏は MD 研究会を開催し，コープさっぽろと供給業者のあいだで MD に関する知識やノウハウが蓄積されることを期待していた。

そして協働 MD の成果が出始める。すると，1999 年に水産部において始まった MD 研究会は，農産物，畜産物，デリカ商品，日配品の他の商品部へと広まり，開催されるようになった。さらに 2002 年になると，MD 研究会は，加工食品，日用品の商品部にも広まり，開催されるようになった。このようにして協働 MD への取り組みは，水産部から商品部門全体へと広まっていった。

しかしある時，MD 研究会の存続を阻む出来事が生じた。MD 研究会の後，提案された MD 企画に類似した MD が，競争相手の店舗において実施されたのであった。しかも実施された MD を提案した供給業者は，コープさっぽろにおいて提案した供給業者と違っていた。この出来事をきっかけに，MD 研究会という形式をとった情報開示に対して，供給業者のなかに不信感が生まれた。そして供給業者において，MD 研究会の開催形式を変えてほしいという要望が強くなった。

この要望に応えてコープさっぽろは，加工食品と日用品の MD 研究会を廃止した。そして新たに「MD 協議会」を設けた。「MD 協議会」では，コープさっぽろと供給業者が相対して，MD について協議することになった。そのため MD 企画は，提案する供給業者以外に公開されなくなった。2008 年になると，2002 年以降継続した MD 研究会と MD 協議会という２つの場は，MD 協議会に一本化された。きっかけは，北海道を経営基盤とする競合企業が POS 情報を供給業者に開示し，MD 企画の提案を募り始めたことであった。またこの頃になると，供給業者にとっても MD 企画を互いに公開するメリットが小さくなっていた。なぜならコープさっぽろと供給業者のそれぞれに，協働 MD に必要な知識やノウハウが蓄積されたからである。コープさっぽろは，MD 研究会の当初の目的は達成されたと判断した[19]。以上の理由を踏まえて，コープさっぽろは MD 研究会を取

[18] Marketing Researcher No.108, p.23。
[19] ただし協働に加わる新たな供給業者については，コープさっぽろが MD に関する知識やノウハウを伝授する体制を整えた。このようにして MD 研究会の役割は形を変えて引き継がれていった。

りやめ，MD 協議会を MD 企画の提案・協議の場として一本化した[20]。

同時にコープさっぽろは，MD 企画に関する成功事例を複数の供給業者と共有するために，新しい場を設けた。それが，CMDR（Conversation of MD Research）である。2009 年，第 1 回目の CMDR が北海道札幌市において開催された。そこには日本全国から約 1,300 人の業界関係者が集まり，MD に関わるキーノート・スピーチとパネル・ディスカッション，そして，優れた MD 企画の紹介がおこなわれた。2012 年度は「MD 研究フォーラム」という名称にて，同種の会が開催された。この場では，過去に実行された協働 MD のなかでも優れた事例が取り上げられ，その提案内容と成果について報告された。またコープさっぽろだけではなく，同業他社において取り組まれている革新的な MD の事例も紹介されるようになった。

5　協働 MD 開始当初に直面した問題

前述したようにコープさっぽろは，MD 研究会あるいは MD 協議会，さらに CMDR を開催することによって，供給業者と一体となって協働 MD に関する理解を共有し，知識やノウハウを蓄積してきた。しかし，これらの場を設けるだけでは，協働 MD は実現しない。その実現を阻む要因は，コープさっぽろと供給業者の双方に存在した。

5.1　供給業者側の阻害要因：MD の企画力・提案力における問題

コープさっぽろは，協働 MD を推進するために，いくつかの問題を解決しなければならなかった。最初に直面した問題は，供給業者から提案される MD 企画が，コープさっぽろの期待した内容と食い違っていることであった。コープさっぽろの期待した MD 企画とは，少なくとも次の条件を満たす企画であった。

1．コープさっぽろの提供する POS 情報も含め，客観的な情報を根拠として立案された MD 企画であること
2．コープさっぽろの抱える問題点と解決策を示す MD 企画であること
3．対前年比売上高伸び率，あるいは対前年比利益伸び率を改善するような MD 企画であること

[20] Marketing Researcher No.108, p.25。

協働 MD に取り組み始めた当初，ここに挙げられた 3 つの条件を満たす MD 企画はわずかであった。なぜなら供給業者の大部分が，POS 情報を利用して MD 企画を立案した経験もなく，知識やノウハウを持っていなかったからであった。前述したように当時，POS 情報を供給業者に対して開示する小売業者は市場において存在しなかった。POS 情報が供給業者に提示されることがあったとしても，それは小売業者の担当バイヤーが個人的な裁量の範囲内において行われるにすぎなかった。そのため POS 情報を活用した営業を組織的に行う供給業者は少なく，コープさっぽろを担当する大規模な供給業者の営業担当者でさえも，POS 情報を活用して MD 企画を考えることはできなかった。したがって多くの供給業者は，コープさっぽろから開示された POS 情報を入手しても，従来の営業様式を変えることはなかった。たとえば社内のマーケティング部門によって作成された営業資料，あるいは取引先から提供された商品説明資料などを用いて，新商品や利益率の高い商品を売り込む営業が行われた。

コープさっぽろは，この状況を変えることから着手しなければならなかった。前述した MD 研究会は，この状況を変えるために開催された。そのほかコープさっぽろは供給業者に対して，MD を企画する際，開示された POS 情報を必ず利用するように働きかけた。さらにコープさっぽろは供給業者に対して，開示された POS 情報だけではなく，自己所有する他の情報も利用して，コープさっぽろの抱える営業上の問題点を明らかにすることを求めた。POS 情報と他のデータを比較することにより，過去に実行された MD を批判的に検討し，その問題点を解決する MD 提案をおこなうよう供給業者に求めたのである[21]。このようにコープさっぽろは供給業者に対し，開示された POS 情報を利用して MD を企画し提案するように促した。

さらにコープさっぽろは，供給業者に POS 情報を利用した MD の提案を単に求めるだけではなく，求める MD 企画について理解を共有するための啓蒙活動に組織的に取り組んだ。たとえば供給業者の営業担当者だけではなく，その上司に対しても，求める MD 企画についてフォーマル，インフォーマルに関わりなく，事あるごとに説明した。さらに供給業者から要望があるならば，求める MD を企画するための知識やノウハウを伝授したり，企画された MD に関して個別に助言したりした。大見氏をはじめとして，コープさっぽろの商品部門全員が，協働 MD とは何かという理解を共有し，協働 MD の啓蒙活動に取り組んだ。

[21] コープさっぽろ日用品部の商品部長に対する聞き取り調査を通じて確認した。

5.2　コープさっぽろ側の阻害要因：組織の意識変革の問題

コープさっぽろ自身も，協働 MD の実行を阻む問題を抱えていた。それは，協働 MD に対する心理的な抵抗が組織内部に存在することであった。とくに供給業者から問題点を指摘され，それを改善することに対する心理的な抵抗が，コープさっぽろの組織，商品部門の内部に存在していた。この心理的な抵抗は，勘や経験，感情にもとづいて商品調達や MD を行ってきた結果であった。

協働 MD において供給業者は，コープさっぽろの MD，さらに店舗の経営管理を批判的に検討し，問題点を指摘し，助言する立場にある。協働 MD を開始した当初ほど，供給業者は，コープさっぽろの担当バイヤーによって過去に計画された MD を批判する立場に立ち，その問題点を MD 研究会や MD 協議会において指摘することになる。一方，コープさっぽろの担当バイヤーにとっては，供給業者によって，自分の企画した MD の問題点が商品部長や商品本部長，さらに理事長の面前において指摘されることになる。この状況は，協働 MD 開始当初ほど，担当バイヤーにとって素直に認めることが難しかった。とくに勘と経験をもとに商品を調達し，MD を計画してきた担当バイヤーほど，開示された POS 情報に基づいて問題点を掘り起こされることに感情的となり，反論する傾向が強かった[22]。

このような事情からコープさっぽろは，協働 MD の開始当初，当時の担当バイヤーに対して，過去の成功体験や知識とノウハウを捨て去り，供給業者と協働して MD を計画し実行することの意義や目的，その本質を理解するように働きかけなければならなかった[23]。そしてコープさっぽろは，担当バイヤーが誰であろうとも，同じ立場で供給業者と協働し MD に取り組める組織を作り上げなければならなかった。

まずコープさっぽろは，商品部門内において協働 MD に関する理解を浸透させることに努めた。大見氏を中心として商品本部長，商品部長が協働 MD に関する理解を共有し，さらに商品部長が自分の部門に所属するバイヤーを啓蒙した。たとえば MD 研究会や MD 協議会の場合，担当バイヤーの発言に協働 MD の取り組みを否定する点があれば，

[22] なかでも高い業績を築いてきた担当バイヤーほど，協働 MD に対して心理的な抵抗感を抱いていた。なぜなら協働 MD は，彼／彼女らの仕事の仕方，さらにコープさっぽろ内における存在意義自体をも否定するかのように受け止められやすかったからであった。

[23] しかしすべてのバイヤーから理解を得ることは難しいことであった。バイヤーのなかには，供給業者の提案する MD 企画に対して，そのプライドを傷つけられ，感情的になることもあった。そのなかには，自分を変えることができずに，配置換えとなったり，組織を去ったりする者もいた。

その場において商品本部長あるいは商品部長が発言内容を訂正した。また機会のあるごとに，商品部長は担当バイヤーと一緒に，供給業者との商談の場に同席した。そして交渉する担当バイヤーの発言に協働 MD の取り組みを阻害する問題点があれば，その場で修正したり，担当バイヤーに対して助言を行ったりした。それでも考えを変えることのできないバイヤーは，商品部門から他部門へと異動させた。

協働 MD をスタートさせた大見氏がコープさっぽろの理事長に就任すると，コープさっぽろは，協働 MD に関する理解を商品部門だけではなく，営業部門，物流部門などへと広め，コープさっぽろの組織全体に浸透させていった。調査時点において協働の領域は，MD からサプライチェーンのマネジメントにまで拡大している。

6　協働 MD の現在－協働 MD の継続に向けた取り組み－

コープさっぽろは，1999 年以来，協働 MD の仕組みを構築し，MD における強みとしてきた。現在のコープさっぽろは，この仕組みを維持し続けるために，それを構築したときと異なる課題に直面し，その解決に取り組んでいる。なかでも重要な課題は，協働 MD に参加する供給業者を確保することである。以下では，この課題についての取り組みを取り上げる。

6.1　複数の供給業者と協働し続ける理由

調査時点において確認したところ，コープさっぽろと取引するすべての供給業者が，協働 MD に参加しているわけではない。開示された POS 情報を利用できる供給業者については，メーカー，卸売業者，物流業者を含めて約 300 社である。ただし協働 MD に参加し，コープさっぽろに対して MD 企画を提案する供給業者は，このうち約 70 社である[24]。協働 MD に参加するかどうかは，供給業者が最終的に決定することになる。コープさっぽろは，供給業者に対して協働 MD に参加することを強要しない。コープさっぽろは，参加することを積極的に働きかけたり，その働きかけに応じる供給業者を支援したりすることに徹している。

調査時点，コープさっぽろにおいて，協働 MD に参加できる供給業者を一定数以上確保し続けることが，協働 MD の取り組みを継続させるために重要だと認識されている。

[24] MD を提案しない供給業者は，従来どおりの営業，すなわち自社の取り扱うブランドを売り込む形の営業をおこなうことになる。このとき供給業者の担当営業は，商品の価格条件，インセンティブや納期などの取引条件について担当バイヤーと交渉することになる。

業種別に分かれている商品部の視点にて考えるならば，複数の供給業者と協働し，様々な問題点について MD 企画の提案される状況が望ましいと考えられている。それは，次の理由からである。

第１の理由は，提案される MD 企画の質を維持し向上させるためである。協働 MD に取り組むコープさっぽろは，供給業者から提案された MD 企画のすべてを，原則として実行する。このような状況において供給業者は，コープさっぽろに対して MD を提案する機会だけではなく，提案された MD 企画の「採用」についても，互いに競い合う関係にないことになる。

そこでコープさっぽろは，供給業者を次のようにして動機づけ，提案される MD の質を高めている。まずコープさっぽろは，高く評価した MD 企画に対して積極的に関与する。結果，その MD 企画には，実行する地域や店舗数，陳列スペース，そして実行期間などにおいて，提案したときの内容よりも良い条件を与えられることがある。

次にコープさっぽろは，終了後であるならば，その MD 企画を競合他社に提案することを認めている。そのため供給業者では，コープさっぽろから高い評価を受け，その実行される規模や期間が拡大することを期待する。なぜならコープさっぽろ以外の小売業者に営業を行いやすくなるからである。とくにコープさっぽろと競争関係にある小売業者ほど，コープさっぽろの実行する MD に対して関心が高い。このような小売業者は，その MD を企画した供給業者に対して問い合わせたり，営業に対する心理的な障壁を低めたりする。その結果，供給業者にとって営業を行いやすい状況が生まれる。

このようにしてコープさっぽろは，供給業者を動機づけ，質の高い MD 企画の提案を受けることができる。しかしそのためには，協働 MD に参加できる供給業者が複数必要となる。さらにいえば，提案される MD 企画の質を維持あるいは向上させるためにも，協働 MD に参加する供給業者は頻繁に，かつ大量に入れ替わらない方が望ましい。なぜなら大量の供給業者が頻繁に入れ替わることになれば，そのたびに協働 MD に必要な知識やノウハウを伝授することになり，コープさっぽろにとっての負担増となるだけでなく，協働 MD の成果が一時的であれ低下することが避けられないからである。また MD 協議会を区切りとして単一の PDCA サイクルを形成しているため，同じ供給業者が MD 協議会に継続して参加し続けることが，協働 MD の取り組み自体を発展させる条件となっているからである。

第２の理由は，MD において複数の供給業者と協働することによって，提案される MD

企画の多様性を高めるためである。供給業者は，自分の取り扱う商品に関わる部分はもちろんのこと，競争相手の取り扱う商品に関してもコープさっぽろの問題点を探索する。さらに供給業者の問題を探し出す能力には，営業担当者の個人的な条件，さらに営業担当者を支援する組織的な条件が影響を及ぼす。また営業担当者個人から営業部門，支社，そして本社と複数の組織階層や複数部門が関与するほど，提案されるMD企画の質は高まる。しかしすべての供給業者が，協働MDに対して同じ態勢で取り組むことはできない。それゆえに提案される MD 企画においては，多様な視点から問題点が探索され，企画の内容において偏りが大きくなりにくい。結果，コープさっぽろは MD の実行を通じて，様々な経営管理上の問題を解決することに取り組むことができるのである。

ただし協働 MD において継続的に参加できる供給業者のなかには，業界内の市場シェアの高い大規模な供給業者が残存しやすい。なぜならこのような供給業者ほど，協働 MD に対して投入できる経営資源が豊富であり，MD企画の提案力も高いからである。大規模な供給業者は，その市場シェアの高さが示すように，コープさっぽろ以外の小売業者とも取引を行っている。そのため大規模な供給業者とのみ協働して MD を実行すると，競合する小売業者の店舗と差別化することが難しくなる。なぜならコープさっぽろは，実行後に MD 企画を競合他社に対して提案することを認めているからであり，同じ商品が品揃えされるだけではなく，同じ MD 企画も実行されやすいからである。

そこでコープさっぽろは，中小規模の供給業者に対しても，協働 MD への参加を積極的に働きかけている。しかし中小規模の供給業者は，POS 情報の分析，MD 企画の立案に必要な経営資源が乏しく，能力も相対的に低い。そこでコープさっぽろは，協働 MD に関心を示す中小規模の供給業者に対して， POS 情報の分析や MD 企画の立案に関わるノウハウを無償で提供している。このようにしてコープさっぽろは，供給業者の規模の大小に関係なく，協働 MD に参加できる状況を作り出している。そしてコープさっぽろは中小規模の供給業者によって取り扱われる商品を独占的に品揃えし，店舗を差別化する戦略的な商品として育成しているのである。

6.2 複数の供給業者と協働し続ける仕組み

上述したようにコープさっぽろは，多数の供給業者と協働 MD に取り組むことを目指してきた。しかしコープさっぽろにとって，多数の供給業者と協働 MD に取り組むことには限界がある。なぜならコープさっぽろも，供給業者と同じように，協働 MD に投入

できる経営資源や能力が制約されているからある。協働 MD に取り組み始めた頃，コープさっぽろは経営再建の途上であり，協働 MD の取り組みに投じることのできる経営資源や能力は乏しかった[25]。さらに調査時点，協働 MD を推進してきた大見氏も，理事長職に就いてから多忙となった。大見氏自身も，かつてのようにすべての提案を検討し，それらの 1 つ 1 つに意見できなくなった。そこでコープさっぽろは，小規模な商品部門を前提として，複数の供給業者と協働するために次のような工夫を行っている。

まずコープさっぽろは，供給業者を過去の実績に基づき，２つのグループに分けている。それは実績の高い「上位グループ」と低い「下位グループ」である。上位グループも下位グループも，提案された MD 企画がコープさっぽろによって実行される点に違いはない。上位グループに分類された供給業者は，理事長，商品本部長，商品部長の参加する MD 協議会において提案を行う。一方，下位グループに分類された供給業者は，商品部の担当バイヤー，および商品部長に対して提案を行う。これにより理事長，商品本部長の負担を軽減している。

上位グループには，販売額に占めるシェアの高い供給業者が含まれやすい。なぜなら実績を積み重ねる供給業者ほどコープさっぽろとの取引規模は増加し，販売額シェアを高めやすいからである[26]。メーカーであれば，商品を取り扱う店舗数，商品を陳列する場所の変更によって販売額が増加する。また卸売業者であれば，帳合の変更によって商品の販売額が増加する。

しかし販売額シェアの高い供給業者であっても，本社や支店による営業方針の変更によって，協働 MD への参加を取りやめるケースがある。このような事態に備えて，コープさっぽろは，実績の低い下位グループの供給業者に上位グループに昇格できる機会を設けている。

下位グループのなかには，協働 MD の取り組みに対する積極性において，上位グループと同じか，あるいは上位グループよりも強い供給業者が存在する。しかし，その企画力，提案力がコープさっぽろの期待する水準，上位グループの水準に到達していない。そこでコープさっぽろは，協働 MD における取り組みを通じて蓄積された知識やノウハウを利用し，下位グループの供給業者を支援する。たとえば商品部長を中心として，企画された

[25] 調査時点までに，コープさっぽろは，商品部門のスタッフを増員したり，POS 情報の分析に専門化した部門を設置したりすることによって，協働 MD に投じる経営資源や能力を増強してきた。
[26] ただし対前年比伸び率の低下が供給業者側の原因によるものであり，改善されない状況が続くならば，その供給業者は上位グループから下位グループへと格下げとなる。

MD が検討され，供給業者に修正点をアドバイスすることがある。さらに一部の限られた店舗数について提案された MD 企画を実行し，その企画の実績を検証したりする。このようにしてコープさっぽろは，下位グループの供給業者について MD の企画力や提案力を高めているのである。そして上位グループの供給業者が不足する事態になれば，下位グループのなかで優れた供給業者に上位グループへと昇格してもらう。

7　おわりに　協働 MD における今後の展開

調査時点，コープさっぽろは，供給業者と協働する場を拡張している。第１にコープさっぽろは，上位カテゴリーの供給業者に対して，「ID-POS 情報」を開示しはじめた。ID-POS 情報とは，販売時点において商品情報と顧客情報を対応づけた POS 情報である。この ID-POS 情報は，「いつ，どこの店舗で，どのような商品が，いくらで，いくつ販売されたのか」という情報に加えて，その商品を購入した消費者の情報が対応づけられている。したがって ID-POS 情報は，POS 情報に加えて，商品を購入した消費者の年齢，性別，所得，家族構成などの個人情報を含む。ID-POS 情報を入手することができれば，どのような顧客が，いつ，どこの店舗において，どのような商品を単価いくらで何個購買したのかを把握できるようになる。コープさっぽろは，協働 MD において共有される情報を POS 情報から ID-POS 情報へと拡げることによって，新しい MD について供給業者と協働しようとしているのである。

第２にコープさっぽろは，供給業者と協働する対象に，サプライチェーンも加えた[27]。たとえばコープさっぽろは，供給業者に対して，商品原価の改善を目的とした企画の提案を求めている。たとえばあるメーカーは，商品包装に依存して販売数量が変化しないことを指摘し，商品包装を簡易化することによって商品原価を引き下げることを提案した。またある卸売業者は，メーカーから商品を荷受けし，検収，在庫管理，仕分け，配送の作業工程ごとに費用を算出し，帳合の変更によって店舗納品が効率化されることを提案した。コープさっぽろは，商品原価の改善にまで供給業者との協働の場を広げることによって，MD による売上高の改善と合わせて，売上高利益率を改善させようと努力している。

このようにコープさっぽろの行ってきた協働は，いまや，MDだけではなく，サプライチェーンの領域にまで及んでいる。今後もコープさっぽろは供給業者と協働する場を拡張

[27] 月刊激流，2010 年 6 月 1 日，pp.14-16。2009 年 1 月の取引先組織「生協会」において，大見氏は原価改善活動への協力を取引先に呼びかけた。

することによって，供給業者の協働の取り組みはさらに深まりをみせることだろう。

謝辞

本調査に際しては，次の皆様にご協力いただいた。コープさっぽろ 岩藤正和氏・桜井洋山氏，(株)ナシオ 佐々木久人氏・矢田雅之氏，加藤産業(株) 池内斉氏・和田雄資氏，(株)あらた 千葉卓也氏・安藤公義氏である。ここに記して感謝の意を表すこととする。また本稿における誤謬は筆者の責任である。なお本研究は科学研究費補助金 24243050 の成果の一部である。

参考文献

ECR (2000), “The Essential Guide to Day-to-Day Category Management”, ECR Europe http://ecr-all.org.

田島義博(2004)『マーチャンダイジングの知識』日本経済新聞社。

8　補足資料－提案内容の具体例

供給業者は，MD 協議会において，次のような MD 企画を提案する[28]。

《提案事例A》

食品メーカーである A 社は，開示された POS 情報を分析することを通じて，コープさっぽろに売り逃している商品のあることを発見した。まず自社の出荷情報と POS 情報を比較して，競合する取引先企業において売れている商品が，コープさっぽろではほとんど売れていないことを発見した。次に A 社は POS 情報の分析から，問題の商品について需要のある時期にもかかわらず，コープさっぽろの 17 店舗について追加発注の行われていなかったことを発見した。そして問題の商品について店舗別に売上高を比べてみると，大きなバラツキのあることを発見した。このようにして発見された問題点は，売上高の差を生み出す原因となっていた。この商品を売れ筋として取り扱っていた競合企業とコープさっぽろの売上高には，約 8 倍の差があった。そこで食品メーカーA 社は，商品の追加発注や販売に関する指示を店舗に対して徹底させることによって，売上高を改善させる MD

[28] コープさっぽろ内部資料より（大見英明「2004 年度下記 MD 協議会にあたって　競争に打ち勝つ MD の構築を目指して」MD 協議会・第 2 回説明会資料)。

企画を提案した。提案を実行した結果，問題のブランドの売上高は増加した。

《提案事例Ｂ》

食品メーカーである B 社は，開示された POS 情報から，2 年間にわたる自社ブランドの店頭価格と販売数量の関係に着目した。B 社は，店頭価格の変化に対して販売数量がどのように変化してきたのかを明らかにした。そして B 社は，問題のブランドが前年よりも高い価格に設定されていたにもかかわらず，同程度の販売数量であった事実を発見した。この発見をきっかけにして B 社は，自社ブランドに対する過剰な値引き販売の行われていた事実をコープさっぽろに示し，その結果として本来得られるはずの利益を失っているという問題点を指摘した。そして B 社は，過剰な値引き販売を回避し，値引き販売の回数や時期を見直す MD 企画を提案した。その結果，販売数量を減らすことなく，年間平均単価を 4 円上昇させることができた。

9　年表

以下において，本論文の事例に関わる主要な出来事を年表として示す。

年	主要な出来事
1996	・　経営危機に陥る。
1999	・　POS データの開示をスタート（4 月） ・　商品分野ごとに「MD 研究会」（年 4,5 回）、「MD 協議会」（年 2 回）を設ける。（MD 研究会：生鮮食品、日配品、MD 協議会：食品、日用雑貨）
2002	・　MD ラリーをスタート。ライバル企業と生協商品を徹底的に食べ比べ，その差を埋めることに取り組む。
2003	・　コープ宝箱によるオンラインを通じた POS データの開示をスタート（12 月）。年会費は 12 万円。2004 年 1 月時点で約 300 社が利用する。
2008	・　コープさっぽろが MD 研究会を中止する。アークス・グループが POS データを開示し始めたことによる（近藤 2010）。 ・　業界内でおこなう「MD 研究大会」に引き継がれる
2009	・　第 1 回 MD 研究大会開催（7 月札幌）：コープさっぽろ、ライフコーポレーション、サンエー、コープこうべらと共同でおこなう、各社バイヤー、取引先、大学教授らが参加。農産、水産、加工食品、日用品など 6 つの分科会を設け、地域ごとの売れ筋商品の特性や陳列方法、各スーパーの販促策の事例を紹介する。
2010	・　ID-POS 戦略によるクーポン発券サービスを開始（同年 1 月）。
2010	・　第 2 回 MD 研究大会開催（6 月札幌）：分科会は加工食品部会、デイリー・冷食部会、生鮮部会、ドラッグ部会、菓子・リカー部会、カタログ部会。内容は優秀事例の報告など。 ・　前回よりも多数の企業が参加している（アークスの会長横山氏，加藤産業社長も参加。）
2011	・第 3 回 MD 研究大会は中止（震災のため）。

資料をもとに筆者作成