

「水産物流通と 販売現場の『新しい潮流』」

株式会社流通総合研究所

代表取締役 金田正裕

第 554 号
(第 48 巻 第 2 号)

編集発行 一般財団法人 東京水産振興会

「水産振興」発刊の趣旨

日本漁業は、沿岸、沖合、そして遠洋の漁業といわれるが、われわれは、それぞれが調和のとれた振興があることを期待しておるので、その為には、それぞれの個別的な分析、乃至振興施策の必要性を、痛感するものである。坊間には、あまりにもそれぞれを代表する、いわゆる利益代表的見解が横行しすぎる嫌いがあるのである。われわれは、わが国民経済のなかにおける日本漁業を、近代産業として、より発展振興させることが要請されていると信ずるものである。

ここに、われわれは、日本水産業の個別的な分析の徹底につとめるとともに、その総合的視点からの研究、さらに、世界経済とともに発展振興する方策の樹立に一層精進を加えることを考えたものである。

この様な努力目標にむかつてわれわれの調査研究事業を発足させた次第で冊子の生れた処に、またこれへの奉仕の、ささやかな表われである。

昭和四十二年七月

財団法人 東京水産振興会
(題字は井野碩哉元会長)

目次

「水産物流通と販売現場の『新しい潮流』」

第五四号

一	はじめに……………	1
二	流通と販売の現場の現状……………	3
三	これについて：何かおかしくありませんか？……………	7
四	「MD論と新しい武器（プロデューサー機能と情報の重ね合わせ）」そしてシシャモに学ぶ「MDの活性化」……………	15
五	これからの課題を考えましょう……………	26
六	新しい時代の到来と、共通の言葉の開発……………	32
七	最後に、二つですがご報告とします！……………	42
	(1)改めて考えたいMDとは何か？……………	42
	(2)バイヤーとメーカー・卸売業に必要な、共通認識を持つことの大切さ。……………	45
八	キーワード解説……………	47

時事余聞 編集後記

かね
田だ
正まさ
裕ひろ

略歴

▽昭和二十三年北海道生まれ。昭和四十六年北海道大学水産学部を卒業し、(株)ダイエーに入社。同社で商品統括本部バイヤーを務め、昭和五十六年退社。同年(株)フレッシュフード研究所を設立。平成元年に(株)流通総合研究所を設立。食品分野におけるマーケティング、マーチャンダイジングの技術指導や調査研究及び、小売業者等への事業設計運営指導等を行う。特にチームMDを実践する「MD提案技術」の開発や舞台装置の「MD研究会」の運営では、流通業界で平成一〇年の創業時から関わり、多くの企業や団体を指導支援している。POSデータの開示提供、ハイパードクター(HPD)の開発提供、各種データベースツールの交差手法、上級から初級レベルまでのMD提案手法等、数多くのノウハウを開発。指導企業は二〇〇社以上にわたる。主な著書に「実践「チーム・マーチャンダイジング」(商業界)、「ブロードデザイン21」(共著…サイエンスフォーラム)などがある。

「水産物流通と販売現場の『新しい潮流』」

株式会社流通総合研究所

代表取締役 金 田 正 裕

一 はじめに

昨年の秋に、東日本にある中央卸売市場で水産物を扱う大手荷受会社の営業担当の方から、メールをいただきました。

今までの自分の商談は、現物の魚を前にして、商品の背景や相場観をもとになぜこの商品を紹介しているのかといったことを、相手のバイヤーに口頭で伝えているだけでした。他の企業の方と同じ方法です。しかし、バイヤーには、伝えたい内容の三割も伝わっていなかったように思いますと、そのメールには書かれていました。

半年ほど私の元で勉強する機会を得、「マーチャング（以下MDと略、詳細は後述）の提案技術」を学んだ彼はその後大きく成長します。バイヤーの頭の中と自分の頭の中がリンクするような感覚が生まれるようになったというのです。今までの自分ではいくら良い提案だと思っても、それをバイヤーに伝えきれない歯がゆさを幾度となく経験していたので驚きですと、同メールで感想をいただきました。人間には二つのタイプがあるそうです。見えるものしか見ないタイプと、見えないものを見ようとするタイプです。彼は後者のタイプです。私と共有できた半年間で、現場が発しているわずかな情報から、見えない全体をも読み取ることの出来る技術のことを学んだのだと思います。

人間は変わることが出来ます。悪く変わるの簡単ですが、彼のように良く変わることは実に難しいものです。自分なりにしか頑張っていない大勢の人達の中で、その性癖の限界の持つ壁を超えることの出来るようになった：彼とその同僚たちと一緒に過ごした貴重な取組み成果の体験も加え、私のライフワークとなっている「MD論とMD提案技術」活動の成果について、いただいたこの貴重な機会を大切に下記にご報告させていただきます。

二 流通と販売の現場の現状

水産業界サイドから現在の大手スーパーや食品スーパーを眺めると、どのような姿になるでしょうか。

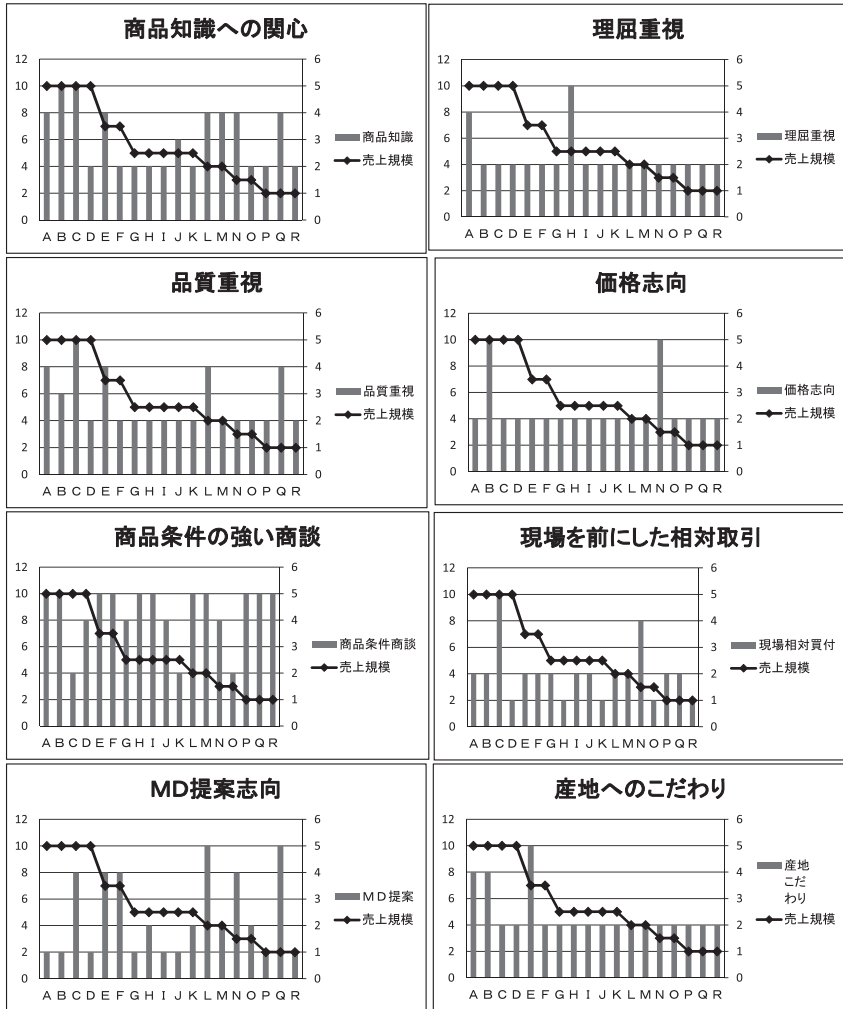
図表―1をご覧ください。

まず全体感を掌握してみようと、企業特性を反映しているバイヤーの関心度の特徴について、八つの要素で一八社に対し考察してみました。八つとは「商品知識への関心度、理屈を重視、品質を重視、価格志向、商品条件の傾向が強い商談、現物を前にした相対取引、MD提案志向、産地へのこだわり」とします。私的な専門家五名ほどで行いました。

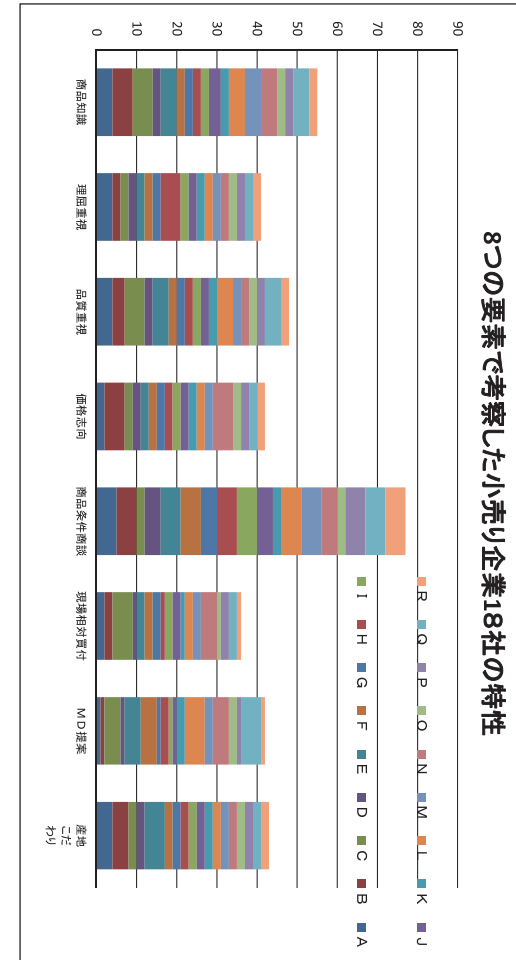
バイヤーはそれなりに商品知識をお持ちなのとマーケット状況を反映してか、商品条件の傾向の強い：価格条件重視型の商談が多くなっているようです。また、品質を重視し産地にもこだわり、MD提案を求める姿勢も強い傾向にはあります。しかし個別に考察すると、今回テーマとするMD提案には特に興味を持たれる企業と関心の薄い企業との格差が大きいです。

私がライフワークとするMD課題ですが、MD用語の使用は昔と異なりかなり一般化しました。しかし、意味を正しく理解されているかというと、内実はかなりお寒い

企業特性を反映しているバイヤーの関心度の特徴について、八つの要素で一八社に対し考察



図表1-2 現在の「大手スーパーと食品スーパー」についての考察



図表1-1 現在の「大手スーパーと食品スーパー」についての考察

状況にあります。いろいろな場面でお付き合いが始まる際に質問をさせていただくのですが、小売業のバイヤーに限らず、水産業界では名の通った企業の第一線の営業マンの方も同じで、かなり古いフレームでの答えが返ってきます。先に述べた勉強を一緒にお付き合いした仲間達も、そうでした。かなりズレているといえるでしょう。ではもう一方の水産業界サイドは、水産物の流通と販売：縦流通についてですが、いかがでしょうか。

今までに数社程ですが、水産会社の営業担当の方に「MD論とMDの提案技術」についてお手伝いする機会をいただいています。その際には必ず受講されている方に感想レポートを求めています。今回それらを下記のように一〇個程の要約にまとめ直してみました。

みなさんからは、自身の現状のレベルを認識できたこと、共通して今までの古い殻を脱皮し突破したいとの正直で生々しい声をいただきました。

①従来の提案は「素材提案」までで…その商品の売り方や売れる売れないはバイヤー任せとしていた。

②魚や自己都合視点での意識が強く、マーケットを創造しようとの意識は無かった。

③価格志向、商品ありき、相場動向に縛られた強い意識、産地情報に偏った商談しかやっていなかった。

④バイヤーの要望を聞きしそれをもとに次回提案するといった御用聞きスタイル

だった。

⑤従来の手法を正しいとした、根拠の無い思いこみ意識が強かった。

⑥流通の技術用語の意味が分からず、勉強不足のまま仕事をしていた。

⑦メールや携帯電話等の便利な道具に馴れてしまい、産地への訪問も疎かになり、本来必要とされる情報や知識そして知恵の無いまま、商談を行っていた。

⑧ありたい姿を描かないまま、課題に対して一方向からの視点でしか見ていなかった。

⑨自身は専門家ではなく、セールスマンであったことを深く反省した。

⑩会社の方向と自己目標が一致していなかったことに、気が付かなかった。

…いろいろと共通する課題が多いので、次は事例をもとに検証します。

三三 これって…何かおかしくありませんか？

以前のことですが、某大手水産会社の方に「ご存じですか？」と教えていただいたお話です。

大手スーパーI社の昨年の鰻の扱いは五〇〇トンでした。系列のコンビニS社は四五〇トンです。親会社I社の実績は全店が店頭で三六五日販売した成果ですが、子会社S社の全店分の実績は鰻の丑の日前後のわずか二週間分です。一方は三六五

コンビニS―社とコンビニL―社の鰻の扱いトン数で大きな差を生んでいる背景は、「予約販売の展開」という販売方法の実践だった

日で片方は二週間といった差も驚きですが、今年もI―社は五〇〇トンとほとんど変わらない微増程度のなかで、S―社はさらに大幅アップし六七五トンとなり両社は逆転することとで、本当にビックリしてしまいました。

このお話しを競合するコンビニL―社にお伝えしたところ、大変驚かれました。それは彼らの実績がわずか四七トんで、しかも不良在庫が一七トンもあるため実績はたったの三〇トンだったからです。わずか三〇トンに対し、四五〇トン〜六七五トンでという大きな差を生んでいる背景は、「予約販売の展開」という販売方法の実践にありました。毎年一万店以上もの店主が一斉に予約に走ることで、驚異的な成果をもたらししていたのです。さつそくL―社も予約販売を採用しました。

このことは大きな刺激を与え、コンビニ業界全体が、鰻以外も含め、予約販売の有効な商品について、一斉にその採用強化に転じるキッカケをつくりました。

鰻加工品の素材原料と弁当を含むうなぎのメニュー展開は水産と総菜分野での話ですが、他の商品分野でも同じようなケースが山ほどあつてビックリものです。

一〇年ほど前になりますが、畜産業界ではコレステロール値の高い牛肉を抑えてヘルシーな鶏肉に人気が高まった時期があります。冷食メーカーのN―社の方から作成された提案資料のご説明を受けたところ、鶏肉マーケットは確かに拡大傾向にありますが、内実は複雑だとのこと。従来のブロイラーが急減しているなかで、それに

対し新しいカテゴリーの輸入鶏と銘柄鶏の方が急伸しているのですと教えていただいたのです。

なるほどと納得ものでしたので、大手スーパーと食品スーパーの販促チラシのデータベース情報であるハイパードクター（以下HPDに略）で、一九九五年からの展案件数の実績を年度別にチェックしてみました。そうすると、ダイエー、マルエツ、ライフ、サミット等の各社は銘柄鶏の販促チラシ展開の掲載を強化しているのに対し、I―社では全くと言ってよいほど展開されていませんでした。

当時I―社は業界で破竹の勢いでしたから、疑問に思つて商品担当の役員の方に尋ねてみました。

銘柄鶏の販促チラシ掲載を、全くと言ってよいほど展開していなかったI―社の、商品担当の役員の方に尋ねてみた

彼曰く、I―社はどこよりも早く銘柄鶏時代がやってくることを察知し確信したので、早めに手を打ち、某有力産地の協力生産者と意気投合して取組みを頑張ってきた。しかし生産者側の再生産投資が充分でなかったために、I―社が販促チラシを打つと生産力に限界があるため供給が追いつかない状況にあり苦慮している。願つていた銘柄鶏時代がやつとやってきたのに、他社に後れを取つており我慢の限界を超えた。そろそろ対象とする生産地を拡大することで、社会のニーズに対応していきたいと考えているとのことでした。

当時の流通業界では何か悩むようなことがあつたらI―社を真似しろとまで檄が飛ばほどでしたので、彼の言葉にビックリしてしまいました。もしもこのようなことを

知らずに他社のバイヤーがI社との真似をし、販売力を抑えさらに販促チラシ掲載の展開まで止めてしまうと、その企業の鶏カテゴリーの業績は即座に急落してしまうことでしょう。優良企業でかつ賢いI社なのだから、考えるとところあって販促チラシ掲載を止めたのだらうと、現場では勝手に判断されてしまうようなことはあり得ることだからです。

グロサリー（一般食品）のNB商品でもショックを受けた事件がありました。ジャムでのお話です。

東北圏の地元では強固な支持に支えられ、高いマーケットシェアを誇る食品スーパーMTT社でのお話

東北圏の地元では強固な支持に支えられ、高いマーケットシェアを誇る食品スーパーMTT社でのお話です。

ジャムメーカーのK社から提案書をいただき説明を受けると、全国へ東北へ地元の三つの軸でほぼ同じの消費水準に対して、MTT社をご利用のお客様の購買力レベルは、それら三つの基準値に対しあまりにも低い三分の一以下だったのです。MTT社全体での高い販売シェアに対して、ジャムのあまりにも低い購買利用率が露呈したのです。

ジャムの用途はヨーグルトでの利用はわずかで、圧倒的にパンと深い関係にあります。そこで食パンの販促チラシ掲載の展開件数を地元の競合他社と比較してみたところ、昨年のMTT社はたったの一回だけだったのに対し、競合他社は毎月のように販

促チラシ掲載を行い展開を強化していたのです。逆にMTT社は同じパンでも、食パンよりも「菓子パン八八円セール」の打ち出し強化に偏っていました。菓子パンと食パン展開のバランスの悪さが、ジャムの最悪効果にまで及んでいたのです。後で社員の方に伺ったところでは、「我社では食パンへのフォローが弱いため常時に売場では食パンの品薄く欠品が目立ち、家族は食パンとジャムを求め競合他社に足しげく通っていた」ことが判明してしまい、皆で愕然としてしまいました。「菓子パンの強化く食パン販促の脆弱な企画く販促チラシ掲載に対する後ろ向きの姿勢く売場での品薄と欠品の常態化」の連動が発覚することによって、ジャム不振の病根が突き止められた訳です。

なかなか自身のことは客観化できないまま、いろいろな見落としが多いのではないか

このように、なかなか自身のことは客観化できないまま、いろいろな見落としが多いのではないだろうか。

食品スーパーで扱う一般的なジャムはKメーカーの商品が圧倒的なシェアを誇っています。数多くの食品スーパーの現場を熟知しているKメーカーの営業担当には、バイヤーに対してもっと情報を提供し、一緒になって商品や売場の改善対策に知恵とエネルギーを投じて欲しいと思いました。そのことによる成果はKメーカーの業績に直結しますから、企業としても得られるメリットは大きいと思います。営業担当者側にも自身の知恵やノウハウが通じるようになることは大きなやりがいや醸成しますから、メーカー側での人材育成にも大きな貢献を果たします。水産でも同じことでは

う。

日配のチルド商品にもありました。冷凍食品のたこ焼きのお話です。食品スーパーでは大手のCS―社が、冷凍食品メーカーのNS―社からキツイ指摘と商品復活の提案を受けたお話です。

CS―社は従来NS―社のNB商品のたこ焼きを扱っていたのですが、商品政策の見直しの中で自社グループのPBに切り替えました。NS―社はCS―社側の安易なPB商品開発の流れに疑問を持たれ、POSデータでピフォア・アフターでの成果検証を試みました。

業績の結果は、PB商品に切り替えた瞬間から悪化し、売上金額比で六六・四%、個数比で七〇・九%に急降下したままとなっています。NB商品展開の時とPB商品の時とでは売価差は四・八%でした。

なぜ、店頭で三分の一もの購入客がいつぱんに消え失せたのでしょうか。

市内の一五社程の競合他社での店頭とテイクアウト店からたこ焼きを購入し、様々な角度から商品分析を試みました。大きさは、重量は、形は丸型か三角型か、焼きの痕はあるか無いか、味はソースか醤油か、その味の濃さは、タコの大きさと重量と割合は：いろいろとです。

街中でアンケートも取りました。その結果によると、人気NO―1店は持ちかえりの某店であることが分かり、その商品特性に最も近いのがNS―社製であることも分かったのです。

一度はCS―社の店頭から消えた商品が、この提案によって復活することとなり、現在も店頭で販売されています。

PB商品が脚光を浴びる時代になってきましたが、その商品特性や商品力についての検証がなかなか表に現れません。加工食品業界では、なにかタブーとも思っているでしょう。水産ではタブーとせず、製配販一緒になってNB商品もPB商品も垣根を設けず、商品力についての評価立てを欠かすことの出来ない大切な仕事としていきたいものです。

農産の馬鈴薯のお話もご紹介しましょう。

北海道の名産：本場なのに旭川の食品スーパーA―社のバイヤーには馬鈴薯の商品知識が無い、そして仕事もしていないのではないかと指摘されてしまいました。指摘したのは北九州に本社のある会社です。従業員は一八名ほどの零細会社のため、社長は営業のため東京に常駐せざるを得ないため本社を留守にしています。北海道の営業所は社員一名で他は三名のパートさんです。その女性パートの方に、バイヤーは一六五%アップ策の提案を突き付けられました。

馬鈴薯には男爵以外にトヨシロ、メイクイン、キタアカリ、デジマ、ニシユタカ、

トウヤ、マチルダ、レッドアンデス等多くの品種があります。品種にはそれぞれ特有の商品特性があるのですから、品種によって展開時期や産地、用途が異なってきます。春は、夏は、秋は、冬の展開策は、どうすればいいのか。POSデータで確認出来る過去のA社の販売実績と卸売市場の取り扱い実績との乖離は、どこにあるのかを発見することは重要な仕事になってきます。

家計調査情報で確認出来た札幌の消費水準を示す馬鈴薯構成比（野菜と果物の合計値に占める馬鈴薯の割合）は二・七七％だったのに対し、A社は一・八〇％でした。計算式は二・七七÷一・八〇＝一六五％ですから、一六五％アップが目価値となります。バイヤーは前年比での実績を基準に仕事をしているのでしょうか。一〇〇％以上であればOK、さらに一〇五％〜一一〇％であれば大満足なのでしょう。上司も一々課題の指摘も叱責もしていないのでしょうか。お客様のお買い物の満足度も、マーケットでの動向や自社の位置確認も、なおかつ野菜業界のプロの方がどう評価されているのかなどは、関心の外なのでしょう。

MDの現場では、なぜ以上のようなことが今も昔も相も変わらず起こるのでしょいか。

時代だけではありません。企業規模も、地域も商品分野も関係なく、至る所で日常的に起きています。

四 「MD論と新しい武器（プロデューサー機能と情報の重ね合わせ）」そしてシシヤモに学ぶ「MDの活性化」

私はダイエー在職時代に「MDという概念、理論、技術」を教わりました。

MDとは「生産から消費に至る全てのプロセスを意思を持つことで、『価値の創造』をコントロールすること！」

MDとは「生産から消費に至る全てのプロセスを意思を持つことで、『価値の創造』をコントロールすること！」と学びました。その視点で一九九八年から小売業の多くのバイヤーに、また関係する水産業界の多くの方にも、以下のことをお話しています。

上記の水産、総菜、畜産、一般食品、日配、農産の事例で述べたような課題は、小売業各社やバイヤー個人そして水産業界の方々の意識が、内向きなために起こっているのではないのでしょうか。

ここではバイヤーの方にスポットライトを当ててみます。

周りに気を配らず独り善がりの姿勢が強いままで商品展開を続けていると、経験や知識、知恵、ノウハウ等に限界が生じ、どうしても情報が少なくなるためMDは偏ったものがんだものになります。

この問題を解決する方法は：以外に身近なところにあるものです。それは小売業各社の取引先に当たる、社外のメーカーや問屋などの商品の専門家の彼らからもMD提案をいただくことです。彼らは担当する商品の専門家であることに加え、マーケットや他の競合他社動向を熟知しています。しっかりとMD提案をすることで、取引相手の小売業の売場を変えたいと良くしたいという強い気持ちを持った方は社外にも大勢おられます。

鰻のMDに予約販売をセットすることで、国民的な丑の日行事での強化をはかることが出来るようになります。銘柄鶏の提案によりMDを見直すことで、競合に優位に立つことが出来ます。食パンとジャムを連動させた取組みをはかると、複数の切り口からのMD提案が期待できるようになります。馬鈴薯もたこ焼きも同じことです。

売場に来られるお客様に満足いただいで喜んでいただき、売場を生き生きとさせるには製配販でのチームMDを土台にした「MD提案の仕組み」を開発することは有効で重要なこと

売場に来られるお客様に満足いただいで喜んでいただき、売場を生き生きとさせるには製配販でのチームMDを土台にした「MD提案の仕組み」を開発することは有効です。重要なことです。ただ注意したいことは、小売業とその取引先が同じ目線でコトを進めるには、ルールだけではなくそれなりの「理論や技術、手法、手順、運営の体制、当事者の意識改革」が求められます。そのためには、バイヤーには「多くの知恵者の采配を振るうという新しい技術の『プロデューサー機能』」や、「必須とされる多くの『情報の重ね合わせ』」を有効に活用するスキル」も必要になってきます。取引先側の方でも上記一〇ヶの課題を早くに克服して、変な遠慮はせずに、事実の確認

を土台にしっかりとしたMD提案の作成・報告が求められます。つまり、従来とは異なる新しい武器づくりとその活用が必要になってくるのです。

バイヤーの名刺事件

バイヤーの名刺事件をご報告します。

ダイエー時代の後輩のS氏がM社（M社）の鮮魚部長に就任しました。社長から日本一の魚売場をつくるように特命が出されていましたが、彼には大きな悩みがありました。

バイヤーは社外の方との交流が多いため、上司にひんばんに名刺の増し刷りの追加申請をします。しかし、彼の部下からは一向にその申請が上がって来ないのだそうです。それは「同じ商品を、いつも同じ取引先と同じ担当者とのみ商談している」ので、あまり名刺を必要としていなかったからです。つまり、条件中心の商談なのです。

彼が私に「大手スーパーI社とはどんな取組みしているのか？」と尋ねるので、「I社の取引先による、I社バイヤーへのMD提案」の事例を報告しました。すると彼は一瞬にして顔をほころばせ、「それだ、それ、それを我がM社でもやろう！」と大きな声を出したのです。先が見通せなく、MD改善への不安を抱えていたので、大きなヒントになったのでしょう。参加要請は、多くの「産地の出荷業者、産地の加工業者、漁業協同組合、中央卸売市場の荷受会社と仲卸会社、中央卸売市場の場外問屋、輸入商社、大中小の食品メーカー」等の方々にお願いをしました。多くの方からまってもらい、M社のMDは全てが正しいとは言えないので、専門家の方以外から

一九九八年の秋に「M―社の水産MD研究会」を立ち上げ

のご指摘とどのように改善したら良いのかという提案もいただくようにしたのです。

そうして一九九八年の秋に「M―社の水産MD研究会」を立ち上げました。「チームMDを本格的に組織した、実践版の『水産MD研究会』」は日本初のことです。これをきっかけにその後多くのノウハウや技術が産出され、他の多くの「チームMDの組織化やMD提案技術の開発、そしてMD研究会の設立」の発展に寄与します。

例えば、急速に普及拡大したメーカーや問屋の方へのPOSデータの開示提供もそうです。小売業へ取引先のメーカーや問屋の側からMD提案をいただくためには、MD実績の良し悪しが凝縮するPOSデータを分析することが欠かせません。しかしPOSデータは、小売業の社内電算担当の手元で秘蔵されることが、ノウハウそのものだという当時の社会的な常識下にありました。そのようななかでM―社での水産MD研究会を主宰する社内関係者が開示提供に踏み込んでくれた英断は、社会通念を打ち破る程多方面に大変大きな影響を与えました。

当初、そのようなこともあって、当事者であるMD研究会のメンバー各位が、POSデータの有効な活用法の開発に頭を悩ませたことを懐かしく思い出されます。多くの異質な課題との出会いにひるまず、正面から前向きに取り組んだおかげで、数々の難問を乗り越えることが出来ました。

当時のM―社水産のチーフバイヤーの悩める生の声をお聞きください。

告白型の反省レポートを紹介

以下は、当時水産MD研究会を担当されたチーフバイヤーからいただいた、告白型の反省レポートです。多くの示唆ある貴重な内容なので全文をご紹介します。

〈悩めるバイヤー〉

「ウーン、先月も予算に届かなかったなあ〜」、「来月は、チョット売価を下げて売り込むか」、おそらく食品スーパーの仕入れを担当しているバイヤーの多くが、同じ悩みを抱えていることでしょう。

売れない理由は、「不況と競合店」のせいであり、乗り切るには「力強い商談」に賭けるしか無い!と思って、電話に手を伸ばす。

〈疲れるメーカーと問屋の営業担当者〉

「このままじゃ、今期も前年実績を下回っちゃうなあ〜」、「来週、あのバイヤーにスポット特売でも頼もうか」と思いつつバイヤーに連絡すると、「緊急でスポット特売をやってみるから、販売応援を頼むよ」と言われ、せっかくの日曜日に店舗で「イラッシャーイ」と声を枯らしている営業担当者。

〈情報はイッパイ!仕事もイッパイ!〉

職場のOA化とIT化が進み、机の上にはパソコンがデンと居座り、キーをたたけば様々なデータが画面に現れます。でも、それらのデータをいくら眺めていても、商売の答えは出てきません。

商売の中身を変えなければならぬと思っただけでも、会議だ、新店開店だ、不振

店対策だ、出張だと津波のように仕事が押し寄せてきます。迫り来る仕事を捌いているうちに、「生活者の変化」も「仮説の検証」も「科学的なMD」も、頭の中から薄れていきます。

そして、たどりつくのは「商売の原点は安売りだ！」となってしまいました。

このような今までの不十分でネジレたMD手法では、本質的な効果あるMDの実現は期待できません。従来型の「バイヤーがMDの構想を練り、具体策を立案し、商品を選定し、供給する」といった、「取引先とは、条件、規格のすり合わせを行う」程度の「バイヤーの独善的なMD」では、消費者との乖離は広がる一方となります。

現在のそのような閉塞的なマーケットの環境下では、いかに早く要点を押さえた「消費者の視点に立つMD」を体現するのかが、厳しい競争社会を生き残るただ一つの道

年々拡大する傾向にあります。ある意味では、売り場の現実を肌で感じる場面が増え、本質的な課題を知りえる機会が多くなっています。現在のそのような閉塞的なマーケットの環境下では、いかに早く要点を押さえた「消費者の視点に立つMD」を体現するのかが、厳しい競争社会を生き残るただ一つの道です。このことは言い古された言葉ですが、一つ一つの商品について、真摯にこのような意味を深く追求する必要があります。

以上のように、含蓄ある内容のレポートでした。

では、次にM―社の水産MD研究会の席上で一瞬にして静かになった、衝撃的な「シ

「シシャモのMD提案」を事例に「MDの活性化」を学ぶ

シャモのMD提案」を事例に「MDの活性化」を学ぶこととしましょう。

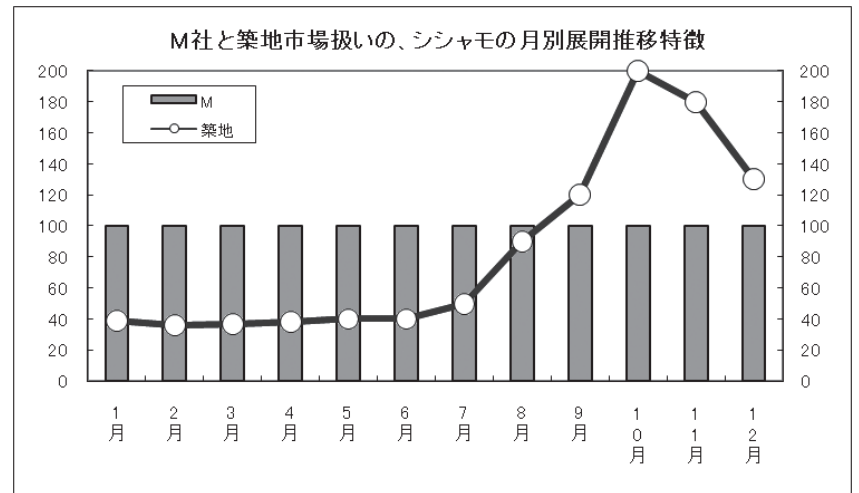
図表―2は、「M―社の水産MD研究会での『シシャモのMD提案』事例のものです。棒グラフはM―社全社計の月別販売実績のPOSデータです。縦軸は売上高構成比としたので、毎月ほぼ同じような販売の実績を確認できます。同年の指数化した築地市場の月別取扱実績を折れ線で重ね合わせてみると、両者間には異なる傾向と大きなギャップが確認されます。特に国産の「北海道産のシシャモ」の出回る秋に、大きなギャップがあるのです。

M―社に限らず当時の食品スーパーでは、北海道を除くと輸入物の子持ちシシャモ（正式名称カペリン）だけの扱いとなっていました。国産の北海道産シシャモは、ハナから業務用向けの高級品とされ取扱いの対象外になっていたので。ですから、根強い人気の秋の定番となっている「北海道祭り」企画では、北海道を除く全国の食品スーパーでは「シシャモ」は採用されていませんでした。

以下は、ご報告された「築地市場の荷受会社の塩干部長」による、「北海道産ししゃも」についてMD提案された八つの要点です。

漁獲の水揚げと塩干加工製造と中間流通段階で取り扱いが大きく膨らみ急増する時期なのに、北海道を除いて全国の食品スーパーでは取り扱いが全く無い

- ①秋になると、国産の旬の北海道物が出回り、築地市場での取り扱いが急増する。
- ②漁獲の水揚げと塩干加工製造と中間流通段階で取り扱いが大きく膨らみ急増する時期なのに、北海道を除いて全国の食品スーパーでは取り扱いが全く無い。
- ③高級品の北海道産のシシャモは業務用であって、食品スーパーが扱う商品では無



図表-2 「M社と築地市場扱いの『シシャモ』の月別展開」推移特徴

いとの間違った信仰が横行している。

④シシャモにも、他の生物同様にオスとメスがある。

⑤メスは卵持ちなので身質の割に商品価値が高くなるため、食品スーパーで許容されるプライスゾーンを超えてしまい、特殊な仕向け先商品としての特徴を持つ。

⑥しかしオスは卵無しなので、こちらの方が、粗脂肪率が高く味が良くて美味しい。しかも価格は安いいためギリギリ食品スーパーのプライスゾーンの枠に収まり、取り扱おうと大きなメリットを得ることができる。

⑦また、オス品は肥料用であって、食する対象にはならないとの間違った信仰も根強い。

⑧参考にと：「毎年当該シーズンになると、青山の紀伊国屋さんでは主通路にて平台で山盛り販売している！ぜひその売場を見て確認してほしい！」との情報も頂いた。

⑨そのようなため、この北海道産のシシャモを採用展開することは、M社にとって大きなメリットを生むことになる。

提案報告が終了した瞬間、MD研究会会場でザワツイていた空気が、一瞬にて静かにシーンとした雰囲気になりました。私も世間の常識の持つ怖さを痛感した一人です。

「毎年当該シーズンになると、青山の紀伊国屋さんでは主通路にて平台で山盛り販売している！ぜひその売場を見て確認してほしい！」

異質の反応に驚いたIー社のバイヤーについてもご報告します。

痛快な刺激を頂きましたので、Iー社の食品事業部長にお会いした際、このエピソードをご紹介させていただきました。その後このIー社の積極的な採用展開があつて、秋の旬の時期には首都圏のほとんどのチェーンストア企業の店頭で、「北海道産のオスのシシャモ」が品揃えされるようになります。それまでゼロだったマーケットですが、新しい商品による新しいマーケットが新しい姿で成立するようになった貴重なサクセス・ストーリーの事例です。

以下は、その際にIー社の社内で起こった葛藤と、担当バイヤーの腹に落ち、新たなMDの取組みの開始となったエピソードです。

① 役員の食品事業部長は、「北海道祭り企画」の販促企画会議席上で「北海道産のオスのシシャモ」の採用を提案します。

② しかし、当時の世の常識と大きく異なるため、Iー社でも同様に、関係者全員のブライニングが起こります。

③ 食品事業部長による再度の差し込みの指示が反映され、販促チラシに掲載されました。

④ 販促チラシが展開されると、担当バイヤーは想像を超え跳ね上がったPOSデータでの実績に驚き、疑問と興味を感じて店舗に確認に出かけました。

⑤ 売場での風景は、通常では考えられない「購入者の中心は男性客（顧客構成比は

Iー社の社内で起こった葛藤と、担当バイヤーの腹に落ち、新たなMDの取組みの開始となったエピソード

女性が九〇%、男性客はたったの一〇%強)、多い二〜四P数の購入客（一般的なな1Pの購入客が少なかった）シーンが、確認されます。

⑥ 何人かの方に直接購入理由を尋ねてみると、「故郷が北海道の生まれ育ち、転勤時代の食体験、北海道旅行時の食体験」の三つの顧客パターンが確認でき、納得ものでした。

何を学び、何を考えるか

上記のMー社とIー社のケースから、何を学ぶことが出来るでしょうか。また、何を考えなければならないでしょうか。

小売業の側では、自社のみでの「独善的なMDの組み立てには限界がある」。「専門家である取引先の力を借りる」ことも重要。専門家の取引先側には、「商品政策そのものに向けた提案」も求められる

小売業の側では、自社のみでの「独善的なMDの組み立てには限界がある」ということです。シシャモについては、シシャモの「専門家である取引先の力を借りる」ことも重要です。専門家の取引先側には、自社扱いの商品の売り込みを超えて、食品スーパー側の「商品政策そのものに向けた提案」も求められるということです。その実現のためにはMDの提案と、製配販が集う「MD研究会」の研鑽の場での双方がウインウインの関係に成長することが大切になってきます。その推進をはかるには、POSデータを軸として必要とされる各種の情報を体系的に交差させることで、事実確認を可能にする裏付けの作業が重要となってきます。双方は、そのことであやふや色の濃い属人性や過去の経験則の縛り乗り越えることが出来るようになります。さらにそ

製配販ともに「なぜ売らないのか、なぜ提案するの
か」提案しないのか、なぜ採用するの
か、なぜ強化しないのか、なぜ企画しないのか、
なぜ企画するののか、つまりMDの最適性について
企業内部で具体的な追及が大切

のレベルは、個人の段階に留めずに、組織的な活動にまで進化させる必要があります。
製配販ともに「なぜ売らないのか、なぜ提案するののか、なぜ採用しないのか、
なぜ採用するののか、なぜ採用しないのか、なぜ企画しないのか、なぜ強化
するののか、強化しないのか」について、つまりMDの最適性について企業内部での具
体的な追及が大切となります。ですから、水産業界の側でもおかしな遠慮は不要であっ
て、「ビジネスチャンスを発見する！」ところから始まる科学的なMD提案」が、大切
となります。
MDの活性化に向けた改革の第一歩は、現状の事実確認を正確にしっかりと掌握す
るところから始めてほしいと思います。

五 これからの課題を考えましょう！

MDの視点から、今までの課題を再度整理してみましょう。

図表―3を参照下さい。

「取引」の時代は終わった、「取り組み」が重要なのだとずいぶん昔から言われてい
ます。しかし、現実はまだまだ「取引」のレベルが実態ではないでしょうか。
「取引」に対応するバイヤー側の「仕入れ」は、安いから価値切るのが好きだから
〜今までそうだったから〜個人的に好きな商品だから〜上司がうるさいから…という

理由と現象面を指します。「価値の創造」は他人
任せで、当該企業側とバイヤー本人には価値の
創造に対する認識が欠落しています。

競争力を失い行き詰ったMDの
不安を克服するために求められ
るのは、バイヤー側は「仕入れ」
を「MDへ！」と転換させること

競争力を失い行き詰ったMDの不安を克服す
るために求められるのは、バイヤー側は「仕入れ」
を「MDへ！」と転換させることです。従来は「仕
入れ」だったので、営業担当側は「取引」であり「売
り込み」が了承されていたのです。「MD」なら
ば、営業担当側は「取り組みへ、MDの提案へ」
と大きく切り替えることとなります。同じく「思
い込み」は、「思い入れ」になります。「思い込み」
とは、問題の発見と所在は抜きで、内容も未整
理のまま、意識的にも無意識であっても自己
都合の押しつけのことを指します。「思い入れ」
は、ギャップの内容を発見し背景について裏付
けを持って整理し、問題解決の提示を行うこと
です。ですから「経験と勘」の路線を転換させ、
「事実の検証と背景の整理と裏付け」を徹底しな

図表―3 従来の世界とこれから取り組む課題

《従来》型の世界	《これからの課題》の世界
取引	「取り組み」へ
仕入れ（バイヤー側）	「MDによる価値の創造」へ（バイヤー側）
売込み（営業担当側）	「MDの提案」へ（営業担当側）
思い込み	「思い入れ」へ
経験と勘	「事実の検証と背景の整理と裏付け」へ
ハウツウ的な対応	「ノウハウづくり」へ
戦術とテクニック対応	「MDの政策づくり」へ

消費者との乖離を縮めるということは、今までの商品と売場と消費者ニーズがバラバラの不一致だった構造を、これからは一致させて一体化を目指し体系化される本来のMDの姿に変換することが、求められていることなのではないか

くてはなりません。「ハウツウ対応」は「ノウハウづくり」へ、「戦術とテクニク対応」は「MDの政策づくり」へと転換することになります。

消費者との乖離を縮めるということは、今までの商品と売場と消費者ニーズがバラバラの不一致だった構造を、これからは一致させて一体化を目指し体系化される本来のMDの姿に変換することが、求められていることなのではないでしょうか。

MDへの関心の高まりに対応しようということで、その後多くの仲間と一緒に「MD研究会・『金田塾』」を立ち上げ、科学的なMDについての研鑽や成果についての積極的な交流の場を横断的に組織したことがあります。多くの方の参加により、そこでは大きな成果をたくさんいただくことができました。

当事者であるバイヤーを代表して、Iー社の総菜チーフバイヤーのKS氏が総括され、ご報告いただいた内容を以下にご紹介します。上手に大きく捉え、分かり易くまとめたいただいた内容となっています。

①「客観的なデータを重ね合わせると、お客様とのギャップが見えるようになる！」ということについてです。

MDを組み立てるには、まず必須となるいくつかの客観的なデータをキチツと集めることが大切になってきます。多方面から集めたそれらのデータを手順に沿って重ね

ていくと、お客様の食生活の実態と変化が浮き彫りになり、小売りのMDとのギャップが確認できるようになってきます。身を持って体験するこの大きなギャップには、いつも驚いています。

POSデータ、食卓データのキッチンダイアリーや食マップ、販促データのハイパードクター（HPD）、そして卸売市場データ等の重ね合わせは貴重なものです。

②「取引先と食品スーパーが、同じ目線で考えることが重要なこと！」だということについてです。

買い手と売り手の関係にある食品スーパーとメーカーや問屋が、同じ目線で仕事をすることが、真のMDを組み立てる上で欠かせない関係づくりになると考えます。その様な姿を実現し維持するには、双方が客観的なデータを基に仕事に取り組みることが重要になってきます。

今回の私達のチームによるMD提案書作成の事例では、関係する複数のメーカーの方々に集まっていただき、延べで八〇時間のミーティングを行いました。そのなかで、売り手と買い手の立場を超える討論が実現でき、そのことが今後の仕事の取り組みに当たっての大きな財産になりました。資料作成に際しては、各メンバーも分析の仕事を通じるなかで、いかに「思い入れ」ではなく「思い込み」で仕事をしていたかを痛感したからです。

③「大切となる、自分自身でもデータを分析する！」ということについてです。

買い手と売り手の関係にある食品スーパーとメーカーや問屋が、同じ目線で仕事をすることが、真のMDを組み立てる上で欠かせない関係づくりになる

今回の八〇時間ということもあって、当初は慣れないこともあり「こんなに時間がかかっては、実際の現場では出来かねる！」という声があがりました。調査会社に依頼すると、苦勞せずに分析はしてくれるでしょう。しかし、まとめ終わってみると、全員の意見は「やはり、自分で分析した資料と他人から貰ったデータでは意味が違ってくる！」というものでした。

つまり、「結論に対しての確信の持ち方が違ってくる……この確信を持ってMDを組み立てる！」ということが重要なだと理解できるようになったのです。自分で分析してみることが重要なのです。

「短期でのMDを考えるより、その前に、長期での計画作成の方がより重要となる！」

④「短期でのMDを考えるより、その前に、長期での計画作成の方がより重要となる！」ということについてです。

データは過去の実績であって、そこには今後や来年の数値は出てきません。「先の変化が分からないのに、長期の計画など不要！」かというところ、それは反対であって、先の変化が分からないからこそ、長期の計画が必要になってくるのです。計画があれば、お客様の変化が見えた時に変化対応出来ますが、計画の無いところに「計画の変更」はあり得ません。そういう意味でも、月間、四半期、年間、そして来年のMDを構築した上で、今やるべきことを明確にし、仕事に臨まなくてはならないと強く感じています。

⑤「データは淡々と集め、一步一步前進することが重要である！」ということについてです。

時間がかかっても一つ一つを積み上げていくことで、「自分の考えが自信から確信に変わる！」ことが、何よりも一番の大きな成果となります。販売業は多くの方の力をお借りすることで初めて成功するものです。その結果である得られた自分の考えを、どのように売場に伝え切れるか、落とし込めるかが大きな成果の良し悪しになります。

こつこつと作り上げたMDの企画書は、自ずから企画者の意思が伝わります。バイヤーは売り場の主任に対し情報を通して企画をコミュニケーションしますが、売り場の主任に熱意を伝え本気にさせた商品は必ず良く売れるようになります。

⑥「自分の都合を排除してデータを見ないと、間違った仮説を作る恐さがある！」ということについてです。

「自分の都合を排除してデータを見ないと、間違った仮説を作る恐さがある！」

分析をする際は、自分の都合をどれだけ排除できるかがより重要で大きなポイントになってきます。「売り場での人手不足、既存の商品調達ルート、工場の設備、相場や市況」等々、自分の都合を言い出したら切りがありません。分析の段階では、すべての都合を一度捨てて、客観的に見る姿勢が重要です。それは、自己の都合や事情が頭に残っていると、必ず分析の段階で間違いを起こすようになるからです。

⑦「チームでつくりあげることが重要である！」ということについてです。

MD研究会の交流組織「金田塾」で採用されている分析手法の「マルチデータ・マー

チャンダイジング（以下MMDと略、詳細は次の第六項にて後述）」での、「販売結果のPOSデータ、M Dの仕掛け（販促）データであるHPD、食卓データの食マップやキッチンダイアリー、各種の供給データ（メーカーの出荷や卸売市場の取り扱い、輸入実績、漁獲や収穫）」等の各種情報の摺り合わせは、過去に経験した分析手法には無い精度の高さがあります。小売りやメーカーや問屋の各社が、それぞれ保有する専門情報やデータを有効活用することは大変有益なことです。

また、M Dの組み立てや商品開発の時間を考えると、スピードを上げる必要があります。

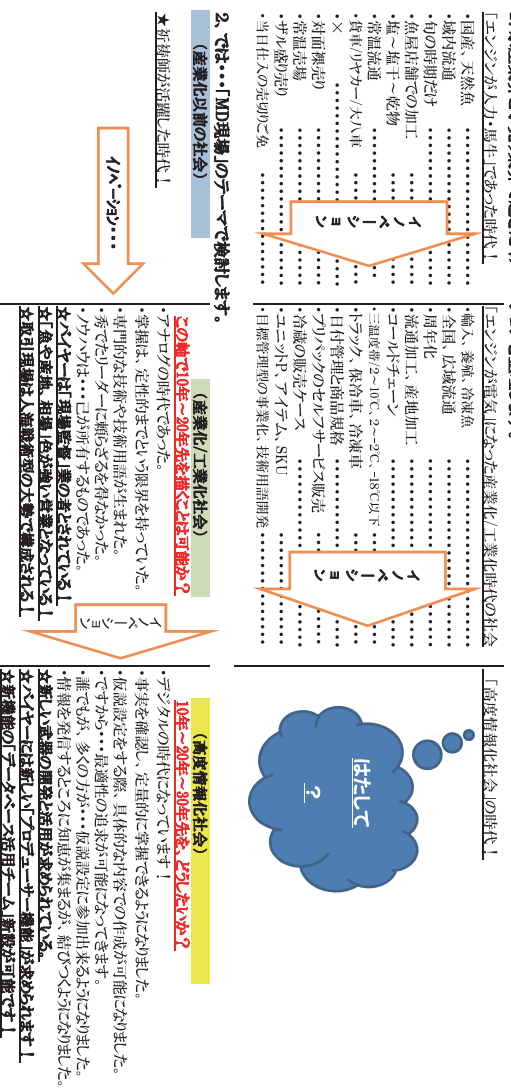
小売り、問屋、メーカー、その他関連する方々が共同で、調査、分析、商品作り、販売、検証を繰り返し行い、同じ目線でM Dを組み立て組織化することが大変重要になってくる

分析が終わり、商品を用意した時点で世の中が変化したり、タイミングが狂う状況に対処するには、チームで作業を分担し、チームでスピードアップすることも重要になってきます。小売り、問屋、メーカー、その他関連する方々が共同で、調査、分析、商品作り、販売、検証を繰り返し行い、同じ目線でM Dを組み立て組織化することが大変重要になってくることだと考えます。

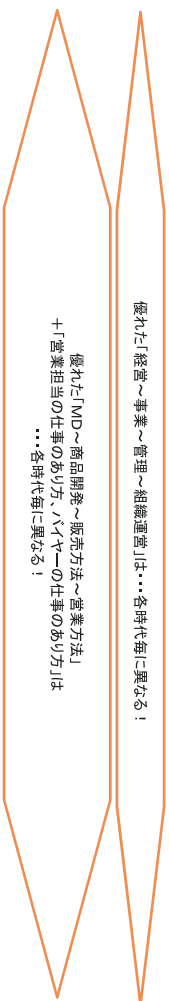
六 新しい時代の到来と、共通の言葉の開発

図表ー4を参照下さい。

水産業界と小売りの業界についての「過去〜現在〜未来」像を考察します。



3. 時代の進化があっても「変わるもの」と「変わらないもの」がある・・・「取組みテーマ」は変わらないが、「内容や取組む方法は〜」時代により異なってくる！



図表ー4 「新しい時代が到来しています！

今振り返るとエンジンが人力や馬牛であった時代は、何と不便だったでしょうか。輸入魚や養殖魚そして冷凍魚は存在せず、美味しい旬に獲れた魚を全国どこでも年中いただけるなんてことは叶わなかったのです。ですがエンジンが電気になったとはいえ、専門的な知見や技術をしてノウハウは、まだまだ特定のリーダーにゆだねられています。バイヤーは現場監督色が強く、水産業界でも大勢の人海戦術で魚や産地そして相場色が強い営業スタイルのままで止まっています。

このままのやり方で、一〇年〜二〇年先も大丈夫なのでしょう。

社会は高度に情報化が進んでいます。デジタル視点に目を転じると、相場を業績数値に重ねるなんてことはいとも簡単です。それも個人のパソコンで成し遂げられます。新しい武器となる「情報の重ね合わせや、多くの知恵者の采配を振う」という技術開発は、そう困難なことではありません。水産業界や流通業界でも、「ヒューマンスケール」を大きく拡大するイノベーションに挑戦する時期を迎えていると思っっています。早く〜誰でもが〜大勢の方が〜MDの最適性を定性的なだけではなく定量的にも追求し、そこから生まれる仮説設計に参加できるようになって欲しいと思います。社会は既に、情報が発信されるところに「知恵」が集まるようになっていくのですから。

仕事のメニューは時代が変わっても変化しません。しかし、メニューの内容や組みのあり方は、時代によって大きく変化していくものです。

再確認させて下さい。MDの活性化のためには、MD現場の良し悪しが凝縮されている事実を拾うことが大切になります。高度情報化以前の社会では、そのことの限界が大きかったために、特定の優れた良き属人性と過去の経験則に期待し、彼らの持つ力にすぎることでした。他に術はありませんでした。今の時代は、優れたものの各種データベースツールと官庁データも活用できるようになり、パソコンで個人レベルでの容易な操作で可能です。

先のI社K S氏による、体験を通してまとめた「客観的なデータを重ね合わせると、お客様とのギャップが見えるようになる。取引先と食品スーパーが同じ目線で考えることが重要なことだ。自分自身でもデータを分析することが大切である。短期より長期での計画の作成の方を重視する。一步一步前進することが大切である。必要なデータを活用することにより、自分の都合を排し間違った仮説をつくらない。チームで作り上げることが重要である。」等のメリットとなるデータ活用による大きな成果は、現代における高度情報化社会がもたらしたものです。

現代は、高度な情報化社会がもたらした貢献によって、流通業界も「ヒューマンスケール」を大きく拡大することが可能になっているのです。

製配販の関係者に求められる「同じ目線で考える」ということ。

MDの組み立てに欠かせない「チームMDでの製配販の関係づくり」には、買い手と売り手の関係にある、バイヤーと営業担当の関係者が、「同じ目線で仕事に取り組

現代は、高度な情報化社会がもたらした貢献によって、流通業界も「ヒューマンスケール」を大きく拡大することが可能になっている。

必須となるいくつかの客観的なデータを集め、それらのデータを手順に沿って重ねていくと、お客の食生活の実態と変化が浮き彫りになり、現実のMDとのギャップが確認できるようになる。

むことができるようにすること」です。そしてその様な姿を実現し発展し続けるには、双方が「客観的なデータを基にした仕事の取り組む方法」を保有しあえるようにすることです。必須となるいくつかの客観的なデータを集め、それらのデータを手順に沿って重ねていくと、お客の食生活の実態と変化が浮き彫りになり、現実のMDとのギャップが確認できるようになってきます。

MD提案やMD研究会のお手伝いをしていくと、多くの興味深い現場に出くわします。

やつつけ仕事の粗っぽい三枚程度のMD提案書に対しクレームを出したことがあるのですが、その提案者の上司からは「頑張つて作成したのに、どこが良くないのか!」との逆クレームを受けたことがあります。大手のNBメーカー本社の企画室員が支社の営業担当者と一緒に、数名もの新入社員の女子社員を引き連れ勢揃いされたので、困惑し退席していただいたこともあります。大手水産会社の提案文言に「きれいな海で獲れた、おいしい魚」が並んだことがあります。「きれいとは? おいしいとは?」とは、どういう意味、基準で述べているのでしょうか。無責任な言葉の羅列に驚いたことがあります。

以上は、いづれも「MD提案」ではなく自社商品の「案内や売り込み」、またその程度の「お付き合い」と勘違いしている姿勢だったのでしよう。

このようにバイヤー側における充分不充分の現実も抱えながら、一方の営業担当の側にも多くの凸凹があります。いつの世もMD現場の世界には、多くの「欠落、勘違い、くい違い、先送り」が存在しています。「共通の言語」が開発されることで、同じ目線で課題を担保することが出来ないものだろうか、関係者間で深い悩みが生まれました。

それらの経験から、共通の言語づくりの開発に拍車がかかりました。現実のMDの世界は「欠落、勘違い、くい違い、先送り」だけでなく、多くの未知の世界も抱えており大きな悩みがあったからです。どのような問題点と課題が、どの位置にどのような存在するのかクリアになると大変助かります。様々な問題解決に対し、仮説に基づく打つ手の理由と基準が明快になり、利害関係者同士が同じ目線を持つための共通言語を開発することは、入口を固める上で最も重要なことでした。

図表―5を参照下さい。そのために開発された共通の言葉が「マルチデータ・マーチャライジング(MMD)」の技術体系です。MDの問題点の発見と解決に役立つことを目指した基本形は、一九九八年に創業した「M―社の水産MD研究会」で、関係者が一年間にわたり知恵を出し合うことで創り上げました。

現実の「MDの未熟、ズレとネジレ、欠落、勘違い、先送り、怠慢」は、オペレーション面での追求では克服できるものではありません。マーケティングでビジネスチャンスを発見した後に、MDで組み立てていくのです。詳細は同じ図表の「仕事の構図を

利害関係者同士が同じ目線を持つための共通言語を開発することは、入口を固める上で最重要。そのため開発された共通の言葉が「マルチデータ・マーチャライジング(MMD)」の技術体系

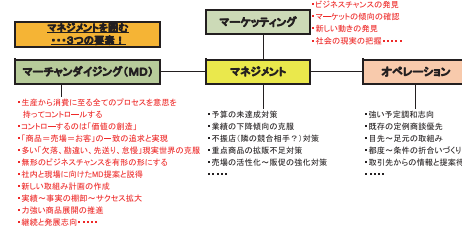
必須情報の収集とその加工エディタを背景に「文脈を読み取り整理したMDの企画提案の作成とその検証」が可能となったことで、既存商談体制の不十分性と限界を超えることが出来るようになった。

高度で複雑な情報源を、現在はたやすくパソコンで誰でも何処でも身近に引き寄せ、製配販の専門家同士が協同作業できるため、「競争力を失い行き詰っているMDを蘇らせ、幅を利かす過去の経験則を再検証し、属人的風土の縛りを脱皮させ、独り占め型MDを開放する」ことを可能にします。科学的なP-D-C-Aの輪の場面で、困難だったPにもDにもCにもAにも必須の情報をブツけて重ね合わせる事が可能となり、MD成果の付加価値を大きく高めることが出来るようになりました。必須情報の収集とその加工エディタを背景に「文脈を読み取り整理したMDの企画提案の作成とその検証」が可能となったことで、既存商談体制の不十分性と限界を超えることが出来るようになったのです。

体系化された共通言語の誕生は、下記のような機能を整備し明快にしてくれました。

- ① 機能性を持たせた分析対象の単位を、明快にした。
- ② 要素別に必要となる複数の活用情報を、明快にした。
- ③ それら情報のカケアワセの手順を、明快にした。
- ④ 課題と問題点の抽出手順を、明快にした。
- ⑤ 複数の要素軸で評価する提案MDの品質を、明快にした。
- ⑥ 年間・シーズン・月・週単位でのMD提案フォーマットの標準化を、明快にした。

1、仕事の構図を理解しよう...具体的なテクノロジーのご案内

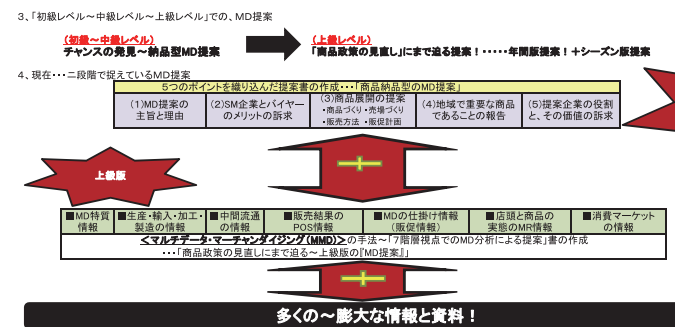
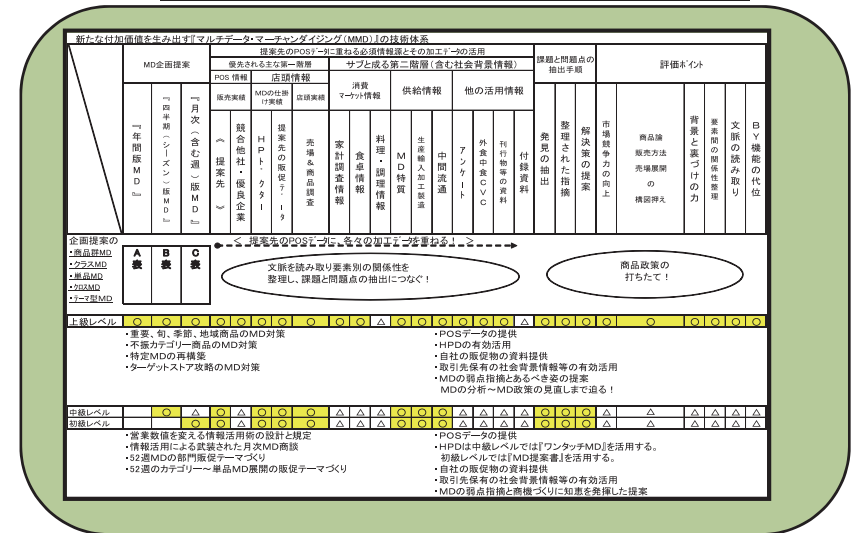


現実の「MD現場」では、「MDの発掘、スレとネグリ、欠落、勘違い、先送り、意図」が多くなっています。

その結果に対して...オペレーション優先主義では.....

多くのマネジメント課題に対する行き詰まりや状況の打開は、克服出来ません!

2、「MMDの技術」体系 <活用技術>...株式会社流通総合研究所の「マルチデータ・マーチャダイジング(MMD)」手法を採用し活用します。



図表-5「共通の言葉」の開発

MD提案を、上級〜中級〜初級のレベルに分け、広く成果を追求するのも良い。

「上級〜中級〜初級」の使い分けも工夫してみよう。

MD提案を、上級〜中級〜初級のレベルに分け、広く成果を追求するのも良いでしょう。初級〜中級レベルを「チャンスの発見、商品の納品型でのMD提案」とし、上級レベルは「商品政策の見直し再編」にまで踏み込む！」としてみましょう。取組みの初期のころは前者とし、実力が付いてきた段階で後者に転じるのを検討されてはいかがでしょうか。

初級〜中級とは言え、五つの視点「MD提案の主旨・理由、小売企業とバイヤーのメリットの訴求、商品展開のご提案、地域で重要な商品であることの報告、提案企業側の役割とその価値の訴求」のポイントを忘れないでください。

上級では「商品政策の見直し」にまで迫るとしたので、提案の構図をより体系的に提案技術をより高度なものにします。七階層と規定していますが、「MD特質情報、生産・輸入・加工・製造の情報、中間流通の情報、販売結果のPOS情報、MDの仕掛けの販促企画情報、店頭と商品のMR（マーケットリサーチ）情報、消費マーケットの情報」等を活用し分析〜考察〜提案とします。

改めて確認したいのですが、関係者全員に共通する重要な「商品活動」の機能強化についてです。

バイヤー側の認識ズレに止まらず、バイヤーの専管事項なので、はと誤認している不勉強なメーカー・問屋・商社の方が今だに多いのは残念なこと

ベストな「商品、工場、産地、品質、規格、価格…」等の要素を持ちながら、飛び

立つ先での消費者に出会う場となるマーケットをデザインする力が不十分では、ベストな要素は輝いてくれません。マーケットをデザインする力は、すべての商品活動の関係者全員に求められるものです。バイヤー側の認識ズレに止まらず、バイヤーの専管事項なのでと誤認している不勉強なメーカー・問屋・商社の方が今だに多いのは残念なことです。

情報が「知識に変換される」には文脈が重要となります。関係性が大切です。「ABCストリート一三四番地」自体は単なる情報にしかすぎませんが、私が昔住んでいたという関係性が入ってくると意味が生まれ、意味は蓄積もされてくるようになります。身体に染み込ませた「活きた知」は、旬の内に捉えないと死んでしまいます。自分の思いをきちんと言語にし、真善美に向かって表に出していくことが重要です。それを個人に留めず、組織的な姿に変換させ知的なチームを創っていく必要があります。有効な知識システムにするには、そこに人間性とリアティーの積上げがさらに大切となってきます。「MMDを土台とするMD提案やその研究会」活動の関係者は、情報が増えるだけではなく知的に豊かに！を目指し、高い品質の経験の場を有効に活かしていただき、それを組織的に多層・多彩に発展していただきたいと願っています。

七 最後、二つですがご報告とします！

(1) 改めて考えたいMDとは何か？

MDはプロセスから成り立つ構造を持っています。

「MDとは、生産から消費に至る全プロセスを、意思を持つことでコントロールすること」というのが、MDの基本的な定義です。コントロールするのは「価値の創造」です。

キーワードは「プロセスと意思」とコントロール」

キーワードは「プロセスと意思とコントロール」になるでしょうか。

私は、よくMDプロセスを、「起点を素材の生産からとし店着までをMD-1に、店着から売場までをMD-2に、売場での購入から最終消費の人間社会までをMD-3に」と分解し便利使いしています。この過程ですべてを、意志を持つことでコントロールしよう！ということです。当然ですが、細部に入るそれらの過程一つ一つにMDを支える行為があります。産地開発の行為もあれば、仕入れの行為もあり、商品開発の行為もあり、販促の行為もあり、売場でのインスタマーチャンドアイジングの行為もあります。

MDを支える行為は各プロセスに多く存在しているわけです。改めて、「MDはプロセスが持つ構造を表した概念」だということを、再認識して下さい。

先に述べたM社とI社の「シヤマのMD」の事例を、このMD-1と2と3で図表-6にて整理

先に述べたM社とI社の「シヤマのMD」の事例を、このMD-1と2と3で図表-6にて整理してみよう。

首都圏で新しいマーケットが創造され実現した、シヤマの新しいMDの価値創造の要点がMD-1と2と3で再度整理できました。

MD-1では、従来の常識であった「輸入物に限定、あくまでも周年での提供、全国に流通していて誰でも知っている製品」といった狭い世界が、新しい価値に当たる「美味しい国産品、旬の産品、地域の名産品、地域名産品の全国に向けた供給拡大」等の価値創造の発見をもたらしました。

MD-2でも、従来の「食用は卵持ちありきでメス、オスは肥料向け、国産は高級とハナから決めつけ品揃えに値しないというカット姿勢、輸入品に限定した狭いプライスレンジ、MD提案の無い製品（モノ）軸での提供、テーマ性（コト）を持たせた訴求は論外の認識」が、同様に「家庭向けを狙った新たな国産品の登場、身質の優れた美味しい価値ある適正売価のオス品の展開、オス品の食用市場に向けた新たな用途の開発、プライスレンジ拡大の大きなチャンス到来、旬の時期と合致する北海祭りテーマ訴求企画との連動」等の新しい価値創造の発見をもたらしました。

そしてMD-3は、「顧客対象は商品知識の薄い女性客、SMでの単品での購入は

図表－6 「新しいマーケットが創造された、シシャモの新しいMDの価値創造」

	MD－1	MD－2	MD－3
従来のMD価値	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸入物 ・ 周年での提供 ・ 全国流通 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食用はメス ・ 卵持ちありき ・ オスは肥料向け ・ 国産は高級なため業務用 ・ 狭いプライスレンジ ・ 製品軸での提供 ・ テーマ訴求は無し 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客は商品知識の薄い女性客 ・ SMの1人1P購入の常識
新しく創造されたMDの付加価値	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国産品の発見 ・ 旬の発見 ・ 地域産品の価値発見 ・ 地域産品の全国向け供給の可能性の発見 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国産品の家庭向け市場の発見 ・ 身質の優れた美味しいオス品の価値発見 ・ オス品の食用向けの開発 ・ プライスレンジ拡大チャンスの発見 ・ 旬の時期と合致する北海祭りテーマ訴求との連動の発見 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヘビーユーザー市場の発見 ・ 男性客市場の発見 ・ 一人複数の買上げ個数市場の発見

MDのプロセスの持つ構造を理解し、価値創造の実現を図ると、単品に強い意味を持たせた価値の創造と大きな成果を手にすることができるようになる

一人一Pまで」といった常識を、同じく「単品でも存在する商品知識を持たれたヘビーユーザー客の市場、食品スーパーの売場でも成立する男性客市場の存在、単品でも複数の買上げをする市場の存在」等の新しい価値創造の発見をもたらしました。

Mー社とIー社の両社により、狭い価値観に覆われていた小売業界での常識が、社外のデータベースである築地の取り扱い情報と重ね合わせることで、MDの専門家による英断のリードが新しい価値の創造を図った事例でした。

MDのプロセスの持つ構造を理解し、価値創造の実現を図ると、単品に強い意味を持たせた価値の創造と大きな成果を手にすることができるようになるのです。

(2) バイヤーと営業担当に必要となる、共通の認識を持つことの大切さ。

バイヤーと営業担当各位は、価値の創造の重要性について、共通の認識をお持ちいただきたいと思います。バイヤー側が「MD提案」を単なる仕入れの味付けのために、ちよつと変わったPOSデータの活用の場合ぐらいにしか考えていなければ、営業担当の方が必死に作成したMD提案を正しく評価できません。バイヤー自身が「何をしたいのか!」の明確な意思を持たないと、「MD提案」はとかく批判の多くなってきた課題丸投げの場へと成り下がり、MD提案の機能は失われるようになります。

営業担当の方も「MD提案」を単なる売り込みの手法と勘違いされていないでしょうか。「自社商品をどう売り込むか?」「いかに定番商品の位置を確保するか?」といった課題は重要です。ただ、そのレベルを超えることの出来ないMD提案が、自社商品の解説、商品を取り巻くマーケット動向、アンケート調査などの報告に終始し、「具体的に商品をどのように展開するのか?」までが見えてこない提案も数多く見られます。

商品を取り巻く市場の動向、アンケート調査の分析結果などは、MDを実践する上で必要な情報提供であり、マーケティング領域のものであります。しかし、マーケティングはMDを実践する上での要素の一つです。精緻なパワーポイントの資料を駆使して、数十頁もの提案をしても、マーケティングでの分析報告に止まっている限りは、単なる情報の整理と報告にしかすぎません。そのマーケティング分析に基づいて、どんな商品展開の内容を提案するのか?そして、その提案内容はどのような意味や価値ある提案なのか?そこまで踏み込んでMDに結実するようになってきます。単なる商品導入の提案、売り方アイデアの提案を超えた価値がMD提案の内容に入りこまない、結果的に従来の、価格を中心とした条件交渉に逆戻りしてしまう危険性を抱えてしまいます。

長期的な視野を織り込んだ年間計画の重要性も再認識しましょう。

マーケティング分析に基づいて、どんな商品展開の内容を提案するのか?そして、その提案内容はどのような意味や価値ある提案なのか?そこまで踏み込んでMDに結実するようになる

「価値の創造」というと大変な作業のように思えるかもしれませんが、MMDの手法に従って情報を整理すると、多くのヒントを導きだすことができます。

バイヤーや営業担当の方は、最も重要となる商品については、さらに年間でのMD展開計画を緻密に立ててはいかがでしょうか。商品が持つ特性の整理、消費マーケットでの動向、産地や卸売市場での動向、大手スーパーや競合の食品スーパーの動向、そして販促展開の動向や店頭での販売動向など年間を通じて考察することで、より商品展開のあり方の本質にまで迫ることができるようになります。また、年間の展開計画が作成できていけば、五二週の売場展開と計画との乖離を検証することもでき、現状の売場を見直すモノサシにもなります。もちろん、緻密な年間MD計画は、四半期ごとのMD計画、月次、週次単位でのMD計画の作成にも役立てることができます。

バイヤーの立場に立つてみると、一人で出来ることには限りがあります。しかし、MDの目的となる価値の創造は、容易で安易な仕事ではありません。年に一〜二本程度は、年間版でのMD計画をバイヤーと営業担当者間でしっかりと議論をする必要があり、その前提となるMD提案書の役割には大きなものがあるはずであります。

年に一〜二本程度は、年間版でのMD計画をバイヤーと営業担当者間でしっかりと議論をする必要があり、その前提となるMD提案書の役割には大きなものがある

八 キーワード解説

用語一、チーム・マーチャンダイジング（以下チームMDと略）と「MD研究会」

「チームMD」は広く普及していますが、一九九八年から「新しい概念でのチームMDを再編・再構築しよう!」ということになり、流通業界で初めてM―社で多くの仲間達と一緒に「MD研究会」を立ち上げました。

新しいとは、従来のあり方に「情報化の最先端技術の有効活用」を大きく取り入れたもので、現代の情報化社会に対応した最先端の新しい姿としました。

その後多くの方が参加され、「チームMDの実践的な舞台装置としての『MD研究会』」と「POSデータの開示提供」は、全国的に大きな広がりを持つようになっていきます。

用語―二、POSデータの開示提供

POSデータの開示提供企業が急速に拡大し、現在二〇〇社を超えるようになっていきます。つい最近まで、「POSデータは超マル秘扱いで、保有していることがノウハウ」とされていたことを思い出すと、嘘のようです。

そのため小売企業側は、「メーカーと問屋側からMD提案を受けることで、自社MDの実績を棚卸しする」ことが可能になります。メーカーと問屋側では、「小売企業に対し、売り込み型の営業を卒業し、商品政策にまで踏み込むことのできるMD提案」を可能にします。

双方とも、「『取り引き』が『取り組み』」に、大きく転換する時代を迎えました。

用語―三、マーチャンダイジング(MD)

マーチャンダイジング(MD)とは、「生産から消費に至る全てのプロセスを、意思を持つことでコントロールする!」ことを意味します。コントロールする対象は、「付加価値」の創造です。特に重要になるポイントは、「プロセス、意思、コントロール」となります。

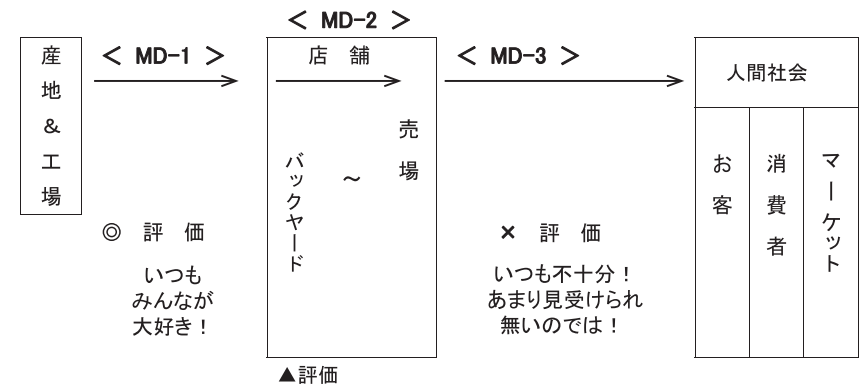
MDを左記の図表のように整理すると活用しやすいでしょう。

プロセスについて、「生産から店舗までをMD―1に、店舗から売場までをMD―2に、売場からお客までをMD―3」の三つに分けました。MD―1から2を経由し3までを、意思を持つことでコントロールする!視点で、また逆からの視点で眺めると理解もしやすいでしょう。

経験的に評価してみると、MD―1の世界はいつの時代も皆が大好きで、よく勉強しており大きな成果が認められます。それに比較し、MD―2の世界はいつも不十分、MD―3の世界は成果らしい姿があまり見受けられません。いかがでしょうか。

対応する活用情報についても、参考にと図表にまとめてみました。

MD―1の世界を見通すことの出来る活用情報は、従来からそれなりに揃っています。それに引き換え、MD―2と3の世界に踏み込むことの出来る情報は家計調査情報ぐらいで、売場と商品のMR(マーケットリサーチ)とアンケートについては、その都度調べなければならないという、データベースとして成立しない不自由さを抱え



< > 不自由もしくは新型のデータベースツール

活用情報	<ul style="list-style-type: none"> ・生産 / 漁獲収穫 ・輸入 ・加工 / 製造 ・卸売市場 	<ul style="list-style-type: none"> ・〈POS〉 ・〈HPD〉 (ハイパー・ドクター) ・〈売場と商品のMR〉 	<ul style="list-style-type: none"> ・家計調査 ・〈食卓データ〉 ・〈外食情報〉 ・〈アンケート〉
------	--	---	--

図表「MD-1、MD-2、MD-3論」

ています。

最近になってやっと、MDの構築に大きく貢献できるデータベースツールの「PO S データが開示提供されるようになり、HPD (ハイパー・ドクター) と食卓情報 (食 マップとキッチンダイアリー、クックパッド) も普及する」ようになってきました。今まで、MD-2と3の世界はMD-1に比較し不自由さをかこっていたといえるのですから、属人性の色や成功体験主義が根強く支配することは、それなりに理解できます。

用語―四、マルチデータ・マーチャンダイジング (MMD)

MDの現実の世界は「欠落、勘違い、くい違い、先送り」だけでなく、多くの「未知の世界」も抱えており大きな悩みです。どのような問題点と課題が、どの位置にどのように存在するのかがクリアになると大変助かります。様々な問題解決に対し、仮説に基づく打つ手の理由と基準が明快になり、利害関係者同士が同じ目線を持つための共通言語を開発することは、MDの入口を固める上で最も重要なことです。

そのために開発された共通の言語が、「マルチデータ・マーチャンダイジング (MMD)」の技術体系です。MDの問題点の発見と解決に役立つことを目指した基本形は、一九九八年に流通業界で初めて立ち上げることとなった「M社でのMD研究会」で、関係者が一年間にわたり知恵を出し合うことで創り上げました。詳細は、本文の図表

を参照下さい。

この共通言語が機能することで、その後「MD提案やMD研究会」は大きな広がりを持つ姿に発展します。

体系化された共通言語の誕生は、現代の情報化社会にピッタリと適合することで、下記の機能を整備し明快にしてくれました。

- ①機能性を持たせた分析対象の単位を、明快にした。
- ②要素別に必要となる複数の活用情報を、明快にした。
- ③それら情報のカケアワセの手順を、明快にした。
- ④課題と問題点の抽出手順を、明快にした。
- ⑤複数の要素軸で評価する提案MDの品質を、明快にした。
- ⑥年間・シーズン・月週単位でのMD提案フォーマットの標準化を、明快にした。

用語―五、「上級」中級」初級」でのレベル別活用

「MD提案やMD研究会を、上級」中級」初級」レベルに分け、広く成果を追求するのは大変良いことです。レベル分けには、「上級を年間版、中級をシーズン版、初級を月次版とする『時間対応』軸」での対応があります。また、「上級レベルを『商品政策の再編』にまで踏み込む！」とし、「中級」初級レベルは、商品導入や日常の業務軸の強化を目指し『営業数値を変える！』に力点を置くことも良いでしょう。

初期のころは前者とし、実力が付いてきた段階で後者に転じるのを検討されてはいいか
がでしょうか。

用語―六、ハイパードクター（HPD）

首都圏の大手チェーンストアの販促チラシ情報を中心に、MDの仕掛け情報を提供するデータベース（流通総合研究所提供）商品。一九九五年一月一日から（一部は二〇〇四年より）直近までのデータを、ユーザー向けにASPで配信している。

対象企業は首都圏の「イトーヨーカドー、イオン、ダイエー、マルエツ、サミット、ヤオコー、ヨークベニマル、コープとうきょう」の九社で、MDは「青果、精肉、鮮魚、総菜、日配、一般食品、菓子、米、酒、ギフト」の全食品をカバーしている。また、商品は単品単位で、キャッチコピーも一ヶつつ入力しているので、商品とキャッチコピーのデータの全ての紐付けを実現している。そのため、「商品と販売方法の二つの分類体系」を持ち、その両視点からデータを加工分析でき、高度な情報活用を実現している。

お問い合わせは、株式会社流通総合研究所 金田正裕 まで！ info@ryukene.jp

時事余聞

◇…NHKの大河ドラマ「軍師官兵衛」は、秀吉の天下取りに貢献した男の話。官兵衛は姫路城主の嫡男として生まれ、持って生まれた才能を見込まれ、主家の老の座につく。織田信長の成長性を見込み主家を織田方に帰順させる。信長との初対面では彼の見識を買われ一振りの刀を拝領する。傍らでみていた木下藤吉郎は、信長が官兵衛の力量を高く評価したことを見抜き、毛利攻めを一緒にやることになる。

◇…経団連の名誉会長だった石坂泰三の座右の銘は「隠居するなら惜しまれるうちに。隠居の身を置くなら他人の邪魔にならぬところに」だった。石坂さんは人の出处進退についてはうるさい人だった。特に「退」については、避けて通れない二つの義務がある。一つは良き後継者を選ぶこと。二つ目は「仕事に対する執着を断ち切ること」だった。企業的首脳部になるとこの二つの課題はなかなか実行できない。これを厳にいましめた教訓といえよう。

◇…軍師・官兵衛は、昔の中国の張

良という名軍師に劣らない智将である。一見権謀術策に長けた印象があるが、実は人間味の厚い軍師だった。彼の身の引き際の見事さである。黒田如水と名前を変え、あとは子供にまかせ自分は引退する。ただ、秀吉と官兵衛はトップと軍師の主従関係よりもっと濃密な間柄だった。「肝胆相照らす、天下共に秋月を分たんと欲す」の親友のようなものだった。トップと軍師のパーフェクトな信頼で結ばれていた。両者の間で何一つトラブルは起きないし、乱世特有の下剋上の発生する余地もなかった。

◇…中国の春秋戦国時代に生き残り成功した城主の周辺は、参謀や重役の殆どが粛清された。これが動乱期の主従関係の常態だった。実は秀吉も信長の恩償の六分か七分程度は頂きあとは返上したという。豪勢な羽振りや広い領地を所有してもいつ信長の反感を買うかも知れない。仕える者の控え目があった。官兵衛と秀吉は義兄弟といった誓約書を交わしている。しかし、官兵衛はそれを鼻にかけることはなかった。(K)

編集後記

平成の水産物の流通市場は大きな「新しい潮流」に洗われ、大きく変革していきます。また変革しなければ他の類似の商品流通に遅れをとることも明らかです。「暗闇の大陸」といわれた水産物流通に大きな光が差し込んでいることを痛感します。こうした近代的な分析とその上に構成される取引の形態は水産物流通が日毎に革新されていくような気配と現実を改めて思い知らされます。筆者に心からお礼申し上げます。

「水産振興」 第五五四号

平成二十六年二月一日発行

(非売品)

編集兼 井上恒夫
発行人

発行所

〒104-0055 東京都中央区豊海町五番一号
豊海センタービル七階

一般財団法人 東京水産振興会

電話 ☎ 三五三三八一一
FAX ☎ 三五三三八二一六

印刷所 (株)連合印刷センター

(本稿記事の無断転載を禁じます)

ご意見・ご感想をホームページよりお寄せ下さい。

URL <http://www.suisan-shinkou.or.jp/>

平成二十六年二月一日発行（毎月一回一日発行）五五四号（第四十八卷二号）