

個性化する消費者ニーズへの的確な対応

—株式会社キャビン，株式会社松菱—

Accurate Correspondence to Various Consumers' Needs

—Introduction of CABIN Co., Ltd. and MATSUBISHI Co., Ltd.—

小売業界での情報システムは、最近の技術革新、業界を取り巻く環境の変化の中でますます重要な位置を占めてきている。しかし、マーケットニーズの多様化・個性化などの変化や、マーケットの競争激化など、経営環境は厳しさを増すばかりであり、これらへの対応として、ビジネス戦略に直結した武器としての戦略情報システム構築へと気運が高まっている。このような背景の中で、株式会社キャビンおよび株式会社松菱でも、企業の戦略ビジョンに沿ったマーチャダイジングシステムの再構築や、ICカードを利用した顧客情報システムの構築によって、変化する環境への対応だけでなく、他社への差異化、いっそうの利益拡大を図ろうとしている。

本論文では、その概要および特長を事例を基に紹介する。

押尾尚志* Hisayuki Oshio
川上崇裕** Takahiro Kawakami
田中伸也*** Nobuya Tanaka
久保田健二**** Kenji Kubota

1 緒言

消費者ニーズの変化、マーケット構成層の変化に対し、全国展開の専門店チェーンや百貨店でも、それぞれ戦略的な対応を迫られている。

商品構成では、多品種少量の方向に向かっており、これに対するマーチャダイジングシステムには、迅速性、管理精度の向上はもとより、運用の効率性が強く求められている。また、商品政策でも商品企画・計画の重要性が高まり、消費者動向の把握が必要となってくる。これに対する顧客情報システムの戦略的活用も重要な課題である。

2 株式会社キャビンの事例

—消費者変化への柔軟な対応目指す新基盤システムの構築—

株式会社キャビンは、東京を中心に全国に約300の店舗を展開しており、カジュアルウェア、小物雑貨、インテリアなどを扱うファッション専門店チェーンである。

株式会社キャビンでは、現在、長期戦略に基づいた企業としてのリストラクチャリングを展開中であり、その一環としてマーチャダイジングシステムの再構築を、“CAMPAS'90” (CABIN Advanced Management-System's Plan for S·P·A to 1990'th) システム化計画の基に全社を挙げて積極的に取り組んでいる。

2.1 新マーチャダイジングシステム開発の背景とねらい

2.1.1 システム開発の背景

急成長を続けてきた専門店チェーンに対して、マーケットニーズの多様化(高価格志向、本物志向など)や、ターゲットとなるマーケットの変化(ジュニア層からOL層へ)、またマーケットを取り巻く競争環境の変化など外部環境は大きく変化している。一方、内部環境でも、従来の販売効率追求からトータルのシステム効率を追求する方向に変化してきている。これらの変化に柔軟に対応し、次の成長力を確保するための基盤整備を行わなければならないという課題がある。

2.1.2 システム開発のねらい

2.1.1項で述べた背景の中で、今、専門店チェーンに求められている最大の課題は、ロスを低減し、トータルリードタイムを短縮するとともに、高付加価値で競争力のある商品を開発し、かつローコストオペレーションが可能な効率的システムを構築することである。以下にシステム開発に求められる具体的な要件を挙げる。

(1) トータル商品管理システムとしての再構築

生産形小売業を目指し、かつ前述の効率的システムを実現させ、将来の変化に柔軟に対応するために、商品計画から生産管理、店舗分配、物流、販売までの一貫したトータルシステムの確立を目指し、現状システムの見直し、再構築を行う。

* 株式会社キャビンシステム開発部 ** 株式会社松菱電算室 *** 日立製作所大森ソフトウェア工場 **** 日立中部ソフトウェア株式会社

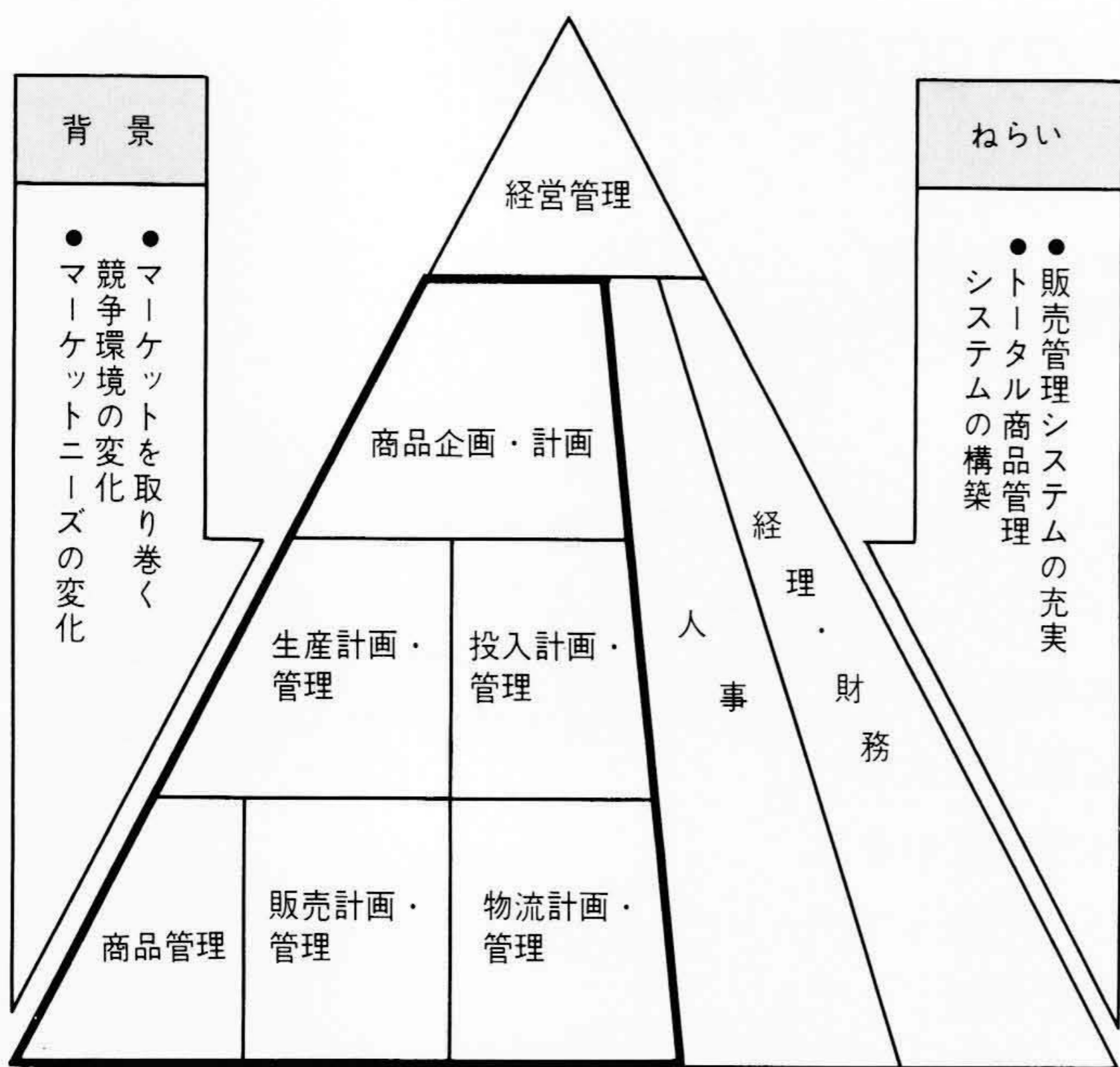


図1 新マーチャダイジングシステム概念図 新マーチャダイジングシステムで、システム化する業務範囲を示す。

システム化する業務範囲を図1に示す。

(2) 販売管理システムの充実と情報サポートの強化

POS(Point of Sale)端末の有効活用をさらに推進するとともに、POS端末による店舗情報サポートを強化し、店舗の合理化、活性化を図る。

2.2 新マーチャダイジングシステム

2.2.1 システムの概要

本システムは、図2に示すように、ホストコンピュータにHITAC M-680Dを使用し、本部および物流センタにオンライン端末、店舗にはパーソナルコンピュータ(以下、パソコンと略す。)機能を内蔵したHITAC T-570/100形POS端末およびファクシミリ通信装置を設置し、すべてオンラインネットワークで結ぶ。さらに、本部にはパソコンに接続されたバーコード値札作成機と、物流センタに設置された仕分棚システムと合わせ、キャビントータルシステムを構成する。

2.2.2 新マーチャダイジングシステムの概要と特徴

新マーチャダイジングシステムは、商品部門、仕分部門、物流部門、販売部門の各業務ごとにシステム化した各サブシステムによって構成される。システムの概要を図3に示し、各部門でのシステム化のポイントを以下に述べる。

- (1) 商品部門では、POS端末から収集した情報を分析・評価し、販売方法や次の商品企画・計画に反映する。また商品の発注・納品指示および生産管理までを一貫したシステムとすることによって、ロスを減少させ、かつ企画・計画からマーケットに商品を提供するまでのリードタイム短縮を図る。
- (2) 仕分部門では、商品の店舗別投入計画、店舗別分配指示についてシステム化を行い、自動分配機能などの実現により効率向上を図る。

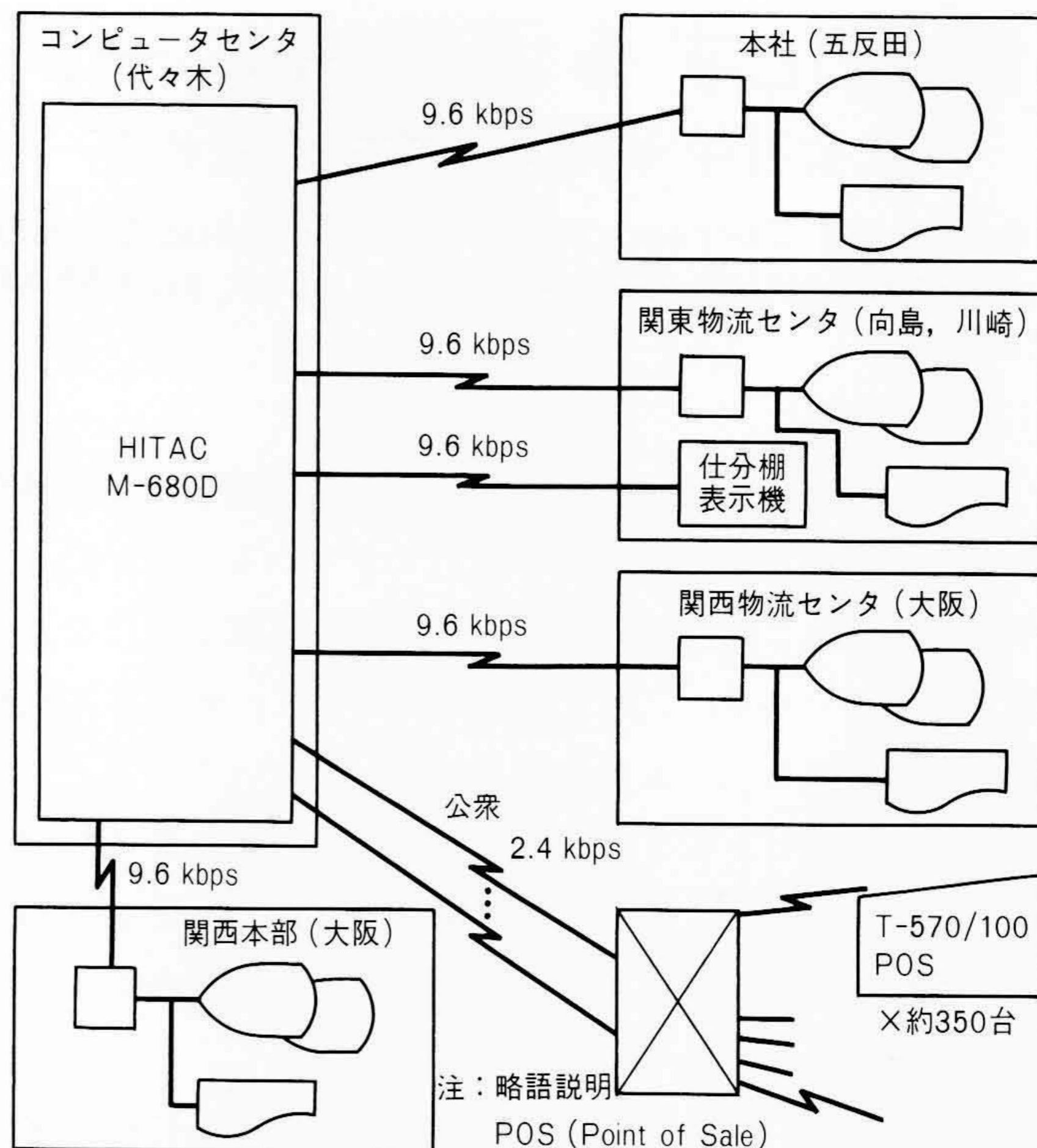


図2 株式会社キャビンシステム構成図 システムおよびネットワークの概略構成を示す。

(3) 物流部門では、商品部門で発注された商品の入荷から店舗別仕分け、店舗への配送で、ハンディターミナルによる入荷検収、ホストと連動した仕分棚システムの導入、配送用パッキン明細書の機械出力化などにより省力化、効率化を図る。

(4) 販売部門(店舗)では、POS端末の機能を充実させ、店舗の合理化、活性化を図る。具体的には、自動価格変更機能や各種情報加工機能をサポートするとともに、各店舗に設置されたファクシミリ通信装置をPOS端末のプリンタとして活用することによって、帳票・伝票出力や本部からの指示情報出力を可能にする。

現在構築中である本システムは、情報システムの中核をなすものと考えている。今後は本システムを基盤とし、さらに組織全体をサポートする総合情報システムとする計画である。

3 株式会社松菱の事例

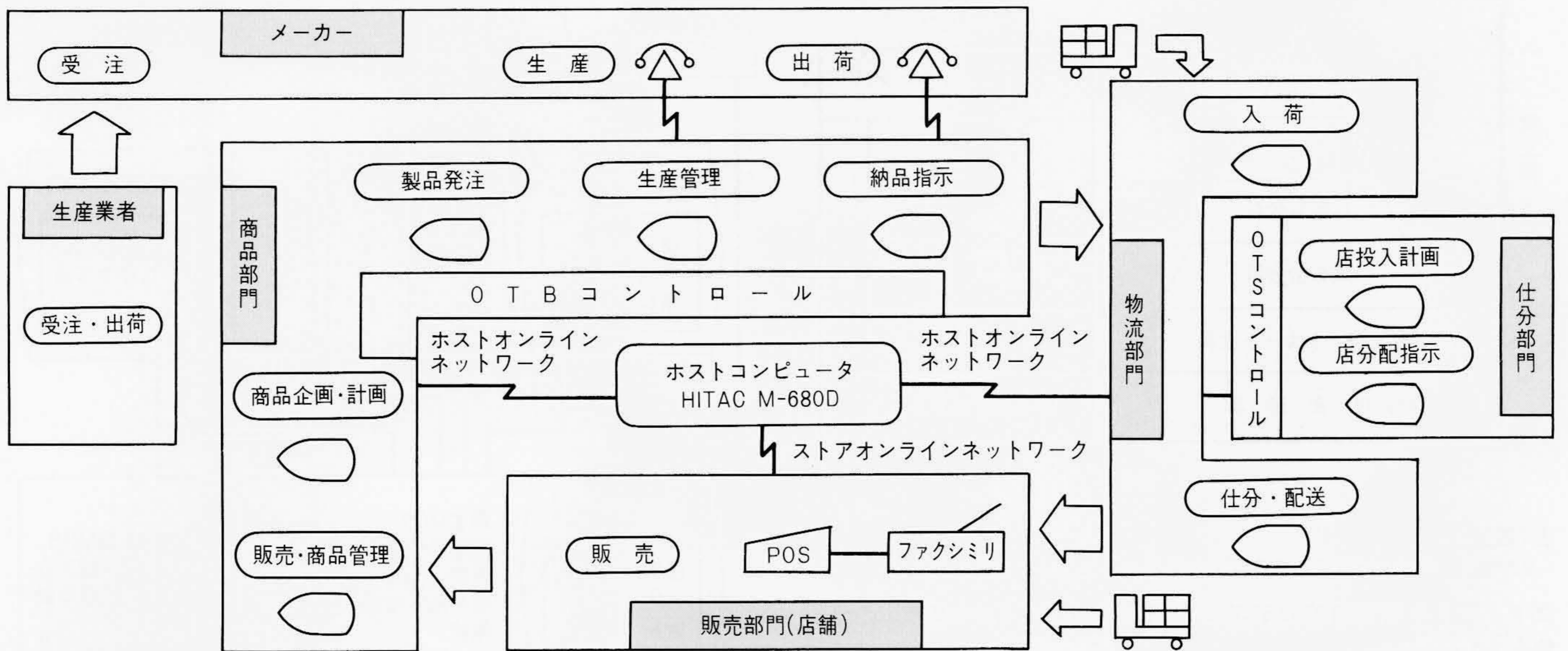
—個性化する消費者への的確な対応目指す顧客情報システム—

3.1 顧客情報システムの背景

株式会社松菱は静岡県浜松市に位置し、昭和62年に創立50周年を迎えた地方百貨店の老舗(しにせ)である。

しかし、昭和62年から63年にかけて浜松駅周辺への大形店舗の進出が相次ぎ、競争の激化を招いている。その中で株式会社松菱は百貨店以外にも、スーパーマーケット、書店、家電品ストアなどをはじめとした数多くの出店を展開し、他業種への進出に力を入れている。

さらに、このような環境の変化に対応するために、情報シ



注：略語説明 OTB [Open to Buy(仕入枠管理)], OTS [Open to Ship(投入枠管理)]

図3 新マーチャライジングシステム概要図 新マーチャライジングシステムでの物、情報の流れとシステム全体の概要を示す。

システムでも顧客情報システムの構築に積極的な取り組みを行っている。以下、同社の顧客情報システムの概要を述べる。

3.2 顧客情報システム構築へのアプローチ

3.2.1 マス顧客情報管理

顧客情報システムの目標とするところは、あくまでも

- (1) 売上の増大
- (2) 顧客の固定化

にある。そして、目標達成のための第一ステップをマス顧客情報管理として位置づけ、効果的なシステムを構築するために

- (1) 情報収集面からのアプローチ
- (2) 情報活用面からのアプローチ

(3) 顧客データベースの情報面からのアプローチ

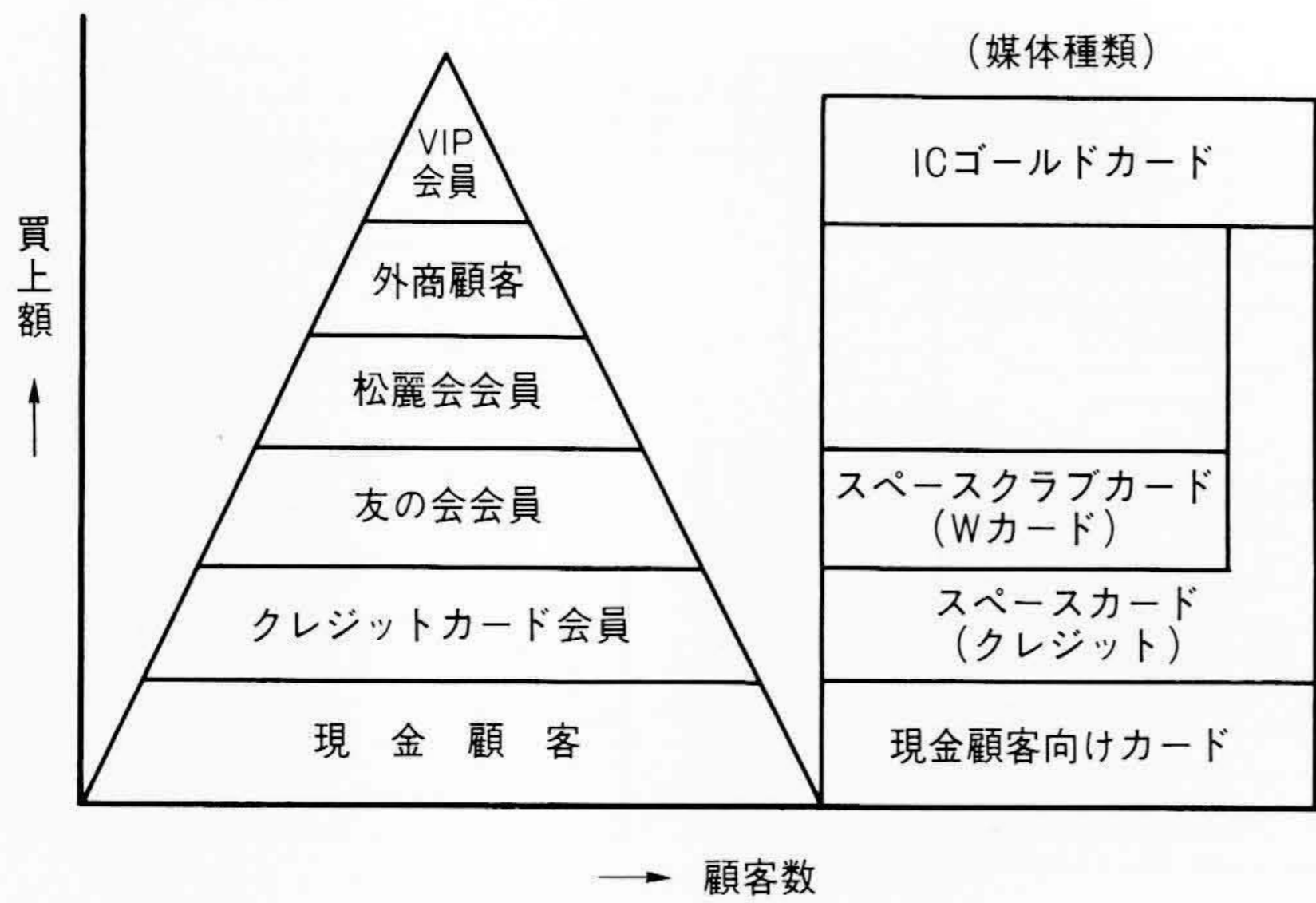
の基本的な考え方に基づき、表1に示すような取り組みを行っている。

- (1) 情報収集面からのアプローチについては、日立クレジット株式会社との提携カードである「スペースカード」をはじめとするVIP会員向け、友の会会員向け、現金会員向けなど、多種の情報収集媒体を利用し、固定客の増大を図るとともに、質的に充実した顧客情報を収集・蓄積している。図4に顧客の各階層と収集媒体の関連を示す。
- (2) 情報活用面からのアプローチについては、催事の性格(バーゲン商品、プロパ商品他)とDM(Direct Mail)の回収率を関連づけた分析などにより、顧客がバーゲン志向か、ブランド

表1 マス顧客情報管理システム開発のねらい マス顧客情報管理システムのねらいと実現のためのアプローチを示す。

目標	目標実現のためのねらい	システムのねらいの実現手段	実現のための具体的アプローチ	期待する効果	
売上の増大	(1) 顧客情報の質・量の充実を行う。 (a) 全顧客が共通して持てる項目を増やす。 (b) 松菱グループとしての顧客情報を一元管理し、異業種参入のための戦略基盤の確立を行う。	情報収集面からのアプローチ	既存の収集枠にとられない、積極的な情報収集・蓄積の土台作りをする。	既存の収集枠に加え、スーパーマーケット、書店をはじめとする松菱グループ各社、ギフトお届け先、各種配送伝票、外商得意先詳細情報、テナント顧客台帳、CD-ROMの情報から、そのデータ項目を整理し、収集する仕掛けを作る。	質・量の充実した顧客情報により、個性化・多様化する顧客ニーズを的確にとらえ、顧客の「共感」を呼び起こす情報発信を行う。結果、他店との差異化を図り、左記の目標に結びつける。
		データベース情報面からのアプローチ	他システムとの相互データ利用を図る。	とりわけ営業情報(クレジット、友の会、外商顧客の買上履歴)との関連が必要であり、一元化したデータベースの確立を行う。	
顧客の固定化	(2) DMの選別、催事企画を有効なものとするための戦略分析を行う。	情報活用面からのアプローチ	各催事情報と来店状況により、顧客のセグメンテーションを行う。	催事単位に、その性格をDM回収率と関連づけることにより、セグメンテーションし、ランクを設定する。	

注：略語説明 DM(Direct Mail)



注：略語説明

VIP会員（株式会社松菱の上得意で、各種の基準により厳選される。）

図4 顧客階層別情報収集媒体 顧客階層別に情報収集用の発行媒体を示す。

志向かなどのセグメンテーションを行い、顧客の好み・志向を踏まえた、よりヒット率の高い、効果的なDM発行を行っている。

(3) 顧客データベースの情報面からのアプローチについては、第一ステップが大量データを対象としたマス顧客情報管理であることから、ネットワーク形データベースであるPDM II (Practical Data Manager II)を採用し、図5に示すようなデータベース体系を構築している。

3.2.2 ICカードシステム

3.2.1項で述べたように、カードを媒体として顧客情報の質の充実を図ってきたわけであるが、創立50周年を記念して、昭和62年11月からICカードの適用を開始した。

(1) 適用の背景

他業種への進出の積極的な展開と、各店舗での発生情報を共有して使用するためにも、将来的にICカードの適用が必要になってくる。その試行として、まずVIP会員に対するサービス向上をねらったシステムの導入を行った。

(2) サービス内容

対象顧客は、外商顧客を中心としたVIPを認定顧客とし、VIPの手帳代わりとなる財産情報、保険加入情報などを登録し、メンバー意識の高揚を図るものである。

3.2.3 パーソナル顧客情報管理

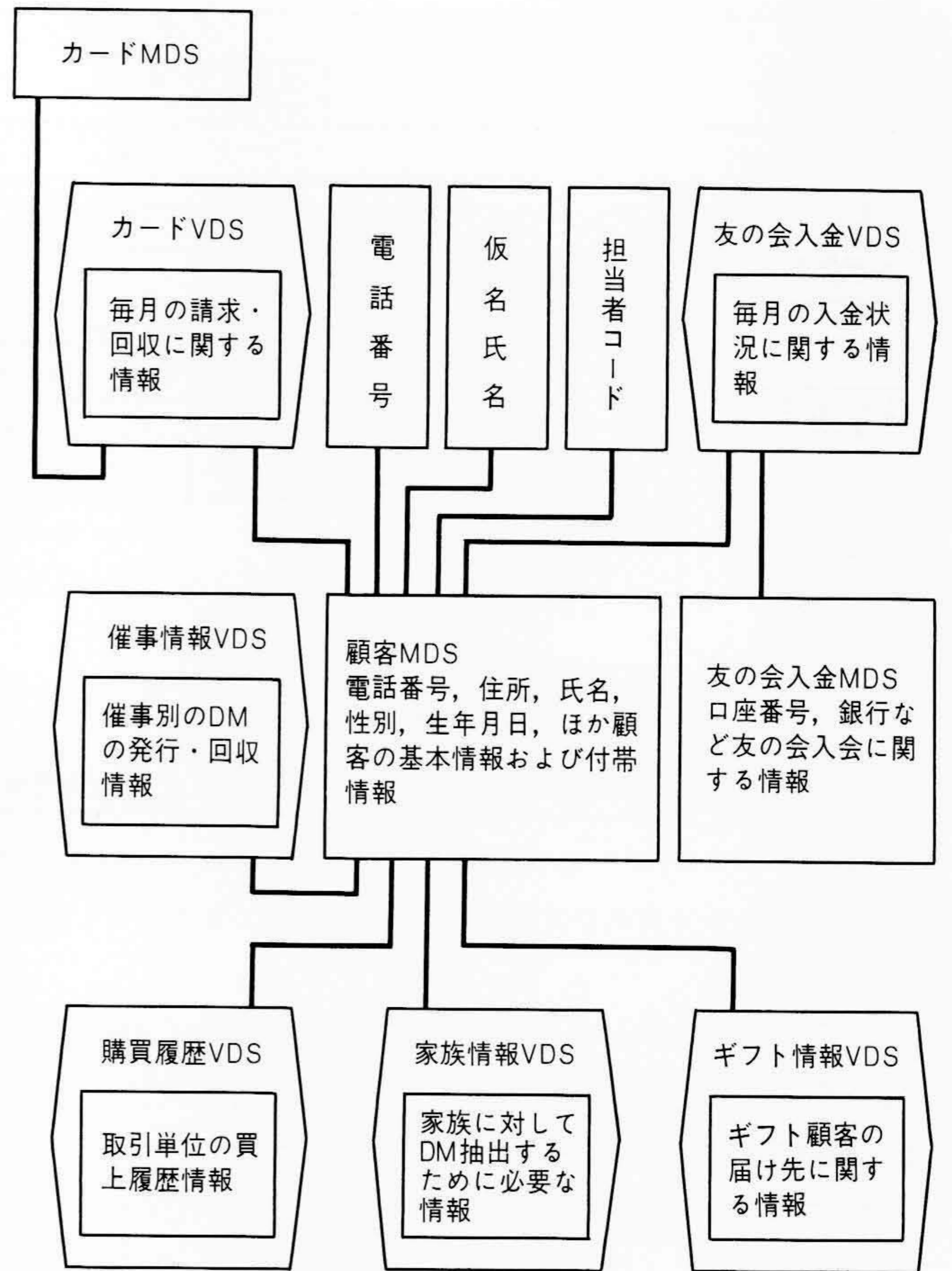
株式会社松菱では、顧客情報システムの将来の姿をパーソナル顧客情報管理として位置づけ、

- (1) プロパ商品を買上げる顧客の固定化
- (2) 顧客とのパーソナルな人間関係を作り、プレゼンテーションを行う。

ための情報武装化を目指し、検討段階にある。

このためには、

- (1) 顧客とのきずなを作るための、各売場に応じたよりパー



注：略語説明 MDS (Master Data Set)
VDS (Variable Data Set)

図5 顧客情報データベース体系図(マス顧客情報向け) マス顧客情報管理用データベースの構成を示す。

ソナルな情報(例えば販売員のメモ代わり)の収集

- (2) リレーショナルデータベースの採用による、非定型的な顧客情報検索などの実現が必要になってくると考える。

4 結 言

株式会社キャビンでのマーチャンダイジングシステムの事例および株式会社松菱での顧客情報システムの事例について述べてきたが、両社とも、情報システムを企業としての戦略的武器として位置づけ、活用していくための基盤確立段階にあるといえる。各々の情報システムがさらに効果を出していくためには、それぞれの基盤確立の上で両社のシステムがもつ機能を統合化した総合情報システムへと発展していく必要があると考える。

本稿で紹介した事例が、今後の小売業での戦略情報システム化の参考になれば幸いである。

参考文献

- 1) 流通業界におけるニューウェーブ, 日立評論, 68, 12(昭61-12)