

ECR, カテゴリーマネジメント, リテールメディア

「カテゴリマネジメント入門」 Dr. Brian F. Harris, 2005/11

再考 : *CATEGORY MANAGEMENT*

再考 : Category Management (1)

• 起源

- 1980年代中盤、米国のSM各社は顧客ニーズをつかみ、顧客が求めているものを提供するための**戦略的なマーケティングアプローチの導入が必要**であるということに認識し始めた。その背景としてPOSデータの入手容易性、**消費者基盤の細分化、SM間の競争激化により、売上と利益に対する圧力が更に強まりつつあったことがあげられる。**
- 従前は、消費者や市場の動向把握や、その対応のためのプログラム開発もサプライヤーに依存していたが、多くの先進的な小売業者が**“自分たちの運命は自分たちで決める”**時期に来ていると感じ、自社の能力を高める取り組みを始めた。
- 取組を実現するためには、小売業の管理運営の基礎的部分を変える必要があった。**一つはマーケティング戦略**であり、もう一つは、それを店舗で販売する商品の仕入れやマーチャンダイジングといった日々の意思決定に反映させるための**ビジネスプロセスの改善**であり、さらには**社内の対応能力の大幅な改善**である。具体的にはバイヤーやマーチャンダイザーのスキル向上が必須になった
- 当時の多くのSMは商品の仕入れサイドに専念していた。バイヤーの責務は店舗からの注文をいつでも満たせるよう適切な商品在庫を管理する事だった。こうした環境では、小売活動のもう一方を担う**販売活動やマーチャンダイジングにかかわる作業は二の次**になっていた

再考 : Category Management (2)

- 仕入と販売における意思決定プロセスが体系的に連動されていないことが、非効率的なビジネス手法を多く発生させる要因となっていた。先物買いや遠隔地仕入、バイヤーによる新商品受け入れが急激に増加するにつれて、失敗率も拡大していった。**小売業者の利益に反したビジネス手法、消費者への付加価値や他の小売業者に対する競争優位性の欠如**といった悪影響が、先進志向の小売業者に認識され始めるようになった
- それまでのSM仕入部門では、“**サプライヤーごとの仕入**”が行われており、サプライヤーとの値引き交渉の優位性や一つのサプライヤーからの一括配送などの優位性が目的になっていた。新しいやりかたでは、サプライヤーに関係なくカテゴリーを構成する商品すべてを“**バイヤー/マーチャンダイザー**”が担当した。この新しい組織モデルが登場した背景には、**カテゴリーレベルでの棚割構成図の開発及び管理に焦点を当てたITによる管理ツールが導入**されたことや、カテゴリーレベルで集約された**POSスキャンデータの入手が容易**になったこと、そしてカテゴリーアプローチが**消費者の購買意思決定に深く関連**していると認識されるようになったことがある
- 1980年代半ばに発生したこうした状況の組み合わせが、当たらく包括的なマネジメントアプローチを生み出す基盤を築いたのだった。そしてこのアプローチこそが、**カテゴリーマネジメント**だったのである

再考 : Category Management (3)

• 基盤となる原理

- カテゴリーマネジメントモデル開発の基盤となったのがバイイング・スキルズ・セミナーだった。セミナーの創設者が主要目的に掲げたのは、このセミナーを通して仕入とマーチャンダイジング機能をさらに高いレベルへ発展させるよう小売業者の意欲を掻き立てることだった
- セミナーでカテゴリーマネジメントの考え方を基に、**その開発・実証・実行のための土台が提供された。**
 - **消費者中心の視点**
 - **戦略ベースの意思決定プロセス**
 - **カテゴリーの優れた運営に必要な構造やスキル**
 - **評価基準を作り出す組織モデル**
- これらの要素を組み合わせたアプローチをどのように開発していくかということが基本的な課題であった。こうした原理が、カテゴリーマネジメントアプローチの中核をなすものである

• サプライヤーの役割

- このアプローチはSM業界の小売サイドから発生したものであるが、その開発当初から明らかだったのは、このモデルを成功に導くためには**サプライヤーも非常に重要な役割を担う**ということだった

再考 : Category Management (4)

- そのためにサプライヤーもブランド中心の考え方から、カテゴリーにおけるブランドを捉える考え方へと、発想の転換を求められた。この新たな視点こそが、自分たちのブランドに対する潜在的競争優位性をもたらすと考えることがひつようとなったのである。その鍵となるのが、**サプライヤーが持つ消費者購買意思決定に関する深い洞察**だった。“消費者についての深い理解”こそが、サプライヤーが**カテゴリーマネジメントというアプローチに貢献し付加価値を与える中心的な役割を果たすもの**となり得たのである。

- **ECR(Efficient Consumer Response)イニシアティブ**

- 1993年の米国でのECRインダストリーイニシアティブの発足。Walmartなどのカテゴリーキラーが、SMによって長年独占されてきた市場に参入してきたことに応じる形で、業界を巻き込んだ大規模な取り組みが開始された。主要なSMとサプライヤーによって構成される米国ECR委員会は、**SMの運営と消費者に対する付加価値をどのように管理するかについて、大胆な発想の転換が必要**であると提案した。**サプライチェーン運営だけでなく、需要サイドのマーケティング活動**においても、新しい考え方の導入が必要という認識である。
- ECRの推奨により、カテゴリーマネジメントの基本原則とプロセスの導入と実行が急速に広まっていった。業界推奨の標準化されたモデルに関する出版物が米国、その後ヨーロッパを始め世界各国でのアプローチ導入を促進する上で非常に重要な役割を果たした。**日本を含むいくつかの国では、標準化されたアプローチが欠落し、この恩恵が大幅に遅れた。**

再考 : Category Management (5)

・ カテゴリーマネジメントの進化

- カテゴリーマネジメントの恩恵を認識した企業では、それをさらに有効利用するための取り組みを始めた。その中核をなすものとして、消費者のニーズをより深く理解し、そのニーズにこたえるための手段を与え、小売業者とサプライヤーがこれまで以上に懸命に協力し合うことを可能にするるとともに、**情報とテクノロジーへの投資からさらに恩恵を得ること、カテゴリー全体やブランドへ論理的に資源を配分すること**、運営に携わる人々をひきつけ、やる気を起こさせ、彼らの**能力をさらに高めることによって競争優位性を確立する事**が、このアプローチによって可能になった
- カテゴリーマネジメントを導入している主要小売業やサプライヤーは、2000年以降、今までのフレームワークにさらなる対応能力を確立する方向へと進んでいる。次段階に向けた前進には、
 - ・ **ロイヤルティマーケティングとカテゴリーマネジメントビジネスプロセス**
 - ・ カテゴリーマネジメントプロセスへ統合された**サプライチェーンマネジメント**
 - ・ カテゴリーマネジメントプロセスを簡略化した、“**継続カテゴリーマネジメントプロセス**”の実現のためのIT開発等があげられる。最も大切なことは、小売業者もサプライヤーも**カテゴリーマネジメントによって得られる基盤を持たないと、それを使って成功している競合企業に対して不利な立場に自分たちを置くことになる**ということだ

再考 : Category Management (6)

・ カテゴリーマネジメントの進化 (続き)

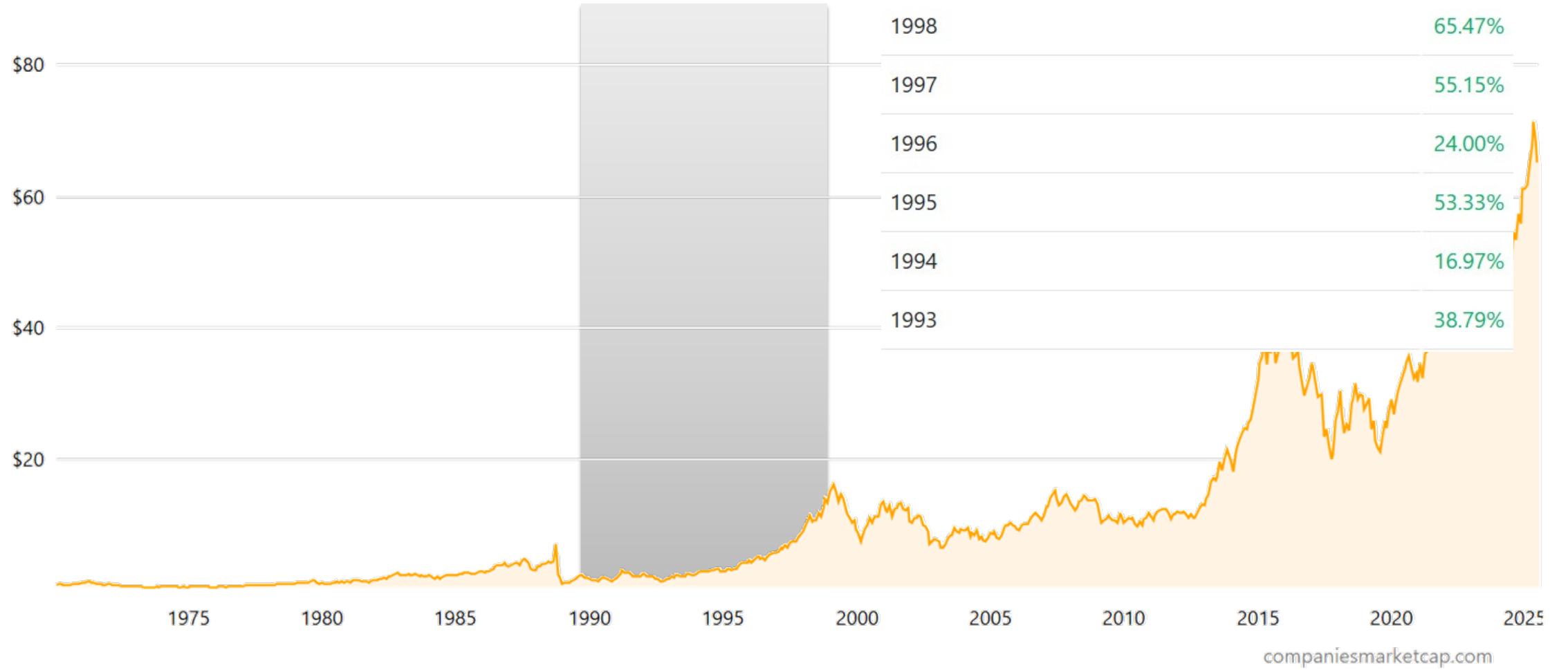
- カテゴリーマネジメントの最も基本的な貢献は、**戦略的かつ消費者ベースのマーケティングの理念と手法**を小売業者にもたらしたことである。これは**小売業者が“市場に出ていく”**ことを考えさせ、主要な機能の管理運営の仕方を大きく変えることにつながった
- 一番重要なことは、カテゴリーマネジメントが成功したのは、それが一貫して**消費者バリューを向上させ**、それによってカテゴリーマネジメントの力を信じる**企業の財務業績が改善される**という、成功の中でも**二つの究極の結果を提供してきた**からだ
- だが、どのマネジメント手法もそうであるように、カテゴリーマネジメントも次世代のプロセスとなるべく、絶えず進化を続けている。この進化は組織やビジネスプラクティスにこの手法を用いて基盤を作ることにコミットメントを示す組織や個人にさらなる期待と興奮をもたらしてくれるはずだ
- **日本ではカテゴリーマネジメントアプローチの中核をなす考え方とプロセスが、明確かつ簡略な形で伝わってこなかったことにより混乱**を招き、日本の小売業やサプライヤーがカテゴリーマネジメント手法の導入と実行によって達成できる本質的な**恩恵を、不必要な遅れによって享受できなかったのではないか**と思われる

カテゴリーマネジメントのベネフィット

- 財務上のベネフィット
 - ソフトドリンク、洗濯洗剤カテゴリーで、在庫投資を削減し、棚スペースを縮小させた中で、**粗利益がソフトドリンクは114%,洗濯洗剤では27%増加**した。**売上もソフトドリンクで11%、洗濯洗剤で18%増加**した
 - 売上（顧客の支持）を増大するとともに、利益を増大させた
 - 成功企業における**株価の上昇**
- 非財務面のベネフィット
 - 共通したビジネススキルの向上
 - 社内での共通したビジネスプロセスの確立
 - 明確に定義された機会レベルに基づく資源の的確な分配
 - 仕入とマーチャンダイジングの決定の際、消費者に焦点が当てられる
 - 組織の全レベルで戦略的な思考を強いる
 - マーチャンダイジングプログラムを店舗レベルでさらに効率よく実行できる
 - サプライヤーとの間で生産性が高まる

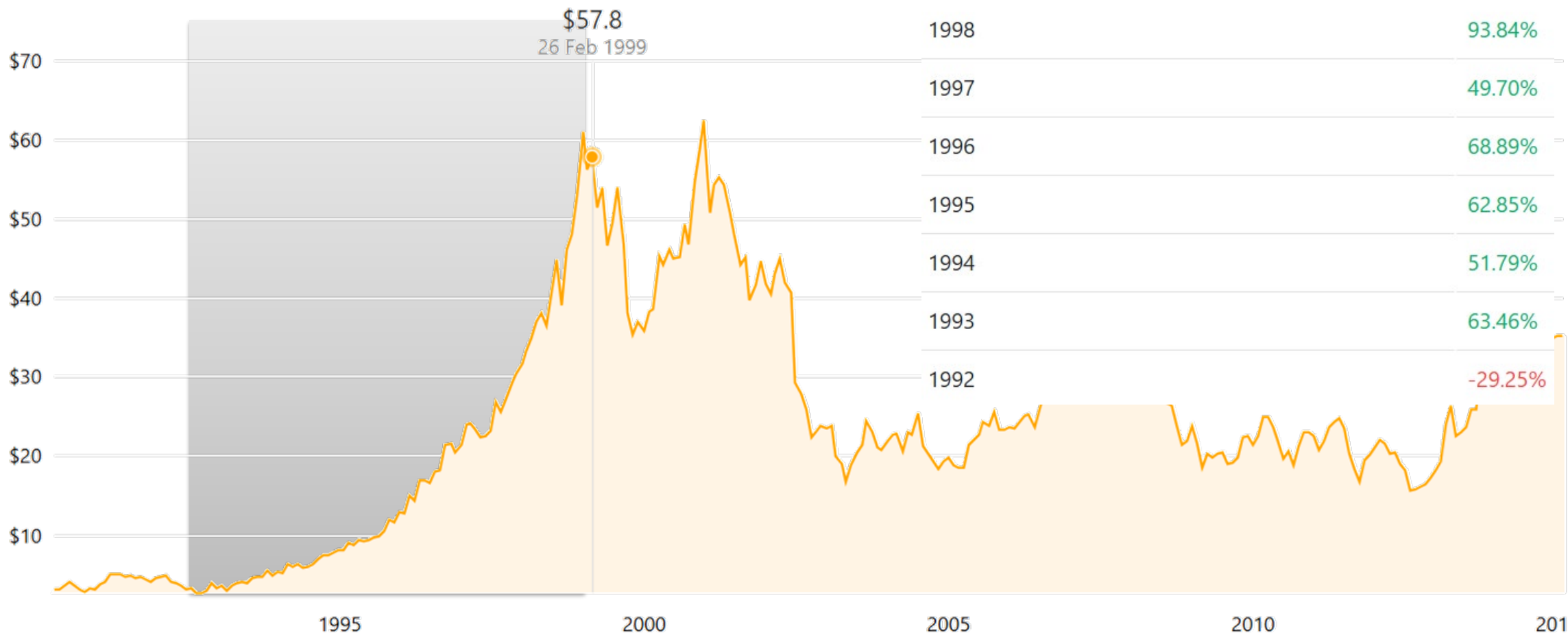
Kroger

Stock price history of Kroger from 1970 to 2025



Safeway

Stock price history of Safeway from 1990 to 2015

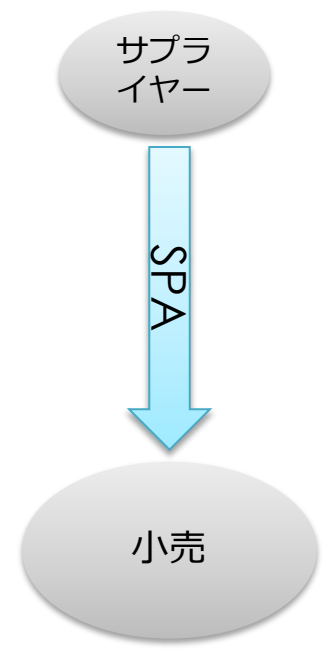
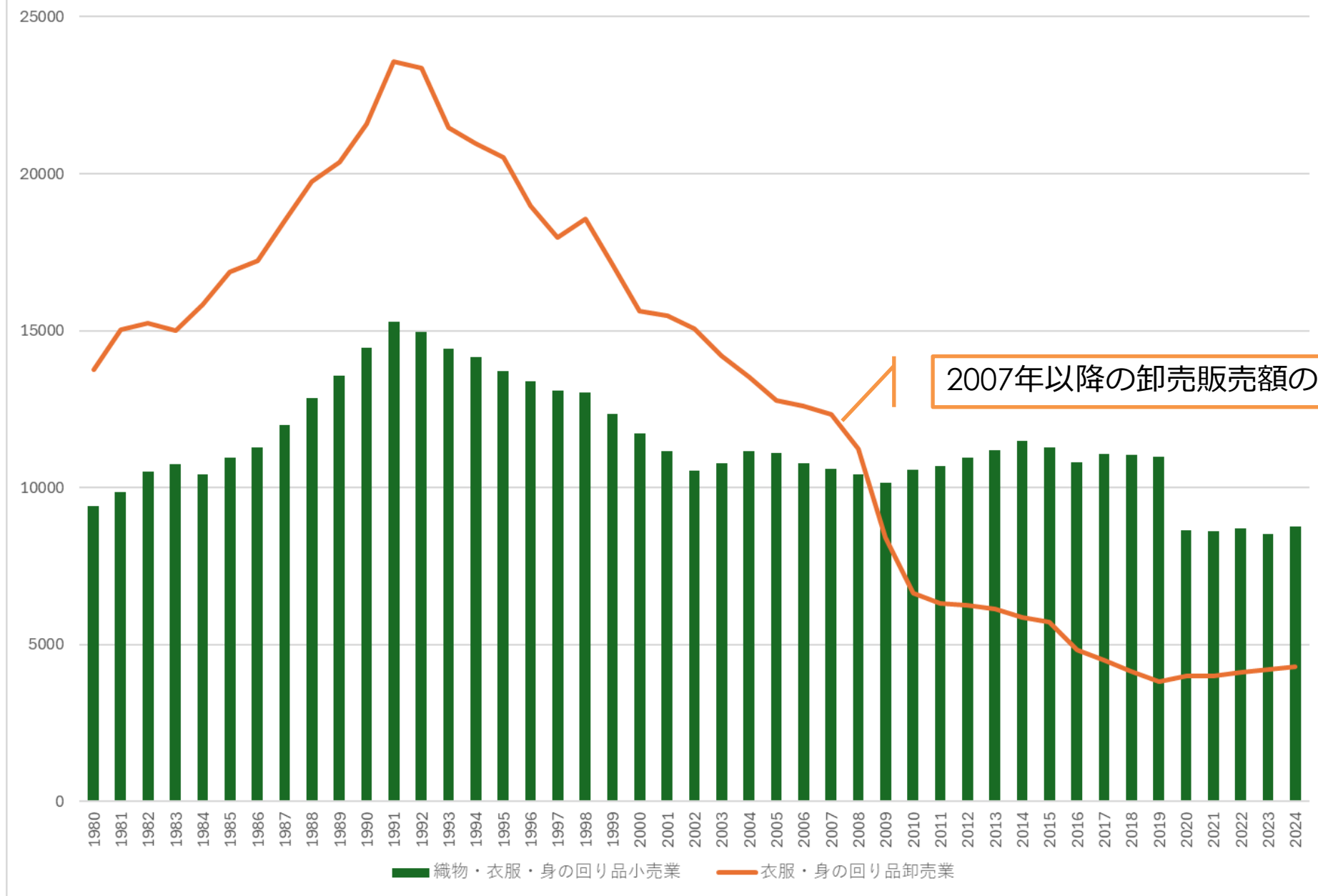


companiesmarketcap.com

ECR/CPFR

(10億円)

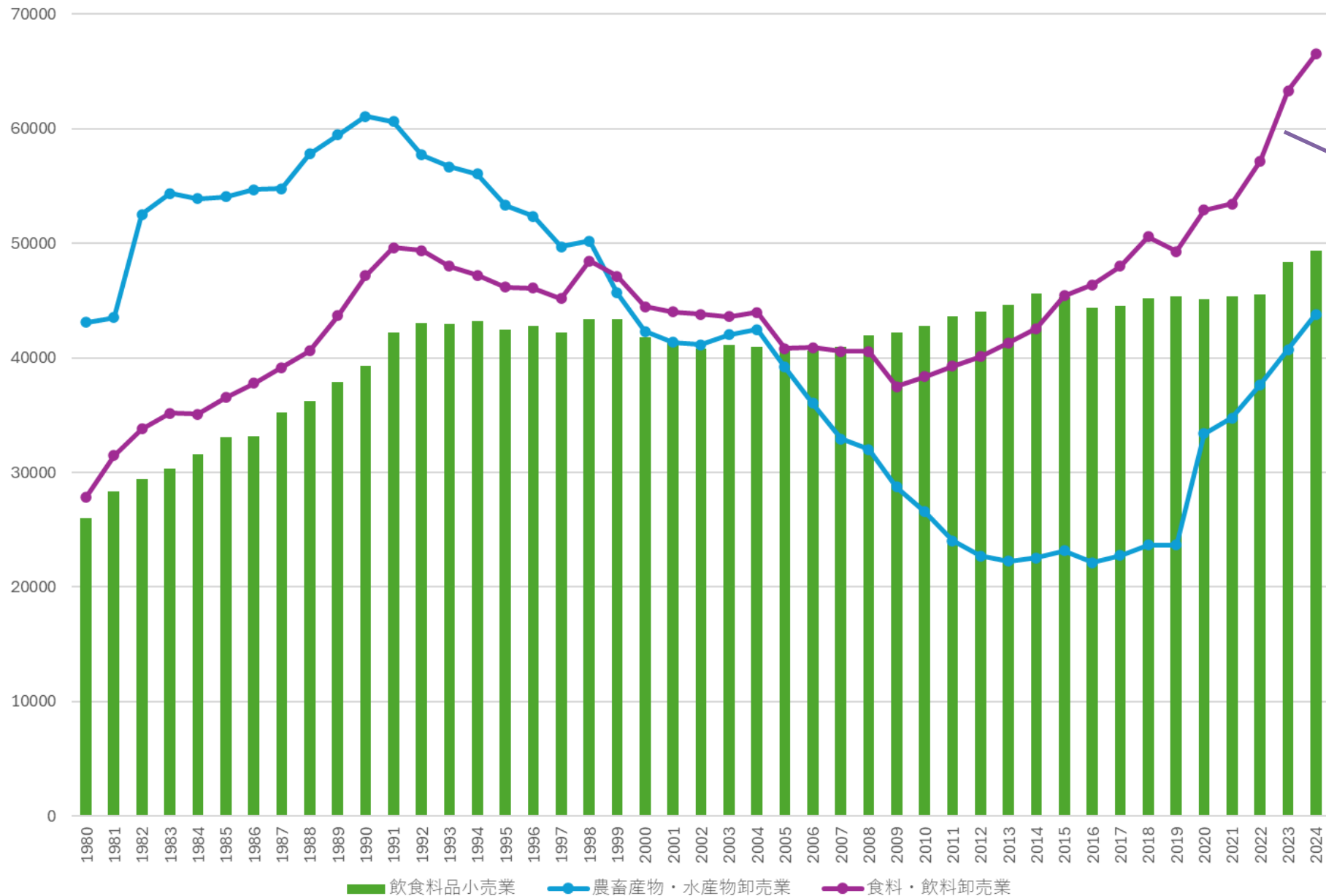
衣料品 衣料品の卸売と小売りの市場販売額



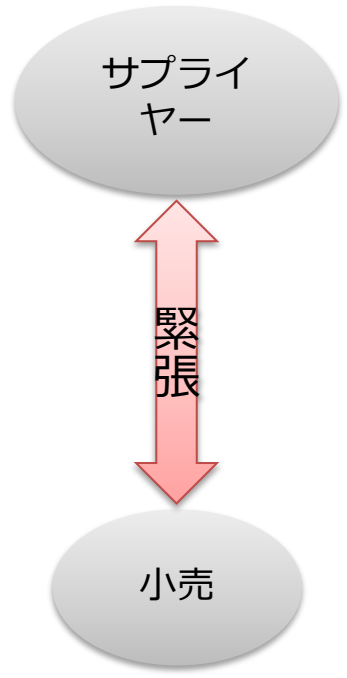
(10億円)

飲食料品の卸売と小売りの市場販売額

食料飲料



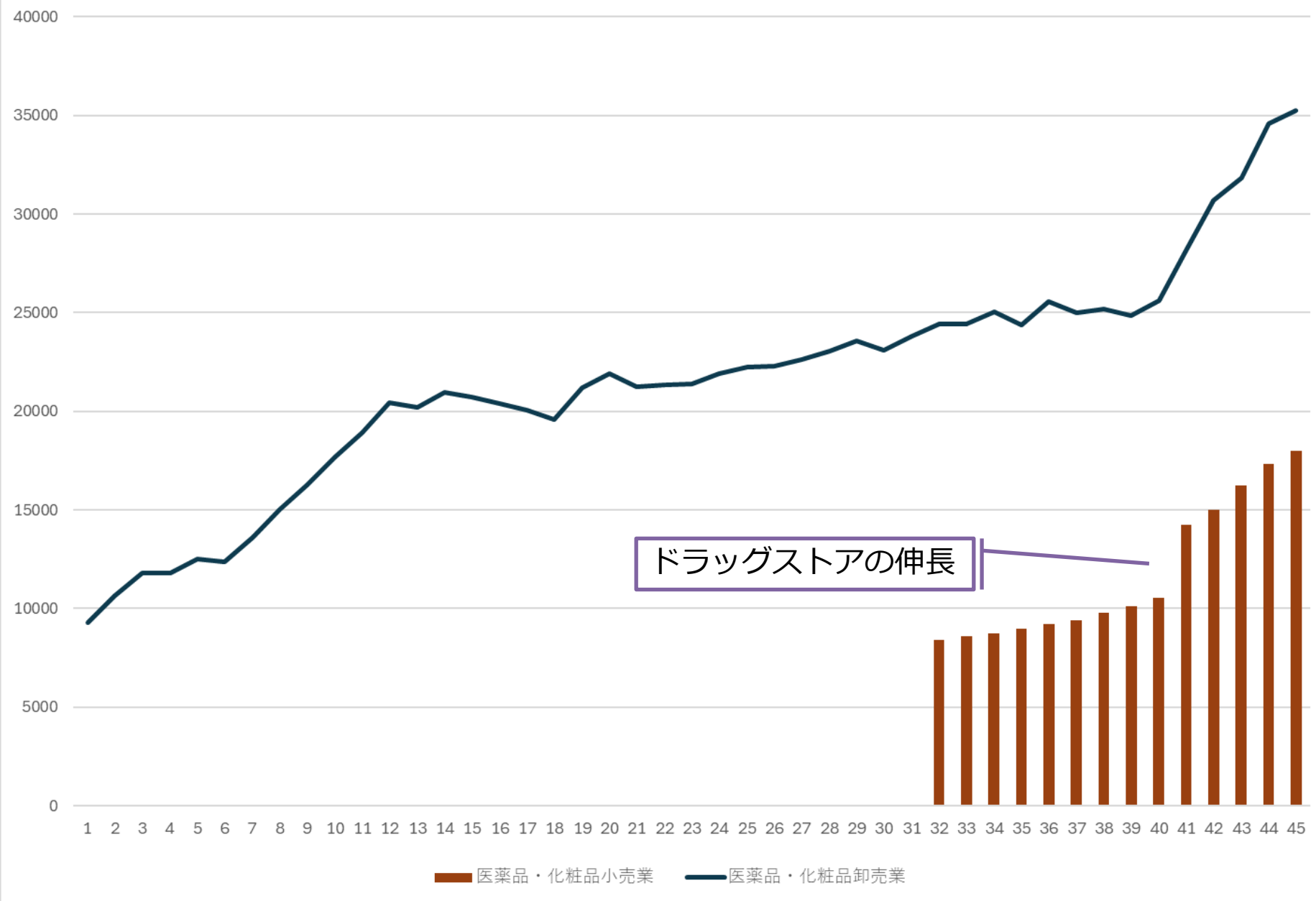
2015年以降の卸売販売額の増加



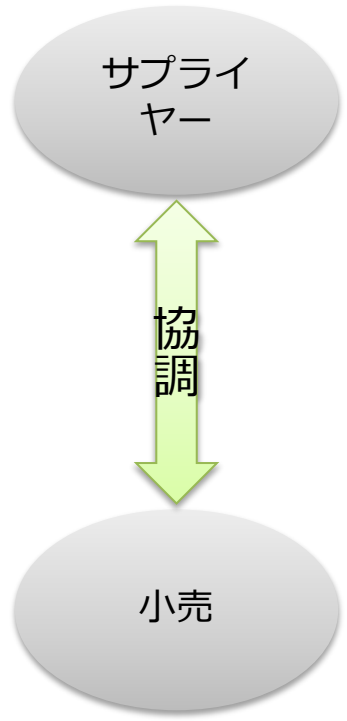
(10億円)

医薬・化粧品

医薬・化粧品の卸売と小売りの市場販売額



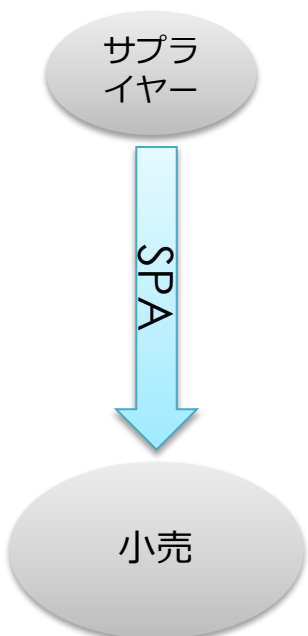
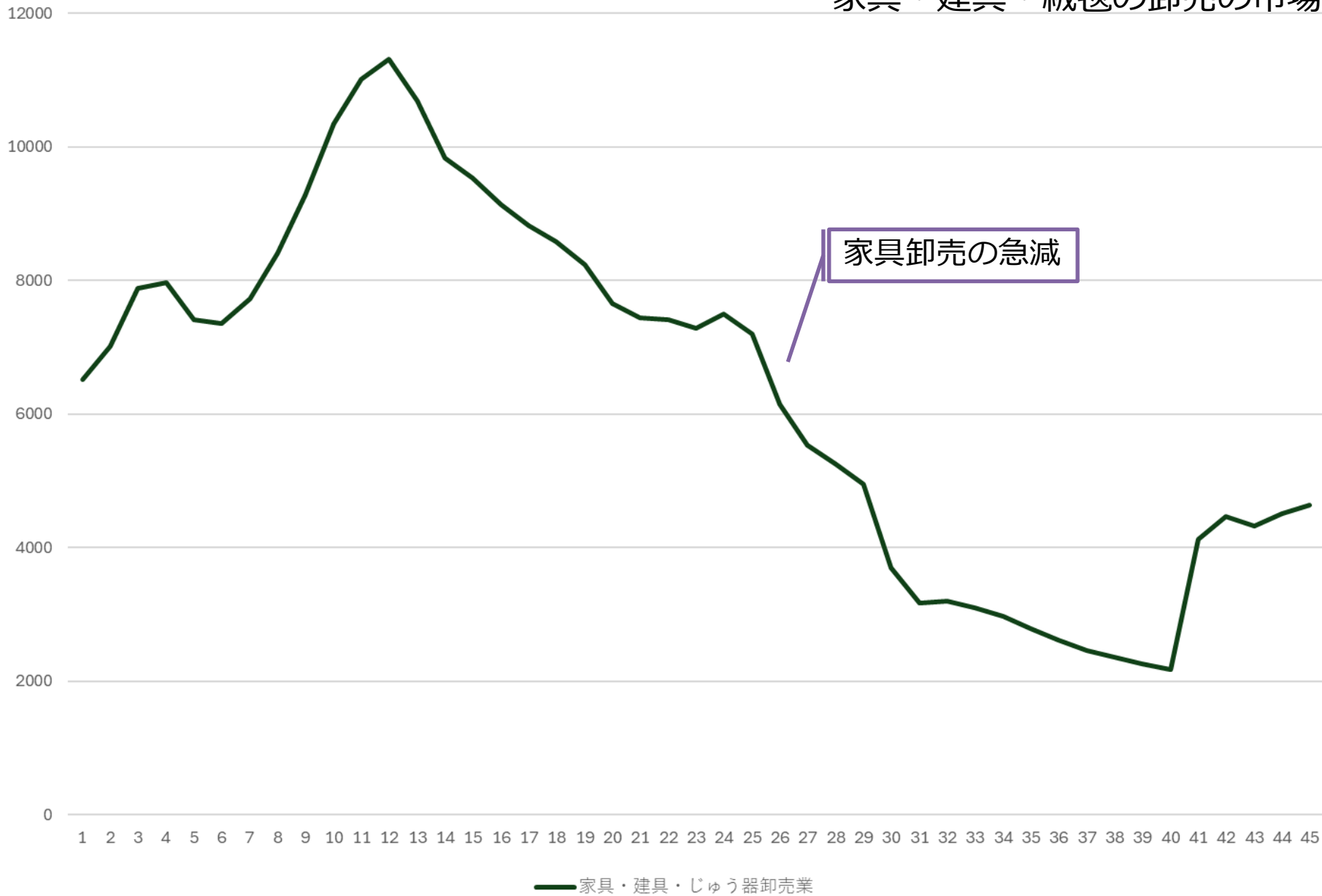
ドラッグストアの伸長



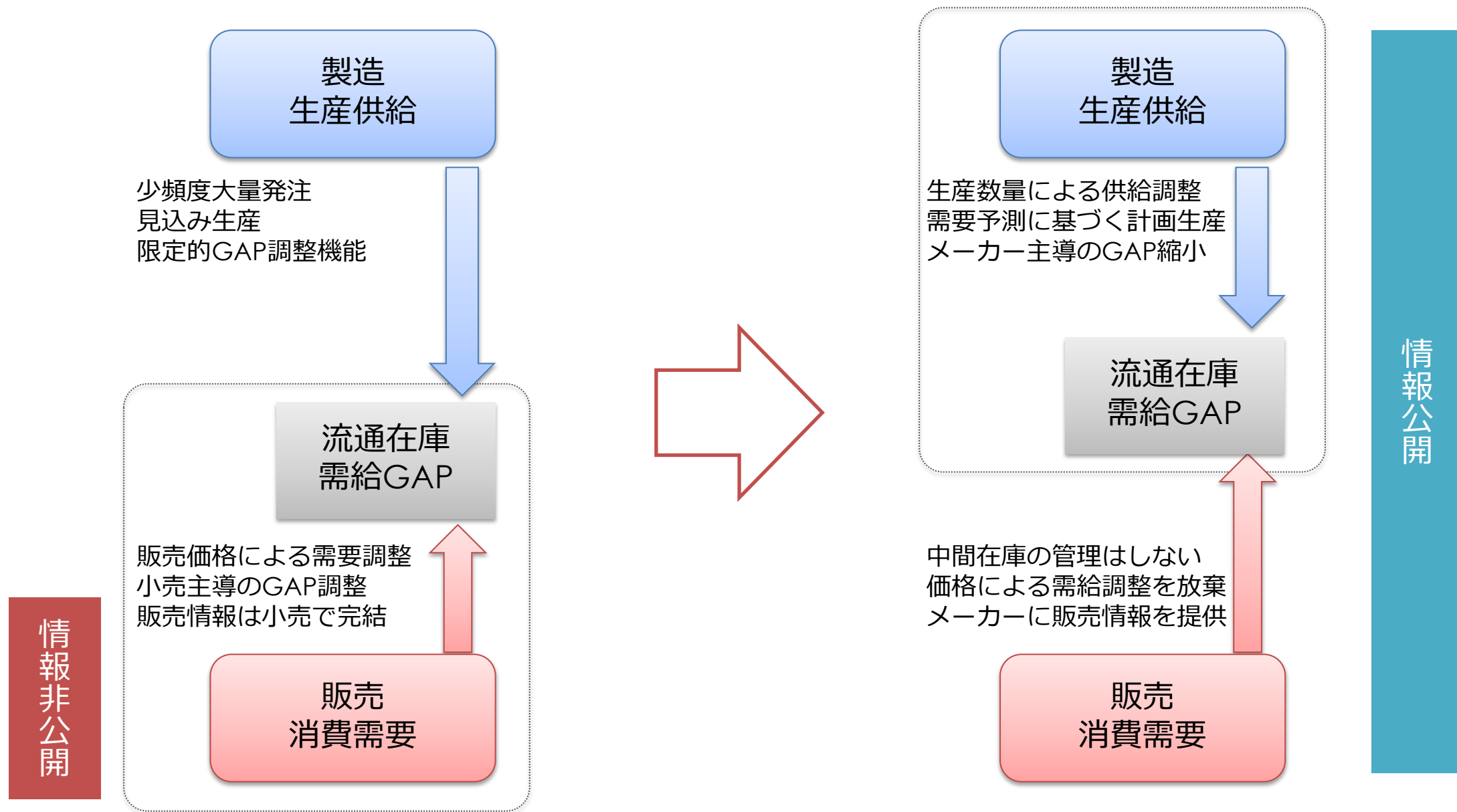
(10億円)

家具・建具

家具・建具・絨毯の卸売の市場販売額



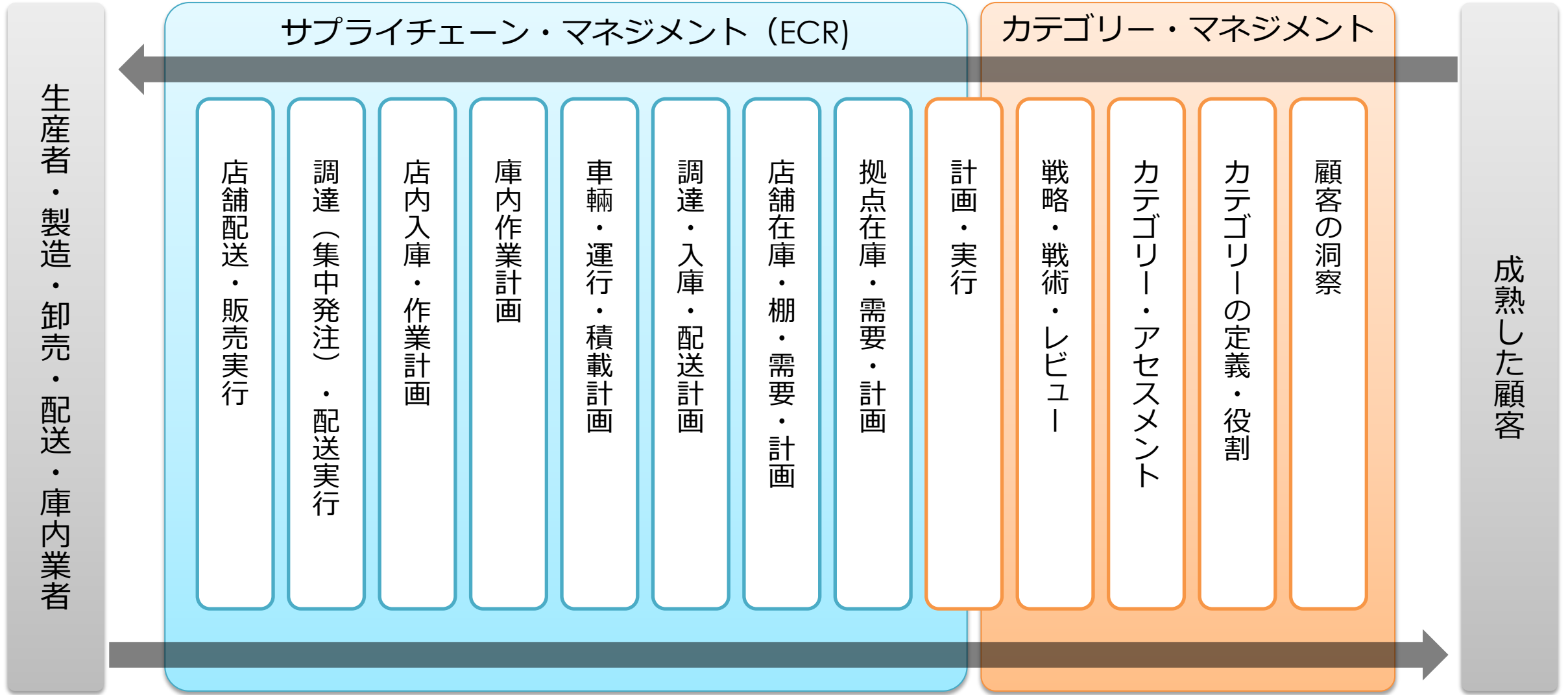
製・販の関係



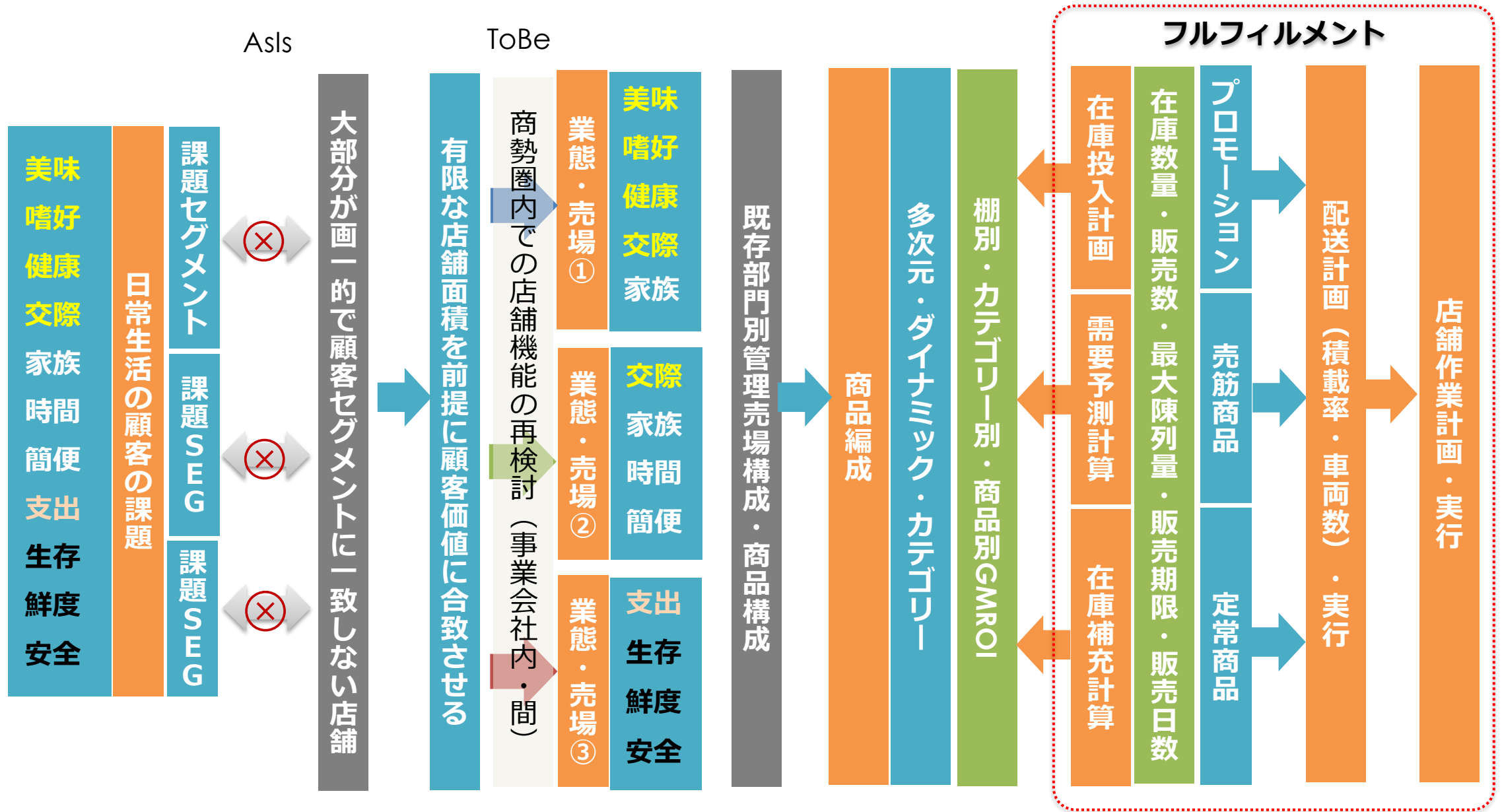
需要を管理する

カテゴリマネジメント

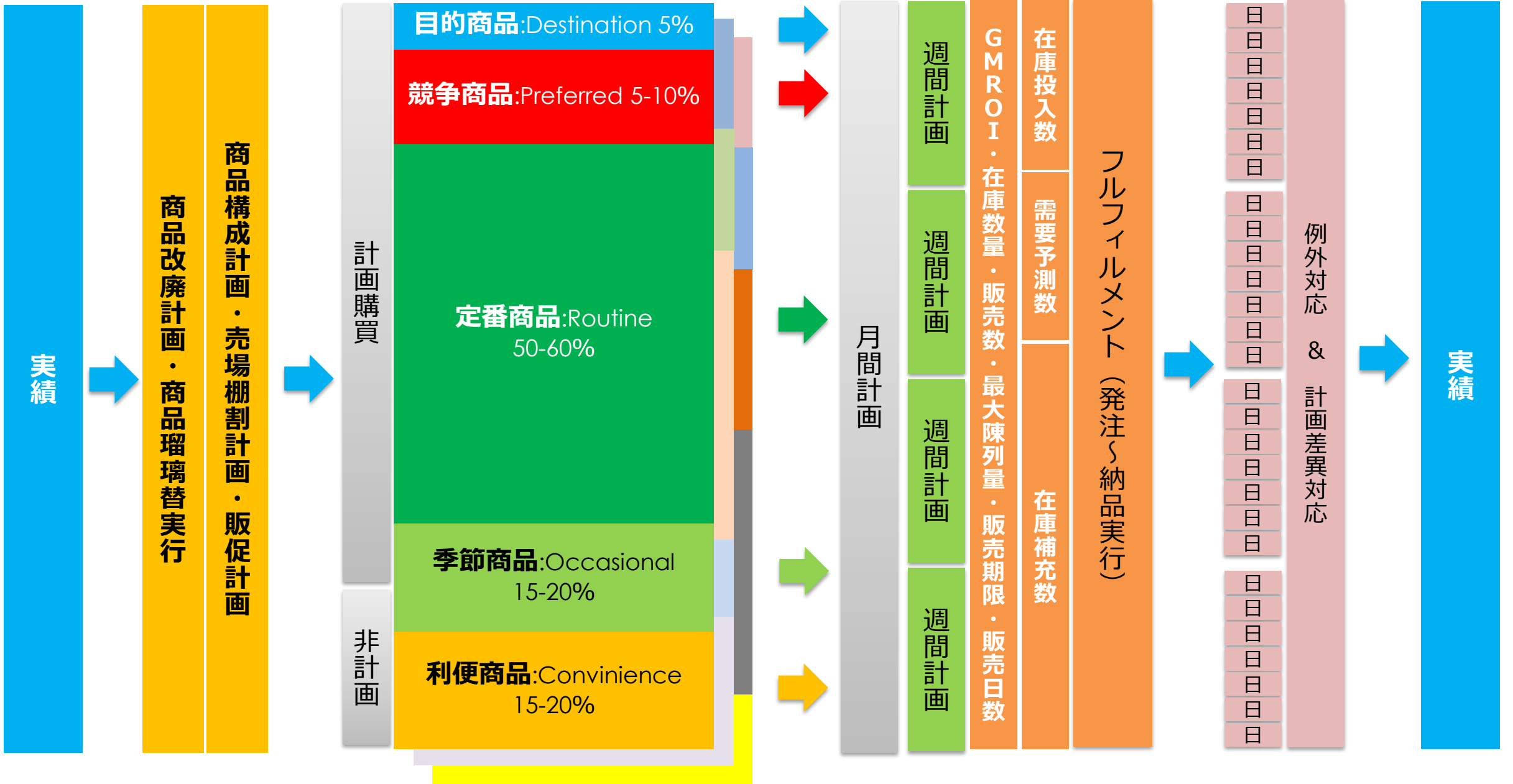
全体像



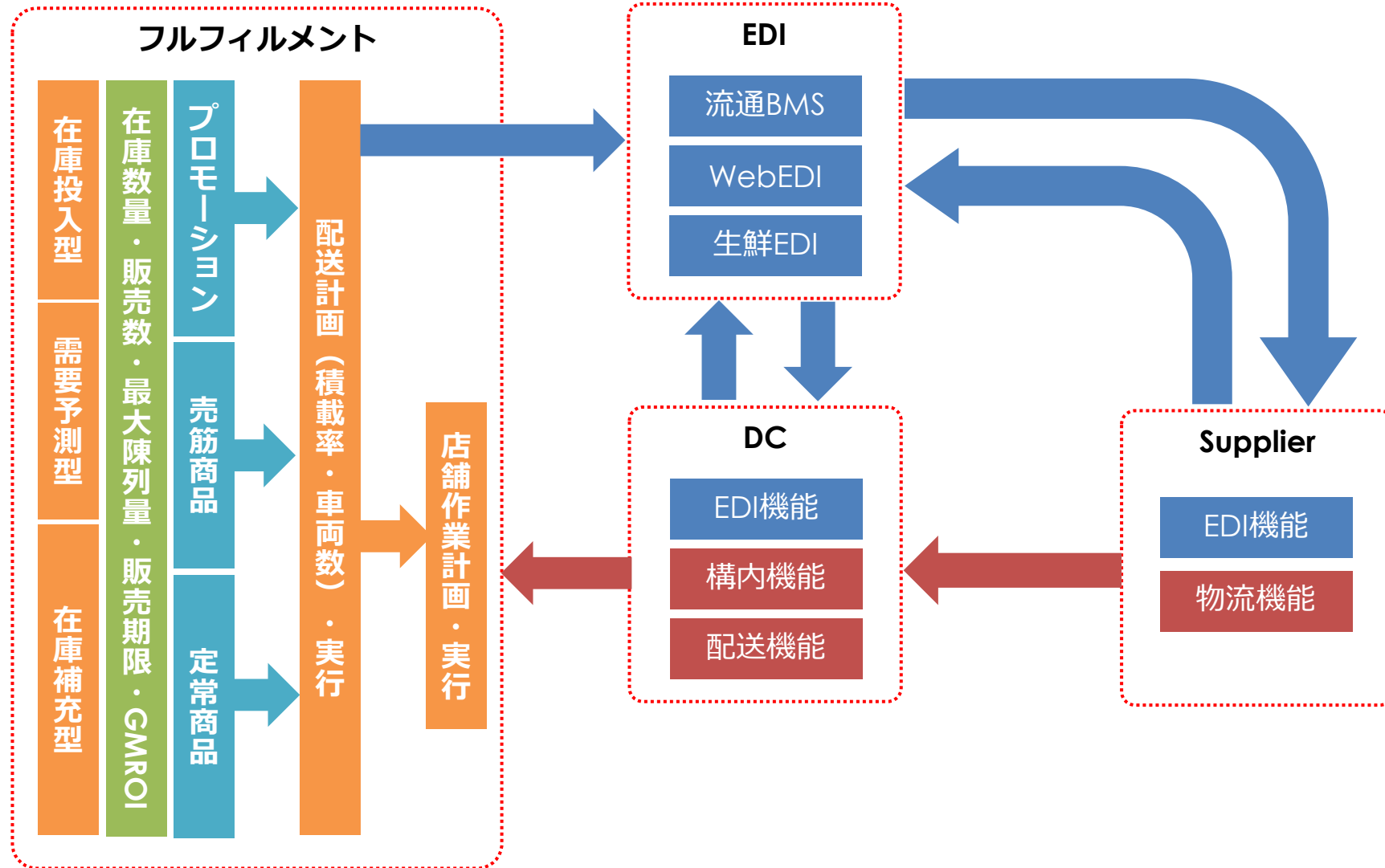
「真の顧客起点を絶対の価値観とする」ことを前提にプロセスをバックキャストする



マーチャンダイジング・プロセス



サプライチェーンの再構築



需要を創造する

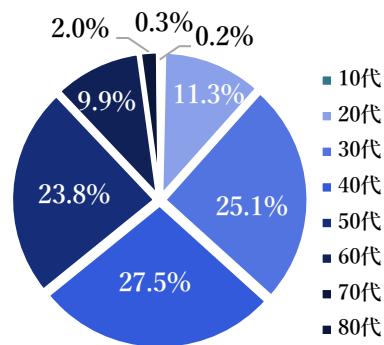
RETAIL MEDIA NETWORK/OMO

イグニカサイネージメディア概要

サイネージ設置流通	3流通： <u>マルエツ</u> / <u>カスミ</u> / <u>マックスバリュ関東</u>
サイネージ設置店舗数	323店舗 ※ 2024年12月31日現在
サイネージ放映面数	2603面 ※ 2024年12月31日現在
設置店舗来店者数	約70万人/1日/323店舗
サイネージ仕様	43インチ横型 音声あり ※ 環境音により聞き取りにくい場合があります。
放映秒数	15秒～60秒 ※ 秒数による価格変動はありません。
サイネージ設置場所	原則5ヶ所10面（原則 1ヶ所裏表2面） 青果・畜産・日配・グロッサリー・惣菜等 ※ 設置場所は店舗によって異なります。
1視聴単価	目安 約0.85円～約1.7円
最低放映期間	7日間



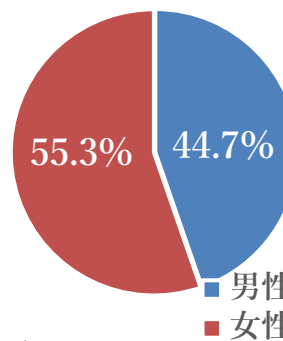
来店者属性



※出典：マルエツ2021年10月度SG UUデータ

サイネージ配信

- 店舗別・面指定
- 配信時間帯指定



視聴データ

※30万円以上ご出稿で提出

- 時間帯別視聴数
- 1.5秒以上視聴数
- 1.5秒未満視聴数
- 1.5秒以上視聴率
- 放映素材延べ視聴時間分布

放映商材購買データ

※30万円以上ご出稿で提出

- 日別売上高
- 日別売上数
- 日別PI売上高
- 日別PI売上数
- ※PI値（1000人あたりの買上率）

S&Gブランドスイッチ広告

- ・商品をかごに入れる直前という最も価値ある瞬間に出せる広告
- ・過去の購買履歴に応じたターゲティングが可能
- ・その後の購買傾向まで含めた効果測定も可能

→ 高い広告単価を期待できる

機能説明 利用イメージ

Scan&Goアプリで商品をスキャン後、メーカー指定のブランドスイッチ品をポップアップで表示し、商品の場所を案内

商品スキャン

ブランドスイッチ品をポップアップ表示

商品場所を案内

U.S.M. Holdings
Art. Science. Craft. New Business Model
ignica

デジタル広告 ポテンシャル

ブランドスイッチ *開発中

競合商品スキャン時にバナー広告を表示。
購買率やLTV獲得の期待から高単価を狙える。

1to1レコメンド *アイデア段階

購買履歴や直前スキャン商品を元にバナーやポップアップ広告を表示。
「平均3週間ごとにドレッシングを購入」「このブランドのファン」など過去データを活用したN=1アプローチが可能。

顧客位置データ活用 *アイデア段階

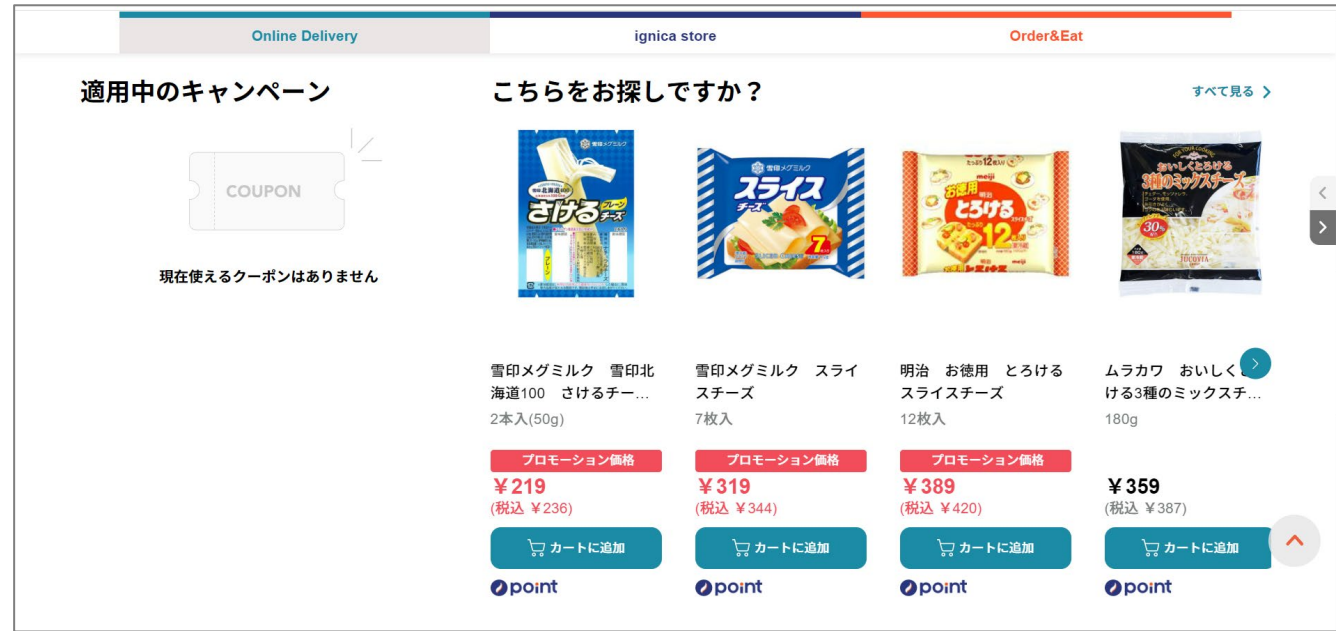
棚割マップxスキャン商品から位置を把握。
注目商品の訴求に加え、特売商品を対象とすればチラシ類似効果を期待。

バナー表示イメージ



レコメンド

競合商品スキャン時にバナー広告を表示。
購買率やLTV獲得の期待から高単価を狙える。



- HYPER Personalization
 - Personalization
 - **静的な属性情報**に基づく
 - 年齢・性別・地域
 - Hyper Personalization
 - **動的で文脈的な情報**を活用
 - リアルタイムの行動（例：今見ているページ、クリックした商品）
 - 過去の購買履歴や閲覧履歴
 - デバイスや位置情報
 - 時間帯や天気などの外部要因
 - 感情や関心の変化（AIによる推定）

- **Predictive Approach (Context)**

- 「予測型コマース」への進化

- AWSやGoogleなどが提唱したのは、AIが顧客のニーズを先読みし、最適な商品やサービスを提案する「**予測型コマース**」

- これは従来の「反応型」マーケティングからの大きな転換で、顧客が行動を起こす前にAIが先回りして提案を行うモデル。

- AIによる顧客行動の可視化と予測

- 来店・購買履歴、Web行動、SNSデータなどを統合し、AIが「次を買うもの」や「離脱リスク」を予測。

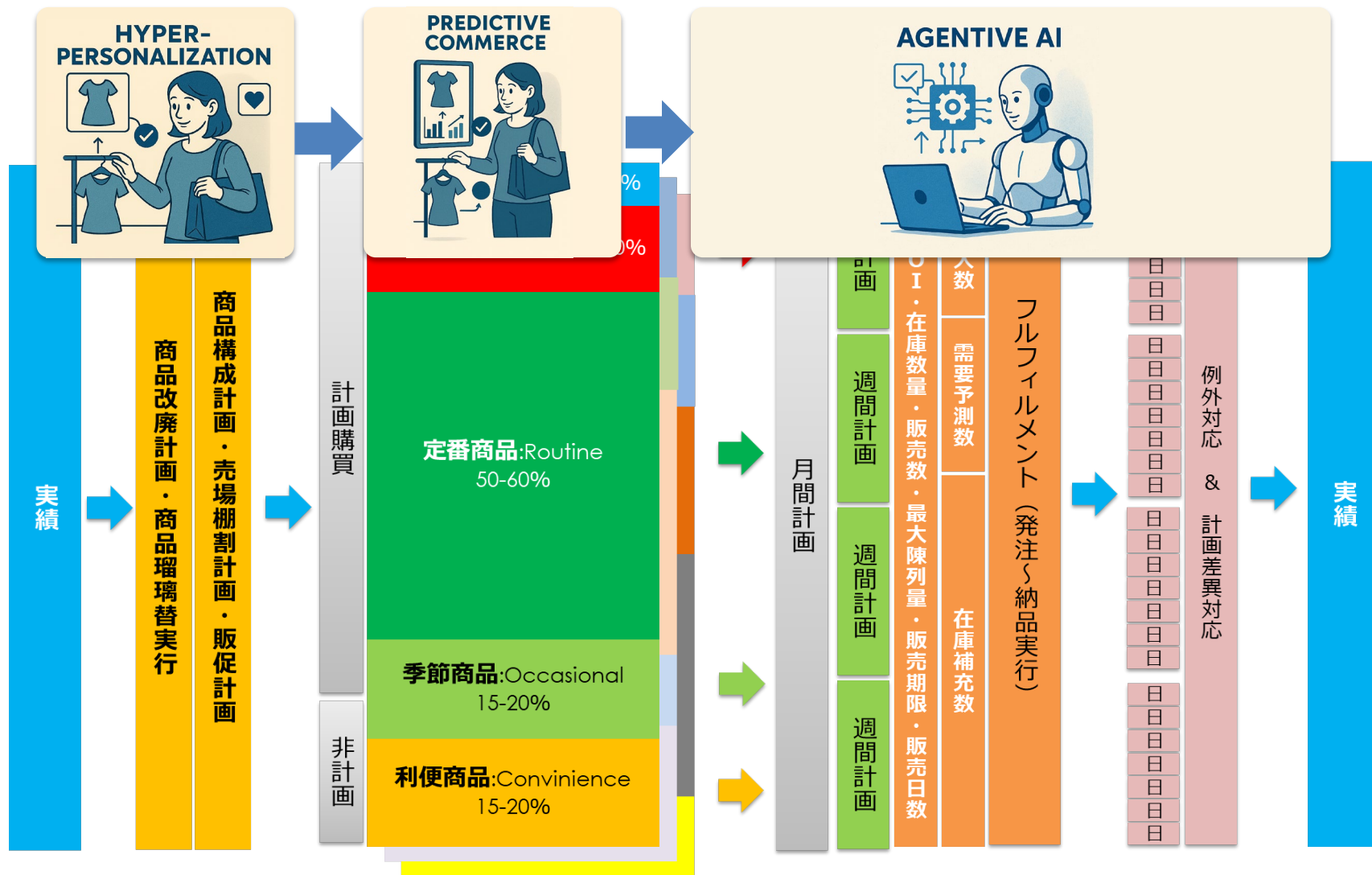
- これにより、パーソナライズされたオファーやリテンション施策がリアルタイムで可能に。

- 「エージェント型コマース」への布石

- Predictiveの次の段階として、AIが顧客の代理で購買を行う「エージェント型」も議論に。
- これは、AIがユーザーの好み・予算・タイミングを理解し、自動で商品を選び購入する未来像。
- 「エージェント型コマース (Agent-based Commerce) 」とは、AIがユーザーの代理として購買行動を行うという次世代のショッピング体験を指します。これは、従来の「ユーザーが検索・選択・購入する」プロセスから、AIがユーザーの好み・予算・タイミングを理解し、自律的に最適な商品を選び、購入まで行うというモデルへの進化
- 日用品の自動補充
 - 例：Amazon Dash Replacementや、冷蔵庫が牛乳の残量を検知して自動注文。
- 旅行・ファッションの提案と予約
 - AIがユーザーのスケジュールや好みに基づいて、旅行プランや服を提案・予約。
- B2B購買の最適化
 - 企業向けでは、在庫状況や需要予測に基づいて、AIが自動で仕入れを実行。

小売ビジネスモデルの刷新

- 事実情報の解釈
- 機能的・情緒的商品情報
- リテイルメディア戦略
- 顧客の行動情報
- 顧客の意思決定情報
- 顧客の購買に基づく棚割
- 商品のリアルタイム情報
- サプライチェーン上の商品情報
- ネットワーク物流戦略
- 在庫補充計画
- 商品配送計画
- 車輛・積載計画
- 活動基準原価
- 生産&調達計画



END