

マーチャンダイジングの定義の再考

市場最適化対応のマネジメント手法としての MD¹

宮 副 謙 司

流通・小売業界では、「マーチャンダイジング」(Merchandising、以下 MD)という言葉がよく使われる。例えば、「わが社の MD の特徴は高感度な女性客へ向けた高質で都会的センスの品揃えである」とか、「MD 政策の基本は価格対応にある」といった具合だ。そもそも MD とは、商品政策のことなのか、品揃えの展開を指すのだろうか。しかも品揃えの場合も計画・仕入・販売・管理の業務フローという意味で使われることもある。また MD はマーケティングの概念なのか、経営マネジメントの概念なのかという議論もある。また似たような用語として「アソートメント」(Assortment、品揃え)が用いられるが、その概念とはどのように違うのかなど、いろいろな疑問も出てくる。

このように、MD とは、実務において、長年、日常的に使用されているが、使われ方が多義的であることは確かだ。またその定義についてアカデミックで議論され、定義が明確化されているとはいえない状況にある。

そこで本稿では、MD を小売業における単位組織づくりとその編成という観点、及び、その単位組織や編集の最適化へ向けた経営活動という仮説に基づき、その定義化を試みる。これにより、百貨店や GMS (総合スーパー) などの業態別での MD の捉え方や関心と取り組みの力点の置き方の違いや、最近の事例に見られる一部企業の MD の進化の意義が明らかにされる。

1 問題意識：今、改めて企業の MD 能力が問われている

日本の百貨店業界は、昨年来、大きな変化を見せている。例えば、大丸と松坂屋、伊勢丹と三越、阪急百貨店と阪神百貨店など、大手百貨店同士の経営統合が相次いで発表された。これらは、他の業界で見られるような事業多角化や規模拡大のための M&A という意味合いではなく、経営能力あるいは MD 能力で劣る企業が、それが勝る企業から指導を請う形で経営を一体化し、業界外部企業の敵対的買収から身を守る動きと解釈される。

その MD に関して組織能力が高いと評価される伊勢丹からは、その能力を身につけた経営幹部が、他の百貨店へ続々と転進している。例えば、岩田屋(福岡)、丸井今井(北海道)、名鉄百貨店(愛知)など、従来提携関係のあった地方百貨店ばかりでなく、ミレニアムリテイリング(西武百貨店・そごう)、小田急百貨店など系列外の百貨店にも人材が移っている。

百貨店業界では、従来、店舗立地が企業の競争優位条件とされ、そのための新規出店や増築など店舗投資が企業の成長戦略の中心に位置づけられていたが、最近では、M&A 対応、経営改革の能力などの面から企業の中核的な組織能力(コア・ケイパビリティ)として、MD 能力

¹ 本稿は、名古屋商科大学における2007年度研究日制度を活用した研究(東京大学大学院経済学研究科特任研究員としての小売サービス研究)の成果を報告するものである。

が注目されてきていると見られる。

そこで、本稿では、注目される MD の定義を改めて検討し、その上で、その視点で MD についての企業行動の事例をみていくこととする。

2 MD の概念とそれに関する議論

MD の語源は、「マーチャンダイズ (Merchandise)」に由来するといわれる。マーチャンダイズには動詞と名詞としての意味があるが、まず動詞として捉えた場合、「取引する」「商う」「販売を促進する」という意味で、そのマーチャンダイズに ing をつけて動名詞化したものが MD と考えると、MD は、売買活動、商い活動をさす。そこから流通・小売段階での営業活動という意味で MD という言葉が英語のまま使われるようになった (小山、2001)。

またマーチャンダイズを商品という名詞の意味で捉え、それに ing がついたとすると、商品化するなわち「商品づくり」とも理解することができる。メーカーがこの言葉を使う場合には、商品化、製品化の意味で使われる。しかし、今日、メーカーでは MD という言葉はほとんど聞かれない。むしろ新製品開発や製品ラインナップで「アソートメント」という言葉のほうが使われる機会が多いように思える。「アソートメント」という言葉は、「品揃え」というと小売業向けになり、「ラインナップ」というとメーカーの製品政策にも適用される。

アソートメントには、深さ、幅、一貫性の 3 つの側面があるとされる (石井・栗木・嶋口・余田、2004)。深さとは、商品グループを構成する商品の豊富さ、幅は商品部門の多さ、一貫性は商品部門間の関連度合いのことである。適切な品揃え内での位置づけ、品質、価格ゾーンと価格ライン、仕入原価の基準などが明確化されていなければならない。

たとえば、新製品を市場に導入する際には、単一のアイテムとして導入するのか、複数のアイテムからなるラインとして導入するのか検討されなければならない。アイテム数の増加は開発・生産コストの増加を招くが、製品によっては、様々な仕様やサイズのアイテムが揃っていることが、顧客にとって望まれる、あるいは、それによって商品選択されやすいというメリットになる場合もある。また買い替え時に顧客がより高価格の製品にグレードアップするように誘導することもできる。個々の製品だけでなく、アソートメントの全体的な構成についても内的一貫性と外的一貫性を確立しなければならない。また企業全体の売上や利益に、個々のラインやアイテムが占める割合や、個々のラインやアイテムが直面している需要や競争の動向を把握し、どのラインやアイテムを拡充また縮小すべきかを検討することも必要である。

そうした意味で、MD はアソートメントとどう違いがあるのか、また MD はマーケティングの概念か、マネジメントの概念かなど、それらの議論に整理がつけられなくてはならない。MD がマネジメントの概念であるならば、マネジメント理論を MD にも適用し、さらに MD を強固にすることができ、それがアカデミックの実務への貢献ともなるように思うのである。

3 MD に関する先行研究

MD の定義については、AMA (全米マーケティング協会) の定義をレビューするところから始めたい。AMA は、時代を追って MD の定義を改定してきた。1948年には「適切な商品やサービスを、適正な場所、時期、数量、価格によって、顧客に提供するための計画、活動」と

定義した。これは企業のマーケティング活動の中で MD を捉えるものであった。次に1960年には「企業のマーケティング目標を達成するために特定の商品、サービスを最も役に立つ場所と時期と価格で、数量を扱うことに関し計画し管理すること」と改定した。

そして現在は「インスタ・ディスプレイを展開するメーカーの販促活動、および、小売業における商品（アイテム）と商品ラインの明確化」となり、小売業にもメーカーにも適用される活動と定義されている。またその対象範囲も、アイテムとラインという2つのレベルの MD があることが言及されており、小売業では、売場におけるアイテムレベルの MD と、店舗におけるラインレベルの MD といった複数の組織階層での活動であることが指されているものと解釈される。

古くは MD の研究に関しては、米国のハーバード大学の Nystrom (1932) が MD 研究の嚆矢とされている。Nystrom (1932) は、衣料品分野で MD の定義を行ったが、そこでは、「MD とは、注意深い計画、優れたスタイリングと生産、または選択と仕入、及び効果的販売」と記述されている。ここでは機能として計画機能、スタイリングと生産（メーカー）あるいは選択と調達（小売）の機能、販売機能という3つの機能が整理されていると読める。MD の運営主体は、明記されていないが、スタイリングと生産はメーカーの立場、選択と仕入は小売業の立場で定義されたものと思われる。

その後、アパレル企業を対象にした Kean (1987) や Kunz (1995) の MD 論は日本でも注目された。（尾原、2005など）Kean (1987) では、「MD とは、商品 / サービスを、その起点からターゲット顧客に受け入れられ使用されるまでの、計画・交渉・確保・販売において起こっている変化とプロセスを分析し対応することである」とした。また Kunz (1995) は「MD は特定されたターゲット市場に向けて、価格、品揃え、スタイリング、及びタイミングなどの観点から、商品ラインを計画し開発し提示すること」と定義した。

しかし、その後、メーカーの立場ではマーケティング論で商品計画や販促計画を検討し、結果を評価することが主流で、MD として取り上げられることは少なかった。しかし、そうした中、最近の AMA の定義でもメーカーの小売店での商品陳列が MD の範囲と捉えられたのは、ウォルマートなど大手小売業の売場での商品編集をメーカーが行うことになった実態を反映したものでないだろうか。

一方で、小売業の MD 論については、Fri (1925) や Wingate (1933) 等ニューヨーク大学スクール・オブ・リテーリングの教授陣が MD 関連文献をシリーズで執筆した。そこでは小売業の MD について、売場基本単位としてデパートメントを位置づけ、さらにデパートメントの内部をどのような切り口で分類していくと消費者にわかりやすく、管理しやすいものになるのかなどについて説明された。

ファッションビジネス専科のビジネススクールである米国 FIT (Fashion Institute of Technology) で、最近の MD 関連科目のテキストになっている Donnellan (2002) によると、「小売業の組織は商品ラインに沿って構成されており、Divisions、Department、Classification、Subclasses は、ビジネスユニットと組織責任を定義するための小売業がピラミッド構造で編成する building units である」と解説されている。百貨店は欧米でいう「デパートメントストア」であり、まさに商品系統ごとに分化、専門化した売場組織で構成される店舗を意味する。例えば、米国百貨店の紳士服部門の売場編成を見ると、紳士服の「ディビジョン」は、ベーシック（下着パジャマ）、ファーニング（洋品小物）、スポーツウェア（カジュアルウェア）、コレクション

(ブランド)、クロージング(ビジネスウェア関連)という5つの「デパートメント」で構成される。さらに「デパートメント」を分解、分類して作られた単位が「クラシフィケーション」で、ベーシックというデパートメントを例にすると、アンダーウェア(下着)等4つのクラシフィケーションから構成される。アンダーウェアの下の「サブクラス」については、ブリーフ、ボクサー等に分類されるという構造になっている。それを受けて米国の百貨店では、またカテゴリーの形成や売場編成の体系化について、人材教育での標準化、人材流動化が進展しており業界として標準的な体系が見られる。

日本においてMDは、戦後、当時の代表的な業態である百貨店についての経営論の中で、導入された。例えば、土屋(1955)では、AMAの1948年のMD定義も紹介しつつ、土屋自身としては、「適正な商品を適正なる場所で、適正なる時に、適正なる数量により、適正なる価格をもって提供せんがための、補給活動である」とし、MDを「商品補給」と定義し、MDはバイイング(仕入)よりも上位にある概念と位置づけた。

清水(1965)では、マーケティング理論では、企業の営業戦略(マーケティング・ストラテジー)の諸問題を、商品政策(マーチャンダイジング)、販売促進(セールス・プロモーション)、販売経路(マーケティング・チャネル)といった3つの分野に分け、その中でMDを位置づけている。そして、MDとは「企業のマーケティングの目標を最もよく実現するに役立つごとくに、特定の商品もしくはサービスを、一定の場所で、一定の時期に、一定の価格で、そして一定の数量でもって取り扱うことに関する計画と管理の仕事を言う」と述べている¹⁾。

その後、田島(1988)の定義では、「マーチャンダイジングとは、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最も適合し、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・管理のことである」とし、また主な定義要素について、その主体は、流通業(小売業と卸売業)の活動であり、製造業者によって生産された「製品」を、品揃え(サービスを含む)、陳列、演出、販売促進、値付け等の活動を通じて「商品」に育てるのがMDであると規定している。

さらに田島は、MDの具体的な活動については、以下のように示している。「マーチャンダイジングはそれ自体の中に、高度に戦略的な意思決定から、より具体的な戦術的決定、そして多くの日常的業務(オペレーション)まで含んでいる。したがって適切なマーチャンダイジングのためには、トップによる戦略決定が適切であることはもちろん、ミドルによる適切な戦術決定、および、第一線における日常業務の適切な遂行と管理が不可欠である。」と述べた。階層によるMDの捉え方を区分し、それぞれのレベルでのMD運営があることを示した。

以上、見てきたように、MD関連の文献レビューでは、米国ではMDは主に小売業のマーケティング手法の一つとして捉えられてきたが、最近では、メーカーの店頭での商品陳列、プロモーションもMDの対象といわれ始めた。また、商品レベルと売場レベルの編集といった店舗の組織階層を意識した定義がなされている。

一方、日本では、戦後、MDは商品政策、計画、企画というマーケティング領域で定義することが多く、組織体系化、PDCA(プラン・ドゥ・チェック・アクション)といったマネジメント的な捉え方はされてこなかった。

日本では、MDについて経営として明確に定義せず、運営してきたため、同じ業界でも企業ごとにMDの定義や運用に差異があり、業界標準化には至らなかったと解釈される。

以上のような先行研究を踏まえ、さらに実務で実際に適用できる MD の定義を考察し、百貨店や総合スーパー（以下、GMS と略す）などの事例に当てはめて検討していく。

4 MD 定義についての考察

MD の定義について、まずモノに関わる企業活動で、メーカー、小売業の機能を確認することから始めよう。

メーカーは、言うまでもなく製品を企画、製造し、その製品を流通させ、最終的に小売から消費者に提供される。メーカーでは製造されたものは製品であり、製品戦略やチャネル戦略の立案・実行・管理する活動は「マーケティング」として扱われ、「マーチャンダイジング」という呼ばれ方はまずしない。

一方、小売業は、メーカーの製品を購入（仕入）し、商品として品揃えし消費者に販売するのである²。品揃えのためには場を持つことになり、小売業はメーカーから製品を受ける受け皿として機能し、商品として消費者に見せる場（店）ということになる。

カテゴリーの形成

図表 1 のように、小売業は、消費者の需要、ニーズに対してそれを満たすと想定されるカテゴリーを形成し、それにふさわしい商品を仕入れ、品揃えし販売する。すなわち、一般には品揃えが展開される場として売場が形成されることになる。小売業が複数のメーカーから商品を選択し調達し、売場という場で商品編集するのである。

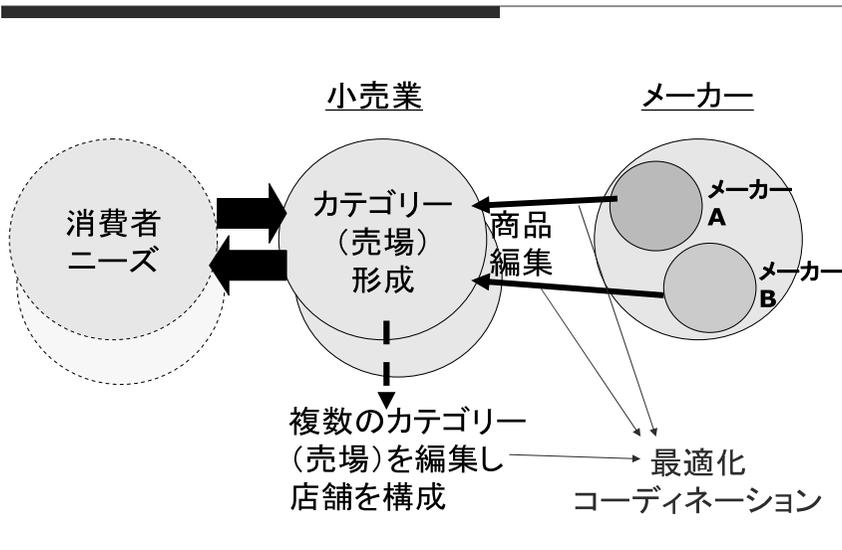
商品供給の最適化

そして、小売業とメーカーとの間では、小売業の商品編集に沿って、メーカーから商品が計画的に供給され顧客満足を維持、高めるよう、商品供給の最適化が追求される。適品が適量、適価で、適時に流れるフローのしくみが作られ、それが（PDCA）が行われることが重要となる。

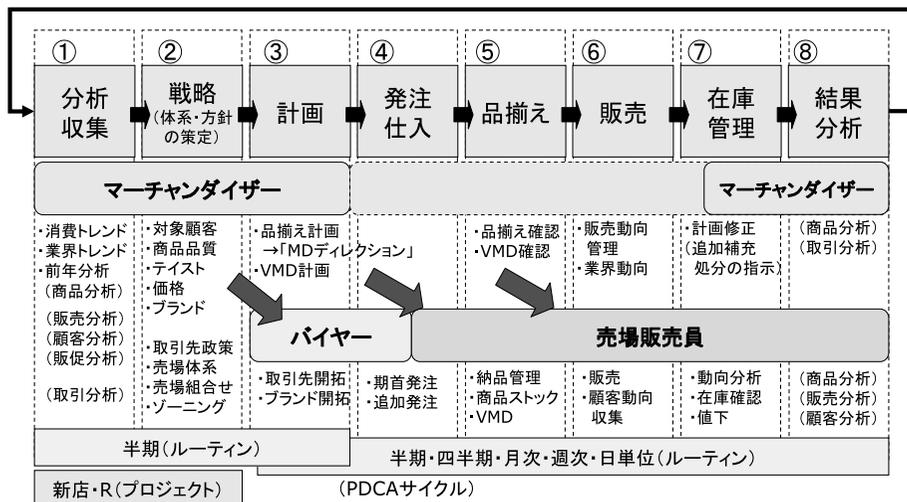
小売業の商品計画から発注・仕入、売場での品揃え、販売、管理までの具体的な業務フローは、一般的には図表 2 のようにまとめられる³。本社の商品部での商品戦略立案から商品計画、仕入、品揃え、販売、在庫管理までの業務フローにそって業務を確立し、店舗の営業を指導していくこと、競合や顧客ニーズといった市場変化に応じて最適な商品構成、売場展開に常時していくことが展開される。この最適化の活動は一種のマネジメント・コントロールでもであると解釈される。

² メーカーで製造された「製品」(Product) は、小売業で扱われることで「商品」(Merchandise) へと名称が変化する。MD (Merchandising) は商品を扱う小売業を対象にした概念であることが分かる。

³ MD フローに関わる者としてマーチャンダイザーとバイヤー、売場販売員が登場する。マーチャンダイザーとバイヤーの役割についての議論は別稿におくことにして、ここではマーチャンダイザーがバイヤー（狭義）や売場販売員の上に位置づけられ運営されることにする。



図表 1 消費者需要に対応した小売業のカテゴリ形成



(ここでは百貨店の店内催事以外の売場プロパーでのマーチャндаイジングを想定する。)

宮副謙司作成(2007)

図表 2 小売業 MD フロー (PDCA フロー) の例

カテゴリーの編成とその最適化

さらに、複数のカテゴリー（売場）を編集し店舗を構成する場合は、その売場の編集で、店舗レベルで顧客ニーズに最適に対応できるかが重要になる。この認識から進めて考察するに、第一には、小売業は商品の編集するために分類が必要となり分類階層が発生する。さらに物理的にも場が生じるので複数の場を持つ場合には、場の階層が発生する。このような階層を運営するための経営組織のマネジメントが必要になってくる。その編集が最適かどうか評価する基準を整備することも必要になる。

売場供給の最適化

売場の編成について、顧客ニーズや競合状況に応じて定期的に見直していくための仕組みを売場供給の最適化と考える。最適な売場となる取引先や専門店ショッップの開発、連動を前提として、編成を常に見直しできるPDCAを構築する必要がある。具体的にはブランド開発、テナントリーシングの業務がそれにあたる。中長期の視点で消費トレンドを捉えたブランドやショッップの取引先のリサーチや、関係先とのネットワークが重要になる。

MDの定義

以上のような考察を経てMDについて、次のように概念を定義すると、実務に包括的に適用できるのではないだろうか。

まずMDとは、品揃え展開という要素を持つ概念であり、消費者との接点としての場を持つ小売業、あるいは同じように（小売業の場を借りてでも）場を持つメーカーを対象にした概念であるということができる。

そしてMDとは、需要に対するカテゴリーの形成（基本単位の生成）、そのカテゴリーの組合せ編成による店舗の形成（売場編成の体系化）という組織マネジメントの側面を持つ。また市場の変化に対して商品や売場の編集の最適化と、需要に向けた商品計画から仕入・販売・管理の商品に関わる業務フロー、MDに関する計画・実行・管理・修正の仕組みをつくり、それを実行・運営するというマネジメント・コントロールの側面を持つ。すなわち、MDとは、需要へ対してのカテゴリーの形成と編成、さらにそれを実現する最適化の活動と定義できる。

2つの最適化のうち、編集の最適化は、需要に対応する基本単位としてカテゴリー（売場）を形成した上で、その売場レベルで商品の編集を行う場合と、さらにカテゴリーを編成して店舗を形成する店舗レベルの編集と、2つのレベルの編集による最適化が行われると説明できる。商品の編集が、アソートメントにあたり、この編集の最適化の対象は社内の経営資源であり、社内のコーディネーションということになる。2つのレベルのMDの概念は、前述したAMAのMDの定義である、アイテムの編集とラインの編集という捉え方にも合致するものである。また米国百貨店の売場編成の考え方では「デパートメント」が基本単位であるカテゴリーにあたり、デパートメントのレベルでの商品の編集をいかにするかが「クラシフィケーション」の分類と編集の概念に当てはまる。このことは、MD推進主体のポジションによってのMD対象範囲の区分が階層的にできあがるということである。またアソートメントという概念もMDのカテゴリー形成で捉えるならば、上記のMD定義で説明がつくことになる。

供給の最適化は、カテゴリーについての商品の供給の計画、実行、管理というマネジメント・

コントロールであり、取引先のコーディネーションを行う活動となる。この最適化は商品のシーズンを捉えて日常的に展開される。さらにカテゴリーを店舗レベルで編成、体系化し、その計画、管理する活動は半期ごとの見直しや、新店舗開店、改装リニューアルの際に計画実施されることになる。

さらに近年の動向として、日用雑貨メーカーや食品メーカーが小売業で販促向けの陳列を行う場合や、アパレルメーカーが専門店舗や百貨店に売場を持って展開する機会が増えている。このような場合、メーカーも小売同様に場を持つことになり、MD の概念が適用される。とりわけ、日雑・食品・アパレルメーカーが MD の概念を捉えるケースも多くなった。このようなケースから AMA の MD 定義にメーカーの活動の一部が含まれることになったことが説明できる。

したがって、小売業の MD は、経営組織の階層化と最適化へ向けたマネジメント・コントロールという二つの側面をもつ。これはとりもなおさず、MD は経営マネジメントの重要な活動ということができるのである。この2点から、MD は小売業の経営そのものであり、従来のようなマーケティング側面だけでの捉え方、あるいは、業務フロー（PDCA）だけの捉え方では不十分であることが明らかになる。

5 事例研究

上記で述べた MD の定義が小売業の MD 実務において、実際にどう当てはまるのか日本の代表的小売企業である伊勢丹とイトーヨーカ堂などを事例にみていく。さらに、イオン（GMS 業態名はジャスコ）や高島屋の新しい MD の取り組みや、ミッドランドスクエア（名古屋）などのショッピングセンター（以下、SC と略す）のテナント運営にも MD 概念が適用されることをみる。

5.1 伊勢丹

伊勢丹は、米国の MD 知識資料である全米小売商協会（NRMA）の「バイヤーズ・マニユアル」を1951年に導入し、それを参考にして、伊勢丹の MD 概念である「MD ノート」（分類 MD 概念）を生み出した⁴。さらに「MD ノート」をもとに、バイヤーは売場販売員の組織としての MD 能力を高めていったとされる⁵。

伊勢丹において MD について以下のように定義されている。「マーチャングジングとは商売のやり方のことであり、商売のやり方はその会社の方針によって決まります。マーチャングジングとは簡単に言えば、売ること、買うこと、宣伝することです。『また伊勢丹では、MD の範囲を、「商品が企画されて、手当・発注されて、お買場に納入されて、展開されて、販売されて、お客様の手に渡り、お客様が満足されるという流れの中で行われる計画・実行・反省・対策など、すべてのことを総称して MD という」と捉えている。

⁴ 伊勢丹広報担当社史編纂事務局（1990）『伊勢丹100年史』伊勢丹。

⁵ これについては宮副謙司（2005）に詳しい記載がある。

⁶ 伊勢丹（1997）『SM ハンドブック』や伊勢丹本社取締役インタビュー（2004年）での聞き取りによる。

分類 MD の概念

伊勢丹では MD 基準として、商品分類 8 区分 23 項目に定義した（「分類 MD」という）。さらにそれを一覧的に整理し、バイヤーや売場担当者が常時携帯するようにカード化したものが、「MD ノート」である。

「MD ノート」の左側の欄にある「完全な品揃えのための分類」は、「バイヤー・ディファインド」と伊勢丹で呼ぶ、バイヤー向けの品揃えのための分類項目である。いずれの項目も、MD 基準として設定されたものであり、実際の基準値は売場や対象商品によって差異があるが、各商品領域共通の概念として指導される。例えば商品区分では、宝飾品のプレステージ、モデルレート、バジェットのそれぞれの実際の価格帯と、食料品のそれとは金額的には異なるわけであるが、3 区分で分類するという概念は共通するものである。

また右側「売場展開のための分類」は、バイヤーによって仕入れられた商品を売場で展開するための分類で、シーズン、月、週単位で見通していく「売場展開のための分類」（展開分類）である。この分類は販売側の視点ということで「セールス・ディファインド」とも呼ばれている。

「対象別」・「用途別」はディビジョン（部門）やフロア分類に適用され、「関心度別」が個々の売場において品揃えの際に適用される。例えば、対象別の「性別」から生まれた売場の代表例が男性向けの衣料・服飾雑貨、ゴルフ用品等で構成された新宿店「メンズ館」である⁷。「グループ別」は、食品グループ、リビンググループという商品領域の分類になる。「用途別」は TPO（Time, Place, Occasion の頭文字から、物事の時、場所、場合の使い分けを指す）での分類である。その適用例として最も端的なのはリビング売場で、台所用品であるとか、バス周りなのか、ベッド周りかといった分類で商品構成するという視点で実践されている。「関心度別」とは、当初は色・柄別、型・デザイン別、サイズ別、価格別、素材別までの分類までしかなかったが、趣味別を付け加えて整備した。これにより「お買い場」（売場）単位が構成される⁸。

伊勢丹では、この分類 MD 項目が MD 運営にあたって見るべき基準のすべてであり、この基準を業務において確実に理解し、この分類に基づいて商品を仕入れ、売場展開し販売すれば、それで完全であるという、まさに MD 運営の拠りどころとなっている。また、これはひとつの商品領域だけでなく、百貨店取扱商品のすべての領域に適用される概念であり、社員が別の売場に転属になっても適用できるものだった。その点で分類 MD の概念は社員に定着しやすく、そして活用され長年保持されるものとなった。

カテゴリーの形成

伊勢丹では、分類 MD の概念に基づき、カテゴリーが形成される。例えば1950年代に開発された「ベビーショップ」や「ティーンズショップ」は、対象別分類がベビー、あるいはティーンであり、その顧客対象に向けた商品が集積された。また1960年代にかけては関心度別に「カジュアルショップ」「サイズショップ」等、次々と開発された。そのコンセプトや商品構成は MD 分類に沿ったもので、そのため新しく創設された売場でも分類 MD の定義でみれば、その

⁷ 1968年開設当初は「男の新館」と呼ばれ、2003年に「メンズ館」と呼称変更した。

⁸ 伊勢丹社内では売場のことを、顧客起点の発想からあえて「お買い場」と呼んでいる。

売場のコンセプト、扱い商品構成が社員には容易に理解できた。

さらにカテゴリーの中の品揃え計画において、「MD ノート」にある分類軸が活用され、縦軸に「MD ノート」のプライス区分である、ベターゾーン、モデレートゾーン(ボリュームゾーン)、バジェットゾーンの3区分を置き商品の編集が行われる。

一方、横軸には購買動機区分を置く。例えばそれがサイズであればS、M、L、LL等のサイズが置かれる。さらにこの価格と購買動機(この場合サイズ)のマトリックス表で、どの枠をどのくらいの販売数量、販売額になるか、在庫はいくら品揃えするか、どのくらいの展開規模を要するかを計画し、その各枠の合計が売場の販売予算になるように詰めていくのである。販売の結果、「品揃え=販売実績」となることを目指すことになる。これが「完全な品揃え」といわれるのである。

カテゴリーの積上げ、売場編成の体系化

分類MDの考え方に則った伊勢丹の売場編成の実際をみると、分類MD概念が確実に活用されているのが分かる。

小島(1992)に基づいて、婦人服の売場編成について具体的にみると、伊勢丹の場合は、小島のいう「ワールド」_」、「ゾーン」_」、「大ブロック」_」、「小ブロック」_」、「カテゴリー」のMDツリー構造に沿って、9のゾーンがきちんと体系立って構成されている。ゾーン名も顧客にわかりやすい「ドレス・スーツ・コート」_」、「セーター・ブラウス」等の商品群を表す名称になっている。「ナチュラル・ウィークエンド」という伊勢丹独自のコンセプトでの売場の場合も、「ワコールハイ」_」、「シンプルライフ」等カジュアル・リラックスウェアのブランドファッションで構成された売場であり、その位置づけも明確にわかる。

また売場形態(編集区分)をみても、伊勢丹には「編集平場」が「ドレス・スーツ」や「セーター・ブラウス」_」、「肌着」等主要ゾーンに数多く組み込まれている。そこでは分類MDにいうサイズ別、素材別、色別等関心度別の編集が展開されている。

MDフロー

伊勢丹の「MD業務フロー」は、「MDノート」分類MDの区分をもとに、基本計画(MD政策)の立案、展開計画への落とし込み、販売時の情報収集、結果データ分析等段階を追って進められる。そのなかで、その計画基準、結果の分析基準に「MDノート」の分類MDが意識され、その基準で計画、実行、結果分析、管理が行われる。

商品計画の最初は、次期シーズンの「シーズンディレクション」の立案からである。それはMDに関する伊勢丹の調査部門である伊勢丹研究所によって内外の業界動向、消費者の意識や行動の動向等がマーケティング・リサーチされ、それに基づきMDの方向性、基本戦略が立案され、シーズン開始の半年前に出される。これを受けて百貨店の本社MD統括部は、婦人、紳士、リビング、食品という部門グループごとに「シーズンMD指針」を立案・作成する。さらにこれを受けて各営業部が「シーズンMD計画」を立案し、計数と方向、新規取引先政策、直輸入買取の枠等を確認する。そして各パイヤーが「シーズンMD計画」を策定するという流れである。

さらに1ヶ月前に、パイヤー作成の「商品月次計画」が販売側のセールスマネジャー(SM)の「販売月次計画」へと移行され、その後SMが「週別販売計画」「日別販売計画」と詳細に

計画化していくことになる。

販売結果は、「MD 情報分析システム」によって、何がどこでどのような顧客に売れたのか、色・型・サイズの SKU 単位でレポートされ、SM がそれを分析することになる。また「顧客商品情報分析システム」は、顧客側の分析視点で今月何回来店し（購入し）、1 回にどこの売場を買い回るのが、どういう嗜好かというデータ分析を支援するしくみである。売場責任者である SM（セールスマネジャー）は、その両方のデータを見て分析し、顧客に対してフォロー、販売アプローチをしていく。伊勢丹にとって最も好ましいのは、3 シーズン（1 年半）以上の期間継続して購入実績のある顧客であり、そのような顧客をいかにつかむかが重要と考えている。また特選やアドバンスな嗜好の顧客は、先先に購入する傾向があり、優良顧客である。例えば12月の商品動向をみても、春シーズン物の一部は11月から動く一方で、12月冬物ジャストシーズンの需要もあり、その両方を分析して需要を予測しながら商品展開構成のバランスについて検討するのである。

5.2 イトーヨーカ堂

総合スーパー（以下、GMS）の MD を検討してみる。GMS の MD では、イトーヨーカ堂の単品管理が有名であるが、そこで行われる仮説・検証とは、棚レベルでの商品の編集を指すと位置づけられる。イトーヨーカ堂の単品管理が担当者（パート社員を含む）に発注や売場品揃えの位置修正などの権限が与えられているというのもこの棚レベルで行われていると理解することができる。

イトーヨーカ堂の単品管理

イトーヨーカ堂では単品について、次のように説明される（松尾、2007）。単品とは、基本的には顧客が、購買する単位を意味する。例えば、顧客は「おにぎり」を買うのではなく、「鮭おにぎり」や「梅おにぎり」を買う。そのとき、ある顧客は、「鮭おにぎり」が欲しいのであって、「梅おにぎり」はいらないといった嗜好をもつ。したがって、商品を揃える場合にも、そのように顧客が購買する単位で発注する必要がある。つまり、単品管理は、第一義的には、顧客が購買する単位に合わせて、在庫を管理し、取引先に発注することを意味する。商品のブランドだけではなく、そのサイズや色も考慮しなければならない。ワイシャツであれば、首回りと袖丈で分類されるが、首回り40cm、袖丈80cmの顧客は、そのサイズだから購入するのであって他のサイズは、その顧客にとっては価値を持たない。

こうした単品をベースに管理することで、売れ筋、死に筋が明らかになるとともに、そのライフサイクルも追跡が可能となる。店舗が持つ在庫には、相当数の死に筋があり、値下げか廃棄せざるを得ない。同じカテゴリーのなかにも売れ筋と死に筋が混在しているから、ライフサイクルの終了で（あるいは、生鮮食品なら鮮度が落ちたときに）死に筋になる。衣料品には季節性があり、寿司や弁当のような食品なら、たとえ売れる時間でも、所定の時間を過ぎたものは売れない。こうした時間管理も、単品管理があってこそできるのである。商品のライフサイクルが短い商品を扱う小売業にとっては、きわめて重要である。

さらに、単品管理では、個別店舗の違いにも対応せざるを得ない。なぜなら、店舗によって売れ筋が異なるからである。必然的に、中央集権的な発注ではなく、個別店舗レベルの発注になる。すると、単品管理を行ううえでは、管理する項目が増大する性質がある。

そこで、イトーヨーカ堂では、従業員の教育を前提として発注権限の大幅な分権化を行い、パート社員にも発注を任せている。そして、市場の動向変化や予測を下に、ある仮説を立てそれに基づいて発注、販売を行い、その結果を確認して修正を行うという「仮説 - 検証」サイクルを繰り返すのである。(以上、引用部分)

以上が、イトーヨーカ堂の MD の特徴である単品管理の取り組み内容である。GMS 業態各社が90年代以降、業績低迷する中で、イトーヨーカ堂は、単品管理の仕組みを確立し成果をあげてきた。しかし、そのイトーヨーカ堂ですらも、最近では GMS 業態の業績が伸び悩んでいることからすると、この単品管理にも課題が出始めているのかもしれない。

イトーヨーカ堂における商品くくりの変化

イトーヨーカ堂の MD の課題について考察すると、いくつかの点があげられる。

まず、消費者ニーズの変化への商品くくり(カテゴリー形成)の対応課題である。イトーヨーカ堂がいうように、単品という商品のくくりの定義は顧客が決めることであるとすれば、例えば、たらこと鮭のおにぎりがあったとして、顧客がその二つを区別していなければ、その二つを単品として分ける意味がない。細かく分けたままの売場運営は無駄なエネルギーを消費するだけなのである。また区分の軸が色、サイズ、ブランドなどから別の軸に変わるならばそれに合わせた区分での MD 運営が必要になる。

2007年5月18日付の日経 MJ 新聞に、「生鮮野菜と加工食品」など、異なる分野の商品を隣に並べて販売する手法、クロスマーチャンドライジング(クロス MD)が展開されているとの記事があった。それによると、イトーヨーカ堂ららぽーと横浜店(横浜市都筑区)では野菜売場のど真ん中に、日本ハムなどの総菜のもとが並び、棚の上の POP(店頭販促物)には「野菜ひとつあれば簡単に手作り料理ができます」とある。スーパーの食品売場の目玉である野菜コーナーの中央に生鮮ではない食品が陣取るのは極めて珍しい。献立に悩む消費者を助け、その日の食卓のイメージを提供して自然にもう一品、手にとってもらおう狙いだ。

ららぽーと横浜店で実現したクロス MD は、2006年9月、食品事業部内に発足した「ビジュアル MD 開発担当」によって実行されている。その担当では、生鮮、加工食品、総菜など各部門から人材と情報を集め、横断的な販促企画を練り上げる。例えば鮮魚担当から入った旬の魚の情報をもとに、鮮魚売場で、その魚を使った総菜と一緒に売る、その魚に合う加工食品と一緒に並べるなどの案を考える。衛生上の問題を確認後、売場作りの例として各店に提示する。当部署の総括マネジャーは「全体を俯瞰(ふかん)し、部門のカベを崩す役割がないと、消費者視点のクロス MD は実現しない」と強調する。担当ではクロス MD の結果データを根気よく各店へ流している。営業現場の一部にはとまどいが残るが、データが語る「論より証拠」で部門横断の MD の重要性を浸透させている。

クロス MD が注目されたのは1990年代初頭のことだ。しかし実績は限定的だった。スーパー各社の部門間の縦割り構造が普及を阻んだのだ。同じ食料品でも生鮮(野菜、肉、魚)日配(豆腐、牛乳など)加工(缶詰、レトルトなど)で担当が異なる。しかも限りある売場を奪い合うこともある。売場のエゴで起こる現象である。

ところが最近になって、クロス MD が急速に進化している。理由は二つ挙げられる。ひとつには価格競争の激化などでスーパー業界の食料品販売額が伸び悩むという外的要因がある。もうひとつは企業統治の透明性を高める改革の中で、非効率な縦割り構造にメスを入れる機運

が高まっているという企業内部の要因だ。

以上みてきたように、GMSのMDの関心事は、売場の棚のレベルにおける商品編集であって、最近のクロスMDのように売場レベルで棚の編集を新たに検討するのは、本部の任務であり、本部がクロスMDの取り組みを検討し、売場の現場担当者がクロスMDを検討することはまずない。決められたレベルで所定の枠のなかでの改善なのである。

5 3 イオン

イオンは、GMS業態の衣料品についてここしばらくの課題を重視し、新しいGMS業態のあり方を研究し、売場革新に取り組んできたが、2006年の春、ジャスコ名古屋ドーム前店の衣料品売場の開設から、「イオンスタイルストア」という新業態を導入した。

「イオンスタイルストア」のMDは、イオンのショッピングセンターにおいて来店構成比の高い、30代の団塊ジュニア、及び人口のボリュームゾーンでもある団塊世代を対象に、婦人・紳士それぞれの生活シーンに焦点を当てた商品開発を行った。具体的には、ショップ型売場では、20代後半から団塊ジュニア世代の女性を対象に、セレモニーやパーティシーンで着飾ることの楽しさをご提案する「bo・dre」(ボ・ドレ)などライフスタイル提案型の4ショップを導入した。またコーナー型売場では、自分の時間を大切に、生活を楽しんでいる50代女性向け、トレンドを取り入れたお出かけ着を上品で上質なファッションとしてご提供する「essemme」(エシーム)などコーディネート提案型の4コーナーを新たに導入した。さらに、イオンのPB「トップバリュ」のアパレルも、30代の団塊ジュニア世代を対象に、新たなコーディネート提案型の商品として、ファッションデザイナーであり、社会的ニーズに対しても理解が深い永澤陽一氏プロデュースのもとコーナー展開した。

また、売場構成は、紳士、婦人、服飾雑貨の大分類のもとに、紳士では、カジュアルとビジネスのデパートメントを明確にし、そのもとで団塊世代向けのショップ、団塊ジュニア世代向けのショップ、平場での「トップバリュ」の単品の展開というように新たに体系化され、売場レイアウト、ゾーニングも一新された。

また従来のような全面的なセルフ型販売体制ではなく、週別に重点訴求する商品を明確化し、ビジュアルプレゼンテーションもそのイメージを高め、コーディネートに関する接客販売も行うよう改めた。

売場環境づくりの面では、売場に沿って緩やかなカーブを描き買い回りしやすい通路にし、天井高も和らいだ売場空間と視認性を高めるように高さに設定された。

このように、イオンの「イオンスタイルストア」は、米国の百貨店に近いゾーニングとビジュアルプレゼンテーションに変わり、自主開発商品も含め自主性を明確に打ち出した売場になって、GMS業態のMDを一新することになった。

一般に、GMS業態では、売場レベルでの商品編集の最適化にMDの関心がおかれ、カテゴリーの見直し(商品くくりの見直し)や、新たなカテゴリーの開発など店舗レベルの売場編集の最適化には優先度が低かった。そうした意味で、イオンの今回のイオンスタイルストアの取り組みは、MDの刷新として注目されるのである。

5 4 ミッドランドスクエアなどの都心複合ビル

百貨店のMDの関心事は店舗レベルのMD刷新であり、その観点で売場編集の見直しを継

続して行ってきた⁹。しかしながら近年はその対応力が十分かどうかは明言できない。むしろ、百貨店はフロアの構成などの新たな切り口を打ち出せないうちに、百貨店を上回って（あるいは先行して）消費者の来店意欲、購買意欲を引き出すような売場編集の業態が大都市に登場している。東京には「ミッドタウン」¹⁰、「新丸ビル」¹¹、名古屋に「ミッドランドスクエア」¹²、大阪に「なんばパークス」¹³などが2007年に誕生した。このように都心に相次いで開業している複合型商業施設群は、その店舗づくりが大胆で、これらはまさに店舗レベルで、新しい売場編集を大胆な空間構成を伴って実現させている。

例えば、新丸ビルのゾーニング（店舗レベルのMD編成）では、丸の内テラス（レストラン街）、ワールドレストラン/グルメストリート（レストラン街）、心地よい暮らしとメンズファッション（生活雑貨、紳士用品）、ファッションとコスメ（婦人服と化粧品）、大型セレクトショップと専門店パサージュ（ファッション、雑貨）、スーパーマーケットとフードブティック（食料品）などである。

また、ミッドランドスクエア（名古屋）のゾーニング（店舗レベルのMD編成）では、ミッドランドスクエア・シネマ（映画館）、スタイリッシュ・ダイニング・ステージ（レストラン街）、ライフスタイル・ショーケース（インテリア、婦人・紳士セレクト）、ファッションセレクト（ファッション）、ブランドストリート（ラグジュアリー・ブランド）、フードブティック（食料品）、スカイレストラン（展望レストラン街）などである。

いずれも新しいカテゴリーの開発や、カテゴリーそのものは一般的あってもその編集で新しい試みが数多くなされており、2007年には多くの人の関心を引き集客した。

5 5 高島屋

このような都心型SCの動きに対して、百貨店も新たな動きを見せる店舗もある。百貨店では、2007年4月に改装した新宿高島屋が「ファムメゾン」「オムメゾン」といった大きなブロックゾーニングで新編集を見せている。女性顧客向けの売場が「ファムメゾン」で、男性顧客向けの売場が「オムメゾン」と対象顧客で売場を水平にブロックにわけて展開するもので、しかも、さらにファッションテイストごとにフロアをわけ垂直に配置された。これにより、目的を持った顧客が目指す売場に容易に行くことができ、同じテイストを持つカップルは同じフロアを回遊できるという。

しかし、多くの百貨店が、時代の要請にこたえるような売場編集の刷新を大胆には行っていないだけに、消費者に与えるMDの新鮮さやインパクトも低調になってしまう。新しいライフスタイルを刺激するような売場編集への期待が高まるなか、またそのような刺激の揺さぶりを都心大型商業施設で受けている消費者に、GMSや百貨店など既存業態のMD運営が現状のままでは情報発信性、生活提案性、などの刺激に欠けるものに留まっている見ることができよう。GMSや百貨店にはさらに難しいことに、そうした店舗レベルでの大胆なレベルのMD編集提案も期待されつつ、現状の売場、商品レベルでの緻密な仮説・検証活動による売場レベルのMD運営も要求されているのである。

⁹ この事例としては、西武百貨店の「スポーツ館」（スポーツウェア・用品・サービス）、「LOFT」（趣味雑貨・生活雑貨）や、高島屋の「サロン・ル・シック」（特選）、「Tヤング」（若者向け衣料・雑貨）などがあげられる。

5 6 小括

以上、業態ごとの MD 概念の違い、企業ごとの MD 概念の違いを見てきたが、まとめるとすれば、次のようになる。

イトーヨーカ堂などの GMS は売場レベルでのカテゴリ形成、すなわち商品編集の最適化とその供給の計画・実行・管理の MD に力点が置かれる。一方、百貨店では、そのレベルの MD はアパレルメーカーなどの取引先に任せ、百貨店としては店舗レベルでのカテゴリ編成、すなわち売場の編集と、その入れ替えに MD の関心がある。このような実務面で実感されている定議が、本稿の MD 定義の概念の提示にあてはまり、より合理的に認識できると考える。ただし、前述のように、伊勢丹は百貨店業態であるが店舗レベルの MD 以外に売場レベルの MD にも力点を置き、取引先の売場にもその MD 政策を波及させている特徴が見られる。また、イオンは、GMS 業態ではあるが、「イオンスタイルストア」の新しい売場編集や運営の試みを通じ、店舗レベルでの新たな売場編集に取り組んでいると解される。

さらに業態としては、百貨店や GMS にとどまらず、都心立地の複合ビルに見られるように、従来の単なるビル内の施設機能という支店を超えて、MD の思想で、百貨店同様のカテゴリ編成が意識され、個性的な差別化された施設展開が見られるということである。むろん、百貨店では高島屋が、GMS でもイオンがそのような MD の関心とそのノウハウの蓄積によって複合ビル運営に乗り出していることも、この定義のフレームから合理的に説明できるのである。

6 ディスカッション

6 1 業態別での MD 課題

業態別 MD の課題がある。MD の適用範囲は、仕入形態・取引形態によって限定され、すなわち、自店仕入（買取仕入）の仕入形態の売場については、当然適用されるが、百貨店などに多い、委託仕入、消化仕入（売上仕入）の売場では、その経営主体が直接に関与せず、取引先によって運営されることになる。その自主部分が多いほど、商品単品まで MD の適用範囲となり、棚における商品（単品）レベルが関心事となる。一方、百貨店では適用範囲は上位レベルで店舗における売場の編集（ブランドの導入）が MD における主たる関心事になる。このように業態によって関心事が違う。

イトーヨーカ堂などの総合スーパー（以下、GMS）では売場の編集を次々と更新することがないため、それについての改編の関心は疎かになる。そのため消費ニーズの多様化に合わせた新カテゴリの開発や、ゾーニングの定期的な刷新による消費者への来店動機の向上の働きかけなど、店舗のレベルでの MD をいかに発揮するかが課題となっている。一方、百貨店は、自店仕入以外の委託や消化取引の売場に、どれだけ百貨店としての意思（商品政策の共有化、商品計画の共同化など）を伝え店舗全体の MD に反映できるかが課題となる。

例えば、GMS の MD と比較すると、さらに百貨店の MD の特徴が明らかになる。それは、百貨店は、仕入形態視点で見れば、委託仕入を全体の 8 割程度まで増やし、自主買取仕入による運営売場をへらし、（つまり在庫リスクを放棄した）結果、PDCA の MD 業務を少なくし、売場体系を半期、年度において順次見直す部分に MD 関心の主軸をおいたということである。GMS 業態の衣料品が、その在庫調整、管理など MD に苦心し、在庫増に陥る一方、百貨店は、アパレルの開発したトレンドブランドや、海外からの特選ラグジュアリー・ブランドを導入し、

市場対応力を強めた。

また売場編成の刷新についても差異がある。百貨店のテーマ別の売場ゾーニングなど MD 体系の革新は、消費者に新鮮なインパクトを与えてきた。しかし GMS は商品分類別を主体とした売場編成で、それをほとんど変えることはしていない。

6 2 マスを形成するマーケティング（百貨店） マスへ向けてのマーケティング（GMS）

MD とは市場最適化へ向けた売場編集の最適化と供給の最適化の企業活動と考えられる。その観点から百貨店と GMS とともに、商品を総合的に扱う業態で、マスへむけたマーケティングを展開すると理解されるが、マス・マーケティングのあり方はその歴史性から抜本的に違うものであり、その基本性格を現在も保有していると考えられる。それらは今後のそれぞれの業態のあり方を検討する際に大きなヒントになるのではないだろうか。若林（2003）によると、マス・マーケットを形成するマーケティングと、マスが形成された後でのマーケティングがあるといわれる。

百貨店が取り組むべき MD のあり方は、GMS の MD とは異なり、常に時代においてマス形成していく MD であるべきではないかということである。そうだとすれば、百貨店の業態としての使命は、成熟社会のなかで、次の豊かさをもとめる消費者に対して、常にそのニーズを汲み取り、カテゴリーの形成、あるいはその編成によって店舗を構成し展開し、多くの消費者の生活に貢献していくことではないかと思われるのである。たとえば、伊勢丹の戦後の取り組みがあったように「ベビー」や「ティーンズ」といった世代に向けたカテゴリー開発、サイズや用途をコンセプトとしたカテゴリー開発や編成はその実績として評価されるが、今こそ、これからの消費の豊かさを求める消費者（マス）に向けて、その潜在的なニーズを実現する MD 活動が百貨店に求められるのである。潜在的消費者ニーズを MD で具現化する百貨店に対し、GMS は、顕在化した消費者ニーズにマスで対応し、大量仕入・大量販売し欠品なく提供することが業態の使命と認識できる。そうだからこそ、GMS の MD は、売場編集の最適化よりも商品供給の最適化が関心事となるのである。

7 結びにかえて：MD の定義の再考と適用

このように、MD の概念を再考し、カテゴリー内の商品レベルの編集の最適化や、計画・販売・管理といった商品供給の最適化についての捉え方にとどまらず、カテゴリーの編集、体系化、さらにその最適化にまで広げ、MD の定義を明確化したことで、現在の業態の実際の運用にも適用でき、その MD 課題も明らかにされた。

また売場づくりを通じた顧客志向の実現は容易ではない。その実現の手段も一つではない。今優れていることも重要であるが、それ以上に不断によりよい最適化を図れるかが重要である。MD とは市場最適化へ向けた企業の継続的なマーケティングとマネジメントの活動と捉えるべきなのである。

参考文献

- 土屋好重（1955）『百貨店』新紀元社。
石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎（2004）『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社。

- 小山周三 (2001) 『現代の百貨店』 日本経済新聞社。
- 小島健輔 (1992) 『見えるマーチャンダイジング』 商業界。
- 尾原容子 (2005) 「マーチャンダイジングの定義について」 財団法人ファッション人材育成機構編 『ファッション・マーチャンダイジング研究会報告書』 財団法人ファッション産業人材育成機構。
- 松尾隆 (2007) 「イトーヨーカ堂」 藤本隆宏、東京大学21世紀 COE ものづくり経営研究センター 『ものづくり経営学 製造業を超える生産思想』 第3章所収。光文社文庫。
- 宮副謙司 (2005) 「百貨店経営における知識移転 バイヤーズ・マニュアル、MD ノートの移転を中心に」 『流通研究』 8(2) 37-53。
- 清水晶 (1965) 『マーチャンダイジング(その一) 仕入れ政策と売価政策』 同文館出版。
- 田島義博 (1988) 『マーチャンダイジングの知識』 日経文庫1043、日本経済新聞社。
- 若林靖永 (2003) 『顧客志向のマス・マーケティング』 同文館出版。
- Kean, R.C, Ed. (1987) *Theory building in apparel merchandising*, Lincoln, University of Nebraska-Lincoln, pp.8-11.
- Kunz, G. I. (1995) Behavioral theory of the apparel firm: A beginning, *Clothing and Textiles Research Journal*, 13(4), pp.252-265.
- Fri, J. L. (1925) *Retail Merchandising: Planning and Control*, New York; Prentice-Hall.
- Wingate, J. W. (1933) *Retail merchandise control*, New York; Prentice-Hall.
- Donnellan, J (2002) *Merchandise buying and management, second edition*, Fairchild Publications, Inc., p.318.

