

## 新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

### 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

#### 第 30 回 求められる組織 - 1

##### 1. バイヤー制の弊害と MD(マーチャンダイザー)制のメリット

あるドラッグストアが MD 制を採りはじめたという話を聞いた。すぐその後で別の大規模なドラッグストアも MD 制を想定して商品部の変更に着手したという。

MD 制は、かねてから筆者が主張していたものであり、時代の要請でもある。

何故、バイヤーではなく MD なのか、理由はいたって簡単である。

数多くのバイヤーによって運営されるバイヤー制の弊害を整理すると次のようになる。

- ①数多くのバイヤーに役割を細分化することで責任の所在が分かりにくくなる。
- ②責任の所在が曖昧なため、最も重要と考えられるさまざまな『意思決定』に関して、誰も意思決定をしない、あるいは意思決定が遅れる、という弊害を招く。
- ③忙しく飛び回るバイヤーの数が多いと物理的に全員を集めることが難しく、意思の疎通が図りにくい。結果として物事の徹底が困難になる。
- ④数多くのバイヤーを揃えようとするれば、知識、人脈など経験的に未熟なバイヤー、適性を欠くバイヤーが登用されるケースも増え、商品部全体のレベルが低下する。
- ⑤数多くのバイヤーに予算を細かく振り分けることで、状況に応じたフレキシブルな売場の拡張＝売れている商品・部門の拡大、売れない商品・部門の縮小・廃止が難しくなり、硬直化する。
- ⑥数多くのバイヤーに細分化することで意味なく SKU、在庫金額が増え、それに伴う管理業務も増加する。
- ⑦バイヤーの数が増えることで業務が細分化し、オペレーションレベルの作業が確実に増える。 . . . . . etc.

バイヤー制は、人材育成・教育という意味では大変有用な制度である。しかし、上記のように弊害も多く、競争が激しい現状に適した方法とは言えない。

責任の曖昧な数多くのバイヤーと明確な意思決定もせず、バイヤーに業務を任せっきりのマネジャーで構成する商品部よりも、企業の代表として、責任も権限も明確な MD と業界内のコラボレーションチームの方がはるかに短時間で高いパフォーマンスを上げることが可能である。

すでにチェーンストアと言っても、商圈も競合状況も全く異なる数多くの店舗を画一的にコントロールする時代ではない。基本的なことだけを本部が決め、あとは店がプロとして対応する。個店の状況に合わせて各店が修正する時代である。

セントラルバイイングであれば、商品選択、売価・原価、取引先、フェイシングなどに関する権限を全て持つのがバイヤーである。しかし、現状のチェーンストアにおけるバイヤー制度では、営業上最も重要な『権限』を全て持ちながら各店の状況に応じて適切に対処する『責任』を全うすることは難しい。売場でおかしなことが顕在化し、改善方法も分かっていながら権限を持つ『バイヤーが忙しくて対応できない』ために何週間、何ヶ月も放置されることは珍しくない。

権限を持ちながら責任を果たすことができないようなバイヤー制度では、どんなに優秀

なバイヤーを数多く配しても企業としての強みを発揮することはできない。当たり前のことを当たり前にできない企業は確実に弱体化する。

このような組織が現在のような環境下で競争に勝ち残ることは難しいだろう。

一方、MD とコラボレーションという少数精鋭のプロチームによる運営のメリットは次のようである。

- ①少数であり、それぞれのメンバーが高いレベルの知識・技術・ノウハウ・経験、人脈と同時にそれらを活かす責任権限を併せ持つため、迅速かつ的確な情報収集、状況認識・状況想定、およびその結果として確度の高い意思決定と実行が可能である。
- ②少数であるので小回りが利き、状況に応じてさまざまなレベルの対応ができる。また、さまざまな状況変化を想定した複数の、しかも確度の高い代替案、修正案を同時に準備することができる。
- ③常に Plan(計画＝仮説設定)、Do(実施＝実験)、See(評価・修正＝検証)、次のサイクルへのフィードバックというマネジメントサイクルの中で動いており、目標と目標達成のための手段・プロセス間にキチンとした関連付けが行われる。そのため、早い段階での軌道修正、リスク回避と高いパフォーマンスを見込むことができる。
- ④設計思想、論理を共有する少人数によって運営されるため、全体を支える思想、論理が単純明快で分かりやすい。また、プロジェクト運営、業務遂行も一貫したシナリオに基づいて設定されるので理解しやすい。
- ⑤社内で数多くの人間を育成しなくても、業界内でコラボレーションチームを編成すれば、責任の所在も明確であり、プロフェッショナルな人材を集めることができる。

いいことづくめのように見えるが、プロを育成するには時間がかかる。また、外部から獲得するにもそれなりの人材を招聘しようとするには容易にはいかない。だからこそ、実現すれば他社とは大きな差別化を図ることも可能となる。

## 2. 二元管理のマトリックス組織から一元管理へ バイヤー制と MD 制

小売業の場合、組織は常に変化している。しかし、明確な論理に基づいて計画的に行われているとは言いがたい。試行錯誤、あるいはマスコミに取り上げられる流行によって組織変更が行われているとしか思えない。

もともとチェーンストアにおける商品部＝バイヤー制は、[図表-1](#)に示すような『マトリックス組織』として説明される。しかし、今ではマトリックス組織と言ってピンとくる人がいないほどマトリックス組織の基本的特徴は忘れられている。

マトリックス組織は、商品部と販売部＝店舗による二元管理の組織である。

通常、店舗だけであれば店長を長とするピラミッド型組織が成り立つ。そこに商品部という機能別組織が加わることで、『店舗の各部門』は日常の販売業務は店長を長としたピラミッド型組織に属し、商品に関する業務は商品部バイヤーの権限の下に運用されることになる。

2 つの指示・命令系統を持つマトリックス組織は、全体的な運用は複雑であるが、販売と商品という専門特化した 2 つの側面を持ち合わせる高度なシステムである。

通常のチェーンストアでは、店長を長とするピラミッド型組織によって個店の状況に応じた運営を行い、商品部バイヤーの下にチェーンストアとして商品に関する専門的なコントロールが行われる。ところが、当初の前提であるチェーンストアのコントロール＝状況の異なる数多くの店舗に対し、一律に商品的対応をとることは実態に合わなくなっている。セントラルバイイングの形をとりながら状況の違う数多くの店舗に対応するには、モジュールという思想とさまざまなケースに対応できる詳細なシステムを確立する必要がある。しかし、これまで企業組織として構築してきたもの（ベースにある思想、組織、業務・情報システム）が、あまりにも違いすぎて、短時間でモジュールに基づくシステムに変更することは困難を極める。

最近、ドラッグストアでは MD 制と同様に『カテゴリーチーム』という概念を盛んに取り入れている。店長を長とするピラミッド組織に対し、商品カテゴリー別のコントロールをより強化しようという試みである。ただし、まだ概念的にも方法論的にも曖昧であり、MD 制との関係も明確ではない。もしもカテゴリーチームという概念を推し進めようとするのであれば現状のバイヤー制から、より商品単位のマネジメント、権限を強化した MD 制への移行は避けられない。必要に応じて商品と販売を統合したカテゴリー単位の事業部制へ移行することも視野に入れるべきだろう。

いずれにせよ、現状の二元管理という曖昧な形から、より単純で実行を重視した一元管理へ近づける必要があることだけは確かである。

MD 制の大きな特徴は、権限統合による小回りの利く迅速な意思決定と実行能力の向上である。また、そのためには細かなオペレーションを外部へ移し、重点項目へ業務を集中することが重要である。忙しく動き回っているように見えるバイヤーであるが、業務の実態は新店・改装応援、商品マスター登録・メンテナンス、チラシ商品の選定・チラシ原稿提出、フェイスングの改定などオペレーションレベルのものばかりである。

すでにフェイスング、言い換えれば SKU レベルの商品決定に関してもバイヤーが委託する形でソフトを持つ問屋・メーカーが行っている。数多くのバイヤーがいるから自社内で行っているが、MD に変わり、人数が減れば物理的にできないために自ずと外部へ移行せざるを得なくなるオペレーションレベルの業務は多い。商品決定、フェイスングの改定を外部へ移行することに関してはさまざまな議論もあるだろうが、現状でも詳細な指示を出しているケースはほとんどいないので問題視する必要もないだろう。むしろ、細かなオペレーションレベルへのこだわりを捨て、重要な業績管理、そのための戦略、プランニングに集中することができれば、はるかに高いパフォーマンスが実現できる。

重要なことは、売上・利益管理、将来に渡るビジョン策定、戦略策定、重点課題の設定、重点実施項目の進捗管理である。

現状では、この最も重要なプランニングを曖昧にしたまま、外部委託できるオペレーションレベルの業務のために数多くのバイヤーを配置している、と言わざるを得ない。

手足だけを動かし忙しく動き回るバイヤー制から、頭脳集団として専門の外部スタッフを使いこなす MD 制へ移行することは時代の要請である。

図表—1 マトリックス組織

		販売部 = 店舗						
		001 店	002 店	003 店	004 店	005 店	-----	-----
商品部	110 部門							
	111 部門							
	112 部門							
	-----							
	-----							