



カテゴリー・キャプテン



Category Captain

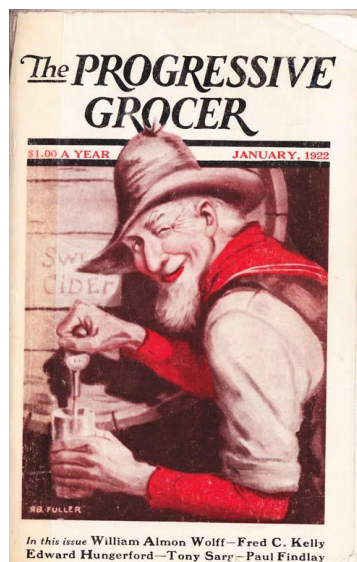
株式会社エムエフアイ

代表取締役 西山 和宏

テゴリー・キャプテン選定

米国の流通業界専門誌「プログレッシブ・グロッサー (PG誌)」は、2021年12月号で「カテゴリー・キャプテン」受賞メーカーを発表した。この毎年恒例の発表は、今回25年目を迎えた。PG誌は、1922年1月、年間購読料1ドルで創刊、今年100周年を迎えた。

1世紀前に名付けた誌名「プログレッシブ・グロッサー」は「革新的なグロサリーストア」という意味である。グロサリーには、大別して食用と非食用があり、食用グロサリーは、瓶・缶詰類、飲料、クッキー、調味料など。非食用グロサリーは、家庭用日用雑貨、洗剤、タバコなどの非食品。PG誌創刊当時、グロサリーと一緒に、青果物やミートを販売するストアは存在せず、グロサリーの意味に生鮮食品 (perishables) は含まれていなかった。



プログレッシブ・グロッサー
1922年1月創刊号表紙

1930年8月4日、マイケル・カレンは、ニューヨーク州ロングアイランドのジャマイカ通り171番地に、グロサリーとともに青果物やミートなどの生鮮食品もセルフサービス販売する「キング・カレン」を開店した。

「キング・カレン」は、商品ごとの部門別管理を行い、300 アイテムを原価販売、200 アイテムに5%、300 アイテムに15%、300 アイテムに20%を仕入原価に上乗せするプライスマックスで安さを訴求し販売個数を増加させ大きな利益を得た。スミソニア
ン協会は、セルフサービス販売とともに部門別管理とプライスマックスのような科学的管理を評価して、「キング・カレン」を最初のスーパーマーケットと認定した。



「カテゴリー・キャプテン」の選定基準

カテゴリー・キャプテンと呼ばれるのは、商品構成、売価設定、フェイス配分、販売促進などカテゴリー全体について総合的な提案とサポートをリテイラーから依頼されたサプライヤー（メーカー）である。キャプテンに選ばれるのは、1カテゴリーに1社。

カテゴリー・キャプテンは、自社納入商品だけでなく、リテイラーの自社ブランド商品と他社納入商品をも含めて、カテゴリー全体の販売個数・売上・利益の向上に寄与する提案とサポートを行う。

PG誌のカテゴリー・キャプテンの選定で最も重視されることは、売上および利益をもたらす商品構成と売価設定を行いながら、積極的な革新と変化対応である。

まず、過去12ヵ月間に成し遂げた実績データが重視される。加えて、遭遇した課題への対応、戦略の開発と実行、リテイラーとメーカーの共通目標への協力などにスコアを付けて合計点でカテゴリー・キャプテンを選出している。リテイラーを対象に、どのメーカーがカテゴリー・キャプテンに相応しいか匿名調査を行って、受賞メーカー決定の参考にもしている。

カテゴリー・マネジメントが、業界に広く普及した頃の2016年、クラフト・フーズ、ゼネラル・ミルズ、ケロッグ、ユニリーバUS、アンホイザーブッシュなどの大手企業を筆頭に34社が「カテゴリー・キャプテン」に選定された。

新型コロナパンデミックによる大混乱に遭遇した2021年、カテゴリー・キャプテン選定では、マーケット変化への対応スピードと臨機応変が考慮された。それでも、解析テクノロジーを駆使した迅速なサプライチェーン運営、消費者行動の変化洞察、需要予測の正確さ、緻密な売価設定と販売促進の決定と実施、革新的な買物客エンゲージメント戦略による需要喚起などを評価の中心においたことに変わりはない。

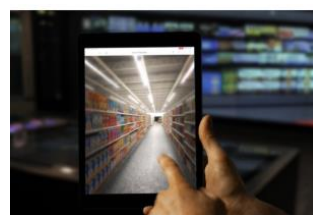
「カテゴリー・キャプテン」の活動例

2021年12月、PG誌からカテゴリー・キャプテンに選ばれたメーカー29社のいくつかの活動例を挙げる。

ドール・フーズは、家庭でレストランの雰囲気を楽しみたいニーズ増加に「ジャスト・アッド・チキン」と名付けた新しいサラダキットを発売して応えた。他のサラダキットの売上にも貢献し、客単価がアップした。



ケロッグはパンデミック発生初期に、いつでも関係者が閲覧できる革新的なバーチャル・リアリティ・ストアを開発して活用した。それを大手チェーン5社のうち3社が活用した。



ライトハウス・フーズは、2020年後半、家族が自宅での団らんをより楽しくするためのアイデアを広告に掲載し、レッドボックス（DVD映画レ

ンタル会社)との提携などによって、20オンス・ドレッシングの売上は前年同期比47%増加。同社には、サラダ・ドレッシング、チーズ、ハーブなどの商品がある。

モンテレー・マッシュルームは、サプライチェーンの混乱と客数減少に遭遇しているホールセーラとコラボレーションした。まずアイテムを見直し、適切なパッケージサイズ、毎日の納入数量とその販売促進を提案した。推奨した戦術を実施後、周辺リテイラーの売上増加率12.6%に対して、そのホールセーラでは23.3%もの増加があった。



カテゴリー・マネジメント・チーム (CMT)

1980年代半ば、チェーンストアは、ディスカウントストアの価格攻勢にさらされていた。素早く対応するために、仕入れから売価設定、売り場作り、販売促進などの担当者を集めたチームを編成する実験を行った。

HEB (テキサス州サンアントニオ)などで、後にカテゴリー・マネジメント・チーム (CMT) と呼ばれる部門の垣根を越えたチーム編成の成功例がベスト・プラクティスとして広く知られるようになった。



そのようなことを契機に、1990年代を通して、先進のサプライヤーやリテイラーはCMTを中核にした組織構造に転換した。この組織構造の転換は、消費者向けパッケージ商品メーカー (CPG) と大手スーパーマーケットによって先導された。組織内の階層はよりフラットに、部門間の調整や軋轢は大幅に減少し、権限委譲が進められ、意思決定は迅速に行われ、

MFI

業績責任はより明確になった。CMTは業績に応じて、高額のボーナス支給など厚遇で報いられた。

このような組織構造の転換を促進したのは、POSデータを活用したカテゴリー・マネジメントの必要性を認識したデータ・マインドがある革新的な経営トップたちであった。

このようなことを他社に先駆けて積極的に行ったゼネラル・ミルズのようなデータ志向の先進メーカーへ、データベース提案などに積極的でない他社から意欲のある有能な人材が能力発揮の場を求めて移って行った。このような変化はさざ波すら立てずに静かにはあるが急速に進行した。

カテゴリー・マネジャーの育成とその認定を行う業界団体として、カテゴリー・マネジメント協会（CMA）がある。CMAは、2022年3月15日、次期会長に、ステシー・リング-サンダーズ（カテゴリー・マネジメント担当副社長、ケロック）を選出した。彼女は、過去16年間、ケロックでカテゴリー戦略のディレクターなどを歴任。ケロック入社前は、キャンベルとクエーカーオーツに12年間在任し、大手取引先、カテゴリー・マネジメント、フードブローカー・マネジャーなどを歴任した。



パートナーシップの推進

1993年1月、FMI ミッドウィンター・カンファレンスで発表された「効率的な消費者対応：E C R；Efficient Consumer Response」は、POSデータとマーケット情報の共有をベースにした取引間のパートナーシップ推進を提唱した。その必要性は、1980年代から「戦略的同盟；Strategic Alliance」として論じられていたが、さほど行われることはなかった。

競争激化と利益減少にともなって、カテゴリー・マネジメントの必要性の認識が高まり、高度のデータ解析テクノロジーが求められた。データ・マインドがあるメーカーとリテイラーの経営トップのリーダーシップによって、CMTの編成とパートナーシップという転換が推進された。

ウォルマートの強みは、メーカーとのパートナーシップである。同社のパートナーシップは、POSデータの共有と解析からではなく、新商品の開発プロセスから始まっている。



リテイラーとメーカーのパートナーシップによって、DX（Digital Transformation）が推進され成果をあげている。