

# 小売業の顧客情報システムにおける POSおよびカードシステム導入の 論理過程

池 田 信 寛

## 目 次

1. 研究の目的・対象・方法
2. 市場環境の変化と小売業の課題
3. 顧客情報システムとしてのPOSシステムの役割
4. POSシステムの限界とその補完手段
5. クレジット型POSシステムの導入とその問題点
6. 顧客情報システムにおける情報管理媒体の選択論理過程
7. 今後の研究課題

## 1. 研究の目的・対象・方法

成長市場から成熟市場へと時代が変遷するにともない変化しつつある消費行動および消費者行動に適応するための経営戦略の技術的および制度的基盤として、各企業は顧客情報システムの整備を、主にPOSシステムならびにカードシステムの構築・活用という形で進めているが、POSシステムならびにカードシステムに関する従来の学術的レベルでの議論では、顧客情報システムとしてのこれらのシステム導入の必要性をマーケティング

グ論的に指摘したもののほか、<sup>11)</sup> これらシステムの有効な利用方法についての研究がほとんどであり、<sup>12)</sup> 小売業の業態や各小売企業の諸事情を考慮したうえで、適切な顧客情報システムの選択論理を扱う議論が欠けていたことは否めない。従って、本稿は、顧客情報システムに関するこれまでの議論を振り返り整理しながら、これらの議論をさらに発展させるための理論的貢献を目的とするものである。

以下で検討される事項は、①顧客情報システム導入の背景となっている消費行動ないし消費者行動の変化についての従来の議論の確認と整理、②顧客情報システム導入によって解決が望まれる小売業の課題の整理、③顧客情報システムとしてのPOSシステムおよびカードシステム導入の必然性を、これらシステムと既存手法との比較を含めての検討、④顧客情報システムとしてのPOSシステムおよびカードシステムの有効性と限界、⑤顧客情報システムとして適切なPOSシステムおよびカードシステムの選択論理の導出、である。

小売業においてPOSシステムやカードシステムが顧客情報システムとして果たす役割をふまえた、各企業の業種や業態などの諸事情に応じたPOSシステムやカードシステムの選択問題については、様々な実務書レベルで議論がなされているが、ほとんどが現象記述の域を出ないものであり、また、各論者の視点や用語によって記述されているため、論理的かつ体系的な理解が難しい状況にあるのが現状である。そのため、本稿では、これらの実務レベルでの議論を、可及的に現実の現象を把握することによって、その論理枠組および使用用語ともにいったん解体し、顧客情報システムの選択問題を共通の論理枠組および用語で理解できるように努めた。そのため、既に業界内では周知とされている用語に関しても、必要な場合には適

(1) 田村正紀「マーケット・リーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、pp. 77-94.

(2) 主に、青木幸弘「小売業におけるPOS情報の有効利用—その方途と課題」『消費と流通』、1985年春、vol. 9 No. 3、pp. 24-32、同「POS情報と小売業の意思決定—DSSへの展開方向」『消費と流通』、1985年夏、vol. 9 No. 4、pp. 40-45.

宜定義を行って議論を進めている。

顧客情報システムとしてのPOSシステムおよびカードシステムを導入し活用している企業は、種々の業種業態に渡るが、本稿ではPOSシステムおよびカードシステムの普及が目覚ましく、また、その導入と活用により今後の流通システムの構造変革や、さらには産業構造の再編成をもたらす可能性を多大に含んでいる小売業に焦点を当てることにし、他の業種に關しては、他の機会に譲ることとする。小売業における業態の違い、例えば、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、そして専門店などの差異は考慮に入れて議論を進めていくが、各業態についての詳細な議論は、各業態のケーススタディを含めて、改めて議論することにし、ここでは顧客情報システムの導入に際して小売業が検討するべき、基本的な論理の流れを整理することを目的とする。

## 2. 市場環境の変化と小売業の課題

企業を取り巻く市場環境の変化は、1980年代の半ばから「消費の多様化・個性化」「少衆」「分衆」などの用語によって様々に論じられ<sup>13)</sup>、また、これらの議論への反発として「大衆論」擁護派も同時に発生した<sup>14)</sup>。現場のマーケティングに対する調査によれば<sup>15)</sup>、「消費の多様化・個性化」「少衆化・分衆化」は実感としての認識であり、その結果として多品種少量生産ないし販売へ移行していることは事実ではあるが、市場環境の変化に対する以上のような相反した認識は、どのような現実を前提として導き出されたものであるかを、これらの認識を批判的に検討しているいくつかの議論を整理することで、的確に把握することが可能であろう。

まず、「消費の多様化」には、消費者内多様化(=消費多角化)、消費者

(3) 例えば、藤岡和賀『さよなら、大衆』、PHP研究所、1984年、関沢英彦『「分衆」の誕生』、日本経済新聞社、1985年など

(4) 例えば、上村忠「少衆・分衆論を排す」『VOICE』、1986年3月号など

(5) 「消費論マーケティングの評価」『消費と流通』日本経済新聞社、1986年夏、Vol. 10 No. 3, pp. 13-23.

間多様化（＝消費個性化）、時間的多様化（＝消費短サイクル化）の3つの次元があるが、これらはほぼ相互に独立した次元であり、また、これらの現象が見られるのは高所得者層であることから、消費市場には「多様化市場」と「非多様化市場」が併存していること、および「多角化市場」にも、その消費生活のおよそ全般に渡って「多角化」している市場と、消費生活のある部分（臨時収入のある時期や特定商品において強い嗜好の偏りがある場合）で「多角化」している市場があること、さらに商品によっては「多角化」の「程度」が異なってくること、などが実証的に検証されている<sup>6)</sup>。また、「多様化市場」においては、従来とは異なる消費主体の台頭、消費欲求の複合化と複相化、買物場所の広域化など、ターゲットとなる消費者が「静止した標的」から「動く標的」へと変化する傾向が顕著に見ることができる<sup>7)</sup>。さらに、大量生産された基本部品や基本商品が、多品種少量生産品と相互補完的に販売されている現状から、「大衆」を前提とした大量生産と「少衆・分衆」を前提とした販売は相反するものではなく、「大衆論」と「少衆・分衆論」は、一個人の中に「多様化消費行動」と「非多様化消費行動」とが同居する状態を分析するための、相互補完的な議論であるとの報告もある<sup>8)</sup>。

これらの議論から、「消費の多様化」の内容には様々な側面があることが分かるが、消費者欲求と商品との関係から見た市場のどの部分がどのように「多様化」しているかは、さらに消費生活の全般にわたる包括的かつ綿密な分析が必要となるであろう。しかしながら、そのような分析は、「消

(6) 田村正紀「消費多様化・その規定因と戦略適応」『消費と流通』、日本経済新聞社、1987年夏、Vol. 11 No. 3, pp. 139-155., および田村正紀『現代の市場戦略』、日本経済新聞社、1989年12月25日、pp. 41-54 および pp. 83-86.

(7) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、pp. 77-78., および田村正紀『現代の市場戦略』、日本経済新聞社、1989年12月25日 pp. 72-80.

(8) 井関利明「消費論の新しい展開を」『消費と流通』、日本経済新聞社、1986年夏、Vol. 10 No. 3, pp. 47-57.

費の多様化」についての一般理論を構築するためだけでなく、むしろ早期の解決が望まれる現実的な問題として、個々の企業が置かれている状況を熟知するための必要な作業であり、まさにその意味で、「消費の多様化」の内容を分析するための情報収集用具と情報処理加工技術の獲得が要求されていると言えよう。

この情報収集用具と情報処理加工技術の獲得問題は、以上の「市場環境の変化」が小売業に課す課題という観点から、これを解決するための必要不可欠な問題として位置づけることができる。つまり、小売業における現在の課業は、消費者欲求へのより正確で迅速な対応という視点から見れば、多品種少量販売を前提とした迅速で適切な品揃え形成システムの確立であり、低成長経済下での投資収益率重視の経営指向の観点からは、投機型在庫投資から延期型在庫投資への移行である。このことは、小売業に、①販売戦略ドメインの拡大、②消費の多様化により細分化された市場を、販売効率性を達成しうるレベルに再編成すること、③消費者行動の変化へ即時対応可能な体制づくり、を要求することになるが、そのためには、消費者の生活全般に渡って、その行動の内容と変化を感知しうる市場情報システムが必要となる<sup>(9)</sup>。従来の市場情報収集システムでは、このような要求に応えることはほぼ不可能であり、そこに登場するのが「マーケット・レーダー」という概念である。「マーケット・レーダー」とは、「マーケティングの戦略および業務に関連する消費者行動を大量に、迅速かつ経時的に捉え、それを即時的に処理・加工する情報システム」であり<sup>(10)</sup>、これを技術的に実現可能にする代替案の一つとしてPOSシステムを挙げることができる。

(9) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、pp. 81-82.

(10) 今日の市場情報収集システムとしての「マーケット・レーダー」の必要性およびその特質に関しては、田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、pp. 83-90. 参照.

### 3. 顧客情報システムとしてのPOSシステムの役割

「POS」とは、“Point Of Sales”または、“Point Of Service”の略であり、販売時点で発生する全てのデータを管理する装置であるが、「POSシステム」と言う場合、「従来のキー・イン方式のレジスターではなく、自動読取方式のレジスターにより、商品单品ごとに収集した販売情報、ならびに仕入れ・配送などの活動で発生する各種情報をコンピュータに送り、各部門が有効に利用できるよう情報を加工、伝達するシステムで、いわば小売業の総合情報システムを意味する（通産省の定義）」とあるように、「POSシステム」は、販売データを管理するPOS、発注データを管理するPOO（Point Of Order）、納品データを管理するPOR（Point Of Receive）、の3つの構成要素から成り立っている<sup>11)</sup>。

日本におけるPOS導入の歴史は、1975年以降から百貨店を中心として始まった。この時の主なPOS導入の目的は、事務の合理化による事務コストの削減にあり、具体的には伝票処理の必要な取引で生じる事務の合理化を示していた（図1）。このことは、POSによる人的作業の軽減によるコスト削減を意味しているが、今日でもPOS導入の目的の大きな一つは、伝票に限らず、店頭で生じる様々な事務作業を軽減し、これにかかるコストを削減することにあり（例えば、チェックアウト時間の短縮や登録ミスの減少など）、これは一般に「オペレーション・メリット」ないし「ハード・メリット」と呼ばれる。これに対し、現在注目されているのはPOSシステムによって収集され処理・加工される情報を販売政策における意思決定に反映させ、利益の確保ないし増大を狙うものである。これを前者のメリットと対比させて「マネジメント・メリット」ないし「ソフト・メリット」と呼ばれ、その主なものには、①单品レベルでの売筋・死筋の把握による迅速で適切な品揃え、②单品別の迅速で適切な発注および納品によ

(11) 荒川圭基『POSシステムの知識』、日本経済新聞社、1987年9月8日、pp. 18-20.

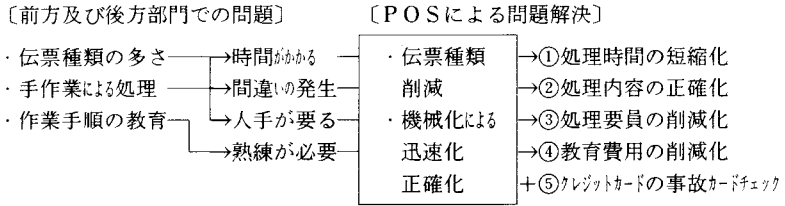


図1

る在庫削減，③適切な陳列や値引き，および顧客の購買動向に合わせた販売促進活動，などがある。このような意味から，「ハード・メリット」と「ソフト・メリット」は，「事務作業の軽減（省力化）による効果」と「意思決定作業の効率化（省脳化）による効果」と換言することもできるだろう。

ここで，POSシステムをめぐる用語とそれらの関係について整理しておきたい。先に述べたように，通産省の定義によれば，POSシステムとは，POS-POO-PORから構成される小売業の総合情報システムであり，従って，厳密に言えば，「POS」は，「POSシステム」を構成する設備の一部であると同時に小売企業の意味決定を支援する情報管理媒体という二重の意味で，「POSシステム」と区別する必要があるだろう。また，消費者の購買動向を把握するためには，顧客との取引において発生する三大情報である商品情報と決済情報そして顧客情報を収集する必要があるが，「マーケット・レーダー」を市場情報システム，正確には市場情報収集システムないし顧客情報収集システムとして捉えた場合，POSシステムは，以下で議論するPOSカードシステムとは異なり，商品情報を中心として消費者の購買動向を把握する手段である。さらに，POSシステムないしPOSカードシステムは，これによって収集された情報の分析を基盤として，顧客への綿密な販売促進活動を行う媒体となるため，これらシステムには，顧客情報収集システムとしての側面と顧客管理システムとしての，2つの側面があると考えられる。この意味でも「マーケット・レーダー」は，正確には市場情報収集システムないし顧客情報収集システム

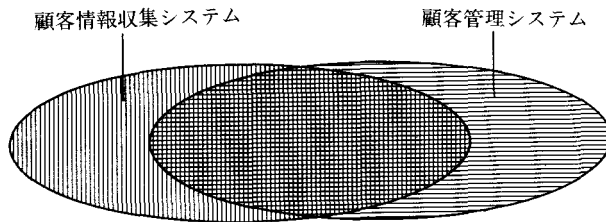


図2

- ||||| : 「マーケット・リーダー」の課業領域
- ==== : 「POSないしPOSカードシステム」の課業領域
- ||||| : 「POSないしPOSカードシステム」を「マーケット・リーダー」として利用できる領域

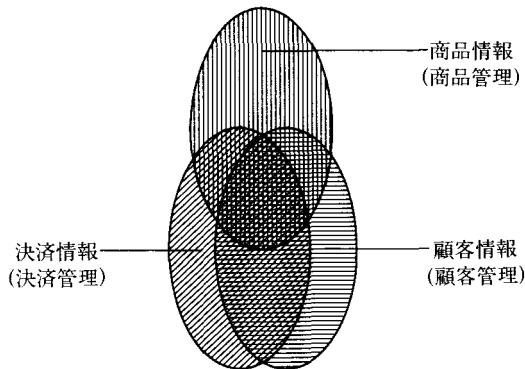


図3

ムと呼ぶことができ、また、POSシステムないしPOSカードシステムは、以上の2つの側面を併せ持つという意味で、「顧客情報システム」と呼ぶことができるだろう(図2)。なお、顧客との取引において、商品情報・決済情報・顧客情報が発生すると同時に、顧客管理においては、情報が発生する分野、つまり商品・決済(資金)・顧客情報の3分野において管理が行われることになる(図3)。



#### 4. POSシステムの限界とその補完手段

従来の小売販売情報の収集方法には、①製造業者ないしは卸売業者の出荷調査、②小売倉庫の出庫調査、③小売店舗監査、④買物日記パネル、⑤消費者サーベイ、⑥観察調査、などがあるが、市場動向に関する将来予測が困難になってきている現在、市場の変化を可及的に迅速に把握し、これに的確に対応できるような情報収集システムが必要とされていることを鑑みれば、これらの手法は、情報の正確性に疑問が残ること、情報の処理・加工に時間がかかること、コストがかかること、などの点で、「マーケット・レーダー」としての要件を満たす事ができない<sup>(12)</sup>。これに対してPOSシステムは、自動読取方式のレジスターにより、商品単品ごとの販売情報を販売時点で収集するものであり、「マーケット・レーダー」としての要件である「詳細性」「大量性」そして「迅速性」を充たしているほか、これらの情報をデータベース化することにより、消費動向を商品の動きを通して「多元的」かつ「経時的」に把握することができるという意味でも、「マーケット・レーダー」の有効な代替案になりうるということができよう<sup>(13)</sup>。なお、従来、「マーケット・レーダー」としての「POSシステム」が持つ問題点として、①情報を収集できる商品の種類が限られていたこと、②導入に際してコストがかかりすぎ、中小小売業への普及が懸念されること、などが指摘されていたが<sup>(14)</sup>、現在では、食品・日用雑貨にはJANコードが、そして衣料品・耐久消費財にはOCR表示が付与されており、以前懸念されていた包括的な販売情報の取得の限界が緩和されつつあり、

(12) 青木幸弘「小売業におけるPOS情報の有効利用—その方途と課題」『消費と流通』1985年春, vol. 9 No. 3, p. 26., および田村正紀『現代の市場戦略』, 日本経済新聞社, 1989年12月25日, pp. 272-273.

(13) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』, 第156巻第5号, 1987年, pp. 83-90.

(14) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』, 第156巻第5号, 1987年, p. 92.

また、低価格のPOSの開発や中小小売業によるPOSシステムの共同利用の動きも、POSシステム導入における阻害要因としてのコスト問題を解決しつつある。従って、残る問題は、POSシステムだけでは、顧客一人ひとりの情報を取得できない<sup>(15)</sup>、と言う点であり、この問題の解決案としてクレジット・カードの導入が検討されることになる<sup>(16)</sup>。

## 5. クレジット型POSシステムの導入とその問題点

小売業におけるクレジット・カード導入の目的には、大きく分けて2つある。1つは、今述べたように、クレジット・カードを、市場情報収集システムとしての「マーケット・レーダー」における情報収集媒体として使用し、さらには顧客組織化の媒体としても活用しようとするものである。もう1つは、従来は限られた範囲でしか使用されていなかった消費者信用取引を汎用化することで、顧客における決済の利便性を高め、購買機会の確保および拡大をねらうものである<sup>(17)</sup>。

クレジット・カードには、その発行時に顧客の氏名や住所、生年月日、収入など、消費者信用取引に必要な顧客属性に関する情報を取得できるという性質があり、そのため、クレジット・カードで購買が行われることにより、カード保持者の購買行動が追跡可能となる。つまり、クレジット・カードの発行時に取得できる顧客属性情報は静態情報であり、これが商品

(15) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、p. 92.

(16) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、p. 92-93. また、青木幸弘氏は、「小売業におけるPOS情報の有効利用—その方途と課題」『消費と流通』、1985年春、vol. 9 No. 3, pp. 28-31 で、顧客個人の情報取得手段として「顧客のパネラー化」を挙げているが、情報の大量性と言う点では、クレジットカードの方が優れていると考えられる。ただし、各小売企業が設定する顧客情報システムのレベルによっては、「顧客のパネラー化」が有効になるだろう。

(17) 池田信寛「カード戦略の基本論理」『広島経済大学経済研究論集』、第15巻1号、1992年6月、pp. 47-51.

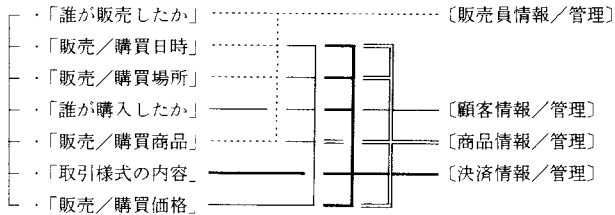


図4

情報や決済情報と結びつくことによって、顧客の購買行動に関する動的な情報を取得できることとなる。そのため、「顧客情報」と言う場合、これは静態の情報である「顧客属性情報」と、動態の情報である「顧客購買情報」の2つの情報から成り立っているとさえだろう。<sup>18)</sup>

しかしながら、クレジット・カードの使用だけでは、後に述べるように、その管理システムの性質上、単品レベルでのかなり綿密な商品情報を顧客情報システムに組み込んで迅速に処理することは、一般的に困難である。従って、「マーケット・レーダ」の媒体としてクレジット・カード・システムを導入する際には、POSシステムを補完的に使用する必要がある。このシステムは「クレジット型POSシステム」と呼ぶことができるが、設備的にはクレジット・カードの処理機能を組み込んだPOSシステムを指し、情報の活用の面からは「顧客属性情報」を「商品情報」と組み合わせることを可能にするPOSシステムを指す、とすることができる。なお、クレジット型POSシステムを使用した場合に、販売時点で発生する各種の情報とその管理との関係は、図4に記した通りである。

以上の「クレジット型POSシステム」についての認識を前提として、「マーケット・レーダー」の代替手段としての「クレジット型POSシス

(18) 荒川圭基『POSシステムの知識』、日本経済新聞社、1987年9月8日、pp. 146-147。および、浅野恭右・小野耕三『小売業POSカードシステム読本』、ビジネス社、1985年9月1日、pp. 60-63 および pp. 78-88。など。なお、「顧客情報」という場合、慣用的には「顧客属性情報」ないし「顧客ID情報」を指すこともある。

テム」の問題点をまとめると、次のようである。

(1) 情報処理の効率化と標準化の問題

クレジット型POSシステムは、2つのシステムから構成されており、その一つは、クレジット・カード・システム、もう一つはPOSシステムである。

POSシステムにおいては、商品に関する様々な情報を迅速かつ正確そして大量に処理（情報の入力と送受信）するためのデータ・フォーマットの標準化が、例えば、商品情報の入力に関してはJANコード（バー・コード）・シンボルやOCR値札のJIS規格化によって、また、商品情報のオンライン送受信についてはJCA手順やJ手順の設定によって進められてきた。クレジット・カードによる購買に必要な情報の処理に関しても、POSシステムと同様に標準化が進められているが、ここで問題となるのは、クレジット・カード・システムは、本来的には顧客に決済の便宜を図るためのシステムであり、また、POSシステムは効率的な商品管理を行うためのシステムであるため、2つのシステムの間に関係性もないという前提に立てば、クレジット・カード・システムとPOSシステムにおける情報入力様式と情報送受信様式を、両システムに何らかの連絡性を持たせる方向で標準化する必要性はない、ということである。

しかしながら、そのような状況は2つの点で問題を含んでいる。一つは、小売業は、それぞれの業態や経営・市場状況に応じて、既に様々なPOSシステムを導入しており、クレジット・カード・システムを新たに導入するには、その業態や経営・市場状況ゆえに、設備投資のための資金力や、売り場を占有する各情報処理端末に割く面積に限界があることである。もう一つの問題は、クレジット・カードによる購買で発生する様々な情報を商品情報と結びつけることができなければ、「マーケット・レーダー」の媒体としてクレジット・カードを導入する意味がなくなることである。

前者の問題に関しては、クレジット・カードの持つ情報を磁気テープだけでなく、バー・コードやOCRによって記録し、クレジット・カード取引にともなう処理を複数種類のPOS端末で行えるような方向へ進んでいるため、今後は、磁気テープ・カード、バー・コード・カード、OCRカード、およびこれらを複合表示したクレジット・カードが普及することも考えられるだろう。これは、カード上への情報記載形式の問題であるが、さらに重要な問題は、記載内容の形式、つまりデータ・フォーマットの統一であり、これらの点が解決されることにより、情報入力と情報送受信における自動化が実現し、情報処理の効率性を向上させることが可能となる。

このような動きは、流通システム全体としての効率性を達成することを目的に、流通データ・サービス・センターが、小売業から収集したPOSデータを整理・加工し、これを流通の各段階にある企業にフィードバックしている動向と同じものと考えられるが、その背後には、種々の情報を企業間の共有財産と考え、これを活用することにより、情報の処理と活用における規模の経済性を達成しようとする合意があると考えられる。しかしながら、これら標準化のレベルは、クレジット・カードによる取引や商品管理における様々な事務処理の合理化のレベルにとどまっており、企業の意思決定過程における顧客情報の活用による差別的優位性の獲得という観点からは、どの程度まで標準化を行い、顧客情報の共有を行うのか、という問題を生ずることになる。この問題は、先に挙げた標準化における後者の問題と結びついており、この点を次に述べたい。

## (2) 顧客情報の収集と活用による差別的優位性獲得の問題

「マーケット・レーダー」の要件として、顧客情報の「大量性」があるが、特定店舗ないし特定企業、あるいは特定企業グループと取引を行う消費者がすべて、クレジット・カードで商品購買を行うことはない。これは、顧客のすべてがクレジット・カード保有者ではないということ

と、クレジット・カード保有者であっても、商品購買において必ずクレジット・カードを使うというわけではないということ、を意味している。従って、クレジット・カードが「マーケット・レーダー」として機能するためには、カード保有者（会員）数の増加とその使用頻度の上昇、そしてクレジット・カードによって決済が可能な商品集合の拡大、が必要条件となる（顧客情報の包括的把握問題）。

しかしながら、「マーケット・レーダー」によって、相当数の消費者を、その購買行動全般にわたって把握するという目的からすれば、クレジット・カードの導入には、2つの問題点がある。1つは、他の決済媒体を使用する顧客に関する情報の収集をどうするか、という問題であり、もう1つは、自社カード以外のクレジット・カードによって収集された顧客情報をどう入手するか、という問題である。前者に関しては、銀行POSカードやメンバーズ・カードなどの導入といった解決案が考えられるが、後者に関しては、競合関係にある企業がクレジット・カードなどによって収集した顧客情報の入手は困難であることや、たとえその入手が可能だとしても自社が持つ顧客情報の開示という条件が付く可能性があること、さらに、競合関係にない企業の持つ顧客情報は入手できたとしても、競争相手の企業も同様に顧客情報を入手できる可能性があること、などの理由により、情報量の格差に基づく競争的優位性の確保は困難であると言わざるをえないだろう（顧客情報の開示性問題）。

また、かりに、競合関係の有無に関わらず、他企業の有する顧客情報を入手でき、情報量において競争相手から優位に立てたととしても、それらの顧客情報の内容は入手先の企業の事情に応じて構成されているため、必ずしも自社の戦略意思決定に役立つとは限らないことも充分にありうる（顧客情報の独自性問題）。

このように考えると、「マーケット・レーダー」の媒体としてのクレジット・カードに限って言えば、自社カードを可及的に多数の顧客に普及させ、その稼働率を上げるとともに、自社カードが使用できる商品集

合と加盟店を拡大することがその最適な姿だと言うことができるだろう。

ところが、クレジット・カードは、「マーケット・レーダー」の媒体としての性格だけでなく、カード・ビジネスとしての性格をも同時に持ち合わせているため、カード・ビジネスを運営していくためのノウハウの蓄積がなければ、その収益構造を不安定なものにし、ひいては「マーケット・レーダー」の基盤も危うくなるだろう。これを回避するために、代行カードの運営形態を採用すれば、先に述べたように、顧客情報の「開示性」と「独自性」において、自社の意思決定が反映される度合いが低くなる可能性が高まるだろう。また、自社カードでの運営が可能であったとしても、自社カードの加盟店におけるクレジット・カード取引にとっても発生する種々の情報、特に商品情報の入手をどうするか、という重要な問題がある。通常、クレジット・カードによる取引では商品売上データがカード発行会社へ送信されるが、商品明細までは記録されていない。従って、自社カードで加盟店の商品情報を望ましい状態で入手するためには、加盟店との間で、クレジット・カード取引で発生する情報内容についての調整とシステムの構築が要求されるだろう。<sup>19)</sup>

なお、以上の問題と性格を異にする問題として、顧客情報の動的な把握の問題がある。先に顧客情報には、静態的情報である「顧客属性情報」と動態的情報である「顧客購買情報」がある、と述べたが、「顧客属性情報」と言っても実際には変化している。この情報をどのように更新していくか、ということも考慮に入れておくべきである。

## 6. 顧客情報システムにおける情報管理媒体の選択論理過程

小売業における課題は、消費者において生じた購買欲求を逃さず捉え、

(19) クレジット・カードに求められる情報について、カード発行企業とカード利用企業の間でずれがあること、クレジット・カードで入手できる商品情報に現時点では制約があること、については、田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、p. 93. で既に触れられている。

取引を成立させることであるが、今日の消費および購買動向は、元来、利益率の低い小売業に対して、以前にも増して的確で迅速な品揃えによる、購買機会の損失の可及的な排除と、徹底的な業務の合理化を要求している。その意味で「顧客情報システム」とは、基本的には、このような小売業の課題を遂行するために、販売時点を起点として発生する様々な情報を処理・加工・分析する技術的および制度的基盤である、と言えよう。

この「顧客情報システム」によって達成される目標には、いくつかのレベルがあり、各小売企業は、自社が解決を望む課題とその経営資源に応じて、選択可能な代替案の中から適切な「情報管理媒体」を見つけ出すことが必要である。以下、その過程を説明する。

まず、「顧客情報システム」の第一の目的は、販売時点で発生する大量の多種多様な情報を、コンピュータや通信技術に基づいて、迅速かつ正確に処理することにある。商品管理や従業員管理にもなり業務の省力化のためのPOSシステムや、購買機会確保のために導入されるクレジット・カードなどの種々の決済媒体を処理する各種端末は、「機械化による情報の自動処理」を通じた小売業務の「合理化」であり、このレベルが「顧客情報システム」で達成されるべき基本的レベルとなる。<sup>20)</sup>従って、最初に検討すべき事項は、どの程度の「合理化」を目標としているのかによって、POSシステムや、あるいはクレジット・カード・システムに始まる各種の決済システムを導入する必要があるのかどうか、という最も基本的な問題を検討し、そして、もし必要ならば、その種類や規模、および取引先との間での標準化の問題を検討しなければならない。

「顧客情報システム」の第二の目的は、「顧客情報」を、多様化する消費行動および購買行動に対応するための、迅速で的確なマーケティング戦

(20) POSシステムが小売業の意思決定過程に貢献できるのは、「合理化」における情報処理が効率的に行えるようになった後のことであり、POSシステムの導入により、即、「意思決定過程への貢献」ができると考えることは、最終的に無駄な投資をする可能性が生ずる。cf. 深尾典男「否定され始めたPOSの効用」『日経ビジネス』、1991年3月25日号、pp. 195-199。



表1

大量性 詳細性	自社レベル	全体レベル
商品情報レベル	① POSシステム	② データ・サービス・センター
顧客情報レベル	③ ID情報記載のカード (自社でのみ使用可)	④ ID情報記載のカード (自社以外でも使用可)

略立案の判断材料に利用しようとすることにあり、「顧客情報システム」のより高次での使用レベルである。このレベルでは、収集しようとする情報の「詳細性」と「大量性」が、「情報管理媒体」の選択に際しての判断軸となる(表1)。この第二のレベルにおける「情報管理媒体」の選択問題を、この表に基づいて、以下説明したい。なお、「情報の大量性」に関しては、自社レベルおよび全体レベルの両者において、さらに、商品情報と顧客情報における「大量性」も問題にされる。

ある特定の小売企業が取扱う商品に対する顧客の消費行動および購買行動を、それら商品の販売状況を通じて把握するのであれば、単品レベルでの商品情報収集を行うPOSシステムの導入が考慮される(表1の①)。ここで検討されるべき点は、商品情報を機械化により迅速かつ正確に処理できるように、商品の取引先との間で、情報処理手続きに関する標準化を進めることと、POSシステムでどの範囲の商品購買動向を把握するかによって、取り扱う商品に関する情報のデータ・フォーマット化の程度を決定することである。この段階からさらに、自社取扱商品の消費動向および購買動向を、関連企業との関係において分析しよう場合には、各小売企業からPOSデータを収集し分析する流通データ・サービス・センターの利用が考えられる(表1の②)。

以上の2つの「顧客情報システム」は、単品ごとの商品の動きを観測す

ることにより、消費動向および購買動向を把握しようとするものであるが、観測の度合いをさらに深めて、顧客一人ひとりの商品消費・購買行動をも追跡しようとする場合、顧客の属性に関する情報（ID情報）を採取できる媒体が必要になる。

この段階において、自社の取扱商品の消費および購買動向を知るためには、取引の発生に際して、顧客のID情報を取得できる情報管理媒体であるクレジット・カードが、まず挙げられるが、自社顧客の包括的把握（顧客情報の「大量性」）という点から言えば、あらゆる決済媒体による取引において、顧客のID情報を入手できるようにする必要がある。考えうる代替案は、「メンバーズ・カード」などの非決済型カードと、クレジット・カード、銀行POSと言った決済型カードが存在するが、プリペイド・カードと現金による取引ではID情報は存在しないため、これらの顧客に対して何らかのIDカードを発行する必要があるだろう。ただし、特定の顧客層に的を絞って、その消費・購買行動を把握するのであれば、全顧客のID情報を必要としないため、特定顧客層については、何らかのID情報が取得できるシステムを構築し、その他についてはPOSシステムによる商品管理を行うことも考えられる（表1の③）。

さらに進んで、小売企業が、自社商品の顧客の消費および購買動向を、その顧客の生活全般に渡って把握しようとする場合、自社以外での取引にも使用できる、ID情報を含んだ情報管理媒体を選択しなければならない（表1の④）。代表的な代替案は、クレジット・カードであるが、顧客情報の「大量性」と言う点で言えば、すべての顧客の「顧客情報」を入手する必要があり、その意味で、上記と同様の問題が存在している。代替案としては、まず、クレジット・カードや銀行POSカードがあるが、前節で述べたように、入手できる情報の「詳細性」と「独自性」、そして「開示性」を鑑みて、カードの導入形態（例えば、クレジット・カードでは、自社カードか代行カードか、あるいは他社カードの受入れか）を決定しなければならない。また、クレジット・カードや銀行POSカード以外の決済

媒体を使用する顧客の情報をどう入手するか、という問題点も残るだろう。

以上のことから、「マーケット・リーダー」としての情報管理媒体の選択の流れには、POSシステムの導入レベル（表1の①）に始まって、流通データ・サービス・センターの利用（表1の①と②）、そして自社以外でも使用できるID情報記載のカードの導入（表1の①、②、④）へ至る流れ、または、POSシステムの導入レベル（表1の①）から流通データ・サービス・センターの利用（表1の①と②）、そして自社でのみ使用可能なID情報記載のカードの導入（表1の①、②、③）へ至る流れ、さらに、POSシステムの導入レベル（表1の①）から自社でのみ使用可能なID情報記載のカードの導入（表1の①と③）、そして自社以外でも使用できるID情報記載のカードの導入（表1の①、③、④）へと至る流れ、最後に、POSシステムの導入レベル（表1の①）に始まり、流通データ・サービス・センターの利用（表1の①と②）から自社でのみ使用可能なID情報記載のカードの導入（表1の①、②、③）、そして自社以外でも使用できるID情報記載のカードの導入（表1の①、②、③、④）へ至る流れ、の4類型があると考えられるが、情報の処理・加工・分析能力や設備投資力などの経営資源の程度を考慮に入れながら、それぞれどの段階までを到達目標とするかによって、情報管理媒体の選択が行われことになる。

## 7. 今後の研究課題

本稿の特徴は、「顧客情報システム」の情報媒体としての代替案である「POSシステム」と「カード・システム」の選択論理を、小売企業の競争的優位性獲得の手段導入の観点から論じた点にある。従って、今後に残された課題は、以下のようにまとめることができる。

- (1) 小売業の業態など各企業によって異なる「顧客情報システム」の到達目標を、ケース・スタディなどを通じて具体的に検討することにより、企業の置かれた環境に応じた「情報管理媒体」の選択基準とその内容を明らかにすること。特に、収集した顧客情報のデータ・ベース化による

活用の内容を明らかにすることは、「顧客情報システム」の到達目標を明確にするのに役立つであろう。

- (2) 今回の論点から外れた「顧客情報システム」の導入手順や、その目標のレベル・アップにともなうシステムの高度化の問題について明らかにすること。
- (3) 小売業におけるマーケティング情報システムの意味と内容を明らかにし、様々な情報管理媒体を体系的に位置づけることにより、POSシステムやカード・システムの有効性と限界を明確にすること。と同時に、「マーケティング情報」「市場情報」「顧客情報」などの概念についての体系的な定義づけが必要である。
- (4) 「POSシステム」は、企業における競争的優位性獲得の手段としてだけでなく、流通システム全体としての効率化を実現させる手段としても考えられている。競争的優位性獲得の基盤を、情報量の差に求めるのか、あるいはその活用内容による差に求めるのか、という問題は、情報の共有化による流通効率の向上と情報活用の独自性による競争的優位性の獲得、つまり、協調と競争のバランスをどう取るかという問題に繋がらう。
- (5) 「顧客情報システム」によって生じるコストとパフォーマンスを算出する分析用具を開発すること。

(以上)

#### 参考文献・資料

- [1] 青木幸弘「小売業におけるPOS情報の有効利用—その方途と課題」『消費と流通』1985年春, vol. 9 No. 3, pp. 24-32
- [2] 青木幸弘「POS情報と小売業の意思決定—DSSへの展開方向」『消費と流通』, 1985年夏, vol. 9 No. 4, pp. 40-45.
- [3] 浅野恭右『流通業のPOS読本』, ビジネス社, 1983年
- [4] 浅野恭右・小野耕三『小売業POSカードシステム読本』, ビジネス社, 1985年

- [5] 荒川圭基『POSシステムの知識』, 日本経済新聞社, 1987年
- [6] 荒川圭基『POS情報活用学』, ダイヤモンド社, 1988年
- [7] 荒川圭基『データベース・マーケティング』, ダイヤモンド社, 1985年
- [8] 荒川圭基『エレクトロ・マーケティング』, ダイヤモンド社, 1989年
- [9] 池尾恭一「市場細分化と市場対応戦略」『消費と流通』, 日本経済新聞社, 1986年夏 Vol. 10, No. 3
- [10] 池田信寛「カード戦略の基本論理」『広島経済大学経済研究論集』, 第15巻1号, 1992年6月, pp. 43-60.
- [11] 井関利明「消費論の新しい展開を」『消費と流通』, 日本経済新聞社, 1986年夏, Vol. 10 No. 3, pp. 47-57.
- [12] 上村忠「少衆・分衆論を排す」『VOICE』, 1986年3月号
- [13] 渦原実男「商店街でのPOSシステム導入の意義と必要性」『旭川大学紀要』, 第31号, 1990年11月
- [14] 関沢英彦『「分衆」の誕生』, 日本経済新聞社, 1985年
- [15] 経済企画庁物価局物価管理室『カード化と流通合理化』大蔵省印刷局, 1986年
- [16] 小島崇弘「戦略情報システム(SIS)と販売時点管理システム(POS)」, 専修大商学研究年報, 第14号
- [17] 「ハードメリットからソフトメリット開発へーPOS利用実態調査」『消費と流通』1985年夏, Vol. 9 No. 4
- [18] 「消費論 マーケッターの評価」『消費と流通』日本経済新聞社, 1986年夏, Vol. 10 No. 3, pp. 13-23.
- [19] 申延均「消費者購買行動の変化と小売商業に関する一考察」『明治大学大学院紀要』, 第25集(2), 1988年2月
- [20] 田村正紀「消費多様化・その規定因と戦略適応」『消費と流通』, 日本経済新聞社, 1987年夏, Vol. 11 No. 3, pp. 139-155.
- [21] 田村正紀「マーケット・リーダー」『国民経済雑誌』, 第156巻第5号, 1987年, pp. 77-94.
- [22] 田村正紀『現代の市場戦略』, 日本経済新聞社, 1989年12月25日
- [23] 通商産業省産業政策局商政課『流通業の挑戦ーカード時代の到来』, 通商産業省調査会, 1989年
- [24] 野口恒『データベース・マーケティング』, 日本経済新聞社, 1988年
- [25] 長谷川秀行「POS普及で流通業界は変わるか」『消費と流通』, 日本経済新聞社, 1979年新春, Vol. 3 No. 1
- [26] 原田誠司「多様化する消費者ニーズと企業の顧客管理・販売戦略」『長岡短大研究紀要』, 第16巻
- [27] 深尾典男「否定され始めたPOSの効用」『日経ビジネス』, 1991年3月25

日号, pp. 195-199.

- [28] 藤岡和賀『さよなら, 大衆』, PHP研究所, 1984年
- [29] 細野忠幸「日本のPOSの方向」『消費と流通』, 日本経済新聞社, 1982年夏, Vol. 6 No. 3
- [30] 山本昇「流通POSシステムと「流通情報革命」」, 経済 (新日本出版社), No. 306, 1989年