

事例

百貨店における業務改革と単品 MD (Merchandising) システムへの取組み

ー C/S システムを利用した基幹業務システム構築と取引先連携 (EC 取組み) ー

Department Store "B.P.R." Strategy Based on Unit Control Merchandising System - Mission Critical System Technology and Strategic Business Alliance with the Supplier by Electric Commerce System by Haruki FUJIWARA (Main Store Business Planning & Operations Division, Isetan Company Limited) and Tutomu URATA (Information Systems Corporate Planning Office, Isetan Company Limited).

藤原 春樹¹

浦田 努²

1 (株)伊勢丹販売サービス統括部本店販売企画担当

2 (株)伊勢丹経営企画室情報システム担当

1. はじめに

バブル経済崩壊後、百貨店は 44 カ月連続売上前年比割れという、今まで経験したことのない苦境に立たされてきた。その間、百貨店自身ももつ課題も浮き彫りになり、各社各様の対策を講じてきた。

そのような状況の中で、百貨店の最も重要なマーチャндаイジング (以下、MD と表記) 面で当社の取組みは、業務の標準化・効率化の遅れと収益力の低下という課題に対し、MD システムを基盤とした業務改革を推進するというものであった。以下その取組みについて具体的な紹介をする。

2. 従来の MD システムへの取組みと課題

2.1 MD システム化取組みの背景

1992 年より、当社ではバブル経済の破綻による景気低迷、新宿への高島屋進出などの危機意識から、21 世紀生き残りを賭けて全社をあげて業務改革への取組みが始まった。

通称「M-BIC (ミッドターム・ビジネス/イノベーション・コミッティー)」と呼ばれ、「差益拡大とローコストオペレーション」を目標に 5 つのプロジェクトが結成され活動を始めた。なかでも、MD 業務改革プロジェクトは最も重要な取組みとして取り上げられ、「継続的に収益を向上させる体質と仕組みを作る」ことを目的に課題の検討が行われた。

当時の MD 面での状況としては以下の課題が抽出された。

- 売買差益率の横這い
- 売仕商品比率上昇と本仕シェア低下

- 取引先依存体質の進行
- バイヤーのスキルダウン
- 売り切る販売力の低下

また、それらの状況を引き起こした原因として戦略・組織・評価面などの課題とともに MD 業務サポートシステムの未整備が指摘された。

それらの検討を基にして具体的な MD 業務改革プロジェクトの施策として以下の方針が決定された。

- 取引先戦略の見直し
- 高差益商品の拡大
- システムを含む MD 基盤の整備

とくに、システム基盤の課題として以下の指摘がされた。

- MD システムへの理解と活用が不十分で正しい発注と売り切る販売体質が脆弱。
- シーズン計画の完成度が低く、バイヤーの発注精度が低い。
- 取引先ごとの取引条件が一元管理されていないため、会社対会社の取組みになっていない。
- MD 業務系システムが未整備のため、システムが定着していない。

そこで新 MD システム構築にあたり、単にシステムを構築するだけでなく、システム化以前に整備すべき事項として以下の点が確認された。

もちろんこれらの施策の実施に際しては、経営トップの理解と支援が大前提である。

- 契約概念の見直し

会社レベル：取引先口座開設基準と契約書見直し

部門レベル：取引条件申請書の新設とシステム化

担当レベル：単品発注書の新設と運用

- 営業部門内にシステム化促進・定着化の専従部隊の新設。
- コード管理の一元化と管理体系の強化。
- バイヤー、セールスマネージャへの教育徹底。

2.2 MD システムの概要と評価

上記の考え方を受けて MD システムが構築され 93 年 4 月から運用をスタートしたシステムの主な機能は以下のとおりである。

- 取引条件管理の導入

売場別取引先別ブランド別販売形態別に実績の把握を可能とした。

- 単品管理の強化

自社単品コードを基に売上情報を収集し、販売状況・計数管理を可能とした。ただし、単品在庫情報は把握していない。

- 直輸入品の在庫簡易管理

直輸入品は物流センタを必ず経由し、各店出荷されるので、センタ入荷＝各店在庫として管理を行うこととした。

- シーズン計画情報の充実

バイヤーが作成するシーズンプラン(年 2 回)の見直し／標準化とシステムサポート。

- MD 業務の合理化

販売時マークダウン、返品・商品移動時の伝票作成の自動化などの省力化を実施。

当システムの評価としては営業面での計数評価は各種システム外の要素が多く大変難しいが、最も重要な売買差益率向上という面ではそれなりの効果があった。さらに、業務系では伝票自動発行による記入ミスの防止、省力化などの効果があった。

2.3 システムの課題と新システム構築背景

当システムの稼働後も百貨店の売上は一向に回復せず 44 カ月連続売上前年度割れという異常事態が続いた。そのなかで、95 年から新生 3 カ年計画を策定し、「百貨店本業の再構築」と「重点投資」を柱として前述の「M-BIG」取組みを活動の中核として、業務の標準化・集中化をさらに

推進する方向が策定された。

MD の業務改革はなかでも最重要テーマとして継続的に取り組むことが決定したが、業務構造の改革推進の観点から MD 業務全体にわたる業務の標準化・集中化を実行する上で、当システムも以下の問題を抱えていた。

- 自社単品コードのため一元管理ができない
- 単品の在庫が管理できない
- 直輸入品の簡易在庫情報精度をはじめとしてデータ精度が低い
- バッチ主体のため情報のスピードとフレキシビリティに欠ける

とくに、単品在庫情報がなくては管理上も業務上も合理化には限界があり、将来のクイックレスポンス(以下、QR)に繋げるためにも単品在庫管理システムが必須と認識された。

さらに、93 年 12 月に発表された産業構造審議回繊維部会の答申による「新繊維ビジョン」、繊維産業構造改善事業協会の動向から繊維業界の JAN(ジャパン アーティクル ナンバー)コード採用・EDI(エレクトリック データ インターチェンジ)標準化などの方向が定まり衣料品の取扱いが多い百貨店として対応していくことが必要であると考えた。

3. 新 MD システム構築のポイント

3.1 新 MD システムの基本概念

上記のような背景から新 MD システム(名称：新 MD-II システム)構築の基本方針を以下のように決定した。

- 伊勢丹セントラルコントロールのツール
- 産業全体の標準化に沿ったシステム化と協調体制の確立
- 従来システムの問題点解決と情報精度向上
- QR 体制を視野に入れた単品管理の促進

百貨店の特性で、GMS(ゼネラル マーチャンダイズ ストア)と異なり、商品仕入は地域性重視・店舗規模・多品種少量品揃えなどにより、各支店仕入が主体だが、計画・品揃え・取引条件の共通で、バイイングパワー拡大と業務効率化を図ることがセントラルコントロールである。具体的にはセントラルバイヤーがシーズンプランを作成し、それに基づいて商品の品揃え計画を立案し、取引先と交渉して全社の商品台帳を作成する。商品展

表-1

年 度	差益率	前年差
93 年度	26.55 %	+ 0.26 %
94 年度	27.17 %	+ 0.62 %
95 年度	27.62 %	+ 0.46 %

開時は各店が必要数量発注を行い、商品の店間移動・マークダウンはセントラルバイヤ指示で各支店で実施するという業務の流れと役割に沿ったシステム構築をすることとした。また、できるかぎり業界標準化に沿ったシステム構築をしようとの考え方から、単品コードは JAN コードを採用、色・サイズコードなども織事協のコードを採用した。とくに、百貨店が単品管理を拡大する際には取引先との協力が必須のため、標準化に準拠したシステム化を推進するべきであり、それが結局業務の省力化に繋がると考えている。

さらに、過去の単品管理システムが定着しなかった経験を踏まえて、システム面では徹底した業務の省力化を追求することとした。このシステムが業務中心のシステムなのは、その情報精度を確保するために現場の作業負担が返って高くなることを防ぐためである。そのために、今回はバーコードスキャナ、PC(パーソナルコンピュータ)、LAN(ローカルエリアネットワーク)などの IT 技術を採用し「現場の使いやすさ」を追求した開発を心掛けた。

3.2 新 MD-II システムに求められる事項

システム構築にあたり、当システムに求められた要件は業務機能／省力化、取引先など社外連携、性能／操作の 3 点に分類できる。

・業務機能／省力化面

・情報提供連動機能

整備されたマスタ、在庫実績情報を検索しながら発注、マークダウン、返品、商品移動などの業務アクションが実行できる機能

・業務省力化機能

POS/HHT(ハンドヘルドターミナル)での JAN コードスキャンによる PLU(プライスアップ)・検品・返品・棚卸などの業務処理、セントラルバイヤーの指示入力と連動した自動マークダウンなどの自動化機能

・取引先連携面

・マスタ登録連携機能

単品管理の中核であるマスタ情報精度維持のためのマスタ情報取引先共用機能

・情報交換オンライン化機能

情報交換速度と精度の向上のための発注、売上、ASN/SCM 情報などのオンライン化機能

・性能／操作性面

MD 業務概要の説明

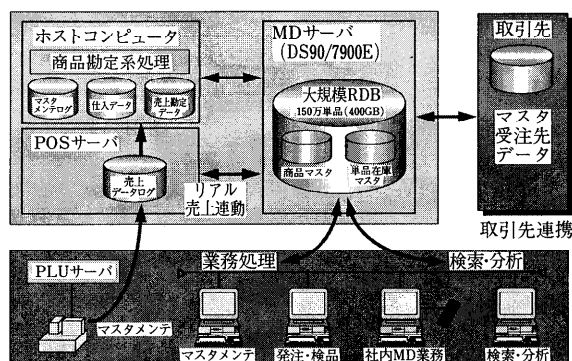


図-1 システム全体像

・巨大 DB 管理／処理能力

150 万件×8 週間の実績情報 DB 管理と日に売上 20 万件、発注ほか 30 万件発生する DB 更新トランザクション処理能力

・多角的情報検索機能

バイヤー、セールスマネージャの業務遂行目的に応じた自由な情報検索からの業務処理へ連動できる検索機能と、前述のトランザクション処理能力との両立能力。とくに百貨店においては地価の高さなどの立地条件から商品ストックが多く持てず、頻繁に補充する必要があるので極力速く在庫を把握し、発注するために、情報の鮮度を正確性が最重要であることから、リアルタイムで在庫情報更新が可能なオンライントランザクションシステムであることが必要であった。

さらに、基幹業務支援システムであり、恒常的にシステム改善／変更が予想されるため短期間でのシステム開発と高い保守性の確保とローコストでの開発、さらには、将来の現場部門による情報活用の本格化というシステムの拡張性に対応することも本格化というシステム構築上での重要な要素であった。

当時 C/S(クライアント／サーバ)システムは中小規模システムが主力であり、大規模な業務系システムを C/S システム上で実現するという国内でも例をみないシステムであったが、上記の要件を満足させるため最新の IT 技術を活用した C/S システムによるダウンサイジングとシステムのフレキシビリティの確保、さらには GUI(グラフィカルユーザインタフェース)化による操作性のよさを利用する以外にはないと結論し、構築を開始した。

表-2 システム化のポイント
セントラルコントロール・トータル・システム

マスタ登録 CBによる集中登録と店別自動配分 取引先作成FD登録	マスタ登録業務負荷の軽減とマスタ精度の向上
発注 初回発注 セラー連動発注	発注登録負荷の軽減と発注精度の向上
検品 HHT 検品 代行検品 SCM	検品精度の向上と作業負荷の軽減
売上/在庫更新 全館PLU	売上データ精度の向上
セラー検索 CBセラー SMセラー	在庫取り業務の削減とMD業務の精度向上
社内業務 M/D 返品・品変 HHT	業務負荷の軽減とデータ精度向上
棚卸 HHT 棚卸 棚調べ	データ精度向上とスピードアップ
EDI EOS ASN	

そのために、新たに MD 専用の大規模 UNIX サーバ（富士通社製 DS/90-7900E：12CPU / 4GB メモリ / 400GB / DISK /）を導入し、利用者システムとしては Windows3.1 を採用した。合わせてセンタ/店舗間、店舗内の LAN 環境も整備した。（図-1 参照）

3.3 新 MD-II システムの概要

前述のシステム化要件をベースに各サブシステムごとにシステム化のポイントを設定し開発を実施した。（表-2）

とくに留意した事柄は各サブシステムごとに以下のとおりである。

・マスタ管理

単品数の多い百貨店では登録作業負荷が高く、取引先との協力関係でのデータ交換が必須である。また、衣料品は色・サイズごとの登録が必要だが食料品・雑貨では必要がないため、登録負荷を下げるために独立した別画面を用意するなどの工夫をした。

・発注処理

一口に発注といっても作業レベルで考えるとさまざまな管理・入力方法がありそれぞれの局面に応じたシステムの用意が必要であった。とくに、過去 8 週間の売上・在庫推移情報とその時点のリアルタイム更新された在庫情報を参照できるセラー情報検索からの連動発注がシステムの目玉である。

・検品

在庫管理のデータ精度を維持するためには単品

ごとの一点検品が必須であるために HHT を利用したスキャン検品をベースとした。しかし、段ボール納品を一点ずつスキャン検品するには作業負荷がかかるため、96 年 8 月より ASN/SCM 検品の導入を行った。

・社内業務

単品在庫精度の維持のためには、社内での商品移動・売価変更情報も正確に捉え、反映することが必要だが、ここでも作業負荷を軽減した。とくに現場に喜ばれている機能が PLU 機能を利用しコンピュータ内部での自動売価変更・在庫評価替えを行う自動マークダウン処理でこの機能により、シーズン末の一斉値下げ処理などが代表的であるが 80 % の作業負荷軽減が実現した。

4. ま と め

4.1 今後の課題

新 MD-II システムは 95 年 8 月下旬より直輸入品を中心に完全買取品全商品と婦人服の一部の商品でスタートしたが、96 年 2 月からは順次対象商品を拡大し、4 月に新規開店した府中店では食品を含む商品への拡大を実施してきた。

とはいうものの、今まではあくまで単品管理の現実的適用へのテスト段階であるとの認識をしており、今後は今までの経験を基にして、テスト導入から本格的適用へと 97 年秋物から発展・拡大させるべく準備中である。

また、EDI への取組みとしては EOS を 24 ～ 25 社、POS 売上 EDI を 5 社、ASN/SCM 検品を 2 社と実施するまでになっており、97 年 1 月からは QRC (QR コードセンター) を利用した JAN マスタ情報交換も開始している。とくに、ASN/SCM (アドバンスド SHIPPING ノーティス / SHIPPING コンテナマーキング) 検品については織事協の TIIP 事業の中で、取引先/代行検品業者向けのシステム開発を実施しており、EDI の拡大に向けたシステム基盤の整備に力を入れている。ただ、EDI の標準化がまだ十分な確定をみていないなかで拡大してゆくために取引先一社一社と個別に打ち合わせ、確認しながら進めているが、これには大変手間がかかっている。早期に標準化が進展し、簡単に実現できるようになることを願っている。

一方、業務改革という観点からは、MD 業務の

標準化が重要であり、計画－実行－評価の業務サイクルをどうシステムでサポートするかが、ポイントであると考えている。とくに、販売力を維持・拡張しながら、要員の有効活用をするためにも、業務をシステム化し、省力化を一層推進させ、誰でも業務をこなせるようにする必要がある。そのためには情報の提供の充実と各部署・要員の情報リテラシの力の向上とシステムチックな発想での情報の流れを把握するシステムマインドの醸成と教育も必要な事柄と捉えている。すなわち、情報活用をするための情報系システムの構築と社員の教育が今後の目標である。

システム機能面の拡充と改善については、95 年秋以降 1 年半にわたり実施してきており、社内の業務システムとしてはほぼ完成しつつある。今後は現在末システム対象業務の取込みと、拡大・定着サポートを中心に実施する予定である。

上記のような課題への対応とさらなる改革のために今後は以下のような課題に取り組む予定である。

- 本格的拡大に向けた改善
- EDI 化の拡大
- 情報活用システムの構築

しかしながら、当システムの狙いはあくまで業務負荷を軽減し、顧客ニーズへの迅速な対応ができる体制を実現するという業務改革であるので、時間はかかるが飽きずに定着化を図ってゆくことが重要と考えている。

(平成 9 年 2 月 10 日受付)

藤原 春樹

1946 年生。1971 年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業。同年(株)伊勢丹入社、婦人服売場に配属。1973 年専務スタッフシステム担当へ異動、以降 24 年間システムの企画・開発に従事。1997 年営業本部販売サービス統括部・本店販売企画担当部長。

浦田 努

1957 年生。1981 年早稲田大学法学部卒業。同年(株)伊勢丹入社、紳士服売場に配属。1989 年経営企画部システム企画担当へ異動、MD システム、POS システムの企画開発を担当。現在経営企画室情報システム担当課長。