

伊勢丹におけるマーチャンダイジングシステムへの取組み

藤原 春樹

(株) 伊勢丹 経営企画室情報システム担当

〒160-11 新宿区新宿3-14-1

消費者の嗜好がますます多様化していくなか、多品種少量の品揃えが特徴の百貨店が、21世紀に生き残りをかけ、単品管理を軸としたマーチャンダイズの改革をめざしてどのようにシステム化に取り組んできたか。特に米国で小売り業の復権に寄与した「QR」を視野に入れ、日本の商慣習、風土のなかで、百貨店では本格的にJANを利用した日本で初めてのシステム化事例を紹介する。

Isetan Merchandising System Strategy

Haruki Fujiwara

Isetan Company Limited

14-1, Shinjuku 3-chome, Shinjuku-ku, Tokyo, Japan

In the circumstances that consumers taste is diversifying, most department stores which have full assortment with a small quantity are required system innovation of unit control. We would like to present Isetan Merchandising System Strategy which firstly introduced JAN code to Japanese department store operation with reference to "Q.R." system contributed to restoration of U.S. retailing business and also adjustment to Japanese business custom.

はじめに

バブル経済崩壊後、百貨店は44ヶ月連続売上前年比割れという、未だ経験したことのない苦境に立たされてきた。その間、百貨店自身が持つ課題も浮き彫りになり、各社各様の対策を抗じてきた。そのような状況のなかで、百貨店の最も重要なマーチャンダイズ面で当社がどのようにこの課題に取り組んできたかを紹介する。

伊勢丹のプロフィール

本社	；	東京都新宿区新宿3-14-1
創業	；	1886年11月
事業内容	；	百貨店
資本金	；	348億円
従業員	；	5,501名（1996年3月）
売上高	；	4,140億円（同上）
店舗	；	国内 7店舗（新宿・立川・浦和・吉祥寺・松戸・相模原・府中） 提携店2店舗（静岡伊勢丹・新潟伊勢丹） （97年秋 J R京都伊勢丹開店予定） 海外18店舗（ヨーロッパ・東南アジア・中国）

新MDシステムへの取組み

1 新MDシステム取組みの背景

1992年当時、当社ではバブル経済の崩壊による景気低迷、高島屋の新宿進出、等の危機意識から、21世紀に生き残るために全社をあげて業務改革への取組みがはじまった。通称 M-B I C（ミッドターム ビジネス イノベーション コミティー）と呼ばれ、「差益拡大とローコストオペレーション」を目標に五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おこなわれた。当時のMD面での状況としては以下の課題が摘出された。

- （1） 売買差益率の横ばい（26%前後で伸びが止まっていた）
- （2） 売仕商品比率の上昇による本仕シェアの低下
- （3） お取引先依存体質の進行
- （4） バイヤーのスキルダウン
- （5） 売り切る販売力の低下

また、それら状況を引き起こした原因としては戦略・組織・評価面等の課題と供にMD業務サポートシステムの未整備が指摘された。

それらの検討をもとに、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策定された。

- （1） 取引先戦略の見直し
- （2） 高差益商品の拡大

(3) システムを含むMDの基盤整備

特にシステム基盤整備における課題としては

- (1) 当時のMDシステムの理解と活用が不十分であり、正しい発注と売り切る販売体質が脆弱
- (2) 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
- (3) 対取引先については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
- (4) MD業務改善システムが未整備のため、システムが定着化しない。

等の課題のがあげられた。

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。

(1) 契約の概念の見直し

- | | |
|---------------|----------------------|
| *会社対会社 | 取引口座開設基準と口座開設契約書の見直し |
| *営業部対ブランド事業部 | 取引条件申請書の新設とシステム化 |
| *バイヤー対ブランド担当者 | 単品発注書の新設と運用 |

- (2) 営業部門内にシステム化促進・定着化のための専従部隊の新設
- (3) コード管理の一元化と管理体制の強化
- (4) バイヤー、セールスマネージャーへの教育の徹底

勿論これらの施策を実施していく上で、経営トップの理解と支援が大前提である。

3 新MDシステムの概要

新MDシステムは上記の考え方をうけて構築され、93年4月スタートした。その主な機能は以下の通りである。

(1) 取引条件管理の導入

売場別取引先別ブランド別販売種類別に取引条件を登録し実績を把握する。

(2) 単品管理の強化

単品マスターを持った単品売上情報の収集。マスターを持つことによりクオースター、型数管理が可能。但し、この時点では単品コードは自社独自コードで、単品の在庫情報は取得していない。

(3) 直輸入品の簡易在庫管理

直輸入品は物流センターに必ず入りそこから各店に出荷されるため、センターの出荷＝売場の入庫という考え方で売場の在庫管理をおこなう。

(4) 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 春夏・秋冬）の見直し、標準化とシステムによるプラン用紙の出力（前年実績欄の出力）

(5) MD業務処理の合理化

社員販売時のマークダウン処理の自動化、返品・商品移動時の伝票自動作成等。

4 新MDシステムの評価

新MDシステムの評価は、特に営業系の計数評価は、システム以外の要素も多く含まれているため大変難しいが、もっとも重要な売買差益率の向上という面で見えた場合に計数は以下の通りであり、それなりに効果はあったと思っている。

93年度	26、55%	前年差 +0、26%
94年度	27、17%	前年差 +0、62%
95年度	27、62%	前年差 +0、46%

更に、業務系では、返品伝票自動発行、仕入れ伝票の納入原価エラーの防止、等に効果があった。

新MDシステムから新MD－Ⅱシステムへ

1 新MD－Ⅱシステム構築の背景

新MDシステム稼働後もバブル経済崩壊後の景気後退から百貨店の売上はいつこうに回復せず44ヶ月連続売上前年比割れという異常事態が続いていた。そのような状況の中で、当社は95年より新生3ヶ年計画を策定し「百貨店本業の再構築」と「重点投資」を柱とし、前述のM－B I Cでの取組みを活動の中核として、業務の標準化・集中化を更に推進していくという方針が出された。MDの業務改革はなかでも最重要テーマとして引き続き「差益拡大とローコストオペレーション」を目的に取組む事が確認された。更に仕入構造改革の推進という視点からMD業務全般にわたる業務の標準化・集中化を実行し、当社独自のセントラルコントロール体制を構築する方針がだされた。一方、新MDシステムもスタート後、以下の問題をかかえていた

- (1) 独自単品コードのため、全社一元管理ができない
- (2) 単品の在庫管理ができない
- (3) 直輸入品の簡易在庫情報をはじめとして、データの精度が必ずしも良くない
- (4) 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かける

特に単品の在庫情報がなくては管理上も業務の合理化にも限界があるという点が確認され、将来のQRにつなげるためにも単品在庫管理システムの必要性が認識された。更に、93年12月に発表された産業構造審議会繊維部会の答申による「新繊維ビジョン」及び、その後の繊維産業構造改善事業協会の動向から、繊維業界もJANコードの採用、EDIの標準化等の方向が定まり、衣料品の取り扱いが多い百貨店としてもこの動きに対応していく必要があると考えた。

2 新MD－Ⅱシステムの基本概念

上記のような背景から新MD－Ⅱシステム構築の基本的方針は以下のように定めた。

- (1) 伊勢丹セントラルコントロール体制のツール
- (2) 業界全体の標準化にそったシステム構築と協調体制の確立
- (3) 新MDシステムの問題点解決と精度アップ
- (4) QR体制を視野に入れた単品管理の促進

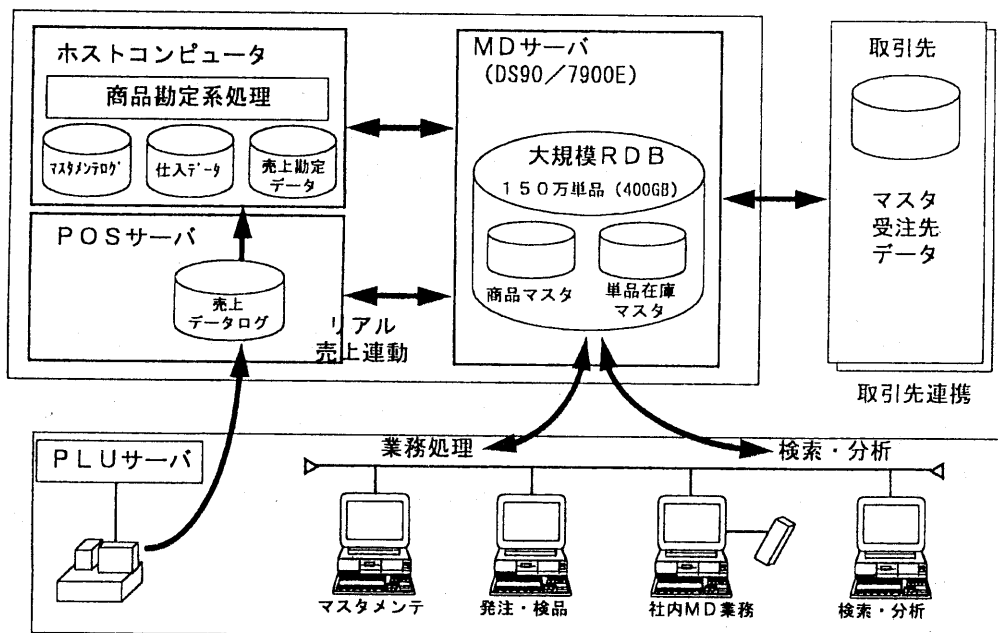
一般的に百貨店の商品仕入れはGMSと異なり、地域性重視、店舗規模の違い、多品種少量の品揃え等の理由により、各店仕入れ（ローカルバイイング）が主体である。しかしできるところから計画・品揃え・取引条件の共通化をはかり、バイイングパワーの拡大と業務の効率化を図ろうというのが当社で云うセントラルコントロールで、具体的には商品（MD統括部）と販売の組織をわけMD統括部に属するセントラルバイヤーがシーズンプランを作成し、シーズンプランに基づいて商品の品揃え計画をたて、お取引先と交渉して全社の商品台帳を作成する。実際に商品を展開する時点で各店が初回、及びその後の補充発注を行う。商品の店間移動、マークダウンの指示はセントラルバイヤーの指示により各店で作業を行うといった流れで業務を行う。従ってシステムもこの業務の流れと、役割に対応して構築された。

また、できるだけ業界の標準化に沿ってシステムを構築しようという考え方で、単品コードとしては独自コードをやめ、JANコードを採用。色、サイズコード等も織事協のコードを採用した。特に百貨店が単品管理を拡大しようとした場合、百貨店単独の力では無理があり、取引先と協力して推進せざるをえず、そのためにも標準化に準拠してシステム化を推進すべきであり、それが結局自社の業務の省力化につながると考えている。

システム構築面では、徹底してMD業務系の省力化を追求する事とした。当社も過去単品在庫管理は実施した事があるが、結局定着しなかった。これは情報系中心のシステム化であり、現場が単品で手作業ベースで伝票記入等の業務を行うのは作業負荷が高くデータの精度も維持できないためであり、IT技術がまだそれらの問題の解決に追いついていなかった事にも起因していた。そこで今回はバーコードスキャン、PC、LAN、等のIT技術を取り入れて、「現場の使い易さ」を追求した開発を行うところをかけた。

新MD-IIシステムの機能概要

1 ネットワークの概要

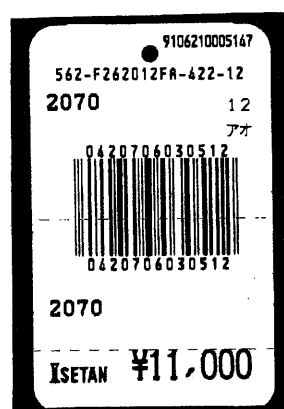


システムの概要は上図の通りであるが、新たにセンター（新宿区落合）にMDサーバーを導入した。このサーバーのOSはUNIX、DBはORACLEを採用した。一方店舗側はLAN配下にPCを配し各種業務処理を行う。PCのOSはWINDOWS 3.1を採用。また店舗側のPOSコントローラーにはPLU（プライスルックアップ）ファイルを配し、どこかの売場からでもPLU処理が行えるよう配慮した。このPLUはいわゆる「4レベルPLU」とよばれる仕組みで米国でQRのためにUPCコードを衣料品に適用する際に開発されたコンセプトであり、日本でははじめての導入である。当社を含め百貨店でも食料品売場を中心に部分的にフラットファイルによるPLUは多くの百貨店でも導入されているが、全店レベルで、それも4レベルPLUを採用している企業はまだない。現在アパレルをはじめとして衣

料品のJANソースマーキングがなかなか進まず、アパレルから見るとソースマーキングしてもそのコードを利用する店がない等、にわとりが先か卵が先かの議論があるが、百貨店がわのこの仕組みの基盤整備が遅れているのも一因と考えられる。当社では業界の動向からJAN化の流れは必ずくる。しかしその流れは段階的であり、予測が難しく、その都度売場毎に対応していたのではJANによる単品管理は拡大できないと考え、この仕組みを先取りして導入することとした。また、この予測が難しいという点は、GUIによる現場の操作性の良さ、ホストに比べコストパフォーマンスの高さ等とともに、MD業務系にCS（クライアント・サーバー）型のシステムを導入した大きな要因である。

2 コード体系と値札

JANコード	
4 9	<u>XXXXXX</u> <u>XXXXXX</u> X
	企業コード 絶対単品コード
伊勢丹単品コード	
0 4	<u>XXXX</u> <u>X</u> <u>XXXXXX</u> X
	バリエーション番号 ↓ 絶対単品コード
	年コード



ソースマーキングされていない商品の場合、当社で上2桁を「04」にして単品マスター登録時に単品コードを自動発番。基本的にコード体系は13桁でJANに準じている。

3 新MD-IIシステムのポイント

マスター登録 CBによる集中登録と店別自動配分 取引先作成FD登録	マスター登録業務負荷の軽減とマスター精度の向上
発注 初回発注 セラー運動発注	発注登録負荷の軽減と発注精度の向上
検品 HHT検品 SCM 代行検品	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 HHT 返品・品査	業務負荷の軽減とデータ精度向上
棚卸 HHT棚卸 棚卸係	データ精度向上とスピードアップ
EDI EOS ASN	

各サブシステムの概要

1 マスター登録

- ☆ JANコードの受入
- ☆ インストアコードの自動発番
- ☆ セントラルバイヤーによるイニシャルオーダー入力
- ☆ 店舗別自動配分 (数量 色・サイズ)
- ☆ 取引先におけるマスター登録用プログラムとフロッピーディスクによるマスター登録
- ☆ QRC (QRコードセンター) との接続
- ☆ 食品・雑貨専用マスター登録
- ☆ 織事協の統一サイズ・カラーコードの採用

単品マスターの登録業務は単品数の多い百貨店では大変な作業で、現状ではお取引先によるフロッピーディスク作成の協力が無いと拡大は難しい。また衣料品は色・サイズがあり、食品・雑貨はないため登録の負荷をさげるために別画面を用意してある。

2 発注

- ☆ 初回発注
- ☆ SKU発注
- ☆ HHT発注
- ☆ 単品セラー連動発注
- ☆ 発注状況検索
- ☆ 百貨店統一無地値札の発行
- ☆ EOS
- ☆ EON発注

一口に発注といっても作業レベルで考えると様々な局面があり、それぞれの局面に応じてシステムを用意したため、開発ボリュームが増えてしまった。これも少しでも現場のオペレーション負荷を下げたかったからである。特にこのシステムの大きな特徴は単品セラー連動発注であり、POS単品売上をリアルで取り込み在庫更新しているため、過去8週間の売上・在庫情報、及びその時点の在庫情報を画面で見て発注が可能になっている。

発注は百貨店にとって本来最も大切な業務であり、顧客のニーズを百貨店自らが吸い上げ品揃えに反映できなければ百貨店の存在価値はない。しかし現状は取引先に大きく依存した品揃えになっているのが実体であり、当社では「発注のない自主MDはない」という考え方で、社員自ら原点にかえて顧客ニーズを把握し、仮説を立てて発注をおこなうためにも、この発注システムが重要な位置づけとなっている。

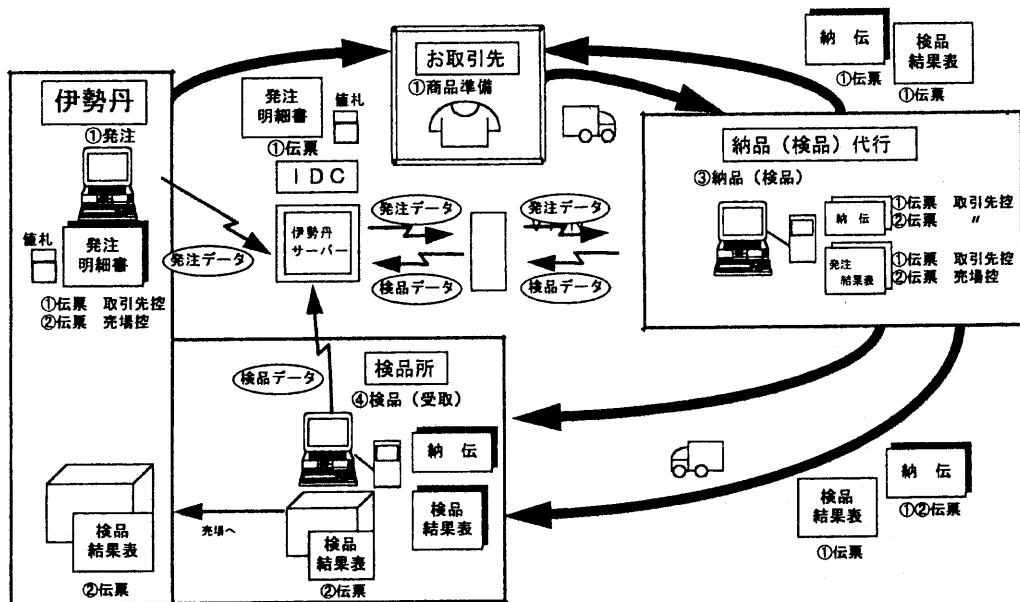
3 検品

- ☆ レーザースキャナー一体型HHT検品
- ☆ 検品結果票の出力
- ☆ 納品伝票の出力
- ☆ 伝票明細検索

☆ SCM検品

単品在庫管理をするうえでデータの精度を維持するためには、検品の役割は重要であり、数量検品から、JANコードスキャンによる一点検品をする必要がある。レーザー式スキャナー 一体型のHHTを利用することによってハンガー納品の衣料品は何とか処理可能だが、段ボール納品の一点スキャンは大変手間がかかる。そのため単品管理を拡大するためにはこの作業負担を解決する必要がある、当社ではASN・SCMの導入をおこなっている。96年8月より婦人肌着の取引先2社とテストを開始したがまだまだ解決すべき課題が残っている。

発注から納品までの業務フローは以下の図のようにになっている。



JANによる単品発注で百貨店統一タイプⅡ型のターンラウンド伝票を発注伝票・納品伝票として使うと伝票枚数が多くなり無駄がおおいので検品確定後、誤差リスト(検品結果表)とともに納品伝票をサマリーして出力している。

4 社内業務

- ☆ HHT返品・品変指示
- ☆ SM返品ダイレクト指示
- ☆ 自動マークダウン指示入力
- ☆ CB(セントラルバヤー)セラー連動品変
- ☆ 指示一覧検索
- ☆ 棚調べ
- ☆ 棚卸し

単品在庫の精度を維持するためには、商品移動、返品、売価変更等の社内業務においても正しい処理を行う必要がある。そのためHHT等の機械を利用してできるだけ作業負担を軽減した。

特に現場によるこばれているのが自動マークダウンの処理である。これはPLUの機能を利用してコンピュータ内部で自動的に売価変更、在庫の評価替えをおこなう仕組みである。画面より値下げ予定日と新上代を登録すれば値下げが可能で、後は値札の価格文字の上に新価格のシールをはるだけでよい。従来は商品を売場から下げ、数を数えて伝票を書き、社内検品に持ち込む、社内検品では検品後単品の新値札を作り、商品に一点一点付け替えて売場に戻す。シーズン終了時の全館一斉セールの時などは大変手間がかかり、時間もかかっていた作業だ。作業負荷は80%位削減された。

まとめ

新MD-Ⅱは、95年8月下旬にスタートした。当初は輸入品を中心とした完全買取り商品全てと、婦人服イレギュラーサイズのお買場（当社では販売業務改革の一環として、売場をお客様がお買物をする場所という意味で「お買場」とよんでいる）でテスト的にスタートしたこのシステムも、96年2月には婦人靴、化粧品の一部、更に4月には新規に開店した府中店の食品を含む婦人、ベビー子供服のお買場へ、更に、秋冬ものの立ち上がりにあわせて、婦人服、婦人・紳士肌着、パンスト、リビング、ステーションナリー等に拡大されてきた。EDIでは現在、EOSを24～5社、POS売上情報を5社、ASN・SCMを2社と実施しており、97年1月からはQRC（QRコードセンター）を利用したJANマスター情報の交換も予定している。EDIの拡大は標準化がまだまださだまっていないなかで、取引先一社一社と打ち合わせ、確認をしながらすすめており、大変手間がかかっているのが現状である。早く標準化が進み簡単な確認で実施可能になればと願っている。

システム面では当初WINDOWS特有のハングアップ、レスポンスの悪さ、ソフトのバグ等、現場にはだいぶ迷惑をかけたが、それらの問題もなんとか解決し、その後の機能改善も含めて、現在では社内の業務系は、ほぼ完成しつつある。今後のシステム面の課題としては以下の点があげられる。

- (1) EDIの拡大
- (2) 情報系システムの構築
- (3) テスト導入から本格的拡大への安全対策

しかし、このシステム導入の本当のねらいは冒頭でも紹介したようにMDの業務改革であり、このシステムを使いこなす事によって、業務系の負荷を削減し、百貨店本来の使命である、顧客ニーズに対応した「見やすく 買いやすい売場をつくり」、そのために「正しい発注と売り切る販売体制」を実現することである。その意味でこのシステムを導入したお買場は、業務系の効果はもとより、お買場の担当者たちの意識が単品に向かう事もふくめて計数面でもいい結果を生み出しつつあるところまでできているが、まだまだ時間がかかることであり、飽きずに定着化を計って行くことが最も重要であると考えている。