

# 流通業におけるSISについて

高月 敏晴

## 1. まえがき

一般に流通業といえば小売り業や卸売り業を思い浮かべるが、物流業や卸売り部門をもつ製造業を含めることが多い。しかし、本稿では小売り業に絞って話を進めることとした。しかし、小売り業といっても、百貨店や量販店、専門店など多様であり、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ディスカウントストア、あるいは通信販売、訪問販売などいろいろである。

金融業が1日数億円の取引きがあるのに対して、流通業では一般消費者を相手に何百円、何十円の商売をしているわけである。金融業が第3次オンラインとか、第4次オンラインシステムなど、華やかなことを言っていた1980年代に流通業はPOS（販売時点管理装置・POINT OF SALES）の導入を全国的に促進した。サービス商品の種類を考えれば金融業に比べて格段に多い。量販店などでは数十万アイテムの商品を扱っているのである。100平米の売場面積のコンビニエンス・ストアでも約3000のアイテムを扱っているのである。ここにPOSを導入したことは、各々の商品の売れ行き動向を正確に把握しようとするを目的としている。「単品管理」という言葉が使われるが、何がよく売れ、何が売れないかをその日のうちに把握し、次の日の、あるいは次の週の仕入れに反映させるわけである。POSの導入により、コンピュータから莫大な資料が生まれるが、これをどのように活用するかが各流通業の知恵の出どころである。

SISの定義として「情報技術を用いて競争の優位性を獲得することを意図して作ったシステム」がある。競争の激しい流通業では従来から「競争の優位性を獲得することを常に意図して」システムを構築してきている。1990年代に入り、流通業ではAI（人工知能）の導入による新店舗計画とか、新しい多機能カードの導入があるものの、やはりPOSデータの活用が最大のテーマと思

われる。

現在の情報化社会が高度映像情報化社会、さらに感性社会へ変化していくといわれている。流通業も変化対応業といわれ、今後ますます多様に変化していくものと思われる。世の中がどちらの方向へ大きく変化していくかを読みながら、毎日毎日の商売の売上げ高に関心を持たざるを得ないというのが現実の姿であろう。

従来はシーズ発想にもとづく新製品の企画・開発が行なわれ、店頭では商品・サービスの品揃えと低廉さで競争していた。それがニーズの発想にもとづく新製品の企画・開発に変化し、マーケティング競争、すなわち、市場・顧客のセグメントによる差別化競争に変わってきた。その結果、小売り業は数多くの業種、業態を生み出しつつある。また、高級品を取り扱う専門店とディスカウント商品を扱うストアが伸びるという2極化の方向が見えてきた。今後は生活者に対しライフスタイルを提供し、市場の潜在性を高めることで差をつけることになる。

## 2. 流通情報通信システムの特徴

流通業が構築する情報通信システムの特徴を整理すると次のようになる。

### ・単品管理の徹底

POSを導入することによって、売れ筋商品、死に筋商品を確実に把握することである。そのためにも商品のアイテムを適切な数字にもってくることも大切である。しかし、システムといっても、具体的にPOSとストア・コントローラ、ホスト・コンピュータとの機能分担ではなく、むしろ、POSデータをどう活用していくかの組織づくり、体制づくりが必要で、かつ、POSデータをしっかりと読み取る要員の育成の方が重要視されるべきである。

### ・顧客管理の徹底

流通業にとって顧客の動態を知ることがきわめて重要なテーマである。顧客の情報は一般にクレジットカード利用客から取ることが可能である。特に中元、歳暮などの際に入手できる情報も貴重である。

たかつき としはる

アジア太平洋トレードセンター(株)

〒541 大阪市中央区博労町 1-8-8 堺筋ISビル

1992年3月号

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会。無断複写・複製・転載を禁ず。

(15) 121

また、結婚のお祝いを送られたお客様が配送カードに書かれる情報から、出産祝の情報提供ができるというのものもある。

ダイレクト・メールをうつ時にも効果的にうつために顧客情報がフルに使われる。そのために流通業では関連するカード会社、あるいはファイナンス会社と連動して、顧客データベースを構築してきている。しかし、これもメンテナンスをシステムティックに行なえることが条件になる。

#### ・経済的なシステム構築

流通業は金融業に比べて取り扱う商品の種類がきわめて多く、かつ、単価が安い。したがってシステム構築には、金融業と比べてコストのスリム化により一層力を入れるケースが多い。金融業では縮退運転も含めてバック・アップシステムを構築するケースが多いが、流通業ではそのケースはまれである。また、流通業が変化対応業といわれるように、変化が激しい。また、小売業の他に、卸売り業や飲食、ファイナンス、デベロッパ、旅行などのサービス部門などへ事業を拡大していったケースも多い。この場合でも、効率的なシステム構築が必要になる。この際、システムの共同利用、情報の共有化が大きなテーマになる。

いずれにしても、お客様が買いにきた商品は必ず店の陳列棚に並んでいること、しかもすぐ補充できること、すなわち“品揃え”と“物流”と“在庫圧縮”の3つの命題をシステムでいかに効率よくさばっていくかということになる。

### 3. 流通業における企業戦略

きびしい競争の世界で流通業は差別化戦略が必要である。したがって、POSの導入とPOSデータの活用で、商品動向把握、在庫圧縮、仕入小口化、発注自動化という面で、1歩でも他社に先んじて差をつけることが必要になってくる。より安価で、よりよい品質の商品を並べること、死に筋商品をより早いタイミングでカットできること、流通業の差別化戦略の第1歩は、POSデータの活用のための体制の整備が大切なテーマになる。

企業戦略の第2番目のテーマは、ローコストオペレーションの徹底であろう。特に人件費の削減、生産性の向上がキーワードであろう。経費の削減はバブルの崩壊とは無関係のテーマであり、ムリ・ムダ・ムラをなくす努力は永遠のテーマである。レジスターに何人まで並んで待ってもらおうのかという基準の設定から、レジスターの

要員が決められよう。レジスターの要員の仕事はレジスターを叩くことだけでなく、時間の空いている時はバックカードの商品の整理、商品の陳列、棚揃えなどマルチ人間である必要がある。ローコスト・オペレーションをいかにシステムで実現していくかがテーマである。

企業戦略の第3番目のテーマは商品開発であろう。真にユーザーのニーズ、ウォンツを把握し、新しい商品を開発することである。幅広くユーザーの動向をキャッチする仕組みが必要である。米国・欧州・アジアにおける新商品情報の入手も必要である。

企業戦略の第4番目のポイントは情報通信システムの導入である。また、既存の情報通信システムの活用の見直しである。流通業における業種業態の変更にシステムが追いつかなければならない。あるいは、買収・合併による企業の統合のためのシステムの統合をいかに経済的に実現するかもむずかしいテーマである。

最後のポイントは情報化人材の育成の問題である。確かに情報通信システムの導入は死に筋商品のカット、自動発注システム化など効率のよい経営に寄与している。さらに、POSの導入により、情報が大量に取れるようになってきている。問題はこの情報を正確に読み取り、次なる行動に移せる人材が十分に育成されているかどうかである。情報をどう活かすかが、企業力の差になっていきつつある。

流通業では情報通信システムの構築いかにのみで競合には勝てない。“ビジョン”から始まる一連のマネジメント・プロセスの方が重要でその過程にS I Sがあるとされている。結局のところ情報を活用するための活性化された組織が重要といえる。

たしかに砂漠に店舗を構築するのではなく、既存の店舗をどのように活性化していくかというテーマが大きい。流通業を営む場合、その店舗の立地条件、在庫スペース、交通アクセス問題、駐車場問題、人手の確保の問題などシステム以外の仕組みをどう作っていくかも重要なテーマである。

集客効果を高めるためのさまざまなイベント、新事業・新サービスへのチャレンジも必要条件であるが、やはり「バック・ツー・ザ・ベーシック」で、多様化する消費者ニーズに合った商品を開発し、リーズナブルなプライスで提供することが必須であろう。

### 4. 流通業におけるS I Sについて

流通業のS I Sを述べる場合に、環境条件の変化をど

う読むかが問題であろう。まず、国際化が進むこと、次に業際化が進むこと、そして低成長時代が続くことであろう。輸入商品の積極販売のためには、価格情報を含めたデータベースを整備しておくことが必要である。フランスやイタリアの有名ブランド品のみを日本に紹介するのではなく、香港や台湾でよく売られているローカルのブランドものを日本に積極的に紹介する仕組みが必要である。業際化についても、“すぎ間商品”の開発が積極的に進められよう。

企業経営の変化についても、競争の激化、戦略経営、経営者意識の変化がある。競争については、ますます厳しく、各流通業は競争優位の確保に必死である。そのためにも新規事業の創出というテーマが流行である。しかしそのためにはグループ会社の効果的な連結、グループシナジイ効果の追及が必要である。

企業の構造改革ということがいわれるが、現場における顧客のニーズ・ウォンツが経営トップにどう伝わるか、それにどう対応するかという意思決定の高度化が必要である。

技術の変化という点では、ISDN、ダウンサイジング、オープンシステムという言葉がテーマである。

ISDNを本格的に流通業システムにとりこんだところがある。情報量が大量に増えることに対応させて成功している。

情報活用風土が企業に定着しないのは、もちろん社員1人1人の情報に対する意識の問題もあるが、私見としてパソコンやワープロに見られるようなメーカー間に互換性のないことも一因であろう。“快適な気持ちで仕事に取り組みたい”と思っても、パソコンやワープロでさえメーカーを固定されるというのは面白くないものである。メーカーは自社の売り上げを伸ばすために必死で新機種を発表する。ユーザーは1年前に購入したパソコンやワープロがすぐイヤになるようになっていく。日本アイ・ビー・エムが最近になってOS2・V2の導入を発表しているが、いつになったらNECの98シリーズと仲良くしてくれるのか？ 世界中のパソコンが揃い、世界中のパソコンソフトウェアが並んで、どんな組合せでもユーザーはそのサービスを享受できるという時代はいつくるのか？

SISという言葉はきわめて魅力的で、流通業におけるシステムづくりも、単に省力化が図られるとか、大量のデータを正確にさばけるということだけでなく、企業戦略に密着してどこまでビジネスを拡大させられるのか、

競争相手をどう抑えられるのか、そのためにはシステム構築の中で企業自体がリ・ストラクチャ、リ・モデル、リ・コンストラクチャできるかどうかがテーマであろう。

ある流通業では、取引業者との間で仕入システムを構築し、ある顧客からの注文に対して、仕入れ業者のシステムを走査し、一番安い業者に発注しているケースがある。このシステムでは、業者の在庫、生産スケジュールを絶えず監視していて、不適切な場合には警告を出すようにしている。

このケースでも、流通業が自らのシステムで閉じることなく、ネットワークを通して他社のシステムにアクセスし統合システムとして稼働させているケースである。

金融業においては、情報資本主義という名前のもとでネットワークを通して金融インフォメーションサービスを展開している。任天堂のファミコンを端末としたり、ファクシミリ端末を活用したりしている。しかし、情報はそれをベースにして行動を起こし、その結果幸せになったり、楽しくなることで情報といえるのであって、単に情報を流すのみでは意味がない。その情報をどう活用すればよいかのコンサルティングとかクリニックのサービスを付加させることで情報が生きてくるのである。

流通業においても多様化するネットワークサービスを駆使して、インフォメーションサービスの他に通信販売サービスなども提供されている。一部のデパートで地域を限定してハイビジョン端末を用いて宝石類の通信サービスを試みたりしている。量販店でも通信衛星を用いて映像会議を行ったり、本社から各店舗への情報転送を行ったりしている。

しかし、今後のネットワークの活用は自社のコンピュータネットワークと他企業のコンピュータネットワークを相互接続することにより、消費者ニーズのタイムリーな把握とか新しい流通情報サービスの提供に止まらず、新規事業を生み出すことが必要になろう。

今、景気が後退し、個人の消費熱も冷えているといわれる。アメリカのサックス・フィフス・アベニューの大幅減益に代表される百貨店の売上げ不振、コストセーブのための従業員レイオフの話も伝わってくる。この状態の中で消費者はますます“買う側の努力”を惜しまない。価格最優先の消費者に対して、徹底したロープライス戦略をもつディスカウント業態が流行っている。これは単なる安物買いでなく、消費者の求める品質に対しての安

い価格である。価格にチャレンジできる体制をもつ流通業のみが生き残ってくることになる。

具体的にアメリカの流通業界で成功しているといわれるウォルマートをとりあげてみる。ウォルマートはアメリカ国内38州で約1600店舗を有するディスカウントストアチェーンであり、アメリカで一番の高利益率をはこる流通業である。91年度にはシアーズローバックを抜いて売上げにおいてもナンバーワンの座を獲得する見込みといわれている。

ウォルマートの成功は何百社にもおよぶ仕入れ先のメーカーとの間に確立された“互いに利益をもたらすパートナーシップ”によるところが大きいといわれている。

わが国の量販店でも見られるケースであるが、流通業と製造業との間で互いに利益を追求する厳しいビジネス姿勢が要求されている。単に製造業を泣かすということだけでなく、量販店の優秀なバイヤーが、顧客の消費動向や他社の商品知識を製造業に教えたり、製造業に常にコスト削減や新製品開発などを奨励したりしている。ウォルマートでもどのメーカーからどんな商品をどのように仕入れるかを明確に打ち出す。ウォルマートのシビアなコストと品質クライテリアのもとに効率の良い仕入れを行なう。

ウォルマートでは自社とメーカーとの間にコンピュータネットワークを構築している。したがって、メーカーはウォルマートの店頭での売上げ情報を即日に入手できる。毎日、何が売れたかを、サイズ・色に至るまで正確に把握することができる。この情報はもちろんメーカーの生産体制の見直しに重要な情報である。また注文も同時に入ってくるために、クイックレスポンスも可能となる。

また、ウォルマートのコンピュータには他の流通業の売上げ情報も入力されている。特に競合相手のターゲット、Kマート、シアーズについて、商品の品揃え、価格に至るまで調査している。これらの情報がウォルマートからメーカーへ提供されることは、メーカー各社とウォルマートとの関係をより強くしている。

もちろんウォルマート自身も、これらの情報を分析することにより、消費者ニーズを知り、明日のマーケットニーズに向けた迅速な対応をメーカーとの協調関係のもとに行なっているのである。

さらにウォルマートは実験店舗を3店舗もっている。新しい製品、新しい店作り、新しいディスプレイ、新しい広告媒体、新しいイベントなどはまず、実験店舗でテ

ストし、全米で展開する前に顧客の反応や問題点を見極める。もちろん、その結果もメーカーに届くようになっている。

ウォルマートは90年度の売上げが3兆2500億円で、91年度には4兆円を上まわると見込まれている。また、ハイパーマートUSA、サムズホールセールクラブなどを含むグループの売上げは91年度で5兆円を越えると推定されている。

## 5. 流通業におけるS I Sの今後の展望

流通業とは商品を仕入れ、それを消費者に単に売るという世界ではなくなりつつある。消費者を生活者と呼び、その生活者に対してライフスタイルを提案し、そのために単に商品の売り場のみでなく、楽しい空間を提供するようになってきている。最近ではアーバンリゾートやテーマパークという言葉で流通業を表現することさえある。流通業というのはお客様に集まってもらうことがまず必要であり、そのためにはイベントが必要である。イベントをどう続けていくかが、集客のレピートがどうとれるかに、つながっていく。本来の流通業は、良い品質の商品を、より安い値段で提供することが本来の目的であるが、やはり、それ以外の要因も必要と思われる。イベントで人を集め、そこで商品を売るという姿は邪道のようにみえるが、イベントそのものが、ライフスタイルの提案がらみであれば、それも必要であろう。

一部の経営者が企業戦略を立案し、情報システム部門がまとめてシステム構築にとりかかるようでは遅い。変化の激しい流通業界にあっては市場の変化を敏感にとらえ、機敏に対応していくことが望ましい。そのためには現場の管理職が情報に対し常に関心をもち、情報活用意識をもつことが必要である。量販店でも店長自らがPOSデータに関心を持たなければ駄目である。システム構築やシステム更改のイニシアチブを店長が握るようであれば理想的である。

流通業の中でも「三越は、いまミュージアム」と呼ばれてみたり、大学の中でも「MITは、いまディズニーランド」と呼ばれるようになるかもしれない。各々、新しいコンセプトを持ち、挑戦していく姿がよく見られる。

新技術の展望の中で、ISDNとかオープンシステムということだけでなく、目新しい新技術ではないが、喫茶店を接続するパソコン通信サービスや電卓やTVセットを

接続したショッピングカート等も登場している。

しかし、流通業におけるSISの将来を展望した時に、差別化のためのシステムづくりに各流通業が競い合うことがいつまで続くのかとか、なぜそこまで競い合わねばならないのかとか、せっかく優れたシステムを構築しても、すぐに競争会社に追いつかれないかという不安がある。この不安を解決するためには流通業が自らの持つ情報・知識を流通業同志の連動により共有化・共通化していくことではなからうか。少なくとも、あるレベルまでは流通業が共通した考え方のシステムを構築することに意味があり、トップの判断を織り込む企業戦略の部分のみが差別化されていくということにならないのか。あるいは、全く同じシステムをもったとして、その運用の仕方企業戦略上の差をつけていくという考え方もあろう。いずれにしても、流通業が一致団結してハードウェア、ソフトウェアもコンセプトを揃えることで経費を削減し、データベースや情報を共有化すること、共通化することでコストのスリム化を図ることが必要ではなからうか。

今後“教育”関連，“環境”関連，“健康”関連の3K

関連の商品が伸びると思われる。また、消費者の価格追求志向がまだまだ続きそうなだけに、今後の流通業は低価格実現の体制をもつディスカウント業態がまだまだその強さを発揮しそうである。

今、アメリカでもリセールストアが人気を集めているといわれている。品質管理はされているというものの、中古品であることは事実である。それでも安い方が喜ばれているわけである。

また、バーゲン情報売るビジネスも登場している。メーカーが行なうサンプルセールの情報から一流ブティックのバーゲン情報など、いつ、どこで、何が安いのかの情報が満載されている。

ブランドの名前やサービスなどの付加価値をつけることによって商品の値段をつりあげた時代は終り、価格というものが、流通市場において、きわめて重要な要素になっている。

流通業は社会とともに変化し、経済とともに変化し、技術とともに変化し、消費者とともに変化する。いかに早く変化をキャッチし、それに対応できる力のある流通業のみが生き残ることにならう。

## 日本OR学会 入会のご案内

### 会員の種類と会費

当学会の会員は次の4種類となっています。

名誉会員	特に学会で推薦された個人		
正会員	個人	年会費12,000円 論文誌不要の場合は10,400円	入会金1,200円
学生会員	個人	年会費5,000円	入会金600円
賛助会員	法人A種	年会費95,000円	入会金不要
	法人B種	年会費48,000円	

(ただし、B種は中小企業に準ず)

### 会員の特典

- 個人会員には当機関誌(月刊オペレーションズ・リサーチ)と論文誌(季刊Journal of the Operations Research Society of Japan [和名:日本オペレーションズ・リサーチ学会論文誌])を1部、賛助会員には1口につき2部(B種1部)無料配布します。

- 論文誌への投稿、研究部会への参加ができます。
- 春、秋2回の研究発表会、シンポジウム、月例講演会、ORセミナー、各支部主催の研究会や講演会等の学会主催の催しへの優先参加ができます。(参加費を必要とする場合も非会員のだいたい半額程度です)
- 賛助会員はOR企業サロンに参加できます。

### 入会手続き

入会ご希望の方には、会費振込用紙・原簿等の必要書類をお送りいたします。なお、ぜひ入会していただきたい方がいらっしゃいましたら、紹介者ご記入のうえお送りください。

社団法人 日本オペレーションズ・リサーチ学会

〒113 東京都文京区弥生2-4-16 学会センタービル 電話(03)3815-3351(代)