

経営情報システム—パートⅢ—

—流通業におけるシステムの事例—

芳 賀 玉 樹

1. 流通業をとりまく環境

我国における流通チャネルの中で重要な役割を担っているのは、流通卸売業（問屋、商社）と小売業である。ここでは、まず、流通卸売業についてとりあげる。流通卸売業の中でも企業数としては中小の卸売業が大多数を占めているが、この卸売業の顧客は、中小の小売業・商店が大半を占めている。従って中小の小売業・商店の動向は卸売業に対して、大きな影響を及ぼす。即ち、小売業・商店の環境についてみるならば、個人、家庭、ビジネスにおける価値観・ライフスタイルの変化による消費者ニーズの多様化、個性化、商品寿命（ライフサイクル）の短縮化、更に日米構造協議における大店法規制緩和による大手量販店の進出による影響で、地元小売業・商店はドラスチックな変革に迫られている。

また、卸売商にとって重要な役割である物流面では、多頻度小ロット配送と駐車規制によって物流システムの複雑化とコスト高を招いている。卸売商にとって貴重な人的資源でみると、情報化社会におけるソフト化に対応する専門要員の不足、新卒の採用難への対策そして、経営の体質改善に役立つ卸売商個有のシステム即ち戦略的な経営情報システム、窮極的には、小売業、メーカーまで包含した流通情報ネットワークシステムの構築が今後の貴重な経営の課題となるであろう。

卸売業の小売業に対する期待される役割は、

- ① 物流機能（タイムリーな配送システム）
- ② 資金的バックアップ
- ③ 顧客である小売業への情報面のコンサルティングサービス

以上の役割を果たす為に中小の卸売業では「情報を中心としたネットワークを結ぶ」「共同化によるスケールメリットを追求する」「共同で体質改善をはかる」ことを主目的とした共同事業の推進を行うものである。

そしてこの共同事業の典型的例として、卸団地がある。この卸団地も初期の卸団地スタート後20数年が経過しているが現在どの様な影響があるかという、「都市計画」「市街地化の進展」「地価の高騰」の三点がいちぢるしい。

2. 卸売商業の課題および改善テーマ

我国行政による卸商業とりわけ卸商業団地政策は、昭和30年代にスタートし、「地域経済特に地域流通面の活性化と都市環境の整備」という狙いを持っていた。そして、スタート以来この狙いをほぼ達成した卸商業団地は少なくない。即ち都市の中心から郊外に有力な卸売業が集団移転することにより都市の環境は整備されている。特に今日の駐車問題、交通事情をみればその効果は大であることは、誰の眼からみても明らかであろう。また移転先の経済（流通）の活性化にも大いに役立っている。ところが一方では、卸商業団地は多くの課題を抱えている。それは団地組合員の企業の格差である。このことは共同事業を推進する場合に発生する問題でありこれを解決しなければ共同化や卸商業団地の推進は難しい。格差には「業種間の格差」と「企業経営の努力からくる格差」の二種類がある。業種間格差では陽の当たる業種と陽の当たらない業種（構造不況業種）があり構造不況業種では、企業が生き残りをかけた企業努力が必要である。企業努力即ち経営の努力面では収益向上の為に次の三つのベクトルがある。

これは、収益向上の三大テーマともいえる。

- ① 販売力強化……トータル販売システムの構築と顧客情報システム特に小

売店への情報提供これは「売れすじ情報のフィードバック」と情報ネットワークを小売店も包含した形で構築し、最終的には共同事業で推進する。

トータル販売システムは三つの側面があり最終的には小売店が実施すべきテーマであるが、卸売業としては、小売店がトータル販売システムを実行できるような支援いわゆるコンサルティングセールスを推進して、小売店の売上増加・販売促進に役立つことができる。

トータル販売システムとは

(a) 店頭販売

- 1) 集 客……客をどの様にして多く集めるか
- 2) 接 客……来客にどうアプローチするか
- 3) 販 促……どの様に受注契約に結びつけるか

(b) 職域販売（訪問販売）

これは次の三点が着想がポイントであるが、特に使用用途が決め手となる視点である。

1) 使用用途別

「業務用」ビジネスユース→会社法人で使われる用途であり着想としては会社事業所数、業種業態、組織、規模、レベル、収益力、減価償却、経費（損金勘定）

「一般用」パーソナルユース→個人家庭で使われる使用用途で着想ポイントは、民力度、家族構成、年令層、ライフスタイルなどである。

注目すべきは、いかなる企業でもこの「業務用」「一般用」いずれの分野においても業界のトップに立つという両立が難しいことである。即ち「一般用」に強い企業では、「業務用」が手薄になり、「業務用」に強い企業では、「一般用」では必ずしもトップに立てないといういわばアキレス腱を持っている。

しかし、飛躍的に売上を伸ばすには、この「一般用」「業務用」のバランスを考えた販売力の強化、情報システムが肝要であろう。

2) 体質改善

これは、コスト低減、経費節減、生産向上に結びつくものである。また積極

的な側面では、共同配送の推進、配送センター設立や人材の共同採用、高度化の為の低利資金の導入と活用が考えられる。

3) 開発, 創造

最も積極的なベクトルで将来の対策を講じる企業努力である。ポイントは次の三点である。

- ① 商品開発……小売店の取扱いの要望の多い商品であり特にソフト面の開発強化を心がけると競争力が強くなり、リーダーシップがとれるようになる。
- ② 多角化……今迄の事業にこだわらずに新しい分野にも進出する。多角化を行うには、共同事業の方が推進しやすく、各企業にとってもリスクを回避することができる。
- ③ 新しい経営情報システムを構築する。特に情報ネットワークを各団地レベルから複数の団地レベルに迄広域に構築し、広域の売れすじ商品の把握とフィードバックをはじめ、戦略情報や開発情報のシステム化をはかり、より積極的な新都市産業の中心としてイベントを推進するコンベンションセンター、小売業・商店のための業務用のショッピングセンターの新設が考えられる。新都市産業の中心となるのは、情報ネットワークシステムである。

以上三つのベクトルは、組合構成の各企業が推進するか、又は共同事業で推進する企業努力である。但し緊急の場合や自社で間に合わない場合は、組合（共同事業本部）による診断、経営指導、教育を対象企業に実施し、会員企業へのバックアップの効果を上げると共に組合（本部）のレベルアップもはかれるという相乗効果も期待できる。

3. 流通チャネルと情報ネットワーク

流通チャネル（販売網）は、流通業にとって生命線ともいえる販売の基本となるシステムであり、プロフィットセンター（収益の源泉）としての企業およ

び、各企業を結びつけるネットワークで共通の財産ともなりうる。

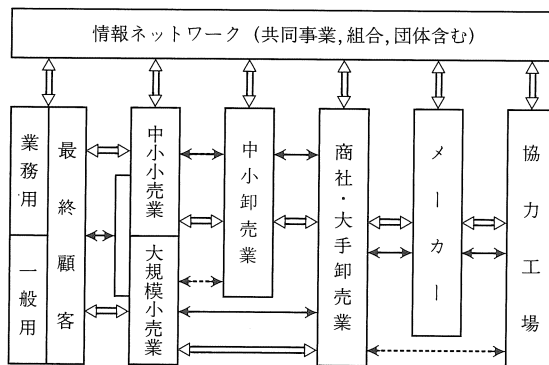
この流通チャンネルに基づいて販売の戦略がたてられる。メーカーの見方としては、物を作る、供給するという立場に立っているが、流通業の立場は、顧客のニーズを把握することが最重要基盤である。顧客ニーズは、また「開発」の基本情報ともなる重要テーマである。顧客ニーズにとって重要なことは、顧客での使われ方、購入の仕方としての『使用用途』の分析である。使用用途は前述のように大別して「一般用」と「業務用」の二つがある。

(1) 流通チャンネルの特長

1) 欧米の流通チャンネルはシンプルで、メーカーと顧客の経路はより短い。

2) 日本の流通チャンネルは、流通経路が長くかつ複雑となっている。この為に欧米諸国からは理解しにくい。また独特の商慣習があり（物流と商流が一致するとは限らない）ますます外人にとって日本の流通はなじみにくいものとな

「流通チャンネルと情報ネットワーク図」



(注1) 実線 \longleftrightarrow 商流(セールス), 物流を示す。

(注2) 物流については, 直送として, メーカー又は協力工場から小売業(まれに, 最終顧客特に業務用)に直接配送される。

(注3) 点線 \longleftrightarrow は共同事業で行われる場合が多い。

(注4) 二重線 \longleftrightarrow 有効情報であり3(2)情報ネットワーク1), 2), 3), 4), 5), 6), 7), 8) 参照

っている。しかし、この日本独特の流通機構が日本経済の活力の源泉ともなっている。

3) 卸売の機能が、日本の流通機構の特色をよく表わしている。そして、日本の流通機構の中で卸売の機能の役割が大きく、大手の卸売業（商社、大手問屋）、中小の卸売業（二次問屋、地方卸売業）が共存共栄している。

4) 卸売業の主な役割についていえば、「情報ネットワーク」「物流機能」「資金のダムの機能」「人材（小売業或はメーカーの開発販売のコンサルティング的役割を持つ人）」「経営支援システム」が五大役割である。「情報ネットワーク」は最も新しいコンセプトであり、商品（ハードとソフト）、顧客情報（顧客管理より、顧客関係情報システム）、経営情報システム、そして、流通機構全体の情報をインテグレート（統合）する考え方である。

5) 企業数の占める割合は、中小卸売業、中小小売業の数が圧倒的に多い。但し事業所数になるとこの比率は変ってくる。それは、卸売業では、大手は全国に事業所ネットを持ち、また小売業でも大手は、全国に事業所ネットを持っている。

6) 情報ネットワークの構築と活用が流通業、特に中小卸売業、中小小売業の企業存続・発展のカギを握っている。

(2) 情報ネットワーク

卸売業、小売業を中心とした情報ネットワークの構築と活用について考えてみよう。流通チャネル図からも明らかなように、情報ネットワークは、顧客、メーカーも対象として考慮する必要がある。情報ネットワークについて留意すべきことをとりあげよう。

1) VAN, ニューメディア等の基本となる情報を日常の企業活動の中でタイムリーに入手できる仕組みを作る。情報は、商流（日常の営業活動の流れ）、物流（配送）から得ることができる。

2) セミナー、展示会、フェア、イベントの企画と運営、アフターフォローも情報ネットワークの貴重な資源である。

3) 顧客（ユーザー）研修会をレベル別、業界別に推進して、使えるソフト（経営レベルのアプリケーション）を開発し、活用し、フィードバックする。

4) メディアとして在来のメディア特に会報、ニュースとして編集し、取引先にも参加し、活用して頂く。

5) 顧客の体系化特にオピニオンリーダー（我が社のファン）の情報を体系化し、顧客関係情報システムのソースデータとする。

6) 商品開発計画を行う時、顧客に把握できるように、顧客との情報のパイプを太くしておく。（顧客の真のニーズが聞けるキイマンとキイの情報の整理しておく）

7) 異業種交流、同業界との交流は、有効情報は得られるが、新しいヒントや新しいコンセプトは異業種の企業や団体・組合の方がより新鮮なものが得られる。

8) 産官学（産業界、官界、学界）共同のミーティングの機会（チャンス）を作り、各界の情報を幅広く入手し、かつフィードバックする。

4. ケーススタディ「卸売業における組合情報ネットワーク」

(1) 共同事業化の背景と情報ネットワークの目的

首都圏に位置するC総合卸商業団地協同組合は昭和42年C市内に散在する卸売業者によって設立され、組合員を構成する各企業も、組合そのものの運用ともに順調に推移し発展してきた。しかし、最近の消費者ニーズの多様化、高度化が進み、卸売業は企業規模のいかににかかわらず、流通の効率化、高度情報化の環境に直面せざるを得なくなっている。物流問題、情報化の取組みを含め昭和62年より県中小企業団体中央会、及び情報関係団体である（財）流通システム開発センターの支援を受け、情報ネットワーク化の基礎的研修を実施してきた。引き続き、平成元年度からは、組合員企業の「情報システムのレベルアップ」「新団地移転を含めた情報ネットワークシステムの方向性検討」を主たる目的とした『組合情報化促進企画調査事業』を推進した。また平成2年度で

は、「組合情報ネットワーク事業」において、組合員企業の情報システム化対応能力の増強を目的とした標準ネットワークシステムの設計、バーコードの具体的活用の検討、実験（シミュレーション）を行った。

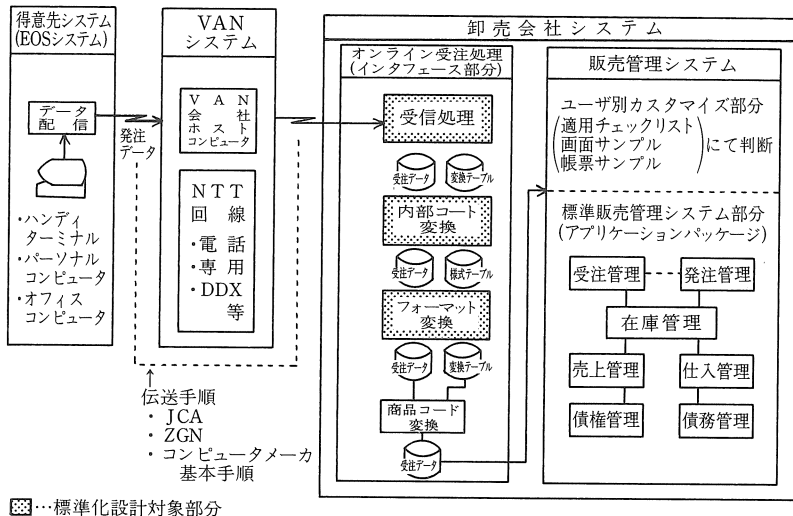
(2) 組合情報ネットワークの概要

中小卸売業をとりまく情報化の環境の変化のスピードは加速化している。卸売業は、物を作るメーカーと最終顧客に最も近い存在の小売業に対し、その存在意義を高めるために情報を重要な経営資源として、販売支援の実施、マーケティング情報の提供、流通全体の生産性向上策の実施などが、解決課題となっている。特にネットワーク化（地域流通 VAN、業界 VAN）の進展もスピーディとなっており、情報関係団体が中心となって進めている JAN コードの普及は、その進展を益々早め大手量販店の JAN コード採用により普及に拍車がかかっている。従って、卸売業は、規模の大小にかかわらず EOS の採用を検討せざるを得ない状況になっている。このような周知の企業環境下では情報ネットワーク化の事業の推進について、「EOS/VAN 対応システムの標準化」「バーコードの活用検討及び実験」「LAN システムの導入検討」を中心に行っている。

1) EOS/VAN システムの標準化について、EOS の採用を組合を構成する個々の企業で個別に対応することは、効率的にも、システムのにも組合員に大きなインパクトを与える。

増大する取引先からの EOS の要求、ジャストインタイムの納品要求（組立産業のメーカーに始った生産の合理化でカンバン方式ともいわれる。）、そして受注ロットの小口化は物流コスト、EOS に対する投資額を増大させる。この対応手段として顧客からの受注データを一括処理できる組合情報ネットワーク標準システムを開発、利用することが課題となる。この EOS 標準システムを開発することによって各組合員固有の情報システムの「メリット」は「個々の VAN 会社との接続サポートの必要性がなくなる。」「取引先/VAN 会社利用のコンピュータに制約されないで済む。」「新規取引先との EOS 開始にコンピ

〔別図 EOS/VANシステムと卸売会社システム関連図〕



ユーザ要員が不要となる。」というかなり大きな効果が期待される。この標準化は次の二つに分けられる。

① EOS/VAN 標準ネットワークシステム

このシステムは〔別図 EOS/VAN システムと卸売会社システム関連図参照〕このネットワークシステムは取引先からの受信データを汎用的に取扱うシステムであり、取引先から通知される受注データ様式を取引先変換テーブルに登録するだけで、新規取引先との EOS 開始が可能となる。受信データには小売店棚札データが混在する場合も処理可能となっている。組員が既に導入している販売管理システムとのインターフェイスは考慮されているが、JAC 手順、コード体系は EBCDI コード、受注データのレコード区分位置の固定などがシステムの稼働条件となっている。

② システムの稼働実験

標準ネットワークシステムを設計しその評価を行うために販売管理システムと連動してその稼働実験を行っている。稼働実験は日常業務処理を想定し、受

注データの受信からピッキングリスト作成、納品書発行などを行っている。VAN は地域流通 VAN・ベンサムを利用し、EOS/VAN を活用した卸売業のシステム標準化実験を完了している。

2) バーコードによる棚卸システムの実験

卸売業の最大の関心事である在庫管理を徹底するためには、棚卸作業の合理化が必要となる。組合員アンケート結果でも棚卸作業合理化の必要性が多く指摘されているが、実験にとりあげられたモデル企業3社でバーコードを活用した棚卸作業の実験を行っている。実験はバーコード読取可能なハンディターミナルを利用し商品棚に貼付された棚札から商品コードの入力、実在庫数の入力を行い棚卸作業の時間短縮は、習熟度の問題もあり、合理化効果は今後課題を残したが、棚卸表の作成などの事務（情報）処理業務の合理化効果は大きく、棚卸作業の50%効率アップの側面支援となっている。また、棚卸表作成のシステムプログラムは実験用に開発している。

3) 卸商団地内情報ネットワークの設計

当卸商団地が所在するC市は、「多極分散型国土利用法」によって業務都市として位置づけられ、当卸商団地は新業務地区の指定地域内となっている。このことは、卸商団地の移転という大きな課題もあり、情報ネットワーク化の取り組みとしては、卸商団地内の通信効率を高めることを目的とした情報ネットワークモデルの設計を行った。構内電話、ファクシミリ、パーソナルコンピュータの専用通信ケーブルや有線放送、共同警備のケーブルなどを設置し、多機能なモデル、利用方法を検討し、将来にそなえている。

(3) 情報ネットワークを中心とした今後の事業展開

2年間の事業推進で得られた成果、課題を基に、卸商団地組合員が情報指向型卸売業として、より発展すべく、事業を継続推進する体制を青年部経営開発委員会を中心に充実する。組合受注センター構想、団地内 LAN システムの効率的運用等を具体的に検討し、新団地移転時には一層具体的な事業計画として実現するために準備中である。

参 考 文 献

「経営高度化のための指導啓蒙事業報告書」平成3年3月，社団法人日本機械工業連合会，鈴木安昭，芳賀玉樹，40ページ～45ページ。

「情報志向型卸売業をめざしてⅡ」平成3年3月，千葉総合卸商業団地協同組合

「中小卸売業活性化推進調査研究報告書卸団地の再整備について」平成3年3月，全国卸商業団地協同組合連合会