

-新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 35 回 情報システムと業務システム・作業システム

1. システム手法に見る情報システムと業務システム・作業システムの関係

(1) データベース、情報システムを中心としたさまざまなシステム手法

カテゴリーマネジメント、ECR(Efficient Consumer Response)、CRP(Continuous Replenishment Program)、BPR(Business Process Reengineering)、SCM(Supply Chain Management)、FSP(Frequent Shoppers Program)、CRM(Customer Relationship Management)など 横文字で紹介されるシステム概念(システム手法とでも言えばよいのだろうか...)は実に多い。

しかし、我が国では概念ばかりが先行し、有効なシステムとして機能するまでには至っていないケースがほとんどだろう。

いろいろな勉強会や興味ある話を聞く機会も多いが、現実にそのようなシステムを構築し、成果を上げているという話は残念ながら聞いたことがない。

データベースを前提とするものが多いことから分かるように、情報システムサイド(メーカー、ソフトウェアハウス、コンサルティングファームなど)が中心となって提案しているシステムが多い。どこかにサーバーを売り込みたいというメーカーの営業戦略も見え隠れするが、はっきり言えることはトヨタのカンバン方式のように現場から実証的につくり上げてきたシステムとはどこか違うということである。

もちろん、中には企業での実績を基にリファインされたプログラムもあるが、帰納的なアプローチ(具体的事例から法則性などを抽象化)と違って演繹的なアプローチ(抽象的概念を具体的に展開)では机上でつくりあげた概念になかなか現実がついていかない。重要なことは、情報システムを中心にして理屈から組み立てたもの(提案されるシステム)と現実との間にあるギャップをどう解釈、あるいは認識(解決する以前の問題)するか、ということである。

例えば、カテゴリーマネジメントの場合、部門よりもさらに下のカテゴリーという単位で全ての管理を行おうとする。しかし、目的によって適した『カテゴライズ categorize(分類する、類別する)』の階層は変化するし、種々雑多な商品に適したカテゴライズの仕方もさまざまである。

取り扱うさまざまな商品について、一つ一つ特定していくことは根気のいる作業である。容易ではない。

概念的には容易に説明できることでも、現実の世界で実証的に展開しようとするとならかに不可能という場合もある。

カテゴリーマネジメントという全体的なシステムに行き着く前に、肝心の『カテゴリー』をどのように理解、定義するか、ということについて具体的レベルでクリアできないと先には進めない。カテゴライズがカテゴリーマネジメントの全てを決定付けると言えるほど重要な意味を持つことは、その難しさを知る人であれば容易に想像がつく。

概念的には、メーカーが多品種少量生産を効率化するために考え出した GT(Group Technology)、筆者が提唱するクラシフィケーション(Classification 商品特性に基づ

く管理、メーカーの GT にヒントを得ている)と似ているが、根本的な違いは分類する際に用いる商品特性に関して具体的な事例研究の積み重ねによってどれだけのノウハウの蓄積があるか、と言う点に尽きるだろう。

数限りなくあるカテゴリズのキーワードをどのように設定するのか、使いこなすか、これにより見えるものが全く違ってしまう。目的によってカテゴリズのキーワードを変える必要もあるから、一つの商品に対して複数のキーワードを使いこなし、しかもそれらのキーワードによってカテゴリズの仕方さえもフレキシブルに変化させる(結果的には同じ商品がその都度違う分類をされる)必要もある。言い換えると、目的に応じて分類機軸はさまざまに変化し、分類機軸の変化に応じて同じ商品の分類方法も変わるようなシステムの設定が必要になる。

最も身近にある手法で言えば Microsoft の Excel にあるピボットテーブルであるが、テーブルの表頭・表側をドラッグ & ドロップで自由に変えることができても基のデータにどのようにフラッグ立てるかは、実証されたノウハウの世界に委ねるしかない。

現状では、このようなことが理屈としては分かっているが、現実実現できたという話は聞こえてこない。

このことは具体的に商品を用いた実証的研究によって、初めて理解できることである。例え概念的には同じでも、実証的研究を進めることで、その方法は全く異なる。現実に対応できない概念はいつまで経っても概念でしかない。具体的なシステムとして展開することは難しい。

FSP(Frequent Shoppers Program)も同様である。店舗に対する顧客の貢献度合いに応じて特典を与え、最終的には顧客の買い物履歴から嗜好や行動パターンを読み取ってロイヤルティマーケティングを実現しようというのが最終的な狙いである。

しかし、FSP においても概念ばかりが先行し、具体的なロイヤルティマーケティングに行き着くことはなかなかできない。

何よりもポイントカードという具体的な手法ばかりが先行し、ロイヤルティマーケティングの何たるかについての議論はなかなか出てこない。『如何に目の前の売上を短期間に上げるか』という命題ばかりが優先するから、具体的で効果の分かりやすい方法論ばかりが目され、ロイヤルティマーケティング云々という時間のかかる本質の修正にまでは至らない。

ポイントカードで『買い上げ金額に応じて特典を与える』ことばかりが目されるのも、それ以降にある概念が抽象的で現実味が伝わってこないからだろう。

このように、提案されるシステム手法が大規模であればあるほど概念的な部分のウェイトは高まる傾向にある。抽象化してしまえば呼び名は変わっても皆似たような目的、似たような仕組みであることも容易に想像できる。

本来であれば、日常的な業務システム、作業システムなどもっと身近な存在であるべき情報システムも、このような概念的な世界の中でばかりで扱われてしまうと、残念なことに何故か遠くにある、特別な存在のように思えてしまう。

反って本質を見失っているような気がするが、いかがだろうか。

2. 情報システムと業務システム・作業システム

(1) 情報システムと業務システム

情報システムは、業務システムや作業システムを大きく変える可能性を持っている。位置付けからすれば、業務システムに包含されると言えるが、現実には情報システムは業務システム全体を大きく変えてしまうほどの影響力を持っている。

例えば、伝票レス、ペーパーレスである。

紙という媒体を省くだけで、紙に関連する印刷、編集、配送、保管などのハンドリングを一切排除することが可能になる。当然、保管されたものの中から探す場合もデジタル化されていれば、キーワード検索で済ますことができるから、目の前に広がる書類の山と悪戦苦闘する必要はなくなる。

集計、再入力、清書、コピーなど物理的に紙媒体をハンドリングする作業が著しく軽減すると、業務を構成する要素のウェイトが根本的に変わる。

調べものをするにもインターネットを効果的に使えば、はるかに少ない時間で信じられないほどの情報を得ることができる。わざわざ調べもののためにアチコチ出向く必要もないし、資料、書籍、コピーなどを購入する必要もない。デジタルのまま保管すればスペースはとらない(計算上 700MB の CD-R1 枚に A4 の用紙が 20 万枚、4.7GB の DVD-R1 枚だと約 130 万枚入ることになる)し、劣化することもないので保管が容易になる。

打ち合わせやチョツとした連絡も e メールを用いれば簡単にできるから時間的な制約から解放される。通信コストの内訳変化からも分かるように通信手段は大きく変化する。

明らかに情報・通信システムにより業務自体は変化している。

大幅なコストダウンを実現するだけではなく、省スペース、省時間などさまざまな面で業務の概念を変えてしまう。

ただし、まだ部分的な変化を寄せ集めただけであり、業務全体をシステムとして明確に方向付けし、一定方向に収束していくという状況にあるわけではない。

メリットばかりでなく、デメリットについても分かった上で変化しているのでもない。予想できない事態が発生することもあり、さまざまな修正が必要になることは否めない。

現状で分かっていることは、紙を媒体として扱われてきた情報をデジタル化して一元管理すれば、場所もとらず、ハンドリングや検索が容易になるということである。

一方、理屈ではなく、具体的に実証されたもの＝ノウハウとして分かっていないことは、デジタル化(入力)する手間、情報の価値(入力、保管、メンテナンス、取出しなどにどれだけコストをかける意味・価値があるか)、デジタル化して蓄積した情報の管理方法(改廃・更新などのメンテナンス)と効率的な検索方法(取り出し)などである。ある意味では、最も基本的なこと全てである。

いずれにせよ、情報・通信システムの本質を理解し、業務システムを構成する要素をどのように変化させることができるのか、ということについて実証的な研究を進めることで、業務システムが大きく変わることは確かである。

(2) 情報システムと作業システム

作業システムについても業務システムと全く同様である。

発注、補充、前進立体陳列(前出し)、商品整理など日常的に行われている作業は、機械や情報通信システムが進化することで大きく変わることが考えられる。

商品情報が的確に売場運営に反映されるようになれば、状況はさらに大きく変わるだろう。重点的に取扱う商品を特定し、ムダに行ってきた不要な作業を減らすことが可能になれば、売場作業は根本的に変わる。

現状、大きく変われずにいるとすれば、『情報』を質的に評価し、リアル(現実、実体)の世界に活用する具体的なノウハウが蓄積されていないからだろう。

現状では数多くアウトプットされるデータが目的に合致した価値ある情報にまで高められていない。情報をどのように解釈し、どのように行動に移せばよいのか、という最も基本的なことについても整理されずに個々人に委ねられていることは大きな問題である。

さまざまな新しい概念が提唱されても、情報を基にして効率的に実体を運営するという最も基本的なことに関する実証的研究がなされなければ、ノウハウを蓄積することは不可能である。

何事も本質を見誤れば、なかなかゴールに到達することはできない。