

-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 36 回 小売業の特性とシステム

1. システム構築における工程(プロセス)概念の重要性

(1) 工程(プロセス)という概念が重要な意味を持つメーカー

歴史的に見ても、小売業におけるさまざまなレベルのシステムが、上手く形成、あるいは機能しているとは言えないだろう。多くの場合、システム機器の購入やシステムの導入自体が目的化しており、多額の資金を投入してシステムを導入しても、定着、機能するまでには至らない、というのが実情である。

その理由をメーカーとの構造的な違いとしてとらえてみると、『工程(プロセス)』という概念の有無が大きく影響しているように思える。

業務システムや情報システムなどあらゆるシステムの形成において『工程(プロセス)』という概念はひじょうに重要な意味を持つ。システム自体が詳細な『決め事の体系』であるため、一連の手順を整理し、関連すると考えられるさまざまな項目について、対象範囲、制約条件、関連付け、判断のバリエーションなどをあらかじめ設定しておく必要がある。言い換えると、考え得る要素、条件のさまざまな組み合わせとその際の判断、リアクションなどを動的に体系化したものがシステムということになる。

もともと『工程(プロセス)』とは、メーカーが製品(アウトプット)の品質、コスト、納期などをコントロールするために着目したものであり、生産する製品の水準を維持するために徹底した実践的研究を行ってきたものである(もちろん、製品をつくる素になる原材料・部品が重要な要素であることは言うまでもなく、入荷時の品質検査も工程の一環と考えられる)。

したがって、メーカーの歴史は、そのまま製造工程に関する実践的研究の歴史と言ってもよく、新たな製品を創り出す固有技術とともに表裏一体をなす重要な技術(一般的には製品を経済的に創り出す技術を総称して生産技術と呼んでいる)として位置づけられている。

製造工程を管理するためには、工程を細かく分解し、投入される原材料・部品と各工程間の関係(工程の前後関係、個々の工程の内容が、出来上がる製品の品質や加工時間、コストなどにどのように影響するか)を整理するとともに、それぞれの工程で行われる方法、管理すべき項目(作業手順・方法、道具・工具類、状況に応じて温湿度、圧力、成分など、さまざまな加工上の条件)・管理基準などについても詳細に設定する必要がある。

管理する必要がある項目・管理基準を工程という概念に基づいて体系的に整理すれば、生産活動の詳細な設計図とも言える活動の体系図が出来上がる。これらが、日常的な業務・作業のベースとなっていることを考えれば、膨大な情報を整理し、使いこなすためにシステム化へのニーズが高く、またシステム化を図るための条件も整っていることが容易に理解できる。

最も基本となる『手でできる仕組みをつくってから機械化』という素地があらかじめ整っていることになる。

(2) 売上、利益が結果でしかない小売業

一方、小売業をこのような視点から見てみると、目的である『売上、利益』を上げるために必要となる商品選定、発注、補充など大枠の手順を整理することはできたとしても、季節や流行とともに入れ代わる無数の商品について、取り扱いに関するさまざまな条件や手順、管理するために必要となる項目、管理基準などを詳細に設定することなど、現実的でないことは誰の目にも明らかである。

活動の対象となる商品は短期間で不規則に変化し、そこで行われる販売活動は『人の心理』『天候』などコントロール不能で予測も難しい要素、条件の中で行われている。メーカーのそれが、どちらかと言えば工場内で完結する閉鎖系のシステムであるのに対し、小売業のそれは、さまざま外界との関係においてはじめて成り立つ開放系のシステムと言ってもよいだろう。

このような特性から小売業では工程という概念が希薄であり、そこで行われる業務・作業の方法・手順、管理項目・管理基準なども曖昧となる傾向が強い。

メーカーが、生産活動に関する設計図とも言える工程管理について、詳細な実証的研究に基づく体系的な資料を蓄積しているのに対し、小売業では、その場に居合わせた人の、その場における判断に基づいて、その場だけの対応しかできていないという状況にある。日常業務に関する体系的な設計図というものはなく、主にその場を担当する『人の常識的な判断』によってのみ運営されていると言ってもよいだろう。

さまざまに変化する種々雑多な要因がもたらす多様な状況を、何らかの基準に基づいて体系的に整理することは不可能と言ってもよい。同様に、状況により、人により代わる判断は、判断の基となる要素間のウェイト付けも定かではなく、どれだけデータを集めてもシステムとしてまとめ上げることは難しい。したがって、さまざまな活動や組織運用をシステムに依存することなく、全ては組織を構成する人々の『常識的な判断』に委ねるといことも選択肢の一つと考えてよいだろう。

数多くのケーススタディにより共通する判断基準を組織内に形成することができれば、難しいシステムを新たに導入しなくても、はるかに高いレベルの活動と組織運用を実現することができるかもしれない。

メーカーと小売業、この違いは活動の目的物＝対象とするものの特性、および目的物に対して働きかける活動の特性の違いによるところが大きいと考えられるが、歴史的にそれらの活動を方向付けてきた思想、選択した手法などによる影響も否定できない。いずれにせよ、工程という概念の有無が活動に与える影響というものが、さまざまな違いとして現れていると言ってもよいだろう。

2. 小売業のシステムを構築する上で必要となる概念

メーカーと小売業の大きな違いが工程という概念の違いであり、それらがさまざまなシ

システムを構築する上で重要であるとすれば、小売業にシステム構築は難しいのであろうか？それとも工程に代わる別の概念を用いることでシステム構築を容易にすることができるのであろうか？

システム的な思考、システムによる活動、組織運用が必要なことは容易に理解できる。しかし、メーカーのそれと本質的に異なるとすれば、同じ思想、同じ手法でシステムの構築を試みることも、無謀と言ってもよいだろう。

そのためには、『小売業』における活動、活動の特性を再定義し、何を機軸としてシステムを構築する必要があるのか、もう一度根本的に見直す必要があるだろう。

(1)さまざまな変化に対する対応の仕方

小売業でも、IE(Industrial Engineering)、QC(Quality Control)など、これまでメーカーで生まれ、確立された数多くの管理手法の導入が試みられているが、いずれも定着し、実績を上げるまでには至っていない。

共通する原因は、小売業の経営手法の違い、および管理技術を導入する際の前提の置き方の違いである。

① 小売業の経営手法

小売業は、メーカーと異なり、業績に対して店舗の改装・増床、新店の出店、パート・アルバイト比率のアップなどにより対応してきた。現場の技術開発やさまざまなノウハウの蓄積という地道な実践的研究の蓄積ではなく、設備投資という、どちらかと言えば短期間で結論のでる手法を用いてきた。

② 管理技術導入時の前提

前述のようにメーカーという土壌で生まれ、確立された IE、QC などの管理技術は、そのままの形で小売業に適用することは難しく、小売業の特性に合わせて修正する必要がある。しかし、導入する側、提供する側ともお互いの状況が分からずに取組めば、そのようなアレンジができるわけもなく、消化不良のまま自然消滅している。

③ 詳細な分析よりも既成概念にとらわれない創造的な改善案と迅速な実施

どんなスーパーコンピュータを駆使しても、天気予報を 100%当てることが不可能なように、小売業の場合も影響する要因の特定が難しく、管理不能な要因も多い。したがって、**詳細なデータを高度な分析手法を用いて処理したからと言って、それが必ずしも精度の高い情報ということにはならない。もともと精度の悪いデータや処理は、いくら分析を繰り返してもそれ以上の精度を得ることはできない。**

分析自体が何も新しいものを生み出さないとすれば、分析は現状が基本からどのように乖離しているかを把握することにとどめ、既成概念にとらわれない創造的な改善案(仮説)の立案と迅速な実施(実験)に重点を置く方が小売業には適している。

また、小売業の場合、メーカーと違って 100%絶対的尺度が基準になるということはなく、お客と相互に影響し合うことで双方とも変化していく。つまり、基準とする尺度は相対的に決まり、しかも時間とともに変化することになる。いつまでも同じ状況を維持するより、早く新しい設定を提案する方がお客にとっても新鮮であり、支持されることが多い。

(2) ベースに置くべき時系列変化を機軸としたコントロール

それでは、小売業における活動の体系図、設計図と言うべきものは、どのようにつくることができるのであろうか。

小売業における活動の特性(ある意味では目的物の特性でもある)を定義すれば、『時系列変化』と言うことができるだろう。

基本は、『お客の購買行動』であり、これらは暦や社会・地域行事などに影響されて変化する。

『お客の購買行動』の変化は売れる商品や商品の売れ方の変化を意味するから、それらを売場に用意し、売れ方に応じて対応する小売業の活動は『如何にお客の購買行動の変化に対応するか』ということが基本となる。『お客の購買行動の変化』を見てから対応するのでは間に合わないから、その前(工程)にある『暦や社会・地域行事など』と『お客の購買行動』の関係、『売れる商品、商品の売れ方』などとの関係を整理して推測することになる。

要するに特定できる要因だけを取り出して、それらの要因間にある関係を大枠でとらえ、それに基づいて仮説を立て、実験し、修正するというサイクルを的確に回すことができれば、活動の精度は高まる。重要なことは、活動の精度を高めるのは『詳細なデータ』や『高度な分析手法』ではなく、前述のサイクルを回しながら『仮説の精度を高めること』『実験中の評価、修正を的確に行うこと』である、という事実である。

商品(商品としての機能、品質、色、デザインなど)や価格、売場レイアウト、フェイシング、陳列・演出方法、販売促進、接客、... などさまざまな要因がお客の購買行動＝商品の売れ方に影響するわけであるから、コントロール可能な要因とお客の購買行動の間にある関係の大枠でも押さえることができれば仮説の精度を高めることは可能であろう。そうすることで必要となる活動についても体系的に設計することが可能になる。

メーカーの製造工程に相当するものが、小売業では『時系列での商品の売れ方』だとすれば、やるべきことは明確であるし、システム開発における要点も明確に定義することができるのではないだろうか。