

スポーツアパレルビジネスから見た物流とシステムの課題

Some ideas for awaiting solution of logistics and computer system in sports apparel business



鈴木利忠：株式会社デサント スタッフ部門 情報システム室 室長

略 歴

1957年生まれ。80年 北海道大学 文学部哲学科卒。同年 株式会社デサント入社。マーケティング本部、営業部門内スタッフを経て、07年情報システム室長 [業界活動]09年より、業界情報システム標準化研究会(通称：S研)会長 [講演寄稿] 船井総研、ロジスティクス全国大会2010、関西生産性本部ロジ研、流シ開シス研等のセミナー講師。MHジャーナル、海事プレスへの寄稿。

私が勤めるデサントの主業務は「スポーツウェア及びこれらに関連するものの製造及び販売」である。当社は「デサント」、「マンシングウェア」、「ルコック」、「アンプロ」、「アリーナ」、「マーモット」等多くのスポーツ系ブランドを扱っている。本稿を参照される方々も何処かで着用や目にした機会があると思う。我々の企業理念は“Design for Sports”「すべての人々にスポーツを遊ぶ楽しさを」である。そのことを実現するビジネスの骨子は「適時」、「適品」、「適価」である。

グローバル化、IT化された今日のビジネス環境にあって、物流と情報システムの果たす役割は非常に大きく、不可欠のインフラとしてこの二つは近いものである。

私の社会人経歴の殆どは、「物流」と「システム」に関係している。インターネットがまだ存在していない時代にVANを利用したB2B（受発注）ネットワークの構築展開を行ったり、バブル期にスキー関係の生産指図から入荷管理、EDI処理構築もした。海外生産製品を国内物流センター経由しない「直納型ショートカットモデル」も作って

た。常に「物」は「伝票（データ）」ともに動く。このことは変わらぬ原理である。

1. 今日的な「物流」と「システム」の状況

「物」を物理的に保管移動させるのは「物流」であり、「伝票」や「指図」をデータとしてリレーションさせるのは「システム」である。IT技術、デバイス、ネットワーク網はものすごいスピードで進化してきた。それら自体がグローバルな産業構造の中で大きなビジネスとなっている。

「システム」が本来的役割として担う“スピード”、“効率性”、“精度”は極端に高度化している。反面、物理的要素に依存する「物流」はグローバルであるほどに、“地域インフラ”、“自然現象”、“国情”、“貿易法規”、“燃料価格”、“エコ志向”等、現実問題との対峙を余儀なくされている。

簡単な例をあげれば、私の属する業界での物流費率(NE T売上高に占める物流費の率)は概ね4.5%~5.5%であるが、ITシステムの同比率は0.7%~1.2%である。

この二つの対比はフィジカルファンクショ

ンカロジカルファンクションかの違いだけでは語れないと思う。「システム」は“紙への手書き”から“電子化”に、「物流」は“人手”から“機械”にと変容した領域が異なるのである。この関係は認識し続けねばならない。

2. ビジネスモデルに見る「物流」と「システム」の関係

「物流」と「システム」この二つがリレーションする今日の課題を次のように考えている。

① “I T”や“W e b”はユーザーやビジネスのグローバル化を強烈に牽引した。そして今日的には“標準化志向”に進んでいる。クラウドは一例である。「世界にコンピュータは5つあれば足りる」とは予見的な言葉である。(2006年11月：Sun Microsystems グレッグ・パパドポラス)

②物流サービスは“顧客価値”の一翼を大きく担っている。Amazon.comの“通常納品は送料無料”、これはEC、通販、一般の流通業者にとって衝撃的なビジネスモデルとなった。

彼らが「システム」サービスとしているリコメンデーション機能よりも、この「物流」サービスの方が破壊的なインパクトと私は思う。

“I T”は投資さえすればすぐにフォロワーとなれる。その意味で標準化志向として捉えられる。「物流」サービスは持続的なコスト負荷として認識されてしまうのだが、“世界で一番顧客に親切な企業”を理念とするAmazon.comはまさに「システム」と「物流」のリレーションによるサービスで大きなアドバンテージを得ている。

※余談であるがこの“送料無料”サービスについてAmazon.comの経営者は、「経費負担増は痛いのだが、多くの顧客が望んでいることなので」とコメントしている。戦略的に仕掛けたものではなく、理念である“顧客価値の飽くなき実現”によるものと感じる、コトラーの理論を実践した強力なマーケティングコンセプトと私は感じる。

3. 「システム」の標準化傾向と「物流」

以上のような例は“Web Centric”として定義され、マーケティング、ビジネスモデル創出、SCMやCRM推進の中核は“Webで繋がった巨大コンピュータシステム”であるとしている。

“Web Centric”を支える巨大なコンピュータシステムは前述のように「世界に5つあれば足りる」とすれば、それは正に標準化されたインフラとなる。この大きな波が押し寄せ続け、クラウドは本当に5つに集約されるのだろうか、大手ベンダーによる乱立状態となるのであろうか、興味は尽きない。

アプリケーションに於いては“ERP志向(パッケージ使用)”がある。ビジネスのグローバル化、IFRS対応(海外資金調達を含め)等、日本でのこの傾向は加速されると思う。

ERP大手であるSAP社のシェア拡大からも推測できる。

これら「システム」標準化志向は「物流」にとって好機と考えられる。「物流」機能への情報インプットが効率的になり、関係するビジネスプレーヤー間での情報共有がリアルタイムに高精度で行なえるようになるであろ

う。空間的、時間的、工数的な多様なロスを
ミニマイズする可能性大である。また、各ビ
ジネスプレイヤーの役割、責任範疇も明確に
定義できるようになる。「見える化」のレベ
ルが上がるのである。

4. スポーツアパレルでの実例と課題

・ 当社の物流概要

当社には幾つかのビジネスモデルがある
が、ロジスティクス部分は基本的に同系統の
仕組となっている。また製品には基本的に全
てJANコードがソースマーキングされてい
る。非常に一般的な姿である。

・ 国内物流での特長

①SKUの多さ⇒保管効率（棚数の増加）、

ピッキング効率への影響

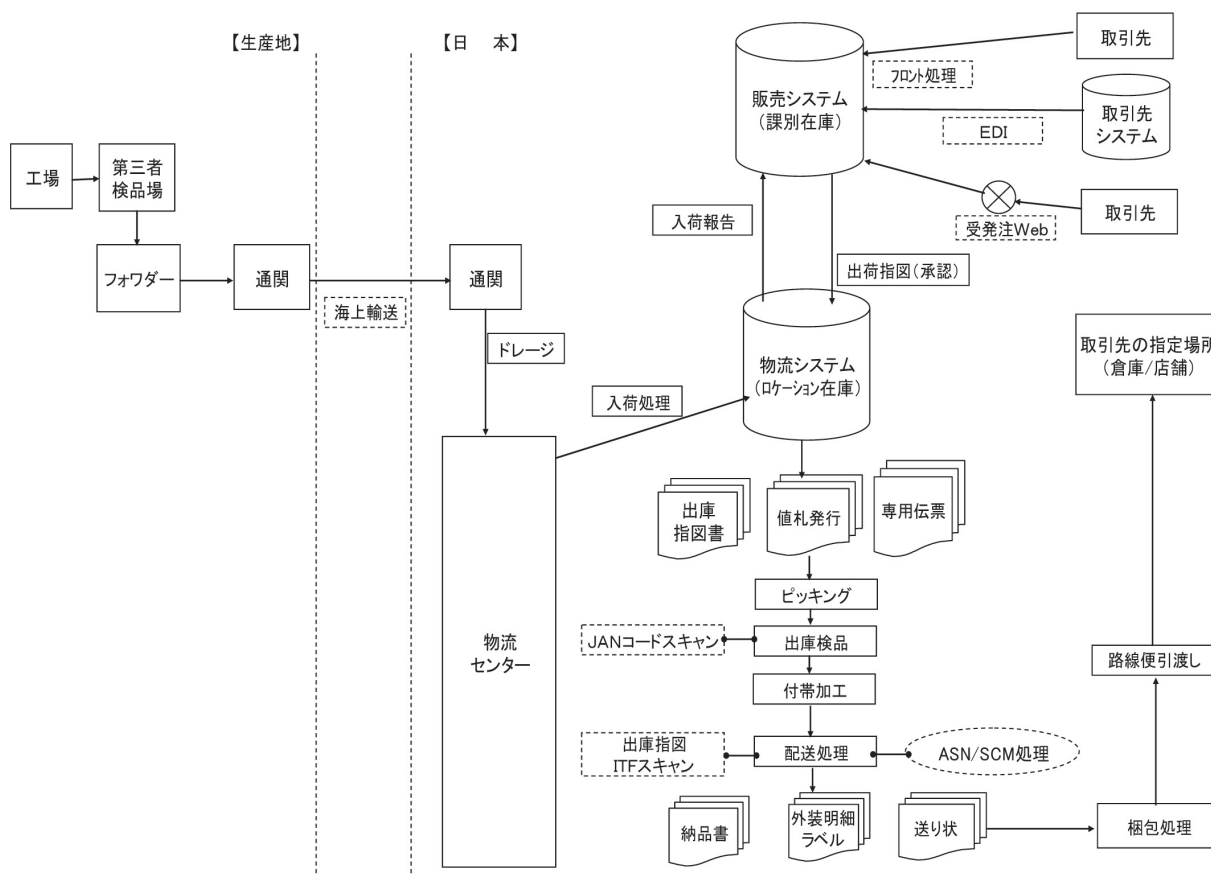
②仕入先の多さ⇒入荷情報のばらつき、特に
カートン明細は殆ど手書き

③出荷先の多さ⇒物流加工の多様化：専用伝
票、値札、EDI、データ要求（ASN/SCM）

これらはビジネスとして避けられない現実
であるが、効率化への改善は可能である。特
に取引先からの要求は必然的に倉庫機能、対
応システムを向上させていく。「流通BMS」
（流通業における電子取引での標準メッセー
ジ使用）対応など、取引先から要望が出れ
ば、我々のような納入者には絶対となるので
ある。

・ 海外からの調達ロジスティクスに関して

図表-1 当社ロジスティクス概要



- ①調達進捗状況の情報グリップ力の弱さ⇒納期、増減産等の確認への工数が多大
- ②工場の多さ⇒品質面、情報精度面でのばらつき
- ③付帯情報が低レベル⇒事前情報無く、手書きカートン明細の為入荷処理の工数が大である。
- ④多品種・小ロット生産増加 ⇒ バンニング効率悪化、納期確認の労力大
- ⑤工場 (Shipper)：仕入先 (Consignee) 単位の入荷⇒荷受頻度増、国内保管の長期化

このように調達ロジスティクスについては大きな効率化への改善は進んでいない。アパレルの生産は労働集約型であり、工数、工賃は製品原価に大きな影響を与える為、アナログな部分が未だに多い。精度向上への投資は微妙な判断となる。

・ここで一つの課題

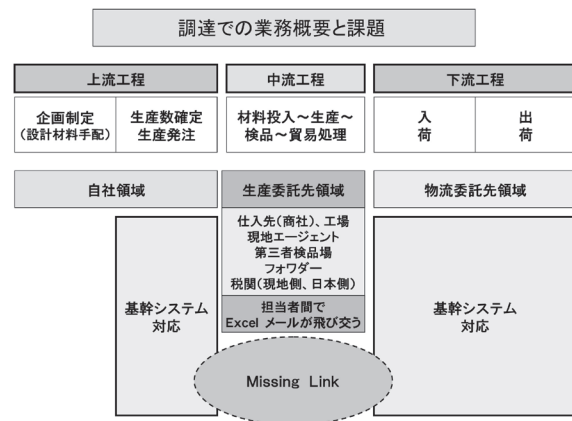
「生産指図発行～物流センター入荷迄の情報グリップ力の強化」について考えたい。言い換えれば、「商品が SHIPPING されるまでの間の状況トレース」となる。グリップしたいのは、「納期」、「不良発生」、「発注内容に関する最終的な過不足」の状況、状態である。それらの情報フォーマットや処理プロセスを標準化するシステム構築が課題なのである。

<現状>

受注集計から生産指図発行まではシステム化されている、物流センター入荷以降もシステム対応されている。しかし当社より生産委託されている期間の工程状況をグリップするシステムは仕入先でも我々のニーズにフィッ

トするものを持っていない現状である。現在この部分は社内外の仕入担当者間で様々な書式（フォーマット）をもって個別確認が随時行われているが、そこでの労力は多大なものである。Excel と e-mail の「IT」を使っているものの、標準化された「企業システム」にはなり得ていない。この部分をシステム連環が途切れている“Missing Link”として私は捉えている。

図表-2 調達での業務概要と課題



<なぜ期待する状況になっていないのか>

この課題に類するトライは今までに関係業界でも幾つか行なわれてきたと思うが、対象が「生産」となる途端に、生産管理面に大きなスポットがあたり、細かな入力要求が発生する。

物はどんどん先に動いているのにデータ入力が後追いとなり、効果を生まないシステムとなってしまう。難しいのは「どこまでの情報が必要か」、「誰が入力をするか」、「後続処理との連係をどうするか」という点にあると思う。

<簡略化して考える>

最低限必要なのは、振り出された生産指図

内容が各工程で正常な進捗となっているかを、Yes/No レベルでチェックできる事である。No の場合には後続工程へのインパクト記述が必要になるが、これも、増減数、遅延日数見込みで足りる。(という認識共有が本課題には必要と考える)

＜本課題の目的＞

リアル感が重要である。ある工程での入力がないと後続処理ができないというシステムフローは本課題では意味が無い。一番大事なことは「良い納期（適時）」、「良い品質の商品（適品）」、「適正なコスト（適価）」で過不足無くオーダー充足する事である。その為の付帯情報を多くのビジネスプレーヤーが共有し、障害やリスクを克服できれば課題はクリアされる。

＜システム要件＞

既に他業界では実現されているシステムとも思うが、次のIT要素必要である。

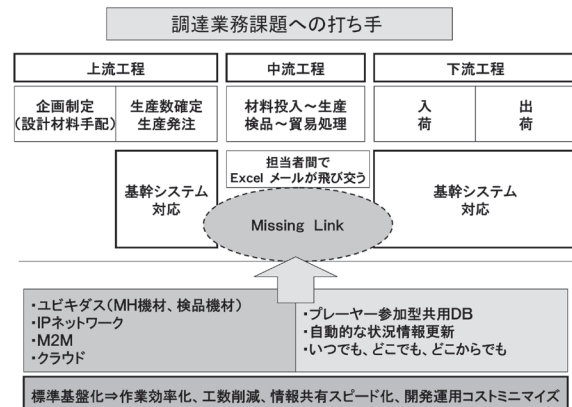
- ・生産指図の共有データベース構築
- ・ビジネスプレーヤーへのアクセス権付与機能（対象指図への参照、更新権限）
- ・アラートメール処理機能（更新発生、付帯連絡事項を関係者のみ配信）

正に“Web Centric”な構築である。使えるインフラはグローバルレベルで日々進化し続けていると思う。

＜付帯効果＞

データベース基盤を利用し、第三者検品場で検品・検数後のカートン詰め作業時にJANコードスキャンを加え、ASN/SCM処理が実現可能となる。この処理に必要なマスタ情報等はこのデータベースから供給でき

図表-3 調達業務課題への打ち手



る。設定されているアクセス権により各ビジネスプレーヤーに必要なデータ群のみ対象とできる。日本側物流センターでの入荷処理は大幅に改善される。また、パッキングリストの自動生成、仕入伝票レスの買掛計上等、事務効率の向上に大きく寄与するインフラとなる。

[私見]

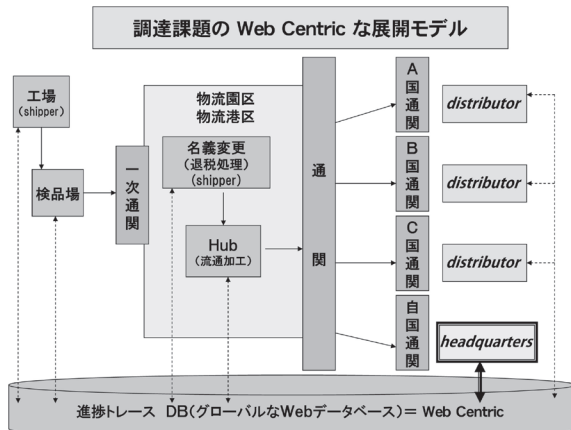
RFID活用の議論は多くあるが、ソフトウェア類に固体識別ニーズは存在しない。

カートン毎の内容識別は物流上意味があるが、JANコードスキャンでのASN/SCM(ITSFバーコード付コードラベル)の実稼動がベースにあつてのステップと思っている。

＜参考＞

本稿の冒頭でも書いたように、当社には6年前にスタートさせた生産地（上海・青島）から取引先への直納ロジスティクス処理がある（私も構築責任者として参画していた）。日本の物流センター同様の処理（専用伝票、値札発行、ASN/SCM等）を中国側の作業ハブで実現している。これは日本向け以外に三国間取引にも対応している。

図表-4 調達課題の Web Centric な展開モデル



このモデルでは今回記した課題うちの何点かは実現している。しかし、生産指図段階から取引先着までの管理工数は大きく、計画的に物事を進めねばならない。それ故適応範囲が限られている。このショートカットモデルに関しては、いかにフレキシブルに運用しうるかの改善が続けられている。

<物流事業者、MHメーカーに期待すること>

商品タグのJANコードを最大限に利用できる機材、機構、処理フローへの研究を期待する。一般アパレルに比べ、スポーツウェア類は一品単価が低く、カラー・サイズバリエーションは多い。国内の物流センターは様々なニーズから積極的にシステム化を実施している。これはJAN、ITF等バーコード利用に大きく依存して実現されてきた。しかし、生産地での処理は殆ど人系である。未だにカートン明細は手書きである。

現場で使われるMH機材にセンサー技術、ネットワーク接続が組み込まれればと思う。どこかで「調達ロジスティクス」自体の考え方に大幅なシフトチェンジが必要である。

工場、第三者検品場、貿易処理を含め、ネットワークリンク等、情報共有を基盤とし、ロ

ジスティクス業務全体を俯瞰したトータルな提案があればと期待している。「物流」発のユビキダス提案への期待である。

以上