

## CASE STUDY

# 丸善 ——情報システム

## リアルタイムで店の書籍在庫を管理 作業負担減らし売場の活性化めざす

大手書店チェーンの丸善が新しいPOSシステムの導入を進めている。販売情報だけでなく、「どの棚に何冊あるか」という売り場の在庫情報まで、インターネット経由でリアルタイムに一元管理できるシステムだ。店内に設置した端末から顧客が瞬時に在庫の有無を調べられる。発注・返品管理の精度アップによって売り場の活性化を狙う。

### インターネット経由で情報を共有

昨年九月、東京駅北の玄関口前に完成した複合商業施設「オアズ」に、丸善の丸の内本店がオープンした。五八〇〇平方メートルという国内最大級の売り場面積をもち、蔵書数が一二〇万タイトルにもほる大型店だ。

この新店舗には、売り場の各フロアに合わせ二〇台の書籍検索用キオスク端末（誰でも自由に利用できる情報端末）が設置されている。来店客にとつて大型書店は、品揃えの豊富さが何よりの魅力だ。しかしその反面、膨大な点数の書籍が並ぶ棚から欲しい本を探し出すのは一苦労でもある。

そこで丸善は、来店客が自由に書籍を検索できるキオスク端末を設置することにした。これを使えば、在庫の有無とともに、売り場の位置まで瞬時に検索できる。検索画面には書籍のあるフロアと棚のロケーション、およびその地図が表示される。印字も可能だ。来店客は広い店内で、効率よく本を探し出すことができるようになった。

こうした検索サービスは、店内の在庫をリアルタイムで管理する仕組みがないと提供できない。それを可能にしたのは、丸善が昨年春から各店に導入を進めている新POSシステムだ。これはインターネットを利用して店舗の販売情報および在庫情報をリアルタイムで管理できるシステムである。

従来、丸善が運用してきた旧POSシステ



店内に置かれたキオスク端末に入力

検索結果の画面

ムは九七年に稼動した。このシステムを導入する以前は、一日の売り上げを管理するために、売れた本のスリップ(短冊)を整理して、印字されたISBNコード(書籍コード)をいちいちチェックしていた。POSレジの導入はこの作業を不要にし、瞬時に単品レベルの売り上げを管理できるように変えた。ただし、この旧POSシステムは、各店舗のサーバーで売り上げを管理したものを定期的にまとめてバッチで処理する仕組みだった。閉店後に店舗から本部のサーバーへデータを送信して集計する。それからでなければ全体の実績を把握することはできず、これがオペレーションをする上でいくつかの問題につながっていた。

例えば、売り上げの管理こそスリップレスになったものの、発注については相変わらずスリップを使っていた。店内のサーバーで管理する売り上げ情報を各棚の発注担当者が共有できる環境になく、担当者には翌日にならないと実績がわからなかった。担当者は、一日の販売が終了した後でスリップを数え、どのが何冊売れたかをチェックしながら発注を行わなければならなかったのだ。

また返品管理にも膨大な手間を要していた。システムによる在庫管理が行われていなかったため、長期間に渡って売れていない本を見つけ出すには、本に挟まれているスリップを一点一点チェックして発注日を確認しなければならなかった。その中から古いものを順にピックアップして返品に回す。手間のかかる作業のため、通常業務のなかではこなせず、半期に一度の棚卸の際などにまとめて実施するのが常だった。

こうした業務を改め、店舗オペレーションの効率化と標準化を図るため、丸善は二〇〇二年に新POSシステムの導入計画を店舗事業本部が中心になって立ち上げた。

新システムでは、販売情報とともに在庫情報も管理する。そのために店舗では新たに商品のロケーション管理を実施する。またサーバーを各店舗には置かず、インターネットを利用して本部のサーバーで店舗の情報をリアルタイムに集中管理する方式を採用する。それによって、店舗がサーバーを管理する負担

をなくすとともに、リアルタイムで処理した情報を本部と店舗が共有できるようにする――これが導入計画の骨子だった。

この方針のもとに同社は、小学館の関連会社ビジュアルジャパン製の「WEBPOS Customized for BOOKSTORE」に独自機能を追加した新POSシステムの導入を決めた。二〇〇三年末に津田沼店でテスト稼働させた後、二〇〇四年四月から順次、各店舗への導入を開始。九月にオープンした丸の内本店には初めて書籍検索性のキオスク端末も設置して、フル機能を整えた。

すでに、これまでに一七店舗に新POSシステムを導入した。このうち大型店を中心に五店舗にはキオスク端末を設置。来春までに全二三店舗に新システムを、また一〇店舗にキオスク端末を導入していく計画だ。

## タイトル別にロケーション管理

新POSシステムでは、本のISBNコードと棚のロケーション番号とを紐付けしてロケーション管理を行う。運用に当たっては取次とのEDIを活用するが、そのプロセスは既刊本と新刊本ではやや異なる。

既刊本は、売れたら補充発注をするのが基本で、ロケーション番号は原則として固定だ。取次にEDIで本を発注する際には、単品ごとにISBNコードとロケーション番号を紐付けした発注データを送る。取次からは、このデータをもとにロケーション番号のついた

納品情報をEDIで返してもらう。さらに取次が書店への出荷時に作成するスリップにも、このロケーション番号を印字してもらう。

商品が入荷すると、店舗ではPOS端末の画面に納品情報呼び出して、検品を行いながら一冊ずつ在庫登録していく。この時点で、客から取り置き依頼のあったいわゆる客注文を抜き取ることも可能だ。

在庫登録が終わったら、スリップに印字されたロケーション番号に従って売り場の棚に本を補充していく。登録データはインターネットを経由してリアルタイムで本部のサーバーで処理され、タイトル別にロケーション管理を行う。商品とロケーションが一对で管理されるため、販売や返品の際にISBNコードをPOS端末に入力すると、自動的に店舗内の在庫情報も更新される。

新刊本についても、店舗オペレーションは基本的に同じだ。ただし既刊本と違って、事前にロケーション番号の付番というプロセスが必要になる。これは棚構成に関連するマーチャンダイジング上の重要なプロセスだ。

新刊配本の際には通常、本のタイトルや価格、内容、版型などを記した「書誌情報」(商品マスター)が取次から書店へ送られてくる。丸善では以前から、この情報を取次からEDIで入手して、本の入荷前に新刊会議で棚構成の検討を行っていた。

新POSシステムの運用に当たり同社は、本のジャンルや内容にあわせて取次に仮のロ

ケーション番号をタイトル別に付番してもらい、書誌情報とともにEDIで送ってもらうようにした。そして、新刊会議で棚構成を検討する際に、取次の付けたロケーション番号が同社の商品分類に一致しているかどうかを吟味した上で、最終的に決定する。

### 在庫ゼロになったら自動発注

丸善では一〇年ほど前から、EDIによって商品マスター・発注・納品・請求・返品情報の交換を取次で行ってきた。すでに取引の八割(数量ベース)をEDI化できた。新システムを導入した背景には、こうした情報連携の拡大があることも見逃せない。

販売・在庫情報のリアルタイム管理を実現する新POSシステムの導入によって、店舗のオペレーションは一変した。まず発注業務を著しく効率化できた。新POSシステムでは、発注業務を行う各棚の担当者が、パソコンから情報をいつでも閲覧することができる。このため、画面で売り上げ・在庫状況を見ながら発注を行うことができ、業務の完全なスリップレスが実現した。



店舗事業部の石塚充データセンター長

しかも、新POSシステムには新たに自動発注機能が付加され、一部の本については、発注の自動化も実現した。自動発注とはいっても、在庫がゼロになったら、発注するというシンプルな仕組みで、既刊本のなかで店に在庫を一冊しか持たない本がその対象だ。平台に何冊も積み上げて陳列する新刊本や売れ筋本は、自動発注の対象からは外れている。

一二〇万タイトルという丸の内本店の蔵書数からもうかがえるように、大手書店チェーンは膨大な品揃えをしている。そのすべてについて適正在庫数を設定することは到底不可能だ。また、仮に全タイトルについて最低二冊ずつ在庫を持つとすると、店の在庫冊数は一気に膨れ上がってしまう。このため、大半の本は棚に一冊だけ在庫して売れたら補充する形をとっている。丸善の場合、その比率はタイトル数で七〇八割にのぼる。

従来はこういう本もいちいちスリップをチェックして発注していた。新POSシステムではこれを、在庫がゼロになったら自動発注する仕組みにすべて切り替えた。これによって、発注件数の六割、発注冊数全体の四割がシステムで自動的に行えるようになった。

返品管理や棚構成を見直す作業のプロセスも大きく変化した。新POSシステムでは、本のタイトル別に在庫数と期間内販売数を管理して、返品推奨リストを作成することができる。同様に、自動発注の対象になっている本のなかで、長期的に動きのないものを棚か

らずして別のタイトルと入れ替えることも容易になった。こうした機能によって、店舗での作業負担を大幅に軽減した。

丸善の店舗では、棚に並ぶ本のおよそ二割のタイトルが一年間で入れ替わる。以前は、店舗事業本部の商品企画部門が売上データから資料を作成して分析を行い、半年に一度くらい店舗に棚変えを指導していた。資料づくりには大変な時間がかかるうえ、店舗の現場は発注業務に追われてデータ分析をする余裕がなかったため、このような体制でしか棚替え作業を実施できなかったのである。

これが新POSシステムによって、データ分析が容易になり、何よりも「担当者自身が日常業務のなかで、情報を見ながら入れ替えをするべきかどうかの判断を下せるようになった」と店舗事業本部店舗事業部の石塚充データセンター長は強調する。

店舗側から棚構成の変更を提案することも可能になった。店舗と本部が情報を共有できるため、提案内容を本部で検討して決定するまでのプロセスも短くてすむ。

## 月に一度棚変えする店も

このように、発注業務の省力化で生じた余力を、返品管理や棚構成のきめ細かな見直し作業に振り向ける。店のオペレーションを変えて、売り場の活性化を図ることこそ新POSシステムを導入した真の狙いだ。

このため、新POSシステムの稼動時には

本部から店に指導員を送り、「毎日画面を見て発注する」とか「月に一度は返品対象のリストを作成する」など、発注や返品管理についてのルールを作成。新しい業務フローの浸透を図っている。

導入当初ほどの店舗も、一時的に業務時間が延びて人的コストはかえって上昇した。システムへの未習熟に加え、新たな業務が加わったことが原因だった。例えば、店ではそれまで返品業務を半期に一度しかやっていなかった。「あまりに膨大な作業量になるため、やりたくてもやれなかった」（石塚センター長）のが実情だった。それがシステム稼動後は、日常業務のなかで返品管理をできるようになり、棚担当者にとっては日々こなすべき業務内容も広がった。これが、かえって店舗での業務負担を増やす結果を招いた。

ただし、導入から四カ月ほど経過すると、新しい業務にも習熟してくる。たいていの店がおおむね以前の水準に回復するのだという。店によっては、月に一度の頻度で棚構成を見直すところも出てきた。「業務の標準化はだいぶ進んできたと思う。次のステップでは、自分の店だけでなく、ほかの店の売り上げ状況なども参考にしながら独自の商品展開につなげていくようになるのが理想だ」と石塚センター長は言う。

一方、取引先とのシステム連携によって、運用をさらに高度化することも考えている。例えば、入荷時の検品は現在、本を一冊ずつ

伝票と照合しながら行っているが、EDIで取次から送られてくる納品情報を活かして、いずれ梱包単位でバーコードを入力するだけの検品レスを導入したい考えた。現状では出荷ミスが二〇〇〇件に一度くらいの頻度で起こるためまだ難しいが、取次の出荷体制が整うのを待って導入を進めたい考えた。

また、ICタグにも注目している。出版業界では、出版社・取次・書店の各業界団体の上部組織である日本出版インフラセンターが中心となって、ICタグを出版物に装着する実証実験を行うなど導入に向けた取り組みを進めている。仮に将来、ICタグの装着が実現すれば、新POSシステムによって、入荷時の検品はもろんのこと返品処理についても業務を大幅に効率化できると丸善としては期待している。

出版物の売り上げは昨年度、わずかな増加に転じたものの、まだ出版不況から抜け脱したとはいえない。ミリオンセラーの出現に望みをかける一方で、売れる本を確実に売るために、出版社・取次・書店がそれぞれの立場で出版流通の改善に取り組んでいる。

書店にとっては、単品での販売・在庫管理を徹底して、早期に売れ筋と死に筋を発見し、売り場を活性化することが改善への具体的な道筋となる。その意味で丸善は、新POSシステムによって今後の書店経営に欠かせないツールを確保したと言えるだろう。

(フリージャーナリスト・内田三知代)