

調達先メーカーと情報を共有して 欠品率の改善と在庫削減を両立

文具通販で急成長を遂げたアスクル。物量増に応じて物流拠点を新設してきた結果、2001年には在庫管理が破綻の危機に瀕した。これを「需要予測の高度化」と「発注業務の自動化」でクリアすると、今度は一気に攻めに転じ「SYNCHROMART（シンクロマート）」と呼ぶSCMシステムを稼働。取引先メーカーと川下情報を共有することによって、サプライチェーン全体の高度化を図った。

文具店との共存共栄モデル

かつて日本の文具業界の流通は、一部のメーカーを頂点とする保守的で固定化された構造になっていた。文具販売店は、ごく一部の大企業に対して、御用聞き的なサービスを提供する以外は、店舗で需要が発生するのを待つ。それが一般的なスタイルだった。しかし、こうした専門店が、急速に販売力を伸ばしたコンビニエンスストアなどにその座を奪われ、八〇年代から九〇年代にかけてどんどん廃業に追い込まれてしまった。

その一方で、企業向け営業に注力することで生き残りを図ろうとしていた文具販売店にとっては、顧客への配送業務が負担になり始めている。大手文具メーカー、プラスの社内で、カタログ通販を手掛ける一事業部門としてアスクルが誕生した九三年は、文具業界が揺れ動いていたときでもあった。

アスクルのビジネスモデルは多くの点で革新的だった。文具流通の常識だった多段階流通にメスを入れ、メーカーと消費者の間にアスクルだけが入るシンプルなサプライチェーンを構築。「明日来る（アスクル）」の社名が

図1 アスクルの業績の推移

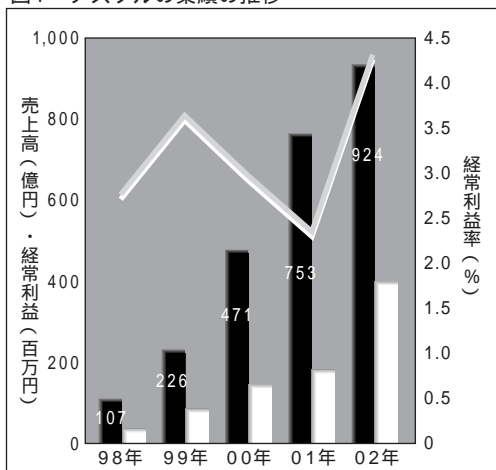


図2 アスクルの物流拠点の設置状況

時期	時期	拠点数
1995年 5月	埼玉県入間郡に「所沢物流センター」を設置 (97年7月に「東京センター」へ移転)	1
1996年 8月	大阪市住之江区に「大阪センター」を設置	2
1997年 7月	東京都江東区辰巳に「東京センター」を移転	2
1998年11月	「大阪センター」を規模拡大のため移転	2
1999年 7月	宮城県仙台市に「仙台センター」を設置	3
2000年 9月	福岡県糟屋郡に「福岡センター」を設置	4
2001年 4月	神奈川県横浜市に「横浜センター」を設置	5
2002年 4月	東京都江東区青海に「DCMセンター」を設置	6
同年 6月	予定通り「東京センター」(辰巳)を閉鎖し、 「DCMセンター」(青海)に統合	5

示す通り、翌日配送を明確なセールスポイントに掲げた。そして規模が小さいために、従来は文具販売店の御用聞き営業の対象にはなっていないかった中小事業所を営業ターゲットに据えた。

それまで顧客に配られていた文具に関するカタログは、メーカーごとに商品を羅列しただけの、販売価格すら入っていない代物だった。これをアスクルはプラス以外の商品まで幅広くカタログ上に揃えることで、文具の総合通販という新たな業態を生み出した。しかも提示した販売価格は、一般の文具店のそれよりも大幅に安く設定されていた。

そして、アスクルのビジネスモデルの最大の特徴であり、その後の成功要因にもなったのが、「エージェント(代理店)」の存在だっ

た。通常、メーカーと消費者を直結させる通販ビジネスでは、卸や販売店などの流通業者を「中抜き」することで流通効率化のメリットを享受しようとする。これに対してアスクルは、既存の文具流通の機能を徹底的に分解し、文具販売業者とアスクルが役割を分担するというユニークなモデルを打ち出した。

アスクルとエージェント契約を交わした販売店は「営業活動」と「信管理」だけを担当する。営業ターゲットである事業所にアスクルのカタログを配布し、首尾よく登録事業所として契約を交わすことが決まると、月間の利用限度額をエージェントの責任において設定する。そして、その後の受注業務や配送業務は全面的にアスクルが引き継ぐ。

もともとと信管理がエージェントの役割とはいっても、一カ月単位で発行される請求書の発行作業はアスクルが行う。現実の代金回収業務も、自動引き落としや銀行振替などが大半のためアスクルのシステムのなかで動いている。請求書の振込先こそエージェントの口座が指定されているが、金銭トラブルでも発生しない限りエージェントの出番はない。

この関係をアスクルは、「互いの長所と短所をカバーし、有効な機能だけを結び合わせる共存共栄の画期的な流通システム」と説明している。確かにエージェントという考え方は、文具販売店を従来の「待ち」の営業から「攻め」に転じさせたという意味で斬新なものだった。通販業者に不足しがちな信用力を、

すでに地域に根付いていた既存文具店を活用することで見事に補完したのである。

物流拠点を毎年のように新設

その後のアスクルの快進撃は周知の通りだが、九七年にプラスから独立した時点で、すでに年商一〇〇億円の規模があつたが、その後も倍々ゲームで売り上げを伸ばし続けた。規模の拡大にともない成長率こそ鈍化したものの、二〇〇二年五月の売上高は九二四億円(前期比二一・八%増)と依然として拡大を続けている。今期も二桁成長を見込んでおり、スタートから一〇年を経ずして売上高一〇〇〇億円を達成するのは確実な情勢だ。

順調に業績を伸ばす一方で、ビジネスモデルの改善も進めている。当初は電話とファクスによる受注だけだったのを、インターネットによる窓口をいち早く充実させることで、顧客と自社の双方の利便性を高めた。顧客と直結しているメリットを活かして、コールセンターに寄せられる利用者の声をもとに品揃えやサービスレベルの向上を図っている。

そして、とりわけアスクルが力を入れてきたのが物流業務の効率化だ。九五年に初めての専用物流拠点として埼玉県に「所沢物流センター」を稼働すると、翌九六年には関西に「大阪センター」を設置。その後は東西二拠点の機能を拡充する一方で、仙台、福岡、横浜と毎年のようにセンターを立ち上げてきた。二〇〇二年二月には狭隘化した東京センター

を拡充・移設するため、約二〇億円を投じて「DCMセンター」（東京都江東区青海）を稼働させている（図2）。

通販事業にとつて物流コストは、販売管理費のなかでも大きな割合を占めている。とは言え、コスト削減だけを追求すればいいという単純なものでもない。アスクルでロジステイクス業務の責任者を務める鈴木博之ECR（エフィシエント・カスタマー・レスポンス）ネットワークリーダーは、「お客様は当社のビジネスモデルや物流の高度化など望んではいない」と強調する。

「もっと単純に、欲しいものがカタログに載っていて、それが簡単に注文でき、確実に届くことを期待している。品切れや配送ミスが起きないようにするには、調達業務から現場オペレーションにいたる全体の作業精度を高めていくことが欠かせない。そつやって全体の仕組みを高度化するのが我々の使命だ」

破綻しかけたビジネスモデル

順風満帆で事業を拡大してきたかにも見えるアスクルだが、過去には苦い経験もしている。急速に伸びる業績に作業体制が追いつかず、オペレーションが破綻しかけたのである。

アスクルの最新のカatalogには一万三四〇〇品目の商品が掲載されている。同社は即日配送など迅速なデリバリーサービスに対応するため、これだけの数の商品を全国五カ所の物流拠点にすべてフルラインで在庫している。

しかも調達先メーカーに発注をかけた時点で、こうした商品はすべてアスクルの買い取り在庫になる。

「メーカー在庫をセンターに置く」預かり在庫のようなことをすれば、アスクルの在庫水準を減らすのは簡単だ。しかし、流通全体を考えると、これは絶対に効率的ではない。当社はアイテム別の販売数量を正確に把握しているし、販売予測もできる。当社が適正な発注をかければ、それが一番いいに決まっている」と鈴木リーダー。こうした姿勢は、アスクルの商品の仕入れ原価を抑えるうえでも有効に機能しているようだ。

ただ自社で在庫リスクを抱える以上は、的確な調達業務が欠かせない。実際、九〇年代のアスクルは、調達業務を担当する社員が販売動向をみながら発注を行うことで、在庫水準を二週間分程度に保っていた。一般的な小売り業者が店頭在庫を保有していることや、在庫回転率の決して高くない文具という商品を扱っていることを考えれば、この水準は悪くない数字だ。

しかし、毎年のように物流拠点を新設し続けた九九年頃から、こうした管理体制が綻び始めた。約八〇〇〇点の商品を東西二カ所所で管理していたときには、一万六〇〇〇通りの需要予測や在庫管理を行っていけばよかったところが拠点数が四カ所になり、アイテム数も二万二五〇〇まで増やした結果、五万通りもの管理業務が必要になってしまった。

ただでさえアスクルは、季節や販売動向に応じて各商品の拠点ごとの在庫量をかなり頻繁に見直している。拠点数の増加はそのための横持ち業務も一気に複雑なものにしてしま

った。それまでエクセルなどのソフトを使って業務を処理していた約一〇人の調達担当者たちは、繁忙期には夜中の二時、三時までの残業を余儀なくされるようになった。今にも破綻しかねない状況が生まれていた。

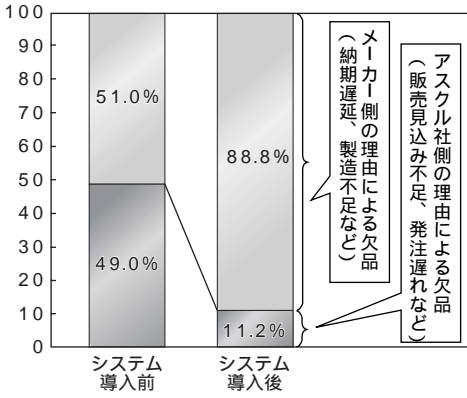
この状況から脱却しようと、同社は二〇〇〇年に需要予測システムの高度化に着手した。従来の属人的な発注管理をコンピューターに置き換える狙いで、「DCM（デマンドチェイン・マネジメント）プロジェクト」を発足。統計処理などの手法を幅広く検討した結果、約三億円を投じて米i2テクノロジーズ社の需要予測ソフトを導入することを決めた。あらかじめコンピューターで需要を予測してから、最終的に担当者がチェックする体制へと転換を図ったのである。

プロジェクトを進めている間にも、同社の在庫管理業務は綱渡りともいえる状況が続けた。拠点数が五カ所になった二〇〇一年春には、最も懸念していた欠品が増えだしてしまつた。これに対応するため、それまでは二週間分だった在庫を、約一カ月分まで積み増し



アスクルの鈴木博之ECRネットワークリーダー

図3 自動発注システムの導入による欠品原因の変化



需要予測にコンピューターを導入したのに続き、発注業務の自動化も図った。正確に予測ができるのであれば、その情報をそのまま自動発注にも使えばいいという理屈だ。こうした効率化の甲斐あって、アイテム数を一万三四〇〇品目に増やした現在でも同社の調達業務はまったく混乱していないという。

需給調整のシステム化は、新たな課題も浮かび上がらせた。調達先メーカーの納品精度の問題だ。アスクルにとって欠品の発生原因は大きく二種類

本格化する調達メーカーとの協働

「対応せざるを得なくなっていた。それでも二〇〇一年九月にDCMシステムが稼働すると、状況は劇的に改善した。欠品を起こす頻度はシステム稼働前の四分の一に激減し、在庫水準も一気に〇・七カ月分まで減らすことができた。「当社は顧客と直結しているために本当の需要が読める。エクセルを使って当たらないような需要予測であればi2を導入しても難しかったはず」とプロジエクトを主導した鈴木リーダーは振り返る。

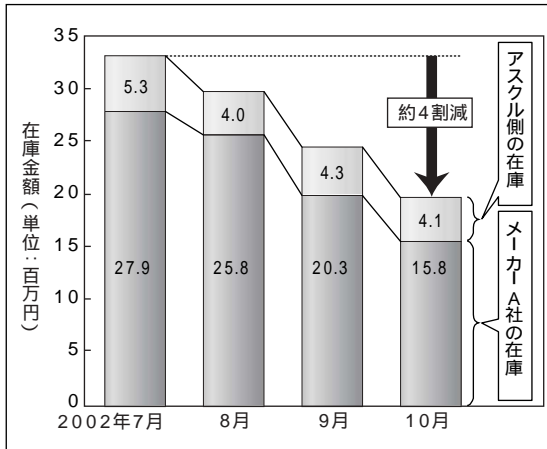
ある。需要予測の見誤りや発注ミスなどアスクル側に原因がある場合と、納期遅延や製造不足など調達先メーカーの側に原因のある場合だ。

DCMシステムを導入する以前は、アスクル側に原因があつて発生する欠品と、メーカーの都合で発生する欠品の比率はほぼ半々だった。これが自動発注システムを導入したことによって、大きく変化した。アスクル側に原因のある欠品は四分の一に減り、代わってメーカー側の理由による欠品が約九割を占めるようになってしまったのである(図3)。

こうして浮き彫りになったメーカー側に起因する欠品を減らすため、アスクルは二〇〇二年五月に「SYNCHROMART(シンクロマート)」と呼ぶ新たなシステムを稼働した。それまでアスクルの社内だけで活用していた販売実績や需要予測に関する情報を、インターネット経由で調達先メーカーに提供し、これによってアスクル向け商品の在庫管理を高度化してもらつたというものだ。

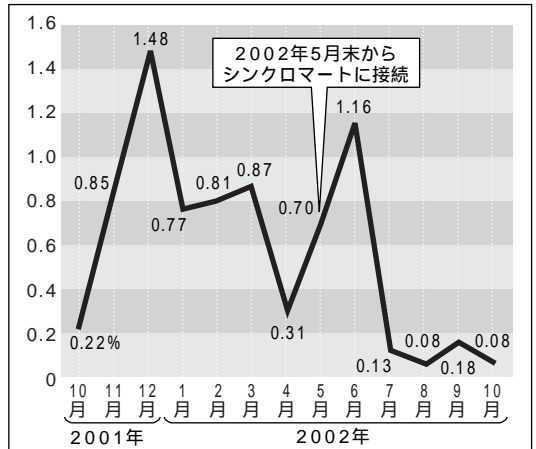
シンクロマートへの参加を決めたメーカーが、アスクルのWebサイトで固有のIDを入力すると、自社製品に関するリアル・タイム別の販売実績や販売予測をつぶさに見ることができる。しかも情報の利用料は月額、数万円だけ。各メーカーが費やしている営業コストを考えれば、手頃な利用料だった。「過去に手作業で調達業務やつていたときから、一部の取引メーカーとは紙ベースでは

図4 シンクロマートを導入した取引先Aメーカーの在庫状況の推移



販売情報などのやりとりをしていた。だが、人手に依存するこの手法では頻度に限界があった。情報のばらつきも避けられない。それが発注業務を機械化したことによって、サブ

図5 取引先Aメーカーのアスクル向け商品の「品切れ率の推移」



ライチチェーン上の情報を関係者がタイムミングよく共有できる前提が「一気に整った」と鈴木リーダーは説明する。

シンクロマートを導入した成果はすでに出ている。ある取引先は二〇〇二年七月の時点でアスクール向けの在庫枠を二七・九億円分がかえていた。これをシンクロマートで提供される情報をもとに圧縮した結果、四カ月後の一〇月には一五・八億円まで在庫を減らすことができた(図4)。しかも、かつて一%前後あったアスクール向け商品の欠品率は、七月以降〇・一%前後に安定している(図5)。

まだ定量的なデータを取り始めて間もないうえ、取引先の管理の都合で効果を数値化できないケースも少なくない。それでもシンクロマートの導入を悪く言う声は、今のところまったく聞こえてこないという。消費者に直結しているアスクールが発信する川下データを、サプライチェーン全体で共有する先進的な試みが、確実に成果を生みだしつつある。

進化する日本型サプライチェーン

現状ではシンクロマートの利用は、在庫管理などオペレーション面がメインだ。だがアスクールとしては、将来的には商品を取引先メーカーと共同開発したり改良するマーケティングツールとしても期待を寄せている。

「成熟している現在の日本のマーケットでは、少しでも成長する分野はメーカーにとって非常に貴重。我々のやっているB to Bには

「アスクールDCMセンター」(東京都江東区)での出荷風景



メーカーにとって未知の部分が残されており、ある意味で新しい市場でもある。例えば、フィルムや電池が一〇〇本単位で売れる販売チャネルなどは、これまでごく一部の特殊なルートでしかあり得なかった(鈴木リーダー)。

将来的には、コールセンターに寄せられる顧客の声を商品開発に活かしたり、これを先行販売することで他社と差別化を図ることを視野に入れている。今はこうしたコラボレーションを実現するための、いわば「土俵」を整備している段階だ。それでもシンクロマートの導入実績は、「当社の総売上上の五〇%をカバーするまでになった。年内には七、八〇%まで持っていきたい」という。

こうしたビジネスモデルの改良と並行して、物流現場を始めとするオペレーションの高度化にも積極的に取り組んできた。物流現場の運用は協力業者に委託しながらも、管理面ではかなりの部分を自前で行っている。各部門

が数え切れないほどの管理指標(KPI)を独自に開発して、日頃の業務を細かく管理している。

物流分野のコスト効率を示す指標として最も重視しているのは売上高物流費比率だが、これは日常活動の結果として出てくる数字に過ぎない。現場レベルでは、「欠品率」や「荷物一個当たりの物流コスト」、「梱包当たりの梱包効率」の推移などを日常的に追いかけて、変動があつたときにいち早く手を打つ体制を整えている。

そして、いざKPIに動きがあつたときには、たいていの場合に原因まで特定して対処することが可能なのだという。「場合によっては、新しい要因が出てきていて原因を特定できないこともある。そんなときは、さらにKPIを分解していく必要がある。そうやって、これまで管理体制を組み上げてきた」と鈴木リーダーは胸を張る。

需給調整のシステム化を図り、シンクロマートを稼働したことで、アスクルのSCMを構成するパーツは大枠では揃いつつある。現在、同社はオペレーションをさらに高度化するための新たな一手を打とうとしている。需要に応じて在庫を変動させるだけでなく、物流センター内での作業人員の配置や供給までを需要に同期化させようと考えている。この取り組みが軌道にのれば、現状で二〇・五%のアスクルの販売管理費は、もう一段押し下げられることになるはずだ。(岡山宏之)