

CASE STUDY

QVCジャパン 現場改善

テレビ通販ブームで出荷量が急拡大 マテハン機器の活用で処理速度を向上

米テレビ通販最大手の日本法人。ブーム到来で出荷量が約20倍に膨れ上がった。自社センター内でのオペレーションは、これまでマンパワーが中心だったが、今年1月自動化に踏み切った。マテハン機器の活用で出荷処理のスピードを2倍に向上させた。

衝動買いを誘うディレクター

千葉・幕張新都心の高層ビルの一階。ここに米国テレビ通販最大手「QVC」の日本人、QVCジャパンがテレビスタジオを構えている。朝八時から夜十一時までの十五時間、延々と生放送が繰り返されるスタジオの様子は一般のテレビ局とは明らかに異なっている。ディレクターの仕事ぶりはテレビマンというよりもむしろ証券市場のディーラーを彷彿させる。

スタジオを訪れた時、番組ではジュエリーが紹介されていた。女性モデルがすらっと長く伸びた指にダイヤのリングをはめて、にっこりと微笑んでいる。確かに価格は見た目よりも安い。デザインも洒落ている。

「カメラ、もう少し商品に近寄ってくれ。そうそう。ナビゲーターは商品名を繰り返してよしよし。もう一息で完売になるぞ。最後の一押しは購入者の生の声でいこう。コールセンター、電話をつなぐ準備はいいか？」

ディレクターの役目は番組を円滑に進めることだけではない。ブラウン管の向こう側で煎餅を頬張りながら番組を視聴している主婦たちを衝動買いに導かなければならない。主婦たちが食指を動かすにはどのような映像やコメントが効果的なのか。それを念頭に置きながら番組を進行していく必要がある。

ディレクターのデスクにはオンエアの様子が映し出されるモニターのほかにも二台のパソコン

千葉・幕張のテレビスタジオ
番組は1日に15時間生放送される



コンが置かれている。一つには商品在庫数と購買状況のグラフが、そしてもう一つには商品の受注状況やコールセンターに寄せられた電話本数のグラフが表示されている。

これらデータはリアルタイムで更新される。ディレクターはグラフの動きに注意を払いながら、商品の売れ行きが好調なら短時間で番組を打ち切る。逆に伸び悩んでいるようであれば、放映時間の延長を決定する。

「売れるかどうかは商品力で決まる。しかし商品の見せ方次第で売れ行きが違ってくるこ

ともある。視聴者に対していかに魅力的な番組を提供できるか。一般のテレビ局のディレクターとは異なり、当社のディレクターにはマーケティングのセンスというものが欠かせない」とスタジオを案内してくれた社長室アシスタントの今野あかね氏は説明する。

急成長するテレビ通販

ここ数年、テレビ通販が急成長を遂げている。日本の通販マーケットの約四割を占めると言われるカタログ通販が伸び悩む一方で、テレビ通販は年々シェアを拡大しつつある。現在の市場規模はおよそ二〇〇〇億円。実に五年前の約四倍にまで膨らんでいる。

これまでテレビ通販と言えば、テレビ番組の合間に数十秒、数分のコマercialを流す「スポットCM」型が主流だった。商品の特徴を簡単に説明して値段を提示。最後にコールセンターの電話番号や代金の支払い方法を知らせる。販売商品としては「高枝切り鋏」や「布団圧縮袋」などが有名だ。

一〇年ほど前からそれ「インフォマーシャル」

日本のCATV（ケーブルテレビ）市場規模



型が加わった。インフォマーシャルとは情報プラス広告を意味する。商品の特徴を五〜三分掛けてじっくりと説明するためのVTRを用意。それを深夜帯などに放送して注文を受け付ける。筋肉質の外国人男性が運動器具を動かしていたり、金髪女性が掃除機で部屋をきれいにしている番組がそれだ。腹筋を鍛えるダイエット運動器具「アプトロニック」はこの「インフォマーシャル」型番組で紹介され、一昨年に大ヒットした。

そして、近年になって急速に勢力を拡大しつつあるのが「テレビショッピング」と呼ばれる形態だ。衛星放送やケーブルテレビなどの専門チャンネルを通じて、商品を二四時間

紹介、販売し続ける。こちらも「インフォマーシャル」型と同様、米国で生まれ、日本に輸入された。代表格は九六年に放映を開始した住友商事系の「ジューピターショップチャンネル」。そして、もう一つが冒頭で紹介した「QVCジャパン」だ。

QVCジャパンは米国テレビ通販最大手の「QVC」と三井物産の合弁会社として設立された。番組の放映開始は二〇〇一年四月以来、多チャンネル化を背景に番組の配信世帯数を拡大させてきた。現在の配信世帯数は衛星放送とケーブルテレビを合わせて約八六五万世帯。日本の総世帯数の五分の一をカバーしている計算になる。

同社の番組は一五時間が生放送、残りの九時間がVTRで構成されている。取扱商品カテゴリーは「レジャー&ホビー」「ヘルス&ビューティ」「ファッション&アクセサリー」「ジュエリー」「ホーム」「フード」の六つ。一時間に六〜八品目、一日に平均で一五〇品目を紹介している。

具体的な数字は非公開だが、配信世帯数の拡がりとともに業績も急伸している。そのスピードは会社発足から一六年間で四三億ドル(二〇〇二年度)にまで売り上げを伸ばした米国本社をはるかに凌ぐ。設立当初に掲げた数値目標である「二〇〇五年度に売上高二〇〇億円」を前倒しで達成できる見通しだとい

つ。

「インフォマーシャルには拍手や笑いといっ

た過剰な演出がある。これに対して、テレビショッピングは番組のナビゲーターと、ゲストに迎えたメーカーの担当者や生産者、デザイナーが丁寧に商品を説明する自然な演出が中心。それが日本の国民性には合っており、業績拡大に寄与しているのではないかと今野氏は分析する。

千葉県・佐倉に自社物流センター

一般にテレビ通販の物流は消費者から寄せられる電話での注文をコールセンターで受け、そのデータを物流センターに転送。物流センターで商品をピッキング・梱包し、宅配便を利用して配送するという仕組みになっている。QVCジャパンも例外ではない。ただし、コールセンター業務や物流センター業務を外部に委託する企業も少なくない中で、QVCジャパンでは開局以来、配送を除く物流のオペレーションをすべて自社で管理する体制を敷いている。

アウトソーシングに踏み切らなかったのは「購入された商品が顧客の元に届くまでの過程に責任を持つため。現場の生産性管理を徹底すれば、外注化するよりもローコストでセンターを運営することも可能だから」と石原收オベレーション本部商品センターディレクターは説明する。

開局以来、同社は千葉県・佐倉市に物流センターを設置している。施設は延べ床面積約二万四〇〇〇平方メートルの二階建て。こ



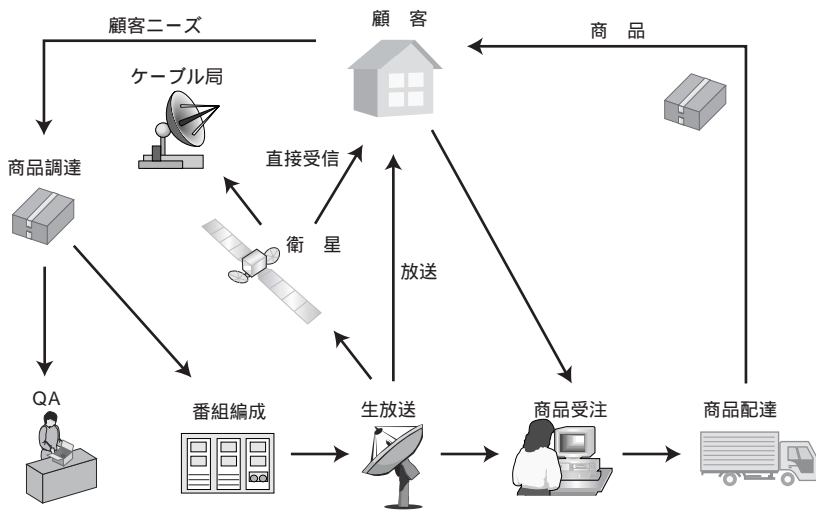
石原收オベレーション本部商品センターディレクター

こでベンダーから直接配送される食品を除いた全商品の物流を処理する。取扱アイテム数は平均で一萬SKU。アパレル商品などの扱いが増える時期には二萬SKUに達するという。

もともとセンター内での作業はすべてマンパワーで処理してきた。ピッキングリストを基にピッカーがラックから商品をピッキング。それをカゴ車に入れて梱包スペースに搬送する。次にパッカーが商品と納品書を箱詰め。最後に方面別に仕分けして出荷するという手順だった。

しかし今年一月、これを大幅に見直した。ピッキングした商品の仮置きスペースから梱包スペースまで、梱包スペースから仕分けスペースまでの間にコンベアをつなぎ、商品搬送を自動化。さらに方面別仕分けの作業に新たに自動仕分け機「ジェットサーフィソーター(JSSUS)」(ダイフク製)を導入した。

QVC日本の業務フロー



実は急激な業績の拡大に伴い、物流センターの出荷量は開局当初の二〇倍にまで膨れ上がってしまった。そのため、当日出荷すべき商品を配送会社に引き渡す夕方までに作業を終わらせることができなくなる可能性が出てきた。加えてセンターで働くパートタイマーも増加する傾向にあった。

今回のマテハン導入はピッキングから方面別仕分けまでの出荷作業時間を大幅に短縮す

ることが目的だった。実際、マンパワーで処理する部分を減らしたことで、出荷までの作業時間を従来の二分の一に短縮することに成功した。今後、「出荷量が二〜四倍に増えても対応できる処理能力を備えた」（石原レイクター）という。

二段階ピッキングを採用

視聴者から注文を受けて商品を出荷するまでの流れはこうだ。

まず視聴者からの注文を募張のコールセンターで受け付ける。オーダーは二四時間一パツチで処理する。受注の締め切り時間は午前零時。コールセンターはその日のオーダーに関するデータをまとめて、佐倉の物流センターにあるWMS（倉庫管理システム）のサーバーに送信。物流センターは翌朝、そのデータを基にピッキングリスト、納品書、荷札などの帳票類を作成する。

ピッキング開始は午前八時。ピッキング作業は大きく分けて二種類ある。一つがシングルと呼ばれる「一利用者一商品購入」用のピッキング。もう一つがマルチと呼ばれる「一利用者複数商品購入」用のピッキングだ。いずれもピッカーがリストを見ながらラックから商品を抜き取る方法（リストピッキング）で処理している。

シングルの場合、ピッキングされた商品はそのまま梱包スペースへ搬送される。これに対して、マルチの場合はトータルピッキング

した商品をいったん専用のラックに種時きした後、さらにそこから必要な商品をピッキングし、商品を組み合わせから梱包スペースに搬送するという二段階ピッキング方式を採用している。

米国本社と比較すると、日本は圧倒的にマルチオーダーの数が多い。それは二四時間以内に注文すれば、複数商品の購入の場合でも送料を一回分（宅配便サイズの場合は全国一律六〇〇円）しか徴収しないというサービスを提供しているからだ。日本の利用者は送料負担を軽くするため、商品をまとめ買いする傾向が強いという。

ピッキングエリアから梱包スペースに搬送された商品はパッカーによってハンディターミナルで出荷前検品される。問題がなければパッカーは商品と納品書を箱詰めして荷札を貼り付ける。最後にパッキングした商品を自動仕分け機につながるコンベアに流す。

梱包作業の部分で特徴的なのは「カートナイゼーション」と呼ばれるシステムを導入している点だ。このシステムは商品の組み合わせに応じて、どのサイズの段ボールを使用すれば無駄のない梱包が可能になるかを提示してくれる。パッカーは複数商品を混載する際にどの段ボールを選ぶべきか迷わなくて済む。納品書の一部分に記載されている番号に従って段ボールを用意すればいい。

梱包スペースを出た商品は自動仕分け機によって方面別に仕分けされる。これで出荷作

業は終了する。本来、方面別仕分け作業は配送会社の仕事だが、QVCジャパンではこれを物流センターで処理することによって、その分運賃を割り引いてもらっている。商品の全国配送を担当しているのはヤマト運輸と佐川急便の二社だ。

ベンダーから商品の入荷は出荷作業の合間に行われている。品質管理部門が入荷検品し、検査にパスした商品だけをラックに格納。その時点で在庫として計上する。商品は取引条件によってメーカー委託在庫と買い取り在庫とに分かれている。

事前に作業量を予測

前述した通り、テレビショッピングでは一日に番組で紹介する商品アイテム数が限られている。しかもコールセンターに寄せられる注文の状況をリアルタイムで把握できる。そのため、翌日に物流センターでどのくらいの作業量が発生するかを予測しやすい。

QVCジャパンではこうした特性をセンター運営にうまく活用している。番組編成やオーダー速報を基に、出荷前日にラックに一時保管されている商品を移動しておく。ピッカーの動線が短くなるよう商品のロケーションを変えておくことで、翌日の作業効率を高められているのだ。さらに作業量に応じてパートタイマーの出勤時間を調整したり、出勤者数そのものを削減するなど人員配置の最適化も図っている。

ただし、テレビショッピングの物流にはテレビショッピングであるがゆえの難しさもある。そのうちのひとつが商品在庫のロケーション管理だ。カタログ通販の場合、例えばカタログが発刊される春、夏といったシーズンごとに物流センターの商品を一気に入れ替えればよい。これに対して、テレビショッピングの場合は販売する商品が毎日変化するため、それに応じて商品の入れ替え作業も毎日行う必要がある。

限られた倉庫スペースの中で、商品在庫のロケーションをどう割り振っていくか。それをマネジメントするのが非常に難しいという。単純に販売を終えた商品と同じ容積の商品が翌日に入荷されるのであれば、空いたロケーションにそのまま商品を押し込めばいいが、現実にはそうはいかないからだ。

店舗を持たない通販では、いかに速く正確に商品を届けるかで購入者のリピートが決まるとも言われている。現在、同社の受注から配送までのリードタイムは三〜四日。商品の約九〇％は注文から三日以内で購入者の元に届いている。こうした物流レベルの高さが同社の快進撃を陰で支えてきたといっても過言ではない。

しかし、現行の物流レベルを今後も維持で



千葉・佐倉市の物流センター
食品を除く全商品を出荷する



きるといふ保証はない。取扱アイテム数や出荷量が増え続けていけば、むしろ物流センターの生産性は低下する恐れがある。出荷作業が追いつかず、納品までのリードタイムが伸びてしまえば、顧客はテレビ通販から離れ、従来の店舗型販売へと戻ってしまいます。

「マンパワーによる作業生産性の向上にはどうしても限界がある。物流センターをマテハンで完全武装するつもりはないが、出荷能力を高めるためにも少し機械化を進めるつもりだ」と石原ディレクターは早くも次のステップを見据えている。

(刈屋大輔)