

マーケティング指向ロジスティック情報システム

—株式会社小林コーセー—

Marketing Based Logistic Information System

—KOBAYASHI KOSÉ CO., LTD.—

消費者嗜好(し)の個性化・多様化を反映して、化粧品メーカーは多品種少量生産を余儀なくされ、市場に投入する新製品の種類も多くなっている。必然的にシーズン性という製品特性を持つ商品のライフサイクルは短くなり、市場に未消化のまま商品が滞留する危険性があり、販売効率の低下、流通面での資金負担の増加を招く原因となりかねない。したがって、しっかりとしたマーケティングに基づく商品企画、流通在庫をよりの確にとらえた適正量の生産、および販売見通しと在庫計画、そして販売を支援する物流体制の強化といった経営戦略の展開が重要となっている。

桑山憲澄* *Norisumi Kuwayama*

1 はじめに

総合化粧品メーカー株式会社小林コーセー(以下、コーセーと言う。)は、1946年の創業以来、常に優秀な商品を理想の販売システムで供給することに全力を注いできた。

パウダータイプのファンデーションと言えば、現在ではあたりまえになっているが、これはコーセーが15年前に全世界に先駆けて開発した商品である。また最近では、モイストチュアエッセンスやコウジ酸配合のホワイトニングクリームなど、常に業界に先駆けて数多くの商品を開発し続けている。このような商品開発力と合わせて、確かな品質を追及する姿勢は「品質のコーセー」として内外から高く評価され、1980年には、化粧品業界で初めて産業界のノーベル賞とも言われるデミング賞を受賞した。

1991年、コーセーは創業45周年を迎えるにあたり、CI(Corporated Identity)による経営刷新に取り組んでいる。これまでの「品質」という経営資源に新たに「企業イメージ」を加え、消費者および販売店に、より好まれる企業へと変革を図りつつある。そして、経営を戦略的に支えるロジスティック情報システムでも最新の情報を高度な手法で、だれにでも「やさしく」使用できることを目指し、整備拡充を図りつつある。

2 化粧品業界の現状

かつて高度成長時代と言われた時期は、作れば売れる時代であり、メーカー主導で化粧品市場が形成されていた。しかし現在、価値観の変化に伴う消費者の行動様式の多様化時代

で、化粧品業界はさまざまな対応を迫られている。

新素材の開発などによる効能、効果のはっきりした商品の開発や消費者の価値観・化粧意識に基づいた商品の開発などである。

化粧品は、春・夏・秋・冬それぞれのシーズンに対応して、消費者の価値観や化粧意識に合わせて開発し、生産、供給され、販売店で購入されている。

消費者の購入場所も百貨店、量販店、ドラッグストアおよび化粧品専門店などさまざまであり、販売店の特性や地域、客層に合わせた商品の供給計画や、市場在庫の的確な把握によるロジスティックスの強化が重要な課題となっている。

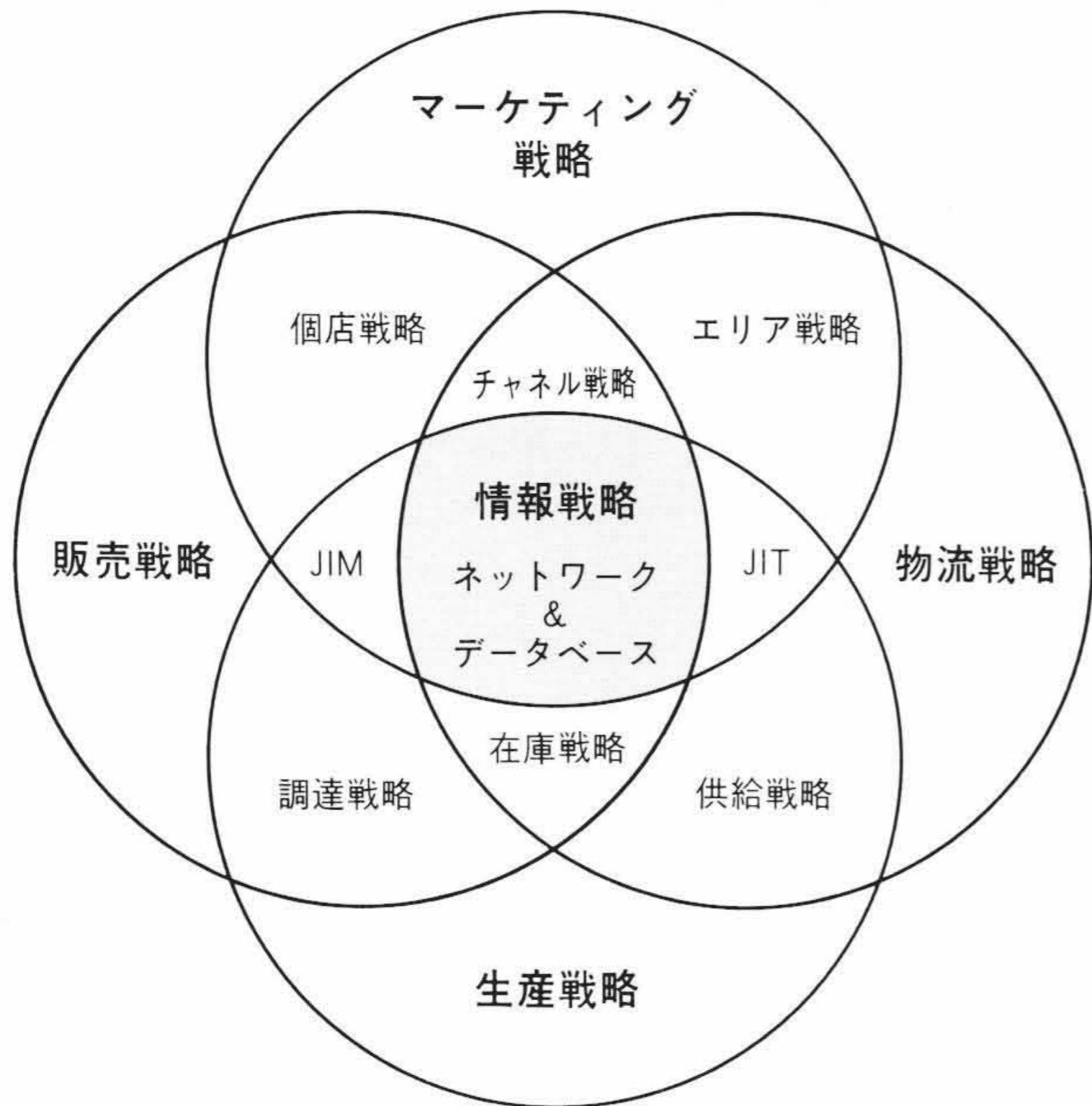
3 ロジスティック情報システムの概要

コーセーでのロジスティック情報システムは、従来の物流情報システムの域を越え、図1、2に示すように、市場調査、商品企画から販売店に対する販売支援システムまで、JIM(Just in Market)、JIT(Just in Time)をねらった幅広い情報システムとしてとらえている。以下、戦略別代表的システムについて述べる。

3.1 マーケティング戦略と販売戦略

企業間競争に勝ち抜くためには、市場の変化に迅速に対応する必要がある。このためコーセーでは、マーケティング活動をロジスティックスの開始点としてとらえ、情報システムの整備を図っている。

* 株式会社小林コーセー システム企画部



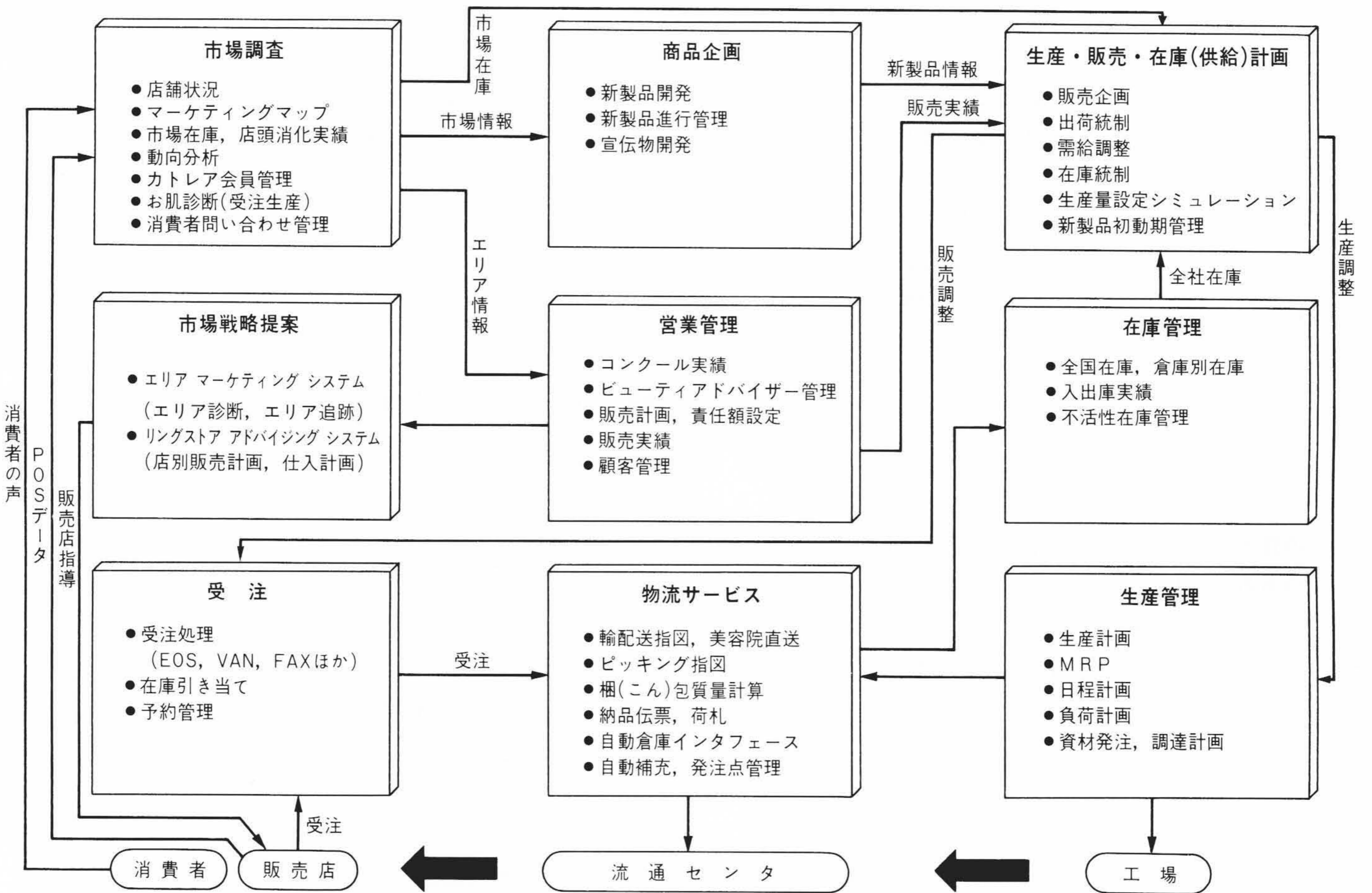
注：略語説明 JIM (Just in Market), JIT (Just in Time)

図1 コーセーのロジスティクス戦略 ロジスティクスを構成するおのこの戦略は、ネットワークとデータベースの情報戦略によって有機的に連携が図られている。

- コーセーでのマーケティング戦略の重点活動は、
- (1) エリア戦略…エリア特性に合わせたマーケティング
 - (2) ブランド戦略…競争力のある商品の開発
 - (3) 販売促進・商品生産計画・配給戦略…開発された商品を随時、適切な方法で適切な地域流通、支店に送り出す。
 - (4) 営業戦略…営業マンが販売店特性に応じた適格なコンサルタントを行う。
- などがある。

これらの各戦略に対する具体的な活動は、(1)的確な情報把握、(2)市場動向の推察、(3)問題点の抽出、(4)効果的な対応策の打ち出しなどがあり、常に、P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action)の繰り返しで行われる。

マーケティング担当者の長年の「経験」や「勘」に対し、さらに「感性」を磨く役割を果たすことが重要であり、これらの活動を支える情報システムは、マーケティング活動全般に携わる者全員が、一定水準以上の考え方で判断し、だれでもがアクションがとれるように、データが整備されていなければならない。コーセーのマーケティングデータ構造は図3に示すように、POS (Point of Sale), ハンディターミナルな



注：略語説明 EOS (Electronic Order Entry System), FAX (ファクシミリ), MRP (Material Requirements Planning)

図2 コーセーのロジスティック情報システム概要 消費者に商品を提供する戦略は、市場調査から生産管理まで連携したシステムになっていなければならない。

どから収集されたデータが、商品構造データと販売構造データが時系列に蓄積されており、本社販売戦略、営業所販売戦略、店別販売戦略など、分析目的に応じて多角度にデータが切り出せるよう整理されている。

従来、本社マーケティングスタッフが主なマーケティング活動をリードしていたが、1990年度からは、第一線の営業マンがエリアマーケットとして、従来の販売促進活動以上にマーケティング活動を行えるよう、さらにデータ資源を整備強化しつつある。このデータベースを活用したシステムに、販売戦略立案支援システムがある。

3.1.1 販売戦略立案支援システム

市場競争の優位性確保のため、販売店の店頭消化動向を把握し、それを生かした販売戦略が必要である。販売戦略立案支援システムは、営業マンが各営業所に設置されたワークステーション2050により、ホストコンピュータHITAC M-660Dのマーケティングデータベース(RDB1: Relational Database Manager 1)をアクセスし、市場特性、販売店特性、支店特性などを加味して、販売店別に商品計画(送品・店頭消化)を立案するシステムである。

この個店別店頭消化計画により、営業マンは、販売店に対してキャンペーン説明を行うとともに、テーマ商品の商品別および種類別の具体的販売目標などを提案し、販売店自身の販売実行計画を販売店と共同で作成することが可能になる。いわゆる提案形セールスを支援したものである。

この販売店自身の販売実行計画により、コーセー側ではロジスティクス活動(生産、在庫、供給)が開始される。

本システムは、営業マンの仕事の標準化を行い、新人、ベテランの仕事の格差を少なくし、戦略に対する効果測定など、支店内の管理業務の省力化と標準化をも図っている。

3.1.2 在庫データベース検索システム

シーズン向けに開発された新商品は、そのシーズン中に完売させなければ在庫として残ってしまう。またシーズン中に売れ行きが好調の場合、当初の予定量よりも増産が必要となることがある。このため日々の需給調整は、確固とした販売見通しと的確な現在在庫量把握をもって行わなければならない。

コーセーでは、全国在庫を目的別、機能別にきめ細かくリレーショナル化したデータベースを、本社需給課および生産本部などに開放し、生産計画、配給計画の精度向上を図っている。

本社需給課および生産本部では、MMC(Micro-Main frame Connection)によってオンライン検索したデータを、ワークステーション2020に取り込み、OFIS/POL(Office Automation and Intelligence Support Software / Problem Oriented Language)でさらに加工し、各種の製造・販売・在庫分析に活用している。

このことにより、過剰在庫の抑制、個別地域での偏在在庫の解消、品切れによる売上機会の損失防止が図られ、ロジスティック情報システムの中核的存在となっている。

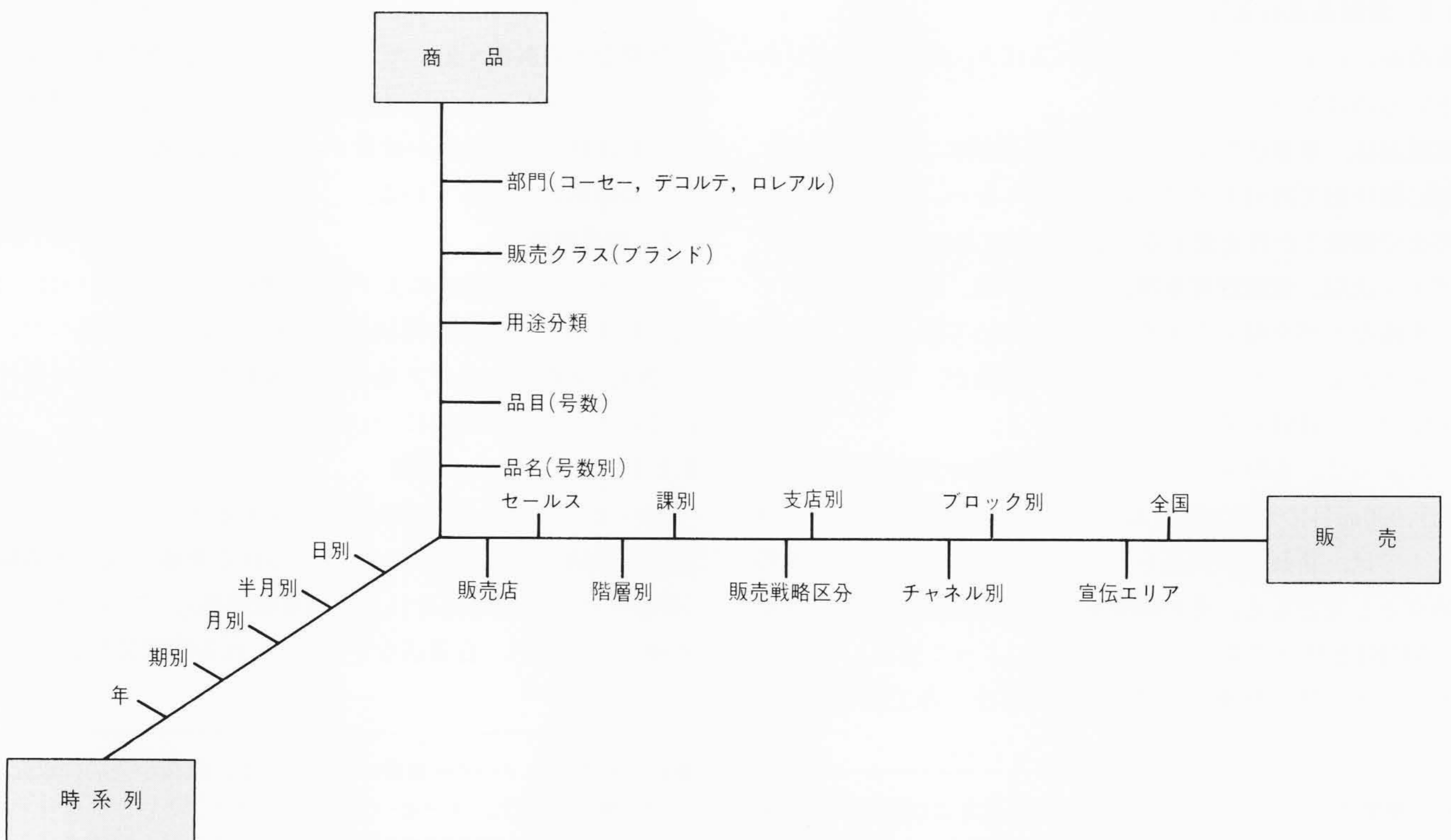
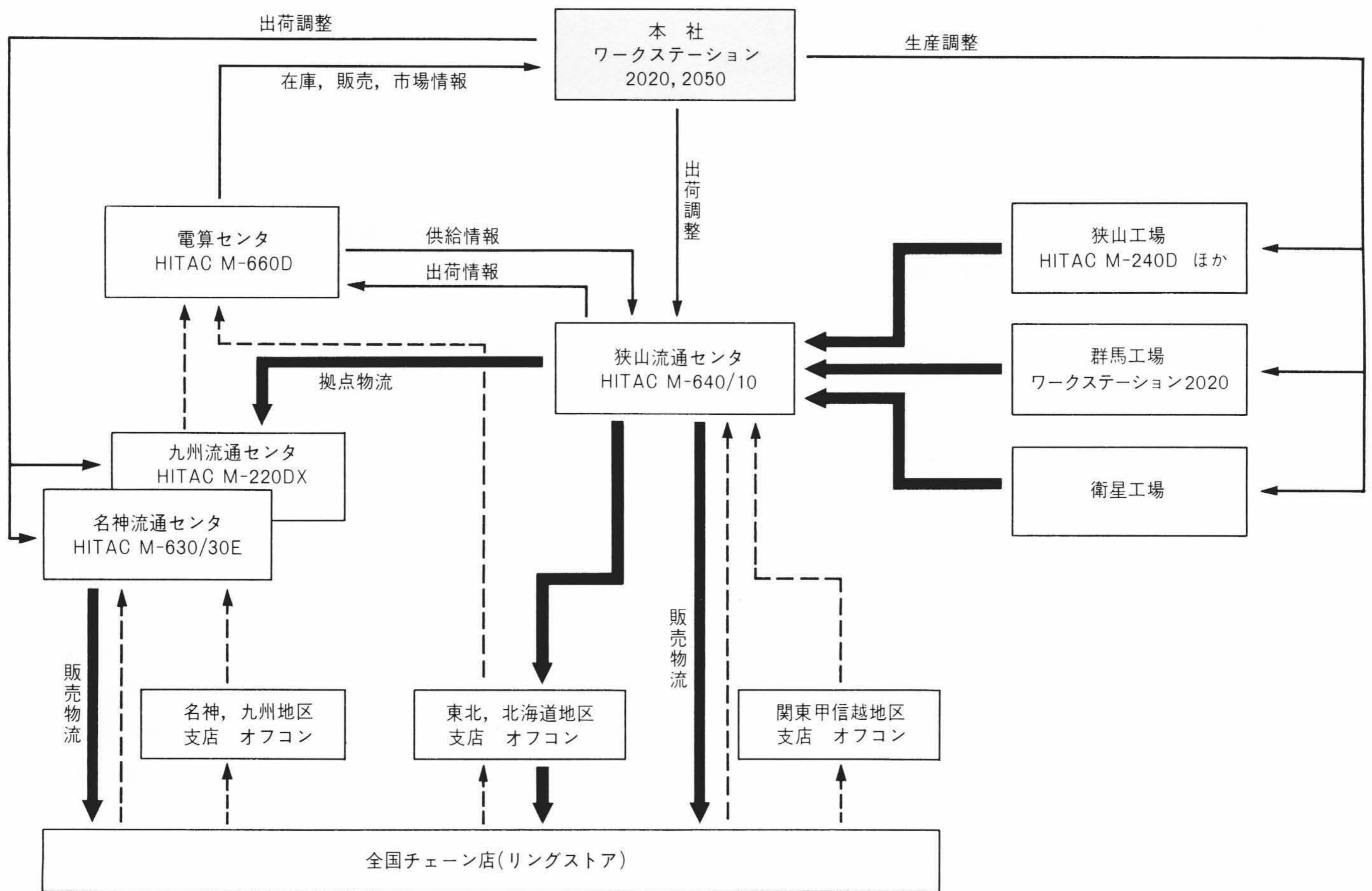


図3 マーケティングデータ構造 本システムで対象とするデータ項目は、三次元で検索を行う。



注：略語説明など オフコン(オフィスコンピュータ), **→** 物の流れ, **- - -** 注文データ, **→** 情報

図4 物と情報の経路 需給に関するコントロールは、本社がすべて受け持っている。

3.1.3 新製品進行管理システム

新商品の市場への供給時期が遅れるほど、販売ダメージの大きいものはない。

化粧品は、薬事法^{※1)}に基づく化粧品規制によって厚生省に事前に届け出て許可を受けなければならない。この申請から許可まで最低3か月を要する。また、化粧品の開発工程には、デザイン決定、製造許可申請、効能文作成、金型製作、サンプル生産など25を超える工程を経て、初めて製品として市場に出荷される。これら各工程での進行遅延が、後続の製造工程を圧迫し、JIMを阻害する原因となる。

したがって、各開発工程ごとの進行管理が重要となるが、年間1,000品目にも及ぶ新製品、宣伝物などを開発しているコーセーでは、新製品の開発をロジスティクスでの供給面での開始点としてとらえ、その開発進行状況を的確に把握するため、RDB1とワークステーション2050によって管理している。

本システムは、計画・実績の入力のほか、各工程(課・係)

ごとの作業予定抽出、遅れ作業抽出、進行所要日数、余裕日数計算などの機能を備えている。また簡易言語ACE3(Available Command language for End users 3)により、関連部門からも容易に進行状況が検索でき、P-D-C-Aが円滑に行えるよう効果的に機能している。

3.2 物流戦略

マーケティング戦略および販売戦略が、市場あるいは「個」店に対する供給活動の開始点であることはすでに述べた。ここでは、実際に商品が工場から末端まで、どのように届けられているか、物流戦略について述べる。

3.2.1 物流システム概要

コーセーの商品を流通経路で大別すると三とおりある。(1)問屋を経由して美容サロンへ届けられる業務用商品と店販品(美容サロン内で販売される店頭販売商品)、(2)コーセーから直接、化粧品店、百貨店などへ届けられる制度品^{※2)}、(3)問屋

※1) 薬事法：医薬品、医薬部外品、化粧品および医療器具に関する各種事項を規制し、その適正化を図ることを目的とする法律の名称である。

※2) 制度品：メーカー直営の販売会社が、直接小売店に販売する商品を言う。コーセーではリングストアというチェーン店契約を結んだ販売店でKOSÉブランドの商品が販売される。対面推奨販売を主とする。

表1 名神流通センタ概要 デジタルピッキングラインを持ち、時間当たり450ケースの出荷が可能である。

項番	項目	内容
1	敷地面積	12,547 m ²
2	建築面積	3,882 m ²
3	延床面積	4,160 m ²
4	主要設備 ●パレットラック ●ピッキングラック ●梱包ステーション ●ピッキング装置 ●垂直搬送機 ●搬送設備 延コンベヤ長 光電管設置数	324棚 2,260窓口 20座席 1セット 6基 1,300 m 250個
5	取扱物量 ●対象エリア ●対象営業拠点数 ●対象品目 ●処理能力	中部・北陸・近畿・中国・四国 23支店 約3,000品目 450ケース/時間

を經由してコンビニエンスストア、量販店などへ届けられる一般品^{※3)}がある。制度品の物流と情報の経路を図4に示す。

これら全国の間屋、販売店に対する配送基地として、関東甲信越地区には狭山流通センタ(埼玉県狭山市)、北陸・中部・近畿・四国・中国地区には名神流通センタ(滋賀県甲西町)、山口県と九州地区には九州流通センタ(福岡県古賀町)が広域流通センタとして機能している。

商品(約3,000品目)は、生産拠点の狭山工場、群馬工場などからいったん狭山流通センタに集約された後、前述の各広域流通センタへ輸送される(拠点物流)。各流通センタでは、支店からの注文に応じて商品の仕分けが行われ、物流専門業者の配送便でそれぞれ問屋、販売店に配送される(販売物流)。なお、東北・北海道地区には、11か所の支店が配送機能を持っている。

また、従来全国約200の間屋を經由して美容サロンへ納入していた店販品を、美容サロンに直送するという業界でも初めての試みを開始した。

美容サロンからの注文は従来どおり問屋を經由して受けるが、商品は各流通センタで美容サロン別に仕分けして問屋を經由せず美容サロンへ直送する。

美容サロンへの直送を実施すると、物流コストは当然以前よりも増加するが、それでも実施に踏み切った理由は、美容サロンの需要動向が直接把握でき、マーケティング戦略に活用できる点が大きいためである。これは、消費者に最も近い店頭からの鮮度の高い情報を積極的に活用し、商品・宣伝・

※3) 一般品：メーカーが、卸あるいは代理店、特約店などに販売する商品を言う。制度品と区分して取り扱われる。セルフ陳列による販売を主とする。

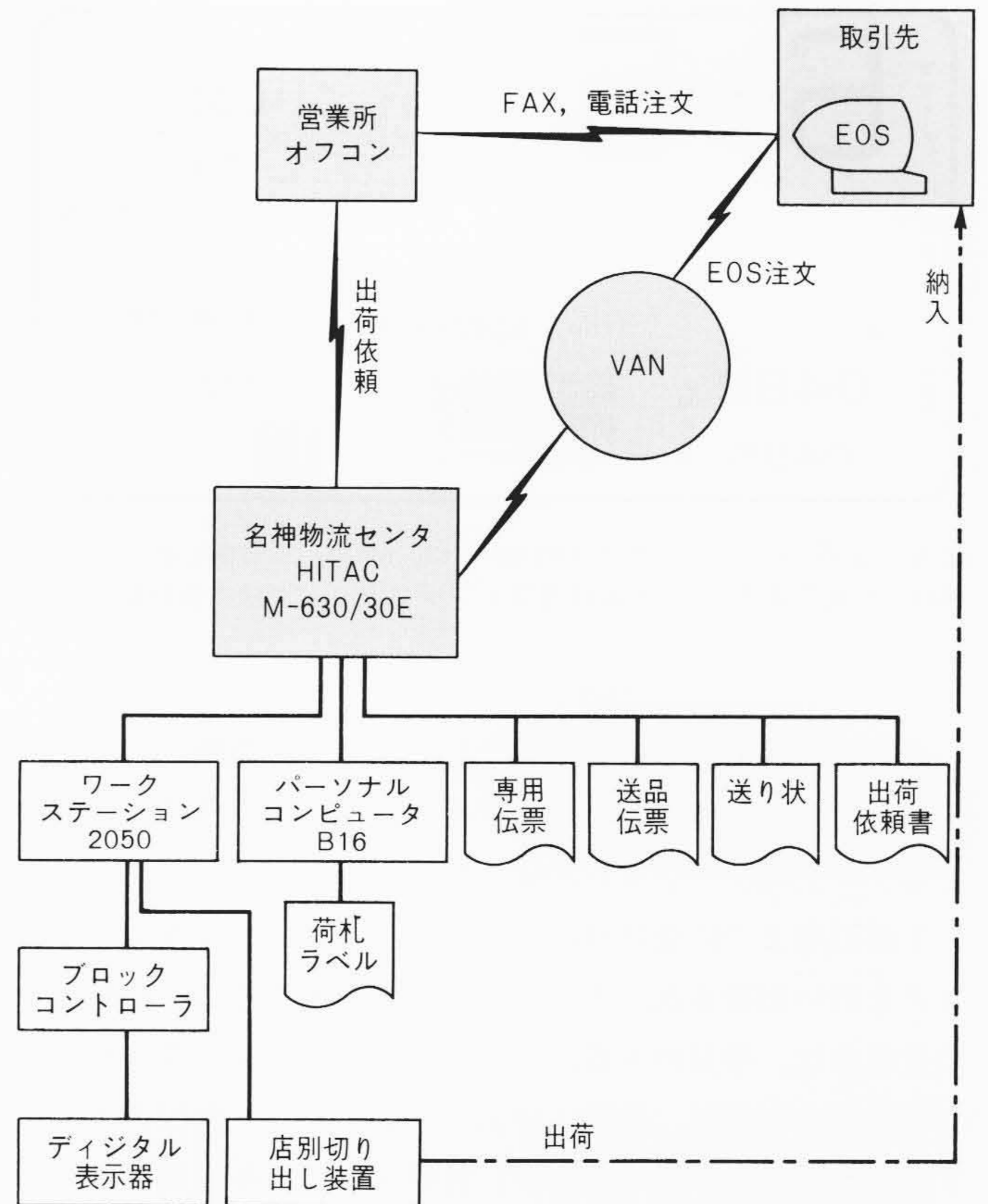


図5 名神流通センタシステム 取引先からの注文は、ほとんどがVANを經由して名神流通センタに送信されてくる。

販売・生産・在庫の諸計画に反映させるという経営戦略の一環でもある。また、問屋にとっても物流コストが削減でき、問屋は本来の販売促進活動に力を注ぐことができるという利点がある。これは、問屋とメーカーとの共存共栄を図るコーセーの経営戦略の一つの形である。

3.2.2 名神流通センタシステム

全国の販売店に対し、都市部でも山間部でも同一の顧客サービス水準を維持して、効率よく輸配送を実現するために、中央拠点(狭山流通センタ)と販売店の間に位置する広域流通センタとして、名神流通センタと九州流通センタがある。

ここでは、名神流通センタを例にその機能概要を述べる。センタ概要を表1に、処理概要を図5に示す。

(1) 受注システム

注文データは、名神流通センタのコンピュータ(HITAC M-630/30E)で、各販売店、卸売店から直接EOS(Electronic Order Entry System)で受信するものと、支店でファクシミリ、電話などで受け、支店のオフィスコンピュータからファイル伝送で受信する両方がある。

1990年から販売店店頭にもEOS端末(ハンディターミナル)を設置し積極的にシステム化を進めている。

HITAC M-630/30Eでは注文データ受信後、在庫引き当てを行い、注文内容区分(商品、宣伝物など)によって発送用ダ


藩店コード	6-5	発送日	2月 7日
		個口	001
		No.	001
お届け先	様	コーセー化粧品販売株式会社 名神流通センター 兵庫県甲府郡申西町中央3-8-1 ☎0748-7213531 	
作業No.	0482	お問合せNo.	 A3700804553A
	0455		
		店コード	K20A053
		伝票在中	 0001

図6 出荷ラベル サイズ93 mm×180 mmで、1時間に約1,000枚の印刷が可能である(システムは日立エンジニアリング株式会社製)。

ンボールの容積計算を行う。そして、出荷作業順にピッキング指示データを作成しデジタルピッキングラインを制御するワークステーション2050へ転送する。

午前11時までに受け付けた注文は、午後にピッキング作業などを行い出荷され、そして翌日に店頭着となる。11時以降の受注分は、翌日の午前に出荷作業を行い午後出荷される。名神流通センターは、北陸・中部・近畿・中国・四国をカバーする広域流通センターであるが、管轄地区では配送業者との連携により、同一条件での配送が可能となっている。

(2) ピッキングシステム

商品棚には、それぞれ取り出す商品の個数がデジタル表示され、わずか12人の女性作業員が一度に2店分をピックし、コンベヤ上のバケット(赤と黄色で2店分)に商品を入れる。

コンベヤに載った商品はホストコンピュータの指示で自動的に仕分けされ、梱(こん)包後各販売店へ出荷される。

本システムのミスピック率は $\frac{1}{10,000}$ 以下である。

(3) 配送システム

出荷ラベルの印刷は、HITAC M-630/30Eに接続されたパーソナルコンピュータB16のラベルプリンタ2台で図6に示すようなラベルを印刷している。この出荷ラベルには、拡大文字、バーコード(NW7コード)、漢字データなどがあり、印字能力は約1,000枚/時(1台)である。また、パーソナルコンピュータB16の操作画面に対しプリンタ別に出力範囲が自由に設

定できるので、障害時や現場の運用に柔軟に対応できるようにくふうされている。

出荷にあたっては、広域配送を実現するため、全国ネットを持った物流事業者の作業員数人が出荷作業に従事し、商品を小口混載便で出荷している。

4 今後の課題

1991年、コーセーは創業45周年を迎えた。このため1990年は経営の抜本的改革に着手し、21世紀に向けて「ビジョン2001」を策定した。これを基に45周年以降を大きな飛躍の時期とする計画である。

なかでも、さらに効率的にかつ販売を支援し、経営に寄与するロジスティクスをどう実現するかという課題がある。

九州流通センターが稼動したのが1988年で、これで関東以西の物流体制の整備がほぼ完了した。今後は東北(1992年稼動予定)、および北海道に同様のセンターを作れば全国網が整うが、限りなく在庫をゼロに近付けるためには、情報システムの整備拡充による市場動向の的確な把握を行い、変化に即応できるフレキシブルな生産体制の確立など、着実に推進していかねばならない。

5 おわりに

ロジスティクスは、マーケティングから受注、生産、納入に至るまでの情報と物流を統合化した、経営上重要な戦略システムである。本稿では、コーセーでのロジスティック情報システムの事例について述べた。生産面でのロジスティクス対応について触れることができなかったのが残念であるが、これについては、別の機会にまた述べたい。

本稿で述べた事例が、今後の消費財製造業でのロジスティック情報システムの参考になれば幸いである。

参考文献

- 1) 山岡：化粧品業界，教育社(1990.4.30)
- 2) 企業研究会：物流革新と情報システム(1985.7)
- 3) 産業技術サービスセンター：インテリジェント物流(1989.2)
- 4) 流通開発センター：多品種少量物流の実際(1985.11.2)