

第2回 “OR企業サロン報告”

流通と情報戦略

ゲストスピーカー ファルマ顧問 松田 康之

○10月11日(火) 18:00~20:30 ○学士会館

薬局のボランティア・チェーンであるファルマは、8年前には年商1億2000万円であったが、現在では年商は約1000億円、加盟店は1300店になっている。そのような急成長を遂げる過程で、ファルマは、独自の視点を持ちながら情報化にとりこんできた。その経験から、情報化に対する基本的な見方として重要であり、また注意を要するのは、次の3点であると思われる。第1に、高度情報化社会の主役は、コンピュータ・メーカーや通信業者ではなく、情報が実際に発生している従来の産業に属する者である。第2に、コンピュータは業務を処理するだけであり、情報を処理するわけではない。第3に、情報によって与信を獲得することができる。以下では、この3点について具体的に説明する。

現在、高度情報化社会とはいっても、コンピュータを導入する側の企業がその主役になっていないことが多い。ほとんどの中小企業は、コンピュータに関する知識がないままにコンピュータを導入し、それを帳票の発行のためにだけ使っている。そのような中小企業は、コンピュータを導入することが情報化であると錯覚している。さらに、大企業でさえも、コンピュータから得られるデータを自由自在に使いこなしているわけではない。たとえば、ある大手飲料会社では、ウーロン茶の発売の意思決定のために、“new drink”と“old drink”それぞれの過去5年間の販売データが必要になった。しかし、そのデータはコンピュータから直接は出力することができなかった。電卓を使って集計しなければならなかった。また、ある証券会社は、30万画面からなる巨大なデータベースを構築したが、そのうち実際に使われたのはわずか11画面であった。

このようなことが起きる理由のひとつは、コンピュータから出てくるデータを実際に利用する人間と、プログラムやシステムを設計する人間との間で分業が行なわれていることにある。データを利用する人間が、自らの欲するデータを自在にコンピュータから引き出すことができるようにはなっていないのが、現在の高度情報化社会

の実状である。また、仮にコンピュータの知識やその操作法を学んだ人間であっても、自由自在にコンピュータを使えるという感覚をもつことはできない。自動車であれば、運転方法がわかれば自由自在に自動車を動かすことができる。それは、運転する人の頭のなかに「地図」があるからである。コンピュータにおいても、自動車の「地図」に匹敵するものを作り出ししていく必要がある。

現在、一般的なコンピュータの利用では、入力項目が限定されている。同じものを同じように処理しているのであれば、それは業務を処理しているのであり、情報を処理していることにはならない。それは、情報が基本的には標準化できないものであるからである。同様に、いつも同じ項目のデータが流れているネットワークは、情報ネットワークとはいえない。

コンピュータを情報化のために使おうとすれば、新しい入力項目が現場からつぎつぎと要請されてくるはずである。したがって、事前に入力項目を限定し、ファイルとファイルの関係性を固定させる考え方は、業務処理のためには有効だが、情報処理のためには意味がない。情報処理のためには、「メモ・データベース」の考え方が有効である。そこでは、データが必要になったら随時プログラムを組んでデータを引き出し、不要になったプログラムやデータはつぎつぎと廃棄していく。ファルマでは、そのようにコンピュータを利用したので、次のようなことが可能となった。

薬局は、定価で販売され、利益率の高い推奨品を通常いくつかもっている。北陸のファルマ加盟店では、競争相手である量販店がファルマの推奨品を定価の3割引で安売りを始めたので、それに対抗して従来の推奨品を3.2割引で販売した。これは店全体の利益率の低下をまねくので、一方で新しい推奨品を選定する必要が生じた。この薬局の経営者は、ファルマ本部に蓄積された全国の加盟店の売上データにアクセスし、コンピュータを使ってそのデータを自在に加工しながら、300品目の新しい推奨品を決定した。その結果3カ月後には、この店

では売上が30%増加しただけにとどまらず、利益率も2ポイント上昇した。入力項目が限定されておらず、各薬局の経営者が自らコンピュータを使えるようになっていたので、このような迅速な対応をとることができたのである。

最後に、情報化によって金融機関から与信を得ることができるようになるという点について、ファルマの決済システムの発展を例にとりて説明する。通常、薬局の間屋に対する支払いは、4～6カ月の手形で行なわれているが、ファルマでは、間屋に単品バラ発注を認めさせるための見返りの条件のひとつとして、間屋への支払いを現金で行なうことを約束した。しかし、仮に、200の薬局が40の間屋と取引があり、その決済を銀行振込みで行なうとすると、銀行に支払う振込み手数料の合計は640万円にもおよぶ〔800円（振込み手数料）×40×200＝6,400,000円〕。

この手数料のコストを節約するために、まず、間屋の連名で共同決済口座を開設した。毎月15日に間屋が請求書を発行し、月末までに薬局が間屋の共同決済口座に代金を振込み、翌月の5日に間屋が請求代金を口座から引き落とすようにした。その結果、手数料の合計は16万2000円に削減された〔800円×200+50円（引き落とし手数料）×40＝162,000円〕。また、月末までに振り込まれた代金を翌月5日まで資金運用することにしたので、その間の利息で16万2000円の手数を賄うことができるようになった。

このようにして、ファルマでは月末の現金払いというやり方を、全加盟店が問題を起こすことなく、1年間続けた。その実績が銀行に認められ、ファルマのような小企業が、無担保の短期プライムレートで融資を受けられるようになった。毎月15日の請求金額相当分について、ファルマが手形を発行して銀行から融資を受けて、それを間屋への支払いに当て、代金の振込みが完了した翌月の5日に返済する。間屋は、請求書を発行した翌日の16日に、請求金額から20日分の金利を差し引かれた金額を現金で受け取ることができるようになった。これが、ファルマの「One Day Payment System」である。

ファルマの One Day Payment System は、情報化によって新しい資金フローを創造することが、与信の獲得につながりうるという可能性を示唆している。

<質疑応答>

〔1〕 情報処理のためのメモ・データベースとは、具体的にはどのようなものか？



トランザクションが発生すると、一方でそれを業務用のデータベースに登録し、もう一方でそれを自由に使えるファイルとして登録する。後者のものとして、たとえば、ゼットスポーツでは、最大300万のファイルをもった多面索引ファイルがある。このようなファイルから、QUERYのような簡易ソフトを使って必要なデータを直接引き出そうとすると、膨大な作業になる。そこで、まずRPGⅢのような簡易言語を使って5000件ほどのワークファイルを選びだし、それに対して簡易ソフトを機能させるようにする。そのようなプログラムやワークファイルは、不要になればつぎつぎに捨てられており、実際ゼットスポーツでは、年間4000～5000のプログラムが捨てられている。「捨てる」ということがメモデータベースたる所以である。

このようなやり方を大企業で採ろうとしても、従来のカルチャーがそれになじまないために、うまくいかないことが多い。情報化のための新しいカルチャーづくりが大切であり、それができた企業はどうまく情報化を推進している。トップの経営者は、そのカルチャーづくりが完了するまで、辛抱強く待たなければならない。

〔2〕 中小企業では、プログラマーの育成がコンピュータを利用するうえのボトルネックになることが多いが、どのようにして人材を養成すればよいのか？

メモ・データベースのようなやり方を実行するには、データを必要とする人間自らが、ワークファイルを選ぶためのプログラムを簡易言語でつくることができるという点が重要となる。ゼットスポーツでは、現在750人中100人が簡易言語を修得している。簡易言語を修得するには、中卒の人間でも1カ月あれば十分である。ただし、修得する人間に、業務命令でやらされているという意識があると、なかなか修得できないので、それを修得することが楽しいという気分させてやる必要がある。

(新宅純二郎記)