

# MROビジネスサービス

小林 健司

MROビジネスとは、消費材の電子商取引に関わるビジネスのことを言い、Maintenance Repair&Operation Businessの略である。株式会社沖電気カスタマドテック（OCA）は、MROシステムを始めとするIT化により、ビジネスの仕組みを変え、社会の変革を行おうとしている。世に言うIT革命を実施中である。本編では、一般的に呼ばれているMROから、少し範囲を広げて電子商取引（Electronic Commerce：以下ECと言う）全般を対象と定義づけ、MROビジネスを行うためのソリューションサービスについての事業化への取組みを説明する。

MROビジネスを行うプレイヤーには、通常バイヤー（商品の購入）、サプライヤ（商品の販売）、ミドル（商品の仲介）の方法があると言われている。ここでは、さらにこれらのプレイヤーにビジネスの場を与えるブレイス・サプライヤを追加しておきたい。

## 最初のMROシステム導入

バイヤー（商品購入）はインターネットにより、今までバーゲン・セールを行っている店を渡り歩いて、一円でも安い野菜を買いに行く主婦のように、隣近所だけでなく世界中の商品から安いものを見つける事ができる。また、顔を見られている訳でもないの、義理も人情も無くサプライヤをいつでも自由に変更できる浮気者である。

従って、サプライヤは、バイヤーを引付ける魅力が必要であり、OCAは注文を頂いたら明日届ける「アスクール」に注目した。文具を主体とするMROビジネスである。お客様が望むことは欲しいものが直ぐに手に入ることである。「アスクール」とは今日注文したら商品が明日送られて来たということで、始めた当時は皆を「あっ」と言わせたスピードを売物にした新商法であった。今後はスピードを上げて「今日来る」となり、やがて「昨日来た」へと付加価値を上げてゆくことになる。「明日来る」から「今日来る」には、ロジステックスの工夫で対応できるが、実際に実行して見るとなかなか難しい。

ここには、リアルな部分とバーチャルな部分の融合が

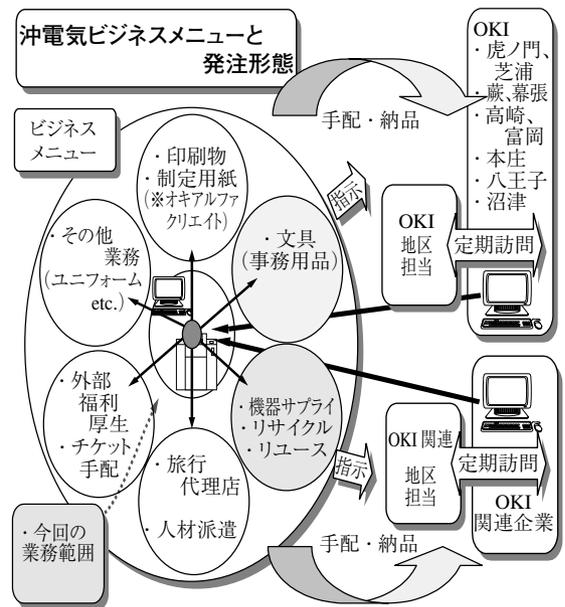


図1 MROビジネス発注形態

必要である。つまり、MROシステムの様な仮想店舗（バーチャル）に対して老舗の運送会社や倉庫会社（リアル）の仕組みを使いこなす力が必要だ。OCAは、「アスクール」が作上げた仕組みを、そのまま活用することにした（図1）。

「昨日来た」と言うのは、そろそろ注文しようかと思った時に、欲しいものが送られて来ることである。これを実現するためには、ロジステックだけで満たすことは不可能であり、新しい知恵が必要である。お客様の欲しいものが何時、どんな周期で必要なのか、お客様一人ひとりについて把握しておく必要があり、One to Oneの対応が必要である。

OCAは、One to Oneマーケットについて、パッケージ・ソフトで対応することにした。

従来の営業マンによる販売方法では、営業マン個人が

対応していたため、相手の数にも限界があり、全てのお客様に対応するのは、MROシステムだからこそできる仕組と言える。

### カスタマ・コンタクト・センタ

MROシステムを導入することで、お客様一人ひとりの特性を理解し、特性に合わせた対応ができるようになる。なまじITを頼り過ぎて、ビジネスを機械的に進めると、相手の人間性を無視した独り善がりな判断となり、お客様にとって必要の無いメールを送り続けたりしがちなので、親切を勝手に押付けたりして、迷惑行為にならないように配慮をする必要がある。

そこで、MROシステムとお客様との人間関係を円滑にしたり、会った事も無いバイヤーとサプライヤが接触できる場所として、OCAのカスタマ・コンタクト・センタがある(図2)。

ここはMROシステムのお客様ばかりではなく、電話やFAXでの注文、商品の問合せ、クレーム対応など、OCAの商品に対するさまざまな対応を行うお客様窓口である。もちろん、MROシステムに搭載する商品の決定、展示方法、キャンペーンなど運用も行っている。

### MROビジネスの開始

サプライヤにとって、バイヤーが来てくれなければ、

MROシステムは何の役にも立たない。そこで、最初に手がけたのはBtoB(以下B2Bという)ビジネスである。お客様は固定客であり、浮気もしないし、信用できるお客様ばかりであり、集金漏れの心配もない。

B2Bビジネスとして、お客さまとして沖電気(本体)から沖グループへと発展させて、さらに上得意先から順次展開して行く。これは、上得意先ほどMROシステムの利用効果が双方にあり、Win&Winの関係になり得るからである。

また、取扱い商品もサプライ商品、文具から始めたが、お客様から二つの課題が提示された。まず第一は商品の品揃えの増加要望である。第二はOCAから文具を購入しなくて、直接「アスクール」から購入した方が安いのではないかという疑問である。

### IT化による事務の合理化

MROビジネスは、価格が勝負であり、如何に低価格で商品を提供できるかが課題である。販売価格を下げるために二つの方法がある。その一つは商品を安く仕入れることである。購入者は、OCAと同じところから同じ物を直接買った場合に比べ、OCAを介して買えば高くなるのは当たり前である。そこで、OCAは大量に仕入れることにより仕入れ価格を下けている。もう一つは、販売管理費を削減し、販売コストを下げることである。

当初のMROシステムは、単体のシステムで構成したため、MROシステムで販売した商品の受注伝票を別途起票する必要があった。そこで、OCAの会計システムと連携させ、MROシステムから会計システムへ自動入力させることにより、伝票の起票ミスや入力工数を削減させて販売管理費の低減を図ることにした。

一方、購入者にはOCA経由で購入するメリットが必要である。つまり、商品価格以外の付加価値を購入者に与える必要があり、購入者の会計システムとOCAの会計システムを連携させ、購入者の所属や費用科目ごとに、費用請求処理を自動的にを行い、ペーパーレスをターゲットにしたサービスの検討を行った。これが実現すれば予算管理と合わせて処理が可能となり事務の効率化が図れる事になる。

バイヤーは、単純に購入しているだけでは、購入コストは下らない。例えば、庶務課経由で購入している文具、名刺、事務用消耗品、切符やホテル予約、など全ての購入品をMROシステムで取扱えば、庶務課での購入担当者は不要になると言うことも考慮しなければならない。

バイヤーの中には、商品が安いからと言って、無差別にMROサイトを渡り歩いている人がいる。いくつかのサ

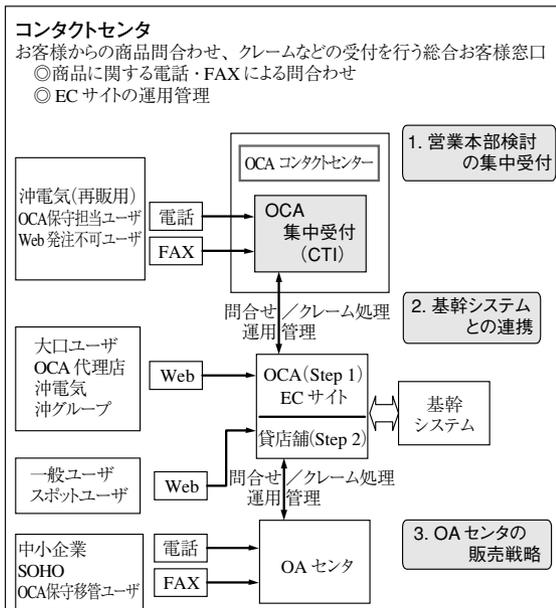


図2 コンタクトセンタ

イトを歩いていると、ボリュームによるポイントや運搬費、入会費など費用負担が増加する。何を、どこから購入するのかを考えたコンセプトをしっかり持って、ビジネスのプロセスを変えて、間接原価を低減することが重要である。バイヤーにしても、サプライヤにしても、ビジネスプロセスが変わらなければ原価は下がらないため、MROビジネスをする意味が無い、OCAはビジネス・プロセスが変わるか否かをMROシステム導入のパロメータとしてコンサルをしている。

### ビジネスモデルとABC分析

MROシステムの導入により、購入者も、販売者も事務の効率化となり、間接費用が低減できたと思われる。間接費用が低減できるとしても、具体的にどれだけの低減ができるかが問題である。そこで、会計システムへの自動入力と購入者側の会計システムと連携した場合、それぞれのビジネス・プロセスをIDEF法にて表示し、ABC分析（間接原価評価法）を用いて数値化することにした（図3）。

次は、ビジネス・モデリング手法について述べる。MROシステムで商品を販売する場合、価格の設定が勝敗を決定すると言っても過言ではない。如何にして他社より安価に提供できるかが重要なポイントであり、販売管理費を削減する必要がある。

たとえMROシステムを導入しても、導入する前に比べてビジネス・モデルが変化しなければ、そのシステムの維持は困難と考えるべきである。MROシステムを導入することは、営業部門の業務をIT化する事となり、営業業務のプロセスを改革するIT革命である。

販売管理費を削減するためには、現状の営業業務を分

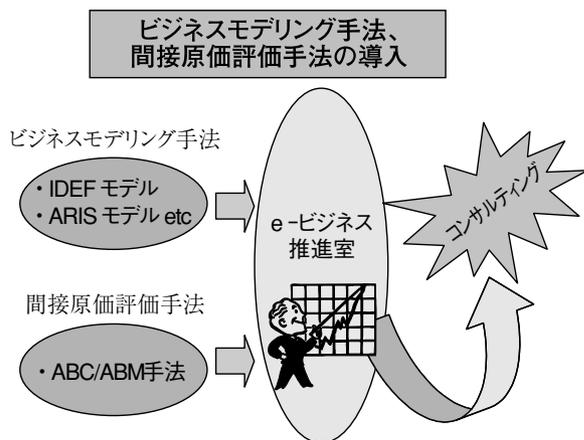


図3 ビジネスモデルとABC分析

析し、今の業務内容をモデリング化し、原価分析を行いMROシステム導入後の原価との差額を試算し投資対効果を予測する。

具体的には営業に関する人が行っている行動を箇条書きにして、「動詞」を拾上げる。例えば「ハンバーグを作る」の場合、ハンバーグの材料であるパン・バーガの費用を入力とし、ハンバーグを作成するレシピを条件とし、作成する為の件数・光熱費・電子レンジなど機材の償却費をアクションとし、ハンバーグ作成の間接原価を追加し、出力にハンバーグの原価を試算する。この様に営業行為をする時の実行行動を箇条書きにし、項目ごとに原価を積上げて、営業の間接原価を把握する。（図4）

このように業務内容を箇条書きにし、実行する為の条件を付け、営業業務をビジュアル化して行く方法をモデリング手法と言い、IDEF法が有名である。目に見えない営業活動を目に見える様にする事により、営業活動の問題点を第三者が客観的に評価できる様になる。業務改善する場合もモデリング手法を使用し、事前にその効果を試算する事が可能となる。

MROシステムを導入した事により、ビジネス・モデルを変化させて、販売管理費をミニマムにできればシステム導入は成功といえる。

このようにモデリング手法を用いて、間接原価を評価する方法として、ABC分析やABM分析を行い、MROシステム導入効果を試算する事が重要である。

### ビジネスモデリング手法と原価計算例

～OCA全体で取組んで行く～

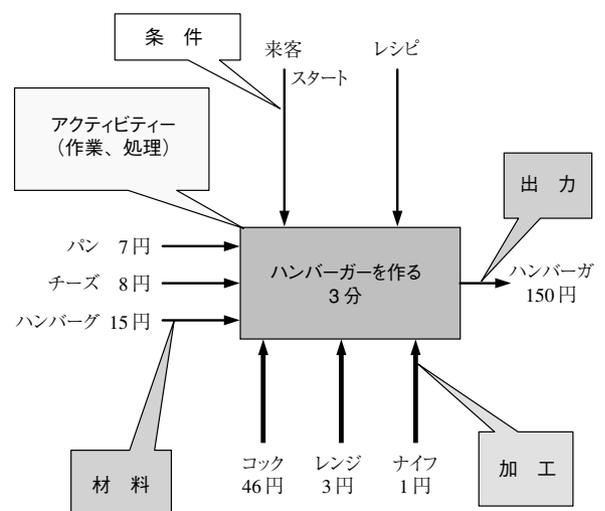


図4 ビジネスモデルIDEF法

## 第二次MROシステム導入

最初のMROシステムの経験を踏まえて第二次システムの構築をした(図5)。

ECサイトは、OCA自身が販売するシステム機器やサプライ商品、および文具等を販売する「販売モール」と、自分で販売モールを構築できないお客様に店舗貸しする「貸店舗モール」の二つのモールを構築した。

「販売モール」は、OCAのお得意様が使用するB2Bビジネス用に構築した。仕入先は商品プロバイダとアライアンス企業に分類した。商品プロバイダとはOCAのMROサイトとオンラインで接続し在庫確認や出荷指示、受発注処理が可能な仕入先とした。アライアンス企業は、出荷指示をメールで送り、受発注処理はOCAの受発注システムから送ることとした。

ロジステックスについては、すべてOCAの受発注システムから既存のロジステックス・システムを活用することとした。

「貸店舗モール」はB2Cビジネスを考慮し、決済システムとロジステックス・システムは既存システムを活用することとした。決済システムと決済会社の連携や配送システムや配送会社との連携がセットになっている。これによりECサイトを構築する人がわざわざ決済システムや配送システムの検討が不要となった。

さらに重要なことは、在庫問題である。ECサイトに買物に来たお客様は、自分の欲しいものがあるか、いかに安いかで購入を決定し注文をするが、納品側は即時決済(取引際率)する必要がある。

お客様は商品の多いECサイトにお客様が集まる事からECサイトではかなりの展示が必要であり、これらを全て在庫した場合商売は成り立たなくなる。

OCAは仕入先と連携して、在庫を持たないで、電子取引ができる方法を検討した。

### ・決済システム

お客様から商品の代金を回収する仕組みであり、クレジット・銀行振込や郵便為替の様に従来型の方法やコンビニ、配送会社で商品と引換えて回収する方法等がある。最近ではデビットカードや銀行自動引落とし等便利な仕組みがどんどん開発されている。しかし、便利になるに従い悪用される心配もある。ECサイトを運用する人には、お客様個人の銀行口座や暗証番号を知ることができてしまう。そこでECサイト側には銀行口座や暗証番号を扱わずに、商品の購入と銀行引落を分離して取引を行うSET決済方法が開発された。お客様のパソコンは商品の購入ボタンを押すまではECサイトと接続されていて購入ボタンを押すことにより自動的に銀行に接続されその後口座番号や暗証番号を入力するため、ECサイト側には銀行口座や暗証番号は流れない。

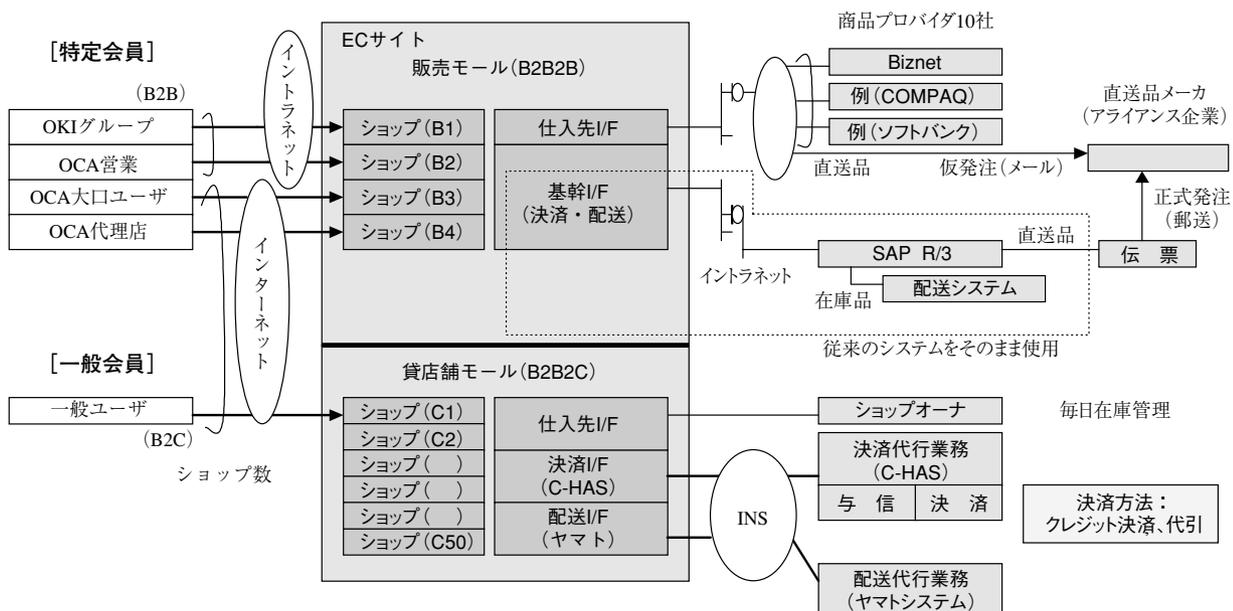


図5 ECサイトの構成

一方、金融機関ではクレジット会社や銀行を結ぶクリアランス・ネットワークを構築し、一つの銀行と契約すれば何処の金融機関とでも決済ができる仕組みを構築しようとしている。

OCAは、電子取引に関する決済の仕組みを、システム・インフラとして導入する計画をしている。

#### ・配送システム

先に述べた「アスクール」の様に翌日納品をコミットする仕組みができあがり、「今日くる」「昨日来た」へとシステムのインフラが整備されて来ている。次の課題は不在の扱いや生鮮材など、お届け時間に制約の有る商品取扱いであり、受取り拒否や商品の誤配送、キャンセルやクーリング・オフの扱いがある。決済システムの入金状況と配送システムの返品状況と返金の仕組みなどが必要である。

#### ・ポータルサイト

構築したECサイトを、お客様に紹介する場所を言う。お客様の来て頂けないECサイトは無用の長物であり、自分が商品を販売するためのお店（ECサイト）をお客様に、どの様にして知ってもらうのか、また、同業他社と如何に差別化するかが課題となる。検索エンジンにて検索されやすい、屋号・商品の名称に工夫し、関係するホームページにバナー広告をだして宣伝する必要がある。

ポータルサイトの専門のコミュニティセンタや広場などが出現し、ポータルサイトだけで商売している会社もある。また、銀行など自分の顧客を囲い込む為にポータルサイトを開設している。OCAはこのポータルサイトを利用して、銀行客の確保を計画している。

#### ・仕入れシステム

MROシステムで販売するには、お客様がインターネットで買いに来たとき、その場で販売つまり即売が原則である。お客様との取引が完了してから在庫を確認していたら、約束した納期に間に合わなくなる。つまり、在庫と納期をお客様と約束して販売するための仕組みが必要となる。それが仕入システムである。仕入システムについて、自分の会社で製造している商品や仕入れた商品を在庫品の数だけ販売するのであれば納期問題はないが、不良在庫に成りかねない新しい商品が次から次へと開発される今の時代に在庫を抱えることは大変な無謀である。

また、陳列する商品の工夫も必要である。例えばプリンタ屋さんの場合、この店に来ればどんなメーカーのどんなプリンタもあり、必要な付属品やサブライ商品が用意

されていれば、総合カタログと同様に使ってくれる。万一お客様の希望するプリンタが無ければ探してくれる、こんな商売をしようとしたならば、あらゆるプリンタメーカーと販売契約を結んで、仕入先を取決めておく必要がある。

さらに、お客様に何時も来て頂くためには、ある程度の品揃えが必要となる。これらの商品を自社ですべて取り揃えることは困難であるため、幾つかの企業と共同でサイトを運営する方法が合理的である。したがって在庫を持たずに、即売できて納期を守る仕入れシステムを確立する必要がある。仕入先との間で電子在庫契約を締結して、販売する商品の在庫確保と納期確保をして、ECサイトから直接仕入先と接続できるオンラインシステムを構築しておく必要がある。

#### ・会計システム

ECサイトで販売した商品の売上管理や仕入先への支払管理などを行い、会社の財務指標等を作成するシステムである。ECサイトで初めて商売する人は、商売の規模に応じた会計システムの構築が必要であり、すでに商売をしている人は従来の会計システムとの接続が必要である。既存の会計システムとECサイトを接続する時に技術的にはセキュリティが問題になる。ECサイトにはできるだけ多くの人に来て欲しいので誰もが入れるシステムの構築が要求されセキュリティは甘くなる。一方、自社の会計システムなどの基幹システムはセキュリティの確保が必要である。この二つのシステムを接続するためのセキュリティ・システムを導入する必要がある。

## ECサイトとの接続

サプライヤは、自社で総ての商品を取揃え展示することはできない、したがってどんな商品を取扱うか、ポリシーを持つべきである。特に、自社で製造している商品を販売するのであれば問題は無いが、他社の製品を購入して販売する仲介者（ミドル）であれば、仕入先との契約やMROシステムと仕入先とのEDI接続を検討する必要がある。

OCAでは、EDI接続するネットワークの構築やセキュリティ・システムの構築を提供しており、仕入先との在庫数の確認、発注、出荷支持、ロジステックスからの納入完了通知、支払/売上に至る関連業務を自動化する。

昨今、MROシステムとMROシステムを接続する、e-マーケット・プレイス（電子取引市場）を立上げるために、躍起となっているIT企業が有る。今年中には脚光を浴び、来年にはマーケットとマーケットを接続するM2M

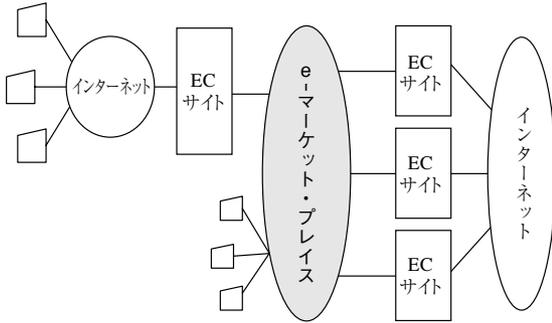


図6 マーケット・プレイス

ビジネスの時代となると思われる。OCAはこれらの技術を先取りし、e-マーケット・プレイスを提供するプレイス・プレイヤーに提供する事業の検討を開始した。

### 営業支援システム

MROシステムは、インターネットでアクセスできる為、営業マンは客先でも容易にMROシステムにアクセスできる。OCAの営業マンはMROシステムを利用して、機器の見積をしたり、定価と仕入れ価格を参照して、ユーザに対応した売価を設定し、発注したりする事ができる。営業マンが発注した商品は、MROシステムから、仕入先や会計システムと連動して、配送や受注処理ができる。この様に、OCAのMROシステムは営業支援システムとしても活用できる。

#### ・セキュリティ・ポリシー

MROシステムの保護・防護を如何に行うかを取決めることがセキュリティーポリシーである。MROシステムに侵入できる人は誰と誰かを定めるものである。

一般的には、買物できる人を会員に限定するか、誰でも自由に買物できるようにするか等を取決めるが、誰でも買物ができるようにする事は、システム内に自由に侵入できる事を示している。進入できる人を規制する事は、お客様の入店を規制する事につながり、このバランスを何処にするかを決めておく。

また、MROシステムと自社の基幹システムとネットワークを共有するかどうかも重要である。基幹システムに接続した場合、MROシステムから自社の基幹システムに侵入されることになりかねない。

そのためシステムの二重化、取引途中の情報、ユーザの銀行口座番号・ID番号などを含むプライバシー保護やウィルスに対するワクチン対策など様々なセキュリティ対策を何処まで行うのか、システム構築時に取決めて置

く必要がある。また、侵入者に対する危機管理を行う必要がある。

例えばMROシステムでお客様がクレジットカードや銀行口座から引落しによる決済をしようとする場合、MROシステムの運用管理者は銀行の口座番号やID番号を知ることができる。MROシステムの運用管理者が悪質な業者の場合、これらの個人情報を悪用されてしまう可能性が有る。これを防ぐ方法としてSET決済がある。このSET決済はMROシステムで買物した人と買物した商品については取扱うが、お客様が商品を買物筆に入れてレジに来た時点（購入の意思を確認した時点）で、お客様のインターネット端末を決済会社に転送し、銀行口座やID番号はMROシステムでは関知しないで、決済会社がこれを取扱い、情報の保護を行う方法が使用されてきている。

MROシステムにおいては、お客様と販売者は共に、お互いの顔や性格も分からないまま取引を行う為に信頼関係が継続取引のカギとなることは言うまでもない。

次に、お客様にどのようなサービスをして継続的なお客様にして行くかを考える。

お客様が次にまた当社のMROシステムにお越し頂くためには、その商品の魅力、お店のセンス、信頼度、が必要である。さらに継続的なレポート・オーダーを頂くためには、それなりの工夫が必要である。

販売する人1人に対して、購入する人がn人の従来の商売方法だと、誰にでも平等な均等サービスしかできない。これでは、お客様にとってメリットがない。何処のMROシステムに行っても同じことになり、お客様を抱え込むことはできない。お客様は自分が特別扱いされていると認識すれば何度でも来て頂けるし、他の人にも宣伝して頂ける。

MROシステムは目に見えないお客様を相手にするビジネスの道具である。ビジネスの進化が早く次々と新しい課題が発生する。これらの課題を解決してシステムを完成させるため、何度も作り直してお客様に満足頂くシステムにしているのが現状である。OCAはこれらの体験を踏まえてソリューションビジネス、e-ビジネスを提供していく。◆◆

### ● 筆者紹介

小林健司：Tateshi Kobayashi.株式会社沖電気カスタマアドテック e-ビジネス推進室