

スピードがすべてを駆逐する

- 良品計画のシステム内製化事例 -

2009年4月22日
株式会社良品計画

当社のIT戦略、求める人物像

1. 「自社の競争力を高める」のか否か …… 売上/利益を増やす、コストを減らす
2. 全てに100%を求めない …… 成長できる構造、変化のスピード
3. リスクヘッジではなくリスクテイク …… 問題解決力、突破力
4. 本質的な要件定義力を持つ …… 俯瞰力、設計力

基幹を担うMD(マーチャндаイジング)システム

企画・開発

生産・供給

期中コントロール



当社のシステム構造

早く柔軟に
開発・変更できる構造

- ・マスタ類は全て内製化し実行系システムへ配信
- ・実行系システムからローデータ(最小単位)を収集
- ・管理系システムでは要件に合わせて自社で編集

管理系システム

(内製)

マスタ管理

- ・商品仕様
- ・商品マスタ
- ・価格マスタ
- ・物流マスタ
- ・WEBカタログ

オーダ管理

- ・生産指示
- ・ラベル発注
- ・店舗補充
- ・振替 / 返品
- ・店舗間移動

在庫管理

- ・生販在計画
- ・在庫統括
- ・生産調整
- ・進捗管理

実績管理

- ・定型帳票
- ・非定型検索
- ・予実管理
- ・週次検証
- ・シーズン分析

店舗 本部

- ・業務連絡
- ・作業計画
- ・改善提案
- ・店舗の声
- ・商品FAQ

ローデータを管理要件に合わせて自社で編集

配信

ローデータ(業務の最小単位) [1時間毎]

実行系システム
(外部委託)

店舗レジ

- ・POSレジ
- ・レシート明細
- ・集配信

物流センタ

- ・センタ作業
- ・入出荷
- ・在庫管理

メーカーEDI

- ・受注 & 納品
- ・在庫報告
- ・生産予定

勘定システム

- ・取引明細
- ・債権債務
- ・経費、資産

システム内製化の方法

「ユニケーシ開発」

- ・自社で完結できる最もシンプルな開発方法。
- ・ミドルウェア、DBシステムは使わない。(難・高・灰)

技術面

コマンド言語(シェルスクリプト)だけでシステム開発

- ・UNIX/LINUXの標準コマンドと独自の汎用コマンドを使用。
- ・入力～整理・更新～出力系を全てシェルスクリプト。
- ・プログラムもデータも全てテキストファイル。ハードは量産型サーバ。

内製化に合う理由

- ・技術習得が容易。(簡易なコマンドでプログラムが書ける)
- ・可読性が高い。(100～200行程度の短いプログラムの集合)
- ・ブラックボックスが無い。(発見困難なバグが残らない)

マネジメント面

利用部門と開発部門が顔を合わせて、業務プロセスを整理しながら進める。

開発部門にも業務知識と理解力が必要、利用部門には検証力が問われる。

スピードが全てを駆逐する

スピード開発の仕組み

- ・最初から完璧を狙わず 7割のレベルで早く試作する。
- ・実際に使って手直しを行いながら完成度を高める。

ディレクション(経営)

- ・標準化 実践 進化(改善)
- ・部門長、役員が決裁

改善テーマ

関係者を集めてその場でイメージ画面をつくりながら業務プロセスを決める。

まず試運転



1 ~ 3週間

すぐに試作



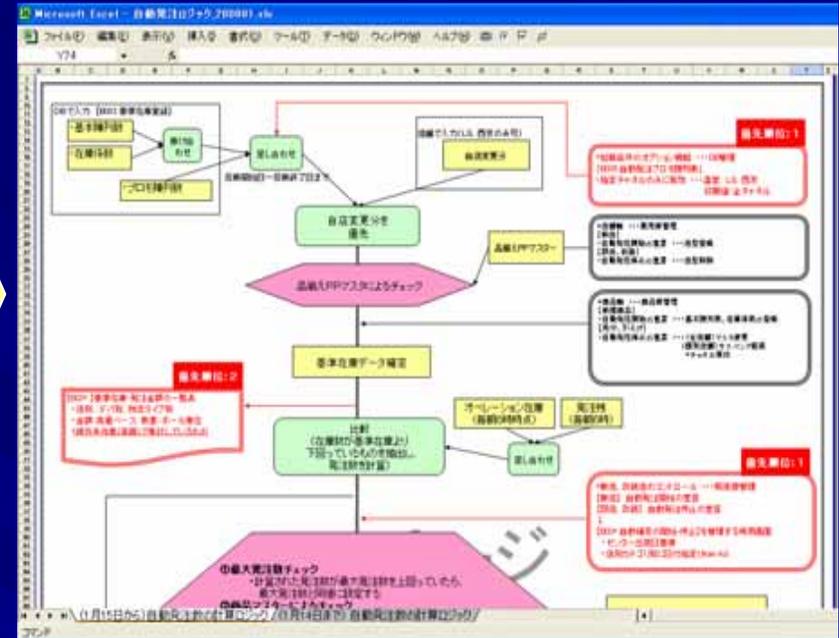
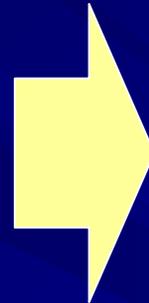
実際に使って
1 ~ 2週間程度で評価
修正点をまとめる。

フィードバック、手直し



業務の入出力イメージから入る。
(HTML、EXCEL)

業務プロセス(5W1H)が具体化し
システム要件が決まってくる。



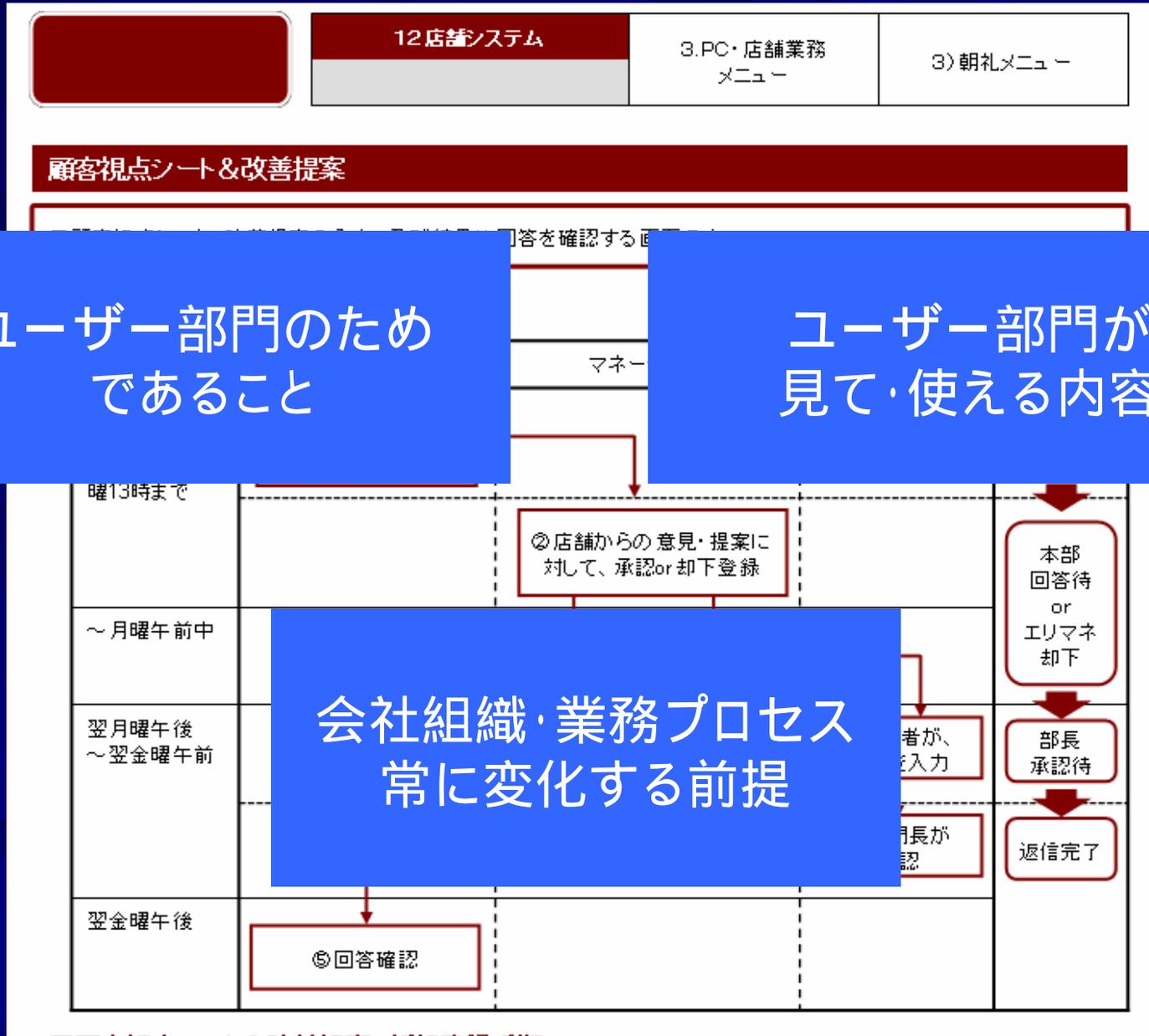
「週1回 3回コース」

ハリボテ を使ってユーザーのアイデアを引き出す

リリース後の改善がすべて

システムの完成度はここで決まる、積み重ねが信頼度をあげる

ドキュメントは必要最小限



成果と今後の課題

『業務改善』への意識

- ・システムありきでなく『業務を変える』という意識へ
- ・利用部門が自発的にシステムの定着&評価
- ・システム部門と利用部門の双方からの改善提案

コミュニケーションロスが減った

- ・対話をとおしたプロジェクト推進

システム開発部員の育成

- ・各人が得意分野を持ちながら未知の分野(苦手)を作らない。
- ・日常監視、運行業務を全員で当番制。
- ・言い合う、教え合うオープンでフラットな関係。

システムコストの削減

- ・20億円 12億円(8億円) 売上高比 1.8% 0.9%
- ・外部委託システムでも同様の効果を発揮

付録1 自慢の成功事例 ~ 朝礼メニュー

店舗業務メニュー

WEBカタログ

在庫検索

顧客視点一覧

顧客視点新規

整理

更新

印刷

閉じる

無印良品

0017 朝礼メニュー

4/8更新 折りコン・ドーリー・パルティナが不足しています。センター備品は、すぐに返却してください！

1

2

045859:町田 04月21日(火) 01:19現在

売上概算日報						
昨日	全部門	衣服雑貨	生活雑貨	食品	多角化	
売上実績	単日	1,313	813	465	35	0
	累計	17,827	7,728	9,576	524	0
予算比	単日	79.1	116.2	51.7	57.8	0.0
	累計	95.8	96.0	96.7	80.0	0.0
予算差	単日	-347	113	-435	-25	0
	累計	-778	-322	-324	-131	0
売上 昨年比	単日	85.7	115.7	61.1	51.5	0.0
	累計	91.8	97.9	88.9	69.1	0.0
客数	単日	579	212	348	106	0
	累計	7,250	2,465	4,408	1,459	1
本日	全部門	衣服雑貨	生活雑貨	食品	多角化	
予算		320	300	20		
昨年比		99.3	72.6	82.5	0.0	

業務連絡			
優先度	要返	タイトル	実施
		宣伝販促関連のお知らせ0904...	済
		全員で読もう！顧客視点シート(...	済
重要		[OFF率変更]衣服雑貨4/2...	済
		ゴールデンウィークメーカー休に...	
		衣服雑貨【品振指示】0417(...	済
		衣服雑貨【品振指示】0417(...	済
		宣伝販促関連のお知らせ0904...	済
		宣伝販促関連のお知らせ0904...	済
		テーマ別シート・フェイス表発行...	
		【インナー】婦人肌着「汗取りパ...	
重要	要	09AW店型登録のお知らせ	
緊急		4月分勤怠データ送信の件	済
緊急		[ステーションリー]新商品運納...	済
		宣伝販促関連のお知らせ0904...	済
		社員の皆様へ	済
重要		4/24(金)~5/7(木) ...	済
		[食品]「味付けパウダー」陳列...	済
		[食品]調味加工アイテム店型変...	済
		[食品]5月お試し商品のご連絡	済
重要		【子供】4/14新規・ガーゼ天...	
		食品「炒めごはんの素を使ったレ...	済
		食品 4月新規および売込みアイ...	済
		ファミチャー『価格見直し』レジ...	済
		「無印良品の家」キャンペーンポ...	済
要		店舗からのFAX送信状況確認依...	済

今日の天気

東京
最高:19°



今日やること

本日実施期限の業務連絡

優先度	要返	タイトル	実施
		【インナー】婦人肌着「汗取りパ...	

本日分の業務カレンダー

タイトル

今月のカレンダー

宅送最短指定日

関東エリア
04月24日(金)
※代表的な日付を表示
正確な日付は配送システムを参照

食品撤去日

- : 2009年05月01日
- : 2009年05月04日
- 無印 : 2009年05月09日

当店への品振・返品

- 品振依頼 --- 未処理 0件
- 本部返品指示 --- 未処理 0件
- 本部品振指示 --- 未処理 0件

引き継ぎノート

引き継ぎノートへ

付録2 内製化にしたシステムの稼動状況

	マスタ 管理	オーダー 管理	在庫 管理	実績 管理	本部 店舗	運用 監視	合計
ハード台数	17	17	5	12	3	6	60
画面数	39	22	6	50	16	27	160
PG数	23	5	6	72	12	5	123
ステップ数 <small>単位:百</small>	35	5	9	800	12	5	866

ハード台数:正副込み、画面数:クライアント画面数、ステップ数:1PGあたり100~500行

システム規模は 1 / 50 に、パフォーマンスは 20倍 アップ (旧システム比較)

END

システム見学会など情報交流を歓迎します。

連絡先: yamasaki@muji.co.jp

業種は問いません！