

「技術革新とイノベーションをもたらす IT 活用」

碓井 誠 (Makoto Usui) 氏

社会や企業と顧客の関係が、売り手社会から、顧客が消費のイニシアチブを高める買い手社会へと変わり、更に生活者主体の多様な価値の充足を求める「価値社会」へと変わろうとしている。そして、この変化は新たなチャンスを生むと共に一層の競争激化をもたらしており、顧客接点に位置する流通業の自己変革とこれを支える IT (情報技術) 活用の新たな革新を求めている。

こうした変化にどう対応するか、セブン-イレブン・ジャパンで先進的な IT 化を推進し、現在も他業種も含め新たな IT 活用の提言を進めているフューチャーアーキテクト取締役副社長／碓井誠氏に話を伺った。

—— 最近、小売業大手で大型情報化投資が話題を集めているが、小売業のどんな分野で進められているのか

碓井 基本的に、発注、物流、会計、MD 業務などの基幹業務の再構築が中心であり、店舗システムの入替時期も重なっている。POS 情報や経営管理情報も実務効果に乏しく、意外と使えていない企業が多く、再構築が始まっている。市場や顧客の変化に既存のシステムが追いついて行けない状況にあり、メインフレーム中心のバッチ処理システムでは、結果管理型の階層型マネジメントの域を出ない。スピーディーに情報共有を図り、現場の状況や業務の各プロセスの進捗がショートスパンで確認でき、マルチメディア情報等を活用した現場の支援、活性化が重要である。顧客や取引先との関係強化にも、オープンでリアルタイムなシステムが有効であり、ブロードバンドの拡大もあり、バッチ型システムより大幅にコストダウンを図りつつ、IT 活用の革新が図れる時代になって来ている。セブン-イレブンでも、売上状況を一日 3 回分析して、タイムリーな手を打ったり、発注、販売、在庫情報を物流センター、問屋、メーカーと共有して、顧客ニーズに即応すると共に、在庫回転も店舗で 42 回／年、物流センターで約 80 回／年と高めている。システム費用も新システムでは 30% 削減されている。

—— 流通業は次世代 EDI など、取り組みが進んでいる印象だが

碓井 標準化という意味では、コンシューマー領域や社会システムの領域ではシステムサービス環境はインターネット技術で標準化が図られており、EC (電子商取引) や携帯電話アプリケーションなどのシステム内容やサービスレベルは標準を共有しつつグローバルにも成長して行く環境にある。しかし、企業の IT は、その考え方や理解度、活用能力、システムレベルに、大きな格差がある。又、企業のコンピュータ設備の約半分は、メインフレームやオフコン・ミニコンなどの非オープン系の設備であり、社外から企業システムへの接続可能な仕組も半数程度である。こうした技術活用の差はコストにも大きなインパクトを与える。オープン系システムで構築したセブン銀行 (東京・千代田) の ATM (現金自動預け払い機) システムは、既存銀行の半分以下のコストで運用可能となっており、事業の成長の原動力となった。

又、セブン-イレブンでは業務の流れとデータの収集、会計処理の流れをシステムで連動させるワークフローシステム化の考えを随所に導入している。

店舗での業務処理は、発注入力を除いて、全てがバーコードスキャンで行われる。レジでの販売やサービス業務 (公共料金収納や宅配便受付等) の処理、鮮度切れ商品の廃棄や価格変更処理、納品時の検品や棚卸もバーコードスキャンで行われる。簡単な作業で、全てのデータが単品で時間データ付きで店舗システムに入力されることになる。この効果は絶大なものとなる。

検品や棚卸もバーコードスキャンで行われる。簡単な作業で、全てのデータが単品で時間データ付きで店舗システムに入力されることになる。この効果は絶大なものとなる。

売上管理が自動化され、検品システムで入力された発注数量と納品数量の差異情報で仕入計上が自動化され、棚卸確定も単品で行われる。更に各々のバーコードスキャン時のデータが、販売データ、納品データ、在庫変更データ等として、自動的に且つリアルタイム的に蓄積され、タイムリーな情報分析や取引先との情報連動に効果を上げている。もはや、仕入伝票も不要であり、伝票情報は Web システムで店舗、本部、取引先で常時参照可能な仕組みとする事で税法上の対応も果たしている。この仕入伝票廃止部分だけでも、その効果は年間 14 億円程度に上り、こうしたシステムが標準化されて、中堅小売業以上で共有されれば、年間 300 億円のコスト削減効果を見込むことができる。

こうしたワークフロー化が、今後のシステム再構築の基本モデルとなるべきである。

—— IT の活用領域の広がりについて、特に、電子マネーや RF ID についてはどう考えているか

碓井 電子マネーは顧客への利便性の提供で普及が進んだが、発行者側のメリットをどう高めていくかが今後の課題だと思う。サービス連携やポイントカード、決済カード等とのマルチパス、マルチユース化が進み、顧客とのチャネルとして重要な役割を果たすと思う。

しかし、ここから得られる顧客情報は業態によって活用効果が異なる。食品販売のような業態とファッション、家電、高額商品では情報活用価値が異なるし、ポイント等の販促効果も新鮮味が薄れぬよう工夫が必要である。今後は、業務やサービス、チャネルが幅広く連携して顧客の利便性が高まるよう社内外の業務プロセスを連動させる中で、顧客情報の効果的な活用が図られて行くと思う。

RFID も、大きな可能性を秘めているが、前述のバーコード活用も効果が大きい。システム構築は現実的に新・現のシステムの組合せの中で実効性の高いデザインが求められる。

これからは、人間へのサポートやアドバイスを IT を使って行う取り組みが重要となる。この背景の一つには、IT 技術の進歩により自動発注や大量データの複合的活用、マルチメディア活用、オープンリアルタイムシステムによる投資効果の向上等がある。コンビニエンスストアでも、発注のリコメンドシステム化や、品揃えや販売状況の診断やアラーム情報提供をシステムの柱に組込む動きが強まっている。生鮮食品でも、自動発注システムを取入れ、坪効率や経常利益率を食品スーパー平均の 2 倍以上に高め、販管費や在庫の削減に大きな効果を上げている企業も現れている。

一方もう一つの背景には、売上低迷に加えて、従業員確保の難しさが追い討ちをかけつつある。バブルの時期より状況は厳しく、システムをうまく活用し、省力化に加えて省能化も目的としたスリム化が重要課題である。

IT の新しい使い方が重要となっており、IT をプロセス支援型、ワークフロー型、リコメンド型で、オープンリアルタイム化して、バリューチェーンの一貫システムとして組立て、省力化と情報化のレベラップを同時に推進することが IT 活用のポイントと言える。

—— 今後の流通業のIT化推進には何が必要か。

碓井 前述の様に、ITの使い方を見極めると共に、どの領域でどうITを使うのかを考える必要がある。常に企業経営の課題は、顧客ニーズの変化や商品開発マーケティングやオペレーションの改善、改革等、顧客の「価値観の変化への対応」が第1の領域である。しかし、時代が変化し、競争が激化する現在は、第2の領域として「構造変化への対応」が重要である。

この領域は、顧客とのチャネル形成のマルチ化、リアルとバーチャル、商品、サービス、決済等を含んだ顧客接点の拡大と統合である。又、業務プロセスの横串化と外部との連携や、業態革新等の構造改革をITもうまく使って、どう実現するかである。

第3の領域は、「技術革新やイノベーション」である。産業構造の変化や新産業の誕生、グローバルな競争と共創の中で、事業の方向性や外部との連携による相乗効果と競争力をいかに高めるかが重要である。

そして、これらの領域にいかんITを効果的に活用して行くかが、3つの領域の整合性を高め、生活者主権の来るべき「価値社会」での競争力と提案力の強化につながる。

多くの企業は第1の「価値観の変化への対応」の領域にITを活用する状況に留まっており、第2の「構造変化への対応」の領域にIT活用を広げているのはまだ一部の企業である。

第3の「技術革新とイノベーション」の領域を含めたIT活用は今後急速に拡大する。ITはすでに他の技術と異なり、あらゆる技術を支える基本技術として、技術革新の根幹に既に組込まれている。例えば、ロボット技術などが店舗運営や顧客サービスに活用され、トータルシステムに統合されて効果を発揮する時代もそう遠くないと思われる。

#この原稿をベースに、日経MJ 2007年11月26日に記事が掲載されました。