

## 【研究ノート】

# 続・IT化先進企業の事例

中 根 雅 夫

### 目 次

1. はじめに
2. ケースⅢ：花王
3. ケースⅣ：セブン-イレブン・ジャパン
4. 考察
5. おわりに

## 1. はじめに

拙稿「IT化先進企業の事例」<sup>1)</sup>に引き続いて、IT化に積極的な先進企業2社のケースをやや詳細に考察してみよう。そのことによって、改めて企業経営におけるIT化の意味合いを現実的に考えてみたい。それは、IT化を巡る諸事情を具体的に理解する手がかりになると考えるからである。

ここで取り上げるケースは、花王及びセブン-イレブン・ジャパン（以下、セブンイレブン）である。両社はいずれも、いまや改めて言うまでもなく、一般の認知度もきわめて高い優良企業の代表である。そして、ともにIT化先進企業でもある。

しかし、両社のIT化に対する取り組みは、当然のことながら一様ではない。それは、それぞれの企業の成り立ちや、現在に至るまでの歴史的変遷、事業特性等の諸要因の影響を受けた結果でもある。そして、その意味するところは大きい。

花王は、1940年設立の家庭用品総合メーカーのトップ企業である。その沿

## 続・IT化先進企業の事例（中根）

革を改めてたどれば1887年まで遡ることになる老舗である。その企業経営は非常に優れており、同社の企業体質は依然若い。最近のSCM（Supply Chain Management）の実施も含めて、IT化に積極的である<sup>2)</sup>。

セブンイレブンは、1973年設立のコンビニエンス・ストア（以下、CVS）事業のトップ企業である。POS（Point of Sales）システムを活用した「成功神話」はいまさら言うまでもない。

花王とセブンイレブンはともに、およそ30年ほど前からIT化を推進してきており、両社の企業経営の基盤にはIT化があるといっても過言ではない。

その詳細な考察は以降に譲るが、それぞれ異質な企業がそれぞれの状況に合わせて巧みにIT化を手がけている。そして、それは必ずしも不変的ではなく、環境変化に巧みに適応させているのである。

我々にとって、これらのケースを概観することは、IT化の本質を考える契機となることは明らかである。

## 2. ケースⅢ：花王

設立年月日	1940年5月21日
資本金	85,424（百万円 2007.3）
売上高	709,554（百万円 2007.3）

### 〔事業内容〕

- ①家庭用製品事業：パーソナルケア・ハウスホールド・サニタリーほか製品の製造販売等
- ②化粧品（ソフィーナ）事業：化粧品（ソフィーナ）の製造販売等
- ③工業用製品事業：工業用製品の製造販売等
- ④その他：物流業務、不動産管理等

### (1) 企業概要

花王は、家庭用品・化学製品のトップメーカーである。

花王におけるIT化の歴史は長い。同社は、全社的な価値向上をめざす組織運動の一環としてIT化に取り組んでおり、その結果、いわばIT化が「血肉化」している。

さらに同社では、例えば「エコシステム」の展開に見るように、早い時期からの強い消費者志向がIT化とのシナジー効果を高めている（或いは、花王の強い消費者志向がIT化に対して触媒的な役割を果たしている）。

また花王では、様々な課題等に対して組織的に取り組むという企業文化が醸成されている。それが、IT化にも奏功している。例えば、実効性の高い情報の共有化はその典型であろう。TCRの活動も、花王のIT化におけるポジティブな要素として指摘することができる。

さらに、花王は物流への対応にも、販社制度をはじめとして早期に取り組んでおり、IT化とのシナジー効果をもたらしている。

## (2) 変遷

花王は1966年、販社制度を導入している。これは同社独自の流通機構で、本格導入を始めた当時、流通分野の革命的な試みと受け止められた。

その後、花王は全国にある販売会社の統合を進めている。これは、最新の物流・流通情報システムの構築に合わせて、最も効率的な体制に変えるためであった。1985年、全国を9販社に集約し、花王の支店と組み合わせて、店頭の活性化から物流までを担当する各地域の広域販売拠点としたのである（その後、1989年、花王化粧品販売会社は統合している）。

1999年4月に全国に8つ分かれていた地域別販社を合併して、花王販売として再スタートさせている（花王販売株式会社）。具体的には、情報システム構築と自動倉庫を使った物流拠点づくりを進めることで、

- ①情報機能の強化
- ②大手スーパーの広域化
- ③財務の合理化
- ④人事交流による活性化

等を意図したのである<sup>3)</sup>。

当初、販社は、地域の代理店、卸店の共同出資会社であって、花王自身は資本的には殆ど関与していなかったが、トイレタリー業界でも独特のこの販社制度で強い販売力を確保してきた<sup>4)</sup>。

また、花王は1986年、TCR（Total Cost Reduction. その後、Total Creative Revolutionに変更）活動をスタートさせている。これによって、全社的な組織運営や業務の進め方等を根本的に見直している。同社では、毎年100億円前後のコスト削減を実現するTCRが軸となり、どのような状況に直面しても利益を生み出せるような体制が備わったとしている<sup>5)</sup>。

さらに、花王は1978年、花王生活科学研究所（現・消費者相談センター）の消費者相談システム「エコシステム」を開発している。これはたんに消費者の相談に応えるだけでなく、その内容を新製品開発にフィードバックしたり、統計処理して経営戦略の立案にも役立てるものである。

また、花王の工場ではQC（Quality Control）活動が盛んである。例えば、和歌山工場では改善提案が年間7000件に上り、その7割が採用されているという<sup>6)</sup>。さらに、各工場が集まったQC活動の発表会も定期的に行われている。

1996年、花王は、共同物流をめざす「花王システム物流株式会社」、EDI（Electronic Data Interchange）関連ソフトを製造・販売する「花王インフォネットワーク株式会社」を設立している。ちなみに、花王における物流の強さを表しているのが花王システム物流である。同社は、共同配送事業の受託を行っている。これは、従来、販社経由で自社製品を専用車で配送してきたのを、他社製品にも開放することで、コスト削減を狙ったものである。

また、同社は、92年からメーカー、卸、小売りを情報システムで結び、検品、伝票チェック等の手間を軽減するEDIの開発に着手している。

さらに、花王は、情報共有についても長い歴史を持っている。これは、丸田芳郎の強いリーダーシップのもとで、情報共有が図られたという経緯がある<sup>7)</sup>。じっさい、同社は、情報共有を確実にするための様々なメカニズムや支援シス

テムを構築してきている。例えば、情報への自由なアクセス、大部屋制度、オープンな会議、頻繁な人事異動等である。

### (3) ECRS・TCR

花王は、業務改革を「ECRS」（それぞれ、削除（Eliminate）、結合（Combine）、代替（Replace）、簡素化（Simplify）を含意する）という考えに沿って進めてきている。同社は自ら、その狙いとして、

- ①業務と組織の革新
- ②意思決定のための状況把握
- ③組織の力を結集する

をあげている<sup>8)</sup>。

①は、情報力で ECRS を達成し、業務を見直し、特に無駄なものの削除や簡素化といった作業であり、新たな価値を生み出すうえでも欠かせないステップである。

②は、日々の経営活動状況を的確に把握することであり、リアルタイムで入手した情報を読みとり、すばやく意思決定することが花王のめざすスピード経営に活かされる。

③は、情報力によってコミュニケーションの革新を図り、従業員の創造性を全体的に結集し、企業活動の原動力になることであり、情報共有は大きな役割を果たしているが、業務の仕方や組織、企業風土、企業文化等と有機的に統合されないと質的な成果が得られず、各部門単位での部分最適ではなく企業全体としての全体最適でないと評価されない。

この ECRS への取り組みを見ても、花王における IT 化には、たんに一部の業務効率の向上だけにとどまらず、組織全体の革新につなげようという意図が明らかである。

さらに花王は既述したように、業務改革に関しては 1986 年に TCR という合理化活動を始めている。それまでは各事業分野ごとに合理化を進めてきたが、TCR では、生産、販売、物流、事務、研究開発など部門にまたがる業務を合

## 続・IT化先進企業の事例（中根）

合理化していくことをめざしている。こうした合理化は、セクショナリズムの強い企業では各部門の利害が対立しかねない。そこで、本社の兼業体制に代表されるような組織の改革が必要になる。

花王は既に指摘したとおり、業務改革を ECRS に沿って進めてきた。TCR 活動を始めて3年間で2000人の人員を浮かし、フロッピーディスク（後に、撤退している）や食用油など、既存事業の基盤技術を活かせる新規事業に配置転換している。すなわち、合理化で生まれた人員を余剰として切り捨てるのではなく、時代により適合した成長事業の比率を高める要員として活用しているのである。

また、業務の合理化だけでなく、IT活用によって従業員が自由に意見を言えるようにして、士気を高める仕組みもつくっている。例えば、従業員が実際に商品を使って気づいた改善提案を電子メールでできるようにしている<sup>9)</sup>。

### （4）様々なIT化への取り組み

花王のホームページは、消費者相談センターのスタッフの提案で頻繁に変更される。2000年、花王はインターネット推進室を発足させ、サイトの内容を刷新している。すなわち、商品関連の情報を中心につくり直している。その一つに、基礎化粧品「ソフィーナ」のページに「CLUB SOFINA」という掲示板がある。ここが、花王がネット上の口コミの場として提供しているコーナーである。この掲示板では、無料で登録した会員ならば誰でも、ほかの会員が書いた情報を読んだり、自分の意見を新たに書き込むことができる。花王は、ここで新製品に対する感想など、消費者の生の声を聞き出し、新商品開発につなげることを意図しているのである<sup>10)</sup>。

また、花王は1999年、地図情報システム（GIS）を活用したAIS（Area Information System）を稼働させている。これは、花王販売の営業スタッフや花王の企画担当者等が自らのパソコンを使って商圈分析を行い、取引先店舗の問題点や課題を発見し、店舗運営の改善策等を提案するのに用いるものである<sup>11)</sup>。

AISは、国勢調査や商業統計等の公的データのほか、商圈内の競合店状況や

近隣駅の乗降客数，学校所在地と生徒数，事業所数・従業員数等のデータも活用できる。また，独自調査で入力した商圏内のペットや高齢者，乳幼児数，世帯構成・人口等の詳細な市場規模も把握できる。

また同社は，AISと同時期にCompassと呼ぶ，店舗利用頻度等のエリア内の消費者の購買行動を分析する巨大データベースも稼働させている。これによって，消費者の店舗利用頻度や店舗の評価，カテゴリーの利用店舗，利用理由，購買行動志向等も把握できるため，どの店で，だれが，どんな物を，なぜ購入するのかが分かるという<sup>12)</sup>。

さらに，「商談ツールパック」がある。これは，商談に必要な資料集である。チェーン店の仕様に合わせた提案書等を用意し，訪問先に合わせて，後述のSA（Store Advisor）が持ち歩くノートパソコン「新SAノート」にダウンロードしておくだけで，有効に活用できる。その内容は，

- ①その月に発生する行事や歳時に関する情報
- ②花王製品のテレビCMや広告の計画表
- ③販売物やテレビCMの映像
- ④売り場提案
- ⑤販売提案

等である<sup>13)</sup>。

SAがいくら情報を分析しても，その内容が的確に小売店の担当者に伝えられなければ意味がない。そこで，提案段階で商談に必要な資料をあらかじめまとめられる「商談ツールパック」というツール集が用意されたのである。

以上に見てきたように，エコシステムと同様，消費者との双方向型コミュニケーションの場を設けて，たんに価値情報を入手するだけでなく，同社のオープン性をアピールし，さらに消費者同士の交流を促すことで消費者のロイヤルティ（loyalty）の向上を意図しているのである。その一方で，花王は，AISやcompass,そして商談ツールパックの構築によって，企画活動や営業活動の支援ツールのレベルアップも図っている。

### (5) エコーシステム

花王には、消費者の声を事業部にフィードバックする仕組みが二つある。一つは、「エコー・システム」(Echo of Consumer's Helpful Options)である。年中無休で稼働する消費者相談センター（前身の花王家事科学研究所は、1954年に開設され、1997年に現組織に改編されている）は、消費者から苦情や意見を受けつけ、そこからうかがえる消費者ニーズを商品開発等に反映させている。そして、もう一つが、現場まで立ち入って調査を実施する、花王生活文化研究所である。ここでは、消費者の生活にまで入り込み、日用品が使われる現場を観察し、新たなニーズを発見する。ちなみに、エコーシステムは、年間12万件強もの相談を取り扱っているという。

より具体的には、エコーシステムは、花王製品に関する顧客の質問や苦情を処理して分析するために、①エコー入力システム、②エコー支援システム、③エコー解析システムを活用して、国内各地の花王オペレータが顧客からの問い合わせに答える。

同システムに入力された相談内容は、経営陣や研究開発部門だけでなく、各事業部、生産・物流・販売部門でも閲覧できる。各部門が問題解決に向けてセンターと議論するなど、リスク情報を全社で共有する役割も果たしている。

同社は、消費者の声を研究改良に活かすとともに、研究から得た情報を消費者に提供する橋渡しとして、1971年に生活科学研究所を設立している。同研究所には開放実験室があり、商品テストや使用法の研究に開放しているほか、家事実験室では、消費者の視点で、生活全般の家事科学の研究、製品の消費科学の研究が行われている。生活講座や研修会等も開いて消費者の知識向上に役立て、正しい扱いによる事故防止にも努めている。

その具体的内容としては、相談件数の約60%がたんなる問い合わせ、使用方法や学校での研究資料、子供の質問に答える親からの電話である。苦情は約30%で、感想も5、6%ほどあるという。また、電話によるものが70%を占め、大都市ほど相談が多い。当該業務に70人ほどの女性相談員が交代で処理している。場合によっては、家庭訪問して処理することもある。

当初は、マイクロフィルムとコンピュータを使って、商品情報の検索と相談内容の管理が行われていた。消費者相談センターでは、消費者からの電話があると必要な情報を集めて即答しなければならない。そのためには、装置として操作が簡単で、常に新しい情報、商品の改良や仕様の変更等の追加、修正の必要がある。こうした事情もあって、その後、画像情報ファイル装置への切り替えが行われている。

これによって相談内容が集計され、分析され、個々のケースでは見過ごされていた問題点を把握するのに役立っている。すなわち、商品改良や新製品開発、広告や販売方法まで、改善するデータが得られるという。相談してきた消費者の性別、年齢、件数や内容はもちろん、都道府県別、商品別、期間の統計等もグラフで即刻出せる<sup>14)</sup>。

また、消費者の声や反応を社内で共有するため、データベースに入力する際には、例えば怒りの声を録音する時もあるという。手紙の場合はスキャナーで取り込み、データベース上でそのまま見られるようにしている。こうした方法によって、いわばその場の「臨場感」をもたらし、関係者に強い問題意識を植え付けている。

このように、エコシステムによって、地域の制約を超えた情報共有やマーケティング活動を推進し、業務の効率化に取り組んでいるのである。

周知のとおり、昨今、企業は等しく外部に対する適正な情報開示を求められている。このことは、IR（investor relations）、さらにはCSR（Corporate Social Responsibility）を巡る最近の状況を見れば明らかである<sup>15)</sup>。こうした環境下で、花王のエコシステムは、より積極的な対応であり、いわゆるCRM（Customer Relationship Management）の展開として位置づけることができる。

## (6) SA

花王は、1997年に構築したイントラネット（intranet）を使って、各地のSA（Store Advisor）が業務日報として報告する様々な情報を、すべての社員

が閲覧できる仕組みを整えている。

既述のとおり、花王製品の卸を全面的に担当するのが花王販売である。その最前線で働く SA と呼ばれる営業担当者は、1日に5～7件の交渉に当たっている。全国に配置された SA の総数は約2100名に達している。この体制の主な狙いは、地域に密着した営業展開と、顧客が置かれている状況に個別にきめ細かく対応し、提案型の営業を実現することである。

特に、「新 SA ノート」は有効なツールとなっているという。この活用によって、スケジュール管理から新商品の説明、これまでに成功した売り場の事例紹介、GISによるエリア分析等が営業活動中に可能となり、経験と勘だけに頼らず、成功する売り場をより着実に提案できるようになっている<sup>16)</sup>。

この SA のような存在は、IT化を推進していくうえで重要な役割を果たすことに、改めて注意する必要がある。なぜならば、ITを組織内にインカネーションさせ、その実効性を高めるためには、ITを実際に活用し、その効用を実感し、その結果として、ITに対する強い支持を他者に表明する等の、マン・パワーのコミットメントがどうしても不可欠だからである。

## (7) CPM

花王はまた、CPM (Category Profit Management) と呼ぶ小売店支援システムを持っている。このシステムは、小売店の POS データから商品需要を予測する機能と、商品カテゴリーごとに品揃えや陳列スペースの広さを決定するカテゴリー・マネジメント機能を併せ持つことが特徴である。

この CPM は、在庫量と陳列スペースに着目して、商品ごとの利益と需要予測を算出する。具体的には、ある商品カテゴリーのうち、どの商品を何個注文して、どのくらいのスペースで陳列すれば、そのカテゴリーの売り場全体における最高益が得られるかを計算するものである。但し、「CPMはパッケージソフトのように買って来たその日から使えるものではない」<sup>17)</sup>。すなわち、小売店の業務システムと密接にデータを連携しなければならない。そのため、POS データやシステム全体を花王販売等に公開する必要がある。それには密接な信

頼関係が不可欠であり、どんな小売りチェーンでもすぐに始められるものではない。

前項のSAのようなマン・パワーのコミットメントに加えて、IT化を促進するためには、このCPMの活用や次項のSCMの展開等で必然的に求められる、関係する外部組織との協業もまた必要となる<sup>18)</sup>。

## (8) SCM

花王は、1997年に需要予測システムを導入して以降、在庫の削減をめざすSCMに取り組んでいる。じっさい、従来と比較して約4割を削減しているという<sup>19)</sup>。

また、花王は2000年、小売りの各店舗への配送を前提とした仕入れ割引、希望卸売価格制度を廃止して、ケース単位の発注や、EDIによる発注に協力した小売りへの割引制度の導入を柱とする取引制度改革を実施している。

さらに同社では、SCMの実現に向けて、受発注のEDI化や、リードタイムの短縮といった改革が進んでいる。ところが、こうした取り組みが進むにつれて、旧態依然の商習慣や取引制度がSCMの進展にとって最大の障害になることも明らかになってきている。

ともかく、花王側には、「一層のコスト削減にはシステムは他社と共通にしたほうがよい」<sup>20)</sup>という戦略転換があった。しかし、その背景には、同社が他社との共同事業なしには成長が見込めなくなっているという事情がある。

また、花王販売は2000年、インターネットを使って取引先の小売りチェーンの売り場づくりを支援する店頭情報検索システムのCEX（Collaboration EXchange）を稼働させている<sup>21)</sup>。これによって、デジタルカメラで撮影した売り場の写真を見ながら、花王販売と小売りチェーンの双方の担当者が商品の品揃えや陳列方法、棚割り等を確認したり、意見交換できる。

また、このシステムは、POSデータと照らし合わせて、店頭企画の実績を評価するといった作業もできる。

花王販売は、以前からデジタルカメラで担当店舗の売り場を撮影し、イント

ラネット上に掲載してきた。SAは、これを参照して成功例を参考にしながら、営業活動に役立ててきた。CEXは、イントラネットのコンテンツの一部を、小売りチェーンも閲覧できるようにしたものである。但し、イントラネットとは別にシステムを構築している。SAが売り場担当者に提案した品揃えや陳列が正しくなされているかや、本部が立案したキャンペーンやプロモーションが売り場に反映されているかといったことを、関係者全員がCEX上で確認し合う。CEXには、電子掲示板が用意されており、関係者がコメントや指示を書き込むことができる。

花王は従来、POSデータを分析して売れ筋を把握し、GISを使って店舗の商圏や顧客層を把握している。どの花王製品を、どの棚に、いくつ陳列すれば、どれだけ売れるかといった情報を、店舗の担当者に伝えてきた。

花王販売は、CEXを、VAN (Value Added Network) サービスを提供するプラネットが2002年に立ち上げた小売業向けのポータル・サイト「バイヤーズネット」からも利用できるようにしている。このバイヤーズネットにCEXのポータルを設けて、小売りチェーン各社がポータル・サイトからも同社にアクセスできるようにしている。これは、小売りチェーンに対して仕入先のメーカーや販社と個別に接続する手間やコストを軽減するのが狙いである。小売りチェーンは、花王以外の商品まで計算に入れて売り場の陳列方法を考える。花王販売がどこまで小売りチェーンの立場で提案できるかで、CEXの活用度合いが大きく変わってくるとしている<sup>22)</sup>。

## (9) 情報共有

前出の丸田芳郎は、社員間の情報格差が権威やパワーの源泉になってはならないと論じている<sup>23)</sup>。また、創造的なアイデアは相互作用の結果であるとして、情報共有は花王の経営の基本になっている。まさしくその理由から、同社では、すべての社員がどこからでもデータベースにアクセスして自社に関する情報を入手できるようになっている。

IT化による業務革新は、データベースの運用管理方式に工夫を加えること

によって格段の改善が期待できる。すなわち、現在、社内のユーザーごとに展開している個別のデータベースを仮想的に統合することで、商品開発から販売に至る、情報伝達・情報共有の仕組みを実現できる。花王では、これを踏まえて、1999年、プロジェクト内でのコミュニケーションを支援するツール「Pシートシステム」が導入されている（Pは、Project, Plan, Productの略）<sup>24)</sup>。

このシステムは、商品開発部門からの商品像の早期発信、リアルタイム方式による早期情報共有の実現、商品開発プロセスの管理をめざすもので、「プロジェクト管理」「部門横断業務の支援」「各種システムへのポータル」から構成されている。このシステムが導入される前は、プロジェクトにおけるコミュニケーションはホームページを中心に行われていた。そこには、ホームページによる情報発信という形態からくる制約があり、閲覧や作成が面倒であるという声が少なくなかった。

そうした状況下で、担当者間で効果的に情報を共有できる、「担当者ネット-Pシートシステム」が、それらの問題を解決し、多大な効果を上げているという。

Pシートシステムは2003年の時点で、1ヶ月当たり約680人の利用者がおり、商品づくりに係わる担当者約400人からのアンケート結果では、その80%が「商品開発業務に貢献している」と答えている。より具体的には、開発担当者は以下のように評価している<sup>25)</sup>。

- ・知ってほしい人に確実に情報が届く。
- ・部門横断的に進捗情報が共有できる。
- ・情報伝達がスピーディになった。
- ・全体の動きが把握できる。
- ・業務がルール化され、「抜け」がなくなった。

また、関連部門の情報に対する姿勢が、消極的なものから「自分からアクションを起こす」積極的なものに変化しているという<sup>26)</sup>。

以上のように、「ネット上で情報のフローがよく見える商品開発マネジメント」が達成できるようになった結果、ミスの低減、時間短縮、情報精度の向上、

続・IT化先進企業の事例（中根）

担当者の創造性向上など、大きな効果が得られたと評価されている。

今後の展開に当たっては、商品開発、生産の各種施策への展開、発売後情報の取り組みとフィードバック、会議の質の更なる向上等が課題と受け止められている<sup>27)</sup>。

### 3. ケースⅣ：セブンイレブン・ジャパン

設立年月日	1973年11月20日
資本金	17,200（百万円 2007.2）
売上高	445,413（百万円 2004.2）

#### [事業内容]

- ①CVS事業＝国内加盟者との間でCVS経営のためのフランチャイズ契約を結び事業を展開、自営店の運営
- ②その他の事業＝EC事業、金融事業、配食事業等

#### (1) 企業概要

セブンイレブンは、CVS事業をコア・ビジネスとし、国内加盟者との間でCVS経営のためのフランチャイズ契約を結び事業を展開している。CVS業界のトップで、総店舗数は12,034店である（2007年現在）<sup>28)</sup>。同社は、2001年、ダイエーを抜いて小売業売上高のトップになっている。また、後述のように、POSによる売上げ情報に加えて、個人情報の収集にも努めている。

全国のセブンイレブン店舗を拠点とするIYバンク（現セブン銀行）の誕生で、CVSのATMの集客競争が本格化しつつある。セブン銀行は、収益の大半を提携先の銀行の顧客がATMを使った際に徴収する手数料に負う。

株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）は、2007年より、独自電子マネーの「nanaco（ナナコ）」を発行した。

また、セブン&アイでは、セブンイレブンをはじめとする傘下のグループ店舗を、消費者により一層の利便性を提供する“プラットフォーム”と位置づけ、

セブンイレブン店舗に導入する新型POSレジスターに“マルチリーダーライター”を搭載することにしている。

nanacoは、簡単でスピーディな決済、簡単・手軽なチャージ・サービス、利用に応じたポイントサービス等を提供するプリペイド方式の電子マネーである。第1フェーズとしてセブンイレブン店舗からサービスを開始し、第2フェーズには、イトーヨーカ堂などグループ各店舗へ順次拡大するほか、JCBの加盟店をはじめとするグループ外の10,000店舗以上でも利用できるようにしている。

また、既述のように、セブンイレブン店舗に導入する新型POSレジスターに、“マルチリーダーライター”を搭載して、第2フェーズ中にもJCBが提供するポストペイ方式の小額決済サービス「QUICPay（クイックペイ）」など、他社の電子マネーも利用可能な環境にする<sup>29)</sup>。

後述のセブンイレブンのEC事業モデルでは、加盟店の役割はさほど大きくないと考えられている<sup>30)</sup>。ネット販売商品の代金収納や商品引き渡し業務のほかは、店頭端末の管理や販促冊子の配布に止まっている。

本部の収益に「加盟店というリアルインフラがあってこそ、ネットでも商品が売れる」との基本的な考えから、収益の一部を「取扱奨励金」として加盟店に還元する制度はあるが、客が来店せずに完結する取引は原則的に本部側の収益となる仕組みをとっている<sup>31)</sup>。

## (2) 変遷

花王と同様、セブンイレブンのIT化の歴史も長い。すなわち、セブンイレブンは、以下に見るとおり、創業時より情報システムを業務改革の柱としてきているのである<sup>32)</sup>。

1978年からの第1次総合情報システムでは、発注端末機を導入し、1982年からの第2次では、他社に先駆けて全店にPOSを導入している。さらに、1985年からの第3次では、販売データをグラフ化することにより活用しやすくし、またPOSレジを双方向とし、各種問い合わせを容易にしている。1990

## 続・IT化先進企業の事例（中根）

年からの第4次では、ノートパソコン型の発注端末を導入し、本部からの商品情報のきめ細かい提供により、発注や単品管理の精度を高める役割を担っている。さらに、ISDN（Integrated Services Digital Network）を導入し、送受信を高度化している。1997年からの第5次では、600億円を投入し、店舗、発注、物流、取引先等の7つの分野でさらに本格的にシステム化を図っており、マルチメディア化にも取り組んでいる（但し、この取り組みは、その後、大幅な変更を余儀なくされている）。ともかく、後述のOFC（Operation Field Counselor：店舗経営相談員）のアドバイスによって、各店舗で単品ごとに仮説・検証を繰り返し、積極的な経営ができるのも、最新の情報システムの整備が行われているからにはほかならない。

また、セブンイレブンは自らのバイイング・パワーを活かして、返品制度や特約店制度といった従来型の取引慣行を改めて、製造から消費までの流通経路全体を自社のコントロール下に置いている<sup>33)</sup>。

さらに、セブンイレブンは2006年、本部と全国約12,000店舗強を結ぶ情報システムを8年ぶりに刷新するとしている。投資額は約500億円で、店舗立地を約100タイプにきめ細かく分類し、売れ筋動向を分析するほか、光回線を通じて商品情報を動画や音声で加盟店に伝える。無線LANを活用した携帯端末を使い、店頭で在庫確認もできる。これによって、店舗の効率運営や販売戦略に活かす。

同社は、これまで顧客の性別や10歳刻みの年齢、販売時間、数量等の項目から販売情報を把握してきたが、店舗の詳細な立地条件等は加味していなかった。新システム導入によって、店舗の細かい立地ごとに異なる売れ筋情報を把握できるようになるとしている。

具体的には、立地を住宅地、幹線道路沿いなど5項目に分類し、さらに近隣に学校、工場等の施設があるか否かで、21の条件を設け、立地特性を約100種類に分け、どんな立地で何が売れているかを詳細に把握する仕組みである。これによって、立地に応じた品揃えや販促の参考にする。

また、光回線を通じて、本部から店舗の端末に商品情報を動画や音声で送る。

加盟店ごとにクーポン券，QRコードをレシートに印字したり，チラシを独自作成する機能も設け，各店の販売戦略を支援する。

さらに，店舗に無線LANを導入し，店員が携帯端末で商品の在庫や詳細な販売情報を閲覧できるようにする。これによって，店員の業務軽減や発注ミス削減等につなげる<sup>34)</sup>。

### (3) チーム・マーチャндаイジング

同社はまた，問屋やメーカーと共同で商品を企画・開発する「チーム・マーチャндаイジング」にも力を入れている。互いに各段階の価格等の情報を共有し，駆け引きよりも売れない商品の在庫削減に重点を置いている<sup>35)</sup>。

これはSCMとしての対応で，例えば大手乳業メーカーは，専用チームを設置して，製造・試作，生産管理，品質管理の担当者とセブンイレブンの担当者がチームを組み，恒常的にオリジナル商品を開発する体制を築いている<sup>36)</sup>。

さらに，その一環として，地域限定のオリジナル商品の開発にも取り組んでおり，これらのオリジナル商品は全体の売上げの半分以上を占めるに至っている。但し，メーカー側は，セブンイレブン側の要求が厳しいと受け止められており，実質的にセブンイレブン主導によるオリジナル商品の拡大を懸念する向きもある<sup>37)</sup>。

### (4) 物流システム

セブンイレブンの物流システムの最大の特徴は共同配送である。創業当初の段階では，1店舗1日当たりのトラックの配送車両ののべ台数が70台もあったという。これは，各店舗への納品までの流れを従来の習慣どおりにやっていたためで，また当時は発注単位も多く，商品が必要以上に納品されていた。

従来の方法では，物流効率が悪いだけでなく，商品の鮮度も落ちてしまう。そこでセブンイレブンが導入したのが，共同配送システムだった。当初は反発もあったが，共同配送の効果で，1日当たりの配送車両ののべ台数は1980年には34台，現在では9台まで減らしている<sup>38)</sup>。

## 続・IT化先進企業の事例（中根）

また、セブンイレブンは自前の流通拠点を持たない。すなわち、例えばセブンイレブンには中継基地も含めて、チルド食品専用の配送センターが全国に17カ所あるが、すべて取引関係のある問屋や食品メーカーの施設で、運営はその業者に任せている。セブンイレブンは、物流施設にまったく資金を投入することなく、もっとも効率的な配送体制を築き上げているのである。

こうした物流の協業ができるのは、セブンイレブンに「情報」と、後述の「集中出店」という強力な武器があるためである。すなわち、セブンイレブンは見込み仕入れをしない。オンライン網をフルに活用して、すべて加盟店からの注文に従って商品を仕入れる。しかも、加盟店が集中してあるから配送効率もよいのである<sup>39)</sup>。

さらにセブン&アイでは、持ち株会社への移行に伴う各事業会社の水平的な組織経営の導入を契機に、共同化を主眼に仕入れ改革に取り組んでいる。例えば食品分野では、イトーヨーカ堂・ヨークベニマル・ヨークマート等でそれぞれ異なっていた加工食品の商品コードを統一している。また、特にナショナル・ブランドについては、グループ各社の共通商品の帳合一本化を進めている。こうした共同仕入れ体制を推進するための要件を整えながら、仕入れ価格の統一を図るとともに、仕入れ量の増大に伴うコスト低減効果を追求しているのである<sup>40)</sup>。

### (5) ドミナント方式

セブンイレブンの出店戦略の基本は、ドミナント方式と呼ぶ限定地域での集中出店である。出店を決めた地域では「最低30店を出店」し、ドミナントを形成する。ドミナントをいったん形成すれば、既に述べたように、加盟店への配送率が上がり、物流経費を削減できる。さらに、集中出店は、競争チェーンの進出を阻止できるなど、相乗的な効果が上がる合理的な出店方法と受け止められている<sup>41)</sup>。

ちなみにセブンイレブン自らは、ドミナント方式の効果として以下をあげている<sup>42)</sup>。

- ①チェーンの認知度の向上
- ②来店頻度の増加
- ③物流効率の向上
- ④加盟店への経営アドバイス時間の確保
- ⑤広告効率の向上

じっさい、同社は、12000店強を展開しているが、出店エリアとしては、32都道府県にとどまっている。

このドミナント方式の導入は、前項で指摘した、共同配送を行うことで、さらなる相乗効果をもたらしている。

## (6) OFC

毎週火曜日、全国からの約600人ほどのOFC（店舗経営相談員）会議が開催される。OFCは、スーパーバイザー（経営指導員）に対するセブンイレブンの呼称であり、加盟店指導員であるOFCに最新情報を伝えるのがこの会議の目的である。会議には、鈴木敏文以下全役員と関連分野の本部スタッフが出席する。

この会議で、多くの最新情報がダイレクト・コミュニケーションによって伝えられる。全体会議後は、全国を14のゾーンに分けて実施するゾーンミーティングや地区ごとに分かれて実施するDOミーティングで、さらにきめ細かな情報の共有が行われる。

OFCは、一人で7～8店を担当し、週に2～3回、各店舗を巡回する。彼らの役割は、新商品の案内、販促策の指導、品揃え、顧客態度のチェックなど、加盟店主とともにPOSデータを分析したり、財務データに基づいて、営業経費、ロス等の問題点を指摘する。

しかし、本部側から与えられる各種の情報に対してはその価値を認めながらも、OFCの指導能力に不満をもらす加盟店も少なくない。例えば、「OFCの指導内容は常識的なことばかり、疑問点をぶつけても答えられる者も少ない」といった意見もある<sup>43)</sup>。

セブンイレブンの強さの源泉は、オリジナル商品の開発や販促など本部の強力なリーダーシップ、本部の方針を各店舗に伝える仕組み、さらにその方針を各店舗が実行する力にある。既述の第6次総合情報システムには、店舗の経営を指導するOFCの提案力を高める狙いも込められている。

第6次総合情報システムでめざしたのは、「個人の情報分析能力に頼らず、立地に合った商品の企画に必要な情報を定型的な分析で導き出せるシステム」である。OFCの商品提案力を底上げするためにも、立地条件による販売動向分析は不可欠だった。OFCが店舗の立地条件を十分に考慮した売れ筋情報を店舗に提供しないと、機会ロスや廃棄ロスは減らない<sup>44)</sup>。

### （7）セブン銀行

既に述べたように、セブンイレブンは、2001年IYバンク（現セブン銀行）を設立して店内にATMを設置し、サービスを開始している。年中無休というCVSの特徴を活かして、店舗の来店客数増と、提携金融機関からの手数料収入を中心とした利益の増大をめざしているのである。

セブンイレブンは2000年、新銀行の免許を金融再生委員会・金融庁に予備申請している。CSV等に設置した24時間稼働のATMによる預金や振り込み等の決済を業務の中心とする。小売業で蓄積したノウハウを活用し、消費者の利便性を狙ったサービスの展開をめざしており、既存銀行のリテール戦略にも影響しつつある。ATM、ICカードとともに、他行の磁気テープ型のカードやATMとも互換性を持たせ、サービスの相互乗り入れを可能にしている<sup>45)</sup>。

同銀行のサービスの特徴は、セブン&アイ・グループの本業である小売り・外食事業と補完関係にある点である。自行カードを利用すれば、系列企業の店頭でキャッシュレス決済ができる<sup>46)</sup>。

同グループは、クレジットカードの発行を始めるほか、ネットを通じて商品を販売した場合の代金をセブン銀行で決済できるようにする。じっさい、セブンイレブン等に設置したATMの設置台数の増加、地方銀行や信用金庫、信用組合など提携先の拡大等により、ATMの利用件数は同33%伸び、手数料収入

が増加したことで収益を押し上げている<sup>47)</sup>。

## （8）EC事業

2000年、セブンドリーム・ドットコム（以下、セブンドリーム）が設立されている。同社は、セブンイレブン、NEC、野村総合研究所等の8社による合併会社で、資本金は50億円、セブンイレブンが51%を出資している。事業内容としては、①音楽CDやDVD、②旅行や宿泊、③話題の商品や贈り物、④パソコン関連製品、⑤車、⑥デジタル写真の現像サービスの6ジャンルで、約10万アイテムの提供であった。セブンイレブン店舗では取り扱っていない商品も多数とり揃えた<sup>48)</sup>。このセブンドリームで購入した商品の受け渡しや料金の支払いはセブンイレブン店舗で可能である。

このセブンドリームの設立は、実店舗を活用する日本型eコマースの代表例として話題を集めたが、立ち上がってみると、期待はずれの部分が多いと受け止められた。たしかに、取り扱い商品、サービスはバラエティに富んだものであったが、あくまでもセブンドリームの事業の“本命”は、ウェブサイト以上に消費者を直接、店舗に引き込む「セブンナビ」だったのである（その後、このセブンナビは撤去されている）。消費者が商品購入前に多様な媒体を通じて情報収集をする傾向が強まっているためウェブサイトも必要だが、将来的な売り上げ構成は8割がセブンナビ、2割がサイト経由というのがセブンドリームの当初の予想であった<sup>49)</sup>。

また、ネット上の大型専門店との競争力も課題となった。ユーザーフレンドリーな検索機能や豊富な情報を用意した最先端の専門店に比べ、品揃え、販売方法の両面で明らかにパワー不足と考えられた。コンビニでの決済や受け渡しにメリットを感じる層以外に、ここで購入する理由がみつげにくかったのである。

その後、売上高、会員数とも、利益を広告に回せるようになった2004年度以降に大きく伸びている。ちなみに、2005年度に120億円の売り上げを達成し、2007年には累損も解消している。

## 続・IT化先進企業の事例（中根）

ちなみに今後の戦略を問う株主の質問に、セブンイレブンは、「ニーズをとらえた商品、接客、ネットサービスなどを打ち出し勝ち残れる体質を築く」と答えている<sup>50)</sup>。

ともかく、取扱高も2001年と比べ10倍以上の伸び率となっている。急速な伸び率の背景にあるのが、ネットの商品政策に活かされるセブンイレブンの考え方である。すなわち、セブンドリームでも、単品管理の手法で商品政策の精度を高めているのである。すべての履歴を管理し、なぜ売れたのか、なぜ売れなかったのか、仮説と検証を繰り返し、売れ筋商品の精度を高めている。

最近ではセブンイレブンの物流ネットワークを活用した商品を開発したり、キーワード連動型のリスティング広告を投入したりと、新たな対応を試みている<sup>51)</sup>。

## 4. 考 察

以上、拙稿「IT化先進企業の事例」での、楽天及びアスクル、そして本稿での、花王及びセブンイレブンの4社の実態を見てきた。

冒頭でも述べたように、各社は、IT化に対して三者三様の対応を巧妙にとってきていることが改めて理解される。

しかし一方で、各社にほぼ共通している点が見られることも、また事実である。

第1に、企業体質がともに依然若いことを指摘することができる。すなわち、いわゆる社歴に関係なく、過去の成功神話にとらわれることなく、近年の、とみに激しい環境変化に対して目立って柔軟に対応してきている。このようなスタンスは、IT化効果を増幅させるのである。言うまでもなく、IT化それ自体は競合他社に対して優位性や差別化を必ずしももたらすわけではなく、それを活用するユーザー側の、環境適合的な「英知」がIT化効果を高めるからである。

第2に、全社的な組織活動の一環としてIT化に取り組んでいることがあげ

られる。そのことで、IT化に対する全体最適的な対応を可能にする組織的受容度を高めることになっている。

第3に、強い顧客志向である。すなわち、各社はともに、顧客（最終消費者の場合もあれば、法人企業の場合もある）との円滑なコミュニケーションを実現している（フェース・ツー・フェースのコミュニケーションも含めて）。

それが各社に、いわば「サーモスタット（thermostat）」機能をもたらし、顧客に対して受動的ではなく、能動的な対応を可能にしている。

第4に、物流への適合的対応がある。各社とも、物流プロセスで巧みな取り組みを行い、効率化を促している。とりわけ各社とも、EC事業を展開しつつあり、その場合、既に言及したように、バーチャル・アクションには効果的なリアル・アクションが必要不可欠である。その意味で、各社ともこの間の事情をよく認識している。

第5に、各社ともに、いわば「情報共有の文化」が醸成されている状況が指摘できる。このことは、IT化を有効たらしめる上で、もっとも重要な点の一つである。なぜならば、IT化効果を最大限に発揮させるには、IT活用が組織内で広範囲に浸透する必要がある（場合によっては、社外も含めて）、情報共有はそのバロメーターだからである。

第6に、営業活動におけるきめ細かいIT化対応である。競争の激化や消費者行動の多様化等に対応するためには、市場動向をいち早く把握し、営業活動に反映させる必要がある。じっさい、市場にもっとも近い部門や担当者に発注等の販売活動を大幅に委ねる試みが近年とみに散見される。その意味で、楽天のRMS、アスクルのシンクロマート、花王のSAノート、セブンイレブンの第6次総合情報システムは、それぞれ営業活動に際して担当者に市場動向に関する価値情報を提供し、迅速で的確な対応を促している。

第7に、積極的なコラボレーションへの取り組みである。これも、近年の企業社会における顕著な傾向である。コラボレーションによる「フルセット」対応の試みが、事業収入の改善をもたらす可能性が高い。このことは、例えば「連結の経済性」によって説明することができる<sup>52)</sup>。ここで、「連結の経済性」

とは、異なった主体間での「経営資源の共有化」によって、コスト節約を図るだけでなく、新しい「パフォーマンス」も実現するという経済性をいう。

コラボレーションは、「連結の経済性」をいかに生み出すかにポイントがある。「範囲の経済性」が同一組織内での異種事業にわたる資源の共有であるのに対して、異企業間での経営資源の共有関係によってもたらされるのが「連結の経済性」であり、たんに費用削減だけではなく、より高い付加価値を生むことが強く期待される。

## 5. おわりに

改めて言うまでもなく、インターネットの急速な企業社会への普及に象徴されるように、企業経営におけるIT化はもはや大きな潮流の一つである。そこで、IT活用の巧拙が企業にとって重要となってくるのだが、多くの企業では十分な対応が必ずしもとれていない。

端的に言えば、それは、IT化が広範囲に及んでいるからである。そのため、従業員や業務等との係わり合いが従来以上に複雑化し、それらとIT化との整合性の維持が容易ではないのである。

すなわち、IT化は決して技術論にとどまらない。マネジメントの問題である。組織の問題であり、戦略の問題であり、物流の問題であり、マーケティングの問題である。例えば、セブンイレブンはきわめて短期間で小売業のトップに上り詰めたが、それを実現したのがPOSをはじめとする情報システムであることは言うを俟たない。しかし、トップは必ずしも“POS信者”ではない。じっさい、「POSデータだけをみていたら、どんどん縮小均衡になる」と考えているのである。

また、IT化効果は一朝一夕ではもたらされない。例えば、花王におけるCPMの展開に見るように、外部組織との強い信頼関係の構築を前提とする場合、組織的で地道な努力が必要となる。また、IT化を受容する企業文化の醸成につなげることも強く求められる。

さらに、既に指摘したように、IT化は直ちに競合企業に対して優位性や差別化等の効用をもたらすわけではない。また、たとえIT化によって優位性や差別化がもたらされたとしても、それらは当然のことながら永続するわけではない。IT化の効用が同業者間で認められれば同様な取り組みが彼らによってなされるからである。さらにケースでも見たように、予期しない状況変化等によって、これらの事情も大きく変動する可能性が高い。

その意味で、本稿と、拙稿（2006）で見た4社のケースは、ともにこれらの事情を十分に理解している企業であると言える。

## 注

- 1) 拙稿「IT化先進企業の事例」国土館大学政経学会『政経論叢』, 136号, 2006年。
- 2) SCMについては、拙稿「製販統合と情報化対応」（名古屋市立大学経済学会、『オイコノミカ』第35巻第3・4号, 1999年）, 拙稿「サプライチェーン・マネジメントに関する一考察」（国土館大学経済研究所『経済研紀要』第11巻第1号, 1999年）を参照。
- 3) 『日経ビジネス』2001年7月30日号。
- 4) 『日本経済新聞』1987年9月25日付。
- 5) 『日刊工業新聞』2004年7月21日付。
- 6) 『週刊東洋経済』2002年10月19日号。
- 7) 丸田は、71年から90年まで約19年間社長を、そして94年まで会長をそれぞれ務め、日本を代表する優良企業となった花王の基盤を築いた“中興の祖”である。とりわけ、花王製品を専門に扱うという当時としては画期的だった販売会社制度により、強力な販売網を確立するなど、数々の先見的な施策を講じた。
- 8) 『日経ビジネス』1993年7月19日号。
- 9) 『日経ビジネス』同上。
- 10) 『日経流通新聞』2000年8月3日付。
- 11) 『日刊工業新聞』2000年7月12日付。
- 12) 『日刊工業新聞』同上。
- 13) 『日経情報ストラテジー』2001年7月号。
- 14) 『日本経済新聞』1983年3月14日付。
- 15) この点に関しては、拙稿「IRとIT活用」（国土館大学経営研究所『経営経理』

続・IT化先進企業の事例（中根）

- 31・32号，2003年），拙稿「CSRに関する一考察」（国士舘大学経済研究所『経済研紀要』第17巻第1号，2005年）を参照。
- 16) 『日経情報ストラテジー』2001年7月号。
  - 17) 『日経情報ストラテジー』同上。
  - 18) この点については，拙稿「IT化と企業間関係に関する一考察」（国士舘大学経済研究所『経済研紀要』第14巻第1号，2002年）を参照。
  - 19) 『日経金融新聞』2002年6月17日付。
  - 20) 『日本経済新聞』1996年10月2日付。
  - 21) 『日経情報ストラテジー』2002年4月号。
  - 22) 『日経情報ストラテジー』同上。
  - 23) 『日経産業新聞』1986年5月2日付。
  - 24) 経済産業省商務情報政策局監修・（財）データベース振興センター編『データベース白書2004』（財）データベース振興センター，147-148ページ。
  - 25) 前掲書，148-149ページ。
  - 26) 前掲書，149ページ。
  - 27) 前掲書，149ページ。
  - 28) セブンイレブンのホームページ。
  - 29) プレスリリースデータベース，2006年5月19日配信。
  - 30) 『日経流通新聞』2001年1月18日付。
  - 31) 『日経流通新聞』同上。
  - 32) 『日経情報ストラテジー』2000年7月号。
  - 33) 『日経ビジネス』1996年9月30日号。
  - 34) 『日本経済新聞』2006年5月26日付。
  - 35) 『日本経済新聞』1993年12月2日付。
  - 36) 『日刊工業新聞』2005年3月30日付。
  - 37) 『日本経済新聞』2003年8月27日付。
  - 38) 『AERA』，2005年5月25日号，80ページ。
  - 39) 『日経流通新聞』1985年10月24日付。
  - 40) 『日本食糧新聞』2007年1月1日付。
  - 41) 『日経流通新聞』1986年2月24日付。
  - 42) 『日経ビジネス』2005年8月8日号。
  - 43) 『日経流通新聞』1987年2月26日付。
  - 44) 『日経コンピュータ』2006年5月29日号。
  - 45) 『日本経済新聞』2000年11月7日付。
  - 46) 『日本経済新聞』同上。
  - 47) 『東京読売新聞』2006年5月9日付。

- 48) 『日経コミュニケーションズ』2001年1月15日号。
- 49) 『日経コミュニケーションズ』同上。
- 50) 『日本経済新聞』2007年5月25日付。
- 51) 『日刊工業新聞』2005年4月20日付。
- 52) この点については、例えば宮沢健一『制度と情報の経済学』（有斐閣、1988年）を参照。また、異企業間の協業化による効果等に関しては、拙稿「ITを基盤とする“超”組織化の新展開」（『OMNI-MANAGEMENT』（社）日本経営協会、第9巻第12号、2000年）を参照。