

# 業務改革と新しいIT活用の流れ

2010年4月26日

フューチャーアーキテクト株式会社  
碓井 誠

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

## 2. 新しいIT活用の流れ

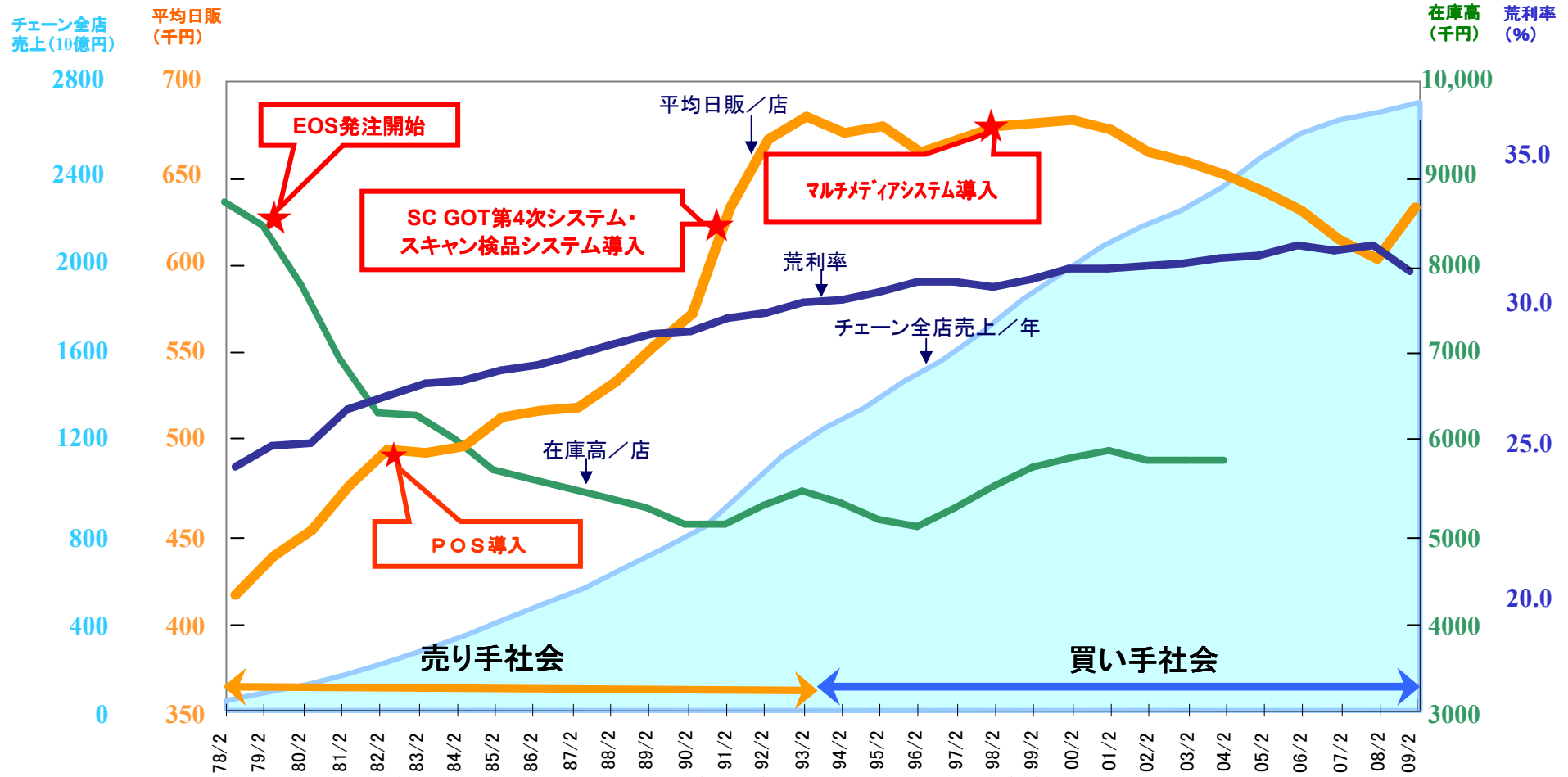
- (1) オープンリアルタイムシステムによる業務改革
- (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上
- (3) システムサポート、システムリコメンデーションの高度化
- (4) Web X.0、ユビキタス環境のビジネスへの組み込み

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

## 売り手市場から買い手市場への変化

Confidential



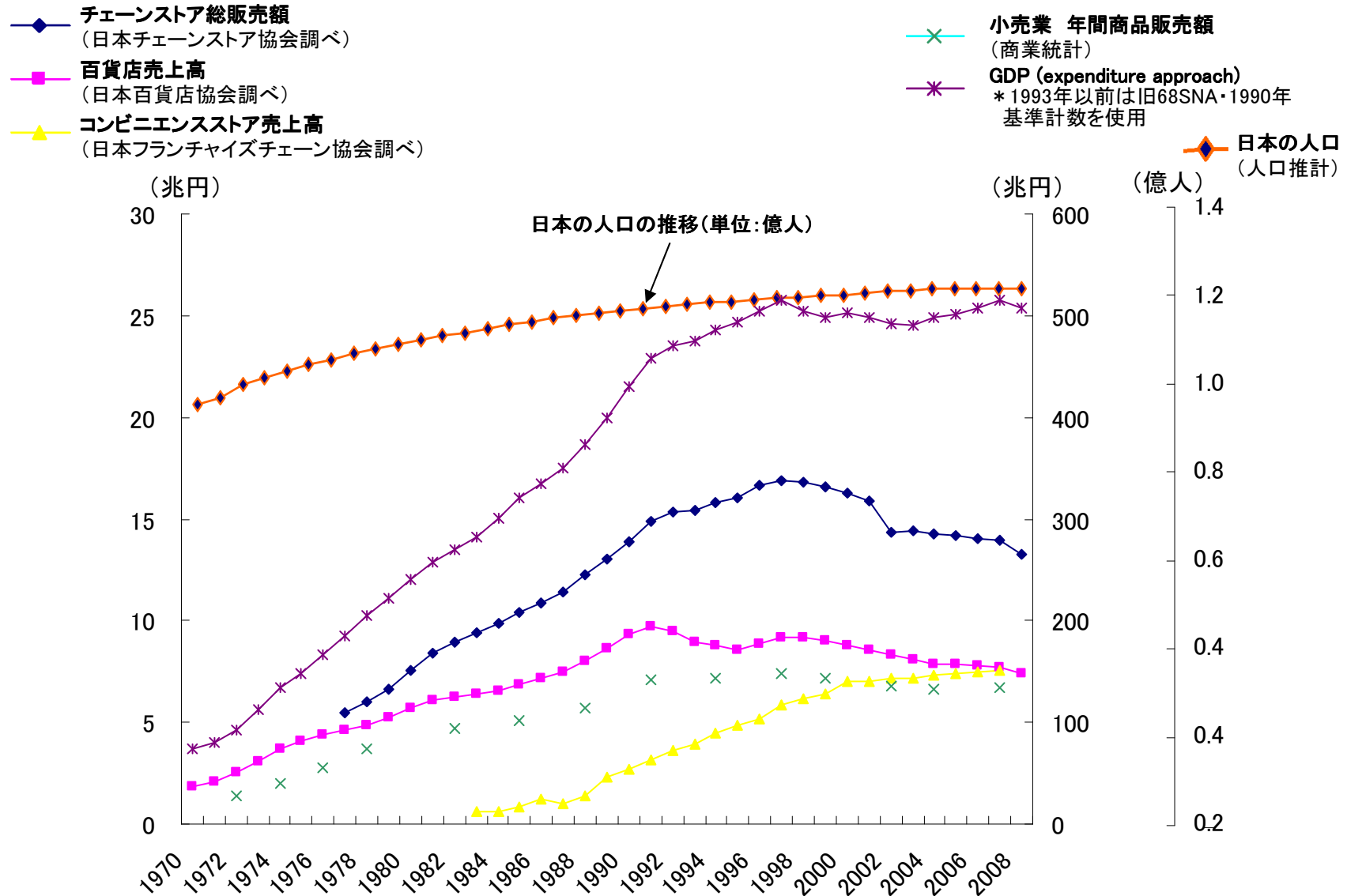
システム改革	EOS開始	POS導入	双方向POS導入	SC・GOT	POSレジ切替	マルチメディア情報	新本部情報システム導入
	EOB発注	情報分析	パンコン導入	第4次店舗システム	本部情報システム	第5次店舗システム	新POSレジ導入
物流改革	米飯2便制	牛乳共配	テルド商品共配	食材メーカー発注システム	雑貨共配	焼きたてパン	エコマース物流
				米飯3便当日納品	入荷検品システム	オール雑貨共配	

	78/2	79/2	80/2	81/2	82/2	83/2	84/2	85/2	86/2	87/2	88/2	89/2	90/2	91/2	92/2	93/2	94/2	95/2	96/2	97/2	98/2	99/2	00/2	01/2	02/2	03/2	04/2	05/2	06/2	07/2	08/2	09/2
平均在庫高(千円)	8,725	8,432	7,739	6,891	6,261	6,230	5,943	5,594	5,471	5,360	5,240	5,129	4,955	4,939	5,165	5,324	5,196	5,000	4,929	5,140	5,397	5,611	5,728	5,799	5,702	5,682	5,693	-	-	-	-	-
平均荒利率(%)	24.3	24.9	25.0	26.0	26.4	26.8	26.9	27.2	27.4	27.7	28.0	28.3	28.4	28.8	29.0	29.3	29.4	29.6	29.9	29.9	29.8	30.0	30.3	30.3	30.4	30.5	30.6	30.7	31.0	30.9	31.0	30.2
平均日販(千円)	396	419	436	463	483	482	486	502	506	509	524	545	564	629	670	682	672	676	662	669	676	678	681	675	661	656	647	639	627	610	597	63
全店売上額(10億円)	39	72	109	153	202	256	319	386	453	521	599	686	780	931	1,081	1,194	1,281	1,392	1,477	1,609	1,740	1,848	1,963	2,046	2,114	2,213	2,343	2,440	2,498	2,533	2,574	2,762
店舗数	375	591	801	1,040	1,305	1,643	2,001	2,299	2,651	2,964	3,304	3,653	4,012	4,328	4,629	5,058	5,475	5,905	6,373	6,875	7,314	7,732	8,153	8,602	9,060	9,690	10,303	10,826	11,310	11,735	12,034	12,298

※セブン-イレブン公開資料より弊社にて作成

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題 GDP及び小売業態の売上推移

Confidential



# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

## 商品開発、サービス開発を支えるシステムインフラ

Confidential

	1990	1993	1995	2000	2005
オリジナル商品開発	米飯、調理パン、麺類、惣菜、サラダ、デザート、乳飲料等のオリジナル商品の拡大、売上比35%前後				
		93/11 焼きたてパン 日持重視のPB商品 → 味、鮮度重視のオリジナル商品			07/8 セブン・プレミアム
		93/3 チルド調理パン		01/12 デフレ下の高額おにぎり「こだわりおむすび」120円→180円	
		94/4 アイスクリームの商品・物流改革			
		94/7 ビール・コーラのグローバルMD		02/4 カプセル玩具、オリジナルフィギュア	
			96/6 エリアデポ体制 納期 数ヶ月→10日		
			98/9 料理専門化による米飯開発支援		03/06 凍頂烏龍茶
				99/4 オリジナルカップ麺の開発 120円の乾麺→248円の生麺タイプ	
				01/9 ファーストフード保存料、着色料の全廃	
	サービス開発	87/10 公共料金収納 91 水道、電話に拡大 94 クレジット、通販に拡大			
		90/2 プリペイドカード取り扱い		00/7 セブンドリームドットコム Eコマースサイト	
		90/5 ファミリーバイク自賠責保険		00/9 セブンミールサービス	
		91/2 ショップアメリカ・会員制通販(94/10休刊)		00/11 マルチメディア端末東京に1200店テスト(01/10 終了)	
			96/10 カラーコピーサービス	01/5 ATMサービス	
			96/11 ゲームソフト販売		02/9 ギフトの通年対応
				99/11 イーエスブックス(Eコマース)	06 電子マネー、ポイント
				99/11 Eコマース代金収納	
				00/4 多機能オンラインコピー機	02/11 マルチコピーネットサービス
システムインフラ		90/12 第4次店舗総合システム			
		91/4 ISDNネットワーク	97/10 第5次店舗総合システム(フルオープン化)		06/5 第6次店舗総合システム
			96/11 衛星通信+ISDNネットワーク		04/10 光ファイバーネットワーク
		94/4 メーカー共配システム	94/6 アイスクリーム エリアデポシステム、米飯3便当日配送		02/6 ビールチルド配送
		94/4 発注システムオープン化	96/11 発注完全バックアップ		
			95/3 生産管理システム SCM総合システム		05 仕入伝票レスシステム
			96/11 衛星通信スタート ゲームプロモーション マルチメディア情報		
				99/3 取引先情報共有システム	
				00/7 Eコマースシステム	01/5 ATM 銀行システム

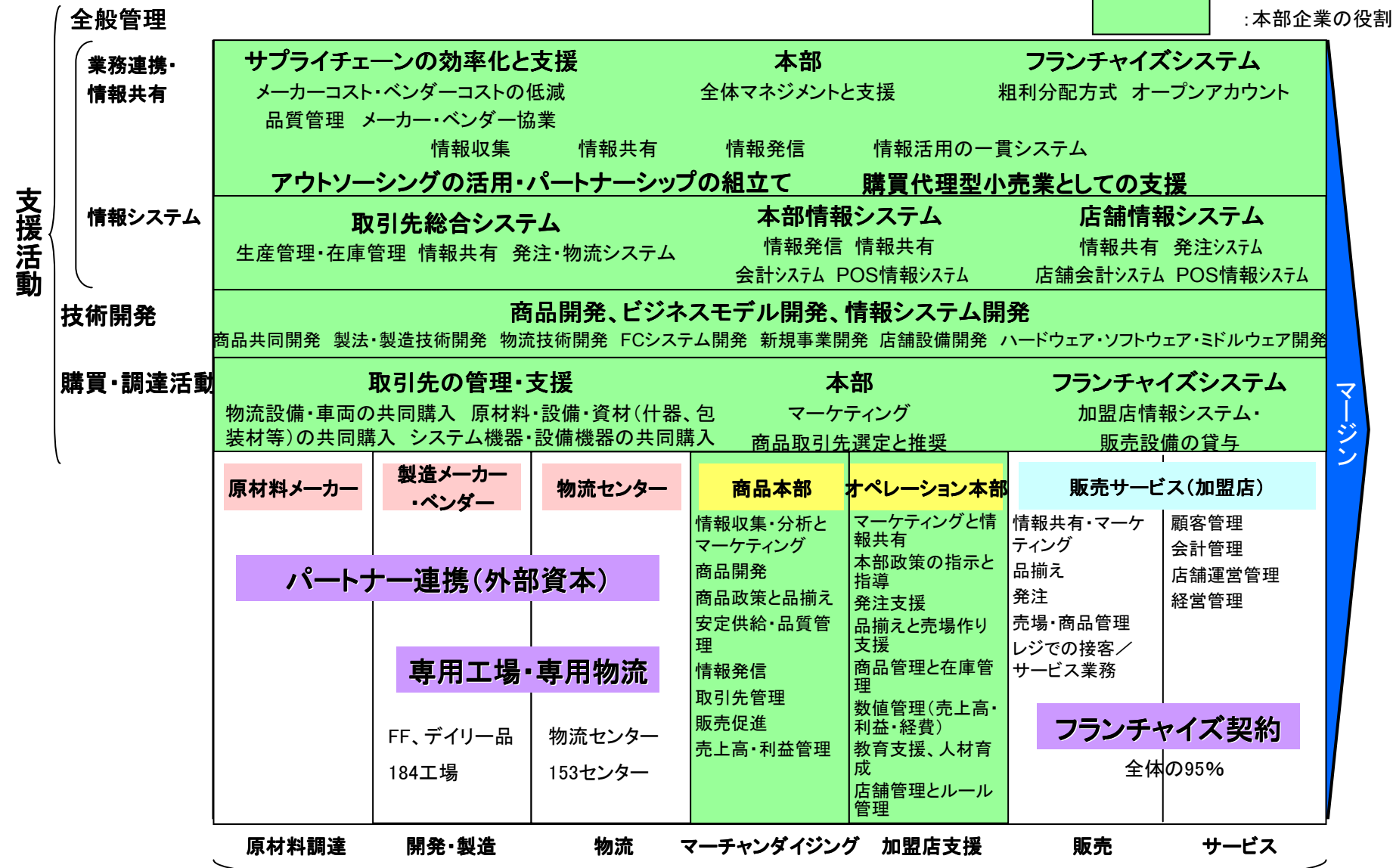
# 1. 環境の変化とイノベーションの課題 業務革新と経営スタイルの確立

Confidential

	売り手社会(74年～)	買い手社会(91年～)	価値共創社会(2008年～)
質・価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>衣食住の充足・生活改善</li> <li>画一的ニーズの充足と生活向上</li> <li>十人一色 大量消費社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済的価値の追求、市場経済</li> <li>ニーズの多様化と格差、経済のサービス化</li> <li>高度消費社会、十人十色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全と経済・環境</li> <li>文化的充足、循環型社会</li> <li>多様な価値の充足と適正化</li> <li>適量共創社会、一人十色</li> </ul>
業態確立	<p><b>コンビニ基本業態の形成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>365日24時間タイムコンビニエンス</li> <li>お客の立場でのビジネス</li> <li>物販ベースのコンビニ業態確立(ファストフード、中食の提供)</li> <li>生活密着・小型多店舗業態</li> </ul>	<p><b>購買代理型小売業への成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利便性提供型コンビニ業態</li> <li>商品・サービスの開発・提案型小売業</li> <li>生活支援サービス業としての新業態</li> <li>製・配・販の一体革新と業務連携</li> </ul>	<p><b>生活者起点型小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着、生活インフラ型サービス</li> <li>製・配・販・生活者の横串循環型サービス</li> <li>社会的サービスインフラ産業としての業態開発</li> <li>生活者起点での価値共創</li> </ul>
経営・IT技術	<p><b>バリューチェーン経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーチャダイジング垂直連携</li> <li>サプライチェーンの改革(受発注・物流・業務連携システム)</li> <li>POS情報システム・情報活用</li> <li>業務プロセスの確立とシステム化</li> <li>小売業の基本システム</li> </ul>	<p><b>プラットフォーム経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仮説-検証型のオープン経営</li> <li>マーチャダイジングプロセスの統合(店舗、情報共有、商品開発、生産管理、調達の一貫システム)</li> <li>チームマーチャダイジング</li> <li>オープンイノベーション、異業種連携</li> <li>IT活用による事業インフラの革新</li> </ul>	<p><b>価値共創経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業共創と社会サービスとのチャンネル連携</li> <li>共生共創型の生活者連携(地域連携、環境対応、生活支援)</li> <li>ソーシャル・ネット、グローバル・ネット連携</li> <li>オープン・イノベーションとマルチチャンネル、マルチリソース連携</li> <li>新技術とITの融合活用</li> </ul>
	第1のブレークスルー	第2のブレークスルー	これからのブレークスルー

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題 小売業のバリューチェーン(セブン-イレブン)

Confidential

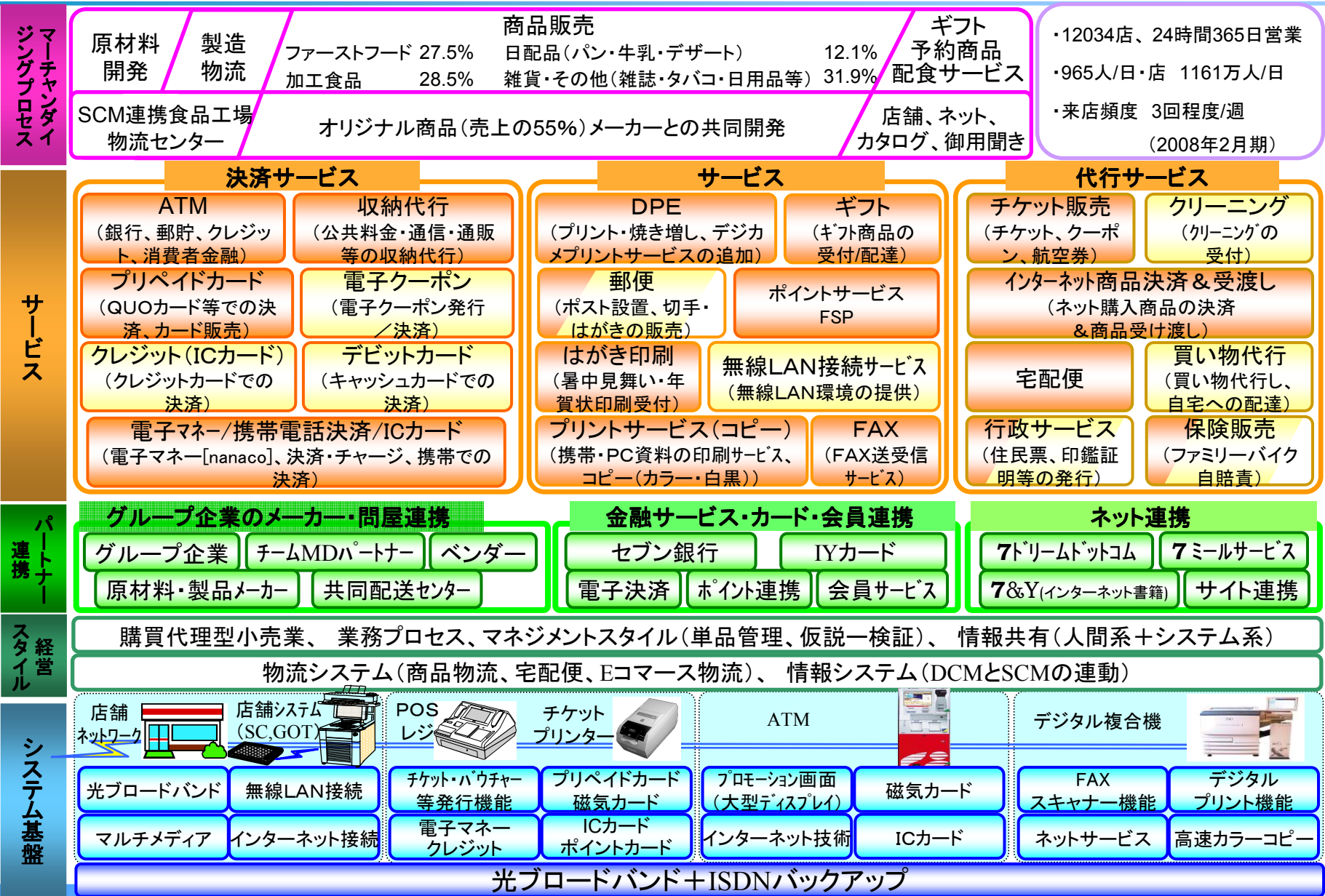




# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

## 生活支援サービスを支える経営プラットフォーム(セブン-イレブン)

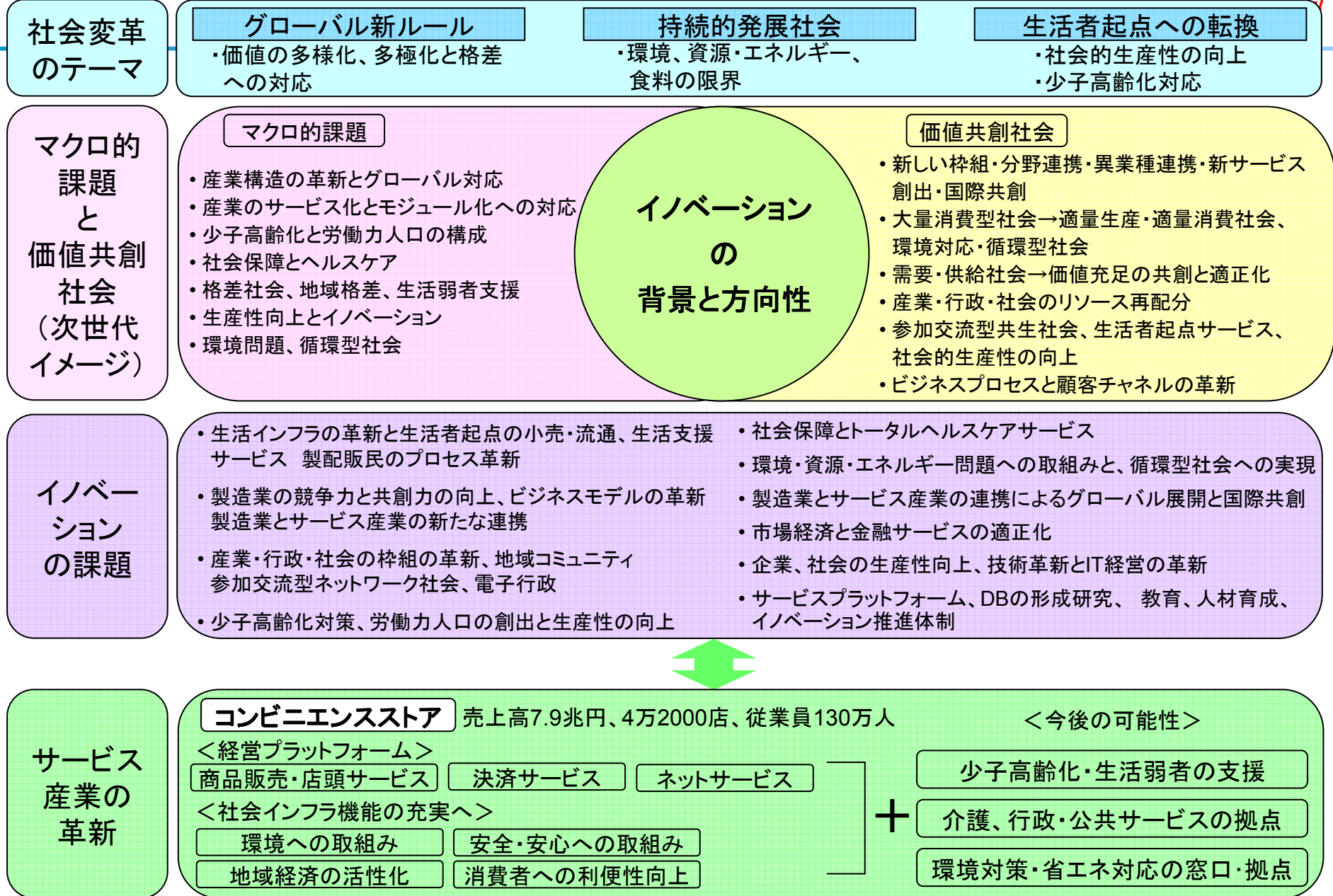
■ 実施中 □ 可能性有り



プラットフォーム機能

# 1. 環境の変化とイノベーションの課題

# 世の中の変化と価値共創型社会への転換



## 2. 新しいIT活用の流れ

- (1) オープンリアルタイムシステムによる業務改革
- (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上
- (3) システムサポート、システムリコメンデーションの高度化
- (4) Web X.0、ユビキタス環境のビジネスへの組み込み

## 2. 新しいIT活用の流れ

Confidential

### (1) オープンリアルタイムシステムによる業務改革

- 結果管理型マネジメント → プロセス支援型マネジメント、タイムリーな情報共有と活用
- 企業独自システム → 標準化・オープン連携・生産性向上、企業・顧客連携
- 中央集権・プッシュ型システム → 現場活性化、顧客サービスレベルの向上、双方向プロセス

### (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上

- 業務の省力化と情報化の同時実現
- 業務進捗管理、業務品質管理のシステム化 プロセスのマネジメントと支援を組込む
- 業務のワークフロー化による標準化、効率化、自動化と、業務処理データの品質向上と情報DBの自動作成

### (3) システムサポート、システムリコメンデーションの高度化

- システムによる経営診断や、業務品質・品揃え診断等のサポート機能、アラート機能の高度化
- 自動発注、リコメンド発注等、業務精度の向上と省力化の支援
- 情報活用、業務システム、ディシジョンメイキング、コミュニケーションの連動

### (4) Web X.0、ユビキタス環境のビジネスへの組み込み

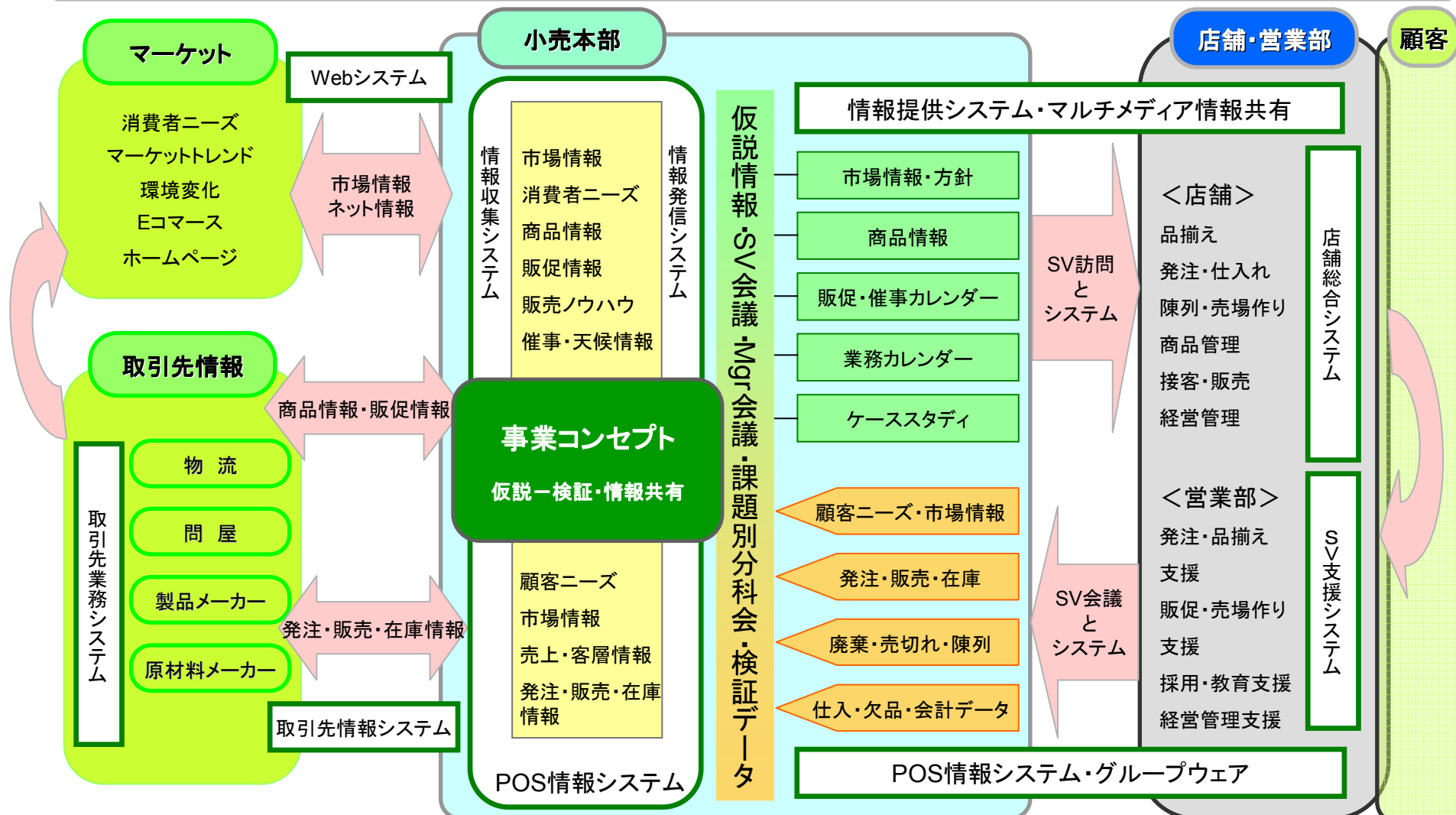
- インターネット、携帯電話による顧客接点の拡充とチャネル形成
- インターネットによる外部連携やマルチメディア活用による、企業情報システムのオープン化と情報活用、操作性の向上
- オープンソース、Webサービス、パッケージ等の活用、外部サービスとの連動、チープ革命

## 2. (1) オープンリアルタイムシステムによる業務改革 事業コンセプトの徹底を生む情報共有プロセス

Confidential

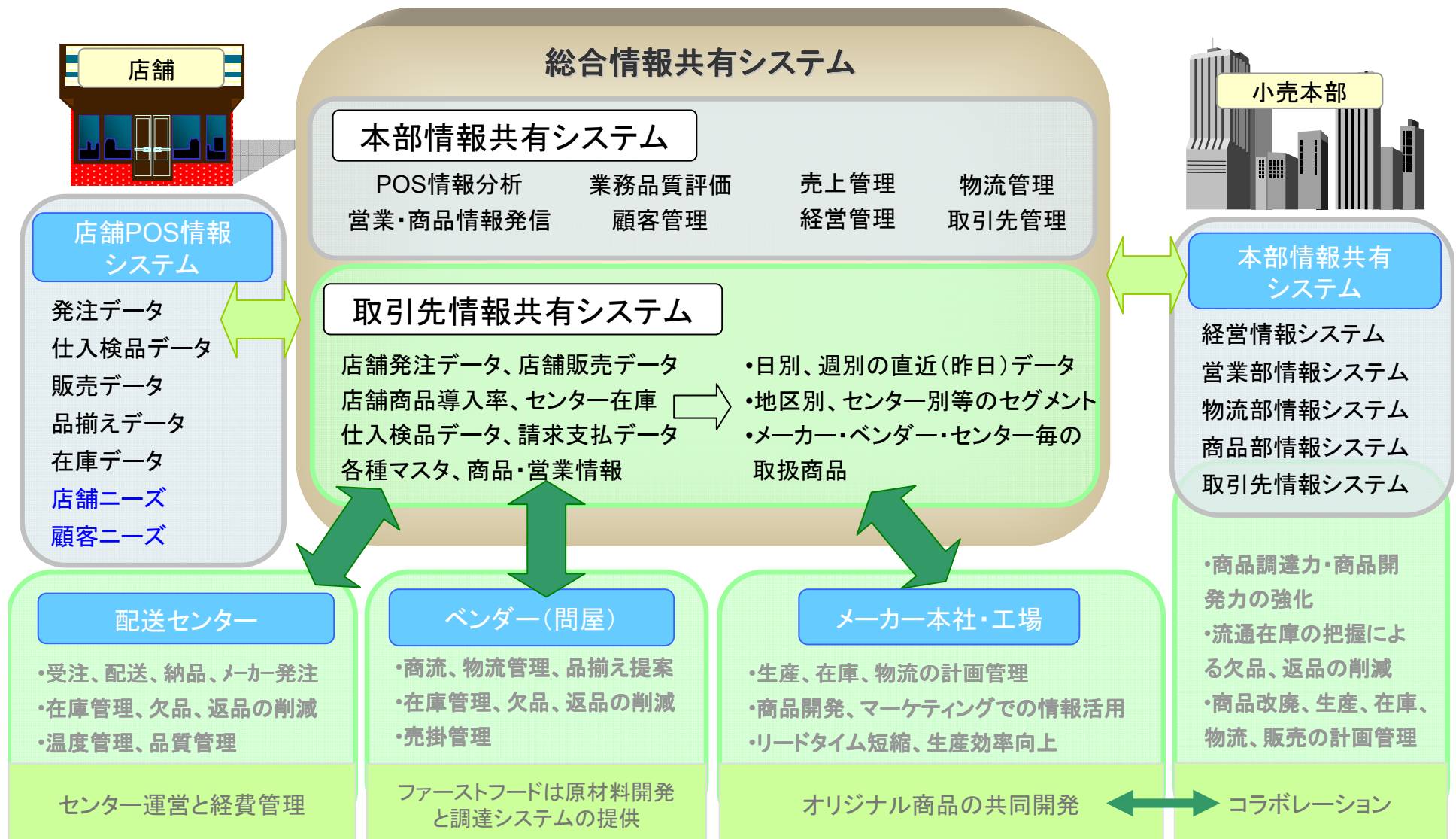
仮説－検証型情報共有と業務サイクルの組立て  
オープン・リアルタイムなプロセスの見える化

業務プロセスと情報のターンアラウンド化  
人間系とシステム系の連動



## 2. (1) オープンリアルタイムシステムによる業務改革 取引先情報共有システムの全体イメージ

Confidential

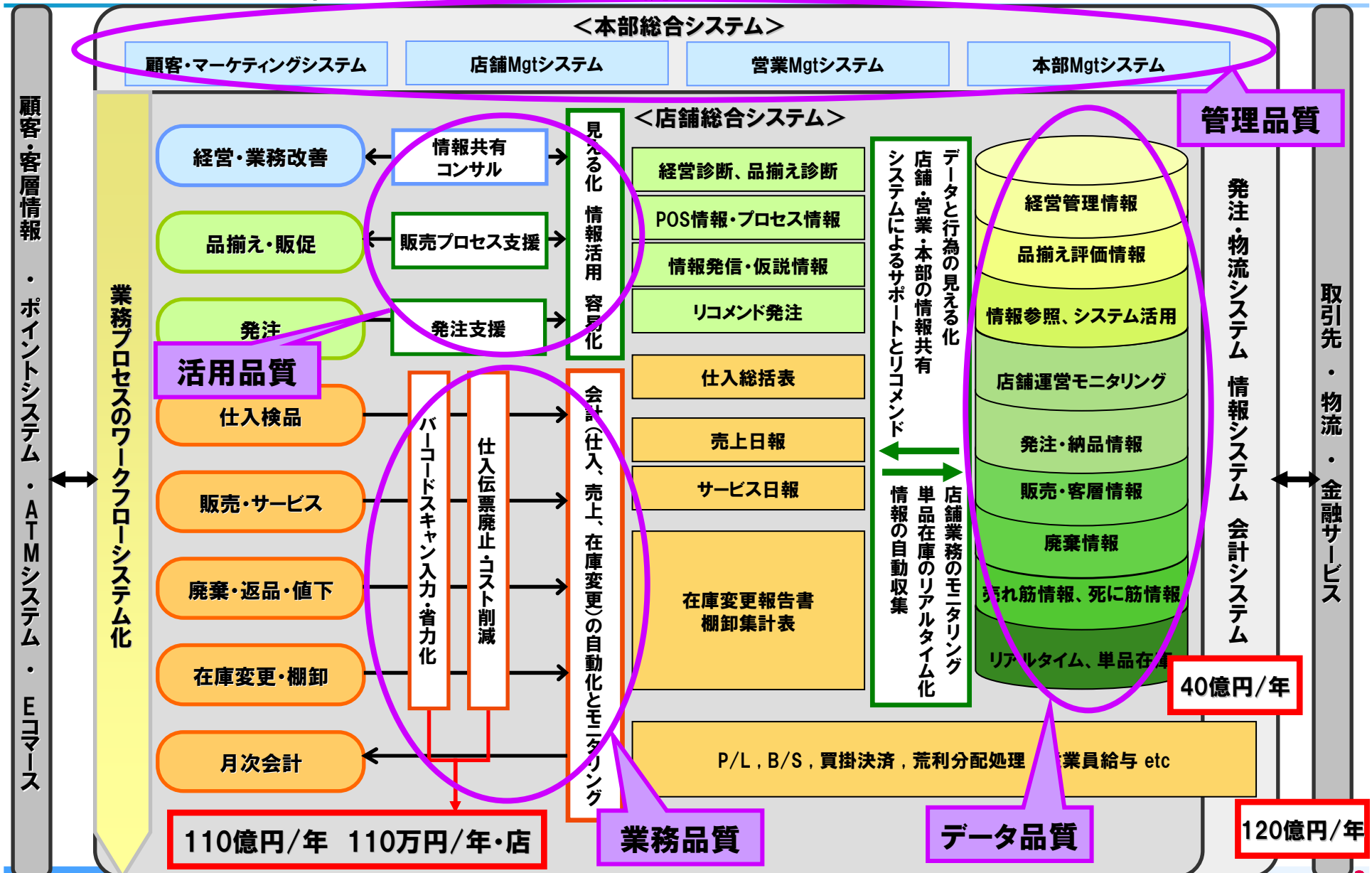


## 2. (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上

### 店舗会計業務の自動化と取引先連携

Confidential

※数値は1万店換算

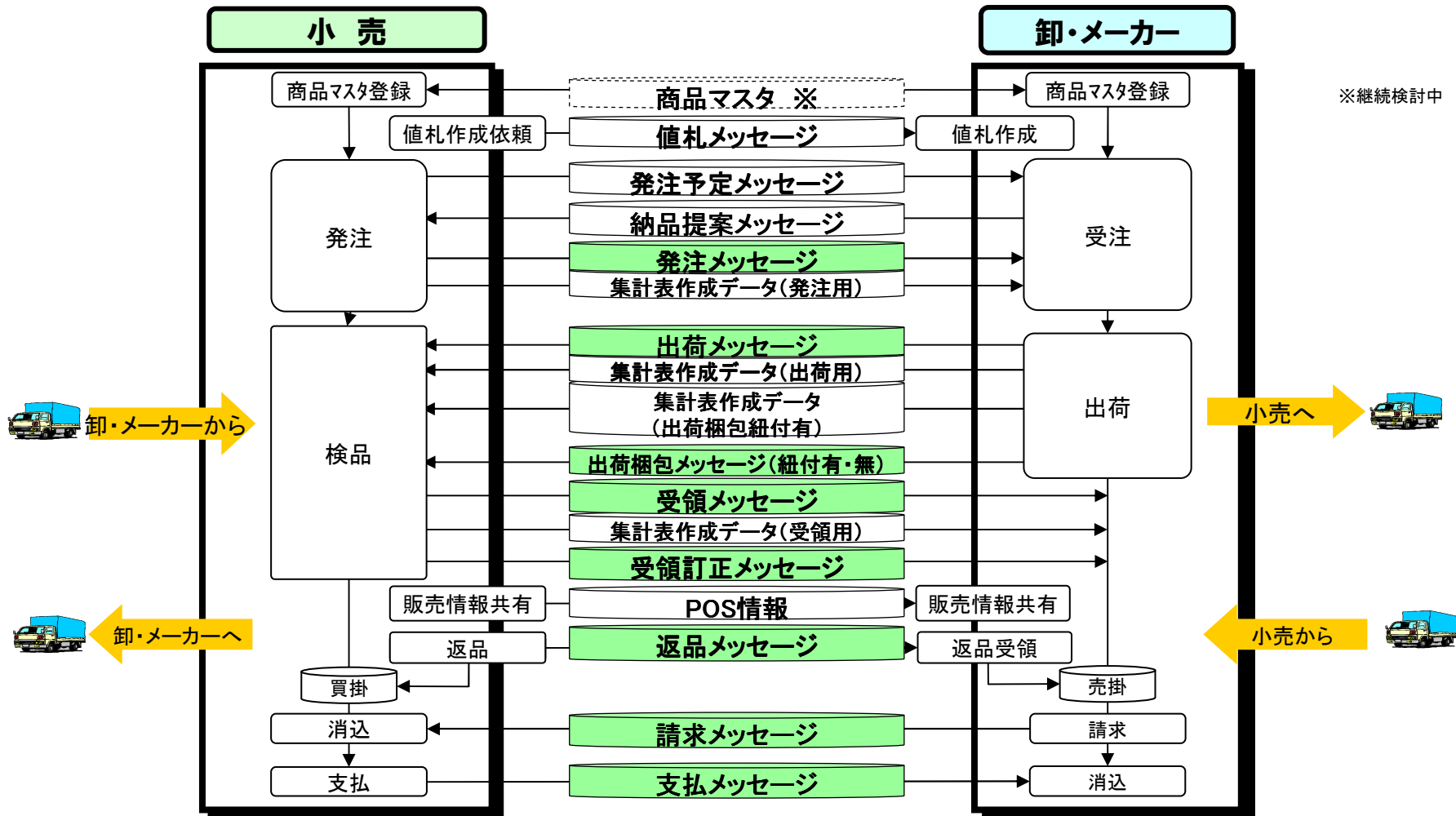


## 2. (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上 流通BMSの全体像(基本形)

Confidential

出典:「流通システム標準普及推進協議会 活動報告」,2009年11月11日

基本(9メッセージ)、  
オプション(17メッセージ)で構成



他に、出荷荷姿・返品受領・商品提案・預り在庫型センター・生鮮関連の各メッセージがある。



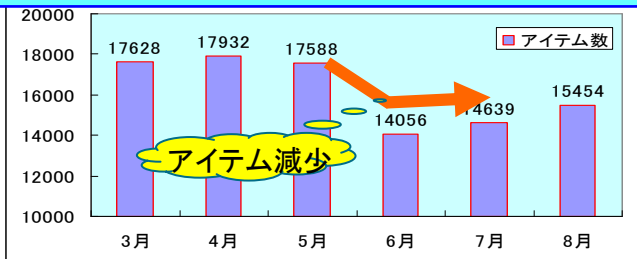
## 2. (2) ワークフローシステム化による一貫性と省力化の向上 死に筋排除と絞り込みの効果

Confidential

- 「死に筋排除、売れ筋商品の拡大」の施策の実績は、以下のとおり。

### 施策

#### アイテム数削減 2割の死に筋を排除



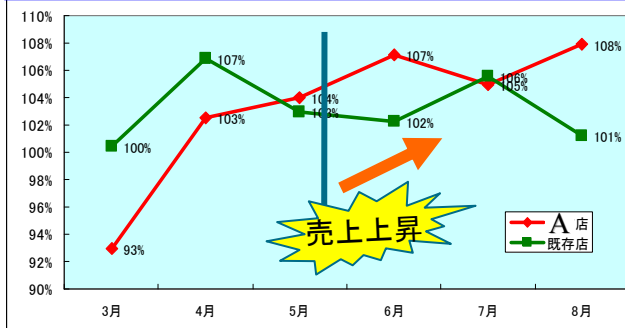
#### 死に筋商品のカット

	不稼動日数	ランク
A商品	47	B
B商品	4	A
C商品	89	C

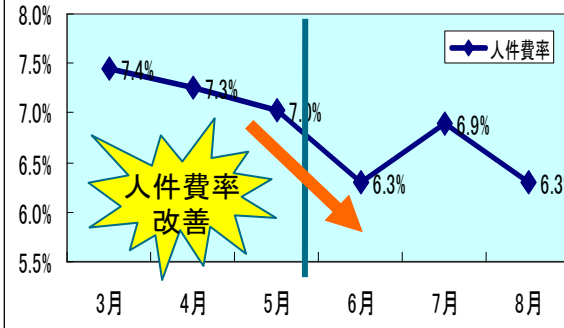


### 改善効果

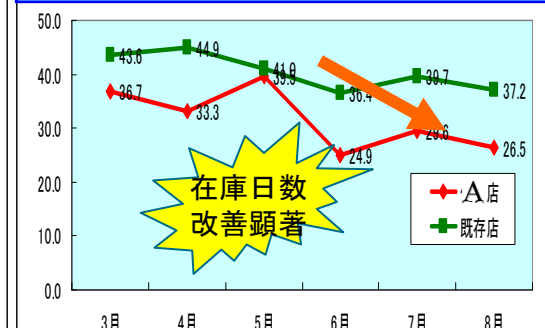
#### 売上 既存店前年比より6%以上UP



#### 人件費率 7%→6.3%



#### 在庫日数 33日→26日



※8月末の実績をグラフ化

営業利益率上昇

## 2. (3)システムサポート、システムリコメンデーションの高度化

### システムサポート システムリコメンデーションの高度化

#### 首都圏中心の東京寄りを中心に55店(2009年3月20日時点)出店するディスカウントスーパー

- <特徴>
- ① Everyday Low Price、生鮮4品の充実と高品質商品、アイテム・メーカーの絞込み
  - ② 特売廃止と自動発注⇒販管費の低減14.7%(Walmart、カルフルー 15%前後)、計画仕入
  - ③ 売上高 1,923億円 昨年比14.4%増、経常利益 98億円 昨年比24.2%増 (2009年3月期)
  - ④ 荒利益 19.7%(食品スーパー 23~30%) スペース効率2倍以上
  - ⑤ オネストカードでの納得感の共有

**オネスト(正直)カード**

只今販売しておりますグレープフルーツはカリフォルニア産です。フロリダ産に比べると、やや甘みがおちますことをご了承下さい。

**オネスト(正直)カード**

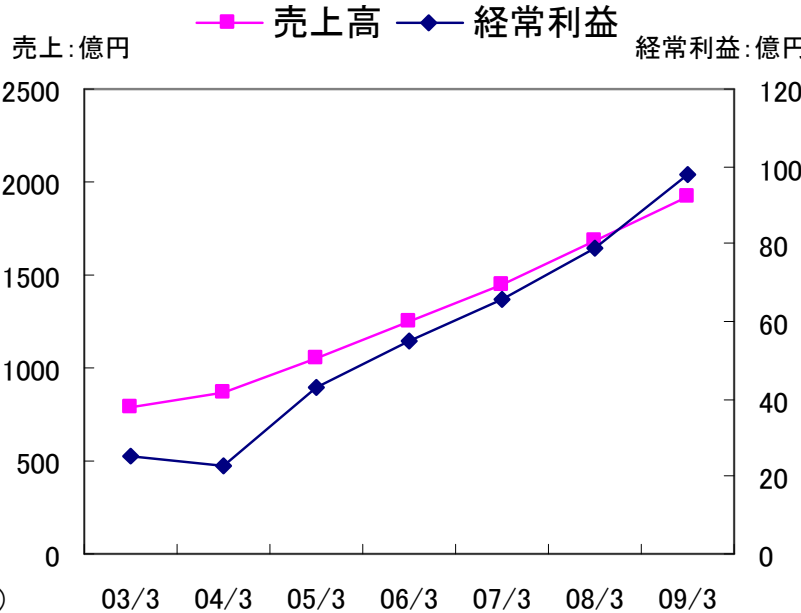
このレタスは雨続きで、通常販売している商品より品質が悪くなっています。お急ぎでなければ、暫くお待ち下さい。

- ▶ 需要予測型自動発注システム 生鮮食品も自動発注
- ▶ 過去13週の販売データから、行事・天候・陳列場所等を考慮して発注予測
- ▶ 発注精度の向上、鮮度アップ
- ▶ 時間帯別販売予測で惣菜を提供

#### 大手食品スーパーより粗利益が6.6%低くても高収益

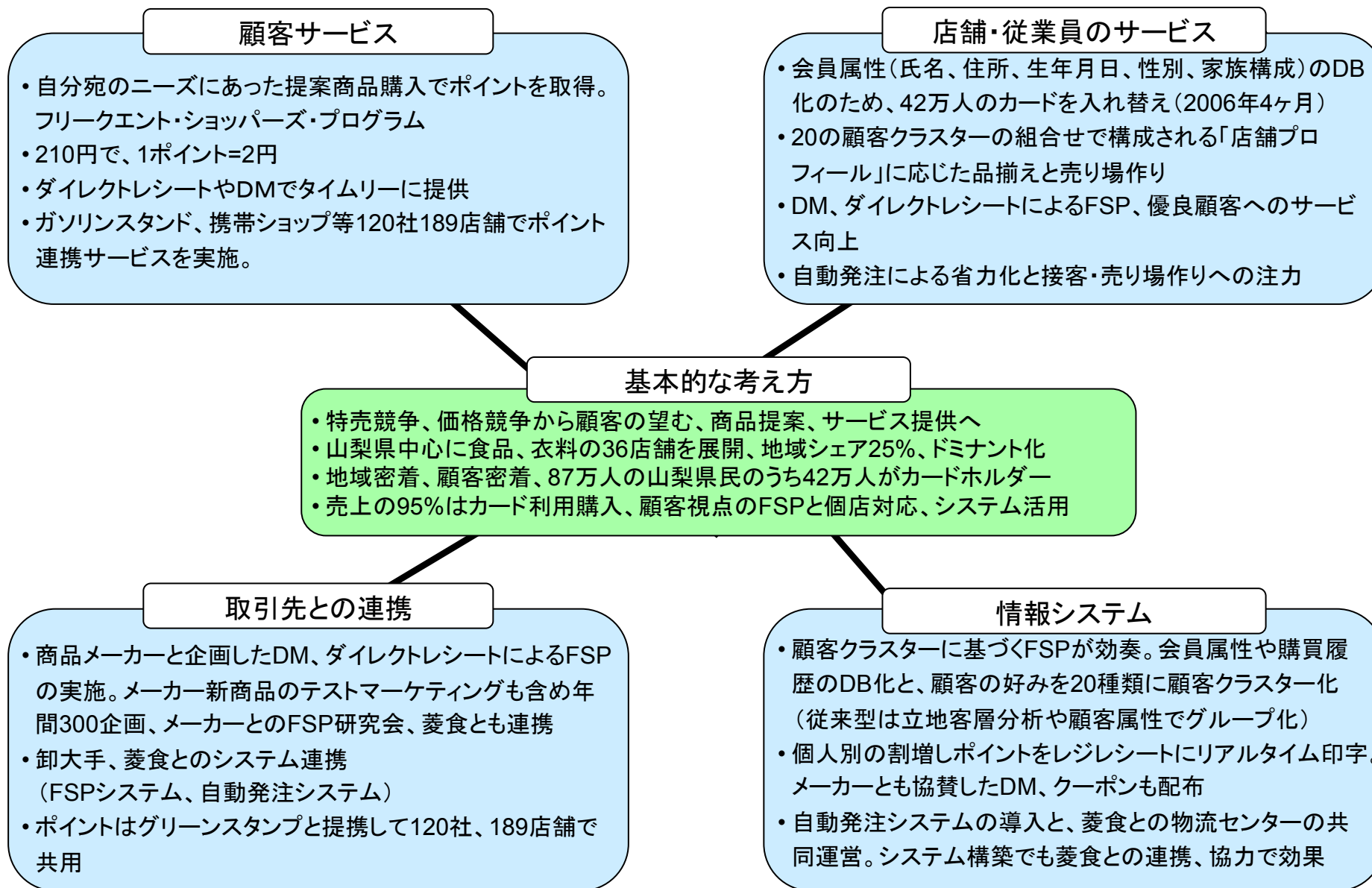
	大手食品スーパー	OKストア	
粗利益率(%)	26.3	19.7	価格競争力が強い
販売管理费率(%)	26.3	14.7	グローバル水準以上
(うち人件费率)	11.8	8.9	自動発注の成果
(うち家賃率)	4.0	1.4	自社物件多数。総資産利益率も10.5%と高水準
(うち販売促進费率)	1.9	0.2	チラシが少ない
<b>経常利益率(%)</b>	<b>2.5</b>	<b>5.1</b>	<b>圧倒的な高収益</b>
1㎡当たり年間売上高(千円)	871	1,994	坪効率は倍以上。大手コンビニレベル。
1人当たり売上高(千円)	26,855	35,183	人的生産性は1.3倍!
在庫回転(回)	30.1	61.2	在庫回転数も非常に高い

(2008年度決算数値より)



## 2. (3)システムサポート、システムリコメンデーションの高度化 生活者起点の情報活用「オギノ」

Confidential



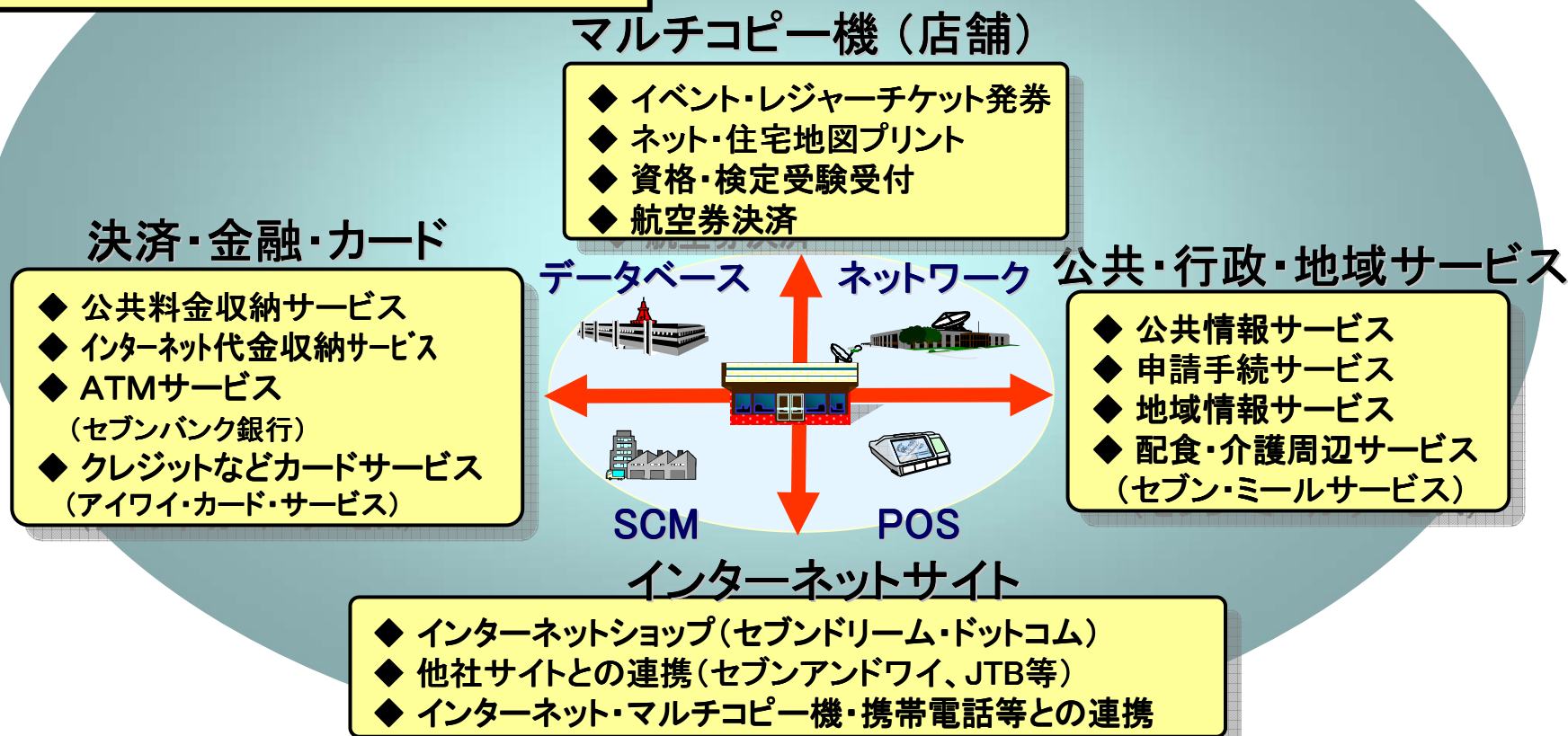
## 2. (4) Web X.0、ユビキタス環境のビジネスへの組み込み セブンイレブンのプラットフォーム経営

Confidential

### 既存プラットフォーム機能 (1998年)

- ◆ 小売No.1(食品小売業シェア3%)の商品販売力
- ◆ 流通プラットフォーム(原材料→製品→物流→販売→サービス)の確立
- ◆ 7,300店強の多店舗展開、24時間365日の営業基盤
- ◆ 986人/日・店→1,066万人/日・全店の集客力、平均来店頻度は1回/2日
- ◆ オンラインネットワーク基盤、物流ネットワーク基盤

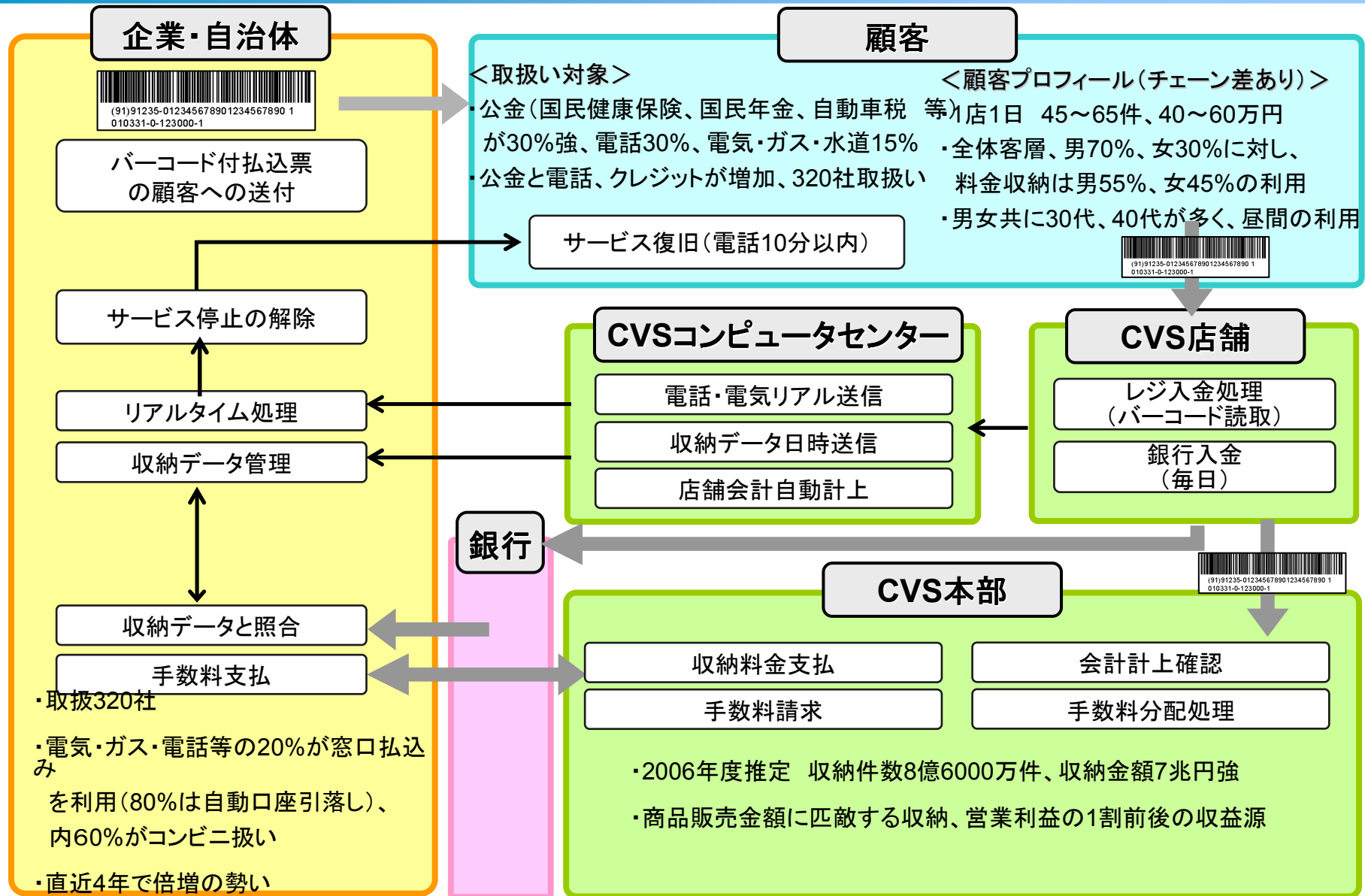
### 新しいプラットフォーム機能(2000年以降)



## 2. (4) Web X.0、ユビキタス環境のビジネスへの組み込み

### 分野横断型のシステムで利便性を提供するコンビニ料金収納サービス

Confidential



フューチャーアーキテクト株式会社 シニアフェロー

芝浦工業大学大学院 工学マネジメント研究科(MOT) 教授

京都大学 経営管理大学院(MBA) 特別教授

## [著書のご案内]

### ■ 図解『セブン-イレブン流 サービスイノベーションの条件』

～ 生活者起点のIT経営で社会と産業の新時代を切り拓く ～ 日経BP社

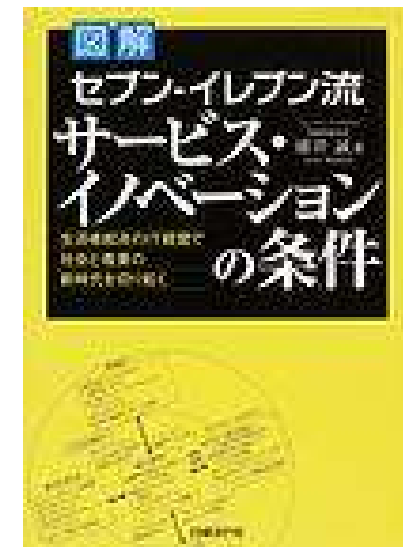
<http://www.amazon.co.jp/dp/4822216756>

第1章 セブン-イレブンのブレークスルーとサービス・イノベーション  
時代はどう変化しているのか

第2章 セブン-イレブンに見るサービス・イノベーションとIT革新  
業務とシステムの同時革新が生む共生・共創社会

第3章 産業共創を生むサービス・イノベーションの広がり  
全産業に広がる生活者起点の次世代サービス

第4章 サービス・イノベーションの推進と展望  
見え始めたサービスのフレームワーク



### ■ 『サービス工学入門』 (共著) 東京大学出版会

### ■ 『実践CRM -進化する顧客関係性マネジメント』 (共著) 生産性出版

## [日経情報ストラテジー] 2004年～ 65回

サービス・イノベーション関連: 「サービス・イノベーション」に注目せよ! 他3シリーズ 2008年1月号～2009年12月号

ビジネス及びシステム関連: 「企業のITが危ない」「業務プロセス・デザイン力」「新IT経営」等 7シリーズ