

第10回 技術経営人財育成セミナー (2014年5月26日(月))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

『CIOが日本を変える、会社を変える

ーセブン-イレブン流サービス・イノベーションの進展ー』

講師：碓井 誠 (うすい・まこと)

(㈱オピニオン 代表取締役社長、京都大学経営管理大学院特別教授)

【講演概要】

IT (Information Technology) 活用で日本は必ずしも先進国と言えない面もあるが、セブン-イレブン・ジャパンの情報システムは日本を、世界をリードした業務システムとなっている。日本にも世界に誇れるサービス・イノベーション事例がある。

今回の第10回目の技術経営人財育成セミナーは「CIOが日本を変える、会社を変える」と題して元セブンイレブン・ジャパンで常務取締役システム本部長として長年情報システムの構築に携わってきた碓井誠氏を迎え開催する。

碓井氏は1978年にセブン-イレブンに入社以降、業務プロセスと一体となったシステム構築に携わり SCM (サプライチェーン・マネジメント)、DCM (デマンドチェーン・マネジメント) の一体改革をリーダーとして推進してきた実績と、セブン-イレブン米国の再建に取り組んだ実績も持っている。

現在は、京都大学大学院のMBAで教壇に立ち人材の育成に取り組むとともに、株式会社オピニオンを立ち上げ、国内や海外企業などの情報システム構築の支援に取り組んでいる。CIO (最高情報責任者) の役割りについて実践的な経験や知見を聞き、質疑応答を通して参加者全員で次世代の情報システムについて学ぼうと考えている。

1. はじめに

基本的にはITと業務プロセスのデザインを両輪でやることが大切

『CIOが日本を変える、会社を変える』は、頂いたタイトルだが、日本を変える力はもうないが、日本のIT化というか、多少はセブンイレブンも役に立ったし、これからも役に立って欲しいので、その辺の話をさせて頂く。

私は京都大学で特別教授と、九州工業大学で客員の教授をしている。この5年くらいで7つの大学で教えてきたが、現在は、またビジネスに戻りつつある。コンサルティングでIT企業とか、海外のコンサルティングを4年位している。これまでセブン-イレブンでは、アメリカのセブン-イレブンを買収して、再建を90年代に出張ベースで8年位やった。2002年から中国への出店を手掛けた。2003年末で退社して中国の会社と合弁を組んでITコンサルを4年位おこなった。2010年からインドネシアをやっている。

色々やってきた流れの中で、基本的にはITと業務プロセスのデザインを両輪でやっていくことが非常に重要であると認識している。

社会の変化とサービス・イノベーションの進展

CIO 論も色々言われているが、なかなかこれが CIO だというものはない。CIO は変化対応のスピードと柔軟性、そして挑戦を重視し、「変幻自在」でなければならない。私の会社のオピニオンのスピリッツの1番最初が「変幻自在」である。いずれにせよ、変化への対応が非常に大事である。

今日は社会の変化とサービス・イノベーションの進展という話を始めにさせてもらうが、皆さんもご承知のことなのでさらっと進める。

ITの革新力と先進企業での活用事例

ITの革新力と先進企業での活用事例でお話ししたいのは、ITの位置づけが変わってきているということをお話したい。

CIOに求められる新たな役割

その後、CIOに求められる新たな役割ということで、お手元に論文のコピーを配っているが、今日の話の要約版でもある。

それから、年金問題が発覚したときに総務省で委員会が作られ、参与として関わった。その時の資料を付けている。この時は社会保険庁ではCIOが全くいない中で、CIOがどうあるべきだ、ITガバナンスがどうあるべきだという話をした時の資料なので簡単に触れたいと思う。

2. 社会の変化とサービス・イノベーションの進展

2.1 人口減少社会

最大の問題は、富の循環が途切れていることだ

最初に世の中の変化ということで、やはり人口の問題だ。

生産年齢人口、今日も新聞に出ていたが、15～64歳だが、日本の場合は女性の就業率は60%くらいで、また15歳から働くわけではないので、働く人がどんどん減ってくる。2050年には統計上で51%、実質的にはもっと減る。このままだと大変な状況になる。この生産年齢人口の減少が、人口問題の核にあるのではないかと感じる。

人口構成の中身、世帯構成を見ると、もう既に2008年で単身世帯および夫婦のみが50%以上を占め、夫婦のみの中にもおじいちゃんが介護施設に入っているという割合がたくさんある。65歳以上の30%が単身。一人暮らしの高齢者ということになっていて、大変な家族構成、世帯構成の変化が世の中に変化を巻き起こしている。

非常に端的なことと言うと、コンビニが繁盛しているのはこの影響が非常に強い。個食化、料理を作らない、中食を食べる、そういう時代にどう対応するかということで、伸びを示している。

これは藻谷さんのファクトベースできちんと整理されているので、使わせてもらっているが、人口構成によって売れるものが違う。高度成長がなぜ起きたかというのは、人口構成が背後にある。団塊の世代が子供を持って、家を必要としたときに郊外に家を建てて、モータリゼーション、それからイトーヨーカドーやイオンのようなGMS¹ができて大量消費時代に入ってくる。家が売れて、車が売れて、家電が売れて、家具が売れる。それが今は、親が家を持っているので、一人

¹ (記事) GMS : general merchandise store の略でスーパーマーケットを除く百貨店、ディスカウントストア、専門店が含まれる。

っ子同士だと、じっくり待っていれば2つ家が手に入る。5,900万戸の家があるが、5,200万世帯しかないということで、家の循環も途絶えている。

ご承知の通り、1,500兆円の個人金融資産のうちの65%を高齢者が持っているが、当然ここは循環していない。社会的な色々な不安がある。人口の構造を見ても、非常に大きな社会的変化がある。

家の問題にしても、人口の配置にしても、富の循環が途切れている

ここで藻谷さんが言っている非常に面白い数値のデータを捉えたバックデータによる分析で、生産性の向上はイコールGDPの維持にはつながらない。これはきちっと捉えておかなければいけないとの指摘である。生産性が上がれば日本が良くなる、我々も良くなるというが、もう構造が変わったということだと思う。ここでは細かく話せないが、数字で確実に押さえた事実を言っている。

これをGDPとは何かという側面から捉えると、営業利益+人件費+減価償却ということなので、1つは、特に製造業の動きに表れているように、海外展開されてお金が循環されてこない。あるいは機械化、サービス産業だと非正規労働者の問題。従業員数は変わらないが非正規になるので、給料が下がる。給料が下がれば物は買えない。そしてデフレになってGDPが上がらないという循環。

この循環も、イオンやセブンイレブンを見ても、地方のスーパーを吸収して東京に全部持ってきている。人件費が抑えられ、また減価償却も地方で発生しない。国内、あるいは海外を含めて循環が途切れている。この今の時代の最大の問題は、循環が途切れている。先ほどの家の問題にしても、人口の配置にしても、富の循環が途切れている。

去年の夏に出た本では「里山資本主義」と言われている。いわゆる里山型のコミュニティの復権がある。これ、一つの確かに納得できる方向かと思う。地域循環を生み出していくことが非常に重要だと感じている。

2. 2 社会変革とビジネスモデル

サプライチェーンからデマンドチェーンまで一気通貫でコントロール

そこで、人口と産業構造の話をした後で流通を見てみると、日本の場合は製造、卸し、小売りとも、数が多くて、中小が多くて、生産性が低い。欧米の場合には、特に卸しの階層が非常に薄くできている。だからGDPを見ても、日本一次問屋、二次問屋の分野を含めて、アメリカから見ると2倍、3倍の層のビジネスがあるという聞こえが良いが、ここに非常に生産性の低い活動が生まれてしまっている。

例えばウォルマートやテスコ、セブン-イレブンは仕組み産業で、小売りだけの領域でのビジネスではなく、そういうビジネスモデルだと経常利益が5%~7%、セブン-イレブンの場合には10数%になる。こういうビジネスモデルは、後でお話するが、このサプライチェーンの調達、物流、卸し機能を自らやっている企業が多い。日本の場合には、特に百貨店とGMSは卸しに依存して、卸しから供給を受けて小売の部分のみをやったので利益が低い。

世界の流通の、あるいは製造業を含めた産業構造を見ると、サプライチェーンを押さえている。あるいはサプライチェーンからデマンドチェーンまで一気通貫のコントロールをしている。これはユニクロやザラやH&Mは典型である。このモデルは強くなっている。これはまさに世の中の変化が激しくなったので、一気通貫でつなげなければ迅速な対応は取れない。

ここにITの持つ価値が大きく出ている。さらに消費者にITが入っていくことで、企業と消費者の壁が外れた。こういう時代的背景とITの進化が、マッチングし得る時代になっ

てきた。そこが非常に大きな観点で、CIO という視点で変化への対応を見ていかなければいけない。

セブン-イレブンは、販売代理型流通から購買代理型流通へと変化

世の中どう変化しているのかというと、私あるいはセブンイレブンも言っている。販売代理業から購買代理業と言っている。昔は売り手市場とあって、製造業は流通がイニシアチブを握って、商売ができた。ある程度画一的な物でも皆が吸収して買っていった。

豊かになったが、バブルがはじけると、何でもかんでもは買わない。自分に合った物を買う。また情報が豊かになれば選択の眼も肥えてくる。そうなった場合に、小売業はメーカーの作った物売る時代から、買う人によって商品が揃える。そう変わってくる必要もあるし、変わってきたところが生き残っている。肉屋や魚屋や八百屋やパン屋が決して悪いわけではないが、日常的に今欲しい物がぱっとそろ、これを「ワンストップ」という。色々な物がそろ。この役割がコンビニの方に移ってきている。

また買い回り品、家電やファッションも、専門店化されたカテゴリー、ヤマダ電機の方に移ってきているといえる。業態というが、ビジネスのスタイルがどんどん変わってきている。これがどんどんお客さんのところへ近づいてきている。サービス化がどんどん進んでいる。

ウォルマートのPBは世界最大の食品工業ネスレの売上を超える

この絵(図1)は、先ほどお話ししたグローバル・リテ일러の数字である。ウォルマートは37兆円くらいの売り上げ。セブン-イレブン・ジャパンの10倍くらいの売り上げになる。プライベート・ブランド(PB)の比率が高い。40%くらいがプライベート・ブランドということは、もうネスレを超えている。世界最大の食品工業ネスレは7兆5,000億なので、ウォルマートのPBの部分だけでもう超えている。

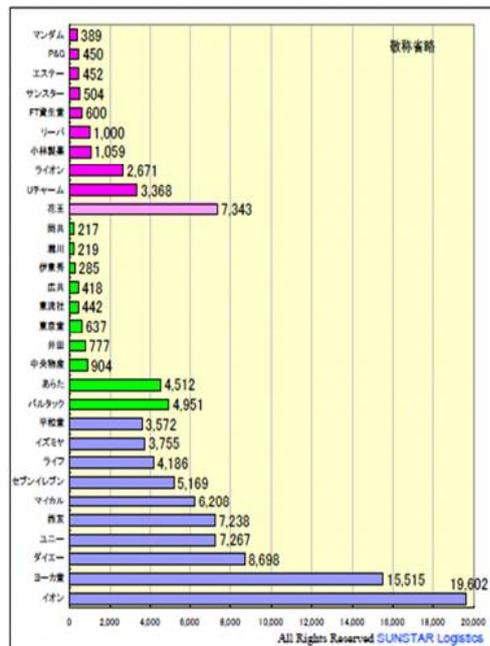
Wal-MartのPB売上は、ネスレ全体売上を上回る

TABLE 1-1

Retailers dominate manufacturers on size

Company	RETAILERS		MANUFACTURERS		Company
	Total sales (\$ billion)	Private label %	Private label sales (\$ billion)	Sales (\$ billion)	
1) Wal-Mart	316	40	126	75	1) Nestle
2) Carrefour	94	25	24	68	2) Altria
3) Metro Group	73	35	26	57	3) P&G
4) Tesco	71	50	36	51	4) Johnson & Johnson
5) Kroger	61	24	15	50	5) Unilever
6) Royal Ahold	56	48	27	33	6) Pepsi Co
7) Costco	53	10	5	26	7) Tyson Foods
8) Target	53	32	17	23	8) Coca Cola
9) Rewe	51	25	13	20	9) Sara Lee
10) Aldi	43	95	41	18	10) L'Oréal
11) Schwarz Group	43	65	28	18	11) Japan Tobacco
12) TTM (Intermarche)	42	34	14	17	12) Danone

Source: Derived from M&M Planet Retail2006, "Fortune Global 500," Fortune, July 24, 2006, 113-120; and authors' own calculations and estimates.



©Opinion,inc.Japan, 2014

図1 Wal-MartのPB売上は、ネスレ全体売上を上回る

これは日用品のグラフ。このブルーの部分は小売り。小売りの持つサイズが、花王は7,300億。やはりマーケットに直結した小売りの方も、どうしても力なり、役割が強く求められる時代になってきている。逆に、小売りから攻めるのがいちばん良い例だが、セブン-イレブンでは6割の商品を自ら、製造自身はパートナーがやるが、オリジナル商品として作っている。グローバル・リテイラーと同様のPB比率、あるいはそれ以上の比率になっていく。一気に通貫で、これが連動していくという時代になっている。

集客の時代は終わった

様々な変化の特徴が書いてあるが、1つは集客の時代が終わった。

百貨店を考えて頂くと分かるが、今繁盛している百貨店はほとんど駅隣接の百貨店である。東京の大丸、京都の伊勢丹、大阪は少し特殊だが、梅田阪急、札幌もこうである。そういうことを含めて、逆に小型店、駅ナカ、さらにご用聞き、もっと近くではスマホにまでネットのお店が来ている。また高齢化、世帯構成、ライフスタイルの変化、多様化、サービス化、ヘルスケア、個食、中食、こういう物が非常にビジネスの主要なポイントとして浮かび上がっている。

さらに、PQ志向、従来の経済とか流通はPrice訴求なのか、Quality訴求なのかどちらか一つだったが、今ではPQ両方がそろっていないと支持が得られない。

コンビニは今まで価値訴求でまあまあの物が入っていたが、コンビニにも安い物が入っている。グループPB商品、セブンプレミアムはまさにそうだ。客層が広がっている。ところが300円の食パンがあったり、300円のハンバーグがあったりする。

プライベート・ブランド自身も安いものだけでなく、中高のプライスを揃える例もある。ヤオコーの豆腐には3つの価格帯がある。プライスとクオリティを両立させることが幅広く流通の中、経済の中に出てきている。専門化されて、高いゾーンだけをやる、安いゾーンだけをやるというビジネスモデルではない。これは今までの学問領域にはなかった現象が起きている。それをハンドルしなければいけない時代になってきたという認識が非常に重要だと思う。

価値共創社会のイメージ

これ(図2)は私のフレームワークで、横軸が売り手社会、買い手社会、価値共創社会。経済価値だけではなく、経済以外の文化的環境的な価値や、多様な価値を充足していく。

縦は価値観とチャネルプロセス、これはビジネスモデルと言っても良い。リソースの配分、人口の配分もあるし、法律やルールもある。世の中を3要素で捉えてそれをドライブするエンジンにITや技術や経営志向があるという形のまとめをしている。

社会の構造変化とサービス概念の刷新

こういった流れが世の中の大きな変化だという認識をしている。それを買い手社会、価値競争社会という特徴を並べたのが、図3である。

例えば産業資本、金融資本、有形資本、コンペティティブな競争原理から、地域社会資本、文化、信頼、思いやり、絆、協調、こういう社会に変わっている。勤労社会ではなくなっていく。働く人が過半数を占める社会から、働かない人、消費中心の人も増えてくる。色々な変化が出てくる。

色々な概念があるが、1つ共通の概念として、「共通価値の時代」とマイケル・ポーターが言っている。これまでポーターは競争戦略学者だから、企業価値と社会的価値は両立しない。トレードオフだという言い方をしていた。

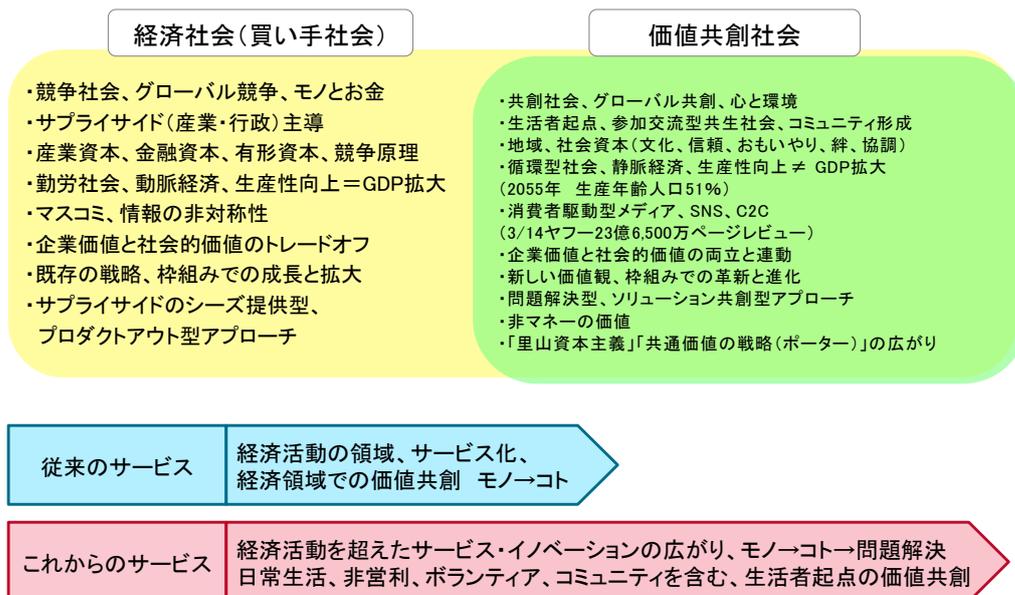
2011年の共通価値というのは、社会的価値を生み出す企業にこそ企業価値が生まれると言いつつ出した。新しいマーケットが生まれる、新しい価値創成プロセスを作る。競争ではなくコラボレートだと言いつつ出した。

それが私自身の価値共創社会という思いとも共通性がある。そういう流れが起きてきているというのは世の中の変化だろう。

	売り手社会	買い手社会	価値共創社会
質・価値	生存、生活改善 大量消費社会 勤労社会、国家 利益=価格-コスト 血縁、地縁、職縁 十人一色	経済価値の向上 地域・グローバル化、国際競争力 利益=市場価値-コスト 十人十色 縁の広域化	安心・安全と経済・環境・文化的充足 サービス社会 循環型社会 国際共創力 利益=多様な価値の充足と適正化 一人十色 好縁、電縁、縁のオープン化・多様化
チャネルプロセス	供給者のイニシアチブ 産業・行政・社会の個別型 チャネルと階層型プロセス リアルチャネル、恐竜の首 縦割型階層管理社会	市場原理、消費者イニシアチブ 産業・行政・社会の サービス化、オープン化 リアル+バーチャル 開放途上型競争社会	生活者主権 新コミュニティ 産業・行政・社会の枠組の革新 とプロセスの横串化と連携 リアル×バーチャル×グローバル 参加交流型、共創共生社会
リソース配分	規制と保護管理 自前主義とグループ経営 経営・社会資源の管理と規制	規制緩和と競争原理の拡大 労働市場の国際化 ・水平・垂直連携 ・少子高齢化、生産年齢人口の減少 経営・社会資源の偏在とグローバル化	価値指向のイノベーション グローバル・異業種連携・NPO 官→民 経営・社会資源の開放と再配分
IT・技術手法	規模・標準、結果管理型Mgt. 行政・企業の独自システム	市場原理、競争理論、仮説-検証型Mgt. パソコン インターネット、ブロードバンド Eコマース	価値共生、連携・共創、プロセス支援型Mgt. リアルとネットのチャネル・サービス・ プロセスの運動とチープ革命 WebX.0 ユビキタス化 SoLoMo バイオ、素材、ナノ、エネルギー、 ロボット、環境等の新技術 IT革新による経営改革・社会改革 サービス革新への科学的・工学的アプローチ

©Opinion,inc.Japan, 2014

図2 価値共創社会のイメージ



©Opinion,inc.Japan, 2014

図3 価値共創社会のイメージ

2.3 セブン-イレブンの戦略

コトからソリューションへ

そういう中でセブン-イレブンの戦略をお話しさせて頂きたい。

これもポーターの戦略の3層構造を用いてセブン-イレブンの戦略を整理した。

1番上に経営理念、ここにあるように経営理念は購買代理型と、利便性を提供する小売業という表現をしている。つまり物を売る小売業ではない。これがセブン-イレブンの、これからのビジネスの非常に重要な要素というか、目的をどこに定めるかというときに、モノからコトへという話しを聞かれていると思うが、私はコトからソリューションへという表現をしている。

ソリューション領域がセブン-イレブンにおいては利便性である。食べる物を売る、雑貨を売るというだけでなく、お金を引き出せる。宅急便を送れるという。日常的な領域の利便性を提供するものがセブン-イレブンのビジネスである。

小売りという範疇でものを考えない、こういうことでかなり道が広がった面もあるし、今の時代の1つの顧客との接点、サービスを考える時の基本、そういったソリューションという考え方は後でお話をする。それにもとづいてビジネスの目的も決まってくる。

利便性と個店対応

そうなってくると、商品やサービスも自分で開発しなければいけない。それからフランチャイズ展開で非常なスピードで成長できたが、サプライサイドでも良いパートナーと組めたことも大きい。新しい小売りの世界を作っていくという形で、今振り返れば表現できるのではないかと思っている。もともとセブン-イレブンはイトーヨーカドーのような大きな店が出ると、中小の小売店が潰れる、それが共存できる方法はないかということで、鈴木会長がデニーズの契約にアメリカに行ったときに、セブン-イレブンを見つけて、こんな店がある。ショッピングセンターの前に立地していて、それでも繁盛している。これは利便性である。

車で並び、レジに並ばなくても、大きな店に入らなくても、ちょっと入って、タバコやドリンクをさっと買える。これは日本でも日本風に展開できるのではないかということでセブン-イレブンが始まった。そういう理念が、お客様を大切にするという意味合いでの顧客の立場での品揃えと提案である。そして個店対応。

今は皆さんも耳にされると思うが、ローソンやファミリーマートなどがある中で、ローソンの場合は少し高いナチュラルローソン、普通のローソン、ヘルスクエアへの特化、スーパーのような品揃え、あるいは100円の品を展開した安いローソン。サブ業態化をしている。セブン-イレブンは個店対応で変化に対応している。

セブン-イレブンの個店対応

個店対応。一つ一つのお店が自分の立地やお客さんに則した対応をしていく。品揃えやサービスは多少違う。それから商品。サービスの開発。そして、ここが一番の強みだが、マーケットと顧客、サプライヤーをつなぐ。バリューチェーンの一气通貫を最初からデザインしている。

小売業の枠にとらわれず、物を売る本部とお店のデザインだけではない。原材料から製造・物流を全てデザインする。それらを実現するために、イノベーションを実現するためのインフラとしてITを組み込んでいく。

多くの会社のコンサルティングを色々やる中で気づいたが、戦略が明確になっている企業は少なく、経営理念のレベルに留まっている。戦略になっていても、戦略が組織に埋め込まれていない。あるいはITで実装されていない。こういう企業がほとんどである。

セブン-イレブンの場合には、こういうことをしょっちゅう議論しているわけではないが、言

っていること、やっていることをきれいに書くとこうなる。そういう意味で、今の時代のモデルにもなっている。

セブン-イレブンのバリューチェーン

これ(図4)は、小売業(セブン-イレブン)のバリューチェーンである。

この場合、左半分のサプライサイド、白抜きの部分はセブン-イレブン以外である。

グリーン色の部分はセブン-イレブンの本体である。サプライチェーンは全てパートナーにオペレーションしてもらっている。そこにおけるシステムや配送車の開発、4,000台置いているが、カスタマイズはせず、トヨタとセブン-イレブンが行っている。

私が担当していたシステムも、製造メーカーの生産管理、在庫管理、受発注、内部のピッキング、工程管理のシステムを提供しているし、メーカーで言う原材料メーカーへの発注システム、原材料の共同配送システムもセブン-イレブンが仕組みも提供している。セブン-イレブンはバリューチェーンの支援活動を基本的に全部組み立て、その上で主活動領域という業務プロセス連携をインフラの上に乗せてビジネス展開している。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図4 小売業のバリューチェーン

オリジナル商品の開発

お店の方は95%がフランチャイズ。自分の直営店は5%しかない。90年代前半までは、こうしたバリューチェーン形態の経営スタイルを取ってきたが、これが進化したのが、90年代、バブルがはじけた後である。売れなくなってしまった。今までの商品じゃダメだということで、セブン-イレブンがやったことはファーストフードだけではなく、パンやアイスクリームやお菓子

をオリジナルで作っていくという商品開発である。

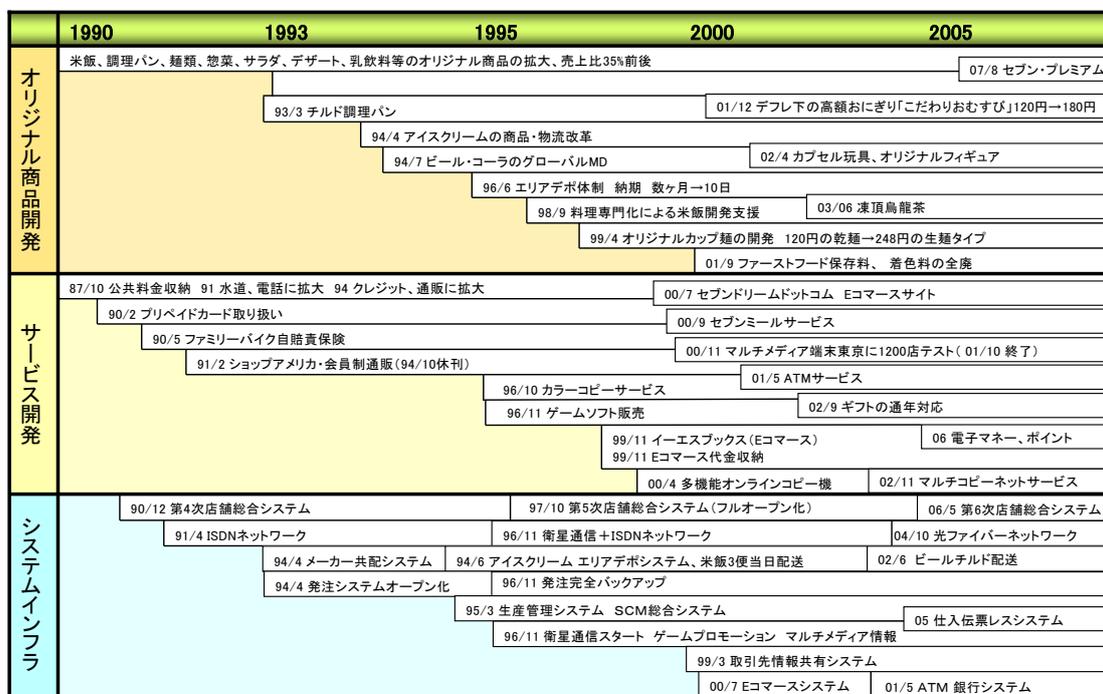
これもメーカーに投げるのではなく、焼きたてパンはヤマザキと組んでやりたがったが、ヤマザキには断られた。彼らは田舎の小さな店でも2、3日、日持ちする安心して売れるパンを作っていて、焼きたてパンは日持ちしないので、そういうパンの製造にシフトするわけにはいかない。

そこで九州のフランソワーズという、冷凍生地を作る技術を持ったところと組んで、冷凍生地の工場を全国に8か所、実際に焼く焼成工場はマーケットのそばに25カ所作る、数字は違っているかもしれないが、そういう考え方。全ての生地開発から、機械の開発、工場を開発、こういうことを商社も入ってもらってやってきた。

結果的に、パンの売上げが倍になった。

だいたいそういう仕事をやってきた。失敗もたくさんある。

PBの第1世代、今はPQ志向だが、当時は売れなくなったから安い物を作ろうと言って、ビールやコーラまで作ったが、なかなかうまくいかない。そういう物は消えていった。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図5 商品開発、サービス開発を支えるシステムインフラ

公共料金の手数料収入

次はサービスである。今日は時間がないので結論だけお話しすると、いちばんヒットしたのは公共料金である。4兆円がセブン-イレブンの売上げだが、それ以上の金額が収納されている。一日1店舗当たり75件くらいある。それだけ手数料収入が入る。手数料収入は年間200数十億に上がるものと思われる。システム開発コストは、私の記憶を積み上げても、色々なものが追加になっても、多分5億はっていない。毎年200億の収益が、5億円くらいの投資で得られている。非常に効率が良い。

店の作業としてバーコードをスキャンすると、POSレジの画面にやり方が出る。宅急便もスキャンすると、やり方が出る。セブン-イレブンではバーコードで全部処理して、スキャンすると

誰でもできるようにマニュアルが出る。だから大きな画面のレジを作った。お客さんにアピールしたいから大きい画面のレジを付けたと思われているが、むしろ店員が操作しやすいレジを作りたい。マイクロソフト (Microsoft) にも協力してもらって OS を改造し、95年から2年かけて徹底的にミドルウェアを組み立てて、レジをウィンドウズ製で両画面制御ができるようにもした。お客さんの側の画面も大きくしようということで、両面が大きな画面になった。

銀行端末 ATM をウィンドウズベースで開発

色々な開発とサービスを加えて、次に来たのが ATM である。これも大変な成功をした。

この ATM は、2001年5月からセブン銀行でスタートした。その前の1999年の11月に銀行の認可が民間に降りそうだとすることで銀行プロジェクトに変えたが、その以前は ATM 運営会社構想。ATM を自ら開発し、ネットワークを作り、金融機関から ATM 業務を受託するというビジネスモデル。

銀行はとても嫌がり、協力してくれなかったが、なんとか話をつけた。話をつけた一番のポイントはコストである。金融機関の3分の1で ATM と ATM ネットワークの開発をした。これも先ほどお話したようにウィンドウズである。ATM の開発では、NEC、沖電気にも助けて頂いて、ATM を作って頂いた。ATM は当時600万、下手したら800万円ほどかかっていたが、セブン-イレブンは230万でウィンドウズベースのATMを作った。性能は少し落ちるが十分使える。IP ネットワークで金融ネットワークを組んだ。ATM 決済ネットワークも組んだ。これは1から始めた。ほとんど知られていないので、一緒にやってきた人達のためにもこういう機会に話をしている。

システム部門でビジネス企画も全部やって、技術的なこともやった。最終的に銀行構想に切り替わって、グループでのプロジェクト推進になるまではシステム部門が中心に推進した。銀行との協定書までこぎつけた。

それがうまくいったのは、3分の1というコストで新しいサービスが提供できること。新しいオープンな IT を使ったということ。これが実現できたからだと思っている。

この ATM サービスは、1日115人位使っている。公共料金、チケットと合わせると200人が、サービスのお客様。セブン-イレブンの客は毎日1000人。バブルがはじけた後に、商品開発サービス、それを支える IT、特にオープン化して、ローコストでサービスレベルを上げるということを、バブルの後にやってきた。その流れの中で、他の小売業が非常に成長が鈍化したときにも、セブン-イレブンは成長が止まらずに済んだ。

プラットフォーム経営モデル

そこから生まれたビジネスモデルが、プラットフォーム経営モデルである。商品中心だったところに、IT と経営志向をベースとして、金融サービスとネットサービスを結び付け、様々なサービスが入ってくる。

コンビニの特徴だが、家の近くにあって24時間空いていて、平均週3回使う。ここに色々な商品やサービスが整っていれば、自分のお店という感覚で使ってもらえる。そういう利便性というソリューションを実現した。これが世界で唯一コンビニが小売業のベスト5のうちの3社を占めている理由でもある。

そういう形でコンビニが最も支持を得ている国になった。日本の特徴である。このモデルはアジアでも広がっている。台湾はダントツナンバー1がセブン-イレブン。公共料金は日本の3倍やっている。台湾にはアマゾン (Amazon) が進出できていない、これは台湾のセブン-イレブンが150億規模のネットビジネスを展開していることも一つの理由であろう。セブン-イレブン

がすごいと言っているように聞こえると思うが、台湾はもっとすごい、良いところ取りをして発展している、そういう企業もある。

3. ITの革新力と先進企業での活用事例

ITとは何か。私はITとはイノベーションそのものだと思っている。それは5つのイノベーションパワーである。

(1) 枠組みを超えた革新ができる。(2) サービスレベルが非常に高い、物・コト・ソリューションへのサービスの進化を支えることができる。(3) コンテンツ、最近ではデジタルコンテンツだけではなくてフィジカルコンテンツ、3Dプリンター。モノを物流に乗せなくても、モノを電子化してアフリカに送ることができる。医療の領域でも使える。(4) コストパフォーマンスの飛躍的向上と業務改革ツールの進化。オープンで、チープである。(5) さらに、生活者起点のWebワールド形成のためにITが非常に大きな貢献をしている。生活者起点の逆の言葉は、サプライサイド起動、主導である。生活者側がイニシアチブを持つことができる。

ソリューションの視点でビジネスを考える

インターネット第1期というのは、ポータルサイトで初歩的なことをやっていた。そしてビジネスに使われるようになって、今最も大きなインターネットの世界が、サプライヤーや行政の世界を飛び出して、消費者駆動型のメディアとかSNS、さまざまなサービス、社会性やC2C²という領域も含めて形成される。この時代をサプライサイド主導から生活者起点への価値共創インフラの出現という言い方をしている。

全てがITのおかげではないが、ITが貢献した領域によって新しい世界が生まれてきている。したがって、世の中で新たにソリューションという捉え方で企業活動なり、社会的な価値の連動を見ていく。そういう見方が非常に重要だ。

そこで、ソリューション型問題解決ということていくつかの事例を入れ込んである。

スーパーオギノ、これはフリークエント・ショッパーズ・プログラムで、ポイントカード、個人情報をもっと使ったスーパーの展開をして有名な会社である。

またセブン-イレブンは、生活の利便性の提供。

恵寿総合病院は、これは医療だけではなくてヘルスケア、介護、全体領域を能登という東京と同じ広さで22万人しかいない、医療崩壊すれば地域崩壊する、そういう世界でヘルスケア全体の連携サービスを始めている病院である。

スーパーホテル、これも「くつろぎと感動」と言って大成功している。鹿児島県の大崎町とか。パナソニックをここへ持ってきたのは、ソリューション軸で事業部門を再編成した。これはGEが昔からやっていることでもある。

こういったソリューションの視点でこれからビジネスを考えなければいけない。

ビッグデータも含めて仮説検証、生活者起点の領域で、ITの使い方が重要

ソリューションを実現するためにITの使い方として、ITはイノベーションと話した。具体的なシステムとしては、5つの活用の視点が重要である。

2 (注釈) C2C: Consumer to Consumer の略である。ネットの進展で一般消費者間の直接取引が可能となっている。

- 1つ目はオープンリアルタイム、オープンな連携。
- 2つ目はワークフローの流れを整理してITに乗せる。
- 3つ目はセブン-イレブンがほとんどできていないが、システムサポート、システムリコメンデーション、自動化、自動発注などでITがうまく使える。
- 4つ目はクラウドや新しいオープン化。
- 5つ目はログデータの活用、いわゆるビッグデータの活用。

私はログデータという言い方をしている。これはあくまで POS データも生活者起点、あるいは色々なインフラ系の診断データも、その機械が稼働している、現場で発生しているログだから意味がある。サプライサイドがピックアップして分析するのではなく、現場そのものに意味がある。ビッグデータも含めて、仮説検証、生活者起点という領域でのITの使い方が重要だ。

情報システムとプロセスを改善し在庫を減少させる

例えば取引先との情報共有。店舗の発注データや販売データ、物流センターの在庫データなどの情報が今日の24時現在の情報が翌朝8時に本部、製造メーカー、ベンダー、配送センターで共有できる。マーケットの情報をリアルに使いながら生産の調整や在庫の調整のコントロールができる。

これによってどういう効果があるかということ、ある商品を取り扱って、だんだん売れなくなってきたら、売れない地区から引き上げて売れる地区に在庫を回す。さらにコントロールを狭い地域にわたって絞り込んでいって最後はカットする。

カットするとき、通常小売業では1.5%くらい在庫が残ってしまう。セブン-イレブンでも0.9%くらい残っていた。それを情報システムとプロセスを改善することで、0.2%まで落とした。つまり0.7%在庫ロスがなくなったということは、イコール利益が出たということ。0.7%でも利益を伸ばすのは大変な話で、こういうことを積み重ねることで改善する余地がサプライチェーンの領域には多々残っている。

業務システムのワークフロー

オープンな流れの話をしたが、ワークフローの話をする。(図6参照)

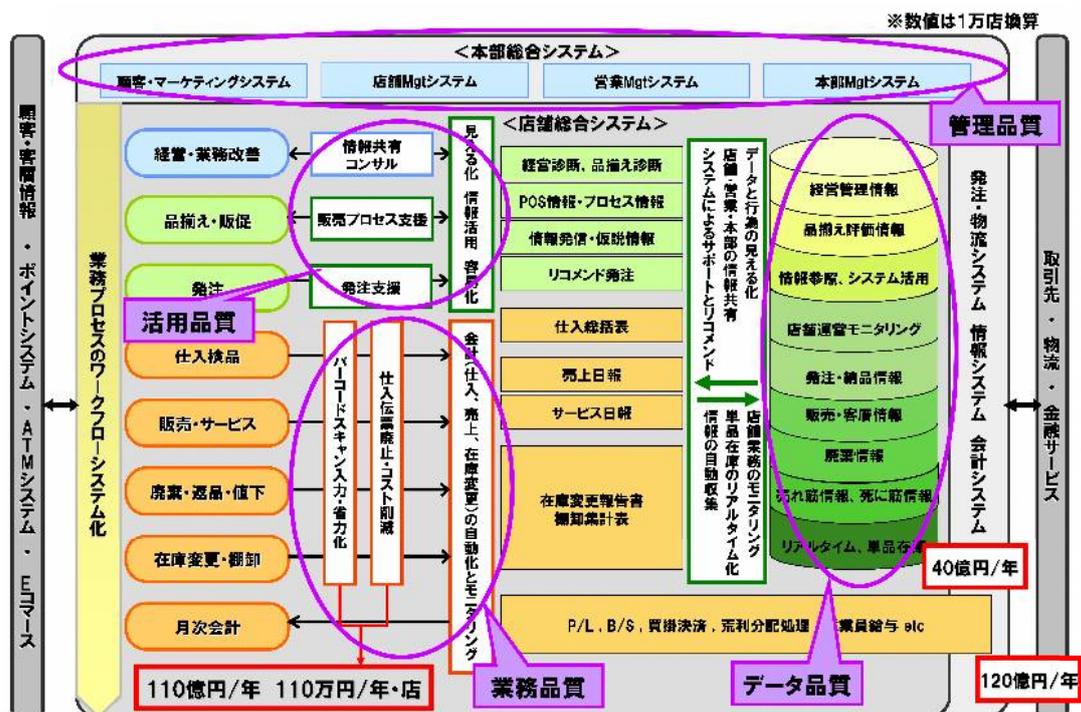
セブン-イレブンの場合には、左側が店でやる業務で、オレンジの部分が会計にかかわる部分。

セブン-イレブンでは会計にかかわる部分を基本的にはすべてバーコードスキャンで処理している。例えば入荷商品の検品を行うには、商品のバーコードをスキャンすると、スキャナの画面に、今日この商品は何個入る予定だと出る。その通りであれば次の商品をスキャンする。その通りになれば実納品数をインプットする。欠品の確率は10万分の4である。ほとんどないということだ。

このシステムには、今日午前中に牛乳をスキャンしたら、牛乳の1便が来たのだということも自動認識できる。牛乳の1便で入ってくる商品のデータが、スキャナの中にセンターから店の発注、処理をした結果として送り戻されている。従業員が検品漏れをした場合、終了キーを押したときにアラームが出てくる。こういう作りで、会計業務をなくした。販売やサービスはレジでやるが、ペーパーレスにして会計業務を店からなくした。1店舗1年当たり110万円、標準店舗の1ヶ月の利益に当たる。つまり1ヶ月分利益が増えたということになる。そういうものができる。すると業務品質が上がるので、コストセービングだけではなくデータがほぼリアルタイムで、売り切れ時間など重要な情報が取れる。データの精度、品質が上がると活用の品質が上がる。

そしてプロセスがシステムに乗ってくると、例えばPOS情報を誰がいつどのように見ているとか、いつ、どのくらい時間をかけて誰が発注しているとか、本当は今日の朝やるべきだが、

昨日の午後やっている、改善の必要があるなどが全て見える。セブン-イレブンはこういうことを通して、例えば1万店の段階で、店で110億、店の会計処理をやっている本部の会計部門がペーパーレス等を含めて40億、物流で120億、これは立ち会い検品をなくした。店だけでスキャンできる。ドライバーは荷物を降ろしたら次の店へ行ける。物流の削減になる。1万店で270億のコスト削減ができる。セブン-イレブンのシステム費用は年間180億なので、それ以上のリターンが生まれてくる。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図6 店舗会計業務の自動化と取引先連携

低価格なATMを開発し、新たなビジネスモデルを展開

公共料金と銀行の領域を伸ばしていく。多くの人が利用してくれて、専門的なノウハウが当事者に必要ないATM、金融ビジネスの中の入出金中心のところを集中的にやるという考え方。今まではコストが高くてできなかったが、オープン技術をものにしたので実現した。だいたい公共料金とATM合わせて1日当たり600億の取扱いがある。これは都銀3行、メガバンク3行のATM使用件数の半分強。郵貯の数字が押さえられていないが、ナンバーワンかナンバーツー。この銀行は立ち上がってすぐ、約6年で累積損失を解消した。500億円の経常利益を上げ、セブングループの中で2番目の稼ぎ頭になっている。こういう言い方は極端だがITで実現した。3分の1のコストなので、銀行がATMを自前で運営して、自分のATMの処理費を考えたならセブン-イレブンに頼んだ方が得。タイミングが非常に良かった。銀行が1999~2000年にバタバタと潰れ、統合されていった。郊外ATMを捨てざるを得なかった。銀行の外に置いているATMの月額コストは85万~90万。eネットが50万。セブン-イレブンは27万だから3分の1。そういうことが可能なのだ。これはITの力であり、ビジネスモデルとして組み込んでいく。

フリクエント・ショッパーズ・プログラム

これは全日食のフリクエント・ショッパーズ・プログラム。

色々なデータを回しながら分析することが多いが、ヨーグルトは5%のお客さんが80%の売り上げを上げている。売れている商品は皆が買っている商品ではなく、ある人が集中的に買っている商品が大きな売り上げを上げている。

こういう見方は今までしなかった。

これが分かったら、買っている人にメリットを還元する。つまり、ディスカウントしてセールを打っても、このレベルの商品が欲しくない人は何も嬉しくない。自分がいつも買っている商品を安くしてくれるのが一番嬉しい。

または自分がいつも買っていないが、自分が買っているのと同じグレードのもの、志向性があるものを進めてくれたら非常に嬉しい。それを単純にやった。

今月、お茶漬けのりを168円で買ったなら、来月あなたは149円で買える。その方が嬉しい。購買履歴がある物を安くする。購買利益がある物と関連したグレードの物を安くする。そして「あなただけのチラシ」を出す。言われてみれば当たり前だが、なかなか気がつかない。

この結果、フリークエント・ショッパーズが増える。

週に1回、2回来てくれるお客さんが、さらに来てくれるようになった。

こういう結果が、自動発注を含めて売り上げを20%上げるという成果につながった。

ビッグデータを使ってビジネス展開

さらに全日食を取り上げているが、進んだところはオギノもそうだ。メーカーとの連携にデータをフィードバックして、メーカーと一緒に商品開発やプロモーションをする。メーカーは作った商品が予定通りのターゲットで売れているのか売れていないのか、顧客データに基づいてプロモーションを打ったり、展開して分析する。これをビッグデータとっている。

メーカーとのコラボレーションに入ってきている。非常に進んだ小売業はそういう一面がある。セブン-イレブンもプロモーションばかりではなく、商品開発に集中している。

先ほど少し売れた世界の小売りの利益率のベスト10では、アパレルが7社。ユニクロが初めて入った。ファッション系。純利益率が小売りなのに14%。一貫通貫の製造・小売り・サプライチェーンを押さえているところが世界中でリーダーシップを取る。

さらにそれを分析してみる。インデックスとH&Mはファストファッション、ユニクロは自分のことをファストファッションとは言わない。ベーシックファッション、ユニクロとGAPは最初にドカンとまとめて作る。大量生産で安くして、一生懸命売り切る。機会損失で品切れを起こしたり、値引きしないと売れないというケースも起きることも多い。インデックスとH&Mの2社は、マーチャндаイズサイクルを2~3週間で回す。インデックスは情報を取って、分析して、共有して、新しいデザインをして、製造して、物流に乗せて、店に出るまで。航空便を使うので2週間でいく。H&Mは3週間でやる。こういうスピードでいくからマーケット対応ができて、値引きも少ない。結果的に2つのグループを拾ったが、このように純利益の差が出てくる。

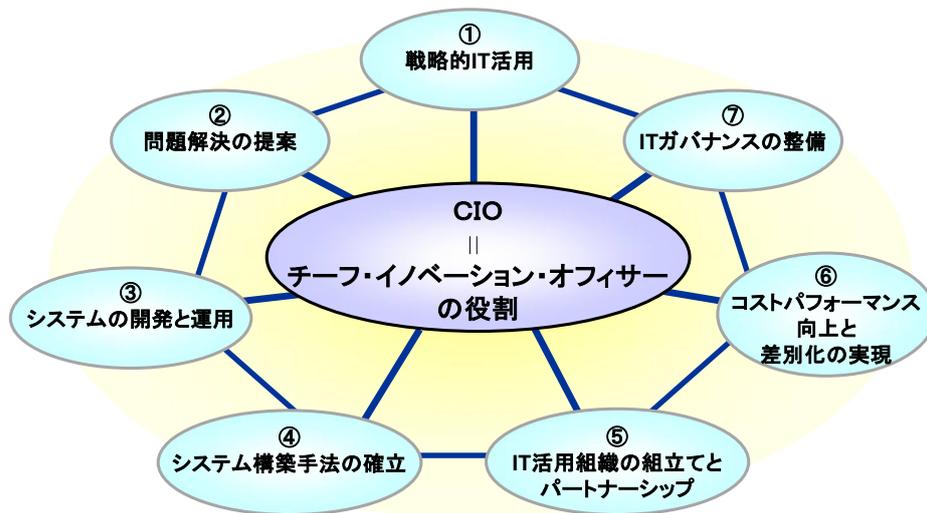
もう1つ面白いのは、小さな国なのに世界中を席卷する。こういうビジネスモデルを組み立てる。これも1つの展開的な、ITが支えたビジネスモデルである。

4. CIOに求められる新たな役割

ここからやっとCIO問題。私はCIOというのは、この7つの役割、機能かと思っている。

それぞれのイメージは分かると思うが、この7つをバランスよく持つことは非常に難しいし、会社の中でどう位置づけられるかで違ってくる。

例えば製造業の CIO は、一般的には製造技術の方がウェイトが高いため、非製造業の CIO はど幅を利かせていない感じである。非製造業だと、技術分野は基本的に CIO 中心になるので、そこに集約される。そういう違いもある。それぞれ説明を加えてある。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図7 CIOの役割

4.1 CIOの7つの役割

(1) 戦略的ITの活用

IT を戦略的に使うということは、IT だけ見ていてはダメである。ビジネスのトレンドを、フォーカスを決めて見ていくことが必要である。

それから私はシステムとITを切り離して見ている。

あくまでITは素材であり、システムはシェフが作った料理であり、そのお客さんはマーケットと顧客である。ビジネスの変化、顧客の変化、ITの変化、システムの変化を見る。非常に範囲が広いが、私の視点から見ると、あるいはセブン-イレブン時代と言葉は違うが、このくらいの領域を見るようにしている。

これは大体第1次から5次までしか入っていないが、ビジネスのどういう課題を解決するかで、どういうシステムとしてのソリューションを組み立てるか、そのために素材をどういう風に使うかを表にしている。

セブン-イレブンの場合には、ほとんど新たな挑戦で、コンピュータ発注は日本で最初だったし、その後のハードウェアも、第6次までやっているが、店舗のハードウェアは全部オリジナルで開発してもらっている。それが小売りの流行になって入っていった。

こういった業務上のテーマを解決するために、シェフたる者、そのリーダーが CIO である。素材である IT をどうやってうまく使うか。素材、原材料が新しく出てきたものを、お客であるビジネス、経営のためにどう料理として仕上げるか、この3つの関係で、IT活用を進めてきた。

(図8参照)

年度	'78	'79	'82	'83	'85	'86	'90	'91	'92	'97	'98	'99	'00	'01
店舗数	375	591	1305	1643	2299	2651	4012	4328	4629	6875	7314	7732	8153	
再構築	1次 コンピュータ発注システム		2次 POSシステム		3次 単品管理・取引先システム整備		4次 総合情報システムの整備			5次 オープン化による事業インフラ刷新				
経営課題・ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> 発注・物流の効率化 納品リードタイムの短縮 発注ミスの防止と発注データの活用 		<ul style="list-style-type: none"> 発注精度の向上と欠品防止 POS情報の活用と在庫削減 物流の効率化と共同配送 		<ul style="list-style-type: none"> 個店対応と店舗の主体性の向上 POS情報の店舗での活用と死筋排除、売筋の導入促進 サービス業務(公共料金収納、予約商品等)の開始 ハンダー、共配センターの効率化、共同配送の拡大 		<ul style="list-style-type: none"> 店舗の情報化と省力化 情報活用、情報共有 仮説検証と発注精度の向上 計画生産、計画配送と取引先連携の強化、納品リードタイムの短縮 サービス業務の開発、カラーコピー、ゲームソフト、保険 			<ul style="list-style-type: none"> 単品管理の深耕(発注・情報共有のレベルアップ) チームマーケティングの拡大 店舗-本部-取引先の連携強化 取引先の生産性向上と連携強化 金融、行政、ECサービス等の展開とインフラ拡充 				
システムソリューション	<ul style="list-style-type: none"> 発注・物流システムの開発 分散処理ネットワークの構築 発注情報の活用と会計システムの開発 店舗のオンラインマネジメント 		<ul style="list-style-type: none"> POSシステムのハード、ソフトの開発 電子オーダーブックシステムの開発 店舗発注と本部でのPOS情報の活用 ハンダー、共配センターへのシステム提供 		<ul style="list-style-type: none"> 店舗用情報分析パソコンのハード、ソフトの開発 双方向POSレジスターによるリアルタイムオンライン環境 取引先総合システムの本格開発 公共料金収納、予約商品システムの開発 		<ul style="list-style-type: none"> ISDNネットワークの活用 商品マスター、POSデータのオンライン化 GOT発注、ST検品の開発 発注での情報活用と業務省力化へのバーコード活用 店舗システムの全面再構築 POS情報システムの本格構築 リアルタイム在庫管理 生産管理、在庫管理、コンピュータ仕分システムの取引先への導入 取引先との情報共有 発注処理のオープン化 			<ul style="list-style-type: none"> 静止画、動画による容易な操作と情報共有の工場 衛星ネットワーク、専用線、ISDNネットワークの組合せによる通信インフラの整備とマルチメディア活用 店舗システム機器のハード、ソフト開発とマルチメディア情報の活用 データウェアハウスの拡張とグループウェアネットワークの整備、OFCのPC活用 ATMシステム、ECサービス、ネットサービスシステムの展開 				
IT・技術開発	<ul style="list-style-type: none"> バーコードリーダー付店舗用発注端末の開発(a) 小売店一問屋間の本格的オンライン発注開始(c) 国産初のNEC分散処理ネットワークの構築(b) I-TDM(通信多重化装置)の開発(b) 		<ul style="list-style-type: none"> POSレジ、スコンのオリジナル開発(a) ハンドスキャナーを開発(b) EOB(電子オーダーブック)端末を開発(a) 物流センター用デジタルピッキングシステムを開発(a) 		<ul style="list-style-type: none"> 店舗POS分析用16bitパソコンの開発(c) 双方向POSレジスターの開発(リアルタイム処理)予約弁当、フワキフなどを販売(b) 無停電電源装置の開発(b) 車載式伝票発行機器の開発(c) 		<ul style="list-style-type: none"> フライングカードの導入(c) HOST処理のオープン化と東西バックアップ GOT(グラフィックオーダーターミナル)、ST(スキャナーターミナル)を開発(a) ISDNネットワークの大規模活用 大規模データウェアハウス(UNIX)(c) 単品棚卸、端末の開発(b) 			<ul style="list-style-type: none"> オープン化技術、マルチメディア技術によるシステムインフラの刷新(c) 衛星ネットワークの開発(c) WindowsベースのATMの開発(a) マルチメディアキオスクの開発(c) マルチメディア対応POSシステムの開発(a) 				

(a)オリジナル開発日本初、(b)標準技術日本初、(c)本格的システム展開日本初

©Opinion,inc.Japan, 2014

図8 経営課題システム、技術活用の連動

(2) 問題解決の提案

2つ目は問題解決・提案。先ほど少しお話したものも出てくるが、色々なソリューションが小売りでもあるが、それはここに挙げた「OKストア」「オギノ」「全日食」「成城石井」「セブン-イレブン」は成功した企業だが、必ずしも共通ではないことが一つにある。

全日食やオギノは自動発注で成功した。

セブン-イレブンや成城石井はしていない。

違いが色々あるということを踏まえた上で、先ほどお話した一つの問題解決を総合的に組み立てるといことである。

(3) システム開発と運用

3つ目はシステム開発と運用。これは当然のこと。セブン-イレブンのシステムの説明をしてある。

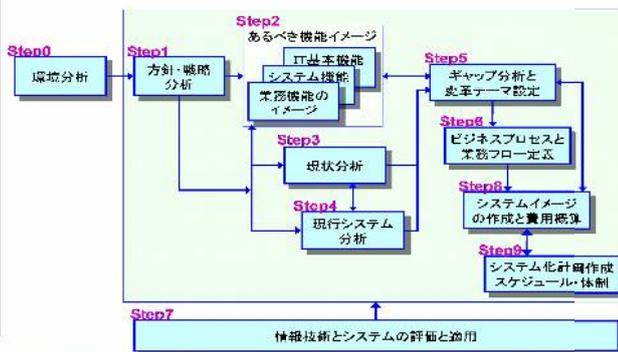
(4) システム構築手法の確立

4つ目は構築のための手法を持つべきだ。前段がグランドデザイン手法で、後段がシステム構築・開発手法である。クライアントというのは、セブン-イレブンを主語で言うと、クライアントがセブン-イレブンで、開発パートナーも入れて、戦略分析や方針分析。例えば NEC や野村総研のリーダーを入れて戦略分析をやってきた。(図9参照)

＜システム化計画手法の重要性と特徴＞

- ◆業務の改革とシステムの刷新(ITの最適活用)を行う為の手法です。家を建てる際の概要設計図です。
- ◆この手法の特徴は、業務改革とシステム構築を業務ノウハウと成功事例を参考に検討、立案します。
- ◆経営方針を業務機能に落とし込み、あるべき姿を実務的にイメージして、現状の課題を全体最適かつ改革指向で整理し解決提案を行います。
- ◆問題解決、改善、改革の具体化を最適技術活用、投資効果最大化の視点でシステム化計画にまとめます。

＜システム化計画のステップフロー＞



＜システム化計画のまとめ＞

『システム化計画書 目次イメージ』

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> [1] 方針・戦略とあるべき業務機能(Step0、1、2、3、4) <ul style="list-style-type: none"> [1-1] 経営方針・戦略の確認 [1-2] あるべき業務機能のイメージ [1-3] 現状分析(業務、システム) [2] 課題と変革テーマの整理(Step5) <ul style="list-style-type: none"> [2-1] 現状とあるべき姿とのギャップ分析 [2-2] 課題の整理とプライオリティ [2-3] 改善、改革のテーマと施策のイメージ [3] ビジネスプロセスとシステム概要(Step6、7、8) <ul style="list-style-type: none"> [3-1] ビジネスプロセス概要 [3-2] 主要な新業務のフローとアプリケーションイメージ | <ul style="list-style-type: none"> [4] システム構成と技術基盤の検討・評価(Step7、8) <ul style="list-style-type: none"> [4-1] システム化方針 [4-2] システムアーキテクチャ [4-3] ハードウェア構成概要 [4-4] ソフトウェア構成概要 [4-5] ネットワーク構成概要 [5] 概算費用及び実行計画(Step8、9) <ul style="list-style-type: none"> [5-1] 概算費用および投資効果見通し [5-2] 全体スケジュールとシステム移行計画 [5-3] システム構築プロジェクトの推進方法と体制案 |
|--|---|

©Opinion,inc.Japan, 2014

図9 システム構築検討の進め方

セブン-イレブンの大きな特徴はあるべき姿を徹底的にデザインすること

そしてこの領域になると、パートナーの方が主体で、セブン-イレブンがレビュー、確認をしていく。大きな特徴は、総合テストの時から、例えば店舗システムだと、セブン-イレブンから25人くらいを NEC に派遣して、そこに約70~80人、外部からテスターを募集して、セブン-イレブンのテスト体制を100人くらいで組む。NECのテスト体制はまた100人くらい別にある。その裏に、アプリケーションの開発部隊やミドル、OSの開発部隊がくっついている。ここに相当入り込むのと、ここを密にやっているのが特徴である。

これはセブン-イレブンのメソドロジー。今もコンサルティングに使っているが、大きな特徴はステップ2、あるべき姿を徹底的にデザインする。

これは実務的ノウハウがないとできない。一般のコンサルタント、アメリカのセブン-イレブンを再建するときを持ち込んだ、日本でやっていたものを整理して持ち込んだ手法である。その時に IBM、アクセンチュアからも話を聞いたが、2が弱い。あるべき姿を業務とシステムとITの3つの面から整理して、それに対して現状分析も業務とシステムの両面からやる。

あるべき姿と照らし合わせて、問題がどうかを見出して、ステップ5のギャップ分析に至る。ギャップを抽出して、それを解決するビジネスフローをデザインして、そこからシステムのデザインに入る。

ただしITが全ての戦略を決めるところにもかかってくるので、ITはすべてのステップに関わっている。

戦略方針を理解して現場を理解する

これはシステム部門が1番向いている。外部との連携、外部に開いている。特に小売業だと、

どちらかというと社内中心のオペレーションになる。外とのつながりは、システム部門は相当周りに助けをもらいながらやっているのだから、元々オープンな意識を持っている。そういうことで、システム部門の役割は、外の良さを内に引き込むことという認識を非常に強く持っている。

小売業の世界では、「売れ筋は外にある」という言葉がある。自分の店に置いている物を考えてもダメで、お客の望んでいる物はもっと外にある可能性が大である。それをやるのがシステムの大きな役割だという認識がある。

(5) ITの活用、促進、組み立てとパートナーシップ

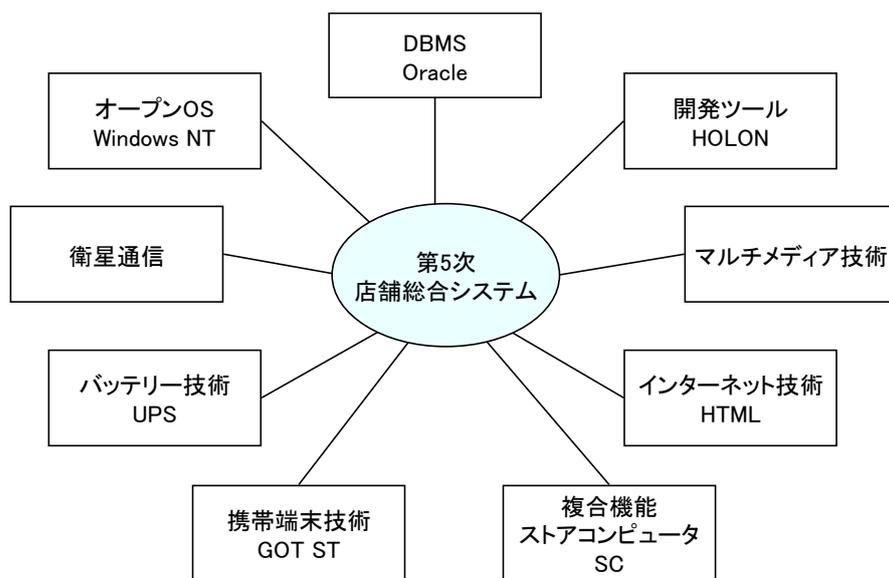
真ん中にセブン-イレブンを置いて、セブン-イレブンのシステム部門の大きな特徴は、今は変わってしまっているが、新規システムとか、海外事業とか、ビジネス開発をやらせてもらった。そういう立場にいたので、パートナーの力も幅広く借りたという面もある。自分がインテグレーターつもりでやったということも大きな特徴だ。

ITのパートナーのトップレベルとも直接会って「セブン-イレブンは何をしたい」「何を問題解決したい」「パートナーとして協力をお願いしたい」と話してきた。こっちはソリューション・パートナーと呼んでいる、実際のシステムの運用や開発をしてもらう。そちらに任せてITパートナーと折衝してもらうのではなく、直接両方とやって、ソリューション・パートナーが仕事のしやすい環境をセットする。価格交渉ももちろん行う。自分がインテグレーターの気持ちでやるということが非常に大事だ。

5次システムは今の小売りの原型技術でありベース技術

これは5次システムという、フルオープンにした1997年から2000年のときに開発したものだ。ないものは作るという視点で、非常に範囲の広い、今の小売りシステムの原型技術、ベース技術になっている。もちろん消えた技術もあるが。

図10、この辺は心意気を書いている。ITを物にする。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図10 第5次システムの要素技術

ウィンドウズ OS で端末を開発

この図は、1995年にマイクロソフトのスティーブ・バルマ（当時 CEO）を訪ねて、97年より始まる次期総合システムのクライアント3万台のOSをウィンドウズで開発するための交渉の際のメモである。総合システムのオープン化、事業インフラ形成のために、OSの選定と機能強化は非常に重要であり、このためのパートナーシップの確立とOS開示による改造の許諾を求めて交渉に臨んだ。

非常に重要なのは、CIOに限らず企業経営において重要なのは、パートナーシップの形成にある。セブンイレブンは4兆円のビジネスを7,000人で回している。他の部分はフランチャイズを含めてパートナーである。いかにパートナーにうまく助けられるか、協力し合えるかがポイントになる。その根幹は、1つはチームワーク、リレーションシップ、担当者からトップまでの面で相手と組み合わせる。

IT活用組織の組立てとパートナーシップ

パートナーシップの確立へ向けて

料会し必制 / フランクリ、定期所て" 出 inc 25
 大しお科 かのる、 200位
 ↓ MSの考え方、コメント、条件と
 1. 2. 3 の後 テレ
 P4 30
 P7 20
 P10

1. パートナーシップの考え方
 - Team work と Relation — 2500人 全28 CO-WORKERS 買手市場、変化
 - 共存共栄 — お互いのメリット、Win-Win 相互協力" C" を (プロセスの共有)
 - Innovation — 競争力と利益の源泉
2. SEJの"ビジネス及びシステム"
 - 49% D. 3倍、差別化、仮設保証、30%がプロセッ、NBもTMで。
 - 単品管理、チームチャンダイジングを軸とした業務改革指向。
 - ビジネス、システム両面でのリーディングカンパニー — 小売利益率、日程 No.1 (P3)
 - パートナーシップによる事業展開 — 商品・物流・システム、15年 (IEと相と) (売上#150億) (競争# 9.7倍) Met手法と system (P3)
 - システムトレンドの倉出しとグループ内外へのシステム波及
3. マイクロソフトへの要望 上への統合モデル
 - NEC, SEJのパートナーシップに基づく、マイクロソフトとの協力関係の確立
 - 具体的要望 (Solution Provider) → Team work の格上げ
 - 技術情報の先行提供
 - SEJ向けのOS最適化の為の機能強化及び改造の許諾 互換性
 - 上記実現可能な場合のソースの開示及び NECによる改造の許諾
 - 障害対応及びメンテナンスの迅速且つ効率的体制
 - 上記推進の為、マイクロソフト、NEC、SEJの役割(権利、義務を含む)と窓口の検討

※ しかし、信頼度が低い。— P3.

↓

テレ (別紙), P4, P7 → テレ.

↳ テキスト, Eメール, 教育, M/M, 3次元画像, 定性情報, E-シフト, プロセス管理 365 24H

• システム概要

DO — 会計150台 NT	店 — 6000 (1+2+2) × 6000 = 30000台 NT or WIN	30,000 × 1530
ペプ — 生管1200台 win	バー — 850	= 31530台
		M.S. 200台

©Opinion,inc.Japan, 2014

図 11 パートナーシップの確立へ向けて

マイクロソフトと win-win の関係をつくれた

2つ目は共存共栄。今で言えば win-win。

常にこの2つの綺麗ごとがうまくいくためには、3つ目の重要な要素としてイノベーションがなければいけない。

イノベーションがあるから初めてそこに利益の源泉が生まれて、上の二つがうまくいって、パートナーシップが確立できる。イノベーションが止まれば、もう誰も見向きしてくれないだろう。そういう気持ちを強く持ってやっている。

セブン-イレブンのビジネスの話をして、マイクロソフト (Microsoft) に要求した。

例えば技術情報の先行開示をしてくれ、SEJ 向けの OS の最適化をしてくれ、機能強化および改善の許諾をして欲しい、上記事業のためのソース開示をして欲しい、NEC を入れた改造をしたい、障害対応、メンテナンスの迅速化、効率的な体制を作る。マイクロソフト、NEC、セブン-イレブンのホットラインを作る。

スティーブ・バルマーは、我々のマルチメディアをふんだんに使ったデモソフトを見るなり、「是非一緒にやりたい」と、我々の要求を OK してくれた。これには、実はマイクロソフトの置かれた状況が、私の言ったことがカモネギに映った面もあるのだと思う。当時 NT を出したが売れなかった。マイクロソフトの OS は、ビジネスでいけるかと。パーソナル OS からネットワーク OS にビジネスモデルを変えるための OS。誰も使わない。ところが、ここにあるように当方で 6,000 店。3 万台程度のクライアントを全部ウィンドウズに変えるということだから、これが動けばマイクロソフトにおいてもすごい宣伝になる。事実、365 日 24 時間、実際のシステム管理者ゼロで、セブン-イレブンのシステムはほぼ完璧に動いた。徹底的にテストをした。

これが、ウィンドウズの NT が世に広がった一つのエポックになったのは事実である。非常に良い協力をしてもらった。

その技術があったから、98 年、99 年に ATM をウィンドウズベースで開発した。徹底的にミドルを固めていた。結果的に、ここでやったことが、マイクロソフトの OS に障害管理や自動運転やエンベデッド OS などの新たな機能を加える切欠となった。

(6) コストパフォーマンス向上と差別化の実現

次に、6 番目にコストパフォーマンス。私がいつも鈴木さんに話していたのは、ハードメリットで、つまりシステムコストが下がり、目に見えるコスト削減、計算可能なコスト削減だけで、投資をペイさせる。従来の費用以内で、パフォーマンスやサービスレベルを上げるという話をしてきた。その外に、数値化できない、しにくい、例えばサービスレベルが上がるとか、競争力が上がるとか、売り上げが上がるというのは追加的な大きな効果として加わってくる。

ATM をやったときも、料金設定をするときに、銀行は盛んに ATM を入れればお客さんも増えて売り上げが上がるのだから、その分を勘案した料金設定をしてくれと言ったが、そういう不確かな物は計算に入れないということで組み立てて、3 分の 1 にコストを下げて、損益分岐点が 68 件、今は 115 件だから 500 億儲かる。そういうデザインにした。

ハードウェアはだいたい 6~7 年に 1 度システムを交換しているのだから、その間の IT の進化で、大体 3 割は下がる。メインフレームからオープンだったら 5 割下がる。そのくらいの実数的な感覚を持っている。

これは 97 年から 2000 年のシステムを 04 年から 07 年くらいに総合的な入れ替えをしているが、30% の削減をできている。これがメインフレームから UNIX サーバー、あるいは PC サーバーがそんなに入っていない頃だが、だいたいハード、ソフト、運用を含めて半分位になった。ハードウェアだけだと 7 分の 1 くらいになっている。パワーとしては発注データ 400 万件に 65 分かかっていたのが、800 万件を 8 分で処理する。東西のほぼアプリケーションまで含めたバックアップ体制は 98 年に引いている。92 年からオープン化。民間で UNIX を使った最初のユーザーである。民間というのは、工場以外、民生需要であるが。その他、色々なことをやってきた。

(7) IT ガバナンスの整備

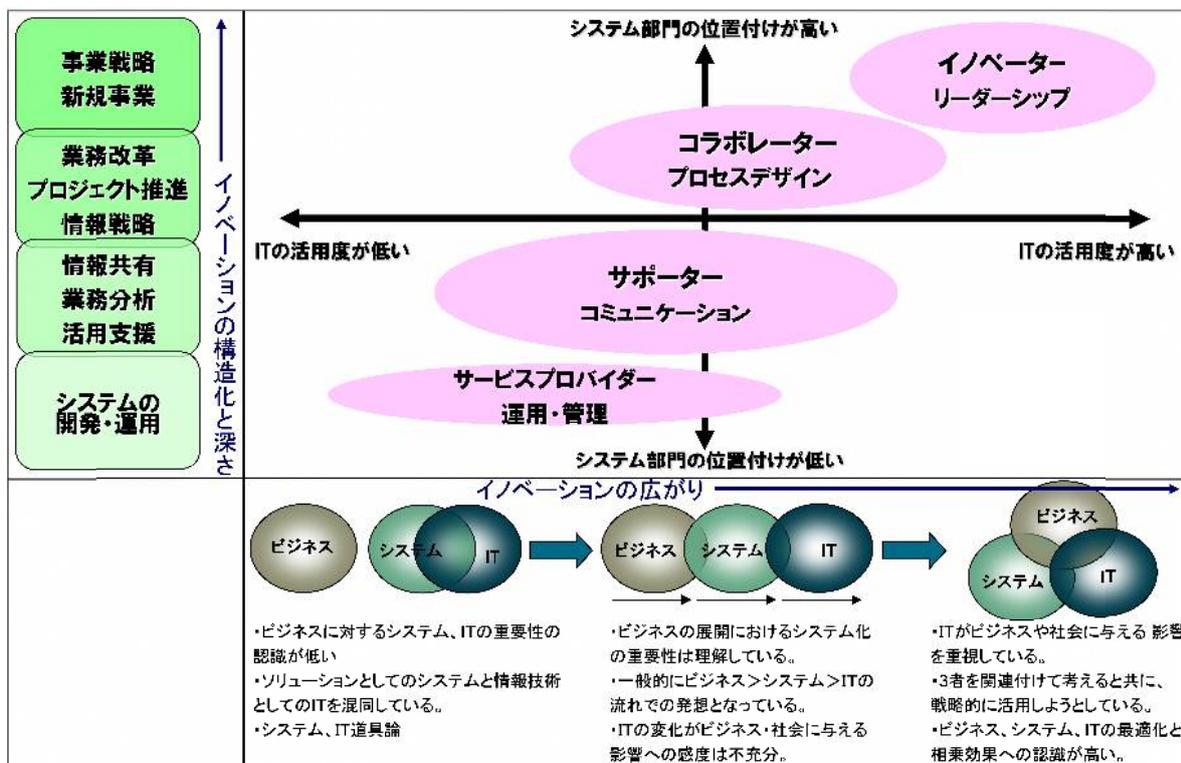
最後に IT ガバナンスということ、これはガバナンス領域を事業環境全体、企業内ガバナンス、社員のガバナンス、情報システム部門の持つガバナンス、パートナーとの関係におけるガバナンスということを書いていく。

IT ガバナンスについて色々なことが言われているが、ガバナンス的というか、コンプライアンスの管理、形成とかに重点がいつているのは少しおかしい。より一層、事業目的が明確になって、企業のミッションが明らかになって、IT をどうするかという考え方が明らかになるようガバナンスを位置づけ、改革のエンジンとしての IT の活用の仕方を明確にするべきだろう。それから、外部の成功事例の導入や、技術革新に自らも取り組むことも、ガバナンスであると共に、CIO の役割でもある。

ちゃんと動いていけばそれで良いということではなく、ガバナンス自身に新しいものを吸収して開拓しているかということを含めるべきだ。それぞれの事業組織内のガバナンス。社会保険庁の例では、上は「良きに計らえ」で、システム担当に全部任せきりである。そのシステム担当が良くなかったということを含めようと思っていたが、そういうことではないということを含めてきた。いろいろな情報や事故で、コンプライアンスを含めてガバナンスチェックが欠けたデータもあった。すべて経営の責任である。

4.2 CIOとは何か

最後に、CIO とは何か。企業によって違うが、IT をどの程度駆使して、重視していくかということ。つまり、IT の事業戦略的な役割や位置付けによって CIO の役割も変わってくる。



©Opinion,inc.Japan, 2014

図 12 CIO 機能の広がり

CIOは変幻自在

この図にある様に企業の考え方や業務の領域、何が重視されるかの時期やタイミングによってCIOの役割も変わってくる。

先ほどお話しした通り、「CIOは変幻自在」というのはその意味で、どの役割もこなさなければいけないと私自身は思っている。

製造小売業へと変身した

ここで経営スタイル、世の中の進化に応じて、普通のコンビニとしてのモデル、物を売る、そこにサービスを加え、製造、配送、販売の連携を一層高めて、非常に密な、実態としては製造小売業として変形してきた90年代、そして地域に広がり、根付いて役立っていく、経営のスタイルをバリューチェーン経営とプラットフォーム経営と価値共創経営、ここはまだ見えてこないが、ITの使い方も変わってくる。

ITをバリューチェーンの確立に使っている。ビジネスの支えに使っている。ITによる事業プラットフォームの形成、事業の領域を広げるとか、異業種との連携、そこにITが広がっている。さらにそれが社会インフラとして広がっている。

例えばセブン-イレブンでは将来的には、今の店のスタイルではなくて旗艦店ができて、そこからお弁当や菓やネットや電話も含めてお客さんの欲しい物を、買い物代行としてお届けする。そんな役割を果たす企業になる可能性が、1番距離的には近いところに来ている。そうするとITのありようが変わってくる。

CIO役割=世の中の変化×業界の差別化×ITの革新力×業務システムコンセプト×IT活用

CIOに求められる役割であり、私のコンサルティングの一つのまとめでもあるし、仕事のまとめでもあるが、世の中の変化と業界の差別化、ITの革新力、業務システムのコンセプト化、これは両輪で業務とシステムをデザインする。そしてIT活用の流れ。このかけ算をできるのがCIOである。こういうことを考えている。多分ほとんどいないと思うが、こういうことを考えている。それから方法論を持つ。デザイン力を上げる。以上である。

— 質疑応答 —

司会 (小平和一郎専務理事) : どうもありがとうございました。大変示唆に富む話で、CIOの役割が、資料を見るだけでもだいぶよく分かる、非常に印象的であった。CIOというのが良くわかったと思う。

回答 (碓井誠講師) : (CIOをChief Information Officerでなく、) Chief Innovation Officerと皆言っているが、そういうことだろうとも思う。

司会 (小平和一郎専務理事) : マネジメントよりの話もだいぶして頂いた。高い観点でものを考えていられると思った。ここは聞いておきたいということがあれば、いかがでしょうか。

組織的な指示命令でシステムは開発されていない

回答 (碓井誠講師) : 後はひじょうに手前味噌になるが、組織的に指示命令でシステムは開発されてはいない。組織とは割にきちんと戦略方針に沿って動いているように見えるが、ある程度

Division Head の思いで、相当世の中、企業の将来の方向が決まってくる側面があるのではないか。

例えば先ほどの銀行プロジェクトは、トップに報告するまでに1年間勝手にやっていた。報告して「それは良い、やろう」というお墨付きをもらって、銀行と交渉して調印までいった。

時代は面白いもので、99年11月に日本債券信用銀行が破綻して日債銀の売却が議論された。ソフトバンクの孫さんから電話があって、当時は孫さんと他の仕事をしていたので「日債銀を東京海上とセブン-イレブンとソフトバンクで買わないか」との提案があったが、結局買えなかったし、買ってもしつない部門しか譲渡されなかったが、そこから銀行構想に変わった。

こういうことは、会社の戦略として皆がある意味でコンセンサスを持って、手がつけられていたかということ、決してそうではない。

芝浦工科大学の時に、三井住友建設の学生が言っていたが、そこは現場の施工管理のシステムが進んでいる。なんで自分のところはそんなに進んだのかということ、それを推進していた人の思い入れと執着でそうなったと。だから CIO に限らず、そういう組織をどう作るかというのがとても大事だと思う。

心意気が重要である

自分のことばかりで恐縮だが、私はアメリカのセブン-イレブンを再建に参加して、一緒にやったチームのアメリカ人と一昨年たまたま再会した。間10年くらい空いていた。「プロジェクトで大事なことは何か」ともう1度聞いたら、「心意気」だと日本語で答えた。

今はインドネシアでも心意気と漢字で書いて貼っている人がいる。そういう要素。CIO というのは、そういうチャレンジをしていく。外にあるものを内に引き込む力が必要だ。内なる力、トップの色の中でやっているとダメなのが CIO である。

なぜならば、CEO は IT が分からないことも多い。分かれというのは無理。中には CEO から CIO になった人もいるが、そのようなところまで見てもらえない。売れ筋は外にある。いかに外の売れ筋を持ち込めるかが CIO の最大の能力として求められると感じる。

質問 (小平) : 事業再編というのは、相手方のデータを渡すときに、相手のフォーマットに合わせて渡すということか。

回答 (碓井) : セブン-イレブンの場合には、フォーマットもハードウェアもセブン-イレブンが提供して、ハードウェアはリース料をもらう。統一のシステムである。

質問 (小平) : 統一のシステムで、相手方にデータのやり取りができるようにするということか。

回答 (碓井) : そうです。発注は店から出て、それを処理して、伝票データであり、売掛金のデータであり、ピッキングのデータであり、一連の全ての処理を商取引や受発注の処理、支払処理を含めて、1行当たり3円弱の費用をベンダーに負担してもらう。

質問 (小平) : セブン-イレブンの中のシステムで、相手が従来やっていることまでやって、インターフェイスを渡してあげるということか。

回答 (碓井) : そこは標準のフォーマットがあるので、そこから後は自分の会社にやってもらう。

質問 (小平) : セブン-イレブンがやるフォーマットにして、開示するという意味か。

回答(碓井) : セブンイレブンの発注処理データはセブンイレブンのフォーマットで行う。その先が、セブンイレブンは物流センターでもセブンイレブンのコンピュータで、そこに色々なアプリケーションがある。在庫管理、メーカー発注、ピッキングなど。一連の物流センターでやる業務は全部セブンイレブンが開発してハードウェアを使って頂く。自分で開発しなくて良い。ヤマザキパンのような大きいところは、受注データを受けてから、他チェーンの商品と一緒に作る。150カ所の弁当とか総菜の工場は、基本的にセブンイレブンのパッケージの仕組みで、原材料発注まで、製造も物流もピッキングも全部できる。

質問(小平) : それを使わせてあげる契約に持ち込むということか。

回答(碓井) : そういう風になっているから、パートナーがうまくできなかつたり、一生懸命やらなかつたら「もう結構です」と言える。これを全部相手の負担で作らせたなら、まずい関係になっても、それだけ負担させておいて切れない。インフラを提供しておくから、その上で頑張ってください、投資の心配はありません。そのかわり一生懸命仕事をして頂く。そういう考えといっても良い。

セブンイレブンが生き残るためにもそれしかなかった。ケース単位で発注し、ケース単位で納品されたら在庫の山になってしまう。それだけ売れない。1個1個ピッキングで分けて、3個単位で分けて。そのかわりものすごくコストがかかる。それをただやって下さいだと、できませんかコストが高くなる。ピッキングシステムを1番最初に開発した。一緒に生き残る。ITは進んでいるので、商品をケース単位ではなくて、あるいはおにぎりやお弁当を1個単位で仕分けする。

これを手作業でやっていた時代と、システムを入れたらこうなるというデータを計算して比較すると、4割削減できる。量がまとまって仕組みになると、3~4割は削減効果が生まれる。

質問(杉本晴重元沖データ代表取締役社長、元沖電気常務取締役 CTO) : 2点ほどお聞きしたい。1つは、海外にかなり展開されているが、海外も基本的には同じシステムを展開されているのか。

回答(碓井) : セブンイレブンは第5次だといっている。大体アメリカは第4次システムである。中国は3次システム。こんな感じである。

実は大きな誤解があるが、セブンイレブンが展開している世界の約5万店の中で、セブンイレブン・ジャパンが直接展開しているのは、中国がまだ400店にならない。それとアメリカ7,000店とハワイ70店。それだけである。

それ以外の、例えばタイの7,000店とか、台湾の6,000店は単なるフランチャイズである。看板を貸してチャージをもらっているだけである。1つのシングルカンパニーではない。

当然システムも違う。

台湾は95年にNECと野村総研を紹介して、私もアドバイスして、かなり日本に近い仕組みで動いている。

質問(杉本) : もう1点は、このチャート(図12)が非常に分かりやすいが、私の出身のメーカーはやはり下の左の方にCIOは位置づけられていることが多い。事業戦略や新規事業はそれなりの別の部門が強くて、そことCIOがやらなければいけないケースがほとんどである。今後のことを考えると、右側の下のビジネス、システム、ITの一体化を合わせて考えられるような人がいなければいけないと思う。今日のお話は、小売業だけではなくて、他の業態やメーカー等も

大きな流れになっていくと捉えても良いのか。

回答(碓井)：セブン-イレブンは非常に簡単である。というのは、シングルビジネスで4兆円やっている。こういう会社は自動車を除くと非常に少ない。色々な事業があって、それを全部分かって業務部隊を束ねられるCIOというのは、果たしているかどうかという疑問がある。

セブン-イレブンが簡単なのは、イトーヨーカドーは20万アイテムある。セブン-イレブンは1万2,000アイテムである。アイテム数が少ない。モデルとしてインフラを作れば上にどんどん店舗ができて回っていくような、ものすごく良いモデルである。1アイテム当りの売り上げも高いから効率も良い。1アイテム当りイトーヨーカドーの20倍の売り上げがある。ものすごくビジネスモデル的に分かりやすく、やり安いモデルである。

今ご質問のあったような形で製造業だと製造技術の方が強い。それにCIOが、それ以上の技術力を持ってもの申せるかということ、ちょっとそれは難しい気がする。むしろそういう時には、セブン-イレブンの商品開発をやっている営業と商品部が非常に密に連携して、ここにパートナーを全部加えて、原材料メーカーから、パッケージのメーカーから、製品メーカーが皆入ってチームでやるっている。こっちのスタイルかなと思う。

例えば、1つのイメージで言うと小松製作所がそうだと思う。あそこはコムトラックス(KOMTRAX)というシステムを開発し、世界30万台の機械の動きを見ている。そのデータを持ち寄って、保守メンテナンスや商品開発に使うと共に、製造計画にもそのデータを使っている。

従来は重機や車は、ディーラーの発注数を積み上げていた。それが現場での稼働状況を見てどのくらい重機がこの国ではフルで稼働しているとか、そのデータを持ち寄って、営業と製造が話し合っていて決めている。あるいはそこに出てきた色々な課題、メンテナンスや商品開発も、コムトラックスからの情報を元にやっていると聞いた。

そういうスタイルの総合的なチーム型のIT活用ということが、大きな企業の事業部を抱えたところでは1つのスタイルではないか。CIOがもてはやされた時代も、特にアメリカではあるが、CIOだけでそこまでやるのは難しいと考える。

質問(小平)：経営学的に見ると、会社の実態に応じて選択していくというのはすごく難しい話ではあるが、そういう視点を持つ必要があるということか。

CIOは変幻自在で、変幻自在の能力を持つ

回答(碓井)：企業経営の視点で見ると共に、企業経営は経営者だけがやっているわけではなくて実務担当が持っている知恵とかバイタリティとか、これのかけ算だと思う。経営者がいかに優秀でも、企業が優秀になるとは限らない。ITはそういうところまで入った話だという見方をすべきだと思う。そういう意味でCIOは変幻自在の能力を持つことが必要だと思う。

質問(吉久保信一弁護士)：日本のコンビニ業界では、パートナーの組み方は、この会社はセブン-イレブンとしか組まないとか、そういう関係性なのか。システムができて、バーコードやレジも含めて、外に見えてしまうので、全部他にも流れるのか。

回答(碓井)：大体そういう関係になってくる。このサイズになると。伊藤忠はファミリーマート、三菱はローソン、セブン-イレブンは三井物産と仲が良い。セブン-イレブンだけは出資関係ではないが。だいたい住み分けないと情報が流れる。

セブン-イレブンは、非常にオープンである。もう隠しようがない。1万6000店あったら、

ローソンに息子が勤めているということもある。その日に出した情報は、その日のうちに伝わる。そのつもりでやらなければいけない。システムは、オープン化のときに研究開発費はうちは持たず、その代わりにオープンノウハウを隠すわけにはいかないで、メーカーが他に使ってもクレームは付けないことにした。セブン-イレブンはハードウェアとミドルウェアは1年経ったらよそに使っていい。他社がセブン-イレブンのようなシステムを作りたいと思ったとしても、1年はかかるので、基本的には制限無し。アプリケーションは人の頭の中に入っているので、転用はダメだと言っても制止できない。私はセブン-イレブンを辞めて色々なところのシステムを見たら同様なものが多かった。結局それが富士山の裾野が広がって山が高くなったように、コンビニ全体の成長にもつながっている。

コンビニが伸びたのはまさにそれだと思う。コンビニは全部やり方が一緒である。ファーストフードや、フレンチイズや、共同配送、基本的には品揃えも一緒。他の小売り以上に一緒である。だからお客さんから見たら、同じようなお店で便利だなと、ちょっと使ってみようということ使ってもらえる。だからシステムも当然近い。ただかけているコストパフォーマンスは全然違う。

システムだけは皆さんご承知の通り、100万かけたからって車のように105万か95万の品質ではない。システムは倍かけたって3倍かけたってブアーなものは生まれるし、下手したら動かない。大手チェーンの間でもそう。

質問 (川口弘行サイバー大学専任准教授) : 3人からスタートされた部門として、少なくとも鈴木 CEO からもう良いと言われるまでは成長路線を走っていたと思うが、そうは言ってもそこまで大きくするまでの、どういうドライブの力でそのように拡大していったのか関心を持っている。

自分が知らないところで方針が決まるというケースはほとんどない

回答 (碓井) : 面白かっただけである。セブン-イレブンの非常に良いところは、戦略が分かって現場のニーズが分かるという立ち位置で、IT部門が仕事ができる点だ。セブン-イレブンのディビジョン・メイキングは基本的にフラットで、鈴木さんがいて後は同列。確かに人数では、営業は2,000人いるしシステムは100人しかいないという差があるが、同じ場に出てディビジョン・メイキングに参加する。これをダイレクト・コミュニケーションといって、鈴木さんと営業本部長は別に会議を持って方針を決めることは、ゼロとは言わないが99%ない。そのためにどういう会議体を持っているかという、役員会が週1回、業務改革会議が週1回、いまは2週に1回。部長以上が改革提案をする。マネージャー会議が2週に1回。8店舗位を見ているカウンセラーが2,000人くらいのフィールド・カウンセラー会議が週1回。これにも鈴木さんが出る。基本的にはこの4つの会議。トップが直接会議に出るのが4つある。それ以外の個別の会議はない。だから内容はほとんど営業会議。そこで決まる。営業で現場の問題が出ると、同時に共有されるから、結局自分が知らないところで方針が決まったものが降りてくるというケースはほとんどない。このディビジョン・メイキングの体制が取れていたから、システム部門が他の部門に入り込んでいたり、経営のことが直接的に分かる立場で仕事をする。もう1つ、月に1度、月次の商品計画会議。商品と営業とプロモーションの今後1、2ヶ月の方針を決める会議。これはディビジョン・ヘッドが全部出る。会計部門も出るし、全員が営業に直結したところで決まるし、共通の場で決まる。だからこういうことが可能になる。

質問 (川口) : 僕も色々な会社や行政を見て、情報システム部門の距離が遠いところは、すごく仕事がやりづらい。逆にそれを補うために、CIOなり補佐官がある程度トップに近いところに

て強権が発動できるとか、そういう状態にならない限り、その組織のガバナンスの体制を作ることすら困難だ。どこにその秘密があるのか関心を持っている。

回答(碓井)：皆、総論賛成、各論反対が完璧に出る部門である。非常に偉そうな言い方で恐縮だが、CIOがどうというよりも会社が非常に特殊で、そういうマネジメントスタイルだった。鈴木さんは朝令暮改と言うし、そこにフィットする動き方を各部門も考えてやっていくということもある。

私も辞めて色々なところでコンサルをしているが、こういう機会は極めてまれである。鈴木さんは私が78年に入社した時から社長だった。そのリーダーシップとカリスマ性は異質だ。CIOだけで解決するのはなかなか難しい。

質問(大橋克己元クラレ常務取締役)：ありがとうございます。店舗の拡大基調にはシステムがあるということを見ると、システムが変わって、それに基づいて変わっている。しかも1次と2次と、オーダーや店舗数が違う。システムと共に基本的には店舗拡大、売り上げが伸びて、またシステムに受け入れられているということがはっきり見えている。そこがある面で自信だと思う。さっきから出ているCIOの役割はイノベーションだと最初におっしゃった。ITを積極的に使うことが、求められているイノベーションを起こすということ。それから普通にやっていたら良いじゃないかという切り替えのこと。新しい提案がうまくいかなかったということもあると思う。

こういう業界の中で、どんどんシステムを新しくしていく、そうするとやはり強いシステムが出来上がってくると、世の中で圧倒的に競争力がつく。収益力を含めてそうなると思う。経営の側からして、コスト論に注目するのはそうだと思うが、ビジネスの広がり、お客さんがどこまで受け入れられる提案をセブン-イレブンに期待して、かつそれを提案されたときには受け入れて、連合を組んで良いサイクルになって拡大していくということに、私はそうなると思う。その辺りのところと、現場のデータを分析しながらビジネスの構造とかスタイルが変わってくる、また競争相手が変わってくるというところを実践的に判断されたと思う。投資効果に対する期待値と意欲のアンバランス、認められなくなる時があるのではないかと思う。海外に出したときに、かなり違った部分を問題にするのではないかと思う。その辺りをどう考えていられるのか。

社会的な領域への広がりを自分のビジネスにしていくという1つの価値観

回答(碓井)：売り上げ費0.5%くらいだと思う。決して高くはない。しかし絶対額は多いから、年間支出費用が200億くらい。ただビジネススタイルから考えると、決して多くはない。基本的にはセブン-イレブンも、社会インフラという意識が相当トップから出てきている。鈴木さんは小売業は変化対応業だと言っている。

先ほど2つしか言われたことがないと言ったが、どうしたら良いかと聞いたことはある。鈴木さんが言うのは、「何でもできるようにしておけ」と。これはある意味ではありがたい話。そのときに、社会インフラという視点もある。例えば、地震のときにセブン-イレブンは営業した。コンビニも右へ倣えて営業した。なぜできたかという、3時間無停電電源装置を20年前に入れて、レジとパソコンをきちんと動かすようにした。3時間の計画停電の間も充電して使えた。これはまさに社会インフラである。

昔福島の送電線の鉄塔が雪で倒れて、30年前、セブン-イレブンはろうそくを立てて営業した。そのときにものすごくほめられた。そのときに、そういうことを志向しようと考えた。何かがあったときに、きちんと支えられるように考える。そのときにコストが許すようになったので、

10年後にバッテリー化になる。ご質問の意図と合っていないかもしれないが、社会的な領域への広がりを、自分のビジネスにしていくという1つの価値観というものがだんだん育ってきた。ある程度潜在的にある企業だと思う。そういうことに触れてきている。そうなってくれば、ITを使っていく方が色々なことができる。

今はエネルギーのこともやっているし、社会的なヘルスケアとか、ご用聞きとか色々なところに可能性があるが、こういうものがより社会性を帯びてきたときには、もう少し違うやり方、セブン-イレブンの集合拠点を作って、そこと店とを結ぶ。店と他の事業者が結ばれるとか。私はそういう方向になってもらいたい。そういう方向性があるビジネス領域にいるというのは、やはりIT投資を押しえ込むことにはならない。方向性を見出していくことができるところにいると感じている。

質問 (大橋): 素晴らしいビジネスモデルと同時に、インフラ、海外で展開する際には、もう一度現地を良く考えなければ行けない。

仕組みは段階を踏んで達成するものではない

回答 (碓井): 私も中国、インドネシアでやってきているが、基本的には同じことを言っている。超えたいところは先ほどの全日食。自動化である。1品1品を見ながらやって行くのは相当大変で、セブン-イレブン以外では真似できない。単品管理は人間が一生懸命やるだけではない。自動発注でも良いじゃないか。全日食はその成果が出た。自動発注をして、発注がきちんと回って、浮いた時間を客や商品に目がいくようになった。しかし、自分できちんと発注しないと、商品に対する思い入れがなくなってダメになると考える企業もある。今はそうではなくてそれで成功しているITをうまく活用している企業もたくさん出ている。そちらに持って行けば、アジアでも高度な仕組みが活用できる。仕組みは段階を踏んで達成するものではない。インフラなので、ドカンと一定のレベルまで上げて、そこで何ができるか考える。段階的に上げているとトータルな改革が遅れる。ITが進化して、コストが下がればこれが可能だ。

アジアも人件費が上がり始めた。今まで物流ではピッキングセンターで、在庫はこうで、こうしましょうよと言っても、結果向こうの方が安い。今はほとんどオープンになってきた。中国の人件費がここ4~5年で倍近くになっているし、インドネシアでは昨年40%最低賃金が上がった。これが効いてくる。ITに対する見方が変わらざるをえないのでないか。

以上。