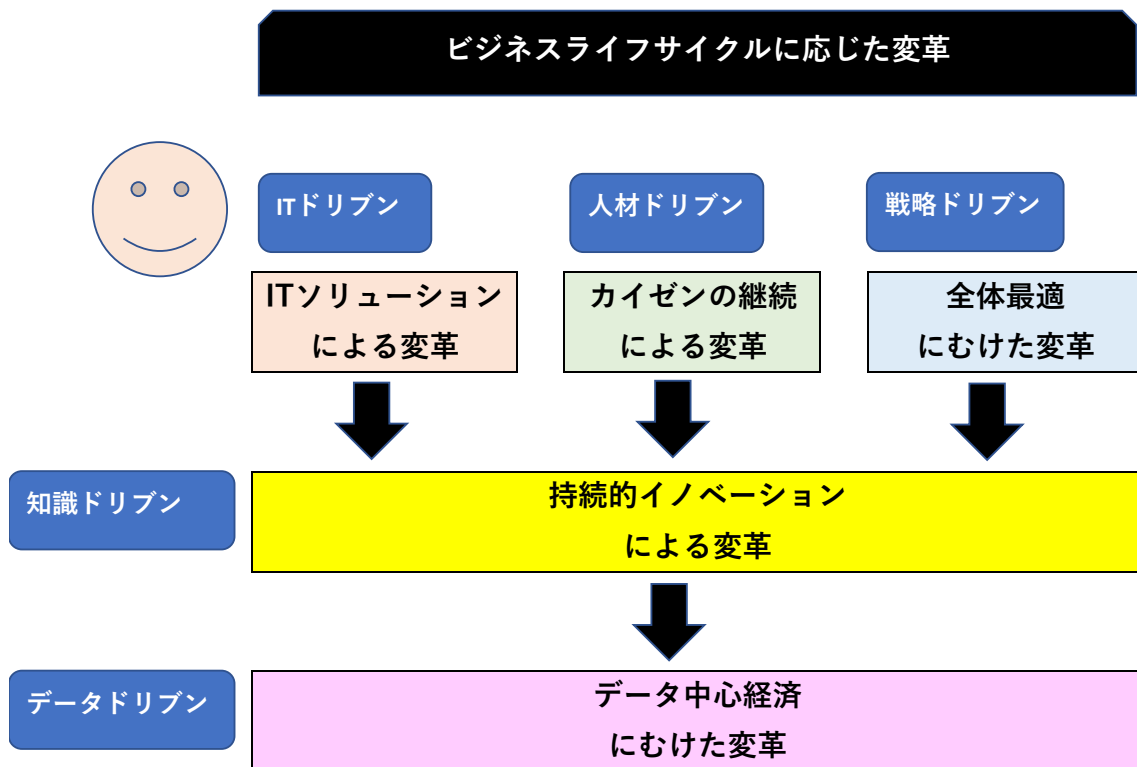


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

ITソリューションによる変革(1)



日本ITガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

ITによる変革の方法論集.....	1
あるITコンサルタントのツールボックス.....	1
変革のマネジメント編.....	1
ITソリューションによる変革（1）.....	1
ITによる競争優位の実現.....	3
IT活用の効用.....	3
企業革新と情報化の重点化戦略.....	4
企業革新と情報化の戦略策定手順.....	6
身近な戦略情報システム実践事例：しまむら.....	8
低迷が続く衣料品市場で着実な成長を続けるしまむら.....	8
しまむらの独自のマーケティングミックス.....	9
ITをフル活用したビジネスシステム.....	11
変革を可能にする人的しくみ.....	12
独自の戦略をITで実現したSISの典型例.....	14
図1 企業の実現目標とITの効用 筆者作成.....	3
図2 企業革新と情報化の重点戦略 筆者作成.....	5
図3 企業変革と情報化の戦略策定手順 筆者作成.....	7
図4 しまむらの独自の事業戦略 筆者作成.....	8
図5 しまむらの独自のマーケティングミックス 筆者作成.....	10
図6 しまむらの成長を支える情報システム 筆者作成.....	12
図7 しまむらの人的な成功要因 筆者作成.....	14

ITによる競争優位の実現

IT活用の効用

IT活用の効用は、オートメイト（自動化・効率化）、インフォメイト（増力化）、コラボレイト（協働化）、クリエイト（創造）の効果を発揮して、企業を変革し、キャッシュフロー（株主の価値）、顧客の価値、社員の価値、社会の価値を生み出すことである。

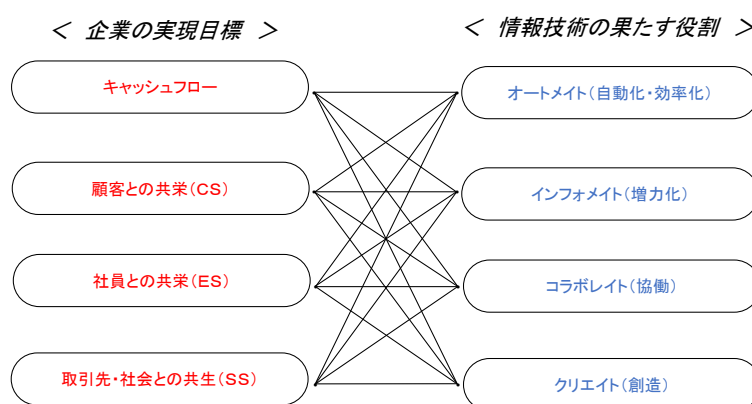
・オートメイトは、業務コストを削減して直接的にキャッシュフローを生み出し、サービスや製品の品質や納期を改善して顧客の価値を高め、社員の働き方を向上させる。

・インフォメイトは、直接的には情報や知識を提供して社員の能力を高める。また、顧客に情報を提供して顧客自身がセルフサービスで価値を生み出す。

・コラボレイトは、社員同士の協働を促進することが主であった。最近では、社外のパートナーとの協働による価値創造や、顧客との協働による価値共創も注目されている。

・クリエイトは、従来は人間による創造活動をITが支援する意味合いが主であった。最近では、ビッグデータ分析やAI活用が進みつつあり、IT自身が価値を創造するようになってきた。

社会の価値は、公共サービスや医療サービスの情報化によって直接創出することができる。加えて、ITを活用して資源活用効率を高め、省エネ・省資源の生活や企業活動ができれば、将来に向けた持続可能な社会の実現に寄与する。



出所) 野村総合研究所

図2.1 企業の実現目標と情報技術の果たす役割

図 1 企業の実現目標と IT の効用 筆者作成

企業革新と情報化の重点化戦略

企業革新を行うにあたっては、

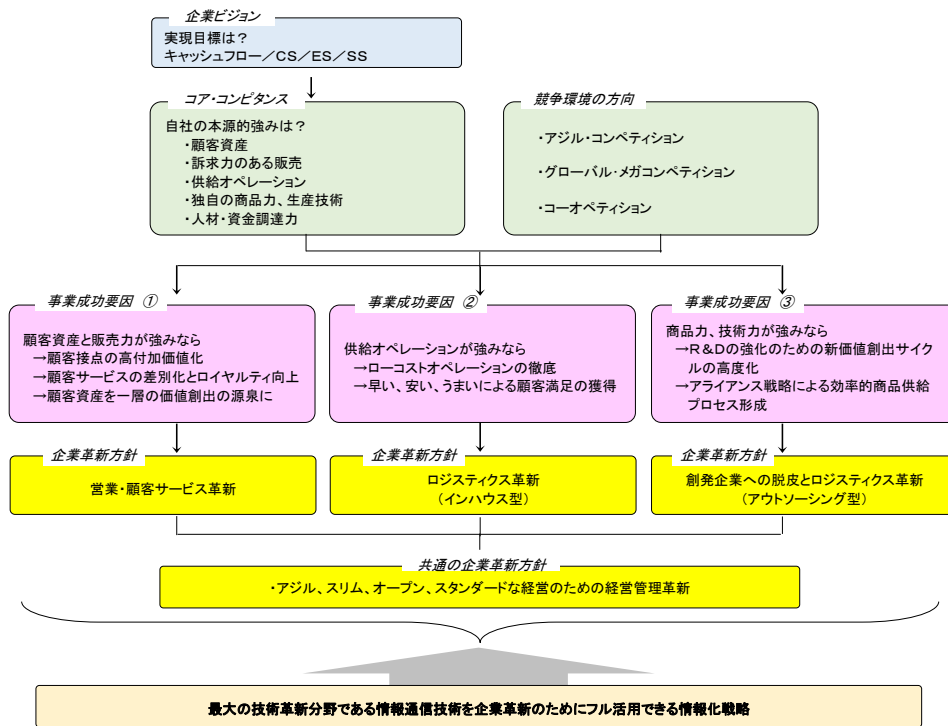
- ・まずは企業ビジョンありき。自分は何をする会社か。大事にすべき価値観は何か
 - ・自社のコアコンピタンス（本源的な核となる強み）は何か
 - ・環境変化にむけてさらに強化すべき強み、どうしても補強しなければ致命的な弱みは何か
 - ・顧客の本質的期待はどこにあるかによって
 - ・革新の対象を絞り込み、革新の達成目標を設定し
 - ・そのために経営資源を重点的に投入する
 - ・情報システムも、その革新をもっとも有効に加速する部分へ重点投資する
- という重点化戦略を明確にしてすすめる必要がある。

企業が、何を事業成功要因と認識するかによって、基幹となるプロセスの中でも、営業・顧客サービスプロセスの革新に重点を置くか、ロジスティクス（商品供給）プロセスに重点を置くかが違う。また、ロジスティクスを革新する場合でも、自社のインハウスのプロセスを強化するか、自社は商品力・技術力の供給元に特化してロジスティクスは外部連携によってまかなうかという方針が違ってくる。

そして、どのような企業プロセスを築くにしても、その全体制御をする経営管理プロセスは、共通の革新の対象となる。

営業・顧客サービスの革新が必要なら、SFA（セールス・フォース・オートメーション）や CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、ロジスティクスの革新が必要なら、ERP（統合業務パッケージ）や SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）、経営管理の革新が必要なら、グループウェアや EIS（経営情報システム）といった IT ソリューションが役に立つ。これらのソリューションは、一般性を持つ概念を指すこともあるし、特定の機能を持つ IT パッケージ製品を指すこともある。

自社の独自の強みをさらに磨く場合には、市販のパッケージの適用では不十分で、自社ならではの特注品の情報システムが必要になることもある。一方、自社の弱みを早急に補強したい場合には、標準的な機能を持つ IT パッケージ製品を導入して利用することによって改革を素早く立ち上げることができる。改革に必要な IT ソリューションを決定することが情報化戦略である。



出所) 野村総合研究所

図2.4.2① 企業革新の重点化戦略

図2 企業革新と情報化の重点戦略 筆者作成

企業革新と情報化の戦略策定手順

競争優位を獲得するための企業革新と情報化の戦略策定の方法は、SIS(戦略情報システム) (ワイズマン 1985) の方法論と現在も変わらない。代表的な戦略策定フレームワークを紹介する。

- ・自社の事業構造を再確認する。事業ポートフォリオ分析(問題児、花形、金のなる木、負け犬)(ポストンコンサルティンググループ)等で確認する。
- ・自社のコアコンピタンス(核となる強み)は何か。VRIO分析(自社の強みは価値があり、稀であり、真似できない、組織的であるか)(バーニー1991)等で確認する。
- ・外部環境はどう影響するか。5フォース分析(川上、川下、業界内、新規参入者、代替品の競合は強い) (ポーター1980)等で確認する
- ・SWOT(強み、弱み、機会、脅威)(アンドリュース他1982)を照らし合わせて革新の実現目標を定める
- ・革新の方法を特定する。事業領域、経営資源、事業システム、企業風土(組織文化)のいずれを変えるのか。マッキンゼーの7S(価値観、戦略、組織、システム、人材、スキル、文化)(ピーターズ他1982)等で検討する。
- ・革新を可能にする情報システム化方針を策定する

ただし、いくつかの点で再考が必要になってきた

- ・コア・コンピタンスは静的なものか、動的に変化するものか。天賦のものか自ら獲得するものか
- ・外部環境は予測可能か。革新の途上で常に見直すべきムービングターゲットではないか
- ・SWOT分析は順張りだけでなく逆張りでも考える。レッドオーシャン(加熱した競争環境)ではなくブルーオーシャン(穏やかな競争環境)での競争を考える
- ・革新は事業再編、リストラクチャリング、リエンジニアリング、風土革新の順に行うか。同時多発的に行うか。
- ・経営戦略ありきで情報化戦略が決まるのか。情報化が新たな企業革新を起こすことはないのか。

SISでは、まず経営戦略ありきでそれを可能にする情報化方針を策定する。確かに経営戦略が不在では企業活動の拠り所が無いことになるが、今日では優れた経営戦略だけで独自の競争優位を築けるわけではなくなっている。同じような戦略を持っている企業同士の間で、勝負を決めるカギは戦略の実行能力の差である。実行能力の第一は人材と組織である。しかし、適切にITソリューションを活用できることも重要な実行能力となっている。ここでは、ITソリューションによって企業の変革を駆動する可能性に焦点を当てることにする。

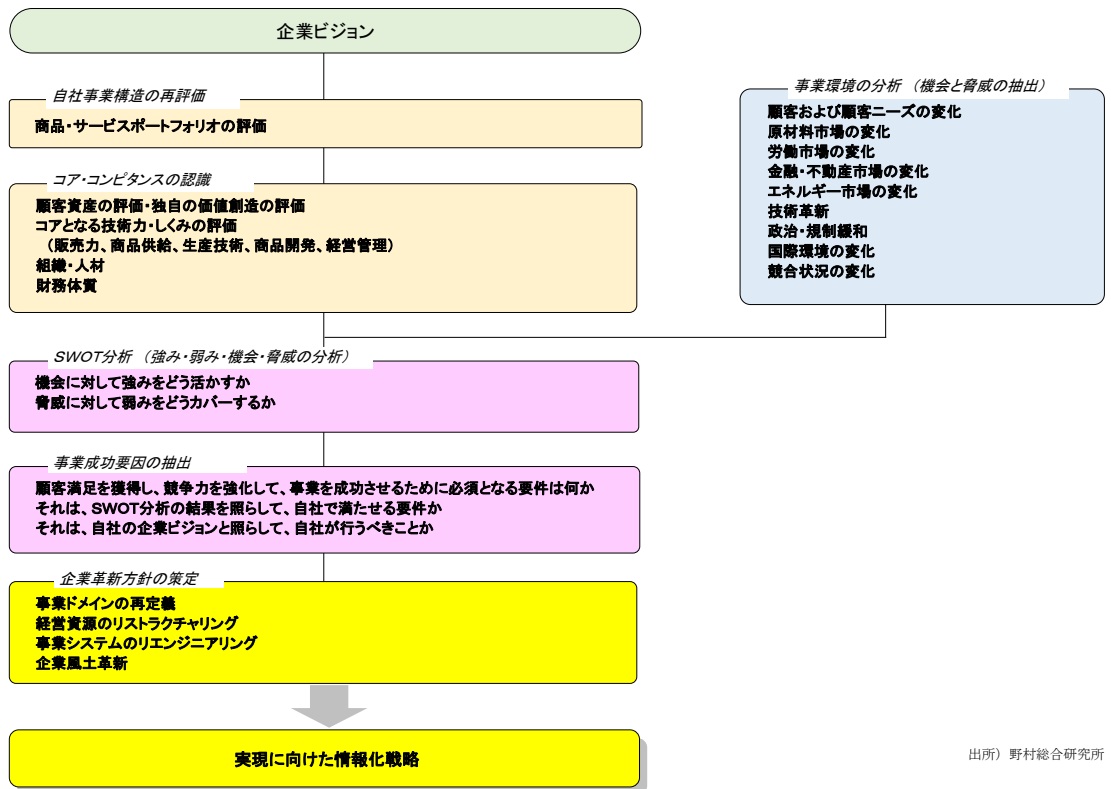


図 3 企業変革と情報化の戦略策定手順 筆者作成

身近な戦略情報システム実践事例：しまむら

低迷が続く衣料品市場で着実な成長を続けるしまむら

日本の衣料品に対する消費支出比率は、1991年の7.5%をピークに、バブル崩壊とともに下がり続けた。その理由は大幅な価格低下である。中でもしまむらが主力とする婦人服部門は不調であった。生産拠点の海外移転によって、衣料品の原価は大きく下がったが、そのメリットをできるだけ早く顧客に還元し、衣料デフレを味方につけた数少ない勝ち組企業がしまむらであった。

しまむらは、1953年埼玉県小川町に島村呉服店として設立された。1961年には本社を東松山に移し、総合衣料品店として6店舗を展開してチェーン化の基礎を作った。創業者である島村は1970年に同社に入社した藤原秀次郎に経営を委ねた。藤原は独自の発想に基づいて問屋と小売店が一体化した集荷型衣料品小売業という他に無い業態を創り上げた。同社は出店拡大を継続して売上と営業利益を毎年確実に成長させ続け、2006年に全国の店舗は1000店を突破しさらに増加し続けている。

しまむらは、デイリーアパレルという、日常ニーズに密着した、地味ではあるが確実な需要があるマーケットに着目した。この市場は従来地方の総合衣料品店やスーパーの衣料品売り場がカバーしていた。同社は、車で行きやすい場所に、セルフサービス方式で、従来の衣料品店に比べれば近代的な店舗を「ファッションセンターしまむら」としてチェーン展開し、顧客にとってリーズナブルな価格で販売することによって、この市場を席卷した。しまむらは、地味な見た目にもかかわらず、その裏にはITに裏打ちされたきわめてシステムティックなビジネスモデルがある。この事例は、『ユニクロ vs しまむら』（月泉博、2009年）にもとづいている。

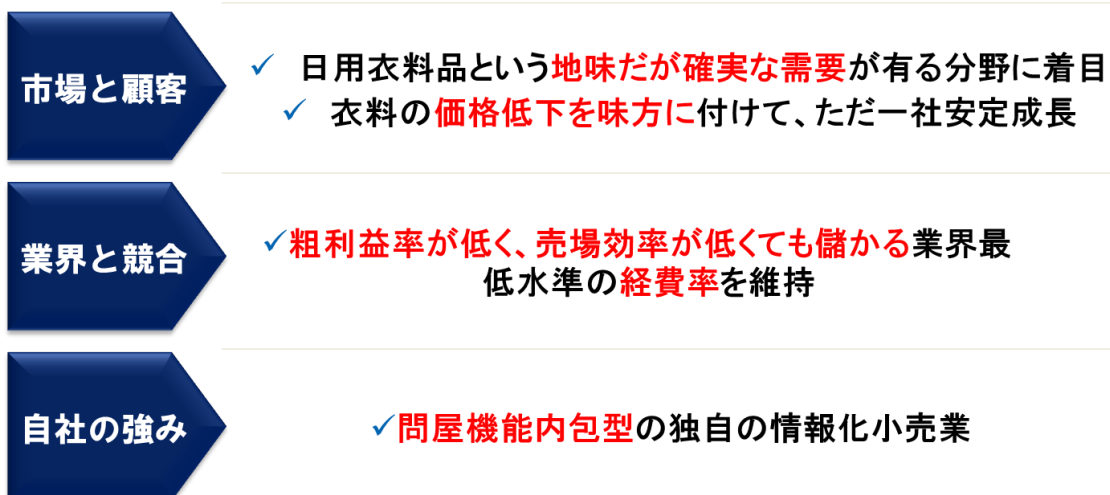


図 4 しまむらの独自の事業戦略 筆者作成

しまむらの独自のマーケティングミックス

(1) 他社より低い経費率が成功の秘訣

日本の小売業は、店舗当たりの売り場面積を拡大し続けて高コスト化しているのに、販売額が減少し、坪当たり売上が低下し続け利益が出ないという行き詰まり状態にあった。しまむらは、他店よりも広い売り場を確保し坪当たり売上が低くても利益が出せるコスト構造を作り上げた。同社の店舗は平均 300 坪あり、衣料品小売店としては最大であった。坪当たり売上は 104 万円で、小売店平均の 3 分の 1、衣料品小売店平均の半分であった。

他社は、低い坪当たり売上をカバーするために、粗利益率を上げて利益を確保しようとした。しかし、それでは売価が下がらず顧客から買ってもらえなくなり、さらに売上が低下するという悪循環に陥っていた。これに対して、しまむらの粗利益率は 30%であり、40%を超える他社よりも大幅に低かった。低くなった原価をできるだけ顧客に還元し、売価を下げても多くの顧客に買ってもらうようにしたのである。

これが出来る理由は、しまむらの他社を凌駕する低い経費率にあった。同社の経費率は一貫して 21%という業界最低水準に維持されていた。他社は経費率 40%を超えるところが多かった。この低い経費によって、粗利が少なく坪効率が低くても、店舗当たりの営業利益が出るようにし、出店すればするほど総営業利益額が増える収益構造が出来上がっていた。

(2) 多品種、多アイテム、少量品揃えの商品戦略

同社の商品売上は、婦人衣料が 30%、肌着が 24%、子供服が 9%であり、メインターゲットは 25~45 歳の主婦であった。主婦が高頻度かつ値段の抵抗感を感じずに気軽に買えるデイリー衣料を広範囲に品ぞろえした。商品構成は、「多品種、多アイテム、少量品揃え」が特徴であり、婦人服なら、1 アイテム当たり 2 着までしか店に置かないようにして、近所で顧客同士が同じ服を着ることが無いようにした。

売れない商品があれば、システムの指示によって他の売れる可能性のある店舗へ 1 品ずつであっても移して売り切った。売り切れた商品は期中の追加補充はせず、新たな商品を仕入れて、売り場の鮮度を維持し、顧客の嗜好の変化を追求した。顧客から見れば、いつ行っても変わった商品があるので楽しいが、前に買って気に入った商品があっても次にはもう無いというほどの変化の速さである。このため、同社の売れない商品の見切り値下げの比率は 4.9%と他社の半分の水準であり、これが低い経費率のひとつの要因になっている。

(3) 小商圈、高シェア主義の店舗戦略

しまむらの出店の考え方は「小商圈、高シェア主義」であった。基本商圈は 5000 世帯/15000 人であり、1 世帯の年間衣料購入額を 20 万円として、5000 世帯の商圈は 10 億円市場となる。その 3 割のシェアを取って 3 億円を売り上げることを標準とした。

同社は、ローカルな小商圈に幹線道路にそって稠密に店舗を出店し、1961 年に 6 店だった店舗を、1984 年に 50 店、95 年に 314 店、2000 年に 651 店、そして 2006 年には 1071 店へ

と拡大してきた。当初ローカルから始まった出店もやがて全国をカバーするようになり、しだいに都市部への出店、独立店舗ではなくビル内店舗での出店などに変化してきた。しかし、店舗の基本的な規模や売り場配置は標準化されており、どの店舗でも同じオペレーションが、共通のマニュアルに基づいて、本社集中管理のもとで行われた。

同社は、店舗の立地が売れ行きを決める最も重要な要素と考え、新規出店は全て自前で準備して徹底的にこだわった。セスナ機を飛ばして上空から周辺を調査し、独自のやり方で候補地を決め、物件情報の収集、用地取得、賃貸、建物リースなどの交渉・契約を、業者を介さずに自ら行った。このため、一旦出店した店はほとんど退店しない。出店コストの低さも経費率を下げる要因のひとつである。緻密な商圈管理に基づく高密度な出店によって、顧客の認知度を高めて広告費をかけずにすむようにし、店舗への商品配送の効率を高めることも、低い経費率の実現に貢献している。

(4) 価格を下げ続けることが顧客にとっての価値

デフレ経済が続くなかで、しまむらは商品の価格を引き下げ続けることで、顧客数の拡大を図ってきた。1995年に1050円であった1品当たり単価は、年々下がり続けて2006年には716円になった。客当たり単価も、1995年の3235円が、2006年には2369円になった。しかし、この間で店舗数が、314店から1071店と3.4倍に増え、レジ客数が、35034人から131843人と3.8倍に増えた。つまり、店舗当たりの来客数が増えることで、客当たり単価の低下をカバーした。これが顧客の支持を集めるゆえんであった。

P roduct(商品)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多品種、多アイテム、少量品揃え ■ 追加補充せずに売り場の商品鮮度を確保
P rice(価格)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 低い原価と低い粗利で、低い売価を顧客に還元
P lace(商品供給)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小商圈、高シェア主義 ■ 店舗運営標準化、本部集中管理、マニュアル化を徹底し高いパート比率 ■ 卸を介さずに本部集中購買 ■ 高効率の自社物流、業界最低の経費率
P romotion(販促)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客の店舗支持度合いの強化

図 5 しまむらの独自のマーケティングミックス 筆者作成

IT をフル活用したビジネスシステム

(1) 本社集中化管理による高効率な店舗運営

同社の店舗運営は、完全な本社集中管理であった。24 の商品部門別に分かれた 50 名のコントローラーが本部にいて、全国の各店舗の売上、在庫状況をモニタリングしながら、店ごとの品ぞろえ、商品補充、在庫の店舗間移動、見切り値下げを決定した。

また、コントローラーが店ごとに日々の作業指示書、売り場計画書（商品の陳列計画）を作成し、店舗へオンラインで指示した。店舗要員は、詳細な作業手順を記載したマニュアルに従って、この指示どおりに、納品受け入れ、品出し、売価変更などの作業を効率的に実施した。

システム化と作業標準化によって、店舗は少ない人員で運営でき、また経験が少ないパートを中心にすることができた。同社の売り場生産性は高く、要員一人当たり 3696 万円の売り上げを上げた。しまむらの本社集中管理による店舗運営は、店舗には意思決定をさせないようにして徹底的に作業の標準化をすすめ、誰でもできる仕事にして、高い効率性を実現し低い経費率を支えている。

(2) 問屋の機能を内包した独自のビジネスモデル

他の量販店や総合衣料小売店が、問屋に依存する商品調達を続ける中で、しまむらは問屋機能内包による高度な集荷・物流機能を早い段階から自前で実現し、製販直結の SPA とは違う形で問屋からの自立を果たし、独自の強いビジネスモデルを創った。

しまむらの仕入れは全て本社集中購買であった。仕入先は約 500 社あり、本社のバイヤーが仕入先と交渉して仕入れる商品を決めた。同社の仕入れは、返品無し、未引き取り無し、赤黒（仕入れた商品をいったん返して価格を下げて再納品させる）無し、といったクリーンなやり方であった。また、仕入先に棚卸や販売応援といった支援要請もしなかった。このため、仕入先から見ても付き合いやすい買い手であり、仕入先は最優先で良い商品をしまむらに提案した。

仕入先には店舗での売れ行き情報が開示され、それをもとに仕入先が提案する商品の中からバイヤーが相談して買い入れる商品を決め、価格面では厳しい交渉した上で仕入れた。仕入れた商品はしまむらの責任で売り切る。売り切った商品は追加発注せず仕入先には次の新たな商品の提案を求める。この仕入先との共存関係によって、しまむらは、問屋を介する以上により良い商品をより安く仕入れることができた。

クリーンな取引を徹底して仕入先に過度な負担を求めないようにすることによって、しまむらは、多くのメーカーの商品開発力を活かしている。しまむらは多くの仕入先にインターフェースを公開してオープンなエコシステムを形成している。多品種少量の商品品揃えのために、高頻度短サイクルの商品開発を行うしまむらには、こうしてメーカーの開発力を活かす仕組みが適しているといえよう。

一方、集荷型小売業として重要な物流機能については、しまむらは完全に自前で行っている。これは、多アイテム小口の配送が主になるので、アウトソーシングするとコスト高になるためである。全国に7か所の大型商品センターがあり、センター内の仕分け処理は自動化され省人化されていた。センターには在庫を備蓄せず、仕入先から納品された商品は、即時に各店舗へ振り分けられ出荷された。センター間は大型トレーラーのシャトル便、センターと店舗間は4トントラックの定時・定店往復便が運行された。行きだけでなく帰りも店舗間移動などで荷物があるので輸送効率は高く、荷物1個が移動する輸送コストは59.2円で、宅配便の4分の1であった。このきめ細かい物流機能が、経費率を下げるために貢献するだけでなく、商品を店舗間で移動させて売り切る能力を支えている。

商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗の商品を完全単品管理し、本部のコントローラーが1品に至るまで集中管理して、商品補充、商品店舗間移動、売価変更を判断できる商品管理
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗のオペレーションを本部のコントローラーが遠隔コントロールできる店舗集中管理 ■ 全店の仕入れを本部の仕入れ担当者が集中購買できる購買管理 ■ きめ細かく効率的な配送を制御できる物流管理
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1975年という店舗展開間もないころからコンピューターを導入 ■ 1981年には30店舗の段階からオンラインで単品管理を開始 ■ 1985年には本部のコントローラー制を敷きシステムによる店舗集中管理

図 6 しまむらの成長を支える情報システム 筆者作成

変革を可能にする人的しくみ

(1) 社長の信念

しまむらの独自の事業形態は、長く社長を務めた藤原の手作りによるものであった。藤原は、カリスマによって社員を駆り立てるというよりは、合理的なしくみを作ってシステムティックに組織を動かすタイプであった。信条は「社員が自由と公平を保障される環境をつくる」ことであった。

(2) ゼネラリストとしての社員育成

しまむらの社員は、2~3年で配置換え、担当換え、部署換えになり、「高速配転主義」によ

ってゼネラリストとして育成された。バイヤーなどの専門職は募集せず内部の社員が勉強して行うが、それも数年で配転となった。

店舗にも専門職はおらず、しまむらの店舗のパート比率は 84%で業界一高かった。それを即戦力にするためのマニュアルが整備され、店舗要員各人の提案を受けて常時改訂されていた。改善提案は年間 4 万件を越え、その 6 割は提案賞として報奨金が支払われた。金額は 500 円だが、全員参加の貢献意識を盛り上げる効果があった。提案のうちの 3%は実際にマニュアルの改訂に反映された。

しまむらの店舗は発注などの意思決定は行わないが、店舗要員の意欲は高く維持されている。それは地域の主婦層にとって、仕事が標準化されていて分かり易く、決められたとおりの時間に終わり、パートにも仕事が任されるので働きやすいからであった。

(3) マニュアルによる標準化

しまむらには、1000 店を越えるような大規模なチェーン展開になっても、店舗の運営や本部の運営に関する品質が維持され拡張性が保たれるためのしくみが構築されていた。それは、個人の専門性や経験に依存することなく、組織的な増殖ができるしくみである。その象徴的な存在が厚さ 1 メートルに及ぶマニュアルであった。これは全 10 巻から成り、店舗運営だけでなく、総務、教育、出店、商品開発等の本社業務も含めて、全社員の業務心得と作業手順を詳細に規定していた。

(4) 成長の限界を超えるしくみ形成

店舗を規格化し、業務を標準化し、情報を全て見える化し、システムに埋め込み、人材を流動化してなんでも出来るようにすることによって、同社の成長は継続された。社長だった藤原は自前主義にこだわった。他がやったことが無いことをやるのだから自分でやるしかないとも言えるが、「自分でやるからこそ面白い」という彼の主張の方が強く影響していた。アウトソースするのではなく自社でやる、外部の専門家を雇うのではなく内部の人間でやってみる、自分の手の内にした知識から着実に成功を導くことが同社のやり方であった。

変革のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社長が合理的なしくみを作ってシステムティックに組織を動かす
変革人材の育成・活用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高速配転主義でゼネラリストを育成 ■ 高いパート比率でも即戦力化可能な生きたマニュアル化
変革の仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗規格化、業務標準化・見える化、システム化、人材流動化で、成長の限界を打破
変革の資源調達	<ul style="list-style-type: none"> ■ 徹底した自前主義 ■ 誠実な取引関係のもとで仕入先の商品開発力を活かす

図 7 しまむらの人的な成功要因 筆者作成

独自の戦略を IT で実現した SIS の典型例

しまむらは、1975 年というチェーン展開間もないころからコンピュータを導入し、1981 年には 30 店舗の段階からオンラインで単品管理を開始した。これはセブンイレブンよりも早かった。1985 年には本社のコントローラー制を敷きシステムによる店舗集中管理が始まった。このように、同社の情報システムは独自のビジネスモデルの形成と一体となって発展してきた。情報システムが無ければ成立しないビジネスモデルを実践してきたしまむらにとって、IT は事業を支える重要な基盤である。独自の事業戦略に基づく人間系システムと IT 活用によって、しまむらは長期にわたり安定的に増収増益を達成してきた