

仕入・発注改革の実践を通じた継続的改善を続ける風土づくりへの取り組み

Rebuilding Company Culture: Continuous Improvement through Purchasing and Ordering Innovation

あらまし

株式会社ジェイアール東海高島屋様は、名古屋駅直上に店舗を構え、年間約4000万人のお客様がご来店になる本格派の百貨店である。同社は、お客様の支持を積み重ね、毎年着実な売上伸長を続ける一方で、さらなる成長に向けて様々な取り組みを進めている。中でも自らの意思で仕入発注を行うことにより最適な品揃えを実現するフィールド・イノベーションの取り組みは、最重点施策として位置付けられている。

この取り組みは、お取引先に品揃えをお任せし、売れ筋商品をも把握できていなかった営業現場の実態を可視化することにより、人の意識を変革し、最適品揃え実現に向け業務プロセスを改革したものである。

本稿は、株式会社ジェイアール東海高島屋様の全社を挙げた仕入・発注改革の取り組みをテーマとし、コンサルタントの改革の取り組み視点とその実践を論じていく。

Abstract

The department store of JR Tokai Takashimaya Co., Ltd. is located above Nagoya station and has about 40 million customers a year. The company has strong customer support, maintains a steady sales increase every year, and makes continuous efforts to achieve further growth. One of their most significant measures for growth is the use of Field Innovation to ensure the department store always stocks the high-quality goods that customers demand. This Field Innovation aims at reforming the process for achieving the optimum inventory. Previously, these tasks were performed by business partners, and the company did not even know which products were in especially high demand. After investigating the situation and identifying the problems involved, we changed the awareness of the relevant staff in the field and established a new business flow. In this paper, we investigate JR Tokai Takashimaya's company-wide effort to reform its purchasing and ordering processes. We also describe various aspects of the consulting services we provided to the company.



今村 健 (いまむら たけし)
(株)富士通総研 サービスマネジ
メント事業部 所属
現在、流通企業を中心としたコン
サルティング業務に従事。



安藤美紀 (あんどう みき)
(株)富士通総研 サービスマネジ
メント事業部 所属
現在、流通・サービス企業を中心と
したコンサルティング業務に従事。



麻生陽一郎 (あそう よういちろう)
(株)富士通総研 サービスマネジ
メント事業部 所属
現在、システム企画に関するコンサ
ルティング業務に従事。

まえがき

近年では、人口動態の変化やインターネットショッピングを提供する業態への消費者の支持が年々高まっているといったように、小売業を取り巻く環境は大きく変化している。このような変化の激しい環境下にあつて進化することを求められるのが既存の業態であり、その代表が百貨店である。百貨店業界では、厳しい環境下での勝ち残りを主眼にした経営統合や提携が相次ぎ発表されている。同時に、多様化する消費者にいかにか支持されるかが重要な経営課題として改めてクローズアップされている。

百貨店の収益の中心はファッション分野であるが、ファッショントレンドや消費者の嗜好性は目まぐるしく変化する。百貨店は消費者の変化に対応し続ける体質を身につけなければ、勝ち続けることができない。

本稿では、株式会社ジェイアール東海高島屋様（以下、ジェイアール東海高島屋）が消費者変化に対応した品揃えを実現するために推進した仕入・発注改革プロジェクトの実践を通じて培われた継続的に改善を行う革新体質づくりの取り組みを中心に述べる。

仕入・発注改革プロジェクト発足の背景

具体的な改革内容に入る前に、本プロジェクトが必要となった経緯の一端として、百貨店業界独特の仕入形態の特徴について述べる。

百貨店の仕入取引形態は、大きく「買取取引」と「消化取引」に分かれる。買取取引は文字どおり、百貨店に商品が納められた時点で商品を買取り、百貨店の在庫として計上を行う取引形態である。これに対して消化取引は、百貨店に商品が納められた時点では仕入計上をせず、販売された時点で仕入を起す仕入形態を指す。したがって、百貨店は店頭の商品が陳列された時点では、自社在庫ではなく、どの商品がどれだけあるのか把握できないこととなる。現在の百貨店では過半が消化取引による仕入であり、とくに収益の中心であるファッション商品は多くが消化取引と言っても過言ではない。

百貨店にとって消化取引は、売残りによる在庫リスクはないというメリットがある。しかし、在庫が把握できないということは、適正在庫を確保するた

めに、どれだけ発注すれば良いか分からず、マーチャンダイジング（商品の品揃え）自体をお取引先にお任せするスタイルになりがちになる。近年では「カセット納品」と呼ばれる、アパレル会社側で商品をパッケージ化し、店舗の売上規模により商品の量と組合せを変えてカセットとして配分するスタイルが定着化してきている。つまり、ブランドショップの品揃えはアパレル会社が組み立てるため、百貨店は品揃えの中身が分かりにくくなってきている。その結果、お客様のニーズをとらえ、仕入・発注業務を自らの意思で行う小売の原点が疎かになりがちになる。

ジェイアール東海高島屋も例外ではなく、カセット納品を既定のものとして受け入れ、百貨店としての品揃えの意思や売れ筋把握のための業務プロセスが後回しになっていた。本来であれば、売場責任者であるマネージャが、お客様と接したり販売員とコミュニケーションを取ったりしながらお客様ニーズを把握し、お客様に支持される商品を取り揃えていく。彼らは、お取引先と交渉を行い、売れ筋商品を確保し、販売員を指導・育成して販売力を高めていく役割を担っている。

しかし、報告書作成をはじめとする内向き業務に追われ、品揃えをお取引先にお任せするワークスタイルが一般化し、結果としてお客様の満足のいく品揃えに支障をきたしているのではないかと、という漠然とした問題認識があった。

人とプロセスとITを一体でとらえるフィールド・イノベーション

ジェイアール東海高島屋の課題を解決するに当たって、単純に内向き作業を削減し、売れ筋を把握する業務プロセスを設計するだけでは絵に描いたもちで終わることは自明と考えた。なぜならば、ワークスタイルを改革し、今まで実践していない業務プロセスの負荷を担うためには、マネージャの意識を変革しなければ実践には到底至らない。

人は新たな作業負荷を受け入れることを好まない。だからこそ、人の意識を変えていくプロセスが重要であり、人の意識が変わって初めて業務プロセスを変えられることができる。

業務プロセスをITによって変えたいとの声をよく聞くが、ITを便利使いする場合とはもかく、ワークスタイルをも改革していく場合には、人の意

識が変わらなければ、活用されないITとなってしまう。結果として業務プロセスも変えることはできない。つまり、業務を改革するためには、変革された人の意識を土台として、業務プロセスを改革した上でITを活用すべきである。

このように、人の意識と業務プロセスとITを一体のものとしてとらえ、その上で継続的に改善を続ける風土を培うことが、変化に対応できる革新体質を作り上げていく柱になると考えている。

フィールド・イノベーションにおけるコンサルティングサービス

本章では、フィールド・イノベーションのプロセスに沿いながらコンサルティングサービスについて論じる。

フィールド・イノベーションは、以下の四つのステージで構成される（図-1）。

● ステージ1：事実をとらえる

ステージ1では、感知された課題を具体的な事実をもってとらえていく。課題認識は、必ずしも事実
に立脚しているとは限らない。往々にして事実認識
≠事実となりがちである。課題を、事実によりとら
えていかなければならない理由は、解決に向けたベ
クトルが、共通のゴールに向かって正しい方向へ進
めていくことにある。

● ステージ2：改革する

人は事実を直視することによって「変わらなければ
ならない」と意識を変革させる点にある。意識変
革なしに業務プロセスを改革しても、長続きしない
ばかりか効果は見込めない。ここで重要なのは、本
質的課題を見抜く力であり、業務を改革していくた
めの考え方とプロセスを合意形成していくことである。

また、ITはツールに過ぎず、業務を支援するた
めのものである。したがって、本サービスでは、改
革された業務プロセスを、まずは手作業で実践する
ところからスタートすることを推奨している。その
後に、ITに必要な要素を洗い出し、体系化を行う。
必要から生まれたITは価値あるITとなるばかりで
はなく、人の意識と業務プロセスとITが一体とな
ることにより効果的な改革が実現できると考えるた
めである。

● ステージ3：フィールドとフィールドをつなぐ

フィールドを課題領域ととらえると、社内には多
くのフィールドが存在する。フィールドとフィール
ドには関連性がある。課題はつながりを持って成り
立っているということである。したがって、一つの
フィールドを改革するだけではなく、強く関連する
フィールドを解決していくことにより、最適化を
図っていく。

このステージに入るところには、コンサルタントは、
お客様よりもお客様のことを知っていることが多い。
そのため、戦略的な観点からフィールド間をつない
で解決をしていく考え方やプロセスを示すことが重
要なポイントになる。

● ステージ4：継続的改善

このステージの目的は、改善し続けることを風土
として根付かせていくことにある。そのために、改
革の実行者（多くの場合が現場の方々）と定期的な
ミーティングを繰り返し、改革の阻害要因や気づき
を共有化させていくプロセスを踏んでいく。ミー
ティングを繰り返し、PDCAサイクルを回すことで
多くの知恵も生まれる。富士通総研は、こういった
人の知恵により改善し続けるプロセスそのものを支

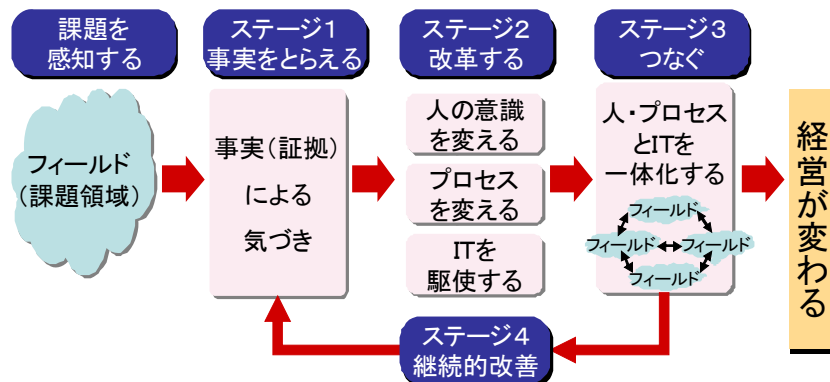


図-1 フィールド・イノベーションのプロセス
Fig.1-Field Innovation process.

援している。

この手法は、業務プロセスを抜本的に変える場合には特に有効である。というのも、改革自体がさまざま百点満点を取ることは難しく、実践の中から気づきを得て、改善を繰り返すことにより、完成度を高めていくといった特徴を持つためである。

お客様満足度No.1の百貨店づくりに向けた改革

それでは、ジュイアール東海高島屋ではこの手法を使って、どのように改革を進めていったのか、具体的に紹介していく。

● **ステージ1：マネージャの業務スタイルを可視化**

具体的には、マネージャがどれだけの時間どこで業務を行っていたかを定量的に可視化することで、売上数字の整理や報告書作成といった内向き作業が業務の中心になっているのではないかと、という仮説を検証することから始めた。

具体的には、マネージャにアクティブRFIDタグを所持してもらい、事務所や会議室に受信機を設置した(図-2)。併せて、マネージャにインタビューを行い、現状の業務内容とフローを明確化した。これにより、短期間かつ正確にマネージャの時間の使い方を定量的に把握した。

調査の結果、マネージャが売場にいる時間は予想以上に短いことが分かった。本来であれば売場でお客様と接し販売員との会話を通じて、ニーズをとらえ仕入に生かしていかなければならないが、そういった時間がほとんど取られていないことが事実として明らかになった。

結果として、内向き作業を減らしお客様のニーズをとらえる時間の確保と、売れ筋商品を確保するた

めに仕入・発注業務の業務フローを標準化していくことが全社で共有化された。

● **ステージ2：仕入・発注改革**

品揃えの中核機能を担うのは、売場マネージャである。報告書などの内向き作業が多く顧客ニーズを肌で感じる事ができていないという課題に対し、内向き作業を減らし、接客する時間を確保する、という施策だけでは本質的な解決には至らない。売れ筋商品を多く確保するためには、お取引先政策の観点での解決施策が必要である。カセットで提供されるお取引先が主導する品揃えの枠組みを外し、自らの意思に基づく仕入発注がゴールだからである。そこで、お客様に提案し、売っていきたい商品を売場のメンバとコミュニケーションを取りながら選定した上で、マネージャが主体となって、商品の積み増しをお取引先と交渉していくプロセスと手法を標準化した。

当初は、売れ筋商品の積み増し交渉に注力していたマネージャも、半年もするうちに、次第に自分達が自信を持って売っていきたい商品を自らの目で選び、売れ筋商品へと育成できるようになってきた。中には自らが選定した商品が売れ筋ベスト5を独占するマネージャや、お取引先に品揃えを相談されるマネージャも出てきた。つまり、目利きができるように進化し始めてきたということである。しかし、手作業では商品動向把握に時間がかかるし、量的限度がある。百貨店は土日が売上げの山場であるため、売れ筋商品の確保はまだお取引先の在庫が豊富な月曜の朝一番に商品の積み増しの依頼をすることがポイントとなる。このタイミングを逃さないようにするため、商品の売れ行きが一目で分かるITの導入

売場マネージャがRFIDタグを所持, 居場所を特定

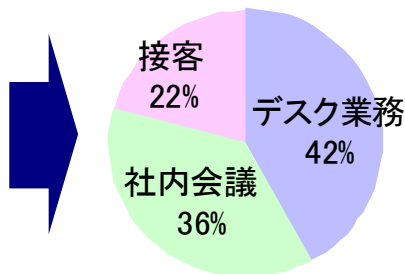


図-2 RFIDタグを活用した業務スタイル可視化
Fig.2-Visualization of work style by means of RFID tags.

を決定した。

このような具体的なアクションを起こすことで、お取引先にもマネージャの本気が伝わる。従来は、提供されなかった、生産計画や在庫の情報が積極的に提供されるようになった。このように、意識の変化は、マネージャだけでなく、お取引先の営業担当者にも及んでいる。

● ステージ3：品揃えとお客様のフィールドをつなぐ

商品とお客様をつないでフィールドをとらえることで誰に何を売っていくかが明確になる。百貨店はフロアにより販売する商品カテゴリが異なり、組織も分かれる。そのため、主力ターゲットとしてねらうお客様層にとって、ある売場は魅力的な品揃えであるが、別の売場では買いたい商品がないといったことが起こりがちになる。

これを解消するため、まず、買い回り分析からお好みのブランドやテイストでお客様層を分類する。その上で、分類されたお客様層ごとに購買率の低い商品群を特定していく。つぎに、お客様層の購買率が低い売場のマネージャは、彼らが好むグレードやテイストの商品を取揃えて提案していくこととした。フロアを横断した品揃えを最適化させることで店全体としての魅力が向上する。

このように商品とお客様のフィールドをつないでいくことで、どこのフロアに行っても戦略的なターゲット層の期待に応えられる品揃えの実現を目指していくことができる。

● ステージ4：継続的に改善する

売場マネージャは日々、仕入・発注改革のPDCAを回している。彼らの実践から出てくるノウハウを収集し体系化することが企業の成長につながっていくものと考えている。そのため、現場の第一線で活躍するマネージャと定期的にミーティングを行い、各人の気づきやノウハウを共有化する取組みを行っている。

ミーティングで出てくる、往々にして個人にとどまりがちな気づきやノウハウを全社で共有できるようにするためにマニュアルとして集大成とした。また、このマニュアルも、現在では商品特性別の詳細版へと進化を遂げている。

このように、継続的改善を続ける取組みを行うようになったこと自体に、企業体質の変化が表れている。

成功の秘訣

コンサルティングの経験からも、改革成功の秘訣は人の意識をいかに変えていけるかにあると考えている。人の意識が変わるポイントは二点ある。一点目は今のままではいけないとの気づきであり、二点目は成功の実感である。前者は、企業内部で課題が感知されていることが多いため、これを可視化し事実をもってとらえることにより共有化を図っていくことができる。一方、後者は、未経験の新しいプロセスを現場が実践できる自信を持ってないと成功はおぼつかない。そのため、自信を持てるようにするプロセスを時間をかけてでも確実に踏めるかが成否の分かれ目と考えている。

ジェイアール東海高島屋の事例では、売れ筋商品を確保するために、スタート時点では一人のマネージャあたり5商品だけを選択していった。扱う商品はマネージャにとってみれば数千ある商品の内の、わずか5商品への集中である。当然、売上げへの影響は少ない。しかし、人の意識を変革するためには、売れ筋商品を確保する成功体験と、お取引先や販売員の意識も変わることを実感させることが必要であった。

当初は、成果を疑問視するマネージャもいたが、現在では、売れ筋商品の目利きができるマネージャが多く出てきている。目利きができるようになると、お取引先から注目されるばかりではなく、仕事も楽しくなる。仕事が楽しくなるに従い、知恵や気づきも相当出てくる。このように、現場が成功を実感できるスキームを作ることが成功の秘訣であると考えている。

む す び

本稿で紹介した事例は、フィールド・イノベーションにより企業風土が変わりつつあることがキーであると考えている。それは、環境は日々変化するため、業務改革だけに終始すれば、改革はその日から陳腐化が始まるが、改善し続ける企業風土を身につけることで変化に対応できる体質にするためである。企業体質は一朝一夕に改善できるものではない。継続的改善を繰り返すことで変化に対応できる企業体質を身につけることこそが変化の時代を生き抜くために必要な企業の資質ではないだろうか。