

流通×フィールド・イノベーション



株式会社ゲオ 様
 株式会社アデランス 様
 株式会社ジェイアール東海高島屋 様
 株式会社東急百貨店 様
 株式会社いなげや 様
 株式会社ベシア 様
 ラッキーコーヒーマシン株式会社 様
 マルコメ株式会社 様

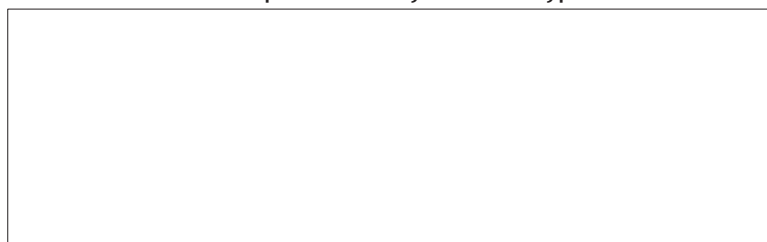
～店舗スタッフ業務の可視化～
 ～店舗業務を段階的に改革～
 ～ギフト配送業務を部門横断で改革～
 ～POS適切配置による店舗運営改革～
 ～店舗オペレーションの最適化～
 ～レジ業務とMDプロセスを改革～
 ～保守サービス部門の働き方改革を実現～
 ～生産計画を組織横断的に改革～

●記載されている会社名、製品名は一般に各社の商標または登録商標です。
 ●フィールド・イノベーション、フィールド・イノベータ、Fierは、富士通株式会社の登録商標です。
 ●本カタログに記載の仕様は、改善のため予告なしに変更する場合がありますので予めご了承ください。

Copyright 2018 FUJITSU LIMITED



商品情報ページ <http://www.fujitsu.com/jp/fieldinnovation/>



製品・サービスについてのお問い合わせは

富士通コンタクトライン (総合窓口) **0120-933-200**
受付時間 9:00～17:30 (土日・祝日・当社指定の休業日を除く)

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

お客様との共創を目指して

人口減少を背景とした消費需要の減退の中、流通業界は益々混迷を極めており、外部環境変化に伴う消費者への対応は、より複雑化してきています。

また、深刻度が増す人材確保の難しさがある一方で、消費者行動変化へのいち早い対応、デジタル技術への取り組みが急務となっており、より一層の業務改革が求められてきています。

そのような中、富士通のフィールド・イノベーションは、お客様の現場部門に入り込み、「人」「プロセス」「ICT」を一体化した改革で、新たな価値を創造し、ビジネスの進化・拡大に貢献していきます。



| CONTENTS |

巻頭インタビュー

p3

フィールド・イノベーションが提供する「価値」とは？
～ 導入企業のゲオ様と富士通のフィールド・イノベータが語り合う～

- **株式会社ゲオ 様** p5
スタッフ業務の可視化により無駄を削減
より収益性の高い筋肉質の事業運営を目指す
- **株式会社アデランス 様** p7
お客様増加につながるサービスの実現を目指して
ステップ・バイ・ステップで業務改革を推進
- **株式会社ジェイアール東海高島屋 様** p9
組織の「隙(きわ)」に潜む問題をあぶり出す
部門横断でギフト配送業務を改革
- **株式会社東急百貨店 様** p11
お客様サービスの向上を目指して
店舗運営改革を推進
- **株式会社いなげや 様** p15
セルフペイメントシステムの導入効果を先進ICTで可視化
最適な店舗オペレーションの実現に寄与
- **株式会社ベシシア 様** p17
お客様満足の向上と収益拡大を目指し
レジ運営業務とMDプロセスの改革を推進
- **ラッキーコーヒーマシン株式会社 様** p21
現場業務の可視化に基づいた業務フロー改善と
システム導入による保守サービス部門の働き方改革を実現
- **マルコメ株式会社 様** p23
需給調整や資材調達など、生産管理業務を改革
組織間の問題を組織横断的に解決し、在庫削減や業務属人化の撤廃に寄与



フィールド・イノベーションが提供する「価値」とは？

～ 導入企業のゲオ様と富士通のフィールド・イノベータが語り合う ～

企業の現場を可視化する富士通のフィールド・イノベーション。この活動を実際に導入した企業の担当者は、何を期待して導入を決め、そして可視化の結果、どのような成果を得られたのか？フィールド・イノベーションが提供する「価値」について、導入企業の1つである株式会社ゲオ様でのフィールド・イノベーションについて、緑川真氏、水谷学氏のお二人と、富士通の担当フィールド・イノベータ(以下、Fler)である上野真琴が語り合った。

「現場の徹底した可視化が必要です」とフィールド・イノベーションを提案

上野 フィールド・イノベーションをご活用いただき、誠にありがとうございます。ゲオ様は、以前からローコストオペレーションにかなり力を入れて取り組んでいらっしゃいました。まずはその

利益を新規事業への投資に振り向けるという狙いもあります。

上野 なるほど。それに向け、社内でも様々な取り組みをしていらしたわけですが、今回、フィールド・イノベーション活動を取り入れてみようとお考えになったのはどのような経緯からでしょう？

水谷 やはり、特に現場スタッフの作業の実態や、そこで発生している

無駄について、「現実」と「理想」の乖離を知りたかったのが一番ですね。我々が規定しているルールに則って作業ができているのか。やれていると思っていても実際やれていないことがあるのではないか。そのあたりを可視化するノウハウを持っていらっしゃるのが魅力でした。加えて、社外の第三者的な視点から見ていただきたかったというもあります。

上野 今、水谷様がおっしゃった点が、まさにフィールド・イノベーションの価値だと考えています。我々はお客様の「現場」を大切にしています。現場を第三者的な視点から徹底的に可視化するのが我々のミッションです。特に流通・小売のお客様については、数多くの店舗を見せていただいた経験によって蓄積された知見から、ご提案を申し上げられることも強みかなと考えています。

水谷 実は当初、富士通さんには、ICTがらみのことでご相談をさせていただいていました。そうしたら「その前に、まずは現場を



株式会社ゲオ
メディア商品部 メディア商品2課
GAME関連商品 マネージャー
水谷 学氏



株式会社ゲオ
メディア事業部
ゼネラルマネージャー
緑川 真氏

狙いをお話しいただけますか？
緑川 もともと弊社は創業当初から、抑えたコストを価格に還元し、お客様に少しでも安価に娯楽を提供しよう、という考えでやってきました。それに加えて、縮小傾向にあるレンタル市場の収益性が高いうちに、今一度ローコストオペレーションを徹底して会社をさらに筋肉質な組織にすることで、そこで得た



富士通株式会社
フィールド・イノベーション本部
流通F統括部
Fler
上野 真琴

可視化するよい手法がある」ということで、フィールド・イノベーションを勧められました。

上野 我々が目指すのはあくまで「お客様のビジネスに貢献すること」。それは「人」「プロセス」「ICT」が一体となって初めて実現できることだと考えています。だからこそ「まず現場をしっかりと可視化しましょう」と、フィールド・イノベーションをご提案しました。

可視化の結果を包み隠さず言ってもらえたことにインパクトを感じた

上野 現場観察・可視化後の報告会には、30人以上の方々にご参加いただきました。そこではどのような印象をお持ちになったのでしょうか？

緑川 報告内容の詳細さやボリュームにも圧倒されたのですが、何より分析して得られたことを包み隠さず、ズバツと言っただけだことにインパクトを感じました。それも決して失礼に聞こえるのではなく、「そこまで見ていただけたのか」とうれしく思いました。あとは「ゲオ様はICTの前にまずプロセスです」としっかりおっしゃってくれたのも、我々には響きました。

上野 かなり失礼なことも忌憚なく意見を述べさせていただきました。当たり障りのないことを言っていれば、お客様に不愉快に思われることもないし、お客様側で責任を感じて下を向く方も出ない。でも、それではお客様のビジネスは良くなりません。

緑川 忖度が一切なく、現場の実態がダイレクトに伝わってきました。

水谷 社内でフィールド・イノベーションのようなことをしようとしても、どうしても色眼鏡で見てしまい、「それって本当？」という結果になってしまいます。

上野 「第三者的な視点」というのも我々の強みです。

緑川 どうしても社内の視点だと、当たり前と思って見過ごしてしまうこともありますし、フィールド・イノベーションでは、社外の方が普段やっていない業務を見るからこそ、気づける部分もあるのでしょうか。技術的にも、どこまで細かくチェックするのか、またその手法など、教えてもらわないと分かりません。同じことを内製でやるのはなかなか難しいと思います。

お客様側で「変えていこう」という意思が生まれるのもフィールド・イノベーションの価値

上野 ゲオ様として、今回、フィールド・イノベーション活動に取り組んでみて、どのような価値を得られたとお考えになりますか？

水谷 やはり、緑川が申し上げたように、社内にいる我々には「風景」としか見えていなかったことに対して気づきを与えてもらったことだと思います。また、報告会に参加したメンバーの意識は確実に変わりました。実は私は今期から異動になったのですが、そこでも業務の工数やプロセスを見直すのに、フィールド・イノベーションで身につけた視点が大いに役立っています。

緑川 会社全体としても、業務のプロセスを見直して無駄を削ぎ落とそうとしており、今回の活動はその先駆けになったと感じています。

水谷 我々と同じような、チェーンストアオペレーションをやっている流通系の企業は、特に大きな効果が出るのではと思います。

緑川 確にお勧めですが、正直、同業他社には知られたくないのも本音です。

上野 ありがとうございます。それが我々Flerにとって最高の褒め言葉です。

緑川 活動を通じて、やるべきことが明確になり、具体的な改善の対策が立てられるようになったことも大きな成果でした。

上野 可視化の結果を見て、お客様側で「変えていこう」という意思が生まれる。それもまた、フィールド・イノベーションの価値だと自負しています。富士通がフィールド・イノベーションをご提供するようになって10年以上が経ちますが、改革のテーマとして不変なのはやはり「現場」だと思います。今後もお客様の現場の課題領域に踏み込み、徹底的に事実を可視化し、「人」「プロセス」「ICT」によるビジネス貢献につなげていきたいと考えています。



株式会社ゲオ様のフィールド・イノベーション導入事例は P5

株式会社ゲオ 様

スタッフ業務の可視化により無駄を削減 より収益性の高い筋肉質の事業運営を目指す

課 題	効 果
■ 店舗数拡大に伴い運営コストが増加。オペレーションの無駄を削減したい ■ 店舗スタッフの作業の実態や、どんな無駄があるかを把握したい	■ スタッフ業務の可視化により改善ポイントが明確になった ■ セルフレジの利用率が飛躍的に上がり効率化を実現した



写真左から、株式会社ゲオ メディア事業部 ゼネラルマネージャー 緑川 真氏、メディア商品部 メディア商品2課 GAME関連商品 マネージャー 水谷 学氏、メディア事業部 メディア業務改善課 マネージャー 佐々木 渉氏、メディア事業部 メディア業務改善課 田山 潤一朗氏

ローコストオペレーションのさらなる徹底が急務に

株式会社ゲオは、DVD・CD・ゲーム・書籍のレンタル・中古品買取販売・新品販売を行うメディアショップ「ゲオ」など複数の事業を展開している。なかでもゲオショップは全国に1200店舗展開（2018年5月現在）されているが、店舗数拡大に伴う運営コスト増加が課題になっていた。「レンタルDVDなどの市場は縮小傾向にあります。そのため、当社がもともと得意としてきたローコストオペレーションを徹底して、より筋肉質な体質にすることで収益性を回復し、得られた利益を新たな投資に振り向けることが求められているのです」と、株式会社ゲオ メディア事業部 ゼネラルマネージャー 緑川 真氏は説明する。このため同社では2017年、「ローコストオペレーションプロジェクト」に取り組み始めたが、店舗でのスタッフ作業の詳細な実態や、どのような無駄が出ているかを掴みきれていないことが悩みだった。「そこでそれらを可視化するために、富士通のフィールド・イノベーションの導入を決めました。今までの活動でフィールド・イノベータ（以下、Fler）が培ってきた全国クラスの小売チェーンへの知見にも期待しました」と、メディア商品部 メディア商品2課 GAME関連商品

マネージャー（活動当時はメディア事業部 メディア店舗企画課 マネージャー）水谷 学氏は語る。

可視化により把握できた無駄は効率化への“宝の山”

担当したFlerはまず、現場業務の実態を把握するために、店舗規模や売上・取り扱い商材数から標準店舗と想定した店舗を対象に現場観察を行った。事前にスタッフがどのような業務を行って

人、プロセス、ICTを活用し作業を整流化、さらなる高みへ			
項	作業項目	作業時間	非効率時間
1	セルフレジ誘導	1時間12分	1時間12分
2	延長チェック	1時間05分	1時間05分
3	棚戻し(返却)	2時間24分	1時間04分
4	中古機器品質	0時間41分	0時間41分
5	陳列(入荷)	0時間31分	0時間31分
6	ランキング作業	0時間29分	0時間29分
7	ディスククリーニング	0時間24分	0時間24分
8	お客様問い合わせ	0時間21分	0時間21分
9	買取査定	0時間31分	0時間19分
10	棚戻し(メンテ)	0時間15分	0時間15分
11	販売	0時間10分	0時間10分
12	返却	0時間07分	0時間07分
13	作業引継	0時間06分	0時間06分
14	返却BOX	0時間04分	0時間04分
15	掃除	0時間05分	0時間03分
16	マニュアル印刷	0時間01分	0時間01分
17	その他	0時間00分	0時間00分
		8時間26分	6時間52分

現場業務の実態を把握するため、店舗で現場観察を実施し、すべての作業項目、時間を数値化した。

お客様プロフィール	
株式会社ゲオ	
本 社	愛知県名古屋市中区富士見町8番8号 OMCビル
設 立	2011年11月
資 本 金	30百万円
U R L	https://www.geonet.co.jp/

いるかの情報を得た上で、2日間にわたり徹底的に分析。「事前に情報を提供していたものの、外部の人がいきなり来て業務を把握するのは難しいだろうと考えていたのですが、時折スタッフに『これは何の作業をしているのですか?』と尋ねたり、ビデオを撮ったりしながら、しっかりと行動を捉えていました。また、現場観察前にFlerが自主的に他店舗に訪問され、スタッフの業務内容を予めチェックしてくれていたのも、本気度を感じてうれしかったですね」と、メディア事業部 メディア業務改善課 田山 潤一朗氏（活動当時はメディア店舗企画課）は語る。

可視化した結果、大きな課題として、セルフレジを店内に設置しているにも関わらず利用率が低く、有人カウンターに客が滞留していることが浮かび上がった。セルフレジが活用されていないのには、設置場所が店の奥で売り場からの導線が悪いことや、操作方法の説明のポップがわかりにくいといった理由があることも判明。また、商品の返却（棚戻し）でも、同じ棚の商品を一度にまとめて返却できていないなど作業プロセスに無駄が多く、余計な時間がかかっていることが分かった。

Flerは、こうした点も含め、可視化した結果を、作業項目ごとに約100ページ単位の資料にまとめあげ、報告会を実施。その内容は「衝撃的だった」と水谷氏は言う。「ローコストオペレーションには自信があったのに、まだこんなに無駄があるのかと。同時に、1200以上の店舗でこうした無駄を全て削減できればインパクトは巨大なものになる。まさに効率化の原資となる“宝の山”を探り当てた気がしました。提案のスピード・質・量にも圧倒されましたね」。こうした高い満足を得た結果、引き続き他店舗でもフィールド・イノベーション活動を行うこととなった。

可視化によりセルフレジへの誘導が不十分であることが判明



店舗に設置してあるセルフレジが十分に活用されていないことが判明。現場観察を行った店舗では誘導を全く行っていないことが明らかとなった。

改善活動における“第三者の視点”の重要性を思い知る

続いて実施された2回目のフィールド・イノベーション活動では、現場作業効率が標準的であると想定されていた既存の2店舗で現場観察を実施した。

その結果、スタッフは働いている時間の8割はカウンターの中で作業をしており、売り場に出ている時間はわずか2割ほどしかない事実が判明した。また、レンタル商品の延長チェックに

ついては、既存店でも作業効率が悪く、システムの活用と作業プロセスに無駄が発生していることも分かった。「店舗のQSC（クオリティ・サービス・クリーンネス）を維持するためには売り場に出ていなくてはならない。社内でもそこに注力しようという声が上がっていたのに、実際はできていなかったことに愕然としました。延長チェックについては、そもそも一方の店舗ではマニュアルと全く違う手順で行っていた。他にもこういう店舗があったら、と冷や汗が出ましたね」と田山氏は振り返る。

2回目の活動で対象となった既存店は、1回目の活動の店舗に比べて効率的に作業を行えているものと社内では認識されていたが、実際に可視化された結果、既存店の方が作業効率が悪く、無駄な作業に多くの人員を割いていることが判明した。「Flerの“第三者の視点”で見てもらうことの大切さを思い知りました」と水谷氏は強調する。

「1人で行う平日のオペレーション」を目指して

こうした可視化結果を受けて、ゲオでは社内で検討会を実施。すでに改善に向けた取り組みを行っている。「例えば、セルフレジについては設置場所を見直す、スタッフが誘導するといったことを徹底した結果、利用率が飛躍的に伸びています。また、店舗運営の標準化を改めて推し進めるために、マニュアル通りのプロセスで作業が出来ているかのチェックを徹底するとともに、不足している部分のマニュアル整備も開始しました」と、メディア事業部 メディア業務改善課 マネージャー 佐々木 渉氏は説明。さらにゲオショップ以外にも、「セカンドストリート」や「ゲオモバイル」など他の事業からもフィールド・イノベーション活動を横展開できないかという相談を受けているという。緑川氏は「Flerからは『効率化を徹底することで、平日のオペレーションは1人でも可能になるのではないか』という提言もありました。今後はICTソリューションの導入も積極的に検討し、そこに限りなく近いオペレーションを実現していきたい」と展望を語った。

株式会社アデランス 様

お客様増加につながるサービスの実現を目指して

ステップ・バイ・ステップで業務改革を推進

課 題	効 果
■ お客様増加に向け、店舗業務の現状を可視化すること	■ 店舗の業務フロー全体を示す業務概観図の作成や課題点の洗い出しに成功
■ 新たに構築したCRMシステムの導入効果を明らかにすること	■ 顧客獲得率や予約数の増加、店舗業務の効率化などの効果を実証

店舗業務の現状を可視化で洗い出す

トータルヘアソリューションのリーディングカンパニーとして、「ADERANS」「レディスアデランス」など5つのブランドを展開するアデランス。近年ではビジネス領域の拡大を図るべく、ビューティ&ヘルス事業などの新事業も推進中だ。

同社では、2014年に初めて富士通のフィールドイノベーションを



株式会社アデランス
情報システム部
次長
宮崎 洋和 氏

導入。情報システム部 次長 宮崎 洋和氏は、その狙いを「当時着手した『お客様増加プロジェクト』では、業務効率化を重要テーマの一つに掲げていました。これを実現するためには、店舗業務の現状をまっしかりと把握することが必要です。そこで目を付けたのが、フィールドイノベーションの業務可視化サービスです。第三者の客観的な視点で業務を見つめ直すことで、改善に向けたヒントが得られればと考えました」と振り返る。

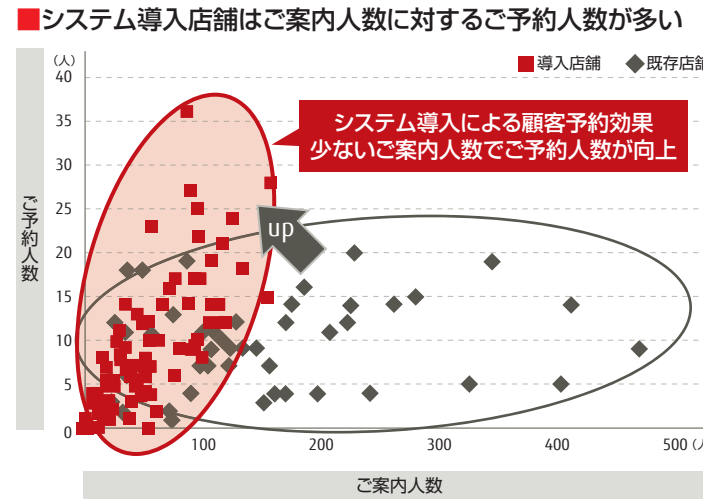
初回の効果を高く評価し2回目の活動を実施

最初の活動では、4店舗を対象にインタビューや現場観察を実施。店舗業務フローの全容を示す「業務概観図」をまとめた。また予約票や来店記録などの情報が紙で管理されているなど、業務改善に向けた具体的な課題も明らかになった。「フィールドイノベータ（以下、Fler）の改善提案には、我々も気付かなかったことも多かった。現状の問題を真摯に受け止め、前向きに改善を進めるヒントになりましたね」と宮崎氏は語る。

この経験を通して、フィールドイノベーションの効果を高く評価した同社では、2015年に2回目の活動に取り組んだ。今回のテーマは「CRMシステムの稼働前後における店舗業務可視化」である。

「元々このCRMシステムも、1回目の活動をきっかけに導入したものだ。多種多様なお客様情報を分析・活用することで、より最適なお客様サービスの実現を目指すのが狙いです」と宮崎氏は説明する。ここでは紙台帳で管理していた顧客情報を電子化すると同時に、店舗用のタブレットからも利用できる環境を構築。またショートメッセージを利用したキャンペーン情報配信など、様々な新しい試みが盛り込まれた。

「しかし、いくらこうした環境をつくっても、肝心の店舗スタッフに活用されないのでは意味がありません。システムは本当に使われて



CRMシステムを先行導入した店舗では、ご案内から予約につながる割合が既存店舗よりも高いことが判明。お客様増加という目的に十分貢献できていることが実証された。

お客様プロフィール	
株式会社アデランス	
本 社	東京都新宿区荒木町13-4
設 立	1969年3月1日
資 本 金	129億4400万円
U R L	http://www.aderans.co.jp/

いるのか、当社の業務プロセスに馴染むのか、今後も投資を続ける価値はあるのかといったことを判断するためにも、導入効果を見極めたいと考えたのです」と宮崎氏は続ける。

こうした同社の要請に応えるべく、Flerは「システム導入前後の顧客獲得数」「タブレット活用状況」「ホワイトボードの代替として導入した大型モニターの活用状況」の3点を可視化ポイントに設定。全社展開に先立ってCRMシステムを導入した3店舗を対象に、その効果を調査した。

CRMシステムの導入効果を裏付けることに成功

こうして実施された2回目の可視化結果は、CRMシステムの導入効果を十分に裏付けるものであった。導入店舗では、予約人数や顧客獲得数が着実に増加。また、新規導入したタブレットも、業務効率化やお客様サービス向上に大きな役割を果たしていた。たとえば未導入店舗と比較すると、予約人数は約2～3倍に、顧客獲得率は約1.5～2倍にそれぞれ増加。ご案内からご予約に至る人数が既存店舗より多いなど、ビジネスで重要な「打率」もアップしていた。お客様数の増加という当初の目的に、しっかりと寄与できていたのである。

また、紙の顧客ファイルがタブレットに置き換わったことで、お客様をお待たせすることなく、的確なご案内が行えるようになった。店舗側でも、以前は手書きで補っていた業務上の工夫をシステムに取り込むなど、タブレットを使いこなしている。

その一方で、可視化によって明らかになった要改善点もあった。たとえばホワイトボードの撤去は進まず、依然として各店舗で利用されていた。ただし、他の用途でモニターを活用する動きもあるため、現場での運用についてはある程度店舗側に任せて

■タブレットによる効果的なご案内を実現



CRMシステムタブレットを使ったご案内実施（インタビュー実績併用）		
After		
	すべてタブレットで実施。タブレット方式の方が効率も上がり評価が良い。	すべてタブレットで実施。全般的に効率的かつ情報にバイアスがなくできるため評価が良い。
		リストが完全にシステムに置き換わっている。タブレットを使用した方が予約がとれるとの意見多数あり。

タブレットを新たに導入したことで、顧客への迅速かつ確かな対応が実現。これまで利用していた紙ベースの顧客ファイルと比較して、より効率的に業務が進められるようになった。

いる。宮崎氏は「現場の活用意欲が湧くようなシステムにしたいので、モニターについても何か面白い仕組みを新たに提供できれば」と語る。

この例が示すように、同社では今回の取り組みもさらなる改善に向けたステップと位置付けている。「システムは一度つくって終わりではありません。CRMの導入効果が確認できたことに安心せず、さらに良いものへと育てていくことが肝心です。現場に対しても、システムを使ってみて気付いた点があったらどんどん意見を寄せてほしい、我々も全力で応えていくと伝えています」と宮崎氏は語る。

実際に現場の要望に基づく改善も数多く実施され、全店舗展開を推進する原動力になったとのこと。こうした情報システム部門と現場部門の強力な連携体制も、プロジェクトを成功に導いた大きな要因と言えるだろう。

デジタル時代のビジネスを見据えて改善を継続

その後同社では、3回目の活動にも取り組んでいる。「次のテーマとして選んだのは『契約業務の電子化に向けた業務可視化』です。当社商品はオーダーメイドであることから契約関連帳票が多数存在するため、これを何とかしたいと考えたのです」と宮崎氏は語る。この取り組みでは可視化結果をもとに約60種類の帳票を電子化し、大幅なペーパーレスと帳票の管理・保存コストを削減。所定の手続きを踏まないと業務が進まないため、プロセスの標準化やコンプライアンスの強化にも役立っている。

さらに今後は、CRMシステムの顧客情報を活用する取り組みに本腰を入れていくとのこと。宮崎氏は「既にいくつかの取り組みは始めていますが、まだまだ十分とは言えません。今後も成長を続けていくためには、一人ひとりのお客様によりマッチしたサービスやご提案が行える環境が不可欠です。これまでの活動も、いわば本格的なデジタルマーケティングやマーケティングオートメーションの実現に向けたスタート。富士通にもこれまで同様の支援をお願いしたいですね」と展望を述べた。

株式会社ジェイアール東海高島屋 様

組織の「際(きわ)」に潜む問題をあぶり出す

部門横断でギフト配送業務を改革

課 題	効 果
■ 複数部門にまたがるギフト配送業務の効率化	■ 売場・物流センターが一体で改善に取り組み効率的な業務プロセスを実現
■ 業務負担軽減とコスト削減	■ 社員の時間外勤務を約24%、繁忙期のアルバイト延べ人員数を約8%削減



写真左から、ジェイアール東海物流株式会社 名古屋流通センター 営業三科長 木村 卓哉氏、株式会社ジェイアール東海高島屋 取締役総務本部長 兼 人事部長 谷津 剛也氏、同 総務部 総務グループ グループマネージャー 米澤 靖浩氏

ギフト配送業務の効率化を目指して

JR名古屋駅のランドマークとして、年間約3,800万人もの買物客を集めるジェイアール名古屋タカシマヤ。2017年4月には新商業施設『タカシマヤ ゲートタワーモール』をオープンするなど、駅立地を活かして発展を続けている。

その運営を手がけるジェイアール東海高島屋では、今回、中元・歳暮の繁忙期におけるギフト配送業務の改革を実施した。同社取締役の谷津 剛也氏は「当社では、業務の効率化を進めていますが、今回はそれをさらにもう一步踏み込み、仕事の仕組みややり方の見直しにまでつながった。その象徴的な事例として繁忙期の効率的かつ迅速な運営が要求される、中元・歳暮期のギフト配送業務に注目しました」と説明する。

問題の本質は組織間の「際」にあり

中元・歳暮期には、平常時の約2～5倍に業務量が増え、売場と、ジェイアール東海物流株式会社が業務受託する物流センターの

間でやりとりされる伝票も大幅に増加する。このため細かい事務的なミスやその確認などで、作業が滞ることがあった。

「ギフトは、お客様の先にお届け先様もいらっしゃいますので、正確さや迅速さが求められます。そこで、富士通のフィールド・イノベーションを活用し、科学的・定量的な観点から改善を図りたいと考えました」と谷津氏は語る。

フィールド・イノベータ(以下、Fler)は関係者インタビューから、非効率の原因は当初想定していた物流センター内部の作業以上に、物流センターと売場との間『際』に存在しているのではないかと考えた。総務部の米澤 靖浩氏は「この視点は非常に新鮮でした。これまでも各組織内での改善は行ってきましたが、それをつなぎ合わせて考えるアプローチまではなかった。新しい改善の糸口が掴めそうだと感じました」と振り返る。

「『際』の問題」の表出を中心にFlerが実施した事実可視化から、これを裏付ける様々な事実が見えてきた。たとえば、売場の送付先マスタ不備やルール周知不足などが、物流センターでのイレギュラー対応の要因となっていること。売場ではそうした物流業務への影響を把握できていないこと。百貨店の繁忙期終了後の反省会では、物流センター側の改善要望が的確に伝わっていないことなどが判明した。

そこで、「イレギュラー作業の削減」と「作業プロセスの改善」の2点を活動テーマに決定。また委託側の百貨店、受託側の物流センターの双方がメリットを享受できるよう、「社員の時間外勤務を20%削減」「繁忙期のアルバイト延べ人員数を10%削減」というKGI*も定められた。

「売場からの問い合わせやマスタ修正件数などのデータを

お客様プロフィール	
株式会社ジェイアール東海高島屋	
本 社	名古屋市中村区名駅1-1-4
設 立	1992年12月25日
資 本 金	100億円
U R L	http://www.jr-takashimaya.co.jp/

詳しく分析することで、業務実態が正確に把握できたのには驚きました。社内だけの取り組みでは、とてもここまで緻密な分析は行えません。これによって、本来業務以外に多くの負担が生じていることが、具体的に数値で分かりました。」と米澤氏は語る。

物流センター業務を担当するジェイアール東海物流の木村卓哉氏も「組織間で情報をスムーズに伝え合う仕組みがなかったために、一本の線となって流れるべき業務が分断されている現状がよく理解できました。一方で、組織内部では各々出来る限りの改善に取り組んできたことが証明され、大きな励みになりました」と続ける。

※KGI=Key Goal Indicator(重要目標達成指標)

組織横断でアイデアを出し合い業務改革を推進

同百貨店では、こうした「際」の問題を打破すべく、各部門の現場責任者を集めてワークショップを実施。このように組織横断で課題解決に取り組むのは、同百貨店では初の試みであった。

■ワークショップの様子



課題解決に向けたワークショップには、売場、外商部、物流グループ、物流センター、情報システム部門など関連組織の責任者が一堂に集結。お互いの事情などを率直に話し合うことで、具体的な改善策を探り出していった。

「メンバーはそれぞれ立場が異なりますから、最初は意見が割れるのではという懸念もありました。しかし実際には、極めて建設的で前向きな議論が行えましたね。業務内容やそれぞれの事情などを率直に話し合うことで、相互理解も深まり改善に向けたアイデアもどんどん生まれてきました」と米澤氏は振り返る。

イレギュラー作業の削減のワークショップでは、売場・物流センター間の連絡手段を電話からメールに改めてお互いの都合の良い時間に処理できるようにする、どうしても売場から電話連絡が必要な場合は特定の担当者が行うなどの改善策を検討した。谷津氏は「それまで売場・物流センター間ではメールのやりとりができなかったのです。これはすぐに改善すべきだと思いました。そこで社内に働きかけ、真っ先に対応しました」と振り返る。更に重要な施策として、繁忙期前に売場・物流センターを中心と

する担当者の「実務連絡会」を新設。これにより課題・問題抽出～改善の恒久的なPDCAの仕組みができた。

また、作業プロセスの改善については、伝票処理の標準化とムダ撲滅を徹底的に実施。「たとえば、他の物流センターに商品配送依頼を行う際の書類から不要な項目を削除したり、従来は配送伝票上に枠で囲っていた注意書きを、下線に改めたりといった具合です。一つひとつは小さなことですが、繁忙期は物量が多いだけにその積み重ねが大きく効いてきます」と木村氏は説明する。

事前の目標をほぼ達成。組織間のリレーションも向上

ワークショップで出たアイデアを基に施策を実行した結果、社員の時間外労働を約24%削減と、KGIを超える数値を達成。アルバイト延べ人員数も約8%削減と、目標値に近い成果を上げることができた。さらに売場と物流センター間のリレーションが大きく向上した。「真の業務改革を実現するには、関連部門が一体となって全体最適を目指さなくてはなりません。今回の活動は、そのためのいいきっかけとなりました」と米澤氏は語る。

同百貨店では、今回の経験を今後も様々な分野で活かしていく考えだ。谷津氏は「ビジネス規模が拡大すると分業化や専門化が進みます。どんな業務にも最初は合理的な理由や目的があるものですが、組織を取り巻く環境の変化に気づかずにいると作業自体が目的化しかねません。そうした中で『際』の問題も生じます。そう考えると、今回のフィールド・イノベーションのノウハウは、組織間で行われるあらゆる仕事に応用できるので、今後の改善にも活かしていきたい」と語った。

■事前の目標値をほぼクリア

KGI(目標値)	KGI(結果)仕組み構築
社員の時間外勤務時間20%削減	24%削減
アルバイト延べ人員数10%削減	8%削減

関連組織が一体となって改善施策を展開したことで、社員の時間外勤務は目標値を超える24%の削減。アルバイト延べ人員数は、目標に迫る8%削減。

株式会社東急百貨店 様

お客様サービスの向上を目指して 店舗運営改革を推進

課 題	効 果
■ オリンピックを見据え、訪日旅行者への対応を早急に強化したい ■ 全体業務の中で非効率なところを洗い出し、改善。お客様サービスと収益の向上につなげる	■ モバイルPOSを適正に配置し、お客様に不安を抱かせないクレジットカードの面前決済を実現 ■ モデル店舗の業務を可視化することで、店舗運営モデルの確立に向けた10の施策を立案



写真左から、営業政策室 店舗運営部 上席マネジャー 岸田 薫氏、
営業政策室 店舗運営部 部長 中野 和夫氏、
経営統括室 情報システム部 企画担当部長 久保 浩次氏、
経営統括室 情報システム部 活用支援担当 統括マネジャー 中川 昌宏氏

お客様サービスの向上を目指して

「業務の実態を定性／定量の両面から把握したい」

旗艦店である渋谷本店を中心に、個性豊かな12の百貨店や商業施設を展開する東急百貨店様。営業政策室 店舗運営部 部長 中野和夫氏は「現在、2015-2017年度を事業年度とする新・中期計画を展開中だ。そこでは『既存百貨店事業の構造改革』『新たな成長エンジンの創出』の2点を柱に、様々な活動を進めています」と語る。



株式会社東急百貨店
営業政策室 店舗運営部
部長 中野 和夫 氏



株式会社東急百貨店
経営統括室 情報システム部
企画担当部長
久保 浩次 氏

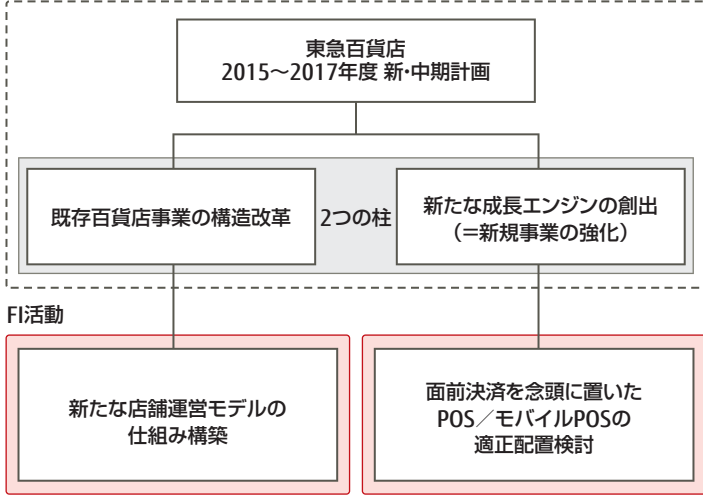
前者の取り組みにおいて、店舗業務の標準化・効率化をより加速させることで、お客様サービスのさらなる向上を、後者においては、近年活況を呈している訪日旅行者（インバウンド）の消費を取り込むためのサービス強化を目指している。

しかし、こうした取り組みを進めていく中では、課題となる点もあった。経営統括室 情報システム部 企画担当部長 久保浩次氏は

「成果がでる業務改善をするには、業務の現状を定性／定量の両面でしっかりと把握しておかなくてはなりません」と話す。

そこで同社は、富士通のフィールド・イノベーションを活用することにした。百貨店業界ではない第三者ならではの客観的な視点を活かすことで、改善活動の効果をより高めていくことを狙ったのだ。

■東急百貨店のお客様サービス向上のための2つの柱



2本柱である「既存百貨店事業の構造改革」「新たな成長エンジンの創出」の両面で、様々な施策を展開した。

お客様プロフィール

株式会社東急百貨店

本 店	東京都渋谷区道玄坂2-24-1
設 立	1919年3月7日
資 本 金	1億円
U R L	http://www.tokyu-dept.co.jp/
事 業 概 要	東急グループのリテール事業を支える中核企業として、渋谷地区／首都圏エリアを中心に百貨店事業を展開。新規ビジネスの開発にも意欲的に取り組んでおり、2016年3月には新業態のセレクトストア「HINKA RINKA」を東急プラザ銀座内にオープンした。

面前決済を強化

「海外のお客様にもっと安心を！」

先にも触れた通り、同社では訪日旅行者へのサービス強化を重要な取り組みと位置付けている。そこで、2本柱のうち、新たな成長エンジンの創出の施策として「面前決済を念頭に置いたPOS／モバイルPOSの適正配置」を行った。

久保氏は「クレジットカード決済では、お客様のカードを販売員がお預かりして離れたレジで決済を行うことがあります。しかし海外のお客様は、カードを預けることに抵抗があるため、面前決済と呼ばれるお客様の目の前で決済できる環境を整備する必要がありました」と説明する。

有効な手段の一つが、狭い売り場でも設置できる小型の「モバイルPOS」の増設だ。しかし増設にはコストがかかるため、無闇に台数を増やすわけにはいかない。海外のお客様の不安を解消しつつ、投資規模としても最適であることが求められた。

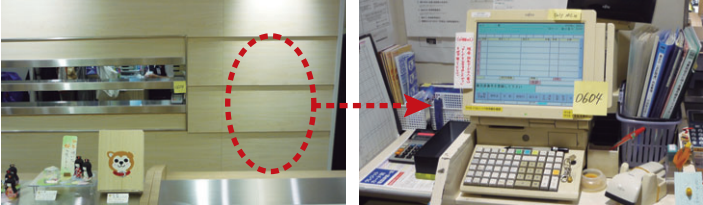
■ウェアラブルカメラによる顧客目線調査



〔POSが壁に囲まれた例〕

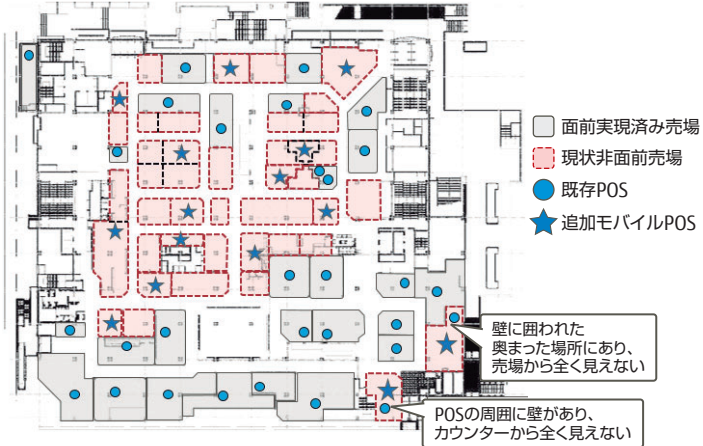


〔POSが壁の向こう側にある例〕



面前決済の実施にあたっては、ウェアラブルカメラを利用した顧客目線調査なども実施し、モバイルPOSの配置が必要な売場を丹念に洗い出していた。

■想定使用件数をシミュレーションし、モバイルPOSの配置を決定



POSデータを分析し、実際にモバイルPOSが設置された場合の使用想定件数をシミュレーション。これを基に各売場への適正な設置台数を導き出した。

Flerは、まずコアメンバーによる集中討議を開催。そこでの議論を経て、「面前決済」を「クレジットカードでの決済を、お客様に不安を与えずに、手元が見える環境で、スムーズに処理を行うこと」と定義した。次に渋谷本店をはじめとする7店舗を対象に現地調査を実施。非面前の売場がどこに、どのくらいあるのかを洗い出していた。現地調査ではウェアラブルカメラを利用した動画撮影も行い、お客様の目線ではどのように売場が見えているのかも明らかにしている。その結果、モバイルPOSを配置すべき場所が具体的に見えてきた。

こうしたFlerの手法は、活動に参加したメンバーにも新鮮な驚きをもたらした。経営統括室 情報システム部 活用支援担当 統括マネジャー 中川昌宏氏は「特に参考になったのが、集中討議の進め方です。参加者全員で自由に意見を出し合い、それを整理・分類していくことで、課題や解決に向けた道筋が明らかになっていきます。また、他の人の意見を聞くことで、新たな気付きも得られます。なるほどこうやって議論を進めていけば良いのかと、非常に感心させられましたね」と語る。



株式会社東急百貨店
経営統括室 情報システム部
活用支援担当
統括マネジャー
中川 昌宏 氏

適正なPOS配置を実現

「最適な設置場所・台数を探り出せ」

このように売場の可視化を進める一方で、もう一つFlerが行ったのがPOSデータの分析である。久保氏はその狙いを「各売場にはそれぞれ繁閑がありますので、全店舗に同じ台数のモバイルPOSが必要なわけではありません。たとえば、お客様の多い食品売場などでは店舗専用POSが必要でも、比較的高額な商品を取り扱うブティックなどでは3店舗に1台でも十分かもしれない。適正な設置台数を導き出すためには、やはり各売場の決済状況を、

きちんとデータで捉えておく必要があります」と説明する。

そこでFlerは、POSデータから各売場の購買件数に占めるクレジット決済の比率を割り出し、面前決済の効果を算出。また、実際にモバイルPOSが設置された場合の想定利用件数もシミュレーションし、店舗専用POSを設置すべきなのか、それとも複数店舗での共用利用でカバーすべきかの判断材料とした。

「もちろん我々も、この売場にはこれくらいの台数が必要だろうという定性的な感覚は掴めます。しかし、それだけでは、投資に踏み切れません。Flerのフロア図へのマッピングやグラフなどを使った多角的な分析のおかげで、定量的なデータに基づく議論ができ、投資の判断材料になりました」と久保氏は語る。

同社では、こうしてFlerから提供された情報を基に、モバイルPOSの具体的な配置計画の策定に着手。最終的に、特に対策が必要と判断された本店、たまプラーザ店、さっぽろ店など7店舗に対し、既存モバイルPOSの入替も含め360台の設置を決定した。

「これほど大規模に設備を拡充できたのは、Flerの支援があったからこそ。経営層に対して必要性を訴える納得感のあるデータを示せましたので、我々も自信を持って説明することができました」と中川氏は力強く語る。訪日旅行客が安心してお買い物を楽しめる環境を整えることで、本来の目的である新たな成長エンジンの創出にも大きく寄与すると期待されている。

新店舗運営モデルの確立に挑む

「何に力を入れるべきか」が明確に

POSの適正配置は設備を対象とした改善活動だったが、お客様サービスの向上に向けては、「人」の力を最大限に引き出す取り組みも欠かせない。そこで、2本柱のうち、既存百貨店事業の構造改革のため実施された施策が、「新たな店舗運営モデルの仕組み構築」だ。ここでは、売場を指揮するセールスマネジャー（以下SM）のより効率的な動き方を追求することになった。

中野氏はその背景を「元々当社では、各店舗それぞれの強みを活かすことを重視しています。とはいえ、あまりに個店主義が進みすぎてしまうと、非効率です。そこで現在重視しているのが、『PCC』※という考え方です。これは店舗業務の標準化・効率化や優れたノウハウの横展開を本部側で支援し、全体として最適でありつつ、なおかつ各店舗の強みも発揮できる環境を目指すもの。これを下支えるための業務調査なども毎年行ってきましたが、そのデータをうまく整理・活用し切れていませんでした」と振り返る。

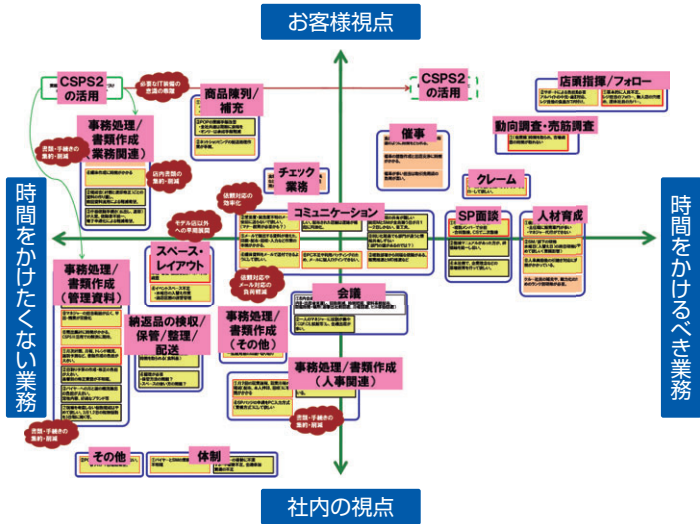
SMや販売員の動きを可視化し、適正な人員や配置、生産性を科学的に解明することで、店舗業務の標準化・効率化をもう一步先に進めたい——。こうした同社の思いに応えるべく、Flerは事実可視化に着手。SMへのインタビューを行うと同時に、既に蓄積されていた業務調査の情報も再分析・整理して「お客様視点」「社内視点」「時間をかけるべき業務」「時間をかけたくない業務」

の4象限マトリックスにまとめた。

「社内では当たり前と見過ごされてしまうようなことでも、Flerはゼロベースで疑問を投げ掛けてくれるのが大変参考になりました。それによって気付かされることも多かったですし、4象限マトリックスに整理することでやるべきことも明確になっていきました」と中野氏は語る。

※CPC:セントラルプランニング・セントラルコントロール

■4象限マトリックスで目指すべき方向・各役割を整理



従来はテキストベースでまとめられていた資料を、4象限マトリックスで整理。

標準化・効率化の足がかりを掴む

「なぜ問題が起きるのか」を徹底的に追求

さらにFlerは、SMの行動を可視化。RFIDタグとセンサーを利用して、SMがいつ、どこで、何をしているのかをデータ化した。営業政策室 店舗運営部 上席マネジャー 岸田 薫氏は「丸一日分の動きをすべて可視化してみると、あるSMは最も販売指揮が取りやすい場所に長く滞在する確かな指示を出していることがわかりました。こうした好事例を全員で共有することで、小売業最大のテーマであるお客様接点の品質向上に役立てています」と語る。

また、同社では他の可視化結果も加えて、新たな店舗運営モデルの確立に向けた10の施策を立案。この内、「業務センターへの作業移管によるSMの負担軽減」など、半分は実施済みで、残りの半分についても鋭意改善に向けて取り組んでいる。

その中でも特にメンバーに強い印象を残したのが、「ストックスペース改善」である。これは、どの店舗においても長年にわたる課題で、改善を図ってきた。従来は「置き場所をどう確保するか」を前提にしていたが、今回は視点を変えて、「そもそもなぜ



株式会社東急百貨店
営業政策室 店舗運営部
上席マネジャー
岸田 薫 氏

「ストックスペースの不足が発生するのか」をテーマに集中討議を行った。

「こうして問題の根本原因を徹底的に深掘りしたところ、『商品計画が不足している』『ストックスペース全体をコントロールする部署が不明確』『ストックスペースに対する意識が薄れがち』など、今まで気付かなかったポイントが浮かび上がってきたのです。そこで現在、商品計画の精度向上やストックスペース削減キャンペーンなどを実施し、抜本的な解消に努めています」と岸田氏は語る。

中野氏は「Flerと共にモデル店舗で行った取り組みを、現在我々の手で他の店舗にも拡げているところです。その成果も徐々に出始めており、東急百貨店全体の店舗業務の標準化・効率化にも大きく寄与できることと確信しています」と手応えを語る。

継続的な改善活動を推進

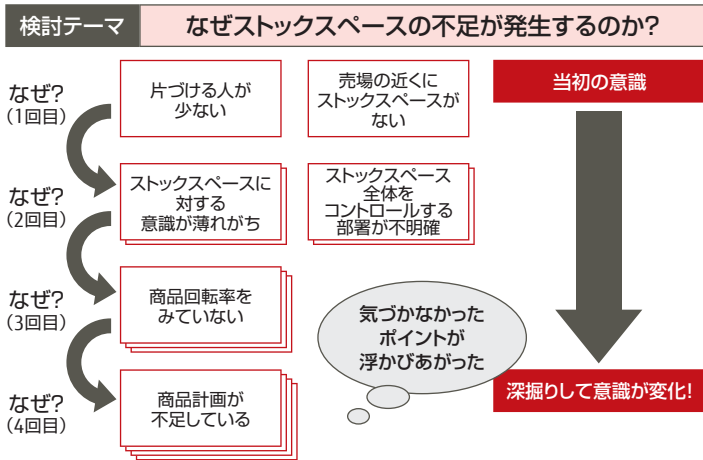
たゆまぬ改善で「より魅力あるサービスを」

今回の活動は、参加したメンバーの意識変革を促す大きなきっかけともなった。「我々IT部門は、現場と連携しながら改善を進めていくことの大切さを改めて実感しましたね。売場で起きていることを定量的に可視化し、その結果をまた現場にフィードバックすることで、点と点だった店舗と事務所が結びつきました。」と中川氏。岸田氏も「Flerが行った分析や改善の手法なども、大いに

■可視化結果から店舗にて10の施策を立案

施策	改善項目	活動概要
1	業務センターへの作業移管によるSMの負担軽減	業務センターの作業メニュー、作業量の拡大。
2	業務の標準化(不要業務の整理)	業務の標準化(不要業務の整理)として発注認印の削減等を実施。
3	コアタイムの再設定	コアタイムを再設定し、休日強化と合わせて、より有効な店頭指揮を実施。
4	PCの有効活用	PCの有効活用に向けたインフラ整備を推進。
5	共有ドライブの活用	共有ドライブ活用(情報共有のしかたの整理)のルール化と窓口設置による情報整理。
6	店内会議体の見直し	店内会議体を見直し、時間の有効活用を推進。(2時半ミーティングの廃止等)
7	店内提出物の見直し	店内提出物の見直しによる負荷軽減(一部依頼書の廃止、統合等)
8	人事関連の見直し	人事関連は、応援依頼の円滑化を推進。
9	問合せ対応のサポート強化	問合せ窓口整備により不要業務、不要メール削減。
10	ストックスペース改善	ストックスペースルールの徹底と食料品倉庫増設。

洗い出された課題から施策を立案。これを基に店舗業務の標準化・効率化と新たな店舗モデルの確立に向けた取り組みを展開した。



「そもそもなぜストックスペース課題が生じるのか」を徹底的に深掘りすることで、課題の本質に迫れるようになった。

参考になりました。問題をわかりやすく整理し、役割分担と期限を明確にすることで、改善に向けたPDCAを効果的に廻していけるようになります。我々としても、ぜひこの経験を今後につなげていきたい」と続ける。

さらに、今後を見据えた新たな活動も既に動き始めている。「たとえば、海外のお客様には、常に最新のレートを見やすく表示する必要があります。そこで、決済をするPOS系のネットワークと、お客様への情報提供のためのネットワークを統合し、スムーズな
 面決済ができるようにしました。今後はこの新たなインフラをフル活用し、お客様により魅力あるサービスをお届けしていきたい」と久保氏は語る。

また中野氏も「経営トップは、すぐには変わらなくても活動を継続することが重要」とっており、今後も継続して改善に取り組むたい」と抱負を述べた。

株式会社いなげや 様

セルフペイメントシステムの導入効果を先進ICTで可視化

最適な店舗オペレーションの実現に寄与

課 題	効 果
■ セルフペイメントシステムの導入効果を測る基準がないため、今後の展開に支障を来していた	■ 成果と改善点を把握することで、効果的な導入・活用が可能に
■ 設備導入を検討する主幹部門がプロジェクトの段階によって変わることが、改善活動の妨げになっていた	■ 複数部門の社員が組織横断で一体となって課題解決に取り組める体制を確立



写真左から、株式会社いなげや 情報システム本部 情報システム部 部長 藤野 敏広氏、人事部 人財開発部 チェッカー教育担当 課長代理 渋谷 靖氏

セルフペイメントシステムの導入効果検証が課題に

首都圏の一部三県を中心に、約140店舗のスーパーマーケットを展開するいなげや。同社は、お客様満足の向上に繋がる店舗オペレーション改革に取り組んでいる。

その一つが、2015年より一部店舗に導入した新型セルフペイメントシステム(Self Payment System:以下、SPS)の効果検証だ。SPSでは、商品登録操作を店員が行い、支払い処理を顧客が行う仕組みだ。情報システム部の藤野 敏広氏は「元々このSPSは、レジ精算業務の効率化などを目的に導入したもの。しかし、導入効果を測る明確な基準がなく、他店舗へ展開する際のネックになっていました」と明かす。

これを切り拓く突破口となったのが、富士通のフィールド・イノベーションとの出会いだ。藤野氏は「SPS導入可否判断を行うにしても、まず現場の実情が分からないとどうにもならない。その点、ビデオ映像などを用いて業務実態を可視化する富士通の手法は非常に新鮮でした」と続ける。

先進ICTを駆使した業務可視化を展開

さらに今回の取り組みには、もう一つ別の狙いもあった。それは、組織横断で改善活動に取り組む体制・風土づくりだ。藤野氏は

「設備導入などを行う際には、プロジェクトの段階ごとに主幹部門が変わっていきます。すると、途中で改善点などが見つかって、情報共有や解決を図ることが難しくなります。こうした状況を変えるために、関係者全員で改善に取り組む組織風土を作りたいと考えました」と語る。

プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、早速社員へのインタビューを実施し、「レジ稼動実績調査」「クレーム内容分析」「レジ待ち人数・時間調査」「チェッカー行動分析」「支払機におけるお客様行動分析」の5つの可視化項目を設定した。

ここで大きな威力を発揮したのが、先進ICTを駆使した様々な可視化手法だ。先に触れたビデオ映像に加えて、赤外線でレジ待ち人数を検出する測域センサーや、チェッカーの声掛け内容をデータ化する音声認識技術なども活用し、次々と可視化していった。

これにより、SPSの導入効果や課題が次第に浮かび上がってきた。「SPSでは、通常レジと比較して、約1.2倍の生産性アップが図れていることが分かりました。しかし、導入前の目標は1.5倍でしたので、改善の余地があることも分かりました」と藤野氏は説明する。

レジ待ちの時間や人数については、概ね問題ないことが判明。一方で意外な事実も見つかった。人財開発部の渋谷 靖氏は、「チェッカーは商品の登録だけでなく、レジ袋の要不要やポイントカードの確認なども行います。これらをどういう順番でお客様に伺っていくかが、人によって全く違っていたのです」と語る。

また、他にも、「金銭支払機の操作支援をチェッカーが行って

お客様プロフィール	
株式会社いなげや	
本 社	東京都立川市栄町6-1-1
設 立	1948年5月20日
資 本 金	8,981百万円
U R L	http://www.inageya.co.jp/

いる」「金銭支払機の画面に分かりにくい点がある」「商品を袋詰めするサッカー台までの通路が狭く移動しにくい」など、様々な事実が明らかになった。

同社では可視化結果から、「店舗タイプ別オペレーションの構築」「SPS導入基準の作成」「SPS機能改善」の3点を改善施策として導出。情報システム、人財開発、営業企画の3部門混成チームでワークショップを開催し、改善に向けた取り組みを展開した。

■先進ICTを活用してレジ業務を可視化



①ビデオによるチェッカー作業の可視化 ②測域センサーによるレジ待ちの可視化 ③音声認識によるチェッカー声掛けの可視化
測域センサー、ビデオ、音声認識を活用して、人手では発見できなかったレジ業務の事実を、次々に可視化した。

オペレーション改善と組織間の連携強化に成功

まず店舗タイプ別オペレーションの構築では、現場の店舗スタッフの意見も取り入れつつ、SPSを効果的に運用できる方法を探っていった。「たとえば金銭支払機の操作支援にしても、チェッカーが対応すればいいのではという声もありました。しかし、それによってレジ待ちが発生したのでは、かえってお客様にご迷惑をおかけしてしまう。そうした投げ掛けも行いつつ、店舗タイプに応じたお客様支援係の配置、SPSにおける基本動作の設定などを進めていきました」と渋谷氏。

また、SPSが適しているかどうかを検討するための導入基準についても、現在ガイドラインの作成が鋭意進められている。藤野氏は「今後はこのガイドラインを基に、各店舗へのSPS導入を判断する流れになります。具体的に来店者数や年齢層、お買い上げ点数などのデータを考慮しつつ、関連部門間で協議して決める形ですね。こうしたことが可能になったのも、Flerが詳細な可視化を行ってくれたおかげです」と語る。今回の取り組みを通してSPSの導入効果を明確にできたことで、2017年の経営方針資料にもSPS推進の方針が明記されたとのことだ。

また、もう一つの目的であった、組織横断の改善活動についても、大きな成果が上がっている。「複数部門で知恵を出し合えば、思い切った改革が実現できるという自信を持てるようになりました。現在では今回の3部門以外の部署も巻き込んで、自発的に新たなテーマに取り組む動きも進んでいます」と藤野氏は力強く語る。

電子発注台帳の導入にも可視化を活用

さらに同社では、今回の取り組みと並行して電子発注台帳(以下、EOB)の導入プロジェクトにもフィールド・イノベーションの

可視化を活用している。EOBの導入前後で、発注を担当する店舗スタッフの動きを可視化し、EOBの導入効果を検証。そこからさらなる改善に向け課題を整理することで、発注業務を変え、店舗スタッフの動きを変え、店舗オペレーション全体を変えることにつなげるのが狙いだ。

ここでも先進ICTを活用している。Flerによる現場観察に加え、ビーコンとモーションセンサーにより十数人の店舗スタッフの動線を同時に可視化。また、全てのEOB操作ログを画像で自動収集するツール(PCVA)も活用。さらに、そこで収集された2,200枚の画像を、AI(ディープラーニング)ツールで自動分類し履歴を解析。EOBの使われ方をより踏み込んで可視化し、運用面・機能面双方の課題抽出につなげた。

EOBの導入効果とさらなる課題が明らかに

従来は、店舗スタッフが売場で紙の発注台帳に発注数を書き込み、事務所に戻りPCに数量を入力していた。現在は、売場で直接EOBに数量を入力するため、作業効率が上がリ発注作業は1日当り22分(18%)短縮。また、発注作業時の売場滞在時間が27分(65%)増加し、お客様と会話したり売場案内をしたりする機会が増えた。

一方、EOBの操作履歴から、商品検索機能が想定よりも多く使われ、作業効率を落としていることが判明した。これは、店舗スタッフが発注作業するときの売場での動線と、EOB画面の表示順が一致していないため、棚を移動する毎に商品検索していることが原因であった。また、事務所では、特売品の発注数量を相談しながら最終調整することに時間が掛かっており、本部からの特売指示の出し方にも改善が必要ながことが判明した。

「EOB導入は、店舗のスタッフがお客様対応に専念できる環境を実現する上で、十分に効果があるということを確認できました。しかし、まだ非効率な動きや、EOBに改良の余地があることも事実です。今回、導入効果を数字で確認できたことと、客観的な事実をもとに新たな課題を整理できたことの意義は大きいです」と藤野氏は語る。

今後は可視化で得られた事実をシステムや業務プロセスにも反映し、店舗業務の抜本的な改革に役立てていく。

■EOB導入における可視化



先進ICTを活用することで、現場の負荷を最小限におさえつつ、より広く深い調査・可視化が実現した。

株式会社ベイシア 様

お客様満足の向上と収益拡大を目指し レジ運営業務とMDプロセスの改革を推進

課 題	効 果
■ 店員への指導やシステム活用が十分でなくレジ待ちが改善されていない ■ 本業での継続成長に向けてMDプロセスの標準化が求められていた ■ 売上拡大に向け売上分析や売場作りを再検証する必要があった	■ 意識の共有やレジ計画システムの活用で混雑発生率を20%以下に抑制 ■ 現状業務プロセスの可視化により課題整理と施策立案が可能に ■ 商品改廃・欠品・棚割の改善につなげ売上が約12%向上



写真左から、システム企画本部 第1グループ 担当 堀川 里恵氏、執行役員 流通技術研究所 所長 重田 憲司氏、売場管理部 マネジャー 好本 康志氏

根本的な原因を探る

「お待たせしない」の実現に向け、レジ運営業務の改善に取り組む

「ベイシアスーパーセンター」「ベイシアスーパーマーケット」「ベイシアマート」など、さまざまな形態の店舗を展開し、消費者の多様なニーズに応え続けているベイシア。同社が創業以来の信条としているのが、「お客様の満足」「お取引先の満足」「社員の満足」の「3つの満足」である。中でも「お客様の満足」は、事業活動の根幹にも関わる重要事項であるため、店舗におけるフレンドリーサービスの徹底に力を注いできた。

しかしビジネスの成長に伴い、解決すべき課題も生じていた。同社執行役員 流通技術研究所 所長 重田憲司氏は「特に喫緊



執行役員
流通技術研究所
所長
重田 憲司氏

の課題が、店舗におけるレジ待ちです。ベイシアスーパーセンターは衣食住をワンフロアで展開しお客様一人あたりのお買い上げ点数が多い。このため、お客様をレジでお待たせしないよう、レジ開設台数や人員割当を計画できるレジ計画システムも導入しています。計画上はきちんと対応できるはずでしたが、できていないのはなぜなのか、という疑問がありました」と話す。

元々同社では、「精算を行っている一人のお客様の後ろに、お待たせするお客様は

二人まで」を意味する「1+2」という目標を掲げていた。『「レジでお待たせしない』は、お客様の満足度を向上する上で重要なポイント。お客様から厳しいご意見を賜ることもありましたので、一刻も早く改善する必要がありました」と重田氏は語る。

レジ運営業務の可視化に着手

現場業務の実態を洗い出し、原因を追究

こうした課題を解消すべく、同社が目をつけたのがフィールド・イノベーションだ。重田氏はその理由を『「人の意識を変えること』『業務プロセスとICTを一体で改革していくこと』が非常に重要と感じていました。現場で働くメンバー自身に改善・改革を進める力を身に付けてもらうためにも、フィールド・イノベーションに取り組もうと考えました」と説明する。

同社では、「ベイシア・フィールド・イノベーション」(以下、BFI)と名づけ、3つのプロジェクトに取り組んだ。その第一弾(BFI-1)が、先に触れたレジ待ちの解消である。Flerは、まず店舗のレジ運営担当者にインタビューを実施したが、そこでクローズアップされたのが、レジの前に立ちレジ全体の運営を管理する「レジ前係」の存在だった。

同社システム企画本部 第1グループ 担当 堀川里恵氏は「レジ前係の配置は本部主導で以前から進めていました。ある店舗では、レジ前係の案内・誘導が混雑解消に大きく寄与しています。お客様からもお褒めの言葉を頂いていたので、レジ前係の有効な

お客様プロフィール	
株式会社ベイシア	
所 在 地	群馬県前橋市亀里町900
設 立	1996年11月
資 本 金	30億9,950万円
従 業 員 数	1,326人 (ほかに専任パート社員・アルバイト 9,082人 (2015年2月末現在))
U R L	http://www.beisia.co.jp/

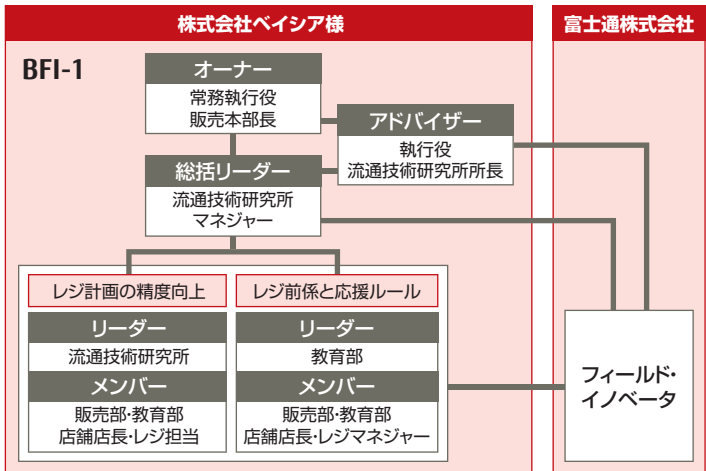


システム企画本部
第1グループ
担当
堀川 里恵氏

配置は当社の強みとして打ち出せるのではないかと考えたのです」と語る。

しかし、インタビューで確認できた現場の認識は、それとは少し違うものだった。「レジ前係はすることがないので必要ない。レジに入ったほうが良い」という声や「レジ前係の役割を聞かれてもうまく説明できない」という声が聞かれ、レジ前係の配置が徹底されていない状況が浮き彫りになった。そこでFlerは、実態を明らかにすべく可視化を計画。レジ前にビデオカメラ7台を設置し、レジ混雑の実態やレジの開閉状況を撮影した他、現場観察によりレジ前係の動きを追い、1分単位で行動を記録していった。

活動体制



グループのICT環境を統括するベイシア流通技術研究所を中心に、店舗、販売部、教育部など関連部門が一体となり業務改革に取り組むこととなった。

見えてきた事実

計画通りにレジが稼働していない実情が明らかに

ビデオ撮影と現場観察により得られた映像やデータは、活動メンバーにとって驚きをもたらした。「実態は分かっていたつもりでしたが、ここまでレジに長蛇の列ができてしまっているとは思いませんでした。実際の映像や数値を目の当たりにするとやはり説得力が違います。このままではいけない、こうなる前に何か手が打てたはず、という思いが強くなりました」と堀川氏は語る。

可視化により、計画通りにレジが開設していないことや、応援レジの開設が遅いことなどが見えてきた。また、混雑させない店は専任のレジ前係が常にレジ前にいるのに対し、混雑店ではレジ前係が他の業務を兼務しており、大部分をサービスカウンター業務に費やし、レジ前にほとんど立てていないことも分かった。

加えて、レジ計画システムの利用率が低いことも問題の一つとなっていた。

「どんなに優れたシステムでも、それを使う人の意識が伴わないのでは効果は発揮できません。レジ計画システムをより活用するために、まずは現場のメンバーにその必要性を強く認識してもらう

必要があります。Flerによる可視化は、そのための重要なステップでした」と重田氏は語る。

■ビデオ映像から見えてきた事実



レジ前に設置したビデオカメラで撮影した映像は、レジ運営マネジャー勉強会での教材としても活用。

レジ前係の5大役割を定義

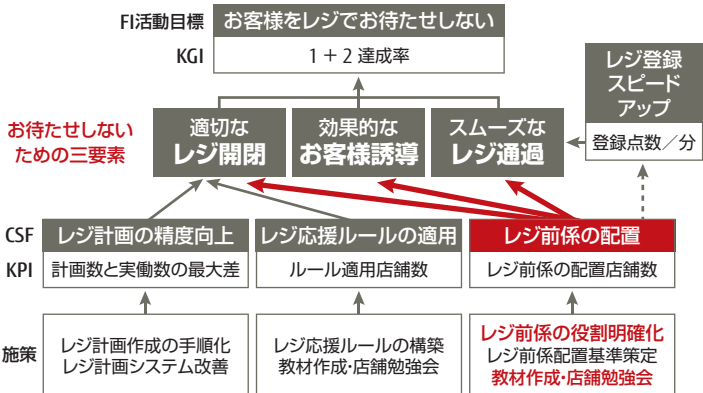
適切なレジ開閉と誘導、スムーズな通過が改善のポイントに

同社ではFlerによる可視化結果を踏まえて、改善に向けた施策検討会を実施。そこでお客様を待たせないために必要なこととして「適切なレジ開閉」「効果的なお客様誘導」「スムーズなレジ通過」の3点を導き出し、それぞれに対し具体的な施策を検討した。

「まずレジ開閉については、レジ計画システムの利用率向上などによってレジ計画の精度を向上させ、応援による開設ルールも整備し、レジ前係が開閉を指示する。2点目のお客様誘導は、レジ前係の役割として徹底する。そして3点目のスムーズなレジ通過に必要なレジ担当者の支援も、レジ前係の役割にする。このようにレジ前係を置くことが重要なことであり、そのために役割を明確にする、それを店舗に伝えるための教材を作り店舗勉強会を実施する、などを具体的な施策として決めました」と堀川氏は説明する。

レジ前係の役割明確化については、各店舗から集まったレジ運営マネジャー(20名)と共に、勉強会という形で一緒に検討を行った。

■お客様を待たせないための取り組み



ポイントは「適切なレジ開閉」「効果的なお客様誘導」「スムーズなレジ通過」の3点。これらを実現するための具体的な施策が展開された。

その際、可視化フェーズで撮影したビデオ映像や現場画像から作成した教材を活用した。参加者からは、レジ前の混雑画像に対し多くの気づきや意見が出され「レジ前係を置いていればこのようにはならない。レジ前係はやはり必要」という結論になった。では具体的にレジ前係は何をすべきか、を引き続き参加者全員で検討し整理していくことに。その結果「お客様の誘導」「お客様の補助」「レジの開閉」「チェッカーの支援」「レジ周辺の整備」の5つの業務を、「レジ前係の5大役割」として定義することができた。

『「レジ前に立っても何をすれば良いのか分からない』との意見もありましたので、役割をきちんと体系化・文書化できたことは非常に良かった。勉強会に参加したレジ運営マネージャーも、自信を持って店舗スタッフを指導できるようになりました」と堀川氏は語る。

さらに実際の店舗教育フェーズでは、同社の教育部も取り組みに参画。モデル店のレジ前係の動きをビデオで撮影し、動画教材によるレクチャーを実施した。その他にも社内報で連載特集を組むなど、レジ前係の定着に取り組んだ。

このような施策の結果、課題であったレジ待ちを改善することに成功。ある店舗では「1+2」達成率が約73%から約81%にアップしたほか、レジ計画システムの利用率も以前の約2倍に向上した。また、覆面調査員によるお客様の声でも、レジ前係の対応を高く評価する声が複数店舗から多数寄せられるようになった。

■教育部による各店舗スタッフの教育



店舗スタッフの教育には、同社の教育部も参加。エキスパートの仕事ぶりを撮影したビデオ映像を教育に活用したほか、社内報での連載特集で活動意義の周知を図った。

MD プロセスの改革にも着手

次期MDシステムの構築に先立ち、現状業務の可視化に取り組む

こうしたBFI-1での成果を受けて、同社では次なる取り組みに着手。第2フェーズとなるBFI-2のテーマは、商品の仕入れ、品揃えから販売に至るMDプロセスの可視化と課題整理である。

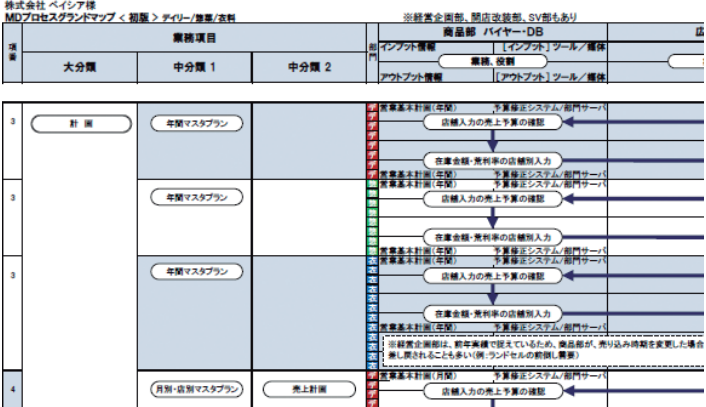
重田氏はその背景を「当社では、次期MDシステムの再構築プロジェクトを進めています。従来のMDプロセスは個々のバイヤーのスキルに依存する部分も多く、全社的なドキュメントの整備も不十分でした。今後も継続的に成長していくためには、業務プロ

セスそのものの標準化と底上げが不可欠です。そこでBFI-2では、MDシステム再構築の前段として、まずは現状の可視化と課題整理を行おうと考えたのです」と明かす。

ここでまず取り掛かったのが、MD業務の主要を担う商品部バイヤー業務の洗い出しだ。同社 売場管理部 マネジャー 好本康志氏は「Flerに支援してもらいながら、一人ひとりのバイヤーにそれぞれの業務内容や、関連部門・各業務のインプット／アウトプット情報、使用ツールなどを丹念にヒアリングしていきました。さらにこれをつなぎ合わせ、『MDプロセス・グランドマップ』という全体像にまとめ上げました」と語る。

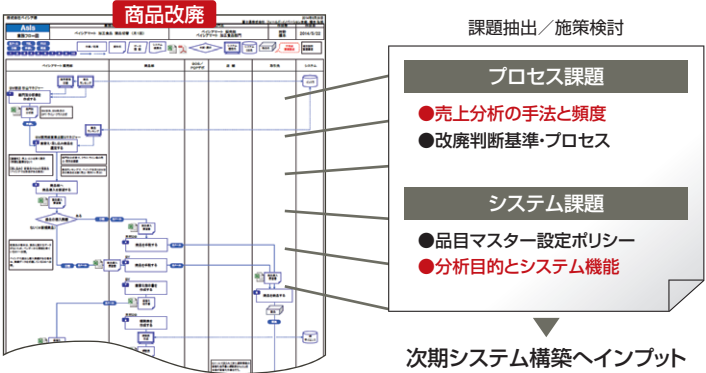
このMDプロセス・グランドマップが完成したことで、MDプロセス全体像の可視化が実現。さらに、その中の主要業務については、好本氏をはじめとするコアメンバーが中心となって業務フロー図を作成していった。「業務の流れや利用される情報を整理することで、どこにどのような問題があるのかを把握しやすくなりました。こうした可視化の手法や考え方を身に付けられたことは、自主的な改善・改革を進めていく上でも非常に大きかったですね」と好本氏は語る。

■MDプロセス・グランドマップの作成



商品部バイヤー一人ひとりに対し、業務内容や業務に利用される情報などをヒアリング。それらをMD業務の全容を示すMDプロセス・グランドマップとしてまとめ上げた。

■業務プロセスとシステム課題の整理



ビジネス上特に重要な業務プロセスについては、活動メンバーが業務フロー図を作成。現状の問題点や改善施策などが適切に検討できるようになった。



売場管理部
マネジャー
好本 康志 氏

可視化を進める過程で、負担の大きい業務があるなど、さまざまな課題も浮かび上がってきた。中でも売上データの分析・活用は、実に98%のバイヤーが不十分と感じていた。「売上分析などのシステムも導入していますが、それを全員が必ず業務プロセスの中で使うところまでは至っていなかった。小売業にとって売上拡大は極めて重要なテーマですから、そこにつながる施策として、次はこの売上分析に取り組もうと考えました」と重田氏は語る。

店舗売上の拡大に成功

売上分析の現状を検証し、より効果的な売場作りにつなげる

BFI-2を引き継ぐ形でスタートしたBFI-3では、同社が展開する小型店舗業態であるベイシアマートを対象に、売上分析の現状を検証／改善し、実際のビジネスに役立てる取り組みが展開された。

「店舗売上を拡大するためには、魅力ある品揃えと機会損失の防止、売れる棚割の実現が重要なポイントです。そこで、具体的な施策として、『商品改廃を増やす』『欠品を無くす』『棚割改善を増やす』の3点に取り組みました」と好本氏は説明する。

BFI-3の実施にあたり、Flerはその菓子コーナーを改革のターゲットとして選定。というのも、菓子コーナーでは、大規模な商品改廃は年に2回で、思うように販売の伸びない商品も半年間、店頭に並んでいることがあったからだ。こうした商品を迅速に売れ筋商品と入れ替え、収益拡大を目指すという売場作りの基本を再度徹底した。

業務フロー図により、現状の売上分析手法や頻度を検証し、問題点を洗い出した上で、あわせて各商品の売上データをはじめとするさまざまな情報を整理し、品目別に分析。これにより売れる商品、売れない商品の見極めをタイムリーに行うための改善ポイントを明確にし、さらに、商品改廃基準の現状も見直した結果、商品改廃率が約39%向上した。

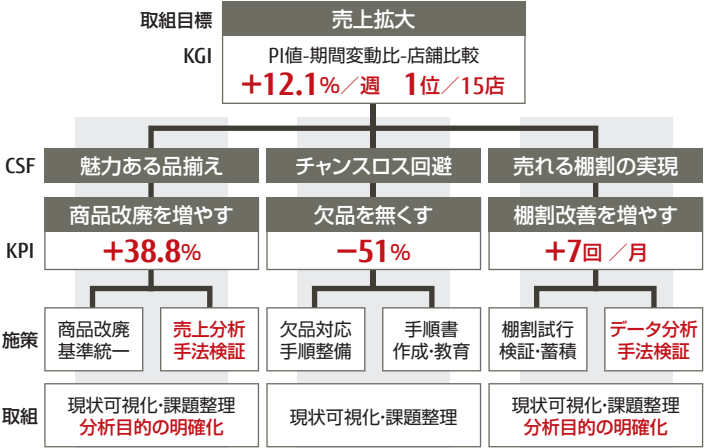
「2点目の欠品対策については、原因を徹底的に追究。その結果、自動発注システムの運用に問題点が見つかり、これを改善することで欠品を51%減らすことができました」と好本氏は続ける。

基本的に自動発注システムが正しく機能していれば、常に適正な発注が行われるはずである。しかし、在庫データの精度や発注設定などに見直すべき点があったため、必要な商品が補充されないことがあった。「この取り組みをさらに進めた結果、欠品の原因となる代表的なパターンも洗い出せました。現在ではいくつかの項目をチェックするだけで欠品を防止でき、この手法を他の商品にも拡大中です」と重田氏は語る。

さらに3点目の棚割改善では、商品の配置を分かりやすく見直すことや売上分析結果をもとに、売れる商品のスペースを拡大するなどの基本を再度徹底。好本氏は『「せっかく有名な食品関連アワードを受賞したPB商品があるのに、売場の目立つ場所に置かれていない』といったFlerの指摘もありがたかったですね。社内だけでは意外と気づかないことも多いので、こうした外部の

第三者の視点が改善に大きく役立ちました」と語る。これらは、活動目標であった売上拡大にもしっかりとつながっているという。施策の対象となった商品の売上ランキングは6位から2位にアップ。また、レジ通過1,000人あたりの商品購買指数であるP(I Purchase Index)値も、週間値で約12%向上し、その伸び率は当時のベイシアマート15店舗中で1位となった。

■BFI-3の活動全体像と成果



商品改廃の増加と欠品防止、棚割改善の3つの施策に取り組み、ターゲット商品の売上を向上させることに成功した。

自主的に活動を継続実施

活動で身に付けた手法を活かし、独自の改善・改革活動を展開

同社ではその後もBFI活動を継続しており、独自の施策を次々と展開している。「たとえば、店舗で一番目立つ棚である『エンド』の棚割や商品を、本部一括で管理する取り組みを進めています。これにより、商品の売れ行きや販売施策の効果など店舗横断で分析できるようになりますので、商品戦略や店舗戦略に活かせると考えています」と好本氏は語る。

BFI-2で身に付けた業務フロー図による可視化手法も、日々の業務改善に活かされている。「以前、店舗改装に必要なPOPが指定日に全数届かなかったことがあり、この時も原因を調べるために業務フロー図を起こしました。問題が生じた理由を明確に示せますので、指摘を受ける側も納得して聞いてくれます」と好本氏は続ける。MDプロセスに欠かせないPDCAを効果的に回していく上でも、今回の取り組みが大きく貢献している。

プロジェクトに参加したメンバーの意識や雰囲気も、以前と比べて大きく変わった。堀川氏は「レジの混雑を解消したいと考えるスタッフは多く、店舗や教育部と一緒に全員で改善できたのは非常に嬉しいことでした。私自身も活動を経験したことで、さまざまなスキルが向上したと実感しています。Flerの方々のご支援にも、大いに感謝しています」とこやかに語る。

「今後は今回のメンバー以外にも改善・改革手法を展開し、社内へのさらなる定着とレベルアップを図りたい。次期MDシステムの構築も含め、人・プロセス・ICTを一体で改革する取り組みはまだ続きますので、富士通の支援にも引き続き期待しています」と重田氏は語った。

ラッキーコーヒーマシン株式会社 様

現場業務の可視化に基づいた業務フロー改善とシステム導入による保守サービス部門の働き方改革を実現

課 題	効 果
■ 保守サービススタッフの電話応対を最小限にとどめ、機器修理に集中させる	■ コールセンターの対応力強化により、保守サービススタッフの作業が効率化
■ 手書きの報告書作成などの付帯作業を削減し残業を減らす	■ 現場でタブレットを使ったタイムリーな報告書発行により、事務所での作業が減少
■ 個人のスキルや記憶に依存しない保守サービススタッフ要員振り分けの実現	■ 保守サービススタッフの位置情報利用により効率的な要員振り分けを実現し、1日あたりの訪問回数が増加



写真左から、ユーシーシーフーズ株式会社 販売企画本部 係長 平野 慎也氏、ラッキーコーヒーマシン株式会社 営業統括本部 技術部 サポートセンター 課長 今田 浩二氏、営業統括本部 技術部 SC課 課長 新田谷 剛士氏

コンビニでのコーヒー・ブームにより業務量が急増

ラッキーコーヒーマシンは、コーヒー関連機器の製造販売やメンテナンス事業などを行うUCCグループ企業である。コンビニエンスストアやレストランなど、さまざまな顧客の要望に対応するため、365日24時間体制のサポートを全国に提供している。

近年、コンビニでの本格コーヒー販売競争が激化。それに伴って、同社がメンテナンスサービスを提供するコーヒーマシンの数は、2012年から2016年の5年間で実に約3倍に増加した。それに対して、メンテナンススキルを持った保守サービススタッフの業務量もまた急激に増加していった。

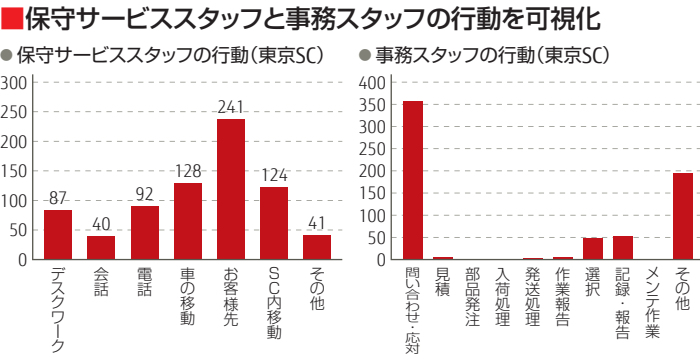
2015年頃の様子を大阪サービスセンターの責任者だった営業統括本部 技術部SC課 課長 新田谷 剛士氏は、「当時のコールセンターは、受けた電話を各サポートセンターに割り振るだけだったので、修理だけでなく操作方法の確認などもすべて保守サービススタッフが受けていました。1本の電話中に2本入電するという感じで、修理に集中できない状態でした」と説明する。

そこで、メンテナンスシステムの再構築を見据えて、現場業務を可視化し、課題整理を行うために、フィールド・イノベーション活動を実施することとなった。

現場の可視化で業務改善の必要性を痛感

プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、まず関係者へのインタビューと現場の視察を行い、可視化する項目を具体化。それをもとに、パソコンのログや既存システムのデータ分析、保守サービススタッフの働き方の現場観察などを行った。

Flerによる可視化の結果、コールセンターでの一次応対が適切ではなく、保守サービススタッフに過重に負担がかかっていることがわかった。また、特定の機種に故障が多いことや各人のメンテナンススキルに偏りがあることから、一部の保守サービススタッフに依存している状況が浮き彫りになった。さらに、報告書



保守サービススタッフの行動のうちお客様先に次いで多かったのが車の移動で、電話と合わせると29%を占めた。事務スタッフは、圧倒的に保守サービススタッフの要員振り分けを含む問い合わせ・応対が多く70%を占めた。

お客様プロフィール

ラッキーコーヒーマシン株式会社

本 店 兵庫県神戸市東灘区深江浜町95
設 立 1964年11月9日
資 本 金 40,223,000円
U R L <http://www.lucky-coffee-machine.co.jp/>

作成のために修理後に事務所へ戻るなど、残業が常態化していた。

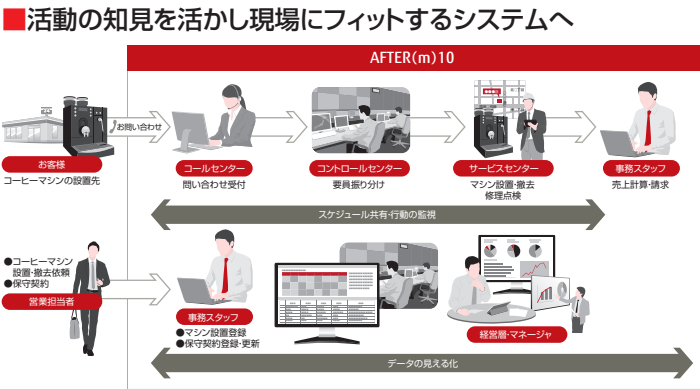
顧客からの問い合わせや保守サービススタッフの振り分けを行う事務スタッフは、保守サービススタッフの行先等をホワイトボードに細かく記入していたが、リアルタイムに所在や業務状況を把握できておらず、地図を使わず頭で考えるなど、振り分け業務が非効率であった。

これらの結果について、当時プロジェクトリーダーだったユーシーシーフーズ株式会社 販売企画本部 係長 平野 慎也氏は、「業務実態が数字で明確になったことで、どこを改善すべきかの議論がしやすくなり、経営層への説得にも役立ちました。また、3ヶ月以内の再修理率が3割に上るなど、まったく考えていなかった視点からも気づきが得られました。その結果、当初考えていたシステムの入れ替えだけでなく、業務そのものの改善も必要だと考えるようになったのです」と語っている。

業務改善と新システム導入を並列で推進

ラッキーコーヒーマシンは、コールセンターや保守契約管理など8つのチームをつくり、具体的な業務改善活動を推進していった。同時に、システムの刷新にも着手。フィールドサービス機能を備えるERPパッケージ「FUJITSU Enterprise Application GLOVIA OM」と、顧客情報、地図(位置)情報を活用し、営業・保守・メンテナンス・調査等の訪問業務を標準化するパッケージ「UPWARD」を組み合わせることにになった。

新メンテナンスシステム開発にあたっては、試作と現場での操作確認を繰り返すことで使いやすさとことごとこだわ、真に業務改善に役立つシステムを目指した。新システムと新たな業務フローは2016年2月にスタート。組織を再編し、システムも業務フローも改善を重ね、徐々に定着させることで着実に成果が上がっていった。「最初の1ヶ月くらいは非常に大変でしたが、フィールド・イノベーション活動で得たデータがあったので、必ず成果が上がると確信し、皆が前向きに取り組むことができました」(平野氏)。



顧客から問い合わせがあると、機器の設置情報や修理履歴などのメンテナンス情報が表示され、スムーズな応対が可能に。各保守サービススタッフのスケジュールも共有され、効率の良い要員振り分けが可能になった。

保守サービススタッフの負荷軽減で訪問回数が増加

まず大きく変えたのが、コールセンター業務である。オペレーターが簡単な問い合わせには回答できるよう、教育やFAQを充実。コールセンターに主要な機器を設置し、機器を操作しながらでも対応できるような環境を整えた。また、オペレーターでは対応できない技術的な質問や修理依頼はシステムに入力。その内容は、コントロールセンターに集約され、コントロールセンターから直接各保守サービススタッフの要員振り分けを行っている。コントロールセンターにはエンジニアが4名常駐し、技術的な質問に回答。その結果、保守サービススタッフが修理作業の手を止めて質問に回答するという非効率性に悩まされることがなくなった。

保守サービススタッフにはタブレットを配布し、作業報告を修理現場で完結できるようにした。ほとんどの項目は選択で入力可能になっており、個別のメモが必要な場合は音声入力を行っている。営業統括本部 技術部 サポートセンター 課長 今田 浩二氏は、「修理作業を外委託しているビジネスパートナーの作業報告については、システムへの入力を手作業で集中的に行っていたことから、ビジネスパートナーと手書きの報告書を毎日FAXでやりとりしていました。そのため、文字が読めず電話で確認することもしばしばあり、手間がかかっていました。新たなシステムでは、このような手間も紙の保管も不要となり、劇的に効率化されました」と語る。

保守サービススタッフの振り分け業務もシステム化した。新システムでは、電話がかかってきた時点で修理依頼先の地図が表示され、各保守サービススタッフのスケジュールも表示。システムが移動時間を含めた前後の予定から、対応可能かどうかの判断をして提案し、それを見ながら振り分けができる。仮に予定上は空いていても事情があって対応できない場合も考慮し、チャットでの連絡も可能とした。

これらの取り組みの結果、保守サービススタッフ1人あたりの訪問件数が1日あたり0.8件増加するなど、確実に成果が上がっている。平野氏は、現在所属するユーシーシーフーズでもフィールド・イノベーション活動を推進する。「活動は、メンテナンス業務に限らず、多様な業務に役立つことがわかりました。次はユーシーシーフーズの営業現場の可視化に取り組み、業務改善を実現したいと思っています」と抱負を語った。

マルコメ株式会社 様

需給調整や資材調達など、生産管理業務を改革

組織間の問題を組織横断的に解決し、在庫削減や業務属人化の撤廃に寄与

課 題	効 果
■ 生産計画フォーマットが統一されておらず、生産管理部門と資材調達管理部門間での情報共有・連携が不足していた ■ 生産計画が不明瞭なため、資材の“不安発注”が常態化しており、計画的な資材調達が困難であった	■ 生産計画フォーマットを統一したことで部門間での共有が容易となり、属人化していた資材調達も解消 ■ 需要予測から導き出した生産計画をベースとしたことで、資材在庫の40%削減、月150時間の工数削減を実現



写真左から、マルコメ株式会社 調達部 資材課 課長 樽井 謙治氏、物流部 需給調整課 課長 齊藤 憲治氏、執行役員 生産本部 副本部長兼 製造グループ統括部長 富永 聡氏、情報システム部 部長 長澤 仁氏、常務取締役 生産本部 本部長 一條 範好氏、生産管理部 生産管理課 課長 美谷島 裕明氏

さらなる事業拡大に向けた取り組み

フィールド・イノベーションで、業務を徹底的に見える化

長野市に本社を置くマルコメは、安政元年（1854年）創業の味噌醸造の老舗。ちなみに1854年は、米国のペリー提督が再度浦賀に来航し日米和親条約を結び、英国やロシアの軍艦も徳川幕府に開国を迫るなど、幕末騒乱が本格的な幕開けを迎えた年だった。

長い歴史を持つマルコメは、味噌の生産ではトップメーカーである。しかし国内の味噌の消費量は、消費の多様化により年々縮小傾向にあるため、従来の味噌に依存するのではなく、液味噌や即席味噌汁、ディップソース、糀商品など商品の多角化や海外展開にも積極的に取り組んでいた。「そうした事業拡大を推進するためのベースになる体制作りが、



マルコメ株式会社
常務取締役
生産本部本部長
一條 範好氏

当社の課題になっていました」と常務取締役 生産本部本部長 一條 範好氏は語る。

マルコメでは、そうした体制作りのためにも、情報システムを有効活用できるように業務を見直したいと考えていた。そこで富士通から3人のフィールド・イノベータ（以下、Fler）を投入しフィールド・イノベーション活動を開始することにした。

Flerは、まず全社インタビューを実施し、各職場の業務の状況を把握。「熱心に調査、インタビューをしていた姿が印象的でした。こちらも年末を控えて忙しい時期でしたが、前向きに取り組むことができました」（一條氏）と話す。

4つの課題

生産管理業務の課題だった資材調達と 生産計画フォーマット

インタビューの結果、マルコメの生産管理業務で4つの課題がみえてきた。これらの中でも経営に大きなインパクトを与える要素となっていたのが「調達リードタイムに対応した中日程計画に基づく資材調達」と「製品担当者それぞれが経験と勘で独自に作成していた生産計画フォーマットの統一と自動化」である。まずはこの2つをフィールド・イノベーション活動で解決し、他の2つはじっくり解決していく事とした。そこでマルコメでは、プロジェクトチームを結成し、現場視察と並行して業務フロー図やデータから現状を見える化し、本格的なフィールド・イノベ

お客様プロフィール

マルコメ株式会社

本 店 長野県長野市安茂里883番地
設 立 1854年
資 本 金 1億円
U R L <https://www.marukome.co.jp/>

■4つの課題

① 商品の販売特長に合わせた生産管理の構築

② 調達リードタイムに対応した中日程計画に基づく資材調達

③ 担当者毎に異なっていた生産計画フォーマットの統一と自動化

④ 製造能力の把握による計画実行力の向上

インタビューから4つの課題を抽出。

ション活動に着手。しかし活動が本格化した矢先、折しも活動メンバー全員でワークショップを実施しているまさにその時に東日本大震災が発生。その後、3か月の中断を余儀なくされた。

しかしその間も問題が発生していた。震災により国内のサプライチェーンが分断され、多くの産業で生産活動に影響が出た。マルコメも例外ではなく、「パッケージが足りないという状況に直面しました。パッケージがなければ商品を生産できないのですが、どこをあたっても出荷できないという回答でした」とパッケージを含む資材調達を担当する調達部 資材課 課長 樽井 謙治氏は、当時の緊迫した状況を振り返る。「しかしそれも5月の連休まででした。連休後は状況が一変し、生産と調達の調整に苦労した」と話す。震災という状況下で、確実な情報と物流体制を持ったサプライチェーンを確保することの重要性は、日本の産業全体の課題となったが、マルコメでも同様だった。そこで、活動メンバーは、資材調達の課題解決を最優先することとした。



マルコメ株式会社
調達部 資材課
課長
樽井 謙治氏

経験と勘が頼りの発注

資材の“不安発注”が在庫増加やロスの要因

震災によりワークショップを中断している間も、それまでの活動の知見から得られたデータを基に現状の見える化や在庫データの分析は継続した。そして混乱が収まると、本格的にフィールド・イノベーション活動を再開。在庫シミュレーションや課題抽出、施策検討とそれらに対応した個別調査など、課題解決に向けた活動は深度を増した。

課題としてあげられた資材調達では、従来は味噌のパッケージの発注にあたり、在庫切れを心配するあまり、担当者が経験と勘を頼りに多めに発注していることがわかった。「味噌の主力商品の場合、パッケージの調達に数週間かかります。そのリードタイムで考えると在庫の確保に不安感を持っていました。そのため在庫が減るとメーカーに発注し在庫を積み増す、ということが常態化していました」と執行役員 生産本部 副本部長兼 製造グループ統括部長 富永 聡氏は語る。しかも「パッケージの場合、

商品名がプレプリントされて納品されるため、他に転用することができません。商品の改廃で廃棄に至るケースもあり、ロスにつながっていました」（樽井氏）。パッケージメーカーにとっても、マルコメ向けの在庫を積み増せばメーカー在庫となり、反対に抑制すれば発注に対して十分な供給量を確保できない危険性もあった。さらに商品の改廃があれば、積み増した在庫を廃棄することになる。そうした過剰在庫も、原因は生産計画と資材調達管理の連携不足にあった。これを解決するために、パッケージの発注状況と入荷状況を生産管理部門と生産現場で情報を共有することで在庫の状況が分かるしくみを作ったのである。

生産計画フォーマットを統一

生産計画の問題を抽出・整理するために 問題点ネットワーク図を作成

調査・ヒアリングの結果、それらの問題を引き起こす要因としてFlerが着目したのは、生産計画立案は各製品担当者が独自のフォーマットで作成していること、商品によっては需要変動もあるが、生産変動も大きいこと、生産計画通りに生産できていない時期や品種があること、予実管理の不徹底、在庫切れ・在庫増に明確な時期があること、などだった。

そうした問題が存在していたことで、「長年、生産計画を担当していれば、経験と勘で生産計画の立案と発注ができるのですが、担当者が変わると、経験がないために適切な計画が立案できなかったり、発注過多や在庫切れが発生したりしました。それが生産現場の負荷のバラツキにもつながっていました」と生産管理部 生産管理課 課長 美谷島 裕明氏は話す。

Flerは、資材発注の精度向上のためには、資材発注を生産計画からコントロールすることで、“不安発注”をなくすることが重要と判断した。そこで生産管理部門のメンバーだけでなく需給調整や資材購買の担当者が集まって、ワークショップを開催。過剰在庫と在庫切れをテーマに、問題点ネットワーク図^{*1}の作成に取りかかった。そして「生産能力が正確に把握できないために、必要以上に生産してしまう」という現状が浮かび上がってきた。それが過剰在庫を引き起こし、場合によっては廃棄ロスにつながっていることがわかった。また、在庫切れについては、営業・マーケティング部門からの大口注文や特売情報が生産管理部門にタイムリーに伝達されていなかったこと、原材料や資材の在庫数の精度が低かったこと、工場の生産能力や生産状況が営業・



マルコメ株式会社
執行役員
生産本部 副本部長兼 製造
グループ統括部長
富永 聡氏

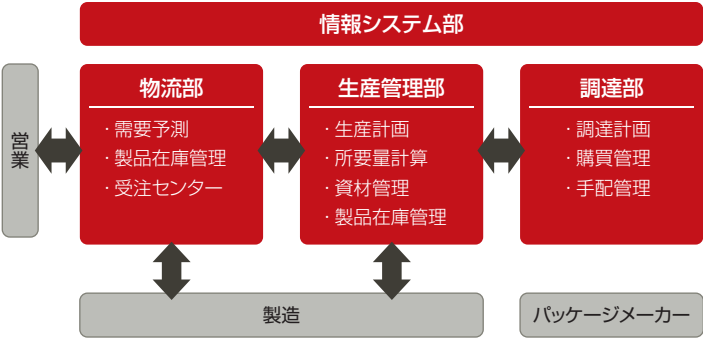


マルコメ株式会社
生産管理部
生産管理課
課長
美谷島 裕明氏

マーケティング部門と共有できていなかったこと、が明らかになった。

※1 問題点ネットワーク図:複雑に絡み合った問題の本質とその解決策を表した図

■複数の組織が連携



生産管理部門のメンバーだけでなく、物流部、調達部の担当者も加わってワークショップを開催。



マルコメ株式会社
情報システム部
部長
長澤 仁氏

各担当者が生産計画を立案しているが、「それぞれが前年実績や過去データ、市場動向をもとにして計画立案しており、作成するフォーマットが担当者ごとに違っていました。その結果、各個人のフォーマットからシステムへのデータ入力や、生産結果や入庫データをシステムから個人フォーマットに転記する作業に時間をとられ、本来行わなければいけない市場の変化に対する生産計画への反映を行う時間が十分に取れずにいました。夜遅くまで業務に時間を取られる担当もありました」と情報システム部 部長 長澤 仁氏は話す。さらに大きな問題として物流部 需給調整課 課長 斉藤 憲治氏は、「各担当者がそれぞれのフォーマットで生産計画を作成していたため、担当者が異動した場合にそのノウハウが継承されていませんでした。また、異動の度にフォーマットが作り直されることで、業務の煩雑さがふくれあがっていました」と指摘する。



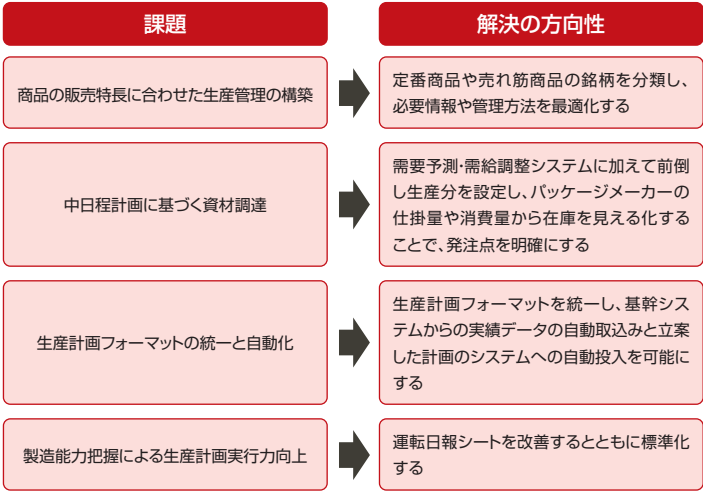
マルコメ株式会社
物流部 需給調整課
課長
斉藤 憲治氏

立案したデータを生産管理システムに直接投入

パッケージ在庫の40%削減と月150時間の工数削減を達成

こうした生産管理面での課題を解決するために、それぞれの課題に対して活動メンバーが施策を検討し、それぞれの課題解決の方向性を見出した。成果は着実に表れている。需要予測から導き出した生産計画をベースとすることで、原材料やパッケージ

■課題と解決策

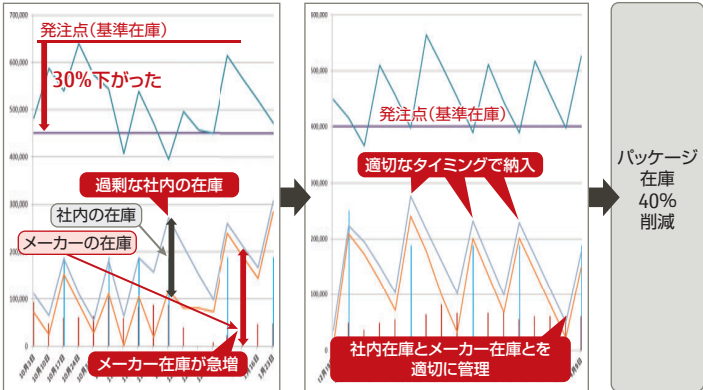


課題に対して、活動メンバーが施策を検討し、解決の方向性を見出した。

の過不足や急な発注が減少した。また、中期的なパッケージの必要量をシミュレーションし、メーカーの生産着手時期を含めて在庫の最適化を図る仕組みを構築、情報システム部門がトライアル版を作るなどして活用。実際にこの仕組みを展開することで「商品によっては当社のパッケージ在庫が40%削減できました。当社だけでなく発注先メーカーの生産の効率化にも貢献しています。パッケージメーカーの生産計画サイクルと連動させることで、メーカーも生産計画を立てやすくなりました」（樽井氏）というように、社内外のサプライチェーン強化につながったという。

実際に社内の在庫保有量とメーカーの資材在庫量、仕掛量をグラフで見ることができるようになったことで、必要な資材の保有量や調達可能時期が見える化され、過剰在庫が発生する原因となる発注点も従来に比べて30%下げることができた。また、生産計画もフォーマットが統一されたことで、属人性を排除でき、「計画担当者の異動があっても問題なく引き継ぎができています」（富永氏）。美谷島氏は、「生産現場からは計画から生産まで一貫性が出たことで、仕事が楽になったという

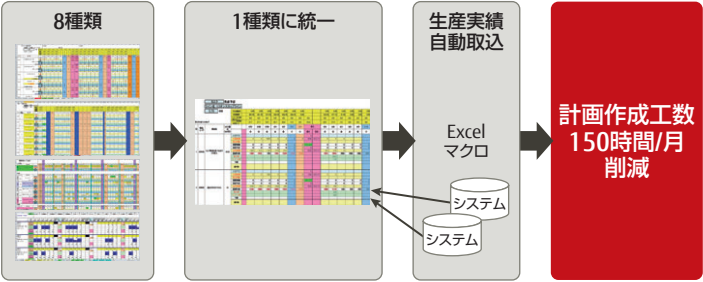
■施策適用前後の在庫と効果



社内での保有量と、パッケージメーカーの保有量、仕掛量を同時に見られるようにし、在庫を適切にコントロールすることで、パッケージ在庫を40%削減。

反応も返ってきています」と変化の大きさを実感したと話す。同じように「情報システム部でもシステムの運用や企画といった本来業務のウェートを高めることができるようになりました」と長澤氏も語る。フォーマットを統一したことで、大幅な工数削減につながっていることが「楽になった」という反応につながっているようだ。

■生産計画フォーマットの統一と自動化



生産計画担当者毎に異なっていた、生産計画フォーマットを統一し、生産実績を自動取込みすることで、150時間/月の工数を削減。

参加組織の拡大

業務改革にむけて組織間の壁を越えた自由な意見交換

従来の手法に固執するのではなく、「業務改革のために第三者の意見を聞くことには、これまでも積極的に取り組んできました」と一條氏は語る。Flerをパートナーとして生産管理の改革を図ったのもその一環だ。

富永氏も、「今回、富士通のFlerが当社の業務を理解し、深く入ってもらったことで業務改革が実行できたと思っています」と振り返るとともに、「計画から生産管理、製造現場の効率アップだけでなく、副次的な効果にも注目しています」と話す。「生産管理部門からスタートして、製造部門だけでなく物流部需給調整課や調達部の資材調達課へとフィールド・イノベーション活動に関わる人が広がったことです。お互いに問題を出し合って改善すべきところは改善する。メンバーが率直に意見を出し合ったことで社内の組織間の壁がなくなりました」と、業務改革を通じて異なる組織の担当が顔を合わせて意見交換し、業務改革に向けたベクトルを合わせることで、組織縦割りではなく、横通しで自由に意見をぶつけることができたと振り返る。

「最初は生産現場の反応はいまひとつだった感じがありました。しかし、改革に向けた取り組みのすそ野が広がっていく中で、本気で改革しようというモチベーションが高まってきました」（美谷島氏）と言う。

それぞれの部門で正当化されていた業務も、社内のサプライチェーンでは必ずしも正しい判断とはいえない場合が多々ある。今回のフィールド・イノベーション活動では、必要に応じて参加する組織のメンバーを広げたことで、問題点を共有し、それぞれの業務を見直すチャンスが生まれた。「フィールド・イノベーション活動により、情報を出す側も受け取る側もそのデータが確かなものなのかという判断ができるようになり、お互いの合意形成が

進んだと思います。それでデータを系統的に連携して行くという方向性も見えてきました。これこそまさに情報システム部が考えていた姿です」（長澤氏）。

業務効率化の活動は第2ステージに

活動メンバーへのさらなる期待

一條氏は、「生産管理面での改革はこれで終わりではありません。今回のフィールド・イノベーション活動で関係部門の足並みを揃えることができました。それを次につなげていきたい」と意欲を示している。味噌の国内消費量が縮減していく中、生産面での効率化は企業の成長に非常に重要だ。一條氏は、「今回のフィールド・イノベーション活動にとどまるのではなく、第2ステージとして、数値目標を掲げて改善に取り組んでいきたいと考えています。数値目標を定め、成果を数値化することで、確実に達成していくという段階に進むつもりです」と、今後の方向性を語る。「すでにキックオフミーティングを開催し、社員にも、Flerにも、その意思是理解されているはずです。少なくとも今回Flerが入ったことで、次の段階につながるベースができたと考えています。第2ステージでは、数値目標としてより厳しい管理指標を目指すことになると思いますが、活動メンバーとFlerが一緒になって実現すると期待しています」（同）と、富士通のフィールド・イノベーションとそれを担う活動メンバーに高い期待を寄せている。