

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

現場を生かす最先端IT
ベンダー視点でない地に足のついた実践論



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

すでに実現した夢の世界?!

電車に乗ってふと周りを見渡すと、視界に入る全ての人がスマートフォン（スマホ）に見入っている…。いまや誰もが日常的に経験する光景である。一昔前なら一般社員に支給することなどとてもできない高性能CPUが搭載され、クラウドネットワークを通じてどこからでも容易にデータの共有が可能だ。「こんなことまで出来るのか?!」と驚くようなアプリが、全世界に向けて配信されている。ちょっと前だったら夢のような世界が、少なくともITの観点からは、すでに実現している。

筆者は情報技術の進化に比較的接してきた方だと思うが、その立場からしてもスマホに限らず昨今のITの進化・インパクトはすごいと実感する。生活や仕事に直接影響を与える技術が、これだけ広く普及したことはないだろう。

弊社でも、兄弟会社のジェネックスソリューションズが、動画とクラウドネットワークをベースに、サービス業の品質管理・生産性向上を支援するサービスを提供している。その他にもさまざまなプロジェクトで、経営にITをどう生かせるかといった検討が増えてきている。

ところが、企業の情報システムといえば、ゼロベースで自社固有のシステムを、時間をかけて開発するのが当たり前…といった世界観からまだ十分に抜け出せない事例が少なくないようだ。わざわざ電車に乗らずとも、最先端のITがすでに世の中に溢れていることはわかっている。既存の技術やソリューションを効率的・効果的に活用すれば、スピーディーに経営へのインパクトが

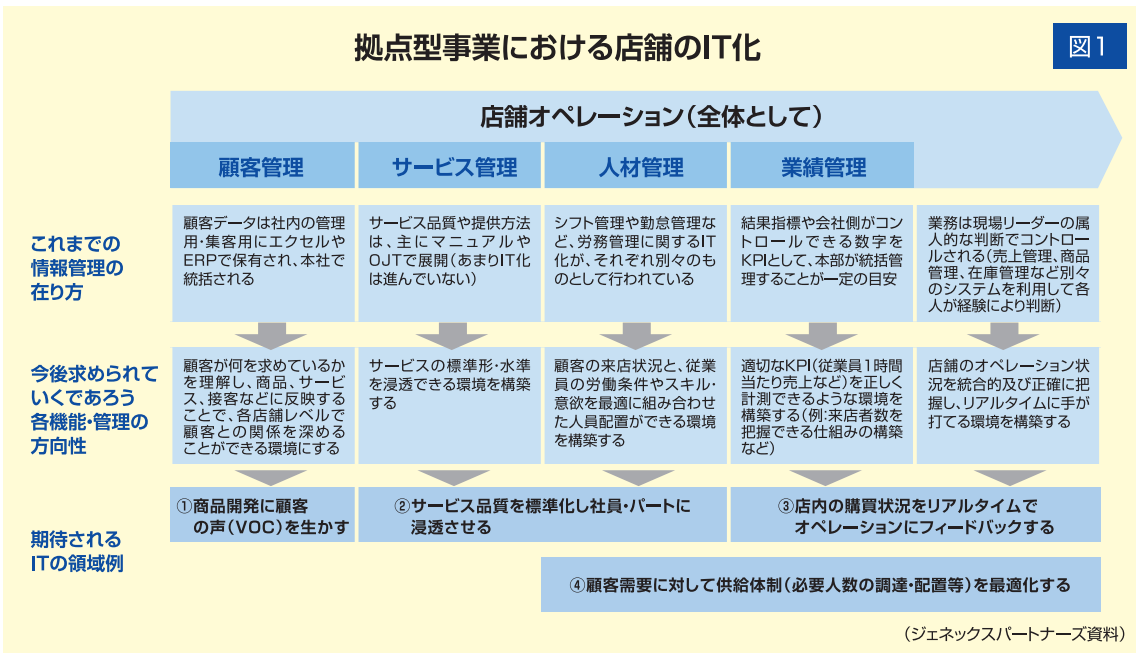
出せる時代はもう来ている。

本稿では、サービス業を題材に、経営にインパクトを出すためにすぐできるITの活用事例や、今後期待できそうな領域をご紹介します。

サービスITのフレームワーク

サービス業特有の拠点型事業では、規模が小さくないと1店舗当たりのIT開発投資負担が重くなるため、とかく店側の手作業対応としてしまうことも多い。しかし昨今では、ユーザー1人当たりあるいは1店舗当たりいくら、という課金システムのクラウドサービスが出てきたことにより、より柔軟なシステム導入が可能になった。今後はクラウドサービスを軸に様々なIT活用が増えるだろう。

店舗の視点からIT化の概況イメージを表してみたのが図1である。これまでのITは店から本部に情報を吸い上げることが主な機能だった。しかしこれからのITには、店が本来果たすべき役割（顧客との関係を深めること、良いサービスを提供すること、店自身で収益・業績を管理しオペレーションを改善すること、等々）を支援することが求められるようになると、筆者は考える。



そのため、今後ITが期待される領域の例としては、次のようなものが挙げられると考えている。

- ① 商品開発に顧客の声（VOC※）を生かす ※Voice of the Customer
- ② サービス品質を標準化し社員・パートに浸透させる
- ③ 店内の購買状況をリアルタイムでオペレーションにフィードバックする
- ④ 顧客需要に対して供給体制（必要人数の調達・配置等）を最適化する

これらの領域についても、既に十分な個別技術やソリューションは存在すると考えてよい。今現在ある技術やソリューションで、実際に大きな効果につながった事例を共有したい。

① 商品開発に顧客の声（VOC）を生かす

「商品開発に顧客の声を生かす」のは、今さら言うまでもなく当たり前のことではあるが、それをタイムリーに、かつ定常的にやり続けている企業は稀といってよい。名だたる消費財・飲料メーカーでさえ、年に数回決まった時期に社内稟議のために実施している、といった状況である場合も少なくない。

ある外食企業では、当時問題になっていた待ち行列を減らし売上を伸ばすために、持ち帰り商品・テイクアウトサービスを充実させることにした。そこで、数十万円程度で利用できるスマホベースのアンケートシステムを活用し、会員顧客の声を集め分析するシステムを用意した。各地域別に、需要がありそうな商品を検証・分析した上で新商品を上市したところ、大ヒット。売上向上に大いに寄与できた。アンケート収集のためのシステム導入から新商品の上市まで、ほんの数カ月しかかかっていない。

アンケートをうまく設計すれば、どのようなプロファイルの顧客にどのような潜在ニーズがあるかを把握することができる上、顧客のファン化にも役立てることができる。ロイヤリティの高い顧客と常につながっている状態をつくる上で、すでにコストは阻害要因ではなくなっている。まさに、スマホの売り文句そのままではなかろうか。

② サービス品質を標準化し社員・パートに浸透させる

サービスの業務内容をあえて因数分解すると、頭で理解しないと徹底されにくい業務と、形をまねているうちに習熟度が上がる業務があると考えられる。

前者の典型例が整理整頓などの5S。後者の例が笑顔による接客だ。

【事例A】

スマホによるテストで従業員の業務知識水準を可視化し向上させる

弊社が支援したこの事例では、“衛生に関する知識テスト”をスマホで定期的に行い、スコアの悪いスタッフには個別指導をするとともに、所属店舗の店長の評価にも反映させる、というような施策を行った。スマホによる選択式のテストだと、心理負担も軽く仕事の合間にできる。即座に集計も可能だ。知識不足による業務上の瑕疵リスクが可視化できるので、問題の起こりそうな拠点→拠点長→特定個人へと、対策の焦点を絞るのに有効だ。

【事例B】

「お手本を動画で示す&実践した様子を動画で送り返す」のループを回す

サービスの品質管理の難しさは、文字や形で画一的に定義しても十分に伝達できないところにある。形を真似させて習熟度を上げるために必要な模範となる人の数は限られている。そこで、動画の活用がブレークスルーの鍵になると考えているのが、ジェネックスソリューションズだ。本部トレーナーによるお手本を動画として現場に送る一方、各拠点での実践状況を本部に返し、トレーナーから適切にコーチングを受ける。動画を通じて本部と拠点が、サービスの提供方法や品質水準を共有し双方向的に質を高め合う、という考え方だ。すでに多くの企業に提供しており、牛井の吉野家でも全店導入を決めている。(図2)

ClipLineで「ノウハウ」が蓄積される仕組み

図2

スマホやタブレットのカメラを活用することで、いつでもどこでも現場から短尺動画としてノウハウが集まってくる状態を築くことができれば、本部と顧客の間の「人・組織」がプロフィットセンターになる



(ジェネックスソリューションズ資料)

導入にあたっては、まず先行実験店舗において、サービスのエッセンスを1,000本強のクリップ(短尺の動画)に体系化し、その後、全ての店舗に必要なタイミングですべてのノウハウを共有できる環境を構築する。現在では、新人アルバイトへの初期教育に加えて、外国人教育、店舗マネジメント、新商品導入時のオペレーションガイドとしてなどの用途で活用されている。

③ 店内の購買状況をリアルタイムでオペレーションにフィードバックする

従来のBI(ビジネスインテリジェンス)は、蓄積してある購買情報などを、分析のためのシステムに移し替えてバッチで分析処理を行うのが普通だった。つまり、店舗での業務オペレーションと分析作業は、物理的にもタイミング的にも隔絶されていたのだ。しかし本来は、刻々と移り変わる顧客の購買状況を予測し、現場オペレーションをリアルタイムで動かしていくのが理想だろう。

実は既にそのような“理想”のシステムが、一部の大手スーパーやアウトレット施設、ドラッグストアチェーンなどで稼働している。30分ごとに、過去3年間の全てのレジデータを読み返すことでこの先の需要パターンをアップデートし、それをベースに1時間先の未来を予測する。その上で予測されるリスクや機会をもとに、リアルタイムに各従業員に向けて欠品対応、クロスセル指示、価格調整などの業務指示を出すのだ。欠品による機会ロスの削減、クロスセルによる売上向上に、大いに効果をあげている。

④ 顧客需要に対して供給体制(必要人数の調達・配置等)を最適化する

店舗オペレーションの生産性指標として、例えば従業員1時間当たりの平均売上額や、来店客1人あたりの平均売上額がある。これらの指標を最大化するためには、顧客の来店数と従業員数を同調させる必要がある。そのためには、「顧客の来店数を予測できること」、「それに応じて精度の高いシフト計画を立てること」、「想定外の過剰・欠員がでたときの調整機能を用意すること」、「需要と供給の状況についてデータを蓄積しPDCAをまわせるようにすること」が求められ、ITの活用が欠かせない。

1つ目のポイントは、来店数把握の仕組みだ。接客が必要な業態であれば、来店はしたが何も買わずに帰った人を把握しないと意味がない。そのため、店内カメラが来店者数を把握し、その実績をベースに日次・週次・月次

サイクルで来店予測を行うシステムが稼働している。

ポイントの2つ目は、需要予測に対して、最適なシフト計画を立てることだ。許容される総労働時間、スキルレベル、有休取得の予定、チームメンバー間の相性・・・など多くの制約条件も考慮しなければならない。店長は1回当たり1-2時間もかかるこの作業を月に何回も行わなければならないが、それなりのアルゴリズムを積んだPCを使えば、相当面倒な制約条件があっても、月に数分～数十分で処理できる。

これらのITツールは、大がかりな投資や既存システムの大幅な変更をせずとも利用可能だ。需要予測と供給体制の差異分析を継続的に行うことで生産性を体系的に高めていくことが期待できる、このような見た目は地味でも実は最先端の技術が詰まったIT環境が、手を伸ばせばすぐそこにある。

ITの可能性を生かすために… 導入スピードを重視する

これまであげてきたテクノロジーやクラウドサービスのような新規ソリューションは、比較的小規模のテクノロジーカンパニーにより提供されることが増えてきた。従来の重厚長大な総合IT企業に頼んで時間と費用をかけるよりも、こういった小回りのきく企業（ベンダー）と直接やりとりして自社にあったものに仕立ててもらう方が、スピーディーな対応が期待できるケースも多い。大手だからと、名前で決めないことが重要だ。

また、クラウドサービスを導入する際には、ある機能については他社と同じでもかまわないという割り切りも必要になる。時間を金で買う・比較劣位をなくすという発想が大事で、何を差別化の源泉とするかという議論と合わせてメリハリを利かせることだ。

概して日本の企業は、ITの可能性に対してまだまだ及び腰のように見える。これだけ技術の進化が激しく選択肢が膨大にある中で、あるべき情報システムを意識しながら今求められる手立てを考えるのは、確かに難しいことではある。これまでの資産という名の積み残しや、やりかけ、メンテナンスで精いっぱいの情報システム部門に、さらに最先端の技術とどう融合統合していくかまで考えてもらうことを、期待すべきではないのかもしれない。

ITの企画・開発・導入にやたら時間がかかるという時代ではなくなったため、その分、組織の機能・役割・責任の設計、業務プロセスの設計を早期に進めておくことが重要だ。当然のことながら、システムからアウトプットされてくる分析結果を読み解き、業務に適用するために必要な経営の基礎知識、スキル、意識のレベルアップも待ったなしだ。

「技術の限界」は、もう言い訳にならない。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、事業会社を経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。流通小売・サービス業界などのN型事業における企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。
