

## 流通業のお客様に向けた日本IBMの取り組み

## 流通業界の変革に対応した新たなソリューション体系



日本アイ・ピー・エム株式会社  
執行役員  
流通事業担当

**関根 淳** Jun Sekine

## [プロフィール]

1984年、日本IBM入社。金融および保険分野のお客様の担当営業を経て、2004年、理事に就任。2006年より執行役員となる。2007年7月からは流通事業担当として現在に至る。



日本アイ・ピー・エム株式会社  
理事  
流通事業 流通事業推進担当

**伊藤 孝** Takashi Itoh

## [プロフィール]

1977年、日本IBM入社。流通システム事業分野にて、運輸・小売業・サービス業など関西・関東の流通業のお客様を担当。2004年より理事、流通事業・第二事業部長に就任。2006年より流通事業推進担当、現在に至る。



アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティング  
サービス株式会社  
小売事業部リーダー  
戦略コンサルティングサービス

**副島 伸太** Shinta Soejima

## [プロフィール]

大手電機メーカーを経てプライスウォーターハウス入社。同社のIBMによる買収でIBMビジネスコンサルティングサービス入社、2007年より小売業向けコンサルティング責任者。アメリカ生産在庫管理協会 (APICS) 認定コンサルタント。

かつてのメーカー主導の時代から小売業主導による流通革命を経て、日本の流通業界は消費者主導による大変革の時代を迎えています。この間、日本アイ・ピー・エム株式会社(以下、日本IBM)は流通業のお客様のために最適なソリューションをご提供しながら、ともに歩んでまいりました。IT(情報技術)が飛躍的に進化し、また消費者の嗜好も多様化した今、課題解決のために求められているソリューションとは何でしょうか。日本IBMは、五つの分野から成る流通ソリューション体系「消費者起点の需要創造モデル」をご提案することによって、流通業界のイノベーションをお手伝いしたいと思います。

メーカー主導、小売業主導を経て  
消費者主導の時代へ

日本の流通業界は、戦後の社会の変化に応じて、時にはその変化をリードしながら成長してきましたが、今、最も激しい変革のまっただ中にあるというのが現状ではないでしょうか。

かつて物が不足していたころは、メーカーが生産した商品を小売業がいかに消費者に販売するかという、いわばメーカー主導の時代でした。やがて高度成長の波に乗って日本が著しい経済発展を続け、物不足が解消されてくると、新しい業態である量販店による流通革命が起き、小売業の時代といわれるようになりました。

しかし、これらはいずれもメーカーや卸、小売という流通業界内における力関係の変化であり、消費者の役割にあまり変化はなかったといえるでしょう。

そして21世紀に入って、消費者主導の時代が到来しました。バブル崩壊と、その後の長い不況およびデフレ経済を経て、今日本の消費者はその行動を二極化させています。例えば高級外車に乗りながら衣料品は超廉価店で購入するといった姿が、今では普通

に見られます。自分にとって本当に必要なもの、欲しいものは費用を惜しまずに最も満足できるところで買い、それ以外のものはあまりこだわらずに購入するというように、消費行動が合理的かつ成熟化し、従来の固定的な視点では到底とらえきれなくなっています。単に安いだけの商品やプロダクト・アウト的な画一的な商品では、もはや消費者を振り向かせることはできません。

こうした消費者の状況に応じて、流通業界も大きな変化の時代を迎えました。さらに、グローバル化の波に乗って、海外からは巨大なバイイング・パワーを持つメガ・リテラーとよばれる大規模小売店が日本に進出しています。このような変化に対応できずに淘汰されたり、M&A( Mergers and Acquisitions : 企業合併 / 買収 )の対象になる企業も見受けられます。少子化による人口減少や所得格差の拡大など、かつて日本が経験したことのない、今という時代。右肩上がりの成長は終わりを告げ、消費の総額が増加することはもはや期待できません。

### 異業種のコラボレーションがイノベーションを創出

消費者主導の時代には、メーカー・卸・小売・物流といった業種の垣根を越えて消費者の声を聞き、必要とされる新商品や新しいサービスをいち早く供給して新たな需要を生み出すことが必要です。すなわち「消費者起点で需要を創造する」ということがポイントになると、日本IBMは考えます。

従来は、メーカーが作ったものが卸を経て小売の店頭へ届き、消費者が購入するという形が主であり、消費者との接点は小売業だけでした。商品は川上から川下へサプライ・チェーンを流れていくという画一的な状態だったものを、これからは多様化・複雑化する消費者をきめ細かく調査・分析し、かつメーカー・卸・小売・物流がコラボレーションをして、一体となってお客様に向き合っていく。メーカーと卸、卸と小売といった相互関係ではなく、メーカーも卸も小売も物流もパートナーとして一緒に考え、情報を共有し、消費者の購買動向を分析し、それに合ったものをお届け

小売・メーカー・卸の関係は、中長期的には右の方向に動いていかざるを得ないと考えられます。その際、企業活動において、大きく分けて五つの領域での革新が必要になってきます。

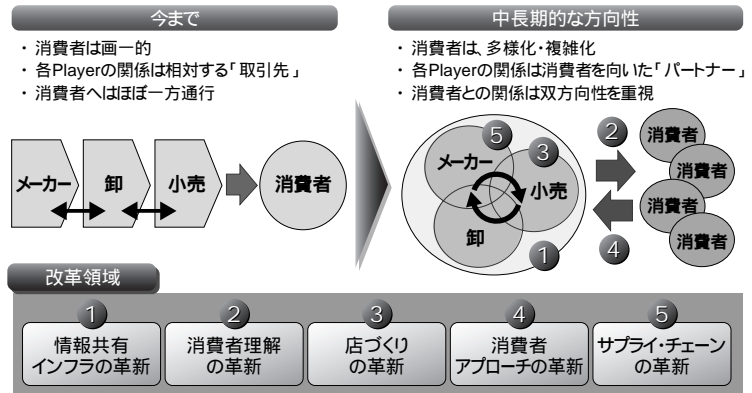


図1. コラボレーションによる協業と五つの領域

ける。これがコラボレーションによる協業の基本的な形態となるでしょう( 図1 )。

立場の異なるもの同士がコラボレーションし、そこから新しいアイデアが生まれ、イノベーションにつながるというサイクルを、今こそ実現する必要があるのです。

### 消費者の情報を共有し、商品開発に生かす

消費者のニーズに合った商品を開発し、お届けする。それは流通業界がずっと以前から続けてきた、いわば当然のことといえるでしょう。しかし、消費者起点ということを考えたとき、実際に購入した商品の情報だけではなく、その商品を店頭で手にとって見たけれども購入しなかった来店客の情報もメーカー・卸・小売・物流が共有し、商品開発に反映させる必要があります。

実際に、ある大手メーカーのご担当者様からは「購入された商品のデータではなく、その手前のショッピングする瞬間の情報が欲しい」というご意見をいただきました。それは店頭でしか得られないものであり、小売業からの確にフィードバックされて商品開発に生かされれば、メーカーにとっても小売業にとってもより良い結果が得られます。

来店されたお客様が店内でどのような動線を通してその棚へいき、どの商品とどの商品をショッピング・バスケットに入れたか。あるいは、どのコーナーを素通りしたか。そして、お客様はなぜそのような購買行動をとられたのか。このような情報の分析による消費

者起点の商品づくり・売場づくりが、大きな威力を発揮するでしょう。

### 五つの領域に体系立てたソリューションを提供

多様化する消費者の購買行動に的確に対応するために、IBMは最新のITを活用したさまざまなソリューションをお届けしています。コンサルティングや業務プロセスの再構築からシステムの導入や運用・保守まで、トータルでご提供します。

流通業のお客様の課題解決のために、日本IBMがご提供する多彩なソリューションを五つの領域から成る「消費者起点の需要創造モデル」として体系付けました。

まず1番目の領域は、メーカー・卸・小売業でコラボレーションするためのプラットフォームとしての情報共有を実現するための「情報共有インフラの革新」です。その上で、マスではなく個別の消費者をより深く理解するための「消費者理解の革新」が挙げられます。これは特に、最新のITによって従来は困難だったことが可能になりつつある領域です。そうやって「個」の消費者をとらえたら、それに対応した品ぞろえやお店の雰囲気づくりが必要になってきます。これが3番目の「店づくりの革新」です。また「個」の消費者に購入していただくためには4番目の「消費者アプローチの革新」も不可欠です。そして5番目に、消費者起点の需要創造に向けて製配販の真のコラボレーションを実現するための「サプライ・チェーンの革新」があります。

### コラボレーションの基盤となる 「情報共有インフラの革新」

ほんの数年前まで、メーカーや卸と小売の間の企業間データ交換EDI( Electronic Data Interchange: 電子データ交換 )といえ、受発注データのみをやり取りしているのが実情でした。しかし、多様化・複雑化する消費者に対応するためには、商品情報や在庫・物流情報、消費者情報など、より多くの情報をスムーズかつシームレスに交換し、共有する必要があります( 図2 )。現状ではメーカーや卸と小売、物流の

メーカー・卸・小売が企業の壁を越えて協業するためには、情報共有が不可欠です。グローバル標準化と同期を取ってインフラ整備を進めるとともに、協業のためのプロセスやルール、カルチャーの変革が重要となります。IBMのソリューションは、これら情報共有インフラ整備を支援するものです。

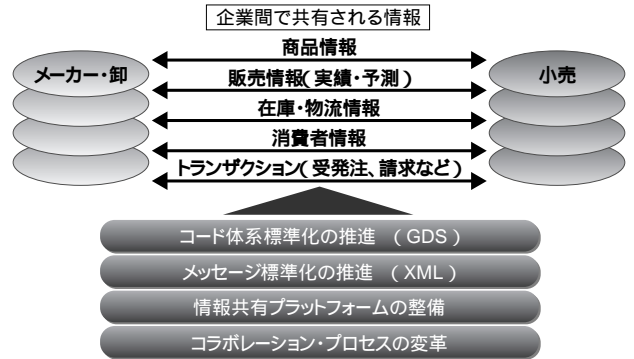


図2. 情報共有インフラの革新

各企業間で個別に商品のデータ伝送の形式が定められているため、相手先ごとに異なるデータ形式を変換して利用しています。例えば取引先が数百社あるメーカーでは、それぞれの相手ごとに異なるデータ形式を変換して統一する手間と費用が大きな負担となっていました。

これらの課題を解決するために、日本の流通業界では流通BMS( Business Message Standards: ビジネス・メッセージ標準 )と呼ばれるEDIの標準化が今年からスタートしています。流通業におけるEDIの標準化とは、メッセージ形式やデータ送信のルールを定め、運用することを意味します。データをやり取りするインターネット環境で、効率的なEDIシステムを実現するものとしてXML( Extensible Markup Language )EDIが標準仕様になりましたが、日本IBMは、その具体的な仕様の策定をお手伝いしています。

さらに情報共有化のインフラとして、海外では既にコード体系の標準化であるGDS( Global Data Synchronization: 商品マスター情報の同期化 )が積極的に進められており、日本でも導入に向けた研究や実証実験が始まっています。IBMでは、米国や欧州などでのGDS導入にかかわった経験などを生かして、日本のGDS導入に積極的な役割を果たしています。GDSによって「1対1」の情報交換から「複数対複数」の情報共有が可能になり、メーカー・卸・小売・物流によるコラボレーションの新たな基盤が提供されます。



## 社内の商品マスターを一元化し、GDSとも連携

「情報共有インフラの革新」の領域で、日本IBMはさまざまなソリューションをご用意しています。商品マスターの統合やXML-EDIの導入のほかにも、店舗情報プラットフォームの導入や「個」客情報管理、マルチチャネル情報統合、リテール・マネジメント・ダッシュボード導入などのテーマで、先進のITを活用したご提案が可能です。

商品マスターの統合では、受発注や在庫管理、販売管理といったサブシステムごとに社内には存在する個別の商品マスターを一元化するとともに、GDSとの連携によって他社との商品情報の交換を効率化します。IBM WebSphere® Product Centerは、GDSおよび社内のデータとも同期を取ることができ、カタログ情報や販売・物流情報などサプライ・チェーンの各所に分散した商品情報を総合的に管理することができる統合商品情報管理ソリューションです。

## 個々の消費者を対象とした「消費者理解の革新」

消費者は今、さまざまな情報を活用し、複数のチャネルで購買行動を取っています(図3)。インターネットを使って欲しい商品についての情報を集め、既に購入した人たちが書き込んだ評価を検討し、価格を比較する。そのままインターネットで購入する場合は、実際に店舗へ出掛けて商品を手に取り、確か

現在の消費者は、店舗だけではなく、インターネットをはじめとしたさまざまなチャネルでの消費行動を行っています。また、ポイント・カードや電子マネーの普及によって、個人の購買行動についても把握できる環境が整ってきています。IBMのソリューションは、新時代の消費者理解を促進する支援を行うものです。

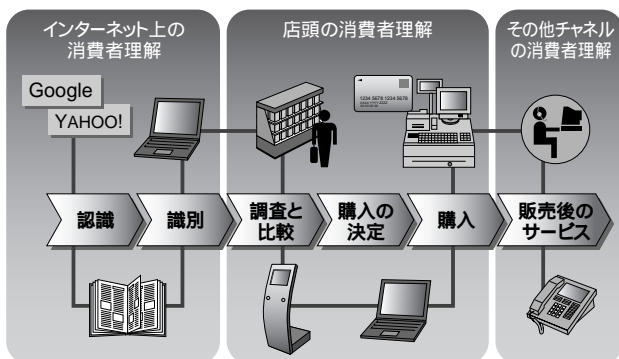


図3. 消費者理解の革新

めた上で購入することもあります。最近は携帯ショッピングの売上高も非常に伸びています。もちろん、カタログ通信販売やテレビ・ショッピングもあるでしょう。

インターネットや携帯電話、通信販売などによる購入に対しても、店内と同じように購買行動を観察できないか。さらに、店内におけるお客様の行動もより詳しく、定量的で客観的なデータとして把握できないか。そうすることによって消費者の購買行動への理解がもっと深まり、商品開発や店づくりの新しい形につながる大きな可能性があります。

「消費者理解の革新」は、あくまでもマスではなく個々の消費者への理解を深め、そこを起点として需要創造を考えていこうというものです。想定される消費者セグメントを具体的な人物像として描き、その人物の消費行動のシナリオを定義する消費者セグメント行動分析(ペルソナ・シナリオ分析)や評判分析、顧客購買行動分析、テキスト・マイニングによる顧客の声分析など、多角的に消費行動を理解するためのソリューションを用意しています。

店舗内動線分析では、微弱な電波を発信する小さなアクティブRFID(Radio Frequency Identification: 無線タグ)を使った位置行動把握ソリューションと動画画像認識技術を使って来店者の動線データを収集し、これらをPOS(Point of Sales: 販売時点情報管理)などの売上データと照合することによって購入または非購入の要因を分析・推定することができます。

## パラダイム・シフトが必要な「店づくりの革新」

消費者との接点である店づくりを改革するためのソリューションの分野です。ここでは、従来の店づくりからのパラダイム・シフトが求められます(図4)。すなわち、統一フォーマットによる効率性追求から、「個」店対応と効率性の両立へ。商品特性に基づく品ぞろえから、個別の消費者の嗜好や購買ニーズに合わせた品ぞろえへ。そして、本部集中管理もしくは店舗任せから取引先・本部・店舗による明確な役割分担へ。そのために、カテゴリー計画導入や販促費管理、マーチャンダイジング基幹システム導入、営業改革など、

社会環境の変化に伴い、消費者に受け入れられる店づくりができた企業だけが生き残ることができます。それは、過去の小売パラダイムからのシフトを意味します。

IBMのソリューションは、店づくりの革新を支援します。

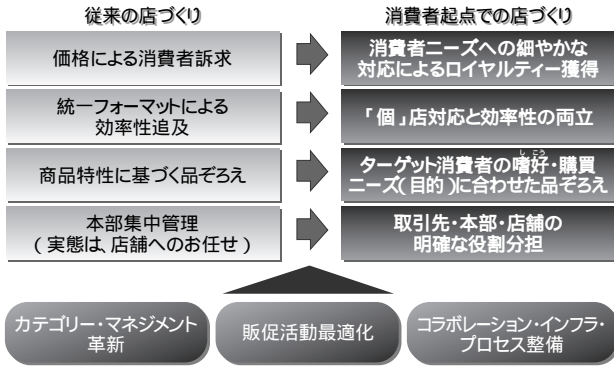


図4. 店づくりの革新

さまざまなテクノロジーに慣れた消費者に対しては、新しいテクノロジーを使ってアプローチするだけでは、大きな効果は見込めません。消費行動に沿って、必要な情報を、最適なタイミングで、最適な量を提供するための仕掛けが重要です。IBMのソリューションは、新時代の消費者理解アプローチ実現を支援するものです。



図5. 消費者アプローチの革新

多面的なソリューションをラインアップしています。

商品の価格や品ぞろえをチェーン全体で統一せず、地域特性などに応じて各店舗が個別に決めている例は珍しくありません。しかし、その価格が本当に適切なのか。消費者の求める商品の価値に見合った価格であり、かつ適正な利益が得られる値付けがされているかという点、実は現場が感覚的に決めている場合も多いのではないのでしょうか。ある地域でこの商品の価格を下げると販売数が大きく伸びるのに対して、別な地域では価格と販売数の間にあまり関連性がないというケースもあります。これらは地域特性や競争環境によってまったく異なるので、合理的な価格決定を行うための価格最適化ツールが必要です。こういったツールを、コンサルティング・サービスから実際の導入まで含めて包括的なパッケージとしてご提供できるのも、IBMの強みといえるでしょう。

### 複数のアプローチを活用する 「消費者アプローチの革新」

消費者に対するアプローチは、実際の店舗だけではなく、インターネットなど新しいメディアを通じて行うことができます。しかし、アプローチするルートを増やせばよいというものではありません。個々の消費行動に沿って、必要な情報を最適なタイミングで適切な量だけ消費者に提供するためのさまざまな仕掛けが重要です(図5)。

消費者アプローチを革新するためのソリューションは、店内および店外の「個」客へのアプローチや、店

舗と店舗外のアプローチを統合するマルチチャネル情報統合などがあります。

小売業にとって、実際の店舗やインターネット、コール・センターなどの複数の消費者チャネルを適切に組み合わせることは重要なテーマです。しかし、インターネットで購入していただいて店舗でお渡ししたり、店舗での販売履歴を基にお勧め商品の情報をメールで送るといったマルチチャネルの活用を行うためには、各チャネルごとの商品・在庫・消費者情報などを統合管理しなければなりません。マルチチャネル情報統合ソリューションは、全体の構想に基づいてWebSphereなどのミドルウェア製品群を活用し、これらの情報統合を実現するものです。

### 高度化・複雑化に対応する 「サプライ・チェーンの革新」

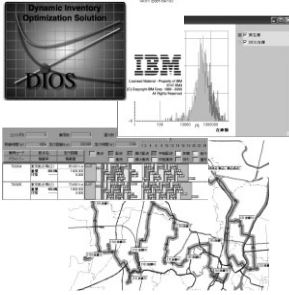
多様な消費者に対応するために、サプライ・チェーン管理は今後ますます高度化・複雑化していくでしょう。そこで求められるのは、サプライ・チェーンの最適化および可視化の二つです(図6)。

サプライ・チェーンを最適化するためには、全体の最適化計画に基づいて生産/販売計画や物流、在庫、購買などの個々の要因を最適化するソリューションが有効です。また、RFIDなどを使って物流を可視化するソリューションもラインアップしています。

例えば運輸業界では、輸送中の貨物の状態を常に把握しておきたいという荷主の要請があります。これに応えるためには、鮮度やクオリティーといった貨物

多様な消費者に対応するために、今後のサプライ・チェーン管理はますます高度で複雑なものになります。また、スピードや効率性だけでなく「可視性」というサプライ・チェーンの評価軸の重要性が増えています。IBMのソリューションは、これからのサプライ・チェーン・マネジメント促進を支援します。

## 複雑なサプライ・チェーンの最適化



## サプライ・チェーンの可視化



図6. サプライ・チェーンの革新

の状態を常時モニタリングしたり、船舶による洋上在庫の到着予測の精度を上げるために現在位置をモニタリングするなどの必要性があります。物流可視化ソリューションでは、温度や明るさなどのセンサーおよびGPS( Global Positioning System: 全地球測位システム)を備えた無線デバイスをコンテナに取り付け、貨物の状態や位置をリアルタイムでトレースすることができます。さらに、貨物に異常が発生した場合は自動的に警告を発することも可能です。これらの情報を荷主および船会社が利用することにより、倉庫費用の低減やジャスト・イン・タイム配送に大いに貢献することができるのです。

## 流通業のイノベーションを全力でサポート

これまでご説明しましたように、ITの急激な進化によってIBMがお届けできるソリューションはより高度に、より幅広いものになっています。また一方では、消費者の時代の到来とともに流通業に求められる課題自体が変化してきました。

そこで従来のソリューション群を再度見直し、消費者起点の需要創造モデルを作り上げるために新たな視点から再編成したのが、これまでご紹介した五つの分野から成る流通ソリューション体系です。これを基に、日本IBMはこれからも流通業におけるイノベーションを全力でお手伝いしてまいります。

文中でご紹介している製品およびソリューションは、本誌発行時点のものです。

日本IBMがお届けする先進の流通ソリューションや最新のお客様事例を、  
Webでも詳しくご紹介しています。ぜひご覧ください。

<http://www.ibm.com/jp/dist>