

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2015-J10

リテール・ソリューション
-ベイシア社と高千穂交易株式会社の共業-*

伊藤 宗彦

2015年11月25日

*この論文は神戸大学経済経営研究所のディスカッション・ペーパーの中の一つである。
本稿は未定稿のため、筆者の了解無しに引用することを差し控えられたい。



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

リテール・ソリューション
- ベイシア社と高千穂交易株式会社の共業 -
神戸大学経済経営研究所

1. はじめに

現代のように競争が飽和した市場では、小売業の最大の課題はモノを売ることだけではない。本ケースでは、小売業の中心であるスーパーマーケットの事例を取り上げる。スーパーマーケット業界においては、ローコスト・オペレーションの実現と顧客へのサービス向上の両立が求められ、その競争は厳しい。本ケースでは、ICT 技術を駆使し、顧客満足とローコスト・オペレーションの両立を成し遂げた新しいリテール・ソリューションの事例を取り上げる。

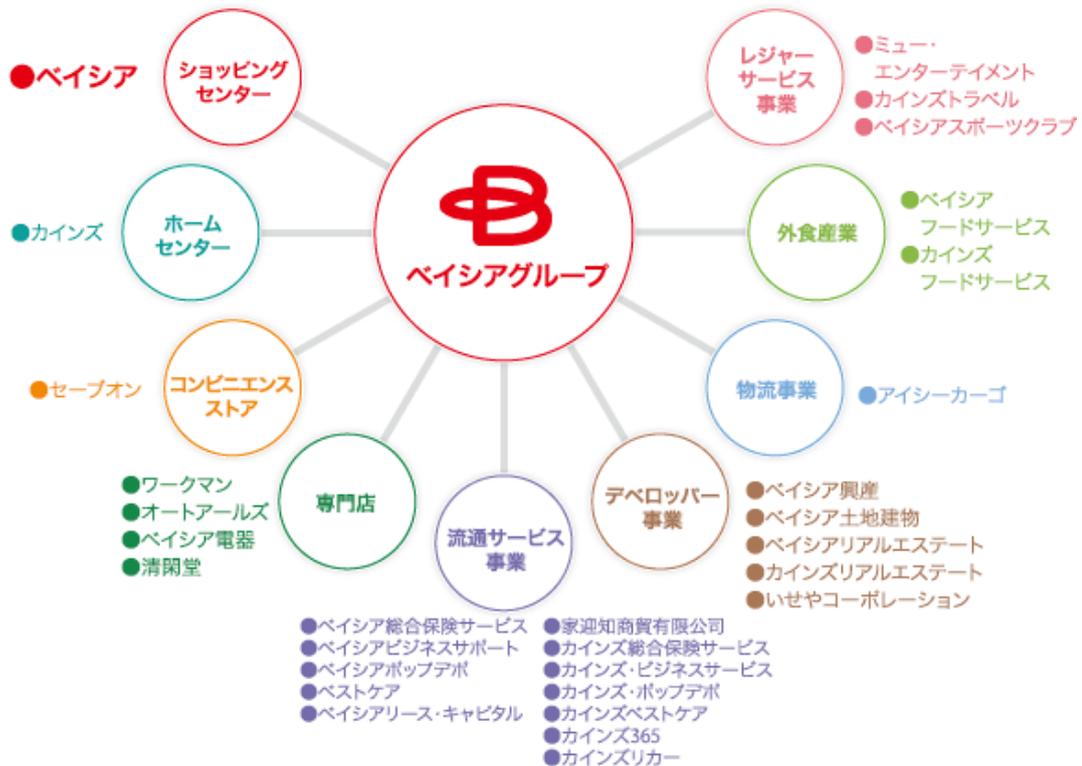
現在のスーパーマーケットにおいて、顧客満足度を決める要因の一つにレジ待ち時間がある。スーパーマーケットを訪れる顧客にとって、レジ待ち時間の短縮は、最大の関心事となっている。スーパーマーケットの経営側にとっても、レジの稼働効率、もしくは顧客側の視点に立てば、レジ待ち時間は二重の意味で小売業経営に重要である。一つには、レジ待ち時間が顧客満足と関連し、とくに長い待ち時間は店舗への不満に直結すること。もう一つには、レジ稼働のオペレーションは、店舗全体の運営効率の一部としてコスト面で業績に与える影響が少なくないことである。

本ケースで取り上げる、技術商社である高千穂交易株式会社(以下、高千穂交易)と、スーパーマーケットを展開する株式会社ベイシア(以下、ベイシア)の協働による事例は、レジのオペレーションに関連する重要課題を、iQLANE と呼ばれる ICT 技術を利用して解消し、その先の顧客満足という高次元の全社的目標を成し遂げた事例である。ソリューション技術の導入が、組織ではたらく従業員のはたらき方や意識を変え、ひいては小売業のサービス・オペレーションのプロセスを総合的に改革していく契機となったことを実証する一例である。

2. ベイシア社

ベイシアグループ(アルファベット表記: Beisia)は、1959 年に群馬県で創業された、株式会社いせやを前身とする企業グループである。関連企業として、ホームセンターの「カインズ」、作業服専門店の「ワークマン」、家電量販店の「ベイシア電器」、コンビニエンスストアの「セーブオン」などがある。ベイシアグループは、このような物販チェーン 6 社を中心に 30 社からなる企業集団である。図1にベイシアグループの概要を示している。北海道から本州、四国、九州、沖縄まで 43 都道府県に展開し、グループ全体の売上高は 8,000 億円を超えている。ベイシアグループの特徴は、これまで吸収や合併を一切行わずに、

図1. ベイシアグループの概要



成長してきたことであり、グループ間での商品開発、共同出店などで、他チェーンにない強みを発揮している。国内市場では、イオングループ、イトーヨーカ堂、ヨークベニマルに次ぐ第4位の規模である。関連企業のデータを統括する東京情報センターを、東京都台東区上野に有していることも競合企業にない特徴である。本章では、ベイシアの成長戦略を振り返り、さらに、現在直面している問題を整理する。

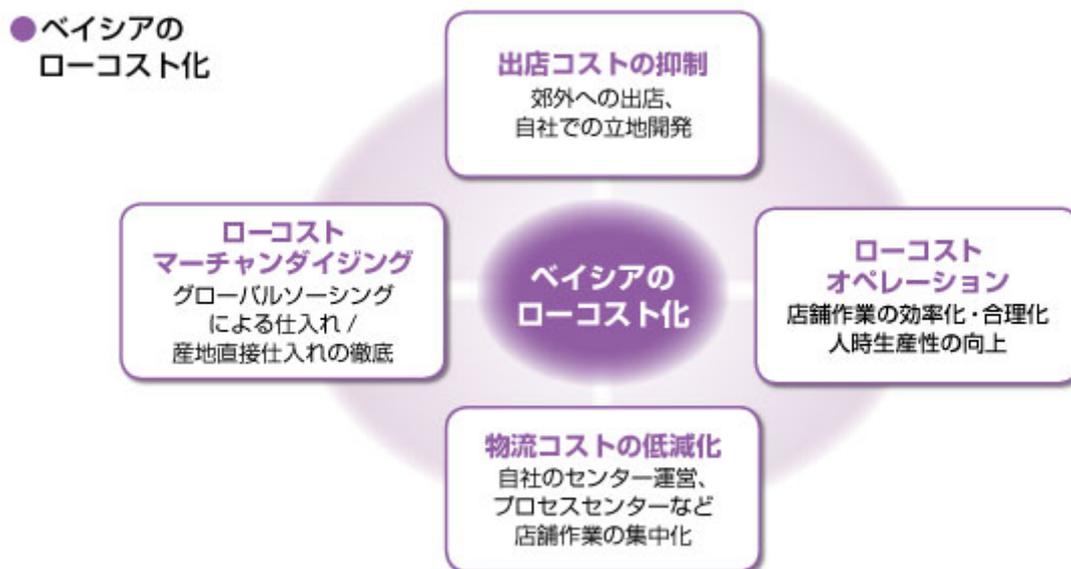
2-1. ベイシアの成長戦略

ベイシアはグループの中核企業であり、1997年3月に設立された群馬県前橋市に本部を置くスーパーマーケットである。北海道を除く東日本を中心に、2015年現在、関東圏を中心に全国129店舗ⁱⁱを展開している。2014年現在、資本金は30億9950万円、従業員数1332名(他に専任・パート・アルバイト、合わせて19,573名)、売上高2880億円となっている。ベイシアの基本戦略は、「どこにも負けない価格での提供」という価格政策である。ベイシアは、安心・安全に徹し、品質、機能においても顧客に満足してもらえる商品を、どこよりも安く提供することを目指しており、価格政策の柱を少しでも安く提供し続ける”More Discounting”を経営の柱に置いている。低価格というからには、”ESLP (Everyday Same Low Price)”であることが必須となる。提供する商品は主に、生活必需

品であり、消費者の生活は、生活必需品にかかるコストの軽減により、余裕のある毎日を送ることができるようになる。日本の小売業界では、セールを行う際に価格を下げ、終わると価格を基に戻す”High & Low”という販売手法を多用する。ベisiaは、こうしたやり方に固執せず、常に同じ価格での販売を目指し、なおかつ多くの商品で常に低価格を実現している。競合他社が、セールによって価格を下げて、トータルで考えれば、ベisiaの方が必ず低価格となっていることを目指しているのである。また、生鮮食品、冷凍食品、洗剤など、消費者が頻繁に買い回る商品ほど、低価格を実現する。そうすることで、顧客の豊かな暮らしづくりに、より貢献できると考えるのである。目玉商品が一定期間、安いことと、あらゆる商品が常に安いことには大きな差がある。商品や期間の限定はメーカーや卸商との協業で可能であるが、全ての商品を安価に設定するためには、企業全体がローコスト体制になっていなければ実現できない。

ベisiaは創業以来、ローコスト体制の構築に取り組んできた。図2は、ベisiaの取り組んでいるローコスト化実現のための方策をまとめたものである。出店は郊外店を中心とし、外部調査に頼らず自社で行い、出店コストを抑制している。店舗ではあらゆる作業の効率化、合理化のために作業の簡素化、標準化を進めることによりローコスト・オペレーションを実現している。また、物流では、自社で物流センターやプロセスセンターを運営し、コストの削減を図っている。仕入れでは、メーカーからの直接仕入れや産地直送、独自商品の開発を進めて、コスト低減に取り組んでいる。その結果、販売管理費が20%以下となり、他社より5%以上のローコスト体制を実現しており、実現したローコスト体制を”低価格”として顧客に還元するのである。

図 2. ベisiaのローコスト戦略



以上、ベイシアの目指すローコスト戦略は、ローコスト化により、品質、機能において地域一番を目指すことであり、顧客が満足する商品を地域一番の低価格で提供することと理解できる。顧客満足は QCD(品質・価格・供給)のバランスにおいて成り立つものである。ベイシアでは、厳格な標準化を行い、品質管理を徹底し、独自・オリジナル商品に関しては定期的なモニタリング調査による品質チェックを行い、常に商品改善に取り組んでいる。

2-2. ベイシア佐倉店での問題顕在化

ベイシア佐倉店の商圈である千葉県佐倉市は東京から約 40km の位置にあり、人口 18 万人が暮らすベッドタウンである。佐倉店の近隣には、競合する複数のスーパーマーケットが店舗を構えている。ベイシア佐倉店は、売り場面積が1万平方メートルの巨大スーパーであり、休日ともなれば1日 6000 人を超える客が来店し、店内は大にぎわいとなる。佐倉店は、日本型スーパーセンターⁱⁱⁱとして、日用品・衣料品・家電製品に加えて、生鮮食品まで約 50,000 点を取り扱う。約 200 人の従業員が働いており、大別すると、商品の入荷、加工、陳列、接客、レジといった業務と、精肉、鮮魚、青果、日販といった部門ごとに分かれて勤務しており、それに正社員、パートタイマーといった雇用形態のファクターも加わって、勤務形態は千差万別である。

ベイシア佐倉店では、全国どのスーパーマーケットにも共通する課題を抱えている。取扱商品が多いということは、一店舗で買い回りが済むという利点がある一方で、購入点数の多さにつながる。それによりレジ待ちの時間が長くなってしまふのである。実際、顧客から店舗へのクレームのワースト 1 位として、「レジ待ち」が 30%を占めていた^{iv}。レジ業務の非効率なオペレーションは、スーパーマーケットの経営において運営上のコストとなるだけでなく、顧客の満足度向上のために非常に重要な問題となっていた。

写真 1. ベイシア佐倉店外観



こうした郊外型店舗の持つ特徴である品揃えの多さによるレジ時間の増大化の問題は、ある意味、業界全体の問題であり、顧客満足を勝ち取るためにはどうしても解決しなければならぬ問題であった。ベisiaがまず行ったのは、問題点の抽出であった。

どのようにレジ業務をおこない、待ち時間に対処していたのか。それによってレジ業務改善を阻む主要因(**root cause**)が浮かび上がってくる。技術導入以前は、これまでの経験の蓄積に基づいてレジが混雑する日と時間を推定し、レジ係のシフト表を作成してきた。しかし、レジの混雑は天候やイベントなどにより状況が変わることもしばしばで、予想が外れるとレジ待ちの顧客が増えてしまう。逆に顧客が来ないままレジが空いている、という状態が発生していた。レジが予想以上に混雑した場合には、店舗内でほかの業務を担当する社員がレジの応援にかけつけていたのだが、それでも二つの理由で問題を解決できていなかった。一つには、レジ前に顧客が並び、混雑が目視によって把握されてはじめてレジ業務の応援要請がかかる。本来、顧客のレジ待ち時間を短縮するためには、混雑する前にそれを予想し多くのレジを開けておくことが望ましいが、事前に予測することが難しい。二つ目は、応援要請を受けた社員の側も、その時点で取り掛かっていた作業を終わらせてからでしか応援に応えることができない。たとえば、牛乳やヨーグルトなどを扱う日販売場を担当する社員は、通常担当売場での業務を遂行しているあいだにレジの応援要請を受ける。本来の業務をひととおり終わらせてからレジの応援に駆けつけることになるが、それでは、応援要請を受けてから実際にレジを開けるまで、最大 10 分間のギャップが生まれてしまっていた。本来の業務遂行とレジ待ち問題の解決をどのように両立させるのか、というのが問題の核心となった。つまり、レジ待ち時間を短縮し顧客満足を向上させようとする課題は、レジ業務だけでなく、店舗におけるオペレーション全体の問題として対処されなければならなかった。実際、レジ業務の効率化をはかる目的で、自動釣銭機とセルフチェックレジが佐倉店に導入されたのだが、あくまでレジ業務にかかわる作業を自動化、機械化したことにとどまったため、効果は限定的であった。それらの機械を有効活用できるかは、そのレジの開放と閉鎖を決めるひとにゆだねられていて、担当する従業員によって結果が変わってしまったのである。

この件に関して、ベisia流通技術研究所、重田憲司役員待遇所長は、

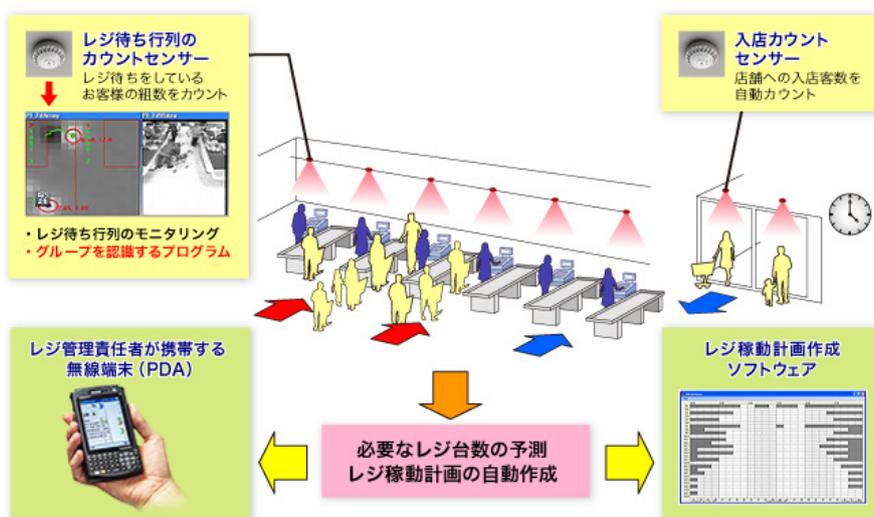
現状の課題としては、レジで顧客をお待たせしないということが一つ、大きい課題がありまして、こちらを解消するためにですね、自動釣銭機の導入であるとか、セルフレジの導入であるとか、っていうのを行ってまいりました。ただし、結果として出てくるのが、レジを開けていた、つまり稼働させていた結果としてのデータしか挙がってこないというのがどうしてもありまして。各店舗にはレジをコントロールするための役割を担った人を配置しているんですけど

も、その人のスキルによって、かなり差が大きくなってしまいうのが現状としてありまして、結果的にお待たせしてしまう、またはその全く逆で必要以上にレジが開いているという状態がありまして、この辺のレベル感の統一と言いますか、サービスレベルの統一、その維持というのをですね、課題として持っていました。実際に感覚として現場で見ると、どれだけお客さんが並んで待っているかっていうのが分かる訳ですが、それが数値化されていなかった、データ化されていなかったっていうのが一番ですね。まずは現状を、私どもの店がどうなっているのかっていうのを、正直な話、知りたいなあっていうところから最初はスタートしました。

3. iQLANE によるオペレーション改革

iQLANE とは、イギリスで開発された小売業のレジ業務管理システムである。店舗の入り口とレジ上に赤外線(サーモ)センサーを設置し、それぞれ入店客数とレジ待ちの客組数をカウントする。これらのデータとともに、過去の蓄積データや POS データの情報と関連させることでレジの混雑を予測する。情報は、店舗内事務所のモニターに映し出されるほか、レジ管理者に PDA 端末で送られリアルタイムに現場で確認することができる(図3参照)。ベシア佐倉店が抱えるレジの業務課題に対して、iQLANE の技術導入を提案したのが高千穂交易株式会社である。同社は、エレクトロニクスを核とした技術商社として世界の先端商品をいち早く日本市場に紹介してきた。技術の導入にとどまらず市場や取引先の状況にあわせた技術のカスタマイズ、技術の効果をどのように店舗オペレーションに反映させるべきかを助言するリテール・ソリューションを包括的にコンサルティングする役割も果たしている。

図3. iQLANE の概要



高千穂交易は、1952年3月に東京都新宿区四谷に設立された商社である。2015年現在、資本金12億775万円、売上高188億9百万円、従業員数521名の企業である。エレクトロニクスを核とした技術商社として設立され、創業当初の会計機を皮切りに、OCR(光学的文字読取)システム、漢字情報処理システム、商品監視システム(万引き防止システム)といった商品をいち早く日本に紹介するなど、電子情報機器分野における先駆者である。商品監視システムでは、国内市場シェアトップの実績である。2005年、東京証券取引所市場第一部上場を果たしている。なお、高千穂パロース株式会社(現:日本ユニシス株式会社)、昭和情報機器株式会社、千代田情報機器株式会社(現、株式会社アイティフォー)は、かつてのグループ企業である。

高千穂交易は、千葉県佐倉市にあるベイシア佐倉店に、約5年前(2006年)から50台のサーモセンサー(赤外線)を設置した精算客数予測システムを導入していた。海外では同様のシステムを、英スーパー大手のTescoが約700店舗で導入しており、ベイシア佐倉店でこのシステムを導入したのは、CS(顧客満足度)とES(従業員満足度)、従業員の生産性という3つを同時に高めることが狙いだった。その原理は、コンピュータが解析したデータに基づいて、空いたレジへ誘導するものである。このシステムを導入したことによって、ベイシア佐倉店で設定しているレジ待ち削減の達成率が約60%向上する結果となった。

写真2. 高千穂交易株式会社外観



写真3. iQLANE のサーモセンサー



混雑予測システムの仕組みは、入り口とレジの近くにセンサーを設置し、店内の客数データを収集し、このデータと過去の実績データを組み合わせて分析し、これから必要になるレジの台数を予測するのである。本システムについて、納入元の高千穂交易のシニアスペシャリスト、森田勉氏は、以下のように説明している：

私どもはですね、小売業者様に対して監視カメラを結構入れさせていただいているんですけども、その監視カメラを使って何かできないかな、通常のセキュリティだけじゃなくて、違う用途に何かできないかなという形でですね、色々考えていたんですけども。小売業者さんで一番関心があるのは、やっぱりスーパーのレジ待ちというのはどこでも問題を持っていらっしゃるじゃないですか、スーパーさんのレジ待ちを何とか解消できないかなと。人が多くなった時にその映像を見てですね、警報、アラームを発生するというものを、どうかなという形であるスーパーさんにお持ちしたんですけども、そのスーパーの担当の方がですね、レジが混んでからアラームを出してもしょうがないと、混む前にですね、やはりレジを使わせることが大事なんだということをお聞かせいただきました。

iQLANE は、英国 IRISYS 社(アイリス社)が開発した、サーモ(赤外線)センサーを使ったチェックアウトマネジメントシステムである。店舗の入口に設置したサーモセンサーで入店客数をカウントするとともに、レジにも同様のセンサーを設置し、レジ待ちをしている顧客の組数をカウントする。これらのデータとレジの開閉、精算状況などから、時間帯ごとの最適なレジ稼働台数を割り出し、混雑する前にレジ管理責任者が携帯する無線端末

(PDA)^{vi}に通報することで待ち時間の少ないチェックアウトサービスを実現する。

高千穂交易は英国 IRISYS 社と iQLANE についてのライセンス契約を結んでおり、日本では独占的に販売を行っている。ベイシアは、高千穂交易との共同開発により独自の条件設定により新たなレジ待ち時間の削減システムを構築することになった。つまり、高千穂交易は、機械的に標準品の iQLANE を納めるのではなく、ベイシア佐倉店の実情に合わせた新たなシステムを開発する、ベイシアにとってはコンサルタント、共同開発先としての役割を果たすことになった。そのための共同実験は 2010 年 12 月より始まった。その際の共同実験について、高千穂交易株式会社スペシャリスト 山下哲朗氏は以下のように振り返っている：

欧米と日本でまずレジの仕組みとカートとかかごの大きさが大きく違うということが分かっています。欧米ですと、買い物されたお客様がベルトコンベアみたいにレジがなっていて、商品を置いていって、チェッカーさんがスキャンしたら自分でかごに詰めるっていう動きをしているんですね。かごの大きさも非常に大きい。日本の場合は、かごとレジ台に置いて、レジの方がスキャンしてかごに詰めていくという実状をですね、アイリス社の方にデータとしてお渡ししまして、実際のデータの加工・改良というのはアイリス社の方にやってもらっています。それをまた日本でテストしてみて、そのデータをまた送ってという形でアイリス社とはそういうやりとりをしながら、日本のお店に合うような形で改良を進めてきました。

4. レジ待ち時間の改善

ベイシアと高千穂交易によるレジ待ち時間の改善が始まった。その目的は、レジ状況の見える化をすすめることにより、顧客満足度の向上につながるレジ待ち時間をいかに短縮できるのかという点にあった。実験を始める前段階では、レジ待ち時間は、月間平均 145 秒であった。その後、運用開始 3 ヶ月で、月間平均 119 秒まで短縮できた。結果として、混雑予測の精度が高く、誰でも予測通りに運用ができることが分かった。出来上がったシステムでは、混雑する前にレジ応援を呼べるため、混雑時間が短くなった。また、レジ稼働計画の作成がパート社員でもできるようになり、レジ稼働計画を作成する時間が、月間 30 時間かかっていたものが 13 時間まで短縮できた。このように、分かりやすいデータを見せることでパート社員の改善意識が高まるという予期しない効果も確認できた。本章では、時系列にそってベイシア佐倉店への iQLANE の導入の狙いや技術の導入が従業員の意識や行動にどのような変化を与えていったのかに着目し、その経緯を記述する。

4-1. iQLANE 導入フェーズ1:レジ待ち状況の見える化

iQLANE を設置し、まずはレジ待ち状況の見える化が可能になる。データの収集・分

析・展開の流れとして、センサーから 2 種類のデータを収集しており、一つは店内の客数データ、もう一つはレジで精算を待つ顧客の組数のデータを収集している。このデータを専用のソフトウェアで解析を行い、レジの稼働状況と「15 分後」と「30 分後」にレジが何台必要になるかを予測し続けている。この混雑予測データをレジ前係のデバイスに情報を流すことで、レジ前係はこのデータをもとに顧客を空いているレジへ誘導する。このように、レジ稼働台数、各レジ単位で列に並んで待っている平均客組数、平均待ち時間、入店客数といった情報が、可視化できるデータとなる。それまでは、レジ担当者の経験や視覚的な感覚で捉えられてきたレジ待ちという状況が数値化され、見える化される。

図4. レジ待ちの見える化



レジ業務というサービスを分解可能なシステムやプロセスと捉えて、サービスの生産性を向上させるという考え方は、サービス・サイエンスと呼ばれる。見える化は、それまで経験や感覚といった個人レベルでのサービスのスキルを、だれにでも利用可能にするサービス・サイエンスの第一歩である。

佐倉店には有人レジが 23 台、セルフチェックレジが 6 台あり、iQLANE をもちいたレジ待ち状況の見える化によって、次の二つのことがわかった。ひとつめは、顧客が並んでいないにもかかわらず、レジが空いている状況が継続的に起こり、低い稼働率のレジが存在していた。二つ目は、混雑時にすべてのレジを開放しておらず、何組も顧客が並んでいる状況でもレジを閉鎖したままで、顧客満足を下げていた。その結果、ある月の平均待ち時間は 145 秒、最長で 344 秒であることが明らかにされた(図4参照)。さらにレジ前係は、予測データを見ながらレジの稼働台数を調整し、必要であれば他部門から応援を要請すること

も可能である。もし 15 分後に必要なレジの台数が変化すれば、PDA が振動し、レジ前係に知らせる。こうして本来発生すると思われる混雑状況を回避しているという訳である。レジ待ち混雑緩和達成率が 60% 向上した。

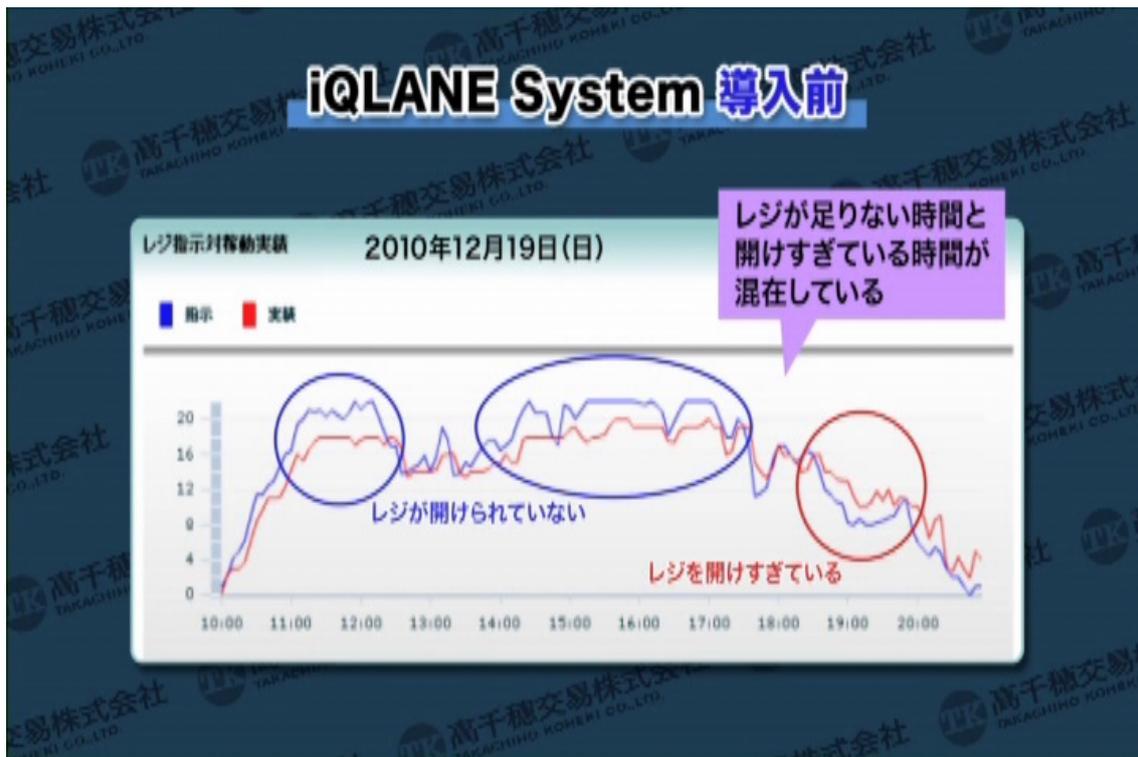
4-2. iQLANE 導入フェーズ2:ソリューションの提供

レジ待ちの状況が数値化、データ化、見える化された次の段階では、iQLANE から得られるデータを業務改善につなげていくためのソリューションが提案された。具体的には、レジの混雑予測状況にあわせて、混雑になる前にレジの開放と応援依頼をレジ担当者に伝え、逆の場合にはレジの低い稼働率を表示し閉鎖を促す、PDA 端末を通じたリアルタイムのレジ管理サポート施策、そして実績値と予測値を入力し、今後のレジ稼働計画とそれにもとづく従業員のシフト表の作成提案などである。PDA による指示では 15 分後の予測を得ることができ、レジ応援の要請を混雑前に求め、別部門で働く社員がレジ応援に向かう。レジ待ちの混雑が解消されると、また本来の担当売場に戻る。

システム導入により、レジ前の混雑が解消したのである。ベイシア佐倉店のレジ前に関する KPI は、レジ 1 台に 2 組以上の待ちがない状態に設定している。レジ1台に 3 組が待っている状態を混雑していると定義しており、混雑していない状況をレジ 1 台につき 2 組以下と定義している。システムを導入前後で比較したところ、レジ一台につき 2 組以上を待たせない(混雑していない)状態が約 60% 向上したという。併せて CS も、アンケート結果から向上していることがわかっている。食品スーパーにおけるクレームの最大要因はレジ待ちといわれており、レジ待ちを解消するだけでCSは格段に高められるといわれている。また同様に、店内の従業員が最も業務で嫌うのはそれぞれの持ち場で仕事をしている時に急遽レジの応援に入ることであるため、レジの待ち時間解消は ES 向上にもつながっている。

まだコストの関係もあり、このシステムは佐倉店のみの導入に留まっているが、こうした仕

図5. 空いているレジと待っている顧客の関係の見える化



組みが安価に導入できるフェーズになれば、日本全国のスーパーマーケットにとって、一つ大きなイノベーションになるに違いない。

4-3. iQLANE 導入フェーズ3:「1プラス2」の定着化と顧客満足業務の促進

iQLANE の導入は、たんに技術提供によるソリューションの提供にとどまらない。その技術が可能にした新たなオペレーションが組織内で根つき、その結果、全社目標である顧客満足を達成するところまでサポートしたことが、この事例の注目に値する点である。

「1プラス2」とは、レジで会計をしている顧客組数が1で、その後ろに待っているのが最大2組である水準にレジ待ち客数を抑えようという原則である。

高千穂交易株式会社 戸枝みずよ氏

今、お店の基準として1プラス2という目標を設置しております。1プラス2とは、接客しているお客様が1、その後ろにお客様が2組まで並んでいるという状態が、1プラス2という状態で表しております。

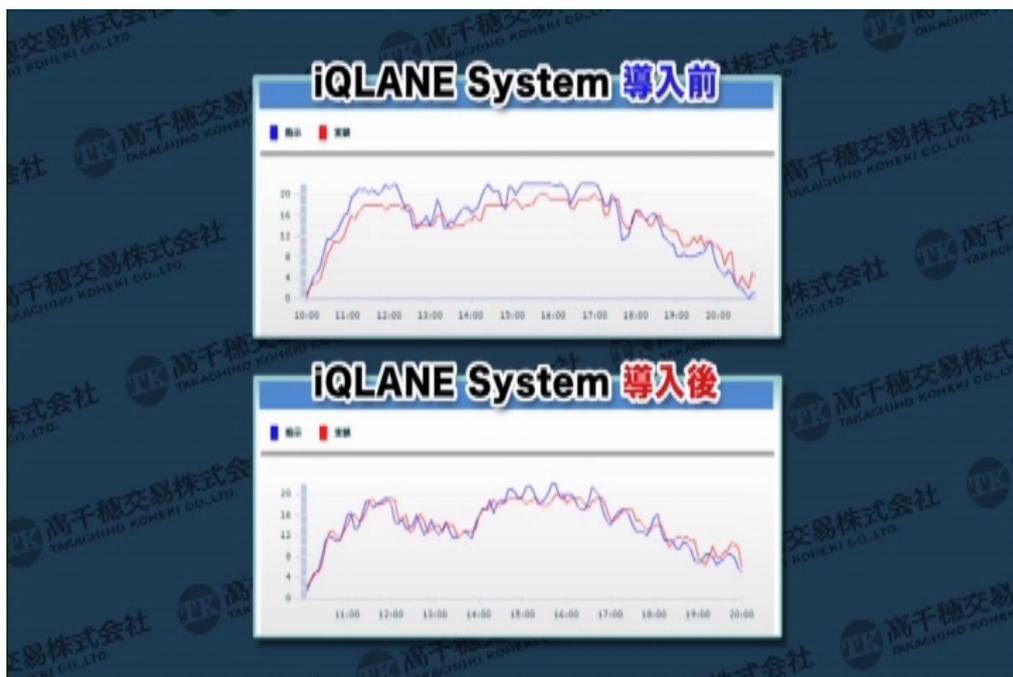
この「1プラス2」の原則は、導入フェーズ1でのレジ待ち状況の見える化および、導入フェ

ーズ2で提供されたソリューションサポートの両輪によって、従業員全員が店舗オペレーションに協力できる枠組みとなる。つまり、「1プラス2」を順守するために、いつなにをすべきか、改善行動をおこなったことによる結果がどうなったのか、が従業員個人の経験や感覚に頼ることなく共有され、だれでもその改善活動に参画できるようになった。先述したように、スーパーマーケット店舗内では複数部門に分かれた多様な雇用形態の従業員がはたらいており、全員が統一の原則を共有し、ひとりひとりがそれに即して行動することは容易ではないのだが、iQLANEによるサポートがそれを可能にした。

ベシア流通技術研究所、重田憲司役員待遇所長

待たせるなど言うそうですね、全く待たせない状態を作ろうとしてしまうんですね。これは現場にいてどうしてもそうならざるを得ないだろうと。ただし、その一定の基準を示してあげることが必要なんだと思います。このIQレーンですと、一定の基準っていうのが「1プラス2」であるということになりますし、そのためには今どれだけ開けていればいい、または15分後、30分後にどれだけ開けなさいっていうことになる。ここがこのIQレーンによっては、極端な話、誰がやっても同じ結果は出せるんだろうという風には考えています。それにはやはり店全体での、担当者含めての協力が必要になってきますし、全員の意思統一として顧客をお待たせしないというところに繋がる。

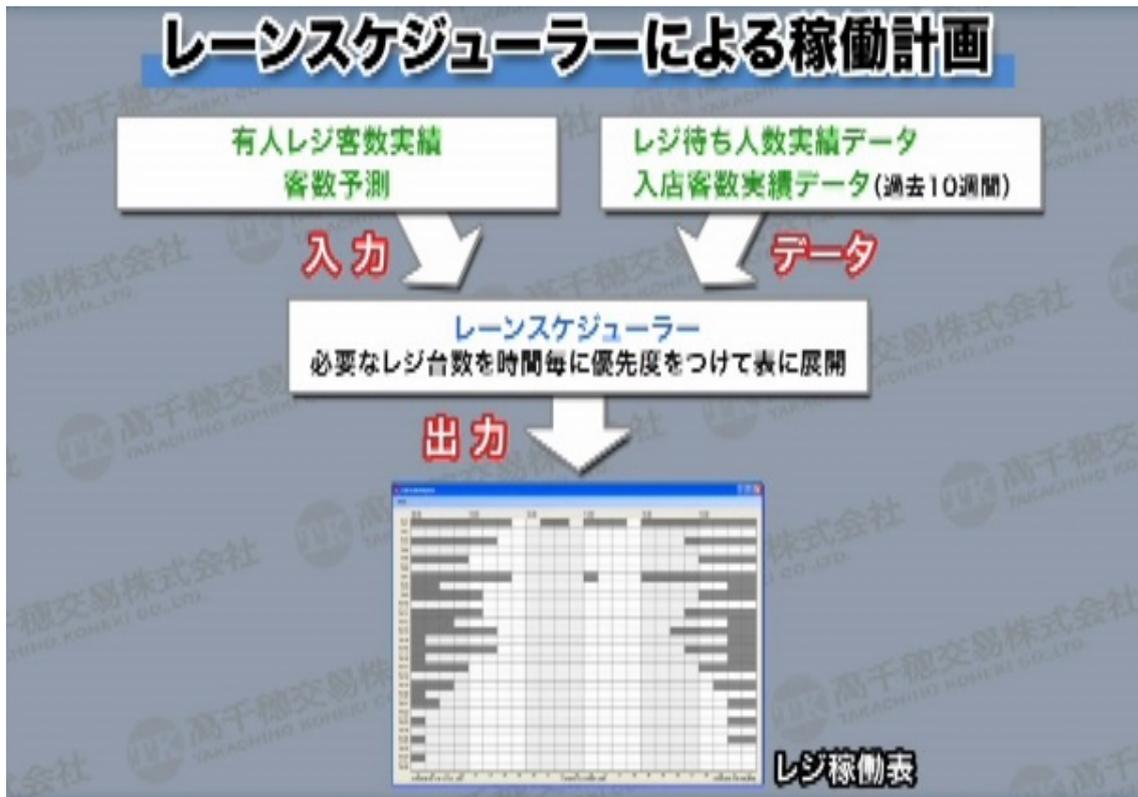
「1プラス2」の実施と、iQLANEの徹底的な有効活用の結果、レジ業務にかかる時間が短縮されたという。佐倉店では、従来の方法で予測されたレジ稼働計画台数に比べると、iQLANEをつかった予測では稼働台数が約90.4%に抑えられた。レジ業務の時間短縮によって空いた時間は、顧客満足向上のためのほかの業務に充てることができるようになった。技術の導入が、「1プラス2」の原則へと昇華し、結果的には従業員の顧客満足への意識を高め、彼らの行動までも改革したのである。レジ業務の時間短縮は、レジ部門におけるローコスト・オペレーションの実現を意味する。



本事例でのローコスト・オペレーションは、単なるコストカットではなく、レジ待ちのサービス水準を向上しながら、従業員の顧客満足活動へのモチベーションを低下させることなく、むしろ空いた時間をほかの顧客満足業務に割くような行動変化を伴った成功例といえる。

ベイスシア流通技術研究所、重田憲司役員待遇所長

業務の仕方というのがですね、役割分担っていうのが、今まではどうしても部門単位で人を当ててしまう、悪く言えば包括委任をしてしまうといったところが多く見受けられました。レジはレジの人、レジの人はレジだけみたいな考え方がどうしても多かったですけども、これから先はですね、業務と業務をどう繋いで一つの新しい仕事を作り出すかっていう風に考えています。この、例えばレジの待ち時間を短縮するというサービスレベルを一定に維持した上で、なおかつそれがローコストで運営できるということが必要になってくる訳ですね。結果的に顧客に提供できるものは我々としてはそのサービスと、あとは一番の価格ということになるかと考えています。



4. まとめ

さいごに、iQLANE の導入の利点を 4 点でまとめる。ひとつめはレジ待ちの顧客数の減少である。レジの混雑状態が解消されたことを示す。ふたつめに、レジの稼働実績の改善である。低い稼働率の時間帯が減少し、同時に混雑時のレジ閉鎖状況が少なくなった。みっつめは、先のふたつのように数値上でも改善が実証された裏には、従業員の意識変化と行動変化がある。PDA から伝わるデータにもとづいて、レジ管理者がレジの稼働オペレーションを的確に遂行し、他部門とも連携してレジ業務の応援を実施していることを示している。よっつめに、iQLANE の精度の高い予測分析能力によってレジ業務の時間が短縮されたことで、顧客満足を高める業務に割く時間が増え、かつ「1プラス2」という原則の順守により従業員の顧客満足への意識だけではなく、小売業における顧客満足のサービス実施とそれを可能にするオペレーションを再設計することにつながったといえよう。

予測システムは入り口とレジの近くに50台以上のセンサーを設置し、店内の客数データを収集。データと過去の実績データを組み合わせて分析し、これから必要になるレジの台数を予測する。

予測システムの導入は大きな成果を生んでいる。ほぼ客数が同じだった日曜日で比較すると、1+2の達成率は22・6%から82・4%に高まった。予測システムの導入を手掛けた

ベシア流通技術研究所の重田憲司役員待遇所長は「CS(顧客満足度)は着実に高まっている」と強調する。

予測システムの導入は、従業員満足度(ES)の向上にも貢献している。というのも、レジが混雑した状況で、いきなり応援に入れられる状況が無くなり、従業員の心理的な負担が減るためだ。

予測システムの導入当初はレジが混んでいない状況で応援に呼ばれるため、従業員から「混んでいないのになぜ呼ぶのか」と不満の声が漏れた。しかも、従業員が「もう混雑のピークは過ぎた」と勝手に判断し、レジを離れてしまうケースがしばしば起こったという。

重田所長は「これから混むから入ってもらうんだ」と粘り強く説き、レジ前係から指示があるまでレジを離れないように徹底させた。予測システムはコストの関係で佐倉店以外には導入していないが、レジ前係は他店にも設置している。週末など繁忙日の入店客の増減を時系列で把握。レジ前係の“人力予測”でレジ待ちの減少とCS、ESの向上を図る。

-
- i 本社所在地、群馬県前橋市亀里町 900
- ii 2015年7月現在、ベトナムの出店地域は、群馬県、栃木県、埼玉県、東京都、茨城県、千葉県、福島県、新潟県、長野県、山梨県、岐阜県、静岡県、愛知県、滋賀県の1都13県下、合計129店舗である。
- iii 米国にてウォルマートから始まった、チェーンストアの一形態。店舗面積を抑え、食品部門と非食品部門のバランスを調整し、カルフルによるハイパーマーケット業態の米国進出に対抗策として誕生した(白、2004)。
- iv 2010年11月時点。2位は、「通路の混雑」16%、3位は、「広告の品の欠品」11%。
- v アイリス社は、サーモ(赤外線)センサーを利用したソリューションの開発・製造を主として、1996年英国ノースハンプトンにて設立。既に「IQレーン」は、英国大手小売業TESCO社の700店舗に導入され、高い評価を得ている。
- vi 無線端末(PDA):個人向け携帯情報端末、Personal Digital Assistant