

展望	1	公開月例研究会講演記録〈第231回〉(2006. 10. 28)	32
公開月例研究会講演記録〈第228回〉(2006. 10. 7)	2	公開月例研究会講演記録〈第232回〉(2007. 2. 6)	48
公開月例研究会講演記録〈第229回〉(2006. 10. 14)	6	産研だより	65
公開月例研究会講演記録〈第230回〉(2006. 10. 16)	19		

公開月例研究会講演記録〈第 228 回 (2006.10. 7)〉

2003～2004 年度産業経営動向調査研究プロジェクト成果報告 「大規模小売業における IT (情報技術) 化についての動向調査」

日本大学経済学部教授
江 上 哲

1. はじめに

—本調査研究の趣旨・目的と調査の概要—

今日は、小売業の中でも特に大規模小売業である百貨店を中心に、情報化・IT化の進展とその課題について、調査研究結果のご報告をしたいと思えます。小売業についてはいままでにもいろいろな産業経営動向調査がありますけれども、百貨店についての調査はなかったようですので、今回は百貨店を考えてみようということです。

まず、日本の全体的な商業活動の推移を見ますと、3年ごとの商業統計調査でも示されているように、最近は、年間販売額、事業者数ともに減ってきている。卸売業は比較的緩やかですけれども、小売業は非常に減ってきて、そろそろ事業者数が100万を切るのではないかと状況です。

これを業態別に見ますと、コンビニエンスストア、総合スーパー、専門スーパーなどに比べて、事業者数、年間販売額、いずれの面でも百貨店の減少が著しいことが分かります。年間売上から見ますと、売上が一番多いのは専門店で、全体の約40%を占めています。それに対して百貨店は全体の6.2%ぐらいです。なお、専門店というのは同種の商品を90%以上扱う店を言いますが、専門店に近い業態で、もう少し幅広く品物を取り扱って、同種の商品を50%以上販売している店を中心店と呼んでおります。

このように百貨店を取り巻く環境は厳しいものがありますが、日本百貨店協会のデータによって

都市圏の百貨店と地方の百貨店を比較しますと、地方の百貨店の売上の減少が目立ちます。2005年で見ますと、都市部にある百貨店はむしろ伸びている。高島屋、三越、大丸、伊勢丹という4つの有名デパートの中でも、特に最近では高島屋が好調です。

2. POS システムの導入から拡大へ

それでは今まで百貨店業界が情報技術化をどのように進めてきたか、その歴史を振り返ってみますと、まず第1段階はPOSシステムの導入です。そして第2段階がBPR (Business Process Reengineering)、さらに最近のIT活用と、大きく3つの段階に分けて考えることができます。

情報化の最初の段階として、1980年代から少しずつPOSシステムが入ってきました。POSシステム導入率は、1983年から徐々に増えて、10年間で7割の百貨店が導入するまでに拡大して行きます。ことに都市部においては、9割の百貨店がPOSシステムを導入しています。その中心はバーコード値札の標準化、商品コードの標準化で、事務処理・内部処理の情報技術化による作業効率の向上に重点が置かれていたということです。

3. BPR とシステム支援

第2段階のBPRというのは、1990年以降、特にバブル以降、アメリカから入ってきた考え方で

す。百貨店も冬の時代に入って、コストダウンを積極的に図るために、それまでバラバラになっていた部門ごとの情報をシステム化して行かなければいけない。特に百貨店の利益の大きな柱になっているアパレルというのは多種多様なバラエティーに富んだ商品がありますので、その複雑な商品の検品なり、出荷なり、需要なりをどう情報化していくか、非常に難しいわけです。

それをうまくやるためには、メーカーとの調整が重要になって来ます。百貨店は標準化を目指して色々な要求をするけれども、それに対してメーカーはなかなか応じてくれない。そこに、軋轢やいろいろな問題が起きてくるわけです。しかし、情報化というのは基本的に単純化ですから、その意味ではどうしてもメーカー主導になって行かざるを得ないし、メーカー中心のデータベース化が進まざるを得なかったというのが現実だろうと思います。

当然そこには、常に商品の品ぞろえの問題、返品の問題、メーカーの出店の問題などがつきまわってきますので、その打開策として、産業経営動向調査報告書の71ページの中ほどにあります「コラボレーション取引」というものが出てきたわけです。これはBPRの1つの手法で、例えば、返品率を減少させるために、百貨店は取引業者に消化率を、取引先は百貨店に納入率を、お互いに前もってある程度約束して取引する、そういうシステムです。

それには、データベース化なり情報化が欠かせませんが、その際の標準化にも難しい問題があります。例えば、今月の売上が足りないとなると、バイヤーなり売り場の責任者が売上や返品率を操作するとか、来月の数字に上乘せするとか、そういうことがどうしても起こって来る。したがって、データベースそのものも問題だということです。

そういう問題がありながらも、複雑なアパレルも含めて各百貨店は情報化に取り組んで行った。そして今、第3段階のIT活用に進んで行こうとしているわけですが、実際にインターネットを中心としたIT化にどう取り組んでいるか、百貨店協会に加盟している96社にアンケート調査をして、33社から回答を得ております。回収比率は3割程度ですから低いけれども、33社の

売上は全体の62.4%になりますから、大手の影響のある百貨店が回答を返してくれたと言えます。

4. IT活用の実態

具体的にアンケートの内容を見ていきますと、「今後5年間の最重要経営目標は何か」に対して、一番多いのは「改装等業態開発」ですが、逆に「事業規模縮小、再編等のリストラ」が2番目になっております。何はともあれ、今ある店を何らかの形で変えて新しいニーズに応えよう。それがこの5年間の目標だということです。

「ITの利用目的」は、1番目が「業務の効率化・簡素化」、2番目が「販売力強化」で、内部的な技術としてITを考えている。販売力強化というのも、前線の販売というよりは、後方の販売効率、いわゆるバックヤードの効率化に情報化を利用しようとしていることが分かります。

「最も大きいIT化阻害要因」を聞きますと、圧倒的に多い答えは「コストと効果のバランス」で、これが非常に難しいのです。コストをかけて投資しても、どれだけ効果があるかはっきりしない。それが、IT化が進まない大きな原因だという回答です。さらに注目すべきは、「IT戦略がない」という答えが4件もあるということです。ITを活用して、今の売り方をもっと効果的に変えて行こう、新しい業態なり販売戦略なりを考えようという気持ちがあれば、「コストと効果のバランス」が第1の阻害要因だという答えにはならないのではないかという気もするわけです。

「導入しているマネジメント支援システム」については、一番多いのは「CRMシステム」で、クイックレスポンスによって顧客のニーズに対応して行く、問題に対応して行くということ。その他、「財務・商品勘定統合システム」「SCMシステム」その他、ばらつきが見られますけれども、この辺は各百貨店による特色が出ているのではないかと思います。

次に、インターネット通販を導入または導入予定の百貨店に対して、「実施対象品目」は何かという質問をしたところ、一番多いのは「ギフト商品」です。ギフト商品と言っても、そのほとんどがお歳暮、お中元だろうと思います。「実施期間」

を見ましても、「年中」が一番多いですけれども、「ギフト期間のみ」もかなりの割合を占めております。この調査は2004年ですので、この2~3年でまた変わっているかもしれませんが、少なくともこの時点では百貨店の通販の中心はギフト商品であることが分かります。

「過去1年間のITシステム化投資額」を聞きますと、「10億円以上」が1社あります。以下、「5億円以上10億円未満」「3億円以上5億円未満」「1億円以上3億円未満」、少ないところでは「1,000万円未満」など、かなりばらつきが見られます。これはまさにITに対する各百貨店の考えを反映しているものだと思います。

「ホームページで今後最も期待できるもの」は何かという質問に対しては、1番は「百貨店の広告媒体の1つとして」、2番が「顧客との相互交流ツールとして」となっています。具体的な販売ツールとしてというよりも、広告媒体として考えている。ここにも百貨店のIT化に対する考え方の限界が見られます。

少し先の話として、「インターネットを使ったテレビ電話を販売ツールとして活用しようと思っていますか」と聞いたところ、「テレビ電話を現在活用している」が1件、「近い将来何らかの形で活用を考えたい」が4件あります。しかし、「テレビ電話はまだ全く販売に活用していない」が24件で、圧倒的部分を占めておりまして、情報化に対する百貨店業界の保守的な体質がうかがえます。

「情報化について今後の課題は何か」という質問に対しては、「配送システムの見直し」「ネット販売」「eマーケットプレス」など、様々な回答がなされております。

以上のアンケート結果から分かることは、1つは百貨店のIT化は、中小企業のIT化とよく似た側面があるということです。例えば、中小企業に「ウェブサイトなぜ利用しているか」と聞きますと、「企業の情報や製品やサービスの紹介」が第1に挙がっていますけれども、これは百貨店が広告媒体としてウェブサイトを利用しているのとよく似ております。また、「ITを一般的な業務に利用している」というのも、百貨店、中小企業に共通した特徴です。或は、「IT化のための人材面の課題」が、中小企業の情報化を阻害する大きな

要因となっておりますが、IT関連の人材がなかなか揃えられないとか、社員間の技能のばらつきが多いとかいうのは、実は百貨店の抱えている問題でもあります。

それでは百貨店のIT化の状況は今どこに位置するか。情報化導入レベル、活用レベル、高度な活用レベルと3段階に分けて考えてみますと、POSシステムの導入は殆どの百貨店がやっておりますし、ある程度の内部的な活用レベルまではやられていると思います。しかし、高度な活用レベルまではとてもいかない。例えば、ITによって新しいビジネスチャンスを発見して行こうというような努力はまだ見えない。ビジネスチャンスを発見するためにITを活用していこうと考えているのなら、先程のような「コストと効果のバランス」がIT化の阻害要因の最も大きなものだという回答は出てこないはずですが、もちろんかなり先進的にやられている百貨店もあるかもしれませんが、少なくともこのアンケート結果で見ると、百貨店業界全体が、情報化による新しいビジネス創造に取り組むという段階に至るには、おそらくまだまだ時間がかかると考えられます。

通信販売はすでに3兆円を越して、さらに伸びている。一方で百貨店はどんどん売上を下げている。こういう流通業の構造的な変化を百貨店自身もよく認識して、それに対応できるように努力して行かなければいけない。マーケティングにしても、これまでの操作型マーケティングから共働型マーケティングにいくべきではないか。ITを事務的・内部的なツールとして使うだけでなく、例えば、携帯電話によって消費者が参加する機会を増やすとか、消費者と共同して価値をどう作って行くかということも、今後の百貨店にとって重要な課題になって来るのではないか。

今の小売り商業のあり方、流通の構造を見ますと、昔とはずいぶん変わって来ている。例えば、メーカーから消費者までの流れの中に、楽天とか価格ドットコムのような、ネットを中心とした売買に関する情報企業がどんどん出てきております。私はこれを情報商業と名付けていますけれども、今や新しい流通部門として位置づけられるぐらいにまで成長して来ている。こういう基本的な流通構造の変化をまず認識して、危機感を持つと同時に、これにどう対応するかとなりますと、根本的

な経営改革が必要になって来ると思います。

5. おわりに—今後の課題と展望—

百貨店は今までも経営改善はそれなりに行っているけれども、経営改革にまでは至っていない。売上ひとつとってみても、いま全体的に低迷しているけれども、たまたま景気が良くなれば少し上がるという、言わば他人任せの営業活動に終始して、経営改善の次元に留まっている。しかし、もはやそれでは百貨店の未来はないのではないか。

例えば、アメリカの流通業の王者と言われるウォルマートは、リテールリンクという先進的なオープンシステムを持っていて、何が売れ筋か、取引業者に全部公開して行く。取引業者はそれを見て対応して行くという、日本ではちょっと考えられないやり方をとっております。日本はいまだに旧来の固定的な長期型取引を行っているのに対して、まさに市場経済的なシステムを、しかもIT技術をフルに活用しながらウォルマートは行っているわけです。もちろんウォルマートというのは、自社で衛星を打ち上げる程の情報化をしている会社ですから、その真似をすぐすることは

とてもできません。しかし、日本の流通業としても、ネットワーク経済への対応をどうするのか、真剣に考えるべき時期に来ていると思います。

百貨店というのは、消費者によって成り立っているわけですから、基本的には消費者志向でしょうけれども、それを本格的に考えているかどうかと言うことです。消費者志向という中には、ウォルマートのリテールリンクのような「情報の共有化」というのも考えなければいけないと思います。或は、もっと消費者が参加しながら情報を共有して行くとか、関係性マーケティングを構築して行くにはどうすればいいとか、日本の百貨店業界が抱えている問題は様々です。

それらの問題を解決するためにも、ITに対する方向性をはっきり持って、情報技術を高度な活用レベルにまで高める必要があると思います。ところが現実には、アメリカの百貨店の中には年間170億円のIT投資をやっているところがあるのに対して、日本はたった1社だけがやっと10億円に達しているけれども、他はそれ以下の投資しかしていないという状況です。

以上、アンケート結果をもとに、今後の百貨店の課題も含めてご報告させていただきました。