

第3章 百貨店における情報化・IT化の進展とその課題

～「大規模小売業のITに関する動向調査研究」～

第3章 百貨店における情報化・IT化の進展とその課題

～「大規模小売業のITに関する動向調査研究」～

1. はじめに

百貨店の低迷が続いている。日本百貨店協会の統計によれば、2003年の年間売上高は8兆1,116億円余で、前年より2,300億円余減少した。この結果1997年以降7年連続のマイナスとなった。バブル崩壊後のわが国経済の景気低迷により百貨店売上高は月ベースでみると、1992年3月より45ヵ月間におよぶ前年を下まわる状況が続き、5年連続のマイナスを経験した。1996年にはようやく水面上に顔をみせたが、1997年には再びマイナスに転じ、今日まで至っている。

この間の百貨店は、消費者志向の変化に対応し、これまでの高価格戦略から低価格へと価格見直しをする一方で、「高コスト低収益」といった体質からの脱却を目指し、「ローコスト・オペレーション」を盛んに志向した。その一つとして、リストラと称する人員削減があり、また一企業におけるコスト削減には限界があるとして、業界全体として、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）と言われる業務改革への取り組みが実行された。例えば、納品にかかるコストダウンとして納品ハンガーの標準化¹⁾やアパレル産業協会とのコラボレーションによる取引改革²⁾などを挙げることができる。

こうして、2003年度の決算をみると、多くの百貨店が依然として売上高はマイナスと減収ながらも人員削減や子会社の整理、不採算店舗の閉鎖、BPR等による経費削減効果から増益となった。2004年に入っても売上高は一時期よりは減少幅が小幅となったものの、引き続きマイナスと低迷状況が続いている。しかしながら、多くの百貨店がこれまでのリストラ経営から営業力強化のマネジメントを志向しはじめたのも事実で、今後の復活が期待される。

情報システム化・IT化に目を転じると、最近ではネットワーク時代の到来とともにパソコンや携帯電話さらにIP電話等の情報端末の多様化によりいわゆる『ユビキタス』時代になっている。こうしたITの進展はこれまでの業務処理方法や情報の活用さらにシステム部門のあり方等にも大きな変化をもたらしている。例えば、大手百貨店において最近では情報部門の業務をアウトソーシングした事例はその代表的事例である。百貨店においてもようやくB to BやB to Cといったネットビジネスも盛んになってきているが、それらが今後どのような方向に向かうのか興味のあるところである。

本稿は、「百貨店における情報化・IT化に関する動向調査研究」とのタイトルに見られるように、百貨店におけるこれらの実態を把握し、課題を整理し、そして今後の動向を洞察することにある。

このため、2004年2月から3月にかけて、アンケート調査を実施した。その結果については、本報告書で詳細に分析するが、百貨店における情報化・IT化の実態についてとりまとめ、公表されている資料が少ないために意外と知らない方々が多いのも事実のよう

である。

したがって、報告書ではこれまでの百貨店における情報システム化の進捗状況を日本百貨店協会が1983年（昭和58年）から2年ごとに実施してきた「百貨店における情報システム実態調査」と2000年にとりまとめた「百貨店のIT活用に関する総合調査」の結果をもとに分析し、百貨店の情報化・IT化の特徴やシステム化に対する姿勢、課題を整理し、浮き彫りにすることによって、今回の実態調査の結果を位置付けし、今後の動向を洞察する目的を達成していきたいと考えている。

百貨店の情報システム化・IT化の進展はその変化の過程の特徴から概ね次の三つの段階を経て今日に至っている。第1段階は、POSシステムを中心としたシステム導入時期（1980年頃まで）から普及期（1985年頃まで）、そして拡大期（1992年前後まで）である。第2段階はこれまで、一つ一つの業務ごとに構築されてきたシステムが情報活用（すなわち情報化）といった視点からトータルなシステムとして再構築されると同時に、バブル崩壊後の状況を反映して、BPRやQR（クイック・リスポンス）、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）への対応の時代（2000年頃まで）である。そして第3段階として、パソコン、インターネット等の普及やモバイル時代に適合したIT（インフォメーション・テクノロジー）活用の時代（今日まで）である。

以下、上記区分に応じて百貨店の情報システム化・IT化の実態とその特徴、課題等をみている。

2. POSシステムの導入から拡大へ

2.1 POSシステム導入期から普及期

百貨店における情報システム化の最大の課題はPOSシステムの導入であった。いうまでもなくPOSシステムはポイント・オブ・セールの略で、販売時点情報管理システムである。導入の目的は、商品情報、価格情報、売上情報、さらに納入先情報を値札から販売時点で読み取り、その情報を加工・分析して、一つにマーチャンダイジング（商品仕入れ、品揃え等）、二つに決済処理（支払情報）と一元管理していこうとするものである。しかしながら、調査の結果では、レジまわりの省力効果や売上高の早期把握と言った効果が結果として主力を占め、POS本来の目的であるマーチャンダイジングへの効果は期待されなかったのが実態である。

百貨店におけるPOSシステムの導入時期についてはなかなか特定ができないが、少なくとも1972年頃からPOS研究が始まった。1983年6月に実施された第1回の「情報処理基本実態調査」によれば、「POSシステムの導入」企業は一部分導入を含め33社33%であった。「検討・研究中」は43社（43%）であり、残り24社（24%）はまだ手つかずの状況であった。さらに導入目的や効果、課題についてみると、第1位は「売上・商品情報の把握」であり、第2位に「省力化」があげられ、第3位が「クレジット対応」が導入目的の上位3位である。導入企業における導入効果を見ると、第1位は「省力化・

効率化」であり、第2位は「売上データの早期把握」、第3位は「クレジット対応」であった。この意味では、導入目的と導入後の効果が一致しており、期待どおりの結果が達成されていると言える。しかし、POSシステムの本来の目的であるマーチャンダイジングとはかけ離れた結果となっている。なお、1983年には、先進導入百貨店のシステム担当者を中心に「百貨店のPOSシステム～システム導入ならびに運用マニュアル」を作成し、会員店へのPOSシステム導入の促進を図った。当時をふりかえると、POSシステムはシステム担当者を中心となりシステム構築を実施してきたが、なかなか導入まで踏み切れない企業からは、トップへの積極的な理解促進を図って欲しい要望なども百貨店協会事務局に寄せられていた。

その後のPOSシステムの普及状況は表2-1に示すとおり、急速に普及拡大しているのが分かる。

表 2-1. POS システム導入率の推移

単位：％

	1983 年	85	87	89	91
全国	33.0	39.8	55.3	67.1	76.6
都市	—	—	85.7	90.5	91.3
地方	—	—	45.3	59.4	71.8

出所)『百貨店における情報システムの現状と課題』「第5回情報処理基本実態調査報告書」日本百貨店協会、1992年2月、p.1より。

すなわち、年々導入率が高まっていき、1987年には約半数の企業におよび、1991年には76.6%まで達している。中でも都市百貨店においては91%を超える導入率で、地方においても70%以上の百貨店が導入となっている。しかしながら、都市百貨店においても支店を含めた全店全館導入の比率は76.2%と低く、残りの百貨店においては、全店舗部分導入(9.5%)か一部店舗全館導入(14.3%)といった状況である。また地方百貨店においては全店舗全館導入比率は67.3%で、全店舗部分導入が21.2%、一部店舗全館導入が1.9%という状況である。POSシステムの導入は急速に進んだが、全店ベースや全館ベースへの普及まではまだまだの状況であった。

こうした状況において、当時(1991年調査時点)におけるPOSシステムの課題を同調査結果からみると、一つに「情報活用とシステム開発」(81.1%)、二つに「他システムとの連動」(48.6%)、三つに「システムレベルアップ」(41.9%)、そして四つに「単品情報の収集」(31.1%)と続く。この他の課題として注目されるのが「データベース化」(24.3%)や「自動入力化」(17.6%)等があげられている。特に「自動入力化」の課題が都市百貨店においてその比率が地方より高いのが注目される。入力手段はこの約10年間に大きく変化し、OCRやバーコードなどの利用による入力が増加傾向にあるが、マニュアル入力が売上情報で77%(都市90.5%)、商品情報67.6%(同76.2%)、さらにクレジット

ト情報で 44.6%（同 47.6%）となっているのをみると、課題の一つとなっていることもうなづける。

2.2 システム拡大・統合化

以上百貨店における POS システムの導入、普及の状況を中心にその実態をみてきた。これ一つとってみても、百貨店の情報システム化の中心は POS システムであることが理解されるであろう。もっとも、情報システム化以前の EDP 化の時代においては、経理財務業務が早くから EDP 化されているが、まさに業務処理中心で、情報システムの考え方はなかったと言ってよい。ちなみに百貨店における EDP 化は全産業的にみても 1960 年代後半以降であり、百貨店もその例外ではなく決して遅れていたとは言えない。

ところで、1991 年調査から個別業務のシステム化の状況を表 2-2 により見ると百貨店の情報システム化の実態と課題がさらに浮き彫りとなる。

表 2-2. 個別業務情報システムの導入比率

	全 国		都 市		地 方	
	導入比率	評価	導入比率	評価	導入比率	評価
POS システム	76.6	○	91.3	◎	71.8	○
受発注システム	37.2		52.2	△	32.4	
経理財務システム	91.3	◎	100.0	◎	88.6	◎
部門別利益管理	44.2	△	59.1	△	39.1	
調達物流	15.6		36.4		8.8	
配送情報システム	65.9	○	91.3	◎	57.4	△
通信販売システム	43.5	△	84.2	◎	28.0	
顧客情報システム	70.7	○	91.3	◎	63.8	○
人事情報システム	67.4	○	81.8	◎	62.9	○
外商情報システム	70.0	○	87.0	◎	64.2	○
クレジット情報システム	83.7	◎	100.0	◎	78.3	○

注) ◎は完成期, ○発展期, △導入期, 無印実験期を示す。

導入比率の単位は%。

出所) 表 2-1 に同じ。p. 26 より。

本表は、主要百貨店の情報システム担当者の経験から、導入比率 80 ～ 100%を完成期、60 ～ 79%を発展期、40 ～ 59%を導入期、それ未満を実験期としての評価基準により、個別情報システムを整理したものである。これによれば、完成期を迎えたシステムとしては「経理財務システム」と「クレジットシステム」の二つのみである。経理財務システムは前述のとおりであるが、クレジットシステムについてみると、クレジットカードが 1985 年以降次第に提携化や自社カード化の流れから普及し、それに伴い与信業務（オー

ソリゼーション)の迅速化が要求された結果、POSシステムの普及促進的役割を果たしながら完成期を迎えたと言える。それ以外の多くの個別業務システムは発展期にあると言える。そのほかで注目すべきシステムでは、「部門別利益管理システム」および「通販システム」が導入期であり、「受発注システム」および「調達物流システム」は実験期にあるという事実である。こうした状況も都市と地方とではかなりの差異があることも事実で、都市においては殆どのシステムが完成期にあり、「受発注」、「部門別利益管理」「調達物流」のシステムが導入ないし実験期にあるにすぎない。また地方では殆どのシステムが発展期にあるが、「配送システム」が導入期のほか「通販システム」、「受発注」、「調達物流」、「部門別利益管理」がまだ実験期段階にあるというのが実態である。

なお、若干のコメントを付け加えるならば、「部門別利益管理システム」や「調達物流システム」の導入が進展しない背景には、商品政策の面で取引先依存度が高かったことがあげられる。当時は殆どが取引先の営業が中心になって商品管理をしていたために発注業務も取引先にまかせ、百貨店は発注伝票に判を押すだけといったことが多く、百貨店の管理は支払管理中心だった。加えて、商品管理面から言えば、売上情報は単品ベースではなく、品番³⁾レベルであったという背景も無視できない。また、「通信販売システム」についてみると、システムがオーダー受信システム、配送システム、発注システム等業務全般にわたるシステム構築(すなわちフル・フィルメント)が必要で、そうでないと効率が悪いと言われており、そのシステム構築だけでも投資効率が悪い。通販売上は百貨店売上高の1%未満であり、それにフル装備のシステム構築をしてもコスト高になるとみられていた。その後、都市大手百貨店においても通販業務から撤退するところもみられるなどの背景がある。

百貨店の情報システム化は、多くの業務システムが普及期から完成期へと進展する一方で、依然として導入、実験段階にあるシステムも並存する状況のなかで、バブル崩壊後の景気低迷とそれに伴う百貨店売上高の長期低落が百貨店の情報システム化に多くの変化を与えた。1993年8月に実施された第6回情報処理基本実態調査結果からその状況をみると、多くの百貨店が情報システム計画が「一部変更・見直し」(67.1%)に如実にあらわれており、百貨店の情報システムの関心課題についてみても、第1位に「データベース化」(62.5%)があげられ、第2位に「ダウンサイジング(57.9%)」、第3位に「オープンシステム化」や「ネットワーク化」(34.1%)が指摘されており、また優先課題として「システム効率化、スリム化」(32.5%)をあげている。そして「システムの効率化、スリム化」のためには、オペレーションの自動化の推進やアウトソーシング、さらに外部委託の縮小などの施策がとられている。要は、経費節減の要請からシステム面での見直し、効率運用が余儀なくされてきたと言える。

そうしたなかで、5年後の百貨店業界全体の情報システム化の状況を予測すると、「情報活用による企業間格差の拡大」を72.7%の企業のシステム担当者が見通していると同時に、各社の情報システムの状況は「データベース・情報活用」が58.0%、「後方部門のシステム再構築」が53.4%、さらに「取引先との情報連携促進」が45.5%と新たなステップへ移行しつつあることを窺わせる結果となっている。

そして、業界全体で取り組むべき情報システムの課題についてみると、表 2-3 にみられるようになっているが、これらの課題の共通的な考えには、取引先との連携を志向したシステムへの移行を目指すと同時に、コスト削減効果につながる事項といえることができる。

表 2-3. 業界全体として取り組むべき主な情報システム課題

	全国	都市	地方
バーコード値札の標準化	72.7	75.0	71.9
商品コードの標準化	64.8	66.7	64.1
システムの共同開発	33.0	33.3	32.8
配送等社内伝票の標準化	33.0	41.7	29.7
共同処理 VAN 業務	26.1	29.2	25.0

注) 単位は%.

出所)『百貨店の情報システム』「第 6 回 百貨店における情報処理基本実態調査結果報告書」日本百貨店協会, 1994 年 3 月, p. 25 より.

なお、1991 年当時まだ導入期や実験期であったシステムが 1993 年の調査ではどのように進展しているかを簡単にふれてみる。まず受発注システムについては、導入比率としては前回調査 (37.2%) より若干低下し 34.5% となっており、導入社数でも前回の 35 社から 30 社に減少するなどやや後退しているが、うちオンライン受発注システム導入企業は 25 社 28.4% (前は 24 社, 25.5%) と増加しており、依然として導入期にあるとはいえ次第に取引先とのオンライン化が進展しているといえる。また、今後の方向についてみると、86.4%の百貨店が「導入していきたい」と考えており、そのための課題として、「受発注管理の確立」や「自社 MD の確立」「取引先の対応」などを指摘している。さらに調達物流についてみると、15.6%から今回は 28.7%となり都市地方とも若干の増加を示している。またこれまでの課題である「システム連動」についてみて各システム間の連動がかなり進捗し、「データベース」についても「顧客データベース」(70.1%)、「人事データベース」(54.0%)のほか「販売データベース」や「商品データベース」などの導入も 30%前後まで進捗している。

このように、百貨店の情報システム化は 1993,1994 年頃までには、システムの拡大や統合化へとかなり進んできたと言える。

3. BPR とシステム支援

3.1 クイックリスポンスへの対応

これまでは、百貨店の情報システム化が POS システムの導入を契機として百貨店のさまざまな業務分野におよび、1991 年頃にはかなりの導入が進展してきたことをみてきた。

その後もシステム統合やデータベース化によつて情報の活用がはかられ、1994 年頃までには取引先とのオンラインシステム化の導入期に突入していったことをみてきた。

1990 年後半に 1985 年以降のバブルが崩壊し、わが国経済は、次第に景気後退を余儀なくされた。百貨店売上高も 1992 年 3 月から 44 ヶ月の長期にわたり前年同月比がマイナスする等の低迷が続いた。

この間の百貨店は、紳士服の価格問題に端を発して全般的な価格見直しをはじめ、規制緩和やグローバル化といった経済・社会・競争環境変化への対応と収益構造の悪化にともなう百貨店の高コスト低収益構造の改善に向けさまざまな構造改革に乗り出していった。ちなみに、百貨店経営全般の課題の変化を時系列的に追いかけてみると表 3-1 にみられるように、1985 年までと 1995 年以降では大きな変化が見られることが分かる。

表 3-1. 百貨店の経営課題の変化

	第 1 順位		第 2 順位		第 3 順位	
1965 年	売上拡大	86.5%	店舗規模拡大	65.4%	顧客開拓確保	26.9%
1975 年	売上拡大	78.0%	店舗規模拡大	47.5%	顧客開拓確保	27.1%
1985 年	売上拡大	73.8%	リニューアル	33.8%	差別化個性化／システム化	26.2%
1995 年	利益志向強化	77.0%	リストラリエンジニアリング	44.6%	差別化個性化	35.1%
1997 年	利益志向強化	81.8%	顧客開拓確保	46.8%	リニューアル	37.7%

出所)『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会、1998 年、p. 183 表 7-3-8 より。

すなわち、1985 年以前の中心的課題は売上拡大であり、規模拡大やリニューアル等であったが、1995 年以降はそれが利益志向強化に大きく変化し、さらにリエンジニアリングや差別化・個性化へととなった。

こうした経営の課題、あるいは方針の変化は当然に情報システムの取り組み姿勢にも影響を与えることは言うまでもなく、課題の多くがコスト低減をはかり、効率化をはかるために業界全体で取り組む要請が強く現れていることは前述のとおりである。例えば、取引先とのオンライン化にしても、百貨店ごとにコードや伝票のフォーマットが異なり、伝送手順やメッセージもそれぞれバラバラでは、システム作りの面や効率の面からも高コストになる。また、値札からの情報入力ひとつとっても正確性や迅速化のためには値札の標準化も必要不可欠なものであった。先に引用した第 6 回の調査から、ソースマーキング・JAN コードの利用状況を見てみると、商品管理での利用は全国で 13 社 34.2%にすぎず、また、発注では 21 社 55.3%であった。

しかしながら、1995 年頃からクイック・リスpons・システム (QR または QRS)⁴⁾ なる概念が登場し、次第に百貨店業界においても対応に迫られていた。

このクイックリスponsは、わが国においては、経済産業省繊維製品課が中心となり、

繊維産業構造審議会における今後の繊維産業のあり方を示す「繊維ビジョン」の中で示されたものである。その基本的考えは、これまでの「プロダクトアウト」から「マーケットイン」の生産体制の構築にあり、そのために製造から流通・小売をも含む繊維産業を情報技術（すなわち IT）を駆使して実需型の産業を構築していこうとするものである。いわゆるサプライ・チェーン・システムを構築していこうとするものである。その基本的要件の一つに JAN コード⁵⁾の利用があげられている。この JAN コードの利用は百貨店業界やアパレル業界においても殆ど使用されておらず、したがって、QR への対応にはそれらの基盤を早急に整備する必要があった。

その第 1 弾として、百貨店業界は 1995 年度の事業として（財）流通システム開発センターより、QR 基盤整備事業の一環として「値札標準化」の具体的研究を受託した。この時期に何故「値札標準化」なのかについてみると、一つは値札作成にかかわるコストの削減である。値札は各百貨店によってサイズや表示の仕方がまちまちで、納品の際に納入業者が作成し取り付ける。そのために、各納入業者も各百貨店の値札を在庫として抱え、その保管コストや作成コストも負担している。また、百貨店においても取引先ごとに値札引渡しなどの管理コストもかかっており、当時の調査では大手百貨店で売上高の 0.01% という数字となる。このために、各社各様の形状や種類を集約し、コスト削減を図ることが目的である。その二つは、JAN ソースマーキングの利用を促進し、読み取りシンボルとしての JAN コードへの切り替えをスムーズにし、QR への対応基盤を整えることであった。百貨店の JAN コードの利用は、当時 44.7% に過ぎなかった。三つに、これによって取引先とのシステムの相互互換性を確保し、さらに EDI による情報の迅速性や正確性を確保しようとするものであった。

こうして、研究の成果は 1995 年 9 月に、「標準値札」として制定した。その概要は以下のとおりである。

①値札台紙（種類）の標準化として、

- ア、白無地とセール用の赤札の 2 種類とし、
- イ、台紙のサイズは原則として JIS 規格にもとづくこと、
- ウ、台紙の中央にミシン線を設ける。

②表示方法の標準化として、

値札台紙には企業 CI をプレプリントせず、必要に応じて作成時にプリントする。

③表示シンボルの標準化として、

値札に表示するシンボルはバーコードとし、バーコードは JAN 仕様⁶⁾とする。

④値札種類は、

下げ札、貼り札、その他の 11 種類とし、それぞれのセール札とあわせて 21 種類（ギフト札にはセール札はない）とする。

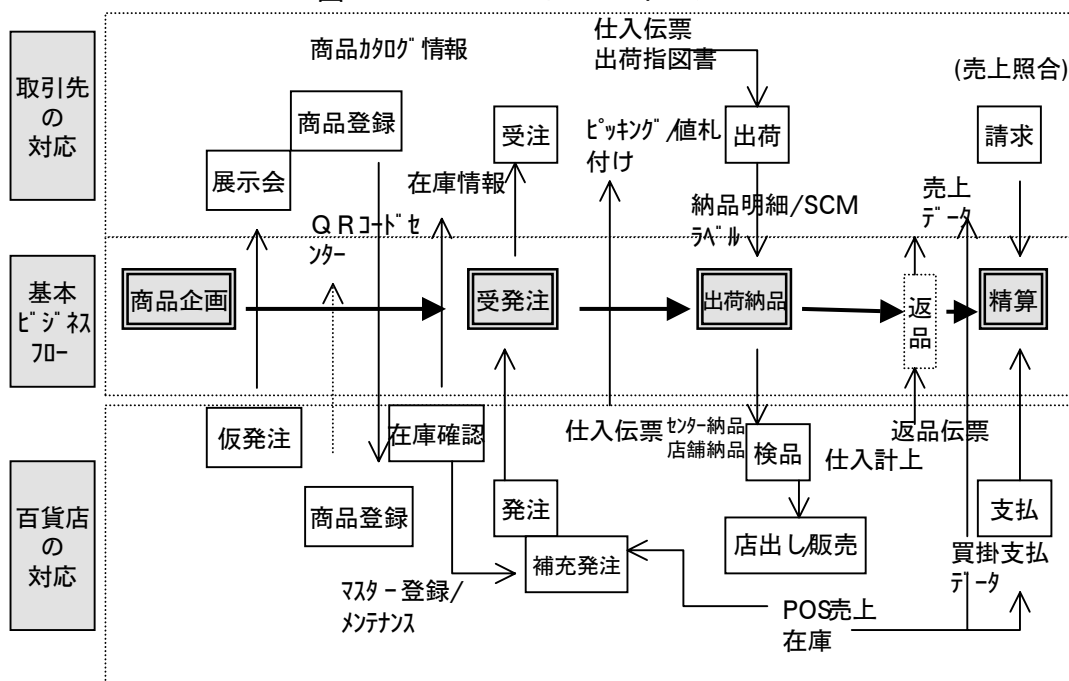
標準値札は、その後各百貨店の値札切り替え時に応じて順次導入をはかっていったが、1997 年の第 8 回情報処理基本実態調査によれば、その採用状況は回答社 65 社中 18 社 27.7% となり、近々導入予定の企業も 17 社 26.1% と標準化後 2 年間で約半数以上の百貨店が採用に踏み切っている。現在では殆どの百貨店が採用しているが、一方では、ソース

マーキングの普及とともに、百貨店値札は必要ないとする意見もアパレル業者中心にあり、今後百貨店値札レスへの移行も充分考えられる。次いでに言えば、値札標準化では、ソースマーキングの普及段階における標準値札の方向性も提示しており、問題は価格表示のあり方がむしろ課題と言える。

QRへの対応の第2弾は、EDIの標準化である。これも前述の流通システム開発センターから、1996年度の受託研究事業の形で作業を進めた。当時百貨店にかかわる標準EDIとしては、一つに流通システム開発センターのEDIFACT基準による『流通EDI』（1996年3月制定）のものと、QRの推進機関である繊維構造改善事業協会が中心となってアメリカのモデルをもとに作った『繊維EDI』（1996年8月制定）の二つが存在していた。どちらも百貨店の現行取引実態からみてそのままでは対応が出来ないといったことに加え、標準EDIを運用していく上での問題点等も検証していくためにも、百貨店バージョンを標準化していく必要があると判断し検討を始めた。

1996年度の検討テーマは、発注にかかわるメッセージのEDI標準化であり、商品マスター、発注、売上データ交換の3項目についてのメッセージの標準化を検討した。発注から精算に至る現行の業務ビジネスフローは図3-2に示すとおりであるが、主要な流れは百貨店の商品企画から発注、納品、精算であるが、その間にメーカー主催の展示会における仮発注、マスター登録、仕入伝票の送付（発注伝票）、補充発注、検品、返品、支払デー

図3-2. アパレルとのビジネスフロー



注) 本図は鈴木安昭編 (1998) 『百貨店のあゆみ』 (日本百貨店協会創立 50 周年記念誌) p.203 図 7-4-1 をもとに筆者が作成。

タ送付など等さまざまな業務がからんでいる。

標準化の内容は大きく商品マスター、発注データ、売上データ、在庫情報の四つにかかわるメッセージの標準化であるが、商品マスターとは、商品のカタログ情報、商品属性情報（基本属性、スタイル、SKU）、取引条件などから構成され、各百貨店にとって極めて重要な情報である。しかしながら、このマスターの情報が各社バラバラであり、百貨店によっては、いわゆる商品関連情報以外にも登録しており、標準化にあたっては、必要不可欠な情報を絞り込むのに労力を注いだ。というのも、オンライン受発注を実施している百貨店が少なかったことがその背景にある。

こうして、1996年11月に標準案をとりまとめ、流通システム開発センターに提示するとともにアパレル業界にも案を提示し、調整作業に入った。この結果『流通EDI』には本案が標準EDIとして取り入れられたが、アパレル、ボディファッション協会との調整過程では、百貨店案にはオプション項目が多すぎるとの観点から、かなりの項目が削除・整理され（1998年4月）、最終的には『繊維EDI』に取り込まれた。

さらに次年度（1999年）においては、引き続きQR基盤整備の受託研究事業として、SCM（shipping carton または container marking：出荷梱包識別ラベル）およびASN（advanced Shipping notice：事前出荷明細案内）のメッセージ標準化に取り組んだ。

これらの標準化の大きな目的は、納品時における検品作業の効率化にある。百貨店の検品は、納品時における全数検品が原則的に実施されている。中には発注外商品の持ち込みもあるという。こうしたSCMやASNの実施には単品管理が前提であるが、1996年の第7回実態調査によれば、単品管理を実施している百貨店は全国で47社63.5%に及んでいるが、いずれの企業も一部の商品分野での採用に過ぎない。まして、アパレル商品の単品情報のEDIは12社となっている状態である。こうした実態のなかで、QR基盤の整備としてEDIメッセージの標準化を行ったのである。

1995年から1997年において、QRの基盤整備としてのEDI標準化作業は終了したが、作業開始頃のQRへの認識について第7回調査の結果からみると、まずQRに対する認知度は「よく知っている」が66.2%となっているが、一方では「聞いたことがあるが内容はよく知らない」も30%以上もある。さらに、QRの必要性についてみると、「絶対に必要」が45.9%、「なんとなく必要」が44.6%を占め、必要性は認識していた。また今後の対応についてみると、「積極的に導入」は3.4%にすぎず、「導入前提で検討研究」が48.3%、「今後検討」が34.5%となっている。これらの結果からも分かるように、当時はQRといった言葉がようやく認知されつつある段階で、それはもっぱら情報システム担当者が中心となっており、トップレベルの戦略的対応にはほど遠い状況であったと言える。

こうした状況下におけるQR対応の基盤整備としてのEDIメッセージの標準化であり、早晩直面するであろうネットワーク時代への準備は一応整ったのである。

3.2 BPRとIT化

「今やシステムの研究時代は終わった。システムを活用する時代」との認識から、業界では情報システム推進委員会は廃止され、それにかわってBPR委員会が立ち上がった。同

時に QR への対応もようやくトップレベルにおける認識が高まり、システムレベルから企業レベルとなり、現場での導入段階に入って行った。特に QR は政府の政策的支援もあり、急速な普及をみた。

一方、BPR 推進委員会は百貨店の課題である「高コスト低収益体質」からの脱却を目指し、「ローコストオペレーション」の実践を取引先とのコラボレーションにより推進していった。この委員会の前身は 1996 年に「業務改善プロジェクト」として発足し、その後「業務改善委員会」に改組、そして 1998 年に現在の BPR 推進委員会となった。この間に、ハンガー納品に係る業務改善の検討や、検品レス・伝票レス体制の構築に向けた活動、さらに玩具流通に係る問題などについて活動してきた。特にハンガー納品については、納品から店頭陳列、返品といった過程のなかで 3 回もハンガーの架け替え作業がバックヤード等で行われ、そのハンガーの返却業務やストックスペースの確保など、高コストにつながっていたのが実態であった。それを改善するために統一ハンガーとして標準化し、1997 年 10 月に業界として導入して、架け替え作業の減少と同時に導入の結果としてリサイクル、リユースされ省資源といった環境問題にも貢献した。その後、取引改革の検討を続け、2001 年には「コラボレーション取引」と称する取引改革を実行した。この新しい取引は百貨店の欠品率や返品率を下げ、百貨店における売り逃しを減少させ売上を伸ばそうとするもので、簡単に言えば、百貨店は消化率を取引先に約束し、取引先は納品率を約束して取引するものである。当然そのためには、需要予測や EDI といった IT 技術を利用したシステム対応が前提となっている。先にも見たように、百貨店は 1990 年代前半まではいわゆる「情報システム化」が中心に行われ、その後システムの統合、システム間連動といった課題を経て情報活用が重要視された。そして 1990 年代の後半には、BPR から次第に IT の活用の時代へと移行して今日に至っている。

IT 時代と言われる背景には、コンピュータ技術はもちろんであるがネットワーク技術の進展があり、携帯電話やモバイル端末器の著しい発展がある。百貨店においても、ホームページの開設やギフトのネット受注、さらに携帯電話による情報サイトの開設など新しい分野への進出が活発になってきている。そして百貨店業界においても、2001 年 1 月に百貨店の IT に関する総合調査の結果をとりまとめた「百貨店 IT 白書」を刊行し、百貨店における B to B や B to C への取り組みなどの実態を明らかにした。

そこで、同書から今回の調査研究と関連の深い事項をピックアップして最近の実態を見してみる。まず、B to B 関連から EDI 取引の実態をみると、EDI 取引を実施している企業は 32 社 43.8%である。EDI 交換情報としては 32 社のうち 81.3%の企業が「発注情報」であり、59.4%が「支払情報」、56.3%が「商品マスター（属性）情報」、53.1%が「販売情報」となっている⁷⁾。また、今後導入したい交換情報のうち、その比率が 50%以上の高い項目を順に列挙すると、「発注情報」「販売情報」「商品マスター情報」「事前出荷明細情報」「支払情報」「検品結果情報」の順になっている⁸⁾。

なお、発注情報のうち交換の対象となる商品の 1 社あたりの単品数は、平均して婦人服・洋品で 54,000 アイテムであり、雑貨が 47,911 アイテム、紳士服・洋品が 27,874 アイテムとなっている⁹⁾。次に、物流関連について、利用値札の形態について見ると、百貨

店標準値札の利用が51社(60.6%)となっている反面、値札レス(ソースマーキングのみ)が30社(35.7%)となっている¹⁰⁾。さらに、検品等の状況について見ると、殆どが手作業(90.5%)で、SCMやASNはそれぞれ10.7%、2.4%と極めて低率で依然普及していないのが実態である¹¹⁾。今後の導入予定についても、48.8%の企業は「3年以上先あるいは導入予定がない」と答えている¹²⁾。

次に、B to C関連の結果について見る。

まず、多くの百貨店がホームページを開設し運営しているが、百貨店のwebについての考え方は、回答社84社のうち36.9%の企業が「店舗ビジネスの補完機能とする戦略方針」を持っている。次いで21.4%の企業が「外部とのリレーションチャンネル」との位置付けである。しかし、17.7%の企業は「戦略を持っていない」が実態である¹³⁾。コンテンツの内容について見ると、殆どの企業は「催し等のイベント情報」(87.3%)や「店舗・売場の案内情報」(83.6%)である。この他では「企業概要情報」(70.9%)、「店舗における販売情報」(65.5%)等であり、ビジネスの補完的役割や外部とのリレーションのためのチャンネルとしての役割を示している¹⁴⁾。また、インターネットによる販売について、商品情報を提供している28社の実態をみると、82.1%の百貨店は「店舗販売商品の掲載」である。その商品として最も多いのが「ギフト商品」で76.2%の企業が占める。あとは食料品や雑貨、家庭用品等その取扱い企業は少ない¹⁵⁾。

以上、百貨店におけるIT化の動きのなかで、インターネットを中心にその実態を見てきた。その結果、①百貨店のIT活用の実態はまだまだ緒についたばかりであること、②特に、B to BにおけるEDI取引の普及は小さいこと、③B to Cにおいてもホームページ開設は多いものの、それらを利用した商売は発展途上と言うことができる。これまで引用してきた百貨店白書にも指摘されているように、インターネットによる商品販売の普及を阻害する要因として、64%の企業が「投資採算性が低い」をあげており、さらに16.6%の企業が「ビジネスとしての将来性」の見通しが立たないなどをあげている¹⁶⁾。しかしながら、インターネットショッピングの拡大には目覚ましいものがあり、今後ますます普及拡大することは確実な情勢と言える。白書が「既存の小売業がもっている資産(物流網や商品販売ノウハウ)が有利に働いている」¹⁷⁾と指摘している現実をみれば、百貨店のビジネスとして、有望な市場になるのではないかと思われる。

4. IT活用の実態～実態調査結果を中心に～

今回のプロジェクト「大規模小売業における情報化・IT化に関する動向調査」として、2004年2月末に日本百貨店協会加盟百貨店に別添資料のアンケート調査票を送付し郵送にて回収した。その結果の概要は以下のとおりである。

4.1 調査の概要

- ・アンケート調査実施時期：2004年2月24日～3月15日
- ・発送先：日本百貨店協会加盟百貨店96社(企業単位)

- ・回収社数および回収率：33 社（回収率 34.4%）

なお、回収率は低いですが、回収企業の全国総売上高に対する比率は 62.4%となり、特に都市百貨店（東京、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸に本社のある百貨店）においては約 80%となっており、一方、地方百貨店（上記以外の百貨店）は回収率が低く、また、売上比率も 30%台と低いが、地方百貨店のなかには都市百貨店の傍系ないし子会社も多く、またシステムのほぼ同様のシステムが運用されている実態に鑑み、実質回答社数も増える。したがって、今回の調査結果の殆どは売上から見ても充分全体を判断しうるデータの内容であると言える。

- ・回答企業のプロフィール：

まず、売上高の構成を見ると、年間売上高 300 億円未満が 11 社、1,000 億円以上 9 社、500 億円～1,000 億円未満が 7 社、300～500 億円未満が 3 社となっている。次にこれらの企業を資本金でとらえると、50 億円以上 5 社、40～50 億円未満 1 社、30～40 億円未満 3 社、20～30 億円未満 2 社、20 億円未満 19 社の構成となっている。

4.2 百貨店の課題と IT 化への意識等の実態と課題

百貨店の現時点における経営課題や関心事項である IT 化への意識等について、質問 1 から 4 を中心にとりまとめてみよう。百貨店はバブル崩壊後から今日まで、高コスト低収益性といった経営体質からの脱却を目指し、人員削減によるコストカットをはじめ、これまでも述べてきたように、BPR といった構造改革を、単に一企業としてだけでなく業界が中心になって実施し、2004 年の 2 月期においては、多くの百貨店が減収増益となってきた。その意味でこれまでの動きが奏効したと言えるが、今後 5 年間の最重要経営目標について尋ねたところ、表 4-1 のとおりの結果となった。特に顕著なのが、「改装等業態開発」が 48.5%と最も多くなっていることで、多くの百貨店が「事業規模縮小、再編等のリストラ」（21.2%）といった縮小均衡から積極的な反転攻勢へと転じた結果との受け止め方ができる。

表 4-1. 今後 5 年間の最重要経営目標

	項目	件数	構成比
1	事業規模縮小、再編等のリストラ	7	21.2
2	改装等業態開発	16	48.5
3	新規事業分野への進出	1	3.0
4	現状維持	6	18.2
5	その他	3	9.1
	合計	33	100

と言うのも、2004 年はじめの各百貨店の経営方針の多くが、経営の視点から見ると、ようやくリストラ中心の経営から脱却し次のステップとしての営業力強化の経営に踏み出

したという認識とこの結果は一致している。ちなみに、前三越専務取締役平出昭二氏によれば、この営業力には商品、顧客、販売、人材、システムの5つの要素があると言う。都市と地方の区分でみると、特に地方において「改装等業態開発」（54.5%）意欲が強い反面「現状維持」（22.7%）派も多いという実態が示された。

また、全国ベースでは「現状維持」も18.2%と約2割の企業が持っており、さらに「新規事業開発」に至っては3%に過ぎず、全面的な反転攻勢とも言い切れない面を残している。

次に、表4-2により、ITの利用目的についてみると、第1位には「業務の効率化、簡素化」があげられ、次いで「販売力の強化」となっている。また、「手作業から自動化」と答えた企業がないのは当然の結果と言えるが、しかしながら、「eビジネスへの取り組み」は3.3%と極端に低い。その背景の一つとして、IT化の阻害要因について表4-3によりみると、「コストと効果のバランス」が取れないといった要因が、72.7%の企業が指摘している。

表 4-2. IT の利用目的

	項目	件数	構成比
1	手作業から自動化	0	0
2	業務の効率化、簡素化	16	48.5
3	販売力強化	13	39.4
4	外商活動強化	3	9.1
5	e ビジネスへの取り組み	1	3
6	その他	0	0
	合計	33	100

と同時に「IT戦略がない」（12.1%）ことも、eビジネスへなかなか踏み込めない背景・要因となっていると言える。この他の阻害要因としては「人員不足」（6.1%）、「経営トップの意識の低さ」「決断の長期化」「担当部門組織なし」がそれぞれ3.0%となっている。ちなみに、都市と地方との差異をみると、「コストバランス」は都市も地方も同様に第1位の阻害要因となっているが、地方では「意識の低さ」「戦略なし」「人員不足」が阻害要因として都市より強く現れている。2001年のIT調査においても前述のように、webに対する考え方は約40%が「補完機能」であり、約20%が「外部とのコミュニケーションチャネル」としての戦略をもって開設しているが、約18%は「戦略がない」を指摘しており、3年後の現在においても比率は低下しているものの依然として戦略性なく開設しているのが実態である。また、特にネット通販の阻害要因に前回調査では、64%の百貨店が「投資採算性」を指摘しており、今回の調査結果はその延長線上にあると言える。

表 4-3. 最も大きい IT 化の阻害要因

	項目	件数	構成比
1	経営トップの意識の低さ	1	3.0
2	決断の長期化	1	3.0
3	コストと効果のバランス	24	72.7
4	担当部門組織なし	1	3
5	担当部門の規格能力の欠如	0	0
6	IT 戦略がない	4	12.1
7	人員不足	2	6.1
8	成果・効果がわからない	0	0
9	その他	0	0
	合計	33	99.9

こうした実態のなかで、各百貨店が同業他社と比較して IT 化が進んでいるかどうか、また進んでいる、あるいは遅れていると判断した理由について見ると、「かなり進んでいる」と判断している企業は 6.1%とわずかであるが、反対に「かなり遅れている」とした企業は 18.2%に及んでいるのが目立つ。多くは「どちらともいえない」(54.5%)である。「どちらともいえない」を按分し、「進んでいる企業」と「遅れている企業」に区分してみると、「進んでいる」は 48.55%となり、一方「遅れている」が 51.45%となり、自己評価としては若干ではあるが「遅れている」が百貨店における全体像と言える。なお、「進んでいる」理由としては「トップの認識・理解が高い」が 18.2%と最も多いが、その他に「先行してやる」といった気質や「組織体制の整備」、「戦略、計画の実行」などが指摘されている。また、「遅れている」理由としては、前述の阻害要因と同様「費用対効果」や「資金不足」、「IT 戦略がない」といった理由が指摘されている。

表 4-4. 他社と比較して IT 化は進んでいるか

	項目	件数	構成比
1	かなり進んでいる	0	0
2	比較的進んでいる	5	16.7
3	どちらともいえない	17	56.7
4	やや遅れている	2	6.7
5	かなり遅れている	6	20
	合計	30	100.1

表 4-5. IT 化が進んでいる、遅れていると判断した理由

	項目	件数	構成比
1	経営トップの IT に対する認識・理解が高い	4	13.3
2	IT 化の戦略, 計画の実行による	1	3.3
3	企業特性として何事にも先行してやる気風	1	3.3
4	組織体制が整備されている	1	3.3
5	その他	0	0
6	どちらともいえない (NU)	15	50
7	IT 化が遅れた理由のある人	6	20
	回答なし (NA)	2	6.7
	合計	30	99.9

次にマネジメント支援システムの導入状況について見ると、その実態は表 4-6 のとおりである。結果は未回答の企業が多いが、それらを除いて見ると、「CRM システム」24.4%で多くの企業が導入しているが、次に「財務・商品勘定統合システム」19.5%、「SCM システム」17.1%となっている。一方、「CPFR システム」や「需要予測システム」の導入率は低く、これらを総合的に判断すれば、マネジメント支援システムの導入段階はこれからであるとみることができる。

表 4-6. マネジメント支援システムの導入状況

	項目	件数	構成比
1	SCM システム	7	17.1
2	CRM システム	10	24.4
3	CPFR システム	1	2.4
4	需要予測システム	1	2.4
5	財務・商品勘定統合システム	8	19.5
6	その他	3	7.3
7	NA	11	26.8
	合計	41	99.9

これらを都市と地方の区分で見えてみると、都市では「CRM システム」導入率は 36.4%と地方の 16.7%を大きく上回っている。また「SCM システム」についても都市が 22.7%であるのに対し、地方は 8.3%と低い。しかしながら「財務・商品勘定システム」について見ると、都市が 18.2%であるのに対して地方は 29.2%と高い。なお、「CPFR」や「需

要予測」はいずれも都市百貨店において導入されており、地方百貨店における導入はない。この一つとってみても地方百貨店の IT 化が都市百貨店と比較して遅れていることが窺われる。

とは言うものの、都市百貨店が進んでいるかといえばそうとも言えない。例えば、「需要予測システム」は、政府の景気対策の一環で QR システム構築のコンソーシアムが組まれ、その一つとして 2000～2001 年にかけて開発されたもので、百貨店にとっても決して早いものではない。これまでなかったことが不思議であると言わざるをえない。

4.3 インターネット通販の実態

次にインターネット通販の実施状況について見てみよう。最近、特にギフト期におけるインターネット受注は、全体的な規模はまだまだ小さいが、年々倍増している百貨店が多い。その実態は「導入・実施している」企業が 60.6%、「未導入」(39.4%) 企業を上回っている。未導入企業では、「今後 1 年以内に導入予定」が 1 社で、「検討中」が 15.2%、「全く何もしていない」が 21.2%が実態である。また、実施している企業のうち、80%以上の企業が導入して 2 年以上も経過している。ちなみに 2001 年の白書では、回答社数 84 社のうちホームページ開設企業は 55 社で、うち 28 社 (50.9%) がネット通販を実施している結果であった。さらに、都市と地方の区分でみると、都市においては 90.9%の百貨店が導入済みであるのに対し、地方においては導入率は 45.5%と低く、残りの殆どは検討中ないし何もしていない (50.0%) となっている。

以下、導入済または導入予定の百貨店の内容をブレイクダウンしてみよう。

第 1 に、実施対象商品についてみると、表 4-8 にみられるように「ギフト商品」が 64.0%と大半を占めている。この点は都市が 50.0%であるのに対し、地方は 76.9%となっており、地方ではギフト商品中心となっている。全国ベースではギフト商品以外に「全商品」「通販アイテム」がそれぞれ 12%を占める。「全商品」は都市だけで地方はない。また「通販アイテム」は都市より地方が 15.4%と高いシェアであるところに特徴が見られる。

表 4-7. インターネット通販の実施状況

	項目	件数	構成比
10	既に導入している	1	3.3
11	既に導入している 1 年未満	0	0
12	既に導入している 2 年未満	1	3.3
13	既に導入している 2 年以上	15	50
21	今後導入予定 1 年内	1	3.3
22	今後導入予定 1 ～ 2 年内	0	0
23	今後導入予定 2 年以降	0	0
30	現在検討中	5	16.7
40	全く何もしない	7	23.3
	合計	30	99.9

表 4-8. 導入又は導入予定を選んだ実施対象品目

	項目	件数	構成比	該当なしを 外した構成
1	全品目	3	13.6	6.4
2	通販アイテム	3	13.6	6.4
3	ギフト商品	16	72.7	34
4	その他	3	13.6	6.4
	回答なし (NA)	0	0	
	合計	22	100	

表 4-9. 実施期間

項目	件数	構成比
年中	13	61.9
期間限定	0	0
ギフト期間のみ	7	33.3
その他	0	0
回答なし (NA)	1	4.8
該当なし (NU)	12	22.2
合計	21	100

第 2 に、実施期間の実態についてみれば、「年中」が約 62%と最も高い比率を示し、「ギフト期間のみ」の約 33%を上回っている。対象商品がギフト商品であっても期間について

てみると「ギフト期間」とは限らないことを示す結果となっているが、これはギフト期間以外は他の商品の販売を実施しているとみることができる。すなわち、ギフト商品も期間限定とすれば中元、歳暮ギフトになるが、「ギフト期間」の比率が低いことは中元、歳暮はもちろんであるが、現在のパーソナルギフトへの志向といった消費者の変化に合わせたギフト対応の結果として、ギフト需要を取り込むために期間限定ではなく、「年中」へシフトしていったとみられる。こうした現象は都市地方ともみられるものである。

第3に、インターネット通販の担当部門についてみる。担当部門でもっとも比率の高いのは「その他の部門」で、その比率は38.1%である。一般に「通販部門」と考えがちであるが、その回答社はゼロである。「販促部門」が33.3%で次に比率が高く、「新規専門部署」23.8%となっている。これを都市と地方の区分でみると、都市では「新規専門部署」が最も多く、一方地方では「その他」や「販促部門」が多い。なお、参考までであるが、東京地区の百貨店では、携帯電話を利用した情報ポータルサイトを2003年4月に、ドコモ、au、Jフォンの3社に公式コンテンツとして開設した。当時の各百貨店の担当者の所属部門をみると、専門部署1、販売促進4、営業推進5、その他（顧客、広報など）2といった状況であった。

表 4-10. 担当部門

	項目	件数	構成比	該当なしを 外した構成
1	通販部門	0	0	0
2	新規専門部署設置	5	16.7	27.8
3	販促部門	6	20	33.3
4	その他	6	20	33.3
5	回答なし（NA）	1	3.3	5.6
	該当なし（NU）	12	40	
	合計	30	100	100

第4に、インターネット売上高の状況についてみる。総売上高に対するインターネットの売上比率の分布をみると、最も多いのが総売上高の0.1%未満で全体の81.0%を占める。次いで売上高の0.3%～0.5%未満が9.5%で、0.1～0.3%未満が4.8%となっており、0.5%以上はない。回答なしの企業もある。地方が回答なしの企業1社を除きすべて0.1%未満であるのに対し、都市においては0.1%未満は70%、であり、0.3～0.5%未満が20%である。いずれにしてもまだ、全体のパイは極めて小さいのが現状といえることができる。

表 4-11. 期間売上

	項目	件数	構成比	該当なしを 外した構成
1	総売上の 0.1%未満	14	46.7	77.8
2	総売上の 0.1%～0.3%未満	1	3.3	5.6
3	総売上の 0.3%～0.5%未満	2	6.7	11.1
4	総売上の 0.5%以上	0	0	0
	回答なし (NA)	1	3.3	5.6
	該当なし (NU)	12	40	
	合計	30	100	100.1

4.4 IT・情報システム費用について

さて、IT・情報システム化の費用について、過去1年間の投資額およびランニングコストの実態についてみる。表 4-12 および表 4-13 にその結果を示す。

表 4-12. 過去1年間の投資額

	項目	件数	構成比
1	10 億円以上	1	3
2	5 億円以上 10 億円未満	3	9.1
3	3 億円以上 5 億円未満	3	9.1
4	1 億円以上 3 億円未満	7	21.2
5	5 千万円以上 1 億円未満	5	15.2
6	1 千万円以上 5 千万円未満	3	9.1
7	1 千万円未満	5	15.2
	回答なし (NA)	6	18.2
	合計	33	100.1

表 4-13. 過去 1 年間のランニングコスト

	項目	件数	構成比
A	10 億円以上	4	12.1
B	5 億円以上 10 億円未満	2	6.1
C	3 億円以上 5 億円未満	4	12.1
D	1 億円以上 3 億円未満	5	15.2
E	5 千万円以上 1 億円未満	4	12.1
F	5 千万円未満	5	15.2
N	回答なし (NA)	9	27.3
	合計	33	100.1

まず、過去 1 年間の投資額について見ると、「1 億円以上 3 億円未満」が 21.2%と最も多い比率となっている。次いで「5 千万円以上 1 億円未満」および「1 千万円未満」が 15.2%と続く。特に地方においては「1 千万円未満」が 18.2%となっており 2 番目に高い比率となっている。また「10 億円以上」は 1 社 3%に過ぎず、都市百貨店である。「1 億円以上 3 億円未満」は都市が 36.4%、地方が 13.6%である。地方の中心は「5 千万円以上 1 億円未満」でその比率は 22.7%である。地方で特に注目すべき点は「5 億円以上 10 億円未満」が 13.6%を占めているが、都市には該当する社はない。投資額の大きい要因は一般に新規導入や新システムの開発、ハードの切り替えなどが中心である。

次に、ランニングコストの実態について見ると、「5 億円以上 10 億円未満」の比率がやや低い以外は各クラスとも比率的に大差がなく、12%～15%の範囲となっている。

これを都市と地方の実態でみると、都市においては「10 億円以上」は 36.4%を占め、「1 億円以上 3 億円未満」が 18.4%となっている。「10 億円以上」の企業はすべて年商 1,000 億円以上であり、売上高に対し 0.5%のコストがかかっていることが分かる。また、「1 億円以上 3 億円未満」における該当企業も年商 1,000 億円以上であるが、コストの売上比は 0.1%以下となっている。一方地方についてみると、「5 億円以上 10 億円未満」が 9.1%を示し、「1 億円以上 3 億円未満」が 13.6%である。残りのクラスはいずれも 18.2%となっている。

このコストに関し、第 6 回調査 (1993 年 8 月) と比較すると、表 4-14 のとおりである。今回の調査ではこの項目に対する回答なしが多いことからデータにブレがみられるが、注目に値する点は、コストが売上総額の「0.5～0.7%」の比率が今回の 25%に対し前回も 26.1%と同程度である。また、前回の結果を「0.7%以下」で捉えると、全体の 80%がそれにあたり、今回の結果と考えあわせると、百貨店のランニングコストは売上高に対し 0.7%以下が一つの目安と言えるのではなかろうか。

表 4-14. 前回調査との比較

	今回	前回
1.5% 以上		3.4
1.0% ～ 1.5% 未満		3.4
0.7% ～ 1.0% "		10.2
0.5 ～ 0.7% "	25.0	26.1
0.3% ～ 0.5% "	16.7	33.0
0.3% 未満	58.7	23.9

注) 単位は%。
 前は第 6 回調査である。

4.5 ホームページへの対応状況について

次に百貨店が開設しているホームページについての状況，実態について見てみよう。

第 1 に作成の方法についてみると，「自社社員ですべて作成」している百貨店の割合は 39.4%と最も高く，次いで「一部外注」が 36.4%となっている。「すべて外注」は 21.2%である。都市地方別にその内容をみると，都市においては「一部外注」が 45.5%とその比率が高く，一方地方では「すべて自社製作」が 50.0%と最も多く，都市と地方の差を浮き彫りにしている。第 2 にアクセス数の計測状況は，「ページごとにカウント」が 42.4%，「一部のページについてカウント」が 27.3%となり，約 70%は「カウント」しているのが実態である。とはいえ，「カウントしていない」が 18.2%もある。都市においては「すべてカウント」が 45.5%，次いで「一部カウント」が 36.4%となっているのに対し，地方では都市同様に「すべてカウント」40.9%，「一部カウント」22.7%であるが，「カウントなし」も 22.7%と比率が高くなっているのが特徴的になっている。第 3 に，アクセス者の分析についてみると「まったく分析していない」が 63.6%に及び，「分析している」（全ページおよび一部ページを含む）は 21.5%となっている。都市においては「分析している」が約 90%であるのに対し，地方は「分析していない」が 77.3%と高く，「分析している」の 9%を大きく上回り，都市と地方が正反対の状況にあることが示されている。第 4 に，ホームページ上での動画の採用の有無についてみると，「採用していない」が 84.8%と大多数を占めている。都市百貨店で 1 社のみ採用しているのが実態である。

以上，ホームページに関する実態をみてきた。その実態は，あらゆる面で都市に比べて地方が遅れていると言える。それらの背景・要因としてあげられるのは，これまでも情報システム化，情報化，IT 化の流れのなかでも触れてきたが，一つに「戦略性の問題」，換言すれば「トップの意識の低さ」であり，二つに「人材不足」，三つに「資金不足」があげられる。

表 4-15. ホームページ作成について

	項目	件数	構成比
1	自社社員で全て制作	12	40
2	制作は外注である	7	23.3
3	制作は一部外注である	10	33.3
4	その他	0	0
	回答なし (NA)	1	3.3
	合計	30	99.9

表 4-16. ホームページの各項目のアクセスを計測しているか

	項目	件数	構成比
1	頁毎にアクセス数をカウントしている	14	46.7
2	アクセス数はカウントしていない	5	16.7
3	アクセスを一部の頁についてカウントしている	7	23.3
4	その他	2	6.7
	回答なし (NA)	2	6.7
	合計	30	100.1

表 4-17. アクセス頁・滞在時間を計測しているか

	項目	件数	構成比
1	頁毎にアクセス数をカウントしている	14	46.7
2	アクセス数はカウントしていない	5	16.7
3	アクセスを一部の頁についてカウントしている	7	23.3
4	その他	2	6.7
	回答なし (NA)	2	6.7
	合計	30	100.1

5. 今後の課題と展望

今後の課題と展望をまとめる上で、今回の調査からも多くの参考となる結果が示されている。まずその点から見てみよう。

ホームページに関する調査項目のうち 2 つの項目にその方向性や課題がみられる。一つは表 5-1 に示す「テレビ電話の利用状況」である。これによれば「現在利用している」は都市の 1 社にすぎず、81.8%の企業は「まったく販売に活用していない」状況である。

しかし、12.1%は「今後考えたい」としており、その該当企業がすべて地方百貨店であることに、今後の方向性の一つとして注目していきたい。

表 5-1. テレビ電話の利用状況

	項目	件数	構成比
1	テレビ電話を現在活用している	1	3
2	テレビ電話はまだ全く販売に活用していない	27	81.8
3	近い将来何らかの形で活用を考えたい	4	12.1
4	その他	0	0
	回答なし (NA)	1	3
	合計	33	99.9

表 5-2. 動画による商品説明

	項目	件数	構成比
1	動画を使い商品内容を説明している	1	3.3
2	動画を殆ど使っていない	25	83.3
3	その他	2	6.7
4	回答なし (NA)	2	6.7
	合計	30	100

さらに、ホームページへの今後期待する事項について表 5-3 により見てみると、「百貨店の広告媒体の一つ」が42.4%の企業が期待している。また「顧客との相互交流のツール」としての期待感も33.3%に及んでいる。このほかに「通信販売ツール」(15.2%)、「広報活動ツール」(6.1%)などが列挙されている。

これらの結果、ホームページ利用の更なる進展が期待できると同時に、テレビ電話など新しい手段導入への期待もできる。

表 5-3. ホームページに今後期待するもの

	項目	件数	構成比
1	顧客との相互交流ツールとして	11	33.3
2	百貨店の広告媒体の一つとして	14	42.4
3	通信販売のツールとして	5	15.2
4	百貨店の広報活動のツールとして	2	6.1
5	消費者の動向を探るツールとして	0	0
6	その他	0	0
	回答なし (NA)	1	3
	合計	33	100

しかしながら、それらを支援する社内体制はもちろんのこと、表 5-4 に見られるように、情報化全般にまだまだ多くの課題、すなわちシステム構築、運用が残されている。

その課題についてみると、今後とも多くのシステム構築導入が待ち受けていると言っても過言ではない。結果では、「新規産直システム」への回答ゼロを除けば、多くのシステムが殆ど同じような比率であることがそれを物語っている。その中で、「CRM システム」「e マーケットプレイス」が 16.7% とやや比率が高いが、「配送システムの見直し」(13.9%)、「CPFR システム」「ネット通販」(11.1%) 等となっている。

表 5-4. 情報システム化の今後の課題

	項目	件数	構成比
1	需要予測システム	1	2.8
2	新規産直システム	0	0
3	配送システムの見直し	5	13.9
4	CPFR システム	4	11.1
5	GRM システム	6	16.7
6	ネット通販	4	11.1
7	e マーケットプレス	6	16.7
8	ERP システム	3	8.3
9	その他	4	11.1
	回答なし (NA)	3	8.3
	合計	36	100

その他自由記入今後導入したいシステム・ビジネスモデルは何かに対し、① POP システムの刷新、② ギフト受付システム、③ Web-EDI、の解答があった。

表 5-5. IT 情報化に関する今後の課題についての自由記入

	企 業 名	質問 15 IT 情報化に関して、今後の課題についての自由記入をしてください
2	(株)井筒屋	百貨店が取り扱う商品群とネット販売に向いている商品群とは同じではない。従って、商品企画や販売政策も違う。 其の時に、組織の壁とコストと売上のアンバランスがあることが今後の課題。
3	(株)鶴屋百貨店	HOST の COBOL 資産のオープン化への対応、オープン POS 技術者の育成。 HOST プラットホームの変更 (Re-HOST)。
7	(株)天満屋	MD システムの再構成、IT プラットホームの統合。
16	(株)伊勢丹	自社カード顧客 D/B と Web 会員 D/B の一元管理、個人情報保護対策。 菊池氏の協力要請に従って提出した。
20	(株)金沢名鉄丸越	ユビキタス時代に適応した IT 化が課題と言いたいが、例えば、「総額表示法」に見られるように、2～3 年後には現行の外税方式から内税方式への変更など私企業としてコスト負担がどこまで出れるのかが本当の課題。
23	(株)一畑百貨店	社員のレベルアップをしないと新規のシステムは稼動しない。
24	(株)丸榮	ホームページ等は大手百貨店との住み分けが必要。 他の IT・情報化はコストと効果を考えつつ早期の決断が必要。
30	(株)藤崎	インターネットはじめ外部との接続が年々増えております。同時に、システム要員のスキルアップ、レベルアップ需要も増えていきます。 このような環境下改めて、システムの一部、あるいは全体をアウトソーシングすることを検討しなければと感じる次第です。

6. おわりに

以上、百貨店における情報化・IT 化の実態を見てきた。最初にこれまでの百貨店における情報システム化の歩みを中心に、その実態と百貨店における情報化への取り組み姿

勢、課題を通してその特徴を指摘した。そして後半は 2005 年 2 月から 3 月にかけての調査結果をもとに、IT 化の実態を把握し、業界特性や業界の課題、そして今後の方向性を探った。

百貨店の情報化・IT 化がこれ以上遅れることは、業界にとってもゆゆしきことであるが、特に都市百貨店なканずく大手百貨店は別として、地方百貨店を中心に人材、資金面でシステム投資もままならず、このままでは立ち遅れることは目にみえていると言っても過言ではない。

幸いなことに、最近の業界の動きの中に、大手百貨店同士のみならず、地方百貨店の系列化、グループ化の動きが活発化し、資本、技術、人材のみならず情報システムの一本化、一元化が進行中である。今後、グループ化がますます強化され、百貨店の競争も単に百貨店同士の競争のみならず、業態間競争や地域間競争が激化していくことが予想される。その意味では、さらなるグループ化や異業種間提携などもみられるであろうことは予想の範囲内である。情報化・IT 化も当然にグループ間の競争に耐えうるものへと進展せざるをえないであろう。

本調査が完全なものとはいいがたいが、今回の結果がいくらかでも百貨店の発展に役立つものと期待してやまない。

注

- 1) ハンガーの標準化とは、縫製段階から百貨店への納品、店頭陳列そして返品といった過程のなかで、メーカー、百貨店のハンガーへの架け替え作業が行われている実態から、ハンガーのサイズ、素材、形態を標準化し、リサイクルする仕組みである。
- 2) 取引改革とは、アパレルとのコラボレーションにより新しく制定された取引で「コラボレーション取引」と言われている。それは百貨店は商品の消化率を、また納入業者は納入率を相互に約束し、欠品による売り逃しを最少にしようとするものである。詳しくは拙稿「百貨店における新しい取引方法の内容と今後の課題」（日本流通学会関東甲信部会報告、2003 年 6 月）を参照。
- 3) 品番とは、売場単位の管理コードである。百貨店データ管理もこの品番で行われる。売場は多くのアイテム（単品）で構成されているが、品番レベルではアイテムの動向は分からない。極端に言えば、ここ取引先の関与がなければ適切な品揃えもできなくなり、発注システムの遅れもこの辺に要因があると言える。
- 4) QR または QRS は 1980 年代中頃から、アメリカの繊維産業中心に採用されたシステムである。その背景には繊維製品が不況に直面しその打開策として登場したと言われている。一方、食品業界では ECR（エフィシヤント・コンシューマー、サティスファクション）という QR と同様の概念がある。
- 5) 一般に JAN コードは、ジャパン・アーティクル・ナンバーの略で、国コード 2 桁から始まる 13 桁の国際的標準の絶対単品を表すバーコードである。
- 6) この JAN コードは、国コード 2 桁を 49 または 45 を利用する。しかし、国内流通のみの場合には 26～29 を利用することができる。これを JAN 仕様と言っている。

- 7) 「百貨店 IT 白書」(日本百貨店協会, 2001 年 1 月, p. 60).
- 8) 同上, p. 62.
- 9) 同上, p. 71.
- 10) 同上, p. 79.
- 11) 同上, p. 81.
- 12) 同上, p. 86.
- 13) 同上, p. 123.
- 14) 同上, p. 127.
- 15) 同上, p. 134.
- 16) 同上, p. 142.
- 17) 同上, p. 151.

参考文献

川端準治・菊地慎二著(2001)『百貨店はこうありたい』同文館.

鈴木安昭編(1998)「百貨店のあゆみ」『日本百貨店協会創立 50 周年記念誌』日本百貨店協会.

(財)流通システム開発センター(2001)『ソースマーケティング・標準値札ガイド』.

———(2002)『2001 年度流通情報システム化実態調査報告書』流通システム開発センター.

日本政策投資銀行(2003)「ブロードバンド自体のデジタルコンテンツ・ビジネス～映像コンテンツ流通を中心に～」『調査』No. 54.

日本百貨店協会『日本百貨店協会統計年報』各年版, 日本百貨店協会.

———(2001)『百貨店 IT 白書』日本百貨店協会.

———『百貨店における情報処理基本実態調査結果報告書』第 1 回から第 8 回調査(1983 年より 2 年ごとの調査結果報告書), 日本百貨店協会.

第 3 章 資料編

調查票

日本大学産業経営動向調査研究
百貨店の IT・情報化に関する実態調査 調査票

2004 年 2 月

企業名		記入者名 連絡TEL			
区分	資本金	区分	年間売上高	区分	売場面積
	億円		億円		千㎡
区分	店舗数	区分	社員数	外商事務所・売店 出張所 カ所	
	店		人		

(注)2003年の決算期の数字をご記入ください。区分欄は記入しないで下さい。

貴社の IT, 情報化の実態について次の質問にお答えください(以下の質問は企業単位でお答えください)。

質問 1 現在の百貨店は体質強化のため収益構造改善を実施していますが、貴社の今後 5 年間における最重要経営目標は次のうちどれですか。該当する項目を一つ選び、○を付してください。

1. 事業規模の縮小, 再編等のリストラ
2. 改装等業態開発
3. 新規事業分野への進出
4. 現状維持
5. その他 (具体的に: _____)

質問 2 貴社の IT 利用の目的は次のどれですか。該当する項目を一つ選び、○を付してください。

1. 手作業から自動化
2. 業務の効率化, 簡素化
3. 販売力強化
4. 外商活動強化
5. e ビジネスへの取り組み
6. その他 (具体的に: _____)

該当する項目を一つ選び、○を付してください。

- る項目を一つ選び、○を付してください。

- 90 —

- 質問6 貴社はインターネット通販を行っていますか。該当する番号に○を付してください。

- 91 –

ムページの各頁それぞれにアクセス数をカウントしているかどうかについて該当する項目を一つ選び○を付してください。

- (1)ホームページのそれぞれのページごとにアクセス数をカウントしている
- (2)ホームページのアクセス数は全くカウントしていない
- (3)ホームページのアクセスを一部のページについてカウントしている
- (4)その他

質問 10 ホームページへのアクセスした人がどのページにどれだけ滞在したかその時間を分析しているかどうかについて、該当する項目を一つ選び、○を付してください。

- (1)全く分析していない
- (2)すべてのページで分析を行っている
- (3)一部のページで行っている
- (4)その他

質問 11 インターネットを使ったテレビ電話についておたずねします。これから販売のツールとして、テレビ電話を活用しようと思っているかどうか、該当する項目を一つえらび、○を付してください。

- (1)テレビ電話を現在活用している
- (2)テレビ電話はまだ全く販売に活用していない
- (3)近い将来テレビ電話をなんらかのかたちで販売に活用しようと思っている
- (4)その他

質問 12 貴社のホームページで動画による商品説明などを行っているかどうか該当する項目を一つえらび、○を付してください。

- (1)多くの動画を使い商品内容を説明している
- (2)ほとんどホームページでは動画を使っていない
- (3)その他

質問 13 貴社のホームページで今後もっとも期待できる項目を一つえらび、○を付してください。

- (1)顧客との相互交流ツールとして
- (2)百貨店の広告媒体の一つとして
- (3)通信販売のツールとして
- (4)百貨店の広報活動のツールとして
- (5)消費者の動向を探るツールとして
- (6)その他 (具体的に：)

質問 14 今後導入していきたいシステム，ビジネスモデルはなんですか．該当する項目を一つ選び，○を付してください．

- (1)需要予測システム (2)新規産直システム (3)配送システムの見直し
(4)CPFR システム (5)CRM システム (6)ネット通販
(7)e マーケット・プレイス (8) EPR システム
(9)その他 (具体的に:)

質問 15 IT・情報化に関し，貴社の今後の課題などについて下記欄にご自由にご記入下さい．

回答結果

百貨店のIT化・情報化に関する実態調査データ

2004年5月10日

	企 業 名	地 区	資本金 百万円	年間売上 億円	売場面積 千㎡	店 舗 数 店	社員数 人	出張所 ・ 売店数 ヶ所
1	㈱山形屋	0	990	E 623	B 30	C	1 1,300	13
2	㈱井筒屋	0	8,000	A 935	B 75	A	2 900	8
3	㈱鶴屋百貨店	0	100	E 740	B 71	A	1 1,000	17
4	㈱遠鉄百貨店	0	480	E 390	C 23	D	1 500	0
5	㈱丸井今井	0	493	E 1,110	A 45	B	7 2,000	6
6	㈱東武百貨店	1	500	E 1,803	A 119	A	2 1,973	0
7	㈱天満屋	0	3,400	C 1,316	A 153	A	8 2,000	23
8	㈱丸広百貨店	0	150	E 900	B 142	A	11 2,600	4
9	㈱京阪百貨店	0	1,500	E 467	C 37	C	3 1,149	1
10	㈱松坂屋	1	9,765	A 3,263	A 283	D	10 3,991	23
11	㈱小田急百貨店	1	3,600	C 1,646	A 765	A	2 1,750	4
12	㈱水戸京成	0	200	E 178	D 15	E	1 293	5
13	㈱三越	1	37,400	A 8,965	A 533	A	18 8,361	106
14	㈱中合	0	1,400	E 229	D 12	E	3 420	0
15	㈱さくら野百貨店	0	2,000	D 500	B 132	A	7 546	
16	㈱伊勢丹	1	35,000	A 4,406	A 262	A	7 4,400	3
17	㈱八木橋	0	480	E 218	D 24	D	1 319	2
18	㈱豊橋丸栄	0	100	E 93	D 12	E	3 95	
19	㈱ヤナゲン	0	65	E 95	D 35	C	2 212	
20	㈱金沢名鉄丸越	0	1,056	E 212	D 30	C	2 263	3
21	㈱今治大丸	0	300	E 70	D 10	E	1 130	1
22	㈱長野東急百貨店	0	2,300	D 246	D 17	E	1 456	4
23	㈱一畑百貨店	0	300	E 120	D 13	E	2 172	3
24	㈱丸栄	1	4,700	C 400	D 36	C	1 420	
25	㈱トキハ	0	100	E 715	B 117	A	4 1,066	2
26	㈱阪神百貨店	1	4,400	B 1,088	A 54	A	2 1,437	10
27	㈱大丸	1	20,200	A 4,301	A 248	A	10 4,473	50
28	㈱松屋	0	130	E 40	D 10	E	1 90	1
29	㈱東武宇都宮百貨店	0	600	E 467	C 33	C	2 511	4
30	㈱藤崎	0	400	E 504	B 31	C	1 560	13

百貨店のIT化・情報化に関する実態調査データ

2004年5月10日

	企 業 名	質問1	質問2	質問3	質問4	質問4-	質問5			質問6 Inter Net通販						
		最重要 経営 目標	IT 利用 目的	IT化 阻害 要因	IT化 進む 遅れ	IT化 進むor遅 理由	導入している マネージメント 支援システム			通販 実施 レベル	対象品目	実施 期間	担当 部門	期間 売上 百万円		
1	㈱山形屋	2	3	3	3	3	1	5			13	3		1	4	1
2	㈱井筒屋	1	4	3	3	NU	6				10	2	3	1	3	1
3	㈱鶴屋百貨店	2	2	3	3	NU	2	5			13	3		1	4	1
4	㈱遠鉄百貨店	4	3	3	4	-1 NA					13	3	NU	3	3	1
5	㈱丸井今井	4	3	3	3	NU	5				30	NU	NU	NU	NU	NU
6	㈱東武百貨店	4	2	3	3	4	1				12	3	NU	3	2	1
7	㈱天満屋	2	2	3	3	NU	NA				13	3	NU	1	4	1
8	㈱丸広百貨店	4	2	3	3	NU	NA				30	NU	NU	NU	NU	NU
9	㈱京阪百貨店	5	2	6	5	NA	5				30	NU	NU	NU	NU	NU
10	㈱松坂屋	1	2	7	3	NU	2	3			13	2	3	1	2	1
11	㈱小田急百貨店	2	3	3	3	NU	1	2			13	4		1	3	2
12	㈱水戸京成	2	2	3	3	NU	NA				30	NU	NU	NU	NU	NU
13	㈱三越	1	4	6	2	1	2				13	1		1	2	1
14	㈱中合	2	2	4	4	-1	5				40	NU	NU	NU	NU	NU
15	㈱さくら野百貨店	2	3	3	2	2	2				40	NU	NU	NU	NU	NU
16	㈱伊勢丹	5	3	3	2	1	1	2	4	5	13	1		1	2	3
17	㈱八木橋	4	2	3	3	NU	2				40	NU	NU	NU	NU	NU
18	㈱豊橋丸栄	2	2	6	5	-1	NA				40	NU	NU	NU	NU	NU
19	㈱ヤナゲン	1	2	3	3	NU	NA				30	NU	NU	NU	NU	NU
20	㈱金沢名鉄丸越	1	3	3	5	-1	2				13	3		3	3	1
21	㈱今治大丸	2	3	3	3	NU	NA				40	NU	NU	NU	NU	NU
22	㈱長野東急百貨店	2	2	6	5	NA	NA				13	2	3	1	4	1
23	㈱一畑百貨店	2	3	1	3	NU	5				13	3	NA	NA	NA	NA
24	㈱丸栄	5	2	3	3	NU	NA				13	3		3	3	1
25	㈱トキハ	2	4	3	5	-1	1				21	4		1	2	1
26	㈱阪神百貨店	2	2	3	2	1	1	2			13	3	4	1	4	1
27	㈱大丸	3	3	3	2	1	1	2	5	6	13	1		1	3	3
28	㈱松屋	1	2	3	5	-1	NA				40	NU	NU	NU	NU	NU
29	㈱東武宇都宮百貨店	4	2	3	3	NU	NA				40	NU	NU	NU	NU	NU
30	㈱藤崎	1	5	7	3	NU	6				13	3		3	4	1

百貨店のIT化・情報化に関する実態調査データ

2004年5月10日

	企 業 名	質問7		質問8	質問9	質問10	質問11	質問12	質問13	質問14		質問15
		IT 投資 額	IT年 間費用 百万円	HP 制作 方法	HPア セス数 管理	HP滞 在時間 分析	ITのTV 電話の 活用	HP 動画 利用	HP利 用期待 分野	今後利用 希望分野		自由 記入
1	㈱山形屋	5	50	E	3	1	1	2	3	1	8	NA
2	㈱井筒屋	2	300	C	3	3	1	2	3	1	6	あり
3	㈱鶴屋百貨店	NA	300	C	3	1	NA	2	2	2	8	あり
4	㈱遠鉄百貨店	5	100	D	2	3	1	2	2	2	3	NA
5	㈱丸井今井	5	600	B	3	4	1	2	2	1	6	NA
6	㈱東武百貨店	3	200	D	3	3	3	2	2	1	6	NA
7	㈱天満屋	2	511	B	1	1	3	2	2	1	1	あり
8	㈱丸広百貨店	7	NA	N	2	1	1	2	2	2	9	NA
9	㈱京阪百貨店	2	35	F	3	1	1	2	2	3	9	NA
10	㈱松坂屋	4	NA	N	3	2	1	2	2	3	7	NA
11	㈱小田急百貨店	4	1000	A	1	3	3	1	2	2	9	NA
12	㈱水戸京成	3	80	E	1	1	1	2	2	2	5	NA
13	㈱三越	3	NA	N	2	1	3	2	2	1	3	6 NA
14	㈱中合	7	NA	N	2	2	1	2	2	1	7	NA
15	㈱さくら野百貨店	6	20	F	2	2	1	3	NA	2	3	NA
16	㈱伊勢丹	6	120	D	3	1	3	2	2	2	5	あり
17	㈱八木橋	5	95	E	1	3	1	2	2	2	3	NA
18	㈱豊橋丸栄	NA	NA	N	1	4	4	3	2	1	NA	NA
19	㈱ヤナゲン	7	30	F	1	1	1	2	2	2	7	NA
20	㈱金沢名鉄丸越	4	122	D	1	2	1	2	2	1	4	あり
21	㈱今治大丸	NA	NA	N	1	2	1	2	2	2	NA	NA
22	㈱長野東急百貨店	NA	NA	N	3	1	2	2	2	4	7	NA
23	㈱一畑百貨店	7	22	F	1	NA	NA	2	2	3	3	あり
24	㈱丸栄	7	10	F	1	1	1	2	1	2	9	あり
25	㈱トキハ	4	300	C	3	3	1	3	2	3	5	NA
26	㈱阪神百貨店	NA	NA	N	2	1	3	2	2	1	7	NA
27	㈱大丸	1	4200	A	2	1	3	2	2	1	4	NA
28	㈱松屋	NA	NA	N	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
29	㈱東武宇都宮百貨店	6	200	D	1	1	1	2	2	2	5	NA
30	㈱藤崎	5	70	E	1	3	1	3	2	4	8	あり

	部署	企業名
1	IT推進室	(株)山形屋
2	販売推進部	(株)井筒屋
3	NA	(株)鶴屋百貨店
4	企画部	(株)遠鉄百貨店
5	NA	(株)丸井今井
6	NA	(株)東武百貨店
7	NA	(株)天満屋
8	NA	(株)丸広百貨店
9	NA	(株)京阪百貨店
10	本社システム開発課	(株)松坂屋
11	NA	(株)小田急百貨店
12	NA	(株)水戸京成
13	NA	(株)三越
14	NA	(株)中合
15	NA	(株)さくら野百貨店
16	NA	(株)伊勢丹
17	NA	(株)八木橋
18	総務課	(株)豊橋丸栄
19	NA	(株)ヤナゲン
20	NA	(株)金沢名鉄丸越
21	NA	(株)今治大丸
22	経理部計算	(株)長野東急百貨店
23	NA	(株)一畑百貨店
24	NA	(株)丸栄
25	NA	(株)トキハ
26	情報システム部	(株)阪神百貨店
27	NA	(株)大丸
28	NA	(株)松屋
29	NA	(株)東武宇都宮百貨店
30	NA	(株)藤崎

資 本 金 構 成

項目	件数	構成比	備考
A 50 億円以上	5	16.7	
B 40 億円～50 億円未満	1	3.3	
C 30 億円～40 億円未満	3	10	
D 20 億円～30 億円未満	2	6.7	
E 20 億円未満	19	63.3	
合計	30	100	

売 上 高 構 成

項目	件数	構成比	備考
A 1000 億円以上	9	30	
B 500 億円～1000 億円未満	7	23.3	
C 300 億円～500 億円未満	3	10	
D 300 億円未満	11	36.7	
合計	30	100	

売 場 面 積 構 成

項目	件数	構成比	備考
A 5 万㎡以上	12	40	
B 4 万㎡～5 万㎡未満	1	3.3	
C 3 万㎡～4 万㎡未満	7	23.3	
D 2 万㎡～3 万㎡未満	3	10	
E 1 万㎡～2 万㎡未満	7	23.3	
F 1 万㎡未満	0	0	
合計	30	99.9	

質問 1. 体質強化の為、今後 5 年間の最重要経営目標

項目	件数	構成比	備考
1 事業規模縮小、再編等のリストラ	7	23.3	
2 改装等業態開発	13	43.3	
3 新規事業分野への進出	1	3.3	
4 現状維持	6	20	
5 その他	3	10	
合計	30	99.9	

質問 2. ITの利用目的

項目	件数	構成比	備考
1 手作業から自動化	0	0	
2 業務の効率化、簡素化	16	53.3	
3 販売力強化	10	33.3	
4 外商活動強化	3	10	
5 eビジネスへの取組み	1	3.3	
6 その他	0	0	
合計	30	99.9	

質問 3. 最も大きいIT化阻害要因

項目	件数	構成比	備考
1 経営トップの意識の低さ	1	3.3	
2 決断の長期化	0	0	
3 コストと効果のバランス	22	73.3	
4 担当部門組織なし	1	3.3	
5 担当部門の規格能力の欠如	0	0	
6 IT戦略がない	4	13.3	
7 人員不足	2	6.7	
8 成果・効果がわからない	0	0	
9 その他	0	0	
合計	30	99.9	

質問 4. 他社と比較してIT化は進んでいるか

項目	件数	構成比	備考
1 かなり進んでいる	0	0	
2 比較的進んでいる	5	16.7	
3 どちらともいえない	17	56.7	
4 やや遅れている	2	6.7	
5 かなり遅れている	6	20	
合計	30	100.1	

質問 4-1,2. 質問 4 で進んでいる、遅れていると判断した理由

項目	件数	構成比	備考
1 経営トップのITに対する認識・理解が高い	4	13.3	
2 IT化の戦略、計画の実行による	1	3.3	
3 企業特性として何事にも先行してやる気風	1	3.3	
4 組織体制が整備されている	1	3.3	
5 その他	0	0	
6 どちらともいえない(NU)	15	50	
7 IT化が遅れた理由のある人	6	20	
回答なし(NA)	2	6.7	
合計	30	99.9	

質問 5. 導入しているマネージメント支援システム

項目	件数	構成比	備考
1 SCMシステム	7	17.1	
2 CRMシステム	10	24.4	
3 CPFRシステム	1	2.4	
4 需要予測システム	1	2.4	
5 財務・商品勘定統合システム	8	19.5	
6 その他	3	7.3	
7 NA	11	26.8	
合計	41	99.9	

質問 6. インターネット通販の実施状況

項目	件数	構成比	備考
1 既に導入している	1	3.3	
1-1 既に導入している 1 年未満	0	0	
1-2 既に導入している 2 年未満	1	3.3	
1-3 既に導入している 2 年以上	15	50	
2 今後導入予定 1 年内	1	3.3	
2-2 今後導入予定 1～2 年内	0	0	
2-3 今後導入予定 2 年以降	0	0	
3 現在検討中	5	16.7	
4 全く何もしない	7	23.3	
合計	30	99.9	

質問 6-1. 質問 6 で導入又は導入予定を選んだ内容

実施対象品目

項目	件数	構成比	該当なしを外した構成
1 全品目	3	8.8	13.6
2 通販アイテム	3	8.8	13.6
3 ギフト商品	13	38.2	59.1
4 その他	3	8.8	13.6
回答なし(NA)	0	0	
該当なし(NU)	12	35.3	
合計	34	99.9	99.9

質問 6-1. 質問 6 で導入又は導入予定を選んだ内容

実施期間

項目	件数	構成比	該当なしを外した構成
1 年中	12	40	66.7
2 期間限定	0	0	0
3 ギフト期間のみ	5	16.7	27.8
4 その他	0	0	0
回答なし(NA)	1	3.3	5.6
該当なし(NU)	12	40	
合計	30	100	100.1

質問 6-1. 質問 6 で導入又は導入予定を選んだ内容

担当部門

項目	件数	構成比	該当なしを外した構成
1 通販部門	0	0	0
2 新規専門部署設置	5	16.7	27.8
3 販促部門	6	20	33.3
4 その他	6	20	33.3
5 回答なし(NA)	1	3.3	5.6
該当なし(NU)	12	40	
合計	30	100	100

質問 6-1. 質問 6 で導入又は導入予定を選んだ内容

期間売上

項目	件数	構成比	該当なしを外した構成
1 総売上の 0.1%未満	14	46.7	77.8
2 総売上の 0.1%～0.3%未満	1	3.3	5.6
3 総売上の 0.3%～0.5%未満	2	6.7	11.1
4 総売上の 0.5%以上	0	0	0
回答なし(NA)	1	3.3	5.6
該当なし(NU)	12	40	
合計	30	100	100.1

質問 7. IT・情報システム費用

過去 1 年間のIT・システム化投資額

項目	件数	構成比	備考
1 10 億円以上	1	3.3	
2 5 億円以上 10 億円未満	3	10	
3 3 億円以上 5 億円未満	3	10	
4 1 億円以上 3 億円未満	4	13.3	
5 5 千万円以上 1 億円未満	5	16.7	
6 1 千万円以上 5 千万円未満	3	10	
7 1 千万円未満	5	16.7	
回答なし(NA)	6	20	
合計	30	100	

質問 7. IT・情報システム費用
過去 1 年間の年間ランニングコスト

項目	件数	構成比	備考
A 10 億円以上	2	6.7	
B 5 億円以上 10 億円未満	2	6.7	
C 3 億円以上 5 億円未満	3	10	
D 1 億円以上 3 億円未満	5	16.7	
E 5 千万円以上 1 億円未満	4	13.3	
F 5 千万円未満	5	16.7	
N 回答なし(NA)	9	30	
合計	30	100.1	

質問 8. ホームページ作成について

項目	件数	構成比	備考
1 自社社員で全て制作	12	40	
2 制作は外注である	7	23.3	
3 制作は一部外注である	10	33.3	
4 その他	0	0	
回答なし(NA)	1	3.3	
合計	30	99.9	

質問 9. ホームページの各頁のアクセスを計測しているか

項目	件数	構成比	備考
1 頁毎にアクセス数をカウントしている	14	46.7	
2 アクセス数はカウントしていない	5	16.7	
3 アクセスを一部の頁についてカウントしている	7	23.3	
4 その他	2	6.7	
回答なし(NA)	2	6.7	
合計	30	100.1	

質問 10. ホームページページアクセス者がどの頁に
どれだけ滞在したかその時間を分析しているか

項目	件数	構成比	備考
1 全く分析していない	18	60	
2 全頁で分析をしている	1	3.3	
3 一部の頁で分析をしている	7	23.3	
4 その他	1	3.3	
回答なし(NA)	3	10	
合計	30	99.9	

質問 11. 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

項目	件数	構成比	備考
1 テレビ電話を現在活用している	1	3.3	
2 テレビ電話はまだ全く販売に活用していない	24	80	
3 近い将来何らかの形で活用を考えたい	4	13.3	
4 その他	0	0	
回答なし(NA)	1	3.3	
合計	30	99.9	

質問 12. ホームページで動画による商品説明を
行っていますか

項目	件数	構成比	備考
1 動画を使い商品内容を説明している	1	3.3	
2 動画を殆ど使っていない	25	83.3	
3 その他	2	6.7	
回答なし(NA)	2	6.7	
合計	30	100	

質問 13. ホームページで今後最も期待できるもの

項目	件数	構成比	備考
1 顧客との相互交流ツールとして	11	36.7	
2 百貨店の広告媒体の一つとして	12	40	
3 通信販売のツールとして	4	13.3	
4 百貨店の広報活動のツールとして	2	6.7	
5 消費者の動向を探るツールとして	0	0	
6 その他	0	0	
回答なし(NA)	1	3.3	
合計	30	100	

質問 14. 情報化について今後の課題について自由記入してください

項目	件数	構成比	備考
1 需要予測システム	1	3.2	
2 新規産直システム	0	0	
3 配送システムの見直し	5	16.1	
4 CPFR システム	2	6.5	
5 GRM システム	4	12.9	
6 ネット通販	4	12.9	
7 e マーケットプレス	5	16.1	
8 ERP システム	3	9.7	
9 その他	4	12.9	
回答なし(NA)	3	9.7	
合計	31	100	

質問 15. IT・情報化に関し、今後の課題を自由記入して下さい

項目	件数	構成比	備考
自由意見あり	8	26.7	
自由意見なし	22	73.3	
合計	30	100	