

1 1. 業務改革の背景にある事業課題

2 1.1 事業の概要と特性

3 (1) 事業の概要

4 A社は、大手量販店であり業界シェア3位以内に入る
5 規模である。近年では、様々な商品の取扱いが進み、そ
6 れらの仕入れは各商品部門のバイヤが行なっている。仕
7 入れの額によってA社の利益率が変わってくるため、バ
8 イヤの存在意義は強い。

9 (2) 事業の特性

10 A社は、全国展開しており、非常に多くの店舗網を持
11 っている。更に近年では量販店の統合が進み、業務提携
12 をした企業や、買収をした企業などで店舗数は増加して
13 いる。この影響で、A社は仕入れ時のボリュームディス
14 カウントが可能になり、その強みを活かし更に業界上位
15 を目指している。

16 1.2 事業改革の背景にある事業課題

17 上記における特性はあるものの、A社のバイヤの仕入
18 れ方法としては、属人的な部分が多く個人の勘に頼って
19 いる部分が多い。そのため、本来、より多く売れる場合
20 であれば、仕入れ量を多くしてメーカーからさらなる値引
21 きが可能になるが、それができていなかった。つまり、
22 精度の高い販売予測が行えれば、仕入れを安く抑えられ、
23 利益率を向上させることができる。

24 また、逆に仕入れ過ぎによる、在庫の余剰という面も
25 あり、従来通りのバイヤの仕入れ方法では、対応が難し
26 くなっていた。

27 A社マネジメント層は、この点を課題視し、より利益
28 率を向上させたいと考えた。その為に、バイヤの属人性
29 を排除し、ITを利用した業務の改革を実施することを検
30 討している。

31 私は、ITストラテジストのチームリーダーとして、上記
32 の実現のために対応するよう支持された。

33

1 2. 業務改革とその時の IT 及び定量的な根拠

2 私は A 社の事業課題に対し精度の高い販売予測を行う
3 ため、複数案を比較検討し、具体的な実施方法に落とし
4 込むことにした。

5 2.1 実施した業務改革とその時に活用した IT

6 (1) 業務改革案の検討

7 はじめに検討したのは、販売予測の専門チームを立ち
8 上げ、そのメンバー間で相談し、販売数を決定する方法で
9 ある。複数人で決められたルールに基づき予測を行うた
10 め、属人性を排除できると考えた。

11 次に検討したのは、データを活用した予測である。あ
12 くまで過去の実績に基づき、ほぼオートマチックに予測
13 を算出する。

14 私は検討した結果、後者のデータを活用した販売予測
15 を行うことにした。なぜならば、より属人性を排除でき
16 るし、一度仕組みを構築すれば前者に比べ人件費などの
17 コストメリットも見込むことができたからだ。

18 (2) 実施した業務改革

19 具体的に、私は過去の販売傾向及び、その他の一般的
20 なデータから、販売予測を行うことにした。一般的なデ
21 ータは、景況データ及び気象データである。これらデー
22 タを選択した理由としては、事前に販売部門にヒアリン
23 グを行っており、特に販売に影響を及ぼしていることが
24 わかっていたからだ。

25 これらのデータを活用することで、現状のバイヤの予
26 測業務を改革することを目指す。

27 (3) 活用した IT

28 過去の購買情報については、内部の POS 情報を既存の販
29 売管理システムより、取得可能なことがシステム部への
30 インタビューでわかった。また、景況データ、気象デー
31 タについては、国が公表しているデータを活用すること
32 とした。

1 上記データに対して、統計用の IT ツールを活用すること
2 とで、適切な販売予測モデルを作ることが可能と考えた。

3 2.2 費用対効果の定量的な根拠とその検討内容

4 (1) 検討内容

5 私は、活用する IT の費用について検討を行った。費用
6 としては、初期の導入コストを抑えられるように意識し
7 た。

8 当初の案としては、データの分析を行うシステムを構
9 築して、運用することを考えていた。しかし、今回の目
10 的である販売予測をするということは、活用するデータ
11 のデータクレンジングや、重み付けを変えたり、トライ
12 アンドエラーしながら精度を上げていく必要があること
13 が予想された。つまり、システムの改修が多くなってし
14 まうリスクを回避する必要があった。

15 そこで私は、まずはシステム化することはやめ、既存
16 の統計ツールの活用のみにとどめることにした。そうす
17 るとで、後からの作り直しなどを抑えられ、トータルコ
18 ストも少なくできると見込んだ。

19 (2) 定量的な根拠

20 上記で比較検討した内容を、より定量的に確認するた
21 めに、私はシステム部のメンバと協力して、実際の想定
22 されるトータルコストの試算を実施した。その結果、統
23 計ツールの活用のみパターンは、人力の運用も増える
24 ため、運用コスト面については多少増加するが、大規模
25 改修などに対するコストを削減できるため、トータルで
26 は 30% 程度、低コストに実現可能とわかった。

27 私は、この内容をまとめ、A 社経営者に報告するため
28 準備をした。

29

30

31

32

1 3. 業務改革の結果に対する経営者の評価及び改善余地

2 3.1 実施結果に対する経営者による評価

3 私は、そもそもの事業課題に対する検討内容及び打ち
4 手の定量的な根拠などと共に、鳥瞰図にまとめ、経営者
5 に報告をした。また、実際の実施結果として、各商品部
6 門平均で利益率が約5%程度改善されていたため、その
7 内容も併せて報告を行った。

8 経営者からの評価としては、概ね良い評価を得た。な
9 ぜなら、コストを抑えつつ、実際に効果を出している点
10 が認められた為だ。一方、改善が見られていない部門群
11 に対する指摘もあった。それらについても、同様に改善
12 させることは、できないかというものであり、私は何か
13 しら方法がないか調査することを約束した。

14 3.2 更に改善する余地

15 A社経営者からの指摘を受けて、私は今回改善を行え
16 なかった商品部門について調査を行った。すると、それ
17 らは、ゲームやフィギュアなどのエンターテインメント性
18 の強い商品部門で特に目立った傾向であることがわかっ
19 た。これらは、過去の販売実績や、天候や経済の状態に
20 よって販売が左右されるような商品ではないため、私は
21 データ分析時に別のトレーニングデータが必要であろう
22 と考えた。

23 検討した結果、私はSNS上でやりとりがされている情報
24 を活用することで予測精度を向上できるのではないかと
25 考えた。これは、エンターテインメント領域についてSNSに
26 おいて、多くの情報があることをマーケティング部に調
27 査を依頼してわかったからである。多くの話題になって
28 いる商品については、突発的に販売が上がる事が予想
29 できる。

30 今後は、予測モデルに実際に活用できるよう、継続し
31 て調査を行う。

32 ー 以上 ー