

# (食品)小売り業界のテクノロジー 活用:チェンジマネジメント7割、 テクノロジー3割

Gemma D'Auria, Alejandro Diaz, Karel Dörner, Jop Gerritsen, and Dymfke Kuijpers

翻訳監修: ポール・マクナーニ、平山智晴



## なぜテクノロジー対応が重要か

オンライン食品小売りが転換点を越えたこと、大手テクノロジー系企業が食品小売分野に参入して業界に破壊的影響をもたらすこと、特定のテクノロジーの活用事例によってEBITDAインパクトも出始めたこと、小売関連職種の50%以上が理論上は自動化できることなど、小売業界はいま、企業のテクノロジー活用で持ち切りだ<sup>1</sup>。

## テクノロジー対応の現状

業界の様々な噂はさておき、伝統的な食品小売り企業は、真にデータ主導型、テクノロジー対応型の組織へ変革していく必要がある。新たに小売りに参入するプレイヤーやピュアプレイヤーは、(とりわけ中国では) 一歩先を制し、早期の成功を手に入れている。こうした変革を伝統的な小売り企業が推進するのがなぜ難しいのか? 一部の伝統的な小売り企業はパーソナライゼーション (Kroger, Loblaws, Tesco)、データ主導の販売方法 (ほとんどのグローバルリーダー)、高度な予測機能や自動補充 (Walmart)、シームレスなレジの試験導入 (Ahold Delhaize, Walmart) など、一部で優れた取り組みを実施している。しかし、伝統的な小売り企業でテクノロジー対応が進まないのは、データや顧客インサイトがないことや、システム上のレガシー問題に直面していることが理由ではない。確かに、こうした要素も足かせではあるが、なんとか対処することは可能だ。真の問題は、変革への道を阻む、組織の旧態依然としたDNAである。

## 変革への道を阻む旧態依然のDNA

伝統的な小売り企業は、過去100~150年の間、多くの小売店に完璧に商品を届けることでビジネスが成り立っていた。このDNAは、新たに台頭した小売りプレイヤーのDNAと根本的に異なる:

- **妥協が許される。** 新たに食品小売りに参入するプレイヤーが「現実離れした基準」<sup>2</sup>を説くのに対し、伝統的な小売り企業は、妥協の歴史的産物といえる。伝統的な例ではサービスや顧客体験の妥協、

キュレーションされた品揃え (すべての品揃えが各店舗に物理的に適していない)、利用可能なロケーション、金銭的価値 (リーズナブルであればよく、全体的な提供価値の透明性に欠ける) がある。これまでの小売業は、ごく少数の側面で「基準を満たし」、1つか2つの要素で秀でていればよかった。ところが、AmazonやAlibabaは「優れた顧客体験」「より魅力的なサービス」「低コスト」という3つの脅威で、この型を打ち壊したのである。

- **データ解析やテクノロジー対応のケーパビリティが必須ではない。** 小売り企業は長年、バックオフィス業務、IT、データ解析などの「非中核」業務を外部に委託してきた。これらの分野の主力企業が長い間、カテゴリマネジャーや店舗マネジャーなど、伝統的に起業家精神やビジネス上の創造性がものを言う領域を受け持っていたのである。特に、フランチャイズ店舗を持つ小売り企業は、地方で開業した店舗オーナーの価値が損益に影響することを知っている。データ活用やテクノロジー対応のケーパビリティは内部に構築されることなくEY、Dunnhumbyをはじめとする企業に外注されていった。ユースケースの優先順位付けは、フェデレーションやITによって、さらに悪い場合はベンダーによって行われる。伝統的な小売り企業は、躍起になってギアを変えようとしているが、苦戦している。良いプログラマーと悪いプログラマーの差は10倍にもなる。しかしながら、良いプログラマーに狙いを定めるなら、圧倒的に優れたプログラマーが必要である。ウェブスクレイピングの結果、一部のピュアプレイヤーにおいては社員の25%以上がアナリティクスや技術系の経歴を有することがわかっている。
- **テクノロジー対応はコストになるばかりで、利益にならない。** 小売業は、顧客への投資のためにコストを節約するという古きよき伝統を持っている。顧客のためにコストを節約することは、価格を下げたり、サービスを改善したりすることを意味

する。そしてITも、その費用一部と見なされる。これとは対照的に、ピュアプレイヤーはITを事業の成功要因の一部と考えて伝統的な小売業の5～10倍の投資を行っており、その結果、圧倒的な競争優位性を獲得しているのだ。こうした企業は、顧客にとって何が最も重要かを基準に、IT施策の優先順位を決定している。

- **冒険しなければ失敗もしない、が長年の成功則とされている。**小売り企業はファンクショナルエクセレンスに長けており、カテゴリマネジメント、サプライチェーン、店舗運営および各々のサポートに人材を集中させている。機能は縦割り、各部門が機能を完璧に果たして次の機能へと引き継ぐ。重要なのはオペレーショナルエクセレンスだ。配送センターネットワーク全体に組み込まれるべき変更を提供し、数百、数千もの店舗へと展開し、全社一律の価格設定ルールに合致する。試行錯誤と学びの繰り返しは、DNAに組み込まれているものではない。むしろ、システムが確実に実施されるようマイルストーンを綿密に設定して管理するものである。

#### テクノロジーベースの企業に転換するには

世界中の企業と協働してきたマッキンゼーは、変革に不可欠な要素を次のように捉えている：

- **「現実離れした基準」を設定する。**妥協を許容する組織文化を打ち破るには、CEO自らが「現実離れした基準」を設定しなくてはならない。ジェフ・ベゾスは、2018年4月に株主に宛てた文書の中で「顧客の期待は、際限なく高まり続けている」と記している。そうした期待に応えるには、CEO自らが、ありえないような顧客基準を要求する必要があるのだ。グローバルのベストプラクティスにはAmazon、Apple、Google、Alibaba、Zappos、Tesla、そして国内の雄であるOcadoやCoolblueなどがある。

- **競争すべき領域を慎重に選択する。**エコシステムがローカルに出現する場合、小売り企業は競争すべき領域や、そこでの競争に打ち勝つために必要な活用領域を選択しなくてはならない。これには、企業トップからの明確な任務、それに適したロードマップやビジネスケース、現状維持と変革のバランス調整、および将来への賭けを必要とする。また、食品か食品以外の分野か、支払い方法や顧客インターフェース、一連のサービスオプション、さらにはラストワンマイルの選択も必要である。自社のエコシステムを補完するために提携するパートナーを選び、データ活用による好循環を起こすことで顧客との距離を縮め、人材と商材、場所を統合することでシステムの総コストを抜本的に削減する必要もある。ベストプラクティスはAmazon、Ping An、Tencent だが、Walmart、Instacart、Ocado、WegmansやDeliverooといったプレイヤーも、エコシステム全体における自社の役割を明確に定義している。特にWalmartは、意図的な合併によってギャップを解消している。

- **適切なITエキスパート、トランスレーター、変革推進リーダーに投資する。**テクノロジー対応企業をマネジメントするには、データサイエンス、ITアーキテクチャ、ソフトウェアエンジニアリング、ユーザーエクスペリエンスの設計などの領域で、新たな人材が必要となる。実現したい活用事例より、何人の人材が必要か特定する。最適なパートナーを選ぶことも重要だが、重要な人材(プロダクトオーナー、リードデータサイエンティスト、データアーキテクト、リードエンジニア)は社内に持つべきである。さらに、十分な人数の技術トランスレータを採用し、社内でスキルアップを図ることも必要だ。一般的にはIT専門家がボトルネックと言われるが、ここではそうではない。人材市場で彼らを発掘するのは容易でないのは事実だが、ある程度注力すれば不可能ではない。真のボトルネックは、組織全体のスキルを底上げして、知見を現場の活

動に確実に落とし込むところにある。これを可能にするには、各ITエキスパートにつき10名のトランスレータが必要となる。社内リソースと外部パートナーのバランスの取り方に関しては、特効薬的な打開策はない。初めはどうしても、外部リソースが多くなりがちだろう。最終的には、外部パートナーの管理や社内基準の維持に必要となるテクノロジーやデータ処理のリーダー的人材をバランスよく持ち、迅速な開発やテストに必要なジェネラリストエンジニアリングやデータサイエンスのキャパシティを最適に保ち、活用事例に合わせて規模を拡大・縮小できるエキスパートパートナーのリソースを社内に持ち、また成熟しており共有化できる専門スキルはオフショア化、あるいは外注化することができるようになる。

1つのゴールデンルールは、データは自身で保有し、データ分析は他社も巻き込んで実施することである。そのために、標準ルールやガバナンスを設定して、他社が何を実施しているかを常に把握できるようにする必要がある。伝統的なプレイヤーのほとんどが、変革の最中であるが、ベストプラクティスとなる例はまだない。Krogerや、さらに最近の例で言えばSainsburyによるAimiaからのNectarの買収例に見られるように、内製は賭けでもある。Telefonica、Pizzahut、Majid Al Futtaim、Media Saturnなどは組織全体でのスキル再構築に向けて大きく動こうとしており、経営陣から現場に至るまで、内側からの変革を推進している。

- **活用事例から逆算したデータや技術スタックの開発。** 小売り企業のほとんどが、融通の利かないレガシーシステムを保有している。そうしたシステムを分断してアーキテクチャをモジュール化し、新たなツールを設定して、新たなデータを構築し取り入れる必要がある。これには、どの部分を切り離し、どの部分を旧システムに依存するかを理解できる、有能なデータアーキテクトが必要となる。データエンジニアは、データストラクチャをクリー

ンアップする必要がある。こうした作業は、活用事例のロードマップに紐づかせるようにし、データ&テクノロジー戦略が常に組織の目指す形でなくてはならない。データクリーニングのためのデータクリーニングは、時間の無駄である。伝統的な小売り企業のほとんどが、データレイクの仕組みを持っている。しかし、最先端のデータレイクであっても脆弱であったり、ツールが使われていなかったりするケースも多くみられる。対照的に、活用事例に基づいたアプローチは、特にサプライチェーン、販売、パーソナライゼーションにおいて早期の成功をもたらす。インスピレーションを得るにはKroger、Media Saturn、Woolworthsの例を参考にされたい。

- **部門間の垣根を超えて取り組み、早い段階で失敗を経験する。** 成功には、大胆な取り組みが必要である。少数精鋭の部門横断型チームを編成し、共通の目標や一連のKPIを設定して2週間サイクルで活動し、顧客重視を貫いて、製品のテストと微調整を繰り返していく必要がある。これを確実に遂行するためには、まずは経営陣から始めて組織全体を教育していかなければならない。一部の小売り企業のCEOはこれを理解していて、高い目標を掲げ、社内の各所に顔を出しては社員と会話し、文字通り数万人もの社員を部門横断的な新しいやり方で教育し、試行錯誤のマインドセットを育てている。しかし、そうでない経営者は、PowerPoint資料で「機敏な組織になるにはどうすべきか」を論じているか、変革する領域や取り組み方に制限をかけてしまっている。Microsoftは「フェイルファスト(早い段階で失敗せよ)」の組織風土を推進して成功した例であり、Spotify、ING、Netflixもアジャイル開発を取り入れている。こうした成功を遂げるには、組織をDNAレベルから変革する必要がある。
- **大胆な転換を決意する。** 競争を圧倒するには、賭けに出ることも必要である。ビジネスモデルを根

本から変革できているか、それともデータ&アナリティクスを利用して既存事業のパフォーマンスを改善しているだけなのか。新たなユースケースや変革に対する資本投資を大幅に増やしているか。基幹事業の生産性を強化して、変革に投資するためのキャッシュを生み出しているか。計画的なM&Aを実行して足りないケーパビリティや資産を獲得し、エコシステムにおける理想的な役割を強化しているか。言い換えれば、あるべき姿を考慮したとき、大胆な転換として実行すること、あるいは実行しないとわかっていることは何か。伝統的な小売り企業の例としては、Walmartが、計画的なM&Aを利用してJet.comやFlipkart.comなどを買収し、変革を推進している。

### 変革に着手する

多くの場合、変革において最も難しいのは着手の段階である。ここまで述べてきたような一連の変革に乗り出すには、以下の点を検討してほしい：

- **大きく夢を描き、小規模から始めて、一気に拡大する。** 組織を変革するには、ありたい姿を大胆に描いて組織を鼓舞する。組織全体のモメンタムを維持するには、スピーディな展開が必要である。
- **現状維持か変革か(今日か明日か)を決める。** 多くの小売り企業は週ごとの売上を追いかけるのに精いっぱい、組織を中核から変革するために時間を割くのが難しい。一部の小売り企業は、センサー・オブ・エクセレンスの設定に向けて各々の段階にあり、ケーパビリティの飛躍的な向上を目指している。
- **構築－運用－移転によるスピード感。** 既存の事業を悪化させることなく、社内のケーパビリティを積極的に拡大・構築する。変革ジャーニーにおけるサポートを受け、インパクトに対する意欲をかき立てるために少数の戦略的パートナーを慎重に

絞り込む。依存を脱しスピード感ある組織になるには、ケーパビリティを構築し行動を変革することが極めて重要になる。

- **着手する。** 変革の推進役となるチームを編成する。4～6週間でありたい姿やユースケースのロードマップを策定し、最初の1つか2つのユースケースのコンセプトを4週間程度で設計し、コンセプト実証を6～8週間で言い、3カ月でMVPを立ち上げる。目標期限を達成するためには、最初の実証ポイントの規模を小さく設定し、高い水準に向かって反復していく。
- **インパクトを重視する。** 最初のユースケースは、顧客重視と収益インパクトの創出に徹し、ケーパビリティ構築と次のユースケースへの投資に回す。テクノロジー対応企業へと転換して価値を創出しようとするなら、最初の段階からそうあるべきである。

<sup>1</sup> Michael Chui, James Manyika, and Mehdi Miremadi 「どこが人間から機械に取って代わられるのか – そしてどこが機械が(まだ)取って代われないのか」 マッキンゼー

<sup>2</sup> ジェフ・ベゾス、Annual Shareholder Statement, April 2018

**Gemma D'Auria**, a partner in McKinsey's Dubai office, is a leader in our Consumer Packaged Goods, Retail, and Organization Practices in the Middle East. **Alejandro Diaz**, a senior partner in the Dallas office, leads our work in advanced analytics within our Consumer Packaged Goods and Retail Practices globally. **Karel Dörner**, a senior partner in the Munich office, is a leader of Digital McKinsey. **Jop Gerritsen** is a digital expert and an associate partner in the Amsterdam office, where **Dymfke Kuijpers** is a senior partner leading our work in global grocery.

Copyright © 2018 McKinsey & Company.  
All rights reserved.

