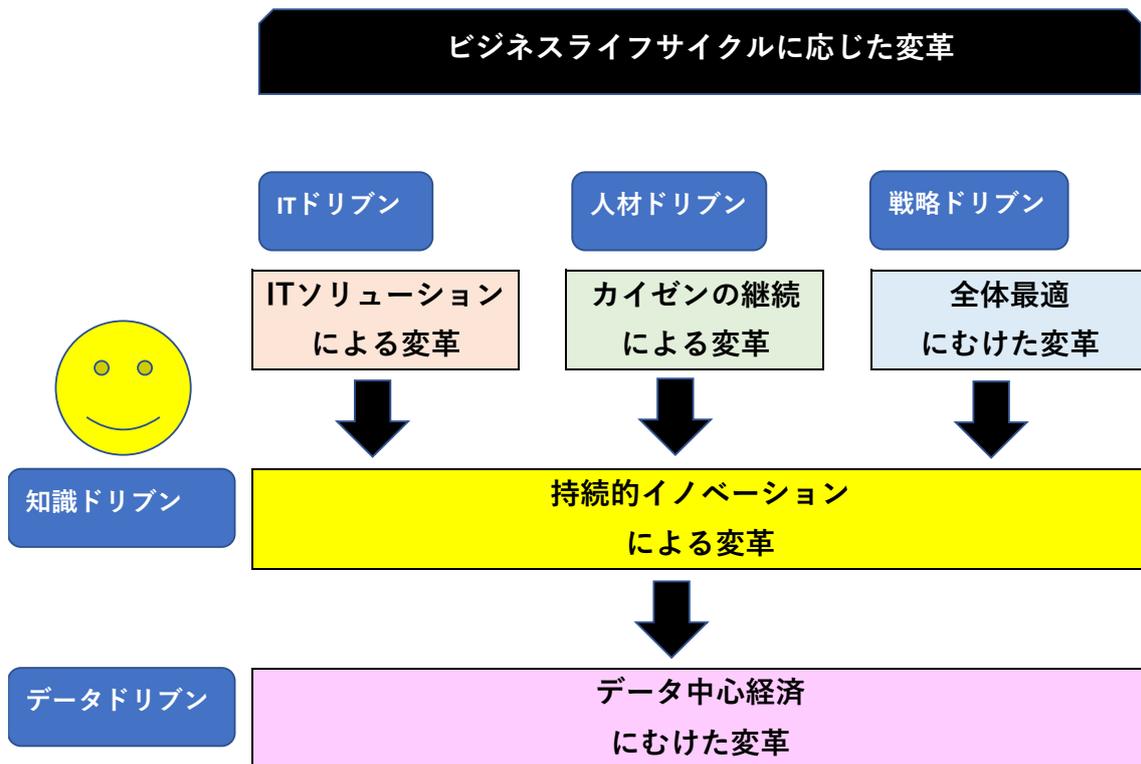


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

持続的イノベーションによる変革（1）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

ITによる変革の方法論集.....	1
あるITコンサルタントのツールボックス.....	1
変革のマネジメント編.....	1
持続的イノベーションによる変革（1）.....	1
持続的イノベーションの方法：価値創造サイクル.....	4
変革の本質としての知識創造サイクル.....	4
価値連鎖のサイクル構造.....	4
価値創造サイクルの定義.....	5
ビジネス価値を生むIT活用に進化する.....	6
知的資産の創造による持続的イノベーション.....	8
関係、ナレッジ、プロセスの創造サイクル.....	8
拡張された企業を創る関係資産.....	9
知恵の再利用から独創に進化するナレッジ資産.....	11
構造化と部品化が進むプロセス資産.....	12
セブンイレブンの持続的イノベーション.....	14
顧客プラットフォーム：既存小売店を加盟店にしたフランチャイズチェーン.....	14
価値増幅サイクル：高密度多店舗出店による高効率ロジスティクス.....	15
価値増幅サイクル：店舗の発注精度を高める高度な情報システム.....	16
価値創発サイクル：自主商品を生み出すチームマーチャンダイジング.....	17
セブンイレブンにおける価値創造サイクル.....	19

図 1	知識創造サイクル（野中・竹内（1995） SECI モデル）	4
図 2	価値連鎖のサイクル 筆者作成.....	5
図 3	価値創造サイクル 筆者作成	6
図 4	ビジネス価値を生む IT 活用へ 筆者作成	7
図 5	知的資産の創造による持続的イノベーション 筆者作成	9
図 6	関係資産 筆者作成	10
図 7	ナレッジ資産.....	12
図 8	プロセス資産 筆者作成	13
図 9	既存小売店を加盟店にしたフランチャイズチェーン 筆者作成.....	15
図 10	高密度多店舗出店による強み 筆者作成.....	16
図 11	店舗情報システムの効用 筆者作成.....	17
図 12	チームマーチャンダイジング 筆者作成.....	18
図 13	セブンイレブンの価値創造サイクル 筆者作成	19

持続的イノベーションの方法：価値創造サイクル

変革の本質としての知識創造サイクル

企業の最重要な資産は知識であり、知識を創造し活用するサイクルを回し続けることが、新たな価値を生み出し競争優位につながる。

知識を生み出すプロセスを、野中・竹内(1995)は SECI モデルで示される知識創造サイクルとして定義した。知識を言語化しにくい暗黙知とそれが容易な形式知に分けた上で、知識創造サイクルを、次の4つの段階から成るスパイラルとして定義した。

- ・個人の暗黙知を共有しグループの暗黙知を創造する(Socialization、共同化)
- ・組織の境界を超えた本質的対話で暗黙知をコンセプトに昇華して形式知する(Externalization、表出化)
- ・時空間を超えて形式知を体系化する(Combination、連結化)
- ・知識を技術、商品、ソフト、サービスに結晶化し、自己のノウハウとして暗黙知にする(Internalization、内面化)

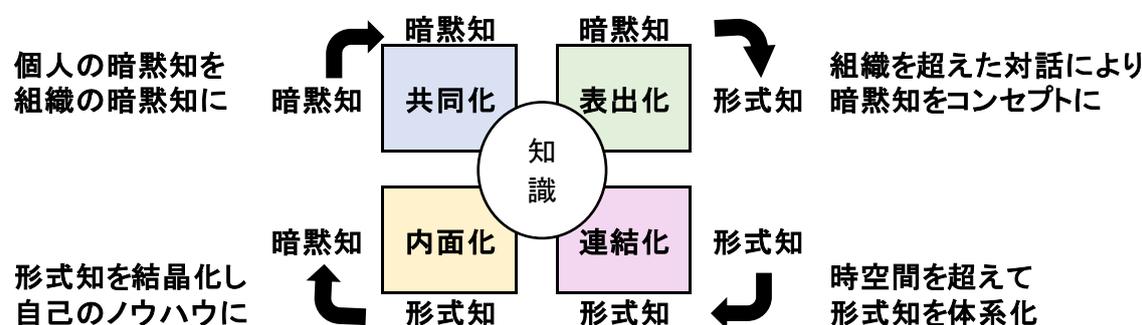


図 1 知識創造サイクル (野中・竹内 (1995) SECI モデル)

価値連鎖のサイクル構造

企業の価値連鎖は、商品やサービスが開発され生産され、市場に投入され販売され、顧客に提供され顧客に利用され、顧客の評価を受けその結果をフィードバックして、次の商品やサービスの開発や生産に活かされるという、サイクルで運営される。そして、そのサイクルは、商品・サービス開発サイクルと商品・サービス提供サイクルに分けられる。

商品・サービス開発サイクルは価値連鎖の川下組織が行う商品・サービスの企画のための仮説検証サイクルと川上組織が行う新商品・サービスの試作サイクルから構成される。

商品・サービス提供サイクルは、価値連鎖の川下組織が行う顧客への商品・サービスの提供サイクルと、川上組織が行う商品・サービスの供給サイクルから構成される。川下組織と川上組織は同一企業内にある場合もあるし、別々の企業が役割を分担している場合もある。

持続的イノベーションは、こうした定常的な価値連鎖のサイクルとは別に断続的な変革プロジェクト

を実施するのではなく、商品・サービス開発サイクルを革新的な商品や業務プロセスやビジネスモデルを再設計・創造する場として回し、また、商品・サービス提供サイクルを改善を超えた商品や業務プロセスの創発的な改良の場として回して、変革を常態化することによって実行される。

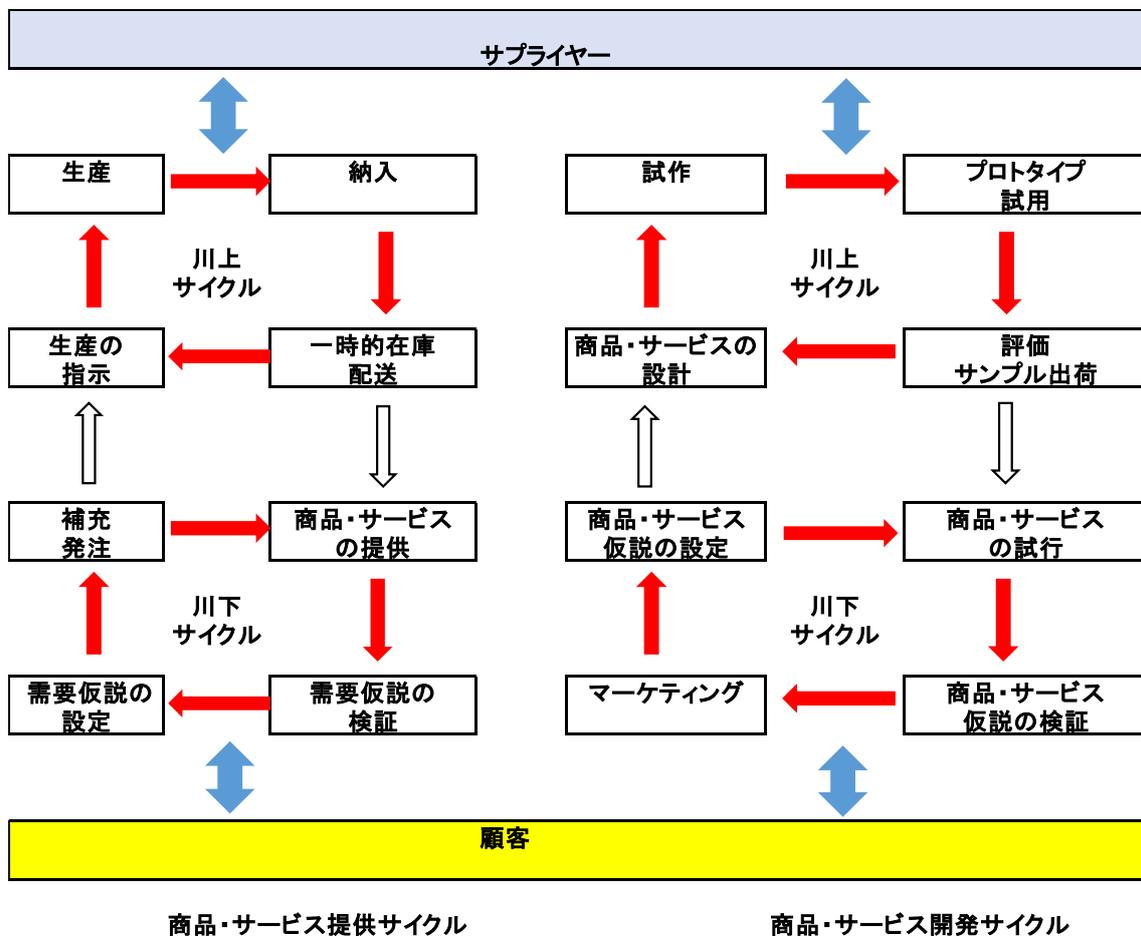


図 2 価値連鎖のサイクル 筆者作成

価値創造サイクルの定義

商品・サービス開発を、暗黙知の共同化とモデル作成による表出化と試作品を用いた試行錯誤から成る知識創造サイクルとして運営し、商品・サービス提供を、現場組織による形式知の連結化と仮説設定・検証を通じた形式知の内面化を繰り返す知識創造サイクルとして運営することによって、創発的な変革を持続的に行うことができる。

多様な知識を結集して試行錯誤により新たな価値を生み出すという意味で前者を価値創発サイクル、顧客への価値提供の過程での仮説検証により顧客への価値を最大化するという意味で後者を価値増幅サイクルと表現し、価値創発サイクルと価値増幅サイクルを合わせて価値創造サイクルと呼ぶ。

- 商品・サービス開発サイクルを、シーズの応用仮説を策定し、試作品を作成し、顧客との試行によって評価・改良を繰り返すような、価値創発サイクルとして回し続ける。

- ・商品・サービス提供サイクルを、試作品を実用化してサービス部品を生成し、顧客への提供プロセスの中でサービス部品を利用して評価し、サービス部品を改訂するような価値増幅サイクルとして回し続ける。
- ・2つのサイクルは、創発された試作品の実用化と実用品の利用結果のフィードバックにより連結されている。

従来の商品・サービス開発や商品・サービス提供の改善と、価値創造サイクルが異なるのは、既存の知識を活用してアウトプットを生み出すだけでなく、探索や試行によって新たな知識を創造し、それを活用して新たな価値を持つアウトプットをサービス部品として生成し、顧客へ提供する中でさらに知識を追加していくところにある。

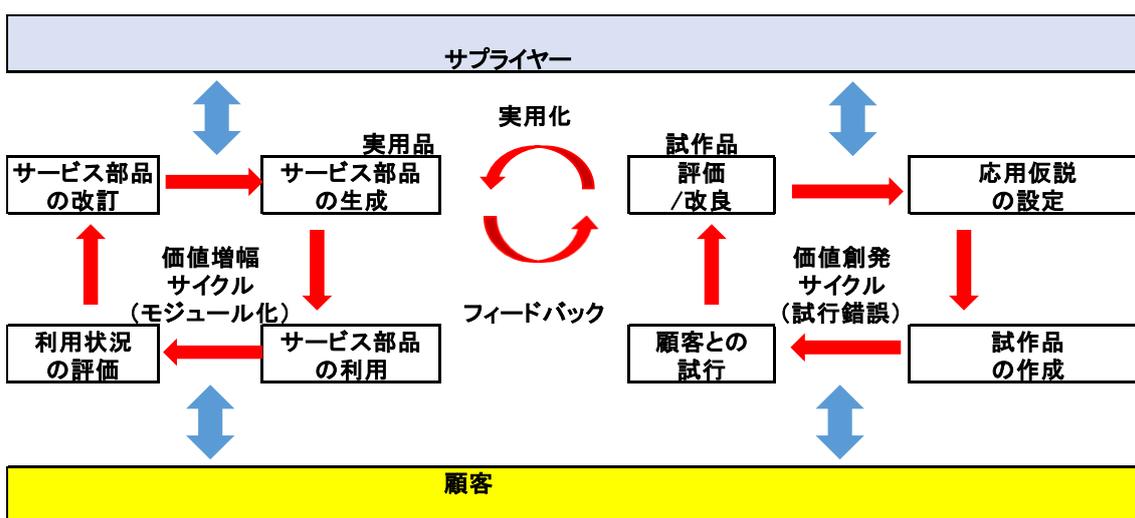


図3 価値創造サイクル 筆者作成

ビジネス価値を生む IT 活用に進化する

新たなサービスを創り出し、顧客と価値を共有し、結果として企業のビジネス価値を高める持続的イノベーションは、目先の IT 活用テーマに個別に取り組んでいるだけでは達成できない。IT 活用の目的を総合的に定義しなおす必要がある。

従来から、多くの企業では、ITを活用した業務改革の目的は、増力化、効率化、経営管理強化が3本柱であった。増力化は売上を高め分子の部分が大きくなる。効率化は、コストを下げ、資産を小さくして分母の部分小さくする。この両方を全体調整して、利益率を高め、ビジネス価値を高めるような経営力を身に付ける。このためにITを使おうということである。

このうち、業務効率化のためのIT活用は、各企業でほぼ一巡しつつあり、ITは無くてはならないものになっているが、他社との差別化やさらなる大きな効率化には繋がりにくい。商品供給プロセスやサービス提供プロセスをシステム化すれば、プロセスのQCD(品質、生産性、スピード)は確かに高まる。しかしひとたび実現してしまうと、それが当たり前になってしまう。

増力化のために営業を情報武装化し、経営管理強化のために管理プロセスを標準化してシステム化すれば、人の活動効率や情報管理精度は確かに高まるが、営業力、経営力そのものの向上は人次第である。目標である収益拡大やビジネス価値向上にシステム化を直結させることが難しい。

これからのIT活用では、情報を活用する技術そのものが問われる。情報とは情けに報いると書く。企業は顧客、社員、株主、取引先、社会などあらゆるステイクホルダー（利害関係者）の情けに報いるような新たな価値を生み出すために、情報を徹底的に活用しきる技術を磨く必要がある。これまでの増力化の取組みは、社内での情報の有効活用に留まっていた。これからは、情報力を身に付けた多様なステイクホルダーとのダイレクトな情報交流によって、価値を共に創り出すようなIT活用が必要である。

効率化については、コストや資産を如何にスリムにするかという引き算のプロセス改革に留まっていた。これからは、自社の価値を生み出す強みの源泉を拡大していく足し算・掛け算の改革に着目すべきである。

経営管理強化については、経営実態が見えるようにする経営情報システムをスマートに整備することでよしとしていた。何を目指した経営の高度化なのかがあいまいであった。これからは、変化対応力を高めることが経営のターゲットであると考え、それに資する速やかな業務プロセスの改変を可能とするIT活用に焦点をあてるべきである。

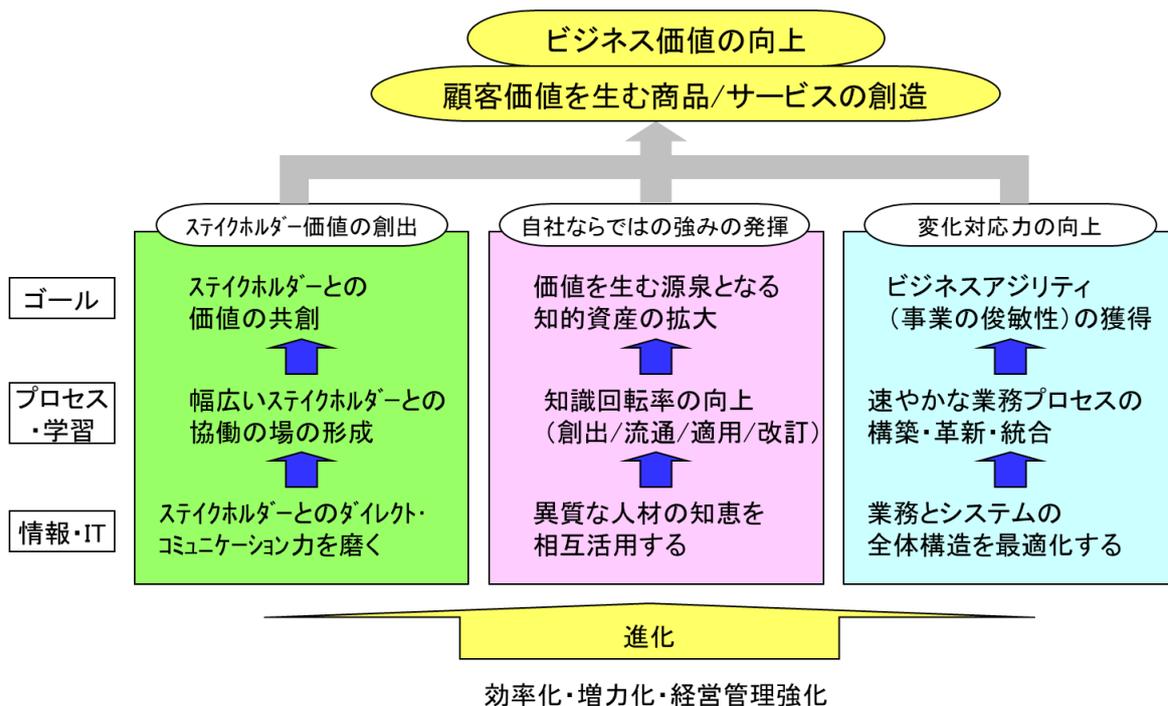


図 4 ビジネス価値を生む IT 活用へ 筆者作成

知的資産の創造による持続的イノベーション

関係、ナレッジ、プロセスの創造サイクル

持続的イノベーションとは、商品・サービス、組織、業務プロセス、情報システムを持続的に変えて、顧客にとっての新たな価値を生み出し、結果として企業のビジネス価値を高めることである。そのためには、3つの源泉となる知的資産がある。それは、関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産である。

顧客、投資家、取引先など、多様なステイクホルダーとの間で、コミュニケーションを深めることによって築かれる良好な価値共有関係は、新たなビジネスを生み出す土壌である。

関係資産とは、顧客、投資家、社内外の専門家、従業員、取引先、社会、環境等のステイクホルダーと企業との間での、共存、共同、価値共有、相互貢献などの良好な関係の蓄積である。相互の間で、暗黙の了解として意識されている関係を、協働の場、ノウフー(人脈)、信頼関係・取引関係、契約・コミットメントのように組織的に活用できる形に顕在化させたものである。

社内外の異質な人材同士の交流を通じて培われるその企業ならではのナレッジの蓄積は、独自の価値の源泉となる種である。

ナレッジ資産とは、企業における様々な知的活動の中に蓄えられている知識、ルール、ノウハウ、手法、技術、経験といった知恵を可視化し、組織的に流通可能にしたものである。

そして、優れた土と種の上に標準化された業務プロセスを組み合わせて幹を伸ばし、環境変化を捕らえて速やかに新たなサービスを実現することによって、企業は大きなビジネス価値を果実として刈り取ることができる。

プロセス資産とは、企業の従業員の技能によって支えられている仕事のやり方や手順を、標準業務プロセスとして規定し、業務機能を共通部品化し、管理方法を指標化して、再利用可能にしたものである。

優れた商品やサービスは、関係資産を活かした協働体制を組んで、ナレッジ資産を駆使することによって開発される。そして、独自のナレッジを埋め込んで価値を高めた業務プロセスを設計し、関係者間で最適な役割分担をして実行することによって実現される。したがって、3つの知的資産はビジネスのイノベーションを生み出す源泉といえるのである。

IT 活用の新たな目的は、土となる関係資産、種となるナレッジ資産、幹となるプロセス資産を醸成し、ビジネスイノベーションの実現に向けてそれらを統合的に活用していく基盤になることである。これらの知的資産は、IT 資産すなわち情報システムに組み込んで実体化することによって、さらに流通性、再利用性、相互接続性を高めることができる。

システムに組み込んで部品化されたナレッジや業務機能は、企業や組織を超えて移植可能になる。

企業は、こうした部品を外部から調達して、自らのビジネスのイノベーションを加速することもできる。また、人対人の間に IT が介在することによって、知的資産の進化を一層促進することができる。

- ・ネット上のコミュニティを活かして異質な専門家同士の知識交流の輪を拡大する
- ・ビジネスインテリジェンス技術(ビジネスに関する知恵を IT に埋め込む技術)を活かして、専門家の持っている知恵をビジネスルールとして抽出し体系化する
- ・マイニング(発掘・探索)技術を活かして、データ分析やテキスト分析を行い、そこから新たなナレッジを発掘する
- ・BPM(ビジネス・プロセス・マネジメント・ツール)を活用してプロセスの変更を容易に行えるようにし、試行を繰り返しながら進化させる

そして、持続的イノベーションの実現にあたっては、3つの知的資産を組み合わせる新たな商品やサービスを開発し、社内外の人材によってサービス提供体制を編成する。これと並行して、知的資産を組み込んだ IT 資産を用いて、サービス開始に先駆けてサービス提供のための装置を構築する。

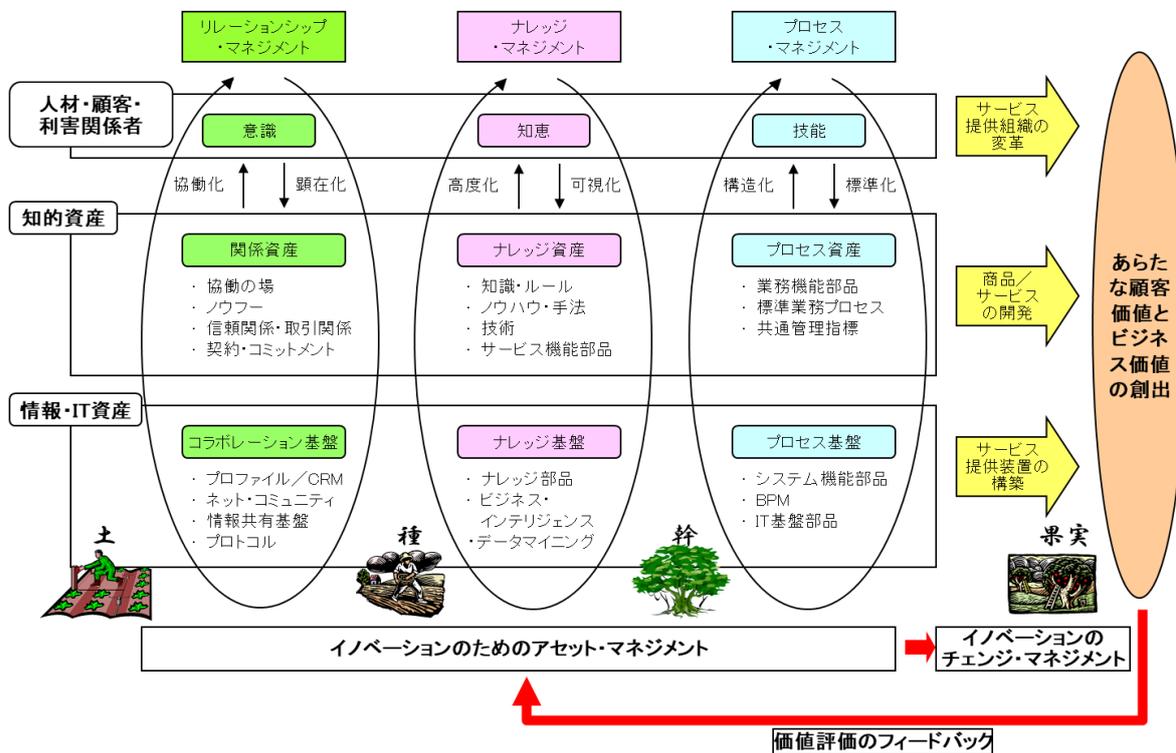


図 5 知的資産の創造による持続的イノベーション 筆者作成

拡張された企業を創る関係資産

企業はステイクホルダーとの間にさまざまな関係を築いている。

顧客とは、契約を結んで商品やサービスを提供する取引関係があり、それは、信頼関係に裏打ちされている。信頼は商品やサービスの品質だけでなく、組織対組織、人対人の人脈の広がりとも相互理解によって支えられている。

顧客に対する深い理解は、あなたのためだけと顧客に感じさせるサービスの提供を可能にする。厚い信頼を寄せてくれる顧客は、新たな顧客を連れてくるし、商品に対する深い思い入れを持ってより良い商品やサービスに役立つ助言や苦言を提供する。

最近では、商品やサービスの開発・改良に、より明確な形で顧客自身が参加するようになった。顧客の要望や苦情を直接受け止め分析ができるコールセンター、顧客自身が自分の欲しい商品を生産できる企業サイト、商品に限らないより幅広い顧客の声を吸収し企業も発信者の一人となるネット上のコミュニティなどによって、顧客は企業のバリューチェーンの最前線を担うようになった。

また、企業は、川上や川下の取引先と一緒に最終需要家にいたる商品やサービスのサプライチェーンを形成している。最近では、ひとつの企業にとどまらずサプライチェーン全体を通じた品質、効率、スピード(納期)の向上が求められており、そのために企業の壁を超えて、取引、物流、金流の情報が共有化されている。川下の需要や在庫の状況をいち早く川上に伝えることによって、需要即応型の商品供給を可能にする。

さらには、商品供給の段階だけでなく、商品開発の段階から、商品のライフサイクルに関わる社内の各組織の従業員や社外の関係者が参加して、作る都合、売る都合、運ぶ都合、使う都合、維持管理する都合などを反映させて、より良い商品をより早く開発する。この参加者は、取引先にとどまらず、より広く外部の専門家のアイデアや知見を募ることも行われている。

このように、企業は、顧客、従業員、取引先、外部専門家との開かれた関係資産を活かして拡張された企業を形成するようになる。

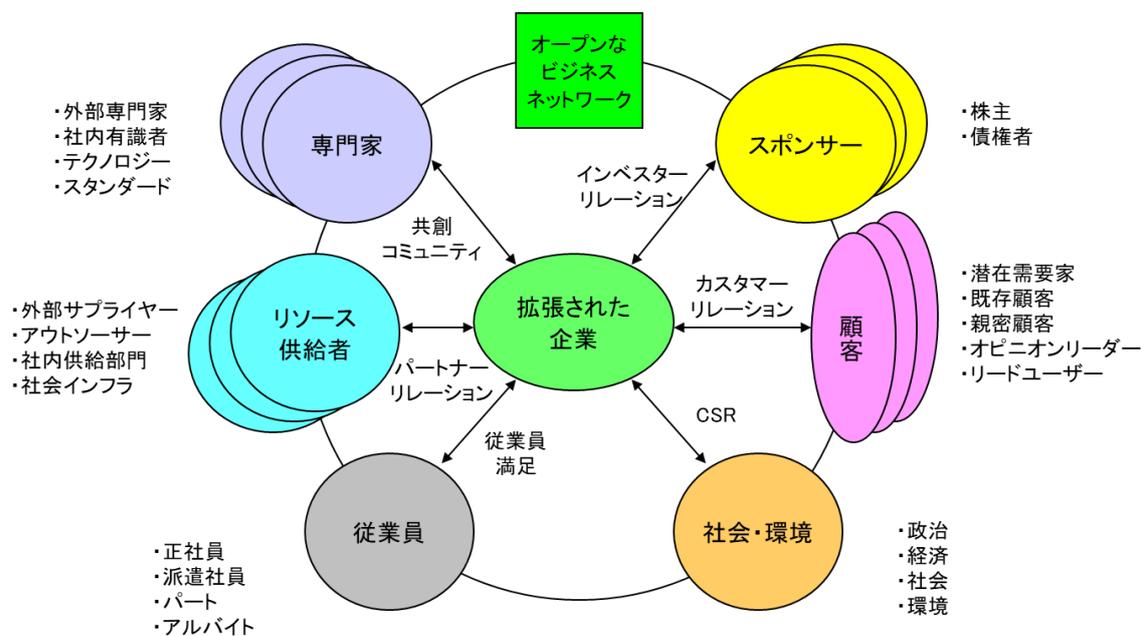


図 6 関係資産 筆者作成

知恵の再利用から独創に進化するナレッジ資産

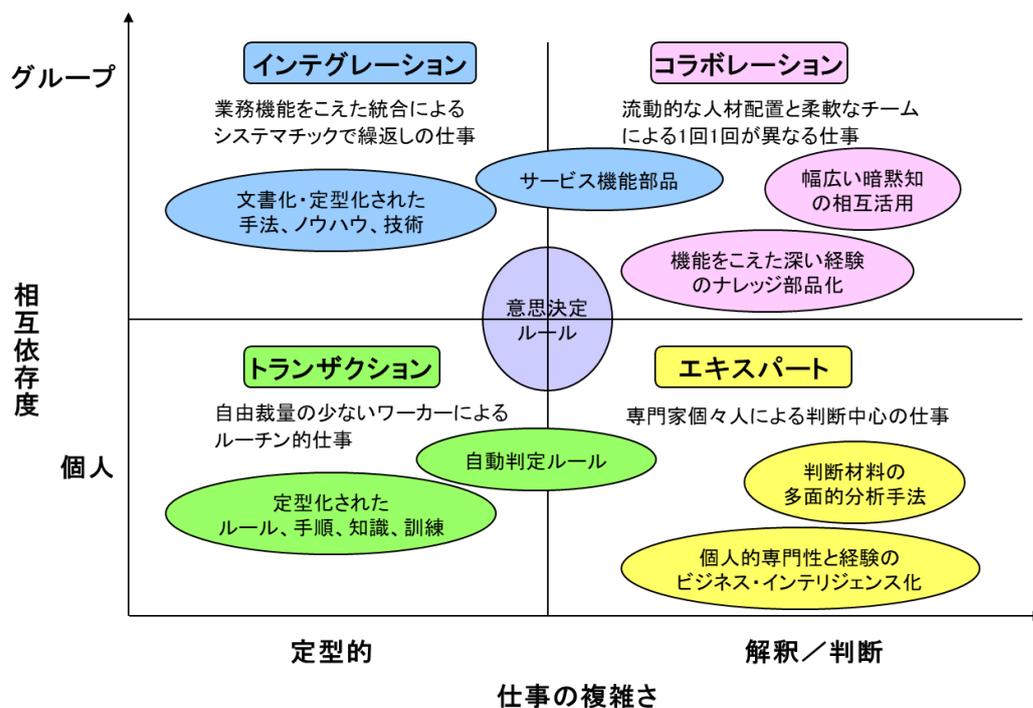
米国バブソンカレッジのトーマス・ダベンポート教授(2005)は、企業内のナレッジワーク(知的な仕事)を、定型的な仕事か判断や解釈を伴う仕事かと、個人で行うのかグループで行うのかによって、次の4つのタイプに分類している。

- ・個人で行う定型的な仕事が「トランザクション」
- ・グループで行う定型的で繰り返しの多い仕事が「インテグレーション」
- ・専門家が個人で行う判断中心の仕事が「エキスパート」
- ・チームを組んで行う即興的な毎回が異なる仕事が「コラボレーション」

トランザクションの仕事であっても、定型化されたルールや手順は有用なナレッジとして使われる。しかし、これらの仕事のうちでも、エキスパートあるいはアーティストといったクリエイター(創造者)の仕事によって発想された独創的なアイデアを、ビジネスで使えるように具体化することによってイノベーションは引き起こされる。そして、そのアイデアの価値が高ければ、それを手法やノウハウとして組織的に活用できるようにして横展開を図り、価値を増幅させる。これまでのナレッジマネジメントは、この知恵の横展開・増幅の過程が中心であった。

現在、企業は、クリエイターによる独創を、ある程度計画的に継続的に発生させることに着目している。異質なクリエイターがチームを組んだり、相互交流を図れる場を作ったりすることによって、ひとりで経験できる以上の成功体験や失敗体験を共有しあい、違った視点からの気づきを与え合うことによって独創を誘発する、これがコラボレーションである。

このように、ナレッジ資産の活用は、インテグレーションやトランザクションの仕事における知識や手法の再利用を促進する段階から、より高度なエキスパートの仕事における知恵の有効活用へ、さらには、コラボレーションによる独創の誘発へと進化している。



出所) Think for a Living2005 DavenportをもとにNRI作成

図 7 ナレッジ資産

構造化と部品化が進むプロセス資産

企業が業務プロセスの改良に取り組むにあたって目的とするものは何か。

まず、第一にあげられるのは、業務の QCD すなわち、品質、生産性、スピード(納期)の向上である。それも、部門内に閉じた個別業務の QCD ではなく、価値を生み出す一連の業務プロセス全体を通じた QCD を高めることである。

加えて、業務プロセスを企業として制御可能にすることも重要である。いかに優れた成果を生み出すプロセスであっても、その過程がブラックボックスになっていて、結果が出るまで、当事者以外からはわからないようでは、危なくて仕方が無い。プロセスの各過程におけるパフォーマンスとリスクを透明にし、外部からモニタリングできることが必要である。

さらに、変化対応力を高めるために、業務プロセスを継続的に改善し続けたり、あらたなサービスを生み出したり、社内外の組織を統廃合したりする俊敏性(アジリティ)を高めることが求められる。そのためには、業務プロセスとそれを支える業務システムの全体構造が、きれいに区画整理されており、ビジネスの変化に応じて業務や業務システムの改変が部品の組み換えで速やかに実現できることが望ましい。

このように、プロセス全体を通じた QCD の向上、パフォーマンスとリスクの可視化、ビジネスアジリテ

ィの確保の観点から、企業は業務プロセスの構造を最適化することが必要である。現在の業務プロセスの全体構造を可視化し、将来のあるべき姿としての青写真を描く方法としてエンタプライズ・アーキテクチャがある。これは、ビジネスプロセスの全体構造と、それを支えるシステム(データ、業務システム、IT 基盤)の全体構造を見えるようにし、業務機能やシステム機能を標準化し、把握すべきパフォーマンスとリスクを共通指標化し、その設計図に基づいて、個々の業務機能やシステム機能を部品として準備していく手法である。

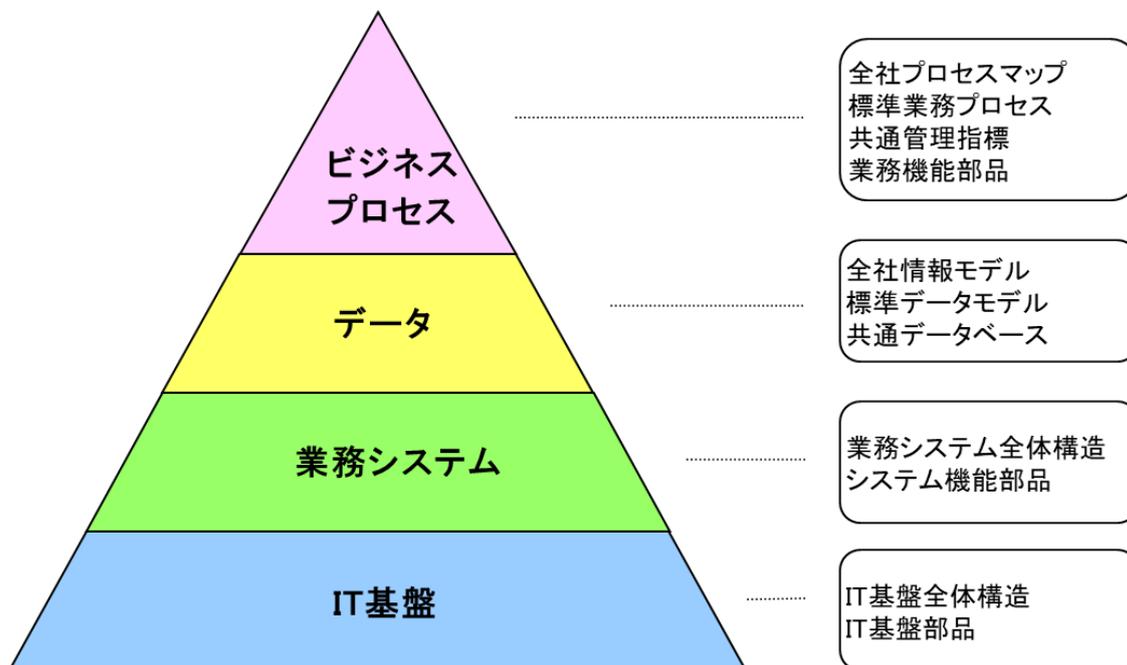


図 8 プロセス資産 筆者作成

セブンイレブンの持続的イノベーション

セブンイレブンは、弁当、惣菜、パン、麺類、デザート、飲料など豊富な食品を揃えた中食の雄であるが、それにとどまらず、年間 60 億人が利用する生活基幹産業、「近くて便利」という生活価値を提供する総合的なコンビニエンスサービス企業といえる。セブンイレブンが提供するものは、「欲しい人に、欲しいモノとサービスが、欲しいときに、欲しいだけ、より望ましい条件で、提供できる」という利便性である。

また、セブンイレブンは、資本関係の無い他人を組織の中に包含したユニークなネットワーク型ビジネスモデルである。すなわち、店舗を持たない小売業、工場を満たないメーカー、物流施設や配送センターを満たないロジスティクス企業、人手を持たないヒューマンビジネスがセブンイレブンである。店舗は全て個人が経営するフランチャイズ店であり、商品は自主開発するものが大部分だが生産は全てメーカーに任せ、きめ細かい店舗への配送を行うが物流業務は全てベンダーに任せ、高度な商品開発やシステム構築を行うが全て外部企業との協働チームで行う。この事例は、『セブンイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか』（緒方知行 & 田口香世、2014 年）にもとづいている。

顧客プラットフォーム: 既存小売店を加盟店にしたフランチャイズチェーン

セブンイレブンの店舗運営の基本原則は、「フレンドリー、クレンジネス、品質、欠品の無い品揃え」であり、個店経営を行う各店舗がこれを実践できるように、本部が店長や店員の意識と能力を高め、加盟店を支えるインフラを整備する支援を行う。

セブンイレブンは 1 号店から直営店舗を持たず、酒屋などを営んでいた既存の小売店をフランチャイズ店にすることで拡大してきた。これは、大きな資本を用意することなく短期間に大量の出店を可能にする方法であった。そして、量販店などの大規模店の出店攻勢の中でも中小店が商売と経営を持続でき、大と中小が共存できるビジネスモデルであった。

加盟店の繁盛を支援することが本部の責任である。店舗の粗利の一定割合が本部の収入になり、加盟店の収入の最低額を本部が補てんして保証するという契約関係であるため、加盟店が儲かって初めて本部も儲かる。セブンイレブンの加盟店は他のコンビニエンスストアよりも店舗当たりの売上が高く利益も高いため、結果として本部も高い収入をあげているが、本部は加盟店から得た収入のうちの多くをチェーン全体のインフラの整備と加盟店への支援に使っている。

たとえば、既存店の活性化のための本部支援として、加盟店の電気代の 8 割は本部が負担し、スマートセンサーやソーラーパネルによる省エネ投資も本部が負担する。売り場効率を高めるための店舗什器のリニューアル投資も本部が負担する。店舗の商品の鮮度を確保するための廃棄ロスの 15%を本部が負担する。

本部の OFC (オペレーション・フィールド・カウンセラー) がきめ細かく店舗を回って、店舗経営や店舗運営や発注精度の質を高めるためのアドバイスを行っている。OFC は隔週で本社に集合し、鈴木敏文会長のメッセージを直接聴き、店舗指導に役立つ情報を仕入れる。



図 9 既存小売店を加盟店にしたフランチャイズチェーン 筆者作成

価値増幅サイクル: 高密度多店舗出店による高効率ロジスティクス

セブンイレブンの店舗は、狭いエリアに高密度で出店される。飛び地に点々と店を構えて粗く全国をカバーするということは決してしなかった。このドミナント出店の原則を守りとおすことによって、セブンイレブンの強みが発揮されている。

まず、顧客にとって近くて便利を実践できる密度の高いサービス網を構築でき、地域での認知度を向上させることができる。

そして、当初は既存店舗を居ぬきで活用するため小規模な売り場スペースしか取れずバックヤードに在庫を持ってないという制約があった中で、欠品の無い品揃えを実現するためには、ドミナント出店が大前提であった。セブンイレブンはメーカーやベンダーが運営する専用工場 171、専用物流センター150 を全国にきめ細かく配置しており、店舗が近接して存在するがゆえに、工場や物流センターがカバーするエリアの店舗数が多くなり稼働効率を高くできた。そして、センターから各店舗へ温度帯別、納品頻度別に複数メーカーの商品を共同配送し、ベンダーに負担をかけることなく効率よく小分け多頻度納品を行い、新鮮で安心・安全な商品を店舗に供給し、店舗に在庫を持たずに欠品をなくし、店舗の納品受け入れ作業も軽減した。

店舗がエリア内に集中していることによって、OFC による高密度な加盟店へのアドバイスも可能になった。

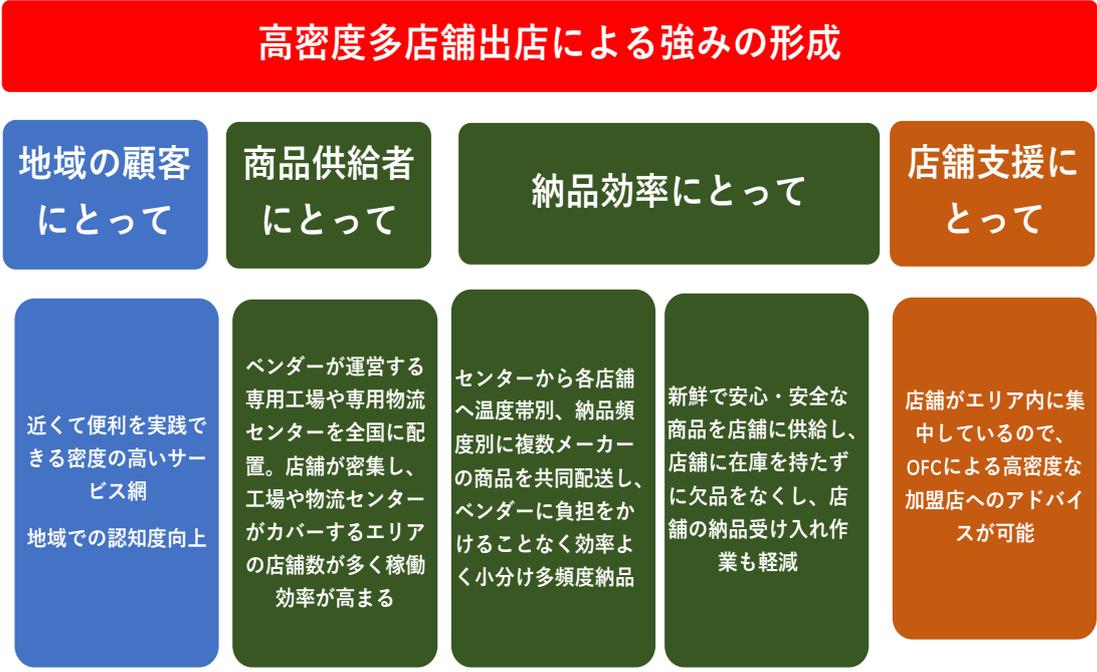


図 10 高密度多店舗出店による強み 筆者作成

価値増幅サイクル：店舗の発注精度を高める高度な情報システム
 小分け多頻度納品によって品揃えを確保するためには、店舗での発注精度を高めることがガキとなる。総合店舗情報システムは、第6次情報システムまで加盟店の日常的な商品発注精度の向上を目的に進化してきた。

売り場の担当者が、現在の在庫や売れ行きに加えてこれからの売上を予測して補充発注を行うために、参考にすべき情報が携帯端末から取り出せ、それをもとに仮説を立てて発注を行い、その結果がどうであったかを確認し、新たな仮説設定に活かすという、仮説検証のための情報とツールが絶えず高度化されている。

そして、この店舗起点の情報は本部でも共有され、商品の改廃や店舗支援施策の立案、OFC による店舗指導にも活用されている。

小分け多頻度納品のカギ
は店舗の発注精度



仮説検証サイクル
の効果

- ・総合店舗情報システムは、加盟店の商品発注精度の向上を目的に進化
- ・売り場の担当者が、現在の在庫や売行きに加えて、これからの売上を予測して補充発注を行うための参考情報を携帯端末から取り出す
- ・情報をもとに仮説を立てて発注を行い、その結果を確認し新たな仮説設定に活かす、仮説検証サイクルを回し続ける

- ・売り場担当者の発注能力が継続的に向上し、自律的に精度が高い発注を行う
- ・顧客にとって魅力的で品切れしない品揃えが実現
- ・店舗起点の情報を本部でも共有し、商品の改廃や店舗支援施策の立案、OFCによる店舗指導にも活用

図 11 店舗情報システムの効用 筆者作成

価値創発サイクル：自主商品を生み出すチームマーチャンダイジング
ブレイブンの商品の売上げの6割は自主マーチャンダイジングによって開発されている。しかも1年に7割の商品の見直しが行われ、新たな価値が追求されている。価値とは「味、値ごろ感、新しさ」のことである。こうした自主商品の開発は、弁当などのデイリー商品とセブンイレブンのプライベートブランドであるであるセブンプレミアムについて行われている。

こうした商品開発活動は、100名のセブンイレブンのマーチャンダイザーとメーカーやベンダーのチームメンバーとの協働による、マーケティング・商品開発チーム、品質管理チーム、原材料・包材共同購入チーム、環境対策チーム、生産設備開発チームなど1000名の体制で行われている。チームにおける原則は①考え方・理念、②目標・目的、③顧客、④情報、⑤システム、⑥成果を共有することであり、セブンイレブンはこうした知的資産を自らが保有することによって、多くの外部企業の人材との協働を可能にしている。

チームマーチャンダイジングによって、商品は新たな価値を顧客に提供できるように常に刷新されている。最近では女性やシニア層へとセブンイレブンの顧客層は拡大しており、そうした生活者にとっても近くて便利な品揃えになるように、プライベートブランド商品や個食向け総菜や料理食材などの充実が図られている。

セブンイレブンの店舗は食品を中心とした商品を販売するだけでなく、生活に便利なサービスを提供する拠点になっている、マルチコピー機によるコピーサービス、チケット販売、住民票発行などの行政サービス代行、セブン銀行のATMの利用、プリペイドカードの販売、無料Wi-Fiサービス、料金収納代行、セブン・ミール(食事宅配)サービス、セブン&アイホールディングス全ての商品を対象にしたネット通販商品の店頭での受け取りなど、サービスはどんどん拡大を続けている。

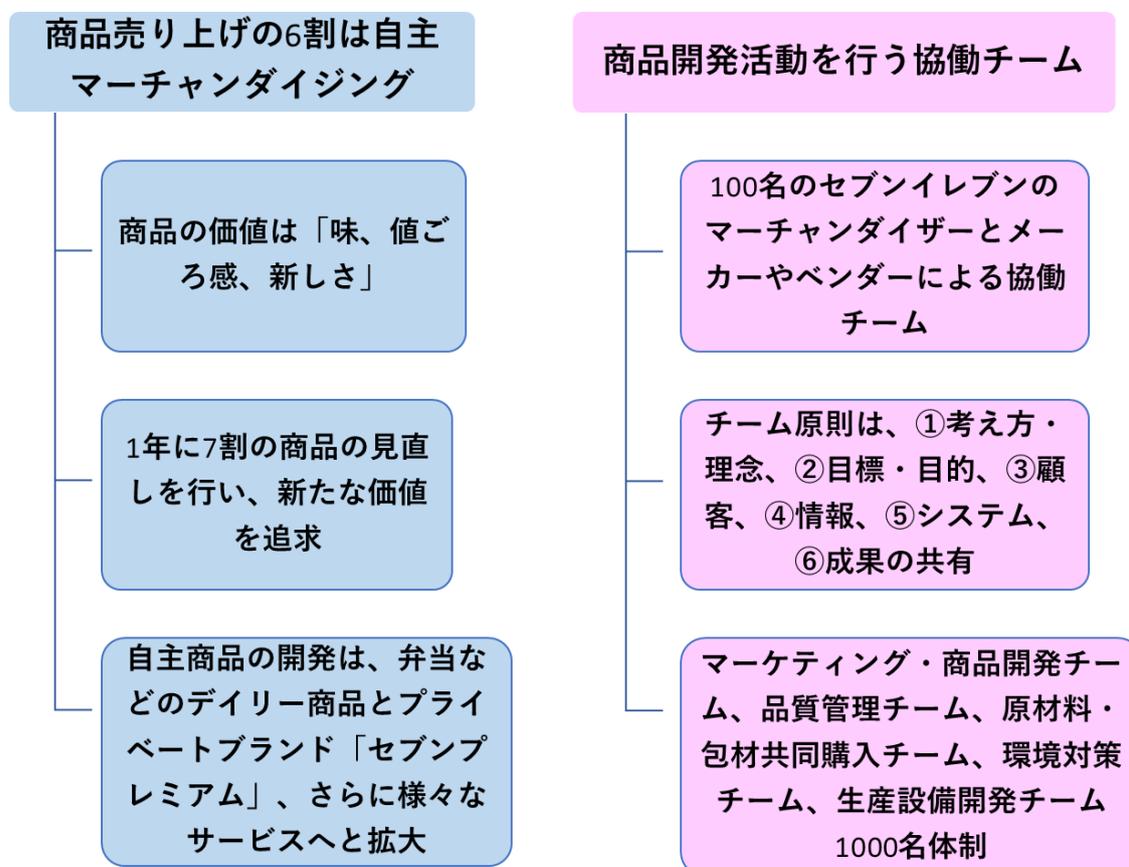


図 12 チームマーチャンダイジング 筆者作成

セブンイレブンにおける価値創造サイクル

このように、セブンイレブンはチェーンオペレーションシステム、ロジスティクスシステム、情報システムといった巨大なプラットフォームとしての機能を外部の企業と共有している。このネットワークに参加したグループ内外の企業が、プラットフォームを協働のために活用することによって、様々なビジネス機会を創出することができる。この意味で、セブンイレブンは他に類を見ないネットワーク型ビジネスモデルによって、絶えず価値創発サイクルと価値増幅サイクルを回し続けて、持続的イノベーションを行っているといえる。

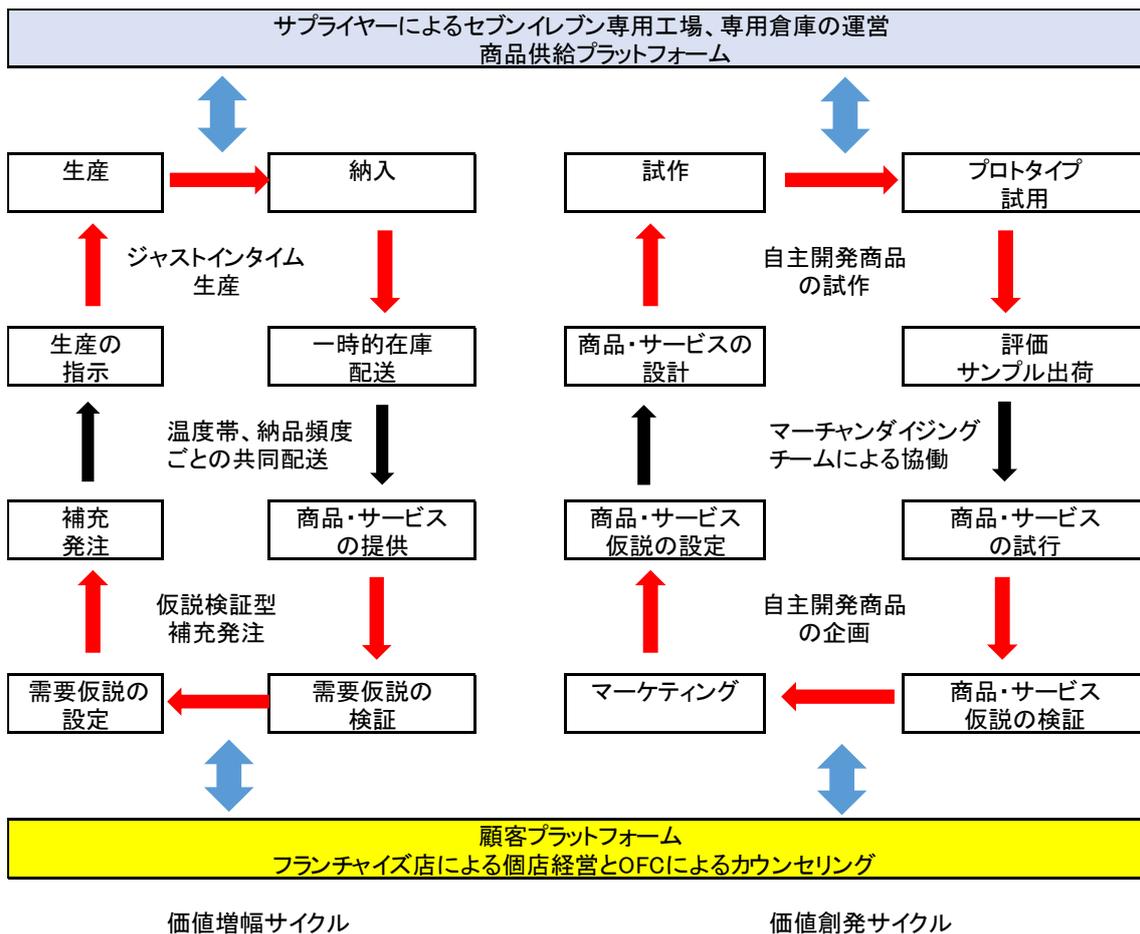


図 13 セブンイレブンの価値創造サイクル 筆者作成