

ITビジネス・パートナー選定の3つのポイント！

—パッケージ・価格だけでなく、企業の姿勢・考え方もパートナー選びのポイントです

今、ITに求められるもの

小売業にとって、ITは売上集計・伝票記帳に留まらず、企業経営に紐付いた価値が求められるようになっていきます。

例えば、M&Aによる企業統合の場合はどうでしょう？ すぐにも売上を把握したい／商品仕入を統合したのにPOSメーカーが違ってすぐに集計できない！ こんなことがあってはせっかくの統合もイマイチ成果が出ません。

他にも、新業態店の出店・退店、新規カテゴリーの導入、電子マネー等の新たなFintechへの対応、消費税等に代表される政策変更、SNS等に代表される新規メディアへの対応等、ITに求められるものは企業経営と大きく結びついています。

企業経営の変化に対して、敏感に反応することができるかどうかこれがこれからのIT開発パートナー選びの一つの基準となっていくつあります。

過去に発注者、受注者、コンサルタントの3つの異なった立場でシステム開発に携わった筆者が考えるIT企業選定の3つのポイントを以下記載させていただきます。

3つの立場を経験した筆者が考える 小売企業がITベンダーを選ぶためのポイント

- (1) 企業選びは自社の成長段階を視野に
- (2) 技術に対するアプローチに着目！
- (3) アフターが最重要！

ITパートナー企業選びの3つの要点

(1) 企業選びは自社の成長段階を視野に！

ITは小売業の経営戦略に必要不可欠であり、パートナーであるIT会社の持つノウハウが重要になります。小売様は、それぞれ個性がありオンリーワンの事業を行っています。IT会社も同様に様々な会社のノウハウをシステム化してくる形で、別々の個性を持っています。小売業である自社にはないIT会社のノウハウを自社の経営戦略に活かすことが、発注先企業選びの重要な要素となります。

例えば、経営戦略店舗数を増やし、業績を拡大させるには、M&Aがよくある手法ですが、システム的には非常に難しいことの一つです。

大規模になった小売業は、自社のシステムに塗り替え、素早く展開できることが優先事項となります。コンビニ等のシステムがNECや富士通等の大手企業が、全国どこでも同じサービスを展開できるように一社に統一されているのは良い例かと思えます。しかし、これから成長の急カーブを迎える企業がこの考え方では、既存資産をうまく使いこなせずコストが出て行ってしまっただけになってしまいます。筆者の知る限り、**成長段階にある小売企業はNFH等の大手企業の企業は採用していません。成長企業ならではのオンリーワンを作り出すシステム戦略を生み出していくフットワークのよさが必要だからです。**

ある成長企業様がM&Aをした時、システムに求められたものは2種類ありました。同業他社を統合した場合と異業種を統合した場合の2つです。

同業他社を統合する時は、違うPOSハード・ソフトでもデータを集配信できるかどうか成功の鍵となります。新たにPOSを買い換えるのではなく、そのまま使うことができるが、価格

等は統制を取ることができるそんな統合の仕方ができるノウハウは重要です。

一方、異業種企業を統合する時には、POS はそのままでも運用できることに加えて、販売部門の変更を行う必要があります。同じ栄養ドリンクでもディスカウントでは飲料部門に、ドラッグでは栄養ドリンクと部門が違っています。これらを統合して扱うことができるかどうかが成功の鍵になります。

企業経営の変化に対するノウハウは企業の成長段階で大きく異なります。伸びていく成長企業（経営統合し自社に染めていく）には、オリジナルの知恵が必要です。一方、既に大きくなった大規模小売（自社店舗を増やす）では自社と同じものを拡大していくオペレーションのノウハウが必要で、自ずとシステムノウハウが異なってくるのです。

成長企業と共に歩んできた企業には、そうしたノウハウがあり、低コストで経営戦略の実現をサポートするノウハウが経験に備わっています。一方、大規模チェーンのノウハウは事業統制を効かせるという点で得意な企業があります。

小売業の方は、自社の企業経営のステージに即したノウハウを持つ企業をパートナーとして選択していくことが重要となります。

(2)技術に対するアプローチに着目！

経営視点だけではなく、技術視点も重要な要素です。システム会社を選ぶには、システムパッケージで選ぶのではなく、その企業が技術に対してどのようなアプローチを持っているかという視点が重要となります。POS・基幹といったシステムは一度入れると5 - 10年間はそのままとなります。この間に技術は大きく進展し、時代遅れになる部分も出てくると思います。時代遅れになったとしても行き先が自分と同じ方向ならば問題ありませんが、全く違う方向になってしまった場合には大きな問題が生じます。

例えば、「オムニチャネル」という技術・コンセプトに対するアプローチでの違いを考察してみます。

米国で当たり前になりつつあるオムニチャネルは、レジにそもそも並ばなくてもいつでも購入できる EC 型のアプローチを取ります。広大な土地で9割を超えるお客様が車で来店される国ですから非常に重要なアプローチ方法となります。そのため、リアルとバーチャルのポイントを統合して、どのチャネルでも同じく買い物ができるシステムを作り上げ、オムニチャネル、ポイント統合が当たり前になっていくアプローチが主なアプローチとなっています。「消費者は神様」を実現する素晴らしいものです。

しかし、単に EC 化する／ポイント共通化するといったアプローチは、ロイヤリティを持っていたお客様が、価格比較のために他の業者やアマゾン・楽天の潜在顧客になってしまう機会を増やすという欠点も併せ持ちます。EC の進展によって米系の小売店舗の劣勢は、もはや歯止めが効かなくなりつつあります。日本においても、イオン等の超大規模資本を持つ小売業が取るアプローチとしての可能性は感じますが、米国型の EC 中心のアプローチは、単なる価格競争になってしまう可能性があります。

現場主義というアプローチである当社は、EC ではなくリアル店舗に足を運んでいただいたことが最大利益になるオムニチャネルがオススメとなります。わざわざ足を運んでいただいたお客様の満足度を高めるかという方向がオムニチャネルと考えるアプローチです。

インターネットの最大の利点は、最安値の商品をいつでもどこでも買えるというのですが、小売業様はこの発想をしては商売人として失格です。時間や場所はどこでもいいのですが、自社で購入してもらわなければ何の意味もありません。

筆者がこれこそオムニチャネルとして、モデリングすべきだと考えるのは、自社で買ってもらうオムニチャネルを追求したウォルマートの“Saving Catcher”です。

EC/インターネットの世界では、誰もがみな特売ハンターです。小売店舗はショールーミング化が進むという議論がありましたが、まさにこれは真実です。そんなお客様をつなぎとめるための仕組みが導入したのが、ウォルマート「セービングキャッチャー」です。このアプリこそが当社の考えるオムニチャネルのアプローチです。



Walmart “Savings Catcher”

このアプリは、最安値保証を POS とアプリを使って実現しています。地域最低価格保証は、よくある話ですが、一般的には買った後には適用されません。ウォルマートは、買った後も最低価格保証をして、安心して自店で買っていただくアプローチをとっています。

アプリでは、ウォルマートのレシートについた 2 次元バーコードを読み取ると、POS と連動してお客様の買い物履歴を表示します。7 2 時間以内に地域競合他社調査をした結果で、買ったものよりも安かった場合には、差額分がポイントとして還元される仕組みです。これで地域最安値であることが保証されるため、安心していつものウォルマートに行けるのです。また、レシートから EC につながり、再度 EC から地域最安値で購入できる仕組みも備わっています。

同じオムニチャネルでも EC 中心のアプローチと、我々の考える店舗中心のアプローチは大きく違っています。どちらの考えが自分たちのこれからの成長戦略に近いかは重要なパートナー選びの選択肢となろうかと思えます。

(3)アフターが最重要！

パートナー選びで一番重要なのは、2つの「アフター」です。一つは、提案のアフター。もう一つは導入後のアフターです。

(1) 提案「後」のベンダーの主なトラブル例

- ・品質が悪く、いつまで経っても不具合が収まらない
- ・外注したので、1年過ぎたら不具合対応に対応できない。
- ・担当が変わり、レスポンスが悪く、新しい提案すらしてくれない。

これらのトラブルを防ぐためには、

- ① **提案時にカスタマイズがきちんと明示されていること**
受注者・発注者互いに標準とカスタマイズの内容が区別できるため、トラブルが減少します。
- ② **事前にヒアリングを繰り返した上で提案していること**
当社の状況は見ていただいたので前提はご存知の上で提案していただいていますと交渉できます。
- ③ **提案しているチームを見ること**
開発をする実メンバーが提案時に同席していることが大前提。また、会社の実績ではなく、同席した担当者の過去の開発実績及び役割が判断基準となります。

(2) 後者の導入「後」のトラブル例

- ・提案内容とは前提条件が違っているため、実現不可能です！
- ・当社標準が基本ですという理由で多額のカスタマイズ費を請求
- ・小売や他社事例のことをほとんど知らない担当者等が出てくる

- ① **過去のトラブル実績を聞くこと**
多かれ少なかれ、導入時にトラブルは発生します。過去の同規模案件のトラブルの事例、収束させた方法を提案時に聞くことが重要です。
- ② **外注するかどうかを明確にしていること**
安く上げるには、A)パッケージを流用する、B) 海外へアウトソースすることがよく行われます。A)は枯れたものになっているので、カスタマイズ領域がはっきりしていれば、トラブル回避できます。一方、B)の外注（特に海外）は往々にして、緊急対応ができない、不具合対応ができないといった

事態に陥ります。外注条件をきちんと聞くことが判断の基準となります。

③ アフターフォローが提案に含まれていること

導入直後からの1年間、その後のアフターフォロー・ミーティング等を実施してくれるかどうかはシステムを継続させる鍵になります。不具合の有無を確認させる／制度変更などへの対応を事前に調整する等できなければシステムは維持できません。こうしたアフターフォローが提案に含まれているかどうかはトラブルを未然に防ぐためのポイントとなります。

まとめ

ここまで筆者の自らの経験に基づき、お客様がパートナー選びをするための3つの基準をまとめてみました。これまで多くのプロジェクトに参画し、提案からフォローまでお客様とのトラブルが少なかった理由は何かを本稿にまとめています。

自社の戦略ステージと合ったIT企業を選んでいるか？技術に対するアプローチは自社と同じ方向性を向いているか？2つのアフターに対するサポートが提案されているか？の3つがIT企業選びの基準だと考えます。

本ホワイトペーパーが貴社のITプロジェクト成功の一助となること、ひいてはお買い物お客様の満足度の向上の一助となればと考えております。

著者

株式会社アール 営業本部 本部長 桑原健人