

# セブン&アイグループにおけるDX

セブン&アイ・ホールディングス執行役員・グループDX戦略本部長

米谷修

よねたに おさむ



## セブン&アイグループのDXに関する取り組みの背景

セブン&アイグループは、国内に約2万2500店舗を展開し、1日に2500万人以上のお客様にご利用いただいている。またコンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、専門店、金融サービスなど多彩な業態が結集している。

このような、グループが培ってきた店舗網・物流基盤・単品POS情報など様々な事業インフラにおける「リアル」と「デジタル」を融合することで、ウィズ・アフターコロナにおけるお客様の価値観や行動の変化に合わ

せた新しい商品・サービスを創造・提供し、お客様の豊かな生活体験の実現を目指していきたいと考えている。

## セブン&アイグループにおけるDXの全体像

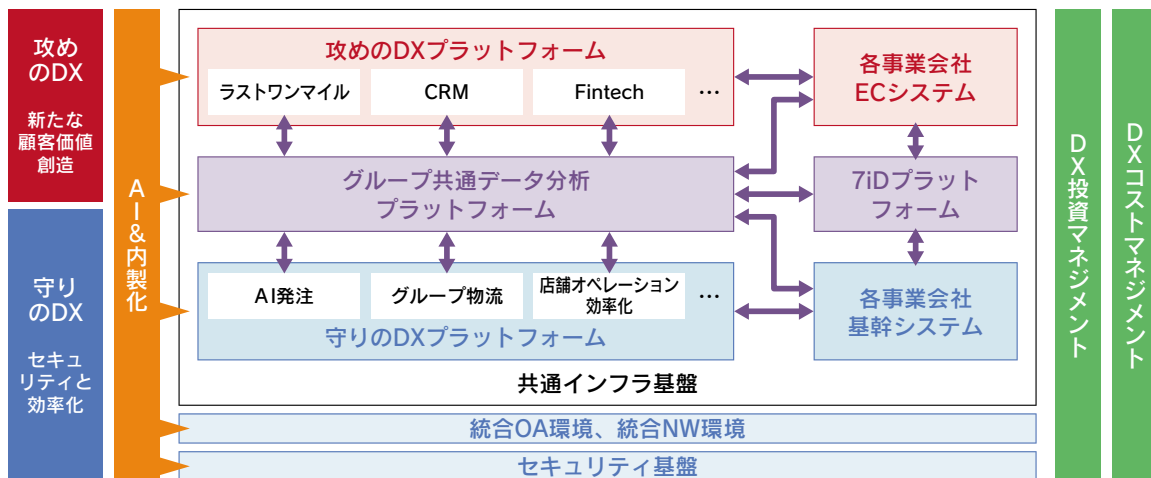
グループにおけるDX推進を加速するため、グループ会社横断で行う共通のDX施策に関して2020年「グループDX戦略マップ」を策定し、目指すべき姿をグループ全体で共有した(図表1)。グループDX戦略マップは、大きく「守りのDX」と「攻めのDX」の2つがあり、「守りのDX」ではセキュリティと効率化、「攻めのDX」では新たな顧客価値

創造をテーマとし、AIと内製化によって各種施策を実行していく内容となっている。

まず、「守りのDX」は、グループを守るDX施策であり、例えば、各社の業務システムを支える共通インフラ基盤を構築し、グループ全体のコスト削減とグループでばらつきのないセキュリティ強化の実現を目指すものである。

次に「攻めのDX」は、各事業会社のビジネスを加速させ、グループシナジーの創出と新たな顧客価値創造を目指すものである。より具体的にご理解いただくために、施策の1つである「ラストワンマイルDXプラットフォーム」について紹介したい。

図表1 グループDX戦略マップ



## 攻めのDX：ラストワンマイル DXプラットフォーム

### 課題

従来、ECビジネス（ネットコンビニ、イートヨーカドーのネットスーパー、セブンミールなど）において、配送効率の最適化の追求に取り組んでいたが、ラストワンマイルに関しては、配送会社の皆様に委託しており、配送関連データが十分に可視化出来ておらず、グループとして活用出来ない状況であった。

また、事業会社ごとに、委託する配送会社を選定しており、サービスレベルも会社間で均一ではなく、物流情報も相互に共有されていなかった。

### 基本的考え方

この状況を打破すべく、ラストワンマイルDXプロジェクトを立ち上げ、検討を開始した。まず、ラストワンマイルDXには大きく2つの要素があると考えた。1つは、受取場所やドライバー、車両といった「配送リソース」である。もう1つは、①車両・ドライバーマッチング、②配送料（ダイナミックプライシング）、③ルート、④受取場所（店舗、ロッカー、置き配）の4つを最適化する「AI配送コントロール」である（図表2）。

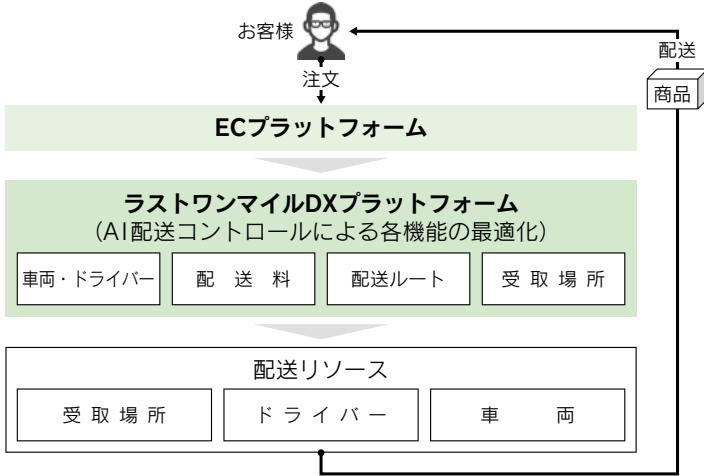
配送リソースに関しては、アウトソースを前提に考えることとした。AI配送コントロール

ールに関しては、これこそが競争力の源泉と位置付け、グループ共通のプラットフォームとして構築していくこととした。最終的には、ECプラットフォームと連動するラストワンマイルDXプラットフォームと配送リソースを組み合わせながら、車両・ドライバーマッチング、配送料、ルート、受取場所の4つの最適化を実現し、お客様へ商品をお届けすることを目指している。

### 実現に向けた進め方

ラストワンマイルDXプラットフォームの開発は、前述の通り、4つの最適化を実現する「AI配送コントロール」を、競争力の源泉と位置付け、ITベンダーへ委託するのではなく、グループで内製化することとした。具体的には、セブン&アイ・ホールディングスのグループDX戦略本部にあるAI開発部隊とアジャイル開発部隊が共同で開発している。進め方は、4つの最適化機能ごとに、データ分析・POC（概念実証）→AIモデル構築→アプリケーション実装→API化のステップを踏み、アジャイル方式を採用し、日々発生する課題を都度解決しながら取り組んでいる。また、セブン・イレブン・ジャパンやセブン&アイ・フードシステムズ（デニーズ）、イートヨーカ堂をはじめとするグループ各社とも協働で開発を進めている。

図表2 ラストワンマイルDXプラットフォームの目指す姿



開発状況

現在、開発の第1フェーズであり、国内セブン・イレブンの実店舗にてP.O.Cを実施中である。データ収集と開発活用の好循環の流れに乗っており、予定通りの進捗状況となっている。配送の対象は国内セブン・イレブン店舗で扱う食品や日用品など約3000アイテムで、専用サイトで注文を受けている。サービス開始当初は注文から2時間で配送していたが、現在では注文から最短30分での配

送を実現している。ネットコンビニは、2021年度中に東京都中心に1000店舗、2022年度には7500店舗へ拡大し、2023年度には1万5000店舗まで本格展開を予定している。また、セブン&アイ・フード

システムズ(デニーズ)でも2020年11月からP.O.Cを開始しており、イトーヨーカドーのネットスーパーでは既に培ったノウハウを取り入れながら展開を計画している。さらに百貨店のデパ地下配送も今後検討予定である。以上のように、ラストワンマイルDXプラットフォームを最大限に活用し、セブン&アイグループの商品をお客様に最適な形でお届けしていきたいと考えている。

グループDXを推進するための組織・人事

最後に、グループDXを推進するための組織である「グループDX戦略本部」についてお伝えしたい。

グループDX戦略本部は、セブン&アイ・ホールディングスの代表取締役直下に位置付け、意思決定のスピードを上げるとともに経営層の意向を直接反映出来るようにしている。また、グループDX戦略本部の特徴の1つは、「セキュリティ基盤部」「ITインフラ部」「ITソリューション部」といったエンジニア部隊の採用・育成・定着に注力している点

である。「IT戦略部」の中に、エンジニアに特化した採用・人事部隊を設けて、小売り事業部門とは異なる基準での採用、エンジニア向けの教育・育成を行い、制度改定等定着化施策を実施することで、エンジニアの強化を行っている。この採用・人事部隊も全員中途入社社員で構成しており、グループのローパー人事部長と役割を分けている。

また、新たに、当社社員を対象にした「AI人材育成プログラム」をスタートしている。具体的には、事前課題として、プログラム言語の自己学習の後、外部講師による座学および演習を実施し、需要予測をサンプルに、その仕組み・使用データ・特性を理解したうえで、機械学習やディープラーニングなどの手法を活用した需要予測モデルを自らプログラミングしていく内容となっている。

今後は各対象者に合った学習機会を提供するための取り組みを検討し、学びの機会を継続的に提供していくことで、セブン&アイグループのDXを推進する力の底上げを図っていききたい。

このようにエンジニア強化に重点を置いたグループDX戦略本部と、ビジネスの専門家である各事業会社が連携・シナジーを発揮することで、お客様との接点をさらに拡大し、グループの各戦略・施策の推進に貢献したいと考えている。