

「デジタル推進本部」新設、CIO、CDOがコミュニケーションをけん引し、 「生産性向上とデジタルに圧倒的に強い組織」を目指す



生活協同組合コープさっぽろ

- 本部所在地：札幌市西区発寒11条5丁目10番1号
- 代表者：理事長 大見 英明
- 創業：1965年7月18日（創立総会）
10月1日（創業開始）
- 従業員数：（総合職員）2,405名（専任職員）2,228名
（パート・アルバイト職員）10,110名
- 事業内容：店舗事業・宅配事業・各種サービス
- URL：https://www.sapporo.coop/



1965年に創立した生活協同組合コープさっぽろは、出資金800億円、全道での店舗数107店舗、宅配システム「トドック」は利用者が43万人を超える大規模組織である。職員数は、パートアルバイトを含め約16,000人、50以上になる部署、道内に店舗・拠点が点在、ベンダー任せでブラックボックス

化した大量のシステムなど課題が山積していた。2020年3月「デジタル推進本部」を立ち上げ、DXへの取り組みを宣言したコープさっぽろは、最初の取り組みとして、コミュニケーション方法を大きく変革し、その様子を広く公開するなど積極的な発信を続けている。

ビジネス上の 「課題」

- ・190以上からなるシステムのブラックボックス化
- ・大規模組織特有の縦割りで事業間連携が困難
- ・市場は既にスマホ文化へ移行

「生産性向上とデジタルに 圧倒的に強い組織」を 目指し、DXへ取り組む

「大規模組織・事業所が全道に点在、縦割り組織のもつ課題を解決したい」

コープさっぽろでは、これまで様々な事業のシステム化に取り組んだ結果、システム数は190以上となりネットワークの遅延も頻発していた。また、50以上になる部署の縦割りで事業間連携が難しくなっていた。さらに、世の中はスマホベースになっているにも関わらず業務はPCベースというギャップと、顧客向けに開発したアプリの評価も低く、紙だらけ、

チラシだらけという課題山積のなかで、2020年3月「デジタル推進本部」を新設。「生産性向上とデジタルに圧倒的に強い組織」を目指してDXへ取り組みをスタートした。DXの取り組みは、トップダウンとボトムアップを同時進行、広報部をデジタル推進本部に加え、内部職員から、家族、知人、組合員、道民へとコミュニケーションの拡大を狙った。

取り組んだDX

1. 生産性向上とインナーマーケティング

「Google Workspace」※「Slack」※

本部と現場の情報連携を改善。会議の準備、会議、議事録をオンライン化することで、事前に資料を確認し、意見を検討できることや議事録作成時間を削減できる効果があり、会議時間は約半分になった。

また、内部広報と部門を超えた職員1.6万人のアイデアの吸い上げとスピーディーな情報共有を目指した。

「Google Workspace」「Slack」の勉強会は、CDO※と広報部長が開催し、60回1,200名が参加。「システム部しかできない」を脱却し10%の職員がデジタル業務改革できる、そして今後、「みんなできる」を目指す。

※Google Workspace：スケジュール管理、ビデオ会議、オンライン

ストレージの他、スプレッドシートなどのオフィスツールも有するビジネスツール

※Slack：チームコミュニケーション可能にするプラットフォーム

※CDO：最高デジタル責任者

2. トドックアプリの改善

- ① 商品画像表示を1割から9割以上表示へ改善（新画像管理システム運用で年間2,000万円削減）。
- ② 配達状況をリアルタイムに確認できる新機能搭載（図1）。
- ③ みんなでトドック（協同購入）の参加型お買い物機能を追加。自分が参加したことで販売価格が変わる楽しさを提供している（図2）。

3. 内製エンジニアの登用

ベンダー主導・依存のシステム構築では、全体最適の柔軟

な対応はできないことから、内製エンジニアを0名から20名にした。職員の「事業への想い」から、実装までのスピード、要件精度が飛躍的に向上した。ベンダーとはオープンな環境でのパートナーシップを構築。

(トドックアプリ画面)



(図1)



(図2)

ビジネス上の「効果」

- ・ Slack 活用により本部の受電数の激減
- ・ 内製エンジニアの活用でシステム実装までのスピード向上
- ・ 顧客視点の新たな機能提供

現場で役立つ コミュニケーションの確立 組織・距離を超えた コミュニケーションの実現

Slackの活用でコミュニケーションが変化 「もっとシンプルに楽に」「伝える、伝わる、ファンを作る」

Slackを職員が活用できるようになり、本部の固定電話の受電数が激減。システム障害をはじめとする緊急性の高い情報もSlack上で解決できるようになり、現場で役立つコミュニケーションツールになっている。これまでトップダウンでしか発信されなかった情報が、Slackの浸透により、リアル

な現場職員の声として発信されるようになり、テーマごとのチャンネルが開設されるなど情報共有が進んでいる。アンケートなどの投票も反応が良く、距離や組織を超えたコミュニケーションが実現できている。

導入企業の声

執行役員CDOデジタル推進 部長 対馬 慶貞氏

DXの定義は広く、そして実行し成果をあげるには皆さん苦労されています。私達も試行錯誤で苦労しています。その中で、最大のポイントは経営者がデジタル投資の覚悟と裁量権を誰かに持たせることかと思います。CDOなどデジタルの責任者が役員会で裁量権を持つことがまずスタートかと思います。



ITコーディネータから一言 佐々木 身智子

コープさっぽろのSlackを活用したコミュニケーション改善の進め方は、DXの基本に沿った手法で、中小企業の皆様にも是非参考にしていただきたいと思います。大きなIT投資を行わなくてもチャレンジできることはたくさんあります。単にアナログをデジタルに置き換えるのではなく、目的を明確にして進めることが重要です。