

出版・通販事業のフルフィルメント・システムを刷新 ITコストの削減と機能拡張の柔軟性を両立

神楽坂
いきいき
シヨールーム 3F・4F
営業時間
10:00-18:00



いきいき

いきいき株式会社

情報誌『いきいき』と、選りすぐりの逸品を紹介する通販雑誌『ふくふく』『スムリラ』を通じて「シニア女性の生き方・暮らし方」を提案している、いきいき株式会社。同社が主力事業である雑誌の定期購読受付と通信販売のシステムを統合したのは2002年のことでした。その後、2006年に基盤構築とフロント・システムのリニューアルを行いましたが、変化し続けるビジネスシーンへ適応するには、さらなる機能拡張を必要としていました。しかし当時のシステムは機能拡張にコストと工数がかかり、事業をスピーディに成長させる上での課題となっていました。

そこで同社では外部のコンサルタントによる診断と、その後のIBMによる構想・計画局面を経て、販売・調達などを包括的に管理する「IBM Sterling Selling and Fulfillment Suite」を採用。フルフィルメント・システムを刷新し、ITコストの最適化とマーケティング実行基盤の構築を実現しました。



フルフィルメントを担当し QCDで業務改善に日々取り組む

50代以上の女性をターゲットに、情報誌の出版と通販事業を展開している、いきいき株式会社（以下、いきいき）。同社の看板雑誌である『いきいき』は定期購読で展開されている会員制の情報雑誌です。発行部数は20万部（2013年10月現在）にのぼり、一般的な書店売りの女性誌が約10万部前後であることを考えると、読者から厚い支持を得ていることがうかがえます。「生き方」や「暮らし」に関する情報誌『いきいき』誌と並行して同社が展開しているのが、2種類の通販カタログ雑誌『ふくふく』と『スムリラ』です。『ふくふく』は健康や生活などをテーマにしたアイテムを取り揃えており、『スムリラ』はファッションやコスメティックスを扱っています。読者からのオーダーはコールセンターへの電話注文が最も多く、次いでFAXやインターネットでの注文と続きます。

オーダーから配送までのプロセスについて、同社業務部長の岡田芳明氏は次のように説明します。

「当社の情報システム課は、業務部の管轄する組織となっており、情報システムを扱う部門のほか、需要予測を立てて商品の仕入れや部材の調達を行う部門と物流を担当する部門から構成されています。一般的なフルフィルメントにおける、コールセンター業務と受注機能以外の分野を管理することになります。受注機能は、組織上は別部門である管理部が担当しているとはいえ、受注を受けるためのマスター設定などを先にしておくのは業務部の役割です。事実上フルフィルメント全般を担当している部門だと言えます。弊社では、通信販売以外にも実店舗を運営しており、その店舗の商品調達、マスター設定などの運営サポートも業務部で担当しています」

読者は、通販雑誌である『ふくふく』『スムリラ』を見ながらコールセンターへ電話します。Webからの注文も受け付けていますが、読者層がシニアということもあり、まだ少数です。オーダーシステムは、業務部が管理する基幹システム、そして倉庫システムと連携しているため、コールセンター部門が受け取ったオーダーのデータは注文主（顧客）のデータと共に、倉庫システムへと流れていきます。このデータがスムーズに流れているかを業務部の情報システム部門をはじめ、各担当は日々チェックをしているのです。



いきいき株式会社
業務部長

岡田 芳明 氏

Mr. Yoshiaki Okada

「特にチェックするポイントは“量的対応”と“質的対応”という観点です。量的対応はヒット商品が発生した場合でも品切れや納期遅延などを起こさずに正常に出荷処理ができていますか。質的対応は問い合わせや要望対応のスピードなど、お客様サービスの品質に関することです。『いきいき』誌は顧客データベースを持ち、店頭販売ではなく、直接お客様へ雑誌をお届けする、直販型の定期購読のビジネスモデルの雑誌です。そのため出版事業と通販事業の両方を共通の顧客データベースに紐づけて連携させているのです」

岡田氏によると、フルフィルメントを管理する業務部では「QCD（Quality = 品質、Cost = 価格、Delivery = 納期）」を常に評価基準として業務内容の見直しと改善を行っています。

顧客との強い結び付きが 商品開発で生かされる

通販用の商材では自社開発をしている商品の多い点がいきいきの特徴の一つです。商品開発においては、読者に実際に集まっただき、モニターとしてフィードバックをもらうことで商品の品質を高めるケースもあります。

「一例をあげると『おせち』では、試食を重ねてその年の商品内容を決定しています。当社はターゲットである顧客層が明確ですので、最適な商品開発が可能なのです。お客様へ多様な選択肢を提供するのではなく、われわれがお客様とともに目利きした“逸品”“一押し商品”を提案する。そういう提案型である点が他の通販と違うところです」

岡田氏が説明する、品質を向上させ続けるための継続的な取り組みでは、部署をまたいだ品質向上のためのミー

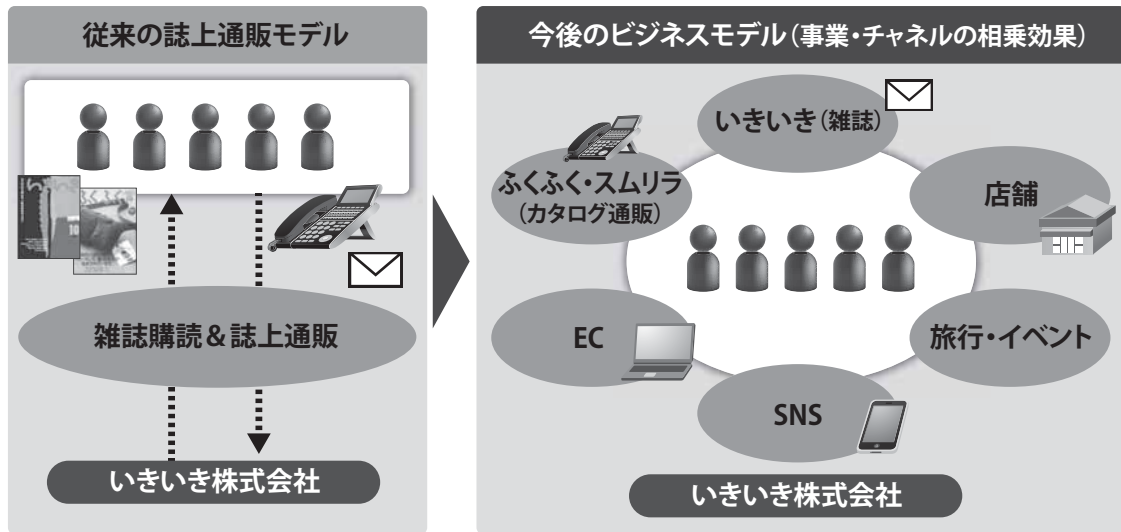


図 1. 取り巻く競争環境の変化と将来像

ティングを週次で重ね、読者や通販利用者から寄せられる不満足点や改善点を検討しています。

「ユーザーからのフィードバックを大切にしています。はっきりとしたご意見をお送りくださる方々が多いので、私たちにとっては非常に有意義です。それらがすべて成長の糧になります。会員誌ならではの「読者とのつながりの強さ」こそがいきいきのビジネスの強みです。この“強み”がなければ、“シニア層の女性”というセグメントに特化したビジネスは継続できませんので、日々改善に取り組んでいます」

機能拡張しづらいシステムから 無駄のない“筋肉質なシステム”へ

そうしたビジネスのバックボーンである情報システムが前回更改されたのは2005年のことでした。2002年に、出版事業と通販事業で仕組みやワークフロー・システムが異なっていたシステムを統合し、さらに2005年にシステムの刷新をしました。それから6年程運用された2011年に今回の更改プロジェクトが発足しました。2011年当時の情報システムの最大の課題は、システム拡張性の低さにあったと岡田氏は話します。

「通販市場で定期販売の商品が台頭してきたことに伴って、“定期コース”という定期的に商品をお届けするための機能を追加開発したのですが、システムのメンテナンス性や拡張性が良くないため、莫大なコストと開発期間がかかり、実際にビジネスで活用できるまでに多くの時間を要してしまいました。システムは重複した機能があったり、ス

パゲッティ化（プログラムが複雑化し過ぎて、一部を修正するにも全体を調査・分析する必要があるような状態）してしまいましたので、改修や機能追加の影響範囲を特定するだけでも手間がかかり、新たなビジネスニーズがあっても、それらのニーズにタイムリーに 대응できていなかったのです。そのため、シンプルでメンテナンス性の高い情報システムに刷新することを考えました。いわゆる、余計なものを付けずに最適化されたシステム“筋肉質な情報システム”を構築し、ITコストを抑えたいと考えたのです」

これらの課題解決が急務として認識されてきた2010年9月頃、経営層を交えて「システムを変えるべきか、変えざるべきか」の議論が本格化しました。指針になったのは費用対効果です。初期導入コストや構築コストがかかっても、会社が継続的に成長していく上で必要な機能追加は柔軟に行える方が良いか、それとも構築コストの費用を抑えるべきかといった観点から①システム全体は現状維持とする。老朽化したサーバーや周辺機器のみを保守する、②サーバーやネットワーク機器といったインフラを全体的に刷新するが、アプリケーションそのものには原則として手を加えない、③アプリケーションも含めて全体を刷新する、という三つの方向性が検討されました。

①の案はビジネス的な成長が見込めないと判断され、早々に却下されました。次にどこまで抜本的に変更するかという点で②と③の案が議論されました。

②の案では、アプリケーションの機能追加のたびに発生する保守コストは変わりません。しかしサーバーなどの機器は変えるため、構築にかかる初期コストが発生するとい

うデメリットはあります。しかも、アプリケーションを変えないため、拡張や機能追加でコストが発生するという旧来からの課題は残ったままとります。

③の案では、情報システムの入替りに伴うリスクや、コールセンターでのユーザー・インターフェースの変化による一時的な業務効率の低下が懸念されます。岡田氏は、読者や通販を利用する顧客にとって必要な機能を柔軟に追加でき、将来的に、いきいきの多様な事業と相乗効果を発揮できるよう、システム全体を入れ替えるという発想を持っていました(図1)。

「メリットとデメリットを精査し、外部のコンサルタントを起用して比較検討を繰り返しました。その結果、抜本的な情報システムの刷新が決定されました。とはいえ、『なんでもかんでも新しくすれば良い』というわけではありません。先進的な技術にトライしていくべきところと、その時点ではまだトライする必要がない分野を、当社の方針やITシステムの存在意義を基に判断しました。当社の読者層・顧客層は50歳代以上が多く、電話やFAX、手紙、または対面でのインタビューといったアナログなコミュニケーションがまだまだ重要です。自動化などによる効率化が、最終的にお客様のメリットにつながるかどうかを見極めることが大切だと考えています。お客様の利用形態に則したシステムであることを目標とし、システム投資は事業の身の丈に合った規模で最適化して行うなどの判断がなされました」(岡田氏)

こうして、システム更改の考え方として、

- ITコストの最適化
- マーケティング機能の拡張

という、二つの大きな命題が決められました。

システム投資の面では、他の通販企業の「売上高対システム投資の比率」などを参考にしながら、通販事業のシステムへの投資はどの程度に抑えるべきかという試算を繰り返し、コスト削減の最終的な金額目標などが決定されました。

こうした方針の決定後、プロジェクトはすぐに次フェーズへと進行しました。

「システムをリニューアルすることで、長期的なコスト・メリットがあることは予測されていましたので、取り組み開始が早ければ早いほど、迅速に成果を得られます。結果、『開始判断をずるずると先延ばしするのはコストが増大するだけ』という経営層の判断でプロジェクトの開始が決まりま

した」(岡田氏)

パッケージを活用して シンプルな構成を方針に

今回のシステム更改プロジェクトは、「プランニング」と「構築」の大きく二つのフェーズに分かれます。

プランニングのフェーズでは、複数のコンサルティング企業やIT企業に声がかかけられ、提案が比較されました。

「出版・通販の業界について知見のある企業によるプランニングを受けたいと考えました。複数の企業から受けた提案のうち、日本IBMの提案がベストでした。IBMの提案には出版・通販について実績に裏打ちされた具体的な知見が反映されており、実績や提案内容を総合的に判断してIBMにプランニングを依頼することにしました」(岡田氏)

IBMが提案したシステム構築方針は、業務の特性に応じて「競争力強化」と「全体最適化(省力化・効率化)」を選別するとともに、スクラッチ開発を減らしパッケージ化されたソリューションを活用することで、柔軟でシンプルなシステムにしようとするものでした(図2)。

「今回のシステム改修は当社のフルフィルメント全体の見直しであると言えます。いわゆるスクラッチかパッケージかの選択において、私たちはパッケージを選択しました。その目的は高いメンテナンス性と一定レベルの拡張性の確保です。マーケティングが必要とする機能を柔軟に拡張して追加できること、融通が利いて事業の成長を後押しできることを重視して決定しました。今回のシステム改修においては、自社のビジネスに付加価値をもたらす機能と省力化・効率化を目指す機能を明確にし、後者の機能に対す

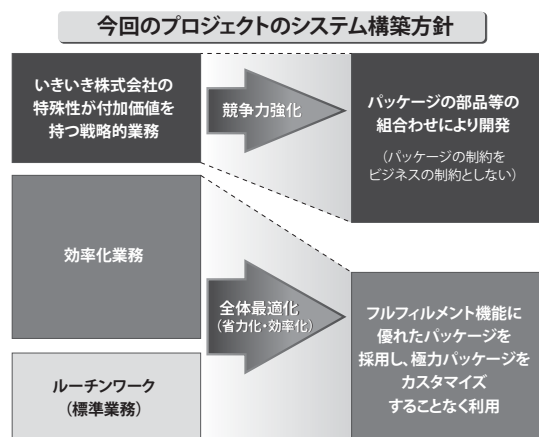


図2. 業務特性(戦略や効率)に応じたシステム構築方針

る要求は極力抑えることを目指しました。実装する機能を絞り込みながら、従来のシステムを点検する作業を通して自社の通販業務のプロセスを見直すことができ、効率的な業務プロセスおよびそれを支えるシステムへと修正することができました」(岡田氏)

このプランニングによって、業務プロセスそのものと、その業務プロセスの上で動作するフルフィルメントのシステムを棚卸しする機会になったと岡田氏は振り返ります。例えば、出版物のオーダーを受けても、従来は雑誌の発送は通販商品の発送とは異なるバッチで処理されていましたが、異なる処理である必要はありません。雑誌と通販システムと共通化するなどの合理化の提案が IBM からなされました。

「似たような機能が二つ存在する必要はありませんので、『発送』機能を共通化したところ定期コース商品の発送のサイクルも短縮し、いち早くお手元へお届けできるようになりました。このような観点で業務とシステムの見直しを行い、雑誌の受注～発送のシステムと通販商品の受注～発送のシステムを統合することで、業務全体のスリム化と最適化を進めていきました」(岡田氏)

製品や実績とともに「人」を評価し Sterling SFS による構築を開始

2011年3月から6月まで行われたプランニング・フェーズを経て、実装すべき機能の整理が進み、RFPが作成さ

れました。そのRFPを基に十数社の企業へシステム構築の提案依頼が実施され、IBMは、フルフィルメントを包括的にマネジメントできるパッケージである「IBM Sterling Selling and Fulfillment Suite」(以下、Sterling SFS)を活用した構築を提案しました。Sterling SFSは、販売物流や受注出荷などのフルフィルメントを効率化・コスト削減化する製品として、すでに米国で多くの実績を持つ製品です。

「いただいた提案に対しては、他の通販企業のビジネスモデルを参考にしたり、事例を参照することで、どの仕組みがいきいきにとって最もメリットがあるかを精査しました。提案内容を比較した際に一番重視したのはコスト削減効果です。第2にシステム構築メンバーの知見と能力、さらにベンダーが複数まとまることで責任の所在が曖昧になる恐れがないかどうかということ。第3に、提案される製品の将来性などで判断しました。特に重視したのはプロジェクト・マネージャーの力量とメンバーのレベル。すなわち、経験、スキル、体制です。『この人物に任せて大丈夫か』『どのような経験を持ったメンバーがプロジェクトにアサインされるのか』といった点を評価しました。この点の評価はIBMがずば抜けて高かったと言えます。構築実務で万が一行き詰った場合、解決するのは『人』の力です。IBMの提案したメンバーや体制はこのプロジェクトを成功へと導いてくれるだろうと期待が持てました。製品選定の時点ではSterling SFSはまだ日本語化されていませんでしたが、海外での通販業界での実績を評価しました」(岡田氏)

2011年9月、IBMの提案の採用が決定されました。

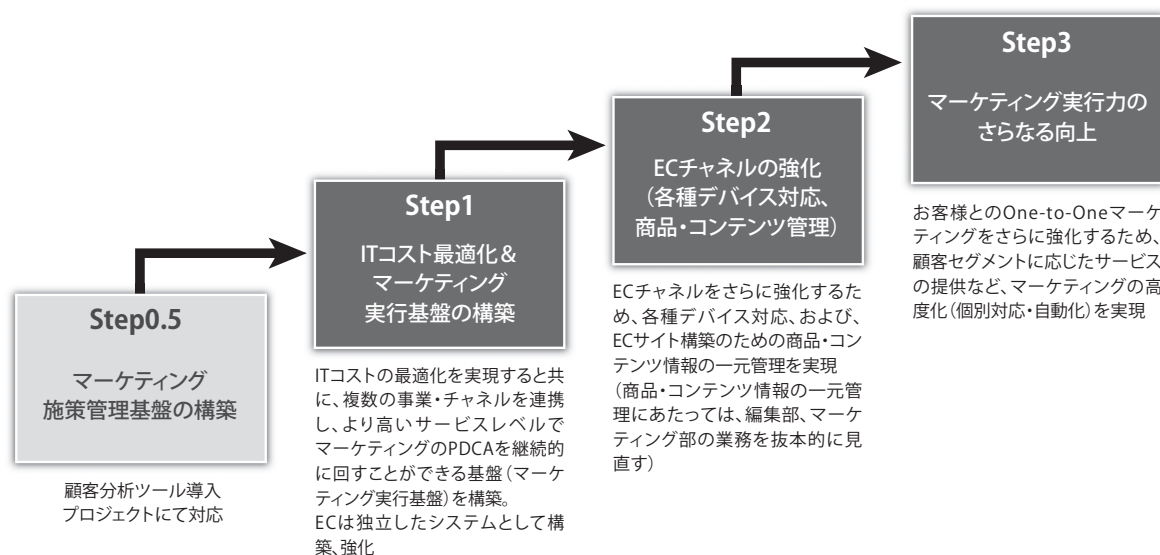


図3. 目標達成へのアプローチ

「マネジメント層のレビューはしっかりと行われました。レポートラインを明確にし、やりとりは可能な限り可視化しました。プロジェクトの重要な会議には経営層が参加しました。これが今回のプロジェクトの成功要因とも言えます。現場メンバーが『プロジェクトの目的は何か』を経営層に問われても常に即答できるようにしていました」（岡田氏）

すでに機能拡張で効果を実感 今後はチャンネルとマーケティングの強化

新システムが稼働してまだ日は浅いものの、当初の目的であった「ITコストの最適化」と「マーケティング機能の充実」に関して、岡田氏は手ごたえを感じていると言います。

「今回、発送物の同梱や定期購読の中断処理など、通販システムにとって欠かすことのできない、またお客様にとってメリットのある機能を実装できました。コールセンターでのお客様対応にしても、顧客対応履歴を管理できるようになり、前回の注文内容や過去のクレーム対応が瞬時に分かることにより、お客様とのコミュニケーションも活性化できるようになりました。「定期コース」の拡張や同封・同梱物の多様化など、マーケティング的に必要だった機能の拡張も実現したと言えます。ITコストの最適化についてはこれから結果が出るのですが、Sterling SFS を利用してい

ることで機能追加などを容易に行える、シンプルで“筋肉質なシステム”が実現したと感じています。システム構築をIBM一社が担当したことも、プロジェクトがスムーズにいった要因だと思います。責任の所在が明確で、安心感がありました」

こうして、第1ステップのシステム更改を終えましたが、いきいきでは「チャンネルの強化」や「マーケティングの強化」といった、次のステップの青写真が描かれています（図3）。

「お客様のライフスタイルも変わりつつあり、タブレット端末やスマートフォンなどを利用される読者も徐々に増えています。そうしたチャンネルへの対応にも着手したいと考えています。また弊社のお客様は、大きなセグメントとしては“シニア層の女性”ですが、個人個人の生活スタイルや趣味嗜好は千差万別です。いきいきでは、そうした個性に応じた、より良い商品やサービスの提案・提供をしていきたいと考えています」（岡田氏）

読者やお客様に最も喜んでいただくために、ITで何をすべきなのか——いきいきのIT投資の中心には常に読者やお客様の存在があるのです。

サービス担当営業の視点

日本 IBM グローバル・ビジネス・サービス事業 玉川 泰之

私がいきいき様を担当したのは、プランニングフェーズ後半である2011年5月頃、ちょうど時期を同じくして、我々は通信販売業界に精通した人材と、新しく買収したフルフィルメント業務ソリューション「Sterling SFS」を武器に、通販業への販売アプローチ強化を開始しようと検討していました。

いきいき様の新システムの方向性にある「必要な機能追加に柔軟に対応できる（結果コストを抑えることができる）こと」に、「Sterling SFS」がお応えできることを確信し、提案活動ではその点をわかりやすく訴求することに注力しました。

日本IBM初の「Sterling SFS」のシステム導入プロジェクトであったため、困難もありましたが、弊社デリバリーチームは常に前向きに取り組みました。その原動力になったのは、一緒にプロジェクトを推進するいきいき様メンバーの「このプロジェクトを必ず成功させ、わたしたちが自信を持ってお勧めする商品・サービスをお客様に提供するのだ」という強い思いをIBMメンバー全員が感じていたからこそだと確信しています。

今回のインタビューに同席させていただき、いきいき様が読者やお客様に喜んでいただくために必要なシステムを求めておられることを再認識するとともに、マーケティングや分析など次のステップとしてシステム化を希望されている分野においても、「お客様に喜んでいただく」を念頭に置きながら、われわれもご提案・ご助言していく所存です。今後ともよろしくお願ひします。