

株式会社ベルーナ
情報システム本部長代理

浅沼 泰匡 氏 (写真右)
Yasumasa Asanuma

情報システム本部 IT 設計室 課長

丸木 康弘 氏 (写真左)
Yasuhiro Maruki

(取材日：2016年4月。
ご所属部署、お役職は取材当時。)

「お客様のために ならない業務は排除する」 それがベルーナにおける 業務の優先順位の指標です。

ベルーナは、通販事業、店舗事業、プロパティ事業、ファイナンス事業の計4事業を行うポートフォリオ経営を進めている。同社の経営層は、業務改革を行う際に「お客様のためにならない仕事はしない」という方針を提示し、それは業務改革が終わった現在も、業務の優先順位をつけるにあたっての指標となっていると言う。その方針が提示された経緯や、現在どのように活かされているのかについて、同社 情報システム本部長代理 浅沼泰匡氏と、情報システム本部 IT 設計室 課長 丸木康弘氏に詳しく伺った。



ベルーナの業態
「総合通販を初めとする
4つの事業

ベルーナの事業内容について教えてください。

ベルーナは1983年に衣料品の通信販売をスタートし、現在は主力の通販事業に加え、店舗事業、プロパティ事業、ファイナンス事業の4つを柱としてポートフォリオ経営を進めており、それぞれの分野において日本一を目指しています。当社は「お客様の衣食住遊を豊かにする」との経営理念を掲げています。

例えば、ワイン専門通販「My Wine Club」は、豊富な種類とこだわりの品質が好評で、国内におけるワ

ASHISUTO CUSTOMER
株式会社ベルーナ

ベルーナグループ



図1. ベルーナのビジネスモデル

ポートフォリオ経営を進める理由

関連なさそうな事業に進出し、4つの柱とされた理由は为什么呢？

それぞれの事業領域だけを見ると関連性がなさそうに見えますが、ビジネスモデルとしては関連するものとなっています。すなわち、総合通販を入口としてお客様と関係性を構築し、お客様のニーズや嗜好を把握することで、お客様が求めるサービスを異なる切り口から提案することができます。

売上げが最も多い通販事業について、今後の戦略をお聞かせ願えますか。

現在、市場が飽和状態のため、総合通販業界は伸び悩んでおり、同業他社ではカタログ、チラシ、ネット広告等の広告宣伝費を絞っているところもあります。当社はこの機会にシェアを伸ばすべく、得意とする新聞折り込みチラシの配布頻度を上げました。また、テレビコマースの活用やネット集客の強化、店舗事業の出店強化など、新規顧客開拓に力を入れています。

イン通販売上げシェア調査では7年連続で1位を獲得しています(2008年度〜2014年度実績、東京商工リサーチ調べ)。店舗事業においては、着物や和装関連商品を販売する「BANKAN」と「わものや」を運営し、日本の和装文化を楽しめるよう、希少性の高い本格的な着物からカジュアル着物、和装雑貨まで、多様な商品を販売しています。また、プロパティ事業においてはホテル事業にチャレンジしており、2015年より、高級リゾートホテル「裏磐梯レイクリゾート(旧裏磐梯猫魔ホテル)」(福島県北塩原村)を運営しております。

事業拡大にあたっての 情報システム本部の役割

事業拡大にあたって情報システム本部はどのような役割を果たされていますか。

経営戦略を遂行するために必要なシステムを、最適なタイミングと低コストで提供することが情報システム本部の役割だと考えています。従来は部門間で情報共有がなされておらず、各部門が有しているデータを有効活用できていませんでした。

そして、従来主力だった衣料品・食料品に加え健康食品や化粧品の販売も始まり、さらに看護師向け通販、ワイン専門通販と取扱分野が拡大していくにつれ、オペレーションのミスも増加していきました。そこで2015年11月、データベースを整備し

て、お客様情報を一元管理できるようにしました。データの一元化によって、多角的な分析ができるようになり、お客様が求める商品を開発しやすくなりました。また従来は、例えば商品発送の際に化粧品のチラシを入れたらどうなるかとアナログで試験錯誤していましたが、現在は、データベースを活用することで、お客様の購買実績に応じたカタログやチラシを数十万通りある組み合わせの中から自動的に割り出し、細やかなアプローチができるようになりました。

業務改革成功のポイント システム、プロセス、組織、 人材の4つの観点で検討

業務改革にも積極的に取り組まれました。

2003年から2005年にかけて、利用者が大幅に増加しアクティブな会員が増える一方で、退会者も増えました。その原因について検討したところ、2つの課題が浮かび上がりました。1つは、お客様からの問い合わせ対応に時間がかかっていたことです。この頃は、データベースが未整備だったため、問い合わせがあると大量のカタログや紙の商品説明書を調べる必要があり、折り返しの連絡になりました。また、お客様からのコンタクト履歴が一元管理できておらず、問い合わせの度にお客様情報

オペレーターの机の上の大量のカタログ



企画、ベンダー、他の受注センター（8箇所）との
大量のFAXのやり取り



紙で管理された商品説明書



図2. 問い合わせ対応に時間がかかっていた状況



「『お客様のためにならない仕事はしない』という方針が打ち出されてから、お客様目線で考えるようになりました」浅沼氏

を確認する必要があります。さらに、部門間のやり取りが紙媒体だったため、カスタマー・サポート部門が商品開発部門へ問い合わせをして回答を得るまで時間がかかっていました。

2つ目は、注文受け付けからお届けまでの時間を回答できず、かつお届けまでに時間がかかっていたことです。入荷やお届け予定日が管理されておらず、お客様に対して「〇〇日頃出荷予定です」としか案内できませんでした。また、受注からお届けまで平均で10・6日もかかっていました。以前は、ハガキやFAXでの注文を手作業で入力し、ホームページからの受注も日に一度のバッチで処理していたため受注処理に時間がかかっていたのと、また発注システムも整備されていなかったため商品出荷までに時間がかかっていました。

これらの課題に対してシステムを整備するだけでなく、プロセス、組織、人材の観点からも対応することで、業務改革が成功したと考えています。

業務改革が成功した4つのポイントについて詳しく教えてください。

システム、プロセス、組織、人材という観点から、前述の2つの課題の原因分析を行うとともに、システム活用についてもこの4つの観点から検討しました。問い合わせ対応に時間がかかっていたことについて言えば、紙で業務を行う慣習が社内定着しており、その影響もあり商品情報のデジタル化が遅れていたこと、また部門間のコミュニケーションも紙媒体で行われていたことが原因でした。紙で業務を行う慣習を

変えるには、プロセス、組織、人材面でのアプローチが必要で、変革移行管理チームを立ち上げて、紙を使用しないルールの策定やルール遵守のチェック、ITスキル向上のための取り組みを実施しました。デジタルによる商品情報管理とコミュニケーションについては、システムを構築することで対応しました。

お届け予定日が管理されておらず、かつお届けまでに時間を要していたことについてですが、システムを構築しても利用されなければ、効果につながりません。そのため、システムの観点からは全体最適化を図れるように要件定義の洗い出しを行い、プロセスの観点からは、利用方法や利用が推進されるよう業務ルールの定義を行いました。組織の観点からは、システムを活用しやすい体制、役割の見直しを行い、導入

効果を測定するための評価指標を明確に定めました。評価指標の具体例としては、商品開発部門が、商品情報を詳細に登録することによって向上が図られる「お客様への即答率」等が挙げられます。人材の観点からは、システム利用に関する評価指標(eラーニングによる学習時間等)を設け、定期的な説明会を開いて業務担当者の参画意識を高めたり、システム利用に関する研修を行ったりしてスキルアップを図りました。

以上システム、プロセス、組織、人材の4つの観点からシステムの効果を最大化する取り組みを行うことで、全体最適化されたシステムの利用が促進され、業務改革の成功につながります。

加えて、業務改革のプロジェクトの中心に、業務改革に対して中立、保守、改革推進と様々な意見を持つメンバーから成るプ



「ECサイトが稼働するシステムをオンプレミスからクラウドにし、効率とコストの最適化を図りました」丸木氏

ロジエクト・マネジメント・オフィスを据えたこと、目的が不明確な業務を排除したこと、さらには経営層から業務改革についてアナウンスしてもらったことも大きかったと思います。

「お客様のためになる」か否かで必要性を判断

経営層からはどのような内容のアナウンスがあったのでしょうか。

トップ自ら、「お客様のためにならない業務であれば再考、もしくは排除をし、業務改革に参加するように」と、業務の取捨選択やルールに関する判断基準を明確に指示しました。これにより、それまでのベルーナ目線ではなく、お客様の視点で業務を

見直すことが可能になりました。トップが社内報や各会議でメッセージを発信し続けることで、業務改革の目的や重要性を徹底することができ、社内の方向性が確定できたと思います。

また、やりたいことと実際にできることが常に一致するわけではありません。状況に応じてトップから適切なアドバイスをもたらうことができ、柔軟な対応ができました。例えば、受注予測の仕組みがかなり大規模なものになってしまったのですが、その時は「その部分は今まで通りの体制で頑張ってもらって、お客様が不便に感じている部分からシステム化しよう」とアドバイスをもらい、業務改革の優先順位付けが明確になりました。

「お客様のためにならない業務」とは、具体的にはどのようなことですか。

今から振り返ると、従来は事業戦略を考慮しないで、各部門がやりやすい、あるいはやりたい業務をやっていました。例えば、商品開発のためにデータを分析していたにもかかわらず、データ分析自体が仕事のようになってしまう、見栄えの良い報告書を作成するために時間をかけてしまうことがありました。本来なら、お客様に喜ばれる商品を作るためのデータ分析であるはずが、いつの間にか手段が目的になってしまっていたのです。

各部門がそのような姿勢だったため、業務改革プロジェクトを始めたばかりの時は、現業が忙しいとの理由で、ミーティングにも参加してもらえませんでした。前述

のトップからのアナウンスがあつて社内が変わりました。

業務改革が成功した要因は他にはありませんか。

今回の業務改革に協力してもらったITベンダーと方向性を同じくできたことも成功要因の1つです。ベルーナは、業務効率を上げたい、売上げを伸ばしたい、ITベンダーに任せられるところは任せたいと考えていても、ITベンダーは自社の利益を上げたい、パッケージを売りたいとお互いが異なる方向を向いてしまうことが多々起こり得ます。

ベルーナが考えている「お客様に喜んでもらうため」の施策であることを理解してもらうために、早い段階からITベンダー

と共に品質チェックを行いました。一般的

に請負であれば、システム障害が発生すればITベンダーにきちんと対応してくれると言って終わりです。しかし、障害が発生すると、お客様に迷惑をかけることになり、それを防止するため、情報システム本部は夏休みを返上して、テストを手伝いました。そういった姿勢を見せることで、ITベンダーも自社に利益にならないことであっても提案してくれるようになりました。

また、ソースプログラムを一度はきちんと確認し、そのレビューを担当者に伝えました。例えば、結果は正しく出ても、過程が複雑であればリソースを消費してしまうので、修正をお願いしました。そうすることで、次回からは品質だけでなくコストにおいても適正だと思えるものを提案しても

す。

例えば、システム部門は、システムが障害なく動いていれば問題ないと思いがちです。サーバのログをチェックしてもリソース内に収まっていれば、問題を発見することはできません。ところが、実際にユーザ部門に赴いて話をすると、仕様通りにシステムが動いていないところをオペレーターで補っているといったことがあります。報告がないイコール問題がないわけではないのです。

情報システム本部では、「人のために仕事をする」ためにどのような取り組みを行っていますか。

情報システム本部では、システムでユーザ部門の作業ストレスを低減したり、作業

らえるようになりました。

現在も生きている

お客様視点の判断基準

「お客様のためにならない業務」はやらないという視点は、現在はどうのように生きていますか。

「お客様に喜んでもらうため」を部門間に引き直すと、「人のために仕事をする」ということになります。システムを提供する情報システム本部と、システムを利用するユーザ部門がそれぞれ自部門のことだけを考えているとうまくいきません。お客様に喜んでもらえるのか、お客様のためになっているのかといった共通の視点を全社的に持ち、一緒に考えることでうまくいきま

効率をアップしたりするのが役割だと考え、ユーザ部門に定期的に向いてオペレーターや責任者にヒアリングを行い、ユーザ部門が問題だとは認識していないシステム上の課題を発見するようにしています。プログラムを1、2ステップ改良するだけでも、使いやすくなったとユーザ部門に喜んでもらえることがあります。

また、細かいことかもしれませんが、作業の省力化のためにMicrosoft Excelのマクロを組んだり、パソコンの電源をオンにしたらメーラーやブラウザが自動で立ち上がるようにしたり、使用頻度の高い単語を辞書登録したりしています。例えば「よ」と入力すれば「よろしくお願ひします。」と変換されるようにしています。極力省力化できる場所は省力化し、空いた時間をアイデア出しに使えるようにすることが、

各事業分野で日本一を狙っていくために必要なことだと考えています。

あとは、ユーザ部門からの要望はすべて受ける方針です。新しい帳票を作って欲しい、このようなデータを取り出せるようにして欲しい、画面のレイアウトを変えて欲しい、ワンクリックで注文できるようにして欲しい等の改善要望は1年で約2,000件、1営業日あたり約20件ありますが、情報システム本部ではすべて対応しています。優先順位を付けるにあたっては、どの程度、お客様のためになるのかをKPIにしています。現場から出されたお客様視点の改善提案が設定したKPI数値に足りなければ、情報システム本部メンバー自ら企画案を作成するよう指示しています。残念ながら、情報システム本部内の改善、例えばドキュメント管理システムやテ

的になりがちなセキュリティ対策ですが、当社では、お客様のためのこととして位置付けられるので、積極的に行っています。

ユーザ会のメリット
〜通常では話しにくい
深い事柄についても
相談できる

JPIユーザ会に参加されていかがですか。

他業種の方と付き合っただけの情報交換を行うことで、新たな気付きを得ることができました。通常、セミナーに出席して名刺交換をしても親密な関係を築くまで時間がかかりますが、JPIユーザ会の場合は、同じような課題に直面している同じ製品のユー

ズト負荷を軽減するケースツールの導入等は、「お客様のため」「人のため」という視点からは優先順位が低いので、対応が遅れています。

現在はそのようなテーマに取り組みられていますか。

先ほど申し上げたデータベースの整備もその一環ですが、情報活用に向けた基盤整備を進めています。あとは、お客様の個人情報をお預かりしている関係で、常にセキュリティ対策を強化しています。過去の対策がすでに陳腐化してしまっていたり、逆に過去において対策できなかったものであったりしても、新しい技術が登場して対策できるようになっている可能性があるからです。一般的に、コスト面などからは消極

ザが集まっています、すぐに深い話をするのができます。先日は、ユーザ会のメンバーの招待で、大手自動車メーカーの工場見学に行き、メーカーの品質管理手法について説明してもらいました。情報を自ら発信した時の方が、情報をもらうだけよりも得られる情報が多いことがわかったので、こちらも講演するなど、積極的に情報発信に努めるようにしています。

アシストへの評価

ベルーナにとってアシストはどのような存在でしょうか。

アシストは、当社にとって何でも相談できる存在です。ある製品のライセンス対応についてアシストに相談したところ、当初

想定していたコストの8分の1程度で解決できました。ダメ元で聞いたのにスムーズに解決でき、正直、驚いた面もあります。

また、製品の改善要望をアシストを通じてベンダーに伝えることで、製品に反映される確率が高まり、また改善されるまでの期間が短くて済むので助かっています。当社から直接ベンダーへ伝えるのも難しいですし、伝えても取り合ってもらえるかどうかわかりません。アシストにユーザを代表してベンダーとの間に入ってもらうことは、製品改善に大きなメリットがあります。

アシストに対する評価について教えてください。

アシストは、次の2点から顧客視点に立つ、信頼できる会社だと言えます。

人のための仕事をする余地はまだあると考えています。ユーザ部門とコンタクトを取って、現場の人が気付かない、しかしシステムを使えば容易に改善できる点を見つけ出し、会社の業務をシステム面から変えていきたいと考えています。特にお客様と関係が深い部門や、非効率だと思われる部門から重点的にサポートする予定です。全体的には、事業戦略に合致するシステム基盤の提案をして、事業拡大を効率的に進めるサポートをしていくつもりです。

情報システム本部が果たすべき役割は多々あるので、スキルアップを図るべく、できるだけ内製するようにしています。とは言え、すべてに手が回るわけではないので、将来を見据えた上で、内製と外注をどのような割合にするのかを考えることも含め、将来を考えた人材の育成も行っていく

まず、アシストは、たとえ契約につながらなかったとしても、言ったことには責任を持って最後まで対応してくれます。途中で手を抜くことがないので、安心して任せられます。次に、アシストは値段の駆け引きをしない実直な会社です。最初に高い金額を提示して、値引き交渉に応じてお得感を出すベンダーもありますが、アシストはそのようなことはなく、また、アシストの提示する金額は、その提案内容を考慮すると他社と比較してもリーズナブルです。

今後の方針と アシストへの期待

今後の情報システム本部の方針について教えてください。

のが今後の課題です。

今後のアシストへの期待について教えてください。

先ほどもお話ししましたが、製品への改良要望についてこれまで以上に、ベンダーを動かして、製品をより良いものに変えていってもらいたいと思います。そうすることで多くのユーザが利益を享受することができるからです。また、これまでのように当社の方針に合ったツールを提案してもらえるとうまくいきます。今後ともよろしくお願いたします。

株式会社ベルーナ

会社概要 corporate profile

本社：埼玉県上尾市宮本町4番2号
創業：1968年
資本金：106億700万円
URL：http://www.belluna.co.jp/

事業内容

- ・総合通販事業 ・専門通販事業 ・店舗販売事業
- ・ソリューション事業 ・ファイナンス事業 ・プロパティ事業
- ・その他の事業

©K.K. Ashisuto 2016 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。OracleとJavaは、Oracle Corporation およびその子会社、関連会社の米国およびその他の国における登録商標です。



ベルーナ様を訪問いたしますと、どなた様からも「こんにちは」、「いらっしゃいませ」と気軽に声をかけていただきます。そうした親密な関係を築いていただける中で、ベルーナ様には、いつも、「お客様が望む提案やサポートとはどうあるべきか」といった基本的な姿勢についてご指導いただきました。今回の取材では、ベルーナ様の情報システム本部の皆様が、社内ユーザ様のその先におられる「お客様」をいかに大切に活動していらっしゃるかがよくわかりました。情報システム本部自ら、「お客様のためになるかどうか」をKPIにされて企画、提案されているということにも大変驚かされました。こういった背景から、ベルーナ様では常にお客様視点を持つことが浸透していることを改めて実感するとともに、その視点から、未熟な私達をご指導くださったものと心より感謝申し上げます。

ベルーナ様で印象に残っていることのもう1つは、ユーザ会やアシストフォーラムなど弊社の様々なイベントや、さらには今回の『お客様の声』などの広報誌や「事例リーフレット」等を通じて、自社のお取り組みを積極的に社外にご発表くださっている点です。自ら情報を発信することで、新たな情報を他のユーザ様から得ることができる、そういった交流を大切にされているからこそと思われます。アシストは引き続き、こうしたお客様とお客様をつなぐ「場」をたくさん提供できるよう尽力して参りますので、今後ともそうした「場」を積極的にご活用いただければと存じます。

アシストも、これまで以上にベルーナ様が目指されていることを理解し、期待を超えるご支援、ご提案に努めて参ります。これからも引き続き、よろしくお願ひ申し上げます。

現在、ベルーナ様でご利用いただいている製品、サービス

- 統合運用管理ツール / JP1
- リレーショナルDBMS / Oracle Database
- データベース・マシン / Oracle Exadata Database Machine
- オペレーショナルBIプラットフォーム / WebFOCUS
- 情報検索ツール / DataSurfing
- 各種プロダクト技術支援サービス