

# Alpen Group

スポーツをもっと身近に



## GUEST SPEAKER

株式会社アルペン  
執行役員 デジタル本部長 兼 情報システム部長  
**蒲山 雅文氏** (写真中央)  
Masafumi Kabayama

情報システム部  
デジタルプランニンググループ マネージャー

**尾林 寿隆氏** (写真右)  
Hisataka Obayashi

情報システム部  
デジタルプランニンググループ

**玉置 貴洋氏** (写真左)  
Takahiro Tamaki

(取材日: 2023年9月)

## 「ミスを恐れず、 どんどんチャレンジしよう」 という方針の下、内製化による システム変革を強力に推進する。

大手スポーツ用品チェーン店として、全国に約400店舗を展開する株式会社アルペン。かつてはスキーショップの代名詞のような存在だったアルペンだが、現在ではゴルフショップやアウトドアショップなども広く展開し、幅広いスポーツ愛好家の間ですっかりおなじみの存在となった。そんな同社では2019年よりDX(デジタルトランスフォーメーション)を進めており、そのための体制やプロセスの整備を急ピッチで進めてきた。こうした取り組みの目的や経緯、成果などについて、IT部門のトップおよび現場の担当者に赤裸々に語ってもらった。

ASHISUTO CUSTOMER  
**株式会社アルペン**

顧客やメーカーから  
選ばれ続けるためには  
デジタルの取り組みが必須

まずは御社の事業内容を簡単に紹介いたしますので、  
ただけです。

当社はスポーツ関連用品の販売を  
主軸とした小売企業で、今年で創業  
52年目を迎えます。名古屋市の小さな  
スキーショップから始まり、三角屋根の  
「SPORTS Alpen」やウィンタースポ  
ーツの世界で一世を風靡した後、ゴルフ用品  
店「GOLF5」、大型総合店の「SPORTS  
DEPO」、さらにはアウトドア用品専門  
店の「Alpen Outdoors」を立ち上げ、  
現在では全国に約400店舗を展開してい  
ます。最近では2022年4月に東京の新

## アルペンの主な事業内容



Alpen Outdoors



SPORTS DEPO



Alpen TOKYO



GOLF5

います。

先ほどご紹介した都市型旗艦店の出店もその一つです。当社は元々郊外のロードサイドに大型店を出店するビジネスモデルを中心としてきましたが、これだけでは今以上のシェアの拡大には限界があり、近年は都市部への出店や複合旗艦店を出店する取り組みを強化しています。

スポーツイベントの協賛などにも力を入れておられる印象があります。

スポーツイベントの協賛のほか、子どもたちがスポーツの魅力に触れる機会の提供や洋服のリサイクルなど、様々な角度からサステナビリティ関連の取り組みを強化しています。当社のような小売業にとって、製品メーカーからどれだけ優れた出荷先と

宿駅前に旗艦店「Alpen TOKYO」を、さらに2023年9月に西日本の旗艦店「Alpen FUKUOKA」を福岡市にオープンさせました。

スポーツ用品の小売業界において、御社はどのような位置付けにおられるのでしょうか。

現在スポーツ小売業界では、当社を含めた大手4社がしのぎを削っています。市場全体の規模は今後少子高齢化が進むにつれ縮小していくことが予想されますが、まだ「町のスポーツ用品店」が数多く残っており、大手4社のシェアを合わせても市場全体の40%を占めているに過ぎません。そういう意味ではまだ市場自体にポテンシャルが十分にあると考えており、現在さらにシェアを伸ばすための施策に取り組んでいます。

して認めていただけるかは極めて重要です。特に近年では、メーカー自身がオンラインの直販ビジネスに力を入れるようになり、小売りの比重が徐々に下がりがつつあります。そんな中で重要な小売りパートナーとしてメーカーに選んでいただくためには、サステナビリティ活動などを通じて企業のブランド価値をより向上させるとともに、メーカーも力を入れているデジタルの取り組みを一層強化していく必要があります。

違い嗜好性が高い商品ですから、お客様とのコミュニケーションいかんによって競合他社にすぐ乗り換えられてしまいます。そのためデジタルを使ってお客様とのタッチポイントを増やしたり、店舗での買い物デジタルでより便利にするなどしながら、お客様から常に選ばれ続けるようにしなければなりません。

小売事業者としての価値を高めていく上で、デジタルの取り組みが欠かせないわけですね。

その通りです。それにそもそも、当社が扱っているスポーツ用品は生活必需品とは

## レガシーからの脱却を図る 過程でBIの内製化に チャレンジすること

御社のこれまでのICTやデジタルに対する取り組みの歴史や変遷について教えてくださいませんか。

初めて業務にコンピューターを導入したのは1980年代の前半から中盤ぐらいの頃でしたが、当時としてはかなり早い取り組みでした。その後1988年にPOSシステムを導入し、続いて1990年代前半に大量のPOSデータを管理するためにホストコンピュータを導入しました。その後はこのPOSシステムとホストコンピュータの改修や刷新を繰り返しつつデータ利活用の取り組みにも着手して、

計・分析」の部分については、何らかの工夫が必要だと感じていました。

どのような工夫をされたのでしょうか。

それまではレガシーシステム上でデータ分析ツールを使ってレポートを3,000ほど生成し、さらにこれらを基に社内ユーザーが各々Excelを使ってデータの再集計や二次加工を行って業務で活用していました。これら一連のExcelの集計作業に膨大な時間を費やしていたので、これを最新のBIツールを使って何とか効率化したいと考えました。ただし多くのBIツールは使いこなすために製品のエキスパートの支援を仰ぐ必要があり、かなりの出費を覚悟する必要がありました。

ベンダーロックインされてコストを垂れ

1999年にはアシストさんの支援を得ながらBIツールを導入しています。

ただしその後は、これら一連の仕組みの維持や改修がIT部門の主な仕事になり、ICTやデジタルの施策において大きな変革をしてこなかったというのが正直なところでした。そこで2019年から、長年運用し続けてきたレガシーシステムを刷新して、デジタル施策を抜本的に見直すことになりました。

レガシーシステムの刷新を決断されたきっかけは何だったのでしょうか？

2016年に当社の経営トップが交代し、それに合わせて一気に経営幹部の若返りが図られました。社外から経営幹部を招聘したり、社内の若手クラスを部長に抜擢

流し続ける状況にだけは陥りたくなかったので、思い切ってBIの仕組みを内製化することにしました。幸いなことに内製化に適したBIツールを知っていたので、これを採用するとともに、BIにデータを集めてくるETLの部分はアシストさんの支援を仰ぎながらDataSpiderを使って実現しました。また集めてきたデータをいったん溜めておくためのデータウェアハウスも、基本的には自分たちで内製することにしました。

するなどして若手の積極登用を進める過程で、IT部門のトップも入れ替わり、外部のコンサルティングファームから私(蒲山)が招聘されました。また、体制が一新された2019年からIT部門においても大きな変革がスタートしました。

まずは2019年から2024年までのIT施策の計画を定めた「ITロードマップ」を作成しました。この中では5年間でレガシーシステムを廃止して、ビジネス環境の変化に素早く追従できるITの実現を目指しています。具体的には、まずアプリケーションの機能に関してはレガシーシステムの外側にオープン系のシステムを導入していき、段階的に機能を外出しすることでレガシーからの脱却が図れると考えました。一方、これまでレガシーシステムが一手に担ってきた「大量データの蓄積・集





「月曜日の早朝からたくさんの社員がExcelと格闘して前週の数字を集計していました」（玉置氏）

## さらに高度なデータ分析を行うためにデータ分析の専門チームを設立

BIの仕組みを新たに導入されて、具体的にどのような効果がありましたか。

それまで当たり前のように行われてきたExcelの集計作業が大幅に減りました。当社のビジネスは、土曜日と日曜日に多くの売り上げが発生します。したがって月曜日の朝一番に土日を含めた前週の振り返りミーティングを行い、その週の打ち手を検討しています。このミーティングで数字を評価・分析できるよう、それまでは月曜日の早朝からたくさんの社員がExcelと格闘して前週の数字を集計していました。

朝に出社すると既にレポート用の集計が終わっていて、ダッシュボードからワンクリックするだけで業績を参照できるようになりました。さらにエリア別、店舗別、品番別といったように様々な切り口から数字を参照したい場合も、ダッシュボード上でクリックして集計結果をドリルダウンしていくだけで簡単に数値を可視化できるようになったため、Excelの作業時間が劇的に減りました。そうやって作業が効率化できた分、数字を分析・評価したり、それを基に次の施策を検討する方向により多くの時間を割けるようになりました。

それだけ目に見える効果が表れば、現場でのデータ活用も自然と進みますね。

しかしBIを導入した後は、月曜日の業に長けている人が評価されるような風潮があったのですが、BIで数字を簡単に参照できるようになって以降は、数字をきちんと分析してビジネスを回せる人が評価されるようになりました。つまり社内のデータリテラシーが1段階上がったわけですね。

からデータサイエンティストを期間限定で招聘して、顧客データを様々な角度から分析してみました。

その効果はいかがでしたか。

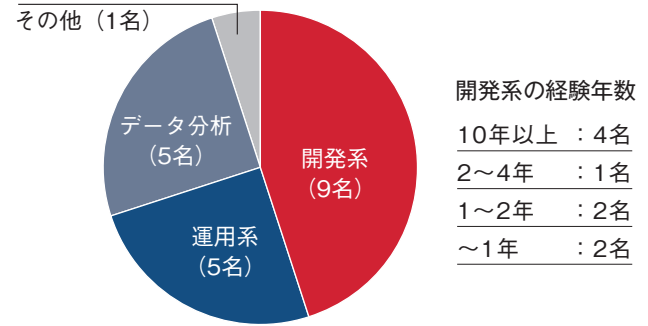
こうした効果を受けて、社内ではさらに高度なデータ分析が志向されるようになりました。ちょうどその頃、2019年から始めていた会員プログラム「アルペンクループメンバーズ」の加入者が急増して、会員数が200万〜300万人にまで達していました。これだけ大量の会員データを集計するにはExcelには限界があったため、BIで分析してよりお客様のことを深く知りたいという社内ニーズが高まりました。そのためにはある程度高度なデータ分析のノウハウが必要だったので、外部

専門家の知見を生かすことで様々な視点を獲得することができたのですが、同時にデータサイエンティストの支援を得るためにはかなりのコストが必要だということも分かりました。そこで外部のデータサイエンティストに頼ることなく、社内の人だけで同じことができるかチャレンジしてみることになりました。他部署で「数字にめっぽう強い」と評判の社員2名、そして元々IT部門でBI関連の業務に携わっていたメンバー1名の計3人で、データ分析専門のチームをIT部門内に新たに立ち上げました。



「苦労よりも、楽しさややりがいを強く感じています」(尾林氏)

### 情報システム部のメンバー構成



ちなみにIT部門には他にどんなチームがあるのでしょうか。

情報系アプリケーションの開発チームと基幹系システムの開発チーム、さらにシステム運用チームがあり、それぞれ約5名ずつのメンバーが所属しています。これに加えて先ほどのデータ分析専門のチームも、現在では5名体制で活動しています。2019年の体制刷新に合わせて、20代後半から30代前半の若手メンバー何人かに店舗から異動してきてもらったのですが、いい意味で過去の経緯にとらわれずに、内製やデータ分析をはじめとする新たな施策に積極的に取り組んでくれています。

### 「ミスを許容する文化」がシステム内製化の取り組みを後押し

現在システム開発の内製化を積極的に推進しているとのことですが、これまで内製にに取り組んだ実績はなかったのでしょうか。

これまでは基本的に外部のベンダーさんにほぼ全ての開発作業をお任せして、自社では予算や進捗の管理を行うのみでしたから、システムの開発や改修にかなりの時間とコストがかかっていました。そのため事業部門のユーザー側も「情シスにシステム化を頼んでも、どうせ膨大なコストがかかるんだろうな」という諦めのようなものがあつたと思います。

しかし内製化に取り組むようになってから、上げていく「楽しさ」や「やりがい」の方を強く感じています。自分たちの裁量でユーザーの要望をかなえられるというのは初めての経験なので、現場のモチベーションは高いですね。

内製したシステムの品質が多少劣ることについては、ユーザー側も許容してくれているのですね。

その点については、そもそも内製を始める際に経営陣に対して「内製によってシステムを早く安く開発できますが、その代わりシステムダウンの回数は増えるかもしれない」と説明して、「それでも構わない」と了承を得ています。もちろんミッションクリティカルな基幹システムの開発・運用においてはこんなことは許されませんが、

確かに内製を始めたばかりの頃は初めてのことが多く、現場では試行錯誤が続きましたが、それを苦労とは感じませんでした。むしろ開発のコストやスピードに自由度が生まれ、ユーザーの要望に柔軟に対応されるようになったので、ユーザーと密接にやりとりしながら一緒にシステムを作り

それまでもっぱらシステム開発を外注してきたところに、新たに内製化を取り入れたことで混乱や戸惑いはありませんでしたか。

それは、例えば「外注してコストと時間をかければこれだけの品質のものが作れます」「内製すれば品質は少し劣るかもしれないけれど、短期間でできますよ」といったように、ユーザー側に複数のオプションを提示できるようにになりました。

情報系システムであれば過剰な品質を追い求めるより、むしろ使い勝手のいい仕組みを早く安く提供することの方が重要だと考えています。

ですからBIが弾き出す数字に多少の誤差があっても、それに対して文句を言う人はほとんどいませんね。かつての当社は「システムは1円たりとも誤差を生じさせてはいけない！」という文化だったのですが、今では情報系システムで多少数字がずれても誰も何も言いませんし、システムがダウンしたとしても「ああ分かりました、直しておきます」の一言で済むようになりました。システムを内製していればそういうときの修正やリカバリーも素早くできま

そのような文化はどのようにして醸成されたのでしょうか。

社長の水野自身が「ミスを恐れず、どんなチャレンジしよう」という考えの持ち主ですから、それが現場にも自然と浸透しているのだと思います。実際、情報系システムの些細な問題でいちいち他部門から怒られるようなことはありませんし、当然のことながらシステム開発・運用の現場が怒られるようなことはありません。そうやってミスを許容してもらえる文化が社内に根付いたことで、現場もどんどん積極的に新しいことにチャレンジできるようになりました。

## コストをかけず スモールスタートして 早期に成果を刈り取る

ちなみに社内システム案件は、ユーザー部門からIT部門に対して依頼が寄せられることが多いのでしょうか。それともIT部門からユーザー部門に対してシステム化の提案を行うこともあるのでしょうか。

その点、当社はかなり特異なカルチャーを持っていて、部長以上の役職の者同士が日頃からチャットで互いに密接にコミュニケーションを図っているのです。例えばとある部門で何か業務課題が持ち上がったら、その部門の部長からIT部門の部長にチャットで「こんなことできる？」とすぐに相談が飛んできます。そのためいちいち

多くの企業にはびこっている「セクシヨナリズム」のようなものがないのですね。

当社に関して言えば、セクシヨナリズムは皆無ですね。そもそも経営陣の意向を実現するためには、複数の部門が互いに協力し合う必要がありますから、「ここはうちがやるから、この部分はやってもらえますか」といったように部門同士が連携するのがすっかり当たり前になっています。逆にいえば「自分の部署の仕事を増やしたくない」といった押し付け合いや、「自分が責任を取らされたくない」という責任のなすりつけ合いは一切ないですね。



「経営陣になるべく分かりやすい形で成果を示すことだと思います」(蒲山氏)

そのような企業文化を醸成するのは、一般的な企業ではなかなか難しいかもしれません。

当社の場合は、たまたま経営陣がそういう考えの持ち主だったという点がとても大きかったと思います。部長同士がチャットでコミュニケーションを取ってその場で意思決定を行うというのは、さすがに一定規模以上の企業では通常は許されないと思います。当社でこれが可能になっているのは、やはり経営陣の先見性や柔軟な考え方による部分が大きいです。従って、他の企業でも同じことが可能だとは決して思いません。

ただし、あえてコツやノウハウのようなものを挙げるとしたら、経営陣になるべく分かりやすい形で成果を示すことだと思います。まずはなるべくリスクを抑えつつ、

持ち、システム内製化のための専用の組織と給与体系を設けています。でも当社は名古屋に本社機能があるため、東京に本社を構えている企業のように人材を豊富に集めることができませんし、システム内製化のためにかけられるコストにも限りがあります。

したがって現時点では、システムのアジリティが重要な情報系システムには内製化を導入しつつ、手堅く運用する必要がある基幹系システムについては以前からお願いしているベンダーさんにお任せするという「適材適所の内製化」が最もバランスがいやり方ではないかと考えています。

分かりやすい効果を早期に刈り取れるような領域を選んで取り組んでみるのがコツだと思います。私たちの内製化の取り組みについても、まずは既存業務に影響を与えない限定された領域でコストをかけずにやってみて、成果が上がった時点でそれを経営陣に分かりやすくインパクトのある形で見せることで、その後の展開へとつなげることができました。

ちなみに現在御社ではシステム開発の内製と外注を併用されていますが、将来的には完全内製化を目指されるのでしょうか。

今のところ完全内製化までは考えていません。確かに現在、大手小売業がシステムの完全内製化に取り組む動きが目立っていますが、これらの会社さんは東京に拠点を

### 今後はオンライン上での顧客とのつながりを強化していく

システムの内製化に関して、今後どのような計画をお持ちですか？

BIのようなユーザーが直接使うフロント側の仕組みについては、かなり内製化が進んで効果も表れてきていると思います。今後はバックエンド側の仕組みに最新のテクノロジーを組み合わせて、より効率や使い勝手を高めていきたいと考えています。例えばシステム監視にはJPIを採用していますが、ここにアシストの提案でTELStaffという障害時電話発報機能を追加し夜間監視の無人化を図りました。同様に社内FAQに生成AIを導入してより



使い勝手を高めるなど、既存の仕組みを内製化でよりブラッシュアップしていければと考えています。

内製化に限らず、今後デジタル活用やDXの取り組み全般を通じてどのような企業像を目指そうとお考えですか。

先ほど述べたように、メーカーとの関係をより強化するためにも、競合他社に対してデジタル化で遅れを取るわけにはいきません。一方お客様にとっては、やはり店舗での商品選びが最も大事な顧客体験になりますから、店舗に必要以上にデジタル要素を入れていくのはかえって逆効果になるのではとも考えています。やはり店舗の主役は商品であり、接客するスタッフですから、デジタルはあくまでも裏方としてお客

そうした将来構想の実現を目指すにあたり、今後アシストに期待することがあれば教えてください。

当社の内製化の成否は、「どれだけ“仲間”と“武器”があるか」にかかっていると考えています。仲間について言えば、当社のシステムをこれまで長年支えてきていただいたベンダーさんを内製化のスキームにも取り込んで、今後ともに歩んでいければと考えています。

そして武器に関しては、世の中ではまだあまり知られていないものの、当社の内製化には極めて有用な製品を、これまでアシストさんに数多く提案していただきました。大手SierやITコンサルティンク企業からも様々な提案をいただくのですが、彼らは自分たちのSIBビジネスやコン

様とスタッフの支援に徹するべきだと思います。

その上で、今後はオンライン上でお客様との関係性をより強化するためのOne to Oneマーケティングやマーケティングオートメーション、ECサイトでのレコメンデーションといった取り組みを強化していきたいと考えています。現在の「ITロードマップ」は2019年から2024年にかけての計画を定めたものですが、次の5年間はおそらくこうしたオンライン上の施策に重点的に取り組むことになると思います。

サルティングビジネスに旨味がある製品・サービスしか基本的に提案しません。その点アシストさんはSIやコンサルティングを主業とはしていませんから、提案内容にもとても信頼を置いています。こうした提案をしていただける企業さんは極めて貴重な存在なので、今後もしび当社にとって価値の高い提案をお願いできればと考えています。

## 株式会社アルペン

本社：愛知県名古屋市中区丸の内二丁目9番40号  
アルペン丸の内タワー  
創業：1972年  
資本金：151億6360万円  
URL：<https://store.alpen-group.jp/corporate/>

### 会社概要 corporate profile

## 事業内容

各種スポーツ用品、ゴルフ用品、アウトドア用品等の商品開発、販売。ゴルフ場、スキー場、フィットネスクラブの経営

©K.K. Ashisuto 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。





アルペン様とのお付き合いは古く、メインフレーム関連や初めてのBIツール導入などをお手伝いしました。最近では、データ連携をはじめとして、システム運用管理と連動した電話通報システムなど、幅広い分野で支援させていただいております。

今回の取材では、本冊子の主旨をストレートにお伝えして、他社に参考になるような苦労話や裏話もお聞きしたいとお願いしたところ、社内でのやり取りを包み隠さず教えてください、アルペン様の社風を含めてよく理解することができました。まさに「風通しの良さ」を体現するようなお話を聞き、あらためて戦略の実行には、社風や風土などの醸成が欠かせないものだと感じました。

基幹系は機能、性能面ともに「安定」が求められることからアウトソーシング、情報系は何よりも「鮮度が命」ということから内製化と明確に切り分けられているとのこと。方針がいずれも明瞭であることが印象的で、その判断の裏側に強い信念のようなものを感じます。

特に、データサイエンティストを必要とされる高度なデータ分析領域においても、短期間のアウトソーシングを経て、情報システム部内にデータ分析チームを設置されたことは、まさにDX時代を支える情報システム部門の役目を理解されてのご英断だったことと思います。

アシストは、インタビューの中でもありました、貴社の内製を支援する「IT武器商人」の役割をしっかりと担い、かつ、ご期待を超えられるご提案活動に努めてまいります。今後とも末永くお付き合いいただきますよう、よろしくお願いいたします。