

ファッション・ビジネスにおける包括的 IT 支援サービスの実践

A Practice of Comprehensive IT Support Service in Fashion Business

井 上 聡

要 約 国内ファッション・ビジネス業界は、ここ数年非常に厳しい環境にある。国内市場の成熟とアジア諸国・欧米諸国の参入により、世界的な競合に直面している。そのため多くの国内メーカーは企業競争力強化のため、事業改革・業務改革が急務となっている。

そのような環境の中、筆者の担当する A 社も例外ではなく、海外市場への進出による市場拡大化と同時に、業務改革による内部業務プロセスの効率化に着手した。改革上の特徴は、「選択と集中」を基本戦略とした「コア業務」と「ノンコア業務」の峻別である。

旧来、管理部門的な色彩の強い情報システム部は解散し、事業支援部門に包括された。しかしこの事は、中長期的な視点で見れば、戦略的な情報システム運営を実現する為の業務能力を自社内に蓄積しづらい環境を醸成する。

この問題に対する一つの回答が、上流から下流までを通じて IT 活用関連業務をサポートするワン・ストップ型の「包括的 IT 支援サービス」である。このサービスは、ビジネスサイクルにおける一連の IT 化支援業務全般を範疇とし、A 社のように情報システム部門が存在しない企業への「業務機能の補完/代替により対価を得る」というビジネスモデルと言える。

Abstract Fashion business in Japan has been in difficult situation for the last few years. It is confronted with the global competition because of the maturity in the domestic market and the participation of Asian and European countries. Therefore, many domestic manufacturers need immediate reformation of their way of business and work immediately.

The company "A" the author takes care of is no exception in this situation. They have begun to make their internal business processes more efficient by the business reformation, as well as expand their markets through entry into overseas markets. The features in this reformation is a rigid distinction between "core" business and "non-core" business based on the "choice and concentration" strategy.

The information system section, which has been thought of as administration section, was dissolved and consolidated into business support section. This will make, however, the situation where the business capabilities for realization of strategic management of information system are hard to be accumulated in their own company.

One solution to this problem is one-stop-type "comprehensive IT support services", which supports the business related IT application from the top to the bottom. This service covers the series of the business supporting IT application, and it can be said a good business model of "getting profits by alternation of business function".

1. は じ め に

国内ファッション・ビジネス業界はここ数年非常に厳しいビジネス環境にある。景気停滞による個人消費低迷が深刻であり、今後確実視される少子化により、ますます市場規模の縮小が予想される。さらに、中国生産を軸にした低価格化商品の台頭や、欧米ブランドの日本市場強

化策などにより、世界的な競合にも直面している。そのため多くの国内メーカーは、本業をより競合性があるものに変革・成長させることが急務となっている。

筆者が担当する A 社は、ファッション小売を主体とする国内企業である。企業戦略として競合力の強化と業務ノウハウの蓄積に努めて来た。また、新たな市場として中国・韓国などに代表されるアジアマーケットへの進出を始める一方、分社化も睨んだ上での企業グループ経営も視野に入れた経営形態の最適化を模索中である。業務改革については、自社内部に残し強化すべきコア業務とそれ以外のノンコア業務を明確化し、業務運用の再構築を開始している。

A 社における業務運用の再構築は、名目に留まらず社内業務全般に及んだが、大きくは企画・生産・販売等に関わる企業の主軸業務、特に企画・生産を会社のコア・コンピタンスとしてより強化し、その他管理系業務は、ノンコア領域として、省力化、コスト削減へ向けて動き出すこととなる。このような動きの中、情報システム関連の業務/リソースは基本的にノンコア領域と位置付けられ、辛うじて内部に残す機能を「業務設計能力」のみとし、実務的な「開発・運用・保守」は外部委託化領域と判断された。その結果、数年前に情報システム部は解散し、事業支援部門に包括された。しかし、これは A 社にとって新たな経営課題を生むことにもなった。企業戦略に沿った将来の全体システム構想の立案/評価や、現状を十分に理解したうえでのシステム実装をおこなう業務機能不足に直面したのである。

当社はこの A 社の課題に対し、「IT 戦略デスク」と「IT 管理デスク」からなる包括的な IT 支援サービスを提供した。「IT 戦略デスク」は経営戦略や事業戦略に基いた IT 化戦略策定の支援を、「IT 管理デスク」は IT 化要件として切り出された新規案件の開発支援や、実装、並びにプロジェクト管理を行うと同時に、既存システムの保守・運用支援を中心とするサービスとして位置付けた。

このサービスは、ビジネスサイクルにおける一連の IT 化支援業務全般を範疇とし、A 社のように情報システム部門が存在しない企業への「業務機能の補完/代替により対価を得る」ビジネスモデルと言う事ができる。

折しもユニシスグループは「顧客価値創造企業」を標榜しており、真に顧客の戦略や課題を理解し、その解決策を具体的に実装可能なシステムとして提案できる付加価値サービスの提供は弊社の企業ビジョンに合致するものと考えられる。

本稿では上記二つのサービスモデルの内「IT 戦略デスク」の立場から、弊社が提供可能な顧客価値の模索と、サービス商品として位置付けた場合のビジネスモデルとしての妥当性を検証してみたい。

2. 背 景

2.1 ビジネス環境

先述したように国内ファッション・ビジネスを取り巻く環境は依然厳しい状況にある。競争に勝ち残るため多くの国内企業は、本業の強化と本業以外の徹底的な効率化を行っている。本業に資源を集中するとともに、本業以外についてはその業務を得意とする企業へ、業務そのものの外部委託化を模索している。

このような環境の中、A 社においても「企業競争力・成長力の強化」にむけての事業改革・業務改革が急務であり、同時に重要な経営課題となった。企業は利益を追求し継続的に成長する必要があるが、それには、利益の増大と費用の削減が不可欠になる。

筆者が考える A 社における経営課題認識を表 1 に記す。

表 1 A 社の経営課題

	現 状	危機感	対応策
会社経営	・急成長による組織の複雑化	・大企業病	・分社化など権限委譲による意思決定の迅速化
利益の増大	・センスが良い人間により時代時代でブランドがヒット	・各ブランドの成熟 ・新規ブランドが育ちにくい	・仮説検証の MD モデル強化 ・事業成功パターン、手順の標準化 ・海外マーケット進出
費用の削減	・急激に事業は拡大したが、旧態依然の業務ルール	・新たなビジネスに業務があわない	・管理業務の最適化 ・管理コストを抑えたい

2.2 業 務 改 革

改革を推進するにあたって、各業務プロセスで企業競争力の源泉となる社内に残すべき業務（以下、コア業務）と、それ以外の業務（以下、ノンコア業務）への選別が開始された。その結果、コア業務についてはノウハウの蓄積と強化を、ノンコア業務については効率化や、業務そのものを外部へ委託する方針が確定した。A 社では既に自社工場や倉庫はなく、商品の製造業務そのものは工場や商社へ、物流業務そのものは 3 PL^{*1} 企業へ外部委託している。情報システム部門もノンコア領域と位置付けられ、組織的には解散し、システム開発/運用等の機能は殆どの部分が外部委託化される方針である。

逆に上流業務（MD 関連業務等）についてはコア業務と位置付けられ、仮説と検証のマネジメントサイクルを徹底し、在庫投入などの意思決定と業務精度のさらなる強化に努めている。

2.3 戦略的パートナーシップの重要性

MD 関連の業務改革については、外部パートナー企業である X 社が支援している。X 社は「店頭 MD の競争力強化」を軸とし、週次ベースの「仮説→検証→仮説」サイクルの確立を提唱し、独自のサービス戦略を展開している。X 社が当社も含む一般のシステムベンダーと一線を画するのは、システムの提供（ハードウェア販売やシステム構築）を前面に出さず、IT の利用技術をベースに積極的に顧客業務へ参画する事にある（無論、対象分野は限定されている）。このアプローチに対する顧客の評価は上々であり、顧客内での戦略的パートナーとして該当分野でのポジションを確固たるものとしている。X 社のサービスモデルは従来型でないシステムサービスのあり方を示唆しており、我々が今後のサービスの方向性を模索する上で参考になるものと言える。

以下にその特徴を示し、同時に弊社での従来型サービスとの比較を表 2 に記す。

- 自社の強みである当該分野に集中してセールス
- システムの開発/利用はあくまでツールの位置付けであり、コアは利用技術、分析ノウハウ等の提供にある
- 仕事の手離れは良くない。むしろ、長期的かつ積極的に顧客業務に参画/介入し、自社の存在を顧客企業の業務プロセスと不可分にポジショニングする
- 情報システム部のマネージャではなく、コア業務のマネージャやトップにアプローチする。システム提案というより業務改革の提案

表2 X社と弊社の比較

項 目	X社	当 社
ビジネスモデル	システム提供と情報活用支援 顧客の手離れが悪い	システム提供 顧客手離れを良くしようとする
費用モデル	成功報酬型や売上連動型（売上に対する費用設定やシステム使用料を課金）	工数積上げ（受託型サービス） 時間積上げ（役務型サービス）
システム	・店頭システム ・MD分析システム ・顧客管理システム	顧客固有のシステム開発。 （その他商品・サービスもあり）
要 員	サービスにより、顧客へ常駐（0～15名）	工数による
作業領域	ビジネスデザイン～システム提供	システム要件定義～システム保守

A社では、MD関連業務におけるX社の業務改革支援を高く評価し、商品軸における「コラボレーションパートナー」としてX社を認定している。MD業務におけるノウハウ、仮説・検証サイクルを強化するためのシステム情報の活用手段、顧客の課題に対して共同で解決する手法が評価された結果である。

A社は旧来からの当社ホストユーザであり、過去十数年間にわたりサービスを提供してきたが、そのサービスはあくまで「スポットの取り組み」であった。収益性の面から見ても、オープン化の加速に伴うシステムサービス商品のコモデティ化は不可避であり、従来型のサービス形態のままで、価格競合力を維持する事は困難になって来ている。

必要な事は、システムサービスにおける新たな付加価値の創造であり、当社はA社の「コラボレーションパートナー」になるべく、新たな価値の提供と、収益を確保する手段を真剣に検討し、実行する必要に迫られた。

3. 包括的IT支援サービス

3.1 A社情報システム環境

A社の情報システムは、大きく分けて企画・生産システム、基幹システム、店舗系システムの三つが存在する。基幹システムは当社が開発を担当したものであるが、企画・生産システム、店舗系システムは他社より導入し、商品系システムはX社のサービスを受けている。基幹系の開発・保守業務については、当社が受託開発や役務業務のサービスを提供し、運用・システムオペレーション・監視については、Y社に外部委託している。

A社は先述したような外的/内的環境の変化に対応すべく、中期経営計画の一環として、業務プロセスの再考も含む全面的システム再構築を計画していた。しかし、情報システム部が解散したため、会社戦略に沿った将来の全体システム構想の企画/立案や、現状を十分に理解した上でのシステム実装を行なう、業務機能不足という課題に直面した。

3.2 IT支援サービス

A社は情報システム環境の課題を解決するために、当社に提案を打診した。その要望は表3のようなものである。

表3の要望に対して、当社は以下に紹介するようなIT支援サービスを提案した。A社からの要望を実現するため、機能として「IT戦略デスク」と「IT管理デスク」からなるサービスを設定している。

A社におけるIT支援サービスの位置付けを図1に、サービス概要を表4に記す。

表 3 情報システムに関する A 社要望

	内 容
要 望	・A 社のシステム全体をデザインする中で管理系業務の分析をおこない、必要ならばシステム化し、不要ならば業務の改善を指摘、推進する。
背 景	・システム運用に関して質の高いサービス（スピード、安全性）を望み、安定した企業を想定して外部委託したい。 ・コラボレーションパートナーにはシステム設計も依頼。今後、弊社がコラボレーションパートナーになるべく提案してほしい。 ・コア業務の業務設計において内部でおこなうのが理想だが、社内リソースに限界があり、外部の人材を調達して推進したい。
方向性	・要望や方向性を理解し、サービス可能な企業への情報システム外部委託化
付 記	・X 社が既に A 社へサービスしているような類似のサービス形態

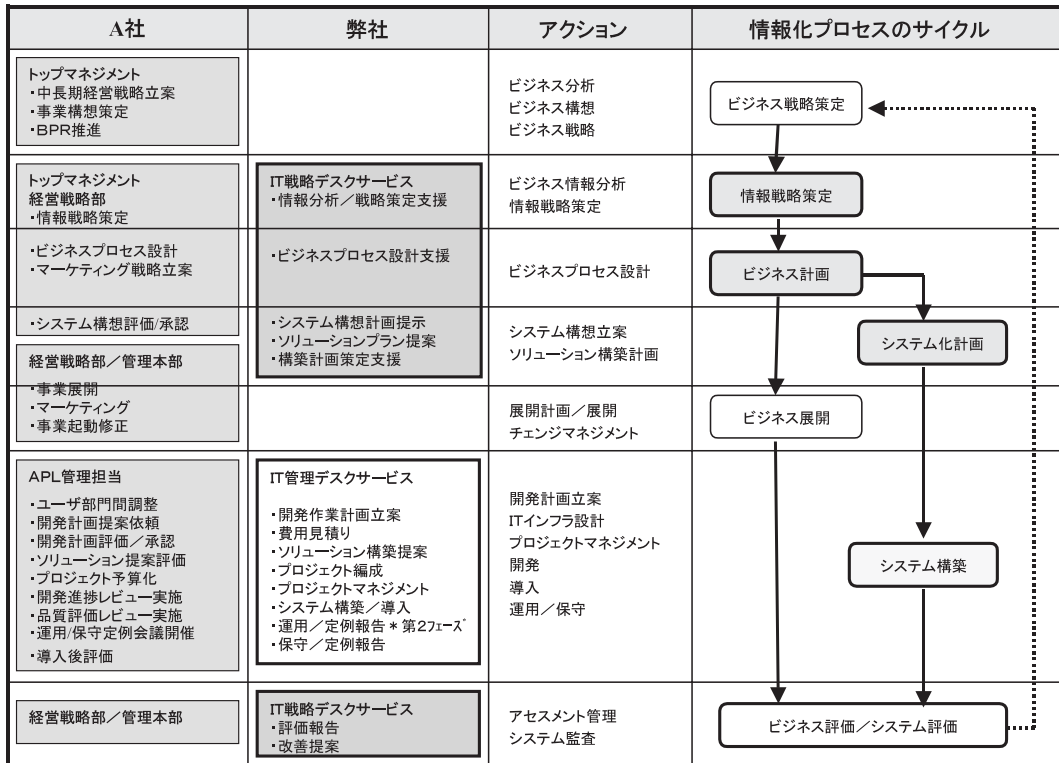


図 1 IT 支援サービスの位置付け

表 4 IT 支援サービス

IT 支援サービス	
期間	2003 年 3 月～2003 年 8 月（作業終了時に評価、見直し）
IT 戦略デスク	
要員	内工 1 人月×6 か月
主題	経営戦略や事業戦略からくる IT 化戦略の支援
概要	・管理系業務の再構築とシステム化計画の支援 ・システム化計画に向けての部門間調整 ・弊社開発案件、保守案件への円滑な引継ぎならびに支援
IT 管理デスク	
要員	（内工 0.3 人月＋協力会社 1 人月）×6 か月
主題	システムの保守・運用支援。IT 化要件として切出された新規案件の開発
概要	・弊社担当のシステム保守支援、トラブル対応支援 ・システム化要件として切り出された新規案件の開発支援ならびに開発 ・運用・システムオペレーションの指導

図中に登場する A 社組織の経営戦略部は、事業改革支援・全体システム・広報・マーケティングを統括する部署である。また、管理本部は、組織・経理・人事・総務などの部署で、管理系業務の再構築における主体となる組織である。

3.3 IT 支援サービスの目的

当社のねらいは「A 社にコラボレーションパートナーとして認知されること」である。IT 支援サービスは過去、当社が実施して来た「スポットの取り組み」という点のサービスから、面のサービスへのパラダイムシフトの試みであると言える。

情報システム戦略の企画・立案ならびに評価は、本来ならば情報システム部のマネージャや担当メンバーがこの役目を担うのだが、A 社では情報システム部が解散したため当該機能が不足している。IT 支援サービスはその機能を補完するサービスと位置付けられる。

IT 支援サービスにおける IT 戦略デスクの位置付けは重要である。ビジネスの前行程に参画できるため、RFP*2 前に顧客の戦略や課題の吟味、解決の方向性に接する機会ができる。また、顧客の RFP そのものを作成する必要性もある。当然、RFP は顧客視点で作成され公平性は必須となるが、弊社にとってそれ以降におけるビジネスチャンスの拡大と確度向上に大きく寄与する。これはユニシスグループが目指す「顧客価値創造企業」への試みであり、「情報システム部の補完サービスで対価を得る」というビジネスモデルの実証実験と言える。

3.4 IT 戦略デスクの活動

A 社は改革を推進するにあたって、中期経営計画の一環として業務再構築も範疇としたシステム再構築を計画した。全体プロジェクト概要を図 2 に記す。

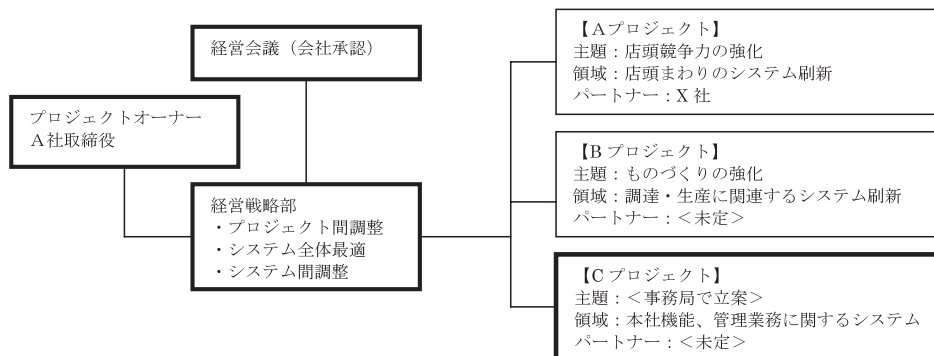


図2 全体プロジェクト

C プロジェクトは管理系業務を中心とし、業務ならびにシステム再構築を領域としている。推進体制として事務局が設置され、IT 戦略デスクとしての筆者は事務局に在籍し活動を行った。活動するにあたっては、弊社コンサルティング方法論^[1]や外部資料^[2]を参考にした。業務遂行上の留意点を以下に記す。

- A 社の事業モデル、経営方向性を充分理解するように努める。
- 顧客の利益を第一とし、弊社を含む特定ベンダーの利害を考慮せず公平性を保つ。
- 解決する手段はシステム化だけでなく、業務を変えることも視野に入れる。

また、顧客を理解するうえで、了承を得た後に使用した情報源を以下にまとめる。

- ・中期経営計画（経営発表会資料）
- ・社内報（毎月の社内報，数年前のものから入手）
- ・ホームページ，会社案内

事務局では解決すべき課題の設定と，課題解決のための枠組みの提案をプロジェクトオーナーならびに関連マネージャに実施した。

3.5 顧客価値の模索

結果として，IT 戦略デスクの実施は顧客より一定の評価を得ることができた。成功要因を表 5，評価基準における課題について表 6 に報告する。

表 5 成功要因

視 点	成 功 要 因	ベースアクション
A 社環境	・ 外的／内的環境に対応するため，社外リソースを積極的に受入れる環境があった。	・ キーマンからの活動示唆
リレーション	・ 過去実績より A 社キーマンと面識があった。 ・ 意思疎通を円滑にするため，A 社内用語で会話をした。	・ 用語集の作成
実 績	・ 過去実績より現行システム，A 社業務への理解度が高かった。	－
アプローチ	・ 現実を見据えた対応案の揭示 ・ 情報システムそのものから一步距離をおいて解決策を考える。	・ 解決すべき主題を仮定した。 ・ 現実の把握と課題抽出。関連部署に一時在籍。また関連者のヒアリングを実施 ・ 現実を否定し，企業競争力の視点と“なぜ？”の観点で課題を取り纏めた。 ・ 仮説に対し，具体性・合理性を極力意識し枠組みを検討した。

表 6 評価基準における課題

課 題	内 容	対策など
活動推進	・ 顧客を含めた全体調整と合意形成に時間を要する。	・ 具体的，合理的な仮説立案（誤りでもよい） ・ 具体的な説明と仮説の精度向上 ・ 合理的な説明（合理的な第三者を目指す）
	・ 業界などの専門的なスキル	・ A 社，弊社内外の識者の参画とスキルの習得
サービス	・ 評価基準があいまい	・ 作業目的，期間の明確化

A 社にとって必要な情報システム関連機能は「地に足のついた（現実 に即した）構想と，その構想を実用に供することが重要」との強い意識があるといえる。

A 社の見解としては「何度かコンサルティング会社に作業を依頼したが，コンサルティング会社にノウハウがあり，コンサルタントが作業終了後に引き上げてしまうと内部にノウハウが残らない。費用も安価ではない」さらに，「システムについては絵空事ではなく，現実を見据えた構想と，それを実装し使用させることが重要である」との認識がある。A 社は，ビジネス課題の解決のための地道な共同活動と，それを受けての必要なシステムの実現ならびに，運用を任せられる企業をパートナーとして望んでいる。

3.6 ビジネスモデルとしての検証

IT 支援サービスを「情報システム部の外部委託サービス」というビジネスモデルと仮定した場合に 3C の視点で検証してみたい。

1) 「顧客 (Customer)」の視点

情報システム部門が評価されない、社内資源が集まらない企業が対象となる。コア業務・ノンコア業務の選別を明確化している企業が対象といえる。今後、企業はますます世界的な競争に直面し、事業改善・業務改善が急務となっている。情報システムにおいてもコア・ノンコアが明確化になり、このような補完サービスが望まれると推測する。

2) 「競合 (Competitor)」の視点

対象とするサービスモデルは情報化プロセスにおいて前工程にあたり、本来ならば専門コンサルタントが得意とする領域と考える。専門コンサルタントには課題解決のノウハウがあるが、顧客内部にノウハウが継承されなければ、解決策としてのシステムが実装できない恐れがある。このようななか、他社ベンダーもシステムとサービスの複合ビジネスを展開し始めている。

IBM はコンサルティング会社の買収など、ビジネス前行程の積極的な参画や、大手顧客に対し BPO^{*3}を含むシステム関連の一括受託サービスを強化している。他社ベンダーも顧客に成りかわり RFP の作成を手がけているなど、他社ユーザへの参入は厳しいと言える。当社が参入するにあたっては、特定業界で成功している当社ユーザでノウハウの蓄積と成功実績を獲得したうえで、その業界の横展開が近道と考える。

3) 「自社 (Company)」の視点

現状の費用モデルでは、IT 支援サービスを提供しているだけでは収益の成長は望めない。IT 戦略デスクから切り出されたシステム化案件の各ポイントで、ビジネスの獲得精度を高めれば、ユニシスグループの継続的な収益拡大は計れる。また、継続的な活動により、経営者や業界の課題と解決のノウハウの蓄積を行なうことで、新たなマーケットやソリューションの創出に寄与できる。

当社は各プロセスをグループ企業で実現することにしているが、異なる会社で組織活動を推進するには、最適なりソースコントロールと財務コントロールを一貫して行なう統括マネージャが必要と考える。コントロール機能の最適化についても今後検証が必要であろう。サービスレベルを落とさないためには組織としての情報共有やノウハウの蓄積が必須になる。

当社の現状を踏まえ、ビジネスモデルとしての課題をまとめる。

「サービスメニュー・範囲の設定や顧客評価基準があいまい」

情報システム部の補完機能として何ができるかが不明確である。これはコスト設定の難しさや効率性の悪化を招く。都合よく顧客要望に応じて作業を行なうと、直ちにコストオーバーとなる。仮に情報システム部の業務機能を標準モデル化した場合、サービスを行なう要員のサービスレベルの標準化が難しい。スキル、コミュニケーション、プレゼンテーションなど顧客と人間関係を構築する手法の確立が必要になる。

この問題に対する決定的な解決策を提示する事は困難だが、何点か考慮可能な施策を述べてみたい。

一つは「作業を行なうにあたって、決められたコストで作業を終了する」事である。役務的

なコスト設定の場合は、決められた時間によって必ずサービスを終了する。但し、これは顧客との好リレーションを阻害する可能性がある。

二つめは「単一顧客ではなく、複数顧客と弊社組織でのサービスを実施する」事があげられる。同一業界や企業規模によって顧客を分類し、組織としてのサービスを提供する。顧客やその業界の十分な知識と、弊社の強みである IT の知識を集約し、サービスレベルを標準化するためのメニューやパターンを設定する。組織内のノウハウの蓄積や情報共有が重要である。但し、対象とするマーケットが小さい場合、コスト構造上、組織的な活動には無理がある。

三つめは「ブランド力の強化」である。顧客は価値があると認めたものに対しては対価を支払う。リスクを含めた十分なコストを確保するため、高価なサービス価格設定が可能な企業ブランド力を確立する。但し、ブランドの育成に関しては周到なマーケット戦略と、社内へのノウハウ蓄積によるビジネスの成功実績が必要で、短期間の実現が難しい。

4. お わ り に

筆者が現実提供した「IT 支援サービス」を下敷きにユニシスグループが目指す「顧客価値創造企業」の試みと捉え検証した。その結果、当社が提供可能な顧客価値の一つは「顧客のビジネス領域に進出し、顧客課題を吟味して行なう課題解決の共同活動と、そこから得られる成果」と言える。それによって、顧客が当社を「真の課題解決パートナー」として認知した場合に、解決手段として必要なシステムを実現することで継続的なビジネスを行える。これは顧客と弊社の価値連鎖の実現を意味する。

筆者が考える成功と失敗のビジネスサイクルを図3に記す。

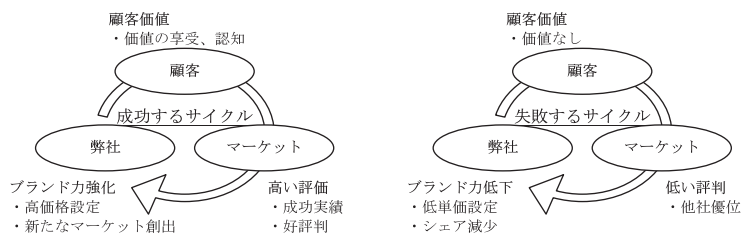


図3 ビジネスサイクル

サービスとは顧客から（サービスを享受する立場から）見た場合、手厚く、手間がかかって満足するものを提供してほしいと考える。当然の事ながら、ある意味献身的なサービスは顧客に満足を与え、時には感動すらもたらすものである。しかしながら、提供者側から見ればこの事は必ずしも自身の利益に貢献しない。企業活動としてはなおさらの事、手厚いサービスは作業効率や生産性を低下させるものだからである。

我々、システムベンダーではシステム開発関連サービスにおいて品質・生産性などの効率性指標を追求する傾向が強い。この事は、あたかも工業製品の大量生産モデルに象徴されるような、「一定品質のものを出来るだけ効率良く生産する」事が市場の要求であった時代のマインドセットそのものである。無論、効率という側面は非常に重要な視点ではあるが、サービスの本質（サービスとは宗教的意味合いにおいて、身を挺して相手に奉仕する事を意味する）とは根本的に対立する。この二律背反性を克服することが正に「顧客価値創造企業」への試行では

ないだろうか？

筆者は本稿を通じ、高付加価値サービスの実現を模索してきたが、それには受託開発型サービスだけでなく、高付加価値サービス（顧客の真のニーズを掘り起こす）の視点とそれを評価する視点（効率性指標以外の評価指標）が必要と考える。ユニシスグループが過去培った情報システムのノウハウと、価値提供のマインドセットを実現することが、真に「顧客価値創造企業」の実現といえる。

-
- * 1 3PL：3rd Party Logistics。企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービス。
 - * 2 RFP：Request For Proposal。提案依頼書
 - * 3 BPO：Business Process Outsourcing：業務そのものの外部委託化

- 参考文献** [1] 小池俊弘，日本ユニシス(株)，「ビジネスシステム企画における方法のバリエーション」
[2] 経済産業省，「企業のITガバナンス向上に向けて」，1999年3月

執筆者紹介 井 上 聡 (Satoshi Inoue)

1993年日本ユニシス(株)入社。流通・製造を中心としたシステムサービスに従事。現在，日本ユニシス・ソリューション(株)製造流通サービス本部製造流通第一統括部システム一部に所属。