

株式会社アシックス



グローバルで戦うアシックスの システム刷新4つのアプローチ



業務を円滑に進めるためのコミュニケーション基盤が大きく変化している。これまでの業務プロセスは国内のオフィス中心に進められていた。しかし、これからは、多彩な顧客の嗜好や要求に対して、全世界のあらゆる場所で、あらゆる時間に対応することが求められている。こうした業務環境の変化に対応するため、スポーツ用品業界で国内最大手の株式会社アシックス（以下、アシックス）は、社内の業務プロセスを支える IT システムを刷新した。

新システムでは、全世界に広がる同社社員がいつでも自由にコラボレーションし、自らの能力を十分に発揮できる。また、システム刷新の際に業務の処理方法やシステムの利用内容を見直し、必要なものを追加するとともに不要なものを排除したことで、社内の生産性が確実に向上している。

アシックスは、グローバルな環境下で、どのように社内の生産性を向上させ、成果をあげているのか。同社の社内のシステムを統括しているグローバル IT 統括部、そして実際に IT を活用し業務を行っている法務部、アシックスのブランド、オニツカタイガーの社員の方々に詳しく話を聞いた。

導入企業プロフィール

企業名：株式会社アシックス
創業年月：1949年9月
従業員数：7,864名（連結）900名（単体）
（2016年12月31日現在）
事業内容：各種スポーツ用品等の製造および販売

導入概要

稼働時期：2013年12月
構築・導入期間：9ヶ月
導入規模：INSUITE：6,000 ライセンス
SmartDB：3,000 ライセンス

アシックスの戦略「AGP2020」

お客さま視点で、お客さまのための商品やサービスを創出

グローバルでのさらなる躍進を目指すアシックスは、2016年から2020年までの5年にわたる中期経営計画「ASICS Growth Plan (AGP) 2020」を達成するために、コア戦略としていくつかの項目を掲げている。商品の企画から販売までのすべてのプロセスで、常にお客さまのことを考えて業務を進めていくこと。つまり、アシックス全体がDTC (Direct To Consumer) マインドに転換することが必要だと考えているという。また、AGP2020では、若者や女性といった新たなお客さま層や、新興国といった新たな市場への拡大も掲げている。このような基盤拡大のために

は、お客さまの嗜好や市場のトレンドをいち早く捉えて理解する必要がある。さらに、一貫したブランドを全世界のお客さまに伝え、お客さまとのつながりを深め、さまざまなデジタル技術を利用して新たなサービスを創出している。

アシックス 執行役員でグローバル IT 統括部の統括部長を務める本間雄一氏は次のように話す。「社内での業務プロセスの処理効率を上げて無駄を省き、それによって生まれる余剰分をお客さまに還元します。これも AGP2020 のコア戦略の 1 つです」

アシックスのシステム刷新 4つのアプローチ

その **1** 業務の無駄を削減し、意思決定できる
コラボレーション・プラットフォームを構築

その **2** 膨大なデータベースの断捨離を改革のチャンスに

その **3** クラウド利用による「運用レス」で付加価値を創出

その **4** 本社だけでなく、国内直営販売店でも『Shopらん』で業務改革

システム刷新アプローチその **1** 業務の無駄を削減し、 意思決定できるコラボレーション・ プラットフォームを構築

業務プロセスの処理効率を 上げるために必要な IT 基盤とは

では、どのようにして業務プロセスの無駄を省いて、処理効率を上げるのか。

現在、業務プロセスのさまざまなシーンには、何らかの形で IT システムがかかわっている。このため、本間氏が統括部長を務めるグローバル IT 統括部には、IT システムを選定・構築し、維持管理していくことに加えて、どのように業務プロセスをよりよく効果的なものにするかといった視点も求められていた。

アシックスが業務プロセスをよりお客さま視点を重視したものに変え、社員個人やチームの能力をこれまで以上に高めるためには、コラボレーションのためのプラットフォームの再構築が必要だというのが IT 統括部門の考えだ。それも、総売上げにおける海外売上げは 70 % を超え、業務のグローバル展開が急速に進むアシックスでは、グローバルで利用可能なものでなければ



アシックスが理想とする未来のコラボレーション・プラットフォーム



どこにいてもコミュニケーションがしっかりと取れ、意思決定できるグローバルなコラボレーション・プラットフォームが必要だった。

ならない。

「お客さま基盤を広げていくという点から、これまで販売していなかった国に進出したり、出店していなかった地域に店舗を開設したりしてきた結果、さまざまな国や地域の社員が増えていきました。このような状況から、商品やサービスの企画や開発を日本のみで行うのではなく、市場をリードする地域に本部を置く CoE (Center of Excellence: 最適な事業運営のため、人種や地域にこだわらず優秀な人材を適切に配置し、有効活用する組織の形態) が進めるケースが、多数出てきました。社内のこのような状況の中で業務を効率よく処理していくためには、どこにいてもコミュニケーションがしっかりと取れ、意思決定できるグローバルなコラボレーション・プラットフォームが必要だと考えました」(本間氏)

この数年で急速にモバイルデバイスが普及し、Webブラウザさえあればどこにいてもさまざまな処理ができることも、新たなコラボレーション・プラットフォームをアシックスが構築する手助けになった。

アシックス グローバル IT 統括部 グローバル基盤チーム マネジャーの中西元司氏は次のように話す。「周囲の環境が整ってきたため、あとはその環境に踏み出せるかどうかの決断だけでした。すでに社内での業務の処理方法などは変わり始めていましたが、IT システムだけが変わっていませんでした。そのことには気づいていたのですが、対処しなければならないボリュームが大きく、なかなか決断に踏み切れなかったのだと思います。アシックスでの働き方がグローバル化し、そのなかで社員が変わってきていたタイミングで、IT システムを変えることができたと思います」

新プラットフォーム のワークフロー 処理における 大きな悩み

アシックスは、全世界に広がる拠点で使用されていたそれぞれのシステムを、Google Apps の 1 つに統合し、アシックスグループのメンバーが 1 つのチー



株式会社アシックス
グローバル IT 統括部 統括部長 本間 雄一 氏

ムとして全世界のどこにいても業務に取り組めるようにシステムの切り替えを行った。

しかし、Google Apps のみだと日本独自の決裁や承認に関する業務プロセスの処理が難しい、という悩みがあった。

「各国には、決裁や承認に関してそれぞれローカルなルールがあります。特にワークフローのうち日本国内でのプロセスはかなり細かく、Google Apps だけでは対応が難しいという悩みを抱えていました」(中西氏)

ドリーム・アーツ製品と Google Apps を 組み合わせて解決



ドリーム・アーツ製品と Google Apps を組み合わせることで、ワークフローに関する悩みを解決。

ワークフローの悩みを解決！ Google Appsとの親和性も高い ドリーム・アーツ製品を選択

アシックスは、Google Appsでの悩みを解決するために、ドリーム・アーツ製品の「INSUITE」(以下、インスイート)と「SmartDB」(以下、スマートDB)を採用した。

中西氏はドリーム・アーツ製品の選定理由を次のように話す。「Webブラウザだけで、どこからでも仕事ができる環境を作ろうとしていましたので、Webベースのドリーム・アーツ製品によるソリューションを選びました。また、すでに導入しているさまざまな企業から感想を伺い、十分な実績があることもわかりましたので採用しました」

同様に「旧システムで使用していたグループウェア製品に変わるプラットフォームを探していたなかで、ドリーム・アーツ製品は旧システムにもっとも考え方が近い製品でした。カスタマイズ性・拡張性に優れているため、現場主導でシステムを自由に作成できるという考え方です。ユーザーにとっては旧システムと同様の使い方ができまし、開発者にとっても類似した方法で開発できることが大きかったです」と植村氏。

「ドリーム・アーツ製品が、社内の業務フローをサポートしたいという我々の要求を一番満たしていました。また、Google Appsと組み合わせた利用も十分に満足いくものだったため選びました」(本間氏)

活用具体例：法務部

契約書回覧の電子化で業務プロセスのスピードを向上

アシックスは、サッカーW杯、オリンピックなどのイベントや、キャンペーンの広告を実施する際、スポーツ選手やチームなど多岐にわたり個人や組織と契約を結んでいる。契約の締結は、平均して約20件/月にも及ぶという。契約書は、事業担当の統括部から作成検討依頼が出され、法務部によって作成、原本が保管される。しかし、この単純に見える業務フローに大きな課題があった。アシックス グローバルマーケティング統括部 事業管理チームでマネジャーを務める伊藤卓郎氏は次のように話す。「契約書作成の検討依頼や作成終了などがすべて紙で回覧されていました。そのため、関係部署のどこで処理が止まっているのか、法務部から契約書が届いているのか、などが把握できない状況でした」。この課題は、関係者に大きなストレスを強いるものだったという。



株式会社アシックス
グローバル法務・コンプライアンス統括部
法務部 グローバル法務チーム 三露 慶久 氏

アシックス グローバル法務・コンプライアンス統括部 法務部 グローバル法務チームの三露慶久氏は、システム刷新の件の知らせを受け、これを機にシステムを新たに構築し、契約管理のデータベースと連動したいと考えた。

「ただデータベースを置き換えるのではなく、我々のような本部内だけではなく現場を巻き込み、現場と本部のコミュニケーションをスムーズに行うようなシステムを構築したいと考えました」(三露氏)

さらに、三露氏は、それまで国内のみ限定されていたデータベースの利用を、海外にまで広げようと考えた。

「旧システムのデータベースは、アシックスの本社と東京にある販売子会社の2か所でしか使用していませんでした。しかし、ビジネス規模が急激に拡大しグローバル化しているため、ヨーロッパとアメリカの各拠点にある法務部門ともスムーズな連携を図る必要がありました。その第一歩として、契約管理のデータベースを共有しようと考えました」(三露氏)

三露氏が参加したプロジェクトチームは、現状の業務処理で困っていることや、どのようにすれば使い勝手がよいかなどを、伊藤氏などのエンドユーザーや海外駐在の社員に何度もヒアリングした。その結果、旧システムのデータベースを移行するだけでなく、業務全体を俯瞰し、現場の声を反映したシステムを構築した。

グローバルレベルでの コミュニケーションが可能に

新システムの効果について、アシックス
グローバルマーケティング統括部 事業管
理チームの飯田秀志氏は次のように話す。

「以前とは比べようがないくらい作業
時間が短縮され、効率がよくなったと
感じています。関係部署による見落と
しや停滞がなくなりました。また、オ
ンライン上でのデータのやりとりにな
ったため、原本をコピーする手間や
紙への無駄な出力もなくなりました」
(飯田氏)

新システムでは、その場でメールによ
るやりとりができ、その履歴がすべて
残り、さらにモバイル機器の利用で
出張先などの社外での確認も容易に
なった。

「状況を一覧で見ることができるよう
になったため、確認時間も短くなり、
その分を他の作業に振り替えることが
できています」(伊藤氏)

アシックスは、ヨーロッパやアメリカ
などの各拠点の法務部門が管理する
データベースもドリーム・アーツ製品に
置き換え、グローバルに共有できるよ
うにした。

「ヨーロッパ、アメリカ、中国を終え、ち
ょうどシンガポールのデータを移行し終
えたところですよ。これで、少なくとも全
体の 70 ～ 80%を移行しました。世界
中の法務部門のメンバー全員に閲覧権
限を付与しています。今後、事業範囲

がよりグローバルに拡大していくに従って
作業量は増えますが、新システムはグロ
ーバルレベルでのコミュニケーションを密
にする大きな武器になります」(三露氏)



株式会社アシックス
グローバルマーケティング統括部
事業管理チーム 飯田 秀志 氏

システム刷新アプローチその 2 膨大なデータベースの断捨離を 改革のチャンスに

旧システムで 20 年近くにわたって使
われていたグループウェア環境には、
7,000 にも及ぶデータベースが存在し
ていた。アシックスは、日常の業務に
支障をきたさずに新システムに移行す
るために、いくつかのステップに分けて
データベースの精査を開始した。

まず、アシックスは、旧システムでの利
用状況を元に、移行が必要なデータ
ベースを選別した。

「開発時に一時的に作成されたもの、
バックアップ用に作成されたもの、旧シ
ステムのグループウェア製品に付随して
作成されたものなどを除くと、移行が
必要なデータベースは 2,500 個ほどに
なりました」(植村氏)

次に、データベースの用途を確認し、
同じ機能を持つものを 1 つにまとめた。
「同じ機能を持つデータベースが 100
～ 200 程度ありましたので、これを 1
つにまとめました。この作業で、移行
が必要なデータベース数は 2,000 個く
らいになりました。また、データ参照の
ためにだけ使われているデータベースは、
旧システムで管理し続ける必要性が低
いため、その場で「スマートDB」などに
移行しました。このような作業によって、
残りのデータベース数は 1,500 個程度
になりました」(植村氏)

このような絞り込みを実施した後に、全
社員が利用するデータベースを「スマ
ートDB」に移行していったが、アシッ
クスは、データベースの移行作業におい
てドリーム・アーツの協力が不可欠だ
と考えている。

「さまざまな相談に乗ってもらい、技術
サポートもしてもらいましたので、コス
トを抑えながら社内メンバーのスキルを
高めることができました。このような協
力を得たことで、現在のように自社内
だけで作業を進められるようになりました」(中西氏)



株式会社アシックス グローバル IT 統括部
グローバル基盤チーム 植村 剛 氏



株式会社アシックス グローバルIT 統括部
グローバル基盤チーム 中西 元司 氏

アシックスは、現在も旧システムからのデータベースの移行作業を続けている。全社員の業務にかかわるデータベースの移行は、2017年7月に完了した。

「現状で800個程度のデータベースが残っていますが、そのうちの500個くらいは基幹システムとの関係が深く、今後予定している基幹システムの変更内容によって移行の必要可否が決まります。このため、現状で移行しなければならないデータベースは300個程度になります」(中西氏)

アシックスは、このように社内システム全体の状況を常に確認しながら、旧システムから新システムへの移行を着実に進めている。

システム刷新アプローチその3 クラウド利用による「運用レス」 で付加価値を創出

アシックスがシステム刷新のために導入したグローバルなコラボレーション・プラットフォームは、クラウドサービスを利用したものだ。

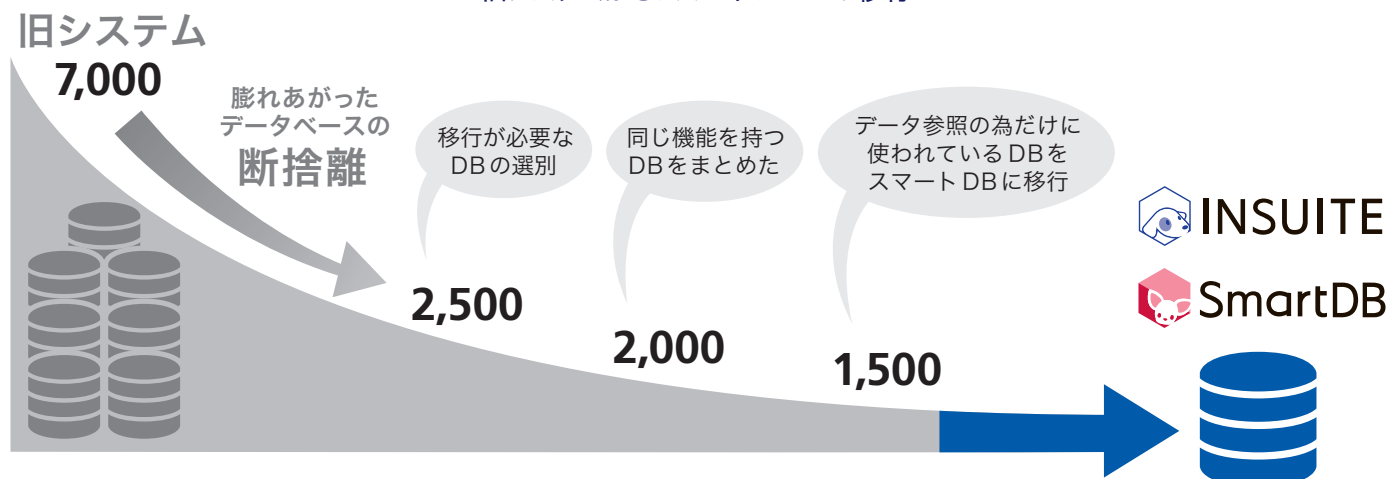
その理由を中西氏は次のように話す。「旧システムは自社でサーバを保持するオンプレミス環境での運用でしたが、業務でさまざまなコミュニケーションが取られ、画像データやマーケットデータなど大量のデータが発生し、それらも含めてサーバを維持することが難しくなっていたと考えていました。そのため、クラウドベースのサービスを利用したシステムを24時間365日運用できる環境として選びました」(中西氏)

アシックスは、「インサイト」と「スマートDB」をAWS (Amazon Web Services) 上で稼働させ、その運用、監視、保守をすべてドリーム・アーツに委託した。これにより、アシックスは、ハードウェアのメンテナンスコストをゼロにでき、社内でのサーバ運用で懸念されるさまざまなリスクを低減して、レスポンスなどの各種トラブル発生に対応するためのリソースも大幅に減らした。

「クライアント側もサーバ側もシステム管理のための人的リソースが不要になりました。サーバ上で動作しているアプリケーションについても、ドリーム・アーツが常に動作を監視してくれるので、我々は特に気にする必要がありません。脆弱性などが発見された場合も、ドリーム・アーツでの対応にまかせています。このため、システムを維持するための保守や運用に費やすリソースは、ほぼゼロになっています」(中西氏)

アシックスは、旧システムでクライアント管理やサーバ管理に費やしていたリソースを、ユーザーが利用するシステムの開発や改良に振り向けている。

旧システムからスマートDBへの移行



全社員が利用するデータベースを事前に選別して1,500個まで絞り込んだ上で、スマートDBに移行していった。



『Shopらん』の導入により、タブレットで報告を済ませることができるようになった。これにより報告が滞りがちだった店舗もなくなり、作業の実施率・回答率が向上した。

システム刷新アプローチその 4 国内直営販売店でも『Shopらん』 で業務改革を実現。

実店舗の強み“VMD”を全店舗 に展開。しかし店舗報告・本部 把握がいずれも煩雑に

アシックスは本社だけではなく、国内直営販売店の業務改革も実施した。数ある商品ブランドのなかで「オニツカタイガー」はファッション性を強みとし、競技用シューズにアレンジを加え、日本国内のみならずアジアを中心に売上を伸ばしている。オニツカタイガーの国内直営店を運営するアシックスジャパン株式会社（以下、アシックスジャパン）は、店舗という特別な空間で商品を吟味し品質の良さを実感していただく“ブランド体験”が大切だと考えている。そのため国内直営店全 33 店舗で統一した VMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）を展開している。

しかし、VMD を全店舗で統一することは容易ではなかった。アシックスジャパン ライフスタイル事業部 マーケティング部 リテールマーケティングチームの宮城健吾氏は「店舗ごとに商品の陳列が異なっていることがたびたびありま

した。店内の様子を撮影して報告するようにしていたのですが、確認から実際の修正までに時間がかかり、統一するのが難しい状況でした」と話す。また、本部でも、店内の様子を写した画像をダウンロードして一覧表にする、といった非常に手間のかかる作業を行っていた。また、本部では指示した内容が店舗にきちんと伝わり、正しく実施されているか、電話やメールだけでなく直接出向いて確認することも少なくなかった。

このような店舗運営に関する課題を解決するため、アシックスはドリーム・アーツの『Shopらん』を導入した。アシックス グローバル IT 統括部 コーポレートシステム部 基幹システムチームの宮村俊宏氏は「多店舗運営に特化した『Shopらん』のようなソリューションが他にありませんでした。トライアルしてみたところ店舗運営について改善できる点が数多く見つかったため、本格的に導入しました」と評価する。

タブレットの活用で店舗の 報告業務を効率化

『Shopらん』の導入で、オニツカタイガーは国内直営店すべてで VMD を確実に展開し、本部もその状況をリアル

タイムに把握できるようになった。作業指示に対する報告はボタンひとつで完了、メールのように「作業を完了しました」などの言葉を付け加える手間すらない。また、タブレットであれば、カメラを起動して撮影すれば、店内写真の報告もそのまま完了する。つまり、タブレットを持ち歩けば、接客の合間に VMD にかかわる報告も済ませることができる。これまで報告が滞りがちだった店舗もなくなり、作業の実施率・回答率が向上した。本部も『Shopらん』で画像を一括表示でき、確認のための作業効率が大きく向上した。「店舗間の陳列の違いを比較しながら確認できるので、修正方法も具体的に指示できるようになりました」（宮城氏）。

オニツカタイガーの主力商品であるシューズの購入では、サイズや色合いなどを取り換えながら試着が繰り返される。必然的に店舗スタッフが一人のお客さまに接する時間が長くなるため、接客以外の店舗業務はできるかぎり効率よく処理したい。特に、課題だったのが商品の入庫処理や在庫調整のための商品移動の手間。以前はこれらに関する指示が、1つの Excel ファイルに全店舗分をまとめた状態で送られてきていた。そのため、自店舗で必要な

部分のみを抜き出して印刷し、入庫処理や在庫調整などの業務を行っていた。この手間も、店舗ごとに割り当てたIDを元に必要な情報のみを『Shopらん』で表示することで解決できた。しかも、タブレットを利用すれば、商品リストを印刷せずにそのまま現場で確認できるようになった。

パソコンが苦手でも簡単操作、 店舗運営業務の平準化で 接客時間を確保

ベテランと言われるようなスタッフはパソコンの扱いに慣れているが、20代前半のスタッフはスマホ世代で、パソコンやExcel操作へのハードルが高かった。接客経験も豊富なベテランスタッフがパソコンを使う業務を行い、若いスタッフが店頭に立つといったアンバランスな状況であったという。しかし、『Shopらん』に変えたことで、パソコン操作に自信がない店舗スタッフでも短時間で操作を習得でき、すべての店舗スタッフが同じように業務を処

理できるようになった。つまり、業務処理が単純化できたことで平準化を実現し、店舗スタッフの働き方を変えることにつながり、店舗全体の業務負荷も下げることができた。



株式会社アシックス
グローバルIT統括部
コーポレートシステム部
基幹システムチーム
宮村 俊宏 氏



株式会社アシックスジャパン
ライフスタイル事業部
マーケティング部
リテールマーケティングチーム
宮城 健吾 氏

このような店舗の運営業務の効率化・平準化によって、オニツカタイガーは店舗スタッフの接客時間を確保した。最近では、外国人旅行者の増加や女性のスニーカーブームなどで、数年前に比べて売上が飛躍的に伸び、これに比例して店舗で販売または入荷する商品の量も増えている。もちろん、店舗スタッフは増員されているが、勤務時間は以前と変わらず、残業もほとんどないという。『Shop

らん』によって、業務を効率よく処理して、店舗スタッフがお客さまに接する時間を増やしている。オニツカタイガーでは、『Shopらん』を導入した良い効果が確実に現れている。

アシックスのさらなるグローバル化と業務改革に対応すべく、今後を支える基盤として「インサイト」「スマートDB」「Shopらん」は大きく期待されている。

「働き方改革」を実現するためのシステム刷新とは（インタビューを終えて）

アシックスは本社だけでなく、店舗をも巻き込み、システム刷新をきっかけに4つの異なるアプローチでグループ全体の業務改革を継続的に取り組んでいる。

昨今、テレビや新聞、雑誌、Webなど、あらゆるメディアで「働き方改革」という言葉を目にする。残業を減らし、働き方の多様化を推進することだけが働き方改革ではない。仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに業務効率の向上を目指すことや、社員の能力がより発揮

されやすい環境を整備し、企業全体の生産性を向上させる、これらも働き方改革である。

アシックスは、よりグローバル化が進み、環境が変わるそのタイミングでITシステムを思い切って刷新し、その刷新のタイミングに合わせて全グループで改革をスタートした。システム刷新は非常に腰の重いものだが、それをチャンスと捉え、改革に踏み込んだアシックスグループの取り組みをぜひ参考にしていきたい。

お問合せ：株式会社ドリーム・アーツ

〒150-6029 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー 29F
電話：03-5475-2501 FAX：03-5475-2505 <https://www.dreamarts.co.jp/>

DreamArts