

---

---

# 「使わせるシステム」から 「喜んで使ってもらえるシステムへ」の挑戦

---

## 執筆者 Profile



磯貝 卓

1993年 (株)スズケン入社  
S I S 部 営業向けシステム担当  
1995年 情報企画部 情報企画課  
お得意さま向けシステム担当  
2004年 現在 情報企画部所属  
社内のプロジェクトに参画中

## 論文要旨

今迄は「使わせるシステム」というスタンスであったがこれからは「喜んで使ってもらえるシステム」にしていかなければいけない。そのためにシステム部門はどうあるべきか。また関連するユーザー、ベンダーはどうあるべきかを考察する。

いきなり最適化はできない。グランドデザインを描き、可視化 モデル化 最適化のステップを進めていく事が重要である。そして大前提としてしくみは手段であると認識し、人の業務から見ていく必要があり、その為にはまず可視化が重要である。見えないものが見えてから全てはスタートである。ユーザーニーズを数値でとらえ問題を共有し、議論する。相手を知る、事実を知ることが重要である。

システム部門の価値を創造し実行していくことでユーザー部門との協業ができ、信頼関係が生まれる。このようなプロセスを踏んで結果として喜んで使ってもらえるシステムになるのである。これらを実現すべく現在取り組んでいる。

## 論文目次

<b>1 . はじめに</b> .....	《 3》
1 . 1  当社概要	
1 . 2  スズケンのシステム構築の特徴	
<b>2 . システム構築の問題点</b> .....	《 3》
<b>3 . 社内システムの現状と課題</b> .....	《 4》
3 . 1  システム部門とユーザー部門との信頼関係の構築	
3 . 1 . 1  ニーズの可視化	
3 . 1 . 2  業務プロセスの可視化	
3 . 1 . 3  活動の可視化	
3 . 1 . 4  コストの可視化	
3 . 1 . 5  効果の可視化	
<b>4 . 可視化の目的</b> .....	《 7》
4 . 1  システム部門の将来予測	
<b>5 . システムの評価</b> .....	《 8》
<b>6 . 今後の課題</b> .....	《 9》
<b>7 . おわりに</b> .....	《 9》

## 1. はじめに

### 1.1 当社概要

商号：株式会社スズケン

SUZUKEN CO., LTD.

創立：1932年11月13日

従業員数：6,314名（2004年3月末）

資本金：131億29百万円（2004年3月末）

本社所在地：〒461-8701 名古屋市東区東片端町8番地

代表電話 052-961-2331

事業内容：医療用医薬品，試薬，医療用機器，医療材料，食品，大衆薬などの販売，  
ならびに医療用機器の開発製造

医薬品流通の営業エリア（2004年10月現在）

スズケン（31都道府県）子会社（12県） 計43都道府県

2004年3月期	<スズケン単体>	<連結>
売上高	11,240億81百万円	11,940億24百万円
経常利益	247億09百万円	294億92百万円
当期純利益	145億72百万円	173億07百万円

### 1.2 スズケンのシステム構築の特徴

スズケンのシステムは手作り中心のシステムである。スズケンには「お得意さまに学ぶ」という考え方があり、お得意さまのご意見を収集しシステムに展開し活用している。その為の人、時間、資源を投入して手作りで開発してきたのである。これによりスズケンらしい「きめ細かなサービスの提供」が実現できている。

しかしながらスズケンが目指していた「きめ細かさ」が現在のパッケージなどの採用の障害になりつつあることも否定できない。当然調達の際にも、手間も時間もかかるのである。決して今までのシステムが「負の財産」ということではないが、環境変化に柔軟に対応しなければいけない昨今では課題であることは事実である。今後はスズケンのノウハウである「きめ細かさ」が必要なしくみと「標準化」できるしくみと分け、両立できるシステムの構築が必要である。

## 2. システム構築の問題点

今までのシステム構築の在り方はシステム自体の発展過程にあり、システム部門主導で構築がされていたがその時代にあった最適な作り方であったと思う。しかしながら昨今のシステムを取り巻く環境変化（オープン化，ユーザー志向など）ということもあり、新たなシステム構築の在り方を模索する時代に入ってきている。今までのシステムの作り方は「システムを作ったのでこうやってうまく使って下さい。」という「使わせるシステム」というスタンスであったがこれからは「喜んで使ってもらえるシステム」にしていかなければ

ればいけないと痛切に感じている。それを実現する為にはシステム部門のみならずユーザー部門も変化しなければならないが、突然変わるものではないし、変えられるものでもない。しっかりとしたグランドデザインを作りステップを踏んで進めていくべきである。この時ベンダーにも変化を求める事になると思うのである。

多くの企業は市場の変化に対応する為新しい技術、パッケージの採用、BPR、BSC、VE、IEなどさまざまな手法を用いて企業改革に取り組んでいる。その際、システムそのものや付随するサポートシステム、ツールなどをベンダーも積極的に導入提案をされていると思うが、ただここで思う事はいきなり手法やしくみを用いても人間がついていけないという事と、いきなり最適化はされないという事。特に手法、しくみを導入する事を目的にしてしまうとユーザー部門にとっては「やらされ感」が出てしまいうまいかないのではと予想される。このことを踏まえるとシステム部門もベンダーも意識の変化が必要である。しくみありきではない。最終的に使用する人の目線に立つ事も忘れてはいけないのである。その為にはシステム部門もベンダーもより現場に出向いて人の動きを観察し、やってみる事が重要である。そして現状の事実をしっかり把握、数値化し、見せる事からスタートである。これが私が問題視、重要視している「可視化」である。可視化される事で各部門が事実・問題点を認識し、改革に取り組んで行く必要があると自ら感じ、思ってもらえる事から始めるべきである。ユーザー部門と課題・ニーズを共有することでシステム部門は最適な提案をしそれについて議論し合う。そうしてはじめて「喜んで使ってもらえるシステム」の構築が実現するのである。一言でいうならば使う側に「必然性や納得性があるかないか」である。

両者が納得の上システム構築をする為、より詳細で客観的な数値データを可視化できるしくみをシステムの基盤に組み込むことに現在取り組んでいる。

### **3. 社内システムの現状と課題**

#### **3.1 システム部門とユーザー部門との信頼関係の構築**

今まではユーザー部門からこんなことがしたいという位の依頼をシステム部門がイメージしてしくみを構築していた感がある。当然、主導権はシステム部門にあるため「こうなります」というある意味で一方通行の提示であった。今日はシステムを理解しているユーザーも増え、不満の声もあがったりと信頼関係が希薄になってきていた。これからは「お得意さま満足度向上」その結果として「スズケンの利益獲得」ができるしくみはどうあるべきかという事を軸にシステム部門、ユーザー部門が今まで以上に協業体制を確立し一体となって取り組むべきである。

##### **3.1.1 ニーズの可視化**

課題の一つ目は「ユーザーニーズを可視化すること」である。

この可視化は単純にユーザー部門の話した内容を明確に記録するというものではなく（「議論の可視化」それも重要であるが）本質を明確にすることである。ユーザー部門が発せられた言葉の奥底に秘めている真のニーズは何かをたどっていくことを意味している。その為にはもっと踏み込んで聞き出すというスキルも必要である。そのニーズを具現化する為にいくつかの選択肢を用意しユーザー部門に提示し、議論する。この時あくまでも

「説明しに行く」ではなく「ご意見をうかがいに行く」というスタンスである。

議論の内容はユーザー部門の部分最適化が全体から見た時にいい事なのか、お得意さまは何に満足するのか？利益につながるのか？将来どうなっているべきか？経営戦略に合致しているか？など色々な目線で議論する必要がある。それらの議論を重ねていった結果、システム化する狙い、範囲、コスト、効果など双方が合意してはじめて開発の方向性が確定するのである。

このように「ニーズを可視化する」と一言でいっても単純なものではない。可視化するまでのプロセス（聞き出す・案を出す・議論する。）を繰り返し行う事でニーズを確実にとらえなければいけない。これらの事をふまえるとシステム部門、ベンダーも含めシステムの話だけでなくコミュニケーション能力、コーチングスキル等も重要になってくるのである。これをはじめにじっくりやりとりする事で両者の参画意識も高まり信頼関係につながっていくのである。

### **3.1.2 業務プロセスの可視化**

課題の二つ目は「各部門の業務プロセスを可視化すること」である。

ここで言う業務の可視化はシステム部門が「ユーザー業務を知る」ということと「ユーザー部門が業務を明確に標準化する」という二つの意味がある。ここではシステム部門が「ユーザー部門の業務を知る」ということについて述べたいと思う。

業務というのは多種多様あるが、その中で受注業務の部分をユーザーが変更したい場合、そこだけ変えれば良いのだろうか？オブジェクト指向で考えればそこは業務のケースが追加されるだけ、もしくはパーツを入れ替えるだけという話になるのだろうか、現状はそうではない。今後柔軟に対応し、ユーザー部門に喜んで使ってもらう為にはこれらの開発手法も変化していかなければいけない。これも手法から入るのではなくまず、システム部門とユーザー部門がビジョンを語る所から始めるのである。その業務は将来も存在するのか？システムがやるのか？社員がやるのか？スズケンがやるのか？などいろんなケースを想定してみる事である。そして業務を最小単位にまで細分化しパーツ化できそうかを検討してみる事が重要である。ここでは電話で注文を受ける、FAXで注文を受けるとか受注する手段はいろいろあるが、オブジェクトで考えると「注文を承る」だろうと思う。そして電話かFAXかはケースに過ぎないという事が言える。将来それ以外の手段で注文が来るようになれば都度ケースを追加すれば良いのである。そしてそれを具体的に実行するためには今どんな手順で業務を行っているのか机上ではなく目で確かめる事である。印刷されるプリンターの場所から倉庫まで走っていく事務の姿を目にしたり、大声で担当者を呼んでいたり、鉛筆でメモしていたり・・・机上でしくみを作る事は限界にきていると感じているし、結果良かれと思って考えたものが現場には受け入れられないのである。これはシステム部門だけでなく願わくばベンダーにも一歩踏み込んでここまでやっていただきたい。ベンダーにしてもしくみは手段に過ぎない事をまずもって自覚していただきたいのである。また、ベンダーは第三者の強みがあると考えている。部分最適に考えがちになってしまうユーザー部門に対して中立の立場で発言できるからだ。その為にも現場と一緒に外向いて課題解決をお手伝いしていただきたい。自己解釈ではあるがベンダーが良く使われる「ソリューション」の本質はまさにこのような事を言うと思うのである。

面白い話があった。最近外国車ディーラーの知人と話をする機会があり、似たような話

がでていた。年中涼しい国に住んでいる外国人開発者達は日本の夏を知らないからクーラーの効き目が悪いというクレームが多くでていと報告しても動じない。そこで真夏に日本に開発メンバーを招待したそうで、その翌年からクーラーが早速改良されたというもの。現場を見る、知る、現場の目線になる事も開発者には重要である。

### 3.1.3 活動の可視化

課題の三つ目は「各部門の活動を可視化すること」である。

ここでいう可視化はシステム部門とユーザー部門それぞれ必要と考えている。そして、活動の中身もさらに「業務」と「作業」に分かれると思っている。システム部門の例で言うとベンダーに見積もりを依頼する「業務」。見積もりを依頼する為の手順を明確にし、標準化する事を意味している。今まで以上に人の動きから見た流れにして（誰が誰に許可、承認してもらう等具体的に記す）担当変更になった場合などでもそれを見て支障なくできるフローに可視化して行きたい。次に「作業」の可視化についてだが、先の見積もりがいつ作成され、いつ依頼承認され、いつベンダーに依頼し、いつ見積もりが届いて、いつユーザー部門に報告したかという期間の可視化を意味している。これもどこで遅延しているかを明確にし対処する事で短縮が可能になる。システム部門は時として開発が遅いと言われる事があるがチリも積もれば・・・であるので、作業についても可視化して行きたいのである。これにより例えばユーザー部門がシステム部門に返答をするのに2週間かかっているという事があればそれも事実として可視化され今後活かされるものと信じている。ABC・ABMとまでは行かないにしてもシステム部門、ユーザー部門それぞれがいろんな業務においてより効率化、正確性を高めるためにはこの考え方は必要である。サマリーデータではなくより個のデータで分析できるようになれば理想である。

ユーザー部門についても業務の可視化が必要である。なぜなら可視化しなければ何に取り組んで良いか分からないし、やったことがどんな結果につながったかも分からない。今は営業担当、事務、配送担当などは、プロ級のカンや運用で行っている業務がある。ある意味で個の存在意義は確立されるが、問題なのは10年後もその業務をその方々が同じように現在の延長で業務をしてるかということ。答えはNOである。人材の流動化、雇用形態の変化、業務の変化、市場の変化、社内体制の変化など変わる事を前提にした時、今のままでは問題が生じる可能性は高いのである。そういう意味で「業務プロセスの可視化」は必須なのである。「受注受付のプロセス」「在庫管理業務のプロセス」「品揃えのプロセス」「配送のプロセス」などいつ何処で誰が何をして誰に承認してもらって完了なのかなど現在の手順書にのっていない人の動きを中心とした流れを明確にしなければいけないのである。世の中でいう品質マネジメントの考え方である。また今後より強化が急がれるセキュリティについてもトレードオフの関係も見ながら取り入れていかなければいけない。

### 3.1.4 コストの可視化

課題の四つ目は「各部門のコストを可視化すること」である。

この可視化は「システム部門が開発したシステムのコスト」「システムを使用しているユーザーのコスト」を意味している。ここでは「システム部門が開発したシステムのコスト」について述べることにする、これを明確にしないと効果が計れないし、本来の意思決定もできないのである。

システム開発費用は営業担当者がお得意さまに提案し努力の結晶で納品した商品の利益から捻出している。また現場では1円安く出きる出来ないの攻防を繰り返しているのだから1円たりとも無駄にはしてはいけない。であるが故に開発費用をより厳密に捉える必要がある。今まではシステム全体では捉えていたが各機能別開発費用、またそれにかかる人件費、運用費も細分化して捉えるべきである。この事からも見積り時点での可視化は重要である。各機能単位の見積りがあって、必要な機能を組み合わせて開発依頼が出せるのである。システム部門として当然少ないコストで調達するのは使命であるが、予算超過する場合でも「この機能をここまでやらないと目的を達成できない」というような場合は、意思決定者に選択肢を提示し判断を仰ぐのである。この場合、システム部門が判断して機能を削らない事が重要である。コストをより詳細に見る事で機能の優先順位で検証でき、またこの値段なら予算を超えてもここまでやってほしいという意思決定も出来るようになるのである。

稼働後はユーザー部門がどの機能を使って効果・効率化されているのか？など機能別投資対効果を計る事も可能になるのである。

### **3.1.5 効果の可視化**

課題の五つ目は「効果を可視化すること」である。

今までカンで行っていた事も数値化されて改善箇所がわかれば改善しようと努力する。改善した結果お得意さまに喜んでもらえる。結果売上につながる。最終的に努力した結果、数値となって明確になる。そうすればやった本人も評価される。そしてその家族も潤う。このようなプロセスがあって初めて人は自ら動くと思うのである。今までのシステムでは「何でこんな事しなければいけないか分からない。」とか「入力が面倒」とか、ある意味で押し付けのしくみでは喜んで使ってもらえないし、理解してもらえないのである。そういう意味で、使う側に必然性、納得性があれば喜んで使ってもらえると確信している。それは社内システムのみでなくお得意さまにご提案するシステムなども同様であると思うのである。これからは新しい手法、技術に踊らされること無く必然的に「これは使える」と言って喜んで使ってもらえるしくみを構築していきたいと考えている。しいて言うならば「ユーザーの魂がはいったシステム」の構築を目指したい。結果、新しい手法や技術が手段として選ばればそれはそれですばらしいことである。

## **4. 可視化の目的**

### **4.1 システム部門の将来予測**

いろいろな業務を可視化する目的は広義で言えばスズケンの存続可能性をより高める為であるし、狭義で言えばシステム部門の存続可能性を高める事にある。

会社を取り巻く環境は年々厳しいものになってきている。どの企業もローコスト経営に取り組んでいると思うが、スズケンも同様である。そんな環境にあってシステム部門は未だコスト部門の域を脱していないのである。このことをどのように考えるかという事が重要である。将来においてもこのままで良いのだろうかと問いかける日々が続いている。いいはずはなく、世の中の流れの中に卸不要論という考え方があると思うが、これは何を意味しているのか？小売がメーカーと直接取引を行うという意味であるが、全く同じ理論

がシステム部門でも成り立つのである。ユーザー部門がベンダーと直接やりとりし、開発してしまえばいいのだ。システム部門の不要論が成立した場合、その先にはアウトソーシングという道に進んでいくはずである。

ここで私が思う事はシステム部門の必要論を考えてみたいという事である。少し戻るが、何故卸が存在するのかということ簡単に言えばお得意さま（医療機関、調剤薬局など）が一ヶ所の卸と取引すれば全ての薬品が手に入るからである。これをシステム部門に置き換えて見ると、システム部門はいろんなベンダーとパイプを持っていて、ユーザー部門はいろんなベンダーに声をかけなくても必要な技術や提案が必要な時にすぐシステム部門から調達できればいいのである。

次に営業担当者（以降MS）とお得意さまとの関係を見ると、MSはお得意さまとの普段のコミュニケーションの中から、商品のご提案、医薬品の情報提供、勉強会など多種多様のニーズをつかんで営業活動を展開している。これをシステム部門とユーザー部門の関係にあてはめてみると、システム部門は普段からユーザー部門とコミュニケーションをとりながら意見交換し、その中からニーズをつかみ課題解決の方法を提案、情報提供していけばいいのである。そして最小のコストで最大の効果を発揮できるよう両者が協力し合う事である。業務の可視化はこのような関係を構築するための最初のステップである。

課題解決する為には客観的な数値情報、業務の流れが必要不可欠で、会話の共通点になるものである。

そしてシステム部門の価値を創造し、新たな役割・機能を可視化・モデル化し、実践する事である。ユーザー部門と議論する為に業務を広く聞く・見る・知り、さらに市場変化の予測・対応、例えば新技術の調査研究・情報発信等、より多くのベンダーとのコミュニケーション・機能別見積り依頼、提案依頼書（RFP）の積極的導入、適正コスト判定能力、そしてユーザー部門への全体最適から見た提案書の作成・提示。これらをシステム部門の機能に付加する事で必然性が生まれるのである。近い将来、システムの開発だけではシステム部門は存在していないのである。

可視化すればやるべき事が手に取るように分かってくる。すぐに全ては出来ないが順を追って今から出来る所から即始めるべきである。

今システム部門が真価が問われるもしくは試される時期に来ている。今まで出来なかった部分の可視化などは挑戦の域であるがユーザー部門、引いてはお得意さまが喜んでくれるしくみを実現する為にやらなければいけない。これは私自身この論文を書こうと思った動機であり、ベンダーに変化をお願いする事も必然から来ている。システム部門が変わる為には関連する部門も変化が必要なのである。

## **5 . システムの評価**

今から9年位前になるが当時「DHつとむくん」というお得意さまに設置してオンラインでご注文を頂くためのシステムを企画、開発していた。現在は1万軒のお得意さまでご利用いただいているしくみである。開発目的は当然オンライン受注率を上げお得意さま、MSの省力化を図る事であったが、ただ機能を開発するだけで使用していただける時代でもなかったもので、とにかく「お得意さまの使い勝手」にこだわって企画したのである。専用機にこだわったのもそのうちの一つである。誰でも簡単に使える事が重要であった。



可視化が必要と感じたのはその頃からである。当時非定期的ではあったが「DHつとむくん」のシステム評価を実施していた。その内容はどの医療機関で多く活用しているのか？1軒当たり何明細ご注文いただいているのか？MSの活動変化が導入前とどう変化したのか？その省力効果は金額でいくらか？などである。当時はアンケートを実施したりデータを集めたりとかなり苦労したが、現在はシステム化されMS別の状況表が定期的に出力されるようになり可視化されている。ここには導入軒数で全社のMS順位が表示されている。そして各お得意さま別の受注形態が電話だったのかオンラインだったのかも一目で分かるようになっている。これを見てMSは次の手を打つ事ができるようになったのである。

「導入する事」が目的ははなく、あくまでも「使っていただくこと」（活用率、稼働率）である。現在は導入した先で稼働率80～90%の先で毎月お使いいただけるようになっている。お得意さまから「使いやすい、便利」「DHつとむくんがないと注文業務ができない」と言っていた時、すごく嬉しかったことを今でも忘れずに覚えている。

そして活用した結果、お得意さま、MS双方が効率化されている事が重要なのである。また導入した時点のみ捉えるのではなく継続して捉えていく事が今の稼働率につながっているのである。

結果や活動が可視化されていなかったらここまで継続的に稼働率を維持できなかったかもしれないと感じている。またシステム部門としても開発したものがどれだけ会社、お得意さまに貢献しているかを見ることができるようになるのでやりがいがある。 「見えなかったものが見える」ということは納得性、行動に移す必然性という部分で非常に重要である。

## **6. 今後の課題**

顧客をサマリーデータで捉えるのではなく最小単位の顧客を捉えていかなければいけない。その為にシステム部門は「お得意さま（ユーザー）志向」を今まで以上にもっと強く持たなければならない。MSから見たお得意さまは医療機関、調剤薬局1軒1軒であり、メーカーのMRさんであり、システム部門から見たお得意さまはユーザー部門、経営者、ベンダーさまである。当然その先にある医療機関、調剤薬局1軒1軒も含まれる。この事を念頭に置いてシステム提案をしていく必要がある。

その為にはまず見えていない部分や知らない部分をどんどん可視化していく事である。それが将来のシステム部門を揺るぎなきシステム部門にする為の第一歩である。これは今までもこれからも変わらない課題である。

## **7. おわりに**

スズケンらしさをシステムに盛り込みながら新たな技術を取り入れ、しくみのみでなく人としくみの融合を考え、最小にして最大の効果を引き出せる提案などやるべきことは山積している。これらを着実に実行していくことで今まで以上にシステム部門の価値を高めていきたいと思っている。そうすることで必然的に「喜んで使ってもらえるシステム」になっていくのである。