



導入事例： STEELCASE

Steelcase Inc. は 100 年以上にわたり、業界の枠を越えて、世界各国の主要な組織が優れた体験を生み出すことを支援してきました。同社は Steelcase®、Coalesse®、DesignTex®、Details®、PolyVision®、Turnstone® を含む一連のブランドを通し、その能力を実証しています。各ブランドが丸となって、建築、家具、テクノロジー分野の製品およびサービスの包括的なラインナップを提供し、人々が明るい未来を切り拓き、持続可能な社会、経済、環境を支援できるようにしています。

800 以上の拠点に販売店を有する Steelcase は、流通チャネルのネットワークを通じて世界各国に事業を広げています。Steelcase は業界をリードする国際的な上場企業であり、2015 年度には 31 億米ドルの収益を計上しました。Steelcase とコンフィグラは 2007 年からパートナーシップを結び、Steelcase の事業における販売、デザイン、注文、製造の各プロセスの改善を実現しています。Steelcase の CET Designer エクステンションである SmartTools は、現在、世界各国で 1,300 人以上のデザイナーと営業担当者に使用されています。

顧客体験を向上させる ライブデザイン

2007年、世界最大のオフィス用家具メーカーである Steelcase は、デザインと見積もり作成プロセスを簡略化するためのパートナーとしてコンフィグラを選びました。

Steelcase は 2008 年に登場した CET Designer Extension を導入し、同社の販売店が製品を販売する方法を大きく進化させました。現在北米では、Steelcase のほぼすべての販売店が CET Designer に独自のエクステンションである SmartTools を組み合わせ、デザインと見積もり作成に必要な総合的なソリューションとして活用しています。

この変化を導いた人物が、Steve Eriksson (スティーブ・エリクソン) 氏です。Steelcase で 25 年のキャリアを持つ同氏は、サービスグループ、モデルショップ、テストラボ、特別エンジニアリングチームなどで幅広い管理業務を経験してきました。彼はこうした職務を通して、すべての製品と販売サイクルに関する理解を深めました。

およそ 10 年前、Steelcase は豊富な知識を持つ Eriksson 氏を EXPerience Team に配属しました。これは、Steelcase、同社と契約を結ぶ独立した販売店、顧客という三者間の体験に焦点を当てた取り組みです。彼が最初に手がけた主な課題は、販売店レベルでデザインと見積もり作成に活用できるより優れたテクノロジーを見つけることでした。

このプロジェクトの第一歩として、Eriksson 氏と彼のチームは Steelcase の販売店に対し調査を実施しました。マネージャー、営業担当者、デザイナーとの対話は、Steelcase 製品の販売業務に関わる人々の意見を知るために欠かせないものでした。

この調査の結果、既存のワークフローに関する重大な問題は、デザインの過程で生じるミスに起因していることがわかりました。彼らが使っていたソフトウェアにはデザイナーをサポートする機能がなく、製品の部品や仕様をすべて手作業で入力していたのです。

もう一つの大きな問題は、新人を有能なデザイナーとして育成するために時間がかかることでした。当時使用されていたテクノロジーは、デザイナーが詳細な製品知識を得て、製品の仕様を理解する上では役に立たないものでした。

このような大きな課題に対して、チームは新しい解決策を求めていました。



Steelcase プリンシパル コンサルタント Steve Eriksson (スティーブ・エリクソン) 氏

デザインと見積もり作成のための新しいツールの選択

Steelcase のチームは、新しいツールを独自で開発するのではなく、すでに定評があり、継続して使うことのできるソリューションを探すことにしました。

「私たちが探していたのは、単なるソフトウェア以上の機能を持つものでした。複雑で構成可能な製品を販売する際の問題解決に役立つような、包括的なソリューションを求めていたのです」と、Eriksson 氏は言います。「私たちが望んでいたのは、テクノロジーを活用してこの問題を解決する方法を提供できる、長期的な協力体制を築ける企業でした」

同社のチームは最初、こうした要望に応えることができると思われる企業を 10 社ほど見つけました。

ヨーロッパで 15 年間にわたり成功を収めてきたコンフィグラも、そのリストに含まれていました。

Steelcase は最終的に、コンフィグラを含む 3 社に候補を絞りました。この時点で、Steelcase は候補に挙がった各企業に試案の開発を依頼しました。30 日間という提出期限のもと、各社に Steelcase の製品データを記載した仕様ガイドが提供されました。

コンフィグラは北米市場では比較的歴史の浅い企業だったため、Steelcase は追加の調査として、スウェーデンのリンショーピンにあるコンフィグラ本社にチームを派遣しました。Steelcase はソリューションの開発に携わっている人々と面談し、コンフィグラが信頼に足る企業であることを確信しました。コンフィグラはこのテストに合格したのです。

30 日間の提出期限の後、Steelcase は候補に挙がっている 3 社の提案を確認しました。

「最初の企業は当社にツールの使い方を教えたり、自社のコードを開示することに関心がありませんでした。その時点で、それが可能だったかどうかは定かではありません」と、Eriksson 氏は言います。「その代わりに、当社のすべての製造業者がその企業に出向き、多大な費用をかけて、製品情報を入力するという方法を提案してきました」

数百もの製品ラインを持つ Steelcase のような企業にとって、これは実現可能な方法ではありませんでした。

「2 つ目の企業は丸一日を費やして、彼らが現在提供しているソリューションだけで十分だということを、私たちに説得し続けました。しかし、それでは不足でした」と、Eriksson 氏は言います。

そして、最後にコンフィグラの番になりました。「コンフィグラは専属プログラマーからなる少人数のチームを派遣し、拡大縮小が自在なパネルを見せてくれました。これは非常に画期的で、ほかの候補企業にはなかった試みです」と、Eriksson 氏。「この最初の説明が、すべての始まりだったと言えるでしょう。CET Designer の根底にある『コンフィグレーションエンジン』こそ、私たちが求めていたものだと言確信しました。当社の製品構成に関わる極めて複雑な問題を解決できると感じたのです」



販売店での導入に向けた準備

組織がデザインと見積りに使用している主要なツールを変更することは、一晩では終わりません。この移行をよりスムーズに進めるために、Steelcase は販売店を支援する 3 つのステップを考案しました。

- 1] 新ツールの導入に向け、販売店側で少人数のデザイナーからなるグループを作る。グループに所属する全員が初心者および上級者向けの CET Designer 研修を受け、ソフトウェアの使い方を習得し、自信を持って扱えるようにする。
- 2] 販売店の組織内で完全な移行を進め、デザインチーム全体が CET Designer の上級レベルに到達できるようにする。デザイナーたちは、追加の CET Designer エクステンションの可能性の探求を開始する。標準外の製品の作図に役立つ Edit Graphics がその一例。
- 3] 最後に、販売店は独自のデザインプロセスの開発に着手する。この第 3 段階は組織規模の変更が必要となるため、最も難しい作業となる。

「この取り組みが利益を生むかどうかは、第 3 段階にかかっています。新しいツールとその機能を活用して、プロセスを再評価し、改善することが目的だからです」と、Eriksson 氏は言います。『顧客とのやり取りの回数を減らし、リードタイムを短縮するにはどこを変えればよいか?』、また『顧客とのコミュニケーションを強化しながら作業を進める方法は?』など、この段階でさまざまなことを検討します。変化を好む人は少ないため、この段階では変化を押し進めることのできる人材が必ず必要です。しかし、これは不可欠な工程であり、長い目で見れば利益につながります」

Steelcase の販売店が CET Designer を導入したことで、Steelcase と販売店のデザイナーだけでなく、販売店同士、そして各販売店の組織内でもこうした議論が交わされるようになりました。

Eriksson 氏によれば、現在は Steelcase の販売店の 95% が第 2 段階に取り組んでおり、多くが第 3 段階に進みつつあるということです。より多くの販売店でこの移行が進めば、このテクノロジーを活用して、いかに各自のデザインプロセスを改善できるかを考察できるようになります。

利益を生み出すライブデザイン

Steelcase の販売店にとっての主要な変更の一つに、「ライブデザイン」の実現があります。デザイナーが対面またはオンラインで顧客に接し、CET Designer を使って、顧客の目の前で 2D や 3D で空間をデザインし、製品を指定しながら、デザインプロセス全体に関与してもらうという方法です。これにより、顧客が実際にデザインプロセスに参加し、その意見を反映させることができます。

「これまで使っていたソフトウェアでは、ライブデザインは絶対に無理でした。考えただけで投げだしたくなっただしょう。しかし、CET Designer があればうまくいきます」と、Eriksson 氏は言います。「営業担当者が関与せず、デザイナーだけが顧客や設計事務所と会話して、デザインプロセスを進められるのです。彼らの目の前で製品を追加し、変更を加えていくと、自動的に計算された価格が表示されます。つまり、顧客と設計事務所が、これまではありえなかった方法で、デザインの主導権を持つことができるのです」



Steelcase の販売店は、このソリューションにより多大な時間を節約することができました。Steelcase が販売店に対する調査を初めて実施した際、ターンの回数、すなわち販売店と顧客の間でプロジェクトを検討し、互いに送り返す回数は、プロジェクト 1 件あたり平均 7 回でした。ライブデザインの導入後は、顧客の目の前で変更を反映できるため、ターンの回数が減少しています。実際に顔を合わせてすばやく変更ができれば、電話や Eメールの回数が減り、その結果としてプロジェクト全体の所要時間が短縮されます。

販売店は CET Designer を使うことで既存の顧客により多くのサービスを提供できるようになるため、結果的に顧客の満足度が高まり、多くの場合リピーターの増加にもつながります。販売店が効率性の高い CET Designer を活用すると、新規プロジェクトの機会にも簡単かつ迅速に対応できます。

「販売店に CET Designer を導入したことで、当社では全体的に 3 つの効果がありました。1 つ目は、販売店が優れた顧客体験を提供できるようになったため、お客様がそのことを忘れず、再び当社を利用してくださるようになりました。2 つ目は、販売店がより多くの案件に対応し、見積もりを作成できるようになった点。そして 3 つ目は、こうした好ましい成果の影響を受け、販売店が各自の販売・注文プロセスを評価し、改善できるようになったことです」と、Eriksson 氏はいいます。

CET Designer がもたらす製造面での新たなチャンス

Steelcase は CET Designer の導入によって販売店の販売プロセスを変化させただけでなく、製品の製造方法も新たな角度から見るできるようになっています。

「CET Designer の導入前は、業界の一般的な慣行に従っていました。例えば、スタイル番号は製品の寸法に対応しています。つまり、何かの寸法を変えたければ、スタイル番号と図を削除して、別のものを入力する必要がありました」と、Eriksson 氏は説明します。

Steelcase は最近、VIA ウォールシステムを含む一部の製品に新しいデータフォーマットを採用しました。この新しいフォーマットでは、少ないスタイル番号とより多くのオプションを使い、さらにインテリジェントな見積もりを作成できます。このフォーマットの利点の一つは、実パラメータ値を SAP に直接読み込めるため、同じ製品のために複数のスタイル番号を作成する必要がないことです。

「この新しい方法では、スタイル番号に含まれる寸法がオプションになっています」と、Eriksson 氏。「例えば、CET Designer で製品のサイズを変更する時は、図をドラッグすると、製品の外観の変化がビジュアルイメージで表示されます。製品のサイズを変更しても、別のスタイル番号を割り当てる必要はありません。ソフトウェアがすべてを計算し、パラメータとして提示するからです。ほかのソフトウェア会社はこの方法を取り入れていないため、当社の製品に必要なこうした対応を処理できるのは CET Designer だけです」



Steelcase インテリアデザイン向けテクニカルカリキュラム部門契約社員 Amanda Loehle (アマンダ・ローレ) 氏

この新しい方法により、Steelcase は新たなフォーマットを使ってあらゆるサイズの製品を提供し、製品の見積もりを即座に作成できるようになりました。Steelcase の最新の製品で、このメリットを活用できます。例えば、同社の新しいホワイトボードには、所定の単位設定はなく、特別注文をする必要もありません。代わりに、デザイナーは CET Designer を使って、制限の範囲内で顧客の希望通りの寸法に調整するだけで、CET Designer が自動的に価格を計算します。

CET Designer には、どの部品を追加すればホワイトボードが特定のサイズになるかなど、さまざまな計算を正確に処理するためのルールが組み込まれています。この情報がダイレクトリンクを經由して、製造施設に接続されているシステムに送られます。すべての計算が非常に具体的なため、注文情報が CET Designer から送信された後は変更できません。

「VIA ウォールは 30 個の部品で構成できますが、わずか 1/8 インチ拡張しただけで、ウォール内部の構造に影響が生じます。このウォールの寸法は実際の注文に応じて変わるため非常に複雑であり、デザイナーが手作業でそのすべてを把握することは不可能ですが、CET Designer を使えば可能です」と、Eriksson 氏は言います。「新しいデータフォーマットによって、私たちはサイズ変更が可能な製品を提供できるようになりました。さらに、見積もりの作成も、よりインテリジェントに行えるようになっています」

Steelcase での現状

現在、Steelcase のほとんどの販売店が、デザインと見積もり作成のツールとして CET Designer を使っています。

「1 年半前、CET Designer を使っている販売店数の追跡調査を始めた時、デザインツールを使って行われた販売のうち、CET Designer によるものは約 55% でした。そこで私たちは、もっと多くの従業員にこのソリューションを使うように促しました。現在、CET Designer を使っている販売店の割合は 100% になっています」と、Eriksson 氏は説明します。

Eriksson 氏の最終目標は、最初の入札から最終的な注文を製造施設に送るまでの全工程に対応できる総合的なデザインツールを、世界中の Steelcase の販売店に提供することです。

「モスクワだろうと、あるいはミルウォーキーやモザンビークだろうと、本来、販売店の所在地はどこでも構わないはずですが、Steelcase が提供する全製品に対応する総合的なデザインツールがあれば、世界のどこにいても関係ありません」と、Eriksson 氏。「全体的に見て、コンフィグラとは非常に建設的な関係を築いてきました。10 年もかからずに業界全体に影響するソリューションを開発し、実装するという仕事は、簡単に達成できることはありません」



www.configura.com/ja/
info-jp@configura.com