

# 株式会社毎日新聞社

## COMPANY PROFILE

会社名	株式会社毎日新聞社
設立	1872年2月21日
東京本社	東京都千代田区一ツ橋1-1-1
大阪本社	大阪市北区梅田3-4-5
中部本社	名古屋市中村区名駅4-7-1
西部本社	北九州市小倉北区紺屋町13-1
北海道支社	札幌市中央区北四条西6-1
代表者代表取締役社長	朝比奈 豊
資本金	41億5000万円
従業員数	3,200人
通信網	総・支局101、通信部・駐在265、海外機関26
印刷拠点	15工場
事業	日刊新聞、雑誌、書籍の発行およびメディア事業、スポーツ・文化事業の企画開催
URL	<a href="http://www.mainichi.co.jp/">http://www.mainichi.co.jp/</a>



### Category

業種ソリューション

### Solution

販売管理ソリューション

### Product

販売管理システム

## Innovation Report

# ホストコンピュータから完全脱却し、 全国販売店のリアルタイムな情報把握を実現

毎日新聞社の創業は、その前身となる東京日日新聞が創刊された明治5年（1872年）である。3年後の明治8年（1875年）には、世界初となる新聞の個別配達を開始。それから約130年間、新聞宅配の制度は、われわれの生活の一部として定着している。しかし、若者の活字離れやインターネットの普及により、新聞業界にも大きな変革の波が押し寄せようとしている。毎日新聞社が、5つの本社と全国の新聞販売店のやりとりを管理する販売管理システムの刷新を決断したのも、こうした厳しい環境変化に対応するためであった。それは、130年以上かけて作られた複雑な仕組みそのものと、正面から向き合うプロジェクトでもあった。

導入時期：2009年

**1～1.5カ月**  
ほどかかっていた  
販売店との  
各種取引情報の確認が  
ほぼ**リアルタイム**に

before

新聞販売店とのやりとりはホストコンピュータで処理していたが、すべてが紙中心であり、リアルタイムな情報入手ができなかった。また、地域ごとに慣習・制度が異なるため、プログラムの保守・管理に膨大な手間・コストがかかっていた。

after

全国の営業担当者がデータを直接入力できるようになり、情報がリアルタイムで把握できるようになった。それに伴って、データの入力から請求書を出力するまでの処理が大幅に効率化された。また、ホストコンピュータを完全になくし、保守・運用コストを大幅に低減することに成功した。

## 導入背景

### 外部環境が厳しさを増す中、紙中心のホストコンピュータからの脱却を目指す

毎日新聞社の創業は、その前身である東京日日新聞が創刊された明治5年（1872年）にまでさかのぼる。その3年後の明治8年には、世界初となる新聞の個別配達を実施。その後、一軒一軒に新聞を配るいわゆる「新聞配達」は、日本独自のシステムとして定着。現在、全国の新新聞販売店では約40万人が業務に携わっているという（2009年10月現在）。ところが今、その新聞業界に大きな変化が起きようとしている。同社顧客サービス開発本部 本部長の醍醐祐治氏は次のように語る。

「若者の活字離れが進み、新聞に限らず活字メディアが今苦戦しています。つい最近も、インターネットの広告費が新聞を抜いたという報道がありました。その影響は非常に深刻です」（醍醐氏）

ただ、新聞売上の99%は全国の新新聞販売店が行っている宅配によるもので、駅売りなどの直売は1%に満たないという。130年以上も続く強固な新聞宅配とそれを支える全国の新新聞販売店のシステムが簡単に崩れるとは思えないが、少なくとも今、そこに変化が訪れているのは事実である。それだけに、全国販売店のリアルタイム



制作技術局 技術センター  
主任  
小黒武久 様



営業戦略本部  
主任  
松田秀平 様



営業戦略本部 委員  
岩木譲二 様



顧客サービス開発本部  
本部長  
醍醐祐治 様

な情報把握は急務である。営業戦略本部 委員 岩木譲二氏は販売店の現状を次のように説明する。

「全国には約6400の販売店があり、個々に販売契約を結んでいます。新聞販売店はそれぞれが独立した存在です。各販売店との取引は印刷工場から毎日、新聞を配送し、月ごとに請求書を発行して月単位で新聞代金を回収するのが基本です。本社側では販売店の住所や従業員数といった販売店側の基本的な情報はもちろんですが、世帯数、普及率、拡販の状況などを把握することが必要です。ただ取引や業務の基本的な仕組みは130年以上続いているものですので、地域による慣習の違い、それに伴う制度の違いなどがあり、状況の把握は一様にはいかないのが現実でした。」(岩木氏)

また毎日新聞社は、東京本社、大阪本社、中部本社、西部本社、北海道支社の5社からなり、それぞれが地域に根ざした独立性の高い活動を行っている。新聞販売店との関係も同様であり、各社の営業担当者が地域の慣習・制度に合わせて販売店とやりとりしているというのが実態だった。

販売管理は、東京本社のホストコンピュータで集中処理されていたが、こうした違いを吸収するため、その処理は複雑を極めていたと技術本部 委員 西村巖氏は言う。

「これまでの30年間、ホストコンピュータで販売管理を行ってきました。アプリケーションはすべて自社開発で、その総数は約4000本にもなります。これらのプログラムを日々メンテナンスしながら使ってきたわけですが、各社によって制度が微妙に異なるため、機能は同じでも、異なる5本分のプログラムを動かす必要があるなど、運用管理の手間やコストが非常に大きかったのです」(西村氏)

## ■ 導入経緯

### システム検討に先だって 約1年間の業務分析と制度統一を実施

毎日新聞社が、販売管理システムの刷新に向けて動き始めたのは2005年のことだ。まず取り組んだのは、約1年をかけて5つの本社の業務を洗い出し、販売店と本社との取引制度をまとめていく作業だった。営業戦略本部 主任 松田秀平氏は次のように説明する。

「新聞販売店の仕組みは130年以上前に始まったものです。長い時間をかけて積み重なった地域ごとの違いは、簡単に変えられるものではありません。共通しているのは『毎朝、配達する』ことだけと言っても過言ではないのです。その違いをできるだけ統一するため、社長をトップとする制度統一委員会を作り、議論を重ねました」(松田氏)

当初、2005年中には制度統一を完了させ、2006年からシステム開発をスタートする予定だったという。ところが統一作業は困難を極め、ようやくシステムのRFP(提案依頼書)作成、ベンダー各社への提案依頼、ベンダーの選定まで進んだのは、2006年の末のことだった。

提案依頼は3社に対して行われた。最終的に東芝ソリューションの提案が採用され、正式決定が下ったのは2007年の1月である。非常に慌ただしい状況下での選定だったことが想像できるが、東芝ソリューションの提案が選択された理由について、制作技術局 技術センター 主任 小黒武久氏は、次のように語る。

「各社からはERPパッケージをベースにした提案と、一から構築を始めるスクラッチ開発の提案がありましたが、システムが複雑で対応が難しいことから、まずERPパッケージの案がなくなりました。あとは、コストや機能を比較して検討・選定しましたが、東芝ソリューションには、



制作技術局  
技術センター  
住裕子 様

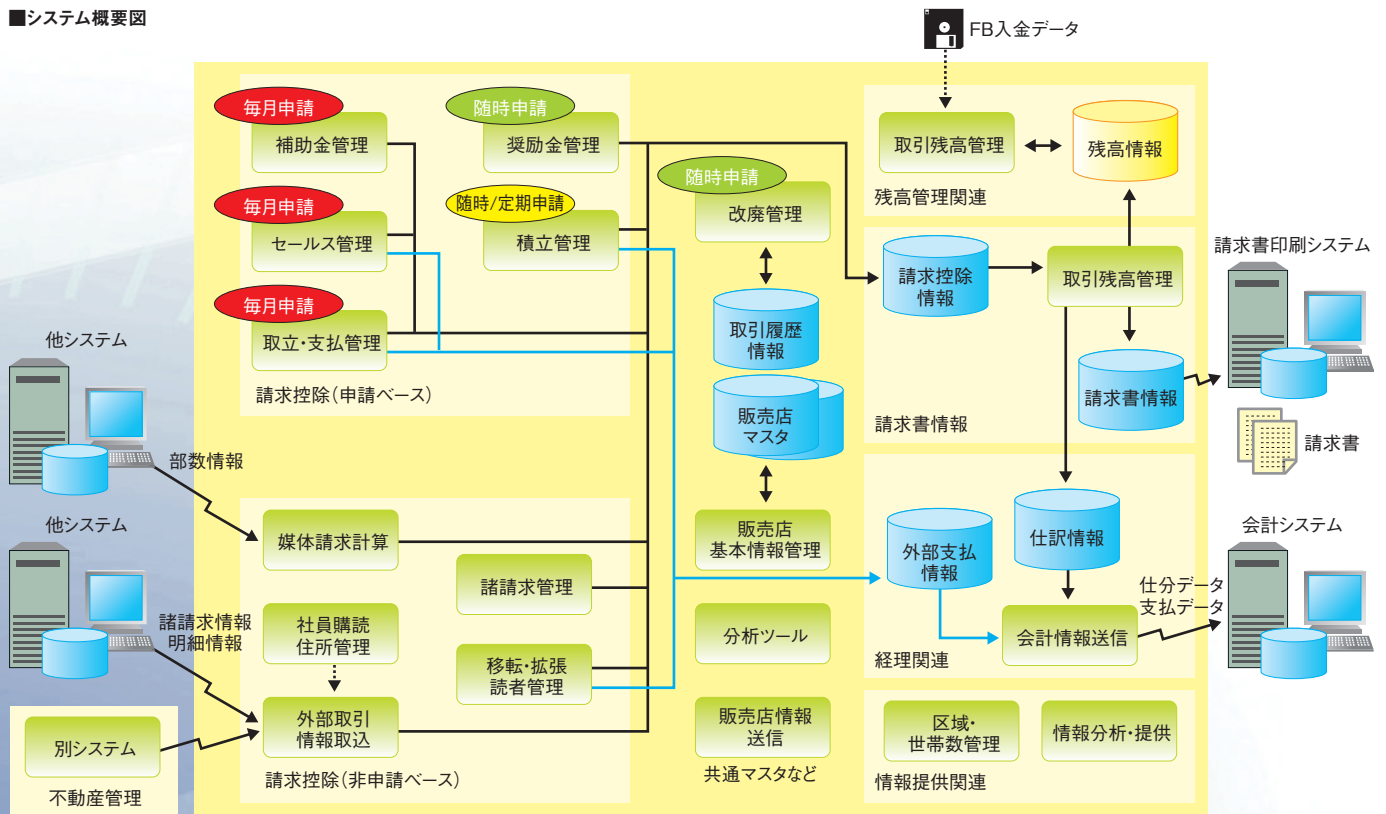


技術本部  
委員  
西村巖 様

制作技術局  
技術センター  
新田利恵子 様



## ■システム概要図



以前、当社のMaigate(マイゲート)という部数輸送管理のシステムを開発していただいたことがありました。その際に販売店の仕組みをよく理解していただいたことが大きかったですね。実際に、今回の販売管理システムのプロジェクトにも、Maigateのときと同じ開発者の方々に参加してもらいましたが、仕組みだけでなく、新聞業界特有の用語も熟知されていたので、スムーズにコミュニケーションできました。(小黒氏)

Maigateの構築がスタートしたのは2003年の4月。東京本社で本稼働がスタートしたのが2005年の9月である。すでに述べたように、2005年は5つの本社の業務を洗い出し、取引制度をまとめる作業が行われていた。つまり、Maigateによる部数輸送管理システム開発が終了するのとクロスオーバーするように、販売管理システムという本丸のプロジェクトが動き始めたのである。

## ■ 開発ポイント

## 5社のすり合わせを繰り返し 18個のモジュールを開発

システム開発のキックオフは2007年2月。その年は要件定義とシステム設計に費やされる。その間に、今回のシステム開発のためのメンバーの異動を実施し、5社間のすり合わせが繰り返された。

「ミーティングは、多いときで月に100回は開いていました。『補助金管理』『奨励金管理』『セールス管理』など、合計で18個のモジュール(システム)を開発することになったのですが、これだけ数が多いと、シ

ステム間の仕様調整に時間がかかります。あるシステムを調整すると、再び前のシステムについても検討が入るといったことを繰り返しました」(松田氏)

2007年前半は、こうした打ち合わせを重ねて要件定義を行い、後半で基本設計/システム設計を実施。本格的な開発は2008年に行われる。約1年間の開発を経て、2009年1月には、毎日新聞社内にサーバを設置してテストが開始された。テストの様子について、制作技術局 技術センター 住裕子氏は次のように説明する。

「従来のホストコンピュータの出力結果と新しいシステムの出力結果が一致するかどうかを検証するのですが、最初のひと月ふた月は、本当に本番を迎えられるのか不安でした。しかし、途中から数値がピタリと合い始め、それ以降は非常にスムーズに進みました」(住氏)

まずは東京本社でテストを実施し、順次、大阪本社、西部本社……と2009年中はほぼ断続的にテストを実施。データ移行やホストコンピュータとのデータ照合などを行い、問題がないことを確認して、7月に東京本社、9月に大阪本社、10月に西部本社、11月に中部本社/北海道支社でシステムが本稼働を開始し、2009年12月いっばいで開発は無事終了を迎える。

## ■ 導入効果

## ホストコンピュータから完全に脱却し 販売店情報がリアルタイムで入手可能に

新しい販売管理システムは、これまでバラバラであったシステムを

統合し、5つの本社と各販売店との資金・データの流れを整理して、可視化することを目的としていた。そのために、システム開発に先立って実施されたのが、5つの本社で異なっていた制度の統一であった。新システムの成果は、徐々に現れ始めている。

「システム導入前は、営業担当者が各販売店を回って情報を集め、紙にまとめた上で、そのデータを技術部門がホストコンピュータに入力していました。新システム導入後は、営業担当者がシステムにデータを直接入力するようになりました。その結果、これまでは1～1.5カ月経たなければ分からなかった販売店の情報が、ほぼリアルタイムで確認できるようになりました」(岩木氏)

また、ホストコンピュータが完全になくなったことで、運用・管理面の負担が大幅に軽減されたと、西村氏は強調する。

「これまでは、東京本社ビルの五階にホストコンピュータのためのマシンルームがありましたが、現在は空いたスペースの有効利用を検討中です。また、ホストコンピュータの運用・管理に必要なリソースが不要になり、コスト削減という意味では非常に大きいと思います。また、自社アプリケーション開発の要員は販売データの分析など新たな業務を担っています」(西村氏)

販売店の情報がリアルタイムで入ってくるようになったため、最終的に請求書を作成・印刷・発送するプロセスも大幅に効率化された。具体的には、システム側で請求書のPDFまでを作成し、それ以降の印刷・封かんの処理をアウトソースすることに成功したのである。

## ■ 将来展望

### 今後の課題は、可視化されたデータの分析と経営への活用

販売店の情報がほぼリアルタイムでつかめるようになったことで、今後は、把握したデータをどう生かすかが求められていると、関係者は口を揃える。

「これまでは、営業経費などの分析に時間と手間がかかっていましたが、今回のシステムにより、ほぼリアルタイムで確認できるようになったため、経営層からの期待も高まっています。われわれとしても、把握したデータをどう利用して、役員やスタッフに見せていくかが重要だと考えています。現在は、さまざまな検討をしているところです」(岩木氏)

なお、今回の販売管理システムには、情報分析用のBIツールがあらかじめ組み込まれている。その意図について、西村は次のように説明する。

「今後は、システムに求められるものも変わっていくと思います。今回のシステムにBIツールを組み込んだのも、そのためです。ただ単に販売管理を行うだけでなく、BIツールを使いこなし、蓄積されたデータを分析して、経営に役立つ情報を引き出していく必要があると思います」(西村氏)



現在は具体化されていないが、今回のシステムをほかの新聞社に展開することも視野にあるという。地方も含めると、日本には100を超える新聞社がある(日本新聞協会のデータによる)。作る紙面は異なっても、印刷して配送するという仕組みは共通しているため、具体化すれば多くの新聞社の注目を集めることになるだろう。

東芝ソリューションへの期待も高い。Maigateから数えると約7年の長期間にわたって関わってきた経験が持つ意味は大きい。後半からプロジェクトに加わったという制作技術局 技術センターの新田 利恵子氏も、次のように期待を込める。

「本システムで紙ベースであったデータをリアルタイムに入手するという当初の目的は、十分達成されたと思います。今後、そのデータをどう生かすかは、今後のわれわれの課題だと認識していますが、その展開のところで東芝ソリューションには、ぜひ引き続きご協力いただきたいと思います」(新田氏)

新聞業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、今後、市場が拡大することは期待できそうにない。まずは、無駄なぜい肉をそぎ落とし、筋肉質なカラダへと体質改善することが求められていると言えよう。今回の販売管理システムは、まさにその土台となるものだ。この土台の上に繰り出される次の一手が何か、全国の新聞社が毎日新聞社の一挙手一投足に注目している。

## Solution Focus

### 販売管理システム

**販** 売店基本情報の管理を核とし、月次請求書作成に関わる各種の業務管理と、会計システムと連動した取引残高管理などを統合管理するソリューション。項目別・種類別に分類しながら業務情報を一元化し、分析ツールによる実績データの集計・分析が可能で、セキュリティ機能をもとに営業担当者レベルから局長クラスまで適切な情報開示を可能にする。また営業担当者による分散入力や、管理部による一括入力、FBデータによる入金処理など多彩な支援機能によって、請求・入金関連業務の大幅省力化を図ることが可能。

この記事内容は2010年3月に取材した内容を元に構成しています。記事内における数値データ、組織名、役職などは取材時のものです。

●お問い合わせ先

**東芝ソリューション株式会社**

経営企画部 広報担当

住所：〒105-6691 東京都港区芝浦1-1-1(東芝ビルディング)

電話：03-3457-4112 MAIL：PR@toshiba-sol.co.jp URL：http://www.toshiba-sol.co.jp/jirei/

東芝ソリューション株式会社

