

利益を生むワークフロー

— Web-to-Print ビジネスを例にとって —

株式会社バリューマシーンインターナショナル

「利益を生むワークフロー」－Web-to-Print ビジネスを例にとって－

●ワークフロー構築の誤解

■ワークフローの構築とは

皆さんは「ワークフロー」という言葉を聞くとどのようなものを連想されるでしょうか。ここではまず、本書で取り扱うワークフローという言葉の定義したいと思います。そして、ワークフローがビジネスの上でどのような役割を担っているのか。また利益を生むワークフローを構築するために何が必要かを是非考えていただきたいと思います。

皆さんの周りの多くの場所でワークフローという言葉が使われています。例えば印刷業界であれば、CTP ワークフローという言葉は、多くのハードウェア、ソフトウェアベンダーを通じて、最近良く使われるようになりました。またワークフローサーバ、ワークフローRIP など、製品名称として従来から利用されているものもあります。では、ワークフローとは一体何なのでしょう。

ある製品を販売している営業担当の方がこんなことを仰っていました。「うちのワークフロー関連製品によって多くの処理が自動化できますよ」と。この話だけだと、ワークフローというのはイコール処理の自動化であるように聞こえてきます。では、CTP ワークフローとは CTP を利用した印刷の工程を自動化するというのでしょうか。もちろん自動化という 1 つの目的もあるでしょう。しかしそれだけではありません。1 つの業務あるいはビジネスには多くの工程があります。私たちは、ワークフローとは、そうした工程に置くべき「プロセス」と、各ワークの間の「つなぎ」を指すものを考えています。そう、大切なのは「つなぎ」なのです。各プロセスの間を、情報や手続きが適切に引き継がれ、伝達され、受け渡されることでスムーズにつながるようになるのです。ワークフローとは決して自動化だけを指すものではないのです。

■ビジネスとワークフロー構築との密接な関わり

インターネットから受注をして印刷をするといったオンデマンド Web 企画のビジネスを考えて見ましょう。欧米では Web-to-Print と呼ばれるカテゴリに属するビジネスで、インターネットの急速な普及とともに大変有望なビジネスであると考えられています。国内においても多くの起業が参入を検討し、新しいビジネスの企画段階にあるとも言えます。

企画立案から市場調査を経てビジネスとして検討するステージになると、当然ながら方法論を決

定していくこととなります。すなわち具体的にワークフローを構築していくということです。これは前節でも述べたように、「どのような『プロセス』を置くか」とそれらのプロセスを「どのように『つなぐ』か」を決定していくことにほかなりません。

例えば、

- ・ どのような印刷を、どのようなデータを利用して行うか
- ・ どのように印刷をして、どのように加工の工程へと受け渡すか
- ・ どのアプリケーションを利用してどのようなデータに変換するか
- ・ どんなマニュアルを使って誰がオペレートするのか

といった具合です。同じビジネスを実現する場合でも、その方法は1つではありませんし、同じツールを使用したとしても、各社各様の答えがそこにはあるはずで

すなわち、企画をビジネスとして実現するためにワークフローの構築があるのです。適切なワークフローを構築できなければ、ビジネスとしての成功はありませんし、逆に言えば、ワークフローの構築によってビジネスが具現化され、そのビジネスが利益を得られるかどうかを決定するといえるでしょう。

■ビジネスにおけるワークフローの役割

ここまでお話ししてきたことのポイントをまとめると以下のようになります。

- ・ ビジネスはワークフローそのものである
- ・ ワークフローを構築することはすなわちビジネスを具現化すること
- ・ ワークフローが生み出す差別化、価値がある
- ・ ビジネス同様にワークフロー構築も効率化と利益を得るためのものである

これらの点を踏まえ、次節からは具体的なアプリケーションとして、Web-to-Print ビジネスを例に上げて、ワークフローの構築について見て行きましょう。

●Web-to-Print ビジネスを考える

■Web-to-Print ビジネスの流れを概観する

図1は一般例としてのWeb-to-Print ビジネスの流れを示しています。一通りの流れを説明すると、まずお客様がインターネットを通じて注文をし、Webサーバを通じて印刷会社の受注サーバが受注します。続いて受注情報に応じたデータ処理を行い、印刷、加工といった製造プロセスに受け渡されます。製造後、梱包、出荷の手続きを行い、お客様の手元へと配送されることとなります。

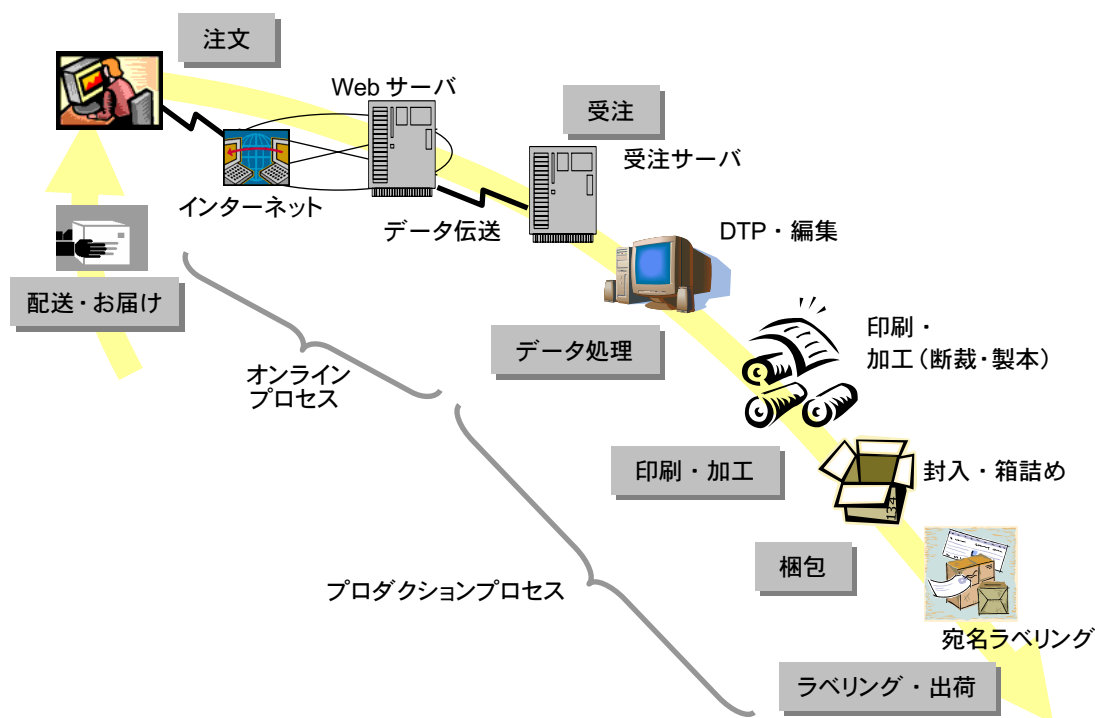


図1 一般例としてのWeb-to-Print ビジネスの流れ

一連の流れだけを追ってみると、「なるほど、その通りですね」と、あたりまえのように答えが返ってきそうですが、単純にWeb-to-Print といっても、ビジネスとして実現するためには、これだけの手続きが必要になります。これら必要な全ての要素が整い、さらにその間がシームレスにつながったときに初めてビジネスとしての運用がスタートするのです。

このようなビジネスを印刷会社が企画することも多く見受けられます。その際、データ処理、印刷・加工、梱包などのプロダクションの作業は本業ですから、企画やワークフローの構築もこの

部分を中心に考えられることが多くなります。このような場合に起こる問題として、プロダクション作業の前後にあるプロセスとのつなぎ部分です。

例えば製造の前段階として、受注というプロセスがあります。インターネットからお客様情報をいただき受注することはできるようになったものの、印刷用データを生成し、編集プロセスへとつなげる部分が効率化できずに、全ての受注に多くの人的作業が発生していることも珍しくはありません。一方で後ろ側を見てみると、製品を梱包するところまではうまくいっていたのに、別ラインで出力されてきた宛名ラベルとのマッチングがスムーズにいかず、配送へのつなぎでミスが発生したり、同一人からの受注であるにも関わらず、個別梱包でしか配送できないといった課題を抱えていることも多いのです。

ワークフローを構築するということは、ビジネスの実現に必要な全てのプロセスを決定し、さらにその間をつなぐための機能を決定していくことですから、得意分野であるとか本業であるなどとは無関係に、入り口から出口まで（受注からお届けまで）の全てのプロセスとつなぎを検討することが必要だということがお分かりになると思いますし、これがビジネスあるいはサービスのレベルを決定することになるのですから、大変重要な役割を持っているのです。

■Web-to-Print ビジネスに必要な「プロセス」とは

さて、それではもう少し具体的に、Web-to-Print ビジネスに必要なプロセスを見てみましょう。図2は、お客様のご注文に応じてキャラクターグッズを製造・販売する「グッズ・オンデマンドサービス」を手掛けた時のプロセスを抜粋して書き出したものです。ビジネスは様々な種類のキャラクターグッズを製造するものでしたが、ここでは製造部分として印刷のみを取り上げています。

例えば、お客様から注文をうける「注文」部分を見てみましょう。まず、認証、課金などを含めてオーダーを受けるシステムが必要ですし、お客様とのコミュニケーションをするための、エラー・ログ管理機能やオンラインサポートの機能もあわせて必要になります。受注からお届けまでの各プロセスにおいても同様に、様々な機能が必要になることがお分かりになると思います。

また、図中の下部にあるように、各プロセスを横断する機能も重要です。データ処理は受注システムにおいても一部行われていますし、面付・画像処理など印刷直前に行われるものもあり、それぞれ処理を適切な位置に配置し、また各段階で行われる処理を取りまとめていく必要があります。また、データ管理は注文から製造までを含めて行われるべきものですし、同様に、オーダー情報や処理状況を管理するステータス管理のプロセスは、ビジネス全体にわたって行われなくて

はなりません。

次に、グッズ・オンデマンドサービスのワークフロー構築の際にポイントとした3つのプロセスについてご説明したいと思います。冒頭でもご説明しましたように、グッズ・オンデマンドサービスとは、オリジナルキャラクターグッズを注文生産するサービスです。商品の種類も紙をベースとしたカレンダーなどからTシャツなどの繊維商品まで多種多様なものを取り扱いました。

①注文プロセス

まず注文のプロセスにおいては、図2にある「オーダー固有機能」として「デザイン・編集」の機能を用意しました。お客様は、注文の際にキャラクター画像を選択したり、メッセージを入力してデザインしたりすることが可能で、実際に編集した結果をブラウザ上でプレビュー確認できるようにしました。また編集されたデザインデータは、サーバ内で印刷用データとして自動生成され、次工程に指示書とともに送られる仕組みを構築しました。

②データ処理プロセス

次に、データ処理プロセスでは、各種商品に対して一定の色再現ができるよう、カラーマネジメントの考え方と仕組みを導入しました。

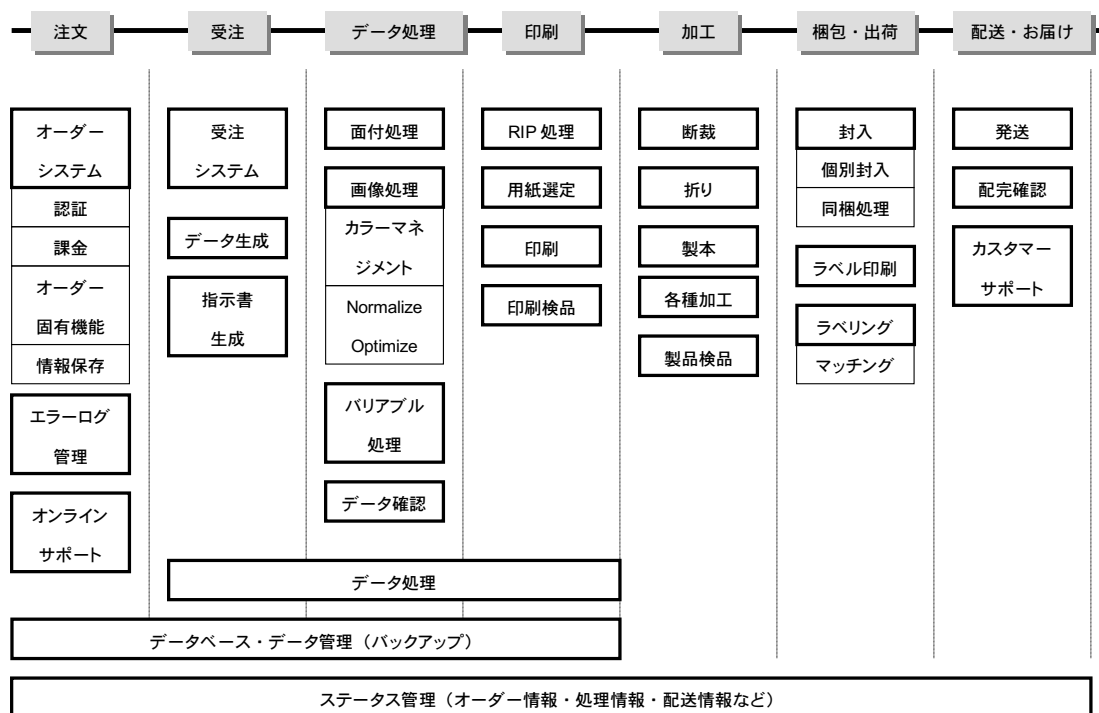


図2 グッズ・オンデマンドサービスのプロセス例 (抜粋)

一般にカラーマネジメントを導入するということは、システムで一元的に仕組みを提供し、色変換を行うという方法が採られることが多いですが、ここでは再現色にガイドラインを設け、各商品を製造する企業ごとに独自の方法でカラーマッチングを行っていただく方法を採用しています。これは紙から繊維まで様々なプリント物を作成する各社の運用上の効率を目指したものです。

③梱包・出荷プロセス

さらに、梱包・出荷のプロセスでは、複数の製造所で製造される商品のとりまとめ出荷を実現しています。例えば同一のお客様がカレンダーとTシャツを同時に購入した場合、注文は同時であっても、それぞれの商品の製造期間や製造業者は異なります。これらを同一梱包でとりまとめて発送するために、配送センターを利用しました。当然ながらとりまとめ配送用の情報をシステム内で生成する機能を設けています。

このように、ワークフロー構築の際に必要なプロセスを決定していく中で、ビジネス上のポイントとなる点を考慮することは大変重要なことです。ここで挙げた3つの機能はいずれも、このビジネスを他社と差別化する上でとても重要な要素となっていることはご理解いただけるものと思います。また、カラーマネジメントの項でご説明したように、自動化や一元管理を進めることが全てではありません。ワークフロー構築の上では、目的を的確に設定した上で、最も効率の良い方法を採用することが大切です。

■Web-to-Print ビジネスに必要な「つなぎ」とは

前節では、ワークフロー構築の上での「プロセス」についてご説明してきましたが、いかに効率的で自動化されたプロセスを準備したとしても、前後とのつなぎがうまくいかなければ、効率の良いワークフローを構築することはできません。ここではそれらのプロセス間の「つなぎ」についてご説明したいと思います。図3は、図2に示したグッズ・オンデマンドサービスの各プロセスをつなぐ機能と項目を一部抜粋して示したものです。

まず各プロセスをつなぐために最も大切なものは情報です。図3に示すように、注文以降の全てのプロセスにおいて、オーダー情報と商品情報が受け渡されるようになっています。それぞれのプロセスは自動化されているもの、半自動のもの、人手により行われるものと様々ですが、各段階で処理を行う上で、必ずオーダー情報と商品情報を確認できるようにしています。

その上で、各プロセスに必要な情報、すなわち印刷プロセスであれば製造指示書、梱包・出荷のプロセスであれば、配送指示書が受け渡されるようになっています。

また、各情報は、図2に示しているステータス管理とひもづいています。これは、お届けまでのスケジュール管理はもとより、各プロセスにおいてエラーやミス、あるいは製造事故などが発生した場合にオーダーと商品情報をいち早く把握し、どのプロセスに戻すべきか、もしくはお客様にご連絡する必要があるかどうかなどのリカバリーを効率的に行うために必須と言えます。特にインターネットを利用したビジネスの場合、注文からお届けまでの納期は短く設定する場合があります。特にインターネットを利用したビジネスの場合、注文中からお届けまでの納期は短く設定する場合があります。特にインターネットを利用したビジネスの場合、注文中からお届けまでの納期は短く設定する場合があります。特にインターネットを利用したビジネスの場合、注文中からお届けまでの納期は短く設定する場合があります。

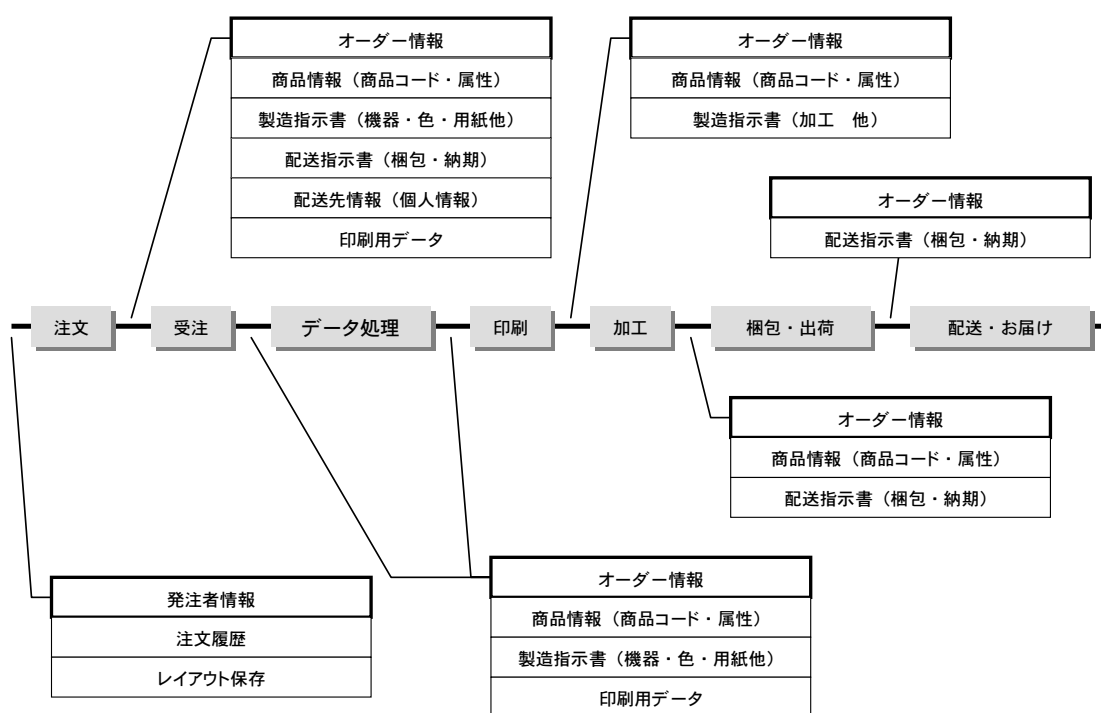


図3 グッズ・オンデマンドサービスにおける「つなぎ」の項目例 (抜粋)

■ワークフロー構築に必要な手順

ここまで、グッズ・オンデマンドサービスを例にとり、すでに実現された例としてWeb-to-Printビジネスにおけるワークフロー構築についてご説明してきました。ワークフローの構築には、ビジネスとして最適な「プロセス」と「つなぎ」を決定することが大切であることはご理解いただけたものと思います。

ここまでのご説明の総括として、ワークフロー構築に必要な手順を以下に示しておきます。

- ①ビジネスの組み立てに必要な全ての「プロセス」を揃える
- ②各「プロセス」に必要な機能を洗い出す
- ③各「プロセス」を「つなぐ」ための機能と受け渡し情報を洗い出す
- ④そこにビジネスを実現する上での差別化を見い出す

これらの手順を踏み、各項目を洗い出す際には、全てのケースについて徹底的に検討することが必要です。もし、想定されるべき項目が抜け落ちていたとしたら、それは予期せぬトラブルとしてビジネスの成功あるいは利益を生み出すことに対して大きなマイナス要因となる可能性があります。

●ワークフロー構築～7つのポイント

ワークフロー構築にあたり、7つのポイントを挙げてみたいと思います。これまで様々なデジタル印刷関連のビジネス構築を手掛け、見てきましたが、多くの企業が共通して陥るポイントがあります。ここでは出来る限り実例を示しながら、ポイントを整理していきますので、身近なところで起こっていることや、これから企画するテーマ、あるいは現実に行っているビジネスを再度振り返っていただきたいと思います。

■ポイント① 自動化がすべてではない

A社は、企業向けにオンデマンド印刷を用いた小ロットの印刷物受注サービスを企画、システムの開発を進めていた。N社のプランは全自動でシステムが受発注業務を行う大掛かりなもので、オーダーされた印刷物の種類とボリュームにより、最適な印刷機を自動的にシステムが選定し発注するというものであった。

一方、B社も同じビジネスを展開し始めていたが、B社のビジネスでは、最適な印刷機の選定は印刷のプロが人手で行うものであった。

約1年後、巨額の開発投資を行ったA社のシステムは簡易的な印刷機選定はできても、プロが行うB社のサービスほどの精度と自由度を手に入れることはできなかった。

Web-to-Print ビジネスはオンラインプロセスを用いたビジネスであることはお分かりいただいている通りです。そのため、多くの部分に自動でのプロセスを実現する可能性があります。A社は全自動化を目的とし、お客様にコストがかからない仕組みを提供しようとし、B社は自動化を捨ててより品質の高いサービスを提供しようとしたのです。ここで重要なことは、「全自動化＝人手がかからない処理」とは言えても、「全自動化＝最も品質の高い処理」という図式は必ずしも成り立たないということです。

■ポイント② 常に全体最適を目指して

これまでも述べてきたように、ビジネスは「プロセス」とその間の「つなぎ」により成り立つものです。ビジネス全体の中で、ある一部分だけが効率化されても、大きな変化を生まないことは少なくありません。逆に一部分だけが最適化されることで、その前後のプロセスとのつながりがうまくいかず、トラブルを引き起こすことさえあります。ワークフロー構築の際には一部分の最適化に惑わされることなく、ビジネス全体を捉えた上で、全体最適を心がけていくことが大切です。

■ポイント③ パートナーシップを最大限に生かして

C社のWeb-to-Printビジネスは、ほぼ受注から印刷会社の製造までのラインを固めるところまで完成しており、配送は各社から申し込みいただいたお客様へ直送することで、サービスをスタートする予定としていた。

しかし、最終的な販売品目が確定したとき問題は起こった。当初の企画より販売品目が増え、それに伴って複数の製造工場から配送を行う必要が生じたのである。このままでは、同じお客様が複数の商品を購入した場合に、個別に送料がかかってしまうことになる。

そこで、一度配送業者のセンターに同日配送の商品を集め、最梱包してお客様にお届けする方法を採用した。各印刷会社から配送センターまでの送料分が増加することが懸念されたが、結局配送業者の契約送料が格段に安く、トータルでの配送コストは下がる結果となった。またお客様には1回分の配送料金で複数商品をお届けできることとなった。

ワークフロー構築を行う上で陥り易いポイントとして、「全てを自社で完結したい」と考える点が挙げられます。「餅は餅屋」という言葉にもあるように、その道のプロをパートナーとして利用することでビジネスとサービスの品質を上げ、コストを下げるができる場合があります。

■ポイント④ ビジネスの実現のためにツールがある

D社はWeb-to-Printビジネスを新規に立ち上げるために、オンデマンド印刷機を検討していた。ビジネス企画の詳細はこれから詰められるという段階であり、まだ必要な機能や項目の洗い出しが終了してはいなかった。

その時、機器発注の担当者はこのように相談してきた。「オンデマンド印刷の業界では、バリアブル印刷にPPMLフォーマットというものがあるそうですね。今後その規格のほうに市場が流れると予想されるので、PPMLフォーマットを印刷できるオンデマンド印刷機を紹介してください」と。

その発言の中では、残念なことにD社が立ち上げていくビジネスについて、多くは語られなかった。

ワークフローの構築は「ビジネスを実現するため」にあります。

その構築の際には、標準規格であるから、とかメーカーが推奨するからという理由で規格やツールを取り入れるべきではありません。目的を実現するための方法を検討し、そのためのツールや

規格を導入することが大切です。

■ポイント⑤ トラブルに対応する仕組みを準備する

また C 社の Web-to-Print ビジネスの話になるが、当初コスト負担を少なくする目的で障害に対するトラブル対応の仕組みまでを装備していなかった。

サービススタート後順調に進んでいたビジネスも、ある時に問題が発生した。あるオーダーのデータを印刷すると、全く異なる色が再現されてしまうのである。お客様が見ているプレビューには何ら問題がなく、受注システムより出力されるデータに不備があったのであるが、その原因をすぐに明らかにすることができなかった。

結局は、システムに登録する際のデータに問題があったのだが、原因を明らかにして対策を講じるまでの間、同様の障害の起こるデータは全て人手により作成し直し、お客様に代わって再度代理発注をかけてシステム上を流すこととした。お客様の正式な受注履歴を消し込むという作業までも手入力で行わなければならない、納期遅れなどを引き起こした。

ビジネスが順調に流れているときには、受注～配送までのフォワード（前向き）の処理が行われれば全く問題が発生しません。しかし一度トラブルが発生したときには、処理を戻す、もしくはどこか途中の時点からやり直すといった後ろ向きの処理が行われることとなります。例えば印刷という単一のプロセス内で完結できる場合は問題は少ないのですが、場合によっては複数のプロセスを超えたトラブルも発生します。そうしたトラブルを想定し、その対応の仕組みを準備することは大変重要なことです。

■ポイント⑥ 自社の役割の前後を固めること

E社は現在クライアント主導型の一般消費者向けに企画されたWeb-to-Printビジネスへの提案の真最中である。E社の役割は、印刷から配送までの部分のみ。最終的にはこの部分もE社を含め複数社になる可能性もある。

ビジネスの企画を行っているクライアントは、サービス実施の主体であり、Webサーバを含めてお客様からの受注システムを開発する予定である。E社は与えられた役割の中で何ができるのかをクライアントに説明することでコンペを勝ち抜こうとしている。

このときE社にとって大切なことは、自社のポテンシャルを説明することに加え、データフォーマットや受注情報などの受注システムからのデータの受け渡しと印刷側の条件についてクライアントに説明しておくことである。これらは、クライアントが開発を進める受注サーバの仕様決定のための基礎データとなり、トラブルの少ないワークフローを構築することが可能とするためである。

Webを介したビジネスでは、受注側のシステムを開発する企業が中心になって進められることも多くあります。その際の印刷会社は、データを受け取り印刷して規定どおりに発送するというプロダクション側の業務のみを担うこととなりますが、このような場合には、企画の段階で印刷側の条件と情報開示を積極的に進めることが重要です。

■ポイント⑦ 適正な規模とスケーラビリティ、横展開を視野に入れて

Webを介してオーダーを受けるシステム構築を行う際には、まず課題となるのがどの程度の受注を見込むかでしょう。これはもちろん収益計画となるわけですが、システム的にはどの程度の規模のシステムを準備するかという初期投資に大きく関わってくる問題です。適正規模でスタートし、ビジネスの動向に応じてスケーラブルに変更できるシステムの構築を目指したいものです。

また、同一のシステムや仕組み、そして考え方を、他のアプリケーションやチャネルへ横展開していくことも視野に入れておくことも重要です。Webブラウザを通じたPC環境中心のビジネスも、多くのケースが携帯電話からの受注へと拡張されてきているように、消費者のニーズ、市場の技術動向を踏まえたビジネス展開が必要です。

●まとめ

「利益を生むワークフロー」いかがでしたでしょうか。

ビジネスを創出する、ビジネスモデルを創るなどと良く言われますが、企画やアイデアの段階では自社のビジネスとして利益を生むことはありません。

それらを支える現場のワークフローを構築してはじめて、ビジネスとなるのです。

すなわち、ワークフローとはビジネスそのものであり、利益を最大化させるためのものとして、ビジネスが成功するか否かの鍵を握っていると言えるでしょう。

ワークフローとは、決して単なる自動化を指すものではありません。企画をビジネスとして実現しその成功を手にするためには、最適なワークフローの構築はかかせないことを肝に命じた取り組みを進めていただきたいと思います。

あとがき

「オンデマンド印刷とは全然関係ないじゃないか。」

そう思われた方もいらっしゃると思います。

「その部分は弊社のノウハウなので・・・」

などと言うつもりは全くもってございません。

機種に応じて、

あるいはオンデマンド印刷機を導入してやりたい商売（アプリケーション）に応じて、

また貴社が保有するリソース（他の設備、人材、パートナーなど）に応じて、

こと細かにご説明する機会があれば、いつでもお話をさせていただきたいと思います。

冒頭で申し上げました通り、今回はあえて「オンデマンド印刷と心理マーケティング」と題し、印刷の“前後”に位置するところを主題に書かせていただきました。

DM（ダイレクトメール）、チラシ、POP（point of purchase）など、取り扱う商品やサービスの良さをいかにしてエンドユーザ（お客様）に伝えるか。伝わる文章を創るか。といった“前”にあたるお話。

また、特別付録「利益を生むワークフロー」では、Web を絡めたビジネス企画において意外に盲点となっている、印刷の“後”のお話。

この部分は私どもがコンサルタントとして現場のお手伝いをさせていただいた経験から、常に「利益」を意識したワークフローの考え方や企画段階から印刷の“後”を意識する重要性についてお話ししました。

どうしても印刷機やプリンターの機能面に意識が向いてしまいがちですが、いずれもオンデマンド印刷ビジネスの成功には欠かせない部分です。というより、この印刷の“前後”に強み（得意技）を持ってなければ、成功はおぼつかないでしょう。

いわゆる“印刷物”を売るのではなく、企画を含めた“仕組み”（戦略）を売る。

どの業界も同じですね。

特にお客様の深層心理を研究し、「仮説」を立て「検証」というサイクルは、今後ますます重要視されることでしょう。

戦略とは前向きな「仮説」であると思っています。

バリエーション機能を使った DM の提案も、Web 受注システムを使った名刺の提案も、その機能面ではなく、DM や名刺自体でもなく、お客様心理に基づいたマーケティング戦略を売らないと長続きしないのではないのでしょうか。

印刷会社は、世の中に発信される情報の最終工程に立ち会うパートナーであります。

「紙」を主役とし、Web、携帯など様々な情報メディアを脇役に揃えた「仕組み」を提供し続ける使命があります。

オンデマンド印刷ビジネスのみならず、情報の料理人としての腕を磨き、貴社がより一層発展していくことを心より願っております。

有限会社バリューマシーン