

Maruchan, Inc.



システム構築から AMO までトータルに支援 マルチカルチャーなチーム編成と日本的アプローチで US 特有の商習慣にも対応、海外プロジェクトを成功に導く

2007年8月、東洋水産株式会社の北米拠点であるMaruchan, Inc.において、新基幹システムSAP/ECC6.0を導入するERPプロジェクトが開始された。アビームコンサルティングは、マルチカルチャーなチーム構成で同プロジェクトを強力に支援し、2008年10月には新システムをカットオーバー、その後も引きつづき新業務をサポートしている。タイムリーな実績データの蓄積とプロモーションコストの徹底管理、また将来的な顧客ニーズにも対応可能な拡張性の高いシステム構築を実現させた同プロジェクトの背景には、米国の商習慣に対する深い知識、綿密なプロジェクトKPI(プロジェクト工数評価指標)の設定とアドオンの徹底検証、そしてオフショアの情報共有を媒介するブリッジコンサルタントの活躍があった。



東洋水産株式会社
代表取締役会長
MARUCHAN, INC.
President

深川 清司氏



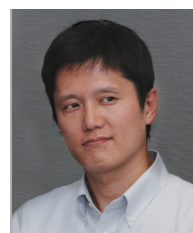
MARUCHAN, INC.
General Manager of
Sales & Marketing

吉村 功氏



MARUCHAN, INC.
Information Systems
Manager

上野 隆史氏



MARUCHAN, INC.
Information Systems
Manager

山本 将志氏

北米とメキシコで トップシェアを誇るマルチャン

Maruchan, Inc. (以下、マルチャン)は、大手総合食料品メーカー東洋水産株式会社の北米における製造・販売拠点である。米国およびメキシコの即席麺市場においてはトップシェアを獲得し、小売大手ウォルマートへの納入では上位数社に入る企業だ。実際、現地スーパーに行けば、マルチャンほど棚を確保している日本メーカーは他に存在しない。それは言い換えれば他の米国企業と同じ問題を抱えているということだ。メキシコでも、「すぐにできる」というような意味で「マルチャンする」という言葉があるというが、同社はそれだけ現地のビジネスに深く根ざし、現地企業と厳しい競争を繰り広げているのだ。そのような苛烈な環境のなかで、Maruchan, Inc. President 深川清司氏は自社をこう定義する。「ペプシがペニー (1セント) ビジ

ネスと言うならば、我々は0.001 ペニービジネスです」。こうした徹底したコスト管理の下、米国経済が衰退している2009年現在も、マルチャンは全米3カ所の製造工場を昼夜フル稼働させている。

リーディングカンパニーとして、 顧客からの厳しい要求に対応

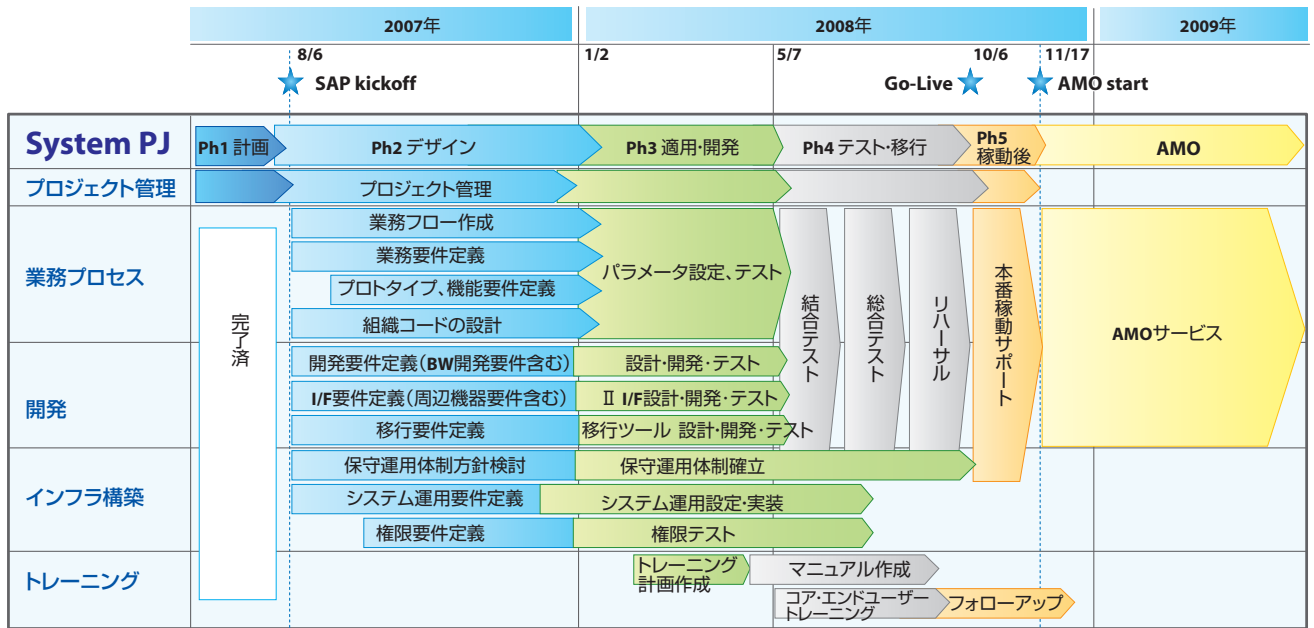
2007年春、マルチャンは2000年問題に向け導入した旧システム「プロティアン」をリプレースする時期に来ていた。購買から生産、販売までトータルに管理し、財務・管理会計とも連動した経営情報を迅速に提供するため、実績データと損益をリアルタイムで「見える化」する必要があった。さらに、業界をリードする企業として求められる先端の技術の導入、すなわちRFIDやGTIN*等への対応も想定しなくてはならないなど、迅速に顧客の要求に応える体制作りをも迫られていたのだ。このようなビジネス

環境の変化に旧システムで対応することの限界を、Maruchan, Inc. Information Systems Manager 上野隆史氏は当時ひしひしと感じていたと言う。「月次で請求書を発行する日本とちがって、アメリカは出荷のたびに請求と支払いが発生します。アメリカの商売のサイクルは非常に速いのです。経済失速が懸念される今だからこそ、実績や損益をタイムリーに把握することが不可欠であると考えていました」(上野氏)

綿密な計画フェーズを経た後、同社のERPプロジェクトは2007年8月にキックオフ。業界で主流となっているSAPのERPパッケージ、ECC 6.0を選定した。そして別プロジェクトですでに支援を行っていたアビームが導入支援を行うこととなる。

*GTIN : Global Trade Item Number

■ プロジェクトスケジュール



綿密なProject KPIの設定、アドオンの厳選

デザインフェーズにおける最大の課題は、時間と人員リソースの制約であった。「社内全体の業務担当者が設計に携わり、日々の業務と兼任でプロジェクトを進行したのは大変な苦勞がありました」と、Maruchan, Inc. Information Systems Manager 山本将志氏は語っている。一方で、上場企業として整備すべき内部統制の基盤を整える必要があったために、遅くとも2008年10月(14カ月後)には新システムの稼働が必要だった。

デザインフェーズでは、工数を計算するKPIを設定することで、開発にかかる費用と時間を明確にし、そのアドオンが本当に必要なものなのか、工数をマルチャンに把握してもらえるよう努めた。多くの場合、クライアントはより多くのシステム要件を希望する。アビーム側でプロジェクト全体を指揮した製造流通統括事業部シニアマネージャー 佐々木信寛は、プロジェクトKPI(プロジェクト工数評価指標)により、そうしたシステム要件を加えることでどれだけ多くの人員と費用が必要になるかを、明確に図示してマルチャン側に説明した。

時間と人員の制約、および費用面をも考慮した上での解決策は、アドオンを極力減らすということだった。導入期間を短縮し、稼働後のシステムの安定化に繋げようと考えたのである。「たしかに、旧システムではユーザーがソフトの特性を理解し使いこなしていくうちに結果的に不要となった帳票

が結構あったという過去の経験がありましたからね」と上野氏。

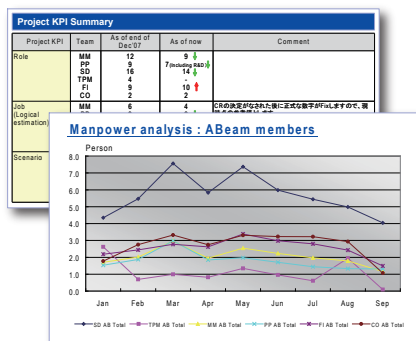
採用するアドオンについては、週一で検討会議を実施した。米国営業担当部門や出荷部門、製造部門などの各部署より1名ずつ、計9名のコアユーザーが、希望するアドオンをPMOに提出し、決定するまで徹底的に議論を重ねた。結果、PMOに上がった200本を超えるアドオンを50本まで減らすことになった。「顧客の為に必要なものは徹底してこだわり、追求する日本らしさと、できる限りシンプルにするアメリカらしさの組み合わせが、バランス良くできた事が成功の要因の1つだったと思います」(上野氏)

US流通システムへの果敢な挑戦 ~ASPを利用した販促管理~

現地に深く根を下ろしたビジネスを行っているマルチャンは、他の日系企業にはあまり見られない課題を抱えていた。「販促コ

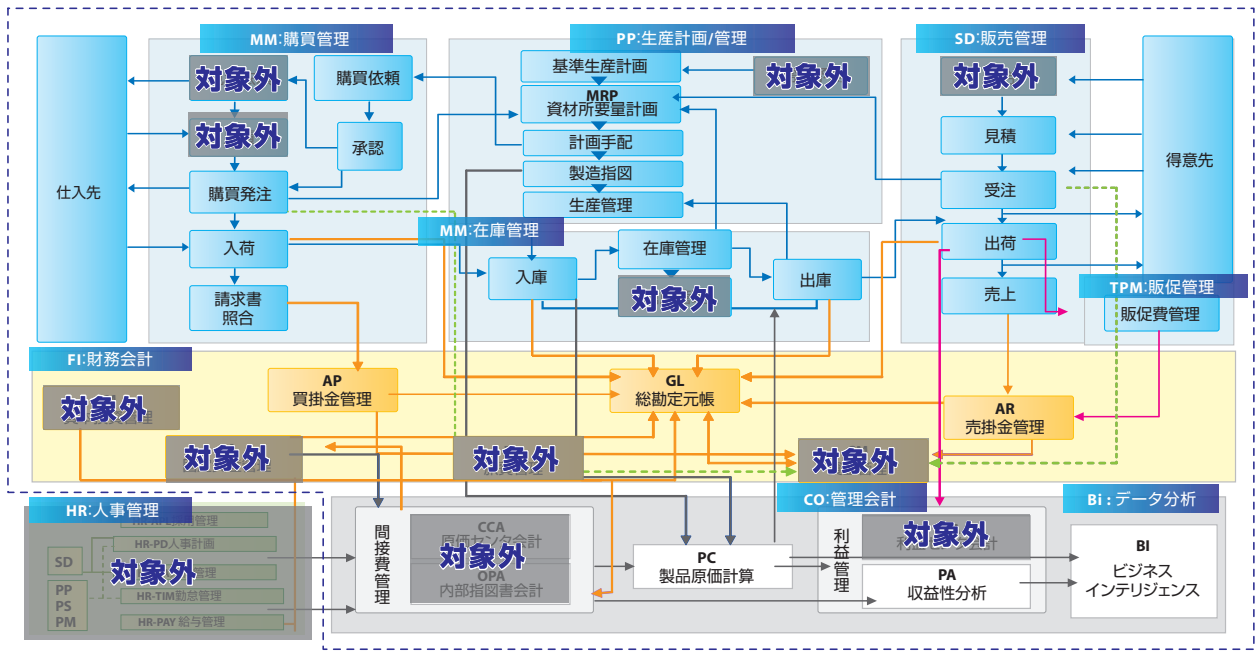
ストの見える化」である。アメリカには日本における問屋のような流通システムは存在しない。「ブローカー」と呼ばれるエージェントがメーカーと小売の仲介を行う。販促キャンペーンを行う場合、出荷時に値引きをするのではなく小売が店頭で実際に値引き販売を行って初めて、販促費が発生する。値引き額と販売した個数に応じて、支払い時に値引きした金額を差し引くのが通例だ。メーカーは出荷時に販促費が決まっていなかったため、あらかじめそれを引当金として積み立てておき、差し引きがあれば、引当金から支払うこととなる。この煩雑なプロセスを担当しているのがブローカーで、このプロセスはメーカーからは見えず、ブラックボックス化していたのだ。マルチャンはここにメスを入れ、米国独特のTPM (Trade Promotion Management:プロモーション費用管理)を導入し、それをERPパッケージとリンクさせることで、販促費を管理しようとした。セールス部門のシステム支援を担当したアビーム・製造流通統括事業部シニアマネージャー松原悟は「コミッションが発生する

■ KPI 資料の例



■ SAP 導入範囲

--- 破線内がSAP導入対象モジュール範囲



ブローカーの仕組みと、米国独特のTPMを理解して、システムに反映させるのが大きな課題でした」と話す。基幹システムと連携してこの販促費を管理するため、マルチチャンはSynectics Group社のAccount Review 6をASPとして採用することを決定した。

日本的なアプローチとマルチカルチャーメンバーの統率力

マルチチャンの強みは、日本的なきめ細やかな原価管理を徹底させ、製造コストの最小化を図るとともに、アメリカ人社員による現地に深く根を下ろしたセールスフォースを管理していることにある。このように日米混合メンバーで構成されるマルチチャンを支援するため、アビームもマルチカルチャーな布陣でプロジェクトを支援した。日本側からは総責任者としてアビーム・製造流通統括事業部プリンシパル 四十谷裕之、アビームUSAからは、Process Manufacturing事業部プリンシパル Dave Quiliciが参画、日米混合チームの総指揮を二人でとった。現地でプロジェクトをリードしたのは、前述の佐々木。そしてアメリカ独特のTPMが要となるセールス部門はProcess Manufacturing事業部シニアマネージャー Steven Curtisが担当した。日本的な経営を支える部分は“日本的なアプローチ”で、そして、アメリカの要件には米国側スタッフが対応し、プロジェクトを隙間なく強固に支援したのである。またチーム内外の融和を図るために、アビームは日本

メンバーも含め全員に「アメリカンネーム」をつけたという。佐々木は「些細なこともかもしれませんが、効果があります。名前の由来をきっかけに会話がはずむことが多々ありました。様々な文化的背景をもつクライアントを一つの方向へ導く統率力は、弊社のグローバル展開とともに培われたスキルの一つでしょう」と話す。

オフショア開発成功の秘訣 開発ブリッジコンサルタント

アドオンの開発は、オンサイトで入念な要件定義を行った後、2008年1月から4カ月間、アビームの上海GDC（グローバルデベロップメント・センター）で行われた。

通常アドオンに問題が発生する場合、紙ベースの設計書による「認識の違い」が原因になっているケースが少なくないが、それを事前に回避すべく、「開発ブリッジコンサルタント」と呼ばれる開発経験豊かなスタッフがコンサルタントとともに現場でデザインし文書化する役割を担った。これにより認識の違いを極力なくすることが可能となり、目覚ましい品質の向上に繋がった。

チームが一丸となる姿勢

上海GDCでのアドオン開発後は、08年5月より現場でのテストに伴う様々な作業が並行して開始された。マルチチャン側は新システムに即したデータ変換を行いながら、インテグレーションテスト、ユーザーのトレーニングにも同時に着手した。コアユーザー



アビームコンサルティング株式会社
製造流通統括事業部
プリンシパル

四十谷 裕之

このプロジェクトには3つの大命題がありました。1つは内部統制のマスタープラン通りに稼働を死守する、2つ目は投資額を抑えたビッグバン導入、最後にマルチカルチャーリソースマネジメント。この対処策として、「プロジェクトKPIを用いたコスト/スケジュールの見える化」、「Off-siteも活用したコミュニケーション」が非常に有効でした。



ABeam Consulting (USA) Ltd.
Process Manufacturing
プリンシパル

デーブ・クイリシ
David Quilici

マルチチャン様とアビームが一体となって、プロジェクトをやり遂げようとする強い意志が、このプロジェクトの成功につながりました。マルチチャン様のメンバーが、新しく導入されたテクノロジーをすばやく使いこなし、すぐに新しいビジネスプロセスに慣れたことは、プロジェクトメンバーがいかに努力したかを証明しています。

はアビームが支援しつつ自らユーザーマニュアルを作成し、度重なるエンドユーザーへのトレーニングに尽力した。社内全体が新しい業務プロセスに順応する体勢を整えた背景には、このような地道な準備と努力があったのである。

その一方で、業務変更に関して小売業者とブローカーから理解を得る必要もあった。Maruchan, Inc. Sales & Marketing General Manager 吉村 功氏は、ブローカーに新業務を紹介しながら、根気強く理解と協力を得ていったと言う。「アメリカ人は納得しないと動いてくれませんから」（吉村氏）。マルチランに20年以上駐在し、北米ビジネスの現場を熟知する同氏が語るように、ここでもコミュニケーションが成功のカギとなっている。

また、最も懸念されたセールスの分野でも、取引先とのEDIを使用したデータ連携が無事完了した。これまで月次でしか上がってこなかった実績データや損益をタイムリーに管理することが可能となった。「顧客が大手であるため、導入に失敗すれば莫大なペナルティーが発生します。そのため、細心の注意が必要でした」と、佐々木が稼働前夜まで続いた緊張を話すように、各ブローカーに新システムを見せながら教示するなど入念な準備を経て、旧システムをバックアップとし、並行して新システムを稼働させる作業はわずか3週間で終了した。

運営フェーズを支える AMO サービス

カットオーバー後、アビームはAMO (Application Management Outsourcing) サービスに従事し、運用フェーズでもマルチランを引き続き支援している。

アビームAMOの特徴は、システム導入に参画したメンバーがそのままAMOを担当することにより、より効率的で安心感のあるサービスを提供出来る点にある。こうすることで引き継ぎの問題がないばかりではなく、新システムの定着化をサポートしつつ、マルチランの新業務を全面的にバックアップすることが可能となる。さらに新たなニーズと課題に迅速に対応することで、その後の改善項目にも気づきやすく、プロアクティブな改善提案をすることが出来るのだ。

アビームは現在、日本、上海(西安含む)、クアラルンプールの3拠点でAMOを行っており、アジアベースでヨーロッパ拠点のクライアントへもサービスを提供している(2009年2月現在)が、今後は北米においても、本格的なAMOビジネスを立ち上げる。

プロジェクトを振り返って

マルチランERPプロジェクトの成功の裏には、マルチランとアビーム双方のメンバーが1つのゴールに向け一丸となる姿勢があった。「知識や提案力だけでなく、やり遂

げようという強い意思と実行力がアビームさんにはありました。お互いがお互いの仕事に対して真摯に意見を言い合ったからこそ得た成果だと思っています」と上野氏は語る。

では、コンサルティング企業に求められることは一体何か。吉村氏はこう答える。「何かを得るために何を犠牲にするのかという、我々が見ることのできないリスクに対して逐一アドバイスをしてくれること」。同氏はアビームのプロジェクトに対して取り組む姿勢を、日本的なきめ細やかな対応であると高く評価している。また、深川氏は、これからのアビームに期待することという問いに対して「1つの目標を目指すもの同士、対等な関係を築いていくのが大切ですね」と、パートナーシップの真髄を語った。

■ アビームの中心メンバー



アビームコンサルティング株式会社
製造流通統括事業部
シニアマネージャー

佐々木 信寛



アビームコンサルティング株式会社
製造流通統括事業部
シニアマネージャー

松原 悟

■ ユーザーカルテ

| | | |
|----------|--------|---|
| 会社概要 | 会社名 | MARUCHAN, INC. |
| | 所在地 | 15800 Laguna Canyon Road, Irvine, California 92618, U.S.A. |
| | 設立 | 1972年(昭和47年)12月 |
| | 代表者 | 深川 清司 |
| | 資本金 | 3,000万ドル (平成20年3月) |
| プロジェクト概要 | 売上高 | 49,691百万円 (平成20年3月) |
| | 目的 | 在庫購買管理/生産計画管理/販売出荷管理の全領域、財務会計/管理会計の一部のシステム構築とトレード・プロモーション・システムの構築 |
| | 期間 | 14ヶ月 |
| | ソフトウェア | SAP/ECC 6.0 |

*本リーフレットに掲載の情報(企業情報・部門名・タイトルなどを含む)は、初版制作時のものです。

アビーム コンサルティング

マーケティング部
Tel : 03-3501-8355
http://jp.abeam.com
2009年5月初版発行
2012年8月改訂

Case Study

Manufacturing / Consumer Business