

マコーミック&カンパニー



著しい経済成長を背景とした個人所得の増加により、中国では食生活の多様化が進んでいる。世界最大のスパイスメーカー、マコーミックもこの中国での市場拡大を戦略的に進めているが、そのためにはグローバルに展開する拠点とのシステムの標準化ならびに機能強化が不可欠となった。中国独自のビジネスシナリオや複雑な要件に対応しながらのプロジェクトは大きな困難を伴うものであったが、ABeamはグローバルロールアウトの知見と熱意、各国チームと協働するケイパビリティをもってこれらの課題を克服、プロジェクトを成功に導いた。

課題・チャレンジ

- 中国でのビジネス拡大にともなうグローバルなシステム標準化
- 以下を含む中国固有の法的要件・ビジネス要件への対応
トレーサビリティの確保・改善
主要な財務諸表/ ゴールデンタックスシステム※
※中国政府が全国展開を進める付加価値税(VAT)モニタリングシステム
- 世界に点在する数多くのステークホルダーとの協働
文化・ビジネス慣習・時差・言語の相違から発生する困難

ソリューション

- 短期間・低コスト導入を可能にする標準化されたSAPソリューションの適用
- 中国固有のビジネス要件を充足させるため標準テンプレートを改善
- ビジネスルールの標準化と情報の集約・統合による見える化に貢献
- トレーサビリティを向上させ、在庫管理の見える化をリアルタイムで実現
- RF (Radio Frequency) を活用した在庫管理ソリューションを適用
- プロジェクトチーム全員によるチェンジ・マネジメントへの取り組み

成功のポイント

- クライアント・ABeam双方のプロジェクト成功への強いコミットメント
- ABeamの持つSAPのグローバルロールアウトに関する深い知識と経験の活用
- チーム全員の課題定義・課題への取り組みに対する熱い意思
- ABeamのベストプラクティスをプロジェクト管理手法に適用し、プロジェクト管理能力を強化

拡大する中国ビジネスを支える経営基盤の強化を SAP ERP によるグローバルなシステム標準化により支援 「お客様の成功をともに考える」熱意にも高い評価

グローバルなシステム標準化とともに 中国ビジネスの拡大に資するシステムが必要に

中国では著しい経済発展を背景に、食品市場が急拡大を遂げている。食生活が多様化するなか、マコーミックの当地ビジネスも拡大した。しかし、この急成長は同時にビジネス上の課題も生み出していた。

まず、グローバルなシステム標準化とともに、より正確な経営判断を支えるシステムを導入すること、加えて中国でのビジネス拡大に対応し、固有の商慣習や法体系に則したシステムの機能強化が必要となった。こうした課題を解決するため、マコーミックはグローバルテンプレートの採用を決定、その導入にあたり、最もふさわしい導入支援を提供できるコンサルティングファームを選ぶことになった。

「打診に応えた6社の中から、まず2社を選びました。2社ともプロフェッショナリズムと熱意にあふれていました」と、マコーミックのDaniel Moorfield氏（Finance Director）は語る。その2社の中からABeamを最終的に選定した理由について「クライアントを成功に導こうとする熱い意思に加え、標準化や導入経験・手法といった点で優れていました。プロジェクトを前に私たちの懸念を私たちよりもよく知っているように見えたほどです」と続ける。

標準化とともにテンプレートを有効活用、 現地ビジネスに合わせて機能強化

米国本社を始め膨大なデータ処理が求められる国では、フルスケールのテンプレートが導入されていたが、それにはコストも時間もかかる。急激な市場拡大に素早く対応するため、中国では主要な機能に絞った「アウトリーチ」と呼ばれるテンプレートを導入することが決定されていた。

それまでのシステムでは、他国・他地域だけでなく、同じ中国国内でも上海と広州で用いるコードが異なるなど不十分なものであった。マコーミックはテンプレートの導入で全世界の拠点で標準化とそれによるグローバルな統制を実現しようとしたのである。

「グローバルな標準化に加え、中国ビジネスの要件にあわせてテンプレートを機能強化することが不可欠でした」と、ABeamのSenior Manager、Eva Luは振り返る。

他チームとのビジョンの共有、 言語・文化・慣習の壁を越えた協働が必要

プロジェクト推進にあたり、2つの解決すべき課題があった。ひとつ目は、上海・広州という地理的に離れた2つのオフィスでチームを編成したことだ。基本的には情報共有を行いながら別々にプロジェクトを推進。必要に応じて全メンバーが一箇所に集まりディスカッションを行うこととした。課題を特定し、その

対応策を検討するフィット・アンド・ギャップ分析では、互いの情報を持ち寄り、認識のずれを一つ一つ検証し見落としがないよう入念にギャップをつぶしていった。このギャップ認識のプロセスを通じて、マコーミック・チャイナ全体のビジネスシナリオやビジネス要件が合理化され、統合された。

2つ目は複数の国のメンバーと密接に連携する国際的な取組みであったことだ。中国国内だけでなく、南アフリカのグローバル・コアチーム（テンプレート・オーナー）、アメリカの内部統制チーム、オーソライゼーション・チーム、SAPベシスチーム等、多くのステークホルダーが関与していた。そのためメンバー全員が中国語・英語のバイリンガルであることはもちろん、各国メンバーと緊密に連携するコミュニケーションスキルが求められた。グローバルなマインドセットや、各国の文化や仕事のしかたの違いを吸収する能力が短期間でGo-Liveを迎えるために不可欠だったのである。

短期間で標準化されたシステムを導入、 新たな付加価値をも提供

本プロジェクトの本稼働は2010年5月。キックオフからわずか6カ月という濃密な開発・導入期間であったが、こうした智慧と工夫でプロジェクトは期間内に完了し、高効率、低コストで標準化されたシステムが無事、導入された。

また、各地域でバラバラであったマスターデータのコードを統一したことで、原材料や製品における厳密な在庫管理がリアルタイムで実現した。加えて、トレーサビリティが格段に向上したことで、従来よりも効率のよい意思決定が可能となった。

また短い導入期間ではあったが、数々の改善にも取り組んだ。中でも「事前計量（Pre-weight）」テンプレートの改善は大きな成果のひとつだ。事前計量ソリューション自体は既に南アフリカのコアチームにより提供され、導入されていたが、Eva Luが「アウトリーチが導入された国のなかで、中国は最も複雑で高度なビジネスシナリオを持っていました」と言うように、中国のビジネスの要件を満たすものではなかった。そのため、ABeamはマコーミックとともに大幅な改善を行い、その結果、中国国内だけでなく、広くアウトリーチを導入した国々においても使われるようになったのである。

ABeamのベストプラクティスの適用と チェンジマネジメントの推進

同時に、プロジェクト管理手法についてもABeamの持つベストプラクティスをマコーミックのプロジェクトのマネジメント手法に適用した。「これによってマコーミックのプロジェクト管理能力が強化され、プロジェクトプランが可視化されました。プロジェクトの目標や進捗状況をメンバー全員でより効率的に共有できるようになったのです」（Eva Lu）。もともとこの点についてABeamはキックオフ当初から注意を払ってきた。それぞ



Mr. Benjamin Lee
Vice President
and Managing Director
McCormick China



Mr. Daniel Moorfield
Finance Director
McCormick China



Mr. Alex Kam
Director of Human
Resource for the Asia
Pacific region
McCormick China



Mr. Dave Co Yap
Marketing Manager
(retail),
Project Manager
McCormick China

れのフェーズの開始にあたり、“重要タスクは何か” “どう実行していくか” “注意点は何か” といったことを全員に十分に説明し、理解の徹底を図ったのである。こうした努力はプロジェクト内の各チームの責任分担の明確化に貢献するとともに、これらの手法は今後プロジェクト管理を主導する上でマコーミックの有用なツールとなった。

現場においても、プロジェクトメンバー以外の人々とも頻繁にコミュニケーションをとることで、導入ソリューションの必要性を早くから認識してもらえよう心がけた。これにより現場との認識におけるギャップや変革のインパクトを早期に認識でき、新システムへの抵抗感を軽減することに役立った。さらに、ユーザーがGo-Live後の変更いち早く対応できるよう、各フェーズ毎に、まずキーユーザートレーニングを実施、その後キーユーザがエンドユーザーにトレーニングを行うという2段階構成でトレーニングを実施した。

さらにこのような大規模な変革においては、導入に伴うシステムの変更にユーザーが前向きに取り組めるか否かが成功を左右するが、ABeamはこの意識改革においても、メンバーを強力に牽引した。「チェンジ・マネジメントの専任チームを設置しない代わりに、チームメンバーの全員に、導入の全期間を通じてマコーミックの変革をリードする“チェンジ・エージェント”としての役割も期待されました」と、ABeam側Lead Client Principal河村剛が話すように“変革のインパクトと業務低減と

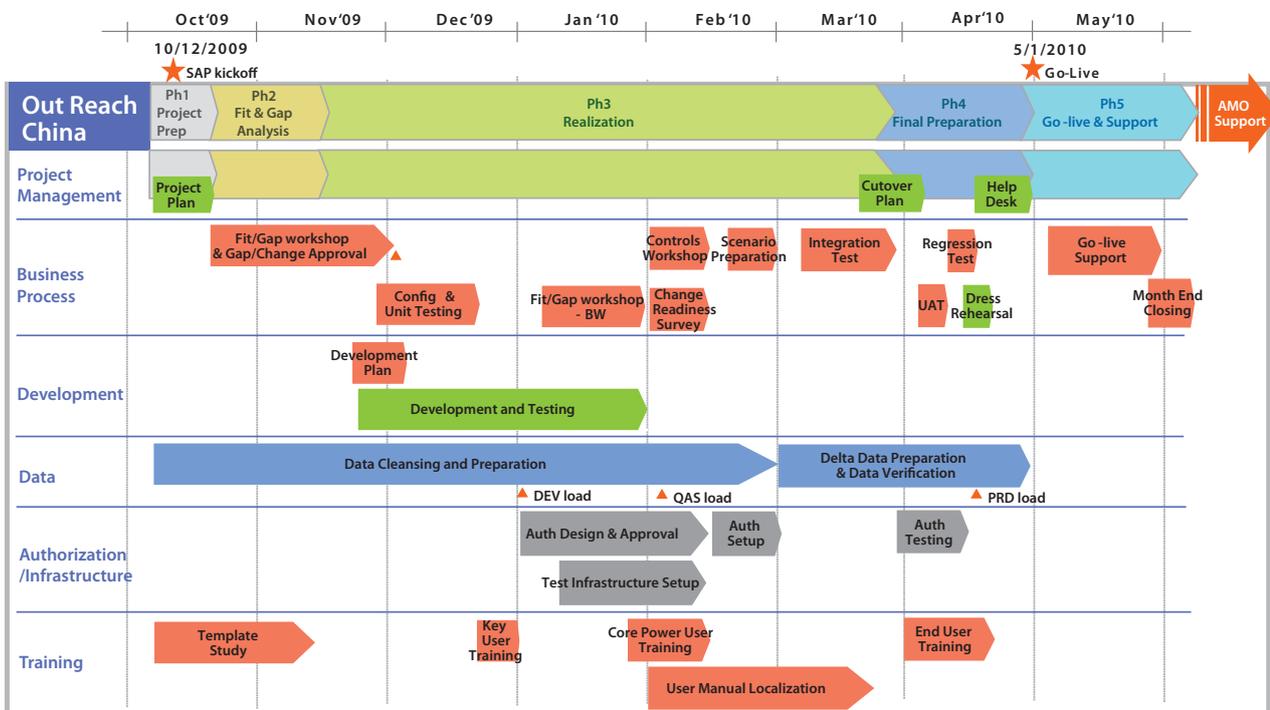
を同時に実現することで、情熱を持ってお客様のビジネスを導く”チームが必要とされたのだ。

本稼働後もABeamと協力していきたいとクライアントから高い評価

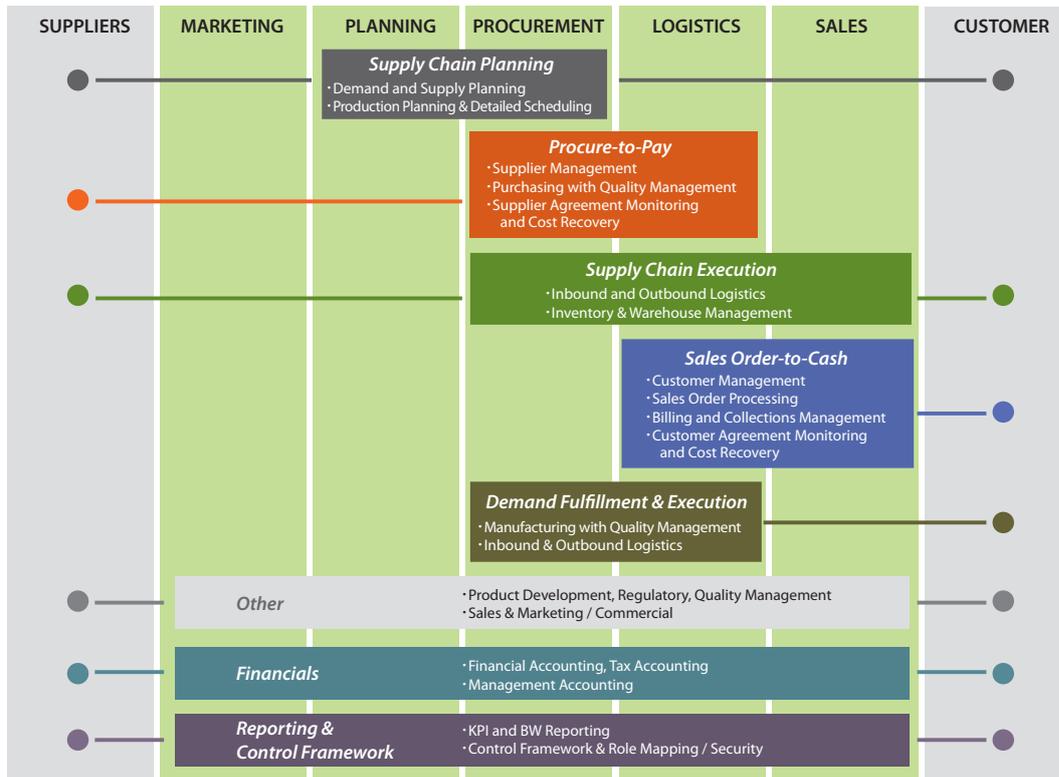
こうしたABeamのプロジェクト実行・管理能力には、マコーミックから高い評価が寄せられている。マコーミック・チャイナのVice President and Managing Director のBenjamin Lee氏は、「上海、広州とも、予算内かつ期限内にプロジェクトを完了することができましたが、これはABeamが効果的にリソースを配分・管理したことを証明しています。こうしたプロジェクトメンバーの努力が実り、Go-Live後にはユーザーがほとんど支障を感じることなく、業務を再開することができました」と語る。同Finance DirectorのMoorfield氏は「Go-Liveは私たちの旅の最初の一步にすぎない」としながらも、「今回のGo-Liveは、今までにマコーミックがSAPで行ったうちで最も成功したものの一つだ」と惜しめない賞賛を寄せる。

ABeamが提供したプラットフォームサポート・ライフサイクルサポートサービス、そしてGo-Live以降のアプリケーションメンテナンスサポートに加え特に評価が高かったのが、結果を確実に導くアプローチと最善を尽くすという熱い思いだ。これはとりもなおさずABeamが標榜する“Real Partner”そのもので

McCormick OutReach China Implementation Master Project Plan



Project Coverage



あり、お客様とともに結果を出すという、ABeamの姿勢そのものなのだ。

マコーミックにとって今回のプロジェクトはその世界展開のひとつの過程に過ぎない。今後も中国市場の急激な拡大とともにマコーミックのビジネスは急進を遂げていく。ABeamはそのマコーミックの期待に応えるべく、寄り添うようにその発展を支援し続けていこう。



Mr. Takeshi Kawamura
Lead Client Principal,
ABeam China



Ms. May Li
Director, Advisor,
ABeam China



Ms. Eva Lu
Senior Manager,
SAP Consulting,
ABeam China

●VOICE (アビームへの評価)

Go-Liveを成功裏に迎えることができ、導入後もABeamのAMOチームによって、従来と同じ高品質な保守管理サービスを提供していただいています。急激に変化する市場でマコーミック・チャイナが継続的に成長できるよう、ABeamとの関係を、今後とも発展させていきたいと考えています。
(Mr. Benjamin Lee, Vice President and Managing Director)

プロジェクトを成功に導いたABeamの実績に満足しています。システム稼働前後のひたむきな努力からは、“Go-Live”を確実に成功させたいという強い意志が感じられました。プロジェクトの成功はABeamの緻密なプランニング、適切なプロジェクトマネジメントと勤勉さによるものです。今後とも、先を見越したサポートとアドバイスを望んでいます。
(Mr. Daniel Moorfield, Finance Director)

不安もありましたが、スムーズにGo-Liveを迎え、安定稼働も確認しました。ABeamのメンバーは非常に熱心で、想定しうる困難や課題についても事前に報告をしてくれたので、スムーズな対応ができました。ひたむきな努力とプロフェッショナルリズム、卓越したSAPの導入経験のみならず、他の国々のメンバーへの対応もまるでマコーミックの社員のように対応してくれました。
(Mr. Alex Kam, Director of Human Resource for the Asia Pacific region)

新システム稼働後も、現場の知識がしっかり稼働後サポートメンバーに引き継がれたことで、安定的な運用が可能となりました。プロジェクトに関する詳細ドキュメントは私たちが必要に応じプロジェクトを振り返る際にも役立っています。私たちにとってABeamはたしかに“Real Partner”であり、運用している今現在も“Real Partner”であると感じています。
(Mr. Dave Co Yap, Marketing Manager (retail), Project Manager)

●ユーザーカルテ

会社概要

会社名 マコーミック&カンパニー
所在地 HeadQuarter; 18 Loveton Circle Sparks, MD 21152-6000, U.S.A.
 Shanghai Plant: 701 Hongmei Road (South), Shanghai, China 2000237
 Guangzhou Plant: 183 Bin He Road, Dong Ji Industrial District, Getdz, Guangzhou, China 510730
設立 1989年(上海)、1994年(広州)
事業内容 スパイス・調味料・香味料などの製造・販売
売上高 USD 3.19 billion (FY2009)
社員数 8,000(Global wide)

プロジェクト概要

概要 SAP(R) ERP ECC 6.0導入を中心とした中国ビジネスの同期と改善サポート
期間 2009年10月～2010年6月
メンバー数 約20名(McCormick Local)、20名(McCormick Global)、18名(ABeam)
ソフトウェア SAP ECC 6.0

SAP Award 国内最多受賞

アビームコンサルティングは「SAP Award of Excellence」を1998年の創設時より連続して受賞しています。

アビームコンサルティング株式会社
 〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-10-1 有楽町ビルディング
 Tel: 03-5521-5555 Fax: 03-5521-5563
 URL: www.abeam.com/jp