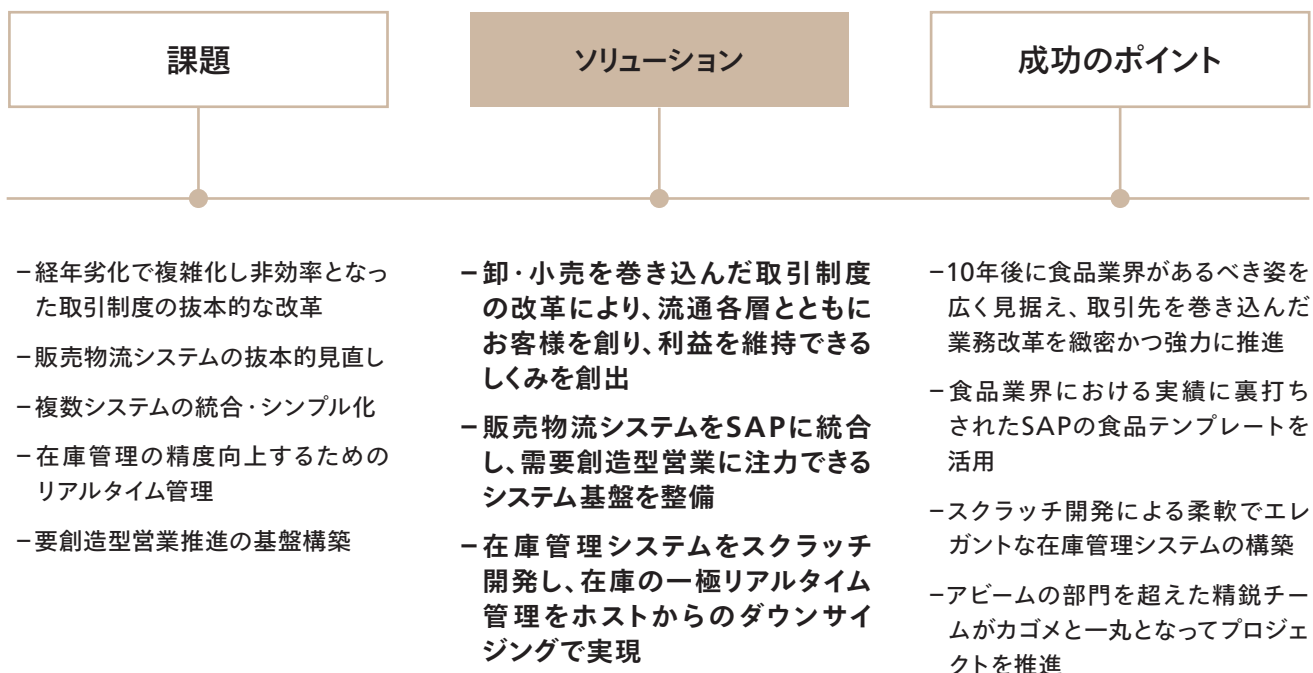


カゴメ株式会社

日本の食を見つめ、時代に先駆けた新しい食のあり方を提案し続けるカゴメ株式会社。同社は10年後の食品流通環境を見据え、業界の商慣習・取引制度の見直しに果敢に踏み込んだ一大業務改革プロジェクトに着手した。このプロジェクトにアビームは制度設計の段階から参画。数多くの食品業界プロジェクトを手がけてきた知識と経験を活かし、流通各社とともにお客様を創り、利益を確保していく価格制度の改革を支援、販売物流基幹機能をSAPに統合するとともに、在庫管理システムのスクラッチ開発を進め、需要創造型の営業推進を可能とするシステム基盤の構築に貢献した。



業界の10年後を見据え、
取引制度を抜本改革。
販売物流システムも刷新し、
需要創造型営業を推進する
IT基盤を整備

カゴメ株式会社の中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



カゴメ株式会社
コンシューマー事業本部
営業政策部長

藤關 明宏 氏

「私たちが考えていることやプロジェクトが目指す真の目的を共有し、カゴメの社員以上にカゴメという企業ならばどう考えるかを真剣に検討してくれました。時間的な制約がある中、昼夜を問わず対応していただいたことにも大変感謝しています。制度改革のような思想や理念作りといった点においても、高い知見をもってファシリテートしていただきました」

食品業界の商慣習に果敢に挑戦、
取引制度を抜本的に見直し

食品産業を取り巻く内外の環境は、厳しさを増している。世界全体では人口増加に伴う食料品価格の高騰が見込まれているが、国内に目を転じると、少子高齢化で総需要が減少するとともに、食品の低価格化が進んでいる。今回のプロジェクトマネージャーであるカゴメのコンシューマー事業本部営業政策部長、藤關明宏氏は「こうした川上インフレ・川下デフレは今後、食品産業にとってはより深刻な問題になる」と指摘した上で、取引制度改革の必要性を次のように語る。

「日本の一般的な取引制度は、メーカーが参考とはいえ価格とマージンの目安を示し、値引き分は個別に事後で調整するという大変複雑で非効率なものとなっています。このように限られた利益を流通3層で取り合う構造のままでは、ますます値下げ競争が進んで業界全体が疲弊していくのではないかという危機感がありました。カゴメは取引制度改革を通じて疲弊した商慣習に一石を投じ、流通全体が環境変化に対応しながら、適正な利益を維持できる基盤を作りたいと考えました」。

一方、販売物流システムについても、抜本的な見直しが必要とされていた。特に問題とされていたのが、「ドライ」「チルド」「生鮮」といったビジネスモデルごとに、異なるシステム基盤を構築・運用していたことだ。在庫引当などの機能も、複数のシステムで重複して稼働している状況だった。

「数多くのシステムが複雑に連携していたため、複数のシステム間でデータの整合性が取れないものもあり、たとえば在庫引当などは非常に煩雑な作業となっていました。今後、海外への展開や新規ビジネスの開発を進めるにあたって、そのたびに新たな投資が必要になってしまい、柔軟で迅速な対応が難しいという状況でした。そこで、販売物流システム全体を抜本的に見なおして、シンプルで標準化された仕組みを作ることでカゴメの持続的な成長を支える基盤を実現したいと考えました」(藤關氏)。

食品業界の実績とリアルパートナーとしての歴史

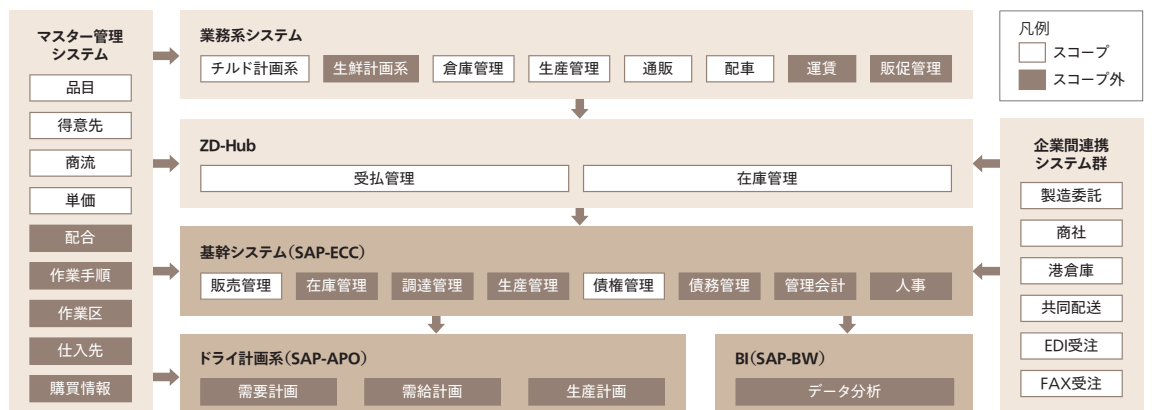
取引制度改革と販売物流システムの刷新は、カゴメにとって10年後の食品流通の姿を見据えた一大業務改革プロジェクトである。このプロジェクトをアビームに託した理由について、藤關氏は「弊社のシステム案件を多く手がけていただいたということ、それから食品業界の市場に詳しいということとで選択しました」と話す。また、カゴメの経営企画本部情報システム部長、竹内宏和氏は「SAPの導入を見据えた結果」と語る。

「私たちはプロジェクトの都度、RFPIにてSIやベンダーを決めてきております。SAP関連ではHR、FI、CO、SCMに続いて今回のSDの導入となりますが、SDは社内外の業務影響も大きく、また、膨大な投資にもつながります。さらに、周りの食品・飲料メーカー各社が導入にかなり苦労している実態があったので、ベンダー選定には多くの時間をかけて検討しました。アビームさんは豊富な導入実績に加え、その実績の中で培われた食品テンプレートを有していたことなどが決め手となりました」(竹内氏)。

アビーム側のプロジェクトリーダーであるプロセス&テクノロジー第3事業部SCM統括事業部長・執行役員・プリンシパル、安井正樹は、「カゴメ様とは、2001年くらいからかれこれ十数年のお付き合いとなっています。財務会計、管理会計領域のご支援からサプライチェーン、IT戦略など、非常に長い間、多岐にわたるお付き合いをさせていただいており、正にリアルパートナーと言っていい関係を築くことができています。だからこそ、取引制度改革や食品業界の販売物流システム構築といった難しい課題に対し、リアルパートナーとして何としても成功させたいという思いで今回のプロジェクトに臨みました」と強調する。

プロジェクトは2011年3月にスタートした。直後に東日本大震災が発生し、カゴメの工場も被災するなどの影響で1か月ほど中断したが、プロジェクトの重要性に対するカゴメ経営層の認識は揺るがず、その後はほぼ当初のスケジュール通り進められた。

プロジェクトのスコープ



取引制度改革には取引先の協力が不可欠

今回の取引制度改革は、複雑化した制度を思い切ってシンプルにし、流通3層が価格交渉に追われる現状を改善し、消費者に対する価値の提供により注力していくことを目指した取り組みだ。「それだけに今回の取り組みは、カゴメのみならず、得意先の協力が不可欠でした。制度変更による得意先への収益インパクトについては、十分考慮する必要がありました」と藤関氏。このためカゴメとアビームは、制度設計の段階で細やかなシミュレーションを行い、影響を分析した上で料率などを決めていったが、「改革の方針とカゴメの利益、得意先利益のバランスの取り方は非常に難しく、設計にはかなりの時間を要した」（藤関氏）という。

取引制度改革を担当したアビームのプロセス&テクノロジー第4事業部CRMセクター シニアマネージャー、水野美歩は、今回のプロジェクトで「自社の利益のみならず、業界全体のあるべき姿を考えていくというカゴメ様の視点の高さ」を認識したという。

「最初の報告会でプロジェクトオーナーの寺田直行専務から『自社の視点に寄り過ぎている。10年後の業界を見据えて変革を進めよ』という強い指針が出ました。以降は、プロジェクトのアプローチとしても、現状の細かい問題を解決していくというよりは、環境変化が食品業界、流通業界に与える影響を重点的に議論しながら、制度設計を進めました」（水野）。

取引先との交渉時には、制度改革の背景や目的を理解してもらうため、ストーリー作りや交渉プロセス、説明資料やQAなどを入念に準備した。「その結果、得意先からは概ねご理解を得られ、多くの企業がカゴメの趣旨に賛同してくれました」（藤関氏）という。

販売物流基幹機能をSAPに統合

販売物流基幹機能については、ビジネスモデルごとに構築されていたシステムをSAPに統合し、ビジネスモデル個別システムは輸配送業務に特化することにより、構成をシンプルにした。アビームのプロセス&テクノロジー第3事業部SCMセクター シニアマネージャー、香川悠作によると、「今回のプロジェクトでは要件定義フェーズで食品テンプレートを活用した」という。

「アビームの食品テンプレートは、過去にアビームが食品業界向けに行った数多くのプロジェクトの要件を集約させたドキュメントと、その要件を実際にSAPのECCのカスタマイズやアドオンプログラムに落とし込んだ2つから成り立っています。テンプレートには食品業界特有の要件がすでに盛り込まれているので、食品業界特有の要件とカゴメ様の要件を比べることによって、効率よく要件定義フェーズを実施することができました」（香川）。

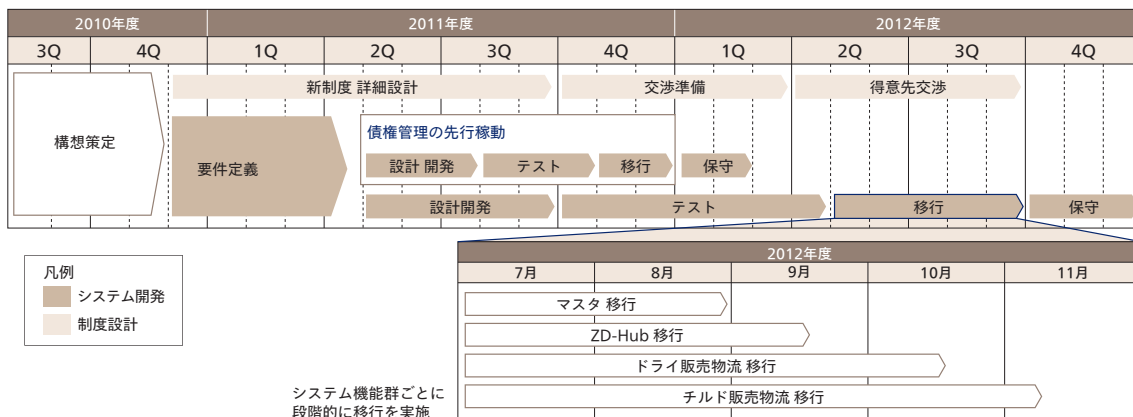
プロジェクトの推進にあたっては、カゴメ・アビーム双方ともメンバー間のコミュニケーションに最も配慮したという。

「これだけの大きなプロジェクトになると、幾つものチームが活動していくことになります。メンバー間の要件のすり合わせや課題の整理、円滑なコミュニケーションには気を使っているけど、いつの間にかチーム間で隙間ができてしまうことがあります。今回のプロジェクトではアビームさんと情報を共有して、そうした場合でも迅速に立て直すことができました」（竹内氏）。

また、今回のプロジェクトで受注出荷と在庫管理の領域を担当したカゴメの経営企画本部SCM部長、岡田朗氏は、「受注出荷の領域については、受注のデータ処理が遅れるとすぐ得意先に迷惑をかけてしまうことになるので、そういうことのないようにスムーズな業務設計、システム設計、さらには導入当初に混乱しないようなオペレータ教育に傾注してきました」という。

アビームの香川も「物流を止めてしまうとカゴメ様のお客様に迷惑をかけてしまうし、売上が正しく上がらないとカゴメ様のお客様に間違った請求が上がり、カゴメ様の財務諸表が狂ってしまうという影響があるので、この2点に特に留意しながらプロジェクトを進めました」と振り返る。

対象システム概要



カゴメ株式会社の中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



カゴメ株式会社
経営企画本部
情報システム部長

竹内 宏和 氏

「業務、ITスキルとも豊富で、人間的にも魅力的な人材を集めていただいたおかげで安心感あるプロジェクトの推進ができました。アビームさんとは長い付き合いをさせていただいており、信頼できるパートナーだと思っています。今後も私たちの抱える課題に対して、魅力的で実践的なソリューション、提案を期待しています」



カゴメ株式会社
経営企画本部
SCM部長

岡田 朗 氏

「若手で非常に優秀な人材をそろえていただき、業務実態もよく把握しているので非常に助かりました。私たちのチームメンバーとも融合して、いいパフォーマンスが出せたんじゃないかと思います。10年ほど前にもアビームさんと一緒にシステム開発をしましたが、全体的にシステム開発力が上がっていると思いました。これからも、カゴメをよく知っているアビームさんから新しいSCMのご提案をいただきたいですね」

在庫管理システムをスクラッチで開発

今回のプロジェクトの大きな特徴は、在庫管理と伝票入力をリアルタイムで集約して管理するシステムを「.NET」により、スクラッチで開発した点だ。スクラッチ開発を選んだ理由について、アビームのプロセス&テクノロジー第2事業部ITマネジメントセクター執行役員・プリンシパル、野澤健は次のように語る。

「これまでSAPではなかなか実現しにくかった複数拠点に分散している在庫管理機能の集約、つまりリアルタイムの在庫一元管理、といったことをデータの整合性を持って実現するためには、スクラッチという手法が最適だと判断し、カゴメ様にもご理解いただいて、今回のプロジェクトの開発手法を決定しました」。

今まで複数のシステムで稼働していた在庫管理、伝票入力システムを「ZD」と名付けられたこのシステムに集約することは、カゴメにとっても「かなりチャレンジングな課題」（竹内氏）だった。ZDは、十数個のシステムを連携するハブとしての機能を持つが、「接続先システムのできた時期やデータ構造がそれぞれ異なるので、一つひとつ仕様を決めてシステムを設計していったところが非常に苦労した点です」と岡田氏は話す。

「これまでカゴメ様の在庫管理システムはホスト上で運用されていましたが、昨今のダウンサイジングの流れに沿った形で、今回、新しい自分たちのプラットフォーム標準を使ってシステムを構築しました。それによって、運用コストの優位性、ビジネスの変化に迅速に対応できる競争力の高いIT環境が整ったと考えています」（野澤）。

新たな価値の創造へ向けての基盤構築

販売物流システム、在庫管理システムは2012年中に稼働を開始し、2013年4月からは新たな取引制度もスタートした。大規模かつ内容も多岐にわたるプロジェクトながら、ほぼスケジュール通りにシステム稼働したことになる。

販売物流システムについては、基盤が統一され、システム構成もシンプルになり、「海外への展開や新たなビジネスの立ち上げにも迅速に対応できるようになった」と藤關氏。また、在庫の情報や与信の情報が見えやすくなったことにより、経営判断のスピードアップや業務の効率化も実現できたと評価する。

岡田氏は、受注出荷業務について「得意先からの受注データを正確に時間内で処理して後続に流すことは非常に重要なことですが、SAPの導入により、以前より早く処理が確定できるようになりました」とSAP導入の効果を話す。さらに竹内氏によると、「ZDの導入によって、システム間の在庫差異チェックなど本来不要な業務が無くなりました。また、伝票入力時点で不備が検知できるなどの効果が出ています」。

藤關氏は、取引制度の改革について「この4月に変えたばかりなので、本当の効果がわかるのはこれから先数年後」と前置きした上で、次のように話す。

「今回の取り組みによって取引価格がシンプルかつ透明になり、そのことによってカゴメのみならず、卸、小売も含めた流通全体の利益マネジメントが適正化されるのは確かだと思っています。また、複雑な値引き交渉とそれに伴う、煩雑な精算処理といったことも簡素化される結果、デフレ環境下における値下げ合戦の進行には一石を投じることができたと思います。業界全体がそれぞれの利益を維持しながら、お客さまに対する新しい食卓の提案など、より価値の高い仕事にシフトできるようになることを期待しています」。

「チャンネル戦略から始まってBPR、SAP導入、スクラッチ開発、保守という難易度が高く多面的なプロジェクトでしたが、アビームの総合力を活かすことができました。また、カゴメ様は本当に自社の社員と接するのと同じように別け隔てなく我々と接してくださり、時に優しい言葉、時に厳しい言葉をかけていただいて一緒になってプロジェクトを推進してきました。そうしたカゴメ様の協力あっての成功だと思います」とアビームの安井。今回のプロジェクトについては「アビームの総合力が活きた」（安井）と総括する。

カゴメは今回のプロジェクトで構築した新たな制度とシステムを基盤として、新たな価値の創造を目指して取り組んでいく考えだ。

ABeamの中心メンバー



プロセス&テクノロジー
第3事業部
SCM統括事業部長
執行役員 プリンシパル
安井 正樹



プロセス&テクノロジー
第2事業部
ITマネジメントセクター
執行役員 プリンシパル
野澤 健



プロセス&テクノロジー
第4事業部
CRMセクター
シニアマネージャー
水野 美歩



プロセス&テクノロジー
第3事業部
SCMセクター
シニアマネージャー
香川 悠作

クライアント概要

会社名	カゴメ株式会社
所在地	本社 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3-14-15 東京本社 〒103-8461 東京都中央区日本橋浜町3-21-1 日本橋浜町Fタワー
創業	1899年
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売。種苗、青果物の仕入れ・生産・販売。
資本金	199億8500万円（2012年3月31日現在）
売上高	1962億3300万円（連結、2013年3月31日現在）
従業員数	2,209名（2013年3月31日現在）

プロジェクト概要

概要	取引制度改革を実施するとともに、販売物流システムを刷新
期間	2011年3月～2013年3月
スタッフ数	60名
ソフトウェア	SAP ECC

※会社名、肩書き、役職等は取材時のものです。
アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。