



ハウス食品グループ本社株式会社 好侍食品(中国)投資有限公司

「カレーライスを中国の国民食にする」という目標を掲げて中国事業を拡大 業務の共通化と見える化を指向したSCM業務改革プロジェクトを推進

ハウス食品グループの中国拠点である好侍食品（中国）投資有限公司は、中国国内における食品の製造・販売事業およびレストラン事業などを統括している。特にカレールーやレトルトカレーを中心とした商品の普及に注力してきた結果、いまでは中国の家庭にも日本式カレーは着実に浸透し、国民食へと発展しつつある。売上高も年間20%超の成長を継続中だ。その一方、販売・物流業務の急激な拡大と変化が進行し、“オペレーションの共通化”と“業務の見える化”を実現するシステム基盤の整備が急務となった。そうした中で立ち上がった「SCM基幹業務改革プロジェクト」を、アビームコンサルティングがワンストップで提供した「需給テンプレート」と「ABeam Cloud」で支援した。



導入前の課題

- 年間20%超の売上成長を継続していく中、販売業務の急激な拡大と多様化が進行
- 業務の共通化・見える化、およびシステム基盤の整備が急務
- 販売機会損失や在庫過多などのコスト増加の抑制のため、販売予測精度の向上が必要
- 社内（中国）のIT人材が少ないこともあり、運用を含むIT投資コストの抑制が必要

ABeam Solution

- 需給テンプレート
- ABeam Cloud

導入後の効果

- 業務オペレーションのシステム化
- 販売／在庫情報の一元化
- アラート起点の需給調整業務の確立
- マスターの一元管理によるデータ精度の向上



「ABeam Cloud」を活用することで、中国拠点における経営基盤をスピーディに構築

アビームコンサルティングが培ってきたSCM改革のノウハウを集積した「需給テンプレート」を活用し、計画系業務をより短期間で遂行する仕組みの構築

実績系業務についても「需給テンプレート」で追加システム開発を行い、オペレーションの共通化と業務の見える化を実現

プロジェクトの背景

業務に必須のデータが整備されていない
切実な課題がSCM基盤構築のフックに

ハウス食品は「カレーライスを中国の国民食にする」という事業目標を掲げ、2005年から中国・上海の工場のカレーライスの製造を開始した。中国の消費者がスパイスとして、あるいは漢方として重宝している八角（チウシキミ）を使用するなど、現地の嗜好に合わせた味づくりにもこだわってきた結果、カレーは着実に浸透しつつある。2013年10月に新設された大連の工場も稼働を開始し、生産能力を大幅にアップした。

一見すると順調なグローバルビジネスの展開ぶりだが、背後では大きな問題も抱えていた。好侍食品（中国）投資有限公司 管理本部の本部長を務める中島剛氏は「製造、販売、在庫、物流などの業務を、精度の高いデータに基づいて共通化・見える化するシステム基盤がほとんど整備されていなかったのです」と明かす。なかでも改善を急がれたのが、次に示す4つの課題である。

第1は、販売／在庫情報の一元化である。各種データは各担当者のローカルExcelファイルで属人的に管理されており、最新の正しいデータが共有されていないこともあった。またデータの更新も各担当者に依存しており、データの精度にも問題があった。

第2は、販売予測の精度向上である。販促企画などの情報が販売予測に適切に反映されておらず、加えて予実差異の評価も十分に行われないこともあった。

第3は、アラート起点の需給調整業務の確立である。在庫過多や品薄状態が発生してから後追いで対応しなければならなかったことから、需給調整の発生頻度が多く、現場での調整業務の負荷が増大していた。

第4は、マスター一元管理によるデータ制度の向上である。製品や取引先の基本情報がマスターとして管理されておらず、担当者がその都度、マニュアルでデータを入力していたことから作業負荷が高く、それに伴って入力ミスも頻発していた。

「中国は国土が広いですから、北（大連）で作った製品は北で、南（上海）で作った製品は南で販売するというのが、物流や商流の観点からも効率的であるの言うまでもありません。ところが実際には、販売や在庫に関する情報のコントロールがうまくできていなく、北で作った製品を南で売る、南で作った製品を北で売るという非効率なオペレーションが頻発していたのです。さらに言うと、価格戦略上の問題もありました。弊社は地域や取引先に応じて価格設定を変えていますが、例えばある地域において本来なら発生するはずのない価格で販売されているといった事象も頻発していました。このような状況から脱却すべく、基幹となるシステムを導入し、精度の高い販売業務を実現したいと考えました」と中島氏は語る。

アビームの選定理由

中国ビジネスの核となる経営基盤を
クラウド活用により短期間で構築

こうしてSCM基幹業務改革に乗り出したハウス食品が、そのプロジェクトを共に推進していく“リアルパートナー”に選定したのがアビームコンサルティングである。

「ソリューションを募るにあたって、当社は『実績系と計画系の2つの基幹業務の改善を兼ね備えたシステムであること』という要望をRFP（提案依頼書）に盛り込みました。端的に言えば、この両方の要件をしっかりと満たす提案を行ってくれたのがアビームコンサルティングでした。数社から提案があったのですが、他社の提案は実績系か計画系のどちらかに偏りがありました。アビームコンサルティングの提案内容は非常にバランスが取れていたと思います」と中島氏は語る。

決め手となったポイントの1つが「ABeam Cloud」の活用だ。アビームコンサルティングがこれまで様々な業界・業種へのコンサルティングサービスで培ったテンプレートを、国内外のクラウドベンダーが提供する基盤をベースに利用できるSaaS型のサービスであり、導入の初期コストを抑え、ハウス食品が中国における経営基盤を短期間で構築し、運用コストの低減化をはかりつつスムーズな運用を実現していく上で必須の基盤になると考えられたからだ。

ワンストップでのサービス提供するABeam Cloudは、システムの複雑化／高度化のための専門要員の確保などのユーザーの負担を最小化できる利点がある。

実際、ハウス食品の上海拠点にはITの専任者が一人しかいないという事情もあり、システムの運用管理やメンテナンス、セキュリティ対策といった煩雑な作業を抱え込んでしまうと、トラブルが起こった場合に手が回らず対処が遅れ、途端に業務が行き詰まってしまう恐れがあった。加えて中国はまだまだ通信事情が不安定で、途中で回線が切れたり、シャットダウンされたりしてしまう場合もある。

「これらの課題を捉えたとき、やはりそこはVPNで使える堅牢なバックボーンを有し、データもきちんと保護してくれるクラウドに任せたいと考えました。とにかく『身軽にシステムを利用したい』という強い思いがありました」と強調し、後にこの提案を受け入れた中島氏は「社内からサーバが本当になくなったのは、やはりインパクトが大きかった」と語る。

課題解決のソリューション

まずは実績系から着実な成果を上げて 業務プロセスの改善と効率化を進める

ハウス食品からの要求に対し、より高い付加価値を持ったソリューションで応えるべく、アビームコンサルティングはABeam Cloud上での「需給テンプレート」の活用を提案。「計画系業務の短期間でのシステム化を実現する」「実績系業務についても需給テンプレートで追加システム開発を行い、オペレーションの共通化、業務の見える化を行う」という2つの基本方針を掲げてプロジェクトに臨んだ。

ちなみに需給テンプレートとは、組立・製造からプロセス系にいたるまで、これまでアビームコンサルティングが手がけてきた数多くのSCM改革を通じて培ってきたコンサルティング実績およびシステム活用ノウハウをまとめたものである。とくに賞味期限や消費期限などの観点からデイリーでの厳しい在庫/出荷コントロールが要求される食品・飲料メーカーならではの固有事情に関する知見も豊富に実装しており、需給管理業務のポイントを押さえた改革の効果を着実に創出することが可能なシステムとなっている。

具体的には「属人的な需給業務を標準化/省力化したい」「月次から週次計画へ転換したい」「精度の高い出荷計画をつくりたい」「計画を自動連動し、生産計画に繋げたい」といった「よくある課題」の解決策がテンプレートとして用意されており、業務負荷の軽減、欠品の防止、在庫の低減などを短期間で実現する。この提案を受け入れた中島氏は「まずは実績系業務の部分から着実に成果を上げていく」という意向を示し、次のように語る。

「現時点の在庫がどこに、どれくらいあるのかを正確に把握できるようにする。そこから、どこに製品を出荷したのか、きちんとトレースできるようにする。さらに代金請求までの社内の業務プロセスを効率化するという基本を、しっかり押さえようとしています」

本プロジェクトにおけるABeam需給テンプレートでの実現ポイント

課題	ABeam需給テンプレートでの実現ポイント
① 販売/在庫情報の一元化	<ul style="list-style-type: none"> 販売/在庫情報(受注データ、入出庫データ・出荷実績等)を一元管理し、各担当者が同一画面で同じ生販在データを見ることができる仕組み
② 販売予測の精度向上	<ul style="list-style-type: none"> 過去の販促企画の実績や季節性・トレンド性を考慮した高精度な需要予測の算出。商品種別に応じたメリハリのある立案作業で業務負荷を軽減 販促企画情報や販売計画(金額)などの営業情報との連携の仕組み 予測と実績の予実差異を把握し、予測の精度向上につなげる仕組み
③ アラート起点の需給調整業務の確立	<ul style="list-style-type: none"> アラート基準の設定によるアラート対応業務の標準化 アラート発生確認による低負荷、ピンポイントの調整業務を実現 欠品、在庫過多の早期発見による在庫適正化
④ マスター一元管理によるデータ精度向上	<ul style="list-style-type: none"> 製品/得意先に関する需給関連マスタを一元管理し、各業務の入力作業負荷軽減、データ精度向上 マスタのアップロード機能を活用し、マスタメンテナンスの負荷を軽減、マスタ精度の維持・向上

導入効果

一人ひとりの社員の意識が変わり チームワークが格段に向上した

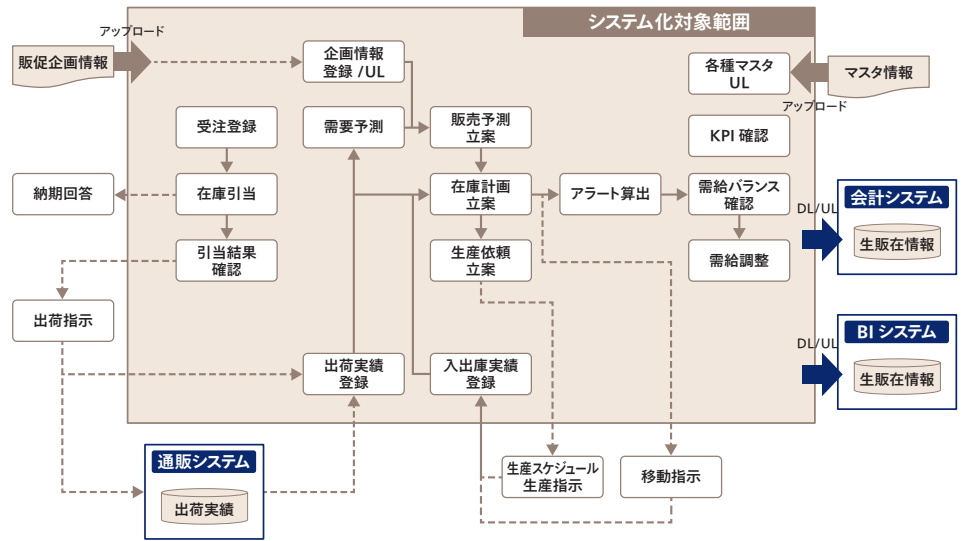
プロジェクトは実績系と計画系の2つのSCM基幹業務のシステム化を同時に、さらに2015年11月から2016年2月までの実質4カ月で完了し、3月に稼働させるというタイトなスケジュールで行われた。非常にチャレンジングな取り組みだったが、ハウス食品は予定どおりのタイミングで、無事に新しい仕組みで業務を開始することができた。

稼働開始から3カ月目を過ぎたあたりから次第にオペレーションも習熟し、それとともに社員からの評価も急上昇している。例えば受注業務を担当している現地社員からは「新しいSCMシステムはすごく良い。上海オフィスと北京オフィス間の情報のやりとりも非常にスムーズになった」というメールが中島氏のもとに届いた。また倉庫で在庫管理や仕分けを担当している現地社員からも「仕事が短時間で片づけられるようになった」「Excelや手書きの帳票で在庫を管理していた頃と比べ、データを入力すればすぐにSCMシステムに反映され、レポートのアウトプットまで自動的に行われる」「問い合わせを受けた商品の確認もすぐに行えるようになり、とても便利になった」といった報告が寄せられている。



「業務効率が改善されたことで、一人ひとりの社員の意識が変わりました。各部門の主要メンバーが自発的に集まり、どうすればお互いの連携をもっとスムーズにとれるか、業務フローをもっと短縮できるかといったことを話し合っているのです。チームワークは格段に向上しました」と、中島氏は大きな手応えを示す。

販売業務システム化全体像



VOICE (ABeamへの評価)



好侍食品(中国)投資有限公司
管理本部
本部長

中島 剛士 氏

「今回のSCM基幹業務改革においては、実績系と計画系の2つの基幹業務の改善を兼ね備えたシステムであることが当社の強い要望でした。数社から提案があったのですが、他社の提案は実績系か計画系のどちらかに偏りがありました。アビームコンサルティングの提案内容は非常にバランスが取れていました」

今後の展望

「仮説と検証」の感度を持った人材を育成して
在庫予測や需要予測の精度向上を目指す

ハウス食品では現在、上海と大連に続いて浙江省でも新しい工場の建設に着手しようとしている。そうすると今後は、その3工場でどういった生産の振り分けを行うのか、どういったルートで物流を行うのが効率的なのかといった判断がますます重要となる。

「その意味でも先手を打って、SCMシステムの構築を進めてきたことは本当に良かったと思います」と強調する中島氏は、次のステップとしてプロジェクトのもうひとつの核心である計画系業務の改善、ひいては在庫予測や需要予測の精度向上に臨んでいく考えだ。

ただし、どんなに優れたシステムを構築できたとしても、それを動かす“人”が育たないことには効果は上げられない。情報もすべて人が起点となって生まれる。「だからこそ、人にどういったトレーニングをし、システムとどのように融合させていくのが、大きな課題となります」と、中島氏は今後を見据えている。具体的には、「仮説と検証」のアプローチを自ら実行していける感度を持った人材を育成することが重要だ。

近年はさすがの中国経済にも停滞感が見え始めており、これまでのように商品が売れ続けるとは限らない。営業部門が出してきた数字を科学的かつ客観的に見極めながら、生産や在庫、物流をコントロールしていかなければならない。「その基盤としてSCMシステムがあり、より効果的な活用を模索していく必要があります」と中島氏は語り、アビームコンサルティングのさらに手厚いサポートに期待を寄せている。

クライアント概要

会社名	ハウス食品グループ本社株式会社
所在地	東京本社：〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号 大阪本社：〒577-8520 大阪府東大阪市御厨栄町1丁目5番7号
設立	1913年11月11日
事業内容	香辛食品類（カレールー、スパイス&シーズニング）、加工食品類（シチュー・ハヤシ・グラタンなど、ラーメン&麺）、調理済食品類（レトルトフーズ、スナック類）、ホームデザート（スナック&菓子）などの食品製造加工ならびに販売。その他、業務用など各種品別にわたる事業。
資本金	20億円（平成28年3月31日現在）

プロジェクト概要

概要
ハウス食品グループの中国拠点である好侍食品（中国）投資有限公司にて、ABeam Cloudならびに需給テンプレートを活用したSCM基盤を構築。わかりやすく、精度の高い販売業務を実現する。