

生産・会計・販売のシステムをリアルタイムに連携させ、現場の状況を正確に把握できる経営体制を確立

約80年の歴史を誇るチョコレート原料専門メーカーである大東カカオ株式会社様(以下、大東カカオ様)は、常に高品質かつ安価な製品作りを理念に掲げ、豊富な加工製品を生産してきました。そんな同社にとって事業活動において大きな課題であったのが、生産現場の状況を社内で正確に把握できなかった点です。菓子業界のニーズの多様化が進む中、生産活動のさらなる効率化を進める必要に迫られていたのです。そこで、大東カカオ様では、生産管理システムの刷新と共に全社規模で情報共有を実現する統合システム「大東トライアングルシステム(D-TS)」の構築に踏み切りました。この時、システム基盤として導入されたのがERPパッケージ『FlexProcess』です。導入後は、生産・会計・販売の各システムがリアルタイムに連携し、生産現場における原価管理や在庫管理の情報を全社で正確に把握することが可能になり、一貫した数字に基づいた事業戦略を策定できるようになりました。



大東カカオ株式会社
代表取締役社長
竹内 弘光 氏

大東トライアングルシステムの構築基盤として『FlexProcess』を採用したおかげで、全社規模の統合システムを構築することができました。営業から生産までリアルタイムに情報を連携でき、数字や実績に基づいた経営体制を確立することができました。



大東カカオ株式会社
総務本部
システム部部长
横堀 隆雄 氏

『FlexProcess』と専用ツールを組み合わせることで、社員の情報活用能力が大幅に向上しました。生産性や業務効率化に対する社内の意識も着実に高まっています。

課題・目的

生産現場の情報を正確かつ迅速に把握することを目的に、『大東トライアングルシステム』の構築をスタート

高品質の製品を安価に提供し、原料専門メーカーのトップを目指す

現在、チョコレート業界は急速にアウトソーシング化が進んでいます。多様化するニーズに対応するため、各メーカーともに新たな商品開発に余念がありません。このような業界の傾向が強まれば強まるほど、チョコレート原料専門メーカーである大東カカオ様の保有する生産技術やノウハウに対するニーズも高まるのです。

同社の代表取締役社長である竹内弘光氏は業界動

向と大東カカオ様の戦略について次のように語ります。「菓子業界のアウトソーシング化の流れは今後も続いていくと思われます。しかし、アウトソーシングは単純にモノが流れるだけではありません。長年の経験により蓄積されたノウハウをいかに提供していくのかも大きな鍵となります。高品質の製品を安価に提供していくためには生産技術の高度化が不可欠です。そこで当社では生産技術の研究開発拠点としてテクニカルセンターを設立しました。他社がまだ手をつけていないことを積極的に行い、3年後には原料専門メーカーのトップを目指します。今回

の全社統合システムもその一環です。生産現場のさらなる効率化を図り、今まで蓄積した経験とノウハウをフルに発揮できる基盤を作ることが急務だったのです」

生産現場と本社業務をリアルタイムに連携させる「大東トライアングルシステム」の構築へ

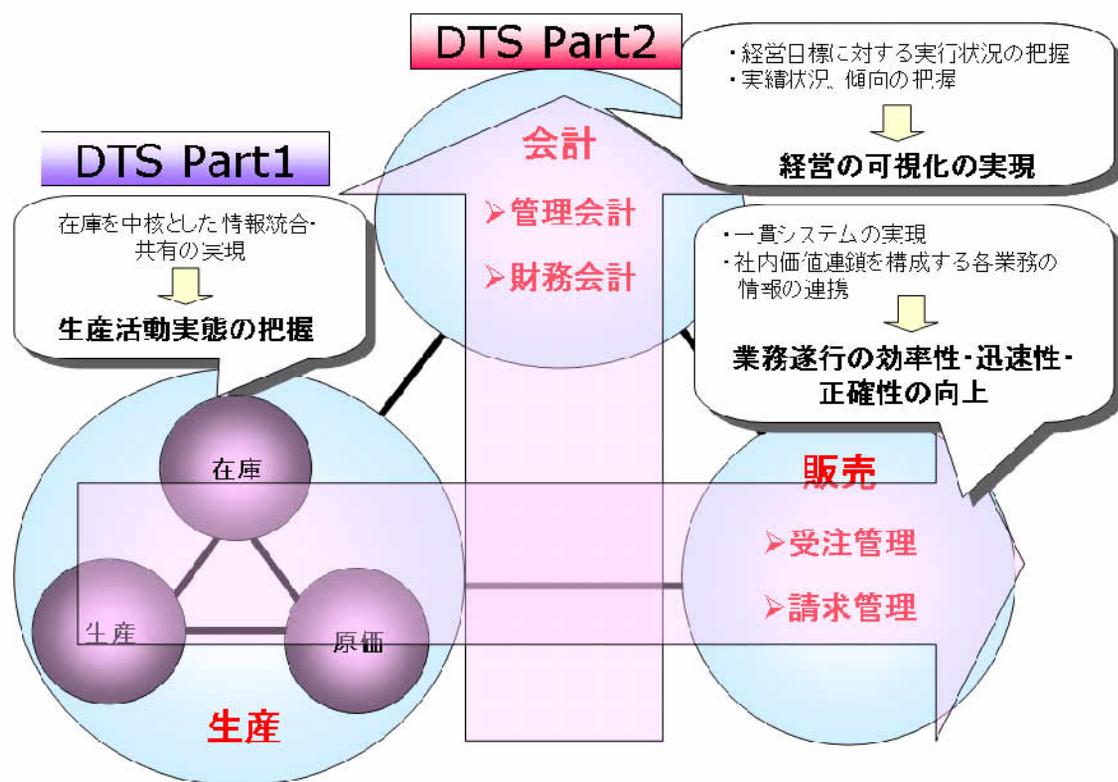
積極的に業務改善活動を推進する大東力カオ様にとって、大きな課題となっていたのが生産管理の高精度化、効率化です。従来のシステムでは、生産現場の状況を本社側が正確に把握できず、常に現場と本社では帳簿上の在庫のズレが生じていました。総務本部でシステム部部長を務める横堀隆雄氏は次のように説明します。「かつての原価管理システムは当社が独自に作成したもので、マスタで記録したものを除く材料を配合すると、帳簿上に正しく記録できませんでした。つまり、生産現場でイレギュラーな配合などが発生した場合、それを記録できないわけです。当然、原価管理はあくまで理論値ベースとなり、実際の日々の生産実績を反映したもので

はありません。そのため、在庫に関しても帳簿在庫と棚卸による実在庫が合致しないなど、多くの課題を抱えていたのです」

この生産現場における課題について、竹内氏が次のように述べます。

「在庫と原価の管理は企業活動の根幹です。今までは生産情報が会計システムや販売システムに連携していないため、それらの重要な情報を事業戦略に反映しきれませんでした。当社がまず取り組むべきは、**生産現場の情報を正確に把握し、それらの情報を全社的に共有化・統合化することでした。**そのためにも、全社統合システムの構築が急務でした」

このような課題を解決するため、同社は生産・会計・販売がリアルタイムに連携する統合システムの構築を決意します。このシステムは、『大東トライアングルシステム（以下、DTS）』と命名され、全社一丸のプロジェクトとして位置づけられました。



大東トライアングルシステム (DTS)

システム
概要『FlexProcess』を段階的に導入しながら、生産・会計・販売の
連携した全社統合システムを構築食品製造業の特殊性に対応できる柔軟な
構築基盤として『FlexProcess』を選択

食品製造業の生産工程は非常に複雑です。一般的に工業製品は複数の規格部品を組み立てる製造工程を経て製品が出来上がりますが、食品では原料は主に天産物であるが故に、製品の品質均一化の為、複数の配合が存在します。また生産工程も連産品の工程や副産物が発生する工程があるというのが複雑さの理由です。

そしてこれらの理由こそが、工業品向けにデザインされた一般的な生産管理システムの問題ではシステム化の大きな障壁となっていました。DTSの構築に乗り出した同社にとって、そのことは懸案事項のひとつでした。横堀氏が次のように振り返ります。

「生産現場の実態に即したマスタ管理や工程管理が可能であり、なおかつ柔軟なインターフェースが実現できる。会計や販売まで網羅できる点も含め、あらゆる条件に合致したERPパッケージが『FlexProcess』でした」

DTSの構築基盤として『FlexProcess』の導入が決定したうえで、大東カカオ様は、以下に記したシステム構築の重点ポイントを掲げます。

- (1) データの連携性の確保
- (2) マスタの一元化
- (3) 業務遂行の支援
- (4) 情報活用の実現

これらのポイントを全てクリアしていくためには、『FlexProcess』だけでなく、各社員が実際に操作するツール類も不可欠です。そこで、大東カカオ様では、『FlexProcess』に各種専用ツールを組み合わせました。具体的にはデータ分析ツールとしてExcelとの親和性が高い『Dr. Sum』を、そして申請・承認の手続きをシステム化するワークフローツールとして『FlowLites』を利用されています。

「統合化された情報をいかに活用するかが、DTSの大きな

コンセプトです。そのため、当初から『FlexProcess』だけでは実現するのは難しいと考えていました。そのため、NECに専用ツールを組み合わせる提案してもらったのです」（竹内氏）

効果を確認しながら次のステップへ
移行するため、段階的導入を進める

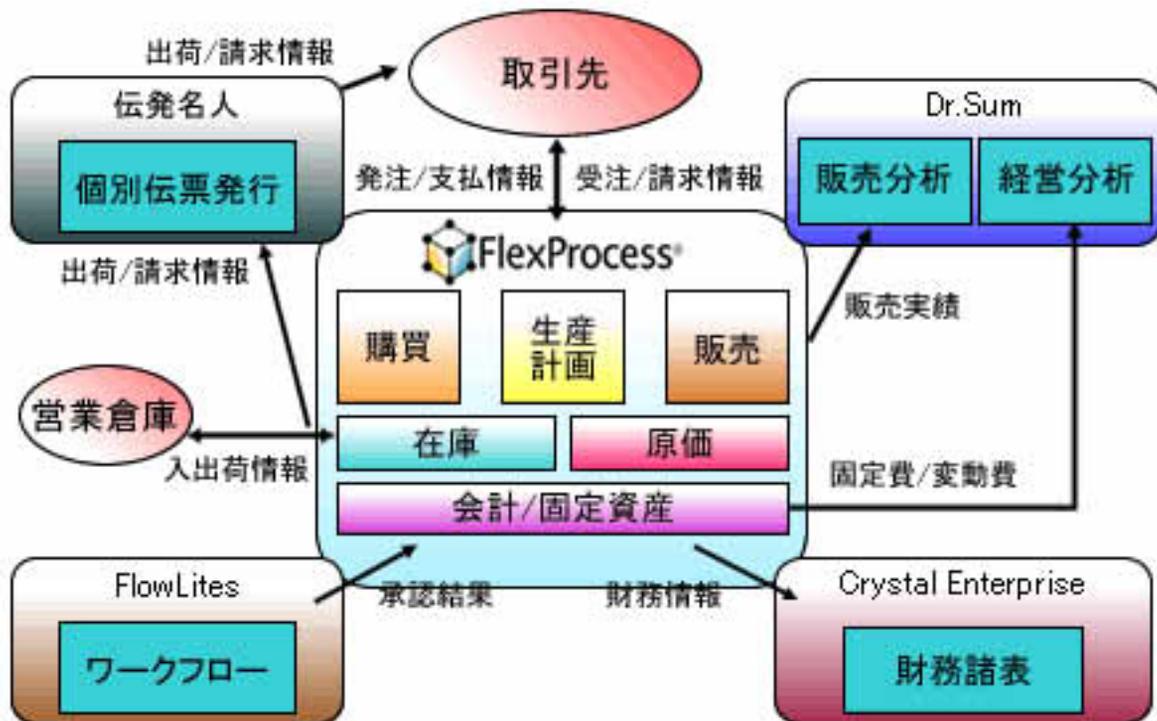
『FlexProcess』の導入は、2002年9月から本格的にスタートします。システム構築にあたって、大東カカオ様は、『FlexProcess』を段階的に導入する方法を採りました。その点について、横堀氏は次のように述べます。

「DTSの構築に関しては、まず第1期として生産管理システムの刷新を進めました。在庫と原価の管理を改善させることが急務だったからです。生産管理システムを整備した後、第2期として会計や販売システムの構築に移行しました」

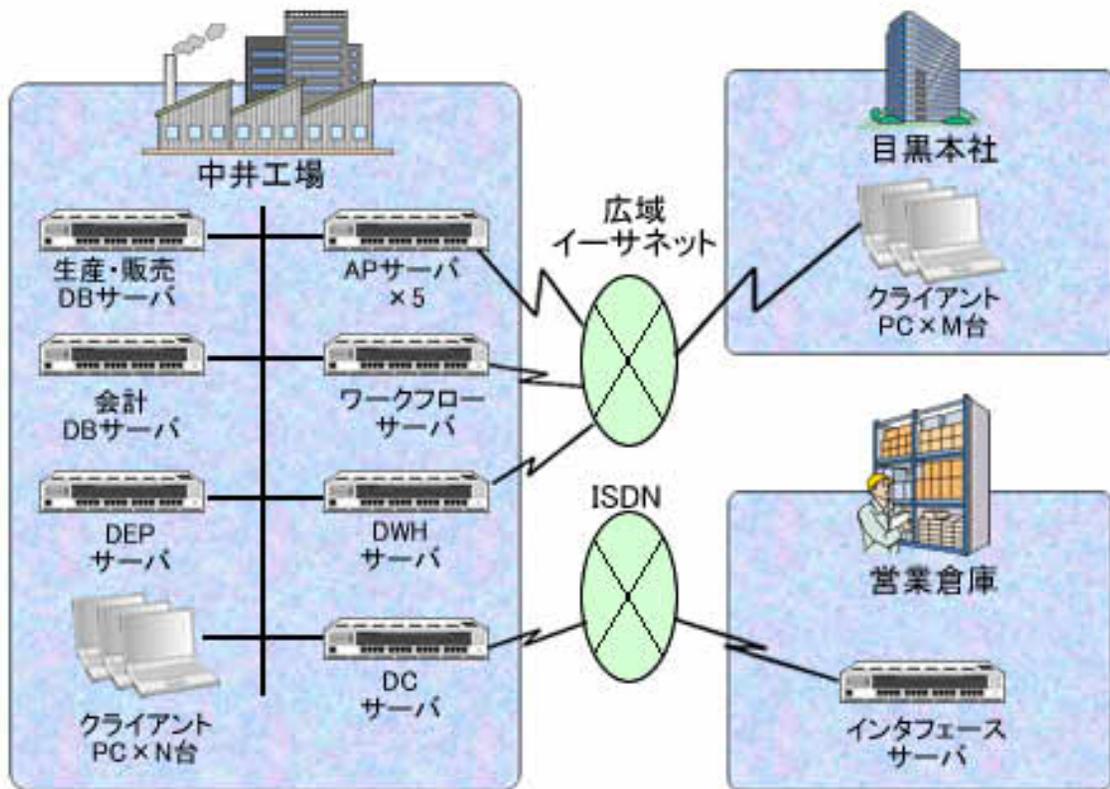
ビックバン導入という言葉をよく耳にするように、短期間で一気にシステムを刷新してしまうケースも数多く存在します。あえて段階的導入を選択した理由を竹内氏はこう説明します。

「まず、第1期に在庫と原価に関する課題解決に集中することができます。これは、システムのプロでない我々にとって大きなことです。そして、その第1期の効果を見極めながら、第2期の進め方を検討することもできます。この導入ステップはNECに提案してもらったのですが、今から考えると、段階的導入を選択したことが成功要因のひとつといえるのではないのでしょうか」

その結果、第1期では『FlexProcess』の在庫、生産、計画、購買、原価の5つのモジュール、第2期では会計と販売のふたつのモジュールを適用しました。関連のサーバ類は同社の中井工場（神奈川県）に集約され、東京都目黒区の本社と営業倉庫にネットワークで結ばれています。



システム化の範囲



システム構成

導入効果

営業から生産まで情報を共有し、数字に基づいた精度の高い事業計画を策定することが可能に

新生産管理システムの稼働により、
在庫と原価を正確に把握

第1期の新生産管理システム構築は2004年3月に完了しました。同年6月には生産実績を入力し、本格的に稼働しました。竹内氏は、この第1期のシステム導入効果について次のように説明します。

「新生産管理システムの構築により、帳簿と実際の棚卸による在庫の差異をほぼゼロにすることができました。たとえば、差異が発生してもその原因までを追究できるので、実質差異はゼロです。棚卸作業も従来は2日間くらいかかっていたものが4時間くらいで完了します。製造業にとって在庫管理は収益を左右する重要な部分です。この部分の日々の活動を正確に把握できることは計り知れない効果といえます」

在庫差異がほぼゼロになったおかげで、同社の在庫確定期間は劇的に短縮されました。従来は全ての営業倉庫・外注先を含む在庫確定に12営業日以上費やしていましたが、新生産管理システムの稼働によりわずか5営業日へと短縮できたのです。このように生産現場では、原価と在庫に対する意識が着実に向上しています。

「在庫管理に関しては目に見えて改善されています。現場ではラベル1枚の管理でも気にするようになり、社内の意識も随分と向上しています。生産性に関して現在は実績をとっている段階ですが、着実に向上していることは間違いありません」(横堀氏)

生産情報を全社で共有し、一貫した
数字に基づく経営体制が確立

第2期の企画フェーズは2004年7月からスタートし、2005年8月に導入完了しました。「生産現場における標準原価を会計に流し込むのが最大の目的」と横堀氏が述べるように、このフェーズでは、生産現場で得られた情

報を会計や販売を含めた社内全体で共有するというDTS構築の最大のテーマに取り組みました。その結果、営業から生産まで全社規模の統合システムが構築できたのです。現在は、第1期、第2期の構築期間を終え、その効果が見え始めてきた頃です。竹内氏がシステムに対する期待感を次のように述べます。

「従来の菓子製造業界は予算の立て方が非常に曖昧な部分が多かったのですが、DTSでは標準原価が明確なため、実績に基づいた精度の高い予算を作成することができます。また、製品別、ライン別の収益データが明らかになるので、営業にも活用できます。何よりも全社で一貫した数字を共有できた点が大きな効果ですね」

DTSでは、生産管理システムと会計システム、そして販売システムがリアルタイムに連携します。全社共通の“数字”に基づいた業務が着実に普及しているといえます。

「DTSの構築により、営業から生産まで共通語ができました。本社の社員は、DTS上のデータを参考にしながら、業務を遂行しています。『Dr. Sum』などの分析ツールを使用することで、高度な多次元分析も簡単にこなすので、業務の効率化にも大きく貢献しています。あわせて、社員の情報活用能力が確実にアップしています」(横堀氏)

将来の展望

モノだけでなく、人も“見える化”収益構造を明確にし、業績アップをアシストできるシステムへ

システム構築の成功要因は、“専任制”にこだわったプロジェクト体制

大東カカオ様のDTS構築プロジェクトは、約3年という長期間にわたるものでした。竹内社長自ら陣頭指揮を執ったため、社内の結束が強まりプロジェクトを成功に導くことができたといいます。そして、プロジェクトのもうひとつの成功要因はメンバーの“専任制”です。この点について竹内氏は次のように語ります。

「私は、システム構築プロジェクトの成否はいかに業務に精通した社員をメンバーにアサインできるかという点にあると思っています。システムの細部の詰めは、実際に現場で使用する人間でなければ分かりません。そのような社員をメンバーに加えることにより、現場にスムーズにシステムを落とし込んでいけます。そのような現場の社員を専任体制でメンバーに加えたことがプロジェクト成功の最大の要因だったと思っています。この体制作りに関しては、NECにアドバイスを頂きながら進めました」

同社はプロジェクト体制作りで半年以上の時間を費やしています。まず、社内でDTSチームを結成し、NECのERPシステム事業部がそれを支援する形で加わりました。結果として、ここで確固たるプロジェクト体制を確立したことで、第1期、第2期を通じて全社一丸でシステム構築に取り組めたのです。

「今回のプロジェクトは次代のリーダーを育成する意味もありました。メンバーの意識も随分と向上していますし、プロジェクトを経験した成果のあらわれではないでしょうか」
(横堀氏)

オープンシステムのメリットを活かし、業績向上をアシストできるシステムを目指す

大東カカオ様では、2006年度から予算立案が本格的

にスタートします。DTS上で、実績データに基づく精度の高い予算計画が期待されています。横堀氏が次のようにシステム面の展望を述べます。

「たとえば、導入予定の勤怠管理システムと『FlexProcess』を連携させ、労働生産性の総合的な管理を推進していきたいですね。つまり、生産活動に関わる直接時間と社員の労働時間を含めたトータルな面から生産性の向上を図ることができます。そもそも、直接時間が短縮したのに社員の労働時間が変わらなければおかしな話ですよ。自分の部下がどれくらい働いているのかが分からなければ、本当の意味の生産性向上とはいえません。このあたりを業務改善の一環として、DTS上でしっかり管理できればと思っています」

最後に竹内氏がDTSを使った将来に対する期待と抱負を語ります。

「今後は、今まで以上にDTSで製品別、部署別に収益の増減の要因を明確にしていきたいですね。それを明確にできないと、方向性が定まらないし、チェックもできません。現状ではまだまだ見えていないところが多いですね。そのためにも、会社の業績アップをアシストできるシステムとして進化させていかなくてはなりません。『FlexProcess』はオープンシステムですので、そのメリットを活かし、柔軟に対応していく予定です」

お客様のプロフィール

社名 大東カカオ株式会社
所在地 東京都目黒区下目黒2-3-23
開業 1924年
資本金 8,665万円
従業員数 150人
事業内容 チョコレート原料の製造販売
URL <http://www.daitocacao.com/>



中井工場



社屋



チョコレート



デコレーション用チョコレート



カカオマスココアバター