

CACの食品メーカー向けソリューション

システムビジネスユニット
食品・産業センター

太田 均



1. はじめに

昨今、食品業界を取り巻く環境は大きく変化している。国内市場では、市場の量的成長が見込めない中、商品ライフサイクルの短命化、商品の低価格化が進み、食品メーカー間での熾烈なシェアの奪い合いが展開されている。そのような中で、コンビニエンスストアや総合スーパーの台頭による流通構造の変化、偽装食品や不正表示、ずさんな衛生管理による食中毒事件といった相次ぐ不祥事により損なわれた消費者の信頼回復、外食・内食から中食へのシフトといった消費構造の変化など、食品メーカーがこれからも生き残り、発展していくために対応しなければならない課題は多い。

本稿では、食品メーカーが抱えるこれらのさまざまな経営課題を解決する手段として、CACが提供しているソリューションの中から、

- 1) 販促費コスト改革ソリューション
 - 2) トレーサビリティシステム「PRESTO-TR」
- を取り上げ、その概要を紹介する。

2. 販促費コスト改革ソリューション

販促費コスト改革ソリューションは、株式会社CDIソリューションズ（以下「CDI-S」）*が提供する業務改革ソ

リューションである。

業務改革コンサルティング全般をCDI-Sが、それを実現するための情報システムの整備をCACが担当し、全体としてのサービスを提供するという枠組みでソリューション展開している。

2.1 食品メーカーの経営課題

2.1.1 最大の関心事は販促コスト

食品メーカーにとって、営業・マーケティング分野における最大の課題は販売促進費（販促費・拡売費とも言う。以下「販促費」と呼ぶ）の有効活用である。

食品メーカーは、過当競争の渦に巻き込まれ、売上が伸び悩み、販促費の増大に頭を痛めている。販促費は営業経費の大半を占めており、各社の利益圧迫の最大の原因となっている。

近年、CVS（コンビニエンスストア）、GMS（総合スーパー）といった組織小売の力が拡大傾向にある。業態をまたがる企業グループとしての一括購買の動きもあり、小売のバイイングパワーはますます強化されてきている。このような環境のもと、食品メーカーにとって、マーケティング施策に基づいた販促費の有効活用は最大の関心事となっている。

当社の顧客であるキリンビバレッジ殿においても、中期経営計画の中で販促費の効率的な運用／削減が掲げられている。また、キリンビール殿をはじめとする大手ビール4

*株式会社CDIソリューションズ

CAC、株式会社コーポレートディレクション（以下「CDI」）、エーシーキャピタル株式会社が本年7月に共同で設立したコンサルティング会社。

CDIの経営コンサルティングのノウハウと、CACのシステム構築・運用サービスを融合することで、経営的な視点からITのROIに注力したコンサルティングの実践を狙って設立された。

社においては、昨年、ビールや発泡酒を対象にリベート（販売奨励金）を廃止した。これらの例に見られるように、販促費の削減／効率的な運用に本格的に取り組む動きが加速している。

2.1.2 経営トップの悩み

販促費について、経営トップの悩みは、

- ①営業経費の大半を販促費が占めるにも関わらず、どの取引先にどのように販促費を使って商品売っているのかが見えない。
- ②自社の営業は、お金を支払っている相手の問屋・バイヤーの言いなりで、「統制」「主導権」を握れていない。
- ③営業は、自分が売りやすい商品しか売らず、その一方で、良い新製品を開発しても、すぐ値引きをして儲からなくする。

という意見に集約され、経営トップから見れば営業現場は「暗黒大陸」と化している。

また、販促費の利用実態を詳細に見ると、同程度の取引規模でも、販促費の運用レベルがバラバラで、取引規模が大きくないのに、販促費をたくさん使っている取引先が存在していたりして、効率的な使い方になっていないケースも多い（図1）。

食品メーカーにおいては、これらの課題を解決し、販促費をより効果的に運用し、売上を増やし、利益を増やして

いかなければならないのである。

2.2 ソリューションの概要

2.2.1 販促費コスト改革ソリューションの特徴

本ソリューションの特徴として挙げられるのは、以下の点である。

単体の課題解決ではなく、一連の関連性のある課題をワンセット改革で実践することにより、大きな成果を出すことを可能とする。

ワンセット改革とは、

- ①営業・マーケティング施策（戦略の見直し、再認識、共有化）
- ②業務（業務プロセスそのものの改革）
- ③組織／人事制度（組織改革、人事改革）
- ④情報システム（情報システム改革）

の視点から戦い方すなわち「戦略」と、戦う体制すなわち「事業体」とを同時に（ワンセットで）再検討し、実践することを意味する（図2）。

2.2.2 販促費「管理」の目的とは

本ソリューションで狙うものは、単なる販促費コストの削減ではない。コストカット自体が目的ではなく、「生きたカネを使う」ことが目的である。つまり、「より消費者に近いところへ」「より具体的な（費用対効果が見える）

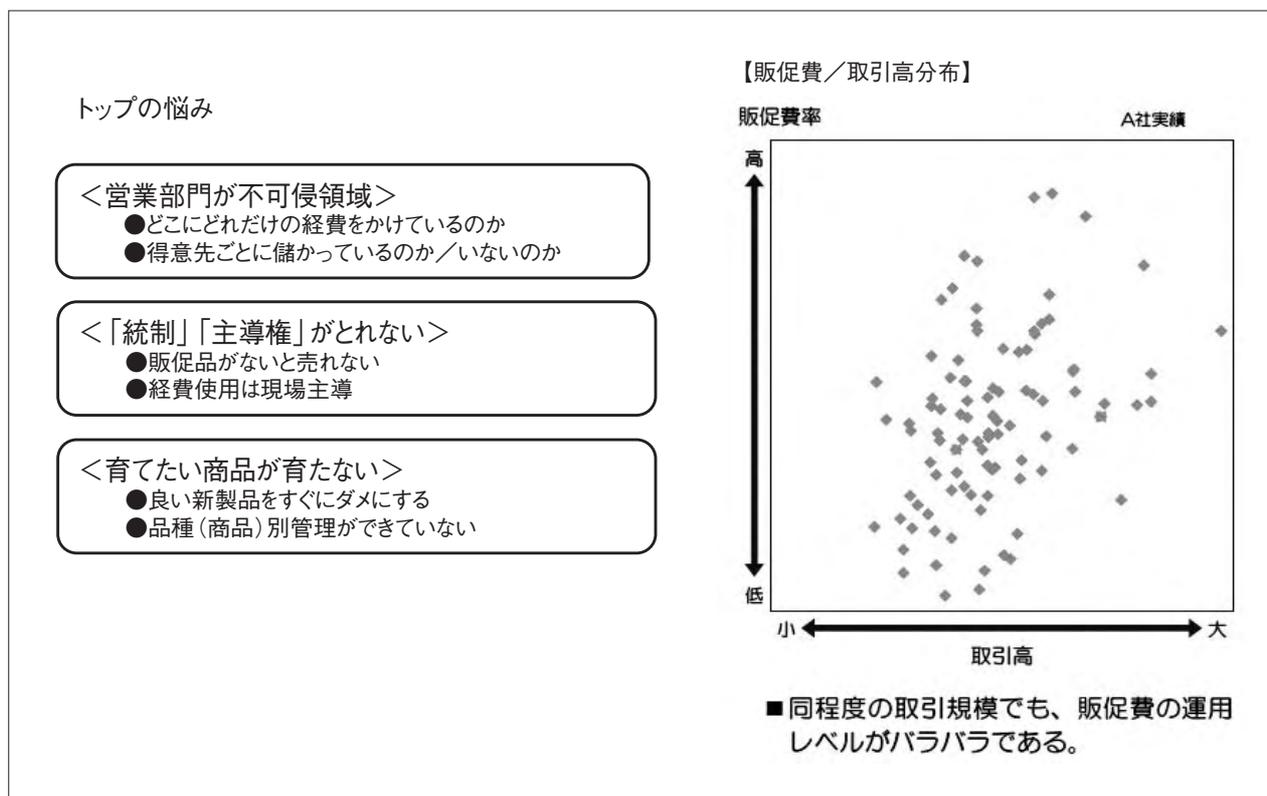


図1 経営トップの悩みと販促費の使用実態

対象へ」カネの使い道をシフトさせることにより、費用対効果＝販売促進効果を高めるのである。そのためには、「何に、いくらぐらい金を使い、結果どうなったのか」が見える仕組みが不可欠となる。

2.2.3 販促費コスト改革ソリューションの成果

販促費コスト改革ソリューションでは、販促費関連の業務プロセス・情報システム・データを詳細に分析し、経営の視点からコスト改革の成果を最大化する。これにより、下記のような成果を上げることができる。

①事実認識の共有化

- ・「暗黒大陸」への照明設備の普及
- ・「言い訳」の堀の埋め立て
- ・本社と現場の判断材料の共有化

②業務の的確性・効率性の向上

- ・予算・計画精度の向上による作り過ぎ、押込み販売の無駄の排除
- ・販促費運用の効率向上（増加の抑制）
- ・管理職のセールス管理手法の確立と定着

③意識の改革

- ・管理職の責任意識（売上、利益、指導）の改革
- ・セールスへの経費、利益意識の定着
- ・営業・商談実態の変化（受身・守りから提案・攻めへ）

④本社と現場のコミュニケーションの円滑化・連携の強化

3. トレーサビリティシステム「PRESTO-TR」

3.1 食品メーカーの経営課題

3.1.1 相次ぐ不祥事

日本国内では、2002年から食品メーカーによる不祥事が相次いだ。BSE問題で政府が国内の畜産農家を救済するために打ち出した国産牛肉の買い上げ制度を悪用して、安く購入した輸入牛肉を国産と称して高く国に売りつけるなど詐欺まがいの犯罪行為を働いたケースや、ずさんな衛生管理から食中毒事件を引き起こしたケースをはじめ、輸入した食品を国産品と偽ったり、産地を偽って販売するなどの偽装食品や不正表示の食品の事例が後を絶たない。また、中国から輸入された冷凍ほうれん草などから基準値を超える残留農薬が検出され、中国産の農作物に対する信頼も損なわれる結果となっている。

このような状況の中、食品メーカーにとっては、消費者の信頼回復が大きな課題となっている。

これら一連の不祥事を受け、食の安全・安心を担保し、消費者の信頼を取り戻すために、トレーサビリティに取り組む必要性が大きくクローズアップされた。

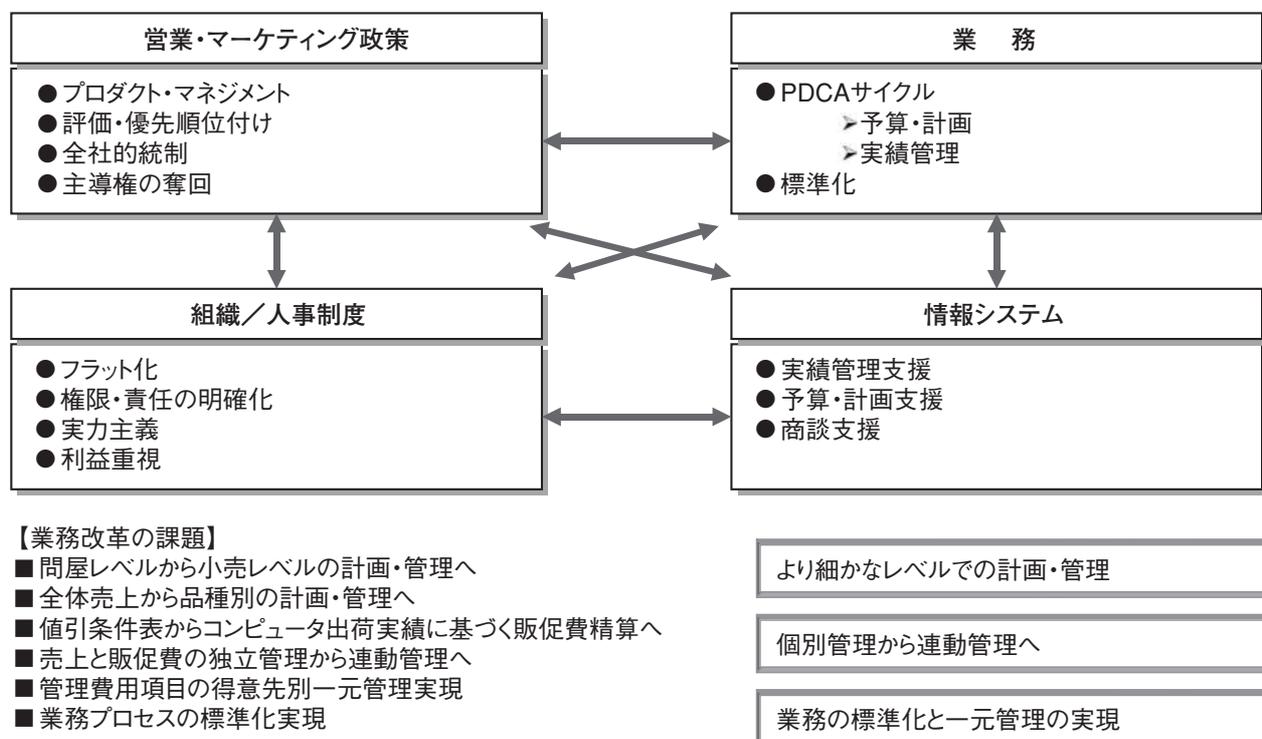


図2 業務・情報システムのワンセット改革の推進

3.1.2 トレーサビリティに関する政府動向

牛肉のトレーサビリティ制度は、「牛の固体識別のための情報の管理及び伝達に関する特別措置法」により、2004年12月1日に施行された。

また、農林水産省は、食品トレーサビリティに関するガイドラインとして、「食品トレーサビリティシステム導入の手引き」を2003年3月に、続いて、品目別のガイドラインとして、2004年3月「青果物のトレーサビリティ導入ガイドライン」「トレーサビリティ構築に向けた外食産業ガイドライン」、2004年11月「鶏卵トレーサビリティ導入ガイドライン」、2005年3月「貝類（カキ・ホタテ）トレーサビリティガイドライン」、2006年3月「養殖魚のトレーサビリティシステムガイドライン」「海苔のトレーサビリティシステム導入の手引き」と、これまでにトレーサビリティシステム導入促進のためのガイドラインを次々と発表している。

そのような流れの中で、石井食品、キューピーを初めとして、加工食品メーカーにおいても、トレーサビリティシステムを整備し、対外発表を行うことで、消費者の食の安全・安心に対するニーズに応えようという動きも加速している。

3.2 ソリューションの概要

3.2.1 トレーサビリティシステムに求められるもの

食品メーカーにおけるトレーサビリティシステムの要件は下記の3点である。

- ①製造ロットごとに、製造に使用された原材料および製造ラインが特定でき、その品質検査結果をたどることができ、問題となった要因（原因）が特定できること
→【製造トレーサビリティ（バックトレース）】
- ②問題の原因となった原材料およびラインで製造された製品の製造ロットが絞り込めること
→【製造トレーサビリティ（フォワードトレース）】
- ③製品流通の各段階において、問題となったメーカー製造ロットの出荷先および在庫場所を押さえられること
→【出荷トレーサビリティ】

我々としては、トレーサビリティ専用のシステムを構築しなければ、トレーサビリティが実現できないとは考えていない。企業内の個々の業務システムでトレース情報が管理され、その管理ルール・追跡運用ルールが確立していることが重要で、それができていれば、トレーサビリティは実現できる。

しかしながら、何か問題が発生した際に、迅速に対応するためには、トレース情報が一元管理された、検索・分析システムが必要となると考えている。

これを実現するのが、トレーサビリティシステム「PRESTO-TR」である。

3.2.2 PRESTO-TR概要

PRESTO-TRは、既存システムに手を入れることなく、トレース情報を一元管理し、迅速に検索・分析する仕組みを提供することをコンセプトとしている。

食品メーカーにおいては、ほとんどの場合、個々の業務システム内に、トレーサビリティに必要なロット情報や品質管理情報が管理されている。その管理形態は、大きく次の2つに大別できる。

- ①基幹系システム（ERPなど）の生産管理や販売物流システム側でロット管理／品質管理を行っている場合
- ②物流拠点におけるWMS（倉庫管理システム）、製造工場におけるMES（製造実行システム）など、現場系のシステムでロット管理／品質管理を行っている場合

また、原材料の成分情報や規格、レシピなどの情報を原材料・商品データベースとして管理している場合も多い。

PRESTO-TRは、これら個々のシステムにそれぞれ保持されているロット別のトレース情報を収集し、統合されたトレーサビリティデータベースとして一元管理することにより、一気通貫で迅速な分析・検索を行うための基盤を提供する（次ページ図3）。

3.2.3 PRESTO-TR基本機能

PRESTO-TRはシンプルな画面でユーザーが簡単に情報把握を行えるようにするという思想で設計されている。ここで基本機能について簡単に紹介したい。

■製造履歴分析

ある製品／ロットが、どのロットの中間品～原材料を使用して製造されたのかを追跡し、特定する機能

■製造追跡

問題の原材料／ロットを使用して製造された中間品～製品のロットを追跡し、特定する機能

■原材料在庫分析

問題の原材料／ロットの購入記録、現在在庫状況および移動履歴を確認する機能

■製品在庫分析

対象となる製品／ロットの現在在庫状況および移動履歴を確認する機能

■出荷追跡

問題の製品／ロットがどこに出荷されたのかを追跡し、特定する機能

■品質試験結果

品目／ロットごとに製造品品質試験結果、原材料受入試験結果を参照する機能

■構成管理

製品に使用されている原材料の検索機能。製品、原材料、および原材料の成分からの検索ができる。

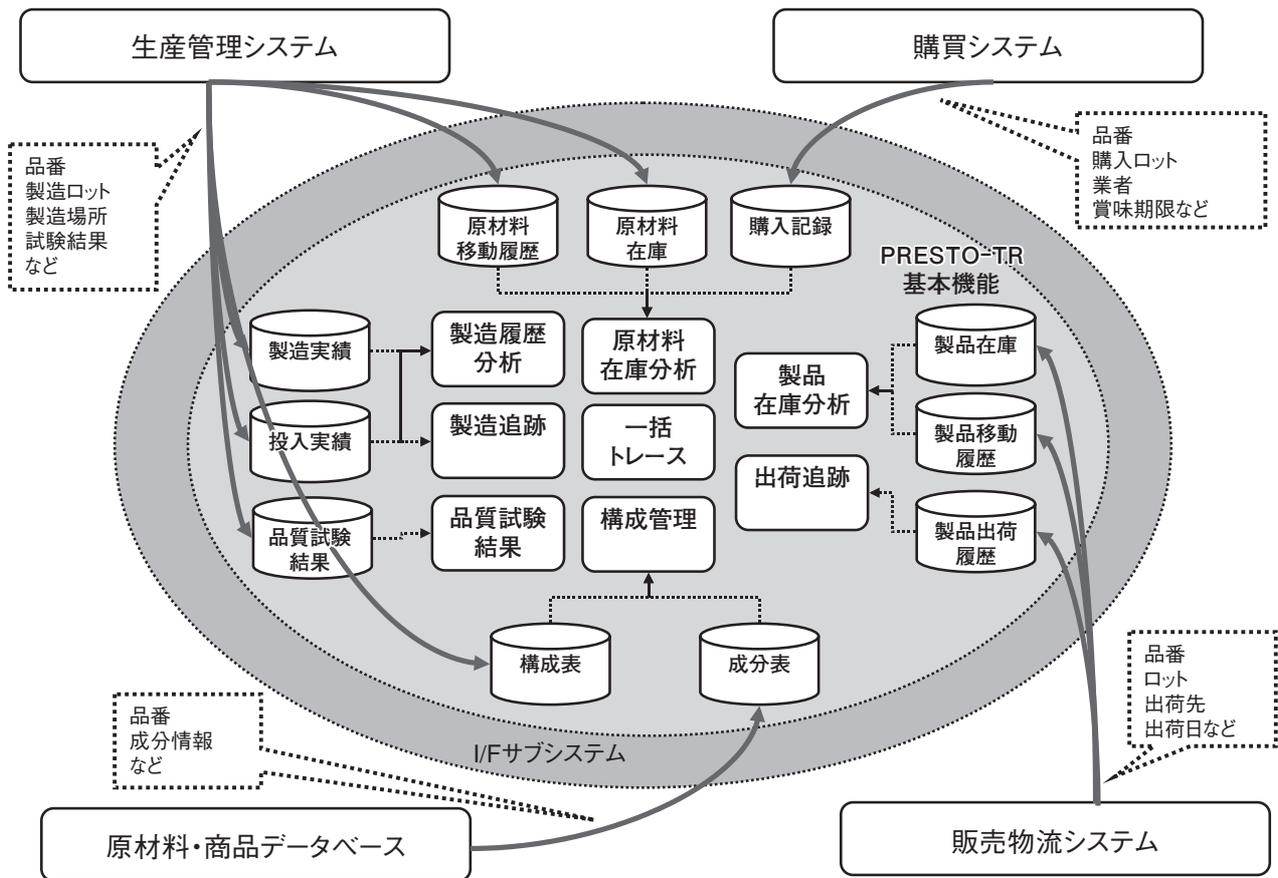


図3 PRESTO-TR全体像

■一括トレース

原材料／ロットを元に、原材料購入記録・製造追跡・製品移動履歴・出荷追跡のトレースを一括で行い、結果をCSVファイルとして提供する機能。

ユーザーは、これらの機能を一元的にWebブラウザから確認することができる。また、画面で確認したトレース結果をCSVファイルにダウンロードすることが可能である。

3.2.4 PRESTO-TRの特徴

PRESTO-TRの最大の特徴は、原材料成分から製品出荷先までの一気通貫ロットトレースが可能などところにある。

PRESTO-TRでは、原材料の購入から製造、製品出荷についてのフォワードトレース／バックトレースが可能となるが、その他に、原材料購入－製造－製品出荷の各段階において、品質試験結果を参照することが可能である。また、原材料の成分情報（構成物質やアレルゲン物質／遺伝子組換え物質の有無など）についても情報として取り込めるので、例えば、原材料の構成成分である何かしらの添加物に

問題があることが判明した場合に、その添加物を使用してしている原材料を特定し、その原材料を使用して製造された製品がどこに出荷されたのか、といったトレースを行うことも可能となる。

3.2.5 導入効果

PRESTO-TRを導入したある調味料メーカーでは、導入により、製品の問題発覚→問題の原因となる原材料の発見→対象原材料を使った製品（リコール対象製品）の特定といった、問題発生から商品回収にいたるまでの一連の作業を、30分以内で行える目処が立った（シミュレーションベース）。この調味料メーカーでは、PRESTO-TR導入以前も、生産システム、販売物流システムにおいてロットトレース機能が確立されていたが、この時点では上記シミュレーションで目標としていた30分以内の特定には至っていなかった。PRESTO-TRの導入により、問題発生時の迅速対応の基盤が確立されたわけである。

4. おわりに

本稿で取り上げたテーマは、食品メーカーにとって、この厳しい環境で生き残り、さらに成長を持続させていくうえで大変重要な分野である。CACとしては、今後の展開として、メーカーにとって「攻め」にあたる、売上拡大、

利益増大に向けた営業・マーケティング分野と、「守り」にあたる企業統制・コンプライアンスの分野について、クライアント、CDI-Sを初めとする協業各社との連携も一層深め、さらなるソリューションの充実を図りたい。そして、CACが中期経営戦略に掲げた、「お客様の持続的な成長になくてはならないITサービス会社」として、食品業界各社に認知されるよう、活動していく考えである。