

株式会社ニチレイフレッシュ <http://www.nichireifresh.co.jp/>

Exアプローチの適用で 全員が納得する受発注業務への改革を推進

課題

水産品・畜産品などの取扱商品によって業務内容が異なるため、業務の属人化が進み、業務効率が悪く営業活動時間の確保が難しくなっていた

解決

業務改革に取り組む前に、現状業務の問題点を抽出・整理する必要があり、協創プロセスによる段階的合意形成手法「Exアプローチ」によるワークショップを実施

効果

短期間で関係者と課題の確認と合意形成ができ、主体的な改革意識の醸成に成功。営業の本来業務への注力、受発注業務の効率化・コスト最適化に向けた取り組みがスタートできた

株式会社ニチレイフレッシュ（以下、ニチレイフレッシュ）は、世界各国から厳選された水産品・畜産品の調達・加工・販売を担い、「商社」と「メーカー」両方の機能を持ち合わせる企業です。チキン・エビ・魚卵類などの分野では業界トップクラスのシェアを持ち、安全・安心にこだわった多彩な商品を、スーパーなどの量販店や外食産業、加工食品メーカー、ニチレイグループ会社などに販売するビジネスモデルを展開しています。

受発注業務の効率化と 標準化が課題に

ニチレイフレッシュは2013年4月から物流業務の最適化とローコスト化をめざす「物流改革プロジェクト」を立ち上げるとともに、物流業務の起点となる「受発注業務改善プロジェクト」をスタートさせました。プロジェクトリーダーを務めた管理部業務グループリーダーの上中 優氏は「当社が扱う水産品・畜産品などの商品は個々に扱い方が異なるため、商品担当ごとに営業スタイルや受発注業務の属人化が進んでいました。また近年は原料中心の営業スタイルから加工度の高い商品提案へとシフトが進んだため、これまで営業担当者がデリバリー

業務などに割いていた時間を削減し、お客さまとの商談時間や新商品開発に専念できる環境作りが急務となり、かつ、物流起点である受発注業務の効率化と標準化を図っていくことが課題となっていたのです」とその目的を説明します。

受発注業務の改革には当初、外部のコンサルティング会社に現状調査と改善提案を依頼しましたが、「なかなか本質を突いた提案が出てこなかった」と上中氏は振り返ります。そこでニチレイフレッシュの業務に精通した株式会社日立フーズ&ロジスティクスシステムズ（以下、日立F&L）に相談したところ、「潜在的かつ本質的な課題の抽出に効果的な手法として提案されたのが、日立のExアプローチだったのです」と上中氏は続けます。

Exアプローチによって 本質的な課題を抽出

日立が開発したExアプローチは、システム開発の超上流工程で、ユーザーの「経験価値」を重視した検討・検証を行う手法です。ステークホルダーが参加するワークショップ（以下、WS）では「Exテーブル」と呼ばれる検討素材を使い、対象業務の俯瞰図に問題点や

課題をマッピングして見える化し、全員で共有。司会役となるファシリテーターが参加者の対話を促しながら、本質的な課題の抽出と改善施策の検討・検証を繰り返し、実行計画へと落とし込みます。これにより、これまでお客さま自身も気づかなかった潜在的なニーズや課題解決策を導きだし、全員が納得のいくシステム作りへと進めていきます。

WSで日立グループ側リーダーを務めた日立F&Lの伊東 宏泰氏は、「これまで当社はニチレイグループのITシステム構築やアウトソーシングを主体に事業を展開してきましたが、今回は、Exアプローチでの、より一歩踏み込んだ業務改革の提案を行いました」と語ります。日立F&Lは事務局となった管理部業務グループとWS開催前に、業務の全体構造と問題点の仮説を大まかに整理した上で、「業務全体像の明確化」「目



ワークショップの様子



株式会社ニチレイフレッシュ

本社 東京都中央区築地6-19-20 ニチレイ東銀座ビル
 創立 2005年1月5日
 資本金 8,000百万円
 従業員数 723名(2014年3月時点/連結)
 事業内容 水産事業、畜産事業、
 プロセスセンター事業、水産加工品事業、
 畜産加工品事業、海外輸出入事業



的達成を阻害する業務上の問題点の整理」「問題を解決する本質的な課題の設定/課題解決の方向性の検討」「課題解決策の検討」を骨子とした計4回のWSを実施しました。

変革に向けたモチベーションを醸成

「今回はまず、東日本支社水産部門の営業担当者、その受発注オペレーションを担う業務サポート担当者がWSに参加しました。それぞれ個人的には問題意識を持っていても、一堂に集まって議論するのは初めてですし、外部的な立場のファシリテーターが発言を促すので社内会議のように甘えや遠慮が出てくることもありません。問題点や発言内容が上流の商品開発から下流の債権管理まで、すべてExテーブルで可視化されるため、「ここはどうやったら解決できるだろう、もしこれができればいいよね」と、共有感やモチベーションが高まり、非常にいい形で議論が進みました」と話すのは、プロジェクトのサブリーダーを務めた業務グループ チームリーダーの長久 保治氏です。WSは回を追うごとに議論が活発化し、合計201件もの課題を抽出。時には参加者みずからがファシリテーター役となって議論をリードするなど、「自分たちで業務を変えていかねば、という意識が高まってきました」と長久氏は付け加えます。



東日本支社 水産品グループリーダー代理の前島 興伸氏も、「課題抽出にじっくり時間をかける手法に驚きました。私自身はもっと早く議論を進めた方がいいのではないかと焦りましたが、結果的にこの部分をしっかりやったことで根本的な課題が明らかになり、現場の人間がすべて納得した形で解決に向けた方向性を見出せる効果を肌で感じました」とExアプローチを高く評価します。

取り組むべき8つのテーマ設定に成功

Exアプローチの適用により、ニチレイフレッシュは受発注業務における根本的な課題を短期間で掘り起こし、取り組むべき8つのテーマ設定に成功。解決難易度で短期・中長期に仕分けした具体的な業務改革プロジェクトをスタートさせました。

「営業担当が営業活動に専念できる環境が少しずつ整備されてきました。また、これまで互いの情報管理に不干涉だった貿易部門と国内営業のサポート

担当どうしが、それぞれ必要とする情報を柔軟に取得できるよう業務移管を行ったり、商品ごとにバラバラだった得意先へのデリバリー担当を一元化したりするなど、細かな改善策がすでに実現されています。上からの押しつけでなく、皆が効率的に仕事ができる環境をみずから創造しつつあるという意味で、今回の問題抽出・整理は成功でした」と笑顔で語る長久氏。上中氏も「今後は中期テーマへの対応と畜産部門や西日本支社へのExアプローチの適用、新しい要件に合ったシステム構築などを日立F&Lに進めてもらう予定です。その過程で物流業務の属人化を廃し、標準化を進めていくことで、業務のさらなる効率化とコスト低減、競争力の強化を図っていくつもりです」と力を込めます。

これからも日立はExアプローチの適用により、幅広い企業の業務改革を支援し、ステークホルダー全員の同意と納得による付加価値の高いシステム構築を進めていきます。

お問い合わせ先

(株)日立製作所 エンタープライズソリューション営業統括本部
 産業第一営業本部 生活産業システム営業部
 TEL (03) 5471-2172

情報提供サイト

http://www.hitachi.co.jp/design/field/solution/ex_approach_01/