

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：家庭食品の情報システム計画

第1章 カレーメーカー家庭食品

家庭食品誕生

1913年11月11日木下恵介は大阪に薬草を扱う薬種問屋「木下商店」を創業した。後の家庭食品である。家庭食品のルーツは「問屋」という流通業であり、メーカー的発想ではなく、よりマーケットに近いマーケティング、セールスをその活力の源としている。

1926年に入って木下商店はカレーメーカーの稲山商店を買収した。稲山商店は布施市（現在の東大阪市）の工場で「家族カレー」という家庭向け即席カレーを製造していた。この工場をベースとしてカレーを生産し、木下商店の営業パワーでカレーを小売店へ売った。

カレーの製造・販売が思った以上に好調で、1928年このカレーを「家庭カレー」と改称し、ブランドを前面に押し出し、新聞広告を大々的に打ってその販売拡大に努めた。その結果カレーは急速に家庭に普及し、ラーメンとともに国民食といわれるようになった。そしてトップブランドである「家庭カレー」はカレーの代名詞とまで言われるようになった。

戦後1947年には組織を株式会社に改組し、その社名にブランド名を入れ「株式会社家庭カレー木下商店」とした。その後1960年には「家庭食品工業株式会社」、1993年には「家庭食品株式会社」へと2回社名変更を行っている。この間「カレーの家庭食品」から、「食品全般をサポートする家庭食品」へと変身し、かつ社名から「工業」をとることでマーケット・オリエンテッドな企業への変身を図っている。

企業の考え方も「おいしいカレーを家庭に届ける」という発想から「消費者の求める食品をタイムリーに提供する総合食品企業」へとシフトしていった。戦略的にも「クリエイティブなアイデアで他社にない食品を市場へ提供する」という形で、カレー周辺にこだわらずさまざまな食品開発にチャレンジしてい

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

くマルチ・カテゴリー・メーカーと変身していく。家庭食品のキーファクターは「カレー」ではなく「マーケット」と「アイデア」といえる。

家庭食品の発展

1954年にはいよいよ東京へ営業所を出し、念願の関東への進出を図った。「大阪のカレー工場」からの脱皮であり、全国制覇への第一歩であった。その後徐々に営業所を出すことでその商圏を広げ、1970年代には全国に営業所を持つナショナルメーカーとなった。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第2章 家庭食品の戦略

家庭食品の経営理念

家庭食品は初代社長の創業理念をベースとして、約10年前に「行動指針」という名で経営理念を発表した。

キーワードは「お客様起点」と「食生活と信頼への貢献」の2つであり、以下のような文章を社内および社外へホームページなどを通して訴えている。

- ・私たちの行動の基準はお客様であり、お客様の立場に立った考えと行動を実行します。
- ・私たちはお客様の立場に立って、私たちの提供する製品・サービスの品質および安全性を優先します。
- ・私たちは地域社会と密接な連携・協調を図り、地球環境の保全と循環型社会の構築に資するよう行動します。
- ・私たちは株主・投資家に対し信頼性のある情報を適時・適切に開示します。

さらにコーポレートメッセージとして以下の2つを掲げ、ホームページ、製品パンフレット、コマーシャルなどのプロモーションを通して世間に訴えている。

知恵のある暮らしをデザインする

知恵のある暮らしー。

一人ひとりが自分なりの価値観や生活感をしっかり持ち、創意工夫しながら賢く暮らしてゆくー。

そんな知恵ある暮らしが生活の基本。家庭食品では、お客様の求める生活価値をお客様と共に考え、創造し、商品やサービスという形で提供・提案してゆきます。

暮らしにさわやかな笑顔をひろげるために、お客様と一緒に知恵ある暮らしをデザインしてゆきたいと思えます。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第3章 家庭食品の情報システム部

コンピュータの導入

家庭食品への最初のコンピュータ導入は1969年である。当時としては世界最高峰といえるI社製のメインフレームが導入された。この際コンピュータ化のとりまとめとしてコンピュータ室が創設され、若きエリートたちがここに配属されていった。

当時の日本ではコンピュータは人間のやることを迅速に実行し、能率を上げるツールとして注目されはじめたばかりであった。アメリカでもこの頃MIS (Management Information System: マネジメントにコンピュータからさまざまな情報提供をしていこうとするもの) という概念がやっと生まれてきた時代である。

まだまだ大企業もその本格的導入をためらっていた時期に、当時の3代目社長は一早くコンピュータ導入という大型投資に踏み切った。

以下は当時3代目社長がコンピュータ導入に際して、社内報で社員に呼びかけたメッセージである。

3代目社長のコンピュータ導入に関するメッセージ

コンピュータはスーパーマンではない。できることできないことがある。毎日毎日繰り返し計算し、書いている売上傳票、請求書、支払伝票などはコンピュータに任せるべきである。しかし月に1回くらいしかやらない、つまらない仕事をコンピュータにやらせては、ジェット機でとなりの家に行くようなものである。

また特定の人間に権限が集中してその決裁が渋滞している時に、それをコンピュータを使って解決しようと思っても無理である。この場合は権限を分散し、組織を流動化することである。

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第4章 家庭食品のシステム化

生産現場のシステム化

生産部門はエンジニアが多いこともあり、コンピュータ化は着実に、システムチックに、そして情報システム部ではなく現場主導で進められてきた。情報システム部から見ればもっとも手のかからない「超優等生」であった。しかし逆に情報システム部から見るとそのシステムはブラックボックス化されたクロードなシステムとなっていく。

制御コンピュータ（生産機械を制御するコンピュータ）の導入をそのスタートとして、ミニコン（制御コンピュータのサイズを小さくし、機能を上げたもの）、EWS(エンジニアリング・ワークステーション：ミニコンのネットワーク機能を向上させ、パソコンなどをネットワーク端末として使えるようにしたもの)、そして現在のクライアント/サーバーと、時代を先取りする形で積極的にコンピュータ化が進められた。

特に工場内の設備の制御にはコンピュータが欠かせないものとなり、Y社（制御機器メーカー）の指導のもと、メカトロニクス（エレクトロニクスとメカニズムの合体）化が順調に進められ、1980年代後半には日本でもトップレベルの制御システムが完成した。

また工場内の作業がIE(インダストリアル・エンジニアリング)による合理化が進められる中で、いち早くパソコンが導入された。IEの時間分析、作業分析の結果がパソコンに蓄積され、1980年代後半には日本でもトップレベルのIE化・システム化された工場として有名となった。

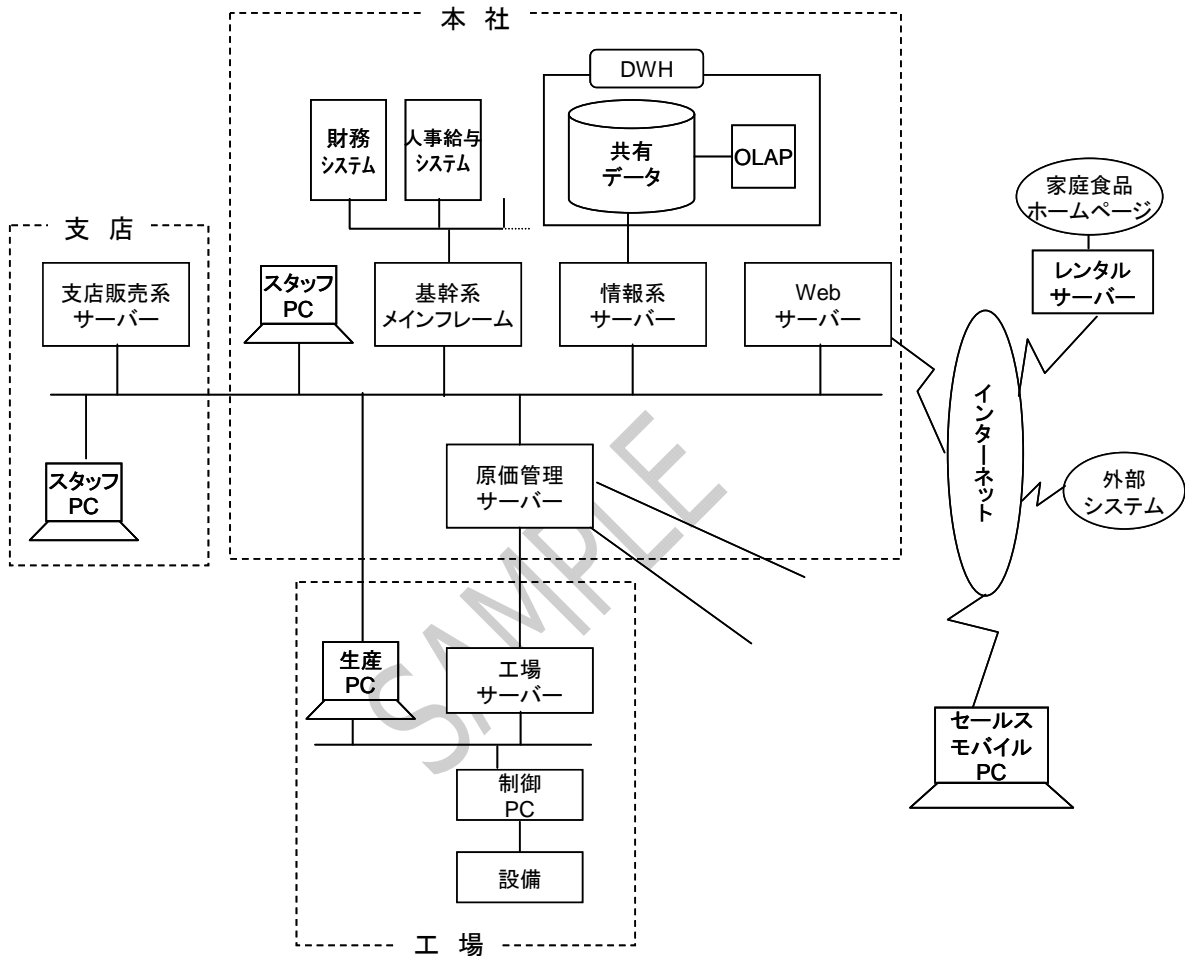
1996年にはこれらパソコンとN社メインフレームの基幹システムを結合した全社製造原価計算システムを完成した。これによって本社の生産本部を核として各工場はスター状にネットワーク化された。

中略

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第5章 今後のシステム化

現在の家庭食品のシステム構成



システムは本社基幹系システム（財務システム、人事給与システム…）、支店販売系システム（伝票発行、セールス情報…）、工場生産系システム（原価管理、制御…）、全社情報系システム（データウェアハウス）、Web系システム（イントラ、ホームページ）と分かれ、それらが上記のように複雑にネットワークされている。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

中 略

どこから考えていけば良いのか

佐藤はプロジェクトチームのリーダーとしていったい何をやれば良いのか悩んでいた。

その時中村から呼ばれ「佐藤君、プロジェクトチームを進めるうえでの基本的考え方とその進め方を整理して、A4で1枚程度にまとめてくれ。社長に説明するから。」といわれた。

佐藤は頭の中でつぶやいた。

「システムがこのままで良いとはとても思えないが、だからといって全部作り直すのか？何かつけ足すのか？いづれにしても一度にはできないからプライオリティーづけしないとだめだよな。システム化の検討の順は営業か、工場か、マーケティング部か、スタッフか？カテゴリーマネジャー制って関係あるのか？コストダウンできるような所からやるのか。

現場にいて思っていたけど、もっとデータがあればよかったよなあ。みなそう思っているんだろうな。

よく考えるとシステムというのはそもそもこういう仕事単位に作るべきなのか。コミュニケーションツールなんだから機能的でなく、一緒にいる人たちが1つのサーバーを持って、それらがネットワークにつながるものじゃないのか。電話だってインターネットだって皆そうじゃないか。

でも予算があるしな。どこから何を手をつけて良いかわからないぞ。

N社に相談しようか。でもうちの場合情報システム部の社員が自社運用しているといっているからN社でもわからないだろうし…」

課 題

課題 1. 家庭食品はこれから情報システムをどうしていったらよいらるか？