

株式会社 ディーバ

## 顧客事例研究

**【業種】**

化学

**【導入システム】**

DivaSystem GEXSUS,MIPS

**【テーマ/キーワード】**

アジアシフト、事業構造改革、価格政策、顧客別収益管理、物流改善、  
製品市場分析

**【プロフィール/背景】**

高機能性材料における世界的なリーディングカンパニー。70年代から80年代の高度経済成長で事業規模を拡大、90年代以降はアジア経済の成長に合わせてさらに拡大を遂げる。次のグローバル事業体制を模索する中、従来のマネジメント上の課題も明らかとなり、ディーバ社と次世代のグローバル経営情報基盤を構築することを決定。

担当 PM: 永島志津夫

本書の内容一部または全てを許可なく複製することを禁止します。

## 【背景】

### アジアシフト、事業構造改革

国内市場は既に飽和している一方で、近年の新興工業国の台頭、アジア・太平洋地域の経済発展に伴い、事業成長の原動力も海外に移行してきている。

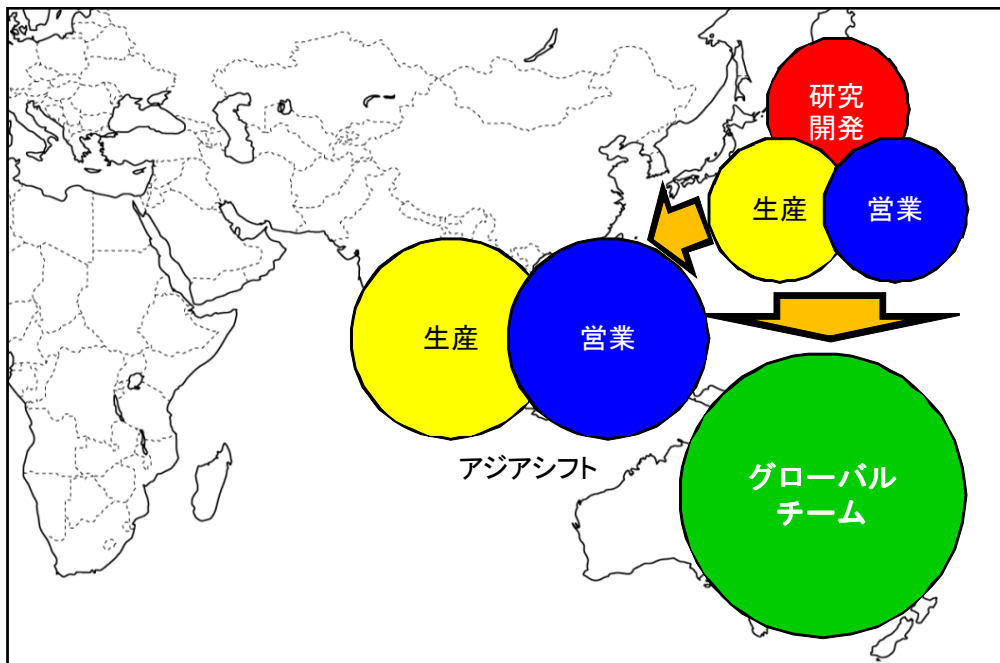
日本に求められる役割も国内販売から、海外事業の支援、全社共通課題の解決へと変化しつつあり、事業構造改革もこの数年来継続して行なわれている。

特に注力しているのはグローバル・チーム営業である。

国内で培ったモノ作り、品質管理、量産立上げの実践ノウハウ、アドバイスは競合他社に対するソフト面での優位性であり、技術部隊とのチーム営業により、海外の顧客製造業の課題に迅速に応えることができる。

在外販社には、現地ネットワークに精通したローカルスタッフ、日本サイドには専門家、ベテランチームがあり、顧客の問題をいち早く解決し、確実にスペックインを図る。

製品開発初期段階での案件獲得、R&Dヘビーのコスト構造など、注意の必要な要素はあるものの事業改革の取組は新しい拡販モデルを確実に具現化している。



【各テーマについての取組】

価格政策

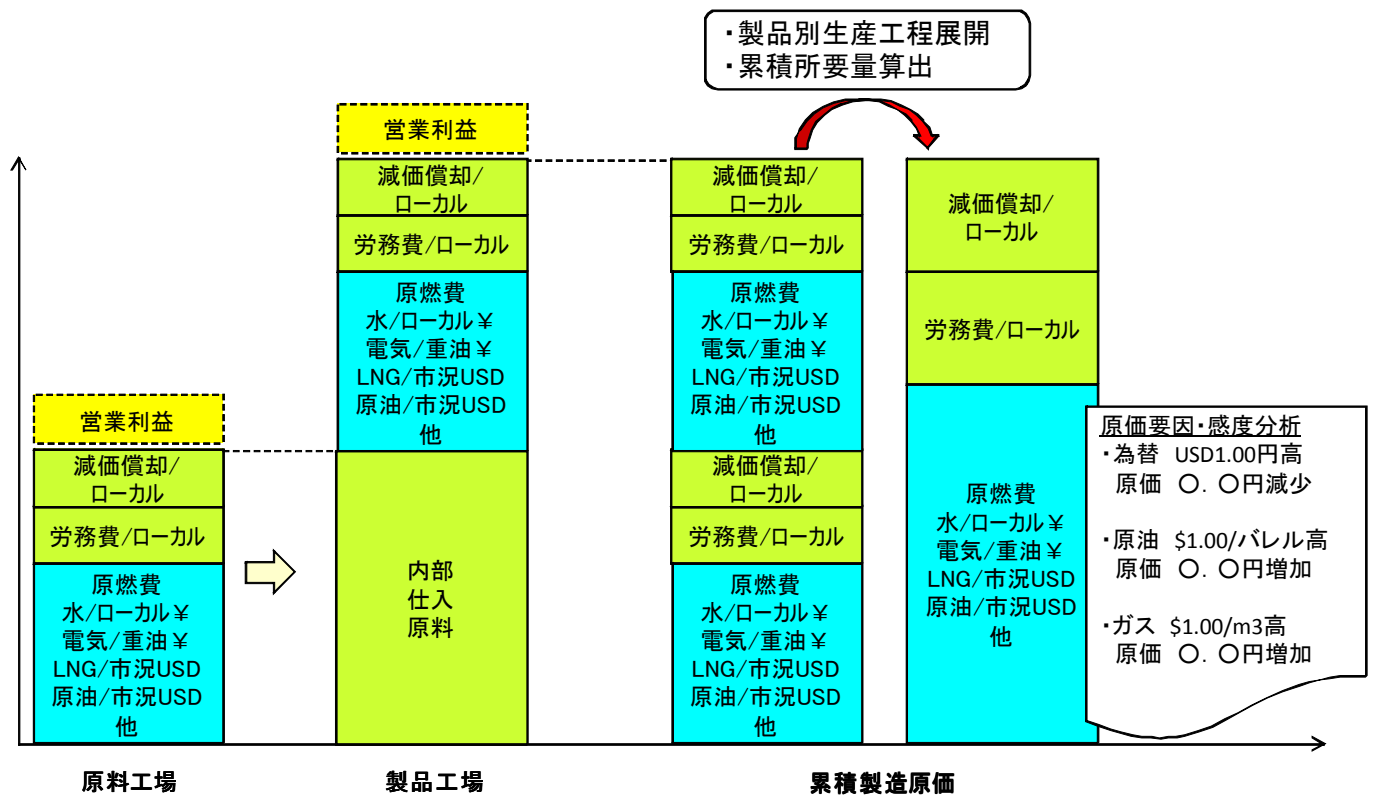
事業改革のもう一つの柱として、プライシングの適正化がある。

製品としての競争優位性はあるながら、グローバル化した顧客は拠点間でプライシング情報を融通し合うことが常で、価格政策では必ずしも主導権を自分たちが握っていたわけではなく、全社的戦略的アクションの必要性に迫られていた。

価格政策で重要なことは、現状の正確な実際原価がわかることよりも、営業現場においていち早く価格見通しを立てられることである。

原価構成要素について為替、原燃料などの変動費、所要量・感度、他固定費の内訳があれば、石油市況、為替見通し等から、根拠を持って公正に営業交渉すべき価格変動幅を算出することが出来る。言わば営業向け原価計算、シミュレーション・システムである。

このようなことが全製品、全営業現場グローバルかつリアルタイムにできる仕組みが GEXSUS である。



## 顧客別収益管理

製品別、顧客別に営業利益ベースのコスト構造を把握することは並大抵なことではない。

よくあるケースだが、そもそも会計システムと販売管理、原価計算は分断されており、在庫・受払・入出荷はサマリーされて会計データとして連携されている。そのため品目単位で連結原価を計算するためには、在庫・受払の原データから、基幹システム外で仕訳を再生成する必要があった。GEXSUSの自動仕訳エンジンがこれを担当する。基本的な機能としてデータ連携、個社情報から全社統一(連結)への各種マスター組替、通貨換算・合算、これに加えて一般会計システム同様に決算補正用の手入力仕訳を切ることが出来る。また取引通貨、記帳通貨にも対応しているので、為替や価格感度のシミュレーションにも適したデータを保持することが出来る(当事例でも売上・原料は取引通貨建てである)。他 PL,BS、期末・期首繰越などまさに一般会計同様に、連結一般会計とでもいうべきシステムとして自立した仕組みとなっている。

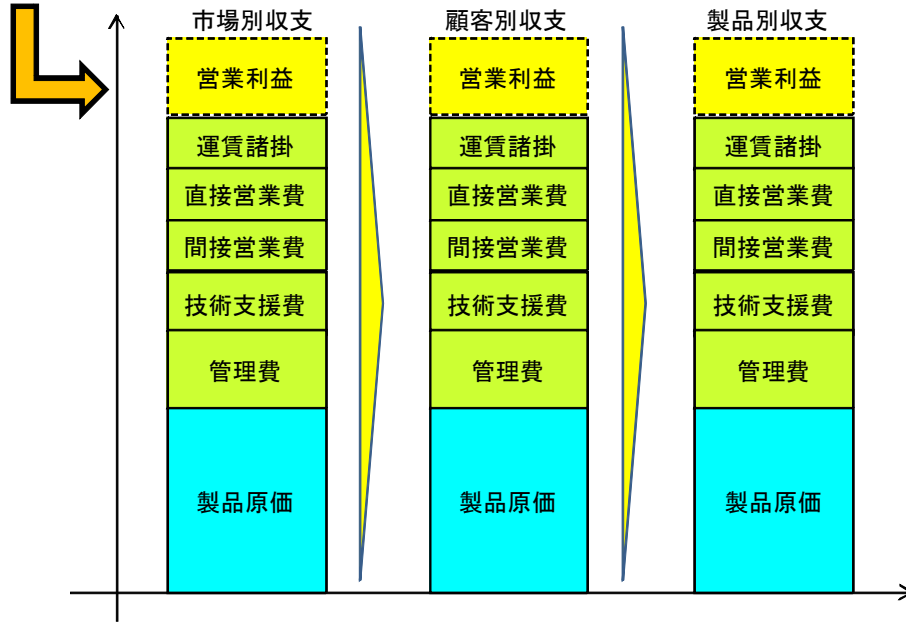
当事例では、事業構造改革によりチーム営業がグローバルした結果として、営業費用もグローバル化していることに焦点が当てられた。注意していないと案件は取れたとしても連結ベースでは営業赤字ということにもなりかねないからである。

営業チームは市場別編成をとっているので、営業費用をその単位で管理し、技術支援など工数を乗せて顧客別売上、原価、物流経費、他管理費などから顧客別収益を計算する。営業利益ベースで常に案件、顧客の収益状況が把握でき、予算に対する進捗も追うことができる。

よくあることだが、季節変動要因で会計上の時間軸と業務上の時間軸で発生費用がマッチしないケースがある。当事例ではアジャストメントも行なっている。すなわち年間で発生することが想定されている費用を、売上の季節変動に按分した費用を毎月次に適用している。顧客別収益管理に徹した管理会計となっている。

市場別季節変動調整済み費用

運輸	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
医療	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月

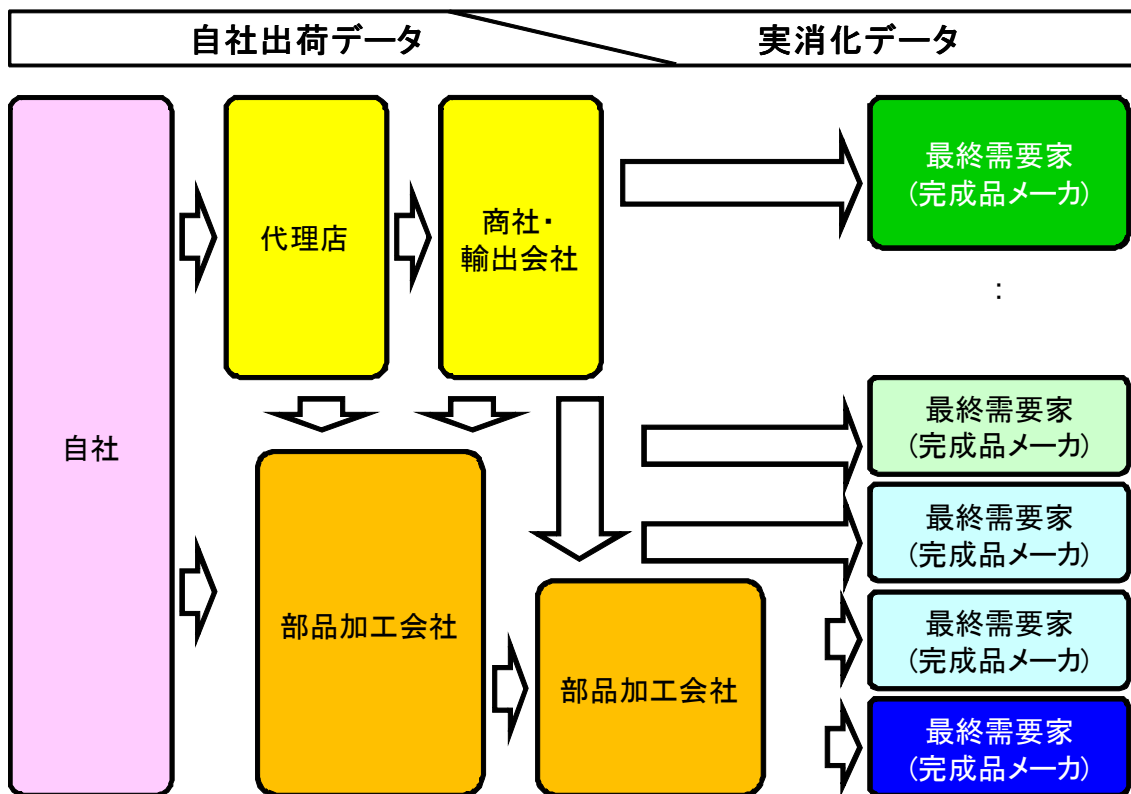




## 製品市場分析

販売モデルとしては、代理店などの間接販売であったり、需要家の指定工場への納品であったりするので、自社からの販売データだけでは需要家を軸とした本当の製品市場分析はできない。ただし、販売先からの製品の流れは、担当営業であればほぼ把握できているので販売データに外付けの情報(実消化)を付加することで、製品市場分析を行うことができる。

ただしヒアリング情報であるので、日々のメンテナンスも必要であり必ずしも構造化されているわけでもない。従来、多次元 DB ではパフォーマンスを優先するためツリー構造化されたマスターとスター・スキーマが前提であり、このような用途には不向きである。MIPS は多次元 DB のスター・スキーマ構造を維持しつつ、柔軟なデータ構造をとることが可能で、多次元 DB として実消化を取り込むに成功した。また多次元 DB でありながら、オンラインでの分析マスターメンテを可能として実消化情報も即修正、分析に反映することができる。



## 市場セグメント

### 製品セグメント

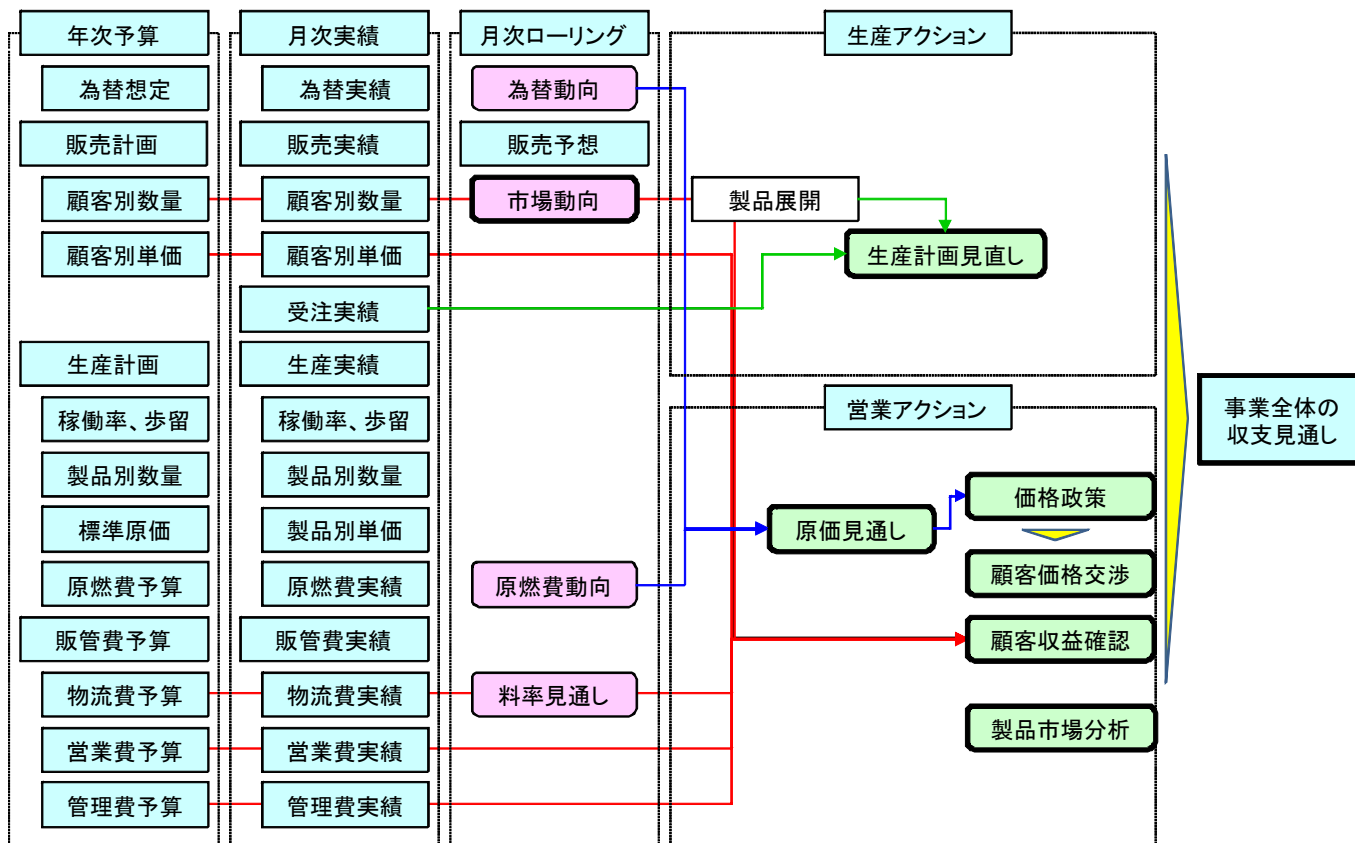
	運輸	電気	食品	医療
高耐候性 製品群	実績 予算 前年 ⇒ドリルバック ・地域 ・拠点 ・顧客 ・製品 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価
高絶縁性 微細加工 製品群	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価
高安全性 製品群	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価	実績 予算 前年 売上 数量 原価 粗利 単価

## 【システムの概要】

### 1. 情報分析・意思決定支援システムの対象業務

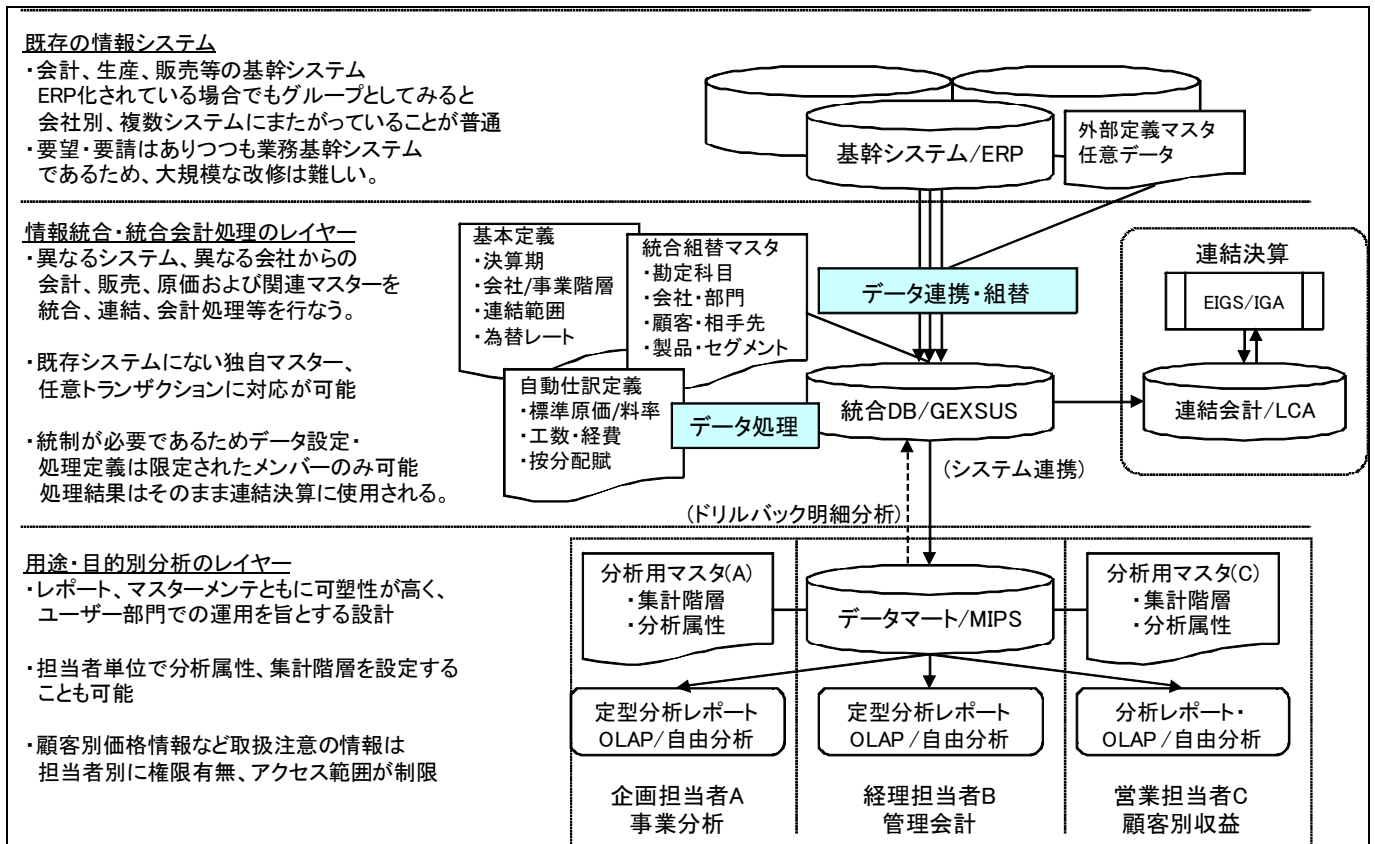
以下概要図に示すように、営業・生産の情報をグローバルに共有し、アクションにつなげることが目的である。

生産から営業への共有情報としては、標準原価があり、原価見通しを価格政策に役立てる狙いがある。  
 営業から生産への共有情報としては、市場動向があり、受注情報と合わせ生産計画に役立てる狙いがある。  
 また物流費(直販費)や予算・実績ベースでの販管費を配賦し、顧客ベースでの収益を確認し、  
 事業全体での収支見通しを得ることができる。



## 2. システム構成の基本概念

ほぼ会社全部門をまたがり用途・目的の異なる使い方が混在することを考慮し、基本概念として、自由に分析マスターを変更できるレイヤーと統制されたレイヤーを意識したシステム構成としている。



## 【プロジェクトの進め方】

ディーバのプロジェクトの進め方は事前相談・準備に時間をかけることに特徴がある。

現状の課題、目指す内容について関係者へのヒアリングはもとより、データ分析、製品試使用などを通して具体的な成果イメージを担当レベルから意思決定者である経営層まで理解、プロジェクトへの関心を高めて頂くことが最大の成功要因と考えるからである。

当プロジェクトでも約2ヶ月の事前準備、論点整理を行い、システムの試使用、デモ・プレゼンテーションなどを行なった後に、キックオフとなっている。

また短期間での要件定義を進めるために、重要論点についての論議、方針決定の場である 全体会議と、個別要件、課題検討のための分科会を分けて並行運営する方式を取った。

優秀な事務局メンバー、関係者のコミット、お客様、ディーバ社問わずプロジェクトメンバーの密な連携もあり予定通りプロジェクトを進めることができた。