

Title	メリーチョコレート
Author(s)	清澤, 達夫
Citation	聖学院大学論叢, 16(2): 179-188
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=165
Rights	

聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

メリーチョコレート

清澤 達夫

Mary's Chocolate Company

Tatsuo KIYOSAWA

This case is written as a college student's teaching materials about the business management of Mary's Chocolate Company. Mary's Chocolate recognizes an information technology early, though it is a medium enterprise. Product planning is connected for this information technology the selling plan from the first. That brought about management innovation and has produced the high profit of 10% of ordinary profits.

This unique point of this company is in the management, which composes and verifies the hypothesis from data. That is all employees give the significance.

1. 序 論

経営の三要素に加え、「情報」の重さが大きくなっている。特に、高度情報社会の到来と共に大量の情報が容易に手に入るようになり、そのためのインフラの整備が急ピッチに進んできたことも背景にある。が、問題は情報を得るだけでは意味があるのではなく、それを分析し、活用しなければ「宝の持ち腐れ」になりかねない。この物語は、IT（Information Technology の略で、一般的に情報技術を先ず）を有効に活用することによって高収益（2001年8月期に経常利益率10%）と効率経営を実現している、中堅企業の話である。

本ケースは、コミュニティ政策学科における管理学ないしマーケティングのケース教材として作成したもので、経営管理上の巧拙を例示しようとするものではない。よって、それ以外の目的で使用すべきではなく、許可なく不正に使用してもその責任は負わない。なお、用語等の表記は清澤に責任がある。

Key words; Information Technology, Medium Enterprise, High Profit, Hypothesis, Significance

2. メリーチョコレートの誕生

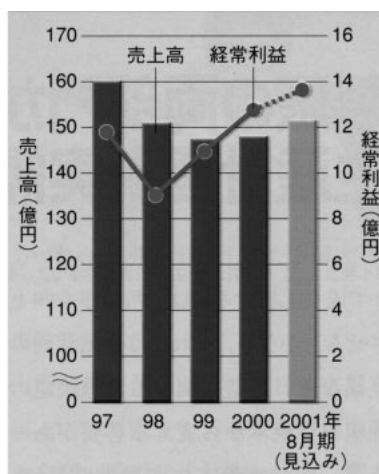
メリーチョコレートの誕生は、1952年（昭和27年）に原堅太郎（創業者・現社長の父）が資本金50万円・従業員20名で東京・渋谷区青山青葉町に工場を作ったことにさかのぼる。もともと創業者・原堅太郎は菓子メーカーのモロゾフ製菓（神戸）に勤めていたが、20年目の1949年に独立して東京・目黒に小さな作業所をつくったが軌道にのらず、失敗した。再スタートしたのが、1952年である。

メリーチョコレートをご存知ない方も、今や“国民的行事”の観がする2月14日のバレンタインの季節になると百貨店やスーパーの店頭で女の子の横顔のトレードマークをつけたチョコレートを思い出されるのではないだろうか。このチョコレートをつくっているのが株式会社メリーチョコレートカンパニー（本ケースでは、メリーチョコレートで統一）であり、バレンタイン仕掛けの生みの親（1958年新宿・伊勢丹本店で最初のバレンタイン商品を販売）といわれている。

この会社の経営理念は次のようになっており、この理念の実践とともに、少数精鋭主義でおいしいものをつくり、販売することによって社会に奉仕することを信条としている。

1. 品質第一主義に徹する。
2. 顧客奉仕に最善を尽くす。
3. 社員の福利増進に努める。

図表- 1 経常利益の推移



資料出所：『日経情報ストラテジー』2001年7月号

メリーチョコレート

現在（平成13年現在）の資本金は、1億2516万円で従業員が725名（うち480名が店頭での販売員）である。同社には労働組合がないけれど、創業以来、家族的経営を大切に「利益は従業員に還元する」ことを念頭に、魅力ある“温もりのある”企業を目指している。製品は、チョコレート以外にキャンデー、デザートゼリー、クッキー、マロングラッセ、生ケーキと多品種にわたり年商157億円（平成13年8月期）である。これらの製品は、本社（東京都・大田区）に隣接している大森工場と情報流通センターを隣接した船橋工場で作られ、直営店や全国の百貨店など1700ヶ所の直営店舗を通じて販売されている。

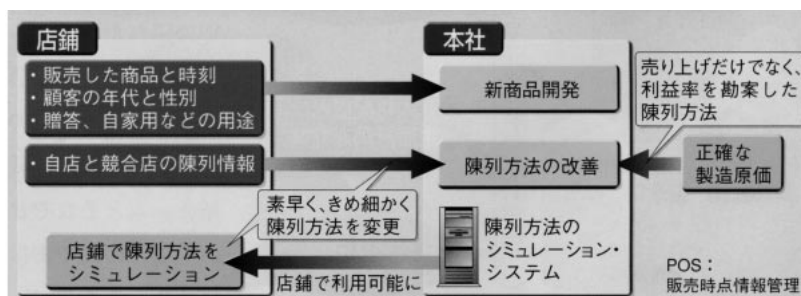
販売チャネルは、百貨店とGMSなど量販店の2本柱が中心で、創業以来問屋を通さない直販システムをとって総売上高の58%を前者で、28%を後者で、残りをテーマパークや空港売店・プライダール・外商直販等で売っている。それらを支える営業体制は、札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡の5都市に地域を管轄する支店を置き、全国を15ブロックに分けて売上金額・来店客数と顧客管理分析によってキメ細かい管理体制を整えている。今日、菓子業界は3兆1000億ぐらいの市場規模を有しており、そのなかでチョコレート市場が4000億となっている。チョコレート市場は国産と輸入品に区分され、明治製菓、森永製菓、ロッテ、不二家、グリコの5社で国産全体の70%を占め、輸入品が8%で残りの22%を百数十社が取り合っている状況である。

3．経営にITを取り込む

メリーチョコレートとITの出会いは、現社長原邦生（1985年に長兄が急逝し、父である創業者が翌年亡くなるというさなかの1986年から就任）が営業部長だった1969年に、視察のため訪れたニューヨークのメーシーズ百貨店である。「見たことのない機械があって、ボタンをたたくとベルトコンベヤーが動き出し、それに乗って商品が流れてくる。こんな国と日本が戦争でもしたら大変だ！とってしまいました。そのぐらい日本とアメリカの技術レベルの隔たりを感じずにはいられません。そして、これからは経営にヒト、モノ、カネだけではなく、＜情報＞を加えなければならぬと痛感した」ことに始まる。原は帰国後、情報の重要性を社内で説得し1971年に売り場の在庫管理利用として三菱電機の「メルコム」を導入している。その翌年には、得意先への納品伝票をコンピュータによる連続伝票で発行するようになった。さらに、1975年には各売り場の販売員が商品の動向や顧客の要望などを本社に報告する「販売日報制度」を開始している。これは、後のメリーズ・ポイント・オブ・セールス・システム（通称、MAPS）につながっていくのである。

MAPSは、メリーチョコレートが独自に開発したPOS（販売時点情報管理）である。それまでは、売り場の店頭で男性客が購入した時は黒で、女性客が購入した場合は赤鉛筆でそれぞれ若者が年記者かを組み合わせた「正」の字を手書きで記録していた。これらの情報は電話やFAXで本社に送っていたのである。このやり方は、時として間違いやスピードの点で時代の変化に追いつかないだ

図表- 2 独自開発した POS システム (MAPS)



資料出所：『日経情報ストラテジー』2001年7月号

けでなく、多様化するニーズに的確に対応していくためのより詳細な顧客情報を把握しきれなかった。「お客様の求める商品を、より良い品質と価格で提供できるようにするため」のツールが求められていたのである。

MAPSは、顧客が購入した日時から、何を購入したのか、男性か女性か、年齢は何歳ぐらいであるかという定量データとともに、どういう目的で購入したのかという定性データまでも含まれている。購入の目的は、のし紙をつける場合は分るが、それ以外は捉えにくい。それを、失礼のない程度に顧客とのさりげない会話の中で「友達への誕生日プレゼントが自分で食べるとか、孫の誕生日に呼ばれたんですとか」を探っていくのである。こうして得たデータを、接客をしながら片手で持てる小型情報端末に入力し、数字と文字による生データとなってPHS回線を通じて本社に送られていくのである。まさに、原の言う「店頭は顧客情報が溢れています。それを利用しない手はない」のである。

1982年には、本社のメインコンピュータと各売り場がつながったことにより発注・売上報告・店舗報告を一緒にオンラインで行えるようになり、業務の処理スピードが飛躍的に高まった(120品目の発注が、約20秒で送信できる)。この間、メリーチョコレートは積極的に情報関連投資(14年間で77億円)を行っていき、バブル崩壊直後の1994年に行った船橋工場と情報流通センターの増築(総投資額34億円)を経て完成をみたのである。

4. 情報でつながる経営管理

こうして送信されてきたデータ(店頭でのスポット情報)は、その日のうちに本社で集約され、蓄積され翌朝の9時30分には全店のデータとして社員にアクセスできるように加工・蓄積されていくのである。そのために、営業担当者は、自宅においてデータを見ることが出来るようになり週に一度本社に出向けばこと足りるようになり、担当店舗に直接出向くことが可能となった。

現在、MAPSはメリーチョコレートの総売上高の65%をカバーする約200店舗と結ばれている。

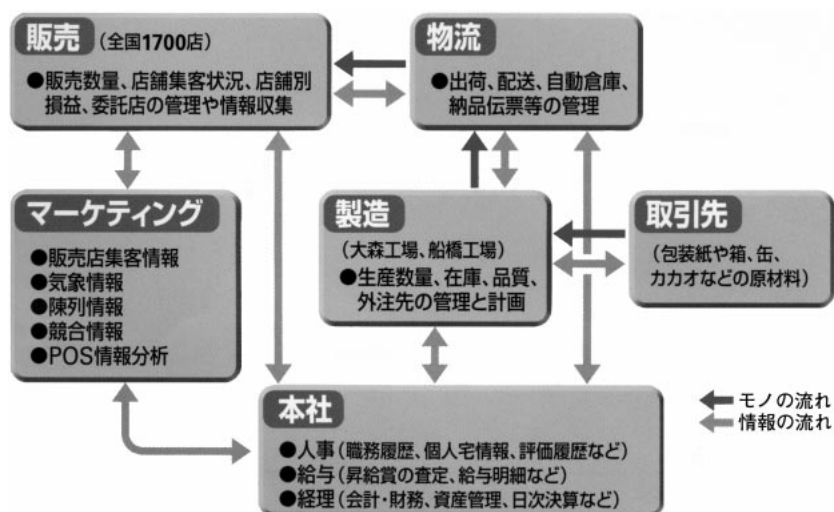
メリーチョコレート

ここで得られたデータは、それまでの勘や経験に頼りがちな経営のあり方から事実に基づく経営へと脱皮をもたらした。「ある百貨店の店長が、『うちの顧客層の50%が20～30代の女性です』というのでPOSデータで分析してみると、大半が40～50代なんですね。また、別の店では『男性のお客様は10%未満』というので調べてみると実際は30%近くもあったんですよ。こんな情報を鵜呑みにして経営をしていけば結果は火を見るよりも明らかです」と。

また、「ホワイトデーというと、バレンタインデーのお返しだから、買うのは男性だと思われがちですが、実際、顧客データを見てみると圧倒的に女性が多かった。夫や息子のもらったチョコレートのお返しを妻や母が代理買いしているケースが多かったということです。ある店舗ではホワイトデーの購入者の7割が女性でした。つまり、固定概念だけで判断し、ホワイトデーは男性が買うと思ひ込み、男性が好みそうな商品を並べてしまった結果まったく売れない」ことになりかねないのである。如何に既存の概念や習慣というものが視野を狭めているかを端的に表している。今日、メリーチョコレートでは商品開発はもとより、生産計画、販売計画、各店舗の陳列方法の改善に役立てている。この顧客分析の精度は、55億円（平成13年）を売り上げたバレンタインの返品率1.0%に反映されているのである。

もう一つ忘れてならないのは、気象に関する情報である。チョコレートは、気温が25～27度を超えると需要が著しく低下する商品だからである。25度を境に、チョコレートはアイスクリームや水菓子（ゼリー）系のデザートに代わり、更に30度にもなると氷菓にその座を奪われるというのである。このように気温に左右される菓子需要にとって気象情報は経営に欠かせない情報といえる。ここメリーチョコレートでは、アメリカの民間気象観測会社と1億円で契約し、世界中の地表の温

図表- 3 情報網でつながる経営管理システム



資料出所：『日経ビジネス』2001年3月19日号

メリーチョコレート

度から海水の温度（エルニーニョも）など様々な角度から分析した気象情報を取り寄せている。この気象情報は、北海道から九州まで地域ごとに日々の気温と天気情報という形で向こう3ヶ月分が資料としてまとめられており、当月の1ヶ月前に修正を加えた正式情報が再送されてくる仕組みになっている。

このように、MAPSは顧客属性データと気象データを合わせて分析することにより、効率的な販売計画と生産計画の立案を可能としたのである。今日、MAPSのデータは地域別・店舗別に分析され取引先に開示（開示していないのは商品企画情報だけ）されるようになっている。原は、「情報収集の目的が、単なる業務効率の向上や意思決定の迅速化だけでは、既存ビジネスの延長にすぎない。大競争時代に企業が挑むべき改革のゴールは、過去と異なるまったく新しい市場や、ビジネスを創造するための羅針盤」を得ることだと言っている。このような情報の共有化を通じて、顧客に商品売ることで、顧客の要求を素早く的確に捉えて「求めることに応える」ためにMAPSは進化し続けているのである。まさに、「優れた情報を与え得る者が、優れた情報を獲得できる」と。

メリーチョコレートでは、MAPSのデータとリンクした独自のシミュレーション・システムを構築している。シミュレーション・システムによってパソコンの画面上で店舗の商品陳列を変えてみることで、売上げ予測が算出されてくるので、一番良い陳列方法を見出し、それに従って店舗における陳列を変えていこうというのである。例えば、若い女性客が多い店舗は自家消費用の製品を中心にし、中元・歳暮の時期には贈答品を目立たせるといったように経験や勘に頼らずデータに基づいて実施するのである。このように商品陳列をこう並べたら売上はこうなる〈仮説〉というのと、実際の売上がどう変化したか〈検証〉を分析することを定期的に繰り返すことにより、より市場にマッチした精度の高い提案が出来るようになってきた。まさに、「お客様に」ではなく「お客様が我々に何を期待しているのか」をデータから読み取ることが求められている。その効果は、「陳列方法を変えたことにより、売上が40%伸びた」店舗さえ出てきた。

5．仮説検証型経営への挑戦

原は常々、「経営は[生き物]であり、常に[変化]し続けます。あらゆる[変化]に敏速に対応できる企業体質作りが最重要課題であり、実践を無視した高尚な理論など必要ありません。経営に奇策はなく、[実践]と[挑戦]を積み重ね、知恵の母集団を形成しなければ、時代から取り残されることとなります。今日が良くても明日が良いという保証はない」と言っている。この知恵の母集団の根幹が、メリーチョコレートという仮説検証型経営といえる。

問題は、溢れている情報を如何に意味づけしていくかである。すべての人はチャンスに遭遇しているが、それに気づかないのが大方だからである。この面で、わが国の学校教育は方法を教えてこなかったし、教える側にもその訓練が不足していたことが否めない。今日のようにお手本のない時

メリーチョコレート

代において、わが国および企業が方向性を見失っているのは成績優秀な人を採用し続けた後遺症がもたらしたともいえなくもない。教える側にも採用側にも、求められる人材について、再考が迫られているといえる。経営は、理論によって回答が用意されているのではなく、〈仮説〉 〈実行する〉 〈データを素早く収集する〉 〈差異を分析する〉 〈検証を修正する〉という試行錯誤の連鎖を経て生まれてくることを忘れてはならない。

このあたりを原は、「変化は急には現れない。一見突如として現れたように思われる現象も、何の前兆もなく出現することはない。ゆるやかに動いている時代の潮流が、ある一定の高さになると目に見える現象となる。大地震は年に数ミリという緩慢な地震のひずみが年月をかけて蓄えられて発生するが、社会現象にも同様なことがいえる。日常の注意力に欠ける者には突如襲ってきたように見える現象でも、日頃の注意が行き届いている者にはほとんどが予知できる現象であるといって過言ではなからうか。問題は、たくさんの小さな変化の中から将来に大きな影響を持つ兆候を見出す眼力である。後から振り返ってみると、大きな変化がある前に必ず“そう言えば、あの時に…”という小さな予兆があるものだ。大きな変化が起きた時に、楽観論に浮かれたり、悲観論に打ちひしがれたりすることの無いよう、確固とした方針を持って企業の進むべき方向を示すと同時に、わずかな変化でも見逃すことのない鋭敏な情報組織を完備することが肝要である」と語っている。

メリーチョコレートは、1994年に情報と生産の拠点として千葉県船橋市に船橋工場と付随する情報流通センターを設立した。情報流通センターは、製造した製品の在庫管理から出荷までを一括管理している。その作業のほとんどは、自動化（バーコード入力によるオートメーション）になっており（従来、この部門は75名の人で作業をしていたが、現在は7名になっている）、工場のラック塔には3128個のパレットが並び、製品の入庫から保管、取り出し、日付管理までをすべてコン

図表- 4 データに基づく仮説検証型経営



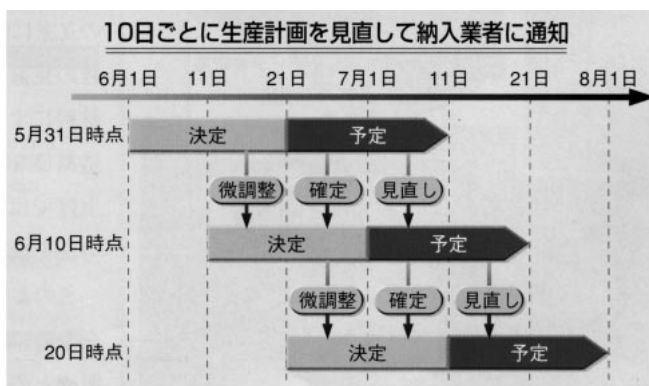
資料出所：『日経情報ストラテジー』2001年7月号

メリーチョコレート

コンピュータで管理している。これを支えているのが全国の店舗から送られてくる売上や在庫数といった基本データである。このデータに基づき補充量が算出され、情報流通センター内の無人搬送ロボットが製品を自動的に保管庫からピックアップし、店舗ごとに仕分けてオートラベラーされ地域別ソーターを経て配送されていくのである。さらに、情報流通センターの保管庫が品薄となると自動的に工場では生産量を決定し、生産・補充するようにシステムが働くのである。こうして、常に製品を効率よく、ほとんど誤差なく安定的に供給することが出来るのである。この結果、一部の地域を除いて午後3時までに注文すれば、翌日10時までには店舗に納品できるようになった。

このように製品の日付管理が整うにつれ、メリーチョコレートでは2000年から製造分野を視野に入れた情報化に乗り出した。と言うのも、「必要なものを必要なだけつくって売る」ことこそ本来の姿であり、それに近づけるのは販売情報を如何に生産計画に反映させることが出来るかが鍵を握っているからである。メリーチョコレートでは、販売部門の予測を受けて製品の生産計画を立案するように変更したのである。販売予測は、向う40日先まで10日ごとに示されており、20日以内の予測に関しては変更が出来ないようになっている。よって、在庫の過不足に対する責任も販売部門が負うようになった。こうした予測に基づいて、毎朝11時から製造と販売両部門がミーティングを開き、実需に合わせた生産計画の調整を行っている。この背景には、製造と販売のそれぞれが現場との間で情報を共有しているからこそ、素早い意思決定ができるのである。

図表- 5 生産計画の立案方法



資料出所：『日経情報ストラテジー』2001年7月号

この柔軟性を効率性と同時に高めることができた結果、製造・物流部門のコストは5%削減されたのである。さらに、メリーチョコレートでは「どの製品を、いつ何人が、どれだけの時間をかけてつくったか」というところまで情報を収集し、より適切な人員配置を行えるようにしていくためにも製品ごとの製造原価算出に挑戦している。そのためには、毎日すべての製造ラインにおいて作業を分刻みでチェックし、データベースに蓄積している。これはABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算による会計方法）という手法で、従来の“ドンブリ勘定”を改めてどの製品がどの

メリーチョコレート

くらの原価がかかり、どれくらい儲かっているのかを単品ごとに見つけていこうというやり方である。いずれ、儲かる製品は優先的に販売し、儲からない製品であればどのように改善すれば必要利益が確保できるかの手が打てるようになってみている。この精緻な原価データを MAPS に入れ込めば、店舗ごとの利益を生み出すような陳列方法さえ実現していけるからである。

6 . 情報公開による共存共栄

また、メリーチョコレートはこのシステムを主要な関係先との間でも実施するようになった。原材料の納入先（世界中から購入しているがサクランボ、ブドウ、白桃は国内産）やキャンデーの包装紙、紙箱、缶の箱、段ボールなど資材の調達に対して40日先までの販売予測を公開（4ヶ月先の中長期的な資料も提供している）することで、取引先もまた生産計画が立てやすくなり、無駄が省ける分、コスト削減に反映でき、共存共栄が図られるというのである。このメリーチョコレート版「ジャスト・イン・システム」により原価を4～6%も下げることができたし、工場や店舗等での棚卸資産の損失額も合計20万円と、信じられない数字を達成した。

一般的に、このようなシステムはSCM（サプライチェーン・マネジメント）といわれているものであるが、メリーチョコレートでは「社内、社外ともにIT活用による情報の共有化を図り、ムダ、ムラ、ムリによる『ダラリ経営』をなくそう」と考えた末に生まれてきたのである。この考えの背景には、原の「安易に価格を上げたり、原料の質を落とすといった短絡的な手法を取ってしまうと消費者の反発を招き、信頼を失います。では、どこで利益を生み出せばいいのか、と考えた場合、一番高い固定費である人件費を削減できるよう、置き換えられるところはすべて先端機器に置き換える」という、ITへの想いがある。

原は、2000年から東京商工会議所のIT推進委員会の委員長となって、会員企業の大半を占めている中小零細企業における情報化推進をになっている。「情報は互いに共有し、最も効率が良く、利益を生み、業務の迅速化を図ることができる方法を見出すツールとして活用して初めて意味がある」と、メリーチョコレートが開発したシステムを会員企業に無償で提供することさえ考えているのである。

【感謝】: 本ケースは、株式会社メリーチョコレートカンパニー代表取締役社長原邦生氏の話と著作物をベースに作成させていただいた。特に、いただいた公開資料やメリー50年の軌跡は大変参考になり、改めて感謝申し上げる次第です。

また、原稿執筆の段階で細部にわたって同社生産本部船橋工場工場長稲山伸彦氏より訂正のアドバイスを賜ったことも、お礼と共に記しておきたい。

メリーチョコレート

参考文献

- ストアーズ社編集『小さな企業の大きな挑戦』ストアーズ社，2001年10月1日
- 「仕事人秘録：メリーチョコレートカンパニー原邦生」『日経産業新聞』，2001年6月19日，20日，21日，26日，27日，28日，7月3日，4日，5日
- 菊池 仁「メリーチョコレートのIT革命と，マーチャンダイジング革新の実践スタディ」『2020 AIM』オフィス2020ヒューマンウェア開発研究所，2000，pp.44-47
- 「これが究極のIT経営だ」『日経ビジネス』日経B P社，2001年3月19日号，pp.8-11
- 「社内外に全情報を公開 それがIT活用の秘訣」『日経情報ストラテジー』日経B P社，2001年7月号，pp.22-25
- 「革新企業 メリーチョコレートカンパニー：製販連携でコスト5%削減」『日経情報ストラテジー』日経B P社，2001年7月号，pp.110-115