



## 麒麟ビバレッジ株式会社

# 競争が激しい市場での収益力向上へ 需給計画業務の全体最適化を推進 スクラッチ開発のSCMシステムで大幅にコストを削減

### ■要件

市場競争の激化や原材料コスト上昇といった厳しい経営環境に対応し、収益力を持続的に向上できる仕組みを作る。生産・物流をトータルで考えた需給計画業務の最適化を一層進め、市場変化に高い精度で対応する。

### ■ソリューション

スクラッチ開発のSCMシステムによって、生産コストと物流コストのトレードオフまでを考慮した需給計画を策定可能にする。併せて、本社の週次計画と物流現場の日次計画を一貫して策定できるようにする。

### ■成果

物流・生産コストを年間数億円単位で削減可能になった。在庫日数は29日分から約2割減少している。需給計画策定に関する業務効率は20%向上した。アラーム機能によって作業ミスも減少している。

### 需給計画業務の全体最適化へ SCMシステムの再構築を検討

「麒麟 生茶」「麒麟 午後の紅茶」といった多数の人気商品を製造・販売する総合清涼飲料メーカーの麒麟ビバレッジ。“新しい飲料文化の創造”を経営理念に、消費者の健康・楽しさ・快適さに、質の高い商品とサービスで貢献することを目指している。

清涼飲料業界では、市場競争の激化や原材料コストの上昇に対応した収益力向上が、重要な経営テーマになっている。麒麟ビバレッジも数々の改革による抜本的なコスト削減に取り組んでおり、2002年にはSCM(サプライチェーンマネジメント)システムを構築。2004年には調達・生産・物流を統括する組織として、ロジスティクス本部を設置している。

同社には、協力会社を含む全国約45カ所の工場と、全国40カ所の出荷拠点がある。一連の改革には、工場から出荷拠点までに至るサプライチェーン全体を最適化し、コストや在庫を削減する狙いがあった。

しかし、当時のSCMシステムにはいくつか課題があったという。

ロジスティクス本部 生産部需給担当 部長代理の松本重雄氏は「正確な需要予測を前提にコストを最適化するシステムになっており、変化が激しい清涼飲料では期待通り活用できませんでした」と語る。

まず、清涼飲料市場では商品が短期間で入れ替わり、需要予測の基になるデータを収集しにくかった。

また、生産・物流コストをそれぞれ単独では把握できたが、工場の生産コストと工場から出荷拠点への物流コストの両方をトータルに最適化する余地が残っていた。

課題の解決に向け、同社は2006年ごろから新しい業務とシステムのあり方を探り始める。関連する複数の部署のメンバーで構成したプロジェクトチームで議論を重ね、当時の中期経営計画で掲げた「競争力強化」に向け、あるべき姿をまとめた。

重視した点は二つある。一つは、売れる商品を売れる量だけ適切なタイミングで作る生産計画と、出荷拠

点へ商品を補充する物流計画を一体的な需給計画として策定し、これまで以上の大幅なコスト削減を実現することだ。工場ごとの生産コストの違いや、生産コストと物流コストのトレードオフまでを考慮した需給計画を策定することを求めた。

もう一つは、本社が週次で策定する計画と、全国に七つあるブロックごとに物流現場が日次で策定する計画を厳密にリンクさせた需給計画を効率的に策定可能にすることだ。これにより、市場変化へ対応しながら生産・物流全体を最適化できるようになる。従来も、本社は週次計画を物流現場へ提示していたが、物流現場では表計算ソフトなど別の仕組みで日次計画を策定していた。

### 豊富な業務知識を背景とした 提案を基にNSSOLを選定

麒麟ビバレッジはこうしたポイントを基に、SI事業者4社からシステム提案を募る。その結果、新SCMシステムの中核となる生産・物流計画策定部分の開発パートナーとして同社



麒麟ビバレッジ株式会社  
ロジスティクス本部  
生産部需給担当  
部長代理  
松本 重雄氏



麒麟ビジネスシステム  
株式会社  
SCMシステム統轄部  
物流システム開発プロジェクト  
小林 英雅氏

が選択したのが、新日鉄ソリューションズだった。

選定理由を松本氏は「豊富な業務知識を背景とした実用性の高い提案が決め手になりました。特に本社の週次計画と物流現場の日次計画を連携させる部分は我々のイメージとほぼ同じでした」と振り返る。

構築プロジェクトは2007年にスタート。新システムはスクラッチ開発で、システム規模に対して納期も短めだったが、プロジェクトはスケジュール通りに進んだ。

新日鉄ソリューションズは、生産・物流コストを最適化する処理について豊富なノウハウを持っている。コストに加えて、商品の賞味期限も考慮した最適化が実現可能だ。

プロジェクトの進行にもスピード感があったという。麒麟ビジネスシステム SCMシステム統轄部 物流システム開発プロジェクトの小林英雅氏は、「新日鉄ソリューションズの提

示した基本設計には抜け漏れがほとんどありませんでした。また、多くの課題では翌日に解決策を提示していただきました」と語る。

新SCMシステム「SCOPE」は2008年4月から稼働しており、最近ではコスト削減をはじめとする予想以上の成果が明らかになっている。

### 需給改善PDCAサイクルを確立 期待した以上の成果を出す

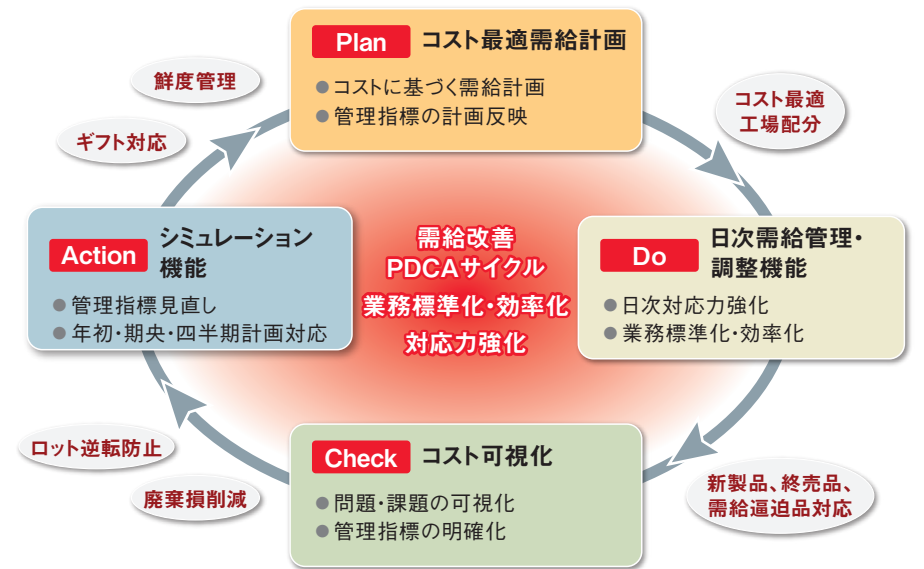
生産・物流コストの削減額は年間数億円に達している模様だ。同社が以前のSCMシステムとSCOPEに同一データを投入して実施した検証では、年間5億円強を削減できた。また、在庫日数は、SCOPE運用前の平均約29日分から、2010年は同約24日分に減る見込みという。現場への聞き取

り調査では、業務効率も20%向上している。賞味期限切れなどでアラームを出す機能によって、作業ミスを減らせたことも見逃せない。

さらに、需給改善PDCAサイクルを確立し、業務の標準化・効率化ができたことで、市場変動への対応力の底上げが実現した。SCOPEでは、コストを自動計算して最小になる計画を提示するが、納期などの要素を加味して担当者が手作業で計画を修正する。修正に伴うコスト上昇額は即座にシミュレーションで算出可能で、経験の浅い担当者も複数の対策を検討できる。

松本氏は「今後はSCOPEを調達領域などと連携させていくことも検討し、さらなるコスト削減を目指します」と語る。

### ■麒麟ビバレッジが導入したSCOPEの概要



SCOPE：Supply Chain Optimize Engine(麒麟ビバレッジ社内システムの名称)