



アサヒビール株式会社

生産計画・原材料調達システムの変革で 多角化した酒類事業の業務生産性を向上 NSSOL SCMテンプレート活用で先進ノウハウを取り込む

■要件

新製品開発やM&Aで酒類事業の多角化を進めている。酒類各事業で異なるSCM要件にこたえつつ、酒類事業各グループで標準化/共用できる生産・調達計画のシステム基盤を構築する必要があった。

■ソリューション

新日鉄ソリューションズの食品・飲料での豊富な構築経験を集大成した「SCMテンプレート」を基に各事業特性に相応しい機能を抽出。それを統合して各事業特性の最適性と共用システムとしての標準化を両立させた。

■成果

生産計画では自動計算結果をもとに、人間が必要部分のみ修正する仕組みで状況変化への即応性が格段に向上。原材料サプライヤとの情報共有の迅速化も併せて大幅な原材料在庫の削減を達成。酒類全事業で効果発揮。

酒類事業の多角化に伴って ビールで培った仕組みを改革

「アサヒスーパードライ」を筆頭に酒類事業で圧倒的なブランド力を持つアサヒビール。同社はグループ企業の力を結集し、その強みを「食と健康」へ多角的に展開することで、新たな成長軌道の確立を目指すグループ中期経営計画を推進している。

中核を成す酒類事業では、ビール事業を再強化する一方、2001年にニッカウキスキーの全株式を取得するなどM&A(企業の合併・買収)によるグループ力強化に取り組んできた。こうした積極的な戦略により、ウイスキー、焼酎や低アルコール飲料、ワインなどへ事業を拡大している。

収益面では、最高の品質を前提として、グループ全体で最適生産・物流体制を再構築し、限界利益の向上を一層図っていく方針だ。

生産本部 生産企画部長付 生産部門業務改革情報革新PJ担当エグゼクティブプロデューサーの岡田拓己氏は「需要に最小限の在庫で対応できるよう、多品種にわたる生産計画を

適切に作成する仕組みを整備する必要がありました」と語る。

既に同社には、ビールでは3日分と非常に少ない在庫で対応する高精度の生産計画を作る体制があった。しかし、それは生産計画を営業、物流、生産の3部門が調整しながら表計算ソフトのExcelをリンクさせてまとめるもの。製造品種が少ないビールでは機能するが、グループ企業全体へ適用することは難しいと予想された。

総務法務部 プロデューサーの長谷川朋成氏は当時、生産計画業務に携わりながら、その仕組みを改革するプロジェクトに取り組んでいた。

「作成する生産計画が担当者の経験に左右される傾向がありました。個人の技量に依存しない標準化やスピードアップを図りつつ、広いジャンルの製品にわたる計画を立案できるシステムが必要でした」

アサヒビジネスソリューションズソリューション本部 生産系プロジェクト室 第二チーム チーム長の稲垣春郎氏も当時、アサヒビールでその

改革プロジェクトに参加していた。同氏は「M&Aによってグループに加わった企業とも同じ仕組みの生産計画を作成できるようにする必要がありました。各社には生産計画を作るシステムがありましたが、データベースも考え方もバラバラでした。そこで酒類についてはグループ共通の考え方や見方に基づく新しい基盤を作ることにしました」と振り返る。

ビール缶や梱包資材など原材料調達の改革も視野に入っていた。

生産品種が増えると、より多くの情報を、より多数の原材料サプライヤと交換する必要がある。また、需要の変化に応じて生産計画を変更したときに、それが原材料の必要量としてどう変わるのかという情報を迅速に共有できることを求めた。

パッケージ・ソフトの活用で 他業界のノウハウを取り込む

このような要件に対応する生産計画・原材料調達の新システム構築に当たって、アサヒビールは既存のSCM(サプライ・チェーン・マネジ



アサヒビール株式会社
生産本部 生産企画部長付
生産部門業務改革情報革新
PJ担当
エグゼクティブプロデューサー
岡田 拓己氏



アサヒビール株式会社
総務法務部
プロデューサー
長谷川 朋成氏



アサヒビジネスソリューションズ
株式会社
ソリューション本部
生産系プロジェクト室
第二チーム チーム長
稲垣 春郎氏

メント) パッケージやテンプレートを使うという方針を立てる。

単にコスト削減や工期短縮を狙ったものではない。稲垣氏は「当社の経験をベースにシステムを設計すると、ビール製造に最適化した仕様になる懸念がありました。一方、実績のあるパッケージには他業界のノウハウが詰まっています。それを取り込みたかったのです」と明かす。

その方針のもと、アサヒビールは取引のあったITベンダー数社に対して提案を依頼。評価の結果、新日鉄ソリューションズの「NSSOL SCMテンプレート」によるソリューションを選択する。

稲垣氏は選択の理由の一つを「システムの使い勝手が優れていました。計画立案や統計処理などがシステム利用者の視点で作られていたためです」と語る。

NSSOL SCMテンプレートは食品・飲料メーカー20社以上へ導入さ

れるなど実績も豊富だ。また、新日鉄ソリューションズは2003年に、アサヒビール・グループでソフトドリンクを手掛けるアサヒ飲料にSCMシステムを納入していた。ソフトドリンクと低アルコール飲料の商品特性が似ており、その仕組みを酒類の生産計画系システムへ展開したいと考えたことも選定の理由だった。

2005年9月の選定を受け、新日鉄ソリューションズは実際の業務とテンプレートとの摺り合わせやカスタマイズに着手する。システムは2007年2月に完成した。

サプライヤと時間単位の計画を共有 原材料の調達が高精度/迅速に

新システムはすぐ成果を上げた。長谷川氏は「需要計画から瞬時に生産計画や調達計画が作成され、担当者の業務は計画案を確認/調整すれ

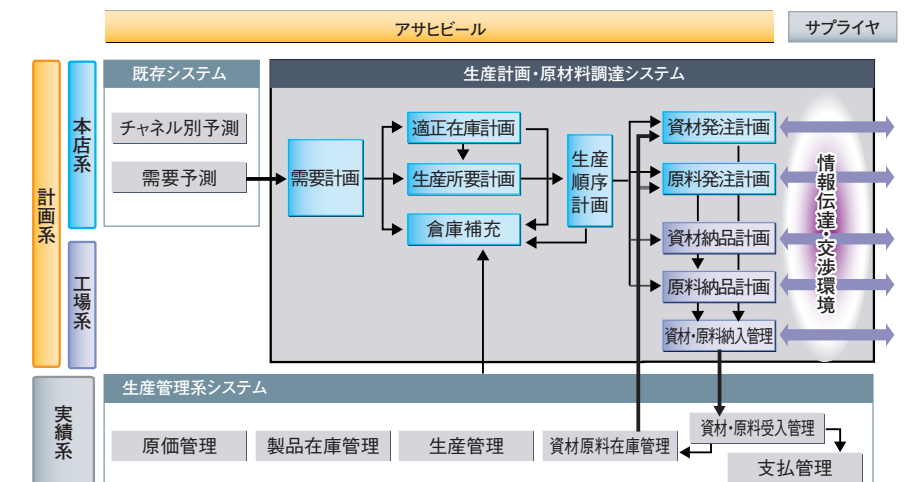
ば済みます。新日鉄ソリューションズの提案で、何度でも変更できる計画系と、決定した計画を遂行した後の実績系にシステムを分けたことで、計画変更の柔軟性も飛躍的に高まりました」と語る。

原材料の発注計画は、サプライヤや物流業者といった外部企業とWebベースで共有可能にした。

「今までは現場担当者が運用を工夫して、原材料を時間単位で納品してもらう計画を作り発注していました。それが自動的に高い精度で実施できるため、原材料在庫が大幅に減少しています」(長谷川氏)。

今後、同社は業務をさらに深く見直していく予定だ。岡田氏は「システムは時代とともに進化します。先を見通したIT投資ができるよう、先見性のある提案を新日鉄ソリューションズに期待しています」と語る。

■アサヒビールが導入した生産計画・原材料調達システムの概要



■コアテクノロジー
食品・飲料会社での豊富な実績のあるNSSOL SCMテンプレートの業務要件適合性、SCM業務知見とソリューション構築力、およびプロジェクト推進力を持つパートナーの起用

■システム概要

- サーバー: Windows Server
- ミドルウェア: BEA WebLogic Server, Citrix Presentation Server
- データベース: Oracle Database
- クライアント数: 約500(約150サイト)