



株式会社エフピコ 代表取締役副社長 佐藤守正氏

食品用簡易トレーの最大手メーカーであるエフピコは、2003年に米AspenTech社のSCMソリューションを導入した。8000アイテムの商品を全国各地の工場生産する同社の場合、需要予測と生産をマッチングさせる最適化計算は極めて複雑。難航するプロジェクトの成功を側面からサポートしたのがタイム・コマース。すでに安定稼働している新システムは、エフピコの経営に大きな効果をもたらしている。

挫折の危機を乗り越え高度SCMを稼働 劇的にコスト削減、営業業務改革も

エフピコは、簡易食品トレーの最大手メーカー。スーパー、デパート、コンビニエンスストアなどで販売している弁当や惣菜などに使用しているプラスチック製トレーの市場で3割のシェアを誇る。

簡易トレーは、入れる商品の種類、量、さらには地域性(関東、関西など)に合わせるためアイテム数が極めて多い。同社は規格品だけでも年間8000アイテムを生産、また物流コストを少しでも抑えるため

全国で生産している。主要な工場だけで全国10カ所。生産ライン数は200にのぼる。しかも納期は、弁当や惣菜の売れ筋動向に直結するため極めて短い。こうした特性を持つ簡易トレーの生産計画は、従来、現場の経験と勘だけに頼っていた。しかし、「在庫増など売上拡大に伴う課題の解消には、需要予測と生産をマッチングする業務を、SCMを活用して自動化するしかないと考えたのです」と語るのは、同社副社長の佐藤守正氏だ。

や工場間を移動する場合のコストなども考慮しなければなりません」(佐藤氏)。膨大な種類と数の商品を、最適なときに、最適な工場のラインで生産し、最適な倉庫に保管する指示を出す。この最適化計算のために必要な連立方程式の数は約36万という。「こうした要求に応えられそうなのは、当時Aspen SCMだけでした」(同)。

今回のプロジェクトで導入したAspen SCMのモジュールは3つ(図1)。需要計画(Demand Management)から全体最適計画(Planning)を策定し、それを生産・配送スケジュール(Scheduling)につなぐ流れとなる。Aspen SCMの3つのモジュールを同時に導入するのも極めて珍しいという。また、需要予測結果をもとに営業担当者が販売計画を作成する「販売計画ツール」をタイム・コマースが開発し導入した。

2001年1月に開始した導入プロジェクトは当初から何度も暗礁に乗り上げた。

このプロジェクトの陣頭指揮をとった佐藤氏は、「無理かなと思ったことが何度もありました。しかし、別のSCMを採用することもできません。そんなときに会ったのが、タイム・コマースでした」と述懐する。タイム・コマースがこのプロジェクトに参画したのは2001年11月。実は、それまでに別ベンダーから派遣されていたプロジェク

簡易トレーの種類と量は膨大 最適化には複雑な計算が必要

SCM導入の検討は2000年初めに本格着手、同年末に米AspenTech社(<http://www.aspentech.co.jp/>)のSCMソリューション「Aspen SCM」を選定。翌年、導入プロジェクトが動き出した。

佐藤氏は検討段階で、複数の有力SCMソリューションを検討したが、最終的にAspen SCMに決定した。その理由について、こう語る。

「何よりも簡易トレーのコスト決定要素が極めて多いことです。生産能力や需要量、在庫期間などに加え、ある地域の急な需要を満たすために別の倉庫から融通する“横持ち”、金型の付け替えの段取り

USER PROFILE

株式会社エフピコ

代表取締役社長：小松安弘氏

本社：広島県福山市

設立：1962(昭和37)年7月

資本金：131億5062万円

従業員数：591名(グループ2318名)

売上高：1268億円(2006年3月期)

経常利益：66億円(同)

事業内容：ポリエチレンペーパーおよびその他の合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売ならびに関連包装資材等の販売

URL <http://www.fpcoco.jp/>



ト・マネージャーが3人も交替していた。

SCMやCRM、PLMなどの分野で経験豊富なコンサルタントを擁する同社の参画によって、難航していたエフピコのSCMプロジェクトは前進。まず2003年3月に需要計画と販売計画ツールが稼働開始した。そして5月に全面稼働。以前は月次で行っていた需要予測を週次に改め、生産と配送は日次で立案するようにした。しかし、稼働直後に大混乱となった。

棚卸資産を30億円圧縮し、 保管・横持ちコストも大幅削減

「あるアイテムが欠品を起こすと、急いでそれを生産しようとする。すると、別のアイテムで欠品が生じるという“玉突き”です。さらに、現場営業が欠品に懲りて、受注を多めにシステムに入力する結果、在庫が増えるという現象が生じました。最大の原因は、製造関連のマスターデータ整備が十分ではなかったことでした」(佐藤氏)。

例えば、金型の仕様。ある金型がどの製造ラインに対応しているか、どんな商品アイテムを生産できるかといった情報は、予めシステムに登録されていたのだが、既存金型の中には、現場で改善・改良したものがあつた。その結果、登録データで

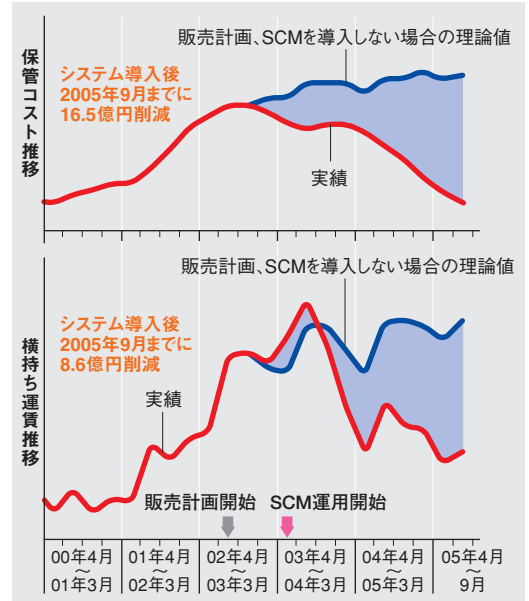
は別の工場のラインに運んで使用できるはずが実際には使用できないといった状況が生じた。そこでまず、金型や生産ラインの実際の仕様をマスターデータに反映することに全力を挙げた。

こうした原因の徹底解明と対処で2004年に入ると効果が現れてきた。欠品が減り、さらに欠品してもその期間が大幅短縮された。もちろん在庫状況も適正化された。その効果は、数字に表れている。

「導入しない場合の理論値とSCM運用後の実績値を比べると、2005年第2四半期の段階で在庫

は55万ケース減。棚卸資産が30億円圧縮できました。これを金額にすると、システム導入後2005年9月までに得られた効果は、保管コストを16.5億円削減。横持ちコストも8.6億円削減したことになります」と、佐藤氏は実績に満足している(図2)。システム導入は、営業の業務改革にもつながった。佐藤氏は、「従来、営業担当者はお客様の注文をそのまま生産につなぐだけでした。それを改めて、お客様の声を聞いて販売計画を行い自らシステムに入力するようになったため、営業担当者が市

図2 SCM導入による効果



場のニーズを強く意識するようになりました」と語る。

さまざまな障害を乗り越えて劇的成果を上げたエフピコのSCMシステムだが、側面支援をしたタイム・コマースについて佐藤氏は「たぶん当社のSCMを一番理解しているのではないのでしょうか。我々の立場に立って、AspenTech社の米国開発スタッフとの直接交渉や、シミュレーションの提案などさまざまに支援してくれました」と話す。

佐藤氏は現状を完成形とは見ていない。「予測精度の向上も含めて、この仕組みをさらに磨いていく必要があります。その意味でもタイム・コマースの支援に大いに期待しています」と語る。

お問い合わせ

TimeCommerce

タイム・コマース株式会社

〒102-0083

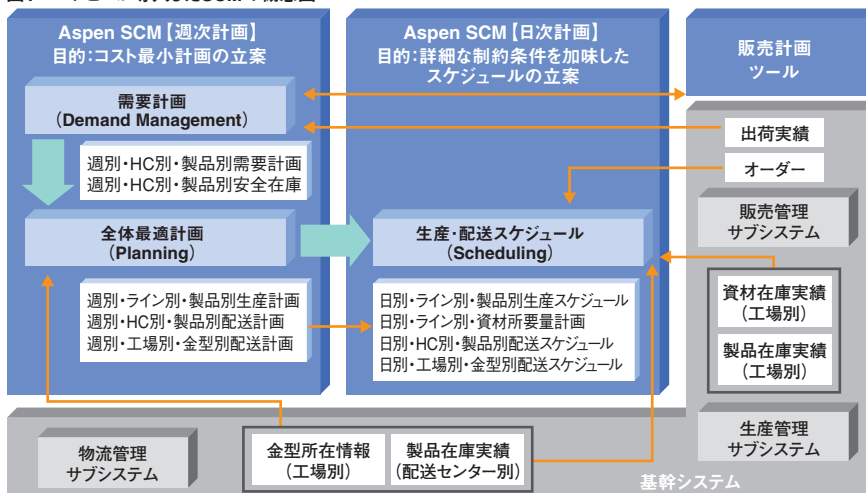
東京都千代田区麹町4-4-7 麹町DUPLEX B's 11階

TEL 03-3264-0370

FAX 03-3556-7772

e-mail contact@time-commerce.com

図1 エフピコが導入したSCMの概念図



(HC: 配送センター)