

特集：サプライチェーンマネジメント

三洋化成グループ全体最適の視点で
すべての業務プロセスを改革し、
2030年のありたい姿 (Vision) の
実現を目指します。



執行役員
SCM統括本部長 山本 祐介

当社グループは、徹底的な効率化による持続的なキャッシュフロー創出を目指し、サプライチェーン全体の改革を実施しています。スタート以来、いくつもの改善ポイントを克服しつつ約1年半が経ち、中計2025の最終年度を迎えました。いまだ道半ばではありますが、サプライチェーン全体の改革が中計2025の最終年度で寄与する収益の目標値30億円に対して、約38億円を見込める状況となっており確実に成果を出しています。また在庫適正化によるキャッシュフローの改善はこれまでにおよそ20億円であり、今後さらに加速していくものと考えています。

私は、サプライチェーン全体の改革を目指したSCM統括本部の設置以来、本部長として、One Teamでお客様

への価値を高めることのできるサプライチェーン構築を先導してきました。海外原料の安定・安価な調達、パートナーとの連携による効率的な物流、デジタルツールを活用した在庫適正化、および生産-販売統合体制の構築による容器・荷姿の統合など、サプライチェーンに関わる一人ひとりがこれまでの業務のやり方を見直し、部署の壁を越えた改革に今もなおチャレンジし続けています。

この特集では、各セクションのこれまでの成果をご報告するとともに、それぞれの現場で日々目標に向かって奮闘している従業員の様子をご覧いただき、数字に表すことが難しい現場の熱を感じ取っていただければと思います。

1. 受注・需給計画

受注・需給計画の立案が業務プロセス改革の出発点です。受注・需給計画部門では、サプライチェーン全体の見える化とKPI管理の実現に向けて、調達から販売までの全社的な業務効率改善のため、部門を横断するDX導入および実行支援を担っています。

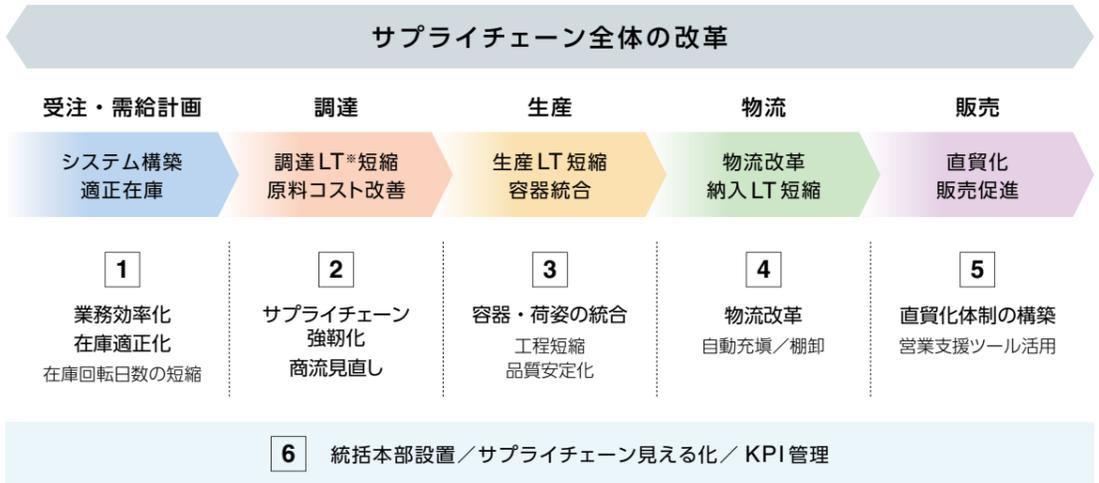


青野 岳
需給計画部
需給計画グループ
(名古屋)



担当者メッセージ

少量多品種生産を行う当社グループでは、生産計画は複雑になりがちで、製品在庫の適正化は大きな課題です。そこで、情報システム部と協力して在庫適正化ツール「ZAIKO」を作成・導入しました。受注実績、販売予測、販売実績、在庫、生産計画などの情報を一元化し、在庫の推移や過剰生産、欠品などを簡単に確認できます。これまでは経験豊富な担当者の経験や感覚頼みの部分もありましたが、本ツールによって誰もが適切な情報をもとに判断ができるようになりました。現場の効率化はもちろん、適正な水準でのキャッシュフロー安定化につながる取り組みとして、今後も引き続き注力していきます。



*リードタイム

業務効率化

サプライチェーン全体の改革へリソースをシフトするため、業務の効率化を推進しています。EDI*1およびRPA*2導入によって、受注件数に対する手入力の割合は2022年度の38%から2024年度には10%近くまで減少し、大幅なリソースシフトが可能になりました。これにより、これまで営業担当者が担ってきたデリバリー調整業務を受注担当者が代行することで、営業部門では一人当たり1日1時間以上の余裕が生まれ、顧客への対応がスピードアップしたなどの効果が得られています。

*1 EDI: Electronic Data Interchange (電子データ交換)
*2 RPA: Robotic Process Automation (業務プロセスを自動化する技術やソフトウェア)

在庫の適正化

在庫の適正化を目指し、過剰生産や欠品に関する自動アラート発報システムや在庫適正化ツールなどを導入することで、在庫情報を一括して効率的に管理可能となりました。これにより、長期在庫に顕著な減少傾向がみられ、2024年度末までの2年間累計でキャッシュフロー約20億円の改善を実現できました。今後は製品ごとの適正在庫水準を在庫適正化ツールに設定し、生産量を自動提案させるほか、生産計画の立案方法を統一し属人化を解消させるとともに過剰在庫や欠品を防ぎます。

2. 調達

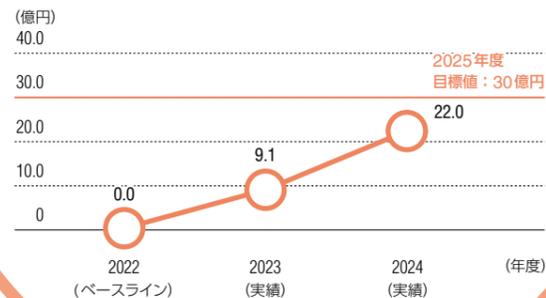
調達部門では、安定かつ安価な原料調達を目指して業務改革を進めています。まずは、「原料調達戦略の立案およびソーシング（調査・交渉）」を最重要ミッションとした体制整備を行い、新たな体制でサプライチェーンの最適化と強靱化を図っています。



嶋津 佐智子
グローバル調達部
原料調達グループ

原料コストダウン

22.0億円



担当者メッセージ

調達グループでは、原料の安定調達とコストダウンを目的に、調達ソースの多様化に取り組んでいます。当社グループの生産スケールにあった荷姿での納入が可能か、既存原料より安価か、規格に見合うものか、製品の品質を損なわないかなど、さまざまな観点から検討した上で、関係部署と連携し判断しています。担当原料はさまざまな製品に使われており、複数の工場、事業部との調整が必要になることも多くあります。生産現場の負担にならず、かつ製品の競争力を高められるような最善の結果が得られるよう努めています。

サプライチェーンの最適化

安定かつ安価な原料調達を実現し、持続的な成長につなげるためグローバル調達のあり方を再構築しています。なかでも、重要製品に使用されている原料のうちリスク発生可能性の高いものについては、事業継続の観点から戦略原料と位置付け、調達先の複数化を進めています。また、新たな指標として海外品導入比率を設定することで原料コスト改善を図っており、2024年度末までの2年間で累計約22億円のコスト削減を達成しました。

サプライチェーンの強靱化

顧客への安定供給の確保や環境負荷の低減を目的にサプライチェーン構造の可視化にも取り組んでいます。基幹業務システムに蓄積されているデータをもとに、天災・事故等の有事発生時の影響把握や最適物流経路の構築を迅速に行うためのデータベースを作成しました。これにより、選択した地域のサプライヤーや原料の情報、およびそれに紐づく製品の情報を抽出することが可能となり、サプライチェーン途絶リスクの極小化や物流におけるCO₂排出量の削減に寄与することが期待できます。

3. 生産

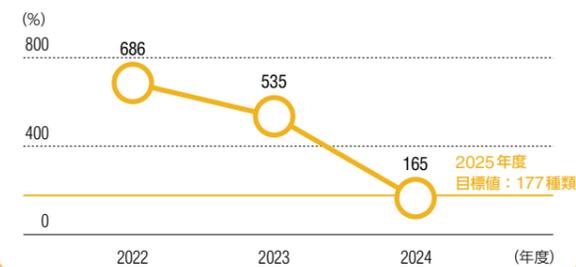
生産リードタイム短縮と、在庫圧縮につながる容器の統合を目指しています。また、安全に、無理なく安定した品質の製品を生産できるプラントを目指し、原料の変更や設備の更新などについて研究やものづくり革新センターとの対話と連携を深めています。



森 典子
生産管理部
生産管理グループ

製品の容器数削減※

686種類⇒165種類



※ 2025年3月末に容器数165となり目標達成

担当者メッセージ

当社製品をお客様に納入する際の容器・荷姿の選定やクレーム対応、コストダウンなどを担当しています。お客様のニーズに細やかに応えるべく、少量多品種生産に取り組んできたこともあり、2022年度末時点には686種類の容器を扱っていました。容器の削減は、業務のスピードや正確性の向上や効率化につながるの考えから、営業・研究・生産の各現場やお客様の協力を得て統廃合に取り組み、2024年度末時点では165種類まで減らすことができました。SCM統括本部というサプライチェーン全体を一気通貫で統括する組織だからこそ、各現場が協力してOne Teamで取り組むことができた実感しています。

生産リードタイムの短縮

生産現場では、設備の生産能力の壁に阻まれ顧客からの増産要望に応えられない製品が存在します。この課題に対し、営業・研究・生産・ものづくり革新センターの各担当者がOne Teamとなって生産プロセス変更に取り組み、新たな設備投資に頼らず生産リードタイム短縮による増産を推進しています。既に生産プロセス変更に伴い、利益が増加している製品も複数あり、順次その他の製品にも展開しています。

容器・荷姿の統合

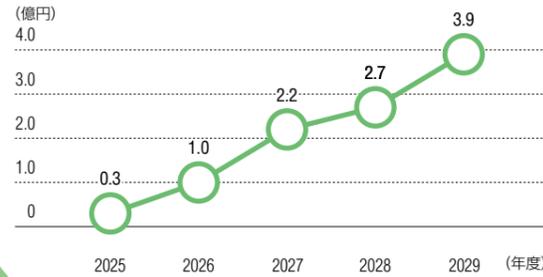
当社グループにはこれまで、約3,000種の製品と多くの容器規格があり、これらの組み合わせにより非常に複雑な在庫管理を行ってきており、在庫に無駄が生じていました。この無駄をなくしてキャッシュフローを改善するため、容器・荷姿の統合を進めています。2022年度末時点で686種類あった容器を2024年度末時点で165種類にまで削減することができ、それまでの2年間の累計コストダウン計画1,630万円に対して約1,820万円と目標を上回る成果が出ています。

4. 物流

サプライチェーン全体の改革がスタートした2023年度は、物流業界の残業規制や燃料費・人件費高騰が重なりました。安定的で持続可能な物流の実現に向けて大きく舵を切った物流部門では、この危機的状況を、物流組織のあり方を再構築する好機と捉え、さらなる顧客価値の創出を目指し、取り組みを加速しています。

物流コストの累計削減額

3.9億円(目標)



担当者メッセージ

お客様に安定して製品を届けることはメーカーとして重要な使命であり、物流の2024年問題や2030年問題への対応は大きな課題でした。人材不足、物流費高騰などのさまざまな課題には、営業・生産・物流などの組織や、社内外の垣根を越えた総力戦で挑む必要があると感じています。そのため、2025年4月よりDHL サプライチェーン株式会社への物流委託を開始。当社グループの物流戦略をもとに企画・管理運営に協力いただき、効率化を進めるとともに、お客様や営業や生産などの各現場の声を聞きながら全社最適を考えた物流設計を通じて、サプライチェーン全体で価値を高めています。

山元 隆

ロジスティクス部
企画管理グループ

物流改革

組織設計の方針は、徹底的な効率化による物流コスト削減および納入リードタイム短縮による顧客要望への即応です。専門的な知識を持っている物流会社へ物流業務を外部委託することで、政府が進める「物流革新に向けた政策パッケージ」で求められている物流の効率化等の施策を計画的に実行しました。また、出荷頻度に応じた在庫口ケーションの見直しと積載効率を勘案した物流計画によって、「必要なものを必要な場所に必要なときに必要な量だけ」確実に届ける仕組みを構築しています。

自動充填

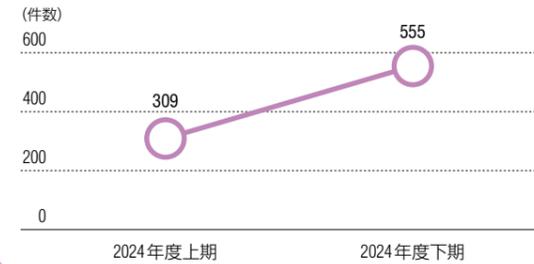
三洋化成では、製品（液体・粉体）の容器への充填を作業員立会いのもと手動で行うことが多いですが、今後は自動で充填できる設備（自動充填機）の導入を検討しています。三洋化成での導入に先駆け、子会社であるサンケミカル株式会社の川崎工場にて2010年に缶自動充填機を、そして2015年にはドラム自動充填機を導入しています。現在、当社グループで検討している生産設備の集約と合わせて、自動充填機を導入することで、生産性の向上と現場の作業環境の向上を目指します。

5. 販売

販売部門では、業務の効率化および販路の拡大・多様化を推進しています。営業支援ツールの導入によって、多様化する顧客ニーズに機敏に対応する体制を整備するとともに、業務効率化の進展に伴い販路の拡大にもリソースを投入しています。

既存製品の新規顧客・用途開拓活動件数

309件⇒555件



渡部 純二

生販管理部
販売管理グループ

担当者メッセージ

営業支援ツールの活用サポートやシステム保全を担当しています。2024年度の本格導入以降、本ツールに営業活動の情報を集約し誰もが閲覧できるようになったことで、営業活動の属人化防止や事業本部の枠を越えた情報共有、他の分野での需要開拓に役立っています。実際に活用いただいている営業のみなさんとの対話から、使い方次第で営業活動をさらに進化させられるツールだと実感しています。今後は、蓄積したデータの有効活用や営業・研究の連携による開発テーマの質・数の向上などを通じて、さらに具体的な成果につなげていきたいと考えています。

営業支援ツールの活用

販売部門では、CRM (Customer Relationship Management) と呼ばれる営業支援ツールを活用することで顧客情報の一元管理による顧客対応の迅速化が実現するとともに、商品開発やイノベーションにつながる顧客との対話に注力できる体制が整いました。

貿易業務の可視化・効率化

これまでの貿易業務では、出荷から納入までの荷物輸送や書類の入手状況の見える化ができておらず、担当者に大きな負荷がかかっていました。そこで、貿易業務の可視化と効率化による担当者の負荷軽減を目的に貿易情報連携プラットフォームを導入しました。これによって、関係者全員のタイムリーな状況把握を実現するとともに、年間約5,000万円のコストダウンを見込んでいます。