



CUSTOMER STORY

Del Monte 社は Anaplan を活用して サプライチェーンと 財務の連携を実現

The Anaplan logo is located in the bottom right corner of the image. It consists of a stylized blue 'A' followed by the word 'anaplan' in a lowercase, sans-serif font.

Del Monte 社のフィリピン事業所は、世界に流通しているパイナップルの 20% を生産しており、パイナップル缶の年間製造量は 6 億個に上ります。同社は大手パイナップル メーカーとして、世界中に健康と幸福をもたらすべく尽力しており、世界屈指の成長力を誇る飲食料品メーカーを目指しています。

ユースケース

- 複雑なサプライチェーン プロセスと財務プロセス間の調整

課題

- プランニング ツールが古く動作が遅いことに加え、ブループリントに簡単な変更を加えるだけでも多額のコストが発生
- データ ソースが複数存在し、基準生産計画 (MPS: master production scheduling)、資材所要量計画 (MRP: material requirement planning)、カスタマー サービス割当レポート計画 (CSARP: customer service allocation report planning) などの計画プロセスが手動で関連付けられているため、プランニング シナリオの信頼性が低い
- 必要なタイミングで情報を収集、処理できない
- 供給計画に輸送および出荷計画が手動で関連付けられている
- S&OP プロセスで財務統合が定期的に行われていない

解決策

- チャンネルにまたがって予算編成と計画業務が行える統合システムを導入し、正確かつ迅速な分析を実現する
- 変更、問題、及びシナリオの継続的管理を組み込む
- 調達から製造、ロジスティクス、製品開発までの詳細かつ粒度の細かいサプライチェーン計画と財務との連携を調整し、予算編成、コスト最適化、製品および顧客の収益性分析と割り当てに対応する

結果概要

- 予算編成および計画業務のプロセスにかかる時間が、2～3週間から2～3日にまで短縮
- オンザフライ分析により、あらゆる変数の変更に素早く対応可能に
- 統合と共同作業により、チャンネル全体のデータの正確性が大幅に向上するとともに、予測および計画業務の信頼性と有用性も向上
- 複数の計画にまたがり詳細なレベルでシナリオプランニングが行えるようになったことで、サプライチェーン全体で計画作成の効率が向上し、収益性を確保

Anaplan 導入前

当時、Del Monte 社サプライチェーン財務部門で使用されていた計画およびレポート作成ツールは破綻寸前でした。ハードウェアが機能を停止してばかりいたのです。うまく動作している場合でも、処理速度が遅く、簡単なシナリオでも実行時間は最長で 6 時間に及んでいました。順次処理のせいで、生産性はさらに低下していました。当時の様子について、Del Monte Pacific Limited 社営業およびオペレーション担当財務ビジネス パートナーの Steve De Castro 氏は次のように語っています。「変数の変更が動的ではなかったので、変更のたびに、分量の割り当てや計算などのあらゆる処理を一から実行しなおさなければなりませんでした」。加えて、同社に提供されていた技術サポートの質は低く、関係が張り詰めていました。規模の大小を問わずブループリントの変更があるたび、担当コンサルタントに連絡して変更の反映を待つ必要があったのです。しかも、サポートは有料でした。

このように業務に役立たないツールが抱えるコストの高さに、パイナップルという製品そのものが拍車を掛けていました。パイナップルの栽培では、種まきから収穫までに 18 ヶ月かかります。この果物は加工されることが多く、種まきの前に、加工業者や販売業者の検討を含め最終生産物を何にするかが決められています。18 ヶ月間の栽培期間における気候や消費者の嗜好、補足作物 (たとえばミックス ジュースならパイヤ) の入手可能性の変化を監視し、予測で考慮しなければなりません。そうしなければ、廃棄品が莫大な量になってしまうからです。「弊社の製品のほとんどは日用消費財 (FMCG: Fast-Moving Consumer Goods) であり、保存期限があります。予定どおりに配送されなかったり、需要のあるタイミングや場所で生産できなかったりすれば、廃棄の可能性は非常に高くなります」(De Castro 氏)。

プロセスの遅さは、内部データの問題のせいでさらに悪化していました。生データのソースは数百に及ぶ Excel スプレッドシートであり、各チャンネルでは大きなスプレッドシートを最大で 150 も使用していました。アナリストは処理に必要な時間を確保するため、しばしば各チャンネルに対し余裕のないデータ提出期限を守るように催促しなければなりませんでした。そのせいで社内の緊張は高まっていました。それでもなお、アナリストが処理を完了できない場合があり、シナリオの期限が切れてしまうという状況でした。

データの完全性も低く、分析結果は使い物になっていませんでした。チャンネルごとに分かれて作業していたため、データに一貫性がなかったのです。品目が同じでも、チャンネルによって使用するコストや価格は異なっており、古いデータを使用しているチャンネルさえありました。

そのうえ多くのプランニング シナリオでは、ツールの使いづらさや使うことで生じる遅れを回避するために、平均値が用いられていました。そのため、予測値が実際のコストとは大きくずれたものになってしまいました。たとえば、輸送では農場から加工業者または販売業者までの距離の変動が大きく、この変動を受けて実際のコストが決まります。しかし計画業務では平均値を用いているので、実際のコストは予測値から上方または下方に著しくずれていました。ツールは扱いにくいものであったため、年間予算にしか使用されていませんでした。

サプライチェーンの商業および財務計画のワークストリームを、Anaplan の導入前には考えられなかったような高いレベルで統合することができました。

- Del Monte Pacific Limited 社営業およびオペレーション担当財務ビジネス パートナー、Steve De Castro 氏

遅れや不着によって生じるコストも大きなものです。De Castro 氏は次のように語っています。「弊社は成熟市場を相手にしており、製品ラインのほとんどでリーダーとしての地位を獲得しています。しかし、これは同時に、お客様からの期待が高いということでもあります。配送できない事態になればペナルティが生じます。泣き面に蜂と言えるでしょう。お客様の要望に応えられなかった場合、売上を失うだけでなく、ペナルティを課されるのですから」

選定プロセス

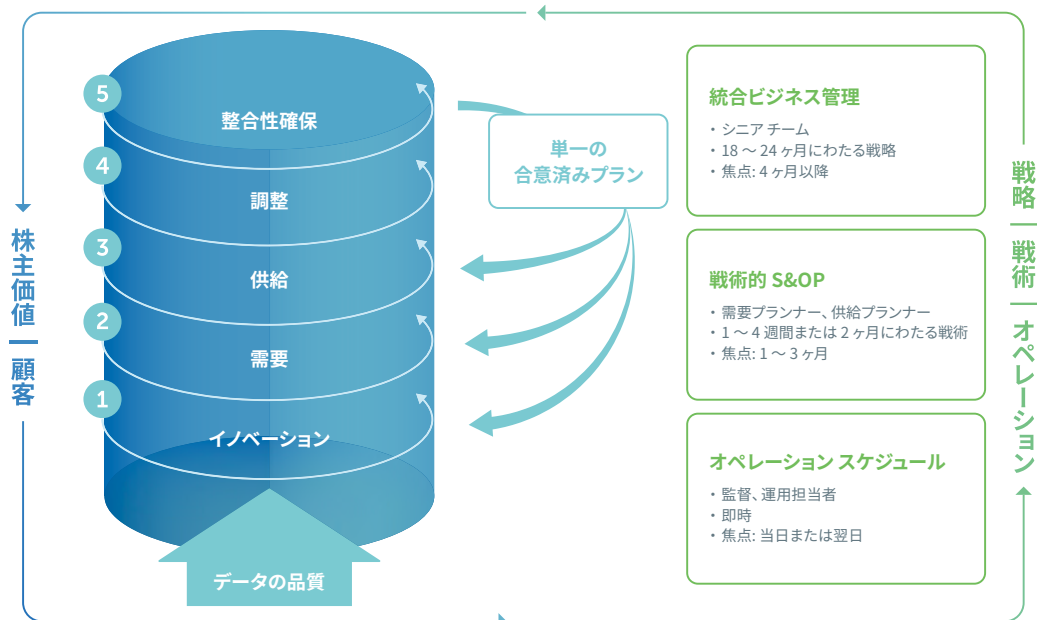
動きの速い市場において、栽培に時間のかかる作物を利益が出るように管理するには、スピードと決断力が必要です。そのため、Del Monte 社のチームでは迅速な行動を習慣としています。Anaplan の導入が決定されたのは、デモが終わったその場でのことでした。その時の状況を、De Castro 氏は次のように振り返っています。「検討中の選択肢はいくつかありました。しかし、Anaplan の担当者はとても思い切った方で、このプラットフォームで実現できることや、導入にかかる時間の短さまで説明してくれました。その話を受け、試してみようと思ったのです」

このように導入はすぐに済むと約束されたことが、決め手になりました。他のベンダーでは、導入タイムラインは9ヶ月から1年程度でした。しかも、De Castro 氏は、使えるツールがないまま年間予算に追われていました。Anaplan から導入は7日程度で終わると約束された以上、同氏にためらう理由はありませんでした。

導入と展開

De Castro 氏の手元には、有効に機能するプランニング プラットフォームがそもそもありませんでした。そのため、チームでパイロット プログラムに参加することになりました。「初めての導入では、調理用製品のロジスティクスや倉庫キャパシティ計画、材料表ベースの原価計算など、FP&A のユースケースに専念しました」(De Castro 氏)。同氏は導入を確実に成功させるため、チームの人数を絞りました。チームの総数は約25名。モデルビルダーが数名、データチェック担当アナリストが8名であり、残りのメンバーには読み取り権限のみが付与されました。Del Monte 社にとっては、このパイロットプログラムがPOCとなりました。

主要なサプライチェーン財務モデルの実装は、わずか7日で完了しました。ただし、トレーニングやデータの取り込み、予備的要件の収集などの追加作業も含めると、導入全体には2ヶ月かかりました。IT部門の手を借りることはほぼなく、ERPの統合で協力を依頼しただけでした。最大の要因は、Anaplan プラットフォームならではの柔軟性にありました。「弊社が相手にしている業界では、ビジネス モデルがあっという間に変わります。Anaplan なら、こうした変化にも自力で対応できます。このことが、チームの力を高める一番の要因になりました」と、De Castro 氏は述べています。チームは、モデルの多くを素早く容易に構築できました。





Anaplan を使用しているのは De Castro 氏のビジネス エリアだけだったため、他システムとの連携はシンプルに行える見込みであり、実際そのとおりになりました。Anaplan プラットフォームを導入していないエリアからも、スプレッドシートの取り込みをシームレスに行えました。

最終的に、Anaplan 担当者が約束したとおり、導入はきわめて短時間で終わることができました。「この導入の短さは、FP&A やサプライチェーンを担当してきた経験の中でも一番です。導入の結果にはみんな満足しています」(De Castro 氏)

メリット

導入完了から 8 ヶ月が経ち、Del Monte 社ではさまざまなレベルでメリットが表れています。「サプライチェーンの商業および財務計画のワークストリームを、Anaplan の導入前には不可能だったほど高いレベルで統合することができました」と De Castro 氏は語っています。プランニング プロセスの所要時間は、導入前の 2 週間から 2 日にまで短縮されました。

「使用するプラットフォームを統一できました。全員が共同で作業を行っており、情報をリアルタイムで入手できています。また、収益性のドライバーをチャンネル別、SKU 別、顧客別に月単位で検討できるようになりました。このおかげで、意思決定者がデータと情報に基づいて、弊社に有益な意思決定を迅速に下すことができます。これはまさに行動に直結する情報です」(De Castro 氏)

さらに、並列処理を行えるようになったことで、オンザフライ分析も可能になりました。これについて、De Castro 氏は次のように述べています。「特定の SKU についてコストを変更すると、その変

更がシステム全体に反映されます。非常に動的です」。この柔軟性により、業務にゆとりが生まれています。「この前の予算サイクルでは、農園担当チームと缶詰工場担当チームから、収穫に対するエルニーニョの影響が読めないため、予測に自信が持てないと言われました。予測が遅れても問題ありません。今なら、分析は 3 日以内に終わるのですから」(同氏)

今後の展望

De Castro 氏は、今後 12 ヶ月以内に他業務への Anaplan の拡張を見込んでいます。具体的には、営業とマーケティングのほか、ロジスティクス、調理品、缶詰のうち Anaplan が未導入のエリアのコスト計画業務、及び事業費関連業務です。法務部門、供給計画部門、物流計画部門などの他部門においても、まもなく Anaplan が導入される予定です。また、人事部門では、計画業務の要件に Anaplan がもたらすメリットについての検討を進めています。さらには、需要担当チームが、需要予測での Anaplan の予測分析の活用について調査中です。

Del Monte 社全体に話を移すと、フィリピン事業所だけでなく米国オフィスもデータの収集や分析で似たような問題を抱えているため、Anaplan の検討が進められています。



Anaplanについて

Anaplan, Inc. (NYSE: PLAN)はクラウド標準対応のエンタープライズSaaS企業です。世界で事業を展開する大企業を中心に、組織全体でのビジネス パフォーマンス最適化の支援をしています。さまざまな業界のリーダーが、独占的技術のHyperblock®を基盤とするAnaplanプラットフォームを活用して組織内のチーム、システム、インサイトをつなぎ、変化への継続的な対応、業務の変革、新しい価値の創造を実現しています。サンフランシスコに本社を置くAnaplanは現在、世界に20カ所以上の事業所、175社のパートナー企業、約1,700社の顧客企業を擁しています。詳細はanaplan.com/jpにてご確認ください。