

『流通設計 21』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第 8 回

<タイトル> 米国製薬日本法人における調達・在庫管理業務の改善

米国薬品メーカーの日本法人として設立された L 社。米国本社の急速な業容拡大戦略により、製品アイテム数の急増と製品調達に四苦八苦していた。そこで成長戦略に沿った新たな物流体制を築き、早期の混乱収拾を目指すことにした。

<本文>

### 買収の連続で成長する企業の物流

L 社は売上高 70 億円、特殊用途で使用される試薬を製造する米国本社はもともと世界のトップブランドの地位を築いていたが、近年の M & A（企業の合併・買収）によって急速に業務内容を拡大してきた。日本法人はアジア・オセアニア地区の最重点拠点であった。世界でもトップクラスの研究者が存在する地域で、米国本社と日本法人との人員交流も盛んである。情報システムや社内体制も米国本社と何ら遜色のない陣容で事業を展開していた。

しかし、2001 年の買収案件は勝手に違っていた。L 社よりも売上高の大きな G 社を買収することになったのである。G 社は従来、日本国内の販売は在日の代理店を通じて行っていた。この合併によって日本での販売も L 社が在庫責任を持って行うこととなった。取り扱いアイテム数は 1.2 倍に膨れ上がり、生産・流通・販売のいたるところで不具合が発生した。社員は疲弊し、顧客は混乱した。

私たちに依頼された改善内容は「日本国内の顧客に対して、製品欠品や遅延のない物流体制を作ってもらいたい。まずは早期に現状の混乱を解消してほしい」というものであった。最も重視されたことは「早期の混乱収拾」である。物流上に現れる欠品・遅延が合併直後の L 社に与えるイメージダウンは、なんとしても避ける必要があった。そのためには日常業務の安定稼働と、新しいサービスの機軸を生み出す必要があった。

### M & A がもたらす物流上の功罪

L 社のビジネスモデルは販売戦略上うまく機能していた。特定少数の顧客に対する自社製品シェアは拡大しており、実際に提供される製品市場でも競争力が高かった。しかし、ひとたび社内に目を向けてみると、社員の残業は慢性化し、特定社員への負担が重くなり、他部署へ目を向けられる余裕などなくなっていた。社内の部署は細分化され、横のつながりも希薄になっているようであった。

私たちは 2 年分のデータから「マスター ABC 分析」を実施。買収前と買収後で、なぜ欠品・遅延が発生したのかを調査・分析した。その結果、L 社は G 社買収前後で全体の取り扱い製品アイテム（1 年間実績のないアイテム）は 6 倍になっていた。これらアイテムを組み合わせて出荷する「キット」と呼ばれる販売方法も原因であった。キットタイプは膨大であり、単品レベルでの在庫状況の把握を困難にしていた。キット構成品の在庫回転率は 6 回転以上 / 月から 0.1 回転以下 / 月まで幅広く、仕入発注量の同期がとりにくい状態であった。

L 社は G 社の膨大なアイテム数や単品在庫の把握のしにくさなどから、G 社の年間販売データから保有在庫量を単純に均等に割り出し一括仕入れをしていた。これが「不要なものがあるのに必要なものがない」在庫状況を作り出していた。

以上のような状況をデータ分析の上、現場ヒアリングにて確認した。欠品の発生は初

期に準備した在庫が出荷傾向に合っていなかったために起こったものであった。納期遅延は買収直後の生産体制の混乱や、フォワーダー・委託物流企業の能力をフルに使いきっていない状況が見られた。製品知識の弱さとキット販売の分かりにくさという複合的な問題が絡んでいた。混乱はM & Aによって発生したものである。ここで抜本的な手を打たなければ今後も同様の混乱は避けられないと関係者全員が理解していた。

### 環境変化に強い物流の必要性

改善の実施にあたり、まずは今後のL社の成長戦略に応じた物流体制を構築することにした(図表-1)。M & Aは高度な経営戦略であり、今後も大いに発生する可能性がある。この環境に対応するため、次の5つの改善を実施することにした。

M & Aに動じないシステム構築のため、受発注業務を可能な限りコンピューター化する。「L社の物流体制とサービスレベル」を顧客に分かりやすく具現化する。膨大かつ次々と出てくる新規アイテムについて対応するため、発注予測の補助システムとして現基幹システム中にあるDRP(Distribution Resource Planning)を活用する。

在庫内容を改善するために、「調達・在庫方針」を設定し運用する。欠品が発生した場合、「防止策(=在庫保有基準の設定と調達)」と「発生した場合のりカバー策(=リードタイムの短縮)」の2本立てで対応する。社内他部署との連携を強化・統合するなどして情報連携を単純化する。

これらの取り組みによって、次のような効果が得られた。

受発注作業のコンピューター化。以前はメール、FAX、EDI(電子データ交換)が混在していた。EDIで処理できるようシステムや運用を変更。発注履歴をシリアル番号で追跡できるように改良した。

DRPの稼働在庫保有日数を任意に調整できる体制に変更(現35日で運用中)。在庫品・受発注品・特注品などの基準と該当製品を全社に告知、マスターにも設定。調達リードタイムが21日→7日に短縮。欠品率は0.9%改善。

マーケティング会議へのロジスティクス部社員参加。代理店管理部門の統合・集約。

### 削減だけが在庫の改善ではない

一般に、在庫改善というと“額・量の削減”をイメージする方が多いと思う。しかし、そもそも在庫とは「企業活動の結果」でしかない。在庫の山を見て「在庫が多い」と言うことは容易だがそれがどのような理由でそこにあるかを理解していなければ、抜本的な改善などできない。ただ単純に在庫を減らし、拠点を集約していったとしても、経費は減るかもしれない。この二律相反を解消することが困難なのである。在庫は「削減」することが正解とは限らない(図表-2)。

L社の場合、現状在庫はわずかしが減っていないが、欠品率低減や調達リードタイム圧縮ができたことで売り上げ・利益が増大している。顧客満足のためにどれだけの廃棄ロスを許容するかという課題もあるが、用途はついている。決断したら即実行できるよう、候補アイテムの把握も十分にでき、コントロールもできている。

中間流通業において調達・在庫戦略は顧客満足と信頼に直結する事項である。在庫は品ぞろえ、ロット調整、納品スピードをコントロールするものである。内容をしっかりと把握し管理していくことで、より手間を少なくし円滑に業務を進められる。しかし、俗人的な方法では対応できるアイテム数に限界がある。情報ではなく「必要な在庫」について考え、改善を実行していくことが必要である。

(第8回 了)