

コック方式からVMIへ

日本IBMの藤沢事業所では、パソコン事業にVMIを導入したことで、物流コストを三五%削減し、部品と完成品の在庫をそれまでの四〇日分から六日分に激減させた。同時に工場の購買・生産管理業務は従来よりも三〇%効率上がり、納期の問い合わせに一〇〇%二四時間以内に回答できるようになった。

改革の舞台となった藤沢事業所の「CRサービセンター」：Continuous Replenishment Service Center」には、今も連日のように見学者が訪れている。しかし、同センターには特殊なマテハン設備や、通信機器が導入されているわけではない。センターの一部で作業員がパソコンのキッキングを行っているのが目に付くくらいで、後は平置き段ボールが並んでいるだけ。

同事業所の松野康雄コンサルタントは「希望者には、いくらでも見せるようにしている。企業秘密？ そんな心配はいらないよ。いくら見たって、そう簡単に真似できるわけではないからね。時間が許せば仕組みの説明だって厭わない。仕組みまで全部分かったとしても本当にVMIを成功させることができるのは一〇社中一社が二社ぐらいのものだろうから」と余裕の表情だ。

VMIとは、文字通りベンダー（＝サプライヤー）による納品先の在庫管理を意味する。パソコンの組み立てメーカーにとって、VMIには部品在庫の陳腐化を回避する効果がある。実際に組み立てる段階で、初めて在庫の所有権が調達先から自社に移る形になるので理論上、部品在庫はゼロになる。パソコン業界では九〇年代初頭にデルコンピュータが導入した事例がそのモデルとなっている。

第1部 無在庫経営の最前線

VMI 組み立てメーカーの調達改革

サプライヤーが納品先の在庫を管理する。これを「VMI (Vender Managed Inventory：ベンダー在庫管理方式)」と呼ぶ。VMIの導入によって、顧客は在庫リスクから解放される。米国で生まれた手法だが、90年代中頃には日本にも上陸。SCMの代表的手法の一つとして、着実に広がりを見せている。

実はそれ以前にも日本では「コック方式」と呼ばれる調達方式が大手組み立てメーカーを中心に広く採用されていた。組み立てメーカーの工場ライン横に、部品ベンダーが自社在庫を保管。メーカーが実際に使った分だけ後から請求するという「富山の薬売り」方式の取引だ。組み立てメーカーからすれば、あたかも水道の蛇口（コック）をひねるかのように部品の調達ができる。

しかし、このコック方式は、たとえ部品ベンダーとの合意があつたとしても、現行の下請法上、認められないことになっている。「下請事業者は、親事業者の在庫水準が常に一定に維持されるように納入しなければならぬので、あらかじめ納期を特定することができず、また、注文書を出すこともできない。このため、受領日から下請代金の支払期日までが長期になることもあり、必然的に親事業者の書面の交付義務違反や支払遅延が発生する」ことが理由とされる。

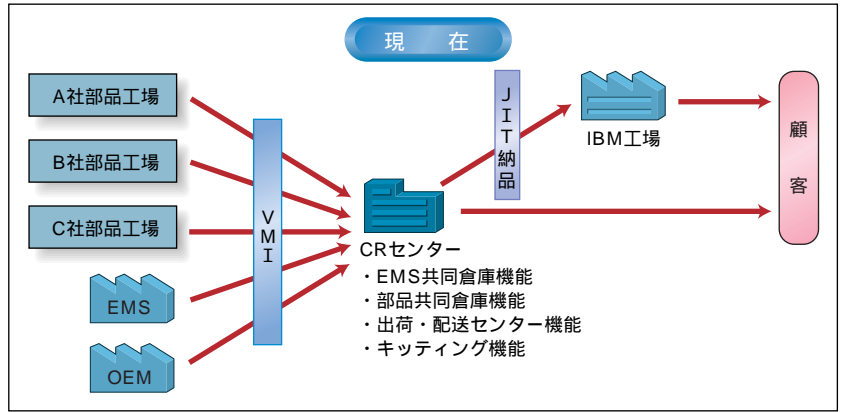
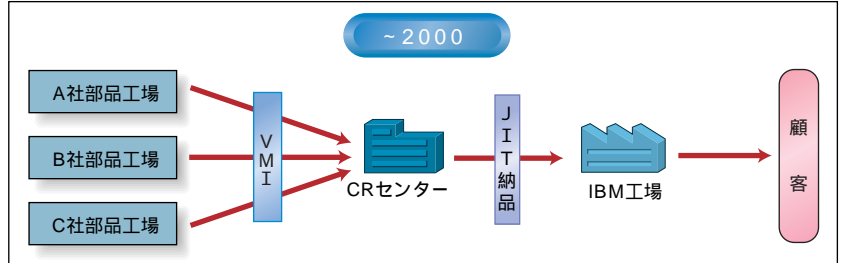
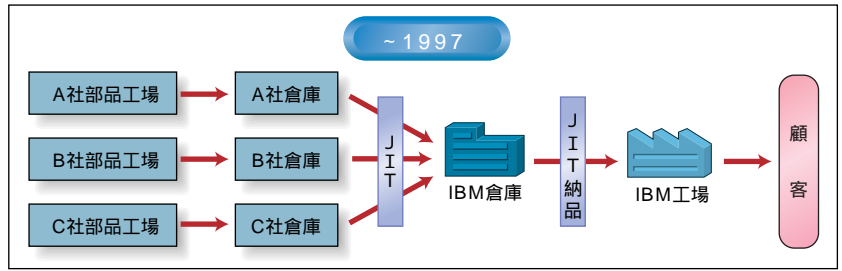
それが今日、VMIに姿を変え、SCMの代表的手法の一つとして、改めて日本の産業界に広く普及しつつある。ただし、かつてのコック方式と今日のVMIでは、情報共有の点で大きな違いがある。

VMIでは、組み立てメーカーの生産計画や需要予測を、ベンダー側でも共有していることが大前提となる。ベンダーは組み立てメーカーの生産に必要となる数量を早い段階で知ることができる。それによってベンダーは、ムダな生産や物流の発生を回避できる。結果として、在庫リスクを回避した組み立てメーカーとベンダーは「Win Win」の関係になる、という理屈だ。

もちろん、いくら情報を共有しても、肝心の組み立てメーカーの予測が外れてしまえば元も子もない。ベンダーがVMIのメリットを享受するためには、組み

● 特集
在庫リスクを回避する
VMI入門

- 4/1997 **SCM展開への説明会**
全サプライヤーに対するSCMの展開とPLANの説明
- 8/1997 **CRサービス・センター構想説明会**
AFI PlanとCRサービス・センター及び共同倉庫の詳細説明会
- 10/1997 **PULL Operation&システム説明会**
部品ForecastとPULL Operation PULL/EDIシステム詳細説明会
- 10-12/1997 **各サプライヤーへの訪問説明会**
共同倉庫の詳細説明/契約モード/見積・契約
- 11/1997 **CRサービス・センター完成&採用促進**
3社採用
- 1-4/1998 **各サプライヤーへの訪問説明会(2/3回)**
サプライヤーに再度訪問し詳細説明
16社採用(3社+13社)
- 6/1998 **第2回 CRサービス・センター/共同倉庫説明会**
採用Item拡大のための説明会
- 6-9/1998 **サプライヤーへの訪問説明会**
サプライヤーに訪問し共同倉庫の詳細説明/契約モード/見積・契約
42社採用
- 12/1998 **採用サプライヤーへのアンケート調査**
共同倉庫対応、サービス/システム問題点/改善点など
42社採用
- 3/1999 **CRサービス・センター&システム改善説明会**
採用サプライヤーに共同倉庫サービス/システム改善実施内容の説明



パソコンのキットイング作業までCRセンターで行われている

ベンダー側に不信感

立てメーカーに予測精度の向上と計画サイクルの短縮が求められる。同時に計画値の変更をリアルタイムでベンダーが知ることのできる情報インフラも必要になる。具体的には、柔軟な生産計画の修正を可能にするアプリケーションソフト、そしてインターネットをベースにしたウェブEDI(電子データ交換)が必須ツールとなる。

しかし、一連のITツールを全て導入しても、既存のビジネスモデルを維持したままではVMIは機能しない。VMIの導入によって、発注や納期の確認などメーカーの購買部門の日常業務の大部分は自動化される。部品センターも不要になる。当然、そこに従事していた購買部門や物流部門、そして協力物流業者の処遇問題が発生する。

実際、IBMではVMIに踏み切ったのを機に、既存の部品センターを廃止している。これは既存センターの管理を任されていた物流子会社の日本IBMロジステイクス(JBL)にとっては仕事の消滅を意味した。「子会社を潰すつもりかと随分、上からは締め上げられた」と松野コンサルタントは振り返る。

VMIはベンダー側の体制にも大きな変更を強いる。メーカーの日常的な購買業務に対応した営業部門が不要になる代わりに、新たにメーカー先の在庫をコントロールするロジステイクス機能がベンダー側に必要になる。さらにメーカーの予測情報を、自社の生産計画に瞬時に反映させる仕組みも作らないと、VMIは単にメーカーから在庫リスクを押しつけられただけに終わってしまう。

大手ハイテクメーカーの調達業務に詳しい半導体商社、チップワンストップの高乗正社長は「本来、売