

特集

調達物流

良いVMI、悪いVMI

第1部

3PL主導型在庫管理の台頭

物流とIT、さらに決済機能まで統合したアウトソーシングサービスが普及を始めている。企業間取引の当事者に代わり、3PLがオペレーションの全てを担い、サプライチェーンのプロセスを最適化する。VMIをターゲットにした3PL主導型の在庫管理方式がスタートしている。
(大矢昌浩)

コスト削減から財務改善へ

受注から現金化まで。「Order to Cash」のリードタイム短縮に多くの企業が躍起になっている。現金化が早まれば、それだけ在庫資産は減る。手持ちのキャッシュが増える。資金調達が楽になり、積極的な投資が可能になる。在庫回転率が向上することで、売れ残りや値崩れのリスクも軽減される。何より市場の変化に機敏に反応できるようになる。ロジスティクスからSCMへ、管理コンセプトが進化したのに伴い、パフォーマンスの評価指標が変化している。

これに合わせて3PLも、荷主企業の物流コスト削減から財務体質の改善へ、その役割を進化させようとしている。日本通運は一〇月、物流業務に付随する決済・金融サービスを手がける子会社として日通キャピタルを設立した。発荷主の出荷から着荷主に納品されるまでの期間の在庫を、日通が資産として所有することで、荷主企業の在庫をオフバランス化する。

日通の山田治彦経理部専任部長は「三〜四年前から、物流提案に際してバランスシートのスリム化や、決済・金融サービスの提供を荷主から求められる機会が増えてきた。しかし、これまでは各事業部や海外の現地法人が個別に対応するだけで、決済・金融を含めた包括的なサービスを担う主体がなかった」と、新会社設立の狙いを説明する。

動いているのは日通だけではない。三井物産は昨年十二月から日系自動車部品メーカーを対象に、物流から決済まで含めた国際調達の運用を一括して請け負う新サービスを開始している(本特集一六頁詳細)。同様にDHLも今年一〇月、GEキャピタルをパートナーに、日本国内に倉庫を置いて決済まで統合管理する3PL案件を受託した(同一八頁)。

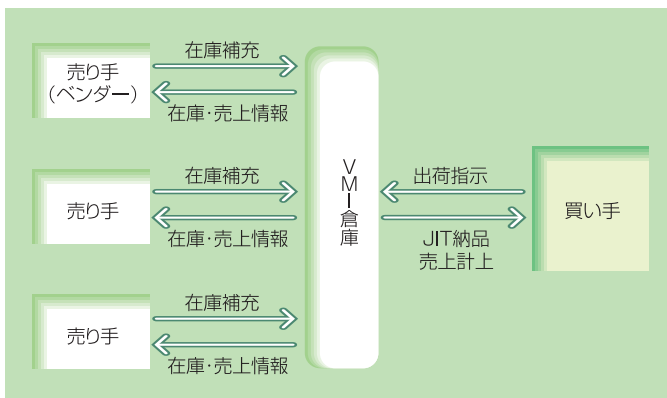
いずれも「VMI (Vendor Managed Inventory: ベンダー主導型在庫管理)」と呼ばれる企業間取引が対象となっている。欧米の電子部品業界や自動車部品業界、また大手流通業者の流通センターなどで開発され、日系企業に普及が広がっている比較的新しい取引形態だ。組み立て工場や店舗の近隣に、調達先のベンダーが共同で倉庫を設置して多頻度納品する。これによって取引の買手側の在庫は極小化する。製造仕掛品あるいは店頭に陳列する分のほかに在庫は不要になる。一方、ベンダーは自らの責任で品切れの起きないように共同倉庫の在庫水準を維持する。管理の負担は増えるが顧客を困らせない。

サプライチェーン実行系ソフトを開発・販売するアプリソのトム・コムストック米国本社上級副社長は「従来の調達物流に求められていたのは単なるJIT納品だった。しかし伝統的なかんばん方式には、導入するための条件がある。一つは、需要の多様性や変動が少ないこと。そして全てのサプライヤーが地理的に近い場所にあることだ。欧米の自動車業界はそうした環境にはない。そのためVMIが基本的なモデルとして普及している」と説明する。

ただしVMIの導入は、ベンダー側に物流管理の負担と在庫リスクの増加を招く。そこに3PLのビジネスチャンスが生まれている。メキシコに本社を置く3PLのサプライヤーシティ (Supplier-City) は、フォード向けのVMIの運用で急成長を遂げている。カーペットやガスタンクなどの自動車部品をセンターで保管。必要に応じて品質管理や組み立て、キットティングなどを処理して生産ラインに納品する。もちろん入荷後すぐに生産ラインに投入するものもある。

工場と倉庫の垣根を崩し、生産と物流の枠組みを超えてプロセスを最適化する役割を3PLが担っている。

VMI (ベンダー主導型在庫管理) の仕組み



モーダルリンクのアレン・深田
太平洋地区バイスプレジデント



アプリソのトム・コムストック
米国本社上級副社長

アプリソのコムストック上級副社長は「そのITプラットフォームを当社が提供している。伝統的なかんばん方式でITがあまり重要視されてこなかったのは違って、VMIではプロセスの変更に柔軟に対応できるITツールが必須となる」とアピールする。

SCMのアウトソーシング

米大手投資会社CMGI傘下のモーダルリンクもまたITをVMI事業の武器にしている。同社のアレン・深田・太平洋地区バイスプレジデントは「当社がコンビでかち合うライバルは、UPSやDHLなどの大手3PL。ただし当社は、ロジスティクスの運用だけでなく、調達先調査や購買、情報システム構築、製造サポート、顧客管理、需要予測に至るまで、サプライチェーンの全てのプロセスを一括して請け負い、運用している。3PLではなくグローバルSCMという市場区分では世界最大手を自負している」という。

顧客にはデルやインテル、ヒューレットパッカーなどの有力欧米企業のほか、キャノン、ソニー、コニカミノルタといった日系企業も顔を揃える。二〇〇五年十二月期の売上高は約一二〇〇億円。現在、国内の四カ所を含め、世界一四カ国計四〇カ所に流通センターを設置し、大手ハイテクメーカーを中心にSCMインフラの運用を請け負っている。

日本国内の調達物流市場は、日通や日立物流などの大手3PLと並び、電子部品業界のアルプス物流、自動車部品のバンテックなど、分野別の専門業者が既に盤石な地位を築いている。しかし荷主企業のビジネスのグローバル化が進み、同時に物流コスト削減から財務体質の改善に管理の視点がシフトしたことで、VMIをはじめとした調達物流のソリューションにも一層の進化が求められている。

■