

GEキャピタルが在庫を肩代わり

「サプライチェーン・インベントリー・オーナーシップ」(Supply Chain Inventory Ownership)——。世界最大の物流企業グループであるドイツポスト傘下のDHLが二〇〇五年一月に販売を開始したVMI向けの新品だ。欧米諸国をはじめ、シンガポールや中国といったアジア地域で先行販売し、好評を博している同商品がいよいよ日本に本格上陸する。

日本での販売窓口はディー・エイチ・エル・ジャパン(DHLジャパン)。対外的なPR活動は展開していないものの、早くも今年一〇月上旬には「SCIO」の日本における初の受注案件として、外資系メーカーとの契約に漕ぎ着けている。「滑り出しは上々だ。この新品を軸にして日本でもVMI関連ビジネスを拡大していきたい」と営業開発本部の上村明グロバールカスタマーソリューションズ部長は期待する。

第一号案件は中国で生産されたパーツを日本に運び、保税状態のままVMI倉庫で一時保管。外資系メーカーの工場にJIT納入するまでの一連のロジスティクス業務をDHLジャパンが一括で請け負うというものだ。もともと、ここまでは従来型のVMIサービスと変わらず、目新しさはない。「SCIO」の特徴はこうしたロジスティクスのオペレーション機能に加え、新たに決済・金融機能を提供している点だ。そしてこの決済・金融機能こそが今回の受注の決め手となったという。

VMIプロジェクトを推進するにあたって最大のネックとなるのはベンダー側の在庫保有リスクが高まってしまうことだ。VMIではバイヤーが倉庫に保管されている部品などの在庫を使った分だけ代金を支払うルールになっている。そのため、ベンダーにとっては

第4部 ケーススタディ：3PLのVMIサービス

DHLジャパン——金融機関と手を組み新サービス

DHLがGEキャピタルと組んでファイナンスを切り口にしたVMIの新品を開発した。このサービスを利用することで、ベンダーは在庫を現金化するまでのサイクルを大幅に短縮できるという。VMI導入を後押しするソリューションとして、バイヤー側は今後の普及に大きな期待を寄せている。(刈屋大

バイヤーが部品を一括で購入していた従来の取引に比べ、在庫が現金化されるまでのサイクルが延びてしまうという不都合があった。抵抗を試みるものの、最終的には力関係からバイヤーの意向に押し切られる格好で導入を強いられるベンダーにしてみれば、VMIは「百害あって一利なし」のプロジェクトと言える。

こうした問題を解消し、ベンダーとバイヤーの両者を「WinWinの関係」に改めることで、VMI導入を後押しするのが目的で開発されたソリューションが「SCIO」だ。具体的には両者の取引の間に金融機関が介在し、導入の足かせとなっていた在庫リスクを肩代わりすることで、ベンダーがVMIを受け入れやすい環境を整える。

まず同商品をDHLと共同開発した金融会社のGEキャピタルが早い段階でベンダーから在庫を買い取る。そしてGEキャピタルはその代金を短いサイクルでベンダーに支払う。一方、バイヤーは従来通りDHLが運営するVMI倉庫から引き取った分だけGEキャピタルに代金を支払えばいいというスキームだ。「SCIO」を利用することで、ベンダーは在庫を現金化するまでのサイクルを大幅に短縮できる。在庫回転率が向上し、キャッシュ・フローの改善にもつながる。

DHLはベンダーの工場からVMI倉庫までの輸配送やVMI倉庫の運営といったロジスティクス業務を一括受託することで収益を上げる。一方、GEキャピタルは代金支払いサイトの短縮化を条件にベンダーに対して納価引き下げを要求。バイヤーへの販売価格との差益でマージンを稼ぐ。GEキャピタルはバイヤーとの間で在庫の「(バイヤーの)全数買い取り責任」契約を交わすため、実際には在庫リスクを負わないで済む仕組みになっているという。

「SCIO」を活用することで、ベンダー側にはど

れだけのキャッシュ・フロー改善効果もたらされるのか。一例を挙げて説明しよう。

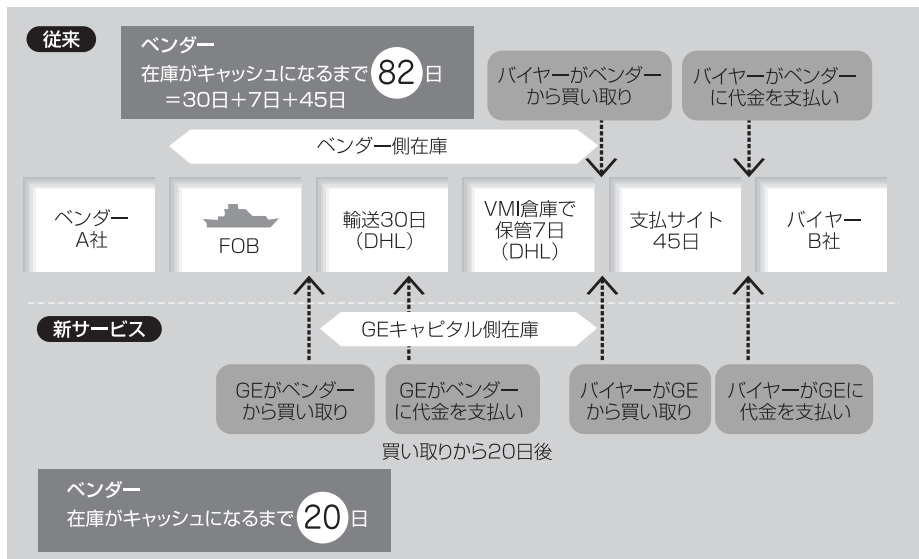
わずか20日で在庫を現金化

ベンダーA社はバイヤーB社に対して部品を販売している。A社の工場からB社向けVMI倉庫までの輸送日数は30日。そしてB社から出荷指示が出る(販売が成立する)まで部品が在庫としてVMI倉庫で眠っている日数を七日とする。販売が成立してB社がA社に代金を支払うまでのサイトが四五日に設定されている場合、部品在庫が現金化されるまでに掛かる日数は計八二日となる。これが「SCIO」を導入する前の取引状況だ。

これに対して「SCIO」を利用すると、A社はFOB (Free on Board = 本船渡し条件) でGEキャピタルに部品を販売した二〇日後にはキャッシュを手に入れることができるようになる。つまり、キャッシュ・トゥー・キャッシュ (Cash to Cash) のサイクルを一気に六二日(八二日-二〇日)短縮できるといふわけだ。A社の財務諸表上の在庫資産は従来に比べ四分の一程度に減少する。

これだけ大きな成果が期待できるのであれば、ベンダー側のVMIに対する抵抗は今後和らいでいく可能性が高い。実際、「SCIO」を先行販売している海外では財務改善の視点から、こうしたスキームを採用入れる動きが活発化しているという。翻って日本では依然として「煩雑な調達業務の効率化を目指すなどオペレーションの改善に重点が置かれた取り組みが圧倒的に多い。しかし、いずれ日本でもアプローチの仕方が変わっていくはずだ。海外と同様、ファイナンスの観点からVMIを展開したいというニーズが出てくる」と上村部長は指摘する。

サプライチェーン・インベントリー・オーナーシップ (Supply Chain Inventory Ownership)



営業開発本部の上村明
グローバルカスタマーソリューションズ部長

DHLジャパンでは今後、主に中堅クラスの企業をターゲットに「SCIO」の拡販を進めていく構えだ。潤沢な資金を有する経営規模の大きい企業よりも、中堅クラスに「SCIO」の需要が潜在していると見ています。しかも部品ベンダー&組み立てメーカーといった組み合わせの川上部分でのVMIだけでなく、例えばアパレルメーカー&小売業など川下VMIの領域にも食指を動かす。

セールスを展開していくうえで提携先のGEキャピタルはDHLジャパンにとって心強い存在となりそう。企業の財務部門と親密な関係を築いているGEキャピタルに、財務改善を目的に「SCIO」の採用を検討する新たなクライアント候補を紹介してもらえないからだ。逆にDHLジャパンは既存の顧客企業をGEキャピタルに引き合わせることで、新規顧客開拓を手助けするなどシナジー効果が期待できる。

DHLは有力3PLであった旧・エクセルを傘下に収めたことで、VMIサービスの主要プレーヤーとして世界的に認知されるようになった。しかし、日本で稼働している事例はまだ数少ない。日本での代表的な事例は大手電機メーカー向けに展開しているサービスだが、DHLジャパンが請け負っているのはメーカーの調達用倉庫だ。部品在庫の所有権はメーカー側にある。厳密に言えばVMIではなく、「VMI的オペレーションを展開している倉庫」だという。しかし、「SCIO」を活用すれば、ベンダー側が在庫リスクを負う本来のVMIへと移行しやすくなる。

日本通運や三井物産など決済・金融機能を新たな切り口としてVMIビジネスの拡大を目指す3PLが日本でも相次いで登場している。彼らと同様、DHLジャパンも決済・金融機能を武器に、出遅れた感のある日本のVMI市場での巻き返しを狙っている。

■