

ステムに反映させるという思想だ。そのため、すべてのセグメントは、それぞれに意味を持ち、部品サービス部はその意味を理解した上で対象に当てはめることができる。

福本氏は、「いまの課題は、技術の継承です。人事異動などでプロジェクトメンバーが交代する際に、ノウハウをきちんと伝える仕組みを整備したいと考えています」と話している。

最終購買部分のさらなる進化とアジア展開

コニカミノルタが今後力を注ぐのは、最終発注必要数量予測のさらなる精緻化だ。最近になって、製品ライフサイクルが5～6年残っている段階でも、補修部品の最終発注を要求される場合が増えてきた。中には、まだ製品出荷を続けているにもかかわらず、最終発注を要請するサプライヤもいる。この種の最終購買は、需要のピークを迎える前に行う必要があるため、予測することが極めて難しい。SPMの最新バージョンには、それに対応できる機能が備えられているため、「欠回のシステム更新に向けて検討していく。」と竹田氏は言う。

現在、SPMで管理されているのは、中国の基幹倉庫の補修部品在庫をはじめとする、国内倉庫、北米販社および欧州販社の補修部品在庫で、全世界の85%をカバーしている。次の展開は、アジア太平洋地域になる計画だ。最近立ち上げたシンガポールの倉庫を管理対象にすることも、需要の高まりを見ながら検討していく。白井氏は、「経営陣からは、販社在庫を含めた在庫の最適化を求められています。今後もシステムの改善を重ね、より良い仕組みに仕上げていきたいと考えています」と話している。



Corporate Profile

コニカミノルタ株式会社 (KONICA MINOLTA, INC.)

設立 : 1936年12月22日
所在地 : 〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
代表者 : 代表執行役社長 山名昌衛
資本金 : 37,519百万円
従業員数 : 約6,700名(2013年6月現在)
連結従業員数 : 約41,800名(2013年6月現在)

詳細については、
www.ptc.com/solutions/service-parts-management-solution/ を
ご覧ください。

＜お問い合わせ先＞
TEL : 03-3346-3659 Email : issjapan@ptc.com

© 2014, PTC Inc. (PTC). All rights reserved. PTC製品およびサービスに対する唯一のワランティは、該当する製品およびサービスに付随する明示の保証書において定められています。本書のいかなる内容も、追加の保証と解釈されてはなりません。本文中で言及されている顧客事例は、単一のユーザー エクスペリエンスおよびかかる顧客の証言に基づいています。PTC、PTC Service Parts Management、PTC Servicistics Last Time Buy、およびすべての PTC の製品名およびロゴは、米国およびその他の国における PTC またはその子会社、あるいはその両方の商標または登録商標です。その他の製品名または企業名はすべて、各所有者の商標または登録商標です。新製品や新機能のリリース時期は予告なく変更されることがあります。

PTC-Service Parts Management-KONICAMINOLTA-JP-0114



業務改善プロジェクト開始から8年、 納期遵守率を98%に維持しながら、 さらなる補修部品の在庫最適化に取り組む

コニカミノルタ株式会社 | <http://www.konicaminolta.jp/>

コニカミノルタ株式会社（以下、コニカミノルタ）は、PTC® Service Parts Management（以下、SPM）を利用し、補修部品の在庫管理を中心とした業務改革を長期間にわたり取り組んでいる。2003年のコニカ株式会社とミノルタ株式会社の経営統合を機に、補修部品の在庫最適化プロジェクトがスタートした。それに伴い、最終購買の最適化や中国への物流拠点集約における調達ルート変更対応など、あらゆる場面でSPMを活用しながらノウハウを蓄積し、いまでは8万点あまりの部品在庫を700のセグメントでグループ化することで最適化している。

経営統合を成功に導く、補修部品の在庫最適化に向けた取り組み

複合機メーカーのコニカミノルタは、一般的なオフィス用途機器に加え、より高速、高品質な印刷が可能なプロダクション プリント機にも力を入れている。10 畳の部屋に収まらないほど大きな最上位機種においては、印刷会社や企業の印刷専任部署、カタログ通販企業から主に採用され、主に欧米でシェアを大きく伸ばしている。

2003年に経営統合した旧コニカと旧ミノルタの合併は、業界にインパクトを与え、そのシナジー効果に注目が集まった。とはいえ、一般的に経営統合には大きなチャレンジが必要になる。コニカミノルタもその例外ではなく、顧客に補修部品を安定供給するアフターサービス部門も他社との差別化を図るために、さまざまな課題を乗り越えてきた。

統合後の新業務プロセスが定着した2005年、さらなるサービス改善を目指したプロジェクトがスタートした。補修部品の在庫を最適化してコスト ダウンを図る一方で、納期遵守率を高めることが目的だ。

CS 統括部 部品サービス部長 白井 智氏は、「経営統合に伴うさまざまな課題をクリアするという最初のステップを終え、もう一歩前に進むためにどうすればよいかを考えた結果、システム改革が必要という結論に達しました」と語る。

同社は、SPM（当時はサービジスティクス社が提供）を採用し、ITを活用した業務改革に取り組むことを決めた。



コニカミノルタ株式会社
CS 統括部
部品サービス部長 白井 智氏



コニカミノルタ株式会社
CS 統括部 部品サービス部
部品 PSI グループ長 竹田 隆芳氏

SPM 導入後、段階的に適正水準へ

コニカミノルタの部品サービス部は、供給品目の設定から、サプライヤや自社工場への発注、在庫管理、そしてグローバルの各拠点に供給するまでの広い業務範囲を持っている。数万点に及ぶ補修部品の需要数を予測することが業務の根幹で、需要数に基づく情報を生産部門や調達部門に提供している。

導入当初、SPM の管理対象にした品目は約 5 万点。それまで管理対象としていなかったものもあったため、在庫量と在庫金額は増えたという。

CS 統括部 部品サービス部 係長 福本 博彦氏は、「システムを入れたのになぜ在庫が増えるのか、苦言を呈されることもありましたが、きちんと説明すると理解してもらえました。数カ月経って在庫が消化されてくると、効果が目に見えてきました」と当時を振り返る。

1 年を経て、在庫量と在庫金額は減った。欠品率も減少し、納期遵守率は向上。平均在庫月数は 6.5 カ月から 5.4 カ月になり、即納率は 80% から 90% にまで上がった。プロダクション プリント機はほぼ 1 日中稼働するため、止める時間がそのまま顧客の業務ロスにつながる。即納率の大幅上昇という成果は社内からも高く評価されるものとなった。

それでも福本氏は、満足していなかった。「当時は “SPM に使われている状態” でした。システムが出してきた数字を信じることで結果は出たのですが、数字の根拠やあるべき在庫計画の姿を議論できる土壌として、SPM を利用しなければならない、と考えるようになったのです」(福本氏)。

最終購買の計画立案にも活用

2009 年、コニカミノルタは SPM を当時の最新バージョンにアップグレードした。それに伴い、部門を挙げて「数字に対して積極的に取り組む」という機運が高まってきた。1 年をかけてフィット＆ギャップを行い、当初カスタマイズしていた部分を、SPM が新たに備えた機能へと切り替えた。SPM があらかじめ持っているシステムのコンセプトを中心に据え、人手をかけて行っていた複雑なプロセスを排除し、業務プロセスをシンプルな姿に描き直した。

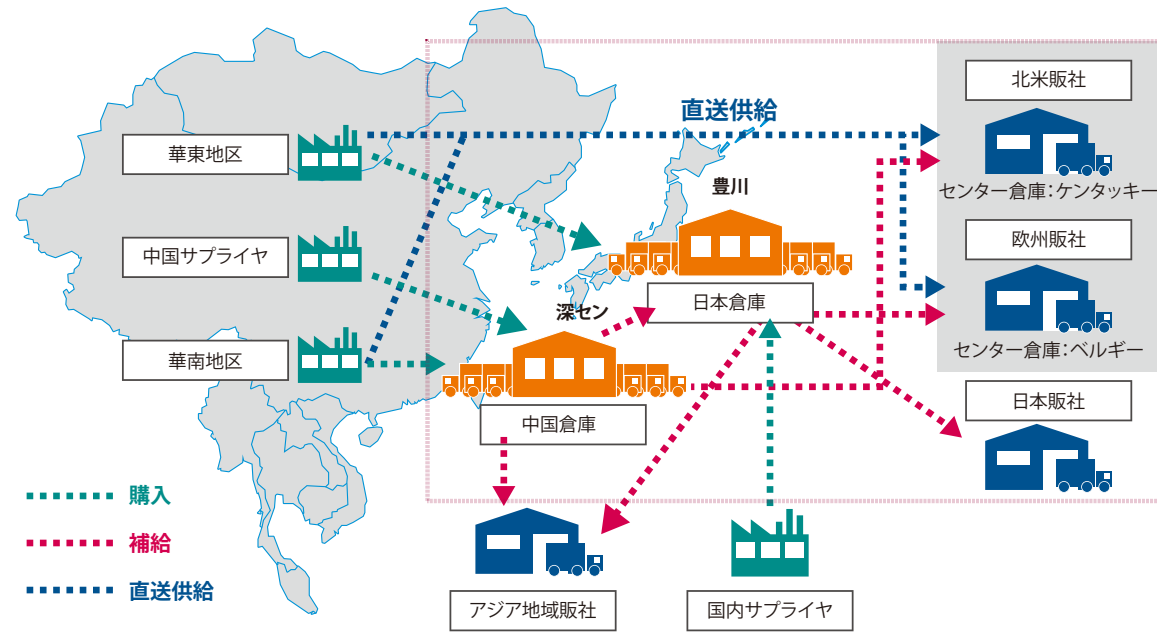
部品別に設定するセグメントの数もさらに増やした。本来、補修部品の出荷量は、新製品の発売時から増え始め、3～4 年後にピークを迎える。その後、保守終了に向けて徐々に減っていく。稼働する機器が多ければ、それに応じた補修部品在庫が必要と想定するのだが、発売時の予測と需要の動きがずれることも多い。そこでセグメントを増やし、より実需に合う在庫戦略を実現できるようになった。

SPM そのものについても、さらに研究を深めてノウハウを蓄積した。システムの算出した需要と実需を比較しながら、パラメーターの設定を微調整して実行し、一定期間が経過した後に再検証するという PDCA サイクルを確立し、見える化が可能な業務プロセスが出来上がった。

また、バージョンアップに先立ち、製品ライフサイクルの残り期間で必要になる補修部品の量を算出するために、PTC® Servigistics Last Time Buy (最終購買) モジュールも導入している。これで、補修部品のサプライヤから生産中止を通達され、購入数量を決める最終購買の際にも SPM が活用されることになった。最終購買計画は、外れると在庫が廃棄され、直接損失に結びつくデリケートな部分だ。もちろん、過小に見積もることも問題が大きい。IC などの電装部品や専用の金型を使う特注部品は、別のサプライヤに発注できたとしても、コストが高くつくためだ。このため、予測精度への要求は極めて高くなるのだが、SPM の実績が評価された形と言える。

物流の中心を中国に移管

2011 年、コニカミノルタは物流改革に着手し、それまでの日本にある倉庫に代え、生産拠点に近い中国のサードパーティー ロジスティクス (3PL) をグローバル物流の中心に据えることを決めた。このため、部品調達の流れが大きく変わることになり SPM の調達リードタイム設定の仕組みを変更する必要が出てきた。(図参照)



図：サービス パーツ物流イメージ (2013 年 12 月時点)

それに伴い、同社は SPM をアップグレードすると同時に、セグメントをさらに細かくした。これまで 1 年目だけだった新製品発売後のセグメントは 1 年目と 2 年目に分け、保守終了までのセグメントも、1 年間と 3 年間の 2 通りから、それぞれに動きの大きい部品とそうでない部品を切り分けた。

CS 統括部 部品サービス部 部品 PSI グループ長 竹田 隆芳氏は、「物流拠点を変えてもグローバルな需要は変化しないのですが、調達と供給のリードタイムが変わるのでそれに合わせてシステムを調整しました。システムのコンセプトは前回のバージョンアップで固まっているので、セグメントをより細かくしたことが目玉ですね」と話す。

更新したシステムの稼働開始時期は 2011 年 11 月。システム導入当初に在庫が増えたように、セグメントを変えると管理対象ごとに在庫の偏りやひずみが出てしまった。効果測定には一定の期間が必要になるが、複数回の微調整を経て 2013 年には効果が目に見えるところまで持てることができた。

長期にわたり、在庫の適正水準を維持するための姿勢

コニカミノルタは、SPM の活用を深めるに従い、管理対象の補修部品やセグメントの数を増やしてきた。当初は 5 万の補修部品を管理していたが、現在の管理対象は 8 万を超える。セグメント数は約 280 から約 700 へと倍増した。

管理対象が増え、セグメントを増やしても変わらず効果を持続できるのは、同社が数字に対して積極的に取り組む姿勢を保っているためだろう。納期遵守率が 98% に到達したのであれば、次はその状態を維持しつつ、どうやって、在庫を減らしていくのかと考えることで、さらなる進化が生まれる。その積極的な姿勢を継続した結果、SPM 導入直後は 5.4 カ月 (導入前は 6.5 カ月) だった平均在庫月数が、現在では 3.5 カ月になるまで効果を出している。

部品サービス部には、自ら考える文化が根付いている。SPM が算出した需要数と、実際に動いた需要数を見比べ、効果を検証し、微調整を行っている。ここで重要なのは、「待つ姿勢」だ。コニカミノルタでは、システムの計算結果に合わせて業務を回してみ、明確な結果が出るまでに最低数カ月はかかると見ている。その間は、結果を検証しながらじっと待ち、その後に微調整を行う。

セグメントを増やしたのも、「より予測を当てるために細かく管理しなければならない」という論理先行型の議論からではない。システムが出してきた数字と、現実を比較し、「どこにセグメントを増やせばより正しい需要予測をできるか」と考えた結果をシ