

複数営業窓口に対応した納期回答プロセス改善

前田千徳*
石川拓朗*
澤井善久*

Available-to-promise Process Improvement to Accommodate Multiple Front Offices

Kazunari Maeda, Takuro Ishikawa, Yoshihisa Sawai

要旨

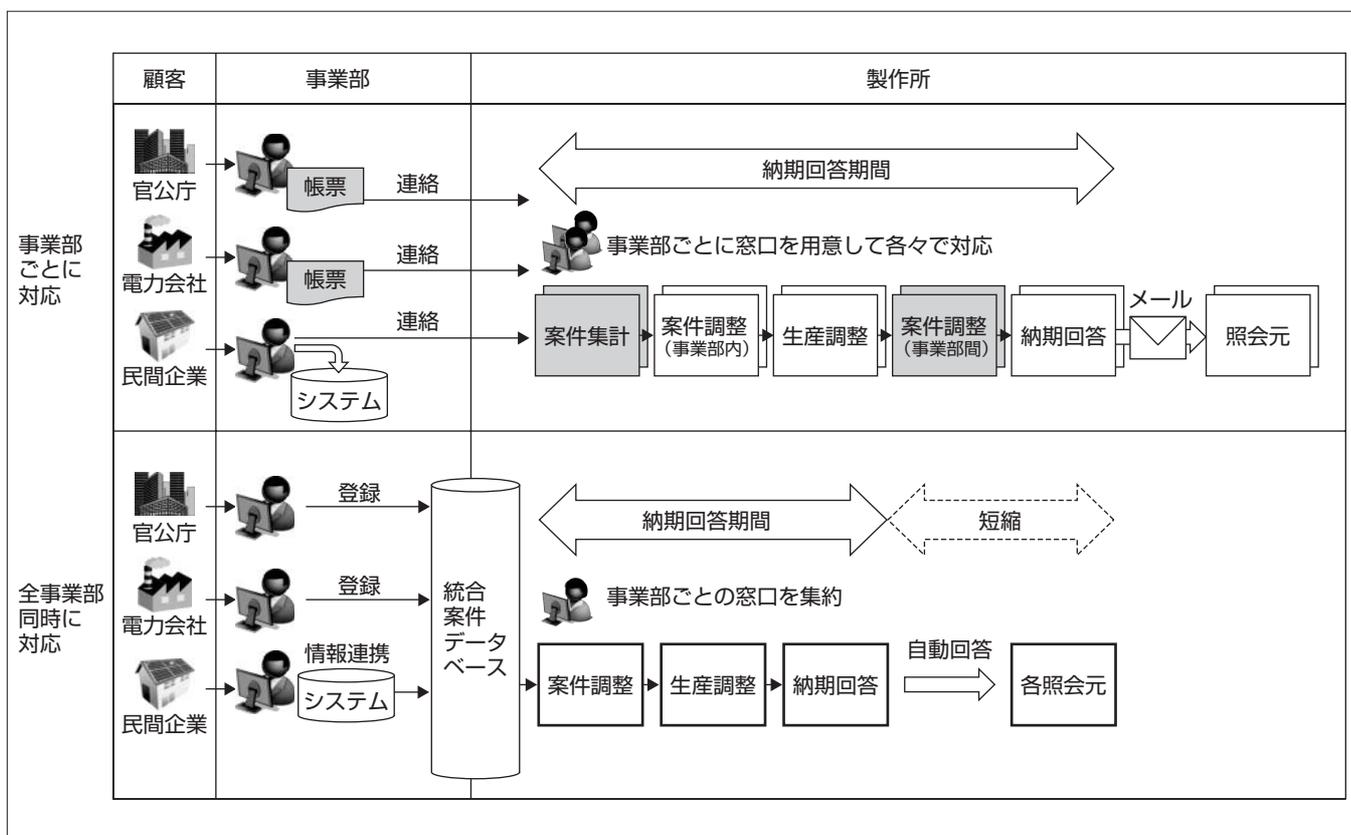
成長著しく市場競争が激しい事業分野で売上を拡大するためには、いかに顧客要求に対応していくかが重要である。特に、据付け工事を伴う製品の場合は、工事日程が変更されることが多く顧客からの日程変更要求に対して柔軟な対応が求められている。

三菱電機は事業部制を敷いており、各事業部の営業窓口が個別に営業活動を行っている。同一製品を複数の事業部に供給する際、製作所は複数の事業部から納期照会を受けている。このような状況での、製作所の納期回答短縮に向けた取組み活動について述べる。

顧客の特性によって注文の規模や頻度は異なるため、事業部ごとに納期照会のタイミングが異なっている。これに

対して、製作所は事業部ごとに専用窓口を設けて製品を分配し、各納期照会に対して迅速に回答していたが、分配量を超過する場合は事業部間で納期調整が必要となるため、納期照会から納期回答までの期間(納期回答期間)が長期化していた。

納期回答期間を短縮するには、各事業部から通知される案件情報の収集と事業部間の納期調整を迅速化する必要があった。そこで、各事業部の管理内容を共通化し、最新の案件情報を管理可能な統合案件データベースを構築した。また、製作所の作業を標準化することで事業部専用窓口の集約と分配量管理を解消し、事業部間の納期調整を容易化することで納期回答期間を短縮した。



複数事業部からの納期照会に対する納期回答プロセスの改善

顧客の異なる事業特性に対して事業部制を敷いている状況下で、複数事業部からの納期照会に対する製作所の納期回答プロセスを事業部ごとに対応する場合と、全事業部を同時に対応する場合で示した。

1. ま え が き

成長著しい事業分野では、国内メーカーの資本注力に加えて海外メーカーからの低価格攻勢によって市場競争が激しい。その中で、売上拡大、顧客満足度向上を実現するためには、製品の開発力向上に加えて、いかに顧客(卸売業者やゼネコンなど)からの要求(値引き対応、短納期対応、保障制度の充実など)に対応していくかが重要である。しかし、メーカーは限られた供給能力の中で製品在庫を抑制しつつ顧客要求に対応した製品供給を行う必要があり、顧客要求への柔軟な対応が求められている。

特に、据付け工事を伴う製品(太陽光発電システムなど)の場合、次のような要因で工事日程が変更されることが多い。

- (1) 現場で同時据付けする他機種供給予定の変更
- (2) 据付け作業者の人員計画の変更
- (3) 悪天候等の気象条件

これらによって、メーカーは受注後案件の日程変更要求に対応しつつ、受注前案件の顧客からの納期照会に迅速に回答する必要がある。受注前と受注後の全案件の納期情報に対して製品在庫と生産計画から正確な納期を把握し、競合他社に負けない納期対応力が求められている。

2. 事業部制に対応した案件管理・納期回答運用

当社は、官公庁、電力会社、民間企業など様々な事業分野の顧客と取引を行っており、各事業で特有の製品群を効率的に供給するために事業部制を敷いている。

個販ビジネスを中心としている事業部と量販ビジネスを中心としている事業部では注文の規模や頻度などが異なり、様々な要求に素早く効率的に対応するためにそれぞれの事業部に複数営業窓口を設け、顧客からの商談要求に対応している。

同一製品を複数の事業部に供給する場合、製作所でも事業部ごとに専用窓口を設け、事業部別の製品在庫や生産計画を個別管理することで、要求される納期に迅速に対応していた。

しかし、需要が急拡大している製品で、製作所が事業部ごとに対応することの弊害が発生するようになっていた。

2.1 案件情報の管理運用

様々な事業分野の顧客に対応するため、各事業部の営業窓口が顧客に対して営業活動(商品提案、受注受付、費用回収など)を行う。これによって営業担当者が顧客から取得した案件情報(受注前と受注後の案件名・納期・型名・数量など)は、各営業窓口が売上見込みや活動方針を立てるために取りまとめていた。

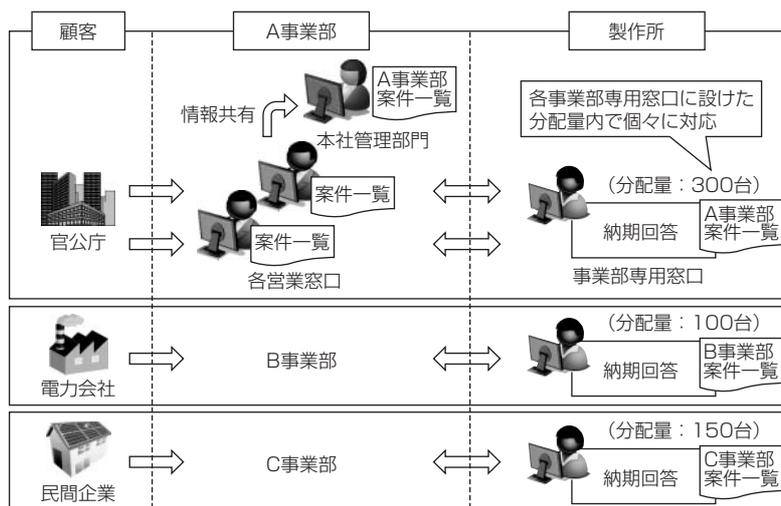


図1. 複数事業部に対応した納期回答運用

また、営業窓口が製品の納期を確認するために製作所へ納期照会する際、各営業窓口は製作所に対して最新の案件情報を通知し、納期回答を依頼していた。

顧客の特性によって、各事業部で管理する案件情報の記載方法やフォーマットが異なるため、製作所は各事業部に対して専用窓口を設けて迅速に対応していた。また、事業部の本社管理部門が全体の売上見込みや活動方針等の営業戦略を立てるため、営業窓口から最新情報を個々に入手し案件情報を集計し活用していた(図1)。

2.2 納期照会に対する納期回答の運用

各事業部で顧客の特性(官公庁：大規模/長納期/少数案件、民間企業：小規模/短納期/多数案件など)が異なり、事業スピードの違いから納期照会頻度も異なるため、製作所が全事業部からの案件通知を待って納期調整すると納期回答の遅延原因となる。このため、製作所は事業部ごとに納期回答するための事業部専用窓口を設けていた。事業部専用窓口内で出荷可否判断を可能にするために各事業部専用窓口内に製品を分配し、その範囲内であれば迅速な納期回答を可能にしていた。

しかし、需要量が供給可能量を上回り在庫が逼迫(ひっばく)している状況では各事業部専用窓口の分配量を超えることがあり、分配量を超えた出荷を可能にするために事業部専用窓口間で納期調整や生産調整の可否を確認して出荷する運用が必要となった。他の事業部と納期調整する場合、納期調整タイミングをそろえて複数事業部の全案件情報を確認し、不足がないか慎重に検討することになり、納期回答期間が長期化する原因となっていた。

3. 事業部をまたがった案件管理・納期回答運用

需要量が供給可能量を上回り在庫が逼迫している状況で製作所の納期回答の所要期間を更に短縮するためには、事業部間の納期調整に素早く着手できるように、各事業部の

営業窓口から通知される案件情報の収集の迅速化と、納期調整にかかる作業負担を軽減する必要があった。

そこで、次の内容を実現する統合案件データベースを構築した。各営業窓口へ統合案件データベースへ案件情報を登録・更新させることで案件情報収集を迅速化し、製作所は全事業部の最新の案件情報を常時活用可能とした。

- (1) 全事業部の案件情報を一元管理可能
- (2) 各営業窓口が所有する最新の案件情報の状況を製作所と随時共有可能
- (3) 管理した情報を営業窓口と製作所双方で活用可能

また、各営業窓口で異なっていた案件情報の記載方法を共通化し、事業部間の納期調整負担を減少させた。これによって、各事業部で設定していた分配量の管理を解消し、製作所の事業部専用窓口を1つの窓口を集約した。その集約した窓口で事業部間の案件調整を可能にすることで、短期間での納期回答を実現した。この取組み内容を図2に示す。

この件のように、製作所が事業特性の異なる複数の事業部の営業窓口と情報を授受する際、製作所の窓口を統一するためには次の4点が課題であった。

- (1) データ管理内容・項目の共通化
- (2) 作業負担が増加する事業部の新作業の定着化
- (3) 特殊事例への個別対応
- (4) 製作所の作業内容の標準化

各課題への対応の詳細を次に述べる。

3.1 データ管理内容・項目の共通化

顧客の事業特性が異なる場合は各事業部の営業窓口での情報の管理方法が異なるため、これらの情報を一元管理するには事業部によって異なる管理項目やデータ記載内容を統一し標準化する必要がある。そこで、次の4点の運用ルールを定義した(図3)。

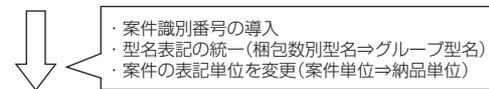
- (1) 管理項目の共通化
各事業部で呼び名が異なる同義内容の項目名称を共通化した。

- (2) 案件識別番号の導入
全事業部の案件情報を同時に管理する場合、案件数量が増え案件名称だけでは案件特定が困難となる。案件の特定を容易にするため、一意に管理可能な番号を案件ごとに採番して割り当てることで、案件情報更新時に正確な識別を可能にした。

- (3) 型名表記の統一
製品の梱包(こんぼう)数によって型名が異なる場合、納期照会で型名を通知する際に記載ミスの原因となり、存在しない型名が記載された場合は型名修正の依頼も必要となる。そのため、同一性能の製品を示す型名を1つに統一した(グループ型名)。グループ型名から梱包数別の型名への振り分けは製作所で行った。

- (4) データ管理単位の統一
顧客の事業特性が異なる場合は各事業部で案件管理の重点が異なるため、データ管理方法が統一されていない(1レコードに案件単位で表記、1レコードに納品単位で表記

案件名	納期	型名	数量	メモ
〇〇〇	'16/2	N001-20 (20台梱包)	100	
×××	'16/1, 3	N001-2 (2台梱包)	200	内3月に80台



案件識別番号	案件名	納期	型名	数量	メモ
A00001	〇〇〇	'16/2	N001 (グループ型名)	100	20台梱包希望
B00002	×××	'16/1	N001 (グループ型名)	120	
B00002	×××	'16/3	N001 (グループ型名)	80	

図3. 案件管理方法の変更内容

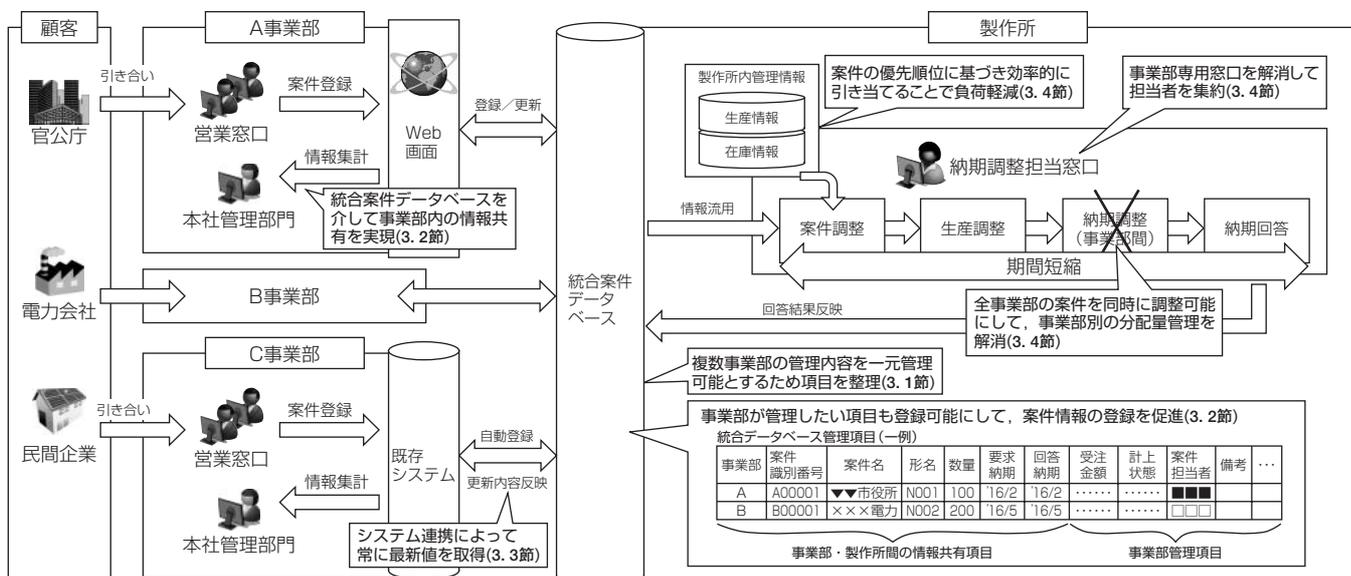


図2. 取組み内容

など)。このため、案件の管理単位は製作所が最終的に確認したい納品単位に統一した。

3.2 作業負荷が増加する事業部の新作業の定着化

製作所から統合案件データベースの最新の案件情報を確認可能にするため、営業窓口は案件情報の発生・変更を確認した都度、統合案件データベースへ登録が必要である。しかし、営業窓口が日々登録作業を行わないと製作所は最新状況を確認できなくなるため、営業窓口で統合案件データベース活用のメリットを打ち出す必要がある。

そこで、納期調整作業では使わないが、営業窓口で利用する項目(受注金額・案件担当者など)を統合案件データベースへ登録可能にし、営業窓口の業務の一部(売上見込み確認・活動方針作成など)をこれまでより実施しやすくすることで、案件情報の登録・更新を促進させた。

これによって、これまでは納期照会のタイミングでしか最新化されなかった案件情報が統合案件データベース内で常に最新化されるようにした。

3.3 特殊事例への個別対応

営業窓口が統合案件データベースへ案件情報を登録するが、登録方法は各事業部の案件管理の事情に合わせて個別に対応する必要がある。

帳票で案件管理をしていた事業部の場合、製作所で用意したWeb画面で統合案件データベースへの案件情報登録を可能にし、帳票管理を廃止することで最新の案件情報の共有を可能にした。

独自システムを活用して案件管理していた事業部の場合は、その情報を製作所が活用することで営業窓口で二重登録などの作業負荷をかけさせない必要がある。そこで、統合案件データベースと独自システム間で個別にシステム連携をした。製作所は独自システムから案件情報を自動取得し、営業窓口で統合案件データベースへ案件情報登録を意識させることなく、最新の案件情報を確認可能とした。

これによって、統合案件データベースに全事業部の案件が登録され、製作所は全案件を同時に確認可能となった。

3.4 製作所の作業内容の標準化

製作所での事業部間の案件調整業務を解消するため、事業部専用窓口を解消して1つの窓口へ業務を集約した。そのためには、全事業部の案件に対して効率的に製品を引き当てる必要がある。そこで、最優先案件(遅延によって保証金等が発生する案件)や戦略的獲得案件には優先的に製品引き当てを効率的に行う仕組みを構築した。

これによって、事業部ごとに割り振っていた分配量の管理を解消し、全事業部の案件情報に対して同時に納期調整が可能となり、事業部間の納期調整業務を解消した(図4)。

また、作成した納期回答結果は統合案件データベースへ反映して各営業窓口へ納期回答完了連絡を自動通知するこ

【12月】製作所出荷可能量：550台
(事業部別分配量：A事業部：300台、B事業部：100台、C事業部：150台)

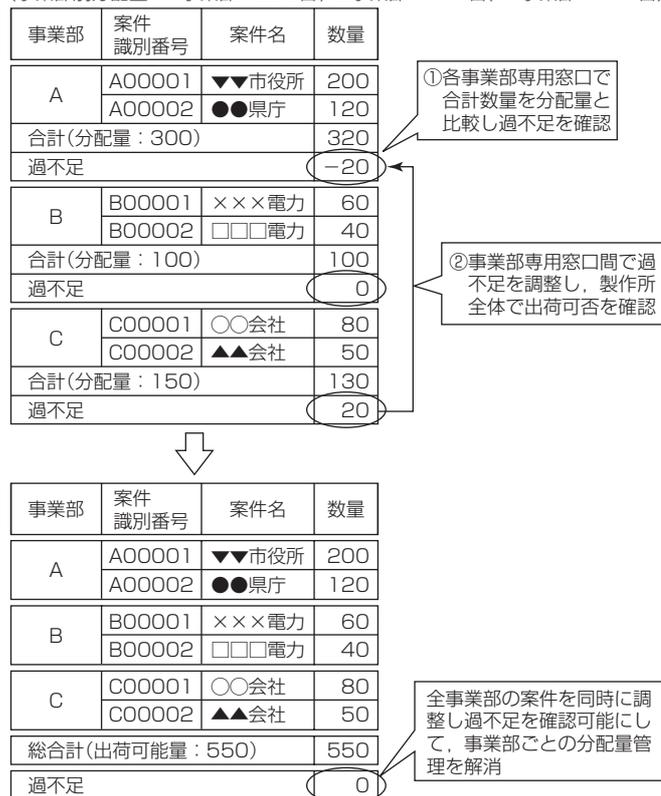


図4. 事業部別分配量管理の解消

とで、メール等の個人依存であった納期回答方法から統一された方法となり、製作所から各営業窓口に対する確実な納期回答を可能にした。

4. 今後の展開

昨今のグローバル化の加速や事業環境の複雑化に伴い、複数の営業窓口と複数の製造、在庫拠点との間でのタイムリーな情報連携による業務改善が求められている。今回、複数営業窓口のデータ管理方法と業務運用ルールの一に加えて、製作所だけでなく事業部とお互いにメリットを享受できる関係を築く仕組みを構築した。今後はこれら仕組みを海外販売へと展開する。

5. むすび

三菱電機グループが海外事業展開・市場競争力強化を推進するためには、国内外を問わず販売部門の最前線から製造部門までがお互いに連携し、運営基盤を整備することが重要・不可欠となっている。

部門間でのタイムリーな情報共有は、納期回答業務だけでなく見積り業務やPSI(Procurement/Production, Sales, Inventory)策定業務にも発展させていくことが可能であり、営業活動全体を強化する活動に邁進(まいしん)していく。