

ワークII：人気の高い商品に限ってクレームが多い

STEP 1. 問題を明確にする ※AM・・・AMエリアマネージャー

現状	問題(ギャップ)	あるべき姿
定番商品において商品の欠品がおきている	商品供給の流れ(サプライチェーン)が適切でない	常に商品欠品なくスムーズに供給されている状態

STEP 2. 現状を把握する(皆さんの力で「層別」してみてください)

小売店	AM	工場	倉庫
<ul style="list-style-type: none"> ・発注は週に1回、各小売店から別々のフォーマットでメールにて送られてくる ・各拠点スタッフが集計用のエクセルにまとめている ・全国の取引先に統一フォーマットを導入することは困難 ・小売の在庫がなくなった場合、緊急仕入れはイレギュラー発注可能 ・小売は町の駄菓子屋からコンビニまで様々 ・小売は全国にある ・AMは小売ごとの在庫状況を把握できない(Posシステム導入不可) ・春や秋口(行楽シーズン)に欠品が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・需要予測はAMの勤で行っている ・各エリアごとにAMがいる ・担当エリアによっての営業先数に差はない ・AMの能力によって需要予測が当たるかどうか変わる ・そのためAMの異動によってクレームが発生する地域が変わることもある ・小売店からの発注数と納品する数はいずれも変えられる ・AMが2年前に東北から愛知に異動になった 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在作っている商品に加えて、5種類程の新商品開発を並行して行っている ・地域別や季節限定商品なども生産している ・工場の生産能力は非常に高い。極論、どれだけ量の量でも生産指示があつてから1日で作れる ・クレームは定番商品が多い(地域商品や季節商品ではない) ・工場は愛知県にある 	<ul style="list-style-type: none"> ・愛知県にある(工場と同じ敷地内) ・在庫はある程度は持っているが、トヨタ生産方式に則り、基本的に抱えない方針 ・想定を超える緊急発注があると、在庫切れしてしまうことがある ・物流は外部業者(宅急便)に依頼しており、特に問題ない ・倉庫から発送したら、小売店に1～2日で到着する

STEP 4. 真因を考え抜く

<p>1) 小売店で消費者が商品を購入できない(なぜ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> → 小売店で在庫ゼロの状態が続いている(なぜ?) → 発注しても商品がしばらく届かない(なぜ?) → TIIS製菓の倉庫在庫がなくなる(なぜ?) → 緊急発注が想定を大幅に超えることがある(なぜ?) → AMの生産指示数が需要より少ない ← 真因 	<p>2) AMが適切な生産指示を出来ていない(なぜ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> → AMの能力に差がある(なぜ?) → 経験や勤で生産指示数を決めている(なぜ?) → 過去のデータを活用できない(なぜ?) → ① AMを支援する仕組みがない ← 真因 → ② AMの教育ができていない
--	---

STEP 5. 対策を立てる

NO	対策内容	効果	実現可能性	工数・費用	リスク	総評
1	需給予測システムの導入	○	○	△	○	○
2	AMへの教育実施	△	○	△	△	△
3	倉庫を新設して在庫を増やす	◎	△	××	×	×