

ケーススタディ

# ハーバード・ドラッグ が在庫最適化において ヘルシーな展望を得る

Inventory Optimization

## オペレーション

インディアナポリス (IN)、メンフィス (TN)、ディケーター (AL)

## マンハッタンソリューション

在庫最適化, Manhattan SCALE™



## 課題

カタログ製品が大幅に増加しているにもかかわらず、ハーバード・ドラッグのバイヤーは、4つの倉庫の在庫をエクセルシートで管理していました。組織内の縦割り構造が、さらなる非効率を生み出していたのです。

## ソリューション

ハーバード・ドラッグの目標は、購買の観点からビジネスのすべてのチャンネルに継続性を持たせることでした。同社は、購買全体の生産性を向上させ、バイヤーがより戦略的に予測・補充できるようにするために、マンハッタンの在庫最適化ソリューションを選択しました。

## 進捗状況と結果

ハーバード・ドラッグのインスティテューショナル部門では、1年以内に充填率の向上により6%の成長が見られ、充填率は前年比で430ベースポイント向上しました。充填率は前年比で430ベースポイント向上しました。在庫全体の生産性が向上したことで、陳腐化した在庫は35%削減されました。キャッシュフローも好調で、負債の削減と事業への再投資が可能になりました。

「在庫管理の定義は、非常に戦術的な世界観です。それを換え、戦略的なものにしようとするのは、私たちにとってゲームチェンジャーです。より少ない資源でより多くのことができるようになりました。」

KERRY PORTER, VICE PRESIDENT OF INVENTORY MANAGEMENT, HARVARD DRUG

**PUSH POSSIBLE**

**Manhattan**  
Associates.

# ハーバード・ドラッグの売上と利益の増加

## 在庫管理をより戦略的に

ハーバード・ドラッグは、15,000社を超える卸売業者や小売業者に、ブランド医薬品やジェネリック医薬品、一般用医薬品、サプリメントなどを幅広く提供している健全な企業です。2006年に始まった一連の買収により、現在では複数の部門で18,000以上の製品を提供しています。現在では、大手医薬品事業部、卸売事業部、小売事業部、医療事業部、調剤事業部、動物用医薬品事業部など、複数の事業部で18,000以上の製品を提供しています。

しかし、その健康状態を維持するのは容易ではありませんでした。カタログ商品が増えているにもかかわらず、ハーバード大学のバイヤーは、4つの倉庫の在庫をエクセルシートで管理していたのです。2011年初頭、新CEOのテリー・ハース氏は、3ヶ月間にわたって全社的なプロセスの評価を行いました。ハース氏は2011年5月にケリー・ポーター氏を迎え入れ、ハーバード・ドラッグの新しいビジョンを実現しました。

在庫管理担当副社長のポーター氏は、在庫の回転率がすべてだと言います。またポーター氏は次のように述べています。彼はすぐに、私たちが間違ったビジョンで在庫管理を行っていることに気づきました。「私たちは、補充のための組織というよりも、むしろ『調達』のための組織だったのです」。ハーバード大学にとって、マンハッタン・アソシエイツ社の在庫最適化はまさにうってつけのソリューションだったのです。ポーター氏の目標は、購買の観点からビジネスのすべてのチャンネルに継続性を持たせることでした。「在庫最適化は、それを実現するためのプラットフォームを提供してくれます」。

ポーター氏にとって大きな魅力となったのは、ハーバード・ドラッグが予想よりもはるかに早いペースで結果を出すことができる、マンハッタンの「ファスト・トラック」導入でした。例えば、2012年、ハーバード大学の機関投資家向けの部門では、充填率を上げるだけで6%の成長が見られました。

在庫最適化により、ハーバード大学のバイヤーはより戦略的な予測と補充ができるようになりました。「医薬品業界でも、風邪や咳のシーズンやアレルギーのシーズンがあります。このような種類のもは、私たちに非常に重要です」。在庫切れはコストがかかります。ハーバード大学のバイヤーは、需要予測を使用することで、アレルギーの季節の計画を立て、前年の傾向などに基づいて、より賢明な購買決定を行うことができます。「何よりも、シーズン中に必要な製品がすべて揃っているので、在庫切れの心配がありません」とポーター氏は言います。「私たちの営業チームは、商品があることに自信を持っていますし、在庫状況が非常に良いことも知っています」。この自信が市場での大きなアドバンテージとなり、他の流通業者が在庫不足に陥っても独立系薬局の顧客にサービスを提供することができるのです。

ポーター氏の目標の一つは、購買プロセスにおける生産性の向上でした。マンハッタンの在庫最適化ソリューションを導入することで、ハーバード・ドラッグはエクセルシートを捨て、部門間のサイロを解消することができました。

バイヤーにとっては、「以前のプロセスでは、スプレッドシートをフォーマットしたり、システムから情報を削除したりする作業に、おそらく20%の時間を費やしていました。今では、ポイント、クリックするだけで完了します」。

在庫最適化によって、ハーバード・ドラッグはバイヤーの役割を再構築しました。「トレンドに基づいて適切に反応するシステムがあれば、ユーザーは発注以上のことに集中できるようになりました」。その結果、ポーター氏は「ユーザーの仕事は、分析や計画、今後の展開を考えることになりました」と話します。

バイヤーのプロセスのほとんどを標準化することで、「スタッフの動きをより機敏にすることができます。職務の継続性ができたことは、私たちに非常に大きなメリットです」とポーター氏は言います。ある部門のバイヤーは、必要に応じて別の部門に移動し、その企業のことをすぐに理解することができます。

「今日、ある人は会社の2つの部門のバイヤーをしています。彼女の仕事の約80%のプロセスは同じです。変更はありません。だから、彼女が心配しなければならないのは、ニュアンスの異なる20%の部分だけなのです」。ポーター氏は、成長と開発の観点から、「チームに、自分のスキルを発揮する機会を与えることができる」と言う。

最近のハーバード・ドラッグでは、お客様に適切な商品を適切な時期に提供するために、在庫に対して積極的なアプローチをとっています。ポーター氏は、「在庫は販売を可能にするために使うのであって、販売が在庫を可能にするものではありません。」とポーター氏は言います。「私たちは在庫を販売のために使うのではなく、販売が必要な在庫を決めるために使います。在庫最適化により、ハーバード大学は、動きの遅い在庫や陳腐化した在庫を対象にプロセスを改善することができます。同社では、在庫全体の生産性が向上したことで、陳腐化した在庫が35%減少しました」。

2011年10月に在庫最適化を導入して以来、ハーバード・ドラッグでは在庫回転率が大幅に改善され、充填率は前年比430ベースポイント上昇し、キャッシュフローも好調で、負債を減らして事業の成長に再投資することが可能になりました。

マンハッタンの在庫最適化ソリューションを導入したことで、ハーバード・ドラッグは売上と収益性においてかつてないほどの成長を遂げました。

「在庫管理の定義は、非常に戦術的な世界観です。それを戦略的に変えようとするのは、私たちに非常に大きな変化です」とポーター氏は結論付けます。「少ない資源で多くのことを行うことができるようになりました」。