

工場をロジスティクス部の傘下に

味の素は今年四月、大胆な組織改革に踏み切った。従来の事業本部制を見直して社内カンパニー制を導入。主力の「調味料・食品カンパニー」ではロジスティクス本部とマーケティング本部の二本部制を敷いた。生産部門はロジスティクス本部のなかにある。工場をロジスティクス部門の傘下に置いたのだ。

近年、同社はロジスティクス部門の組織を繰り返し変更してきた。九九年七月には経理、物流、情報を統合して営業部門に営業ロジスティクスセンター（A D I : Accounting, Distribution & Information）を設置。二〇〇一年には、本社スタッフ部門で物流子会社の管理などを担当していた営業・物流戦略室もA D Iに集約した。

そして今年四月の改組では、生産部門の上部組織としてロジスティクス本部を設置すると同時に、需給調整の実質的な権限をロジスティクス戦略部（旧A D I）に移した。その狙いを鎌田利弘ロジスティクス戦略部長は「ロジスティクスと生産を一つの組織にすることによってサプライチェーン・マネジメントを徹底するためだ」と説明する。

同社は九九年四月に一五億円の予算と二年間の歳月を費やして独自開発した「SCMS（サプライチェーン・マネジメント・システム）」を稼働させている。それまで本社事業部で行っていた需要予測の最終的な判断を、流通の川下に近い各地の支店に移すことで、市場動向をより緻密に判断しようという発想だった。

まず過去の販売実績に基づいてコンピューターが週次の販売予測を算出し、これを支店が修正して最終的な予測値を決定する。それを生産部門が計画に反

第1部 荷主に訊く

先進メーカーのIT活用術

最先端のITツールに振り回されている他のライバルたちを尻目に、ロジスティクス先進企業は着実に改革を進めている。ロジスティクス・マネジメントの原則を理解し、セオリー通りの活動を積み重ねていくことで、ITは強力な武器となる。

映させる。ロジスティクス部門は、この予測値と実際の販売実績の差を日常的にチェックし、大きなブレが発生した場合には支店にアラームを出して販売計画の変更を促す仕組みである。

SCMSの稼働により、味の素は九八年三月期に約三〇日分あった在庫を、三年後の二〇〇一年三月期までに半減させることを目指した。しかし、計画は期待通りには進まなかった。二〇〇二年三月時点で同社は二七日分の在庫を抱えている。九九年四月のシステム稼働によってすぐに一割程度は減ったが、そこで足踏みしたまま先に進むことができなくなってしまうた。

その理由を鎌田部長は「最後は生産がネックになった。実際の商品の売れ行きが必要予測を下回っても、生産に対してブレーキを踏むことができなかった。誰の責任でラインを止めるのが従来は明確になっていなかった」と反省する。

それでもSCMSが稼働してからの三年間で同社は貴重な経験を得た。需要予測の決定権を委ねられた営業部門は、自分達の予測がいかに関連するかを自覚した。また、約三〇〇〇アイテムの商品すべてを予測対象とする労力にも気付いた。

そのため、今年四月から一部の商品の需要予測をロジスティクス部門に委ねることに納得した。これまでは抵抗の大きかったアイテム削減についても、営業サイドから協力するという声上がるようになった。

一四頁の解説で紹介したロジスティクスの三段階に当てはめれば、味の素は在庫情報の一元化を経て現在、需給調整をどう機能させるかで試行錯誤している状態だ。しかし、これまでの活動で営業と物流の統合は既に達成した。残るは生産と物流の統合だが、新設

物流IT

先進企業はココが違う

社内コンサルタントが活躍

したロジスティクス本部が機能すれば、在庫半減という目標も見えてくるはずだ。

従来の物流管理をロジスティクスに進化させるためには、ITが不可欠のツールとなる。ただし、そこで求められるのは難解なロジックや最先端技術などではない。それを証明しているのがキューピーの取り組みだ。同社の物流管理は近年めざましい成果を上げている。その在庫水準は過去五年間で三〇日分から一六日分に激減した。

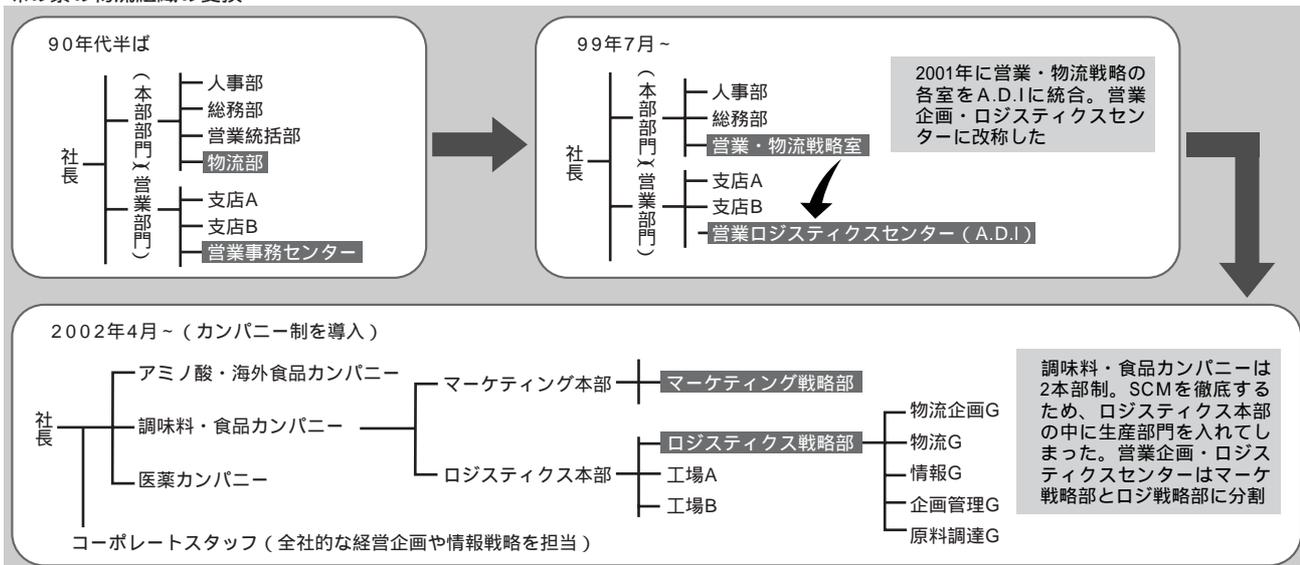
しかし、同社の基幹システムは従来から使用しているレガシーシステムだ。需要予測のための「新鮮度管理システム」も基本的に自社で開発したシンプルなもの。ソフトウェアに過ぎない。

キューピーは、八八年に全社の在庫を一元管理する体制を整えたのを皮切りに、長い時間をかけて段階的に物流関連業務の見直しを進めてきた。九二年には物流部門とIT部門を統合して情報物流本部を発足。社内さまざまなセクションに散らばっていた需給管理や受注業務を情報物流本部に集めた。これと平行して大幅なアイテム削減も進めた。こうした積み重ねの成果が在庫半減となって表れている（本誌四八ページ参照）。

同社の情報物流本部に属する情報企画部には現在一八人のスタッフが在籍。彼らは社内で情報コンサルタントのような役割を担っている。情報企画部社内各セクションを調整したうえで、実際にシステム開発や保守を担当しているグループの情報システム会社との橋渡しをする。いわば、ユーザーの視点で情報システムを高度化するのが彼らの役割だ。

昨年一〇月、もう一段の在庫削減を進める狙いで

味の素の物流組織の変換



同社はマニユスティックス社のSCMソフトを導入した。「一〇〇〇とか二〇〇〇品目の需要予測をしようとしたら、手入力では処理スピードが追いつかないとくに物流拠点ごとの管理を厳密にやるためにはプロセスを自動化するしかなかった」と、山上英信取締役情報物流本部長は説明する。

それでも導入のための特別な作業は何も必要なかった。コード体系も以前から整備されていたし、物流関連データを吸い上げる仕組みもすでにあった。SCMソフトを使いこなすためのデータもすぐに用意できた。同社の業務プロセスはSCMソフトの導入後もほとんど従来と変わっていないという。体制が整っていたからこそ、振り回されることなく最先端のITを使いこなすことができた。

データで他部門を説得する

山上本部長は「ロジスティクスの分野ほどコスト面でITを有効活用できる分野はない」と確信している。さらに他部門との調整が必要な業務では「データを提示して話し合うのは当然」とも考えている。だからこそ、全権を委ねられている需給調整業務についても、社内に情報を公開し、生産や営業と情報を共有しながら進めてきた。

物流管理にデータを活用することにかけては、花王のロジスティクス部門は日本でも有数の実績を持っている。同社には一テラバイト(テラ=兆)を越える膨大な取引データが蓄積されている。これを需要予測などにフル活用することによって物流管理を高度化してきた。

もっとも、花王のロジスティクス部門が、とくに社内での強い権限を持っているわけではない。同部門が算出する需要予測は参考値に過ぎず、最終的な生産計