

組織改革 **KeyWord**

松下電器産業

本社にロジスティクス本部を設置 グローバル統合で在庫削減を加速

昨年7月、本社にグローバルロジスティクス本部を設置した。松下が本社レベルで本格的なロジスティクスの管理機能を持つのは事実上初めて。地域別・機能別に分断されていたロジスティクスのグローバルな統合管理に乗り出した。狙いは連結在庫の大幅な削減だ。

国内と国際の物流管理を統合

今年四月から松下電器産業でグローバルロジスティクス本部長を務める板崎康二役員は、「グローバルロジスティクス本部ができたことで、ロジスティクスが初めて松下の本社レベルのファンクションになった。国内外の全拠点で、何をやって、どういうKPIを改善していくかを計画し、われわれがとりまとめる。これをPDCAサイクルで回していく体制が整った」と、昨年七月に同本部が発足した意義を説明する。

従来の管理組織は、担当地域や機能ごとにバラバラに分かれていた。国際物流を「海外業務本部」が統括する一方で、国内物流については「物流統括グループ」という一〇人に満たないセクションが、物流子会社の松下ロジスティクスと一緒に担当していた。他にも社内にはグローバル調達部門や国際商事部門などが林立し、自ら独自の物流管理をしている事業部門も少なくなかった。

これらの管理を一元化するため、まず「海外業務本部」と「物流統括グループ」を段階的に集約してグローバルロジスティクス本部とした。新設部門の責任者には、それまで「調達本部」の本部長を務めていた山本亘苗役員（現顧問）が就任。調達とロジスティクスを同じ役員の管轄下に置くことによって、サプライチェーンを一気通貫で効率化していく姿勢を鮮明にした。



松下電器産業でグローバルロジスティクス本部長と調達本部長を兼務する板崎康二役員

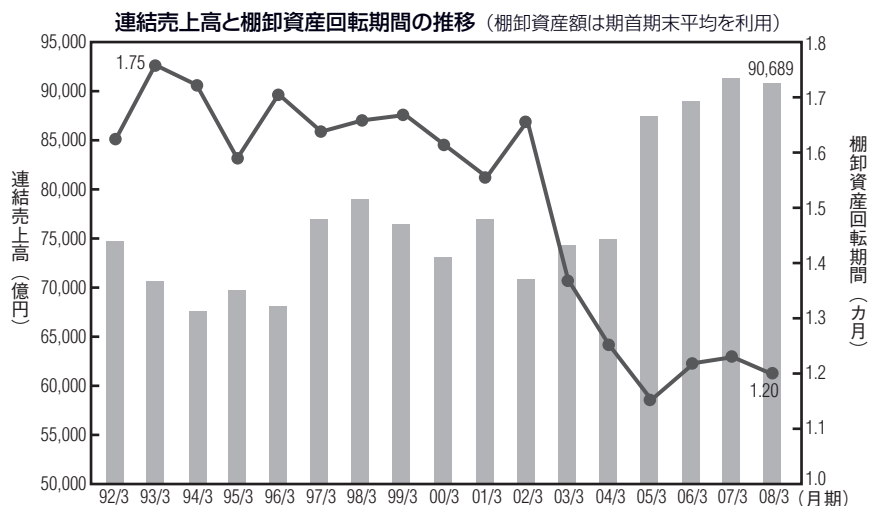
狙いは在庫とコストの削減だ。同社の連結ベースの棚卸資産回転期間は一九九〇年代にはずっと一・六〜一・七カ月前後で推移していた。それが〇一年以降、中村邦夫社長（現会長）が主導した「中村改革」によって急速に圧縮され、一・二カ月分程度まで減った。しかし、ここ数年は下げ止まった感がある。

既に日本の大手電機メーカーの中では低い在庫水準を達成している。しかし、松下が目指してきたレベルはこの程度でない。中村改革は「資産効率」と「キャッシュフロー」に徹底的にこだわって改革に取り組んできた。そこで究極的なベンチマークの対象としたのは同業のライバル企業ではなかった。

九〇年代半ばから経営コンサルタントとして松下の経営にかかわり、その後も中村改革を支援しつづけたフランシス・マキナニーという人物が、〇七年に『松下ウェイ』（ダイヤモンド社）という本を上梓している。この本には、一連の改革が、デルやウォールマートといった現代のサプライチェーン強者と松下を比較することからスタートした経緯が克明に記

されている。

周知のように松下は、二一世紀に入ったとたんにドン底を見た。ＩＴバブルが崩壊した影響から〇二年三月期に赤字転落することが明らかになると、期中に大規模な雇用調整を断行。国内の主要グループ企業の従業員八万人を対象に早期退職を募り、約一万三〇〇〇人の人員削減を行った。



松下のロジスティクスをめぐる過去10年のトピック

97年 10月	国内 8 カ所に松下ロジスティクス・マネジメント (LM) を設立し 2 次物流 (販社～販売店) を統合
98年～	社内分社の AVC 社 (当時の AVC 社の責任者は中村邦夫氏 (現会長)) で、全社に先行するかたちで SCM を本格化
00年 6月	中村氏が松下電器本体の社長に就任。いわゆる「中村改革」をスタートし、国内の「家電流通改革」などに着手
7月	IT 革新本部 (本部長は中村氏) が発足。「IT 革新プロジェクト」で全社的に SCM 導入を本格化
01年 10月	松下物流が全国の松下 LM と合併。松下ロジスティクスとして再出発
03年 7月	全社コストバスターズ活動を開始
06年 6月	大坪文雄氏が社長に就任。「モノづくり立社」をキーワードに新中計「GP3」をスタートし、積み残されていたロジスティクス改革を本格化
07年 4月	「グローバル SCM 推進室」を「情報企画グループ」に統合し、IT 面での SCM 推進機能を一元化
7月	国内外の物流管理を担当する部門を統合して「グローバルロジスティクス本部」が発足。本部長は調達本部長を兼務
08年 4月	コストバスターズ活動の板崎康二リーダーが「グローバルロジスティクス本部」の責任者に就任

在庫にこだわりプロセス改革

かつての松下は「事業部制」による商品分野ごとの縦割り管理と、業務内容や展開地域による分業を徹底していた。六〇年代に早く

このとき同社は、中村邦夫社長 (現会長) の下で「破壊と創造」を旗印とする経営改革に着手したばかりだった。その出鼻をＩＴバブル崩壊によってくじかれ、聖域とされてきた雇用にまで手をつけざるを得ない事態に追い込まれた。もともと人員の過剰は、松下が抱えていた問題の結果でしかない。本当に対処すべき原因は、サプライチェーンの陳腐化にあった。

も海外生産を本格化すると、世界各地で発生する調達・販売業務をこなす機能会社を相次いで設立。本社内にも国際商事部やグローバル調達部門などの機能部門を設置して、縦横に極端に細分化されたサプライチェーンを構築した。

この事業インフラを使って、水道水のごとく安価で大量の製品を提供するという「水道哲学」を実践したことが、過去には優位性につながった。しかし、八〇年代の半ば以降は、こうした事業のあり方が時代の変化に対応しきれなくなり、利益率の低迷に悩まされることになる。そのことを誰よりも痛切に感じていたのが中村氏だった。

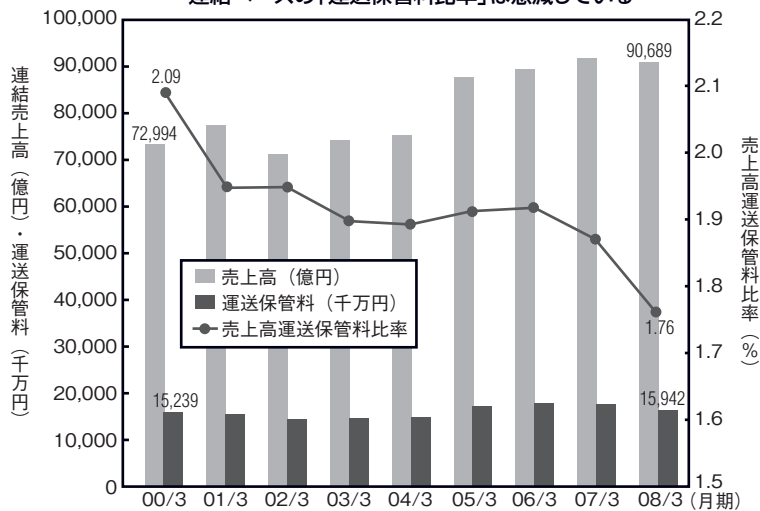
中村氏は事業部制の廃止をはじめとする大胆な構造改革に着手する以前に、グループ最大の事業部門であるＡＶＣ社のトップとしてサプライチェーン改革を主導した経験を持っている。九八年十一月からＡＶＣ社内で開催しているＳＣＭプロジェクトがそれだ。一般にＳＣＭというと、ＩＴを駆使した在庫削減の取り組みを意味することが多い。しかし、このプロジェクトは単なるＩＴ改革ではなかった。むしろ重点は、業務プロセスの再構築に置かれていた。

この活動から生み出された「ＩＳＰセンター」(インベントリー・セールズ・プロダクトの略) という部署名が「Ｉ」、つまり在庫から始まっているのは偶然ではない。ＡＶＣ社でグローバル・オペレーションとグローバルＩ

SPの二つのセクションを担当していた経験もある板崎役員は、その意味を次のように説明する。

「こうしたセクションは通常であればプロダクトとセールスが先にくてPSIと呼ばれることが多い。松下の社内でもそう言っているところもある。それをわれわれがISPと呼んだのは、まず商品の在庫をみて、次にそれを販売する地域や販売先などを考え、そのうえで必要なものを生産するというアプローチを重視したからだ。つまり、生産ありきでは

連結ベースの「運送保管料比率」は急減している



ない」

それまで松下の生産計画は工場主導で作られていた。それがAVC社のSCMプロジェクトでは、ISPセンターが策定するように改められた。市場の変化に迅速に対応していくために月次だった生産計画を週次に短縮し、セル生産方式も導入した。まさに業務プロセスの変革であり、ITありきのSCMの取り組みとは一線を画すものだった。

二〇〇〇年以降の中村改革は、この取り組みがベースとなっている。もちろんITを軽視したという意味ではない。それどころか中村氏は社長就任から一カ月も経たないうちに「IT改革本部」を新設し、自ら本部長に就任している。そして、その後の三年間で松下はITの刷新に一四〇〇億円もの巨費を投じた。このうちSCMに関連する投資だけでも三五〇億円に上った。

しかし、多様で複雑な松下グループ全体のサプライチェーンは、ITの整備だけで効率化できるほど単純ではない。SCMシステムやISPセンターを有効に機能させるためには、まず縦横に細分化された事業構造を抜本的に再構築する必要があった。

そのために事業部制の廃止や、グループ会社の再編、国内における家電流通網の改革などを断行した。いずれも従来の松下にとって、創業者・松下幸之助の経営理念を具現化したものとしてメスを入れることを躊躇していたものだ。それを中村氏が「創業者の理念

以外に聖域なし」と宣言して次々に見直していった。

改善で二二〇〇億円の「コスト削減」

松下の業績がV字回復した背景に、現場レベルの地道な活動があったことも見逃すわけにはいかない。その代表的な取り組みが、〇三年七月に発足した「コストバスターズ活動」だ。現場寄りの視点でムダの排除を積み上げることによって、三年間で二二〇〇億円ものコスト削減を達成している。

金額の大きさからもうかがえるように、この活動は極めて大規模かつ全社横断的に行われた。事業部を再編して生まれていた一四の事業ドメインから、それぞれ代表者が参加。本社内の約一五人の専任担当者がプロジェクトを牽引し、全体では約八〇〇人からなる組織が改善活動に取り組んだ。

ムダを排除する主な切り口は三つ。①集中・集約による効率化、②基準・ルールの合理化、③「家計簿感覚」での支出の見直し、である。

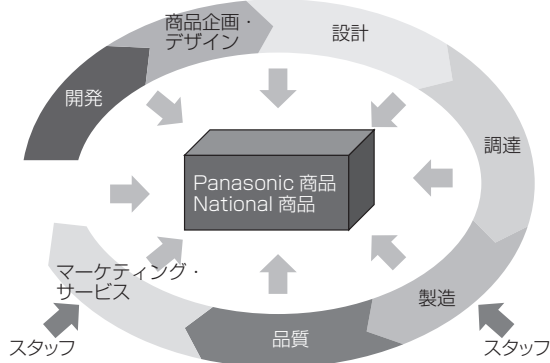
実はこのコストバスターズ活動をプロジェクトリーダーとして主導してきたのが、現在はグローバルロジスティクス本部の本部長を務める板崎役員だった。「物流に関するコスト削減だけでも数百億円あった。この経験が、集中・集約を進めるというグローバルロジスティクス本部の一つのアイデアにもなっている」

実際、有価証券報告書に載っている松下の連結ベースの「運送保管料」の対売上高比率

全活動を「モノづくり立社」の実現に集中

すべての活動は「商品」として結実

「モノづくり」=商品を生み出すプロセス全体



さらなる在庫削減への課題

は最近、急減している。〇四年三月期の運送保管料は売上高七兆四七九七億円に対し一四一六億円で一・八九%だった。それが〇八年三月期には売上高九兆六八八億円に対して一五九四億円と、一・七六%に下がった。約一二〇億円が削減された計算だ。

コストバスターズ活動は、過去の松下が苦手としていた全社横断的な広がりをもっていった。同様にグローバルロジスティクス本部にもシームレスな活動が求められる。コストバスターズ活動で成果を挙げた板崎役員をロジスティクスの責任者に据えたのは、分かりやすい人事だったといえる。

中村改革の後を受けて〇六年六月に就任

した大坪文雄社長は現在、「モノづくり立社」というキーワードを標榜している。ここで言う「モノづくり」とは「開発からマーケティング・サービスまでの一貫したプロセス」を指す。このプロセス全体を横断的に効率化していく機能として、いま松下の社内ではロジスティクスに大きな期待が寄せられているのだという。

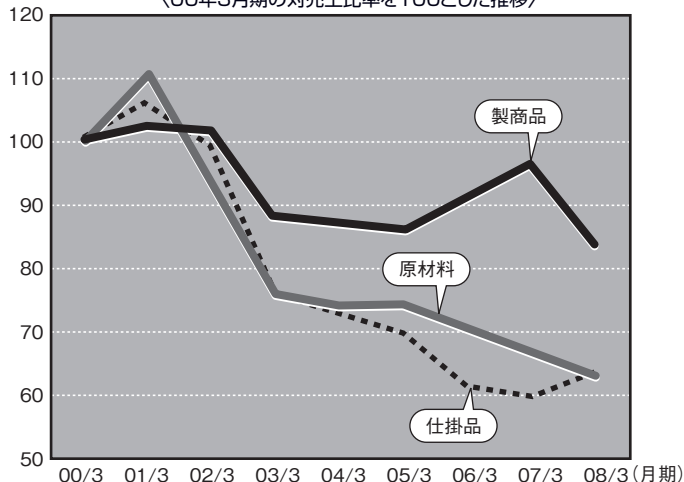
具体的に求められている成果は、下げ止まっている在庫をもう一段、削減することだ。グローバルロジスティクス本部の初代本部長を務めた山本氏は、「〇四年比で連結在庫を半減させる」という長期目標を公言していた。これまでの経緯や競合企業の在庫水準を考えれば、極めて高いレベルの目標だ。

とりわけ課題が大きいのが製品在庫だ。連結棚卸資産の推移を「原材料」「仕掛品」「製商品」と内容別に見てみると、「製商品」の削減スピードが遅れ気味であることが分かる。自分たちで意志決定をしやすい上流領域（原材料・仕掛品）では活動の成果が如実に表れているのに対し、市場の動向と顧客の意向に振り回されがちな下流領域（製品）では苦戦している。

さらなる在庫削減を進めるためには、グローバルロジスティクス本部が本社レベルでロジスティクスに関する全社の事業計画をとりまとめ、組織間の調整役を務めていくことが欠かせない。場合によっては、SCM活動で先行し、今後はカバーする業務領域が重複して

原材料・仕掛品に遅れをとる製品在庫の削減

〈00年3月期の対売上比率を100とした推移〉



いきそうなIT部門との役割分担の見直しも避けられないかもしれない。

ロジスティクス部門が果たすべき役割には、三つのポイントがあると板崎役員は考えている。一つ目は「見える化」だ。ロジスティクスに関連して誰が、どこに、いくら支払っているのかを明らかにする。二つ目がグローバルな集中・集約。そして三つ目は環境対応を含むコンプライアンスの強化だ。

「いずれも、われわれロジスティクス部門がリーダーシップを発揮する必要がある」と板崎役員。今後の取り組みが注目される。

(フリージャーナリスト・岡山宏之)