

米P&G

5つのSCM戦略で不確実性に対応
新興国で顧客10億人の獲得目指す

米P&Gは軍事用語からヒントを得て、不安定で先行きの読めない現在の経営環境を「VUCA（ブーカ）世界」として捉え、そこで競争優位を維持していくために5つSCMの基本戦略を立てている。同社の取り組みを、プロダクト・サプライ部門の責任者を務めるキース・ハリソン氏が語る。

五年間で十億人を新たな顧客に

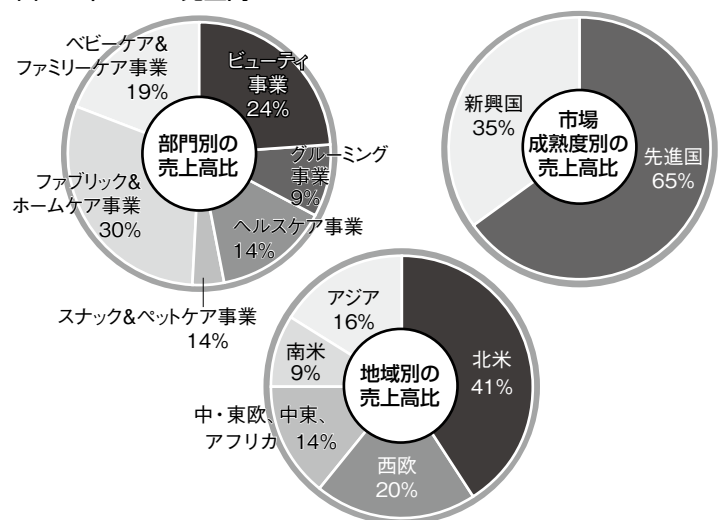
現在、米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）は世界中の約四〇億人の人々に毎日、製品を届けています。これを五年後には五〇億人まで拡大することを目指しています。そのために社内では、「世界中のより多くの地域により多くの消費者に、今以上の精度を持ってわれわれの製品を届けよう」というスローガンを掲げています。

当社は現在一八〇カ国に十三万人を超す従業員を抱えています。そして私が統括する工場やサプライチェーン業務を含む「プロダクト・サプライ部門」は、八〇カ国に一四〇カ所以上の工場を持ち、七万五〇〇〇人の従業員が働いています。

P & G は五〇を超えるブランドを持ち、そのうちの二四のブランドは年間一〇億ドル以上を売り上げています。洗剤の「アリエール」やヘアケア製品の「パンテーン」、髭剃りの「ジレット」、電池の「デュラセル」などです。その中でも最大のブランドは紙おむつの「パンパース」です。ブランド単体で年間七〇億ドルの売り上げがあります。そうしたブランドを足し合わせたP & G全体の売上高は八〇億ドルを超えています。

図1は当社の売上高を、部門別、地域別、市場の成熟度別に表しています。ホームグラウンドである北米以外の売り上げが六〇％近くを占めています。当社が今後の成長を見込

図1 米P&Gの売上高



むのはこれらの海外市場です。先進国から新興国へ軸足を移していくことで、今後五年間にこれまでより一〇億人多い消費者に製品を届けようとしているのです。

そのために二〇一〇年にはパキスタンやベトナムに工場を立ち上げ、またブラジルに工場用地を購入しました。こうした投資から、当社がこれから向かおうとしている市場を具体的に理解してもらえたいと思います。

発展途上国の消費者に製品を届けるのは、アメリカのマイアミやテキサスなどの成熟した市場で製品を届けるのとはわけが違います。低コストの製品開発と同時に、サプライチェ

組織概要

社名	プロクター・アンド・ギャンブル
創業	1837年
本社	アメリカ オハイオ州シンシナティ
CEO	ボブ・マクドナルド
売上高	825億5900万ドル (6兆4396億200万円)
純利益	117億9700万ドル (9201億6600万円)
従業員数	約13万人

(注1) いずれも2010年6月期の数字

(注2) 1ドル=78円で換算

図2 AMRが選ぶSCトップ25社
(2010年)

順位	企業名	総合得点
1	アップル	8.21
2	P&G	5.91
3	シスコ・システム	5.43
4	ウォルマート	5.18
5	デル	5.06
6	ペプシコ	4.91
7	サムスン	4.90
8	IBM	4.52
9	リサーチ・イン・モーション	4.49
10	アマゾン・ドット・コム	4.13
11	マクドナルド	3.97
12	マイクロソフト	3.92
13	コカコーラ	3.89
14	ジョンソン&ジョンソン	3.83
15	ヒューレット・パッカード	3.71
16	ナイキ	3.61
17	コルゲート・パルモリーブ	3.58
18	インテル	3.23
19	ノキア	2.88
20	テスコ	2.78
21	ユニリーバ	2.76
22	ロックード・マーティン	2.75
23	インディテックス	2.72
24	ベスト・バイ	2.64
25	シュルンベルジェ	2.63

(注1) ガートナー社傘下のAMRリサーチが毎年発表するランキング
(注2) 総合点はサプライチェーンの実務者の投票やAMRの意見などに加え、在庫回転数などの5項目を加算したもの

ーン業務をこれまで以上に効率化していく必要があります。

その取り組みを説明する前に当社の成り立ちについて若干説明させていただきます。当社の創業は一八三〇年代まで遡ることができません。P & Gという社名は二人の創業者の名前に由来しています。一人は、ロウソクを作っていたウィリアム・プロクター氏であり、もう一人は石鹸を作っていたジェームズ・ギャンプル氏です。

この二人は、オハイオ州シンシナティでそれぞれノリス家の姉妹と結婚して義理の兄弟となります。二人にとって義理の父親となるアレクサンダー・ノリス氏が、二人で一緒に事業をはじめたどうか、と提案したのがP & Gのはじまりでした。

私自身は一九七〇年代にアメリカ南部の大学を卒業した後、すぐにP & Gに入社して、アメリカ国内外の工場や物流センターなどで働いた後、八〇年代後半から現在のプロダク

ト・サプライ部門に配属されて、二〇〇一年から同部門を率いるようになりました。

「VUCA世界」のSSCM

我々プロダクト・サプライ部門は、サプライチェーン業務の費用を含めて、年間約四〇〇億ドルを支出しています。その出費額から見ると当社は「世界一大きな荷主企業」ということができるでしょう。

また当社のサプライチェーンはその規模の大きさだけでなく、業務の効率化という点で高く評価されています。米調査会社のAMRリサーチが行った二〇一〇年の「サプライチェーン・トップ二五社」というランキングで、当社は二位にランクされています。このランキングが始まった第一回の調査から六年連続で当社はランクインしています(図2)。

当社は現在の経済環境を「VUCA(ブリーカ)世界」と呼んでいます。「ブリーカ」とは元々、軍用語で、「Volatile(変

わりやすい)」、「Uncertain(不確実)」、「Complex(複雑)」、「Ambiguous(曖昧)」の四文字の頭文字をとった言葉です。
いったん戦争がはじまると、戦場では

事態が急速に、しかも予想不可能な展開をすることを表した言葉です。現在の経済状況にも同じことが当てはまると考えています。

景気の先行きが見通せなくなった大きな理由の一つとしてリーマンショック後の世界経済の不安定さが挙げられます。その後、投機的な動きも入り、原油や天然ガスなどの燃料をはじめ、原材料の値段は乱高下を繰り返しています。

また当社のような国際企業は、サプライチェーンが多くに広がったことで、各国で起こる地震や洪水、火山の爆発といった自然災害から甚大な被害を受けるようになりました。加えて現在、アメリカを含む多くの国が様々な規制を強化する傾向にあり、経済上の孤立主義も台頭しつつあります。

こうした「ブリーカ」な環境は、当社が今後、どのようにサプライチェーンを考え、設計していくかということに、大きな影響を与えています。八〇年代や九〇年代のような、長期にわたる安定的な設計図を描くことはもはや難しくなりました。

それでも当社は、二〇一五年までには、「ブリーカ」世界への対応を完了させるつもりです。そのために五つの戦略の柱を作りました。「①組織の再編」、「②迅速性」、「③スケール・メリットの追求」、「④コンプライアンス重視」、「⑤革新性」の五つです(図3)。

このうち①組織の再編の中心となるのは、これまで各国や各ブランド任せだった、製造・

販売計画や原材料の購買などを、集中的に管理することです。現在は、世界の三六〇カ所で、それぞれ製造・販売計画をたてています。これを五〜六カ所に集約することで、全社の歩調を合わせて、全体最適を目指します。

そのためには、数多くの優良企業の方法をベンチマークして、そこから学び取るという方法をとっています。ベンチマークの対象となるのは、同業他社だけにとどまりません。異業種であっても、優れたサプライチェーンや組織力を持つ企業の手法を分析・研究し、その長所を当社の業務に取り込んでいこうとしています。

また、これは以前から続けていることですが、社内教育を引き続き充実させて、従業員が生産性を上げるための教育を行っていくことを重視しています。

「②迅速性」という点では、社内における「グローバル・スタンダード」の導入を柱に据えています。経営環境が不安定な状態では、この迅速性こそが、企業の収益の増減を分ける決め手となることが少なくありません。

当社の工場では、世界共通のスコアカードが使われています。「KPI（重要業績評価指標）」はもちろん、仕事の進捗や手順も同じやり方をとっています。同じジャンプの生産であれば、アメリカのアイオワ州にある工場でも、タイの工場でも、インドの工場でも、まったく同じ工程で行われるのです。

こうした「グローバル・スタンダード」を

導入することが、エンジニアリングにかかるコストを低減し、問題解決能力を高め、新製品の迅速な生産を可能にします。

高崎工場での成功例

これから紹介する事例は〇八年に日本の高崎工場で、新しい生産ラインを作ったときの話です。

工場のエンジニアリング

部隊は、従来一四日間かかっていたラインの製造を一〇日以内に完了させるという目標を立てました。シミュレーションソフトを使ったリ、これまでの作業工程を一念に検討したりして、生産ラインのうち事前に組み立てることができる部分は前もって組み立てておくから現場に搬入するという方法をとりました。建設物の検査も事前に済ませることにしました。部材は、中国製の安い部材を輸入して使うことに決めました。

準備万端整えて新しいラインの組み立てに着手した結果、一〇日以下という目標に對して、その半分の五日間で完成させることができました。しかも、現場での事故やけがは一つもなく、そのほかの業務への支障も一切ありませんでした。

下準備が十分であったことが成功の最大の要因でした。この工事現場の様態を録画し

図3 P&Gの戦略の五つの柱

1 組織の再編

中心戦略の厳格さと構造
他業界のベスト・プラクティスから学ぶ
専門性のある分野を一括管理
社内教育への投資

2 迅速性

グローバル・スタンダードの導入
モジュール・デザインの導入
世界的な技術のプラットフォーム
サプライヤーとの長期にわたる取引計画
世界的な商品とパッケージの戦略

3 スケール・メリットの追求

部材の調達において
接続と開発において
エンジニアリングにおいて
複数製品を製造する工場の建設

4 コンプライアンス(法令順守)重視

国内外の各種法律
輸入・輸出時の通関に関する法律
製品の品質
社会的責任

5 革新性

モデリングにおいて
ロジスティクス業務において
部材の調達において
シミュレーションにおいて

た映像は、その後、社内でも新しい生産ラインを作る時の参考資料として利用されています。(プレゼンテーション中に約三分の工事現場の時系列の映像が流された)

こうした作業工程などを当社の「グローバル・スタンダード」として統一していくことは、作業の効率化だけでなく、何が大切であり、何が不要であるのかという当社の企業文化を養っていくことにもつながっていくと考えています。

「ブリーカ世界」に対応する三つ目の戦略として、「③スケール・メリットの追求」があります。我々プロダクト・サプライ部門は一〇年に、工場などの設備投資として三〇億ドルを投資しました。環境への負荷が少ない工場「グリーン・フィールド・サイト」を世界一九カ所に建設しました。一九カ所のうち一八カ所が新興国でした。

従来は、一つの工場で一つの製品だけを作っていたのですが、新しく立ち上げた工場では、複数の製品を同じ工場で製造するように切り替えました。それによって対象製品の物流を統合して輸送費を軽減することができるところです。

それまで当社では、製品ごとにロジスティクス担当者が配送業務を管理していましたが、これも統合しました。製品別の垣根を取り払って効率化へとなげようという狙いです。同時に、全社で八万社あるサプライヤーの数も多過ぎると判断し、絞り込みを行っているところ です。

当社は事業規模が大きいため、小さな業務改革が大きな効果を生み出します。たとえば、当社では製品パッケージに四〇〇〇種類の色を使っています。国ごと、また製品ごとにパッケージの色を選んでいるため、それだけの種類の色が必要となるのです。白一つとっても、二〇〇種類近いバリエーションのあることが分かっています。

これを一括管理して集約することで、色の種類を五〇〜七五%削減することを目指しています。目標が達成できれば、年間約五〇〇〇万ドルの経費削減が期待できます。

「④コンプライアンス重視」も柱の一つです。コンプライアンスは近年、アメリカ内外で大きな注目を集めています。それによってつまづく企業も少なくありません。とりわけ食品関連企業はコンプライアンスに力を入れる傾

向がありますが、これは当社も同じです。

欧州で鉄道輸送網を確保

最後の戦略が「⑤革新性（Innovation）」です。

当社が革新的な企業であり続けるために重視しているのがR&D（研究開発）に対する投資で、年間で約二〇億ドルをかけています。これは当社の主な同業他社全社のR&D投資額を合計した額を上回っています。R&Dを軽視すれば、当社はどこにでもある商品（コモディティ）を製造・販売するメーカーに落ちぶれてしまうと考えています。

同時に、当社はエンジニアリングを、これまでほぼ一〇〇%社内で行ってきました。しかし今後は、半分をサプライヤーや外部のコンサルティング企業、研究機関に委託していきます。外部の力を取り入れることで、いくつか革新的な製品を作り出していきたいと考えています。その一例として、紙おむつの研究開発において、原子力爆弾を開発したことで有名なロスアラモス国立研究所にその一部を委託しています。

ロジスティクス業務もまた、「革新性」の大切な要素です。当社は、ヨーロッパにおいて鉄道輸送網を確保して、自社専用の貨物列車を運行させています。ベルギー北部を起点として、イギリスやロシア、スペインなどに列車を運行しているのです。

低廉で環境負荷の少ない貨物列車を自社で

所有することによって、輸送時間が読めないことや輸送品質が劣るといった鉄道輸送の欠点をカバーし、トラック輸送と同様に使いこなすことができるようになりました。

ここ数年、当社では、工場でのオペレーションと並行して、ロジスティクス業務の強化にも大きな力を注いできました。いずれの国においても、小売り業者の納品時間の指定が厳しくなる傾向にあるためです。

納品は一定の時間枠内ではか受け入れない。その時間に間に合わなければ、翌日まで納入できないという商慣習が、一般的になりつつあります。従って製品輸送において、指定の時間を守れないということは、販売の機会ロスに直結する重大な問題だと意識して取り組んでいます。

今後の課題としては、人材の問題があります。製品開発やサプライチェーンの設計といった重要分野のエンジニアリングにおいて、当社が最先端のポジションに立ち続けるには、優秀なエンジニアをどこから連れてきて、どれだけ長い期間当社の中にとどまらせることができるのか、そのためには、どのようなインセンティブ（動機付け）や人事制度が必要なのか、といった問題が大変に重要になってきます。

とりわけ中国やインドなどの新興国におけるエンジニアの確保が、今後の当社にとって大きな課題と聞いていいでしょう。

（ジャーナリスト 横田増生）