

《第8回》

クラフトのグローバルカスタマー戦略

米国最大の食品メーカーであるクラフトは、九〇年代末に組織を抜本的に見直した。顧客別に組織を細分化する「カンパニー制」に移行し、従来は本社部門にだけあったロジスティクス部門を二〇のカンパニーに分散させたのである。今回はクラフトが「グローバルカスタマー戦略」と呼ぶ、この取り組みについて紹介する。

カスタマー別ロジスティクス

クラフトは九〇年代末に組織を大きく変えた。「グローバルカスタマー戦略」と呼ぶ考え方に基つき、組織を米ウォルマートや仏カルフルといった大手取引先二〇社に対応する「カンパニー」に分割。全社を横断的に管理する財務などのサービス部門だけを「ト

ータルカンパニー」と呼ぶコーポレート部門に残した。

これにともないロジスティクスの組織も変わった。従来のクラフトでは全世界を、米国市場を担当するクラフトフーズと、それ以外を担当するクラフトフーズ・インターナショナルという二つの会社で管理していた。それぞれの本社内にロジスティクス本部があり、これを統括する二人のCLO（ロジスティクス最高責任者）が全世界のクラフトグループのロジスティクスを牽引していた。

だがカンパニー制に移行してからはロジスティクス部門も二〇のカンパニーに分割されることになった。極端な言い方をすれば、CLO的な存在が二人に増えてしまったのである。日本ではロジスティクスを、組織に

“横串し”を刺す全社横断的な機能と理解している向きが少なくない。実際、クラフトを手本にロジスティクスを導入した味の素ゼネラルフーズ（AGF）でも、全社に散らばっていたロジスティクスの関連機能を一つの部門に統合することで大きな成果を上げてきた。

こうした経緯からすると、クラフトが顧客別の「カンパニー制」に移行し、ロジスティクス部門を各カンパニーの中に分散させたことは、ロジスティクスの定石に逆行する行為のように思えるかもしれない。しかし、そうではない。

そもそもロジスティクスとは、顧客の要望に応じて最適化を図っていくべきものだ。とりわけ食品メーカーのロジスティクス戦略として重要なことは、顧客である流通の変化に対応していく

点にある。その意味でCLOは、常に“小売店の発想で考える”ことを忘れてはならない。

顧客別の「カンパニー制」に移行する以前から、クラフトの営業部隊は大手取引先の要請に応えるべく活動を展開してきた。しかし、その一方で例えばウォルマート一社に対して営業活動を行う組織は地域別に分かれており、またロジスティクス部門は世界規模で一元的に管理する体制になっていた。つまり、必ずしも顧客中心の組織にはなっていなかった。

こうした体制でも、過去には十分に機能していた。クラフトが定義している通り、「一つのファンクションで在庫を統合的に管理する機能」としてロジスティクスを位置づけていれば、ビジネスは滞りなく回っていた。

図1 クラフトの「グローバルカスタマー戦略」



ただし、実はクラフトのロジスティクスには、もう一段高いレベルの戦略的な目的が二つある。「在庫削減」と「競争優位性の確立」である（本連載四回目・二〇〇三年三月号参照）。このうち後者の競争優位性を確立するためには、ライバルよりサービスレベルが高く、企業として競争力があることを顧客に認めてもらう必要があった。

ところが前掲のように、「一つのファンクションで在庫を統合的に管理」しながら、なおかつ顧客ごとにビジネスの最適化を図っていくのは現実には困難だった。顧客の要求水準が高まってきた結果、そんな器用な真似はできなくなってしまう。この課題に対応する答えが、「グローバルカスタマー戦略」に基づくカンパニー制への移行だった。

これはクラフトが独自に考えた戦略ではない。グローバルに活動する消費財メーカーは皆、同じような論理で組織を見直している。私は、あるときクラフトの経営幹部が「我々がグローバルカスタマー戦略に取り組んだのは世界で一四番目だった」と言っていたのを聞いたことがある。グローバル企業のこうした組織の見直しは、二〇〇〇年前後のわずか半年ほどの間に相次いで起こったできごとだった。

これが必然的な変化だったことは、クラフトの組織の変遷を振り返ってみるとよく分かる（図1）。八〇年代の同社の組織は、顧客である流通業者の

「店舗」に対応していた。これが次の段階では、「エリア別・重要顧客別」になり、「国別」に変わった。さらに国をまたいで管理するようになり、二〇〇〇年の時点で遂にグローバルカスタマー別に到達したのである。

グローバル小売りの買収攻勢

クラフトがグローバルカスタマーと呼んでいる企業は、米国と欧州にそれぞれ一〇社ずつ、計二〇社ある（図2）。最大の取引先はウォルマートで、同社だけでクラフトの総売り上げの二割近い約一兆円を売っている。次に売上構成の大きい顧客は仏カルフルである。二〇社合計の取り扱い高は、クラフトの総売り上げの約八割にも上る。

ウォルマートとクラフトの約一兆円という取引規模は、日本最大の総合食品メーカーである味の素の連結売上高に匹敵する。こうした規模を考えれば、大手顧客向けの取り引きをクラフトが個別に管理するのも、いわば当然の話だったことが分かる。

私は経験的に、ある顧客との取引規

図2 クラフトのグローバルカスタマーとは

(2001年現在)

グローバルカスタマー戦略の狙い	グローバルカスタマー20社
<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルカスタマー20社ごとの組織 (20 International Customer Business Teams) ■ グローバル規模での契約と交渉 (Global Negotiation and Contract) ■ グローバル規模での販売効率の向上 (Global Sales Effectiveness Team) ■ グローバル規模でのベストプラクティスの追求 (Global ECR "Best Practices") 標準化の推進 (Industry Initiative GMA / GCI) 	<p>米国TOP10</p> <p>ウォルマート、クローガー、アルバートソンズ、アホールド、フレミング、アメリカンストア、ミリタリー、ウィンディキシー、セーフウェイ、スーパーバリュ</p> <p>欧州TOP10</p> <p>カルフル、メトロ、レーヴェ、テスコ、エデカ、タンジェルマン、セインズベリー、ルクレール、マークス&スペンサー、JCBペニー</p>

模が二、三〇〇億円になったら、メーカーは一つのカンパニーで管理した方が有利なのではないかと考えている。これは日本ではキユーピーやハウス食品の売り上げ規模に相当する。実際に企業経営にかかわる者として、これだけのビジネスを他社と一緒に管理する方が難しいようにすら思える。

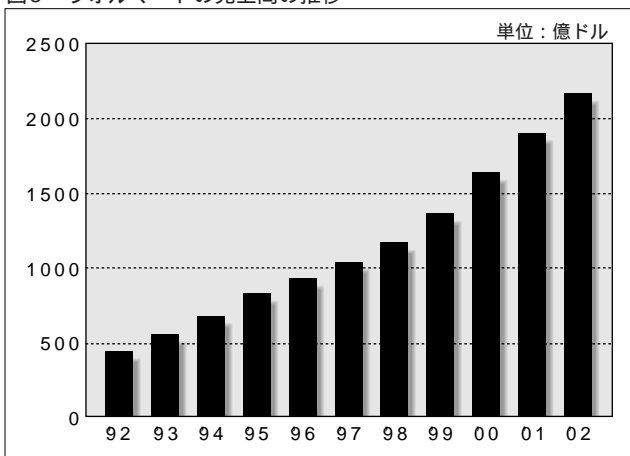
もっとも、クラフトが顧客別の「カンパニー制」に移行した背景には、単なる取引規模以外の事情もあった。周知のようにウォルマートやカルフルなどの大手小売業者はすでに世界中に進出している。これに対してクラフト側の営業窓口が地域単位に分かれていた従来は、米国ではクラフトの本社が、南米ではラテンアメリカ本部が、ヨーロッパではまた別の組織がウォルマートとの商談の窓口になっていた。

つまり相手は全世界の情報をバックに商談に臨んでくるのに、クラフト側は米国内とかヨーロッパ内の情報しか持っていないという状況が生まれていた。これでは例えばラテンアメリカ本部で取引条件を交渉するときに、「ヨーロッパではこうだからラテンアメリカ

でも同じ条件にしてくれ」と、相手にとって都合のいい部分だけを世界中からつまみ食いされかねない。

クラフトがグローバルカスタマー戦略を採用したのには、そうした状況に対応するという止むにやまれぬ事情もあった。そして、そこにはグローバルリーダーの猛烈な成長という現実があった。今でこそ年商約二九兆円と小売業者として圧倒的な世界一の座にあ

図3 ウォルマートの売上高の推移



るウォルマートだが、同社の九二年の売上高は約五兆円に過ぎなかった(図3)。

それが米国内市場の飽和などを理由に海外進出を加速し、現地の有力小売業者の買収を積極化した結果、最近では年間三兆円を越す規模で成長し続けている。しかもウォルマートは市場を「面」で抑える戦略をとっているため、特定の地域で圧倒的な販売力を誇る。クラフトは、グローバルリーダーのこうした急成長と市場の寡占化が、今後もさらに加速すると読んでいたからこそ、大規模な組織変更に踏み切った。

顧客ごとの「カンパニー制」は、ロジスティクスやサプライチェーン・マネジメント(SCM)を高度化するうえで極めて好都合な組織形態だ。取り扱い規模が数千億円の顧客と一対一で効率化を進めれば、生産計画まで連動させた取り組みが可能だ。

ABC(活動基準原価計算)に基づく原価を互いに公表しあい、生産から店頭までサプライチェーン全体にわたる活動を最適化する。クラフトのよう

にロジスティクスだけでも約六〇〇ものジョブ(業務)に細分化して、コストを把握するのは多大な労力を要する作業だが、これだけ取引規模が大きければ採算が合う。そして、こうした作業の積み重ねが、結果として製品のコスト競争力を飛躍的に高める。

しかも顧客別のカンパニー制とはいっても、あくまでもクラフトのヘッドクォーターは一つで、全体の収益管理や調整業務はここで手掛けている。ロジスティクスについても、実務こそ各カンパニーで管理しているが最終的な収益管理はコーポレート部門で一元的に行う。ロジスティクス機能を分散させたクラフトの判断が、極めて合理的なものだったことを読者の方々にも理解してもらえただろうか。

AGFの顧客別アカウント

翻って日本では、食品メーカーがクラフトのような顧客別の組織をとることとはあり得ない。市場の寡占化が遅れている日本市場では、数百とか数千社もの取引先を相手にビジネスを行っている。一般的な食品メーカーにとって

最も売上構成比の大きい大手小売りチェーンでも、総売上高に占める比率は数%程度だ。

その意味でクラフトのロジスティクス管理は、もはや日本企業には真似できない段階に入っている。だが、AGFのようにロジスティクスの段階を終えてしまった企業が、次は企業間の取り組みに踏み込まざるを得ないことも明らかだ。そこでは当然、クラフトと同様、顧客ごとのオペレーションの最適化が大きなテーマになる。

現在、AGFでは「顧客別P/L(損益計算書)」という考え方に立って、顧客ごとの取引を最適化しようとしている。単に売り上げだけを管理するのではなく、顧客ごとにコストや利益を把握し、その上で特定の顧客との取引が儲かっているかどうかを判断するのである。

とは言え、AGFではコストパフォーマンスの観点から、ABCを使って顧客別のコストを完全に把握するところまでにはやっていない。あくまでも「標準原価計算」に基づくコスト計算や、管理指標(KPI)を使って顧客別の

コストを算出し、目安となる顧客別P/Lを作っているだけだ。

いわば、「利益管理」をしているわけだが、このときに物流費だけは別などと言っているようでは話にならない。極端な話をすれば、AGFのようなビジネスで製品を顧客に一個ずつ運んでいたら間違いなく赤字になる。だからこそ最低発注ロットという発想が求められるし、ロジスティクス面での各営業マンの目標設定なども必要になる。

もちろん顧客別の在庫管理コストを厳密に把握しようとしたら、これは実際に手間をかけてABCを実施しなければ難しい。だが例えば「返品」のコストなどは、AGF程度の管理でも明快につかむことができる。だからこそAGFでは毎年、顧客別・営業マン別に目標値を設定して、返品を減らす活動に取り組んできた。

実際、めざましい成果も出ている。従来の商習慣では、ギフトシーズンの返品は一五%とか二〇%あるのが当たり前だった。これが現在では、AGFの全社平均で5%を切るレベルにまで

減っている。

返品を減らすためには、商談に行く営業マンが、過去の実績などを数値で提示しながら、在庫を抱えなくても大丈夫であることを顧客に納得してもらわなければならない。そして在庫を減らしても欠品が起らないことを、現実に実証し続ける必要がある。AGFでは、そうした実績を四、五年積み重ねてきたことで、ようやく5%を切るレベルまで返品を減らすことができた。

これはロジスティクスなくして実現できない取り組みだった。前回も紹介したように、AGFでは返品削減のための数値目標を営業マン一人ひとりが持っている。これに加えて顧客別に収益を管理するという考え方があったからこそ、現実に返品を減らすことができた。

寡占化が進んでいない日本市場ではクラフトのようなカスタマー別の組織をそのまま真似することはできない。だが顧客の視点に立ってオペレーションを最適化するというロジスティクスの基本は、何ら変わらない。



(かわしま・たかお) 66年大阪外語大学ベルシャ語学科卒業・米ゼネラルフーズ(GF)に入社し人事部配属、73年GF日本法人に味の素が50%を出資し合弁会社「味の素ゼネラルフーズ(AGF)」が発足、76年AGF人事課長、78年情報システム部課長、86年情報物流部長、88年情報流通部長、90年インフォメーション・ロジスティクス部長、95年理事、2002年常勤監査役に就任し、現在に至る。日本ロジスティクスシステム協会(JILS)が主催する資格講座の講師なども多数こなし、業界の論客として定評がある。