



味の素ゼネラルフーズ 常勤監査役 川島孝夫

## 〈第1回〉「ゼロから学んだ本場のロジスティクス」

グローバル食品メーカーの日米合併会社に在籍する川島孝夫氏は、米国のロジスティクスをいち早く日本に導入した先駆者として知られている。本連載では、筆者の実体験に基づいて日米のロジスティクス事情の違いや、アングロサクソン流のモノの考え方、さらには転換期を迎えている日本の食品流通などを縦横無尽に語ってもらった。明日のCLO(チーフ・ロジスティクス・オフィサー)を目指す物流マン、必読のコナーです。

### 「ロジスティクスって何？」

私が「ロジスティクス」という言葉に初めて接したのは、今から二四年前のことだ。味の素ゼネラルフーズ(AGF)の担当者として、米ゼネラルフーズ社が主催した情報シス

テムの研修に参加していたときに聞いたのが最初だった。業務でITを使おうとすれば、モノの移動についても考えざるを得ない。そうした文脈の中でロジスティクスという言葉も出てきたのだと記憶している。

ところが当時の私にはロジスティクスがどのような機能なのか、説明を聞いてもまるで理解できなかった。その頃、すでにゼネラルフーズの米本国社には「ロジスティクス本部」という部署があり、数百人が所属していた。これだけ大きなセクションでありながら、そこでの業務内容は日本では類のないものだった。たまたま彼らが営業本部と同じ建物に居していたため、私は営業の一部門なのかなと勝手に解釈してしまった。情報システムとはたいして関係なさそうだから、「まあ、ええやろ」と

いった程度の認識だった。

そもそも私にとっては、このとき情報システム部の課長として渡米していたこと自体が妙な巡り合わせの結果だった。私は一九六六年に大阪外語大を卒業し、米ゼネラルフーズの日本法人に入社した。配属先は志望通りの人事部。その頃のゼネラルフーズは米国でこそ一流企業だったが、日本ではまだ知名度が低く、年商四〇億円程度の小さな存在でしかなかった。私は、この会社を日本でも一流企業にしたいと思った。そのために欠かせないのは人材で、これを育てる人事部こそが「会社作り」に一番近いと考えていた。

結局、人事部には十二年間所属することになるのだが、ここで私は多くの貴重な経験を積むことができた。優秀な学生を確保するために、各地

の高校や大学を一人で訪ねて会社説明会を開く。就業規則などの諸制度を整備する。当時は今でいう経営企画室のような機能も人事部のなかにあったため、経営計画の策定にも携わった。

とくに七三年にゼネラルフーズの日本法人に味の素が出資し、折半出資の合併会社、味の素ゼネラルフーズ(AGF)が発足したときは、社内諸制度を一から見直す必要があった。私が会社の視点で物事を考えられるようになったのは、こうした人事部時代の経験によるところが大きい。それだけに人事部で充実した日々を送っていた私は、他部門に異動したいとは考えていなかった。

それが冒頭にも書いた通り、七八年に突然、私は米国での情報システム研修に参加することになった。理

由はシンプルだった。米ゼネラルフーズのCIO（情報システム管理責任者）が、日本でも情報システムを効率化して米国流のスタンダードに変えるように指示してきたとき、AGFの社内にはこれを担える人材がいなかったのである。

既存の担当者が無能だったわけではない。従来、富士通のコンピューターを使ってやっていた業務を、いきなりすべてIBMに切り替えるというような話だったため、それまでに培った知識や経験が使えなくなってしまうのだ。また、彼らにとつては手塩にかけて作り上げてきたシステムを否定される話だけに、自ら刷新するのが難しいという面もあった。そこで当時、人事課長をしていた私に白羽の矢が立った。

日頃からAGFの情報システムについて「こんなの無駄遣いだ」と大口を叩いていたのと、外大出身で一応は英語ができるという理由が大きかったようだ。当時の上司だった人事部長に「お前が行け」と言われたときには少なからず迷ったが、これ

も会社作りの一環と割り切って腹をくくった。そして人事課長から、情報システム部の課長に異動したうえで、約一年間の研修のために渡米することにになった。

### 親会社から届いた最後通告

そうした経緯で渡米した私にとつて、情報システム研修の途中で出会った“ロジステイクス”を深く追究する余裕などなかった。それ以前から、個人的にコンピューターの勉強をかじっていたとはいえ、業務で使うとなると私のITスキルはほぼ白紙の状態。研修中は情報システムの知識を吸収するだけで精一杯だった。実際、学生時代など比べものにならないほど猛烈に勉強した。あまりにもシンドイため、さっさと逃げ帰って石油会社にも転職しようかと真剣に考えたくらいだった。

ただし、今になって振り返ってみると、このとき情報システムの研修に参加したことが、私の人生の一大転機になっている。身をもって学んだ当時最先端の情報システムの考え

方や、米国流の合理主義は、その後の私の仕事のやり方に多大な影響を及ぼすことになる。

米国で苦勞しただけに、帰国してからの私は脇目もふらずに情報システムの再構築に取り組んだ。既存のシステム要員を総入れ替えして、米国流のスタンダードをAGFに導入する仕事に没頭した。もつとも当時の情報システムは、対外的なネットワークがどうのという時代ではない。まだ社内の管理システムをどう効率化するかというレベルに過ぎなかつ



1966年に新卒で米ゼネラルフーズの日本法人に入社して以来、ほぼコーヒー一筋で歩んできた

た。ようやく受発注の効率化を考えるとようになったのは、八三年に日本チエーンストア協会の提案を受けて以降の話である。

結局、米国研修から戻って以降の六年余りを、私は情報システム一本やりで過ごした。ところが、人生というのは分らないものだ。今度はひょんなことから、私はロジステイクスを担当する羽目になってしまふ。

米ゼネラルフーズは、八五年に世界最大のたばこメーカー、フィリップモリス社に買収された。このとき彼らは世界レベルでロジステイクスの最適化を図った。世界各地でバラバラに管理されていたロジステイクスを、最も進んでいる米国流に標準化することで効率化し、利益を増やそうという狙いだった。そのために世界中のゼネラルフーズ・グループ各社に対して、ロジステイクスを導入するための米国研修への参加を呼び掛けた。

すでに当時、AGFの社内にも物流部や生産管理部があった。物流効

率化のためのプロジェクトにも取り組んでいた。ところが在庫は一向に減らず、コストも削減できずにいた。そんなときに、「ロジステイクス・システム」を導入するための研修への参加要請が米国から届いた。ご丁寧に要請文には、「AGFとして物流効率化の努力をしているのは理解できる。だが基本的にロジステイクスという視点を持たずにやっている限り、いくらやってもスペインディング・マナー（金のムダ）だ」と決めつける文書が沿えてあった。

だが当時のAGFには、かつての私がそうだったように、ロジステイクスの本当の意味を理解できる人間は一人もいなかった。もちろん米国から届いた文書には説明書きもあったのだが、我々には何か縁遠い話のように思えた。それで誰が研修に参加すべきかを決めあぐねていたとき、当時のAGFの社長が、「ロジステイクス・システム」と言うぐらいだから情報システムの話だろう」と言い出した。

この一言で、情報システム部の副

部長だった私の研修への参加が確定した。今でもハッキリと憶えているが、このとき私が渡米すると決まった理由は本当にそれだけのものだった。

こうして私は八五年七月から再びゼネラルフーズの米国本社に滞在し、ロジステイクスの研修を受けた。今度の滞在期間は約四カ月間。最初の三週間で基礎知識を学び、それから米ゼネラルフーズ流のロジステイクスの導入ステップについて、実践的かつ細かいノウハウを徹底的に叩き込まれることになった。

### CLOは流通の変化を見誤るな

この研修に参加した結果、日本に帰国してからの私は否応なくロジステイクスを担当することになった。だが正直に白状すると、実は研修を受けた後も、私はロジステイクスの何たるかをきちんと理解できずにいた。それどころか心の中では、AGFへの導入は無理なのではないかとさえ考えていた。

そんな私がロジステイクスの凄さ

を心底、確信し始めたのは、それから三年ほど経ってからのことだ。思えばロジステイクスという言葉を初めて耳にしてから、理解するまでに一〇年がかかった計算になる。それだけ当時の日本人の常識では捉えがたい概念だった。

つまり米国研修から帰国した当初の私は、単に教えられたロジステイクスの導入ステップを一つひとつマニュアル通りにこなしていったに過ぎない。それでも効果はてきめんだった。とくに組織が整いつつあった三年目くらいからは、毎年のように目覚ましい成果をあげることができた。それ以前の在庫が多すぎたこともあったが、八七年からの五年間でAGFの在庫は六割以上も減った。ゼネラルフーズ流のロジステイクスの正しさが、見事に証明された格好だった。

このときAGFで具体的に何をしたらかについては、本連載のなかで次回以降じっくりと紹介していきたい。少し古い話にはなるが、「物流管理」と「ロジステイクス」の根本的な違



世界中から25人の情報システム担当者を集めて催された会議の一場面が、米ゼネラルフーズの社内報「Candid」（84年5月4日発行）に掲載された。中央がフィル・スミスAGF社長（当時）。右端が川島氏

いを理解するうえで絶対の材料になるはずだ。

ところで、米ゼネラルフーズの親会社であるフィリップモリスは、八八年に乳製品大手のクラフトも買収した。そして翌八九年には、傘下で同じ食品事業を手掛けるゼネラルフーズとクラフトの経営を統合。この

とき米国最大の食品メーカー、クラフトフーズが誕生し、同時にゼネラルフーズは消滅した。現在、AGFの五〇%の株式を保有しているのはクラフトフーズである。ただ日本ではAGFという社名がすでに定着していたことから、あえて「ゼネラルフーズ」という名称を残したまま今に至っている。

図らずもAGFのロジスティクス



85年に米国で参加したロジスティクス研修の際の主要テキスト。ATカーニーがNCPDM（現CLM）のために書いた一番左のテキストが最も役に立ったという

担当者になった私にとって幸運だったのは、かつてクラフトのインターナショナル部門でCLO（Chief Logistics Officer：ロジスティクス最高責任者）を務め、最終的に副社長として退任したジョン・ネムジックさんという方に可愛がられたことだろう。彼と接することで、ロジスティクスの責任者が何をすべきなのか、どういう思考方法をとるべきなのかを学ばせてもらった。この連載では、そうした点にも触れられればと考えている。

現在、日本の食品流通は歴史的な転換期を迎えている。連日のようにマスコミを賑わしている食の安全の問題ももちろん重要なテーマだが、ここで私が強調したいのは、食品流通のプレーヤーの顔ぶれの変化についてである。

AGFのような加工食品メーカーが生産する製品の売り手は、これまで圧倒的な販売力を誇ってきた総合スーパーから、地場の食品スーパーへとシフトしつつある。当然、食品メーカーのマーケティング戦略も変

わらざるを得ず、これに伴うロジスティクスの再構築が課題になっている。さらに従来は常温管理が当たり前だったこの分野において、最近は温度帯別の管理を求められるケースが急増してきた。この点でも日本の加工食品のロジスティクスは大きな曲がり角を迎えている。

こうした変化に対応していくうえで何より重要なのは、「小売店の発想で考える」ことに尽きる。食品メーカーのロジスティクス担当者、とりわけCLOは、着実に進行しつつある流通の変化を見誤ってはならない。いかにコスト削減効果の大きい物流効率化であっても、商売相手の変化に対応できないようではロジスティクスとは呼べない。

本連載では、私が経験してきた米国のロジスティクス管理の真髄を紹介するとともに、これをAGFに導入した際の手順や管理手法について実践的に解説する。また、転換期を迎えている食品流通の現状についても、私論を交えながら検証していくつもりだ。ご期待いただきたい。



（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。