

## トヨタ方式 VS 花王方式

花王のサプライチェーンの最大の特徴はメーカーによる直接販売だ。他の日用雑貨品メーカーが特約店を始めとした卸を介して商品を小売業者に供給しているのに対し、花王は販売会社を通じて直接、小売業者とアクセスしている。中間流通のモデルは一般の日雑メーカーよりも、むしろ自動車メーカーに近い。そのためかつては花王も売れた分だけ供給するという、かんばん方式的な発想でサプライチェーンを管理しようとしていた。

かんばん方式を上手く機能させるためには最終需要のコントロール、すなわち売れ行きの平準化が条件になる。実際、トヨタは販売活動や値引き率の調整によって売れ行きの平準化を図っている。そうした取り組みなしに、上流工程を毎日の販売動向の変動にそのまま同期化させようとすれば、サプライチェーンの最も弱い部分にしわ寄せが集中する。

しかし日雑メーカーが最終需要をコントロールするには限界がある。自動車と日雑では商品特性や商慣習が全く異なる。日雑はアイテム数が膨大である上、欠品していれば他メーカーの製品に代替されてしまうため、店頭在庫を切らすことが許されない。そして季節性や日々の需要変動が極端に大きい。

しかも系列ディーラーを組織している自動車メーカーと違って、日雑メーカーは資本関係のない小売業者が直接的な顧客になる。消費者に対する販売の決定権は小売業者が握っている。メーカーの都合で日々の物量を平準化することができない。そのため、これまで日雑を始めとした大量消費財いわゆるグロサリーメーカーでは、かんばん方式のようなPULL型のSCMが上手く機能していなかった。

解説

# サプライチェーン統合の「方式」

売った分だけ作る「トヨタ方式」、そして受注生産による無在庫化を目指す「デル方式」。SCMの定石とされる2つのモデルは、いずれも単価の安いマスプロダクトには馴染まない。そこで花王は日用雑貨品に適用した第3のモデルに挑んだ。需要予測の下に全体の活動を統合する「花王方式」の確立だ。（大矢昌浩）

花王でも「販売部門、生産部門、そして物流部門がそれぞれ異なった計画数字に基づいて行動していた。販売計画には販売部門の「意志」が入っている。その意志を忖度して生産部門は生産計画を立てる。物流部門もしかり。各部門の計画には担当者の勘と経験による人為的な判断が働いていた。その結果、部分最適に陥っていた」と、同社の松本忠雄ロジスティクス部門統括執行役員はいう。

課題は同期化だった。各部門が独自の判断に基づいて動くのではなく、一つの「意志」、一つの数字に基づいてサプライチェーン全体が歩調を合わせることで、部分最適の壁は取り払うことができる。かんばん方式では実需を、「意志」として実際の販売を合図に、各プロセスが足並みを揃える。しかし日雑品のような大量消費財の場合、末端の販売動向に生産工程を連動させるといふやり方は現実的ではない。大量生産を前提とした設備は、実需に合わせた柔軟な段取り替えを容易には受け入れない。原材料の調達リードタイムも長い。デルのような受注生産も不可能だ。商品は成熟しており、しかも単価は低い。

そこで花王はトヨタ方式とモデル方式とも違う、大量消費財という商品特性と日本の市場環境に適合した「花王方式」とも呼ぶべきサプライチェーンのモデルを構築することに挑んだ。物流拠点の出荷実績データから導き出したアイテム別の需要予測を、「意志」として、生産活動を含めた全体のロジスティクスを動かす仕組みだ。

人の思惑が入った「見込み」ではなく、科学的な予測に基づいて全体を計画し実行する。これによって同社は、新しい仕組みが稼働した九七年度から現在の二〇〇三年度までの間に、在庫金額四〇%削減、欠品件数六〇%削減、物流コスト二〇%削減という改



**「事実」に立脚して未来を予測する**  
 松本忠雄 花王 ロジスティクス部門統括執行役員



九三年に松本さんが生産技術畑から現在のロジスティクス部門へ異動になったのは、本人の希望だったとか。

「そうですね。ゼロから始められるということに魅力を感じました。当時は物流の枠組みがまだ決まっていなかった。だから裁量の余地も大きい。面白い仕事ができると思ったんです」

しかし、以前から花王は物流先進企業として有名でした。

「もちろん当社には物流の実務についてはエキスパートがたくさんいました。しかし実務ではなくマネジメントの視点から見ると、当社には活用されないまま埋もれている情報がたくさんあった。そうした情報を物流管理に活用することでサプライチェーン全体を統合できると考えました」

情報活用というのは？

「毎日のトランザクションデータ、伝票の一行一行の情報を全てデータベースに蓄積することから始めました。それまで当社には部門間の壁があった。例えば販社の取引情報であれば月の平均値や合計値といった形でしか物流部門には把握できなかった。それを誰もがデータマイニングができる形にして貯め込んでいきました」

何のために？

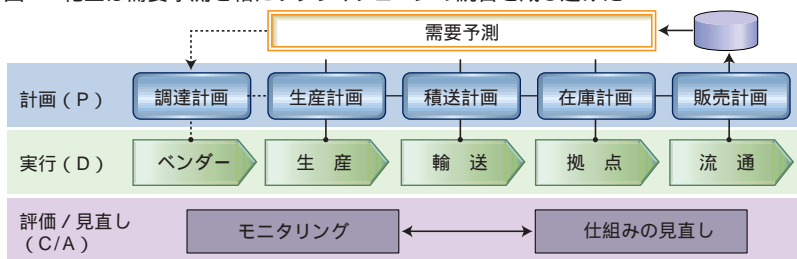
「実は当初はそれによって具体的に何ができるか、はっきりイメージできていたわけではありませんでした。しかし検

討すべき問題が持ち上がった時に、過去に遡って事実を振り返ることのできる環境は作っておきたかった。いわばフラインクレーダーです。それがないと物流における結果と原因を結びつけることができない。マネジメントするにも手のつけようがなかった」

その後、九七年あたりから在庫水準や物流コストが目に見えて改善していききました。

「その頃から蓄積したデータを色々と活用することができるようになったんです。とりわけSCMにとって大きかったのは需要予測です。それまでの販売計画や生産計画には人の思惑や努力目標などの情緒的な要素が多分に含まれていた。そうしたものを一切排除した仕組みを作れたかったんです。需要予測システムが完成したことで我々の仕事は全く変わりました。今や当社にとってロジスティクスは未来を予測する科学になりました」

図1 花王は需要予測を軸にサプライチェーンの統合を成し遂げた



善成果を上げた。

**物流管理の階層を上げる**

新方式が稼働する以前から花王は物流先進企業としてトヨタと並び称される存在だった。実際、電子商取引や一貫パレチゼーションの導入を始めとした流通効率化、物流技術の開発では常に日本企業の先頭を走ってきた。管理レベルは群を抜いていた。その上に、さらに大幅な効率化を重ねることができたのは、物流管理の方法論を根本的に改めたからだ。

「従来から当社には物流のエキスパートがたくさんいた。A地点からB地点まで安く運ぶ方法や、庫内作業のやり方などは誰よりも熟知していた。しかし個別のプロセスの中だけでの改善は、もはや限界にきていた。本来、物流という実務を滞りなく動かすためには、その上にある情報、つまり計画階層に一貫性が必要だ。それまでの当社の物流管理にはそこが抜け落ちていた」と松本執行役員は説明する。

図1は花王のロジスティクス管理の概念図だ。従来の物流管理は、この図にあるPDC Aサイクルのうち「実行(Do)」と「評価(Check)」が対象だった。営業部門の販売計画や工場の生産計画に基づいて、物流を設計するという流れだ。「見直し(Action)」も個別のプロセス内の業務に留まっていた。

これに対して現在は各部門の計画階層の上部に、ロジスティクス部門が分析した需要予測が置かれている。工場では営業部門の販売計画ではなく、ロジスティクス部門の需要予測を元に日々の生産計画を立てる。輸送計画や在庫計画も需要予測から落とし込む。その結果をモニタリング(C)し、そして個別のプロセスではなく全体の仕組みを見直す(A)。この方法で花王はサプライチェーンの統合を果たした。

■