

### 第3回 OR 企業サロン報告

## 花王の情報化はなにをめざすか

●ゲストスピーカー 花王株式会社 渡辺 正太郎

●1988年11月1日(火) 18:00~20:30 ●学士会館

花王の情報化は一朝一夕にしてできあがったものではない。企業の情報化は、情報に対するその企業の風土を背景にして培われるものである。花王の場合は、6人のトップ・マネジメント集団が、緊密な人間的接触による小集団活動を通じて独自の情報風土を作り上げてきた。花王は、コンピュータのアウトプットを見なくても、お互いの顔色だけを見れば理解し合えるのが、理想的な情報企業であるとし、その基盤としてコンピュータ・コミュニケーションを位置づけてきた。

一般的に、情報の価値を認識している企業とそうでない企業がある。花王が情報の価値をよく知り得た理由は、情報を収集・伝達するという活動をコストをかけてやらなければ、自社の事業が成り立たないという状況に置かれてきたことにある。消費者が花王の商品をいかに受けとめ、それにどう反応するかを知るために、花王は売上高の1.2%に相当する60億円を情報システム関連のコストとして支出している。他方、自社の商品に関する情報を消費者に伝達するために、売上高の10%に相当する500億円もの広告宣伝費を支出している。この広告宣伝活動を通じて、情報を消費者に伝達するには、それ相応のコストを要するというのを認識した。

情報を経営の立場から理解するためには、まず現代の経営とは何かということを把握する必要がある。現在、生産の分野では自動化・無人化が進展し、工場のオペレーターは、品質管理、機械のメンテナンス、生産調整を行なうというオペレーション・エンジニアとしての役割を果たすようになった。一方、本社では、そこに所属する人間の仕事は、本質的には、モノを考えること、情報の伝達・交換を行なうことの2つである。

このような現代の経営に求められている仕事の遂行を援助する手段として、コンピュータ・コミュニケーションが不可欠のものとなっていると理解することができる。また、会社はその成長の過程で、次々と新しい事業形態を接ぎ木していく。その過程で、少なくとも10年に1回程度の頻度で大規模な、また3年に1回程度の頻度で小規模なイノベーションを起こさない会社は生き残ること

はできない。研究開発や生産の分野でのイノベーションだけではなく、販売、人事、財務など経営を構成するあらゆるサブシステムにおいてイノベーションが考えられる。そのようなイノベーションを起こすことが経営者の役割であり、コンピュータ・コミュニケーションはそのために最も有効な手段となる。

コンピュータが省力化を可能にしただけの時代は、オイルショックのときにすでに終わった。現在、コンピュータ・コミュニケーションは企業革新に大きく寄与する可能性をもっている。しかしその実現のためには、まず、経営を構成するすべてのサブシステムを変革し、将来に通用する新しい経営のシステムを創造する必要がある。新しいシステムの中でコンピュータを利用するようになければ、コンピュータを導入する意味はない。経営のすべてのサブシステムを変えることができるのは、トップ・マネジメントである。したがって、コンピュータ・コミュニケーションを経営戦略に活用していくためには、トップ・マネジメントが先頭にたつてその活用を推進していくことが不可欠な条件となる。しかし、個々の企業に先見性をもった経営者がいたかどうか、また変革をうまく遂行できたかどうかという点については、運命的な要素がある。

たとえば、花王の場合、戦後アメリカ企業を視察してきた丸田社長の発案によって、現金取引の拡大と返品制度の原則的な廃止を実施した。また、昭和40年代の初頭に、花王の商品だけを扱う販売会社を設立した。その目的は、当時、登場した全国規模のスーパーマーケットに対抗することであった。これはスーパーマーケットなどの激しい抵抗を受け、販売会社設立後の5年間、花王のマーケット・シェアは低下していった。しかし現在では、この販売会社が花王の情報基地として重要な役割を果たすようになっている。昭和48年には、全国120カ所の販売会社をオンライン・ネットワークで結び、取扱い500商品の販売情報をその日のうちに把握できるようになった。

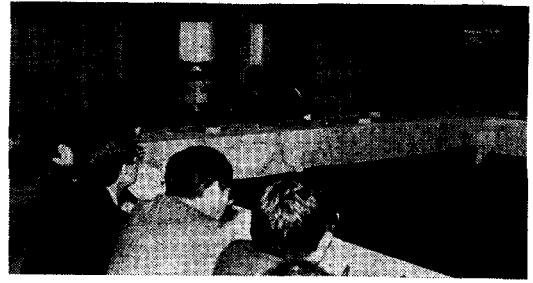
また、オイルショックの頃に、販売会社の在庫をすべて花王の在庫に切り替えた。これによって、それまでは

買い手である販売会社の論理で動いていた物流が、売り手である花王の論理で動くようになり、物流の効率化が進んだ。ただし、販売会社は通常半月分の在庫を抱えていたので、それをすべて引き取るのは、花王にとってもかなりのコスト負担であった。そのコスト負担に耐えられたのは、商品の価格が高騰し、売上が伸びていたオイルショックの時期にこれを実施したからである。

最近花王では、TCR (Total Cost Reduction→Total Creative Revolution) 運動を推進しているが、これがでてくる背景には、徹底的な vertical integration の戦略があった。花王では、原料の開発から、商品が店頭と並べられて消費者の手にわたるまでが、自社の仕事であると考え、徹底的な vertical integration を進めてきた。自社の商品を他社の商品と差別化しようとするれば、他社にない原料や素材を使うか、新しい売り方をするかはわからない。この vertical integration の結果、花王は、原料を生産する部分、最終製品を生産する部分、物流と情報化を担当する部分という3つが複合された会社になった。3つの部分の複合体である花王の内部ではさまざまな情報交換がなされるが、それにかかわる一切の情報処理業務をトータルとしてコンピュータ化していくことをめざしている。できる限り人間を介さないで3つの部分を統合するのが理想的であると考えている。これを実現していくために、今年だけでも年間700億円という巨額の設備投資を行なっている。

たとえば財務部門では、手形、小切手や現金などの現物のない財務を理想として、年商5000億円の企業全体の財務をわずか7人で運営している。財務のシステム化によって、財務の担当者は、設備投資のための長期資金の調達や、短期資金の余剰と不足の調整という知的作業だけに従事するようになった。また人事部門では、従業員に対する一切の書類発行をなくし、従来書類で伝えていた情報は社内の各所に設置した端末で見られるようにした。これによって、人事計算にたずさわる人員が、従来の75人から30人に削減された。TCRでは、ヒト、モノ、カネをフロー化させ、時代に適應できるトータルなシステムを構築することをめざしている。

高度情報社会は、最終的には都市空間に変革をもたらすであろう。たとえば、手形を使わないようにすること、セールスマンが会社にいかないで済むようにすることによって、人間の移動は少なくなる。現在のような過剰な都市集中が解消されてはじめて、高度情報社会が実現されたといえるだろう。



講師を囲んで

#### <質疑応答>

##### [1] トップ・マネジメントと会社の運命について

花王の丸田社長は、長期的観点にたつて研究開発や販売のあり方を考えており、企業の骨格を決めていこうという思考をもっていた。トップ・マネジメントのモノの考え方が、10年後、20年後の企業のあり方に反映されていく。したがって、トップが情報やコンピュータに関心をもたない企業は、情報化をうまく推進することはできない。

##### [2] システム化について

中途半端なシステム化は決してやるべきではなく、やるならば徹底してトータルなシステム化をめざすべきである。EOS(Electronic Order System)の中に、少しでも電話注文が入るとそのシステムを大きく混乱させるし、電子決済システムの中にわずかでも現金が入ると、そのわずかな現金のために金庫や出納係が必要となり、システム化の意味がなくなる。

##### [3] 情報社会における組織

情報社会では、セルフ・マネジメントが重要な要素となってくるので、花王の組織はピラミッド構造はとらず円形かフラット型の構造になっている。これは、社長から新入社員にいたるまで同じ情報を共有するということを意味している。情報を見ることのできる環境におかれることによって、情報を解釈する能力も培われていくはずである。また、そこで活用される情報は、「朝露」を含んだ新鮮な情報でなければ意味がない。

##### [4] 付加価値情報のついた商品開発

これからのメーカーは付加価値情報のついた商品を開発していかなければならない。花王では、少なくとも3分間から5分間はそれについて語ることのできる商品の開発をめざしている。以前の洗剤とは異なり、ヒット商品となったアタックは10分間ほど語ることのできる商品である。これは、アタックが情報付加価値をもっているということを意味している。この種の商品を生み出すのが、情報社会における商品開発であろう。

(新宅純二郎記)