

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
- 1989年10月12日(木) 18:00-20:00
- 関西情報センター (大阪駅前第1ビル)



1年前にもOR企業サロンで話をさせていただいたが、この1年間で企業環境も花王自体も変化し、情報化に対する考え方も進歩、変化した。

花王では、今後も情報化は重要な課題であり、21世紀に生き残るための1990年代の会社経営の3つの条件の1つとして位置づけている。その3つとは、メーカーとして当然のものもあるが、(1)研究開発を中心とした創造性(2)グローバル化への対応(3)情報システムの構築である。

情報システムの構築は、単なる生産性向上やオフィスオートメーション化に終わるのではなく、企業のマーケティング活動がどのようにあるべきか、という戦略的発想にもとづいて構築されなければならない。さらに花王では、情報化が企業独自のカルチャーとなり、企業の創造性に結びついていく、といったものを目指している。

この点について、ウォルト・ディズニーの情報映像部門の社長による、東京ディズニーランドの成功を支える苦勞話が参考になる。入場者の増減にあわせて係員も増減できるようにアルバイトを多く使っているが、制服はアルバイトでも本物らしくみせるために、演出効果が上がるようにそれぞれに工夫がされている。その制服の種類はサイズを合わせると120にもなる。さらに、その中でも清掃にあたる係員は1日に何回でも制服を替えて清潔にしている。そういったことが、シナジー効果として「現実を夢の世界へ変換する」という大きな情報価値を生んでいる、とのことだった。

グローバル化に関しては、花王も昨年M&Aを2件行なったが、その目的も海外の情報ネットワークを手に入れることにあった。その1つのアンドリュージャージェンズ社(米)の場合、情報ネットワークとは、ブランド、organization、販売ネットワークである。ブランドとは消費者に提供する情報である。そしてorganizationの機能は80%が情報交換機能で、15%がニューアイデアを生成する機能で、5%が意思決定を行なう機能で構成されている。また販売ネットワークは、ユーザーとの情報交換ネットワークそのものである。

さて、花王はこれまでも情報化やcomputerizationが進んでいるとの評価をいただいていた。最近も日経から、「花王川崎工場がFA化とOA化を一体化させることを実現している」という理由で、賞をいただいた。川崎工場では、PIS(product integrated system)を構築し、反応装置や包装装置などをコンピュータで集中制御し、これをすでに人員削減を進めてきたオフィススペースに組み込んでいる。

このような評価を受けるぐらいに花王の情報化が成功したことには、花王の次のような姿勢が大きく影響してきたと思う。

- (1) 常に変化する消費者の実態に敏感であるように努め、それらの情報にもとづき商品開発を行ない、他社より優れているという点を情報として届けるために広告を行なってきた。花王では、この情報にもとづくリサイクルがマーケティングでありマーチャンダイジングである。
- (2) 従来の日本人は情報にお金を支払うという感覚になじみが薄いのにに対して、情報交換を行なうにはコンピュータをはじめ大きな費用が発生する。ところが花王ではコンピュータにかかる費用には予算限度枠を設けていないのである。
- (3) computerization イコール「企業のイノベーション」として捉えている。ここで大切なことは、社内全員をイノベーションに巻き込まなければならないということである。そこでは、担当者とトップの考え方がく違っていないといけない。一致したロマンをもっていることが大切である。

工場の他に最近の花王の情報システム化、Computerizationとして販売部門を紹介すると以下の通りである。

近年コンビニエンスストアが急増しているが、それらの店では商品在庫のキャパシティが小さいので少量の商品供給を多頻度に行なう必要があるが、その供給体制は現在人手に頼っている。一方、日本では全体に労働時間短縮の方向へ進んでいることから、今まで人手で行な

っていた部分を情報システム化を進めることによって補う、という方向に進むと予測される。花王ではすでにイトーヨーカ堂をはじめ約1000の事業所を対象に、Computer to Computerによる発注・受注を行なっている。しかし、それらは花王商品取扱店の1%にすぎず、今のところその他はセールスマン・ワークに頼らざるを得ない。そこでは昔は、店舗から欠品や在庫不足の知らせを受けてから配送する、といったことを行なっていた。しかし、現在のセールスマンの仕事は、次回の店舗来訪までにどれだけ売れるか、という推定を行ない、その数字をハンドヘルドコンピュータで電話回線に接続して発注する、ということに変わった。

こうしたことで、発注・受注が大変効率化された。

ボストン・コンサルティング・グループの話によると今後ビジネスのタイムベース（開発期間の短縮化、営業時間の短縮化、意思決定の時間短縮化、情報伝達の時間短縮化）での変革が重視されるようになるだろう、と予想しているとのことであるが、花王の販売部門の動きは、こうした方向とも一致するものである。セールスマンは直行直帰制度（月に2、3日の出社）をとって通勤時間を短縮させている。会社からの情報はファクシミリで受取り（花王新聞など）、地域情報をコンピュータネットワークによって入手している。

財務部においては、すでに小切手、手形、伝票などのペーパー類や現金は一切なく、現在の財務部員はいかにして花王の成長のための資金やM&Aの資金などを調達するか、また余剰資金をいかに運用するか、という創造的な仕事を行なうようになっている。人事部においても従来からある残業、休暇などに関する書類を廃止し、社員が端末によってインプットを行なうようにした。また課長以上は給与明細を廃止し、年間の給料予定表だけ渡している。

近年の情報システム化はこうした TCR (Total Cost

Reduction) 活動を基盤として行なってきたが、現在ではこの TCR を「Total Creative Revolution」と呼び替えその中でさまざまな組織改革や、人員配置の見直しを行なっている。21世紀には花王の組織は“マネージャー（情報交換、ニューアイデア生成、意思決定をする人）”だけになり、構造はピラミッド型から文鎮型となっていくであろう。販売部門においては、セールスマン1人1人が担当のエリアの情報を社内の誰よりも熟知し、そのエリアの社長のようになる。また工場においては、現在のオペレータは、コンピュータを援用しながら市場予測を行なうプラントを運営するプラントマネージャーとなるであろう。

しかし、近年花王がM&Aを行なった海外の企業は、先ほど述べたように展開するその国の情報ネットワークを入手することが目的であるのだから、既存の organization を維持しなければならない。したがって日本人による経営ではなく、現地に任せた経営でなくてはならない。その上に研究技術や、独創的な商品、システム技術を導入していくのである。

情報システムの重要性が高まるにつれて、製造業とサービス業の境がなくなってゆき、また情報ネットワークを確保していないと企業基盤が揺るぎかねない時代になってきている。そういった時代にさしかかっているからこそ、従業員にその渦中にいることを認識させる、Innovation に対するマインドを高める、ということが一層重要だと感じている。

質疑応答

(1) 「全員でイノベーション」という考えに至った契機について

私は、大学で管理会計を学んでから入社したが、その時、会社の原価管理の方法が良くない、と感じ新人でありながら実際に変えてきた(27年前)。花王は、雑草のような会社であるから、こうした会社風土がないと生き残っていけない、と感じている。また、会社に属しているということが、自分を進歩させてくれると感じる環境でなければ、優秀な人材を集めることができない、とも考えている。

(2) グローバルな情報ネットワークの現状について

すでに、東南アジア9カ国の情報ネットワークは、日本より進んでいるくらいだ。ヨーロッパ、アメリカについては花王の言う意味では、まだ30%くらいしか達成していない。

(記 大阪大学大学院 稲村浩二)

