

花王のリエンジニアリング

渡邊 正太郎

1. BPRとのかかわり

最近急にBPRという言葉が浮上し、頻繁に使われるようになった。

この背景の1つは、アメリカが数年前までは、日本の生産技術に対抗できなくなり、新しい行き方を、アメリカ流に見つけ出してきたというところにある。

一方日本企業は、3年連続の減収を示し、経常利益も4年連続減益となり、94年度も回復基調にあるとはいえない。このような現状からすると、日本の資本主義は行き詰るおそれがあるのではないかと、要するに、日本企業が危機的状況に瀕しているというところから、もう1つの背景がある。

アメリカの企業経営の常識からすれば、日本の経営陣は、大部分総退陣しなければならないともいえる。

少し本題からはずれたが、BPRとは、短期的なものでなく、また、経営技術・生産技術など会社を作りあげるための技術論でもなく、経営思想というか、経営の本質とは何かを問うているものではないだろうか、と考えている。

先日、日本経済新聞社が多角的経営分析システム「ブリズム」を開発した。その中で、当社は3番目にすぐれた企業としてとりあげられた。これは財政収益能力、社会的公正度・環境適応力、および活力・開発力という3点にわたる総合評価の結果といわれている。

当社は、今期も増収増益が見込まれ、第2次オイルショック以降13期増収増益を続けている。

そもそも、増収増益を維持することは、企業にとって最大の安全保障である。では、なぜ増収増益が維持できているのか。当社の扱う洗剤・シャンプー等の市場は、7年前から成熟化し、低成長期に入っていた。したがってバブル期の恩恵を受けることもなく、当社は低成長の成熟社会にいかに対応すべきか、成熟社会の下で生きる道、生きる方法を模索し体得してきたこ

とが、増収増益の維持という結果につながっていると思う。

では、経営とは何か。当社のようなメーカーにとっては、まず商品力が維持強化されることが重要である。そのためには、現有商品を徹底改良し、かつ優れた少数の新製品を商品化して、消費者が持続して、これを購入するという強い安定市場の確保が必要である。たとえ、新しい製品が1~2年大量に売れたとしても、その後ほとんど売れなくなってしまうようなものは、商品という位置づけは行っていない。あくまでも、いちど新製品として販売したものは、長く市場に根づく、そのような商品を販売するように務めている。

次に、経営とは、業務革新を絶えず続けることである。販売行為、生産行為とか経理処理などは仕事であって、経営ではない。経営者の仕事とは、業務の革新に絶えずとりくむことである。したがって、メーカーにとって商品力の強化と絶えざる業務の革新が、経営の両輪である。

本来経営にとっては、BPRのまえにビジネスユニットの再構築というものがある。将来利益をもたらさない事業は思い切って整理し、ビジネスユニットの構成ポートフォリオを適正に組むことが経営者の第1の仕事である。

第2は、ビジネスプロセスを絶えず革新すること、そして第3は、その過程を通して人と組織のケイパビリティをいかに向上させるかである。この3つが複合して進まなければ、リエンジニアリングは進まない。

アメリカのGEとデュポンでは、この変革を10年間にわたって思い切ってやってきたのである。

2. 花王のリエンジニアリング

私も長すぎるぐらい花王の経営にタッチしてきたが、今、政治・経済・企業・家計・個人のいずれを問わず1955年体制が崩壊しつつあるといえよう。家計の消費実態というものをみても、変革期にあり、それが市場と価格を通じて企業のあり方にもかかわってくるわけ

わたなべ しょうたろう 花王㈱

〒103 中央区日本橋茅場町1-14-10

である。

過去を振り返ってみても、当社は幸い原料の調達・生産プロセス、そして日本では最大に難しい課題の1つである物流へのとりくみ、さらにナショナルチェーンが台頭し、バイイングパワーが強まる中での販売のあり方、そして人事、経理の業務にいたるまで、それぞれのユニットの変革にとりくんできた。

かつて、花王製品のみを扱う販売会社を設立する過程では、市場シェアは低下し、競合会社に遅れをとる。しかし、それにもめげず、販売システムのリストラを7～8年かけて行ない、今日の販社の基盤を作りあげたわけである。

また取引制度の面でも、従来120日の手形であった取引を、30日後の現金取引に変更した。これはなぜかという、消費者が小売店で買うのは現金であり、小売店と問屋・メーカーとの取引も、当然1ヵ月の在庫期間を考慮しても、1ヵ月後の現金決済というのがモノの原理といえるからである。もちろんアメリカでは、すでにそのような取引形態が確立されていた。

次に在庫についてみると、販売会社にあった在庫は、すべてメーカーが引き取った。流通段階の在庫を、メーカー在庫と一貫化して最小化を計った。これがまさにリエンジニアリングなのではないかと、私は解釈している。しかし、その当時は、まだ販売であれば販売のみ、物流であれば物流のみという1つのユニットのプロセス改革であったように思われる。

3. SISとBPR

私は、6年前にOR学会に依頼され、OR企業サロンで話をしたが、その時にビジネス・プロセスの変革と戦略的情報システムとは不即不離の関係にあると申し上げたことを、今でもはっきりと記憶している。

当社のTCRでは、いくつかのキーワードを使用していたが、ハンマー、チャンピーの書いたリエンジニアリングの書物にあるキーワードとそっくりなものが多く、じつは驚いている。すなわち、“抜本的”“根本的”“劇的”などである。花王の多くの社員は、ハンマーらの本を読んで、花王のTCRとそっくりのことが書いてあると言っている。

当社は、TCRにとりくんでから1年後に、トータル・コスト・リダクションをトータル・クリエイティブ・リポリューションと変更した。TCR（トータル・コスト・リダクション）にとりくむためには、仕事そのものを見直しを行わなければならない。そこで、抜本

的、劇的、基本的などをキーワードにして、ゼロから新しい構想を作るようにした。今まで行なってきたことを全部、いちど否定する。トータル・クリエイティブ・リポリューションと変更した理由がここにある。

また、オール・オア・ナッシング運動というものを実施した。たとえば、工程毎に検査があるが、その検査回数が増減を検討するというのではなく、検査そのものをやるかやらないか、あるいは、あるプロセスで在庫を持つか持たないか、人についても、何人減らすかということではなく、人を配置するのか、しないのかというような思想を持ってとりくんだのである。

また花王は、「早くやる」ということをモットーにしてきた。バブル時代には一時ストック経済の有利性が言われたが、当社は、常にフロー化するということに徹してきた。余分なものは持たない。また早くやることはサービス向上につながるわけである。クレームがくれば、直ちに対応し、オーダーがくればすぐ翌日出荷するということである。

SIS（戦略的情報システム）には、いくつかの目的がある。コスト節減、競争優位性の獲得などである。今日のテーマのBPRの観点からすれば、戦略的情報システムは、仕事を根本から変革するために導入するわけである。したがって、CIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）は社長でなければならない。なぜならば、仕事の仕方、組織、取引方法などすべてを変える権限は、社長に集約されているからである。社長は、仕事を変革できる最高位のリーダーである。社長はCIOであり、BPRの最終責任者でもあるといえよう。

当社企業内のBPRは過去からの積み重ねと経験を通じて組織内にビルトインされている。常時、業務革新を促進させるのが経営というものである。しかし、高度情報社会では、企業内のSISと、リエンジニアリングだけでは、社会は変わらない。したがって、企業とその取引先、企業と消費者というつながりにおいて、新社会資本としての新しい情報システムを確立する先見性と実行力を有する企業が、21世紀にも存在してゆける企業なのではないだろうか。

話は具体的になるが、当社とジャスコとの取引について見てみると、200以上もの店舗を持つジャスコとは1月に莫大な取引伝票が受け渡しされている。それをすべて廃止し、かつ、ジャスコの保有するPOSシステムの情報を当社も活用させてもらうということになった。それによって、商品開発やイベントの効率向上のために、よりの確なデータを活用できる。また、

スーパーの店頭は、常に変化している。これに正しく対応するためのスキーマティック（一種の陳列棚のCAD）を電子通信化しうようになれば、これも1つの社会的インフラストラクチャの改善である。このような努力を積み重ねていけば、内外価格差の解消にもつながっていくのではないかと考えている。

4. おわりに

さる3月に行なわれたOR企業サロンスンポジウムのテーマは「情報システム」と「リエンジニアリング」であったが、逆に「リエンジニアリング」と「情報システム」とした方がよかったのではないかと思う。なぜならば、人体にたとえると、筋肉と骨格がビジネス・プロセスに相当し、情報システムは、それをつかさどる神経システムといえる。そして、脳は経営者そのものである。

リエンジニアリングと日本の経営について、以下で考えてみたい。最近の調査では現状のもとで、日本の経営、すなわち雇用の維持は、なかなか難しくなりつつあるとする経営者が、約半数に達していたが、今はそれ以上に増えつつあるのではないだろうか。先進国経済の成熟化は、歴史的に辿る道である。その原因として、以下の4点が考えられる。

第1は、冷戦崩壊が政治・経済等にたるみをおこしたということ。第2は、環境重視の結果、経済の縮小をもたらす。第3は、先進国の財政赤字である。財政赤字は、たとえばアメリカ・ヨーロッパの鉄鋼業を崩壊させた。日本も、今後の高齢化等で危機になりつつある。第4は、ダウンサイジング概念の価値化である。経済成長にとっては、大量生産・大量消費の方が好ま

しいわけだが、ダウンサイジングの場合は、いかに付加価値をあげうるかにかかるが、量的経済は減少せざるをえない。

日本の経済が成熟化し、そこに各企業の売上水準の停滞と価格破壊の結果、やはり人件費ですら変動費化せざるを得ないだろう。

今回の不況と規制緩和の方向により日本の各種業界の給与格差の平準化は進むであろうし、年功序列——、終身雇用制も、再び高度成長期が到来しない限り、新しい変革を模索せざるをえない。この時代に個人は、どのように生きるかがもう1つの問題になる。

日本の企業にも創造型の企業はあるが、大部分は他社をまねるキャッチアップ型で業務をやった。しかし、そのようなことでは、構造変化に対応していくことは不可能である。

第1に、日本の企業人の美的関心を含めて知的水準を高めていく必要がある。

第2は、従来、日本社会にあっては、わがままでこだわりのある人間は、偉くなれなかった。今日では、むしろそのこだわりが大切で、個性の強さが要求されるだろう。

第3は、人々をエキサイトさせる方法を身につけることである。

第4は、プラン・ドゥー・シーを義務的にやるのではなく、これからは、プラン・ドゥー・シーを楽しむことが必要であり、そこに個人的自主性をおもいきり出す。今のままでいけば、何年かしたら、日本だけが最高の賃金で質の高い生活をやっていくことを世界が許してくれなくなるだろうという認識を持っている。