



慶應義塾大学ビジネス・スクール

花王株式会社

5

——流通情報戦略——

花王株式会社は明治20年（1887年）6月19日、長瀬富郎氏によって日本橋区馬喰町に起きた洋物店「長瀬商店」にその端を発する。当時の洋物店といえば、鉛筆・インキ・消しゴムといった西洋文房具類から、各種石鹼・石鹼入れ・歯磨き粉・香水などの日用化粧品類にいたるまで、きわめて広範な商品を取り扱う文明開化時代の先端を行く新商売であった。

しかし、その頃の石鹼業界は国産品といえど品質粗悪のやし油即製石鹼の横行時代で、明治20年の東京府工芸品共進会品評報告書でも、外国品に対抗できる優良化粧石鹼のないのを嘆いていたほどであった。

かねがね国産石鹼の無力さと、問屋生産の非良心的な方を痛感していた富郎氏が、明治23年の第3回国勧業博における出品石鹼をつぶさにながめて、優良化粧石鹼の創製を決意するにいたったのは、これら国産駄石鹼と舶来石鹼の駆逐にあった。

そして、ついに明治23年に「花王石鹼」が発売された。「花王」の名称の由来について、長瀬商店の古い記録は、次のように伝えている。

『…富郎氏はカホ（顔）石鹼（化粧石鹼のこと）の名を選び、これを「香王」ともじって永坂氏（宣伝面を担当）に相談したところ、永坂氏は「華王」とした方がよいとのことであった。これは少々読みにくく、また書きにくいから、「花王」の方がよいのではないかとは富郎氏の意見であり、両者の考えがここに一致して。「花王石鹼」に決まった。…』

社名についても明治44年合資会社長瀬商会から幾度か変更されたが、昭和60年（1985年）にFD（フロッピーディスク）への進出を決定した時、「花王石鹼」から「花王株式会社」へと商号変更した。このことは石鹼・洗剤メーカーからの訣別であるとともに、特定

—当ケースは、慶應義塾大学経営研究科教授柳原一夫および同研究科9期生小瀬洋が共同開発したものである。
ケースはクラス討議の資料として作成したものであり、経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない。1997年改訂
版権©慶應義塾大学ビジネススクール

10

15

20

25

30

業種メーカーという分類・分野にとらわれない活動領域の開拓を行うことの意思表示であった。その後、化粧品・紙おむつ・入浴剤・全身洗浄料などの新商品領域に力を注ぐ一方、ハウスクーポン製品など成熟化した商品領域にも技術革新を行い、当社独自の市場戦略を開してきた。1987年に新発売されたバイオ新洗剤「アタック」はコンパクト性が受けて大ヒットし、今ではコンパクト洗剤は業界標準となっている。「ビオレ毛穴すっきりパック」が好調のほかハンディタイプの拭き掃除用具「クイックル・ハンドワイパー」が大ヒットし、利益率の高い「ソフィーナ」など化粧品の売り上げも大きく伸びている。(花王製品については付表4参照)

かくして花王は97年3月決算で17期連続増収増益、そして16期連続で経常最高益を更新した。売上高は6963億円(前年比3.3%増)、経常利益は575億円(同6%増)となった。また、連結決算はアジア地域の子会社が好調だったため純利益が276億円と前年比12.5%増を達成した。衣料用合成洗剤については38%の市場シェア(95年)を占め、ライオン(29%)、P&G(20%)に大きく水をあけた。また、台所用品については花王(36%, 95年)、ライオン(37%)がP&G(6%)を大きく上回っていた。そしてベビー用紙おむつについてはユニ・チャームが45%(95年)のシェアを確保し、花王(22%)とP&G(23%)が2位グループを形成していた。

長期政権が続いた丸田芳郎前社長の後任として、7年間社長の座を勤めた常盤文克(ときわふみかつ)社長は新たな物流戦略を展開している。これまでライバルとして競争してきたプラネットの受発注システムへの参加を申し出たり、常盤社長自ら築いてきた物流システムの他社開放などを進めている。すなわち、イトーヨーカ堂が花王の物流子会社を使って他社製品を一部店舗へ共同配送する計画である。しかしながらこれに対して販売情報が漏れることを憂慮して米プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社が公正取引委員会に異議を申し立てる事件に発展している。

おりしも、花王の長期増収増益に貢献した常盤社長は97年3月、後藤卓也専務を後継社長に抜擢する人事を発表した。後藤氏は千葉大学工学部出身で化学品事業本部長などを経て、96年専務に昇格したばかりであった。

花王はこれで丸田氏から常盤氏、そして後藤氏と3代理系の社長が続くことになる。

当ケースは、活発なマーケティング活動を展開しながら、成長し続ける花王の経営戦略、そしてその中で特にユニークな当社の物流戦略について焦点を当てたものである。

花王の多角化戦略

花王株式会社（以下花王と略称する）はこれまで化学品としての原材料・中間剤をベースにトイレタリー、洗剤、化粧品などの消費財へと多角化を図ってきた。

すなわち、花王は1911年以来、油脂化学技術、界面化学技術、高分子化学技術を土台にして、高級アルコールや脂肪酸、グリセリン、界面活性剤などの産業用化学品を生産し続けてきた。現在では生産する化学製品の品目数は約1600種類に達し、その中にはトップシェアの製品も少なくない。顧客も食品、鉄鋼、繊維など幅広く、資生堂などの競合メーカーも得意先に含まれていた。

花王の多角化は妙味があれば、あらゆる分野に進出しようというものであり、その事業展開が多岐にわたることから、一見落下傘的な多角化戦略を指向しているかのように見えるが、そこには花王の一貫した戦略が貫かれていると言われている。すなわち、花王の多角化戦略は独創的商品による、新市場の創造と開拓ではなく、既存市場に差別化商品を投入し、さらにその差別性を広告宣伝で消費者に強くアピールしてシェアを奪い取るというものであった。多角化のターゲットとして既存の成熟市場を選ぶことは市場情報の入手を容易にし、少なくとも不確実性のリスク低減を図ることができた。一方既存の競合他社に対しては花王の化学・中間剤の技術力を駆使して製品差別化を行い後発の不利をカバーした。さらに、後述する花王の強力な物流システムも競争差別化の点で大いに貢献するものと考えられた。

例えば、82年に花王はソフィーナで化粧品市場に参入したが、資生堂との取引を通じて学んだ化粧品に関する知識や経験が事業化に生かされたといわれている。また、紙おむつのメリーズは高吸水性ポリマーを使用して製品差別化を図ったものであり、化学品技術の優位性が差別化で発揮された例である。花王の多角化事業は化学関連製品にとどまらず、ボランタリーチェーン、印刷会社、ソフト開発事業など検討中のものを含めて多岐にわたっている。そのための研究開発も盛んで、全従業員数約7,000人のうちおよそ4割弱が研究開発にかかわっていると云われている。

花王の物流戦略

花王の物流戦略を見るとき、1966年の出来事まで遡る必要がある。それは、日用雑貨業界をはじめ、流通業界、学界にまで大きな反響を呼んだ“事件”であった。

花王が同社の製品を専売する卸機能をもつ会社——販売会社——を構築する構想を打ち出したのである。これは、当時の業界の通念からみると、全くの型破りともいべき戦略であった。というのも、石鹼、洗剤という商品の性格を考えれば、無理からぬものがあった。

5 すなわち、これらの商品は

- (1) いかなる寒村、僻地の小売店にも置かれるべきものであり、
- (2) しかも、単価は安く、マージンが大きくななく、従って、多大な流通コストはかけられないという商品特性があった。

そのため、全国約30万店にも及ぶ小売店に商品を供給するには、既存の卸売店を利用す

10 るのがメーカーにとって得策だと一般に考えられていたからである。

しかし、花王は、「スーパーの安売りや外資に対抗するためには、従来の問屋に代わる新しい形の流通機構を作らねばならない」と判断し、1967年～68年にかけて販社を相次いで設立し、1969～1970年頃にはこの数が全国で140社ほどに達していた。その後、販社は次第に合併、統合が進められ、1987年には51社、118事業所に集約された。販社の統合はさらに進み、1988年には24社に、そして現在は8社に統合されている。付表1には当社の販路が示されている。家庭用製品のおよそ1/5は卸店または代理店経由で小売店に販売される。

20 販社の沿革

既に述べたように、花王が販社体制に踏み切ったのは1966年頃からであり、67年あたりから急速にこの体制の確立を目指して発展していった。全国の特約卸売業に出資をあおぎ、各地に販社、つまり花王の製品のみを販売する卸売会社を設立していった。全国的には複数の卸売業の出資による会社の形態をとっていたが、大部分においては一部の大手卸売業者が単独で一販社あるいは数社の販社を作る形をとった。

そのため、販社は設立されても当初は、従来の特約卸売業の中にその会社が別会社として花王販社を持ち、在庫・配送についてはその従来の卸売業の物流力をを利用して行っていた。つまり、小売店への販売（帳合）¹⁾においてのみ、従来のチャンネルから切り離した形で新しいチャンネルが確立されたのである。

このことにより、小売店への営業活動はそれまでの卸売店から販社に移管された。販社

1) 帳合…この場合、例えば商品Aについては、小売店甲は卸店乙から仕入れることが決められている商取引のことをいう。原則として一店一帳合である。

で手が回らない地域は代行店で営業を行うが、主力となるのは販社による営業活動であることは言うまでもない。

ところが、この販社に十分な数のセールスマントークンがない。募集しても花王販社という当時としては知名度の低い存在では人が集まらず、またせっかく採用してもやめてしまう人が多く、セールスマントークンを確保することができなかった。その結果、当然のこととして小売店への営業活動が十分できず、売上げの低迷という結果を生じることになった。5

またセールスマントークンがいても、荷受け、荷探しなど商品の入出庫に時間をとられたため実際にセールスに出られるのは昼過ぎだった。当時、販社の二階に商品が在庫されていたが、これとても雑然と保管されている状態であった。

この当初の特約卸売業の出資による販社設立は当然ながら、そのエリアの調整、規模の調整といったことを行って、やがて、販社の統合、特約卸売業からの独立という形をとつていった。販社チャネルも代行店ルートと小売直売ルートの併用という形式にまとめられ、次第に効果をあげていった。10

この段階にきて、物流上の問題が生れてきた。販社は花王製品だけを販売したが、現在と比べて当時は同社のプロダクト・ラインの幅も狭く、小売店等におけるイン・ストア・シェアも低かった。このことから、花王のみの商品を扱う販社は自ら物流を行なうとすれば、在庫負担・配送効率の悪さから利益を出すことが難しかった。しかも、販社の全国的調整が行われ、その機能の強化を図るなら、従来の特約卸売業の物流力すべてを任せることにもいかなかった。15

この段階で現実の取引において物流能力不足という事態が、発生したりました。20

花王製品専門販社ということになると、卸売業である以上、物流機能は中心的なものでなければならなかつたが、新しく設立されたものであるだけに、物流についての施設、ノウハウ、経験ともに不足していた。また、一般の卸売業同様の物流を行なつたとしても、効率的にできなかつた。販社制度の問題点として、先日のセールスマントークンの問題以上に、物流問題が深刻であった。事実、大型トラックに荷物を積むのに1.5時間、販社に到着して降ろすのに2時間もかかっていた。25

このようなことから、花王がまず行ったのは、配送エリアという視点を含めた販社のエリア調整ということであった。流通センターの統合、共同使用に着手し、これに対して新しい物流システムを導入するということで、花王の協力のもとに各販社に立体自動倉庫の導入を行つていった。各販社に立体自動倉庫が導入されて物流における受け入れ体制が整ってきたことから、花王の工場と販社間のパレットによるユニット・ロード・システム、つまり、花王と販社の間の取引にパレットの面単位が採用された。30

sample

sample

sample

sample

sample

こうして、花王の各販社は物流機能の整備を次第に進めていったが、花王本社はこれまでにない新しいシステム「オンライン・サプライ・システム」を導入し、各販社と花王本社とをオンラインで結び、情報の一体化を図ろうとした。つまり、このシステムにより、販社在庫からのディリーの出荷数量の把握を可能にし、花王本社の生産計画と連動させる着想がもたれていた。

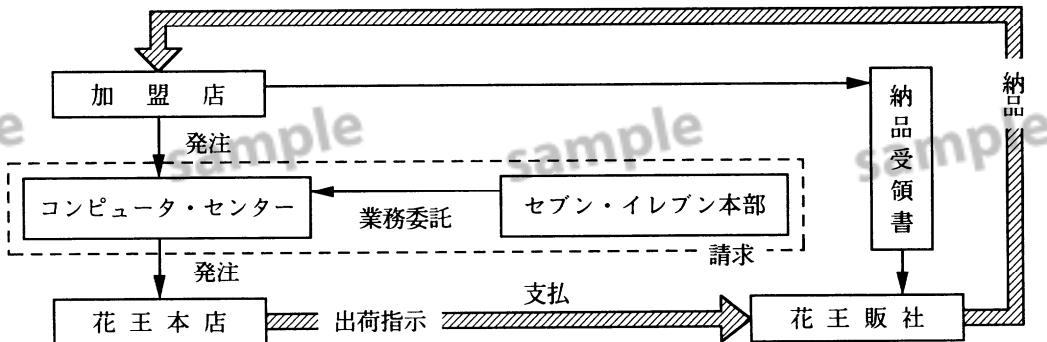
しかし、これには一つの問題点があった。従来、商品は花王本社から各販社に対して売りの体制であり、したがって商品在庫は、各販社に所属していた。販社に所有権のある商品在庫をメーカーの意思通りには動かせないという問題があったのである。そこで、花王は販社在庫を買い戻すと同時に、以後の商品の所有権を花王が確保するという思い切った対策をとった。このように、販社在庫もメーカー在庫だということになると、販社段階への先送りも可能になり、また、全体の在庫のバランスを常に見ながら、在庫、出荷、生産のコントロールが自由に出来るようになった。

こういうシステムであるため、たとえば、セブン・イレブンと花王との間の取引にみられるようにチェーン・ストア本部から一括受注し、それを各チェーン店ごとに各地域の販社へ花王から出荷指図していくことができるようになった。

これは具体的に述べると図1のように、セブン・イレブンの各店の補充発注をセブン・イレブン本社（実際は業務委託したコンピュータ・センター）が集約化し、花王本社へ一括発注する。受注した花王本社は、それをセブン・イレブンの各店の立地によって、その地域担当の花王販社へ出荷指図をするというシステムであった。

20

図1 花王とセブン・イレブンのオンライン受発注・物流システム



25

こうしたシステムの発展は図2に見られるような時代推移の中で展開されていった。特に30 1969年2月の常務会で、同社の物流システム化の第一歩である「物流近代化五ヶ年計画」の提案が物流部門からなされ、トップの強い期待と支持を受けてスタートした。

花王・ロジスティクス・システム

花王の物流システムは、社内では「花王・ロジスティクス・システム」と呼ばれている。

このシステムは、その構築時期で区分すると概ね次の三期に分けられた。

第一期が先に出てきた「物流近代化五ヶ年計画」実行期で1970年から75年にかけての5年間であった。第二期が「ロジスティクス・インフォメーション・システム」の構築期で1976年から81年にかけての5年間であった。そして第三期が1981年以降の「新開発システム」の構築期で、これは現在進行中のシステムであった。5

図2 花王ロジスティックシステム化の歩み

		1970	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
流通近代化五ヵ年計画	ユニット・ロード・システムへの挑戦																
	●商流・物流拠点の整備																
	●輸送容器の選択																
	●T 1 1パレットへ転換と一貫パレチゼーション																
	●包装モジュール化																
	●特殊車両の開発																
	●総合輸送システムの開発																
	●輸送包装材料の簡略化																
	商取引の標準化・計画化																
L 第1期	販社のミニコン導入																
	販社自動倉庫システム																
	販売計画システム																
	オンラインサプライ System																
	売上代金処理システム																
	生産数量管理システム																
I 第2期	フルトレーラ車の導入																
	海上輸送システムの開発																
	小売店と受発注オンライン																
	自動回転ラックシステム																
S 新Y開S	広域流通センターの開発																
	新流通情報システムの開発																

出所：花王内部資料

各期の特徴を一言で表すならば、第一期がハード面のシステム化とすれば、第二期がソフト面のシステム化であり、「販社まで」の物流を対象としたシステムづくりであった。続く第三期は「販社以降小売店まで」の物流を対象としたもので、新たなシステム構築あるいは領域拡大という点に特徴があった。

5

1) 物流近代化五ヶ年計画

システム化第一期は、まず工場の出荷体制の整備からスタートした。工場の包装充填ラインとベルトコンベアに直結して、自動倉庫を全国の工場につくった。生産ラインから、自動的に直接製品をパレットに積んだまま、トラックに積み込むことができるようになった。

10 それまでの梱単位で、トラックに手積みしていた状況から考えると、工場の出荷段階は大幅に合理化された。

しかし、工場出荷段階の合理化ができても、受け入れ側に、それなりの受け入れ体制ができていなければ、トータルでの合理化にはならなかった。

15 このようなことで、一貫パレチゼーション体制作りが図られ、工場からパレット積みで大型トレーラーで出荷したものが、そのままパレット単位で販社の倉庫に格納できるようにした。つまり、「パレチゼーションを推進するということは“パレットをどう導入するか”ではなく“パレットを導入するために、いかに条件なり環境なりを作りあげていくか”が重要となる」という考えに基づいた計画設定であった。

20 また、同時に事務のシステム化も推進され、当時120社余りになっていた販社にオフィス・コンピュータ（以下オフコン）が一台ずつ設置され、小売店からの注文を同販社内の配送部門に接続し、さらに代金回収からある程度の販社統計まで行うというシステムが、1973年に完了した。そして、1974年1月から1年間かけて順次全国の販社のオフコンをオンラインで花王本社のコンピュータにつないでいった。

25 2) ロジスティクス・インフォメーション・システム

第二期のシステムは、通常その頭文字をとって「花王LIS」と呼ばれていた。

第一期では、局所的にしか使われていなかったコンピュータを、全国の販社と花王本社とが、オンラインで結ばれたことにより、販社のオフコンでとらえた毎日の販社から先の“川下”への販売動向が、その日の夜には本社段階でつかめるような体制が完備した。

30 この結果、従来は花王本社から、各販社までの出荷状況しかつかめなかつたものが、販社からの先の品目別の動向が毎日把握できるようになった。当然それは、販売管理はもちろん、マーケティングにまで従来体制では追及できなかつた効果を生み出していくことに

なった。

また、物流面からみれば、これは販社在庫からのディリーの出荷数量の把握を可能にするわけだから、これを活かしての合理化が一歩すすんできた。前述の「オンライン・サプライ・システム」つまり、本社のコンピュータで自動的に販社在庫の補充をするというシステムへの着想が生れることとなった。

5

しかし、従来の体制では、これを実現するには一つのネックがあった。これが「販社の沿革」で述べた“在庫の所有権”問題であった。オンライン・サプライ・システムが稼動した地域の販社から順次買い戻していくことになった。これに半年から1年かかったのであった。

こういう体制が実現すると、メーカーの意思でいろいろなことができるようになってきた。たとえば、メーカーの工場段階の在庫と、より“川下”に近い販社段階の在庫が一体として見られるようになり、そのコントロールがたやすくなってきた。ということは、販社段階に先送りも可能になり、また、全体の在庫のバランスを常時みながら、在庫や出荷や生産のコントロールも自由に出来るようになってきた。

10

こうして1970年から始まり、75年までで一つ区切りのついた、流通ハード面の整備の近代化五ヶ年計画推進時代は、ソフト面の改革をすすめた1976年までの“ロジスティクス・インフォメーション・システム”構築期を経て、80年以降今日に及ぶ、生産から小売に至るまでの物流システム、情報システムの改革を目指す「新開発システム追及時代」へと移ってきた。

15

つまり、これまで追及してきたベースを踏まえて1980年以降、さまざまなシステムが動き出すことになった。

20

こうした新しいシステム構築への導火線になったのは、1980年から始まったセブンイレブンのオンライン発注要請を皮切りにした小売企業各社のオンライン発注ブームであり、さらに拍車をかけたのは、1982年からのイトーヨーカ堂の業務改革による“24時間以内納品”“バラ発注”の要請であった。

25

小売からのオンライン発注要請に対しては、従来の販社ごとのオフコンによる発注対応では非効率なので、受発信機能が強力で、データベース利用も可能なコンピュータ・システムを前提に、広域対応することが必要になってきた。また、24時間以内、バラ納品の要請に対応するためには、配送センターの夜間稼動と、バラピッキングを可能にする自動化を実現しなければならなかった。

30

しかし、このための改造を、販社の配送センターごとに行うのは莫大な投資が必要となる。そこで考えられたのが広域流通センターであった。

広域流通センター

物流面からみると、従来の花王のシステムは、販社に対する在庫補充をいかに効率的にやるか、というレベルから始まり、さらに小売側からの市場対応の必然から出たきたシビ

5 アなデリバリー要求への対処と進んでいった。

全国レベルでみて、花王の体制で現在、最も進んでいると考えられる首都圏を例にとってみると、ここには23カ所の物流拠点があった。広域流通センター構想では、これを2つの大規模流通センターに集約するというものであった。その一つは1986年5月に稼動始めた川崎東扇島の東京物流センターであり、もう一つは1987年10月に稼動始めた埼玉県岩城のセンターであった。つまり、このシステムの狙いは「商物分離」であり、「物流拠点の集約」にあった。

いうまでもなく、商物分離とは簡単にいえば、営業拠点と物流拠点とを分離することであり、花王のこれまででは、それらが同居していた「商物一致」であった。花王の商物分離とは、販社から物流機能を切り離し、それらを集約して、販社のセールスマンが営業活動に専念できるようにすることであった。

その一例として川崎ロジスティックセンターの概要を見ることにする。

当センターは、敷地面積26,645m²（約8,060坪）、延べ床面積は17,500m²（約5,290坪）、立体自動倉庫は高さ30m強、スタッカークレーン15台、棚数28,800、収容能力100万梱（こうり）の規模であった。また、コンピュータ制御により、自動化・効率化を徹底的に図り、各地販社へのパレット単位による輸送とエリア内販売店・卸店への販売物流の二つを同時に円滑に行った。現在6,000店の販売店への配送を行い、あらゆる小口注文に対応していた。

このセンターは、工場と販社あるいは販売店を結ぶ物流拠点というよりも、ピッキング²⁾工場といえる機能を果たしていた。つまり、一時的に商品を在庫し出荷するという拠点要素よりも、より効率的に商品をピッキングすることに重点が置かれていた。このシステムを簡単に説明すると、販売店や販社からの発注情報に基づいて、高層ラックから自動的にピッキング棚に商品を必要量流した。それらは、梱単位、バラ単位に別々のラインでピッキングされた後、販売店からの注文どおりの品揃えにまとめられ、配送ラインへコンベアで運ばれた。これらの作業は、すべてコンピュータのコントロールの下に行われた。また、コンテナへの積み込みは、搬送順路の逆順に行われるため、コンテナの中はいわば“先入後出し”的をとっていた。また、配送の方面・順序・道路事情もコンピュータが計算し、

2) ピッキング…いわゆる荷揃えのことである。バラピッキングとは、俗にケース単位では大きすぎるので、最低、製品1個単位で荷揃えすることを意味する。

指示を出すため、効率的でムダがなく、広域化による搬送距離の問題を克服することを目的としていた。

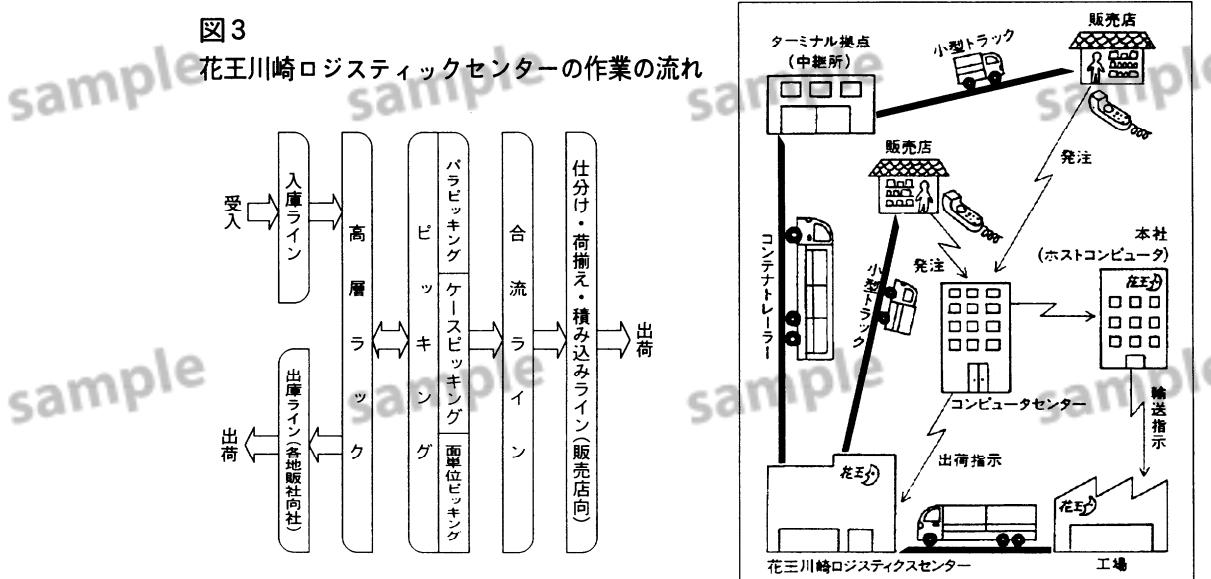
この川崎ロジスティックセンターは、首都圏南部エリアを担当した。この広域をジャスト・タイミングで配送して回るために、コンテナ配送とリレー方式を組み合わせた新しい試みを採用していた。物流センターでピッキングされた商品は、予めコンピュータの配達スケジュールに基づいてコンテナに積み込まれ、届け先近くの5カ所のターミナル（中継点）へ、夜中あるいは早朝に大型トレーラーで運ばれ（リレー方式）、輸送されたコンテナは、小型トラックに載せられ、ターミナル受け持ちの地域の販売店を回り、納品された。また、当センターに近い一部エリアには、同様のコンテナを使った小型トラックでの直送もあり、リレー方式と直送方式とを併用した形をとっていた。5
10

一方、エリア内の販売店へは、従来は販社のセールスマントリオノルマが巡回先から電話連絡で、あるいは販社に戻った後で、発注の手配をしていたが、新物流体制の下では、午前と午後の2回、携帯端末（ハンディ・ターミナル）と電話回線を利用して、素早く発注データを東京本店のコンピュータに送り、東京本社から物流センター、本社、工場へ必要な情報が伝送されるようにシステム化されていた。15

以上のように、効率的な配送システムと高度な情報網の統合化によって、24時間以内に注文の商品を店頭に届けられる物流体制の実現を目指していた。

花王は全国に点在する拠点を今あげた東京の2カ所と、1995年までに大阪の堺、香川県の坂出、九州鹿児島にロジスティックス・センターを建設し、2、3年内にその他5ヶ所にもロジスティック・センターを建設予定であった。さらに10年以内には現在70ヶ所ある物流センターを集約化し、30ヶ所程度にする計画であった。図3には川崎ロジスティック・センターの作業の流れが示されている。20

図3
花王川崎ロジスティックセンターの作業の流れ



また、一方、マーケティング・システムの面では、他社製品を含め製品動向を把握し、商品開発、生産計画へのフィールドバックと同時に、小売店の店頭活性化の支援をすることにより、流通情報を戦略的に管理しようとしていた。そして、究極的な狙いは市場ニーズと見込み生産のズレを極小化し、流通在庫を少なくすること、それに小売店との盤石な関係を構築することによって、市場対応型の総合生活産業として生き抜いていくことにあった。

そこで、その戦略として花王のサービス・マーチャンダイジング・システムが登場する。

10 サービス・マーチャンダイジング・システム

これは、小売店へのPOS導入とそのデータ活用のソフトウェア提供までを含む、小売活性化のシステムであり、その領域は花王製品だけではなく、他社製品（加工食品を含む）にまで及ぶものであった。

15 花王のサービス・マーチャンダイジング・システム（以下SMD）は次の3つの柱で支えられていた。

その一つは、トータル・レインボー・マーチャンダイジング（以下TRMD）による売場活性化、二つめは店の販売データと地域の市場データによる効果的な陳列パターンの提供（スキマティック活性化モデルにて作成）、三つ目はハンディ・ターミナルと専用棚札を活用した効率的発注システムであった。

まず、最初の「TRMDによる売場活性化」については、つきのサービスを行った。

- 日用雑貨売場全体をヘルス＆ビューティ、水回りハウスキーピング、リビング関連のハウスキーピングの三つに区分
- それぞれの商品を使用目的別にくくり、選びやすい定番売場を作り上げる。
- 商品・陳列・演出・情報を一体化させた店舗演出器材の取り付けにより、選択購入しやすい売場づくりをする。
- 季節感を先取りした演出を行う。
- 商品選択の目安となる情報を提供する。
- 情報と商品カテゴリーを一体化させて、カラー表示する店頭演出器材を提供する。

30 以上であった。

次の「店の販売データと地域の市場データによる効果的な陳列パターンの提供」はその

ベースに、花王のもつ情報ネットワーク・システムとデータベースをおいていることともつなげて、説明することができた。

これは、3カ月に一回、定番商品の改善を小売店に提案し、店側と相談して実施するものであった。つまり、地域市場データと店の単品データとをクロスさせ、花王が構築したデータ活用のノウハウであるスキマティック活性化モデルにより「品揃え（新規取り扱い、あるいはカット）、商品群別の棚割り³⁾や商品別のフェイス数、陳列位置などの改善をダイナミックに小売店に提案・実施する—決定した新しい陳列パターンは、カラープリントして店側に提案される」というシステムであった。5

3つ目の「ハンディ・ターミナルと専用棚札を活用した効率的発注システム」であるが、商品ゴンドラの棚札レールに、商品個々についてのバーコードがプリントされた専用棚札がつけられるが、これには、商品名・価格・ユニットプライスの表示があった。10

それぞれの店のアイテムごとの売れ行きに合わせた補充点、発注単位を、店側と相談のうえ設定し、商品の発注はこの補充点、発注単位をもとに行なわれた。したがって、適切な在庫状況が維持できることになった。15

この発注作業に当たっては、誰にでも簡単にできる発注システムということで、ハンディ・ターミナルをもって、ゴンドラの前に立ち、バーコードをスキャンすることで、そのアイテムコードを入力するとともに、発注量を入力することになった。

このシステムで注目に値するのは、卸店への発注についてはどの卸店に対しても花王販社のセールスが発注作業を行う、ということと、花王製品は花王販社経由だが、それ以外は当システムに参加している問屋経由であり、従って花王以外の製品もこのシステムに含むという2点であった。20

小売業の情報システム化は、まずEOS (Electronic Ordering System) に始まるが、一般小売店（独立系スーパーを含む）がこうしたシステムを事前につくり、活用することは不可能に近かった。そのようなEOSを導入しても、納入側の卸店に対する体制・（ネットワーク）が不備であれば、インナーな商品の動きに関するデータがつかめるという活用はもちろん否定できないとしても、トータルな小売店活性化には、決して十分な効果は上がらなかった。25

花王のシステムは、こうした中小、独立系小売業に情報武装化の可能性を開いたものといえた。30

3) 棚割は商品群ごとに決定され、その棚割をどの製品にどれだけ割くかによりフェイス数が決定された。一台のゴンドラには、通常、陳列する製品によって異なるが、幅3尺、6尺などがあり、それらの幅で4段あるいは5段の棚が備えられていた。

このSMDの具体的展開が北関東において1986年4月1日から稼働した「関東流通情報サービス株式会社」であった。

会社概要としては、以下の通りであった。

5 1) 所 在 地 栃木県下都賀郡壬生町 北関東花王販売㈱内

2) 資 本 金 2,000万円

3) 出 資 会 社 花王販売情報サービス㈱ 26 %

北関東花王販売㈱ 25 %

卸店(65社) 24 %

銀行(足利、常陽、群馬) 15 %

10 NTT 10 %

4) 事 業 内 容

●受注(発注)代行業務

●受発注データなどのVAN運営業務

●回収(支払)代行業務

●店頭活性化の受託業務

●商品情報など情報システムの提供・販売

●POSなど情報の開発・販売

●コンサルティング業務

●その他流通業繁栄のための支援業務

5) 対象小売店 食品スーパー、CVS、薬局、化粧品店

20 (当初100店 目標500店)

6) 取扱商品群 トイレタリー、日用雑貨、加工食品、菓子(第一次)

化粧品、医薬品(第二次)

同社設立の狙いは、いうまでもなく、VAN(NTTのDRESS)業務を通じて、受発注など卸コストを引き下げる同時に、店頭商品の売れ行き情報を加工処理して、小売店支援体制を強めることにあった。受発注業務を委託した小売店に対しては、主婦パートが店舗の商品陳列棚を定期巡回して、スキャナ式の端末機を使い、商品を自動発注していく。この方式で発注できる商品アイテム数は三千品目におよび、花王製品ばかりでなく、他社製品を含めた家庭用品雑貨類を網羅しており、発注情報は上記VANを経由して各卸売り業者に届けられた。また、同社は受発注業務の代行に加えて、収集した店頭情報を二次加工して、売れ筋商品、死に筋商品のリスト、地域ごとの営業情報などを分析し、毎月一回小売店に提供した。

1987年東京流通情報サービス（株）、近畿流通情報サービス（株）などのRJS（流通情報サービス）会社を全国の広域販社エリアごとに順次設立してきた。

花王の情報システム

5

既に明らかなように、花王の物流戦略にとって情報システムはきわめて重要な役割を果たしている。そこで当社の情報システム構築の経緯を簡単に振り返ってみることにする。

花王が全国事業所間のオンライン化を完成させたのは、販社設立の事業がほぼ完成した1969年のおよそ1年前のことであった。これは日本のメーカーとしては初めてのオンラインであり、これによってオンラインによる受注出荷ができるようになったが、このことはセンター集中方式体制による情報システムの基礎が築かれたという点でも大きい意味をもっていた。1970年からセンター集中方式のもとで花王の全事業所の処理をコンピュータ化し始め、1973年に全社のトータルシステム化が完成し、損益計算書がコンピュータから毎月確実にアウトプットされるようになった。これに続いて予算編成、購買、生産、販売、一般会計、固定資産管理、人事・労務管理など川上で行われていた情報処理システムは結果として川下にも引き継がれていった。このことは全国の花王事業所（本社、営業所、工場、倉庫）のあらゆる業務処理システムが比較的早い時期に標準化されたことを意味している。

全国に百数十社あった販社についても事業所の標準化と同様に、花王が設計・開発したKAP（花王アプリケーション）システムと呼ばれるオフコンベースの販売管理システムが導入され、販社の業務処理も標準化された。すなわち、1973年時点で、花王本社と販社との業務処理の基本的な標準化が完成していた。この結果、販社段階でも会計のあり方からオーダーの取り方、商品の配送方法、代金回収の仕方に至るまで、そして販売制度運用面でも全国一本化が行われたのである。KAPシステムが土台になって全国の販社110ヶ所のオフコンと公衆回線を使ってオンラインでデータ交換ができるようになったのは1974年からであった。このシステムによって販社段階で毎日どういう商品がどれだけ出たのかを正確に集計できるようになった。更に1976年からは販社への製品自動供給システムが稼働し、メーカーの意志で販社在庫をコントロールすることができるようになった。そのために花王は販社在庫を買い戻したことは既に述べた通りであるが、当時販社には平均して0.7ヶ月分から0.8ヶ月分の在庫があったといわれている。

1978年からはエコーシステムが稼働を始めた。エコーシステムは消費者の質問に答える

10

15

20

25

30

しくみとクレームの内容や問い合わせの内容をデータベース化して、それを研究開発やマーケティングにフィードバックする仕組みであった。このシステムは89年に改良され、ニューエコーシステムとして現在も稼働中である。

ニューエコーシステムは4つのサブシステム、すなわち1. 消費者の相談に対し、正確、迅速、親切に応対するための相談窓口支援システム、2. 電話相談中に電話のかけ主が誰であるかを、過去の相談の有無、姓名、住所などを指定して検索できる氏名検索システム、3. 相談内容を分類し、コンピュータに入力するシステム、4. 消費者の声をデータベースとして蓄積し、オンラインで検索できるシステム、からなっていた。

相談件数は1日300件、年間8万件弱にのぼり、データベースには40万件の情報が蓄積されている。

1979年からは第2次販社オンラインシステムが稼働を始めた。

第1次オンライン・システムがデータボリュームの増大等の理由から再構築の必要性があったからであるが、第2次システムはこれまでの放射状のセンター集中方式から網の目状のネットワークに変更した。従って、本社のホスト・コンピュータもネットワークの下では1つの端末として位置づけられることになり、販社間でも、販社と流通センター間でも、また取引先の量販店と販社間でもデータのやりとりが自由にできるようになった。

1980年から大型小売店、量販店のコンピュータとの受発注オンライン・システムが開始されたが、これは本格的な異企業間オンラインの先駆けをなすものであった。受発注オンライン・システムは小売店が主催するEOSシステムであるが、オーダーエントリーの無人化・迅速化に与える効果は極めて大きかったといえる。現在では、花王の販社がオンラインでオーダーをもらっている量販店の数は550チェーンを超えた。

また、1980年にはMIS（マーケティング・インテリジェンス・システム）が稼働した。このシステムは従来の経験や勘に頼ったマーケティング活動に科学的なアプローチを可能にした。ここには商品の売れ行き、店頭における消費者の購買動向、広告の効果、POSデータなど、他社ブランドについての情報も含め、膨大な情報がデータベースとして、整理・分類されている。これによって、例えば商品の売れ行きを知ろうと思えば、量販店か一般の小売店か、どの販売チャネルでどの商品がどれだけ売れたかが分かるようになった。

1983年から加速された花王販社の統合において第2次オンラインシステムが果たした機能は重要であった。すなわち、大型小売店から直接オンラインでオーダーをもらっても全国どこの販社の拠点に対しても、注文を自由に回せる仕組みが出来上がったからであった。

1983年に中小企業VAN法が施行されたことから、1984年には花王の販社オンライン・システムを外部の計算センターである日本情報サービス（JAIS）に委託して、JAIS-KAO-

VANを発足した。こうして定型的な作業を外部に委託することによって花王が本来行うべきシステム開発・運営・フォローに資源を振り向けることができるようになった。

一方、大型小売店は既に構築されているベンダーとのネットワークを武器として経営戦略を展開し始めた。すなわち、小売店側はジャスト・イン・タイム指向の商品供給をベンダーに求めてきた。これに対応して花王販社が積極的に納品体制を変えていったのが1983年であった。すなわち、従来販社のセールスマンが小売店を回ってデータを集め、夕方販社に帰ってから小売店の受注情報をコンピュータに打ち込んでいた。これでは集計が出るのは夜中になり、配送センターでの商品ピッキングは通常、翌朝の朝以降となり、それから1日かけてピッキングし、結局受注から数えて翌々日の朝に商品を小売店に配送するのが一般的なプロセスであった。ところが、大手量販店では「各ベンダーの倉庫に端末を設置し、オンラインでオーダーを渡せるようになったし、午前10時にオーダーを渡すのだから配送センターでは昼からピッキングを開始できるはずだし、従って翌日には納品してもいいはずだ」と考えるのは当然の要求であった。

小売店の翌日納品要求に対して、花王はPOT（ポータブル端末）をセールスマンに持たせ、出先から直接販社のコンピュータに受注情報を送り込めるようにした。これによって販社のコンピュータで受注情報を昼に締めれば、午後にはピッキングを行い、そして翌日の午前に配送出きるようになったし、夕方に締めたものについては翌日の午前中にピッキングを行い、午後配送ができるようになった。

翌日納品体制をもっと効率的なものにするためにはPOTシステムだけでは不十分で、分散している販社物流拠点を大規模な流通センターに集中・集約化し、大胆な設備投資をしてピッキングの自動化を図るとともに拠点分散からもたらされる在庫遍在の弊害を解決する必要があった。そこで既に説明したように広域流通センターの構想が生まれてきたのであった。

販社の大型合併によって経営規模が拡大し、複数の拠点に分散している情報を集中・集約化する必要が生じたこと、広域流通センターに見られるように販社の物流機能が順次、販社から分離されてきたこと、そして販売事務を集中統合化して販社から販売事務の一掃を図る目的で新販社システムが構築され、1987年から東京地区で稼働を開始した。このシステムは全国を4つのブロックに分け、それぞれのブロックごとに超大型コンピュータを設置し、従来130ヶ所に分散していた販社システムの情報をデータベースに集中して、DDC（デジタル・データ・サーチット）で各販社拠点をネットワーク化して、販社の経営活動に関するあらゆる情報を集中的に処理する巨大システムであった。1988年末では、全国24販社へのシステム展開もすべて終わり、販社経営のための重要なインフラとして定着した。

5

10

15

20

25

30

一方、前述のSMDはミニ・スーパーなどの小売店や代行店支援システムであるが、このシステム化も開始された。すなわち、SMDを中心とした小売店支援システムに加入しているミニ・スーパーや代行店を販社と結ぶネットワーク化（NTT-EOS-VAN）の開発が行われていた。小売支援用ソフトとして顧客管理システム、スキマティック・プランニング・システム、POSデータ分析・加工システムなども開発が行われていた。

5 グ・システム、POSデータ分析・加工システムなども開発が行われていた。
以上のように、花王の情報システムの歴史を振り返るならば、それは直販制度という花王独特の経営戦略を直接に反映し、そして消費者との対話を特に重視する立場から開発が行われてきたものであった。

10

競合他社の物流戦略

これに対して、花王と競合他社との動向はどうかといえば、1988年当時シェアにおいてはライオン株式会社（以下ライオン）と約30%ずつ、その他数社合わせて40%といわれており、花王とライオン両社による寡占状態にあった。

15 ライオンは花王と異なり、販社を使わず、従来の卸機能を前提としてシステム化を行なっていた。年代は少し遡るが、1980年以来ライオンのLCMSシステム（Lion Circle Marketing and Management System）は全国146の主要取引先卸店とオンラインで結び、ライオン製品の小売店向け出荷情報を单品ごとに毎日収集し、分析結果をライオンと卸店の販売・販促活動に役立てていた。

一方、卸店にとってみれば、ライオンへはLCMSによる発注を行い、他のメーカーへの発注は従来通り電話などによる手作業という二重の方法が混在し、事務が繁雑化していた。

20 コンピュータが卸店や小売店レベルで導入されたとしても、そのコンピュータの機種とメーカーの機種や、データの入力方法などが異なるれば、その情報の流れは途絶えてしまう。それら情報の連結をVANに委ねなければならないということが注目されてきた。

25 そうした中で、1985年4月1日、電気通信事業法が施行され、通信の自由化が始まり、通信事業は独占から競争の時代、民営化へと移行したのであった。

これまで暫定措置で行なわれていた中小企業VANが一般VAN（一般第二種）として届出制となり、今まで禁じられていた大規模VAN（特別第二種）も登録制で自由になった。

30 この前年、ライオンはユニチャーム株式会社（以下ユニチャーム）の訪問を受けた。それはLCMSの共同利用の申し出であった。このことはライオンの快諾を得、12月の共同利

用の発表に至ることとなった。

そして、翌年の通信の自由化にともなうライオンの業界VAN設立の呼びかけに対して、ユニチャームと同様に「問屋との情報化促進」を図る必要性を感じていた日用雑貨メーカー8社がこれに応えた。

5

“プラネット”設立

1985年8月1日、業界VAN運営会社“プラネット”が誕生した。これはライオンをはじめとして、ユニチャーム、資生堂、サンスター、ジョンソン、エステー化学、十条キンバリー、牛乳石鹼、共進社とVAN会社であるインテックとの共同出資により設立された。この業界VANの実現により、「卸店との受発注のオンライン化」、さらに進んで「受発注の自動化」が、より円滑に行えるようになった。

このプラネット設立の最大の目的は、何よりもまず卸売業を取り巻く環境の変化に伴い、卸売業の情報武装化を行うことになった。

10

15

そして、卸店流通を基本政策とするメーカーが協力して、業界内の情報通信ネットワークの構築と、卸店のシステム化支援を行い、業界の流通機構全体の体質強化を図ることにあった。

これを具体的にまとめると、

- 1) 卸店・メーカー間のデータ通信を行い、相互の情報高度活用を図る。
- 2) 卸店データ通信資源を共同利用し、卸店およびメーカーの重複投資の未然防止を図る。
- 3) 業界内のコード・フォーマットの標準化を行い、業界トータルの情報システム化の促進とコストダウンを図る。
- 4) 卸店内の情報システム化の支援を行い、卸店の社内合理化体質強化を図る。

20

25

LCMSがライオン一企業の「対花王戦略」として、端を発していたのに比べると、このプラネットは同業8社によって業界の統一を目指し、複雑な受発注業務に携わる卸店の簡便化を目的としているところに大きな違いがあった。

プラネットはインテックの提供するVAN「ACE TELENET」によって日用雑貨メーカー側のホスト・コンピュータと卸店側に設置した端末を相互接続した。卸店が使用する端末は、LCMSとしてライオンが同社と卸店間を結ぶ受発注オンラインを構築したものであっ

30

た。プラネット設立準備で中心的な役割を果たした玉生（タマニユウ）弘昌プラネット常務は「互いにライバルとなる同業者が利用し合う VANだけに、VAN業者の決定に神経を使った」と述べている。

インテックに決定した理由として、「端末数を五百台から最終的に千台まで増加させる」

5 にはオンライン処理能力の高いネットワークでなければならなかった。86年中には日用雑貨メーカー16社が新たにプラネットに参加した。これらのメーカーが使用するホスト・コンピュータは機種がばらばらなので異機種コンピュータの収容能力に優れたVAN業者が前提条件、「コンピュータ・メーカー系のVANが業界内で標準化されているJCA手順以外のプロトコルを採用している場合には異なるコンピュータ・メーカーの機種をスムーズに収容できない難点があった——これはコンピュータ・メーカー間でのプロトコルの公開が不十分」である（玉生常務）という理由によるものであった。

そうした中で結局、インテック、日本情報サービス、野村コンピュータシステムの3社が候補として絞られたが、インテックが選定された理由としては、第一にパケット交換技術があげられた。⁴⁾ プラネットがパケット交換技術に着目した理由は異機種コンピュータ間のプロトコル交換⁵⁾ がかなり楽になるだけでなく、データ送信量に比例した明確な課金方式を設定できるからであった。ライバル企業が共同利用するVANだけにネットワーク課金方式にも慎重な配慮が要求された。

さらにデータが間違って他者宛に送信されないようにセキュリティ対策もプラネットでは不可欠であった。端末は共用だが、ネットワーク内部は明確にメーカーごとに分離しないなくてはならなかった。

セキュリティという点からも、パケット交換方式は評価された。回線網自体の信頼性においてもインテックの「ACE TELENET」は回線が2重化され、トラブル時の迂回機能を有していた。

インテックが選ばれた他の理由は、拠点数であった。85年当時で全国に約70カ所に達していた。そしてさらに増え続ける傾向にあった。見かけは拠点数が多くても、それが自社の拠点でなく、地方の計算センターを使っているVANがあり、トラブル発生時の責任問題があいまいになることがあった。

4) パケット交換…ユーザーの情報をデジタル化し、ある程度まとまったパケット（小包）にして、デジタル回線に流し込む方法である。電話の音、テレックスの文字、ファクシミリの情報、コンピュータ・データなどを、デジタル化し、パケットにして混ぜ合わせて回線に流すことにより回線効率をあげる。もちろん、このパケットには行先や情報の種類を示す“ラベル”が張りつけてある。

5) プロトコル交換…通信をするためには、通信手順（プロトコル=約束ごと）を決めておく必要があるが、必ずしも標準化されていない。コンピュータ・メーカー別、業界別手順が乱立していた。VAN業者はこれら異なる手順をVAN業者のコンピュータで手順交換を行い、異機種コンピュータ同志の結合サービスを行った。

インフラストラクチャーVANとしてのプラネット

プラネットはVAN会社ではなく、卸店とメーカーの間における双方の共通の情報ニーズをとりまとめる標準化およびシステム化を行い、それを運営する“インフォメーション・オルガナイザー”つまりはVAN運営会社であった。その事業内容としては、

5

1) VAN運営業務の推進

- 端末機の設置
- ネットワークの構築

2) 通信方式の標準化の推進

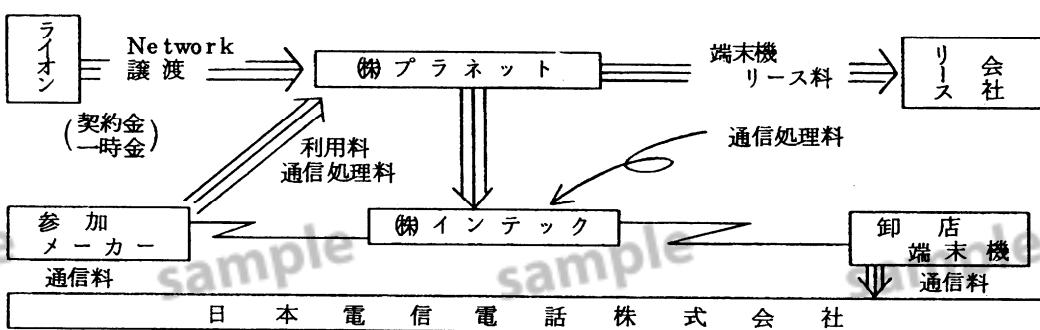
10

3) コード管理センターの運営

4) 卸店システム化支援の推進

であり、事業体系については図4の通りであった。

図4 プラネットの事業体系



15

20

業界VANは基本的には、取引のための受発注や伝票伝送に用いられるものであり、誰でもがやらなければならない当然のデータ通信をつかさどるものであった。

つまり、業界VANはインフラストラクチャーとして存在するものであり、社会的存在として公共的な観点から構築されるのが望ましいと考えられた。すなわち、VANを経営戦略の一環として、独自に開発し、排他的なネットワークを構築しても、それはインフラストラクチャーとして機能するとは限らなかった。ましてや自社の利害を主たる目的として構築する場合、これが通信相手にとって本当にプラスになるとは限らなかった。こういう訳でプラネットは業界全体としての体質強化という観点から構築されていた。

25

インフラVANの下では、企業間の競争は情報をいかに解析し、いかに効果的なマーケティング活動に結びつけるかという点で競われることになるものと思われた。

30

現在、流通業界の中のネットワークで懸念されることは、小売店と卸店間のEOSであっ

た。コンピュータ化の進む量販店からの要請で、通信ネットが構築されているが、統一されているのはプロトコルのみで、伝送フォーマットやコードはバラバラのままであった。しかも、大半が一对複数のプライベート・ネットワークで運営されていた。したがって、受信する卸店は発信している量販店の数だけプログラムを作り、別々にオペレーションする必要があった。また、そのコスト負担の方法にもアンバランスがみられ、必ずしも望ましい状態ではなかった。

プラネットの事業を一言でいうと、卸店に設置した端末機の利用サービスをメーカーに斡旋する商売であった。すでに多数の卸店（1987年200店、1997年初頭400店）に設置してあるプラネット端末機は、すぐに発注伝票も伝票発行もできるため、業界のメーカーにとって魅力的なシステムであった。そこで、プラネット端末機の利用を望んでいるメーカーが料金を支払うことになった。

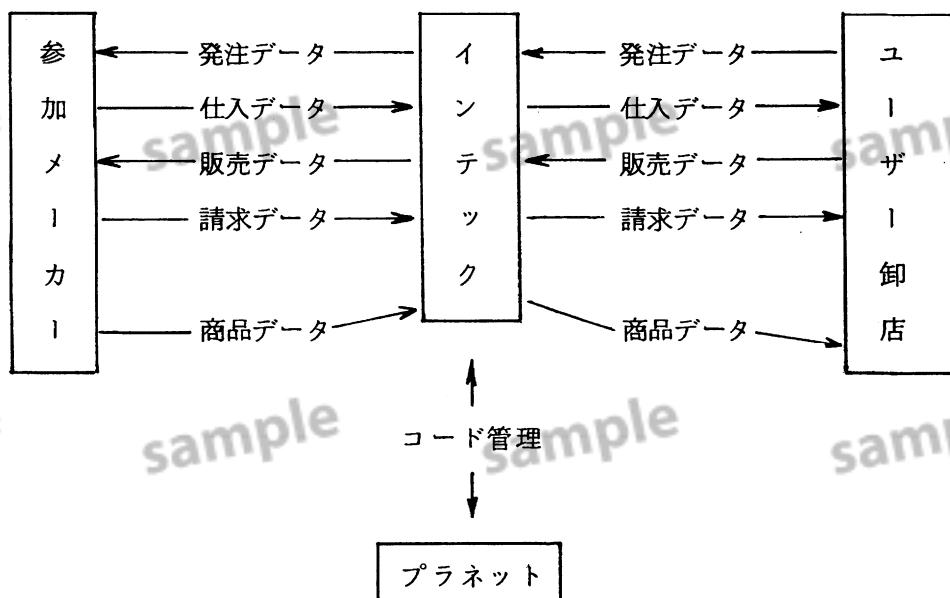
プラネットは次の5種類のデータ通信を行っていた。

- 1) 発注データ……卸店がメーカーに商品を発注した内容を示す。
- 2) 仕入データ……メーカーが卸店に商品を納入した内容を示す。
- 3) 請求データ……メーカーが卸店に代金を請求した内容を示す。
- 4) 販売データ……卸店が小売店などに商品を販売した内容を示す。
- 5) 商品データ……メーカーの商品内容を示す基本的データ

これらデータ伝送の概要は次の図4の通りである。

20

図4 データ伝送の概要



25

30

花王対ライオンの「VAN戦争」

プラネットに対して花王は、販社と花王とをつなぐオンラインシステム化とは別に、「卸店KAP（花王卸店経営サポート・システム）」を花王製品を取り扱っている卸店（代行店）約3200店（1989年当時、現在は約2000店）にシステム販売する計画であった。これはこれまで販社で稼動してきたKAPシステムを一般卸問屋向けに改造したものであった。5

一方、プラネットは、設立以来、参加メーカー、参加卸店が順調に増え続けていた。すなわち、1989年現在でVANの加盟メーカーは28社、卸会社は260社に達していた。しかも「加入メーカーは当初、50社の参加を目標にしていましたが、すでに60社までは目度がついています……特に卸では主要な会社の多くを取り込むことができました」と玉生氏は述べている。10

当時、雑貨・化粧品の国内市場規模は約3兆円であり、このうち花王が4千億円を占めていた。この他に、独自チャネルを持つ化粧品（資生堂、鐘紡）が約6千億円であったから、プラネット陣営がターゲットにする市場は2兆円であった。プラネット加盟28メーカーのこの分野の売上は1兆円強であり、従って、対象とする市場規模の50%を超える勢力となり、規模では花王の2.5倍に達した。このような状況を反映し、プラネットは85年7月期決算で85年の会社創設以来初めて経常利益が黒字（2千万円）となった。ちなみに、プラネットが扱うデータ量は2千回線を使って、1カ月に700万から800万件にも及んでいる。15

プラネットでは受発注情報の伝送だけでなく、在庫データの通信、共同配送、決済の自動化などのサービスを一層推進していかなければならぬと考えていた。そしてその手始めとして、メーカー・卸間で在庫データの通信サービスを89年10月から開始することにした。卸の倉庫にある在庫の数量・単位を单品毎にメーカーへリアルタイムで送信することにより、メーカーにとって流通在庫を正確に把握し、生産計画を効率的に立てられるというメリットがあった。また、どのメーカーのどの商品が特売品になっているかといった特売データなど、卸会社の仕入れ計画効率化を支援する通信サービスの開発を計画中であった。20

一方物流については、仙台市に設立されたプラネット物流（ライオン、サンスター、ユニ・チャーム、小林製薬など雑貨品メーカー十社の共同経営）の流通センターが1989年10月に稼動した。これによって東北地域の配送は大きく変貌した。これまでメーカーに注文を出してから、4日もかかるメーカーもあったものが、翌日に卸会社に商品が届くようにな
25

なった。

プラネット物流はこの仙台流通センターを標準システムとして全国に順次、共同センターを開設し、現在名古屋、九州で稼動している。

情報技術の進歩が従来、技術的あるいは経済的に不可能とされたサービスや企業活動

- 5 を可能とするようになると、業界内における競争関係もそれによって大きく変貌するよう
に思われた。花王の戦略VANとこれに対して、2位グループ以下が対抗しているインフラ
VAN－プラネット連合との競争の結果は今後どうなるのであろうか、花王の広域流通セン
ターに対するプラネット流通センターとの競争優位性はどうか、またこのような競争の影
響はメーカー、卸、小売業にどのような影響を及ぼすかといった点については、当時まだ
10 多くが不明であった。

現状と今後の課題

15 花王の最近5年間の財務データは付表2に示されている。売り上げを見ると10年前には
同水準であったものが、現在は花王が業界2位のライオンに2倍以上の大差をつけていた。

花王の経営を振り返ると経営システムが絶えず改善、革新されていることがわかる（現
在の組織図は付表3参照）。1963年の販社5ヶ年計画に始まり、流通近代化5ヶ年計画、ロ
20 (4)ジスティクス・システム3ヶ年計画、そしてエコーシステム、花王LIS、花王MIS、そし
てRJS、消費者相談のための情報システムへと引き継がれてきた。しかし80年代に入ると
このシステム改善計画は部分システムの改善からトータルシステムの改善へと拡大・発展
していった。つまり、生産、物流、情報系を別々に考えるのではなく、トータルに見つめ
て改善する方向、すなわちトータルシステム・アプローチに進化していった。これらの活
動はいかに示される通りである。

25 1986年から90年：第一次TCR（トータルコスト・リダクション）

1990年から92年：第2次TCR（トータル・クリエイティブ・レボリューション）

1992年から95年：TPI（トータル・プロダクション・イノベーション）

第一次TCRはコスト削減運動であり、無駄の徹底的な排除であったが、それだけでなく、
これらの運動すべてが社員の意識を改革し、顧客のニーズをできる限り達成するために自

30 分達ができる事を徹底的に考える運動でもあった。この運動の象徴的結果が日本各地に
建設されたロジスティクス・センターであった。同センターではケース単位のピッキング
はすべて自動化されており、半自動化されたバラ・ピッキングもまもなく完全自動化の予

定であった。バラピッキングでミスの発生する割合は10万個に1個の割合であったが、完全自動化すればこの割合は更に減少するはずであった。このようにミスの少ないピッキングシステムを背景にして、花王はいちいちケースを開いて検品するのを止めて、ケースの数だけ数えるスピード検品を提案していた。スピード検品では従来、20分から30分かかっていた検品がわずか数分で行なうことが可能であった。

5

ロジスティクス・センターの建設に伴い89年頃から、花王は取引先に対して新しい取り引き基準を要求してきた。すなわち、発注単位の標準化、納品日の指定、最低発注量の設定などであった。発注にたいしてこれまで基本としてきた翌日配送にしても見直す方向であった。つまり、近距離圏では1日2回受注し、翌日配送する。主要都市部は1日1回受注し、翌日移送する。しかし遠距離圏は1日1回受注するが、配送は翌々日とするというものであった。

10

効率的なロジスティクス・センターを背景にして、花王は自社物流センターを持つ大手チェーンに対しても一括納入を拒んでいた。しかしほんやりなど巨大チェーンに対しては例外的に一括納品に同意した。

15

一方、バブル崩壊後急速に広まった価格破壊は日用雑貨の分野でも例外ではなかった。花王の主力製品であるアタックは発売以来爆発的なヒット製品となり、発売初年度には花王の洗剤市場でのシェアを35%から50%へと一気に拡大した。その花王のドル箱製品であるアタックが93年あたりから値崩れを起こし始めたのであった。原因是スーパーのPB(プライベートブランド)であった。93年ダイエーはPBであるセービングブランドで348円のコンパクト洗剤「ホワイト」を発売した。当時、アタックの実勢価格は600円程度であったから、「ホワイト」は40%以上安い価格設定であった。94年4月にイトーヨーカ堂が同種の洗剤「シート」を348円で発売、これによりコンパクト洗剤の全面的価格競争が始まった。PBの価格は低下を続け、販売量は急速に増大した。更に、94年10月スーパー3位のジャスコがトップバリューブランドの洗剤を発売した。他のPBブランドと同種のジャスコの洗剤「スーパークリーン」の価格は298円でダイエーと同じ価格設定であった。PBの低価格競争に引きずられて、NB(ナショナルブランド)の洗剤価格も低下していった。アタックも例外ではなかった。NBがPBの水準まで価格を下げるることは原価構成を考えれば到底不可能と思われた。NBメーカーは価格破壊に対して効果的な対策手段が見つからないのが現状であった。ただし、PB洗剤といっても3社あわせてその市場は46億円程度で、2200億円といわれるコンパクト洗剤市場規模のわずか2%を占めるに過ぎなかった。PB市場はPBであるがゆえに販売店舗数も限られ、したがって市場規模も限定されるので、この

20

25

30

点から見ればNBメーカーに与えるPB洗剤の影響はたかが知れていると考えることもできた。しかしながら花王の製品の多くが大手スーパーのPBターゲットになることを考えると花王にとって危機感は少なくなかった。

価格低下に対して収益性を維持するためには、生産・流通のすべての段階で徹底したコスト削減が必要であった。ジャスコとの取り引きをEDI(電子データ交換)化したのもその対策と考えられた。これは花王のコンピュータ・センターとジャスコのコンピュータセンター間で直接受発注のデータ交換を行うシステムで、伝票不要のペーパーレス・システムであった。納品された商品の検品も不要となったので、EDIによって取り引き業務、商談、棚割、発注の4つの作業が合理化できることになった。ジャスコの陳列指図書システムと花王のスキマティック棚割システムを結合させ、ジャスコのPOSデータ、花王の販売予測システムを使うとEDIによる自動発注が可能であった。実験店での成果が非常によかったので、ジャスコはEDIを全店についても広げる方針であったし、また花王も他の大手スーパーに対してEDI化を進める計画であった。

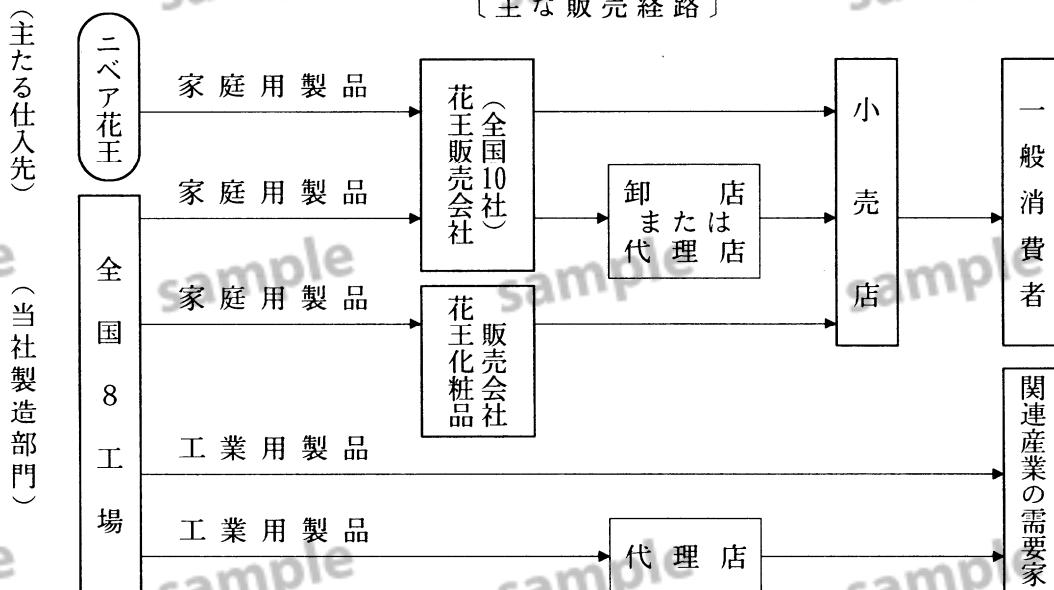
一方、花王の代行店はといえば、自前で配送センターを持ち、店舗を広域で展開する小売店が増えるにつれ、経営の厳しさが増してきた。花王製品用の情報端末機と他社製品用のプラネットの端末機を二つそろえなければならない現状に対する不満があった。価格破壊により販社、代行店の経営が苦しくなっていた。こうした背景があって、花王は1996年プラネット(日用品を中心として90社強のメーカーが参加)への参加を要請した。プラネット側は、当初一部メーカーや接続卸店が「10年間販社流通と卸流通という違う制度で競争してきた経緯から心情的に簡単には受け入れられない(大手メーカー幹部)」との意見もあったが、結局「システムは本来オープンなもので参加メーカーが多いほどコストが下がる(高橋達直ライオン社長)」という意見で合意し、花王の参加が承認された。花王の参加で業界統一VANとなれば、異業種にとっても魅力的であり、プラネットの今後の一層の発展が期待された。ちなみに、現在のプラネット参加メーカーは110社、接続卸約400社、月間処理件数は4500万件に及んでいた。

プラネットへの参加を発表してまもなく、花王は更に97年春から自社の物流子会社を使って、神奈川県などでイトーヨーカ堂の日用品物流を受託することを明確にした。これに対してP&Gのヤーガー社長は花王に他社情報が漏れることを懸念して、「花王の50%から60%に低下した自社物流網の稼動率を上げようとのねらいは分かるし、小売チェーンが合理化を目指すのも当然だが、あるメーカーが小売りへの流通経路を独占するのは許されない」と述べて、花王の共同配送に反対していた。

付表1 当社の概況

販売方法と販売実績

(1) 販 売 の 方 法



(注) 1. 平成7年3月31日現在のものであります。
2. 家庭用製品、工業用製品の一部は海外へ輸出されております。

(2) 販 売 実 績

(単位：百万円)

区分	期別	第88期	第89期
		(自平成5年4月1日至平成6年3月31日)	(自平成6年4月1日至平成7年3月31日)
家庭用製品	パーソナルケア製品	228,929	225,333
	ハウスホールド製品	250,942	258,454
	サニタリーほか製品	79,693	84,638
	計	559,566	568,426
工業用製品	油脂製品	24,646	26,146
	化成品	55,386	60,180
	計	80,032	86,326
合 計		639,598	654,753

(注) 1. 販売数量については、当社はそれぞれ容量・形状を異にする多種の製品を販売しており、共通する単位がありませんので金額表示のみにしております。
2. 販売実績金額は当該期の純売上高であり、仕入商品の純売上高も含んでおります。
3. 主要顧客別売上状況は次のとおりであります。

付表2 貸借対照表

『貸借対照資産の部』

(単位：百万円)

【資産】

	1996年3月	1995年3月	1994年3月	1993年3月	1992年3月
5 流動資産合計	167,373	136,330	155,733	149,632	141,911
当座資産	96,134	72,202	86,601	78,353	78,056
現金・預金	13,936	8,889	16,598	6,312	8,353
受取手形	0	0	0	0	3
売掛金	71,337	62,458	68,548	70,453	67,185
有価証券	10,861	855	1,455	1,588	2,515
棚卸資産	59,501	54,529	55,335	56,374	50,673
製品・商品	40,304	36,943	39,106	38,019	34,397
半製品・仕掛け品他	99,596	98,980	99,521	93,808	87,065
原材料・貯蔵品	10,920	9,574	8,594	10,100	8,812
その他流動資産	12,411	10,058	14,363	15,485	13,703
10 貸倒引当金	-680	-465	-569	-585	-525
固定資産合計	472,538	474,472	471,719	473,070	453,211
有形固定資産	293,397	297,943	302,457	298,107	285,724
建物・構築物	99,596	98,980	99,521	93,808	87,065
機械装置	120,912	123,173	121,792	125,927	108,189
車両・運搬具	377	373	379	331	257
工具・什器・備品	12,432	12,595	12,273	11,796	9,225
土地	49,798	49,832	49,606	48,658	48,497
建設仮勘定	10,278	12,987	18,883	17,584	32,488
15 無形固定資産	3,745	5,432	7,124	8,772	10,214
投資資等	175,396	171,097	162,138	166,191	157,273
投資有価証券	115,846	113,802	137,368	135,692	122,038
繰延資産合計	0	0	0	0	0
資産合計(総資産)	639,912	610,804	627,453	622,704	595,123

『貸借対照負債・資本の部』

【負債】

20 流動負債合計	35,125	34,759	34,394	34,029	33,664
支払手形	0	0	0	0	0
買掛金	68,026	62,949	62,190	63,463	62,632
短期借入金	44,576	5,686	41,442	37,983	20,656
前受金未成工事受入	0	0	0	0	0
未払費用・前受収益	50,902	43,459	43,974	44,074	43,873
賞与引当金他	0	0	0	1	2
納税充当金	15,976	14,380	16,807	14,534	13,969
その他の流動負債	36,601	22,435	33,745	28,393	32,341
25 固定負債合計	66,625	125,107	112,630	136,263	142,389
社債	62,400	120,623	110,217	131,821	135,792
長期借入金	3,338	3,392	446	538	504
退職給与引当金他	825	800	1,676	3,110	4,350
その他の固定負債	62	291	289	791	1,741
特別引当金合計	0	0	0	0	0
負債合計	282,711	274,019	310,793	324,717	53

【資本】

30 資本金	63,294	62,988	62,512	62,398	61,888
資本利益剰余金	266,072	246,710	228,137	210,595	193,660
当期未処分利益	27,832	27,085	26,007	24,991	23,705
資本合計	357,201	336,784	316,659	297,986	279,256
負債・資本合計	639,912	610,804	627,453	622,704	595,123

付表2 (続き) 損益計算書

『損益計算書』

(単位：百万円)

	1996年3月	1995年3月	1994年3月	1993年3月	1992年3月	
売 上 高	674,051	654,753	639,598	622,358	591,840	
売 上 原 価	308,991	303,786	296,320	293,476	286,831	5
売 上 総 利 益	365,059	350,966	343,277	328,881	305,008	
一般管理費・販売費	309,952	296,684	290,444	282,235	263,562	
営 業 利 益	55,107	54,282	52,833	46,646	41,445	
営 業 外 収 益	4,382	4,071	4,074	4,801	6,536	
受取利息・配当金	2,064	2,334	2,424	3,207	4,703	
その他の営業外収益	2,316	1,736	1,649	1,593	1,831	
営 業 外 費 用	5,203	6,376	7,895	6,736	6,393	
支払利息・割引料	2,565	3,498	3,935	4,097	3,870	
その他の営業外費用	2,636	2,876	3,958	2,637	2,522	10
経 常 利 益	54,286	51,977	49,012	44,711	41,588	
特 別 利 益	4,093	234	1,134	10	521	
特 別 損 失	7,912	3,906	3,180	1,253	1,327	
税 引 前 当 期 利 益	50,466	48,305	46,966	43,468	40,782	
法 人 税 等 充 当 金	23,352	22,424	22,418	19,945	18,075	
当 期 利 益	27,114	25,881	24,548	23,522	22,706	
前 期 繰 越 利 益	4,320	4,502	4,456	4,458	3,716	
中 間 配 当 金	3,602	3,298	2,996	2,990	2,716	15
当 期 未 処 分 利 益	27,832	27,085	26,007	24,991	23,705	

『脚注・利益処分計算書』

【脚 注】

割 引 手 形	0	0	0	0	0
裏 書 譲 渡 手 形	0	0	0	0	0
減 価 償 却 実 施 額	55,737	53,969	49,539	45,847	42,079
従 業 員 (人)	7,106	7,161	7,177	7,147	6,941

20

【利益処分計算書】

当 期 未 処 分 利 益	27,832	27,085	26,007	24,991	23,705
期 末 配 当 金	3,906	3,601	3,296	2,995	2,718
役 員 賞 与	101	107	112	112	103
準備金・積立金・繰延金	23,825	23,377	22,599	21,884	20,884

25

sample	sample	sample	sample	sample
sample	sample	sample	sample	sample
sample	sample	sample	sample	sample
sample	sample	sample	sample	sample
sample	sample	sample	sample	sample

30

[経営組織概要図]

付表3

5

10

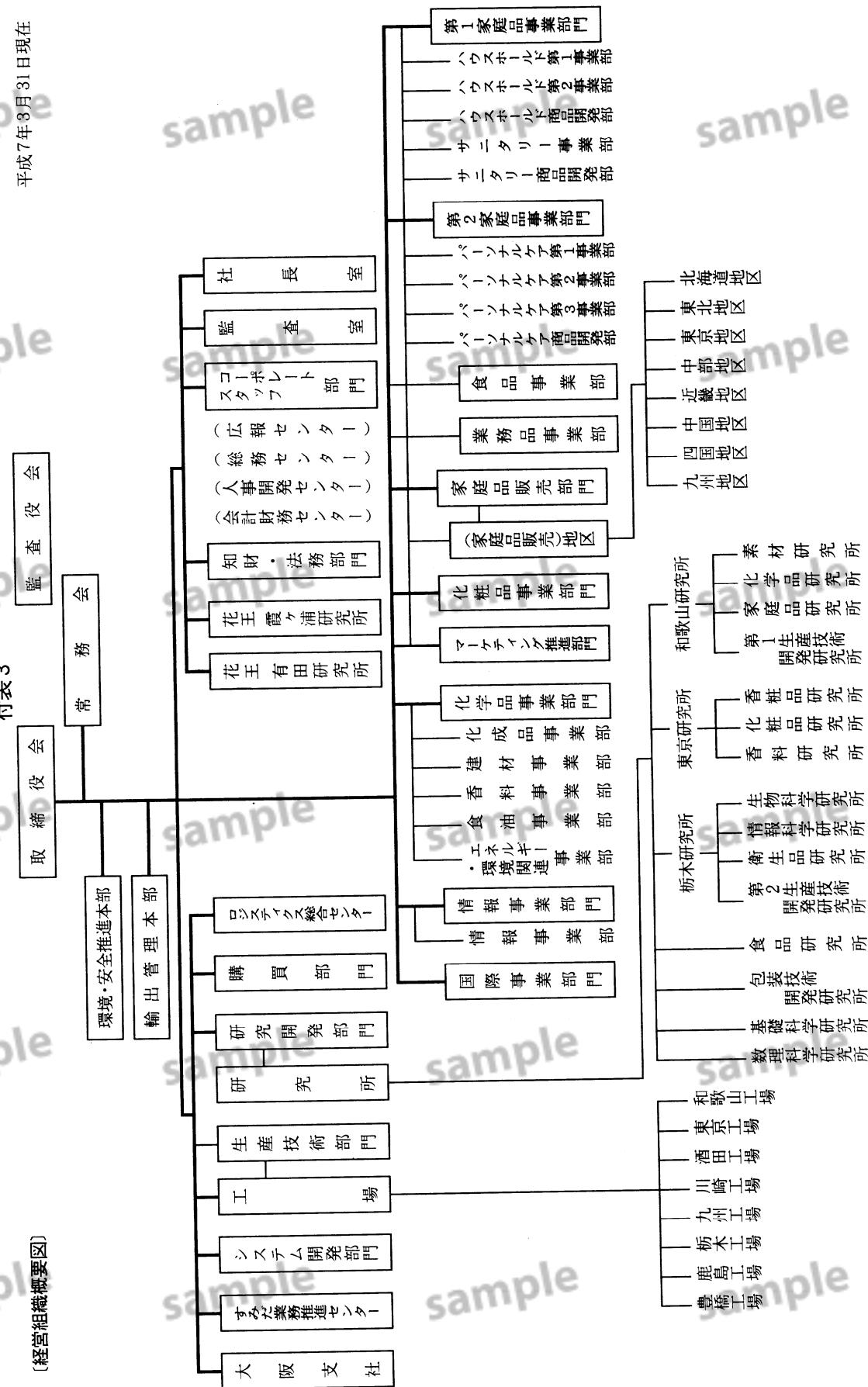
15

20

25

30

平成7年3月31日現在



付表4

当初の事業は、牛脂、パーム核油等の天然油脂及び石油化学製品を加工して、清潔な国民生活に欠くことのできない石けん、洗顔料、全身洗浄料、シャンプー、リンス、化粧品、洗剤、洗濯仕上剤、生理用品、紙おむつ、入浴剤等の家庭用製品を製造する一方、工業用製品として油脂製品、界面活性剤等の有機合成品を製造する総合油脂化学工業であります。

5

主要製品（商品を含む）の内容と売上高構成比は次のとおりであります。

	主要製品の内容	主要製品及び商品名	構成比		
			第88期 〔平成5年4月 ～6年3月〕	第89期 〔平成6年4月 ～7年3月〕	
家庭用 製品	化粧石けん 洗顔料	花王石鹼ホワイト、花王ハーネス ビオレ、ビオレメイク落とし、ビオレクレンジングウォッシュ	35.8	34.4	
	全身洗浄料	ビオレU、パウダーinビオレU、ビオレUレモンライム、ホワイトボディウォッシュ			
	シャンプー	メリットシャンプー、メリットリンス成分配合シャンプー、エッセンシャルシャンプー、洗えるリンスジェンヌ、ステーシアシャンプー			
	リンス	メリットリンス、エッセンシャルリンス、ステーシアコンディショナー			
	ヘアケア製品	ブラッシングケア、ヘアスプレー、リーゼヘアフォーム、ケープスーパーハード、エクスケアヘアコントロール、ルアージュ			
	染毛剤	花王ヘアカラー、ブローネ、ヘアマニキュアフォーム			
製品	化粧品・クリーム	ソフィーナ、サクセス、アルテージ、リベーヌ、エイトフォー、アトリックス、ニベアクリーム、セナースキンクリーム	39.2	39.5	
	歯みがき・歯ブラシ	ガードハロー、ガードハローつぶ塩、クリアクリーン、ハロー歯ブラシ			
	衣料用洗剤 台所用洗剤 住居用洗剤	アタック、ジャスト5、エキセリン毛糸洗い ファミリーフレッシュ、モア、モア1/2 マジックリン、バスマジックリン、除菌洗浄トイレハイター、かんたんマイペット、つや出しマイペットフロアー用			
製品	洗濯仕上剤	ニューハミング、ハミング1/3、タッチ、スマザー、ハイター、液体ワイドハイター、ワイドハイター、ニューキーピング	12.5	12.9	
	掃除用紙製品	トイレクリッカル、キッチンクリッカル、クイックルワイパー			
	生理用品	ロリエ、ロリエセティロング、ロリエオーバーナイト、ロリエスリムタイプ、フリーディスリムタイプ			
製品	紙おむつ 入浴剤	花王メリーズ、花王メリーズパンツ、リリーフバブ薬用バスエッセンス、エモリカ、湯上り爽快バブ	87.5	86.8	
	調理油	エコナクッキングオイル、エコナ揚げ油			
家庭用製品計			87.5	86.8	
工業用 製品	油脂製品	業務用食用油脂 脂肪酸 高級アルコール グリセリン 脂肪アミン	エコナ、ロフティー、ドリーマ エナック カルコール 精製グリセリン、たばこグリセリン ファーミン、ジアミン	3.8	4.0
	化成品	界面活性剤 ポリウレタン原料 合成樹脂用可塑剤 トナー・トナーバインダー 情報関連製品	マイティ、エマルゲン、エマール、レオドール、DI(脱墨剤) エディフォーム ビニサイザー、トリメックス タフトン 花王フロッピーディスク、花王ワープロリボン	8.7	9.2
工業用製品計			12.5	13.2	
合 計			100.0	100.0	

(注) _____のものは商品であります。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.