

慶應義塾大学ビジネス・スクール

花王株式会社

経営哲学・組織と人間・情報システム、1971-2004

花王の経営哲学

「清潔な国民は栄える」¹

1935年（昭和10年）に掲げられた花王の社是である。清潔とは、単に服装が清潔であるだけではない。心の髄から浄化し、そこから企業人は何のために働いているのかを問うことである。

（付属資料1.2.3参照）

給与は花王からでているのではない。花王商品を買っていただいたお客様からいただいているのである。だからこそ、消費者に奉仕する精神がなければならない。その精神とは、絶えず清くなければならない。目先の利益に溺れ、無理承知で販売合戦をやるのは、清く正しい社会人のやるべき行為ではないということである。また、企業人の前に社会人であれ。大衆とは尊いものである。だから人間を尊重しあう経営を行わなければならないということも同時に意味している。

そして1975年（昭和50年）、この精神と当時の社長丸田芳郎氏の“社会に奉仕する姿勢”、“平等の精神”、“企業とは人を育成する場”という哲学に基づいて、「経営理念」が制定された。

¹ 1995年に経営理念はリニューアルされており、この言葉は2004年現在広く花王で認識されている言葉ではない。

本ケースは、巻末に示す文献をもとに、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導のもと、同修士課程M25期生の丹徹也が編集して作成した。クラス討議の資料とするもので、経営及びリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

中興の祖 丸田芳郎社長と丸田イズム

丸田芳郎氏は1971年から1990年まで花王の社長をつとめた。花王の中興の祖といわれる丸田氏は花王における精神的支柱である。丸田氏の経営は文鎮型経営と呼ばれている。それは“平等の精神”と“哲学”によって生まれたのであった。(花王の年譜概要は付属資料4)

「日本人が昔から受け継いできた家父長制の農業形態には、味わい深いものがある。家父長制のもとでの農業は、組織上の長は家父にあるというものの、田植えから収穫までの作業は、つねに全員参画で、同じ仕事に、みんなが心を一つにして取り組んだものだ。家父は、すべての権限は持っているが、仕事をするにあたっては全員が平等であり、自主的であり、互いに協力しあって、効率を上げるために努力した。そして、こうした日本の文化に内在する農耕文化を現在の経営方式に取り入れた。」

と丸田氏は言う。

丸田氏は、まず「小集団活動」に着手した。職場ごとに小さな単位の集団をつくり、グループディスカッションを通してアイデアや発想を出し合う。自由に意見交換し、その結論を報告会で発表する。こうすることで、上下の命令で動いてきた職場の雰囲気が、同志的結びつきに変化する。花王の「文鎮型経営」は、こうした日本文化の良さから生み出された。

そして、すべて“平等の精神”でやる。社長は企業の中でもっとも責任を負っているが、だからといって人の上にいるのでもなければ、特別な権威があるわけでもない。社長も部長も一般社員も区別なく、それぞれが対等・平等に交流し合うことが大切なのであった。

「文鎮型経営」を有機的に稼動させるためには、経営者には「哲学」がないと駄目だと丸田氏は言い切る。そのためには、世のため、人のためにどのように役立っているかという反省を絶えずすることが必要である。それは、何のために企業経営をやっているのか、企業と社会とはどのような関係にあるのか、従業員一人ひとりに対して経営者はどう考えるべきであるか、創造力をどのように企業の中に組み込めばいいのか、などという考え方を持つことである。つまり、人生そのものについてどう考えるのか、人間として生きていく精神のよりどころをどこに置いているのか、生きる目標・心構えをどこに置くかということなのであった。

ノンライバル経営

かつて丸田社長は、しきりにこのように言っていた。「同業者とシェアを奪いあつたり、売上や利益で上回るのが企業の目的ではない。真に価値あるものを創造していくことが企業の役割だ。」
自社製品の最終顧客である消費者がいかに喜ぶモノをつくり出していくかが花王のミッション、つまり社会的使命であって、ライバル企業と数字を比較して勝敗を論じているのは、いたってナンセンスなことだという意味であった。5

「ノルマの撤廃」はこの考え方を具現化したものであった。それは昭和40年代の業績低迷期のことであった。花王は販社の設立・運営でもたついていた。また、大手小売チェーンのダイエーに自社製品が納入されず（いわゆる花王とダイエーの10年戦争）、業界トップの座をライオン油脂に明け渡していた。まさにこのとき当時の丸田社長はこれを発動した。丸田氏自身はモノが売れない原因は、営業マンの慢性的押し込み販売にあると考えていた。そこで丸田氏は自ら全国を行脚し説法して廻ったのであった。10

「皆さんには日頃、売上がかんばしくなく大変な苦労をかけています。・・・ここは落ち着いて考えましょう。花王の製品開発力は絶対他社より優れています。マスコミは花王の危機とはやし立てていますが、どうかそんなことは心配しなくてよろしいです。なぜ売れないか。答えは一つです。ノルマです。だから今日からノルマを撤廃します。ノルマ撤廃とは、営業から売上責任を取り除くことです。今後の営業責任は、全店優位置配荷陳列の実現、インテリジェンスの交換、コスト・バイ・パフォーマンスである。」15

花王は1971年（昭和46年）に、短期売上至上主義を完全撤廃した。また、丸田氏は次のようにも言っていた。

「私は販売部門の人たちに一度も成績や売上について聞いたことない。北極の方から冷たい風が吹いてきて冷夏になれば、石鹼が売れなくなるのは当然のことです。それは販売員の責任ではない。問題は欠品がでることを許さないことです。これはお店にとって大変迷惑なことです。だからといって商品を押し込むのではなく、欠品をきたさない思いやりが販売員にあれば、成績は自然に上がってくるものです。」20

花王では創業以来「消費者奉仕の精神」に徹し、ことさら消費者第一主義を貫いてきた。それは丸田氏が社長をつとめた期間に限ったことではない。過去も、現在も変わらない。1990年（平

成2年)から7年間丸田氏の後に社長をつとめた常盤文克氏も自著「知と経営」の中でつぎのように述べていた。

「世間一般では市場の飽和、あるいは成熟というが、市場は量的に飽和することはあるても、質的に成熟することはありえない。それは、より健康で美しくありたい、より豊かで快適な暮らしを送りたい、更には自分の人生をより意義のあるものにしたいと願っているからである。このような基本的な欲求には限りはなく、人々はそれに応える“よりよきモノ”、“質の高いモノ”を常に求めているからだ。」

10 花王には数値目標はあってもノルマはない。ないからこそ現場の意見を尊重する風土がある。ともかく一番気難しい顧客をみつけて、その顧客を満足させることを使命とする風土が花王にはある。

情報の平等化・共有化

15 花王の本社の月曜日、AM8:30になると常務会が開かれる。常務会ともなればおおかたの企業では秘密会議というものであろうが、花王では人事の会議以外は、社員であれば誰でも参加できる。それは、「情報の前に上下の関係なし」という丸田氏の哲学に基づくものであった。

20 丸田氏はこのようなポリシーに基づいてまず「印鑑制度」を廃止した。「印鑑制度」が情報を阻害しているとして全面廃止した。書類に記された情報は階層に従って下から上へ、上から下へ、時には横へと伝わっていく。押印されるまではその場にとどまることとなる。これでは情報は陳腐化を起こす。情報の鮮度の良いうちに対処・処理を可能とするため、印鑑制度が廃止された。

「稟議書」も廃止された。

25 また丸田氏は、役員会議に社員を参加させる理由は「役員会議で決定したことが、もうその場で一般社員まで伝わったことになる。今までなら、決定事項を順々に下へ伝達する。もうそのような時代ではない。」この考えが花王の情報システムの中核的な概念となっている。

30 また丸田氏は、情報開示の平等化にも着手した。一つ目は、コンピューター端末の使用を自由とし、すべての経営情報を誰でも入手可能にした。外部に対する秘密保持上の問題を恐れていては、情報の平等化はできない。むしろメリットの方が大きい。つまり上であれ下であれ“情報の格差を作らない”ことが目標実現には最適なのである。² 二つ目は、早朝ミーティング会議で

² 2004年現在は時代的な背景もあり、必要に応じて情報のコントロールが行われている。

あった。ピラミッド的な権威主義をいっさい主張せず、各自平等の精神で議論する。会議では、共通の情報をもつための情報交換が行われた。三つ目は社員食堂で、たとえ役員であっても従業員と同じテーブルで同じ料理を食べる。四つ目は大部屋式でドアなしであった。幹部の部屋のドアはいつでも開放され、だれでも約束なしに訪れ、自由に話をすることができる。議論している事柄に関係ない人も部屋に入り、議論を聞くことも奨励していた。最後は、小集団活動である。5人から10人を単位としたグループをつくり、生産性向上のための議論をすすめた。

5

これらが花王の組織風土を生み出したもとであり、現在にも受け継がれている。

小売業と花王をつなぐ組織

10

花王販売株式会社

花王販売株式会社は、花王製品のみを取り扱う卸売会社である。つまり小売業（流通チャネル）への花王製品の販売組織である。花王に最初の販売会社ができたのは、1966年（昭和41年）のことであった。その後、花王と取引のある日用雑貨問屋同士が出資する形で、全国津々浦々に花王製品を専門に取り扱う販売会社が設立されていった。販社は最大で128社を数えたが、得意先である大手チェーンストアが店舗網を広域化していくにつれ販社も合併され、1992年（平成4年）には全国で8社体制に、1999年（平成11年）には1社へ統合された。（付属資料8参照）

15

販社は問屋の機能を持ち、その役割を担うため小売サイドと直に接することになる。小売店頭はメーカーのつくった製品と消費者との“出会いの場”であり、その現場にメーカーと一心同体の販社が、日々足を運んでいく。したがって問屋を経由する流通形態を採用している花王以外のメーカーとは、消費者への接近度合いが格段に違ってくる。

20

花王販売株式会社の目標は、①店舗展開が広域化した小売チェーンに対し、統合販社として企画力や情報提供などのサービスの向上をはかること、②メーカーの販売機能と販社の卸機能を一元化すること、③地域密着の活動を重視することであった。

25

販売活動の原点

30

「カスタマー満足ナンバーワン企業」これが花王販売株式会社の掲げるコーポレートステートメントである。花王製品のエンドユーザーである消費者からナンバーワン企業として評価される

ことを念頭に置きながら、花王販売の直接の顧客(カスタマー)となる小売業から満足度で最も高い評価の得られる企業を目指していくことである。花王の流通政策における基本理念には「小売店が活性化してこそメーカーの繁栄がある」と言う考え方方が示されている。花王の企業活動は、常に「消費者利益を優先する」という基本ポリシーがベースとなって実行されてきた。

- 5 それは自社製品と消費者が最初に接する場所が小売店頭であり、その売場で消費者に問い合わせ、生活提案をし、購買をうながし、買っていただくことで、メーカーの流通活動はその役割を全うしたことになるからである。

フィールド志向

10

花王販売では月曜日の朝になると、あちこちの職場で“市場視察報告会”が開かれる。社員たちは週末の休みを利用してはスーパーやホームセンターなどの売場を何軒か視察する。そこで見たこと、感じたこと、来店客の反応などについて、職場内のスタッフ同士が意見交換する。これは自発的なミーティングであり、慣例化されている。

15 このようなミーティングは販社の社員に限った事ではない。花王本体の様々な部署でも行われている。それぞれの事業本部に所属する社員たちが、週末に出向いたスーパーなどで小売店頭の動きを肌で感じ、その様子や感想を相互にぶつけ合い、今後のマーケティング活動などに活かしていく。消費者と自社製品の出会いの場である小売店頭をことのほか重視する流通政策は、販売部門を超えて深く浸透している。

20 こうしたフィールドワークはスタッフだけではなくトップたちも熱心で、時間の許す限り小売店に出向く。長く社長をつとめた丸田芳郎氏は、自宅近くにある小売店によく足を運んだ。あまりにも頻繁に訪れ、立ち止まって何時間も顧客の動きを観察する。この熱心さに、店員が丸田氏専用のイスをフロアに用意したほどであった。社長自身によるこの行動は、売場の大切さをトップが痛感しているにほかならないからであった。

25

RSS (Retail Support Service リテールサポートサービス) 専門会社と情報組織部

1980年代に小売支援を実施する組織が二つ存在していた。一つは、全国で8社つまり販社のエリア単位に設立された「流通情報サービス株式会社」であった。この会社の設立の狙いは「小売ノウハウのさらなる蓄積」と「人材の育成」であった。つまり、流通業界の変化に対応すべく、花王がこれまでに培ってきたノウハウと流通関係の情報システムを駆使して小売店経営に必要な情報を提供するとともに、店舗運営の効率化を支援して店舗の活性化をはかっていこうというも

のであった。それは花王の扱う日用雑貨品にとどまらず、生鮮品を除く食品まで対象としていた。

もう一つは「情報組織部」と呼ばれていた。このセクションは小売店、卸店の「情報化」を支援する部署であった。小売支援に関わる情報システム、及びネットワーク開発とそのレベルアップをはかり、情報化に向けて小売店を啓蒙していく目的を持っていた。つまり、情報ネットワークを駆使して小売支援活動を側面から支援していく拠点となっていた。最盛期には 20 人を超える組織であった。5

後に「流通情報サービス株式会社」は解散され、「情報組織部」も廃止された。販社にとって小売支援が日常化し、小売支援事業をひとまず終息したためであった。

流通開発部10

花王の販売活動で中核をなす小売支援組織がもう一つ存在している。1978 年に「店頭技術課」として設置され、2004 年現在「流通開発部」と呼ばれるセクションである。店頭技術を駆使し、データ開発、論理開発、方法論開発を通して店頭活性化を研究する部署であった。設立当初は 3 人であったが、その後 10 倍を超える人員が必要となるほど研究テーマを抱え、活動は活発化していった。15

ここでは、エリア情報システムを活用して、商圈や立地などの特性を分析し、小売業が効率的に活動するために課題を提供する。また、大規模な消費者購買行動調査を実施し、エリアごと店舗ごとについて詳細に課題を抽出する。そしてこの課題を解決するために、消費者の視点に立った新しい売場づくり、売り方などの研究開発が行われている。20

小売業との共同研究

花王は従来から、大手のチェーンストアをはじめとして、小売業とは密接な連携をはかってきた。そのなかの一つに「小売チェーンとの共同研究」がある。販売会社が統合される前には、地区ごとに一社ずつ有力スーパー・チェーンと提携を結ぶ。そしてモデル店を一店舗選定し、生きた売場を使って花王と提携先の小売チェーンとが、さまざまな研究活動を実施した。それは、日用雑貨売場にとどまることなく、すべての売場を対象にしていた。ここでは、消費者の購買促進を喚起させる売場づくりの研究、売場での作業効率を高める陳列什器の開発、さらにはチェックアウト時に収集・蓄積される POS データを小売現場のオペレーションに有効活用する方策の追及などが行われた。25

こうした花王と小売業との共同研究は「コ・ワーキング」と呼ばれる活動へと発展している。30

それは共同で取組むという意味で、花王と小売業者が共に消費者の視点にたち、共同して魅力ある売場づくりなどに取組むのである。小売業を支援し、両者が協力するという「小売業との共存共栄の精神」に拠るものである。

5 花王の SCM（サプライチェーンマネジメント）

「われわれのビジネスでは、小売店頭での欠品をなくすことがもっとも大事なことだ。そうかといって在庫を増やせばいいというわけにはいかない」

10 SCM（サプライチェーンマネジメント）をトップダウンで推進する後藤卓也社長はこう言ってその必要性を説く。後藤社長は、社長就任前の1996年に発足したSCMプロジェクトの初代リーダーであった。「欠品をなくすこと。」これは自社製品の販売機会損失を防ぐためだけではなく、消費者に不便を強いるような状況をつくり出さないためである。これがSCMの目的であった。

15 そして後藤社長が重視しているのは「全体最適」の考え方であった。それは、自社の都合を優先した「部分最適」ではSCMが機能しないことを花王は学んできていた結果であった。取引先である原材料の納入業者、得意先となる小売業者など、連鎖しているサプライチェーン全体が利益を享受できるシステムが花王には必要であった。（付属資料10参照）

20 SCMは、情報ネットワークを駆使して、原材料の調達から生産、物流、小売までの全プロセスを効率的に運営する仕組みである。花王では小売からの発注状況をデータベース化して需要および出荷量を予測する。それに基づいて生産を行うことで在庫を削減する。同時に物流を効率化し、輸送費の削減と欠品率の低下を図る。花王ではSCMを本格的に導入して以降、在庫は実施前から40%ほど削減され、欠品率も実施前の0.1%から0.04%と大きく改善された。

25 花王は、SCMの概念がアメリカから輸入される以前から、同じ課題に取組んでいた。1990年代前半から始まった「生販一体化プロジェクト」がそれにあたる。また花王のSCMの原点は販売会社にある。販社の活動によって小売へのきめ細かな営業活動が可能となる、在庫を一元的に把握できる、内部に物流機能を取り込むことで高精度・低コストの物流システムを実現できる、といった販社の持つメリットは、SCMにとっても重要な要素であった。

30 営業強化によって小売からの発注が正確・迅速になれば、それだけ需要予測、出荷予測の精度が高まる。花王では、販社の在庫は花王の在庫である。小売からの注文は花王の在庫から出荷されることになる。これにより花王では、製品在庫をトータルに管理することができ、さらにはバランスシート・損益計算書の改善と顧客満足度の向上を可能とした。

物流システム

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。花王グループでは1960年代から物流合理化への取り組みがされていた。花王と小売業を直結する物流体制を整えて、コンピュータによる売掛計上や在庫管理の一元化が進められた。（付属資料11参照）

花王における物流の強さを表しているのが、子会社である花王システム物流の存在である。同社は、共同配送事業の受託を行っている。きっかけはイトーヨーカ堂との取引であった。独自に個別店舗への配送を行ってきた花王に対して、イトーヨーカ堂は他社との共同配送に参加するように要請した。小売にとっては、店舗での商品の荷受け業務が効率化されるからであった。しかし、独自の物流網を持つ花王はその要請を断わったが、花王がイトーヨーカ堂の共同配送業務を受託するという方法で決着した。決め手となったのは花王の物流の誤配率の低さ、運営コストの低さであった。2002年には、イトーヨーカ堂における日用品の物流センターの3ヶ所を花王システム物流が受託していた。さらに花王システム物流は他社の共同配送事業も受託している。

今後も、共同配送業務の受託を更に拡大する必要があった。それは大手小売業を中心に共同配送のニーズが高まっているからである。また、花王は大型の物流センターの建設を進めている。ここでは従来の自動化一辺倒ではなく、人手をうまく活用して多品種少量輸送にも柔軟に対応できるシステムが導入されている。

消費者・生活者と花王をつなぐ組織

「花王生活文化研究所」と「消費者相談センター」

花王には、消費者の声を社内の各事業部へフィードバックする仕組みが二つある。一つめは「エコーシステム」（後述）である。このシステムを活用することで、消費者相談センターは消費者からの苦情、意見、提案を受け、そこから浮かび上がった消費者ニーズを商品開発などに反映させる。

二つめは「花王生活文化研究所」である。消費者の生活に入り込み、日用品が使われる現場を観察し、新たなニーズを発掘する。これらは顧客の立場に立って「心をこめた“よきモノづくり”を行い、喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献する」という花王のミッションを実現

sample

sample

sample

sample

sample

することを目的として活動を行っている。「花王生活文化研究所」は、生活のさまざまな場面にこだわりを持つおよそ4000人の生活モニターとの対話・観察を通じて人と商品との関わり、意識・価値観などを研究している。ここから得られた成果は、製品開発に活かされるとともに生活情報として消費者に情報発信される。

5

花王生活文化研究所による「メリット」復活劇

「メリット」は1970年に発売されてから、ロングセラーを続けた花王の主力シャンプー・リンスであった。ピーク時には15%の市場シェアを誇っていたが、時代の変化とともに5%に迫るまで10低下を続けた。そこで2000年に30年間続いた主力ブランド「メリット」の全面リニューアルプロジェクトが発足した。このプロジェクトの先陣を切ったのが「花王生活文化研究所」であった。

「メリット」のリニューアルに当たって「花王生活文化研究所」は、40世帯100人以上に対してヒアリングを実施した。「メリット」を使用しているのは、家族の中の誰なのか。その人はなぜ「メリット」を使っているのか・・・。

15 調査から浮かびあがったのは、家庭シャンプーであるはずの「メリット」が、「オヤジ・シャンプー」に成り果てているという現実だった。家族の中で、他のブランドに浮気せず、「メリット」を使い続けているロイヤルユーザーは“おとうさんたち”であり、家庭の風呂場に「メリット」が置いてあるのは父親が使うからで、母親や子供は別のシャンプーを使っていた。このまま「オヤジ・シャンプー化」が進めば、いずれ家庭から「メリット」は消滅してしまう。固定ファンの20父親を逃がさずに、いかにして他の家族を取り込むかが課題となった。

25 ファミリーユースの製品は、母親が鍵となる。父親が使っていても、子供は使わない。しかし、母親が使えば子供も使う。さらに、家族と同じ銘柄のシャンプーを使うのは小学生以下の子供たちである。現場調査に基づいて「生活文化研究所」は、こう提案した。『母親、そして小学生以下の子供に、もう一度「メリット」の商品性をアピールできないか。』

ここから、事業部・研究開発部門・生活文化研究所、入り乱れての商品開発が始まった。シャンプーの購買を決める母親を狙える、子供を狙える。そんなシャンプーにするにはどうすればよいかと議論は活発化した。

30 ここから出された結論は「地肌にやさしい弱酸性」だった。これまでの「メリット」はフケ・かゆみを防ぐという機能がセールス・ポイントであった。しかし、こうした“売り”は、子供には刺激が強すぎるというイメージも同時に生んでいた。「弱酸性」なら、この矛盾を解消できる。「新生メリット」のコンセプトが決まった。

「新・家族シャンプー・メリット」は、高岡早紀・保坂尚輝夫妻を起用したCFでイメージを一

新し、「メリット」は大成功を収めた。既存ブランドのテコ入れは、市場シェアを維持するのがいいところであった。しかし、「メリット」は2001年8月25日のリニューアル後、市場シェアを伸ばし翌年の7月には10%まで回復した。日本リーバの「ラックス スーパーリッチ」と肩を並べる二大ブランドへ復活を遂げた。

5

“よきモノづくり”を支える研究開発組織

花王では研究・技術開発を経営の原動力として経営の中心に位置付け、研究主導型で商品開発が進められている。花王の研究開発体制は、ハウスホールドやヘルスケアなどの製品開発研究所と、素材開発や加工・プロセスなどの基盤技術を担当する研究所がある。(付属資料7-3参照) 10
これらの研究所に従事する社員はおよそ1800人で、全従業員の30%に当たる。

花王の製品開発は「製品開発の五原則」(付属資料1参照)に基づいて行われる。「他社製品とどこが違うのか」ということが繰り返し追求される。機能的な相違点だけではなく、科学的な視点で差別化されていることが実証されないと、決して事業化はされない。

さらに、花王の製品開発は全社横断的開発チームによって実施される。研究所の枠はない。「大部屋制度」と丸田・元社長が名付けたように20年以上も前から研究所のフロアには仕切りがない。所属に関係なく、プロジェクトごとにメンバーが集まる。畠違いの研究者や興味がある従業員が動員されることも珍しくはない。

このような研究開発体制は、『融合』を常に念頭に置く花王の哲学の表れである。知恵を抱え込まずに融合することでヒットが生まれる。また、基盤技術と製品開発の研究部隊が研究開発本部という一つの枠組みの中で一種のマトリックス組織を組んでいる。そのため近視眼的な視野に陥りやすい事業部だけの部分最適とも無縁で、さまざまな発想・研究が融合され、シナジー効果を狙いやすくなっている。研究所には担当者が行き来して議論できる「開放的な風土」がある。適度にルーズで、ある日、知らない人が隣で働いていても不思議には思わないという雰囲気がある。雰囲気はルーズでも、いったん研究すると決まればその活動は実にしつこくなる。これがもう一つの特徴である。

また花王には、“チーム本位”、“大部屋主義”を補強するためのインセンティブや特許報償制度があることも付記する必要がある。

研究開発会議

研究開発会議には経営のトップと研究開発、事業部、生産、購買の各担当者たちが出席する。

この場で実施される研究の発表は、単なる技術の紹介だけではなく、最終製品の試作や競合製品との比較分析なども求められ、その任は入社数年の若手の研究員が担っている。若い研究員にとっては、社長の前で発表できるため、励みにもなり、活性化にも繋がっている。また、研究者たちを本社に呼ぶのではなく、トップが研究現場に足を運んで、話を聞くというやり方が過去から

5 行われている。

この「R&D会議」とは別に2000年からは「R&Dコミッティー」という別の会議も開催されている。こちらはテーマを決め月一回、半日を費やして全14研究所から毎回7~8人の研究所長を集め実施される。

10 「ヘルシア緑茶」のしつこい研究開発

花王が2003年に初めて発売した飲料「ヘルシア緑茶」は、厚生労働省から特定保健用食品に認定されたことや、「体脂肪が気になる方に」というキャッチフレーズが40代以上の消費者をとらえた。「ヘルシア緑茶」の渋い味には、「しつこい研究開発」が凝縮されていた。

15 花王で本格的な茶飲料プロジェクトが立ち上がったのは2000年3月であった。大ヒットした「健康エコナ」を生んだヘルスケア第一研究所で、体脂肪対策に最も効果のある物質を調べたところ、主に緑茶に含まれる苦み成分の「茶カテキン」が浮上した。「茶カテキン」は「ヘルシア」一本に540mgと大量に含まれている。この「茶カテキン」が多く含まれているから渋い味がするというわけではなく、熟慮の結果この味に決められていた。

20 それは、「ヘルシア」に入っている量の「茶カテキン」を普通の茶に入れると、苦いだけのものとなる。毎日飲める商品になるまで、原料の配合を決めるのに3年を要した。また、製造工程も、飲料製造のノウハウがない花王は初めてのことだらけであった。実際の生産は外部委託されたが、商品加工・プロセス研究室は委託先のすべての工場に入り込んだ。最終的に落ち着いたのは苦みの強い味であった。技術的には、普通の味にすることも可能であった。しかし、体脂肪を気にする人向けというコンセプトに合った個性ということでこの味が採用された。

25 この渋みにたどり着くまで徹底して味にこだわったのは、開発チームの主要メンバーであった「フレーバリスト」と呼ばれる味の専門家であった。彼はもともと甘い味の専門家で、歯磨き粉を担当していた。口臭予防剤の開発に関わって以来、飲料の味が応用できるのではないかと感じ、それ以来ほとんど趣味のような形で研究所の冷蔵庫に飲料を買い込み、味を研究していたのであ

30 った。

たまたま飲料を研究していて花開いたこのフレーバリストのように、花王は人材をとことん専門化すると同時に、目の前の商品開発とあまり関係のない自発的な研究も奨励している。ためら

いなく研究領域を拡げることができる風土が存在しているのは、いつどのような要求が社内から飛び込んでくるかわからないからということもある。

ブランドマネジャー制度

5

製品を販売して人気を得ただけでは、ブランド価値を高めることにはならない。花王は発売後も地道な活動を繰り返すことで、商品価値を高めることを怠らない。その原動力となっているのは「現場主義」の哲学である。花王には新製品開発からパッケージング、ネーミング、売上・経費の予算設定、CF（コマーシャルフィルム）制作、広告計画、店頭企画など、そのブランドに関わる一貫した流れに責任を負う「ブランドマネジャー制度」がある。つまり「ブランドマネジャー」は自らが担当するブランドについて、総合的な商品力の維持・向上をはかっていく人のことである。

また「消費者相談センター」に寄せられデータベース化された情報も参照しながら、製品を消費者好みの変化に合わせて改良を加えることでブランド力を高めている。

花王では事業部別にモニター制度が完備され、常に社員が消費者の声を直接吸い上げている。消費者の家庭にまで足を運ぶこともしばしばである。これは消費者の実態と実際に製品が使われている現場が、企業と消費者の最大の接点という認識が浸透しているからである。花王のマーケッターにとって最大の関心事は、消費者が製品をどういう環境でどう使っているかである。マーケッターは、消費者の家族構成、居住形態から製品の使われ方まで徹底して調べる。

また、「消費者ダイヤリーパネル」と呼ばれるものが設けられている。これはモニターの中から数人を選び生活日記をつけてもらうものであった。花王製品にとどまらず、一日をどのように過ごしているのか、化粧はどのようにしているのか、テレビはどの番組を見たのか、買物はどこに行き、どのような動機で購買をしたのかなど生活をありのままに記録する。この情報はマーケッターと研究開発にフィードバックされ新製品開発のヒントとなっている。これらを繰り返し行うことで、改善点が発見され、新たな市場を開拓するヒントが得られる。「クイックルワイパー」の場合も、紙の装着方法やモップの柄のつなぎ目など、100本以上の試作品を製作し、改良が加えられた。

10

15

20

25

花王の情報システム

花王は情報の力の活用で目指すことを三点あげていた。一つ目は、業務と組織を革新すること。

5 すなわち、情報の力を使って、削除・結合・代替・簡素化の視点から、仕事のあり方を見直すことであった。二つ目は、状況の変化を読んで先手を打つこと。つまり、日々の経営活動を的確に把握することであった。そのために最も重要であったことは、リアルタイム情報の入手と活用であった。これが可能になって、市場における変化の兆しをいち早くキャッチし、競合他社に先駆けて有効な施策を打つことができる。三つ目は、組織の力を結集することであった。情報の力によってコミュニケーションの革新をはかり、社員の創造性を全社的に結集し、企業活動の原動力にするというものであった。

10

15

花王では1990年代の中ごろ、個と個のネットワークをより緊密にすることを核心として情報システムを再構築していた。つまりこれは企業活動に関わるあらゆる情報と知識を一つのデータベースに統合して、それをだれもが、いつでも、どこででも利用することを意味していた。(付属資料12参照)

消費者と花王を結ぶシステム

「花王エコーシステム」

20 「花王エコーシステム」は、1978年に導入された消費者と花王をつなぐホットラインである。花王消費者相談センターの中にコールセンターがある。過去4度にわたって大きな改善が加えられ、2002年4月に“よきモノづくり”と“品質保証活動”を支援するシステムとして第5次のバージョンアップがなされた。

25 「花王エコーシステム」には二つの機能がある。その一つは、消費者から寄せられる相談の80%以上が電話相談であるため、消費者に正確な情報を迅速に伝え対応するための相談窓口としての機能である。もう一つは、寄せられた多くの「声」を花王グループの全部門が活用して、商品開発など広く企業活動に反映させるための相談情報解析機能である。常時7~8人の相談員が消費者からくる電話の相談に応じており、件数は一日約150件、年間で5万件にのぼる。「クレーム」、「問い合わせ」など54項目に分類され、すでに通算で40万件を超える情報のストックとなっている。こうしたさまざまな顧客情報は「ブランドマネジャー」のディスプレイ画面から直接アクセスできる。

30

小売業と花王を結ぶシステム

「ECR (Efficient Consumer Response、効率的消費者対応)」

ECR とは、メーカーと小売業の戦略的な新しい取引関係であり、消費者の価値を最大にし、かつ低コストで商品を消費者に届ける仕組みを両者が手を携えて構築しようとするものである。 5

1992 年（平成 4 年）、花王は大手小売チェーンのジャスコ（現イオン）と日本で第一号となる ECR プロジェクトを発足させた。このプロジェクトの成果は「KPTS (KAO Partnering Trade System)」と命名され他の小売チェーンへと波及した。ECR は 4 つの基本戦略から構成される。「効率的な品揃え」、「効率的な商品導入」、「効率的な販売促進」、「効率的な商品補充」である。 10

また、1993 年からプロジェクトを組み推進された「生販一体化情報システム」（生産・販売・物流が組織の枠を超えて一体化し、コストの削減と小売へのサービスの向上を実現させるシステム）も「消費者と自社製品の出会いの場」である小売店頭での欠品を削減するシステムとして稼動している。（付属資料 13 参照）

「小売支援ツール コックピット」

「コックピット」とは Co-Working Chain & Kao Practical Information のことで、小売チェーンと花王のコ・ワーキングを支援する実践的なインフォメーションツールとなる。「コックピット」は棚割作業、カテゴリーマネジメントや店内プロモーション業務を支援するシステムである。これを使って最適な売場づくりを実践しようとする。 20

このような作業は花王販売のオフィスビルにある「コ・ワーキングルーム」と呼ばれる部屋で小売チェーンと花王の各担当者が同席して実施される。この部屋で商談はされない。あくまでも売場活性化のために小売と花王が共同取り組みを展開する場所である。したがって、棚割作業でも花王製品が優先されることはない。花王側は自社の利害を抜きにして両者とも繁栄することを目指にこうしたワーキングを支援している。 25

「BtoB コールセンター」

2000 年（平成 12 年）、都内に商品受注業務を行うコールセンターが開設された。これは、電子商取引や SA（ストアアドバイザー）による受注以外のもので、依然として電話やファックスで発注されてくるものを取り扱うところである。事務量で全体の 10%、売上で 20% を占める。 30

オペレーターが電話を受けるのと同時に、着信番号表示機能によって判明する相手先の電話番号がキーとなって、顧客データベースの得意先ファイルと自動的に照合される。そしてすぐに電話をかけてきた得意先の過去の受注履歴や伝票の起こし方、過去のクレーム状況などがパソコンのディスプレイ上に映し出される。オペレーターはそれを見ることで迅速かつ適切な対応が可能となりサービスの向上がはかられる。

5

SA（ストアアドバイザー）の小売支援活動を支えるシステム

「新 SA ノート」

10

販売会社の営業担当は、SA（ストアアドバイザー）と呼ばれている。その SA 一人ひとりに自分専用の携帯端末が与えられている。この端末を「新 SA ノート」という。これはノート型パソコンに諸機能を搭載したものである。花王のホストコンピュータ上から棚割用の画像データなどを簡単にダウンロードでき、花王グループのインターネットにも接続されている。小売側とはもちろんのこと、自社のチェーン本部担当者などとのコミュニケーションツールにもなる。

15

「エリア情報システム AIS」と「消費者購買行動調査 Compass」

AIS は想定商圏を設定すると、商圏内的人口・世帯数や年齢別人口構成、品目別世帯あたり消費金額などが明らかになり、それらのデータをもとに、追跡している品目の市場規模が推定できる機能を持っている。

また、地図上にプロットされた花王の得意先となる小売店については、登録時に売場面積、従業員数、部門別売上などのデータが入力される。これら店舗のデータと地域データをつき合わせると推計市場シェアが算出でき、競合店と比較することもできる。これらの定量的なデータを活用することで個々の店舗ごとに立地特性に応じた売場づくりや販売促進策を提案していくこうというわけである。

さらに花王は、独自に「消費者購買行動調査」を企画して、定性的なデータ収集を実施している。全国で 50 地区ほど、商圏構造のことなるエリアをピックアップし、それぞれ 1000 世帯以上を対象に買物アンケート調査を実施している。この調査を「Compass」という。「Compass」では、商圏内店舗の利用頻度、評価、その理由、購買行動に関する意識などがその調査内容である。

この二つのシステムは「新 SA ノート」に組み込まれており、これらを駆使して SA たちは小売の支援活動を行っている。

花王の人材育成

花王は人材育成において、コミュニケーション能力や感性を豊かにすることを重視している。

これは、人と人との結びつきから粘り強い研究開発を行い、小売業と販社の協働を販売戦略として行うことと、同じ考え方による。たとえばマーケティング部門の若手社員を対象に、ベテランのマーケッターが講座を開いている。過去にいくつものヒット商品を企画した華々しい実績を持っているマーケッターたちが、過去の成功はどういう過程で生まれたのか、どのようにトップマネジメントを説得して商品化したのか、といった話を洗いざらいするのである。

もちろんこの教育を受けた人が一律に育つわけではないとトップたちも認識しており、そのうちの何人かがすばらしい感性を發揮してくれればよいと考えている。

「テクノスクール」（付属資料9参照）

花王の製造部門には「テクノスクール」と呼ばれる研修制度がある。各工場の20代後半から40代前半までの社員の中から毎年約20人が選抜される。選ばれた者たちは7ヶ月間、和歌山工場で鍛え上げられる。このスクールの学長は花王のトップマネジメントがつとめる。

花王の教育は心と技の鍛錬が基本に据えられている。技術の伝承、新技術の習得が第一義であるが、敏感な気づきを促す心の鍛錬も積極的に行われている。たとえば「成人教学」では、徹底的に挨拶を教え込まれる。また、道徳心を学ぶために毎朝、論語を復唱する。時には全員で高野山にこもり、座禅を組んで自分と向き合う時間も設けられる。

開講期間中には「父兄会」と称して、職場の直属の上司たちが参観に呼ばれる。社内講師と本人との3者面談により、受講者の成長ぶりを確認してもらう。

この教育の成果は着実に上がっている。改善活動の提案は、「テクノスクール」の修了生から数多く上がってくる。社員の成長のために手間と投資を惜しまないということが、花王の基本姿勢である。

花王販売の人材育成

花王の販売部門を担う子会社の花王販売では、2002年6月以来、「社内アナリストを100人つくる」という目標のもと、小売業の実態に精通する専門家の養成が進められている。ここでいうアナリストは、小売業全体の状況や、花王商品の販売チャネルごとの売行きなどを熟知し、その

上で特定の企業と長く信頼関係を築きながら様々な提案をしていく営業部隊としての役割を担う。つまり、商品カテゴリーごとに収益が上がる効果的な品揃えや棚割りを小売側とともに考えていく「カテゴリー・マネジメント」の前線部隊である。

花王のアナリスト戦略は情報分析力とコミュニケーション能力を兼ね備えた人材を育て、勢いを増すドラッグストアなどの新興勢力に対して、中長期的に対応していくとするものである。

育成の対象として入社 5 年以上の社員がリストアップされている。その一人ひとりが特定企業と一体化して、POS（販売時点情報管理）データをはじめとする様々な情報を共有する。アナリストは花王に対しても、担当企業に関する重要情報を漏らしてはいけない。中立的な立場で小売店の戦略立案を助言するためである。誰がどの企業を担当しているかは一切公表されない。

育成対象となった社員は、担当企業の新店の視察や競合相手の研究など、勉強のためなら全国各地に何度も出張できる。情報の共有になるという点では小売側の警戒も強いだけに、特にコミュニケーションの教育に重点がおかれる。

15 TCR 活動

TCR 活動の概念

TCR とは「トータル・コスト・リダクション」の頭文字をとったもので、花王が 1986 年から全社一丸となって取組んできたコスト削減活動である。当初は原材料費など変動費の削減からスタートして順次、対象を拡大してきた。目標とした課題はコストダウンだけではなく、仕事の効率化や製品の機能アップなど「質」の向上にも取り組み、両者を合わせた「価値」の最大化が追求されている。コストを下げるほか、コストはそのまま価値を高める、あるいはコストの上昇分以上に価値を高めるといった活動にも取り組んだ。こうしたことから 2000 年以降は TCR の概念を発展させ、VCR（バリュー・クリエーティング・レボリューション 値値創造革命）と呼ばれている。

花王の工場でも QC 活動は盛んに行われている。和歌山工場では、改善提案が年間 7000 件に上り、その 7 割が採用される。各工場が集まった QC 活動の発表会も定期的に開催されている。花王流にいえば、生産部門として品質向上に努めるのは当たり前のこと、TCR は、さらにその上を追求するものである。TCR は部門の枠にとらわれることはない。ある意味において越権行為の提案こそが TCR の特徴である。

TCR 活動として提案し認められるためには、いくつかの条件がある。前年度実績に比べて新たな価値を創造する案件であること。前年度に実施したコスト削減は、その効果が本年度も続いているとしても TCR にカウントしない。ただ単に当該部門のミッションを追求するだけではなく、組織横断的に価値を高めることなどがポイントである。

TCR に「これはあの部門の仕事だから口を出さないようにしよう」といったセクショナリズムはない。また「部分最適」ではなく「全体最適」である。TCR を推進するリーダーには、どこをどのように切り込んでいってもかまわないという権限が与えられている。ある部門にはコストアップになっても全社的なコスト削減が図られればよいのであった。

TCR 活動の改善事例

事例① 手作業と自動化の融合

工場で生産された製品は箱詰めにされ、複数箱まとめてパレットと呼ばれる台に載せられて工場倉庫に保管される。また、出荷時にはパレットごとトラックに積載され、物流センターに配送される。こうしたパレット輸送は、製品の入った箱を効率的に運搬できる反面、パレットの分だけトラックの積荷スペースを食うことになる。紙おむつはパレットを使わないのでトラックに積み込む「バラ輸送」だと、パレットを使う場合に比べて、27%も多くトラックに積載できる。その分、輸送に必要なトラックが減る。一方で、工場倉庫から出荷する際に一度パレットから箱を下ろしてトラックに積荷し、物流センターで再度パレットに積み替えるという手間が余分に発生する。トータルで考えるとコスト削減となる。その額は、年間で 2 億円を超えた。

事例② 詰め替え用シャンプーの容器パウチの改良

従来品では、注ぎ口をハサミで切らないと開けられない。しかし切ったままの注ぎ口だと閉じてしまいやすく、液が容器外にこぼれる。また最後まで液を搾り出すのが大変などといった点が消費者から指摘されていた。新しいパウチでは、注ぎ口を上部中央に配置し、その両側にパウチを二つ折りにするフックをつけるなど形状を変えることで、そうした問題点の解決を図った。同時に、パウチの全体の高さも 244 mm から 222 mm に変更した。全体の高さを低くすることによって、パッケージの材料費を削減すると同時に、輸送時の積載効率を高め、物流経費も削減された。

事例③ アタックの改良

1987 年の発売以来、少量で洗濯できるコンパクト洗剤として大ヒットしたが、2001 年に従来品と比べてさらに体積が約 1/4 となるマイクロ粒子を開発、水に溶けるスピードを従来の 5 倍の速さに改良した。⁵ 価格は据え置かれ商品価値を高めた。マイクロ粒子の開発は、製造工程も一新させた。まず、液状の洗剤原液を粉末化する乾燥工程を見直すことで、従来のラインを使いながら、生産能力を 25% 向上させた。さらに、乾燥設備自体を改善して生産性を 1.2 倍に高めた。この二つの TCR 活動によって、九州工場を閉鎖、酒田工場のアタック製造ラインも休止して、生産体制も 4 工場体制から 2 工場体制へと集約された。

10

後藤卓也社長のリーダーシップ（1997 年 6 月～2004 年 6 月）

後藤社長の施策

販売会社との関係の正常化と統合

花王は販社制度のもと、販社が小売業の要求で卸売価格を引き下げるを得なくなったとき、²⁰ 卸売価格を下げずに、販社へ販売促進費として金銭補填を行っていた。すなわち、本来は売上にならないはずの値引き分を売上に計上していた。後藤社長は、自身の社長就任の最初の年（1997 年度）に 18 期ぶりに減収するかもしれないことを承知の上で「無理に数字を立てても長続きはない」として、このような不透明な慣行を改め、値引き対策としての販社への拡販費約 250 億円を一気にゼロにし、家庭用製品の販社向け価格を平均で 6% 引き下げた。²⁵

また 1999 年には、8 社あった販売会社を 1 社へ統合している。

情報関連事業からの撤退

1998 年 4 月 22 日、花王は情報関連事業からの完全撤退、これにともなう役員の経営責任、1998 年度の決算数値について発表した。³⁰ その内容は、6 月末をもって情報事業から完全に撤退すること、情報事業担当役員の降格、退任、役員賞与の削減と丸田氏の退任、1998 年度決算で売上が減収することであった。800 億円にまで規模が拡大し丸田氏、常盤氏とともに情熱を注いできた事業

を捨て、本業である家庭用品を強化していくこととなった。事業撤退は実行されたが、このとき希望退職をつのるとか人的なリストラは一切行われなかつた。これについて後藤社長は以下のように語つていた。

「情報関連製品から撤退した影響はなかつたと見ています。確かに売上高で800億円にも達する事業をいきなりやめていいのかという見方はあるでしょう。10年近く全社を挙げてと言つていぐらい力を入れてきたわけですから。

しかし、現実の市場は非常に変化が速かつた。花王の情報事業は、フロッピーディスクなどのメディアだけで、ハードもソフトも持っていないわけです。とにかく変化に振り回されるだけで終わつてしまつた。かといつて、花王が総合情報産業として生きていけるかというと、それはできません。だからコア事業に集中し、得意な分野を伸ばそうという方向性を明確に出しました。」

EVA（Economic Value Added 経済付加価値）運動型報酬制度

花王は1999年度からEVA（経済付加価値）の概念を導入した。EVAは米国のスタン・スチュワート社が開発した経営指標で、税引後営業利益から資本コストを差し引いて算出される。つまり、企業が資本を使って生み出した価値を示すものである。この価値の増減が変動給として反映されるのであつた。

花王はこの経営指標、EVA運動型報酬制度を導入するにあたつて、社内に「EVA教育啓蒙グループ」を組織し、各部署内にもEVAについて特別な教育を受けた「EVAエキスパート」と呼ばれる社員も配置して、普及に努めた。また社員への教育もEVAの導入前に15回、導入後も30回ほど講習会の形式で実施された。そして2000年6月、この制度をもとにして賞与が支払われた。

後藤社長は「ここ数年、株主重視型の経営が叫ばれているが、会社はやはり社員も大事。社員のやる気や活力というものはバランスシートには現れない。それを引き出すことも重要で、その役割をEVA運動型報酬が果たしてくれた」とインタビューにこたえていた。今後はグループ全社へと導入範囲を拡げ、将来は短期的なインセンティブはEVA運動型報酬、長期的にはストックオプションといった報酬制度の確立を目指している。

代表取締役の退任と若返り

2000年6月の株主総会で、花王の代表取締役6人のうち後藤社長（59歳）を除く5人が退任した。退任した代表取締役は常盤会長（66歳）、渡辺副社長（64歳）、忌部副社長（61歳）、望月専

務（61歳）、佐々木専務（60歳）であった。また代表取締役は6人から3人、取締役数も22人から18人に減らすとともに、取締役会への助言を目的とした「経営諮問委員会」を設置した。この大胆な役員人事について、後藤社長は次のように語っていた。

5 「うちのトップ経営陣は在任期間が長く、常盤は24年、渡辺は26年も役員をやっている。世間の常識では二人ともまだ若いが、長くなり過ぎると社員の間にご意見お伺いや、指示待ちの姿勢が出てくる。若手の役員は一を聞いても一か二しか分からぬが、存在が長い役員は一を聞いて十を知る。十を分かる人ばかりが取締役会で発言すれば経営がどうしても硬直化する。幸い業績も順調な時期であり、ここで思い切って若返りを図ったほうがいいと判断した。」

10

後藤社長が語る自身の価値観

人材育成について

15 「私はハードとソフトの両面があると思っているんです。ハードというのは、研修システムです。意欲を持った人たちに、レベルに応じたいろいろな勉強のチャンスを会社として与えてあげる。これはとても大切なことだと思っています。もう一つは、経営理念なり、経営ビジョンなりをベースにして、各部門の目標をいかに共有させるかということですね。自分が会社に何を期待されているのか、自分は何をしなければいけないかという目標を共有することによって自覚させる。20 研修などのハードに対してこれはソフトと言えるかもしれないが、各グループのリーダーは、そういう雰囲気づくりをしていく努力が必要だと思うんです。

それともう一つ、それぞれのレベルでの話しやすい雰囲気づくりの必要性ですね。それがないと悪い話や問題点が水面下に隠れてしまう。上司が悪い話を一緒になって考え、解決策を考えあげる。そういう雰囲気をつくっていかないと人材は育たない。」

25

組織について

30 「組織と言うのは個々の力をいかに結集させていくか、ということだと思うのですが、そのためにはやはりそれぞれのレベルで決めるべき人が決めていかなければならない。フラットな組織というのは待ち体制を助長する恐れがあるという感じをもっておりまます。」

指揮者が一人いるだけのオーケストラのような組織など、本当にありえるのでしょうか。リーダーにいちいちお伺いを立てて、組織を運営していくなどということは現実的ではない。やはり

それなりのレベルで判断すべき人が判断し、決断し、実行していくことが必要だと思う。ただ、ピラミッド型の組織というのは“権威主義”に陥りやすい。これではだめだと口をすっぱくして社内で言っています。」

EVAについて

5

「EVAの欠点は社員が、EVAの目標を遵守しようとしすぎると保守的な行動に陥ってしまうという危険性だろう。長期的投資の場合、短期ではEVAが下がってしまうことがある。それを恐れるあまり、近視眼的な行動をとってしまう。こういうときこそ経営判断の領域だ。」

わたしは連綿と続く会社の歴史の一時期のつなぎをやっているにすぎない。会社としては、今だけにとらわれるのではなく、五年後、十年後にも利益を上げられる方向に持っていくかなければならない。そのためにはやるべきときには、積極的に打って出る必要もある。だから社員たちが及び腰にならないように“花王流”的な計算方法を確立した。利益ある成長はいつも追い続けなければならない。」

10

15

後藤社長が恐れること

後藤社長は、自分の考えを持たずに意思決定を委ねてくる役員や従業員を最も嫌う。“中興の祖”丸田社長時代、花王は大きく業容を拡大した。しかし、その“カリスマ的な存在”ゆえにトップダウンの指示に慣れきった風潮もあった。

20

「カリスマに率いられていると、どうしても『お伺い体制』になるわけです。しかし、もはや一人がすべてのことを熟知し、指示できるような規模ではないし、私にはそこまでの経験もありません。うちは数多くの領域で仕事をしていますから、それぞれの深いところまで全部をわかるうとしても無理です。それなのに、社員が『社長にこう言わされたから、仕方ないけどやるか』というようでは、活力が出ないでしょう。だから、まず話を聞いて、迷ったら私が判断します。」

私が心配しているのは、非常にいい状態でできていることがかえって裏目に出ないか、ということなんです。もう現状のままでいいというふうになりかねない。社員には連續なんかこだわらなくていい、場合によっては途切れてもいいとはっきり言っています。利益を守るために汲々としちゃって、打つべき手を打てないほうが怖い。努力が実って、継続できたということはあくまで結果であって、目的ではない。少なくとも連續増益を意識して、姑息な手段は絶対にとるな、経理をいじくって連續記録をつくっても意味がないと、全社員の前でいいました。」

25

30

現状に満足しない。つまり“現状不満足”であり続けることが重要なのです。それがなくなったらこの会社は終わりです。とにかく、みんなが危機意識を持ち、努力してくれているということに尽くるんです。奇策も秘策もない。誰でも言っている基本的なことを言い続けている。」

5 丸田—常盤—後藤— そして・・・

丸田氏は、長期政権を続けたことに関して次のように語っていた。

10 「・・・もちろん企業を取り巻く環境は常に変わっていますから、いつ辞めるとはっきり予想できませんがね。私が長くやったおかげで社員が金太郎飴になってしまったというが、いい意味での金太郎飴なら結構なことじゃないですか。」

これに対して常盤氏は、

15 「金太郎飴より、ベッコウ飴がほしいですね・・・これからはもっと個人個人を重んじたい。そのためには、実力、実績、専門性をより評価したいのです。」

と述べていた。

20 丸田社長が常盤氏を次期社長に任命した際、同格にあった渡辺氏と対比して、「年の功で・・・」
ということで常盤氏を社長に指名した。

常盤社長が後藤氏を社長に選んだ理由について、「会社を別の色にする必要があると思ったから」であった。

25 2004年(平成16年)4月12日、花王は6月29日(予定)に、後藤社長が代表権を持たない会長に就き、後任には54歳の尾崎元規氏(取締役)が就任するという人事を発表した。後藤社長は社長交代会見で、「体力があって、謙虚さが少しでも残っているうちに退こうと思った」と発言した。

30 尾崎氏は、2000年4月から2年間化粧品事業本部長を務めた。家庭用品事業の担当が長く、社内きってのマーケティング通としても知られている。「市場環境が変わる中、実際の販売の現場で養ってきた感覚を経営に活かしたい」というのがトップに立つ抱負であった。また、ここ2年ほ

ど、衣料用・住居用洗剤などを扱うハウスホールド事業部長として「後ろを振り返っても誰もいないよ」とブランドマネジャーたちに言い続け、責任と自覚を促した。尾崎氏自身も商品開発に携わり「データや市場に関する情報を土台に自分の頭で商品コンセプトを固めることが大事」だと考え、「お伺い型」を嫌う。そして、「増益更新にはこだわらない。ブランドマーケティングと経営は一緒。価格を下げれば短期的に効果が出ても5年先、10年先のブランド競争力を削ぐ。経営も短期的視点で成果が出ることもあるが、常に5年先、10年先の成長を見通し、策をうたなくてはいけない。」と言う。

5

後藤卓也氏は「今の花王にとって一番必要な人を選んだ」と述べている。また「在任期間が長くなると、どんな社長でも悪い話が入ってきてにくくなる。会社の中には、オリもたまる。業績数値がよければなおのこと、社内はマンネリ化してしまう。これでいいんだ、この人の言うことを聞いておけばいいんだという、お伺い体質になってしまふ。無理をするなど無理を言う。経営者としてハッパはかけ続けたがこういうことも、お伺い、依存体質につながる。何回も同じ人間がやってはいけない」とも言う。

10

「ずっと気になっていたのは、社員との対話なのです。社長時代は時間がなく、したくともできなかつた。社内で実施していた従業員意識調査から耳の痛い話があがってくる一方で花王の理念・経営方針がこんなにも理解されていなかつたのかということがわかる。誰かが、対話の行脚をしなければならないと、ずっと気になっていました。地方の支店や工場に足を運んでトップの考え方を伝えていく。その語り部を会長の私がやります。」

15

20

付属資料1 「花王の社是」1935年、「花王の経営理念」1975年

花王の社是

「清潔な国民は栄える」

花王の経営理念

『基本理念』

「創造性の重視」、「人間性の尊重」、「消費者の優先」

『方針』

- ・すべての分野、レベルでの創造性の発揮
- ・研究および企画・開発の推進
- ・資源の価値の認識と省エネルギー対策の徹底
- ・これらの目的のため社員各自の平等と知恵（叡智）の結集、および小集団活動の推進

『経営目標』

- 1 社会に奉仕する企業姿勢を基礎として、時代を先取りした研究開発活動の推進、効率的なマーケティング活動を開拓する。
- 2 良いものを安く—消費者の方々に喜んでいただくために、コストパフォーマンスの向上に徹する。
- 3 深い愛情をもって人を育てていく—職場は、人間性発揮のための仕事即教育、即人づくりの場である。

製品開発五原則 1976年

- 1 開発されるべき商品が真に社会にとって有用であること。
- 2 自社の創造的技術が盛り込まれていること。
- 3 パフォーマンス・バイ・コストで他社のそれに勝っていること。
- 4 商品化前に、徹底的に消費者テストが行われていること。
- 5 流通のあらゆる段階で、その商品に関わる情報を十分に伝達しうること。

三つのマーケティング理念

- ・全店優位置配荷陳列の実現
- ・インテリジェンスの交換
- ・コスト・バイ・パフォーマンス

*出典 土平恭郎 「花王・丸田芳郎最強のマーケティング」

付属資料2 「花王の基本理念」 1995年策定

花王の使命

私たちは、顧客の立場に立って、心をこめた“よきモノづくり”を行い、喜びと満足ある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。

私たちは、清潔で美しく健やかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用品の分野で、顧客から最も支持され、信頼される企業グループとなることを目指します。

経営理念

—企業活動のよりどころ—

1. 革新的な商品開発を行う
2. 利益ある成長を遂げる
3. “選択と集中”の経営に徹する
4. “個”的力を結集する
5. 社会的責任を遂行する

*出典 花王株式会社ホームページ

付属資料3 花王名言集

①「小さな改善でも、10年続けられればイノベーションになる」

出光保夫常務（生産・TCR統括）

②「経営はかけ算。弱くてゼロの部門が1つでもあれば答えはゼロだ」

常盤文克前会長

③「花王は部分最適ではなく、全体最適を追い求めている」

鶴岡昭男常務（購買・システム統括）

④「価格が半分以下になっても、利益は出せる」

岸根延幸 TCR推進室長

⑤「我々は自主性、自発性を持った“金太郎飴”集団だ」

須田敏保和歌山工場長

⑥「失敗したら『なぜ』、うまくいっても『なぜ』という分析が必要だ」

松本忠雄執行役員ロジスティックス統括

⑦「求めるのは自分が作ったものを自分で壊し、さらに改良できる人材だ」

高木憲彦執行役員人材開発部門統括

⑧「強くて良い商品は5年、10年かけた基礎研究の成果から生まれる」

高石尚武取締役研究開発部門統括

⑨「仕組みも仕事の仕方も変えなければずっと最強である保証はない」

香川尊彦常務花王販売社長

⑩「技術者の育成では技よりも心を磨かせる」

櫻井明生産技術部門部長教育研修担当

⑪「花王の常識が世間の非常識になってはいないか」

後藤卓也社長

⑫「何をやりたいのかを言えない“お伺い型”的人はいらない」

後藤卓也社長

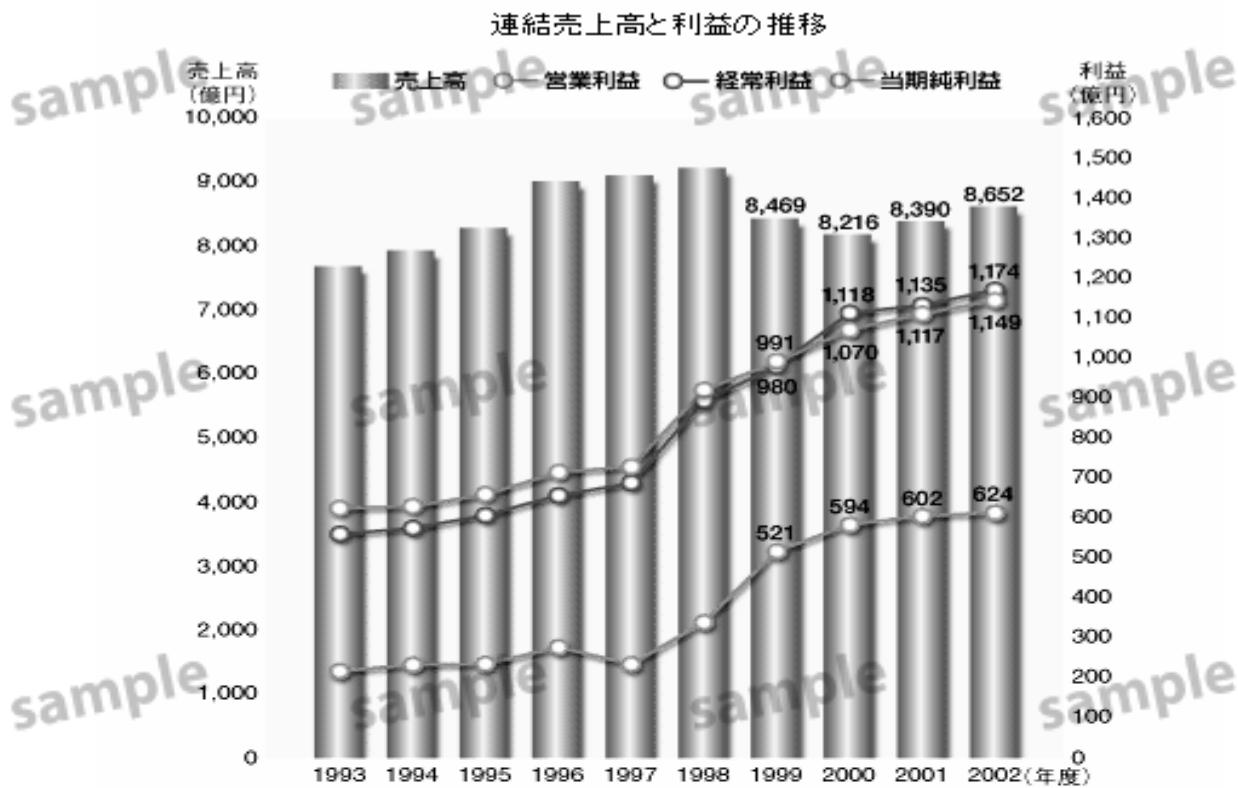
*出典 「特集 強さの研究 花王」 Nikkei Business 2003年7月21日号

付属資料4 花王のあゆみ

| | |
|--------------|--|
| 1887年（明治20年） | 花王の前身の洋小間物商「長瀬商店」を創業。 |
| 1964年（昭和39年） | 和歌山に「産業科学研究所」新設。 |
| 1966年（昭和41年） | 卸店との共同出資により、花王専門の販売会社を設立し、花王独自の流通チャネルの構築を目指す。 |
| 1967年（昭和42年） | 「東京地区研究所」完成。研究開発活動の強化を図る。 |
| 1971年（昭和46年） | 丸田芳郎社長就任。 |
| 1972年（昭和47年） | 物流の近代化を図るため、輸送用パレットの規格化、輸送システムを整備、自動倉庫建設に着手。 |
| 1978年（昭和53年） | 花王生活科学研究所の消費者相談システム「カオーエコーシステム」を開発。 |
| 1985年（昭和60年） | 花王石鹼株式会社から「花王株式会社」に名称変更。 「清潔で、美しく、すこやかな毎日をめざして」を標語する。 |
| 1986年（昭和61年） | 第一次TCR（トータル・コスト・リダクション）活動が始まる。その後トータル・クリエイティブ・レボルーションに改称。「川崎ロジスティックスセンター」完成。コンピュータ制御により自動化・効率化を図り、広域物流システムを実現。 |
| 1989年（平成元年） | 「霞ヶ浦研修所」開設。91年「有田研修所」開設。 |
| 1990年（平成2年） | 常盤文克社長就任。第二次TCR活動始まる。 |
| 1995年（平成7年） | 「花王の基本理念」策定。 |
| 1996年（平成8年） | 共同物流を目指す「花王システム物流株式会社」設立。 |
| 1997年（平成9年） | 後藤卓也社長就任。 |
| 1999年（平成11年） | EVA（経済的付加価値）導入。国内広域8社が合併し、「花王販売株式会社」がスタート。 |

*出典 花王株式会社ホームページ

付属資料5 花王営業実績の推移



連結売上高の構成比(2003年3月期)



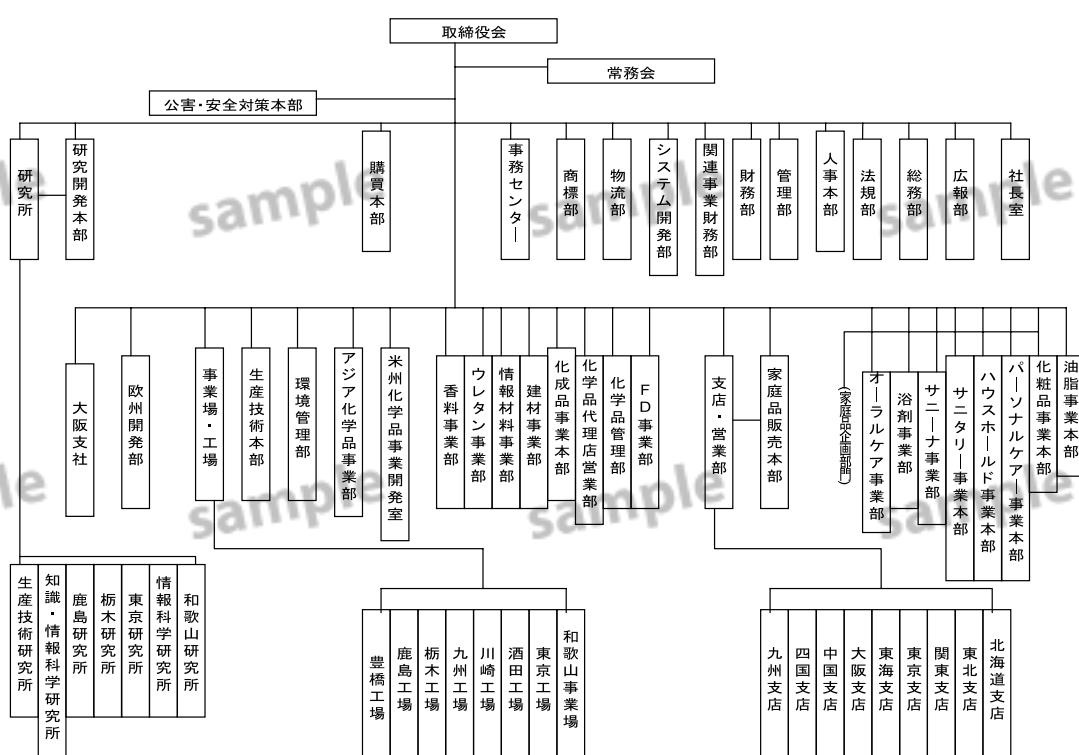
付属資料 6 従業員数の推移 (単位:人)

| 年度 | 1986年度 | 1987年度 | 1988年度 | 1989年度 | 1990年度 | 1991年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 従業員数 | 5,833 | 6,353 | 6,697 | 6,637 | 6,768 | 6,768 |
| 年度 | 1992年度 | 1993年度 | 1994年度 | 1995年度 | 1996年度 | 1997年度 |
| 従業員数 | 6,941 | 7,147 | 7,177 | 7,161 | 7,106 | 6,994 |
| 年度 | 1998年度 | 1999年度 | 2000年度 | 2001年度 | 2002年度 | 2003年度 |
| 従業員数 | 6,875 | 6,754 | 6,086 | 5,761 | 5,744 | 5,717 |

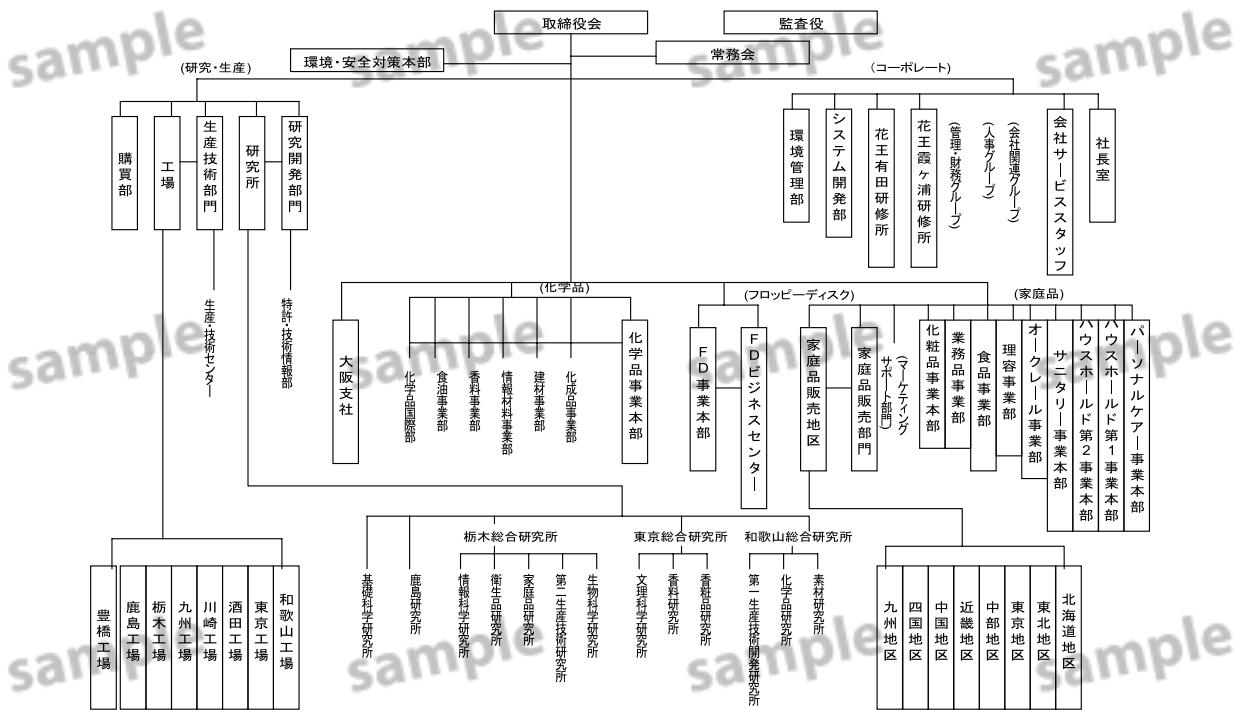
注)2000年度は455人が花王販売へ出向している。

*出典 花王株式会社 有価証券報告書

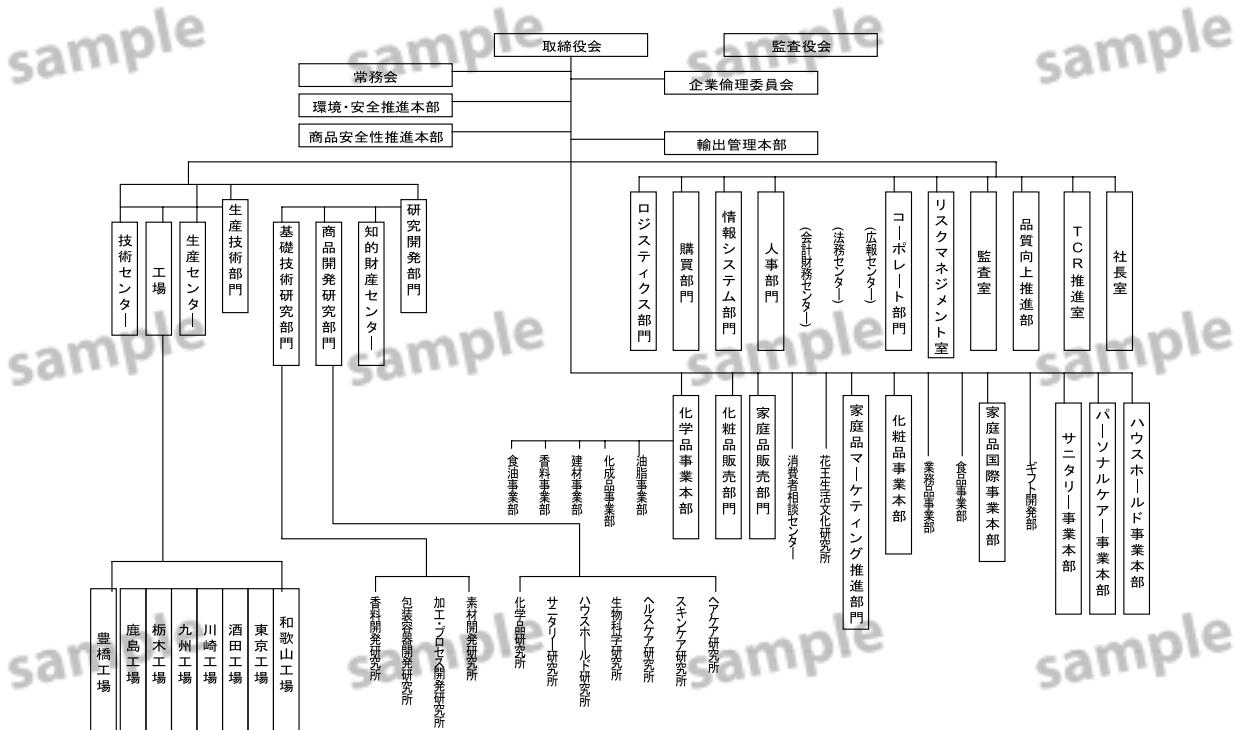
付属資料 7-1 組織図 1987年(昭和62年)3月31日現在 *出典 有価証券報告書



付属資料 7-2 組織図 1992 年(平成 4 年)3 月 31 日現在 *出典 有価証券報告書

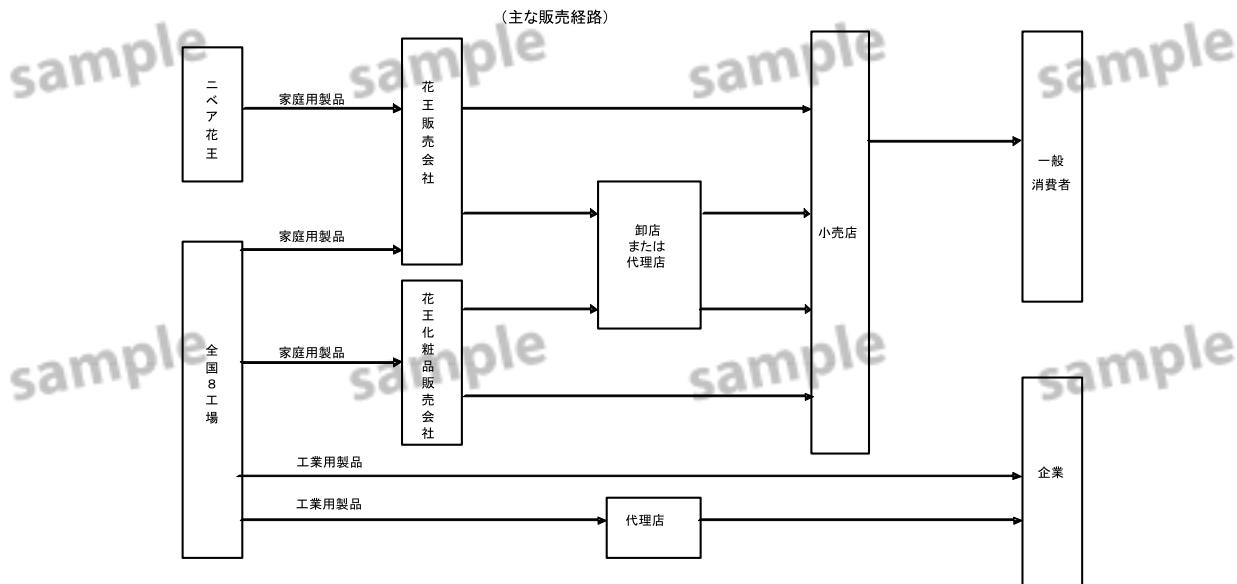


付属資料 7-3 組織図 1999 年(平成 11 年)4 月 1 日現在 *出典 有価証券報告書



付属資料 8 販売の方法 1999年(平成11年)3月31日現在

*出典 有価証券報告書



*花王販売会社は、1987年（昭和62年）46社、1992年（平成4年）8社、1999年（平成11年）1社に統合された。

付属資料 9 テクノスクールのカリキュラムと内容

*出典 Nikkei Business 2003.7.21

| カリキュラム | | |
|---------|--|--|
| 共通学科 | ・プロセス基礎・製品知識 ・各種製品製造知識 ・素養学・外部研修 | オペレーティング・エンジニアに必要な基礎を実習・見学と共に教育 44日 |
| 専門科目 | ・機器構造論 ・諸改善活動（問題解決型）など ・外部研修 | 応用実技と学科による オペレーティング・エンジニアの養成 53日 |
| インターン実習 | | 課題解決実践 20日 |
| 仕上げ実習 | | 実践フォロー 20日 |
| | | 合計 137日 (7ヶ月間) |

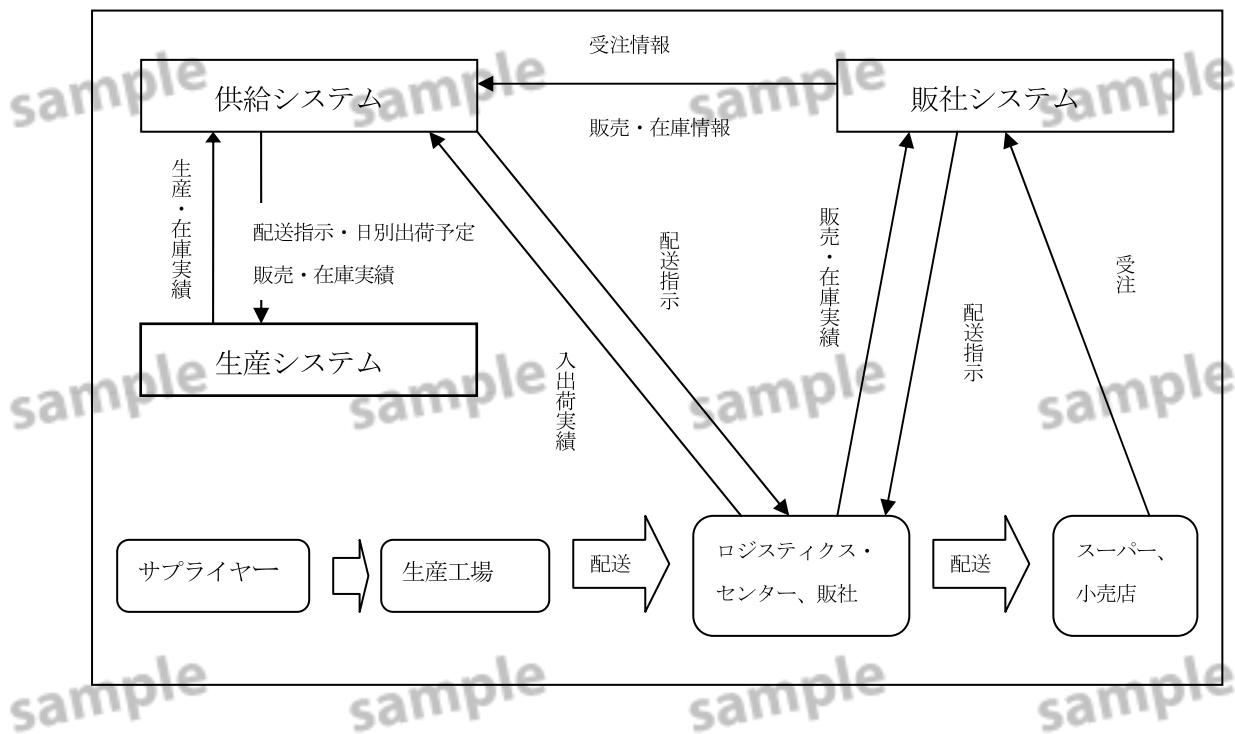
素養学・外部研修カリキュラム

素養学（人間性を育てる）、活学（社内外トップの講話・視野を広げる）、座禅（自己鍛錬・礼節・講話）、茶道（礼節・講話）、課外活動（合宿・スポーツ・自然対話）、英会話（国際化）

東洋古典（論語・人間形成、成人教学研修所）、自己革新講座（中堅リーダーの資質・人格形成）、販売実習（販売活動の体験）、コンピューター研修（コンピューターの実習）

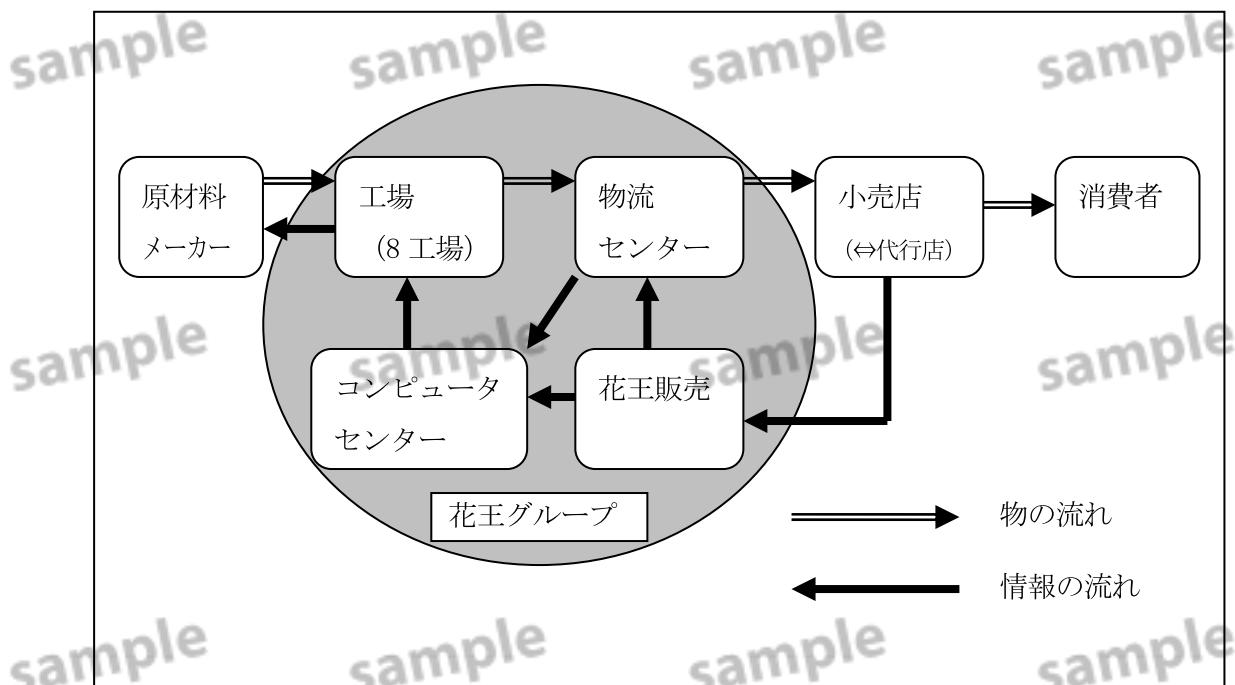
付属資料 10 花王の SCM(サプライチェーンマネジメント)の仕組み

*出典 週間東洋経済 2002.10.19



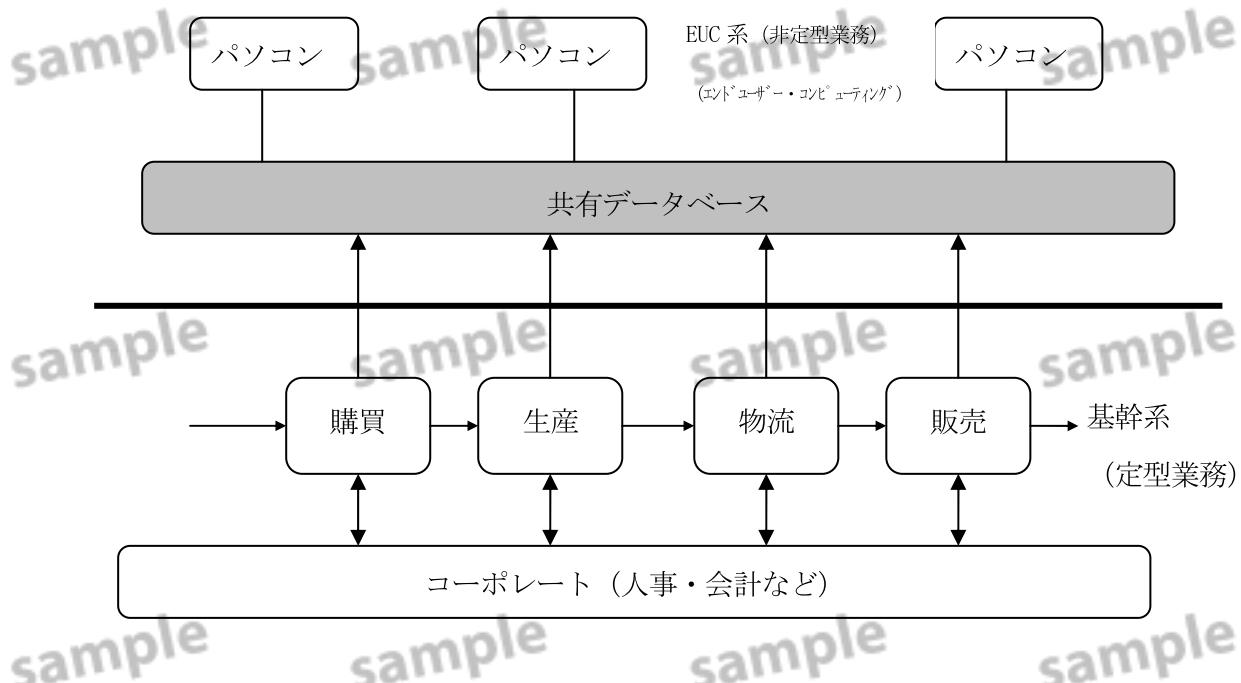
付属資料 11 物(製品・商品)と情報の流れ

*出典 花王販売株式会社ホームページ



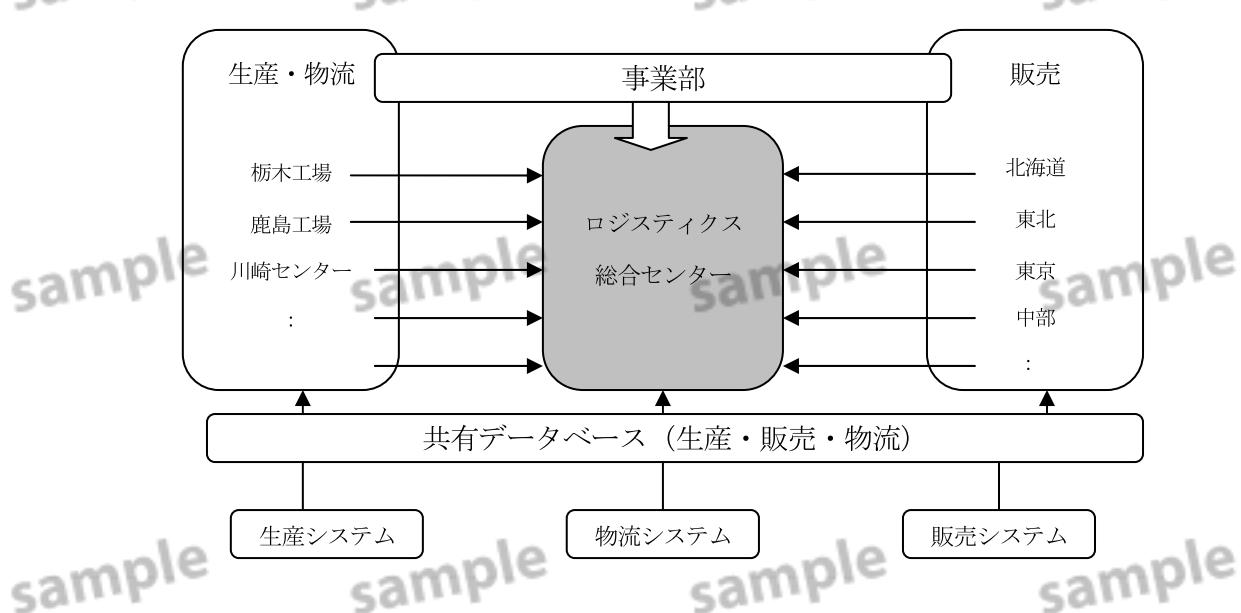
付属資料 12 花王の情報システム(新システム)の概念図

出典 平坂敏夫「花王情報システム革命」ダイヤモンド社 1996



付属資料 13 花王生販一体化の概念

*出典 花王販売株式会社ホームページ



『参考文献』

- 山田泰造 「花王流通コラボレーション戦略」 ダイヤモンド社 2001
- 斎藤正治 「『花王』強さの原点は販売会社にあり」 プレジデント社 2001
- 土平恭郎 「花王・丸田芳郎 ー最強のマーケティング」 産能大学出版部 1998
- 中村元一 「花王ノン・ライバル経営」 ダイヤモンド社 1989
- 平坂敏夫 「花王情報システム革命」 ダイヤモンド社 1996
- 常盤文克 「知と経営」 ダイヤモンド社 1999
- 常盤文克 「『質』の経営論」 ダイヤモンド社 2000
- 許斐義信 「花王の技術開発」
- 「卷頭インタビュー 花王 代表取締役 後藤卓也氏」 人材教育 1999年11月号
- 「編集長インタビュー 花王社長 後藤卓也氏」 NIKKEI BUSINESS 1999年6月14日号
- 「特集 強さの研究 花王」 NIKKEI BUSINESS 2003年7月21日号
- 「EVA導入で先行 花王と社員はどう変わったか」 週刊東洋経済 2000年11月4日号
- 「花王の極意」 週刊東洋経済 2002年10月19日号
- 「決断の瞬間」 PRESIDENT 2004年2月2日号
- 「経営はマーケティングだ」 NIKKEI BUSINESS 2004年4月19日号
- 「尾崎次期社長に聞く」 日経MJ 2004年5月25日号
- 「トップインタビュー」 週刊ダイヤモンド 2004年5月22日号
- 「花王株式会社ホームページ」
- 「花王販売株式会社ホームページ」
- 「花王株式会社—流通情報戦略」、「花王株式会社(F)」 慶應義塾大学ビジネススクール教材

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

(F) 2008年2月・RP150