



ネットワーク組織論

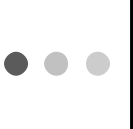
事例

花王のネットワーク型組織変革



企業組織のネットワーク化

- 複合的なイメージ
 - 組織内部のネットワーク的編成
 - 情報ネットワークによる仮想企業体
 - 企業間での活動のシームレスな結合
 - 情報資源の共有とシナジー
- 典型的事例 :1980年代後半の花王



花王のネットワーク型組織変革

- 花王の概要
- 1980年代後半の組織変革の狙い
- 組織変革(1)~(4)
- 企業情報システムの活用

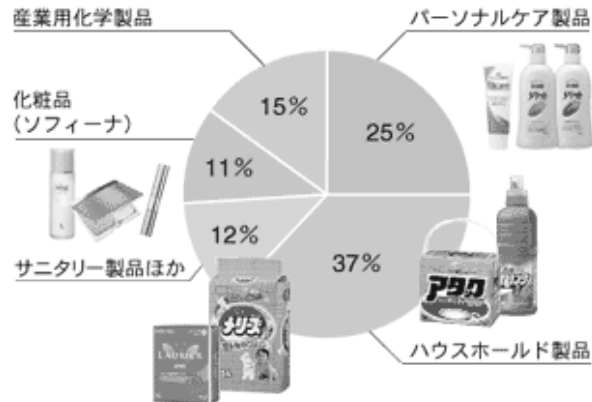


花王の概要

- 花王株式会社(2001年3月)
 - 本社所在地:東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
 - 設立:1940年
 - 資本金:854億800万円(2001年3月末現在)
 - 社長:後藤卓也
 - 従業員数:5,744名(単体)/19068名(連結)
 - 売上
 - ・ 単体6604億円(経常利益552億円)
 - ・ 連結8212億円(経常利益594億円)
 - グループ
 - ・ 連結対象子会社63、非連結対象19、関連会社15

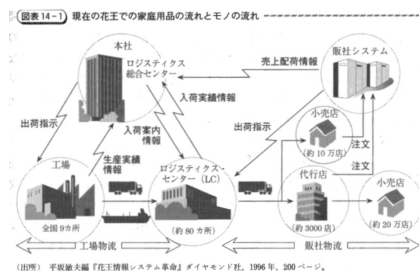
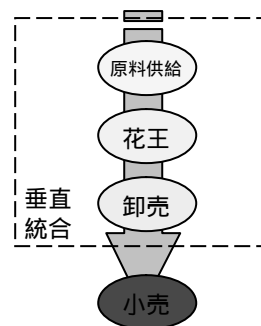


花王の事業構成 (単体)



組織変革の狙い

- マーケットインに対応できる組織体制
 - 1970年代の洗剤乱売合戦への反省
 - 垂直統合の進展 (卸売統合、直接卸)
 - 消費者が求める時に求める量だけ供給
 - 先進的な企業情報システムの導入



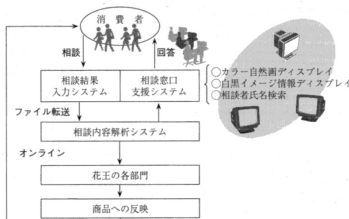
組織変革 (1)

- 問題解決に即応できる組織
 - 組織のフラット化 職位の簡素化
 - 活発な人事交流 (年間20～30回異動)
 - プロジェクト・チーム型組織編成
 - ・ 問題解決に向けた人材の柔軟な結合

組織変革 (2)

- 企業内での情報システムで情報共有を推進
 - マーケティングデータ
 - 生産情報
 - 顧客からのクレーム情報
 - ・ 新エコシステム

図表 14-3 消費者情報システムと相談情報の流れ



(出所) 平井俊彦「SNSで突っ走る花王の全て」(ぼる出版、1999年、201ページ)。

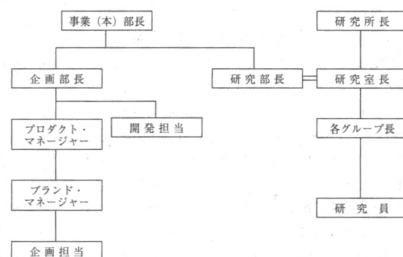
組織変革 (3)

- 「店頭でのマーケティング科学」
 - 小売企業のコンサルティング業務推進
 - ・ 情報化遅れる小売業の支援
 - POS活用、売行動向情報の収集・分析
 - 商圈診断 / マーチャンダイジング
- 他企業の情報資源の共有と活用を狙う

組織変革 (4)

- 研究部長の兼任制
 - 事業部と研究所の研究部長の兼任
 - 組織の壁を超えて研究情報を流す
 - 製品事業部と研究所の情報交換促進

図表14-4 花王の兼任制組織の基本モデル



(出所) 中村元一ほか『花王・ライバル経営』ダイヤモンド社、1989年、71ページ。



先進的企業情報システム活用

- 情報システムを用いた情報共有
 - 社内・グループ内で共有
 - 情報データベースの作成
 - ・マーケティングデータ
 - ・生産管理情報
 - ・スーパーマーケットでの売行動向
 - 市場動向に応じた柔軟な生産・販売の計画と調整