

ホーユー株式会社
専務取締役 生産・物流本部長
兼情報システム部 担当

後藤 章氏
Akira Goto

情報システム部 部長

稲垣 景二氏
Keiji Inagaki

情報システム部
企画・開発課 課長

松原 弘幸氏
Hiroyuki Matsubara

(取材日: 2009年10月)



今仕事の中で生まれている「気配」。 お客様が喜ぶコト作りの「タネ」。 それらが発見できるような仕組み作りに ITの力を使いたいと思います。

ホーユー株式会社は、ヘアカラー、頭髪化粧品、医薬品の製造、販売を展開する総合メーカー。世界70カ国以上を製品の市場とし、2005年には創業100周年を迎えた文字どおりの老舗企業だ。

同社では、企業内に蓄積された情報を自在に活用可能な仕組みを構築することで、人間がより良い判断を下し能動的アクションを起こせる体制を整えたいと、ユーザー部門と一体となって大がかりなデータベース統合を断行した。

2009年9月、クラシエ・グループの株式取得を発表し、さらなる成長への気運が高まる同社に、今回の取り組みの全容を伺った。

ASHISUTO CUSTOMER

ホーユー株式会社

100年の歴史を有する
ヘアカラー、頭髪化粧品の
総合メーカー

それではまず、ホーユーとはどういう企業
か教えていただけますか。

当社は、1905年創業のヘアカラーおよび頭髪化粧品の総合メーカーです。ある年代以上の方には「ビゲン」「ビゲンヘアカラー」などという名称で、若い方には「シエロ」「ビューティラボ」や「ビューティーン」という名称でご周知いただいているかもしれません。商品はその他に、シャンプーやトリートメントなどといった頭髪化粧品や、かぜ薬や解熱鎮痛薬などの一般用医薬品があります。また、ネット上でもヘアカラー製品などを販売しています。

ホーユーという社名は漢字で書くとも朋友。ここには「共に手を携え、先駆的な経営にチャレンジする」という意気込みと、「ご愛用者やお取引先すべての方々と朋友関係を深めていきたい」という願いを込めています。

1905年創業という100年以上の歴史をお持ちということですが、この頃から日本人が髪を染める習慣があったのですね。

最初は白髪染めでした。歴史をさかのぼると、源平合戦の時代に武士が白髪を墨で染めて戦場に向かったという記述が文献にあります。

現在と同じ染料を用いた染毛剤が登場したのは明治40年頃のこと、ホーユーの創業者 水野増次郎はこの製品に着目し、

採用したのは「元禄侍」だったのですが、昭和32年に新たな粉末1劑式染毛剤を発売する時に、「元禄美人」↓「美人元禄」↓「ビゲン」と命名したのです。「元禄」は発売以来73年間も売れ続けたロングセラー商品となり、その後「ビゲン」「ビゲンヘアカラー」も発売すると同時に、消費者の皆様にも広く受け入れていただきました。その時代時代で求められたヘアカラー商品を提供できたことは、当社にとって大変幸せなことだと思えます。

そうは言っても、企業が100年もの間、活力を持って存続することは容易なことではありません。ここまで発展してこられた秘訣はどこにあると思われませんか。

あえていうなら、進取の気性には富んで

同じタイプの「二羽からす」を明治42年（1909年）に発売したのです。

市場への商品提供が日本初というわけではなかったのですが、日本国内で情報の流通の少なかった当時、しかも名古屋の地で、常に先ものを目指して品質改良を重ねた努力はなかなかのものだったようです。

「ビゲン」という商品名の由来を伺ってもよろしいですか。

「ビゲン」を語るにはまず、「元禄」から説明しなければなりません。創業者の水野増次郎が新しい白髪染めのイメージとして、江戸時代の文化が華やかな時期としての「元禄」という名称を商品名として選び、商標として元禄期を代表する「元禄侍」と「元禄美人」を選びました。この時実際に

いたかもしれません。ホーユーの歴史を作ってきた製品から眺めてみますと、粉末製品から液体式、さらにクリームタイプ、そして現在のエアゾール（ムースタイプ）と常に市場を新しく開拓するものでした。

もう一つ挙げるなら、当社の「人を大切に」するという社風でしょうか。人というのは、商品を買ってくださるお客様や株主の方々のみを指すわけではありません。取引先、代理店、社員、当社を取り巻くすべての方に報いたいという思いが私たちにはあります。ヘアカラーや頭髪化粧品は、人がいつまでも美しくありたいという気持ちを支えるものですから、まず会社そのものが心豊かで、人に優しくなければなりません。それがホーユーの根底を流れる考え方です。



ホーユーのヘアカラー商品

クラシエグループの株式取得は、 両社のさらなる成長を 目指したもの

2009年9月にクラシエ・グループの
株式取得を発表されましたね。

今回の発表には大きな反響をいただいて、我々も改めて気を引き締めているところなのですが、決して唐突に決めたわけではなく、社長の言葉を借りるならば「以前からそういう仲間を探していた」結果の出来事なのです。

従来、ヘアカラー業界というのは非常にニッチな世界でした。専門メーカーと言えるのは当社ぐらいで、他は取扱商品のジャンルとして細々と展開されているという会社が多かったのですが、ある時大手日

ケール・メリットが出せるのではと考えています。

また、製造業にとって海外進出は今の時代不可欠な経営戦略ですが、当社は割と早くから着手しており、現在70カ国以上に販売代理店網を持っています。クラシエさんにはこれを活用して販路を広げていただくことも可能ではないかと考えています。

また、クラシエさんの医薬品事業、食品事業では、当社は学ぶことも多いと思います。海外からの原料調達などのノウハウ、一年に多くの新製品、リニユーアル製品を市場投入するというマーケティング、流通サイクルがどのようなものか、これを機会にじっくり勉強したいと思っています。発表以来、新幹線に乗る時は「甘栗むいちゃいました」がなぜかよく目に留まり、買いためるのが習慣になりました。これでピー

用品メーカーが市場に入ってこれ、一気に国内の競争環境が激化しました。

周囲が大きく変化する中で、当社もこれまでどおり成長を続けるべく、積極的に新商品を投入してきたのですが、ここ数年、なんとというかエアポケットに入ってしまった。会社自体は元気なんです。元気なんです。なぜか膠着状態にあって、これだという突破口が見つからない状況でした。

そこへ浮上したのがクラシエ・グループとのお話だったのでしようか。

そのとおりです。実は、クラシエさんとは以前から現場レベルで交流がありました。クラシエさんはその事業の1つとして、愛知県津島市に工場や倉庫を持っておられ

るを飲むのも、なかなかおつなものですよ。

とにかく今回のお話は、吸収とか事業整理といった類の話ではありません。これをきっかけにホーユーのビジネスも伸び、クラシエ・グループのビジネスも伸びる、そういう結果につなげていくための1つの決断だったと言えます。

実は、クラシエ・グループもアシストのお客様で、この冊子にもご登場いただきました。

掲載号は拝見しました。SAP R/3導入プロジェクトについて言及しておられましたね。ERPの導入は、当社も管理会計を推進する中で折りに触れて検討してきました。今回、仲介に入った投資ファンドからは、クラシエ・グループはSAP R/3の導

て、「一緒に配送をしませんか」と声をかけていただいていた。トラックがお互いの工場を回って製品を半分ずつ積んで各地の配送拠点へ納品したら効率的です。在庫管理コストが削減できます。また、クラシエさんの倉庫が大きい上に平屋で使いやすいから、当社で在庫が置けなくなったら貸してもらおうといった、物流全体を含めた話が出ていました。

こうした点では、クラシエさんとホーユーは、ちょうどうまく補完し合える関係になれるのです。

ヘアカラー製品に関しては、当社は日本一の生産設備を持っていると自負していますが、頭髪化粧品は生産設備の規模はそれほどでもありません。クラシエさんは逆に頭髪化粧品関係の大きな設備をお持ちです。お互いの設備をうまく活用すればス

入によって経営水準が向上し収益も上がっているという報告が出ていました。今後クラシエさんがこれをどのように使っておられるかをじっくり勉強して、当社でも採用を議論していく機会に結び付けたいと考えています。



「経営がITに求めているのは、今そこで生まれている気配を察知して知らせてくれることです」(後藤氏)

経営がITに求めるものは「気配」の察知

今回お伺いしたいのは、その企業経営とITの関係についてのお考えです。企業経営に携わられているお立場から、ITはどうあるべきだとお考えでしょうか。情報はどのように使うのが理想でしょうか。

たぶん社長にインタビューしても同じことを言うと思うのですが、今のITで作られているデータの多くは、業務を遂行するために必要な文字、数字です。正確であることが重要で、システム開発担当者もそれを非常に意識して、時間をかけてでも高いレベルで整合性を取ろうとします。それをきれいに整えて報告してくれるのですが、届いた時にはそうした数字はすっかり過去

のもので、経営者と言えどももうどうすることもできません。

経営者がITを使って知らせて欲しいと思っているのは、そうした過去の正確な数字ではなくて、「今そこにある気配」なのです。

「気配」とおっしゃいますと、どういったことでしょうか。

何かいつもと違うことが起きていることを示すもの、とでも表現すればいいでしょうか。物事が起きる時には、いつも何かしら予兆があるものです。風邪を引く前にはノドが痛くなるとか、台風が来る前には雨が降る、いつもと違う風が吹くといったことは、誰しも経験があることだと思えます。それが予兆の段階で把握できれば、迅

速に原因を探って対策を講じることができません。しかし、そのタイミングを逃してしまつと、もはや取り返しのつかないことになってしまつてしまうことが多いものです。

これは実際に当社であったことなのですが、新製品がある瞬間からものすごい勢いで売れ出しました。毎日どんどん倉庫から出荷されていく。その勢いは何日も止まることなく、1週間経つた後には倉庫はすっかり空になり、注文を受けても出荷できない欠品状態になってしまいました。

そこでは当然トップは首を傾げます。「なぜ売れ行きが変わつた1日目か2日目と言わなかったのか」と。その時点であれば、売れている理由を突きとめて、増産指示を出すなり、出荷調整をするなり、流通を中断させないような対策を取れたはずであり、倉庫が空になってから「在庫がゼロに

なつてしまいました」と報告されてもそこで打てる手はない、というわけです。

なるほど。欲しいのは「変化を察知する情報」ということですね。

変化を機敏に察知することは、組織管理の点でも非常に重要です。

私は入社以来、いつも始業の1時間前に出社しています。工場では、コーヒーを飲みながら社員の出勤風景を眺めるともなしに眺めているのですが、それだけでも色々なことがわかります。例えば、ある社員の服装の趣味が急に変わった、ますますおしゃれになったとします。そうしたら結婚式の招待状が届く日が近いと思つた方がいかもしれない。

あるいは逆に、元気がなさそうな社員が

いたら、悩んでいるのかもしれない。しかし、早めに声をかけて話を聞けば深刻な状況に陥ることを防げます。本社でも同様にできるだけ多くの社員の言葉を聞きます。言葉の端には必ずヒント、「気配」が存在するものです。

こうした気配の察知というのは、従来は人間が独自に磨いた感性で属人的にやってきました。属人的に対処するということは、気づける人間が多い組織と気づけない人間が多い組織で仕事の質が大きく変わつてしまつてことになります。

しかし、ここにITを活用し、Aという事象とBという事象が同時に発生した時はCという状況が起こる可能性がある、ということをシステムが知らせてくれれば、人間はもつと機敏に、もつと賢く動くことができます。今動いている業務、そのプロ

セスの最適化のためにこそ、ITには力を発揮して欲しいと思うのです。過去、現在、未来を一通貫で俯瞰、予測する仕組みが必要と考えています。

ね。
それがITの役割だとお考えなのですか。

ITにはもう1つやって欲しいことがあります。

マーケティングというと高いお金を出して市場調査データを買って、それで消費者動向を分析するようなことを言う場合がありますが、そのデータがたとえ半年前のものであっても、私はもう古いと思います。また、ああいデータは括りが大雑把です。例えば「40代女性」という括りです。41歳の女性と49歳の女性ではもうライフ・ス

れをこのメーカーさんはさすがによくわかかっておられる。ライバルながらあつぱれと思いました。

どうしたらお客様に喜んでもらうことができるか。それが発見できるような仕組みをITで作りたいですね。そのための元情報は、市販の市場調査資料の中にはありません。我々が日々の活動で収集したデータの中にこそあるのだと思います。

テージが違うはずで。前者はまだ子育て真っ盛りで自分に使う時間やお金に限りがあるかもしれないですが、後者になれば、子育てもひと段落して精神的にも経済的にも余裕が出てきます。両者を一緒にしてしまつてはわかるものもわかりません。

私は書店に入ると、時折女性誌コーナーへ行きます。1人だと変人と思われるので女房と出掛けます。他のジャンルも同様かもしれませんが、特に女性誌の世界は読者のセグメント化が非常に進んでいて、ティーンエイジャー向けの雑誌とか、25歳前後の女性のための雑誌など、女性人口の1%、あるいは5%の読者に絞り込んで誌面作りをしています。そうした焦点の絞り込みが、製品マーケティングでも必要だと思います。

これも当社の課題の1つだと思つています。

が、ある競合メーカーさんが新しいヘアカラー製品を出されました。ヘアカラーというのは今のところ、コム（くし）を使つて染めるのが主流なのですが、その商品が手のひらにとつて髪をクシクシもみながら染めるというものでした。当社の人間が研究のために買って調査し、レポート

を作成したら、「染毛性能」に関する分析になつている。違うんじゃないの、と。この製品が提案しているのは、髪をクシクシシユもみながら染めるという新しい手法、染め方の提案です。あらゆるものが飽和状態に達した社会においては、モノ作りというのはコト作りなのです。「新しい」「おもしろい」「ワクワクする」といった経験を製品と一緒に提供できることが大事なのです。今、市場で売れている製品は多かれ少なかれ、そういう特長を備えています。そ



シエロ ムースカラー



メンズビゲン ムースカラー

経営のPDCAサイクルを 回すために宿願だった データベースの大統合

データベースの統合を以前から志向されてきたというのですが、それは日々の活動を示すデータを収集するためだったのでしょ

か。そうす。考えていることを実現しようとするならば、会社の中にあるあらゆるデータを対象にする必要があります。しかし、現在の、現場の業務遂行のために作られたシステムは、例えば生産管理システム、会計システムなどといった具合に分散して

ではなくて、いつでも利用できるように、1つ大きなデータの入れ物を作って、その中のデータを組み合わせれば見たいものが見られるという風にしたかと考えました。当社ではこれに「データ・ステージ」という名前をつけました。

今日、昔に比べるとコンピュータ・システムの性能が飛躍的に向上し、大量のデータが蓄積できるようになりました。問題は、そのようにデータはたくさんあるのに、それが経営のPDCAサイクルを回すのに役立てられているのかということだと思います。クラシエさんがERPを導入して実現したかったことも、まさにそこではないかと『お客様の声』を読んでも思いました。私は4年ほど情報システム部の担当役員を離れたのですが、データベースの大統合、「データ・ステージ」の実現は、情報シ

テムを離れる際の10の遺言の1つとして部に託しました。

残る9の遺言もぜひ伺いたいです。

それは企業秘密ということにしておきたいと思えます。今回、一連の営業改革プロジェクトの中で、アシストの支援を得て、データ中心アプローチを採用しながら当社で扱う業務データのあり方を徹底的に見直し、データベースを新たに設計構築することができました。

この営業改革プロジェクトというのは、事業環境が大きく変化している中、当社の営業担当者ほどのような情報をもとに動くべきかということを経営の現場がとんとん考え、その考えを受けて情報システム部が必要な支援システムを提供するという

ものです。営業部門に情報を提供するシ

テムは以前からありましたが、データを見る角度を少し変えようとすると、そのための対応で情報システム部に多大な工数がかかり運用が回らなくなりつつあったのです。今回のプロジェクトはそうした状況を解消する意味合いもありました。

データベース「Oracle」を採用した「データ・ステージ」、およびWebレポート、ツール「WebFOCUS」で作った新しい営業支援システムの構築は、情報システム部門がユーザ部門とがっぷり4つに組んで、もがき苦しみながらも構想どおりのものを作り上げたという点で、当社において画期的なプロジェクトでした。それまではとにかく「壊す」ことを旨としていましたから。

「壊す」とはどついでのことでしょうか。

システム開発は仕組み作り、それまでのやり方を抜本的に変革しなければ意味がないと思っていました。そこで現場に対して、「これまでお2人がやり取りしていた部分は無駄なので、システムに置き換えます。これからお2人はもつと考える仕事に回られたらいかがでしょうか」などやっています。ユーザからは「機械をトンカチでたたき壊してやる」と反発を受けたこともありましたが、そうでもしなければ長い間に身についてしまった習慣は変わらない、良い人のままでは改善できない、と覚悟を決めて臨んでいました。

今回、アシストと丁々発止のやり取りをして構築したデータベースの完成度は高く、ユーザ部門と深い人間関係を築いた上

で作り上げた営業支援システムは、とても使いやすいものに仕上がりました。これで「見える化」が一気に進んだと思っています。この経験は将来的にERPを導入するということになった時に大きく生きるでしょうから、今この時期にやり遂げることができたのは意義あることだったと思います。

また、宿願の「データ・ステージ」ができたことで、「気配」を察知する仕組み作りや、「コト作り」を支援する仕組み作りの基礎も整いました。すでに次の展開として、生産部門に情報を提供する支援システムもでき上がったので、この調子でどんどん進めていきたいと考えています。

まるで社員のようだった アシストのコンサルタント部隊

今回、「データ・ステージ」の構築には、アシストがコンサルティングを担当しました。これをどう評価されますか。

コンサルティングという言い方をすると、いかにも外部の人間という響きがありますが、今回のプロジェクトでアシストは、ほとんど当社の社員のような感覚で加わってくれました。これは、とことん親身になって考えてくれたという意味でもありますし、本当に遠慮がなかったという意味でもあります。

営業改革プロジェクトの中心となった営業推進部門が、営業担当者に利用させたい情報資料として数多くの帳票を挙げ、要不

要を含めてどのように実現していくかを討議したのですが、アシストのコンサルタントからはまさに質問攻めに遭いました。

「なぜこのデータが必要なんですか」

「このデータを見ることで営業担当者はどんなアクションが取れるんですか」

「そういう見方しかりないんですか。こういう見方はありえないんですか」

「データの粒度はどうするんですか」

「データ項目は本当にそれだけあれば足りるんですか。もっと必要なものがあるんじゃないですか」

といった具合です。

作ろうとしているデータベースは、今後開発するすべての情報系システムのデータベースとなるものでしたから網羅性は非常に重要で、コンサルタントも「後で後悔がないようにしたい」といって一生懸命でし

た。

しかし、1つひとつが深いテーマであり、こちらとしては考え込んでしまうことも多々ありました。

例えばデータ粒度の問題。製品は段階別に詰めて出荷するのですが、形態は1つではなく100個入りもあれば200個入りもあります。物流部門にとってはそれは別ものとして扱わなければならないので商品コードも別であることが必須なのですが、売上を見る時には必ずしもそれらを分類しておく必要はありません。それでは合算するかということになるのですが、それで本当にいいのかどうか検討が必要です。

そういう議論を、要件定義フェーズ、システム設計フェーズ、合わせて約6カ月間繰り返し繰り返し行いました。

で済みます。情報システム部門としては非常に対応が楽です。

結論から言えば、アシストのデータ中心アプローチに基づいたデータベース構築方法論は、要件定義、レポート項目定義、対象データ項目の洗い出し、機能要件とシステム化実施に必要な非機能要件の定義などもろもろ含めて非常に確立されたものであり、我々を導く手腕も確かなものだったと言えると思います。

何か具体的なエピソードはありますか。

データベース設計工程では、毎日毎日夜遅くまで作業していましたね。それでなんとか仕様が固まって、さあドキュメント作成だぞという段になって、担当者は「これで本当に十分だと思いますか」と最後の念を押されていました。この時の担当者は、ワークシヨップが終わって席に戻ってくると言ったものです。「また振り出しに戻って再確認するのか」と。

しかし、その後に完成したデータベース、営業支援システムを見ると、あの再確認のプロセスを踏んだことは正解だったと思います。レポートに何か変更要請が入っても、データベース側に作業が生じるようなことは一切なく、レポート画面を変更するだけ

「今回のプロジェクトでアシストは、ほとんど当社の社員のような感覚で加わってくれました」(稲垣氏)





「ユーザ部門と深い人間関係を築いた上で作り上げた営業支援システムは、とても使いやすいものに仕上がりました」(松原氏)

アシストには 似た企業体質を感じる

アシストという会社についてのご評価はいかがでしょう。

思えば不思議な縁で、もう20年近くお付き合いしていますね。もとはと言えば当社の社長がアシストカルクのユーザで、「これ使ってみたら」と紹介されたのが、アシストを知るきっかけでした。

アシストは当社と体質が似ているような気がします。トップのビル・トッテンさんにしろ、中日本支社の支社長さんや支社の皆さんにしろ、ざっくりばらんでビジネスの影があまり見えないというか、ケンケンしたところがありません。いや、もちろん経営者として鋭いところは鋭いんですけど、

非常に情があるなと思います。ホーユーも割とそういう会社で人間臭いと思っっています。その代わりスマートさはないですけどね。そのように似たもの同士と思うからか、アシストの人はみんな好きですね。

いつも思うことは、ホーユーという会社は、アシストをはじめ、いつも周りに力強く支えられて存在しているということですね。このことは決して忘れてはいけません。

この支援を糧として、全社一丸となって頑張ることができれば、ホーユーは命脈を保っていきけるのではないかと思います。「ビゲンヘアカラー」も実は、このままでは会社が危ないかもしれないという危機意識の中から生まれたヒット商品でした。あの時

できたことが今できないことはありません。私は、本社や工場の人々が店頭立つというようなこともおもしろいのではない

かと思っています。実際、多くの社員がやりたいと言ってくれています。今はそういう時代ではありません、という意見もありますが、みんな会社を守り立てるといふ気持ちが大事ではないかと思うのです。ホーユーという会社は実直で真摯な社員に恵まれた会社と考えています。常にお客様に「感謝」の気持ちを忘れずに成長していきたいと思えます。クラシエさんとの協働も成長への過程です。常に成長したいという気運は強い会社です。今後もうこうした気持ちを大切に。ホーユー、ここにありたいところを、これからも国内のみならず、全世界に向けて、少しずつでもお見せしていきたいと思っています。

ホーユー株式会社

会社概要 corporate profile

本社：愛知県名古屋市東区徳川一丁目 501 番地
創業：1905 (明治 38) 年 2 月
設立：1923 (大正 12) 年 3 月
資本金：9,800 万円
社員数：853 名 (2009 年 2 月 1 日現在)
U R L : <http://www.hoyu.co.jp/>

事業内容

ヘアカラー・頭髪化粧品・家庭薬の製造、販売

©K.K. Ashisuto 2010 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



お客様は、「どう作るか」の前に「何を作るか」をきちんと決めてから、必要な道具を選定したいとお考えで、そのためには、ユーザ部門とシステム部門がとことん議論することが何よりも大切であると考え、以下のことをポイントにプロジェクトを発足するという提案をいたしました。

- ① アクションを導き出すために「欲しい情報は何か」を議論し、洗い出す
- ② 4つのシステムのデータを統合し、「安定した構造を持ったデータベース」として作り上げ、データ・ステージの第一段階と位置づける

アシストのメンバーもプロジェクト計画の策定段階から参画しましたが、キックオフに参加した時は、まさに「同じ船に乗った」という気持ちでした。

肝となる要件定義、データベース設計の段階で、お客様は自社の要望は自分達でまとめ、整理するという意識を強くお持ちでした。それをご支援するため、アシストの体制は、お客様と直接議論を重ね成果物を練り上げる担当者2名と、お客様とはやり取りせず成果物の品質を客観的にチェックし気づいた点をフィードバックする品質管理者1名と、計3名で臨みました。幸いシステム構築に必要なソフトウェアも、お客様が定義された要件に合致するという事で弊社の取り扱い製品を採用していただき、その後の構築フェーズでもお客様と一緒に弊社の技術者が各種課題に取り組みました。

何度も苦しい局面に遭遇しながら、「でき上がった時に後悔したくない」という思いで、目的をぶらすことなく一貫した姿勢で取り組まれる様子を拝見しながら、ITのプロである情報システム部門の本来の役割を教えていただけたことを感謝しています。

現在、ホーユー様でご利用いただいている製品、サービス

- Webレポート・ツール / WebFOCUS
- リレーショナルDB / Oracle
- 統合運用管理ツール / JP1
- モデリング・設計支援ツール / ER/Studio
- 情報活用シナリオサービス
- データモデリングサービス
- 各種プロダクト技術支援サポート