



慶應義塾大学ビジネス・スクール

鐘紡(株)カネボウ化粧品本部

5

1988年初頭、鐘紡(株)化粧品本部（以下カネボウ）の経営陣は、多様化する消費者ニーズに迅速に応えるために、新たな戦略を準備していた。その戦略は、「POS-FMS」と呼ばれる仕組みを導入し、POS (Point of Sales) システムにより把握された実需情報に基づいて、FMS (Flexible Manufacturing System) 化された工場で、売れた商品を売れた量だけ生産することにより、品切れによる機会損失や、売れ残りによる不良在庫を防ごうとするものであった。化粧品は、最近急速にファッション製品としての傾向を強め、ひとたびブームとなれば予測の数倍の売れ行きを示す一方、その逆のケースもしばしば発生していた。フレキシビリティが不十分な生産体制の下では、こうした状況に品切れなく対応しようとすると、予測より売れ行きの悪い製品で売れ残り（廃棄されるデッドストック）を生じ、一方、極力在庫を減らそうとすると、急にブームとなった製品での機会損失が避けられなかった。したがって、市場の動向をいかに素早くつかみ、それをいかにして生産計画に反映させるかが、競争優位を築く上で重要なポイントになっていた。

この戦略の第一の部分であるPOSフェーズでは、NTTが提唱している全国規模のキャプテン・システム（電話回線をベースとしたVIDEO-TEXT：双方向画像通信網）を利用したPOSシステムを構築することが計画されていた。その目的は、POSシステムのビデオ端末からキャプテン・システムの中央データバンクへのアクセスを通じて、種々の切符の予約やイベント情報などを店頭で顧客にサービスし、単にカネボウの売上情報を集めるだけでなく、顧客を小売店に呼ぶ集客ツールとしてPOSシステムを活用することであった。その際、キャプテン・システムでは、画像情報を高速伝送できることが魅力であった。カネボウは、このシステムを修正・拡大し、販売店がカネボウの新製品情報や、プロモーション製品のイメージビデオを店頭で見られるように改良した。結果として、国内にある30,000の取引小売店から、正確で日々最新の売上情報が得られるようになるこ

10

15

20

25

30

本ケースは、標記企業の全面的な協力の下に、ハーバード大学ビジネススクールRobert H.Hayes教授と慶應義塾大学ビジネススクール河野宏和助教授が共同で作成した。このケースは、クラス討議に用いるためのものであり、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。ケース内の数値は一部変装されている。

(1991年6月作成、1995年11月改訂)