

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ユニオン

首相官邸や京都迎賓館、帝国ホテル大阪など、日本を代表する建物の「ドアの取っ手」に使われているのが、株式会社ユニオン（これ以降、ユニオン）の製品である。ユニオンは、日本の建築業界では知らない人のいない超有名企業である。取り扱い品目は、ドアハンドル、レバーハンドル、ドアノブ、ドアストップ、ドアガード、消火器収納ケースなど、建設環境金属製品全般の多岐にわたる。特に、商業施設やオフィスビル、ホテル、百貨店の「顔」ともいべき玄関の扉に取り付けられるドアハンドルの市場占有率は90%を超え、ほぼ市場を独占している（付属資料1）。

しかしユニオンはこの高い占有率に安住することなく、1995年に大々的な情報化に取り組んだ。そしてITを活用した業務改革によって、同社を飛躍させたのが立野純三社長である。顧客・ユニオン・協力工場を、インターネットにより一気通貫で結ぶシステム「エクストラネット」によって大幅な効率化を達成した。

現在の資本金は4億4800万円、社員数182名、2006年度の売上高は130億円という規模である。本社は大阪市西区にあり、国内支店は大阪、名古屋、東京、そして海外にも北京と上海に支店をもつ。

### ユニオンの概要

ユニオンは、1958年に立野一郎氏によって設立された。それまでは立野商店という建築金物の卸という形態で事業を展開していたが、将来性を見込んでドアハンドルの専門メーカーとしてスタートした。ドアハンドルは市場規模としてはそれほど大きくないために、大手の資材メーカーが参入するには魅力的でないが、建物にとっては必需品である。そこに立野一郎氏は将来性を感じた。それまで建築金具メーカーが片手間に作っていたドアハンドルの市場に特化するようになった。

---

本ケースは標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 磯辺剛彦が作成した。経営上の適切あるいは不適切な状況を例示するものではない。  
(2007年7月作成)

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、ケースの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](mailto:case@kbs.keio.ac.jp)）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースの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、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2007 は磯辺剛彦が保有する。

ユニオンの成長の秘密は、ドアハンドルにファッション性を持ち込んだことにあった。それまでは真ちゅう製のドアハンドルが主流で、何の変哲もないデザインが多かった。そこにアルミやステンレス、プラスチック、セラミック、レザーといった多彩な素材を取り入れ、デザインや品質にもこだわった。またドアハンドルの意匠権や実用新案権を積極的に取得し、独自の製品開発を行ってきた。ドアハンドルは扉の開閉に必要な機能部品で

5 はなく、デザインやアートだと考えていた。

ユニオンの業務内容は建設環境製品の製造販売メーカーだが、自社工場をもたない「ファブレス」メーカーである。製造部門をもつことのデメリットは、「たとえばステンレスの設備をもつと、どうしてもステンレスにこだわらざるをえなくなる（立野純三社長）」

10 ことにある。生産は大阪近郊の約70社の協力工場に委託し、ユニオン自身は製品のデザイン、企画開発、販売をおこなっている。そして商品はすべてユニオンのブランドとして展開している。また顧客は、全国の建設会社やその代理店、設計事務所、サッシメーカー、金物店、ガラス店に販売をしており、その数は約千社に及ぶ。そしてドアハンドルの一部は、アメリカや東南アジアに輸出されている（付属資料2・3）。

15

### 設立からバブル崩壊まで

同社は設立当時から多種の製品在庫をもつことと、卓越したデザインや企画力によって成長してきた。ドアハンドルは建築物にとって必需品であるが、建物全体からすれば、セメントやガラス、鉄骨などと比べると目立たないため、注文が忘れられてしまうことも

20 あった。しかも多品種少量、短納期という問題に対処するために、同社は競合他社よりも大量の在庫を用意していた。デザインの斬新さ、より多くの在庫がユニオンの強みであった。

1973年には、立野一郎氏の娘婿である立野純三氏の発案により、収納スペース用ドア「クロセットドア」の取扱いも開始した。クロセットドアはスチールの扉で観音開きのもので、その当時アメリカで月に約10万セット売れていた。純三氏は日本でも必ず売れると思っていたが、オイルショックとも重なって、5年間ほどはまったく商売にならなかった。しかし、景気が回復するにつれて新製品を使いたいという世の中の流れが起こり、爆発的な売れ方を見せることになった。その後、バブルの時代まで建築業界は盛況を維持し、同社の売上も右肩上がりだった。

25

その盛況にあった90年に純三氏は社長に就任したが、その後は徐々に売上が低下した。91年には210億円だった売上が、95年には176億円へと落ち込んだ。バブル崩壊以降は、建築業界の競争激化に伴うコストダウンの要求が非常に厳しくなった。好景気の時には、

30

コストよりも付加価値の高い、デザインや材質を追求した商品の人気が高かったが、バブル崩壊後は、デザインよりも機能性を重視した低コストの製品に注文が集中するようになった。さらに顧客のニーズの多様化によって、市場が見えにくくなってきた。その上、短納期の要望が強くなり、現場での決定が遅くなり、在庫がなければ他社に商売を取られることも増えていた。また好景気の時には見えなかった営業マンや資材分野のミスが表面化し、在庫の回転率が低下していた。このことが協力工場との関係にも影響し始めていた。これまでのユニオンの強みの一つは豊富な在庫にあったが、それを可能にしていた既存のサプライチェーンが機能しなくなった。

設立35周年を迎えた93年に「このままではダメだ、何か、全ての社員が共有するビジョンを持たなければならない」ということで、「アートウエア21」という長期ビジョンを作った。産業の中心がハードウェアからソフトウェアに変化する中で、アート（工芸）やウェア（製品や技術）に対する認識を高めることが目的だった。まず、工芸的な品質にこだわるクラフトマンシップ、顧客のニーズをくみ取り、新しい商品開発を進めるクリエイティブティ、そして営業マン一人ひとりがプロになるというコンサルタントをビジョンの柱とした。それでも根本的な解決策にはならなかった。

## 当時の営業

この時期、好景気の時には顕在化しなかった受発注におけるミスが目立つようになっていた。それ以前にも在庫管理を効率化するために汎用型のオフコンを導入したことがあった。それまでは5,000種類以上もの製品在庫の管理を伝票で管理していたが、ミスやロスが頻発し、しかも営業マンは電話対応に追われて本来の活動ができないでいた。そこでコンピュータを使うことで瞬時に在庫を確認し、顧客への対応を迅速化することが目的だった。しかし実際には、多種の在庫を管理できるようなソフトウェアもなく、コンピュータを使いこなせる人材もいなかった。

当時の同社の営業現場は混乱をきたしていた。朝からひっきりなしにかかってくる得意先からの問い合わせ電話への対応に追われ、営業マンは本来の仕事である営業活動がほとんどできなかった。得意先から同社への注文の多くは電話で行われていた。得意先からの注文に対して営業マンが在庫の有無を確認して商品を確認し、出荷予定を確認していた。それだけでも営業マンは多くの時間を費やすことになり、午前中は社内にもって電話連絡に追われていた。

具体的には、得意先から「品番〇〇〇の商品を〇〇個欲しい」という電話から始まる。営業マンは品番と個数を紙に書き、いったん電話を切ってオフコンで在庫を確認する。注文

数の在庫があれば顧客に電話をかけて注文を確定させ、社内では出荷の段取りをつける。しかし実際には、顧客が要望する品番、個数が在庫として確保されていることはめったになかった。ユニオンが取り扱うドアハンドルのアイテム数は2,000種類以上にもなり、定番以外の商品は十分用意していないので、協力工場に生産を指示しなければならないケースが多かった。

その場合には、協力工場に納期を確認して、顧客に一括納入できないことと納期を伝え、顧客が了承したら工場へ正式に生産を依頼する。電話でのこのようなやり取りは、1件の注文で最低5～6回にもなる。もっと厄介なケースもある。「一括納入できなくてもいいから、今週中に半数、来週までに残りの半数を揃えてくれ」など、複雑な注文により、文字通り現場は混乱していた。さらに顧客から商品間違いや納期遅れのクレームなども加わった。もちろん担当者が電話中のときは、他の取引先からの電話に対応することができなかったし、電話もかかりにくくなっていた。社内では電話連絡メモが飛び交い、聞き間違いや発注ミスが多発していた。そのため、注文を他社へ回す顧客も多くなっていた。

## 15 エクストラネット

立野社長は、煩雑な電話のやり取りをなくせば、業務の効率が大幅に改善するだけでなく、営業マンも顧客への訪問、売り込みなど本来の仕事に取り組めるようになると考えた。また何よりも、顧客へのサービス向上や同社のイメージアップが至急の課題だと認識していた。具体的には、2,000アイテムすべてについて、在庫品は夕方受注でも翌日朝一番で発送。一ヶ月かかっていたレア品の注文の場合でも10日以内に納品することを目標に掲げた。そこで立野社長は、96年に在庫管理のIT化という新たな業務改革プロジェクトに取り組んだ。

最初に、問題を抱えるそれぞれの部署から若い10名ほどの社員によってチームが生まれ、プロジェクトが始動した。プロジェクトを優先するために、メンバーは日頃の業務からはざされた。立野社長自身もコンピュータの専門知識を持ち合わせていなかったが、業務のどこを情報化、自動化したいのか、どのように情報を流したいのか、自分自身の言葉でシステム会社に説明した。そして97年10月に完成したのがエクストラネットである(付属資料4)。

Web(インターネット)とファックスOCR(光学式自動認識受注システム)「FACE」を使ったエクストラネットは、取引先、ユニオン、協力工場を一気通貫でつなぐシステムである(FACEは、顧客が同社の専用紙に注文内容を記入し、FAXで送り、同社がそれをOCRで読み取って受注データを自動作成するシステムだったが、システムの老朽化に伴い廃止

した)。最初に、得意先とユニオンをオンラインで結ぶことにより、在庫管理と受注活動の効率化を目指した。そのために在庫の欠品をなくすことから始まった。

「お客様からの注文がWebやFaxで流され、在庫があればそのまま出荷情報としてイン  
プットされ、在庫がなければ受注不可ということで、お客様に戻さなければならない。で  
すから、この仕組みにおいては、われわれの商品をいかに在庫しておくかが大きなポイン  
トです。そのためにも在庫管理に正確な情報が必要でした。」

またそれと並行して、協力工場との接続も進めていった。同社から協力工場へ発注する  
と、それに対して工場から納期回答が即座に返ってくる。同社の協力工場は約70社で、現  
在Webを使っている協力会社は27社、生産に占める割合は約80%である。協力工場の多  
くは中小企業で、システムへの投資に余裕がある工場は少なかった。そこで同社は、ユニ  
オン・パートナーズ・クラブという名称のIT化促進委員会を設けて、IT化への取り組み  
を共同して進めた。

完成したシステムでは、まず得意先がインターネットの専用画面を使い、これまでの電  
話の代わりに、パソコン上で必要な商品と個数を入力する。在庫に余裕があれば注文ボタ  
ンを押すことで購入が確定する。同時にユニオンは、倉庫から発送の段取りをつけること  
ができるので、翌日には納品が可能となった。もし在庫が足りなければ、顧客は入荷予定  
日をチェックして、それでも足りなければ追加生産を依頼する。またエクストラネットに  
はデリバリー情報も加えられているので、顧客は発注した商品がスケジュール通りに発送  
されているかどうかを、運送会社のホームページにジャンプして確認することができた(付  
属資料5・6・7を参照)。

さらに協力工場も、自社の商品の注文や在庫量をリアルタイムで確認することができた。  
工場側は一定時間ごとに発注データを確認して、依頼に応じて生産する。要するに、エク  
ストラネットは、受注、在庫確認、生産、出荷、納品という、これまで手作業で行ってい  
た作業をIT化することによって大幅な効率化を可能にし、ユニオン自身だけでなく、顧客  
や協力工場にも大きなメリットをもたらした。

エクストラネットの導入と共にバーコードによる商品管理を採用することによって、在  
庫精度は飛躍的に向上した。また、これまで工場への生産依頼は、手書きの伝票でおこ  
なっていたが、パソコン画面上で受発注ができるようになったので、ペーパーレス化も達  
成できた。ユニオンから協力工場への発注データにはバーコードが添付される。工場は  
バーコードを印刷し、商品に貼り付けてユニオンへ出荷する。在庫管理はバーコードでお

こなわれ、バーコードが製品と伝票の2箇所に張られている。両者のバーコードが一致しなければ、ブザーによって間違いが分かる仕組みになっている。

## 組織改革

5 新しいシステムの導入に併せて、組織や評価システムも大きく変えた。好景気の時には順調に業績が伸びていたのも、個人の業績管理や評価方法はそれほど問題ではなかった。しかし全社的なIT導入に伴って、会社の幹部全員に目標管理制度と年俸制を導入した。現在では一般社員にも目標を設定させ、半年ごとに達成状況を査定している。立野社長が全社員に面接し、その目標に対して、どの程度達成しているかを聞き、次年度の年俸を決め  
10 ている。また業務の見直しも行った。東京、大阪、名古屋の各支店でおこなっていたさまざまな業務を、管理本部、営業本部、商品本部の3部門制とし、それぞれに本部長を任命し、責任に所在を明確にした。

また、IT導入の96年に、営業担当者すべてにノートパソコンを持たせた。そして今まで営業日報を書いていたものを、社長と上司宛てにEメールで送るように義務づけた。こ  
15 れはシステムの導入に際して、顧客との接点である営業マンの情報ツールのスキルアップを目指したからである。さらに立野社長は、IT化は社長や一部の社員のものではなく、全社員が積極的に取り組まなければ、せっかく構築したシステムの価値が半減すると考えていた。したがって、従業員一人ひとりにどれだけIT化を意識付けられるかが、この改革の成功の鍵を握ると確信していた。

20 当然、社員全員がパソコンに詳しいわけではなく、一部の社員はシステムを無視して従来のやり方に固執し、混乱を招いたこともしばしば見受けられた。そこで、システムを使おうとしない社員はラインから外し、物流センターへ移動させるなどして、いかに真剣に取り組んでいるかを社内に訴えた。立野社長は「社員全員にスキルを身につけてもらうには、経営者がどれだけ本気でIT化に取り組んでいるかを分かってもらうことが大切です」  
25 という。

同社は、97年に4億円、99年までに8億円を超えるシステム投資を行った。当時のユニ  
オンにはそれだけの投資に耐えられる体力があったことが幸いした。現在では、Webによる注文が4%、電話・ファックスが55%、営業活動によるものが41%になっていた。ただし、顧客がWebで在庫等を照会する件数は着実に増えており、2006年では月平均6,785件の利用があった（付属資料8）。  
30

## システム導入の効果

エクストラネットの導入によって、朝のオフィスは静けさを取り戻した。これまで得意先からの「在庫はあるか」という問い合わせにより、営業マンは外出できなかった。それが、WebやFACEの利用によって電話の本数が劇的に減少し、営業マンも始業時刻の9時から営業に回ることができるようになり、業務効率が上がった。

5

「2年経ったころから、情報化の効果は随所に出てきました。特に受注の機会損失がとて減少しています。やはり在庫が大切。このWebのシステムを活かすために既存品の在庫を切らさないようにしています。ドアハンドルが2,200種類、クロゼットドアが1,000種類、それにレバーハンドルとかいろいろなものを含めると10,000近くの商品がありますが、それらの既製品をいかに切らさないで、WebやFACEによる注文に応じていくか。在庫を切らさないことが大きな基本です。

10

Webの情報が生産管理のほうに活かされているのではないかと、とも思います。システム導入時にバーコードを利用しました。それまで工場から出荷の際に人の目で商品を選んでいたのが出荷ミスが多かった。バーコードによってそれが解消され、業務の標準化という

15

のでしょうか、数字的に非常によくなりました。」

システム導入によって、在庫の欠品率は96年に8%だったが、現在では2%まで下がった。また受注ミスや出荷ミスによる返品率は、1.8%から0.3%へと下がった（付属資料9）。また商品のクレームについては、98年に比べて件数で79%、金額では62%も減少した（付属資料10）。

20

さらに部門の人員配置も大きく変化した。特に、社内における受注業務や商品本部の仕入れ担当業務などの間接部門の人員が削減できた。95年当時に比べて、購買業務は23人から12人、物流センターは36人から22人、電話受付や納品書・請求書を発行していた受注業務では25名から15名に減少した（付属資料11）。ユニオンには、従業員や取引先を大事にする先代社長の「会社の都合で人を削減してはいけない」という伝統があり、いずれも定年退職などの自然減である。しかし減った人員を営業部門で補填することにより、営業力の強化を行った。

25

ITの導入にあたって、立野社長は導入の目的を明確にすることと、絶え間のない改善を強調する。

30

「振り返ってみて、自社のシステムに取り組もうという時に、まず一番大きな問題になっ

たのは、社内にコンピュータのプロがいないということでした。コンピュータのソフトを  
組む、そういうことがわかる人間がいないということです。どうしても外部に頼らざるを  
得ない。システムの会社に依頼する時点では、このシステムで何をしたいかが明確になっ  
ていないといけません。それには1年くらい十分に時間をかけてやる必要があります、社内  
5 もプロジェクトに対して、日頃の業務からはずしてでも、それに組みませようという強  
い姿勢が必要です。

また、やっとの思いでシステムを構築して導入しても、メンテナンスの問題があります。  
一度入れたら、それで何年間もシステムが動くとか、そのパソコンの能力が保てるかとい  
うと、そうではありません。システムを導入したら、日々使いながら改善していくことが  
10 大事です。現場の声を聞きながら改善し、いかに自分のところにとって使いやすいシス  
テムにするか、それなくしては何の役にも立ちません。営業マン、あるいは管理本部や商品  
本部などから『こういうシステムを加えてくれ』、『この部分をこういうふうに改善してく  
れ』というような声もあがってきます。それに対してソフトを組み込むことにもお金がか  
かります。

15 私自身新しいもの好きで、東京、名古屋、大阪の3次元でテレビ電話の会議を取り入れ  
たことがありました。出張がなくなる、などと考えていましたが、時期尚早で、ほとんど  
利用されませんでした。それが最近になって活用されるようになりました。Web も同じ  
で、3年、4年たって、ようやく自社にマッチしたものになった時にこそ、ものすごく大き  
な効果が出てくるように思います。』

20

## 今後の課題

ユニオンは、ドアハンドルやドアレバーの世界に、デザインや材質などの価値を加える  
ことによって成長してきた。立野社長の言葉を借りると、「ものを作っていない会社なので、  
それしか身を守ることができない」からだった。そのため、同社では商品のデザインすべ  
25 てに意匠権をとることを開発の条件にしており、意匠権がとれない商品については、それ  
がいくら売れようともやらない方針を貫いてきた。そのようなこだわりから、大阪と東京  
に「アトリエユニオン」という展示場を設けている。また94年には(財)ユニオン造形文  
化財団を設立した。この財団は、空間造形デザイン文化の振興と向上と、Ergodesing cul-  
ture (人間を中心においた人間のためのデザイン) の創出を目的としている。

30 現在、同社は海外への進出を計画している。すでに上海事務所や北京事務所を設立し、今  
後は中近東やヨーロッパにも拠点を設ける予定である。こうした海外戦略において立野社  
長が重視しているのは、日本の伝統である美をアピールすることである。同社の独自商品



の一つに「ロマンテ華麗」がある。南部鉄や高岡銅器など、日本の伝統工芸に着目し、ユニオン独自の技術と融合させることで、ドアハンドルに新たな価値を与えた商品である(付属資料12)。商品によっては100万円を超えるようなものもあるが、付加価値の高いニッチの市場にターゲットを絞っている。

立野社長は、現在のシステムの完成度について、まだ60%程度という認識である。会社としてのハードについては完成に近づいてきたが、システムに蓄積されたデータや情報を、社員一人ひとりが十分活用できていないことが、今後の大きな課題だと考えている。

「最新鋭のシステムを導入しても、そのシステムに蓄積されるさまざまな情報は、営業マンが顧客とのフェイス・ツー・フェイスの関係でしか得られません。営業先で『ユニオンにこういうものが足りない』『商品にこれからこんなものが出てくるのではないか』などの情報を仕入れ、それを商品開発に結びつけることで、はじめて価値が生まれます。お客さんとの関係によってしか学べない大切なことを、IT化によって忘れてしまうようであれば本末転倒です。」

またユニオンの対象顧客にも大きな変化が起きていた。リフォームブームにより、同社の売上にもリフォーム関係の事業の割合が徐々に増えていた。ただしリフォームの顧客は、これまでのゼネコンや設計事務所ではなく、いわゆる一般消費者である。このような顧客に対して、どのように商品をアピールするか、裾野を広げてゆくか、立野社長は解決すべき課題が多く残されていると思っていた。

付属資料1. ユニオンの取扱商品：施工例（1）



ドアハンドル 棒タイプ（東京宝塚劇場）



ドアハンドル 板タイプ（東京証券取引所）

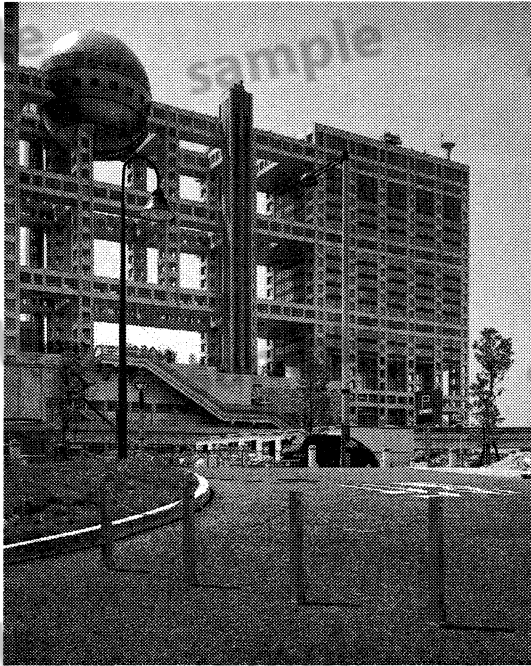


レバーハンドル（大阪国際会議場）



アルジャン（ウェスティンホテル）

付属資料1. ユニオンの取扱商品：施工例（2）



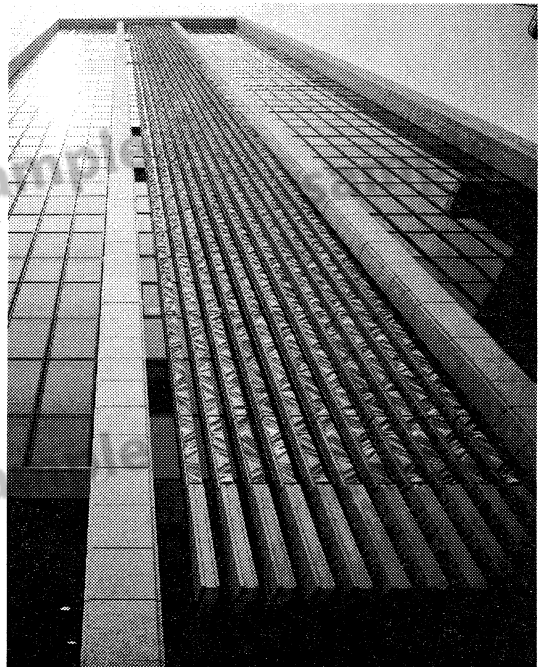
エキスポール（お台場海浜公園）



クロセット

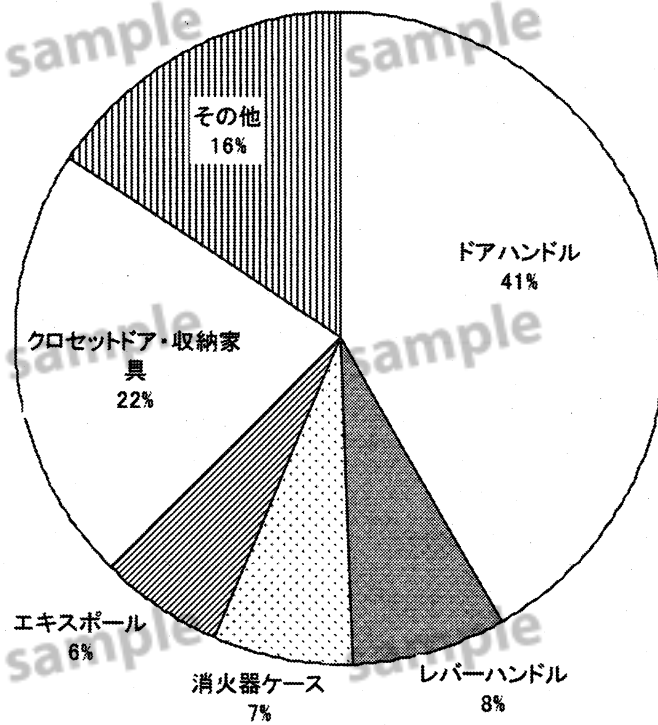


ハンドバー（札幌ドーム）

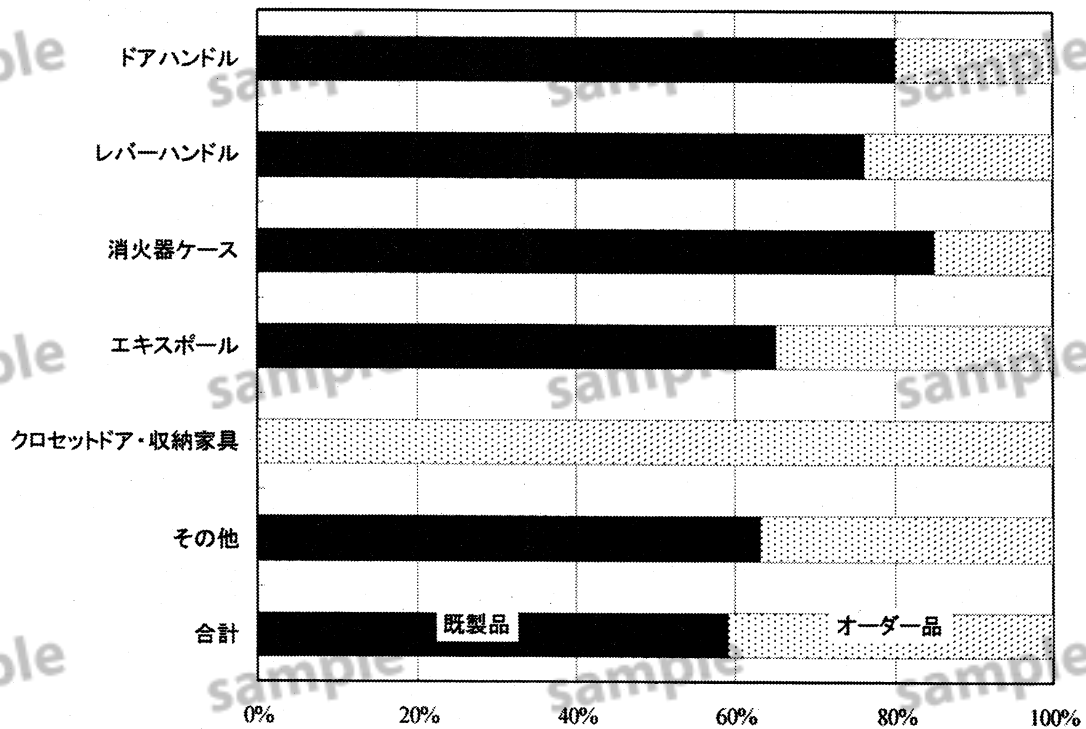


壁面装飾（東京三菱銀行本店）

付属資料2. 製品別の売上構成

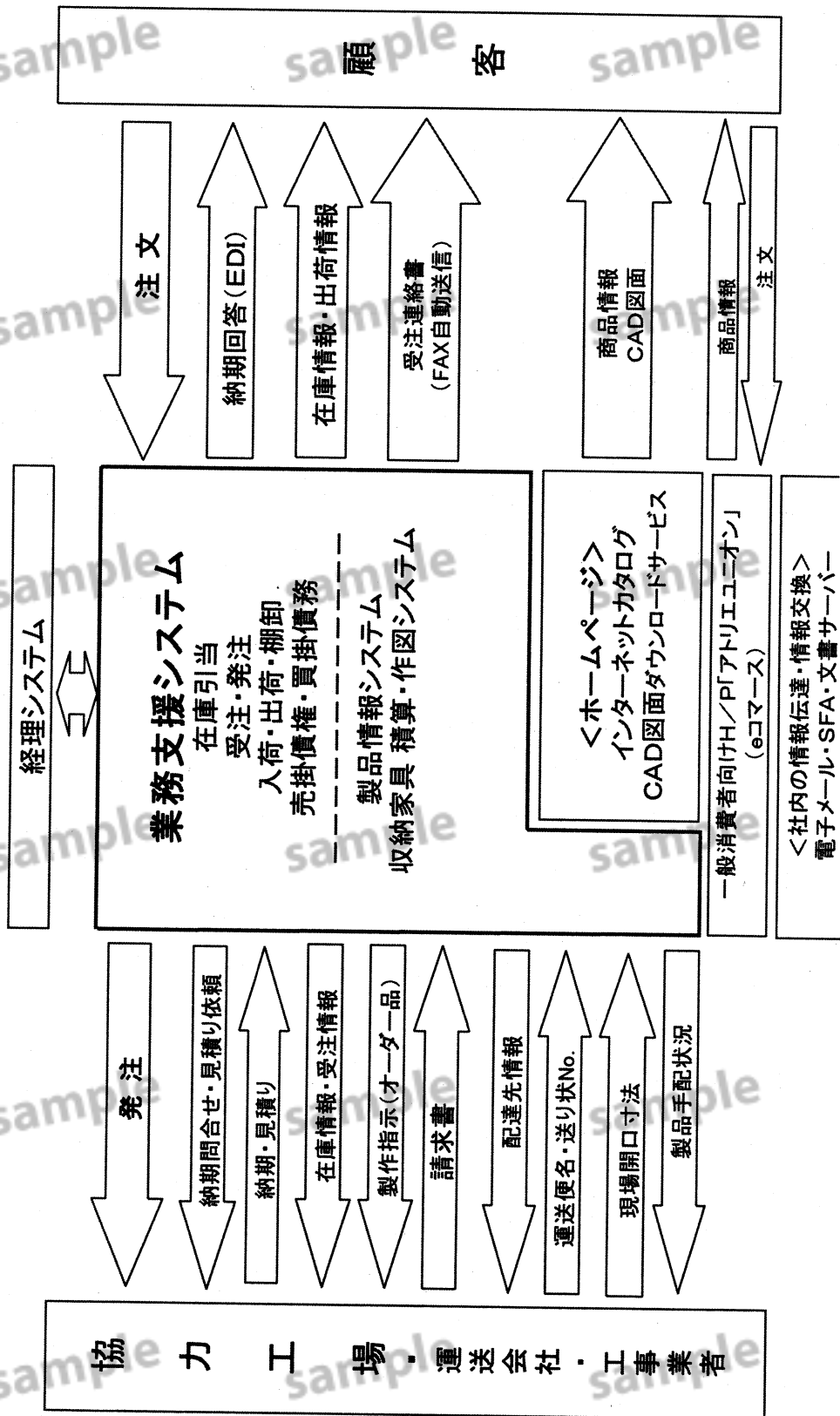


付属資料3. 製品別の既製品とオーダー品の割合



付属資料4. システムの概略

[ ユニオン ]



付属資料5. エクストラネットの画面 (ユニオンが見た画面)

在庫照会
終了 明細 検索 確定 外部入力 赤字 冊番照会 クリア 印刷

商品コード T3321

標準仕入先

発注区分

倉庫 管理倉庫のみ

商品分類

在庫区分

在庫管理区分

商品大区分

既製品  イージー  オーダー  すべて

在庫区分

良品  不良品  すべて

在庫品  非在庫品  すべて

セット区分

単品のみ  セット品のみ  すべて

フリー在庫表示  在庫数ゼロも含む  手配番号を表示

No.	商品コード	商品名	カタログ情報	社内商品	個別商品	規格寸法	材質仕上	現在庫	受注残	うち未引当残	発注残	期在庫	発注区分
1	T3321-85-151	T3321 07:7-7X-6(No.69)				φ25×7ユニウッド		18	0	0	21	18	良 定量
2	T3321-85-156	T3321 07:7-7X-6(No.69)				φ25×7ユニウッド		24	2	0	0	22	良 定量
3	T3321-85-162	T3321 07:7-7X-6(No.69)				φ25×7ユニウッド		28	4	0	0	24	良 定量
4	T3321-85-183	T3321 07:7-7X-6(No.69)				φ25×7ユニウッド		15	0	0	10	15	良 定量
5	T3321-85-184	T3321 07:7-7X-6(No.69)				φ25×7ユニウッド		15	0	0	20	15	良 定量

付属資料6. エクストラネットの画面（顧客が見た画面）

注文・在庫確認 - Microsoft Internet Explorer

ファイル名 標準設定 表示の切り換え ツールバー ヘルプ

注文・在庫確認 - 注文・在庫確認 - 注文・在庫確認

**注文・在庫確認 - お引当て可能です**

お引当て部   コピー元受注No.

お引当て部

納入先

住所 大阪市西区南堀江

株式会社      550-0015

購買部

連絡先   (連絡先は指定不要)

ご注文の場合同様、商品明細の「選択」ボックスにチェック印が付いている行だけが注文対象になります。

No	商品コード	トア種	内外	数量	○×	在庫数	選択	行編集	次回入荷日	在庫数	在庫詳細	単価
1	標準 18321-35-151					18	<input checked="" type="checkbox"/>		07/07/18	38	<input type="button" value="在庫詳細"/>	27,800
2	標準 18321-35-156					22	<input checked="" type="checkbox"/>					27,800
3	標準 18321-35-182					24	<input checked="" type="checkbox"/>					27,800
4	標準 18321-35-183					15	<input checked="" type="checkbox"/>		07/07/18	25	<input type="button" value="在庫詳細"/>	27,800
5	標準 18321-35-184					15	<input checked="" type="checkbox"/>		07/07/05	35	<input type="button" value="在庫詳細"/>	27,800
6	標準						<input type="checkbox"/>					

インターネット

付属資料7. エクストラネットの画面（協力工場が見た画面）

UPC-インターネット手配 - Microsoft Internet Explorer

アドレス(Ⓜ) リンク

UPC-インターネット手配

### 在庫照会検索

有償支給品     商品コード T3321    前年一致    000  
 既製  イージー  オーダー     在庫品  非在庫品    管理倉庫    選択なし  
 商品区分     グループ     ZZZ(整理) 非活動品     除く  
 商品分類    現在庫-受注時    当日出荷数     1以上  
 受発注時在庫ゼロ     表示しない     ファイル出力    条件クリア

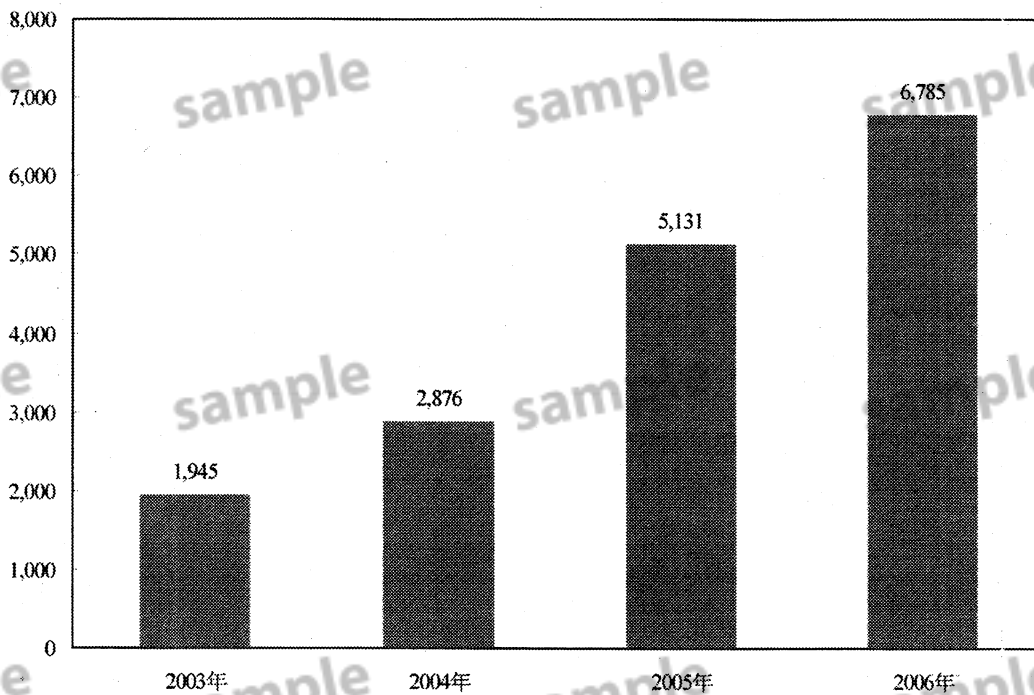
商品コード 商品名	規格・寸法 材質・仕上	現在庫	受注 時	現在庫- 受注時	発注 時	在庫 時	月平均 出荷数	当日 出荷数
T3321-35-151	φ25×700 ユニウッド ホワイト+ブラックベイント+アルミブラック	18		18	21	18		
T3321-35-151	φ25×700 ユニウッド レッド+ブラックベイント+アルミブラック	24	2	22		22		
T3321-35-156	φ25×700 ユニウッド スコッチ+ブラックベイント+アルミブラック	28	4	24		24		
T3321-35-183	φ25×700 ユニウッド グレー+ブラックベイント+アルミブラック	15		15	10	15		
T3321-35-184	φ25×700 ユニウッド ブラウン+ブラックベイント+アルミブラック	15		15	20	15		10

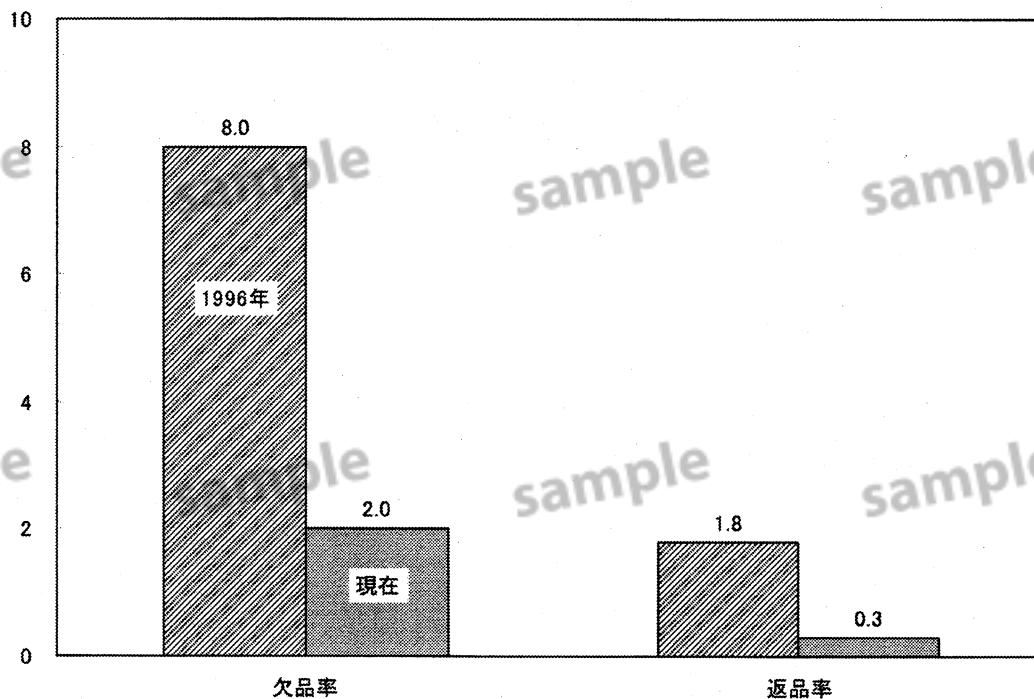
発注確認     納品書印刷     ラベル発行     発注額合計     データダウンロード  
 請求書     有償支給請求書     積算/製作指示     在庫照会     再加工品確認  
 ショッピング袋



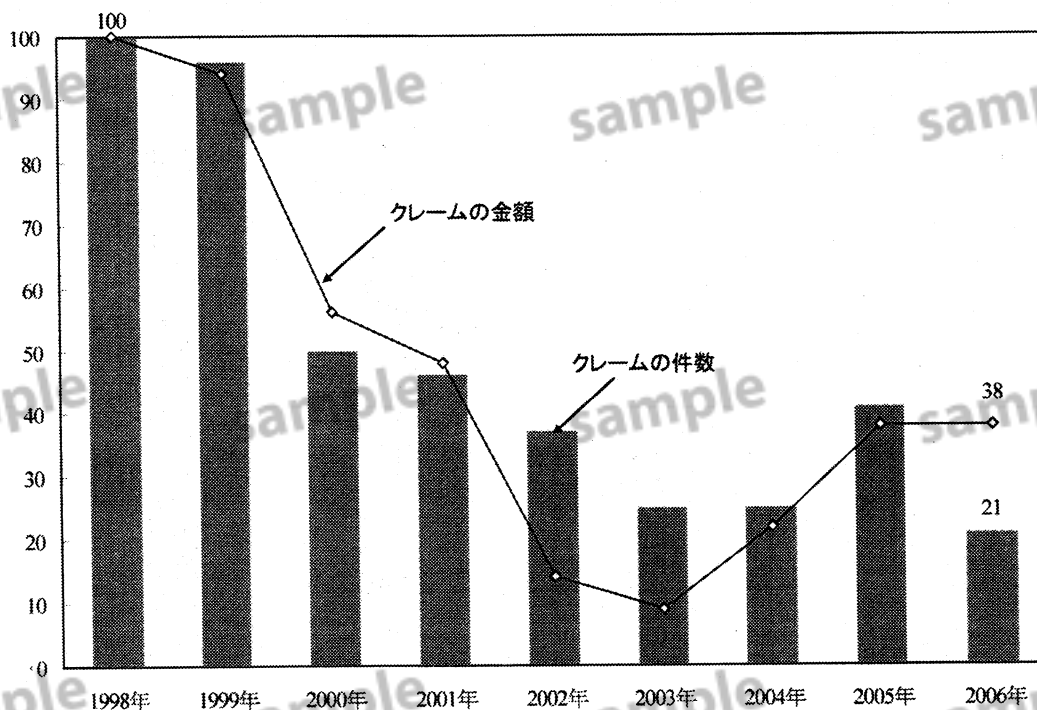
付属資料8. Webによる在庫照会の件数（月平均）



付属資料9. 欠品率と返品率の推移（％）



付属資料10. クレームの件数と金額（1998年を100とした場合）



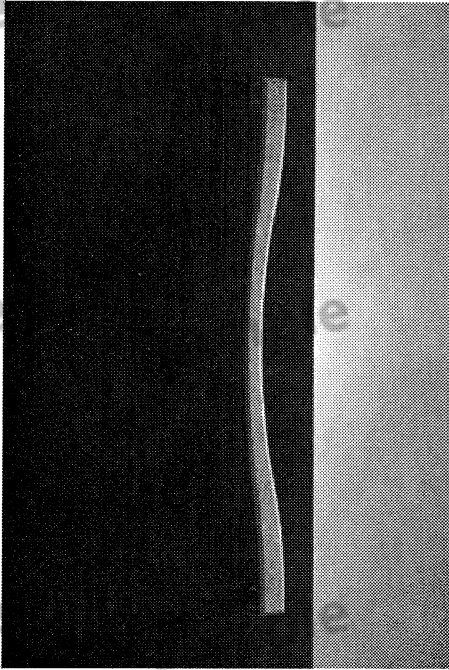
付属資料11. 業務部門の従業員数の変化

	1997年ごろ			現在		
	正社員	派遣等	計	正社員	派遣等	計
購買業務	23	0	23	10	2	12
流通センター（既存）	28	8	36	13	9	22
流通センター（新規）	-	-	-	3	2	5
受注業務	25	0	25	8	7	15
合計	76	8	84	34	20	54

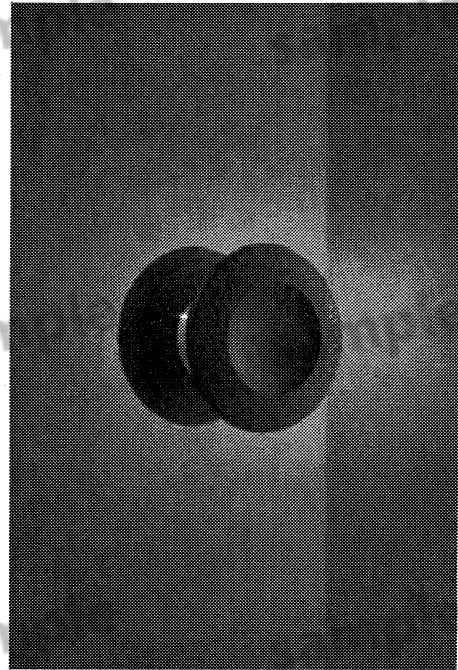
※ 流通センター（新規）は、新しい商品群のために新設したもの

※ 受注業務は、電話・FAXによる受注受付と納品書発行を行う部署

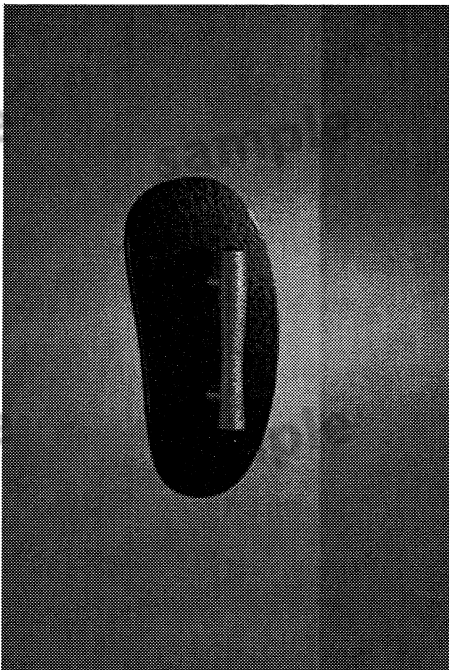
付属資料12. ロマンテ・シリーズのドアハンドル



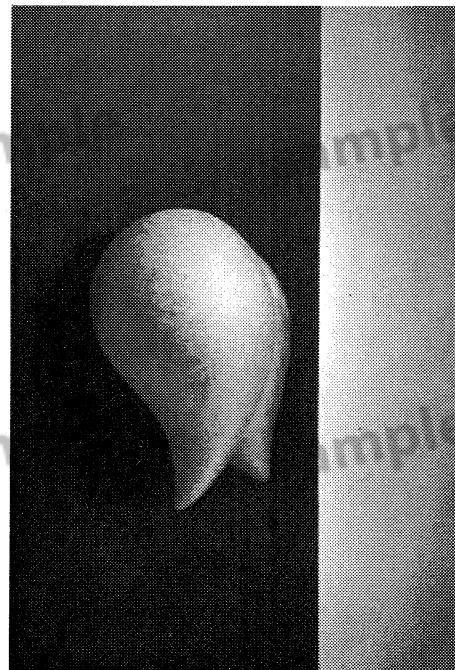
越前打ち刃物



南部鉄



網代



金沢箔

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

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.8・RP100