

# 横河電機株式会社

インターネットビジネス利用の現場から



企業のインターネット利用が間接部門から直接部門にも広がりがつつある。横河電機は国内他社にさきがけてこの4月から自社ホームページの中に“資材調達”の項目を設け、パーツの公募を始めた。いよいよメーカーが“本業”の部分でインターネットの利用価値を測り始めている。

## 部品を世界に公募する

横河電機がホームページで調達情報を公開する前日の96年4月17日、日刊工業新聞はこのニュースを紙面でかなり大きく扱った。「インターネットで部品調達 横河電機は明日からホームページに掲載 まずスイッチング電源」と4本もの見出しがつき、もちろんホームページのURLまで記載された5段抜きの記事としてである。“インターネット”とさえつければニュースになる時期はいくらなんでも終わっている。BBSの“買います”掲示板と中身そのものはさほど変わらない“パーツ公募”がなぜこれほど大きく取り上げられるのか。

インターネット上で、部品調達の公募をはじめることによって従来の系列という日本的なビジネス関係は変わるのだろうか？ 企業の利益を直接生み出す部署がインターネットを利用して、新しいビジネスパートナーを探し始めた。

レポート 喜多充成

記事では「商談のオープン化により取引企業の選択肢を拡大できるメリットがあるが、一方で既存の取引関係の枠を崩すことを前提としているため、系列意識の強い日本で一般化するかどうかは未知数」（同紙より引用）と、従来のビジネスの仕組みを大きく変える可能性を強調する。

このような方式は企業におけるインターネット利用のメインストリームとなり得るのだろうか。

## インターネットを通じた新たな出会いに期待している

部品調達セクションの責任者である堀内知行さん（生産事業部資材部長）は、こ

の試みを始めるにあたって最も期待したのは“新たな出会い”、つまりインターネットのグローバル性を生かして調達ルートの多様化をはかることであると言う。

「もちろん創業されてから80年の歴史がある会社ですから、国内に資材調達のチャンネルはあります。しかし部材が多種にわたって高度化し、コスト的にも厳しくなっている現状では、新たな調達先をどんどん開拓していかないと追いつかなくなっています。3年前には国際調達室を設け、それまで担当者レベルで行っていた海外調達に組織として本腰を入れ始めていますが、それをさらに加速させるために、海外の部品メーカー、とくにアジアのメーカーとの出会いの場を作りたいと考えてこのページをスタートさせました」（堀内さん）

複雑化する業務に対応するために  
インターネットに注目した

横河電機は計測器メーカーとして1915年に創業された伝統ある会社だ。現在は計測と制御を統合したプロセスオートメーション分野のエンジニアリングで強さを発揮し、社員6500名のうち4000人以上がメールアドレスを持ち、社内の情報インフラが整っていることでも知られるメーカーである。

「開発、調達、製造、納入というサイクルは年を追うごとにスピードアップしていきます。設計室から図面が出てから調達に動き出すようでは、製品ができたころに寿命が尽きているという事態もあり得るんです。つまり開発と調達をオーバーラップさせたデザイン・インでいかなないと市場に追いつかなくなってきたという事情があるのです。

私は20年ほど前にも資材部に在籍しており、当時も忙しい忙しいと走り回っていましたが、今と昔では忙しさの質が違いますね。部品の種類も調達先も膨大に増え、技術の進歩は速く、扱う情報は複雑化しています。

当時で言えば、調達の対象となる企業はほとんど日本国内でしたが、現在はそれが世界中に広がっています。それと同時に、生産拠点も海外にシフトし、現地の工場

で使う部材の調達も担当することでまた情報量が増えてしまいます」(堀内さん)

100種類のパーツを10社から1か月かけて調達していた時代の手法は、1000種類のパーツを100社から1週間で調達しなければならない時代に通用するはずもない。そこで新しい道具として目をつけたのがインターネットだったというわけである。

反響の大きさに驚いた今回の試み

「発想のヒントは、GE(ゼネラル・エレクトリック)が行っている資材調達でした。ネットワークを利用しオープンな形で世界規模の調達を行い、成果を上げていると伝えられています。

一方でインターネットを利用する企業も爆発的に増えています。これまで計数管理の道具として使ってきたコンピュータを、ビジネスの芽を拾う道具として使えるのではないかという“夢”を抱いたわけです。すでに横河のホームページは開設されており、手間はさほどかからないことも分かりました。3月に思いついて4月の中旬にすぐ始めることができました」(堀内さん)

今回公募したパーツはスイッチング電源に使われる各種電子部品。求める仕様、数量などが箇条書きで1ページに簡潔に示され、それに対する“提案”を電子メールで受け付けるというスタイルをとり、“応募の秘密は厳守します”との但し書きも記されている。

「やってみたら反響が大きいのにびっくりしました。引き合いは数件あり、実際に商談も始まっています。また、その何十倍もの数の問い合わせがあり、『自分たちも今研究している。教えてほしい』という依頼だったり、『検討を始めたが、いっしょにや

堀内知行さん(生産事業部資材部長)



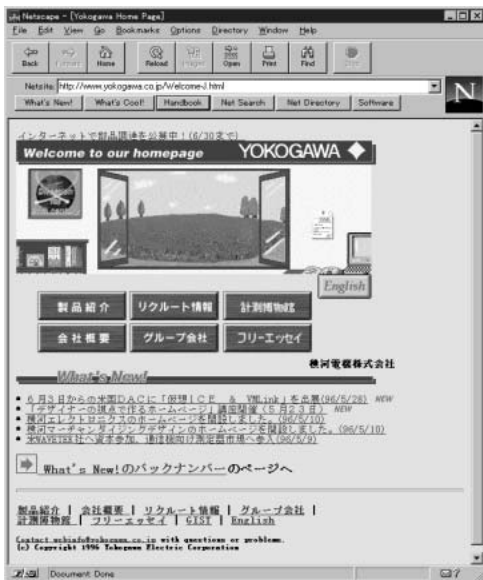
村上伸之さん(業務改革本部情報化推進グループ担当部長)

らないか』という相談が寄せられています。当社が作っているのは産業機器ですから、家電メーカーのように膨大な数の部品を調達するわけではありませんが、同業他社、他業他社との共同購入でスケールメリットを生かす、という試みも考えられるかもしれないと感じています。

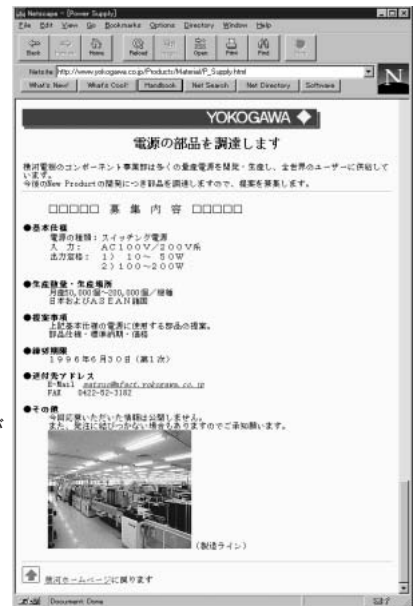
ともかく、最初はおそるおそるという感じでスタートしたわけですが、よし、これはもっと突っ込んでいこうということになりました。次の次ぐらいでは『指し値がいくらで、数量はこれだけ』という形で競争入札もやってみたいと考えています」(堀内さん)

インターネットでビジネスをすることで  
セールスの姿勢が変わる

さまざまな電子部品や基板やASICと呼ばれる特定用途向けIC、あるいはケースとなる板金部品まで三鷹の本社工場だけで年間200億円、約2万種類のパーツを調達し、全世界を合わせるとその数倍以上の金額を横河グループとして購入している。堀内さん自身、この4月までシンガポールの関連会社の副社長を務め、海外調達の現場に携わってきた経験を今回の試みと重ね合わせて語ってくれた。



横河電機のホームページ。画面の上の方に、今回の部品公募の告知がある。



募集する部品の基本内容が簡潔にまとめられている。

サーバーアドレス

**URL** <http://www.yokogawa.co.jp/Welcome-J.html>

「シンガポールで商談を交わした欧米のセールスマンたちは、なんとというか日本のセールスマンと趣が違うんですね。はっきりとした狙いを持ってセールスにのぞみ、こちらがどんな角度からついてみても、きわめて論理的に答えを返してきます。ある線から外側は『それは自分の領分ではない』とあっさり切り捨てたりもしますが、その内側についてはしつこくうちに徹底的に、他社製品と比較して自社製品がいかに優れているかをこんこんと説明するんです。

なんとというか、セールスのスタイルが科学的なんです。別に日本のセールスマンが浪花節的だと言うわけではありませんし、そのようなやり方が日本ですんなりと定着するかどうかは分かりません。日本には日本の商習慣、文化に根ざした独特のセールスのやり方がありますし、それは十分に奥が深いものだということは分かっています。

しかし、世界を相手にビジネスするとなれば、そういうロジックで押ししていく部分についても慣れておかなければなりません。ネットワークでビジネスをするということによって、こういった論理的部分がもっと研ぎすまされてくるのではないかと思います。

少なくとも今回のパーツ公募に関しても、限られた画面のなかで押さえるべきところはびしりと押さえ、アピールしなければなら

ないし、こっちの頭も相当に整理されていなければならぬわけですから」(堀内さん)

コンピュータとネットワークを活用しないと時代の速さについていけない

インターネットによる部品調達、これまでは広報や総務などの間接部門が主体となっていた企業のインターネットの利用形態が、製造や販売などの直接部門と結びつき始めた象徴的なケースといえよう。企業のインターネット利用の一形態として当たり前のものになる日が遠からずやってくるに違いない。

「資材調達には膨大な人手が要ります。しかも、単にバイヤーだけでなく技術や品質保証などの専門知識を持った人材が必要です。ホワイトカラーの生産性向上はコンピュータとネットワークの活用いかんにかかっていると云われますが、これをやらないと時代に追いついていけないということをやってみてあらためて実感しています」(堀内さん)

世の中の動きが速くなりインターネットを活用し始める。するとますます世の中はスピードアップしていく。追いかけるのは大変しんどいが先に出れば出ただけのことはある、ということだろう。

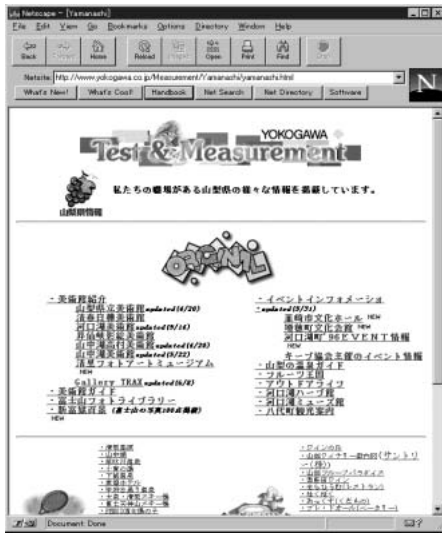
ホワイトカラーの生産性向上の道具として、イントラネットを整備する

横河のホームページそのものは、甲府事業所の社内ボランティアの手によって94年11月にスタートしている。山梨県の観光情報が詳しいことで知られるホームページだ。その後、いくつかのグループ企業がそれぞれ独自にホームページを立ち上げ、リンクを張り、情報量がどんどん増えていった。95年の8月には本社にWWWコンテンツ運営委員会が組織されてCI広報室がホームページを主管することで会社としてのスタンスが定まった。外部に向けては部材調達のような利用方法を模索しつつ、この5月にイントラネット推進委員会が組織され、秋までにイントラウェブを各事業所やセクションで立ち上げる方向で準備が進んでいる。この旗振りや調整役を務めるのが業務改革本部の村上伸之さん(情報化推進グループ担当部長)。

「当社で直接作業に従事する社員は1割以下で、9割以上の社員がデスクワーク主体で仕事をしています。つまりホワイトカラーがほとんどの会社であり、ホワイトカラーの業務の効率性は生産性を大きく左右します。それを支える道具としてインターナ



山梨県の観光情報が満載のホームページ。これをきっかけに始まったビジネスもあるという。



“計測器コレクション”のページ。長年計測器を作ってきた横河ならではの文化事業である。

ルウェブ、イントラネットを推進しています」(村上さん)

### 物理的なネットワークと意識的な コンセンサスという2つのインフラが必要

決して情報システムセクションではなく、業務改革、すなわち仕事のやり方や会社の仕組みを変えていくことについて責任を持つセクションが関わっている点がポイントだ。

「2つの意味でのインフラが必要になると思うんです。1つは物理的なネットワークそのもの。これはすでに整備されていて、6500人の社員のうち4000人が電子メールのアドレスを持ち仕事に使っています。もう1つのインフラはネットワークを利用するうえでの共通のコトバというかコンセンサスにあたるものです。

たとえば“売り上げ計上”という言葉はどの時点を指すのか、“検収”とはどういう意味なのか。あらためて意識しなくとも仕事は進んでいるわけですが、事前にルールを決めておかないとコミュニケーションが円滑に行きません。ネットワークというのは自分たちで決まり事を作っていきもので、人まかせにできるものじゃないですからね」(村上さん)

### さまざまなコンテンツが 驚くべきスピードで作成されていく

現在の段階ですでに50近い社内サーバーが稼働しているが、いずれ社内報やマニュアル、福利厚生関連情報などがイントラネットのサーバーのコンテンツとなっていく方向で検討が進められている。

「たとえば、現状WWWコンテンツ運営委員会は公開前のホームページのデザインについての討議をインターナルウェブ上で、メーリングリストを用いて行っていますけれど、これが非常にスピードが速い。まるで川に落ちた牛にピラニアが食いつくように、メンバーがよってたかって半日で結論が出てしまいます。業務系の情報システムとの最大の違いは、前者はミスの許されない真剣な仕事ですが、こちらはボランティア的にスタートしているため、楽しみながら取り組めるという部分があるのです。

面白い話があって山梨の観光案内をたまたま見たある有力メーカーの開発キーマンが、連絡をとってくれて、ビジネスが始まったというケースがありました。営業マンが行かずに受注につながった最初のケースということで、観光案内もビジネスの役に立つんだということを説得するときに担当者はよくこ

の話を引き合いに出すんですけど(笑い)、そんな気楽さがあるんですよ」(村上さん)

それぞれの部署で行われている業務をコンピュータのシステムに乗せようとするときに、ブラウザーとHTMLファイルで情報をやりとりするWWWのスタイルは、その気になれば初心者でもすぐ覚えられる。したがって業務担当者の自発的意欲でどんどんコンテンツを充実させていける。しかも、いったん始まれば提案や、おせっかい、などの反響をもとにしてさらに中身を濃くしていける。しかもその作業が割と楽しかったりしている。たまたま「資材調達」は資材セクションが行った試みとして注目を集めたが、これ以外にも「計測博物館」という一種の文化事業をホームページ上で行い、コレクションの展示や募集が行われている。ホームページをざっと見ただけでも、それぞれのセクションが自分たちの必要に応じてインターネットを活用し始めている様子が見て取れる。

「イントラネットをきちんと導入できれば、ホワイトカラーの生産性は爆発的に上がるはずですよ」(村上さん)

という言葉の背景には、イントラネットを単なる社内の電子ネットワークとしてではなく、業務システムの大がかりな改編と捉えて取り組む姿勢があるようだ。



## [インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

**株式会社インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

[im-info@impress.co.jp](mailto:im-info@impress.co.jp)