

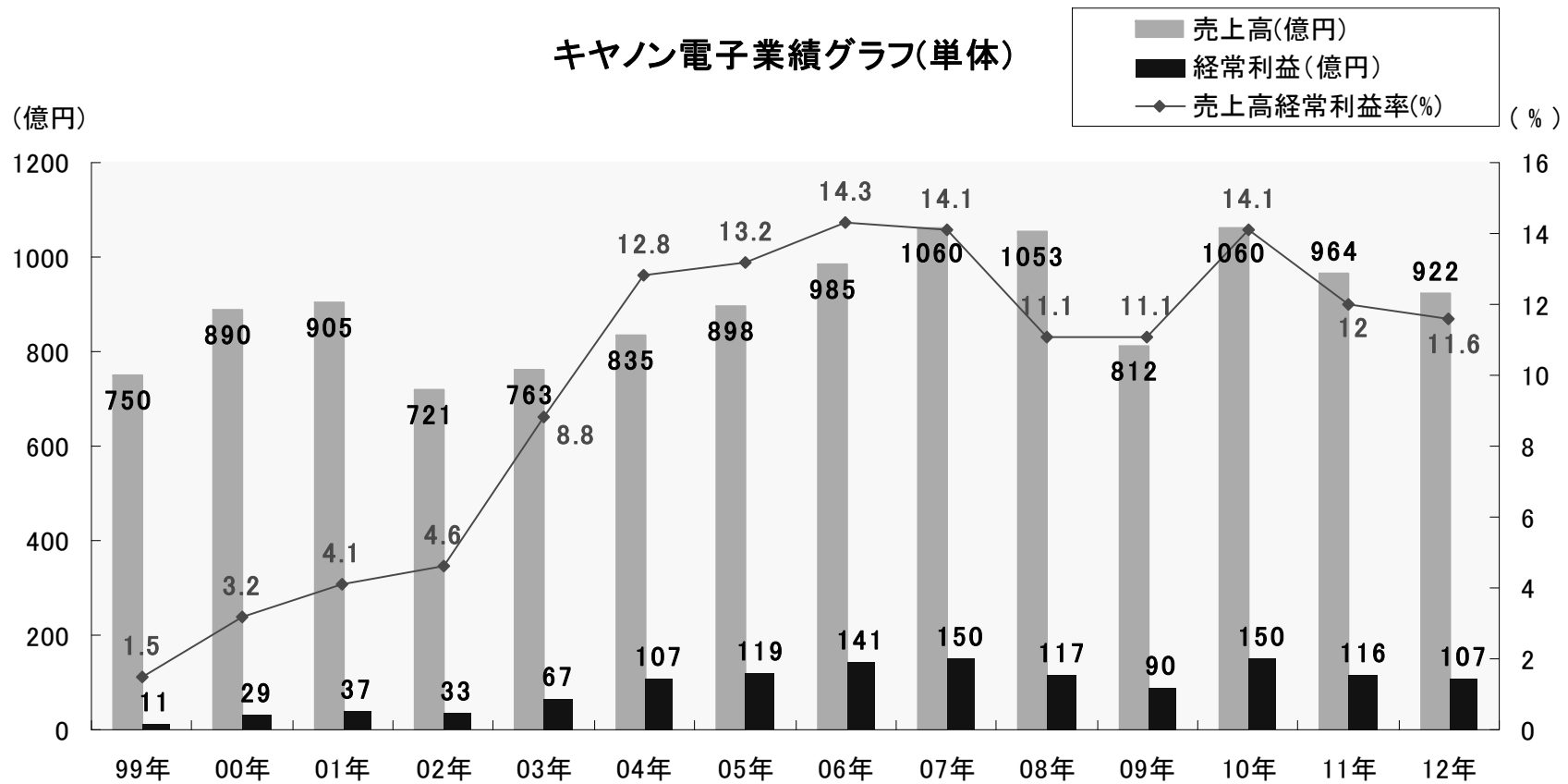
高収益企業を実現する 体質改善と構造改革

2013年11月20日

キヤノン電子株式会社 代表取締役社長
酒巻 久

『 高収益企業を実現する体質改善と構造改革 』

1. はじめに
2. 低成長下での発展を目指して
3. 経営革新とリーダーシップ
4. 経営革新の基本展開 (キヤノン電子の革新例)
5. 新しい視点での企業展開



キヤノン電子株式会社
代表取締役社長
酒巻 久

1. はじめに

日本の製造業(特にエレクトロニクス関係)で大きな変化(パラダイムシフト)が起きている。かつて(1980年代)、日本企業は世界の産業コストを構造的に変化させた。世界に安価で高品質の製品を次々と出していった。製造業の生産性の高さ(高効率)で、欧米先進国の家電製品(テレビ、オーディオ、その他のデジタル製品)、自動車、造船、複写機、半導体等、全ての分野で激しく攻め立てた。

昨今は、1990年代に日本が欧米に対して行った行動をそのまま中国・韓国・台湾に置き換えれば良く理解できるはずである。

「歴史は繰り返す」はあてはまる。私たちは今一度原点に帰り、日本の特殊性という色メガネを取り外して世界を見るときがきている。

2. 低成長下での発展を目指して

- ① BRICSの脅威を直視して経営改革を行う
- ② 中国・台湾・韓国企業の躍進を直視して、現実的な行動をとる
- ③ 中台韓の実力を素直に認めた上で、中台韓の企業と直接的な競争を避けるような事業分野を取捨選択する

そこで、直接の競争は避け、自社や独自の技術が活かせる分野・市場として成長し、差別化が可能な分野を探す

2-1. 今後の製造業にとって世界で勝ち抜くには

- ① すり合わせの技術を持つ
- ② 高度な機械的な機構を持つ
- ③ 製造ノウハウを外部流出させない
- ④ 高付加価値製品(製造コストがみえないようにする)
- ⑤ 自社のコア技術力を発揮できる成長市場へ

色々な技術を組み合わせてニーズに対応する能力を身につける

2-2. 新しい商品戦略

- ① 総合的な信頼性を確立する
 - ・機器の知能化(機器の信頼性、適応制御)
 - ・システムの安全強化 (システムの信頼性、安全保障技術)
 - ・プライバシー保護の確保 (サービスの信頼性)
- ② 感性ベースで商品イメージの系列化をする
 - ・企業の個性化の新しい表明
 - ・場の提言を伴った商品の系列化
- ③ 新しいブランドイメージを確立する
 - ・消費者重視の経営姿勢の表明
 - ・新時代の企業の社会的責任の具現化
 - ・新しいタイプの情報発信基地の整備
- ④ ヒューマン・インターフェースを高度化する
 - ・知能化による操作の簡易化
 - ・人間性重視の快適環境(場)の提供
- ⑤ サービス体制の確立
 - ・ユーザの満足度の把握と市場情報の先取り
 - ・コンサルティング・サービスによる市場維持とユーザの囲い込み

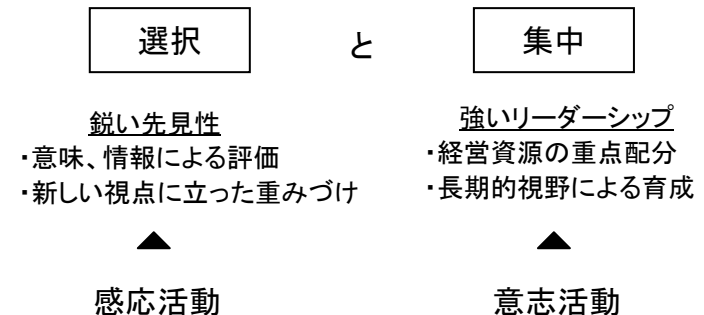
3. 経営革新とリーダーシップ (キヤノン電子の革新例)

3-1. 企業の構造改革

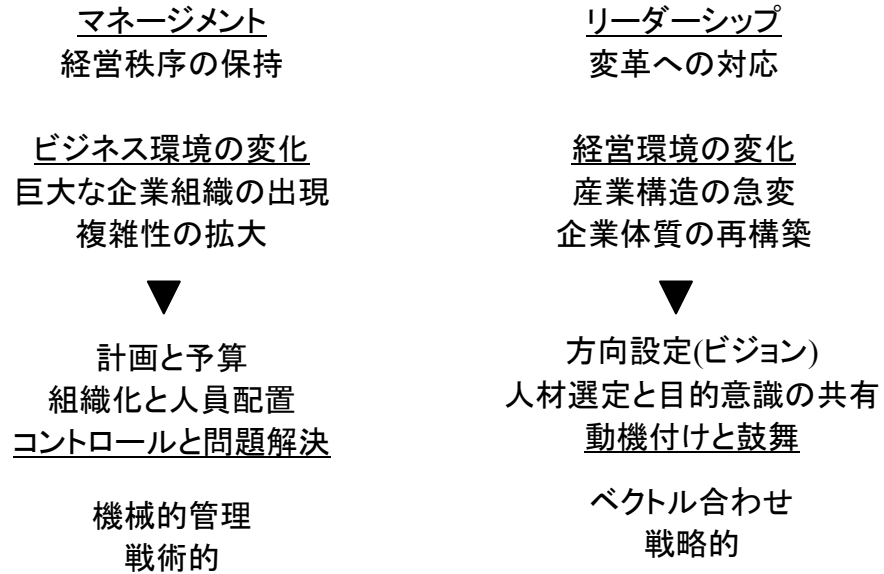
- ① 危機意識の共有
- ② 企業機会の認識の自負
- ③ 構造改革への意思の徹底
- ④ 先見性のある選択と集中
- ⑤ 創造的破壊と再建
- ⑥ 強力なリーダーシップ

中間管理層の意識改革

- ・部課長会の活性化
- ・情報公開
- ・事業部の壁の突破、情報の壁の突破



3-2. マネージメントとリーダーシップ (経営における車の両輪)



3-3. リーダーシップ

- ①新しい感覚による構造的環境変化の認識
- ②企業体質転換への強い意志表明
- ③先見性のある長期ビジョンの明示
- ④決断力による選択と集中の実行
- ⑤自己革新への率先垂範

リーダーのキーワード

先見性、決断力、目標設定力、新しい時代感覚、理想実現意欲、責任感、技術革新推進、公正な評価、顧客優先、強い自己イメージ、コミュニケーション重視、人間関係配慮、育ての心、信頼の獲得

行動

- ①ビジョン、長期事業計画等による目標の明示
- ②意志決定における決断と実行
- ③機構改革による経営革新、事業構造転換(体質改革)の実施
- ④人事政策による企業活性化の実現(意識改革)

4. 経営革新の基本展開 (キヤノン電子の事例として)

4-1. 自分達の目指す企業の姿を決める

- ① 人間尊重の経営を守る (社員を大切にする)
 - ・不況時の給与カットは最後の最後とする
 - ・仕事にやりがいを感じる環境を作る
 - ・仕事の成果が正しく評価される
 - ・計画への参画が可能(だれでも)
 - ・ベクトルを一致させる
 - ・ルーチンワークからの脱却
 - ・標準化の推進
 - ・新しいことへの取組みが常に可能
- ② 本業とコア技術を生かした川下から川上への多角化を展開する
- ③ すべての企業活動は地球環境保全をベースとする

4-2. 目標を明確にする

- ① 世界トップレベルの高収益企業になる
- ② 経常利益 = 15%以上を目標とする
- ③ 達成手段として、全ての物を半分にする TSS1/2
(TSS : Time and Space Saving)

4-3. 社員1人1人の意識改革

- ① 全社員が“考えるクセ”を身に付ける
- ② 現状認識と反省をする人へ
- ③ 自ら考え行動する人へ

(環境問題への新しい価値観)

生産性向上のカギとなるのは、従業員の意識改革と緊張感の持続です。
従業員が緊張感を失うと、いかなる生産方式でも効率は低下する。

4-4. 全社員が企業の構造改革の仕掛け人となる (環境を行動の基本とする)

- ① “私が構造改革を行う”という自覚
- ② 自己の時間の有効活用による個性的な自己へ
- ③ 想像力を持った自己の実現
- ④ 時間＝賃金 \longleftrightarrow 寄与度(成果)＝賃金 へ

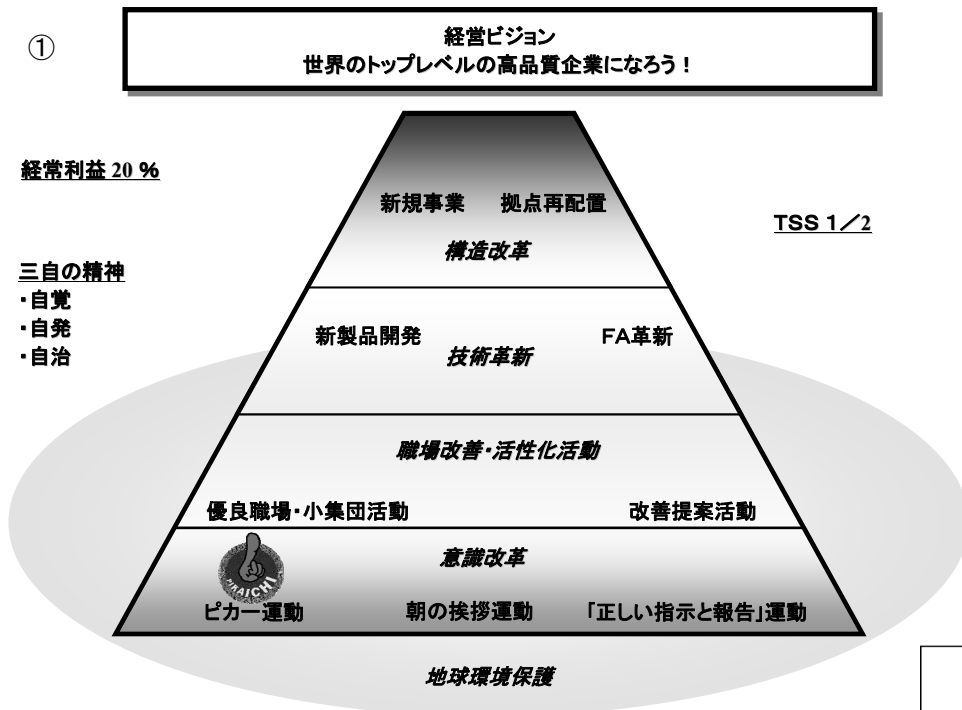
4-5. 自立分散型の組織へ

- ① 自発的行動
- ② 権限の委譲と責任制の強化
- ③ 組織の簡素化と迅速な意識決定

4-6. 全社員が心を通じ合うことが大切

4-7. 事例

①



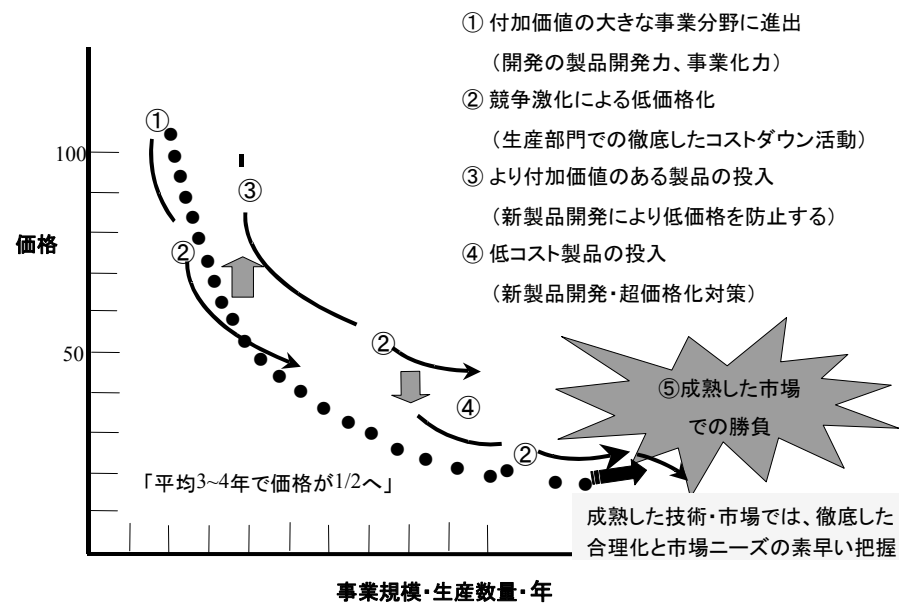
③ 三自の精神を学ぶ鏡



② 立ち会議で時間短縮！



④ 価格トレンドと事業の対応：TSS1/2が達成できる理由



5. 新しい視点での企業展開

5-1. 新しい視点での企業革新の取組み

- ① 多角化事業の見直し
 - ・事業の選択と経営資源の集中
- ② 本業へのテコ入れ
 - ・コア技術の再点検とNp.1技術へ
 - ・機能の差別化と高信頼性
- ③ 事業の絞込み
 - ・成長優先より採算性重視
 - ・高付加価値化によるライフサイクルの長期化

5-2. 取組みの具体例

- ① オフィス—まず、個人のゴミ箱をゼロにする
 - オフィスでは「紙・ゴミ・電気」を削減する
 - 紙ゴミの分別を徹底すれば、オフィスは資源の再生産工場に変わる
 - 事務用品は「環境デー」に回収、管理する
 - 周知徹底させたいものは「紙文書」で回覧する
 - もの探しに費やす時間は、1日40分
 - オフィスワーカーのムダは、パソコンに隠れている
 - 「儲かる対策」は、足元の業務改善から

② 工場 – 「不良品の削減」が利益に直結する

- TSS1/2の鍵を握っていたのは、「生産スペースの削減」
- 「間締め」の切り札は、椅子をなくしたこと
- 立ち会議の効用
- 稼働中の「自動化ライン」を見直す
- それはひとの力ではできないのか？
- 工場から「ゴミそのもの」を削減する
- ゴミ削減活動から生まれた商品
- ちょっとした工夫が、大きなゴミ削減を可能にする
 - ①ビニール袋の削減 ②エンドレスペーパーの削減 ③梱包材廃棄物の削減
 - ④ラップテープの削減 ⑤パッキンの削減 ⑥ケーブルタイの削減 ⑦指サックの削減
- 食中毒で確保した、1年分の輪ゴム
- 最大のムダ不良品の発生率を劇的に削減するのは「挨拶」
- 「作業者のレベル」が不揃いと不良が増える

③ 設計・調達－リデュース (発生抑制) が最も重要

開発・設計－「減らす」を利益にするものづくり

- リデュースは、川上が一番大事
- 品質問題の7割は「設計ミス」
- 設計も生産も、まず充足すべきは「環境配慮」
- 「VE教育」をないがしろにしたことが、日本のものづくりを弱体化させた
- 真似をすることから、すべては始まる
- 独創意識の強い設計者は、トラブルメーカーになりやすい
- 「勝手な思い込み」で判断する危うさ

調達—大事なのは調達先と共に問題を解決する視点

- 二次、三次の調達先まで、共生の意識を根付かせる
- 調達先からのVE提案にはインセンティブで報いる
- 調達部門は、立って納入業者を出迎える

④ 物流—もっとも多くの「利益」が埋まっている

- 物流部門は、絞ればすぐに効果の出る「濡れ雑巾」
- 専門知識にこだわらない「物流のアカスリ」
- 人と物の移動距離を徹底して減らす
- 物流コストを激減させた6つの取り組み
 - ①納品便の運行変更 ②工場バンニング ③個建輸送の導入 ④積載効率の向上
 - ⑤製品梱包トレーのリユース ⑥ダンボールレス輸送
- 改善には「遊び心」がないと長続きしない

⑤ 社員—全社員に「当事者意識」を持たせる方法

- 環境は、社員教育の一番の手段
- 環境経営は、トップの意識次第
- 本気の取組みだけが、社員を動かす
- たとえ成果が上がらなくても、「変えること」は素晴らしい
- 成果は「見える化」して共有する
- マニュアルより直接の対話が大事
- 命令ではなく質問を
- 「小さなルール」ほど徹底して守らせる
- これからの時代、環境対応は人材確保にも役立つ

