



JMA2000年提言
企業研究報告

日本の優良製造企業に学ぶ 経営革新の新視点

2000年2月

社団法人 日本能率協会
経営革新研究所 主席研究員
(日本能率協会コンサルティング取締役開発本部長)
太田大作

JMA2000年提言にご協力いただいた企業

アサヒビール	デンソー
関西ペイント	東レ
キヤノン	トヨタ自動車
小松製作所	富士通
シャープ	松下電器産業
信越化学工業	マツダ
セイコーエプソン	ヤマト運輸
ソニー	横河電機
宝酒造	リコー (五十音順)

◆ 経営革新の視点 I

- 1、「世界最適地」志向を基本にグローバル戦略を展開
- 2、「企業は常に存続の危機」にあると自覚し、「世界ナンバーワンモデルの絶えざる創出」こそ経営革新の推進力
- 3、研究・開発とは「高収益事業を創る」ことと知り、「独創こそ商品価値・事業価値を生む」ことを知っている
- 4、高収益事業にする仕組み作りの競争時代。ITと知恵を密着させるデジタル経営の推進力が鍵
- 5、製品戦略と生産戦略それぞれのロードマップの連動で「選択と集中のあり方」を示し、競争力を高めている

◆ 経営革新の視点 II

6、高い収益力は、独自の「勝利の教訓」を作り上げることで実現

7、3現主義（現場・現実・現物）の実戦力・徹底力の必要性を痛感

8、共通キーワード

「フラットな組織」「すべての経営各層で少数精鋭」

「権限委譲・重荷主義」「公平・明快な業績評価」

「経営の透明性と情報開示」

9、企業活力の源泉

「人材は企業におけるかけがえのできない財」

「性善説を基本にした人事」

10、経営トップの最大の仕事「優れた風土づくり」と「リーダーシップ」
分かりやすいコンセプトメイク力とカリスマ性の発揮が徹底力を生み出す

◆「世界最適地」志向を基本にグローバル戦略を展開(1)

■ 開発～生産～販売の世界最適地化

☆ 事業経営拠点の多極化は進む

海外売上比率の高まりがこれに拍車
各社の多極化の現状：世界本社構想など

業界の波・世界の景気の波を吸収し、経営業績を安定させる
ことが背景

☆ 経営拠点の現地化で成功している企業は多い

グループ各社が個々に自立し優良企業を目指す
大幅な権限委譲と現地社長による経営遂行

◆「世界最適地」志向を基本にグローバル戦略を展開(2)

■ 研究・開発拠点の世界最適地化

☆ 研究・開発の多極化と分業で開発競争力のシナジーを狙う

地域の特性を活かした開発テーマの分業
各社における分業体制の現状

☆ コミュニケーションはオンライン・リアルタイム、すべて英語で

日本の開発部隊と毎日コミュニケーション

☆ 開発人材の確保と育成

地域の優位特性に合ったテーマへのチャレンジと現地適応処遇

◆「世界最適地」志向を基本にグローバル戦略を展開(3)

■ 生産拠点の世界最適地化

☆ 進出パターン(単独・合併・買収)は様々だが技術は日本

- ①国内外の生産戦略のパターンに各社の特徴をみる
- ②カントリーリスクへの配慮が重要
- ③工場経営は現地に権限委譲:意思決定のスピードを重視
- ④生産技術は日本から移植し現地化
- ⑤品質最優先・我慢の連続、そして生産性(安全の徹底が課題)

☆ 人材育成システムの各社の特徴

☆ 全世界の工場を通じた部品コードの共通化と
統合システムの構築が不可欠

◆「企業は常に存続の危機」にあると自覚し、
「世界ナンバーワンモデルの絶えざる創出」
こそ経営革新の推進力

■ 経営の全階層へ「企業存続の危機」を浸透

☆ 過去の強烈な原体験「地獄を見た」を教訓にした企業もある

- ①「集中と選択」の意思決定は常に必須
- ②いいものを作ってもマーケティングが伴わなければ事業にならない
- ③コアテクノロジーへの人材投資は窮しても継続
- ④身の丈に応じて「シタタカ」に周辺へビジネスチャンスを作る
- ⑤どんな領域でもナンバーワンになる

■ 事例に学ぶ「世界ナンバーワンモデル創出」キーワード

- ☆ 「社内にある強みの究明(モノづくり)」「自前主義(世の中にはないもの)」
- ☆ ここに集中し「省技術」で価値を生む事業領域を選択
- ☆ 「技術の先行開発」「事業スピードを生む組織のダイナミズム」

◆研究・開発とは「高収益事業を創る」ことと知っている

■ 研究・開発段階から“新しい事業・高収益事業を創る” 開発リーダーが事業を起す

☆ 開発部門責任者やプロジェクトリーダーに事業家マインドを求め実践

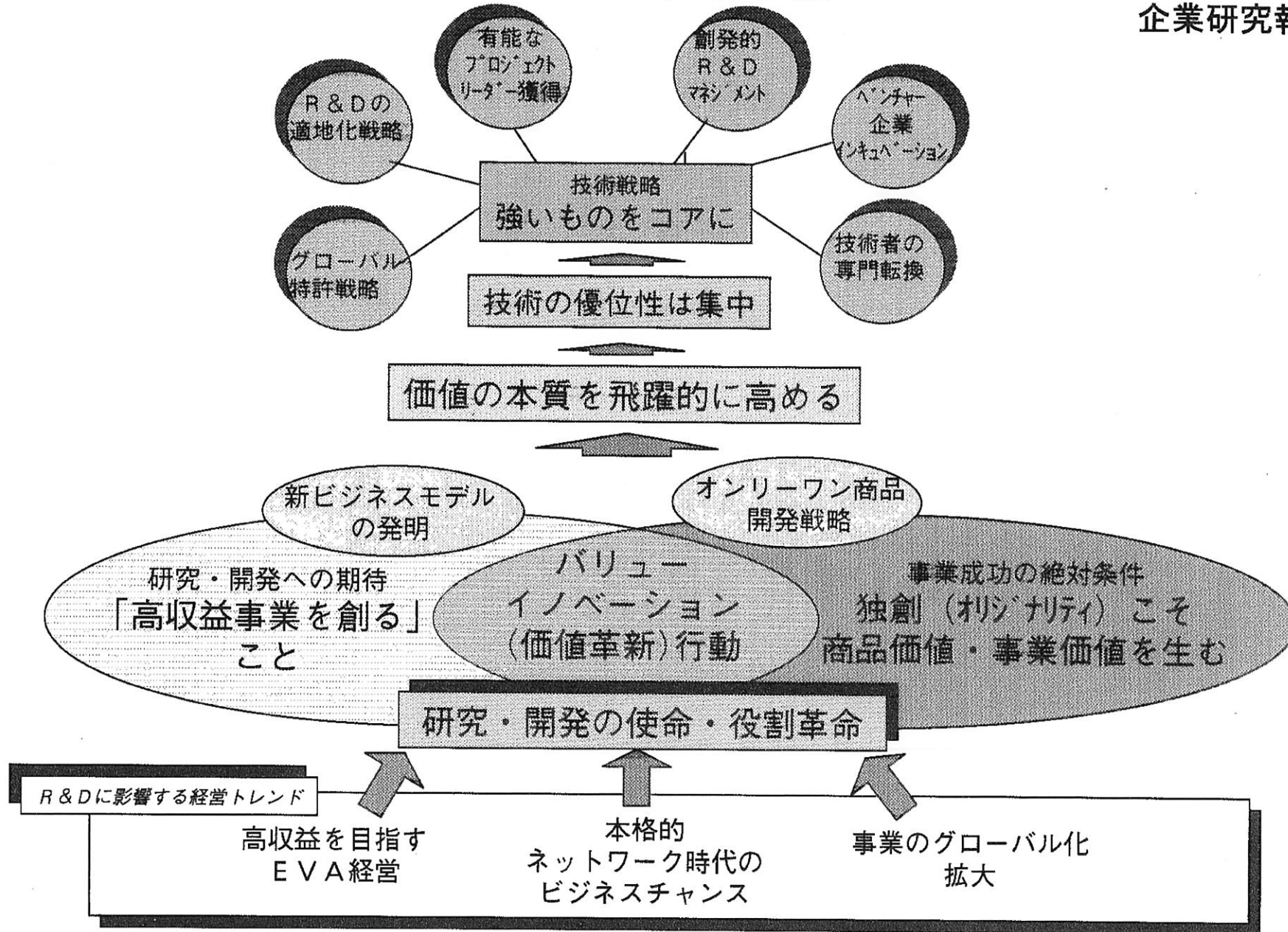
- ①大きい市場が見込め
- ②コアコンピタンスとなる技術が活かせる新規事業に集中開発
- ③独立事業となるまで開発組織のリーダー・メンバーが
ビジネスモデルを作り事業育成の責任を持つ

■ 独創(オリジナリティ)が商品価値・事業価値を生んでいる

- ☆ オンリーワン製品・独創製品を徹底追求
- ☆ ロマンとカオスが独創の源泉

21世紀の研究・開発は高収益事業を創る

JMA2000年提言
企業研究報告



◆高収益事業にする仕組み(To-Beビジネスモデル)
作りの競争時代。ITと知恵を密着させる
デジタル経営の推進力が鍵

JMA2000年提言
企業研究報告

■ これからはビジネスモデルの優劣を競う時代

☆ ビジネスモデル特許の取得に積極的

ビジネスモデルとは
事業の収益を継続して獲得する新しいビジネスの仕組み

☆ VC(バリュー・チェーン)を e-コマースで推進(新しい流通構造)

SCMでスピード&コスト革新(B to B)
インターネットビジネスへの取組み(B to B、B to C): 品質保証が鍵

■ すべての部門で「スピードを上げる」。IT投資は不可欠

☆ 特にスタッフの生産性がターゲット。経営判断・行動のスピード

◆“モノづくり”のデジタル化は進む。製品ロードマップに
生産ロードマップをリンクさせ開発スピードを加速

■ 製品ロードマップ(5年先までの製品開発計画)とリンクさせた
生産設計・生産技術ロードマップを展開

☆ 5年先は基礎技術構築。2年先の製品から具体的な設計

■ 各企業が取組んでいるデジタル化

☆ データベースで構築しているもの
設計技術・生産技術情報DB
材料技術情報DB
加工技術情報DB

☆ 3次元CADの活用が本格化。製品設計と生産設計をつなぐ

☆ 生産設計では生産設備をオブジェクト指向でモジュール化
人－機械の協調・バーチャルシミュレーション

◆高い収益力は、独自の「勝利の教訓」 を作り上げることで実現

■ 各社にみる「勝利の教訓」キーワード

- ☆ 「先行待ち伏せ型」の製品開発。部品開発から「自前主義」
- ☆ 「心の生産性は無限大」。「サービスが先、利益は後」。「顧客密着」
- ☆ 付加価値の高い技術は内部。無い技術は組む。買収しても自立・自由
- ☆ 独自の「現場で作りあげた品質・信頼性活動」を世界に展開
- ☆ 「背水の陣でコスト追及」「タブー無き改革」「データに基づき固定概念排除」
- ☆ 「専門を超えた開発組織力」「開発の鉄人の存在」
- ☆ 「3自(自発・自覚・自治)の精神」「基本性能の差別化」

◆ 3現主義(現場・現実・現物)の 実戦力・徹底力の必要性を痛感

■ 現場主義の実践は優良企業各社に共通

- ☆ ここでいう「現場主義」とは
経営トップが“市場・顧客の実態”、“モノづくりの実態”をありのままに受け
とめ、学び、自らの経営の“あり様”に活かし実際に変えていくこと
- ☆ 動いているマーケットにどれだけ触れ合うか。これが顧客ニーズを取りこむ
鍵になる。顧客起点の情報の質と量で他社を圧倒
- ☆ 営業は顧客の技術課題の解決担当者として顧客の懐に入り、設計・生産
と一体となって高付加価値を生み出す
- ☆ トップの方針・目標浸透度合いの展開実態を現場に踏み込んで現実を体現
- ☆ すべては“現物(お客様の手にわたる製品)”が物語る

◆ 共通キーワード「すべての経営階層で少数精鋭」
「フラットな組織」「権限委譲・重荷主義」

■ すべての経営階層で少数精鋭

- ☆ 取締役・執行役員 of 少数精鋭化、管理職のプロ化・少数精鋭化が顕著

■ フラットな組織

- ☆ 意思決定の速さ。自在なプロジェクト組織編成

■ 権限委譲・重荷主義

- ☆ 役割・責任範囲を明確にして権限委譲。任せて人材育成
- ☆ 少数にし、仕事を重荷にし、重荷にすれば人は育つ

◆ 共通キーワード

「公平・明快な業績評価」「経営の透明性と情報開示」

■ 公平・明快な業績評価

- ☆ 人事制度は成果主義に大きく転換しているが、前提は公平性
- ☆ 360度評価でオープン
- ☆ 技術職の評価要件にコンピテンシーを採用(独自の作りこみ)

■ 経営の透明性と情報開示

- ☆ 企業の社会的責任を果たすべく、ステークホルダーへのディスクローズに積極的
- ☆ 尊敬される会社、信頼される会社

◆企業活力の源泉

JMA2000年提言
企業研究報告

「人材は企業におけるかけがえのない財」

「性善説を基本にした人事」

■ 人材は企業におけるかけがえのない財

- ☆ プロフェッショナル人材作りへ制度改革、組織改革
専門的な能力の「アップとチェンジ」を期待：チャレンジプログラム
方針管理制度をボーナスと連動
インプットとアウトプットが明確になる組織へ変更
- ☆ 次世代経営幹部を早期に選抜し独自の経営スクールを開設
アメリカ流MBA手法にコンピテンシーモデルを注入し、
オリジナルなケースを開発

■ 性善説を基本にした人事

- ☆ 長期雇用で社員に期待。グローバル化しても日本の制度は性善説

◆ 経営トップの最大の仕事は「優れた風土づくり」と「リーダーシップ」の発揮。分かりやすいコンセプトメーク力とカリスマ性で徹底力を生み出している

■ 経営トップの最大の仕事は「優れた風土づくり」と「リーダーシップ」の発揮

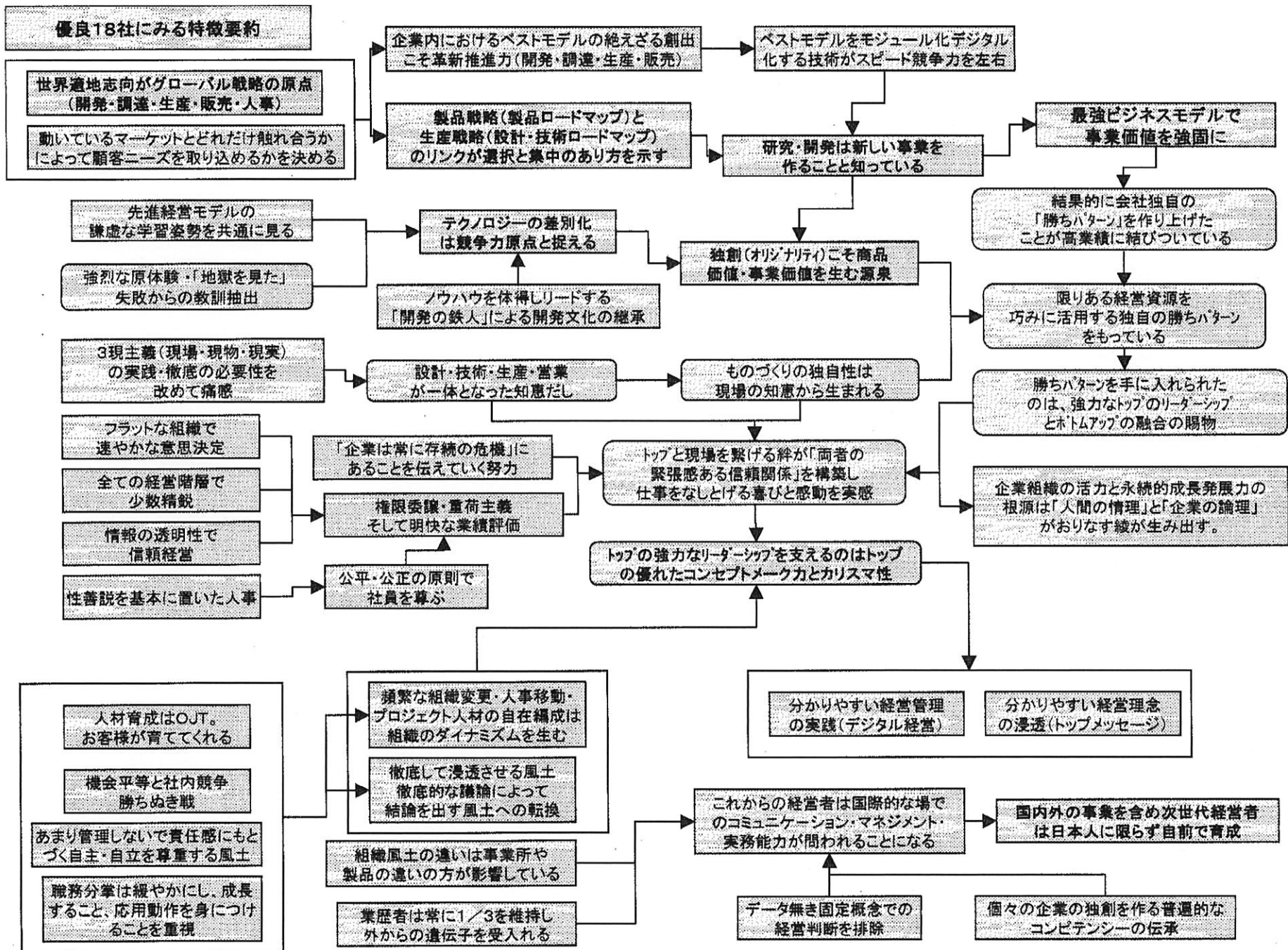
☆ トップと現場をつなげる絆

両者の緊張感ある信頼関係を構築
仕事を成し遂げる喜びと感動
公平性とオープンマインド

☆ 徹底して浸透させる風土

■ 分かりやすいコンセプトメーク力とカリスマ性が経営革新推進力を生み出している

☆ 各社の経営トップは総じて“企業の進むべき方向”を分かりやすく示している



優良企業 18 社の企業別分析の要点

アサヒビール	21
関西ペイント	22
キヤノン	23
小松製作所	24
シャープ	25
信越化学工業	26
セイコーエプソン	27
ソニー	28
宝酒造	29
デンソー	30
東レ	31
トヨタ自動車	32
富士通	33
松下電器産業	34
マツダ	35
ヤマト運輸	36
横河電機	37
リコー	38

(五十音順)

インタビューの要領

●各社データ、新聞記事などの公開資料およびこれまでの小会との関係などをもとに、小会コンサルタント、リサーチャー等からなる作業グループで調査対象企業 18 社に協力を依頼、各社の多大のご支援のもとに 1999 年後半から 2000 年にかけて、以下の観点からインタビューを実施した。

①優良企業としての要素を、トップのリーダーシップ、人づくり、モノづくり、風土づくりの 4 視点から整理。

②これらの要素が、日本的経営とどのような関係にあるかを分析・検討。

●調査分野は人事、生産、技術、営業など多岐にわたり、インタビューをお願いした方々も経営トップから課長層まで幅広く、延べ 100 人に及んだ。個々にお名前を表示できないが、日本能率協会として心からお礼申し上げたい。

会社名： アサヒビール

強みの背景、要因

ブランド、イメージ商品であったビールを、顧客満足として味の違いを前面に出し、品質にこだわってきたことが成功の要因である。さらに、「辛口、コク、キレ」「鮮度管理」など顧客への商品の訴求点となる分かりやすい課題をトップの強力なリーダーシップで実現し、味、品質をベースにした製品戦略に成功。更にこれを支えるための積極的な情報化投資。また、トップ自ら先頭に立ち顧客との触れ合いを大切にした強力な営業力。

日本的経営との結びつき

トップの強力な主導力で「お客様指向」と「品質指向」を徹底出来た背景には、一度地獄を見た強烈な体験が「社員の危機意識ベクトルを一致」させ、「指示・命令に強い行動力」の発揮がある。また、経営トップ・スタッフ・ライン（営業・生産・物流）の一貫した「現場主義」の徹底。

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・昭和60年代始めのどん底から経営トップの強力なリーダーシップで業績回復、ビールでトップに立つ
- ・経営トップ主導で「お客様指向」「品質指向」の徹底
- ・最近三代の経営トップの共通的特徴は「ネアカ、行動力、現場主義、明快な発言」に富んでいた

2. 物づくり

- ・ビールの味にこだわり、「辛口、コク、キレ」で他社に挑戦し、トップシェアに
- ・ビールの鮮度管理を第一にあげ、トップ主導の「フレッシュマネジメント」活動展開、製造から出荷までの目標数値と実績値を公表、毎年短縮
- ・この四年間で100億円強の情報化投資、「アサヒスーパーネット」、「クオリティコントロール」、「一貫システム」、「TECOS21」、「営業支援システム」
- ・第一線のワーカーから技術者までの定年退職によるノウハウ消滅に対応するため、生産現場で電子化によるナレッジマネジメントを展開

3. 人づくり

- ・管理職はプロデューサーと位置づけ、チェックマンからの意識・行動改革を促進
- ・プロデューサー昇格前に、2つの専門を必ず経験させる「ダブルジョブスペシャリスト」制で変化に対応でき、積極的に自ら考える革新型人材育成をめざす
- ・将来の工場長、経営幹部育成のために生産技術者の2年間エリート教育スタート

4. 風土づくり

- ・一度地獄を見た体験から、ベクトルを一致させ指示、命令に強い体質がある、そのもとは社員の真面目な気質にある

会社名： 関西ペイント

強みの背景、要因

- ・ 本業（塗料技術）に特化し、選択と集中を進め、自動車分野を強化し、多品種少量の事業特性を技術力で付加価値の高い業態に転換し高い収益構造を維持している
- ・ 平成不況にあっても、質的経営を目指し、生産、研究開発、海外の投資を継続し、経営基盤を強化してきた

日本的経営との結びつき

- ・ 長い期間をかけて、企業風土づくり、強い体質づくりを行ってきた
- ・ 業績評価による公正な評価を重視。人を大切にしている
- ・ 個人評価よりチーム評価、単能工より多能工がモノ作り、多品種少量対応の強み
- ・ 顧客接点に技術者の半数を配置し、任せることによる顧客現場へのサービス力、提案力が強み

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 基本的な考え方として自己実現を目指す企業風土づくりをトップが呼びかけている
- ・ 時代の変革期に、新しい発想をもつリーダーが出現しており、伝統が継承されている
- ・ 最重視の研究開発、技術部門では、トップダウン型の大変革を継続推進している
- ・ 選択と集中を進め、特に自動車分野を強化し、経営基盤を強化してきた
- ・ 海外展開にあっては、自社の独自性を重視、技術を軸にした展開が成功している

2. 物づくり

- ・ 常に改善を進めていかないと駄目になるという危機感があり、TPM、ISOなど継続し、着実に成果を上げている
- ・ 総合塗料メーカーということで、多品種少量の業務形態のため、人材は多能型で、第一戦の主体性でスピーディに動く行動スタイルを基本としている。
- ・ 開発スピードに対するテーマの選択、資源の集中を徹底すると共に、ヒラメキ、創造性を重視、情報ネットワークを活用し、ナレッジマネジメントを先駆ける

3. 人づくり

- ・ 実態業務が経験、属人性に依存する傾向があり、その補完策として、ノウハウのデータベース化の研究を進め、組織総合力を発揮できる状態を実現しつつある
- ・ 経験依存が多く、ベテランを大切にするエキスパート制度を推進
- ・ ビジネスプロセス全般を通じて仕事を任すことで、人を育成している

4. 風土づくり

自由と闊達、主体性をもってあたる仕事感を大事にしている

業務はきついが、まかされることによる責任感、面白さが組織活力につながっている

会社名： キヤノン

強みの背景、要因

- ・技術をコアとして展開することによる多角化、グローバルな人材の活性化により開発・生産・販売を展開するグローバル化などが安定した経営をつくる
- ・強みの原点は独自性・自前の技術にこだわった製品基本性能の差別化
- ・売上高の10%を超える開発投資額。徹底した特許戦略
- ・基礎研究段階から事業化を目指した研究・開発を行ってきた事が成功の要因

日本的経営との結びつき

- ・実力主義・家族主義・性善説をベースとした経営のメカニズム
- ・男女・学歴・職種を問わない1本化された職能給賃金体系、役職定年制度の導入はせず、終身雇用を維持、選択と集中により必要に応じた組織・プロジェクトのダイミク編成
- ・加点主義等により自由闊達な風土を形成し独自の技術・製品を生み出している
- ・暗黙知を生かした独特なマネジメント

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・全体最適を目指したグローバル連結経営の実践と、国際多角化の展開
- ・求心力と遠心力によるグループ経営を志向し、求心力を高めるため、社長方針のホームページによる日米2ヶ国語での公開と世界行脚、現場・実態重視の実践主義
- ・将来性のある技術に対し選択と集中を行い、方針の確定した案件には経営資源を集中

2. 物づくり

- ・デジタルイメージングの領域で他社とは違った技術・商品を強みとし、アライアンスも活用してキヤノン式マルチメディアを志向
- ・中央研究所段階から、事業化を意識した開発が行われ、技術者には新しいビジネスをいかに作り上げるかという価値観が根づいている
- ・ベルトコンベアからセル生産へ生産方式を変更し生産革新を達成するとともに、生産・物流・販売に至る世界レベルでの在庫を激減

3. 人づくり

- ・次世代グローバル経営者育成のために、「キヤノン・グローバルマネジメント・インスティテュート」を2000年秋に立ち上げる
- ・中堅技術者を対象とする海外トレーニー制度を実施予定。海外拠点へ派遣し、異文化・語学を習得。また、技能者の更なる能力向上と育成による技能継承を重視

4. 風土づくり

- ・「3自(自発・自覚・自治)の精神」と実力主義、人間尊重・家族主義の自由闊達な風土
- ・皆無の学閥・派閥、公正・機会平等な実力主義。加点主義。性善説と信賞必罰の徹底
- ・フレキシブルな組織編成により、人・役職・組織の垣根が低い、フリクションの少ない組織風土

会社名： 小松製作所

強みの背景、要因

- ・ 80年代から90年代にかけて海外展開を積極的に実施し、合併事業を中心に海外事業をいち早く軌道に乗せることに成功し、グローバル企業としての地歩を着実に構築
- ・ 現地法人との合併事業推進の経営ノウハウを獲得し、さらに海外事業を担う経営幹部の育成に積極的に取り組み、海外事業の拡大に成功している
- ・ 海外の有識者、経営者が参加するアドバイザリーボード制度を導入し的確な経営戦略決定とコーポレートガバナンスを確立

日本的経営との結びつき

- ・ 経営については海外現地との整合を重視するが、生産については、「コマツ流」を世界に展開することを原則としている。その基盤は長年培ってきた現場の品質・信頼性改善活動力
- ・ 研究・開発・設計・生技の技術部門、技術者を大切に、人事制度も技術者向けのコースを設けている。また、研究開発投資に積極的である

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 現社長が95年6月に社長就任、「人と情報がこれから大事だ」の方針を掲げる
- ・ **G** 2000中期経営計画実現のために21の重点活動テーマ実行
- ・ **G** 2000に「ROEとROAの改善と目標値」を掲げる
- ・ 海外の有識者・経営者が参加するアドバイザリーボード制度を導入

2. 物づくり

- ・ 国際的な生産分担を展開、海外の子会社は現地との合併が多い
- ・ 技能者の教育重視、選抜者教育、技能世界大会開催
- ・ 品質・信頼性向上を狙いとして世界中で「コマツ流」に作り上げたオリジナルなQCサークル活動を展開
- ・ 研究開発費は連結売上げ高比率で4%の高い投資
- ・ トップ主導でグローバルに情報武装推進。ERPを積極的に導入し、日本企業として世界会計基準を採用したグループ連結決算を先駆けて達成。SCM展開

3. 人づくり

- ・ 経営トップ主導で61項目の人事制度の見直しを短期に実施
- ・ 人事制度改革の目玉は、エリート選抜主義、10年で500人の経営幹部育成
- ・ 「コマツの行動規準書」で全世界に社員の行動規準を明確化

4. 風土づくり

- ・ 品質と信頼性を大切にする、モノだけでなく人間の品質と信頼性も重視
- ・ 「ジャストミート21委員会」という組織で、企業文化や社会との関係を調和

会社名： シャープ

強みの背景、要因

創業者時代からの創造性を尊重する風土があり、「独自性を持った商品（オンリーワン）開発精神が徹底している。基盤として、商品開発・生産技術開発を中心に高い研究開発投資を継続し、商品・技術開発に積極的であり続けてきたこと、さらに、シャープの開発文化の成功体験を代々継承してきた人材がいることにある。

日本的経営との結びつき

- ・開発組織力（専門を超えた協体制）に特長があり、一握りの天才に勝る領域でオンリーワンを実現している。この組織力を支えているのは、複雑な技術課題を「真面目に、根気良くやり通す」日本的な技術者集団の特質を見る。
- ・経営方針のクリスタル（透明性）・公平性が技術者集団の開発力に大きく影響し、現場の「技術者が生き生き仕事ができる最新の環境作り」「技術者の創造性・活力を発揮させる開発マネジメント」に対するこだわりが風土として定着。

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・経営方針としてフィット、オープン、スマートの三つのキーワードからなる「クリスタルクリアカンパニー宣言」を社内外に提示し、ビジョンの共有化をはかる
- ・経営の公明正大、透明感重視を経営トップが提示、イントラネットで経営トップと社員が双方向コミュニケーションし、社員が活性化

2. 物づくり

- ・バリュー・イノベーション(価値革新)の考え方に基づくオンリーワン商品開発戦略
- ・早期事業化の必要な重点商品・技術を緊急開発するために、全社関連部門より優先的にメンバーを選出し、社長直轄の緊急プロジェクトチームを編成
- ・開発のスピードアップ、効率化に対して前向き、実践で成果をあげている
- ・開発プロマネ制が有効に機能。技術部長クラスのリーダーは、数字も扱うため、経営者でもあり、有効なビジネスリーダー育成になっている

3. 人づくり

- ・技術者の専門性の高度化と中堅技術者の専門の拡大を指向
- ・成果主義賃金制度に不可欠な「評価の厳正化」の一環として、各部門の代表者からなるプロジェクトチームにより、全社約500ポストの「評価基準（ミッション、アカウンタビリティ等）」を策定。

4. 風土づくり

- ・「開発の鉄人」と呼ばれている優れた開発のプロが存在。商品開発の成功要因、勘所、ノウハウを体得しリードする創業以来のシャープ開発文化を代々継承。
- ・複雑な技術課題に対して、「真面目に、根気良く、やりとおす」技術者を大事にする

会社名： 信越化学工業

強みの背景、要因

- ・主力事業(塩化ビニル・シリコンウエーハ・シリコン樹脂 etc.)で世界または国内におけるトップシェアを保持しながら、レア・アースマグネット、合成石英(半導体用/光ファイバー用)等の特徴ある事業展開に成功。高収益・高成長を維持。新事業も好調。
- ・他社にできないことへの挑戦を通して独自の経営を確立し、外部環境に左右されない企業体質の構築が、着実な事業の成長につながっている。

日本的経営との結びつき

- ・トップ(金川社長)の強いリーダーシップ
- ・社是「衆心維城(多くの人の心が結集すれば、堅固な城になる)」が社員に浸透
- ・終身雇用の踏襲と年功序列の排除(チャンスは平等、淘汰はしないが、努力をしない者にはチャンスはない。人材育成はOJTをベースに)
- ・顧客・現場密着による情報収集と、考える風土作り

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・トップの強いリーダーシップにより、各事業(本)部長のリーダーシップを刺激。問題があれば徹底論議
- ・事業の選択と集中により、高シェアを確保
- ・顧客・マーケット指向の徹底
- ・カントリーリスク対応、市場の読み、最適地立地に基づく早い海外展開

2. 物づくり

- ・原料からの一貫生産によるコストダウンとリードタイム短縮の強み
- ・No.1(シェア)戦略が、コスト競争力の源泉という発想
- ・生産プロセスは独自のもの。自社生産技術力が生産性向上、海外生産のベースに
- ・動いている市場のニーズ、ニッチを重視(営業・研究・製造の三位一体体制の徹底)

3. 人づくり

- ・人材育成はOJT(顧客・市場の厳しさが人を育ててくれる)
- ・チャンスは平等。淘汰することはしないが、努力しない者にチャンスは来ない
- ・「任せること」による人材育成(任せる理由を明確に伝える)
- ・「人は知恵のかたまり」を基本として、「人を活かす」考え方が底流にある

4. 風土づくり

- ・社是「衆心維城」の浸透
- ・本質的に従業員がまじめで素直(生産現場である各工場の風土・県民性等の影響)
- ・三位一体精神の徹底
- ・組織のフラット化(オフィスの配置は、偉そうな机もなく、外部から見ると誰が役員で、誰が部長か判らないほど)

会社名： セイコーエプソン

強みの背景、要因

- ・ 事業多角化の失敗を教訓に、事業・製品の「選択と集中」をいち早く断行
- ・ トップのリーダーシップのもと NO.1 戦略に基づくスピーディな適地開発を展開
- ・ コア部品を自前で開発する技術力・自前でやる生産技術力。自動組み立て技術力

日本的経営との結びつき

- ・ 事業部長から一般社員に至るまで目標管理制度を徹底して推進
- ・ 生産技術、設計、製造が一体となった「ものづくり」の強さ
- ・ 開発した製品を事業部にいき製品をものにするまで行う一貫した運営
- ・ 海外生産拠点に対する品質を中心とした製造技術人材育成システムを確立

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 世界 NO.1 戦略に基づく事業分野の選択と集中
各事業毎にも強みを発揮できる領域での NO.1 を狙う
- ・ コア技術（時計で培われた「省」の生産技術）を核とした成長戦略を明示
- ・ 技術者社長として手堅いリーダーシップの発揮
パソコンからの撤退も条件つきで提示
- ・ 業界ではトップのテーマ設定力。全社プロジェクトで先行した課題解決に取り組む

2. 物づくり

- ・ 開発のスピードアップ重視
- ・ 現場＋上流の体質強化を強調：3次元 CAD の全社一斉 7000 ライセンス同一機種導入しシミュレーション技術で先行
- ・ 生産技術が強み：時計は製造機械、部品から「自前主義」。強さの原点（3000人）の生産技術者を保有。グローバル生産拠点での独自の育成システム
- ・ R & Dは「適地開発」

3. 人づくり

- ・ 事業部長の意識改革…事業部長の定期異動
- ・ 管理職の意識改革
- ・ 管理職のポスト削減、管理職の給与改訂により定昇廃止、成果主義・実力主義導入、目標管理制度を重視

4. 風土づくり

- ・ スピード経営は世の中の会社より早くから実施
S（スクラム）& S（スクランブル）や S（スタート・トゥギャザ）& A（アチーブ・トゥギャザ）により全社運動として推進

会社名： ソニー

強みの背景、要因

- ・国際企業ソニーを束ねるCEO。優れたコンセプトメーク力とそれを元にした情報発信力でリーダーシップを発揮
- ・グローバル人材の育成。年齢・国籍・性別に関係なく採用・登用を行い、大量の経験者採用と頻繁な組織変更・人事異動で組織のダイナミズムを保持。中小ベンチャー企業の自由闊達・創造性発揮の追及が新しいビジネスモデルを創出

日本的経営との結びつき

- ・「もの作り」の大切さを認識しソニーのコスト競争力の源泉になっている。
- ・各工場から生産技術の専門化を集めソニーの生産技術を体系的に集大成し人材を育成
- ・グローバルな生産戦略と生産技術戦略がリンクした製品別マザー工場制を展開
- ・全世界の工場を通じた部品コードの共通化・統合化システムを徹底して実践

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・CEOの優れたコンセプトメーク力、「リジェネレーション」と「デジタルドリームキッズ」などを元にした情報発信とリーダーシップ
- ・新しいビジネスモデルとして「創発的進化」と「収穫逡増」をCEOが提唱
- ・国際企業ソニーの本社の役割は、ソニーらしさのウォッチとリスクマネジメント
- ・カンパニー制、執行役員制など他の日本企業に先駆けた新しい経営施策への取り組み
- ・ソニーのリストラは事業内容の変更に対応した人員シフトが中心

2. 物づくり

- ・各製品ごとのマザー工場制による生産の国際展開を推進
- ・経営品質をあげるためにシックスシグマを導入
- ・商品設計は国内27ヶ所の事業所でやり、ノウハウは生産技術にたまっている
- ・全世界の工場を通じた部品コードの共通化、統合化システムの構築
- ・本社R&Dは「ソニーしか出来ないところをやる」

3. 人づくり

- ・頻繁な組織変更(毎月)・人事移動(月2回)が組織のダイナミズムを生み出す
- ・緊急にハード、ソフト、ネットワークの分かる技術者を育成
- ・R&Dの契約社員制度は高い専門性の確保と従来の年功序列給与体系を崩すため
- ・年齢、国籍、性別の区別なく人材採用・登用、出入りがしやすい

4. 風土づくり

- ・ソニーのカルチャーの原点は「東通工の設立趣意書」だが、実際は体験で伝えていく
- ・組織風土の違いは国の違いよりも事業所の違いや作っている製品の違いの方が影響
- ・経験者を大量採用(採用者の3分の1程度)し、外からの遺伝子を受け入れる

会社名：宝酒造

強みの背景、要因

- ・ 酒造技術、発酵技術をコアにしたバイオ技術等隣接・周辺領域に着実な事業展開
- ・ 過去の経営危機経験を生かした意思決定や行動規範。積極的な臆病さと試行錯誤
- ・ 人を大切にする風土、少数で精鋭化。重荷チャレンジ育成。権限委譲で責任感養生
- ・ 研究開発重視の経営。アプローチ方法の十分な研究とシビアなテーマ評価
- ・ スピーディーな商品化力、マーケティングの卓越さ。技術とマーケティングが融合

日本的経営との結びつき

- ・ 人間の存在感を認める風土。設備よりも人への投資優先。緩やかな職務分掌で応用動作の養生
- ・ 酒づくりの業態が経験、勘、味覚、五感に頼るところがあり、芸術的作品づくりに近いことからバイオテクノロジーなどの研究開発に適した体質ができた
- ・ モノづくりへの執着と技術革新への強い取り組み
- ・ 長期的な視点での研究開発。

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 本業技術（酒づくりと発酵技術）をコアに周辺技術、周辺市場にシーズ、ニーズ両面から事業展開
- ・ 危機の経験から学んだ、リスク回避しながら確実な開発成果積み上げ、事業化の意思決定
- ・ 技術立社の精神。中央研究所を作り、研究開発へ人材を中心に重点投資

2. 物づくり

- ・ マーケットセグメンテーションにもとづくトータルマーケティング。商品の絞り込みによるブランド確立（プロダクトアウト型からマーケットイン型への転換）
- ・ 伝統的な日本酒製造の世界に科学のメス。「焙炒造り」日本酒の生産テクノロジー革新
- ・ 酒の発酵技術の延長としてのバイオ研究。実用レベルの遺伝子治療技術などで高い評価
- ・ 100年を超える本みりんの「醸造技術」と加工業務用で培った「だし抽出力」で調味料事業を展開

3. 人づくり

- ・ 「少数精鋭主義」、「重荷主義」「多くのキャリア経験でワンランク上の仕事」「緩やかな職務分掌で応用動作」。で人材を育てる。バイオ技術者を育成する専門学校を開設
- ・ 「能力評価」：その人の可能性と力を評価、「実績考課」：その期間の成果評価 の2本立て
- ・ 新しいことに挑戦して失敗しても、マイナス評価はしない

4. 風土づくり

- ・ 危機の経験から、ハングリーな立場で十分に検討する風土が生まれた
- ・ 酒づくりの業態からくる風土。勘、経験、五感を大切にする考え方が人間尊重風土を養生

会社名：デンソー

強みの背景、要因

- ・トヨタから生産方式を、ポッシュから技術開発を学び、それらを融合した独創的な技術力・マネジメント力を確立し、世界に通用する製品開発力を構築
- ・中長期の製品戦略（製品ロードマップ）とリンクさせた技術ロードマップ（生産設計・生産技術）にもとづく差別化製品のスピーディな市場展開
- ・技術者、技能者のナレッジを徹底的に研究したデジタルエンジニアリング力
- ・当たり前のことを工夫し徹底してやる風土

日本的経営との結びつき

- ・「会社経営は人がど真ん中」。株主だけが投資しているのではない。従業員の努力も大きな投資であると位置付け
- ・「従業員は全員経営者」。「会社は自分たちのもの」として価値観を共有
- ・「心の生産性は無限大」。従業員自らが働き甲斐を感じるマネジメントや仕組みを大切に（技術者・技能者を育成する Off・J・T、O・J・T システム）

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・会社からのメッセージは、トップが全従業員に直接伝えることにこだわる
- ・職位階層別にトップ講話、係長班長との直接懇談会、3Dフォーラム（課長クラス）
- ・「企業は危業」平時から危機意識をいかにして伝えていくか努力
- ・中期製品戦略（製品ロードマップ）に基づいた開発

2. 物づくり

- ・中期製品戦略（製品ロードマップ）とリンクさせた生産設計、生産技術ロードマップを展開
- ・データベース化による技術の標準化（生技・設技情報、材料技術情報、加工技術情報）
- ・設備をモジュール化し、設備設計、設備改善、要員設定のバーチャルシミュレーションが可能
- ・世間・世界に通用するものを創り出して行く⇒従業員の活性化

3. 人づくり

- ・知識ベース：技能・技術教育センター、工業技術短大、工業高校、高等専門課程
- ・経験ベース：目標管理制度の徹底活用、プロジェクトリーダーの経験（組織でバックアップ、成功体験）
- ・活動の評価：「成果（結果とプロセス）」と「発揮能力（戦略形成、組織活性、ネットワーク形成）」
- ・評価能力の向上：評価者の合宿訓練（評価者のレベルあわせ、面談実習等）
- ・評価の反映：年功給から実力給へ
- ・海外赴任者の育成：コミュニケーション能力、国際マネジメント能力（地域特性にあった、やる気を喚起させるマネジメント方法の教育）、国際実務能力

4. 風土づくり

- ・自己実現できる風土を構築・維持することが活性化のポイント
- ・コンセプトと考え方を大切にして、自由な発想が生み出せる風土づくり
- ・経営者、社員が一体となって企業を盛り立てる全員経営

会社名： 東レ

強みの背景、要因

- ・本業である繊維事業の建て直しに成功し、安定的な収益基盤を確立した
- ・現在の適地生産・適地販売などのグローバリゼーション経営ノウハウの習得と、グローバル人材の育成にも力を入れて成功要因になっている
- ・川上から川中・川下までの一貫化事業展開によるビジネス拡大と、成長力ある事業の多角化による事業拡大を実現

日本的経営との結びつき

- ・製造業の原点である「ものづくりの現場でのコストダウンの徹底」
- ・グローバリゼーションにより、成熟産業といえども収益を上げられることを実証。経営トップのリーダーシップがこれを可能にした
- ・グローバル化経営にも対応出来る「人材の自前主義」を実現するために、幹部から現場第一線までの社員研修制度・人事制度の整備とその実践に積極的に取り組んでいる

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・繊維事業は、国内では成熟産業であるが、グローバルには成長産業であり、グローバリゼーションの強化を経営トップが方針提示し推進
- ・昭和50年代後半からトップ主導で、海外繊維事業の本格的な建て直しに取り組み（サバイバルプログラム）、経営改善に成功
- ・グループ総合力の強化のために「連邦経営」として、関連会社を東レ本体の経営レベルの経営戦略として取り上げ、グローバルな視点から事業構造転換・拡大、体質強化を推進

2. 物づくり

- ・川上から川中・川下までの一貫化した事業展開により、モノづくりだけでなく商社機能まで取り込みビジネス範囲を拡大
- ・本業(繊維と化成品)については、徹底したコストダウン戦略とQR体制の推進
- ・現場ベテラン要員の定年退職による自然減に対応するために、生産現場の中堅リーダーの早急な育成と短期間での技術継承のための技能研修の徹底

3. 人づくり

- ・海外事業含めて、210社の経営者を自前で育成
- ・「活力」向上のために能力主義・業績主義による人事制度の整備を進め、全般として人事制度の整備水準が高く、経営を支えている
- ・過去の教訓から、安定的・継続的採用を続け人員構成のアンバランスを作らない

4. 風土づくり

- ・活力ある企業文化の創造と定着
- ・グローバリゼーションとグローバルな知の共有化

会社名：トヨタ自動車

強みの背景、要因

- ・今日のステークホルダーに対するトヨタロイヤルの確立は 1950 年代の労働大争議に遡ることができる。カンバン方式に代表されるが、今日的に表現すればバリューチェーンとキャッシュフロー経営の魁をトヨタは独自のマネジメントとして確立したといえる。
- ・この労働大争議の教訓として、その後のトヨタ経営のあり方を、「人間重視」、「長期的視野にたった経営」を行わせるきっかけになり、現在のトヨタロイヤルを築きあげてきたともいえる。

日本的経営との結びつき

- ・「お金を残すは下、事業を残すは中、人を残すは上」の考えで人事が行われている。
- ・トヨタウェー(現地・現物主義、リーンな活動など)を明確にし、トヨタオリジナルなグローバル幹部人材を育成すべく、トヨタの役員とウォートン校(米ペンシルバニア)の教授がディスカッションをして育成プログラムを作成し経営スクールをスタート。
- ・トヨタロイヤルを築き上げる長期的視野にたった経営を実践。

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ。 2. 物づくり は割愛し、ここでは 3. 人づくりについて説明
3. 人づくり

●プロフェッショナル人材づくりを行える組織とマネジャーづくり

- ・方針管理制度をボーナスと連動させることにより浸透を図る
- ・組織は 2000 年 1 月よりインプット・アウトプットがより明確になる組織へ変更

●プロフェッショナル化に向けた個の意識・行動改革の推進

①事務・技術系若手社員：プロ人材開発講座

分野別に目指す姿を明確化し、マネジャー育成のためのローテーション人事は縮小

②基幹(部課長)職：チャレンジプログラム

徹底したアセスメント研修による適正の見極め

アセッサーも自前で育成

選抜者を対象とした経営スクールによる連結対象会社のトップ育成

③技能系：「生き生きアクションプランニング」

熟練技能者の多能工化が不可欠

専門技能職制度により、年功を客観的に評価し、賃金と連動させた

2. 風土づくり

●ベースはOJT。加えて、経営スクールを通して徹底して浸透させる風土

- ・ミドルを対象に、将来のトヨタの経営幹部をグローバル人材として育成。トヨタの役員とウォートン校の教授陣とディスカッションをして作成。自前ケースにもとづくトヨタウェー(トヨタのDNA)の浸透を図る徹底が特徴ハードな3日間)

会社名： 富士通

強みの背景、要因

- ・ IT分野で日本最大の企業。SI、ネットワークサービスでたくましい成長力をもつ企業である
- ・ 厳しい国際的競争時代時代にあって、技術革新の変化にすばやく対応し、事業の選択と集中を進めてきたトップマネジメント力
- ・ ソフトはSI事業として大きく成長。36%の高いシェアを獲得。3万人のソリューション技術者を背景にSI開発力を構築。インターネット事業分野で、NO1を目指す
- ・ 先進コア技術的的確な評価による企業買収。関連企業に対する自由・自立経営スタンス

日本的経営との結びつき

- ・ ハードは選択と集中を強力に進め、価値のある事業へ機敏にパワーシフト。国内の生産技術力・システム力を活かした海外生産拠点へのスムーズなシフト。
- ・ モノ作りの強さは、テクノロジー開発にある。付加価値の高い技術を内部、国内で進めるとともに、自社にないものは、組んでやるという姿勢。
- ・ 人材育成を強力に進める。ハードからソフトへの職種転換、プロフェッショナル人材育成、特に強みである顧客接点における提案力、サービス力を強化

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 「事業の選択と集中」に対する早い意思決定
- ・ 技術革新（インターネットビジネス）に対する早い時期に方向性を示す
- ・ トップの顔が見え、全体をまとめるコンセプトを発信している
「Everything On The Internet」「スピード経営」

2. 物づくり

- ・ テクノロジー開発がモノ作りの強み
- ・ 高付加価値型は国内、海外での適地生産、技術移転は積極的に進める
- ・ デジタル経営、SIソリューションを社内で先行実践
- ・ 特に日本の弱点である資材購買機能の変革をSCMで実現

3. 人づくり

- ・ 技術プロ集団づくりが人作りの基本、強力な選抜、育成制度
- ・ 専門性重視と組織連携力を活かすナレッジマネジメントを展開
- ・ 年功序列はなくし、成果主義。終身雇用は維持するという方針。

4. 風土づくり

- ・ 「ともかくやってみよう」（3代前の小林社長）が定着
- ・ 技術価値を優先し、自由、Open Mind、自立の風土が活力につながっている
- ・ ノウハウの共有を進め、組織総合力を発揮する価値観を普及啓蒙

会社名： 松下電器産業

強みの背景、要因

- ・時代を超え、激変する経営環境の変化しても普遍的に通用する松下幸之助の経営理念を今日的に実践
- ・連結ベースで売上 7.8 兆、従業員 27 万名を要する松下電器産業を頂点とする連邦経営総合力
- ・日本的経営のルーツとなる優れたマネジメントシステム創出力

日本的経営との結びつき

- ・松下幸之助の経営理念がDNAとして脈々と引き継がれ今日的に実践
- ・「ものをつくる前に人をつくる」、「企業は社会の公器」「顧客が第一」「責任経営制」「長期雇用」など日本的経営の神髄を迷わず継承
- ・自己実現企業として人事制度改革。大企業といえども組織はベンチャー化

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・経営理念にもとづく経営（幸之助の経営理念～商魂～がリーダーシップの源泉）
- ・株主偏重でない……企業は社会の公器、顧客が第一、長期雇用の維持
- ・「自立」した商人が基盤にある「社員稼業に徹する」「事業部制」
- ・群経営、群群経営
21世紀に向けた松下グループの事業構造大転換を推進中
- ・CEOの役割
全社・グループの経営課題に対する意思決定のリーダーシップと中長期ビジョンの明示（短期・中期経営課題の解決は事業部のトップが行う）

2. 物づくり

- ・世界規模でのSCMモデルを民生、産業、部品の3分野毎に構築中
- ・全世界の生産プランニングとロジスティクスコントロールを1ヵ所にし、プランニングサイクルを2週間から1週間に短縮し在庫半減を狙う。最終は日サイクルでまわす
- ・営業は開発、提案営業に徹する。

3. 人づくり

- ・全ての事業活動において人を育てることが染み付いている会社
人間大事の経営（ものを作る前に人を作る）を実践している
- ・長期雇用の原則を維持することを明言している
- ・自己実現企業…人事制度改革による自立した社員づくりと挑戦する風土づくり

4. 風土づくり

- ・創業者の理念が遺伝子として組み込まれている会社。
…教条主義でなく、今日的に理解することを重視。

会社名： マツダ

強みの背景、要因

- ・ マツダ本来の強みである、開発・生産の技術力にフォード流の経営手法が組み合わさって革新の成果が出つつある。マツダの強みを十分に生かすフォードの経営
- ・ フォードの経営参画を良いきっかけにして、それまで水面下で取り組んでいた各種の「なすべき改革」をしたたかに進めた
- ・ キャッシュフロー重視の経営で固定観念を排除した改革

日本的経営との結びつき

- ・ 人心の安定を重視して改革への求心力を維持。しかし年功序列は排除して実力主義へ
- ・ モノづくりに対するこだわり、技術革新への執着
- ・ 徹底的な議論によるマツダアイデンティティの抽出、改革テーマ出しなどコミュニケーションを重視
- ・ “マツダ”ブランド存続への強烈なこだわりが再建、再生へのバネに作用
- ・ 今まで以上に人材の育成、技能の伝承を重視し、考えだけでなく仕組みにして実現

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 「マツダとな何か」理念の統一と浸透：言葉の共有化で徹底浸透
- ・ 「コントラストインハーモニー」：①デザインアイデンティ／②フォードとマツダの調和
- ・ 「ブランドDNA」：企業ビジョンから商品デザイン・機能、サービスまで定義
- ・ 経営層の意識改革：データに基き固定観念を排除して経営判断。数値目標の徹底遵守

2. 物づくり

- ・ マツダの強み：卓越したスピード（工場建設、製品開発、生産立ち上げ）
- ・ 伝統的につよい生産のデジタル化：PIMをベースにMDIを推進
- ・ キャッシュフロー重視の経営。背水の陣でコスト追求。タブーなしで改革
- ・ 販売のすべての基軸にCS：徹底的なCS追求。ディーラー改革の基本哲学

3. 人づくり

- ・ 雇用の確保で人心を安定。年功は排除：実力主義への転換。チャレンジを促す環境作り
- ・ 次世代トップの育成、戦略的計画的な人材育成：若手の役員抜擢、リーダーの養成
- ・ 生産の固有技術の伝承を重視：卓越技能者養成制度
- ・ 女性の戦力化：意識的な昇進で能力発揮を促す

4. 風土づくり

- ・ 「マツダのアイデンティティ」の全社員への浸透やコミュニケーションを重視した組織運営。透明性・企業倫理の重視。また、徹底的な議論によって結論を出す風土への転換
- ・ 年齢や勤続年数より能力や実績が重視される環境。チャレンジが生まれてくる環境により社員の満足度を高める（ピープルサクセス）考え方

会社名：ヤマト運輸

強みの背景、要因

- ・経営トップの戦略的判断により、生産主体の大口輸送から、個人市場を基本とした宅急便事業を全国展開し成功
- ・ネットワーク事業という業態構築に時間・投資が必要なため、参入障壁が高く限られた競合
- ・サービス力、情報力で一步先を行く、競争優位戦略の徹底実践
- ・高い定着率で、ロイヤリティ・人材の質の維持・向上
- ・「官」に闘いを挑んで突破してきた「民」、在野の精神？

日本的経営との結びつき

- ・長期（安定）雇用は肯定・・長く同じ所で働いた方がサービス・効率が高まる
- ・そもそもが日本の地理、風習、文化、地域生活に沿った事業展開
- ・現場のあるべき状態を分かりやすく表現（SDはすし屋の職人）
- ・現場発想でのサービス商品開発
- ・製造業の生産性管理技術、コスト管理技術を物流サービス業に応用

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・戦略思考（市場、業態、商品化、ネットワーク、情報システム）により新しい事業を創造した
- ・トレードオフとなる課題の優先順位を明確にした（サービスが先、利益は後）
- ・戦略を実現するためのネットワーク（Base-Center-Driver）を構築した
- ・現場のあるべき状態をわかりやすく浸透させた（例：SDは寿司屋の職人）
- ・数度の3ヶ年計画の中で、経営方針として戦略を着実に前進させた

2. 物づくり

- ・サービスの追求からの現場発想での商品開発の早期実現
- ・サービスレベルを「翌日配達」に絞り込んで目標管理を徹底
- ・システム化されたサービス商品としての高い完成度
- ・情報システムの戦略的活用（基幹系、情報系の充実）

3. 人づくり

- ・「全員経営」を基本として自主的・自律的な第一線社員育成〔小集団(グループ)組織〕
- ・雇用創出No. 1企業（3ヶ月間で4000人）
- ・従来の運送業とは全く違う人材像（寿司屋の職人、運転手は雇わない）
- ・長く勤めてくれた方がサービスが高まる
- ・営業所長（2000人）を軸とした幹部教育充実

4. 風土づくり

- ・顧客、サービス重視の価値観が会社理念として浸透
- ・機会平等と社内競争（勝ち抜き戦）
- ・3ヶ年計画が経営革新に実質的に機能（ダントツ3ヶ年計画→高品質創造3ヶ年計画）

会社名： 横河電機

強みの背景、要因

- ・実力者二世による中興（横河正三氏）、GE・HP等とのパートナーシップを経験
- ・美川前社長のリーダーシップ、「雇用は守る」との心意気
- ・製品の市場における息の長いライフサイクルがサービスビジネスとして価値を生む
- ・開発・生産のモジュール化、共通化を図る技術力
- ・社員の高いロイヤリティ（人を大切にすカルチャー、地域密着、雇用の確保）

日本的経営との結びつき

- ・雇用の確保を標榜する代表的な会社
- ・高齢者の積極活用策（先進的な高齢者雇用会社）
- ・経験蓄積型の技術・技能を必要とするサービス事業が日本的経営を必要としている
- ・雇用以外は合理性を追求しようという経営姿勢

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・自らの顔・言葉を持つ、経営トップの求心力
- ・事業ビジョンとしてのETS（横河の新しい事業コンセプト）をトップ自らが提言
- ・極端なことをすばやくやる革新力（例：執行役員制で取締役4人）
- ・執行役員に対し権限委譲を徹底的に行い責任事業執行とスピード経営を実践

2. 物づくり

- ・カンバンがベースのトヨタ生産方式（1個流し）を横河流に完成させている
- ・生産戦略を明確に展開（付加価値の高いものは事業部、量産品は関連会社・海外会社）
- ・新幹線発想・ゼロ発想等での継続的コストダウン活動を継続
- ・生産のモジュール化、外販化
- ・現場重視、直販、サービス陣容による顧客密着で他社に真似のできないユニークな製品とサービスを開発している
- ・世界60社。現地主義を基本に適地生産とマネジメントの現地化を推進

3. 人づくり

- ・性善説を基本に置いた人事
- ・考えるミドル
- ・目標管理等で、ぬるま湯にならないような厳しい成果主義を実践

4. 風土づくり

- ・家族主義、横河ファミリーを自他ともに認める
- ・100%情報公開、労使のオープンコミュニケーション
- ・営業利益の2.7%を賞与に上乗せする利益還元方式等明快な成果配分政策

会社名： 株式会社 リコー

強みの背景、要因

- ・ 統合・一貫した商品開発戦略の展開。商品企画力の強化、設計～生産の統合による開発期間短縮・コストの大幅削減、競合他社に先行した商品のデジタル化等を統合・一貫化し、商品競争力を強化。
- ・ M&A 等により海外販売力を強化し、事業のグローバル展開を加速。
- ・ 生産の海外展開により、製造原価の大幅削減とお客様に対するサービスの向上を実現。
- ・ これらの結果、不況化で94年以来連続5期増収増益を実現。

日本的経営との結びつき

- ・ 経営目標を経営方針・重点施策に展開し、社員のベクトルを合わせ、総力を結集して成果に結び付けるマネジメントシステムが定着している。
- ・ 設計、生産、販売の現場だけでなく、間接部門を含めた「改善活動」に対する前向きな姿勢と地道な活動が、ITと結びつき、大きな成果を上げている。

4つの視点区分での基本情報

1. リーダーシップ

- ・ 成果重視による「やる気のマネジメントサイクル」
- ・ お客様指向、トップ主導のCS経営により、複写機関係でお客様満足度3年連続1位、99年には日本経営品質賞を受賞。
- ・ 事業の方向として“Image Communication”領域における「統合的ソリューション」を明示。
- ・ 事業毎の戦略目標と財務指標(収益性)・非財務指標(顧客満足度、コスト低減率など)をリンクした戦略的目標管理制度。

2. 物づくり

- ・ TSS(統合的デザイン生産システム)活動を10年にわたって展開し、新製品開発力を強化。
- ・ コアコンピタンスを明確にし、資源を集中。半導体では自社で設計し、外部に製造委託。
- ・ 海外生産を展開。海外生産比率は現在約50%。今後さらに拡大。
- ・ 「リコー環境行動計画」の設定など、トップ主導先進企業を目指した取組み。

3. 人づくり

- ・ 求める人材の重点を「①変革リーダー」、「②プロフェッショナル」に置き「専門重視・面談重視・成果重視」を柱とした人材開発の改革推進
- ・ 変革リーダー養成の為に360°評価活用プログラムやプロフェッショナル養成のためのスキルインベントリーと面談を軸とした「PDP」を実施〔専門重視〕
- ・ 経営戦略実現と主体的行動促進を図る為の「目標面談評価制度」を実施〔面談重視〕
- ・ 年功を排し、成果と発揮プロセスを重視した賃金制度への改革を実施〔成果重視〕

4. 風土づくり

- ・ 「Fire=変革」推進を経営トップが提唱。目標を明示して着実に前進する体質。
- ・ 「もっと早く、もっと速く」(早く気づき、速く処理する)を標語に、俊敏な行動を志向。



JMA2000年提言

日本の優良製造企業に学ぶ経営革新の新視点

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

2000.2.21.