

## ■ はじめに

私は1976年に入社し、当時の産業機器事業本部複写機事業部技術課に配属となり、以降、複写機の作像プロセス、現像剤そして感光体の開発に従事した後、フランスの複写機生産会社 Sharp Manufacturing France S.A. (以下、SMF) と国内のシャープドキュメントシステム (株) の経営を経験させて戴き、複写機という製品のライフサイクルのすべてに携わることもできました。その中でも特に印象深かったフランス生産会社での経験を紹介したいと思います。

## ■ 市場環境の激変に遭遇

複写機業界においても時代の流れはアナログからデジタルへと大きく舵を切り出し、1998年には他社メーカーのデジタル製品攻勢が一気に加速して、SMFの製品構成も一刻も早いデジタル機へのシフトが必要となっていました。ところが、これを容易くは進めることができない問題を欧州生産拠点として抱えていました。一番の問題は中国との人件費差です。当社を含めて業界の主力工場は既に中国に展開しており、その人件費差が20倍強あるという状態では、早計に今後の主力商品であるデジタル機をSMFに生産移管することはできない状況でした。

## ■ もの作り・生産方式の革新を目指して

かかる状況下1999年にSMFに赴任し、プリントシステム事業本部長である当時の山田健介常務より、「もの作りの改革と事業構造の転換を図る」という目的で、CTO生産方式 (Configure To Order; 受注生産方式) の検討を指示されました。

CTO生産方式により目指したものは、製品仕様/技術設計/生産方式の全般において、将来に亘り価格を含めた市場競争力を維持向上できるビジネス・スキームを創り出すことにありました。

具体的には顧客から注文を受けた仕様の製品を、従来よりも圧倒的な短時間で生産し出荷すると共に、そこに経済合理性を持たせるというものです。この大きな課題に挑むプロジェクト活動は、事業本部で開発中の高速機 Tiger シリーズにCTOコンセプトを導入するとの決定により、もの作りと生産方式の変革をもたらす検討へと進み出しました。事業部側のもの作りとしては、従来モデルでは平均20程あった仕向地を、仕向地差のある部品を極力オプション化/共通化することにより6種類程度まで減らす検討に取り掛りました。SMF側では、販社からの実オーダーに対し、その受注仕様の生産/出荷を即日、遅くとも翌日まで完了することを目標として、受注仕様が変更された場合でも迅速且つ柔軟に仕様変更への対応が生産最終工程で行えるようにする生産方式「Postponement」の検討を進めました。

しかし、このCTO方式は反面、本来の生産工場としての付加価値を減ずることになるため、SMFが欧州生産拠点として存続していくためには新たな付加価値作りが同時に必要でした。

## ■ オペレーション・ビジネススキームの変革を目指して

それが「汎欧州統一オペレーション」という欧州9販社とSMFの連結運用でCTO生産方式の特性を活かした市場競争力を高めるスキームでした。CTOモデルの新ビジネス・スキームとして、まずは各販社で製品在庫を保有する方式を廃止し、SMFにて9販社分の在庫を持つ「汎欧州在庫の一元化」により、連結での在庫の削減を図る。しかも、製品在庫でなくモジュールや最小限の仕掛品の形でもつことで、更に経費削減を可能とする。二つ目にSMFの地理的条件を活かして、製品の各販社のディーラーへの出荷をSMFからの直送とする「ダイレクト・デリバリ」により、連結での運送費を削減する。三つ目に販社/SMF/事業本部/モジュール・パーツ調達先間で高い

精度で PSI 情報を共有することを目的とした「Global-PSI システム」、販社からの発注から販社への売上までを管理する「SAP システム」、SAPでの製品オーダーを受注仕様モジュールに変換する「Bar Code システム」などを事業本部/販社と緊密に連携を取り完成させて行きました。

又、CTO/汎欧州統一オペレーションの市場競争力を具現化する上で重要なその経済効果についても、販社側の諸経費の削減等によって連結での粗利が増加することを確認できました。

AR-300/350/450シリーズでの CTO オペレーションは2001年8月に運用を開始し、2002年度下期には複写機本体売上高のほぼ半分を CTO 製品が占めるまでにその重要度は高まり、以降も更に拡大して行きました。

## ■ 環境変化を利用して会社・事業のマーケティング上の使命の枠を拡げる

上で述べた「もの作り・生産方式の革新」、「オペレーション・ビジネススキームの変革」ということの意味・意義については、その当時も理解していたつもりでしたが、定年退職した後「社会人として学んだこと」、「マネジメントにおける課題は」ということなどを考えて来て、自分の周りにもっと抽象化され理論化されるべき大切な論理があることにやっと最近気づき出しています。会社・事業には取り巻く経済環境、社会環境、内部環境などの大きな変化は必ず起きます。その時に、マネジメントに関わる者として重要なことは経営の具体策を練り実行することです。具体策を練るに当っては自分や他人の成功失敗の経験を抽象化し理論化し、自分なりの経営の原理を持つことが必要で、その原理が経営の具体策を考える上での判断基準になると言われています。そしてその経営の具体策や経営戦略は人(社員)の心に届くものでなければ動きは起こりません。CTO 立ち上げにおいて SMF の日本人と現地人スタッフが皆、現状と将来に対する危機感を正しく持ち、絶対に会社を存続させるのだという強い意志を持って、プロジェクトに参画してくれたこと、且つ皆が SMF を愛していたことがこのプロジェクトを成功に導いてくれた一番の成功要因ではないかと思えます。正に戦略実行で結果を出すのは現場の人、人の思いでした。これは、その後の失敗で得た貴重な教訓です。

次に、環境変化への対応で重要なことは、自社

の定義を考えておくことだと言われています。「我々の事業は何か、何であるべきか」、「顧客はだれか」。その問いをすることで、自社の事業の使命を狭めて解釈したりイノベーションの動きに気付かない為に事業機会を失う、というリスクを回避することができます。イノベーションはピラミッド構造になっていて、下から「オペレーション」、「製品・サービス」、「ビジネスモデル」、「構造的」、「マネジメント」のイノベーションで構成されています。SMF での三者連結での取組みは、正にこの下からの三階層のイノベーションであり、環境変化を利用して工場としての「提供する価値の転換」ができたのではないかと考えています。

## ■ 現役の皆さんに期待を込めて

今、シャープは高橋社長の強いリーダーシップで会社を変えていこう、原点に帰って行こうと取り組んで載っています。一 OB として敢えて言わせて戴くならば、上述したイノベーションとも呼べることは、みなさんの極身近にもチャンスが存在しており、それにチャレンジする精神をぜひ高めて戴きたい、働くことを通じて自己実現を追い求めて戴きたいと願っているということです。

### 【謝辞】

今回、私の参画できた会社人生での経験を改めて振り返る機会を与えて戴いた、研究開発本部シャープ技報事務局とビジネスソリューション事業統轄幹部の方々に、改めて感謝を申し上げますと共に、現役社員の皆さんの益々のご活躍を祈念しております。

### 参考文献

- ・伊丹敬之・三枝匡著「日本の経営」
- ・ピーター・ドラッカー著「マネジメント」
- ・ゲイリィ・ハメル著「いま、経営は何をすべきか」  
Harvard Business Review 2013年3月号

---

### (きなし ひろし)

2012年12月 定年退職

在職中は、複写機事業の開発・生産・販売・経営に従事。

---