

新原經營顧問(股)公司
春季特別講演会 第 1 1 回

「知識經濟時代の企業経営」

レジメ

と き：民国91年4月15日(月)

ところ：台北 天成大飯店 17F「悦華庁」

講 師：早川生産革新顧問公司 董事長 早川 雄之助

(前ソニー生産技術部統括部長、新原公司契約コンサルタント)

「工場も考える生産現場に」
"現場が自ら考え、価値を生み出し続ける"

1. 講師自身のモノ作りへの取り組み経歴

- (1) 大学での経営工学、特に工場レイアウト (4 年)
SLP , ワーク・デザイン , TS , WS
- (2) 物流機器メーカー での仕事の苦戦 (3 年)
トヨタとホンダ
- (3) ソニーでの包装 , 物流改善 (3 年)
包装試験 & 梱包マニュアル、物流環境調査
物流費集計、コンテナ積載方式、コンピカートン
- (4) ソニーでの工場建設と IE , ZD 改善 (7 年)
全世界で 77 工場建設
ロス分析手法 & SEDAC と現場改善
- (5) ソニーのモノ作りを品質と効率で No.1 に (8 年)
生産設計 + IE 改善 + 自動化プログラム
源流管理 , Do it right first time の思想
Innovation 8 6 キャンペーン , 生産企画会議
- (6) ソニーの IE と生産技術の独立採算事業 (7 年)
ソフトとハードのカスタムシステム・エンジニアリング
世界の一流企業群でのコンサルティング
- (7) SODP/VAIO Note PC 製造担当専務取締役 (2 年)
フレキシブル生産と製造付加価値最大化
無駄取り , 間締め , 整流化 , 同期化 , 自律管理 ,
設備とソフト開発への移行とサービスの取り込み
- (8) 台北のソニー台湾で PNC 代表者の業務 (1 年)
台湾生産委託企業へソニー生産方式の理念徹底
台湾政府などとの連携
- (9) 台北でコンサルタント事業開始
早川生産革新有限公司設立
新原経営顧問公司の契約コンサルタント
ソニーヒューマンキャピタル (株) の契約コンサルタント

2 . 日本と台湾の製造産業の対比

- (1) 工業製品を安く大量に作り世界へ供給して産業発展 (共)
- (2) 生産現場の無駄排除の徹底 (異)
 - 現場の知恵を活性化させた取り組み
 - 分業から生じる各種無駄の認識
- (3) トップマネジメントと風土 (異)
 - 雇用維持と従業員教育へのこだわり
 - メンバー間 , 部門間での連携
- (4) 真の顧客との連動 (異)
 - 顧客の実需要にリンクしたフレキシブル生産
 - アフターサービスの取り込み
- (5) 高付加価値産業型への移行期間 (異)
 - 加工 , A'ssy 型から高精度デバイス
 - ソフトウェア、設計開発への切り替え
 - 台湾のモノ作りの現場での (2) ~ (4) の取り組みで時間を !

3 . 知的付加価値創造型経営の実践

- (1) 不良の無駄と無付加価値作業の認識
 - 不良削減が、市場品質向上と効率の面で最優先
 - "置き置き"、"運搬"、"待ち"の3つが無付加価値
 - 分業から生ずる各種ロスの再認識
 - フォードモーターのコンベヤ方式
 - BPR
- (2) モノ作りのあるべき経営理念
 - "効率をあげて会社の利潤を挙げる"だけでは NG
 - 『真の顧客満足』と『働く人の業績達成能力向上』を !
 - P * PC
 - 現場のアウトプットを製品だけでなく改善 , 改革をも
 - 人間の本来持つ能力を再認識
 - 家庭の主婦や屋台経営の多能

時間管理の見極め

重要で緊急でないテーマ取り組みで実力アップ
消火隊活動から防火活動へ
全員が協力し知のレベルを高める文化
"暗黙知"を"形式知"に昇華
関係者が力を合わせる風土
トップの実践会参加
成果の刈り取りとリターン
成果発表会と表彰、名所登録
昇進と業務変更

(3) 知を活用した生産革新の実践

無駄取り

『間締め』;回数,距離の改善で取り置き削減

ECRS での改善原則

Elimination (排除) が 1 番

Combination (結合) と Rearrangement (入れ替え)

最後が Simplify (簡素化)

整流化,同期化

工程間の貯め置き、乱流を止め流れを固定化

求められる基準タクトで全ての工程が作る同期化

小型化セル生産実現への取り組み

多能工化と小型設備開発で日々の進化

マネージメントボードによる目で見える自律管理

目的&目標,方針と重点施策,メンバー,レイアウト

生産性、不良率、その主な原因,実行対策

(4) 不良削減への取り組み

知 - 不知,行 - 不行の問題分析

全員がいつも正しいやり方を実行するように

正しいやり方を全員が知っているように

不良が出ない正しいやり方を確立

作業標準の確認

全員が作業標準を守っているか?

その作業標準は明らかに表示されているか?

その標準は不良を出さないのに十分な内容か?

SEDAC 等の実践

計るデータの種類，目標と計測間隔を決める
主な不良に、問題カードを出し合い、整理して貼る
問題に対し改善カードを出し、良さそうなら実施に
結果を確認して、良いものは、標準にする

(5) 生産現場から物流面の改革

資材物流の間締め，整流化，同期化
JIT、時間別納入管理
工程別ストアー管理と生産工程の冷蔵庫管理
製品出荷場での出荷先別ストアー管理
曜日別出荷スケジュール表とストアー管理

(6) 通常の生産革新の成果

不良 5 0 % 削減
整流化，自律管理で速やかで確実なフィードバック
市場不良の削減 = 顧客満足
生産効率向上
人的効率 3 0 % 向上、スペース 5 0 % 削減
時間短縮と柔軟性
仕掛 7 0 % 削減、リードタイム 5 0 % 短縮
生産計画の容易性
関係者の能力向上
各人の価値の向上
ご褒美と昇進
会社業績向上
顧客満足により会社受注の増加
利益の確保，増加

(7) 革新プログラムとしての整合性；TPM

工場内に散在する改善テーマの問題
事業計画，IE、ZD，ISO、安全，環境，提案活動
企業全体の経営理念，目標達成に則り事業計画を
各改善テーマを事業計画の QCD 面の業績目標に対応
各改善が QCD の業績に十分寄与している事を確認

