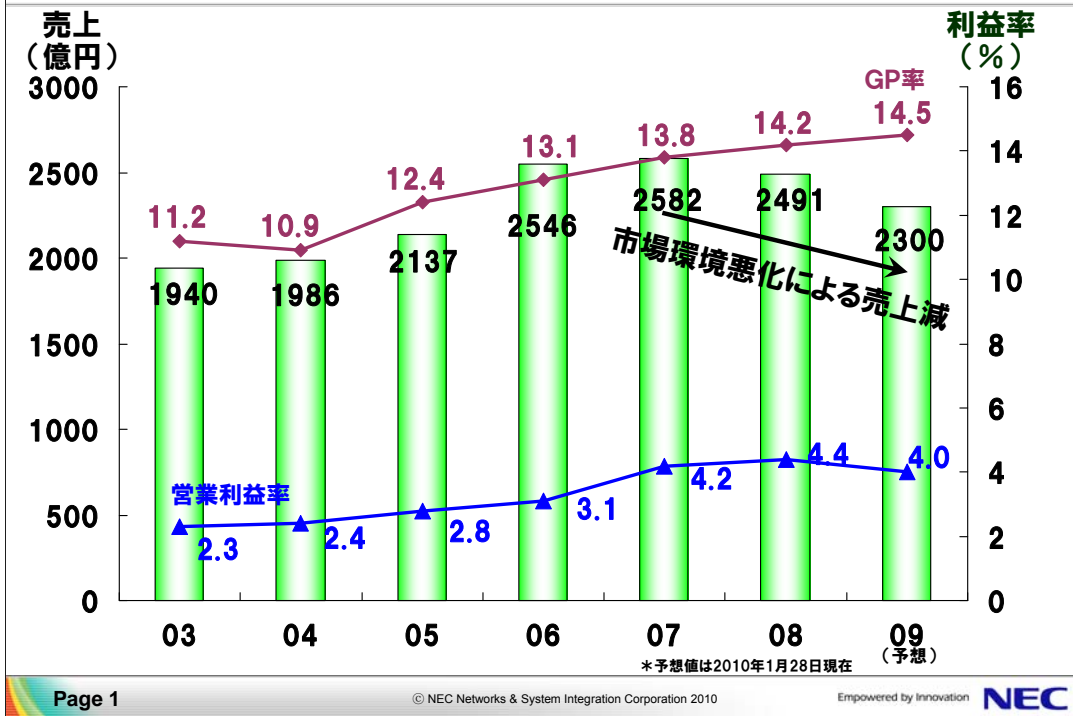


当社の経営改革活動について ～AC-I+活動の取り組み～

2010年2月17日
NECネットエスアイ株式会社
執行役員社長 山本正彦

決算説明会でもご説明している通り、当社では全社を挙げてAC-I+活動(All Cost & Management Innovation+)を展開しています。本日はその概略と方向性についてご説明します。

業績推移



本論に入る前に、時間軸で当社業績を振り返ります。

03年から09年までを振り返ると、03～04年前後はGP率が10～11%、営業利益率も2%台前半と低水準でした。特に03年～04年は、営業利益率は横ばいであるものの、ベースとなるGP率は悪化傾向でした。売上高も成長が図れていないという状態でした。

経営改革活動の経緯

04年以前の2つの課題

- 低迷する利益率
- 低い売上成長率



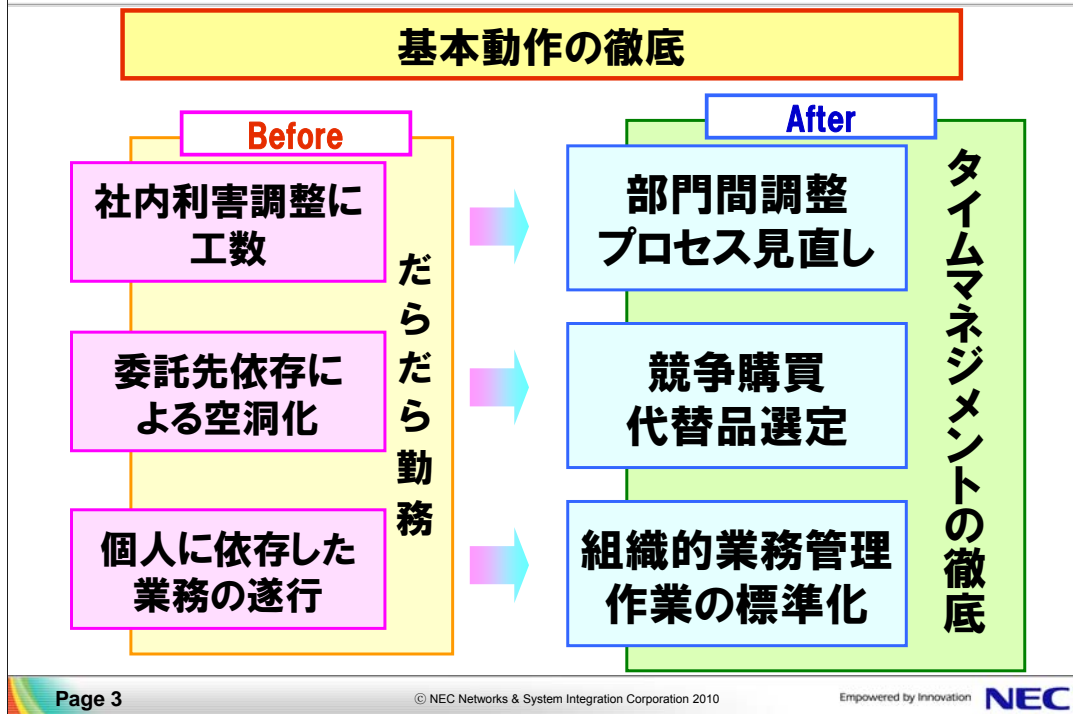
これを打破するために経営改革活動を開始

“All Cost & management Innovation (AC-I)”

と名づけて04年度に取り組みスタート

これを打破するため、私の前任の馬場社長時代に、当時の木原副社長をリーダーに、All Cost & Management Innovation、略してAC-I活動と名づけて経営改革活動をスタートしました。

初期のAC-I活動(第1フェーズ)



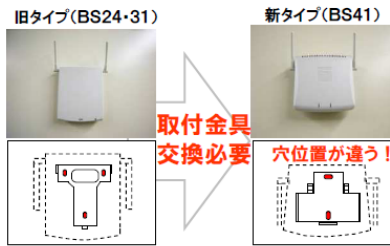
初期の活動当時は、さまざまなプロセスにおける基本的な動作ができていませんでした。例えば社内調整に非常に時間がかかる、あるいは業務を外注先に丸投げした結果による空洞化、個人に依存した業務遂行など。これは当社だけでなく、中国へものづくりが移管され、日本のものづくりが崩れたとき各社に見られた傾向だと思います。したがって、まず、取り組んだのが、基本動作の徹底です。部門間の調整プロセス見直すとともに、外注依存についても、競争購買や代替品選定などのルール化、実際の調達を行う資材部門の調達力強化を行いました。また、個人の業務ノウハウを集約、共有化し、組織的な業務管理や作業の共通化、標準化を図りました。さらに、タイムマネジメントを徹底し、だらだら仕事の根絶を徹底するなど、基本的な動作を徹底させました。これらは、当時のトップの強い信念のもとトップダウンで徹底しました。

初期の現場での創意工夫(施工の例)

PHS用アンテナ取付金具製作による工数削減

●問題点

アンテナ故障時、旧タイプから新タイプに変更する際、本体の形状が違うため取付金具が流用できない



●対策

●従来の工法

取付金具の固定穴位置の違い

壁にドリルでカールプラグ打直し
壁の補修

音出し作業により、休日・時間外作業

※脚立でのドリリングにより
補助者が必要

補助金具
を考案

●工法改善後

補助金具取付により、穴位置流用

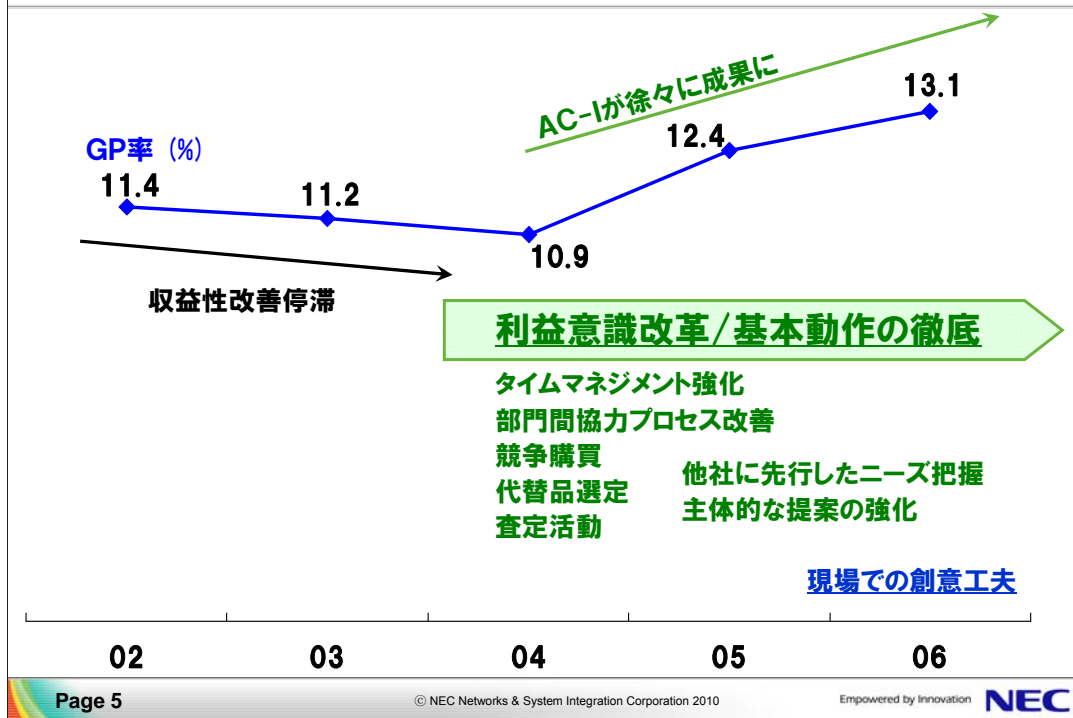
電動ドリル、ドリリング、音出し作業
不要

平日作業が可能

効果：作業員削減
スケジュール効率化

これら基本動作の徹底とともに、少しずつ現場での工夫も推奨していきました。1例としてPHSアンテナの施工現場での事例をご紹介します。資料にあるように、使用していたアンテナを取り付ける器具が、新旧それぞれでタイプが異なり、取り付け位置が違うため、そのつど壁や屋根、天井にドリルで穴をあけて作業していましたが、それを、アダプター的な工具を作ることで、穴あけを不要にして作業効率を改善した例です。このように、現場での工夫も、少しずつ出始めました。

AC-I活動(第1フェーズ)



これらAC-I活動での基本動作の徹底や利益意識定着の取組みにより、活動をスタートした2004年以降、GP率が徐々に改善しました。

AC-I活動第1フェーズの成果と限界

■ トップダウンによる基本動作徹底

成果① 収益改善(流出利益減少)に成果
(コストダウン意識が全社に定着)

成果② 現場改善活動(創意工夫)活発化
(工法・手法・治具の工夫、業務プロセスの工夫)

課題 → 個々の現場改善では大きな成果は望めない

マネジメント強化による体系的活動へ強化

**AC-I活動第2フェーズへ
(AC-I+活動)**

これは、AC-I活動での基本動作の徹底によるコストダウン意識が全社に定着したことによるもので、特に、社外へ流出する費用を抑制できたことが大きかったと考えています。社員でやれるところを外に丸投げしたり、段取りの悪さから来る手直しなどのコストも、大きく減少し、広い意味での無駄を減らすことが利益改善につながりました。同時に、現場改善、小集団活動などのボトムアップの活動が活発化しました。

しかし、ボトムアップの活動だけでは、無駄をとるという面での改善にはつながりますが、どこかで行き詰ります。これだけではその先のステージに進めないということで、私の社長就任後、特に2年目くらいから、経営幹部の積極的な参加による大きな改革にしていこうとしました。それが、AC-I活動の第2フェーズです。

AC-I活動第2フェーズ(AC-I+活動)へ

自発的な現場改善を体系化し、全社的な「流れ」を作る

- 各事業部門ごとのPDCAを確立
 - ・事業部門長をリーダーに、単発の改善から、目標を達成するための継続的/組織的な改善活動に
 - ・基盤整備等トップダウンにより継続的な改革を促進
- 全社としても、AC-Iを支えるための組織や仕組みを構築

第2フェーズは07年にスタートさせ、08年から全社的な活動として本格化に展開しました。第1フェーズから取り組む自発的な現場活動を体系化して、全社的な流れを作り、そのなかで、会社の仕組み、仕事の仕方そのものを大きく変えていこうとしました。そのために各事業部門のPDCAを確立し、いままでボトムアップに依存しがちであったマネジメントのやり方を変え、事業部門長自身をリーダーにして、単発の改善から目標達成のための継続的・組織的な改善活動を進めるとともに、トップダウンによる基盤整備など、継続的な改革を促進することに取り組みました。全社としても、改革を進めるための組織の整備や仕組みづくりを強化しました。

ボトムアップ活動の限界というのは、20世紀、かつてNECグループとしても、「VE(Value Engineering)」や「ZD (Zero Defect)」を取り込んだ際の課題でもあります。一定の効果はありましたが、所詮ボトムアップ活動以上の展開とならず、社長や役員、事業部長の目線でそれを経営の成果に取り込んでいくという努力が不足していた点が反省です。このような反省を踏まえ、第2フェーズでは、ボトムアップのみならずトップダウンの取り組みを行うやり方へ進化させたのです。

AC-I+活動の3本柱

AC-I=All Cost & **Management** Innovation

徹底したムダ取り

付加価値の拡大

大きな流れ、強い流れ作り



No.1のコスト競争力/SG&A効率
No.1の品質/納期

No.1の顧客満足度

AC-I活動のフェーズ1では基本動作の徹底を大きな軸に据えましたが、AC-I「+」(プラス)の活動ではマネジメントの積極的な貢献を重視して、徹底した無駄取り、付加価値の拡大、大きな流れ、強い流れ、さらには管理された流れを、組織として実践する活動、という意味があります。その結果として、NO. 1のコスト競争力、SG&A効率や品質・納期の改善によって、NO. 1の顧客満足度を実現していこうとしています。

フェーズ1の段階でも、ボトムライン、いわゆるGP率の改善は図られてきたのですが、第2フェーズの大きな目標はトップラインの成長力強化です。当社にとって成長力強化は重要な経営テーマであり、これについてもAC-Iの中に明確に取り組んでやっていかなければなりません。そのためにはAC-I活動をCS NO. 1活動につなげていくことが重要なポイントだと考えています。ぜひAC-I活動を成長性に結実させる活動として取組んでいきたいと思っています。

AC-I+活動の3本柱(2)

① 徹底したムダ取り

- タイムマネジメント強化による業務効率の向上
- 業務の段取り、手順を日々改善
- ムダな費用/スペース等の徹底した見直し

② 付加価値の拡大

- 外に流れている付加価値(=カネ)の見直し(内部取り入れ)
- 新たな価値の創造

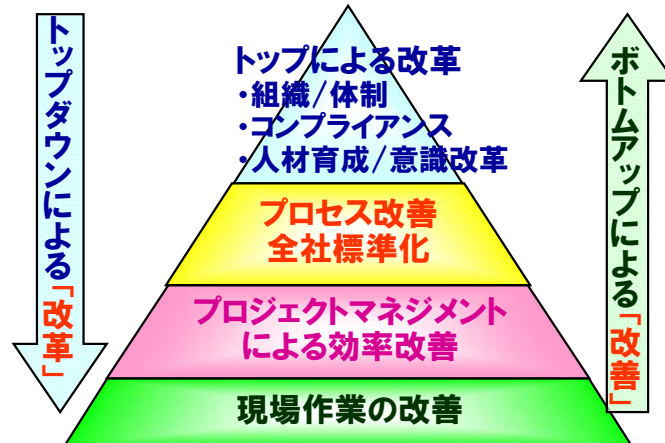
「AC-I活動の3本柱」の、1番目の徹底した無駄取りとは、タイムマネジメントをさらに強化し、業務効率の向上につなげ、業務の段取り、手順を日々改善していくことです。無駄な費用・スペースを徹底して見直します。

2番目が、付加価値の拡大です。外部に流出していたコスト、当社の付加価値を内部に取り込んでいくことにより、内部の付加価値率を高めていく活動、つまり新たな価値の創造です。

AC-I+活動の3本柱(3)

③ 大きな流れ、強い流れ作り

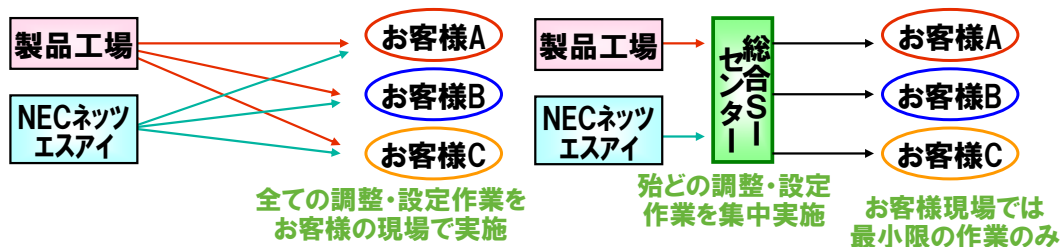
■ トップダウン、ボトムアップ 双方向での流れ作り



3番目が、大きな流れ、強い流れづくりです。この流れを作るには、ボトムアップの改善提案だけでなくトップダウンも合わせてやり、よりinnovativeな改革につなげていかなければなりません。これはトップの仕事であると理解した上で進めているところです。

組織的改善の仕組み(総合SIセンター)

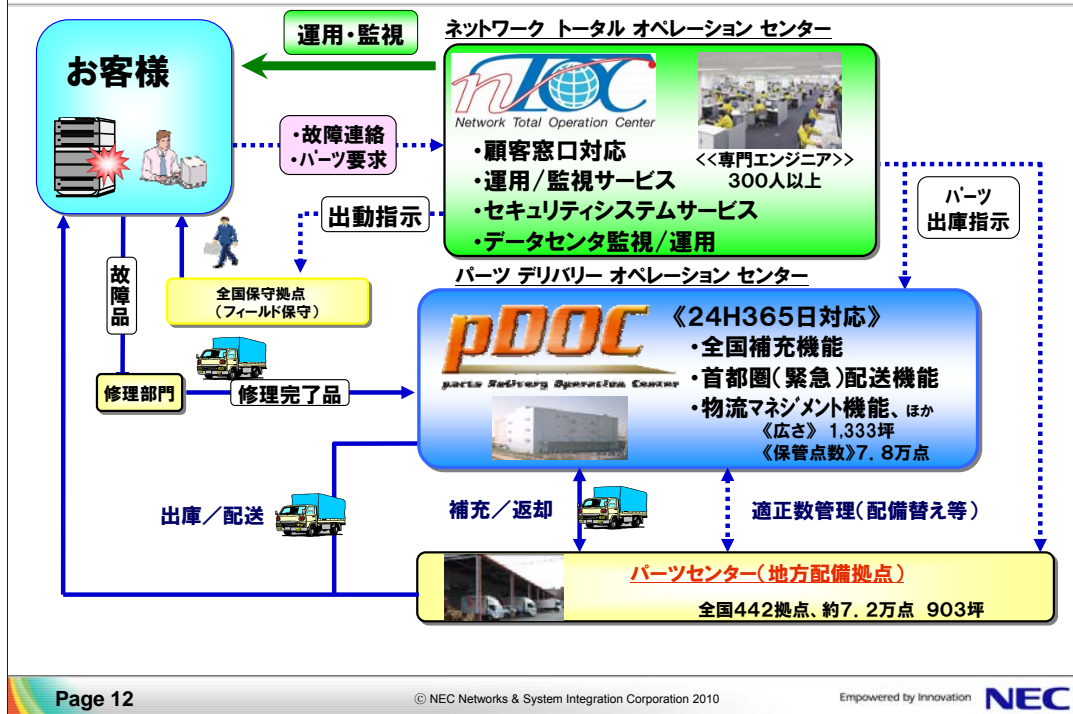
- 現場完結からセンター統括へのパラダイムシフト
 - 現場作業最小化による効率化向上
 - 作業集約による品質の平準化



- 工場化された総合SIセンター内での生産革新
～作業台/通い箱/各種ツール類の工夫・改善
 - 一層の作業効率化と品質の向上

このような取組みを具現化した例が、総合SIセンターです。IPテレフォニーシステム構築現場の改善活動において、作業の流れそのものを見直していこうという機運が高まり、部門幹部のリーダーシップにより具体的な変革に取り組んで事例です。従来は我々のネットワークシステムの構築は、お客様現場での作業が大半でした。お客様の現場ごとに、高スキルのSEや作業者が集まって、機器搬入から設定、据付、試験等の作業を行っていました。従来は、関連機器が搬入される時間が不明確で、搬入後まで作業が開始できずに無駄な時間が発生していたり、確認作業も現場、現場の裁量任せの状態、基本的な段取り設定、スケジュール管理、作業手順確認が出来ていませんでした。そのような状態だからこそ、ミスや品質事故も発生する、などといった状況でした。この総合SIセンターは、一例で申し上げます、住宅の建築と同じです。今、現場にはほとんど大工さんはいません。工場に住宅資材を部品化して、あとは現場で組み立てるだけです。従来は、腕のいい大工さんが各現場に散らばって、木を切り、削っていた。ですから時間もコストもかかるやり方でした。最近では、現場仕事を減らす形で改善している。それとまったく同じ考え方を実践するために総合SIセンターを作り上げたわけです。お客様現場の作業を極力センターに取り込み、無駄や品質の問題を全部なくし、チェックまで行う。あるいはセンターから遠隔でチェックを行う。当然ながら工期も短縮され、お客様へのご迷惑も減り、CSも非常に上がっています。

組織的改善の仕組み(サービス基盤)



AC-1活動のもうひとつの具体例は、サービス事業における例です。あちこちに分散していた保守用備品やスペアパーツを保管する倉庫を一箇所に統合し、パーツデリバリーオペレーションセンター(pDOC)という保守用品の配送センターを設置しました。その前段階には、お客様から障害発生時等の電話を受けるコールセンターや、システム状態をモニタリングする監視センターなどのシステムオペレーション機能がありますが、これもそれぞれ散らばって存在していたものを一箇所に統合し、ネットワーク統合オペレーションセンター(nTOC)を設立しました。これにより、監視機能と障害対応機能を共通基盤化し、ネットワークでつなぐことで、お客様との大きな流れを作りました。これが二つ目の事例です。

現場での創意工夫(単発活動から継続的な活動へ)

文房具の「かんばん」化

【かんばん】

発注システム 倉庫の棚番号

EOSS	B1-2-4	品番	品名
0006	消しゴム	数量	発注数
		発注点	納品日数
		3	

文房具の在庫が少なくなって「かんばん」が表面に出たら、利用者が「かんばんBOX」に投函

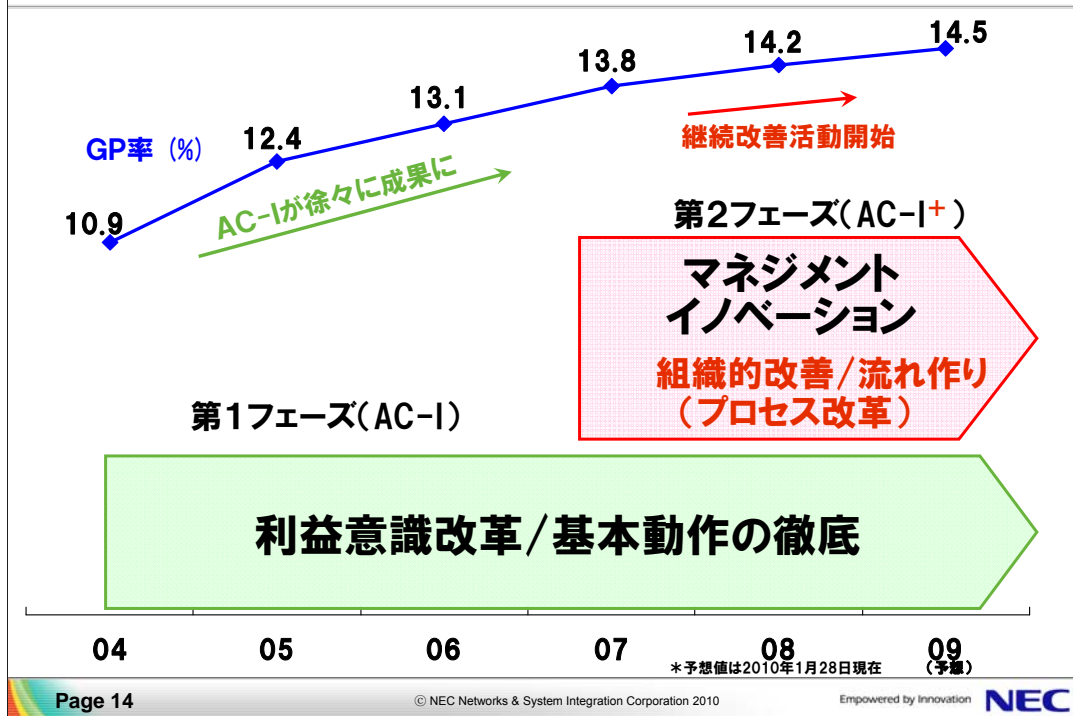
【改善ポイント】

- ・共通文房具コーナー、リサイクルコーナー設置
- ・置き方、収納の工夫
- ・在庫量の見直し

効果
事務作業効率化、在庫/保管スペース削減 等

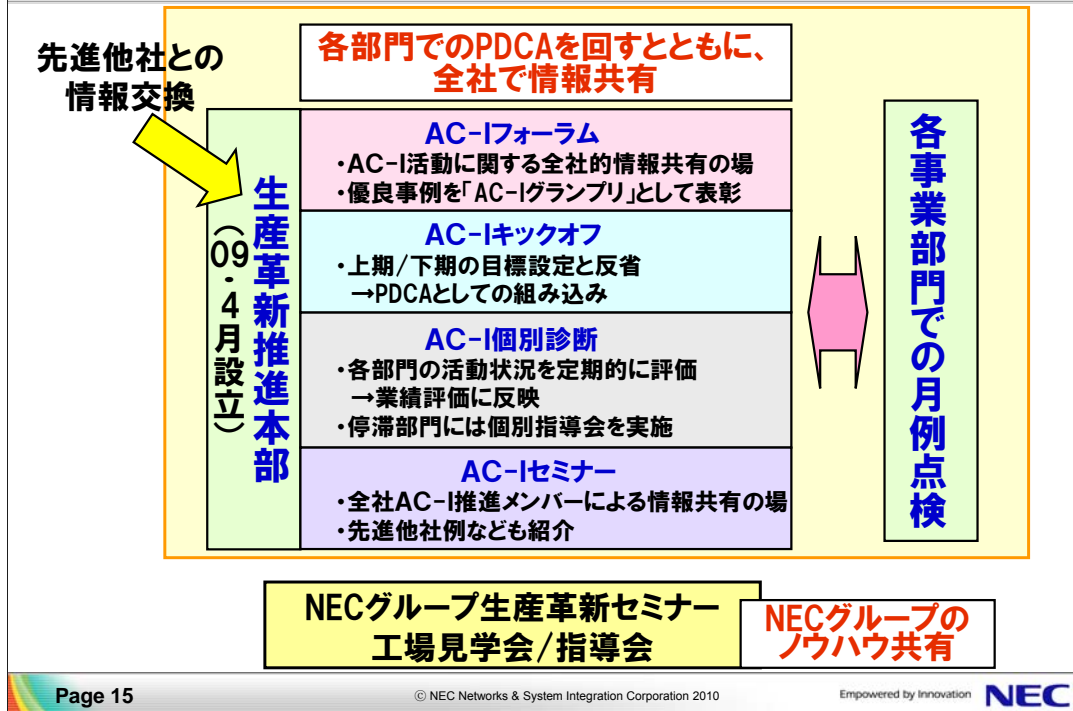
AC—1活動を進める上で重視し、こだわっているのが、全員参加の活動にすることです。現場での創意工夫に、事務職の社員にも参加してもらう。例えば、今まで散らばっていた事務用品をにカンバン方式を応用して整理する活動にも取り組んでいます。金額的な効果はそれほど大きくはありませんが、従来の改善活動には無縁であった事務職もこういった活動に参加するようになったということです。

AC-I+活動の推移と現状



そのような結果が、グラフの通り、05～07年と、GP率の継続的な改善につながっています。

AC-I+活動を支える全社的な仕組みづくり

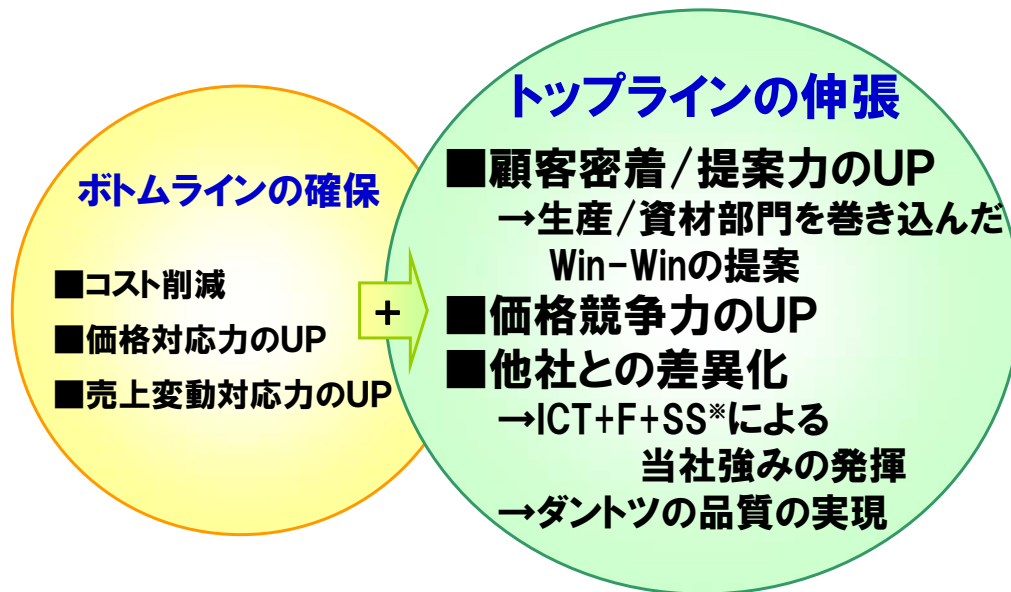


2009年4月には、全社的な仕組みづくりを強化する目的で、AC-I活動の推進役として生産革新推進本部を組織化しました。当社では、各事業部門が毎月のAC-I活動の進捗状況をチェックしていますが、そのような部門活動を支援するだけでなく、全社的なプロモーションとして、「AC-Iフォーラム」、「キックオフ」、「個別診断(チェック)」、「セミナー」なども実施しています。もうひとつの重要な役割は、NECグループが進めている生産革新活動との連携活動です。当社のメンバーもNEC工場の生産革新手法を勉強するため見学に行きますし、NECのメンバーにも勉強に来ていただいています。このようなグループの連携活動により、NECグループの生産革新運動が、より大きな輪での活動となっています。



写真は社内での活動の様子です。「AC-1フォーラム」のときには、必ず私の思いを社員にぶつけています。左下の写真は、AC-1活動を統括する林常務が激を飛ばしている写真です。右上は、女性社員が体験発表をしているところです。

AC-I+活動のさらなる強化(トップラインの伸張)

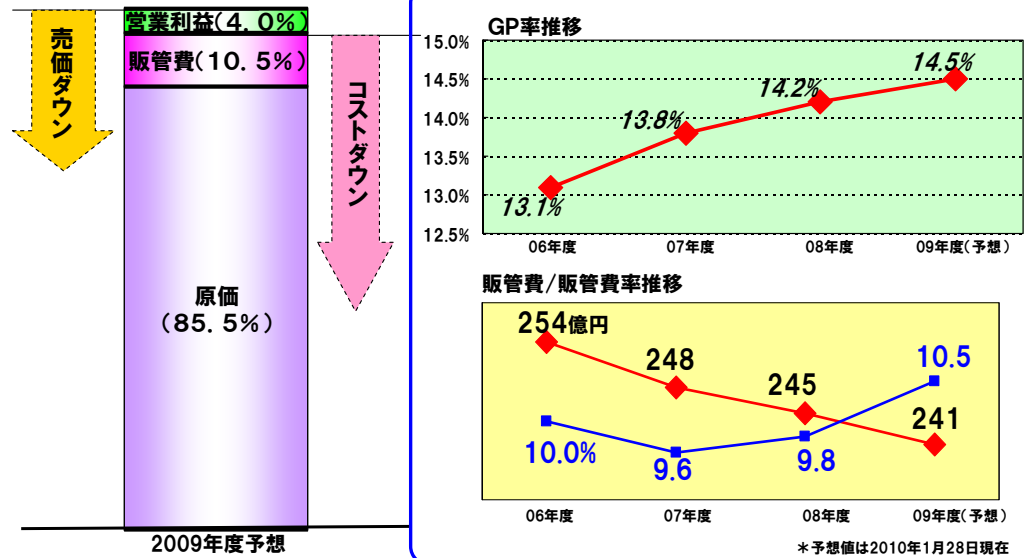


※F: Facility, SS: Support Services

このように、AC-I活動そのものを、当社の事業活動の根幹に、DNAとして植えつけていくということを意識して進めてまいりました。社内における活動への意識浸透は、かなりの水準まで来たと思います。ボトムラインの確保からスタートしたこの活動が、トップラインの伸張、つまり当社の今後の成長を支えていく原動力になるという位置づけで取り組んでいます。営業プロセスの改善を通じ、お客様との接点強化による顧客密着型の営業活動の強化、提案力のアップ、価格競争力のアップ、他社との差異化といった競争力強化を、AC-I活動を通して強化していきます。

AC-I+活動のさらなる強化(総コスト削減)

GP率の改善から、販管費を含む総コスト削減へ

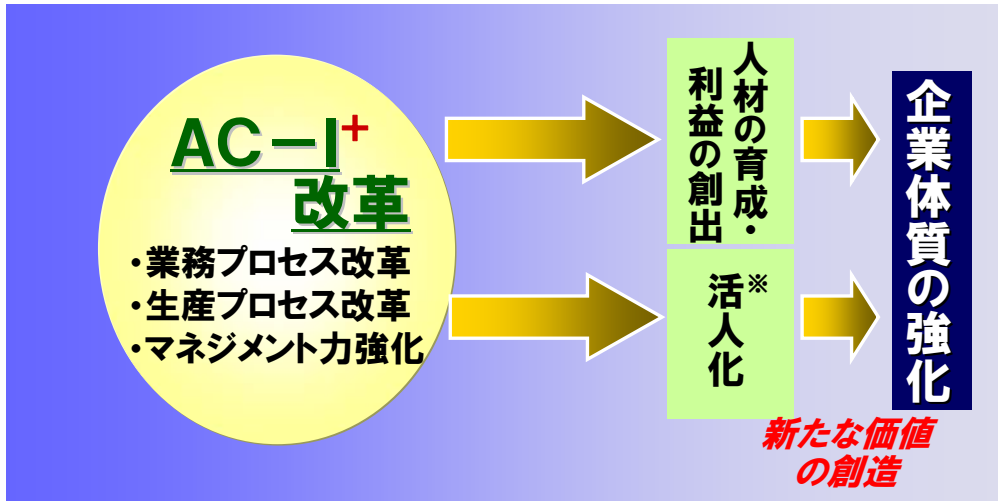


収益の改善については、現在、特にGP率だけでなく、販管費(SG&A)まで含めた総コストを削減する活動に注力しています。SG&Aは、今年度は売上が若干減少する見込みであることから、対売上構成比としては悪化しますが、絶対額は着実に削減しています。これをさらに削減したいと思っています。

まとめ

AC-IをNECネットエスアイのDNAに

～合言葉は「みんなで変える。『流れ』を変える。会社が変わる」～



※活人: 活力ある個人

私は、AC-I活動を通して、人材の育成、利益創出、活人化を図ることにより、全社の力を強くしたいと考えています。これからは、従来事業を進化させながら、新しい事業を創造していかねばなりません。そのためには、人材を外から求めることも必要ですが、同時に社内の人材を活用していく意味での活人化が重要です。このような人材の育成による更なる事業力強化を含めて、AC-I活動を企業体質強化の大きな軸にしていきたいと考えています。

本資料についてのご注意

本資料に記載されている将来の業績等に関する見通しは、将来の予測であり、確定的な事実に基づかないために、リスクや不確定要因を含んでおります。

実際の業績は、様々な要因の変化により記載の見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき願います。

実際の業績に影響を与えうる重要な要因は、当社グループの事業を取り巻く経済情勢、社会的動向、当社グループの提供するシステムやサービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、市場対応能力などです。

なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定するものではありません。

NEC

NEC ネットズエスアイ株式会社
NEC Networks & System Integration Corporation

www.nesic.co.jp