

## 06 経営戦略 a. お客様第一主義

### ■ For the Customers

サンシングループでは、「お客様に満足していただくために、どのような価値が提供できるのか？」という考え方を、すべての行動の起点としています。お客様という尊い存在がいなければ、商売は成立しない。仮に“For the Company”という思考を起点にした場合、組織は内的志向に陥り、お客様の本当に必要とするニーズを把握できない。私たちは、このように考え行動しております。

### ● QCD+D+S

〈ものの見方〉お客様満足の上昇のため、すべての事案を品質(Quality)・コスト(Cost)・納品(Delivery), そして開発(Development), さらにサービス(Service)の基本的観点から分析し、常に安定したQCD+D+Sをお客様に供給できるよう、グループ全員が心がけてまいります。

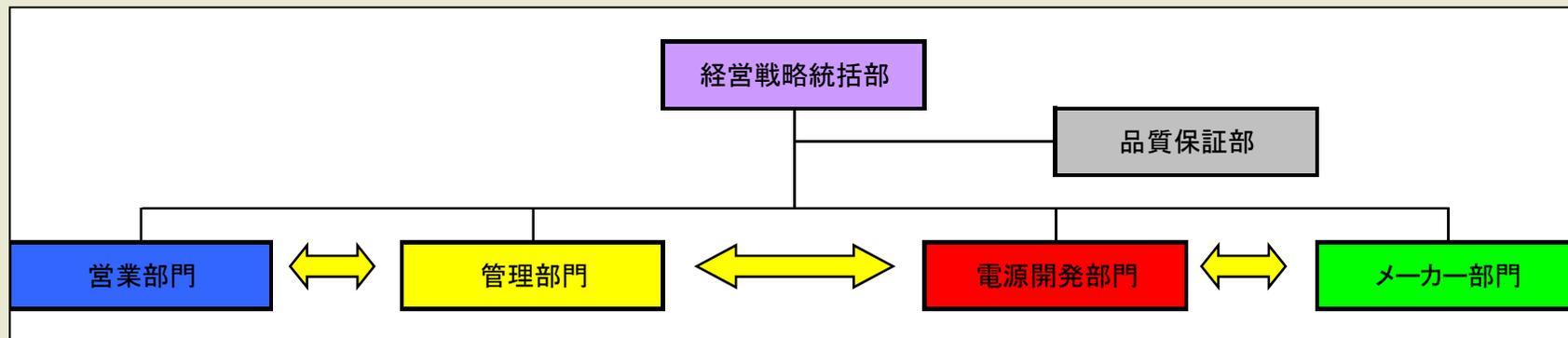
### ● NEEDS+SEEDS

〈一方通行ではダメ〉サンシングループでは、500社余のお客様とお取引をさせていただいております。地域としては、日本国のみならず香港を拠点に、海外のお客様も増加傾向にあり、市場はグローバル化しております。多彩なお客様および広がりつつある市場で、いかに価値ある製品を提供できるか。お客様のNEEDSと弊社のSEEDSとをいかに接合できるか。その結果、お客様の満足度を高め、長期にわたる互恵的な信頼関係をいかに築くことができるかを、継続企業としての最重要な経営課題と考え、行動してまいります。

## 06 経営戦略 b. 組織

### ■ 文鎮型組織

迅速かつ正確な意思決定をおこなうため、階層型ではない文鎮型組織を導入しております。また、サンシングループでは組織図上から「社長」という概念なくし、各社取締役で構成される「経営戦略統括部」という機関で、C.E.O.を議長として合議的な意思決定がされております。さらに、プロジェクト制の導入により、個別案件の組織横断的的意思決定が可能となりました。



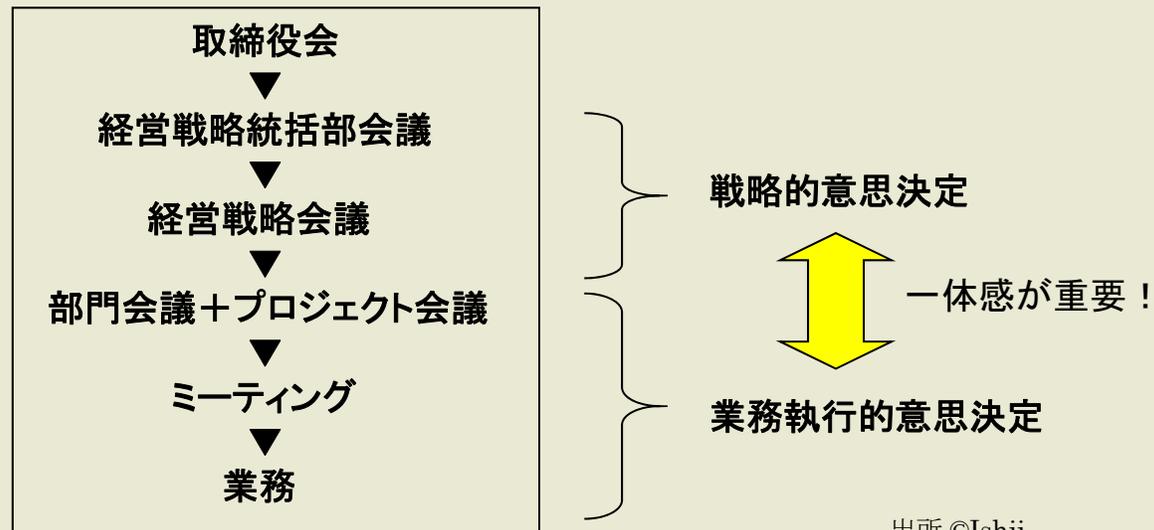
出所 ©Ishii

## 06 経営戦略 b. 意思決定

### ■ 意思決定

お客様の満足度を向上させるために、企業活動に係る事象を、いかに迅速かつ正確に意思決定できるかが課題と考えております。そのため、役員および上級管理者の「戦略的意思決定」と、実務における「業務執行的意思決定」が、常に整合性および一体感を保つことが可能な意思決定システムを運用しております。

### ● 意思決定システム



出所 ©Ishii

## 06 経営戦略 c. 経営戦略・事業戦略

### ■ 戦略の定義

サンシングループでは、経営戦略の定義をMichael.E.Porter(1979)から、競争優位に立つことと位置づけています。競合先に競争優位に立つため、経営理念・経営ビジョンから、経営戦略・事業戦略・後方支援、つまり経営戦略が実務にいたるまで首尾一貫して展開されるシステムを導入しております。

### ● 経営戦略

〈経営戦略としての中期経営計画〉経営理念・経営ビジョンにもとづき、中期の弊社グループにおける方向性を定める中期経営計画(3年に1回)が経営戦略として策定されております。

### ● 事業戦略

〈達成するために英知を絞る〉経営戦略を達成するために、各会社および各部門において、お客様・市場・製品・開発・売上・利益などの具体的な要因にもとづき、事業戦略(3年に1回)が策定されております。さらに事業戦略は通期予算と利益計画(1年に1回)に展開され、戦略チェックシートをもちいた月次レベルでの事業戦略の進捗管理、また日報による日次管理が可能なフォローアップ体制が確立されております。

## 06 経営戦略 c. 後方支援

### ■ 後方支援

事業戦略を達成するために、管理部門・システム部門から営業部門・技術部門・製造部門への後方支援体制を重要視しております。

### ● ロジスティクス

＜製品に真心をこめて＞電子部品および電源機器の静電気対応のため、自社倉庫に特殊な静電シートを設置しております。また、すべての製品にバーコードを貼付し、在庫・在庫・在庫情報をシステム上から24時間確認することができます。

### ● カスタマーサポート(CS)

＜おもてなしの気持＞お客様満足を確実にするために、お問い合わせや納品情報などを回答するCSグループを設置しております。また、サンシングループのシステムを接続可能なお客様では、Web上で24時間、納品情報やお問い合わせ情報の進捗が閲覧できます。

### ● 携帯情報端末

＜いつでも・どこでも＞営業部門全員と、各部門の管理者に携帯情報端末を配布しております。この対応により、いかなる場所・時間においても、外部とのタイムリーな情報発信・受信が可能となりました。

## 06 経営戦略 c. 後方支援

### ● Webサポートシステム

＜簡素化で時間を生む＞Web上で、全社員は勤怠情報の入力、営業部門は日報と物件管理表の入力、管理部門は入庫・在庫・出庫の情報閲覧を可能にし、お客様満足の上の工夫をこらしています。

### ● お客様データベース (CRM)

＜担当引継ぎで迷惑をかけない＞お客様とさらなる友好的な関係を構築するために、CRM (Customers Relationship Management) 専門のデータベースを導入しています。

### ● 月次戦略チェックシートとWeb日報

＜宿題は忘れるな＞売上や利益などの数値管理だけではなく、個人と組織の半期目標、月次行動予定、週次の宿題管理を徹底させることが、グループ全体のサービス品質の向上に繋がるものと考えております。そのために、個人の半期目標進捗を管理する月次戦略チェックシートと、Web上で入力できる日報システムを導入しています。これらにより、情報のタイムリーな共有化を実現しております。

### ● 技術情報マップと生産情報マップ

＜情報が生命線＞お客様および市場のNEEDS、とサンシングループのもつ技術SEEDSの接合を確実に実現するために、技術動向を管理できる技術マップと、市場の生産数量動向を管理できる生産マップを導入しております。これにより、多角的に市場を把握し、技術的見地からの戦略実行が可能となりました。

## 06 経営戦略 c. 後方支援

### ● 1枚ベスト (CDM)

＜一目でわかる資料＞経営戦略と事業戦略を策定する際、株式会社エスシーツーで開発した1枚ですべての事項が理解できるCDM (Creative Decision Making)シートを導入しています。

### ● お客様満足度の測定(CS)

＜裸の王様になるな＞年に1回、お客様満足度に関する意識調査制度を導入いたします。この結果を鑑み、より高いお客様満足度の向上を目指してまいります。

### ● リスク対応 (ERM)

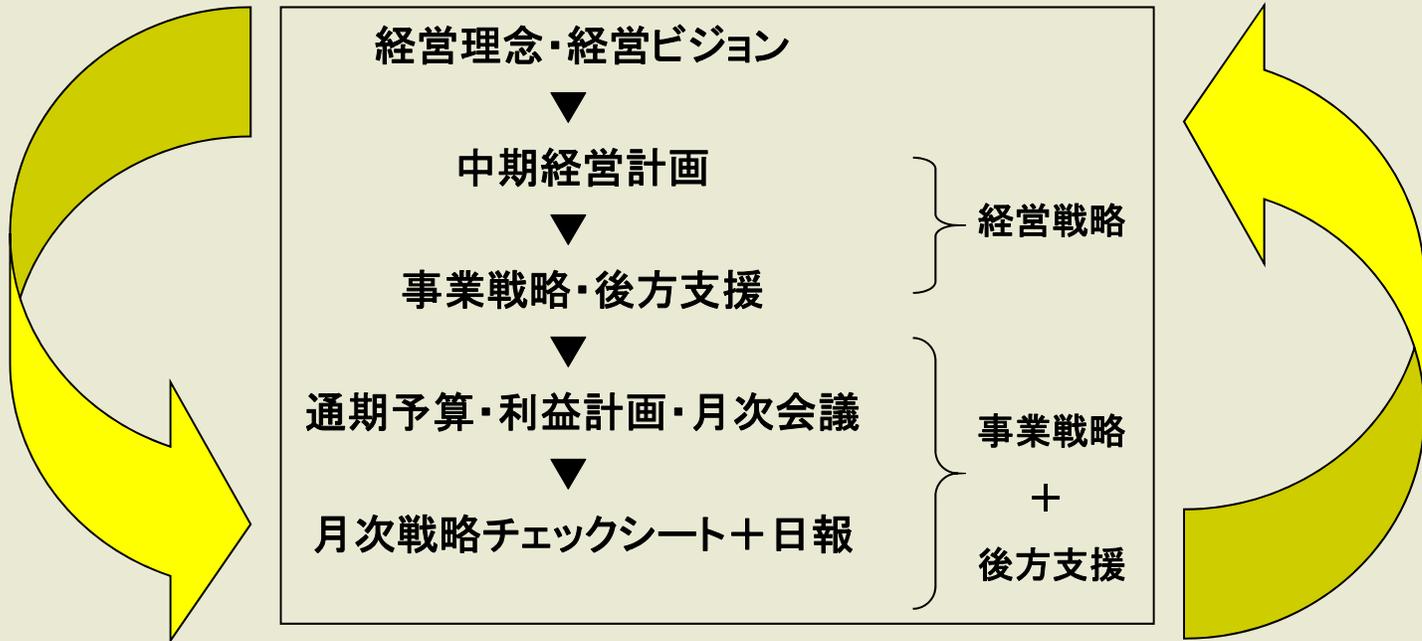
＜日々備えよ＞リスク管理として、受注・発注・在庫・在庫・売上・回収情報など重要なデータベースを、遠隔地にて毎日バックアップしております。また、入退出のカード化による不審者の排除、モバイルのログイン対応のシンクライアント、情報端末紛失時の対応策、複数の緊急回線を使用したリスクマネジメントなど、企業リスク対応(ERM)を充実させております。これらは、3・11の際に十分に機能することが実証されていますが、さらなる備えに投資をしております。

### ● 与信審査委員会 (YSI)

＜長期相対取引こそ商売＞お客様と長期にわたる継続的なお取引を可能とするために、妥当性あるお取引条件を設定する独自の与信審査機関を設けております。この機関で算定された与信内容を厳守し、安定した受注・売上・回収が可能となっております。

## 06 経営戦略 c. 戦略循環図

### ● フィードフォワードとフィードバック



出所 ©Ishii

## 06 経営戦略 d. イノベーションとCKS

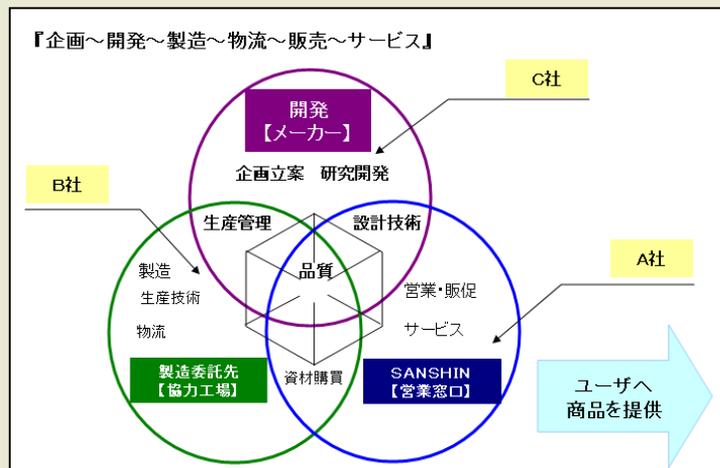
### ■ 技術戦略の着想

技術的な差別化戦略に着目し、独自の創造的かつ付加価値のある製品発明・開発・製造を積極的に推進し、お客様とともにイノベーション(innovation)を創発できるよう注力しております。

### ● Collective Knowledge Station (CKS)

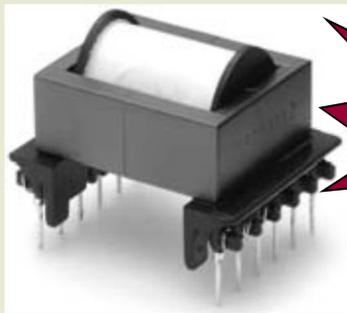
＜中小企業は大企業の下請けではない＞常に価値のある製品をお客様へ提供するために、サンシングループでは、イノベーションが創造できる企業連携モデルを導入しています。

コア・アライアンスを重要視するCKSは、今後の中小企業の連携モデルとして注目されています。



出所© Statake

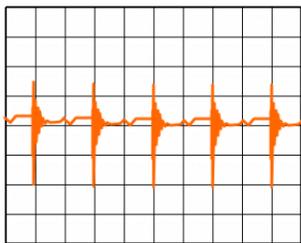
# 06 経営戦略 d. CKS事例1



**Innovation!**

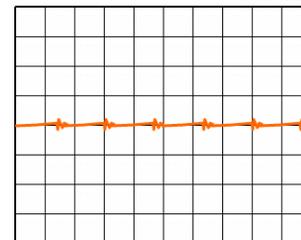


空中に輻射されるノイズ成分  $t=10 \mu\text{sec}$



電圧成分 2V div.

球状トランスでの輻射されるノイズ成分  $t=10 \mu\text{sec}$



電圧成分 2V div.



出所 ©Ishii

## <四角>

- ・ノイズ高
- ・1世紀の常識

## <球状>

- ・ノイズ低
- ・常識を破る！

**Value!**

- ・ノイズが多い機器や、LED照明電源に貢献！

# 06 経営戦略 d. CKS事例2

区分	開講	切り口/ 対象領域	部品一体化	件名	リンクリアクトル採用による小型・軽量化	適用製品	家電製品									
<b>改善前</b>																
<b>使用回路・形状</b>		<p>従来型リアクトル×2個使用 フェライトコア採用 (Freq=50kHz~)</p>														
<p>インターリーブ方式PFC回路での使用リアクト</p> <p>定格: 150uH 3A品 コアサイズ: 28mm(W) × 33mm(D) × 11.4mm(H) × 2個</p>		<p>参考製品</p>														
<p>・部品2個使用のため、実装面積が大きく、重い ・リアクトル2個分の単価が加算される</p>																
<b>改善後</b>																
<b>使用回路・形状</b>		<p>2つのリアクトルを統合し1コア化</p> <p>INTERLEAVE方式PFC回路への応用 フェライトコア採用 (Freq=50kHz~)</p>														
<p>採用製品</p> <p>定格: 150uH 3A品 コアサイズ: 33mm(W) × 36mm(D) × 11.4mm(H) × 1個 (体積約38%軽減)</p>		<p>特許申請中</p>														
<p>・1コア化により、小型化、軽量化を実現 ・2個分のリアクトルより低コスト購入可能</p>																
<b>効果(指数)</b>		<table border="1"> <tr> <td>小型化</td> <td>指数</td> <td>100→50~70</td> </tr> <tr> <td>軽量化</td> <td>指数</td> <td>100→50~65</td> </tr> <tr> <td>コスト低減</td> <td>指数</td> <td>100→60~70</td> </tr> </table>						小型化	指数	100→50~70	軽量化	指数	100→50~65	コスト低減	指数	100→60~70
小型化	指数	100→50~70														
軽量化	指数	100→50~65														
コスト低減	指数	100→60~70														
<b>着眼点</b>	①1コア化による小型・軽量化	<b>改善に至る経緯</b>	① 顧客が求める最適形状決定と実界初がゆえの基本特性データ取得に時間を要した。			<b>他にTTするポイント(展開上の留意点)</b>	①お客様の基板搭載方法によって適切なポピン形状を提案し作成する。よって量産用ポピン対応は、金型手配~量産対応品入手までのリードタイムを理解してもらうことが必要。									
	②1コア化によるコスト低減		② 2部品が1部品のみとなり、大幅なコストダウンが可能となった。													
	③1コア化による低ノイズ化		③ 1コア化により、コア内で磁束が相殺され低ノイズ化を実現した。													

## 06 経営戦略 e. 固定収益会計モデル

### ■ 固定収益会計モデルの導入

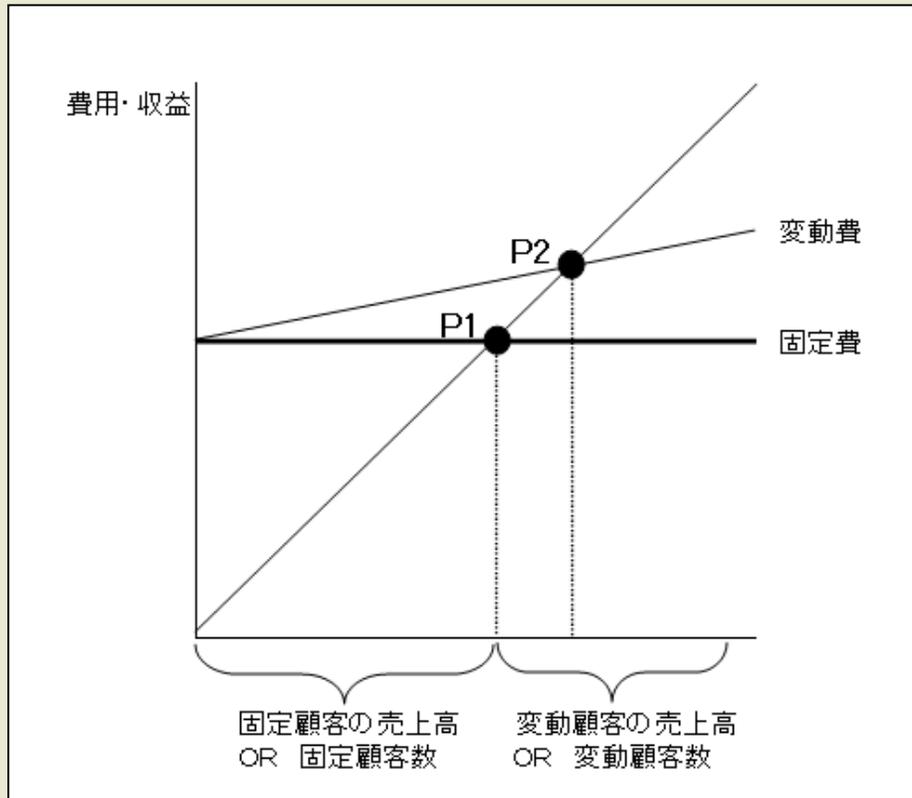
財務業績の管理手法として、固定収益会計モデルによる管理会計を導入しております。固定収益会計の本質とは、「一定期間において取引の継続性が高い顧客から得られる収益」[浅田・鈴木・川野(2005), 3ページ]、「固定顧客からの収益で固定費を賄うことができれば、企業の安定性を高めることができる」[浅田・鈴木・川野(2005), 8ページ]。古今東西、経営者には「いかに安定した売上を実現できるか？いかに安定して社員に給料を払えるか？」という共通の課題がある。この課題を克服すれば、簡単に会社が倒産することはありません。つまり固定収益会計モデルでは、給料や家賃などの固定費を支払うことができれば、安定的な経営が実現するという理論である。2005年以降、固定収益会計モデルは、サンシングループの経営戦略策定時の中期経営計画・事業戦略・予算・利益計画すべてに適応されており、通期ごとに修正が加えられ、精度の高い管理会計システムが展開されております。なお、業績評価の主要指標として、本業におけるキャッシュ・フローの源泉である、売上高営業利益率を重視しております。

### ● セールス・ミックスによる月次業績分析

<意思決定の根拠は会計的視点から>財務会計の側面においては、毎月の月次決算をベースに、その動向についてセールス・ミックス(経営分析)をおこなっており、精度の高い営業利益・経常利益・当期純利益・キャッシュフローが予測されています。固定収益会計による管理会計・月次決算とセールス・ミックスによる財務会計の両面から差異情報を抽出し、経営判断に必要な戦略収益性分析や感度分析ができるルーチンを確立しております。

## 06 経営戦略 e. 固定収益会計モデル

### ● 固定収益会計モデル



出所 ©Ishii

#### 1. CVPと固定収益会計の相違

CVP ⇒ 売上高 or 売上個数

固定収益会計モデル ⇒ 顧客

#### 2. P1とP2の意味

P1 ⇒ 固定収益＝固定費の分岐点

P2 ⇒ 損益分岐点 (B.E.P.)

#### 3. ”売上“ではなく”固定顧客の獲得“

へ企業活動のベクトルが向かう。

「企業活動の目的は顧客の創造にある」(P.ドラッカー)ことを実現。

## 06 経営戦略 f. 品質マネジメント

### ■ 品質マネジメント・マニュアルの100%履行

品質保証体系の要求事項であるサービス提供の実現を、ISO9000にもとづき独自に策定した「品質マネジメントマニュアル」を、絶対的な内部業務プロセスの統制ルールとして、厳格かつ完全なる100%の履行により、安定した品質サービスを提供しております。

### ● バリューチェーン・マネジメント (VCM)

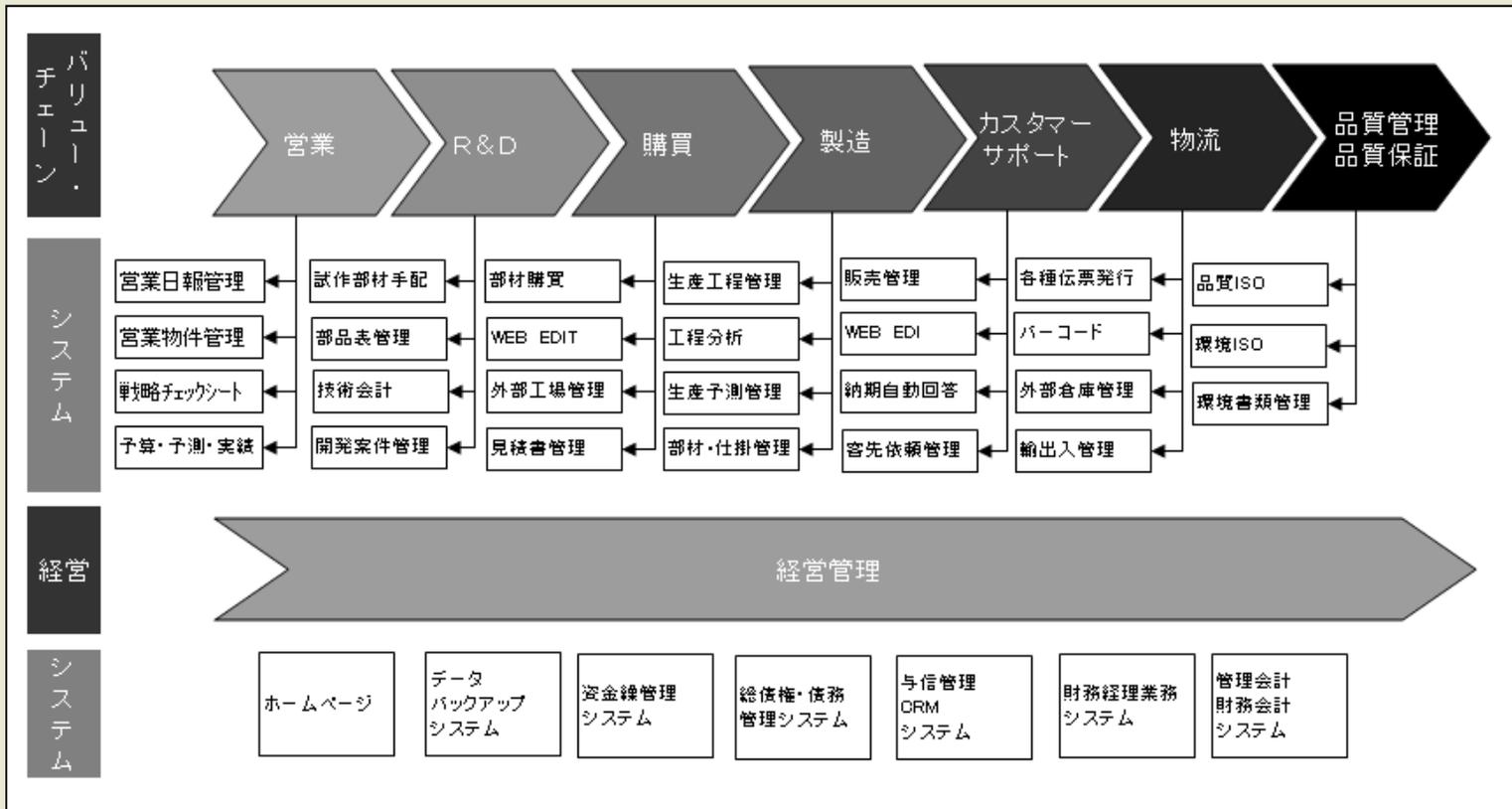
＜セクショナリズムは許さない＞後方支援部門として受注・発注・在庫・売上・回収までを一元管理するVCM (Value Chain Management)を導入し、従来バッチ管理であった入力業務などを自動化しています。結果として受注入力や出荷などのミス的大幅な低減が実現されております。これらの成果にとどまらず、後方支援部門においては、あくなき管理業務の合理化・効率化・KAIZENとQC活動による改善が推進され、お客様満足度の向上を具現化しております。

### ● 5Sの徹底

＜いまこそ日本文化としての5S＞品質マネジメントマニュアルの完全履行の大前提として、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)が個人および組織において遂行されているかが重要となります。サンシグループでは、それぞれの部門において、5SをPDCAサイクルの観点から徹底的に分析、展開しております。

# 06 経営戦略 f. 内部業務プロセス

## ● サンシングループVCM – 合理化・効率化・KAIZENのサイクルー



出所 ©Ishii

## 06 経営戦略 f. 内部業務プロセス

### ● 品質月報と環境月報

＜継続なくして啓蒙とよべず＞毎月、サンシングループの品質および環境管理状況を報告書形式でグループ全員およびサンシングループのホームページ上に開示し、品質および環境マネジメントマニュアルの遵守と日々のKAIZENを啓蒙しております。主に、品質管理面では該当月の不具合件数や対策事例、環境管理面ではISOなどの設定目標にたいする進捗などを報告しております。また、品質月報では内部業務プロセスの統制についても、事例から得られた現場からの知見を啓蒙しております。

### ● 内部業務プロセスの5つの要諦

確認・・・「～だろう」「～のはず」は厳禁。曖昧な事は必ず確認すること。

表面化・・・どんな事も表面化することで解決の道が開ける。隠蔽すればいままでのすべての信用を失うことになる。

文書化・・・ルールの文書化、伝達事項の文書化で間違いを防止できる。問題事例の文書化でデータベース化し情報の共有をはかることができる。

記録・・・記録が無いのは「やっていない」ことと同じである。良い事も悪い事も記録が無ければ、次の展開ができない。

無知は罪・・・「多くの人は見たいと欲する現実しか見ていない」(ジュリアス・シーザー)。  
すなわち、豊富な知識にもとづく優れた客観性が、内部業務品質向上の鍵となる。

## 06 経営戦略 g. スタッフ教育

### ■ SANSHIN大学

サンシングループの内部人材教育機関として、05年1月よりSANSHIN大学を設立いたしました。SANSHIN大学は、主に役員や管理職だけではなく、担当レベルの人材教育に注力し、中小企業における人材の脆弱性を強化し、継続企業を担うために必要なリーダーシップと知性を身につけた人材を育成することを目的としています。SANSHIN大学では、定期的に「一般常識」「営業力強化」「業務改善」「電気知識(パワーコーディネーター試験対策)」「管理者養成」など、一般常識および専門的な勉強会を、一流講師を招聘し講習会をおこなっています。

### ● リーダーシップ

<リーダーとリーダーシップは異なる>サンシングループでは、リーダーシップJohn.P.Kotter(1999)の定義にもとづき、「ビジョンと戦略をつくり上げ、複雑だが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行することができる能力ある人物」と位置づけています。知性をもちリーダーシップを発揮する管理者を、継続的に輩出できる場を整備しております。

### ● 資格と職位の区分

<適材適所>年齢にこだわらず、責任感のある人材を管理者に抜擢できるよう、部長や課長などの資格と、ゼネラル・マネージャー/グループ・リーダー/チーム・リーダーの職位を明確に区分しております。適切な人物で係長以上の資格があれば、職位を得て早期に組織管理者となることが可能となっております。

## 06 経営戦略 g. スタッフ教育

### ● FA制度

＜固定概念の打破＞全社員は、原則として5年以上同じ組織に属した場合、希望があれば他部署へ異動を申請することができます。

### ● 職位者選挙制度

＜文句をいうなら手を上げよ＞職位者を希望する者は、一定の資格を満たした上で、組織管理者である職位者(GM/GL/TL)に立候補することができます。経営戦略統括部投票による選挙がおこなわれます。

### ● 個人戦略と組織能力

＜一人ひとりの力の積分が会社力＞半期に1回、グループの全社員は、経営理念・経営ビジョンを十分に理解したうえで、事業戦略・事業戦術・後方支援計画と密接に関連付けされた内容で、個人の半期目標を設定しています。すなわち、組織の目標と個人の人事考課の目標とリンクして策定されており、これらの個人と組織を結ぶ盤石な整合性が、個人および組織の能力向上を具現化するものと考えております。

### ● 最優秀社員の表彰

＜1年の成果を分かち合う＞通期終了時点で、サンシングループ全社員の中から、最優秀社員賞(MVP/MIP)2名と、優秀社員賞数など数名が選出され、クリスタルトロフィーと金一封が賞として贈呈されております。

## 06 経営戦略 g. 従業員満足 (ES)

### ■ 従業員満足度 (ES)

優秀な人材を採用・確保・教育し、サンシングループの仕事をとおして、それぞれの人生を充実したものにしていだけるよう、その前提環境として積極的に福利厚生の上につとめています。また、全社員が経営戦略と個人戦略の距離を感じることなく、高いモチベーションで仕事に取り組むことが最大のパフォーマンスをもたらすものと考え、制服の廃止や完全分煙の徹底など、自由闊達でクリーンな職場環境を整備しております。

### ● 社会人学習奨学金制度

＜修養に終わりは無い＞生涯学習の意欲と向上心のある社員が、一般大学の大学院などに進学する場合は積極的に応援し、社内選考を経て奨学金を給付する制度を導入しております。

### ● オムツ手当制度

＜政治は何もできない＞弊社グループの社員で、公的援助の制度が十分でない0歳児～6歳児（小学校入学まで）の扶養家族1名につき、月額2万円を支給・支援しております。

### ● 産休優遇制度

＜政府ではなく企業でやる＞産休を利用する女性社員は、産後1年6ヶ月の産後休暇時においても、会社と国の補助金あわせて給与のほぼ全額相当が受け取れる制度を導入しております。

## 06 経営戦略 g. 従業員満足 (ES)

### ● 福利厚生会社提携

＜幅広い福利＞グループの社員であれば、提携している福利厚生会社が提供する宿泊やイベントなど、さまざまなサービスを格安に受けることができます。

### ● サンシングループ感謝祭

＜感謝にはじまり感謝に終わる＞弊社グループの社員にたいする感謝として、1年に1回のサンシングループ経営報告会の際に、全社員を対象に感謝祭(立食パーティー)を開催しております。

### ● 図書室

＜知は力なり＞サンシン電気本社に、図書室を設置し、書籍リストから選択すれば、本社以外の事業所でも本を借りることができます。

### ● 休憩室

＜心身の健康が一番＞サンシン電気本社に、休憩室とシャワールームを設置し、スタッフの体調不良時などに対応しております。また、休憩室に有事の際の十分な食料・水・寝具・非難用具を常備しております。

### ● グリコボックスの設置

＜リラックスが重要＞サンシン電気本社とサンシン電気関西営業所、新光和本社に、グリコと提携したスナックおよび清涼飲料水を全品100円で利用できるボックスを設置しております。