
SHARP

シャープ株式会社

IoT通信事業本部 パーソナル通信事業部

AQUOSスマートフォン事業における
マネジメント・イノベーション
～苦境からの復活を成し遂げた組織マネジメント～



AQUOS R

アジェンダ

1. シャープ株式会社の概要
2. マネジメント変革のスタート
3. 制約特定と解決の方向性
4. TOC適用スケジュール
5. 解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）
6. 解決の方向性の実行（2016年4-12月）
7. 事業部全体への展開（2017年1-6月）
8. 最後に

シャープ株式会社の概要



本日のアシスタント

ココロ、動く電話。

RoBoHoN

ロ ボ ホ ン



シャープ株式会社の概要



経営理念

いたずらに規模のみを追わず、
誠意と独自の技術をもって、
広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。
会社に働く人々の能力開発と
生活福祉の向上に努め、
会社の発展と一人一人の
幸せとの一致をはかる。
株主、取引先をはじめ、
全ての協力者との相互繁栄を期す。

経営信条

二意専心

誠意と創意

この二意に溢れる仕事こそ、人々に心からの満足と喜びをもたらす真に社会への貢献となる。

誠意は人の道なり、すべての仕事にまごころを
和は力なり、共に信じて結束を
礼儀は美なり、互いに感謝と尊敬を
創意は進歩なり、常に工夫と改善を
勇気は生き甲斐の源なり、進んで取り組み困難に

社名	シャープ株式会社
本社所在地	大阪府堺市堺区匠町1番地
代表者	代表取締役社長 戴正呉
事業内容	電気通信機器・電気機器及び電子応用機器全般並びに電子部品の製造・販売等
資本金	50億円（2016年8月12日現在）
売上高	2兆506億3,900万円（連結） 1兆5,773億100万円（単独） （2017年3月期）
社員数	シャープ連結：41,898名 国内連結：18,313名 海外関係会社（連結）：23,585名 （2017年3月末現在）
社名の由来	1915(大正4)年 金属文具の製作技術の研究改良を進め、金属製の繰り出し鉛筆を発明。さらに改良を重ね、1916(大正5)年 エバー・レディー・シャープペンシルと名づけて一世を風靡、これが現在の社名および商標である“シャープ”の由来となった。

シャープ株式会社の概要

「他社にまねされる商品をつくれ」



創業者 早川徳次
(1893-1980)

1915	1925	1953	1963	1964
 <p>早川式繰出鉛筆 (シャープペンシル)</p>	 <p>国産第1号 鉱石ラジオ</p>	 <p>国産第1号 テレビ</p>	 <p>太陽電池モジュール 量産開始</p>	 <p>オールドレンジス電卓 (世界初)</p>
1973	1988	2000		2001
 <p>液晶表示電卓 (世界初)</p>	 <p>14型TFTカラー液晶 ディスプレイ (世界初)</p>	 <p>カメラ付き携帯 電話 (業界初)</p>	 <p>プラズマクラスター 搭載 空気清浄機</p>	 <p>液晶TV アクオス</p>
2004	2012	2014	2016	
 <p>ヘルシオ</p>	 <p>IGZO液晶 モジュール 生産(世界初)</p>	 <p>フリーフォーム ディスプレイ</p>	 <p>蚊取り機能付 空気清浄機</p>	 <p>ロボホン</p>

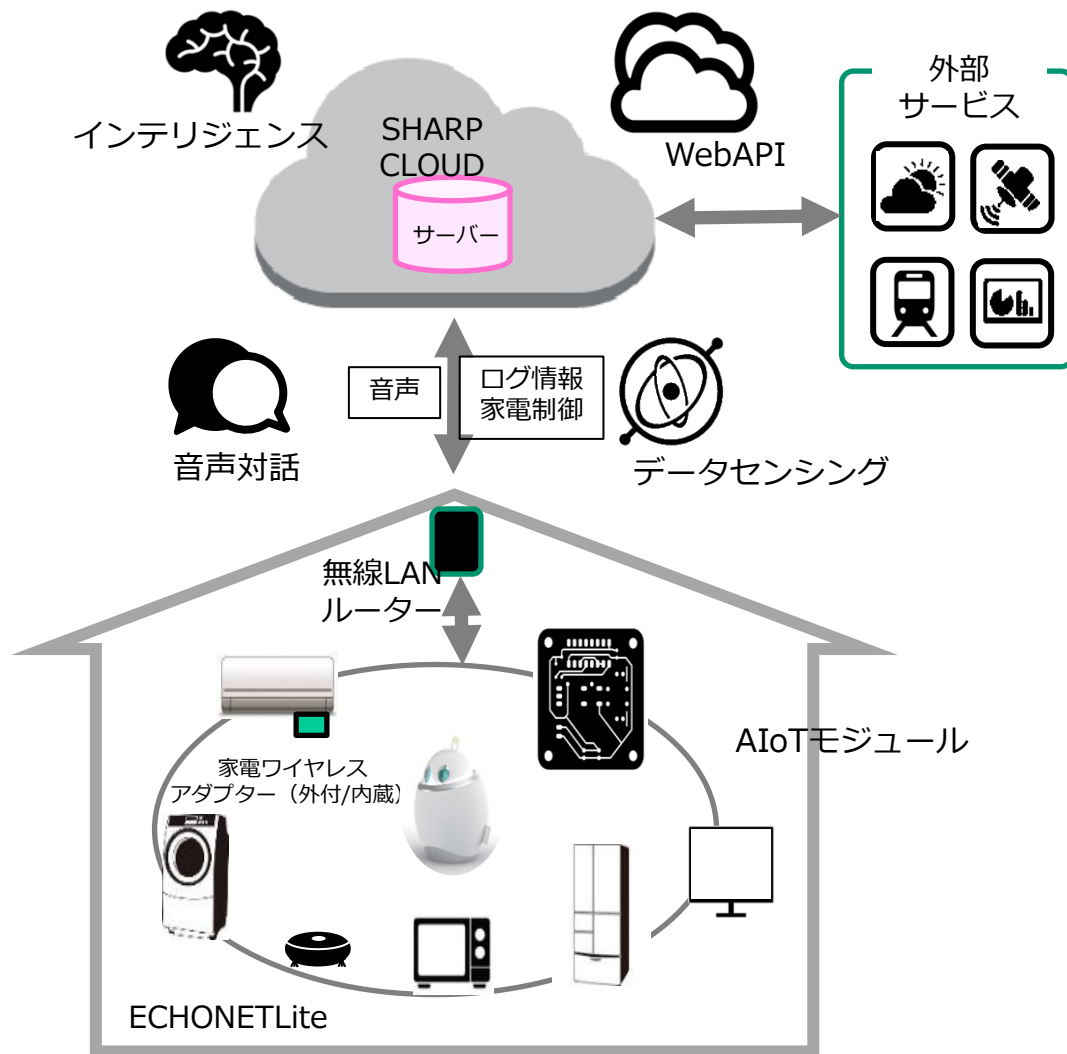
IoT通信事業本部の概要

シャープ



IoT通信事業本部 売上高1647億円 (2016年度)

コンシューマ向け機器・サービスのために開発し、実績を重ねたクラウドシステムをプラットフォームとしてビジネス用途向けにも提供



パーソナル通信事業部の概要

世界・業界の“初めて”を創ってきた



パーソナル通信事業部の概要

私たちの使命

“ヒト・モノ・ココロをつなぎ、笑顔を広げる”

私たちの目標

“驚きを未来の常識に変える一番の発明企業になる”



AQUOS R

スマートフォン

タブレット

新世代ケータイの開発



マネジメント変革のスタート



差し迫った課題

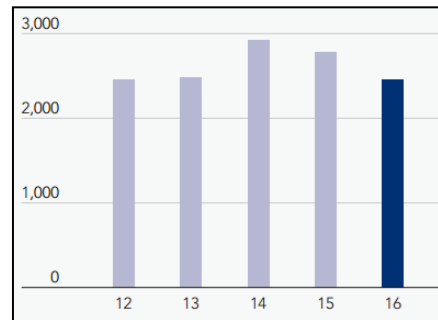
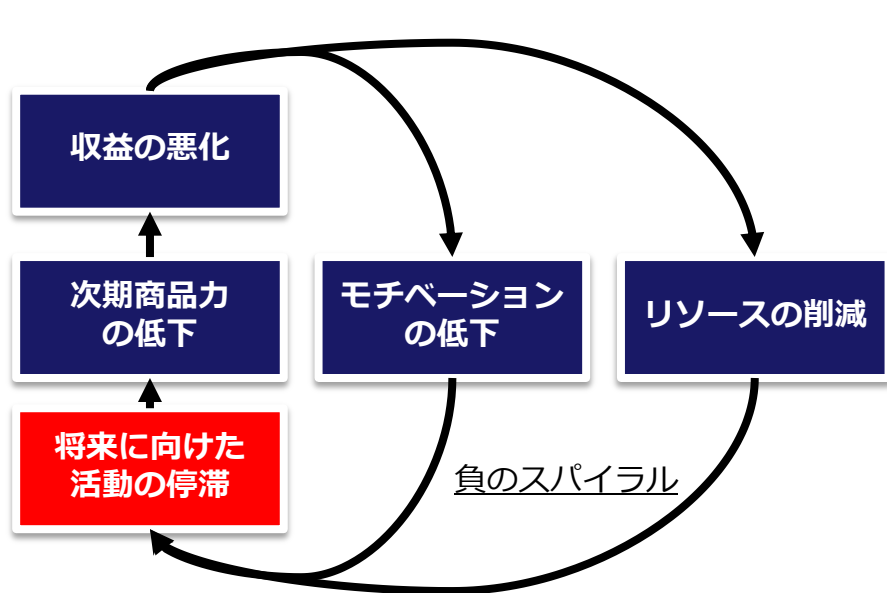
本事例は、鴻海精密工業によるM&Aの6ヶ月前からスタートします。

➡ 苦境に立たされていたシャープ

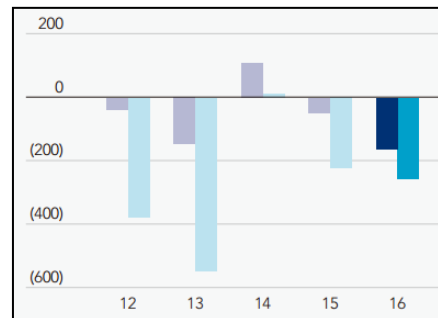
- ・ 2012年以降、長引く低迷と出口が見えない企業変革に悩んでいた
- ・ あらゆる構造改革策を実行するも、売上高や利益の減少は続いていた

➡ パーソナル通信事業部でも

- ・ 先の見えない不安と社内構造改革策による人員の減少により、将来に向けた活動の継続に不安を覚え、社員は疲弊していた



売上高
(十億円)



営業利益 (損失) ■
当期純利益 (損失) ■
(十億円)

どうすれば良いのだろう・・・

事業の安定と成長のためは、皆で一丸となって乗り越えなければならない。
しかし、若手を中心に自ら会社を去る人も出てきた。

「このままでは、組織が崩壊する」

「何とかしなければならない」

「変えなければならない」

色々やってみたが、うまく行かない。。。

**このような時だからこそ、
原点「他社にまねされる商品をつくれ」
に立ちかえってみよう。**

➔ TOC/CCPMを利用したマネジメント変革の事例に出会う

- ・ 2016年1月、商品開発センター長：八塚※と協力して、TOC/CCPMの概念と具体的な事例のセミナーを開催
- ・ 部長/マネージャー/担当者の総勢300名が参加 ※現：パーソナル通信事業部 副事業部長



見出した活路

セミナー受講者の中には

「経営状態が悪化するとセミナーが増えて困るな...」

「言ってることは正しいと思うけど、でも現実...」 etc...
という人も。。。

しかし、そのような受講者の中にも

「これが実現できれば、組織の変革ができるかもしれない」

「これであれば今のシャープを変えられるのではないか」
という人も現れていた。

TOC/CCPMを活用したマネジメント変革
「これにかけてみる価値はあるのではないか」

制約特定と解決の方向性



制約特定と解決の方向性

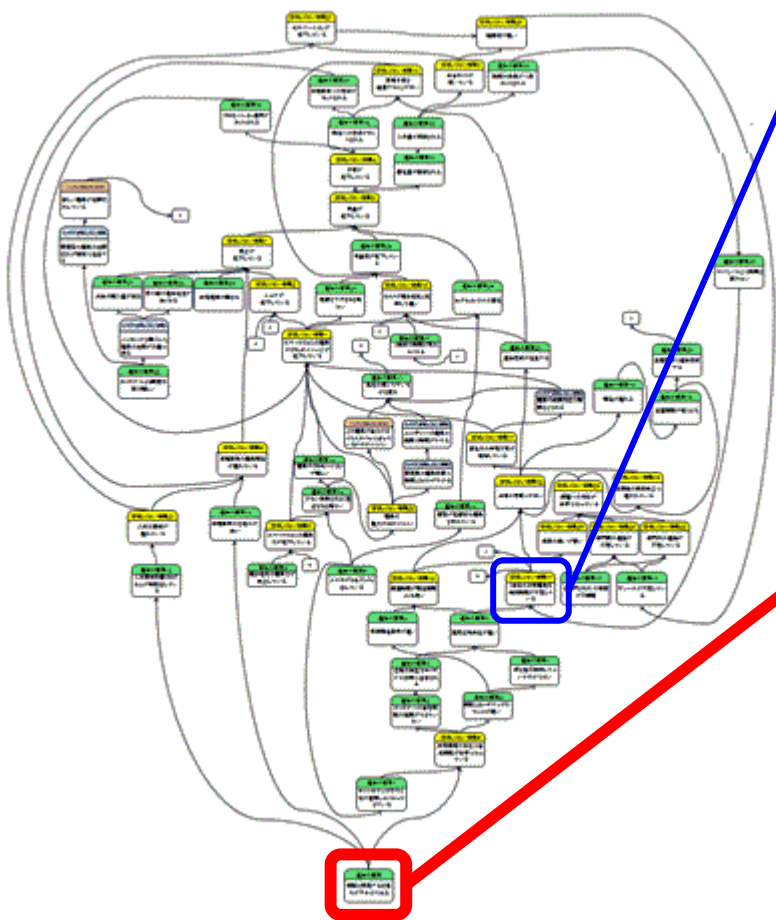
➡ 事業部全体で発生している“好ましくない結果（UDE）”の根本原因 = 制約は何なのか？

- ・ 開発部門だけではなく、企画、マーケティング、営業、生産、調達等の全部門から代表者が集まり、みんなでUDEマップを作成



制約特定と解決の方向性

➡ 事業部の制約を特定し、解決の方向性を決定



制約1

- ・ 1年後の次機種先行検討時間が不足している

マネジメントの
在り方を変える = CCPM

制約2

- ・ 階層間の戦略・戦術のつながりが足りない
- ・ これで勝つという共通認識が足りない

戦略と戦術のつながりを
見える化する = S&Tツリー

TOC適用スケジュール



TOC適用スケジュール

→ TOC適用スケジュール

解決の方向性
のトライアル
(2016年1-3月)

適用プロジェクトでの
トライアルを実施

解決の方向性
の実行
(2016年4-12月)

ハードウェア部門を中心に
基盤構築、実行、及び、
継続的改善を実施

事業部全体
への展開
(2017年1-6月)

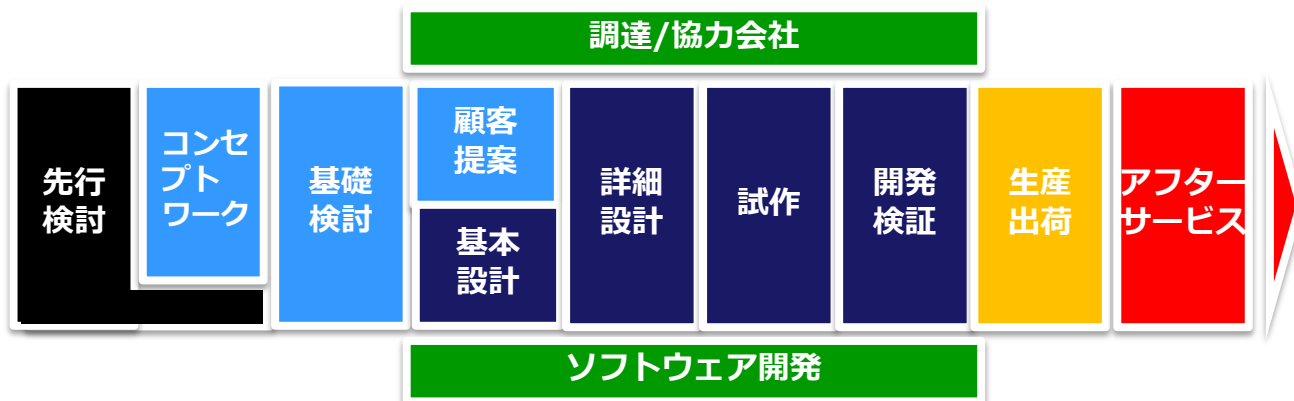
事業部全体へ拡大して実行

解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）



解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）

商品開発フロー（理想）



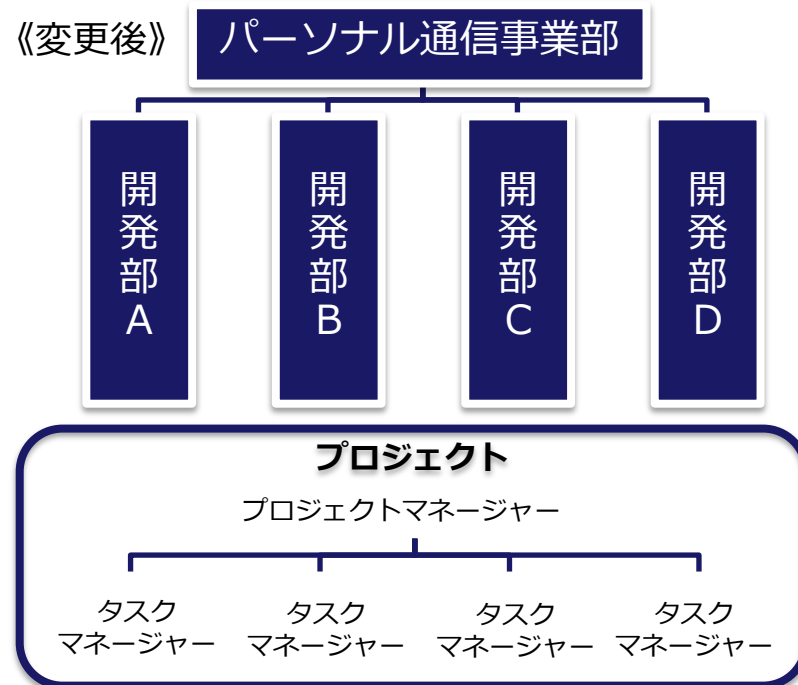
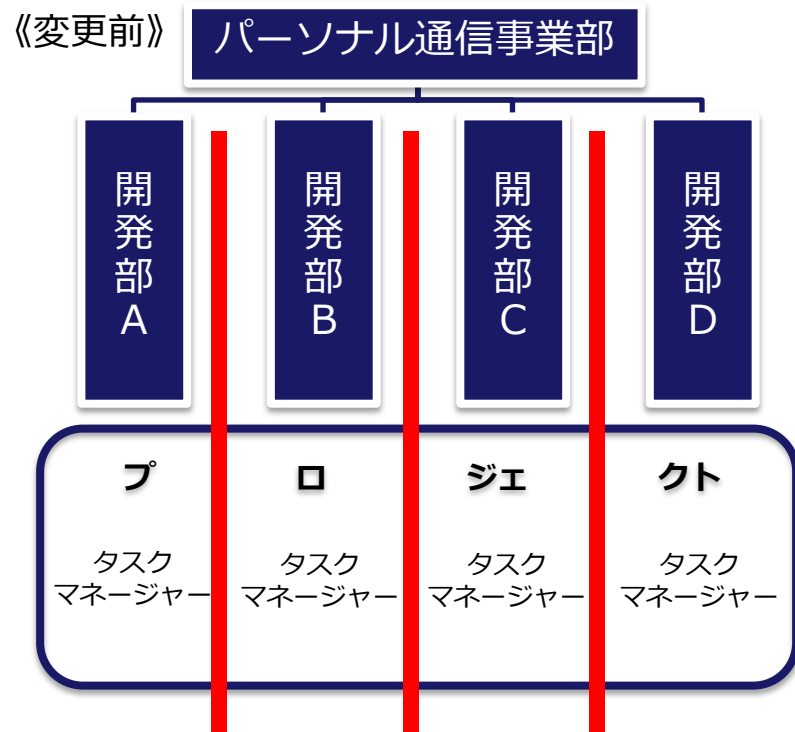
課題が噴出する限界にきていた

- ・ 開発プロジェクトで初期検討遅延が発生
- ・ 上流工程の仕様検討遅れにより下流工程で手戻りが発生
- ・ 仕様決定の遅れにより下流工程で、品質確保に苦慮
- ・ 下流工程での手戻りによる開発追加投資、正規外作業の発生
- ・ 商品開発遅延の影響で量産フェーズの生産ライン設備を増設
- ・ リソース不足により悪いマルチタスクが発生
- ・ 自部門のミッションのみに注力

解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）

→ CCPMを適用すると成果は得られるのか？

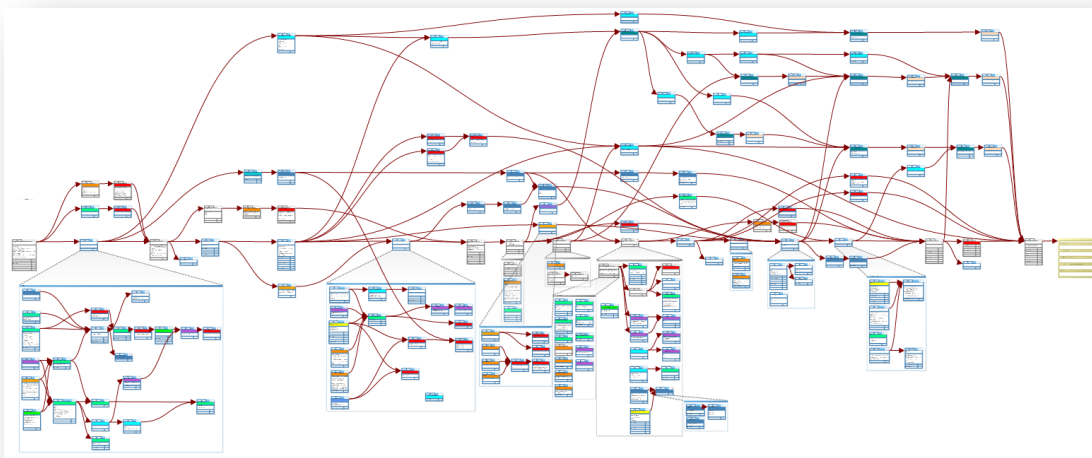
- ・ 部門間の“壁”の存在によるコミュニケーション不足により、部門間での調整時間が増加し、課題解決が遅くなる傾向があった
- ・ 一モデルに限定しトライアルとして、縦割りの組織体制から、プロジェクト中心の組織体制に変更して、プロジェクトマネージャーに権限を委譲



解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）

➡ CCPMを適用すると成果は得られるのか？

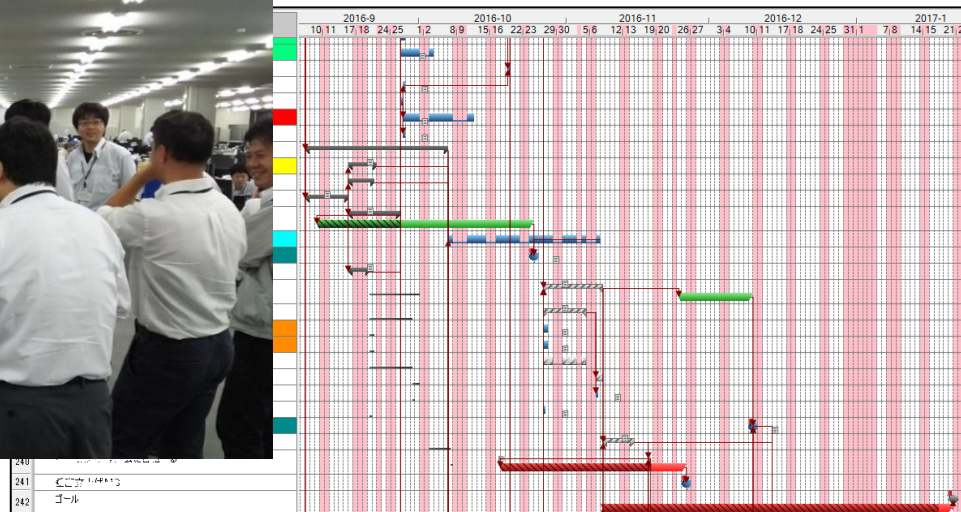
- ・ハードウェア部門を中心に、新規スマートフォン開発プロジェクトでのトライアルを開始
- ・プロジェクトマネージャーとタスクマネージャーを中心に、皆でプロジェクトの計画工程を作成
- ・慣れないプロジェクト全体の計画工程作成、
しかし、少しずつ形になり、全体が見えるようになった



解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）

➡ バッファを確保することは可能なのか？

- ただでさえ開発期間が短く、限られたリソースの中で、バッファの確保は簡単ではなかった
- しかし、“次機種先行検討時間を確保する”という皆の目的に向けて、活動リーダーが主導し、皆がチャレンジを決意
- ファーストプロジェクトは、見積期間を
“実行期間50%：バッファ50%”に分けて開始 ※調達期間等は除く



解決の方向性のトライアル（2016年1-3月）

➔ CCPMを適用すると成果は得られるのか？

- ・ 毎日の朝会を利用して進捗管理と課題エスカレーションを実施
- ・ タスクの残日数報告、傾向グラフの確認、浸食チェーンの確認、課題確認と対策実行をプロジェクトメンバー全員で実施
- ・ プロジェクトマネージャー主導で、タスクの優先順位付けによる“悪い”マルチタスクの防止を実行

傾向グラフの確認

残日数の確認

課題の確認

浸食チェーンの確認



解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)



制約1

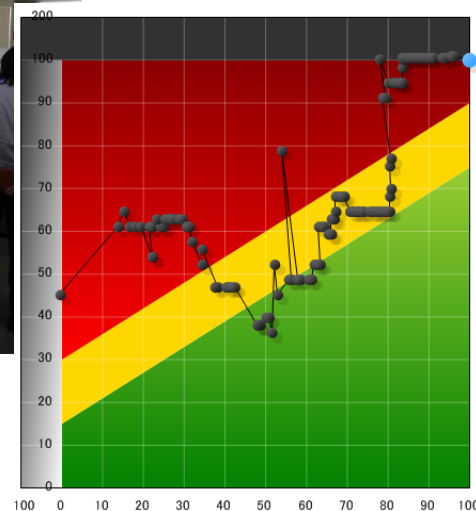
- ・ 1年後の次機種先行検討時間が不足している

マネジメントの
在り方を変える = CCPM

解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)

➡ 課題エスカレーションと解決策実行タイミングの遅れがプロジェクトの進捗と品質に影響していた

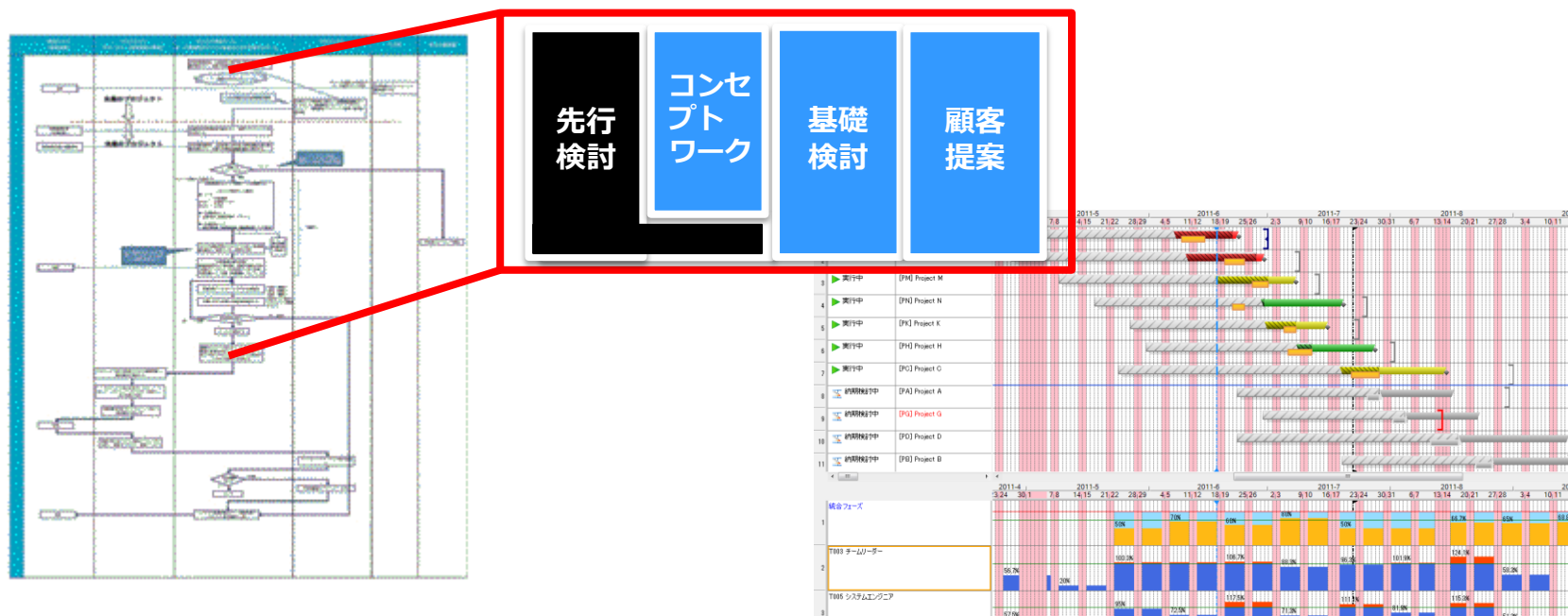
- ・ 全スマートフォンのハードウェア開発プロジェクトに適応開始
- ・ 毎日の朝会を中心としたバッファマネジメント、課題エスカレーションと迅速な解決策の実行を徹底
- ・ 今までにない部門を超えた一体感と課題解決のスピードアップを担当者が感じ始めた



解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)

プロジェクト上流工程での企画、基礎検討時間の不足がそれ以降の遅延、手戻りの原因となっていた

- プロジェクトのパイプラインマネジメントの実行を検討
- “キャリア提案チーム”を定義し、プロジェクト投入マネジメントのフローとルールを構築、事業部内で承認を得たが、様々な課題によって実行できなかった

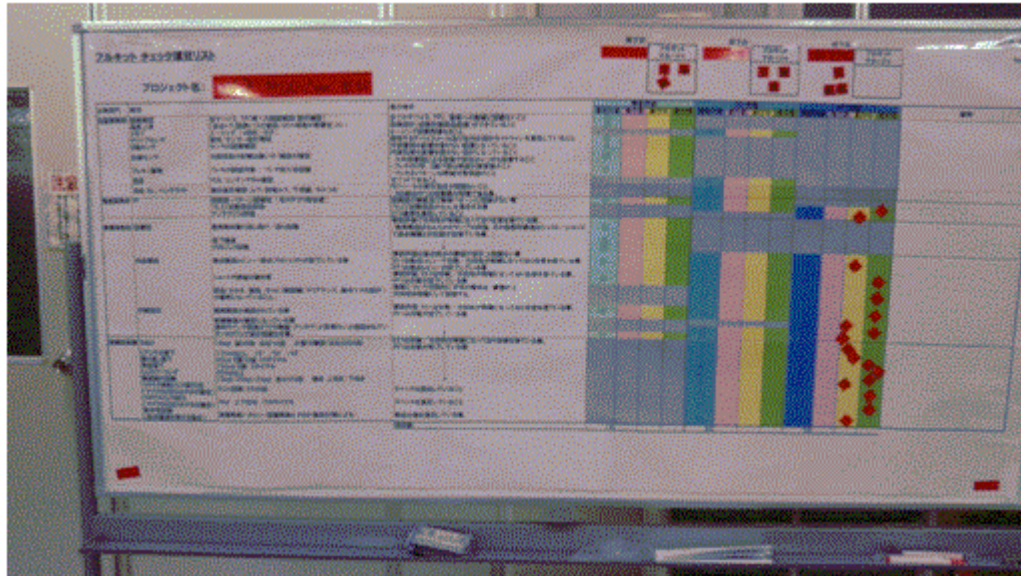


パイプラインマネジメント イメージ

解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)

➡ 下流工程で大きな手戻りや品質向上に時間を割かれていた

- ・今までは解決できない課題は、下流工程に先送りしており、結果として量産間近まで“火消し”対応に追われるケースが多発
- ・各フェーズでフルキットを完了することで、課題の先送りや下流工程での大きな手戻りを防ぎ、品質を前倒しで向上させることに成功した



ホワイトボードに貼り付けて見える化して運用

フルキット マネージャー
部門長

承認欄→

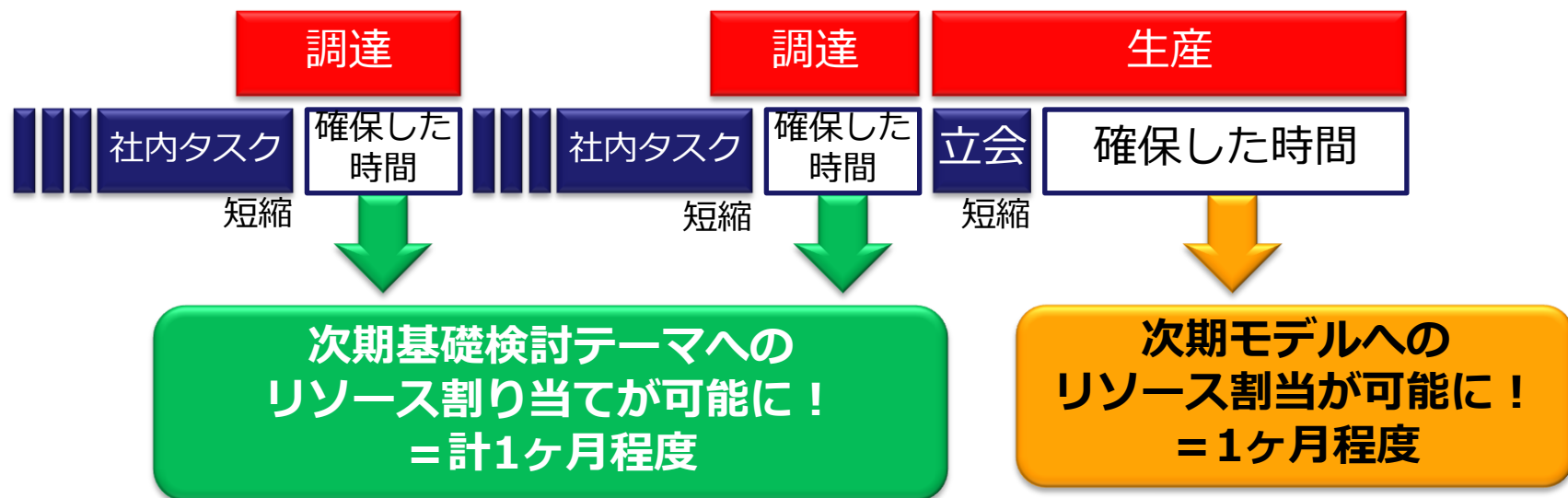
項目/ 条件	主管部門	実行前	実行中	実行完
AAAAA	開発部A	◆		
BBBBB	開発部B		◆	
CCCCC	開発部C		◆	
DDDDD	開発部D			◆

進捗状況を確認↑

解決の方向性の実行/CCPM（2016年4-12月）

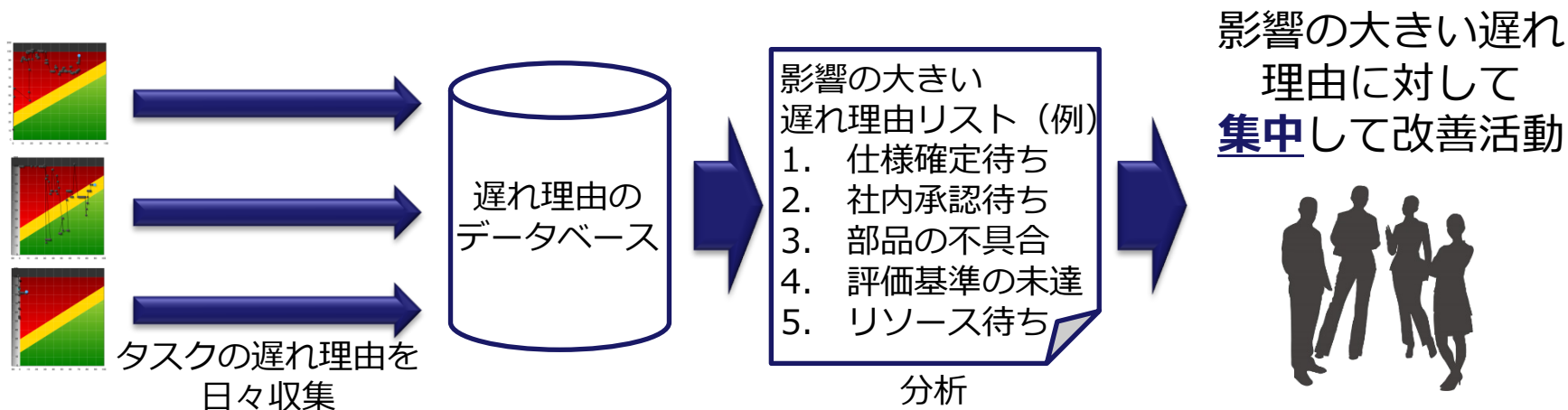
➡ 先行検討時間を十分に確保できないまま、お客様への提案、 そして、プロジェクトを開始せざるを得なかった

- ・タスクの滞留時間の減少や品質の前倒し向上によって、垂直立上後の生産フェーズで“今までにない手離れ”
- ・次期プロジェクトへの早期リソースの割り当てを実現
- ・プロジェクト内で確保した時間を、次期プロジェクト以降の先行検討テーマの検討時間に割り当てることに成功



解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)

→ 全てのプロジェクトの遅れ原因に改善活動を行う時間はない



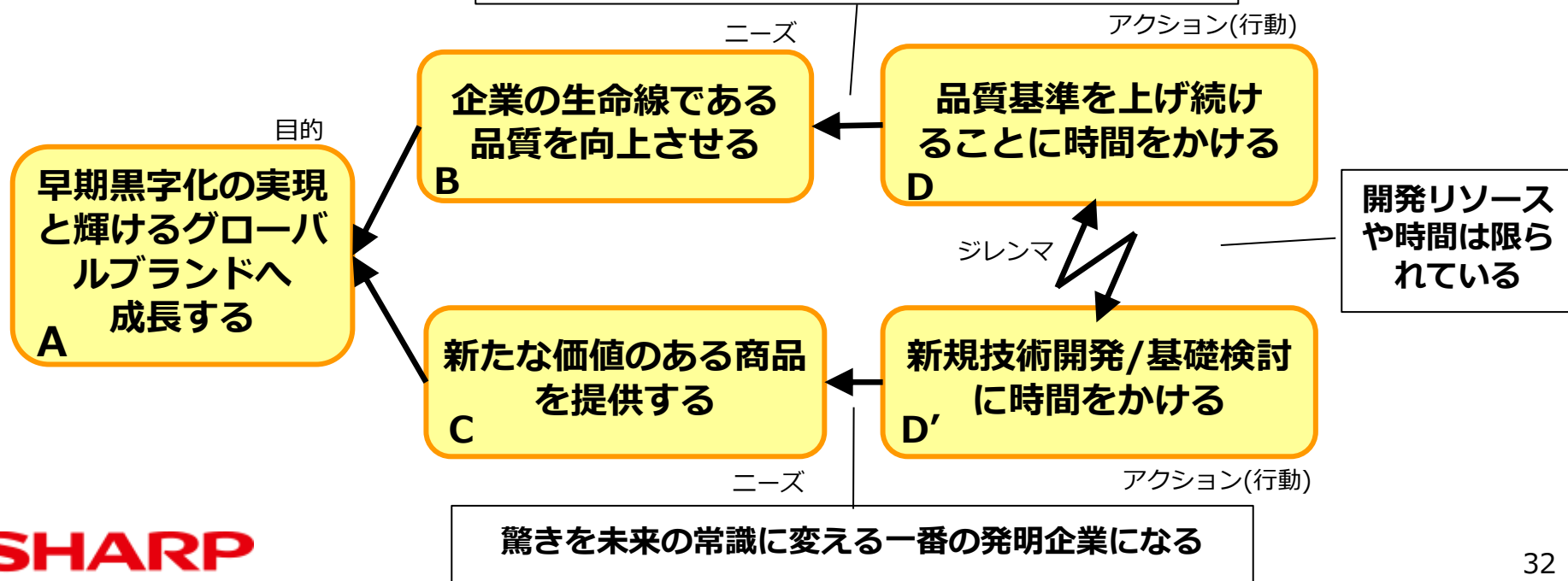
- ・ 継続的改善に向けたタスクの遅れ理由収集と分析を実施
- ・ 一定期間タスクの遅れ理由を収集して分析し、影響度の高い遅れ理由から優先的に改善活動を実施
- ・ ポイントは、個人を責めることなく、組織として対応すること

解決の方向性の実行/CCPM (2016年4-12月)

➔ 特定した遅れ理由のひとつは、10数年間、 開発部門と品質管理部門で解決できなかった課題であった

- ・今まで幾度も調整するも解決できず、両部門にとってお互いに時間を浪費している結果となっていた
- ・クラウド（対立解消図）でその背景を整理し、両部門で納得/合意のもと、解決策をついに実行！WIN-WINに。

常に『品質第一』を心し、お客様のニーズに応え、自信を持ってお勧めできるモノづくりをする



組織としても想定以上の成果 マネジメントの在り方が大きく変わった！

➡ 課題の早期エスカレーションと解決スピードアップ

- わずか6ヶ月で開発リードタイムを約**30%**短縮
- 短縮して確保した時間を**先行検討/技術検討に割り当て**

➡ 品質を今までにないレベルで前倒して向上

- 遅延リカバリーのための**追加投資の大幅な削減**

まだまだ達成が十分ではない課題に対して UDEマップ作成やクラウドを利用した 課題解決を実行中

- ➡ “個人の想い”から“全体的な行動”へ！
- ➡ 目標/目的の共有化を強く意識
- ➡ “何が制約？その影響は？”を常に意識して！
- ➡ 常に課題把握と優先順位を認識して、即時に対応・行動
- ➡ プロジェクト内の連帯感アップと責任の明確化

解決の方向性の実行/S&Tツリー（2016年4-12月）

制約2

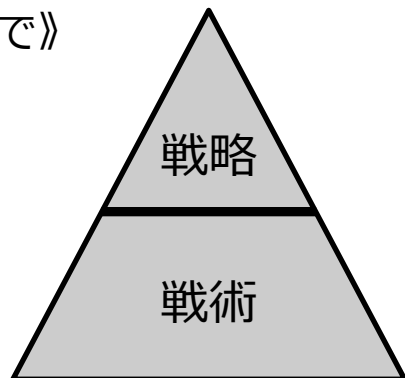
- ・ 階層間の戦略・戦術のつながりが足りない
- ・ これで勝つという共通認識が足りない

戦略と戦術のつながりを見える化する=S&Tツリー

解決の方向性の実行/S&Tツリー (2016年4-12月)

➡ 事業部/部門毎の方針徹底会だけでは、戦略/戦術を語る、伝えるには限界があった

《今まで》



マネジメント層
戦略はしっかりと
落とし込んでいる



リーダー/現場層
戦略が明確に
なっていない

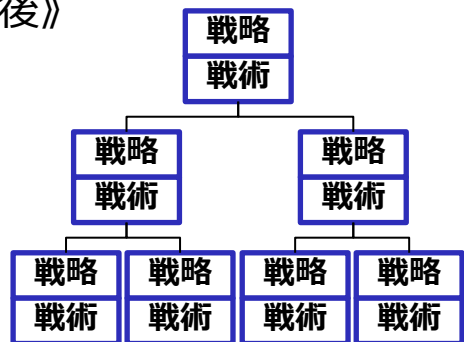
➡ 戦略/戦術が伝わらない要因がわかってきた

- ・ 戦略背景/前提条件の解釈が、人によってバラつきがあった
- ・ 同じ言葉でも、その定義が、人によってバラつきがあった
- ・ 方針徹底会で伝達しているつもりでも、その意図が十分に伝達できていなかった
- ・ 方針徹底会後に発生した環境の変化による、戦略背景/前提条件や戦略/戦術の見直しが十分に徹底できていなかった

解決の方向性の実行/S&Tツリー (2016年4-12月)

➡ 階層間の戦略/戦術のつながりが重要だった!

《今後》

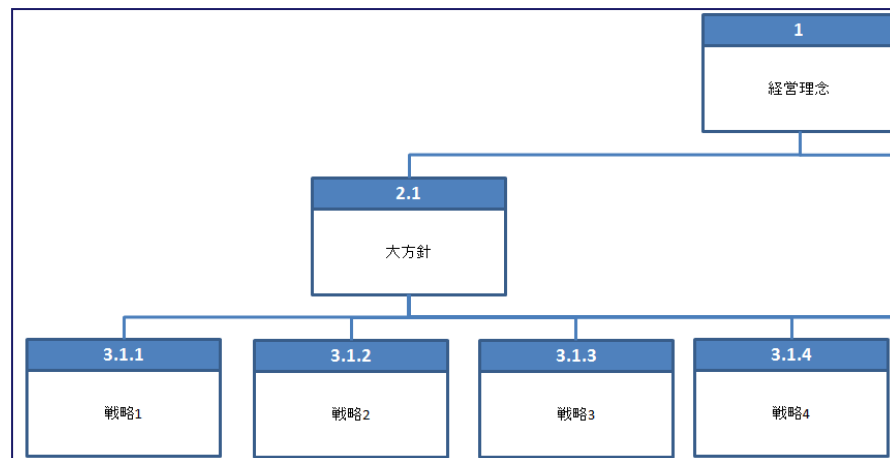


戦略と戦術が常に一体となっており、
上位層から現場に近い層まで、
戦略と戦術が明確

➡ S&Tツリーを利用した戦略と戦術の落とし込み

**IoT通信事業本部
(BU1-A) パーソナル通信事業部
経営方針説明会**

2016年10月13日
IoT通信事業本部
中野副事業本部長

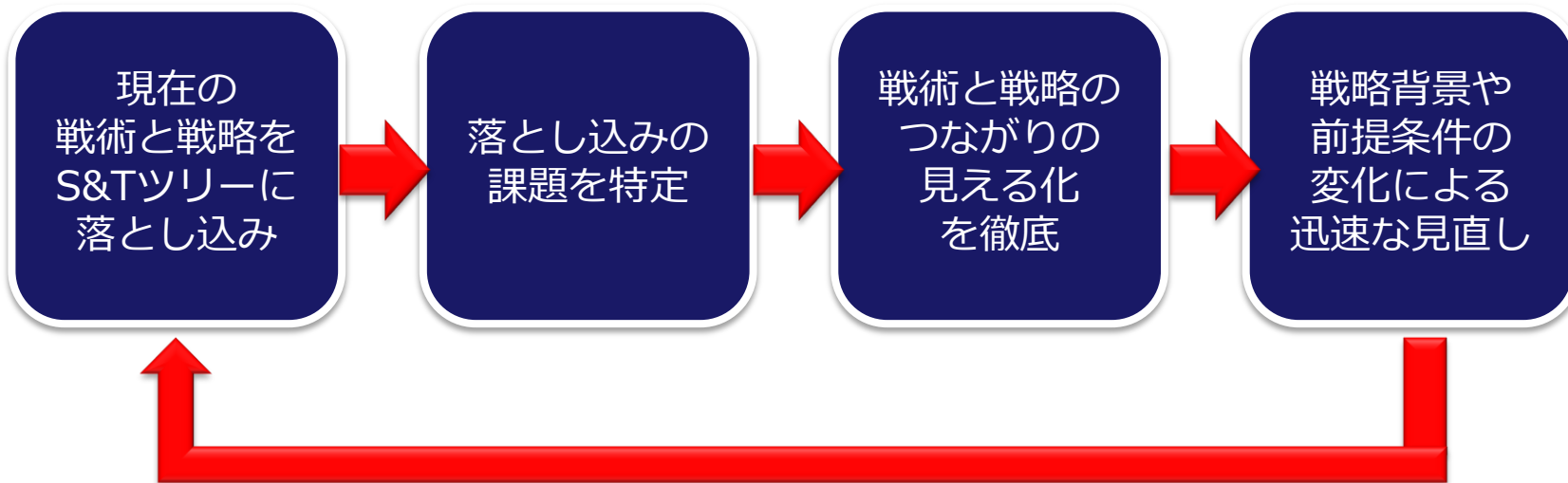


解決の方向性の実行/S&Tツリー（2016年4-12月）

➡ 戦略と戦術のつながりの見える化と継続運用

IoT通信事業本部副本部長 兼 パーソナル通信事業部長：中野
「事業部全体でやってみよう！」

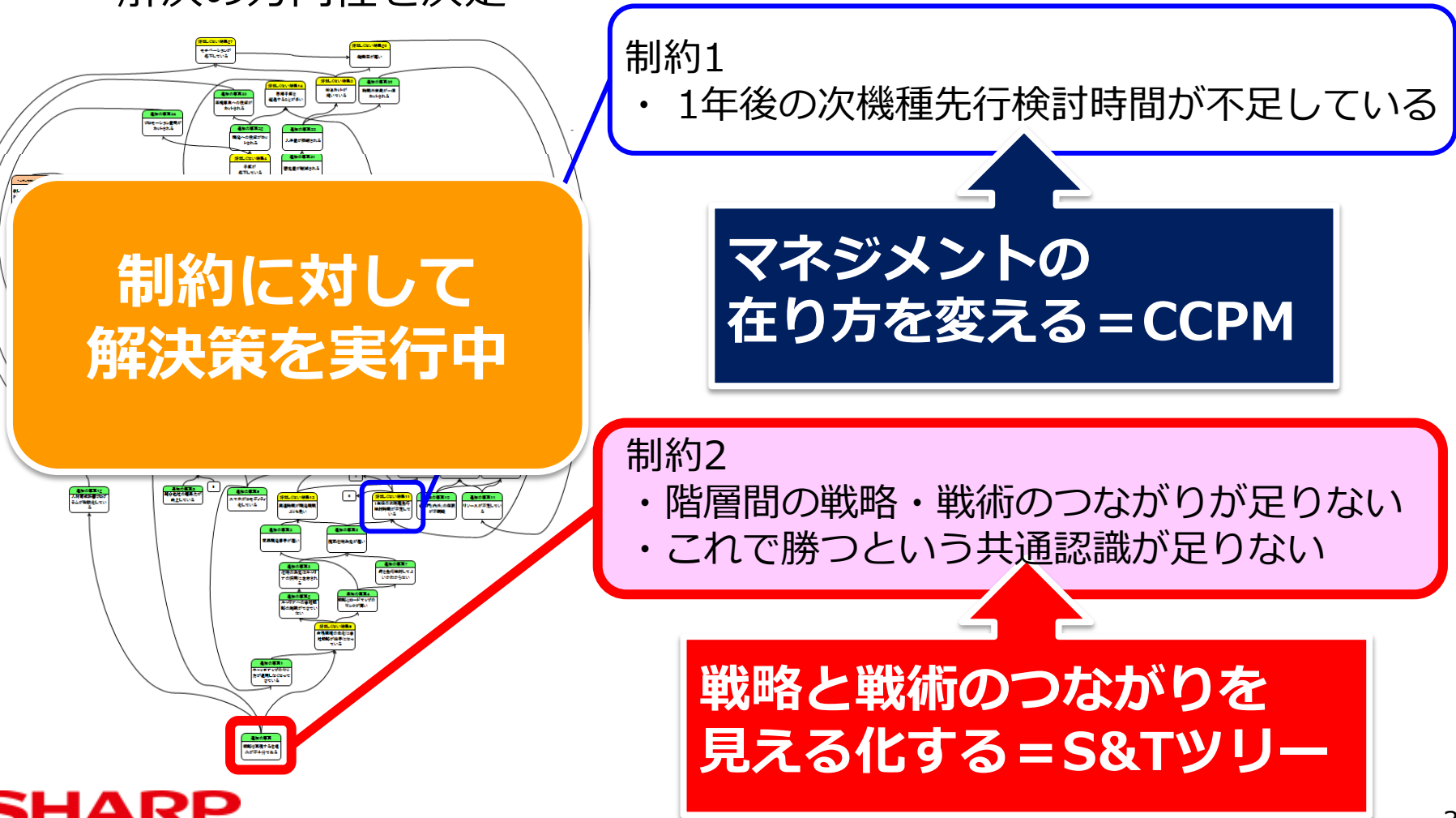
S&Tツリーを利用した戦略と戦術のつながりの見える化を徹底。



解決の方向性の実行（2016年4-12月）

パーソナル通信事業部の制約を特定

- ・ 事業部として直ぐに影響を与えられる2つの制約に着目し、解決の方向性を決定



事業部全体への展開（2017年1-6月）



事業部全体への展開（2017年1-6月）

➡ パーソナル通信事業部としての全体最適なフロー実現には、 まだ課題もあった

- ・ より大きな成果を得るために乗り越えるべき課題
“全体最適の取り組み範囲が狭く、効果が限定的になっている”
- ・ 2016年10月、事業部長より“事業部全体への取り組み展開”の指示

➡ 組織全体での“全体最適なフロー”を実現しよう

- ・ ソフトウェア部門
CCPMを利用したプロジェクトのリードタイム短縮と前倒し開発へのシフト
- ・ 企画部門
コンセプトワークから提案構築までのプロセスの徹底と前倒しでの実施



事業部全体への展開（2017年1-6月）

➡ ソフトウェア部門で本格的な活動を開始

- ・ UDEマップで制約を特定。特に改善すべき課題：
“開発期間が短く期間内にクライテリアを満足できない場合がある”
- ・ “プロジェクトのリードタイム短縮と前倒し開発へのシフトによる品質の大幅な向上”を目標に、CCPMを活用した早期課題エスカレーションと迅速な解決を徹底

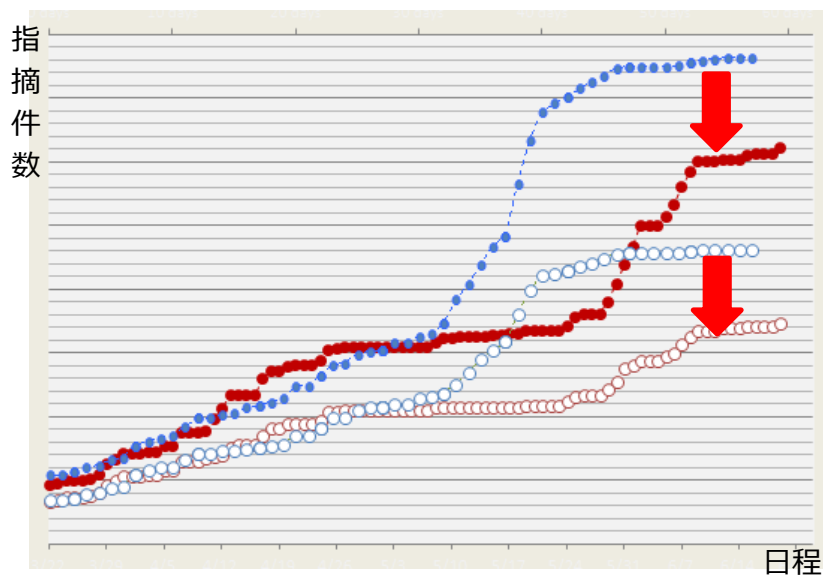


ハードウェア部門に続いてソフトウェア部門も同様に

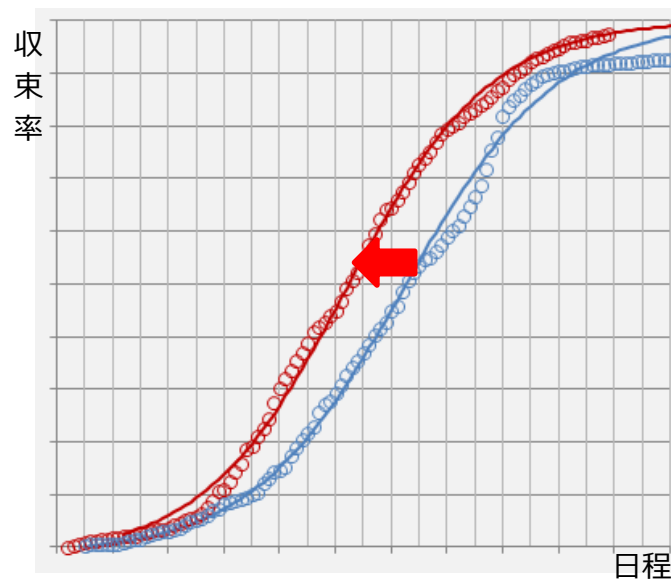
事業部全体への展開（2017年1-6月）

➡ 品質を今までにないレベルで前倒しで向上

- 開発リードタイムも大幅に短縮
- お客様指摘件数が少なくとも**20%削減**（ソフトウェア部門）
※重要指摘は大幅に減少。品質を向上しつつ、削減を実現
- バグ収束タイミングが**25%前倒し**（ソフトウェア部門）



お客様指摘件数（前年度同モデル比）



バグ収束タイミング（前年度同モデル比）

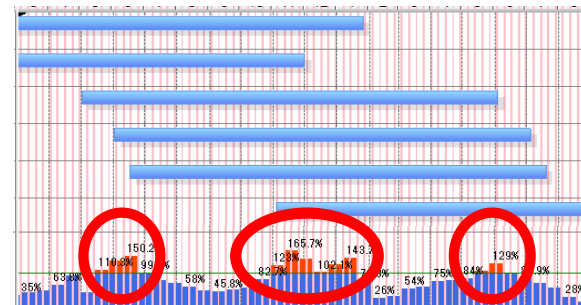
事業部全体への展開（2017年1-6月）

→ 企画部門で本格的な活動を開始

- ・“さらに決定的な競争力を持った商品を生み出す”ことを目標に、
事業部全体での業務支援と早期着手のための仕組みを構築して徹底

→ 企画部門も“悪い”マルチタスクになっていた

- ・コンセプトワーク～リリースまでの企画部門の業務プロセスを洗い出して、リソースの負荷状況を確認
- ・今期モデルのリリース対応時期と来期モデルの提案検討時期が重なり、リソースが高負荷になっている状況を再確認



事業部全体への展開（2017年1-6月）

➡ 部門の“壁”を超え、事業部全体での業務支援

- ・ 従来の業務の枠に囚われず、全体最適の視点で組織を超えて業務の効率化を実施
- ・ 企画部門の“悪い”マルチタスクの軽減につながり理想の形での実行に大きく前進



➡ 1年後の次機種先行検討期間を確保

- 従来よりも**1.5ヶ月**早くコンセプトワークに着手
- コンセプトワークから**担当者**も参加
- 技術検討期間を**2ヶ月**確保

事業部全体への展開（2017年1-6月）

➔ 事業部全体で組織のマネジメントに大きな変化が！
組織マネジメントのイノベーションが進んでいる！

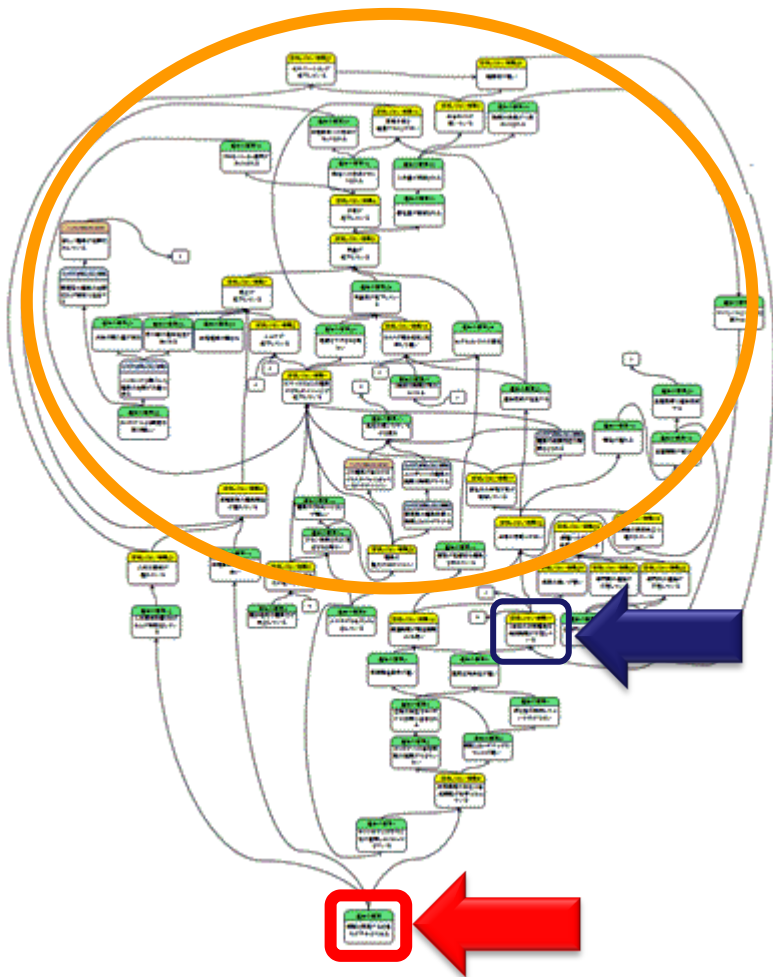
部門を超えた事業部全体の同期によって
決定的な競争力を持った商品、
他社にまねされる商品の実現に向けて活動中



解決策の実行により課題/制約は解消されたのか？

➡ 良い未来につながっているか？足りないものはないか？

解決策実行により得た成果を活用して、
正のスパイラルを実現する



解決策の実行により課題/制約が
解消されつつある。
それにより変化が起こったのか、
再検証中

(2017年9月現在)

最後に



所感

本活動をきっかけに

- ・ 各部門に任されたミッションは違えども
各部門共通の目的に向けた取り組みが実を結びつつある
- ・ 全体最適の視点で部門の枠を超えた活動が加速している
- ・ マネジメント自身が変わることが、
組織マネジメントのイノベーションの第一歩

一方で、さらに全体最適を加速するためには課題もある

- ・ まだまだ多くの部門の壁は存在する
- ・ 部門を超えて目的を共有する取り組みは道半ば
- ・ 目的共有と活動範囲拡大によって、さらなる効果を得られる

個別最適から全体最適の視点へ、

マネジメントは確実に変わってきている

SHARP

Be Original.

