

ホシザキ電機株式会社

- ◇沿革とビジネスモデル
- ◇競争戦略とサービス・サポート体制
- ◆経営品質から見た価値創造
- ◇コア・コンピタンスとコア・ナレッジ

国立大学法人 名古屋大学
栗本 英和

情報文化学部・大学院環境学研究科
情報マネジメント研究室
kuri@info.human.nagoya-u.ac.jp

経営品質の観点からみた、卓越した業績の所在 [聴取調査]

- ❖ 目指すべき方向
・卓越した業績の追求

❖ 4つの基本理念

- ◎顧客本位
- ◎独自能力
- ・社員重視
- ・社会との調和

←顧客価値を創造する開発と保守
←製販一体型の自己完結システム

❖ 7つの重視する考え方

- ・顧客から見たクオリティ
- ・リーダーシップ
- ・プロセス指向
- ・対話による「知」の創造
- ・パートナーシップ
- ・フェアネス
- ・スピード

顧客ニーズに合致した、
受注組立・受注生産型
のモデル

組織への浸透・定着
(実質化の確認)

発明品の歴史 (Time Travelより) ※多様なニーズ対応と改良

- ❖ 1947: 創業時代: 電機製品の製造販売
★1955: 米国視察
- ❖ 1957: ジュースの自動販売機時代 (飲料を軸にした展開)
※アイスクリーム, 炭酸, 天然ジュース, ストッキング,
乳酸菌, 飴, ガム, チリ紙, 酒類, 牛乳, ハンバーガー,
氷, アルカリイオン水等
※1970~液体定量吐出装置~麦酒, 珈琲, お茶等
- ❖ 1965: 製氷機の開発時代 (全自動製氷機の開発)
※フロック, フレーク, キューブの形状から大型装置まで
- ❖ 1972: 厨房機器メーカ時代 (業務用冷凍冷蔵庫の開発)
※1982: フレハフ冷凍冷蔵庫
- ❖ 1992: グローバル化時代 (海外への展開)
- ❖ 2005: 食の未来と地球環境 (厨房のシステム化)
※省エネルギーの制御方策
- ❖ 2008: 上場

ホシザキ電機のDNAより ※独自能力

- ❖ その発明品は、ほんの小さなひらめきから始まりました。
- ❖ そこに多くの技術者の論理が加わり、幾度も幾度も試行錯誤が繰り返されました。
- ❖ 時には失敗し、時には苦労を重ねながら、徹底的に追求し続けた、あくなき「挑戦」のカタチです。
- ❖ そのカタチのひとつひとつが、ホシザキの発明品=オリジナル製品として世に出され、その製品のひとつひとつがホシザキの歴史を作り、国内だけでなく海外へと翼を広げてきました。
- ❖ その製氷機市場シェア, 国内約70%, 世界約25%。
- ❖ ホシザキを支える社員たちの心には、設立当初から受け継がれている信条があります。
- ❖ “オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない”
- ❖ 今日もまた、ホシザキの挑戦が続きます。

採用情報からわかる、顧客本位、独自能力

4つの基本理念と7つの重視する考え方

4つの基本理念

- ◎顧客本位
- ◎独自能力
- ・社員（構成員）重視
- ・社会との調和

7つの重視する考え方

- ・顧客から見たクオリティ
- ・リーダーシップ
- ・プロセス指向
- ・対話による「知」の創造
- ・パートナーシップ
- ・フェアネス
- ・スピード

7つの重視する考え方（1）聴取調査より

- ❖顧客から見たクオリティ・顧客が期待する価値
 - ・新製品による新たな市場創出と新たな顧客獲得
 - ・保守情報を活かすビジネス機会やサービス創出
- ❖リーダーシップ・・・目的と方針の明確化
 - ・会長が校長になって営業マンの日報作成指導
 - ・営業効率よりも少人数による営業効果を重視
 - ・優れた営業マンのコンピテンシー分析
- ❖プロセス指向・・・営業と保守の連携
 - ・直販体制による、One Stopサービスの実現
 - ・タブレット端末を用いた営業支援と情報集積
 - ・フードビジネスのサービスプロバイダー

7つの重視する考え方（2）聴取調査より

- ❖対話による「知」の創造
 - ・日報を通じた現場と上長との対話
 - ・直販の属人性を活かす業務知の蓄積
- ❖スピード
 - ・白板による営業と保守との情報共有
 - ・社内の情報共有による事例の横展開
- ❖パートナーシップ
 - ・既存業界とは共存共生
- ❖フェアネス
 - ・Sale by System による全社サービスの一貫性
 - ・ES調査による状況把握とロイヤリティの向上

「先輩社員の仕事紹介」から見た、基本理念の浸透

① まだ見えぬ「夢」を具体化するため、市場に立つ。

② 海外駐在で痛感した、語学力より大切なこと。

③ 私の開発したシステムで、数千人の業務を動かす。

④ 世界じゅうのホシザキを支える、金庫番。

脳内グーッ

従業員の目線による検証(1)

①開発・設計の目線による検証

- ・次世代のコア製品は何か。開発テーマ自体を自ら開発せよ。
 - 世界初の技術要素, 学会発表
- ・直接ユーザーの声を拾ってこそ, いいものが生まれる。
 - 有名シェフからの示唆
- ・モノづくりの原点・・・それは『人を感動させること』
 - 人を感動させる技術開発

②海外戦略の目線による検証

- ・手を挙げて続け勝ち取った, 念願の海外勤務。
 - 入社後, 海外事業部に配属することを約束
- ・英語はビジネスのためのツールであって, 目的でない。
 - 語学力でなく「何を伝えるか」が大切に気づいた
- ・海外駐在で得た経験を活かし, ホシザキの次なる新製品作り
 - 意識的に経営や市場創造の勉強, MBA取得, 付加価値

従業員の目線による検証(2)

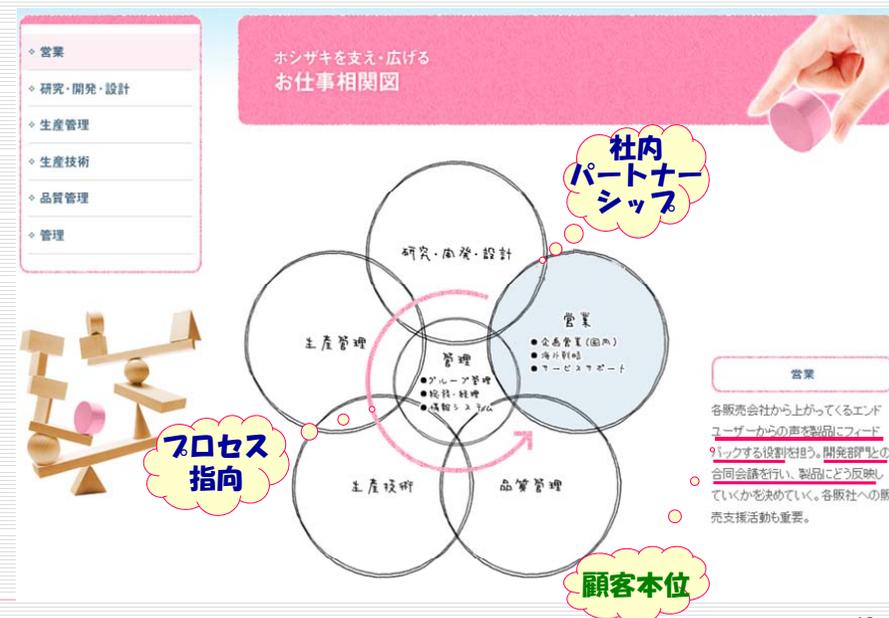
③情報技術者の目線による検証

- ・システム開発がしたい。その気持ちを後押ししてくれた場所
 - 入社後は希望通り情報システム部に配属する
- ・ゼロから教えてくれた, ホシザキの先輩たち
 - 1つ質問して5つ教えてくれることなんてしょっちゅう
- ・エンジニアとして, もっともっと成長したい
 - 『人』の面と、教育・福利厚生等の会社としての『制度』

④グループの目線による検証

- ・国内・海外, グループ会社が円滑に展開するために。
 - 経理と総務を兼ねた業務
- ・スペシャリストに向けて, 着実に成長できる環境
 - 社員教育の充実
- ・やりたいことが次々と浮かぶ。それが, ホシザキ。
 - ホシザキライフ

仕事相関図からわかる, ニーズを出発点にした価値連鎖



理念に基づいた組織マネジメント

ホシザキ電機の経営理念

存在意義

私たちホシザキグループは、多様化する「食」に対するニーズの変化に対応し、お客様のみならず社会に貢献できる「**進化する企業**」であることを目指します。

経営姿勢

- 遵法はもとより社会と社員から信頼される会社づくり
- 透明性のある経営、議論のできる経営の実践
- 事業活動と環境との調和、働きやすい職場環境の実現
「**良い製品は良い環境から**」

行動規範

- (責務を全うし) 「**仲良く楽しく**」
- (現状を打破し失敗を恐れず) 「**極限への挑戦**」
- 「**顧客満足の創出**」



コンプライアンスの基本方針

- ❖ 食環境に関わる企業グループが持つ**社会的責任と公共的使命**の重みを常に認識し健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からの**ゆるぎない信頼の確立**を図っていきます。
- ❖ 正確な情報（商業情報・企業情報）の積極的かつ公正な開示に努め、広く**社会とのコミュニケーション**を図り、社会から評価が得られる**透明性のある経営**に徹していきます。
- ❖ 法令やルールを厳格に遵守し、**社会規範に反することのない誠実かつ公正な企業活動**を遂行していきます。
- ❖ 国際社会に通用する**高い倫理観**を備えた**良き市民として使命感**を持ち、内外の経済・社会の発展に貢献していきます。
- ❖ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては断固とした積極的な姿勢で臨み、決して妥協はいたしません。

環境方針

- (前文) ホシザキ電機株式会社は、当社経営理念である「良い製品は良い環境から」のもと、緑豊かな工場環境の整備につとめるとともに、地球レベルでの環境保全が人類共通の最優先課題の一つであることを認識し、**環境と調和した持続的発展が可能な事業活動を目指します。**
- ❖ 当社は、・・・の開発、製造をおこなうメーカーとして、その事業活動にかかわる環境への影響を認識するとともに、これの**継続的な改善**に取り組む体制を整備し、**汚染の予防**につとめます。
 - ❖ 当社の環境側面に適用可能な法的要求事項ならびに当社が同意するその他の要求事項の順守はもとより、自主管理基準を設定し、環境管理レベルの向上につとめます。
 - ❖ 当社の事業活動にともなう環境影響のうち、特に次の事項を重点課題として取り組みます。(6項目を表示)
 - ❖ この方針遂行のため、技術的、経済的に可能な範囲での**環境目的、目標を設定、推進し、定期的にこれを見直します。**
 - ❖ この方針は、文書化し、実行し、維持するとともに、教育、広報活動を通じ、当社社員のみならず、当社組織のもとで当社の**業務に従事するすべての人員に周知**させます。また、社外の**あらゆる人々からの要求に対して公開**します。

環境方針

(前文) ホシザキ電機株式会社は、当社経営理念である「良い製品は良い環境から」のもと、緑豊かな工場環境の整備につとめるとともに、地球レベルでの環境保全が人類共通の最優先課題の一つであることを認識し、**環境と調和した持続的発展が可能な事業活動を目指します。**

- ❖ 当社は、・・・の開発、製造をおこなうメーカーとして、その事業活動にかかわる環境への影響を認識するとともに、これの**継続的な改善**に取り組む体制を整備し、**汚染の低減**に取り組む。
- ❖ 当社の環境側面に適用可能な**他の要求事項の順守**はもとよりの向上につとめます。
- ❖ 当社の事業活動にともなう環境に配慮して取り組みます。(6項目)
- ❖ この方針遂行のため、技術的、経済的に可能な範囲での**環境目的、目標を設定、推進し、定期的にこれを見直します。**
- ❖ この方針は、文書化し、実行し、維持するとともに、教育、広報活動を通じ、当社社員のみならず、当社組織のもとで**当社の業務に従事するすべての人員に周知**させます。また、社外の**あらゆる人々からの要求に対して公開**します。

- エネルギー単位の低減
- 省資源化の推進、廃棄物発生抑制
- 輸送に係る環境負荷の低減
- 化学物質の使用削減による環境負荷の低減
- 環境に配慮した製品の開発・設計の推進
- 自然環境の保護

経営品質から見た、卓越した業績の源泉

❖ 目指すべき方向

- ・卓越した業績の追求

❖ 4つの基本理念

- ◎顧客本位
- ◎独自能力
- ◎社員重視
- ◎社会との調和

❖ 7つの重視する考え方

- 顧客から見たクオリティ
- リーダーシップ
- プロセス指向
- 対話による「知」の創造
- パートナーシップ
- フェアネス
- スピード

顧客開拓の精神！
体育会系の風土？

製造・販売・保守の連携！

該当する
仕組みや仕掛が
ある

まとめ

❖ 競争優位

- ・先取指向、プロセス指向、市場開拓
- ・営業と保守の協働による、労働集約的な活きた情報集積

❖ 顧客価値創造からの出発

- ・創業者の想い (起業として、『創立』)
- ・現会長の理念 (組織として、『確立』)
- ・共感する幹部

❖ 顧客価値創造による多様性と必然性

- ・ライフサイクルサポート → 情報マネジメント
- ・サービス・ドミナント・ロジック → 使用価値の創造

❖ 課題 (調査不足！)

- ・理念の浸透
- ・キャリアパス等の教育制度
- ・提案型人材を育成する「場」や「風土」

本調査に対して、ご協力を戴きました
ホシザキ電機株式会社 代表取締役会長兼社長・坂本精志様、取締役
・丸山 暁様はじめ関係各位に厚く御礼を申し上げます。

付記

なお、本調査結果は2回のヒアリングのみから得られたものを纏めたものであり、とくに？の部分など仮説の域を超えないものも含まれており、検証と確認を要すると思われれます。