

半導体業界のライオンズ・シエアーを目指して

凛然として神楽坂からの挑戦

アンカー・ビジネス・シス
テムズ(株) 代表取締役社長

永田 隆一



—32—

オペレーション・エクセレンスは、業務の卓越性・業務の最適化・業務革新等を意味します。英語では、Operational Excellenceとなります。無駄の無い、品質の高い、また柔軟性にも富んだ業務を表します。ここでの業務とは、製造・財務・調達購買・販売人事等を指します。

《オペレーション・エクセレンスのプロセス》
まず、業務全体を見渡し、選択と集中を検討します。そして標準化を検討します。つぎにモジュール化を適用して、非競争領域は、思い切ったBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を適用します。こうした一連のプロセスを何度も繰り返ししていくことで最適化していきます。これが

やディスクリット半導体市場において、材料がほぼ同じ物から同じような加工して同じような価格帯で販売する場合を例に取ります。企業がこの市場に参入していますと、差別化要因は以下の六つです。

- ①材料の品質と価格
- ②製造工程の期間
- ③在庫の管理
- ④宣伝広告
- ⑤固定客の囲い込み
- ⑥製造能力の柔軟性

オペレーション・エクセレンス(業務の卓越性)の落とし穴

そして、バランスよくこれらの項目で優れている会社は、オペレーション・エクセレンスが優れており、トースターやディスクリット半導体》
食パンを焼くトースター

社は、オペレーション・エクセレンスが優れており、すぐれた順で市場占有率を享受できます。しかし、落

《新規市場創出・プロダクト・イノベーション》
さて、新規市場の創出や新しい製品や、新しい価値の創出の際、オペレーション・エクセレンスを考えてはいけません。考えなくて

《想像力は創造力の基》
『愚者は体験に学び、賢者は歴史に学ぶ』と申します。何度かトライしてうまく行かなかった体験に囚わ

また、一八六六年、高杉晋作は、八〇人で奇兵隊を立ち上げます。一〇〇〇人まで増やして、幕府の長州征伐軍五万人を完膚なきまでに破ります。ありえないと思われるかもしれませんが、これも史実であります。鍵は、最新式の元込め銃です。坂本竜馬が薩摩の資金と船で、大量に購入した新式銃を奇兵隊へ与えて準備をしていました。

とし穴は、現代のコンペティション(競合)は、グローバル(地球規模)です。海外の人件費の廉価な企業が出てくれば、瞬く間に市場を取られてしまうリスクがございます。

①馬鹿げた事
②連続していない事
③価値を提供できる事
半導体製造プロセスでアイデアを思いつくヒントは、以下のような例がございますが、適用した企業は

①さかさまにしてみたら
②角度をかえてみたら
③水中でつくってみたら
④混ぜてみたら

自分の説明の仕方がつたなかったのかもしれない。時期が早すぎた場合もある。あるいは、上司の方がいいとこのボンボン(ちょっと足りない)の場合もござい

また、一八八〇年、源頼朝は流されていた伊豆で、平家打倒を掲げて、仲間四〇人と立ち上がります。そして、戦い負けますが、房総半島

セラミック・コンデンサーや、工作機械、一部の半導体製造装置も属しますが、このような市場では、製造工程での品質の作りこ

①さかさまにしてみたら
②角度をかえてみたら
③水中でつくってみたら
④混ぜてみたら

戦い負けますが、房総半島へ落ちて二カ月のうちに、なんと二〇万騎に増員して、三万騎の平家軍を富士川で破ります。二カ月で四〇人を二〇万人へ増員したのです。馬鹿げたありえないことに思えますが史実であります。鍵は『頼朝の手紙』にあります。関東の地は、すべて、頼朝が召し上げるといふ大ハッタリが功を奏しました。

《勝機をつかむ鍵》
オペレーション・エクセレンスは重要です。しかし万能ではありません。勝機を掴むためには、バリュー・ベース・エクセレンス(価値に基づく卓越性・筆者永田の造語)も必要です。その鍵は、『突拍子もない馬鹿げた発想』かもしれません。(隔週掲載)