



ESD21 殿オープン・フォーラム

IT活用による、 私流“商用車もの作り改革”について

2011-4-22（金）
日野自動車株式会社
相談役 蛇川 忠暉

目次 本日 お話したい事



1. はじめに ～社長就任時の経営課題
2. 私の目指す経営
3. 私のこだわり
4. ITに対する私の思い
5. 日野自動車の経営にITを活用
 — ビジネスモデルの変革

経営課題化→九（苦）の負の遺産の解消



- （１）人事労務の停滞と萎縮の解消
- （２）設備・建物の老朽化更新と生産性の向上
- （３）設計・開発におけるプロセスの古い手法の刷新
（リードタイムの長さ）
- （４）寄せ止め等生産集約の推進
- （５）ＩＴ投資の立ち遅れの挽回
- （６）日野本体並びにグループ各社の有利子負債削減
- （７）海外赤字事業或いは海外展開の積極化
- （８）国内販社の赤字体質（新車インセンティブ体質）の解消
- （９）仕入先の赤字の解消

2. 私の目指す経営

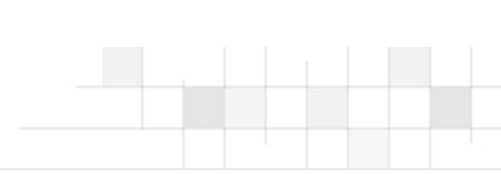
私にとっての“経営的発想と行動”とは



- 単なる過去の肯定や否定からは何も創造しない。
- 社会の変化に対する明日の確信こそ新たな発想と速やかな行動を生む。

2. 私の目指す経営

我々は新日本的経営をめざす



Traditional business

プロセス指向
改善
協調協同
みえる化
ローカル
物づくり（技能）

+

e-business

先進技術指向
改革
創造創成
情報化（IT）
グローバル
キーテクノロジー

2. 私の目指す経営

「トヨタ流経営」とは



＜生産現場＞あくなき改善

- 「病の検診と完治」
- ジャストインタイム、
自動化
- TQM (PDCA)
- QCサークル
- 横展
- 改善 試行錯誤
- 現地現物

＜経営＞危機意識の共有

- 「元気はつらつ健康管理」
- 会社のコンプライアンス
(企業倫理 / 監査)
- 経営のマトリックス指標(責任体制)
- 成果の見える化 (目標管理)
- 情報のネットワーク化 (共有)
- 仕事の大部屋化 (協業)
- 技術のキーテクノロジー重視
(自ら手がける)
- 事業の新規開拓(時代の変化を追う)

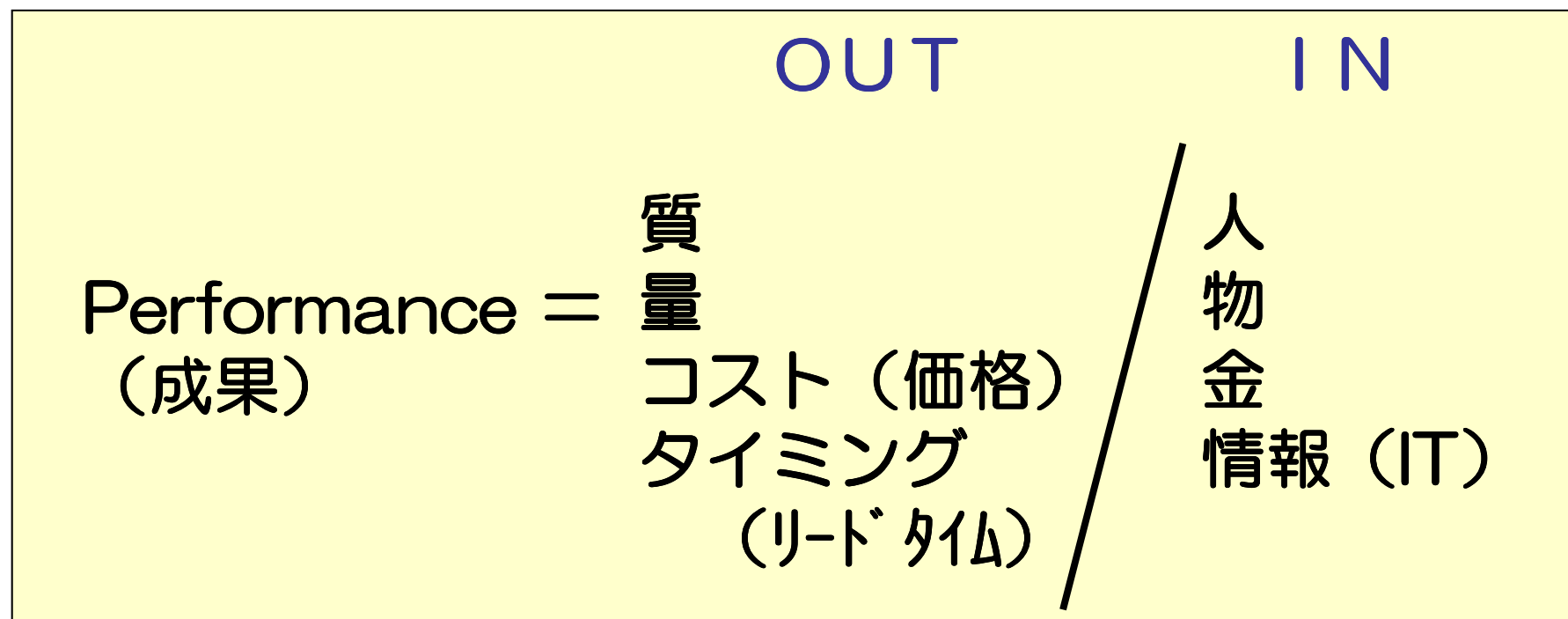
2. 私の目指す経営

リソースの最大活用で最大の成果



～競争／協業／共生の仕組み作り

～業務の5S Speed / Simultaneous /
Smart / Simple & Salable





RENEW HINO

- 国内中心
- 長いモデルチェンジ
- 変化なしが当たり前
 - 海外への事業拡大で全社に刺激

3. 私のこだわり

「ITは所詮、道具」・・・だからこそ



- 下手に使えば、金だけ使う
- 上手に使えば、役に立つ
- 使いこなしてこそ、改革の道具

4. ITに対する私の思い

IT活用で会社を変革したい！

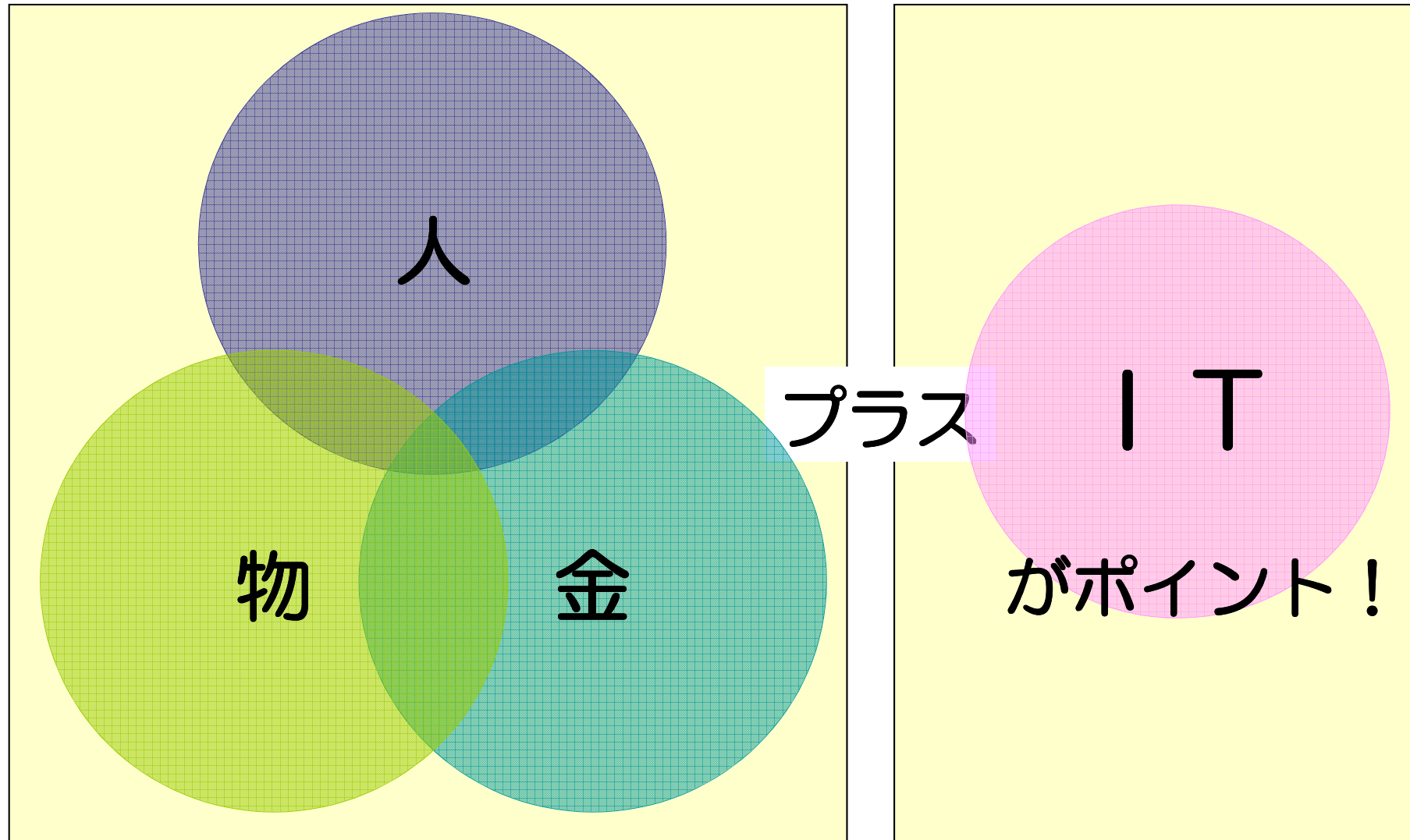


経営の中にITを取り入れることで、
経営のやり方を変え、進化させる。

- ・ 更に早く、更に便利に、更に分り易く

4. ITに対する私の思い

ITの良し悪しが各機能の良し悪しを決める



4. ITに対する私の思い

ITの魅力：私の視点⇒IT活用で変えたいもの



- ・ 標準化を促進
- ・ 見える化を促進
- ・ 業務の整流化
- ・ SPEEDを促進
- ・ 知識の伝承

→ 「活用度の差が経営の差」に結びつく

4. ITに対する私の思い

ITの魅力：私の視点⇒「標準化を促進」



「何となく・・・」では システムはできない。

システム化するためには「標準化」しないと
割高のシステムになる。

- ・無駄な仕事や作業が削ぎ落とされる。
- ・システム開発費用も削減される。

4. ITに対する私の思い

ITの魅力：私の視点⇒「見える化を促進」



システム化で

仕事のプロセスが見えてくる。
各プロセスの数字や質が見えてくる。



逆に言えば、

プロセスを明確化したものだけをシステム化



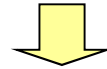
→ 悪いところが自然と目立つようになる。
「問題の顕在化」を促進する。

4. ITに対する私の思い

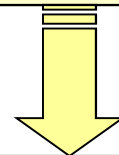
ITの魅力：私の視点⇒「業務の整流化」



開発、生産、販売などの各機能は
自分の機能を一生懸命考える。



時として、
前後工程との関係が疎かになる恐れ有り。



各機能を「情報の授受」と言う観点から見ると
業務の整流化をすべき所が見えてくる。

4. I Tに対する私の思い

I Tの魅力：私の視点⇒「生産物流改革の例」



計画生産から受注生産へ

- ①生産リードタイムの短縮（ギリギリ着工）
- ②お客様への納期確約（必要な時に）
- ③仕掛品及び完成車在庫の縮小（必要なダケ）
- ④完成～納入の物流の効率化（ムダ排除）
- ⑤T P Sによる生産／物流の徹底改善（必要な物を）

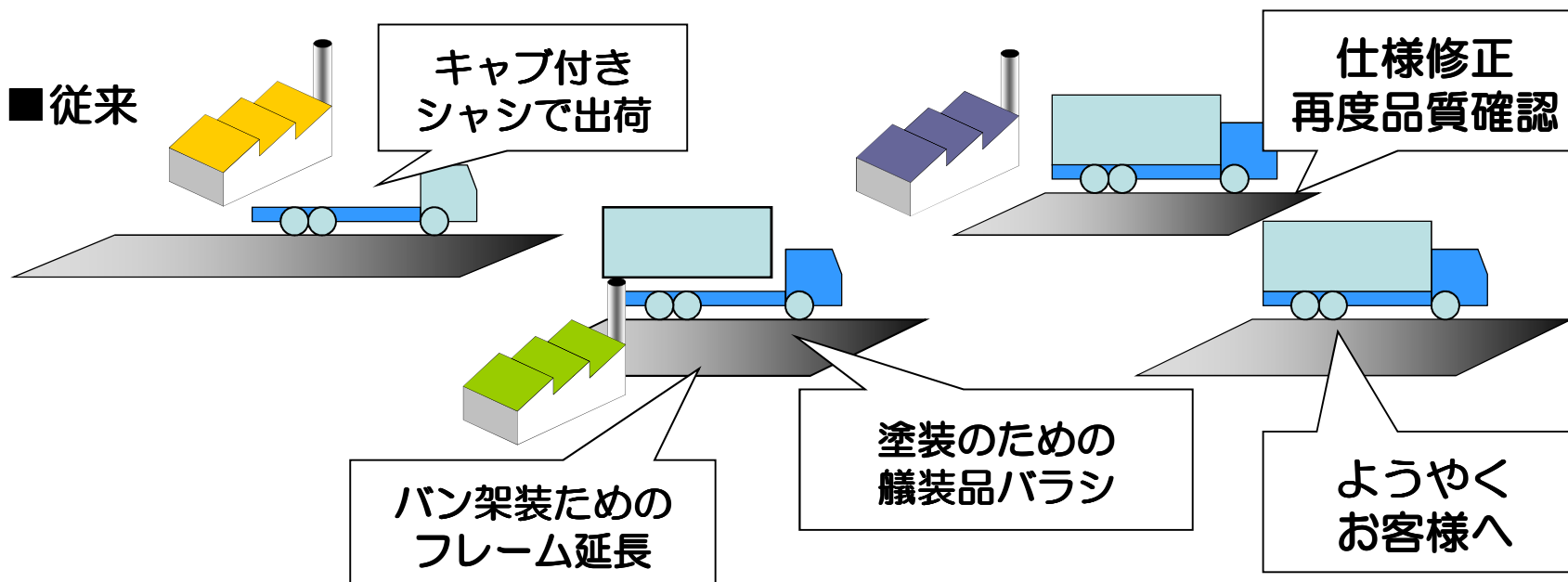
4. ITに対する私の思い

ITの魅力：私の視点⇒「生産物流改革の例」

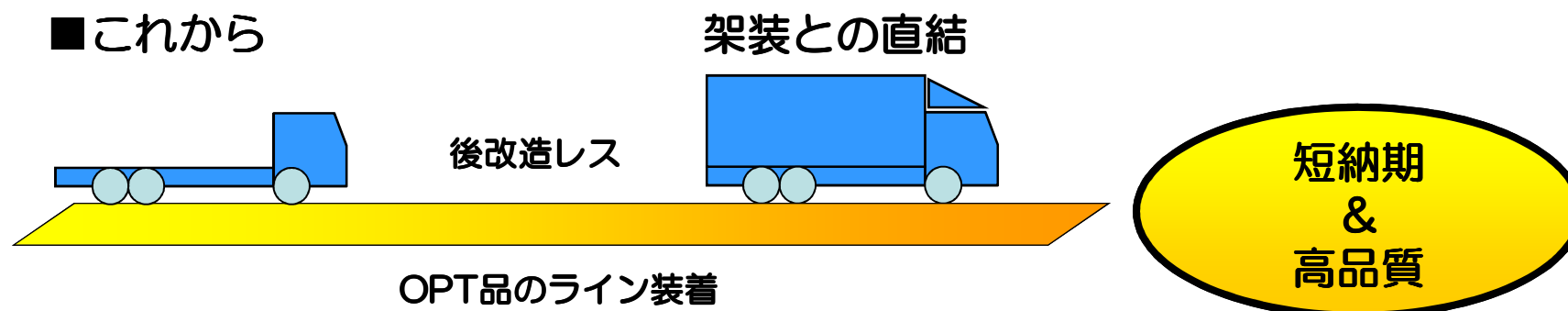


工場内完結生産

■従来



■これから



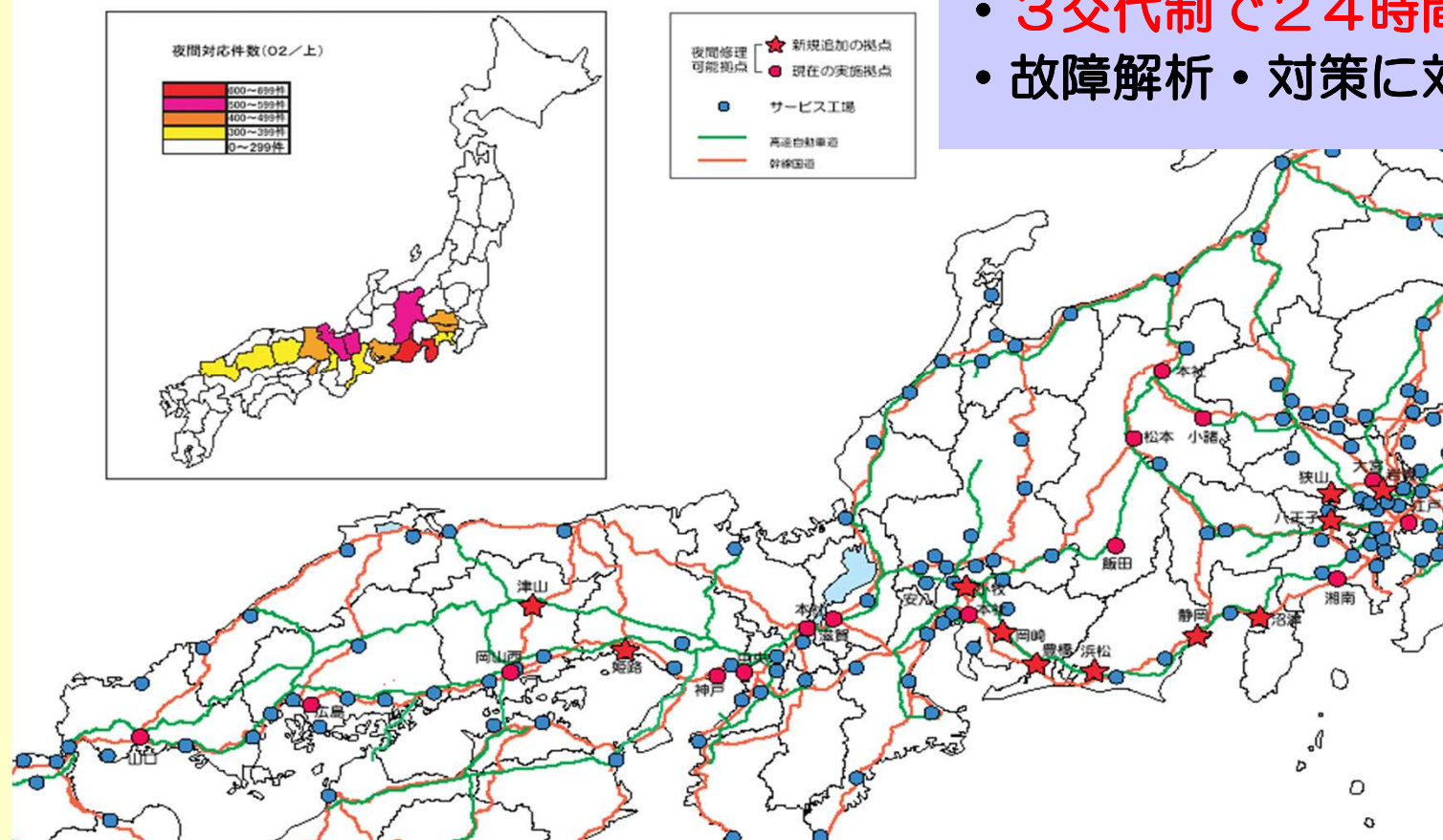
4. I Tに対する私の思い

I Tの魅力：私の視点⇒「サービス改革の例」



- お客様の稼働率向上（お客様の囲い込み）

太平洋ベルト地帯夜間緊急サービス体制



- 3交代制で24時間対応
- 故障解析・対策に対応

4. I Tに対する私の思い

I Tの魅力：私の視点⇒「S P E E Dを促進」



- I Tは時間と場所を越えて

歴史に「もしも／仮に」は禁句だが、
戦国時代にインターネットが存在したら？！

スピード倍では遅い！

システム化するなら、「10分の1」を狙え！

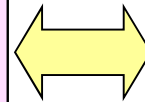
4. ITに対する私の思い

ITの魅力：私の視点⇒「知識の伝承」



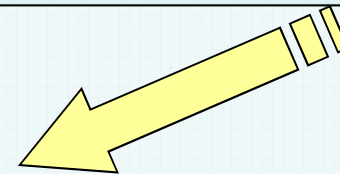
OJT、徒弟制度

特定の師匠を良く見て、技を盗んで、自分の物に仕上げていく世界。



IT

万人の知識と経験を詰め込ませ、ナレッジとして蓄積可能。



→ 短期間、広範囲の知識を短期間で習得
ただし、「やる気」がなくては「猫に小判」

5. 日野自動車の経営にITを活用

トヨタ流を身の丈にあった日野流へ



- トヨタグループの商用車部門を担う会社として
目標実現のためにITの果たす役割の明確化
 - * トヨタIT中期計画との整合性確保
- 限られたリソースの選択と集中
 - * IT化の優先順位ルールを全社に徹底

「徹底した」管理のサークルを早く回す



会社の大方針達成のためのIT中期計画策定

＊4半期毎に全役員でフォロー

- ・何がどこまでやれたのか？
- ・何が変わったのか？
- ・できないとは言わせない！

「言い訳しない／させない

マネジメント」

5. 日野自動車の経営にITを活用

商品開発とモノ造りの改革



“絶対”の破壊

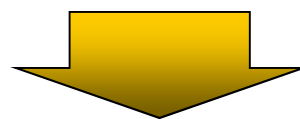
社会の変化に敏感なターゲットの
ローリング

“安定”の破壊

顧客の変化・欲求を先取りする
マネジメント

“DNA”の破壊

歴史的な企業・人材のつくり直し



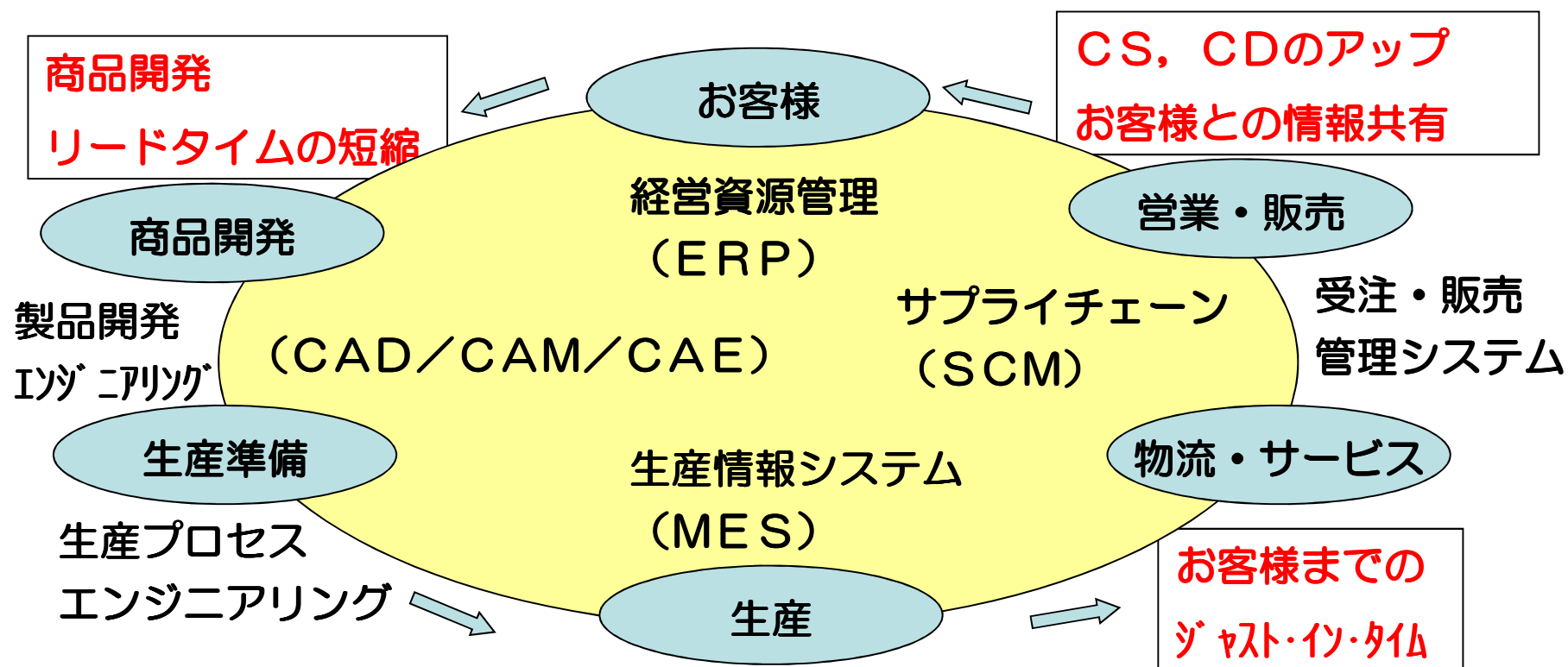
カスタマーイン ・ ブランドアウト

商品開発とモノ造りの改革 ― IT活用その①―



ビジネス・プロセスと情報システム構築

- お客様中心に2つのプロセス（**商品開発**と**オーダー・デリバリー**）でのビジネススピードの向上、さらに**お客様との情報共有**
- デジタル経済社会における新しいビジネスモデルの構築

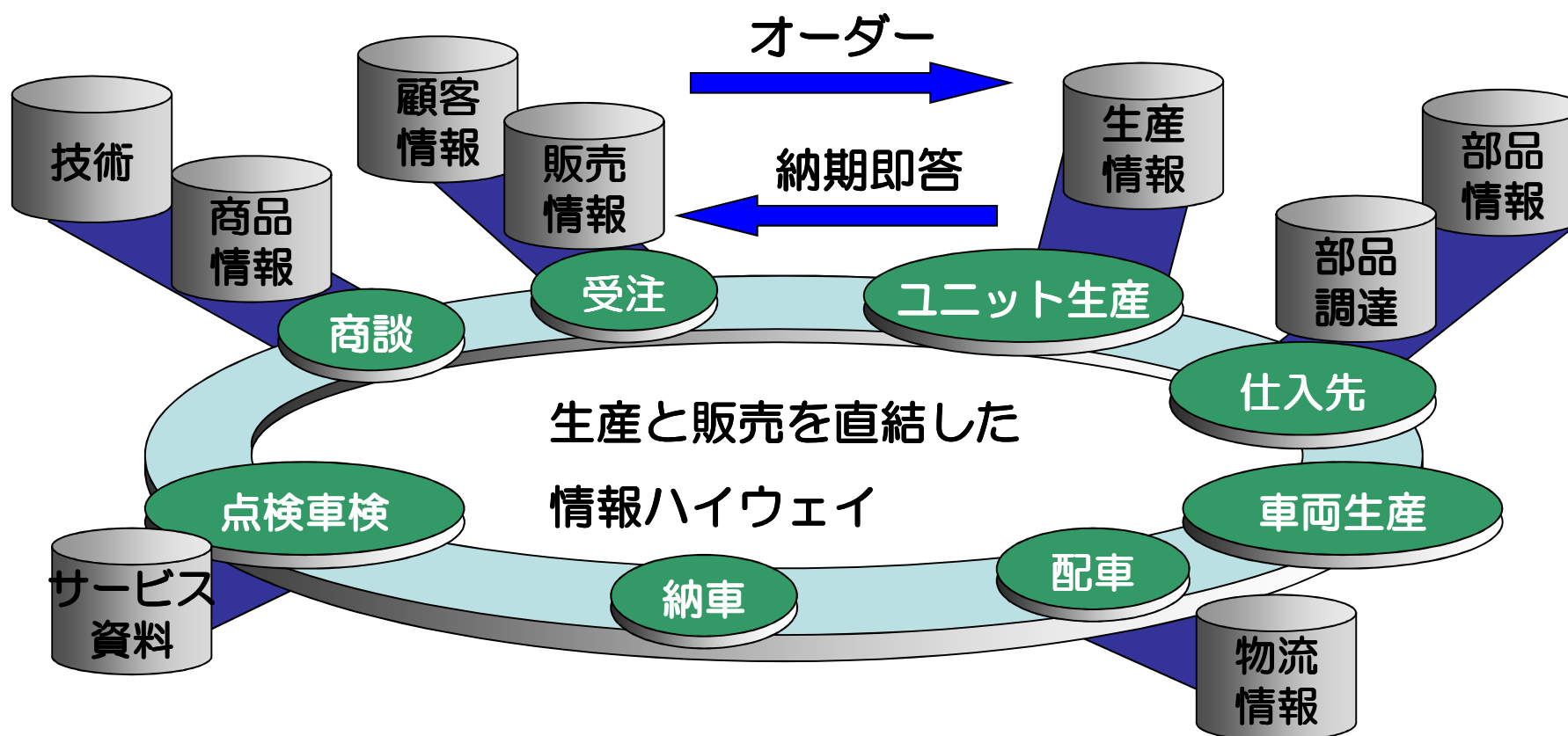


5. 日野自動車の経営にITを活用

商品開発とモノ造りの改革 ― IT活用その②―

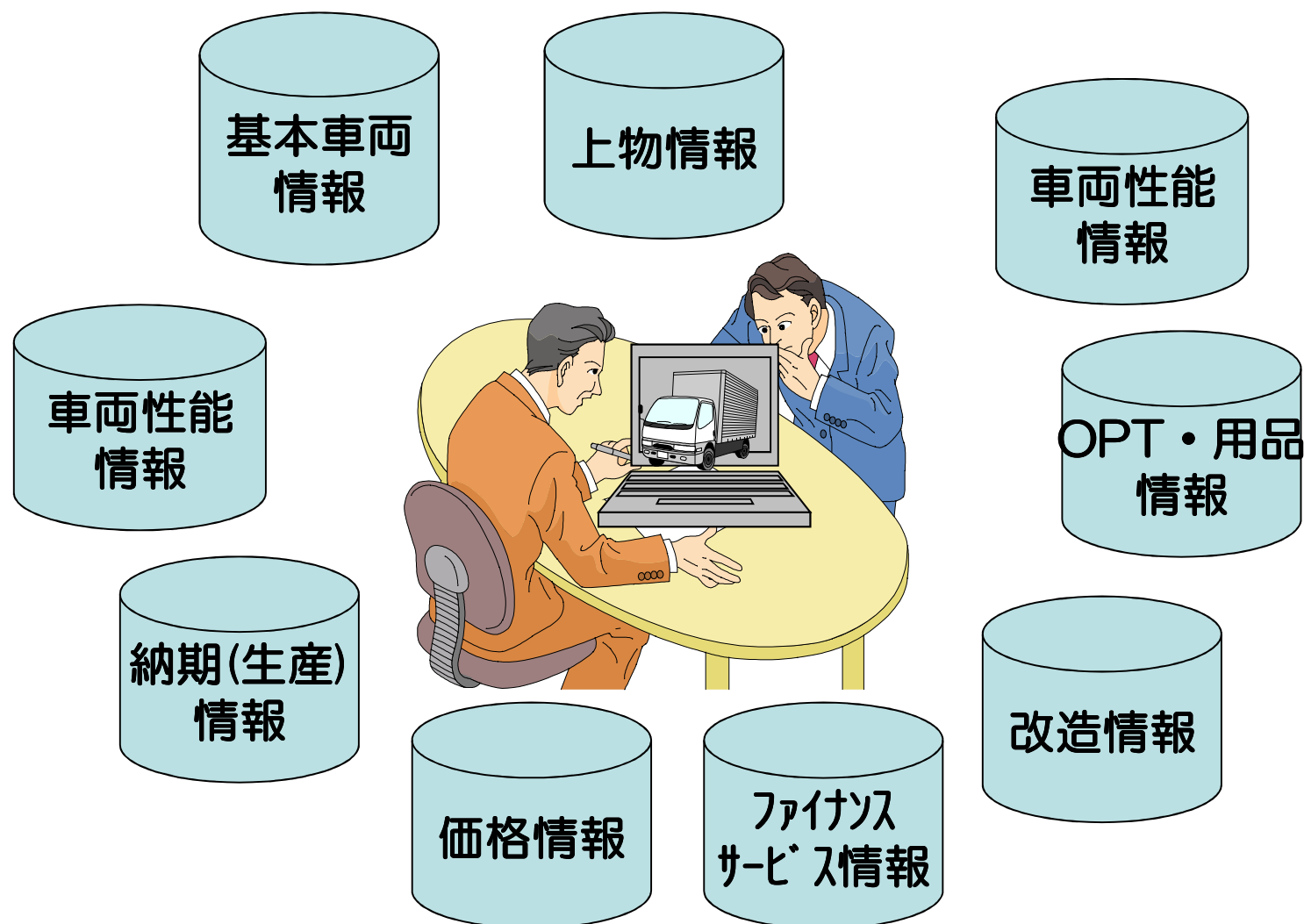


- ・プロダクトアウトからマーケットイン、さらにカスタマーインへ



5. 日野自動車の経営にITを活用

トラック販売／サービスの改革



5. 日野自動車の経営にITを活用

ITによる業務改善 ～国内販売基盤の整備～



国内販売基盤の整備（HinoTotalSalesSystem II）

国内販売システムの再構築

‘05/10～運用開始

1年間で全国展開
249拠点で稼動

最新のマルチメディア・インターネット技術と情報ツール

- ・営業マンに配備⇒提案型営業活動の支援

販売コスト競争力UP

- ・間接業務、電算運用⇒センターに集約合理化

お客さま対応満足度UP（CS向上）

- ・全国ネットでの24Hオンライン対応

- ・ITによる
営業活動支援と
業務のスタン
ダード化
- ・国内経営基盤
の強化

いろいろ言っても源流はトヨタ



トヨタ在席40年で得た知識・経験から
日野流を作り出し、進化させるのが
私の願い。



END