



慶應義塾大学ビジネス・スクール

KOA株式会社 (C)

1999年8月、小鳥のさえずりと松林に囲まれた上伊那生産部にあるコーナー・パインパーク
5
のオフィスで、向山孝一社長は、最近の改善活動を振り返って、次のように語った。

「KPS (Koa Profit System) 活動を1987年にスタートしてから、早いもので今年で
13年目になります。ムダとりやリードタイム短縮を中心とした改善活動は着実に成果
を上げ、業績も順調に伸びてきました。しかし、今の主力商品は、ほとんどが1980年
代に開発されたものです。資金的にも多少余裕ができたので、これからは、次
10年間を支えてくれる商品の開発に力を入れていく考えです。それに合わせて、改善
活動でも、多少軸足を移す変更をしています。また、地球環境に配慮したモノ作りの
あり方についても、単にスローガンを掲げるだけでなく、全ての従業員がKOAらし
さとかKOAのあり方といった姿勢を示すために活動し、同時にそうした考え方や活
動内容を地域の方々や株主の皆さんに的確に伝えていかなければなりません。そうし
た意味で、この先1～2年間は、“第2の創業”とでも言うべき大切な時期だと考
えています。」
15

クルーザー制の導入

KOA株式会社では、1992年12月にワークショップ制を導入して、従来の工程分業型の製
造組織を改め、製品別に生産指示から出荷までを1つのワークショップが担当するタテ割り
の組織に改革した。それに引き続いて、1994年7月、営業本部と開発本部を廃止し新たな営
業本部として統合し、その下に「クルーザー」と名づけた新たなグループを位置づける組織
変更を行なった。この組織変更のねらいについて、山岸部長（当時、現在は常勤顧問）は次
25
のように語っている。

「一般に、開発部門は地道な研究を行なうエンジニアの集まり、営業部門は顧客との
交渉の最前線ということで、両者の組織風土は水と油のごとく融合できないと考えが
ちです。でも、営業が売りにくい製品を開発部門が設計してしまったり、営業がお客
30

本ケースは、標記企業の理解と協力を得て、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授の小野桂之介と河野宏
和が共同で作成した。このケースは、クラス討議で教育目的に用いるためのものであり、経営管理の良否あ
るいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。
(1999年12月作成)