



慶應義塾大学ビジネス・スクール

鈴鹿富士ゼロックス(株) (A)

—自動化の夢と現実—

5

1993年の夏、鈴鹿富士ゼロックス(株)総務部の堤部長(第2製造部管理課長およびIS課長兼任)は、鈴鹿富士ゼロックス設立以来10年間の歩みを振り返って、次のように語っていた。「この10年間は激動の時代でした。10年前の設立当時、鈴鹿の全員は大きな夢を描いていました。最先端のコンピュータ技術を駆使したFA(Factory Automation)工場の実現です。私も、IS(情報システム)部門のスタッフとして、夢を実現しようと日夜努力しました。確かに現在の工場を見てみると、FAとは大きく違っています。しかし、我々はFAという夢が間違っていたとは思っていません。ただ、世間でFAとかCIM(Computer Integrated Manufacturing)と呼ばれているものが即座に適用できるほど、もの作りは簡単なことではないのです。いくら有能なスタッフでも、もの作りの現場を熟知していなければ、決して優れたシステムを提供することはできません。そして、そうしたシステムや道具を使うのは製造現場部門(ライン部門)です。使う人が、使う目的や理由を一番良く知っているのですから、現場部門が必要とする道具やシステムは、彼らが自分たちで作る、すなわち、『自分のものは自分で作る』ことが大切なのです。現場がそのために十分な実力をつけること、それは、10年前とは全く方向が違う、しかしとても新鮮で魅力的な、新しい我々の夢なのです。」

10

15

20

鈴鹿での産声と会社の沿革

鈴鹿富士ゼロックスは、1982年6月、富士ゼロックス(株)の全額出資により、OA機器用部品の製造を主たる目的として、三重県鈴鹿市の約27万㎡の土地に設立された。名古屋から四日市へ近鉄特急で約30分、そこから車で約40分という立地条件であったが、東名阪自動車道を使うと工場から名古屋まで車でわずか40分と、製品輸送の点ではたいへん便利な所であった。設立当時の具体的な目標は、親会社である富士ゼロックスの1兆円企業実現への貢献と部品コストの30%低減であり、当初パートを含む社員200名、初年度売上高100億円、1986年度には社員数(パートを含む)700~800名、売上高800億円を目指していた。これらの目標に

25

30

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学ビジネススクール助教授河野宏和が作成した。このケースは、クラス討議で用いるためのもので、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。なお、ケース内の固有名詞および数値は変装されている。(1993年9月作成)