



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 富士ゼロックス（株） — 海老名事業所における E S I 活動 —

1996年4月の終わり頃、東京から60kmほど南東にある富士ゼロックス（株）海老名事業所で、製造技術部長の小林立夫氏は、過去数年間における製品開発活動の変遷を振り返っていた。外部協力企業（サプライヤー）のリソースを活用しようとする様々な活動の中で、海老名事業所では、新製品開発の初期の段階からサプライヤーを参加させてその技術力と工数を活用する仕組みとして、Early Supplier Involvement（E S I）と呼ばれる活動が、1988年から始められていた。

5

しかしながら、ここ数年間、富士ゼロックスを取り巻く環境は急速な変化を見せていました。まず、ドルに対して円の価値が高騰したため、多くの製造業が生産拠点を海外へ移転していました。こうした傾向は、富士ゼロックスのサプライヤーにも影響を与えた。そのため、製品設計の早い段階からサプライヤーを参加させることは難しくなりつつあった。第二に、円の高騰に伴い、海外からの部品調達が、海老名事業所だけでなく富士ゼロックス全社で促進されていた。海老名事業所は、コスト削減を目指して、海外からの部品調達を推進するための新部門を設立していた。その結果として、従来の部品調達方針を見直すことが必要になっていた。第三に、製品の寿命が急速に短くなっていた。その結果、同一製品の総生産量が減少し、大量生産によるコスト削減の効果が失われつつあった。こうした傾向のために、海老名事業所では、将来に渡って継続的なコスト削減が保証されるように、サプライヤーとの良好な関係を築き上げるための活動内容を計画し直すことが必要になっていた。

15

こうした環境変化のために、これまでの様々な成果を見直し、どのような変更と改善が可能かを考える必要があった。これから計画されている一連の新製品開発プロジェクトを見ながら、小林氏は自分の部下に、将来の部品調達のあり方とE S I活動の課題を徹底的に検討するように指示していた。そして彼は、いくつかの部門と製品グループの代表者で構成されるタスク・フォースを編成し、製品開発プロセス全般と、特にサプライヤーに期待すべき役割について検討させることにした。

20

そのチームはすでに、E S Iを実行することの妥当性、その原則、発展の経緯、期待される利点や想定される懸念について分析を終えていた。次のミーティングの席で、彼らは

25

このケースはTheseus Institute (France) のFrancis Bidault 教授と慶應大学ビジネス・スクールの河野宏和助教授が共同で作成した（原ケース：Early Supplier Involement at Fuji Xerox Ebina Plant, 翻訳者：河野宏和）。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのものであり、経営管理の巧拙を例示するものではない。  
(1997年9月作成)

30