



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社富士部品製作所¹

「お金を使わずに皆が知恵を使って良い設備を作り、動作レベルだけでなく技術に踏み込んだ改善をしていく。設備は買わず、人は増やさず、新しい建屋を建てず、皆の知恵で売上げを伸ばして儲ける会社になる。トップはそのために自ら現場へ行って、現場で問いかけ、アイデアを出し合う場を提供する。トップが投資案件に安易にイエスと言ってしまうのは、肝心の知恵が出てこなくなってしまうんですよ。」朴訥とした口調で語る鈴木一三社長（写真1）の言葉には、その一言一言に経営と改善への熱意がこもっている。株式会社富士部品製作所では、様々な改善成果が次々に実を結んでいる。

会社の概要

株式会社富士部品製作所は、浜松駅から東海道本線で西へ20分、浜名湖畔の湖西市に位置する部品加工メーカーである²（写真2）。主な製品はマニュアル・トランスミッションに使用されるシフトフォークとシャフト類（写真3参照）で、従業員は65名（平均年齢39才、場内外注13名を含む）、1997年度の売上高は16億円強、経常利益は約9000万円であった。1998年度には主たる最終納入先であるトラックメーカーの生産不振を受けて97年度に比して売上高が2割近く落ち込んだにもかかわらず、改善活動の成果により最終損益は黒字を確保していた（付属資料1参照）。

同社は、1968年、大型トランスミッション用の部品メーカーとして同じ湖西市にある株式会社フジユニバンス³から分離独立した。その後、1972年に高周波誘導加熱装置、および滴注式ガス浸炭窒化炉を導入してトランスミッション部品の一貫生産を始め、1983年に近郊に第2工場を建設して中型トラック用シフトフォーク等の生産を始め、1986年には第2工場を増築（敷地面積4,355m²）、新規シフトフォークの生産を始めた（敷地面積1,714m²）。取引先は株式会社フジユニバンスが約75%を占め、製品別売上高ではシフトフォークが約50%、

1 本ケースは、標記企業の協力を得て、IEレビュー誌Vol.40, No.4（1999年8月）会社探訪記「お金を使わず知恵を使って技術に踏み込んだ改善を実現」（河野宏和，坂爪裕）を参考にして、慶應義塾大学ビジネス・スクールの河野宏和教授と同大学大学院経営管理研究科博士課程の坂爪裕がクラス討議の資料として作成した。（1999年7月作成、2000年6月改訂）

2 一般的な自動車部品メーカーの分類にしたがえば、2次部品メーカーということになる。

3 1998年3月現在、資本金20億6029万円、従業員1,276名、97年度の売上高は約509億円。