



慶應義塾大学ビジネス・スクール

P.T.カヤバ・インドネシア (A)

“与えられた天国を選ぶか、自分で切り開く地獄を選ぶか”

5

これが、真田氏が現在選択をせまられている問題であった。同氏は、1987年8月に副社長としてジャカルタに赴任して1カ月足らずだったが、P.T.カヤバ・インドネシア社 (KYBI) が1年以上も検討してきたピストンロッド生産ラインに対する設備投資の決定をしなければならなかった。インドネシア側の経営陣は、経済性を最重要視して、世界各地からの機械を集めて混成ラインを編成するよう主張していた。一方、日本のカヤバ工業本社は、長年の経験から開発した自社の統合ラインの設置を提案していた。両者の案には、コスト的に大きな差があった。いずれのラインを設置するにせよ、最終的に生産するのはカヤバ製品である以上、その要求品質を満たさなければならなかった。しかも、インドネシア政府が、ピストンロッドの国産化開始時期を1989年1月と定めてきたので、この生産ラインについての決定は、1987年10月中に下さなければならなかった。真田氏は、着任の挨拶で従業員全員に対し「KYBIは世界最高品質の製品を供給することをめざす」と宣言したが、これを実現するためにも、同ラインの選択に当たっては、特に慎重を期さなければならなかった。

10

15

20

P.T.カヤバ・インドネシア社 (KYBI)

KYBIは、P.T.アストラ・グループ (50%)、カヤバ工業 (30%)、豊田通商 (10%)、P.T.カリヤ・サクチイ・ウタマ・モーターズ (ヤマハ・グループと提携関係にある現地企業) (10%) の合弁により1976年に設立された。

25

KYBIは、ジャカルタ郊外の工場 (敷地18,900平方米) で自動車用ショック・アブソーバー、二輪車用フロント・フォークとオイルクッション・ユニットを生産していた (付表1参照)。KYBIが1977年に生産を開始した当初の従業員数はわずか104名であったが、1980年代前半には300名に増えていた。同社は、事業の拡張を見込んで、1982年に28,700平米の土地を購

30

このケースは、Asian Institute of Management の稲葉エツ助教授が、表記企業およびカヤバ工業(株)の協力を得てクラス討議の資料として1990年に作成したものであり、経営管理に関する適切な、あるいは不適切な処理を示そうとするものではない。慶應義塾大学ビジネス・スクールは、このケースを、教育目的に使用するため邦訳した。〔翻訳者: 稲葉エツ(レビュー者: 小野桂之介), 1994年〕