

慶應義塾大学ビジネス・スクール

井川化学工業 アメリカ工場 ---アメリカにおけるチーム活動の試み---

5 イガワ・アメリカの、社長に次いでナンバーツーのポジションにあった日本人駐在員の関本氏は言った。

「日本とアメリカのチーム活動で最も違うのは、何のためにやっているかということだと思います。日本でなら「会社のために」というのがまず出るでしょうが、アメリカでは個人
10 が優先します。ですから、ここで小集団活動をやるためには、各個人に根ざした必要性を作らざるを得ないのです。」

アメリカの広大な土地に建った工場見学を続け、日本人の出向者とアメリカの工場責任者の話を聞きながら、ケースライターたちは日本とアメリカでの経営活動や従業員の行動のど
15 こに、そのような違いが現れるのであろうかと考えた。

沿革

井川化学工業は 1934 年に創業された。創業以来、多様な新製品を生産、販売している。
20 近年の売上など財務指標の推移ならびに世界における生産・販売拠点は付属資料 1・2 のとおりである。

このケースは武蔵大学教授横田絵理と埼玉大学助教授末松栄一郎がクラス討議の目的のため作成した(2004年2月)。なお、本ケースの企業名、登場人物名は仮名である。 Prof.Suematsu and Prof.Yokota prepared this case as the basis for class discussion.

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

Copyright©2004 は横田絵理、末松栄一郎が保有する。

アメリカにおける井川化学工業の沿革

井川化学工業は 1965 年に日本人 5 人を派遣しアメリカに販売会社を設立した。当時は日商岩井に輸入を依頼していた。東京の本社から製品を買い入れ、それをアメリカで売っていたのである。

- 5 15 年後の 1980 年には、日商岩井から販売権を買い取って自社による商売が開始された。直接輸入（東京本社から輸入）と販売を、（一部のロジスティックスは別としても）おおむね米国で直接行った。

アメリカでの生産体制

- 10 1988 年になると米国南部に製造会社（イガワ・アメリカ）を設立、アメリカでの製造をはじめた。生産する製品範囲を次々と拡大し、2002 年 7 月現在で同敷地に 8 工場を有するようになった。各工場は、それぞれ別製品を製造していた。

イガワ・アメリカの成長は目覚ましいものだった。同社マネジャーの一人である島田氏は言った。

- 15 「設立当初には社員 150 人だったのが、現在 1,600 人に増加していることから、当社がいかに急激に拡大したかがわかっていただけだと思います。これまでは生産増大に応えることが最重要課題でした。売上の拡大に応えることを最優先課題として、追加投資が続いてきました。」

- 20 しかし、代替製品市場の拡大に伴ってこれまでのような急激な市場拡大は期待しにくくなってきた結果、供給を増大していくことよりもコスト削減が最大の経営課題になってきた。

25 現地法人日本人社長

- 従来から日本の経営システムの導入の鍵としてきたのは、品質保証システムであった。イガワ・アメリカの唐沢社長はその重要性を認識していた。イガワ・アメリカでは、マネジャー、エンジニア、スーパーバイザー、コアテクニシャンなど工場の 3 分の 1 の人々を日本に
- 30 送り、品質保証の考え方を学習させていた。

品質保証の考え方について、唐沢社長は、ケースライターに次のようにも語った。

「アメリカでの問題は、従業員個人の能力ばらつきがとても大きいことです。そこで、基準に対する個人の能力のばらつきをどうやって品質保証の仕組みでカバーするかを考えることが重要です。そのためにシステムがあります。アメリカは日本よりシステム化がすすんでいますし、標準化も進んでいます。それがアメリカの強みにもつながっています。」

5

イガワ・アメリカのコスト削減活動

コスト削減のために、当社は次のような方策を実施していた。

- 10 1つ目は、SCM (Supply Chain Management) の導入による生産計画の適正化であった。これまでイガワ・アメリカで生産していなかった製品は、日本から輸入し販売していた。そのため、比較的大雑把な見込み購入をしていた。しかし、米国で生産するようになって、こうした見込み購入の精度を販売側は上げられるようになった。そこで、米国販売会社の販売量見積もりの精度を高めるとともに、販売会社から当社への発注過程の効率化を進めていた。
- 15 2つ目は、IMS (Igawa–America Maintenance System) の導入による生産効率の向上であった。IMS はイガワ・アメリカ独自の呼称で、いわゆる TPM (Total Productivity Management) のことだった。品質の向上・維持とコスト削減とを同時に達成するものとして、2001 年末に当社へ導入した。

- 20 TPM は日本での「小集団活動」をヒントとした活動であった。米国における TPM 活動は、オハイオ州のホンダがもっとも進んでいるといわれていた。日本の活動をチーム活動として、アメリカにおいて普及させるための仕組みでもあった。

イガワ・アメリカの SCM

SCM 導入前に、当社経営陣は次のような経営課題を認識していた。

- 25 ①リードタイムを 66%削減 (12 週から 4 週へ短縮) する必要がある。
②販売促進用や特注品といった製品の増加に対処する必要がある。
③在庫の適正化を図る必要がある。
④生産効率の向上や、在庫保有コストの削減、資源の有効活用を通じたコスト削減の必要がある。

30

こうした問題に対応するための1つとして、イガワ・アメリカでは SCM の構築を進めることにした。

当社創業当時は、表計算ソフト・エクセルを使ってマネジメントしてきたが、1998 年に

SAPを導入することになった。SAPの導入後、サプライチェーンの問題が生じてきたため、情報の統合を進めることにした。当初は、内部情報の統合を進めるためMRP (Material Requirement Planning)を導入したが、その後、マーケティングや外部サプライヤーとのつながりが重要になってきたため、SCMを導入し外部情報の統合も進めることになった。

- 5 SCMの導入にともなって、新たに、EDIを通じて当社のDM (Demand Management)に、ニューヨークにある米国販売会社からの販売予測が入力されるようになった。これと、従来から入力されていた販社からの発注データとを基にして、需要調整をすることにした。さらに、その結果に基づいて計算される生産計画とCRP (Capacity Requirement Planning)から、販社に対しATP (Available to Promise : 確実に納入できる時期および数量)のデータ
- 10 データを新たに提供することにした。また、生産したあとの在庫情報も新たに販社に提供するようになった。

Strategic Business Process GroupのManagerであるグラント氏は次のように言った。

- 「SCMがもっとうまく働いているのはQS (製品名)のラインです。SCMの導入は2つの段階で進められてきました。第1段階では、QSへの導入が進められ、第2段階で、CLP (製品名)への導入を進めてきました。」
- 15

- SCMで現業を管理するためのスコアカードでは、5つのKey Performanceがあると考えていた。第1はリードタイム、第2は在庫、第3は納入業績、第4は製造コスト、第5は
- 20 需要予測であった。

リードタイムは、Flexible to Customerの程度を示すものと捉えており、どれだけの在庫を我々が管理しなければならないのかを示すものでもあった。当社にとって重要な指標だと認識していた。リードタイムは、日数でカウント・評価していた。

- 在庫は、在庫量、Slow Moving、回転率、売上高総在庫比率の4つの指標で管理しようと考えていた。ここで、売上高総在庫比率は、材料から最終製品までの総在庫を売上高で除したもので、潜在的なキャッシュフロー問題を示すのに適した指標だと認識していた。この比率が高まることは、在庫が増加するか、販売が減少していることを示していた。
- 25

納入業績については、仕入れ、生産、配送の3つのプロセスそれぞれの品質と納期の実績を計算・把握しようと考えていたが、まだ検討中であった。

- 30 SCMによって在庫の削減とリードタイムの削減が期待されたが、同時に、コストについても注意を向ける必要があった。例えば、生産のコントロールを厳密にすると、コストが上がってしまうかもしれなかった。また、在庫を減らすために注文回数を増やすことになれば、仕入価格は上昇するかもしれないし、運送費も割高になるかもしれなかった。そこで、コス

トも業績指標に含めたいと考えていたが、製造コストを正確に把握するには、いまだに解決できていない技術的問題が残っていた。

- 5 需要予測については、当社工場のみを対象にすることにした。ただし需要予測は販社からのデータ（発注データ）に大きく依存しており、この実績を評価しても、当社にとって意味があるのか、社内で検討中であった。

イガワ・アメリカへの TPM の導入

- 高品質を維持しつつコスト削減を進めていくには、生産ラインの作業者による生産プロセスの改善が必要不可欠であると認識していた。そこで、ジョージア州アトランタにある JIPM
10 (Japan Institute of Plant Maintenance)¹の指導の下、1999年6月に TPM (Total Productive Maintenance) を導入することになった。TPMには、自主保全、個別改善、計画保全、教育訓練、初期管理、品質保全、間接部門の効率化、安全衛生・環境の8つの活動があると説明されていた。これら8つの活動は米国人も以前から知っていたが、あくまでマーケティングのアイデアであって、きちんと定義されたものではなかった。当社では、TPM
15 を導入したことでこれらの定義が明らかになったと考えていた。

TPMの視点は、「何をするか」ではなかった。「どうやるか」に視点を置いていた。TPMの基礎には小集団活動（チーム活動）があった。小集団は、生産技術部門のエンジニア、メンテナンス部門の従業員、ラインのオペレーターやスーパーバイザーらさまざまな部署の人間で構成されていた。

- 20 TPM導入当初は、コーディネーターと呼ばれる TPM導入のための教育を受けた従業員が TPM活動の中心的役割を果たしてきた。コーディネーターは、小集団を設置し、小集団活動で利用されるべき様々な手法を小集団のメンバーに伝えていた。

- 現在では、スーパーバイザーがコーディネーターの役割を引き継いでいた。スーパーバイザーが引き継ぐときに問題になったのは、どうやってスーパーバイザーに TPMの意味を理解させるかということだった。TPMが自部門に対し貢献できる内容やその意味を説明し、
25 また TPMによって QWL (Quality of Work Life) が高められると説明しながら、スーパーバイザーに引き継がせていった。現在では、問題の解決を通して QWLが高まると従業員は考えるようになったという。QWLが高まった結果、仕事の効率も向上してきた。

- TPM活動がラインでうまく機能したので、工場内の各部に TPM活動を広げていった。
30 TPMを浸透させるには日々の活動が重要だと考えていた。マネジャーとスーパーバイザーが常に業績をチェックし、ノートを記すことなどで、従業員に手書きのグラフ作成とその利

¹ TPMの普及を目指し、日系米国企業に対し TPMの導入を指導する機関

用が大切だとわからせ、モチベーションを与えていた。TPM 活動前後の写真を撮ることで、成果を明示し、モチベーションを与えた。

5 TPM を全社レベルに浸透させるため、TPM の責任者たちは、従業員たちに成功体験をさせることが重要だと考えた。そこで、チーム活動の内容を成功できる内容に厳選し、TPM 活動を実施した。TPM 活動はトップダウンで実施していた。しかし、TPM 実施担当のマネジャーは、いずれはボトムアップも加えていきたいと考えていた。個々の問題については現場をよく知るボトムアップが望ましく、工場全体の問題についてはトップダウンが望ましいと考えていた。

10 IMS(Igawa-America Maintenance System)

TPM 導入前から TPM と同様の仕組みは導入されていたが、明確に定義を示した上で使っていたわけではなかった。TPM の仕組みはその後、IMS(Igawa-America Maintenance System)のひとつのツールとして統合されようとしていた。ケースライターが取材した 2002 年夏は、ちょうど IMS を全社的に浸透させようという時期であった。

15 「仕事の確保」と「会社の成長」とを最上位目的として掲げている当社のトップマネジメントは、この目的を達成するためには、業務の効率化が必要だと考えていた。業務の効率化は、資源の効率的利用によってもたらされると考えており、そのためには現業部門の人間にも適時適切な意思決定を任せることが肝要だと考えていた。適時適切な意思決定を行うことが IMS の主目的だと従業員には説明されていた。

20 当社では IMS を全工場で共有のシステムにしようと考えていた。そのためのツールの一つとして TPM の 8 つのコンセプトがあり、またその他のツールとして management support、visual factory、active promotion、process controls、standard & policies があつた。より具体的な方法としては、5S²、生産管理、品質管理、安全管理などがあつた。

25 IMS が導入されて半年が経過した現在では、TPM は IMS を構成する手法の 1 つとして説明されていた。現在の IMS では、TPM のほか、積極的な人事考課、標準化、メンテナンスのシステム化、ISO への対応、経営側のサポートなど、さまざまな側面での新たなあり方の検討も含まれるようになっていた。

² 5S は改善に焦点をあてた活動である。5 つの S という意味で、整理、整頓、掃除、しつけ、清潔を意味している。品質保証を全工場が同じツールで展開するための IMS のツールの 1 つとして 2001 年から始まった。K プラントにおいては TPM とともに、この活動についても推進し、また工場内の掲示板にはその結果が貼り出されていた。5S は工場のみならず、事務においても推進されている活動であつた。たとえば、ファイルについて必要なファイル、そうでないファイルなどが視覚的にあきらかになるようまず分類され、マークをつけられ、後日必要ないものは廃棄処理された。各グループの推進の程度は工場内と同様に、壁に明示的に掲示されていた。

- 当社の場合、工場ごとに独立した手法、考え方で生産管理が行われていた。そのため、TPMの内容も工場ごとに異なって理解され利用されていた。ある工場はメンテナンスが TPM 活動の中心に置かれ、別の工場ではチームの教育がその中心に置かれていた。そこで、これらを統一するために、2001 年末に IMS が始動した。現在、TPM 活動の共通指標として KPI(Key Performance Indicators)の設定を検討していた。

- 工場については、Percent Availabilities (Running time を Available time で割ったもの)³、Percent Quality Rate (良品率)、Final Performance Rate(1 分当たり生産量)⁴と、これらの業績指標を統合した OEE(Overall Equipment Efficiency)⁵という指標の利用を検討していた。
- 10 管理部門においても IMS の導入が図られていた。管理部門では、工場とは別の KPI が検討されていた。たとえば、経理部門では、キャッシュバランス、売掛金回収と買掛金支払の実績、一人当たり文書数、電子情報として保管されている文書数という指標の利用を検討していた。

15

IMS 導入の理由

現地の経理担当責任者ブロック氏は次のようにその理由を語った。

- 「業績指標は、以前から各工場別に持っていました。アメリカの各工場の設立時に、日本
20 で該当する製品を生産している工場から派遣された担当者が、日本の自工場独自の指標を持ってきたのです。当時はそれで十分でした。日米共に工場ごと、異なる製品を作っていましたので、工場固有の指標でも十分だったのです。」

- しかし、現在では、8つの工場を有するようになりました。また、工場間の人の異動の必要性も生じてきていますので、上級マネジャー間の比較のための共有の指標も必要になって
25 きたのです。これが IMS 設定の大きな理由です。」

「当社には財務会計システムが昔からありました。しかし 2000 年初めに SAP を導入したことをきっかけにして、工場間の共有データベースが構築可能になりました。IMS には工場

³ Running time とは、Available time から Unscheduled down time を差し引いた時間のこと。Available time とは、Calendar time から Scheduled downtime を差し引いた時間のこと。

⁴ Final Performance Rate(1 分当たり生産量)とは、Theoretical cycle time (Min./Square meter) と Production units produced (Square meters) との積を Running Time で除したものである。

⁵ OEE とは、Net Operating Time (Available time × %Availability × Performance rate)を Available Time で除して求める。

のみならず我々のような管理部門も参加しています」

「社長は、全部門の参加を求めています。したがって、IMS を成功させるためには共通指標となる KPI の導入が必要でした。」

5

人事制度との関係

当社の給与体系は、職務に1つのサラリーが対応するという伝統的な米国の給与体系だった。したがって、IMS や TPM の結果はマネジャークラスの評価に多少つながる程度だった。

人事制度と TPM あるいは IMS 活動との関係について、人事担当責任者であるヘイカー氏は次のように語った。

10

「当社では目標管理制度が導入されています。これはカンパニーの目的達成のためにマネジャーが選択するものです。結果のカイゼンを求めるという意味では、TPM がベースにあるといえるでしょう。」

15

「今は IMS の仕組みの共有化をはかっているところです。個人の業績はシニアのマネジャーのみが測定され、カイゼンしたら評価されます。それ以外の人たちは全体としての評価になります。成果主義の制度はまだ当社では導入していません。」

20

実際の工場での活動

イガワ・アメリカには同じ敷地に8つの工場があった。そのうち、AプラントにおけるIMSについて、米人工場長は次のように説明した。

25

「ディレクターと工場管理層が工場での指標を設定している。指標とは、産出量、顧客関連、安全、生産活動などです。これらの一部に KPI を使っています。この指標を受けて部門のマネジャーは目標を設定し、そのためのアクションをとります。」

30

チームリーダー、グルード氏の活動

ケースライターは、実際の活動をおこなっているチームリーダーの話聞くために、Mプラントに4年間勤務し、現在チームリーダーを務めている担当者グルード氏にインタビュー

を行い、活動内容について聞いた。

5 グールド氏は、ヨーロッパ・イガワから5年前にイガワ・アメリカに移ってきた。ここで
の製造工程は、化学薬品を混合し、製品ベースにコーティングして、パンケーキ状に裁断、
梱包するというものであった。スーパーバイザーのグルード氏は、工場全体の目標としてマ
ネジメントチームが設定した「裁断時間の改善」という目標の達成を目指した機械改善のチ
ーム活動にチームリーダーとして参加していた。チームリーダーは、計画の策定、計画の実
行、結果報告、成果の恒久化を役割とされていた。グルード氏は、かつて数名のエンジニア
たちがスタートしたチームにチームリーダーとして参加していた。

10

「活動は勤務時間内におこなっていますし、活動を予算化することも出来ます。Aプラ
ントの中では現在400くらいのチームがあります。」

15

「自分がこの活動をやっているのは自分の興味からです。活動に費やす時間は、1週間に
10時間、3ヶ月で1週間くらいです。活動は、まずはトレーニングすることから始まります。
そしてチームを設立し、活動を開始し、問題を解決するというプロセスを通ります。」

20

「予算は工場の一つのサイト(小さなグループ)で100から150ドル、工場全体では20,000
ドルくらいです。」

「自分にとっては改善活動がIMS活動だと思っています。私はメンテナンスというものが
いかに会社にとっても自分にとってもいいものであるかを仲間に知らせたいと思っていま
す。」

25

「大事なことは知識の共有化です。私の場合にはマネジャーも協力してくれました。マネ
ジャーがカイゼン活動のためのチーム活動を支持してくれなければ、他のメンバーも協力は
してくれなかったと思います。」

30

アメリカ人責任者たちのコメント

ケースライターはまず、アメリカ人である、現地の工場や管理スタッフの責任者たちに、
チーム活動についてインタビューを行なった。インタビューから会社経営の仕組みとともに、

彼らの考え方を探ろうとしたのである。

TPM 推進者の話

ある工場の TPM 推進者であるジレット氏は次のように語った。

5

「たとえば、バルブを開け忘れていたため生産工程で問題が生じたと仮定しましょう。そのとき、アメリカ人であればバルブを開けることで問題が解決したと考えます。ところが、日本人は、なぜバルブが閉まっていたのかその原因に注意を向けて、バルブをなくしてしまうか、開閉がすぐに見てわかるように工夫します。そして、これが TPM の基本的な考え方です。」

10

最も TPM 活動が進んでいるといわれていた B プラントの米国人責任者であるスミス氏は彼の工場での活動を次のように説明した。

15

「TPM の活動は、ラインから工場内の他の部門へとひろがっていきました。チームには3種あります。1つは単発的なチーム、2つ目は継続的チーム、3つ目は日常業務へのチーム活動です。」

20

「チームの活動を業績目標に入れたことで部門長がその活動をサポートするようになりました。また、マネジャーとスーパーバイザーが常に業績をチェックし、ノートに記したり、従業員に手書きのグラフを作成させ、その利用が大事であることを理解させることでモチベーションを与えています。」

IMS の責任者の話

25

イガワ・アメリカ全体への IMS 導入を担当する責任者の一人スタンフォード氏は、2002年の春および夏、ケースライターたちに次のように語った。

30

「IMS は、最初 TPM から始まりました。IMS は TPM と品質管理活動（ISO 基準を満たすための活動）を、イガワ・アメリカの生産活動へと結びつけるものです。」

8つの活動⁶を展開するチームを作り、ターゲットを決め、活動し、結果をフィードバックして明確な改善点を見せることで、改善をもたらすことができました。」

⁶ 8つの活動とは、自主保全、個別改善、計画保全、教育訓練、初期管理、品質保全、間接部門の効率化、安全衛生・環境を意味した。

「最初は活動自体のアピールが大事だったので、この手続きに関心が集まっていました。今は手続き自体よりもむしろ、活動を目指につなげることが重要だと考えています。」

5 「工場およびグループの目標は優先順位をつけて決定されます。そして目標を達成するための方法が選ばれますが、ここで KPI (Key Performance Index) が利用されています。こうしたプロセスを経ていても、以前は IMS や TPM が会社の目的やルールとずれてしまったこともありました。というのは、会社全体としての目標とのつながりを考えていなかったためでした。」

10 「組織にはルールもありますから、JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance) では優先順位が高くても、イガワ・アメリカではあまり高くないものもあります。」

15 「TPM では必ずしも会計情報が必要ではありませんが IMS には必要です。マネジャーはこれらの情報を共有できるようにしなければいけません。」

「チームメンバーをうまく説得するには、経験の共有が必要です。したがって事例の共有化を進めたいと思っていますが未だ実現していません。しかしこの秋(2002 年秋)に行なうつもりです。どのような形式にするかは未だ決めていませんが、皆で事例の情報を共有化するつもりです。もしこの全体の流れに賛成できなければ、会社を去ってもらうだけのことです。」

20 プロジェクトを実行し達成することがこの活動の動機づけになっています。また JIPM での 2 日間のプレゼンテーションにもあるかもしれません。今のところ、我々は成果に金を出すことが良いとは思ってはいません。むしろ習慣化することが重要だと思っています。ただし、もしうまくいかなければ形を変えていくことが必要でしょう。」

25 「IMS はビジネスの実績を理解することに役立つはずですが。会社全体をみることで、その中で工場がどうなっているかが判断できるのだと思います。我々にとって指標はツールに過ぎず、むしろどうすべきかを比較することが重要です。」

30 「社員の自主性がとても大事だと思います。昔は工場長が全ての意思決定をしていました。でも今は長期的な意思決定も必要ですから、日々の意思決定は下のものに任せて、工場長は戦略を練ることに傾注することが必要だと思います。」

「今までは TPM 中心でしたが、今は IMS に変わりつつあると私は思います。ただし、IMS

の活動にタイムスケジュールは必要ありません。なぜならタイムスケジュールは主目的にはならないからです。」

「IMS のポイントの一つは、エンジニア、オペレーター、スーパーバイザー、テクニシャンでチームを作り、自分で導くということです。チームメンバーも問題意識をもっている人が自分の足で探すことになります。チームを作ることを命令していません。あるアイデアを持っている人が他の人をまきこむというのが本質です。我々がファシリテーター、コーディネーターと呼ぶ人たちは、チーム構築、TPM を確実にこなす方法、問題解決法についての知識をもっています。B プラントは比較的この活動を早くから始めていますので、TPM については、すでに成熟した組織となっています。」

「工場があるこの地域は、家族的な雰囲気を持っています。アメリカ人であっても父親が家族のルールを決め、家族はこれを受け入れます。学校での先生のように「何をしろ」といっても受け入れられにくいのです。従業員に IMS への参加を促すときにも、完全な先生の立場よりも父親の立場に近い形で指導していきたいと考えています。ゆっくりアメリカの考え方を入れながら拡大していくことが大切なのです。長期的取り組みだと思っています。従業員みんなが向上するように指導していきたいとおもっています。」

日本人から見た IMS 活動

現地の IMS 活動について一通りのインタビューを終えた後、ケースライターは長年日本の生産現場で経験のある日本人スタッフと、日本人責任者に、米国工場での IMS 活動について各々語ってもらった。

B プラントを担当している山本氏は次のように語った。

「IMS という QC (品質管理) 活動は、この工場では比較的積極的に行なわれています。とはいえ、稼働後 5 年しか経っていないこの工場では、まだ日本の技術を輸入しているところが大きいので、今はやっと独立しつつあるかというところですね。」

日本からきて間もない、現在、日本人出向者のなかでナンバーワンのポジションにいる(社長は出向者ではない) 関本氏は次のように語った。

「この工場では今でも小集団活動のようなことをやっています。アメリカ人マネジャーはあまりいろいろなことを決めていないように思います。活動についての扱いについて無頓着ですし、会社のゴールに対する貢献を言ってもよくわかってくれません。発表会もありませんし焦点が定まっています。日本ですと報告書を作りそれに部長がコメントしたり、工場長がほめることもありますが、アメリカでは今のところそのようなことはしていません。」

10

「工場のマネジャーは評価を気にしていないようです。というのは、これが仕事に直結していないと感じているからです。むしろ5Sが強調されているようですね。今のIMSは5Sをやることが中心になっています。」

「日本では生産活動とTPMは直結していますが、ここでは各工場や各職場でTPMとしてまとめるのがなかなか困難です。私は共通の目標が必要なのだと思っています。方向性を示した上で業務活動を活かすことが必要になるのです。」

15 「しかし今は参画意識を高めることにアメリカ人のIMS担当者の関心がいっています。どうも、次の段階で従業員の知恵を集めたいと思っているようです。確かに、工場では知恵を集めることが大事ですが、米国の雇用慣行からすると同じ従業員が長い間同じ工場にいるということが少ないので知恵が工場に蓄積されないという現実もあります。

20 Kプラントはトップダウンで進んでいるようです。社長もIMSについて宣伝してきましたが、しかしそこでの活動の背景には、強い思想が構築できていなかったように思えます。」

アメリカ人 IMS 責任者の苦悩

25 ケースライターは、イガワ・アメリカの工場責任者や Vice President たちの話をききながら、当社のIMS活動が必ずしも強制力を持った制度として機能していないことを不思議に思った。日本企業の生産性向上の活動は、「全員参加」が最初にかかげられることが多いと考えていたためであった。そこで、IMSの活動をイガワ・アメリカ全体に浸透させようとしているアメリカ人責任者スタンフォード氏に、2002年の年末にもう一度質問を投げかけた。

30

ケースライター：御社のIMSは、公式的なシステムとして導入せずに、むしろボランティアとしてまず活動を知ってもらうことから始められたと認識しています。なぜ最初に制度として導入しなかったのでしょうか？

スタンフォード氏：いくつか理由があります。

まず、この活動が通常の仕事に対して新たに加わる職務責任であると参加すべき人がとらえてしまったからです。我々はまず、この活動は新しい仕事ではなく、むしろ今までの仕事をより容易で安全で面白く確実にするものであることを信じさせることが必要でした。彼らはこの活動でそれに成功している事例を見るまでは信じなかったのです。

マネジャーたちも同様で彼らはこの小集団活動を強調しませんでした。それはマネジャーたちの日々の仕事をもっと忙しくさせるものだと感じていたためでした。

そしてマネジャーの中には、この活動によって自分たちが部下をコントロールできなくなると感じる者もいたようです。彼らはチームが自主的に意思決定することが面白くなかったのです。マネジャーはその領域の専門家です。彼らがコントロールと権限によるマネジメントスタイルをとっていればいるほど、チーム作りはしませんでした。

ケースライター：人事責任者や経理責任者の方にかがうと、今は公式的な制度はないものの、近い将来、公式的な制度を作っていくご計画があるとのことでした。たとえば各事業部長の評価などです。これによって、小集団活動によるチーム活動は促進されそうでしょうか？

スタンフォード氏：今のところ（2002年末）、まだ公式的な制度に対する合意はできていません。ただ、次のようなことが起こっています。

まず、マネジャーに対するより公式的な期待を示そうと考えています。IMS,TPM のほかに、研修、標準的な規則作りなどを進めるつもりです。

次に、IMS 活動の中でプロモーション活動を始めようと考えています。全てのアソシエート（チーム活動の推進者）は、ポスターの中で示されますし、成功している活動や、試した方法も公開されます。

IMS は TPM のアプリケーションのうち、最初の段階のものとしてスタートしました。しかし我々は、IMS をもう少し異なったものとしてとらえています。より効果的で安全で高品質の製品を生み出すためにはどうしたらいいのかを考え、それを実現するシステムとして活動しています。

スタンフォード氏は、日本人の関本氏の考えを理解した上で説明しているように思えた。しかしスタンフォード氏が言っていることを理解できる現地の従業員は少ないのだろうか。インタビューでは、チームリーダーをしている現地従業員は、チームで働いてみることの重要性を述べていた。ケースライターたちは、「日本的」という考え方、「日本では」という言

葉には、どのような本質的意味があるのだろうかと考えこんだ。

5

10

15

20

25

30

付属資料1 各種財務指標の推移

井川化学工業株式会社および連結子会社 財務ハイライト

(3月31日に終了した事業年度,単位百万円、1株あたり金額を除く)

	2003	2002	2001
5			
売上高	2,505,703	2,401,144	1,383,369
営業利益	160,277	168,682	149,732
税引前利益	120,513	159,549	199,661
当期純利益	48,579	81,331	117,900
1株あたり金額:			
10			
当期純利益(注1)	94.51	158.05	229.11
配当金	25.00	25.00	22.50
研究開発費	159,119	146,881	79,144
設備投資額	127,319	155,525	118,786
減価償却費(注2)	126,695	121,777	82,063
総資産	2,958,317	2,946,362	1,830,313
株主資本	1,680,611	1,698,063	1,624,856
15			
従業員	72,633	72,569	70,722

注1: 1株あたりの当期純利益は、各年度の加重平均発行済み株式数に基づいて計算している。

注2: 減価償却費は、無形固定資産の償却費およびある部門のレンタル機器の減価償却費を除いている。

注3: 2001年3月末、当社は、関連会社Aの発行済み株式総数の25%を追加取得し、当社の持分比率は75%となった。その結果、関連会社Aは当社の連結子会社となった。

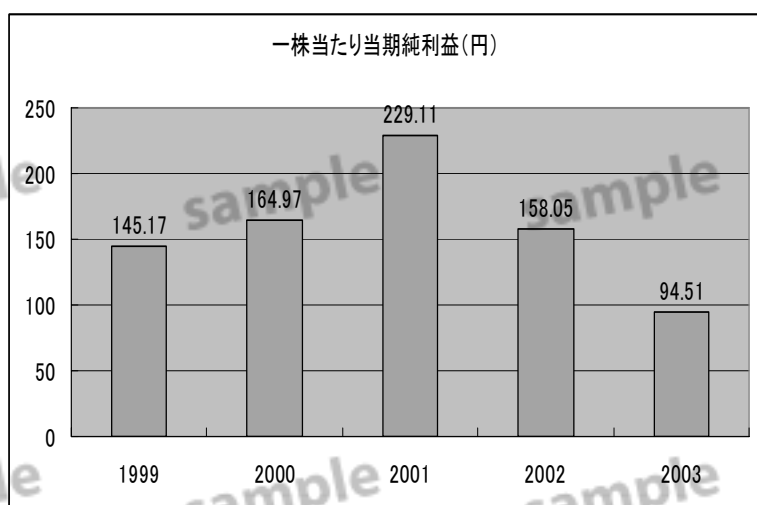
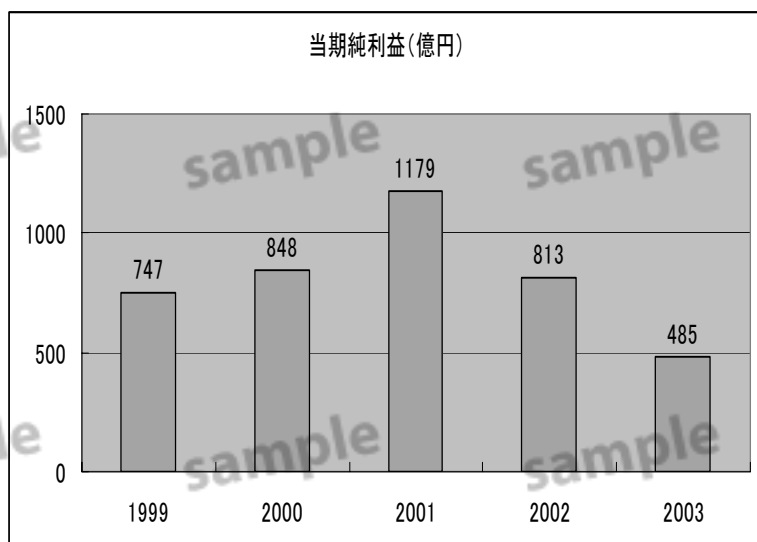
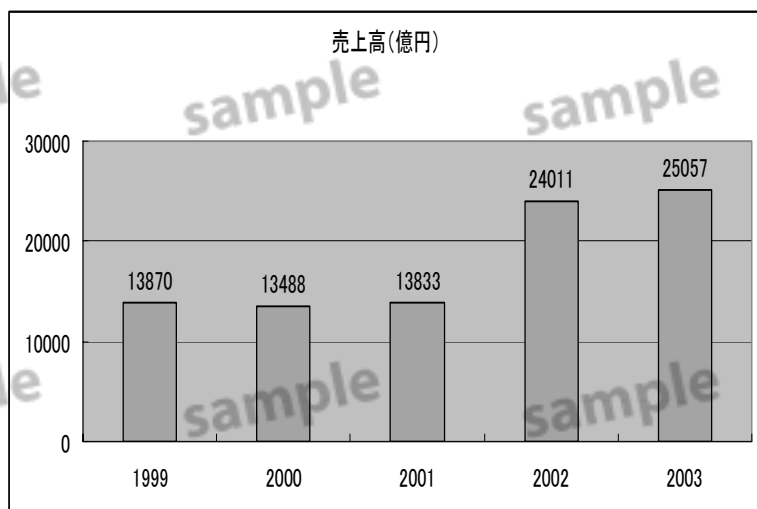
20 2001年3月期の当社グループの財務諸表では、この関連会社は連結貸借対照表では直接連結され、連結損益計算書では保有率50%で持分法により会計処理されていた。

2002年3月期からこの子会社の経営成績は連結損益計算書においても直接連結としている。

25

30

出所：当社アニュアルレポートより抜粋



出所：当社アニュアルレポートより抜粋

貸借対照表

(2003年3月31日現在)

(単位: 百万円)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産		流動負債	
現金預金	243,333	支払手形	26,838
受取手形	27,440	買掛金	54,917
売掛金	128,841	未払金	22,797
未収入金	17,685	未払費用	54,917
未収還付法人税等	5,565	その他流動負債	2,126
短期貸付金	13,319	流動負債合計	161,596
有価証券	32,596	固定資産	
製品	41,716	預り保証金	33,690
半製品・仕掛品	27,749	長期繰延税金負債	3,188
原材料	12,654	退職給付引当金	10,805
貯蔵品	6,575	役員退職慰労金引当金	431
繰延税金資産	11,639	固定資産合計	48,115
その他流動資産	2,106	負債合計	209,711
貸倒引当金	-180		
流動資産合計	571,043	(資本の部)	
固定資産		資本金	40,363
有形固定資産		資本準備金	
建物	82,776	資本準備金	58,980
構築物	7,743	利益準備金	
機械装置	116,371	利益準備金	10,090
車両・器具備品	26,479		
土地	20,688	配当準備積立金	280
建設仮勘定	12,298	退職給与積立金	280
計	266,358	研究基金	285
無形固定資産		海外投資損失積立金	26
ソフトウェア	28,502	特別割増償却積立金	422
施設利用権	2,136	資産買換差益積立金	777
計	30,639	別途積立金	1,289,305
投資等		任意積立金計	1,291,376
投資有価証券	227,394	当期末処分利益	53,842
子会社株式出資金	556,519	(うち当期利益)	(444,72)
長期貸付金	6,926	利益剰余金合計	1,355,309
長期前払費用	5,400	株式等評価差額金	6,791
その他投資	2,363	自己株式	-4,829
貸倒引当金	-320	資本合計	1,456,615
計	798,285	負債および資本合計	1,666,327
固定資産合計	1,095,283		
資産合計	1,666,327		

損益計算書

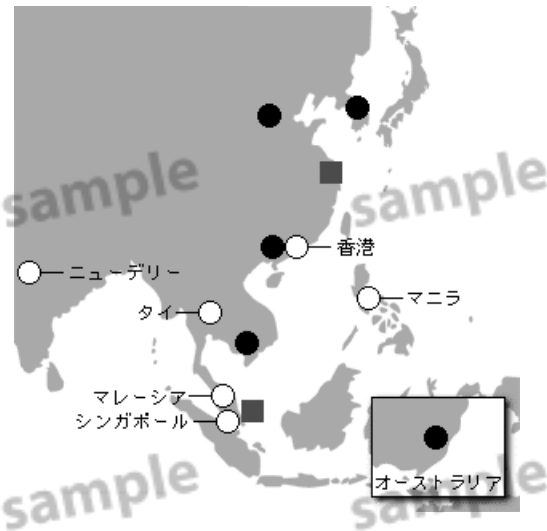
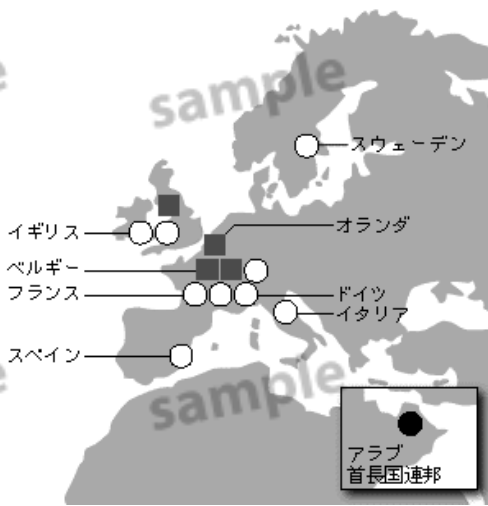
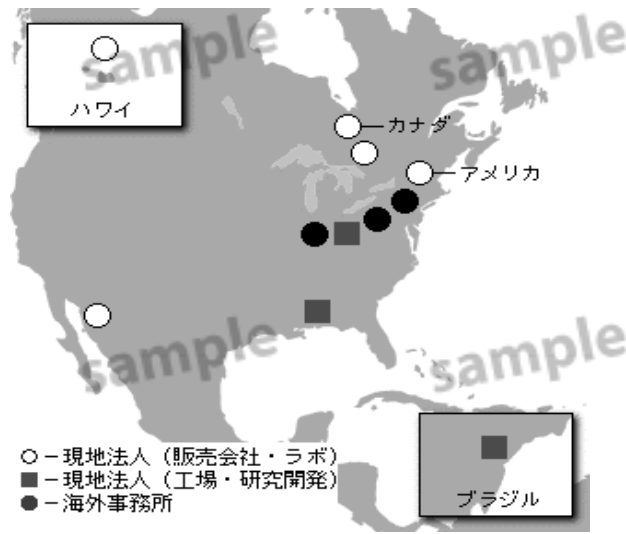
(2002年4月1日より2003年3月31日に至る)

(単位:百万円)

営業収益		
売上高		795,409
営業費用		
売上原価	501,136	
販売費および一般管理費	134,587	
研究開発費	74,139	709,863
営業利益		85,546
営業外収益		
受取利息	2,379	
配当収益	11,489	
その他の営業外収益	460	14,329
営業外費用		
支払利息	523	
輸出荷為替手形割引諸費用	467	
その他の営業外費用	5,405	6,395
経常利益		93,480
特別損失		
固定資産除去損	8,509	
投資有価証券売却損	3,557	
投資有価証券評価損	5,852	
厚生年金基金解散損	6,355	24,275
税引前当期利益		69,205
法人税, 住民税及び事業税		16,000
法人税等調整額		8,733
当期利益		44,472
前期繰越利益		15,799
中間配当額		6,429
当期末処分利益		53,842

当社有価証券報告書より

付属資料2 海外生産・販売拠点



5 出所：当社ホームページに加筆修正

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2005 Mar.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
