



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ニュートン・パーツ・インダストリー

ニュートン・パーツ・インダストリー (Newton Parts Industries 略称 NPI) はアメリカの自動車部品会社として長い歴史を持つゲイト・インダストリー・インターナショナル (Gate Industries International 略称 GII) と日本の自動車部品メーカー ダイヤモンド・プラスチック株式会社 (略称 DPC 本社所在地 宮崎県) との間で設立された合弁会社 (本社米国) で、自動車用プラスチック部品を製造している。主な顧客は日本のスター自動車の北米工場であるが、同じく日系のアジアモーターの北米工場にも少量ではあるが供給している。

NPI の創立は 1988 年、従業員 300 人、2008 年の売上高は約 6,000 万ドルであったが、2009 年はアメリカ経済の不況から来る自動車の売上減少の影響を受けて 4,800 万ドルとなり、前年比 20% のダウンとなった。

GII は 1988 年頃から日本の自動車メーカーが現地調達率を上げる傾向にあることを察知し、従来のデトロイト・ビッグ 3 との取引に加え日系自動車メーカーとの取引を開始したいとセールス活動を強めた。だが、なかなか取引開始には至らず、日系自動車メーカーと日本での取引実績がある DPC と組むことで突破口を開こうという思惑があった。

一方 DPC 側は、日本市場での既存顧客でアメリカに進出したスター自動車から北米での現地部品生産・供給をするように要請されていたが、単独で進出するには北米での経営ノウハウもなく、資本力も不足していたので、GII との合弁を歓迎していたといういきさつがある。

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究教授 網野俊賢がクラス討議用の教材として作成した。経営の巧拙を論じるものではない。社名や一部データなどは偽装されている。

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、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 (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 網野俊賢 (2010 年 2 月作成)

1988年の創立当時の出資比率は50：50であった。その後の増資にGIIが資金不足を理由に応じなかったため、1995年にはGIIが30%、DPCが70%となり、さらに2005年からは18：82となっている。

5 創立以来、DPCが非常勤の社長を、GIIが常勤副社長を出し、実質的な経営のリーダーシップはそのアメリカ人副社長が執ってきた。しかし2005年からはDPCから常勤の社長を出している。それ以外にDPCからは工場長（埼玉工場生産課長）と品質課長（埼玉工場品質係長）を、GIIは副社長以外に総務部長（GII人事課長）と調達部長（GII調達課長）を出している。

10 創立から10年間副社長を務めたフランク・マイラーはGIIに一工員として入社し、内部で昇進して来たいわゆる叩き上げの人物で、プラスチック部品製造に精通していたため、新しくNPIを立ち上げて軌道に乗せるという点で功績を残した。しかし頑固な性格で、新しい考えには拒否反応が強く、たとえば「品質はラインで作るもの」という考えに対しては「工場労働者には品質は任せられない」として、最終検査に頼るという従来のアメリカ的品質管理を押し通してきた。その為にDPCから駐在で来ている日本人の品質課長とは衝突することも多々あり、またミラー副社長がGIIに戻ったのちも彼から影響を受けたアメリカ人品質スタッフの考え方は頑なで、DPCから来た品質課長はアメリカ人品質スタッフの考えを変えようといまだに努力はしているものの、最終検査に頼るという方法から脱却できないでいる。

20 フランクが副社長として勤務していた間、DPCからの社長は非常勤であったため、日常業務はフランクが牛耳ってきた。従って日米の合弁会社ではあるものの実質的にはアメリカスタイルの企業であり、いわゆる日本の経営の強みがほとんど活かされることなく推移してきたのが実情である。

25 2005年から収益性が悪化してきたこともあり、また品質強化、コストダウンなどの見地から、より強力にDPCの優れたノウハウを根付かせることが必要になってきた。そこでDPCは、物づくりに経験の深い川添俊也氏を常勤社長に据えた。フランクの後任副社長はGIIに適任者がいなかったため、GIIが独自に外部から採用し、マイク・ヘイズ氏をNPI副社長に送り込んできた。しかしマイクはスタンピング（金型を用いた鉄板のプレス成型）が専門分野で、プラスチック  
30 部品製造の経験はなく、またフランクと違ってGII内部での顔が全く効かないことから、GIIの協力を得ることが難しく、川添社長は困ることが多い。

スター自動車の主力モデルである「スマイリー」の2007年モデルに対する受注競争の際、競合メーカーに負けて受注できなくなることを恐れた川添社長は、DPCとも相談してかなり思い切った価格を2005年に提示し、受注に成功した。しかしその価格は、2007年モデルの生産が実際に開始されるときには大幅なコストダウンが実現するものと想定して出したものであった。いざ、生産を立ち上げると品質面でトラブル、コストダウンは実現しないままになっている。さらに、価格提示の際にGII側に対する説明が不十分で、GII側がその価格を提示することに反対していたのを押し切ったいきさつがあり、GIIは合弁会社であるNPIの収益が悪化したのはそのせいだとして川添社長を非難している。

GIIはもともとアメリカでプラスチック原料についての高い購買力を持っていたので、NPIの創業から今日にいたるまで、GIIが自社用に調達したものからNPIが仕入れるという形を採っている。しかしGIIがもともといくらで仕入れているのかはNPIに知らされていない。また、最近の原材料高騰の中でGIIのみに依存していることから、複数発注よりも割高になっているのではないか、とNPIのアメリカ人調達係長は懸念している。しかしボスである調達部長がGIIから来ている人物なので、面と向かってその懸念を言っていない。

原材料の価格高騰分をサプライヤーは部品の売価に反映してよい、という方針をスター自動車は最近出した。だが、スターに申請するための計算などに手間がかかるのと、GIIがプラスチック原料メーカーから仕入れている原価を明らかにしるとスター自動車の購買担当者が求めることから、NPIはまだスターに申請できないでいる。売価への反映は遡ってされるのではなく、申請が認められた時点からということになっているので、申請が遅れれば遅れるだけNPIの収益を圧迫することになる。

川添社長が赴任して最初に強く感じたのは、品質管理、生産管理、改善活動、保全管理など物づくりの根幹をなす領域において、DPCで行っていることがほとんど定着しておらず、それが慢性的な品質不良やコストダウン活動の遅さなどに大きく影響を及ぼしていることであった。

NPIで製造している部品は日本では主にDPC本社工場〔宮崎〕で生産しており、埼玉工場での製造は少ない。しかしNPIへの駐在者は殆どが埼玉工場から来ている。理由は本社工場の社員は宮崎に生まれ宮崎で育った人たちが多く、海外はおろか県外に転勤するのを極端に嫌がる傾向があるからである。その結果、いきおい海外駐在に比較的抵抗感が少ない埼玉工場から、ということになっている。また労働組合との協定で組合員の海外駐在期限は3年間と定められており、

NPI 創業以来、組合員である駐在員の大部分は3年単位で一斉に入れ替わるという現象が生じている。非組合員の管理職については平均して3－4年で交代している。

5 現在アメリカでは、ガソリン価格の高騰を受けて燃費の良い小型車への需要が急増しており、スター自動車北米工場でも小型車「スマイリー」だけは土曜日出勤も含め増産に乗り出している。NPI に対しても当然供給量アップの要請がきており、土曜日も出勤して対応している。だが、スマイリー用の部品を生産する設備能力に限界があり、このままでは数量的に対応できない可能性が出ています。逆にGII ではデトロイト・ビッグ3からの受注減のあおりを受けて工場稼働率は低下しており、NPI の仕事を回して欲しいとされている。しかしGII の品質には問題があり、10 川添社長はGII に発注することを躊躇している。また更なるコストダウンを実現させるためには、NPI で全ての部品を生産していたのでは限界があり、NPI で完成部品とする前の小型部品については、一部をDPCの中国生産拠点から輸出させることも検討している。

15 合弁企業については、メリットも多いが経営上は難しい問題が発生しやすいのも事実である。川添社長はNPI が今後とも北米における自動車部品メーカーとして生き残っていけるのか正念場に来ている、と意識はしているが、確たる方向性が見つからないまま苦慮している。

20

25

30

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

---