



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アズビル株式会社（旧：株式会社 山武）

5

— 伊勢原工場・産業システム事業における改善活動のあゆみ —

経営企画部次長の越前行夫氏は、1987年以來13年間にわたって全社統一の活動として続けてきたJUMPS（Just-In-Time Upgrade Manufacturing Process and Savemation）活動を振り返りつつ、今後の改善活動の進め方について考えていた。JUMPS活動は、顧客の注文を受け付けてから、製品を出荷するまでの工場機能のすべてを対象として、各工場にトヨタ生産方式^[1]の導入・定着・発展を図ることを目的として開始された活動である。徹底的なムダの排除により生産効率を高めることを目指して、現場（ライン）を中心とした長期継続的な改善活動を実施してきた。スタッフである越前氏も、改善活動の支援部隊であるJIT推進室が1987年に設立されて以来、一貫して改善活動に関する企画・教育・改善実行のサポートなど、JUMPS活動の支援活動に携わってきた。通常のスタッフと違って、単に企画・指示を行うのではなく、自ら積極的に現場に入り込み、ラインと一緒に改善活動を支援してきた。その甲斐あって、13年もの長期間にわたって活動が継続し、経営的にも着実な成果を上げていた（JUMPS改善活動の成果については付属資料1参照）。また最近では、海外の他社メーカーが多数見学・研修に訪れるなど、山武の生産システムは業界の一部で話題にもなっていた。

10

15

20

しかし、これまでのJUMPS活動は、主に製造部門を中心とした改善活動であった。製造現場の改善に始まって、徐々にその対象範囲を間接部門にまで広げてきたが、その中心は生産計画業務や部品手配業務など製造間接業務までであった。そのため、製品の供給プロセス全体を考慮すると、手付かずの領域が多数存在していた。特に、昨今の制御機器・制御システムのオープン化・ソフト化に伴って、

25

^[1] トヨタ自動車の創業者豊田喜一郎氏の思想を、大野耐一氏が生産現場に具現化した改善方法。トヨタ生産方式の基本思想は「徹底したムダの排除」であり、このムダを顕在化させ排除する基本的な柱として、ジャスト・イン・タイム（JIT）と自動化の2つがある。JITとは「必要なものを・必要なときに・必要な分だけ」生産し、工程間の連携を強化することで、工程上のムダを顕在化させる仕組みである。一方、自動化とは、自動停止装置のついた設備の導入を通じて目で見える管理を促進し、品質上のムダを顕在化させる仕組みである。

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程の坂爪裕が河野宏と教授の指導の下に作成したものである。本ケースは、クラス討議に用いるためのものであり、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。尚本ケースは、サントリー文化財団からの助成を受けた研究成果の一部である【2000年4月作成】。社名変更にともない、一部内容の改訂を行った【2014年7月】。

30

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。