

〔報 告〕

2012年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹。



訪問先、アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社
(撮影：神頭広好 経総研所長)

本年度の「企業調査」は、11月9日（金）～10日（土）の日程で実施した。参加者は、名誉所員を含めた7名であった。

1. 会社訪問および工場見学

11月9日は、福井県越前市のアイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社を訪問し、本社工場の見学と聞き取り調査を行った。

アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社（以下、アイシン AW-I 社）は、アイシングループの中核の一つをなす AW グループに属する主力専門メーカーである。同社は、「品質至上」の経営理念のもと、自動車用オートマチックトランスミッション（A/T）の心臓部とも言える「トルクコンバーター（T/C）」および各種 A/T 部品の研究開発・製造を主に手がけている。福井県越前市には本社工場と、本社機能と研究開発拠点を有する「クリエイティブセンター」があるほか、同市白崎町に「白崎工場」がある。本年度の企業調査では、「クリエイティブセンター」と本社工場を訪問した。

福井県の工業生産は、漆器、和紙、めのう細工、刃物といった伝統工芸品や絹、人絹製品などの繊維産業、眼鏡製品の産業集積で有名である。また、電子デバイス・電子回路、電気機械製造が福井県の製造品出荷額（約1兆8,070億円：2010年）の約25%を占めており、同県の主要産業となっている。さらに近年、輸送用機械も産業の重要な一角を占めるまでに発展してきている²。また、福井県は、「健康長寿で住みやすさ日本一」の県とされ、ワーク・ライフ・バランスにおいても充実した地域であると捉えられている³。

その福井県にあって、1983年3月に設立されたアイシン AW-I 社（現在の社名は1988年11月から）は、今や福井県の製造業出荷額の4.6%（約830億円：2010年）、越前市における製造業出荷額（約4,253億円）の19.5%を占めている。同社の従業員数は、2,633名（2012年3月期）であり、その約80%が越前市、鯖江市、福井市から採用されている。AW-I 社は、同県の産業と経済に大きな貢献を果たしているとともに、雇用を生み出している企業であると言え

る⁴。

当日の企業訪問は、「クリエイティブセンター」の会議室で会社概要の説明を受けることから始まった。ここでは、まず一般的な会社概要や近年の業績動向、年間/一日の生産台数を含めた生産実績、従業員の人数と構成などをうかがった。従業員の構成と出身地については、あらためて越前市、鯖江市、福井市といった近郊の地域から多くの従業員が雇用されていることを確認できた。さらに説明は、近年の経営課題の話に及んだ。同社の主力製品である T/C は、A/T の信頼性や効率性を左右する重要な基幹部品である。近年、この製品のユーザーである自動車メーカーからは、小型軽量化、高効率化に加えて、コストダウンが求められている。同社は、こうした納入先やユーザーからの要求に対して、品質の向上と技術の進化によって応えているという。

同社は、主力製品の T/C を AW グループに納入しているが、そのユーザー企業はトヨタ自動車だけでなく、ホンダ、日産を除いた国内主要自動車メーカーに広がっている。さらにオペル、ボルボ、ポルシェ、大宇、上海 GM など、海外 40 カ国の自動車メーカーも、同社製品のユーザーである。こうした幅広い取引関係は、製品の高い品質と信頼性によるところが大きいことが分かった。

製品の高い品質と信頼性に向けたアイシン AW-I 社の探求は、企業理念である「品質至上」の現れである。さらに、この経営理念を支える「従業員の満足」「顧客の信頼」「地域・社会への貢献」の考え方が、同社を形作っている。こうした経営ビジョンは、全社的な TQC への取り組み、生産現場の技能向上に向けた研鑽、高度な技能の伝承を可能にする人材育成施策にも反映されている。

「品質保証の徹底」という考え方が、経営理念から経営施策、日々の生産活動、顧客ユーザー企業の広がり、業績に良い循環をなしていることが分かった。

さらに、同社の今後の重点課題や将来ビジョンの話をうかがうこともできた。周知のことではあるが、同社も国内市場の成熟を重視している。しかし、その一方で、海外市場の拡大の余地を十分に見越しているようであった。それは今後自動車の普及が進むであろうアジアを始めとする、いわゆる新興国市場だけ

ではない。EU 市場でも、A/T の普及率が約 28% 程度ということで、製品の浸透可能性が今後も期待できるということであった。一般論で言えば、EU は環境規制が厳しく、市民の環境意識の面からも、マニュアルシフトより燃費効率の良い A/T 車の方が好まれるかに思える。だが、消費者（自動車ユーザー）の中には、マニュアルシフトを好む人が多いというのは、市場特性を物語る意外な発見であった。実地調査からは、こうした生きた発見があるものだとあらためて思った次第である。

さらにアイシン AW-I 社では、中長期的な経営ビジョンとして、研究開発の進展と合わせて、基幹技術を活用した新分野への進出も検討されているようである。同社には、こうした経営課題に応え、経営ビジョンを実践するためにも、求めるべき人材像を明確にし、自主性と創造性を兼ね備えた人材を育成するための制度や取り組みがある。その実情を広くうかがうことができた。

会社概要等の説明を受けた後、社内施設と工場の見学に向かった。社内施設見学では、研究開発部門を除くホワイトカラー部門のオフィスを見学することができた。特に印象深かったのは、間接部門だけでなく、ホワイトカラー部門のそれぞれのセクションが、意外なほどコンパクトだったことである。この後見学することになる工場の規模の大きさと明らかに好対照をなしていた。

工場見学では、T/C の製造ラインを一通り見学することができた。本社機能のある「クリエイティブセンター」と工場とは、地下道で結ばれている。地域的に雪深い季節もあるそうで、そうした雪の多い日も、天候に左右されることなく人と物が行き来できるしくみである。

それにしても、思った以上に大規模な工場であった。T/C を大量に生産するためには、必要な広さだということであった。工場内における部品や完成品の運搬には、電動式フォークリフトや電動スクーター連結の多連装式台車が用いられ、頻繁に行き来がある。ふつう機械加工の現場は、切削くずや機械油で汚れがちであるが、この工場は整理整頓が行き届き、良い意味で予想を裏切られるほど清潔であった。「日本の工場」の典型を見た思いがした。日々の生産の

進捗具合は、「あんどん」によって現場の技能者に共有され、「見える化」が徹底されている様子を実地で見ることができた。

高い品質が求められる製品ラインということもあり、自動化が進んでいるラインであったが、製造プロセスに就いている現場技能者も比較的多いという印象を受けた。現場技能者の技能の高さは、工場の各所に張り出されている技能表彰や技能資格取得者章の多さからも類推することができた。技能五輪への挑戦も、選りすぐりの技能者を選抜し、さらに磨きをかけることで追求し続けているということであった。工場内の通路には、安全意識を高めるメッセージや無事故記録を更新している実績に加え、TQC活動の成果が数多く掲示されていた。高品質の上にも高品質を追求する、高級車用の専門ラインも確認することができた。

工場内には、T/Cの製造ラインのほか、内製率は低いということであったが、製造ラインを構築するための機械加工のラインもあった。新しい製造ラインの立ち上げを若手社員が中心となって、創意工夫をこらしながら、短期間のうちに実現したという話もうかがうことができた。同社の競争力の源泉は、T/Cの品質と信頼性の高さもさることながら、もの作りのノウハウそのものにも見いだせるのかもしれない。広い工場で、特に見学者用のコースというものも設定されていなかったが、案内していただいた担当者の方の分かりやすく的確な説明とコース取りの適切さから、見学時間はあっという間に過ぎ去ったように思えた。

工場見学の後、「クリエイティブセンター」の会議室に戻り、質疑応答の時間を取っていただいた。すでに事前の質問をAW-I社に送っていたので、まずその質問への回答から始めてもらった。事前質問は、同社の経営理念の一つである「従業員の満足」を実践するための具体的な取り組み、コース別雇用管理制度のコース名称、各コースに在籍している人数、男女別割合、それぞれの勤続年数、コース転換制度、育児介護休業制度のしくみと利用状況、雇用形態などに関するものであった。担当者の方から、それぞれの質問について、具体的か

つ誠実に回答していただいた。特に近年の特徴として、「労働者派遣法」改定をにらんで、製造部門で受け入れていた派遣社員を直接雇用に切り替えたこと、節電対策により休日を一時的に木・金曜日に移行したときの家族へのケアなどの説明を受けた。

事前質問は、人事管理分野に多くの比重を置いていたが、その場で参加者から様々な質問がなされた。特に、福井県に工場を建設した経緯とメリット、物流に関する考え方、取引・供給体制の特徴やアイシン・グループのネットワークにおける同社の位置づけ、研究開発のためのシステム作りとグループ内での協力関係など、質問は参加者の関心の広がりから多岐に及んだ。いずれの質問においても、担当者の方からは、具体的かつ誠実な回答をいただいた。特に、立地と物流との関係は、説明が詳細であったことに加え、在庫管理の考え方にも話題が及びたいへん興味深い話をうかがうことができた。

福井県は、国内でも賃金水準の比較的低い地域である反面、夫婦共働きが一般的で、職と住の距離が近く、「働きやすさ」「暮らしやすさ」の両立が図りやすい地域である。加えて、福井県民の「まじめで根気強い人柄」は、ものづくりの現場にそのまま生かされ、道路ネットワークとトラック輸送の充実も相まって、アイシン AW-I 社にとって福井県に工場を構えているのは十分メリットがあることが分かった。産業空洞化に対する一つの処方箋が、福井県とアイシン AW-I 社にはあるかもしれないという印象を持った。

予定時間を若干超過したものの、それぞれの参加者は生きた事例にふれて、新たな研究の着想や企業経営と立地の関係など自らの知見をより豊かにして、企業訪問を終えた。たいへん成果の上がった企業調査となった。

2. 研究報告会

11月9日は、アイシン AW-I 社への訪問を終え、福井市に移動した後、予定通り研究発表会を行った。第一報告は、古川千歳氏の「機能別多国籍チームリーダーとチーム効果性：マルチレベル分析」であった。豊富な文献レビューと自



研究報告会の様子

(撮影：神頭広好 経総研所長)

ら行った経験的かつ詳細な調査からなる古川氏の報告は、国際経営論の分野でこれまでになかった領域に光を当てると同時に、多国籍チームの効果的な運用に向けたインプリケーションに富むものであった。質疑応答も活発に行われ、多国籍チーム内の管理のありよう、メンバー間の複雑な関係性、チームリーダーに求められるスキルなどが明らかにされ、古川氏の研究上の貢献をより印象づけるものとなった。

第二報告として、藤本光夫氏（名誉所員）に「愛知大学における経営学教育実践の足跡と伝えるべき特質」について講演をいただいた。藤本氏の豊富な経験と知識から、愛知大学における経営学教育の成果と今後とも伝えていくべきものを、それぞれの参加者はくみ取ることができた。名誉所員による講演は、新たな試みであったが、研究面だけでなく、あわせて自らの実践を振り返って考えるという啓発の観点からも、様々な成果が期待できることが分かった。

研究発表会も予定の時間を超過してしまいましたが、宿泊が予定されていたため、安心して議論に参加することができた。会場となった会議室の締め切り時間があったため、場所を懇親会場に移して、引き続き研究会で「時間切れ」となっていた議論と話題を自由に交換した。

こうして充実した成果を得ながら、11月9日の「企業調査」を終えた。

むすびにかえて

翌11月10日（土）は、所員それぞれが自分で決めたテーマを持って、福井市を中心とした地域で見聞を広めることができた。2日間にわたる日程で「企業調査」を実施したが、会社訪問も研究報告会も、いずれもたいへん充実した内容であった。ここで得られた成果は、必ずや参加者の日々の研究・教育活動に生かされていくことだろう。

（謝辞）今回の「企業調査」の受け入れにあたって、アイシン・エイ・ダブリュ工業株式会社、取締役 加藤敦氏より格別のご高配とご配慮を賜りました。

加藤敦氏は、愛知大学法経学部のご出身であられるだけでなく、当研究所の「企業調査」の目的をよくご理解いただき、ご多忙中にもかかわらず当日も自らご対応いただきました。また、会社訪問の準備や訪問日当日の対応には、人材開発部 次長 前田誠治氏、同部参与 深見雅之氏はじめ多くのスタッフのご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2 福井県総合政策部『福井県の工業（平成22年 工業統計調査結果報告書）』2012年4月発行。を参照。

- 3 例えば、福井県のHP「定住促進総合サイト」<http://info.pref.fukui.jp/rousei/teiju/index.html> (2012年11月閲覧)。他にも、法政大学坂本光司研究室・幸福度指数研究会「47都道府県幸福度ランキング」でも、出生率、離職率、労働時間、正社員比率など40の指標をもとにした評価として、福井県が1位となっている。
- 4 アイシン・エイ・ダブリュ工業HP (2012年11月閲覧) および、同社「会社概要」より。