



第5章

優良企業を目指して、  
グループ総合力発揮への企業体質改革

1988～1994

■ 概況

拡大局面に入った景気は、設備投資と個人消費の好循環に支えられ、日本経済は空前の活況を呈した。過去の拡大局面が輸出主導であったのに対し、昭和・平成にまたがる「平成景気」は内需主導であった。

1989 (平成元)年5月に公定歩合が引き上げられ、金融緩和政策に転換が見られたが、過熱気味のバブル経済は直ちには冷却せず、東証平均株価は同年12月の大納会で3万8,915円の史上最高を記録した。しかし、翌1990年2月に株価の急落が始まり、やや遅れて地価の下落も始まった。1991年には証券・金融スキャンダルが相次いで表面化して金融システム不安が懸念された。

企業、金融・保険、個人のいずれも金融資産含み益が大幅に減少した「バブルの崩壊」は实体经济へ波及し、住宅投資の減少、高額商品の売れ行き減少、設備投資の下方修正を引き起こし、景気は1991年4月をピークとしてその後は急速に下降していった。

政府は、1992年8月、翌年4月、同9月に、相次ぐ大型財政出動を行い、その結果、1993年10月を底に、バブル崩壊後の景気後退局面はひとまず収束した。

当社の業績は、景気が国内需要を中心に拡大基調をたどった第67期(1988.10~1989.9)、第68期(1989.10~1990.9)は、受注高、売上高ともに前期比増となったが、第68期の当期利益は株価急落に伴う投資有価証券評価損の計上により前期比28.6%減となった。

第69期(1990.10~1991.9)は景気が緩やかに減速してきたが、受注高、売上高ともに前期比増となり、当期利益も前期比22.7%増となった。

しかし、これまで景気拡大を支えてきた民間設備投資と個人消費の伸びが一段と鈍化するとともに、在庫調整や企業業績悪化の顕在化など、景気が急速に減速し後退色を強めてきた第70期(1991.10~1992.9)は、受注高、売上高、当期利益とも前期比減となった。

景気が一段と不況感を強めてきた第71期(1992.10~1993.9)は、民間設備投資の大幅な圧縮、在庫調整のための減産体制の強化などによる市況の悪化、円高の影響による輸出不振などが見られ、当社にとってもますます厳しい状況となり、受注高、売上高、当期利益は前期比減となった。

第72期(1993.10~1994.9)からは、政府の経済政策により公共投資や住宅投資に堅調さが見られるようになったものの、民間設備投資の落ち込み、円高のいっそうの進行、雇用情勢の厳しさが続くなど、景気回復の足取りは重く、当社を取り巻く経営環境も厳しいままであった。

第73期の営業年度は、決算期の変更により、1994年10月1日から1995年3月31日までの6カ月となった。

(単位:百万円)

	受注高	売上高	経常利益	当期利益
第66期(1987.10~1988.9)	96,190	95,490	8,587	3,763
第67期(1988.10~1989.9)	111,586	108,539	12,604	5,640
第68期(1989.10~1990.9)	125,236	118,598	12,458	4,026
第69期(1990.10~1991.9)	136,221	126,893	10,209	4,941
第70期(1991.10~1992.9)	126,818	126,013	8,608	3,667
第71期(1992.10~1993.9)	117,093	122,448	6,705	3,548
第72期(1993.10~1994.9)	109,660	110,620	4,953	2,963
第73期(1994.10~1995.3)	51,376	55,808	2,733	1,269

第1節 優良企業を目指して成長し続ける企業体質の確立

1. 新しいSavemation (セーブメーション) 制定

井戸一朗社長の就任

1987 (昭和62)年12月18日に開催された株主総会後の取締役会で、社長の沖信春男が代表取締役会長に、副社長の井戸一朗が代表取締役社長にそれぞれ選任された。

技術の急速な進歩と国際的立場の変化がもたらす産業構造の変革は、そのままお客さまのニーズの変化につながり、より迅速に対応できる体質づくりが必要であった。とくにJUMPとJIT-S (営業のJIT) は生き残りのため欠くことのできない施策であった。生産者体質づくり、販売の強化とともに、技術力の向上も長期的観点に立ち、取り組む必要のある課題であった。

「優良企業とは技術力を基礎にたえず挑戦し、成長し続ける企業である」。井戸社長は社長就任の挨拶のなかで、優良企業となることを目標として、先頭に立って考え、行動することを表明した。



井戸社長

「新しいSavemation (セーブメーション)」理念の宣言

当社は1978 (昭和53)年より「Savemation (セーブメーション)」という企業理念を掲げて、省エネ、省資源に役立つ技術を開発し、社会に貢献しようとしてきた。これをもう一步進めて、省エネ、省資源により達成されるべき目標は地球環境を守ることであり、ということをはっきりさせ、地球環境を大切にしたい社会づくりに貢献しようと、1990 (平成2)年5月、次のような「新しいSavemation」を経営理念として掲げた。

経営理念「Savemation (セーブメーション)」

- ・総合オートメーションメーカーとして、「省」を通じて、かけがえのない地球環境を守り自然と科学が調和した豊かな社会の実現に貢献する。

YAMATAKE ロゴマーク

1990 (平成2)年5月30日、「新しいSavemation」理念の宣



新しいSavemationを紹介するパンフレット

# YAMATAKE

YAMATAKEロゴマーク

言とともに、山武グループ (YG) の新しいロゴマークも発表された。

第2節で後述するように、1989年10月、ハネウエル社が保有する当社の株式の16%を売却、さらに1990年3月には9.85%を売却して、持株比率は24.15%となった。ハネウエル社との資本関係が変化したことに鑑み、1990年4月からはグループとしての名称を「山武グループ」としていくことが決定され、YGとして90年代に進むべき道を考えなければならない時期にきていた。

生産性労使共同宣言の精神と新しいSavemationの企業理念をさらに浸透させ、社員の一人ひとりが自信を持って社外・客先に説明できるような契機を作るため、YGとしてのロゴマークを制定し、一体感の醸成を図る目的があった。YGを強調したのは、魅力あるブランドイメージを持った企業になるためである。

新しいロゴマークは国内に限って用いるものとし、海外に対してはハネウエル・グループの一員であることを明示するため、これまで通りの英文表記を行うことになった。

## 山武グループ (YG) 総合力展開推進委員会

山武グループ (YG) の経営理念を制定し、新しいYGマークを制定するため、そしてそれらを社内外に浸透させていくための推進業務を行ったのは、YG総合力展開推進委員会であった。

全社員を対象に行ったアンケートから約3カ月後にロゴマークが制定され、社内に浸透させていくため、各種イベントの企画、実行タスクチームが組織された。

また、「創業85周年記念YG社員大会」の開催要領も、YG総合力展開推進委員会が企画・立案し、YGの結束を確認して明日へのステップのエネルギーとすべく、1991 (平成3) 年7月、全国10地区で社員大会が行われた。創業85周年記念式典は、7月22日、千葉県浦安市舞浜地区の東京ベイNKホールで開催され、その後、レクリエーション行事が東京ディズニーランドで行われた。



東京ベイNKホールで開催された創業85周年記念式典



壇上に勢ぞろいした山武グループ (YG) 各社社長

## 山武グループ (YG) 総合力展開プレキャンペーン

社員大会プレキャンペーンの一環として、1991 (平成3) 年3月から5月までの3カ月間、山武グループ (YG) 総合力展開推進委員会は「7,000人の手紙」を企画・実施した。これは、日ごろ、「社長に物申す」機会もなく、そうした風土もなかったYGにとって、画期的な企画であった。YGの各社長へ届けられた手紙は402通で、中でも山武ハネウエル株 (YH) の井戸社長へは多くの声が寄せられた。職場環境についての提言などに対し、各社長がすべて返事を出すという、YG始まって以来のホットなコミュニケーションが実現した。

## 2. 山武グループ (YG) 基盤の強化

### ワラント債発行

当社の借入金残高は1989 (平成元) 年末で35億円、有利子負債自己資本比率 (DER) は8.1%にすぎず、金融収支も受取超であった。

1991年度の湘南工場の増築に始まり、1992年度には、伊勢原工場の増築、神戸工場用地代金の分割払いなど、81億円を超える設備投資が行われたため、1992年度末には、借入金残高が石油危機の時の残高を上回る215億円に増加し、DERも30%を超えた。自動化と制御における新たな可能性へ挑戦していくために、まだ多くの設備投資案件があったが、設備投資資金をこのうえ借入金あるいは普通社債で賄うことは、40%以上のDERが続き、財務リスクがさらに増大する恐れがあった。

当社が資本市場で直接資金調達をするには、定款9条に新株引受権の条項があり、ハネウエル社の承諾が必要であった。それまでも何度か交渉したが、なかなか承諾が得られず、難しかった。粘り強い交渉の結果、ようやく同意を得て、1991年12月の株主総会で定款を変更、資本市場での資金調達が可能になった。

1992年7月、ワラント債を発行して設備投資資金を賄うとともに、長期借入金を一部返済することを予定し、発行準備を進めた。しかし、株式市場がバブル経済とともに崩壊し、株式絡みの資金調達は大変難しい状況が続き、発行を延期した。金利や株価、投資家の動向等を注視しながら、タイミングを選び、

年が明けて1993年2月16日、1億ドルのワラント債をロンドン市場で発行した。当社で初めての時価を基準とする株式絡みの資金調達であったが、当社の株主資本比率、株主資本利益率(ROE)が比較的良い水準にあり、業績の回復が見込まれることから、ロンドン市場で高い評価を受けた。

なお、このワラント債の償還期限は1997年2月となっていた。

#### 決算期の変更

1994(平成6)年7月、3月期決算プロジェクトの答申が出て、9月期決算は同業と比べにくい等の理由で変えたほうがよいとの方向になった。同年8月の経営会議で決算期変更が話し合わせ、ハネウエル社とも協議、9月30日に最後の9月期決算を行った。

1994年12月20日開催の定時株主総会における定款の変更決議により、決算期を9月30日から3月31日に変更し、1995年3月31日に変則決算を行った。

#### 山武エンジニアリング株(YE)に社名変更

急速なデジタル化により、山武エンジニアリング・サービス株(YE)の事業内容は、以前のメンテナンス・サービス主体から、計装システムエンジニアリング力を武器とするソフトウェア・サービスや問題解決型の計装システム販売等へと変貌しつつあった。YEはシステムエンジニアリング企業として飛躍することを志向し、1989(昭和64)年1月1日より、「山武エンジニアリング・サービス株」の「サービス」の文言を外し「山武エンジニアリング株式会社(YE)」と社名を変更した。

新たに平成時代を迎え、新社名に衣替えしたのを機に、21世紀の経営目標を示す長期経営ビジョン「21ビジョン」を策定、1990(平成2)年1月よりスタートさせた。

1993年4月には、YEの創立30周年を祝う記念式典が開催された。

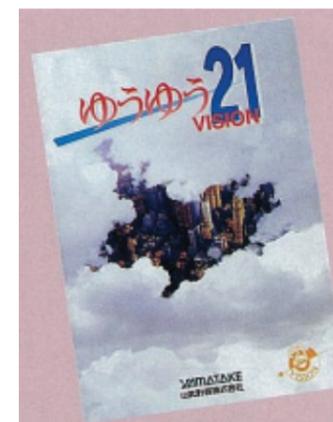
なお、1996年3月、会社設立以来発行済み株式の40%を保有していた洞海産業株式会社の分社・東暲興業株の持ち株全部を当社が購入し、YEの全株式を保有することになった。100%株式取得を機に、当社とYEの協業関係を強化し、山武グループ

としての工業オートメーションビジネスの発展を図ることとなった。

#### 山武計装株(YK)の増資

売上高400億円企業へと成長してきた山武計装株(YK)は、1989(平成元)年3月1日付で資本金を2億円から3億円に増資、さらに1991年12月には、3億円から5億円に増資し、事業拡大を目指すことになった。

1993年にYKは創立30周年を迎え、記念事業として21世紀に向けてのビジョンづくりに取り組むことになった。同年10月1日、創立30周年記念の「感謝の集い」が挙行され、21世紀にあるべきYKの姿を目指して「ゆうゆう21ビジョン」が発動された。



社員に配布された「ゆうゆう21ビジョン」

#### 山武コントロールプロダクト株(YCP)の誕生

創立23年を迎えた山武プレジジョン株と創立20年の山武機材株が合併し、1990(平成2)年4月1日、新会社「山武コントロールプロダクト株式会社(YCP)」としてスタートした。

山武プレジジョン株、山武機材株ともに、仕事の中心がエレクトロニクス分野の生産に移って、両社で製造している製品の類似性が急激に加速されてきた。そこでお互いの持っているリソースを協力しあって活用していったほうがよいとの判断であった。また、21世紀にも通じる製造業として事業基盤をつくっていくには、山武プレジジョン株のメカニカル生産の技術と山武機材株の電気・電子の技術を組み合わせたメカトロの生産技術が有効であったからである。

YCPで集中して生産・供給された各種プリント板、精密部品は、各種の山武ハネウエル製品に組み込まれるものであった。

#### 「システムセンター」開設

1990(平成2)年4月、横浜ビジネスパーク(YBP)に新事業所「システムセンター」が開設された。ここにはショールーム「APプラザ横浜」も併設されることになった。

「システムセンター」は、工場市場のシステムジョブの受注拡大を目的に、お客さまの問題解決のために計装エンジニアリングの情報統括部門として機能していくことになった。工業シ



山武コントロールプロダクト(YCP)発足記念式典



横浜ビジネスパーク(YBP)に「システムセンター」を開設

システム事業部 (ISD) を中心に、制御機器事業部 (CPD)、FAシステム事業部 (FASD) の各エンジニアリング部門から約400名が新事業所に移動し、本社、藤沢、蒲田、伊勢原に次ぐ大事業所となった。

#### 山武テクノシステム株式会社 (YTS) 設立

システム事業においてソフトウェアの比重がますます高まる状況に対応し、さらなる事業の拡大を目指すため、1992 (平成4) 年8月31日、アプリケーション・ソフトウェア開発の専門会社として「山武テクノシステム株式会社 (YTS)」を設立した。

YTSの事業目的は、コンピュータ・ソフトウェアの開発、販売、情報サービスの提供、ソフトウェア要員の教育・訓練などであった。当初は工業システム事業部 (ISD) が必要とするアプリケーション・ソフトウェアの開発を主要業務としてスタートしたが、体制が整うにしがたい、独自開発によるアプリケーション・パッケージなどの販売を行うようになっていった。

#### 株式会社山武商会、お客さま志向の構造改革

1992 (平成4) 年度の業績が大幅な落ち込みになった株式会社山武商会 (YS) は、企業として構造を改善する必要に迫られ、「TECLOINCUS (テクロインカス)」と名付けた改革を1993年にスタートさせた。

TECHNOLOGY、LOGISTICS、INTERFACE、CUSTOMERS&USから成るテクロインカスが目指すものは、最先端の技術とサービスにより、お客さまが満足する商品を単独でも、総合的にシステムアップしても提供でき、技術と物流の活用でお客さまとメーカーをインタフェースして、その結果お客さまの最適な購買の代行ができる会社となることであった。

#### 株式会社太信のあゆみ

1980 (昭和55) 年ごろ、株式会社太信のソリッドステートキーボードの受注量は30万キー／月と最高を記録したが、価格競争も激化し、翌年からは受注量は半減した。富士通のキーボードを生産する一方、後の生産の中心となる電子制御機器開発に取り組



山武テクノシステム (YTS)



太信

んだ。やがて当社のキーボード事業からの撤退を受け、1989 (平成元) 年キーボード生産に終止符を打つこととなった。これに代わり同生産で培われたエレクトロニクスの技術を生かし、高密度・高精度な表面実装技術を核とした電子制御機器の生産へと発展させていった。

1990年、株式会社山武の住宅市場向制御機器の一貫生産、SDCシリーズ調節計、燃焼安全制御機器 (FSG) の生産をスタートした。なお、1998年クリーンルームが完成し、1999年1月にはISO9002認証を取得した。

### 3. 山武グループ (YG) 総合力発揮に向けての企業体質改革と1,800時間達成

#### 「全社業務改革プロジェクト (ギョーカク)」のスタート

産業界を取り巻く経済環境は、1992 (平成4) 年からの円高傾向が1993年には急速かつ大幅に進んだことにより、集中的な打撃を受け、多くの企業が「成長を前提としない」産業構造の変換点という状況認識の下で、生き残りを賭けた努力を続けていた。

当社は、このような経済・産業構造への転換に対応できる企業体質の変革を目指して、1992年2月に「全社業務改革プロジェクト (ギョーカク)」を発足させた。このギョーカクは、「魅力ある企業、尊敬される企業となる」という経営目標の達成のために、仕事のやり方を根本的に見直すことにより、成果としてのビジネス上の“競争優位”を確保し、結果として年間総実労働時間「1,800時間」を達成しようというものであった。

ギョーカクは「仕事の仕組み改革」と「企業文化の改革」という2本の柱を中心に取り組み、目標の一つの切り口として、1995年9月末までに1,800時間にすることを掲げた。

#### 「全社業務改革プロジェクト (ギョーカク)」2つの柱

「全社業務改革プロジェクト (ギョーカク)」の大黒柱である「仕事の仕組み改革」は、時間生産性の飛躍的な向上を図り「省時間」を実現するもので、4事業部、生産本部 (PHQ)、技術研究センター (SSAC) & アドバンス・テクノロジー・センター (ATC)、スタッフ部門の7部門の業務改革プロジェク



高密度・高精度な表面実装技術を核とした電子制御機器の生産に移行した太信



全社業務改革プロジェクト (ギョーカク) のキックオフを伝える社内報

トが組織された。各部門では戦略を確立して、全体最適化へ向けて目標を絞り込み、実行へ向けて組織体制を固めてトップダウンで改革を推進した。

一方、ギョーカクを成功させるためには、日常業務の改善活動による、社員一人ひとりの意識面での下支えが欠かせなかった。それは、全員が行動をし、参加する挑戦と創造の文化・風土づくりであった。このように「企業文化の改革」は意識改革であり、「仕事の仕組み改革」を側面的に支援する役割を果たすものであった。

「仕事の仕組み改革」はトップダウンで進められたが、社員一人ひとりが仕事充実、時間充実、自己充実へとつなげる実践の場を「3E運動」として展開することになった。「省時間」は合理化によって単位時間当たりの仕事の処理を効率化することであり、仕事の価値を高めることである。仕事に当てる時間を短縮し、各個人にもたらされる3Eの状態（Enjoyment of Life：ゆとり創造、Expansion of Social activity and Self development：自己啓発と社会奉仕、Enrichment of Job：仕事へのチャレンジ）を求めて、全社員が意識改革と業務改革・改善に取り組むことになった。

情報化を鍵として、トップダウンとボトムアップで目標を共有する場づくりによって、より創造的、チャレンジ精神に富んだ企業文化を構築し、さらには事業活動での競争優位を確保するのが目的であった。

#### 1,800時間を目指す

「全社業務改革プロジェクト（ギョーカク）」を推進していくために、1993（平成5）年10月、「業革のすべてがわかる業務改革特集号」と銘打って、社内報「Tomorrow」の臨時増刊号が発行された。

また、1992年5月、労使で構成された時間課題検討委員会が設置され、時間課題についてさまざまな角度から総合的に検討し、1995年1月に労使共通の指針として、「1,800時間ビジョン」を発表した。

当社の年間総実労働時間は1988（昭和63）年度の2,145時間をピークとして、その後は景気後退の影響を受け、1994（平成

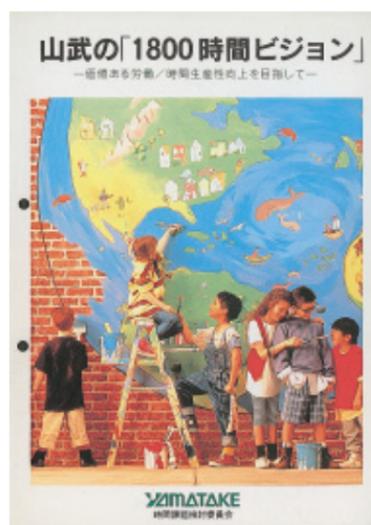
6）年度は1,944時間にまで減少した。このビジョンは、社内業務改革を実施して「1,800時間」と顧客満足および適正な利益確保を達成し、ゆとりを創造することにより、残りの時間を個人生活の充実のために使い、仕事充実と同時に生活全体をより創造的で魅力溢れるものに変えていこうという人間尊重の考え方を基調としていた。この結果、総実労働時間は、1995年9月期（1994年10月～1995年9月）、は1,898時間と2,100時間台から200時間以上の改善となった。また、この1,800時間ビジョンの発表と前後して「ゆとり創造の日」の増加や「フレックスタイム制度」の見直しが行われ、「リフレッシュ休暇制度」「育児・介護休業制度」および「ボランティア休職制度」などの各種休暇制度が導入・整備された。

#### トリプル・ラダー制度

1990年代に向けて、技術・営業・生産・スタッフの経営諸機能のあらゆる面で競合に勝る高度な専門能力を有する人材を育成、配置し、活用していく必要性和個々人の価値観の多様化に対応し、将来の自己のキャリア形成の目標になる処遇の道を明確にする必要性から、1988（昭和63）年管理職層を専門職層と位置づけて「トリプル・ラダー制度（TL制度）」を導入した。「トリプル・ラダー制度」はライン専門職・スタッフ専門職・技術専門職から構成し、昇格経路の多様化を図ることで、高い専門能力を保有する者を処遇するシステムを構築したものである。併せて、社内呼称においては従来までの職位名称から「さんづけ」を原則とし、意識面の改革も実施した。なお、専門職層の報酬制度は、いち早く1980年に業績や能力に応じた絶対額管理方式を採用し、年功的な運用から一線を引いた仕組みを取り入れていた。

#### 「全社業務改革プロジェクト（ギョーカク）」の終了

当社にとって、バブル経済の延長上で最も好調な年度であった第69期（1990.10～1991.9）に、水面下では「全社業務改革プロジェクト（ギョーカク）」の準備が進められていた。当社の事業の流れを情報革命という一大転換期に適応させていかなければ、個々の職場での日常的な改善努力も帳消しになってし



1,800時間ビジョンを解説する冊子

まうばかりか、21世紀への基盤を失うこととなる、という危機感があったからである。

JIT生産システムの導入により、“必要なものを、必要なときに、必要なだけお客さまに届ける”というお客さま満足の提供と生産効率の追求は、製造現場の生産性の向上をもたらした。その一方、間接業務の生産性は業務の複雑化に伴い、低下の傾向を示していた。事業競争力の再構築と社員が生活をエンジョイするゆとりを手にするための鍵は、情報処理に大きく関わる間接業務の生産性向上にかかっていた。

1990 (平成2) 年5月に、全社的情報システム構築準備プロジェクトチーム (STAR準備プロジェクトチーム) の答申が承認され、情報ネットワーク (YG-NET) を構築する「STAR計画」が進められた。

従来から行われてきたTAPサークルの活動も、情報処理システムそのものをいかに合理的でかつ効率的な形にするかを日常の改善活動に取り込んでいくことがキーワードとなり、業務計画遂行の一形態としての位置づけが明確になった。TAPサークルの新しい定義では、旧来のものも肯定しながら、さらに組織の業務目標との連動性を強めたスタイルを取り入れてコンセプトを広げた形として実施されるようになった。

このように、情報化をベースとした「仕事の仕組み改革」を鍵にして進められたギョーカクは、1995年9月をもって終了した。トップダウンでレールが敷かれたわけだが、今後はボトムアップによる個々の課業の改善に舞台を移していく必要があった。

#### 4. ファクトリーオートメーション (FA) 事業への本格進出、販売力強化と拡販

##### ファクトリーオートメーション (FA) システム事業部発足

ファクトリーオートメーション (FA) 事業の長期的成長を確保するため、全社的な統括と調整を行う部門として、1985 (昭和60) 年10月に「FA事業統括本部」が新設され、各事業部にまたがる市場マーケティングを中心に活動していた。

これまで工業システム事業部 (ISD) で大手装置産業向け事業を、制御機器事業部 (CPD) でOEMをベースにした組立・加工産業向け事業を、ビルシステム事業部 (BSD) で工場空調

分野の事業を展開してきたが、山武ハネウエル全体として隙間のない体制を構築して事業として確立させることが必要との判断から、1988年1月、新たに「FAシステム事業部 (FASD)」として改組・発足させることになった。また、事業部発足と同時にFA化に欠かせない戦略製品として、ユニバーサルFAシステムUCS3000およびFAコントローラMA500を発表した。

産業構造の変化から、食品・薬品・中小化学・機械・電機など、ハイブリッドおよびディスクリット分野における中小規模生産システムの自動化ニーズは急速に増大していた。工場の自動化のポイントは、一つ一つの装置や作業の自動化ではなく、工程全体を一つの機能として捉えたシステム化にある。ハードウェアとしての自動化の機器とアプリケーション・ソフトウェアの技術を結合し活用する必要があると、山武ハネウエルグループの総合力を生かして、“あなたの問題、一緒に解決”というスローガンのもと、問題解決型のビジネスを展開していくことになった。同時に、FAセンター (アプリケーション情報センター) を主要営業拠点に設立し、お客さまのFA化相談窓口業務を行うこととした。

FA事業展開の本格化とFA市場向けの新製品の開発・発売に伴って、販売力強化の必要性が認識され、90年代に生き残るためには早急に有効な方策を講じる必要があるとして、山武ハネウエルグループ全体として取り組むことになった。1988年4月に「販売力強化プロジェクト」が設置され、全社的な販売力強化策の立案を行い、10月に、販売拠点整備、販売力強化育成、販売店契約、サポートセンター統合化などからなるその基本方針の答申が承認された。

##### Savemationフェア'88

ファクトリーオートメーション (FA) システム事業部が発足するのを機に、1987 (昭和62) 年11月30日より、「Savemationフェア'88」が東京品川のココヨシホールを皮切りにスタートした。12月17日の大阪心斎橋プラザビルの最終日まで、延べ9日間の日程で、東京・名古屋・大阪の三大都市圏で開催され、盛況のうちに終了した。当社のFA、ビルディングオートメーション (BA) 市場への取り組みを意欲的



ユニバーサルFAシステムUCS3000



FAコントローラMA500



多くの来場客を集めたSavemationフェア'88

に表現した、非常に戦略的な個展で、当社の姿勢を強くアピールした。

Savemationフェアは翌1988年には札幌、仙台、福岡、広島で、さらに1989 (平成元) 年に入っても郡山、横浜、高崎、静岡で開催され、いずれの地域でも目標を上回る来場者に山武ハネウエルグループの総合力を訴求し、受注活動に大きく寄与した。

また、キャラバンカーも工業市場のお客さまを対象に全国キャンペーンに活躍した。



APプラザ横浜



APプラザ東京

#### アプリケーションプラザ開設

1989 (平成元) 年11月、当社として初の「アプリケーションプラザ (APプラザ)」が名古屋支店内に誕生、販売協力店、関連子会社のお客さまを招待し、開所式が行われた。

1990年5月には、ファクトリーオートメーション (FA) のプリセールスの場として、横浜ビジネスパークに「APプラザ横浜」が完成し、同月30日には主要なお客さまを招いて開設披露式典が行われた。また、6月1日には、プロセスオートメーション (PA) 分野のお客さま約200名を迎え、同プラザの見学会を兼ねて「リンケージミーティング (お客さまとの交流会)」が開催された。

一方、同時期に、渋谷の本社1階に、従来のセーブメーションセンターを大幅にリニューアルした「APプラザ東京」が、ビルディングオートメーションの情報発信基地としてオープンした。5月31日、この披露が山武グループおよび山栄会 (ビルシステム事業部の販売協力店) の経営層約40名を招いて行われた。

名古屋、横浜、東京に続いて、1991年7月、大阪支店内にもAPプラザが開設された。

なお、開所以来、総勢20,678名のお客さまが来場したAPプラザ横浜は、1994年10月をもって閉鎖され、ショールームとしての機能は、PA分野については蒲田工場内に、FA分野 (制御機器事業部関連) については藤沢工場内に引き継がれた。

#### 山武エンジニアリング横浜プラザ (YYプラザ) 開設 / 総合的保守サービスサポートプログラム発表

山武エンジニアリング (株) (YE) は1990 (平成2) 年7月、JR新横浜駅前に「山武エンジニアリング横浜プラザ (YYプラザ)」を開設した。YEはこれに合わせて、総合的保守サービスサポートプログラムISOP (Industrial Services Operation Program) を発表した。ISOPはお客さまの制御システムを常に最新鋭化して、最適な状態で運転できるように、ハードウェアからソフトウェアに至るすべての保守業務を、お客さまに代わって実施していくための総合的保守サービスプログラムであった。

YYプラザは、ISOPを実行するための中枢となる3つのサポートセンター (テクニカルアシスタンスセンター、パーツセンター、トレーニングセンター) と、全国23カ所におよぶ技術サービスの拠点を統括管理する機能を持っていた。

#### 大阪BOSSセンター開設

BOSS事業を強化するため、1988 (昭和63) 年10月、大阪にBOSSセンターが開設された。大阪センターは、東京センターと通信回線によって系統的に連結され、BOSSネットワークを構築していた。東京センターと連携して、建物の運転管理やデータ管理等の監視業務、巡回点検や設備のメンテナンス等保全監視業務の運営にあたることになった。

## 5. 生産体制の拡充 / 品質保証体制の確立

#### 工場の増設

スマートトランスミッタDSTJ3000は蒲田工場に3つの生産ラインがあり、フル稼働の状態が続いていた。国内受注およびハネウエル・グループからの需要の急増に対応するためには、増産体制が必要になった。

しかし、これから増大する生産量を完全に処理するには、蒲田工場は既に狭隘化しており、今後の生産設備の増設、ラインの変更等を考慮した場合、十分なスペースを有する寒川工場を増設して移転するのが得策との判断に至った。この新工場増設により、フィールド機器 (FI) の生産を寒川工場に統合化、国



山武エンジニアリング横浜プラザ (YYプラザ)



増設され、名称を新たにした湘南工場



新事務棟を増設した伊勢原工場

内はもとよりハネウェル・グループの戦略的生産拠点工場として、日本および世界市場での受注急増に対応する増産体制を実現することになった。

1991 (平成3) 年7月3日に竣工式が行われ、8月1日からFI、自動調節弁 (CV) など、プロセス制御の現場機器を集約化した新工場として、名称も新たに「湘南工場」としてスタートした。

一方、伊勢原工場も狭隘化対策として、1992年7月、働く人々が快適に効率よく仕事ができるように配慮された新事務棟を増設した。

また、山武コントロールプロダクト (株) (YCP) では、当社へのプリント基板供給体制を強化することなどを目的として、秦野工場の増設計画を立てた。1992年6月10日竣工式が行われ、これを機に海老名工場を閉鎖して工場機能を一本化し、生産性のいっそうの向上を図ることになった。

#### 大連山武機器有限公司 (DYC) の設立

山武グループとして本格的な海外生産拠点となる新会社「大連山武機器有限公司 (DYC)」が1994 (平成6) 年3月に設立された。当社100%出資の同社は中国大連市経済技術開発区にあり、1995年5月稼働を目指して本社工場の建設を進めた。順調に建設作業が進行し、予定より1カ月早く操業できる見通しとなり、4月26日に開業式を行った。

この大連工場は、プロダクト製品およびコンポーネント製品の専門工場として位置づけられ、生産機種を絞り込んで量産効果を最大限に発揮していくことになった。ここでは、アクティブ、NEW10などの自動調節弁 (CV) の加工組み立てと、マイクロスイッチBA/BZの組み立ておよび熱硬化性モールディングなどの生産が行われ、製品はその70%が日本に輸出され、30%は合弁会社の山武川儀ビルシステム有限公司などを通じて中国国内向けに販売された。

#### 薄膜・半導体センサの開発・製造／クリーンルーム拡張

薄膜技術の開発強化を目的に、1986 (昭和61) 年に藤沢工場にクリーンルームを設置、1991 (平成3) 年には半導体技術開

発のため、同クリーンルームを拡張した。

以来、ビルディングオートメーション用の白金薄膜温度センサ素子や高分子湿度センサ素子、工業用圧力センサ素子、マイクロフローセンサ素子などを独自に開発し、実用・量産化して各種製品に搭載、ユニークで高機能なセンサ製品として注目を浴びた。

その後、マイクロフローセンサ素子や工業用圧力センサ素子の本格増産ラインの設置が必要となり、また各種の次世代センサ素子の開発や応用研究などの新たな開発環境の整備も急務となり、センサ素子の開発力強化および生産能力増強の必要が生じてきた。そこで、1999年12月に、さらに第3期の拡張を計画、クリーンルームを約2倍に増設した。増設にあたっては省エネルギー性を考慮した機器の選定や制御・運転方式を取り入れ、翌年に実施した既設クリーンルームの省エネ改造と併せて、大幅なエネルギー削減を実現し、設備・装置を2倍に増設したにもかかわらず、電力使用量は増設前のそれよりも10%低減させるという大きな成果を得た。

2001年7月には、開発・製造のスピードアップと強化のため、「マイクロデバイスセンター」を創設した。

#### ISO9001 認証取得

1991 (平成3) 年10月、藤沢工場と秦野分工場が国内制御機器業界では初めて、センサ、温度調節計で国際規格ISO9001の認証を取得した。ISO9000シリーズは、企業の品質管理能力の認証に用いられるもので、その後国内はもとよりヨーロッパを中心とした輸出商談で「品質」を武器に優位に立てることになった。

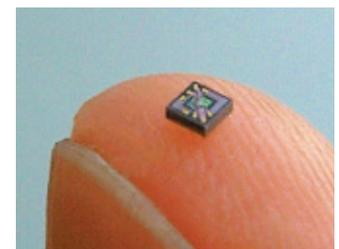
引き続き1992年7月には、蒲田工場と湘南工場がフィールド機器、自動調節弁でISO9001の認証を取得した。差圧／発信器での9001認証取得は、わが国では初めてのことであった。

伊勢原工場も1994年6月に分散形制御システムで、1997年6月にビルディングオートメーションシステム、機器で9001認証を取得した。

その後順次、国内外の関連子会社でISO9001認証を取得し、山武グループとして品質保証体制の強化と品質向上に努め、お



クリーンルーム生産能力の増強



マイクロフローセンサチップ



大連山武機器有限公司 (DYC) (上から工場、開業式、生産ライン)

客さまからの信頼獲得に貢献した。

#### JUMPからJUMPSへ

1991 (平成3) 年4月、“お客さま第一”、“モノづくりの第一人者”、“新しいSavemation (セーブメーション) の実践”を使命とした「生産本部 (PHQ)」が発足した。

当社の生産部門はこれまで5年間にわたり、生産性向上施策として「JUMP活動」を展開してきたが、PHQは今までの発想を転換し、モノづくりの体質改善を目指して、PHQ全体で「JUMPS (Just-in-time Upgrade Manufacturing Process and Savemation) 活動」へと発展させることにした。

「JUMPS」は現場改善を中心に原価低減活動を推進してきたJUMP活動を原点として継続するが、これまでの生産活動が真に「お客さま第一」に徹しきれていなかったことを反省し、活動対象をあらためて“受注から出荷まで”の範囲に拡大することにした。そのためには、“モノの流れと情報の流れを一致させる”生産の仕組みを、情報システムと現場改善とが一体となって取り組む必要があった。さらに、品質改善についても、今までは現場任せにしてきた感があり、そのために根本的な原因にメスが入らなかったことを反省して、組織的に統制をとっていくことになった。



JUMPS活動により改善された生産ライン

## 第2節 ハネウエル社との新しい協力関係に基づきグローバル展開

### 1. 技術契約延長～戦略同盟締結

#### ハネウエル社と提携の基本事項について調印

ハネウエル社は、制御以外にコンピュータや半導体、航空機部門などにも事業拡大をしてきたが、業績不振で次々と撤退し、1986 (昭和61) 年ごろから制御システム事業に絞るため、大幅な人員削減などのリストラチャリングを行ってきた。

ちょうどそのころ、日本ではバブルが始まっていて当社の株価は相当に高く、ハネウエル社が持っている当社株式の資産価値は1,000億円を超えていた。1989 (平成元) 年6月、ハネ

ウエル社が保有している山武株の50%を売りたいと言ってきた時、将来ハネウエル社の下では事業活動に制約が生じるのではないかと危惧していた当社は、一つの好機と捉えて応ずることにした。ハネウエル社との事業提携関係の基本事項が決まり、覚書の調印式が1989年10月26日、当社本社で行われた。ハネウエル社は、所有する当社株式の半分を売却することを決定したが、両社の提携関係は合意した基本事項のもとに、これまで培われてきた相互信頼をベースにさらに強化していくことを約束し合ったものであった。

ハネウエル社は、1989年10月、当社株の16%分を売却、さらに1990年3月、9.85%分を売却して、持株数は2,029万株、持株比率は24.15%となった。

#### 戦略同盟契約 (SAA)

ハネウエル社が当社の株式について持株の約半数を売却したことに伴い、新しい提携関係を規定する「戦略同盟契約 (SAA: Strategic Alliance Agreement)」に関する交渉が行われていたが、1990 (平成2) 年10月29日に正式文書による調印が東京で行われた。これにより当社とハネウエル社の相互協力の新しい時代がスタートしたのである。

戦略同盟契約の前文では、次のように述べられている。

「相互に有益な協力関係 (計画、市場調査、製品開発、製造、マーケティング、営業、サービスおよびその他の支援活動) を維持継続すること、および加速度的にグローバル化しつつある事業環境の下で、お客さまの要求によりよく対応していくために相互補完的な流通システムを最大限に活用することを希望する」

技術の進歩と経済のグローバル化が進む中で、これまでに築かれてきた信頼を基に、資本関係を超越して両社がお互いをパートナーとして尊重し、協調し合っていくことになった。

また契約にあたり、当社が世界で製品を売っていく上で困らないようにするために、知的所有権、テリトリー、派遣役員の数の3点についての交渉を重ね、知的所有権に関してはハネウエル社が最終的に合意し、当社にとってかなり有利な内容となった。テリトリーに関しては両社が活動するアジア地域にお



戦略同盟契約 (SAA) 調印



戦略同盟契約 (SAA) 調印に出席した日米両首脳陣

いて、その後も販売上のコンフリクトが絶えなかったため、1994年に再度見直すことになった。

#### ハネウェル社の動向

1988 (昭和63)年5月、当社とハネウェル社によるMID-YEAR REVIEWが当社本社で行われ、ハネウェル社のインターナショナル部門の社長であるM.R.ボンシニョール、アジアパシフィック社長のL.W.ノブロックなど20数名が来日し、アジア地区の経営戦略等、活発な議論が交わされた。

同年12月、ハネウェル社のE.W.スペンサー会長が退任し、社長兼最高経営責任者 (CEO) を務めていたDr.J.レニエが会長に就任した。またハネウェル社から当社に派遣されていたJ.A.グラリスjr.取締役副社長が退任し、定時株主総会後の取締役会で、後任として新たに山下宏取締役副社長就任が決定された。

レニエ会長は1991 (平成3)年6月に来日し、「この5年間、制御に絞るためのリストラを行ってきたが、その代償で山武ハネウェル(株)との50:50の数字もくずれた。しかし互いの気持ちは50:50の時と変わらない。ハネウェル社は山武ハネウェル(株)の重要な株主であり、重要なパートナーである。山武ハネウェル(株)との戦略同盟により力を合わせて制御事業をやっていきたい」と挨拶した。

その後1993年2月、ハネウェル社はレニエ会長兼最高経営責任者 (CEO) の退任と、後任としてボンシニョール副社長の昇格、D.L.ムーア副社長の社長兼業務担当責任者 (COO) 就任人事を決定した。

#### 韓国金星ハネウェル社への対応

1984 (昭和59)年設立され、当社も10%資本参加している金星ハネウェル社は、1993 (平成5)年3月に、工場建設等に充当する計画で増資を計画し、ハネウェル社がこれに合意する方針を決めたことを受けて、当社としても増資に応じることが決定された。

なお、当社とハネウェル社が戦略同盟契約 (SAA) の関係に変わったことに伴い、当社と金星ハネウェル社との関係の基本について明確にしておく必要があるとの判断から、金星ハネ



E.W.スペンサー会長が退任  
Dr.J.レニエが会長に就任



CEOに就任したM.R.ボンシニョール (右から2人目)



金星ハネウェル社との提携調印

ウェル社と提携関係の基本について覚書を結ぶことが合意され、1993年4月、文書に調印した。これまで工業システム、空調システム等の一部について製造援助契約が存在していたが、これからは販売、サービス等、事業活動展開の必要に応じて、個別の契約を結んでいくことになった。その後韓国政府の財閥解体など一連の行政指導により金星グループがLGグループとして変革していく過程において、LGハネウェル社は1997年、(株)山武の持つ10%株式をハネウェル社に譲渡し、LGグループは業界を撤退、韓国ハネウェルが引き継いだ。

#### フィールドバス技術開発・普及への貢献

1980年代半ば、プロセス産業向けデジタルネットワーク/コンピューティング技術のオープン化の波がフィールドレベルにまでおよび始めた。これにより将来計装システムの形が大きく変化することが予見され、当社はその技術開発と普及に積極的に参画してきた。

国際標準化活動への参加、技術開発/普及活動への参画、非営利法人フィールドバス協会 (Fieldbus Foundation) の設立、自社技術開発・製品開発など多岐にわたる分野で積極的に貢献してきた。

とくに1994 (平成6)年9月、米国・日本を中心としてISP/WorldFIPの両者を統一し、フィールドバス協会を設立する際には、当社も国内外の関係者と数えきれないほど対話を行った。国内では横河電機と協調を図り、海外では当時のパートナーのハネウェル社と共に世界の主要メーカを説得、世界統一仕様の開発合意にこぎ着けた。その原点はやはり使いやすさ/安全等を配慮した消費者 (ユーザ) の保護にあった。

単なる通信制御仕様の標準化だけではなく、プロセス制御分野の計測制御機器/機能の標準化でもあった。

また、当社はフィールドバス製品の最大の市場となる中国、中東諸国、東南アジア諸国への技術普及活動をリードし、拠点づくりに大いに貢献してきた。

計測・制御・操作のフィールドバス三大要素、とくに操作端 (調節弁) の分野で多くの技術・実績を持つ当社にとって、願ってもないビジネスチャンスである。現場への回帰は多くの



WorldFIP公開セミナーに集まった同協会役員メンバー



フィールドバス協会の展示会による普及PR活動



TotalPlantソリューションの発表



インストゥルメンテーション・リミテッド社との自動調節弁技術移転契約調印式



北京川儀山武ソフトウェア有限公司 (YSCS) 役員会



山武川儀ビルシステム有限公司 (YSB) 調印式

実績に裏付けされた他社にまねのできない商品・サービスを提供できる絶好の機会である。そのためにフィールドバス技術開発、普及の過程で築き上げた山武ブランドへの信頼は揺るぎない事実であり、山武の2世紀の発展に大いに貢献することが期待される。

### TotalPlantソリューション事業

工業システム事業部は新しいシステム事業構想として、「TotalPlantソリューション」を1992 (平成4) 年6月に新聞発表した。

TotalPlantは、石油、化学などの装置産業の世界規模での企業競争力強化に対し、生産システムの操業高度化(品質、コスト、スケジュールの最適限界運転/少数精鋭操業の実現等)に関する問題解決策の立案・実施を支援する、新たなシステム事業構想の総称であった。これはハネウェル社のIAC (Industrial Automation&Control) とともに展開するもので、発表は世界同時発表として、アメリカ、ヨーロッパなどでも行われた。

## 2. 中国、インド等アジア諸国に技術輸出拡大

### インドに対する技術援助

当社は1973 (昭和48) 年からインドのインストゥルメンテーション・リミテッド社に対し工業用自動調節弁に関する技術援助を開始したが、1990 (平成2) 年10月、新たに自動調節弁CV3000について技術移転を行う契約を結び、現地でノックダウン生産を行った。

### 中国における合併会社設立

当社は中国国営最大級の計測器メーカーである四川儀表総廠 (SIC) とインダストリアルオートメーション (IA) 事業のソフトウェア生産を行う合併会社「北京川儀山武ソフトウェア有限公司 (YSCS)」（翌年山武川儀コントロールシステム有限公司に社名変更）を1992 (平成4) 年10月に北京に設立した。また翌1993年11月には、ビルディングオートメーション (BA) 事業の計装販売、施工・サービス・メンテナンスを行う合併会社「山武川儀ビルシステム有限公司 (YSB)」（後の山武環境エ

ンジニアリング (上海) 有限公司 (YSE) の設立契約書を取り交わし、1994年3月より事業を開始した。両合併会社とも出資比率は当社60%、四川儀表総廠40%であった。

また、1995年12月には、中国最大級の石油化学企業である上海石油化工股份有限公司 (SPC) と、エンジニアリング・サービスを主な業務とする合併会社「上海山武金山制御儀表有限公司 (SYJC)」（後の上海山武制御機器有限公司 (SYAC)）を設立した。出資比率は当社が60%、SPCが40%であり、上海南西にあるSPC内の中国最大の石油化学コンビナートを中心に、中国の石油・石化プラントを対象に業務を進めていくことになった。

なお、YSCSはその後2001年に、合併解消、解散し、この部分の事業展開についてもSYACが行うこととなった。

### YCVコーポレーションの設立

1996 (平成8) 年4月、当社はハネウェル社IAC (Industrial Automation&Control) 内に、アメリカ法人「YCVコーポレーション」を設立した。当社の100%出資で、アメリカプラントエンジニアリング会社向け輸出ジョブを中心に、自動調節弁の販売を業務内容としていた。アメリカのエンジニアリング会社は約50%の東南アジアでのジョブを取り扱っていたので、東南アジアでのバルブ販売を拡大するには、ハネウェル社との良好な関係を継続させることが重要であった。

なお、YCVはハネウェル社との資本関係が完全に解消された2002年に、社名を「山武アメリカ株式会社 (YAI)」と変更し、独自ルートでの事業展開を図ることになった。

## 3. 一連のスウェット賞受賞

1987年度から1996年度の間に、次の表のとおり、新たに10件14名が名誉あるスウェット賞を受賞した。

また、ハネウェル社において、社員育成に貢献したマネージャーの顕彰を目的として、ハネウェル社の元副社長E.ランドの名前にちなんでランド賞が設けられているが、1987年度から1989年度の間に3名が栄えあるランド賞を受賞した。



上海山武金山制御儀表有限公司 (SYJC) 設立



YCV開設式

## スウェット賞受賞一覧(1987~1996年)

年度	件名	氏名
1987	ユニットコントローラMODEL10の開発	荒川 睦
1988	アドバンスト多機能コントローラA-MCの開発	枝並 孝造
1989	LSIの開発	小林 孝次
1990	高分子薄膜湿度センサ、およびその開発過程における感湿材料合成技術、薄膜技術、最新のパッケージング技術等の功績	黒岩 孝朗
1991	スマートガスクロマトグラフ(SGC)とそのプロセス分析計分野における技術発明等についての功績	渡辺 裕志
1992	DSTJ3000シリーズ900差圧・圧力発信器の開発	阿波俊一郎
1993	組立の知的自動化システム「フレキシブル組立ロボットセル」の開発(スウェット賞チーム賞)	塩手 良知 秋山 淳 吉田 浩之 原田 豊
1994	快適度センサおよびニューロファジー技術を応用した設定値管理プログラムの開発	昆 昭彦
1995	モデリング技術であるTopological Case Based Modeling(TCBM)の技術上の功績	筒井 宏明
1996	協調システム・エンジニアリングRTC/CoSEE技術の開発における技術上の功績	印南 裕久 新井 弘志

## ランド賞受賞一覧(1987~1989年)

年度	氏名
1987	山岸 行広(BS事業部応用技術部)
1988	松本良一郎(IS事業部マーケティング部)
1989	古木 拓造(大阪支店ビルシステム部)

## 第3節 阪神・淡路大震災と対応

## 1. 阪神・淡路大震災に支援

1995(平成7)年1月17日に発生した阪神・淡路大震災に対して、山武グループとして「CS(Customer Satisfaction)臨時対策本部」をただちに設置し、お客さまの被害状況把握および早期復興のための設備診断と協力活動にあたった。30社以上のお客さまが被害を受け、当社ではお客さまの設備復旧および安全確保のための全社体制を整え、復旧作業に全力を尽くした。また、神戸市他被災地に対して、山武グループおよびアメリカハネウェル社から2,000万円の義援金を寄付した。

さらに支援活動の一環として、当社の神戸工場予定地と川西寮跡地を仮設住宅建設用地として提供することを神戸市に対して申し出、500戸以上の仮設住宅が建設された。幸い山武グ



阪神・淡路大震災で崩れ落ちた阪神高速神戸線

ループ社員については大きな人身災害はなかったが、甲子園寮が居住不能となり、社員家屋の被害も数件あった。

## 2. 地震対策の強化

これを機に、当社では危機管理体制の構築に取り組むこととし、山武ハネウェル全体の基本方針として、災害対策組織の設置、通信連絡網の整備、設備の安全確保等の作業を実施することとした。

1995(平成7)年10月より「地震対策プロジェクトチーム」を編成、工場における地震発生時の建造物の強度診断を外部機関に依頼する等、地震対策全般の企画、立案を行い、実施した。同年12月には、大規模地震が南関東で起こったと想定して、支店に支援機能を持たせた大規模地震訓練を実施した。

この訓練を通じて習得した反省点を含め、大規模地震発生時の初動措置のあり方をまとめた「地震対策マニュアル」を作成、1996年9月1日に山武グループの全社員に配布した。併せて「社員安否確認システム」ならびに「災害対策体制」を確立した。



震災直後の神戸営業所



地震訓練

## 第4節 トピックス

## コントロールバルブ(CV)事業50周年

コントロールバルブ(CV)事業50周年を記念した「Let's GO CVキャンペーン」の最終を飾る販売ツールとして、新しいCVのビデオと小冊子が1989(平成元)年に完成した。バルブづくり50年の実績と経験を前面に押し出し、「実績の差は信頼の差」と題してアピールしたものであった。

## 『制御の世紀』発刊

PR誌「Savemation」の巻頭に連載され、お客さまから好評を博した「THE THINKING」が一冊の本になり、1989(平成元)年、日本工業新聞社から発刊された。当社の中核技術である「制御」の考え方が、社会のさまざまな分野で機能していることを、人間、社会、自然、文化、科学の5分野で活躍されている先生に語ってもらった内容であった。



コントロールバルブ(CV)事業50周年を記念して発行された小冊子



『制御の世紀』発刊



山武グループとして初めてグッドデザイン賞を受賞したネオパネル

#### ネオパネルが山武グループ (YG) 初のGマーク選定

1990 (平成2) 年2月に発売されたビルシステム事業部のホテル客室用空調設定器ネオパネルが、山武グループ (YG) で初めてグッドデザイン賞を受賞した。設計担当者がイラストや模型等でイメージをつくりあげ、その製品の狙いを明確にしてからデザイナーに依頼したことが賞につながった。

#### オープンチャレンジ制度

1995 (平成7) 年10月、ビジネスの展開と組織活性化を狙いとして、新規事業・新市場・新製品への人材の最適配置を行う社内公募制度 (オープンチャレンジ制度) が導入された。個人のやる気、能力を引き出し、さらにチャンスを与えていこうというのがこの制度の狙いであった。

#### ゆとりある生活の実現

1988 (昭和63) 年にトリプル・ラダー制度を導入し、一人ひとりが専門性を活かし、挑戦的で創造的な仕事をしていくためには、仕事上の地位や肩書にとらわれない、オープンな風土を作っていくことが大切との考え方から、社内での呼称は職位や年齢とは関係なく、“さん付け”を原則にした。また1992 (平成4) 年からは、労働時間1,800時間を目指して、本質的な体質改革、業務革新に取り組むとともに、リフレッシュ休暇、育児休職、メモリアル休暇等の各種休暇制度を導入した。

#### 沖信春男会長、勲三等瑞宝章受章

1993 (平成5) 年春の叙勲で、沖信春男会長が「勲三等瑞宝章」を受章した。今回の受章は、他に先駆けて空調制御事業に参入し、技術を通じた省資源、安全、快適性追求など企業努力が評価されたことによるものであった。

#### 社内報創刊

1989 (平成元) 年1月号より山武ハネウエルグループとしての社内広報誌「こむ・こむ」が創刊された。また、1991年5月には、社員に対して経営の意思を伝達する山武ハネウエル社内報「YH Tomorrow」が創刊された。

#### 西田馨元副社長逝去

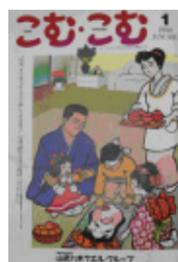
1994 (平成6) 年11月17日、スタッフの改革、良好な労使関係の実現など山武グループの発展に多大な功績を残された西田馨元副社長が75歳で逝去された。



故西田元副社長



勲三等瑞宝章を受章する沖信会長



グループ広報誌「こむ・こむ」



経営情報を伝えた社内報「YH Tomorrow」