



第6章

創業90周年 環境への取り組み

1995～1997

■ 概況

バブル崩壊後の後退局面に入った日本経済は、政府の景気対策により、1993 (平成5) 年10月に底を打ち、1997年5月まで43カ月の景気上昇局面に入った。景気回復の足取りは1995年にはまだ緩やかであったが、1996年になると力強さが戻ってきた。

設備投資や住宅投資がおおむね好調に推移し、個人消費にも設備投資ほどの変動の大きさは見られなかったものの、回復の動きが見られた。

しかしながら、膨大な財政支出が実体経済の極端な落ち込みを防いだこともあって、バブル経済期に蓄積された企業の過剰設備、過剰雇用、過剰債務という3つの過剰問題は大きく表面化しないまま、先送りされることになった。

当社の業績は、第74期 (1995.4~1996.3) は、前第73期 (1994.10~1995.3) が、決算期変更に伴う6カ月決算のために前年度との比較は難しい。第75期 (1996.4~1997.3) の受注高、売上高はともに、第74期に比べて5.8%の増加となった。利益面については、経常利益は前期に比べ15.1%増加したが、当期利益は投資有価証券評価損の影響もあり、15.3%減少した。

第76期 (1997.4~1998.3) も受注高、売上高とも前期に比べ増加し、経常利益も大幅に増加したが、当期利益は投資有価証券評価損の影響もあり減少した。

(単位:百万円)

	受注高	売上高	経常利益	当期利益
第73期 (1994.10~1995.3)	51,376	55,808	2,733	1,269
第74期 (1995.4~1996.3)	106,771	109,157	3,752	2,037
第75期 (1996.4~1997.3)	112,969	115,463	4,319	1,726
第76期 (1997.4~1998.3)	116,380	119,215	5,714	1,533

第1節 環境への対応 (環境の山武グループ [YG] を目指して)

1. ISO14001 認証取得

「環境推進プロジェクト」キックオフ

1996 (平成8) 年9月には環境に関する国際規格ISO14001が制定され、日本の産業界では「環境」が大きなテーマとして取り上げられることになった。

当社でも「環境」を重点施策の一つとして掲げ、「Savemation (セーブメーション)」を提唱する企業として、他社に先駆け環境管理システム (EMS) を構築し、“地球にやさしい会社”を目指していくことを経営課題とした。

各事業所では、エネルギー使用、廃棄物、有害物質等の公害問題に対する法規制はクリアしているものの、潜在的・広域的・将来的な環境影響の把握、リサイクル、製品の環境アセスメントの取り組みなど、将来を見据えた自主的な取り組みはまだ十分に行われておらず、環境管理の体制も確立されていなかった。

そこで、当社では、1995年5月に全社の環境管理システムの確立を目的に、環境安全推進室を設置した。さらに、環境管理活動組織を編成して、環境管理体制を確立することとし、環境監査のための体制も並行して行うことにした。具体的な取り組みの第一歩として、ISO14001の認証取得を目標に、活動を開始した。

各工場長、事業所長を当該事業所の環境管理体制の整備、認証取得の責任を負う環境管理責任者として位置づけ、具体的な認証取得のための活動は、各事業所の全部門メンバーで編成した「環境推進プロジェクト」が中心となり、進めていくことになった。

1995年12月、井戸社長をはじめ各事業所の環境推進プロジェクトメンバー42名が出席して、キックオフミーティングが行われ、“省を掲げる企業として、第一優先で取り組む”決意を新たにした。

環境管理委員会設置

1996 (平成8)年3月、環境対応は経営の重要課題という基本認識に基づき、当社における環境管理体制を確立し、環境管理システムの構築を行うことを目的に、環境担当役員を委員長として、「環境管理委員会」が設置され、環境マネジメントの中核となった。その任務は環境方針の制定、環境課題の審議と対策立案、事業所環境管理の実施と運用状況の確認、ISO14000認証取得に関する審議等であった。さらに同年6月には山武ハネウエル製品における環境対応の体制を確立し、環境負荷低減型の製品づくりを行うことを目的とした「環境技術委員会」が設置された。

同委員会では、全社および各事業部における製品の環境対応設計を実施するために指針や基準をつくり、新製品開発において製品の環境に対する「やさしさの度合い」を評価する体制を立案・整備し定着させることになった。また、各事業部技術部門における製品対応設計のための基準や手順を明確に設定し、設計担当者にそれを教育・徹底させ、実施に移すこと、環境対応設計の進行状況をレビューして問題点を改善し、仕組みを定着化させることも、同委員会の課題であった。

認証取得、山武グループ (YG) への展開

1996 (平成8)年8月、制御機器の開発および生産の拠点である藤沢工場で、制御機器業界では初めて環境管理システムの国際規格であるISO14001の認証を取得した。

ISO14001では、対象となる事業所全般の活動がその審査対象となる。具体的には事業所内における企業活動が環境を配慮したもになっているかどうか、社員の行動規範や環境管理のシステムが整っているかどうか等が問われる。藤沢工場では、工場を挙げて環境影響評価を実施し、さらに改善が必要と思われる点の是正にあたった。また、環境管理に対する規定書や手順書の整備、社員の環境教育や内部監査のシステムの確立については、推進プロジェクトを中心に取り組んだ。

1996年11月、湘南工場が工業市場向け現場用計測制御機器の製造を行う事業所としては初めて、ISO14001の認証を取得した。また、1997年3月には、伊勢原工場が工業市場向けシステムお

よび建物市場向けシステム業界で初めて、ISO14001の認証を取得した。当社はこうして主要生産拠点での認証取得を完了した。引き続き1997年9月、山武コントロールプロダクト株式会社 (YCP) においても、ISO14001の認証を取得した。

こうした取り組みに対し、社外から環境管理システム構築の経過を公表してほしいという要望が多く寄せられたので、1997年7月、認証取得の実務体験をまとめた『ISO14001認証取得マニュアル』(日刊工業新聞社)を環境安全推進室の監修で出版した。

2. 環境方針制定

1996 (平成8)年1月の経営会議で、環境保全の取り組みと、ISO14001認証取得の取り組みに向けた8項から成る「環境基本方針」が承認された。

後に、2001年4月には「環境憲章」として環境保全活動の精神を一つに集約し、さらなる取り組みの強化を図った。この環境憲章をもとに山武の環境方針が新たに策定され、「環境の山武」を目指す2つの課題として、「山武自らの環境負荷低減」と「お客さまや社会の環境課題解決」を明らかにした。グループ各社の環境方針も制定され、それぞれ環境保全活動が推進されている。

第2節 創業90周年

1. 90周年記念イベント

記念イベントの準備

1996 (平成8)年12月1日で創業90周年を迎えることになった当社は、5年後に迫った21世紀、さらに10年後を迎える創業100周年に向けて、「創造性に富み、活力ある山武グループ (YG)」とするためのキックオフの年と位置づけて、記念イベントを実施することに決め、1995年6月より活動を始めた。

90周年記念行事の母体組織である「YG90周年記念イベント推進プロジェクトチーム」の下に、「クリエイト21実行委員会」、「地球環境キャンペーン実行委員会」、「YGビジョン実行委員会」、「90周年記念式典・展示実行委員会」の各組織がつくられ、グ



ISO14001の認証を制御機器業界でいち早く取得

ループ一体となって活性化を推進するきっかけとなるようなイベントを実施していくことになった。各委員会の活動状況は、YG創業90周年記念イベントニュースで逐一社員に報告された。

発明・アイデアコンテスト「クリエイト21」

創造性に富み、活力ある山武グループ (YG) づくりを目指す創業90周年イベントの中核として、クリエイト21実行委員会では、「チャレンジ部門」と「アイデア部門」の2部門各2コース、計4コースで社員からのアイデアを幅広く募集した。チャレンジ部門には、実用化が可能な新製品、ソフトウェアへのチャレンジである「エジソンコース」と新事業へのチャレンジである「私が社長コース」、アイデア部門には、「身近なアイデアコース」と「夢のアイデアコース」があった。

この発明・アイデアコンテストには総数5,813件もの応募があり、YG社員総数の約80%が参加・応募した結果となり、大きな成果が得られた。大賞を受賞した「聾啞者用発声練習器」の開発チームに賞金100万円が授与された。なお、このアイデアは製品化され、2000 (平成12) 年に「あいちゃんの手」として発売された。



発明・アイデアコンテストで大賞を受賞した「聾啞者用発声練習器」

地球環境キャンペーン

キャンペーンの標語を“きれいな地球 いつまでも～あなたの子孫の宝物 みんなで守ろう考えよう”と決め、森林伐採の抑制と植林の推進を目的に、山武グループ (YG) 全社で「紙の使用量の削減」に挑戦した。1996 (平成8) 年5月から9月までの5カ月間をキャンペーン期間とし、コピーのみならず、無駄なプリントアウトの削減、梱包や包装の見直しなど、あらゆる紙の削減に各人、各職場でチャレンジした結果、全体で苗木14,786本、金額にして約739万円 (1本あたり500円で計算) 相当の成果が得られた。

このキャンペーンを通じて得られた成果は、500万円を環境事業団地球環境基金へ、50万円を経団連自然保護基金へ、それぞれ寄付することになった。また、希望のあった事業所に緑化資金として成果の一部を配分した。



地球環境キャンペーンの成果を環境事業団ほかに寄付

2. 藤沢工場新棟竣工

藤沢工場内外に分散しているセンサや制御機器の研究開発部門を統合化して開発効率を向上させ、あわせて経営資源の有効活用を図るために、藤沢工場敷地内に新社屋を建設することになった。またここにはトレーサビリティを行う計測標準センタも設置することとした。

地上5階建てで、延床面積約9,000㎡の藤沢工場新棟は1995 (平成7) 年10月に着工し、1996年10月7日、多くの来賓を迎えて竣工式が行われた。



藤沢工場新棟 (手前右側の建物)

3. 山武グループ (YG) ビジョンと行動指針制定

当社は、創業90周年を機に、企業理念、事業領域および経営目標を改めて明確化し、企業としてこうありたいという姿を時代の要請に合わせた「山武グループ (YG) ビジョン」として掲げた。さらに、経営目標およびYGビジョンの実現に向けての具体的な行動は、行動指針として示した。

YGビジョンは次の3つの柱から構成されている。

<YGビジョン>

スローガン：心地よさを人に 地球に

…制御技術で最適と快適を実現する山武グループ

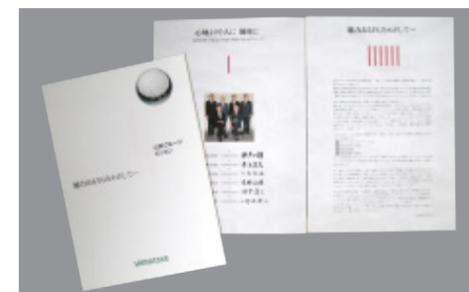
- 計測と制御の技術でさらなる飛躍
- 価値創造企業へ挑戦
- 地球に優しいYGゼロエミッションを追求！

スローガンとなった「心地よさを人に 地球に…制御技術で最適と快適を実現する山武グループ」は、YGビジョン実行委員会が社員から募集し、約300件の応募作品を参考にして決まったものであった。

このビジョンの実現に向けての具体的な行動については、次のような「YG行動指針」として示された。

<YG行動指針>

- お客様の付加価値を増やす努力を通じて、お客様の満足を得る。
- 難しい仕事、新しい仕事に挑戦し、より高い目標を達成する。
- 企業倫理を遵守する。



90周年を機に山武グループビジョンを制定

- 省資源、省エネルギーに努める。

4. 創業90周年記念式典



90周年を記念して各種の催し物を実施

1996 (平成8)年10月に竣工した藤沢工場新棟の社内外への披露を兼ね、同年12月2日の「創業90周年記念式典」、4～8日(7・8日は家族向け)の「創業90周年記念Savemation (セーブメーション) フェア」が開催された。

12月2日の式典は、第1部が「慰霊祭」、第2部が山武グループ (YG) ビジョンの発表、クリエイト21の表彰式などが行われた「記念式典」、第3部が「祝賀会」という3部構成で行われた。この式典には、YGの諸先輩方を来賓として招き、全国の各職場からの代表者合わせて263名が出席した。この他、YG-NETによる同時中継で、21拠点約250名が式典の様態を視聴した。

12月4～6日に開催された「Savemationフェア」は、YGとしては8年ぶりに開催する個展であり、3日間で約1,000名のお客さまにご来場いただいた。7・8日は同じ内容をYG社員とその家族に披露するもので、約230家族、計480名が来場した。

さらに、12月14日に、90周年イベントの最後を締めくくり、後楽園遊園地で家族向けイベント「創業90周年記念ファミリー園遊会」が開催され、3,500名が参加して楽しい一日を過ごした。

YG全社から多くの社員が参画した一連の90周年の記念行事を通じて、精神的なインフラともいべき山武グループとしての一体感を醸成することができ、YGの統合化に向けて大きな第一歩を踏み出すことができた。

第3節 セールス・サービス情報化「大作戦」

1. 山武グループ (YG) 再編・分社化と情報化

セールス・サービスの武器となる情報化

1991 (平成3)年のバブルの崩壊を契機とした経済環境の変化は、産業構造を大きく変え、グローバル・マーケットにおいて競争力がある企業のみが将来にわたる存続・発展を許される時代になった。厳しい競争に生き残る原点は、“いかにお客さま

のニーズをとらえ、それに迅速に答えていくか”であった。

製品の複雑化、多様化とお客さまの専門的な知識・提案の要求は次第にセールスやサービス担当者の大きな負担となり、効率の良い、質的に高いセールスやサービスの提供が難しくなってきた。そこで、お客さまに毎日接触する部門 (販売とサービス) を山武グループ (YG) の知識と知恵を集めて支援できる「情報化」にYG全体で取り組み、お客さまの問題解決に役立てることとした。その実現の鍵となるのが各部門、そして一人ひとりの情報化であり、「情報化武装」であった。お客さまを中心においたYG全体の情報ネットワークを構築し、情報の共有化を図ることになった。

山武グループ (YG) 情報化プログラム「人作戦」スタート

「大作戦」は1997 (平成9)年6月末にその内容が経営会議で承認され、1999年度末 (2000年3月) までの3年間弱の期間で、次のように展開していくことになった。

- 1997年度啓蒙・準備期：「大作戦」の成功の条件明確化
- 1998年度展開期：● 必須データベースの作成 (支援部隊)
 - データベースの活用とお客さま満足度の検証 (サービス/営業)
- 1999年度確立期：● レビュー
 - ・ データベースの充実
 - ・ Help Flag Systemの使いこなし

1997年10月、作戦本部 (作戦本部長：佐藤副社長) が正式発足し、11月に実行本部が発足、「Help Flag System」の構築とその運用体制の整備に着手した。

Help Flagはセールス、サービスからのSOSであり、お客さまと接するにあたって自分では解決できない問題を“Help Flag”としてネットワーク上に立てると、その内容について迅速に回答が得られる社内情報提供体制である。データベースと社員の持つ生きた情報の2層から情報提供を行う体制で、ここでやりとりされたノウハウや知識はさらにデータベース化され、誰でも見ることができるよう蓄積される。「大作戦」では、Help Flagを通じて入手したお客さまの声を分析して、新製品開発や新事業に反映させることも狙いに含めていた。



「大作戦」の始動を告知する社内報

1998年1月19日、藤沢工場大会議室において、約120名が参加して「大作戦」のキックオフが開催された。「大作戦」を単なるイベントに終わらせず、再編・分社化等変化の時を迎えている山武グループの経営施策の一つと位置づけ、その計画をしっかりとトップレビューしていくことが確認された。キックオフの内容については、小冊子として山武グループ (YG) 全社員に配布された。

2. 新体制で「大作戦」パワーアップ

再編・分社化で新展開

第7章で詳述するが、1998 (平成10) 年7月に、社名がそれぞれ株山武 (YC)、山武ビルシステム株 (YBS)、山武産業システム株 (YIS) に変わって新体制が発足し、10月には山武グループ (YG) の再編・分社化が実施された。

再編・分社化に伴い、「大作戦」スタート当時と大きく状況が変化したので、新展開に向けての調整が必要であった。途中、再編を視野に入れ、ビルシステム事業部 (BSD)、山武計装株 (YK) を「BSG実行本部」、工業システム事業部 (ISD)、FAシステム事業部 (FASD)、山武エンジニアリング株 (YE) を「ISG実行本部」として暫定的に一本化して進めてきたが、これらを「YBS実行本部」、「YIS実行本部」に改めた。

各実行本部の「大作戦」への取り組みの現場を作战本部長が各社社長や実行本部長とともに訪問し、次なる展開に向けた課題整理、問題点の共有と解決を目指す「フットワークミーティング」が実施された。

「大作戦」ファイナルイベント

「大作戦」のファイナルイベントが、2000 (平成12) 年5月30日、藤沢工場で開催された。

ファイナルイベントでは、制御機器事業部 (CPD)、山武ビルシステム株 (YBS)、山武産業システム株 (YIS)、株山武商会 (YS) の各実行本部より、当初掲げた目標に対する達成度と今後の課題が発表され、また、国際事業部 (IBD) からは同年4月より本格的に取り組んでいるイントラネットによる情報共有ツール「IBNET」の概要が紹介された。この「大作戦」の全体



ファイナルイベントでは「大作戦」の成果を確認

計画ならびに各実行本部の啓蒙を実施してきた作战本部事務局からは、インフラ面、運用面について、3年前と比較してどう変化したかが紹介され、約2年半の成果を確認し閉幕となった。

3. 情報化の活用

当社では、1994 (平成6) 年秋から、パソコンのネットワークを介した社外への情報発信「山武フォーラム」を始めた。これは、プラント・メンテナンス協会が主催しているパソコン・ネットワークサービス「PM-NET」の一部を借りて、山武グループ (YG) に関する種々の情報を提供するものであった。

しかし、このサービス対象は国内の工業市場、概ね保全関係に限られていたので、さらに幅広く海外へも情報発信ができるよう、1995年9月、インターネット上で英語版のホームページを開設した。これが海外、とくにアジア各国の客先を主な対象とした“Yamatake-Honeywell Information Service Network (略称YSN)”であり、海外向けに会社情報や製品情報を英文で発信するようになった。

翌1996年9月には、英語版に引き続き、日本語版ホームページも開設し、月刊PR誌「Savemation」の電子版としてスタートした。ホームページ上では、その他、会社案内、採用情報、学会論文集の紹介などを公開した。

また、1997年6月、当社のビル管理システム「savic-net」を利用しているお客さまを中心に、会員制 (有料) のビルディングオートメーション (BA) 情報サービスセンター「CANプラザ」をホームページ上に開設した。インターネットの特性である双方向性・迅速性を最大限に活用してお客さまの業務を支援していくものであったが、翌年にはお客さまの利用をより積極的に促進するために無料情報サービスを追加した。

制御機器事業部でも1999年から会員登録制の資料ダウンロードサイト「コンボクラブ」を開設した。その後、2001年からは販売・マーケティング・お客さまへのサービス・サポートの中心的ツールとして位置づけ、“コミュニケーション&コンサルティング”をテーマに内容の充実を図った。

また、社内情報共有の基盤としてもYG-NetSurfという社内ポータルサイトを初めて構築し、「YG-Homepage」「Y-net」と



開設当時の日本語版ホームページ

名称を変更しつつ、日常業務伝達基盤および会議室予約などの日常業務ツールの電子化を進めた。後の2004年10月には山武統合に伴い、「Yamabico」としてポータルサイト整備を行い、その中で機能拡充を日々進めている。

情報化の進展と並行し、1996年には、お客さま密着による販売効率の向上を図るため、ポテンシャルがありそうだが未開拓の地域に、サテライトオフィスを出店する試みも始まった。同年5月、第1号店として宇都宮サテライトオフィスが開所し、マザーランチとなる北関東支店から3名の社員が宇都宮に拠点を移し、栃木県内に潜在するお客さまの開拓にあたっている。

第4節 トピックス

ワラント債行使

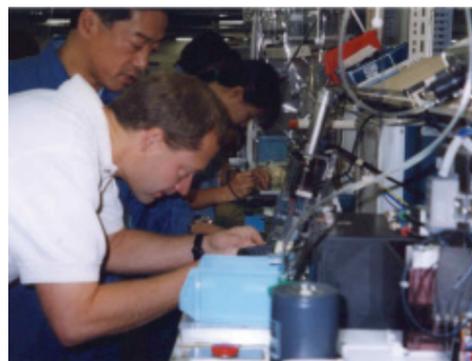
1993 (平成5) 年2月に発行した米ドル建ワラント債の権利行使が1997年2月12日までにすべて行われ、126億円が払い込まれた。これにより、当社の発行済株式数はこの4年間に8,400万株から9,360万株に、資本金は42億円から105億円になった。

なお、ハネウェル社の持株数は変わらないが、比率は21.67%となった。

JUMPS10周年、「カイゼン活動」実習のためボーイング来社

JUMPS活動がスタートしてから10年を迎え、1997 (平成9) 年3月17日に山武コントロールプロダクト(株) (YCP) で、翌18日には藤沢工場で、10周年記念式典が開催された。

当社では、同年よりアメリカのボーイング社をはじめとする欧米の一流企業から「カイゼン活動」の実習生を受け入れてきた。これを機会に、ボーイング社とは1999年より、両社の技術者が交換プログラムに基づいて生産技術交流を行っている。ボーイング社の技術者が藤沢工場で改善技術、生産準備手法、自動化設備技術に関する研修を行ったり、当社の若手生産技術者がボーイング社で航空機の部品組立工程の工程設計および設備開発を行ったりして、技術交流を深めている。その後2002年には、延べ500名の社員が研修を受了したボーイング社より、当社のカイゼン活動への熱心な指導ならびに協力に対して感謝状



毎年数多くのボーイング社技術者が藤沢工場に来訪

が贈られた。

アジア各国における地域貢献

1997 (平成9) 年3月、フィリピン現地法人「山武ハネウエル フィリピン株式会社 (YHF)」の開業を祝うパーティーが、マニラのシャングリラホテルで行われた。その席で、当社はYHF設立にあたって政府関係者からの支援に感謝し、フィリピンの科学技術振興に貢献するため、マプア工科大学とフィリピン国立大学へ協調オートメーション・システムHarmonasおよび建物管理システムsavic-net20 EVを各1セットずつ寄贈することを発表した。

この他、タイのチュラロンコーン大学や中国の清華大学等にも Harmonasやsavicなどを寄贈し、アジア地域の科学技術振興に貢献した。



寄贈されたHarmonas (上) とsavic-net20 EV (下)

IR委員会が発足し、本格的取り組み

1997 (平成9) 年6月、全社にまたがる「IR (Investor Relations) 委員会」が発足した。本委員会は、経済のグローバル化に対応し、自社の情報を広く開示して株主と投資家の理解と信頼を深める活動をするものである。1993年のワラント債発行がきっかけで、翌1994年から海外IRを行っていたが、IR委員会が発足してからは、「IR活動はトップが率先して」という気運がいつそう高まり、海外だけでなく国内でも本格的に取り組み始めた。



海外IR活動に欠かすことができない「英文アニュアルレポート」

理事制度導入

1996 (平成8) 年4月の経営会議において、理事制度導入を承認した。専門職の最高位に位置づけられる社員に与えられる資格として「理事」を設けることとしたもので、トリプル・ラダー人事制度の思想をより明確にして、高い専門性を持った社員の活用と処遇の道筋をさらに鮮明に体系上で位置づけたものであった。その後理事制度は、再編・分社化により廃止され、「執行理事制度」にかわったが、カンパニー制への移行に伴い2003年に復活した。

8年ぶりの人事賃金制度改定

人事賃金制度は、1979（昭和54）年に第一次改定、1989（平成元）年に第二次改定が行われたが、21世紀に対応すべく、1997年、8年ぶりに改定が行われた。人事賃金制度の改定ポイントは成果を重視する仕組みを取り入れ、賃金制度に成果を反映する賃金項目として「成果給」を導入した。制度構築に際しては、以前と同じように、今回も主要段階ごとに会社からの説明と労働組合の組合員会議での意見の反映という形で進められた。この改定は1997年10月より順次実施し、1998年4月から本格的に移行した。

松岡正雄元会長逝去

1997（平成9）年3月23日、松岡正雄元会長が83歳の生涯を閉じた。松岡元会長は1969（昭和44）年11月に代表取締役社長に就任、その後も代表取締役会長、相談役と長年にわたり、当社発展の重責を担い経営の任にあたった。



故松岡元会長