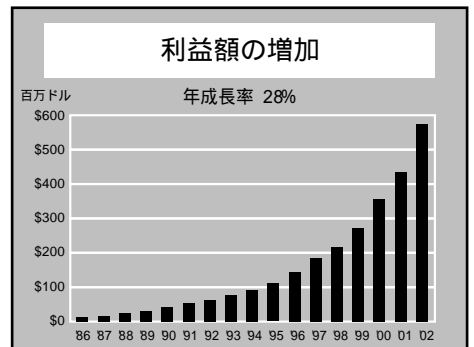
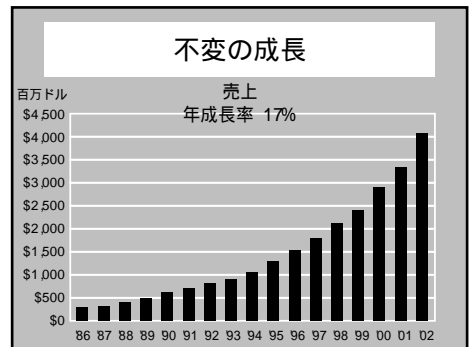
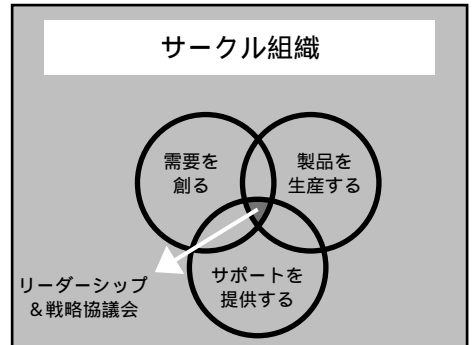




るシティコープが融資を引き上げるようになったことから、1986年に株式を公開し資金調達を実現。以後は、順次従業員に権限を移行し経営形態をよりフラットな形式に移行。マーケティング、生産、サポートの各部隊の代表者数名がCEOやCFOと共にリーダーシップ&戦略協議会を構成し重要な事項の意志決定を行う形式へと変貌を遂げていった。このサークル型経営組織では、組合を重要なパートナーとして位置づけたほか、リーダーシップ責任を共有することなどを決めた。こうした取り組みの結果、1986年以降ハーレー社は17年連続で売上高年17%、利益率年28%の成長を達成した。

浅野氏は、このようなハーレー社の成長過程の軌跡を紹介したあと、同社が成功に至った要因として、究極の顧客志向の実践、高価格だが資産価値を強調し顧客の理解を得たこと、真摯な姿勢で従業員自ら経営に取り組む姿勢を会社に植え付けたこと、などを強調した。またハーレー社のフラットな組織の一例として、前CEOとの面談のためウィスコンシンの本社を訪れた際、同氏が工場内でビクターのバッジを付けて出迎えてくれた等の裏話も披露した。



マーケティング

テーマ：「マルチ契約先代理店のモチベーションを高めるノウハウ」

講師：エグゼィティブ・リソース・グループ社 社長 ランディ・クロス氏

(日米双方で営業マンとして長年活躍。1995年に現在の人材派遣会社を設立し現在に至る。昨年からは販売コンサルティングサービスも提供開始)

講演内容
まずクロス氏は、前任者から引き継いだ自社代理店に

JCCCでは5/8に特別セミナー「在シカゴ日系企業に役立つヒント集」を開催した。今回のセミナーでは、「マネージメント」「マーケティング」「法務」「社内IT化」の4分野でそれぞれ講師を招き、実践のビジネスに役立つ情報提供を行った。

マネージメント

テーマ：「創業100周年ハーレーダビッドソン社の経営戦略に学ぶ」

講師：日本能率協会コンサルタンツアメリカ社 社長 浅野隆氏

(工場改善、生産管理、ロジスティクス、グローバルマネジメント等のコンサルティングが専門。フォードグループのコンサルも担当。日本本社取締役。2002年4月から現職)

講演内容

1903年に4名の従業員で創業したハーレー社は、1969年にレジャー部門の拡大を目指すAMF社(1900年にNYで創業)によって買収された。しかし、その後経営陣が利益率重視の経営を目指す方針に転換したことから、利益率の低かったハーレー社を手放すことを検討。1981年、北米のオートバイ市場で日本企業との競争に勝ち目がないと判断しハーレーダビッドソン社を売却に出した。しかし買い手は誰も現れず、同社のマネージャー13人が自ら勤める会社を1億ドルで買い取り、会社経営に取り組むこととなる。

この時期、同社の幹部は、会社の生き残りをかけてトップダウンで次々と経営改革を実施。安くても品質の良い製品を製造するため生産改善方法を日本企業に学んで工程管理を見直し、多量の在庫を絞り込むなど建て直しに奔走した。そして1984年には新型エンジンを搭載したモーターバイクを新発売。本体に加えてアクセサリパーツ類の充実を図り顧客にアピールする一方、壊れやすい製品イメージを一新するため広報面でも斬新なアイデアで販路を拡大した。そのなかで最も注目を集めたのは「ハーレー社のバイクをお買いあげ頂いた方には、2年後に同じ価格で買い取ります。」とアナウンスした政策(2年後に実際返品する人はほとんどなかった)。この結果、価格競争に巻き込まれることを免れたことが功を奏して飛躍のきっかけを掴み、専属代理店を増やしディーラー網を再構築することに成功した。

また1985年借入れを行っていた4つの銀行の一つであ

については、常に評価シートに情報が書き込めるよう自分の目で内容を確認することが重要であると説き、代理店の意欲を高めるためにも他の代理店の成功事例をニュースレターなどを通じて紹介することが刺激になると語った。

また新規契約の可能性のある代理店を常に発掘する一方で、既存の代理店と定期的にコミュニケーションを重ねて最新の情報を得ることがポイントであり、一定の成績を上げた代理店には表彰を行ったり、ディスカウントなどのインセンティブを与える方法も有効とノウハウを紹介した。また製造業の代理店の場合には、機械本体と交換部品の売上げを別にし、本体の売上げだけで評価することも重要と強調。代理店の優秀なセールスマンとエンドユーザーを訪問し生の情報を得ることも効果的などと語った。また最後にクロス氏は、代理店が自社製品をどのように判断しているのか良く知るためにも質問票を活用しヒアリングを行うことも実施して欲しいと話し、専属契約先ではない代理店のやる気を刺激するための様々な方法を紹介した。

法務

テーマ：「雇用コスト削減に備えた法的注意点」
 講師： Bames & Thomburg法律事務所 弁護士 山本 真理 氏

(移民法をはじめ、雇用問題、労働訴訟などの分野で広く活躍。2003年3月には現在の事務所に移籍し、日系企業担当のトップに就任。中西部の日系企業を中心に幅広くサポート)

講演内容

最初に山本弁護士はアメリカと日本の賃金事情を比較。最低賃金、平均所得、新卒者の平均所得の日米動向につき説明を行った。このなかで過去65年間の最低賃金の推移を紹介した山本氏は、1938年に25セントだった最低賃金が1997年には5.15ドルまで約20倍になってきたと指摘。しかし今後はこのような右肩上がりの成長は期待できる環境にはないのではないかと感想を述べている。

次に山本氏はアメリカの景気後退による雇用に関する傾向として、賃金カット、レイオフ、残業カット、派遣従業員、テンポラリー従業員の増加、駐在員の減少、現地採用の増加、福利厚生費のカット、健康保険料の高騰の8つのポイントを指摘。自動車関連産業を除く多くの日系企業で雇用調整が依然行われており、少ない人数で同量の仕事をこなすために残業時間が増えているケースも多く見られると語った。

そこで同氏は「残業と賃金を司る法律 (FLSA= Fair Labor Standards Act of 1938) 公正労働基準法」を紹介。米国では1週間に40時間以上勤務した場合、1.5倍の賃金を支払う義務があり、充分留意されたいと呼びかけた。現在FLSAの対象となる雇用者は基本的に年商50万ドル以上。(従業員4人未満などは対象外) この法律を知らずにFLSA違反を長期間に亘って繰り返していると、訴訟になった場合賠償額が多額になると事例を交えて指摘した。また同氏はFLSAから除外される従業員「exempt = FLSAの法律の対象とならない従業員の定義を説明。Exempの適用診断ガイドラインを参考に自社の事例を判断して欲しいと語った。

このほか講演では、残業や賃金に関する留意事項を紹介。ホンダ・アラバマ工場での事例として労働省の検査が入った結果、ユニフォームの更衣時間は就業時間の一部とされ、総額\$12m illionを遡及的に支払う命令が下されたなどと紹介した。(資料をご希望の方は事務局までお知らせ下さい)

社内IT化

テーマ：「遠隔会議ネットワークシステムの導入と活用事例紹介」

講師： ITA社 副社長 岸岡 慎一郎 氏
 同社 コンサルタント 黒川 慶之 氏
 (中西部を中心に日系企業各社のIT推進をサポート。このほか同社では様々なニーズに応じてマーケティングリサーチ始めとするきめ細やかな支援サービスを提供)

講演内容

ITA社 副社長岸岡慎一郎氏並びにコンサルタントの黒川慶之氏からは、遠隔会議ネットワークシステムのデモンストレーションを交えた講演が行われた。黒川氏は冒頭で、近年のITがビジネスで勝ち残るために有効に活用されるようになってきたと強調。複数地点を結び双方向で意見交換を行えるテレビ会議も重要なツールになってきていると市場規模などを紹介しながら語った。

また最近ではハード面の進化により高速・大容量の情報交換が可能となり、遠隔会議システムで電子データも同時に共有出来るため実務的な打ち合わせも充分可能な時代になっていると紹介。これらのシステムを導入することで出張費などの経費を削減することもでき、時間を有効に活用できると語った。このあと黒川氏は、現在導入可能なシステムとして、ルーム型テレビ会議、デスクトップ型テレビ会議、インターネット会議、共同作業環境(ファイル/ホワイトボード/アプリケーション共有)などを挙げ、代表的なソリューションプロバイダーを紹介。また実際に簡単に導入できるモデルのデモンストレーションを行った。

ITA コストメリット(某社一例)

	3名が月に一回NYに出張するケースが2セッションで発生していた	Te Web Con 初の場合
移動のみの時間コスト	5,800ドル	0
飛行機・宿泊・レンタルカー	1,500ドル - (日当別途)	0
疲労感 (= 効率の低下)	Priceless	0
Te Web Con サービスチャージ (参考: 代表的な遠隔テレビ会議/レンスサービスプロバイダー、目安)	0	100ドル/月/無制限 - 30ドル/時間
合計	7,300ドル - (年間8万ドル x 2倍)	100ドル/月 - 30ドル/時間

*年間の出張を半減し、約80,000ドルのセービングを実現。また、出張者、出張目的の明確化により、出張効率を上げる事が出来た。

ITA 代表的ソリューションプロバイダー

企業名	映像	音声	ホワイトボード機能	ファイル・アプリケーションの共有化	最低接続制限	メッセージング機能	導入業界	導入数
Gridnode	X	X			56K	X	ハイテク、製造業、電子機器、化学品、リテール	NA
Koniki	X	X			56K	X	エンターテインメント業界、その他トレーニング、カスタマーサポート、マーケティング、営業	約2百万人のユーザー数
Web One Technologies		X	X	X	Pネットワーク	X	民間企業、教育機関、医療、他	約20,000セット 3,000社のビデオ コファレンスシステム
International Video Conferencing Inc. (IVC)			X		Pネットワーク		Kinkos, U-line等、業界は広範	Fortune 500 大手企業中心に導入
Reality Fusion			X		DSL		ハイテク企業	130,000人以上に 利用されている

*Reality Fusion: 250 people in a single meeting