

**アショックレイランド株式会社
ホズールユニットⅡ**
Ashok Leyland Limited, Hosur Unit II

主査コメント
Lead Examiner's Comment
永田 靖（早稲田大学教授）
Dr. Yasushi Nagata,
Professor, Waseda University

- **トラック, バス, 特殊自動車などを開発, 生産, 販売する Ashok Leyland社 (AL社) の主力工場の一つ.**
- **インドのバンガロール郊外のホズール.**
- **1994年に操業を開始.**
- **売上高 2016年: 約8億USD (約870億円) .**
AL社全体の約24%.
- **従業員数: 4554名 (管理者および監督者: 378名,**
正規社員: 1,638名, 非正規社員: 2,538名) .

- **One of the main plants of Ashok Leyland Limited, which develops, manufactures and sells trucks, buses, special vehicles, etc.**
- **Located in Hosur near Bangalore, in India.**
- **Operation began in 1994.**
- **Sales Turnover in 2016: Approx. USD 800 mil. (Approx. JPY 87 bil.).**
Approx. 24% share of Ashok Leyland Limited.
- **No. of employees: 4,554- (Managers and supervisors level: 378-, permanent associates:1,638-, non-permanent associates:2,538-).**

1. 主力工場であるがゆえの柔軟な対応の要求

- バス・トラックなど幅広い製品群の製造.
 - 大型だけでなく小型のトラックも製造.
 - AL社の他の量産工場が取り扱わない小ロットの生産.
- ⇒ビジョン：幅広い製品群に対応できる優れた生産体制を持つ柔軟な工場.
- 2012年にTQMを導入.

1. Required flexibility in production as being a main plant

- Manufactures a wide range of product groups, including buses and trucks.
 - Manufactures trucks from heavy duty to light duty.
 - Manufactures in a small lot, which other mass production plants of AL do not correspond.
- ⇒ Vision: “To be a Flexible plant with Wide Product Range aiming towards Operational Excellence”
- Introduced TQM in 2012.

2. TQM活動の特徴（その1）

- 本社の枠組みに，工場の立場から独自の活動を追加してTQMを推進.
- 方針管理，日常管理，改善などは基本的に本社の枠組み.
- 独自の方針管理の仕組みを構築するとともに，Process Reliability Rank Upなどの独自の活動を展開.

2. Features of TQM activity (part 1)

- Promotes TQM by incorporating original activities from plant perspective into the Corporate framework.
- Carries out policy management, daily management, Kaizen activity, etc., fundamentally based on the Corporate framework.
- Structured an original policy management system and deployed original activities, such as Process Reliability Rank Up.

3. TQM活動の特徴（その2）

- 製造現場なので、日常管理と現場での改善を徹底。
- 標準の作成、遵守、改訂という基本をしっかりとっている。
- capability and stability matrixによる定期的評価など、数々の工夫。
- 人材育成も徹底。
- 問題の内容やレベルに応じてJDI, KKD, QC Storyによる改善活動の手順。改善活動を活性化させ全員参加を実現。

3. Features of TQM activity (Part 2)

- Thoroughly implements daily management and kaizen activity at workplaces, as being a manufacturing site.
- Steadily carries out fundamental activities such as establishing, observing and revising standards.
- Adds various measures by periodical evaluation, using capability and stability matrix
- Put thorough effort on human resources development.
- Realized total employee participation thorough vibrant kaizen activities, including JDI, KKD and QC story according to the content or level of problems.

4. TQM活動の特徴（その3）

- 新製品導入を早期に安定化させる活動：導入後の品質不具合、生産リードタイム、コストの状態を総合的に評価するStabilization指標を独自に定義し、活用。
- 得られた指数から前回のモデル導入時の値を基準とした変化率を求めて早期安定化の度合を評価し、それを高める活動。
- Road to School, SEEUS Initiatives : 地域社会の共創。

4. Features of TQM activity (Part 3)

- Takes initiative to swiftly stabilize new product introduction: defined stabilization index for use to evaluate initial quality defects, production lead time and cost status in a comprehensive manner
- Exercises activity to improve swift stabilization by analyzing a ratio of change from the previous model introduction for evaluation.
- Road to School, SEEUS Initiatives : Co-creation of local society.

5. TQM活動による効果

- 問題解決力を持った従業員が増加.
 - 改善活動の量および質が向上.
 - 新製品導入時の早期の安定化.
 - 効率的な小ロット生産を実現.
 - 品質や経営に関する指標が改善.
- ⇒ ビジョンの達成に大きく近づいている.

5. Outcome of TQM activities

- Increased number of employees with problem solving capability.
 - Enhanced Kaizen activities in quality and quantity.
 - Realized swift stabilization at new product introduction.
 - Achieved effective small lot production.
 - Improved quality-/management-relevant index.
- ⇒ Approaching significantly to the achievement of Vision.