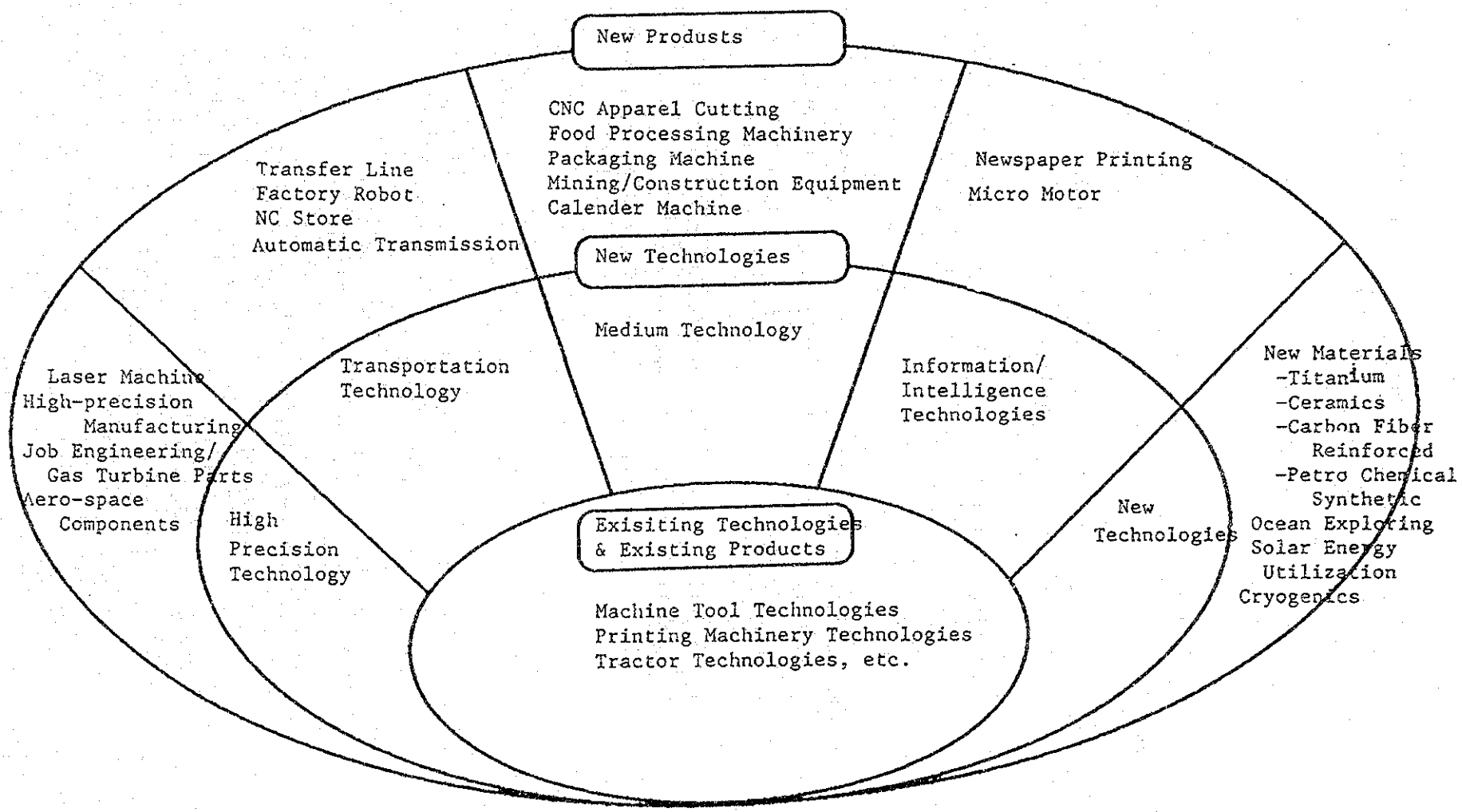
図Ⅵ－１－９　保有技術に関連した新規技術分野



Ｖ Ｉ － ２． 組織構造・人的資源管理の今後の方向性

Ａ． 組織変革に当たっての我々の考え方

組織変革の諸提案を行うに当たって、次のような考え方に基づいている点を明確にしておきたい。

（１）組織構造とマネジメントシステム（人的資源管理、計画システム、等）は車の両輪であり、連動して初めて効果が生まれる。

（２）組織構造やマネジメントシステムの変革は、痛みと一時的混乱を伴うので、それを補って余りある効果を期待できた場合に、合意形成プロセスを経て実施すべきである。

（３）どの組織構造、マネジメントシステムも完全無欠ではなく、何らかのデメリットはある。従って、経営のめざす将来方向および重点戦略への対応に設計上の主眼をおく。

（４）組織構造やマネジメントシステムは、経営戦略上の重要課題や外部環境、社内事情等の変化につれ、妥当な形態も異なってくる。従って、極端な理想形に走らず、現実を踏まえて設計し、また、常に改善を検討すべきものである。

B．組織変革の方向性提案

1．変革の主眼点

（a）市場指向の企業体質へ

かつての売手市場、国内品保護市場に対応した事業運営スタイルでは、企業として今後の国内市場で生き残れず、まして、輸出競争力は期待できない。
技術者あるいは生産者の視点からの事業運営（製品開発、マーケティング、営業活動、アフターサービス等）を、顧客のメリットやニーズから発想した事業運営へ転換する。

（b）より良き人的資源開発風土の創出

市場に敏感に対応するために、また、従業員の働きがいを向上させるために、ぬるま湯的、官僚的体質の組織から脱却する必要がある。最前線が活性化した組織、各人が能力をフルに発揮し、それが報いられる組織へ変革していく。そしてこれは、優秀な人材を採用し、また、社内から流出するのを防止することにもつながる。

（c）戦略的な経営の促進

市場対応と従業員活性化のために、分権化を進める一方で、全社的な最適を実現し、長期的視野に立った戦略を実施していく必要がある。このための体制を構築する。戦略ミッションの実行のためには、戦略ビジョンが明確に定義されなければならない。

2．変革案の概要

（a）市場指向の企業体質の実現策

i．プロフィット・センター制の変革　〔詳細は3．参照〕

(1) ビジネスグループをプロフィットセンターとし、マーケティング部門を各ビジネスグループに移管する。
(2) 従来のプロフィットセンターであるユニットは、プロフィットセンター内のコストセンターとし、ビジネスグループの指示した原価、納期、品質を実現する責任を持たせる。
(3) ビジネスグループ本部の機能を強化する。
(4) 以上により、マーケティング部門の発言力を強化し、市場指向の製品改善・開発、生産計画、アフターサービスなどを実現する。

ｉｉ．ビジネスグループへの権限委譲

(1) 本社の保有する権限のうち、大枠の決まっている事項（予算等）、日常業務上の事項についての決裁権はビジネスグループ本部に委譲する。また、過度な報告を事業部に要求しない。
(2) これに伴い、ビジネスグループ長は原則、DirectorまたはExecutive Directorとし、担当役員制とする。
(3) 以上により、ビジネスグループ活動を活性化し、市場機会等へ迅速に対応すると共に、本社がより長期的、全体的な課題解決に集中できるようにする。

ｉｉｉ．ＣＤＰ、昇進制度の運用改訂

(1) 生産、技術系のスタッフに、できるだけ、顧客、ディーラーと接触する機会を持てるようにすると共に、マーケティング、セールス部門との意思疎通を円滑にする。
- マーケティング、アフターサービス、事業プランニング部門へのローテーション
- ディラーとのミーティング、顧客招待のセレモニー等への参加
- 重要顧客へのセールス同行月間制度新設等

(2) ビジネスグループ長、ユニット長への昇進審査時に、市場への関心、知識を重視する。

ｉｖ．採用、配置・異動時の視点追加

(1) マーケッターを充実する。（新卒、中途）
(2) 生産部門等の余剰人員をアフターサービス部門へシフトする。

ｖ．プロダクト・マネージャー制の検討

マーケティング、設計、製造、営業、物流、アフターサービスの一貫政策、調整が特に必要な製品（特定ブランドの消費財など）については、プロダクトマネージャー制を導入し、諸機能を統括するのも有効である。

（ｂ）バイタリティある企業体質の実現策

従業員が持てる力を十分に発揮でき、働きや能力に応じた処遇を受けられる会社にする。これは、魅力的な会社作りにつながり、従業員のモラルアップだけでなく、優秀な人材の採用、流出防止をより容易にする。

ｉ．管理階層のスリム化および権限委譲　〔詳細は４．参照〕

(1) 組織の管理職位と給与ランクの対応関係を弾力的なものにすることにより、処遇のためのポスト増を回避する。階層はＣＨＯと事業グループにおいては３段階、ユニットにおいては４段階とする。
(2) 各管理職位は、業務上の役割、機能で設定し直す。ＰＳＩからＰＳＸまでの等級は、昇格階層上の職位の為に用いられる。
(3) ユニット長、役員に集中している権限を、ＣＨＯ及び事業グループでは３段階、ユニットでは４段階というように、極力各階層に権限委譲する。
(4) 以上により、各管理職位の職責とそれに伴う権限を充実し、モラルアップを図ると共に、意思決定の迅速化、責任の明確化を図る。

ｉｉ．ビジネス・グループの再編成　〔詳細は５．参照〕

(1) 主要３事業と性格の異なる中小型事業を一層強化するため、既存ビジネス・グループから分離する。中小型事業とは、印刷機、プレス機、プラスチック射出成型機、酪農機を指す。
(2) 鋳物製造の取り扱いを工場内の一職場から、独立した一事業に格上げし、担当事業部を設置する。また、併せて、鍛造などの素形材全般を総括する部門とする。
(3) (1)の事業への経営資源投入を確保し、成長・多角化等を促進するため、産業機械ビジネスグループを新設し、５事業を統括する。
(4) 大ユニットについては、何らかの基準により、内部を小ディビジョンにくくり直し、コントロールを容易にする。（細分化）
(5) 以上により、上記各事業部、ユニットのモラルアップを図ると共に、事業としての独自運営、市場対応をより容易にする。また、(1)と(2)の事業を分離することにより、主要３事業の管理負担を削減し、担当事業へ一層努力を集中させる。
(6) 消費財である時計、ランプは分社化する。

ｉｉｉ．人事考課の活用範囲の拡大

(1) ワーカーに対しても、人事考課制度を導入し、当面、昇進審査に活用する。特に、上級ＷＧや監督者への昇進について、業務への協力度、積極性、指導統率力、問題解決力などを審査項目に加えることにより、一律的な昇進から転換する。
(2) 上記事項は、考課する権限を持つ監督職の職場統制力を高めるのにも有効である。
(3) 個人の実績、努力、能力に適切に報いるため、将来的には法律改正を働きかけ、下記事項を可能にし、人事考課の適用範囲を賞与や昇給に拡大すること

が望ましい。これにより優秀者の待遇を現状より改善することも可能となる。

- 貢献度、勤務態度に基づく賞与（支給条件である月収2,500Rs.以下の制約も廃止）
- 年間の昇給幅の多段階化

(4) 以上に当たり、人事考課項目のうち、経営上の重要課題に関連する項目のウエイトを高くし、意識と努力の誘導を促進する。（目標達成、革新への挑戦、専門分野のすそ野の広さなど）

ｉｖ．企業内競争、切磋琢磨の促進

(1) 高業績者の昇格は早くし、こうした高業績者への優遇はＰＳＶＩ以上の者へも適用する。
(2) 学歴は採用の際には考慮するが、昇進審査においては業績をより重視する。
(3) 以上により、ユニット採用者の活性化と全従業員の入社後の努力を促進する。

ｖ．企業利益と個人努力を一致させる工夫

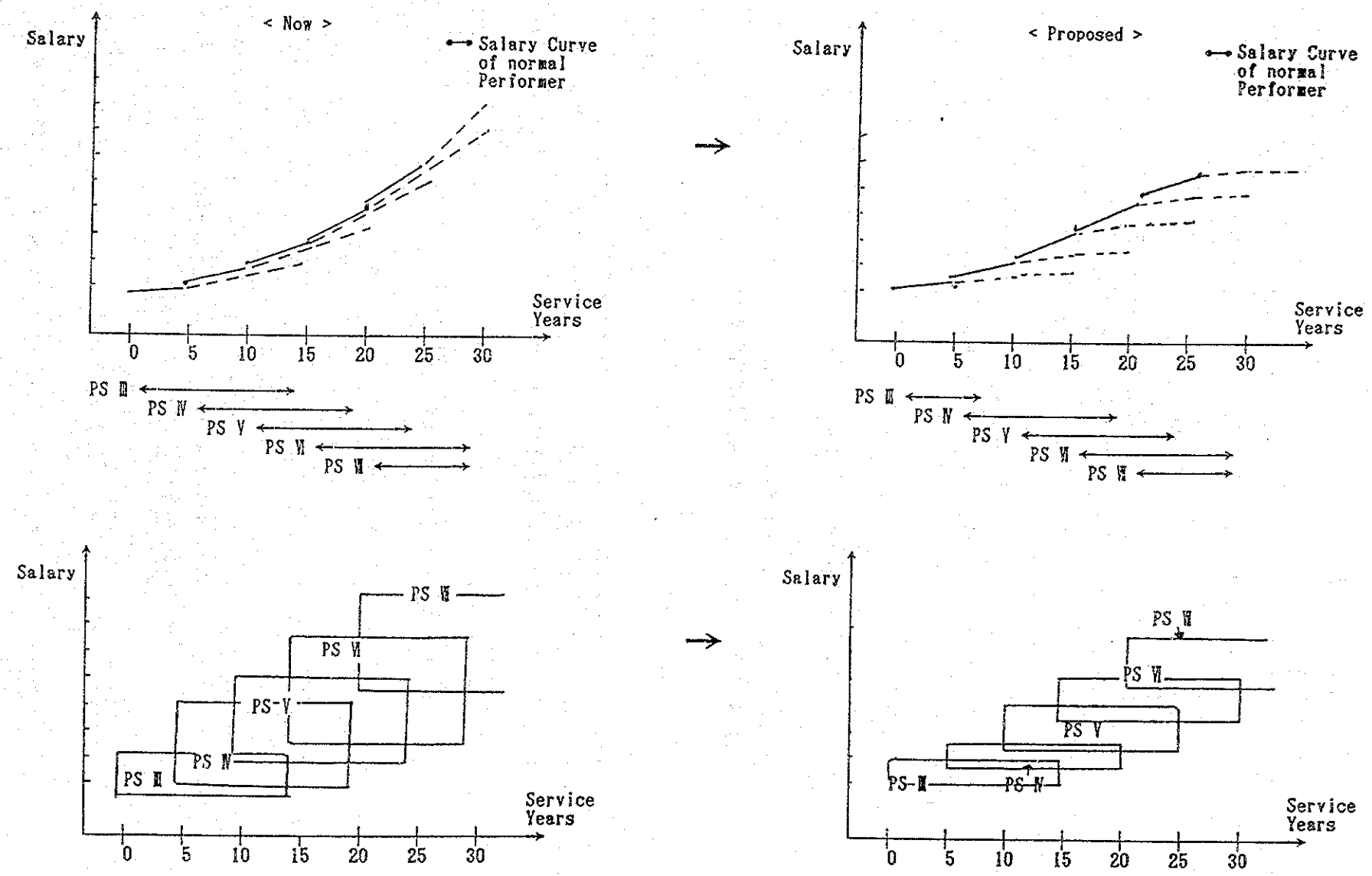
(1) 給与・賃金システムを改訂する。具体的には以下の点を変更する。（Ⅵ－２－１参照）
- 等級ごとの格差を明確にする。
- 昇給幅は前倒しにする。

(2) 定期的に更新されたより厳しい水準に基づいてインセンティブを支給する。
(3) インセンティブ制度については、管理職、間接部門をインセンティブの対象から除外し別体系とするか、売上高や利益を基準とするものに変更する。
また、トータルの生産性を向上させるには、標準時間に基づく個人インセンティブを脱却する必要がある。
(4) 従業員持株制度を導入し、企業の資産や利益の拡大が従業員株主の資産形成、配当による収入増につながるようにする。
(5) 法律改正を働きかけ、賞与支給対象者の月収条件を廃止する。
(6) 法律改正を働きかけ、企業利益、部門利益を反映した賞与支給を行なう。
（連続赤字事業の支給率引き下げ、高収益事業の支給上限緩和）

ｖｉ．個人の能力開発の支援体系の充実

(1) 技能訓練センターの近代化、ハイテク技術研修施設の設置、社外研修機関への派遣拡大など、教育体制を充実する。各ユニットの訓練センターとＭＤＩ間の関係を強化する。
(2) 能力の広がりを狙ったジョブローテーションのための職種別パターンを設計し、計画的に実施する。これは個人の能力開発に有効なＯＪＴを用いて、企業が将来必要とする人材を育成するものだが、マンネリの防止や部門間の相

図Ⅵ－２－１　新しい賃金・給与システムのコンセプト



互理解にも役立つ。

(3) 個人の意欲を重視するため、ローテーションに当たっての自己申告制度の活用、部門新設時のスタッフ社内公募制度の活用などを実施する。

(4) 高齢者増、若年者減の傾向に対応して、体力的に厳しくなく、熟練を要する業務を中心に、若年者、壮年者との間で職務再分担を検討する。

(5) 退職者・余剰人員の独立支援制度を充実する。

- 設備、資金を貸与し、一定の仕事量を当面保障する。
- 要員構造のスリム化、当社設備の更新、社内一貫生産体質からの脱皮、外注によるコストダウンなどの効果も期待できる。
- 修理等アフターサービス、HMT製品ディーリング、部品製造、GPMを活用した高度熟練加工下請け、技術・生産管理・技能等の指導教育、など技能・技術・経験を活かした会社を設立する。

(c) 戦略的経営の実現策

i. ビジネスグループへの権限委譲

本社の各部門は、各事業運営上の権限を委譲することにより、もっと長期的重要課題の解決や全社最適の追求に時間を投入する。

ii. コーポレート・プラニング機能の強化

(1) 各事業計画をチェックし、また、各事業部を調整して全社最適を実現するために、各自業に精通したプランナーを本社担当部門に確保する。そのために、事業部門との人事交流が有効であるが、これは事業部門との相互理解促進の効果もある。

(2) 本社担当部門は、トップマネジメントと共に、定期的に各事業責任者とのミーティングによる計画進捗管理、問題把握を実施する。またMISとの連動を図る。

(3) 新規事業候補を探索、調査する機能を追加する。

iii. 部門業績評価基準の工夫

長期的視点をもったマネジメントを促進するため、単年後の数値目標達成度による評価だけでなく、定性的な革新課題への着手・進捗度についても重要な評価項目とする。(A業界の開拓、B製品群の開発、等)

iv. 本社とビジネスグループの役割分担見直し

(1) 権限委譲、プロフィットセンター制変更と戦略的経営実現のため、ビジネス

グループに分権すべき機能、本社に集中すべき機能を表ＶＩ－２－１のように考える。

(2) 本社に情報システム企画部、技術部を新設する。

(3) ビジネスグループの本部に、事業計画部、製品企画部、購買部、生産計画部、マーケティング部を新設する。

３．プロフィット・センター制の変革案

（ａ）新ビジネスグループ本部への追加機能

本社からマーケティング機能と諸権限を、ユニットから事業計画、開発計画、生産計画の立案機能などを集め、ビジネスグループＨＱを強化する。（詳細は、表Ⅵ－２－１参照）

（ｂ）新ユニットの基本的役割（コストセンター）

(a) 指定原価厳守

(b) 指定品質維持

(c) 指定納期厳守

(d) 製品開発目標達成

（Ｃ）プロフィットセンター単位を新ビジネスグループレベルとする狙い、メリット

ｉ．市場志向の事業運営の強化

（売手市場時代の供給に重点を置いた管理から、製品・サービスの差別化に重点を置いた管理へ移行する）

(1) 生産計画、製品開発、物流計画などに対するマーケティング部門の影響力を強める。

(2) マーケティング、セールスに関する意思決定が迅速化し、また、市場の実態をより反映できる。

（市場機会の把握、対応の迅速化）

(3) 価格設定に当たり、コストプラス方式から市場価格方式へ変換しやすくなる。

(4) 従来に比べ、マーケティング、セールスの努力余地が増大し、モラルアップになる。

（価格折衝、販促、製品設計改善、物流等）

ｉｉ．ユニット最適より事業最適を追求

(1) 複数ユニットによる共同開発、システム製品開発、共同プロジェクトの推進が容易になる。

(2) トータル利益、トータルコストを考えた物流が検討される。（売れる品を売

表Ⅵ－２－１　　本社・ＢＧ本部の役割分担

	本社に追加すべき機能 本社で強化すべき機能	ビジネスグループ本部で強化すべき機能 ビジネスグループに追加すべき機能
計画	• 各事業計画へのガイドライン提示 • 各事業計画，事業戦略のチェック • 各事業計画の調整，全社最適計画作成（資源配分調整） • 経営計画進捗管理 • 新規事業リサーチ	• 市場調査，市場予測 • 事業戦略策定，事業計画立案
HRD	• 全社要員計画，採用育成計画 • 労使関係戦略 • マクロ・レベルでの人材開発計画	• 事業要員計画，採用育成計画 • ユニット人事考課指導・調整 • 全ビジネス・グループの労使問題
情報システム	• 全社的情報システム企画立案（必要データ，活用者の明確化を含む） • データの一元性の確保（全社的データベース構築，管理） • 業務合理化，システム企画の指導 • ハード，ソフトの長期計画立案	［本社情報システム部からの出向］ • システム企画，業務合理化（巡回して、ユニット指導） • ユニットの電算室指導
財務	• 会社財務計画　• 監査 • 資金調達　• 資金集中管理	• 予算内支出承認
技術	• 設計技術充実（ＣＡＤ，ＣＡＭ） • ハイテク技術教育（ﾒｶﾄﾛｾﾝﾀｰ） • 応用技術研究（ﾒｶﾄﾛｾﾝﾀｰ） • 海外技術提携窓口（受付，評価）	• 新製品開発計画 • 品質管理技術向上指導 • 製造技術向上指導
製造・購買	• ＢＧ間資材購買連絡会議事務局（対象品目多ければ、購買部設置）	• ユニット生産品目シフト • 整備投資計画（大枠指示，調整） • 年間生産計画立案，指示 • ユニット間調整（応援など） • ＢＧ内集中購買（輸入部品，ベアリング等）
マーケ・販売		• 最終契約価格決定 • 販促計画立案 • 営業所，ディーラーの指揮指導 • 物流，在庫コントロール

れる地域に集める物流、ユーザー負担を最も少なくする輸送方法）

(3) 在庫、生産予定を把握した上での営業活動がより容易になる。

(4) 集中購買が容易になる。（バーゲニングパワー、専門知識）

(5) 生産品目のユニット間シフト、生産応援等の実施がより容易になる。

(6) ユニット間のボーナス差に対する不公平感の解消がしやすい。
（担当製品の有利不利、投下資本や労働習慣の相違などのため）

(7) 輸出の促進につながる（輸入の多いユニットの分まで特定ユニットに輸出努力をさせる）

(8) 製販一体となった複数ユニット統合ＭＩＳの構築がしやすくなる。

ｉｉｉ．ユニット責任の限定

ＱＤＣコントロールに努力を集中させる。

（ｄ）新プロフィットセンター制導入に当っての付随的改革

ビジネスグループをまたぐ集中購買（重油、鋼材、油圧機器なで）の実現のため、ビジネスグループ間資材購買連絡会議を開催する。本社技術部が事務局（招集、助言）を努める。

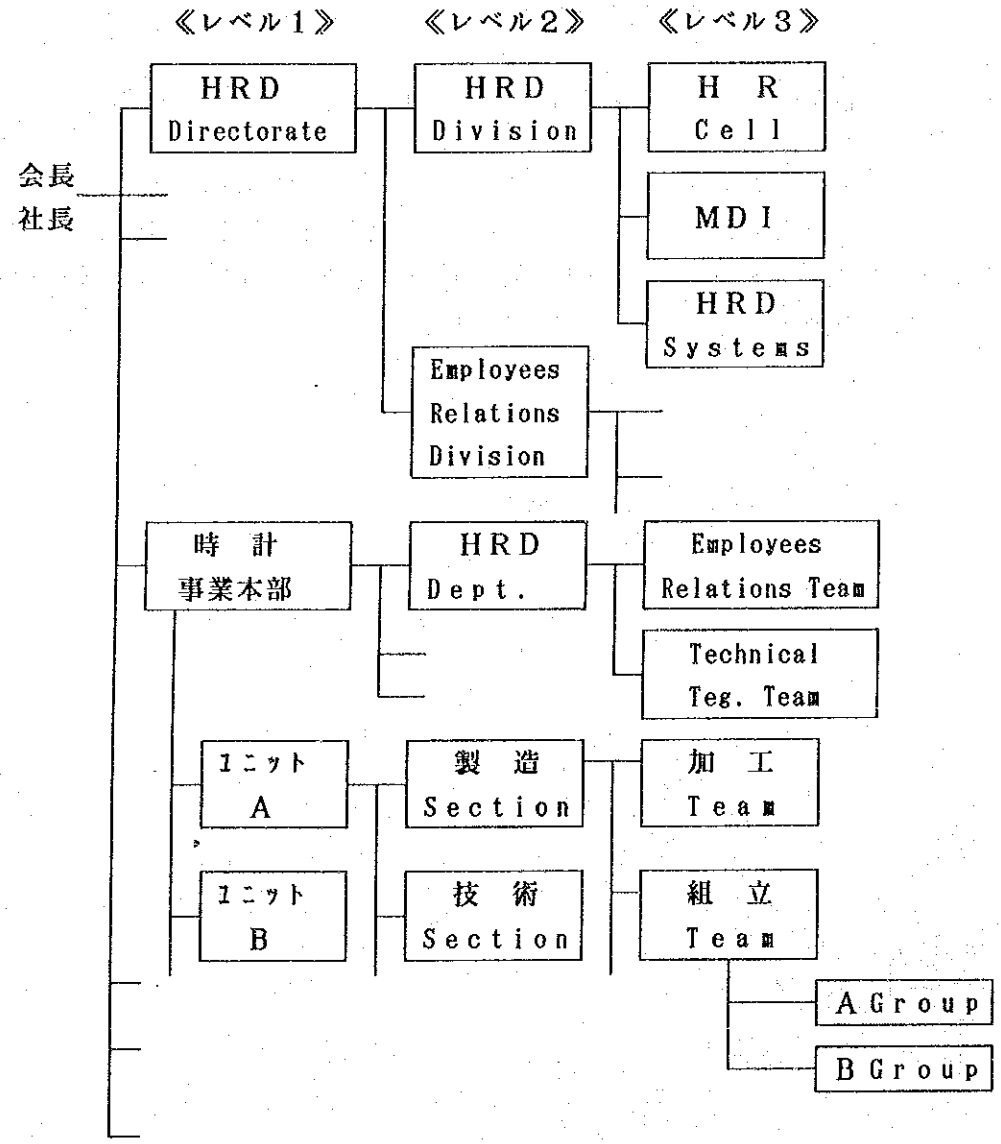
4．管理階層のスリム化案

（a）新組織の階層構造

階層を業務上、最少限必要な数に削減する。そのために、本社、ビジネスグループ、ユニットにおいて、役割・機能に基づいた職位の再設定を行う。

（図Ⅵ－２－２参照）

図Ⅵ－２－２　階層構造案



（ｂ）管理階層と資格等級の対応関係

管理上の職位と処遇上の等級については、現状の１：１の対応関係（職務給的）を廃止する。（表Ⅵ－２－２参照）

表Ⅵ－２－２　新管理職位と対応資格者

	本社		ビジネスグループ		ユニット	
	ﾎﾟｼﾞｼｮﾝ	給与ﾗﾝｸ	ﾎﾟｼﾞｼｮﾝ	給与ﾗﾝｸ	ﾎﾟｼﾞｼｮﾝ	給与ﾗﾝｸ
レベル1	Manager, Department	Director PS-X, IX	Manager, BG	Director PS-X, IX	Manager, Unit	PS-X, IX VIII
レベル2	Manager, Section	PS-iX VIII, VII	Manager, Section	PS-IX, VIII, VII	Manager, Section	PS-VIII, VII (VI)
レベル3	Manager, Team	PS-VII, VI	Manager, Team	PS-VII, VI	Manager, Team	PS-VII, VI (V)
					Manager, Group *	PS-VI, V

（　）小組織の場合

＊　職務分析の結果、必要なら設置。

（ｃ）新システムの特徴と狙い

ｉ．新システムの特徴

(1) 従業員は能力によって評価され、等級分けされ、その等級により給与ランクを変更される。

(2) ＣＨＯ及びビジネス・グループは３階層の、そしてユニットは４階層の職位から構成される。昇格は必ずしも昇進を意味しない。

(3) 一つの職位の任命に当たり、複数の等級から適任者を選択できる。

ｉｉ．新システムの狙い

(1) ポジション不足による昇進の大渋滞や処遇のためのポジション多層化、及びそれに伴う意思決定の遅れ等の問題を回避できる。

(2) ポジション待ちおよび権限・責任の細分化による優秀者のモラルダウンを避ける。

(3) 同一ポジションのまま、処遇の向上（等級の上方シフト）ができ、適任者を処遇のために異動させなくてもすむ。

(4) 現状より低い等級の者が当該ポジションに就任でき、適任者の抜擢が可能になる。これらにより、組織の活力向上、優秀者のモラルアップが可能となる。

（ｄ）新システム導入に当たっての付随的改革

ｉ．ポジションについた従業員への手当支給（管理職手当）

部門業績責任、部下管理等の管理職独自の業務に対する手当を支給する。

ｉｉ．等級ごとに新名称を付与

職位名とは別に、各等級の名称を設定し、非役職者の名刺等に利用する。対外的には相応の社内的地位を連想させ、かつ、職位名と混乱しない名称が望ましい。

表ＶＩ－２－３　職位階層

<table>
<tr><th colspan="3">職　位　名</th><th rowspan="2">資格名</th><th rowspan="2">PS</th></tr>
<tr><th>本　社</th><th>ＢＧ本部</th><th>ＢＧユニット</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Manager,Dep
Manager,Section
Manager,Team</td><td rowspan="4">Manager,BG
Manager,Section
Manager,Team</td><td></td><td>Director</td><td>－</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Manager,Unit
Manager,Section
Manager,Team ＊
Manager,Group</td><td>ＥＤ</td><td>Ⅹ</td></tr>
<tr><td>ＧＭ</td><td>Ⅸ</td></tr>
<tr><td>ＪＧＭ</td><td>Ⅷ</td></tr>
<tr><td>ＤＧＭ</td><td>Ⅶ</td></tr>
<tr><td>ＡＧＭ</td><td>Ⅵ</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Ｍ</td><td>Ⅴ</td></tr>
<tr><td>ＤＭ</td><td>Ⅳ</td></tr>
</table>

＊　職務分析の結果、必要なら設置。

ｉｉｉ．人件費増を緩和する諸施策の実施

(1) 等級ごとに必要な能力の内容・水準、実績などを明確にし、公表すると共に昇格審査を厳正に実施する。年功による安易な昇進は厳しく防止する。

(2) 将来的には等級の数を増やし、ＰＳグレードの人員増に対処する必要が生じる可能性がある。

(3) ＷＡＴＥＸ制度の強化等により、関連会社協力会社を作る。

ｉｖ．全従業員への新システムの十分な説明と合意形成

5．ビジネスグループの再編成案

（ａ）めざすべき組織

表Ⅵ－２－４のような組織編成をめざす。

(1) 他のビジネスグループは、プロフィットセンターであり、本部がその達成責任を負うが、産業機械ＢＧ、エンジニアリング・コンポートＢＧでは所属の各事業部もプロフィットセンターとする。

(2) (1)の両ＢＧは他のＢＧと異なり、テクニカル部門、マーケティング・セールス部門、生産計画部門は本部が保有せず、各事業部が保有する。また人事、財務部門も小規模で、プランニング部門中心の小さな本部とする。

(3) (1)の両ＢＧ本部は、本部長（役員）が会長、社長になりかわって、中小事業の強化、拡大の支援をする。具体的には、次のような業務を本部が担う。

- 他のビジネスグループ同様、本社から大幅な権限委譲を受けた本部長が、迅速に、かつ事業特性を考慮した承認を行う。
- 経営資源の調達、配分について、所属事業部長にかわって、本社各部、他ビジネスグループと折衝、調整する。事業が有望であれば、大型投資も責任をもって、実施する。
- 市場飽和事業、赤字事業、有望事業など各事業の現状に合った事業戦略（製品分野シフト、技術導入、等）が立案されているかどうか、市場志向の応は十分かどうか、等をチェック、指導する。
- 事業としての見極めをし、および撤退時の善後策を検討する。
- 新しく進出が決まった産業機械について、育成指導、支援を行う。

(4) 各事業部は間接事務、従業員輸送、食堂など極力近隣の大型事業所に委託し、固定経費の節減に努める。また、後述（ｅ）の地域コーディネータが各地に任命されれば、地域の事務所の庶務を担当する事務所として独立させる。

(5) 新ＢＧの規模

表Ⅵ－２－４　ビジネスグループの規模－1990／91ベース－

（単位：百万ルピー）

新ビジネスグループ	売上高	税前純利益	従業員数
工作機械ＢＧ ※1	2,457.5	△　58.5	13,172
産業機械ＢＧ	415.7	61.6	1,380
エンジニアリング・コンポーネントＢＧ ※2	157.9	－	218
トラクターＢＧ	1,884.2	245.3	3,261
時計	2,099.7	77.4	7,871
ＨＭＴランプ	222.9	△　62.3	1,852

※１．プラガツール分を除く。ＣＮＣを含む。

※２．鍛造、ボールスクリュー、ベアリングを除いた。また、鋳物の売上は、1989／90の製造原価中の鋳物分の金額である。（外部購入鋳物を含む）

※３．関連会社の規模－1989／90ベース－　（百万ルピー）

	売上高	税前純利益	従業員数
ＨＭＴベアリング	235	2.1	935
プラガツール	462	8.3	2,181

（ｂ）主要変革点と理由

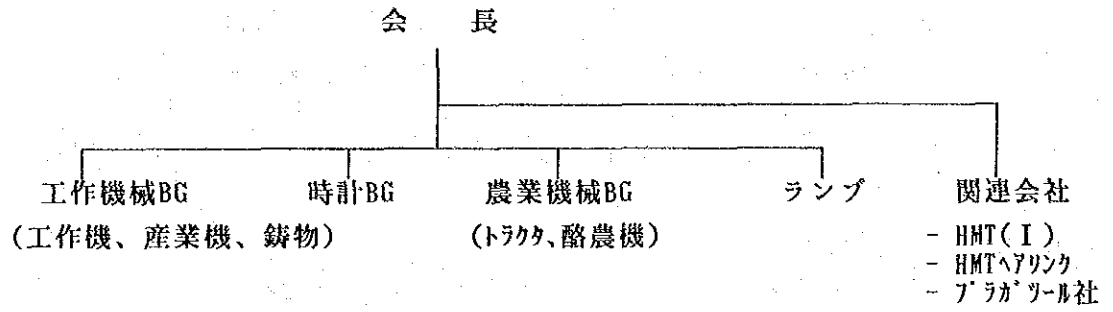
ｉ．消費財事業の別会社化

(1) ＨＭＴの使命は、国際的水準のエンジニアリング製品やサービスを供給し、インド産業の近代化、国際競争力の向上に貢献することであり、それに該当する事業に専念する。

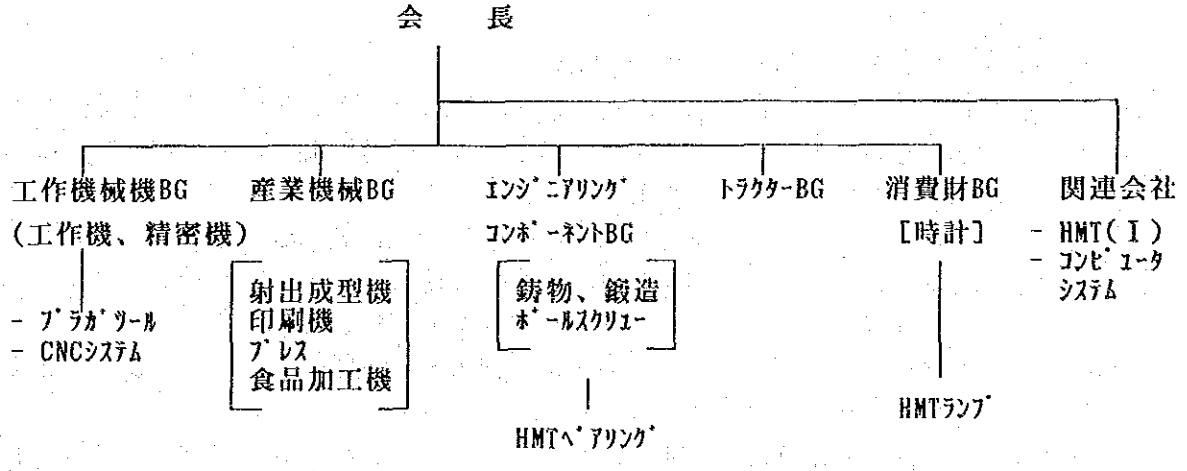
(2) 消費財事業と生産財事業では、マーケテイング・営業、技術・設計、人的資源管理などの面で、必要とされる要件、ポイントが大きく異なり、シナジーもない。従って、別企業で運営した方が市場対応がより円滑にでき、事業としての成長が加速される。

図Ⅵ－２－３　ＨＭＴビジネスグループ組織（案）

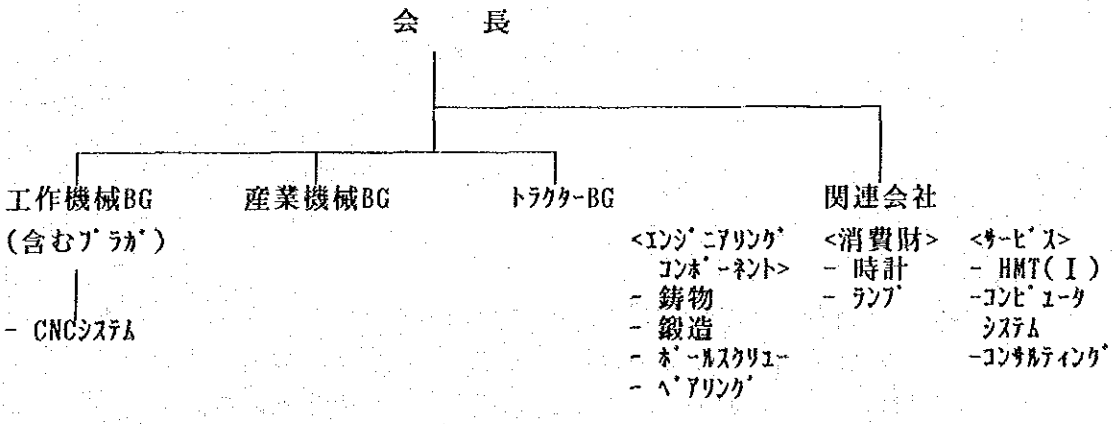
《現在》



《フェーズⅠ》［1991／92－1995／96］



《フェーズⅡ》［1995－2000］



ｉｉ．産業機械ビジネスループの設置

プレス、ダイキャステイング機、プラスチック射出成型機、印刷機、酪農機を現在のビジネスグループから分離し、集約する。

(1) 事業運営のスタイル、ポイントが異なる大事業部に所属していることによる問題を回避し、中小事業の一層の成長、収益改善を図る。

- 経営資源の配分上、わりを食う。
- 大事業部の体質に影響され、事業固有のあるべき体質、行動様式の形成が遅れる。
- 決裁の遅れが生じる。

(2) 工作機、農業機械のビジネスグループの管理負担を削減し、より小回りのきくようにすると共に、単一事業に専念させる。

(3) 各事業部の独立性を高め、（マーケティング機能、各種権限を委譲、等）新製品開発、周辺分野の製品開発、積極的営業活動等の活発化を図る。

ｉｉｉ．鋳物等、部品事業の独立事業化

(1) 鋳物事業は、外販や輸出の可能性が高いにもかかわらず、社内の位置づけが低いために士気が上りにくいと思われる。品質向上、コストダウンのため、独立事業部門として分離し（含む、プラガツールの鋳物）下記のように機能を充実させ、育成する。また、鋳物事業を統括する部門をおくことにより、鋳物用資材、原料の集中購買、技術研究が容易になる。さらに、工作機械、農業機械のビジネスグループの管理負担が軽減される。

(2) ボールスクリュー事業、フォージング事業も同様に独立させ、鋳物と併せてコンポーネントＢＧを形成させる。

(3) 社内使用分だけを生産する場合には、各ビジネスグループの中で組織上格上するにとどめる。

ｉｖ．コンピュータ・ソフトウエア制作の別会社化

ソフト制作は、国際競争力の点からも、事業として有望である。しかし、メーカーの賃金体系では人材を確保するのが難しいため、別会社として発展を期す。

（ｃ）産業機械ビジネスグループの事業構成の前提

ｉ．酪農機械事業部

酪農機械事業部は、食品加工機械、等への進出を想定し、グループに含めた。
農業組合、農家を対象にした製品を主体とする場合は、販売シナジーを活かすため、農業機械ビジネスグループに留まった方がよいと思われる。

ｉｉ．プレス機械事業部

プレス機械事業部は、重機械分野に一層進出する想定でグループに含めた。
中小型プレス機を主体にする場合は、工作機ビジネスグループに所属した方が、販売シナジー、生産シナジーの面でよいと思われる。

ｉｉｉ．時計製造機械事業部

時計製造機械事業部は、精密機械製造に進出する想定で、技術的に共通性が高い工作機械ＢＧに残す。

（ｄ）鋳物事業部の推進体制

以下のような体制を提案する。

鋳物事業部（ﾊﾞﾝｶﾞﾛｰﾙ）
- マーケティングセクション
- 人事・総務セクション
- 財務セクション
- 技術セクション
- 購買セクション
- バンガロール事業所（技術、生産）
- ピンジョール事業所（技術、生産）
- ハイデラバード事業所（技術、生産）
- カラマセリ事業所（技術、生産）
- アジメール事業所（技術、生産）

（ｅ）ビジネスグループ再編成に当たっての付随的改革案

ｉ．地域コーディネータ制の導入

(1) 異なるビジネスグループに所属するユニットおよび関連会社が地域内にある場合、地域最適の実現のため、経費負担や事務所スペースなどの調整、共同購買、施設共同利用、生産応援、などの企画、斡旋を行なう。

(2) ユニット長と同等程度の資格の者を本社に任命し、本社総務担当役員の指揮下に入る。業務が多い場合は、地域ごとに常駐させる。

ｉｉ．地域事業所の統括事務所の検討

当面は、最大規模のユニットが代表して地域社会との付き合い、提出書類のとりまとめ、社員輸送、共同施設の管理等を行うが、ユニット間の調整事項が多く、地域コーディネータが各地に常駐する場合には、これらの業務も併せて担当する。

VI－3．ＨＭＴ社民営化の可能性の検討

Ａ．総　論

インドは、英国統治からの独立時、社会主義に基づく経済開発政策の選択を行った。１９５６年制定の「工業政策決議」においては、富の集中を避け、地域格差の是正を行い、社会正義と経済自立を達成するために、国が国家経済を計画し、指導してゆくことが定められ、この決議は１９７７年に再確認されている。これに従い、１９５０年から８０年の間に、ＨＭＴ社を含む多数の公営企業（ＰＳＥ）が、単なる国の経済活動としてのみならず、上記の社会目的をもって設立された。

しかしながら１９８０年代前半に至り、①多くの公営企業の非能率性、②政府の公営企業への投資資金の枯渇、③民間投資の活発化等から、公営企業のあり方に対する疑問が提起されるようになってきている。

公営企業の非能率性をうむ主要な原因としては、一般に①公営企業の自立性の欠如、②企業目的の分散等が指摘されており、これは、以下のような問題を生起している。

- 政治的理由によるトップ経営者層の頻繁な交替によって、戦略的あるいは独創的な企業経営が出来ないこと。
- 政治的理由に基づく、過剰労働人員の存在があり、企業経営上不利な立地の選定や必ずしも最適でない技術の導入等が行われてきたこと。
- 投資決定に時間かかり、これが、しばしば、初期投資金額の増加にもつながってきたこと。
- 企業が市場において独占的地位を占めている、あるいは、経営方法が官僚的であること等から従業員の労働意欲が低いこと。

ＨＭＴ社は公営企業の中の最優良企業として、インド工業発展への寄与、地域開発への貢献、ハイテク技術開発努力等において、極めて高い評価を受けてきている。ＨＭＴ社は、また、上述のような公営企業特有の経営問題を最小限にとどめるための各種の努力をしてきている。

こうした努力にも拘らず、ＨＭＴ社といえども、また、公営企業としての基本的な制約からは、完全には自由ではない。①インド経済が、従来の計画経済体制から自由主義経済体制へと移行しようとしており、②このためには、雇用の確保やその他の社会目的よりも、資本財供給企業として国際的な競争力や経営効率向上に、より高いプライオリテイーが置かれる用になってきた現在、ＨＭＴ社がなお公営企業として存在すべきか否か、再度検討されなければならない。

B. 最近のインド政府の公営企業民営化への動向

最近のインド政府の動向から、ここ数年間の内に、公営企業民営化のペースが速まることが確実となっている。しかしながら、これまでのところ中央政府管轄下の公営企業が民営化された実績は極めて少ない。

ここ2ー3年の間に、中央政府の公営企業持株を民間へ移行しようとして、大きく社会的にその是非が論議されたケースとして、Scooter India Ltd.（二輪車メーカー）および Bharat Electronics Ltd. の1部門であり白黒テレビ用ブラウン管を製造する Taroja 工場の2例がある。しかしながら、この2例ともに、従業員の反対から、民間企業への移管は実現していない。

公営企業全体としての政策とはなっていないものの、公営企業活動の一部を民営化する動きも目立っている。多くのこうしたケースの中の代表的なものとしては、次のようなものがある。まづ、Coal India Ltd. は、その運輸部門の全てを民間下請け事業として切り離した。また Oil and Natural Gas Commission は、海上輸送船団を事業化し、これをその後民営化している。さらに Hindustan Zinc Ltd.は、今後の新規探鉱作業および社内運搬事業のすべてを民間下請け事業にすることを決定している。

公営企業の増資新株を民間に引受させて、政府の持株比率を低下させた事例としては、Industrial Credit and Investment Corporation of India (ICICI) および Shipping Credit and Investment Corporation of India (SCICI)の2つの金融機関の例がある。これらの2例の場合は、いづれも政府の持株比率は、民間引受後も50％を越えている。これに関するもう1つの新しい事例としては、インド政府と日本の鈴木自動車の合弁企業である Maruti Udyog Ltd.(MUL)のケースがある。鈴木自動車は現在 MUL社の株式の26％を保有しているが、これを40％に引き上げようと計画している。これは MUL社の製造設備拡張費用調達のためであり、現在のところ、インド政府からは本計画に対する反対は出されていない。また、本計画に関連して、株式を一般民間へ公開するとの方策も検討されていると伝えられている。

インド政府のいくつかの選択された公営企業からの持分移譲による一部撤退の最初の試みが1991年度中間予算案において示されている。本予算案において大蔵大臣は、いくつかの選択された公営企業の政府持分の20％の移譲を提案している。移譲相手先は、金融機関、年金基金等の基金あるいは対象公営企業の従業員等であり、これにより政府は、財政収入の確保、公営企業経営への民間参加、あるいは公営企業の一層の経営自立等を狙っている。本持分移譲によって得られる財政収入額は、1991/92年において250億ルピーと見積られている。

さらに、１９９１年７月に新政府により国会発表された「新工業政策」においても、政府は今後の公共資金配分を、より現実的のものにしてゆくとしている。さらに、これに沿って、いくつかの公営企業に対する政府持分の一定割合を民間部門に移譲してゆくことにより、公営企業の業績評価をより市場原理に基づくものにしてゆくと発表している。

C．ＨＭＴ社民営化の利点・不利点

1．ＨＭＴ社民営化の利点

公営企業の民営化（株式の民間移転）は、それ自体では、企業の経営そのものにいかなる直接的な影響を持つものではない。検討されなければならないのは、民営化する目的であり、また民営化した後に採られる経営システムである。このために、ＨＭＴ社の民営化の利点は、①民営化後のＨＭＴ社の企業組織、②民営化のレベル（政府と民間の持株比率）、③新規株主のタイプ（金融機関、従業員、外資系企業等）あるいは④民営化のタイミングやスケジュール等により大きく異なる。

上記の制約にも拘らず、ＨＭＴ社の民営化により期待される利点を、一般的に総合して列挙すると、以下の通りである。

1）公営企業という制約からくる各種の社会的・政治的な要求から解かれ、ＨＭＴ社は、効率化や競争力の強化により重点をおいた経営を志向することが可能となる。
2）政治的理由による頻繁な変更がなくなるために、トップ経営者は、長期的観点に立った、より戦略的な企業経営を志向することが出来るようになる。
3）より高い自立性を与えられることから、ＨＭＴ社は自身のイニシャティブに基づき、成果志向的な行動をとることが出来るようになる。
4）ＨＭＴ社全社の自立性の高まりは、ＨＭＴ社の各部門により高い自立性を供与することを可能とし、各部門の従業員の意欲を向上させることが出来る。
5）ＨＭＴ社の各部門は、市場の変化に対応して、投資その他の経営判断を、従来以上に迅速、柔軟に行うことが出来るようになる。
6）各部門の自立性の高まりは、企業の経済活動に参加する全ての従業員が、経営に参加し、結果に等しく責任を持つという、全員参加型の「ワーク・カルチャー」を築くことを可能とする。
7）投資計画が妥当なものである限り、株式市場を通じて新規投資のための資金の調達が容易になる。
8）外資系企業との、資本・技術提携がより容易となる。

2．ＨＭＴ社民営化の不利点

ＨＭＴ社民営化の不利点は、主として政府や公共セクター機関から公営企業に与えられている保護や特権をＨＭＴ社が失う点にある。このために、民営化の不利点は、利点に比較してより直接的なものとなる。しかしながら一方で、インド経済の自由化の動きから、

こうした保護や特権は、ＨＭＴ社が民営化するか否かに拘らず、次第になくなってゆくものと考えられる。

ＨＭＴ社の民営化による不利点を、一般的に総合して列挙すると以下の通りである。

１）国防・鉄道・その他の公共セクター市場におけるＨＭＴ社製品の競争力が低下する。（ＨＭＴ社が現在享受している公営企業からの優先買付け特権がなくなる。）
２）市場レートを下回る金利による資金調達が困難となる。
３）政府の国内投資ライセンスの保護によって現在与えられている、ＨＭＴ社の独占的地位が守られなくなる。
４）外貨の割当における優先的な取扱がなくなる。
５）関連政府機関やその他の公共セクター機関との交渉力が低下する。
６）現在築かれているＨＭＴ社と政府機関との間の良好なコミュニケーションを保持するのが困難となる。

D．民営化の形態や手段における代替案

1．民営化の形態における代替案

（a）総　論

ＨＭＴ社の民営化については、以下のような代替案が考えられる。

代替案　Ⅰ　：　ＨＭＴ社の主要な事業活動を包括したまま、１つの事業体としてＨＭＴ社を民営化する。
代替案　Ⅱ　：　ＨＭＴ社を事業毎にいくつかの企業体に分割し、この全ての企業、あるいは一部の企業を民営化する。
代替案　Ⅲ　：　現在の主要事業グループをいくつかの子会社に分割して、ＨＭＴ本社を持株会社とする。その上で、この持株会社を民営化する。

上記の代替案の中で、代替案Ⅲは、ⅠおよびⅡ案の変形案（折衷案）であると考えられ、ＨＭＴ社の事業を分割することによる問題の大半を持つとともに、分割によって得られる自立性が子会社という性格から小さくなるという比較不利（代替案Ⅱに対して）を有している。このため、本節においては、上記代替案ⅠとⅡの利点、不利点を、以下の視点から、検討することとする。

１）財務的観点
　ー財務面の業績
　ー事業グループ間取引・サービス
　ー税　務
２）組織上のシナジー効果
　ー製造プロセス・技術
　ー販売・流通
　ー従業員の労働意欲
３）その他の観点

（b）財務的観点からの検討

①財務面の業績

子会社の活動を除く現在のＨＭＴ社の事業活動は、工作機械、時計、農業機械の各事業グループおよびランプ事業部の４事業分野に大別されている。これらの４事業分

野の財務面での業績は、表Ⅵ－３－１に示すとおり、投下資本量、総売上高、利益貢献等において大きく異なっている。

表Ⅵ－３－１．ＨＭＴ社の事業グループ毎の業績比較（1990/91年）

（単位　：　百万ルピー）

	工作機械	時　計	農業機械	ランプ
投下資本金額	2,521	2,609	473	128
総売上金額	3,066	2,211	2,063	239
税引前純利益	3	77	225	-62

（注）本社経費配分前

上表から、いくつかの事業グループについては、現在のところ自立できるだけの十分な業績をあげていないことが明らかであり、またランプ事業のように過去の累積損失から事業グループの純資産が赤字になっている部門も存在している。従って、特定事業部門の分離は、分離後のＨＭＴ社の業績に大きく影響する。例えば、ランプ事業を切り離し別会社とした場合、ＨＭＴ社の９０年度の税引き前純利益は約２５％増加する。これに対して、農業機械事業グループを切り離した場合は、本社経費配分後のＨＭＴ社の純益は、赤字に転落する。

②事業グループ間取引

ＨＭＴ社の中の事業グループ間取引としては、特定事業部から他の事業部に対する資機材の供給、下請け加工、および施設やサービスの共通利用等がある。工作機械事業グループが他の事業グループに供給する工作機械の販売額は、１％強に過ぎないものの、内部の下請け加工や部品の供給、施設・サービスの共通利用の割合はかなり大きい。こうした内部取引については、必ずしも市場価格による取引とはなっていないことから、一部の事業のＨＭＴ社本体からの分離については、事業部間取引面からの財務面での影響を十分に考慮する必要がある。

③税　務

インドにおける税法においては、特定事業からの撤退においては、繰越損失や繰延ベインセンテイブ（繰延べ資産償却や投資引当等）喪失の危険がある。ＨＭＴ社の場合、現在においては、こうした全ての繰越損失やインセンテイブが１９９０年度会計において算入済みとなっているため、この問題は少ない。しかしながら、将来、特定

部門の持分や資産の移転が必要となった場合には、キャピタル・ゲインやこうした繰越損失や繰越インセンテイブにおける税法面でのインパクトを十分に考慮する必要がある。

（c）組織上のシナジー効果の分析

①製造プロセス・技術

ＨＭＴ社の各事業分野において利用あるいは必要とされている技術は、その高度性や技術革新のスピードにおいて大きく異なっている。こうした技術差異は、経営の重点の置き方、経営のスタイル、組織カルチャーに大きく反映されるため、組織としては個別の事業体に分かれていた方が望ましい。一方、製造プロセスについては、ＨＭＴ社の各事業グループ間のシナジーは現在のところ殆どない。

②販売・流通

ＨＭＴ社の製品群は、資本財、半資本財、消費財と極めて幅広いために、各製品毎に異なったマーケテイング戦略・流通ネットワークの構築が必要とされている。このために各事業グループ間における販売・流通面でのシナジーも殆どない。逆に、大きい事業部に属する小ユニットの製品販売においては、企業全体や大事業部の販売・流通戦略の中で無視されがちな傾向さえ見られる。

ＨＭＴ社は、多くの製品市場において確立されたブランド名を有している。ＨＭＴ社のどこかの部門を切り離す場合においては、独立した部門に引続きＨＭＴのブランド名使用を許すか否かを十分に検討する必要がある。

また、ＨＭＴ社をいくつかの事業体に分割する場合には、ＨＭＴ社は、マーケティング関係インフラストラクチャーや支援サービス網において規模の利益を失うこととなる。この規模の利益の喪失は、現在ＨＭＴ・インターナショナル社によって集中的に取り扱われている輸出販売においても、その可能性がある。

③従業員の労働意欲

現在ＨＭＴ社は、全社統一の人事管理・給与体系を採用している。また、公営企業の一員として給与水準については厳しい政府規制に従っている。一方、ＨＭＴ社の事業分野においては、主要競合相手が民間企業であり、業種毎、企業毎に大きく異なる人事管理・給与体系を採用している。

ＨＭＴ社を複数の事業体に分割した場合には、これらの人事管理・給与体系に柔軟性を持たせて従業員の労働意欲を向上させることができるが、分割後の事業体がやは

り政府持株比率マジョリティの公営企業であるか、民間マジョリティの民間企業であるかによって柔軟性に大きな差異がでる。

（d）その他の検討事項

ＨＭＴ社を複数の事業体に分割するか、主要事業を含めた単一事業体とするかの他の検討事項としては、①各種の事業を異なった方法で民営化する場合の柔軟性、②各種の事業分野において異なった外資系企業とタイアップする場合の柔軟性がある。

上記については、いづれもＨＭＴ社を分割する方に利点が大きい。

２．民営化の手段における代替案

（a）総　論

ＨＭＴ社の民営化の手段における代替案としては、以下の方法が考えられる。

代替案　Ⅰ　：　ＨＭＴ社の政府持分の民間部門への売却、あるいは増資新株の民間引受による政府保有株式比率の低減
代替案　Ⅱ　：　ＨＭＴ社の資産の民間への売却
代替案　Ⅲ　：　合弁事業パートナーへのＨＭＴ社持分の移譲

その他の可能な方法としては、資産をリースした上でマネジメント契約により操業を続けるといった手段もあるが、この効果や可能性は、その他の代替案と比較して小さい。このため本節においては、上記３つの代替案についての利点・不利点の検討を行う。

（b）ＨＭＴ社の政府持分の民間部門への売却、あるいは増資新株の株式市場を通じる民間への公開

ＨＭＴ社の民営化は、ＨＭＴ社の政府持分を民間部門へ売却する、あるいは増資新株を株式市場を通じて民間に販売してゆくことによって可能となる。

このいずれの方法も、従業員や一般大衆に民営化に対する基本認識を浸透させつつ、ＨＭＴ社の民営化を段階的に進めてゆくことを可能にする。また、これらは、ＨＭＴ社を１つの事業体として民営化するのに最も適している。

これらの方法をとるメリットとしては、①民間資金の調達を可能とすること、②HMT社の経営姿勢に市場の意向が反映されることから経営効率化が図り易くなること等がある。しかしながら、HMT社の政府持分を民間部門へ売却する方式を採った場合には、この売却代金をHMT社の投資需要に充当するという政府決定がない場合には、HMT社の資金需要に対する直接的な資金調達源とはならない。

上記の方法は、HMT社の子会社の民営化についても採用が可能である。しかしながら、HMT社の現在の子会社は、いずれも規模が株式を上場する程大きくはない。

(C) 資産の売却

HMT社の資産を民間部門へ売却することによる民営化は、HMT社の中の特定の極めて小さいユニットについてのみ可能な方式である。従業員数が極めて少なく、事業活動も殆ど停止されたようなユニットが生じた場合には、こうした手段も考えられてよい。

赤字を計上しているユニットをこうした方式で売却・民営化することも考えられるが、過去の累積赤字（従業員に対する雇用・支払義務を含めて）については、負担が親会社に残るためにこの解決策とはならない。

（d）合弁事業パートナー企業への持分の一部または全部の移譲

この方法も、HMT社の1事業体としての民営化や、工作機械、トラクター、時計といった主要事業の民営化の場合には、選択できる案ではない。

しかしながら、①HMT社の事業活動の1部門であり、業界内のHMT社のポジショニングが低いユニットにおいて国内企業と提携する場合や、②技術や輸出マーケティング能力の面から外資系企業との提携が不可欠である場合には有効な手段となる。

E．ＨＭＴ社の民営化についての検討結果の集約

1．ＨＭＴ社民営化の基本戦略

（a）総　論

前節までの民営化についての検討結果から、以下の３つの基本戦略が提唱される。

1）ＨＭＴ社を分割せず１つの事業体として株式を株式市場に上場し、増資新株を一般民間投資家に売却してゆくことにより政府持株比率を段階的に低下させる。これにより遅くとも長期計画目標年である１９９９/２０００年までにＨＭＴ社の完全民営化（民間持株比率マジョリティ）を達成する。

2）上記にも拘らず、時計事業がＨＭＴ社本体から独立企業として切り離された場合には、この独立企業についてもＨＭＴ社本体と同じ方式で民営化を進める。

3）高度の技術力や国際的マーケティング力を有する外資系企業との合弁事業を積極的に進めてゆく。このために、ＨＭＴ社の特定部門や子会社の資産や株式持分の合弁事業パートナー企業への移譲による民営化の推進を図る。

（b）ＨＭＴ社を分割せずに民営化を図る理由

現在ＨＭＴ社の主要な事業分野となっているのは、工作機械、時計、農業機械、およびランプである。これらの事業の中で、時計やランプの消費財部門は、公営企業の事業分野としてはその必然性が低い。しかしながら企業経営といった面からは、現在のＨＭＴ社の好業績は、こうした多分野への積極的な多角化努力に負うところが大きい。

したがって、ＨＭＴ社にとって、ランプ事業はさておき、時計やトラクター部門を切り離して民営化を図ることは、業績低下の面から勧められる政策ではない。さらに、現在のインド政府は、ＨＭＴ社が好業績部門を切り離して工作機械等の資本財部門に事業を集中したとして、このために赤字となった公営企業としてのＨＭＴ社を政策的に支援する意図を有しているとは考えられない。

ＨＭＴ社がその主要な事業分野において従来と同様の独占的地位を占めることは困難であり、市場の変化への柔軟な対応や、競争力向上のための積極的な工場設備近代化投資の必要性に迫れれている現在、ＨＭＴ社の民営化は、次のような理由から不可避であると言えよう。

1）近代化のための戦略的投資資金の調達を行うこと。
2）市場に柔軟に対応できるように経営の自由度を高めること。
3）より高い自主性と責任を与えることにより、各従業員の労働意欲を一層高めること。

（c）株式市場を通じて増資新株を一般民間投資家に販売してゆくことを提案する理由

インド政府は、すでに公営企業の政府持分の２０％を各種基金や金融機関に移譲することを決定したと伝えられている。しかしながらインドにおいては、基金は主として銀行の管轄下にあり、また銀行やその他金融機関は、直接的・間接的に政府の管轄下に置かれている。このために上記の実施は、基本的には政府の間接的な資金調達手段の実行に過ぎず、民営化といった面での実効性は小さい。

①経営への民間参加を高め、②ＨＭＴ社の投資資金の調達に資するためには、株式市場における増資新株の民間投資家への売却の方が、より有効な手段である。ＨＭＴ社の政府持分の株式市場への売却も併せて実行されることが望ましい。この場合には、これにより政府が入手した資金は、ＨＭＴ社の投資資金として利用されることがインド政府の政策として明確にされる必要がある。

株式市場を通じて持分を移転するメリットは、以下の諸点にある。

1）資金の調達を、市場における引受能力とＨＭＴ社の資金需要にあわせて柔軟に実施してゆくことが可能であること。
2）ＨＭＴ社の業績が、過去および将来予測を含め、市場によって常に評価され、結果が株価として明確に示されること。このことは、ＨＭＴ社の経営目的をより明確なものとする。

（d）外資系企業との合弁事業推進を提案する理由

インド政府は最近発表された「新工業政策」の中において、外資系企業のインドへのマジョリティ投資を認め、外国企業投資受け入れを積極化しようとしている。一方、ＨＭＴ社は印刷機械、酪農機械、ダイキャスティング機械、プラスティック成型機械等の多くの分野において、高度の技術や国際販売力を有する世界の一流企業との積極的な提携を必要としている。

ＨＭＴ社の各分野におけるユニットの既存資源を利用して、ハイテク分野におい る外資系企業との合弁事業を積極的に進めてゆくことが有効である。

２．ＨＭＴ株式の株式市場上場基準の評価

ＨＭＴ株式の株式市場への上場が決定されたとすれば、ＨＭＴ社株式の潜在投資家への販売可能性が考慮されなければならない。

株式の一般投資家への販売可能性は、とりわけ、以下の要因によって左右される。

- 過去の財務面での業績
- 過去の配当金支払実績
- 今後の業績見通し

ＨＭＴ社のようにハイテク企業としてのイメージが定着している企業においては、最近の収益性が若干低く、配当実績がないとしても、投資家が納得しうる将来の明確な開発目標・計画を示して市場に登場した場合には、比較的高い評価をもって迎えられると期待される。しかしながら、ＨＭＴ社の財務面での収益性を従来以上に高めない限り、現在の帳簿価格以上の株価評価をうけることは困難である。

資本財産業に属する民間企業で、ＨＭＴ社と同様に事業を多角化している企業の株価・収益率（Ｐ/Ｅ）は、大体１０－２０の水準にある。ＨＭＴ社の１株（ＨＭＴ社の額面株価は１，０００ルピー）当り収益は１９８８/８９年の１０６ルピーから、８９/９０年７０ルピーに低下し、９０/９１年には２１１ルピーまで上昇している。従って、過去３年間の平均１株当り収益は１２９ルピーとなる。この水準の収益率で、Ｐ/Ｅを１２（業種的にこの程度の水準がほぼ妥当な数字と考えられる）とすると、ＨＭＴ社の推定上場株価は、帳簿価格の３，７００ルピーに対して１，５５０ルピーとなる。

したがって、ＨＭＴ社あるいは政府が少なくとも１株当り３，０００ルピー程度の市場評価を望むとすれば、ＨＭＴ社の収益性を、平均的に１株当り２５０ルピー程度の収益をコンスタントに計上できる水準にまで引き上げる必要がある。

第Ⅶ章　ＨＭＴ社中・長期経営計画の方向

Ⅶ－Ⅰ．経営計画の背景

ＨＭＴ社は、従来から経営計画（一般的に５年間程度を対象期間とする）を策定してしてきており、計画策定の社内システムおよび計画担当部署を有している。この最新の成果としては、１９９０／９１－１９９４／９５年を対象期間とするＨＭＴ社第４次経営計画が策定されている。同計画は、ローリング・プランで、本年さらに１９９１／９２－１９９５／９６年を対象とする更改計画が策定されている。

しかしながら、現行のＨＭＴ社経営計画は、経営戦略や長期ビジョンの観点からは、いまだ充分とはいえない。これは、一部には、現行計画が各事業部からの計画の単純な積み上げに依り策定されたことに依っているが、主としては、ＨＭＴ社の事業環境が最近において急速に変化しつつあることに依っている。

今日までＨＭＴ社の事業経営に大きく影響してきた外部要因としては、国際的な観点からはユニークな、以下の３点があげられる。

①インド経済の構造が計画経済体制下にあること。
②インド経済全体がいまだかなり未発達であること。
③ＨＭＴ社が公営企業であることから、各種の政策的要求が出されていること。

しかしながら、上記のＨＭＴ社の事業環境を構成するファンダメンタルは、現行体制が露呈しつつある各種の問題から、現在急速に変化しつつある。こうした最近の動向を要約すれば、「インド経済の自由化」という一言で言い表せる。（図Ⅶ－１－１　参照）

以上の外部事業環境の変化から、ＨＭＴ社の企業経営計画には、①従来以上の長期的観点と、②インド経済自由化に対応できる一層の国際競争力の向上を図るためのドラスチックな経営戦略の導入が求められている。

図Ⅶ－１－１．ＨＭＴ社の事業環境と変化の方向

現在のＨＭＴ社の事業環境とその問題点		
計画経済体制	• インドの国内市場が輸入品との競合から保護されている。 • 国内生産についても工業ライセンスにより新規参入が阻害されている。	-国内市場競合が厳しくない
インド経済全体の未発達	• インフラの未整備 • 国内市場における製品品質への要求水準がそれ程高くない。 • 世界の最新の技術や設備の導入に対する制約が大きい。	-国内生産製品の国際競争力が低い。
ＨＭＴ社が公営企業体であること	• 雇用水準維持目的のために、工場近代化に対する意欲が低い。 • 生産性向上に対する労働者への直接的なインセンティブが低い。 • 新規投資や工場立地選定時における政策的介入が行われる。	-生産性向上や経営効率化に対する制約条件がきつい。

インド経済全体へのインパクト

- 国内市場における競合が厳しくないことから、インド製製品の品質や価格面での国際的な競争力が低い。
- インド資本財産業の発達の遅れがインドの製造業企業全体の脆弱性を生起
- インドの製造業企業の立ち後れがインドの国際収支悪化を生起
- 国際収支の悪化が世界の最新技術や設備の導入を阻害

インド経済の自由化

- 輸入の自由化
- 新規投資の自由化
- ジョイントベンチャーやライセンシング契約の自由化

リストラクチュアリングによるＨＭＴ社の国際競争力強化

Ⅶ－２．中・長期経営計画のフレームワーク

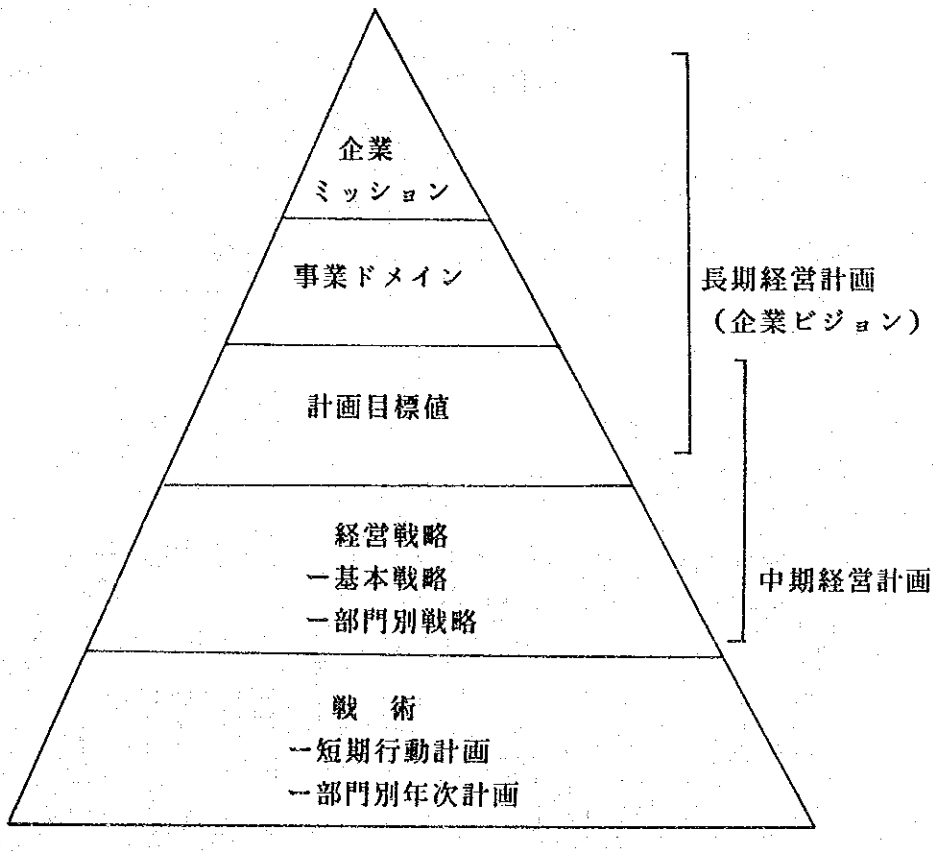
一般的に企業の経営計画は、①１０年程度の将来を見通した長期計画、②５年程度の将来を見通した中期計画、および③ただちに行動に移されるべき短期計画から成っている。

長期経営計画は、日々の、あるいは毎年の事業事業環境の変化に大きく影響されない大枠計画であり、主として①経営ミッション、②事業領域（ビジネス・ドメイン）、③長期計画目標値、④長期経営戦略といったものから成っている。

中期経営計画は、企業の各事業ユニットにより明確な活動指針を与えるものであり、①中期計画目標値、②中期経営戦略等から成っている。

上記の中・長期経営計画に基づき、①短期行動計画が策定され、②行動計画は、年間計画あるいは年間予算案のなかに具体化される。

図Ⅶ－２－１．企業経営計画のフレームワーク



Ⅶ－３．ＨＭＴ社長期経営計画

Ａ．企業ビジョン

公営企業としてＨＭＴ社は、明確な企業目的をもって設立された。しかしながら、その後の事業多角化や、国家開発目標の変遷とともに、企業ミッションや企業目標は若干変化してきており、これは各企業経営計画策定時に発表されてきている。これまでのＨＭＴ社の企業ミッションや企業目標の変遷は表Ⅶ－３－１に取りまとめられている。

２１世紀に向けてのＨＭＴ社の長期企業ビジョンが、①最近のインド経済自由化の動向、②現行のＨＭＴ社の企業ミッションや企業目的、③ＨＭＴ社の常勤取締役により表明されたＨＭＴ社の将来像等から、以下の通りに取りまとめられた。

２１世紀に向けての「ニューＨＭＴ」の創長期企業ビジョン

「ニューＨＭＴ」とは、

１）ハイテク製造技術分野に於てインド経済の近代化のリーダーとしての役割を担う。

２）エンジニアリング分野において高い国際競争力を有する世界の一流企業の仲間入りをする。

３）従業員に快適で活気のある職場環境を提供する。

上記の新しいＨＭＴ社の企業ビジョンに基づき、ＨＭＴ社の企業目的についても、以下のように再構築される。

１）国際的に競争力のある製品やサービスの提供を通じて、顧客の満足を充足し、インド国内における市場リーダーの地位を確立する。

２）国際的水準のエンジニアリング製品やサービスの供給により、インド工業の近代化を推進する。

３）製品技術や製造技術の継続的向上努力を通じて、インドにおけるハイテク技術リーダーとしての地位を維持する。

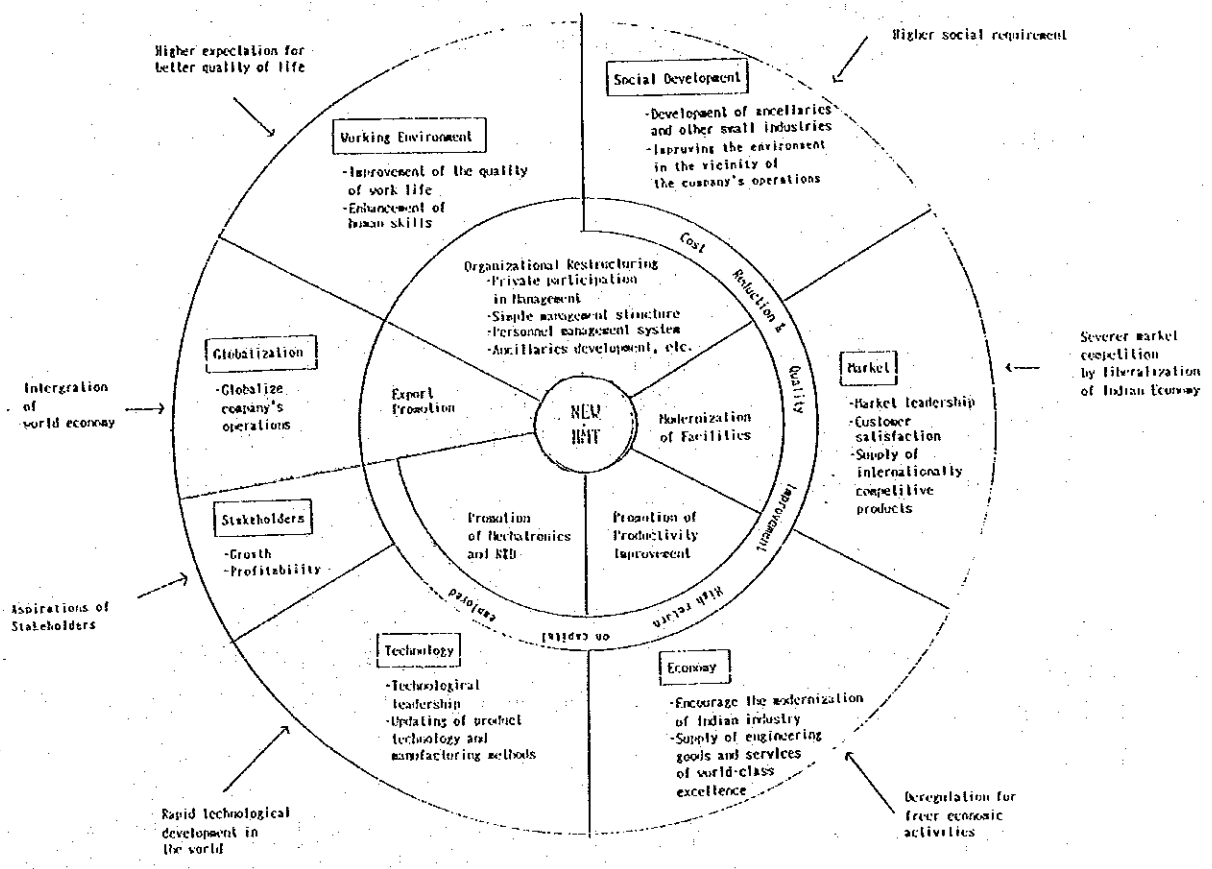
４）国際市場や国際ビジネス・ミックスを促進し、企業経営の国際化を図る。

５）労働者の技術水準やワーク・モラールの向上を図り、従業員の職場人生の質的充実を追求する。

６）下請け関連企業やその他の小規模企業の育成を図り、ＨＭＴ社の事業活動の周辺における近隣社会の福祉向上に努める。

以上の、変貌しつつあるＨＭＴ社事業環境の変化と、ＨＭＴ社新規企業ビジョン、企業目的、これを達成するための企業戦略の対応については、図Ⅶ－３に要約されている。

図Ⅶ－３－１．ＨＭＴ社事業環境の変化と企業ミッションおよび企業戦略



B．事業領域（ビジネス・ドメイン）

新規事業開発の方向を見極めるためには、HMT社が将来ともに生き延びてゆく事業ドメインの設定が必要とされる。事業領域の設定は、HMT社がその限られた経営資源を特定分野に集中させることを可能にする。一方、この事業分野は、HMT社が将来望ましい成長を達成するに充分な広がりのあるものでなければならない。

事業領域の設定に際しては、また、①現行事業の将来性の予測、および②将来の市場ニーズの方向とその広がりを充分に検討する必要がある。

以上から設定された「ニューHMT」の事業ドメインは、以下の通りである。

ニューHMTの事業ドメイン

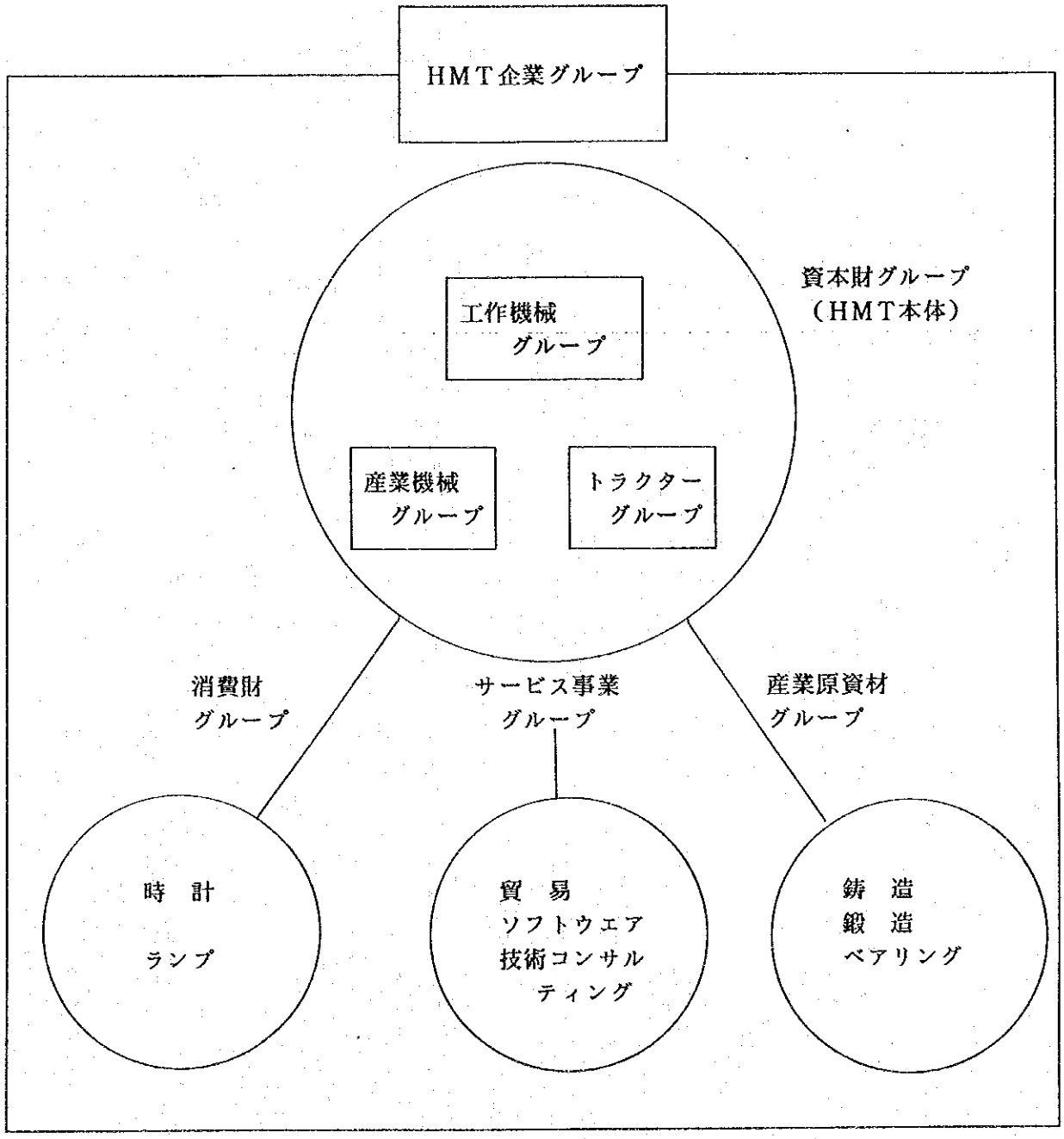
ニューHMTの事業ドメインは、①インドにおけるエンギネエアリング製造技術向上に貢献する分野でとりわけ②メカトロニクス技術に立脚するハイテク分野とする。

HMT社は、これまで工作機械の生産から事業を開始し、その後時計、トラクター、酪農機械と事業分野を拡大してきた。こうした多角化は、HMT社の事業拡大に大きく貢献したのみならず、工作機械の製造ノウハウやハイテク製造技術の蓄積に多大の貢献をしてきた。

上記の提案された「ニューHMT」社の事業ドメインの特定は、従来の幅広い分野における事業多角化の放棄を意味するものではない。むしろHMT社本体の事業ドメインを明確にするとともに、関連事業として、ハイテク投資を必要とし、かつ、インド工業全体としての高度製造技術向上に資すると考えられるポテンシャル事業分野への積極的な参入をも促進しようとするものである。

かかる観点から、ＨＭＴグループ（関連子会社を含む）全体として包括する事業ドメインを取りまとめると図Ⅶ－３－２に示す通りである。

図Ⅶ－３－２．ＨＭＴグループ全体の包括的事業ドメイン



C．計画目標値

ＨＭＴ社の長期の事業活動目標を、より明確で分かり易いものとするために、目標年である西暦２０００年度までに達成すべき主要な経営指標の設定が試みられた。

まづ、この準備作業として、現在のＨＭＴ社の全ての事業部から、２０００年までの長期事業部計画が集められた。この結果は、表Ⅶ－３－１に取りまとめられている。

表Ⅶ－３－１．ＨＭＴ社長期事業部計画の集計結果

（　単位：百万ルピー）

	１９９５／９６			１９９９／２０００		
	総売上額	税前純益	従業員	総売上額	税前純益	従業員数
工作機械	5,956.6	504.6	14,114	9,776.1	976.8	15,019
時　計	6,154.7	395.7	9,500	8,938.6	716.3	8,999
農業機械	4,178.7	214.3	4,304	7,851.1	432.2	5,977
ラ　ン　プ	2,466.4	121.5	1,858	4,336.5	256.2	2,007
本社・調整	-508.5	-	-	-971.5	-	-
合　計	18,247.9	1,237.9	30,228	29,930.8	2,381.6	32,002

さらに、世界における主要工作機械メーカーと、ＨＭＴ社の主要経営指標の比較調査が行われた。この結果は、表Ⅶ－３－２に示されている。

表Ⅶ－３－２．世界の主要工作機械メーカーの経営指標比較結果

	ｼﾝｼﾅﾃｨ・ﾐﾗｸﾛﾝ（米国）FY1987	豊田工機（日本）FY1989	東芝機械（日本）FY1989	日立精機（日本）FY1989	HMT（インド）FY1989
総売上額 百万ﾄﾞﾙ	828百万ﾄﾞﾙ (828)	1,566億円 (1,118)	1,204億円 (860)	518億円 (370)	6,294百万ﾙﾋﾟｰ (350)
税前純益 百万ﾄﾞﾙ	-80百万ﾄﾞﾙ (-80)	95億円 (68)	78億円 (56)	47億円 (34)	58百万ﾙﾋﾟｰ (3.5)
従業員数	8,996	4,376	3,330	1,180	28,592
一人当り売上額 千ﾄﾞﾙ	92.0	255.5	258.3	313.6	12.2
製品ライン	工作機械 45% ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ機械 28% その他 27%	工作機械 36% 自動車部品 57% その他 7%	工作機械 35% ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ機械 34% その他 11%	工作機械 92% 部品・治工具 8%	工作機械 37% 時計 32% トラクター 27% その他 4%

上記の検討結果に基づき、ＨＭＴグループの長期経営計画目標値は、次の通りに設定された。

表Ⅶ－３－３．ＨＭＴグループの長期経営計画目標値

（単位　：　百万ルピー）

	1990/91	1996/97	1999/2000
年間総売上額	8,730	24,000	40,000
従業員数	30,870	28,500	26,500
年間税前純利益	145	720	2,400
事業構成			
工作機械	36%	10%	28%
トラクター	22%	21%	22%
産業機械	5%	15%	20%
機械原部材	6%	10%	12%
消費財	31%	24%	18%

Ⅶ－４．基本戦略

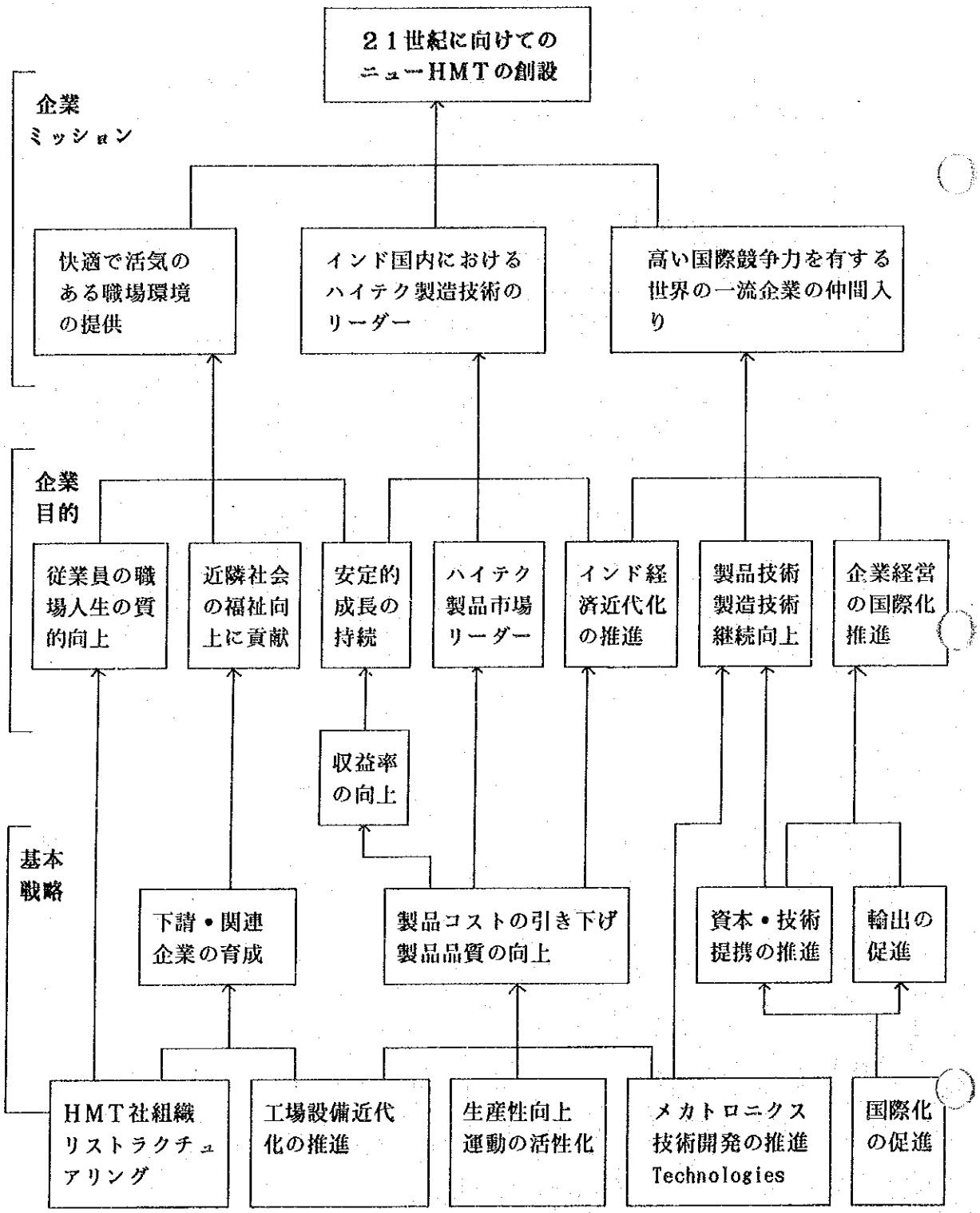
Ａ．基本戦略

既述の「２１世紀に向けてのニューＨＭＴ創設」のための長期経営計画に基づき、以下の５つの基本戦略が設定された。

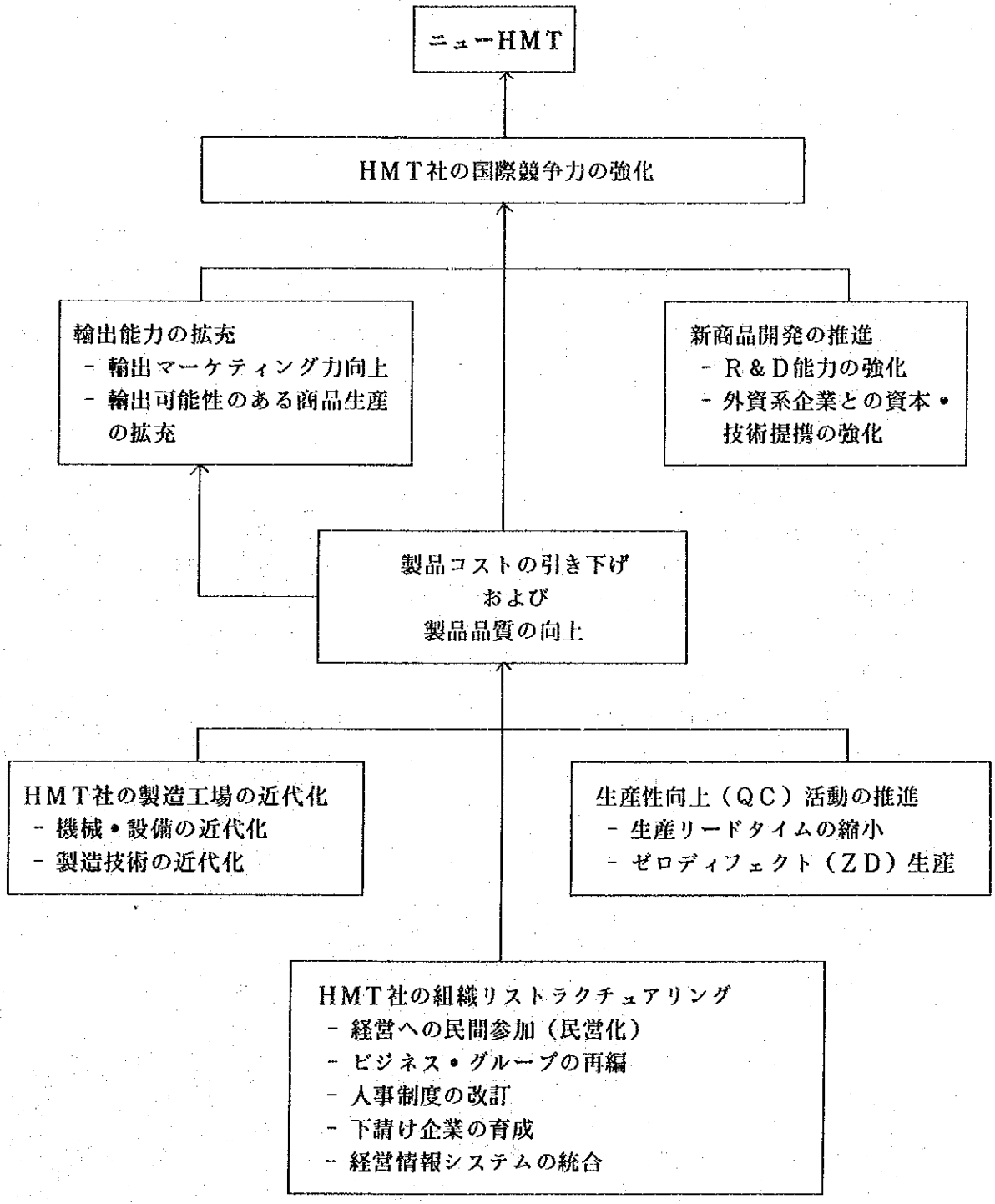
１）組織リストラクチュアリング
２）製造工場の近代化
３）生産性向上運動の展開
４）メカトロニクス技術開発の促進
５）輸出促進活動および事業国際化の積極化

①ＨＭＴ社長期経営ビジョン、②企業目的、③５つの基本戦略の関係については、図Ⅶ－４－１に要約されている。また、その詳細は、表Ⅶ－４－２から表Ⅶ－４－４に示されている。

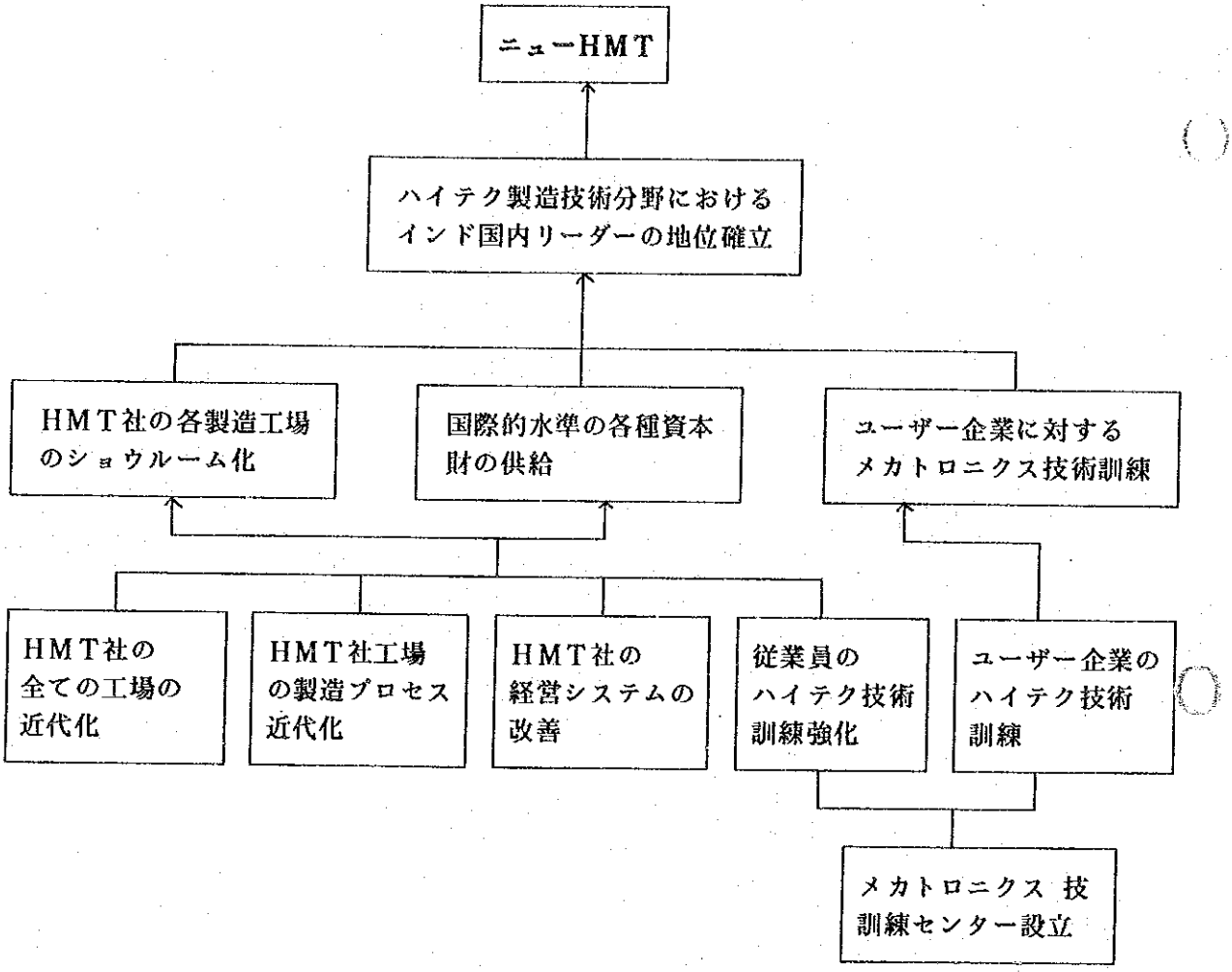
図Ⅶ－４－１．　ＨＭＴ社長期企業ミッション・企業目的・経営戦略



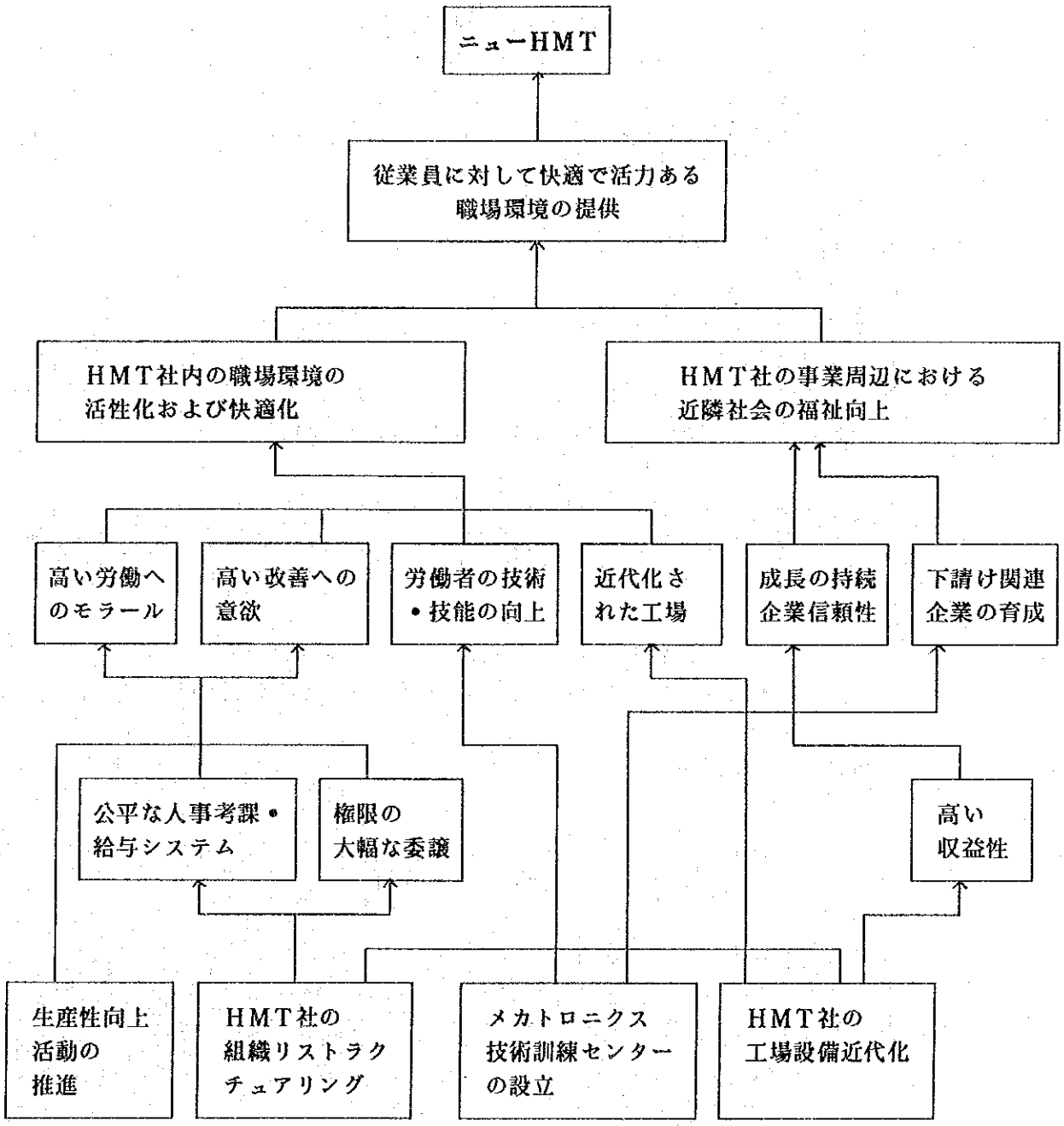
図Ⅶ－4－2．HMT社の国際競争力を高めるための基本戦略



図Ⅶ－４－３．国内におけるハイテク製造技術リーダーとなるための基本戦略



図Ⅶ－４－４．快適で活気のある職場環境創設のための基本戦略



1．ＨＭＴ社の組織リストラクチュアリング

（ａ）ＨＭＴ社株式の株式市場への上場および段階的民営化の推進

ＨＭＴ社の株式を株式市場に上場し、増資新株を一般民間投資家に売却してゆくことにより、政府持株に対する民間持株数の割合をを段階的に増加させて、ＨＭＴの段階的な民営化を図る。これにより長期計画目標年である１９９９/２０００年までにＨＭＴ社の 完全民営化（民間持株をマジョリテイーとする）を達成する。（Ⅵ－４節　民営化の可能性の検討　参照）

（ｂ）ＨＭＴ社の組織改革

以下の方向におけるＨＭＴ社の組織改革を早期に実施する。

１）現行の事業グループを、新しい事業グループに再編する。（Ⅵ－２節　A-5断ビジネス・グループ再編の詳細　参照）

２）工作機械、トラクター、時計の主要事業グループにおいては、プロフィット・センターの単位を、現行の各ユニット（各工場）から事業グループへと移行する。（Ⅵ－２節　Ａ－３　プロフィット・センター改革の詳細　参照）

３）ＨＭＴ社の組織管理体制を、管理ポスト数を減らし全体から各セクションに至るまで簡素化する。（Ⅵ－２節　Ａ－４　管理機構簡素案の詳細　参照）

（ｃ）人事管理制度の改善

以下の諸点に重点を置いた人事管理制度の改善を、速やかに実施する。（Ⅵ－２節　Ｂ－２（ｂ）活気ある職場環境を創設するたもの手段　参照）

１）より個々人の業績・成果に基づく給与システムを導入する。

２）現行の標準時間によるインセンテイブ制度を、より生産性にリンクしたものに改善する。

３）より個々人の業績・成果に基づくボーナス・システムを導入する。

（ｄ）戦略的経営情報管理システム（ＭＩＳ）の確立

ＨＭＴの経営情報管理システムを、「標準化」、「統合化」および「ＥＤＩ（国際統一コード）の導入」を中心として改善し、より経営戦略的なものとする。

（ｅ）外資系企業との合弁事業（Ｊ．Ｖ．）の推進

高度の技術および国際市場におけるマーケティング能力を有する外資系企業との合弁事業を積極的に進める。このためには、小ユニットあるいは関連子会社の株式持分や資産の一部を合弁パートナー企業に移譲することが必要であり、民営化が進むこととなる。

（ｆ）下請け企業や関連企業の育成

①ＨＭＴ社の事業拡大のメリットを周辺地域と共有する、および②ＨＭＴ社の製品の品質・価格面での競争力を上昇させるという２つの目的で、下請け企業や関連企業をより積極的に支援する。ＨＭＴ社が既に開始している従業員独立支援制度（ＷＥＴＡＸ）をより拡大する。また、技術ノウハウ、経営ノウハウ、重要原資材や治工具の調達等の面における下請け企業への支援を強化する。

２．製造工場の近代化

（ａ）ＨＭＴ社の全製造設備の段階的近代化の推進

ＨＭＴ社の殆ど全ての製造設備において、①効率化を図る、②生産能力を増強する、③各工場を先進製造技術のショールーム工場とするといった目的で、段階的に思い切った近代化を図る。

（ｂ）戦略工場の緊急の近代化

ＨＭＴ社の内部資源に限度があることから、いくつかの工場を戦略工場として選択し、これらの工場を近代化し、生産の効率化・生産能力の増強を図るとともに、その他の工場近代化の先鞭をつける。

3．生産性向上活動の展開

（a）HMT社のワーク・カルチャーの変革

常に生産性の向上を図ってゆく内部システムを確立するために、すべてのマネジメントの要素を包括した「生産性向上計画」を策定する。この計画は、極めて基礎的な生産性向上プログラムから、段階的にHMT社全体のワーク・カルチャーの変革にまでつながるものとする。

（b）生産性向上計画（PIP）の開始

日本等で用いられ成功している基礎的生産性向上プログラムをベースとして、実験的プログラムを実施して、HMT社に最適な生産性向上計画（PIP）を策定する。

（c）全社的な生産性向上計画（PIP）の導入

生産性向上計画（PIP）の適用をHMT社全社に拡大して、生産性向上が向上的ものとなるまで、この活動を継続する。

4．メカトロニクス技術開発の促進

（a）メカトロニクス・センターの設立

先端メカトロニクス技術の訓練および研究開発を推進するためのメカトロニクス・センターを設立する。

（b）HMT社労働者のメカトロニクス技術訓練

HMT社の工場の近代化とともに従業員の集中的なメカトロニクス技術訓練を実施する。

（c）HMT社製品顧客のメカトロニクス技術訓練

CNC機械、FMC、FMS、その他ファクトリー・オートメーション（FA）関連エンジニアリング製品販売強化のために製品顧客のメカトロニクス技術訓練を強化する。

（d）HMT社内におけるR＆Dの強化

CNC機械、FMC・FMSソフトウエア、FA関連機器、コンピュータによるCIMデザイン開発のための、全社統合的なR＆D活動を強化する。

5．輸出促進活動および事業国際化の積極化

（a）輸出促進

以下の施策を通じてＨＭＴ社の輸出能力を拡大する。

１）国際市場ニーズの分析により、輸出可能製品の開発を行う。
第一段階においては、汎用工作機械（ＧＰＭ）、手動・自動巻時計、鋳物等のコスト優位の保てる製品を中心に、第二段階においては、輸出向けハイテク製品の開発に重点を置く。

２）ＨＭＴ・インターナショナル社（子会社）の拡充による輸出マーケテイング力の向上。
ＨＭＴ社およびその他のインド企業からの輸出向け商品ラインの拡充とともに、ＨＭＴ・インターナショナル社の輸出マーケテイング力を強化する。

（b）外資系企業との戦略的資本・技術提携の推進

先端技術および国際マーケテイング・ノウハウの吸収のために、各分野における世界の一流企業との戦略的資本・技術提携を積極的に推進する。

（c）海外投資の推進

国際的コスト競争力優位を確立するためには、世界的な視野からの生産拠点選定が必要となる。また、国際市場販売ネットワークを構築するためには、海外の主要市場に販売、アフターサービス網を持つ必要がある。個々の海外投資計画について十分な経済妥当性を検討した上で、海外投資を推進する。

B．長期戦略および中期戦略

既述の５つの基本戦略については、必ずしも明確に、長期戦略と中期戦略に区分される必要はない。しかしながら、各基本戦略の重点は、開発段階の進展に従って、若干移行してゆくものと考えられる。

「２１世紀に向けてのニューＨＭＴの創設」は、その開発段階を以下の２つのフェーズに区分することが望ましい。

第１フェーズ（１９９１／９２－１９９５／９６）

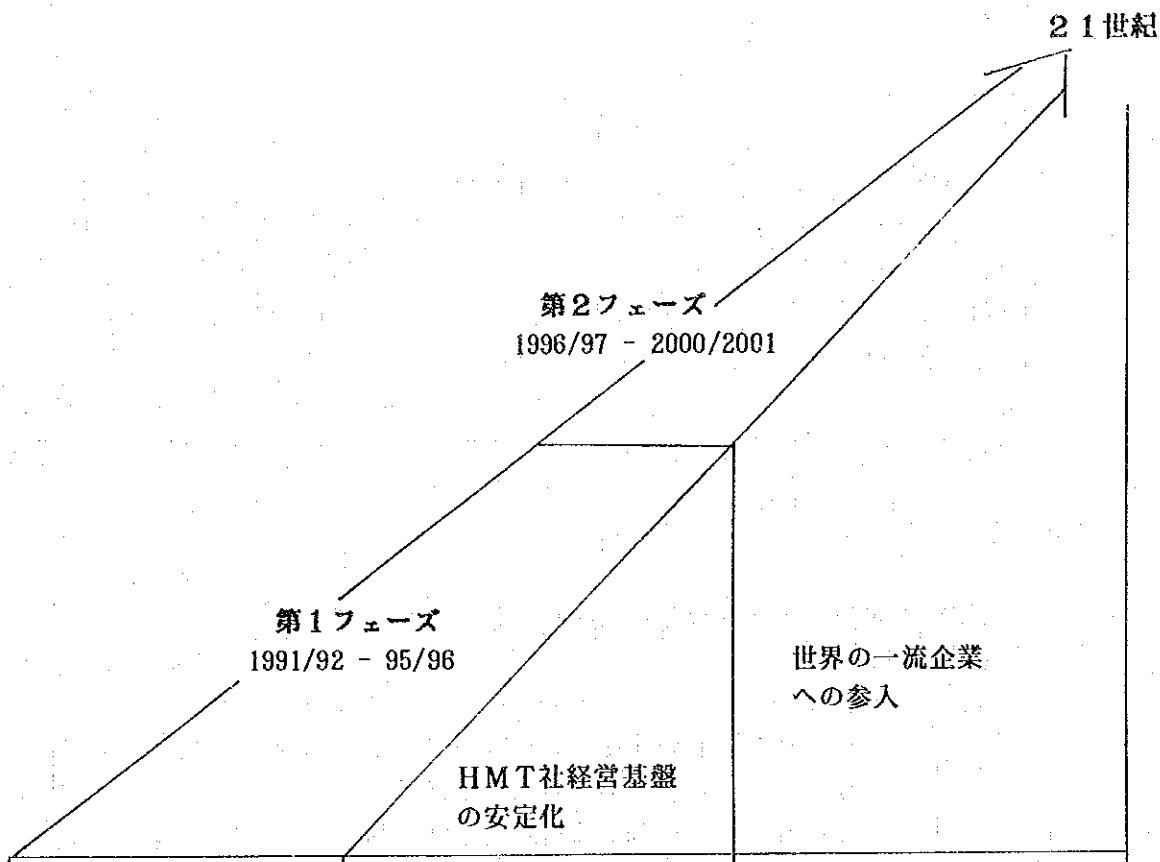
開発段階	：	ＨＭＴ社経営基盤の安定化
開発目標	：	インド経済自由化への対応
ＨＭＴ社の対応策	：	①製品製造コストの低減 ②製品品質の向上
重点戦略	：	①戦略工場の近代化 ②生産性向上活動の導入 ③組織リストラクチュアリング

第２フェーズ（１９９５／９６－２０００／２００１）

開発段階	：	世界の一流企業の参入
開発目標	：	世界経済統合への対応
ＨＭＴ社の対応策	：	①技術開発力の向上 ②全製造工場の近代化
重点戦略	：	①メカトロニクス技術開発の推進 ②ＨＭＴ社の全工場近代化 ③輸出促進活動の活発化

開発段階とこれに対応する重点戦略の関係については、図Ⅶ－４－５に要約されている。

図Ⅶ－4－5．ニューＨＭＴ創設のための開発段階と重点戦略



事業環境	インド経済の自由化	世界経済の統合
ＨＭＴ社の対応策	- 製品コストの引き下げ - 製品品質の向上	- 技術開発力の向上 - 全製造工場の近代化
ＨＭＴ社の重点戦略	- 戦略工場の近代化 - 組織リストラクチュアリング - 生産性向上活動の推進	- その他工場の近代化 - 企業経営の国際化 - メカトロニクス技術開発の推進

Ｃ．部門別戦略

1．工作機械

（ａ）成長目標

	1990/91	1996/97	1999/2000
年間販売額（百万ルピー）	3，139	7，350	11，500
国内生産シェア	33％	54％	55％
年平均伸び率	17％ (1985-90)	17％ (1990-96)	16％ (1996-99)

（ｂ）基本戦略

工作機械事業グループの基本目的は、以下の通りである。

1．ハイテク製品の生産・供給によりインド工作機械業界におけるリーダーとしての地位を確保する。
2．製品品質の向上と価格競争力の強化により、国内市場シェアを確保すると共に、国際市場への参入を図る。

上記目的達成のために、以下の戦略を採用する。

1）市場ニーズの動向にあわせて、ＣＮＣ機比率を１９９９/２０００年までに６０％まで引き上げる。
2）ＣＮＣ機導入と併せて汎用機の製品ラインの統合を図る。
3）工場設備の近代化を図り、製品品質の向上、価格競争力の強化を達成する。
4）自社工場の近代化のための技術提携を通じて、ＣＮＣ機、ＦＭＣ，ＦＭＳ等の工作機械分野における最先端技術の導入を図る。
5）現在別会社となっているプラガツール社は、時期をみてＨＭＴ社の工作機械事業グループの一員として統合する。

（ｃ）個別戦略

①製品ミックス

ーＣＮＣ機の導入と併せて既存の汎用機製品ラインを統廃合する。
ーＣＮＣ機比率を１９９４/９５年に４０％、１９９９/２０００年に６０％まで引き上げる。
ー各工場における生産品目を再編する。

長期的に考えられる各工場別製品ラインは以下の通りである。

工場	製品ライン		工場の位置付け
	ＣＮＣ機	汎用機	
MTB	大型ＭＣｼﾘｰｽﾞ、ＦＭＣ ＦＭＳ、周辺機器	ﾗｼﾞｱﾙﾎﾞｰﾙ盤ＲＭｼﾘｰｽﾞ 歯切機械等	技術の総合的な中心
MTP	ＭＣｼﾘｰｽﾞ、 ＣＮＣﾌﾗｲｽ盤ｼﾘｰｽﾞ	ﾌﾗｲｽ盤ＦＮｼﾘｰｽﾞ等	ＭＣ、ＣＮＣﾌﾗｲｽ盤に特化
MTK	ＣＮＣ旋盤ｼﾘｰｽﾞ	旋盤ＮＨｼﾘｰｽﾞ	ＣＮＣ旋盤に特化
MTH	大型ＭＣ、ﾌﾞﾗﾊﾞﾐﾗｰ、 ＦＴＬ、周辺機器	ＳＰＭ、 全てのﾎﾞｰﾘﾝｸﾞ機械等	大型機、ＳＰＭの専門工場
MTA	ＣＮＣ円筒研削盤	各種研削盤 （含む工具、ｾﾝﾀｰﾚｰｽ）	研削盤の専門工場
HMB	精密工作機械	自動精密ﾌﾟﾚｽ等	精密工作機械に特化

②マーケティング戦略

ー販売活動を市場ニーズの変化に柔軟に対応できる様にする。
ーＣＮＣ機等の戦略製品において高い市場シェアを確保する。

上記の達成のために以下の施策を採る。

ー納期の短縮化・確実化を図る。
ーセールス担当者により幅広い交渉権限を与える。
ー市場ニーズや潜在需要家を発見するために、市場モニタリングを強化する。
ー経済性を考慮して特約ディーラーの利用を検討する。
ープラガツール社とＨＭＴ社の販売組織を一体化する。

③Ｒ　＆　Ｄ

ー基礎的ＣＮＣシステム技術のＲ＆Ｄを推進する。
ーＣＮＣ機の設計開発を進める。
ーＣＮＣ技術開発のための中央Ｒ＆Ｄ機関を設立する。
ー設計開発や技術情報管理のために大型コンピュータを導入する。

④生　産

ー製造技術を近代化する。
ー戦略工場としてバンガロール工場（ＭＴＢ）の工場設備をまづ近代化する。
ーバンガロール工場（ＭＴＢ）近代化をモデルとして、その他工場の設備を目標年である１９９９/２０００年までにすべて近代化する。
ー生産統合のために大型コンピュータを導入する。

⑤その他

ー特に技術面を中心として各工場間の情報交換をより緊密化するために、定期的なジェネラル・マネジャー（工場長）会議を開催する。

（ｄ）主要な投資計画

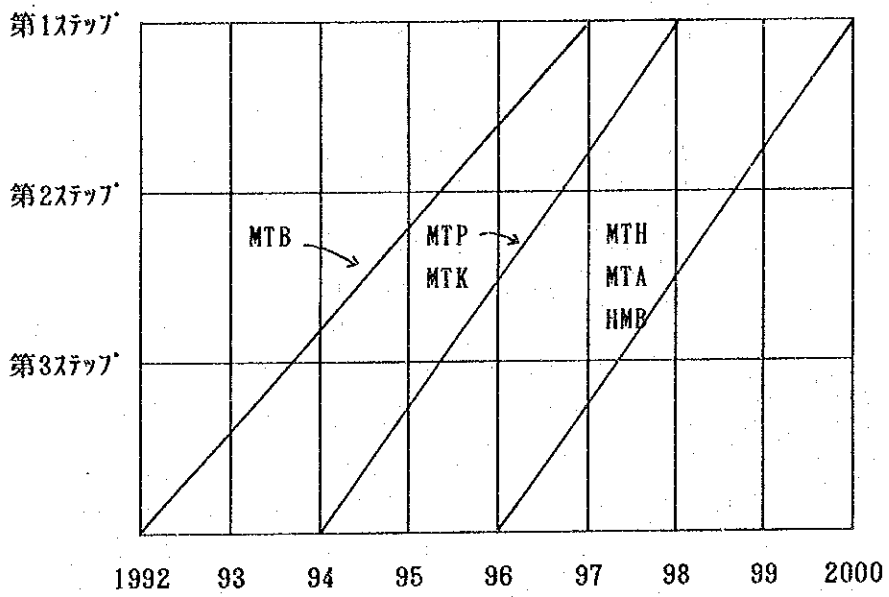
①工場近代化

いくつかのフェーズに分けて工作機械製造工場を徐々に近代化し、１９９９/２０００年までに完了させる。近代化計画の概要は、下図の通りである。

工場	重点目標（目的）	投　資　内　容	投資規模	成　　果
MTB	システム構築のための基本技術的設備	投資計画第１期 • Stand alone CNC機の設備 • 既設GPM機３台 ：新設CNC機１台 投資計画第２期 • ＦＭＣ導入 • 既設GPM機8-12台 ：ＦＭＣ１基 投資計画第３期 • ＦＭＳ導入 • 既設GPM機25-50台 ：ＦＭＳ１基	100	ｺｽﾄ低減 ｿﾌﾄｳｴｱ開発
MTP	ＭＣ、フライス盤生産設備		40	増産効果 ｺｽﾄ低減
MTK	旋盤生産設備		65	増産効果 ｺｽﾄ低減
MTH	大型機、ＳＰＭの生産設備		40	ﾌﾚｷｼﾌﾞﾙ生産 ｺｽﾄ低減
MTA	研削盤の生産設備		30	ｺｽﾄ低減
HMB	精密工作機械の生産設備		15	精密技術開発

注：投資規模はＭＴＢにおける投資金額を１００とした場合の相対評価額

上記の投資計画の実施の暫定的に提案されるスケジュールは次のとおりである。



②中央技術研究所（メカトロニクス・センター）設立

場　所　：　バンガロール
設立目的　：　ＣＮＣ技術の開発をＨＭＴの総力をあげて推進するために、従来各ユニットで行われていたＲ＆Ｄを中央に集中して進める。
主要活動内容　：
- ＣＮＣ旋盤、マシニングセンタの基本設計の開発
- ＦＭＣ、ＦＭＳの思想統一と、そのソフトウエアの開発
- ＦＡのための周辺機器の開発
- ＦＴＬのソフトウエアと、その構成要素のModule Machine, Head Index Machineの開発
- 大型コンピュータによるＣＩＭ構築の開発準備
- 海外技術情報の積極的収集

③大型コンピュータの導入（コンピュータ・センターの設立）

場　所　：　バンガロール
設立目的　：　ＨＭＴの全部の工作機械ユニットの技術情報を１ケ所に集中して、各ユニットがリアルタイムでこれを利用できるようにする。

導入ステップ：

（第１ステップ）　各ユニットはそれぞれコンピュータによる生産管理とＣＡＤ、ＣＡＭのソフトウエアを開発する。

（第２ステップ）　各ユニットのＦＭＳのソフトウエアもすべて収容することの出来る大型のコンピュータを導入して、コンピュータ・センターを設立する。

2．産業機械

（a）成長目標

	1990/91	1996/97	1999/2000
年間総販売額（百万ルピー）	423	3，690	8，070
ー印刷機械	127	590	1，230
ー酪農機械	35	110	250
ーﾀﾞｲｷｬｽﾃｨﾝｸﾞ/ﾌﾟﾗｽﾃｨｸ機械	85	380	670
ープレス機械	175	600	1，100
ー新規分野	0	2，010	4，820
年平均伸び率	－ (1985-90)	43％ (1990-96)	30％ (1996-99)

（b）基本戦略

産業機械事業グループの基本目的は、以下の通りである。

1．産業機械グループの各ユニットは、HMT社の中の未成熟部門であり、今後のできうる限りの成長を図り、自立的な主要事業グループへと発展してゆくように努力する。
2．各ユニットは、今後のHMT社の事業多角化の核部門としての役割を果たす。
3．各ユニットは、常に市場の動向に注意して、製品ラインを柔軟に調整してゆく。
4．各ユニットは、今後のHMT社の事業拡張を図るべき分野において海外企業と戦略的提携を行ってゆく際の核部門となる。
5．HMT社の他の事業グループとの総合力を生かして、個別分野のみらず全体的なプラント・エンジニアリング事業開発を志向する。

（ｃ）各事業別戦略

①印刷機械

ー市場の拡大が期待できる分野であり、ＨＭＴ社はその生産能力の拡大および市場ニーズに合った製品多角化を図り、インドにおける主要印刷機械メーカーとしての地位を確立する。
ー上記の目標達成のために、現在の工場設備を緊急に拡張・近代化する。
ー多色オフセット印刷機技術の取得や工場設備近代化のために世界のリーディング企業から技術を導入する。
ー国内における流通ネットワークの確立を図る。
ー１・２色オフセット機の海外市場への販売可能性を探求する。
ー市場ニーズを十分に見極めたうえで、外資系企業との資本・技術提携によりオフセット輪転機等の新商品分野へと参入する。

②酪農機械

ー国内競合企業と比較して製品ラインが狭いことから、商品開発により酪農機械分野における製品ラインの拡大を図る。
ー食品加工分野や食品包装分野等の新規分野への積極的な参入を図る。
ー今後の方向を明確にするために、ユニット名を食品加工機械ユニットとする。
ー新規分野への参入に際しては、世界の一流企業との資本・技術提携を積極的に進める。
ー食品加工分野においては、ＨＭＴ社の他のエンジニアリング部門と協力できる食品工場総合エンジニアリング分野を志向する。

③ダイキャスティング機械およびプラスティック成型機械

ーダイキャステイング機械については、今後の市場の伸びが見込めないため、これを工作機械ユニットに統合する。
ープラスティック射出成型機については、世界の一流企業から最近技術の導入を図る。
ープラスティック成型機分野においては、外資系企業との資本・技術提携によって押し出し成型機、パイプやフィルム成型機、吹出し成型機等の新商品分野への新規参入を図る。

④プレス機械

ー現在のプレス機械工場については、プレス製造のみならず重機械工場として総合エンジニヤリング分野における競争力をつけるように、設備の拡充と近

代化を図る。

ー上記目的に沿って、製品ラインの拡張と、設計能力の拡充を図る。

ー上記目的に沿って、世界の一流企業との技術提携あるいは事業協力提携（JWA）を推進する。

（d）主要投資計画

多くのユニットにおいて商品の多角化や新規事業開発が志向されることから、同事業グループにおける多額の投資計画が将来的に必要とされる。しかしながら、これらの計画が具体化されていない現在、これらの投資計画についての内容は不確定である。

既存事業の中において、現在必要とされている投資計画は、大要、以下の通りである。

①印刷機械工場の拡張・近代化

②プレス工場の拡張・近代化

③ プラスティック射出成型機工場の近代化

3．時　計

（a）成長目標

	1995／96	1999／2000
年間売上量（個）		
機械式	5，900	5，500
（手巻）	（4，400）	（4，000）
（自動巻）	（1，500）	（1，500）
クォーツ	6，500	12，000
（アナログ）	（4，500）	（9，000）
（デジタル）	（2，000）	（3，000）
〔合　　計〕	12，400	17，500
マーケットシェア	25％	25％

（b）基本戦略

時計需要の今後の主流を占めるクォーツ時計分野でのリーダーシップを回復し、トップメーカーとしての地位を確立する。又、時計を輸出商品として育てあげ、インドからの本格的工業製品輸出に先鞭をつける。

1990年代を2期にわけ、各々次のように位置づける。

第1期 ── クォーツ時計分野での競争力の回復とリーダーシップの奪還及び国際市場開拓
第2期 ── トップメーカーとしての地位の強化と国際市場における有力供給メーカーとしての地盤拡大

各期の基本戦略

第1期 ── クォーツ時計の競争力回復とリーダーシップの奪還、国際市場開拓
①クォーツ時計の生産能力の拡大
②デザイン・品質面での改善
③生産体制合理化、生産性向上による原価の低減
④営業網の再整備
⑤輸出指向工場の設立と海外販売網開拓

第２期 ― トップメーカーとしての地位強化、国際市場の地盤強化
①輸出指向工場を含む生産設備の継続的強化・更新
②消費者ニーズの把握を含む市場調査能力の整備
③製品開発力の強化
④海外物流基地設置等の流通網整備

（ｃ）個別戦略

①製品計画
第１期
－クォーツ時計のデザインのファッション化
－高級品分野の開拓による製品ライン強化
－クォーツ・デジタルの開発
第２期
－中・高級品分野での品揃え拡大
－国際市場（特に先進国市場）のニーズに合致した製品の強化

②市場計画・販売体制
第１期
－国内販売網の再整備（ＨＭＴ社の対小売店コントロール能力の強化）
－物流の簡素化
－ＰＯＳの導入等による製品の最適配分
－海外販売店網の開拓
－ユーザーに対する直接アプローチの強化（広告宣伝）
－柔軟な価格政策の実現
第２期
－衣料等他の消費者物資分野と提携した市場動向調査（需要動向の先取り、創出）
－海外販売網の強化・拡充
－海外物流の最適化

③製品開発
－デザイン能力の向上
－ユーザーの好みに合ったデザイン開発
－製品開発期間の短縮化（ＣＡＤの導入等）
－梱包デザインの改良

④生産・調達

－変動する市場ニーズに追いつける柔軟な生産体制の実現

－設備の自動化、生産性向上運動等による製造原価の大幅圧縮

－購入品の品質管理向上と価格交渉の強化

（受入検査規準の明確化、受入検査の完全な履行、本社購買を経由しての一括発注）

－メッキ、表面研磨等の仕上げ品質向上、表面の傷防止策の策定と実施

－納期の厳守

4．トラクター

（a）成長目標

	1990/91	1996/97	1999/2000
年間総販売額（百万ルピー）	1，886	5，330	9，250
市場シェア（%）	12．5%	16%	20%
年平均伸び率	15% (1985-90)	19% (1990-96)	20% (1996-99)

（b）基本戦略

1．生産能力の拡充により、市場シェアを回復・拡充する。
2．低燃費エンジンの開発を進める。またトラクタの操作性機能の改良や高速化により製品品質の向上を図る。
3．車体エンジン、アッタッチメント等の関連商品開発を進める。

1999/2000年までの計画期間を以下の3期に区分する。

第1段階（1991/92年から1992/93年）　：　計画準備期
第2段階（1993/94年から1995/96年）　：　投資実施期
第3段階（1996/97年から1999/2000年）：　計画完成期

各期において必要とされる実行計画は、次の通りである。

第1段階　：　①HMT社の全従業員の現状を認識の確立
②5S等の初期段階の生産性向上活動の開始
③現行の企業計画の見直しと改訂作業の実施

第2段階　：　①販売流通網の拡充
②国際競争力向上のためのR＆Dの実施
③工場近代化投資の実施
④海外販売の開始
⑤最適製品ミックスの品揃え

第3段階　：　①製品品質の国際水準への引き上げ
②製品輸出比率30%程度までの引き上げ
③トラクタ以外の新商品の導入

（ｃ）個別戦略

①製品計画
－製品ラインの拡充
－トラクタの機能強化による付加価値の増大
－トラクタ関連商品の開発
－国際市場（特に先進国市場）のニーズに合致した製品の強化
②市場計画・販売体制
－新規ディーラー開拓による販売網の強化
－既存ディーラーのアフターセールス・サービス機能の強化
－生産と販売担当者、ディーラーとのコミュニケーション強化
③製品開発
－既存製品の機能の向上
－高速、低燃費トラクタの開発
－環境保護の観点からの製品開発
－シンクロメシュ・ギア、４輪駆動、キャビン付トラクタの開発
－海外からの技術導入の強化
④生　産
－５Ｓ等による生産性向上活動の開始
－生産能力の拡充
－ＣＡＤ/ＣＡＭシステムの導入
－トランスファーライン、コンベヤライン導入による製造工程の合理化

（ｄ）投資計画

以下のような工場の近代化投資が必要とされる。

①目　的
－生産能力の拡大
－製品品質の向上
－生産ラインの整流化
－段取り替えの容易化
－ＦＭＳ採用による設計変更への柔軟な対応化

②主要な近代化対象工場・ライン
鋳造工場、スピンドル・ギアおよび小物部品加工ライン、熱処理ライン、エンジンケース機械加工ライン、プレス加工ライン、塗装ライン、組立・検査ライン、関連企業および金属加工システム

5．ランプ

（ａ）成長目標

	1990/91	1995/96	1999/2000
年間総販売額（百万ルピー）	237	990	1，220
市場シェア（％）	3．6％	7．2％	9．2％
年平均伸び率	13％ (1985-90)	27％ (1990-96)	7％ (1996-99)

（ｂ）基本戦略

1．生産を合理化して現在の赤字体質から脱却する。
2．市場の伸びの見込める蛍光灯市場シェア向上をめざす。
3．インドにおける主要ランプ製造企業の１つとして生き延びるために技術力・ブランド力をもつ企業と提携する。

（ｃ）個別戦略

①赤字体質からの脱却のための戦略

－白熱灯生産ラインを現在の６ラインから２－３ラインに統合する、あるいは白熱灯アセンブリーラインを下請け加工とすることにより、この生産ラインの合理化を図る。

－技術力、ブランド力を有する企業と提携して、蛍光灯生産ラインの更新投資を実施する。

－パワーセイバー、コンパクト蛍光灯等の新規製品の市場導入を成功させる。

②市場シェア向上のための戦略

－現在の白熱灯に偏った製品構成を、より今後の市場伸びが見込める蛍光灯ラインにシフトさせる。

－パワーセイバー、コンパクト蛍光灯等の新製品の市場導入にあたっては、十分な製品品質を確立した上で、慎重にこれを進めてゆく。過度の売上拡大期

待や強引な販売は、ＨＭＴ社の本部門の今後に重大な影響を与える。
ー現在南部に集中している販売網をまずは西部地域、その後北部へと拡大する。

③国内ランプ製造主要メーカーとして生き延びるための戦略
ー国内ランプ製造主要メーカーとして生き延びるためには、市場シェアを１０％近くにまで至急に引き上げる必要がある。
ー現在のＨＭＴ社の技術力や資金力においては、上記シェアまでの引き上げは困難であり、資金力・技術力およびブランド力を持つ企業との提携を進める。

（ｄ）今後必要とされる設備投資

①白熱灯生産ラインの合理化
②蛍光灯生産ラインの更新
③新規商品生産ラインの導入

6．鋳　造

（a）成長目標

	1990/91	1996/97	1999/2000
生産量（トン/月） 年平均伸び率	975 － (1985-90)	1，550 ％ (1990-96)	2，150 8．5％ (1996-99)
外部販売量 外部販売比率	0 0％	150 10％	450 20％

（b）基本戦略

鋳造事業の基本目的は、以下の通りである。

> 工作機械部門の内生下請け部門から脱却し、生産設備と生産プロセスの近代化により生産能力を拡大し、海外市場を含む外部販売を開始する。

長期目標年度である1999/2000年までを以下の2期に分ける。

第1フェーズ　：　国内市場における販売基礎を築く。
　　－HMT社内において必要とされる高品質製品を供給する。
　　－中級品質鋳造製品の外部販売

第2フェーズ　：　海外市場の開拓を図る。
　　－海外市場向け製品の調査・開発

（c）個別戦略

①生　産

－次表の各鋳造工場設備・生産プロセスの近代化を実施する。

②組　織

－各鋳造工場を統合して1つの独立したプロフィット・センターとする。
－外部販売を開始するためにマーテティング部門を創設する。

（d）投資計画

①バンガロール・モデル鋳造工場の設立

近代的設備や基本技術を備えたモデル工場をバンガロールに設立する。モデル工場に訓練設備を付設して他の工場への技術移転を図る。

②ピンジョール鋳物工場の拡張・近代化

ピンジョールのトラクター工場拡充計画と歩調をあわせて、トラクター用シリンダー・ブロックの連続鋳造を行うピンジョール鋳物工場の拡充・近代化を図る。

③その他工場の近代化

バンガロール工場をモデルとして、その他の鋳物工場の近代化を図る。

7．ベアリング

（a）成長目標

（単位　：　千個）

	1990/91	1996/97	1999/2000
ﾎﾞｰﾙﾍﾞｱﾘﾝｸﾞ （市場ｼｪｱ）	130 (1.9%)	330 (2.5%)	740 (4.0%)
ﾃｰﾊﾟｰﾛｰﾗｰﾍﾞｱﾘﾝｸﾞ （市場ｼｪｱ）	72 (6.9%)	175 (8.1%)	90 (9.1%)
円筒ﾛｰﾗｰﾍﾞｱﾘﾝｸﾞ （市場ｼｪｱ）	27 (22.5%)	65 (23.2%)	100 (25.0%)
合　　計 （市場ｼｪｱ）	229 (2.3%)	570 (3.7%)	1，130 (5.1%)

（b）基本戦略

ベアリング事業の基本目的は、以下の通りである。

1．国内市場における競争が激化していることから、一層の生産合理化により品質・価格面での競争力向上を図る。
2．従来ＨＭＴベアリング社の収益源となっていたテーパーローラー・ベアリングの競争が厳しくなるため、これまでのＯＥＭ先との関係強化と買い換え市場への販売強化を図る。
3．需要が伸びており最大市場である小型ボールベアリング市場への一層の参入を図る。このために、世界的な技術力とブランド名を有する海外企業との資本・技術提携を進める。

（c）個別戦略

①製品ミックス

－ＯＥＭ需要に対応しうるように他品種小量生産に耐えうる生産体制を確立する。

－世界的なブランド名を有する企業との提携により最大市場である小型ボール

ベアリング生産を目指す。

②生　産

ー既存設備の合理化投資を実施して品質・価格競争力を高める。

ー小型汎用ボールベアリング生産のための大量生産向け新規工場を新設する。

③マーケティング

ーＯＥＭ先との関係を強化する。

ー買い換え需要市場への販売力を強化する。

（ｄ）投資計画

①既存工場の合理化投資

②外資系企業との提携による汎用ボールベアリング工場新設

付属資料

付属資料Ⅰ　調査団員リスト

氏　名	担　当
延原　敬	団長・企業戦略
松井　洋一	市場分析
加藤　秀雄	組織改革
坂東　達郎	経営改革
福田　靖	生産性向上（1）
大原　俠	生産性向上（2）
今井　武	経営情報システム
渡辺　正彦	企業財務
三島　一夫	財務経済分析・ｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀ
力石　浩二	副団長・投資計画
椎名　敏夫	切削機械
磯部　仁吾	鍛圧機械
大和　信吾	トラクター
北山　隆夫	鋳鍛造
八木　作彌	鋳鍛造
稲垣　昭	印刷機械

ＨＲＤアンケート
のサマリー

付属資料II　ＨＲＤアンケートの結果

ＨＲＤアンケートの読み方

1．Departmentの定義

Title	内　容	Title	内　容
Marketing & Sales	Marketing Sales Service Regional Office Corp. Planning	Purchase & Store	Purchase Material Subcon. Store Inspection
Personnel	Personnel HRD Administration Secretary, Management Support	Production	Production
		Project	Project
		Management	Unit GM
Finance	Finance		

2．ユニットの定義

MTD —— Machine Tool Directrate （含むマーケティング）
W D —— Watch Directrate （含むマーケティング）

3．Locationの定義

Bangalore —— CHO , HMT(I)を除き、MTD , WDを含む
Hyderabad —— BLH , LHM を含み、Praga を除く

4．Performance の定義

PROFITABLE —— WD ; CSB , MTP , PRH , CNC , HMB , DCB , WFB , WFT , TRP , BLH
UN-PROFITABLE —— MTD , R&D , MTB , MTH , MTK , PMK , MTA , WFR , DMU , LMH ,HMT(I)
（ CHO は除外）

5．Businessの定義

CHO —— CHO , CSB

MT BG —— MTD , R&D , MTB , MTP , MTH ,MTK , MTA ,PRH , PMK , CNC , HMB , DCB

W BG —— WD , WFB , WFT , WFR

6．集計表の読み方

SAMPLE —— 該当者数

SA —— Strongly Agree（設問の意見に大賛成）

A —— Agree （設問の意見に賛成）

NS —— Not Sure （分からない）

DA —— Disagree （設問の意見には反対）

SA —— Strongly Disagree （設問の意見には大反対）

MEAN —— SAを２点、A を１点、DAを－１点、SDを－２点、NSを０点とした場合の総点数を有効回答者数で割った平均点

１カラムの上段 —— 回答数

〃 下段 —— サンプル数に占める％

7．回答分析の軸の種類

Department別
PS Grade別
Unit別
Location別
Performance別
Business別

ＨＲＤアンケート
のサマリー

1．プロフィット・センター制に関して

上級管理者アンケート関連項目
①「ＨＭＴ製品は、顧客ニーズに対応不足分」（Ａ－Ⅰ－１） →〔全社〕大賛成　６％，賛成５１％，反対３８％
②「もっと他のユニットと製品を共同開発すべき」（Ａ－Ⅱ－３） →〔全社〕大賛成３６％，賛成５１％，反対１０％
③「新製品開発ではもっとマーケティング部門がリードすべき」（Ａ－Ⅱ－４） →〔全社〕大賛成５０％，賛成４４％，反対４％
④「国内競合企業は、販促、アフターサービス、製品開発にもっと意欲的」（Ａ－Ⅲ－３） →〔全社〕大賛成１６％，賛成４４％，反対３２％
⑤「部門間の協力不足が経営の障害」（Ｂ－１４） →〔全社〕大賛成１６％，賛成５３％，反対２３％
⑥「ＨＭＴは市場ニーズにあまり敏感でなく、顧客満足をあまり考慮していない」（Ｂ－２０） →〔全社〕大賛成１２％，賛成５０％，反対３３％
⑦「私は職務に必要な権限を十分に与えられていない」（Ｃ－Ⅰ－２） →マーケティング部門のみ、賛成が多数派（６２％） →〔全社〕大賛成　６％，賛成３７％，反対４８％，大反対　５％
⑧「価格折衝権はもっとマーケティング部門へ」（Ｃ－Ⅰ－６） →製造部門のみ反対が多数派（５４％）。他部門は賛成多数（全社で６１％）
⑨「現在のユニット間の生産分担は見直すべきだ（Ｃ－Ⅱ－３） →〔全社〕大賛成８％，賛成７１％，反対１０％
⑩「私の職務は重要であり、もっと強化すべき」（Ｃ－Ⅲ－４） →マーケティング（７８％）、技術（７８％）、購買（７７％）の順で賛成が多い
⑪「マーケティングでは、特に価格折衝では）もっと素早い決定が必要」（Ｄ－Ⅰ－５） →〔全社〕大賛成２１％，賛成６３％，反対８％

2．ビジネス・グループ制に関して

上級管理者アンケートの関連項目
①「ユニット間の資源配分は、不適切」　（A－Ⅱ－2） →　印刷機、酪農機、ダイカスト(以上１００％)、時計機械(８０％)、ベアリング(６７％)、Ｒ＆Ｄ(６７％)の順で非常に賛成多
②「ＨＭＴは新規事業に前向きではない　」　（B － 16） →　〔全社〕大賛成１４％　，　賛成４５％　，　反対３４％
③「いくつかの事業分野で、自治権のある独立組織が必要」　（A－Ⅰ－5） →　印刷機、ＣＮＣ，プレス機、時計機械、ダイカスト、コンピュータシステム、工作機（ピンジョール）などで、賛成者が多数
④「本社は今よりもっと効率化すべき」　（C－Ⅱ－5） →　〔全社〕大賛成２４％　，　賛成６２％　，　反対６％
⑤「全ユニットがカバーし、その調整を図る機能」（ＭＩＳなど）は必要　（C－Ⅱ－6） →　〔全社〕大賛成１３％　，　賛成７２％　，　反対９％
⑥「ビジネスグループ、ユニット、ディビジョンという現在の組織構造は見直されるべき」　（C－Ⅱ－7） →　〔全社〕大賛成１２％　，　賛成５３％　，　反対２５％ →　Ｒ＆Ｄ、印刷機、時計機械、ベアリング、コンピュータシステムなどが賛成者多い
⑦「トップマネジメントの意思決定はもっと迅速にすべき」　（D－Ⅰ－1） →　各ビジネスグループとも圧倒的に賛成多数 →　中でも、Ｒ＆Ｄ、時計マーケティング、時計（バンガロール、ランバー）本社、時計機械などで特に賛成多い
⑧「本社はビジネスグループにもっと権限を移譲し、より長期的な戦略（製品、市場）検討に時間を割くべき」　（多数の自由意見）
⑨「本社の承認制度は繁雑で、日常業務事項まで含まれ、決裁に非常に長時間要する」　（多数の自由意見）

3．管理階層に関して

上級管理者アンケートの関連項目
①意思決定の遅れが、HMTの事業運営上、時々問題を生む　（B－15） →〔DGM〕大賛成30％，賛成63％，反対5％ 〔JGM〕〃18％，〃73％，〃8％ 〔G M〕〃29％，〃64％，〃7％
②決定された事項がすでに実行されるとは限らない　（B－19） →〔DGM〕大賛成12％，賛成59％，反対25％ 〔JGM〕〃8％，〃69％，〃18％ 〔G M〕〃14％，〃57％，〃29％
③私の地位においては、職責と権限が大きく乖離している　（C－I－1） →〔DGM〕大賛成14％，賛成42％，反対40％ 〔JGM〕〃18％，〃33％，〃37％ 〔G M〕〃7％，〃43％，〃50％
④もっとミドルマネジメントに権限を委譲すべき　（C－I－3） →〔DGM〕大賛成13％，賛成61％，反対24％ 〔JGM〕〃26％，〃39％，〃26％ 〔G M〕〃7％，〃43％，〃43％
⑤意思決定はもっと中央集権化すべき　（C－I－4） →〔DGM〕大賛成1％，賛成14％，反対71％ 〔JGM〕〃0％，〃14％，〃69％ 〔G M〕〃0％，〃7％，〃71％
⑥自分のユニットには、管理・監督者が多すぎる　（C－II－10） →〔DGM〕大賛成10％，賛成66％，反対22％ 〔JGM〕〃18％，〃55％，〃20％ 〔G M〕〃0％，〃57％，〃29％
⑦私の仕事の中には、簡素化または廃止できるものがある　（C－III－1） →〔DGM〕大賛成5％，賛成51％，反対38％ 〔JGM〕〃6％，〃49％，〃37％ 〔G M〕〃0％，〃57％，〃29％
⑧私の仕事の中には、本来は他部門の仕事も入っている　（C－III－2） →〔DGM〕大賛成3％，賛成42％，反対52％ 〔JGM〕〃4％，〃39％，〃47％ 〔G M〕〃0％，〃39％，〃54％
⑨全ての管理階層で意思決定はもっと早くすべき　（D－I－2） →〔DGM〕大賛成20％，賛成75％，反対3％ 〔JGM〕〃16％，〃82％，〃2％ 〔G M〕〃14％，〃86％，〃0％
⑩ユニット長は、何でも自分で決めたいという意識があり、各部門長はどんどん決定を上司に委ねる　（自由意見複数）

4．計画に関して

上級管理者アンケートの関連項目
①「現在のプランニング・プロセスはＨＭＴに最適である」　（Ｄ－Ⅱ－２） →　〔本　社〕大賛成　０％，賛成　７％，反対５７％，大反対１０％ 〔工作機〕　〃　１％，〃２６％，〃５３％，〃　４％ 〔時　計〕　〃　０％，〃２５％，〃５９％，〃　４％ 〔農　機〕　〃　０％，〃１１％，〃６７％，〃１１％ 〔ランプ〕　〃　０％，〃３７％，〃２５％，〃１３％ 〔国　際〕　〃　０％，〃　６％，〃６３％，〃　０％ 〔ﾍﾞｱﾘﾝｸﾞ〕　〃　０％，〃　０％，〃６７％，〃　０％ ②「ＨＭＴのプランニングは長期的戦略的思考に基いている」　（Ｄ－Ⅱ－３） →　〔ＤＧＭ〕大賛成　１％，賛成４１％，反対４２％，大反対　６％ 〔ＪＧＭ〕　〃　２％，〃４３％，〃４３％，〃　２％ 〔Ｇ　Ｍ〕　〃　０％，〃５０％，〃４３％，〃　７％ ③「経営計画での目標が多様すぎ、努力を集中する点がしぼりにくい」 （Ｄ－Ⅱ－５） →　〔ＤＧＭ〕大賛成　２％，賛成４６％，反対３３％，大反対　１％ 〔ＪＧＭ〕　〃　２％，〃３６％，〃３４％，〃　０％ 〔Ｇ　Ｍ〕　〃　０％，〃５０％，〃３６％，〃　７％

1．採用・要員配置に関して

上級管理者アンケート関連項目
①「一定の年齢構成のバランスは維持されるべきである」　（Ｅ－Ⅳ－１） →　各ユニットとも圧倒的多数　（全社・大賛成２８％，賛成６９％） ②「要員配分のガイドラインは明確にし、頻繁に改訂すべき」　（Ａ－Ⅴ－２） →　各ユニットとも圧倒的賛成多数　（大賛成１８％，賛成７８％） ③「要員配分は、声の大きな部門長、トラブルが多い部門の長ほど有利で、科学的でない」　（自由意見）

2．教育訓練・能力開発に関して

上級管理者アンケートの関連項目
①「意思決定の基準はもっと明確で、かつ、全体的に理解されるべき」（D－Ⅰ－3） → 〔DGM〕大賛成15％，賛成71％，反対10％，大反対 0％ 〔JGM〕 〃 16％，〃 65％，〃 10％，〃 0％ 〔G M〕 〃 14％，〃 36％，〃 36％，〃 7％
②「現在のトップ・ミドル向け教育プログラムは不十分」（E－Ⅵ－5） → 〔DGM〕大賛成20％，賛成69％，反対 9％， 〔JGM〕 〃 32％，〃 60％，〃 6％， 〔G M〕 〃 14％，〃 79％，〃 7％，
③「専門家用の訓練コースのための新施設が必要」（E－Ⅵ－6） → 〔ﾍｯﾄﾞ〕大賛成25％，賛成75％，反対 0％， 〔技 術〕 〃 23％，〃 75％，〃 2％， 〔製 造〕 〃 24％，〃 74％，〃 2％， 〔人 事〕 〃 13％，〃 75％，〃 8％，
④「ワーカー向けの技能訓練プログラムは不十分である」（E－Ⅵ－7） → 〔ﾍｯﾄﾞ〕大賛成17％，賛成83％，反対 0％， 〔技 術〕 〃 7％，〃 77％，〃 12％， 〔製 造〕 〃 13％，〃 67％，〃 17％， 〔人 事〕 〃 21％，〃 67％，〃 8％，
⑤「自分のユニットのワーカーは、多能工化の訓練にあまり前向きでない」（B－33） → 〔CNC〕大賛成 0％，賛成13％，反対75％， 〔MTP〕 〃 0％，〃 10％，〃 90％， 〔LMH〕 〃 0％，〃 25％，〃 63％， 〔PRH〕 〃 33％，〃 67％，〃 0％， 〔PMK〕 〃 50％，〃 50％，〃 0％， 〔WFR〕 〃 40％，〃 40％，〃 20％， 〔人 事〕 〃 13％，〃 38％，〃 38％， 〔ﾍｯﾄﾞ〕 〃 8％，〃 58％，〃 33％，
⑥「HMTの意思決定は、個人的な経験と勘に頼ったものが多く、論理的でない。全員教育すべき」（自由意見・複数）

3．人事評価に関して

上級管理者アンケートの関連項目
①「報酬、昇進、職務は年齢学歴でなく、個人の能力、実績で決定されるべきである。」（B－10） →　各PSグレードとも圧倒的に賛成多数 （全社・大賛成47％，賛成49％，反対3％） ②「HMTの社員は、目標達成や新企画へのチャレンジ精神が不十分」（B－13） →　〔ヘッド〕大賛成　0％　，賛成67％　，反対、大反対35％ 〔人　事〕　〃　13％　，〃42％　，〃　38％ 〔製　造〕　〃　2％　，〃33％　，〃　61％ 〔技　術〕　〃　7％　，〃37％　，〃　52％ 〔ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ〕　〃　2％　，〃42％　，〃　54％ ③「HMTではリスクを冒してでもアプローチする風土がある。」（B－17） →　各PSグレード、各部門とも意見分かれた。 →　大賛成　2％，賛成33％，反対47％，大反対　9％ ④「HMTでは、新アイデアや新方法は必ずしも高く評価されない。」（B－18） →　〔ヘッド〕大賛成　0％　，賛成33％　，反対50％ 〔生　産〕　〃　0％　，〃35％　，〃57％ 〔ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ〕　〃　12％　，〃44％　，〃32％ 〔人　事〕　〃　0％　，〃58％　，〃38％ 〔技　術〕　〃　5％　，〃45％　，〃33％ ⑤「もっとオープンな評価制度が必要だ」（E－Ⅲ－1） →　〔ヘッド〕大賛成　8％　，賛成50％　，反対42％ 〔技　術〕　〃　8％　，〃38％　，〃50％ 〔ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ〕　〃　10％　，〃64％　，〃18％ 〔生　産〕　〃　7％　，〃69％　，〃18％ 〔人　事〕　〃　4％　，〃63％　，〃29％ ⑥「評価制度は全社員の同意が必要である」（E－Ⅲ－2） →　大賛成　3％，賛成60％，反対32％ （各PSグレード、各部門とも同傾向） ⑦「現在の評価制度は社員各人の実績や努力を正しく反映していない」（E－Ⅲ－3） →　大賛成　9％，賛成47％，反対41％ （各PSグレード、各部門とも同傾向） ⑧「適材適所でない人が少なくない。好き嫌いでなく、タスク志向で能力、適性に基づいて選択するべきだ」（自由意見、複数） ⑨「気前のよい、無定見な昇進になっている」（自由意見、複数）

4．賃金・インセンティブ・ボーナスに関して

上級管理者アンケートの関連項目
①「現在の給与水準には不満である」　（B－2） →　〔ヘッド〕大賛成　8％　，　賛成33％　，　反対42％ 〔人　事〕　〃　21％　，　〃　38％　，　〃　38％ 〔技　術〕　〃　13％　，　〃　45％　，　〃　33％ 〔購　買〕　〃　8％　，　〃　77％　，　〃　8％ 〔生　産〕　〃　7％　，　〃　39％　，　〃　39％ 〔財　務〕　〃　6％　，　〃　24％　，　〃　65％ →　〔全　社〕　〃　10％　，　〃　41％　，　〃　38％（大反対5％） ②「標準時間ベースの今のインセンティブ制は見直すべき」　（E－Ⅱ－3） →　各部門、各PSグレードとも同傾向 →　〔全　社〕大賛成21％　，　賛成68％　，　反対　6％ ③「管理者、事務員へのインセンティブ制をもっと明確に確立すべき」　（E－Ⅱ－4） →　各部門、各PSグレードとも同傾向 →　〔全　社〕大賛成17％　，　賛成76％　，　反対　6％ ④「生産性と直結したインセンティブ制度の方が、ワーカーはもっと働く」　（E－Ⅱ－5） →　各部門、各PSグレードとも同傾向 →　〔全　社〕大賛成24％　，　賛成64％　，　反対　7％ ⑤「退職時ベネフィットは、他企業よりも充実している」　（E－Ⅶ－4） →　〔全社〕大賛成　1％，賛成　8％，反対64％，大反対　6％ ⑥「社員の生涯福祉のため、WETAXのような退職者支援制度が必要　（E－Ⅶ－7） →　〔全社〕大賛成17％，賛成71％，反対　3％

5．昇進に関して

上級管理者アンケートの関連項目（母数２５３件）

①ＰＳグレード別年齢分布

	〔ＤＧＭ〕	〔ＪＧＭ〕	〔ＧＭ〕
→ ３５歳以上４０歳未満	６％	０	０
４０　〃　４５　〃	２８％	１２％	０
４５　〃　５０　〃	３２％	２６％	２９％
５０　〃　５５　〃	２６％	４１％	２９％
５５歳以上	８％	２２％	４３％
（平均年齢）	（４７歳）	（５０．５歳）	（５３．１歳）

参考：ＰＳⅢ入社後、最短でＤＧＭ１０年後、ＪＧＭ１３年後、ＧＭ１６年後になることができるルール

②現等級での滞留年数

	〔ＤＧＭ〕	〔ＪＧＭ〕	〔ＧＭ〕
→ ０～１年未満	１５％	８％	７％
１年以上２年未満	２３％	２２％	１４％
２　〃　３　〃	２０％	１２％	２１％
３　〃　４　〃	３１％	２８％	３６％
４　〃　５　〃	６％	１０％	０％
５　〃　６　〃	３％	１４％	７％
７年以上	２％	８％	１４％
（平均）	（２．３年）	（３．５年）	（３．４年）

参考：最短滞留年数はＤＧＭ３年、ＪＧＭ３年

③勤続年数

	〔ＤＧＭ〕	〔ＪＧＭ〕	〔ＧＭ〕
→ ０～５年未満	２％	２％	１５％
５年以上１０年未満	２％	２％	８％
１０　〃　１５　〃	５％	８％	０
１５　〃　２０　〃	２６％	６％	０
２０　〃　２５　〃	３０％	２４％	８％
２５　〃　３０　〃	２８％	４１％	３９％
３０　〃　３５　〃	７％	１８％	１５％
３５　〃	０	０	１５％
（平均）	（２１．６年）	（２４．１年）	（２４．２年）

参考：ＰＳⅢで入社した場合、最短でＤＧＭへ１０年、ＪＧＭへ１３年、ＧＭへ１６年で到達するルール。それ以外は中途入社

④ＨＭＴで定年まで働きたい　（Ｂ－４）

→ 〔ＤＧＭ〕大賛成、賛成５８％，分からない２１％，反対　９％
〔ＪＧＭ〕　〃　　〃　６１％，　〃　３１％，　〃　８％
〔　ＧＭ　〕　〃　　〃　７１％，　〃　２９％，　〃　０％

⑤ＨＭＴでは、リーダーシップは年齢や職制上の地位でなく、個人の知識、スキルが優れている場合に、部下に受け入れられる。　（Ｂ－２８）

→ 〔ＤＧＭ〕大賛成　２％　，　賛成５３％　，　反対３３％
〔ＪＧＭ〕　〃　　２％　，　〃　６１％　，　〃　３１％
〔　ＧＭ　〕　〃　　０％　，　〃　６４％　，　〃　２９％

⑥「昇進の基準はもっと客観的なものに改善すべきだ」　（E－V－1）

→　〔DGM〕大賛成16％　，賛成77％　，反対　6％
　　〔JGM〕　〃　12％　，　〃82％　，　〃　4％
　　〔 GM 〕　〃　14％　，　〃64％　，　〃14％

⑦「昇進の審査をする者には客観性が必要。好き嫌いで決めている」
（自由意見、複数）

⑧「昇進の審査が部門ごとに独立して行なわれ、甘かったり、辛かったりして不公平」（自由意見）

⑨「昇進が半自動的で甘い」（自由意見、複数）

⑩「過度の専門化が昇進のルートを狭くした。専門スキルが昇進の制約になっている」（自由意見）

6．人事異動、ローテーション、ＣＤＰに関して

上級管理職アンケートの関連項目
①「自分のユニットのワーカーは、転居を伴う転勤はほとんど受け入れない。」（Ｂ－３２） →　ほとんどのユニットで圧倒的賛成多数 （大賛成２９％，賛成５７％，反対１０％）
②「要員配分、人事異動、ローテーションの基準は、ＨＭＴで不明確」（Ｅ－Ⅴ－３） →　〔ＤＧＭ〕大賛成１６％　，賛成７１％　，反対１１％ 〔ＪＧＭ〕　〃　２８％　，　〃６６％　，　〃　６％ 〔ＧＭ〕　〃　０％　，　〃６４％　，　〃２９％
③「もっと頻繁なローテーション、シフトをするシステムが必要」（Ｅ－Ⅴ－４） →　〔ＤＧＭ〕大賛成１２％　，賛成５１％　，反対３０％ 〔ＪＧＭ〕　〃　１４％　，　〃５１％　，　〃２８％ 〔ＧＭ〕　〃　７％　，　〃８６％　，　〃　７％
④「特定分野専門家も関連職能分野の経験を積むために、ローテーションすることが必要」（Ｅ－Ⅴ－５） →　〔ＤＧＭ〕大賛成１２％　，賛成６５％　，反対１７％ 〔ＪＧＭ〕　〃　１６％　，　〃６１％　，　〃１８％ 〔ＧＭ〕　〃　１４％　，　〃７９％　，　〃　０％ （各職能部門ともＤＧＭと同傾向）
⑤「ＣＤＰは要員計画に基づく職務割当の中で考慮されるべき」（Ｅ－Ⅵ－１） →　〔全社〕大賛成１８％，賛成８０％，反対　１％ （〔全社〕各部門、各ＰＳグレード同傾向）
⑥「キャリア開発システムはもっと客観的なものに改定すべき」（Ｅ－Ⅵ－３） →　〔全社〕大賛成１２％，賛成８１％，反対　１％
⑦「キャリア開発システムは優秀者をもっと識別できるように改定すべき」（Ｅ－Ⅵ－４） →　〔全社〕大賛成１０％，賛成７３％，反対１０％
⑧「転居を伴う場合は、もっと会社が子供の学校、住居、出費の面倒を見るべき」（自由意見、複数）
⑨「昇進のための異動があるため、優秀な専門家が退社していく」（自由意見）
⑩「異動は、ほとんどパニッシュのために実施されている」（自由意見、複数）
⑪「目的がない、異動のための異動が多い」（自由意見、複数）

JICA