

国際協力事業団
中華人民共和国
国家経済貿易委員会

No. 17

中華人民共和国
工場（宝鷄ビール・アルコール）
近代化計画調査

調査報告書

JICA LIBRARY



J 1142292 (0)

1997年8月

株式会社 サイエス

飲酒工

CR(3)

97-149

中華人民共和国
工場（宝鷄ビール・アルコール）
近代化計画調査
調査報告書

1997年8月

株式会社 サイエス



1142292 (0)

序 文

日本国政府は、中華人民共和国政府の要請に基づき、同国の工場（宝鷄ビール・アルコール）近代化計画調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、平成8年12月から平成9年8月までの間、3回にわたりサイエス株式会社の成田延雄氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

調査団は、中華人民共和国政府関係者と協議を行うとともに、近代化対象工場における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書の完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査のご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

平成9年8月

国際協力事業団
総裁 藤田 公郎

藤田 公郎

1997年8月

国際協力事業団

総裁 藤田 公郎 殿

伝 達 状

中華人民共和国工場（宝鷄ビール・アルコール）近代化計画に関する調査報告書を提出いたします。

本報告書は、宝鷄ビール・アルコール工場の市場経済化に対応する経営組織の改革および生産管理の向上、改善に関し、既存設備の有効利用に重点を置いた経営管理と生産管理、財務管理に関する現実的かつ実現可能性の高い近代化計画を提案したものであります。

本調査団は1996年11月から5ヶ月の間に2度、宝鷄ビール・アルコール工場に於いて、工場診断を実施し、その後国内での報告書の取りまとめを行い、1997年7月再び同工場を訪問して、報告書草案についての説明と討議を経て本報告書を完成いたしました。

本近代計画は、生産管理面で主製品であるビールの品質向上（ダイアセチルの減量）と設備の稼働率を向上させ、市場経済に対応した経営体質への質的転換を図るため、経営管理面で組織体制の変革、販売戦略の質的向上を、また財務管理面では、国際会計基準にもとづく財務管理システム、原価管理システムの改善を提案し、工場の協力のもとに実施してまいりました。

宝鷄ビール・アルコール工場の近代化計画は、その目標に向かってビール生産量の増加、品質の向上、稼働率の改善等努力が見られ本調査団の改善に関する提言は、工場の更なる発展に大いに寄与するものと考えております。

調査の実施に当たり、外務省、通商産業省、国際協力事業団各位のご指導とご支援に深く感謝すると共に、中華人民共和国国家経済貿易委員会、宝鷄市経済委員会、宝鷄市軽工業局、宝鷄ビール・アルコール工場各位の調査協力に対して感謝いたします。

中華人民共和国工場
（宝鷄ビール・アルコール工場）
近代化計画調査団長
成 田 延 雄

成田延雄

要 約

目 次

(要約)

まえがき	1
第I章 工場概要	2
第II章 工場近代化計画の目標	3
第III章 意識改革について	5
第IV章 市場調査について	6
第V章 経営管理の現状と問題点及び近代化対策	7
第VI章 生産管理の現状と問題点及び近代化対策	10
第VII章 財務管理の現状と問題点及び近代化対策	12
第VIII章 工場近代化と遂行計画	13
第IX章 結論と勧告	14

まえがき

昨年（1996年）11月より工場近代化計画本格調査団は、9ヶ月にわたり第1次、第2次の国内及び現地調査の作業を遂行してきた。

診断・調査結果と近代化提言及び工場改善提案は、具体的かつ有効な方法として各章に述べられている。

本近代化計画の調査結果は国際協力事業団と中国国家経済貿易委員会の意図した方向性に合致し、かつ国営宝鶏ビール・アルコール工場のニーズに沿うものとなっていると信じている。

宝鶏ビール・アルコール工場が全社一体となって、我が調査団の報告した近代化提案を順次具体化していく努力を継続するならば、第9次5年計画の目標である株式会社体制を達成し、着実に中国の陝西西方ビール集団の主導的な優良企業として発展・成長していくことを確信している。

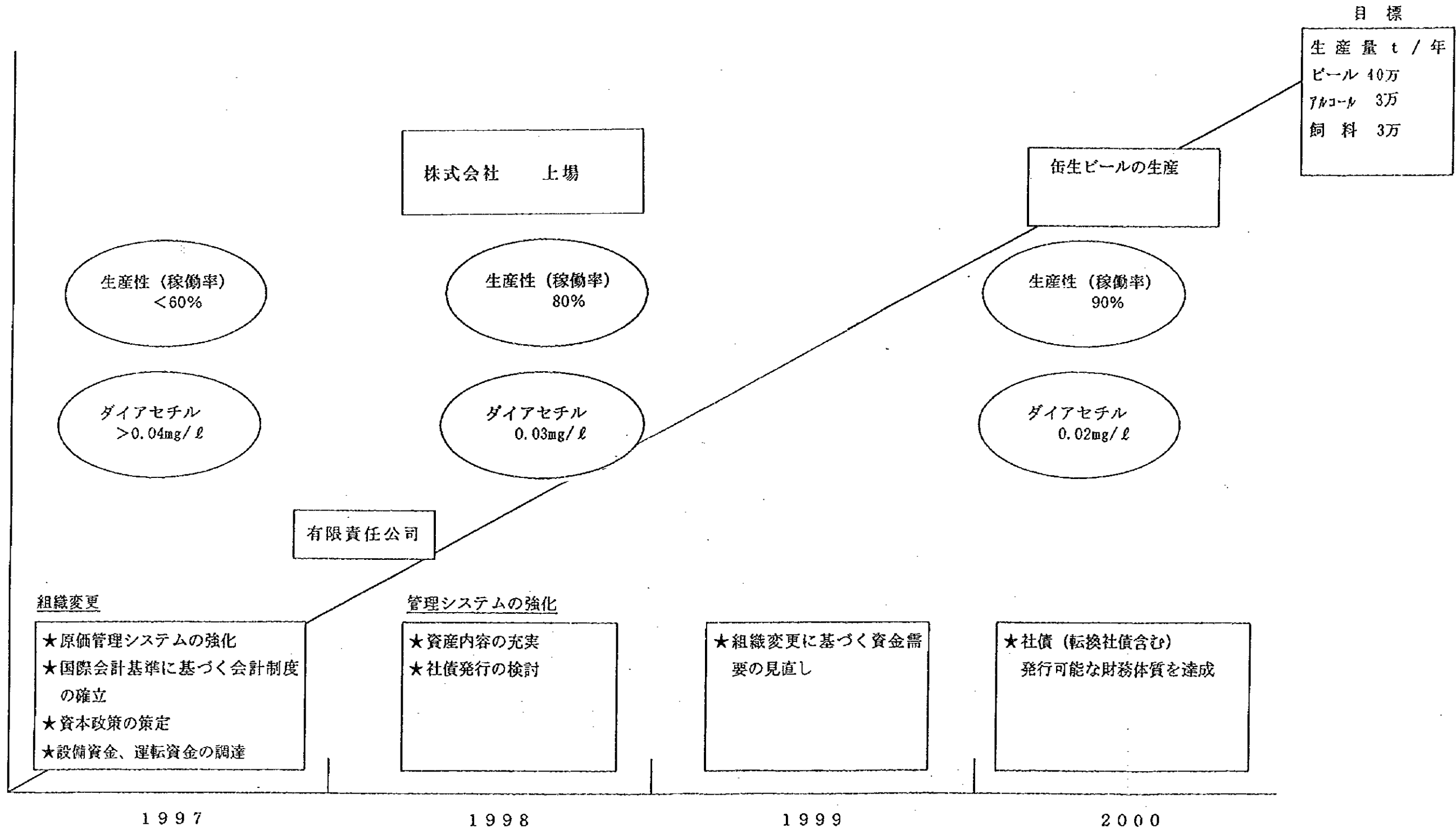
そして中国国家経済貿易委員会並びに国営宝鶏ビール・アルコール工場側の積極的かつ有効的な協力を得て、現状の把握と問題点の抽出等調査活動を有意義なものにすることが出来たことを感謝する。

第I章 工場の概要

建物・敷地	製品	製造設備	組織及び人員	原材料	販売	生産計画と生産実績																																																												
<p>設立 1956年</p> <p>所在地 陝西省 宝鶏県 鎮火車站</p> <p>敷地 27.53万㎡</p> <p>建物 2.64万㎡</p> <p>資産 4.0 億元</p>	<p>ビール 酒精度 麦汁 Sr含量 %(m/m) 濃度 mg/l</p> <p>1 級 3.2 11</p> <p>1 級 3.2 11 0.25~0.50</p> <p>特級 3.4 11 0.25~0.50</p> <p>全麦 4.1 14 磁泉水特質</p> <p>食用アルコールグレード率 95%</p> <p>二酸化炭素、ミネラルウォーター、蛋白飼料</p>	<p>1. ビール製造主要設備 製麦工程設備 増設なし 糖化工程設備 // 煮沸工程設備 // 発酵工程設備 // 濾過工程設備 // 充填工程設備 // 殺菌工程設備 //</p> <p>2. アルコール製造主要設備 粉碎工程設備 増設なし 蒸餾工程設備 増設なし 糖化工程設備 // 発酵工程設備 // 液体麹工程設備 // 蒸留工程設備 //</p>	<p>工場長 王禧祥氏</p> <p>工場改造責任者 王禧祥氏</p> <p>常務副工場長 石耀堂氏</p> <p>従業員数 3,100名</p> <p>(内訳)</p> <p>役職者 670名</p> <p>(内技術者) (560名)</p> <p>労働者 1,949名</p> <p>平均年齢 31歳</p> <p>平均収入 7,510元</p>	<p>原材料 購入価格(元/t)</p> <p>大麦 2,040~2,080 2,350(含送料)</p> <p>米 2,500(含送料)</p> <p>麦芽 3,450~3,500</p> <p>ホップ 11,800~12,000 15,000(含送料)</p> <p>ビールびん 7,300元/万個</p> <p>トクモコシ 1,500~1,550</p> <p>石炭 55~65</p> <p>輸入原材料・部品</p> <p>原材料・部品 輸入元 輸入量</p> <p>珪藻土 アフリカ 8,300元/t</p> <p>底支持板 ドイツ 170~180元/枚</p>	<p>1. ビール販売体制 直接販売 直販会社10社 西安、咸陽、渭南 銅川、延安、漢中 宝鶏、安康、山西 天水</p> <p>代理店販売 契約顧客 400社</p> <p>2. アルコール販売体制 直接販売 直販会社3社 成都、綿竹、蘭州</p> <p>3. 1997年販売計画 ビール 160,000t アルコール 25,000t 飼料 8,000t</p> <p>実現収入 64,500万元(税込み) 利潤 1,000万元</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>生産計画</th> <th>1996年</th> <th>1997年</th> <th>1998年</th> <th>1999年</th> <th>2000年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ビール</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9-5計画</td> <td>150,000t</td> <td>180,000t</td> <td>180,000t</td> <td>180,000t</td> <td>400,000t</td> </tr> <tr> <td>増産目標</td> <td>140,000t</td> <td>160,000t</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>アルコール</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9-5計画</td> <td>28,000t</td> <td>30,000t</td> <td>30,000t</td> <td>30,000t</td> <td>30,000t</td> </tr> <tr> <td>増産目標</td> <td>28,000t</td> <td>25,000t</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>蛋白飼料</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9-5計画</td> <td>15,000t</td> <td>15,000t</td> <td>20,000t</td> <td>20,000t</td> <td>30,000t</td> </tr> <tr> <td>増産目標</td> <td>12,000t</td> <td>8,000t</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	生産計画	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	ビール						9-5計画	150,000t	180,000t	180,000t	180,000t	400,000t	増産目標	140,000t	160,000t				アルコール						9-5計画	28,000t	30,000t	30,000t	30,000t	30,000t	増産目標	28,000t	25,000t				蛋白飼料						9-5計画	15,000t	15,000t	20,000t	20,000t	30,000t	増産目標	12,000t	8,000t			
生産計画	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年																																																													
ビール																																																																		
9-5計画	150,000t	180,000t	180,000t	180,000t	400,000t																																																													
増産目標	140,000t	160,000t																																																																
アルコール																																																																		
9-5計画	28,000t	30,000t	30,000t	30,000t	30,000t																																																													
増産目標	28,000t	25,000t																																																																
蛋白飼料																																																																		
9-5計画	15,000t	15,000t	20,000t	20,000t	30,000t																																																													
増産目標	12,000t	8,000t																																																																
<p>《コメント》</p> <p>★原材料の搬入に鉄道引き込み線を使用しているが倉庫の容量不足で野積みの状態であり、増設の必要がある。</p> <p>★アルコール包装工場やアルコール貯蔵タンク周辺のレイアウトに、防災上不備な状態があり、改善が必要である。</p>	<p>《コメント》</p> <p>★ビールは生産、販売は伸びている。拡販のためには、より一層の品質向上が必要である。</p> <p>★食用アルコールの生産、販売は市場の状況から現状維持の計画である。</p> <p>★二酸化炭素、ミネラルウォーター、蛋白飼料については、市場の関係から減産計画である。</p>	<p>《コメント》</p> <p>★各設備の保守管理は不十分である。</p> <p>★設備のチョコ停が多く、稼働率の低下の要因となっている。</p> <p>★新設備の増設には資金的な面での制約がある。</p>	<p>《コメント》</p> <p>★各部署の余裕人員の活用が必要である。</p> <p>★現場経験を有効に活用できる人材育成。</p> <p>★情報の公開と共有、各部署間の有機的連携の活性化が必要である。</p> <p>★事務所の大部屋システムへの改革</p> <p>★全従業員の危機管理意識の徹底</p>	<p>《コメント》</p> <p>★ビール原材料の仕入れには季節性が有り資金需要の変動が大きい。</p> <p>原料購入システムの改善が必要。</p> <p>★ビール生産量に対応する原料倉庫の容量が適合していない。</p> <p>★原料の品質低下を防止するため、路地置きを倉庫に改善する。</p>	<p>《コメント》</p> <p>★競争原理が支配するビール市場では、つねに競争相手を意識して品質を向上させ顧客のニーズに答える努力が必要。</p> <p>★市場動向の情報は正確にそして迅速に工場にフィードバックし販売戦略に反映させること。</p>	<p>《コメント》</p> <p>★9-5計画は目標として工場の討議を経て決定されるが、国の企画的性格をもっている。</p> <p>★工場としては前年度の実績、市場の動向など具体的な条件を加味して、単年度毎の目標展開をして実施計画を立てている。</p> <p>★当面、単年度毎の実施計画を連続2ヵ年度実施計画立案までに予測精度をあげていき、さらに3ヵ年~5ヵ年というように、その長期実施計画を予測できる経営管理システムに改善の必要が有る。</p> <p>★短期生産計画、中期生産計画、長期生産計画は、常に市場の動向と経営資源の諸条件を検討し、実現可能な実施計画に検討され修正しながら実行する経営管理システムの構築が必要である。</p>																																																												

第II章 工場近代化計画の目標

中国（宝鷄ビール・アルコール工場）近代化計画の目標推進スケジュール
 （本図は主としてビール生産についての目標である）



第Ⅱ章 工場近代化計画の目標

宝鷄ビール・アルコール工場の近代化計画の目標は、第9次5ヵ年計画によって示された諸指標を柱として、市場経済のなかで株式会社へと質的・量的改革を進展させることである。

★国営企業から株式会社への工場側の改革目標

1. 9-5計画における3つの制度改革

- (1) 労働分配制度 : 持ち場毎の技能に応じて報酬を支払う。
- (2) 労働人事制度 : 評価によって昇格だけでなく降格も有り得る。
- (3) 労働用工(契約)制度 : 労働市場の需給関係で報酬額を決める。

2. 2010年の長期目標

- (1) ビールの新製品開発 : 顧客の味覚は、常に時代と共に変わりつつある。
健康ビール(モルツ)、健康ビール(セレンウム)女性、若者向け低アルコール、フルーツ味等を開発している。
- (2) 第三次産業の開発 : ビール・アルコール製造工程の付帯的事業(ビールレストラン設備機械のパーツ、飼料、印刷、飲料水等)を独立採算性で行う。(国の方針)

3. 集団化、株式制の方向

- (1) 企業のグループ化、関連事業のグループ化を、金(資産)、経営(システム)、人脈の3つの連携の中で考える。
- (2) 同業他社、関連企業29社と組んで1996年に陝西西方ビール集団を結成した。
大麦基地(複数の農場)、麦芽メーカー、ビールびんメーカー、同業他社(ビールメーカー)、工貿(原材料の供給会社)、発酵研究所、商社、製造業等。
現在は経営連携であるが、将来は資産権まで考える。

★工場近代化目標を達成するための調査団の提言

1. 工場幹部の意識改革

企業経営及び技術革新のための情報の公開と共有の徹底、情報の伝達方法の改善

2. 市場調査による拡販戦略

顧客ニーズへの多様化対策と強力な販売戦略、ライバル会社の販売戦術の察知

3. 株式会社への組織改革

固定化した組織から、柔軟性に富み活性化され、開かれた組織へと改革が必要

4. ビールの品質向上

ビールの味を左右するダイアセチル含量の減少対策の実施による販売の拡大

5. ビールの流損失低減(工程稼働率の向上)

びん詰包装工程の故障ゼロ、不良品ゼロ、災害ゼロの活動による稼働率向上

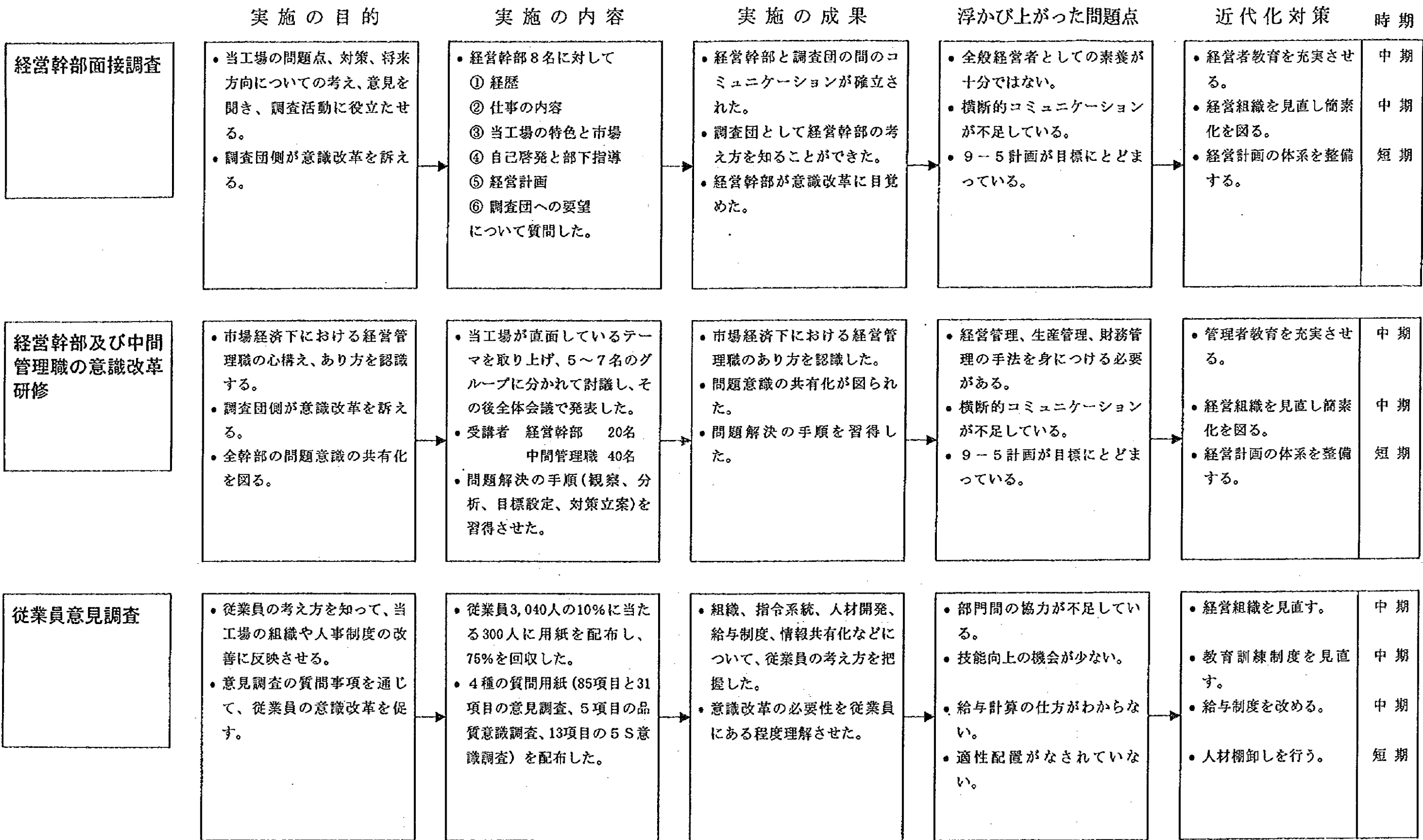
6. 国際会計基準に基づく財務管理手法の改革

株式会社への転換による、資本政策及び資金調達システムの合理的改革が必要

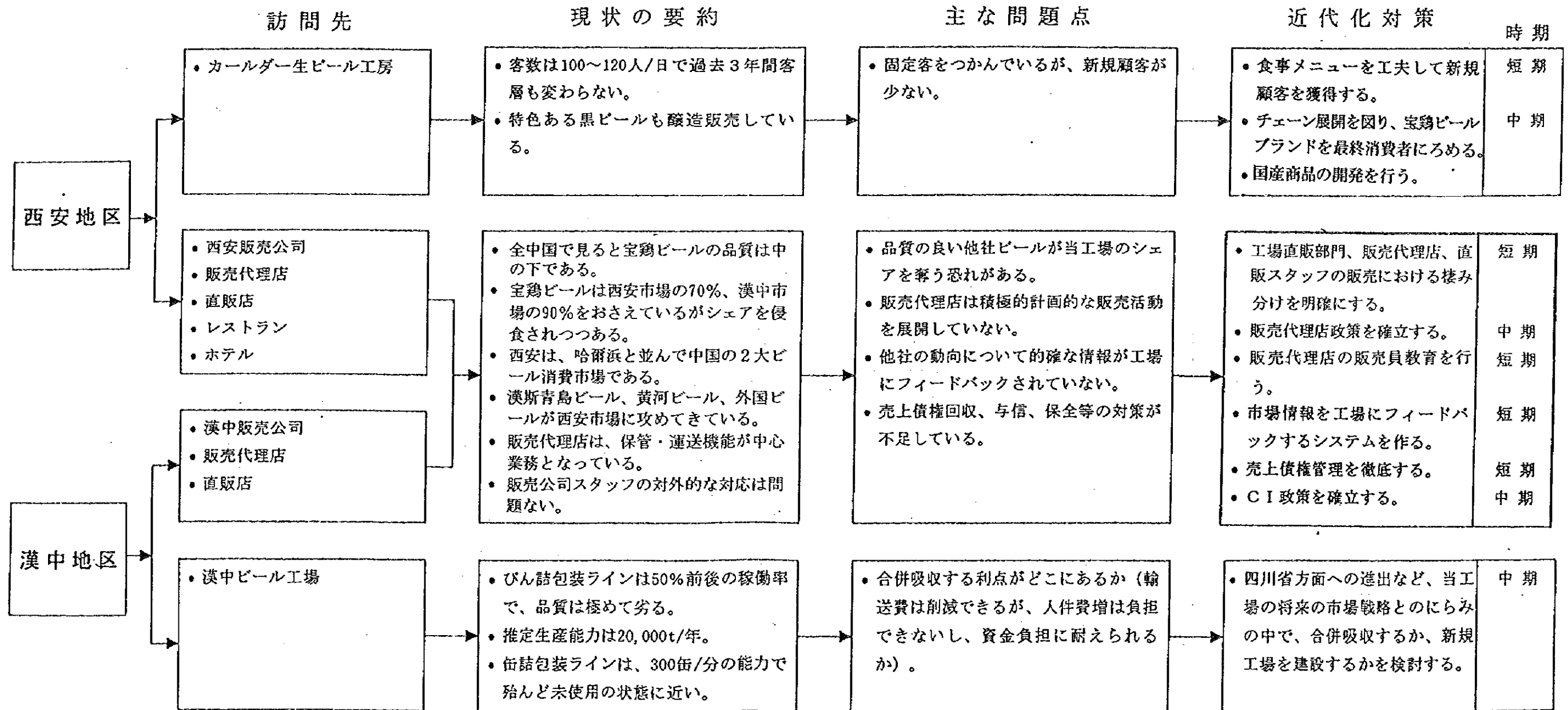
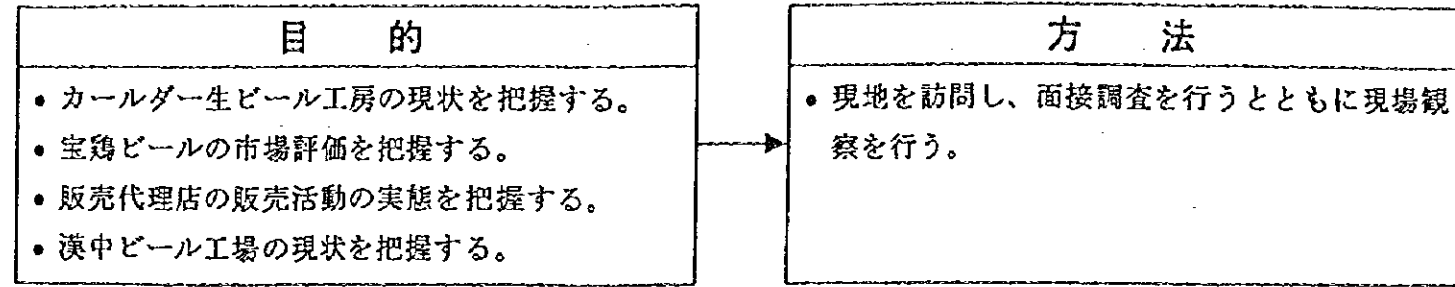
7. 国際会計基準に基づく製造原価分析手法の改革

市場での価格競争力を、適時適切に把握できる原価計算システムの合理的改革が必要

第Ⅲ章 意識改革について



第IV章 市場調査について



第V章 経営管理の現状と問題点及び近代化対策

第9次5ヵ年計画の評価・検討

現状の要約

- 主要生産品（ビール、アルコール、蛋白飼料、コーン油）について5ヵ年の生産量並びに2010年の生産量の目標値が設定されている。
- 単年度計画は、方針・目標展開図として、部門別に実行内容、現状と問題点、実施対策、期限、協力部門、実行責任者、結果確認者が設定されている。

- 「団結し、力を合わせて頑張る。新しいものを創りあげながら生産効率・利益をあげる」「1人当たり収入1万元を超え、利益と税金1億元を達成するよう頑張ろう」「制度改革、細部にわたる厳格な管理、誠実に職務に励み、すぐれた製品・優秀企業を作ろう」などのスローガン、モットーがある。

- 1998年を目処に株式有限会社化を計画している。

主な問題点

- 5ヵ年計画は、組織の部門別計画にまでは細分化されていない。
- 5ヵ年計画は目標値、単年度計画は計画値となっており、両者の連関が薄い。
- 陝西西方ビール集団における当工場の位置づけが5ヵ年計画の中に示されていない。

- 企業コンセプト、事業領域をうたった経営理念並びに経営理念を全従業員の日常行動に展開できる行動指針がない。

- 「株式有限会社になることはどういうことなのか」を理解している従業員が少ない。
- 市場経済下での競争に耐えうる企業体質づくりがなされていない。

近代化対策

- 9-5計画の裏付けになるものとして、発売年別製品開発計画、市場別製品販売計画を作成する。
- 短中長期経営計画立案のプロセスを標準化しローリングプランで毎年9-5計画を見直す。
- 有力外国企業と提携して資金調達を計画する。
- 陝西西方ビール集団の各企業と協力して調達・生産・販売・物流面で規模のメリットを生かす。

- 企業コンセプト、事業領域をうたった企業目的、経営理念、行動指針、企業スローガンを制定する。
 (例) 企業目的：当工場は「飲む喜び」を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する。
 企業スローガン：品質 (Quality) と革新 (Innovation)
 Q & I

- 市場経済下で生産や販売の第一線で各担当者がどのように日常の仕事をやっているかの事例集を編集しパンフレットにする。学習テキストとする。
- 今回の調査団と打合わせた改善実施事項を完全実施する。

経営組織

現状の要約

- 行政財務、工賃開発、党群工作、経営販売、生産管理、物資供給、酒精生産、ビール生産、動力保障、後勤基建の10部で組織されている。
- 人員構成は次の通りである。
 - ① 合計 3,040人 (男女比7:3)
 - ② 幹部 160人 (工場長1、副工場長7、部長10、副部長12、処長53、副処長77)
- コミュニケーション・ルートは、工場長→副工場長→部長→副部長→処長→副処長→担当者となっている。

- 大卒、短大卒、専門学校卒600人の専門分野は、次の通りである。
 - ① 醸造、微生物化学、化学検査関係 240人
 - ② オートメーション、電気、機械、通信関係 180人
 - ③ その他 180人

- 給料は、陝西省の基準をベースにして固定給と変動給で支払われている。
- 変動給部分は、各部門毎に生産量3:品質4:コスト3の割合で成果配分されている。

- 教育訓練は、年度計画に従って行われている。

主な問題点

- 職務分掌は、明確に規定されているが、縦割りの業務遂行意識が強過ぎ、組織が細分化されていることもあって、部門間のコミュニケーションが不足している。
- 部門内のコミュニケーションも階層が多いために時間がかかり過ぎている。
- 未来戦略に関わる部門がない。
- 工場長が重要案件を検討する時間が少ない。

- 仕事の質・量と人員とのアンバランスが見られる。
- 人材が有効に活用されていない。

- 固定給部分は、従業員の能力、実績を必ずしも反映していない。
- 標準者のモデル給与がないので従業員に将来設計プランを与えられない。
- 約40%の従業員は、自分の給与の計算方式を理解していない。

- 経営者教育、中堅幹部教育などのマネジメント研修や一般従業員の専門実務訓練の時間数が少ない。

近代化対策

- 現行の10部を5部に統合する。職能資格制度の導入と専門職の処遇を明確にして管理職位者の流動化を促進する。
- 工場長特別補佐官制度の導入や事業開発・新製品開発・人材開発・市場開発・海外企業提携などの拡充によって戦略経営に向かう。
- 「会議は1時間以内とする」というルールを徹底し、業務の効率化を図る。
- オープン・ドア・システム、大部屋制度の導入により、コミュニケーションの円滑化を図る。

- 定員算定と人材棚卸しを行なって再配置、適性配置を行なう。
- 優秀な人材を市場開発・事業開発に向ける。
- 作業員の再教育によって直販スタッフを増やし、販売力強化に向ける。

- 労働人事に関する3つの制度改革をさらに推し進めるために能力主義をベースとした職能資格制度を導入する。
- 給与体系を簡素化し、だれでも自分で計算できるようにする。基本給を職能給(保有能力に見合うもの)と業績給(発揮能力)の2本立てとし、毎年見直すものとする。

- 能力開発体系を確立し、教育カリキュラムを市場経済に適合したものに改編する。
- 一般従業員の専門能力を高めること、経営管理者の企業家精神高揚・意識改革・管理会計研修に重点を置く。たとえば、中国語訳の『THE HP WAY』を読み、レポートを書かせる課題を与えている。

経営多角化の可能性検討

現状の要約

- 第3セクターとして工貿開発部が付帯的事業を独立採算制で行っている。
 - ① カールダー生ビール工房
 - ② 瑞泰ビール有限公司
 - ③ 西安駐在事務所
 - ④ 労働服务公司 (招待所経営)
 - ⑤ 轻工机械厂 (設備スペアパーツ)
 - ⑥ 西安塑料分厂 (プラスチック)
 - ⑦ 農副公司 (乳牛、食用豚、飼料)
 - ⑧ 工貿公司 (ダンボール箱、飲料)

主な問題点

- 採算のとれない事業がある。
- カールダー生ビール工房は、固定客をつかんでいるが、新規顧客が少ない。
- 当工場のコア・テクノロジー (核となる技術) であるびん詰技術やビール酵母の活用が不十分である。。

近代化対策

- 現行の第3セクターの事業分野を独立採算の観点から厳しく見直す。陝西西方ビール集団の事業活動の中で規模のメリットから当工場の第3セクターの事業を含めた方が良いものがあれば移行する。
- カールダー生ビール工房のノウハウを生かしてチェーン展開する。当工場から従業員を転籍して活性化に、役立たせる。
- 当工場のコア・テクノロジーを生かして清涼飲料、調味料、医薬品、健康食品への市場展開を検討する。海外企業との技術提携・資本提携も検討する。

第VI章 生産管理の現状と問題点及び近代化対策

現状の要約

主な問題点

主な近代化対策

時期

	現状の要約	主な問題点	主な近代化対策	時期
調達管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達計画は生産計画に基づいて立案されている。 ● 企業集団を形成することにより、調達先との協調をはかり、より良い調達の実現を目指している。 ● 調達原材料の品質が安定しない。 ● 適時適量の調達を行い難い場合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 麦芽・びん等の受入検査（ロットについての考え方、検査方法）に問題がある。 ● 納入先のレベルが低い。 ● 受入麦芽の品質に問題がある時、工場側が納入先に改善方法を指導すべきものとの認識が少ない。 ● 資金不足の影響を受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受入検査法の勉強・改善を行う。 ● 高レベルの製造技術を持った製びんメーカーを広範に探し求め、納入先に加え、このレベルを他の製びんメーカーに波及させる。 ● 製びんメーカーと品質改善のための共同研究を行う。 ● 麦芽メーカーに対する技術指導を強化する。 ● 工場の体力強化策（近代化対策）を実行する。 	<p style="text-align: right;">短期</p> <p style="text-align: right;">短期</p> <p style="text-align: right;">中期</p> <p style="text-align: right;">中期</p> <p style="text-align: right;">中期</p>
在庫管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 受入原材料の在庫管理は適正に行われている。 ● 製品ビールの在庫量（製品倉庫容積）は不足。（製造1日分相当量） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 激しい需要変動のため、間際迄製造予定をたて難く、安定した製造作業を行い難い。 ● 製造後即出荷となる為、品質チェック後の出荷体制をとり難い。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 倉庫を増設する。 ● ビールびん詰前の半製品でのチェック体制を強化する。 	<p style="text-align: right;">中期</p> <p style="text-align: right;">短期</p>
工程管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 各工程は一応の管理下であり、物と業務はスムーズに流れている。 ● びん詰包装工程は6作業列で行われているが、増設の連続により、4ヶ所に分散している。 ● びん詰包装工程は中国の平均的なレベルであるが、チョコ停、大停止が頻発し、工程管理の一そうの充実が望まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 稼働率が低い。 (<60%) ● 流損失が多い。 (>10%) ● 稼働率を上げる方法を模索している。 ● 稼働率向上の為の責任の所在がはっきりせず、組織体制が整っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 漸く専任担当員を任命した。トップの強力な指導推進と、社を挙げてのバックアップ態勢のもと根気よく、継続して改善に取り組む。 ● ビール、人、コンベヤー、機械設備単体、びん、王冠等問題点は多岐に渉るが、影響の大きいものから改善していく。 ● その為に列を特定し（第2びん詰列）、パレート図手法により、停止頻度の高い要因を探究する。 ● 魚骨図法により、原因を特定する。 	<p style="text-align: right;">短期</p> <p style="text-align: right;">！</p> <p style="text-align: right;">中期</p>

現状の要約

主な問題点

主な近代化対策

時期

品質管理	<ul style="list-style-type: none"> ● ビール品質は中国の平均的なレベルであるが、知名度の高いビールに比べると、一段の向上を要す。現状のままでは、市場経済原理の競争に勝ち残ることは難しい。 ● ISO 9002を取得している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイアセチル含量は国家規格を満たしているが、品質第一の観点からは尚十分な状態とは言えず、(0.05~0.08mg/l) 味感も口当たりが重く、爽快性に欠ける面がある。 ● 微生物管理状態は不十分である。(添加酵母・発酵液・濾過後ビール等が嫌気性乳酸長桿菌に汚染されている。) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕込に蛋白分解酵素を用い、α-アミノ酸の量を増やす。 ● 汚染酵母は単細胞培養から出発して、非汚染酵母にかえる。 ● 発酵温度は1~2℃上げる。 ● 発酵、貯酒工程中に発酵液の移し替えを行う。 ● 移し替え後6℃1週間のダイアセチル還元反応期を設ける。 ● 最終的にダイアセチル含量を<0.02mg/l迄下げる。 ● 清掃、殺菌を徹底する。 	<p>短期</p> <p>↓</p> <p>中期</p>
安全管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標 有休労働災害3人/1,000人・年 ● 実績 1996年 2人/1,000人・年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不安全行為・不安全箇所が見られる。 例、通路に障害物がある。 びん暴発保護面の着用が徹底していない。 ● ボヤ(火災)の発生がみられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全管理体制を強化する。 ● 「人命尊重は何物にも優先する」 「労働災害は会社に大きな経済的損失を与える」の思想を更に徹底する。 	<p>短期</p> <p>↓</p> <p>中期</p>
設備管理	<ul style="list-style-type: none"> ● びん詰包装職場では夜勤に設備保全の専門シフトをしている。 ● 閑散期に順次修理を行なうという形で予防保全的設備管理が行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● オペレーターと設備保全チームとの連携が弱い。 ● 稼働率向上(流損失減少)の為に設備管理は十分に機能していない。 ● 機械類の特性についての勉強が不十分である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● オペレーターと設備保全チームとの一体感を醸成し、稼働率向上の為に明確な意識をもった保全活動をするようにする。 ● びん詰機・札貼機・コンベヤー等の機能・特徴・保全のポイントについて、上層部を含めて再勉強する。 	<p>短期</p> <p>↓</p> <p>中期</p>
教育・訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内教育は計画的に実施されている。 ● 終業後、社外の教育機関で学習している。 ● (販売部門等)通信教育を受けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育の為に教育に終っている感がある。 ● OJT意識が低い。 ● 発酵、醸造学の原理が現場に生かされていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上・品質向上を目指した内容を教育に加える。 ● 理論よりも、現場・実践の為に再教育を行う。 ● トップ、ミドルに対し、実績をあげる為の再教育を行う。 	<p>短期</p> <p>↓</p> <p>中期</p>
環境対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物(副産物)の再利用に意を用いている。 ● 公害防止は進行中である。 ● 作業環境は十分とはいえない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● アルコール蒸溜工場の各種発生ガスの排出は十分とはいえない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内環境基準をより整備し、これを遵守する為のマネジメントを強化する。 ● 副産物の利用効率を上げる為、例えば酵母エキスの製法を研究する。 	<p>短期</p> <p>↓</p> <p>中期</p>

第七章 財務管理の現状と問題点及び近代化対策

	現状の要約	主な問題点	主な近代化対策	時期
財務管理 状	<ul style="list-style-type: none"> 二制二則に基づく会計制度によって、日々の会計手続きから始まり報告に至るまで、処理は適切かつ迅速である。財務部門職員の能力は高く、今後、内部制度の充実を図る意味で期待が持てる。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計報告書の財務諸表分析や、経営陣に対する管理目的の情報提供が十分でない。また、経営陣も財務部門に対して適切な情報提供を求めておらず、管理会計に対する認識が十分でない。わかりやすく、とりくみやすい制度づくりが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務管理の充実の為、OA化の推進は、行政当局の協力を得ながら図るべきである。 実務的なところでは、経営陣自身の財務分析能力を充実させるべきで、特に学習機会を充実させるべきである。 	中期 中期
	<ul style="list-style-type: none"> 将来に備えた資金調達問題に対して、財務部門の対応は、短期計画策定の域を出られずにいる。また、他部門との連携が十分でない為、財務部門職員の能力を生かしきれていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、有限公司化、市場競争激化にともない、資金需要は運転・設備の両面で高まる。借入に頼ると高金利(短期・長期ともに)負担が強いられ、広く投資家より資本を集める必要があり、具体的で現実的な経営政策を作るべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部門職員の能力は高いが、報告止まりの作業で仕事を完了させるのであれば、余力が十分にある。その為、これらの要員を資本政策、資金調達、財務改善計画づくりにふりむけるべきである。 	短期
	<ul style="list-style-type: none"> 市場競争に則した、財務体質改善上の目標設定は、十分とはいえない。中国の歴史風土を、考慮した上での具体的な対策が望まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務体質の強化改善の為には、経営陣や中堅幹部それぞれのレベルで、横断的な討議機関の設置と問題解決手法の習得が必要であるが、現状は不十分。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、資金調達を自己責任で負わされることとなるが、経営陣・中堅幹部は金融機関・投資家との交渉能力を高めていかねばならない。経営情報を解析しやすいように、資料を絵や図を使った、簡潔明瞭なものに作り変えるべきである。 	短期
製造原価 分	<ul style="list-style-type: none"> 原価計算の制度は、適切に運営されており、担当者の能力も高い。しかしながら、今後の市場動向に対応した原価管理制度に工夫が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 国際的な基準で原価計算を行うと、現状より原価が増額する。また、本来諸外国では原価構成をしない要素もみられる。中国の制度に配慮しつつも、将来に備えた内部的制度づくりが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 内部制度として、国際会計基準に対応した制度づくりを行い、原価分析を行うべきである。また、常に対比させた形で、現行制度に基づく計算制度を活用し、現状の価格競争力分析を行うべきである。 	短期
	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争力を見極めるという観点から、特に工程別原価計算と等級別原価計算に工夫が必要である。(製造原価比率約70%超)——年々増加傾向にあり。 	<ul style="list-style-type: none"> 生産量を最大限にした場合、製造過程の施設を複雑に使用することが考えられる。このような場合、現状の原価計算制度では適切な計算は困難である。 	<ul style="list-style-type: none"> 現行制度において、減価償却費の取り扱いが国際会計基準との間に差異が見られる。再取得・修繕修理・適切な資産評価に配慮した原価計算の充実を図るべきである。 	短期
	<ul style="list-style-type: none"> 製造原価率は高めであるが、単に国際間比較を行ってもあまり意味がなく、改善に時間的投資が必要である。その為、改善手法として指図書を活用や、原価管理手法に工夫を施すべきである。 	<ul style="list-style-type: none"> 計画経済下の原価計算制度によって育った基準を、市場経済原理に、対応した管理手法として、用いることに無理がある。経営情報を加工し、提供する観点から内部制度を改善せねばならない。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務情報が上層部・関係部署で改善に生かされるよう、特にわかりやすい、改善・対策を指摘した指図書が必要である。 	短期

第Ⅷ章 工場近代化と遂行計画

	項 目	1997	1998	1999	2000	
経営管理	第9次5ヵ年計画の評価・検討	▼	製品開発計画	市場開発計画	▽	
	経営組織	▼	短中長期経営計画策定の体系化	▽		
		▼	経営理念、行動指針制定▽			
		▼	経営組織の再編成		▽	
		▼	会議制度の見直し 報告制度の確立	▽		
		▼	定員算定と再配置	▽		
		▼	人材棚卸しと人材有効活用		▽	
		▼	能力主義人事制度の導入と確立			▽
		▼	教育体系の見直しと確立		▽	
	経営多角化の可能性検討	▼		経営幹部、中堅幹部の管理研修強化		▽
▼			第3セクターの見直し		▽	
▼			陝西西方ビール集団関連の事業展開		▽	
▼			生ビール工場のチェーン展開		▽	
生産管理	1 調達管理	▼	受入検査改善・整備	▽		
		▼	製びんメーカー探し	▽		
		▼		共同研究	▽	
		▼		製麦メーカー指導	▽	
	2 在庫管理	▼		倉庫増設	▽	
	3 工程管理	▼	稼働率改善・流損失減少		▽	
	4 品質管理	▼	ダイアセチル含量減少・微生物管理改善・ビール品質改善		▽	
	5 安全管理	▼	安全管理体制強化	▽	労働ゼロ災害の達成と継続	▽
	6 設備管理	▼		稼働率改善・流損失減少		▽
	7 教育訓練	▼	現状教育システムの見直し	▽	生産性向上・品質向上・実践第一の教育を実施	▽
	8 環境対策	▼		副産物の更なる活用		▽
		▼		公害防止の推進		▽
		▼		作業環境の改善		▽
	財務管理	意思決定システム導入	▼	特に内部会計(管理会計)システムの充実を図る	▽	
		最適資金運用システム導入	▼		▽	
納税資金対策システム導入		▼	O・A化の検討	▽		
資本政策立案		▼			▽	
民営化事業検討に伴う資産評価		▼	特に、設備の資産評価	▽		
原価管理システム導入		▼			▽	
等級別原価計算システムの確立		▼	国際会計基準に則した内部制度づくりを図る	▽		
部門別原価計算システムの確立	▼			▽		
工程別原価計算システムの確立	▼			▽		

第IX章 結論と勧告

工場近代化計画本格調査団としては、中国市場経済の激動していく経営環境の中にあつて、宝鷄ビール・アルコール工場の明日を決定づける提案を全力投入で行った。

宝鷄ビール・アルコール工場が、中国国営企業の中では、体質の良い優良企業であり、つねに経営改善に努力をし、陝西西方ビール集団の指導的立場を維持しつづけていることを確認した。

将来共更なる発展のため、下記について勧告し、調査報告書の結論とする。

結 論

- 1 第9次5カ年計画を達成するために
 - 9-5計画を目標レベルから達成計画レベルへ具体化するために、製品開発計画、市場開発計画を折り込むべきである。
- 2 機動的な組織活動を行うために
 - 経営組織の再編を行い、管理階層を圧縮して、機動的に組織運営すべきである。
- 3 経営多角化のために
 - 第3セクターの事業分野の見直し、新規事業分野（清涼飲料、調味料）への進出を研究すべきである。
- 4 よりよい生産を行うために
 - 装置産業の稼働率向上は経済性・品質面・士気の向上、規律維持等あらゆる面から至上の命題であり、その為にはトップの強い意思と社をあげての対応が必要である。
- 5 良品を安定して作り続け、更に品質を向上させるために
 - 品質に妥協は一切許されないこと、品質は顧客が決めること（マーケットインの思考）、自己満足は極めて危険であることを強く念頭において、絶えず世界最高の品質を追い求めたい。
- 6 将来計画のための会計制度
 - 過去計算重視（報告会計中心）から未来計算重視の財務部門に組織改革すべきである。
- 7 原価計算制度の充実
 - 原価管理強化を進める上では、特に工程別・等級別原価計算の充実を図るべきである。

勧 告

- 1 市場経済の原則
市場経済は「自己責任の原則」「優勝劣敗の競争の原理」が貫徹する社会であることを銘記して優良企業体質作りを進めるべきである。
- 2 コミュニケーションの重要性
コミュニケーションを円滑にし、情報を共有化することが組織のパワーを発揮する源泉であると認識すべきである。
- 3 多角化経営について
多角化の場合でもコア・テクノロジーの確立、生産管理、原価管理のレベル向上など経営の基本を大切にすることを銘記すべきである。
- 4 生産面での隘路克服
機械の運転停止には必ず原因がある。それを一つ一つつぶし、運転をスムーズに継続させたい。
折角習得したQC技法をフルに活用すると共に、人事・組織的に目標をこの一点に集中し、稼働率を100%に近づけ、同時に流損失を限りなく0に近づけたい。
- 5 品質開発での挑戦
いい品質を作り出す為の理論は理解されている。それを自社のものとする為には、その理論を実践面で執拗に確認して行く以外にない。テストを面倒がらず繰り返し、微生物工業の基本は清掃・殺菌であることを強く意識し、顧客が期待するびん缶詰生ビールの製造に挑戦したい。
- 6 資金の調達・金融収支問題
金融機関の利用については、できるだけ幅広い視野に立って行なうべきで、特に資金の調達方法と金融支出の低減に力点を置かれたい。
- 7 原価計算手法の質的向上
原価計算は、将来の業績の向上にともない、複雑かつ高度に成り得る。したがって、基本的な原価要素の構成などについて、十分な理解を全社的に浸透させることが重要である。

本 文

目 次

(本文)

第1章 工場の概要

1. 1	建物・敷地	1 - 1
1. 2	製 品	1 - 1
1. 2. 1	ビールについて	1 - 3
1. 2. 2	アルコールについて	1 - 3
1. 2. 3	その他製品について	1 - 3
1. 3	製造設備	1 - 3
1. 3. 1	ビール製造主要設備	1 - 3
1. 3. 2	アルコール製造主要設備	1 - 4
1. 4	組織及び人員	1 - 5
1. 5	原材料	1 - 8
1. 5. 1	原材料の仕入れ	1 - 8
1. 5. 2	原料倉庫について	1 - 8
1. 6	販 売	1 - 8
1. 6. 1	ビール販売体制	1 - 8
1. 6. 2	アルコール販売体制	1 - 9
1. 6. 3	1997年販売計画	1 - 9
1. 7	生産計画と生産実績	1 - 9
1. 7. 1	生産計画	1 - 9
1. 7. 1. 1	第9次5ヶ年計画の目標	1 - 10

第II章 工場近代化計画の目標

2. 1 工場側の改革目標	II - 1
2. 1. 1 9 - 5 計画における3つの制度改革	II - 1
2. 1. 2 2010年の長期目標	II - 2
2. 1. 3 集団化、株式制の方向	II - 3
2. 2 近代化目標を達成するための提言	II - 4
2. 2. 1 工場幹部の意識改革	II - 4
2. 2. 2 市場調査による拡販戦略	II - 4
2. 2. 3 株式会社への組織改革	II - 5
2. 2. 4 ビールの品質向上	II - 5
2. 2. 5 ビールの流損失低減	II - 5
2. 2. 6 財務管理手法の改革	II - 6
2. 2. 7 製造原価分析手法の改革	II - 6

第III章 意識改革について

総論	III - 1
3. 1 経営幹部面接調査	III - 2
3. 1. 1 実施の目的	III - 2
3. 1. 2 実施の内容	III - 2
3. 1. 3 実施の成果	III - 2
3. 1. 4 浮かび上がった問題点	III - 2
3. 1. 4. 1 9 - 5 計画に対する認識度	III - 2
3. 1. 4. 2 経営幹部相互間のコミュニケーション	III - 3
3. 1. 4. 3 経営幹部の専門的資質	III - 3
3. 1. 5 近代化対策	III - 3
3. 1. 5. 1 短中長期経営計画策定の体系化	III - 3
3. 1. 5. 2 経営組織の再編制	III - 4
3. 1. 5. 3 経営幹部管理研修の強化	III - 4

3.1.5.4	経営幹部相互間のコミュニケーションの強化	Ⅲ-4
3.2	経営幹部及び中間管理職の意識改革研修	Ⅲ-4
3.2.1	実施の目的	Ⅲ-4
3.2.2	実施の内容	Ⅲ-4
3.2.3	実施の成果	Ⅲ-5
3.2.3.1	問題解決手順の習得	Ⅲ-5
3.2.3.2	問題意識の共有化	Ⅲ-6
3.2.3.3	市場経済下における経営管理職のあり方の認識	Ⅲ-7
3.2.4	浮かび上がった問題点	Ⅲ-8
3.2.4.1	9-5計画に対する認識度	Ⅲ-8
3.2.4.2	部門間のコミュニケーション	Ⅲ-8
3.2.4.3	管理手法習得の必要性	Ⅲ-8
3.2.5	近代化対策	Ⅲ-8
3.2.5.1	短中長期経画計画策定の体系化	Ⅲ-8
3.2.5.2	経営組織の再編制	Ⅲ-9
3.2.5.3	経営幹部管理研修の強化	Ⅲ-9
3.3	従業員意見調査	Ⅲ-9
3.3.1	実施の目的	Ⅲ-9
3.3.2	実施の内容	Ⅲ-9
3.3.2.1	従業員意見調査(その1)	Ⅲ-9
3.3.2.2	従業員意見調査(その2)	Ⅲ-9
3.3.2.3	品質意識調査	Ⅲ-9
3.3.2.4	5S意見調査	Ⅲ-10
3.3.3	集計結果から浮かび上がった問題点	Ⅲ-10
3.3.3.1	作業負荷のアンバランスと能力発揮不足	Ⅲ-10
3.3.3.2	給与計算方式の不明確さ	Ⅲ-10
3.3.3.3	望まれる能力主義・専門職位	Ⅲ-10
3.3.3.4	望まれる教育訓練	Ⅲ-11
3.3.3.5	部門間の協力・連絡・調整の不足	Ⅲ-11
3.3.3.6	コミュニケーションの不足とミスコミュニケーション	Ⅲ-11

3.3.3.7	望まれる作業環境の改善	Ⅲ-12
3.3.4	近代化対策	Ⅲ-12
3.3.4.1	経営組織の再編制	Ⅲ-12
3.3.4.2	人材棚卸しと人材有効活用	Ⅲ-13
3.3.4.3	能力主義人事制度の導入と確立	Ⅲ-13
3.3.4.4	給与体系の見直し	Ⅲ-13
3.3.4.5	教育体系の見直しと確立	Ⅲ-13
3.3.4.6	作業環境の改善	Ⅲ-13
3.3.4.7	経営幹部並びに中間管理職の管理能力の向上	Ⅲ-13

第Ⅳ章 市場調査について

総論		Ⅳ-1
4.1	市場調査の目的	Ⅳ-2
4.2	市場調査の方法	Ⅳ-2
4.3	市場調査報告	Ⅳ-3
4.3.1	市場の概況	Ⅳ-3
4.3.2	販売会社と販売代理店	Ⅳ-3
4.3.2.1	現状	Ⅳ-3
4.3.2.1.1	当工場の販売組織	Ⅳ-3
4.3.2.1.2	西安販売会社	Ⅳ-4
4.3.2.1.3	漢中販売会社	Ⅳ-5
4.3.2.1.4	販売代理店	Ⅳ-5
4.3.2.1.5	宝鷄ビールに対する市場の評価	Ⅳ-5
4.3.2.2	問題点	Ⅳ-6
4.3.2.2.1	他社ビールの品質の向上	Ⅳ-6
4.3.2.2.2	販売代理店に対する指導の不足	Ⅳ-6
4.3.2.2.3	他社情報の把握と工場へのフィードバックの弱さ	Ⅳ-6
4.3.2.2.4	売上債権回収、与信、保全等の対策の不足	Ⅳ-6

4.3.2.2.5	CI政策の不在	IV-6
4.3.2.3	近代化対策	IV-7
4.3.2.3.1	販売代理店政策の確立	IV-7
4.3.2.3.2	販売代理店販売員の教育	IV-7
4.3.2.3.3	販売力の強化と 市場情報フィードバック・システムの確立	IV-7
4.3.2.3.4	財務管理の確立	IV-8
4.3.2.3.5	CI政策の確立	IV-8
4.3.3	カールダー生ビール工房	IV-8
4.3.3.1	現状	IV-8
4.3.3.2	問題点	IV-9
4.3.3.3	近代化対策	IV-9
4.3.3.3.1	新規顧客の開拓	IV-9
4.3.3.3.2	CIの確立と工房チェーンの展開	IV-9
4.3.4	漢中ビール工場	IV-9
4.3.4.1	現状	IV-9
4.3.4.1.1	工場概要	IV-9
4.3.4.1.2	びん詰包装ライン(1列)	IV-10
4.3.4.1.3	缶詰包装ライン	IV-10
4.3.4.2	合作上の問題点	IV-10
4.3.4.3	近代化対策	IV-11

第V章 経営管理の現状と問題点及び近代化対策

総論	V-1
5.1 第9次5カ年計画の評価・検討	V-2
5.1.1 第9次5カ年計画	V-2
5.1.1.1 現状	V-2
5.1.1.2 問題点	V-2

5.1.1.2.1	年度別部門別計画の必要性	V-2
5.1.1.2.2	製品開発計画と市場開発計画の必要性	V-2
5.1.1.2.3	陝西西方ビール集団との関係明確化の必要性	V-3
5.1.1.3	近代化対策	V-3
5.1.1.3.1	短中長期経営計画策定の体系化	V-3
5.1.1.3.2	製品開発計画と市場開発計画の策定	V-3
5.1.1.3.3	陝西西方ビール集団との関係の明確化	V-7
5.1.2	経営理念	V-7
5.1.2.1	現状	V-7
5.1.2.2	問題点	V-10
5.1.2.3	近代化対策	V-10
5.1.3	株式有限公司化	V-11
5.1.3.1	現状	V-11
5.1.3.2	問題点	V-11
5.1.3.3	近代化対策	V-11
5.2	経営組織	V-12
5.2.1	組織	V-12
5.2.1.1	現状	V-12
5.2.1.2	問題点	V-12
5.2.1.2.1	部門間のコミュニケーションの不足	V-12
5.2.1.2.2	部門内のコミュニケーションの不円滑	V-12
5.2.1.2.3	経営幹部並びに中間管理職の科学的管理能力未開発	V-12
5.2.1.2.4	戦略部門の戦力不足	V-13
5.2.1.3	近代化対策	V-13
5.2.1.3.1	組織の再編制	V-13
5.2.1.3.2	経営幹部並びに中間管理職の科学的管理能力の向上	V-14
5.2.1.3.3	会議制度の見直しと報告制度の確立	V-16
5.2.1.3.4	オープンドア・システム、大部屋制度の採用	V-16
5.2.2	人材の活用と能力主義人事制度	V-16
5.2.2.1	現状	V-16

5.2.2.2	問題点	V-17
5.2.2.2.1	人員配置のアンバランス	V-17
5.2.2.2.2	能力主義人事制度の未確立	V-18
5.2.2.3	近代化対策	V-18
5.2.2.3.1	人員の再配置と人材有効活用	V-18
5.2.2.3.2	能力主義人事制度の確立	V-19
5.3	経営多角化の可能性検討	V-30
5.3.1	現状	V-30
5.3.2	問題点	V-30
5.3.2.1	不採算事業の存在	V-30
5.3.2.2	コア・テクノロジーの未展開	V-31
5.3.2.3	生ビール工場のチェーン化未展開	V-31
5.3.3	近代化対策	V-31
5.3.3.1	現行第3セクターの見直し	V-31
5.3.3.2	新規事業開発分野の研究	V-31
5.3.3.3	生ビール工場のチェーン展開	V-32

第VI章 生産管理の現状と問題点及び近代化対策

〔総論〕

(1)	生産管理とは	VI-1
(2)	生産の対象	VI-1
(3)	微生物工業	VI-1
(4)	微生物工業の特徴	VI-1
(5)	ビール工業の大型化	VI-2
(6)	ビール工業における原料面からの制約	VI-2
(7)	ビール工業における専門性	VI-2
(8)	ビール工業における生産性	VI-3
(9)	ビール工業における品質論	VI-3
(10)	宝鶏ビール・アルコール工場における生産管理のポイント	VI-4

6. 1	調達管理	VI-5
6. 1. 1	現 状	VI-5
6. 1. 1. 1	現状の要約	VI-5
6. 1. 1. 2	原料用水	VI-5
6. 1. 1. 3	原料大麦	VI-5
6. 1. 1. 4	麦 芽	VI-5
6. 1. 1. 5	ホップ	VI-6
6. 1. 2	問題点	VI-6
6. 1. 2. 1	麦 芽	VI-6
6. 1. 2. 2	び ん	VI-6
6. 1. 2. 3	その他	VI-6
6. 1. 3	近代化対策	VI-6
6. 1. 3. 1	麦 芽	VI-6
6. 1. 3. 2	び ん	VI-7
6. 1. 3. 3	その他	VI-7
6. 2	在庫管理	VI-9
6. 2. 1	現 状	VI-9
6. 2. 2	問題点	VI-9
6. 2. 3	近代化対策	VI-9
6. 3	工程管理	VI-10
6. 3. 1	現 状	VI-10
6. 3. 2	問題点	VI-11
6. 3. 2. 1	びん詰包装工程の稼働状況	VI-11
6. 3. 2. 2	稼働率とは	VI-11
6. 3. 2. 3	稼働率に影響を及ぼす要因	VI-12
6. 3. 2. 4	ビール中に含まれるCO ₂ の影響と酸素排除の問題	VI-12
6. 3. 2. 5	ビール中CO ₂ 含量のコントロール	VI-13
6. 3. 3	近代化対策	VI-14
6. 3. 3. 1	ビール中CO ₂ 含量のコントロール	VI-14
6. 3. 3. 2	CO ₂ による濾過溜タンク脊圧の実行	VI-15

6.3.3.3	びん詰包装工程の稼働率向上対策	VI-15
6.4	品質管理	VI-16
6.4.1	現状	VI-16
6.4.1.1	ビールの外観的品質	VI-16
6.4.1.2	ビールそのものの品質	VI-16
6.4.1.3	ビール品質の基本原則	VI-16
(1)	純粋	VI-17
(2)	ビール品質と消費者	VI-17
(3)	こく	VI-18
(4)	きれ	VI-18
(5)	調和	VI-18
(6)	ダイアセチル	VI-18
6.4.2	問題点	VI-19
6.4.2.1	ダイアセチル含量	VI-19
6.4.2.2	微生物管理	VI-19
6.4.2.3	入味量の不均一	VI-20
6.4.2.4	ISO 9002について	VI-20
6.4.3	近代化対策	VI-21
6.4.3.1	ダイアセチル含量の低減策	VI-22
(1)	ダイアセチルの消長	VI-22
(2)	ダイアセチルの低減	VI-22
(3)	当工場の状況	VI-22
6.4.3.2	微生物管理	VI-23
6.4.3.3	入味量の均一	VI-23
6.4.3.4	ISO 9002について	VI-23
6.5	安全管理	VI-24
6.5.1	現状	VI-24
6.5.1.1	麦芽製造・醸造部門	VI-25
6.5.1.2	びん詰包装部門	VI-25
6.5.1.3	動力・機械工作部門	VI-25

6.5.1.4	倉庫輸送部門・アルコール製造部門・飼料製造部門・ その他総括	VI-25
6.5.2	問題点	VI-26
6.5.3	近代化対策	VI-26
6.6	設備管理	VI-27
6.6.1	現状	VI-27
6.6.2	問題点	VI-28
6.6.3	近代化対策	VI-28
6.7	教育・訓練	VI-30
6.7.1	現状	VI-30
6.7.2	問題点	VI-30
6.7.3	近代化対策	VI-30
6.8	環境対策	VI-31
6.8.1	現状	VI-31
6.8.1.1	排煙・排水	VI-31
6.8.1.2	副産物利用・産業廃棄物	VI-31
6.8.1.3	作業環境	VI-32
6.8.2	問題点	VI-32
6.8.3	近代化対策	VI-32

第七章 財務管理の現状と問題点および近代化対策

7.1	財務管理状況	VII-1
7.1.1	現状	VII-2
7.1.1.1	会計処理の状況	VII-2
7.1.1.2	経営分析概況	VII-2
7.1.1.2.1	財政状態 — 貸借対照表分析	VII-2
7.1.1.2.2	経営成績 — 損益計算書分析	VII-4
7.1.1.3	制度会計(財務会計)と内部会計(管理会計)の運営	VII-5

7.1.1.3.1	経営者意思決定支援情報	Ⅶ-5
7.1.1.3.2	経営情報加工技術と戦略・戦術の策定	Ⅶ-6
7.1.1.3.3	経営指標と分析	Ⅶ-7
7.1.1.4	資金会計	Ⅶ-10
7.1.1.4.1	資金繰り状況	Ⅶ-11
7.1.1.4.2	資金調達	Ⅶ-14
7.1.2	問題点	Ⅶ-15
7.1.2.1	財務管理手法の問題点	Ⅶ-15
7.1.2.2	OA化推進化の問題点	Ⅶ-17
7.1.2.3	資本政策立案上の問題点	Ⅶ-20
7.1.3	財務管理状況に対する近代化対策	Ⅶ-20
7.1.3.1	会計処理改善の対策	Ⅶ-20
7.1.3.1.1	人員の最適有効配置	Ⅶ-21
7.1.3.1.2	事務処理の改善対策	Ⅶ-21
7.1.3.1.3	現実的なOA化の推進	Ⅶ-28
7.1.3.2	財務管理目的のコンピューター活用	Ⅶ-33
7.1.3.2.1	情報管理目的のコンピューター活用	Ⅶ-33
7.1.3.2.2	資金会計及び納税資金会計のコンピューター活用	Ⅶ-33
7.2	製造原価分析	Ⅶ-43
7.2.1	現状	Ⅶ-43
7.2.1.1	製造原価の構成要素	Ⅶ-43
7.2.1.2	ビールにみる日本企業との原価構成比較	Ⅶ-43
7.2.1.3	製造原価の分析	Ⅶ-46
7.2.2	問題点	Ⅶ-49
7.2.2.1	原価低減のための情報加工手法	Ⅶ-49
7.2.2.2	原価計算制度の問題点	Ⅶ-50
7.2.3	製造原価分析に関する近代化対策	Ⅶ-52
7.2.3.1	原価低減の具体的な対策	Ⅶ-52
7.2.3.2	原価管理手法の充実策	Ⅶ-52

第Ⅷ章 工場近代化と遂行計画

総論	Ⅷ-1
8.1 経営管理	Ⅷ-1
8.1.1 第9次5カ年計画の評価・検討	Ⅷ-1
8.1.2 経営組織	Ⅷ-1
8.1.3 経営多角化の可能性検討	Ⅷ-2
8.2 生産管理	Ⅷ-2
8.2.1 調達管理・在庫管理	Ⅷ-2
8.2.2 工程管理	Ⅷ-2
8.2.3 品質管理	Ⅷ-2
8.2.4 安全管理・設備管理	Ⅷ-3
8.2.5 教育訓練	Ⅷ-3
8.2.6 環境対策	Ⅷ-3
8.3 財務管理	Ⅷ-3
8.4 工場近代化と遂行計画表	Ⅷ-4

第Ⅸ章 結論と勧告

総論	Ⅸ-1
9.1 結論	Ⅸ-1
9.1.1 第9次5カ年計画を達成するために	Ⅸ-1
9.1.2 機動的な組織活動を行なうために	Ⅸ-1
9.1.3 経営多角化のために	Ⅸ-1
9.1.4 よりよい生産を行なうために	Ⅸ-1
9.1.5 良品を安定して作り続け、更に品質を向上させるために	Ⅸ-2
9.1.6 将来計画のための会計制度	Ⅸ-2
9.1.7 原価計算制度の充実	Ⅸ-2
9.2 勧告	Ⅸ-2

9.2.1	市場経済の原則	IX-2
9.2.2	コミュニケーションの重要性	IX-2
9.2.3	多角化経営について	IX-2
9.2.4	生産面での隘路克服	IX-3
9.2.5	品質開発面での挑戦	IX-3
9.2.6	資金の調達・金融収支問題	IX-3
9.2.7	原価計算手法の質的向上	IX-3

第 I 章

工場の概要

第 I 章 工場の概要

1.1 建物・敷地

国営宝鶏ビール・アルコール工場は、陝西省の省都西安の西部に位置し省内第2の都市である宝鶏市区に隣接する宝鶏県にある。その南部に渭川がありほぼ東西に流れている。

主要鉄道は、延安及び西安と宝鶏を結び、宝鶏から甘肅省の天水方向と四川省の広元方向へ分岐する。この鉄道から支線が工場に引き込まれ原材料の大麦・トウモロコシ等が工場内の倉庫に搬入されている。

高速道路が西安～臨潼にあり、宝鶏付近では宝鶏～咸陽を結んでおり、宝鶏驛鎮火車站の宝鶏ビール・アルコール工場へはこの道路を利用して約30分弱である。

行政的には宝鶏市経工業局の管轄下であり、優良国営企業の一つとして将来の発展を期待されている。

工場敷地は27.35万㎡であり、工場建築面積は2.64万㎡となっている。固定資産4.0億元を有する一級軽工業総合企業である。その生産品であるアルコールの生産販売量は28,000t（1996）で西北地区第1位である。

第1章の末尾に工場配置図（図1.1.1）を示す。

1.2 製品

当工場の主製品はビールであり、現在生産販売をしている種類は4種である。その他にアルコール、蛋白飼料、二酸化炭素、ミネラルウォーター、自家発電による売電等を生産販売している。製品と生産量は表1.2.1に示す。

表1.2.1

製品	生産量		増加率
	(1996年)	(1997年)	
ビール	140,000 t	160,000 t	14.3%
アルコール	28,000 t	25,000 t	△10.7%
蛋白飼料	12,000 t	8,000 t	△33.3%
コーン油	——	1,000 t	——

图1.1.1 工場配置図



1.2.1 ビールについて

ビール4種類の仕様を表1.2.2に示す。当工場のビールは数々の受賞をしている。北京国際博覧会金賞、軽工業部優良製品賞、全国最優良スタービール、中華国産逸品、ミュンヘン世界名酒コンクール金賞、全国ビール業界優良ブランド製品、陝西省ブランド製品等である。しかしビールの品質に関しては、消費者の嗜好にあったものを作る「消費者指向」の競争原理を基礎においた品質向上の努力が必要である。

表1.2.2 宝鷄ビールの仕様

ビール	酒精度% (m/m)	麦汁濃度	Sr含量 mg/l
1級	3.2	11	
1級	3.2	11	0.25~0.50
特級	3.4	11	0.25~0.50
全麦	4.1	14	磁泉水特質

1.2.2 アルコールについて

アルコールは、1991年から連続5か年間、軽工業部優良製品として評価を受けている。食用アルコールのグレード率は95%である。

アルコール市場はここ数年需要の伸びが横ばいで、糖蜜などの廉価な原料で生産されたアルコールが市場に出まわり、過剰供給で拡販を困難とし、生産、販売量とも現状維持にとどまっている。

1.2.3 その他製品について

蛋白飼料、二酸化炭素、ミネラルウォーターについては、今後多角化経営を展開する方針のなかで、その発展方向を定める必要がある。

1.3 製造設備

1.3.1 ビール製造主要設備

設備の概要は表1.3.1に示す。

表1.3.1 ビール製造主要設備

(1) 製麦工程	箱式発芽装置		
	乾燥設備		
(2) 糖化工程	麦芽粉碎機	26 t / h	
	米粉砕機		
	糖化槽	50 m ³ × 3	
	麦汁濾過機		
(3) 煮沸工程	煮沸釜	60 m ³ × 2	
	麦汁冷却装置		
(4) 発酵工程	発酵タンク (貯酒を含む)	600 m ³ × 日	
(5) 濾過工程	ビール濾過機	550 m ³ × 回	
(6) 充填工程	洗瓶機	5 基	(注) 充填包装能力 550 t / 日
	瓶詰打栓機	5 基	
(7) 殺菌工程	殺菌機	5 基	
(8) 包装工程	札貼機 (ラベル)	5 基	
	箱詰機	2 基	
	箱出機	2 基	

生産現場ではオペレータと設備保全マンとの間に情報の伝達が不十分であり、設備が、ちょっとした「ひっかかり」や「ゆるみ」などにより機械が停止する（チョコ停と呼ばれる）ことが頻繁にあり、設備稼働率を悪くしている。

特に瓶詰包装工程での「チョコ停」はビールの流出損となるので、生産性に重大な影響を与えている。

1.3.2 アルコール製造主要設備

設備の概要は表1.3.2に示す。

表1.3.2 アルコール製造確要設備

(1) 粉碎工程		
(2) 蒸煮工程	蒸煮釜	
(3) 糖化工程	ペースト化釜	$\phi 3,800 \times 3,200 \quad V = 29.1 \text{ m}^3$ $\phi 3,600 \times 3,800 \quad V = 28.1 \text{ m}^3$
	糖化釜	$\phi 4,600 \times 4,119 \quad V = 52 \text{ m}^3$
(4) 発酵工程	酵母槽	
	発酵槽	
	粕取機	
	貯蔵槽	
(5) 蒸留工程	粗蒸留塔 (泡鐘式二流型)	23段 1台
	精留塔 (70-ティンガル付式二溢留型)	61段 1台
	アルデヒド排出塔 (70-ティンガル付式二溢留型)	31段 1台

設備の保全管理システムは必ずしも十分に実施されておらず、設備稼働率向上のためにも活性化が必要である。

1.4 組織及び人員

国営企業から株式会社へ企業経営形態を改革する立場から、組織及び人員を再編成する必要があり、現在その過渡期であると考えられる。

現状の概要を表1.4.1に示す。工場組織図を図1.4.1に示す。

現場経験を有効に活用できる人材を育成し、少数精鋭による合理的作業が実施できる職場作りが必要である。

業務上の情報を公開・共有し、各部署間の有機的連携による問題解決法を徹底することが、能率的な組織の改革を可能にする推進力になるのである。

表1.4.1 組織及び人員の概要

工場長		王 禧 祥 氏
工場改善責任者		王 禧 祥 氏
常務副工場長		石 耀 堂 氏
従業員数		3,100名
内	役職名 (内技術者)	650名 (560名)
	労働者	1,949名
訳	平均年齢	31歳
	平均収入	7,510元

图1.4.1 陕西省宝鸡酒精(啤酒)厂组织机构示意图

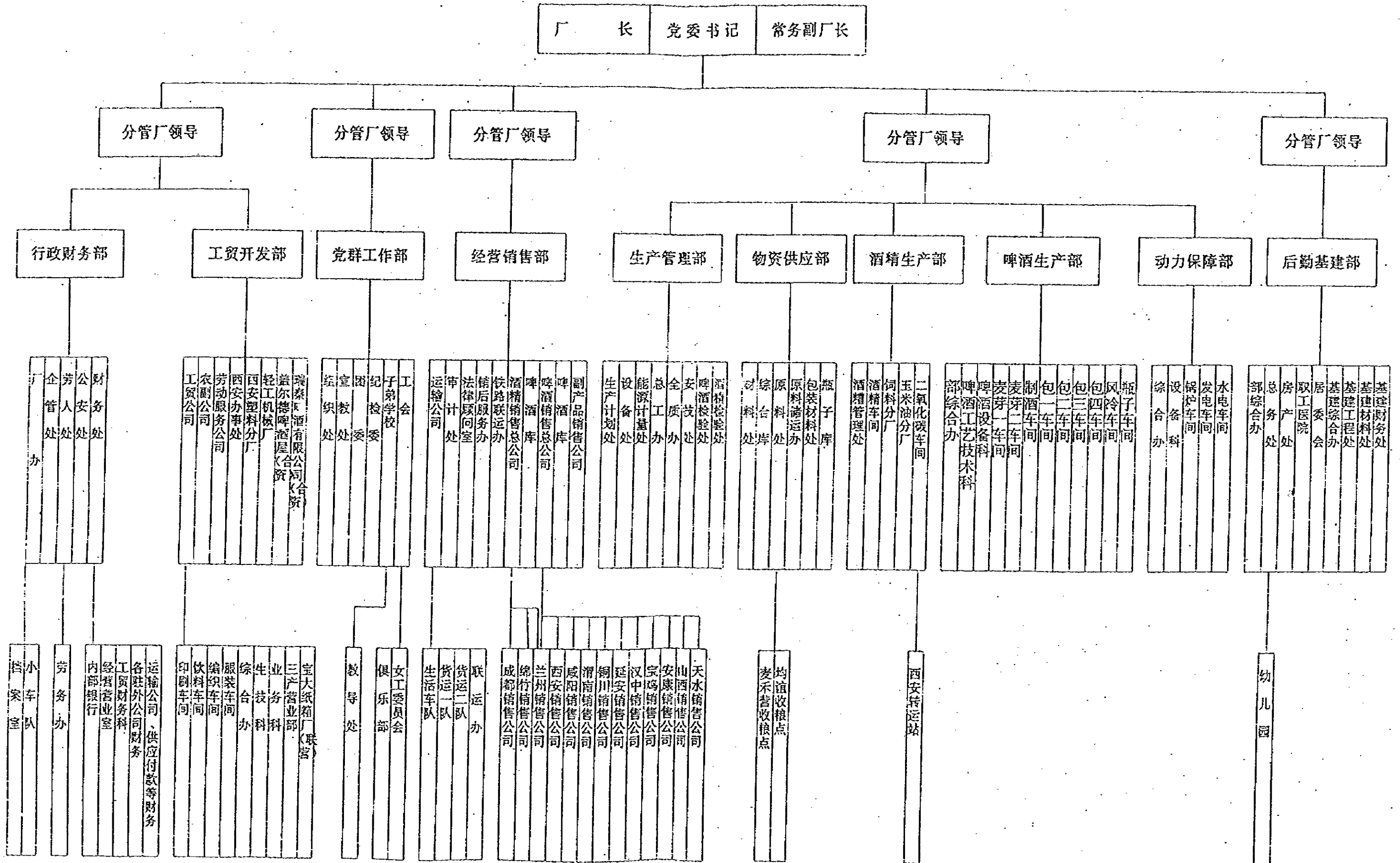


图 一

1.5 原材料

ビールの主要原料を表1.5.1に示す。

輸入原材料・部品の調達先、購入額を表1.5.2に示す。

1.5.1 原材料の仕入れ

ビール原料の仕入れには季節性が有り、一括購入をするために資金需要の計画性が必要となる。

現状の資金調達システムは国営企業のシステムであり、株式会社への改革のためには原料購入システムと関連した改善を実施する必要がある。

1.5.2 原料倉庫について

ビール生産量の拡大には、当然原材料の増量に対応した受け入れ体制の確立が必要である。

原材料の品質低下を防止するため、現状の路地置き状態の改善が必要である。

表1.5.1 主要原材料・部品と購入価格

原 材 料	購入価格 (元/t)
トウモロコシ	1,500~1,550
大 麦	2,040~2,080 2,350 (含送料)
米	2,500 (含送料)
麦 芽	3,450~3,500
ホ ッ プ	11,800~12,000 15,000 (含送料)
ビールびん	7,300(元/万個)
石 灰	55~65

表1.5.2 輸入原材料・部品の輸入元、輸入量

原材料・部品	輸 入 元	輸 入 量
珪 藻 土	アメリカ	8,300元/t
底支持板	ドイツ	170~180元/t

1.6 販 売

当工場の販売体制は、市場での顧客の動向をいかに正確に、迅速に情報として捉え、ビール・アルコールの品質、供給量、サービスの面で競争相手に打ち勝ち、販売量を拡大し、市場占有率を向上させる目的で、直接販売と代理店販売による販売システムを実施している。

1.6.1 ビール販売体制

ビール販売総括会社のもとに子会社として次の販売会社がある。
直接販売は次の直販会社10社を中心に展開されている。

陝西省 西安、咸陽、渭南、銅川、延安、寒中、宝鷄、安康 8社

省外 山西（山西省）、天水（甘肅省） 2社

代理店販売は契約顧客で400社がある。

当工場の販売体制の実証のために、西安地区及び漢中地区の市場調査を実施した。西安地区では、宝鷄ビールの優位性を脅かす競争相手が成長しつつあり、市場の情報は速やかに工場へ伝達され、拡販のための戦術に反映して、現在の市場占有率を維持し発展させる必要がある。

1.6.2 アルコール販売体制

アルコール販売総括会社のもとに直販会社を中心に直接販売をしている。直販会社は、成都、綿竹、蘭州の3販売会社である。

アルコールの品質は感能検査において異味臭がなく、味感が優れており、かつ国家の軍事ロケット用燃料にも使用されている実績から全国第1位と評価されているが、市場の需要は伸び悩んでおり、その販売実績も現状維持の状態である。

アルコールについての具体的市場調査は工場側の了解を得て、未実施である。

1.6.3 1997年販売計画

1997年の販売計画は表1.6.1に示す通りである。1996年の販売実績からの伸び率でみると、ビールは前年比14%増、アルコールは4%減、飼料は20%減となっている。

表1.6.1 1997年販売計画

ビール	160,000 t
アルコール	25,000 t
飼料	8,000 t
実現収入	64,500万元(税込み)
利潤	1,000万元

市場の需要と供給、気候情況、顧客ニーズ等の変動要素があり、競争相手の動向を考慮した市場確保が確実な計画の販売数量である。工場としては、ビールを主力に市場確保、拡大に新製品を含めた販売戦略を定め実施して行くべきである。

1.7 生産計画と生産実績

1.7.1 生産計画

工場の生産計画は、第9次5カ年計画が目標となり、その具体化として年次毎の方

針目標展開図がたてられ、単年度の生産計画が決定される。

生産計画は生産計画処が立案し、数量は市場予測と設備能力に基づいて決定される。

1.7.1.1 第9次5カ年計画の目標

9-5計画の具体化として、年度毎の工場方針と目標があり、生産計画についても主要生産品目について、1997年の方針と目標展開（表1.7.1）がある。

シーズンon、offの消費需給に著しく差があるため、年間を通しての生産量平均化の総合生産システムを実現する努力が必要である。同時に品質の向上と流損失の減少の努力を続ける事が、ビールの味と価格の面で、競争相手より優位にたつことが、方針と目標達成を可能にする道である。

表1.7.1 1997年生産方針と目標

品 目	生 産 量
ビール	160,000 t
アルコール	25,000 t
蛋白飼料	8,000 t
コーン油	1,000 t

2000年（9-5計画最終年）の生産方針と目標を表1.7.1に示す。

この目標達成の前提として、工場が国営企業から株式会社へと経営改革をするために、次の事項を掲げその実現を目指している。

①労働分配、人事、契約の制度を市場経済下の能力評価主義に改革して行く。

②ビールの新製品を積極的に開発して行く。
現有製品の品質向上とともに、変化していく顧客の好みに対応する新製品を市場に投入することができる開発体制づくりをする。

③現在付帯的事業として経営している、ラベル印刷、飲料、洋服、メリヤス編み、ダンボール箱、機械設備のスパーパーツ、プラスチック、その他を独立採算性にして多角経営化を発展させる。

工場は9-5計画の生産目標を達成するため建設計画（表1.7.3）が有るが、その資金調達に財務負担が大きいことに苦慮している。

表1.7.2 生産方針と目標(2000年)

品 目	生 産 能 力
ビール	40万 t / 年
アルコール	3万 t / 年
蛋白飼料	3万 t / 年
コーン油	3,660 t / 年
酒粕団子	16,400 t / 年
電 力	6,600万 kw / h

調査団としては現在の生産設備の最適稼働によって、生産性を高め、収益力の向上を目指すことがまづ財務負担を軽くする第一の現実目標と考える。

現在生産設備の保守点検等に多額な資本的支出が必要であることを考えた財務戦略を立て、単年度計画の実績をふまえた長期的見通しに立った建設計画の裏付けの検討が不足している。

表1.7.3 建設計画

製 品	期 間	目 標	投資額
ビール	'96~'98	15万t/年の生産能力を増設し、 40万t/年生産体制を確立する。	3.5~4.6億元
アルコール	'96~'98	2万t/年の生産能力を改造拡張 し、3万t/年とする。	3,000万元
コーン油	'96~'97	精製項目の完成により、 ・コーン油 3,600t/年 ・ビール粕団子15,400t/年	4,000万元
DDGS飼料	'96~'97	10,000t/年増産する	1,800万元

2000年における生産目標実現には、全工場が、製品品質の向上努力による市場拡大、生産量増大に対応する設備の増設、人材の育成による適正人員配置等積極的な経営戦略の推進が必要である。

第 II 章

工場近代化計画の目標

第Ⅱ章 工場近代化計画の目標

2.1 工場側の改革目標

宝鶏ビール・アルコール工場近代化計画の目標は、第9次5ヵ年計画によって示された諸指標を柱として、市場経済の中で国営企業から株式会社へと、その企業経営形態の質的・量的改革の道を、全工場の総力を挙げて邁進し、名実ともに優良企業として発展することにある。

2.1.1 9-5計画における3つの制度改革

企業で働く人材の良否は、その経営の発展を左右する。当工場では、優れた人材の獲得とその育成を必要条件とした社内労働諸制度の3つの改革を定めた。

(1) 労働分配制度

工場各職場の業務内容に、それぞれ全体を100としたウエイトを持った4つの要素に分配する。すなわち

- ①労働条件ウエイト15、
- ②労働強度ウエイト20、
- ③労働責任ウエイト25、
- ④労働技能ウエイト40

となり、持ち場毎の技能に応じた報酬を支払うように改革する。

当工場は計画経済の習性がまだ従業員にあり、同時期入社では同じ報酬であるべきだとの意識が残っている。その意味では技能に対するウエイトはまだ少いと考えられ、今後の成り行きでは再修正すべきである。

(2) 労働人事制度

中層幹部（処長、副処長、販売支社長以上）の業務評価について次の3つの項目について改革を定めた。

- ①能上能下（昇格だけでなく降格もある）
- ②能工能幹（評価によって作業員になったり、幹部になったりする）
- ③能高能低（職位の高い人でも低いランクに下がり得る）

これらの評価基準については、今までの資格制度により職位も決められていた

方法を、より合理的なものに改革する一つ的手段として明確にしていかなければならない。

(3) 労働用工制度

雇用契約を従来の固定的給料でやってきたが、今後は労働市場の需給関係で額を決める。工場長以下全員の契約制度改革である。

雇用条件については、評価基準の整備、職能力考課システムを充実し、人々の創造性や自律性を生み出すような環境配慮が必要である。

2.1.2 2010年の長期計画

(1) ビールの新製品開発

新製品開発については、市場の動向として、中国人のビールに対する味覚の傾向が、発酵度の高い（コクのある）ものにかわりつつある。これらの市場ニーズにあわせて、次の様な新製品の開発を進めている。

①健康ビール（モルツ）を'97年市場に出し拡販中である。

同上（S e セレニウム）は2000年を目標に開発中である。

②女性、若年層対象のアルコール度を抑えたフルーツ味のビールを'98年に市場へ出す予定である。

③ドライビール（10%、8%）を4年前に開発し「法門寺ビール」として市場へ投入したが顧客の反響は良くなかったので、品質的改善を進めている。

新製品の開発には、当工場顧客の動向と同時に、競争相手の販売動向も考慮した上で、品質、コスト、供給時期等の詳細な市場情報を適切に判断し、迅速な対応策を実施することが、市場競争に勝つ必要条件である。

(2) 第三次産業の開発

当工場の設備の有効利用と余裕人員の活用の理由から、ビール・アルコール製造に関係する資材の調達部門を中心に、工場内の需給だけでなく、外販も考慮に入れた積極的経営を実施していく。具体的には、工場の付帯的事業（下記）を第三セクターで、独立採算制で運営発展させる。

①カールダー生ビール工房（宝鷄生ビールの製造販売レストラン）

②瑞泰ビール有限公司（雪浪生ビールの合弁販売会社）

③西安駐在事務所（西安販売会社と同居）

- ④労働服务公司（招待所の経営、小売代理店）
- ⑤轻工機械廠（設備のスペアパーツ、機械据え付け）
- ⑥西安塑料分廠（プラスチック）
- ⑦農副公司（農業副業、牛乳、食用豚・羊、飼料、アルコールかす）
- ⑧工貿公司（ダンボール箱、郷鎮企業への出資、洋服、メリヤス編み、ミネラルウォーター、サイダー、ジュース、ラベル印刷等）
- ⑨液化天然ガスのステーション（炊飯コンロ用）
- ⑩養鶏場、養豚場は規模の拡大を計画している。

上記①～⑩までの計画はその具体的な実行案については、今後の市場の動向と、後述する関連企業の集団化による発展方向と一致したものでなくてはならない。単なる余剰人員の有効利用ということだけではなく、集団全体としての貢献度からも重点的な製品についての企業運営を選定する必要がある。

2.1.3 集団化、株式制の方向

工場は市場経済に対応した経営体制を作り上げるため、企業のグループ化、関連事業のグループ化を金（資産）、経営（システム）、人脈の3つの連携の中で考え次の施策を実施している。

- ① '96.5.10に、同業他社、関連企業29社と組んで、陝西西方ビール集団を結成した。

大麦基地（複数の農場）、麦芽メーカー、ビールびんメーカー、同業他社（ビールメーカー）、原材料の供給会社、発酵研究所、商社、製造業等で構成されている。

現在は経営連携であるが、将来は資産権まで考えに入れている。

- ②当社は省内24社国営重点企業の1つに指定され、'95.10に有限責任会社の申請をし、'96.3に省政府認可、98年8月～10月に株式有限公司への移行を計画している。

これらの施策は、企業経営の改革という国の方針に沿った当工場の改革目標であるが、その将来にわたっての実現には、多岐にわたっての困難な条件を克服していかなければならない。それ故に次節において、調査団としての工場側に対する適切な助言を提するものである。

2.2 近代化目標を達成するための提言

2.2.1 工場幹部の意識改革

インタビューによる実態把握、および経営管理手法のセミナーの実践を通して、経営幹部及び中間管理職が、市場経済における競争原理についての実体験が少ないことが痛感された。

工場幹部及び中間管理職は、日常業務の中で、企業経営及び技術革新のための情報の公開と共有の徹底、情報の伝達方法の改善など、セミナー等で実体験した事柄をさらに発展活用していく必要がある。

国営企業から株式会社体制への経営改革は、工場幹部が意識的に近代経営手法を修得し、実践していくなかで、工場全体の体制の変革を率先して推進しなければ達成できない。それ故に工場幹部の意欲的な学習を継続するための近代経営管理セミナーを年間教育計画として実施していく必要がある。その内容については第三章に詳述されている。

2.2.2 市場調査による拡販戦略

調査団は、西安、漢中各地区の市場調査活動を通じて、宝鷄ビールの販売状況や競争相手企業の販売戦術の実情を察知した結果をもって、即時に工場長に市場での顧客ニーズの多様化に答える品質の向上対策と、市場占有率の拡大のための強力な販売戦略体制の確立の必要性を提言した。

その主旨は次の通りである。

- ① ビールの市場は現在のところ西安、漢中とも宝鷄ビールが優位を保っている。
しかし、ビールは品質が第1で、常に向上と維持をしていくためには、たゆまず実験を続け、試行錯誤しながら良いものを造っていく努力が必要である。
- ② ビールの販売体制は顧客への物流サービス体制の強化だけでなく、常にライバル企業の動向を察知し、その適切な対応戦術の迅速な実施が可能となる必要がある。そのためには、工場内余裕人員の教育によって、セールス体制を強化し、工場と販売店との密接な連携プレイが出来るよう現在の販売体制を改善していかなければ、市場経済での生きのこりはできない。

以上の調査団の提言は、当工場が進めている経営改革にその発展すべき方向を明示したものであり、工場経営幹部のよき理解と決断による実施計画の検討が始まっている。

2.2.3 株式会社への組織改革

中国の計画経済から市場経済へという激動の時代には、企業環境の変化を知って、機敏に対応して行く経営組織が求められる。

当工場では、1998年の目標として株式会社組織への発展的改革の第1段階として第I章の図1.4.1.に示す組織システムを実施した。

固定化した組織から、柔軟性に富み活性化され、開かれた組織へと抜本的な改革が必要である。これからの工場に要求される人的資源について構想し、現在の能力分布とのギャップを測定することにより、その強化・改善の方向を見いだして行くことが必要である。

2.2.4 ビールの品質向上

ビールの品質は、中国の平均的レベルと評価されているが、市場の競争原理に従って、輸入ビールや国内有名ブランド・ビールとの競合に勝っていくためには、より一層の品質の向上が必要である。

ISO 9002を取得しているが、具体的な品質向上のための現場的改善努力が不足している。

ビールの味を左右するダイアセチル含量は国家規格を満たしてはいるが、今後の市場確保を考えるならば、さらにその含量を0に近づける努力が必要であり、工程中の微生物管理状況も、現場の実情は不徹底な面が多くみられる。

よい品質を作り出すためには、理論にしたがって、テストを繰り返し、実践によって確認していく態度と、微生物工業の基本である清掃、殺菌の作業を徹底し、顧客が期待する味の実現に努力が必要である。

2.2.5 ビールの流損失低減

びん詰包装工程の設備が、小さなトラブルによる停止で、ビールの流損失が多いこ

とは、工場側でも認識しており、改善テーマの一つに、工程稼働率の向上対策として、具体的な実行計画を立て実施することに合意している。

ビール流損失の原因についての分析、対策は、工場長の指示によるプロジェクトメンバーによって、継続的な改善業務として、設備の故障ゼロ、不良品ゼロ、災害ゼロの活動を実施する。

その為には、工程間の業務情報がより有効に利用され、改善策の進捗に役立つ環境作りが必要である。各関係部署が、情報の公開・共有を前提とした強力な協同作業の体制作りをして問題解決をしていけば、企業の株式会社体制の改革に大きな力となると確信している。

2.2.6 国際会計基準による財務管理手法の改革

将来、有限公司化、市場競争激化にともない、資金需要は運転・設備の両面で高まるので、具体的で実現的な経営政策のもとに運営していく努力が必要である。

現在は、会計報告書の財務諸表の分析や経営陣に対する管理目的の情報提供が十分でないと思われ、管理会計システムに対する理解をさらに深める必要がある。

今後は損益分岐点分析、付加価値分析、資金分析等の分析制度を設け、専門スタッフによるその実施が重要な課題である。

更に財務部門と企画管理部門との組織的な業務連携を活性化することで、企業の経営発展に貢献する必要がある。そのためにも、専門スタッフ人材育成と組織の適切な運営が求められている。

2.2.7 製造原価分析手法の改革

原価計算制度は、国の制度のもとに実施されているが、株式会社に向けて発展させるには、改革が必要である。

原価計算は企業の「もの造り」の考え方を如実に反映し、市場競争に備えた具体的な企業施策の現れたものである。

原価管理制度の充実発展が図られなければ、競争力が企業成長への大きな財産とはなり得ない。

生産計画には原価目標が指示されているが、現場の作業者が十分に理解できる内容

となっていない。その情報伝達の手法として、指図書的なものを利用して、全社的な原価管理の取組が必要である。

企画管理部門と生産部門との全面的な連携業務として、原価管理運営を組織的に実施することにより、株式会社経営に相応した原価管理制度の改革が可能となる。

第 III 章

意識改革について

第三章 意識改革について

総論

第1次現地調査において、工場側の要請により、各専門家から、『品質が市場を決める』、『自己変革への挑戦』、『財務管理は企業の生命』というテーマで、工場幹部を対象に研修セミナーを実施した。

工場側の受講者の感想は、市場経済のもとでの企業のあり方、世界の新技术情報、市場の開拓方法、合理的な財務管理手法などを教えて欲しい等の要請であった。

これらの調査結果から『情報の共有とその伝達方法が不十分である』ことを分析し、その対策として『経営幹部の意識改革が必要である』との結論に達した。

国営企業が、急速な競争原理の働く市場経済に対応できる企業へと体質改善をするためには、経営幹部をはじめとする中堅管理職層の現状に対する危機意識を自覚させる意識改革こそが必要である。

第2次現地調査では、意識改革の対策として、次のことを実施した。

- ①経営幹部への面接調査：工場の問題点、対策、将来方向についての考え方、意見を聞き調査活動に反映させる。
- ②経営幹部及び中間管理職を対象にした意識改革研修：国営企業から株式会社への質的変換期の経営管理者としての心構え・あり方を訓練する。
- ③従業員の意識調査：工場で働く従業員が、職場での仕事や人間関係について、日頃どのような考え方を持っているかを調べ、工場の組織や人事制度の改善活動に反映させる事を目的にアンケートを実施する。

これらの諸活動を通じて、工場幹部の人々が、企業内各部門間の情報の共有化と伝達の円滑化、共同作業による改善活動の必要性を体得して、近代化の目標を達成する努力を継続して行くことを確信している。

3.1 経営幹部面接調査

3.1.1 実施の目的

実施の目的は、次の2点である。

- (1) 当工場の問題点、対策、将来方向について、経営幹部の考え、意見を聞き、調査活動に役立たせる。
- (2) 調査団側が面接調査を通して「市場経済化に向かって意識改革することの必要性」を経営幹部に個別に訴える。

3.1.2 実施の内容

経営幹部8名に対して個別に、①経歴、②仕事の内容、③当工場の特色と市場、④自己啓発と部下指導、⑤経営計画、⑥調査団への要望の6項目を中心にインタビューを行なった。

インタビュー項目の詳細内容は、別紙表3.1.1を参照。

3.1.3 実施の成果

厂长以下経営幹部の協力を得て上記(3.1.1)の目的は達せられた。

3.1.4 浮かび上がった問題点

3.1.4.1 9-5計画に対する認識度

9-5計画は、次のような手続きを踏んで作られた

- ① 国・省・市政府の方針に基づいて工場幹部会(厂长、党委書記、副厂长で構成)が2000年の生産、販売目標数値(ビール40万t、アルコール3万t、蛋白飼料3万t、コーン油3千t)を設定した。
- ② 企管処、財務処、組織処、生産計画処の処長、副処長クラスで専門グループを編成し、1996年~2000年について年度別目標数値(生産・販売・利益)を立案した。
- ③ 専門グループが立案した年度別目標数値を工場幹部会で検討し、決定した数値(原案)を10部門に下ろし意見を聴取した。
- ④ 各部門からは、初年度(96年)についてのみ、具体的な目標と検討課題並びに実

施対策が上がってきたが、97年～2000年については、意見（問題点を含む）のみで具体的な目標は提出されなかった。

- ⑤ 専門グループは、各部門から上がってきた初年度の目標と検討課題並びに実施対策を単年度計画（96年工作方針目標展開図、別表5.1.2 参照）としてまとめ、97年～2000年については専門グループとしての計画案を作成し、工場幹部会に提出した。
- ⑥ 工場幹部会は、専門グループから提出された計画案を検討し、最終的に「9-5計画と2010年の長期目標計画」を決定した。

このような経緯に見られるように、単年度計画は、細分化された実行計画となっているが、9-5計画は、目標的なものにとどまっている。面接した経営幹部の9-5計画に対する認識度は、「実現されるべきものというよりはガイドライン」というものであった。

3.1.4.2 経営幹部相互間のコミュニケーション

各経営幹部は、自分が担当する部門で一所懸命業務に励んでいる。全社の課題である

- ①市場占有率の上昇、②労働意欲の向上、③第3セクターの独立採算的運営などについては、各人が問題意識を持っているが、相互の意見交換、対策の意思統一が十分にはなされていない。

3.1.4.3 経営幹部の専門的資質

経営幹部の多くは、人民解放軍退役後、当工場へ配属され、軍事的な管理経験を有していたが、工場に入社後生産現場からスタートして3～4の職場を積んで昇進してきた。その為経営政策決定能力と管理能力は高いが、企業管理論を系統的に学びたいと思っている。

3.1.5 近代化対策

3.1.5.1 短中長期経営計画策定の体系化

短中長期経営計画策定の体系を作り、9-5計画と単年度計画（1997年工場方針目標展開図）との連鎖を明確にする。5.1.1.3.1参照。

3.1.5.2 経営組織の再編制

組織が縦割りに細分化され過ぎているので、組織の見直しを行なって、組織の精鋭化、効率化を図る。5.2.1.3.1参照。

3.1.5.3 経営幹部管理研修の強化

経営幹部は、9-5計画に対する認識度を高めるとともに科学的な管理手法を身につける必要がある。

自己啓発も大切であるが、当工場の制度として経営幹部に対する経営管理研修、企業家精神高揚教育、意識改革研修などを充実させる。5.2.1.3.2参照

3.1.5.4 経営幹部相互間のコミュニケーションの強化

経営幹部相互間のコミュニケーションは、部門間のコミュニケーションに通じる。定例的な会議に依存することなく、日常の1対1の経営幹部相互間のコミュニケーションを促進する。

3.2 経営幹部及び中間管理職の意識改革研修

3.2.1 実施の目的

実施の目的は、次の3点にあった。

- (1) 当工場の経営上並びに管理上の具体的問題をテーマとして与え、問題解決の手法を習得させる。
- (2) グループ討議並びに全体発表会を通して幹部間に共通の問題意識を持たせ、今後の部門間のコミュニケーションを円滑ならしめる。
- (3) 市場経済下における経営管理職の心構え、あり方を認識させる。

3.2.2 実施の内容

経営幹部と中間管理職に対して「市場経済下における経営管理職の心構え、あり方」について、経営管理、生産管理、財務管理の各面から講義を行なった。

その後、経営幹部（受講者20名）と中間管理職（受講者40名）とに分け、グループ討議を実施した。1グループ5～7名の編成とし、当工場が直面しているテーマにつ

いて「問題解決の手順」に従って討議し、その後、各グループ毎に「ふりかえり」を行ない、さらに全体会議で発表する方式をとった。

経営幹部並びに中間管理職が討議したテーマは、次の通りである。

(1) 経営幹部の討議テーマ

- ① 全従業員が最大効率で働いているか。
- ② 競争他社の品質・販売などの動向が的確に把握されているか。
- ③ 「部下が危機意識を持っていない」ということは、幹部である自分が真に危機意識を持っていないことであることを理解しているか。

(2) 中間管理職の討議テーマ

- ① 部門間の報告・連絡・相談・打合わせは、効果的に行なわれているか。
- ② 使用部署のことを十分に考えた原材料購入が適時適切になされているか。
- ③ 成果配分は、全従業員が十分に納得の行く形でなされているか。
- ④ 特に生産・販売現場は、気持ち良く安全に働ける環境になっているか。
- ⑤ 従業員全員が株式会社になることの意味を理解しているか。

3.2.3 実施の成果

3.2.3.1 問題解決手順の習得

与えられたテーマについて、①現状の観察（どうなっているのか）、②問題の分析（なぜそうなったのか）、③目標の設定（どういう状態を実現すべきであるか）、④対策の立案（どうすればよいのか）のステップを踏ませることにより、経営管理職に問題解決手順を習得させることができた。

1例として中間管理職の第5グループが討議した内容を次に示す。

テーマ：従業員全員が株式会社になることの意味を理解しているか

1. 現状（どうなっているのか）

- ① 相当数の従業員が公司法と当工場がその試行対象になっていることを明確には理解していない。
- ② また、当工場として、現在株式会社になるための業務を進めているが、相当数の従業員に理解されていない。

2. 問題の分析（なぜそうなったのか）

- ① 宣伝、学習が足りない。
- ② 改革を進めることに対して、それを受け入れる能力が劣っている。

3. 目標の設定（どういう状態を実現すべきであるか）

- ① 全従業員が公司法と当工場がその実験対象になっているという政府方針の基本的内容を理解する。
- ② 資産権の内容を把握し、責任と権利を明確にする。
- ③ 科学的管理を実施し、活力ある組織体制とする。

4. 対策の立案（どうすればよいのか）

- ① 公司法と当工場が実験対象であるという政府方針を宣伝、教育する（担当：宣
教処、3月下旬開始）。
- ② 必要な規則改定を行なう（担当：企管処、6月1日までに）。
- ③ 公司制度での技術改造と新製品開発計画を立てる（担当：総工弁、5月15日ま
でに）。
- ④ 公司制のもとでの3項目の改革（労働、人事、分配）を進める（担当：労人処、
5月1日までに）。
- ⑤ 公司制のもとでの科学的管理制度を構築する（担当：財務処、3月25日までに）。
- ⑥ 幹部が党組織と工場組織を強化する（担当：組織処、5月1日までに）。
- ⑦ 民主的な管理を確立する（担当：工会、5月1日までに）。
- ⑧ 現在工場で行なっている社会福祉事業の改革案を作る（担当：後勤弁、5月1
日までに）。

3.2.3.2 問題意識の共有化

4時間にわたるグループ討議と「ふりかえり」、並びに2時間にわたる全体発表会を通して幹部相互間の問題意識の共有化、問題解決意欲の高揚が図られた。

1例として、中間管理職の第2グループの「ふりかえり」の内容を次に示す。

ふりかえり（回顧）

Q 1. あなたはこのグループ作業についてどの程度満足しましたか。

- ・非常に満足した。
- ・皆が熱心に討論し、言いたいことを言い、考え方もほとんど一致した。

Q 2. あなたは、このグループ作業にどの程度参加できましたか。

- ・十分参加した。
- ・積極的に参加し、真剣に対策と方法を検討した。

Q 3. このグループ作業の中で、あなたの気持ちの変化、流れはどうでしたか。

- ・討論の中で楽しく感じた。
- ・討論の中で、市場競争で勝利を得るためには、自らを知り、相手を知ることが必須であると感じた。
- ・今回のセミナーで提起した問題、目標、改善対策を今後の仕事に生かしたい。

3.2.3.3 市場経済下における経営管理職のあり方の認識

導入講義（顧客満足度を高めて利益を増やす）、グループ討議（当工場の問題点を自己責任で解決する）、「ふりかえり」（グループ討議の過程から学ぶ）を通して、市場経済下における経営管理職の心構え、あり方を再確認した。外国ビール・メーカーの攻勢はさらに強まるので、経営管理職位にある者は、今後とも市場経済の自己責任の原則、優勝劣敗の原則を肝に銘じておく必要がある。

1例として、経営幹部第1グループのA部長の研修受講後レポートを次に示す。

意識改革研修を受講して

市場経済下で、私たち工場の経営幹部は、常に自分の思想や行為を変化する市場の要求に適応させて行かなければならない。市場の情報を把握した時点で、既に作成した政策や計画も修正しなければならない。

競争相手からの挑戦や攻撃に打ち勝つためには、革新と迅速が必要であり、これによって市場のリーダーシップを握ることができる。工場内でも、相互に競う中で、すぐれたところを発揮し、劣ったところをなくして行く。他者からの意見を取り入れ、常に仕事を改善して行く。自立の精神と協働の精神をあわせ持って、この困難な時を乗り越え、輝かしい事業の未来を拓きたい。

3.2.4 浮かび上がった問題点

3.2.4.1 9-5計画に対する認識度

受講者の9-5計画に対する認識度は、「実現されるべきものというよりはガイドライン」というものであった。

3.2.4.2 部門間のコミュニケーション

グループ討議並びに全体発表会を通して幹部相互間の問題意識の共有化、部門領域を超えた協働精神の大切さの認識は図られた。しかし、部門間のコミュニケーションを円滑化するためには、一層の努力が望まれる。

3.2.4.3 管理手法習得の必要性

受講者の発言、意見を聞く中で、講師団（調査団）は、当工場の経営管理職が経営管理、生産管理、財務管理の諸手法を身につけなければならないと感じた。

3.2.5 近代化対策

3.2.5.1 短中長期経営計画策定の体系化

短中長期経営計画策定の体系を作り、9-5計画と単年度計画（1997年工場方針目

標展開図)との連鎖を明確にする。5.1.1.3.1参照。

3.2.5.2 経営組織の再編制

組織が縦割りに細分化され過ぎているので、組織の見直しを行なって、部門の統合、管理階層の圧縮を図る。5.2.1.3.1参照。

3.2.5.3 経営幹部管理研修の強化

当工場の制度として経営幹部に対する経営管理、生産管理、財務管理などの管理研修を充実させる。5.2.1.3.2参照。

3.3 従業員意見調査

3.3.1 実施の目的

実施の目的は、次の2点である。

- (1) 従業員の仕事、労働条件、コミュニケーション、人間関係などについての考え方、意見を知って、当工場の組織や人事制度の改善に反映させる。
- (2) 従業員意見調査の質問事項を通じて、従業員の意識改革を促す。

3.3.2 実施の内容

全従業員3,040人の10%に当たる300人(10部門の在籍人員に応じて比例配分)に4種類の質問用紙を配布し、75%を回収した。

3.3.2.1 従業員意見調査(その1)

85項目の意見調査。別紙表3.3.1を参照。

3.3.2.2 従業員意見調査(その2)

31項目の意識調査。別紙表3.3.2を参照。

3.3.2.3 品質意識調査

5項目の意識調査。別紙表3.3.3を参照。

3.3.2.4 5S意見調査

13項目の意見調査。別紙表3.3.4を参照。

3.3.3 集計結果から浮かび上がった問題点

別紙表3.3.1、3.3.2、3.3.3、3.3.4から相当数の問題点が読み取れるが、ここでは特記すべきものを7つにまとめてみた。その設問に答えた総人数を100(%)として該当項目に記入した人数を α (%)で表している。→は参照すべき別表の設問番号を示す。なお、簡単な説明を加えたが、中国企業の実施例がないので、今までに日本で実施した製造業の平均値を比較基準値として採用している。

3.3.3.1 作業負荷のアンバランスと能力発揮不足

- (1) 作業量が多過ぎる(28%)、もっと仕事をしたい(26%) →表3.3.1 問3
- (2) 自分の職場の能率に不満足である(26%) →表3.3.1 問23
- (3) 能力に応じた権限・責任が与えられていない(24%) →表3.3.1 問37
- (4) 自分の仕事が所属部署の目標に貢献していない(24%) →表3.3.1 問40

[説明] 上記(1)(2)(3)(4)の比較基準値は10%である。(1)を見ると作業負荷が明らかにアンバランスであることがわかる。(2)(3)(4)からは、管理者の適切な管理と部下への権限と責任を一致させることにより職場の生産性が向上することが読み取れる。

3.3.3.2 給与計算方式の不明確さ

- (1) 給与規程を知らない(40%) →表3.3.1 問11
- (2) 自分の給料の計算方法を知らない(42%) →表3.3.1 問12
- (3) 給料・賞与のきめ方が公平でない(28%) →表3.3.1 問16

[説明] 上記の比較基準値は、(1)10%、(2)5%、(3)15%である。2つの原因があると考えられる。1つは、従業員への説明が十分になされていないこと、もう1つは、給与計算の方式が複雑であること、である。

3.3.3.3 望まれる能力主義・専門職位

- (1) 能力によって給料の差がつくのがよい (34%) →表3.3.1 問13
- (2) 専門職位への昇進に魅力を感じる (41%) →表3.3.1 問18
- (3) 若い人が上司になったとしても、その指示命令に従う (59%) →表3.3.1 問72

〔説明〕上記の比較基準値は、(1) 40%、(2) 50%、(3) 50%である。当工場も政府の指導によって能力主義人事管理をPRしているが、職能資格制度などの人事制度を明確に打ち出すことによって、これらの比率は、高まると思われる。

3.3.3.4 望まれる教育訓練

- (1) 教育訓練の量は十分でない (38%) →表3.3.1 問19
- (2) 上司が部下の能力を伸ばすことに努力しない (30%) →表3.3.1 問62

〔説明〕上記の比較基準値は、(1) 15%、(2) 10%である。当工場の教育体系を実務・専門教育中心に切り換え、経営幹部並びに中間管理者が部下育成の重要性を再確認することが必要である。

3.3.3.5 部門間の協力・連絡・調整の不足

- (1) 部門間の協力が悪い (28%) →表3.3.1 問25
- (2) 上司と他の関連部門との連絡・調整が悪い (23%) →表3.3.1 問44
- (3) 自分と他の関連部門との連絡・調整が悪い (27%) →表3.3.1 問45

〔説明〕上記の比較基準値は、(1)、(2) が15%、(3) が10%である。原因は、組織が縦割りに細分化され過ぎていることと、管理職位にある者の行動力不足である。

3.3.3.6 コミュニケーションの不足とミスコミュニケーション

- (1) 上司と一緒に6ヵ月先、1年先の計画を立てたことがない (39%) →表3.3.1 問31
- (2) 上司と有益なミーティングを持ったことがない (54%) →表3.3.1 問32
- (3) ミーティングが開かれない (39%) →表3.3.1 問33
- (4) 方針・目標が上司から明確に提示されない (37%) →表3.3.1 問39
- (5) 指示・命令を出す人が複数で困ることがある (71%) →表3.3.1 問41
- (6) 意見・アイデアを上司に伝えにくいと感じる (69%) →表3.3.1 問46

- (7) 意見・アイデアが途中で消えて上まで届かない (71%) →表3.3.1 問47
- (8) 仕事の結果について上司が知らせる努力をしない (65%) →表3.3.1 問48
- (9) 上司が当工場の現状・経営方針を適切に知らせない (36%) →表3.3.1 問50
- (10) 仕事を進める上で知りたいことを上司以外から知る (75%) →表3.3.1 問51
- (11) 仕事の必要性がわからないことがあった (74%) →表3.3.1 問52
- (12) 情報がゆがめられて伝達される (62%) →表3.3.1 問53
- (13) 自分の判断と上司の判断と違うと思うことがある (78%) →表3.3.1 問54
- (14) 上司の仕事の進め方、考え方が自分と違うと思う (43%) →表3.3.1 問55
- (15) 仕事をする上で必要な情報を十分入手できない (31%) →表3.3.1 問26
- (16) 部門長は重要な事柄を部下に知らせようと努力していない (69%) →表3.3.1 問29
- (17) 経営目標・経営方針が明確に打ち出されていると思わない(33%)→表3.3.2 問1

【説明】上記の基準値は、項目によって異なるが、20%～30%の間に入っている。当工場の場合、中間管理層を圧縮することと同時に、上に立つ者の革新的なコミュニケーション努力が必要である。日欧米の企業で伸びているところは、すべて良好なコミュニケーションの確立に努力している。調査団が中国語訳『THE HP WAY』を経営管理職者のテキストとして推奨したが、このヒューレット・パッカード社は、オープン・コミュニケーションを経営行動指針の柱にして伸びている企業である。

3.3.3.7 望まれる作業環境の改善

- (1) 現在の作業環境で改善して欲しいことがある (73%) →表3.3.4 問13

【説明】業種によっての違いがあるが、上記の基準値は30%以下である。作業環境改善プロジェクトで全社的に取り組むべきであるが、先ず1人1人の従業員が5Sから始めるべきであろう。

3.3.4 近代化対策

3.3.4.1 経営組織の再編制

組織が縦割りに細分化され過ぎていることが、部門間のコミュニケーションを悪くする一因となっている。また、コミュニケーション・ルートが厂长→副厂长→部長→

副部長→処長→副処長→担当者と多階層になっていることも上下間のミスコミュニケーションにつながっている。従って、組織の見直しを行なって、部門の統廃合、管理階層の圧縮を図る。5.2.1.3.1参照。

3.3.4.2 人材棚卸しと人材有効活用

仕事の質・量と人員配置との間にアンバランスが見られ、また従業員の能力も十分に発揮されていない。定員算定を行なって再配置を実施するとともに、人材棚卸しを行なって適性配置を実施する。5.2.2.3.1参照。

3.3.4.3 能力主義人事制度の導入と確立

従業員の間にも能力主義志向、専門職位志向が見られるので、能力主義をベースとした職能資格制度を導入し、確立を図る。5.2.2.3.2参照。

3.3.4.4 給与体系の見直し

給与体系を見直し、能力主義をベースとした職能資格制度と給与とを結びつける。あわせて、わかりやすい計算方式を設定する。5.2.2.3.2参照。

3.3.4.5 教育体系の見直しと確立

教育体系の見直しを行なって、階層別教育、専門分野別訓練を充実させる。

3.3.4.6 作業環境の改善

作業環境の現状を全工場的に把握し、環境整備計画を作成して、短期・中期に分けて段階的に進める。

3.3.4.7 経営幹部並びに中間管理職の管理能力の向上

「作業負荷のアンバランスと能力発揮不足」「コミュニケーションの不足とミスコミュニケーション」の問題は、縦割りに細分化され過ぎている組織と日常の管理不足とに起因する。後者については、経営幹部並びに中間管理職の管理能力を向上させる外はない。管理能力向上のために、上級管理者による下級管理者へのOJTを強化する。あわせて、管理者に対する管理教育プログラムをOffJITとして充実させる。5.2.1.3.2参照。