

大学評価 第1号 平成14年10月 (研究ノート・資料)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

## 日本経営品質賞受賞企業の活動事例 (アサヒビール株式会社)

Case Study of Management of a Company that Received Japan Quality Award  
—Asahi Breweries, LTD.

喜多 一

KITA Hajime

*Research in University Evaluation*, No.1 (October, 2002) [the essay/material]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

1. はじめに .....	147
2. 調査対象について .....	147
3. インタビュー調査の内容 .....	148
4. その他の経営活動と課題 .....	151
5. 大学への要望 .....	152
6. おわりに .....	152
付録1 アサヒビール株式会社の日本経営品質賞表彰理由 .....	153
付録2 アサヒビールの組織構成 .....	154
ABSTRACT .....	155

# 日本経営品質賞受賞企業の活動事例（アサヒビール株式会社）

喜多 一\*

## 1. はじめに

TQMは民間企業における経営手法として効果を挙げているが、大学におけるTQMの有効性を考えるに際しては、大学との組織の目的、形態、制度などの相違を踏まえ、企業でのTQMを有効なものとしている条件を明らかにしておく必要がある。

大学評価・学位授与機構における「TQM（総合的品質経営）による大学経営評価」の研究ではその研究の一環として、上記のような目的から企業でのTQMの事例について、特にTQMにおいて優れた取り組みを行っている企業等を取り上げ、TQM活動の担当者から、その実状についてインタビュー調査を行っている。また、その際、企業等の側から見た大学の経営のありかたなどについても合わせて意見を求めている。本稿は調査対象として1997年度に日本経営品質賞を受賞したアサヒビール株式会社に対して行われたインタビュー調査の報告である。なお、日本経営品質賞については本号、溝上氏による紹介を参照頂きたい<sup>①</sup>。

## 2. 調査対象について

調査対象としてアサヒビール株式会社は1997年度に財社会経済生産性本部が主催する日本経営品質賞を製造部門で受賞しており、これが同社を調査対象とした理由である。表彰理由は付録に引用しておいた。

同社はその経営の成功について広く知られている企業であるが、調査の背景としてその概要をここに簡単にまとめておく。

- アサヒビール（当時は朝日麦酒）はその前身である大日本麦酒がシェア72%であったことからGHQによる占領政策の一環として分割されて、日本麦酒（現在のサッポロビール）とともに発足した。これに戦前から継続している麒麟麦酒を加えた3社体制となった。
- 昭和28年には朝日麦酒はシェア33.3%で業界のトップであったが、その後、麒麟に押される形で、シェアが下がり、昭和60年にはシェアが9.6%と業界3位となり、後発のサントリーにも肉薄される低迷状態となった。その低迷ぶりを象徴するものとして、現在の本社がある東京の吾妻橋工場を閉鎖、売却を余儀なくされるに至った。
- このような低迷から脱却すべく、取られた経営活動として昭和59にはCI（コーポレート・アイデンティティ）を導入しロゴマーク変更などを行った。
- またAQC（アサヒ品質管理、の意味）の名称で品質管理手法を導入したが、その一環として「方針管理」が行われた。このような活動の成果として、

---

\* 大学評価・学位授与機構 評価研究部 教授

- 昭和61年に主力ブランドとして「アサヒ生ビール」（その味の設計からコク・キレビールと呼ばれていた）を投入，さらに，この路線の延長として昭和62年に大ヒットとなった怪物商品「スーパードライ」が投入された。
- そして，スーパードライの成功により平成11年にはビール部門で39.5%のシェアを取り，キリンを抜いて業界トップに返り咲き，現在に至っている。

本調査は2001年2月1日，同社本社<sup>1</sup>にて，同社の経営品質に関する取り組みを戦略企画本部，経営戦略部<sup>2</sup>，部長円城寺誠氏にインタビュー形式で行った。以下は，その内容を整理したものである。ご多忙の中，インタビュー調査にご協力頂いたアサヒビール株式会社円城寺誠氏には深くお礼申し上げる。

本調査には報告者のほか，以下の者が同行した。本報告は同行者が行った質問とそれへの回答を含めて報告者がとりまとめた。

同行者（五十音順）：

井下理（慶應義塾大学教授），  
 大塚雄作（大学評価・学位授与機構教授），  
 小宮慎太郎（株式会社三菱総合研究所部長），  
 舘昭（大学評価・学位授与機構教授），  
 森利枝（大学評価・学位授与機構助教授），  
 八尾坂修（奈良教育大学教授），  
 山田礼子（同志社大学助教授）。

なお，取り組みの名称や時期など当日のインタビューで曖昧だったものは，同社の会社概要<sup>3</sup>および文献<sup>4</sup>を参考に補足した。

### 3. インタビュー調査の内容

#### 3.1 日本品質経営賞と同社の経営品質への取り組みとの関係

まず，同社のTQM関連の活動について，日本経営品質賞との関係を含めて概要の説明を受けた。以下はその要約である。

同社は日本経営品質賞を1997年度に製造部門で受賞した。ただし同社内の経営活動として明示的，形式的にTQMという形はとられておらず，日本経営品質賞で言う社内アセッサー<sup>3</sup>などを配置しているわけではないとのことである。同賞への応募にあたっては，同社がすでに展開している「方針管理」などの経営活動に品質経営の考え方を織り込みつつ，同社の方針管理を同賞の基準に照らして評価を受けた。社内では戦略企画本部，経営戦略部が方針管理として中期計画，年次計画の取りまとめを行っており，日本経営品質賞の窓口ともなっている<sup>4</sup>。

1 〒130-8602東京都墨田区吾妻橋1-23-1

2 同社の組織図は付録参照。

3 同賞に関連して社内でのセルフ・アセスメントを行うための審査員。同賞を主催する社会経済生産性本部が養成コースの開催などを行っている。

同社の「方針管理」はいわゆる QC などのボトムアップ活動とは異り、トップダウン的である点で経営品質賞のコンセプトに近い。また同社の会社案内<sup>4</sup>でも企業活動を紹介するなど、日本経営品質賞の考え方が反映されている。

また経営活動で最も重要なことの一つとして経営者のリーダーシップが挙げられた。同社では経営トップが会社の理念として「お客さま満足」ということを長期にわたって主張し続けた<sup>5</sup>ことが日本経営品質賞の受賞にまでつながったと考えられるとのことである。

### 3.2 アサヒビールにおける方針管理による経営計画の展開

次に同社の方針管理について、説明を受けた。

同社では経営計画は「方針管理」という名称で組織化されており、すでに10年の経験を有している。先に述べたように経営計画の取りまとめは戦略企画本部、経営戦略部<sup>6</sup>が担当している。同社の方針管理は以下のようにトップダウン的に展開されている：

- アサヒビールグループ全体の中期計画を策定し、これを年次計画に詳細化する。例えば2000、2001年では経営革新・経営基盤強化が、2002から2005年ではグループ競争力の向上方針がとして策定されている。

なお、全体的な方針を策定するのは執行部門である経営会議が行い、本部長は達成状況を所定の様式で報告しなければならない。これに対して経営戦略会議はより全体的な方向性などを討論する場として機能している。

- これに対応してアサヒビール本社の中期計画、年次計画を策定し社長方針とする。
- 社長方針に基づき、全社あるいは本部別の取り組み方針が編成される。
- さらに、目標が以下のように具体的に構造化される。
  - 本部の方針から具体的な施策が立案される。
  - 施策が実施される。
  - 達成の程度を毎月、○×で評価する。△など曖昧な評価は許していない。現実には8割程度は○となるが、個別に施策が達成されても上位の方針が達成していない場合もあり、取り組みの見直しを随時行っている。
- このような展開は最終的には個々の社員の取り組みにまで詳細化され、その達成度が評価される。
- 各レベルでの方針の策定とそれを具体化した取り組みの策定は、組織階層に応じて方針決定を行う部分と取り組みを策定する部分に役割分担され、権限委譲されて行われている。これら方針管理のために定型的な書式が定められており、これに基づいた報告が各レベルで

---

4 日本経営品質賞は受賞組織の受賞後の活動報告も求めている。

5 食品製造業の特性として、製品のエンドユーザ（一般消費者）と直接の顧客（卸売業者）が異っており、会社案内などの編集もエンドユーザ向けの性格は薄いとのことである。

6 具体的なアクションとしては、消費者の嗜好調査などに基づくスーパードライなどの商品の開発、展開や徹底した鮮度管理などが行われた。

義務づけられている。

取り組みの達成度の評価においては定性的に評価されているもの、定量的に評価されているものの両方があり、上位目標が定性的であっても下位目標は定量的である場合などもある。ただし、個別の取り組みが上位目標のどれに該当するかの関連づけは明確にされている。

下位目標を評価の際に重みづけするようなことはしていない。これは方針と取り組みの関連づけはそれを策定した時点で方針を具体化したものとして、すべてが「達成すべきである」との合意が形成されているためである。

### 3.3 関連事項

方針管理に関連して、いくつかの質問を行い、以下のような説明を受けた。

**方針管理と従業員評価の関係づけ** 会社の中の活動単位である「部」<sup>7</sup>では、その目標は最終的には個人にまで詳細化され分担される。その達成度は給与、賞与などの形で人事評価にもつながる。

各個人の取り組みの決定は部全体の取り組みのディスカッションを通じて決定し、設定された目標の達成状況の評価は上司と部下の間で最低、年に2回確認される。

人事評価の際には単に取り組みの達成度だけではなく、その難易度を上司が5段階で評価したものが考慮される。難易度は個人の能力に照らして決定するのではなく、取り組みそのものの難易度の絶対評価として設定される。

**方針管理の費用面について** 経営活動の中で活動の評価をシステム化し、かなり費用をかけて行っているが、基本的にはそれが利益につながることを前提に考えており、その意味で問題はないとしている。ただし、どこまで費用をかけるかは経営上の重要な判断の一つである。

**目標の見直しについて** 想定外の目標の発生に付いては随時、目標を修正して対応している。当初の目標との不整合はやむをえないものと認識されているが、人事管理には修正された目標に対する達成度が反映されるようになっている。

**総合品質本部の役割について** 戦略企画本部とは別に総合品質本部という組織が設けられている（付録2組織構成参照）が、これはどういう人材がどれぐらい必要か、それをどう調達するかなど部門を跨る業務管理を担っており、業務プロセスやシステムの開発までを含めて担当している。

**研究開発などの管理について** 研究開発に関しては目標として特許件数、新商品、具体的技術などが設定される。最終製品だけでなく内部の製造技術なども含まれる。環境経営についても、方針などは明確にされ、取り組んでいる。企業文化については、現在は社会貢献活動にやや寄っており、見直しを行っている。

**顧客や従業員の満足度** 業態の特性から顧客の特定が難しいが直接の顧客である卸売業者と最終的顧客である消費者とに分けて顧客満足度の把握が行われている。それぞれ、営業部とマー

---

7 本社の規模は350名、部は平均して20名程度の規模。

ケッティング部が担当している。特に製品の「味」については毎年1万人規模を対象とした嗜好調査を行っている。

またクレームへの対応は確実にやっているが、とくに食品という業種の事情から、対応速度を重要視しており、対応日数に期限が設けられている。実態としては製造上の問題はほとんどなく、流通過程の問題がほとんどであるとのことである。

従業員満足度については人事戦略部が担当しており、調査などを行っている。これまで2回実施したが、調査項目や調査結果の利用方法についてはさらに検討が必要な段階であるとのことである。

### 3.4 問題組織とそれへの対応

目標を達成できない問題のある組織が出て来ることが考えられるが、そのような場合にはどのように対応しているのかについて質問した。

実際、そのような問題は生じることがあるが、組織のマネージャ（具体的には部長）の問題であることが多いとのことである。例えば、元来、協力して目標を達成する組織間での協力がうまく行かないことがあるが、これはマネージャ同士の相性が良くないことが問題であったりする。その対応として、ポストから人を外すことは企業でも難しいことも多い。このため必要に応じて組織形態を変えることが定期的に行われている。

## 4. その他の経営活動と課題

以下、TQMに限らず、経営活動がどのように展開され、どのような課題を持っているかについて説明を受けた。

方針管理を導入する以前は、同社の業績がふるわなかった頃から1984年のQC活動の導入に始まり、CI活動（1985年導入）などを経て、現在の方針管理に基づく経営活動に至り、すでに10年程度の経験を持っている（現在の主力商品アサヒスーパードライの投入は1987年）。

ただし、ホワイトカラー（本社など）の生産性向上に取り組んでからではまだ数年程度である。具体的なホワイトカラーの生産性向上の取り組みとしては平成10年に本社組織をゼロベースで見直し人員を450人体制から350人体制にスリム化している。

経営に関する外部者によるコンサルティングは日常的に利用され、年に2テーマ程度は何かが対象となっている。外部のコンサルタントには性格として、特定の分野に強い人と、必ずしもそうではないが、むしろ顧客となる会社の考えを組み立てることに強い人が居るようであり、テーマによってコンサルタントを選択しているとのことである。

今後の経営手法としては利益管理のレベルアップを考えている。また知識経営などの考え方を反映した取り組みとして営業情報を共有するツール（情報カードは97年から、営業情報玉手箱は99年から）がすでに利用されており有効活用されている。このシステムに入力される川下（卸売、小売など）情報は営業マンが提供するようになってきている。また、鮮度管理（フレッシュマネジメントを1992年導入、その前身として1986年にフレッシュローテーション活動を導

入) にパート職員などが利用され、小売店などに展開しているが、これらの職員には電子手帳を携行させ、顧客などの情報を収集させる。これを担当営業マンが吸い上げ、営業情報玉手箱に入力する体制が取られている。

また具体的な取り組みの例としては実需要の把握に努力しているとのことである。工場からの出荷量では流通在庫に伴う遅れがあるため、実需の把握にはならない。卸売り業者の協力を得て小売店への出荷で把握できるように取り組んでいる。小売在庫の期間が短いためこれで十分に実需の動向が把握できるとのことである。

人材面については、マネジメントなどのための人材は中途採用など外部の人材源だけではまかないきれず、社内で育てる必要が出てきている。これには、従来型の集会的な研修などではなく、個人単位の人材養成が求められている。企業内での人材養成では特定のスキルを身につけるといよりはマネジメント用のスタッフとなることが求められており、現在はグループ会社での実践が人材育成の場としても活用されている。

## 5. 大学への要望

最後に大学への要望について質問した。

卒業生を採用するに際してのニーズとしては一定のスペシャリストとしての能力が求められるようになってきている。その理由として新卒に対して通年採用が常にオプションとして考えられているとのことである。通年採用などの人材の流動化は同時に企業への忠誠心の低下も意味するが、これはやむをえないことと考えており、むしろ人材の流出はそれだけ人材供給能力がある会社であるという意味では目指してよいと考えるべきだという立場をとるとのことである。企業と学校の連携は今後も進んでいくと考えられており、採用するに値する魅力のある学生を大学に求めている。企業として社員に MBA などを取らせることなども視野に入れられている。

## 6. おわりに

同社への聞き取り調査では TQM などに関連して

- 顧客の満足としての品質を中心とした業務の展開、
- 目標の明確化とその達成の確認、
- 担当組織に応じた権限の委譲、
- 達成度の従業員評価への関連付け、
- 経営者のリーダーシップの重要性、

などが実例として確認された。また、知識経営的手法として IT 技術の活用など新しい展開が行われていることや、マネージャなどの人材育成のニーズの存在とその対応などを課題としていることも知った。

なお、営利企業と大学における運営形態の差が大きいことや、大学が持つ「教育」「研究」という目的と製造業での活動との目的の差なども大学での TQM を考えている上で重要である



と思われる。今後、調査対象の選定やインタビュー調査の際の照会事項などに、このような点を考慮してゆくことも重要であると考えられる。

#### 参考文献

- (1) 溝上智恵子：日本経営品質賞と受賞企業の活動事例（日本アイ・ビー・エム株式会社ゼネラル・ビジネス事業部），大学評価，1号，pp.133-143（2002）
- (2) 社会経済生産性本部編：日本経営品質賞とは何か，2000年度版，生産性出版（2000）
- (3) アサヒビール株式会社：アサヒビール会社概要 2000-2001（2000）。
- (4) 西村晃：アサヒビールの経営戦略，たちばな出版（1999）

### 付録1 アサヒビール株式会社の日本経営品質賞表彰理由

アサヒビール株式会社の日本経営品質賞表彰理由：

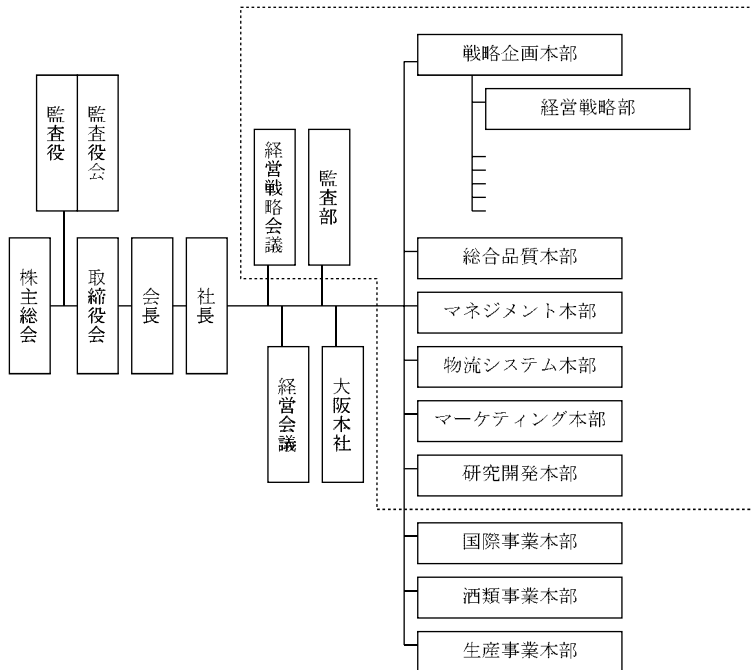
消費者の嗜好の多様化，規制緩和に伴う流通構造の変化，輸入ビールを始め発泡酒などによる新たな競争要因によって大きな変化が見られるビール業界にあって，顧客のニーズの的確な把握と，それにいち早く応えることによって，着実に市場での評価と業績を向上してきている。以下が今回の審査で高く評価された主な点である。

- 「品質を最優先する」「お客様の心に応える」という基本理念と行動規範。
- 「変化の兆しは現場にあり」とする経営幹部による現場指向の率先垂範。
- 自由闊達なコミュニケーション風土に加え，最新機器を活用した情報の共有化。
- 「鮮度」を最重点課題とし一貫性のある経営戦略と徹底したプロセスマネジメント。
- 共存共栄を基盤としたサプライヤーとの協力関係。
- 環境保全基本方針に基づく産業廃棄物削減・再資源化，省エネへの先進的取り組み。
- 業界トップレベルの業績向上率と市場および社会的評価

(財)社会経済生産性本部 WWW サイト (<http://www.jqac.com>) より引用。

## 付録2 アサヒビールの組織構成

アサヒビールの組織構成を同会社概要2000-2001に掲載されている2000年10月31日現在の組織図から抜粋して次図に示す。



アサヒビール会社概要 2000-2001 から抜粋して作図

[ABSTRACT]

Case Study of Management of a Company  
that Received Japan Quality Award—Asahi Breweries, LTD.

KITA Hajime\*

As a part of research program ‘Research on Evaluation of Higher Education Management using Total Quality Management (TQM)’ in NIAD, case studies of implementation of TQM and related management activities in private companies and other sorts of organizations have been carried out.

This note reports a case study of Asahi Breweries Ltd. that received Japan Quality Award in 1997. Interview was had with the Management Strategy Department of the Strategy Planning Headquarters of the company. In Asahi Breweries Ltd., TQM-like activity is implemented as policy management (Hoshin-Kanri). While it pay attention to ‘quality’ of their products, it takes rather top-down style compared with conventional Quality Control approach. Recently, some management activities of Knowledge Management type have also been introduced.

---

\* Professor, Faculty of University Evaluation and Research, National Institution for Academic Degrees