



日本企業再生の枠組みと組織および支援情報システム改革

Management
Review

ERP (BPR) クラスター 上席主任研究員 多部田 浩一
副主任研究員 乾 久美子

1. 経営変革の必要性

金融システムの動揺、長期化する不況など、わが国企業を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。株価や土地価格の低迷により、含み資産に信用創造を依存していた企業は、本来のビジネスの付加価値から得られるキャッシュフローをベースとした経営に移行せざるを得なくなっている。加えて国際会計基準の設定などグローバル基準によって企業情報の開示を迫られるようになってきており、企業の行動やそれを支える情報支援の仕組み自体も大きな変革を余儀なくされつつある。

1990年代に企業の競争力を急速に回復したアメリカでは、わが国で発展を遂げたTQM（全社的品質管理）や企業間の取引コストを削減するモデルとしての系列取引などの研究を進め、情報技術と一体化した企業変革モデルを実践している。アメリカ国防総省が94年にまとめた「プロセス変革の枠組み」や企業間取引のモデルであるサプライチェーン・マネジメントの概念とそれを支援する情報システム技術などは、その一例である。

80年代の日本モデルの研究によって、それをさらに発展させたアメリカが経済の再生に成功したように、わが国企業も国内外のベスト・プラクティス（模範となる事例）を真摯に研究し、実践することで、企業活動の活力を取り戻す必要に迫られているといえる。不良債権処理などの後ろ向きの対応のみに追わ

れていては、競争力の回復は望み得ない。

長期化する不況と金融システム危機という従来にない経営環境は、80年代に日本企業との競争に敗れたアメリカ企業や国防費の大幅削減を迫られた国防総省などが置かれた環境と基本的には変わらない。大きな経営環境の構造的変化とそれへの対応が迫られているという点で、これらを克服した経験を持つアメリカのマネジメント技術とその実践経験を改めて学ぶことは、わが国企業が再生するための必要条件といえる。

(1) アメリカにおける経営改革の枠組み

アメリカにおける経営改革枠組み集大成の代表的な事例としては、アメリカ国防総省が国防費削減のための包括的なマネジメント方法論としてまとめた「プロセス改善マネジメントの枠組み」（図表1）がある。こうした方法論がまとめられた背景には、冷戦の終結、ベルリンの壁崩壊による国防費の大幅な削減という国防サービス事業にとって未経験の環境の変化があった。国防総省がこうした方法論をまとめるために研究対象としたのは、80年代にアメリカ市場を席卷した日本企業のマネジメントであり、これに対抗して再生したアメリカ企業のマネジメントである。

(4) 改革対象としての組織文化と情報システム

この方法論では、経営変革をマネジメントする要素として、TQM（全社的品質管理）

(図表1) プロセス改善マネジメントの枠組み

TQM	BPR			IE
戦略計画	現状(AS-IS) 活動モデル	改善分析 イニシアチブ (率先垂範)	将来(TO-BE) 活動モデル	アプリケーション 開 発
	機能構成		企業データ リポジトリ	
事業計画	現状(AS-IS) データモデル	代替案 経済分析	将来(TO-BE) データモデル	データベース 開 発
組織文化	機能経済分析(FEA)			情報システム
計画・プログラミング・予算システム(PPBS)				

(資料) Department of Defense, " Framework for Managing Process Improvement " 12 / 15 / 94

BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) およびIE (情報エンジニアリング) の3つを捉えている。これら3つの要素を一体的に推進するために、企業活動の様々な機能分野を横断的に対象とする品質改善活動チームのチーム・ワーキングを如何に発揮させるかがマネジメントの主要な仕事となる。

企業の目標を達成するために、TQMでは組織文化を、情報エンジニアリングでは情報システムをマネジメントすべき対象とする。この枠組みでのBPRは、これらの改革対象を実現するための効果的な方策を見出す改善活動として定義される。目標達成のために必要な改革対象となる企業活動に対して、改善代替案の提示と活動基準原価計算などによる経済分析を行い、有効な解決策を見出していく企業内活動をいう。

(D) プロセス改善モデル

国防総省がまとめた経営変革のモデルは、国防サービスを顧客である国民に対して効率的かつ有効に提供するかという視点で、民間

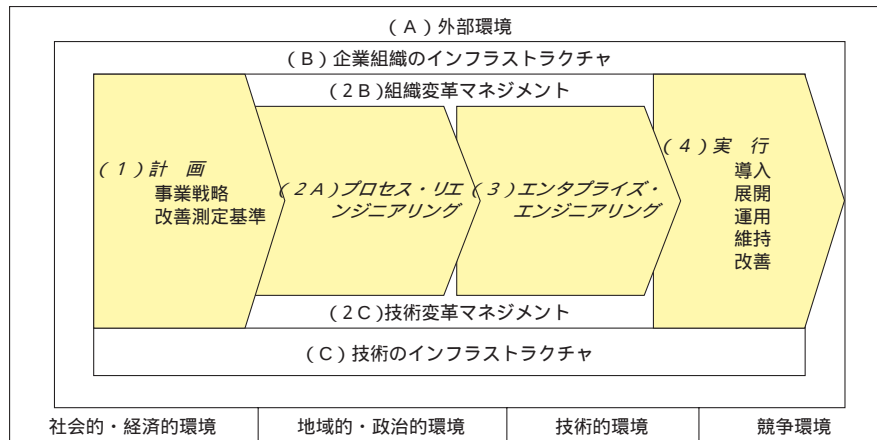
での改革事例やコンサルティング会社のノウハウを集大成したものである。国防総省は「経営変革の枠組み」を実践する具体的手法として、4つのフェーズ、25のステップ、193のタスクに分けた「プロセス改善モデル」(図表2)を設定し、国防サービス改善の活動を推進している。

(2) 組織および技術変革マネジメント

プロセス改善モデルでは、TQMの計画フェーズに続いて、実際の改善プロセスを実践するまで、組織変革と技術変革を並行的に進めるモデルを提示している。経営の目標を明確に規定し、その目標を達成するために必要な組織変革とともに支援情報技術の一体的改革が不可欠であることを示している。現代の経営において旧来的な組織マネジメントのみならず迅速な業務処理や経営判断を支援する情報のマネジメントが企業の生死を決することは今や常識である。

しかし、CIO (情報統括マネジャー) の役

(図表2) プロセス改善モデル



(資料) Department of Defense, " Framework for Managing Process Improvement " 12 / 15 / 94

割が非常に重要な地位を占めるアメリカ企業に比較して、日本企業の情報システム部門の長は、経営陣の中核というよりは末席に位置している例が多い。

われわれのコンサルティングの現場での経験では、情報システム部門の長に限らず日本企業の経営者の多くは、プロセス改善モデルが示すような経営目標・計画とそれを実現する組織および技術に関する全体マネジメントの視点を明確に認識し実践してはいない。

企業の経営者や情報システム部門の長あるいは経営スタッフなど日本企業の再生を担うものが、こうしたマネジメントの視点と企業が対処すべき組織変革や技術変革の潮流を理解し共有することが、新たな再生への出発点となる。

最近の情報システム部門の長が悩むテーマの多くは、カンパニー制など事業のセグメント化に伴う財務会計および管理会計情報やサ

プライチェーンの効率化、すなわち顧客サービス水準を落とさない在庫削減やリードタイムの短縮などである。これらのテーマのベースには、資金効率や資産効率、あるいはスループットの最大化など、日本企業全般に求められている経営課題がある。

こうした問題の解決を支援するための道具としてERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）やSCP（サプライチェーン・プランニング）などの情報支援アプリケーションも急速に普及しつつある。しかし、これら技術がプロセス改善モデルに示すような明確な経営目標の設定と包括的なマネジメントに基づいて展開されているとは未だ言い難い。経営目標を達成するための包括的なマネジメントは、経営者、情報システム部門およびビジネス活動の現場であるユーザー部門が経営の目標や背景および目標達成のための方法論を共有化して初めて実効的なものとなる。

ERPやSCPあるいはシステム相互接続の標準化の動きなど技術変革マネジメントの対象となる新しい情報技術の詳細については別の機会に譲ることにして、以下では、経営者やそれを支援する情報システム部門が認識すべき日本企業の共有目標や、組織変革マネジメントの大きなテーマである事業の「選択と集中」およびその情報開示を迫る「国際会計基準」による影響に焦点を当て、企業変革を目指す経営者の常識として、経営手段である情報システムが備えるべき要件について述べる。

2. 企業の戦略計画に包含されるべき目標

経済全体の成熟化に伴い、企業活動の中心はモノの供給からモノを補完するサービスの提供へと比重が移っていく。モノの品質がある程度の水準に達し、物質的に飽和した社会では、消費者にとっての効用はモノに付随するサービスやソフトに大きく左右されることになる。パーソナルコンピュータの普及に伴うマイクロソフトの隆盛や全国に低価格で均質な外食サービスを提供するマクドナルド、あるいは顧客セグメントに対して同じ輸送サービスを別価格で提供する航空会社のような事例は、こうした現象を端的に示している。

経済のサービス化が進むに従い、同質の顧客に同質の製品を提供することでスケールメリットを得てきた企業行動は、市場に受け入れられなくなる。モノの市場でシェアを拡大

すれば単純に利益が後追いしてくる時代ではない。モノの品質が同質化すればするほど、付随するサービスが市場に対する付加価値の源泉となる。ターゲットとする市場を選別し、その市場に最適な製品・サービスを迅速に提供できる仕組みを持たない企業は、市場から淘汰される。市場を明確に切り分け、その市場の要求に迅速に対応することで収益を上げることが明示的に市場に宣言し、実行できる企業のみが21世紀に生き残るのである。

成熟化したサービス経済のもとでは、企業は以下の3つの要素を明示的に自らの戦略計画に組み込まなければ競争に勝つことはできないのである。

第1に、高収益体質づくりである。事業を製品・市場・販売チャネル等でセグメントに分け、中核事業・非中核事業を選別し、それぞれの評価基準を設定する。オペレーションの結果が基準以下の事業であれば、当該事業からの撤退あるいは売却も選択肢に入れたうえで、企業全体を高収益が上げられる事業構造に再編する。キーエンス、ローム、任天堂、村田製作所といった「京阪バレー」企業は、まさに特定分野に資源を集中し高収益を上げ、注目を集めている。

第2に、スピード経営である。調和を重んじる、稟議による合議制からの脱皮をしなければならない。そのためには組織のフラット化と権限委譲が必要になる。ソニー、日立、東芝等は各事業部門（カンパニー）へ権限委

譲と責任を明確化することによって、取締役数を3分の2から3分の1に削減し、形骸化していた取締役会を本来の機能に引き戻そうとしている。

第3に高付加価値化である。高収益だけでなく、投資家にとって魅力ある付加価値を積極的にアピールすることである。たとえば、IR (Investor Relations) とは投資家向けの広報活動であり、企業による自発的な情報開示活動をさすが、最近では法定ディスクロージャーの他に独自に情報開示をする企業が増えており、投資家の評価も高い(図表3)。

たとえば、ソニーはセグメント情報を証券取引法で要請される前から開示しており、トヨタは2001年3月決算中間期より要請されている中間連結財務諸表を99年3月期中間決算から前倒しで開示することを発表している。制度の改正を後追いして最小限の開示をするのではなく、投資家向けに積極的に情報発信していく姿勢が投資家に評価され、企業価値を高めることになる(図表4参照)。

3. 組織変革を迫る経営環境

(1) 選択と集中の時代

現代は「選択と集中の時代」といわれている。「選択」とは、企業における中核事業を選択することであり、「集中」とは、この中核事業に対する投資の集中をさす。

企業に「選択と集中」を迫る主な外部環境要因には、大きく以下の2つがある。

(図表3) 第3回ディスクロージャー表彰会社 - 98年1月

(1) 連結作成会社(5社)

会社名	評価のポイント
東レ株式会社	- 決算短信や事業報告書において、主要な財務数値を連単比較するなどの工夫がされている。 - 事業報告書は、営業概況や次期の見通しについてセグメント別に詳しく説明している。 - 中間連結決算情報を開示している。
株式会社資生堂	- 決算短信や事業報告書において、部門別・製品別の業績概況が詳細に説明されている。 - 事業報告書は、連結ベースの財務諸表やセグメント情報を開示するなど、連結情報が充実している。 - 事業報告書において、会長・社長による対談を通して経営理念や今後の事業展開を分かりやすく説明している。
株式会社小松製作所	- 営業概況や業績の推移を部門別に開示するなど、充実したセグメント情報が提供されている。 - 事業報告書では、連結財務諸表やグループ関係図などの連結情報が詳細に開示されている。 - 業績の概況を含む詳細な中間連結決算情報を開示している。
ソニー株式会社	- 決算短信や事業報告書において、詳細な連結情報を提供している。 - 事業報告書において、営業の概況をセグメント別に詳しく説明している。 - 四半期ごとの詳細な連結決算情報を開示している。
第二電電株式会社	- 連結決算短信では、業績、加入者数、設備投資額などの実績や次期の予想数値について、セグメント別に開示している。 - 事業報告書は、連結情報を重視した内容となっており、グループ全体の事業内容を詳しく説明している。 - 中間連結決算情報や「一株当たり指標の適及修正数値」の開示を行っている。

(2) 連結非作成会社(1社)

会社名	評価のポイント
ゼビオ株式会社	- 決算短信に補足資料を添付し、売上動向、経常利益の解説、出店店舗数の状況などについて詳細に説明している。 - 配当政策について、上場以来(90年)の配当金の推移や公約配当性向の順守状況を説明するなど、丁寧に説明している。 - 事業報告書は、商品や営業店舗などの説明に独自の工夫がなされている。

(資料) <http://www.tes.or.jp/cd.html#sono1> より

(図表4) 法定ディスクロージャーとIRの相違点

	法定ディスクロージャー	IR
開示情報集合の選択	規制の枠内	情報の受け手のニーズを反映
開示の時期や方法 企業への光のあて方	規制の枠内 会社の状況を一様に映し出す	自由 強調すべき点を自由に選択できる
責任のあり方 情報に求められること 情報の属性 対象とする読者	法的罰則 成熟性 信頼性・客観性 投資家一般	市場からの制裁 迅速性 有用性 投資家のうち特定のセグメント

(資料) 伊藤邦雄『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1998

第1の要因は資金調達の変化である。バブル時代には過剰流動性により金余り現象が発生し、不要不急資金の押し込み的な融資まで行われていた。ところが、近年はバブル融資の結果である不良債権問題や信用収縮から派生した銀行の貸し渋りや金融市場の冷え込みにより企業は資金調達が困難となっており、限られた資金は事業を選別して投資せざるをえない状況にある。

第2の要因は企業を取り巻く利害関係者の変化である。所有することで自動的に株式の値上がりが見込めた時期には「物言わぬ株主」であったが、長期にわたって株式市場が低迷している現在、高収益を上げ、高配当が約束されるか株価の上昇が見込まれる企業でなくては、投資家は関心を示さない。投資家は自らの判断でポートフォリオを構成し、投資リスク分散することが可能である。事業の多角化は、投資家にとって必ずしも魅力的とはいえない。したがって、企業にとって高収益を上げるための事業構造の見直しが急務となっているのである。

「選択と集中の時代」となることによって、M&Aが増加している(図表5)。これらの事

(図表5) 最近の合併・買収事例

会社名	時 期	リストラ事業	備 考
インベリアル・ケミカル・インダストリーズ (ICI;イギリス)	1998年7月	アメリカ二酸化チタン事業を米顔料・特殊化学のNLインダストリーズに売却	基礎化学事業の切り離し中 売却価格約2億5,000万ドル
ITTインダストリーズ (米)	98年7月 98年3月	自動車のブレーキ・車台事業を独タイヤ大手コンチネンタルに売却 自動車部品事業を仏バレオへ売却	売却価格19億3,000万ドル 自社株買い、借入金の返済、中核事業での合併・買収策などの資金に充当
チバ・スペシャルティ・ケミカルズ (スイス)	98年7月	アメリカキレート事業を独化学大手のBASFに売却	企業の株主価値を高めるための事業内容見直しの一環
クレディ・スイス・グループ (欧州)	98年7月	アメリカとカナダのプライベートバンキング部門を加最大の商業銀行ロイヤル・バンク・オブ・カナダに売却	
ワールドコム (米)	98年7月	MCIコミュニケーションズ (米) を440億ドルで買収	MCIはインターネット事業を英ケーブル・アンド・ワイヤレス (C&W) に17億5,000万ドルで売却
大和証券	98年7月	イギリスとアメリカの証券金融部門を英パークレイズ・グループに売却	証券金融部門から撤退、他の収益性の高い部門に経営資源を再配分する
テキサス・インスツルメンツ (TI;米)	98年6月	メモリー部門を米マイクロ・テクノロジーに売却	不採算部門を切り離し、デジタル信号処置素子 (DSP) メーカーに生まれ変わる「多数の事業を抱える大企業から、小さな成長企業に変身できる」
ファイザー (米)	98年6月	医療機器事業部門のひとつであるシュナイダー・ワールドワイドを米医療機器メーカーのボストン・サイエンティフィックに21億ドルで売却	周辺事業を分離し、新薬開発に経営資源を集中する経営体制を構築中 整形外科用材料・機器のハウメディカ、泌尿器関連のアメリカン・メディカル・システムズも分社または売却を検討中
アクゾ・ノーベル (蘭)	98年6月	英コートールズを18億3,000万ポンドで買収	パッケージ塗料事業と米国での装飾用と両事業を合計1億7,500万ポンドでPPG (米) に売却

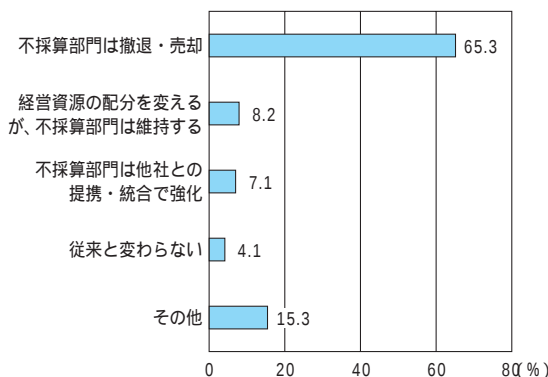
(資料) 日本経済新聞98年6月～7月より日本総合研究所作成

例は、スピンオフ（事業分離）とM&Aを組み合わせ、買収企業は中核事業（あるいはその周辺事業）をより強化するために、売却事業は中核事業に資金を集中するために不採算事業から撤退・売却し、事業構造を見直し、経営資源の再配分をしているものである。

米ゼネラル・エレクトリック(GE)は「業界1位か2位になれない事業からは撤退する」として大規模なリストラを断行している。世の中の競争条件が変わり、「従来は一つの成長分野にいただけで、何とか収益が上がった。今では各分野で世界の上位にいないと生き延びられない（98年1月4日付日本経済新聞朝刊、東芝西室社長の談話）」時代なのである。

日本企業においても図表6で示されるように、社長の65%が収益力を強化するためには不採算部門の撤退・売却を辞さない、と回答している。すでにわが国でも「選択と集中」の経営は大きな流れとして実践されつつある

（図表6）収益力を強化するための施策



（資料）日本経済新聞朝刊98年4月22日
社長100人アンケート

といえる。

（2）国際会計基準と会計制度改革

利害関係者の変化は、会計制度にも波及している。そもそも企業会計とは、利害関係者に対し意思決定に資する情報を提供するための制度であり、利害関係者が変化することによって、開示を要求される情報も変化する。

各国が採用している会計基準は、それぞれの歴史的・文化的背景のもとにさまざまである。たとえば、金融商品の評価に関して、ドイツでは財務内容の健全性が重視されるため、取得原価主義が採用されている。これに対して、アメリカでは市場価格の変動を期間損益として計算する時価主義が採用されている。異なる会計基準の下では、当然のことながら算出される利益の額が異なってくる。

会計基準の相違による財務数字の変化については、ドイツのダイムラー・ベンツ社が93年に発表したものが好例といえる。ドイツ基準の連結財務諸表では6億1,500万マルクの黒字であったが、アメリカ基準の連結財務諸表では18億3,900万マルクの赤字となっていた。

このように、各国独自の会計基準によって作成された財務諸表はそのままでは比較できない。すでに資金に国境はなくなっているが、このままでは投資家は混乱する。そこで、各国独自の会計制度を国際的に標準化しようと制定されているのが国際会計基準(IAS：

International Accounting Standards)である。

現在、海外市場で資金調達を行う企業は、その国独自の会計基準に則った財務諸表を作成・開示する必要がある。たとえば、ニューヨーク証券市場に上場している外国企業は、アメリカ基準で四半期ごとに連結財務諸表を作成し開示しなくてはならない。このコストは企業にとってかなりの負担になっている。

今後、国際会計基準に則った財務諸表を各国が認めれば、企業は単一の決算を開示することで海外市場での資金調達が可能となる。

国際会計基準が会計の世界的スタンダードとして承認された結果、日本の会計基準も国際会計基準に沿った改革を余儀なくされた。最近の会計制度改革のポイントは、以下の2点である。

個別決算中心主義から連結決算中心主義への転換

金融商品を原価評価から時価評価へ変更

そもそもわが国における連結決算制度は、60年代に相次いだ子会社がらみの粉飾決算への反省、日本企業の資金調達の国際化などに対応するため、77年から上場企業に対して義務づけたのが始まりである。もともとは「連結情報」として別冊扱いであったものが、91年に有価証券報告書本体に組み入れられた経緯がある。今回の改正により、2000年3月期決算より連結財務諸表が主・個別財務諸表が従ということで主従逆転することになったの

である（図表7）。

また、現行基準において求められているのは年1回の連結決算であるが、新基準では中間連結財務諸表の作成が義務づけられる。さらに連結ベースのキャッシュフロー計算書が公認会計士の監査対象の法定財務諸表として位置づけられることになった。

連結決算に関する大きな改正点として、連結範囲が形式基準から実質支配力基準へ変更された点があげられる。これによって、出資割合を故意に操作した「連結外し」が認められなくなり、グループ経営の透明性が高まる。また、有価証券報告書「営業の状況」「設備

（図表7）日本の連結会計等の歴史

1971	重要子会社の個別決算の開示義務づけ
1977	連結財務諸表の開示義務付け
1983	関連会社などへ持分法適用の義務付け
1990	事業別・国内外別セグメント情報の開示義務付け
1991	連結財務諸表を有価証券報告書本体へ組み入れ
1993	セグメント情報が監査対象に
1994	売上高や資産などがグループ全体の10%以下なら連結対象からはずせる[10%基準]撤廃。連結子会社の範囲が拡大
1997	国・地域別、事業別に売上高、営業損益、資産、減価償却費、資本的支出額を開示するセグメント情報開示の完全実施
2000	連結を主とする開示制度への移行 連結範囲・新資本連結・持分法 連結税効果会計 連結キャッシュフロー計算書 研究開発費
2001	中間連結財務諸表 退職給付（1年先送りも可能） 金融商品
2002	持ち合い株式の時価評価

（資料）96年8月1日/98年9月22日付日本経済新聞

の状況」等企業が開示する情報も連結ベースで記載することになる。さらに、偶発債務・重要な後発事象等オフバランス情報・リスク情報等も連結ベースでの開示が必要となる。したがって、連結決算の詳細化・早期化をサポートする仕組みの構築が要求されてくる。

次に、金融商品に関しては、現行日本基準では取引所の相場がある株式などの有価証券は、取得時の価額で貸借対照表に計上する原価法か、時価と帳簿価額を比較してどちらか低い価額を貸借対照表価額とする低価法の選択適用が認められている。原価法を採用している場合は、時価が著しく低下した場合を除き、相場変動による評価損は財務諸表に反映されない。低価法を採用している場合でも、評価損は反映されるが、評価益は反映されない。この点が日本企業の決算を不透明にしている「含み経営」を可能にしていた。

今回の改正で、2001年3月期決算より売却・運用目的の有価証券やデリバティブ取引等に対し、時価主義会計の導入が決定した。したがって、相場の変動による評価損益を当期純利益に反映させることになり、「含み」に依存した経営は成り立たなくなる。

資金調達市場の変化や制度的な会計基準の変更により、日本企業は組織変革マネジメントの必要性に迫られている。こうした背景から、企業組織の管理形態を事業部制からカンパニー制または持株会社方式への移行を検討あるいは実践する企業が増えつつある。

(3) 事業部制からカンパニー制へ

多角化し、肥大化した組織を所有している企業にとって、外部環境の変化に迅速に対応することは困難である。全世界の企業が競争相手の時代において、意思決定に多数の印鑑を必要とするような合議制組織では勝ち抜けない。危機感を敏感に感じ取っている企業は、次々に組織構造の変更を発表している。

94年にソニーが発表して以来、カンパニー制は、三菱化学、ダイエー、武田薬品、TOTO等、多数の企業に採用されている。カンパニー制とは、同一会社内にあたかも独立会社のように運営される事業単位を設ける分権管理方式の一つであり、カンパニーの長であるプレジデントには設備投資、人事等大幅な権限が委譲されており、ROIやROE等によって業績が評価されるため、投資責任単位(Investment Center)として位置づけられる。

これに対し、事業部制とは、企業の経営活動を市場や製品によって独立採算的な管理単位である利益責任単位(Profit Center)に分け、その上に統括する本部を設置する分権的な経営管理形態である。

一般に、企業は迅速な意思決定、効果的な市場対応、責任の明確化等を狙ってカンパニー制を導入する。事業部長は利益に対し責任を負っているが、カンパニーの長であるプレジデントは、投資に対するリターンに対して責任を負っている。したがって赤字が

累積されればカンパニーは倒産する可能性もあり、権限と同時に責任も強化されている点で、期間損益だけで業績を評価する事業部制と異なっている。

(4) 持ち株会社制

持ち株会社とは、他の会社の株式を投資目的ではなく、事業活動のコントロールのために所有する会社のことである。カンパニー制が社内会社の形態を採るのに対し、持ち株会社制では法的に独立会社の形態を採るため、責任がより一層明確化される。

日立製作所は2000年をめどにカンパニー制に移行し、連結納税制度などの整備を待って、情報システム部を核とした事業持ち株会社に変身する計画を発表。また、東芝も2000年をめどに本社を4分割、持ち株会社設立を発表した。

外部環境の変化に伴い、「総合力重視から個々の事業を重視」するために組織構造も事業部制からカンパニー制・持ち株会社制へと変化を遂げているのである。したがって、単体の事業だけでは企業の業績を測ることはできず、グループ全体の業績、すなわち連結決算が重要になってくる。

4. 企業変革を支援する情報基盤

企業内外の環境が激変するなか、経営目標を達成するためには情報技術による支援が不可欠である。それでは、企業経営をサポート

する情報システムにはどのような構造が必要とされてくるのか。高収益体質づくり、スピード経営および情報公開による高付加価値化の経営目標を達成するために必要な技術変革マネジメントのキーポイントは以下の4つに要約することができる。

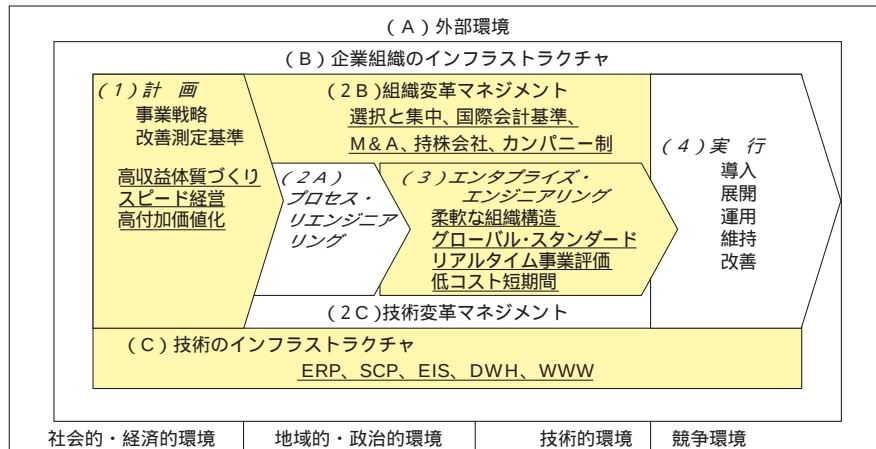
第1は、柔軟な組織設定ができるシステム構造である。製品別（機能別）事業部制、カンパニー制、あるいは持ち株会社制といったさまざまな組織構造と変革に耐えうるような柔軟な組織設定が要求される。

第2は、さまざまな切り口での事業評価とリアルタイムでの経営情報把握である。製品・市場・販売チャネル等さまざまな切り口によって収益性あるいは投資効率が評価でき、それらの情報がタイムリーに経営層に報告され、すみやかな意思決定が行われなくてはならない。

第3は、グローバルスタンダードに準拠していることである。国際会計基準制定にともなって日本基準も見直されたが、国内基準が変更されるたびに手直しが必要なシステムではなく、あらかじめグローバルスタンダードに準拠して構築されることが望まれる。

最後に、短期間・低コストで開発が可能なことである。開発が長期間にわたり多額の投資が必要となるシステムでは、硬直的になり、システムに制約されることで、企業は環境の変化に追いつくことはできない。

(図表8) 日本企業のプロセス改善モデル



(資料) Department of Defense, " Framework for Managing Process Improvement " 12 / 15 / 94
に日本総合研究所加筆。

5. おわりに

日本企業を取り巻く環境は厳しい。企業は日々変革を迫られている。しかし、同様に困難な環境の変化を克服してきたアメリカや国内の先進企業の事例を見る限り、どのような企業も同様の環境変化とそれに対する普遍的な解決策を見出すことができる。企業内においても経営者とそのスタッフ、あるいは最も重要な基盤である情報インフラに責任を持つ情報システム部門長が対処しなければならない課題は根本的な部分では同じなのである。

経営を支援する道具としてのERPシステムが日本企業に浸透しつつあるが、経営目標を達成するための組織変革、技術変革のトータル・マネジメントの検討が行われているとは言いがたい。競合他社の導入に触発されて検討する場合も多いと考えられるが、こうした技術変革の道具を使いこなせるか否かは、結局、

道具を使う経営者自身の意識改革と組織改革および技術改革を推進する強力なリーダーシップやイニシアチブの発揮が必要である。

図表8は、プロセス改善モデルに対して日本企業が念頭におくべきキーワードを示したものである。

日本企業の再生を図るには、至極当たり前の課題を地道に解決する努力と明日への一歩を踏み出すための明確かつ迅速な経営の意思決定が必要なのである。

(E-mail : tabeta@ird.jri.co.jp ,
inui@ird.jri.co.jp)

(98. 9 .30)

参考文献

- ・ 多部田浩一「プロセス革新 - 再びアメリカに学ぶ」1997年7月23日、ERP研究推進フォーラム・セミナー資料
- ・ ERP研究推進フォーラム「開発研究部会アプリケーション分科会 第一年度報告書 別冊 会計制度改革の概要と業務プロセスへ与える影響調査報告書」1997
- ・ 経済企画庁調整局対日投資対策室編『対日M&Aの活性化をめざして』1996
- ・ 西澤脩『分社経営の管理会計』中央経済社、1998
- ・ 経済企画庁編『経済白書』、平成10年版
- ・ 伊藤邦雄『ゼミナール現代企業入門』日本経済新聞社、1998
- ・ 伊藤邦雄「グループ経営を問い直す」日本経済新聞やさしい経済学、1998
- ・ 大蔵省企業会計審議会「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書（公開草案）」1998
- ・ 大蔵省企業会計審議会「連結財務諸表の見直しに関する意見書」1997
- ・ 大蔵省企業会計審議会「中間連結財務諸表等の作成基準の設定に関する意見書」1998
- ・ 大蔵省企業会計審議会「連結キャッシュフロー計算書等の作成基準の設定に関する意見書」1998
- ・ 山田辰巳「会計新基準に積極対応を」日本経済新聞、経済教室、1998年9月22日