

第134回 経済科学研究所研究会
2001-2002年度共同研究プロジェクト中間報告
「製造業におけるラインカンパニー制の研究」

日本大学経済学部助教授

大場 允 晶

日本大学経済学部経済科学研究所

2002年6月1日

○大場 本日は「製造業におけるラインカンパニー制の研究（中間報告）」というテーマで報告させていただきます。

21世紀に入りまして、複雑に変化する事業環境の中で、日本の複数の企業が硬直した人事制度を事業別に分割して、資金力のある外資系とか専門の競合相手と伍していけるだけのコスト構造を作るため、また会社分割法制の整備に伴い、持ち株会社や企業内カンパニー制といった分社戦略が普及してきています。

特に企業内カンパニー制は、1994年にソニーが初めて発表して、東芝、ニコン、武田薬品、神戸製鋼所などのメーカーを中心に、かなりの企業が制度として採用してきています。この企業内カンパニー制とは、「疑似的な分社を行なって、あたかも1つの会社としての権限を委譲し、業績・責任を厳しく問う組織形態」であります。

本研究で事例対象としましたコニカでも、1999年に一般アマチュア写真用フィルム、医用フィルム、印刷機器、複写機、情報機器関連製品の各カンパニーを設立いたしました。来年の2003年に持ち株会社移行を予定しています。選択と集中を狙いとして、他社との業務提携を積極的に進めやすくなることを利点に挙げて、現在推進中でございます。

しかし、日本が世界に誇る製造業において企業内カンパニー制の定着を推進していくためには、メーカーとしてベースとなるモノづくりの組織における仕組みの改革が不可欠となっております。現在、メーカーにおける製造部門は一般に、コストセンターと呼ばれ、売上責任はなく、ロス削減や品質確保等の製品を生産するための費用発生にのみ責任を持つ組織として位置づけられています。

このため、複数のカンパニー製品の生産が集中する製造部門では、原価削減のための努力はするが、売上と直結することは難しく、安く造ることはできても、複雑に変化する事業環境の中で、在庫も加味した利益責任を持つことは大変困難な状況でございました。そこで、メーカーにとって中核組織となる製造部門に、売上と費用の両方に責任を持つプロフィットセンター

化を目指した新しい経営管理方式が先進的な複数の企業で進められてきています。その新しい経営管理方式の1つがラインカンパニー制であります。

複雑で厳しい現在の企業環境において、1つの会社が多角化してすべての製品をカバーするというのはますます難しくなってきました。会社分割をしてコアコンピタンスに集中して、キャッシュを生み出すという発想が最近とみに著しくなっておりまして。しかも、2001年には分割法と就業規則等継承法という2つの法律によって会社分割法制が整備されたこともありまして、分社戦略を推進する企業が増えてまいりました。たとえばコニカの場合、いままではコニカという会社の下にコニカのマーケティング（株）のような子会社が幾つかあるという水平的な構造になっていたわけですが、会社分割をすると、カラーフィルムだとか医用フィルムだとか、事業部が垂直に並ぶこととなります。ところが、そこで実際に起きている問題は、どのくらいその会社の事業が儲かっているかとか、そういったことがわかりづらくなってしまふ。製造で言えば、製造部門の最小単位でありますライン組織がプロフィットセンター化して明確になっていかないと、会社分割は実際にはなかなか進んでいかないわけです。そこで、ラインカンパニー制の導入を図る企業が増えてきているわけです。

ここで、ラインカンパニー制を定義いたしますと、「工場の一製造グループを八百屋やコンビニのように毎日出来高をインプットして、売上を立てて損益を出し、その損益を見て工場管理する仕組み」ということとなります。このラインカンパニー制の持つ機能としては、次のように定義されます。

まず製造ライン単位に組織を大体20から50人ぐらいの単位に構成します。そして、ラインの長である監督者層、具体的には係長クラスにカンパニーの運営の責任と権限を委譲します。また、各カンパニーは損益計算書を作成して、経営成績を上げることを目標とした自律的な活動を行なっていくということになります。ここでラインカンパニーの「ライン」には2つの意味があります。ひとつは、ライン・アンド・スタッフのラ

インという直接製造部門を対象とした制度を指すこと。もうひとつは、製造ラインにおける製造ライン単位に分割するということを指します。

ラインカンパニー制を取り上げた研究は、わずかに雑誌の紹介記事や現場支援を目的とした構築マニュアルなどがある程度で、皆無と言っていいと思います。ところが近年、ラインカンパニー制に近いものとして世界的に注目を集めているミニ・プロフィットセンターというものがあります。これは少人数の組織をプロフィットセンターとして損益管理を行なう経営管理手法で、現場リーダーに意思決定とコントロールの権限を委譲して、リーダーはそれを受けて管理体制を利用して損益管理を行なうという内容でございます。すなわち、このミニ・プロフィットセンターは管理会計に重点を置いて、これを特徴とするということですが、ラインカンパニー制とほぼ同義で、ラインカンパニー制もミニ・プロフィットセンターもコスト削減、売上増大、人材育成などに狙いがあるとされています。

ミニ・プロフィットセンターを取り上げた研究事例では若干のケースが出ておりまして、代表的なものとしては、Cooperが1995年に、京セラ、ヒガシマル、太陽工業、オリンパス、キリンビール京都工場といった日本のメーカーを分析し、真性と疑似の2つのタイプのミニ・プロフィットセンター（MPC）があると析出いたしました。

MPCは少人数の組織単位をプロフィットセンターとして損益管理を行なう経営管理手法ですが、真のPCとは、市場メカニズムが機能して、会社全体の財務会計数値との整合性がある管理手法を指し、京セラのアーマー経営が代表例でございます。一方の疑似PCは、市場メカニズムが機能していません。MPC間の自由な取引は行なわれなくて、取引相手や取引価格は決まらず、会社全体の財務会計とはリンクしていないもので、その代表例はコニカとか住友電工のラインカンパニーが代表例であります。両MPCともコスト削減、売上増大、人材教育等への効果があるといわれています。

また、神戸大学の谷武幸先生がNEC埼玉におけるケースの分析を通して、ミニ・プロフィットセンターのための組織と管理会計に対する要件について提案しています。

さらに、ドイツ人のWarnecke, H. J.という人が、フラクタル・ファクトリーに関する組織論的研究の中で、次の2つのことが重要だと指摘しております。1つは、他のミニ・プロフィットセンター—この場合、これをフラクタルとイコールとお考えいただいで結構ですけれども—を内部顧客として考える。もう1つは、ミニ・プロフィットセンター間の水平的インタラクション（相互活力）が出るということです。

そのほか、茂木一雄さんがラインカンパニーづくりのための手引書を作成して、5段階のステップを提示しています。

今回の私どもの共同研究の目的は、ラインカンパニー制を導入している複数の企業について、実施内容を比較分析して、ラインカンパニーの機能、活動内容、成果、評価方法について解説することです。次に、コニカのケースを通じて、その導入の経緯、各ステップでの施策、成果を概説するとともに、メーカーにおいて21世紀の分社化戦略を根底から支える経営管理方式として、ラインカンパニー制の課題を明確にし、この新しい管理方式を発展させていく要素について提案をするということでございます。

それではまず、ラインカンパニー制実施企業間比較のご説明に入りたいと思います。

比較企業の対象は4社で、これらの工場について、直接現場調査等を踏まえて整理いたしました。1つはコニカ日野工場で、造っているのはカラー写真とか医用の写真フィルムです。2つ目は京都にありますオムロンの綾部事業場で、FAセンサーの製造をしています。3つ目は住友電工で、光ファイバー、電線、各種ケーブルなどの製造をしています。ここは全社的に展開活動中です。4つ目はNEC埼玉で、携帯電話の製造をしています。ただ、オムロンではショップ・フロア・マネジメントと呼んでいますけれども、内容はラインカンパニー制とほとんど同じものです。

各社のラインカンパニー制の概要ですが、「各カンパニー独自の活動」であり、「責任を持たせ」、「ラインが主体となり」といった表現から、「自律的組織づくりを軸としたマネジメント」として捉えられます。

さらに細かく各社を比較しながら見てまいりますと、まずコニカは、製品群別の組織とライン構成をつくることで、ラインの整流化を行ない、流れをわかりやすくする。ラインごとをカンパニーと見立てまして、損益計算を行ない、各カンパニー独自の活動を進めています。オムロンは、計画から調達、生産、出荷の分業を見直しして、1つの小規模の生産組織をつくる。受注から出荷の責任を持たせることで、一元管理のマネジメントを行なう。これをワーク・ショップ・マネジメントと表現しております。また住友電工は、工場を少人数のグループに細分化して、損益を総合体質指標として、ラインが主体となって、スタッフのサポートのもと、事業運営と体質改善を同時に進めていく。そしてNEC埼玉は、リーン生産方式を実現する1つの道具としてラインカンパニー制を取り入れていくという発想でございます。ここでリーン生産というのは、いわゆるトヨタ生産方式と呼ばれるジャスト・イン・タイムのコンセプトをベースにした生産管理方式と同じと考えていただいてもいいと思います。

次にラインカンパニー制導入の狙いですが、もちろん、「利益・収益」を目標とした一連のマネジメント活動を通じて、「人材育成」、「工程のムダ削除」を実現するものとまとめることができます。ラインカンパニー制においては、「ムダの排除」、「スピードアップ」という工程の改善は、直接アプローチすることではなくて、活動の結果として現れる現象として捉えられます。コニカは、損益管理を通じて、「利益を生み出す人材づくりと工程づくり」を狙っていますし、オムロンは「顧客満足度の向上、収益体質の強化、自己完結」ということを狙っています。同時に、分業見直し、組織の整流化、モノと情報のスピードアップ、モノづくりの間接的なムダの排除などもオムロンでは狙っています。住友電工は「創造的・主体的な人材の育成」を狙い、NEC埼玉は「ムダの排除と目で見える管

理」を主な狙いとしております。

実際の活動状況を見ますと、1カンパニーの人数は各社とも20名前後で、最大でも100名以下となっております。これが意識の共有化や迅速な意思決定ができる組織規模と考えられます。カンパニーの組織構造は、材料から製品まで一貫した製造ライン、あるいはセル生産方式を志向しておりまして、そのメリットとしては、「製品に対する責任が明確になる」、「カンパニー内での製造が自己完結している」ので、外部の調整なく工程の改良ができるため、マネジメント上都合がよい」ということが挙げられています。

カンパニー数はコニカが5個、一番規模の大きい住友電工でも69個で、1カンパニー当たりの人数は最大100名で、ほぼ20名が1つの目安になっております。カンパニー組織構造は、横割りではなくて、ラインの縦割りの製品群別が基本になっています。活動を開始したのは一番早いところで1995年ですから、20世紀の最後から21世紀初めに持ち込まれた新しい組織形態であります。以上をまとめますと、ラインカンパニー制というのはほぼ同時期に開始されて、カンパニーはリーダーが全員を把握できる20人前後の少人数で、製品群別の組織を志向しているということになります。

損益計算の特徴としては、決算書とか原価計算との数値の整合性は保ちつつも、製造現場の目から見て理解しやすいしくみの観点で、簡素化・単純化したものを活用しています。また、加工費分のみを売上として計上することで改善効果が損益に表れる感度を高くして、決算サイクルを日次とすることで精度よりもスピードや意思決定を重視していくというかたちになっています。集計期間も、コニカとオムロンは月次ですが、住友電工とNEC埼玉は日次損益です。売価の設定では、オムロンと住友電工は標準原価計算による工場仕切り価格となっておりますけれども、コニカとNEC埼玉は加工費分のみを売上として計上しています。費用の定義としては、コニカと住友電工は間接部門からの二次配賦も含めるということで、この点では一致しています。これを整理しますと、工場の特性に合わせた各社各様の取り組みをしています。特に、住

友電工とNEC埼玉は、精度よりもスピードや意思決定のしやすさを意識して、日次決算という方向に傾いていることがわかります。

次に日常の運用の責任と権限についてですが、コニカの場合は、生産量の決定、材料調達責任、在庫責任、いずれもカンパニー・プレジデントは持っていません。それに対してオムロンは、すべての責任を持たせています。住友電工はデータがありません。NEC埼玉は、材料調達責任は持つけれども、生産量の決定責任は持っていません。在庫責任については、リーン生産を目指しているせいもありまして、在庫を持たない運用ルールになっています。このように、製品や工場の特性などの違いによって各社ばらつきがありますが、一般に権限と責任を付与しようとする傾向が認められます。

中長期の運営における責任と権限については、工場運営において投資や戦略など外部関係者との調整が必要となる事項に関して、各社とも基本的にこの監督者層に責任も権限も付与していません。単価決定、値決め、人員配置、設備投資、利益責任、資金調達といったことについては、ほとんど認めておりません。NEC埼玉では、毎月人員とフロア面積はライン長が意思決定するというので、若干のフレキシビリティを持たせているという程度です。

それでは成果はどうかといいますと、定量的な効果としては、固定費削減、リードタイム短縮、在庫削減といった面でかなりの成果を上げております。定性的な効果では、ラインカンパニー制の目的であります利益意識とかスピード意識の向上が見られます。特に損益計算書を軸としたマネジメントの変革による成果が大きいと考えられます。

業績評価方法は、コニカは半期計画との差異とかラインカンパニー他社との経営指標比較を行なっています。オムロンと住友電工は自主管理を主体とした評価でありまして、財務会計とのリンクはありません。NEC埼玉はデータがございません。また、個人の処遇については、基本的には業績を個人の処遇にまでは反映していないという結果になっております。

次に実行上の問題点ですが、各社の環境や取り組み内容に違いがあって、課題は各社でまちまちですが、コニカは、個人の努力よりも環境変化の影響が大きいとき、たとえば売上が減ってきたときの取り組み方に問題があります。オムロンは、多岐にわたる知識がつく代わりに専門性が弱ってしまうとか、個別業務の深み理解に問題があります。あるいは、電子部品の調達などにおける分散と集中の切り分けが難しい。集中したほうが規模のメリットが出る場合があるけれども、ライン制を引くとそこが出てこないということです。住友電工はキャッシュフローを意識した取り組みにまだ課題があると言っております。NEC埼玉は、権限委譲するために管理職がだぶつく傾向があって、管理職の取り扱いに問題があります。つまり、中間で下から上に対して言葉を伝えている取次ぎ型の管理職は不要になってしまうのではないかという不安を持っています。この人たちの取り扱いに対する危惧を持っています。

以上をまとめますと、ラインカンパニー制は組織構造の変革と日常の運用に対するアプローチでありまして、利益を考えるとという視点をもたらす変革として、意思決定支援情報としての損益計算書をつくります。また、ラインカンパニー制の狙いは製造の第一線に権限を委譲することで自主性を高めること、それを通じた変化への適応スピードを上げ、儲け続けることが狙いであります。そこで、活動の結果を金額評価する管理会計制度を通して利益を考えるとという視点があることで、変革を生む優れた経営管理制度ではないかと思われまます。実施企業では、各社同様に一定の成果が出ており、制度がもたらす効果は確実に認められます。特に、正確さよりもスピードという、現代の社会の変化に対する対応という点では優れた制度なのではないかと考えられます。

比較企業4社について概要をご説明しましたけれども、その中でコニカの場合は共同研究をやることができましたので、具体的な細かい内容について担当者から説明していただいて、最後にまた私がまとめたいと思います。

○三輪 私はコニカの若槻のもとでこのラインカンパニー制導入の実務担当をさせていただいている者です。

目次から簡単にご説明します。コニカの概要、ラインカンパニー制を導入した工場の概要、導入の経緯、そしてラインカンパニー制の概要ということで、なぜカンパニー制をとったのか、なぜライン別のカンパニーにしたのか、ラインカンパニー制を実際どういう運営体制でやってきたのかということの説明させていただきます。その後、カンパニーの設立をどうやってきたのか。カンパニーをつくった後、プロフィットセンターとして活動していくわけですがそれでも、そのマネジメントはどうやってきたのかということ。さらに、この活動を通して出てきた成果はどうか。経営成績はどうか、その他の効果がどうだったのかという点についてご説明をして、大場先生に引き継ぎ、ラインカンパニー制度の課題というところで締めたいと思います。

まずコニカ株式会社の概要ですが、創業は1873年で、現在130年になるかという企業でございます。資本金が375億1900万円、売上高が345億8400万円という規模で、従業員数は4182名です。業種は感光材料で、一般アマチュア用の写真用のフィルムや医療用のX rayフィルムの製造、それに伴う現像用の機器、コピー機などに代表されます情報機器の製造を行っております。本社は東京都新宿区で、工場は国内に東京、小田原、神戸、甲府と、4ヶ所あり、海外にも展開しております。

次にラインカンパニー実施工場の概要ですがけれども、最近、私どもの全社でも社内をカンパニー制にしようという動きがございまして、感光材料とか情報機器ごとに社内カンパニーにしてやっていこうという活動がありますが、その中で、医用フィルムの包装を行なう工場を対象にして導入いたしました。

フィルムは、まず最初、大きなロール状で製造したものがございまして、それを所定のサイズに縦、横で切ってシート状にして、感光して光が当たるとまずいのですから内装・防湿をして、箱に詰めて出す、こう

いった製造工程でございます。組織としては全部で100名ぐらいおりまして、ここの工場でコニカの医用フィルム全量の包装を請け負っています。

導入の経緯では、ラインカンパニー制をやろうという前の段階で、一生懸命仕事をしているつもりだけでも、その努力と成果があまりよくわからない、成果が頭打ちになってきているという現象がございまして、工場長が悩んでおりました。工場長としては、モノと情報の流れがスムーズな工場をつくりたい。モノづくり現場に利益マインドを芽生えさせたい。環境変化に対して現場が主体的に動く組織をつくりたい。こういった思いがあり、いろいろ私どもの職場にも相談をいただきまして、1998年の7月ごろ、自分たちの努力がそのまま成果に表れて会社の事業向上に反映できる方法はないだろうかという話をきっかけに検討した結果、各ラインを1つの会社に見立てて、その生産活動の損益を明確にして収益向上を図るといった方向性をつくって、仕組みをつくり始めました。

ラインカンパニー制の概要をまとめますと、まずカンパニーというものを製造ライン単位に少人数で編成します。先ほど大場先生から20名ぐらいと言われましたが、私どももやはり20名ぐらいで編成をしまして、その製造ライン長、監督者層に権限を委譲して、各カンパニーごとに会計制度を導入しています。それによって、従来コストセンターとして原価で見えていたものから、プロフィットセンターに変革しています。プロフィットセンターにすることによって、従来原価管理の世界では管理職から与えられた指示通りにやるという総花的で一様なアプローチから、自分たちで決めて活動する、また利益を上げるという観点での改善を進めていく、そういう意識の変革がございまして、とにかく指示通りやりなさいと言われると、やりやすいものからやりましょうという考え方になりがちですがけれども、利益を上げなさいと言われると、儲かるものからやりましょうという気持ちの変化が起こります。その変化を狙うことで、人材の育成であるとか利益ができる工程をつくっていきましょう、そういう制度であるご理解ください。

それではなぜカンパニー制なのかということについては、既存の仕組みに対する問題意識がございました。その1つは原価管理に対する問題意識で、原価管理ではコスト低減という観点しかなくて、利益が出ているかどうか分からない。また、現場を主体的に、またスピーディーに動かすには仕組みが重過ぎるということがございます。各1個1個の小さな工程ごとに原価管理をやるということもあり得ますけれども、細か過ぎて運用がうまく回せません。しかし工場一括の原価管理をしてしまうと、どんぶり勘定になって、各工程ごとの状態がよくわからないという現象が起きてまいります。もう1つは方針管理に対する問題意識で、与えられた数値目標を達成することが目的になっていて、その目標を達成すると利益の向上にどれぐらい寄与しているのかよくわからないために、方向性を見失う可能性があります。この2つの問題を解消するために、会計制度をつくって、利益創出を目的としたマネジメントを行ないます。利益を生み出す計画を自分たちで立案して実行する活動をさせたいということでカンパニー制を採用しました。

ではどうしてライン別を志向するのかということでは、導入前の状態は、モノと情報がスムーズに流れない状況でした。ここに以前の工程をデフォルメして書いておりますが、材料を入れて、製品を出す。入り口が5つあって、出口も5つあるのですけれども、途中経路が22工程で70ぐらいの加工ルートがあって、工程が多いので製造プロセス別に機能別の管理をしていました。こういう状態ですと、工程とか加工ルートが多くて複雑で混沌としているために、どこのルートをどう通っていくのかわかりません。そのため、納期の保証がしにくいとか、モノを受け渡すところで間違えた材料を使ってしまう異品種混入というクレームが出るとか、運搬の本数が増えるなどの問題があります。また、工程が多過ぎて各工程の特徴に合わせた指示や管理ができませんので、じゃあ大体でいいよということになって、あいまいな成果とか評価が起きます。結果的に総合的な成果は伸び悩んでくるということで、このような組織と加工ルートの変更が必要と判断しまし

た。

そこで、工程別のカンパニーというのを最初考えたわけですが、これはカンパニー数が多過ぎて管理が複雑になり過ぎます。22のカンパニーの管理をするのは難しいということで、次に機能別に管理すればカンパニーを4つぐらいにできるのではないかとという案もあったのですが、これをやると完成品に対する責任が持てません。特に出口に当たる工程の人たちは製品の出来上がりに対する責任感がなくなってしまふ。それはよくないだろうということで、結果的にライン別カンパニー制を採用することにいたしました。

このメリットは、まず管理がシンプルになります。22の工程の管理から、ライン別にすることで5社の管理で済むということです。それから、材料から製品までを一貫して見ますので、製品に対する責任感が出てくる。さらに、ライン別に完結しているので、外部との調整なしに、内部のことは自分たちだけで工程の改善ができるし、自分たちが決めたらすぐやればいい。上司に判断を仰ぐ必要がないので、スピードアップが図れる。こういったことでライン別のカンパニー制を採用したわけです。

その運営体制ですけれども、工場長が工場全体の運営のリーダーで、ラインカンパニー制の運営サポートと改良のために事務局が置かれまして、ここに私が入ったのですが、5つのカンパニーをつくりました。この5つのカンパニーは全く同じ機能を持ったものを5つ並べて競争させるというよりも、各カンパニーの共存ができるように、違う役割を与えております。同じ医療用フィルムをつくっているのですが、大ロットの一貫生産で、そのサイズ違いを生産するところとか、汎用性のある中品種・中量生産をするところとか、特殊品をつくるカンパニーとか、包装形態が違う独自性のある製品をつくるカンパニーとか、それぞれ役割を持たせております。

カンパニーの設立に伴って新しい会計制度を導入したわけですが、財務会計のような複雑なルールはなるべく排除して、簡易型の損益計算書をつくっております。その際、現場の理解しやすい仕組みにすること

と、努力の成果が見える仕組みにすることを重要視いたしました。

現場が理解しやすい仕組みとしては、製品が何箱できましたかというよりも、現場の加工費という作業者たちが一番わかりやすい単位で売上の計算をしています。共通費は各カンパニーの皆さんで納得したルールで按分計算して配分しています。在庫状況は入れると複雑になるので対象から外して、キャッシュフローに近いような感じの仕組みにしています。

努力の成果が見える仕組みについては、売上は加工賃だけにして、材料は貸与制でゼロ円にする。売上の中で自分たちが加工した付加価値の分だけが売上で見えるようにしようということです。それから、納期を達成したら、それに対するボーナスを与える。逆に納期が達成しなかったり市場クレームを出したりということに対しては、ペナルティーを加算する。いまの原価管理の世界とはちょっと違う仕組みになっております。

実際の損益計算書の概要をお見せしますが、営業損益というのは本業の活動にかかわるもので、製造原価とか、数字がほとんどリンクしたものです。先ほど言った納期達成のボーナスだとか市場クレームに対するペナルティーといったものは営業外損益というカタチで、一応分けて考えられるようにしています。これによって、品質の悪い製品をつくるとペナルティーがあるよとか納期を達成しないとロスが出ますよとか、そういうこともわかるようにしています。

以上のようなカタチで、カンパニーをつくり、損益計算の仕組みをつくったわけですが、マネジメントとして回していかないことには実際の利益は出てきません。コニカの場合、半期のマネジメントを軸として、期間に応じた取り組みをしております。

まず期間ですが、月度という単位では、損益分析に基づくチェックシステムにより、日常の損失を発見します。これによって、機会損失をなくし、ムダを見つけたら逐次改善します。半期の単位では、自分たちの目標設定と決算報告をやることによって、利益の源泉を生み出し、計画的な取り組みによる利益をつくって

いきます。数年先を睨んだ中長期の単位では、SWOT分析をキーワードに、中期的課題に対応して行って、利益構造の変革をしようと考えております。

では実際に月度のマネジメントはどうしているかというと、カンパニーごとに月次の損益報告をつくっております。こちらの数字は機械的にシステムのほうでつくって、計画と実績の予実差異を出します。それに対してカンパニーのリーダーは、この損益計算書の各項目についての分析と、どうしていくか、対策を書いて報告するというカタチをとっています。これによって、個々人の意識変化でできる範囲の改善が非常に進んでいます。まず、売上を増やしたいという素直な欲求が出てきますので、なるべく機会損失をゼロにして、たくさん売上を稼ぎたいという活動をしています。また、費用を削減したいということで、気がついたムダはもっと効率的にしていましょうということ、小改善とか、工数が余ったときにはほかのカンパニーに貸すといった活動もしています。

半期のマネジメントとしては、目標設定と、それに対する決算報告をやるというカタチですが、目標設定の段階では上位方針と利益計画のすり合わせを行いません。もともと方針管理というのがあるのでですが、この方針管理で与えられた目標を達成するとどれぐらい損益に効いてくるか、それを直接的にリンクさせてしまう。あるいは、与えられたものをやるだけでは利益が足りないのもっと活動を増やしたいとか、ここは意味がないからこの目標は下げてくださいとか、そういった交渉もできます。そういうことで半期ごとに目標を立てて、半年経ったところで対象工場の全社員の前で報告をして、成果を明確にし、よかったところについてはカンパニー業績表彰をします。全社員に情報公開することで、個々人の意識を高めるということをやっているわけです。

中長期のマネジメントでは、外部環境に合わせたカンパニーの課題と対応策を明確にして、投資とか新事業を検討する場をつくります。フィルム包装の工場全体をどうしていくか、カンパニーリーダー全員で方向性を確認して、各カンパニーのSWOT分析を個別につ

くって、勝ち残りシナリオを立案していく。それに向かって永続的に儲ける会社をつくっていこう、そういうアプローチです。

これらの活動を通してどういう成果が出てきたかということですが、まず経営成績は、必ずしも売上増でない中でも損益分岐点を下げて利益を確保しております。グラフの説明では、棒の合計が売上高で、これは各費用の積み上げになっています。一番上の肌色のところが利益で、黒の線が損益分岐点です。1999年から始めて、売上は少しずつ下がっていますが、損益分岐点はそれ以上に下げて利益を出し続けてきています。特に2001年度は利益率の高い新しい製品が入りまして、収益を少し改善しています。このグラフを見ても、継続的に損益分岐点を下げて、それなりの活動の成果が出ていることがわかりいただけると思います。

利益という観点以外でのその他の効果としては、まず1つは、組織と加工ルートの再編によって、生産リードタイムの短縮、仕掛り在庫の削減、前後工程間の連携・協力が進むことによる改善の推進とか、納期意識の向上による納期達成率の向上、製品に対する責任感の向上による品質向上などが見られます。2つ目に、損益計算の導入によって、利益感覚が各社員に醸成されまして、もったいないとか、もっとよくしたいという意識が強くなってきております。あるいは、成果の可視化、明確化で、どこを狙っていけば利益が上がるのかというのが明確になりますので、取り組みが効率化しているということがあります。3つ目は、人材づくりとか工程づくりという施策によって、改善のスピードが上がっています。成果を出すためのプロセスが明確になっています。やる気の創出にも貢献しています。報告をきちんとしなければいけないということで、上手に報告するにはどうしたらいいかという、プレゼンテーション能力も向上しております。

コニカにおけるラインカンパニー制についての説明はこれで終わりまして、また大場先生にお返しいたします。

○大場 いままでご説明してきましたように、ライン

カンパニー制はそれなりに効果を上げて、ある程度の評価というか成果が出てきているのではないかと思いますけれども、実際にこれを運用していこうとしますと、まだまだ幾つか運用上の課題がございます。たとえば責任と権限、人事制度、適用職場、共通システムといった課題があるわけです。

責任と権限の課題では、コニカを含め調査した企業に共通して、営業や中長期の戦略的な意思決定に関する権限と責任を持っていないため、製品販売価格・人材の採用・設備投資・資金調達などは他人任せとなってしまう、ラインカンパニー自体に中長期的な変化に対応する自立的な適応力が持っていません。すなわち、会社の行動とか方向を決める戦略に対してはカンパニーの社長に権限が委譲されていません。その結果、市場から来る環境の変化に十分な対応ができないということで、カンパニーの長にどうしても無気力感が出てしまうという問題があります。

人事制度においても、名前上はカンパニーリーダー、あるいはプレジデント、社長であっても、現場の係長あるいは職長というレベルの地位は変わりません。職権上の名前はついていても、人事上の評価や処遇とは一致しないために、幾ら頑張っても、「頑張った。よかったね」という程度で終わって、それが直ちに会社の中での地位の向上にはつながりません。評価と処遇は従来の人事制度の枠内で、モチベーションの向上の誘引としては弱いという課題があります。

適用職場の課題というのは、製造職場だけでなく、間接職場とか販売職場にも同じものが適用できるかどうかという問題です。日本の場合、メーカーが強い。そのメーカーのレベルアップのためには、モノをつくるどころが強くなければいけないということで、今回ご紹介したケースはすべて製造職場に適用されているわけですが、製造職場のみの適用では不十分ではないか。住友電工さんなどでは間接職場をサービス部門ととらえて運用しているケースもございますけれども、やはり間接職場や販売職場も含めた全体の中の仕組みとして考えなければいけないのではないかと

のあたりをどういうふうにしていくのか、もう少し整理していく必要があるかと思います。また、生産ボトルネックの会社は努力が成果に直結するため、モチベーションも高く活動が活性化しますが、市場ボトルネック（営業や開発の問題）にある会社は努力が成果に反映し辛ばかりか、努力しても利益が下がる場合もあり、そのような会社はモチベーションの低下やライン会社制への不公平感を口にするようになります。つまり、生産部門としては完結していますが、会社としては完結した存在になっていないという課題があります。これについては、営業・開発の機能を会社自身が保有するか、営業・開発も会社化した上で、ニーズの合う営業・開発会社と自由に協調関係が築ける組織作りが必要と考えています。

最後に共通システムの課題ですけれども、いままで

の水平型から垂直型に経営管理手法を変えていくときに、会社全体の分社化とか、セグメントがくっついたり離れたりします。そのときに、新しいシステムにすぐには変わらない。小さい単位で共通なシステムをつくって、新しい仕組みとしてくっついたり離れたりするときに、すぐさまプロフィットセンターの管理ができるような仕組みはまだ完成されていないのではないのでしょうか。新しく管理会計の考え方を導入して、仕組みの以前となるような考え方とかそういった面ではかなり進んできていると思いますけれども、共通してどこにでも使えるというところまでは進んでいません。全体の運用上の課題として今後さらに検討して、具体的な新しい経営管理手法として整備し、制度を確立していく必要があるだろうというのが、いままでの研究の内容であります。