

第 140 回経済科学研究所研究会
2001 年度経済科学研究所共同研究プロジェクト成果報告

「情報化時代の製造業におけるカンパニー制の研究」

—ラインカンパニー制・ニューラルカンパニー制—

日本大学経済学部教授

大 場 允 晶

コニカビジネスエキスパート株式会社

若 槻 直

コニカビジネスエキスパート株式会社

三 輪 政 樹

日本大学経済学部経済科学研究所

2003 年 9 月 20 日

○大場 ただいまご紹介を受けました日本大学の
大場允晶です。今回は「情報化時代の製造業におけるカ
ンパニー制の研究—ラインカンパニー制・ニューラル
カンパニー制」という題目で報告したいと思います。

初めに紹介しますが、私の隣にるのがコニ
カビジネスエキスパート株式会社の若槻課長です。同
じく三輪政樹さんです。私は平成12年からこちらに
まいりましたけれども、それまでコニカにいまして一
緒に働いていたメンバーなので、気心も知れていて、
研究も続けやすい。また、実際にコニカでやっていた
事例の話が取り出しやすいということから、こういっ
たテーマを選んで共同研究をしてまいりました。

産業革命を発端として発展を続けてきました経済社
会に変革が起こりつつあります。20世紀には、規格大
量生産に代表される大型化技術とか人口増加といった
環境変化に対応して、大量型生産に代表されます規模
の追求による発展を遂げてきましたが、20世紀後期
には物理的な物の充足が行われてきて、それに伴い、
消費者ニーズの多様化による多品種少量化の生産形態
に変革しつつあります。21世紀になって、知識情報
化、すなわち、サービスとか知識、経験といった知識
情報へと興味が移っています。そして現在、さらに発
展して、規模経済の終焉と知識情報化社会の到来が始
まっています。

社会構造の転換に伴って、経済的価値の変化が起
こっています。企業内、そして他社との経験のコモ
ディティー化によって、いまやサービスの提供におい
て、顧客ニーズの飽きから来る価値の低下が発生して
います。そして、この経済に参入してコモディティー
化を脱したい企業は、商品とかサービスをカスタマイ
ズして、そういったことで付加価値をつけ、競争条件
を優位にするような差別化を図っています。

20世紀の成功モデルであります規格大量生産型製
造業では、知識情報化時代においてうまく機能しなく
なっています。成熟したマクロ経済に連動してデフレ
スパイラルが発生し、売上数の頭打ち、さらに売上の
低下を引き起こしています。日本の製造業では、顧客
嗜好の多様化による多品種少量化の進展により、売上

数の変化、そして売上数の変化とリンクして売上高が
減り、その結果、単価が下がることによって工場の売
上が下がり、在庫を持つことによって価値が下がる、
こういった状態に陥っています。つまり、毎年の生産
高、工場仕切りの下落、利益率の低下が明らかになっ
て、相対的な固定費の負担が重圧となってしまふ。こ
のような循環によって企業の業績悪化が常態化し、企
業内でのリストラが進展してまいりました。

知識情報化時代の製造業はビジネスと組織の転換が
不可欠となっています。規格大量生産型ビジネスで
は、規模の経済から来る価格重視のビジネスから、情
報によるブランド価値を創造する非価格競争ビジネス
へ変換し、物を効率よく大量に提供する効率重視の組
織から、物が提供する情報の意味を素早くクリエート
する独創性とスピード重視の組織へ転換する必要があります。

ビジネス転換の方向性についても、いまや非価格競
争要素をどれだけ増やせるかが勝負となっています。
企業における商品について、部品・消耗品、設備・耐
久品、business to business、business to consumer
という4つのセグメントに分けますと、例えば、カ
ラーフィルムのようなコモディティー化した日用品
は、季節限定とか用途提案などのストーリーが実際に
作れなければ、規模と価格を追求するだけの1980年
ごろから継続している長期の流れの中での価格の低下
が起こってしまい、結果として、規模を追求して、価
格をできるだけ安くする流れしかできないということ
になってしまいます。これに対して設備・耐久品であ
る自動現像機などのような世界では、最近出てきまし
たデジカメに対応するような機能をつけていくとか
いったカスタマイズが可能でありまして、付加価値を
つけて非価格競争要素をどれだけ増やすかというもの
にシフトしていくという現象があります。

また、組織転換の方向性は独創性とスピードを重視
した小企業ネットワークが主流であります。21世紀
に入りまして、ITの発展、そして進展は、サプライ
チェーンの発達を促して、外部取引の探索と決定のコ
ストといったトランザクションコストの低下を引き起

こしています。さらに、いままでは、例えば、カメラのような精密機械、感光材料、フィルムなどのファインケミカル（精密化学）の世界の中で闘っていたものが、デジタル化のような新しい急速な技術変化によって、電機業界がカメラとか映像産業の中に参入する、こんな時代の変化が起きています。そして、現状維持型の20世紀型縦割りの官僚組織では意思決定が遅過ぎる、ということが露呈してまいりました。21世紀は知識が価値を生む経済、知識情報化社会という時代になってきましたので、価値のある情報を生み出せる高度な専門化集団との連携をしていくことが不可欠になっています。その結果、大規模企業集団の発展は不可能となりまして、小規模ネットワークの時代へ突入してまいりました。

当然、組織形態も規模の追求では成り立たなくなっています。ITの助けを借りて大規模な分社化政策をとって、小企業は自主的な集積ネットワーク化へ向かっています。大企業は分社化し、権限を委譲して組織を軽くすることで経営スピードを上げて、堅実な成果を出そうということになっています。特に、20世紀の規模の経済を中心とした、結果として利益が出れば企業が存続した時代から、企業の発展とともに肥大化していた各事業部の損益状況を十分に把握して、個々の活動に素早い反応を示す必要が出てまいります。いままでの事業部制では、その企業の中の1つの大きな会社、例えば、コニカカンパニーが大きく利益を上げてさえいればよかった時代から、各事業部で大きな損を出しているか利益を出しているかという個々の業績をつかんで、その個々の実績をどこでも上げていく。つまり、悪いところは退場して、いいところはそれ以上伸ばしていく、という形に変わりつつあります。個々のマイナスは許されない。環境まで、きめ細かい関係が必要になってきたというわけでありました。

それらは、企業内カンパニー制度や持ち株会社制という形で具現化しつつあります。しかし、制度についていけないという企業も現実によくあります。会社資産を明確に分割できないとか、現場の意識が前と変わらない、組織の切り貼りに追随できない、情報システ

ムが足かせとなって組織の切り貼りが簡単にできない、このような問題が現実には起こっているわけです。

製造業において、分社化をさらに踏み込んだ、企業活動の核になるメーカーの製造部門内の管理上、製造ラインごとに分割した上で、売上と利益責任を明確にしたラインカンパニー制という経営管理方式を推進している企業があります。ここでラインカンパニー制の背景を整理いたしますと、複雑に変化した事業環境の中で、日本の複数の企業が従来の終身雇用といった硬直化した人事制度を事業部別に分割して、能力管理へ移行していく。また、資金力のある外資系とか専門の競争と伍していけるだけのコスト構造を実際に作らなければならないということで、2000年を皮切りに会社分割法とか労働契約継承法などの法整備を伴って、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まいりました。

本研究で事例といたしましたコニカカンパニーは、1999年に6つの事業部を社内カンパニーに分けまして、本年の4月、持ち株会社と完全な分社化に踏み切りました。そして、今年の8月にはミノルタとの経営統合を行っています。

日本が世界に誇る製造業において、このカンパニー制を定着させていくには、メーカーとしてのベースとなる物づくり組織の仕組みの改革が不可欠となっています。メーカーにおける製造部門は、物を作るときのコストやロスなどの責任はとるけれども、売上とか利益については言及されない、一般にコストセンターと言われるものが中心でありまして、売上責任はなくて、ロス等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。複雑に変化する事業環境の中で、在庫を加味した利益責任を持つことは、いままでの流れの中では非常に困難なことでありました。そこで、製造部門に売上と費用の両方に責任を持つ、つまり、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、このラインカンパニー制であります。この新しい経営管理方式が、1994年のソニーをはじめ、東芝、ニコン、武田薬品など、先進的な複数の企業で実際に導入されています。

ラインカンパニー制と同義ととらえられて結構ですが、ミニプロフィットセンターという言葉があります。略して MPC と言いますが、ラインカンパニー制や MPC の管理会計に関するこれまでの研究が幾つかあります。それを簡単にご紹介しますと、まずクーバーという人は、京セラとかヒガシマル、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いたしまして、真正と疑似の 2 つのタイプのミニプロフィットセンターを析出いたしました。ここで「ミニプロフィットセンター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う経営管理手法」と定義いたします。その中で 2 つに析出した、まず真正プロフィットセンターは「特に市場メカニズムが機能している。会社全体の財務会計数値との整合性がある」。これに対して、疑似プロフィットセンターは「市場メカニズムが機能していない」。今回われわれの研究グループが対象とした企業は、ほとんどこの疑似 PC になります。CPE で有名なのは、京セラが対象になっております。

神戸大学の谷先生からは、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がされています。

ドイツ人のワーneck 氏は、これも MPC と同じと考えて結構ですが、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 つのことを重要と考えています。つまり、他のミニプロフィットセンターを内部顧客として考えること。また、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が重要であると言っております。

さらに、2000 年を越えて、茂木一雄さんがラインカンパニー作りのための手引き書を作って、5 段階のステップを提示しています。

このようにラインカンパニー制というのは事例としては出ていますし、それを中に取り入れて、小規模の組織の中で使う損益管理あるいは管理会計に注目した研究は進んでいますけれども、ラインカンパニー制そのものの課題、組織論的な問題点についての分析は、

まだ十分になされていないというのが現状です。

ここで、ミニプロフィットセンターについても 1 回説明しますが、最低で 5 名程度、最大で 50 名程度の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う経営管理手法で、この流れに沿った組織として、ラインカンパニー制とか京セラのアメリカ経営がございまして、また、現場に近い管理者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損益管理を行う。それから、真正と疑似の 2 つの種類に分類されまして、真正プロフィットセンターは組織内に市場メカニズムが働いているもので、京セラのアメリカ経営が代表です。疑似プロフィットセンターは、ミニプロフィットセンター間の自由な取引が行われず、取引相手とか取引価格が決まらず、会社全体の財務会計とはリンクしていないもので、コニカとか住友電工のラインカンパニーがその代表です。単価決めなどの組織的な権利や権力は与えられないで、疑似的な組織形態として行動するのが疑似 PC の特徴です。

本研究の目的ですが、知識情報化社会の進展の中で、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比較分析して、コニカのケースについては、お二人と一緒にさせていただいたということもありますので、内容に立ち入って、これの解説を通じまして、ラインカンパニー制の課題を明確にしていきたい。さらに突っ込んで、この課題に対する対策の方向性を今回は提示したい。それは、後で説明しますが、ラインカンパニー制の発展形としてニューラルカンパニー制の要件とシステム内容について提示したい。特に、知識情報化社会において必要な組織という形の原型についてご提案していきたい、というのが今回の研究目的であります。

ここまでは全体のイントロですが、具体的な中身については、これからコニカのメンバーを中心にご説明してまいります。

○三輪 それではラインカンパニー制につきまして、私、三輪の方からご報告申し上げます。

まず、ラインカンパニー制の概要です。他社さんの事例も含めまして、標準的・汎用的にまとめたのがこのスライドですけれども、カンパニーの設立には、製造ライン単位に少人数で編成する、現場監督者レベルの方に権限を委譲していく、カンパニーと呼ばれる組織体で会計制度を導入する、この3つの条件がございまして、それを全部行うことによって、製造部門をコストセンターからプロフィットセンターに変革しているというものです。

これによって一番何が違ってくるのかと申しますと、コストセンターとしてやっている場合ですと、管理者からの総花的な指示で、「これをコストダウンしろ。工場全体で何%やれ。中身は自分たちで考えてやりなさい」と言われて、それに対して、やるという取り組みですから、取り組み易いもの、やり易いものからやりましょうということになります。それに対して、プロフィットセンターの場合は、プロフィット、利益を考えて、自分たちで決めて活動する。利益を上げることに重点を置いて改善をしていく。つまり、管理者からの指示によって、取り組み易いものから取り組むという姿勢から、改善点を自分たちで決めて、儲かるものから取り組むということで、活動の優先順とか意識の改革が行われると、私どもは理解しております。

4社のラインカンパニー制実施状況の調査結果では、カンパニー数は、コニカは5つ、オムロンさんは9つ、住友電工さんはちょっと多くて69、NEC 埼玉さんは20カンパニーで、各カンパニーは、15~30名、20~100名、20~40名、20名で、大体20名を基準としてカンパニーを作られている。カンパニーの組織構造は大体どこも、製品群別とかセル型の組織構造を志向しております。開始時期については、1995年から99年で、大体同じぐらいの時期にやられている。これには日本の経済背景も関係しているのかなと思います。

各社の成果についてですが、どこの会社さんも同じような成果がありまして、定量的には、固定費の削減、リードタイムの削減、在庫の削減といった効果があり

ます。定性的には、利益に対する意識がつかまりました。経営のスピードがつかまりました、というようなことを挙げておられます。

以上が他社さんの事例も含めた調査の結果ですが、それでは、私どもの会社ではどんな取り組みをしたのかということについて、引き続きご報告いたします。

まず、コニカ株式会社（当時）と書いておりますのは、実は8月よりミノルタ株式会社と経営統合しましたので、統合以前の概要という意味でございます。創業は1873年で、本社は新宿、資本金は5160億円で、売上が5590億円、従業員が4000名ぐらい。業種としては、感光材の写真のフィルムとか、感材の機器、レントゲンフィルムを撮影する機器とか、コピー機などに代表される情報機器の製造業です。

コニカの中でラインカンパニー制を実施した工場は、レントゲンなどを撮る医用フィルムの加工包装を行う工場でありまして、大きなロール形のフィルムを断裁、そしてクロスというかたちでシート形にしまして、それを光を通さないような内装・防湿加工をし、箱に詰めて出荷する。従業員は100名ぐらいの、コニカの医用フィルム全量の包装を請け負う工場です。

もともとは、工程が20個ぐらいあって、それを機能別に管理していた工場ですけれども、それを、材料を入れて断裁し、クロスして、内装・外装して製品を作るという、ライン型の組織に変更いたしました。それに伴ってカンパニーを5つ設立して、それぞれ20名ぐらいの組織で構成しております。

組織を変えましたので、次に会計制度を入れようということですが、その際、なるべく簡素なルールを志向するという、そこに注意を払いました。

まず1つは、別に経理の人間が絡むものではなくて、意思決定ができればいいものですから、現場にとって分かりやすい損益計算というのを考えました。普通は製品1個当たり幾らとつけますけれども、生産工場のボトルネックの工程の加工単位で売上を立てる。一番ボトルネックの工程がどれぐらい加工したかというところで、それを売上としましょうという、ちょっとオリジナリティーのあるものにしておりま

す。バランスシートも、在庫計算とか複雑に絡めま
すと、ややこしくなって分かりづらくなりますので、そ
の辺は入れないで、家庭のお財布の中をどう切り盛り
するかみたいなのが分かるような損益計算にしてお
ります。

もう1つは、改善による努力の成果が見える仕組み
ということに注力しまして、加工費だけを売上としま
した。材料が高いものですから、材料費を入れてやり
ますと、人間の努力の成果が相対的に薄くなりますの
で、それは入れないで加工費のみの売上としました。
また、モチベーションという意味と実際の経済効果と
いうことで、納期の達成に対するボーナスの支給であ
るとか、逆に納期が達成できなかつたり品質的なク
レームが出たときは市場を失うという意味でペナル
ティーをつけるという、管理会計的なルールを入れて
おります。

そのような仕組みを入れたプロフィットセンターと
してマネジメントをどうやりましょうか、という取り
組みを、その後1年ぐらい、私も入ってやってしまし
ましたが、月度のマネジメント、半期のマネジメント、中
長期のマネジメントがありまして、基本的には半期の
マネジメントを軸に、期間に応じた取り組みをそれぞ
れやっております。

月度に関しては、月度損益の分析に基づくチェック
システムを使って、日常のズレを見つけて、その無駄
を改善していこうということをやっております。半期
につきましては、半期ごとの目標を立てて、その決算
の報告をしていく。計画を立てて、それをどう実行す
るか。計画的にこういうことをやろうとして、それが
どうなったかということ进行管理する。それによって利
益の源泉を生み出していこうというのが、この取り組
みの軸になります。中長期に関しましては、将来に向
けて設備投資をどうするのか。投資しない方が短期的
には利益が出ますので、そのあたりをどうしていくの
か。SWOT分析をして、中長期課題についてどうして
いくかみんなで考えましょう、というような取り組み
をやっております。

以上のようなことをやってきて、成果がどうだった

か、経営成績の推移を損益のグラフで示してありま
す。1999年の上期から半年ごとに損益の棒グラフを
立てておりますが、一番上のオレンジのところは利益
で、全部足したのが売上です。黒い線は損益分岐点を
示しておりますので、必ず毎年毎年利益を上げてきて
いるわけではない中でも損益分岐点を下げて、利益が
少しずつ増えている、利益を確保してきたということ
で、成果があったのではないかと考えております。

売上・利益以外での効果についてまとめたもので
すが、ラインカンパニーを設立したことによる効果で
は、生産リードタイムが半減した、在庫が半減した、
納期の達成率が向上した、品質のクレームが減った、
製品に対する責任感が増えた、といった効果がござい
ました。損益計算の仕組みを導入することによる効果
は、利益の意識が醸成された、目標が明確化されたの
で取り組みが効率化されたということがあります。マ
ネジメントの仕組み導入によって得られた効果として
は、改善のスピードが上がった、成果を出すプロセス
が明確化された、やる気が創出されたなどが挙げられ
ます。

ここまで申し上げますと、バラ色の仕組みのよう
に見えますが、それなりの課題も感じておりまして、そ
れを3つにまとめております。まず、責任と権限から
来る課題です。中長期的にはSWOT分析をやってい
るといっても、その結果としてこうやりたいというも
のに対して実際の後押しとか営業に関する権限がない
し、意思決定権まではもらえていないという問題で
す。もう1つは人事制度から来る課題で、評価・処遇
が従来通りで、売上・利益を上げたことによる成果が
どうなるかはっきりしないので、動機づけが弱い。人
材の採用を自由にやりたいと思っても、そういうわけ
にいかないという問題もあります。もう1つは適用職
場から来る課題で、製造だけの展開では片手落ちの場
合がある。例えば、売上が減ったというときに、製造
だけでやっていたのではどうにもならないということ
で、モチベーションが下がるといった課題がございま
す。

まとめといたしまして、ラインカンパニー制という

のは、組織構造の変革と日常の運用に対するアプローチで、利益を考えるとという視点もたらず変革によって一定の成果は出ます。各社同様の成果があって、制度もたらず効果はあると考えております。しかし、製造部門だけでは限界があるだろう。やはり、売上、開発、技術部門なども含めていく必要があると感じております。

○若槻 では、最後のパートですけれども、ラインカンパニー制の発展形としてニューラルカンパニー制ということを示唆していきませんが、ここからは私のご報告させていただきます。

その前にこれまでのところを整理してみますと、20世紀の規格大量生産型社会に対応する、特に製造業の規格大量型に適した組織というのが21世紀になってどういう問題点が出てきたかといいますと、1つは、規格大量型に向けた組織は組織の規模としてかなり大きくなってまいりますので、全体を整合した戦略を立てにくくなっている。全社の戦略といっても、実は販売の戦略、生産の戦略、開発の戦略という、それぞれあまり連携せずに作った部門独自の戦略の寄せ集めであるということがよくあります。2つ目に、組織の階層も深くなりますので、新商品とか新しいビジネスの決定に時間がかかる。3つ目に、新しい商品のアイデアそれ自体も、最初はいいものであっても、いろいろな組織の階層をくぐり抜ける間にだんだん特徴がないものになっていくという傾向があります。4つ目に、組織の関心はどうしても、数量の増加、コストダウンというところに重点があって、利益とか社会貢献といった観点が弱くなるという問題もあります。

こういう組織の問題点を克服しようということで、社内カンパニー制、ラインカンパニー制という取り組みがされていると思いますが、この2つの制度にもまだ課題がある。特にラインカンパニー制については、製造だけでやっているものですから、独創性を上げるとか商品開発のスピードを上げるということは、まだ蚊帳の外である。社内カンパニー制も、従来「事業部」と呼ばれていたものが「カンパニー」と呼び方を

変えていますが、これも従来の組織を幾つかに分けたレベルですから、1つ1つがまだ大きくて機動性が上がらないということがあります。

さらに、組織の切り貼りが柔軟にできない。いろいろ切ってはみても、なかなかうまく繋がらない。これは、いま私自身が経験していることですが、コニカを分社化して、ホールディングカンパニーをはじめ、7つの会社に切りました。これをミノルタの対応する事業と貼り付けて、この10月に合計9社に再編しようとしていますけれども、実際やってみるとなかなかうまくくっつかない。もともと切り貼りを想定していない組織構造、マネジメント構造になっていますので、それをそのままにして切ったり貼ったりしようとしても、なかなかすんなりとはいかないということがあります。

それから、ラインカンパニーですと製造職場だけの限定された取り組みになりますので、先ほどご紹介したように、特に売上が下がってきたときに限界が露呈するということがあります。

共通システムの管理会計システムが不備という問題もあります。各カンパニーはそれぞれ1つの会社ですので、それぞれ独立の会計をやらなければいけない。その一方で、グループの会社としての連結会計もやらなければいけない。ところが、会計の情報システムが切ったり貼ったりというのに適していない。それを前提に作られていないですから、そこが障害になるわけです。この問題にもいま私自身直面してしまっていて、コニカの会計システムとミノルタの会計システムをくっつけようとしているのですが、同じSAPのR3を使っているにもかかわらず、うまくくっつかない。再来週、10月から新しい会社がスタートしますが、会計システムはスタート時点では2本立てのままで、最終の決算書だけを貼り合わせて作ろうとしているというのが現状です。

効率重視、階層型大規模な従来組織はもちろん、21世紀の知識情報化型の産業には向かないのですが、社内カンパニー制、ラインカンパニー制にもまだいろいろな課題がある。その課題を解消するのが小企業ネッ

トワークだと考えまして、その要件をニューラルカンパニーと呼んでいます。組織構造、マネジメント構造を21世紀型に転換しようという試みは既にされてきて、このニューラルカンパニーと呼ぶ要素を部分的に持つ企業も幾つか出てきております。

そのニューラルカンパニーの基本的な考え方は、「自律性と共有を両立した小企業のネットワーク」ということで、この要件としては3つあると考えています。1つは経営セルです。いままで職場と言われていた1つ1つの小さなグループが、1つの独立の経営体として機能する、これを経営セルと言っておまして、これによって自律を果たそう。ここで自律というのは、1つ1つが独立しているという意味と、いろいろな意思決定や行動の変化が最前線で決定できるということの意味をしています。いままでコストセンターと位置づけられていた職場が、プロフィットセンターという位置づけになる。さらにそれを超えて、独立の経営体として機能するということを指しています。これは当然ながら、個々のセル、職場で、それぞれが儲けにつながる重点的な改善がされるということになります。

2つ目は経営DNAです。独立したセルがばらばらに存在するだけではビジネスは成り立たないので、一方でそのセル同士をくっつける接着剤が要るでしょう。例えば、共通で持つべき意識とか情報、それを伝達する手段、それらを総称して経営DNAと呼んでいます。もう少し具体的には、まずブランドです。ここで言うブランドというのは、ブランドのロゴマーク自体だけではなくて、お客さんの心の中にあるブランドイメージも複数の経営セルの間で共通の財産として、扱われるということの意味をしています。あるいは共通の心構え。例えば、「儲けにつながる重点改善をしよう」という心構え、これも経営DNAの1つになります。また、ノウハウの相互移転の仕組みも必要です。自律した経営セルですが、いいところは真似できる、という仕組みがなければならぬと考えています。それから、情報伝達する手段ということで、共通の情報システムも経営DNAの1つと捉えております。

3つ目はオープン評価です。いままで組織や人材の評価は会社の中の内部評価が機軸になっていましたけれども、これを外側から外の眼でやっという。組織自体のパフォーマンスや機能、人材の能力が外の評価にさらされることによって、市場の要求に応じて変化していこう。それを進化と呼んでいます。これもニューラルカンパニーの重要な要素になるだろうと考えています。決算書による財務評価はもちろんですが、経営セル間のコミットメント、外のお客さんとの間のコミットメントに基づく評価も重要になります。個人の評価も、お客さんによる評価をベースにすべきで、それには、経営セルが連携して働くこと、そして個人と組織の間の雇用関係の流動化が大前提になるだろうと考えております。

こうした3つの要素を持つものをニューラルカンパニーと提示して、これによって独創性とスピードを上げていこうというのが基本的な考え方ですが、経営セルについてももう少し具体的にお話ししますと、最少で数人、最大でも100人程度の規模の組織体で、小さいながら独立経営体として自律できる機能と権限を持つものが経営セルでございます。

コア機能としては、例えば、製造を司るセルでしたら、その業界でナンバーワンの製造能力あるいはオンリーワンの技術を持っていることが前提になります。これだけでは不十分で、独立の経営体として機能するためには、経営管理ですとか、外のお客さんや他のセルとの取引関係がありますので営業も必要になってきますし、購買や調達、さらに人事、会計、これらの機能がワンセットになって揃っている必要があります。

意思決定については、基本的に他の経営セルから独立して意思決定がされる。戦略的な意思決定はもちろん、日常の業務、会計の計算、資金調達も1つの独立の経営体としてやられる。投資や採用も、その経営セル独自の判断によってできる。基本的にこういった要件を持つのが経営セルというものです。

経営セルはそれぞれ独立した企業体ではありますけれども、市場に向かってビジネスを進めようとして、いろいろな機能を持ったセルが協業しなければい

けない。これは製造のビジネスを進めるということをも想定したモデル図ですけれども、中心にはブランドとかナレッジをコーディネートする会社があります。そして、開発やデザインをやる会社、製造をやる会社、営業をやる会社、その他にもいろいろな機能の会社が連合してくる必要があります。

この経営セル間の関係は、DNA の観点からは3段階に分かれると想定しています。一番下に書いてあるキャピタル会社、資金を提供する会社というのは、理念や意識というレベルで他の会社と協業ができていればいいわけです。次の段階にある会社は、理念と意識だけではなくて、サプライチェーンの情報、お客さんの情報、調達先の情報なども共有化している必要がある。最上位にある営業とか製造とか開発という会社については、それプラス、ブランドとかナレッジも共有していなければいけない。このような経営セルが幾つかのレベルの経営 DNA を共有しながら協業するというのが、経営セル同士の関係のイメージです。

次は経営セル内部の業務プロセスのお話です。日常の業務のプロセスもまた、ニューラルカンパニーを構成する経営セルとしては幾つかの要件があると想定しています。最終的な目的は独創性とスピードということにありますので、日常業務のプロセスもやはり独創性やスピードが出せる業務プロセスになっていなければいけない。この図は製造をやる経営セルの場合ですけれども、お客さんからの受注は EDI を利用してスピードを上げる。製造の計画は、生産、販売、在庫のデータベース、IT を利用してスピードと精度を上げていく。現場から物を調達して製造し、お客さんに届けるというプロセスの中では、VMI とか build to order、セル生産などのやり方を使ってリードタイムを極小化していく必要がある。さらにお客さんに対しては、無在庫で直送していくということも必要になるだろうという想定です。

ここで考えておかなければいけないのは、こういうスピードを上げようとしたときに、業務のモジュール化をどこまでやっておくか、あるいは逆にどこまでインテグレートしておくか、これを適切に考えなければ

いけないという課題があると思います。パソコンのように、CPU を変えようとしたら、他の CPU にワンタッチで載せ変えられるというのがモジュール化です。一方、自動車のエンジンみたいに、フレーム、シャーシと一体化して、そう簡単に載せ変えられないのをインテグレートと呼んでいます。モジュール化しておけば組み替えは簡単になりますが、モジュール化の設計を事前にやっておかなければいけない。そこで、どこでスピードを上げるのか。商品開発から発売までのスピードを上げていくのか、それとも発売してからお客さんの受注を受けて出すところのスピードを上げるのか。その辺をどこに力点を置くかによって、どこをインテグレートして、どこをモジュール化しておくかという選択が出てきますけれども、全体としては個々のお客さんの要求あるいは市場の変化に確実に素早く対応するプロセスを作っておく必要があります。

経営 DNA の要素については、先ほどご紹介したように、まずブランドです。これは単なるロゴマークだけではなくて、お客さんがそのブランドに対してどういうイメージを持っているのか、さらにどういう期待をされているのか。そうしたお客さんの心の中にある感覚まで含めて、経営セルを支援する組織—先ほどの例では、コーディネート会社と表現しましたが—そういう組織が統括して、経営セルの間でその情報を共有化し、さらにそれを磨き上げるということが必要になります。

共通の心構えについては、例えば、「儲けにこだわる意識」ということではトヨタ自動車グループ、松下電器グループなどが有名です。特に松下電器グループの場合は、かなり大きな会社ですけれども、グループ内で「儲けにこだわる意識」というのが共有化されている。このような意識の共有化、そしてそれを共有化する仕掛けを含めて、経営 DNA の要素として重要になります。

ノウハウ相互移転の仕組みというのは、よいところを真似できる仕組みです。セル生産というのは、ラインで作業する場合と違って、複数の作業区が同じ作業

をやりますので、誰かがうまいやり方をすると、それを他のところで真似できるというメリットがあります。それと同じように、経営セルのレベルでも、よそがうまくやっていることを自分のところでも取り入れられる、それを真似できる仕組みを作っておくことが必要になります。

経営 DNA の要素として、もう 1 つ大事なものは共通システムです。例えば、情報システムで、先ほど SAP-R3 の例を出しましたが、単に同じ ERP を使っているというだけでは不十分で、組織をいろいろ切ったり貼ったり組み替えたりというのがスムーズにできなければいけない。どこで切れるかというのを想定して、モジュール化を進めておく必要があると思っています。その前提としては、単に情報システムだけをモジュール化していても駄目で、組織の業務プロセス、あるいは組織形態自体も、どこで切るか、どこでくっつけるか想定して、それにふさわしい形態をあらかじめ作りつけておく必要があると思います。

次にオープン評価についてですが、経営セル組織の評価としては、まずは財務面の評価で、これは基本的に評価のスピードを上げようということが、キーポイントになります。そのためには、決算は日次でできる会計システム、それから分社化等の変更に対応できるやり方が必要になります。業務の質の評価では、セルの間で相互に評価するということが必要になります。セル同士、会社と会社の間でのコミットメントをまず明確にして、そして、その結果を評価するわけですが、他のセルあるいはお客さんからでも、そのコミットメントと結果が見えるオープンな情報の仕掛けが必要になってきます。お客さんと従業員間の個人の評価では、お客さんが従業員それぞれを評価することになりますが、これはコアメンバーとの対話を中心に評価するというのがオープン評価の 1 つの要素になります。もう少し中長期的な観点で、組織が儲け続けるためには、その裏付けとして組織自体の機能やパフォーマンスが成長しなければいけない。それには中長期の経営計画が柱になりますが、これをオープンにすること。そして、それに対する結果がどうだったの

か、それによって組織の機能やパフォーマンスがどう変化したのか、最終的には財務面がどう変わったのか、こういうことが常に見える仕掛けが必要になってきます。

以上 4 つの側面から、総合評価としては BSC (Balanced Score Card) というやり方が、ベースになると思います。

オープン評価を個々の人材マネジメントという観点から見ますと、まず採用は、新卒中心の採用から、タレントの募集という形に変わってくるだろうと想定しています。そのためには、業務経験者を優遇する採用制度や、新卒者についてもインターンシップをもっと積極的に活用して採用していくが必要になります。教育訓練も、少ない人数でいろいろな業務機能を持たなければいけないので、マルチタレントの養成が重要になりますけれども、教育訓練をやり切れない小さな経営セルでは社外の教育プログラムを活用することも想定されます。人材の評価は、上司の評価ではなくて、お客さんの評価で、その結果が他の人にも見えるという仕掛けが必要になります。処遇も、いままで大きな組織の処遇というと、ポストの上昇が重点だったわけですが、小さな経営セルの中での処遇は、ポストの上昇よりは職務の拡大が重点になるだろう。給与の面でも、年齢給は基本的になくて、職務の幅と深さ、高さがそのベースになります。退職も、定年退職ではなくて自由退職が人材マネジメントのベースになってきます。

以上のような要素を備えたニューラルカンパニーの最終的な効果はどうなるかということですが、製造業で言いますと、利益率の高い商品を連発できる組織になると思います。スピードと独創性を兼ね備えた組織ですから、競争力の向上はもちろん、いろいろな環境変化に対する意思決定もタイミングよくできるようになる。個々の商品の变化や市場全体の変化に対して、組織が自律的に適応・進化するようになる。新商品、新ビジネスの比率が増大する。商品開発はスピードアップして、販売の単価は上がり、結果的に売上高と利益が上がる、こういう効果が得られると想定してい

ます。

ニューラルカンパニーの基本的な考え方をご説明しましたが、既にこれらの要素を部分的に持っている企業がだんだん増えてきています。知識情報化社会に適応しようとするマネジメントスタイル、組織スタイルですから、製造業よりも流通業やサービス業の方が何歩か先へ行っておりまして、こうした要素を持つ例は、流通業やサービス業の方が多くのように思います。

ニューラルカンパニーといっても、その成立には幾つかタイプがあるようです。分割あるいは連合していくやり方として、機能別に分けていく、あるいは機能別のセルが連合していくという方向と、地域別、市場別に分かれたり連合したりというもの。それから、資本はまだ集中しているタイプと資本も分散しているタイプなど、幾つかのタイプがありまして、製造業で比較的多いのは、資本はまだ集中しているけれども、機能別には分けている、いわゆる分社化タイプが多いようです。

具体的な例を幾つか挙げていますがけれども、1つの会社だったところが、機能別に分社化して、それぞれ自律性は保ちながら、グループ全体としてビジネスを進めるというスタイルのところもあります。

さらに一歩進めて、マネジメント・バイ・アウトという形をとって資本も分けていくという会社も幾つか出てきています。

逆に、いろいろな機能を持った小さい会社が連合して、結果的にニューラルカンパニーの形に近づいているという例もあります。例えば、池内タオルというのは、もともとはタオルの間屋ですが、デザインを革新して、吸湿性の高い素材を提供するパートナーを見つけ、それが連合することによって、中国製にはない商品を生み出すというようなビジネスを展開しています。

地域別、市場別に分かれたり、くっついたりという例は、サービス業や流通業に多く見られます。

キタムラというのは写真の小売り業ですけれども、一種ののれん分けという形で、店長が資本を含めて独立していく。キタムラの看板を掲げて商売をするけれ

ども、仕入はキタムラグループ全体でやることによってメリットを出そうという、自律と分散、協調をうまくミックスした形のビジネスを展開しています。

フランチャイズ型というのは昔からある形態ですけれども、これもニューラルカンパニーの要素のある部分を持っていると考えています。こうした例は徐々に増えつつありまして、製造業でもだんだんその例が増えてくると思います。今後はこうした取り組みをもっと意図的にデザインしてやるという例が増えてくるのではないかと予想していますけれども、大規模なものではヤマト運輸の例があります。ヤマト運輸というのは、流通というよりはサービスになるかと思えますけれども、全社では10万人を超える規模ですが、エリアセンター制と称して、10人程度の営業所を独立採算制で運営するようになっています。採算を独立するだけではなくて、採用もそこで決められる。値段も、普通の宅配便の値段は一律に決めていますけれども、まとめて運ぶときにどれぐらい割り引くか、10人程度の営業所レベルで決められるという制度を今年から始めているそうです。

私のお話はここまでです。

○大場 知識情報化社会に入ってきて、だいぶ様相が変わってきました。今回の研究にかかわっていただいたコニカ株式会社でも、私が会社にいるときから、どんどん分社化して、さらに他の会社と統合するなど、新しい変革の中に巻き込まれて組織はどんどん変わるけれども、名刺を新しく刷る前にまた組織が変わってしまう。組織は変更したけれども、業務がなかなかついてこれなくて、実際には機能しないまま、次の新しい組織に移ってしまう。技術の面でも、三次元のCADなどという新しい技術が出てきますと、人間の判断要素の部分にまでITを使ってしまって、熟練した技術者の極端な移行という、革命まで起こしてしまうような業務改革を進めていく。

20世紀の規格大量型生産におけるコンベア生産というのは、コンベアのスピードによって、その一番遅いスピードに合わせて物づくりをしていた。それがセ

ル生産になりますと、セルがお互いに競争して、しかもそのやり方をオープンにして、一番速いスピードに合わせて物づくりをしていくという時代が変わってまいりました。そして、その組織に追随できるような新しい管理の仕方を提案するよというの、私がコニカ当時もトップから言われてきた課題の1つでありました。そんな中で進めてきたコニカの中のラインカンパニー、さらに新しく検討しているニューラルカンパニーという考え方についてご説明してきたつもりです。ラインカンパニー制については、前回の中間報告で細かく説明しましたので、今回は粗い説明で、データも少なかつたと思います。前回聞かなかつたので、その辺の流れについてもう少し細かく教えてほしいという方には、資料を提供したいと思っております。

いままでの話を整理してまとめますと、知識情報化時代に入って、20世紀に隆盛だった規模の経済を背景に発展してきた規格大量生産型の製造業から、独創性とスピードを重視した小規模ネットワーク型の経営

管理方式に変わってきました。日本のメーカーは、内部から分社化戦略を実現すべく、ラインカンパニー制をまず導入して、経営に一定の成果を得てきましたけれども、効率重視や階層型の社内カンパニー制の中では組織的に限界がありまして、自律と共有を両立したニューラルカンパニー制に発展させるべきだとわれわれは考えています。

ニューラルカンパニー制というのは、一番強い、速い、そしてうまくやっているところに合わせて、自律と共有と進化を両立した小企業ネットワークの組織でありまして、情報化社会において有利となる創造力を主眼とした脳型の組織として、経営セル、経営DNA、オープン評価、この3つから構成されます。このニューラルカンパニー型の要素を持つ経営管理方式の事例が、先ほども説明しましたように、最近ではかなり多く見受けられるようになってきたということです。

以上で今回の発表を終わりたいと思います。