

情報化時代の製造業におけるラインカンパニー制の研究

大場 允 晶

I はじめに

大量生産に代表される大型化技術や人口増加といった環境変化に対応して、20世紀の経済社会は規模の追求による発展を遂げてきたが、20世紀後期には物理的なモノは充足してしまい、消費者ニーズは多様化し、多品種少量化の生産形態に徐々に変化した。そして、21世紀を迎え、現在ではさらに発展して、サービス、知識、経験といった知識情報へと興味に移り、規格大量生産時代から知識情報化社会への変革が生じている [3], [4].

さらに、20世紀の成功モデルである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る。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、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、売上数の頭打ち、さらに売上の低下、棚卸資産の目減りまで引き起こっている。この結果、量は多少増えても、売上高の低下を招き、限界利益率の上昇により、利益率の低下が明らかになり、相対的な固定費負担が重圧となっている。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きている。

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る。規格大量生産型ビジネスでは、規模の経済からく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、モノを効率よく大量に提供する効率重視の組織から、モノが提供する情報の意味を素早くクリエイ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る。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る。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となっている。21世紀となり、情報技術 (IT) の発展はサプライチェーンの発達を促し、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る。さらに、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ような時代の変化が起きている。そして、現状維持型の20世紀の縦割り官僚型組織では意思決定が遅過ぎることが露呈してきた。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きている。その結果、大規模企業集団の発展は不可能となり、小規模ネットワークの時代へ突入してきたのである。当然、企業の組織形態も規模の追求では成り立たなくなっている。ITの助けを借りて大規模な分社化政策をとり、小規模で自主的な集積ネットワーク化へ向かっている。すなわち、分社化により、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、堅実な成果を出すことが狙いである。

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ていれば企業が存続した時代から、各事業部の損益状況を個々に十分把握して、その個々の実績をどこでも上げていく。つまり、悪い事業は退場して、良い事業はそれ以上伸ばしていく時代になりつつある。個々のマイナスは許さず、きめ細かい状況把握が必要になってきたというわけである。

それらは企業内カンパニー制度や持ち株会社制というかたちで具現化しつつある [1], [3], [9]。しかし、制度についていけないという現実の企業も多くある。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従できない、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といった問題が現実起こっているわけである。

本研究の目的では、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、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。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、根拠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ている。

II ラインカンパニー制の背景とこれまでの研究

近年の会社分割法制の整備に伴い、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等、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、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る。

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、東芝、ニコン、武田薬品工業、そして神戸製鋼所等のメーカーを中心とした企業が制度として採用している。

企業内カンパニー制とは擬似的な分社を行い、あたかも一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る。本研究で事例対象としたコニカでも、選択と集中を狙いとし、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、1999年に6つの事業部を社内カンパニーに分け、2003年4月、持ち株会社と完全な分社化に踏み切り、さらに2003年8月にはミノルタとの経営統合を行っている。

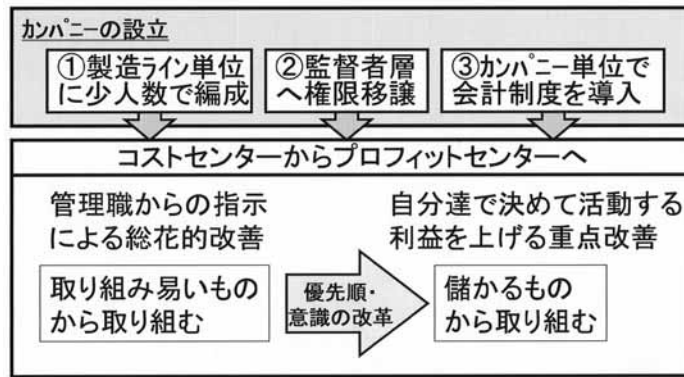
しかし、日本が世界に誇る製造業において企業内カンパニー制の定着を推進していくためには、メーカーとしてベースとなるモノ造りの組織における仕組み改革が不可欠となっている。メーカーにおける製造部門は、一般にコストセンターと呼ばれ、売上責任はなく、ロス削減や品質確保等の製品を生産するための費用発生のみで責任を持つ組織として位置付けられている。このため、複数のカンパニー製品の生産が集中する製造部門では、原価削減のための努力はするが、売上と直結することは難しく、安く造ることはできても複雑に変化する事業環境に、在庫も加味した利益責任を持つことは困難なことであった。

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進歩的な複数の企業で進められてきている。その新しい経営管理方式の一つが、ラインカンパニー制である [10], [13]。

このラインカンパニー制では、近年世界的に注目を集めている「ミニ・プロフィットセンター(以下MPC)」[6], [7], [9]と呼ばれる管理方式が採用されている。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う管理手法である。MPCでは、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、リーダーはそれを受け、管理会計を利用して損益管理を行う。また、ラインカンパニー制はコスト削減、売上増大、人材育成などに狙いがあるといわれている。

これまでの研究では、Cooperら [14]が京セラ、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

図 1 ラインカンパニー制の概要



て、真正と疑似の2つのタイプの MPC を析出している。析出した2つの MPC のタイプは、「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。」のが真正プロフィットセンターであり、「市場メカニズムが機能していない」のが疑似プロフィットセンターである。本研究が対象とした企業は、全て疑似プロフィットセンターになる。真正プロフィットセンターで有名なのは京セラである [2], [11], [12]。

谷, 三矢は, NEC 埼玉におけるケースの分析を通して, MPC 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る [8]。Warnecke [15] は MPC と同義のフラクタル・ファクトリーに関する組織論的研究の中で, 次の2つのことを重要と主張している。「他の MPC を内部顧客として考えること。また, MPC 間の水平的インタラクションが重要である」。さらに, 2000 年を越えて, 茂木 [13] はラインカンパニーづくりのための手引き書をつくり, 5 段階のステップを提示している。

このようにラインカンパニー制は事例研究の対象となっており, この考えを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るが, 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。

本研究では, 現地調査を行い, 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。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基礎的知見を得ている。

III ラインカンパニー制の定義

ラインカンパニー制は, 図 1 に示すように, プロフィットセンターを狙いに, 工場の 1 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だし, その損益を見て工場管理する仕組みである。ラインカンパニー制度の持つ機能を次に示す。

- ① 製造ライン単位に組織を構成する。
- ② ライン長である監督者層にカンパニー運営の責任と権限を委譲する。
- ③ 各カンパニーは損益計算書を作成することによりカンパニーを設立する。
- ④ 経営成績を向上させることを目標とした自律的な活動を行うマネージメント方式である。

表 1 比較企業とその活動状況

	対象工程	カンパニー数	1カンパニー 人数	カンパニー 組織構造	開始 時期
コニカ	写真フィルム 包装工程	5 (2001/8 調査)	15~30名	製品群別	1999年
オムロン	FA センサ製造 工程	9 (2001/8 調査)	20~100名	製品群別	1998年
住友電工	光ファイバ、電 線、ケーブル等	69 (2000/3 調査)	20~40名	製品群別を志向	1995年
NEC 埼玉	携帯電話組立	20 (1998/11 調査)	20名程度	・セル生産ライン ・縦割り組織化 ・組織の流動化	1995年

表 2 制度概要

コニカ	<ul style="list-style-type: none"> ・製品群別の組織とライン構成を作ることでラインの清流化を行う ・ライン毎をカンパニーと見立てて損益計算を行い、各カンパニー独自の活動を推進する
オムロン	<ul style="list-style-type: none"> ・計画～調達～生産～出荷の分業を見直し一つの小規模の生産組織をつくる ・受注～出荷の責任を持たせ、一元管理のマネジメントを行う (ワークショップマネジメント:WS)
住友電工	<ul style="list-style-type: none"> ①工場を少人数のグループに細分化し ②損益を総合体質指標として ③ラインが主体となり、スタッフのサポートのもと、 ④事業運営と体質改善を進める
NEC 埼玉	リーン生産方式の実現

IV ラインカンパニー制実施企業の比較分析

製造業におけるラインカンパニー制度は、1995年頃から始まり、オムロン、住友電工 [5]、NEC 埼玉 [8]、サムソン SDI、コニカなどで実施報告がされており、固定費低減や製造リードタイム短縮の効果をあげている。

本研究では、対象企業として比較分析を行う4社を取り上げ、活動状況も含め表1に示す。1カンパニーの人数は20名前後が典型で、最大でも100名以下である。意識の共有化や迅速な意思決定が出来る組織規模と考えられる。カンパニーの組織構造は、材料～製品まで一貫した製造ラインやセル生産方式を志向しており、メリットとして「製品に対する責任が明確になる」、「カンパニー内で製造が自己完結しているので外部との調整なく工程の改良が出来るためマネジメント上都合

が良い」ということが挙げられる。

(1) 各社の制度概要

各社の定義において、「各カンパニー独自の活動」「責任を持たせ」「ラインが主体となり」等の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る。各社の制度概要を表2に示す。

(2) 狙い

各社のラインカンパニー制度の狙いを表3に示す。「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る。ラインカンパニー制度において、「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、活動の結果として現れ

表 3 カンパニー制度の狙い

コニカ	利益を生み出す人材づくりと工程づくり
オムロン	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度の向上, 収益体質の強化, 『自己完結』 ①分業見直し→組織の整流化 ②モノと情報のスピードアップ ③モノづくりの間接的なムダを排除
住友電工	創造的・主体的な人材の育成を図る
NEC 埼玉	ムダの排除, 目で見える管理

表 4 各社の損益計算書の特徴

	集計期間	売価の設定	費用の定義（固定費）
コニカ	月次損益	・加工費分のみを売上として計上	・間接部門からの二次配賦も含める
オムロン	月次損益	・標準原価計算による工場仕切価格	不明
住友電工	日次損益	・標準原価計算による工場仕切価格	・間接部門からの二次配賦も含める
NEC 埼玉	日次損益	・加工費分のみ売上として計上	不明

表 5 日常の運用における各社の責任と権限

	生産量の決定（計画の立案）	材料調達責任	在庫責任
コニカ	×	×	×
オムロン	○ 月次計画を立案	○ 調達量決定権はカンパニーが持つ	○
住友電工	不明	不明	不明
NEC 埼玉	×	○ その日に使う分だけ材料調達する	・在庫を持たない運用ルールになっている（日計画量以上生産しない）

る現象として捉えられる。

(3) 損益計算の特徴

各社の損益計算書の特徴を表 4 に示す。決算書や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る。また、加工費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、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る。

(4) 責任と権限

日常の運用における各社の責任と権限について表 5 にしめす。各社とも責任と権限を付与する傾向が認められるが、製品や工場特性などの違いによる監督者層の裁量範囲の違いにより、各社によってばらつきがある。一方、中長期における視

表 6 各社の効果

	定量効果			定性効果	
	固定費低減	LT 短縮	在庫削減	利益意識	スピード意識
コニカ	○	○	○	○	○
オムロン	○	不明	○	○	○
住友電工	○	不明	不明	○	○
NEC 埼玉	○	○	○	不明	○

点では、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、監督者層には委譲しておらず、各社とも基本的には責任も権限も付与していない。

(5) 効果

各社の定量と定性効果について表 6 に示す。どの事例企業も、同様な効果を認めている。定量的な効果としては、「固定費削減」、「生産リードタイム削減」、「在庫の削減」が各社にみられ、製品群別組織の志向によるところが大きいと考えられる。一方、定性的な効果としては、ラインカンパニー制の目的である「利益意識」、「スピード意識」の向上が挙げられている。損益計算書を軸としたマネージメントの変革による効果と考えられる。

V コニカのラインカンパニー制度

(1) 会社概要

コニカは、1873年に創業した写真用感光材料・機器と情報機器の製造業である（岩居文雄社長）。2003年3月末現在で、資本金は375億1,900万円、売上高3,578億53百万円、経常利益は207億46百万円である。従業員は4,032人である。本社は東京にあり、生産を行う事業場は日野、八王子、小田原、神戸の4ヶ所にある。1999年6月に、事業をとりまく環境が激しく変化するなかでコニカのビジネスを迅速に進め、責任を明確にするため、社内カンパニー制（4つのカンパニーと3つの事業グループ）を導入し、組織の活性化・事業分野の位置付けの明確化を図っている。さらに、2003年4月に持ち株会社を中

心に完全な分社化をおこない、8月にはミノルタとの経営統合を行っている。コニカの事業環境は1980年代から大きく変化している。感光材料を例にすると、円高、個人の嗜好の多様化、小売業態の多様化、新規格フィルム・デジタル機器の登場を背景に、輸出比率の増大、特定セグメント向け商品の増加、包装形態の多様化が進んでいる。また商品の成熟化からライフサイクルが短くなり、従来5年程度のサイクルでモデルチェンジしていたものが2年程度のサイクルとなっている。

(2) 導入の経緯

ラインカンパニー制導入前は、対象工場は22の工程を機能別に管理しており、当初は工程別カンパニーを設立しようと考えていた。しかし具体化に向けて検討を進めていくうちに、製品群別に組織・レイアウトしてからカンパニーを設立するのが望ましいという結論に達した。

まず工程別カンパニーでは、カンパニー数が多すぎて管理が複雑になりすぎることが分かった。具体例として、「カンパニー（工程）間の商品（仕掛品）の授受毎に単価を設定しなければならない」、「各工程の前後工程に網の目の様に取引先が存在し、損益計算が複雑で分かりにくいものになってしまい意思決定に役立たない」などが挙げられる。

また、機能別カンパニーについては、工程別カンパニーよりは多少しくみを簡素にできるが、「製品に対する責任を持つことが出来ない」「最終工程以外のカンパニーは製品の最終納期が分から

図 2 組織構造

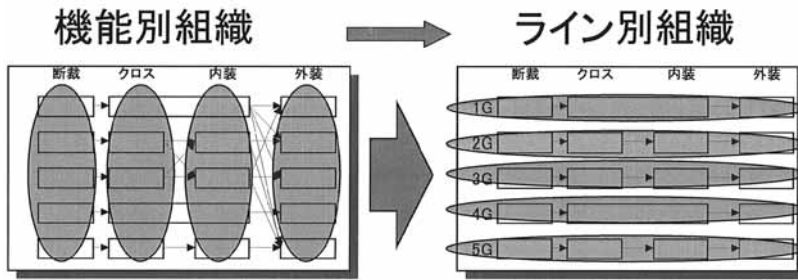
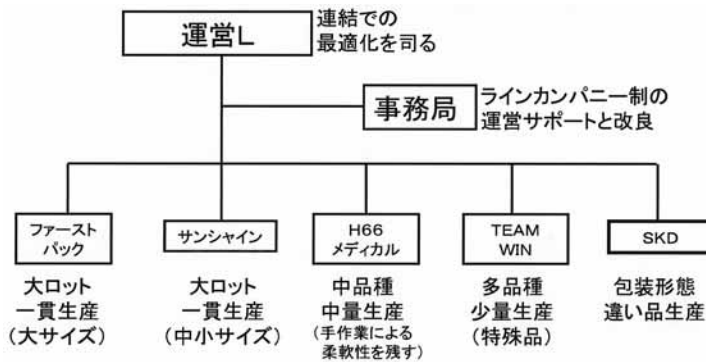


図 3 コニカにおけるラインカンパニー制の運営体制



- カンパニー業績と評価制度をリンクすることで、結果が評価に跳ね返る仕組みとしている。

ないので自己都合による生産を優先してしまう」、「無理に納期を設定すると余裕リードタイムが積み重なり実状と合わなくなってくる」、「製造工程の一部しか担当しないと品質に対する責任感がどうしても弱くなってしまふ」などが挙げられる。

工程別、機能別共に深く検討していくと、従来の管理方法のままカンパニー化しても構造からくる問題の解決にはならないということが分かったのである。

そこで最終的に、ラインカンパニー制の目的に沿った組織構造を模索していった結果として、図2に示すライン（製品群）別カンパニーが誕生した。製品群別のカンパニーにすることにより、「管理がシンプルになる」、「製品に対する責任感が持てる」、「カンパニー毎に自己完結しているため内部だけで迅速に意思決定が出来る」、「売上に対する実感が沸きやすい」というメリットが享受できることが分かった。

カンパニー数は5カンパニー設立した。基本的な製品、製造プロセスは同じであるが、各社は全く同じ機能を持つのではなく、大ロット一貫生産カンパニーや特殊品を受け持つ多品種少量生産カンパニーなど、カンパニー毎に特色がある。全く同じ機能を持たせて競争のみに注力するのではなく、競争の中に協力や共存が見いだせる形態を志向している。

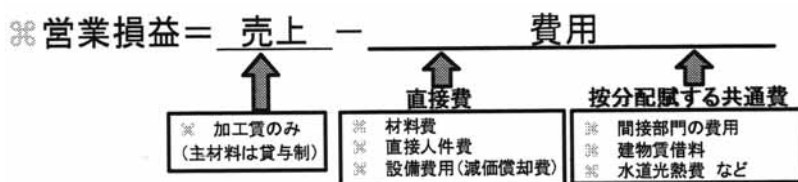
(3) 目的

部分的なコスト低減活動からトータルコスト低減活動へ、単なる「改善」から「経営」へ製造ラインの姿を変革させるため、「工場経営の実践」を目的とする。

(4) 運営体制

コニカにおけるラインカンパニー制の運営体制を図3に示す。

図4 営業損益の計算式



- 1つの工場（200～300人程度）内の各ライングループ（30～50人程度）を独立した5つの製品群別のカンパニーとする。
- グループリーダーを社長とし、カンパニー内に担当別の役員を任命して、カンパニー名、社員名を登録する。
- 各カンパニーはライン別会計制度（社長ゲーム）を導入し、製造部門長からラインカンパニー社長（LC社長）は権限委譲を受け、カンパニーの利益目標設定と管理を行う。
- 各社は全く同じ機能を持つのではなく、大ロット一貫生産カンパニーや、特殊品を受け持つ多品種少量生産カンパニーなど、カンパニー毎に特色を持つ。全く同じ機能を持たせて競争のみに注力するのではなく、競争の中に協力や共存が見いだせる形態を志向している。
- 経営マインドを持ったカンパニー間に競争原理を導入することで、改善実施のスピードアップや日常業務のスピードアップを実現している。
- カンパニー業績と評価制度をリンクすることで、結果が評価に跳ね返る仕組みとしている。

(5) 社長ゲーム（ライン別会計制度）の概要

会計制度は、極力複雑なルールを排除した簡易型の損益計算書を導入している。使用している営業損益の計算式を図4に、また、会計制度の特徴を次に記す。

- 1) 現場が理解しやすいしくみ：
 - ① 製品出荷単位ではなく、ボトルネック工

程の加工単位に合わせた売上設定を採用している。

- ② 共通費は納得出来るルールで按分計算している。
 - ③ 在庫評価は複雑になるため対象外としている。
- 2) 努力が見えるしくみを採用する：
- ① 売上は加工賃のみ：主材料は貸与制とすることで作業に対する付加価値が見えやすいしくみにしている。
 - ② 生産のコスト項目以外の評価を金額として表すルールを採用している。
 - 納期達成にボーナスを支給
 - 市場クレーム、納期未達成にはペナルティを加算

(6) 運用方法

図5に示すように、半期単位のマネジメントサイクルを基本としながら、期間に応じた自主的な取り組みを推進している。

- 1) 月度単位：日常の損失を発見することを狙いとして、月度決算に対する分析・反省と対策を検討する場を設けている。
- 2) 半期単位：「利益の源泉を生み出す」ことを狙いとして、自主的な目標設定（予算）と決算報告を行っている。
- 3) 中長期：SWOT分析を行い中長期課題へ対応していくことで利益構想を変革していくことを狙いとしている。

(7) 実施による成果

経営成績の推移により、定量的な成果を図6に

図5 半期のマネージメント

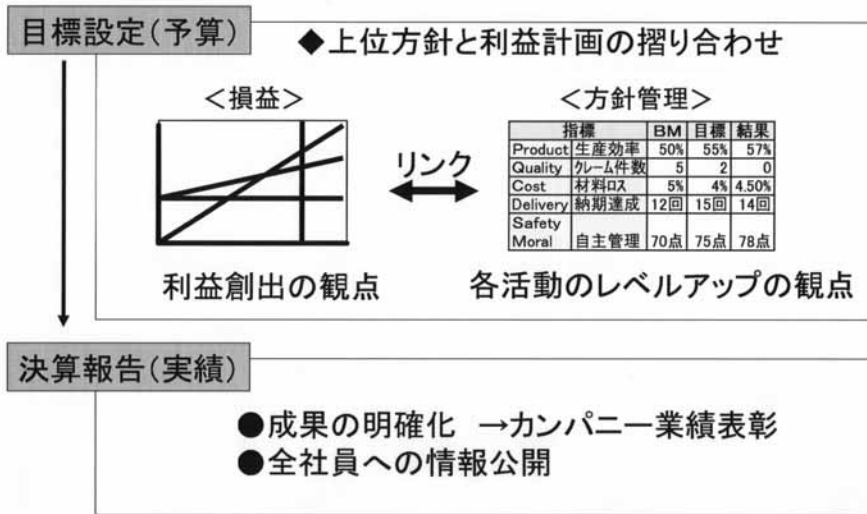
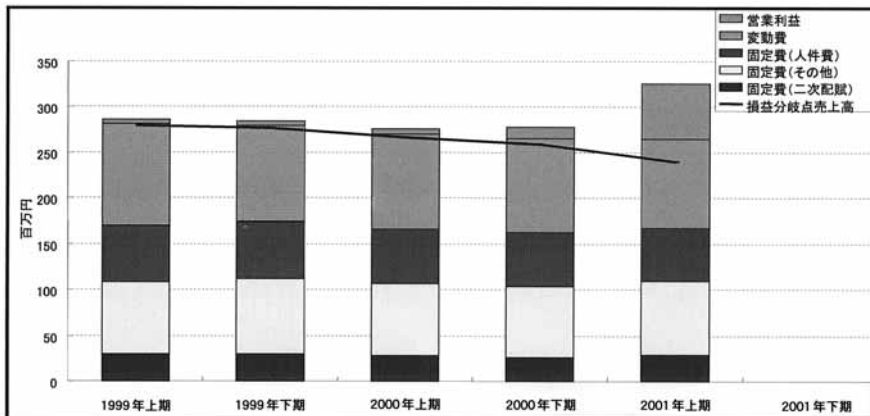


図6 定量的な成果



示す。昨今の経済状況を反映して必ずしも売上増にはなっていないが、継続的に損益分岐点を下げており確実に利益の確保に成果をあげている。

その他の効果を次に記す。

- 1) 製品群別カンパニーの設立により、生産リードタイム短縮、仕掛在庫削減、納期短縮、納期達成率の向上、製品品質の向上（責任感の向上）、前後納期工程間の連携・協力の推進が図られた。
- 2) 計算の導入により、利益感覚の醸成、狙い所の明確化、取り組みの効率化が図られた。
- 3) マネージメントの実施により、改善スピー

ドアップ、成果を出すプロセスの明確化、自律的な活動推進が図られた。

VI ラインカンパニー制度の課題

ラインカンパニー制度には、一定の効果を上げているが、これを全社的な分社化戦略の中で根底から支える経営管理方式として発展させていくには製造部門をベースとしたラインカンパニーにはいくつかの課題がある。

- 1) 責任と権限からくる課題：コニカを含め調査企業に共通して、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はないという課題がある。

- 2) 人事制度からくる課題：ラインカンパニーのリーダーは社長と呼ばれていても、監督者の責任権限が多少拡大したものに過ぎず、評価と処遇は従来の人事制度の枠内で、売上・利益を上げたことによる成果といったモチベーションの向上の誘因としては動機づけが弱いという課題がある。
- 3) 適用職場からくる課題：生産ボトルネックのカンパニー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するが、市場ボトルネック（営業や開発の問題）にあるカンパニーは努力が成果に反映し辛いばかりか、努力しても利益が下がる場合もあり、そのようなカンパニーはモチベーションの低下やラインカンパニー制への不公平感を口にするようになる。つまり、生産部門としては完結しているが、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る。これについては、営業・開発の機能をカンパニー自身で保有するか、営業・開発もカンパニー化した上で、ニーズに合う営業・開発カンパニーと自由に協調関係が築ける組織作りが必要であると考えている。
- 4) 共通システムの課題：MPCの拡充の中では、利益管理を支える管理会計制度がベースとなっているが、全社の分社化の中に展開していくために共通の分かりやすい会計システムが不可欠であり、これを情報システム基盤として整備するという課題がある。特に、今まで企業内の水平分業機能として持っていた会計制度を社内カンパニー充足による関係子会社を包含した垂直方向への機能統合を支えるように変換できることが不可欠となる。

Ⅶ おわりに

ラインカンパニー制では、組織構造の変革と日常の運用に対するアプローチにより、利益を考えるという視点をもたらす変革によって一定の成果が出るとともに、制度がもたらす効果もあると考えられるが、製造部門だけでは限界があり、販売、開発、技術部門なども含めていく必要があると思われる。

20世紀の規格大量生産型社会に対応し、適した組織が21世紀となって現れた問題点として、1つは、組織の規模がかなり大きくなってしまったので、全体を整合した戦略が立てにくくなっている。これは全社戦略といっても、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つくった部門独自の戦略の寄せ集めであるためである。2つ目に、組織の階層も深くなるので、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る。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がある。

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、製造だけを対象としている場合、独創性を上げる、商品開発のスピードを上げるというところまではまだ不十分である。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るだけでは、従来の組織を幾つかに分割したレベルとなってしまう、1つ1つの組織がまだ大きく、機動性が上がらないという点がある。

さらに、組織の切り貼りが柔軟にできない、うまくつながらないといった問題点がある。また、

ラインカンパニーの場合、製造職場だけの限定された取り組みになるので、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、効率を重視した階層型のラインカンパニー制では限界があり、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をさらに検討すべきであると考えている。

（日本大学経済学部教授）

参考文献

- [1] 伊藤邦雄『グループ連結経営』日本経済新聞社、1999年。
- [2] 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計』日本経済新聞社、2001年。
- [3] 小河光生『分社経営』ダイヤモンド社、2001年。
- [4] 堺屋太一『時代が変わった』講談社、2001年。
- [5] 住友電気工業(株)ラインカンパニー制研究会「ラインカンパニー制による事業体質強化と人材育成」KIMS 1998年度論文賞受賞論文、1998年。
- [6] 谷武幸『ミニ・プロフィットセンターの管理会計—エンパワメントを求めて』税経通信、12月号、1996年、17～23ページ。
- [7] 谷武幸「エンパワメントの管理会計—ミニ・プロフィットセンター」Business Insight, No. 20, Winter, 1997年、28～35ページ。
- [8] 谷武幸、三矢裕「NEC 埼玉におけるラインカンパニー制—ミニ・プロフィットセンターの管理会計の構築に向けて」国民経済雑誌, Vol. 177, No. 3, 1998年、17～34ページ。
- [9] 谷武幸、岩淵吉秀『競争優位の管理会計』中央経済社、2000年。
- [10] 布施雅義「ヒトと現場をぐんぐん伸ばすラインカンパニー制」工場管理, Vol. 46, No. 11, 2000年、9～77ページ。
- [11] 三矢裕「任せる経営のメカニズム - 事例研究 京セラ・アマーバ経営」Business Insight, No. 20, Winter, 1997年、64～77ページ。
- [12] 三矢裕、谷武幸、加護野忠男『アマーバ経営が会社を変える』ダイヤモンド社、1999年。
- [13] 茂木一雄、加藤篤士道『ラインカンパニー制構築マニュアル』(株)アーバンプロデュース、2001年。
- [14] Cooper, R. 1995. *When lean enterprises collide: competing through confrontation*, Boston, Harvard Business School Press.
- [15] Warnecke, H. J. 1993. *The Fractal Company*, Berlin: Springer-Verlag.