



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本経営通信社

昭和62年の春に日本経営通信社は、創業40周年を迎えた。創業者であり、40年間社長の座を務めた藤山氏はこれを機会に、会長となって第一線を退き、代って西村氏が専務から社長に昇格し、同時に、藤山氏の長男で企画局長の公一氏が専務を兼任することになった。

当社はこれまで順調に発展し、製品ライン、売上規模および社員数を拡大してきた。しかしながら、こうした規模の拡大はあったものの、経営管理のやり方という点ではこれまで大した変更もないままに現在に至っていた。そうしたこともあると、例えば経営会議をもっと効率的に進める方法はないのか、全国6営業支局の管理の仕方はこのままで良いのかどうか、あるいは経営情報が適切に収集され、活用されているかどうかといった問題を含んで、当社のマネジメント・システムを再評価する必要があると新経営陣は考えた。当社はこれまでコンピュータを利用した経験はなかったが、このシステム改善に当って、必要ならばコンピュータを活用すべきであると考えていた。当社の経営陣がコンピュータのアプリケーションとしてまず考えたのは営業支局別月次損益計算書の作成であった。これによって、各営業支局の業績が迅速に、かつ正確に評価できるし、また、決算のより正確な予測が可能になり、そのために1年間の業績に対して支払われる「決算ボーナス」の算定も、迅速かつ正確に行なえるようになると期待された。この他に、幾つかのアプリケーションが考えられたが、これらの重要性については、全般的なマネジメント・システムの改善という視点から評価したいと経営陣は考えた。

附表1および附表2には当社の昭和60年から62年度までの比較貸借対照表と比較損益計算書が示されている。

当社の沿革

納税者と税務当局の橋渡しに役立つことを主旨として、日本経営通信社が設立されたのは、戦後間もない混乱期の昭和22年4月であった。翌22年5月に新憲法が制定され、これに基づいて相続税、所得税が根本的に改められ、賦課課税から申告納税に改められたが、納税者と税務当局相互の不信感は強く、更正決定と異議申立の悪循環が繰返されていた。こうした状況下にあって、当社が設立の主旨に沿うべく「税計通信」（当時は旬刊であった）を創刊したのは昭

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授柳原一夫により作成された。ケース中の社名、人名は一部変更されている。

和22年10月であった。幸い用紙は GHQ の割当てを受けることができたし、記事も、税界の権威者に執筆依頼し、税務を正確かつ理解しやすく説明するように努めたが、こうした企画は多くの購読者から好感をもって受け入れられた。更に、紙面による一方通行の説明を超えて、より詳しい情報を望む多くの読者の要望に応え、翌昭和24年4月に「税務懇話会」が発足した。
年会費を支払って会員になれば、東京・大阪で定期的に開催される「税務懇話会」において、税務について最高権威者の講演や説明を受ける機会が会員に与えられた。また、同年には、「税計通信」の姉妹紙である「税計通信特報」（旬刊）が創刊された。これは後に税計通信と同様週刊になり、そして「企業財務」と改題されたが、記事としては税務に限らず、より広い会計の実務やトピックス、または官公庁の新制度や通達などについて報道した。販売拠点は、東京・大阪以外の地域にも拡大し、中部支局（昭和26年1月設立）、北海道支局（昭和28年4月設立）、九州支局（昭和29年9月設立）、仙台分局^{*}（昭和49年11月設立）と全国をカバーするようになった。

一方、当社の事業には「税計通信」、「企業財務」の製作・販売、「税務懇話会」以外にも税務関係の出版書籍、税務の実務と国家試験対策を目的としたスクーリング（昭和59年5月に実務研修センターを開設）、および通信教育（昭和62年4月発行）が加えられた。

昭和63年3月末における当社の規模は社員数約120名、資本金は2,700万円であり、また昭和62年度の売上は約13億6,000万円、税引前利益は1億3,200万円であったが、2年前の昭和60年度のそれと比較すれば、売上で27%増、税引前利益で57%の増を記録した。

創業40年を迎えて、規模は拡大し、業績も安定するようになったが、こうなるまでには創業者を始めとし、当社の創設期にかかわった人々の幾多の苦労もあった。

長山本社業務局長は当時を回想して次のように述べた。「私達が営業局員として企業を訪問していた当時は、当社の知名度はゼロであったし、まともに会って話を聞いてくれる人もあまりおりませんでした。ようやく話を聞いて「税計通信」に興味を持った人でも、私達が、ニセ・セルスマンでないか否かを確認するため、別室から本社に電話で確かめたりしたものでした。私達の商売が現金前取りであったためです。それというのもものを受取つていながら、後で代金を払わないというコゲツキ事故を防ぐためでした。こうした情報サービス業では、読まなかつたという理由で支払いを拒否する人が少なくなかったのです。

地方の営業局員は販売のために旅に出ましたが、一度出れば5日間位は支局に戻りませんので少なからぬ水揚金を持って旅行することになります。従って大変物騒ぎだったわけです。」

こうした苦労が実って、当社の業績は安定し、社員の待遇も著しく改善されてきていた。現在は営業局員が販売のために旅に出ることは一地方局を除いてほとんどなかった。

当社は税の専門紙市場で質、量ともに業界トップの座にあると自負していた。

事業の概況

昭和62年度における当社の事業活動の中で、最大の売上を占めたのは「税計通信」の購読料収入で、売上全体の約39%を占めた。出版売上は同じ年度の売上に対して、約22%を占め、「税計通信」に次ぐ第2の収入源であった。また「懇話会」の会費は同じく約14%、「講習会」の授業料収入は約7.4%、「通信教育」による売上は約2.5%であった。「企業財務」の購読料は、「税計通信」購読料の約10%弱にすぎなかった。「税計通信」や「企業財務」には広告が掲載されるが、この広告料収入は売上全体の約5%を占めた。残余を占める約6%には、不動産賃貸料と自動販売機からの収入が含まれたが、大半は40周年記念臨時会費による一時的な収入であった。（商品別売上高の推移については、附表3を参照のこと）

主力製品である「税計通信」はタブロー版で通常は32頁で構成され、記事の内容としては、税実務家に対するニュース、解説、事例および税務相談、その他から成っていた。32頁のうち2頁程度が広告掲載のために使われていたが、新年号などの特別号のときには頁数が36頁と増え、広告掲載頁数も10頁を超えるような場合もあった。

一方、「企業財務」は「税計通信」と同様のタブロー版32頁であったが、記事の内容は税務に限らず、経理全般に及んでいた。例えば、昭和63年2月におけるある号には、中間監査報告書、ゼロベース予算、たな卸資産の評価法、その他に関する記事が掲載された。「税計通信」の姉妹紙として、多大の期待にもかかわらず、発行部数は「税計通信」のそれにはるかに及ばず、新規契約件数増も少なかった。

購読・会員事業

62年度末（昭和63年3月）の「税計通信」購読者数は約43,000件、「企業財務」の購読者数は約4,000件と報じられていた。附表4に見られるように読者件数は過去において堅調な伸びを示してきたが、最近になって、新規契約件数が減少し、中止件数と同水準に落ち込んだため、総件数は横這いからむしろ落ち込みの状態になっていた。

「税計通信」の購読者はその記事の内容からして、企業の経理担当者か、税理士または公認会計士などの専門職にある人々であった。企業法人は全国に約150万社もあったが、この中には名前だけの幽霊会社も含まれていたし、また多くは納税義務のない欠損会社であったので過半は潜在購読者の対象とは考えることができなかった。

さらに、小規模な企業では「税計通信」などの専門紙を読みこなすほどの基礎知識をもつ経

理担当者は数少ないと思われた。こうした企業では税理士を雇って、彼らに必要な税務処理を行なわせた。一方、大規模な企業では事業部制等により、経理事務が分散して行なわれる例も少なくなかったので、1社から100件以上の注文を受ける場合もあった。

「税計通信」の新規契約件数は税法の改正や国税庁通達などが新たに追加・変更されれば、その程度によって影響を受けた。当社は過去において、このような変更に伴なって、購読者数を大巾に増大させてきていた。価格は過去に何回か値上された。値上巾については一般物価水準や営業部門の意見が考慮された。「税計通信」の年間購読料は昭和52年に6,000円であったものが、昭和55年に7,800円、昭和58年に9,600円、昭和59年に12,000円、そして昭和61年に現在の15,000円の水準に値上された。「企業財務」についても同様に値上がりが行なわれ、昭和59年の11,000円から昭和61年に、現在の14,000円の水準に変更された。

「税計通信」の記事は「硬い」という読者の評判であったが、それは、またこれが専門家志向であるという意味でもあった。大規模な企業を読者層にもつ東京本社や関西支局を除く他の支局からは、顧客に中小企業が多くなる関係で、記事の内容をもっとやさしくして、地方の読者にも喜ばれるよう変更すべきであるという要望が出されていた。

「税計通信」、「企業財務」の購読者は、契約時あるいは契約更新時に年間購読料を一括先払いに支払う契約になっていた。購読者に対しては毎週本社から直接「税計通信」あるいは、「企業財務」が郵送された。また、契約期限の切れつつある購読者に対して、購読の継続を求めて、請求書が郵送された。購読料が変更になった場合は、継続時（契約の更新時）に新価格が請求された。

「税計通信」および「企業財務」の販売は、本社営業部と地方支局の販売員によって行なわれた。販売員は新規契約のため、また継続契約のため、あるいは銀行振込制度をとらない場合の料金、未収金回収のため得意先である会社や事務所を訪問した。「税計通信」の拡販に当って、販売員（営業局員）は節税効果を強調した。また、営業支局には拡販のための見本として、毎週数百部が各営業支局へ送られた。「懇話会」会員への勧誘も販売員が行なったが、「懇話会」の会費は5万円と他の製品に比べて高かったので、販売員の勧誘先は主に「税計通信」の愛読者に限られていた。「懇話会」の会員には特典として「税計通信」と「企業財務」が毎週送付され、また「講習会」への参加も、自由に許された。「税計通信」と同様の製品は、当社の他に競合2社でも販売されていたが、これら3社のマーケットシェアについては不明であった。しかしながら、当社の製品は、価格的には他社に比較して高くなく、販売件数でも1歩抜んじていると考えられた。

「税計通信」の場合、一般管理費・販売費を除く、編集費、印刷費、紙代（仕入費用）、発

5

10

15

20

25

30

送費などの直接費は、年間1部当たり約3,500円と見積られた。そして、この金額の約半分は編集費であった。

出版事業

昭和62年度末における当社の出版物は72種に及んだ。これらの出版物は、内容的には税務あるいは経理に関係したものがほとんどであった。当社は出版書籍を販売可能期間によって、際物（きわもの）、年度版および新刊本に分類していた。際物は税申告の時期等に販売される手引書で、販売可能期間は2カ月間程度と短かかった。際物は現在3種類あり、価格はいずれも1,000円程度であり、また販売部数は約50,000部から70,000部であった。年度版は毎年4月から5月にかけて、改訂されるもので、税の改正や通達の変更に応じて、内容が修正される類の出版物であり、多くの実務書がこれに属した。新刊本は、比較的息の長いもので数年間にわたって販売可能な出版物で、税金関係あるいは経理関係の本としては、入門書や実体調査、歴史、理論、および概念等を記述したものが、この範疇に分類された。一方、当社の出版物を販路別に分類すると、直販と取次販売に分けることができた。直販は「税計通信」の販売網すなわち、営業支局を経て販売され、取次販売は、東販、日販など本の卸業者を経て書店の店頭で販売されるものであった。取次販売については、店頭の販売の仕方によって、さらに常備寄託と新刊委託とに分かれた。常備寄託は、年契約で本屋の書棚を一定のスペース分確保し、ここに当社の出版物をいろいろ取り混ぜて約70点ほどセットにして、陳列し、販売する方式に対し新刊委託はセットではなく、本単位に書店の店頭で陳列、販売する方法であった。

際物は営業支局が主催する「講習会」会場で、あるいは税務署、法人会主催の説明会々場で直販されるものが大部分であったが、一部は新刊委託でも販売された。際物は販売期間が短いために、販売予測はとくにむずかしく、販売に手間がかかる割には、当社の実際の利巾は少ないと考えられた。当初、新刊委託で販売された本が、翌年、常備寄託で販売されたりする場合もあれば、その逆もまたあった。

当社の出版物の定価は、主に800円から3,500円までの間に分布していた。取次を経由して販売する場合、取次への販売価格は定価の約70%であり、また、直接原価、広告費は定価に対して、それぞれ平均的に40%、5%程度であった。取次へ納品されたもので、売れ残りについては返本された。返本の割合やその時期についての予測は極めてむずかしく、増刷のタイミングや刷数の決定は簡単な問題ではなかった。この問題は結局、特定の出版物について、需要を予測することが極めてむずかしいということに基因していた。当社の場合、固定的な顧客層があって、税金の実務書については、最低3,000部を販売できるという実績と確信はあったが、

販売部数の上限を予測することはむずかしかった。月間の販売量を正確に把握することもまたかなり困難であった。常備寄託の場合、書店で本が売れた場合には、ほぼ確実にスリップ^{*}が取次経由で当社へ転送されてきたが、新刊委託の場合、スリップは常備寄託に比べて必ずしも実際の本の売れ行きを反映しなかった。それというのも、新刊委託の場合には、本が売れた場合でも、店主が在庫を補充するか否かを判断し、今後の販売が期待できないようならば、スリップを転送しないことも良くあることであった。スリップの取扱い方は店舗によってかなり異なっていた。

取次への売上は経理上は納品の時点で計上したが、その代金の回収は書店で本が売れた後であった。当社が取次に納品してから6カ月後になって、取次はその代金の精算を行なったが、返本分についてはもちろん支払いの対象から除かれた。取次が支払う代金は、書店における在庫分については支払いの対象とならなかったので、通常は納品分の仕切価格から返本分を差引いた残額の1部でしかなかった。しかも、こうした代金支払いは書籍別に内訳されているわけではなく、合計残高だけで行なわれた。こうした商習慣のために、当社ではどの本がどれ程売れまた、どれほど書店で在庫になっているか不明であった。本当に、特定の本の販売数量が判るのは、書店在庫が全て返本されてきたときで、このときになって初めて、刷数から返本と在庫を差引いた残高が販売数量として確認することができた。しかし、実際には、発売後どれだけたてば全ての書店在庫が返本されるかについては、不明のままであった。年度版にしても、発売後2年経って返本される場合もあった。

こうした販売数量の正確な把握がむずかしいという事情は、直販についても同様であった。本社から各営業所支局へ発送された出版物は、セールスマンが直接売りさばく場合と、得意客や税務職員へ寄贈する場合、さらには、税務署への委託販売する場合があった。委託販売の場合、特に年度版では、売れ残った本の回収は営業支局にとって何のモチベーションもなかったので、そのチェックはルーズであった。

各営業支局は、必要に応じて在庫本の廃棄をまかされていたが、その際、本社に表紙あるいはカバーを返送することになっていたが、このルールも必ずしも守られていなかった。

その他の事業

当社の主力製品である「税計通信」の販売は、地域によって、もはや頭打ちになった現状で

* 当社で製作された本には全てにスリップが挿入され、本が書店で販売された場合には、店員がスリップを抜いて、これを当社へ転送してきた。当社ではこのスリップに基づいて、書店の在庫を補充すべく、該当する本を取次に発送した。

当社は新製品開発を積極的に進める必要があった。こうした中で、昭和62年4月に「通信教育」事業が開設された。「通信教育」の講座には、簿記基礎講座（初步から日商二級合格程度）法人税基礎講座（初步より申告書作成まで）給与実務講座（源泉徴収事務中心、社会保険）の3講座があった。受講料は1講座（6ヶ月間）2万円であった。当社の経営陣は通信教育の受講者が、将来の「税計通信」講読者層になり得ることを期待していた。

5

「講習会」は本社に近接する研修センターで恒常的に行なわれている講座と、営業支局が適時開催する「講習会」の2つがあり、後者の場合、講師の選定や派遣に本社が協力する以外、会場の設定や募集などは全て支局の裁定で行なわれた。営業支局が開催する「講習会」の場合会期は通常、2～3日間で年に各局12～13回の割合で開催された。講師陣としては1部当社の顧問がその任に当ったが、他の大多数は著名な外部の専門家であった。研修センターで行なわれる「講習会」は比較的長期のものが含まれていたが、3ヶ月あるいは6ヶ月の講習期間をもつコースが殆んどであった。

10

10

組織とコントロール・システム

附表5に示されるように、当社の組織は編集、営業、経理、総務の4部門から構成された。編集局は「税計通信」、「企業財務」、「出版」、実務研修センターなどの製品別に分かれていたが、最近、「通信教育」部が追加された。

15

編集局の中の税計通信部の主たる仕事は、毎週の号に掲載すべき記事の編集であった。記事の執筆は局内で行なわれるニュース、評論などの他は連載記事の多くが外部の専門家に原稿依頼したものであった。編集部では専門分野別（法人税、所得税、相続、贈与等各種税法、簿記、会計、財務、経営一般など）に専門家のリストを作成し、分野、文体、著名度、締切日などを考慮しながら、執筆依頼を行なった。

20

出来上った原稿の校正もまた編集部の主要な仕事であった。執筆者と編集部との関係は極めて良好で、新企画に対するアイデアも執筆者が提案してくる場合が少なくなかった。編集部員は、かなりの時間を執筆者訪問のために費した。

25

執筆を依頼してから印刷・製本を完成するまでが、編集部の責任範囲であった。印刷・製本は外部業者を使って行なわれたが、その見積、納品、請求は全て編集部に対して行なわれた。企業財務および出版については、仕事の内容も、また編集の責任についても税計通信部のそれと同様であった。

25

編集部員はほとんどが大学卒業者で、そのうちの幾人かは国家試験をパスした公認会計士や税理士の資格をもっていた。また会社は、資格未取得の編集部員に対して、こうした資格を得

30

るよう⁵に奨励した。

編集局に属する5部門は対象とする市場は異なるが、製品としては記事にしろ、講座の内容にしろ税務や経理に関するものであり、分野としては共通であった。従って、編集局が依頼する講師陣または執筆者もまた、同じ専門家集団に属していた。こうした事情から、編集局内の5部門は互いに密接な関係を保っていた。実際、「税計通信」に連載された記事が出版部から出版される場合もあった。

実務研修センターでの教育は主に外部に依頼した講師陣により、行なわれた。そして、これらの講師陣はテーマに応じて編集部の所有する専門家リストから選抜された。

週刊紙および出版に記述された記事の内容についての問合せに対しては、編集部員がその応答に当った。

編集社員は上司により勤務評価されたが、編集局全体の業績評価は特に行なわれていなかつた。

本社業務局には出版販売課が属しており、ここでの仕事は出版部で作成された本を取次業者等に販売することであった。当社が取引する取次業者は4社あり、これらの取次がカバーする書店は全国で約30,000店に達したが、当社向きと考えられる重要大型店は約500店であった。出版販売課の主たる業務は初版の冊数と増刷数を計画し、広告の予算を計画し、直販分の本社支局への割当計画や全体的な販売集計を行なうこと、発売時期や適宜に近傍の書店を見回って売行きを調べることなどであった。しかし実際の販売状況を正確に把握することは容易でなかつた。本社業務局および他の4支局は組織としては水平線な関係にあり、活動内容についても、出版販売課を除けば、ほぼ同じ活動を行なっていた。

各地域における販売活動に対して、営業支局長には全面的な権限が与えられていた。すなわち、投資および社員の採用に関しては本社の承認が必要であったが、販売員の配置、販売方法部下の評価については全面的に支局長にまかされていた。こうしたことから、販売活動の様式は支局によって、かなりの相違が見られた。営業支局長はいわば「一国一城の主」的存在であった。しかしながら、編集局の場合とは異なり業績に対する営業支局の評価は行なわれ、その成果はボーナスや昇給に反映された。支局の評価尺度としては基本的に「水揚げ」が用いられた。「水揚げ」とは、各支局が販売した製品に対する現金収入を意味していた。現在の評価基準は基本的に売上が基礎となっており、利益という観点から、支局が評価されることはなかつた。その結果、原価増を気にすることなく「税計通信」の内容変更や地方版の採用などを要求してくる支局もあった。営業局員や事務員の増員についても、本社から見れば安易に要求する

傾向が強かった。

出版売上による現金収入と新規あるいは継続の購読料との間で、金額が同じであれば、両者を区別をすることはなかった。昔は「水揚げ」を増やすために、継続の購読料を更新時よりも早めに集金するようなことが行なわれたこともあったが、現在では、こうした不心得な行為は一切なかった。

5

各支局の「水揚げ」は対前年比較、支局間比較、目標比較などの指標に加工され、これに基づいて営業社員の決算賞与の配分比率が算定された。配分のもとになる賞与源資額は売上と最も深い関係で変動した。

10

「水揚げ」が業務局の基本的な評価基準となったのは、業務は「もの」を売るだけではダメで、「その代金を回収して、はじめて本当に売ったといえる」という現会長の考えを反映していた。

「水揚げ」に計上されるものは、購読料、懇話会費、出版売上（直販分）、広告売上など業務支局を経て販売された商品の全てが対象となった。例えば、関西支局経由で大阪の出版取次業者へ卸される出版の売上は、関西支局の販売員が直接的に小売しなくとも、関西支局の「水揚げ」として計上された。また、通信教育にしても受講者が広告を見て申し込んだ場合でも、（実際は、そのことを当社は知らないので）その「水揚げ」は営業部員による販売促進の効果であるか否かを区別できなかったので、簡便法として受講者の住所から判定して、そのテリトリーを担当している業務支局に計上された。

15

購読料の支払いは現在、大部分が銀行振込みになっていたが、一部は業務社員が購読の継続を勧誘することも兼ねて集金していた。銀行振込みによる入金は、もちろん業務支局の「水揚げ」に計上されたが、支払いが銀行振込みの場合、入金された合計金額だけが銀行から当社へ通知してきた。かなりの顧客が複数の商品を購入していたので、その内訳をチェックするのは業務局の仕事であった。

20

経理局は出金、入金に関する全ての仕事を担当した。決算書および営業報告書の作成もここが担当した。総務局は他局のしない全ての仕事を担当した。特に「税計通信」や「企業財務」の発送関係の仕事は最も重要なものであった。毎週金曜日の午後と土曜日の半日を使って、本社の社員で都合のつく全員が隔週交替で総務局の発送作業（封筒づめ）を手伝った。封筒の宛名書きはステンシル・カード^{*}を使って印刷された。ステンシル・カードの保守、更新もまた

25

ステンシル・カードには1枚に1顧客の宛名が書かれており、これを束ねて印刷機に装鎮するとこれにかかるでいる宛名が1時間に7,000枚の割合で封筒に印刷される。ステンシルに宛名を書くためには、和文（漢字）タイプライターが必要である。

30

総務局の仕事であった。購読料の請求書発送にも、このステンシル・カードが使われたが、購読者と請求先とが必ずしも一致しないことがあって、（大企業の場合に、たとえば「税計通信」の送り先は各事業部であり、請求は本社一括ということが行なわれていた）ステンシル・カードの分類と入れ替えが必要であった。こうした用途に便利なように、ステンシル・カードは郵便番号別、契約更新月別に分類され、契約内容や住所変更があれば、その都度修正された。

5

購買および倉庫管理もまた総務局の主要業務であった。当社では、週刊紙あるいは出版に使われる紙の在庫を持っていた。この購買ならびに保管については総務局が責任を持っていた。さらに、出版関係については印刷ならびに製本を、外部業者に発注する仕事もまた総務の仕事であった。出来上った出版物は直接製本業者から取次業者に配送されたが、その残りは当社倉庫に保管され、要求に応じて取次業者に追加配送された。

10

新入社員の採用試験の実施、冠婚葬祭、電話交換などその他諸々の非日常的作業も総務局が担当した。

コンピューター導入計画

コンピュータ導入に先立ち、新しく専務となった藤山氏を中心にして、事前調査が開始された。事前調査では、今後5年間にわたるコンピュータ・アプリケーションの領域とその意義を捜すために、現状における経営管理システムの分析とその問題点の発見、さらに対策とコンピュータの利用可能性について検討が行なわれた。この段階においては、調査メンバーとして、専務、経理局長の川上氏と随時社長が加わって進められた。調査の方は局長クラスを対象とした面接が中心であったが、同時に面接を通じてコンピュータ導入の意義および当社の体質改善の必要性を理解させるという教育的な意味も含まれていた。面接は本社をはじめ、関西、中部、北海道、九州の各支局についても行なわれた。

15

面接を通じて、事前調査チームが共通的に感じた問題点は次のようにあった。
まず第1に、当社のマネジメント・システムには計画や分析の機能が不足しているように思われた。特に、当社には長期的な視野に立った計画はもとより、中期計画もシスティマティックに立案されてはいなかった。また、データに基づいて分析が行なわれることも少なかった。そういうことがまた会議に見られる非効率性とも関係があるようと思われた。

20

第2の問題点として営業支局の独立性が挙げられた。

営業部員は全て現地採用され、その教育は全て、現地支局が担当していた。また、各支局は事務処理の手続きについても、別々の帳票を用いた独自の方法を探っていた。懇話会の会員に対するサービスの内容も、支局によって相違が見られた。さらに、営業支局の中には、支局の利

25

30

益にとって一円のプラスにもならない本社への報告事務を怠りがちな所もあった。営業社員の個人評価は担当支局長に委されていたが、この評価によって、算定されるボーナスや昇給巾が全社的に公平である保証もなかった。また、本社と支局長を結ぶ情報のパイプラインは存在したが、営業部員と本社を結ぶパイプは何もなかった。

第3に、利益を社員に還元するという創立者のポリシーにより、当社は、上期、下期のボーナスの他に、決算ボーナスを支給していた。決算ボーナスは法人税を支払うよりは、ボーナスとしてそれを社員に分配する方が得策であるという考え方に基づいていた。もちろん、業績が悪ければ決算ボーナスの支払はないはずであったが、これまで、こうしたことは一度もなく、しかも最近は、ボーナスを加えた人件費アップは年々10%を超える高水準になっていた。過去のこうした推移は社員が「前年並以上」の決算ボーナスを要望するように膠化しつつあった。また、職能給や職務給は採用されておらず、昇給は常に前年給与実績を基礎にして行なわれた。

次に事前調査チームが行なったことは、コンピュータ要員を決定することであった。要員の人数はこれからのアプリケーションにもよるが、3人が適当と考えられた。1人はSE兼プログラマー兼オペレーターとして全般的な知識と能力をもつ男性が必要であると考えられた。1人はプログラマー兼オペレータとして、他の女性1人はキーパンチャーおよびオペレーターとしての役割を分担する手はずになっていた。キーパンチャーは新規採用することとし、他の2人は社内から選抜するのが適当と考えられた。

しかしながら、人選は予定の3ヶ月よりも遅れ6ヶ月を要した。その理由は、コンピュータ室では有能な人材が必要であったのに、有能な人材ほどその上司は手離したくなかったからであった。

人選の交渉の間も、新しいコンピュータ・アプリケーションについて、検討が加えられた。

考慮の対象となったアプリケーションには次のようなものがあった。

① 月次損益計算書；決算賞与の計算はこれまで過去11ヶ月の実績と最後の1ヶ月（つまり3ヶ月）の実績予測値に基づき、賞与の源資を決定していた。（上期、下期の賞与と決算賞与を加えれば、平均的に約11ヶ月分の給与に相当した）こうした事情があるので、営業支局は業績アップを計り、賞与の増大を計って、3月は最後の追込み販売を行なっていた。

従って、例年3月の販売実績（水揚げ）は他の月に比べて、特に高い水準にあった。このことが3月実績の予測を複雑にしていた。（後期の購読契約件数は年間のおよそ55%に相当した。）また、こうした作業は手作業で行なわれていたので、経理局には、年度末における書類作成のロードも加わって、仕事が集中し、残業が続いていた。

② 情報検索；編集局には毎日数件の電話による問合せがあった。これらの問合せに対して、即座に回答できるものもあったが、多くは「税計通信」の何号に関連記事が掲載されているかを質問してきた。これに回答するために、記憶を頼りに「税計通信」の記事を検索しなければならなかったが、通常は即答がむずかしかった。コンピュータを使えばこうしたサービスを改善することが期待できた。

5

同様に、営業に対しても、契約に関する問合せがあった。例えば、顧客先の契約期限はいつか、支払いは完了したか否かという類いの問合せであった。こうした質問に対しては顧客台帳を検索して、これで回答していたが、このような作業はコンピュータで検索すれば迅速に行なうことができた。

③ 入金処理；銀行から振込まれた入金は、顧客別に銀行から電話で報告された。営業支局はこれを製品別に仕訳ける作業が必要であった。しかし、この作業は単一製品を購入している顧客に対しては極めて容易に行なえたが、複数の製品を購入している顧客については、判じ物のようなむずかしさを伴なっていた。例えば、「税計通信」を1部「企業財務」を1部購読するある顧客から35,000円の入金があった場合、残りの6,000円が出版物の代金なのか、通信教育の代金なのか、あるいは講習会の会費（1人2,000～20,000円）なのかを判断しなければならなかった。この作業は本社および各営業支局でそれぞれの得意客について分散して行なわれていた。（振込先の銀行は営業支局ごとに異なっていたので）適切な判断機能を持たせれば、この作業はコンピュータに代替できるかも知れなかった。

10

④ 日計・月計表作成；現在、各支局で分散して作成されている日計・月計表を本社集中で作成すれば、各支局は原データを本社へ郵送してくれるだけで良いことになる。現在不足ぎみの支局女子事務員の仕事量を軽減し、本社によるコンピュータ集中処理で、正確性と迅速性を高めることができると思われた。

15

⑤ 請求書発行；コンピュータ化するためには、現時点では宛名をカタカナで印字することが避けられなかった。これがステンシル・カード方式に比べて劣る点であった。コンピュータ化されれば、営業支局に対して未収金のリストも発行することができた。

20

⑥ 顧客（購読者）ファイルの整備；顧客情報として、現在当社が持っているのは、製品別に住所、会社名、部課名、氏名と切替年月だけであった。顧客分析のためには、もっと多くの顧客情報（資本金、従業員数、年商、業種、事業所数など）が必要であると思われた。

25

こうしたファイルがコンピュータで検索できれば、郵便番号別にも、契約年月別、あるいは業種別、規模別にも顧客リストを作成することができた。

30

⑦ 給与計算；毎年4月になると、社員全体について、賃金の改訂が行なわれた。改訂に当っ

て、通常、ベースアップは当年賃金の $\alpha\%$ アップという計算方式で行なわれた。 α に影響を与えるものとしては上司の人事考課と営業支局の場合には、支局の業績があった。さらに、初任給も α に影響を与えた。標準的な賃金体系はなく、賃金の内訳（本人給、職務給（職能給）の区別はなされていなかった。また、支給額には通勤手当、家族手当、残業手当、営業業務手当が含まれていた。初任給が大巾に上昇した年には、新入社員との賃金逆転を防ぐために、 $\alpha\% + \beta$ というような固定部分 β を加えて計算することもあった。

初任給は同業界や産業一般の傾向を参考にして決められた。中途採用の社員もかなり多かったが、この場合は、採用者のキャリア、年令、学歴等を勘案し、社員の中から、比較可能な者を選んで対比しながら、その都度、初任給を決定した。こうして求められた賃金について、最後に個々人のバランスを検討し、不公平があると思われるときには、社長が最終的に調整を行なった。

当社の賃金アップ率は出版業界における特別の高賃金会社を除けば、平均以上であったし、産業全体の水準から見ればかなり高い水準にあった。営業社員の場合、昇給（減給）後の賃金は次のようにして計算された。来期の賃金（月額） = 当期月給 × 支局評点 × 本人評点 × 平均アップ率

ただし、支局評点は全支局の平均評点が 100 点になるように設定する。また、同様に本人評点も当該支局内全員、通常支局長を除いて、男 5 ~ 6 名、女子 2 、 3 名の評点の平均が 100 点になるように採点する。

現在の賃金計算をコンピュータに入れることは、極めて容易に出来るはずであった。

⑧ 在庫管理；現在、出版の在庫量は製品別に正確には把握されていなかった。その主な理由は書店の在庫と、営業支局の在庫が不明なことによった。前者の在庫は取次の納品数と販売数量および返品数量から計算することができた。しかしこれらのデータは書店別に把握するのは無理であると思われた。

なお、取次は書店別に納品数および返品数を把握しており、コンピュータにも入力しているが、当社はそのデータ入手することはできなかった。また、販売数量は書店ではデータを持っているが、当社としては知りようがなかった。営業支局の在庫については決められた手続き通りに行なわれていれば、本社で各支局における月末の在庫状況を知ることはできた。しかし、支局によっては、決められた手続きを実行していない所もあり、現在、このデータは正確でなかった。コンピュータを導入すれば、週末ごとにでも、支局の在庫を集計することは容易に可能であった。

⑨ 原価計算；出版の原価は、製版代、紙代、印刷代、製本代と編集費に分けて考えることが

できた。

5
製版代は印刷部数に関係ない固定的な費用であるが、字数や挿絵などによって、費用は変動した。また紙代、印刷代、製本代は印刷部数によって、影響を受ける変動費であった。

再版・増刷の原価は初版に比べて、格安であった。本の原価は、印刷部数、再版数により、また印刷業者によっても変化した。

原価データが不正確であると決算書を作成する際に、棚卸の評価が不正確になるし、価格設定や損益分岐点の計算にも誤差をもたらすと思われた。

当社では、外注を使って、本の製作を行なっていたが、見積り費用と実際原価との比較分析は行なわれていなかった。こうした問題をコンピュータにより解決できると思われた。

10
⑩ 際物の印刷部数の決定はむずかしい問題であった。品切れは当社の市場占拠率の低下に直結し、また、過大な印刷は返品廃棄によるロスを生んだ。コンピュータによる正確な販売予測ができれば、大いに役立つものと思われた。

15
事前調査にかかわった3人は、こうしたアプリケーション案のうち、どれを採用し、どのような優先順位で開発するのが当社にとって最も良いか、また、ここで見落されたもので、他にもっと重要なアプリケーションはないのかどうかを検討しなければならなかった。事前調査チームは導入に当って、アプリケーションの開発を3段階に分割し、各段階を1年間とするのが適当と考えた。特に第1段階は要員がコンピュータやプログラミングについて不慣れであること、従って、複雑なアプリケーションは出来るだけ避けたいこと、一方最初のアプリケーションの成果が大きければ、それだけ後続のアプリケーションが組織に受容されやすくなるものと考えられた。

20
さらに、コンピュータ室の組織上の位置づけ、コンピュータ導入に伴なって、他の組織に変更を加える必要があるか否かも検討しなければならなかった。しかしながら、組織変更は一方コンピュータ導入に対する抵抗を増大するかも知れなかった。

5

10

15

20

25

30

附 表 1

比較損益計算書

(単位 1,000 円)

	62年	61年	60年
I 純 売 上 高			
購 読 料	583,509	524,469	440,970
懇 話 会 会 費	192,634	182,813	164,138
広 告 費	70,635	61,732	51,225
講 習 会 費	100,959	113,525	135,775
出 版 売 上	295,384	261,394	261,069
通 信 教 育	36,331	—	—
そ の 他	<u>81,332</u>	<u>14,263</u>	<u>14,712</u>
合 計	1,360,789	1,158,201	1,067,893
II 売 上 原 價			
商 品 仕 入	69,426	60,946	56,107
編 集 費	186,584	170,277	149,756
印 刷 費	166,930	141,041	153,972
発 送 費	54,851	51,511	24,876
会 場 会 合 費	<u>80,555</u>	<u>68,361</u>	<u>76,753</u>
合 計	<u>558,346</u>	<u>492,136</u>	<u>461,464</u>
(売上総利益)	802,442	666,065	606,429
III 販 売 費	231,199	207,932	185,757
管 理 費	397,604	365,338	322,756
合 計	<u>628,803</u>	<u>573,270</u>	<u>508,513</u>
(営業利益)	173,639	92,793	97,914
IV 営 業 外 収 益			
受 取 利 息	6,863	10,253	7,018
雑 収 入	10,102	9,109	8,332
そ の 他	<u>34,304</u>	<u>31,130</u>	<u>18,316</u>
合 計	<u>51,269</u>	<u>50,493</u>	<u>33,666</u>
(総 利 益)	224,908	143,286	131,581
V 営 業 外 費 用			
支 払 利 息	3,925	6,749	9,918
そ の 他	<u>88,926</u>	<u>41,758</u>	<u>37,718</u>
合 計	<u>92,854</u>	<u>48,511</u>	<u>47,636</u>
(税引前当期利益)	132,053	94,775	83,945

〔註〕編集費の71%、販売費の81%、管理費の58%は人件費である。

附 表 2

比較貸借対照表

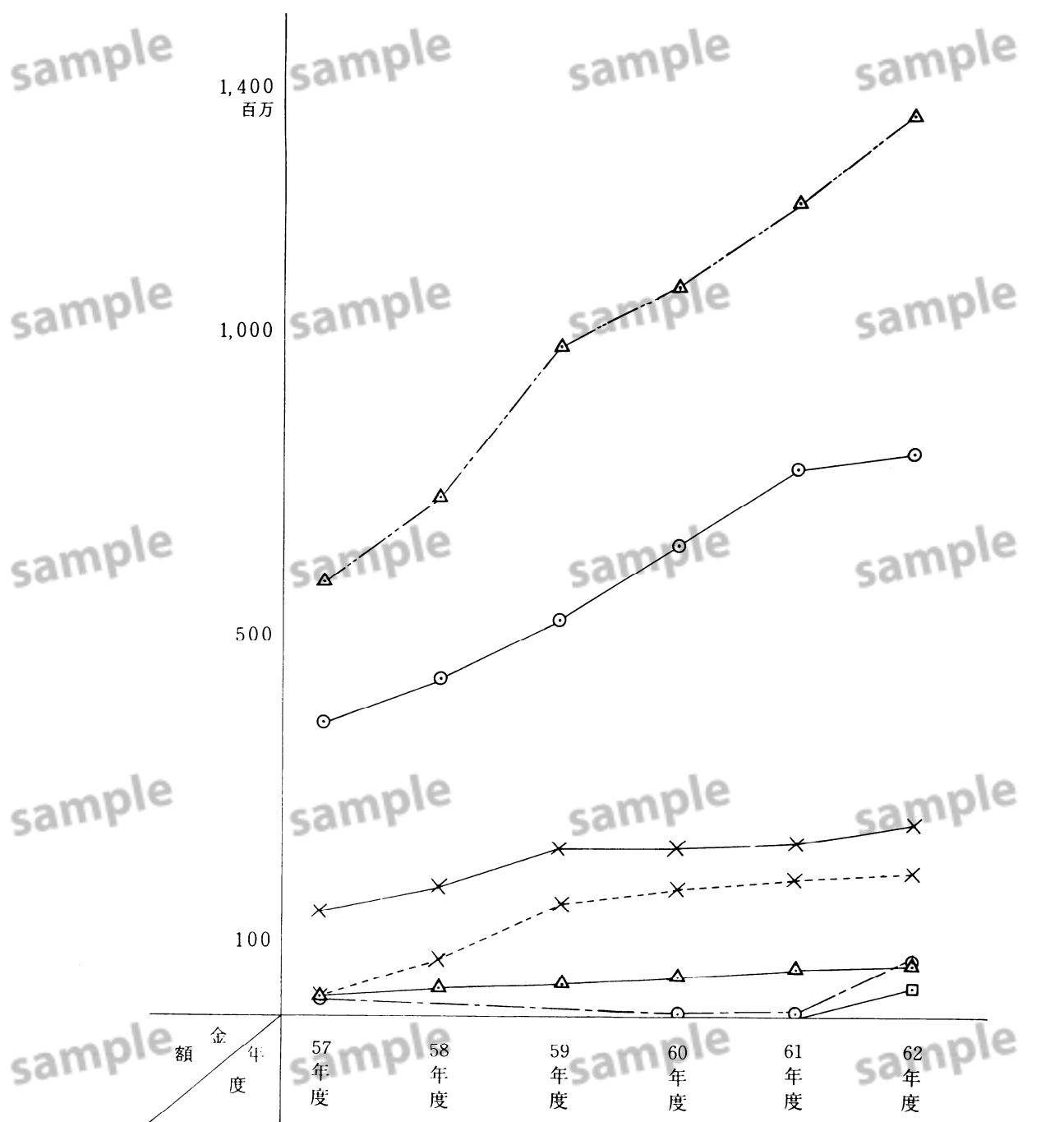
(単位 1,000 円)

	62年	61年	60年
<資 産>			
流 動 資 產			
当 座 資 產	4 4 6,559	4 0 8,971	3 2 7,481
棚 卸 資 產	6 0,241	5 3,653	4 6,580
流 動 資 產 合 計	5 0 6,800	4 6 2,624	3 7 4,061
固 定 資 產			
固 定 資 產 合 計	2 7 3,998	2 8 5,417	2 9 9,479
緑 延 資 產			
緑 延 資 產 合 計	1,190	1,980	2,210
『資 產 合 計』	7 8 1,990	7 5 0,023	6 7 5,751
<負債及び資本>			
流 動 負 債			
流 動 負 債 合 計	5 4 2,645	5 2 2,041	4 2 7,395
固 定 負 債			
固 定 負 債 合 計	2 3,500	5 4,500	8 7,500
『負 債 合 計』	5 6 6,145	5 7 6,541	5 1 4,895
資 本 金			
資 本 金	2 7,000	1 8,000	1 8,000
剩 余 金	1 8 8,844	1 5 5,481	1 4 2,856
『資 本 合 計』	2 1 5,844	1 7 3,481	1 6 0,856
『負債資本合計』	7 8 1,990	7 5 0,023	6 7 5,751

附 表 3

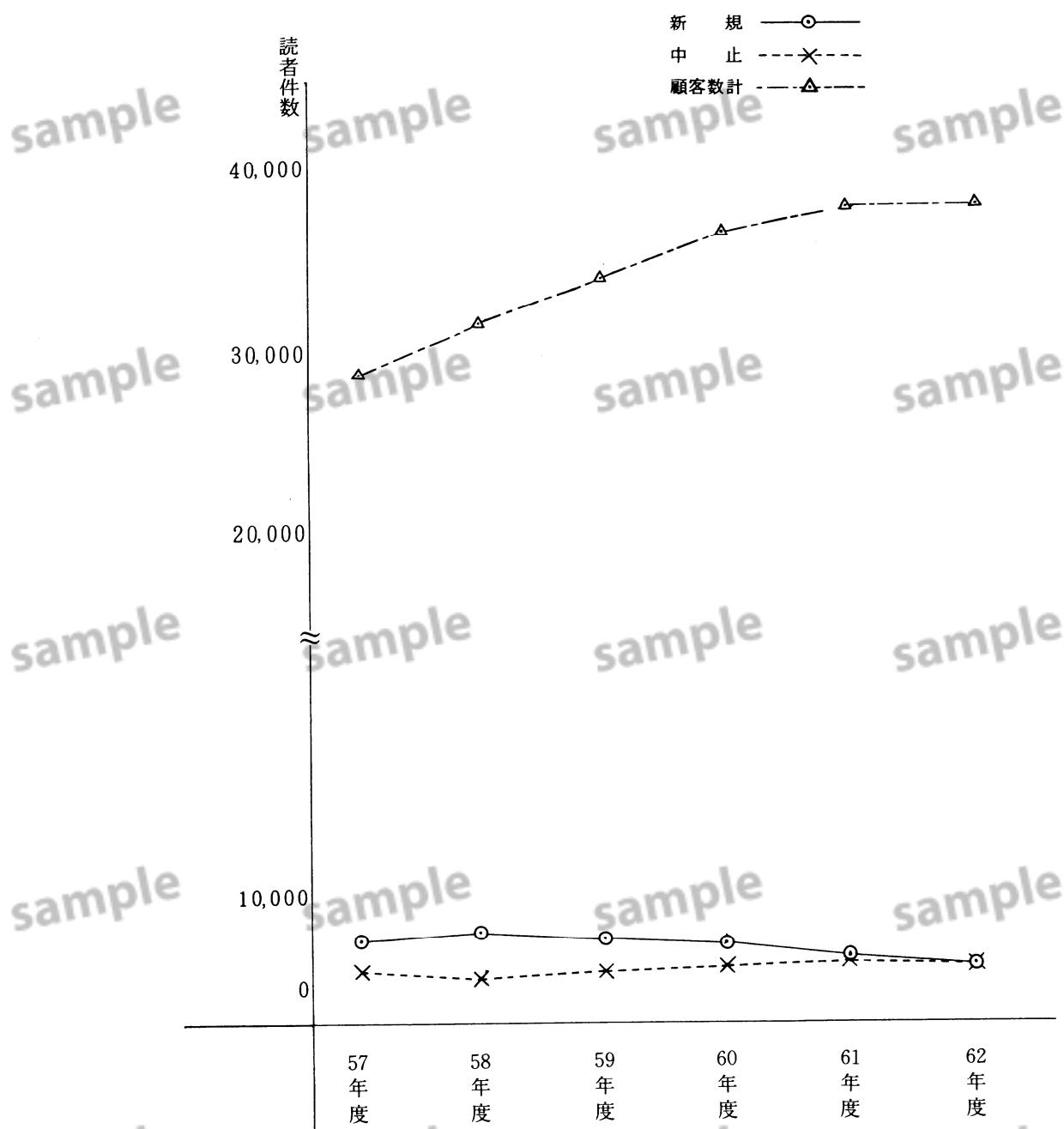
商 品 別 売 上 推 移

会費・講読料	○—○—
広告料収入	△—△—
出版売上	×—×—
講習会収入	-×-×-
通信教育	□—□—
その他	—○—○—
合 計	-△-△-



附 表 4

「税計通信」および「企業財務」読者件数の推移*



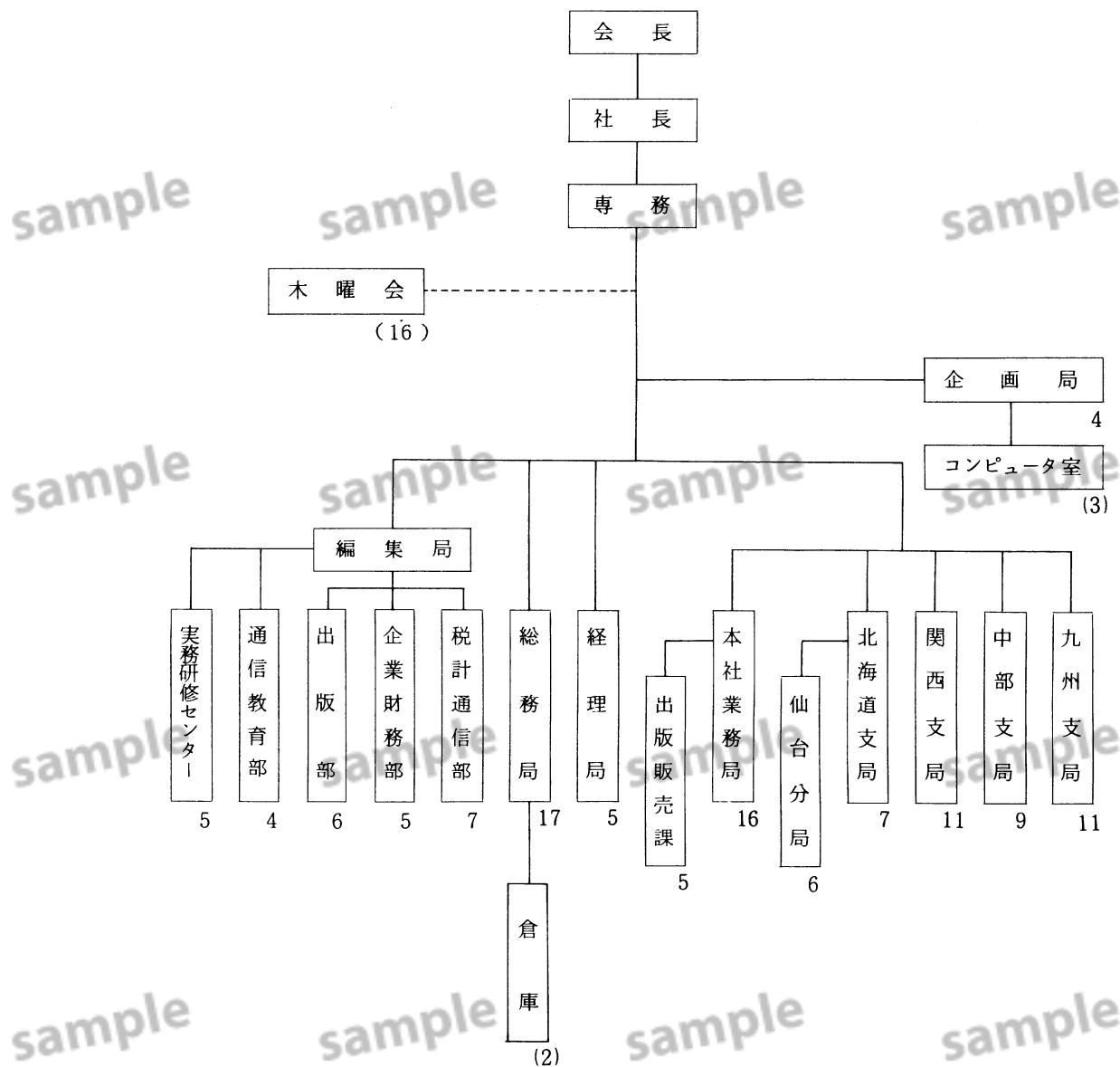
* これには少數であるが懇話会の会員数も含まれる。

懇話会の会員には「税計通信」および「企業財務」が提供される。

* 半額割引の顧客については1/2件として数えているので、実際の件数とは異なる。

附 表 5

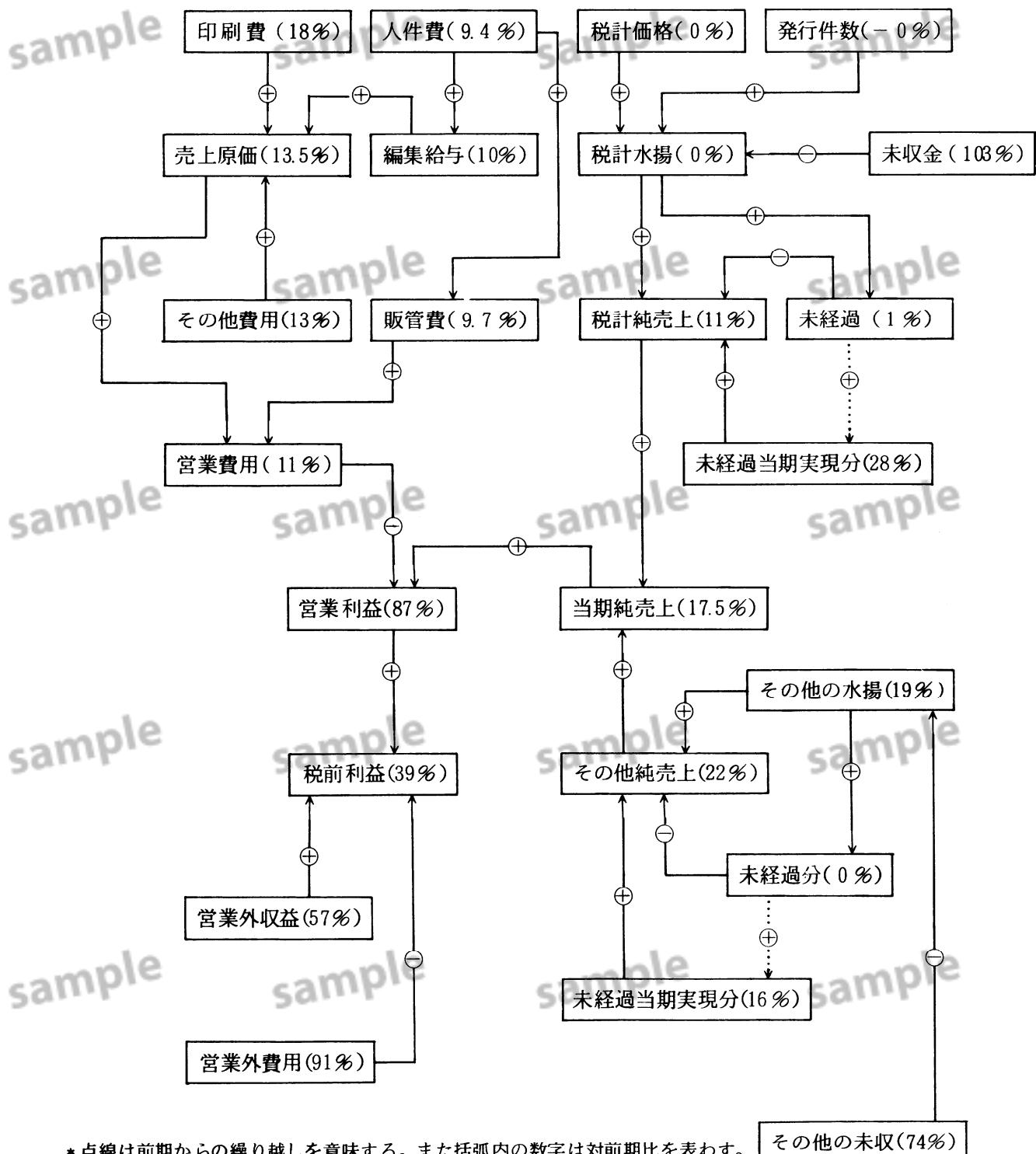
日本経営通信社組織図



〔註〕数字は人数、（数字）は内訳の人数を表わす。

附表 6

昭和62年度 経営活動分析チャート（63年3月末）



* 点線は前期からの繰り越しを意味する。また括弧内の数字は対前期比を表わす。

* 62年度には約4,000万円の不良債券を処分している（営業外費用）。

その他の未収(74%)

不許複製