



## 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。そうしたこともあって、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。こうした状況下において、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。