

フォード・オブ・ヨーロッパ(A)

フォード・オブ・ヨーロッパ(FOE)の財務担当副社長であるバッド・マークスは、1981年2月に行なった日本への財務担当者達の出張報告を読んでいた。しかし、その報告書を読み進むにつれて、マークスは、ヨーロッパにおけるフォードの各企業の財務部門が、その役割について、1967年のFOE設立以来受けてきた挑戦のどれよりも、深刻な挑戦に直面していることに気づき始めていた。この報告書の書かれた時点で、ヨーロッパにおけるフォードの各企業で働いていた給与受領者ベースの従業員の数は、30,000人であり、そのうち、5,000人は財務部門で働いていた。ところが、この報告書によると、訪問した日本企業(東洋工業、日本電装および日産自動車)では、財務部門で仕事をしている従業員の割合が、フォードよりも35%~60%も少なかった。しかも、悪いことに、このような結論が下されたのは、小型車の原価で1,200~1,700ドルも日本側に有利であったことや、1980年に15億ドルもの赤字を合衆国のフォード(フォードUS)が計上していたという状況の下であった。

ヨーロッパの乗用車産業

1981年における西ヨーロッパの乗用車産業は、世界全体の状況と同じように、すでに成熟段階に達するとともに、集中度も比較的高くなっていった。年間伸び率は、約2.5%であり、ルノー、プジョー、フィアット、フォルクスワーゲンおよびフォードの各々が12~14%のマーケット・シェアをとっていた。平均的なヨーロッパの顧客がテクニカルな面で洗練されていたこともあって、乗用車市場は、国別に分断されていただけでなくサイズによっても分割されており、そのなかで最も伸びていたのは、中型車であった。(主要なセグメントについては、付属資料3を参照。)

オイル・ショックは、燃費効率のよい乗用車に対する需要を強めさせた。しかし、

This case was prepared by Professor Paul Strebel as a basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. Copyright 1984 by IMEDE (International Management Development Institute), Lausanne, Switzerland. Translated by permission. このケースは全文、IMEDEの許可にもとづいて、慶應義塾大学ビジネス・スクールの鈴木貞彦が行なった。訳文の正確度に関する一切の責任は翻訳者にある。当訳文の著作権(C)(1984)はIMEDEに属する。IMEDEが著作権(C)(1984)を有する原ケース[Ford of Europe (A) GM 321]は、クラス討議の資料として、ポール・ストレーベル教授が作成したもので、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示するためのものではない。産業およびフォードに関する部分は、ジョージ・タウチャー教授の指導のもとにフォード・オブ・ヨーロッパのために作成したIMEDEコンサルティング報告書にもとづくものである。

何にも増して、1970年代の主要な出来事は、日本車の上陸であった（付属資料1）。日本の企業が当初戦略的に重視した点は、生産性と30%もの原価面での優位性であった。日本の企業が有利であったのは、主に、安い労働力、高い生産性および安い資材調達（合計して1台当たり約2,200ドル）にあった。この優位性は、輸送費と販売費面での不利な点（1台当たり約800ドル）がない場合には、国内メーカーよりも一層大きくなっていた。（付属資料2を参照。）

日本製乗用車のマーケット・シェアの増加に対して、大きな反応を示したのはヨーロッパの各国政府であった。自動車産業は、GNPに対して約8%、総雇用者数について5.5%の貢献をしており、ヨーロッパにとって政治的に重要であった。雇用を守るために各国政府は自動車産業に対して、その危機の時に、補助金を出しており、その過程で持株比率も高まっていた。結果的に、イギリスにおいては、ブリテッシュ・レイランドの95%が政府によって所有されていた。このほか、政府は、スペインでは、セアトの56%をフランスでは、ルノーの100%を、西ドイツでは、フォルクスワーゲンの40%を、イタリアでは、アルファ・ロメオの100%を、オランダでは、DAFの45%を、それぞれ所有していた。

自国産業を日本企業から守るために、各国政府は関税、輸入割当およびその他の非関税障壁を設けた。したがって、多くの国において、当該国の市場に入るためには現地でのオペレーションが必須であった。しかも、現地オペレーションに早く着手した場合には市場を支配する傾向があった。日本企業は、驚くほどのことではないかもしれないが、自国の自動車産業をもたない小規模の国々に、素早く参入した。

政府の介入は、国々の間で、不整合な諸規制の体系を作りだした。そのことは、伸縮的な設計変更を抑えるとともに、ヨーロッパ市場のセグメント化を促進することになった。この結果、大部分の市場規模は小さなものとなり、ヨーロッパ全体でのマーケット・シェアを握ることが困難になり、規模の経済性を実現することが難しくなった。この事実は、利益性に決定的な影響を与えることになった。すなわち、この産業は資本集約度が高いために、損益分岐点に達するためには、高い販意数量を必要としたためであった。

ヨーロッパ籍のメーカーは、研究開発を増加させ、イノベーション面において伝統的なリードを保つことによって、日本企業の挑戦に、対応しようとした。例えば、ルノーは1981年に研究開発に、売上高の2.5%すなわち、13億フランス・フランを支出した（1979年には、売上高の2%すなわち8億スイス・フランを支出していた。）

イノベーションを強調する一方で、原価を削減するために、規模の経済性を分かち合う方法を採用したり、納入システムを合理化したり、また、製造工程へのロボットの導入を増やしたりした。しかし、個別化や変化の大きい需要に対応するためにフレキシブル生産システムにおいて自動化を促進するとともに投資を増加させたことは、固定費を高め、変動費を低めることになり、営業リスクを高める結果になった。もう一方では、需要が年

率で僅か2%しか伸びないと予想される時に、資本コストを高めるとともに実効生産能力も高めることになってしまった。合理化の過程は、アメリカでも進行中であり、世界的に余剰生産能力を作り出した。それは、成熟段階にあったヨーロッパ市場において特に顕著であり、ヨーロッパの工場では1981年には生産能力の80~85%でしか稼働していない状況にあった。

また、若干の例外を除けば、ヨーロッパ産業の生産性は低かった。労働欠勤率は高く、フランスやイタリーでは20%にもなっていた。これに対して、ドイツでは10%、アメリカでは6%、日本では1%であった。例えば、1981年には、日本の労働者の1人当り乗用車生産台数は、ヨーロッパの平均的労働者の5倍になっていた。

フォードのヨーロッパにおける地位

全体的にみて、ヨーロッパにおけるフォードの各企業グループは、ヨーロッパの乗用車メーカーのなかでは、最も収益性の高い企業に属していた。1979~1981年の期間において、ヨーロッパにおけるフォードの各企業は、平均純利益では600百万ドルをあげており、例えば、GM(平均して200百万ドルの損失)やルノー(平均して100百万ドルの利益)よりも、はるかに業績が良く、フォルクスワーゲン(平均して10億ドルの利益)に次いで2番目であった。1981年の売上利益率は3%を少し下回った程度であった。また、1981年の総資産利益率は7%で、フォルクスワーゲンの0.5%よりも高かった。これに加えて、フォードのヨーロッパにおけるオペレーションは、フォードの世界全体のグループのために、キャッシュを生み出していた。一方、フォード・モーターの連結数字はフォードのヨーロッパ・オペレーションを除くと、1980年と1981年において赤字を計上しており、1979年も極く僅かの利益を計上しただけであった。これに対して、フォードのヨーロッパにおける各企業は、この3年とも利益を計上していた。

フォードは、コスト効率の優れた人気の高い乗用車を生産することで知られていた。生産の統合は、生産性を高めるのに寄与しており、1976年以降のヨーロッパの平均値よりも10%から15%も高かった。設計の集中化は、広い範囲の市場に受け入れられるような乗用車の生産を可能にしていた。ミリオン・セラーのエスコートは、ヨーロッパでのこれまでの最高の売上高を記録していたが、それは1971年に生産開始されたものであった。1981年には、エスコートは、「ヨーロピアン・カー・オブ・ザ・イヤー」となっていた。

市場調査によると、最近では、顧客はフォードをフォルクスワーゲンやオペルよりも革新的であるとみていた。(しかし、新規の乗用車購入者の間での全般的な評価は、依然として、主要競争相手2社よりも遙かに低かった。)フォードのディーラーの数は、最も数の多いフォルクスワーゲンよりも少なかったが(2,601対3,306)、フォードの販売網は、ディーラー当り販売車台数では高かった(フォルクスワーゲンの339台に対して467台)。

これに加えて、フォードのディーラーのうち、他メーカーの乗用車を扱っていたのは僅か5.54%だけであり、この数字は、ヨーロッパの主要メーカーのなかでは最も少なかった。

コスト効率の優れた人気車に重点をおいていたために、フォードは乗用車のサイズで定義したヨーロッパ全体の大型車市場のいくつかでリーダーの位置を保っていた。しかし、競争力は非常に接近していた（付属資料3）。フォードの全体のマーケット・シェアは、1974年に若干低下したものの、1970年代から1980年代にかけて11%から13%と安定していた。フォード・モーター（イギリス）のイギリスにおけるマーケット・シェアは30%であり、二番手の競争相手であるブリテッシュ・レイランドの18%を引き離していた。また、フォード・ドイツもかなり大きなマーケット・シェアをとっていた（フォルクスワーゲンの30%に対して11%）（付属資料4）。しかし、競争の厳しい南ヨーロッパの市場では、フォードは、平均して僅か8%だけしか握っていなかったが、この市場の成長率が高く、次第に重要性を増していた（付属資料5）。

日本車の輸入の脅威に加えて、業界全体の余剰生産能力が拡大してきたことに対応して、主要メーカーは、全て、コストの削減と特色のある製造戦略を展開しようとしていた。フィアットは製造ベースを中央集中化しており、フレキシブル製造方法を展開して、多様な市場環境への対応力を高めようとしていた。フィアットのデリバリー時間は、例えば、7日強であるのに対して、フォードでは21日となっていた。プジョーも、フレキシブル製造方法に注力して、分散しているオペレーションを統合しようとしていた。ゼネラル・モーターはその統合したオペレーションにおいて製造を標準化し、それによってコストを削減していた。また、フォルクスワーゲンは集中化した製造基地において製造方法を標準化していた。マーケティング面では、各メーカーとも積極的な戦略を展開していた。そのうちのいくつかは付属資料6に要約してある。

フォード・オブ・ヨーロッパ（FOE）の財務部門

FOEは1967年に設立され、フォードのヨーロッパにおけるオペレーションの纏め役として機能するとともに、ヨーロッパ共同市場の発展を予想して、優れた市場見通しを策定することを目的としていた。それ以前は、この纏め役の機能は、ミシガン州のディアボーンのフォード本社とブラッセルのフォードUSの支店が行っていた。

FOEは、それ自体が比較的うまく機能していたのは、生産効率を強調していたフォードの基本哲学（「フォード車をどれでもよいから解体してみてください。どの部品も、最も効率的な方法で生産されています。」）を完全に適用するとともに、厳格な財務コントロールを適用していたことによるものとみていた。製造会社と各国の販売会社は、別々の利益計画にもとづいて、厳格に統合されていた。また、部品の供給部門、研究開発開発およびサービス・センターは、それぞれの予算をベースに評価されていた。

ヨーロッパの本社を設立したことは機能別組織を高度に統合することになった（付

属資料7)。FOE内部の文化は、その組織の性格を反映して、信頼性と安定性を重視するものであった。その経営スタイルは、先手型よりも対応型であった。そのスタイルをよく表現していたのは、次のようなコメントであった。「伝統的に、フォードは、追従者であり、お金の相応しい価値を提供してきた。」「フォードでは、あまり多くの異端者は見当たらない。」「フォードは集権的な経営スタイルをとっている。」「利益こそがすべてである。」

財務部門は、フォードの哲学を実行に移すにあたって大きな役割を演じてきた。財務スタッフは、出先や工場にいても、オペレーションや部品関連の場所にいても、財務部長と強い連絡をとる体制にあるとともに、財務部長はFOEの会長に直接報告する関係にあった。財務部門は、予算、計画および資本配分の役割のほかにも、ラインの経営陣に対して、価格決定やマーケティング費用等の意思決定について、助言を与えていた。

財務部門は、製造計画策定過程において、需要と生産とを齊合せせるにあたって、マーケティング部門と生産部門との間の仲介機関の役割をはたしていた。フォードの製造は「受注志向」であり、その注文は売上部門の予測に基づいて出されていた。マーケティングの人々は、彼等の需要予測を出来るだけ頻繁に修正して最新の値に近づけようとしていたが、生産部門では出来るだけ安定的な生産スケジュールを長期にわたって使用したいと考えていた。この「伝統的な摩擦点」において、財務部門は、誠実な仲介者としての役割をはたしており、販売部門と製造部門の双方の希望をバランスさせるように、スケジュールを提案したり、振替価格を設定していた。

バッド・マークスは財務部門の日本への出張報告書を読んでいたが、当時、財務部門は、FOEの内外において、FOEの効率と利益の向上・維持にあたって、主要な役割をはたしている、と良い評価を得ていた。財務部門も、その自体を、「十分に油がふかかれているとともに厳格に運営されている」部門であるとみていた。勿論、フォードの厳格な財務コントロールには若干の問題があった。(例えば、縦型のモールドイング装置への11.7百万ドルという投資の場合、投資申請を提出してから資金支出の承認が出るまで15カ月もかかっていた。)しかし、それらの問題は、もし出張報告書の内容について、何の行動もとらなかった場合に、遠い将来に発生するかもしれないとバッドが思い始めていた潜在的な問題とは、異なるものであった。

この出張報告の内容は、FOEの製造担当副社長のビル・ヘイデンが、1979年第4四半期に行なった日本への出張に基づいたものであった。その時点まで、フォードのヨーロッパおよびアメリカ双方の殆どすべての人々は、ザールルイスおよびゲンクにあるフォード・ヴェルクA.G.(フォード・ドイツ)工場は、どこと比較しても、最も効率的な工場であること、そして、日本製乗用車の価格が低いのは、「ダンピング」のせいであることを信じていた。ヘイデンが東洋工業とトヨタを訪問して、パワー・トレインの調達問題について話を聞いた時に、工場の床に在庫が殆どないとともに、間接要員らしきスタッ

フが見えなかったことに、驚いた。彼のみたところ、日本企業はダンピングなどはしておらず、魅力的な利益をあげていた。彼等の価格は低かったが、それは彼等の原価がフォードの最も優れた工場よりも、「大幅に」下回っていたためであった。

帰国後、週末をかけて、ヘイデンは会長に対して極秘扱いの報告書を書くとともに、その後、アメリカでの1回の会議も含めて、上級経営陣の会議において、その要点を説明した。その内容が信じ難かったこともあって、これらの会議において出された質問は、しばしば攻撃的なもので、「君は正しく観察していない」という主張すらみられた。1980年1月、ヘイデンは、彼の製造部門スタッフのグループを日本に出張させて、自分達の間で確かめさせた。1980年2月には、別のグループを出張させた、その中には、数人の財務コントローラーも含めたが、この場合にも、依然として、日本の製造工程を理解することに焦点を合わせていた。

フォードは、日本におけるフォードの販売会社に僅かの数の財務スタッフをおいていたが、彼等は、フォードと日本における財務部門の役割の相違点についてコメントをしたことはなかった。しかし、日本におけるコスト優位の規模が明らかになったことから、バッド・マークスは、ヨーロッパの財務部門の人々に対して、日本の自動車メーカーの財務・コントロール過程を調査するように指示することにした。彼等が観察した主要点は、次のような点であった。

- (1) 日本の企業でのコントロール過程は単純である。
- (2) コントロールは、組織内の全ての機能別分野の間に分散されており、財務部門だけが支配しているわけではない。
- (3) 日本の企業はコスト削減に向けて組織されている。
- (4) 全体的にみて、日本企業は、財務システムを少ない数の人員によって運営している。

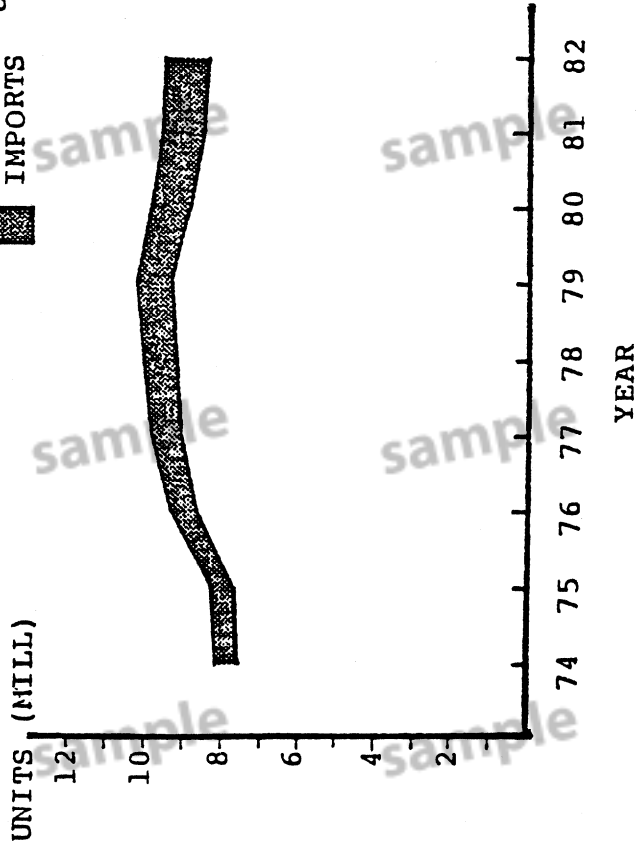
しかし、この報告書は、かつて強さの鍵であったFOEの財務システムが、今やなぜ弱点と思われるようになったのかを、説明していなかった。また、日本のシステムがヨーロッパの状況のなかでも機能するのかも、明らかではなかった。この報告書で含意されているように、財務グループは人員を削減すべきであろうか。そして、もし、そうでなかったなら、何をなすべきであろうか。

Exhibit 1

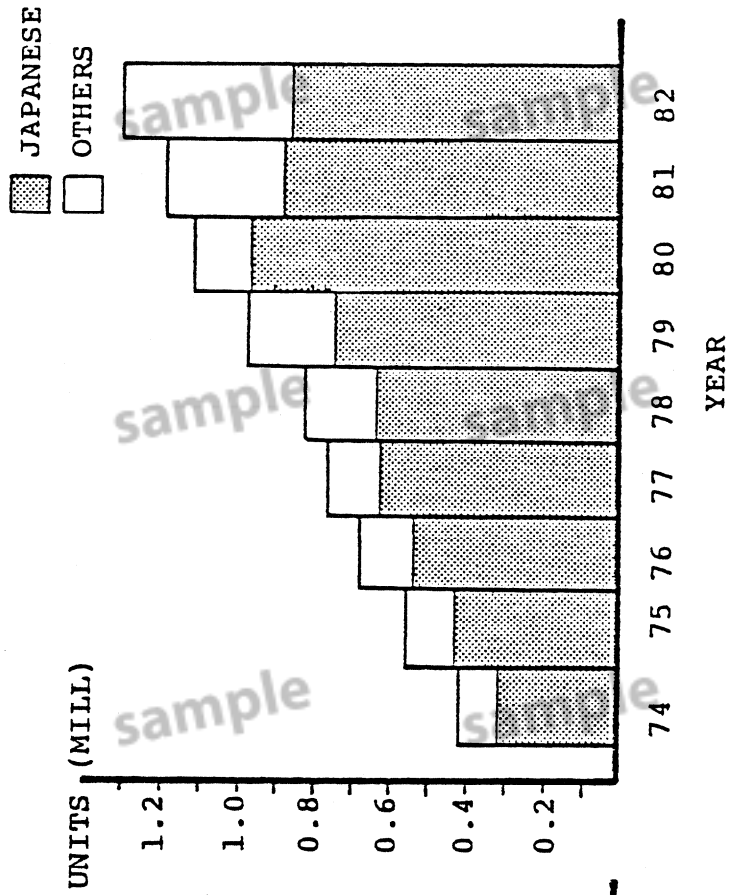
ヨーロッパの乗用車の販売および輸入

European Car Sales and Imports

EUROPEAN CAR SALES



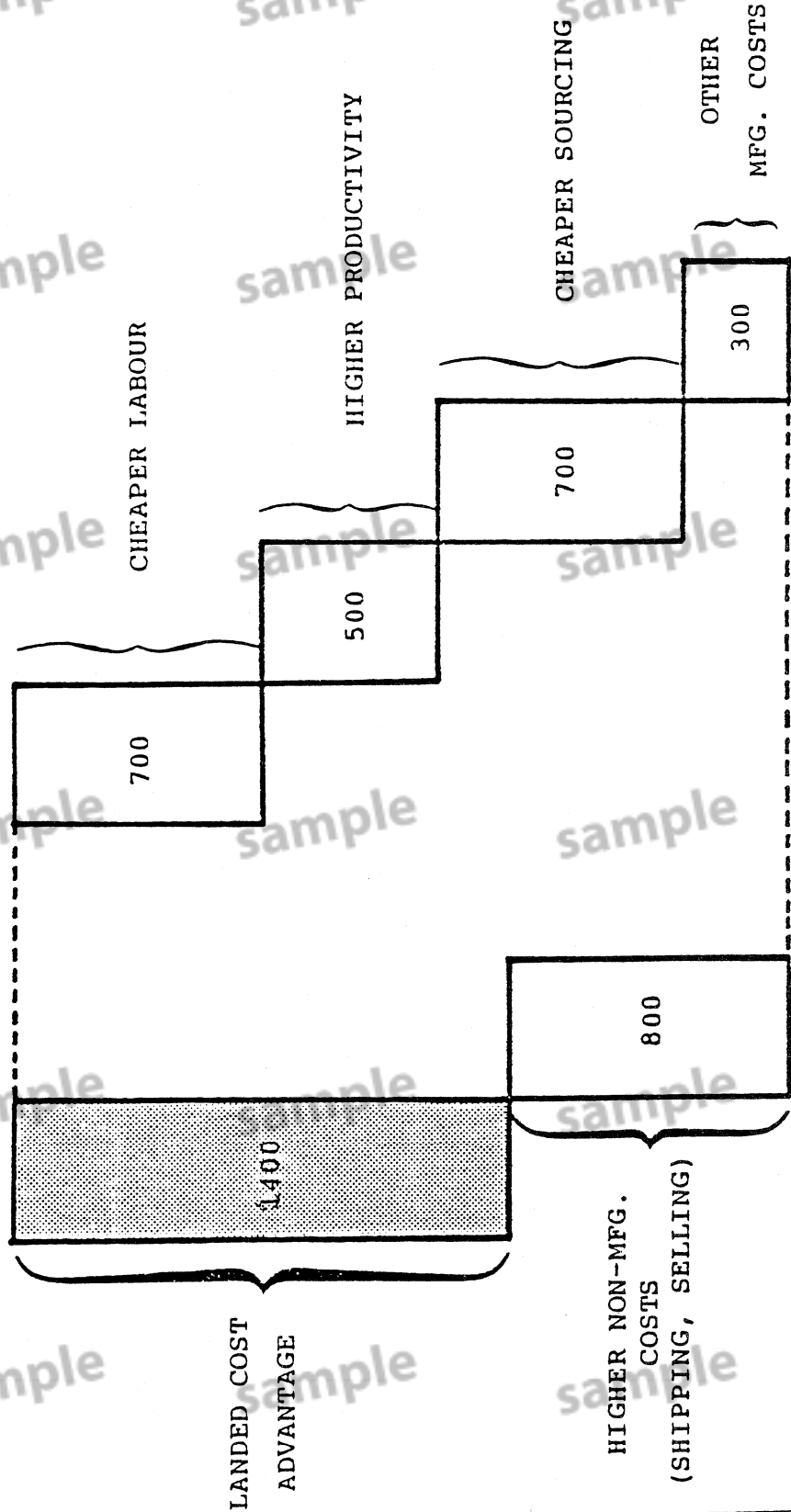
EUROPEAN CAR IMPORTS



Source: Ford Reports

Exhibit 2

アメリカ・メーカーに対する日本メーカーのコスト優位性
Japanese Cost Advantage over U.S. Manufacturers



Source: Industrial Renaissance by Abernathy, Clark and Kantrow (1983)

Exhibit 3

ヨーロッパにおける乗用車のクラス別マーケット・シェア
European Market Shares by Automobile Class

クラス別マーケット・シェア
SOM/CLASS YTD (JUNE 1983)

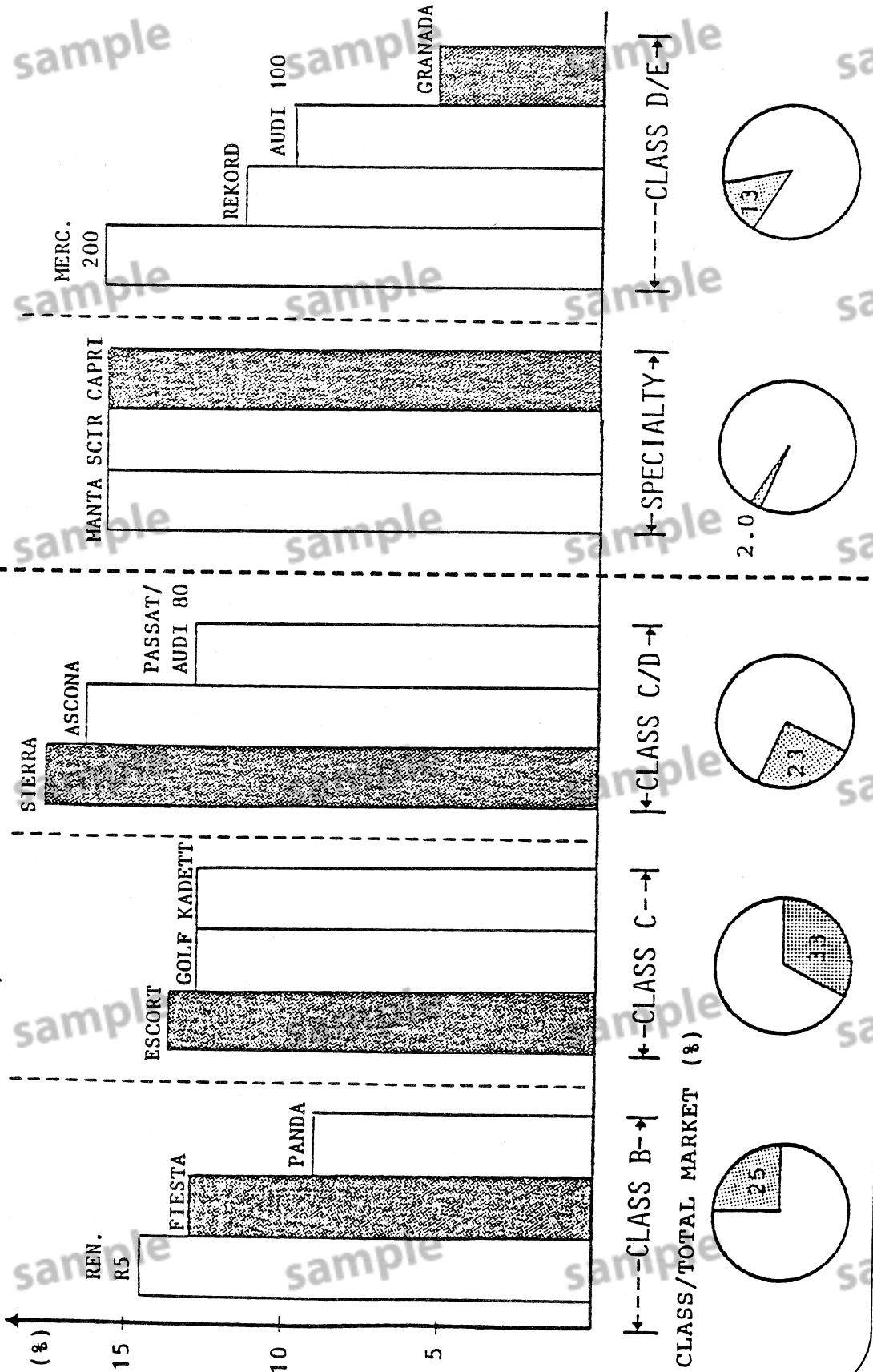


Exhibit 4

主要ヨーロッパの乗用車市場におけるマーケット・シェア
Market Shares in Major European Auto Markets

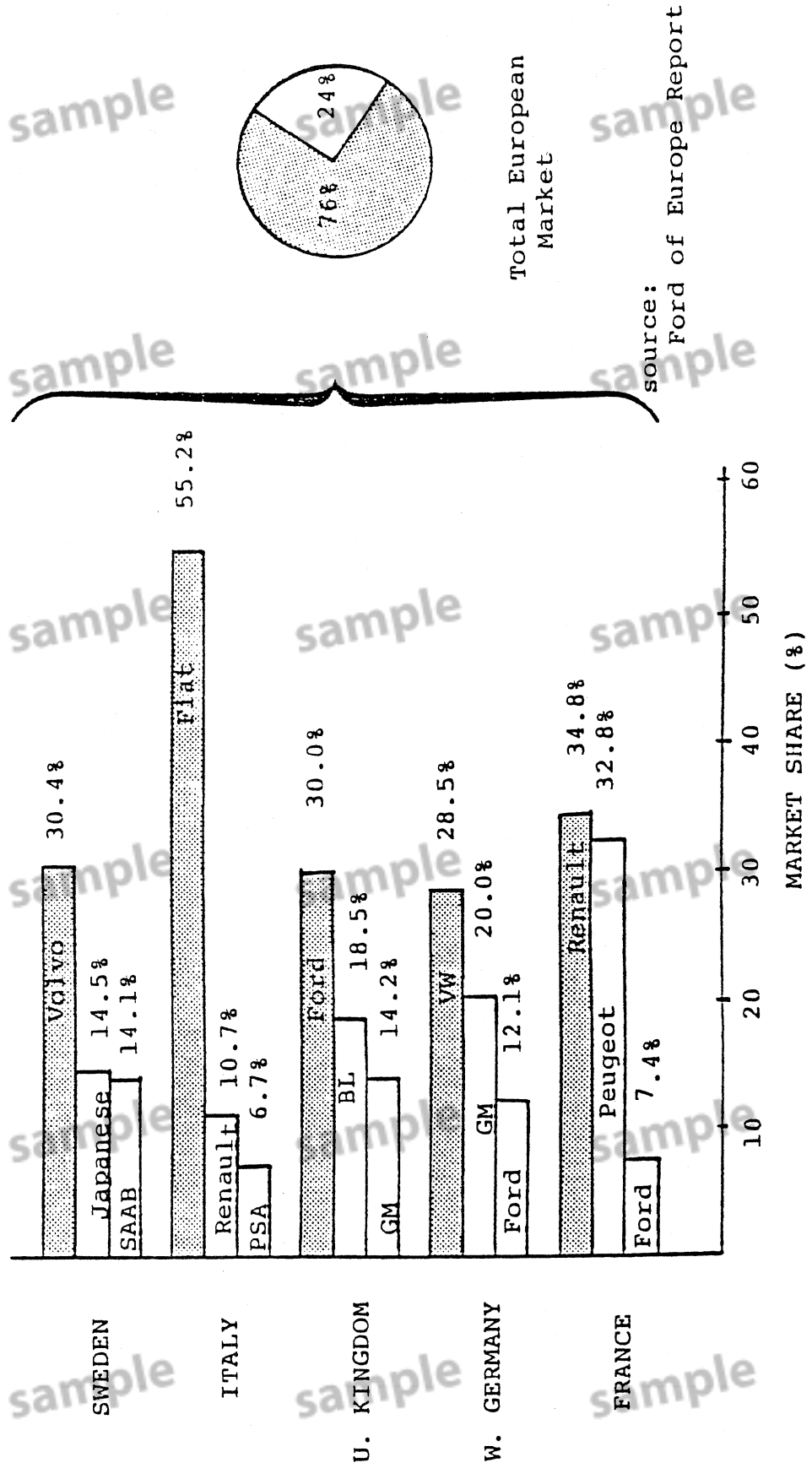
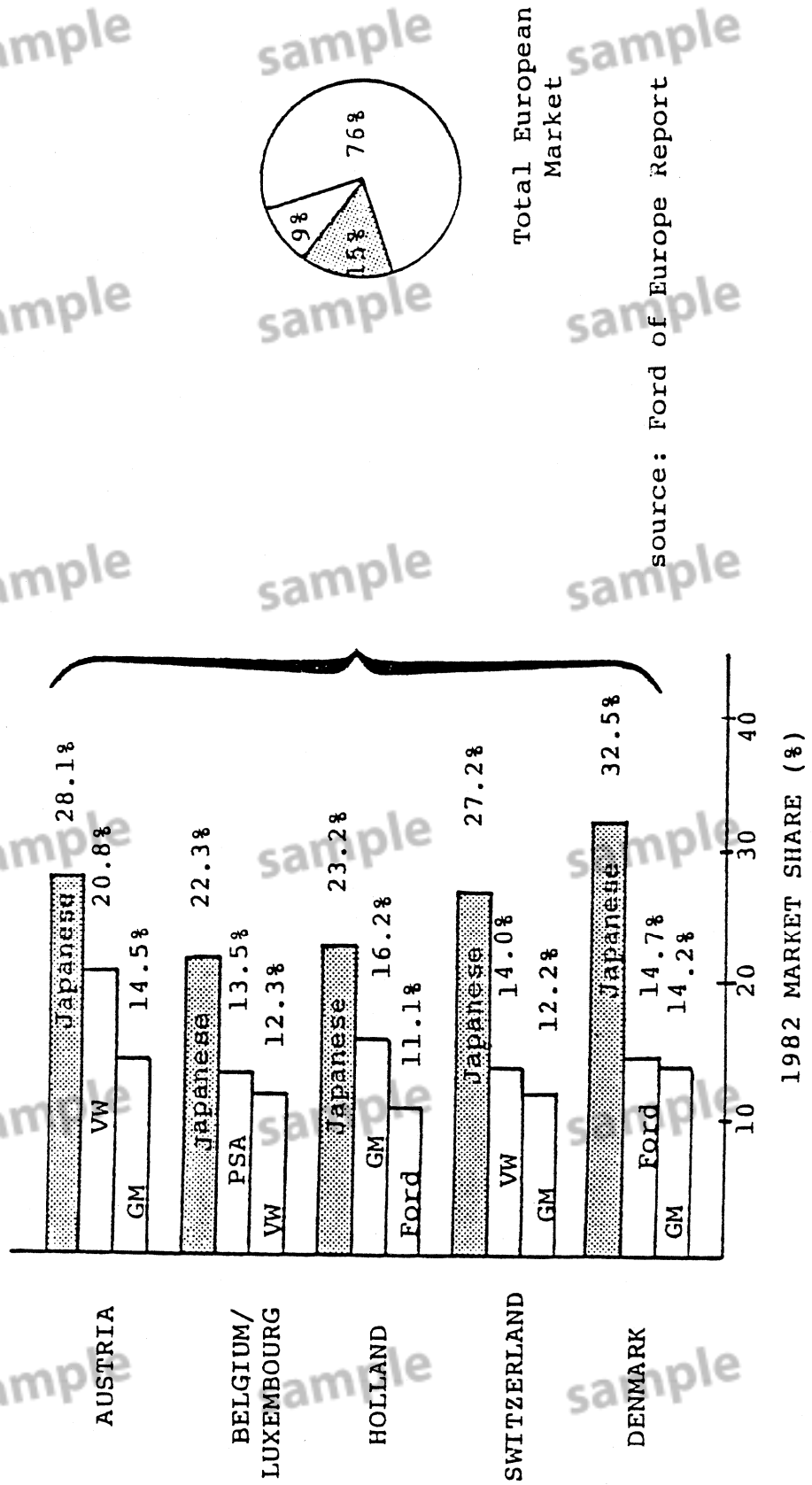


Exhibit 5

小型ヨーロッパ乗用車市場におけるマーケット・シェア
Market Shares in Smaller European Auto Markets



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

Exhibit 6
 ヨーロッパにおけるフォードの競争相手の戦略
 Strategies of Ford's European Competitors

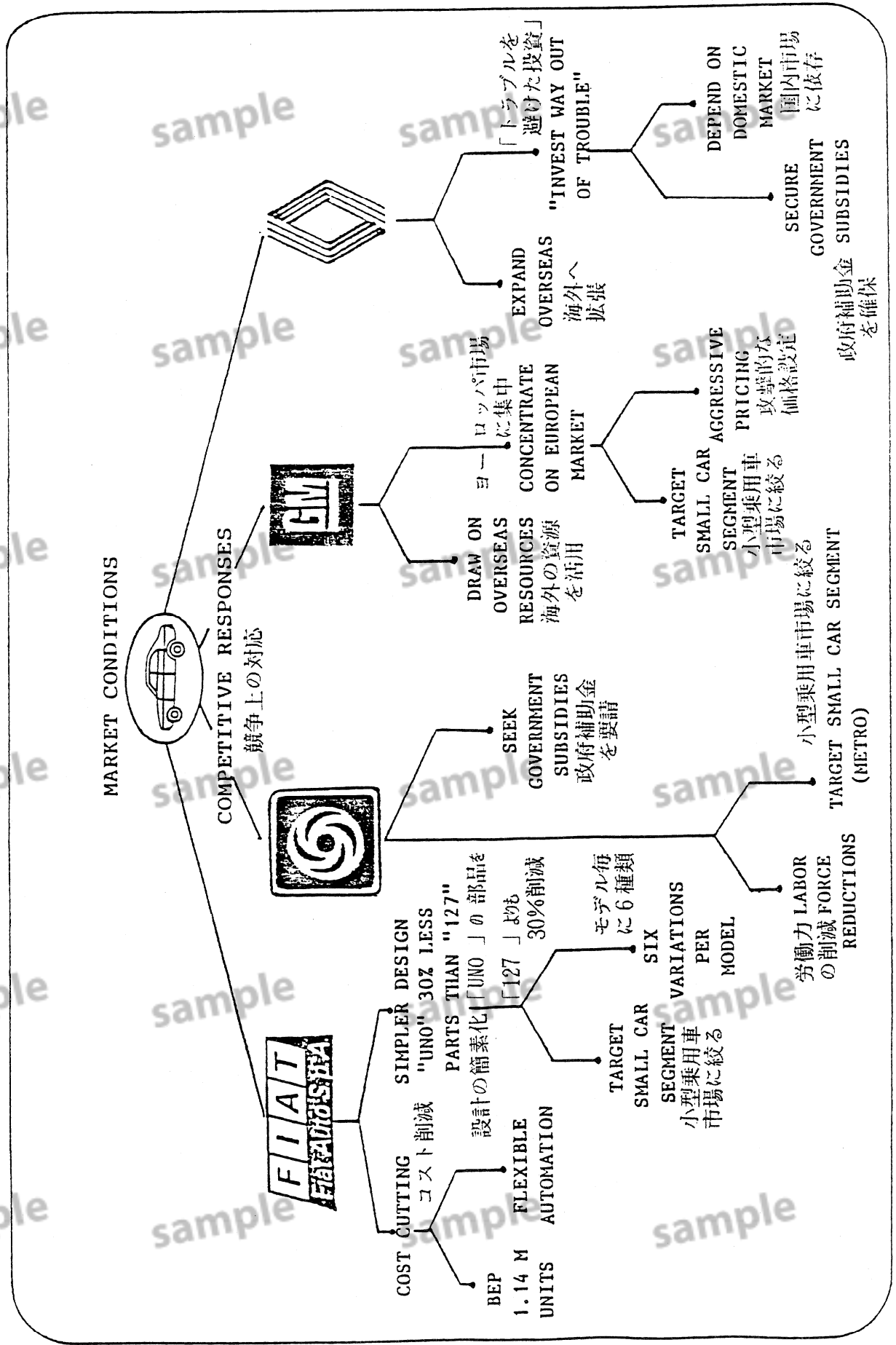
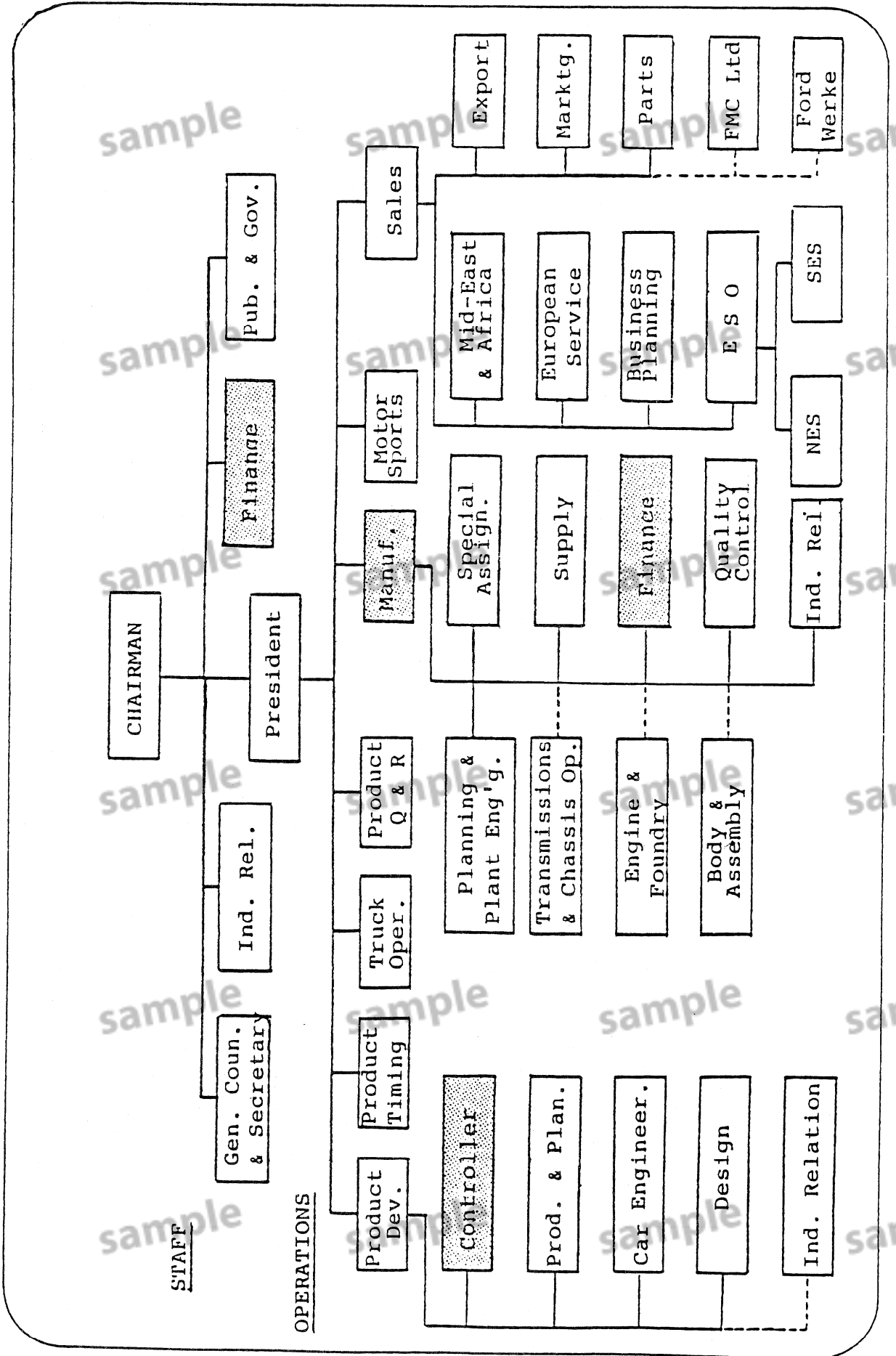


Exhibit 7

フォード・ヨーロッパの組織図

Ford of Europe's Organization Chart



日本企業の財務部門についての調査

いくつかの最近の調査によると、アメリカに輸出された日本製小型車のコストは、我々のコストよりも、1,200ドルから1,700ドルも低くなっている。重要なことは、このような優位性が労務費（労働生産性および低い間接費も含む）だけによるものではないことである。我々が日本で観察したところによれば、我々の財務部門は、日本企業と比べて、コストが大きく上回っているように思われる。

相対的なことであるが、（効率でない点があるかどうかをさておいて、また、組織上の統合度合や、我々が財務担当の仕事であると思っている仕事に他の管理関係の人々をあてていることなどを考慮しても）、我々が訪問した日本の企業（東洋工業、日本電装および日産自動車）では、財務担当の人々の数は、フォードより（35～60%）も少なかった。我々の判断では、このような日本企業における効率性は主に次の点によるものと思われる。

(1) 日本のシステムは単純である。―― 彼等は、その事業を少ないデータで管理している。

(2) コントロールの機能は組織内の全ての分野に分散されている。例えば：

*プロジェクトへの予算配分案の作成と評価は、主に、現業部門によって行なわれている。

*プロジェクトへの支出は、エンジニアリングおよび製造管理部門によってコントロールされている。

*製品変更は、製品・製造エンジニアリング部門によって見積もられ、コントロールされている。

*購買目的は購買担当部門によって設定されている；購買部門は仕入価格をコントロールするとともに、それを承認している。

*勤労部門は、勤務時間を記録する役割もはたしている。

(3) 責任感、信用性、協調性および信頼感が高いことが、コントロールや監査が少ないことにつながっている。このシステムのなかには、「警察官」は殆どいない。

我々が訪問した企業では、全て、監査費用がフォードの金額よりもはるかに少ない。また、彼等は全く監査機能をもっていないか、持っても、業務監査を行なうだけの監査機能である。日本の企業は、素晴らしい関係を仕入先との間に維持しており、そのために、商品の受け取りや手形の支払についてのコントロールを減らすことが出来るようになっている。

- (4) 経理部門の仕事（特に買掛債務と売掛債権の処理）は大幅にコンピューター化されており、これらの部門は、高度に中央集権化されている。
- (5) 日本の企業はコスト削減を強い決意でもって進めている。我々が訪問した各社とも、現業の全てのサブ・グループの参加のもとに、本社の高い経営陣のレベルに強力なコスト削減委員会を設けている。

5

日本企業において効率性が高いことのいくつかは、本質的には単純なことに由来している。そして、我々のコントロールと機械的に相違するだけのものもあり、例えば、経理部門でのコンピューター化の促進等のように我々も採用できるものもある。（勿論、これらの変更を行なうためには時間がかかるかもしれない。）そのほかは、アプローチや経営スタイルの相違であり、我々にも適合出来るかもしれないものもある。例えば、コントロールを分散させるとか、財務コントロール・システムをもっと単純化・簡素化すること等である。このような変更は現業部門の経営陣の合意と支持があつてのみ可能なものである。すなわち、財務部門の人々からの支援をあまり必要としないという合意、および他の機能分野がコントロール責任を分かち合うことが相応しいものであるという合意が必要である。しかし、日本の企業のスタイルは文化上の相違の結果でもある。したがって、これらの効率的な方法を採用することは、我々にとってより難しいかもしれない（または不可能でさえあるかもしれない。）我々は、統括者としての役割から完全には脱却出来ないかもしれないし、また、我々の内部監査の全てを廃止することも出来ないであろう。

10

15

我々は、一週間で、日本の財務システムについての専門家にはなれない。我々は、日本の財務コントロールについて知らない点が数多くある。したがって、この報告書の中には、多くの推察も含まれている。しかし、我々は、自分達が受けた全体的な印象は、正確なものであると信じている。さらに、我々の提言は、それらが日本の企業における効率性に触発されたものであるか、または、フォードの財務システムの効率性を改善するために何をなすべきかという我々の理解に基づいて行なわれたか、のいずれかであるにしても、慎重に検討する必要がある分野を指摘しているものと信じている。

20

25

我々は日本のコンセプトの全てを採用することは出来ないし、また、そうしたいとも思っていない。東洋工業の財務担当常務の沖野氏は、個人的な話合いの時に、彼は、自社の財務コントロール・システムに完全に満足しているわけではないことを認めていた。そして、彼は、松下電器産業を訪問して、その担当者達に話を聞いたうえで、いくつかの「改善」を、実施したいと思っていると語っていた。トヨタ自動車は我々と話すことを断った。その理由は、「我々は、恥ずかしいことながら、自社のシステムやプランを見直しをしているところですから」というものであった。これは、本当かもしれないし、そうでないかもしれない。しかし、ここで述べたいことは、日本のシステムといえども完成されたものではないということである。ただ我々が学んだ大きな点は、日本のシステムは単純で

30

35

あるということ、そして、単純なシステムは動かしやすいということである。この単純さこそが、コスト削減の方法として迫及しなければならないことである。

我々は、我々のシステムを見直すにあたって、挑戦の中心に据えるべきことは、「本質的なコントロールの面で譲歩することなしに、いかにして、システムをもっと単純なものにするとともに、もっとコストのかからないものにするかである。」 5

我々は、我々のシステムを見直すにあたって、挑戦の中心に据えるべきことは、「本質的なコントロールの面で譲歩することなしに、いかにして、システムをもっと単純なものにするとともに、もっとコストのかからないものにするかである。」

添付した報告書は、日本の財務システムについての我々の主要な観察結果を要約するとともに、我々が以下に提言するように、数多くの見直しの必要性を示唆したものである。 10

- (1) 財務コントロール・システムを見直すための検討グループを設置すべきである。そして、そのグループの目的として、1981年末までに25%の仕事量を削減するとともに、1982～1983年にさらに改善する方法を見出すこと、を掲げるべきである。 15
- (2) コントロールの責任のいくつかを、他の部門に移すことを検討すべきである。
- (3) コスト削減努力を強調するように、全社を組織化すべきである。

O. J. バックマン

W. W. ブーカー 20

R. E. クック

G. T. グディング

N. ルイス

M. L. ライヒェンスタイン

主要観察点

日本企業のコントロール・システムは単純である。

検討点

* 物理的に、日本企業の工場施設が国内の若干数の場所に集中していることは、全般的な経営任務を単純にしており、それは経理や分析の仕事を単純化するのに役立っている。(我々は、支払拠点を全米に60カ所以上も有している。これに対して、東洋工業は1カ所だけである。)

* 日本企業は、相対的に少ない数の全社的な基本目標(例えば、数量、品質、生産性等)に焦点を当てているように思われる。そして、彼等は、これらの目標を、複数の詳細な営業上および財務上の目標に、さらに分割することはしていないように思われる。

* フォードにおいて、我々は多くの財務データをもっている。しかし、フォードとは異なって、日本の企業は、財務報告の量や頻度がより少ない(利用できる報告書は、主に経理関係の資料である。)

* 日本企業のシステムは、利益やコスト指標だけというよりも、物的指標を強調する傾向がある。例えば、製造上の中心的な関心事は、労務費よりも、労働時間である。東洋工業において、工場は財務予算の実行報告書を月に1回受け取るだけである。

* 予算は、6カ月間について作成されるが、それは基本的には、主に、現業部門の人々によって作成された運営計画である。強調されているのは、「最終行」(税引後利益)の数字である。予算の策定過程には、約3カ月をかけている。そのうち、約1週間は、その運営計画が企業の目標を達成するのに十分であるかについて、経営陣の合意を得るのに費やされている。予算が発表されることによって、その実行権限が与えられたものと見做されている。

* 意思決定は、「稟議」と呼ばれるシステムを通じて、行なわれている。稟議書は、1ページの要約書(通常は、何の付属資料も付されない)で、すべての予算配分、主要案件および予算超過額を検討するのに用いられている。稟議書は、すべての機能分野に配布され、担当者が検討した後、各分野の役職者によって承認されることになっている。

* 予測は、6カ月間の予算期間についてだけ、作成されている。日産では、予算期間についての最初の予測は、その予算期間の半ばが経過するまで、行なわれない。予測は、本

社で作成されている。事業活動については、当該部門が予算超過についての承認を要請してこない限りは、予算の目標を達成しているものと見做されている。利益報告は単純化されており、全ての予算超過分についての説明は大まかなものであり、通常は2～3の主な説明だけである。我々の見た限り、予定通り進行した場合と未達成の場合とで、異なっているような証拠は見られなかった。また、条件を調整するような証拠も見られなかった。

5

* より長期の計画は、フォードと同様に、毎年作成されており、通常3～5年の期間について詳細な計画が作成されている。しかし、彼等は、幅広い戦略や政策問題に焦点を当てており、財務データには依存していない。予算は、長期計画の初年度に密接に関連付けられている。予算と同じように、事業計画は、現業部門の人々によって概ね作成されている。

10

* 予算配分を要請するにあたっては、詳細な資料は非常に僅かだけしかない。日本企業の財務担当者は準備や承認過程において僅かの役割しかはたしていない。回収期間だけが、用いられている唯一の財務的指標である。いったん、承認されれば、プロジェクト・コントロールは、エンジニアリングや製造部門によって行なわれている。財務部の承認は、プロジェクトのなかのライン事項のような細部を修正するのには、必要とされない。

15

* 製品プログラム・コストの目標は、変動費や設備・ツーリング投資のような基本的な要素に焦点を合わせている。製品コストのコントロールは、3社とも、製品エンジニアリング部門に直接の責任を委ねており、財務部門の責任とはなっていない。製品プログラムの承認は、1～2頁の書類で示されている。現状報告は、僅かしか行なわれないが、それは製品開発段階において、トップ経営陣によって検討されている。

20

* 製品の質は、彼等のビジネスのなかでの三つの基本的な構成要素の一つである。しかし、我々にとっては、品質を検査するための精巧なシステムや、品質に関する意思決定を財務的にみて正当化するシステムがどのようなものであるか見出せなかった。

25

* 経理部門は、高度に集権化されている。連結損益計算書や貸借対照表は必要とされていない。買掛金、売掛金、総元帳、資産管理、勤務時間表および給与支払簿は、機械化されているか、さもなければ責任は他の部門に委ねられている。

30

* 外部の会計監査費用は非常に安い――訪問した全ての会社で200,000ドル(6,000時間)を下回っていた。東洋工業だけが内部監査官(20人)を有していたが、彼等は業務監査だけを行っていた(外部監査人に対する補助役ではない)。

35

sample sample sample sample sam

* システム部門は集権化されている。現業部門においては、何の中間的なシステムが見られなかった。広範囲で機械化が、最小限のプログラミング資源のもとで、押し進められているが、それは、多分、機械化されているシステムが単純だからであると思われる。

sample sample sample sample sam

検討すべき勧告点

5

* 複数のレベルでの目標を強調することを控え、純「最終行」の数字をもっと強調すべきである。

sample sample sample sample sam

* 発表会や会合の数を少なくすべきである。主要な意思決定データについての発表の回数を減らすとともに、その際の付属資料も最小限にとどめるべきである。そして、「バックアップ帳簿」志向の考えかたを放棄すべきである。

10

* 労務費や間接費についての分析を少なくすべきである。

sample sample sample sample sam

* 予算策定過程や手続きを簡素化すべきである。一方で、限られた数の基本的な財務目標に焦点を合わせるべきである。例えば、

15

— 予算の詳細についての要求を減して、最終行の数字に焦点を合わせるべきである。

— コスト削減委員会（後に議論する）という発想を用いて、実現可能な課題や計画を策定すべきである。

20

sample sample sample sample sam

— 利益センターとしての現業部門には、利益予算の細部の策定について、もっと責任を与えるべきである。

— 予算の交渉についての時間を制限すべきである。主要な運営目標についてだけ交渉すべきである。

— 6カ月予算のもつ潜在的な利点を評価すべきである。

25

sample sample sample sample sam

* 現業部門に要請している予測について、詳細にわたることを抑えるとともに、その頻度も少なくすべきである（当面は、グループおよびスタッフ段階で策定される予測に依存すべきである）。予測分析を少なくすべきである。「最終行」の事業成果に大きな影響をもっている要因だけを検討すべきである。現業部門からの予測は、予算と差異が生じた場合にだけ、要求すべきである。それ以外の予測は本社で行なうべきである。本社で行なっていない場合には、予測は予算とだけの比較——前年度の実績との比較ではない——を行なうべきである。

30

sample sample sample sample sam

* 予算配分や製品プログラムを策定するにあたって、あまり詳細なことを要請しないよ

35

うにすべきである。複数の利益分析評価方法（会計上の利益、総資産利益率、回収期間、増分利益等）を単純化して、「基本的」なこと（変動費、固定費、総費用）に焦点を合わせるべきである。製品プログラムについて、現状報告の頻度を少なくするとともに、あまり細かいことを要求することを慎むべきである。現業部門に対して、最終行の数字についてまで、プロジェクトをコントロールすることを認めるべきである。

5

* 製品の質を検査するシステムを簡素化すべきである。

* 経理部門を出来るだけ簡素化、集権化および機械化すべきである。

10

* 内部監査の必要性を少なくするような手続きを導入すべきである。日本企業が行なっているように、外部監査人を招いて、コスト削減および効率性改善に参加させ、監査の必要性を少なくできるような方法を提案させるべきである。

* システム部門にとって、最も効果的な組織を検討すべきである。財務報告および分析を近代化、簡素化、標準化および機械化することに、もっと重点をおくべきである。

15

主要観察点

コントロール機能は組織内の全ての現業部門において分担されており、財務部門だけが独占しているわけではない。

20

検討点

* 日本企業は、我々のような強力な財務部門という考え方をもっていない。したがって、現業部門の人々は、自分達の財務的結果について、より大きな責任を引き受けているように見える。

25

* 我々のような「オペレーティング・スタッフ」という役割は、日本企業の財務の人々には馴染みのないことである。したがって、日本企業の役員は、現業部門の細かいことについても、もっと直接に関与しているように見える。

30

* 一般的に見て、日本企業の財務機能は集権化されている。現業部門では、コントローラーとしての役割を果たす「財務専門」の人間は、限られた数しかいないか、あるいは、全く存在しない。

* 日本企業において、現業部門に委ねられている財務コントロールの責任についての若

35

干の事例は次の通りである。

- ー 価格決定ー価格決定は販売部門によってコントロールされている。
- ー スケジューリングー製品スケジュールは、販売部門と製造部門との間でコントロールされているとともに、経営委員会および役員会において承認されている。
- ー 給与ー給与および勤務時間を記録するシステムは機械化されており、最初の記入段階は、勤労部門によってコントロールされている。
- ー 製品変動費ー製品コストはエンジニアリング部門によって見積もられるとともにコントロールされており、財務部門は関与していない。
- ー 予算配分ー製造およびエンジニアリング部門が承認システムをもっている。予算配分の要請は簡単で、あまり詳細なものではなく、現業部門によって作成されている。
- ー プロジェクト・コントロールー承認された予算のコントロールも、現業部門によって行なわれている。その際には、承認された純投資水準を達成することに焦点を合わせており、ライン毎のプロジェクト・コントロールではない。ここでも財務部門は関与していない。

検討すべき勧告点

- * フェーズⅠーコントロールを単純化した後に、どのコントロールについての責任が、財務部門と同様に、現業部門によって果たしうるかを検討すべきである。
- * フェーズⅡー可能なところから、他部門へのコントロールの移転を試みるとともに、責任については厳しくすべきである。

主要観察点

日本企業は、コスト削減志向のもとに組織されている。

検討点

- * 日本企業は、コスト削減に積極的に取り組み、そこに強い焦点をあてている。
- * 3社全てが、役職者によって構成されるコスト削減委員会をもっており、効率性の改善に焦点を合わせている。日産では、製造およびエンジニアリング担当の副社長がこの委員会をコントロールしている。そして、全ての現業部門が参加しており、製品エンジニアリング、製造エンジニアリング、購買および経理部門も含まれている。

＊ 各社の財務部門のなかには、企業のコスト削減努力を支援するための組織がある。

＊ 日産および日本電装において主に強調していたことは、ヴァリュー・エンジニアリング（価値分析）の組織についてである。この組織は、最小コストで最良の機能を持つ全ての設計を検討することになっている。日産には、30人からなるヴァリュー・アナリシス（価値分析）部門（日産のエンジニアリング関係の人員数の0.5%、または、NAAOエンジニアリング関係の人員数ベースで計算すると70人の部門に相当）という組織がある。

＊ 製造および購買の担当者は定期的に仕入先を訪問して、仕入先の生産工程を「合理化」することに努めている。

検討すべき勧告点

＊ 役職者によって構成される実務的なコスト削減委員会を、現業部門およびスタッフの参加を得る形で、設立すべきである。委員会の目的は、コスト削減努力を会社全体として促進すること、全ての部門が確実に参加するように図ること、コスト削減のアイデアを実行に移しやすいようにすること、等である。財務部門の役割は、支援以上のものであってはならない。アイデアを、現業部門の人々が提案しやすいようにすべきである。

＊ 大々的な「ヴァリュー・エンジニアリング活動」を開始すべきである。エンジニアリング全体に公式な訓練を導入すべきである。

＊ 製造・購買部門が、仕入先の生産工程の効率改善を検討する機会を、大幅に増やすべきである。

主要な観察点

全般的にみて、日本企業は、その財務システムを、より少ない数の人間で運営している。

検討点

＊ フォードと日本企業との間で、財務部門を比較するのは、お互いの組織構造が異なっていることから、非常に難しいことである。しかし、明らかと思われるのは、どのような基準でみても、フォードのほうが、財務部門に多くの人員を抱えていることである。

＊ 日産や日本電装での財務関係の人員の数は、総雇用者数の約1.7%であり、東洋工業

では約 2.6 % である。この数字は、フォードでは、4 % を上回っている。

* 日本企業では、財務関係の人員の数は少ない。その理由は、(1) 彼等は、多くの業務を、我々よりも単純に行なっていること、(2) 彼等は、フォードの財務部門が行なっているようなコントロール機能の一部を、現業部門と分担していること、および(3) 彼等は、その業務を、より少ないデータで行なっていること、等のためである。

* 日本企業では、財務部門の役割は、企業目標を統合すること、データを収集すること、および実績を報告すること、等にある。この役割は、「警察官」の役割ではないように思われる。財務担当者が、組織内の財務部門以外の人々が作成したデータや提案をコントロールしたりチェックしているような証拠は見られなかった。

検討すべき勧告点

* フェーズ I — 1981 年の年末までに、財務の仕事量を 25 % だけ削減する可能性を検討すべきである。また、その後、出来るだけ早く、コントロール・システムを損なうことなしに、財務部門の人員数を削減すべきである。この目標を達成するためには、現業部門の管理者および財務担当者の支援が必要となるであろう。財務関係者の支援を得るためには、財務部門のなかで、仕事や職位についての心配をしなくても済むような人事政策が必要となるであろう。

* フェーズ II — より長期間（1982 年および 1983 年）にわたって、システムの改善や現業部門における責任の変更に伴って、さらに人員を削減すべきである。

1981 年 5 月 1 日

財務部門の人員数の分析

人員数

東洋工業（年間売上高 4,500 百万ドル… 1.1 百万台）

財務部門の人員（システム部門を含む）	517
マイナス：非財務関係人員およびキイパンチャー	(125)
小計	<u>392</u>
財務担当者を支援している事務要員	
- プロジェクト・コントロール（東洋工業の推定値）	40
- 予算策定（東洋工業の推定値）	50
- 調査部門	20
小計	<u>502</u>
- 予算執行（フォードの推定値… 30 % x 502）	150
推定財務関係人員合計	<u><u>652</u></u>
総人員	<u><u>24600</u></u>
総人員に占める財務関係人員の割合（%）	<u><u>2.65%</u></u>

日産（年間売上高 1 3,000 百万ドル… 2.6 百万台）

財務部門の人員	400
システム部門の人員	250
小計	<u>650</u>
財務担当者を支援している事務要員	
- 予算執行（フォードの推定値… 50 % x 650）	325
推定財務関係人員合計	<u><u>975</u></u>
総人員	<u><u>56,000</u></u>
総人員に占める財務関係人員の割合（%）	<u><u>1.70%</u></u>

日本電装（年間売上高 2,300 百万ドル）

財務部門の人員（システム部門を含む）	249
財務担当者を支援している事務要員	
- 予算執行（フォードの推定値… 50 % x 249）	125
推定財務関係人員合計	<u><u>374</u></u>
総人員	<u><u>24,000</u></u>
総人員に占める財務関係人員の割合（%）	<u><u>1.60%</u></u>

フォード（年間売上高 3 7,100 百万ドル… 4.4 百万台）

1979年

財務部門の人員	19,639
マイナス：推定非財務関係人員	(1,000)
推定財務関係人員合計	<u><u>18,639</u></u>
平均人員（時間給および給与）	<u><u>49,457.9</u></u>
総人員に占める財務関係人員の割合（%）	<u><u>3.80%</u></u>

1980年

財務部門の人員	18,539
マイナス：推定非財務関係人員	(1,000)
推定財務関係人員合計	<u><u>17,539</u></u>
平均人員（時間給および給与）	<u><u>42,673.5</u></u>
総人員に占める財務関係人員の割合（%）	<u><u>4.10%</u></u>

日本企業の財務についての調査

面接者のリスト

上智大学

R.J. Ballon 教授

Coopers & Lybrand

Michael R. Fielding Parther in Charge
Raymond J. Yonke Managing Partner
Etsuo Sawa Partner
Hal H. Oishi Executive Partner
Howard K. Hiroki Associate Director Far East

IBM

中津 Manufacturing Controller
藤枝 Manager of DP Marketing Plans
上田 Manager of Development Office
荒尾 Manager of Product Forecasting,
Market Research & Forecasting

東洋工業

沖野貞夫 常務
前田市郎 取締役・社長室長
柿本 社長室次長
宮地誠 取締役・経理部長
溝渕善央 コスト・コントロール部長
信藤整 取締役・国際業務室長
村岡光治 情報システム部長
土屋 スタッフ・マネジャー、国際業務室
藤野 予算計画部・部長
下中 課長、マツダ

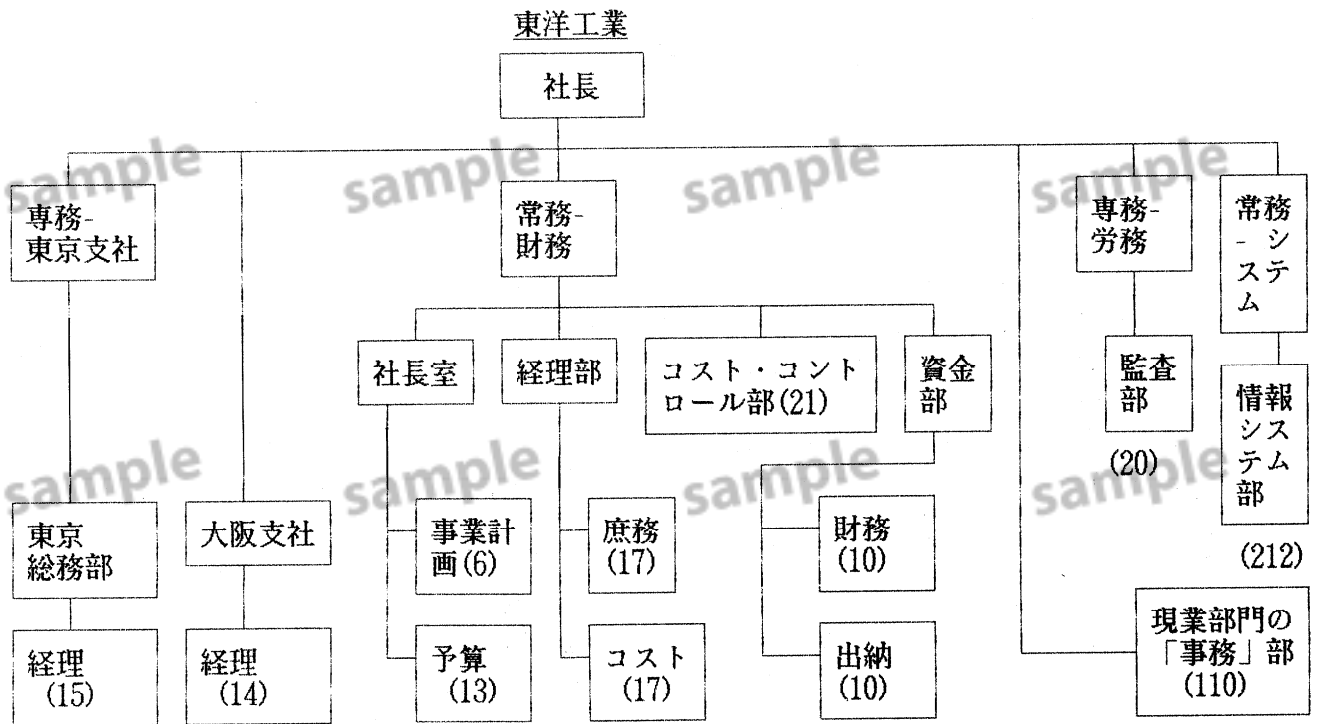
日産自動車

大森憲 経理部長
小林正典 経理部・部長付
葛西 海外事業部
榎田 聡 経理部次長・第二主計課長
小谷 社長室長
堀田 社長室・室付

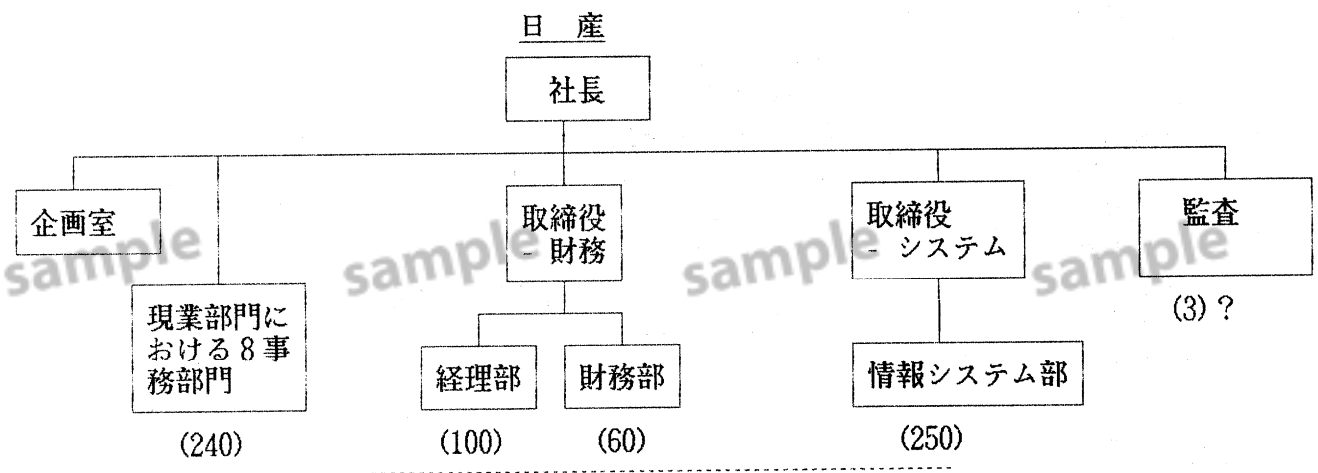
日本電装

塚本昌男 取締役・企画管理担当
宮坂 財務部長
塩田 海外販売部
菅原 経営管理企画課

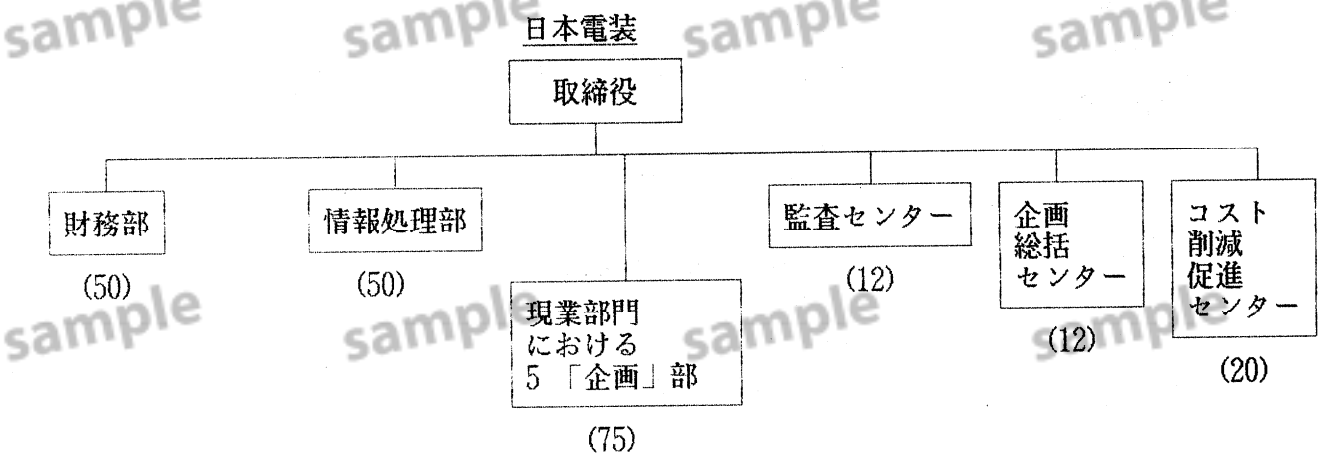
sample sample sample sample sam



sample sample sample sample sam



sample sample sample sample sam



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.