

フォード・オブ・ヨーロッパ(B)

1984年1月、スイスのモンレー・パレス・ホテルで開かれたフォード経営効率化についての会議の休憩時間に、フォード・オブ・ヨーロッパ(FOE)の財務スタッフのトップ・メンバーは、彼等のフェーズⅡ財務効率化プログラムを開始した頃を振り返るとともに今後の方向について話し合っていた。1980年に、今後3年間において、ヨーロッパにおけるフォードの各企業における財務部門の人員を30%削減するという目標が設定されたが、1983年12月までに実際に削減したものは22%(システム担当スタッフを除く)であった。しかし、この水準でも、FOEでの財務部門の人数は、日本の自動車メーカーよりも20~45%も多かった。この差を埋めるべく、上級財務経営陣から構成される検討委員会は、1983年の第4四半期のフェーズⅡ効率化プランの実行に着手した。モンレー会議で議論されていた他の効率化プランと同じように、財務プランも伝統的なフォードの厳格な経営コントロールという慣行とは、大きく異なるものであり、逆に、ボトム・アップの参加型アプローチに依存するものであった。

「日本に学べ」プラン

1980年4月、FOEの経営陣やスタッフのチームが日本への出張を何回も行なった後(フォード・オブ・ヨーロッパ(A)を参照)、財務担当副社長のバッド・マークスは、その後の3年間にわたって、財務部門の人員の30%を自主的な方法によって削減するという目標を設定した。この目標を達成するための具体的なプランは、「日本に学べ After Japan)」とか「AJ」プランとか呼ばれたもので、次のようなガイドラインにしたがって実行に移されることになっていた。

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。当翻訳文の著作権(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(B) GM 322]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。このケースは、財務検討委員会およびグループのリーダー、上級コントローラー/財務担当役員、および各国担当財務マネージャーが参加して、1984年1月に行なわれたFOEの会議のビデオテープ抜粋とともに使用する目的で、作成されたものである。

「一人員の削減を日本式アプローチによって実行すること」

ルーティンの意思決定についての権限を委譲すること、事務および経理の仕事を集中化すること、重要な問題に焦点をあわせること、細かいこと全てにあまりこだわらないこと、そして、必須度の低い報告書・清書・手続き・予備作業を廃止すること。財務部門の全てにおいて、コンピューター・モデルを利用するプランを促進すること。

「効率的なコントロールを維持すること」

ただし、判断を要するようなコントロール分野においては、状況に応じてリスクをとること。重要な分野においては、厳しいコントロールが敷かれるように頻繁で厳しい監査を維持すること。

「従業員に対しては、給与等級を保証すること、そして、強制的な解雇を行なわないようにすること。将来のニーズに応えられるように、十分な数の高い潜在能力をもっている新卒者を採用すること。」

この問題についての覚書の一部として、バッド・マークスは次のようなコメントを加えていた。

「『AJ』アプローチの基本的な部分は、『無駄の排除』や『最初に正しく行なうこと』に対する日本人の努力を参考にしたものである。このように焦点を合わせることは、EAO(European Automotive Operations)内における多くの現在の手続きや必要事項について再考を促すことになっている。例えば、最初の段階で正確に仕事をすることは、スタッフとライン組織の間での多くのチェックや再チェックを不要にするものと思う。このことは、大幅な権限の委譲を必要とすることともに、財務コントロール・システムにおいて、お互いの高い信頼感のあることが前提となる。「信頼感」と「コントロール」との間の適切なバランスを作り上げるためには、いくつかの試行錯誤が必要であるし、また、厳しい監査のバックアップ・システムが必要になると思われる。」

4種類の機能別の財務タスク・フォースが組織されて、一般的なガイドラインを具体的な提言に結び付ける作業を行なうことになった。最初のタスク・フォースの責任者は、市場・設備分析部門の取締役であったデレク・ルイスであった。このタスク・フォースは、数量・価格および投資の分野における意思決定に焦点を合わせることになった。提言のなかには、収益性の不確実な投資について、カット・オフ・レートを30%から20%（リスクの高いプロジェクトについては25%）へ切り下げるとともに、「自動化機械設備のような生産性向上を目的としたプロジェクトをさらに強調すること」も含まれていた。現業

部門の経営陣が承認出来るプロジェクトの金額を増加することも含まれていた。(例えば、権限の委譲額を、工場マネジャー段階で 5,000 ドルから 10,000 ドルへ引き上げることも提言されていた。)また、プロジェクトの承認手続きや報告義務を簡素化することも提言されていた。

プロジェクト・コントロールに関して、製造グループは、フォードのヨーロッパにおける各企業の製造エンジニアリングおよび仕入コスト見積り部門が、現在それぞれの財務部門で行なっている「実行承認とコントロール機能」をとってかわることを提言していた。また、製造部門は、「会社の 1 カ月間スケジュール」の意味を検討するために、販売・製造・財務スタッフからなるタスク・フォースを設置するように求めていた。この時点までは、財務部門は、マーケティング部門と製造部門との間を仲介する役割をはたしていた。マーケティング部門は自分達の需要予測を出来るだけ頻繁に修正して最新のものにしたいと考えていた。これに対して、製造部門では、生産スケジュールを出来るだけ安定的なものにしたいと考えていた。これまで、財務部門は、正直な仲介者として動いており、販売部門と製造部門のそれぞれの希望をバランスさせていた。

価格設定の分野では、販売会社がフォード・オブ・ヨーロッパの承認を必要とする基準を引き上げるように、提言を行なった。さらに、財務部門に提出しなければならない価格設定承認書のなかで必要とされる内容を削減するとともに、販売会社の書類を財務スタッフが清書しなくても済むようにすることが提言された。販売会社が財務本部の利益分析課に提出しなければならない価格設定、製品およびミックスに関する情報の量と頻度を大幅に削減することも提言された。

第 2 の財務タスク・フォースの責任者は製品開発のためのコントローラーであったジョン・カプランであった。このタスク・フォースは、製品と設計に関する提言を行なうことを任務としていた。製品設計や品質改善に関するプロジェクトの承認を「迅速」に行なうことが保証されるように、単純な手続きが提言された。大型プログラムのコストの場合には、部品毎のコストを、戦略およびプログラム検討段階の両方で提出する代わりに、製造部門は、戦略検討のための主要な個所についてだけのコスト情報を提出するだけで済むように提言された。そのほかの提言のなかには、主要製品および設計・プログラム一般についてのコスト・コントロールを簡素化することも含まれていた。

利益分析および財務コントロール担当のアル・マセウスは、第 3 のタスク・フォースの責任者となり、事業計画と予算に関する範囲内で、計画策定に焦点を合わせることになった。1981 年の予算提出に必要とされる書類作成作業は、大幅に削減された。例えば、利益分析で 13%、従業員および間接部門で 50%、資材部門で 48% および販売・予算部門で 27% の削減となった。月別の検討についても、グループが作成する予測・財務に関する毎日の最終報告書は 25% も減少した。また、出張経費報告書、宿泊費、代理店経費および超過勤務費等の承認のような雑項目については、権限を委譲することを提言することによ

って、ペーパーワークは大幅に減少した。さらに、予測の精度を高めることや報告面での改善を図ることに加えて、経理や分析の機械化促進を検討するためのグループも設けられた。

経理および事務管理システムの帳票作成は、第4のタスク・フォースの検討事項であり、事務管理システム部門の部長のノーマン・ルイスおよび次長のグラハム・グディンズの各々が責任を負っていた。主な提言は、フォード・フランス、フォード・スペイン、フォード・ドイツおよびフォード・イギリスにおける経理を統合することであったが、それと共に、「事務管理システムを共通化出来るようにし、新しい展開に迅速に対応出来るようにし、さらに、分析および会計上の利益システムを容易に調和出来るように」標準化を図ることも提言された。内部コントロールに関しては、チェックの頻度を60%までも削減するとともに、管理項目の数を15%も削減した。同時に、賃金の支払、インヴォイスの発行、および内部苦情の処理についていくつかの方法が、提言された。提言はしたものの、採用されなかったものの一つは、勤務時間を記録するための時計を廃止することであった。しかし、その代わりに、フォアマンの勤務時間スケジュールについて、バッジ読み取りと光学式読み取り方法の導入を促進することが検討されることになった。

全般的にみて、これらの「AJ」計画は、ヨーロッパのフォード組織を通じて、財務部門の人数を削減するために策定されたものであった。製造部門のアシスタント・コントローラーは廃止されることになった。PTO（パワー・トレイン・オペレーション）工場の21人のコントローラーの数は、4人のオペレーショナル・コントローラーによって、取って代わられることになっていた。また、購買コスト分析部門の規模、イギリス・スペインおよびフランスの各フォード社における経理担当スタッフの規模およびフォード・オブ・ヨーロッパの財務部門のスタッフの規模も大幅に削減されることになっていた。

フェーズⅠからフェーズⅡまでの期間

AJ計画は、フォード・オブ・ヨーロッパおよびヨーロッパの関連企業における財務担当者全員に、説明会を通じて伝えられた。人員数の削減は、自然減および「自発的退職プラン」の方法によって実現された。誰も解雇されることにはならなかった。財務部門の人事・組織担当のマネジャーであったアイヴォ・フェイブレヒツによれば、高い潜在能力をもっているスタッフについては、経営陣としては彼等に残って貰いたいと考えており、最初に、彼等に対しては退職のための特別手当を支給しない旨を伝えた。余り能力がなかったり昇進の見通しのない従業員に対しては、彼等のキャリアの見通しについて現実的なカウンセリングを行ない、彼等には退職プランを選んでよい旨を伝えた。何人かの人々がそのプランを選択した。

単純な人員の削減は、このプログラムの初期に、自然減少、機械化および業務簡素化を通じて行なわれた。意思決定の各種過程を手直しする試みは、もっと複雑であった。

例えば、各種の財務部門において、スケジュール作成過程を製造および販売部門に移管しようとしたが、それはうまくいかなかった。財務部門からのインプットが無くなったことによって、製造部門と販売部門の間の対立関係が強まってしまい、フォード・オブ・ヨーロッパの会長が仲裁に入らざるを得なくなるほどであった。財務部門の役割を縮小することは、問題が起きるたびに、後追いの形で行なうことになった。

ヨーロッパのフォードにおける財務部門の人員の実際の数字は、1980年末の予算上の数値である5,186人（この数字は、30%の目標削減率を計算するにあたっての基準数字であった）から、1983年9月末の4,270人に減少した（付属資料1～4を参照）。ヨーロッパのフォード全てを通じて、この17%という減少は、フォード・ヨーロッパ・トラック部門（1983年3月末までに人員数を18.5%も削減した）に次いで2番目の大きな規模であった。財務部門およびヨーロッパのフォード全体の双方における人員減少の大部分は、1981年中に実現された。財務部門の場合、3年間にわたる人員の減少の70%強は、最初の年に達成された。その後の2年間の減少は、もっと少なかった。

財務部門の人員減少のうち、5%は財務部門の組織を構造的に変更（例えば、権限の下方への委譲）した結果、可能になったものであった。5%は機械化によって達成された。そして、9%は業務の合理化と簡素化によるものであった（この細分化にあたっては事務管理システム部門を除いてある）。

フォードの財務部門を機械別にみると、1984年末までに最も減少したのは購買コスト分析部門（38%）と財務分析部門（32%）であった（付属資料2を参照）。最も減少数が少なかったのは、事務管理システム・グループ（9%）であった。フォード・オブ・ヨーロッパ本社の事務管理システム・グループにおいては、人員数の減少は、ビジネス・システム・グループ、データ・プロセッシングおよびコミュニケーション部門においてみられた。しかし、テクノロジー部門では、1980年の43人から1983年の100人へと増加した。製造部門では、トラック部門で、1983年3月までに、財務担当の人員数が総計で34%減少した。一方、輸出部門は、財務担当の人員数で総計27%の減少、製造部門で21%減少した（付属資料3）。

人員の減少に加えて、ヨーロッパにおけるフォードおよび世界各地のフォード(FMC)は、大規模な経営訓練プログラムを開始した。そのプログラムは、従業員や工員の意思決定への参加を奨励するように設計された人間行動分野に関するものであった。FMCは、これらの訓練プログラムのために1百万ドルを上回る予算を付け、ヨーロッパにおけるフォードも300,000ドルと400,000ドルの間の金額の予算を配分した。カンザス・シティにある人間行動コンサルタント会社の1人も、エセックスのブレントウッドにあるFOE本社に招聘された。そこで、彼女は、FOEの経営陣を、毎日観察して、彼等に助言を与えることができるようにした。

1984年1月に、モントレイ・パレス・ホテルで開催された会議は、この種の会議

では2番目のものであった。この会議には、ヨーロッパ全体および各部門からヨーロッパにおけるフォードの各社の90人のトップ・マネジャーが一同に集まり、一連の研修とその進捗度合を検討することになっていた。この研修では、マネジャー達が自分達の意見をぶつけあうほどに、オープンなアプローチをとれるようにし、それによって、徐々に、衝突型の経営スタイルに代えて、もっと協調的なスタイルにもっていくように設計されていた。

例えば、この研修の一つとして、機能グループの各々について、他の部門のメンバーからみて最もいらいらする慣行について匿名で意見を述べる事が出来るようにしてあった。過去3年間の努力にもかかわらず、財務部門は、依然として批判されており、とりわけ、「コントロールが過剰」、「物事が終わった後の過剰な批判」および「意思決定にあたって過剰な影響を及ぼしている」などの批判が出されていた。

財務部門の影響については、輸出部門の役員は次のようにコメントしていた。

「財務部門は、屢々、『ひとりよがり』なスタッフとして行動しているように見え、財務的考慮だけによって、上級経営陣への提言を作成しているように思われる。財務的評価が重要視されること、すなわち、『最終行の数字(利益)』が上級経営陣によって、最も重要な唯一の意思決定事項とみなされる傾向は、最適な意思決定に繋がらないこともありうる。」

販売部員の役員の一は、次のように述べていた。

「私は、財務部門が意思決定過程において、一般的にいて、役立っていると思っている。妄想(ほぼ迷信の水準にまでなっている)に近いほどに、人員数をコントロール手段として使っているが、それは逆効果である。」

販売会社の役員からは次のようなコメントが聞かれた。

「本部のスタッフが価格設定案を審議しているが、それは形式的なものにとどまっているばかりではなく、価格の引き上げを遅らすことになっている。…FOEの財務スタッフは、各国の販売会社のスタッフよりも個々の市場を良く知っているわけではない。ほかの条件が同じであれば、FOEの財務スタッフは、現地側の提案をそれ以上に改善することはできない。」

また、製造担当の役員は次のように述べていた。

「本当の問題は、我々が今日やっているようなプログラムが意味のあるものだろうか、ということである。顧客にもっと近づくことについても、財務部門が伝統的に果たしてきた役割は、役立つというよりも、むしろ、もっと邪魔になるのではないだろうか。」

さらに、労務担当の役員は次のように述べていた。

「財務の人間は、しばしば、他の分野のことについても、たとえそれが専門的な内容の分野であっても、口をはさもうとする。(例えば)組合との労働契約の交渉にあたっては、組合から最も有利な条件を引き出すにはどうすればよいのかを助言しようとする。」

フェーズⅡ 財務効率化プログラム

1983年5月、バッド・マークスはフォードのメキシコ事業の責任者のポストへ転任した。そして、マレイ・ライヒェンスタインが FOEの財務担当副社長のポストについた。ライヒェンスタインおよび上級経営陣は、「30%の削減を1984年末までに実現したにもかかわらず、彼の部門が、依然として、日本の競争相手と比べて過大な人員を抱えている」ことを認識していた。そこで彼等はフェーズⅡ財務効率化プログラムをスタートさせ、1987年末までに、基準年の1980年における人員数を50%削減することを目標に掲げた。

伝統的な「課題を与えて、それを実現する」方法よりも、もっと参加度合の高い方法が、最も成功する確率の高い方法として提案された。

「この次のフェーズにおいては、どのような考え方がよいかを見出すことは容易ではないであろう。また、もっと創造的な考え方を、主要な概念の変更を受け入れるだけでなく、それを実行するにあたっての決意とともに、それを導入する必要がある。目標を達成するのに必要とされる改善を行なうことは、個々の組織だけでは無理であろう。また、それらは伝統的な「課題と実現」という方法によっても達成されないであろう。私としては、もっと参加度合の大きい方法が成功の確率が最も高いものになると信じている。我々としては、この過程を次のようにして取り扱うことを提案するものである。(付属資料5および6を参照。)

上級財務経営陣によって構成される財務検討委員会は、財務機能の長期的目標(『1990年代における財務』についての我々のビジョンを含む)に向けて作業を進めるものとする。

- * 数多くのミドル・マネジメント・グループを作って、1988年の目標に達するように効率的方法を開発して、それを実行するものとする。各グループは、検討委員会から一人のアドバイザーを受け入れ、それと同時に、関連グループにおいては少なくとも一人の共通のメンバーをおくようにする（例えば、製造と製品コストについては、ビル・ブルックス）。 5
- * 検討委員会は、必要に応じて ESOの場所においてだけでなく、ワーレイとコローンの両方において頻繁に会合をもつようにする。

これらのグループの編成にあたっては、システム担当以外の全ての財務担当者の役割が効果的に発揮されるように配慮されていた。また、これらの機能別グループは、彼等のそれぞれの仕事と組織上の関係を再検討して、検討委員会に提言を行なうことになっていた。 10

この過程は、公式的なものを最小限に抑えて、組織内の利害衝突を回避しやすいようにしなければならない。各部門の利害にこだわらないような態度が必要不可欠である。作業グループのためのリーダーやアドバイザーは、付属資料5に示されている。（各リーダーには、すでに、接触をもっている。）各グループのメンバーの選出は、グループ・リーダーの判断に委ねられているが、幅広い範囲の参加が望ましい。さらに、グループ・リーダーは、他の財務（システム担当も含む）の専門家を、必要に応じて、会議に招くことも出来る。また、各グループは、実行に移すべき行動、タイミング、必要とされる経営資源および潜在的な利益を具体的に示すことになる。そして、財務検討グループは、実行段階を承認するとともに、適切な経営資源が提供されるように努める必要がある。 15 20

「我々全てが財務部門における効率性の改善の必要性を理解して、参加することが重要である。したがって、第一の目的があまり重要でない仕事を除去することや、人的資源の節約を、どんなものであっても、削減や自発的な退職を通じて行なうこと、等を彼等が理解する必要がある。この点が直ちに実現できない場合には、仕事が無くなったり、削減されたりした人間は、さらに痩せるための努力を支援するために活用されることになる。」 25

モントレー会議までに、フェーズⅡの財務プログラムが打ち出された。財務検討委員会は、各グループのリーダー、上級コントローラー、財務担当取締役と、1月上旬に会合をもった。その後、間もなく、ヨーロッパの国別の財務担当マネジャーとも会合をもった。FOEの上級財務スタッフは、自分達の始めた作業の見通しについて議論をするにつれて、非常に競争の厳しいヨーロッパの市場におけるフォードの生存は、この結果に依存していることに、疑いをもたなくなった。しかし、この過程が、参加型で行なわれていた 30 35

ために、この過程は、もはや彼等の完全なるコントロール下になかった。新しい作業グループが、フェーズ I のプログラムを実施するにあたって経験した問題を回避できる可能性はどれだけあるのでしょうか。FOE 内部全体の文化が変化しつつあったことが、一層不確実な状態を作り出していた。この作業の一部として、彼等独自の経営スタイルが出来つつあった。そして、だれもが、最近の 1983 年 10 月 17 日付けのフォーチュン誌の記事が示していたように、企業文化を変更することの難しさと危険を知っていた。FOE は、そのような法則の例外になるのでしょうか。

5

Exhibit 1

ヨーロッパの乗用車オペレーション (EAO)

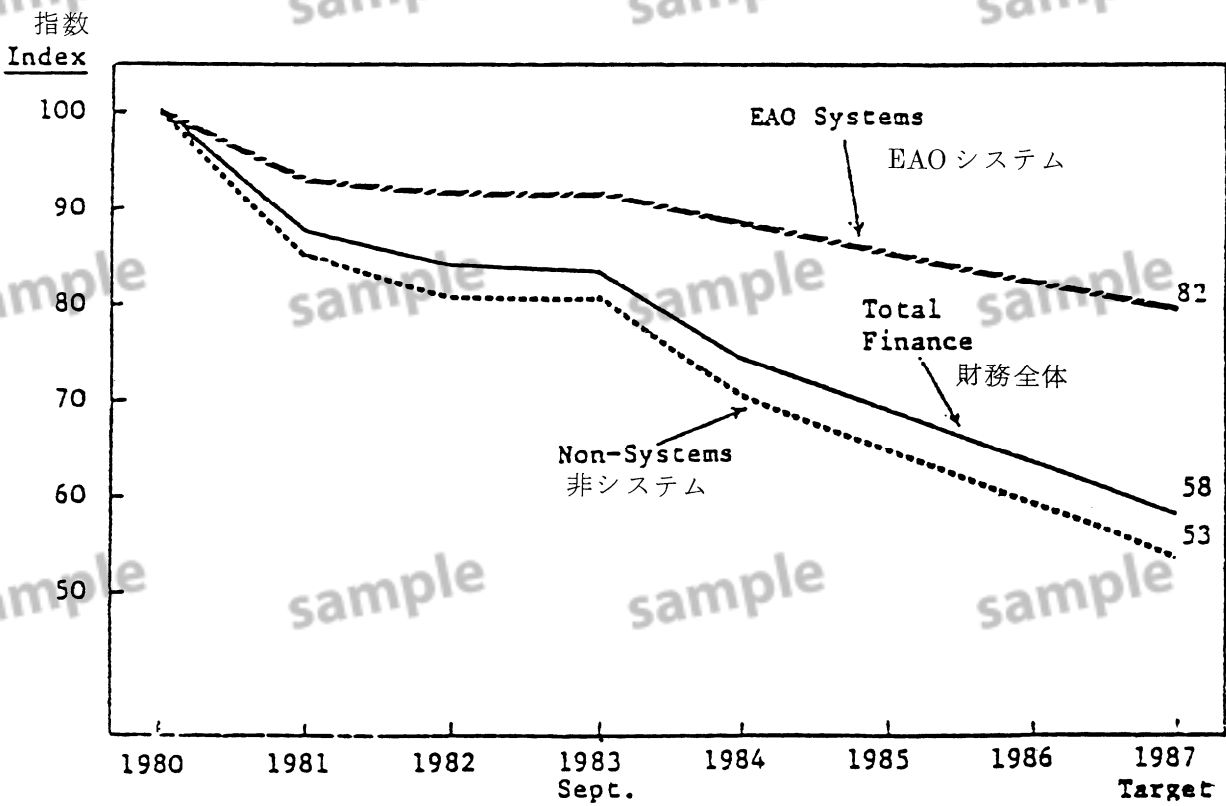
European Automotive Operations (EAO)

全体的な財務プラン

OVERALL FINANCE PLAN

Based Salaried Personnel

給与受領人員ベース



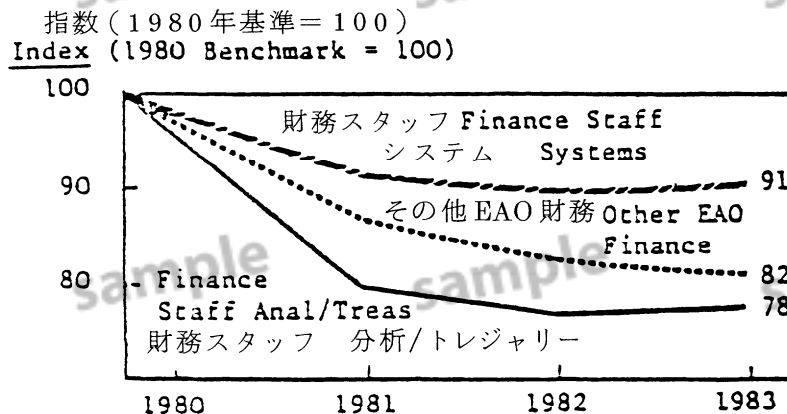
付属資料 2

E A O 財務の機能別人員

目 標	年末人員						1987	1984	1983年
	1980	1981	1982	1983	1984	1984	年末	年から	9月から
	実績	基準	実績	実績	9月	年末	目標	の減少	の減少
財務分析	1544	1621	1354	1272	1256	1105	880	20 %	376
PCA(購買コスト分析)	269	298	226	219	199	185	150	20	49
経 理	1901	1943	1696	1633	1557	1400	975	30	582
トレジャリー	162	165	149	142	138	129	110	15	28
小 計	3875	4027	3425	3266	3199	2819	2115	25	1084
			30 %				25 %		
システム	1115	1159	1078	1068	1071	1054	950	10	121
E A O 財務	4990	5186	4503	4334	4270	3873	3065	21 %	1205

付属資料 3

E A O 財務の現業分野別人員

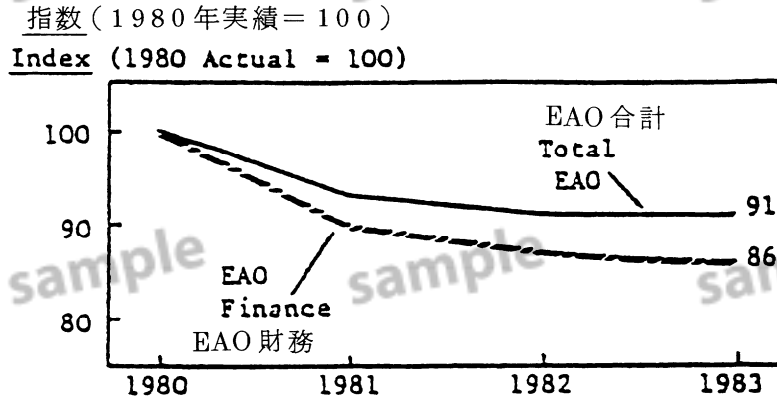


	年末給与受領人員ベース				1983年3月(O)/U				
	1980	1981	1982	1983	1980年実績	1980年基準	1980年実績	1980年基準	
	実績	基準	実績	実績	3月	人員	変化	人員	変化
財務スタッフ							%		%
一分 析	161	165	123	118	122	39	24.2	43	26.1
一トレジャー	91	96	85	84	82	9	9.9	14	14.6
小 計	252	261	208	202	204	48	19.0	57	21.8
一システム	587	608	552	547	552	35	6.0	56	9.2
合 計	839	869	760	749	756	83	9.9	113	13.0
製 造	1830	1948	1643	1554	1540	290	15.8	408	20.9
販 売	851	858	782	769	767	84	9.9	91	10.6
製品開発	239	244	213	207	206	33	13.8	38	15.6
トラック	295	319	251	210	211	84	28.5	108	33.9
輸 出	70	68	60	55	50	20	28.6	18	26.5
フォード・イギリス	593	605	543	540	533	60	10.1	72	11.9
フォード・ドイツ	274	275	251	250	251	23	8.4	24	8.7
E A O 合計	4990	5186	4503	4334	4314	676	13.5	872	16.8

872 or 16.8%

付属資料 4

E A O の財務人員とその他部門人員



年末給与受領人員ベース

メモ：1983年 B/(W)

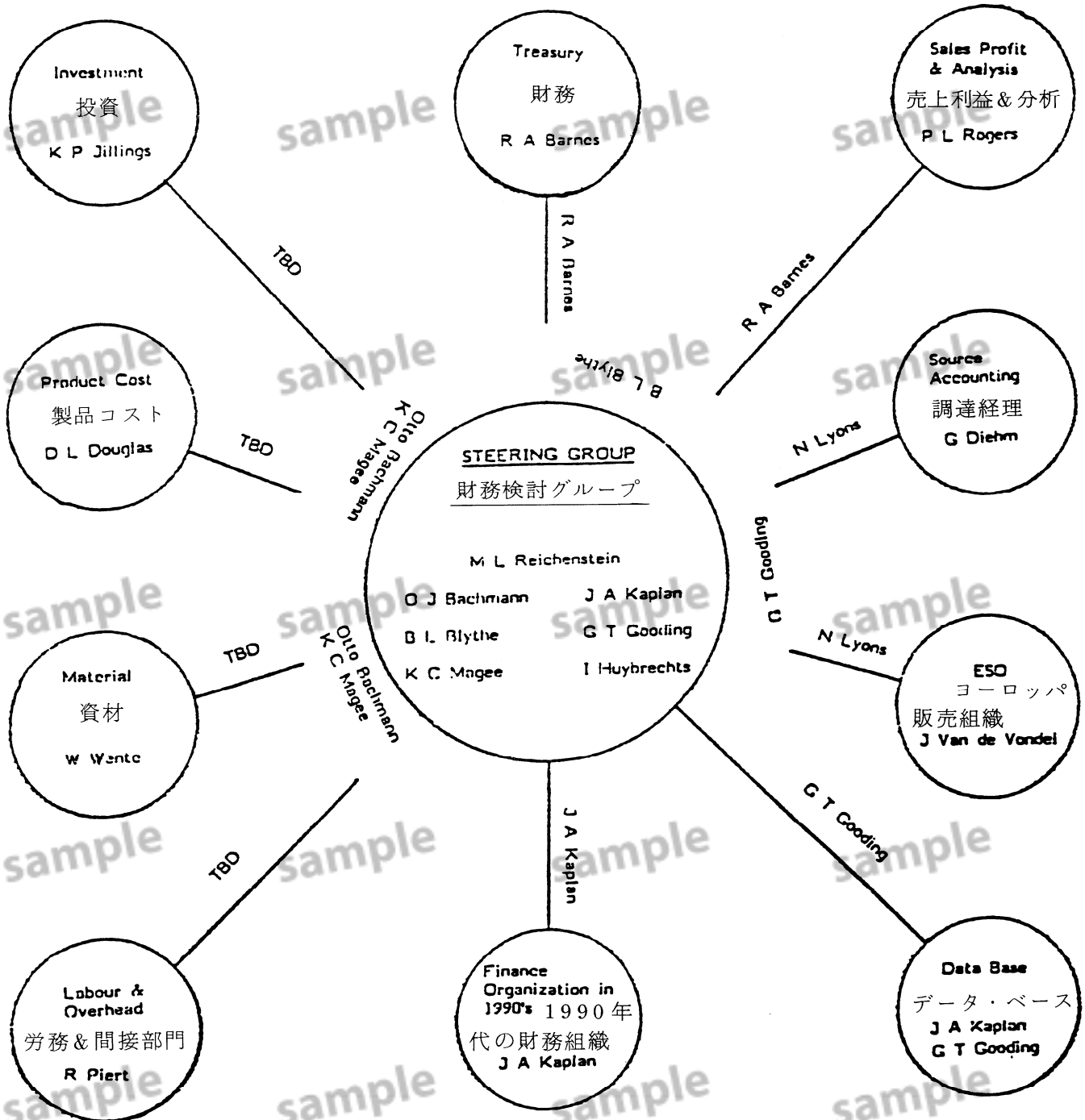
	1980	1981	1982	1983	1980年以降	
	実績	実績	実績	3月	人員	変化
E A O 財務	4990 ^a	4503	4334	4314	676	13.5 %
製 造	15181	14077	13635	13639	1542	10.2
販 売	3919	3709	3712	3704	215	5.5
製品開発	3479	3438	3532	3554	(75)	(2.2)
トラック	2459	2238	2024	2005	454	18.5
その他	<u>1579</u>	<u>1468</u>	<u>1483</u>	<u>1429</u>	<u>150</u>	9.5
E A O 合計	31607	29433	28720	28645	2962	9.4
4月から12月までの削減予側				<u>545</u>	<u>545</u>	-
				28100	3507	11.1

a 非システム部門についての財務目標は1980年末予算段階から開始して3年以内に30%の削減を達成することであった。

Exhibit 5

EAO財務効率改善プログラム

EAO Finance Efficiency Improvement Program



付属資料 6

FAO財務効率改善プログラム グループ統合のための当初目標

I. 製品投資グループ

1. 製品エンジニアリング／製造エンジニアリングの相互関係を改善すること。
2. 製品／コスト・システムに必要とされる経営資源を大幅に削減するとともに、コントロールとそれへの対応を改善すること。
3. 新しい財務システムを開発して、（設計コストに代えて）総コストに焦点を合わせるようにすること。
4. 財務上の責任を現業部門に移すこと。

II. 製品コスト・グループ

1. 製品エンジニアリング／製造エンジニアリングの相互関係を改善すること。
2. 製品／コスト・システムに必要とされる経営資源を大幅に削減するとともに、コントロールとそれへの対応を改善すること。
3. 新しい財務システムを開発して、（設計コストに代えて）総コストに焦点を合わせるようにすること。
4. 財務上の責任を現業部門に移すこと。

III. 労務・間接費グループ

1. 製造／製品エンジニアリングの相互関係を改善すること。
2. 現業部門の経理、財務分析および予測に必要とされる経営資源を大幅に削減すること。
3. 製造のための総コスト・コントロール・システムの変数を見直すこと。製造部門は、財務数字（労務・間接費・資材費）よりも、物理的なものに焦点を合わせること。

IV. 資材費グループ

1. 製造／製品エンジニアリングの相互関係を改善すること。
2. 現業部門の経理、財務分析および予測に必要とされる経営資源を大幅に削減すること。
3. 製造のための総コスト・コントロール・システムの変数を見直すこと。製造部門は、財務数字（労務・間接費・資材費）よりも、物理的なものに焦点を合わせること。

V. 販売利益・分析グループ

1. 各国の会計システムを、共通のベースとして、もっと効率的に用いること。
2. 製品開発、製造、販売および本社の観点から、事業を評価するにあたって、共通の見方を開発すること。
財務情報の伝達や結合にあたって、もっと効果的な方法を開発すること。現在用いている方法は、（各国の企業の観点からの）販売収入、（調達先としての観点からの）製造コストを、全て、各国の企業利益を通じて換算する方法となっている。 5
3. 利益およびコストの予測を統合すること。

VI. 調達経理グループ

1. イギリスとドイツにおける経理の集中化を完全なものとする。 10
2. フォード・ドイツにおける見積り受領方法の実行とイギリスにおけるインヴォイス振替の機械化、すなわち、生産資材について、ヨーロッパ全体を通じてペーパーレス支払方法への方向、を促進すること。
3. 次世代の生産・乗用車コスト経理システムを開発すること。 15

VII. ヨーロッパ販売組織グループ

1. 経理センターの数を減らすこと。
2. データ処理担当の人員を減らすこと。
3. 経理・分析および財務部門の統合を、「国別」または「ユーロ・ベース」の可能性も含めて、検討すること。 20
4. ユーロ請求方式について検討すること。
5. マーケティング慣行の調和を図ること。
6. 財務的色彩の強い仕事を現業部門に移すこと。 25

VIII. 財務部門

1. キャッシュ・フローを利益報告システムと結び付けること。
2. 事務的仕事を強調することを抑えて、収入創出の仕事に焦点を合わせる。 30
3. 財務部門の自動化を「少しでも先行」させること。

IX. データ・ベース・グループ

1. 財務情報の必要性和現在開発中の主要企業運営システムとの関係を、評価および規定すること。
2. 実質的な財務情報必要度合を、E A O 経営陣および会社の予算策定／予測システムについて、評価および規定すること。 35

3. 基本的な事業取引を把握するシステムを開発し、それらを情報／コントロール／報告システムに直接に反映させること。

X. 財務組織グループ

1. 1990年代における有効な財務機能の特徴を規定すること。
— それらを我々のところの人々に伝えること。
— 我々のところの人々と現業経営陣の参加を仰ぐこと。
2. 財務部門と現業経営陣との間の長期的関係を、詳細に、定義すること。
3. 別の組織構造を検討すること—「最優先」プログラムを選別し、それを達成するための段階の概要を示すこと。

1985年1月25日

PS / am

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.