

## 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。訳文の正解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。