

日本企業における ビジネス・プロセス・マネジメント ーパナソニック(株)の事例を中心としてー

小 菅 正 伸

I はじめに

日本企業がその競争優位性を維持・向上するためには、組織横断的なビジネス・プロセスの革新と管理が必要であり、それによる企業経営のスピード化、スリム化、社内外の連携などの促進が重要である。このような問題意識のもと、本論文においては、タテ型組織としての部門を中心に経営資源を配分し管理することが惹き起こす問題に関して、わが国を代表する企業が如何にそれらを克服しようと努力しているのかについて検討する。新たなマネジメント・システムの台頭は必ず新たな管理会計システムを必要とすると思われるから、ビジネス・プロセス・マネジメント（以下、BPM）への取り組みを検討することを通して、新たな管理会計システム構築への示唆を得たいと考えている¹⁾。

本論文は、日本管理会計学会の企業調査研究プロジェクトの1つとして発足した「戦略的プロセス管理」専門委員会による研究成果の一部であり、本

1) ここで採り上げている BPM とは、従来の企業内外の壁を破り、情報や資源を共有し、業務をくくって連結・結合させて、その流れをプロセスとして捉え管理する一連の行為を意味する。BPM は、企業内部の機能や部門の壁を乗り越えて行われるプロセス管理（企業内部の BPM）と企業間あるいは国境の壁を乗り越えて行われるプロセス戦略（企業外部のビジネス・プロセス戦略）からなる [門田・李, 2005; 李・小菅・長坂, 2006]。

誌の第54巻第4号において公表したパイオニア(株)の事例研究の続編にあたる[小菅, 2007b]。以下で検討するパナソニック(株) (旧松下電器産業(株)、以下パナソニックと表記) の事例研究は、2003年から2008年にかけて行った日韓企業に対する訪問調査の一部として筆者が実施したものであり、本論文はこの調査研究から得られた知見を中間報告としてとりまとめたものである²⁾。

そこで、順序として、まず BPM について、その意味内容を明らかにし、続いて本事例研究のための概念的な枠組みを提示する。次に、それにもとづいて実施したパナソニックに関する調査研究の成果を明らかにする。これらの一連の考察が、企業価値創造のための新しいマネジメント・システムを構築することへの、そしてさらにそれが新たな管理会計システム構築への一助となれば望外の喜びである。

II 調査研究のための概念的枠組みと調査の概要

ビジネス・プロセス・マネジメント (BPM) は職能や企業間・部門間の壁を破り、情報や資源を共有し、業務を括って連結・結合させ、その流れをプロセスとして管理する技法である [門田・李, 2005, p. 19]。BPM が重視される理由として、一般に次の3つが考えられている [IMA, 2000, § 6]。

- ① 作業フローの組織横断的・水平的統合は応答性、弾力性、業績等を改善するためのカギである。
- ② 水平的な調整の欠如は、コミュニケーションの誤り、遅延、補修・手

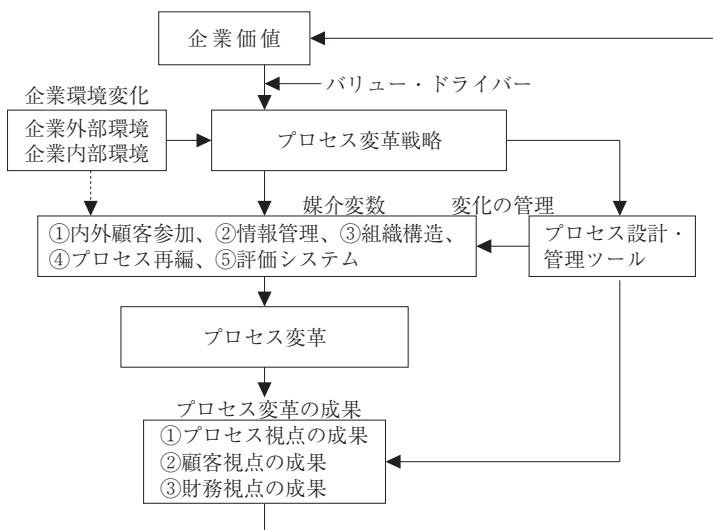
2) 2005年から2006年にかけて本研究プロジェクトが実施した日韓企業に対する訪問調査の概要とその研究成果に関しては、『産研論集』(関西学院大学産業研究所刊)第34号(2007年)に特集が組まれているので、それを参照されたい。そこでは、日本企業の事例として、トヨタ自動車、キヤノン、ヤンマーが採り上げられている。なお、これ以外の本研究プロジェクトの成果として、『企業会計』(中央経済社刊)2005年5月号「特集：戦略的プロセス・マネジメントの実践」、李・小菅・長坂編著『戦略的プロセス・マネジメント——理論と実践——』(日本管理会計学会企業調査研究プロジェクト シリーズ No. 4) (税務経理協会、2006年3月) および G. Lee, M. Kosuga, Y. Nagasaka, and B. Sohn, eds., *Business Process Management of Japanese and Korean Companies* (Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2009)があるので、併せて参照されたい。

直し、納期の遅れ、種々のムダの発生といった結果をもたらす可能性が高い。

- ③ 価値は顧客のために組織横断的に創造されるものであり、BPM はそのような事実を可視化する。

別稿においてすでに示したように[小菅, 2007b]、この委員会による調査研究のために、次の図表 1 に示すような BPM に関する概念的枠組みを作成し、これにもとづき日韓企業における BPM に関して実態調査ならびにインタビュー調査を2003年から2008年にかけて実施した。

図表 1 研究のための概念的枠組み



われわれは、企業外部および企業内部の環境変化がプロセス変革戦略を導き出し、この変革戦略が、①内外顧客の参加度、②情報管理のあり方、③組織構造、④プロセスの再編、および⑤評価システムといった媒介変数を介してプロセスの変革を具体化する、と想定している。さらに、プロセス変革戦略とプロセス設計・管理ツールもこれらの媒介変数へ影響を与え、プロセス変革がもたらす成果（プロセス視点の成果、顧客視点の成果、および財務視

点の成果)は企業価値の増大へ貢献する、という仮説を設定している。

もともとこの委員会による調査研究は、日本学術振興会「日韓科学協力事業(共同研究)」の一環として実施されたものであり、新しいBPMのためのシステムを模索するために、韓国・台湾の研究協力者とともに、日本・韓国・台湾の実態把握とそれらの比較分析を進めている。調査では、上記の概念的枠組みにもとづき、次の8項目に関して質問表を作成した(この質問表に関しては、李・小菅・長坂[2006]の中にこれを付録として収録しているので、それを参照されたい)。

- ① 企業の概要
- ② 生産形態と経営環境
- ③ 競争環境
- ④ 情報化の動向
- ⑤ 顧客管理
- ⑥ 環境変化の組織管理への影響とBPMの組織
- ⑦ ビジネス・プロセス戦略
- ⑧ ビジネス・プロセスのグローバル展開

日本での調査は、製造業1,281社(上場、店頭、非上場(308社)のすべて)を対象にして、経営企画部門、秘書室、内部監査部門、業務部門の部長格・部門長格に対して2004年3月に郵送調査を実施した。なお、対象者の宛名はダイヤモンド社編『会社職員録』(ダイヤモンド社、2003年)によっている。質問表の回収期限はこれを2004年3月30日として、2004年3月1日に郵送し、198社から回答が得られた。その内、有効回答は193社であった(なお、この調査の概要ならびに調査結果の詳細に関しては、長坂・坂手[2005]、李・小菅・長坂[2006]の第6章～第8章、小菅・朝倉・木村・豊田[2006]、坂手・山口・長坂・李[2006]、Kosuga, Asakura, and Toyoda[2006]、Nagasaka, Sakate, and Kimura[2006]を、それぞれ参照されたい)。

この調査により、日本企業におけるBPMの一般的な特徴や傾向を明らかにすることができたが、これらは現実のBPMに関する多くの断面を採り上

げただけでしかなく、BPM の全体像は未だ明らかにされたとは言えない。BPM それ自体の歴史が浅く、進行中の IT 化が従来の企業経営論あるいは経営管理論との間で収束点を探索している過程にあるため、BPM の理論モデルの確立と優れた事例に関する調査研究を実施し、研究成果を蓄積して行く努力が、今後不可欠である。

そこで、本論文では、日本企業の中でも特に優れた BPM を実践していると思われるパナソニックについて調査した結果を紹介し、BPM の意義や課題について検討する。パナソニックに関する本調査は、2003年から2008年にかけて、本社、AVC ネットワーク事業グループの門真工場、ホームアプライアンス社の家庭電化事業グループのクリーナー・ビジネスユニットおよびエアコンデバイス事業部、モータ社の産業モータ事業部を中心に行ったものである。

Ⅲ パナソニックの戦略展開：原点回帰の「モノづくり立社」

パナソニックは、2000年6月に社長に就任した中村邦夫氏（2009年3月現在、会長）による「中村改革」のもと、IT 革新によるビジネス・プロセス革新を今日まで積極的に実行し続けている。社長在職中には、2万人以上の人員削減、グループ7社の完全子会社化と兄弟会社であった松下電工(株)の連結子会社化等々、中村社長主導で行われた組織の大再編は当時多くの注目を浴びた経営改革であった。パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新の特徴は、パナソニック・グループ全体での「開発・製造・販売の一元化」にある。特に、IT 部門が主導するビジネス・プロセス改革が業務部門主導のビジネス・モデルの革新をもたらしていることは注目に値する動きである。

パナソニックは、2001年度からの中期経営計画として「創生21計画」を策定し、それにもとづく大幅な経営構造改革を断行した。その後、「躍進21計画」、そして現在では「GP 3計画」を遂行中である。これら一連の改革のために事業の再編や生産システムの変更など、さまざまな変革が実行された（それらの詳細と同社の BPM に関しては、すでに別の機会で論じているの

で、それらを参照されたい〔小菅・朝倉・木村，2006；Kosuga, 2007, 2009〕〕。

2007年1月10日、パナソニックは新しい中期経営計画として「GP 3 計画」を発表した。真にグローバル企業になるために、グローバル・エクセレンスの指標（および達成目標値）として、2010年3月期に売上高10兆円以上、営業利益率10%以上、ROE 10%以上、No.1 シェア商品比率30%以上等を設定したのである。この現在進行中の「GP 3 計画」では、大坪社長のビジョン「モノづくり立社」が積極的に推進されている。モノづくりイノベーション本部を設置し、大坪社長自らが本部長を兼任していることから、メーカーであるパナソニックにとっては原点回帰ともいえる「モノづくり立社」の実現に邁進しようとする姿勢が窺える。ここでいう「モノづくり立社」が意味するところは、《開発→商品企画・デザイン→設計→調達→製造→品質→マーケティング・サービス》といった、パナソニック・グループにおける全プロセスの活動成果を、Panasonic ブランドの製品へと結実させることである。それは、強い製品力を構築することによって、顧客に対して高いレベルのソリューションを提供することを狙いとしている。

「モノづくり立社」の意味を理解するためには、次の5つの概念が重要である。

① 「イタコナ」³⁾：これは、製品開発の最初の段階で、製品を構成するす

3) モノを作る場合には、材料は究極的に板（イタ）と粉（コナ）に分けて考えることが必要であるという意味で、「イタコナ」という名称が付与されたそうである。たとえば、デジタル・カメラの場合、イタコナボードを活用して衆知を集めた結果、部品点数の25%削減によって原価低減を実現することができた上に、さらに、新しい機能を製品に付与することにも成功したという。また、製品の工法まで変更し、当該製品のスリムなボディを実現できたことも注目し得る効果である。大坪社長はこの点について次のように論じている。「…(中略)…『イタコナボード』とは、商品を企画開発する段階から原材料に遡って、国際相場でどれほどの価格で、設計、部品点数が本当に正しいのか、ということを徹底的に議論し、それをボードに貼って見えるようにするという仕組みです。1980年代中頃からビデオの事業体で発想されたアイデアを旧オーディオ系がさらに拡大昇華させた。私の経験では、AVC 社長時代にデジタルカメラの生産に適用しました。ボードに貼らずに全部自分の頭の仲に入れ込むとなかなか『知恵の標準化』ができない。逆にボードに貼って見えるようにするから知恵が集まる。このような生産方式が世界中の大半の製造拠点で見られるようになった。『イ

すべての部品を1枚のボード（イタコナボード）に貼り付けて、原材料レベルに至るまで分析して、誰が見ても分かるようにボードの形で壁に貼り付け、原価低減を追求する活動を意味する。これは組織内・組織間の壁を乗り越えて行われる活動であり、その検討対象は工法や設計にまで及ぶことも多いそうである。

- ② 「理想原価」：これは究極的な目標原価として設定されるものであり、現実の環境条件等に対する余裕を一切認めない、理想的な条件を前提に最低の金額として論理的に設定される目標原価を意味する。したがって、これを実現するためにあらゆるモノ・コトを可視化（いわゆる「見える化」）し、衆知を集めて究極まで現実の問題解決を図るよう努力することになる。
- ③ 「ゼロカン」：これは、企画の最初の段階で、商品企画・設計部門を中心に直接製品づくりに関与する人々が、まさに缶詰状態で目標を達成できるよう、徹底的に原価を低減しようと検討することを意味する。
- ④ 「関所管理」：これは、すべてのビジネス・プロセスを通して、次の3つの段階で原価のチェックならびに決済を行う仕組みを意味する。第1段階でのチェック・決済は「企画決済」である。ここでは、「ゼロカン」の結果として設定された内容について決済する。第2段階のチェック・決済は「金型決済」である。ここでは、イタコナボードの利用を前提として、金型を起す前に製品全体での原価の認識を行う。第3のチェック・決済は「価格決済」である。量産段階に入る直前に価格・原価・利益に関して決済する。これは、最新の市場動向を考慮してトップが責任者として行うものである。
- ⑤ 「高位平準化」：原価の低減、製品づくり、海外増販、収益性向上に関してそれぞれ部会を立ち上げ、社内外のベスト・プラクティスを手本

「イタコナボード」の説明を聞いて、営業部門の人もオペレーティングコストにその理論を応用すれば、よりよい活動ができると考えるようになりました。…(以下省略)…」
[長田, 2008, pp.65-66]

として、衆知を集め、知識と経験を蓄積・高度化し、実行レベルの向上を図るものである⁴⁾。

大坪社長が提唱する「モノづくり立社」の本質は、次のような社長の発言の中に見受けられる。これは明らかに BPM の視点からの本質理解を示している。

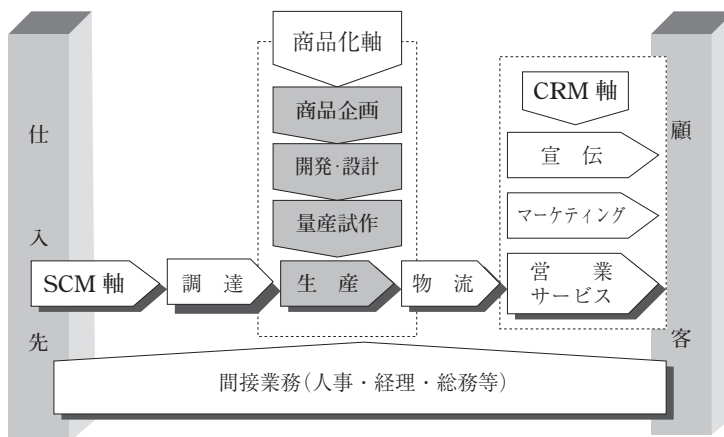
「……国際競争力のある『モノづくり』とは、開発からマーケティング・サービスまでの一貫したプロセスであり、それをサポートするスタッフの活動すべてを商品として結実させ、お客様価値の創造に貢献することだと確信しています。……」[長田, 2008, pp.55-56]

このような一連の改革の中でわれわれが注目した点は、これらが IT による全社的な経営革新を基礎とした取り組みであって、次頁の図表 2 が示すように、サプライ・チェーン・マネジメント (SCM) の軸と商品化軸および CRM (customer relationship management) 軸というマトリックス型のプロセスを描いていることである。しかも、これらはパナソニック・グループ全体 (分社、関係会社、部門を含む) における改革プロジェクトであった。

結論を先取りすれば、図表 2 で明確に示されているように、パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新は、商品化軸、SCM 軸、ならびに CRM 軸という 3 つの軸から構成されている。第 1 の商品化軸においては開発期間 (time to market, TTM) を短縮することが、第 2 の SCM 軸においてはリード・タイムを短縮することが、そして第 3 の CRM 軸においては納期対応力

4) 大坪社長は、あるインタビューにおいて次のように論じている。この発言の中に、パナソニックにおける BPM の核心が表明されていることに注目されたい。「中村社長時代の無駄取りを一番代表するものとしては、IT やサプライチェーンの活用がありましたが、一方、家庭の主婦感覚でコストを見る『コストバスターズ』も定着したと思います。この活動は継続していきますが、さらに、商品開発、生産といった製造業の中核となるプロセスの効率を上げていく。各ドメインは技術 (進歩) のスピードも (対象とする) 業界も違いますが一本の横筋を通し、プロセスの効率向上で成功しているドメインのノウハウを活用していく。そうすることで、無駄取りのシナジーがでてくるのです。これが松下電器の隠し玉です。」[長田, 2008, p. 52]

図表2 パナソニックにおけるIT革新とビジネス・プロセス



〔注〕 社内資料（2001年11月16日）および本社訪問時の説明（2003年2月20日）をもとに作成

を向上することが、それぞれ最重要課題として取り上げられている。中村改革の基本は「21世紀型のフラットでスピーディーな経営体質への変換」であったため、ITを駆使した俊敏な開発・製造・販売の実現を目指したビジネス・プロセス革新は当然であったといえる。

産業モータ事業部の場合、経営革新戦略の一つとしてプロセス革新が策定されており、次の5つのプロセス改革が推進されている。すなわち、原価管理、DPIM（Development Process Innovation Management）、SCM、品質、サービスお客様対応、の5つである。

パナソニック・グループ全体での商品化軸における目的は、社会的責任（環境・セキュリティ）を果たすことと新商品を逸早く市場に投入することであり、そのためにV商品の市場への投入期間の短縮と垂直立ち上げが図られることになった。たとえば、産業モータ事業部の場合、開発スピード向上と収益性の見える化が目標として掲げられている。

次に、SCM軸の目的は消費者を待たせないこととされ、そのためにウィークリー化（週次ベース化）、資材調達での原価低減、および在庫削減が図

られたのである。産業モータ事業部の場合、納期改善による顧客満足度向上が目標として掲げられている。

また、CRM 軸の目的は消費者への情報発信と消費者の声の直接的収集強化とされ、そのためにブリッジ・プロモーション（すなわち、CM やポスターといった既存の広告手法と WEB サイトを連動させたマーケティング手法を意味する）が図られた。産業モータ事業部の場合、顧客対応力向上による販売強化が目標とされている。

最後に、間接業務の目的はフラット&ウェブ組織を実現することとされ、そのために間接業務の生産性向上と経費の削減が推進されることとなった。産業モータ事業部の場合、指標の見える化が目標として掲げられている。

そこで次節では、BPM の視点からこれらのプロセス改革を検討する。現在の競争環境に対応し、顧客の要望に応えるためには、時間とコストを重視した戦略的なプロセス・マネジメントが重要な役割を果たすからである。多様な状況に弾力的かつ迅速に対応するためには、ビジネス・プロセスを適切に管理することがきわめて重要である。以下では、上記3つの軸を中心に、パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新の本質を明らかにする。

IV 商品化軸におけるプロセス革新

1. 開発プロセスの革新：V商品の開発

パナソニックは、従来、新製品を他社に先駆けて開発・発表するよりはむしろ、新製品を発表した他社よりも優れた機能を後発製品に付与して供給することで利益を獲得してきた。しかし、中国や韓国などの企業の台頭と、流通構造の変化により、類似したより良い製品を販売するのではなく、他の企業がまねすることのできない製品を開発することが必要となった。これがいわゆる V 商品である。V 商品の条件は、容易に追従できない先進的で独自の「ブラックボックス技術」、誰にでも使い易い「ユニバーサルデザイン」、省エネ・省資源など「環境への配慮」、の3つである。パナソニックは、V 商品に対して重点的に投資を行い、より多くのブラックボックス技術を開発し

ようとして努力を続けている。

パナソニックは、開発のために「戦略製品技術プラットフォーム」体制をとっている。これにより、中央研究所にある20以上の研究グループが3つのプラットフォーム（すなわち、①デジタル・ネットワーク、②アプライアンス（暮らし関連の家電）・環境システム、③デバイス（部品）・生産システム）に纏められている。分社・関係会社の枠を超えて複数の研究グループをまとめることによって、製品を他の企業に先んじて開発する際、迅速にさまざまな技術を結集して対応することができる。

また、プラットフォーム体制をとることにより、研究開発と製品化との間の障害を取り除くことができる。従来、パナソニックにおける研究開発は本社や事業部などそれぞれの組織単位独自で行っていたが、この体制をとることによって、本社の研究開発、事業部門の研究開発、事業部門の設計、製造がまとまり、先行開発のための連携と相乗効果を発揮できるようになった。それぞれの部門や機能が組織の壁を越えて研究開発を行うことで、研究開発のプロセス・サイクルタイムが短くなるとともに、より顧客の満足できる製品を提供することが可能となったのである。

2. パナソニックデザイン社の創設

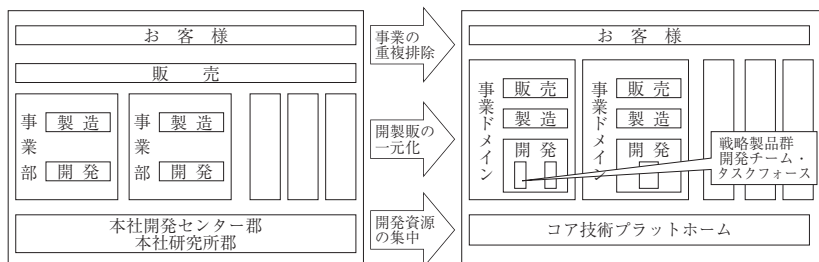
パナソニックは、V商品の中核として事業戦略を構築するように経営方針を変えたとともに、製品開発方法も戦略的・組織的に再編強化した。これに関して注目すべき動きは、パナソニックデザイン社の創設であろう。

パナソニックは、「破壊と創造」を目的として、2001年度より「創生21計画」と銘打った中期経営計画を発表し、大規模な改革に臨んだ。この経営改革の狙いは、顧客が求める価値を創造する「超・製造業」への自己改革を通じて、21世紀社会に貢献し続けることのできる新しいパナソニックを創生することであった。そこでいう「破壊」とは既存の事業、資産、制度・仕組みなどを大胆に改革する構造改革の実行を、「創造」とは顧客が求める価値を創造するという成長戦略の実行を、それぞれ意味していた。パナソニックは、

「破壊と創造」により、「重くて遅い」パナソニックから脱却し、「軽くて速い」そして「遅しく成長する」パナソニックへの転換を図ったのである。

ここでビジネス・プロセス革新から組織構造改革へ目を転じると、「創生21計画」は、20世紀の経営には適していた「商品ごとの自主責任経営」（事業部制）から21世紀型の「事業ドメインごとの自主責任経営」（事業ドメイン連結）へと転換し、パナソニック・グループとしての全体最適を追求し、グループとしての企業価値最大化を図ろうとするものであった。パナソニックデザイン社の創設（2002年4月）は、このような意味での「創造」の先兵として位置づけられるものであった。次の図表3は2003年3月期の年次報告書に掲載されたものであり、同社の組織再編の意図が明確に示されている。

図表3 パナソニックにおける事業再編のねらい



パナソニックデザイン社の創設に関して注目すべき点は、革新的なデザインを創出するためにトップ主導型の体制づくりを行い、デザイン機能を製品事業部から独立させ、パナソニック・グループ全体のデザインを統合的にマネジメントする機能としてトップ直轄体制を構築したことである。

このようなトップ主導体制の効果は、翌2003年度に次々と現れてきた。新生パナソニックを象徴するようなV商品が数々登場し、それらの成果はいずれも目覚ましいものであった。一例を挙げれば、2003年度グッドデザイン賞金を獲得した「ななめ30度ドラム式洗濯乾燥機 NA-V80」が注目される。

ここでわれわれが注目する点は、パナソニックのユニバーサルデザインにものとづく製品開発である。ここで言うユニバーサルデザインは次の6つの要

素からなる。

- ① 理解しやすい操作への心配り
- ② 分かりやすい表示と表現への心配り
- ③ 楽な姿勢と動作への心配り
- ④ 移動と空間への心配り
- ⑤ 安心・安全への心配り
- ⑥ 使用環境への心配り

ななめドラム式洗濯乾燥機はこのようなユニバーサルデザインの成功事例であり、パナソニック白物家電の欧州上陸作戦の中心的存在である。

3. LUMIX の開発とくらし研究所の設立

デジタルカメラはパナソニックでは最後発の新規事業開発であったにもかかわらず、「垂直統合」（自社一貫生産）による独創と構想力が驚異のスピードで同社のデジタルカメラ LUMIX を世界シェア上位（2007年では約10%）へと押し上げた。LUMIX 開発プロジェクトは、パナソニック・グループ全体の力を結集する形で立ち上げられ、当初 AVC 社直轄の DSC（デジタル・スチル・カメラ）開発センターとして発足し、事業拡大に合わせて DSC 事業推進センターを経て、2005年4月から DSC ビジネスユニットとなり、現在に至っている。

本節において当該プロジェクトに注目する理由は、それがデジタルカメラのために特化した新しいカテゴリーブランドを創出する試みであったことと、加えてデジタルカメラに必要な技術（レンズとレンズ制御、画像処理エンジン、撮像素子（撮像素子半導体）、液晶パネル、SD メモリーカード、バッテリー、高密度実装）をパナソニック・グループ内（たとえば、PAVC 社、半導体社、生技本部、エナジー社、東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)など）に保有していることを知覚し、当該プロジェクトがこれらの技術を「垂直統合」と称して結集し、その結果として LUMIX という V 商品へと結実させたことにある。新生パナソニックは、従来の組織の壁を取り払うことによっ

て、LUMIX という新製品開発に成功したといえる。現在、LUMIX は海外増販の中心的な製品の 1 つに位置づけられている。

これとは別に、パナソニックにおける重要な試みとして注目すべきは、社内分社であるパナソニックホームアプライアンス社の技術本部にくらし研究所 LivLa が設立されたことである。これは、普通の一軒家を用いたものであって、実際の生活現場と同じ環境条件にした実験の場として位置づけられた施設である。したがって、それは、白物家電に関して超生活密着と先端デジタル技術とによって商品企画を行う責任を負っている組織体であるという特性をもつ。しかも、単に独自で企画するのではなく、他に存在する 3 つの技術研究所、商品担当、マーケティング担当、デザイン部門など、ホームアプライアンス社内の各部門と連携しながらの商品企画を推進している点は注目に値する。大坪社長が提唱する「入り交じり」による製品開発がここにおいて典型的な形で発揮されている。

成熟分野であるため価格競争に晒されている白物家電にあって、パナソニックの白物家電製品群は、省エネ、節水、静音（洗濯機）、断熱（冷蔵庫）など、すべて世界のトップ・レベルに位置している。これもすべて生活現場に密着した製品開発に取り組んでいるが故に、実現できたものと言える。

以上、商品化軸は、《商品企画→開発・設計→量産に向けた試作→製造》といった一連のプロセスからなるものであって、そこでは垂直統合による自社一貫生産、M&A よりも研究開発への投資と提携の重視、現場指向による顧客密着・地域密着の重視などが終始グループ全体に貫かれている。BMP の観点から商品化軸に関して注目すべき点は、グループ全体を通して「開発スピードの向上」に向けて直向に努力し続けている姿勢である。

V SCM 軸におけるプロセス革新

1. SCM の導入：在庫最小で納期遵守率向上を図る

パナソニックは、1995年から GIS（グローバル・インフォメーション・システム）と呼ばれる全社的な経営情報システムづくりに取り組んだ。SCM

は、この GIS との連動により、パナソニック・グループを挙げて、世界レベルで生産量や在庫水準を管理し、「売れるモノを、売れる量だけ、売れる時につくり、供給する」体制づくりとしてスタートしたのである。

一般に、SCM は、刻々と変化する市場動向を睨み、最終顧客、小売り、卸売り、製品製造、原材料供給といった一連の供給プロセスについて、全体最適の観点から業務効率化を目的とする一種のビジネス・モデルである。伝統的なタテ型組織では、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）は部門あるいはチェーン内の組織単位ごとの部分最適化を促進させるように利用される傾向にあったけれども、SCM においては、このような部分最適化行動をサプライ・チェーン全体の立場から見直し、情報の共有化と組織横断的なビジネス・プロセスの効率化を図ることによって、サプライ・チェーン全体での収益性向上と効率性向上の実現が目指される。

パナソニックでは、販社から注文を受けてから納期を回答するまでに要する時間はこれを48時間以内としている。毎週26週先までの販売計画を作成し、本社は国内1日、海外2日で納期を回答している。納期改善による顧客満足度の向上は競争優位性を獲得するための最重要課題であるから、パナソニックは納期改善を目的として SCM 改革プロジェクトを立ち上げ、継続的改善に積極的に取り組んでいる。

その際、特に重視されている点は、販売店・代理店や部品メーカーとの間での詳細な情報交換である。たとえば、各地域の販社が週明けに在庫補充等のデータを収集し、毎木曜日に本社に宛て注文を出し、本社では注文を受取ったその翌日には納期や数量等を回答すると同時に、たとえばメキシコやチェコに存在するプラズマテレビの組立工場に生産計画を指示するといった仕組みが出来上がっている。これらの生産を計画通りに実施するために、パナソニックは部品メーカーに対して関連する在庫情報等を提供し、部品メーカーの側での生産性向上とコスト削減に資するよう配慮している。

また、本社主導による調達先の絞込みが推進されていることも特筆すべき事項である。納期の短縮化、品質の向上、コストの削減のためには、このよ

うな努力は不可欠だからである。

2. 生産プロセスの革新

(1) セル生産システムの導入

パナソニックのセル生産システムは SCM と表裏一体の関係にあることにも注意する必要がある。パナソニックにおける SCM は、米国の家電量販店からの要望から始まった。その要望に応えるためには、従来月次で立てていた生産計画を週次に変更する必要がある、実質上週単位で製品をつくり、出荷する週次生産体制へと転換しなければならなくなった。そのために、大規模な生産プロセスの改革が行われた。その改革の一つがセル生産である。

セル生産システムは、1 人の作業員が複数の工程を担い、時には最終製品まで仕上げる。この生産方式はベルトコンベヤーに代表されるライン生産に比べて機動力に富み、生産計画を弾力的に変えることが可能であるという利点を持っている。パナソニックでは、セル生産システムを導入することで、リード・タイムを短縮し在庫を半減することが期待された。たとえば、ある工場では、セル生産を導入したことにより、注文を受けてから出荷するまでのリード・タイムが2000年4月の約6週間から1年間で約4週間に縮まり、2003年4月より一部の製品は約2週間で出荷できる体制になった。

また、2004年4月から始まった「躍進21計画」では、海外も含めたグローバルな視点でのサプライ・チェーンを実践しようとした。周知のように、サプライ・チェーンは、ビジネス・プロセスの中で遅い部分があればそれに引きずられる。したがって、各国の時間軸のレベルを合わせなければならない。パナソニックは、SCM の導入により、生産リード・タイムを短縮するとともに、在庫を減少させることができた。各ビジネス・プロセスを効率化し、製品・サービスの品質の水準を落とすことなく、最終顧客に提供するまでの時間を短縮することができれば、顧客の需要の変化に弾力的に対応できるようになる。この点に SCM 導入の最大の効果が認められる。

さらに、セル生産は中国でも始められており、2005年度には、セル生産を

発展させた「Next セル生産プロジェクト」が開始されることとなった。具体的には、最強のコスト力を実現するために、次の2つのことを目標として推進している。

- ① 国内工場の在庫を半減する。
- ② 工場在庫1日以下の「モデル工場」をつくる。

(2) 門真工場へのセル生産導入の経緯

門真工場は、パナソニックAVCネットワーク事業グループの直轄工場で、2000年10月1日、当時の事業部制下の3工場（門真、福島、岡山）を再編して発足した工場である。再編以前の門真工場は、1990年頃まではビデオ量産工場として隆盛を誇った工場である。しかし、ビデオ生産が海外シフトするなかで生産縮小が続き、空洞化の危機にあった。当時の工場は、社員の雰囲気も悪く、経営バランスも取れていなかった。最盛期に10本近くのベルトコンベアが稼動していた同工場が、再編の後、DVDレコーダーのセル生産を短時間で立ち上げることで復活のきっかけをつくった。

パナソニックの「創生21計画」の狙いの1つに、顧客が求める価値を創造する「超・製造業」への自己変革があった。それ以前のパナソニックは、生産面において、工場の生産設備が高コストで重装備であった。このことは、第一に、モノづくりのスピード力、生産性の追及が鈍化、第二に、製品開発現場と製造現場との間に大きな距離があったため、差別化するモノづくり（高付加価値を求めていく姿勢）に徹しきれていないという問題を生じさせていた。

市場ニーズが読みづらい現在の経営環境において、上述の問題を解決するためには、短期間で生産変動の激しさに耐えられるようなモノづくりが不可欠であり、したがって多品種、小ロットに適した柔軟なモノづくりが求められたのである。そのためにパナソニックが行った選択がセル生産であった。全社で一斉にセル生産システム導入への取り組みがスタートしたのである。

(3) 門真工場へのセル生産導入の過程

セル生産システムを導入するためには、一般に次の4つの要件を満たすこ

とが不可欠である。

- ① 販売を起点に市場と同期化すること
- ② 適応力の高い、軽い生産設備であること
- ③ 共栄会社（パナソニックと緊密な取引のある部品メーカー）とともに、軽くてフレキシブルなサプライ・チェーンを構築すること
- ④ 1つのプラットフォームから、いろいろな製品ができる設計のプラットフォーム化を図ること

これらの要件を満たし、セル生産システムを導入することで、リード・タイムを短縮し在庫を半減することが、門真工場に期待されたのである。門真工場が行った取り組みとしては、次の4つが注目される。

- ① 新 DVD レコーダーの量産を、既存のベルトコンベヤー・ラインではなく、セル生産方式に切り替えることで実施したこと
- ② セル生産導入の鍵として現場作業員の多能工化教育を推進したこと
- ③ 組立作業を行う個別セルを仮想カンパニーとして位置づけたこと
- ④ 現場で、1日の生産進捗状況や「セル家計簿」を大きなボードで表示したこと

そして、この取り組みを成功させるために、門真工場は5つの仕掛けを用意した。5つの仕掛けとは、①多能工教育システムの構築、②複数セルの競争原理、③材料供給方法の工夫、④セル毎の日々 P/L 管理（利益管理）、⑤セルを活かす間接部門の知恵、の5つである。これらを中心に改革が図られたのである。

(4) セル生産導入の結果

セル生産を導入した門真工場は、生産性の弾力性と迅速性の向上を実現した。つまり、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ生産・供給する」という「変種変量生産」を可能にしたのである。

門真工場では、セル生産の導入によって2つの効果、すなわち、工場収支の向上（在庫、生産性、品質、コスト）と製品開発・設計へのフィードバック（コンカレント開発）が顕著に見られた。具体的に言えば、DVD レコー

ダーの場合、1台あたりにかかる人員は40%減、必要な生産面積は44%減、大型装置が不要なため生産に要したエネルギーは61%減、設備費は90%減、そして全員の作業進捗状況を逐一ネット経由で管理しているため余分な在庫を持つ必要がなくなり仕掛品在庫は60%減、それらの結果として、コスト力は35%アップ、であったという。

これらの効果は、以下の「設計合理化とセル生産での高効率モノづくり」という努力の結果である。

- ① 軽い設備のセル生産導入の効果（設備投資は10分の1）
- ② 急速な販売増に対する増産対応能力
- ③ 迅速な機種切り替え
- ④ 複数モデルの生産

セル生産を実施していると、たとえば、増産対応は作業員が多能工化できてさえいれば、原則として、セルの数を増やすだけで済む。したがって、ベルトコンベヤー・ラインに比べ、設備投資額を大きく削減することが可能である。そして上述の効果は、顧客のDVDレコーダー購入時の最終価格となって表れた。低価格を実現したのである。たとえば、2000年に発売したパナソニックの初代機種は¥250,000で、競合他社も含めて価格は20万円台が当たり前の製品であったが、2001年7月、同社従来比で半額となる¥135,000に価格設定したDVDレコーダー「DMR-E20」を投入した。高額イメージのあったDVDレコーダーを価格競争力のある新機種の発売で一気に普及させることを狙った行動であった。実売価格は、発売当初から¥100,000を切る売り場が多かったそうである。そのため、当初月間1万台ペースで出荷する計画であったが、その2倍を上回るペースで販売が続き、増産に追われた。

続いて、2002年3月中旬、わが国の業界で初めて¥100,000を切ったDVDレコーダー「DMR-E30」を投入した。実売価格は他社の追随を許さない¥70,000台で、高機能・高画質化を実現した。

3. SCM 軸でのプロセス革新の意義

SCM 軸は、《調達→製造→物流→営業サービス》という一連のプロセスから構成される。SCM 軸での最大の課題は、リード・タイムの短縮である。V 商品であるデジタル家電のマーケティングにおいては、全国の主要な小売り店舗の売場に新製品全機種を一気に立ち上げる「垂直立ち上げ」が最重要視された。一気に立ち上げるために、商品企画・デザイン・設計・調達・製造・品質・宣伝・販促・営業サービス・物流など、V 商品に関連するすべてのプロセスの総力が期日を伴って結集するのである。前節で論じた商品化軸と SCM 軸が製造を接点として結合し、商品化軸をタテ糸とすれば SCM 軸がヨコ糸となって、両者がしっかりと絡みながら、迅速に動く仕組みが出来上がったのである。

次節で詳細に論じているが、製品別事業部制の解体によるマーケティング本部の設置とそれによる「商品買い取り制」の導入も、ここでは無視することのできない重大な改革である。「商品買い取り制」とは、パナソニック社内のマーケティング本部がドメインから製品を買い取るシステムである。この制度の実施により、デジタルカメラやななめドラム式洗濯乾燥機など、次々と成功を収めた V 商品の場合に顕著に見られたように、《企画→技術→製造→営業》といった一連のプロセスにおいて絶大な信頼関係が樹立されたのである。

製造と販売の新しい形として、以下の点が注目される。

- ① マーケットインの商品企画
- ② 開発期間の短縮化
- ③ 多機種新製品の垂直立ち上げ
- ④ 値ごろ感ある製品価格
- ⑤ 集中的宣伝広告
- ⑥ 全国一斉展示「一夜城作戦」（詳細は後述する）

以上の諸点は、次節で論じる CRM 軸でのプロセス革新と密接に関わっている。LUMIX、「ビエラ」、DIGA など、パナソニックの V 商品の戦略展開は、

かかる BPM あるいはビジネス・プロセス革新の観点から見て、注目に値する動きである。

VI CRM 軸におけるプロセス革新

1. V商品への集中的資源投入

パナソニックは「創生21計画」における一連の改革の中で、早期退職制度の導入、製品別事業部制の解体、家電流通の見直し、グループ会社の完全子会社化、事業ドメインの再編など、「創造と破壊」のためのリストラクチャリングを行った。製品別事業部制においては、新製品の設計、開発、製造は、すべて事業部主導で行われていたため、営業、宣伝部門などはその機能を十分に果たすことができず、顧客の意見を製品に反映させることが難しくなっていたが、この時の組織再編に伴って、ナショナル製品を担当するナショナルマーケティング本部とパナソニック製品を担当するパナソニックマーケティング本部の2つが誕生した。2つのマーケティング本部は、それぞれのブランド製品のマーケティング、宣伝、広報などを横断的に担当する部門であり、事業部門と対等に議論を行うことが可能となった。事業部門が製品の開発を推進しても、マーケティング本部がこれでは売れないと判断した場合、その製品の取り扱いを行わないとする決定権まで付与されたからである。マーケティング本部は、かかる「商品買い取り制」を実施することで自己責任を明確にし、製品をつくる側にも自己責任を自覚させ緊張感を与えることになったのである。

また、マーケティング本部が宣伝予算を一元管理できるようになり、戦略的製品であるV商品に対して戦略的な宣伝投資が行えるようになった。このことによって、従来とは異なるマーケティング、営業戦略が実行可能となった。重要な機能を一元化することにより、開発・製造をも含めたビジネス・プロセスをスムーズに展開することができるとともに、顧客のニーズにも対応できるようになったのである。

パナソニックは、2003年度を「第2創業」の年と名づけ、V商品の世界同

時発売、すなわち「垂直立ち上げ」を実行することによって、拡販と収益性向上を図った。たとえば、2003年2月5日、新しいDVDレコーダーDIGAを、世界シェアNo.1を目指して満を持して投入した。しかも、一気にシェアを獲得するための絶対条件として世界同時発売を実現したのである。このことは、同2003年に発売開始されたプラズマテレビ「ビエラ」に関しても事情は同様である。世界同時発売とは、世界で同一製品を同時一斉に販売することを意味し、当時の業界の常識を覆すものであった。なぜなら、これを実現するためには、製造拠点が何処であろうと、同一水準の部品と製造工程による生産が前提となるからである。パナソニックは、2005年5月、「ビエラ」の新製品を、日本・米国・ヨーロッパで同時発売を開始した。世界市場に新製品をいち早く同時に投入することで、スケール・メリットによる宣伝効果の増大とコスト削減を実現しようとしたのである。

2. 開発・製造・販売（開・製・販）の一元化

パナソニックの高性能・低価格の新製品戦略は、上述の世界同時発売だけではなく、基幹部品の内製化によっても支えられている。「ビエラ」の場合、その基幹部品はプラズマディスプレイ（PDP）（ガラス板の間に封入した高圧希ガスに高電圧を掛けて発光させる技術）とシステムLSI（デジタル映像の信号処理技術）であり、パナソニックはこれらを自社技術により内部製造している。

パナソニックは、2001年の松下電子工業を吸収合併したことにより、同社が行っていた半導体事業（システムLSI）と電子管事業（PDP）を、それぞれ半導体社、ディスプレイデバイス社として社内分社化した。このことは、パナソニック・グループ内での開発・製造機能の一元化を実現し、重複していた人的資源を新たな開発へと再投入することを可能にしたのである。その結果、システムLSIへの開発投資はPEAKSプロセッサの開発として結実し、パナソニックはこれをプラズマテレビにおける共通のエンジンとした。内製基幹部品としてのシステムLSIを共通化したことで、世界各国のデジタ

ル放送方式への対応を可能とし、その結果として開発工数の約半分を占めるソフトウェア開発期間の短縮化を実現している。

V商品に関して「開発・製造・販売の一元化」が計られたことにより、開発・製造・マーケティング等の全般にわたり大規模かつ集中的な資源投入が可能となった。このことなしに、V商品の世界同時発売という高リスク行動の実行は不可能であった。

3. 顧客価値創造プロセスにおける革新

パナソニックにおける製品あるいはマーケティング面での特徴は以下のとおりである。

- ① 生活密着型の重視
- ② 一歩先の独創性の重視
- ③ 基本性能の重視
- ④ シンプルかつ忠実性の重視
- ⑤ 耐久性と利便性の重視
- ⑥ 「一夜城作戦」や世界同時発売による新製品垂直立ち上げ
- ⑦ 小売店との連携重視

V商品以外のケースとして、モータ社の産業モータ事業部の場合を見てみよう。当該事業部は標準品に特化し、製品の標準化による均一な品質、コスト優位性、納期対応力を強化することにより、顧客満足度を高め、そのことによって顧客価値創造を図っている。他方、顧客の仕様に合わせた専用の機能と性能が要求される場合、引合い情報から商品企画、開発、設計完了、工場引き継ぎに至るまでの一連の開発プロセスを組織横断的なプロジェクトで実行する仕組みが導入されている。それは、組織横断の商品企画チームが営業・SEからの市場ニーズと開発の技術シーズとをすり合わせ、幅広い顧客ニーズに対応する形で商品企画を行い、意思決定チームの承認を得て、開発を開始するという仕組みである。企画承認が行われると、組織横断的な製品開発チームにより具体的な開発が開始される。開発当初からコンカレントな

開発を行うことで、開発の川上段階で早期に課題の抽出を行い、それに対する対策を打つことで開発リード・タイムの短縮化を図っている。さらにまた、当該産業モータ事業部は、重点顧客に対して担当セールスを配置し、顧客との密接なコミュニケーションを取る体制を構築している。

上記、⑥の「一夜城作戦」は時間を重視する戦略の典型例である。すなわち、ライフ・サイクルが短い製品群（デジタル家電製品がその代表）については、一気に全国一斉に立ち上げるとともに、同時に広告宣伝を大量につぎ込み、一気に呵成にマーケット・シェアと利益の双方を獲得する。そして、市場の動向を見据え、タイミング良く次の製品へと切り替えていく。これが「一夜城作戦」の骨子である。

ここで注目すべき点は、かかる「一夜城作戦」が「逆算管理」によって支えられているという事実である。「逆算管理」とは、いわゆる目標管理とは異なり、以下の4つのポイントからなる管理の思考法である。すなわち、次の4点である。

- ① 1年後の理想から逆算した、完璧な段取り（必達目標）
- ② 必達であるが故に、内外を巻き込んだ総力戦の展開
- ③ 必達であるが故に、個々人による最大限の努力の発揮と連帯責任・連帯意識の重視
- ④ 必達であるため、毎月、シミュレーションの実施

したがって、「一夜城作戦」の基本は、一夜のために1年前から商品企画から始まり、完売に至るまでの、すべての関係部門の、すべての問題提起と課題の解決とを同期化（シンクロナイズ）するというプログラムである。

以上、パナソニックにおけるCRM軸は、広告宣伝、マーケティング、営業サービスといったプロセスから構成されていることがわかる。このCRM軸では、迅速かつ弾力的な顧客対応力（特に、納期対応力）の向上による販売強化が中心的な課題である。

VII プロセス革新によるマネジメントの変容

パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新と歩調を合わせる形で、以下のようなマネジメント・スタイルの変容が進行中である [大西, 2008, pp. 252-255]。これらは、すべて現在のパナソニックの競争優位性を支える重要な要素であり、BPM を支援する管理会計を検討する際にもこれらの事実を無視することはできない。

- ① 強い危機感の醸成（意識改革）と、それによる抜本的な経営改革を断行している。
- ② より大幅な権限委譲（ドメイン制の導入）による自主責任経営の強化を進めている。
- ③ 事業部制・部課長制の廃止とドメイン制の導入ならびにグループマネジャー・チームリーダー制の導入によって、フラット&ウェブ組織（タテ・ヨコの壁の撤廃）を推進している。
- ④ 年功序列に拘らず、衆知を集めるために、全社的な文鎮型組織のプロジェクト運営（文鎮式プロジェクト・スタイル）を行っている。
- ⑤ 「オープンなムラ社会」として、フラットなタテ型組織を運営している（そこでは、ビジョンが製品別や部門別といったタテの関係において徹底され、その実現が追求される）。
- ⑥ 衆知を集め、大幅な権限委譲を推進するとともに、それと同時に、個々人の目標管理システムを実施している。
- ⑦ トップによる、成果に対する厳正・厳格な評価システムが運用されている。たとえば、同社のグローバル財務プラットフォームは戦略的なITシステムの活用例である。多様性に富む事業内容と現場への大幅な権限委譲に対して、本社主導の詳細で強力な計数管理が実施されている。
- ⑧ キャッシュ・フロー指向の強いマネジメントが実行されている。大西 [2008] は、この点に関して次のように論じている。「キャッシュ化

（材料費を払ってから、販売して現金回収するまで）の速度が28日（同業他社の平均は45日くらい）、キャッシュ・フローや手元資金は、常に日本屈指でいざというときの潤沢なダムとなっている。P/L（利益管理）だけでなく、B/S（資産・負債）指向が強く、たとえば在庫圧縮の太号令がかかればたちまち実現してしまう。」[大西，2008，p. 255]

ビジネス・プロセスの革新を推し進めることにより、パナソニックは各ドメインの自由裁量を大幅に増大させると同時に、他方において厳格な目標管理システムとキャッシュ・フロー重視の経営管理を実施している。パナソニック・グループ全体の立場では、キャッシュ・フローの増大、ROEの向上、およびB/Sのスリム化によるCCM (capital cost management) の向上が目指されている。

CCMとは、パナソニックが1999年度から同社独自の経営管理手法として導入した業績指標（パナソニック版の経済付加価値）である。CCMは、投下資産により生み出した事業利益（すなわち、営業利益と受取配当金の合計額）から事業資産にかかるコスト（すなわち、事業部総資産額から事業部金融資産額を控除した額に全社的資産コスト率を乗じて求められる額）を控除して算定される。CCMはグループ全体の立場から企業価値を追求するための指標であるため、各ドメインの経営責任者に対しては、利益額の増大と投下資産コストの削減が求められることになる。また、この利益額の増大のためには、限界利益率の向上、固定費の削減、海外投資リターンの向上、知財収支の向上、金融収支の向上が求められ、投下資産コストの削減のためには売上債権回転率の向上、棚卸資産回転率の向上、固定資産回転率の向上が求められる。

次に、かかる各ドメインの経営責任者の目標は部門長の目標へと細分化される。たとえば、限界利益率の向上は売上価格の値上げ、原材料費率の引下げ、販売費の引き下げ、物流コストの引下げ、機種構成の良化に、固定費の削減は人件費の抑制・圧縮、経費の圧縮、固定資産関連費用の削減に、売上

債権回転率の向上は売上債権の圧縮に、そして棚卸資産回転率の向上は在庫圧縮に、それぞれ細分化され、部門長の達成目標として目標値が設定されることになる。

最後に、部門長の諸目標は現場に向けてさらに細分化されることになる。たとえば、原材料費の引下げは、内製化の推進、購買先の再検討・変更、国際購買・集中購買の推進、開発・設計 VE の推進、工程不良の削減、材料不良の削減など、現場の目標として具体化されることになる。

パナソニックにおいて用いられている主要なプロセス業績（目標達成状況）の把握のための評価尺度・指標には、たとえば次頁の図表 4 に掲げたようなものがある。これらは、産業モータ事業部、エアコンデバイス事業部、およびクリーナービジネスユニットにおいて使用されているものを、BSC（バランス・スコアカード）の枠組みに当てはめて、まとめたものである。

BPM の効果的実行という視点から論じる限り、キャッシュ・フローや CCM に代表されるような財務的なアウトプット指標では BPM にとって有効に機能せず⁵⁾、そうではなく、むしろ次頁の図表 4 に例示されているような、プロセスに関連する非財務的指標の方がより有効に機能するものと思わ

5) あるインタビューにおいて、CCM に関して次のように論じる大坪社長の発言は BPM の視点からも注目に値する。

「長田 中村社長時代、CCM（キャピタル・コスト・マネジメント）とキャッシュ・フローを指標にし、管理会計の意識を社員に持たせようと考えました。新中期経営計画の発表会では、『事業ドメインでは、分かりやすい営業利益率を指標にする』とおっしゃいました。たしかに、ROE は、企業の資本構成、財務政策に大きく左右され、企業収益を判断するうえでは、営業利益率に注目したほうが高低を論じやすいです。

大坪 事業ドメインのトップという立場に立ってみますと、従業員に指示し理解してもらうとき、一番分かりやすいのは営業利益率です。トップが理解しているだけでは組織は動きません。よりたくさんの方が、自分の仕事がこの数字に直結すると理解できなくてはなりません。分かりやすい指標を目標にするほうが、組織の効率は上がると思います。ROEといわれても、分母の株主資本というのはドメインの努力で実現できることはほとんどありません。配当を増やすか、自己株を取得する、といったことは本社の役割だと思います。そうすると分子のほうが純利益ですから、営業利益を上げることが純利益を増やすことにつながります。一方、社外、マスコミ、投資者、アナリストの方々から見ると、ROE のほうが比較はしやすい。特に、株主の方には分かりやすい指標です。」[長田, 2008, pp.53-54]

図表 4 事業部レベルで使用されている主要プロセス関連指標

【財務の視点】	
収益性	計画営業利益額に対する達成率
販売高	計画販売高に対する達成率
	前年に対する伸び率
生産性	計画金額に対する達成率
	計画率に対する達成率
【顧客の視点】	
市場占有率	計画市場占有率に対する達成率
	前年に対する伸び率
顧客満足度	技術・納期・価格・サービスなどのアンケート項目
既存顧客・市場ニーズの理解	重点顧客訪問回数
	技術交流会開催数
	代理店との開発会議開催数
潜在顧客・市場ニーズの理解	ターゲット会社訪問回数
	展示会来場者数
	お買い物相談件数
顧客意見・要望の把握	品質定例会議開催数
	生産連絡会開催数
	HP 登録者増加率
苦情対応力	重要市場クレーム発生数と対応時間
	納期クレーム対応時間
サービス対応力	調査第1報返信所要日数
【内部業務プロセスの視点】	
開発リード・タイム管理	開発期間 (TTM, time to market)
お客様対応力強化	増員人数
納期対応力強化	要望納期遵守率
	回答納期遵守率
	見通し情報ヒット率
	生産リード・タイム
	グローバル在庫日数
在庫削減	工場在庫金額
	合理化金額
合理化	目標金額に対する達成率
商品の優位性	仕様比較に関する商品ベンチマーク
モノづくり現場力の向上	低コスト設計のための主要機種の製造原価比較
品質の向上	市場不良率
	是正処理書運営
サービスの向上	顧客満足度調査
環境経営	CO ₂ 削減目標に対する達成率
	グリーン・プロダクト開発率
	排出物リサイクル率
	環境教育の実施率
情報セキュリティ強化	情報セキュリティeテスト受講率
【学習と成長の視点】	
社員能力向上	従業員意識調査
	スキル評価平均点
リーダー育成	全社幹部候補研修参加率
指導者の能力向上	マルチア・セスメント・プログラム実施回数
SE力	SE 認定制度認定者数
モノづくり力	マイスター・インストラクター制度認定者数
	特許登録件数
グローバル化対応	グローバル人材数
	従業員意識調査
自己実現	ターゲットプラン個人毎面談数
	従業員意識調査
組織の環境変化対応力	従業員意識調査
社員満足の把握	従業員意識調査回収率
コミュニケーション活性化	職場懇談会
安全性の確保	安全パトロール回数
社員の健康維持	健康診断実施率

れる。ここにおいて伝統的な管理会計情報の限界が露呈する。すなわち、時間や品質を重視して経営を行おうとする時に、伝統的な管理会計情報では十分ではないのである。これが、本調査研究の結果としてわれわれが到達した結論である。BPM を支援する管理会計の理論と実務が、今、切に求められている理由がここにある [小菅, 2008a, 2008b, 2008c, 2009; 李・小菅・長坂, 2009]。

VIII むすび

本稿では、パナソニック(株)における構造改革に伴うプロセス革新の事例を取り上げ、その概要を検討した。現在、パナソニックは「GP 3 計画」を遂行中であり、「モノづくり立社」を目指している。開発、商品企画・デザイン、設計、調達、製造、品質、マーケティング・サービスといった、パナソニックの全プロセスの活動成果を Panasonic 商品に結実させることを狙っている。この狙いの中心は、「スピードの経済性」を追究することである。顧客ニーズに迅速に対応できるよう、開発・製造・販売のプロセスを一元化する。TTM の短縮を実現させるために、新製品開発・改良に関係するすべてのビジネス・プロセスの効率を向上するとともに、市場情報をリアル・タイムで入手し、グループ内での情報共有のみならず部品メーカーや販売店・代理店等とも頻繁な情報交換を行っている。

パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新は、V 商品の選択とそれへの集中的資源投入、顧客密着・地域密着、基幹部品の内製・共通化（自社一貫生産）、開発・製造・販売体制の一元化といった一連の行動によって特徴づけられる。しかも、かかるビジネス・プロセス革新を遂行するための前提として、何らかの共通言語を取り入れることにより、開発・製造・販売といった一連のビジネス・プロセスをより明瞭に可視化することを可能にしている。

パナソニックにおけるビジネス・プロセス革新の事例研究からも明らかとなったように、BPM の効果的な実施を支援するためにも、管理会計を中心

とする何らかの可視化手段（たとえば、新しい財務的指標）の模索は当然のこと、非財務的指標の積極的活用も必要である。経営判断のスピード化および情報の共有化はビジネス・プロセスの可視化ならびに各種指標の見える化のために不可欠であり、これらなくしてビジネス・プロセスに対する効果的な PDCA サイクルの実効は不可能である。

冒頭で論じたように、わが国企業における BPM の推進は、従来管理会計が依拠してきた経営管理のあり方とは異なるマネジメント・システムを生み出している。新たなマネジメント・システムの台頭は新たな管理会計システムを必要とするから、われわれ管理会計研究者は、BPM を支援する管理会計のあり方を早急に検討する必要がある。そのためにも、さらなる BPM の事例研究が不可欠である。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

〔付記〕 本稿は、2008年3月12日に韓国の壇国大学産業研究所（Institute of Industrial Studies, Dankook University）主催のシンポジウム「ビジネス・プロセス管理の現在と未来——韓国と日本の比較研究——」において筆者が行った報告「日本企業の BPM——松下電器産業㈱の事例——」をもとに作成したものである。多くの韓国の研究者・実務家から貴重なコメントを頂戴した。また、パナソニック㈱の調査に際しても、同社相談役森下洋一氏、前副社長川上徹也氏をはじめ、多くの方々から様々な協力を頂いた。これらの方々からの協力なくして、本調査研究は実施不可能であった。頂戴した多大のご協力に対して、ここに記して感謝の意を表するものである。

【参考文献】

1. Institute of Management Accountants. 2000. *Statement on Management Accounting No. 4NN*, "Implementing Process Management for Improving Product and Services."
2. Kosuga, M. 2007. "The Relationship between Strategies, Organizational Design, and Management Control Systems at Matsushita," in Y. Monden, M. Kosuga, Y. Nagasaka, S. Hiraoka, and N. Hoshi, eds., *Japanese Management Accounting Today*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 35-48.
3. Kosuga, M. 2009. "Business Process Innovations in Panasonic Corporation: A Case Study," in G. Lee, M. Kosuga, Y. Nagasaka, and B. Sohn, eds., *Business Process Management of Japanese and Korean Companies*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.:

63-77.

4. Kosuga, M., Y. Asakura, and T. Toyoda. 2006. "The Influences of Competitive Environments on Process-Based Management in Japan," in Y. Monden, K. Miyamoto, K. Hamada, G. Lee, and T. Asada, eds., *Value-Based Management of the Rising Sun*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 383-396.
5. Nagasaka, Y., K. Sakate, and A. Kimura. 2006. "IT and Process Innovation in Japanese Enterprise," in Y. Monden, K. Miyamoto, K. Hamada, G. Lee, and T. Asada, eds., *Value-Based Management of the Rising Sun*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 397-410.
6. 朝倉洋子・木村麻子. 2005. 「松下電器産業の事例」企業会計 75-5: 42-47.
7. 李健泳. 2003. 「ビジネス・プロセス・リデザインと業績管理」, 門田安弘編著『組織構造と管理会計』税務経理協会, 207-229.
8. 李健泳・小菅正伸・長坂悦敬編著. 2006. 『戦略的プロセス・マネジメント——理論と実践——』税務経理協会.
9. 李健泳・小菅正伸・長坂悦敬. 2009. 「ビジネス・プロセス・マネジメント (BPM) と原価管理」原価計算研究 (日本原価計算研究学会) 33-1: 18-27.
10. 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野 誠編著. 2007. 『松下電器の経営改革』有斐閣.
11. 今井範行. 2004. 「プロセス KPI マネジメント・システム——創発と進化の組織体を目指して——」名城論叢 5-1: 53-63.
12. 岩室 宏. 2002. 『セル生産システム』日刊工業新聞社.
13. 大河原克行. 2003. 『松下電器 変革への挑戦』宝島社.
14. 大河原克行. 2009. 『松下からパナソニックへ——世界で戦うブランド戦略——』(アスキー新書104) アスキー・メディアワークス.
15. 大倉雄次郎. 2008. 『パナソニックとキャノンに学ぶ経営改革のための会計戦略』中央経済社.
16. 大西 宏. 2005. 『松下とホンダ 勝利の DNA——「原点回帰」が強さの秘密——』実業之日本社.
17. 大西 宏. 2008. 『パナソニック 底力の秘密』実業之日本社.
18. 荻 正道. 2002. 『松下電器 混迷の真相——松下幸之助ならこうリストラする——』彩図社.
19. 長田貴仁. 2006. 『The Panasonic Way——松下電器「再生」の論理——』プレジデント社.
20. 長田貴仁. 2008. 『増補新版 パナソニック ウェイ』プレジデント社.
21. 片山 修. 2004. 『なぜ松下は変わったか——松下電器、再生への軌跡』祥伝社.
22. 小菅正伸. 2003. 「管理会計におけるプロセス志向の意義」, 門田安弘編著『組織構造と管理会計』税務経理協会, 231-250.
23. 小菅正伸. 2005. 「米国のプロセス・マネジメントの理論」企業会計 75-5: 26-32.

24. 小菅正伸. 2007a. 「日韓企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント」 産研論集（関西学院大学産業研究所）34：1-10.
25. 小菅正伸. 2007b. 「日本企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント——パイオニア(株)の事例を中心として——」 商学論究（関西学院大学）54-4：1-29.
26. 小菅正伸. 2008a. 「時間主導型 ABC の有用性——ビジネス・プロセス・マネジメントの視点から——」 商学論究（関西学院大学）55-4：1-37.
27. 小菅正伸. 2008b. 「時間主導型 ABB の機能——ビジネス・プロセス・マネジメントの視点から——」 産業経理 68-1：69-77.
28. 小菅正伸. 2008c. 「プロセス指向の管理会計理論の構想」 商経学叢（近畿大学）55-1：131-139.
29. 小菅正伸. 2009. 「ビジネス・プロセス管理会計論の基本問題」 商学論究（関西学院大学）56-4：1-29.
30. 小菅正伸・朝倉洋子・木村麻子. 2006. 「松下電器のプロセス・マネジメント」, 李健泳・小菅正伸・長坂悦敬編著. 2006. 『戦略的プロセス・マネジメント——理論と実践——』 税務経理協会, 199-217.
31. 小菅正伸・朝倉洋子・木村麻子・豊田尊久. 2006. 「日本企業のプロセス・マネジメント——実態調査と事例研究にもとづいて——」 会計 170-2：25-38.
32. 三枝 匡. 2001. 『V字回復の経営——2年で会社を変えられますか 実話をもとにした企業改革ドラマ——』 日本経済新聞社.
33. 坂手啓介・山口直也・長坂悦敬・李健泳. 2006. 「日韓企業におけるプロセス・マネジメント」 会計 170-5：98-112.
34. 篠崎 晃. 2002. 『松下電器の「破壊と創造」』 実業之日本社.
35. 白水和憲. 2004. 『松下電器、中国大陸新潮流に挑む』 水曜社.
36. 財部誠一. 2001. 『松下電器に明日はあるのか』 PHP 研究所.
37. 財部誠一. 2004. 『松下電器「V字回復」の本質——組織はいかにすれば生まれ変わるか——』 PHP 研究所.
38. 財部誠一. 2006. 『中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか』 PHP 研究所.
39. 竹内一正. 2006. 『松下！ なぜ「危機を飛躍」にできたのか』 大和書房.
40. 立石泰則. 2001. 『ソニーと松下——二十一世紀を生き残るのはどちらだ——』 講談社.
41. 中村邦夫. 2002. 「松下電器——グループ力の原点——」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 27-8：36-47.
42. 中村邦夫. 2005. 「『メイド・イン・ジャパン』を鍛える」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 30-9：22-37.
43. 長坂悦敬・坂手啓介. 2005. 「日本企業のプロセス・マネジメントの実態」 企業会計 75-5：33-41.
44. 西野和美. 2004. 「松下電器産業——DVD レコーダーの断トツシェア戦略——」, 伊丹敬之・西野和美編著『ケースブック経営戦略の論理』 日本経済新聞社, 106-116.

45. 日刊工業新聞社取材班編. 1998. 『革新 松下電器——グローバル&グループ経営で拓く新世紀——』日刊工業新聞社.
46. 日刊工業新聞特別取材班. 2002. 『松下電器V字回復への挑戦——変わるモノづくり現場——』日刊工業新聞社.
47. 日経産業新聞編. 2004. 『松下の中村改革』日本経済新聞社.
48. 日本経済新聞社編. 2002. 『松下復活への賭け』日本経済新聞社.
49. ビジネスプロセス革新協議会編. 2005. 『ビジネス・プロセス・イノベーション——企業価値創造の15事例——』マネジメント社.
50. 平岡秀福. 1995. 「プロセス・マネジメントのための管理会計システム」産業経理 55-2: 92-103.
51. フランシス・マキナニー. 沢崎冬日訳. 2007. 『松下ウェイ——内側から見た改革の真実——』ダイヤモンド社.
52. 森 一夫. 2005. 『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社.
53. 門田安弘・李健泳. 2005. 「プロセス・マネジメントの概念的枠組みと管理会計」企業会計 75-5: 18-25.
54. 山本亘苗. 2009. 『私が学んだ、非常時の松下経営』中経出版.
55. 吉本哲也. 2004. 「松下電器産業の事業ドメイン会社体制」企業会計 56-5: 650-656.
[注] その他、パナソニック(株)が公表している有価証券報告書、事業報告書、アニュアルレポート、企業説明会での資料等も活用している。