

✕✕ 企画論文 ✕✕

日韓企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント

小 菅 正 伸

1 はじめに

今回、本誌の企画特集として「日韓企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント」を企画した。この企画において、日本企業の競争優位性をさらにいっそう高めるためには、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とを明らかにしたい。これこそが本特集号を編纂した意図である。このような狙いのもと、本号では、タテ割り型組織としての部門を中心に経営資源の配分と管理を行うことにより惹き起こされるさまざまな問題点に対して、日韓企業が如何にそれを克服しようとしているのかに関して、先進的な事例を中心に紹介し、検討する。

もともと本特集号の執筆者は、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（委員長：李健泳新瀉大学教授）のメンバーを中心としている。この研究プロジェクトは2001年にスタートし、現在まで以下の目的を達成するために、さまざまな活動を展開している。

- ① 内外の既存の文献研究を通じて、ビジネス・プロセス・マネジメント（以下、BPM）の現状を明らかにし、それを踏まえて独自の新しいBPMの理論的な枠組みを構築する。
- ② 日本・韓国・台湾の企業におけるBPMの現状を企業訪問調査によって把握し、事例研究として整理する。
- ③ 文献研究と企業訪問調査の研究成果をも

とに日・韓・台3カ国の主要企業に対してアンケート調査を実施し、分析を行う。

すでに本研究の成果の一部は、『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」および李・小菅・長坂編著『戦略的プロセス・マネジメントー理論と実践ー』（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）（税務経理協会刊、2006年3月）として公表されている。今回ここで紹介し、検討している5社の事例は、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から得られた知見を共同研究成果としてとりまとめたものである。

そこで、以下では、順序として、まず本研究プロジェクトのテーマであるBPMについて、その本質・意味内容・意義を中心に、われわれが今まで獲得してきた共同研究成果の概要を紹介する。次に、本研究のための概念的な枠組みを提示し、それにもとづいて実施したアンケート調査結果について日韓企業におけるBPMの一般的な特徴を明らかにする。そして、最後に、本特集号に寄稿して頂いた5編の論文について、その概要を紹介する。これらの一連の考察が、わが国企業における企業価値創造のための、新しい管理システムを構築することへの一助となれば望外の喜びである。

2 ビジネス・プロセス・マネジメントの意義

2.1 ビジネス・プロセス・マネジメントの本質

本特集号のテーマであるビジネス・プロセス・

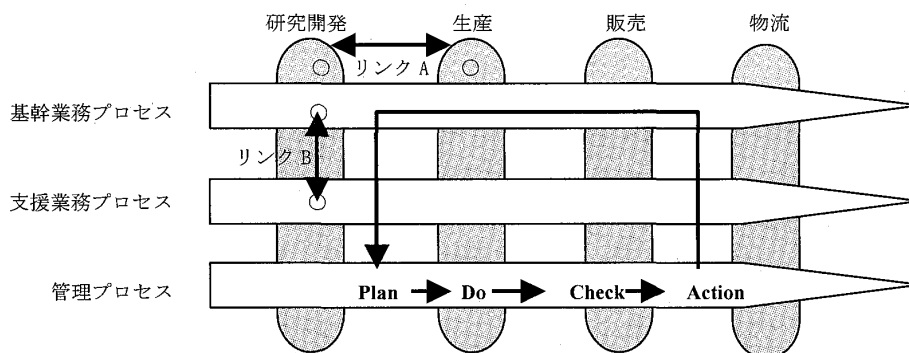
マネジメント（BPM）とは、「従来の企業内外の壁を破り、情報や資源を共有し、業務をくくって連結・結合させて、その流れをプロセスとして捉え管理するもの」である。BPMは、企業内部の機能や部門の壁を乗り越えて行われるプロセス管理（企業内部のビジネス・プロセス・マネジメント）と、企業間・国境の壁を乗り越えて行われるプロセス戦略（企業外部のビジネス・プロセス戦略）の2種類に分けられる（なお、以下の詳細に関しては、門田・李 [2005] および李・小菅・長坂 [2006] の第1章を参照されたい）。

企業内部のビジネス・プロセス・マネジメントはビジネス・プロセスを対象とし、次の図表1が示しているように、機能組織上でのマネジメント・サイクルを回す「管理連鎖」とビジネス・プロセスの「価値連鎖」との最適なバランスを図ることを狙いとしたものである。したがって、これは、プロセス間の滞留をなくし、プロセスの生産性を高め、企業価値を向上させるための管理技法（すなわち、狭義のBPM）であ

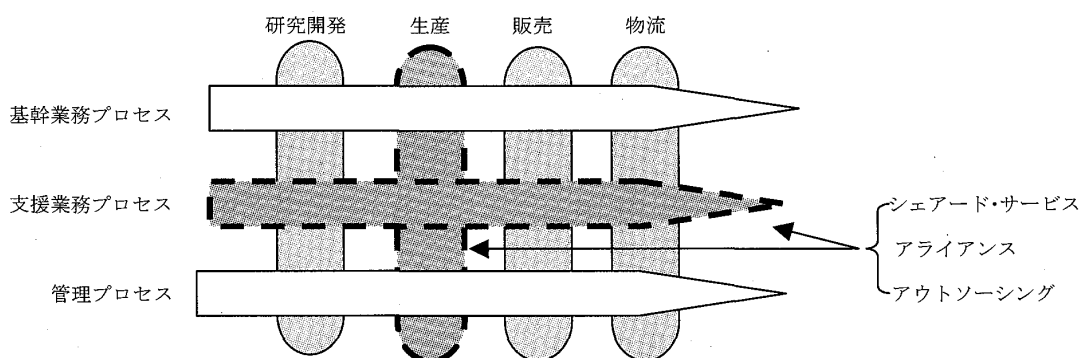
る。

一方、企業外部のビジネス・プロセス戦略は国内外を問わず、企業を取り巻く環境の変化に応じて、当該企業の企業戦略にもとづき、企業間の壁を取り壊し、ビジネス・プロセス・ネットワークを構築し、ビジネス・プロセスの選択・集中・提携を図るものである。これは、ビジネス・プロセスに係る各種の経営資源を戦略実行上流動化させ、事業レヴァレッジ（営業利益の変動率/売上高の変動率）を高め、その結果として企業価値を向上させようとする戦略である。かかるビジネス・プロセス戦略（あるいは、ビジネス・プロセス・ネットワーク戦略）においては、次の図表2が示しているように、当該企業にとってコア・コンピタンスになるビジネス・プロセス以外のものを企業外部から求める、いわゆるコラボレーション戦略や戦略的な企業間の提携（プロセス・アライアンス）、ビジネス・プロセスの一部をアウトソーシングあるいはシェアード・サービスなどに依存するなど、多様な個別的選択の事項を検討し、その実行を計画・

図表1 企業内部のビジネス・プロセス・マネジメント



図表2 企業外部のビジネス・プロセス戦略



実施することによって、自社の競争優位の確保を目指すのである。

このようなものとしての「企業の戦略的なプロセス構築」は、一般に次のような類型に区分される。

- ① 既存の価値連鎖のうち、競争優位のカギと思われる機能だけを選択し、それだけは自社内に保有し、それ以外はアウトソーシングし、低コストで活動を行う。
- ② 既存の価値連鎖の中で、高い付加価値を産み出していると思われる部分だけに事業を特化し、それを多数の企業に提供することで当該部分の寡占状態の構築を目指す。
- ③ 既存の価値連鎖の中で不要と判断した機能を除去し、顧客満足の向上に努める。
- ④ 既存の価値連鎖では顧客のニーズに対して充分に対応できない場合、新たな機能を加えることにより、更に多くの付加価値を産み出す。

以上の類型からも明らかなように、企業外部のビジネス・プロセス戦略は、どのようなプロセスを選択し、どのようなプロセスに集中するか意思決定に他ならない。

2.2 ビジネス・プロセス・マネジメントの意味内容、目的、および実行の効果

すでに論じたように、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]。そして、それが重視される理由には次の3つが考えられている [IMA, SMA No.4NN, §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、業績の改善のカギである。
- 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。

なお、BPMでいう「プロセス」とは、顧客価値の創出に向けて相互依存的な多様な活動群により構成され、そのインプットとアウトプットが明確に識別できるものである。プロセスは管理対象のレベルによって階層性をもち、一般的には次の3つに分類される [IMA, SMA No.4NN, §26-31]。

- ① 基幹プロセス：顧客のために創造される価値に直接的に影響を及ぼし、競争優位性を創造するための基礎である。
- ② 管理プロセス：基幹プロセスを実現可能にするために実行される。顧客価値を直接的に創造しないが、顧客に信頼性の高い製品・サービスを創造する組織能力にとって不可分であり、これに対して適切な管理がない場合には顧客価値を破壊する可能性がある。
- ③ 支援プロセス：人的資源、製品開発、IT、環境管理を含むものであり、事業を管理することの一部で、顧客の要求ではないもの（たとえば、政府規制）に対する応答であって、これを無視することはできないが、現在の顧客のために価値を創造するものではない。

BPMの目的は、以下のことを通して、職能横断的、組織横断的なイニシアティブの焦点・能率・有効性の改善に貢献することである [IMA, SMA No.4NN, §10]。

- ① 顧客への最適な価値提供
- ② プロセスに対する業績要求の明確化
- ③ 顧客や取引上のパートナーが持っている業績要求の達成
- ④ 価値連鎖からの、浪費や不必要な活動の除去
- ⑤ 不必要なコストと活動の削減・除去による自社とパートナーの収益性の改善
- ⑥ パートナーとのベスト・プラクティスの

創造と共有

- ⑦ 顧客の要求の変化に対する価値連鎖の応答性と弾力性の向上

BPMは継続的な努力であり、それは決して完結するものではなく、安定したものでもない。BPMは「学習する組織」に達するためのカギであり、そこにおいて大切なことは、組織構成員の意識であり、共同と改善という組織文化である [IMA, SMA No.4NN, §126]。

一般に、BPMを実行することで得られる効果として、次の2つが指摘されている [IMA, SMA No.4NN, §4]。

- ① 経営管理者の意識とものの見方が変わり、組織横断的に積極的に連携するようになる。その結果、継続的かつ定量的な業績改善を追求する組織風土が形成される。
- ② プロセス業績に影響を与える活動や資源に対して集中的に努力を投入することにより、顧客価値の創造を支援し、組織がその構造と作業の流れを再考することに役立つ。

BPMを実行することにより実現されるであろうベネフィットについて、それをより具体的な形で列挙したものが次の10項目である [IMA, SMA No.4NN, §34]。

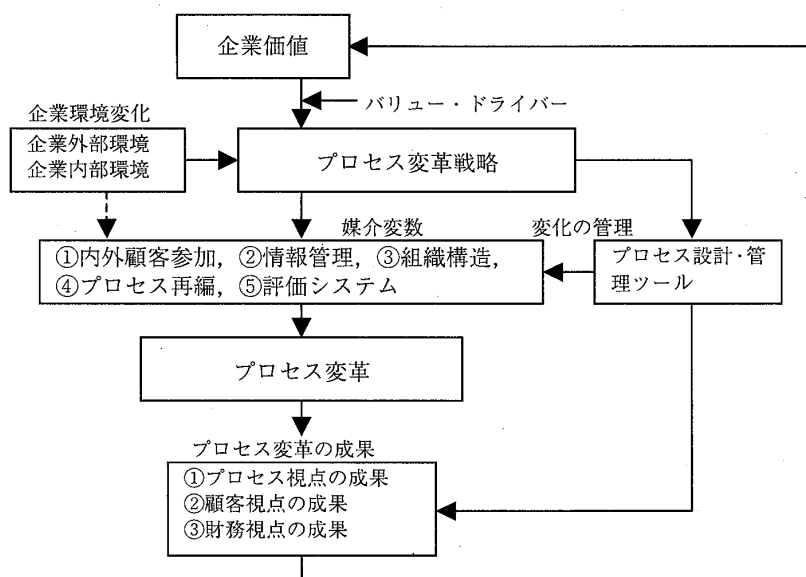
- ① 顧客満足と顧客ロイヤリティの増大
- ② 組織と価値連鎖の収益性の改善
- ③ 顧客の要求の変化に対する弾力性・応答性の増大
- ④ 誤ったコミュニケーションの減少
- ⑤ 主要活動を遂行する際の有効性と能率の増大
- ⑥ 浪費の削減と遅延の減少
- ⑦ 価値非付加的な作業の除去
- ⑧ 製品・サービスの市場への導入時間の短縮
- ⑨ スピード、応答性、焦点などの改善による競争上のポジションの向上
- ⑩ 職能上の境界や組織上の境界を越えた、価値連鎖における活動とアウトカムの統合

3 調査研究のための概念的枠組みと調査の概要

3.1 調査研究のための概念的枠組み

われわれは、本研究プロジェクトの調査研究のために、次の図表3のような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に関する実態調査ならびにインタビュー調査を実施した。

図表3 本研究の概念的枠組み



日韓企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント

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、と想定する。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、プロセス変革をもたらす成果（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。

3.2 調査研究の概要

本調査研究は、もともと日本学術振興会「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、3カ国で企業実態の把握およびそれらの比較分析を進めている（なお、本特集号では日韓企業の事例を中心として編纂しており、台湾企業に関しては扱ってはいない。台湾企業におけるBPMに関しては、また別の機会に検討することにした）。

本調査では、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（この質問表については、李・小菅・長坂 [2006] の中にこれが付録として収録されているので、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 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

日本企業の調査は、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、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]

図表4 回答企業の業種内訳

業 種	日 本		韓 国	
	企業数	パーセント	企業数	パーセント
電気・電子機器	35	18.1%	13	13.0%
石油・化学・ゴム	32	16.6%	12	12.0%
機械・精密機器	28	14.5%	4	4.0%
食料品	23	11.9%	18	18.0%
運送用機器	11	5.7%	14	14.0%
繊維製品	7	3.6%	4	4.0%
パルプ・紙	4	2.1%	2	2.0%
医薬品	6	3.1%	5	5.0%
鉄鋼・金属・非鉄金属	16	8.3%	9	9.0%
ガラス・土石製品	3	1.6%	1	1.0%
その他	18	9.3%	17	17.0%
無回答	10	5.2%	1	1.0%
合計	193	100%	100	100%

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。

他方、韓国企業の調査では、上場企業515社と KOSDAQ 登録企業の中の製造業者312社の合計827社を対象に質問紙を発送した。さらに一部の企業に対してはインタビューを実施して、105社の質問紙を回収したが、有効回答は100社であった。質問紙の発送・回収は2004年2月から同年5月までの約4カ月にわたって実施された（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、李・小菅・長坂 [2006] の第9章～第10章、坂手・山口・長坂・李 [2006] を参照されたい）。

回答企業の業種の内訳は前頁の図表4の通りである。回答企業の従業員数に関しては、1,000人以下の企業の割合は日本企業で59.5%（115社）、韓国企業で48.0%（48社）となっており、最も高い割合を占めている。なお、日本企業では10,000人を超える企業が11.9%（23社）、韓国企業で5,000人を超える企業は11.0%（11社）となっている。

3.3 本調査研究から得られた知見

われわれの共同研究では、日韓企業のプロセス変革に係わる諸要因（内外顧客参加、プロセス管理ツール、競争要因）に関する分析結果から判断するかぎり、両国企業を対比した場合、プロセス変革の重点が異なることを見いだした。日本企業がプロセス変革の重点を企業内部プロセスの効率性の向上におくという傾向があるのに対し、韓国企業では企業外部からのインプットを合理化することを通じてプロセスの効率化を図る傾向がより強く見られる。詳細な分析は今後の課題であり、また、アンケートの集計結果ならびに統計的分析に関してここで詳細に検討する余裕はないため、両国企業を対象としたアンケート調査から得られた知見を以下に列挙

するだけにとどめておく（調査結果の記述統計ならびにその分析に関しては、李・小菅・長坂 [2006] を参照されたい）。

1. 韓国企業は日本企業に比べて全般的に成果に対する満足度が高い。
 - ・「生産コストの低減」に関しては、日韓企業はともにプロセス変革の成果として満足している。
 - ・日韓企業は、ともにプロセス変革が未だ市場占有率向上、顧客定着率向上などの顧客の視点での成果にはそれほど結びついてはいない。
 - ・日本企業においては、韓国企業に比べてプロセス変革が顧客満足度向上に貢献していない。
 - ・日本企業では、プロセス改革が売上高増加と販売費の低下についての満足度を高めている。
 - ・韓国企業では、調達プロセス改革の効果が明確に認められ、財務の視点および顧客の視点におけるほとんどの指標で満足度を高めている。
2. 韓国企業の BPM は「アウトプット志向」である。
 - ・IT革新が組織横断的なマネジメントへの革新を必要とし、内部・外部のプロセス全般において、業務のスピードアップを主目的としてプロセス改善が実施され、各種のITツール（たとえば、ERP、ナレッジ・マネジメント、SCM、データ・マネジメント、CRM など）が積極的に導入されている。
 - ・BPM は、タテ割り型組織をベースに、組織横断的活動の仕組みを活用することで、これを実施している。
 - ・重要なビジネス・プロセスとして、研究開発プロセス、生産プロセス、物流プロセスが注目されている。
 - ・プロセス変革は、生産コストの低減だけではなく、顧客満足度の向上と売上高の増加

へとつなごうとするものであり、企業内部のビジネス・プロセスの効率化と財務面での効果を図る傾向が見られる。

3. 日本企業の BPM は「インプット志向」である。
 - ・競争激化が組織横断的なマネジメントを必要とさせ、企業内部のビジネス・プロセスを中心に、業務のスピードアップを主目的としてプロセス改革が行われている。
 - ・IT ツールの導入は韓国企業に比べて慎重に行われている。
 - ・韓国企業の場合と同様、BPM は、タテ割り型組織をベースに、組織横断的活動の仕組みを活用することで、これを実施している。
 - ・重要なビジネス・プロセスとして、調達プロセス、研究開発プロセス、生産プロセスが注目されている。
 - ・プロセス変革は、生産コストの低減に効果をあげ、投入物・企業内部のビジネス・プロセスの効率性を向上させることを図る傾向が見られる。
4. IT ツールや情報共有化手段の導入とプロセス改革の間には密接な関連性があり、プロセス改革に適合したIT導入が必要である。韓国企業の場合、日本企業と比較してIT投資は、積極的にこれを行っている。
5. 業務を基準としたプロセスの改革の実施度合いについて言えば、日本企業での「全面改革」、韓国企業の「改革」では、両国ともに物流、調達、倉庫管理の順が多い。したがって、日韓ともにサプライチェーンを強化しつつ、生産プロセスの改善を図ってきたことがうかがえる。
6. サプライチェーンの強化に加え、日本では研究開発プロセスの改革に取り組んできた企業が多いのに対し、韓国では販売やアフターサービスといったサプライチェーンの川下の改革に取り組んできた企業が多い。
7. 日本企業では、従来は、企業内支援・管理

プロセス、企業内基幹プロセスの改革が中心であったが、今後、B to B、B to C プロセスの改善が進められようとしている。特に、B to C プロセスについては全面改革の様相を呈していることが明らかになった。

以上、本調査研究により、日韓企業における BPM の一般的な特徴や傾向が明らかになったが、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が今後不可欠である。

そこで、本特集では、日本と韓国の企業の中から優れた BPM を実践していると思われる 5 社を選び、そこにおける BPM の実践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。読者への便宜を図るため、次節ではこれら 5 つの事例について簡単に紹介する。

4 日韓企業における BPM：5 つの事例研究

4.1 キヤノンの子会社N社の事例：朝倉・坂手・長坂・木村論文

朝倉洋子氏（大阪国際大学）・坂手啓介氏（大阪商業大学）・長坂悦敬氏（甲南大学）・木村麻子氏（九州産業大学）による共同論文は、キヤノンの子会社であるN社における BPM の事例を採り上げている。このN社では必ずしも明確に BPM を行っているという自覚をもってはいないようであるが、KPI（key performance indicators, 主要業績指標）の設定やプロセスにおけるベスト・プラクティスの設定、トップの方針と現場プロセスとの有機的な連結など、かなり先進的な BPM を行っている。たとえば、直接業務だけでなく間接業務についてもステッ

プ管理、LB、目標達成のためのルーチン業務の設定、活動管理の指標の設定とそれによる管理などが行われている。

キャノンの子会社であるN社では現場創発型のBPM活動が特徴的であり、これが想像以上の改善効果を生みだしている。社内業務プロセスは戦略に従うものでなければならないが、生産革新のソリューションを現場から発信することによって、むしろ戦略の選択肢を増やすことがN社において実現されている。N社においては、BPMを行うことの重要性はこの戦略の選択肢を増やすところにあるものと思われる。

4.2 トヨタ自動車の事例：今井論文

次の今井範行氏（名城大学）による論文は、トヨタ自動車におけるBPMの事例を扱っている。そこでは、トヨタにおけるビジネス・プロセス改革の経緯とその特徴、現状と今後の展望が論じられている。

今井氏が論じているところによれば、トヨタ・グループは1990年代半ばから、成長と効率の同時実現に向けて、ITを戦略的にフルに活用した形でのビジネス・プロセス改革を積極的に推進し、現在の高い企業競争力と強靱な企業体質を構築してきた、という。氏は、トヨタ自動車における経緯の概観から得られる示唆として、今後のビジネス・プロセス改革に求められる視点を論じている。そこでは、グローバル化による熾烈な競争のなかで生き残っていくために自らの競争力（コア・コンピタンス）を一段と強化・向上させると同時に、グローバル・マーケットでの成長を着実に成し遂げるための極めて重要な必要条件の1つとしてビジネス・プロセス改革を通じたグローバルなビジネス・プロセスの標準化・効率化が検討されている。

4.3 ヤンマーの事例：山口・長坂・坂手・李論文

第3の事例は、山口直也氏（新潟大学）・長坂悦敬氏（甲南大学）・坂手啓介氏（大阪商業

大学）・李健泳氏（新潟大学）による共同論文である。これはヤンマーにおけるBPMの事例を取り上げている。ここでは、BPMの視点から、ヤンマー・グループの一連の改革について検討している。まず、ヤンマー・グループの概要が論じられ、同グループが2002年度から取り組んできた一連の経営改革の概要が説明されている。事業構造改革によって改編された組織構造の特徴とヤンマーにおけるBPMの特徴が明らかにされている。

ヤンマー・グループは、プロセス間の連携を重視した事業構造改革を進めた結果、プロセス・ベースで管理するための基盤を整備するとともに、YISSやYCSといったシェアード・サービス子会社をグループ経営のための基盤強化の一環として活用している。それらの子会社は、経営改革に対する情報システム面での支援や資金面からの内部統制といった、グループ経営にとって不可欠かつ基幹的な業務を担っている。

4.4 韓国・LG電子の事例：李・田・車論文

第4の事例は、李健泳氏（新潟大学）・田雄秀氏（韓国・檀国大学）・車敬換氏（韓国・LG電子）による共同論文である。それは韓国のLG電子におけるBPMの事例を取り扱っている。この論文では、LG電子におけるBPM導入過程とBPMの管理体制について論じられている。まず、LG電子の会社概要と中長期戦略、ならびに最近の財務業績が概観されている。次いで、LG電子のBPMの体系とプロセス管理組織について詳細に考察されている。

LG電子は、2004年に入ってBPM導入のためのパイロット・テストを行い、その年の下半期から全社的にBPMの構築を開始し、IT革新を背景として、現在もそれを積極的に推進している。BPMモデルの実現はIT革新なしでは成し遂げられないが、IT革新はBPM構築のイネーブラーとして位置付けるべきものである。LG電子の事例からは、BPM構築が多くの経営資源の投入を必要とするから、トップ・マネ

ジメントの推進意思が極めて重要であること、そしてBPMが競争優位を確保する重要な手段であることが明らかにされている。なお、LG電子のBPMについては、安[2005]および安・長坂[2006]にも詳細な検討がなされているので、それらも併せて参照されたい。

4.5 韓国・KTの事例：孫・李論文

第5の事例は、孫炳圭氏（韓国・淑明女子大学）・李健泳氏（新潟大学）による共同論文である。それは、韓国のKT（Korea Telecom）におけるBPMの事例を取り上げている。

KTにおけるBPMの中心的な課題は、非能率的なプロセスに存在する浪費要素を除去することであり、それを実現するためにプロセスを再設計し、結果として顧客を満足させようとする、そして、そのように改善されたプロセスを持続的に評価して維持・発展させることが重要視されている。KTは公共企業であったが、民営化される過程で競争に勝ち進むために顧客満足の目標を強調する必要がある。さらに、その目標を達成するために、プロセスの革新を通して顧客に最大の価値を提供できる能力を築く必要がある。

この論文では、まずKTの会社概要が紹介され、BPM導入の経緯と背景が明らかにされている。KTがどのようにBPMを導入したのか、現在どのような戦略でBPMを適用しているのかが検討されている。さらに、KTが構築したBPMの体系と、BPMによって実際にプロセスがどのように管理されているのかが、それぞれ検討されている。KTは、2008年にBPM導入完了を目指して、現在はBPMを戦略的な次元から導入する試みを始め、導入の初期段階としてIT基盤と連携を取りながら積極的な展開が推進されている。

5 おわりに

情報化時代の競争環境下では、顧客志向の経

営とそれを支援する経営管理技法が求められている。顧客志向の経営を実行するためには企業間・部門間の壁を取り壊し、顧客に提供される価値を高め、企業価値を最大化させるBPMが必要になってくる。われわれは、組織横断的なBPMを、企業内部の壁を取り壊し、価値連鎖と管理連鎖の最適化・統合化を図る「企業内部のビジネス・プロセス・マネジメント」と、企業間の壁を取り壊し、プロセス・ネットワークを構築し、プロセスの選択・集中・提携を図る「企業外部のビジネス・プロセス戦略」とに分けて理論構築を行っている。

しかし、ここで注意しなければならない点は、企業内部のBPMに関しては、BPMとファンクショナル・マネジメントとが共存する必要がある、ということ認識することの重要性である。企業内部のBPMは、タテ割り型職能組織を前提とした組織横断プロセスの「価値連鎖」と当該諸ビジネス・プロセスを管理するクロス・ファンクショナル組織の「管理連鎖」のバランスの取れたマネジメントが必要である。

本稿の冒頭で問題提起したように、「顧客重視・アジリティ重視の経営」、「IT革新による情報共有とコントロール領域の拡大」、「競争激化によるバイヤーの交渉権の増大」、そして「SOX法（企業改革法）によるプロセスの明確化」は、わが国企業においてもBPMの効果的な実施を必然的なものにしつつある。本特集で採り上げた5社の事例からもそのような動きを十分に窺い知ることができる。企業価値創造のためにも、ビジネス・プロセスの視点から、トップ・ダウンの「企業外部のビジネス・プロセス戦略」とボトム・アップの「企業内部のビジネス・プロセス・マネジメント」の、両者の調和的な実行が今後さらにいっそう求められることになるであろう。

参考文献

1. Institute of Management Accountants. 2000. *Statement on Management Accounting No.4NN*,

- “Implementing Process Management for Improving Products and Services.”
2. 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.
 3. 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.
 4. 安榮鎮. 2005. 「韓国 LG 電子の事例」企業会計 75-5 : 48-53.
 5. 安榮鎮・長坂悦敬. 2006. 「韓国IT企業のプロセス戦略— LG 電子(株)の事例—」, 李健泳・小菅正伸・長坂悦敬編著『戦略的プロセス・マネジメント』, 税務経理協会, 219-232.
 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. 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.
 8. 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.
 9. 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.
 10. 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.
 11. 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.
 12. 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.
 13. 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.
 14. 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.
 15. 長坂悦敬. 2005. 「企業間のロジスティクス・マネジメントとコスト・マネジメント」, 浅田孝幸編著『企業間の戦略管理会計』, 同文館出版, 81-101.
 16. 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.
 17. 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.