

ヤンマー(株)のビジネス・プロセス・マネジメント

山 口 直 也
長 坂 悦 敬
坂 手 啓 介
李 健 泳

1 はじめに

ヤンマー株式会社（以下、「ヤンマー本社」）は、グループ全体の経営体質強化を目的として、2002年度から「ヤンマー進化計画」に取り組み、ヤンマー本社の分社化とグループ会社の再編を柱とする事業構造改革を進めてきた。同社の組織再編の特徴として、基幹業務についてはプロセス間の連携を重視し、5つの事業分野ごとに、開発、生産から販売・サービスまでの一貫体制の構築を図る一方で、支援業務については、業務ごとにシェアード・サービス子会社を設立し、業務の集約を図ったことが挙げられる。

著者らがビジネス・プロセス・マネジメント（以下ではBPMと呼ぶ）の事例としてヤンマーを選んだ理由は、組織横断のプロセス管理のために機能の集中と機能間の連携を図る組織再編を行っているからである。

本稿では、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する。まず、ヤンマー・グループの概要を述べるとともに、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を説明する。その上で、事業構造改革によって改編された組織構造の特徴を明らかにしながら、ヤンマーのBPMの特徴を明らかにする。

2 ヤンマーの概要

ヤンマー本社は大阪市北区に本社を置くメーカーであり、主に産業用ディーゼルエンジン、農業機械、建設機械を得意としており、特に産業用や農機用のディーゼルエンジンでは非常に高い技術力を有している。同社は、1912年に故山岡孫吉氏が「山岡発動機工作所」として創業し、その後、1952年に「ヤンマーディーゼル(株)」へ、さらに2002年には創業90周年を機に「ヤンマー株式会社」へと社名を変更した。なお、「ヤンマー」という商標は1921年から使用されている¹⁾。

ヤンマーの創業精神とミッションは、以下の通りである。

- 創業の精神：美しき世界は感謝の心から
- ミッション：世界のお客様との相互信頼のパートナーシップのなかで、ともに感動できる価値を創りつづけます。

エネルギー有効活用の先駆者として、資源循環型社会に向けて、ナンバーワン、オンリーワンの商品・サービスを追求しつづけます。

創業精神やミッションに表されているように、同社は、自然との深い関わりの中で事業を展開する企業として、グループとしての発展と地球

1) 「ヤンマー」という商号は、豊作の象徴であるトンボ、その王様であるヤンマートンボからヤンマーと命名され、そこには豊かな暮らしの実現に貢献していこうとの思いが込められている（ヤンマー HP より）。

環境保全との調和の両立を目指している。そのため、同社は1995年に「ヤンマー地球環境憲章」を制定し、2002年には同憲章をヤンマー・グループ全体の「ヤンマー地球環境憲章」に改定し、「セーブ」「クリーン」「リサイクル」の視点で総合的な環境保全活動を推進している。

ヤンマー・グループは、上記の創業精神とミッションに基づき、現在、グループ全体で5つの事業分野と8つの事業セグメントを有している。5つの事業分野は次の通りである。

- ①エネルギー分野－発電機、空調、マイクロガスコージェネレーション²⁾
- ②産業・建設機械分野－産業用エンジン³⁾、建設機械、汎用機器
- ③マリン分野－マリン、海洋設備、大型マリン
- ④農業分野－農業機械、無人ヘリ、家庭菜園、農業施設
- ⑤環境・生活分野－環境システム（環境機器・環境施設）、生ごみ処理装置、クールコン

テナ、生活機器、除雪機

事業セグメントは、農機事業（37.5%）、小型エンジン事業（17.1%）、大型エンジン事業（17.1%）、GHP・発電商品事業（9.2%）、建設機械事業（7.7%）、コンポーネント事業（7.7%）、船用事業（3.5%）、環境ビジネス事業（0.3%）の8つであり、農機事業がグループ全体の売上高の37.5%を占めており、最も事業規模が大きい（カッコ内の数字（%）はグループ全体の売上高に占める各事業セグメントの売上高の割合を示す）。なお、農機事業については、後述する事業構造改革（「ヤンマー進化計画」）にしたがって2002年7月にヤンマー本社の100%子会社にしたヤンマー農機株式会社へと集約を図っている。

ヤンマー・グループの2005年3月期と2006年3月期における連結ベースと単独ベースの業績（要約）は、以下の通りである（図表1-1、1-2）。グループ会社数は、連結子会社63社、持

図表1-1 ヤンマー・グループの財務業績（連結）

2006年3月期		2005年3月期	
売上高	5,295億円	売上高	5,026億円
経常利益	193億円	経常利益	165億円
当期純利益	131億円	当期純利益	75億円
従業員数	15,518人		

図表1-2 ヤンマー株式会社の財務業績（単体）

2006年3月期		2005年3月期	
売上高	1,678億円	売上高	1,613億円
経常利益	76億円	経常利益	46億円
当期純利益	47億円	当期純利益	13億円
従業員数	2,696人		

（出所）ヤンマー HP の「会社概要」より。従業員数は2006年3月20日現在。

- 2) マイクロコージェネレーションシステムとは、数kw～十数kwの超小型のコージェネレーションシステムの事で、超小型とはいえ大型と同様なシステム構成を持ち、主にガスエンジンを原動機として使用する。このシステムの特徴は、ファミリーレストラン、銭湯のような温水の使用量が主な熱主電従型のお客様向けとする事で最大のメリットが出るようになっている。（三和システム株式会社 HP より。
http://www.sanwasys.com/content/micro_co_gene/micro_co_gene.html）
- 3) ヤンマーは世界に先駆けて小型ディーゼルエンジンの実用化に成功し、以来、産業用ディーゼルエンジン業界で世界の生産台数のトップクラスを誇っている（ヤンマーHPより）。

分法適用会社10社である。2006年3月期における連単倍率は、売上高ベース、経常利益ベースとともに約2.5倍となっており、関係会社の事業規模が大きい。これは後述する事業構造改革の影響が大きい。ヤンマー・グループは2002年度からの「ヤンマー進化計画」によって、ヤンマー本社の分社化を進め、同社は、非常に高い競争力を有するエンジン事業だけを残し、他の事業を関係会社に移管している。

なお、2005年3月期における連結売上高5,026億円、連結経常利益165億円、連結当期純利益75億円はそれぞれ対前年度比107%、135%、183%、2006年3月期における連結売上高5,295億円、連結経常利益193億円、連結当期純利益131億円はそれぞれ対前年度比105%、116%、175%となっており、特に当期純利益で高い伸びを示している。これは、事業構造改革が進み、構造改革や資産圧縮に伴う特別損失がなくなり、また、有利子負債の圧縮に伴い、利子費用が減少したことが寄与している。また、2005年3月期の連結売上高に占める海外向け売上高は1,501億円と、海外向けウェイトも約30%まで拡大している。

3 ヤンマーの経営改革

3.1 競争環境の変化

ヤンマー・グループでは、一般消費者に対する系列店経由での販売形態が主流である。しかし、昨今では企業間競争が激化する一方で、顧客との取引形態にも変化がみられる。

競争環境について、主力事業である農機事業は国内市場が成熟期を迎えている。そのため、中国や東南アジアで同事業の強化を図っているが、ライバル企業のクボタが米国での農機事業で高いシェアを誇っているのに対し、中国や東

南アジア市場での事業がヤンマーの業績の牽引役となるにはいまだしばらく時間を要する状況にある。中国についていえば、ヤンマーは中国市場の成長性に期待し、現地生産・現地販売を基本としており、農機の生産から販売までを中国で手がけている。製品については、これまでコンバインの販売が中心であったが、2006年度からは田植え機の販売を始めている⁴⁾。しかし、農機販売はヤンマーの中国事業の約5割を占めているが、全売上に占める中国事業の売上は2%（2005年度時点）に過ぎない。そのため、海外展開を推し進める一方で、既存プロセスの継続的な見直しとその改善が求められている。

一方、取引形態について、これまでは個々の農家との古い付き合いで製品を販売してきたが、IT時代を迎え、今後はスペックや価格の比較による購買がメインになると予想される。しかし、顧客の要求をすべて反映する仕組みはコストがかかるため、ヤンマー・グループでは、組み合わせ可能な標準モデルを顧客に提供するシステムを採用し、エンジン事業から適用し始めている。顧客はこのシステム上で、自分の好みによって組み合わせを選択することが可能となった。

3.2 ヤンマーの経営改革

ヤンマーは、グループ全体の経営体質強化を目的に、2002年度から事業構造改革（「ヤンマー進化計画」）に取り組み、開発、生産から販売・サービスまでの一気通貫の事業体制構築を進めてきた。ヤンマー進化計画の概要は次の通りである。

○グループ連結経営への取り組み

地域軸から事業軸への事業体制の再編、グループ共通機能の集約化・集中化・一元化、ヤンマー本社と事業会社との連携強化

4) ヤンマーの中国事業に関する記述は、『NIKKEI NET：中国ビジネス特集』の阿部修司ヤンマー副社長へのインタビュー記事（2005年11月9日付）に基づいている
http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20051109cd8b9000_09.html。

○事業経営への「質」の向上

製造体質強化、グローバル戦略の展開、自己責任経営（コミットメント目標）、グローバル商品、エンジン事業の強化、開発と生産の国際分業、新興市場マーケティングへの着手

○ヤンマーブランドの価値向上

ブランド戦略室の設置、コンプライアンスの徹底

このうち、「グループ連結経営への取り組み」については、ヤンマーは創業以来90年にわたり、ディーゼルエンジンを事業の中核として多岐にわたる事業をグループとして展開してきたが、事業が拡大する反面で、グループ内で事業の重複や機能の分散化など非効率な面も生じてきたことから、「グループの総合力を発揮できる体制」の構築を目的として、エンジン事業以外の各事業を、顧客を基軸として生産・開発・販売機能が自己完結する体制に再編するとともに順次分社化し、顧客のニーズや市場の変化に迅速に対応することを目指している⁵⁾。

まず、農機事業について、当時、国内市場を中心に農業機械の販売機能のみを有していた販売子会社だった「ヤンマー農機株式会社（以下、「ヤンマー農機」）」を2002年7月にヤンマーの100%子会社にするとともに、海外向け販売部門ならびにヤンマー及び㈱神崎高級工機製作所（100%子会社）の開発・生産部門を移管し、開発・生産から販売まで自己完結した事業体制を構築した。さらに、船舶事業については、プレジャーボート用エンジンのグローバル展開と国内船用市場への更なるサービス向上を目指し、顧客を機軸とした事業展開を図るべく、同年7月に、海外（「Yanmar Marine International BV（本社オランダ）」）と国内（「ヤンマー船用システム株式会社」）にそれぞれ事業会社を設立した。2003年度には、エネルギーシステム

事業を統括する「ヤンマーエネルギーシステム株式会社」を設立し、2004年度には当該計画の仕上げの年として、2004年3月に「ヤンマー建機販売株式会社」を設立、7月にはセイレイ工業株式会社を農機生産機能と建機生産機能に分離し、建機事業をヤンマー内にあった建機事業部と統合し、建設機械事業を統括する「ヤンマー建機株式会社」を設立した。これにより、ヤンマー本社はエンジン事業だけを残した持株会社となり、農機や船用やエネルギーシステムといった市場毎に、「開発、生産、販売・サービス」が一体となって、個々の顧客の要求や期待に応えられる一気通貫の事業体制再編を完了した。

さらに2005年度からは、3ヵ年の新たな中期方針として「Voice 551」をスタートさせた。Voice 551は「成長・拡大戦略」、「体質強化戦略」、「基盤整備」の3つを戦略の柱とし、チャレンジ精神とスピード感をもって、3年間で顧客満足度向上と利益倍増の同時実現を図るとともに、顧客、市場、取引先、社員、地域社会を含めた全てのステークホルダーから評価される「信頼」のブランドの実現と企業価値の向上を目指すものであり、2005年度におけるグループ経営方針は次の通りである。

○成長・拡大戦略

グローバルな事業展開を見据えた販売・サービス網の拡充とオンリーワン技術の確立

○体質強化戦略

全ての業務プロセスでのリエンジニアリングと本社機能のグループ統合化

○基盤整備

グループ連結でのPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルの構築・運用、グローバル化に対応した人材の強化・育成

○ブランド戦略

企業価値の構成要素の明確化とブランド戦略の立案

5) ヤンマー HP「社名の変更ならびに事業体制の再編について（平成14年6月19日）」

(<http://www.yanmar.co.jp/aboutus/whats-new/news-release/0206/conts02.htm>) より。

このように、ヤンマー・グループでは、「グループ経営」、「グローバル展開」、「体質強化」及び「ブランド価値向上」の4つを重視した経営改革に取り組んでいる。2002年度からの「ヤンマー進化計画」では、「グループ経営」の基盤を固めるための事業構造改革に取り組む一方、2005年度からの「Voice 551」では、その組織基盤をもとに、顧客との関係強化と一層のグローバル化を進めることによって、一連の経営改革による経営成果の向上を目指している。特に、「Voice 551」では、ROA（総資本利益率；Return On Assets）、CFROA（キャッシュ・ベースでの総資本利益率；Cash Flow Return on Assets）、売上高伸長率、CS（顧客満足度；Customer Satisfaction）といった成果指標について目標値を明確にし、その実現へのコミットメントを強調している。また、一連の経営改革では、「体質強化」と「ブランド価値向上」を常に重視している。

4 ヤンマーのプロセス・マネジメント

4.1 ヤンマー・グループの組織構造の特徴

前述したように、ヤンマー・グループは2002年度からの「ヤンマー進化計画」において、ヤンマー本社の分社化とグループ会社の再編を柱とする事業構造改革を進めてきた。同グループの組織再編の特徴として、まず基幹業務については、地域軸から事業軸への事業体制の再編を進め、従来、生産機能を一体化する一方で販売拠点を地域ごとに区分して展開していた体制を改め、プロセス間の連携を重視し、5つの事業分野ごとに、開発、生産から販売・サービスまでの一貫体制の構築を図った。さらに、情報システム、ロジスティックス、キャッシュ・マネジメントといった支援業務については、業務ごとにシェアード・サービス子会社を設立し、業務の集約を図った。これを示したものが、図表2である。

このうち、基幹業務について、子会社群とし

てのSBU（戦略的事業単位；Strategic Business Unit）は、ROAやCSの観点から業績評価を行っている。前述した8つの事業セグメント別に資産を割り付けた上で、ROA、CFROA、売上高伸長率、CS指標に関するコミットメントを明確に示し、その達成を求めている。このように、従来の事業部門を分野ごとの分社化によるSBU管理を行うことによって、特に在庫管理に効果を上げている。これまでも在庫削減努力は進めており、早くからJIT生産方式を導入してきたが、ヤンマー・グループは系列店経由での一般消費者への販売形態が主流であるため、思ったほど在庫削減効果は上がらなかった。しかし、ROAに基づくSBUの評価により、短期的に大幅には増やしにくいR（収益；Return）よりは、A（資産；Assets）の削減を通じたROA向上につながる在庫削減に各SBUが努力した結果、効果を上げることができた。また、CSについては顧客へのアンケートや部品のリードタイムなどにより評価しているが、基本的にはCSはROAの参考資料として使っている。

4.2 シェアード・サービス子会社の仕組み

一方、支援業務については、情報システム、ロジスティックス、キャッシュ・マネジメントといった業務ごとにシェアード・サービス子会社を設立し、業務の集約を図っている。ヤンマー・グループのシェアード・サービス子会社の特徴は以下の通りである。

- ①シェアード・サービス子会社が担う業務内容・範囲に関する決定は、ヤンマー本社による厳格な決裁基準に基づく。
- ②シェアード・サービス子会社の外部売上高ならびに設備投融資案件が少ないため、独立性は低い。
- ③2006年9月現在において、情報システム子会社には140名程度、ロジスティックス子会社とキャッシュ・マネジメント子会社にはそれぞれ70名程度の従業員がいる。

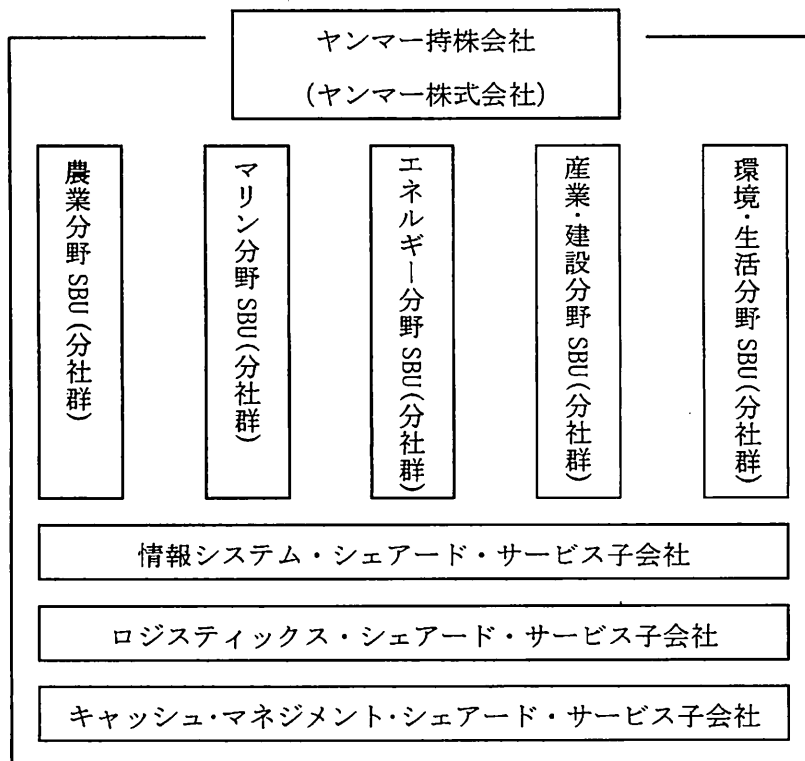
- ④情報システム、ロジスティックス、キャッシュ・マネジメントにおけるシェアード・サービス業務は、ヤンマー本社からの要請というよりは、各SBUの要請で立ち上げて、製品別に行っている。
- ⑤各シェアード・サービス子会社はコスト・センターとして運営し、各部門が受けるサービスと共用の部分に分けて業務委託料を交渉した上で、サービス単価表を作り適用する。
- ⑥単価はアウトソーシングするときよりも安くならなければならない。
- ⑦シェアード・サービスを始めようとするときは、ベストな人材で立ち上げたいためにヤンマー・グループ全体から人を集めるが、各SBUにも関連業務の人材を残さなければならないため、人的資源の配分が難しい。
- ⑧シェアード・サービス子会社の役員には本社の管理職が兼務を行い、組織の縦と横のコミュニケーションを円滑にする役割を負う。

⑨管理職については、適性や過去の職務経歴をもとに、グループ会社とシェアード・サービス会社間で人事異動がある。部長クラス以上は人事交流が中心である。

⑩新規採用について、今後は子会社独自の採用を中心とする。

このうち、情報システム子会社（「ヤンマー情報システムサービス株式会社（YISS）」）は、1986年9月にヤンマーの情報システム部門を機能分社化して設立したヤンマー・グループ中核のソフトウェア会社であり、1960年以来ヤンマー・グループで培われた生産管理・販売管理・経営管理等の情報処理の経験と技術を基盤に、ヤンマー・グループの情報システム分野の中核としての役割を果たしている⁶⁾。YISSの業務には大きく分けて、グループ経営方針に沿ったアプリケーション開発とシステム改善、基幹システム・情報系システムの導入・運用までのシステ

図表2 ヤンマー・グループの組織構造



6) YISSのHPより (<http://www.yanmar.co.jp/yiss/>)。

ム設計、システム導入後の運用指導・メンテナンスの3つがある。情報システムについて、ヤンマー・グループとしては、汎用のERPパッケージをそのまま使うことは不可能で、ヤンマーにあったカスタマイズは必須であり、それは継続的に行わなければならないと考えている。そのため、ヤンマー本社の経営企画部の方針に基づいてシステム開発が行われ、これを受けて実際のシステム開発をYISSが担当し、ヤンマー・グループの経営方針に沿ったアプリケーション開発とシステム改善を行っている。

ヤンマー・グループでは、情報システムを次のように基幹システムと情報系システムの2つに分けて考えている。

●基幹システム：

生産管理システム、技術情報システム、顧客情報管理システム、市場品質情報システム、製品販売管理システム、部品販売管理システム、部品情報システム、商流情報システム、ディーラーシステム、海外統合情報管理システム、会計情報システム、連結予算システム、人事情報システム

●情報系システム：

- 情報の共有・活用化—電子メール、公式文書、スケジューラ、掲示板
- 定型業務の効率化—業務のフロー化、意思決定の迅速化、情報・帳票の電子化
- 非定型業務の支援—各種統計・管理資料

また、近年、ヤンマー・グループは、ヤンマー本体の経営企画部主導で全体最適を志向する一連の改革を進めているが、YISSはこれら改革に伴う情報システム改革に重要な役割を果たしている。そのため、YISSとヤンマー経営企画部との人事交流が不可欠なものとなっている。

キャッシュ・マネジメント子会社（「ヤンマークレジットサービス株式会社（YCS）」）は、ヤンマーとヤンマー農機が折半出資して1993年1月に設立した会社であり、もともとは農機販

売金融（農機リース、クレジット）を目的としていた。依然として事業の大半は農機販売金融であるものの、ヤンマーの事業構造改革に伴い、金融子会社としての機能を強化し、同社はシェアード・サービス子会社として、ヤンマー・グループの資金調達とグループ企業間決済を一括して担っている。YCSの業務としては、事業会社・グループ会社間の出納業務一元化と貸付業務、会計システムの一元化による提携業務の簡素化が挙げられる。

現在、ヤンマー・グループでは、グループ会社の資金調達を同社のもとで一元化するとともに、グループ会社間の決済について、同社を介して行うことによって、YCSが各グループ会社の融資残高を一括管理している。YCSは、各グループ会社についてコミットメントラインを設定した上で、コミットメント・フィーと融資残高に応じた金利収入を受け取る。なお、融資条件（金利）は全グループ会社一律であり、ヤンマー本社が決定する。また、YCSは、グループ会社の営業入金プーリングも行っており、資金の有効活用を図っている。さらに、YCSが同社の業務遂行を通じて付加的に果たす重要な機能がある。同社はグループ会社の資金調達とグループ会社間の決済を一括して担うことによって、ヤンマー・グループ内での全ての現金の流れに関与するため、全てのグループ会社の財務状況をリアルタイムに把握することができる。そのため、結果的に、同社は資金面からヤンマー・グループの内部統制機能を果たすことができる。

現在のところ、YCSの業務は国内金融業務に限定されているが、今後は海外金融業務・外国為替リスク管理業務への機能拡大も課題として考えられる。しかし、将来的な機能追加については、あくまでヤンマー本社の決定によって行われる。

4.3 内部統制の強化とBPM

エンロンやワールドコムの子会社決算事件をき

かけに、その再発防止のために成立した米国の企業改革法（Sarbane-Oxley Act；SOX法）では、経営者が財務諸表の信頼性を保証する内部統制の構築と説明責任を義務付けている。日本でも、SOX法を参考に金融庁が2005年7月に草案（『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準』）を公表し、2008年度決算からの適用を目指している。このような経営者や監督機関による内部統制機能の強化は、必然的にビジネス・プロセスが適切に文書化され管理されていることを要求するものである。ヤンマーは非上場企業であるため、上場企業のような法的規制は受けていないが、大企業として、さらに銀行からの要請もあり、上場企業のようなシステム作りを行っている。特に、2年前からの監査法人の要求により、図表3のようなプロセスまで下った監査が増えてきている。

4.4 ヤンマーにおけるABC/ABM（活動基準原価計算/活動基準原価管理）

ヤンマーでは、1995年ごろからABC/ABMを導入したが、3年ほどで適用を取りやめている。同社のABC/ABMは社長の決断を受け、経営企画部の主管によって導入された。同社ではコンサルティング会社のサポートを受けながら、パイロット・ケースを実施していったが、現場で情報入力を行う経理サイドと、管理サイド・営業サイドとの間で温度差が生じた。管理サイド・営業サイドとしては詳細な情報に対するニーズがある一方で、経理サイドとしては業務負担が増えることに対する不満が生じていったためである。また、アクティビティとコストの関係分析は手間ばかりかかる一方で、激しく

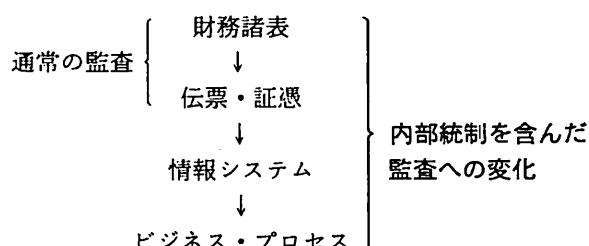
変わる企業環境に対応できない、新しい技術やWeb技術の変化、外部との業務提携などでアクティビティ単位のコストの算定が難しい、といった問題もあり、結果的に導入を中断することとなった。

4.5 BPMとプロセス管理指標

前述した、内部統制の強化に伴うビジネス・プロセスの可視化の必要性、ABC/ABMの経験、さらにはプロセス間の連携を重視した事業構造改革の特徴といったことから、ヤンマー・グループでは今後、プロセス・ベースでの管理体制とそのための管理指標の重要性が一層高まるものと思われる。現在のところ、ヤンマーでは業務プロセスの評価の際に、調達、生産、研究開発、倉庫管理、リサイクルの各プロセスに関しては、主に、コスト、品質、時間に関する指標で評価している。しかし、調達プロセスでは上記の3つの指標の他に継続性を、リサイクルプロセスでは環境面への影響も重視したうえで総合的に評価している。また、物流プロセスについてはコスト、販売プロセスについては時間に関する指標で評価している。一方、海外企業との連携プロセスや管理プロセスの評価は行っていない。

ヤンマー・グループでは、組織横断的なプロセス・ベースでの管理の仕組みを考えているが、自社が強みを有するプロセスに関する知識は、社内で共有できるほど明確化されていないのが現状である。また、その評価指標の定めが簡単ではないために、進んでいないのが現状である。例えば、評価指標の20%はプロセス・ベースで、残り80%は自部門ベースで定め、業績評価を行

図表3 内部統制の強化に伴う監査内容の変化



うことが考えられる。しかし、プロジェクトを立ち上げて組織横断的なプロセスの管理指標などを定める作業自体が簡単ではない。例えば、SCMのために組織横断のプロジェクトを立ち上げたが、1年程度が経つと、継続的な管理としての改善活動が部門ごとにプロセスを区切って割り当てられるようになり、プロセス・ベースではなく部門ベースで作業を進める形になってしまうという問題点が生じている。

4.6 BPM と IT

プロセス変革を実行する上で、どのような情報システムを活用するかがたいへん重要である。ヤンマーでは、CRM（顧客関係管理；Customer Relationship Management）や企業間連携のシステム構築など、企業外部との関係を強化する情報システムの構築に注力している。現在、サプライヤーとの情報共有の仕組みとしては発注情報の連絡を行うための Web-EDI が、顧客との情報共有の仕組みとしては情報提供と問合せ回答を行うための企業ホームページが重視されており、その充実を図っている。その一方で、プロセス横断型の情報共有の仕組みは整備されておらず、ERP は導入されているものの、企業内におけるプロセス視点にもとづいた情報共有は行われていないのが現状である。

前述したように、ヤンマー・グループでは、汎用の ERP パッケージをそのまま使うのではなく、ヤンマーにあったカスタマイズは必須と考えており、現在は「ORACLE EBS 2004」を会計及び人事システムとしてカスタマイズし、導入、順次展開している。ヤンマー・グループでは、在庫や品質情報などの管理システムはクローズドで稼働し、結果としての会計データが日ごと、月ごとに基幹会計システムにアップロードされるという仕組みを用いている。事業会社では同じプラットフォーム、システムを使っているが、シェアード・サービス子会社は EXCEL データをバッチで取り込むというやり方で対応している。このシステムによって情報の一元管

理が可能になり、月次での各事業会社の財務データを容易に精度よく、比較、検討することが可能になった。また、プロセス管理データがシステムでナチュラルに計測、収集、追跡可能になり、必要に応じて財務データの集計との突合が可能になってきている。なお、ヤンマーでは連結会計システムの導入によって、連結経営指標を入手することが可能となっている。

このように、ヤンマーでは、ERP の活用によって、各事業会社の財務データをリアルタイムに収集・作成することができるようになった。ERP が有効に機能するようになった理由として、事業構造改革を伴う一連の経営改革によって、事業ごとの財務成果を把握することが容易になったことや、全ての事業会社に対して、明確な目標設定とその実現に向けたコミットメントが求められており、利益管理が厳格になったことなどが考えられる。

また、IT 導入に関する投資対効果に関しては、導入を上申するさいには NPV ベースでの情報を提出し、投融資会議において決定されるが、導入後の効果測定に関しては、ヤンマー独自の測定方法で測定している。また、効果に関しては、導入部門が投融資の際の申請書にある効果予測項目に従いフォロー報告書を毎年提出しなくてはならない。

5 結びに

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てきた。その結果、プロセス・ベースで管理するための基盤が整備されるとともに、YISS や YCS といったシェアード・サービス子会社が、単に情報システムやキャッシュ・マネジメントといった機能会社としての自身の業務にとどまらず、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うことによって、グループ経営のための基盤強化が図られている。

しかし、現状では、組織横断的なプロセス・ベースでの管理の仕組みは未だ十分とはいえず、今後、自社が強みを有するプロセスに関する知識の明確化も進めていく必要があると考えられる。また、プロセス横断型の情報共有の仕組みについていえば、ERPが導入され、事業セグメント別データの収集・作成が行われるようになったことで、従来と比較して意思決定プロセスの迅速化が実現されている。一方、プロセス管理データが計測、収集可能になり、財務データとの突合が可能になってきているものの、現時点ではこれをプロセス視点に基づいて社内共有する状況にはなっていない。

ヤンマーのプロセス改革を継続的な改革と成果につなげるためには、今後は、プロセス・マネジメントの視点に基づく、プロセス管理指標の明確化とプロセス管理データの計測、収集を行うシステムの構築が求められる。

参考文献

李健泳・小菅正伸・長坂悦敬 編著. 2006. 『戦略的プロセス・マネジメントー理論と実践ー』 税務経理協会.

『NIKKEI NET：中国ビジネス特集』（2005年11月9日付）

(http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20051109cd8b9000_09.html).