

フランス アルザス地方の都市、ストラスブール(Strasbourg)。かつて、いく度かドイツ領となり、シュトラスブルグと、ドイツ語的にも呼ばれることがある。かの有名なドーデの小説「最後の授業」(明日から自国語で授業ができなくなるという)の舞台になった街である。



1993年、この Strasbourg にEU統合に向けて、本会議場が作られた。ここで、SAP社(本社:ドイツ)の、SEM(Strategic Enterprise Management)を発表するカンファレンスが、テーマを Good to Know として、9月29日から2日間にわたって開催された。

EU統合の発信源であり、かつてはドイツ領であった Strasbourg。21世紀へ向けて、新しいグローバルスタンダードたるアプリケーションソフトが、今再び、発信されたのである。

フランス行きの飛行機の中で、「最後の授業」を読んだ。当初、占領されたドイツに対する批判めいたモチーフを想像していたのだが、内容は決してそうではなかった。

主人公の少年が、「時間はたっぷりある、あす勉強しようと思いつづけていたところ、突如として、フランス語が勉強できなくなる。ろくにフランス語も書けないのに。」と先送りしてきた姿勢を嘆くのである。さらに、「授業をさぼって、鳥の巣をさがしまわったり、ザール川で氷すべりをしたりして、むだにしてしまった時間が、おしくてならない。ついいますがたまであんなにつまらなく、あんなにおもくていやだった教科書も、文法の本も、聖書も、いまはわかるのがとてもつらい、古くからの友達みたいに思えてきた。」(最後の授業 - ポプラ社文庫)と後悔しつつも、フランスのプライドを捨てないで生きていこうと締めくくられていくのである。

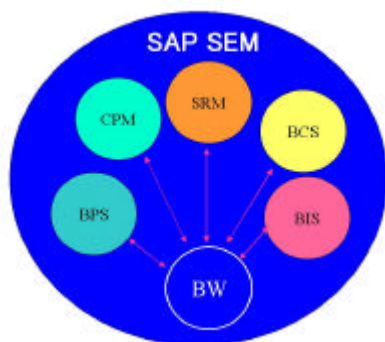
「**今を大切に生きる**」 - 大事だと思いつつ、後回しにしがちなのが人間の性である。我々は、今を大切にどころか、「明日できることは今日するな」とのスタンスで生きてしまいがちである。まして、訣別ということにも直視できない。極端に言えば、必ず迎える死に、いつかは直面するのである。ロシアの文豪トルストイは、「死は、明日の日が来るという事実よりも、昼の後に夜が来るという事実よりも、夏の後に冬が来るという事実よりも正確である。それなのに、なんでわれわれは明日の日、明日の晩、また冬の用意をしながら、死の準備をしないのだろうか? 死に対しても準備をしなければならぬ。死に対する準備はただ一つだ。 - 善なる生活がそれである。」(「人生の道」原久一郎訳)と述べている。

人間の心はごまかせない。絶えず、善なる生活を求めて、今を大切にしたいものである。

S E M (Strategic Enterprise Management) とは何か。

S A P 社の定義によれば、SAP's next generation solution, will extend these principles of integration vertically to support high-level, value management processes such as strategic planning, risk management and value communication. SEM is tightly integrated with existing business execution systems, as well as SAP's extended financials. (出典：SAP White Paper - Strategic Enterprise Management - SAPの次世代ソリューション、すなわち、戦略計画、リスク管理、価値伝達、といったハイレベルの価値管理を、縦横無尽に統合するまで拡張するものである。SEMはSAPの拡張財務システムを含めて、強固に既存のビジネスシステムと統合されるものである。：筆者訳)

S A P 社の発表によれば、S E M は下記の5つのコンポーネントを有し、既存のB W (Business information Warehouse) とも統合される。



BPS	Business Planning & Simulation
BCS	Business Consolidation
BIC	Business Information Collection
CPM	Corporate Performance Monitor
SRP	Stakeholder Relationship Management

カンファレンスにおいて、S E M の開発責任者である、Werner Sinzig博士は、現代の損益計算書を中心とする経営評価の3つの欠点を述べることから、S E M の必要性を説明し始める。それらは、利益は恣意的に操作可能なものである。資本に関する情報が含まれていない。過去の結果のみを開示するものであり、将来情報を含んでいない。の3つである。

日本を顧みるに、新聞紙上での決算情報は、ほとんどが売上高と利益（おもに経常利益）に関することばかりである。まさしく損益計算書を中心とする経営評価といえる。その結果としての日本経済は行き詰まっている。このような新しいコンセプトは斬新的である。

Sinzig氏の述べた3つの欠点を、筆者として考察してみたい。

利益は恣意的に操作可能なものである。

会計上の利益は、引当金の計上や資産の評価損のように決算調整で変化するものである。例えば、9月30日現在の東証平均株価は、13,000円近くにまで落ち込み、各企業の

有価証券評価損による決算への影響が懸念されている。

企業の評価が、たった1日の株価によって左右されるものであろうか。また、評価損を計上しないという原価法により、含み損を見逃してもよいものであろうか。

資本に関する情報が含まれていない。

このカンファレンスでスピーチをされた、PriceWaterhouseCoopers の Cedric Read 氏は、同社が出版した CFO 2000 の内容の中から、CFO(Chief Financial Officer)の最重要評価基準の推移について論述していた。ここでの、最重要基準は、

E P S (Earning Per Share) (一株あたり利益)

R O C (Return on Capital) (投下資本利益)

であり、売上高や利益といった損益計算書項目には着目していない。既に、世界の経営評価は損益計算書の重要性を認識していないのである。また、昨今の金融情勢で問題になっている「自己資本比率」についても資本情報抜きでは判断できない。

過去の結果のみを開示するものであり、将来情報を含んでいない。

実績を評価することは大切であるが、まさしく過去は過去である。将来情報を客観的に開示することは、易しいことではないが、これからの企業を評価していきたい。

これらの視点は、企業評価の基準として、損益計算書項目だけに偏った場合の弊害を、見事に論破していると共感するものである。情報システム作りの仕事に従事した経験から、日本企業が、あまりにも過去からの踏襲に固執することと比べれば、天地雲泥の差を感じざるを得ないものであった。

S E Mの上位に位置づけられるのが、N.E.T.RESEARCH の Prof. Dr. Patric M. Georges 氏が開発した **Management Cockpit** である。いわば、経営情報を、飛行機のパイロット席のコックピットのように、管理できるツールである。



Georges 氏によれば、Management Cockpit は、ハードとソフトの両面を提供するものであると提唱する。ハードは、意志決定をなす Board roomを提供することであり、ソフトは経営情報の提供である。その後、導入の決定となった要因を、導入企業からの統計情報を元に、紹介していく。

50%	自分達の企業は、管理するのが非常に複雑で難しい。
30%	競争会社や顧客のスピードが速く、積極的である。
20%	株主が多く、成果を望み、そして管理までも要求する。

そして、DHL / CITI BANK / Hewlett-Packard / Credit Suisse / Philips / Unileverと世界に名高い企業の導入事例を、次々と力強く説明されていった。

SEMの目的とするものは何か。それは、価値を管理するツールを提供することにあると察したい。事実、SEMを紹介する資料には、「Enabling Value Based Management」とある。価値とは何か。企業である以上、その持主である資本家への価値提供から始まる。日本の場合には、株式の持合による安定株主が存在することから、株主総会日を集中させている事象にあるように、株主を大切にしない風土があるようであるが、欧米では、まず株主を大切にすることから始まるようである。



左から Jurgen Daum : SEM-Product Management
Prof. Dr. Patric M. Georges, N.E.T. RESEARCH
筆者

さらに、Shareholder value は、株主だけに止まらず、Stakeholder value へと拡張していく。Stakeholder とは聞きなれない英語かもしれないが、Shareholders(資本家)Employee(従業員)Customer(顧客)Society(社会団体)Partner(ビジネスパートナー、つまり、外注や提携先)と分解し、現在のビジネス環境と位置づけている。

現実に、メーカーであったとしても、製品の中核たる部品は下請会社の技術であることもあれば、販売網は代理店が中心というケースも見受けられる。さらに、最近では、企業が終身雇用制を踏襲するというニュースを発表した際に、米国の格付け機関の当該企業に対する格付けが変動したという事実もある。企業の評価は、多種多様である。

SAP - SEMの元では、SAP社の主製品であるR/3はどのような位置付けになるのだろうか。SAP社では、Foundation(基礎)for SEMと位置づけているようである。ERPシステムそのものは、企業にとって大変な情報資産である。問題は、その情報資産を利用して、どのように価値創造していくのか。これが、SEMの目的とするものであると理解した次第である。SAP - SEMについては、インターネットで情報公開がなされている。今回の貴重な勉強をさせていただいた感謝の印しとして、URLを宣伝させていただきたい。<http://www.sap.com/sem/>

SAP, R/3はドイツSAP Aktiengesellschaft の登録商標です。

The MANAGEMENT COCKPIT is a registered Trademark of SAP, originally created by Prof. Dr. Patrick M. Georges and delivered by N.E.T. RESEARCH.

その他本編に記載の商品名および社名は各社の商標または登録商標であり、特にその旨明記がなくても本編は十分にこれを尊重します。