

新しい自律的経営組織の運営と業績評価

—— 事業部制組織から小規模事業単位へ ——

(上)

Management and Performance in Divisionalized Organization

唐澤昌敬

Masataka Karasawa

1. 小規模事業単位成立の背景

90年代は、分散化、個性化の時代であるといわれているように、変化はますます激しくなり多様化している。構造的変化を中心に様々な変化が複合化し新しい社会的要請が幅広い領域で次から次へと生まれているのである。またその内容も、1980年代の経済の成熟化に伴い定着化した人間性の尊重、個性の表現という流れを反映してより多様化、細分化している。企業はこの多様化、細分化した社会的要請に木目細かく応えていかなければならないのである。

また、社会的要請の多様化、細分化のみならず新しい時代は、この社会的要請、市場への対応の仕方に新しい方法を求めている。今までは、顕在化しつつある社会的要請をつかみ、消費者が必要と思っている製品を大量生産し、産業効率をあげコストを下げ、品質を高め、各種販売促進により需要を創造し、大量に供給していくことが大切であった。しかしながら現在、資源の有限性、地球環境保護という新しい問題に直面し、ひとつひとつの資源を丁寧に扱い資源の価値を高めていくことが強く求められているのである。

したがって、これからの企業は細分化、特定化した個別のニーズ、社会的要請にびたりと応えた製品を素速く供給するだけではなく、過不足なく供給すること、量的に過剰生産せずまた質的にも不必要な機能を排し、過剰性能にならないように供給する必要があるのである。良い物を安く大量に作るのではなく、良い物を少なく作って満足度を高める。効率はやがっても人間の満足度をより高め

るとともに資源の節約、地球環境保護という要請にこたえることが大切なのである。

このためには、現場に近いところで問題解決とイノベーションを行ない価値を創造していく必要がある。沢山の人が現場に近いところで、顧客と一体化し、社会の動きを直接感じ、顧客の心を感じるとともに社会の変化の兆候を見出し製品の開発、改良につなげていくことである。現場の状況に弾力的に対応するにはいくつかの方法があるが、そのひとつが分権化が進んだ自己完結的組織の形成である。特に、細分化、特定化した現場の個別の状況を正しく理解し、素速く対応するには、それに必要な知識・能力・経験を持った人々を集め、そこに資源と権限を包括的に委譲した小さな分権化組織が必要である。それにより英知を結集して素速い行動に結びつけるのである。この要請に応える小さな分権化組織が小規模事業単位である。

経営規模の拡大、市場の多様化、変化の迅速化に対応して作られた最初の分権化組織は事業部制組織である。事業部制組織は、現在まで多くの企業で採用され、環境変化への弾力的な対応を可能にしている。しかしながら、分権化組織である事業部自体が大規模化し、より一層の市場の細分化に対応できない部分が生じて来ている。そのために事業分野によってはより小規模な分権化組織が必要となって来ているのである。関西生産性本部の調査では、1986年～1990年の間の五年間に調査会社の⁽¹⁾ 41.4%がプロフィットセンター単位の細分化を行なっている。分権化を含めるとその数は58.7%にのぼっている。今後34.9%の会社がブ

ロフィットセンターの一層の細分化を予定し、分権化を含めると59.4%の会社がより責任単位の細分化、明確化を目指している。また上記5年間に61.2%の企業が権限をより下位に委譲しており、69.7%の企業が今後より一層分権化を進めようとしている。このように組織構造、業績評価において責任単位を細分化し、分権化を進める大きな流れが起こっているのである。

小規模事業単位は従来大きな事業単位で展開していた分権化の小規模な事業単位での展開であり、事業部制に近い性格を有するものである。したがって小規模事業単位の本質を明らかにするには、すでに理論的に整備されている事業部制組織の本質を明らかにすることが効果的である。本稿では事業部制組織の本質、運営上の留意点、限界、そこにおける業績評価を明らかにし、それと対比しながら小規模事業単位の本質、運営上の留意点、業績評価を明らかにする。

2. 事業部制組織

1) 事業部制組織の成立

日本における事業部制組織は、1950年代の末から1960年代にかけての日本の高度成長の時代における経営規模の拡大と環境の複雑化・多様化、変化の迅速化に対応するために成立した分権化された組織である。

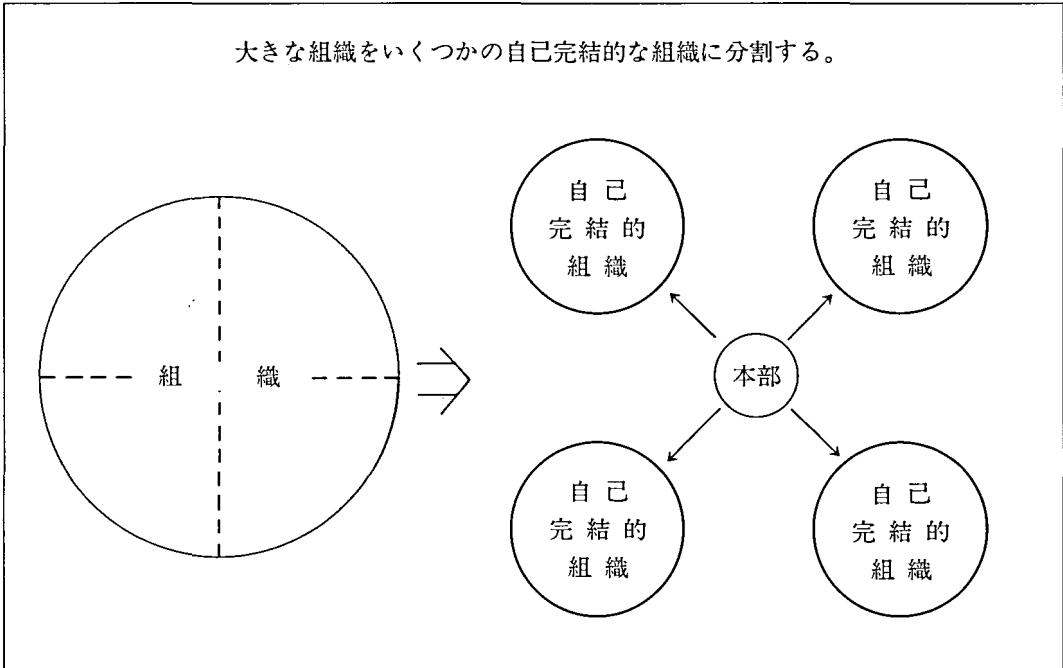
企業規模が拡大するにつれて、環境が安定しているとともに従業員の自律性が低い一部の業種を除き、従来の機能別組織を中央集権的に運用しようという方法に限界が発生した。規模の拡大に伴い部門と管理階層の数は増大し、上下左右のコミュニケーションは悪くなり、トップが全体の状況を把握したり、トップの方針を全体に伝えることが困難になった。また、部門の増加、管理階層の増加に伴い部門間の調整の問題も幾何学的に増大した。この他、全体との関連性が薄れるにつれて官僚制の増大、責任意識の低下等の問題も発生した。従来のような方法での機能部門別組織を通した直接統制ではその効率と統合性を維持できなくなってきたのである。このため機能部門別組織の運用の改善と併せて新しい組織構造が求められるようになったのである。

また、企業が直面する環境も、従来のゆるやか

な循環的变化を反映した安定的、画一的なものから競争的な要素と構造的変化の一部である技術の高度化・価値観の多様化、要求水準の高度化などの要素を反映した、多様化、複雑化したものになっていった。市場の面だけでも、企業が生き残るためには、コストダウンの政策に加えて、個々の事業分野ごとに単に変化する消費者が最も重視する特性に合わせて自社の製品を特化していく差別化を進めること、すなわち、特定の事業分野で品質・機能・サービスの面で自社の優れた状態を作り上げ、それを中心に絶えず競争会社に対して有利な地位を築き上げることが求められる。このため絶えず市場に関する情報を収集し、分析し、各種意思決定を行なっていかなければならないのである。市場に関する情報だけでも量的に著しく増大し、質的に高まっているのに、それに技術の変化に関する情報、その他経済的変化、政治的变化に関する情報を加えると、意思決定と調整に関する情報は、量的にも、質的にもはかり知れないぐらい増大するとともに高度化していったのである。特にこの傾向は、多角化している企業にとって決定的であった。また、環境が複雑化、多様化するだけではなく年々その変化のテンポも著しく速くなっていったのである。新しい変化が他の要素と複合し、広い分野で次から次へと新しい変化が起っていたのである。

かつては、情報はトップに集中し、トップが戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定を行なうとともに各種問題の解決、調整を行っていた。しかしながらこのようにトップの調整の問題が増大するとともに情報の量と質が著しく増大している状況のもとでは、従来通り決定及び問題の解決、調整をトップもしくは上位の階層にゆだねてしまうと、トップの決定し解決すべき問題があまりにも多くなり、すべての情報を処理することは不可能となってしまふ。

このような状況が続くとトップは問題の優先順位もわからず目先の部分的問題に脈絡もなく取り組むことになり経営上の重要な問題の解決は繰り延べられ、調整が必要な事項が未処理のままタナ上げされてしまい、市場への対応等の重要な戦略対応が著しく遅れてしまうことになる。さらにそれが進むと企業は意思決定不能の無管理状態に陥



ってしまうことになる。

このような事態、情報のオーバーロードを解消し、多角的な状況に弾力的に対応する方法には、調整付加資源の投入、情報処理システムの改善、横断的協力関係の形成など幾つかの方法があるが、その有力な方法のひとつが自己完結的組織の形成である。⁽²⁾ 自己完結的組織の形成は、分権化を進め、下位の人々が資源の配分、調整の問題を解決できるような仕組を作り、トップの決定および問題解決を減少させることである。この自己完結的組織の代表的形態が事業部制組織である。

事業部制成立の背景として見逃せないもうひとつの点は、個性豊かな上級管理者の出現である。それまでは従業員の個性は成熟しておらず、自律性は低いと考えられていた。今までの組織においては従業員は上からの指示に従い、定められた役割を果たしていくものであると考えられていた。決められたことはきちっとやるが少しでも判断する要素が入ると行動できない、全体を意識しながら自分の行動を調整することができない、権威に従いやすく命令を反発せずに受け入れる、個人的主張よりも全体の意見に従うという人間が前提であった。しかしながら現実には上級管理者の能力、人間性は徐々に高まり、上級管理者の中に、より広い範囲の責任を果し、高いレベルの管理ができ

る個性豊かな人材が揃いつつあったのである。したがって、新しい条件さえ整備されれば、その自主性、自発性は大いに発揮される状況であった。この面でも自己完結的組織が成立する前提は満たされていたのである。

自己完結的組織の形成により意思決定の質は高まり、環境変化に弾力的に対応できるようになるとともに、明確化された高い責任と権限が希薄化していた上級管理者の責任意識を高め、潜在化していた自主性、自発性、創造性という新しい状況に対応するのに必要な能力を引き出し、効率と統合性を再び高めたのである。

2) 事業部制組織の本質

事業部制組織とは、市場・製品・地域・顧客などのように経済的成果の種類ごとにもしくは成果の測定される事業分野ごとに製造や販売等の企業の基本的執行活動を担当する部門をまとめ、その事業活動に必要な資源のほとんどを所有し、独立採算的に運営される分権化された組織である。分権化は組織全体として権限をできるだけ下の段階に委譲しようとするものであり、事業部制はそれを実現する代表的形態である。

事業部制組織はP. F. ドラッカーの「事業の諸活動を、それぞれ独自の市場および製品を持つ独立採算的なく自律的単位部門」に組織化するとい

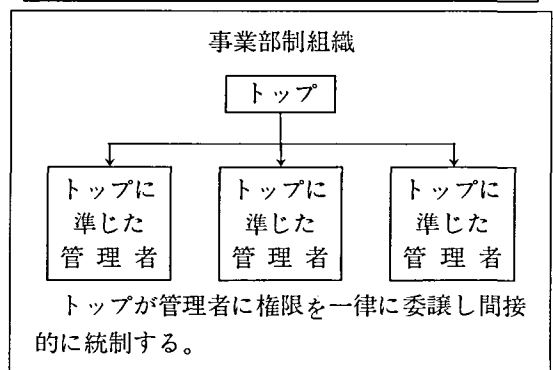
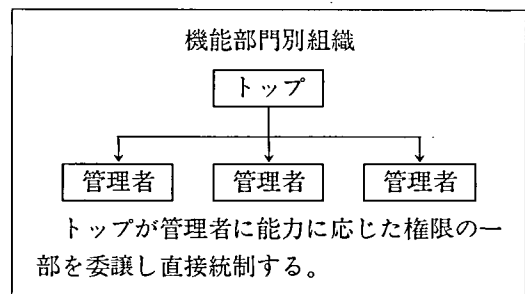
う組織原理によって編成された組織である」⁽³⁾「ひとつひとつが独立企業であるかのような経営単位をひとつの企業内にできる限りたくさん作ること」⁽⁴⁾という定義にあるように独自市場を持っていること、独立会社のような自立的単位部門であること、独立採算制であるということが大きな特徴である。

事業部制組織においては製品・地域・顧客・市場・工程・販売経路等を基準に独自市場を持つ活動単位ごとに部門化される。製品別事業部制組織は一般的にいくつかの設備、技術の特定している製品ラインを持っている企業もしくは複数の異なる商品を取り扱っている企業に採用されている組織形態である。電気メーカーを中心に多角化している企業に幅広く採用されている。地域別事業部制組織とは、地理的に広範囲に分散した事業展開をし、市場がそれぞれの地域で特定している企業で採用されている組織形態である。国内で全国展開している企業はブロック別もしくは県別に事業部を設けている。現在、小売業、建設業を中心に採用されている。海外進出している企業は、海外部門を事業部に行っている場合が多い。この場合、必要に応じてさらに北米、南米、EC等主要地域別に事業部を設けている場合もある。顧客別とは、大口取引先、官庁、非営利法人等重要な得意先ごと独自のサービスを提供し、その個別のニーズに木目細かくこたえている企業に採用されている。販売経路別とは大規模小売店、卸売店ルート業務用直販等、販売方法も、商習慣も著しく異なる複数の販売チャンネルを持っている企業に採用されている。現在最も多いのが製品別と地域別とか製品別と顧客別というように製品別事業部制であり、全体の61.2%がこの組織形態である。次に多いのが複数の基準を組合わせた混合型であり24.3%がこの形態を採用している。⁽⁵⁾

事業部制組織においては、一連の活動が自己完結的に行なわれる。これは原則的に製造、販売という基本的機能を中心に一連の活動がまとめられ、必要に応じて開発・人事・経理の各機能が加えられる。この自己完結性は独立会社に近いものであり事業部内の購買、製造、販売等の各部門は直接市場と相互作用し、資源配分、活動の調整を行ない最適化をはかっている。

事業部制組織においては事業活動に必要な資源は原則として単独で所有する。機能別組織では資源は共有しているのであるが、事業部制組織では、設備、技術、人材、原材料等はほぼ事業部に特定しており、原則として相互に融通することは少い。事業部においては主要な資源を事業部の目的活動にフルに利用できるのである。これにより事業部間における設備、人材の利用に関するトップの調整の問題はなくなる。また事業部内の資源配分にかかわるトップの調整の問題も著しく減少する。

事業部制組織においては事業部内の事業活動に対する経営管理上の権限が包括的に委譲される。権限の包括的委譲とは、各事業部へのほぼ一律の権限委譲である。機能部門別組織においては、権限は原則として、その職務の内容と委譲を受ける人の能力に応じて委譲されるが、事業部制組織では、事業部構成メンバーの能力、事業部の個別事情はあまり考慮されずに、各事業部に一律に委譲され分権化が進められるのである。



この包括的に委譲された次に掲げるような内容の権限にもとづき、事業部では、全体計画との関連で事業部の目標・事業部の方針を決定し、利益計画・予算・原価計画を立案し、実行戦略を決定し、資源が効率的に利用されるようにマネジメントコントロールを行なうのである。

事業部長の権限 (製造業)
事業部の目標の決定 ^{*1} (全社目標にもとづいて)
事業部の方針の決定 ^{*1} (全社方針にもとづいて)
事業部の利益計画の立案 (承認はトップ)
予算立案 (承認はトップ)
原価計画立案 (承認はトップ)
販売戦略の立案と決定
価格政策
プロダクトミックス
販売促進
広告宣伝
販売チャネル (販売チャネルの選定は管理的意思決定としてトップがその権限を留保することもある)
生産戦略の立案と決定
生産計画
製造方法
工程管理
外注
品質
購買 (購入先、購入単価、購入時期)
在庫数量の決定
一定金額内の投資の決定
事業部内の配置の決定
事業部内の人事考課(上級管理者の業績評価)
事業部内の教育訓練
臨時工の採用
日常業務に関連する研究開発
事業部内の問題の解決と調整

※1. トップから提示されることもある。(松下電器、東芝)

但し、この場合事業部の事前のヒアリングは行なわれる。(東芝)

トップに留保される権限
(戦略的意思決定)
経営理念、経営方針の変更、調整
新しい事業概念の創造
長期目標の決定

全社的経営戦略の立案と決定 ^{*2}
製品一市場分野…新規事業の決定、P P M 管理
成長ベクトル……P P M管理
競争上の利点
会社形態に関する事項の決定
社名、資本金、役員構成、商標、立地
会社資産の調整と処分
財務計画の立案と決定
事業部の長期目標 ^{*2}
事業部の長期方針 ^{*2}
研究開発計画
(管理的意思決定)
組織構造の立案と決定
責任と権限の体系
事業部の新設 縮小、強化、統合、再編成、廃止
要員計画の立案と決定 ^{*1}
投資計画の立案と決定 ^{*1}
(業務的意思決定)
全社的利益計画の立案と決定
事業部予算編成方針の立案と決定 ^{*2}
事業部ガイドラインの立案と決定 ^{*2}
事業部間に発生した問題の調整 ^{*2}
事業部長の業績評価
上級管理職の人事考課
事業部利益計画、予算編成方針の審議決定
事業部予算の審議、決定

※1 決定に事業部長の影響力が強い

※2 立案・決定に事業部長の意見が参考にされる

設備投資計画とそれに沿った投資、組織・要員計画とそれに伴う採用と事業部への配置、研究開発計画という事業部の長期構造計画ならびにそれに伴う実践は、トップマネジメントが全体戦略とのかかわりで決定、実践し、事業部長には権限はないが、これらの管理的意思決定、業務的意思決定に事業部長の意思が反映されることが多く、現実に対応の影響力を持つことが一般的である。したがって事業部長の権限は表面的な権限よりもか

なり広範囲にわたるものとなる。

このように事業部に、自己完結の機能を果すのに必要な権限が包括的に委譲されるのでドラッカーが指摘しているようにほぼ独立会社に近い性格を有している。但し、独立会社との完全な違いは、事業部に関連する計画と各種実行戦略は事業部で立案されるが、その承認はトップによって行なわれ、最終的な調整権限はあくまでもトップに留保されているという点である。事業部がどんどん見込みのある事業を拡大しようとしても、それは全体の枠組みの範囲内で行なわれるのである。即ち、分権化が高度に進んだ事業部制組織においては、計画立案に関する自主性が尊重され、計画立案のプロセスにおける調整権限もほとんどまかされるが、最終的にトップが承認することによりトップの調整力が維持され、全体戦略との整合性が保たれるのである。

また独立会社経営における最大の楽しみである利益の留保と分配、利益の再投資、資金調達と運用、事業部長の業績評価と成果配分、事業部長及びそれに準ずる人の人事考課・昇進・配置に関する権限はトップに留保され事業部長がほとんど関与できない点である。人とお金の管理に関する最も重要な権限が与えられていないのである。この点、事業部制組織は独立会社の連合体とは異なるのである。

権限の委譲は必ず責任の問題を伴う。権限の委譲を受けた人は自分のなすべきことをきっちり果す責任、仕事の遂行結果に対する責任が発生する。また権限を委譲した場合は、委譲した人に監督責任が生まれる。権限を委譲すればすべて責任が解除されるわけではない。その権限が正しく行吏され、期待される結果につながるように監督する責任が発生する。

事業部制組織では、資源の単独所有、権限の包括的委譲の見返りとして、次の責任を遂行しなければならない。

- ①利益責任
- ②製品管理責任
- ③市場管理責任
- ④資産管理責任
- ⑤人材管理責任

上記責任は、与えられた権限の正しい行吏を通

して事業部が第一次の責任を負う。しかしながら上記責任の遂行について事業部のみが責任を負うわけではない。トップも権限の委譲に伴って発生する監督責任を果さなければならないのである。したがって事業部はその役割をきっちり果たすとともに、トップはその活動内容、業績を正しく把握し事業部はその責任が正しく果されるように指導、監督していかなければならないのである。ある事業部の著しい業績の悪化により会社の業績が悪化した場合、トップが責任をとるのはこういった理由からである。

①利益責任

機能部門別組織では、各機能部門の活動の総合として利益が生まれ、トップが利益責任を負う。事業部制組織では、生産、販売を中心にした自己完結的な事業活動に対して資源・権限が包括的にゆだねられる。この権限にもとづき事業部では、利益計画、予算、原価計画を立案し、実行戦略を決定し、事業活動を行なっている。したがって利益の構成要素に対する直接的な管理権限は事業部にあり、事業部が利益に対して第一次的な責任を負うことになる。完全な事業部制組織では、この利益の集約が企業の利益となる。事業部制組織は、独立した事業単位ごとにこの利益責任を果していくことを不可欠の要件として成立している。主としてこの責任を果すことにより、規模の拡大に伴う弊害を克服しているのである。関西生産性本部の組織実態調査においても責任と権限の明確化（73%）とそれに伴う利益管理体制の確立（83.8%）が圧倒的多数の会社の事業部制組織採用の動機であることが明らかにされている。⁽⁶⁾

②製品管理責任

主として品質に関する責任である。事業部では、包括的な権限委譲の見返りとして自社の歴史、事業部の事業に対する社会的要請に応じた、必要にして十分な品質を維持する必要がある。その品質は、必ず一定の基準を越えている必要があるが、過剰である必要はない。価格に応じたクオリティを維持することが大切なのである。また、もうひとつの事業部の製品管理責任は、歩留りに関する責任である。技術を向上させるとともに、製造方法等を常に工夫し、歩留りを高め、資源の浪費を防止することである。

③市場管理責任

現在の顧客の満足を高め取引を発展的に継続するとともに、新たな市場のニーズに木目細かく応えていく責任である。変化の激しい状況の中で、市場へ弾力的に対応していくことは事業部制組織の最も期待される部分である。市場の競争は大変激しく、成行にまかせていると品質とサービスの面で競争企業に遅れを取り、お客を奪われてしまう。また、新たな事業機会を見逃してしまうことになる。したがって、市場の動向に注目し、そのニーズを把握し、各種イノベーションを進め、製品の内容、生産の方法、サービスの質に素早く反応していくことが強く求められる。市場管理責任は、このような市場が望んでいるものをタイムリーに提供する責任である。けっして、自社が良いと思っている製品を得意先に押しつけていくことではない。

④資産管理責任

事業部は原則的に設備、原材料、人材を単独所有する。したがって、事業部制組織では、事業部に委ねられた資産を善良な管理者として維持、保全する責任が発生する。設備を維持して耐用年数以上用いること。設備の機能を最大限維持すること。事故等を未然に防止することが必要である。また、不正・盗難・紛失を防止する内部統制組織を整備して正しく運用することも必要である。

⑤人材管理責任

必要に応じて本部と連携を取りながら人を育て、動機づけることである。教育に関する方針は本部の人事によって決定され、総合的能力と人間性の開発の集合教育、長期的カリキュラムにもとづく継続教育、企業組織外の機関への派遣等は本部を中心に行なわれる。事業部においては、この体系のもとで、人間の成長と動機づけに関する教育が行なわれる。人に直接接触し、それをたばねているのは事業部なので、OJTと小人数の研修を通して仕事に関連する知識、マニュアル・チェックリストによる仕事の手順等の具体的な実践的教育が行なわれる。

事業部内の配置も原則的には事業部に権限があるので、それが本人の成長と動機づけにつながるように配慮しなければならない。また、公式、非公式のコミュニケーションの体系を維持し、正し

いリーダーシップを発揮し、常に従業員を動機づけ活性化しておくことも事業部の責任である。

このように事業部制組織は、利益を中心とした明確な責任のもとに、資源を単独で所有するとともに権限が包括的に委譲され、生産・販売等の基本的執行活動が事業部内で完結する組織である。

事業部制の確立にともない、S I S等の各種情報システムはトップの長期計画の立案、トップの戦略立案の部分を除き事業部を中心に整備され、事業部の意思決定、事業活動に必要な情報は事業部に集中する。トップの行なう事業部に関する戦略的意思決定に必要な情報も事業部で整備され、トップに提供される。それに伴い、事業部の権限内の投資・配置・採用・教育等の管理的意思決定および販売価格の決定・受注か否かの決定・内製か外注かの決定・購入先の決定・購入単位の決定・在庫水準の決定・生産の日程計画の決定等の業務的意思決定が状況変化に応じて、タイムリーに事業部で行なわれる。また、原則として資源は事業部が単独で所有するので、事業部間の資源配分と調整の問題が大幅に減少する。したがって、トップに持ち込まれる情報、意思決定、解決すべき問題は著しく減少する。これにより、企業は管理不能の状態から救済される。また、トップは全社的な戦略的意思決定、重要な問題の解決、全社的な見地からの調整に専念でき、トップの意思決定の質、活動の質が著しく高まるのである。

3) 事業部制組織編成上の留意点

企業規模の拡大もしくは環境変化の多様化、複雑化という状況に直面した場合、下位へできるだけ権限を委譲すればすべて問題が解決するわけではない。分権化によって組織の活力を回復する場合もあるし、分権化を進めることによってかえって効率も統合性も低下し、組織の混乱が深まる場合もある。分権化を成功をさせるためには、それを進めるにあたり留意しなければならない前提条件があるのである。

①いかなる事業部制組織においても、センターもパーツもともに強力でなければならない。⁽⁷⁾

分権化したからといって、トップが弱体化して良いというわけではない。トップには将来を展望し、各事業単位をその方向に向けて導くという重要な役割がありそのためには高い洞察力と強い指

導力が必要なのである。したがって分権化が進んだ組織、事業部制組織を正しく運営していくにはトップの機能はより強力なものとならなければならないのである。トップの機能の強化はそれにふさわしい能力のある人がトップになるということは当然のこととして、その他、スタッフの強化、経営会議の開催、メジャメントによる統制の仕組みの完成という制度的な面からも行なわれる。

トップの意思決定の質は充実したスタッフの存在によって高められる。各種戦略的意思決定、構造的部分にかかわる管理的意思決定に必要な情報はトップに集まる。また事業の長期方針、長期戦略に関する情報も事業部を通してトップに集まる。これらの情報をスタッフが収集・分類・加工し、立案作業を肩代わりすることにより、トップの予測・決定・判断の質はより高まるのである。

少数のやる気と能力のある人々による密度の濃い協力もトップの機能を強化する。少数の人間が必要に応じて集中的にその問題を審議することにより、英知を結集することができる。さらに、その相互作用を通して参加する人々のアイディア・イメージがふくらみ判断の質は一層高まるのである。現在の取締役会は形骸化し、密度の濃い審議はほとんど行なわれず、単なる報告の場になっている。また常務会も形式化しつつある。したがって、会長・社長・副社長もしくは社長・副社長・専務の少人数からなる経営会議を設け審議を行なうことが効果的である。

トップの機能を強めるには、統制力も強めなければならない。伝統的組織においては、トップの強力な権限のもとに直接的統制を行っていた。しかしながら分権化を進めることは権限の相当部分を委譲することであり、事業部制組織では従来のような形での直接的統制は困難である。これにかわって、事業部制組織では目標と業績測定による統制が行なわれる。事業部には目標が設定され、その達成状況が測定され何らかの評価が行なわれる。トップはこの仕組みを通して事業部を統制することができるのである。この仕組みを合理的に整備し、それを効果的に運用することによりトップの指導力は強化されるのである。

②事業部制組織の事業部長は経営者に準じた能力がなければならない、

事業部制組織は、原則的に会社を幾つかの事業単位に分割し、複数の独立会社を作るようなものである。したがって、それぞれの自律的経営単位には、経営者に準じた能力のある人材が必要である。計画、組織、指導、統制というマネジメントプロセスを通して、人々を育て、動機づけ、目的を合理的に達成する能力のある人材である。いかに責任と権限を包括的に委譲し、資源を与えても、マネジメントのプロセスを通してそれを正しく行使できる人がいなければ事業部制は機能しない。そのような人材が不在のまま事業部制組織を導入すると、事業部マネジメント不在の状況となり、その効率と統合性は著しく低下するのである。またトップの負担も著しく増加し、トップの意思決定の質を高めるといふ本来の目的も達成できなくなるのである。

事業部制導入時にしばしば見られる誤りは、営業部長、製造部長等がそのまま事業部長になることである。各部長はそれぞれの分野で実績をあげた専門家であり、機能部門の長は立派に勤められる。しかしながら必ずしも事業部長として適任であるというわけではない。経営者としての教育を受け、経験を積み、経営者としての能力を蓄積している部長もいるし、専門に深く傾斜し、その部門の管理に特化している部長もいるのである。

③事業部制の下での自律的経営単位は、それ自身の経営層を維持できるだけの力を持っていない。(8)

これは事業部制組織を作る場合の規模に関する原則である。できるだけ企業内に自律的経営単位を作ることが好ましいが、だからといって次から次へと片端から事業部が作れるというわけではない。それぞれの自己完結性の高い活動分野を事業部にするかどうか判定する基準があるのである。一般的にはある活動単位を事業部として自律させるか否かの基準は規模、売上高や人数という規模である。しかしながら必ずしも規模だけが事業部にするかどうかの基準ではない。もうひとつの重要な基準は、事業部になることによって増加する事業部長等の人件費および事業部化に伴って発生する間接費を負担する能力があるかどうかである。戦略的な意味がある場合を除き、その活動分野を事業部にするにより活力が増し、それらをカ

バーする利益をあげることが求められるのである。

④事業部制の下での自律的経営単位は、それぞれ発展する力を持つものでなければならない。⁽⁹⁾

原則的に各事業部は、それぞれ成長性、収益性の高い分野があり、事業部間である程度競い合っていくことが好ましい。ある活動単位は収益性も高いし成長性も高いが、ある活動分野は赤字といった場合、事業部制組織の採用には慎重な配慮が必要である。赤字の活動単位も事業部にしてその赤字の減少を目指すことができるが何も配慮しないで赤字の事業部を作ると様々な弊害がでる。ある事業部で長期間赤字が続くと最初から赤字の部分は事業部の責任ではないが、最初の経緯は忘れられ、赤字の原因は事業部の努力が足りないためだと考えられるようになり、社内の評価が低くなるとともに社内の発言力が低下してくる。このため徐々に事業部の志気は低下し、やる気がなくなってしまい事業部制組織採用の重要な目的のひとつである動機づけの面で全く逆の結果が出てしまうことになる。そしていつのまにか事業部の減少、切り捨ての手段に使われてしまうことがある。したがって赤字もしくは衰退分野を事業部にする場合、利益のみによる単純な評価が行なわれないように、個々の努力が正しく評価されるように配慮しなければならない。比較的小規模でかつ長期間赤字が見込まれる活動単位を作らなければならない場合は、その責任のかなりの部分をトップに留保した独立事業単位に近い形態が好ましい。

⑤各自律的経営単位はそれぞれの経営層が意欲を持ちうるほど広い活動領域を持たなければならない。⁽¹⁰⁾

販売と製造、企画の開発と販売というようにその活動分野が限られる場合もあるが、能力に応じて、販売、製造、開発、人事と可能な限り広い活動分野を含むべきである。有能な経営管理者にとって分権化の程度が高く、活動分野が広ければ広いほど、力を発揮することができるし、より一層能力を高める機会を得ることができるのである。人材が順調に育っている場合、活動領域は広くすることが好ましい。

⑥各自律的経営単位は、それぞれ独自の業務と市場と製品を持ち、対等の立場になければならない。

その主要な活動分野において、他部門の承認、協力がなければできない事業活動はないことが原則である。製造活動において、その技術の相当部分を他の事業部に依存していること。販売活動において、他部門の営業所、販売員に依存し、その協力がなければ正常な販売活動ができないということはあってはならない。

4) 事業部制組織の問題点

トップの意思決定と調整の質が高まる、市場に対する対応力が高まる、プロフィットセンターとして損益責任が明確になり動機づけにつながる、早い機会にマネジメント全体に関与させることができるので将来のトップマネジメントの育成ができるなど事業部制組織には様々な利点がある。事業部制組織はこのように大変素晴らしい組織であるが、その運用の過程で克服すべき様々な問題点も発生している。

①技能の専門性の低下

②資源の重複投資

③スケールメリットの低下

④事業部中心のセクショナリズムの発生

⑤全体指向にもとづく経営戦略の実施の困難性

⑥事業部自体の規模の拡大に伴う新たな動機づけの問題の発生

これらの問題は、事業部制のメリットを追求していく過程で必然的に発生するものが多い。一方のメリットを追求すると同時必ず発生するものである。これらの問題が大きくなると事業部制採用のメリットを越えてかえって組織の効率と統一性を低下させることになるので、これらの問題の発生が最小化されるように常に配慮していなければならない。

①技能の専門性の低下

機能部門別組織においては技術の類似性、仕事の類似性ごとに専門家が一箇所にまとまっているが事業部制組織においては、専門家が各事業部に分散することになる。したがって専門家の分散による弊害がいくつか発生する。一定レベル以上の能力を持った人が集まり、直接接触し、議論することにより頭脳の相互作用の質は高まり、新しい技術や創造的なアイデアが生まれる。また、この相互作用を通して専門家の各種能力は向上する。

専門家の分散はこの相互作用から生まれるこれらの利点を著しく減少させる。

専門家の分散は教育訓練の面でもいくつかの問題を発生させる。企業内教育は集合教育とOJTが中心となるが、熟練者の分散はこのOJTによる教育の可能性を低下させる。専門家が集積すればその分野の様々なタイプのベテランが揃い、部下はその必要性に応じて沢山のベテランの中からもっともふさわしい人の指導を受けることができる。専門家が多く集まれば、それに応じて手本となるような優秀な専門家の数も増加するし、競争したり、仲間から刺激を受ける機会も増加するが、分散化はこのような機会も減少させる。

情報収集の面でも専門情報が各事業部に分散し、それを整理分類し、全体的に統合して利用することが困難になる。これを防止するために、本部に各事業部に分散した機能部門の活動を調整し、情報を統括するサービス部門としての機能部門別組織を置くこともある。

②資源の重複投資

事業部は資源を単独所有するので製品別もしくは地域別に事業活動を区分していても、機械、車輛等の設備の重複投資が行なわれ、設備の利用効率が低下することがある。したがって車輛等の各事業部で共通に利用できる設備についてはそれを集中的に管理する部門、車輛管理部、機械部等を設け共用し、その利用効率を高めることがある。また、設備のみならず、購買活動のように、内容が各事業部で共通な活動も、これをひとまとめにして別の部門を設け、その事業活動の効率をあげることもある。高島屋では従来店別に商品を仕入れていたが地方の店舗では仕入金額が少なくて有利な仕入れができなかった。このデメリットを克服するため、全国を4ブロックに分け、地域別事業本部制を採用し、従来各店で行っていた仕入を地域別事業本部で一括して行ない、品揃え、仕入価格の面で有利な事業活動を行なっている。

③スケールメリットの低下

事業部制組織は、そもそも成果が測定される事業分野ごとに、企業の基本的執行活動をまとめ資源と責任と権限を包括的に与える組織である。即ち本質的に資源を各事業部に分散することである。したがってそれぞれの事業部の規模が大きく最適

規模に達している場合を除き、スケールメリットが低下することがある。これは事業部制の採用に伴い発生する可能性がある本質的な問題である。このスケールメリットの低下は事業部の規模を考える場合、十分配慮されなければならない。

④事業部中心のセクショナリズムの発生

各事業部は利益責任を中心に競争しているので、会社全体の利益よりも事業部だけの利益を追求する傾向が強くなる。他の事業部のビジネスチャンスがあってもそれをにぎりつぶしたり、全社的に有利な情報があってもそれを伝えなかったりすることが多くなるのである。また、他部門への協力を敬遠するようになる。力を合わせて助け合うという企業経営の基本原則からかけ離れてしまうことになるのである。市場・技術が高度化するにつれて求められる人材の知識・経験・能力は特定化、専門化し、事業部間の人事移動が少なくなり、人事の硬直化が進んでいる現在、この傾向はますます強くなっているのである。

⑤全体指向にもとづく経営戦略の実施の困難性

事業部の長期目標、事業部の長期方針の決定権限はトップにあるが、その意思決定において事業部長の影響力は強く、事業部の個別要因を優先した要請が強くなるのである。全社的には新たな成長分野への投資が必要であるにもかかわらず、事業部は少しでも利益の出ている衰退期の事業への投資に固執したり、事業部内の人間関係が優先し、不必要な事業の縮小、廃止が遅れたりすることである。また事業部の存続のため、もともとその事業部の活動分野でない事業への投資を求めたりすることがあるのである。このような傾向が強くなると全社的にバランスの取れた戦略をとることができなくなるのである。

この事業部制組織における全体指向にもとづく経営戦略の実施の困難性という問題点を克服するために生まれたのがいくつかの事業部をまとめた戦略事業単位である。PPMの手法などにより、戦略事業単位内の個々の事業評価を行ない、事業展開のバランスをとることである。また、事業部門にまたがる問題を調整したり、複数の事業部の協力が必要な開発や新規事業の推進を行なうのである。

⑥事業部自体の規模の拡大に伴う新たな動機づ

けの問題発生

事業部制組織は管理者の動機づけの面でも大きく貢献した組織である。従来の機能別組織は、経営者の動機づけの面では大変素晴らしい仕組みであったが、管理者の動機づけの面では必ずしも完全な制度ではなかった。中間管理職は、確立された職務構造のもとで、与えられた権限の範囲内で部分的な仕事についており、仕事のマンネリ化、官僚的な執務態度が発生していた。また、参加、状況の多様性という人間の成長の面でも様々な限界が発生したのである。事業部制組織は、分権化、責任と権限の明確化、独立採算性、市場への直接的対応という特性により、これらの問題を克服し、多くの管理者を動機づけ、組織を活性化したのである。

しかしながら規模の拡大に伴い、事業部内での中間管理職にかつての機能部門別組織と同じ問題が発生した。中間管理職が部分的な仕事に埋没し、全体との関連性が理解できなくなってきたこと。責任と権限が不明確になり、責任意識が希薄化し、仕事のマンネリ化が生じたのである。したがって事業部の規模の拡大に伴い、事業部制組織内でさらに分権化を進めるとともに各種参加の制度を整備し、中間管理職の動機づけを行なうことも必要となっているのである。

⑦行動原理の短期化

事業部制の収益性の判定も、事業部長の業績評価も会計記録を中心にきっちりと行なわれるので、事業部の行動原理が短期化する傾向がある。価格設定も、プロダクトミックスも、販売戦略も、生産戦略も目先の利益増加につながるものが優先されるようになる。内部の従業員をじっくり養成して熟練を向上させるよりも外注に依存したり、時間とエネルギーのかかる本格的な工程の改善を遅らせたりするようになる。また、安い原材料を求めて仕入業者をひんぱんに代えたり、購入価額の引き下げを強く求めたり不自然な行動も多くなる。このような状況が長く続くと、事業部の実力が低下するだけでなく信用も低下し、将来の事業部の活動に悪影響を与えることになる。

5) 事業部制組織における業績管理会計

組織構造は何をなすべきかという役割とそこにおける責任と権限の体系であり、与えられた権限

に応じて責任が発生する。この役割を効果的に果たすために役立つとともに、その責任をどの程度果しているかを計数的に明らかにする有力な手段のひとつが業績管理会計である。業績に影響を与える要素は、定量的な要素のみならず、定性的な要素もあるが、現在それらを総合化し、最も客観性あるものとして用いられているのが、目的別に加工された会計記録、業績管理会計である。この業績管理会計に支えられて目的を達成するための各種マネジメントコントロールは有効に機能するようになり、組織の効率と統合性は高まるのである。

経営管理者は、その権限に応じて短期の目標を設定し、業務活動の計画を行ない、それを首尾よく行なう責任が発生する。この短期の目標設定、計画立案に役立つとともにその達成度合いを確かめ、それを統制活動と業績評価につなげていくのが業績管理会計である。セグメント別利益業績情報、損益分岐点分析などにより、短期の目標、計画が合理的に設定される。また、目標、計画がどの程度達成されているかという現状を把握するとともに、不達成の場合の原因を明らかにし、必要な是正策をすみやかに実施し、統制活動につなげていくのである。事後的には、その責任単位の収益性評価と責任者の業績評価が行なわれるのである。

この権限の割り当てに伴い、様々な責任が発生するが、そのうち収益、費用、利益、投資に関連する責任を明らかにし、経営統制と業績評価が行なわれる部門を責任センターと呼ぶ。この責任センターに収益、費用等を集計し分析、検討し、主として統制に必要な会計情報を提供するものが責任会計であり、業績管理会計はそれを基本に計画、統制、評価の一連の活動に役立つ情報を提供するものである。

責任センターにおいては、与えられた権限の内容に応じて、それぞれ異なった基準により経営統制と業績評価が行なわれる。機能部門別組織の製造部門、管理部門のように、責任者の権限が原価の発生に関連する業務にとどまる場合、業績評価は主として原価によって行なわれる。このような責任センターは、コスト（責任）センターと呼ばれている。機能部門別組織の販売部門のように、責任者の権限が収益の発生に関連する業務に限られる場合、業績評価は主として収益によって行な

われる。このような責任センターは、レベニュー（責任）センターと呼ばれている。責任者の権限が収益と原価の発生に関連する業務に及ぶ場合は、業績評価は利益を中心に行なわれる。このような責任センターは、プロフィット（利益）センターと呼ばれる。事業部は、主として収益と原価の発生に関連した権限が与えられるのでプロフィット・センターであり、利益を中心に業績評価が行なわれる。これらの責任センターごとに計画を立案し、業績を把握し、統制と評価を行なうのが業績管理会計である。

機能部門別組織では、各部門はコスト・センター、もしくはレベニュー・センターであり、利益は各機能部門の活動の総合的結果として会社全体が一つのプロフィット・センターとして計算され、トップがそれに対して責任を持つ。事業部制組織においては、事業部がプロフィット・センターであり、事業部ごとに利益が計算され、事業部の責任者がそれに対して責任を持つことになる。

事業部制組織においては、事業部がプロフィット・センターなので、利益を中心として経営統制と業績評価が行なわれる。利益計画を立て、利益の達成状況を把握し、必要な是正活動を行なうとともに、年間の経営活動の結果としての利益により、事業部の収益性の判定と事業部長の業績評価が行なわれる。

事業部制組織においては、一般に次のようにして利益が計算される。

売上高
 変動費
 売上差益
 管理可能固定費
 事業部利益（1）
 事業部所属その他の固定費
 事業部利益（2）
 共通費
 本社経費
 社内金別
 純利益

事業部においては、各種利益が計算されるが、どの利益で業績評価が行なわれるのか。事業部の管理可能な収益と原価によって業績評価を行なうべきか、その他の固定費を含めて業績評価を行な

うべきか。また、共通費、本社経費、社内金利を配賦すべきかどうか、配賦する場合どのようにして配賦するかという問題が発生する。

かつての業績管理会計は、機能部門別組織を中心に展開して来たが、そこにおける基本原則は管理可能性基準であった。管理可能性基準とは、各責任単位の業績評価は、それぞれの経営管理者の権限の及ぶ範囲内の収益と原価を中心に行なわれるという原則である。

機能部門別組織では、責任と権限、コミュニケーションの経路、仕事の手順、手続きが明確に定められている。そこにおいては、企業目的を達成するためにトップが立案した計画は、この明確化された階層構造を通して分担され、実行される。機能部門別組織では、長期計画の立案戦略的意思決定をはじめとして、短期利益計画の作成の権限はほとんどトップに集中し、トップとスタッフにより作成される。特別な場合を除き、その他の経営管理者は、その計画立案にほとんど影響力を持っていない。

機能部門別組織においては、工場の設備投資も、トップ中心に決定され、わずかに工場長及びそれに準ずる人が立案、審議に影響を持つに過ぎない。工場の管理者の多くは、ごく僅かな金額内の投資を除き、決定に影響を持っていない。また、例外事項の処理、部門間の調整は、階層構造の上司の経営管理者によって行なわれる。図1のような営業部門においてB、C、Dの販売活動において発生する例外事項は、AもしくはAの上司が決定する。Bには一定の範囲内の広告宣伝、販売促進の権限が与えられているが、ライバル企業が猛烈な販売促進運動を行ない、競争を仕掛けて来た場合、それに対抗する販売促進活動の実施の権限

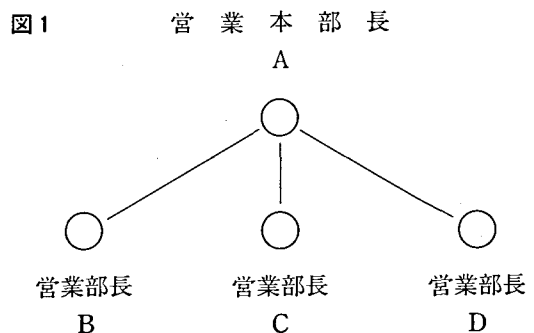
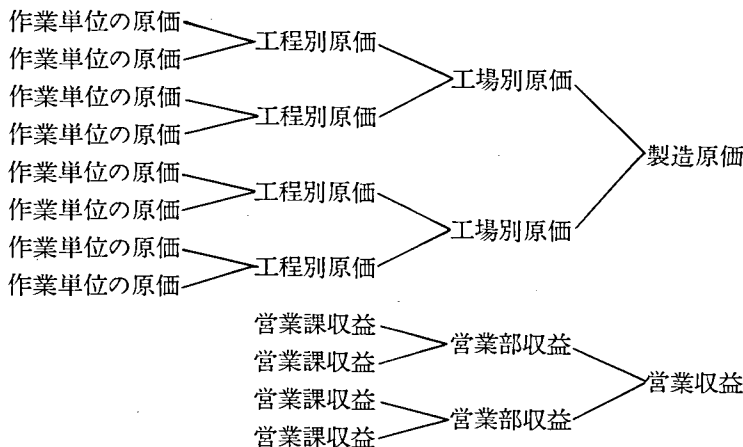


図2



は、AもしくはAの上司が持っており、予算を越えたライバル企業に対抗する新たな販売促進活動はAの指示のもとに行なわれる。B、C、Dの間に発生した共通問題の調整も上司によって行なわれる。販売地域の調整、配送・回収の相互協力、販促の協力等はAの調整のもとに行なわれる。Bにおいて発生した、Aの権限を越えた問題、納期の調整は営業本部長、製造本部長の上司によって調整される。

このように機能部門別組織においては上下、左右、責任と権限が明確に定められ、各経営管理者は何ができるか、何ができないかをはっきりと知ることができる。また、会計記録は権限と活動分野に対応しており、図2のように下からの積み上げで全体の業績が計算される。下から上へと収益もしくは原価が累計されるとともに、その権限の拡大に伴って管理可能になる原価が追加され、順次上位の業績が測定されるのである。

したがって、機能部門別組織における業績管理会計においては、管理可能な収益、もしくは原価が集計され、部門間の調整、是正活動、業績評価が行なわれる。このように、その権限と責任が明らかにされ、その達成度合が正しく計算されることにより、自分の責任をより良く達成するように動機づけられるのである。現在の機能部門別組織においては、部門間における非公式な調整活動が行なわれるとともに下位の部門でもそれなりに上位の決定に影響力を持つようになっているので管理可能性基準を基本に参加の程度によって調整を

行ない、業績評価を行なっている。

それでは、環境の多様化と複雑化、情報の量と質の拡大に伴い、トップの情報のオーバーロードを解消し、多面的状況に弾力的に対応するために成立した事業部制組織においてはどのような数値によって業績評価が行なわれているのであろうか。事業部制組織においては、環境変化に弾力的に対応するとともに他部門と調整し、収益と費用をバランスさせながら一定の利益の実現を目指している。したがって事業部制組織では収益もしくは費用を単独に計算して絶対額で評価を行なうだけではなく、差額としての利益を重視し、利益を中心とした業績評価が行なわれる。

事業部制組織においてはトップの投下資本の収益性評価の目的と事業部の長の業績評価の目的という2つの目的から利益を中心とした業績評価が行なわれる。

事業部長の業績評価のためには、どのような利益が用いられるのであろうか。前述の通り、事業部長に対しては、不確実な状況に弾力的に対応するために、自己完結的な活動に必要な短期利益計画立案に関する権限、業務的意思決定に関する権限等が包括的に委譲される。またトップの戦略的意思決定、管理的意決定に知識・能力に応じて参加し、影響を与えている。特に当該事業部に関連する意思決定、事業部間の調整を要する事項においては、その立案・検討にかなりの程度参加している。したがって事業部長の影響力は、その表面的な権限よりもはるかに大きくなるのが一般的

である。

表面的な権限の体系からすると事業部長の投資権限はかなり限られている。マンモス企業の日本鋼管ですら、事業部長の投資権限は1992年の改正前3億円であり、それ以上の投資は、本社企画部門との協議で決定されることになっている。これを表面的に理解すると減価償却費のかなりの部分は事業部では管理不能費となる。しかしながら現実にはトップの管理的意思決定、設備投資の決定には、その立案の段階で事業部の意思がかなり反映される。全体の長期計画と事業部の長期計画の立案は、トップと事業部長との話し合いのもとに行なわれ、事業部の要請は木目細かく審議・検討され、全社設備投資計画に反映されるのである。このような場合、減価償却費等の設備関連費を回収して利益をあげることはトップだけではなく事業部長の責任でもあるのである。また同様に、事業部の上級管理者の選定にも参加しているので事業部の上級管理者の人件費も、相当程度事業部長の責任と考えられる。したがって、事業部長の業績評価は、事業部所属のその他の固定費を控除した事業部利益(2)により行なわれる。トップがスタッフを用いて事業部長の協力を得ず戦略的意思決定を行ない、長期計画を立案し、事業部はその目的、方針のもとに短期利益計画を作成し、それを実現していく場合のみ事業部利益(1)による事業部長の業績評価が行なわれる。

事業部長の業績は、原則としてこの事業部利益(2)を中心に評価される。この場合、単に目標に対する利益金額によってのみ業績が評価されるのではなく、使用資本に対する利益率も重視される。企業の経営者は資産を効率的に利用する社会的責任がある。100億円の資産をあずかっている人は50億円の資産を預っている人よりも多くの成果をあげなければならない。このあづかった資産に対して十分収益をあげたかどうかを判定するのが総資本利益率である。事業部制組織においては単に権限が包括的に委譲されるだけではなく、資源を単独に所有し、それを専用している事業部に資源が特定しているのである。設備のみならず、原材料、製品、売上債権、差入保証金、前渡金、場合によっては現金預金も特定しているのである。これらの資源の使用権限、管理権限は現金預金を

除き、すべて事業部にある。したがって事業部制組織においては与えられた資産を効率的に利用する責任があるのである。事業部においても、これら特定化した資産の金額に応じた収益をあげたかどうかの判定が行なわれるのである。したがって、事業部長はこれらの資産の利用効率を表わす総資本利益率によっても業績が評価されるのである。

一般的には、売上を増やして利益を増加させることが求められるがそれと併せて内部管理を強化し、原価を引き下げて利益を増やすことが求められる。内部管理の達成状況は売上高に対する利益率、原価率によって明らかにされる。全体の内部管理の良さは、売上高差益率によって明らかにされる。個々の内部管理の達成率は、原材料費、人件費率、経費率等の比率によって明らかにされる。事業部長は、これらの比率を改善したかどうかによっても業績が評価される。また、それらの個々の比率は事業部内の各責任者がどの程度責任を果しているかの評価にも用いられる。

事業部においては会計記録から利益のみならず収支も計算される。売り先の決定、回収条件の決定、回収業務、在庫数の決定、購入先の決定、購入単位の決定、支払条件の決定等は原則的に事業部の責任と権限の範囲内である。したがって回収と支払いを管理し、生産量と在庫数量を調整し、収支余剰を生み出すことも事業部の重要な責任のひとつなのである。

現代の経営管理では利益をあげることと同じ位、収支余剰を生み出すことが重視されている。安定的に経常収支余剰を生み出しその範囲内で設備投資もしくは長期借入の元金返済が行なわれることが健全な経営であると考えられている。したがって事業部でも一定金額以上経常収支余剰を生み出すことが、利益と並んで業績評価の重要な基準となるのである。

事業部長の業績は事業部利益(2)を中心に判定されるが、事業部の収益性はどのようにして判定されるのであろうか。事業部の収益性は本社費、共通費を配賦した後の利益で判定する。各事業部で本社費、共通費、金利を配賦した後で利益が出なければ会社は存続できない。したがって、全社見地からは、本社費と共通費と金利を配賦した上でどれだけ利益を上げ全社利益に貢献している

かにより事業部の収益性判定が行なわれる。事業部制を採用している企業の85.12%が本社費、共通費を事業部に配賦している。⁽¹¹⁾

事業部の収益性判定は事業部長の業績評価と同様利益金額と総資本利益率によって行なわれる。そして事業部の利益金額と総資本利益率を参考に、環境分析、自社の能力分析、PPMなどの手法を用いて、事業部の目標、事業部の方針、全社的経営戦略及び投資等の構造計画が決定される。投下資本利益率により事業部の収益性を判定する場合、金利控除前の利益と金利控除後の利益が用いられる。各事業部の金利控除後の利益の合計が会社の利益の総額となるので一般的には金利控除後の利益により収益性の判定を行なう。長期的に全社的的利益が増加するように各事業部の金利控除後の利益の長期的趨勢を予測するとともに相乗効果等を評価し、収益性の判定を行なっていくのである。

追加投資をするか否かにおいては金利控除前の利益も参考にされる。もちろん、追加投資は、企業の長期的成長性、安定性、収益性を確保することを目的に社会的要請、社会貢献、従業員の人間性の向上、他部門へのシナジー効果、各種基礎的能力の向上等の要素を総合判断して決定されるが、現在及び将来の金利控除前利益率はそのうち最も重要な判定要素のひとつとなるのである。

市場金利が7%現在及び将来の投下資本利益率が3%の場合、果して会社は借入をしてその事業に投資を行なうか、また7%の金利で運用している金融資産を処分して投資を行なうであろうか。競争上有利な状況を作るためのシェアの拡大(将来高い利益率が見込まれる)、長期的に必要な基礎的技術が獲得できる、情報入手のシステムが確立される、他の事業部へのシナジー効果が高い、ここで追加投資をしなければ、事業が赤字転落して

競争から脱落してしまう、自社の最も基本的な社会的役割が果せなくなるなどの特別な事情がある場合を除き、金利控除前投下資本利益率を参考にして投資は見合わせられることになる。最近一部大手電機メーカーでは一時的な低利の資金調達を原動力に、このような投資原則を無視した投資を重ね、企業の総合的収益性を低下させている。

(からさわ まさたか 助教授)

(1992. 1. 19受理)

【注】

- (1) 関西生産性本部『わが国企業の経営組織実態調査報告書』1991年、82-84ページ
- (2) ジェイ・ガルブレイス著、梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社、昭和55年24-32ページ。
(Jay Galbraith, *Designing Complex Organization*, Addison Wesley 1973)
- (3) ピーター・F・ドラッカー著 野田一夫監修『現代の経営』ダイヤモンド社、昭和40年、21ページ。
(Peter F. Drucker, *The Practica of Management*, Harper & Brothres, 1954)
- (4) ピーター・F・ドラッカー著、前掲書、32ページ。
- (5) 関西生産性本部、前掲書。
- (6) 関西生産性本部、前掲書。
- (7) ピーター・F・ドラッカー著、前掲書、37ページ。
- (8) ピーター・F・ドラッカー著、前掲書、38ページ。
- (9) ピーター・F・ドラッカー著、前掲書、39ページ。
- (10) ピーター・F・ドラッカー著、前掲書、39ページ。
- (11) 谷武幸著『事業部業績の測定と管理』税務経理協会、昭和62年、44ページ。