

事業部制における 業績評価に関する一考察

平 井 潔

も く じ

- I まえがき
- II 業績評価基準設定の条件
 - 1. なぜ業績を評価しなければならないか
 - 2. 業績評価の諸要素
 - 3. 実務面における評価要素との関連
- III 減速経済成長下の事業部利益目標の設定
- IV おわりに

I ま え が き

昭和45年より46年にかけて、本誌第6巻3号、7巻1号（記念特集号）および2号において、拙稿“経営における事業部制と財務について”を連載していただいた。これは、昭和44年10月、通産省産業構造審議会が、戦後20年間に及ぶわが国産業界に対する、企業の近代的経営革新指導の結果を、最終答申の形で発表した「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」に準拠し、わが国の事業部制の特殊の実態をアメリカにおける典型的な事業部制と対比しながら、経営組織論的立場と財務論的観点から、問題点の伏在するところを概説したものであった。

最終答申がまとめられつつあった時期は、昭和42年～44年であり、また、本誌に拙稿を掲載した時期も、わが国経済はいわゆる高度経済成長の最盛期にか

かっていたときであった。

国全体として、設備投資も活発であり、企業規模の拡大および経営多角化、国際的進出の旺盛さなど、諸外国の多国籍企業の進出発展と軌を一にしてわが国でも進出し、まさに「国際化時代における企業発展」の情勢下で、わが国は高度経済成長を謳歌していた時代である。

このことは、1企業にとってみても（平均的にみて）高度経済成長を維持できたともいえるわけである。1企業の経済成長ということを端的に具体的にいえば、それは企業の投下資本利益率が著しく伸長したということ、それを可能ならしめるような経営条件が、内外の経済情勢に支配されながらも、ほぼ満たされていたからだ、という表現で足りると思う。

それから僅かに5年後の現下のわが国経済は、いわゆるオイル・ショック以来の影響による物価高騰と、金融緊縮政策のあおりで減速経済成長といわれる情勢下にあつて、各企業とも不況対策経営に腐心している状態にあることは周知のとおりである。

このようなもつにあつては、たいていの企業が、順調経済下にあるときのよつな通常の手段による目標資本利益率など算定不可能であり、それを基準とする予算統制、ひいては利益計画を立てるなどは実情に合致しないと考へざるを得ないであらう。

全社的経営においてそのような状態であるならば、現在、事業部制を採用している企業においては、事業部業績の評価にどのような経営上の配慮を必要とするであらうか。

わが国の事業部制が、当局の積極的な指導・奨励のもとに折角定着しはじめたのは昭和30年頃からであつたが、40年代に至ると、発達未熟のまま萎縮しかけている実情を、筆者は本誌6巻3号において⁽¹⁾調査資料を基に推論した。いま、減速経済成長期といわれるもつで、事業部制の経営活動は一段とむずかしさが加わっていると考へられるが、この点に対して、事業部制採用の決定的条件とされる事業部業績評価の在り方、つまり現下の情勢での対処のしかたが重要な課題となるのである。本稿では、業績評価要素のうち2～3のものと、特

に資本利益率に触れて業績評価会計の立場から若干の考察を試みたい。

II 業績評価基準設定の条件

1. なぜ業績を評価しなければならないか

事業部制において、なぜ業績評価が決定的条件をなすかについては、事業部制の本質論から導かれた結論である。要約すれば、大企業経営において全社的経営権の一部を、経営組織上の分権可能な単位区分に委譲して、独立採算経営活動をなさしめる分権単位を設定し、それを1事業部と称し、事業部長を配属して彼に分権責任を一任する。これを全社的経営実績向上のための1利益中心点（profit center⁽²⁾ 分権責任計算上の1つの利益計算単位）として自主的活動をさせて、それによって全社的経営実績向上を刺激⁽³⁾（Stimulation=motivationと同じ意義に用いている）する効果をねらった経営システムが事業部制である。

したがって、各分権責任単位が幾ばくの利益を実現したかを計算すること、すなわち事業部ごとの分権責任に応じて投下されている当該事業部専管の経営資本が、どれほど効果的に運用されたかを評価することが最重要事項となる。このために各種の評価要素が適正に選定されていることが必要であり、各評価要素に適切な基準得点数が定められておれば、それに対照して評価要素ごとの得点を見出して事業部の業績を評価しようとしているのである。

2. 業績評価の諸要素

何をもって事業部業績の評価要素とするか、また、どの評価要素の組合せが適当であるかは、各企業の実態によっても異なるようである。

ここではまず、評価要素としての基本的要素とされるものを掲げておき、説明の資料としたい。なお、これについては、事業部における業績評価会計の分野においてすでに研究し尽くされている感があり、もし別な新たな評価要素を加えようとするならば、理論的にも実務的にも論証が確立されねばならないであろう。ここに掲げる評価要素の一例は、基本的要素を示したものとして好個の資料であると思われる。

ただし、これらの評価要素が、経済界の情勢変化に即応して、適用のしかたにどのような考慮をしなければならないかということになると、研究の余地が開けてくるのであって、それが本稿のテーマとするところでもある。

蛇足かとも思うが、ここに一言触れておきたいことがある。それは企業の付加価値について、業績評価要素となり得るか、なり得ないかである。(企業付加価値であって、社会経済的付加価値ではないこと) すなわち、企業の付加価値は企

① 計数的評価要素

- (a) 市場、地位：— 当該事業部製品の総合的市場占拠率により評価する
- (b) 予算達成度：—
 - 売上予算超過率 = $\frac{(\text{実績売上高}) - (\text{予算売上高})}{\text{予算売上高}}$
 - 利益予算超過率 = $\frac{(\text{実績利益}) - (\text{予算利益})}{\text{予算利益}}$
- (c) 収益性：—
 - 当期予算利益達成度 = $\frac{\text{当期利益}}{\text{当期予算利益}}$
 - 前期予算利益達成度 = $\frac{\text{前期利益}}{\text{前期予算利益}}$
 } 収益性評価の内訳評価要素とする
- (d) 健全性：—
 - 借入金依存度 = $\frac{\text{借入金}}{\text{総資産}}$
 - 自己資本比率 = $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}}$
 } 資本構造の改善を重視し、安全度を評価要素とする
- (e) 成長性：—
 - 売上伸張率 = $\frac{(\text{当期売上高}) - (\text{前年同期売上高})}{\text{当期予算売上高}}$
 - 利益伸張率 = $\frac{(\text{当期利益}) - (\text{前年同期利益})}{\text{当期予算利益}}$
- (f) 労働の生産性：— $\frac{\text{売上高}}{\text{総従業員数}}$ または $\frac{\text{受注額}}{\text{総従業員数}}$
 } 労働生産性の変化は事業部の利益構造に大幅な変動をもたらす

② 非計数的評価要素

- (a) 市場地位
- (b) 得意先との関係：—
 - ① 市場の価格動向
 - ② 需給のバランス
 - ③ 品質
 - ④ 受注活動
 - ⑤ 新製品開発活動
 - ⑥ 人材開発
 - ⑦ 関連会社等の管理指導状況

業績であるから、したがって売上高付加価値率（ $\frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}}$ ）は重要な評価要素となり得るとする立場と、これを全く⁽⁴⁾ 否定する立場がある。本稿でその論拠を詳述する紙数はないが、後者を主張されるのは中山隆祐教授であり、わが国の業績評価会計の開拓者であり、多くの研究実績がうかがえる。筆者もまた中山氏の説にしたがい、付加価値は業績評価要素としては適当しないとする立場をとるものである。

前ページに掲げた基本的な評価⁽⁵⁾ 要素の組合せの例も中山氏によるものであるが、見易いように筆者が整理して示したものである。

3. 実務面における評価要素との関連

前節 2 において掲げた基本的評価要素は、企業の実態に即してそれぞれ適切な具体的評価項目（要素という意味）に具現されることが必要である。いま、筆者の手もとにある事業部業績評価表の幾つかの実例を比較してみると、その採択している評価要素の適用は、大体において同じようであるといえるであろう。

しかも、各企業で採択している評価要素が、次に示す4つの評価基準のそれぞれの目標を満たしうるように、具体的に評価項目が取りあげられているように思われる。中山隆祐氏は、事業部業績の⁽⁶⁾ 評価基準となる評価要素に次の4つを示しておられる。中山氏に拠りながら筆者が簡略に注釈を加えた。それは、

- ① **責任性**：一資本利益率を評価しようとするもので、各種評価要素のうち最も重要なものとして、評価基準点数のウェイトを他の評価要素よりも最も高くおいている。その理由は、事業部ごとの投下資本回収度を重視するところである。本稿の前節 1 で略説しておいたように、事業部制は分権責任計算の単位であるという前提から、当該事業部の資本運用度の向上が目標となるからである。

ただ、この評価基準点数のウェイトが最も大きくおかれているということは、事業部業績判定の決め手となるために、観点を適切にしないと却っ

B表

〇 〇 事業部業績評価表

評価項目	観 点	評 価 点										判 定				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	計		
計 数 把 握 不 可 能 項 目	1. 市場地位	① 向上したか														
		② 競争に勝ったか														
		③ 将来の見通しはどうか														
	2. 新製品開発	④ 市場に出たか														
		⑤ 業績に寄与したか														
		⑥ 将来の布石はできたか														
	3. 新技術開発	⑦ コストダウンに寄与したか														
		⑧ 品質は向上したか														
	4. 人材養成	⑨ 後継者を育成しているか														
		⑩ 積極的に人材教育・登用しているか														
5. 労働関係	⑪ タテ・ヨコの連絡は密接か															
	⑫ 職場は明朗か															

である。上記②の計画性と関連するが、設定された売上予算に対する実績の度合を追求し、予算に達しないときの点数を0、達したときは基準点数の2分の1、予算を上回った実績のときは満点というような⁽⁷⁾評価方法(これは中山氏の案例)⁽⁴⁾がみられる。ところで、いまの減速経済成長下にある企業環境の中で、売上予算の標準を求めるということは、いかに困難なことであろうか。

- ④ 貢献性：—これは事業部利益といわれるもの。すなわち、当該事業部個有の貢献利益のことである。(事業部貢献利益の利益概念については、拙稿本誌7巻1号特集号の p. 24~で述べた。)

基準としては、前年度の当該事業部獲得利益が基準とされる。

以上を前提として、実務面における評価要素の採択と比率・評点の捉え方の1例を示せばA表・B表のとおりである。(資料の提供者は、山水電気㈱経営管理部長堀内良輔氏である。)

上記2つの、企業側の例によると、業種別特色を得た評価要素を採択していることがわかる。殊に非計数的評価要素では、具体的に観点にみられるようにその表現において、よく当該事業部の特色を取り入れた感がする。

しかし、そのいずれも前述第2節に掲示した基本的評価要素の具体化であることは明らかであろう。

非計数的評価要素については、それが、全社的経営首脳部によって指示されたものであるのか、または当該事業部が自主的に採択した評価要素であるかにかかわらず、恣意的評価点が出され易いことに留意し、客観的・公正な評価態度が要求されねばならぬところであろう。非計数的評価要素も極めて重要性を持っているが故に、あいまいな処断は許されないものである。

Ⅲ 減速経済成長下の事業部利益目標の設定

まえばぎにおいても述べたように、わが国の目下の経済情勢は、過去に例を見ない特異な経済不況下にある。

したがって、企業を取り巻く経済環境の諸条件に対処するには、常套手段での管理思考や経営技術では解決でき難い厳しい事態があるものと推測される。このような情勢下では、全社的経営活動に属する部面においても、その組織下の各事業部においてはなおさら、通常的手段による利益目標の計画法でよいか否か、甚だ危ぶまれるところである。

たとえば、企業の「予算統制」と「利益管理」は直接関連する経営計画の一体的事象であるから、次期利益目標額は見積っても、必要な目標売上高の見積りがたつかどうかを予測することができ難い。それは、販売市場の先行きが異常に不安定だからである。仮りに、目標売上高を算定したとしても、売上高増加に伴う変動費予算は、予定した変動費率の範囲で公式どおりに推定してよいかどうかの問題も出てくる。要するに、全社的経営においても、目標資本利益率の算定は、公式どおり算定しても極めて非現実的な目標率に墮するのではないか。したがって目標利益率の考え方にある作意を与えねばならぬのではないかと考えていた。

まして、事業部制の場合においては、結果的には事業部の目標資本利益率の達成度が、業績評価の決め手になるのであるから、これは、事業部制運営の致命的な事態にもなり兼ねない。事態によっては、独立採算において、採算不可能に陥った事業部は、この際思い切って切り捨てる方が必要な措置ではないかとも考えていたところである。

筆者のかねてからのこうした思考に対して、全く同感的な見解を展開された好個の資料を、たまたま、入手することができた。それは同じ企業経営協会のメンバーである小川冽氏（早稲田大学教授）が、同会の会員誌⁽⁸⁾（50年6月号）に「減速成長経済下における予算統制のあり方」（タイトルは原文のまま）と題する小論文を公表しておられたからである。同氏は、事業部制にも言及しておられるが、主として予算統制計画実施の立場から、現下のわが国経済情勢における企業経営の在り方、特に目標利益の設定について、公式どおりの考察や取扱いでは不備であることの論点を展開しておられるようであり、筆者はわが意を得た感が深いのである。

いま、筆者の私見を加えながら、要点を略記し、本稿のまとめの資料とした。その要点とするところは、

- ① 予算設定における演繹的方法（首脳部の天下り方式）による場合は、必要利益の見積りに始まり、それを達成するための売上達成が計画されて費用予算が展開されるから、

$$\frac{(\text{必要利益} + \text{固定費})}{\left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right)} = \text{目標売上高}$$

の算定公式が前提となる。したがって、『売上目標達成が困難とされれば変動費率の引下げ可能性、固定費の引下げ可能性が検討され、それでもなおかつ必要利益が不可能の場合は、達成不可能の判断を下す』として、企業環境の現実に即さないとしている。

- ② 目標利益算定の基本式

$$\text{見積売上高} \times \left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}\right) - \text{固定費} = \text{目標利益}$$

を示し、『変動費や固定費の引下げの可能性を検討しても、最低必要利益が得られないときは、事態に対する前後策を別途にたてることになる』として、『減速経済下では、それを乗り切るための方向を検討するという手順で行なわなければならない』と述べている。

小川教授のこうした見解は、事業部ごとの予算設定の場合もそのまま当てはまることである。

- ③ 資金予算に関しては、目標利益率と、その算定要素の1つである使用総資本が、資本回転率を通して資金計画に結びつくことを説き、『事業部制では、独立採算制を確立して正しい損益の結果を把握し、不採算部門で好転の見通しが少ない場合は切り捨てて、採算のよい部門に全力を集中する経済策をとるべきだ』としている。

このために事業部採算の正確な把握を必要とするところから、事業部の目標利益算定を次のように示している。

$$\text{事業部目標資本利益率} = \frac{(\text{総資本} \times \text{目標資本利益率}) + \text{本社費}}{\text{総資本} - \text{本社資本}}$$

この公式による事業部目標資本利益率を、当該事業部に投下された事業部資本額に剰じて、事業部の目標利益額が算定されることになる。

IV おわりに

事業部制にとっては、昨今、諸種の新たな問題点が台頭してきており、「事業部制はいかにあるべきか」という課題で、改めて問い直されている。せっかく通産省ならびに斯界の学問的権威の助言、育成にもかかわらず、定着時期からいよいよ発展期に向かおうとするときに、すべての企業が歴史的な特異な経済不況に追いこまれたことは、わが国の事業部制そのものにとって不運な事態であったと思う。実情は、その不運の中で、どのように事業部制を維持運営していくかを懸命に努力している企業もあるのであるから、今後においても残された問題は多く、むずかしいと思われる。

本稿では、最近の資料が十分に得られず、また論述の内容も不備な点があっ

たことをお詫びし、ご教導をいただきたいと思う次第である。

(注記)

- (1) 拙稿(事業部制の実施状況)城西経済学会誌(以下本誌という)6巻3号p.28~p.32「事業部制採用状況から推測される問題点」
- (2) 分権責任計算:一本誌6巻3号 p.8~ 中山隆祐氏「事業部制のすすめ方」p.77~以下
- (3) Stimulation:一業績評価会計のわが国の草分けであり、学問的体系を樹立した中山隆祐氏の提唱される「管理の3S原則」Segmentation・Standardization・Stimulationによる。
Motivationと同じ意義として用いてある。そして事業部制における刺激の目的は当然に報奨制度(Bounty System)にリンクされるべきものである。
- (4) 企業の付加価値は企業の業績たり得ない:一中山氏の見解「業績評価と報奨制」中山氏著p.73~
- (5) 中山隆祐氏の評価要素の例:一同上p.241~
- (6) 中山隆祐氏の評価基準:一同上p.243
- (7) 中山隆祐氏の得点計算法:一同上p.247
- (8) 社団法人企業経営協会研究会員機関誌「経営実務」