

# 経営における事業部制と 財務について (I)

平 井 潔

## 目 次

- I ま え が き
- II 事業部制の意義と本質
  - 1. 我が国の近代経営における分権管理への志向
  - 2. 事業部制の形態と問題点
    - A. アメリカにおける事業部制の概略
      - (a) 分権単位の原則的区分
      - (b) アメリカの事業部制実施上に現われた問題点
- III 我が国における事業部制の実態と問題点
  - 1. 産業構造審議会答申の志向性
  - 2. 事業部制の実態および問題点
    - A. 事業部制（分権単位）の区分
    - B. 事業部制採用状況から推測される問題点
- IV あ と が き

## I ま え が き

昭和31年に通産大臣の諮問機関である当時の産業合理化審議会の答申として、「経営方針遂行のための利益計画」が発表され、続いて35年9月には、「事業部制による利益管理」が公表された。これは、我が国の経営管理近代化を国際経済情勢に対処できるよう志向したものとして着目されたことは周知のとおりである。我が国の企業界に、この答申の志向するところが果たしてどの程度まで浸透するであろうかということは、大きな興味と期待をかけたところであった。

実際のところ、日本産業構造の特質(ひいては企業界の特質)からみて、大企業はいよいよ多角経営的組織を持ち、中小企業はその系列に参加する体制を拡大しつつある現状であれば、単純に考えた場合、ともかく形式の上ではいわゆる事業部制を押し進めるにはスムーズに移行できるのではないかという見解もできると思われた。勿論、内容的な組織体制の確立までには幾多の問題点が介在することは言うまでもない。このことは、35年度答申の中にも述べられているように、「我が国の企業は、規模の大小、業種内容、伝統の相違などが各種各様で当面している問題は千差万別であるから、万能型の事業部制を直ちに当てはめられないけれども、ともかく、製品別なり、地域別なりに利益管理の分権化を取り易い形に持っていくことが、我が国の事業部制の発展となるのである」と。また、「審議会でも、厳密な形態での事業部制というものを確立するという事により、それぞれのプロフィット・センター(profit center)が設定されて、利益責任の分権管理が遂行されている形であれば、我々は(審議会のこと)これに対して事業部制なる用語を使用していることに注意されたい」という意味の表現をしているのである。

これは、大企業がその経営内部の組織を、経営権の分限の確立した組織にするという本来的な事業部制確立よりも、現状の企業構造から、支店なり、ないしは系列傘下の独立会社あるいは特約店を利益中心点とするいわば擬制的事業部制を本来的な事業部制と考える向きがあるという危惧がないでもない。

昭和44年10月に、産業構造審議会(前身は産業合理化審議会)管理部会より発表された最終答申「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」によって検討してみると、事業部制を採用した企業の%は高まっているが、同時に、すでに事業部制を採用していた企業の中で、昭和35年~39年の間と40年以降において、これを廃止した企業の%もまた高いというのは一体どういう理由であろうか。答申ではこの点についての明確な指摘は行なっていない。

ともかく、日本経済は資本取引の自由化・国際的経済競争激化の中に置かれて、企業環境は大きく変展しつつあるのである。すなわち、大型消費社会への移行は、生産主導型市場より消費主導型市場への変化の度を広げており、経済

社会情報化の進展は、生産・流通両面の機構においても、国内市場即国際市場といえる状態を深めている。従来の海外技術の導入形態も、優秀な技術を有する外資が、単純な技術輸出を日本に対して行なうことは、日本の技術開発・経済成長に伴う攻勢を外国自身が逆にかぶるところから、これを制御し、むしろ外資自体を進出させる傾向にあるようである。したがって日本の企業自身において技術開発も行なわねばならない。

こうした経済環境では、市場構造自体が昔日のものではなくなっており、この情勢に対処できるよう企業経営の高度化への施策が急望されることは当然のことである。その方法として、大企業のみならず中小企業もふくめて、それぞれの規模に応じた事業部制（divisionalization）の取り入れ、あるいはその他の科学的管理手段の促進ということが重要課題として、通産省を中軸とする各指導的団体の調査研究の積みあげと、企業界に対する積極的な勧告・助言がなされてきた。財務管理部会による答申でさえも昭和26年を最初に、44年まで6次の答申が行なわれているが、なお問題点が残されておるのであって、最終答申の中にも「昭和30年以降企業界の経営組織改善合理化の動きは顕著である」としながらも「いくつかの重要な問題がある」として企業界に対する勧告の実効に疑点を残しているようである。答申中の調査資料によってみても、事業部制移行についての企業界の動向・実績は未だしの感をうけるものであるが、ことに、中小企業はその固有の問題を抱えているところから、今回の調査対象から除外していることもまた大きな問題点を残しているものといえよう。

さて、事業部制移行に困難をもたらしている理由はどこにあるのか。経営首脳者が経営権の中央集権的経営理念から脱却でき難いという点はどうか。これも調査資料をみつめていると根強いものが現存するように思われる。

事業部制を計画するに当たっての経営組織をいかなる利益単位に改編するかが困難であるとする理由もあろう。中央本部が管理可能な分権単位を設定することは事業部制そのものの要諦である。あるいは各分権単位の長とする人物の職能的適任配置の問題も容易なことではない。

筆者が最もその主因であろうと思う点は、各利益単位（事業部）における利

益管理そのもの（事業部制独自の予算計画・原価管理したがって利益管理）の技術的問題と、事業部制における当然の帰趨（きすう）とされる業績評価の適正な基準の設定と計数的な手段による業績測定がめんどろであるからではないかと思考するのである。調査資料においても、事業部制をとりながら業績評価制度を持たないとする大企業の％は決して低くない。答申の文面ではこの理由は明らかにされていない。事業部制から業績評価を取り除いたら、何のために中央の経営権を分権委譲して、独立採算によって自主的経営を一任したかという意義を失なうはずである。業績評価こそ事業部制成立の必須的なエレメントであると筆者は考える。アメリカの事業部制ではこれを最も重視している。

勿論、我が国の大企業のすべてが上述のような主たる原因とするところに手を焼いて事業部制実施にしゅん巡しているというのではない。またここに挙げた主因だけを捉えて我が国の事業部制の現状全般をうんぬんすることは、事業部制に関する全体的思考を顧みない誹りを免れないであろうが、それをひとつの立場として、44年度最終答申に掲げられた実態調査資料を検討することも一方法であろうかと思う。

この意味からすれば、この小稿はタイトルを「事業部制の現状における利益管理遂行上の技術的問題に関する考察」とでもすることが適切であるかも知れない。これについては、この小稿の続編を次号に掲載する機会を許されたときに述べたい。本稿（I）では、事業部制の基本的形態に準拠しながら、我が国における事業部制導入の経緯が、アメリカのそれによって志向された状況と、現下の実態を、調査資料によって問題点の伏在するところを洞察してみたいと思う。

## II 事業部制の意義と本質

### 1. 我が国の近代経営における分権管理への志向

科学的経営管理の先駆を成したのは約1世紀以前のF.W テイラー(Fredrich Winslow Taylor)によるテイラー・システムであることは常識として周知されていることであるが、彼が予言したといわれる「将来の経営活動のシステム管

理の実現」についての示唆は、H. L. ガント<sup>①</sup>（Henry Laurence Gantt）による研究継承と共に、以来アメリカ経済の発展が大規模化する企業経営組織の近代化の中に研究改善を重ねて具現されてきたと考えることができるであろう。

アメリカにおける近代企業経営の中において、全社的経営権を各職能別に部門組織を確立した上で各部門に分権し、それによって経営実績を高揚せんとするいわゆる分権（division）による経営システムの研究が成立されたのは、<sup>②</sup>半世紀ほども前からである。

当初における分権制は、本質的な近代的事業部制（divisionalization）の確立したものではなく、むしろ、経営首脳が、全社的中央集権管理方策として経営の利益目的達成の主軸をなす財務調達ならびに運用に関する統制管理の強化であって、財務部門の職制上における権限と分掌範囲、機能のコントロールが目的であったとみられる。財務部門と生産部門、販売部門における部門相互関係の機能的管理を可能ならしめる機構が樹立されるわけであるが、これらは、アメリカにおける Financial accounting を中心に発展した経営管理の手段として内部統制組織の確立をめざしたものであった<sup>③</sup>。

こうして、経営における財務活動を中心とした管理制度の発達は、<sup>④</sup>「管理会計の実践のためにはさらにそれを構成する諸種の計算制度を総合統一的に運用しうるような経営管理上の組織であるコントローラー制度とその裏づけをなす機構としての内部統制組織（internal control system）」の確立と実践がアメリカにおいて進められたのである。

企業経営が、財務調達と運用活動として、資本～購買～生産～販売のプロセスを循環せしめることにより利益増大を企図するものである限り、必然的に利益管理・予算統制・原価管理（ないしは費用管理）が綿密に計画実施されなければならないであろう。しかるに、経営規模が大型化すれば、それらに関する内部統制は経営のトップからスタッフ、さらにラインに至るまで徹底浸透することが困難となる。

我が国の企業界においても、第2次大戦直後の急激な復興経済期の進展と共

にこの問題は重要な課題となった。昭和26年に産業合理化審議会管理部会財務分科会は、「企業における内部統制の大綱」を答申し、これを一般に公表して、その当時の「新時代に即応する」経営管理の在り方を志向したのであった。

この答申の主たる眼目のひとつは、企業に対して、内部監査を自から執行し易い体制を持つことを促すと同時に、外部監査を執行するために、経営の実態を各種の計数的資料を中心として整備・統制しておくべきことを示唆したものである、そういうひとつの目的もあったと筆者はみている。このことは監査制度の法制化と揆を合わせていると思う。勿論監査目的だけがこの答申全体の志向するところでないことは言うまでもない。それは、同答申のIの4「内部統制の実施」の(2)の(ロ)において次のように明示していることから推察することができる。「各執行部門における執行活動の実施状況は、これを会計手続に従って記録する。会計記録は内部統制にとって不可欠の統制資料となるものであるから、これをなるべく速かに集計し分析して、これに適切な説明をつけて関係者に報告しなければならない」。

続いて(2)の(ハ)において、「執行活動の実施後はなるべく速かに監査手続に従って、会計処理の正否および活動実績ならびに計算制度の適否について審査し、これにもとづいて最高経営者に対し必要な助言または勧告をする(以下略)」といている。

この26年度答申に用いられている「内部統制」という語の内容的な解釈は狭い範囲に用いられているようである。細井卓博士によれば、⑥「この答申では、内部統制の意味を主として経理資料に基く計数管理としての一種の財務管理を内部統制と称している点、かならずしも適切な表現とは思われない」といている。そして、アメリカ会計士協会の監査手続委員会(AIA=Committee on Auditing Procedure)の規程を引用し、我が国の用語の意味よりも広く、「内部統制(internal control)は、企業内部においてその財産を保護し、会計資料の正確性と信頼性とを検証し、さらに経営能率を高揚し、かつは定められた管理上の諸方策の推進に役立てられる組織計画およびあらゆる調査方法と諸手段をふくむ」と紹介している。

いずれにしても、これらの諸資料・諸意見から徴してみると、内部統制は経営内の各職能部門の確立された組織と、各部門で執行される予算管理を、合理的機能的ならしめる予算統制方式としてコントローラー部門を組織づけることであるといえることができる。

各職能部門の確立された組織とは、とりも直さず各部門の職能を十分に顕現する形態であって、それは各部門の所管権限を明確にすることになる。この昭和26年度答申の「Ⅰの3 内部統制組織の諸条件」の（3）に、「内部統制のための組織編成にあたっては、各部門においてそれぞれの権限と責任の範囲を明確に規定し、できる限り下部組織への権限委譲を行なうようにする」と明示されていることからもうかがえる。

経営各部門における経営権の分権ということが、予算統制を中心として行なわれるということは、部門別利益管理と直結する問題であり、それぞれの企業の経営目的の到達するところである。ましてや大規模化する企業にあっては経営施策上の当然の課題であるといえよう。

審議会が26年答申に続いて、昭和31年に「経営方針遂行のための利益計画」をもって企業界にも勧告したことは、当局の企業界に対する志向ないしは指導性として、まことにうべなるかなの感を持つところであるが、特に注目させられることは、同審議会財務管理部会が、31年度答申を発表するまでに至る慎重な研究の過程において、研究資料としてアメリカの「ウエルシュの予算統制論」(G. A. Welsch. Budgeting-profit planning and control. 1957)を取り入れて詳細な検討をしたと、同審議会委員古川栄一博士が述べられていることである<sup>⑥</sup>。

このような過程を辿って、昭和35年9月答申の「事業部制による利益管理」に至ると、全く、経営権の分権的組織確立によってこそ企業経営の利益管理の目標達成ということが可能なのであって、それは、経営の規模拡大と世界経済情勢の中では必須的要件として志向されたのであった。

かくして、我が国の企業においても、この答申の勧告するところに添って、合理的な経営組織の改編に臨む機運が改めて認識され、事業部制設定を実行に移すところが多くなったとみられる。

## 2. 事業部制の形態と問題点

周知のように事業部制とは、経営活動遂行において、各職能部門を、財務～購買～生産～販売などの経営活動のプロセスごとに独立した単位組織として、その1単位を1事業部と称し、これに事業部長を配して経営のラインとし、「独立した決定権限を与えると共にその責任を分担させる」ことによって全社的経営利益目標の1利益責任単位すなわち利益中心点 (profit center) とし、経営実績促進の意欲を高揚させるための一種の分権制度 (division system) である。そして、この分権制度は、企業経営における管理会計を全うするための基本原理としての責任計算のために必要手段として、経営権の一部を分権したものと考えられている。

経営実績を促進高揚するということは、略言すれば資本効率をより一層向上させようとすることであるから、1事業部すなわち1利益単位ごとに、財務調達 (全社的な資本調達はふくまれない。1事業部としての短期長期の金融) とその運用 (流動・固定資産管理, 製造原価管理, 一般管理販売費管理, したがって予算管理) に関する一切の責任を分権して自由に活動させ、利益目標を達成させようとするものである。したがって、この事業部制を取り入れるときは、各事業部の利益責任を明確にしておき、それに対する業績評価を行なうことが当然必要となり、またそのために内部監査実施を省除することができないのである。

ここに「分権」ということの本質を明らかにしておく必要があるが、これについては、審議会委員中山隆祐氏が、分権制度における分権の本質について次のような<sup>④</sup>見解を述べているので、それを要約して掲げておきたい。

- ④ 事業部制度あるいは分権制度といわれるものは、部とか課とか工場とかに分けて組織するような従来の組織制度の一種ではない。事業部制の特色は、それが責任会計制度である点である。
- ⑤ 常経的計算秩序としての管理会計の特色は、責任を計算することである
- ⑥ アメリカで発達した今日の経営技術の顕著な特色は、それぞれの責任者のパフォーマンス (performance) を「分けて測定する」という点である。これが常経的計算秩序として行なわれる管理会計の特色である。



- ㉔ 事業部制度は、製品別・地域別等に利益責任を区分して、プロフィットパフォーマンスを測定する制度である。
- ㉕ これを達成するためには、その基本条件として、責任に対応する権限が付与されなければならない。事業部制における権限の譲渡は、会計の立場のみから考えるならば、計算せらるべき責任達成を無傷なものにするための条件として付与されるものである。かくて、パフォーマンス単位の責任者に、責任に対応する権限を分譲する。
- ㉖ 日本における事業部制度では、この権限分譲の性格の一点を見て分権制度という言葉が日本で発明したのである。
- ㉗ アメリカの文献においては、分権（decentralized authority）という言葉を用いずに、分責（decentralized responsibility）と一般に言っているが、日本語に訳するとき分権制と訳してしまったために、分権制とは権限の分譲を起源として発展したものであるかのような誤解をあたえる。
- ㉘ 分権制における権限分譲は、利益責任遂行度の測定制度を完備させるための条件として行なわれたものである。

としている。この最後の条項は業績評価の行なわれるべき理由をも意味していると解することができる。

昭和44年度の審議会答申は、その前の答申「事業部制による利益管理」で勧告指導したことが、企業界における事業部制の実態がその後どうなったかの調査結果を合わせて公表されたものであるが、この調査結果によってみると、筆者がまえがきにおいて指摘したように、事業部制に移行した企業も多い反面、再びこれを廃止した企業も相当にあるというのは、やはり分権の本質が明確に把握されておらず、そのために実施上の技術的な障害に直面して、基礎薄弱な事業部制となったために廃止という振出しに戻ったのではないかと思われる。ことに、業績評価の手段においては、基準の建て方が問題であり、評価に対する報奨制度の問題も絡むわけである。ことに報奨の具体的方法については、我が国の社会情勢ないしは国民感情に触れやすい点もあり、これらを軽視することができないようである。たとえば、1事業部の当期業績向上が顕著で

あるのに対し、当該事業部所属員全体に対して賞与率をアップすれば、業績を挙げえなかった事業部はこれを全社的な立場から不均衡を問題として全社の労働組合が、統一均衡の立場から経営者に拮抗する。あるいはアメリカではよく行なわれている事業部長の人事所遇に報奨を反映させれば、「一将成って万骨枯る」的な反感が台頭するなど、却ってその後の実績向上に対する従業員の熱意を低下させる悪刺激となり易いなど、事業部制本来の目的を阻害する問題が潜んでいるのである。

#### A. アメリカにおける事業部制の概略

大規模経営の優れた科学的管理法として、分権制による管理法が発達したのはアメリカであった。各種の文献によってみられるところでは、アメリカでは幾多の経営管理施策が実施され、困難点に直面しては研究修正され、さらに成功・失敗例を調査研究して、幾多の貴重な問題点を業界者ならびに指導者層が披瀝し合い、その結果、分権制（事業部制）による経営管理組織と運営施策が円熟してきたものであるという感じがする。

我が国では、アメリカのこのような発展経緯を検討して、先に述べたように産業合理化審議会の数次の答申勧告によって、企業界に事業部制実施を志向し指導してきたのであった。アメリカ方式の直訳的輸入ではないとしても、その基本的なものが取り入れられ参酌されているのであるから、その意味でアメリカにおける場合の問題点をみることは必要であると思う。

アメリカではすでに18年以前の1952年の A. M. A. において事業部制についての実績批判の研究大会が持たれている。もとより、半世紀以前より事業部制の経験をたどっているのであるから、我が国のそれと比較しては1歩も2歩も長じていると言えよう。

⑧この大会資料によってみると、ジェネラル・エレクトリック社長による、分権制度成功の条件として、貴重な体験的見解を次のように述べている。これはアメリカにおける実施面での実際上の問題点を示す具体例として注目すべきことである。しかも我が国における事業部制の現状精査の上にも当てはまる問題点であると思うので、ここに要点を列挙しておきたい。なお（ ）内の注記

は筆者が施したものである。

- ① 分権制をとる場合には、実際に権限を実行しうる立場に最も近い立場にある人物に決定権限を与えるべきである。(筆者：一このことは、全社的スタッフの立場の者が特定事業部の決定権に介入するのではなく、分権単位すなわち事業部の直接の責任者〈事業部長〉に決定権を全面的にゆだねよ。これを確立しなかったら分権制の実質的な機能を期待することはできないという意味であろうと推測される)
- ② 分権単位において数多くの決定をおこなう場合には、非常に深い知識と、もっとも具体的に活用できる知識が必要である。(これは事業部長の人選を行なうに際して、単に経営職能上の上位の地位にある人物の機械的配置、または事業部間のチェンジなどによる弊害を除去すべきことを示唆したものと思う。このことは我が国の場合には多くの失敗例があるように思う。たしかにアメリカにおける一流の体験者の言としてみるべきである)
- ③ 権限委譲が行なわれて初めて分権化の効果があるのであり、細部のことまで逐一報告を要求するのではその効果はあがらない。最もよくないのは、事の初めに逐一承認を得なければならぬような制度である。(このことは、権限委譲が単に名目的であって、全社的中央集権的経営観念が依然として強固であるために、分権制本来の機能を発揮させ得ない事例を指摘したものと思われる。我が国の場合特にこのケースが多いようであり、後掲の資料で示すように、事業部制はとっていても事業部長にゆだねる権限のウエイトが極めて小さく、社長または常務会の方にウエイトが大きい傾向がみられることは注目すべき問題であると思う)
- ④ 分権制度が成功するためには、分権単位の責任者が、たいていの仕事は立派に成し遂げる能力があるということを、中枢幹部が信ずることができなければならない。
- ⑤ 中央で(経営首脳部の意)計画したり、統制したりするよりも、分権単位でそれぞれの問題点を処理した方がよい結果が得られるということを中心幹部が信じなければならない。

- ⑥ スタッフ機能の担当者についても、その担当業務についてはベテランを揃えており、その業務上の問題についての決定は信頼に足るものであることが理解されなければならない。
- ⑦ 権限は分散するが、全社的立場に立つ上層計画、組織制度、人間関係、政策および統制などについては、分権単位ではこれを遵奉しなければならない。(このことは、分権単位の責任者および所属員が、全社的計画および目標から逸脱することがないよう、また権限委譲されていないことについては、全社的中央集権の中に置かれるのであることを明確に認識しておくべきことを示唆したものと思う。アメリカでも、各事業部間の競争あるいは、事業部間における製品・原材料の受渡しにおける振替価格政策、販売市場政策等の問題で、全社的計画上の困難な障害に直面した体験からの発言であるとして傾聴すべき一点であると思う。)
- ⑧ 下部に委譲された権限について、上層部がこれに関与するようなことがあっては、健全な分権制度は発展しない。
- ⑨ すべての管理者階層において、責任に対する権限が対応して付与され、これが真によく受け入れられて活用される場合にのみ分権制は成功する。
- ⑩ 分権単位の業績についてのすぐれた評価制度があり、評価尺度としてのすぐれた標準が設定され、しかも業績が低下した場合には、責任者を直ぐ交替させることが行なわれなければならない。(このことは、事業部制と業績評価の不離一体的な **element** の関係を強く示唆した発言として受取れる。業績低下を見たらすぐ責任者=利益中心点の責任者つまり事業部長を交替させることを当然のこととして実行する態度はいかにもアメリカ的と思われる。我が国の場合は、体面重視の意識が強いためか、あるいは企業内人間関係もウェットであるためか、この点はルーズなように思われる。)

以上のジェネラル・エレクトリック社コーディネーター氏の意見は、主として、G. E. 社の事業部の場合を中心に体験から述べられたものであろうが、広く企業界全般に対する事業部制管理運営の精神ともいうべきものを開陳しているも

のと考える。

アメリカに発達した事業部制は、アメリカの厳しい経済社会情勢の発展過程から、その必要性ないしは必然性から生み出された経営システムであるところに大きな意義があると思う。

勿論そこには、L. C. マーシャル (L. C. Marshall) などによる、科学的管理法としての要素別管理技法、あるいは C. E. ネッペル (C. E. Knoeppell) による profit engineering などによって、部門別による管理・利益管理の理論的研究が展開され、社会的裨益をなしてきたことは周知のとおりであるが、ともかく事業部制の問題については、アメリカは独自の深い試練を積み重ねてきている。そして、アメリカ企業界のオーソリティー達は、「<sup>⑨</sup>アメリカにおいて、諸種の会社が事業部制に移行した理由というものを突きとめてみると、それは、すべての会社が必ずしも大規模経営では運営しにくいという経営管理上の理由によって事業部制を採択したのではない。ある会社では、販売活動を集中尖鋭的なものにした方が強力になるという理由で、製品別事業部制を採用している。そして、会社が成長するにつれ、このように分轄したことが、経営管理上からも便利であることが後になってから判ったのである」と言っている。

この意見は、アメリカにおいて W. H. ニューマンおよび J. P. ローガン両氏の手に成る Management of Expanding Enterprise (大規模経営の管理) の中で、多くの経営首脳者・学者の討議の席上の発言として収録されている。そこに、いかにもアメリカ的な、科学的経営管理論を実地体験的に長年かけて醸成してきた果実としての高い価値と、アメリカ経済に貢献している峻厳な意義を有するものと思っている。

我が国における経営学研究の歴史も50年になるが、科学的経営管理による経営のシステム化を、国際経済情勢即応の必要性から再検討し、産業合理化審議会によってアメリカにおける分権制度が研究され、我が国の国情に合致する事業部制のフォームが打ち出されたことは、まことに大きな学術的貢献ではある。それによって数次にわたる答申、勧告、指導がなされ、企業界はそれを受

けとめて事業部制による経営方針なるものを再認識して、その採択に踏み切ったのは近々数年のことであり、ようやくその緒についたばかりといえるであろう。この点、アメリカの実施経過の場合とは逆である。

我が国の大規模企業の経営首脳の立場にある者に対して、今後の経営システム化の育成に際し勇断と熱意と研究が望まれるところであると思う。

#### (a) 分権単位の原則的区分

アメリカ企業界においては、事業部設定の形態は3つの原則的な区分にみられるようである。

##### 製品別区分、地域別区分、市場の特異性に基づく区分

(我が国の場合は上記3つの他に「部店別区分」を加えている)〈審議会答申による〉

大規模企業がその経営組織の一部分を管理可能なスケールのいくつかの分権単位(各事業部)に分けて、全社的経営機構が有機的に相互活動を助長するよう設定するには何らかの基準に拠るのであるが、それがこの区分である。これには経営規模・業種・権限委譲の範囲などによって、1事業の適正規模のとり方に種々の組み合わせができており、全社的経営計画の上から慎重に苦心が払われていることが判る。上記の区分を「原則的」と称したのは筆者であるが、それは類型の基準的なものという解釈である。我が国の場合は、アメリカにおける実情を研究検討して取り入れられたようである。次に各区分について筆者の解釈を加えて、要点だけを簡単に説明しておきたい。

#### 〈1〉 製品別区分

- ① 製品別に1分権単位としているが、製造と販売の2種の経営機能を1個の利益中心点に結合させており、利益責任の一貫性が持てる特色を認めながらも、完全な合理性ではないとする不満足感をも持っているようである。A製品製造・販売事業部、B製品製造・販売事業部。

全社的に製品種類が多数になればそれだけ事業部数も増加するが、各製品が類似目的商品の場合には、同一市場において1社の各事業部ごとの販売活動が競争的混乱を起こす弊害をも招き、正常な利益責任を維持できない場合も出てくると思われる。

## ② 製品別に、製造と販売を別の分権単位とするもの。

A製品製造事業部 A製品販売事業部

B製品製造事業部 B製品販売事業部

生産、販売という2様の資本循環活動のプロセスを区別してそれぞれの利益中心点とするのであるから、それぞれの予算管理・原価管理については利益管理の目標が単純化され、利益責任を明確化できる利点が大いである。要するにそれは、経営活動における機能の要素別単純化の傾向である。アメリカの場合はこの形態を設定基準とするときは、A・B各製品製造部に共通部分品を供給するために、別に「部品製造事業部」を独立させている場合があるという。このような場合は、部品製造事業部と各製品製造事業部間、または各製造事業部と販売事業部間での製品の授受は、すべて振替価格により、内部利益を負わせている。これも利益責任を明確化する手段である。我が国の場合もこれにならっているようである。(後述)

③ さらに、多数の「製品販売事業部」を擁している企業では、各事業部の販売量・同一市場における配給の混乱・他企業との混戦不利を避けるためなどのコントロールを行なうためと思われるが、「販売事業本部」というものを1分権単位として設定している。アメリカの場合では、この「事業本部」は、あくまでもラインのトップすなわち命令系統の頂上機関であってスタッフではない、という立場においている。(W. H. Newman, J. P. Logan. Management of Expanding Enterprise)

アメリカの製品別区分にみられる分権単位設定の意図を察するに、それは徹底的に分権単位ごとの利益責任を計数的に把握追求する経営施策をとったものと思われる。そのためには機能別に単純化した分権単位を設定することが有利であろう。(ただし、それは全社的権限の管理可能の範囲である) 各分権単位ごとの利益責任は、その分権単位個有の資本額に対するその稼得利益、すなわち資本利益率によって判定できるであろう。ここに資本利益率と言ったが、厳密には、各分権単位ごとの経営資本利益率 $(r = \frac{\text{当期営業利益}}{\text{経営資本}} \times 100)$ によることが妥当ではないかと考える。製品別区分拡大の失敗例もある。

## 〈2〉 地域的区分

百貨店の各支店をそれぞれ分権単位として、独立した1事業部とする例や、航空会社の地域別事業所などの例がそれである。本社を距離的に離れて内外各地に散在する支社・支店を独立した分権単位としているようである。言うまでもなく、従来の経営組織上の1部門として本支店間の独立会計制度によるだけのものではなく、経営権の大幅な委譲をうけているわけである。国際間の資本取引の自由化促進に伴い、アメリカ資本の海外進出の拡大により、この区分における分権システムの設定は一層多くなるであろうと思われる。

## 〈3〉 市場の特異性に基づく区分

特定の大口得意先別に、対象とする顧客の特異性すなわち自社製品別の仕向先の相違によって、それぞれ別個の事業部を分権単位として設定するものであり、前項〈2〉の地域別による区分と紛らわしいようである。

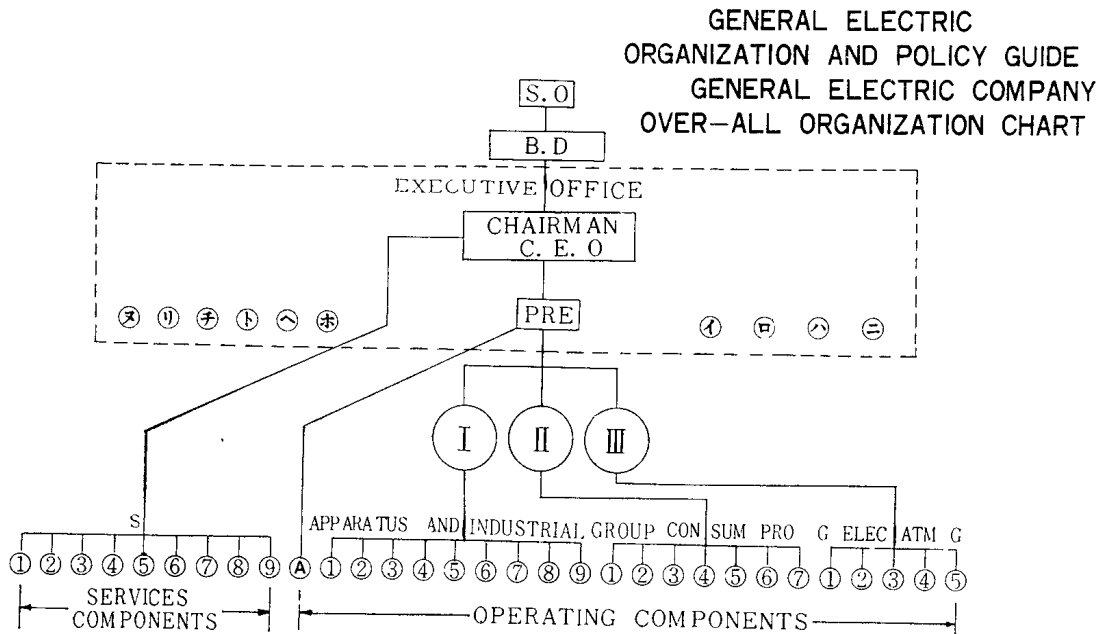
以上の原則的区分から、典型的に図式化することはできるが、そのような原則的類型が、業種の異なる特定企業にとって直ちに即応的なサンプルとなりうるものではない。

アメリカの大規模企業で、典型的な事業部制の経営組織を持つ企業として、ジェネラル・エレクトリック社がある。ここにその組織図を掲げて、前述までの分権単位区分の説明不足を補うことにしたい。組織図は全体を納めることができないので、筆者が資料に基づいて略式図としたものである。図中に示された組織の各部門の名称および内容は、記号または番号によって図外に原文のままを記した。

組織図の大体の構成を述べると、まず全社的組織の最上位に株主 (Share Owners) を置き、その下位に取締役会 (Board of Directors) が位置し、その下位に執行委員会 (Executive office) なるものが組織されていて、この中に重役会〈執行委員長が含まれる〉 (Chairman of the board and Chief executive officer) があって10部門のコントローラー部を擁しているようである。執行委員会の下位に社長 (president) をおき、その直屬下に、産業用電気装置グループ・消費



者用家電グループ・電子，原子力関係グループの3大部門の統括機関を  
 おいて，その下にそれぞれ関連する多数の事業部を配置している。実に明確な分権  
 体制組織であり，全社的統一経営権との関連，命令系統も，機能的な単純化に  
 あることが推測される。



S · O = SHARE OWNERS      B · D = BOARD OF DIRECTORS

EXECUTIVE OFFICE

- ㊦ Vice President. Manufacturing Services.
- ㊧ Vice President. Marketing Services.      ㊨ Comptroller.
- ㊩ Treasurer.      ㊪ Vice President Engineering Services.
- ㊫ V. P. and Director of Research.
- ㊬ V. P. Management Consultation Services
- ㊭ V. P. and Group Executive Electronic Atomic and Defense Systems Group.
- ㊮ V. P. and Group Executive Consumer Products Group.

⊗ V. P. and Group Executive Apparatus and Industrial Group.  
CHAIRMAN C. E. O. =CHAIRMAN OF THE BOARD AND CHIEF  
EXECUTIVE OFFICER.

P. R. E. =PRESIDENT.

① =Vice President and Group Executive Apparatus and Industrial  
Group.

② =V. P. and G. Exe. Consumer Products Group.

③ =V. P. and G. Exe. Electronic Atomic and Defense Systems Group.

S:—SERVICES COMPONENTS

① Management Consultation Services. Vice President.

② Research Services. V. P. and Director of Research.

③ Engineering. S. V. P.      ④ Manufacturing S. V. P.

⑤ Marketing. S. V. P.      ⑥ Accounting S. V. P. Comptroller.

⑦ Treasury. S. V. P.      ⑧ Public and Employee Relations. S. V. P.

⑨ Legal S. V. P. and General Counsel S.

A:—International General Electric Company Division. V. P. General  
Manager.

APPARATUS AND INDUSTRIAL GROUP

① Apparatus Sales Division.      ② Motor and Generator Division.

③ Switchgear and control Division.      ④ Transformer Division.

⑤ Turbine Division.      ⑥ Chemical and Metallurgical Division.

⑦ Construction Materials Division.      ⑧ Component Products Division.

⑨ Measurements and Industrial products Division.

CONSUMER PRODUCTS GROUP

① Canadian General Electric Co., Ltd.      ② Lamp Division

③ Hotpoint Co.      ④ Appliance and Telev. Receiver Division

⑤ Housewares and Radio Receiver Division.

⑥ General Electric Credit Corporation.

## ⑦ General Electric Supply Company Division.

## ELECTRONIC. ATOMIC AND DEFENSE SYSTEMS GROUP

① Electronic Components Div.      ② Industrial Electronics Div.

③ Defense Electronics Div.      ④ Atomic Products Div.

⑤ Aircraft Gas Turbine Div.

## (b) アメリカの事業部制実施上に現われた問題点

(アメリカでは通常「分権制度」と称しているが、本稿全体の統一から、我が国での訳し方によって事業部制と称した)

アメリカにおける事業部制実施上に現われた問題点は、先に述べた経緯の中で各所において断片的に触れておいた。ここに改めて詳細を掲げることは膨大となるので、集約的に要点を列挙するにとどめたい。

本来、事業部制を実施する究極の目的は利益管理にある。いかにすれば目的遂行できるかにおいて方法・手段が分かれるのであるが、そこに発生する問題点というものは、実施運営上、予測されあるいは予測でき難い事態として現われるものである。

予測される大筋の問題点ということになれば、これには我が国の産業合理化審議会答申「事業部制による利益管理」に掲げられた項目を参照すれば要をつくせることである。なぜならば、この答申はアメリカにおける事業部制の実態を充分研究検討して参酌されたものであるからである。しかも我が国の実情に合わせて実施する場合の留意点に立って主要な問題点の全般に触れているので、はじめに要点だけを抜すいたものをここに列挙しておき、問題点の指標をまとめておく手だてにしたい。

## 〈事業部制による利益管理の問題点〉

- 内部振替価格の決定の問題
- 共用設備部門とその共通費の問題
- 事業部の業績評価の問題
  - ・資本利益率と期間利益額の問題
  - ・種々の利益概念をいかに規定するかの問題

- ・その他の評価基準の問題（これは会計数字以外の経営要素的問題であり、たとえば技術開発・人材養成など）
- ・入金・支出の処理
- ・内部振替取引の会計処理の問題

#### 〈事業部の予算統制の問題点〉

- ・予算統制前提事項の決定に関すること
- ・利益計画の樹立
- ・予算編成方針の設定と指示に関する問題

以上大綱的な問題点の外にも実施内容上の細部にわたる問題点は広範におよぶものがある。こうした問題点が、我が国での昭和30年前後における試金石的な事業部制実施の実態の中でどのように現われたかは次章において述べるところであるが、この項では、事業部制の祖ともいべきアメリカにおいて、実際に事業部制による経営組織の編成・運営の衝に当たった大規模企業の経営首脳者、あるいは指導的役割りを果たした、これらの体験者達の円熟した経営意識から発言された意見、あるいは問題点を、<sup>⑩</sup> 資料によって抽出し、概略を列記したい。それは我が国の事業部制実施・運営上の諸問題点をみる場合の批判的資料ともなるからである。

以下に述べるところの、アメリカの経営者達の問題点の把握は、極めて大局的な立場から指摘した表現をとっているが、そこに内蔵されている細部にわたる問題意識は深いものを持っていると思われる。

#### 〈事業部制の利点について〉

- ① 事業部制をとっているときは、経営上の重要な問題が発生した場合、直接その問題に適切に対処できうるその部門の権限責任者がいるために問題解決が極めて適切迅速である。（このことは、経営の中央本部が事業部長の権限責任を信頼する前提を重視すると共に、情報化システムが進んでいても、直接現場に関与する者が最も適切な処理をなしうる者である事を重視した意見である。我が国では最も反省しなければならぬ経営者理念の一端とも思われる）  
こうした措置は、経営の後継指導者を各部門幹部から育成するのにも都

合がよい。(⑩Sun Oil, Co.)

- ② 事業部制により利益単位を小とすることによって、利益責任と業務責任がライン活動に密接な関係を保持するに至り、利益責任遂行が明確化されるようになった。利益改善活動が強化され、効果があがった。

(⑩Westinghouse)

- ③ 各利益中心点に配属するスタッフの重複による原価増加を償ってなお余りある利益が生じた。ただし勘定集計は各利益中心点単位が多く、手間どる問題がある。(④Separator, Co.)

〈事業部制における分権化成功の要点について〉

これについては、Westinghouse および ⑩NAA. Ser 30 (アメリカ会計士協会のリサーチ・シリーズ第30巻) および Mang, of Exp. Entrpse (前掲⑨) において、それぞれ観点および表現をかえて同様の問題点の所在を指摘しているようである。

- ① 分権管理の責任者 (= 事業部長) が、委譲された経営権の限界と、それに対応した利益責任とが一致していることが第一である。
- ② そこには当然、業績評価のための標準が確立する必要がある。そのためには事業部ごとの財務基準目標が与えられておらねばならない。また、内部振替価格率が規定されなければ、各事業部個有の業績評価を公正に判断することができない。あるいは、「それぞれの事業部のなかに、材料購入・製品価格算定のためのスタッフを入れることも考えられる。(NAA. Ser. 30)」
- ③ 「原価と収益についての責任の境界を事業部間において明確にすることは重要である」「原価と収益の算定に関する数字に恣意的裁量によるものがあってはならない」(NAA. Ser. 30) 簡単な表現をしてはあるが、この問題点は分権制度成否の核心を撞いた事項と言えよう。次項に掲げる業績評価基準の問題点とも結びつくことであるが、1 事業部の原価管理には、個有の条件がある。1 例をみれば、各事業部の所管する建物・機械にしても減価償却の差異があり、機械ごとの生産能力も同等のもの

ばかりとは言えない。したがって各機械の生産中心点にも差異が生ずる。各事業部の原価発生の要素的諸条件に差異があれば、それに対応して収益も差異があるとするのが原則的な見方であるから、「原価と収益の管理の責任の境界を事業部間で明確にせよ」ということは、これは、経営の中央本部において、各事業部の原価管理上の諸条件を確実に把握しておく、また、目標利益の基準も把握しておくことの重要性を再確認する意味で提言された問題であろう。そうでなければ、中央本部において、各事業部の適正な業績評価も報奨基準も立てることは困難なはずである。このことが失敗するならば、全社的経営施策の失敗ということに帰するであろう。我が国での事業部制を途中廃止した企業の%の中には、この辺の問題点に触れるところがあるかも知れない。

- ④ 「損益に関する事項の決定権を事業部長に与える」(前掲資料) および「責任・権限の一体化」これらは上掲の③および①と同類の要点であり、注の⑨⑬⑮その他の文献資料でも共通して取り上げられている発言である。

#### 〈業績評価基準についての問題点〉

- ① 「事業部制の業績評価基準には、個々の事業部ごとに異なる投下資本利益率 (return on investment) によるのが適当であって、各事業部に一律に標準資本利益率 (return on assets standards) を適用しては不公平である。前者は1事業部の短期業績評価の測定に適切で、広く採用されており、後者は長期目標の達成・長期計画の評価に役立つ」(Separater, Co.—Westinghouse—Mang of Exp. Entprse. いずれも前掲の各資料に共通点としてみられる)
- ② 「投下資本利益以外の方法では業績判定はできない」という意見から、さらに「投下資本利益よりも一層強力性のある業績評価尺度がある。それは、慎重に作成された年間予想による各事業部の予算である」とする意見もある。さらに、多項目の総合評価表を採用した会社の場合もみられる。その評価基準としている項目はおよそ次のようなものである。

- ① 収益性（売上利益率と投下資本利益率によって）
- ② 市場における当該事業部の占める地位
- ③ 生産性（売上高に対する原価比率の改善がどの程度なされたか）
- ④ 新技術開発の先駆的役割
- ⑤ 将来のための人材養成，技術者，その他の機能に携わる人および管理者の養成
- ⑥ 労働関係
- ⑦ 公衆関係
- ⑧ 長期目標と短期目標の均衡

などの諸意見が出されている。（前掲 Mang. of Exp. Entprse. pp 58～72）

我が国の場合は，上述までの，アメリカにおける貴重な意見，問題点を卒直に採択し，検討して取り入れられていることが，審議会答申「事業部制による利益管理」の第2章の5以下において明らかにみられるように思う。

### Ⅲ 我が国における事業部制の実態と問題点

#### 1. 産業構造審議会答申の志向性

我が国においては，戦後経済の再建着手時代より現下の国際間経済強力国に比肩するまで25年間の経緯において，企業界に大きな直接的指導力となってきたものはやはり通商産業省の累次にわたる勧告であったと思う。そして，このための答申をまとめるために，産業合理化審議会（現在の産業構造審議会・以下「審議会」と略称する）の権威ある研究と調査の努力は，我が国の産業経済にとって偉大な貢献であり，広く敬意を寄せられているところであろう。

同審議会管理部会財務分科会が中心となってまとめた累次の答申を開くとき，それはそのまま戦後の我が国企業界における経営形態の発展的変遷史でもある。また，我が国の経済の国際化即応体制への戦後建設史ともいえるものであろう。さらに，答申の基調を貫く学術的研究の基盤は，ドイツ経営学に出発しアメリカ近代経営の中で熟成した科学的経営管理論が，我が国に取り入れられ，それが実際の活用の領域を広めてきた過程を，一望におさめる俯瞰図であ

るという感がする。

- 昭和26年7月 企業における内部統制の大綱  
 28年2月 内部統制の実施に関する手続要領  
 31年7月 経営方針遂行のための利益計画  
 35年9月 事業部制による利益管理  
 41年11月 コスト・マネジメント—原価引下げの新理念とその方法  
 44年10月 国際化時代における我が国企業経営の高度化について  
 —(最終答申)—付・実態調査—

この一連の答申の特色は、戦後における我が国の資本市場（これは国内証券市場・金融市場・国際資本市場も含めて）の変化の背景の中で、各企業が、財務活動としての資本調達→資本運用→利益目標拡大（ひいては国民総生産の拡大）のプロセスを、どのように合理的に、国の経済政策に即応発展させるべきか、極言すれば自己の企業体がどうすれば生き残り得るか、そのための企業体制をいかに整備していくべきかを志向し、具体的な指導性を提供してきたものであるといえるであろう。こうした意味では、44年答申は、一応の成果を打診調査したものととして注目するところである。このことは同答申のまえがき<sup>⑥</sup>中の要所々々にそれがうかがえる。すなわち、「我が国の企業は、かつての温室内での経営から脱皮し、欧米先進国の企業と同等の条件のもとに彼らと直接の競争を行ない、これに勝ち抜かなければならない立場にある」「当部会(審議会管理部会財務分科会)は、企業環境の激変(労働力需給状況のひっ迫・市場構造の変化・情報化の進展)に即応して、我が国企業がどのような対策を講じているか、今後どのような方向に進むべきかにつき、昭和42年12月以来検討してきた」「44年5月、我が国企業経営の方向づけについて早急に着手すべき事項を提言したが、企業経営全般の現状を実態調査したので、これに基づき審議し、国際化時代に挑戦するための企業経営の高度化に関して44年12月最終答申した」「企業経営のシステム化を進めるための具体的方策、諸問題について今後早急に検討を加える必要がある」として、その意図を明らかにしている。

この答申中で「事業部制について」に関して、大要次のような<sup>⑦</sup>意見が出さ



れている。筆者の見解を加えて列記しておきたい。

- ① 事業部制は、すでにかかなりの程度普及している。今後、企業規模拡大および経営多角化・複雑化を考慮する上から一層の普及発展を続けるであろう。
- ② 現在の状況は、企業を取りまく経済社会情勢に即応して、迅速な意思決定を可能にするほど事業部長への経営権の委譲はされていない。
- ③ 計算区分も、独立採算制を採用していないものが多い。  
いまひとつは、我が国の科学的経営管理，なかんずく分権管理の実現および効果を左右する要素として，日本人特有の意識構造を見落してはならないと思うのであるが，この点については，本稿Ⅱの2～(A)においても筆者の見解を述べておいた。44年答申の中でもその<sup>⑩</sup>総括の末尾において，このことを重視している。
- ④ 我が国は単一民族によって構成され，教育水準が一般に高く，向上心，集団主義的ヴァイタリティーが豊かである反面，人間関係においてウェットであり，合理性や契約意識が稀薄である。
- ⑤ こうした意識構造を無視することなく，欧米流の企業経営管理方式を丸呑み込みすることなく，「自からの英知と努力とにより，最も効率的な経営管理方式を創造して行くことが必要であろう」

以上のような大綱意見は，次掲の実態調査資料を検討してみると，その上ににじみ出ているように思われる。

## 2. 事業部制の実態および問題点

この項より各種の実態調査資料を掲げることが多いので，最初にその資料の出所を明記しておきたい。

- ① 調査の名称 「わが国企業経営の現状に関する実態調査」
- ② 調査の主体 産業構造審議会管理部会
- ③ 取扱い機関 通商産業省企業局企業第2課
- ④ 取扱い管理 行政管理庁承認番号第6559号による<sup>⑪</sup>取扱い
- ⑤ 調査対象 東京証券取引所第一部上場企業680社の悉皆調査

- ⑥ 調査方法 調査対象時点 昭和43年10月1日現在  
 実施期間 43年10月11日～43年11月15日  
 (11月15日提出期日)
- ⑦ 面接調査 必要により行なわれたようである。  
 期間は、44年4月15日～5月27日。

以上のとおりである。資料の図表中の全調査対象の%が100と示してあるときは、被調査企業総数680社を表わすことになる。なお、本稿に調査資料を転載することについては当局の了承を得ている。

#### A. 事業部制(分権単位)の区分

分権単位の原則的区分については、前章Ⅱ～A～(a)において詳細に述べた。我が国の場合は現状調査の結果から4種の区分に拠っているが、各区分の見解においては、前述のアメリカ方式と同様である。第4の区分に独自性がみられるようである。

- ① 製品別事業部制      ② 対象市場別事業部制      ③ 地域別事業部制  
 ④ 部店別事業部制  
 〈製品別事業部制〉

我が国の場合は、経営機能別の最も明確な事業部制の型から、最も分権的性格の薄弱な型まで、4つのフォームに分けられるようである。調査の上では明確な分権単位の取り方が現われてきていない。したがって、44年度資料においても何らの詳細な説明はなく、35年9月の答申資料(前掲)を比較してみてもほとんど変わらない。今回の場合は、インタビューした企業の中から、製品別事業部制を取っている場合の代表的な4つのフォームがあることを指摘している。

- a. 主要製品別に極めて多数の事業部を有し、各事業部が、販売・生産・技術の各機能の一貫性を持たせて、事業部長に権限と責任を与え、徹底した分権制をとっているものがある。

実例としてI社(電機・電線)が挙げられている。(正式の会社名はすべて伏せられている)

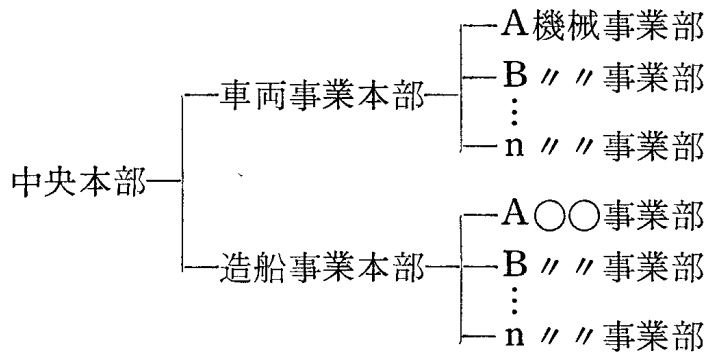
- b. いくつかの主要製品グループを1個の事業部にまとめた包括的形態の事業部としているものがある。

実例として、U社（石油・化学）、C社（電機・電線）同じくK社、D社（車両・造船）が挙げられている。

- c. 性格の異なる2つの事業分野について別々に事業本部を設定し、それぞれの事業本部の下に各事業部を設置する。実際の事業部としての運営は事業本部を中心に行なわれているものがある。

この形態は分権体制の確立という点から思考すれば、薄弱な体制である。前章で触れたように、ウェスチングハウス・エレクトリック社の経営者の事業部制改善体験の発言として「事業部制により利益単位をなるべく小とすることによって、利益責任と業務責任がライン活動に密着し、利益改善活動が強化されて効果があがった」としていることを改めて想起したい。

実例としてJ社（車両・造船）が挙げているが、資料の簡単な説明から推測して原則的体型を想定すれば、次のような原型であろう。



説明によれば、「実際の事業部としての運営は事業本部を中心に行なう」とあるから、事業本部はこの場合ラインであると共にスタッフ的性格をも帯びているらしく、我が国の分権制では、もっとも普通の形態であると思われる。

- d. 製品別にいくつかの部門を設定し、各部門で生産・技術・販売を一貫して行なう。各部門に委譲された権限は極めて小さく、独立性は弱いものである。

この形態の場合は、従来の全社的経営組織の1部門に、小範囲の経営権を一部分委譲したに過ぎなく、独立した分権体制として完全に1個の利益中心点とはなっていない。事業部制への過渡的形態として一種の不完全事業部制といえるものである。我が国の場合、事業部制を採用している会社のうち、約40%強がこの形態であるようにみられる(後掲図表)。

#### 〈対象市場別事業部制〉

前章においてアメリカの場合につき説明したが、我が国の場合は、前記の製品別事業部制に近いものであるとされている。厳密な意味でのこの種の事業部制を設定している実例はないようである。資料ではE社(諸機械)を挙げているが、同社では、顧客の市場分野によって4事業部を設定しているが、どれもマーケティングだけの事業部であるため、厳密な意味の事業部制ではない、と紹介している。

#### 〈地域別事業部制〉

我が国の場合の代表的実例としてO社(建設・木材)を挙げている。全国各支店・営業所が独立の Profit center となっており、受注・工事に関する経営権を大幅に委譲されているという。

#### 〈部店別事業部制〉

資料では、前項の地域別事業部制に近いものとしている。

我が国では商事に属する企業に最もこの形態が多い。すなわち、全社的経営組織上の各支社・支店に独立採算制をとらせて、営業活動をしているものをこの区分に入れている。端的に言って従来からの本支店会計において、支店独立会計制度を取っている形態である。問題は、どの程度の経営権の委譲が行なわれているかによって、本質的事業部制か、擬制的事業部制かに分かれるところであろう。

### B. 事業部制採用状況から推測される問題点

#### (1) 事業部制の採用状況

東京証券取引所第1部上場企業680社中、事業部制全面採用21.2%、部分的採用(不完全採用)15%、採用していない企業55.2%である。(別表1)

業種別にみた全面採用率の高い企業は、電機・電線60.6%、諸機械32.7%、商事29.7%、車輛造船28.1%、繊維22.2%、石油・化学21.1%などにみられ、採用%の低い企業ほど不採用%は反比例して高率であることは言うまでもない。

業種によっては全く事業部制採用を必要としない電力・ガスがあるが、これはサービスとしての商品の市場性、統一価格等より我が国ではその必要がない。

表 1. 事業部制の採用状況

(単位：%)

	会社合計	全面的に採用し	部分的に採用し	中で採用を検討	かいつたが採用止しした	採用していない	無回答
合計	100.0	21.2	15.0	2.8	4.7	55.2	1.1
石油・化学	100.0	21.1	17.1	5.3	3.9	52.6	
電力・ガス	100.0					91.7	8.3
鉄・金属	100.0	13.9	16.7	2.8	8.3	58.3	
諸機械	100.0	32.7	17.4		6.5	43.5	
電機・電線	100.0	60.6	5.3		7.9	26.3	
車輛・造船	100.0	28.1	21.9		3.1	40.6	6.3
運輸・倉庫	100.0	10.3	6.9			82.8	
食品	100.0	8.7	8.7	8.7	13.1	60.9	
繊維	100.0	22.2	33.3		7.4	37.0	
金融	100.0	3.3			3.3	93.3	
商事	100.0	29.7	21.6	2.7		40.5	5.4
窯業・セメント	100.0	11.8	5.9	5.9	11.9	64.8	
建設・木材	100.0	11.1	22.2	5.6	5.6	55.6	
その他	100.0	8.7	17.4	6.6		67.4	

(2) 事業部制途中廃止の状況

事業部制採用が最も多く行なわれたのは昭和35年～39年であり、時期的にみて産業構造審議会の利益計画遂行のための経営組織改善の指導勧告がようやく浸透した時期ではある。勿論背景を成す経済界の情勢が、大企業における事業

表 2. 事業部制の実施状況

(単位：%)

	会社合計	た事業部制を採 用したことがある	採 用 し た こ と が な い	採 用 し た こ と の あ ら わ い な い	採用した時期					採 用 し た こ と の あ ら わ い な い	採 用 し た こ と の あ ら わ い な い	廃止した時期				現在採用している
					昭 和 二 十 九 年 前	昭 和 三 十 年	昭 和 三 十 一 年	昭 和 三 十 二 年	昭 和 三 十 三 年			昭 和 三 十 四 年	昭 和 三 十 五 年	昭 和 三 十 六 年	昭 和 三 十 七 年	
合計	100.0	40.9	59.1	100.0	9.4	8.4	48.7	19.9	13.6	100.0		18.1	77.3	4.6	36.2	
石油化学	100.0	42.1	57.9	100.0	3.1	9.4	53.1	25.0	9.4	100.0			100.0		38.2	
電力ガス	100.0		100.0													
鉄金属	100.0	38.9	61.1	100.0	7.1	14.3	42.9	14.3	21.4	100.0		33.3	66.7		36.0	
諸機械	100.0	56.5	43.5	100.0	11.5	3.9	50.0	15.4	19.2	100.0			100.0		50.0	
電機線	100.0	73.7	26.3	100.0	14.3	14.3	50.0	17.9	3.6	100.0		33.3	66.7		65.8	
車造輸	100.0	53.1	46.9	100.0	5.9	11.8	70.6	11.8		100.0			100.0		50.0	
運倉庫	100.0	17.2	82.8	100.0	20.0		40.0	20.0	20.0						17.3	
食品	100.0	30.4	69.6	100.0			14.2	42.9	42.9	100.0			66.7	33.3	17.4	
織維	100.0	63.0	37.0	100.0	11.8	5.9	53.0	23.5	5.9	100.0			100.0		55.5	
金融	100.0	6.7	93.3	100.0	50.0		50.0			100.0		100.0			3.3	
商事	100.0	51.3	48.7	100.0	21.0		47.5	21.0	10.5						51.4	
窯業セメント	100.0	29.4	70.6	100.0		20.0	60.0	20.0		100.0			100.0		17.6	
建設木材	100.0	38.9	61.1	100.0		14.3	14.3	28.6	42.9	100.0		100.0			33.3	
その他	100.0	26.1	73.9	100.0		8.3	41.7	16.7	33.3						26.1	

部制実施を刺激促進するにあずかっていることは論を俟たないところである。しかし、事業部制を途中廃止した状況をみると(別表2)、昭和40年以降が圧倒的に大きい。総体数においてその推移を比較対照すれば次のとおりである。

	総 数	採用（廃止）した時期				
		昭29以前	30～34年	35～39年	40年以降	不 明
採用したことがある会社	100	9.4%	8.4	48.7	19.9	13.6
採用後廃止した会社	100	0	0	18.1	77.3	4.6

昭和40年以降に事業部制を廃止した状況を業種別にみると、その傾向は、石油・化学、諸機械、車輛・造船、繊維、窯業・セメントなどの各100%、鉄・金属、電機・電線、食品などの各66.7%である。金融はその業種および経営形態からみて別としても、建設・木材は40年以前に廃止している。原因はどこにあるのか。何が利益中心点としての分権単位の維持を不可能にしたのであるか。利益中心点ごとの資本調達政策、設備計画、利益計画、生産計画、販売計画を権限委譲して事業部制本来の独立採算制による利益管理を一任しておけなくした理由をみるならば、当然のことながら、これらの業種に重大な影響を与えた昭和40年前後の経済情勢をみないわけにはいかない。すなわち、全社的経営能力を結集して、資本・設備・生産・販売対策を経営の全事業部門に対して支配しなければならなかったからである。ここに当時の経済情勢の詳細を述べる紙幅はないが主な業種に関連する重点的事項を略記するならば次のとおりであろう。

〈石油・化学業界においては〉

- ① 原油の需用に対処するため、生産および流通部門の開発に石油精製業界の設備投資が昭和41年～43年にかけて行なわれている。
- ② 中東戦争の影響による原油供給、運賃コスト高に支配され業界競争激化を見た。
- ③ 石油開発公団発足の時期を控え、出資、貸付債務保証、技術指導等に全社的経営計画の統制強化に迫られた。
- ④ 外国石油資本の進出計画に対処する激しい防衛施策が必要とされた。その他。

〈鉄・金属業界においては〉

- ① 製鉄業界大手筋の競争激化がみられた。
- ② 高炉建設にからむ設備調整に業界は産業合理化審議会鉄鋼部会のあっせんをめぐって、長期計画樹立にも影響した。
- ③ アメリカにおける輸入制限運動、および外貨収支悪化などの余波をうけた。

その他の諸般の経済情勢が、他の業種にも波及したことは勿論ながら、最も直接的原因は、事業部制体制の基盤が強固であり困難に耐えた長年の経験があるならば、むしろ経済情勢の悪条件に合理的に対処できたのではないかと言うことである。

そこで、我が国の事業部制実施上の基本的要件となっている、独立性、業績評価基準等の現状を一見しておくことを要すると思う。

### (3) 事業部独立性の程度

独立損益計算制あるいは、経常収支のみ、あるいは設備投資の立案など、これらの重要な経営権を任されている比率の高い業種に、経済情勢の影響に対抗して事業部制を廃止した前期の石油、鉄、諸機械、建設等の関連業種があることが注目される。この事実を側面的に観察する手段として、業績評価制度の有無およびその評価の測定基準を何に置くかをみることが参考になるであろう。この場合、報奨制度があるか否かは我が国では直接の問題とはならない現状のように思われる。(表3, 表4)

### (4) 事業部制運営上の問題点

これに関しては、利益計画に関する財務計算上の手段が具体的にどのような行なわれることが合理的であるか、またそれはいかなる基準によって計算されるべきか等の問題があるが、これについては、次号において述べることを本稿の冒頭において付記しておいた。

ここでは、事業部制運営上の全般的問題点について、その趨勢を概括するにとどめたい。

〈独立計算制について〉



表 3 事業部の独立性の程度 (単位：%)

	会社 事業部 合計 制を採 用して いる	独立性について				設備投資の立案 実施				主軸製品の価格 決定			
		損益 採算 制 (独立 の)	採算 経常 収支 だけ の分 離	そ の 他	無 回 答	任 さ れ て い る	金 額 よ り 任 さ れ て い る は 重 要 性 に	任 さ れ て い な い	無 回 答	任 さ れ て い る	金 額 に よ り 任 さ れ て	任 さ れ て い な い	無 回 答
合 計	100.0	50.9	43.8	4.7	0.6	17.8	58.6	23.1	6.6	57.4	24.9	16.6	1.2
石油・化学	100.0	31.0	55.2	13.8		20.7	58.6	20.7		75.9	20.7	3.4	
電力・ガス	100.0	54.5	45.5			18.2	54.4	27.3		45.4	36.4	18.2	
鉄・金属	100.0	39.1	52.2	8.7		30.4	52.2	17.4		43.5	34.8	21.7	
諸機械	100.0	72.0	28.0			24.4	68.0	8.0		52.0	16.0	28.0	4.0
電機・電線	100.0	50.0	43.8	6.3		25.0	43.8	31.3		62.5	18.8	18.8	
車輜・造船	100.0		100.0			20.0	80.0			40.0	20.0	40.0	
運輸・倉庫	100.0	25.0	75.0				50.0	50.0		50.0		50.0	
食品	100.0	60.0	40.0			13.3	53.3	33.3		66.7	26.7	6.7	
繊維	100.0	100.0						100.0			100.0		
金融	100.0	84.2	15.8			5.3	63.2	26.3	5.3	89.5	5.3		5.3
商事	100.0	33.3	33.3	33.3		33.3	66.6			33.3	33.3	33.3	
窯業・セメント	100.0	50.0	50.0				50.0	50.0		33.3	66.7		
建設・木材	100.0	41.7	50.0		8.3		75.0	25.0		25.0	41.7	33.3	
その他	100.0												

事業部制においては最も本質的な具備条件であるが、前掲表3においてみられるとおりに、完全独立採算制をとる企業は総数の51%に過ぎない。44%は経常収支のみの分離採算である。我が国の大規模企業の事業部制は、最も枢要な権限の委譲を制約していることが判る。44年答申も述べているとおりに、「計算区分において独立採算制をとっていないのは、はなはだ徹底を欠くものといわざるを得ない」としている。

〈その他の全般的問題について〉

別表5においてみるところでは、「各事業部門の人事交流が円滑に行なわれにくい」とする比率が総体数の37.3%で最も高い。しかし、この問題は解決す

表 4 各事業部の業績評価の測定基準 (MA) (単位: %)

	業績評価の制度を採 用している会社計	利益額	予算達成率	売上高	売上高利益率	使用資本利益率	労働生産性	付加価値額	市場占有率	付加価値利益率	技術水準	全製品に対する新製 品比率	その他	無回答
合計	100.0	79.9	71.6	67.9	61.2	44.8	41.0	23.9	17.9	17.2	6.7	5.2	5.2	1.5
石油・化学	100.0	75.0	75.0	75.0	50.0	50.0	43.8	25.0	31.3	18.8	12.5	6.3		
電力・ガス														
鉄・金属	100.0	70.0	50.0	50.0	40.0	50.0	30.0	20.0	10.0	10.0				
諸機械	100.0	90.0	70.0	85.0	90.0	45.0	40.0	35.0	15.0	15.0		5.0	5.0	
電機・電線	100.0	81.0	61.9	61.9	71.4	57.1	52.4	38.1	38.1	14.3	19.1	9.6	9.5	
車輛・造船	100.0	70.0	60.0	50.0	50.0	70.0	30.0	20.0	10.0	20.0	10.0			20.0
運輸・倉庫	100.0	40.0	80.0	60.0	60.0		20.0	20.0		20.0			20.0	
食品	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0									
繊維	100.0	92.3	76.9	53.8	69.2	46.2	61.5	30.8	7.7	30.8		7.7		
金融	100.0	100.0		100.0	100.0		100.0		100.0					
商業	100.0	92.3	77.8	88.9	38.9	50.0	55.6	5.6	11.1	16.7			16.7	
窯業	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3				
セメント	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3				
建設・木材	100.0	66.7	66.7	50.0	66.7	33.3								
その他	100.0	70.0	100.0	60.0	40.0	10.0	20.0	20.0	10.0	20.0	20.0	20.0		

るに難くはないと思われる。それは、事業部制という分権制ではあっても、全社的中央集権から離れるものではない。「本部に留保すべき権限および機能」については、昭和35年答申「事業部制による利益管理」において11項目にわたって明示されているところであるが、高級人事については、本部が機能的に実行する意識を持たねばならない。先に述べたアメリカの事業部制の場合には、極めて明快直入に行っていることを学ぶべきであろう。

今後の事業部制に対する企業界の経営者の認識は、別表6の「事業部制の今後に対する態度」にその趨勢がみられるが、「廃止」を予定する企業の%は、食品業種を除いて他には見当たらないようである。この表で観察する限りにおいては、我が国の大規模企業の事業部制への移行の態勢固めは進展するように

表 5 事業部制の運営上の問題点 (2 つ以内)

(単位：%)

	会社 事業部制 合計 を採用 している	とい くに 問題 は生 じて いな	各 事 業 部 門 の 人 事 交 流 が	円 滑 に 行 な れ る 交 流 が	各 事 業 部 門 は 短 期 的 な 利 益	追 求 に 汲 み 上 げ る 製 品 の	開 発 に 積 極 的 な 製 品 の	各 事 業 部 門 の 管 理 間 接 部 門	向 が み ら れ る 発 生 す る 傾	事 業 部 の 実 態 を 十 分 把 握	し き れ な い 傾 向 が あ る	各 事 業 部 門 の 生 産 技 術 の	各 事 業 部 門 で 製 品 分 野 の	資 金 効 果 が 低 下 す る 傾 向	が あ る 回 答
合 計	100.0	41.4	37.3	20.1	17.2	11.8	9.5	3.0	6.0						
石 油 ・ 化 学	100.0	31.0	41.4	24.1	24.1	10.3	3.4	3.4							
電 力 ・ ガ ス															
鉄 ・ 金 属	100.0	45.4	36.7	18.2	9.1	9.1	9.1	9.1							
諸 機 械	100.0	47.8	43.4	17.4	17.4	0.9	21.8								
電 機 ・ 電 線	100.0	44.0	36.0	16.0	20.0	12.0	16.0								
車 輜 ・ 造 船	100.0	31.3	31.3	43.8	31.3	6.3									
運 輸 ・ 倉 庫	100.0	60.0	20.0	40.0		20.0									
食 品	100.0	25.0		25.0	25.0	50.0	50.0								
織 維	100.0	40.0	33.3	20.0	13.3	13.3	6.7	6.7							
金 融	100.0	100.0													
商 事	100.0	42.1	42.1	10.5	15.8	15.8		5.3							
窯 業 ・ セ メ ン ト	100.0	33.3	66.7		33.3										
建 設 ・ 木 材	100.0	16.7	83.3	16.7		16.7	16.7								
そ の 他	100.0	66.7	8.3	8.3		8.3	8.3	8.3							

(注) 2つの項目の回答があるので横の合計は 100.0 を超える。

思われる。今後の国際的経済の高度成長に対処して、経済的影響の余波にも揺るがぬ事業部制の育成に向って欲しいものである。

#### IV あとがき

事業部制の問題が、科学的経営管理の具体的実施形態として、我が国の企業界に取り入れられたのは戦後のことで、学問的年令においても、实际的体験においても極めて日子は浅い。しかし、将来の企業経営の高度化に向う我が国の企業にとって、その発展育成はむしろ急務である問題とされている。

表 6 事業部制の今後に対する態度

(単位：%)

	事業用会計をい	現継 状続 のま ま	一な(生経製をら 部がた産営品と 修らと本本部 正継え部部長 し続ば制制制 し続ば制制制)	廃 止	そ の 他	無 回 答
合 計	100.0	42.6	49.1	0.6	5.9	1.8
石油・化学	100.0	41.4	41.4		13.8	3.4
電力・ガス						
鉄・金属	100.0	54.5	45.5			
諸 機 械	100.0	47.8	47.8		4.3	
電機・電線	100.0	44.0	52.0		4.0	
車 輜 ・ 造 船	100.0	43.8	56.2			
運 輸 ・ 倉 庫	100.0	80.0		25.0		20.0
食 品	100.0	25.0	50.0			
織 維	100.0	53.3	46.7			
金 融	100.0		100.0			
商 事	100.0	31.6	57.9		10.5	
窯業・セメント	100.0	33.3	33.3		33.3	
建 設 ・ 木 材	100.0	33.3	66.7			
そ の 他	100.0	25.0	58.3		8.3	8.3

本稿においては、事業部制の概括を、アメリカにおける発展を基礎においてみてきたのであるが、事業部制運営上最も重要とされる利益管理手段である財務計算の方法と、それに関する諸種の問題点こそ、我が国の事業部制実施上の重要な経営技術的要点であると言わねばならない。

これについては、はじめに述べたように、次回に稿を改めて述べる予定である。なお、資料収集不備のため、幾多の問題点を十分に詳解できなかったことは筆者の責に帰するところである。

〔注記および出典〕

- ① 通産省産業構造審議会 中山隆祐「アメリカにおける事業部制度の実例」
  - ② 同上 p. 67.
  - ③ Gerstenberg. C. W. "Financial Organization and Management. 2nd rev ed" New York. 1939.
- “ 古川栄一 「例解経営学精義」 p. 186~190.

- ④ 古川栄一 「財務管理組織」および細井卓「現代企業財務」。
- ⑤ 細井 卓 「現代企業財務」 p. 93.
- ⑥ 「事業部制のすすめ方」経林書房版, 総説 p. 20.
- ⑦ 同上 p. 77~以下。
- ⑧ ① に同じ。
- ⑨ “Management of Expanding Enterprise”  
Report of round table discussions by leading business and professional man.  
by William. H. Newman and James P. Logan.
- ⑩ 1959年2月号「フォーチュン誌」所載 中山隆祐。
- ⑪ 中山隆祐, アメリカ文献に見る問題点。
- ⑫ Sun Oil Co.  
“The Challenge of Industrial change”  
by R. G. Dunlop, President of the Sun Oil Co. A dress before Finance  
Accounting Section, American Petroleum Institute, Nov. 1954.
- ⑬ Westinghouse Electric.  
“Accounting Problem in Measuring Performance by Organizational Units.”  
by M. K. Evans, Budgetor, NAA Bul. Aug. 1955.
- ⑭ Superior Separator Co.  
“Decentralizing Accounting to Division.” by A. H. Seed, Secretary and  
Controller. NAA Bul. Aug. 1955.
- ⑮ NAA Research Series No. 30.
- ⑯ 「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」通産省。
- ⑰ 同上 総括編, I の4。
- ⑱ 同上 経営組織編。