

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

事業部制と利益管理

占部都美編著

17

東京 白桃書房 神田

著者略歴

うら べ くに よし
占 部 都 美

昭和18年 東京商科大学（現一橋大学）卒業。

昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。

昭和38年 同教授 経営学博士

主要著書 「近代経営管理論」昭30,「経営学の基礎理論」昭41,「近代管理学の展開」昭41,「現代の企業行動」昭42,「現代企業の人間関係」昭42,「経営学入門」昭42,「企業形態論」昭43,「経営管理論」昭43,「戦略的経営計画論」昭43,「企業の意思決定論」昭43,「リーダーシップと行動科学」昭45,「経営戦略と経営計画」昭46,「現代経営組織論」昭46,「現代経営とコンピュータ」昭47,「経営学総論」昭48,「近代組織論（Ⅰ）」昭49,「近代組織論（Ⅱ）」昭50,「改訂経営管理論」昭50,「改訂企業形態論」昭52,「経営参加と日本の労使関係」昭52,ほか。

事業部制と利益管理

〈現代経営学全集〉第17巻

昭和44年10月26日 初版発行

昭和54年10月16日 11版発行

著 者 占 部 都 美

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 堀 内 文 治 郎

* * *

発 行 所

株式
会社

白 桃 書 房

〒101 東京都千代田区外神田 5-1-15

電話(03)836-4781(代)振替東京0-20192

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-169035-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

序 文

著者が事業部制について最初に関心をもちはじめたのは、いまから15年前の昭和30年ごろであったかと思う。当時、事業部制をとる会社は、松下電器産業をはじめとして五指に満たないほどであった。しかし、これら事業部制を採用する会社に、共通して何かある特質がみられた。その経営方針において、その経営幹部の態度において、またその意思決定の合理性において、何かある共通した特質が直感されたのである。それからというもの、その「何かある特質」を理論的にかつ実証的に究明しつづけて、今日にいたっている。

その間に、事業部制についての一部の研究は、すでに『事業部制と近代経営』（ダイヤモンド社刊、昭和35年）および『事業部制の運営』（日本能率協会刊、昭和37年）のかたちで発表してきたが、いずれも未完成のものであった。しかし、それらが、著者の研究をたゆみなく前にすすめる一里塚としての役割をはたしたことは、疑いない事実である。

10年以上ものあいだ、著者の研究心から離れなかった事業部制の研究を、ここで一応完結したかたちで世にだすことができたことは、何よりもうれしいことである。しかし、前二著なしには、いっきょにはこの研究を完成させることは、不可能であつたらう。

日本が高度工業社会にはいり、経営の大規模化がすすむにつれて、経営のなかには官僚制機構がはびこる必然性をもってきている。官僚制機構は、民間の大企業ばかりでなく、中小企業にもおよぶ傾向をもってしている。そればかりでなく、公企業や行政組織や労働組合さえも、官僚制機構の機能障害を起こしてくる。官僚制機構は、規定や規則を尊重するあまりに、また画一性を強調するあまりに、組織のなかの個人の個性やイニシアティブを抹殺する危険をもってくる。企業のばあいであれば、各人は、“親方日の丸”の意識におちいって、利益責任感は消失してくる。もちろん、トップ・マネジメントは、その立場上、

株主や銀行にたいして、利益責任感を意識する地位にあるが、所有と経営の分離によって、いわゆるサラリーマン経営者層が一般化するにしたがって、トップの利益責任感さえ弱められる傾向がでてくる。さらに、ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントにいたるほど、利益責任感は弱められてくる。企業の規模の発展にともなって生ずる官僚制機構は、企業の発展の原動力である利益責任感をむしろ、これを弱体化させるという根本的な矛盾に逢着するのである。この現代企業における組織上の根本的な矛盾を解決するために、事業部制組織が生まれ、発展する必要性をもっているのである。

さらに、官僚制機構は、企業内部の昇進人事などを学歴基準と年功基準で決定することによって、企業内部の競争を回避する体制をしくのである。その結果、組織のなかの各人を現状維持と安全主義におちいらせ、革新への意欲を失わせ、企業の衰退をみちびく原因になるのである。

今日の技術革新の時代には、革新なしにはどのような企業も成長することもできないし、存続することさえできないのである。組織のなかの各人に革新への意欲を起こさせるための新しい1つの組織形態として、事業部制組織が、生成し発展してきたのである。

つぎに、現代は国際的にも、経済的にも、社会的にも、環境の変化のいちじらしい激動期である。環境が安定し不変であった旧時代においては、官僚制機構もその組織の能率を維持することができたであろう。しかし、今日の激動期においては、環境の変化に適応する機動力をもたないために、官僚制組織は重大な機能障害をひき起こし、企業を動脈硬化症におちいらせるのである。

今日の激動期において、環境の変化に適応するための戦略的決定を有効に実行するための組織的武器として、事業部制が生成し発展したのである。

かくて、事業部制の普及発展は、日本の企業経営のあり方や体制を、根本的に変革する役割をはたしたとしても過言ではない。ここにおいて、事業部制が企業の経営体制にはたす本質的な意義や機能を解明し、またその体制運営上起こってくる分権的利益管理の諸問題を中心に再検討を加えたのが、本書のおもな目的である。

最後に、資料の作成について、神戸大学大学院経営学研究科の井尻昭夫君の援助をえたことを記して謝意にかえたい。また、本書の上梓にあたって、白桃書房の大矢順一郎、照井規夫両氏のきわめて良心的な御協力をえたことにたいして厚く謝意を表する。

昭和 44 年 9 月 22 日

占 部 都 美

目 次

第1章 現代経営と事業部制	3
第2章 経営戦略と事業部制	9
第1節 経営戦略と組織構造	9
第2節 企業の成長戦略と事業部制	12
1. 規模の利益	12
2. 経営能力の限界	16
3. 事業部制への移行点	19
第3節 企業の多角化戦略と事業部制	22
1. 企業の成長と多角化の戦略	22
2. 多角化のベース	23
第4節 多角化戦略と管理組織	26
第3章 組織戦略と事業部制	35
第1節 分権管理による民主的革新	35
1. ワンマン・コントロール	35
2. 少数コントロール	36
3. 多数コントロール	36
第2節 終身雇用制の体質改善	39
第4章 職能別部門組織と事業部制組織	45
第1節 職能別部門組織	45
1. 部門化の2つの基準	45
2. 職能別部門組織の長短	47
第2節 事業部制組織	50

vi 目 次

1. 事業部組織	50
2. 本社サービス部門（本社スタッフ部門）	52
3. トップ・マネジメント組織	54
第5章 わが国における事業部制の現状	57
第1節 規模別の採用度	57
第2節 業種別の採用度	59
1. 事業部制の採用度のもっとも高い業種——A分類	60
2. 中間の業種——B分類	66
3. 事業部制の採用度の低い業種——C分類	72
第6章 事業部制の本質的機能	77
第1節 戦略的決定の企業内浸透	77
1. 戦略的決定と戦術的決定の分業	77
2. 「グレンシャムの法則」	80
3. 戦略的決定の分権化	82
第2節 意思決定の合理性の確保	83
1. 意思決定の合理性	83
2. 誤れる職能的忠誠心	84
3. 誤れる組織忠誠心を管理組織によって是正する方法	86
第3節 革新的決定へのモチベーション	89
1. 企業の革新職能	89
2. 革新的決定のプロセス	92
3. 事業部制と革新的決定	94
第4節 市場経済のメカニズムの企業内導入	96
1. 官僚主義の病理	96
2. 市場経済のメカニズムの導入	102
第7章 事業部制の意思決定構造	107
第1節 集権管理の長短	107

第2節 分権管理と事業部制	110
I 分 権 管 理	110
1. 分権管理における意思決定構造	110
2. 分権化の決定要因	115
3. 意思決定の自立性の限界	119
第8章 事業部制の諸形態	123
第1節 分権化の方式	123
第2節 スタッフ事業部制	127
第3節 製品別事業部制	130
1. 製品別事業部制	130
2. 事業本部制	137
3. 部品事業部	141
第4節 得意先別事業部制と地域別事業部制	143
1. 得意先別事業部制	143
2. 地域別事業部制	145
第5節 職能別・プロセス別事業部制	147
1. 職能別事業部制	147
2. プロセス別事業部制	149
3. 開発事業部・新商品事業部	152
4. 商材事業部・仕入商品事業部	154
5. 混 合 形 態	155
第6節 子会社形態と事業部制	156
第7節 シナジーと組織構造	160
1. シナジー基準	160
2. 多角化の方式とシナジー	163
3. シナジーと組織構造	164
第9章 プロダクト・センター	167
第1節 事業部の3つの意思決定側面	167

第2節	プロダクト・センターの意思決定パターン	169
1.	プロダクト・センターの本質	169
2.	プロダクト・センターの機能	173
第3節	マーケット・センター	178
第10章	プロフィット・センター	181
第1節	プロフィット・センターの意思決定パターン	181
1.	プロフィット・センターの意義	181
2.	利益責任	182
3.	計数管理の革新	184
第2節	プロフィット・センターの条件	186
1.	プロフィット・センターかサービス・センターか	186
2.	プロフィット・センターの条件	189
第3節	事業部制の阻害要因	198
1.	事業部が擬制的なプロフィット・センターにすぎないばあい	198
2.	トップ・マネジメントの態度	199
3.	事業部長の経営意識	201
4.	管理費のコスト高	201
5.	利益管理スタッフの能力	203
6.	分権的利益管理システムの混乱	204
7.	本社の総合調整機能の弱体化	205
第11章	分権的利益管理	209
第1節	事業部の意思決定ルール	209
1.	利益目標の設定	210
2.	環境の予測	212
3.	経営戦略の探求と選択	214
4.	個別計画の探求と選択	217
5.	目標と実績の比較	217
6.	フィードバックによるコントロール	217

第2節 利益責任へのモチベーション	218
第3節 分権的コントロールの基準	220
第12章 振替価格の決定	225
第1節 分権的利益管理と振替価格	225
第2節 振替価格の決定方式	229
I コスト基準	229
1. 限界原価主義	230
2. コスト・プラス方式	234
3. 売価還元法（セールズ・マイナス法）	237
II 競争市価主義	240
1. 企業内市価主義	241
2. 企業外市価主義	242
第3節 振替価格の決定手続	244
1. 管理価格方式	245
2. 交渉価格方式	247
3. 振替価格の裁定	248
第4節 忌避宣言権	249
1. 忌避宣言権の原則	249
2. 忌避宣言権の運用上の問題点	251
3. 忌避宣言権の実際的なルール	253
第5節 本社の共通費の配賦	257
1. プロフィット・センターかコスト・センターか	258
2. 共通費の配賦基準	260
3. 本社の政策コスト	263
第13章 ダイレクト・コストイングと修正変動費計算	265
第1節 利益業績の測定	265
第2節 利益管理とダイレクト・コストイング	270

x 目 次

第3節 修正変動費計算	275
1. 市価基準の問題点	275
2. 修正変動費計算	278
第14章 資本利益率管理方式	281
第1節 資本利益率管理方式の特徴	281
I 期間利益主義か資本利益率主義か	281
1. 期間利益と利子統制	281
2. 資本利益率主義	282
II デュポン社の管理制度	284
1. デュポン社の管理組織	284
2. 資本利益率管理方式と「ころがし予算」	286
3. 資本利益率管理方式の特徴	288
III 資本利益率か売上高利益率か	289
第2節 固定資本のベースの決定	291
第3節 運転資本のベースの決定	295
1. 運転資本回転率にたいする企業責任	295
2. 流動資産回転率か、ネットの運転資本回転率か	297
第15章 資本利益率目標の設定	303
第1節 資本利益率目標の問題	303
1. 資本利益率目標の機能	303
2. 資本利益率目標の差異から生ずる問題点	305
第2節 問題の解決——暖簾の計上	306
第16章 事業部制における業績報酬	315
第1節 事業部制における業績評価	315
第2節 業績報酬の実例	317
第3節 業績報酬の問題点	321
第4節 収益性基準	323

1. 絶対的収益性基準による業績報酬制度	324
2. 相対的収益性基準による業績報酬制度	325
第5節 業績報酬の「算定式法」	327
1. 収益力の高い事業部のばあい	328
2. 収益力の低い事業部のばあい	329
3. 赤字事業部のばあい	330
4. 長期計画への適用	331
第6節 む す び	333
第17章 事業部の多元的な目的責任	335
第1節 資本利益率管理の限界	335
第2節 事業部の多元的な企業業績	339
Ⅰ ゼネラル・モーターズ社の例	339
Ⅱ 多元的な成果責任	341
1. 共 通 の 尺 度	341
2. 問 題 の 要 約	351
第18章 事業部制における本社の総合管理機能	355
第1節 本社の総合管理機能	355
1. 分 割 と 統 一	355
2. 本社の総合管理機能	356
第2節 計画の総合化	358
1. 長期計画の作成	358
2. 企業の全般的な経営目標と経営方針の設定	359
3. 事業部の経営目標と経営方針の明確な設定	359
4. 全社的な組織計画と経営幹部育成計画	360
第3節 全社的な調整とコミュニケーション	361
1. トップ・マネジメントによる全般的な調整	362
2. 本社スタッフによる職能的調整	364
3. 委員会による調整	365

第4節 分権的な統制制度の確立	366
第19章 事業部制の事例研究	369
第1節 松下電器産業の事例	369
1. 会 社 の 概 要	369
2. 同社の事業部制組織	370
3. 事業本部および事業部の組織	370
4. 営 業 本 部 制	372
5. 本社サービス部門	374
6. トップ・マネジメントの組織	375
7. 本社のゼネラル・スタッフ	376
8. 注目すべき松下電器の「事業計画」	378
9. 特徴あるパジェット・システム	379
第2節 久保田鉄工の事例	380
1. 会 社 の 概 要	380
2. 事業部制の発足	381
3. 事業部の変遷	381
4. 現在の新組織	382
5. 製品別事業部制	382
6. 各事業部の営業部と支社、支店、営業所との直結	383
7. 社内振替価格と忌避宣言権	384
8. 事業部の業績評価システム	385
9. 久保田鉄工の事業部制の特色	387
第20章 事業部制と再集権化の動向	389
第1節 事業部制運営の諸問題	389
第21章 情報革命と事業部制組織	399
1. 情 報 革 命	399
2. I D P の経営管理への影響	400
3. 再集権化の問題	403

4. ミドル・マネジメントの変化	404
5. 事業部制はどうなるか	406
付表 日本の主要企業の組織構造	410
主要参考文献	415
事 項 索 引	421
人 名 索 引	424