

事例研究

S化学の事業部制マネジメント・コントロールと管理会計

伏見多美雄*

横田 絵理†

<研究要旨>

本研究は、S化学工業株式会社のフィールド・スタディをベースにして、同社の事業部制マネジメント・コントロールと、これを支える管理会計システムの変遷を描くことを一つのねらいとしている。S化学では、1958年に事業部制を導入して以来、この方式を同社の基本的なマネジメント・コントロール・システム（MCS）として定着させ、またこれを絶えず改善する努力を続けてきた。その変遷を振り返ることは、日本企業の事業部制マネジメントの一つの縮図を見ることになると思う。

この研究のもう一つのねらいは、S化学の事業部制マネジメント・コントロールの特徴を整理することを通じて、いわゆる米国型マネジメント・コントロールとは異なる「日本的」な特質を明らかにし、本誌に投稿・受理された論文（伏見、横田[1]）のベースになる情報を提供することにある。

こうしたねらいのもとに、まず第1節で問題意識を述べた後、第2節では、同社の1960～70年代の事業部制マネジメントの推移と、その特徴について考察する。第3節では、1980年頃に行われた組織構造と管理会計システムとの同時的な改革（以下80年改革と呼ぶ）の概要を明確にし、つづく第4節では80年改革以後に生じた事業部制マネジメントの変化を考察する。そして第5節では、まとめを兼ねて、こうした事業部制マネジメントと管理会計の変遷に見られる主要な特徴を再整理する。

<キーワード>

事業部制、マネジメント・コントロール・システム、管理会計、自己完結型、インベストメント・センター、業績評価システム、プロフィット・センター、米国型と日本型

1993年9月受付

* 慶應義塾大学教授（大学院経営管理研究科）

† 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程

1. はじめに

S化学工業株式会社（以下、「S化学」と略す）は、1947年創業の比較的若い会社であるが、1990年度の売上高は6171億円、経常利益が400億円台に乗り、日本経済新聞恒例の優良企業ランキングでも81位に浮上した。10年前の1980年頃には、「経常利益100億円の大台へ」を悲願とし、20年前の1970年度の経常利益は27億円、売上規模は774億円であったことを思うと、同社の利益成長力はすばらしいものだといってよいであろう。

こうした利益と成長を支えてきた要因は、もちろん多様であろうが、同社が1958年以来ほぼ一貫して採用してきた事業部制マネジメントも重要な要因の一つだと言われている。1950～60年代にプラスチック工業のパイオニアとして成長発展を目指した頃も、また、1970年代からの厳しい企業環境の中で、業績改善を目指して試みた数々の経営施策も、さらに利益と成長とのバランスに気配りした1980年代以降の各種の改革や運動も、何らかの形で「当社の事業部制をどうするか？」という問題と関係づけながら展開されてきた。

この事例研究の一つのねらいは、S化学のフィールド・スタディを基礎にして、日本企業の事業部制マネジメント・コントロール、およびそれを支える管理会計システムの変遷を客観的に描き出すことである。もう一つのねらいは、欧米特にアメリカから「輸入」したマネジメント方式といわれている事業部制が、S化学工業会社という日本企業に導入され定着していく過程で、次第に“米国型”のマネジメント・スタイルとは異なった特性を付加してきたことに注目し、本誌に掲載される論文（伏見、横田[1]）の基礎情報を整理することである。

さて、同社の35年に及ぶ事業部制の歴史の中で、1980年に行われた改革はかなり大がかりで体系立ったものの一つであった。同社はこの時期に、事業部制マネジメントのあり方について根本的な見直しを行い、組織構造と管理会計システムとの同時的な改革を行った（以下便宜上「80年改革」と呼ぶ）。そこで、本稿は、この80年改革を歴史的な節目と見立てて、以下の諸節を次のように構成している。

第2節は、事業部制の導入から70年代末頃まで、つまり80年改革以前のS化学の事業部制マネジメント・コントロールの大要と、この時代の事業部管理会計の特質を浮き彫りにする。

第3節では、80年改革で行われた組織構造及び管理会計の改編の大要を整理し、そのねらいと、そこに内在していた問題点を明らかにする。

第4節では、80年改革以後に行われた制度変更および運用上の手直しに注意を向け、そ

の背景にある同社のマネジメント・コントロールの特徴を示唆する。

そして、第5節では、これらの考察を総括しながら、同社の事業部制マネジメント・コントロールおよび管理会計システムの特徴を指摘する。

2. 70年代までのマネジメント・コントロール

1947年の創業から70年代までの主要な経営指標は（横田[4]）の付属資料1および2に示すとおりである。創業当時は、プラスチック成型品の製造・販売から始めたが、その後これをベースにして隣接領域に多角化し、事業部の数を増やしていった。

2.1 70年代までの組織態様と事業部制会計

事業部制の導入から1970年代末までの同社のマネジメント・コントロールの変遷は慶大ビジネス・スクールのケース横田[4]のケースにまとめられているが、この時代のマネジメント・コントロール・システム（以下、MCSという略称も使う）の特徴を組織態様と管理会計に注意を向けながら整理すると大略次のようである。

- 〔1〕 プラスチック成型品専業企業から隣接・周辺分野へと製品分野の多角化を進め、それに合わせて、小規模な製品別事業部を増やしていった。

1958年には、成形品、化成品、パイプという3つの製品別事業部で出発したが、10年後には化成品事業から派生したフィルム、テープ、樹脂、床材の4事業部と、建材事業部を加えて8つの製品別事業部を持つに至った。1979年には、3つの事業本部の下に10の事業部を持ち、これに住宅本部、国際事業本部を加えた体制になった。

住宅事業を除く各事業部は、いずれも中小企業的な経営が適しているような性格のものであった。これらの事業で成功するための主な要因は、顧客の要求に合わせられる小回りのきく営業と、これにマッチした効率的で低コストの生産活動であった。公共事業及び住宅関連のプラスチック機器を中心とする事業特性のために、「まず受注量の確保」という営業力重視の経営姿勢が培われていった。

- 〔2〕 組織変更が頻繁に行われ、事業部制から職能別組織へ、そのまた逆へという編成替えも繰り返された。

50年代から70年代までに見られる特徴の一つは、公式の組織をかなり頻繁に変更し、しかも、事業部制から職能別組織へ、そしてまた職能制から事業部制へというように、基本的な仕組みが異なるはずの組織構造への変更も何度か行われた（図1参照）。

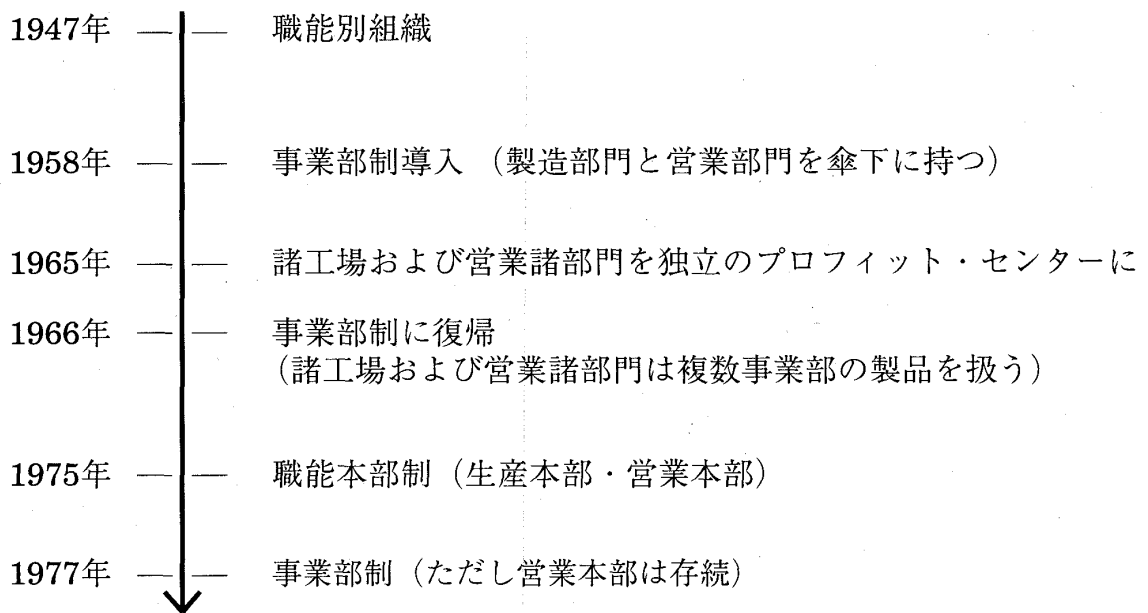


図1 組織変遷の概略（1947年～1979年）

事業部制の導入から64年頃までの初期のころには、パイプ、建材、成型品、化成品、樹脂といった各製品事業部には、その傘下に生産および販売部門を持たせ、いわゆる自己完結型の事業部制組織を目ざしていた。

ところが、1965年に、企業存続をも危ぶまれるほどの収益力悪化に見舞われた同社は、営業部門と製造部門とをそれぞれ別々のプロフィット・センターとする組織体制に改めた。翌66年中頃には、社長も交替して危機を脱すると、再び事業部制組織に変わった（横田[3]、図1-6参照）。しかし再導入された事業部制は、傘下に生産部門と営業部門を持つ組織ではなくなり、各工場がそれぞれ複数の事業部の製品を生産し、各地域の営業部門も、さまざまな事業部の製品を扱うという体制にされたのである。

その後、事業部制組織の形態は、一時事業本部制になったり、営業本部と事業本部を併設したりしたが、大枠では、上述の体制が8年近く続いた。

日本経済の高度成長期がオイルショックと共に終わり、低成長期に入った1975年に、同社は生産本部と営業本部からなる職能本部制に改編した。8年続いた事業部制組織のもとで、人の移動がしにくくなり、事業活動が停滞してきたので、これを再構築するための組織変更だったということである。その後、危機を脱したと判断された1977年に、再び事業部制組織に戻されたが、この時も、事業部・事業本部とは独立に営業本部が存在した（横田[3] 図1-8参照）。これは70年代に入ってから頻繁に採用された仕組みである。

このように、営業部門や生産部門をプロフィット・センターにした場合も、同社の事業

態様の下では、製品の開発、生産、販売という活動を製品分野別に調整する機能は不可欠であった。そのような役割を果たすのが製品別事業部長（およびその下の製品企画室長）であった。

〔3〕 経営トップが営業や工場などの職能部門にダイレクトに関与した。

以上のような変遷を経て、1970年代後半に定着しつつあったコントロール過程を概念図にまとめてみると図2のようになる。

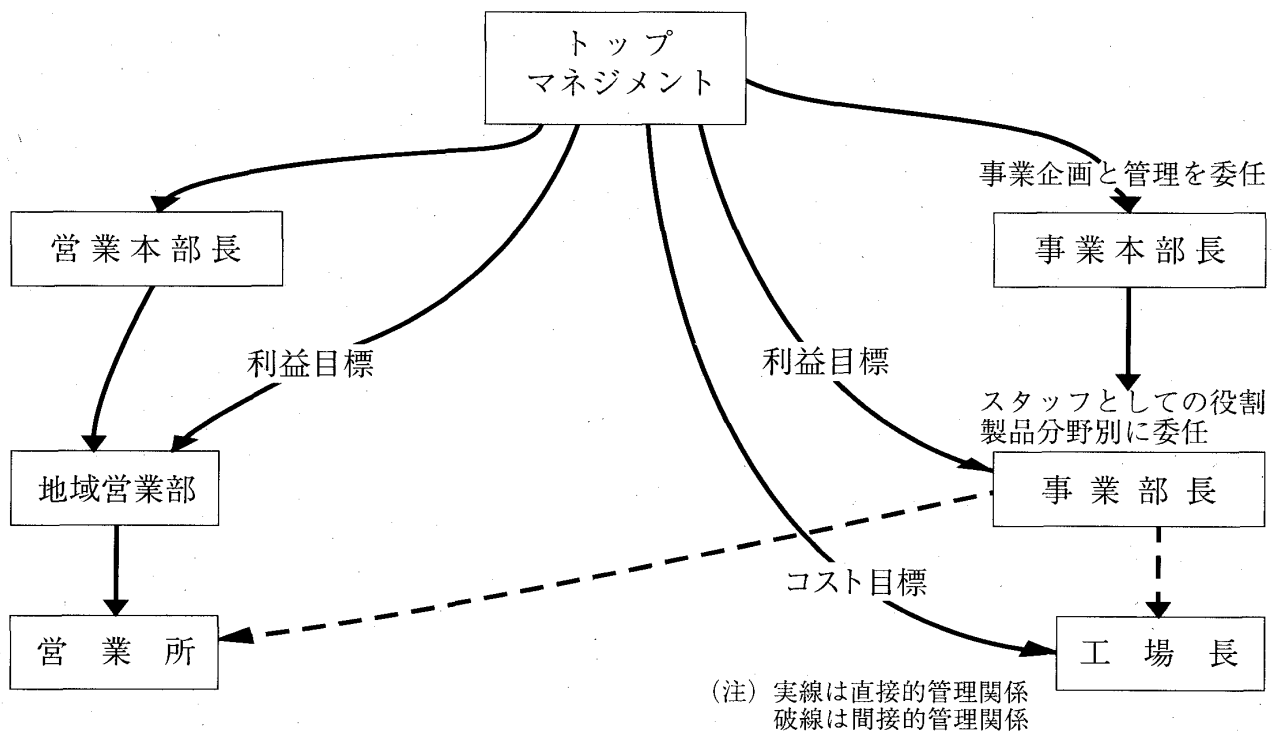


図2 70年代頃の事業部制MCSの概念図

前項で述べた組織変遷が示唆するように、S化学の経営トップは製品別事業部長に利益目標・利益責任を与えると同時に、営業部門にも利益目標・利益責任を、工場長にはコスト目標・コスト責任を与えていた。事業部長が、その責任を果たすために工場と営業をコントロールしようとするのは当然であるが、片や工場側は、他の事業部の製品も生産し、コスト責任をトップから課されているから、ある事業部の要望ばかりを受け入れるわけにはいかなかった。一方、各地域の営業所長も、全ての事業部の製品を担当し、社長に対して利益責任を負わされるのであるから、できるだけ自部門の業績を高めやすい製品群を売ろうとするのは当然である。このようなマネジメント方式が格別の違和感無しに機能していたのは、事業部長（およびその下の企画室長）が、製品分野別に生産部門と営業部門との調整役を果たすという、スタッフ的な性格を持っていたからである。

〔4〕 事業部を独立採算単位と見なす資本計算制度の整備をめざし、内部資本金、内部剰余金の制度と、後には内部借入金制度も採用し、事業部業績は残余利益で評価した。

同社では、各事業部を独立採算的な経営単位とするという考え方のもとに、事業部制導入時から本社経理部が主体になって管理会計制度を整備し始めた。1958年の事業部制導入にともない、本社の経理部が事業部別の業績をいくつかの項目に分けて「成果分析」を行う方式が導入された。各事業部の「成果」は売上高、売上利益、経常利益率の前年同期比伸長率、予算達成度合、経常利益、専属資産利益率による会社に対する貢献度、値引き返品率という諸項目で測定され、全部で100点満点で評価された。

1965年に営業部門と工場をそれぞれプロフィット・センターとした時期には、損益計算書を営業所別および工場別に作成する方式が採用された。この営業所別・工場別損益計算書の作成は、66年に事業部制組織に戻った後も続けられていた。このように、当初は事業部別の損益計算書（P/L）が中心であったが、1969年には事業部別の内部資本金と本社納金制度が導入され、その後貸借対照表（B/S）も導入され、社内金利を各事業部の専属資産に対して課すことにした。

1970年代後半には事業部別のB/S、P/Lの構造が改定され、一層独立採算型に近づけられた。70年代末には、新しく導入された短期・長期借入金に対してそれぞれ異なった率で社内金利が課され、配当金は内部資本金に対して課せられることとなった。1960～1970年代の事業別B/SおよびP/Lについての詳しい説明は、伏見、横田[1]の1.2.5、横田[5]（ケース（B））のpp.4～6および関連する付属資料を参照されたい。

〔5〕 事業部別の損益計算は財務会計のルール（全部原価計算）で行い、事業部貸借対照表の資産、負債、内部資本金は、主として本社の経理スタッフによる配賦計算で決められた。

上述のように、事業部管理会計の構造を独立採算単位にふさわしいものに仕上げていったものの、現実には、本社経理部によって作成される事業部別の「成績表」という性格の強いものであった。流動負債は流動資産と同額と決められ、また、内部資本金も固定資産の比率で配賦計算され、固定資産額から内部資本金額を差し引いた分が長期借入金として計上された。事業部別の損益計算書の作成ルールも、財務会計と同じ発生基準であり、全部原価計算が適用された。販売直接費、事業本部費、本社費、支払金利は本社経理部により配賦計算で求められた。このようなやり方をしていたのは、「事業部の利益合計＝全社利益」となることを、経営トップも本社スタッフも望んでいたからである。

2.2 70年代の事業部制MCSの実質的側面

以上見てきたように、S化学の事業部制は、導入当初から、通産省答申「事業部制による利益管理や、その手本となった米国型の事業部制MCSの理論をかなり忠実に反映したものを目指していた。すなわち、組織構造的には、事業部長の傘下に生産・販売という職能部門をおく自己完結型の事業部制組織を作ろうとしていたし、管理会計システムも独立採算単位にふさわしい事業部別のP/LおよびB/Sの整備を心掛けてきた。各事業部は内部資本金を持ち、それに対する配当を課され、本社借入金に社内金利を課された。そして、本社費、社内金利、税金、配当を払った後の残余利益は事業部に留保することを許すなど、計算システムは、改訂を重ねるたびに独立採算型の事業部にふさわしい仕組みを整えていったのである。

しかし、実際の機能の仕方に注意を向けると、米国型のMCSとは異なる点も少なかった。

同社が事業部制を導入した当初は、事業部長は製造部門と営業部門を傘下にもち、製品／事業の開発から生産および販売までを包括する総合管理者として位置づけられ、管理会計もまた、そのような自己完結型の事業部制にふさわしいシステム作りを目指していたように見える。しかし、実際の権限と責任という点から言うと、事業部長は、それぞれの分野の実行戦略を自主的に策定して、所定の利益目標を「請け負う」というのではなく、経営トップから年度ごとの目標を与えられそれを果たす責任を持たされたのである。また、経営トップは、工場・製造部門長や営業部門長に対して、直接関与する体制をキープしていた。

1965年の不況時には、工場および営業部門をプロフィット・センターにする組織が導入された。この背景には、経営トップが、売上収益をもたらす営業部門と、生産コストを発生させる製造部門の長に直接働きかける体制の方が、利益改善をやりやすいという考え方があったからである。

その後、66年に公式組織を事業部制に戻したときも、この体制はそのまま残されることになったし、75年の不況時に営業本部・生産本部制にしたときにもこの構造は引き継がれた。77年に公式組織を事業部制に戻したときも、このような実質的な運営体制を追認して各事業部の製品別企画室がスタッフ的役割を演じる体制になったのである。

3. 80年改革の概要とその意味

S化学の事業部制は、1970年代末頃までの20余年をかけて、組織構造も計算システムも、MCSの理論に忠実なシステムを一通り整備しおえたように見えた。しかし、前述のように現実の運用面では、それとの離反が大きいこともあって、組織運営の活性化に十分には役立たず、業績向上にも貢献していないのではないかという認識を深めていた経営トップと上層スタッフは、1980年前後の数年間をかけていくつかの改革を行った。

3.1 80年改革にみられる主要な特徴

経営トップが本社スタッフの支援のもとに展開した一連の改革を、マネジメント・コントロールの視点で整理してみると、次の諸項目にまとめることができる。

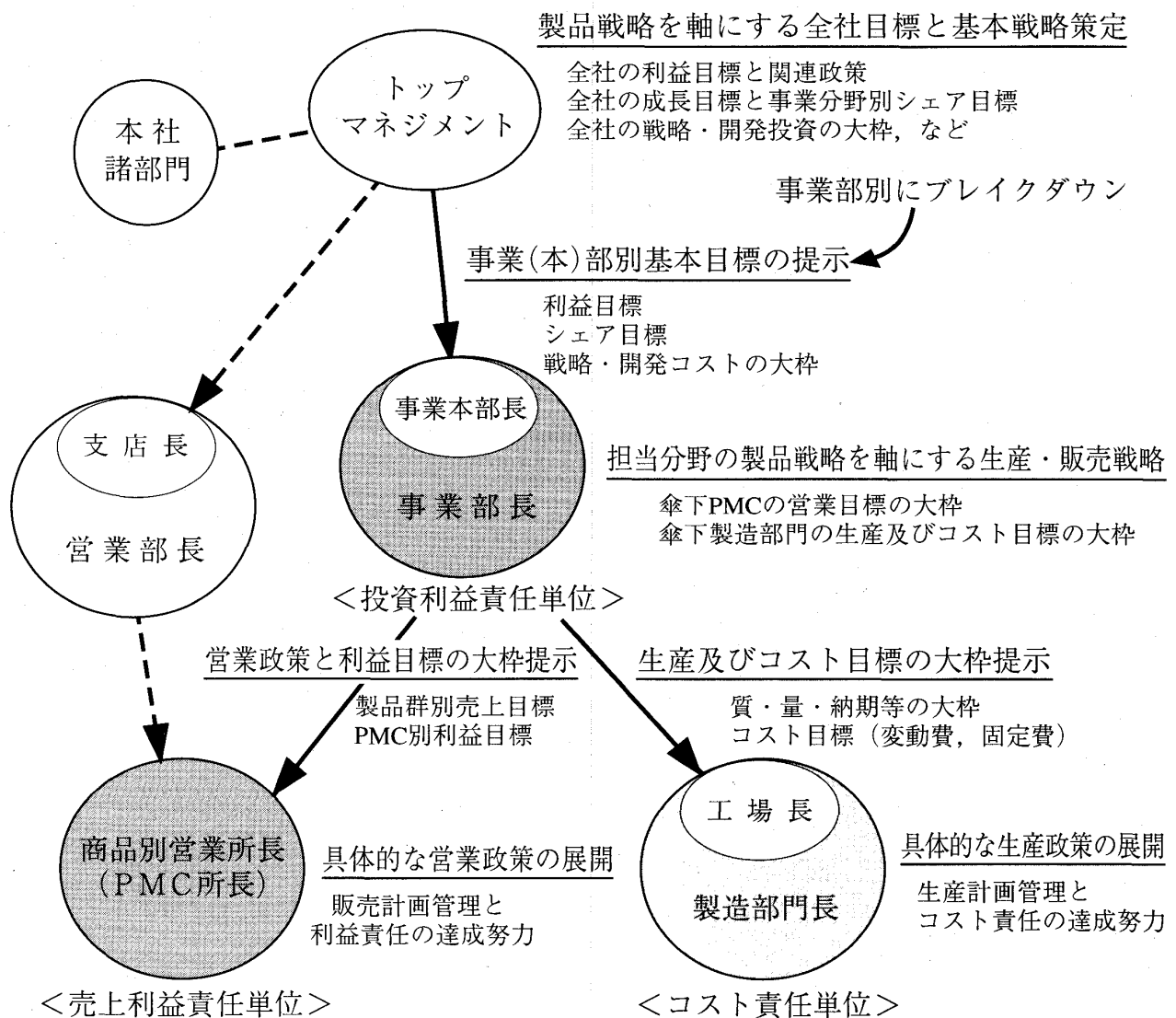


図3 管理責任単位のネットワーク

〔1〕 管理責任単位というコンセプトを導入し、各組織単位の長の権限と責任を見直した。

同社では、1958年の事業部制導入以来「プロフィット・センター」という概念を定着させ、それにマッチした管理会計システムを整備する努力を続けてきた。しかし、現実には、利益の内訳である売上収益と費用との発生を十分にコントロールする権限と引き換えに利益責任を「請け負う」という仕組み作りについては十分ではなかった。同社のプロフィット・センターとは、「利益を稼ぎ出す部門」とか「利益に責任を負う部門」というかなり曖昧な内容のものであった。

そこで、80年改革の起案にあたった総合企画スタッフは、事業部制組織を管理責任単位（responsibility centers）のネットワークという視点から見直すという考え方を打ち出し、図3のような概念図にまとめた。

この概念図を図2と比較してみると、従来は、経営トップが営業および工場の職能部門と直接ラインとしてつながっていたが、80年改革では、事業部長がそれぞれの製品分野の営業所と製造部門を傘下に持ち、これらの職能部門の長をライン関係で統括するという考え方が明示されたのである。

〔2〕 事業（本）部長をラインの最高責任者とし、営業部門の職制を再構築した。

70年代までの同社の各事業部は、実質的にはそれぞれの製品／事業分野の企画・調整を行うスタッフに近い役割を果たしていた。これに対して80年改革では、事業（本）部の傘下にそれぞれ関連する生産および販売部門をおくという、いわゆる「自己完結型」の事業部制を目指すことにした（同社では、規模によって事業部と呼ぶ組織と事業本部と呼ぶ組織単位があったので、これらをひとまとめにして「事業（本）部」と呼んでいた）。

このように見直してみると、それまで「利益の源泉は営業にあり」といって利益責任を持たされていた各地域の支店長や営業部長の位置づけを見直す必要があることが明らかになった。その結果、これらの支店長・営業部長をスタッフとして位置づけることで、製品別と地域別という二頭体制にあったコンフリクトを解消することができた。

また、このように責任体制を一元化したことに合わせ、従来は商品別・地域別という二重責任の構造を持っていた営業諸部門をタテ割の製品別責任単位にまとめなおし、商品別営業所（通称プロダクト・マーケット・センター：PMC）と名付けた。このくくり直しの結果、事業（本）部長の傘下に製品別のPMC所長および製品別の製造グループ長がラインの形で連なり、各地域の支店長はスタッフとしての役割を果たすというように、権限、責任の関係が明確にされたのである。

ただし、PMC 所長は、利益責任を事業部長に対して請け負うが、その人事考課は、支店長／営業部長が行うという制度は引き継がれた。

〔3〕 大くくりの事業部制を志向した。

70年代までの一製品を一事業と見なす小規模事業部制を改め、一つの事業（本）部に製品ポートフォリオが組める程度の事業領域をカバーさせる制度を目ざすこととした。

この改革で、同社は、事業（本）部を「プロフィット・センター」よりも一層独立採算の度合いが進んだ「インベストメント・センター」として位置づけた。1980年に改編された組織図の概要は図4のようである。

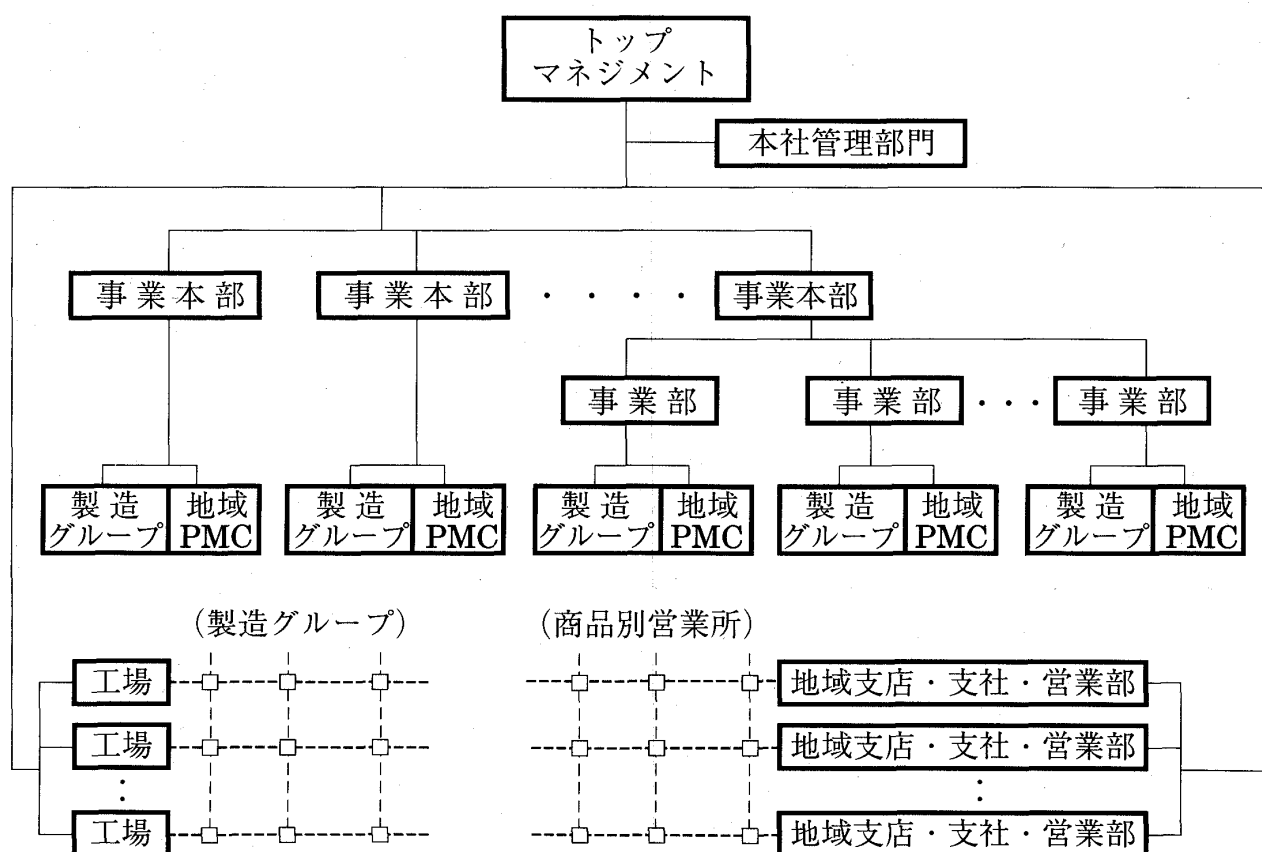


図4. 1980年の組織概要

事業部長は固定資産投資や開発投資などの長期的投資の権限も委譲されるとともに、それらの投資に見合う利益責任を課されることになった。

事業（本）部をインベストメント・センターとし、製品ポートフォリオを組める程の規模にするという構想は、同社のMCSとしては新しいコンセプトの導入であった。そのためには、従来よりも事業部の独立採算性を強化し、「すぐの利益」つまり年度ごとの決算利益を追求する活動と、「将来の利益」つまり長期的にみた利益を生み出すための投資活

動や開発活動とを両にらみで遂行することを事業（本）部長に促すようなしかけを用意することが不可欠であった。後述の戦略開発コストを区分する計算システムは、そういう要請に基づくものだったといえるであろう。ただ、実際には、現実の事業体制や人事上の問題等と妥協して中規模な事業（本）部に落ち着いた。

PMC利益計算の構造

PMC売上高	PMC製造変動原価 (標準)				
	追加原価				
	粗限界利益	PMC販売変動原価	(注1) PMCのアクティビティ・コスト (注2) PMCのキャパシティ・コスト		
		PMC限界利益	営業活動費 (注1)	PMC基礎コスト (注2)	
			PMC貢献利益		PMC責任利益

事業部別損益計算書

売上固定原価 (標準±原価差額)	傘下PMCの 責任利益合計	
事業部諸経費 支店諸経費 (配賦額)		
経営コスト		
戦略開発コスト		
当期利益		
	事業部 責任利益	

出所：社内資料より

図5 PMC責任利益と事業部責任利益の関係

〔4〕 各管理責任単位の長の会計責任を明確にし、事業部の損益計算書を責任利益の計算書とした。

管理責任単位という概念を導入して、事業（本）部を投資利益責任単位としたのに合わせて、各事業部傘下のPMC売上利益責任単位（そのような性格のプロフィット・センター）とした。そして、生産を担う製造グループは費用責任単位（コスト・センター）とした。そして、従来は利益責任を持つ現業部門の長とされていた支店長を、地域別の活動を助けるスタッフとして位置づけ、管理会計上は（利益責任単位ではなく）利益集計単位とした。

一方、このようなコンセプトを実践に活かすために、従来あいまいであった「責任利益」という概念を明確に打ち出した。まず、インベストメント・センターである事業（本）部

長の責任利益は、傘下のPMC利益の合計から、事業（本）部固有の諸経費を差し引き、さらに、資本コスト（当社の用語では「経営コスト」）を差し引いた額、つまり税引前の残余利益とされた。

売上利益責任単位であるPMCについては、PMC貢献利益（売上高から売上変動原価、販売変動原価、営業活動費を差し引いた額）から基礎コストを差し引いた値を「PMC責任利益」とした。管理不能ではあるが価格設定に重要な意味を持つ製造コストについては、標準原価を採用するという配慮も加えられた。PMC責任利益と事業部責任利益の関係は図5のような仕組みになっている。

〔5〕 内部借入金、内部資本金、内部剰余金を廃止し、正味使用資本に経営コストを課す方式を導入した。

70年代末頃の事業部B/Sの貸方側には、営業負債のほか、短期借入金、長期借入金、内部資本金、内部剰余金（内部留保）といった独立企業と同じような項目が含まれていた。しかし、80年改革の際に、これらの区分を廃止し、B/S上の総資産から無利子の営業債務を差し引いた額を「正味使用資本」として一本化した。そして、これに15%をかけた値を「経営コスト」（資本コスト及び本社へのマネジメント・フィーの合計）として納金させる制度に変えた。

内部留保を認めず、正味使用資本に経営コストを課す仕組みにしたということは、毎期の当期利益をそのつど洗い替えするという「当期業績主義」ないし「単年度主義」の管理会計への変更を意味するものであった。80年改革以前のB/Sの構造と80年改革以降のそれとを対比して示すと図6のようである。

80年改革以前		80年改革以降	
流動資産	流動負債	流動資産	無利子負債
	買入債務等 短期借入金	運転資本	
固定資産	長期借入金	固定資産	正味使用資本
	内部資本金		
	剰余金		

図6 80年改革以前と改革以降のB/Sの対比

大きくくりのインベストメント・センター制を目ざしたこの時期に、このような変更を行った理由は、従来の管理会計の仕組みの中では、業績がよくて内部留保がたまり、本社借入金がなくなっていく「運のいい事業部長」と、借入金が膨れ上がり、社内金利がかさんでいく「運の悪い事業部長」の格差が広がっていく恐れが大きかったからである。このことから、社内に不公平感が広がることを防止しようとしたためだといわれている。

〔 6 〕 「戦略開発コスト」を事業部の年度業績の評価から区別することにした。

80 年改革の起案者たちは、大きくくりの事業部制を提案し、事業部の内部で製品ポートフォリオを組めるような事業展開を期待した。しかし、管理会計システムの方は、上述のように事業部間の不公平を小さくするといった理由により単年度主義へと変更された。そこでインベストメント・センターの長である事業部長に年度ごとの利益と同時に、長期的な成長と利益にも強い関心を持ってもらうように誘導するための管理会計上の仕掛けとして、「戦略開発コスト」が導入された。これは、長期的な利益に主に貢献するが、短期的利益にはマイナスであるような戦略投資や開発投資のコストを本社に登録させ、その投資に伴う償却費や経営コストなどを、年度業績の評価尺度である「責任利益」から分離することとしたものである。

〔 7 〕 複数尺度による PMC 評価制度を導入し、PMC に対する社長表彰制度を実施した。

PMC 所長の業績評価尺度として、売上高と、責任利益の計画達成率、およびそれぞれの前年比伸長率という 4 項目を評価することとした。これは、営業が「売上高一辺倒」に走りがちだったことへの反省によるといわれているが、PMC が売上利益責任単位であるということの意味を評価尺度の上でも理解できるようにしたのである。

この評価制度は、社長による表彰制度と結びつけられることによって、効果が高められた。多様な製品を扱う多地域の PMC の成果を、半期に一回同じ尺度で測定し表彰することとは不公平であると感じる者も少なくなかったことであろう。しかし、この仕組みが単純な指標によっており、また、PMC 所長が直接コントロールできる範囲で成果を計られるように、P / L が改善されたこともあって、PMC の活性化に大きく役立ったといわれている。

〔 8 〕 キャッシュフロー基準による計算方式を導入した。

事業部別の新しい P / L, B / S が定着し始めた数年後にキャッシュフロー基準の考え方

を制度として導入した。一つは、投資計画案のフォーマットにDCF法を導入したことであり、もう一つは、事業部の業績計算においてもP/L, B/Sと並ぶ第3の財務表として事業（本）部別キャッシュフロー表を作成することにしたことである。

利益の長期志向を促す施策としては、戦略開発コストの分離する制度が導入されたが、それだけでは事業部長自身に長期的な投資の成果を正しく測定させるためには不十分だと考え、キャッシュフロー表を導入したのである。

3.2 80年改革の基礎にあったもの

同社の経営トップの基本ポリシーは、70年代あたりから、安定的な経常利益の向上、将来の利益と成長を狙った投資の誘導、画期的な新規商品（新技術、新市場）の開発に向けられてきた。こうした基本ポリシーのもとで、事業部制マネジメントを原点から見直そうとしたのが、80年改革のねらいであった。その改革のシナリオはかなり体系的であり、筋の通った仕組み作りをもたらしている。

同社の本社スタッフは、80年改革のプラン作りの段階で、組織構造を管理責任単位のネットワークとしてとらえる考え方を導入した。こういった考え方は、米国企業のMCSではよくみられるが、日本企業としては傑出した例といってよいであろう。この考え方を出発点にしたことによって、80年改革は体系立ったものになりえたといえよう。例えば、従来スタッフ的な役割を果たしていた事業部長をラインの長として位置づけ、その傘下にPMCをおく構造にした。同時にそれまでラインの長のようにみられていた地域営業部長や支店長を本社スタッフとした。また、事業部をインベストメント・センターにするという考え方を明示的に取り入れ、大きくくの事業部を志向することによって、短期利益と長期利益を同時に追求させる基盤を作った。

こういった組織構造面の変革と同時並行的に管理会計システムの見直しと改革を行ったことは80年改革の大きな特色と言えるであろう。例えば、責任利益という考え方を明確化し、その計算書として損益計算書をとらえなおした。また、事業部長に長期的な利益計画志向を促すために戦略開発コストの制度を考案し、キャッシュフローに注意を向けさせるような施策もとりにいれるなどは、その特徴ある例である。

4. 80年改革のやりもとどしと自社流MCSの模索

S化学の80年改革は、上述のように実によく練られた改革であり、事業部長に、年度ごとの経常利益をしっかりとあげさせながら、長期的利益のための手も打つように促す仕組みが随所にほどこされていた。ところが、このような仕組み作りが一通り終わらないうち

に、早くもこの狙いとは相反するような事態が次々と生じていった。

80年改革の直後は不運にも日本経済の景気後退期にあたり、せっかくの改革が業績の改善に結びつかなかった。このような状態は、経営トップとそのスタッフにとっては耐えがたいことであつたろう。それが、80年改革のあとのいくつかのリアクションを早めた要因ともなっている。

4.1 80年改革後の制度変更

80年改革以降に行われた諸制度の変更はさまざまであるが、マネジメント・コントロールの視点から整理しなおしてみると、以下の諸項目にまとめることができる。

〔1〕 戦略開発コストの制度が廃止された。

「戦略開発コスト」は80年改革の中の重要施策の一つであつたが、これが早くも1982年に廃止となった。この制度は、主として長期的利益には貢献するものの当面の短期利益は低下させるような戦略投資や開発コストに事業部長の関心を向けさせるための管理会計上の仕掛けとして導入されたものであつた。しかし、不運にも80年改革につづく諸年度は日本経済の低迷期であり、同社は経常利益の伸び悩みに直面した。ところが、そのような全社業績が低迷した中で、多くの事業部の責任利益が黒字となっていたこと、そして、事業部長たちが満足げであつたことに対するトップマネジメントの不満が引き金となり、この制度は廃止となった。廃止された後は、戦略開発コストも差し引いた後の事業部最終利益が各事業部の責任利益となった。

〔2〕 本社納金制度が変更された。

80年改革以後は、総資産から無利子負債を除いた分を「正味使用資本」として経営コスト（資本コストと本社費を合わせたもの）の算定ベースとした。しかし、86年には、経営コストが廃止され、代わりに、資産に対して社内金利を、売上高に応じて本社開発費と本社費をそれぞれ課す方式に改められた。その後、本社開発費と本社費は一つの欄にまとめられ、率が軽減された。このような動きの理由の一つは、事業部側の「不公平感」の是正であり、もうひとつは本社で必要な費用の確保であつた。不公平感とは、例えば、大型の装置をもつ事業部は売上が上がらなくとも常に多額の経営コストを払わなくてはならないなどの状況をさした。

〔3〕 キャッシュフロー表が実質的に活用されなかった。

80年改革の一環として、設備投資案件の提案から承認までのシステムにDCFを通用する方式が整備され、事業部別の決算諸表にキャッシュフロー表が導入された。しかし、これらは実質的には経営トップにも、また事業部長にも、極端には本社スタッフにさえも活用されなかった。資本予算のシステムを通じて、事業部長たちに経営資源の配分を競わせるという米国型MCSの風土は定着しなかったものであり、経営トップも、個々の投資案件について、それぞれの「重要さの程度」に注意を払って決定する方式を選好したのである。また、管理会計制度が単年度主義になって、事業部長の役割がインベストメント・センターの長というよりも、プロフィット・センターのそれに近いものになってきたこともその一因である。

〔4〕 事業部単位を小さくくりに改め、事業部を統括する単位を「部門」とした。

1986年には中くくりの事業部制をやめにして、製品群別の小事業部制が施行された（この組織構造は文献〔3〕の図3-1を参照されたい）。

合計21個に分けられた小事業部は、利益責任単位とされたが、いくつかの小事業部を統括する「部門」は、利益責任を持たず、社長と事業部とのパイプ役、事業部間の調整役となった。

〔5〕 本社直属の開発部門が充実された。

1984年に開発本部を設置し、研究開発部門を一つの組織下にまとめたほか、本社レベルで全く新しい事業を開発する部門を作った。1988年には、各事業部の研究開発と全社的な新規研究開発の両方をサポートする組織も作られた。80年改革で事業部をインベストメント・センターとして位置づけたときには、開発から生産・販売までを事業部長にやってもらうことをねらいとしていたが、その後戦略開発コストの廃止もあり、より長期的な利益を確保する策は、本社スタッフが経営トップの意向を対して進めるという体制になっている。

〔6〕 事業部評価に多次元の尺度を導入し、社長表彰制度を採用した。

小事業部制にした後、事業部長の業績評価尺度が多次元化され、各評価値は点数によってウエイトづけされた。収益性を測る尺度として3項目、投下資本の効率、成長性を示す指標として3項目ずつが選定された。事業部長に投下資本の効率や成長性にも注意を払うように仕向けることを期待したものであった。これと同時に、ある一定以上の業績をあげた事業部は社長から表彰を受ける制度が導入された。表彰の結果は事業部長の賞与に少額

ながら反映されると共に、事業部長の机上に小さな旗が贈られた。この制度は、事業部長とそのスタッフに大きな刺激をもたらしたということである。

〔7〕 本社主導の中・長期計画を重視するようになった。

内部管理システムの変化と同時に、1983年度頃からいくつかのキャッチフレーズ付き中期計画が作成された。1983年度から1985年度までを対象とした「ニューS. プラン60」1986年度から1990年度までを対象とした「S. フォーティース」、1988年度には、「S. フォーティース」の早期目標達成に伴い、新たに1988年度から1990年度までの「クリエイト90」を再計画、そして1990年度には西暦2000年にあるべき企業像を展望した「2000年ビジョン」を作成、その考えの下で、1991年度から1993年度までを対象とした中期計画である「センチュリー80」を作成した（固有名詞は仮想されている）。

4.2 一連のリアクションの解釈

80年改革の実施から間もなく、その施策の核の一つであった「戦略開発コスト」の制度が廃止され、数年後には小事業部制への復帰というゆりもどしがあった。これらは、同社の事業部制マネジメントの特質を考える上で重要な出来事だったというべきものである。

まず、戦略開発コストは、管理会計システムを単年度主義のものに変更した代替制度として、事業部長に長期的な視野での戦略投資や開発コストの投入を奨励するための仕掛けとして用意されたものであり、経理的な措置としては、「登録」された投資コストを事業部の責任利益から免除するやり方が採用された。

事業部長は戦略開発コストが責任利益の計算からはずされることにより、自部門の業績を良好に見せられることに満足し、この制度を歓迎したが、経営トップは、全社の損益計算書上の最終利益の増減に敏感であったために、このやり方に強い不満を持つようになった。

日本企業の経理・財務を論じる人たちの多くは、日本の経営者は年度ごとの決算利益はほどほどにとどめ、むしろ成長と将来の利益のための備えを重視すると説明するのが常である。しかし、同社のケースは、日本企業といえども、経営トップは財務会計上の利益に極めてセンシティブだということを示唆している。

こうして同社は、事業部長に長期的な利益を追求させる管理会計上の仕掛けを断念したが、そのような役割は誰かが果たさなければならない。同社では実質的な役割を本社の経営トップが取り戻して、本社主導型に移行させたというべきであろう。例えば、開発本部を充実させて新事業の探求を促したり、次の事業化候補のプロジェクトである「Cプロ

(Creative Project)」、技術開発分野のプロジェクトである「D プロ」、「M プロ」といったものが本社主導で次々と導入されたことに表れている。

80年改革でキャッシュフローの考え方を取り入れた主な動機は、事業部長に長期的な利益志向を促すためであったが、事業部長はこの情報を活用していなかったし、経営トップも設備投資計画の検討などにこの指標を利用せず、インベストメント・センター制を打ち出したにも関わらず、現実の運用面では投資について十分な権限が事業部長に委譲されることはなかった。

そして、このような現実を追認する形で、86年には、ついに、組織も小事業部制に復帰することになったのである。事業部のくくり方が小さくなり、一品一業体制に近い形に戻った結果、事業部長とその企画スタッフは、営業所長と工場・製造部門を直接指揮・統括する役割を弱め、製品別の事業企画と生産・販売機能の調整を中心とするスタッフ的な役割を強めていった。

このように、トップマネジメントと上層スタッフは、将来の利益と成長の鍵は新製品の開発を軸とする製品戦略にあるという認識を強め、将来のために事業プロジェクトには赤字を許容し、事業部の責任会計とは分離するなどの措置を講じた。管理会計の仕組みを使って事業部長に長期を見据えた投資行動を誘導するというやり方に替えて、本社のリーダーシップの下に推進することになったと言えるであろう。

5. まとめ

以上、S化学の事業部制の変遷をマネジメント・コントロールと管理会計の視点から捉えてきた。これらの変遷が示唆している特質をまとめてみると次のように言えるであろう。

同社は、1958年から60年代にかけての事業部制導入期と、80年改革の時期には、それぞれ「米国型MCS」の理論に忠実な制度の確立をめざしたように見受けられる。しかしその後、この狙いが意識的に、あるいは無意識的に薄れていき、実質的変更が促されていく歴史があった。

60～70年代のS化学は、独立採算的で自己完結性の強い組織作りと、それにマッチした管理会計システムをもつ体制を事業部制のあるべき姿として追求していたように見受けられる。ところが、70年代後半頃には、実質的な組織運営と管理会計の機能が、米国型のそれとはかなり違ったものになり、これが「当社の事業部制は活性化していない」という自覚へとつながり、80年改革をもたらしたのである。この80年改革では、よく筋道の通った仕組み作りをめざした結果、米国型MCSの基礎理論にかなり忠実な方向への改革

がすすめられた。管理責任単位という考え方を導入し、インベストメント・センターとして位置づけられた事業部長が開発から製造・販売までを企画し管理できるような体制にした。また、PMC（商品別営業所長）を各事業部直属のプロフィット・センターとし、製造グループをコスト・センターと位置づけるとともに、地域支店長、工場長をスタッフとして位置づけることで、ラインの長としての事業部長の位置づけを鮮明にし、いわゆる自己完結性の高い独立採算単位とすることを目指した。

このような方向づけは、この当時日本の多くの企業で関心が高まっていた経営戦略論の影響も見逃すことはできない。すなわち、各事業部長に事業分野別の実行戦略の策定を委譲し、「短期利益と長期利益の同時的な追求」をしやすいような体制をめざしたのである。そのためには、事業部の規模を製品ポートフォリオが組める程度に大きくすることが不可欠と考えられた。また、事業部長に短期と長期の両にらみの活動を促すための管理会計上の配慮として、責任利益の明確化、複数尺度によるPMCや事業部業績評価、戦略開発コストの設置、キャッシュフロー基準の導入、…等の施策が整備された。

このような数々の変更は、例外はあるが、「年度ごとにはしっかり利益をあげながら、同時に長期利益のための戦略投資・開発投資も怠りなく追求してもらう」ことを狙いとしており、組織構造と資本計算制度とを有機的に関連づけながらシステム作りを進めるという筋の通った考えを基礎においていた。この進め方は、社内の意識改革や活性化に貢献し、業績向上のベースを提供したことは確かである。ところが、そのようによく練られた制度改革であったにも関わらず、程なくしてこの改革へのリアクションが起こり、さまざまな制度上の手直しや、運営上の変更があいついだことに注意すべきである。

PMC組織の運営とこれに関連する社長による表彰制度以外の諸施策は、そのほとんどが、80年改革から数年後には、実質的に変更がなされた。戦略開発コストの制度を廃止し、後には小事業部制へ復帰することにより、事業部長に短期利益と長期利益の両方を追求させるという体制をあきらめた形になった。また、キャッシュフロー情報を計画や管理に使うという考え方も実質的には定着しなかった。

80年代後半から90年代初頭にかけてのS化学は、自社の企業環境と組織風土に適合したマネジメント・コントロール・システムを模索中であり、その意味で、新しいタイプの「日本型MCS」の構築・整備を進めているというべきであろう。

事例研究から明らかになったことは、S化学の事業部制マネジメントの特質は、欧米、特にアメリカ企業を対象として体系化されてきたマネジメント・コントロール論のキーワード、例えば、「分権管理」、「権限と責任のバランス」、「自己完結型の組織構造」、「独立採算単位」、「プロフィット・センター」、「インベストメント・センター」、「責任会計」、

「業績評価と報酬制度」,「目標斉合性と公平性」…などといったハード面のコンセプトだけでは,十分にこれを明確化することはできないということである。公式的な制度や用語法は同じでも,それらが実質的に意味するところが,異なっているのである。

このようなハード面と同時に実質的な運用の側面,つまりソフト面も併せた分析が必要であると思われる。そのような視点からの分析は,本誌に掲載される論文別稿で展開されている(伏見,横田[1])。

謝辞

当フィールド・スタディを行うにあたり,S化学工業株式会社のトップマネジメント,および総合企画,経理,人事,開発等のスタッフの皆様から絶大なご支援をいただいた。また,慶應義塾大学大学院経営管理研究科の諸教授,特に関連分野の関本,石田,柴田,高木の各教授から有益なコメントをいただいた。ここに記して謝意を表する。

参考文献

- [1] 伏見多美雄,横田絵理:「事業部制マネジメント・コントロールにおける日本の特質 ---- フィールド・スタディを基礎にして ----」,管理会計学,第2巻 第2号,1993年。
- [2] 大木幹夫:『事業部制マネジメント活性化のための一研究 ----Q化学工業会社の事例を中心に ----』,慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文,1979年。
- [3] 横田絵理:『積水化学の事業部制マネジメント』,慶應義塾経営管理学会リサーチペーパー, No.16, 1993年。
- [4] 横田絵理,伏見多美雄(監):ケース「積水化学の事業部制マネジメント(A) ----1970年代までの変遷 ----」,慶應義塾大学ビジネス・スクール,1993年。
- [5] 横田絵理,伏見多美雄(監):ケース「積水化学の事業部制マネジメント(B) ---- 事業部活性化のための改革 ----」,1993年。

DIVISIONAL MANAGEMENT CONTROL AND ACCOUNTING SYSTEMS AT S CHEMICAL COMPANY

Tamio Fushimi,* and Eri Yokota†

ABSTRACT

This paper presents a case study of the divisional management control and accounting systems of a Japanese manufacturer, S Chemical Company. The main purpose of this study is to explain the characteristics of S Chemical's management controls and to identify the difference between Japanese and American management styles.

Section 1 presents an outline of the field study and the main purposes of this paper. Section 2 describes the background of the "1980 reformation," the comprehensive restructuring of organizational and accounting systems at S Chemical Company in the early 1980s. Section 3 examines the essence of 1980 reformation, and Section 4 reviews the reactions against the changes that occurred during the reformation. The last section of this paper summarizes the characteristics of S Chemical's divisional management style.

KEYWORDS

Divisional Management, Management Accounting, Management Control, Organizational Autonomy, Investment Centers, Performance Evaluation Systems, Profit Centers, American Style and Japanese Style

Submitted September 1993

*Professor of Management Control, Graduate School of Business Administration, Keio University.

†Graduate School of Business Administration (Ph. D.n Course), Keio University.