

事例研究

NTT の事業部制マネジメント・
コントロール・システム

渡辺 康夫*

<研究要旨>

民営化によって生まれ変わった日本電信電話株式会社（通称 NTT）は、形態は株式会社になったものの、一般的な営利企業とは異なる点を多く抱えている。それらは主に、公益事業であるという企業形態の問題と、ネットワーク・ビジネスであるという事業特性から生じるものだと言われている。このような事情をもつ企業が、組織効率の向上のためというキャッチフレーズのもとに典型的な事業部制マネジメント・コントロール・システムを採用した結果として、いろいろと問題を抱えることになった。

本稿は、同社の事業部制マネジメントに内在する主要な問題を浮き彫りにし、それらの基礎にある本質的な問題を整理することを目的とするものである。

第 1 節で、問題意識を明確にしたうえで、第 2 節では NTT の事業部制の特性を理解するために、いわゆる米国型のオーソドックスな事業部制が備えるべき基本的要件を確認する。そして、①本社と事業部との間に資本運用に関する包括的な権限委譲があること、②本社による調整・管理の主目的は、資本運用に関する目標斉合性を達成することであり、③企業内に市場原理を導入するものであること、という 3 つの要件に注意を向ける。第 3 節では、NTT の事業部制組織の構造と事業部収支の実態および、収支に大きな影響を与える電気通信料金制度について言及する。第 4 節では、利益の要素である収益、数量、新製品開発、固定費などが、事業部長にとってコントロールでないことを指摘することによって、NTT の事業部が利益責任の面で抱える問題点を明らかにする。それに加えて第 5 節では、NTT の筆頭大株主が政府であるという特殊事情から、事業部の業績評価指標や投資の意思決定基準と業績評価に用いられる資本コストが、米国型の理論から求めることが難しいとの問題提起を行った。

<キーワード>

インベストメント・センター、NTT、業績評価、公益事業、事業部制、資本コスト、設備投資、振替価格、マネジメント・コントロール、利益責任単位

1994 年 6 月 受付

* 慶応義塾大学大学院経営管理研究科博士課程
株式会社情報通信総合研究所 経営研究部 副部長

1. 問題意識と研究のねらい

日本電信電話公社は、1985年4月に民営化されて日本電信電話株式会社となった。この民営化の契機となった第2次臨時行政調査会の答申は、民営化の目的を「経営効率の向上」として、そのためには規制緩和、競争導入、企業分割が必要であると結論した。ところが、組織効率を向上させるために導入しようとした企業分割だけは、各方面からの反対にあって実現しなかった。それに代わって導入されたのが、事業部制組織による分権的経営管理であった。

この事業部制管理システムが、多くの日本企業で採用されるようになったのは、1960年の通産省産業合理化審議会による答申「事業部制による利益管理」の公表以来だと言われている。この「答申」をはじめとして、わが国の事業部制管理システムの手本は、欧米特に米国型のマネジメント・コントロール・システムに立脚したものであった。それから四半世紀の間に、わが国の多くの企業では、事業部制の運営の仕方について、種々の「日本型」の特徴をつけ加えていったと言われている⁽¹⁾が、NTTが導入した事業部制は、制度的には米国型ないし通産省「答申」型の典型的あるいは教科書的とも言うべき事業部制であった。NTTが目指した事業部制マネジメント・コントロールは、(a)企業の組織をいくつかのインベストメント・センター（投資利益責任単位）に分割し、(b)事業部長に事業運営に関する権限を包括的に委譲すると共に、(c)全社的な目標斉合性を達成するために、本社からの調整・管理を合理的に行い、(d)企業内に市場原理を導入する、などオーソドックスな仕組みが導入された。

ところが、実際に動き出したNTTの事業部制マネジメント・コントロール・システムは、必ずしも米国型の理論どおりにはいかない点が多いようである。そこで本稿では、なぜNTTでは典型的なマネジメント・コントロール論では解決しきれない問題を生じやすいのかという視点から事例研究を行った。

2. 典型的な事業部制とは

NTTの事業部制が、制度的な側面では、米国型ともいうべき典型的な仕組みを備えているにもかかわらず、その運用の面に注意を向けると、本質的に事業部制とは相いれない問題を抱えていることを示すために、まず一般的に知られている典型的な米国型事業部制の基本的要件を確認しておく必要がある。近年では、いわゆる伝統的な事業部制のほかに、セクター制、SBU、国際的な事業部制なども盛んに採用されるようになり、事業部制の特性について、多くの論者によってさまざまな議論がされている。その詳しい検討は、小

論の目的ではないので別稿に譲るが、典型的な米国型事業部制としては、少なくとも次のような特質ないし要件があるということでは、ほぼ一致していると解釈できる（文献[1],[3],[9],[10],[11],[12],[13],[14],[16],[18],[28],[29]などを参照）。

その第1番目は、事業部制のベースには企業資本についての委託・受託という一種の契約意識があることである。すなわち、互いに独立な複数の事業部の長は、経営者から資本運用に関する包括的な権限を委譲されていることである。資本の委託・受託という関係は、まず株主と経営者の間にある。経営者は株主から資本を預かり、それを運用して得られた利益を株主に分配するという責務を担っている。与えられた資本の運用（投資とその回収）に関する基本的な意思決定は経営者に任されており、株主は主に利益分配や企業価値の増大という観点から経営者を評価する。

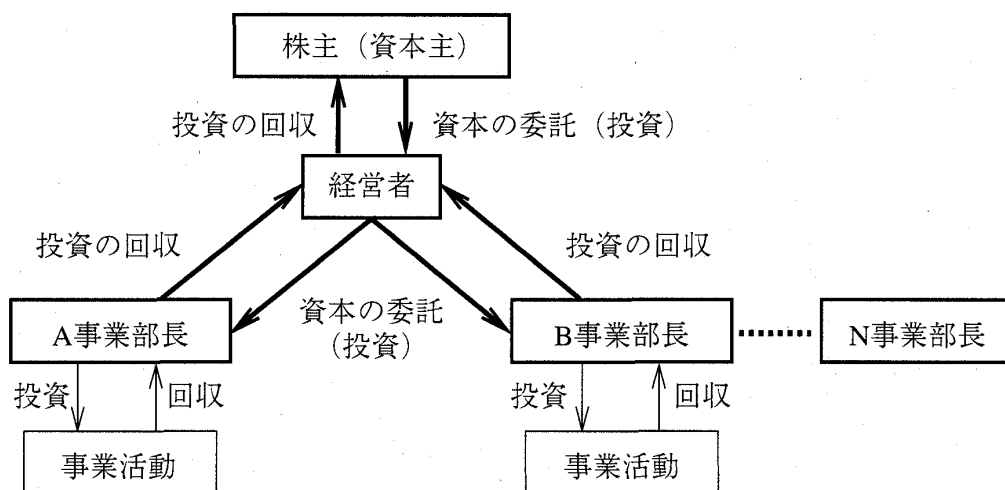


図1 資本の委託・受託関係

同様に事業部長は、経営者が株主から委託された資本の運用の権限を、経営者から委託されている。この点が、職能別組織の分権化との決定的な違いである。したがって事業部長は、事業部運営に関する包括的な意思決定権限を有するとともに、満足できる水準の投資回収によって利益をあげる責務を負うのである。

このように資本の委託・受託という考え方をベースにして、投資と利益に責任を負う米国型の事業部の多くが、いわゆるインベストメント・センター方式を採るのは、極めて自然の成り行きである。

第2番目は、本社による事業部の管理の最重要課題は、資本の運用プロセスにおける目標斉合性（goal congruence）の確保におかれる。分権化には、下部組織への権限と責任の委譲と同時に、上部組織による下部組織の調整・管理が必要である。この調整や管理によって、事業部の努力が全社の成果に結びつくようにするのである。一般に企業の目標は、

企業トップの目標であって、事業部長や組織の成員の目標とは必ずしも一致しない。そこで、この不一致をなくして、事業部長が事業部の利益を追求した結果が、トップすなわち全社の成果に直結するような管理の仕組みが必要となる。すなわち「目標斉合性」の達成の仕組みである。

第3番目は、企業内への市場原理の導入である。事業部制では各事業部が、独立に市場での取引を行うというのがオーソドックスな形態であるが、1企業内の事業部間で取引が行われる場合にも、外部市場でのそれと同等でなければならない。すなわち各事業部が独立企業のように、商品やサービスの価格・品質あるいは取引条件などが、市場原理によって決定される仕組みがなければならない。「忌避宣言権」や「振替価格」などは、事業部の資本運用の合理性を追求し、業績を客観的な市場の評価を得た公正なものとするための仕掛けなのである。

3. NTTが採用した事業部制マネジメント

明治以来わが国の電話事業は、全国一元的に運営され、戦後になっても国内通信は電電公社によって独占的に運営されてきた。戦後の電話事業の最大の目標は電話の普及であったが、公社制度はその機能を十分に発揮して、概して良好な成果を挙げたと言えよう。

電電公社が民営化された直接の契機は、第2次臨時行政調査会（以下臨調と略す）による行財政改革の一環としての国営事業の統合・合理化推進であった。臨調答申では、当時の電電公社の状況を「問題が潜在化しており、いずれ料金値上げに到らざるを得ない」として、その非効率の原因と対策を次のように述べている⁽²⁾。

- (a) 経営者が当事者能力に欠けて非効率なので、規制緩和のため民営化する。
- (b) 独占による弊害があるので競争を導入する。
- (c) 巨大規模による非効率があるので、分割する。

その結果、日本電信電話公社（電電公社）は民営化されて日本電信電話株式会社（NTT）となり、同時に競争が導入されることになった。ところが、分割論の方は各方面の反対にあって、実現しなかった。それに代わって組織の効率性を高める施策として導入されたのが、事業部制組織による分権的経営管理であった。

3.1 NTTの組織構造

電電公社時代は、典型的な職能別組織であった。これは第2次世界大戦直後に、GHQ

(連合国総司令部)が、米国式経営管理技術のわが国への導入の一環として、AT&Tの組織形態を採用させた結果であった。それ以来、電電公社は基本的に、この組織形態を踏襲して、営業、施設、建設、経理といった職能別に構成されていた。これが本社から地方電気通信局、現場管理機関(電気通信部)、現場機関(電話局)の4段階の階層組織全体に同一の組織編成となっており、全ての業務は職能ライン(図2の破線で示す)を通じて運営されていた。当時の真藤社長は、これを縄暖簾と呼んだが、この職能別組織は、電話の普及といった単一目標で限られた業務を、統一的な基準で、効率的に取り進めるには適した組織構造であった。

民営化を前に、社内で機構改革が検討されるなかで、従来の職能別組織では、①現場の自主性の欠如⁽³⁾、②管理機構の肥大化、③縄暖簾といわれる職能別セクショナリズム、④戦略的・機動的意思決定の欠如、⑤サービス業績責任の不明確、といった問題点があったことが表明されている⁽⁴⁾。そして事業部制を導入する必要性を、「サービス別あるいは商品別に開発から販売・保守まで自己完結的に事業運営のできる適正規模の経営責任単位に組織を編成替えするとともに、自主的運営ができるよう権限を付与し、収支改善等についての責任を明確にしていく必要がある。」⁽⁵⁾として、典型的な米国型の事業部制の導入を頭に描いていたことが分かる。

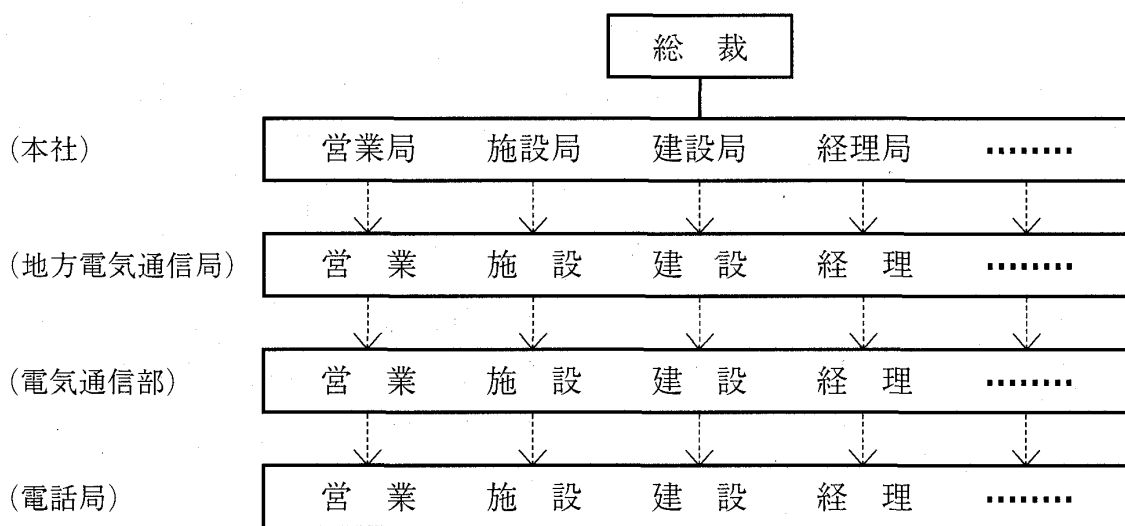


図2 電電公社の職能別組織

組織再編成(機構改革)は民営化と同時の1985年(昭和60年)4月に始まり、事業部制が導入された。NTTの事業の大半を受け持つ地域事業本部は、全国を11の地域(北海道、東北、九州、四国、中国、関西、北陸、東海、信越、関東、東京)に分割して担当し、当該地域の地域通信網の設備を保有し、いわゆる市内通話を担当している。それと同時に、

事業本部内に地域通信機器事業部，地域公衆電話事業部，地域情報案内事業部を抱えて，それぞれ通信機器の販売，公衆電話の設置や保全，電話番号案内などを担当するインベストメント・センターとしている．その他，次の4事業本部がそれぞれインベストメント・センターとなっている．

- ①長距離通信事業本部 : 中継系ネットワークを保有して県外通話を担当
- ②電報事業本部 : 電報事業
- ③パケット事業本部 : パケット通信
- ④画像通信事業本部 : ファクシミリ通信網，ビデオテックス（キャプテン）

これらの事業部をサポートする部門として研究開発本部，サービス生産本部，法人営業本部，営業本部がある．それ以外に本社オーバヘッド（OH）部門として人事，労務，経理，広報，総務等があり，コストセンター部門として関東通信病院，研修センタなどがある．

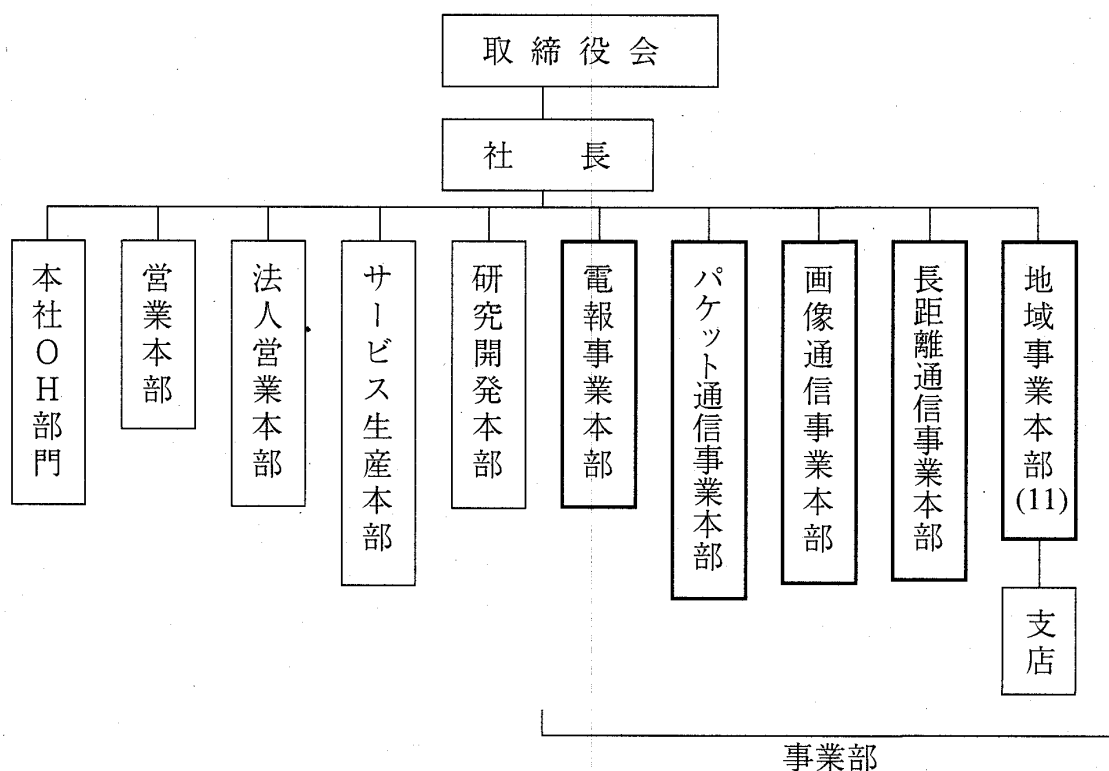


図3 NTTの事業部制組織

3.2 事業部の収益・費用・利益

NTTの収益・費用・利益をサービス別に集計したものが，役務別損益明細表として公表されている（表1参照）．これによると，1992年度の通信事業からの収益は総額で約5

兆6千億円であるが、その約88%は電話サービスからの収益で、電話以外の電報、パケット、画像などのサービスからの収益は、合計しても12%前後にしかない。これは、NTTの電話事業への依存度の高さを示すものである。電話サービス以外では、電報は一時ほどの勢いはなく、大きな赤字を計上している。その他の事業はどれも将来に期待を寄せる新規事業であるが、成長途上であって、それらの事業部の収益状況が全社の経営に与える影響はまだ小さい。

表1 役務別損益明細表（1992年度）

単位：百万円

役務の種類	営業収益	営業費用	営業利益
電 話	4,898,295	4,530,754	367,541
電 信	3,030	2,755	274
電 報	76,373	91,469	▲15,095
専 用	464,360	382,946	81,414
デジタルデータ伝送	49,805	39,799	10,006
回 線 交 換	4,106	3,706	399
パケット交換	45,699	36,092	9,606
無線呼出し	28,148	24,120	4,027
ファクシミリ等	53,872	117,543	▲63,671
電気通信事業合計	5,573,887	5,189,389	384,497

資料：NTT報道資料より

1992年度末に初めて、事業部別収支が公表された（表2）。その結果を見ると、大きな黒字を抱えているのは長距離通信事業部で、それに続いて東京、関東、関西といった大都市圏をテリトリーとする地域事業部である。

このように地域事業部の損益に地域差が生じるのは、電気通信の料金制度と深い関係があるので、次に料金制度についてみてみよう。

3.3 電気通信料金制度

電電公社時代には電気通信料金は法定で、その決定には国会の議決が必要であったが、民営化と同時に郵政大臣の認可制になるとともに、料金算定方式には他の公益事業と同じようにレートベース方式が適用されることになった。

レートベース方式というのは図4に見るように、事業用資産（レートベース）に公正報酬率を乗じて公正報酬を算出し、これに営業費用等を加えたものを総括原価とし、料金収

入の総額がこの額と等しくなるように料金体系を決定する方式をいう。この算式の実際の適用は、サービス（例えば電話サービス）ごとに行われる。

表2 事業部収支の郵政省報告（1992年度末）

単位：億円

		営業収益	営業利益	経常利益
	東 京	8,365	1,073	730
	関 東	9,853	944	764
	信 越	1,582	▲ 262	▲ 275
	東 海	5,247	▲ 1	▲ 73
	北 陸	1,047	▲ 276	▲ 281
	関 西	8,448	317	84
	中 国	2,869	▲ 512	▲ 545
	四 国	1,434	▲ 341	▲ 345
	九 州	4,924	▲ 724	▲ 755
	東 北	3,187	▲ 568	▲ 609
	北海道	2,190	▲ 432	▲ 450
地 域 合 計		49,150	▲ 783	▲ 1,757
長 距 離		11,240	4,916	4,547
電 報		763	▲ 163	▲ 168
パ ケ ッ ト		617	562	33
画 像		149	270	▲ 133
移 動 体		1,029	1,020	▲ 33
全 社 合 計		62,952	59,039	2,488

資料：NTT報道資料より

この報酬率は規制されているが、ある範囲をもっているため、その範囲内で経営者に料金水準の決定権が与えられていることになっている。ところが民営化以後の料金の動向を見ると、図5のように新規参入事業者（NCCと呼ばれる）各社の料金水準は横並びであり、料金値下げが行われているにも係わらず、常にNTTの水準より低いという不自然な状況が続いている。これは料金が、必ずしも自由競争によって決定されてはいないことを示している。

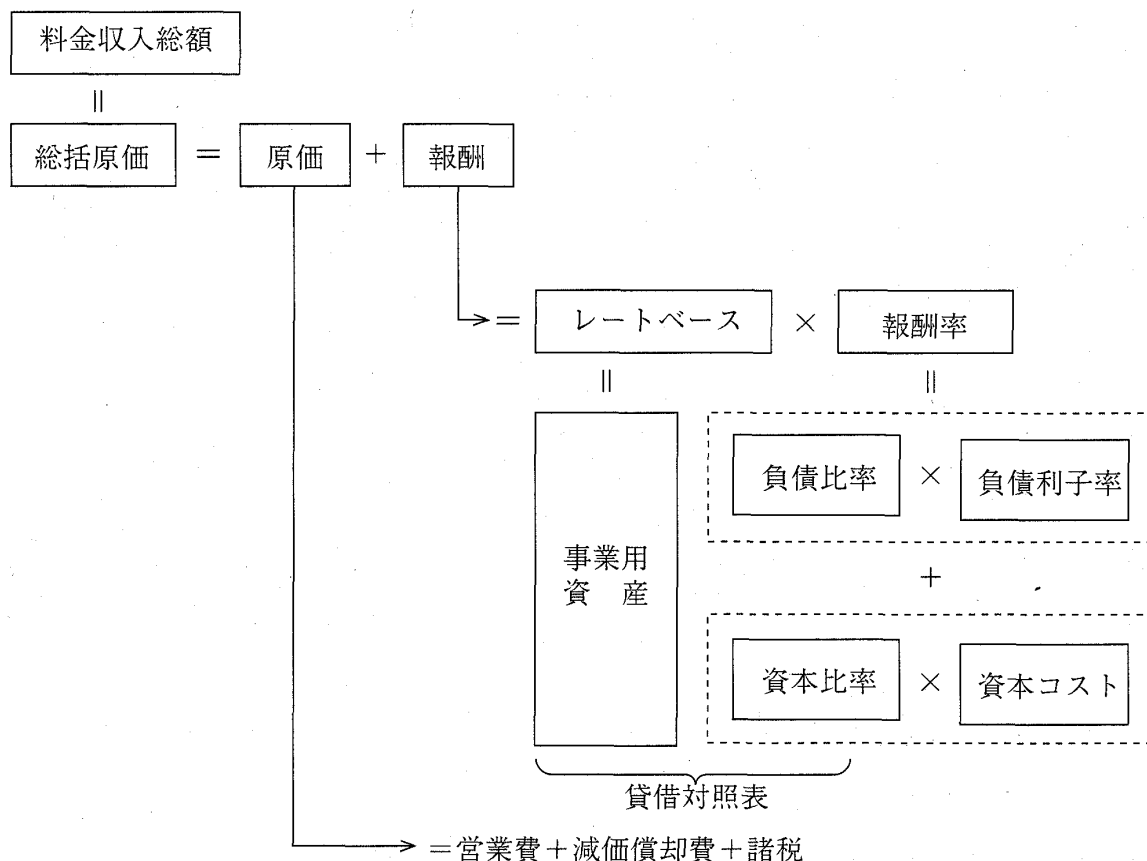


図4 レートベース方式

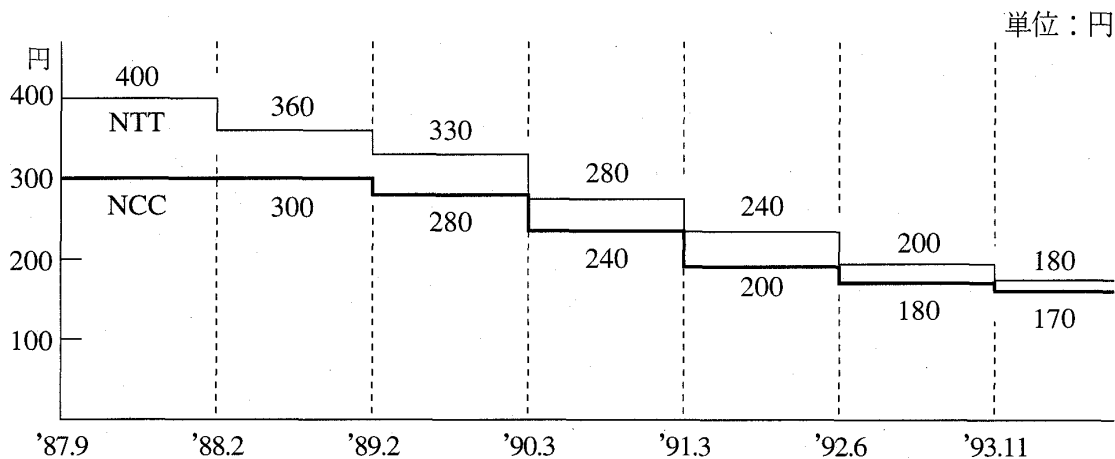


図5 NTTと長距離NCCの料金格差の推移

(最遠距離平日昼間3分間料金)

表3にNCC各社の業績を示すが、3社のうち少なくとも2社は、事業開始直後から黒字を計上する状況が続くなど、新規事業としては、かなり立ち上がり早い。それは、割高な市外通話料金が原因だが、その裏には新規参入業者の育成を目的とする政策的な意図が窺える。

表3 長距離系NCC各社の売上・経常利益の推移

単位：億円

決算期		'88.3	'89.3	'90.3	'91.3	'92.3	'93.3
第二電電 DDI	売上高	88	406	989	1,554	1,998	2,300
	経常利益	▲64	45	175	207	234	250
日本テレコム JT	売上高	72	269	772	1,194	1,734	2,110
	経常利益	▲49	9	113	120	160	180
日本高速 通信 TWJ	売上高	39	133	239	294	338	440
	経常利益	▲67	▲43	4	▲14	▲71	▲70

(注) 電話サービス開始は、3社とも1987年9月4日なので、1988.3期は12ヶ月はない

4. 事業部の利益管理権限の問題点

NTTは、幾つかのサービス（役務と呼ばれる）を提供する事業体であるが、事業規模からいっても電話サービスが圧倒的に大きいことは、前節で述べたとおりである。そこで、NTTの事業部制の特徴を論ずるに当たっては、電話サービスを提供している地域事業部と長距離事業部を取り上げるのが適当であろう。

電話サービスを提供する地域事業本部は、日本全国を11の地域に分割してそれぞれの市場に対する責任を負っており、原則的に投資に関する意思決定権限も事業部長に委ねるインベストメント・センター（投資利益責任単位）となっている。長距離事業部は中継網を担当しているが、同じようにインベストメント・センターである。

米国型のオーソドックスなマネジメント・コントロール理論によれば、インベストメント・センターでは、資本運用に関する包括的な権限が事業部長に委譲される一方で、その投資に見合った利益をあげる責任が課される。そして利益責任を遂行するためには、利益の管理可能性が事業部長に与えられていなければならないとされている。すなわち、(1)式に示したような利益の各要素が事業部長にとって管理可能でなければ、この管理システムは有効に機能しないということである。

$$\text{利益} = \Sigma \{(\text{収益} - \text{変動費}) \times \text{数量}\} - \text{固定費} \quad (1)$$

NTTの場合にも、利益責任を明確にすることが事業部制導入の動機となっていること

は前述のとおりであり、権限規定の上では殆ど意思決定権限が事業部長に与えられている。ところが実質的には、事業部長に裁量権が及ばないことがあるので、以下にその点を詳しく検討することにしよう。

(1) 収益

収益を決定するもっとも重要な要素の一つが、電話料金である。料金決定は前述のように政策的に決定されるが、それは電気通信事業が公益事業だからである。公益事業とは、必需的なサービスを提供する事業で、鉄道、電気、ガス、水道、電気通信など線路や管路によるネットワークを有する事業と定義される。これらの事業は、独占事業とした方が経済効率がよく、自由競争をさせると破滅的な競争となって、自然に独占状況を形成してしまう、と言われている。そこで、これらの事業に、法外な独占利益を得させないような規制が設けられているのである。

現在のNTTは、競争が導入されたとはいえ、有効な競争が実現できる状況にはないので、いまだに料金規制が撤廃されていない。ここは料金規制の総合的な適否の問題を議論する場ではないが、事業部制管理の側面からは、この料金規制が事業部成員に対して、利益管理可能性への疑問を生じさせ、利益責任に対する意識を低下させてしまうことは確かである。

それに加えて、表2に示したような事業部間での利益の偏りも、事業部の自助努力では解決不可能である。その原因は、電話料金が政策的に全国一律に定められていることにある。通話料金は、基本的に通話距離と通話時間で決められており、どこから発信しようとしてどこで着信しようとして同一料金である。通話量は、企業や家庭など利用者の多い大都市圏に偏るので、そこでは設備の利用率が高くなって高収益・高利益が達成されるのである。レートベース方式による料金決定で、電話サービスの利益に枠がはめられたうえで一律料金制が課されると、需要に差がある以上どうしても黒字の事業部と赤字の事業部が生じる。全ての事業部が黒字になることがあるとすれば、それは需要が平均化したときでしかない。赤字事業部への収益性向上の動機づけが困難である。

(2) 振替価格

長距離通話は、長距離通信事業部と地域事業部をまたがって通話が完了するので、両事業部の間に社内振替価格が発生する。各地域事業部および長距離通信事業部は、この社内振替価格のレベルによって収益が左右され、責任を負うべき利益が影響を受ける。

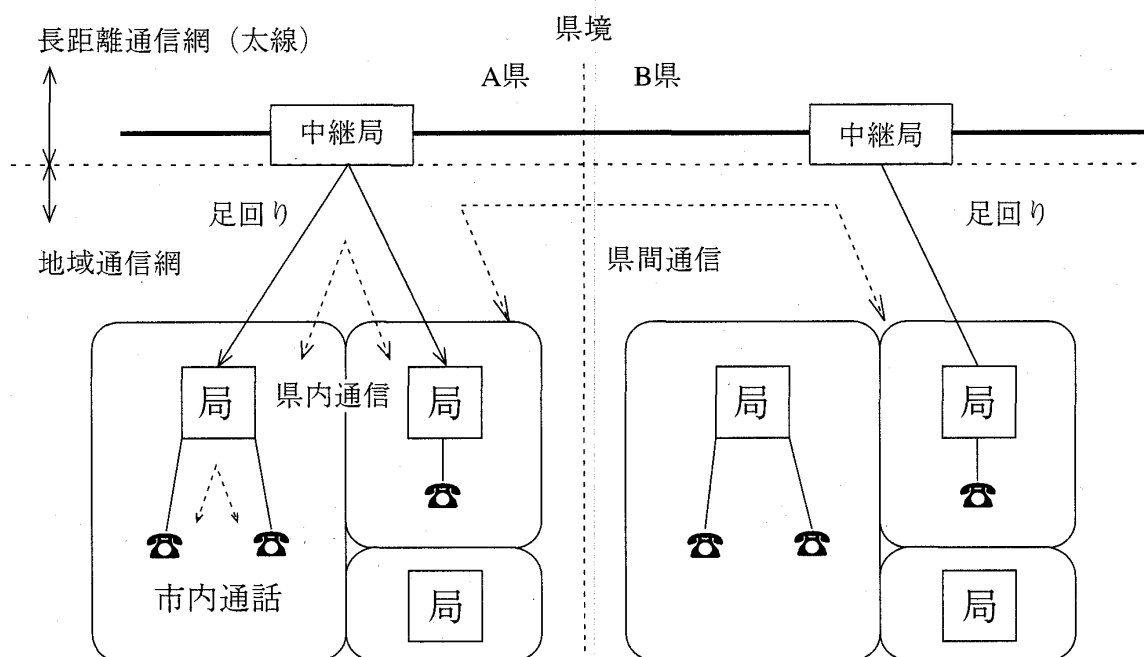


図6 長距離通信網と地域通信網

第2節で述べたように、事業部が利益に責任を負うという場合に、その利益は外部市場を反映した振替価格によって算出されなければ公正かつ適切とは言えないが、NTTの場合はどうだろうか。

長距離通信事業部と地域事業部との間の振替価格は、次のようになっている。図6に示すようなA県⇨長距離事業部⇨B県という形で県間通信が行われる場合は、必ず長距離通信事業部の中継網（図6の太線で示す）を利用することになるが、この時の地域事業部の料金収入部分は、通常「足回り料金」と呼ばれ、長距離事業部から地域事業部への振替価格である。NCC各社も同じように、この足回り料金をNTTに支払っている。

1994年4月以降、NCCの足回り料金に関しては、事業者間接続料金としてNCCとNTTの間で取り決めることになった。接続料金（取引価格）は、原価＋公正報酬の総括原価基準によって3分間約12円57銭と定められた。これに伴って公正競争の観点から、地域事業部と長距離事業部との振替価格も同一に決められた。

この事業部間振替価格は、他社との取引に関する料金体系と同一という点で、いわゆる単純市価であり、この市価が原価＋公正報酬で決定されるので、全部原価プラス方式による振替価格でもある。また、市内通話料金そのものが、前述のように、原価＋公正報酬を回収しきれない料金体系となっており、その点では振替価格も接続料金も原価をもとに決定されているとも言えない。

そもそも事業部は、「客観的な市場の評価を得た利益」によって評価され、その利益を

測定するために用いられる振替価格は、市場メカニズムによって形成された価格が最も公正な価格であるとの前提にたっている。ところが、現在のように政策的に長距離事業部が黒字に、地域事業部が赤字になるような振替価格の仕組みでは、米国型の業績評価システムを導入しようとする不公平感が生まれ、労働意欲の向上の支障となる。

(3) 数量

一般の販売量に当たる(1)式の「数量」は、電話サービスでは加入者件数や通話量ということになるが、これも事業部あるいはNTTの営業努力で、増加させることができる要素は少ない。一般家庭にはひと通り電話は設置し終わっており、2回線目を設置する家庭はまだ多くないし、企業対象でも電話回線をセールスするのは、大企業向けの専用線販売程度である。従業員の努力によって拡販が可能なのは、テレカや電話機のような通信機器、企業に対する専用線の販売が主体であるが、全収益の数%を占めるに過ぎない。

今後とも回線数の増加は見込まれるが、それは営業努力というより経済動向などの影響の方が大きいと思われる。

(4) 新商品開発

収益を上げる手段として、料金政策や販売努力のほかに新商品開発がある。(1)式中の Σ は、製品ミックスを意味している。すなわち、 $(\text{収益} - \text{変動費}) \times \text{数量}$ で表される1商品の粗利益が、複数集合することによって全社の粗利益になることを示している。この製品ミックスを変更する際の重要な意思決定要因は、新商品開発である。

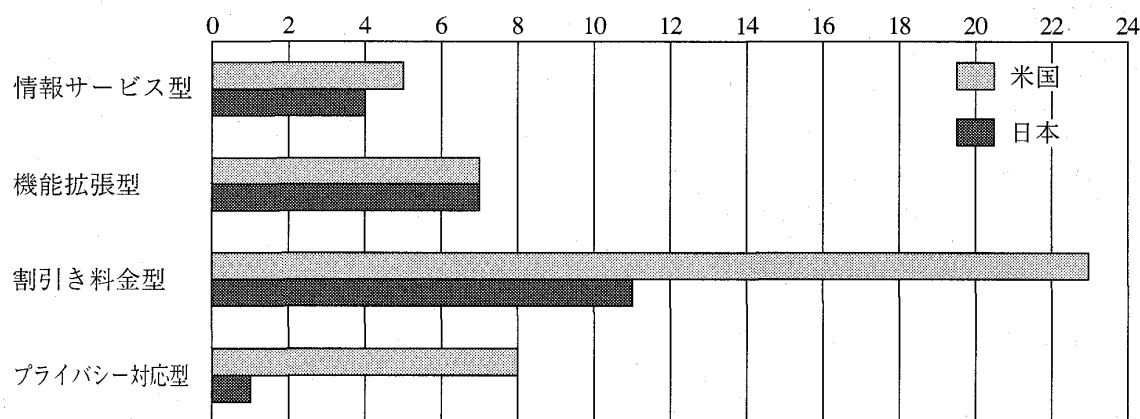


図7 電話サービスの種類比較 (単位：種類)

米国での電話の使用量は日本の約5倍で、この差はサービスメニューの違いが大きな要因といわれている。電話サービスは差別化の難しい商品で、料金体系が主たる競争要因と

なる（図7参照）が、米国にはさまざまな料金体系があつて、生活パターンの違いで選択できるようになっている。適切な料金設定をすることで、需要を喚起して増収増益を達成することも可能な米国に対して、わが国では前述のように、料金が政策的に管理されているので、割引き料金型の新商品が開発されにくくなっている。さらに事業部ごとに異なった料金体系のサービスが提供されることに対する違和感は、わが国ではまだ大きいものがあると思われるので、新商品の開発・提供を事業部に任せ、またそれを事業部評価に結び付けるような管理手法には問題があろう。

(5) 費用構成

(1)式の中で残るのは、固定費と変動費の項である。NTTの費用構成は図8に見るように、約40%が人件費で、32%が減価償却費という固定費型の費用構造をしている。

人員合理化は民営化の大きな目標の一つであり、当時の約30万人の従業員が現在20数万人にまで減少している。しかし、日本の企業風土の下では株式会社になったといっても安易に解雇ができるものではない。経営者による高度な政策的判断が求められるので、従業員の雇用や解雇は事業部長の自由にはならない。

もう一つの大きな固定費である減価償却費もまた、事業部長の意思決定権限の及ばない

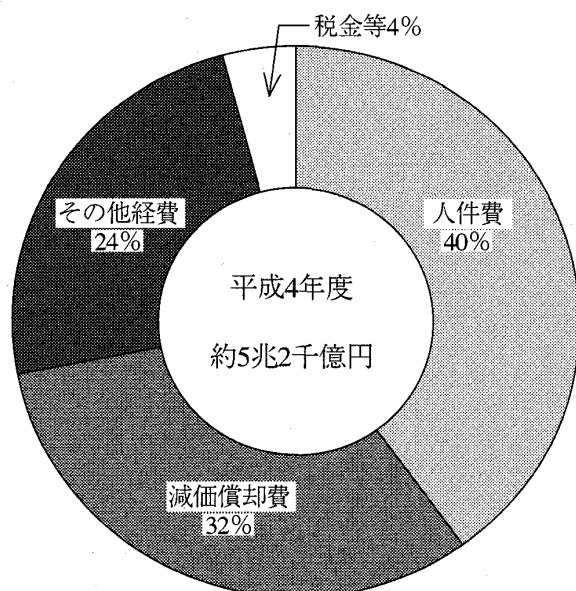


図8 NTTの電気通信事業営業費用構成

資料：有価証券報告書

部分が多い。NTTは、同一技術基準、同一料金体系で同一サービスを全国に提供しているが、全国一律のサービスを提供するためには、全国一律の設備を用意しなければならない。

また、電話事業がネットワーク・ビジネスであることも重要な要件である。

ネットワークは、全体で一つの機能を果たすという特性のために、一律の基準で構築されなければ十分な機能を発揮しない。もし一律の基準で作られれば、そのネットワーク全体が、ネットワークの最

低レベルの部分と同等の機能しか果たせなくなるからである。例えばネットワークのデジタル化投資は、黒字の事業部も赤字の事業部も同じように実行しなければならないのである。

NTTは、毎年約1兆8千億円超の設備投資を行っているが、このような理由から本社の

調整に委ねざるを得ない投資が、その約半分を占めている。これらの投資は、投資額の上からは本社（常務会または取締役会）の承認を必ずしも必要とされるものではなくても、一人の事業部長では実質的に決定できない投資案件なのである。

典型的な事業部制管理では、各事業部独自の意思決定が全社的に見て好ましい意思決定となるような誘導の仕組み－目標斉合性－を作り上げ、事業部に自律的な意思決定権限を与えることで組織を活性化させようとする。ところが、NTTの事業部制管理では、赤字の事業部にも全国統一的な設備投資を打たせるような集権的な調整が行われなければならないことが多く、米国的な意味での事業部の利益責任を追求しにくい状況にある。

5. 業績評価システムと資本コスト

インベストメント・センターである事業部の業績評価の尺度としては、投資利益率（return on investment; ROI）や残余利益（residual income; RI）が広く用いられる。前者は、当該事業部の正味投下資本に対する営業利益の割合であり、後者は、事業部の営業利益から投下資本の資本コストを差し引いた正味額のことである。

NTTでも事業部の業績は、ROIの改善度というインベストメント・センターらしい目標指標と並べて、一人当たり売上高の伸び率という手段目標が用いられている。特に、NTTのような装置産業のインベストメント・センターでは、設備投資の意思決定の管理が重要であるので、NTTでは民営化の時点で、投資の意思決定手法としてDCF法を導入した。そこでも投資の意思決定の基準となるのは資本コストである。

このようにインベストメント・センターの業績管理にとって資本コストは重要な役割を担っているが、その求め方は図9に示すようにいくつかある。資本コストは本来、企業が調達する各種の資金の総合的成本を意味し、それが用いられる対象は二つある。一つは、企業の調達する投資資金の成本を適正な水準にするための意思決定であり、他方は、調達された資金をどの投資案に投資すべきかの意思決定である。すなわち、調達した資金の成本を回収できる見込みのある投資案にのみ投資するという発想である。この考えを発展させると、資金の成本からの制約とは別の制約条件から、最小限必要な投資収益率を設定できれば、それを資本コストとして用いることができることになる。したがって、図9のように、資本コストは資金の成本と必要投資収益率の2つの概念に大別できる。さらに資金の成本は、支出原価と株主の機会原価に分類できる。支出原価というのは、借入金の場合の利率や新株発行の場合の配当率などで、資金の調達と返済のキャッシュフローから求まる内部収益率である。

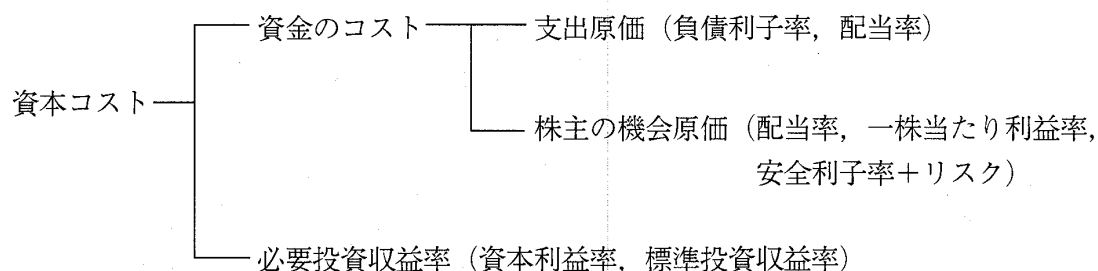


図9 資本コストの分類

支出原価が企業の立場からのコストなのに対して、株主の立場からのコストを資金のコストと見做すのが株主の機会原価である。これには、株式の市場価格に対する配当率や株主利益、また、株主の期待投資収益率などが含まれる。株主の期待投資収益率とは、株主は常に安全な投資機会を有しており、リスクのある企業に投資するのは、この安全利子率よりもリスクの分だけ高い投資収益率を望んでいるとの仮定から、安全利子率+リスクを資本コストとする考え方で、CAPMがその代表である。

一方、必要投資収益率の代表はMM理論で、企業価値を低下させないためには、少なくとも現在の資本利益率を下回らない投資収益率が要求される、との発想に基づく。MM理論が企業の現在の資本利益率を必要投資収益率とするのに対して、標準投資収益率の考え方は、投資可能な標準的な投資機会の投資収益率をカットオフレートにしようとするものである。

通常資本コストは、負債のコストと自己資本のコストを加重平均して求められる。その場合に、負債の資本コストには支出原価が使われ、自己資本の資本コストを求める際にはさまざまな方法が使われるが、なかでもCAPMがよく使われる。標準投資収益率を除く株主の機会原価や必要投資収益率は、全て市場株価から株主の期待収益率を推定する考え方をとっている。しかも株主は経済的に最も有利な株式投資を行うとの前提に立っている。

NTTの株主は二つに大別できる。一つは政府で、政府持株は将来とも3分の1を維持することになっており、当分筆頭株主であることは間違いない。これは定款変更、役員の解任、会社の解散等に関する議決権を有して、国益に反する支配権が及ばないようにする最後の手段としての役割を果たすためである。もう一方は一般株主で、個人株主が多い。このように、NTTの株主は一般の営利企業のそれとは異なる面を持っているので、資本コストの測定でも同じような考え方を適用できないのは当然であろう。

政府の株式所有の目的は、上述のようないわゆる公益性の維持であって利益ではない。

政府は、当初の放出時に大きな株式公開利益を得たあとは、株式の売買は原則的に行わないのである。その意味では企業の乗っ取りを避けるために株式相互持合いを行っている企業株主と似た状況にある。このように、投資収益率を最大化するという投資行動をとらない株主が多い日本的な企業の資本コストに、米国的な理論を適用するところにも大きな問題がある。

6. おわりに

わが国の通信事業の効率向上を目的として民営化されたNTTは、大規模組織ゆえの非効率を回避するために事業部制を導入した。その事業部制は、米国型の典型的な事業部制であった。すなわち、それぞれの事業部長が経営者から資本運用の委託を受け、事業運営の包括的な権限を委譲されると同時に、利益責任を負う仕組みで組織の効率化を図ろうとするものである。したがって、利益は事業部長にとって管理可能でなければならないが、NTTの場合には、公益事業であることと、通信ネットワークを所有していることの2つが主な原因となって、利益の管理可能性が低くなっている。

NTTが企業効率を向上するために、このように事業部制を導入したことは、一歩前進として評価されるものの、それだけでこと足りると認識するならば、十分な成果を今後期待することは難しいであろう。事業部制の本来の趣旨を踏まえて、その長所を生かすためにはNTTの事業特性に合わせて、マネジメント・コントロール・システムに工夫を加えることが求められるはずである。

典型的な事業部制マネジメント・コントロール理論との差が顕著なのは、実は必ずしもNTTだけに限らず、多くの日本企業に当てはまる現実ではなかろうか。本研究のねらいは、NTTの事業部制管理で生じるマネジメント・コントロール上の問題点を浮き彫りにし、それらの基礎にある本質的な問題を整理することを目的とするものであったが、今後は、NTTにおけるこれらの問題を解決すると同時に、日本企業の多くが抱える共通の問題点としても捉えて、研究課題としたい。

謝辞

本研究にあたり、慶應義塾大学伏見多美雄教授より懇切なご指導を頂いたことを記して謝意を表したい。

注

- (1) 参考文献[10]
- (2) 参考文献[4], p.106
- (3) 参考文献[31], p.305
- (4) 参考文献[20], p.14
- (5) 参考文献[20], p.16

参考文献

- [1] Anthony, R.N., Dearden, J., Govindarajan, v. "Management Control Systems", 7th ed., Irwin, 1992
- [2] Bierman, H., Smidt, S., "Capital Budgeting Decision", 7th ed., Macmillan Pub. Co., 1988
- [3] Chandler Jr., A.D. "Strategy and Structure", The M.I.T Press, 1962 三菱経済研究所訳, 『経営戦略と組織』, 実業之日本社, 1967年
- [4] 第2臨時行政調査会, 「行政改革に関する第3次答申—基本答申—」, S57.7.30
- [5] 細野日出男, 『公益事業料金設定論—第2編 総括原価』, 電力新報社, 現代公益事业講座第5巻, 昭和50年
- [6] 伏見多美雄, 「経済計算における「割引」の意味」, 『企業会計』, 1965年
- [7] 伏見多美雄, 「経済性指標としての「利回り」の性格」, 『企業会計』17巻11号, 1965年11月
- [8] 伏見多美雄, 「資本コストと計算利率」, 『三田商学研究』第9巻第2号, 1966年
- [9] 伏見多美雄, 「経営の戦略管理会計」, 中央経済社, 1992年
- [10] 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」, 管理会計学, 第2巻第2号, 1994年
- [11] 伏見多美雄, 横田絵理, 「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」, 管理会計学, 第2巻第2号, 1994年
- [12] 伏見多美雄, 横田絵理, 「企業変革と事業部制マネジメントの再構築—日本企業の事例を中心に—」, 産業経理, 第54巻第1号, 1994年
- [13] 今西伸二, 『事業部制の解明』, マネジメント社, 1988年
- [14] 今西伸二, 『事業部制の実際』, マネジメント社, 1991年
- [15] ㈱情報通信総合研究所編, 『情報通信ハンドブック'93』, 1992年10月27日
- [16] 加護野忠男, 「職能別事業部制と内部市場」, 『国民経済雑誌』第167巻 第2号, 1993年
- [17] KBS財務ノート, 『財務管理6 資本コスト』, 1982年7月
- [18] 門田安弘, 『振替価格と利益配分の基礎』, 同分館, 平成元年
- [19] 諸井勝之助編, 『現代企業の財務』, 有斐閣, 現代経営学⑨, 1988年11月30日
- [20] NTT経営企画本部, 『NTTの機構改革』, 昭和61年2月
- [21] NTT広報部, 「日本電信電話株式会社の組織図(1993年7月19日現在)」, 『NTTぶらざ』, 1993.8

- [22] 小倉昇,「NTTにおける事業部制管理会計導入の軌跡」,田中隆雄編著『現代の管理会計システム 第6章』,中央経済社,平成4年7月25日
- [23] 岡本清,『原価計算』,国元書房,平成2年
- [24] 岡野行秀・植草益共編,『日本の公企業』,東京大学出版会,1986年4月
- [25] 鈴木貞彦,『財務管理』,慶應通信,1986年
- [26] 高橋均,「NTTにおける事業部制と管理会計システム」,『運輸と経済』第52巻,第3号,1992.3.
- [27] 高橋均,「NTTの事業部制管理会計システム」,『企業会計』'91. Vol.43 No.11
- [28] 谷武幸,『事業部業績の測定と管理』,税務経理協会,昭和63年
- [29] 通商産業省産業合理化審議会管理部会,『事業部制による利益管理』,1960年
- [30] 占部都美,『事業部制と利益管理』,白桃書房,1988
- [31] 渡辺光宏,「日本電信電話一事業部制組織運営と利益管理制度の実際」,(社)企業研究会研究叢書 No.65『事業部制組織とマネジメント革新』,1991年5月
- [32] 渡辺康夫,ケース「電電公社民営化に関するノート」,慶応義塾大学ビジネス・スクール,1993年
- [33] 渡辺康夫,ケース「日本電信電話株式会社」,慶応義塾大学ビジネス・スクール,1993年
- [34] 渡辺康夫,ケース「NTTの事業部制マネジメント」,慶応義塾大学ビジネス・スクール,1994年
- [35] 山谷修作編著,『現代の規制政策一公益企業の規制緩和と料金改革一』,税務経理協会,平成3年3月20日

Divisionalized Management systems at NTT

Yasuo Watanabe*

Abstract

This research is focused on the divisionalized management systems of Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT) as an exceptional precedent of decentralized profit management.

In 1985, Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation was reorganized into a private company in line with Japan's new telecommunications industry liberalization policy. This move was made not only to end the monopoly of Japan's telecommunications industry by NTT as a public corporation, but also to improve the efficiency of NTT. Soon after privatization, NTT replaced its functional organization with a divisional one.

However, NTT as a private company faces two major problems in organizing itself as a system of divisions. First, the company must still operate under government regulations with a mandate to serve as a public utility. And second, the telecommunications business itself with its network operation structure is not conducive to being managed under a divisional organization. For a division seeking to enhance its profitability, these factors pose constraints not usually faced by the typical private company.

The aim of this paper is to examine the constraints faced by NTT in this environment, highlighting: the problems division managers face in operating under a regulated tariff system; lower controllability on its expenses stemming from a higher proportion of fixed costs; and their ensuing effects on a division manager's ability to control profit.

Keywords

Capital Investment, Cost of Capital, Divisional Organization, Investment Center, Management Control, NTT, Performance Evaluation, Profit Center, Public Utility, Transfer Price

Submitted June 1994.

* Graduate School of Business Administration, Keio University
InfoCom Research, Inc., Senior Researcher.