

論文

事業部長の利益業績評価指標と企業の資本利用効率との関係

星 法子*

<論文要旨>

事業部長の利益業績評価の測定には、事業部長の管理可能な範囲である管理可能利益または管理の及ばない本部費・共通費が配賦される本部費・共通費配賦後利益が用いられている。以前から管理可能利益を用いることが適切であるとの見解があり、最近の Horngren のテキストでも管理可能利益を用いることが提案されているが、実際には本部費・共通費配賦後利益で評価している企業が多い。

そこで本稿では、そのような実務慣行の理由を考察し、日本企業の事業部長の利益業績測定に用いる業績評価指標と企業の財務業績との関係を調べ、質問票調査によりこの関係を実証的に解明した。質問票調査は東証 1 部上場企業 1,296 社を対象に、1997 年 10 月に行った。そのデータをもとに分析した結果、本部費・共通費比率が低く本部費・共通費配賦後利益で事業部長を評価している企業は、財務業績（総資本回転率、総資本経常利益率）が良いという仮説が支持された。

<キーワード>

事業部制、業績評価、事業部長評価指標、管理可能費、本社費・共通費配賦後利益

The Relationship between Profit Evaluation Measure for the Divisional Manager's Performance and the Efficiency of Capital Utilization

Noriko Hoshi*

Abstract

Both the "profit before allocating head-office or corporate cost" and the "profit after allocating head-office or corporate cost" are used to evaluate a divisional manager's performance. From the existing literature, it is found that the "profit before allocating head-office or corporate cost" is used to evaluate a divisional manager's performance. However, in the actual practice of Japanese companies it is seen in the majority of cases that divisional managers are evaluated by the "profit after allocating corporate cost."

This paper examines the relationship between profit evaluation measures for the divisional manager and the efficiency of capital, and clarifies why such practice is undertaken in Japan. The author has conducted a questionnaire survey of all listed companies in the first section of the Tokyo stock exchange in October 1997, and analyzed the resulting data with a log-linear model.

The results suggest that using the "profit after allocating corporate cost" for evaluating divisional managers is effective in improving financial performance (i.e. turnover of total capital and ROI improve).

Key Words

Division-based System, Performance Evaluation Measures, Evaluation Measure of Division Manager's Performance, Controllable Costs, Profit after Allocating Corporate Costs

1999 年 10 月 8 日 受付
2000 年 12 月 14 日 受理

* 白鷗大学女子短期大学部 専任講師

Submitted 8 October 1999.
Accepted 14 December 2000.

*Assistant Professor, Hakuoh Women's Junior College

1. はじめに

企業は多角化し規模が拡大すると業務が複雑になり、組織の再編成が必要になる。多くの企業で、経営管理の責任と権限を委譲する分権管理の手法である事業部制組織が採用されるようになった。事業部制組織では組織が製品別、市場別または地域別に分化され、事業部長には事業部の生産、販売の全般的な権限が委譲される。このような事業部は利益計算の単位となり、プロフィット・センターと呼ばれ、事業部長の責任は利益責任で測定されることになる。

事業部長の利益業績評価の測定には、事業部長の管理可能な範囲である管理可能利益、または管理の及ばない本部費・共通費が配賦される本部費・共通費配賦後利益が用いられている。以前から管理可能利益を用いることが適切であるとの見解があり、最近の Horngren のテキストでも管理可能利益を用いることが提案されているが、実際には本部費・共通費配賦後利益で評価している企業が多い。

そこで本稿のテーマは、そのような実務慣行の理由を考察し、日本企業の事業部長の利益業績測定に用いる業績評価指標と企業の財務業績との関係を調べることである。そして、この関係を実証的に解明することが本稿の目的である。

2. 本研究の理論的フレームワーク

2.1. 管理可能利益と本部費・共通費配賦後の利益に関する従来の理論と現実

事業部長の評価に用いる利益の測定の従来の理論と実際との問題は、事業部長の権限に帰属する範囲の管理可能利益で測定するか、あるいは管理不可能な費用までを事業部に配賦するかの違いである。

事業部長が直接に管理できない費用としては、その事業部で使用する固定資産などの過去の投資によって配賦される期間費用や事業部長の給料などがある。さらに、事業部の活動を支援するために本部で発生する本部費・共通費もある。過去の投資によって配賦される期間費用は、その多くは本部の権限により投資したものであり、事業部長の権限によるところは少ない。事業部長の給料はまったく事業部長の権限は及ばない。

また、共通費は事業部の活動を支援するために本部の補助サービス活動で発生する費用である。コンピュータサービス、原料の一括購入、物流、研究開発等のサービス活動のためにそれぞれ特定の部門が本部に設けられ、各部門費として共通費が発生する。本部費は同じく事業活動を支援するための全社的な本部の管理活動で発生する費用である。本部の人事部、経理部、総務部などで発生する。共通費は各事業部の利用度に応じて配賦される場合もあるが、本部費と同様に固定的に配賦される場合もある。

事業部純利益は事業部長が管理できないこれらの費用が恣意的に配賦されると、事業部長の利益に対する責任を失わせるとして、事業部長の権限の範囲である管理可能利益（表1 従来理論のもとでの利益）を用いることが通説となっている（Horngren, 1997, pp.521-523）。しかし、実務ではこれらの事業部長が管理できない費用を事業部に配賦し、配賦した後の利益で事業部長を評価している企業が多い（櫻井, 2000；谷, 1987）。

そこで次節では、実務慣行で、「事業部長の業績評価指標には本部費・共通費配賦後利益を用いる理由」を検討する。これは3節での仮説検定の理論フレームになるものである。

表1 事業部の損益計算書

	従来理論のもとでの利益			増大した事業部長権限のもとでの利益		
	合 計	事業部A	事業部B	合 計	事業部A	事業部B
売 上 高	6,100	2,400	3,700	6,100	2,400	3,700
変動売上原価	2,160	800	1,360	2,160	800	1,360
事業部変動販売費および管理費	240	80	160	240	80	160
貢 献 利 益	3,700	1,560	2,180	3,700	1,520	2,180
管理可能事業部個別固定費	1,600	640	960	3,180	1,145	2,035
管理可能利益	2,100	880	1,220	520	375	145
管理不能事業部個別費	1,200	400	800	0	0	0
本部費・共通費と利益への貢献利益	900	480	420	520	375	145
本部費・共通費配賦額	400	120	280	20	15	5
本部費・共通費配賦後利益	500	360	140	500	360	140

単位：億円

2.2. 増大した事業部長権限のもとでの業績評価指標—現実への説明理論

「管理可能性」(controllability)とは、その費用の大きさに対し、特定の管理者が制御(管理)可能かどうか、つまり、影響を与えるかどうかということであり、その管理者にとって制御可能な費用を彼にとっての管理可能費(controllable cost)であるという。管理可能費であるか管理不能費であるかは、一定の管理階層の管理者の管理権限と責任の範囲に結びつけて管理しようとする目的からの分類である。つまり、管理可能費と管理不能費の区別は、各階層の管理者ないし意思決定者によって制御(管理)可能か不能かで行われる(門田, 2000)。

事業部の固定資産への投資決定は、事業部に関わる長期的な投資決定にある程度の影響力が認められることがある。また大規模な新規事業に既存の事業部が乗り出す場合には、従来わが国では本部の意思決定とされる場合が多かったが、その新規事業の原案は事業部長によって具体的に提案され、事業部長がイニシアティブをとる場合も多く、この場合には事業部固定資産に対する事業部長の決定権限が相当認められ、それは基本的に管理可能投資額になる。

さらに、事業部長がインベストメント・センターの長として新規事業プロジェクトや設備投資に関する決定権限を保有している場合には、事業部長の短期的な投資決定だけが事業部長の管理可能投資であり、長期的な投資である固定資産は事業部長の管理不能投資であるとする考えはあてはまらない。

また、近年では事業活動の多角化とグローバル化の進展によって事業部長への大幅な権限委譲が行われてきた。長期的な投資権限がなく実質的なプロフィット・センターであった事業部に対して、インベストメント・センターとなった事業部制においては、事業部長に事業部の固定資産投資への影響力や決定権限が全面的に委譲されている。

このような事業部長が固定資産への投資決定権限をもっているインベストメント・センターのもとでは、表1の「管理可能利益」は、「管理不能な事業部個別固定費」がほぼすべて制御(管理)可能となるために「本部費・共通費と利益への貢献利益」にほぼ一致してしまうと考えられる。ただし、厳密にいうと、事業部長の給与は事業部長自身では決定できないので、実際には事業部の固定費は完全には管理可能にはならない。

さらには大幅な権限委譲により各種の本部管理の補助サービス職能や本部の管理活動が次第に事業部の方に移管されていくにつれて、会社の売上に占める本部費・共通費の割合が小さく

なっていく。このために、事業部管理可能利益はほとんど本部費・共通費配賦後利益にまで近づいていくであろう（表1「増大した事業部長権限のもとでの利益」を参照）。したがってこの場合には、事業部長の利益業績評価には本部費・共通費配賦後利益を使うことが適当である。

なお、本稿での筆者の理由とは別の観点からではあるが、Zimmerman[1979]はエージェンシー理論の立場から、本部費・共通費が配賦されたほうが、企業利益を増加させる効果があると論証している。

以下では上記のような見解が日本企業において実際に行われているのかどうかをアンケート調査のデータによって検証する。

3. 仮説設定とその理由

前節の2.2で述べた理論フレームに基づき、以下では本研究の仮説がどのような理由でたてられたかを明らかにしよう。

企業が多角化戦略を採り規模が拡大し業務が複雑になると、組織は購買、生産、販売、財務等の機能別に区分される。この機能別組織は集権化が強く、本部が全社的な総合管理を行う。さらに多角化が進むと、製品別、地域別、顧客別などの事業部制組織が編成される。事業部制は、たとえば製品ごとにマーケットや生産技術が異なり、独自のマーケティング戦略や生産戦略が必要になってくる。集権的な機能別組織に比べ、事業部制組織では本部が担当していた管理責任が事業部長に大幅に委譲される。

多角化が進み事業部に大幅な権限が委譲されると、各種の本部管理の補助サービス機能や本部調整機能が次第に事業部の方に移管され、それにともない会社の売上高に占める本部費・共通費の割合が小さくなっていくと考えられる。したがって、次の仮説を設定する。

仮説1：多角化の程度の高い企業は、事業部長の権限が大きい（つまり、売上高に対する本部費・共通費比率が低い）。

次に、インベスト・センターとして機能する事業部では、事業部長が使用資本に対して責任を持ち、自己の事業部の設備投資を含む長期的な意思決定権限をもつため、事業部のほとんどのコストが事業部長の管理可能な費用となってしまう、本部費・共通費配賦後利益を事業部長の実質的に管理可能な利益として彼に対する評価指標に用いることが妥当となるであろう。そして、事業部長にはすべての事業部資産に投ぜられた資本の有効な利用を考える権限があるので、資本効率が良くなると考えられる。したがって、次の仮説を設定する。

仮説2：事業部長の権限が大きい場合、つまり本部費・共通費比率が低い場合、事業部長の利益評価指標に本部費・共通費配賦後利益を用いる企業は、財務業績（総資本回転率、総資本経常利益率）が良い。

4. 質問票調査の概要と変数カテゴリーの分類

4.1. 質問票調査の概要

質問票は、東京証券取引所一部上場企業1,296社、全業種を対象として郵送した。平成9年10月3日に発送し、11月17日に締め切り、有効回答数は304社（有効回答率23.5%）となった^(注1)。

表2 質問票の回収

業 種	発送数	回収数	回収率	有効回答数	有効回答率
製 造 業	866	226	26.1%	225	26.0%
非製造業	430	82	19.1%	79	18.4%
そ の 他		1		0	
合 計	1,296	309	23.8%	304	23.5%

4.2. 変数とそのカテゴリー分類

仮説に含まれる4つの変数について、各変数が分析の中でとる値はすべて1と2の2つのカテゴリーだけになるようにした。これは統計分析の結果の解釈を容易にするためである。また、本来は連続変数である財務業績の値についても、業種別の平均値が著しく異なる問題を除去するためである。

(1) 多角化の程度

各社の有価証券報告書によって各事業別売上高から求められるハーフィンダール指標 (Herfindahl Division: *HD*) を用いて多角化の程度を測定した。これは次式で定義される。

$$HD = 1 - \sum_{j=1}^N \{p(j)\}^2$$

ここで、 $p(j)$ = 事業 j の売上高が会社の売上高に占める割合

HD の0はまったく多角化をしていないことを示し、1に近いほど多角化の程度が高いことを示す。業種による分類はしないで、この比率の中央値 (medium) 以上を多角化の程度の高い企業、中央値未満を多角化の程度の低い企業とした。

(2) 本部費・共通費比率

本部費・共通費比率は、質問票における次のような問23を用いた。売上高に対する本部費・共通費の割合が5%未満を比率の低い企業、5%以上を比率の高い企業とした。この分類は問23の回答の分布でカテゴリー3と4が同数の最も多い頻度となったため、ここで2分割した。

問23 売上高に対する本部費・共通費比率の現状とその傾向について、以下の該当する項目に1つ○印をお付け下さい。

- | | | | | |
|-----------------|-------|-------|----------|--------|
| 1. 現在1%未満 | (1)増加 | (2)減少 | (3)変わらない | (4)その他 |
| 2. 現在1% - 3%未満 | (1)増加 | (2)減少 | (3)変わらない | (4)その他 |
| 3. 現在3% - 5%未満 | (1)増加 | (2)減少 | (3)変わらない | (4)その他 |
| 4. 現在5% - 10%未満 | (1)増加 | (2)減少 | (3)変わらない | (4)その他 |
| 5. 現在10%以上 | (1)増加 | (2)減少 | (3)変わらない | (4)その他 |

(3) 事業部長の利益評価指標

事業部長の利益評価指標は、質問票における次のような問11を用いた。管理可能利益を使っている企業と本部費・共通費配賦後利益を使っている企業との2つに分類した。

問11 事業部長の評価のための上記の収益性指標について、その利益はつぎのどれですか。

1. 管理可能な利益
2. 本部費・共通費配賦後の利益
3. その他 ()

(4) 財務業績

財務業績は、公表の財務データを用いた。事業部は各事業部が本社から預かった使用資本を

使っていかん利益を生み出すかという資本効率に責任をもつので、財務業績には総資本経常利益率と総資本回転率を用いた。企業財務業績データの取り扱いについては、Varadarajan and Ramanujam [1990] の方法を参考にして、業種別に財務業績の平均水準に違いがあるので、その影響を除去するために、業種別に成功企業と非成功企業とに2分することにした^(注2)。このために、総資本回転率の業績については、業種別に回答企業の総資本回転率をその大きさの順に並べて、その中央値以上の値をもつ企業を成功企業とし、中央値未満の値をもつ企業を非成功企業とした。総資本経常利益率についても同様に分類した。

以上の4変数の分類を表3にまとめた。

表3 変数のカテゴリー

記号	変 数	カテゴリー	内 容
A	多角化の程度 (HD指標)	1: 低 2: 高	中央値未満 中央値以上
B	本部費比率 (質問票問23)	1: 高 2: 低	売上高の5%以上 売上高の5%未満
C	業績評価指標 (質問票問11)	1: 管理可 2: 配賦後	管理可能利益 本部費・共通費配賦後利益
D	財務業績 (総資本回転率)	1: 不 良 2: 優 良	業種ごとの中央値未満 業種ごとの中央値以上
E	財務業績 (総資本経常利益率)	1: 不 良 2: 優 良	業種ごとの中央値未満 業種ごとの中央値以上

5. 分析の方法

カテゴリー化した変数を用いるため、分析には対数線形モデルを適用した。対数線形モデル適用の理由は、業種間に差がある財務業績を業種ごとに優良・不良と分類して、業種間の差をなくすカテゴリー変数を用いて分析できるからである。対数線形モデルは次のようなものである。

4つの変数A, B, C, D (表3参照) のカテゴリーをそれぞれ, i, j, k, l ($i=1, 2, j=1, 2, k=1, 2, l=1, 2$), セル (i, j, k, l) の期待度数を f_{ijkl} , 観測値を n_{ijkl} とする。

まず、四元分割表に対し、基準セルからのすべての主効果、1次、2次、3次の交互作用を含むモデル (飽和モデル) を考えると次の式で表わされる。

$$\log f_{ijkl} = u + u_i^A + u_j^B + u_k^C + u_l^D + u_{ij}^{AB} + u_{ik}^{AC} + u_{il}^{AD} + u_{jk}^{BC} + u_{jl}^{BD} + u_{kl}^{CD} + u_{ijk}^{ABC} + u_{ijl}^{ABD} + u_{ikl}^{ACD} + u_{jkl}^{BCD} + u_{ijkl}^{ABCD} \quad (5.1)$$

$$(i=1, 2; j=1, 2; k=1, 2; l=1, 2)$$

ここで, i, j, k, l は変数A, B, C, D のカテゴリーの数

この飽和モデル (5.1) に含まれる効果項のうちいくつかの効果をも0としたモデルを不飽和モデルという。ただし、階層の原則に従い、ある効果が0であればそれに関わる高次の効果項はすべて0として取り扱われる。たとえば、 $u_{ij}^{AB}=0, u_{il}^{AD}=0$ ならば、

$$u_{ijk}^{ABC}=0, u_{ijl}^{ABD}=0, u_{ikl}^{ACD}=0, u_{ijkl}^{ABCD}=0$$

となる。このモデルを式で表すと、

$$\log f_{ijkl} = u + u_i^A + u_j^B + u_k^C + u_l^D + u_{ik}^{AC} + u_{jk}^{BC} + u_{jl}^{BD} + u_{kl}^{CD} + u_{jkl}^{BCD} \quad (5.2)$$

となる (モデルAC / BCD と表記する)。これらのモデルから最適なモデルを選択するとき、モ

デルの種類を限定する理論的裏付けがある場合、理論的に検討に値するいくつかのモデルのテストを実施することになる。そこで、本稿では、そのいくつかの理論的モデルの中から最適なモデルを選び出す選択基準として AIC を用いる。 AIC はフィットネスが良くて、しかも推定すべきパラメータ数の少ないモデルを選ぶ基準である。したがって、この AIC の値が最小のモデルを選ぶことになる。 AIC は次式で表せる。

$$AIC = -2 \cdot \log(\text{モデルの下での最大尤度}) + 2(\text{推定すべき自由なパラメータ数})$$

また、同じ標本について仮定される2つのモデルの尤度を比較する尤度比検定に用いる尤度比カイ二乗統計量 G^2 は次式で表される。

$$G^2 = 2 \sum_i \sum_j \sum_k \sum_l n_{ijkl} \log \frac{n_{ijkl}}{\hat{m}_{ijkl}} \quad (5.3)$$

ここで、 n_{ijkl} は観測値、 $\hat{m}_{ijkl}$ は最尤推定値

本稿では計算を簡単にするために、この尤度比カイ二乗統計量 G^2 と r (自由度) を使って、2つモデルの AIC の差、

$$AIC_W - AIC_F = G^2 - 2r \quad (5.4)$$

ここで、 AIC_W : 不飽和モデルの AIC , AIC_F : 飽和モデルの AIC

を求め、この差から AIC の値が小さいモデルを選択する。

最後に、採択されたモデルの主効果、交互作用の推定値を求め、それぞれの効果を調べる。

6. 分析結果

6.1. 分析結果

最初に表4と表5の分割表についてそれぞれ飽和モデルの AIC といくつかの不飽和モデルの AIC との差を求める。四元分割表に関して階層の原則にしたがってつくられる不飽和モデルは全部で112ある。特に本部費・共通費比率と利益指標と財務業績との関係を調べることが目的であるから、変数 B と変数 C と変数 D , あるいは変数 E を含むモデルを選んだ。

各モデルの AIC の差は表6, 7のようになった。表6から、財務業績を総資本回転率としたとき、 AIC が最小のモデルは不飽和モデル AC/BCD である。よって、不飽和モデル AC/BCD を最もあてはまりのよいモデルとして選択した。また、財務業績を総資本経常利益率とすると、 AIC が最小のモデルは不飽和モデル A/BCE である。よって不飽和モデル A/BCE を選択した。

表4 四元分割表 (総資本回転率)

A:多角化	C:利益指標	B:本部費比率			
		1:高		2:低	
		D:総資本回転率			
		1:不良	2:優良	1:不良	2:優良
1:低	1:管理可能利益	9	12	7	8
	2:配賦後利益	9	6	9	28
2:高	1:管理可能利益	5	6	6	3
	2:配賦後利益	11	13	21	24

表5 四元分割表（総資本経常利益率）

A:多角化	C:利益指標	B:本部費比率			
		1:高		2:低	
		E:総資本経常利益率			
		1:不良	2:優良	1:不良	2:優良
1:低	1:管理可能利益	9	12	8	7
	2:配賦後利益	9	6	20	17
2:高	1:管理可能利益	5	6	4	5
	2:配賦後利益	14	10	24	21

表6 AICの差（総資本回転率）

モデル	G^2	df	p	AICの差
ABCD	-	-	-	0
ABD/ACD/BCD	0.439	2	0.803	-3.561
ABC/BCD	6.148	4	0.188	-1.852
ABD/BCD	9.439	4	0.051	1.439
ACD/BCD	4.409	4	0.353	-3.591
AB/BCD	13.667	6	0.034	1.667
AC/BCD *	6.687	6	0.351	-5.313
AD/BCD	12.024	6	0.061	0.024
A/BCD	13.713	7	0.057	-0.287

*: 選択されたモデル

表7 AICの差（総資本経常利益率）

モデル	G^2	df	p	AICの差
ABCE	-	-	-	0
ABC/ABE/BCE	0.148	2	0.929	-3.852
ABC/BCE	0.213	4	0.995	-7.787
ABE/BCE	7.559	4	0.109	-0.441
ACE/BCE	0.721	4	0.945	-7.279
AB/BCE	7.732	6	0.258	-4.268
AC/BCE	0.752	6	0.993	-11.248
AE/BCE	7.773	6	0.225	-4.227
A/BCE *	0.779	7	0.353	-13.221

*: 選択されたモデル

次に、この2つの不飽和モデルのパラメータの推定値を求めると、表8のようになる。基準セルはそれぞれ (A_1, B_1, C_1, D_1) , (A_1, B_1, C_1, E_1) である。つまり、すべての変数についてカテゴリ-1の頻度が基準になっている。

表8 不飽和モデルAC/BCD下の推定値（総資本回転率）

主 効 果			推定値
u_2^A	多角化	高	-0.588
u_2^B	本部費比率	低	-0.074
u_2^C	利益指標	配賦後利益	-0.046
u_2^D	総資本回転率	優良	0.251
交 互 作 用			推定値
u_{22}^{AC}	多角化*利益指標	高*配賦後利益	0.871
u_{22}^{BC}	本部費比率*利益指標	低*配賦後利益	0.480
u_{22}^{BD}	本部費比率*総資本回転率	低*優良	-0.418
u_{22}^{CD}	利益指標*総資本回転率	配賦後利益*優良	-0.303
u_{222}^{BCD}	本部費比率*利益指標*総資本回転率	低*配賦後利益*優良	1.020

表9 不飽和モデルA/BCE下での推定値（総資本経常利益率）

主 効 果			推定値
u_{22}^A	多角化	高	0.011
u_{22}^B	本部費比率	低	-0.154
u_{22}^C	利益指標	配賦後利益	0.496
u_{22}^E	総資本経常利益率	優良	0.251
交 互 作 用			推定値
u_{22}^{BC}	本部費比率*利益指標	低*配賦後利益	0.803
u_{22}^{BE}	本部費比率*総資本経常利益率	低*優良	-0.251
u_{22}^{CE}	利益指標*総資本経常利益率	配賦後利益*優良	-0.614
u_{222}^{BCE}	本部費比率*利益指標*総資本経常利益率	低*配賦後利益*優良	0.468

6. 2. 結果の解釈

(1) 総資本回転率

総資本回転率の場合、選択された不飽和モデルAC/BCDは、変数Cの各水準内で変数Aと変数B、Dが独立していることを意味している。つまり、変数A（多角化の程度）は、変数Cの水準1（管理可能利益）内で、また水準2（本部費・共通費配賦後利益）内で変数B（本部費・共通費比率）や変数D（総資本回転率）とは関係がない、または影響がない。

また、変数B、C、Dに関する相互作用を見ると、($u_{22}^{BC}=0.480$)は推定値がプラスになっている。これは本部費・共通費比率が高く管理可能利益で事業部長を評価している企業に比べ、本部費・共通費比率が低く本部費・共通費配賦後利益を用いて事業部長を評価している企業の出現する頻度が高いことを示している。

($u_{222}^{BCD}=1.020$)も推定値がプラスになり、これは本部費・共通費比率が高く管理可能利益で事業部長を評価し業績の悪い企業に比べ、本部費・共通費比率が低く本部費・共通費配賦後利益で事業部長を評価し業績の良い企業の出現する頻度が高いことを意味している。

つまり、本部の管理職能が事業部に移管されている企業では、本部費・共通費配賦後利益で事業部長を評価すれば、資本回転率が高くなる。これは仮説2そのものであるから、仮説2は支持された。

(2) 総資本経常利益率

総資本経常利益率の場合、選択された不飽和モデルA/BCEはAとBCEが完全に独立していることを意味している。つまり、変数AはBCEにまったく関係がない。変数B、C、Eに関する相互作用を見ると、($u_{22}^{BC}=0.803$)、($u_{222}^{BCE}=0.468$)とともにプラスになり、総資本回転率の場合と同様の結果が得られた。よって、総資本経常利益率についても、仮説2は支持されたことになる。

6. 結論

前節の分析結果から、仮説1は選択されたモデルからは変数A（多角化の程度）と変数B（本部費・共通費比率）の関係が見出されず、支持することができなかった。仮説2のみ支持された。つまり、「事業部長の権限が大きい場合、つまり本部費・共通費比率が低い場合、事業部長の利益評価指標に本部費・共通費配賦後利益を用いる企業は、財務業績（総資本回転率、総資本経常利益率）が良い。」といえる。

およそ事業部長の業績測定は、管理者の人事考課やボーナスの査定に用いるだけではなく、事業部組織から組織全体としての目標追求のために事業部長が行動し努力するように動機づけるためのものでもある。また、業績評価基準の本質的な要件は、事業部長がその経営環境のもとで自分の自由にできる（管理可能な）資源をいかに効率よく利用したかを評価する基準を提供するものでなければならないことにある。

しかるに事業部長の投資決定権限が高まり、それにとまって今まで本部が行っていた事業部設備投資の意思決定も事業部長に委譲されていくと、事業部長の管理可能な資源およびコスト項目が増大する。さらにその他の本部が行っていた補助サービス部門や本部調整機能も次第に事業部に移管されるようになり、会社の売上に占める本部費・共通費の割合が小さくなるにつれ、事業部長の管理可能なコスト項目も増大するであろう。

そうなれば、事業部長が自分の増大した管理可能な資源を効率よく活用したかどうかを正しく評価する指標が用いられるならば、事業部長はますます組織の目標を追求する努力をするようになるであろう。

したがって、事業部制組織を採っている企業が事業部長に長期的な事業部の投資権限を与え、本社機能をできるだけ事業部に移管している場合には、本部費・共通費配賦後利益を事業部長の業績評価指標に用いるほうが、全社的な業績（資本回転率、総資本経常利益率）は良くなるであろう。このことが本稿の実証結果から支持されたわけである。

ところで、本研究の理論上の前提として、本部費・共通費比率の減少、つまり本部の管理・サービス機能の減少は、それらの管理・サービス機能が事業部に移管され、事業部長の権限の幅が大きくなったと仮定した。しかし、他方で本部管理・サービス機能が、各事業部に移管されるだけではなく、関係各社に移管されてそこからアウトソーシングされたり、シェアード・サービスとして利用したり、あるいはまったく関係のない外部企業からアウトソーシングするケースもある。これらの場合についても、自社の本部費・共通費比率は小さくなっているにちがいないので、その「小さくなった本部費・共通費を配賦した後の事業部利益はほぼ管理可能になる。」ことには変わりはない。しかし、これらの場合は必ずしも「事業部長の権限が大きい」とはいえない。これらのケースについて本稿はまだ分析を行っていない。このアウトソーシングやシェアード・サービスを含めた分析については次の研究課題としたい。

謝 辞

この論文を完成するにあたっては、筑波大学の星野靖雄教授、門田安弘教授よりご指導いただきました。また、査読ご担当の先生方から有益かつ詳細な改善のコメントをいただきました。ともに、心より御礼申し上げます。

注

(1)回答企業の企業名（掲載許可を得た153社）と業種別回答数についての詳細は、筑波大学大学院社会工学研究科のDiscussion Paper No.881を参照されたい。

(2)Varadarajan and Ramanujam[1990]は、次のような方法で、成功企業（優良企業）と非成功企業（不良企業）との2つのカテゴリーに企業群を分類した。

総資本利益率と売上成長率についてその産業の中央値（median values）を計算する。総資本利益率と売上成長率についてふたつの指標がともにその中央値よりも高い値をもつ企業を成功企業とする。その他が非成功企業であり、ふたつの指標のうち少なくともどちらかひとつの指標について中央値よりも低い値をもつ企業である。

参考文献

- Chandler, A.D., Jr. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press. 三菱経済研究所訳 1967.『経営戦略と経営組織』実業之日本社.
- 挽 文子. 1994.「事業部制会計の課題」産業経理 54-1: 138-146.
- Hornngren, C.T., G. Foster, and S. M. Datar. 1997. *Cost Accounting - A Managerial Emphasis*. 9th Edition. Prentice Hall.
- 星 法子. 1999.「事業部長の業績評価指標」門田安弘他編『日本のコストマネジメント』同文館 第15章 230-253.
- Hoshi, N. and Y. Monden. 2000. "Profit Evaluation Measure for the Division Managers in Japanese Decentralized Company - Focusing on Contrallable and Corporate Costs." In: Monden, Y. ed. *Japanese Cost Management*. Imperial College Press. Chapter 20. 437-482.
- 木村幾也他. 1995.『経営組織の変革に関する実態調査報告書』広島県立大学.
- 小林哲夫. 1981.「共通費の配分と業績評価」国民経済雑誌 143-3: 57-74.
- 小林哲夫. 1982.「共通費配分の目的と特性」国民経済雑誌 146-3: 35-52.
- 小林哲夫. 1984.「責任会計における管理可能性概念」国民経済雑誌 149-5: 19-37.
- 久保田音二郎編. 1976.『管理会計（新版）』有斐閣双書.
- 松田紀之. 1988.『質的情報の多変量解析』朝倉書店.
- 門田安弘. 2000.『原価計算』税務経理協会.
- 門田安弘他編. 1999.『日本のコストマネジメント』同文館.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard Business School. 鳥羽欽一郎他訳 1977.『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社.
- 櫻井通晴. 2000.『管理会計（第2版）』同文館.
- 柴田悟一, 中橋國蔵編著. 1997.『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版.
- Shillinglaw, G. 1961. *Cost Accounting: Analysis and Control*. Richard D. Irwin, Inc. 安達和夫他訳 1964.『管理原価会計』日本生産性本部.
- 谷 武幸. 1983.「組織構造と本部費の配賦」会計 124-2: 17-30.
- 谷 武幸. 1983.『事業部業績管理会計の基礎』国元書房.
- 谷 武幸. 1986.「わが国企業における本部費・共通費配分システムの選択行動」国民経済雑誌 153-1: 39-64.
- 谷 武幸. 1987.『事業部業績の測定と管理』税務経理協会.
- 東洋経済新報社. 1997.『会社四季報 1997年3集／夏季号』東洋経済新報社.
- 上埜 進. 1997.『日米企業の予算管理〔増補版〕』森山書店.
- 占部都美. 1969.『事業部制と利益管理』白桃書房.
- Varadarajan, P.R. and V. Ramanujam. 1990. The Corporate Performance Conundrum; A Synthesis of Contemporary Views and an Expansion. *Journal of Management Studies*. 20-5: 463-483.
- 山本達司. 1993.「多角化戦略に関する業績評価の展開」追手門経済論集 28-1: 88-134.
- 山本達司. 1994.「企業の多角化戦略に関する実証研究」会計 145-6: 878-892.
- Zimmerman, J. L. 1979. The Costs and Benefits of Cost Allocations. *The Accounting Review*. 54-3: 504-521.