

社内分社制（カンパニー）組織形成と 業績評価制度に関する一考察

～松下電器の社内分社制組織と業績評価制度の事例より～

井 原 豊 昭

はじめに（本稿の目的）

バブル崩壊後、予想もしなかった長期的な景気低迷期が続き、業界を代表するような大企業が続々と破産、倒産し、企業の倒産件数が毎年、戦後記録を塗り替えるという厳しい経済環境の中、日本的経営のあり方に数多くの問題点が浮き彫りとなってきた。'80年代までは、本業を事業の中核とし、新たな事業分野を取り込み拡大していく、いわゆる多角化戦略は、この日本的経営の中核と位置する、いわゆる終身雇用制、年功序列賃金制、企業内組合がうまく機能して、規格型大量生産・販売体制が出来上がり、多くの企業の成長要因の一つとなった⁽¹⁾。

しかし、'90年代に入り、台湾・韓国等 NIES 諸国、ASEAN 諸国、中国等の経済力の向上とともに、世界の市場環境が大きく変化し、わが国の企業に深刻な影響を及ぼし業績が急速に悪化していった。

つまり、規格型大量生産・販売体制の維持が極めて困難となり、国内の生産・販売拠点の統合・撤退、さらに事業の縮小・整理といった従来型経営システムの見直しが急務となった。これにともない人員の大幅な削減、肥大化した間接部門の縮小化等、社内組織を改組し、ビジネス・システムを再構築する経営改革が余儀なくされた。

その経営改革のキーワードを事業の“選択と集中”とし、将来に亘り収益

力確保の見込みが低い事業分野は、選別・縮小および事業からの撤退（売却、閉鎖など）して、従来の事業多角化を見直す一方、自社の経営資源を集中して収益力確保ができる事業分野に絞り込むという方向で経営改革が行われてきた。

その経営改革の具体的内容として、

- (1) 経営管理組織面での改革の多くが、事業部制を解体し、社内分社制（カンパニー制）^(※-1)を導入したことである。

社内分社には、会社トップの事業権限を大幅に委譲した“独立会社”並みの経営管理組織となっている。すなわち「設備投資や人事決定の権限が委譲され、資本金も分与される。したがって、各社内分社（カンパニー）の投資収益が業績評価の対象となるし、赤字が続いて債務超過になると清算手続きに入る」^(a)という権限と責任が付与されている。

社内分社制（カンパニー）の目的は、市場環境変化に迅速な意思決定が出来ること、縦の階層の少ない社内の意思決定やコミュニケーションが可能で、革新性・機動性を発揮しやすい意思決定システム、経営責任の明確化などである。

従来型事業部制との違いは、カンパニー内の人事決定権、資金責任が与えられた事業の全責任を含めた点である。吉田和男・京大教授によれば「制度疲労を生じている日本型経営を変えていく手段として、カンパニー制は有用である。素早い意思決定と市場ニーズを汲み取る能力を増すことが期待できる」^(a)と評価している。

- (2) 業績評価指標面の改革では、主として売上高基準から、企業の株主価値や企業価値創造を示す評価項目、すなわち ROI（資本利益率）、EVA（経済付加価値）、FCF（フリー・キャッシュ・フロー）など資本コスト（資金投下）と収益（資金回収）とのバランスを重視した方法が取り入れられている。

内部資本金が設定され、研究開発投資や設備投資の権限が付与されると、投資収益が業績評価の対象となるのは当然といえる。

本稿は、この企業の経営改革を組織面と業績評価面から、いわゆる日本型経営の制度疲労解消策として、経営管理組織に大幅に権限委譲された社内分社制(カンパニー)は、有効に機能するのか、その組織が有効に機能を果たすためには、何が鍵となるか、社員意識や社内組織風土を変えられるのか、また、社内分社組織の業績評価としての株主価値重視、企業価値創造の業績評価項目は、企業内で定着するのか、企業内で定着するために如何なる方策があるかを管理会計的側面から論究する。

企業の具体的な経営改革のケースとして、常に斬新な発想で組織改革を続けるソニーと、特に日本的経営の代表とされる松下電器の経営改革の事例を中心に取り上げ、松下電器経営の根幹であった事業部制が破壊的改組され、グループを含めた新たな『事業分野』からなる社内分社制(カンパニー)^(※-2)が導入されたが、なぜ事業部制組織に“制度疲労”が起きたか、その深層を解明し、さらに売上高基準などの業績評価が、なぜ有効に機能しなかったか、その要因を究明する。そこから新たに導入した社内分社制と資本コスト重視(株主価値重視)の業績評価が“制度疲労”解消に、有効に機能するのか、有効に機能するための課題および課題解決の有効な要件は何かについて考察し、この経営改革ケースから、社内分社制(カンパニー)が、21世紀型日本的経営モデルとなり得るか、経営管理組織のあり方と役割、組織を活かす業績評価のあり方と機能面などから検討する。

※-1 西澤 脩教授によれば、その著書『分社経営の管理会計 P-50～51』の中で「カンパニー制におけるカンパニーの語は、和製英語であって、ソニー社が創案したものといえる。……カンパニー制には社外カンパニー制と社内カンパニー制があり、社外カンパニー制(Associated Company)は、グループ本部の下にいくつかの事業会社(Company)を設けた連合型の社外管理組織であり、社内カンパニー(Company)は、社内分社型カンパニー制であり、本社の下にいくつかの社内分社(カンパニー)を設けた連合型の社内管理組織」としている。そして、「カンパニー制は、単なる事業部制の発展形態でなく、事業部制の上位概念であり、社内分社の最終形態といえる」(同著 P-52)としている。

※-2 松下電器の改革は、主要な松下グループを吸収合併した後、事業部制組織を廃止し、『事業分野-事業ドメイン』毎に再編成して、社内分社制を導入した。この社内分社制には、2つのタイプがあり、旧松下電器産業内の社内分社を中心とした分社

(Company＝英語表記)と新たに独立法人(完全子会社化)として設立した分社(Company Ltd.＝英語表記)がある。グループ本社は、グループ全体の戦略立案と社内分社間の戦略的調整、業績評価権、監査権限などに特化した。したがって、ここでは、いわゆる社内分社も社外分社も事業運営、組織権限、業績評価は同じであり、これらを含めて『社内分社制』と表現することにした。

第Ⅰ章 わが国エレクトロニクス業界の経営改革 ソニー(株)と松下電器産業(株)の事例より

かつて、世界のエレクトロニクス事業分野を制覇し、“日本的経営のモデル”としても囃されたてきたわが国の各企業も例外ではなく、軒並みに業績不振に陥り、各社とも大胆なリストラクチャリングを余儀なくされてきた。

(1) ソニー(株)経営改革の経緯⁽⁴⁾

ソニー株式会社は、'94年4月1日をもって従来の事業ユニットである事業本部制、営業本部制を改組し、新たに3つのグループカンパニーと、5つのディビジョンカンパニーを導入した。

ソニーのカンパニー制導入の主旨は、事業単位の再編成することで同社の経営資源の結集を図り、階層の少ない組織を作ること、21世紀に向けて経営基盤の一層の強化を企図するものとしている。さらに、このカンパニー制の目的を確実なものとするため、わずか2年にして'96年4月1日に大幅な機構改革を断行した。

この新たなカンパニー制では、8つのカンパニーを10のカンパニーに再編成した。とくにコンシューマーAV(家庭用音響・映像機器)カンパニーは、3つに細分し、ディスプレイカンパニーのほかホームAV(音響・映像)カンパニーとインフォメーションテクノロジー(情報技術)カンパニーを新設した。この再編のねらいは、機動性を高め、市場対応力を強化し、一元的なマーケティング体制の構築することによって、さらなるカンパニー制の強化をねらったものとしている。

業績評価は、事業部制の損益計算書による利益管理中心から、カンパニー制は明確な貸借対照表を作成し、利益管理に資金管理も併せた、いわゆるインベストメント・センターとしての経営責任としたことである。すなわち、社内のトップは、期間利益だけでなく、社内資本金が設定されて、資産の効率的運用や本社への配当にも裁量と責任を持つ“独立会社”としての分社組織としたことである。

事業部制では赤字になれば、事業部長が更迭される程度で済むが、カンパニー制では、債務超過による「社内倒産」の可能性も出てくる一方で、内部留保が多くなれば、その範囲で自由に投資できることにもなる。しかし、この場合、全社の目標と個々のカンパニーの目標との整合性、社内倒産時における社員の処遇等、また、会社全体としての将来の新規分野への投資の原資確保をどのような仕組みで確保するかが成功の決め手となる。

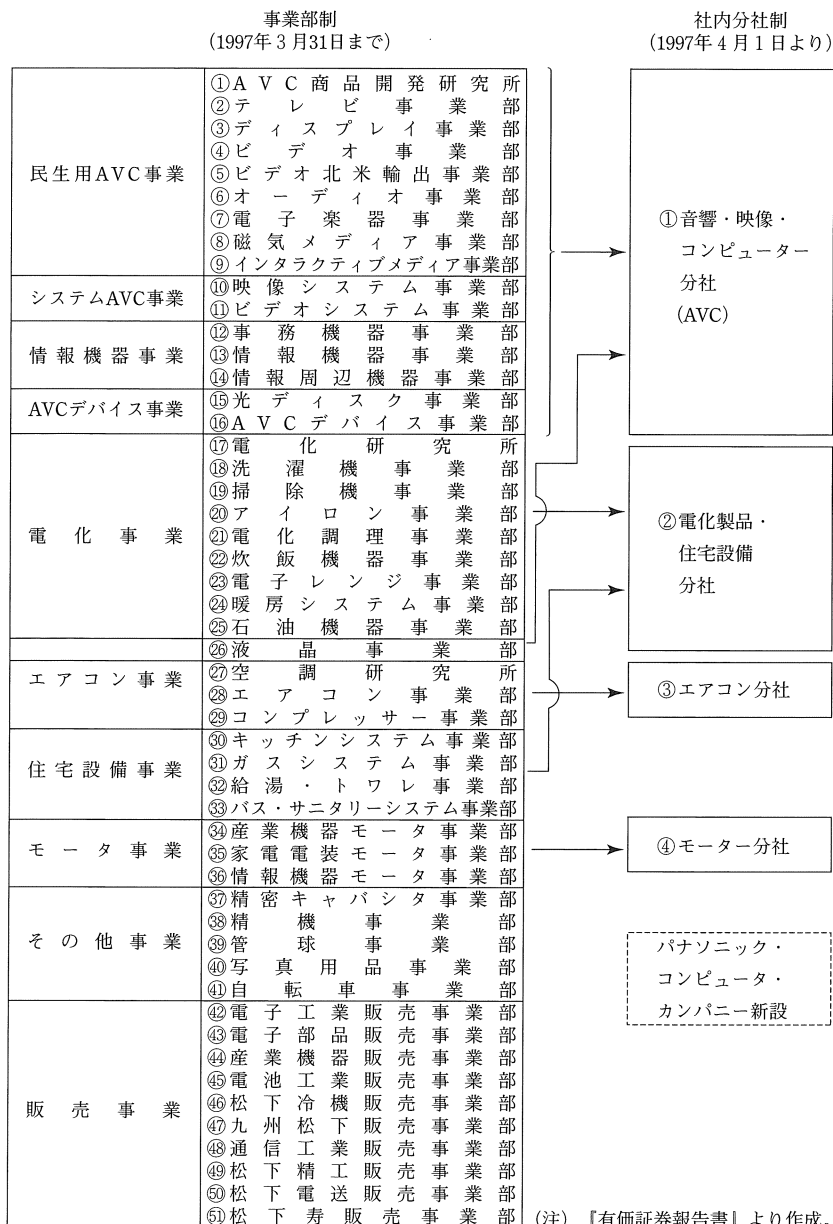
(2) 松下電器産業(株)経営改革の経緯

松下電器産業株式会社も同様な経営改革を断行した。同社は、わが国を代表する世界のエクセレントカンパニーの一つに挙げられ、高い評価を受けた会社であったが、'90年代に入り、過去の経営戦略上の失敗（多額の資金投入で買収したMCA社を数年後に売却、事業撤退など）が露呈し、さらに本業の業績が長期低迷したことから、平成14年度（平成13年4月1日～平成14年3月31日）単独決算で営業利益が赤字という過去最悪（戦後の特殊時期を除き）の結果となった。

この長期業績が低迷し立ち上がれないのは、盤石であったハズの事業部制の短所、すなわち商品別事業部制の限界、肥大化した間接部門、開発投資の重複化などが効率化の阻害要因となり、いつのまにか環境変化に対応できにくい“重くて遅い組織”となっていた。

この改革に、まず、従来の51事業部を4グループに再編・統合し、AVC社（音響・映像・コンピューター分社）、電化住設社（電化製品・住宅設備分社）、エアコン社、モータ社の4分社制組織（図表－1）が'97年4月1日より設置された。

図表－1 4分社制の組織図⁽⁵⁾



(注) 『有価証券報告書』より作成。

この目的は、従来の商品別事業部の枠を超え、「事業分野」での迅速な戦略立案とその遂行を企図し、分社長の役割は従来の事業部の事業特性に応じた専門性の追求と「責任経営制」の真価を最大限に発揮し、商品の融合化・複合化、事業のグローバル化展開への機動的対応を行うとしている。

したがって、「分社」を自主責任経営の単位とし、経営のやり取りは社長と分社長との間で行うことを基本とし、分社社長は分社傘下の事業経営の責任を持つこととなる。これまでの各事業部毎の開発業務、管理間接業務、営業業務等を分社単位で整理統合し、効率的運営に徹した簡素な組織改編を狙っている。

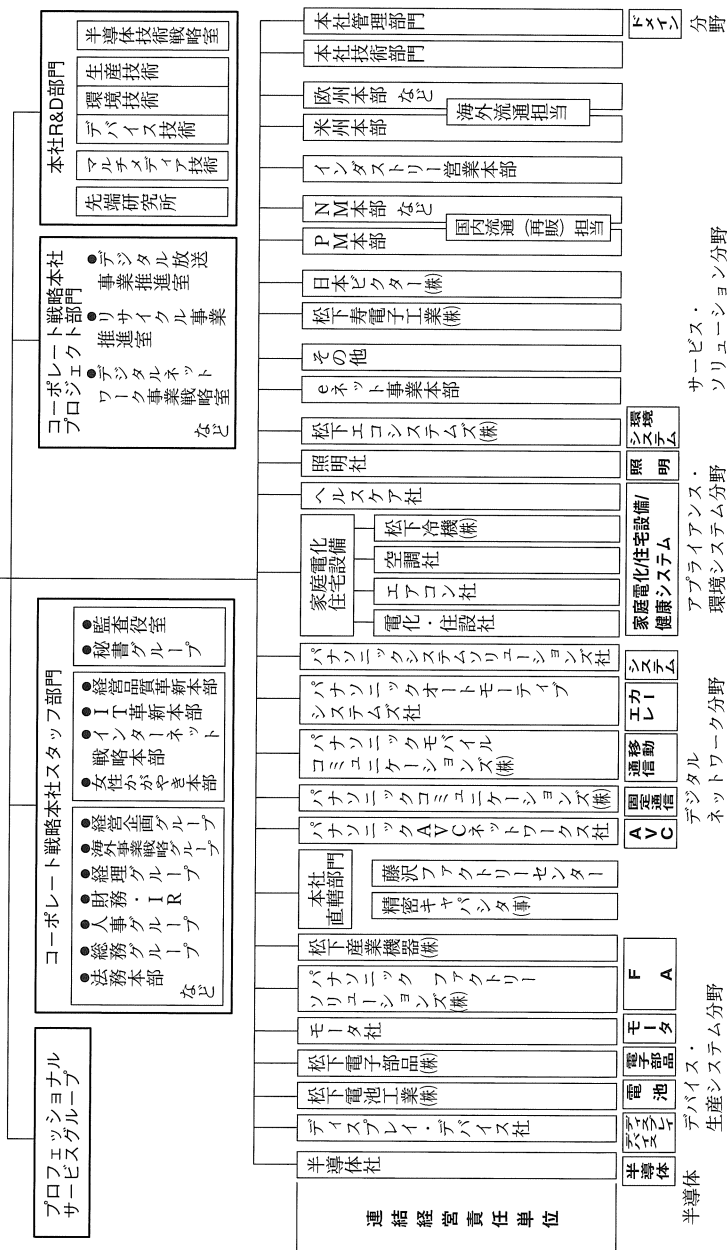
この松下電器経営の根幹であった事業部制組織の制度疲労は、松下グループの関連会社にも深く浸透していた。したがって、この社内の分社化は松下グループ全体を見据えた組織改組への試金石でもあった。'01年1月に松下グループ全体の経営改革の基本方針『創生21計画＝21世紀型ビジネスモデルの構築』が発表された。

この計画の目的は、松下グループを構造改革（従来の本社機能、営業部門、事業部門を破壊）し、新たに成長戦略を創造して「超・製造業」への自己革新を通じた21世紀型社会に貢献できる新しい松下を創生しようとするもの。具体的には松下グループ全体を包括して「事業分野」毎に組織を再編し経営効率化を企図するものである。

この経営改革は、持株会社の解禁（『独占禁止法』の改正）に合せて、子会社、関係会社を含めた松下グループ全体の戦略的組織が'03年1月1日から実施された。

この戦略的組織とは、松下電器グループ事業を4つのセグメント＝分野（デジタルネットワーク、アプライアンス・環境システム、デバイス・生産システム、サービス・ソリューション）に区分し、各分野の下に14の事業ドメインとその経営組織体として、12の社内分社、11の完全子会社からなりたっている。（松下グループの新組織 図表－2）

社長



第Ⅱ章 松下グループ全体の組織改組の目的と内容

第1節 組織改組の目的

この経営改革は、「従来の経営構造・企業風土を破壊的な見直しを行い、顧客にとり価値ある製造業とサービスを提供するため、21世紀に通じる経営構造の創造」を企図する2001年度から2003年度までの3ヵ年計画である。具体的には、従来の松下グループ全体の事業を見直し、重複業務の解消と経営資源の集中化のための抜本的な事業再編成、すなわち上場子会社4社と非上場子会社1社を完全子会社したうえで、4分野事業に再編成する。

同時に、国内家電営業体制の改革に、ブランド別の自己完結型マーケティング体制に転換、成長事業戦略として「デジタル放送システム」「モバイルコミュニケーション」「半導体」などを中核としたハード以外の「お客様に価値あるものすべてを『超・製造業』におけるサービス」と位置づけ、21世紀初頭に目指す姿としている。

(1) 経営権限委譲と責任範囲(分社形態＝事業ドメイン別分社)

この事業再編に伴う新たな組織・体制の仕組みは、事業ドメイン単位毎にグローバル連結(海外関連会社を含め)して、事業の経営成果を診る大幅な権限委譲と責任体制を取り入れた組織形態となっている。つまり事業ドメイン単位の総括責任者は、傘下の事業組織(国内事業場、海外会社)を含む)を包括し、開・製・販を一元化した事業ドメイン全体の経営責任を持つこととなる。

(2) 社内分社の業績評価内容

社内分社制(社内分社は社内組織を指し、完全子会社は法人化した100%出資の会社を指すが、以降は『社内分社』で統一)の業績評価システムは、資本コストを重視した指標である、CCM(Capital Cost Management)とフリー・キャッシュフロー(Free Cash Flow)の2つとした。

このCCMとは、事業利益(営業利益+受取配当金)から資産コスト(使用資産×資本コスト率)を差し引いて算定される。

したがって、社内分社は、独立会社のように『株主価値』重視の業績が求められる評価指標となっている。

第2節 社内分社の経営管理システム

今回の松下電器産業(株)の事業組織改組の内容と新たな運営仕組みは、「事業分野」単位毎に組織編成された社内分社制と資本コスト（CCM）を重視した業績評価測定システムからなっている。

（1）社内分社の経営管理責任

社内分社は、「事業分野」での迅速な戦略立案とその遂行を企図し、事業特性に応じた専門性を徹底追求すると共に、商品の融合性・複合化・事業のグローバル展開を行う、あたかも「独立会社」の如く運営を行うとしている。

したがって、社内分社を自主責任経営の基本単位とし、経営のすべてのやりとりは、事業ドメイン総括責任者である分社社長（社内分社は、松下電器産業(株)の役員クラス、完全子会社は、松下電器産業(株)の執行役員クラス）で行い、それら分社内の事業組織は、分社社長が実質的な全責任を負うというものとしている。

この新体制で徹底的に権限委譲（エンパワーメント）された分社社長は、従来の単独及び国内中心の考え方を一掃し、グローバル連結によるキャッシュフロー重視の自主責任経営を指向するとし、松下グループを統括する本社社長は、分社に委譲した事業権限の対価を生み出す経営業績をチェックし、松下グループの全体最適視点から各ドメイン別事業経営を見極めるとしている。

その具体的変更として、従来の事業部制の根幹であった資本金（内部資本金）制度、賦課費体系（本社、本部）、出資・配当制度や業績評価基準などの抜本的見直しが中心となっている。

（2）社内分社の資金管理責任

社内資本金は、分社単位で設定し、その分社資本金を傘下の事業組織（新事業部制あるいはBU組織（Business Unit制＝旧生産事業部）へ配分する。

ただし、その資本金設定とその増・減資は本社との協議事項とし、分社社長が決定する。また、余剰資金は、事業強化原資として分社内でのみ留保することができるとしている。

分社社長は、次の禁止項目を除き傘下の事業組織の資金管理責任を負うとしている。

- 1) 電産（松下電器産業）本社の預金口座は、事業組織単位とする（従来の事業部制と同じ）。したがって、事業組織間の取引き決済は、本社預金の付け替えとする。
- 2) 事業組織の借入金は、分社にて検討し、借り入れが必要な場合は分社名で電産本社に申し込む。傘下の事業組織間での貸し・借りは厳禁とし、また不足資金の外部調達（銀行借入、手形割引等対外取引）は、禁止する。
- 3) 余剰資金の運用は、電産本社集中管理を原則とし、資金運用を目的とした外部運用（先物取引等）は禁止する。
- 4) 外部への支払手形発行や保証行為は、従来通り「電産社長名」とし分社社長名は禁止する。

（3） 社内分社の利益管理責任

本社費など賦課費は、従来の売上高に比例した変動費から、一定額の固定費に変更された。これは事業の成長に応じて収益が、それぞれの事業組織に溜り活用できる形としている。また、従来の本社納金制度（税引前利益に対し、一定率〔税金見合、配当見合、資本金金利見合〕を掛け本社に納付）を廃止し、分社単位の利益処分制度に変更した。分社単位毎に実効税率で税金を計算し、配当金は分社資本金に対する一定率とした。したがって、赤字会社であろうと、配当責任が発生することになり、赤字事業解消が資金面からも要請・加速されることとなる。ただし、対外への支払いは、電産本社を通じて行われる。

第Ⅲ章 社内分社の会計システムと業績評価システム

第1節 社内分社の会計システム

社内分社の設立は、グローバルな競争に打ち克つため、「事業分野」での迅速な戦略立案とその遂行を目的とし、分社を自主責任経営の基本単位とした組織権限と経営責任をもつ、あたかも「独立会社」の如く運営することは前章で記述した通りである。

したがって、「独立会社」と同等の仕組みを採っている。

(1) 分社資本金と利益処分制度

(1) 分社資本金の設定⁶⁾

本社は、社内分社毎に資本金を設定する。その資本金は、基本的には分社の必要資本額を基準にて設定する。

分社資本金＝標準運転資本＋固定資本－引当金

社内分社傘下の事業場の内部資本金の新設・改定は、本社との協議事項とし分社長が決める。

(2) 社内分社傘下の事業組織は事業場を基本とし、各事業場がプロフィットセンターとして自主責任経営を全うできる組織体制とする。ただし、事業場単位の組織編成は、本社社長決裁とする。

(3) 利益処分制度分社単位の利益処分方式を導入する。したがって、従来の事業部単位の「本社納金制度」は廃止することとなった。

利益処分案

税 引 前 利 益	内部税金（法人税等見合）	%	— 本社に納付
	内部配当金	原則として配当性向方式	
	内部利益留保		— 分社に留保

- 1) 利益処分および内部税金は、すべて社内分社単位で一括して行う。
- 2) 分社の課税所得計算は、簡便法で行い内部税金引当金を計上し税引後利益で表示する。

3) 内部配当金は、配当性向方式による配当と固定した配当金とし資本金金利制度を併合して運用する。つまり、配当性向による配当金と固定した配当金(=自己資本×資本金金利)と比べ、どちらか大きい金額を本社に納付する配当金とするものである。したがって、仮に利益が欠損金でも配当責任を負うこととなる。

4) 中間配当金制度を設けた。

5) 内部利益留保金は、将来の事業強化の原資として分社内に留保する。

(2) 経営計画制度と決算

(1) 事業計画・決算制度

事業計画書や決算書の本社報告は、分社単位で行う。したがって、各分社は、分社傘下の各事業場の事業計画書・決算書を総括し所定の期限内に本社に報告する。決算報告は、毎月、四半期毎、中間期、年度末に行うこととなっている。

(2) 経営基本要綱制度

経営基本要綱は、前述したように分社から提出された事業計画案を検討し、社長の承認を得た目標 CCM、目標フリーキャッシュフローを明記し、社長から分社社長に手交される、いわば「経営契約」的性格をもち、松下伝統の方法を堅持している。

(3) 業績評価単位と評価項目

分社の業績評価は、分社単位とし、CCM とフリーキャッシュフローを評価項目とする(前章参照)。また、分社傘下の事業場業績評価は、分社が行い評価項目として、CCM、フリーキャッシュフローのほか販売額、市場占有率、環境指標など事業特性に応じて、分社長の判断で折り込まれている。

事業ドメイン別に“商品群”を見直し再編した社内分社は、成長性のある商品開発に重点を置き易くなる一方、市場が成熟した商品の撤退も含め再検討を迅速に行うことができ、経営資源(特に人材活用、設備稼働維持)を無駄なく活用し、資産効率を高められるとしている。また、業績評価に企業の

“資本価値（株主価値重視）向上”という評価項目を使うことによって、企業の社会性についての意識が分社内に浸透することを期待している。

第2節 社内分社の業績評価制度

（1）CCM（Capital Cost Management）導入の背景

資本市場のグローバル化が進み、「株主価値」向上という考え方が強まる中で、企業が世界の資本市場から評価され発展していくためには資本収益性の向上が重要視されてくる。このことから、企業は株主重視の視点から高収益・高効率経営を推進する必要があるが出てくる。

こうした背景のもと、企業の経営指標として ROA や ROE が重視されようになり、さらに資本市場の期待を「経済付加価値」や「資本コスト」としてとらえる EVA などを導入する企業が増えてきている。松下電器は、早くから標準予算制度（バゼット・システム）（図表－3）による目標利益率を設定し、また標準運転資金（標準貸借対照表）（図表－4）から目標資金額の設定などを業績評価項目として、事業部自主責任経営の業績評価尺度として機能してきた。

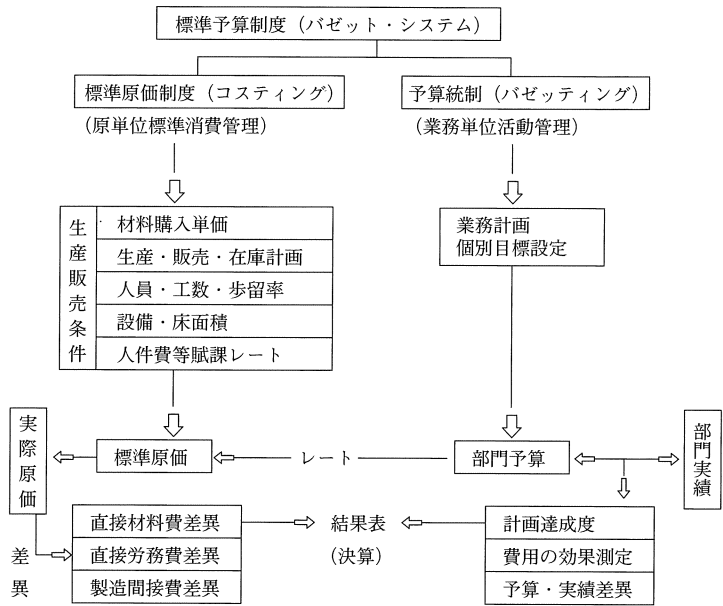
しかし、この業績評価項目は、企業内部では理解できるものの、国際標準として、特にグローバル化した株主、外部資金提供者（社債引受人など）は、標準設定の仕組みが理解しにくいといった難点があったと思われる。

そこで、事業場における日常経営管理の指標として有用で、かつ事業部門の業績評価尺度として適正であり、なおかつ客観的に社会の要請に満足する業績評価尺度として、CCM が考えだされた。いわば、株主および債権者、経営者、従業員などステイクホルダー共通の“業績評価”表現としての役割を果たすことになる。

（2）資本コストの考え方

債権者や株主などから構成される資本市場が企業に期待する最低限の収益額を資本コストという表現を使う。すなわち、資本コストとは、債権者側からの期待収益（貸付金金利）と、株主・投資家からの期待収益（配当金・株

図表－3 標準予算制度 (バゼット・システム)



図表－4 松下電器の貸借対照表と標準運転資本

- 資金の回収と支払の基本は現金 → 資金に対する思想
- 健全財務とは、運転資金1ヵ月以内 → 健全性の評価尺度

(貸借対照表の構成)

流動資産 (現預金、売上債権、棚卸資産、その他資産)	流動負債 (仕入債務、未払費用、その他負債)
	運転資本
↓	
運転資本	引当金及び設備借入金
固定資産	資本金

図表－4 つづき

(標準運転資本の計算) 売上高予算をベースに標準貸借対照表との対比、差異の妥当性を検討する。

勘定科目		標準算定基礎			標準金額	月商比	
		基準		計算			
流動資産	受取手形	手形率 手形サイト	10% 90日	売上高	$100 \times 10\% \times 90 \text{日} \div 30 \text{日}$	30	0.30ヶ月
	売掛金	滞留日数	30日	売上高	$100 \times 30 \text{日} \div 30 \text{日}$	100	1.00
	製品	売上原価率 在庫日数	70% 20日	売上高	$100 \times 70\% \times 20 \text{日} \div 30 \text{日}$	47	0.47
	仕掛品	仕掛品比率 在庫日数	10% 3日	製造原価	$70 \times 10\% \times 3 \text{日} \div 30 \text{日}$	1	0.01
	材料	材料比率 在庫日数	50% 10日	生産高	$100 \times 50\% \times 10 \text{日} \div 30 \text{日}$	17	0.17
	その他流動資産	売上高	5%	売上高	$100 \times 5\%$	5	0.05
合 計						200	2.00
流動負債	支払手形	材料比率 手形率 手形サイト	50% 10% 90日	生産高	$100 \times 50\% \times 10\% \times 90 \text{日} \div 30 \text{日}$	15	0.15
	負掛金	材料比率 滞留日数	50% 30日	生産高	$100 \times 50\% \times 30 \text{日} \div 30 \text{日}$	50	0.50
	その他流動負債	売上高	35%	売上高	$100 \times 35\%$	35	0.35
	合 計						100
差引運転資金（現預金除く 流動資産－流動負債）						100	1.00

価値上り益) の合計から成り立っている。その期待値を資本コストとして認識し、企業活動を営む上での最低限確保すべき利益として位置づける。

〈貸借対照表〉

借 方	貸 方	
金融資産	買掛金・未払費用	
売掛債権	有利子負債	↳ 債権者の期待収益＝金利…………… 負 債 コ ス ト
棚卸資産	株主資本	+ ↳ 株主・投資家の期待収益 ＝ 配 当 ・ 値 上 り 益…………… 株 主 資 本 コ ス ト
固定資産		
投 資		

企業として資本市場の期待を満たす最低限必要な利益 ↳ 資本コスト

※値上り益は、国債レートをベースに日経平均利回りと当社の株価変動率を加味して算出する。

(3) CCM (Capital Cost Management) の考え方

企業の目標利益は、資本市場の期待を満たす資本コストを最低限必要な利益と認識し、資金が投下された売掛債権、棚卸資産、固定資産、投資など資産の活用から生み出す収益、すなわち、営業利益・受取配当金の合計額から、それに要した資本コストを差し引いて計算する。

つまり、 $CCM = \text{投下資産の活用による収益} - \text{投下資産に要したコスト}$

$= (\text{営業利益} + \text{受取配当金}) - (\text{投下資産額} \times \text{資本コスト率})$

CCMは各資産毎の回転率向上を図り、ROA改善とキャッシュフロー向上に繋がる。

〈貸借対照表〉

計算方法； 営業利益 受取配当金	各資産科目毎に 資本コスト率を乗じ 投下資産コストを算出す	借 方	貸 方
		金融資産	買掛金・未払費用
		売掛債権	有利子負債
		棚卸資産	株主資本
合 計 (A)		固定資産	
投下資産コスト(B)	↳	投 資	
CCM (A - B)			

●資本コスト率＝全社資本コスト÷全社投下資産額

●投下資産コスト＝各事業別資産残額×資本コスト率

CCM がプラスの場合は、社内留保が認められ将来の事業拡張および開発投資資金として活用されるが、マイナスの場合には、分社長は、傘下の事業組織に経営改善命令を出し、将来、事業の見込みが無いと判断したときは、社長の決裁を得て、分社社長が事業閉鎖することもできるとしている。

ここで、日本を代表する世界のエクセレントカンパニーとして高い評価を得て、その要因を経営理念と事業部制を中心とした組織形成、その組織を運営する根幹となった会計システムとされた松下電器が、何故に制度疲労を起こし、事業部制の解体するほどの経営改革に至ったのかを考察するに当たり、同社の事業部制の発足の経緯と組織形成の理念、その事業部制導入後の組織改組の変遷、その運営制度を検証する。

第Ⅳ章 松下電器の商品別事業部制とその運営制度

第1節 松下電器の事業部制の特徴

(1) 事業部制の発足と変遷⁷⁾

松下電器の事業部制の歴史は、1927年にさかのぼることができる。

松下幸之助創業者（以降、創業者と記す）は、新しく電熱器分野の事業を始めるに当たって電熱部を創設し、生産販売に関する一切のことを責任者に一任する方法『任し任される経営』を採った。

これは、創業者の経営理念『人を育て人を活かす経営』『任し任される経営』の具体的実践の組織運営として、事業部制が考えだされたといわれている。

すなわち、事業部制を支える理念として、

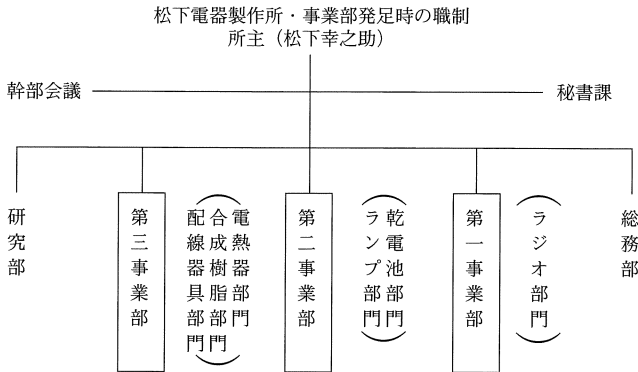
- 自主自立（自主責任経営）
- 一人一業（専門に徹する）
- 社会貢献の責任（市場重視、市場責任を持つ）
- 人材育成（実践による経営者育成）

にまとめられるとしている。（松下電器産業(株)発行「松下マネジメント

“基本研修”」P-20～21)

実質的には、この電熱部が、松下電器における事業部制の始まりとされている。

その後の業容拡大とともに、組織として事業部制が発足したのは、1933年5月、工場群を次の3つの製品分野別に分けたときである。



松下電器製作所は、1935年松下電器産業株式会社と株式会社へ改組するとともに、これまでの事業部制をさらに発展・徹底させた分社制を採用し事業部門別に9つの分社(子会社)を傘下に設立した。

その後、この事業部制は、周囲の状況や時の方針などにより、組織形態や運用など若干の違いがあったものの、一時期を除き、基本的には事業部制で一貫してきた。松下電器の事業部制組織の主な変遷は、図表-5にまとめられている。

(2) 自主責任経営と事業部の経営責任

『任し任される』経営とは、任された一人の経営能力が十分発揮される組織、つまり適正な事業規模とした経営単位、いわゆる事業部に責任と権限を大幅に委譲し、各自が自主性と創意工夫を発揮し、意欲的にその任された経営責任を全うできるような事業運営を指している。これを松下電器では自主責任経営と呼んでいる。

図表－5 松下電器・事業部制の主な変遷

昭和2年 (1927)	電熱器を設置 電熱事業に着手、事業部制の最初の試み
昭和8年 (1933)	事業部制を創設 3事業部制 (ラジオ、乾電池、電熱器)
昭和10年 (1935)	株式会社に改組し、法人格の分社 (9分社設立)
昭和19年 (1944)	分社を本社に吸収し、6製造所制に改組 戦時体制に対応するため
昭和24年 (1949)	製造所制を廃止し、工場制に改組
昭和25年 (1950)	事業部制を復活 (3事業部)
昭和27年 (1952)	松下電子工業 (株) 設立
昭和29年 (1954)	4本部 (管理・事業・技術・営業) 10事業部に組織変更
昭和33年 (1958)	通信機事業部を改組し、松下通信工業 (株) 設立
昭和34年 (1959)	11本部20事業部に組織変更
昭和47年 (1972)	製造関係の本部制を廃止、製品グループ別担当制に改める 17事業本部を廃止、事業部の自主責任経営を徹底
昭和50年 (1975)	3総括事業本部を設置 (無線機、電化機器、産業機器)
昭和51年 (1976)	松下電子部品 (株) 設立
昭和52年 (1977)	松下住設機器 (株) 設立、松下産業機器 (株) 設立
昭和53年 (1978)	3総括事業本部制を廃止、各事業部は社長直轄
昭和54年 (1979)	松下電池工業 (株) 設立
昭和59年 (1984)	本部制 (テレビ、ビデオ、音響、電化の4本部) の導入
平成2年 (1990)	事業本部制を再強化 (事業本部にも内部資本金制度)
平成3年 (1991)	部門制設置＝建築エレクトロニクス、情報機器、リビング、デバイス
平成5年 (1993)	リビング部門のみ部門制廃止
平成6年 (1994)	部門制全廃、事業本部制廃止、事業担当制導入による
平成7年 (1995)	松下住設機器 (株) の合併
平成9年 (1997)	51事業部を商品群別に4分社へ統合 4社内分社制＝ＡＶＣ、電化・住設、エアコン、モーターその後の子会社を含む事業組織再編を目論む この組織については、図表－1を参照
平成15年 (2003)	グループ事業部門の抜本的改革 (製造機能の分離・独立) と子会社を含む事業ドメイン別社内分社制組織編成 14事業ドメイン会社とその傘下の23事業組織 (12社内分社と11完全子会社) この新組織は、図表－2を参照

各事業部は、製品の開発・生産・販売・利益までを一貫して担当する独立採算の事業体といえる。

事業部責任者には、担当の事業に必要とする人・物・金について大幅な権

限と責任(利益責任と財務責任とを併せ持つ)が委譲されることとなり、本社の機能は、全社的な統一や調整が必要な事項のみ関与し他は事業部責任者に全て一任される。

第2節 事業部制運営制度の特徴

(1) 事業部経営責任としての事業計画制度

事業部制の基本である『任し任される経営』の根幹となる仕組みとして、経営計画制度がある。

この経営計画には、事業部が、3年間のスパン(中期経営計画)で経営体質強化や事業構造の改革など経営戦略(商品戦略・販売戦略・グローバル戦略を含む)的内容を中心として、経営の方向づけが示される。

この中期戦略達成のための具体的実行計画として、毎事業年度策定されるのが、事業計画であり、これが経営活動の行動基準、すなわち経営責任として位置づけている。したがって、事業計画の基本的考え方は、経営改善目標が明確であり、具体性があること、さらに全組織部門が参画し、各部門との相互調整がとれていること、責任範囲を明確にし、結果と責任が結びつく等の計画内容であることとしている。

(2) 事業計画の役割と業績評価項目

各事業部の事業計画案は、必ず社長を中心としたトップとの検討会が行われた後に承認される。したがって事業計画は経営推進の根幹と位置づけている。その事業計画検討会では、経営環境の変化や市場変化、為替動向等に対応するための具体的な行動目標と課題解決への明確な方策などを検討し、最終的には新製品計画(商品戦略)、販売計画、利益計画、資金計画などが承認される。本社トップによる事業計画が承認されると、社長から事業部責任者に対して経営基本要綱が手交される。この経営基本要綱には、販売額・利益額・年度末資金残高が示され、事業部責任者の業績評価項目の尺度となる。したがって、同社では、経営基本要綱は、社長との『経営契約』と位置づけ、事業計画の内容を最も重要視している。

(3) 商品別事業部制組織

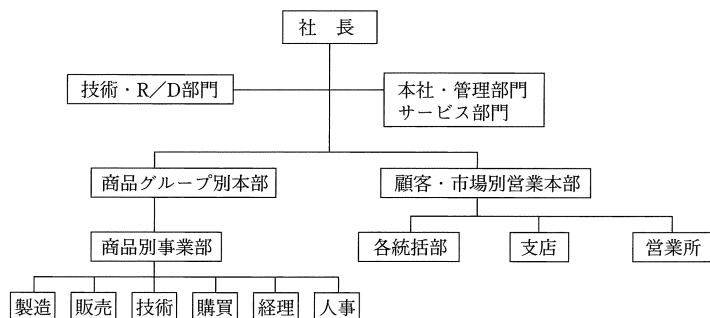
松下電器では、主として製造部門は商品別事業部制を、販売部門は地域別・顧客別事業部制を採用している。形態は別会社であっても事業部が発展し分離して独立法人となったものが松下通信工業など「社外分社＝子会社」である。

なお、各事業部・営業所内の組織は、基本的には職能別組織となっている。

事業部制組織の基本形態として、製造事業は商品別事業組織とし、また、営業は顧客別、地域別に組織としている。なお、商品グループ別本部制組織は、必ずしも定着したものでなく、その時の経営状態から、組織の改廃が度々重なっているようだ（事業部制の主な変遷図表－5を参照）。

事業部組織は、次の基本形態となっている（松下電器の組織と事業部制組織図表－6を参照）⁽⁸⁾。

図表－6 松下電器の組織と事業部制組織



第V章 商品事業部制の限界－機能低下と業績低迷要因

わが国を代表する世界のエクセレント・カンパニーの一つに挙げられ、商品別事業部制組織とその運営が松下モデルの一つと高い評価を受けた組織が、何故、市場環境変化に対応できず機能低下したのか、その背景と要因について考察する。

第1節 商品別事業部制組織の機能低下の背景

(1) 分権管理組織の強さと弱さ

いかなる組織も長所も短所もある。分権管理組織としての事業部制もその例外ではない。

事業部制の長所として、

- (1) 事業組織単位毎の経営責任が明確となり、客観的業績評価が可能
- (2) 製品の開発・生産・販売等が専門化でき、製品毎の市場業績が明確化
- (3) 事業活動を通じて、事業部長、管理者の経営者教育が可能
- (4) 従業員の経営参画意識が高まり、業績向上に繋がる
- (5) 事業部間の競争による社内の活力が生まれるなどが考えられる

松下電器の商品別事業部制は、同社経営の奥深く脈々と根付いた分権組織であり開発、製造から営業、宣伝までの幅広い権限と責任が付与されている。したがって、事業部責任者は、自分の担当する商品分野だけに専念することとなる。

経済成長期には、この事業部制が大きな力を発揮し業容の拡大に繋がった。

洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビ、エアコンと相次ぐ新製品の開発で、新たな市場を切り拓いていった。

市場全体のパイが広がる中で、独立色が濃い事業部が販売を競い合いながら企業全体の売上げを伸ばせた。

しかし、事業部制の短所として

- (1) 商品別事業部の壁を越えた事業部間の協調的体制づくりに限界
- (2) 商品・技術・市場等での事業部間の競合・重複、管理業務の重複と管理部門組織の肥大化
- (3) 全社的な新規事業推進等で長期的な戦略調整、総合力の発揮がしにくく
- (4) 経営資源の事業部内における抱え込み、事業部間の交流（人事含め）は限定的
- (5) 目先の利益追求による短期的視点に偏り、長期的視点に立った商品

や事業の開発努力が欠如。

が考えられていたが、'90年代に入り、その短所が現実のものとなってきた。

すなわち、家電市場が成熟化し、経済が低成長期を迎えるにつれ事業部制の持つ弊害（短所）が企業全体の足摺となってきた。同社も例外ではなかった。

（2）商品別事業部の制度疲労

事業部間の競争が激しく、他事業部との共同開発や協調体制、人材交流などができにくい社員意識、風土が生まれてきた。つまり、事業部の独立性が強まりすぎた結果、経営資源を抱え込み、企業全体から見ると重複投資による効率低下や肥大化した間接部門、情報交換を嫌がる傾向が強まり、総合力が発揮できなくなった。

企業（特に製造業）の成長性が持続する間は、事業部制組織の長所が大いに活かされたが、企業のグローバルな海外進出やNIES諸国、中国など経済力の躍進もあり、世界的な大競争時代（メガ・コンペティション）という経済市場環境の変化とスピードに対応出来なくなると事業部制組織の短所が大きな経営負担となり始めた。

特に、従来型の商品別事業部制を基軸とした組織変更（複数束ねた事業本部制や事業特性によるグループ化した社内分社制）だけでは、対応出来なくなってきた。

そこで、商品別事業部制という慣れ親しんだ会社の組織風土、従業員意識、何よりも経営幹部の意識改革には、従来型経営システムの抜本的かつ革新的な経営改革の実行が求められた。

つまり、「21世紀社会に貢献できる新しい松下を創生するためには、超・製造業への自己革新」とし、そのためには「破壊と創造」（構造改革と成長戦略）を構造改革の目的とし、具体的には、水脹れになった本社機構、多重階層の家電営業部門の組織構造改革、商品別事業部制の構造改革が中心となった。

第2節 商品別事業部制運営面での機能低下

～業績評価面から見た問題点～

日本経済が右肩上がりの経済成長期には、事業部制は大きな力を発揮した。1950年代～85年代以降、洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビ、エアコン、ビデオ等家電製品は、相次ぎ新製品が登場し、新たな市場を切り拓いていった。

また、国内普及率が高まった商品は、海外に市場を求め、まず、輸出を拡大して商品ブランドを現地に定着させ、さらなる市場拡大のために、生産を現地にシフト（海外生産）するなど独立色の濃い商品事業部制が、売上げを競い合いながら企業全体の売上高を伸ばした。

こうした中で、業績評価項目として目標販売高、目標利益額、資金残高の達成度で事業部業績を評価するシステムが、企業の発展に大きな役割を果たしたは事実である。

一方、事業部間の競争意識は、事業の発展・拡大と経営の自意識向上（孤立化？）に役立ったが、そうした社内風土が、“大企業病”と外部から指摘され、事業の原点である“顧客満足（CS）”がいつの間にか希薄となっていた。当然、そのような“社内風土、従業員意識”を打破すべく改善へのキャンペーンもおこなわれたが、現状組織内での改善でしかなかった。

次に、業績評価制度から見た制度疲労を検証してみる。

（1） 会計数値重視の従来型業績評価の問題点

目標売上高、利益額の重視から次の現象が起っていた。

- （1） 単品指向が強く、周囲の市場環境変化（顧客嗜好の変化とライバル社の商品戦略）に対応が遅く、その対策も極めて短期的な改善策に終始しがち、その道のリーダー格（常に高い市場占有率の保持から）との歪められたプライドが市場変化に無関心。
- （2） 商品の複合化（ビデオ機能付きテレビ、ファックス機能付き電話など）には、複数事業部で商品化、同じブランドでも性能面は異なり市場ではライバル化、また、複数商品のシステム化（厨房器、食器洗い乾燥機、ガス器具などの組み合わせた商品）には各事業部の製品規格

統一に多大な労力と時間を費やす遅い意思決定。

- (3) 技術の融合化、基幹部品のハイブリッド化が技術トレンドにも拘らず、各事業部毎に開発の凌ぎ合いが続き、規格も統一性に欠く要因にもなる。各事業部の技術力を結集したシナジー効果が発揮できず、技術者および開発コストの重複で開発効率が低い（高コスト構造）。

(2) 本社・本部部門責任と評価の問題点

- (1) 本社費、本部費、営業部門費などの共通費用は、事業部毎の売上高基準が採用され、共通部門におけるコスト意識は希薄となりがち、結果として組織肥大化の歯止めが掛からない仕組みとなり、事業計画検討会でも売上高指向が優先。
- (2) 製品のライフサイクルは避けられない。商品事業部の改廃制度はあるが、成熟した多くの製品を抱えた場合、各事業部毎のオーバーキャパシティの改善（過剰人員および過剰設備の対応）は、事業部制の枠組み内での改善に限界がある。
- (3) 雇用および賃金体系（全社同一賃金および福利厚生条件）の同一から起こる問題。これは成長性の高い商品主体の事業部に有能な人材が集まりにくく、一方、成熟商品主体の事業部は、人の停滞から職場意識が高いとは云えず、結果としてハイ・コスト体質となりがちで、共に業績低下の要因となる。

分権組織管理には、分権組織の理念、特に事業部制であれカンパニー制であれ、その具体的運営の仕組み、業績を評価する明確な尺度がなければ組織は機能しない。

しかし、如何なる業績評価測定尺度が明確であったとしても、組織そのものが、本来の機能を発揮できなくなると業績評価の運用（罰則規定等が形骸化、オーバーキャパシティは事業部間の利害が絡み、双方話し合いでの解決不可能）は役立たない。

組織と業績評価は、経営管理の両輪であり、一方だけでは全く機能しないからだ。

分権管理組織の運営上に起因した問題は、トップの毅然とした迅速な解決と的確な戦略的意思決定を要し、そのリーダーシップの発揮にかかっている。

事業ドメイン別に“商品群”を見直し再編した社内分社は、成長性のある商品開発に重点を置き易くなる一方、市場が成熟した商品の撤退も含め再検討を迅速に行うことができ、経営資源（特に人材活用、設備稼働維持）を無駄なく活用し、資産効率を高められるとしている。また、業績評価に企業の“資本価値（株主価値重視）向上”という評価項目を使うことによって、企業の社会性についての意識が分社内に浸透することを期待している。

それでは、新たに導入した社内分社制組織と業績評価制度が分権経営管理の両輪としての機能が果たせるのか、そのための課題について考察する。

第Ⅵ章 事業ドメイン別社内分社組織と業績評価の課題

これまでの“商品別”事業体制を解消し、新たに“事業ドメイン別”事業体制として再編成した事業ドメイン会社組織の社内分社は、領域別事業内容が明確となり、その責任者に大幅な権限委譲、すなわち開発・生産・販売の一元化によって同社の経営理念“自主責任経営”を貫く体制となった。

これは、グループ内での事業の重複と競合および経営資源の分散化が回避でき、同時に、輻輳し重複した間接業務の解消と間接部門の効率化に役立つものと思われる。

本社の機能は、主としてグループの戦略決定と事業分野の業績評価となる。

第1節 事業ドメイン別社内分社制組織の課題

創業以来の商品別事業部制という経営構造及びシステムを改革（破壊）し、事業ドメインごとの選択と集中による成長戦略を実践（創造）するという、いわゆる“創生21計画”に掲げられた組織体制が、具体的に事業ドメイン会社として、最終年度のこの4月からスタートした。

商品別事業部制の崩壊は、結論から言えば、事業を任された事業部長の資

質の問題と本社、本部組織の重構造化ではなかったか？

たとえば、安易な商品戦略（社内で競合する商品開発）、競合先を見誤った事業部間の競い合い（複合化商品競争）、戦略的経営発想の欠如（思い付きとしか言えない海外拠点の選定）、本社、本部機構の役割と責任が不明瞭（事業部間の調整機能が効かない）などが要因と考える。

この新組織は、開発・生産・販売が一元化した事業組織の機能面と責任体制、本社機能をコーポレート戦略本社とし、G&G（Global & Group）戦略機能と業績評価・機能、監査機能に留めた少数精鋭の組織とし、本社の役割と責任体制が明確となり、改革効果が期待されるが、その課題は何であろうか。

（1）分社社長の育成（適材の発掘と適所への配置）

- （1）商品群を中心とした事業ドメイン別の戦略的組織体制は、事業の方向性がわかりやすく、市場環境変化への対応策がより迅速に行える。
しかし、“任し任せる経営”で自主責任経営を尊重する経営は必要であるが、事業業績が分社社長の経営者としての資質、リーダーシップなどに大きく左右されるだけに、常に巨大なドメイン事業をフォロー、支援する組織体制がなければならない。
- （2）開発・生産・販売が一元化したことは、よりの確な商品戦略が可能となり“太くて短い”パイプづくりが商品開発に反映されやすくなる。
しかし、巨大の組織のなかで、商品戦略の最終判断は、すべて分社社長となるが、市場および顧客嗜好がわかり、技術トレンドが読み取れる経営者としての見識、能力が常に求められることになる。常に間接的に支援する合理的な社内情報網（情報ネットワーク化）の完備は欠かせない。
- （3）分社社長の経営者としての役割は、任された事業を通じて株主価値を高め、会社全体の発展へ貢献とすることである。したがって、巨大な組織を預かる分社社長の経営意思決定および行動の妥当性を間接的にチェックするシステム、たとえば第3者機関を設け全社戦略との

整合性、妥当性を検証し適正な指導体制（社長の直轄下に外部専門家も入れた組織）が重要となる。

（２） 第３者機関の設置（分社社長の任免、報酬、監査）

そこで、本社に監督機構として第３者機関を設置し組織上明確化する。分社社長の任免権、報酬決定権、監査権などマニュアル化し、公正な人選（社内のみならず社外からも有能な人材を求めるシステム）と適正な業績評価、処遇制度を設ける。

この第３者機関は、社長の直轄組織とし主に外部の専門家で構成した組織とする。大規模化した事業ドメイン会社の運営は、分社社長に組織経営リーダーシップ力、高い経営管理能力が問われ、その社会的責任、経営責任は計り知れないほど大きい。それだけに、分社社長には高い経営資質および見識、経営推進能力が求められるだけに、社内外からそれに相応しい人材を求める仕組みが出来るかどうかが今回の改革の鍵となる。

第２節 事業ドメイン別社内分社の業績評価の課題

ドメイン事業会社は、社内分社とはいえ“独立会社”と同じ経営機能と経営責任を持つ組織体となっているため、企業の社会的責任として『株主価値』を重視する評価指標とした CCM（資本コスト重視の経営）と FCF（フリー・キャッシュ・フロー）を導入したことは、非常に明確で、分かりやすい指標項目といえるが、この評価項目が、分社経営の業績評価として機能するための課題について考えてみる。

（１） 短期業績指向を排除する仕組み

- （１） CCM は、企業が確保すべき最低必要利益額との位置づけとなり、適正事業規模を判断できる尺度となる。この CCM から経営上の課題が明確となり、改善への具体的施策が立てられやすい。しかし先行投資にブレーキが掛かり、ますます短期的戦略指向に嵌まり込む危険がある。

- （２） FCF の増加目標として資金を重視する経営は、極めて重要であり、

同社の経営理念と合致した評価指標と言える。しかし、FCFの増加より、増減の内容と要因を重視することが必要で、売掛債権の減少とか在庫削減といった目先のリスク回避に走り、かえって、長期的には事業縮小する危険に陥る。

(2) 資本コスト算定根拠の社内開示制

CCMを支える重要な指標として資本コスト率がある。資産コストは、使用資産に資本コスト率を乗じて算定される。この資本調達コストは、本社トップおよび財務部門の財務戦略で大きく左右される。

したがって、本社財務責任者は、ベンチマークして自社実態を明示するとともに、資本コスト率を低減する責任を持たせ、定期的に資本コスト率の算定内容を開示する義務を負わせる。

(3) 本社・本部部門のコストセンターとしての責任明確化

- (1) 本社など共通部門の費用を売上高比例から固定費化して、分社組織に賦課することは、これら共通部門がコストセンターとして責任をもつこととなる。

したがって、本社など共通部門の管理責任者を決め、目標業務活動とコスト管理責任を明確にしなければならない。そして、将来、分社各社に賦課する共通費用の変更は、共通部門の責任者の管理責任をはっきりした上で社長決裁とする手続きが必要である。

- (2) 現場サービス部門費、業務代行部門費は、ベンチマークを定期的に行い、市場価を基準にして決定すること。このような部門責任者には、コストセンターとしての責任を明確にする。

- (3) 分社別雇用、賃金、勤務制の導入

今回の事業ドメイン別会社組織は、各事業分野毎の業界（国内外）比較が可能となり、当然、雇用事情や賃金体系、勤務体系も異なっている場合が考えられる。

したがって、全社で統一すべき基準と分社の事業特性を活かした独自の基準とは明確に区別する体系とすることが重要である。

(4) グループ内取引に市場価格主義を徹底

分社間グループ内の取引価格は、市場価格を参考とし受入れ部門に忌避宣言権を与えられていること。

(5) 罰則規定の厳正な実施

分社業績に対する信賞必罰を明確にしておくこと。

この分社制組織は、事業ドメイン別の事業活動を通じて、『株主価値』の向上を目指した経営管理形態であるから、分社業績を反映した報奨制度と罰則制度（事業の縮小・撤退、さらに責任者処遇など）を設定することが、分権管理組織が機能する条件となる。

分権管理組織での業績評価は、各組織毎の業務権限とその責任範囲を明確にし公平・公正かつモチベーションを高めるような仕組みでなければならない。

特に、管理部門などコスト責任センターは、サービス・メリットとコストとの関係を明確にし、その責任を見極めるシステムとなっていることが、分権管理組織の業績評価制度を有効に働くこととなる。

むすび

企業の経営改革は、戦略的な事業分野の見直し（選択と集中）と革新的な組織の編成（破壊と創造）を行い、多少の犠牲が伴っても企業風土や社員意識を大胆に変えなければならない。

如何なる組織も、時代とともに変わらなければならないし、また変えていかなければならない。それは企業組織のみならず、政治組織、官僚組織、教育組織など全ての社会組織も含めて変わらなければ取り残され、いずれは衰退、破滅への道を辿ることは歴史が証明している。

日本経済が右肩上がりの成長段階で、それにもっとも適した企業や官庁などの職場組織が作られていた。堺屋太一氏によれば「終身雇用という閉鎖的雇用慣行、物価上昇を前提とした先行投資型財務体質、集団的意思決定機構

の三つを柱とする戦後型日本式経営」と述べている。

この戦後型日本式経営組織は、日本経済の発展に大きく寄与し、多くの企業の経営も成功を収め、各産業分野で指導的企業として世界から注目された。

'90年代に入り、国際金融の拡大、市場開放と世界的貿易の自由化促進、そしてエレクトロニクス技術の進化による半導体などハイテク技術の汎用化は、規格大量生産型の製造業を東南アジア諸国、中国に拡大し、日本企業を取り巻く経営環境と競争条件とが全く違うものとなってきた。その結果、日本企業が今までの成功体験による経営組織を改造出来るかどうか企業の将来を決める重要なキーとなっていた。

特に、1980年代まで電機・電子業界では、日立、ソニー、松下電器など多くの企業が世界の市場リード役として業界の発展に貢献してきたが、従来型組織の改変を余儀なくされたことは周知のとおりである。

本稿でとりあげた松下電器は、早くから(1932年)分権管理組織として事業部制組織を設け(戦時の特別な事情を除き)、特に、戦後の電機・電子業界の発展とともに、会社の業績が拡大し、町工場から日本を代表した世界のエキセレント・カンパニーといわれるまで評価を高めた。

その成功した経営システムの一つとして、同社の経営理念、すなわち自主責任経営、一人一業、実践による経営者育成等に立脚した分権管理制度として商品別事業部制を設け、その運用面では、同じ基準に基づき業績測定ができる社内経理制度(事業計画、業績評価等)があげられる。それは“組織”と“評価制度”の両輪が噛み合ったからだ。

しかし企業が成長し、相次ぐ新製品の開発で機能してきた商品別事業部制を維持するための仕組みは、商品の複合化、技術の融合化など複数事業に跨る開発体制、情報交換、人材の交流といったコミュニケーションが必要にも拘らず、事業部制の“壁”が障害となり、「会議」はすれど「結論」が遅く、マーケット・トレンドに素早く対応できず、その結果、競合他社に遅れをとり、その積み重ねが業績悪化の要因となってきたと考えられる。

この現象は、まさしく組織が機能しなくなる“組織の疲弊”の典型といえ

る。

松下電器も、抜本的な経営改革を進めなければ、将来の事業維持・発展は有りえないという危機感とトップの決断から『創成21計画』の概要を発表し、3年目の'03年4月より新組織がスタートした。

今回の経営改革、事業分野の見直し（選択と集中）と“商品群”事業再編（破壊と創造）による事業ドメイン別分社を独立会社としての位置づけ、企業の社会的貢献度を『株主価値』向上にもとめたCCM（資本コスト重視）とCFC（資金重視）を業績評価項目とした。“事業ドメイン別分社”組織と“資本コスト重視”評価制度が新経営管理制度の両輪となり得るかは、トップのリーダーシップに掛かっている。

如何なる組織も長所と短所がある。しかし、絶対不変の組織はなく社会環境が変われば組織は変わるはずが、組織自ら変わらないし、変わろうとしない。

組織を変えなければ環境変化に対応できず滅亡の運命に遭遇する。

盤石と思われた松下電器の組織も、グローバル化した経営環境変化には経営構造の改革なくして将来の発展はない。私見によれば、会社経営は事業を積み重ねた組織体、社会から期待され要望される業績は、つまり社会から企業を見る目は、時代とともに変わる。

そして事業ドメイン会社は、その期待に応える責任と義務があり、それに相応しい業績が求められる。したがって、その責任達成度がステイクホルダー（会社を取り巻くの関係者）から見て、それに相応しい評価項目としなければならない。

この経営改革の成功の鍵は、組織が機能し、厳正な業績評価とその結果に対する分社幹部の連帯責任意識を定着させ、同時に、分社社長の責任と処遇を明確にし、その対応には、グループ会社の長たる社長としてのリーダーシップに大きく掛かっている。今後も、この新たな経営改革が機能するのか、また、業績改善の決め手となるのか、フォローして行き、戦略的管理会計論で取り上げられている企業の分権管理組織における業績評価の研究に役立てたい。

(注記)

- (1) 吉田和男：「日本型経営システム」P-17～18
- (2) 集英社編集：「イミダス」1997年版 P-151
- (3) 吉田和男：「日本経済新聞」1995.7.12付 夕刊 社会経済生産本部主催の『トップ・マネジメント・セミナー』でのカンパニー制の有効性についての議論のコメントとして掲載（西澤脩著「分社経営の管理会計」P-52から抜粋）
- (4) 西澤 脩：「分社経営の管理会計」P-209～213『カンバイヤー制はソニーが創案』から引用
- (5) 西澤 脩：分社経営の管理会計」P-224『松下電器の社内分社制組織』から抜粋
- (6) 井原豊昭：「第一經大論集」28巻第2・3合併号『松下電器産業(株)に於ける社内資本金制度の導入と発展の史的考察』P-14～20
- (7) 松下電器産業(株)発行：松下マネジメント「基本研修」編『松下電器事業部制の変遷』P-212～213
- (8) 松下電器産業(株)発行：松下マネジメント「基本研修」編『松下電器の事業部制組織』P-24

参考・引用文献

- 岡本 清（1982）『管理会計の基礎知識』（株）中央経済社
- 河野二男（1996）『管理会計一般理論』（株）税務経理協会
- 門田安弘編（2000）『管理会計学テキスト』第2版（株）税務経理協会
- 谷 武幸（1987）『事業部業績の測定と管理』（株）税務経理協会
- 西澤 脩（1997）『分社経営の管理会計』カンパニー等と持株会社の経営指針（株）中央経済社
- 今西伸二（1988）『事業部制の解明』企業成長と経営組織（株）マネジメント社
- 堺屋太一（1996）『組織の盛衰』何が企業の命運を決めるのか PHP 研究所
- 吉田和男（1993）『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社
- 吉田和男（1996）『解明 日本型経営システム』東洋経済新報社
- 編者 Harvard Business Review『業績評価マネジメント』ダイヤモンド社
- 伊丹敬之、伊藤邦雄、沼上 幹、小川英治『一橋大学ビジネススクール「知的武装講座」』（株）プレジデント社
- 小原 明（2001）『松下電器の企業内教育』歴史と分析（株）文真堂
- 喜多恒雄（2002）『松下 復活の賭け』日本経済新聞社
- 松下幸之助（1978）『実践経営哲学』PHP 研究所
- 松下幸之助（1979）『人を活かす経営』PHP 研究所
- 樋野正二（1982）『松下経理大学の本』（株）実業之日本社
- 松下電器・社史室編（1968）『松下電器五十年の略史』松下電器
- 挽文子（1994）『事業部制会計の課題』産業経理 54巻1号
- 伊藤克容（2001）『投資責任センターの業績測定尺度の関する考察』原価計算研究 Vol.

25/No.2

井原豊昭(1998)『松下電器産業㈱に於ける「社内資本金制度」の導入と発展の史的考察』

第一経大論集 第28巻第2・3合併号

週刊ダイヤモンド(2003)『松下電器革命1000日』第91巻10号

松下電器社内月刊(2003)『PaNa』 2003.1-2,5ほか