

# 事業構造の変革と管理会計

—GE のケース—

挽 文 子

## 目 次

1. はじめに
2. 事業部制導入の背景
3. 事業部制の導入と業績測定システム
  - 3-1 事業部制組織
  - 3-2 事業部業績測定システムの設計
    - (1) 事業部業績測定の目的
    - (2) 多元的業績測定尺度
    - (3) RI 法採用の根拠
    - (4) RI の計算法—事業部利益としての税引後純利益と投資ベースとしての純資産
4. 1960年代の事業構造と経営問題
5. SBU 管理の導入と業績測定システム
  - 5-1 SBU 管理の導入と SBU の指定
  - 5-2 業績測定システムの設計
    - (1) 事業としての SBU の業績測定
    - (2) SBU 管理の下での事業部長の業績測定
    - (3) 多元的業績測定の新展開
    - (4) 社内金利の導入
6. 結び

## 1 はじめに

現在に至るまで、様々な企業が事業構造の変革に伴って、その組織構造お

よび業績測定システムを大きく変化させてきた [Solomons, 1965; Johnson and Kaplan, 1987]. 今日においても, 企業の戦略あるいは組織構造と首尾一貫した業績測定システムの必要性が議論されている [例えば, Johnson and Kaplan, 1987; Hiromoto, 1990].

しかしながら, 事業構造の変革と組織構造ならびに業績測定システムの変化を明らかにするために, 現実の管理会計実務を対象とした研究は決して多くない. 本稿の目的は, 事業構造の変革に伴う組織構造および測定システムの変化の歴史を辿り, GEのケースを通して, それらの関係を具体的かつ歴史的に明らかにすることである. そして, 歴史を辿る出発点を同社における事業部制においている.

アメリカにおいて事業部制が一般的に普及したのは, 第2次世界大戦後, 経済が急速な成長を遂げている時期であり<sup>1)</sup>, GEにおける事業部制導入もこの時期であった. 従って, 事業部制の導入という観点からは, 必ずしも同社が先駆的な役割を果たしたわけではない<sup>2)</sup>. しかし, 同社の業績測定システムは, その後, 長年にわたって欧米および日本の研究者と実務界に大きな影響を及ぼしたと考えられるため, GEをケースの対象として選択した.

さて, 次節ではまず, 事業部制を導入するに至った背景を検討するとしよう.

## 2 事業部制導入の背景

GEにおいて事業部制を採用する契機となったのは, 当初の産業向けの事業分野, すなわち電気公益事業 (electric utilities), 輸送用機器 (transportation), および照明 (light) とは異なる, 電気機器 (appliance) 事業を中心とした大衆消費市場向け事業において生じた経営問題であった<sup>3)</sup>.

GEの従来の事業分野は, 産業用向けであったため, 基本的に受注生産形態をとっており, 技術者が製品設計を行ったとしても, ユーザーのニーズがそこに反映されると同時に, 生産量と販売量の乖離が問題となることはなかった. しかし, 家庭用電気機器事業等の場合は, 大衆消費市場向けに大量生

産を行うため、製品のスタイリングおよび需要予測が重要となる。それにもかかわらず、製品は市場の動向をほとんど知らない技術者によって設計されており、また生産量は販売からかけ離れた人々によって決められていた<sup>4)</sup>。

1928年従来の販売部門とは独立し、家庭用電気機器の販売のみに責任を負うマーチャンダイズ部門が Bridgeport に設立された。しかし、各家電機器の設計、製造、および組立に対する責任は、依然として従来の職能部門に存し、これらの諸部門間を調整するという社長の業務<sup>5)</sup>、各部門自体の内部で製品の流れを調節するという仕事、およびこれを市場動向にあわせるという仕事は、ますます難しく、かつコストのかかるものとなった<sup>6)</sup>。

そもそも GE は、主力製品である電力の需要を喚起するために 1920 年代に、従来とは全く異なる市場を有する家庭用電気機器事業等に進出した<sup>7)</sup>。しかし第 2 次世界大戦後の大衆消費市場の急成長から、その後全社の売上高に占める同事業の割合が増大するとともに、全社の製品ライン数は 300 を越えた。かくして、主に大衆消費市場向け事業に起因する問題は、特定の製品の利益に完全な責任を負う管理者が一人も存在しない<sup>8)</sup>、という事実と結び付いて深刻な問題となり経営成績を悪化させた。1939 年から 1945 年の間に売上高は、約 39,600 万ドルから約 146,600 万ドルと実に 3.7 倍も増大したのに対し、純利益の伸びは、約 4,000 万ドルから約 5,800 万ドルと、わずか 1.45 倍にとどまった。

しかし、電気関連製品 (electrical and related products) に対する需要は、その後も持続的かつ急速に拡大することが期待された<sup>9)</sup>。そこで、従来とは極めて異なる大衆消費市場向け事業における問題を克服し、なお一層同事業、中でもエレクトロニクス事業を強化・拡大するため組織構造が変更されるに至った。そして組織構造の変更にあたっては、異なる独自の市場をもつ各製品ごとに生産と販売の調整を行うと共に、各製品の利益を明らかにすることが可能で、しかも各製品固有の戦略展開を促進するような事業部制組織が求められたわけである。

### 3 事業部制の導入と業績測定システム

#### 3-1 事業部制組織

前述したような背景から、GEは1946年に事業部制を導入した。社長Wilsonは、製品ラインに沿って副社長を事業部長とする6つの事業部を設定し、事業部長にエンジニアリング、製造、および販売に関する権限を委譲した<sup>10)</sup>。また事業部活動を支援する9つのスタッフ部門が設定された<sup>11)</sup>。しかし、この組織では、事業部長およびスタッフ担当副社長等から構成され社長自らが委員長を務める現業委員会 (operations committees) を通じ、依然として社長によって全社的業務の調査および調整が行われていた<sup>12)</sup>。さらに、当時GEは米国の主要な21の産業の内の12分野で製造・販売に従事していた<sup>13)</sup>にもかかわらず、設定されたプロフィット・センターは、わずか6つにすぎなかった。そこで1951年新社長Cordinerの下で、再度組織変更が行われた<sup>14)</sup>。

1951年新たにGEの分権化体制を支える基本的単位たるプロフィット・センターとなったのは、製品部門 (product departments) である<sup>15)</sup>。製品部門—一般的にいう事業部<sup>16)</sup>—は、以下の最低要件を同時に満たしているか否かに照らして設定された<sup>17)</sup>。

①別個の (distinct) 製品ラインと別個の市場の両方が存在すること

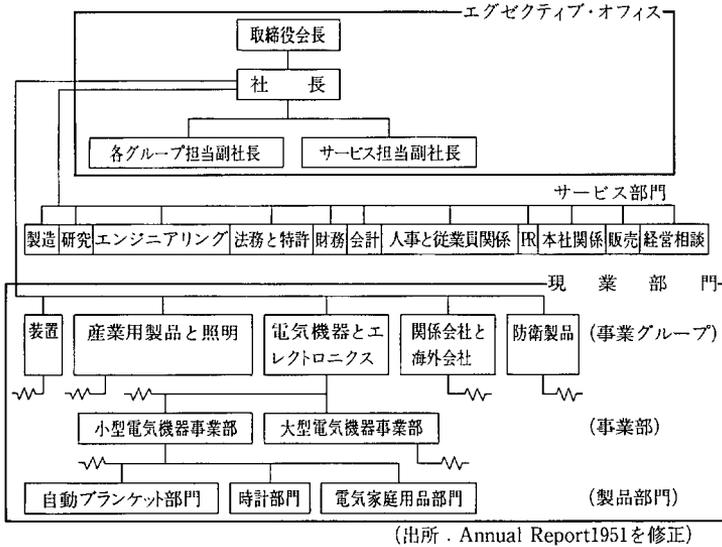
②管理者が、利益責任 (profit results) を果たすために不可欠な基本的職能全てに対する責任と権限の両方を有すること

こうして、独立した製品と市場が存在し、かつ利益責任を果たすため基本的職能に関する責任と権限を有する管理者が存在する、という最低要件に照らして100余りの製品部門が設定されるに至った。ここに例えば、かつては1つのプロフィット・センターであった電気機器およびマーチャンダイズ事業部は、19の製品部門に分割された<sup>18)</sup>。そして各製品部門長には、自部門の販売する製品の価格決定権限、資本的支出に関する権限、購売に関する権限等が委譲された<sup>19)</sup>。さらに計画売上高、製品開発計画、工場設備への投資額、

市場達成目標、投資回転率、およびその他関連する項目を含む予算を作成すると共に、5か年計画を設定するのも製品部門長である<sup>20)</sup>。

製品部門は、管理目的のために、類似の市場責任および製品責任を有することを基準に事業部にまとめられた<sup>21)</sup>。例えば、自動ブランケット部門・時計部門・電気家庭用品部門・掃除機部門は、小型電気機器事業部、洗濯機部門・冷蔵庫部門・レンジと湯沸かし機部門・室内クーラー部門等は、大型電気機器事業部にまとめられた。

図表1 1951年当時の組織図



さらに事業部は、事業グループの1つに指定される。例えば、小型電気機器事業部・大型電気機器事業部・ホット・ポイント社等は、電気機器およびエレクトロニクス事業グループに指定された。以上3つの階層、すなわち製品部門—事業部—事業グループが現業部門 (operating components) を構成する。

1951年かくしてGEは、エグゼクティブ・オフィス、サービス部門 (service components)、ならびに前述の現業部門の3つの部分から構成されるに

至った。

### 3-2 事業部業績測定システムの設計

事業部制導入後、GEにおいては、当時の社長 Cordiner によりプロフィット・センターたる製品部門（以下では、便宜上、事業部という用語を使用する）の業績を測定する共通の尺度（common measurements）が要求された<sup>22)</sup>。そこで1952年、主に事業部の業績測定尺度を設計するため測定プロジェクト（Measurement Project）が設定された<sup>23)</sup>。

#### (1) 事業部業績測定の目的

一般に、事業部業績測定の目的は大きく2つ、すなわち、事業部長の業績測定目的と事業としての事業部の業績測定目的に分類される<sup>24)</sup>。Cordiner は、この2つの目的の中でも前者を重視し、事業部長をして全社の目標に合致した意思決定を行わしめるような測定システムを望んだ<sup>25)</sup>。とはいえ、共通の尺度は、事業の詳細に関与することなく100余りの事業の業績を測定する手段を本社の管理者に提供するという付加的な利点を有する<sup>26)</sup>と指摘していることから、事業としての事業部の業績測定の必要性もあくまで2次的なものとして認識されていた。

#### (2) 多元的業績測定尺度

「事業部の業績測定は、事業部の目標、従って企業目標との関連において測定されるべきである」<sup>27)</sup>。GEにおける企業目標は、収益性・市場における地位・生産性・製品リーダーシップ・人材育成・従業員の態度・社会的責任・短期目標と長期目標との均衡の8つであり、それらは、測定プロジェクト・チームによって設定され、鍵となる成果領域（Key Result Areas）と呼ばれている<sup>28)</sup>。企業の繁栄（welfare）にとって、かかる目標全てが不可欠であることから、企業目標として収益性目標のみならず多元的目標が設定された<sup>29)</sup>。

さて、成果領域が設定されると、次に業績測定尺度を設定するための研究が行われ、プロジェクト・チームは、最終的に1954年収益性、1956年市場における地位と製品リーダーシップ、1958年従業員の態度等、各成果領域の測

定尺度に関するレポートを発表した<sup>30)</sup>。かくして GE においては、企業の繁栄にとって不可欠な多元的目標、ならびにかかる目標の達成度を測定する定量的尺度と定性的尺度が規定された。そして収益性の尺度に関するレポートの中で、事業部の業績測定尺度として、その後事業部長の業績測定目的の点から管理会計研究者に広く支持されることになる RI (residual income) が提唱された。

### (3) RI 法採用の根拠

GE においては、事業部の業績測定尺度として、使用資本との関連を考慮した比率すなわち投下資本利益率 (return on investment) か、あるいは使用資本との関連を考慮した金額すなわち RI か、がまず問題となった。

事業部長は、評価に使用される尺度の点から彼等の事業の業績を改善することになる。いま仮に比率を用いた尺度を利用すれば、「利益額の改善というよりもむしろ比率の改善に集中させる」<sup>31)</sup>ことになるが、しかし「配当は比率からでなく利益から支払われる。利益の最大化に経営管理者の注意を向けさせたいならば、利益額よりもよい尺度は存在しない」<sup>32)</sup>。そこで事業部の業績測定尺度として、利益額の最大化に向けて事業部長を動機づける RI が採用されたわけである。

当時の大半の企業の事業部長が有する投資権限の上限は、25,000 ドルから 50,000 ドルであった<sup>33)</sup>。それに対して、GE の製品部門長の投資権限の上限は、500,000 ドルと平均よりもかなり高い。かくして、事業部長が高い投資権限を有することから、システム設計においては、事業部長の意思決定への影響が最も重視され、その結果、事業部長に成長と拡大に対するインセンティブを与えることのできる RI が採用されたものと思われる<sup>34)</sup>。事業部の業績測定尺度として ROI を採用した場合、全社的な資本コストにかかわらず、常に現在の事業部の ROI が事業部長の意思決定をコントロールしてしまうため、必ずしも成長と拡大に対するインセンティブを事業部長に与えることはできない<sup>35)</sup>。しかし、RI を採用すれば、事業部長にフレキシブルに全社的目標を与えることが可能となる。

## (4) RIの計算法

GEにおけるRIは、税引後純利益 (net profit after tax) から資本チャージを控除した額と定義された<sup>36)</sup>。ここでいう資本チャージは、投資ベースと資本コスト率の積から成り、投資ベースとしては純資産 (net assets) が採用された<sup>37)</sup>。

## (事業部利益としての税引後純利益)

管理会計論の通説では、事業部長の業績測定における事業部利益として税引前管理可能利益、他方、事業としての事業部業績測定における事業部利益として本社費配分後・税引後純利益が選好されている<sup>38)</sup>。従って、測定システムの設計において、事業自体よりも事業部長の業績測定目的が重視されていたことを考えれば、RIの計算に本社費配分後・税引後純利益が採用されたことは、一見矛盾しているように思える。

しかし、測定プロジェクト・チームは、各製品部門が仮に独立した企業 (separate corporate entity) である場合の結果を尺度に反映させることを企図していた<sup>39)</sup>。このことから推察すると、事業部長に独立企業の採算意識を強くもたせるために本社費配分後・税引後純利益が採用されたものと思われる。

## (投資ベースとしての純資産)

事業としての事業部業績を測定する場合、「本質的な問題は、資本の調達源泉にかかわらず、資本を委ねられた事業部がいかに効果的に資本を利用しているか」<sup>40)</sup>である。従って投資ベースとしては、総資産が望ましいわけである。当時支配的な実務でも、投資ベースとして総資産が用いられていた<sup>41)</sup>。

しかし、事業部長の業績測定の場合の投資ベースとしては管理可能投資額が好ましく、当該投資額の決定は、事業部長が有する自由裁量権 (autonomy) に基づいて行われるべきである<sup>42)</sup>。例えば、事業部に購買に関する権限を委譲されている場合、管理可能投資額の決定においては、事業部長が獲得した望ましい信用条件を資本計算に反映させるため、総資産から管理可能負債が控除される<sup>43)</sup>。GEでは1949年から徐々に購買職能を分権化し、1953

年購買に関する権限は全て事業部長に委譲された<sup>44)</sup>。そこで投資ベースとして、管理可能性を考慮した上で、純資産が採用されたものと思われる。

#### 4 1960年代の事業構造と経営問題

1963年 Fred Borch が社長に就任した当時、GEの現業部門は、5事業グループ、25事業部、110製品部門から構成されていた。1956年から1963年までの7年間で、GEの売上は約40億ドルから約50億ドルへと安定的に成長し、売上高純利益率も5%程度に安定していた。この間、測定システムは、うまく機能していたという<sup>45)</sup>。

新社長 Borch は、積極的な企業拡大戦略を展開し、電気設備 (electrical equipment) のような成熟事業から技術関連の新規事業—主としてコンピュータ、原子力、およびジェット・エンジン—への多角化、ならびに海外事業の拡大が行われた<sup>46)</sup>。その結果、1964年から1969年の5年間に売上高が30億ドル以上 (約1.6倍) 増加し、各グループの売上高は、Cordiner が分権化を行った時点の全社的売上高に匹敵するほど拡大した<sup>47)</sup>。

しかしながら、売上の大幅な増大に見合うだけ利益は増大せず、1960年代多数の企業が直面した利益なき成長 (profitless growth) と呼ばれる状況に GE も直面することになった<sup>48)</sup>。この原因は、第1にコンピュータ、原子力、およびジェット・エンジンという3大新規事業が、当初の計画どおりうまくいかず巨額の損失を出したことに起因する<sup>49)</sup>。第2に、回収に長期間を要する新規事業に対し多額の投資を行ったため、より古い製品ラインへの投資が後回しとなり、それらの事業の業務能率が低下したためである<sup>50)</sup>。

1960年代中頃以降積極的に展開してきた3大新規事業が、非常に巨額の投資を継続的に必要としたことから、GEは、利益なき成長と同時に、資金不足という大きな問題を抱えることになった<sup>51)</sup>。

中でも1番の問題はコンピュータ事業であった<sup>52)</sup>。そもそも GE は、1956年コンピュータ部門を設置してコンピュータ市場に本格的に参入し<sup>53)</sup>、同年アメリカ銀行から大口のコンピュータ受注を得て、当時 GE の売上高の約1/

4の規模にすぎなかったIBMを驚かせた<sup>54)</sup>。しかし、GEにおいてコンピュータ事業を担当するのは製品部門であったことから、コンピュータを販売するスキルが欠如すると共に、コンピュータに対する全社的コミットメントも欠如していた<sup>55)</sup>。そのため、1967年IBMは市場占有率を73%売上を50億ドルに増大させたが、他方、GEは当業界第4位で市場占有率はわずか約4.1%にすぎず<sup>56)</sup>、同事業は、巨額の赤字を抱え投下された資金の回収も暗礁に乗り上げていた。原子力事業に関しては、大型スチームタービン発電事業部が担当し、事業を始めた当初、1970年には黒字となることが予想された<sup>57)</sup>。しかし、国家が原子力を管理するため設置した強力な権限を有する原子力委員会が安全目的のため設計変更を行ったこと、ならびに予期せぬ多額の建物費用を負担せねばならなかったことから多額の資金を必要としていた<sup>58)</sup>。

さらに1961年から1964年にかけて、GEは、電気機器製品価格固定によるアンチトラスト法違反により、1億ドルを支払わねばならなかった<sup>59)</sup>。これが、資金不足に拍車をかけた。

このような状況に対処するため、1968年従来からの延長で組織構造を変更し、事業グループを10、事業部を47、製品部門を150と大幅に増加させた<sup>60)</sup>。また社長室を設置し、エグゼクティブ副社長に複数の事業グループに対する責任を負わせるようにした<sup>61)</sup>。しかし、依然として利益なき成長が続き、資金不足も解消しなかった<sup>62)</sup>。

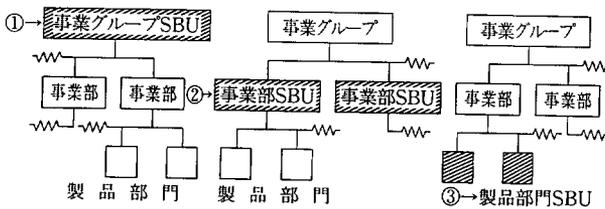
## 5 SBU管理の導入と業績測定システム

### 5-1 SBU管理の導入とSBUの指定

1970年代初頭、前述のような経営問題に対処するため、Borchは、SBU (Strategic Business Units) 管理を導入した。従って、GEにおけるSBU管理の原点の発想は、資金不足という状況下において、いち早く利益なき成長状態を脱することにあったわけである。

ここにSBUとは、「一定の事業分野に関する事業レベルの戦略、戦略計画、ならびに実行計画の立案、さらに本社の認可を経てそれを実施する権限

図表 2 SBU と現業部門の関係



(出所・Case 9-381-174, p. 780. を修正)

と責任が与えられた」<sup>63)</sup>事業単位である。SBUは、①明確な競争者が存在する、②他の現業部門とは独立した事業使命 (business mission) をもつ、③外部市場において1人前の競争者足り得る、④他の現業部門とは独立して統合的戦略計画を達成する能力がある、⑤事業の成功のために不可欠な要因をコントロールする能力がある、かどうかに照らして本社によって指定された<sup>64)</sup>。

SBUの指定は1972年に終了したが、その時点で43のSBUが存在した<sup>65)</sup>。SBUは、既存の現業部門内の特定のレベルに対応するわけではなく、事業グループ、事業部、製品部門にオーバーラップされた<sup>66)</sup>。①のように事業グループがSBUに指定された例は、原子力を扱う電力事業グループ、大型電気機器 (major appliance) 事業グループ、ジェット・エンジンを扱う航空機エンジン事業グループ、および航空宇宙事業グループの計4つである。事業部SBUは、①以外の事業グループに属する、例えば大衆消費者向け製品 (consumer products) 事業グループ内の照明事業部・家庭用品 (housewares) 事業部・GEクレジット等を初め計21、同様に製品部門SBUは、①・②以外に属する、例えば産業用グループ内のエレクトロニクス事業部を除く各事業部に属するメーター部門・産業用暖房機器部門・カーボロイ部門・プラスチック部門・シリコン製品部門等を初め計18である。

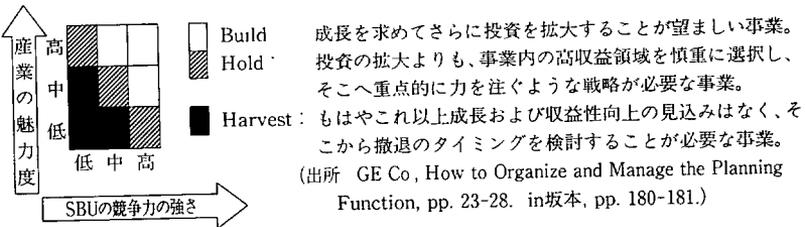
ここに、SBU管理を導入させる主たる原因であった原子力およびジェット・エンジン事業のような拡大のために巨額の資金と全社的コミットメントを必要とする新規事業は、事業グループがSBUに指定された<sup>67)</sup>。

## 5-2 業績測定システムの設計

## (1) 事業としてのSBUの業績測定

GEのSBU管理においては、資金不足という制約下において利益なき成長状態を脱するため、各SBUの目標・使命が、Build, Hold, Harvestと大きく3つに分類され、各SBUがかかる目標・使命のいずれを果たすべきかを特定するための用具として投資優先スクリーンが開発された<sup>68)</sup>。

図表3 SBUの目的・使命と投資優先スクリーン



投資優先スクリーンは、図表3のように、SBUの所属する産業の魅力度を縦軸、SBUの競争力の強さを横軸にとり、各SBUを全社的ポートフォリオ上のいずれかに位置づけることによって、その位置づけに対応したSBUの目標・使命を特定する。GEにおいては、例えば1980年に図表4のような評価尺度に基づいてSBUを評価し、全社的ポートフォリオの中の9ブロックのいずれかに位置づけていた。

前述したように、かつてGEは、主として事業部長の業績測定に焦点を当てて業績測定システムの設計を行っていた。しかし、SBUの管理の下では、まず初めに事業としてのSBUの業績測定が行われるようになった。

## (2) SBU管理の下での事業部長の業績測定

各SBUの戦略計画の策定、下位の組織単位の計画の検討・統合に責任を負うのは、SBU長である<sup>69)</sup>。SBU長は、SBUが指定されたレベルによって異なり、現業部門内の各長がこれを兼ねる。SBU長は、関係する下位の組織単位の投資に関する意思決定<sup>70)</sup>・組織・人事・報酬を検討し、承認する権限を有する<sup>71)</sup>。

図表4 GEにおける1980年の投資優先スクリーンの尺度  
産業の魅力度の評価尺度 SBUの競争力の強さ

クライテリア	尺 度	クライテリア	尺 度
1. 市場規模	その市場全体の売上高の3年間の平均	1. 市場における地位	全市場における市場シェアの3年間の平均
2. 市場成長率	10年間の実質年平均市場成長率		国際市場シェアの3年間の平均
3. 産業の収益性	SBUと3大競争相手の3年間の平均のROS：名目、インフレ調整後		SBU対3大競争相手の相対的市場シェアの2年間の平均
4. 循環性	売上の傾向値からの年間平均乖離率	2. 競争上の地位	以下の点で競争相手より優れているか、同等か、劣っているか 製品の品質 技術上のリーダーシップ 製造あるいはコストリーダーシップ 流通あるいはマーケティングのリーダーシップ
5. インフレへの対応	販売価格変化率と生産性変化率の和に対するインフレによるコストの変化率の5年間の平均	3. 相対的収益性	3年間のSBUのROS-3大競争相手の平均ROS：名目、インフレ調整後
6. アメリカ以外の市場の重要性	国際市場の全市場に対する割合の10年間の平均		

但し□は、1980年に初めて使われた尺度である。

(出所：Case 9-381-174, p. 799)

SBU管理の下での事業部長の業績測定の課題は、かくして、全社的ポートフォリオにおける各SBUの目標・使命を果たすよう事業部長を動機づけることである。そのための一手段として、経営管理業績 (managerial performance) 測定とボーナス制度が、本社における全社のポートフォリオ上の位置づけによって差別化された<sup>72)</sup>。

#### 資料5 業績測定とボーナス制度

SBUのタイプ	財務目標	非財務目標	その他
	(収益的貢献)	(戦略的貢献)	
Build	40%	48%	12%
Hold	60%	28%	12%
Harvest	72%	16%	12%

(出所：GE Co., How to Organize and Manage the Planning Function, p. 30 in 坂本, 1988, p. 174 を加筆修正)

### (3) 多元的業績測定の新展開

事業部長の業績は、財務目標と非財務目標との関連において、それらを加重平均して測定される<sup>73)</sup>。ここで財務目標には売上高、純利益、ROI、キャッシュ・フロー、営業利益等のような諸要素が含まれ<sup>74)</sup>、非財務目標には本社に対する将来のベネフィットを示すことを企図した、市場シェアの増大、品質の向上、製品イノベーション、効率的生産におけるリーダーシップの尺度等が含まれる。かかる目標の加重平均は、SBUのポートフォリオ上の位置づけによって異なり、収穫あるいは撤退事業(Harvest)の管理者の業績測定では、財務的尺度が相当重視されるのに対し、成長事業(Build)あるいは本社から新規投資を受けている事業の管理者のそれでは非財務的尺度がより重視されるようになった<sup>75)</sup>。

このように、本社によって規定された目標・使命の達成を動機づけるため、新たにポートフォリオ上の位置づけによって事業部長の業績評価が差別化された点は注目してよい。

### (4) 社内利息の導入

資金不足に直面したGEでは、支払利息が事業を行うための重要なコストとなった<sup>76)</sup>ことから、1967年資金管理を強化する目的でこれら費用を事業部に課すことが決定され、それ以後、事業部は本社から無料で資金を借入れることができなくなった<sup>77)</sup>。この場合、事業部の使用資産全体に支払利息が課されたわけではない。そうではなく、運転資本と固定資産への投資を事業部の自己資金、すなわち留保利益と減価償却費でまかなえない場合のみ、その差額分に対して支払利息が課される。逆に、余剰資金がある場合には本社にそれを貸すことによって受取利息を得ることができる。

しかし、この方法は、支払・受取利息の計算によって、成熟事業の純利益をより多く、成長事業の純利益をより少なく見せるものであったことから、成長事業に対して選択的投資を行うというGEの企業戦略に合致しなかった<sup>78)</sup>。そこで、1978年過去の平均運転資本に基づいて事業部ごとに標準運転資本を確定し、当該標準との比較において、運転資本の増減のみに基づいて

支払・受取利息が計算されることになった<sup>79)</sup>。

新しい方法は、少なくとも成熟事業と成長事業に対し公平に支払・受取利息の計算を行うことから、1967年に採用した方法よりは好ましいものといえよう。

## 6 結び

第2次世界大戦後の急速に拡大する経済下において、GEは、製品・市場の独立性による分類に基づいて事業部の設定を行っていた。当時は、各事業部が各々一層成長・拡大しさえすれば、企業の目標に合致して最善の利益をあげることが可能であった。そこでシステム設計者は、製品別事業部に管理の焦点をあわせ、広範な権限を有する事業部長が、全社的資本コストを上回る限り成長・拡大する意思決定を行うよう動機づけることに照準を定めてRIという尺度を含めて業績測定システムを設計し、RIを導入した。

しかしながら、その後、主として巨額の投資を必要とする新規事業に起因する新たな問題に直面した時、GEは、もはや従来のシステムでは十分に対処しきれないことを認識した。そこで自社を複数の事業ポートフォリオからなるものと考えようになった。つまり、GEにおいては、資金不足という制約下において、全社的に効果的な資源展開をはかり、事業ポートフォリオのバランスを改善することが重視され、管理の焦点が最終製品から事業単位に拡張した。そして、選択的投資による事業単位の再編成、すなわち、リストラクチャリングに適切な管理会計が求められるようになった。かくして、投資優先スクリーンが導入され、さらに多元的業績尺度が差別的に利用されるようになったわけである。

SBU管理を行った結果、不採算ラインの生産は、1972年SBU管理を積極的に推進するJohnsが最高経営責任者に就任してから8年間に、合計73廃止された<sup>80)</sup>。他方、実質的に成長している事業に対しては、1974年および1975年のように特に厳しい資金不足時にも継続して投資が行われるようになり<sup>81)</sup>、リストラクチャリングが加速された。1974年アメリカ経済は石油

危機によって1930年代の不況期以来の大不況に見舞われたが、GEは、売上高約134億ドル、純利益約7億ドルと史上最高の業績を示し、続く低成長時代にも同社の財務業績は順調に推移している。

とはいえ、この段階においても投資優先スクリーンで各SBU間の相互関係として明確に考慮されていたのは、主に資金面のみであった。GEのSBU管理においては、各SBUの目標・使命の達成が全社の成功につながるよう、資金面のみならず焦点をあてた全社資源展開がはかられていたにすぎないことは注意を要する。また、投資優先スクリーンの導入で事業としての業績測定が行われるようになったが、果たしてこれを誰が行うのか、そのことがSBU長の動機づけにどのような影響を与えるのか、事業としての業績測定と事業部長の業績測定の関係はどうなるのか、これらの問題、併せてRIと社内利息の問題の検討は、今後の課題である。

- 1) Chandler, 1977, p. 476.
- 2) 例えば、デュポンおよびGMでは、既に1920年代に事業部制を導入している。
- 3) Chandler, 1962, p. 365. Fortune, 1947, p. 122.
- 4) Fortune, 1955, p. 112.
- 5) 当時の社長Wilsonには、他にも生産量と価格の決定、原価統制、出荷時期の確定、職員の選考と訓練、他企業との折衝、新製品の研究開発に関する権限が委譲されていた(小林, 1969, p. 138)。
- 6) Chandler, op. cit., p. 364.
- 7) Fortune, 1947, p. 122. Cordiner, 1956, p. 33.
- 8) Fortune, 1955, p. 122.
- 9) Cordiner, 1956, p. 44.
- 10) Fortune, 1955, p. 122.
- 11) Fortune, 1947, p. 170.
- 12) Ibid.
- 13) Fortune, 1955, p. 113.
- 14) 1946年の組織とその問題点については、Greenwood [1974] およびCordiner [1956] を参照されたい。
- 15) Greenwood, Ibid., p. 40.

- 16) Solomons [1965, p. 4] は、少数の大企業において事業部を「製品部門」と呼んでいることに注意すべきであると述べているが、この大企業というのは、まさしく GE のことであろう。
- 17) Greenwood, op. cit.
- 18) Fortune, 1955, p. 115.
- 19) Ibid., p. 40, p. 93. および Cordiner, 1956, p. 61.
- 20) Cordiner, op. cit., p. 60, p. 62.
- 21) Lewis, 1959, p. 30.
- 22) Cordiner, 1956, p. 96.
- 23) Greenwood, op. cit., p. 59. 当初このプロジェクトには後に社長となる Borch が関与していた。さらに外部コンサルタントとして Peter F. Drucker も関与しており、8つの鍵となる成果領域の指定に大きな影響を及ぼした。
- 24) Solomons, 1965, pp. 40-43, pp. 83-84.
- 25) Cordiner, op. cit., p. 96, p. 98.
- 26) Cordiner, op. cit., p. 98.
- 27) 岡本, 1977. p. 39.
- 28) Greenwood, op. cit., p. 60.
- 29) Ibid.
- 30) Greenwood, op. cit., p. 89. 鍵となる成果領域の尺度の詳細については、Greenwood [1974] および Wm. Travers Jerome III [1961] を参照されたい。
- 31) Ibid.
- 32) Ibid.
- 33) Solomons., op. cit., p. 130.
- 34) 測定プロジェクト・チームも「RIは成長と拡大を促進するであろう」(Measurements Project Part II, p. 17 in Greenwood, op. cit. p. 65) と指摘している。
- 35) このような例として新規投資を取り上げたものについては Dearden [1961], Solomons [1965], また新規投資と撤退両方を取り上げたものとして Reece & Cool [1978] を参照されたい。
- 36) Case 9-113-121, p. 511.
- 37) Ibid.
- 38) Solomons, op. cit., p. 83, p. 149.
- 39) Measurements Project op. cit., p. 30 in Greenwood, op. cit., p. 67.

- 40) Solomons, op. cit., p. 130.
- 41) Ibid., p. 129.
- 42) Solomons, op. cit., p. 130.
- 43) Ibid., p. 134.
- 44) Greenwood, op. cit., p. 93.
- 45) Case 9-175-053, p. 519.
- 46) 海外活動を1.76倍にした。Greenwood, op. cit., p. 111.
- 47) BW, 1972, p. 54.
- 48) Case 9-181-111, p. 2.
- 49) BW [1968] および坂本 [1988].
- 50) BW, 1968, p. 109.
- 51) Case 9-381-174, p. 777.
- 52) Greenwood, op. cit., p. 111.
- 53) 坂本, 前掲書, p. 124.
- 54) BW, 1968, p. 99.
- 55) Ibid., p. 100.
- 56) Ibid.
- 57) Ibid., p. 101.
- 58) Ibid., pp. 100-101.
- 59) Greenwood, op. cit., p. 111.
- 60) BW, 1968, p. 106. その後1969年製品部門は170まで増加した。
- 61) BW, 1968, p. 102.
- 62) Case 9-381-174, op. cit., p. 778.
- 63) 加護野, 1981, p. 28.
- 64) Case, 9-381-174, pp. 779-781.
- 65) Ibid., p. 781. その後1980年SBUの数は49まで増えたが, 1981年には39と減少している。
- 66) 加護野 [1981], BW [1971], Case 9-381-174 および Annual Report を参照されたい。
- 67) コンピュータ事業は, タイム・シェアリングとプロセスコントロール・コンピュータを除き, 1970年ハネウェルの子会社 HIS に売却された。詳しくは Fortune [1970] および坂本 [1988] を参照されたい。
- 68) Case, op. cit., p. 781.
- 69) Case, 9-381-111, p. 3.

- 70) ちなみに投資権限の上限は、製品部門長が50万ドル、事業部長が100万ドル、事業グループ長が200万ドルであった (Ibid., p. 7).
- 71) Ibid., p. 3.
- 72) Kaplan, 1983, p. 699.
- 73) Ibid. および Case. op. cit., p. 9.

以下の財務目標と非財務目標の例示もこれらの文献に拠っている。

- 74) 財務目標に含まれる多数の尺度の例示がなされているが、そこにはROIが含まれているのに対し、RIが明示されていない。このことに関連して、Johnson & Kaplan [1987, p. 165] は、「GEはRIをあきらめROIを利用するようになった」と述べている。しかしここで重要なことは、RIかROIかという問題ではなくて、収益性尺度として複数の尺度を採用し、さらにかかるとはいえROIが明示されていてRIが明示されていないのは、なるほど注目される。Johnson & Kaplan [1987, p. 165] は、その理由として「明らかにROIの方が株主に報告される財務データと首尾一貫しているため」であると述べているが、筆者はそうではなく、むしろ以下のように考えている。すなわち慢性的な資金不足の状況下で選択的投資を行うことによって利益なき成長状態を脱するため、「事業部長に資本の利用を削減するインセンティブを与えるROI」(Solomons, op. cit., p. 126)が採用された。また積極的な投資を行うことであらゆる事業の成長と拡大に対するインセンティブを事業部長に与えることを志向したRIが、選択的投資を行わねばならない状況には不適当になったともいえる。だから、Build事業に対しては、RIは今なお有効な尺度であると言うべきである。

しかしながら、RIが明示されなくなったことは、実は全く別の観点から説明されるべきなのかもしれない。というのは、GEはRI導入後、諸制度の変更の中で社内利息制度を導入した。この点を考え合わせると、RIの概念は、実はこの社内利息制度に取り込まれてしまったと言うべきであるかもしれない。

- 75) Kaplan, op. cit.
- 76) 借入金は過去10年間に10億ドル以上増加したという。Case 9-175-053, p. 519.
- 77) 社内利息の計算方法の詳細に関しては、Case 9-175-053を参照されたい。
- 78) Ibid., p. 520.
- 79) Case 9-181-111, p. 8.

80) Case 9-381-174, p. 783.

81) Ibid., p. 785.

(筆者記) 本稿の草稿段階で岡本 清教授, ならびに尾畑助教授より, 有益なコメントを戴いた。記して謝意を表したい。

参考文献および引用文献

- Anthony, R. N., "Reminiscences About Management Accounting", *Journal of Management Accounting Review*, Vol. 1, Fall, 1989.
- Business Week*,
- Apr. 19, 1952, pp. 118-124.
- Dec. 10, 1955, pp. 128-133.
- Dec. 25, 1965, p. 20.
- Nov. 25, 1967, p. 46.
- Mar. 30, 1968, pp. 99-108.
- Apr. 19, 1969, p. 37.
- July. 8, 1972, pp. 52-58.
- Chandler, A. D., "Management Decentralization: An Historical Analysis", *Business History Review*, Vol. 30, No. 2, June, 1956.
- , *Strategy and Structure*, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年).
- , *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1977.
- Cordiner, R. J., *New Frontiers for Professional Managers* McGraw-Hill, 1956.
- Fortune*,
- May. 1947, pp. 121-123, pp. 166-173.
- Dec. 1955, pp. 110-116, pp. 234-240.
- Oct. 1970, pp. 88-93, p. 158.
- August. 1977, pp. 187-194.
- Greenwood, R. G. *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, Lexington Books, 1974.
- Harvard Business School case 9-175-053 in J. Dearden, *Management Accounting Text and Cases*, Prentice-Hall, 1988, pp. 517-524.
- Harvard Business School case 9-381-174 Strategic Position: 1981 in A. D. Chandler & R. S. Tedlor, *The Coming of Managerial Capitalism: A*

- Case-Book on the History of American Economic Institutions*, Richard D. Irwin, 1985, pp. 776-804.
- Harvard Business School case 9-381-111.
- Hiromoto, T. "Comparing Japanese and Western Management Accounting Systems", *Controllers Quarterly*, June, 1990.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan, *Relevance Lost*, Harvard Business School Press, 1987.
- Kaplan, R. S., "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *Accounting Review*, Vol. L. VIII, No. 4, Oct. 1983.
- Lewis, R. N., "An Industry View of Budgeting", *The Journal of Accountancy*, Vol. 108, Dec. 1959.
- Prahalad C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- Reece, J. S. and Cool, W. R. "Measuring Investment Center Performance", *Harvard Business Review*, May-June, 1978.
- Solomons, D., *Divisional Performance: Measurement and Control*, Richard D. Irwin, 1965.
- Wm. Travers Jerome III, *Executive Control-The Catalyst*, John Wiley & Sons, 1961.
- 伊丹敬之著『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 1986.
- 岡本清稿「アメリカにおける管理会計論の動向」*ビジネス・レビュー*, Vol. 24, No. 4, 1977.
- 加護野忠男稿「SBU管理」*国民経済雑誌*, Vol. 143, No. 2, 1981.
- 小林袈裟治著『世界企業4-GE』東洋経済, 1969.
- 坂本和一著『GEの組織革新—リストラクチュアリングへの挑戦』法律文化社, 1988.
- 谷武幸著『事業部業績管理会計の基礎』国元書房, 1983.
- 『事業部業績の測定と管理』税務経理協会, 1987.

(一橋大学大学院博士課程)