

## 経営フォーラム

## 事業のグローバル化と事業部業績評価制度

井原 豊昭\*

## 1. はじめに

企業の事業活動のグローバル化が急速に展開したのは、1985年のプラザ合意以降円相場の趨勢的な上昇が留まること知らず、一方、国内における地価の上昇や人件費の高騰等と相俟って、国内での生産コストを押し上げたことが背景にある。多くの日本企業は生産技術の改善や機械化、自動化など生産工程の効率化によるコスト低減に努めたが、それだけでは到底対応しきれない分野もあって海外移転に拍車がかげられた。

このような結果として、我国製造業の海外生産比率は、1985年度には3%程度であったのが、94年度には7.4%程度にまで上昇したと云われ、今後、一層の拡大が見込まれている。

弊社（松下電器産業）のような電気機械メーカー及び主に製造メーカー各社も同様の額向にある。

アジアの発展と新たな国際分業構造の形成、特にアジア地域は、豊富かつ低廉で良質な労働力と産業インフラ整備が進展し、域内の需要拡大、相対的に政治が安定してる等、これらを要因とする外国資本の進出により、高い成長を続けている。

また、例えば、我国製造業の現地法人（海外製造会社）売上げの30%以上がアジア地域であり、年々着実に増加する等、中国を含むアジアを中心に新たな国際分業構造が形成されつつある。

現在のところ、製造業の進出形態は、基本的に、既に相当程度レベルの高い生産技術を用いて、安定的な生産が可能な量産型工場を中心としているものの、企業の積極的な進出に伴い、アジア諸国における技術力の向上、当該諸国の産業基盤の一層の整備、充実等により、生産機能の移転は更に高付加価値分野へと拡大しつつある。

事業のグローバル化の進展も、このような背景の下に、多くの企業は生産拠点の海外展開を加速化させ、市場の拡大、ポーターレスに物の交流が行われる時代に対応できる。新たな組織体制、その運営、管理が必要となってきた。

1996年2月 受付

\* 松下電器産業株式会社 施設管財部長

そこで、この様な時代背景のもと、どう対応しているかについて弊社のケースを中心に述べて見たい。

## 2. 事業部制と事業部組織, その理念と運営

経済環境がどう変わろうと、その変化に対応するためには、企業の経営理念が明確であり、事業ビジョンをきっちりと持ち併せておかなければならない。

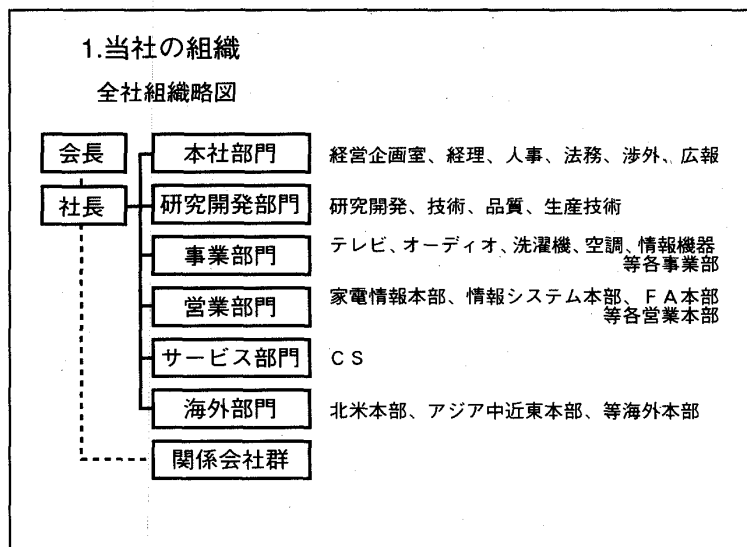
これは(図表-1)全体の組織略図であるが、各事業部は社長直轄で、研究開発部門、営業部門、海外部門は各本部単位で社長直轄となっている。

事業部を社長直轄下にしたのは、顧客嗜好の変化と市場の動向をいち早く把握し、事業に反映させるため、迅速な対応が要り、併せて、商品事業部制としての自主責任経営を円滑に運営できるからである。

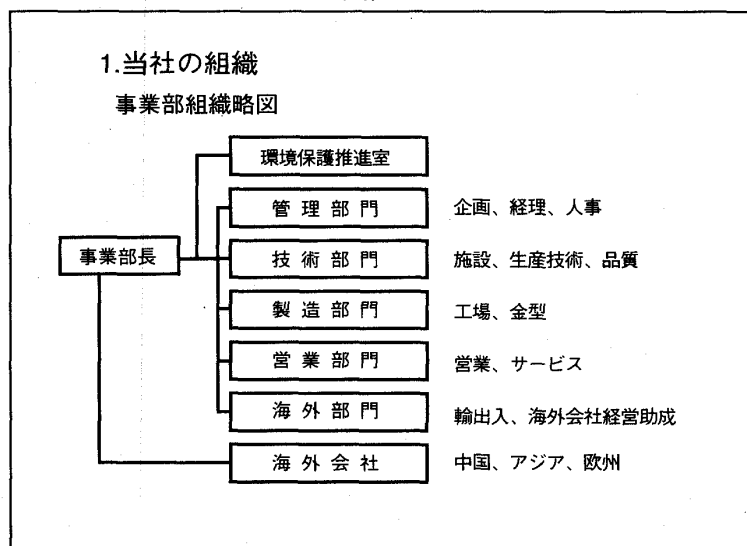
一方、これは(図表-2)各事業部の平均的な組織略図である。従来、海外製造会社(単一品一特定商品に特化した事業会社)は海外部門(本社機構)の担当下にあったが、事業のグローバル化から当該の事業部の経営責任下となった。従って、組織上は事業部長の権限下であり、グローバルを視点に置いた事業の展開が一段と容易となった。

弊社の事業部制の特徴は理念が明確となっていることである。すなわち、事業の権限と責任を大幅に委譲し、自主責任経営で事業の自立化はかり、一品一業(商品別事業)の事業を通じて、社会に貢献し、併せて、将来の会社幹部にふさわしい人材を育成していくとの事業理念が事業部制の根幹となっている。

図表-1



図表-2



また、事業部制を支える中核となる制度として、内部資本金制度、事業計画制度、月次決算制度、内部監査制度等から成り立っている。

事業計画制度は中期計画と年度事業計画とがあり、いずれも事業の権限と責任を具体的に明確にするものである。まず、中期計画は3年間で、目指すべき事業目標を計画化したものであるが、年度事業計画はその年度に達成すべき各部門（課，係単位まで下ろす）の業務計画を立て、計数化したもので、社内ではもっとも重視している。

各事業部毎に内部資本金を設定し、一定範囲内で資金の運用を任せ、資金責任を負うことになっている。

こうして、まとめた事業計画を経理担当役員が厳しくチェックし、妥当と判断された計画を経営基本要項と云う形で、事業部長とトップとの間で事業契約を交わされる。

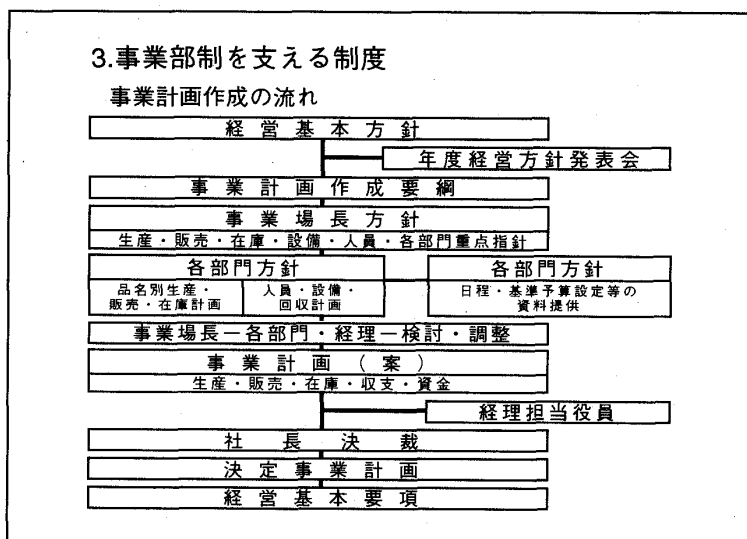
月次決算で日常の事業活動がチェック、フォローされる仕組みとなっており、毎月一回（翌月第一週中に）、事業内容は勿論のこと、市場の動向を含め報告するように、義務付けられている。

この事業計画作成までの流れをまとめてみると図表-3のようになる。

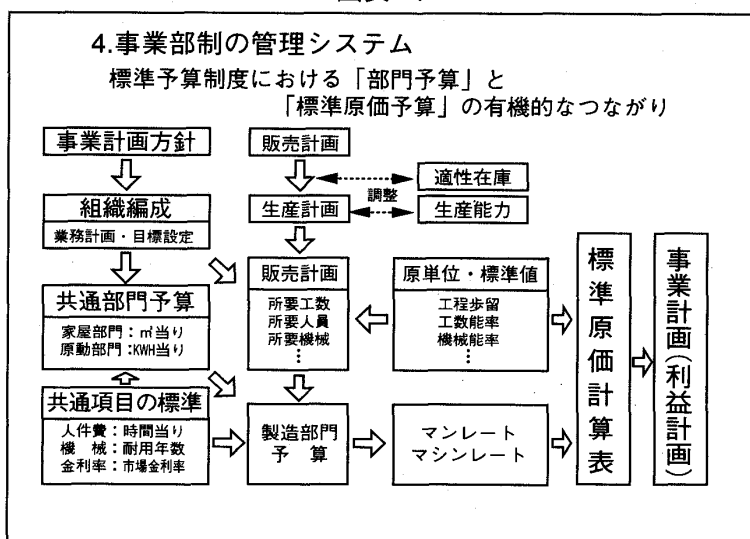
次に、具体的な事業計画作成の手順について述べてみよう。まず、利益計画の手順は図表-4のようであり、標準予算制度（当社ではバゼット制度と云う）における部門予算と標準予算制度とが有機的に結びついて利益計画（当社では収支計画と呼ぶ）がたてられる。

事業部長から事業計画方針がだされると各部門毎（課，係単位）に業務計画を立て予算を組み立て

図表-3



図表-4



る。一方、販売計画をベースに在庫方針、生産能力から生産計画がたてられ、製品別（工程別に）に単位当たりの所要量（材料部品基準量、工数、人員等）を、製造部部門予算から時間レートを算定、これをベースに製品別に標準原価を算出し、販売計画数量（製品毎に）から収支計画をたてる。標準貸借対照表は“資金の回収および支払いは基本的に現金”との思想から組み立てられている。手形関係は取り引き慣行から、必要最小限度とし、売上債権、材料および製品在庫の滞留日数は、斯くあるべしとの事から、標準日数を設定している。図表-5のように、健全財務とは運転資金1ヶ月以内とすることが目標で、標準貸借対照表は、あくまでも、比較すべき評価尺度で、事業部の取り引き先との取引条件、業態等によって異なるが、常に、資金計画作成する際、標準に照らして債権債務が妥当かどうかの事業部長自身の判断基準としている。

図表-5

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	手形	手形率 10%	(売上高) $100 \times 10\% \times 30$ 日	30	0.30
	売掛金	滞留日数 30日	(売上高) $100 \times 30$ 日	100	1.00
	製品	売上原価率 70% 在庫日数 20日	(売上高) $100 \times 70\% \times 20$ 日	45	0.45
	仕掛品	製造原価率 70% 在庫日数 3日	(売上高) $100 \times 70\% \times 3$ 日	7	0.07
	材料	材料比率 50% 在庫日数 10日	(売上高) $100 \times 50\% \times 10$ 日	25	0.05
	その他流動資金	売上高× 3%	(売上高) $100 \times 3\%$	3	0.03
合 計				200	2.00
流動負債		製造原価率 50% 在庫日数 10% 手形サイト 90日	(売上高) $100 \times 50\% \times 10\%$ 90日	15	0.15
		材料比率 50% 滞留日数 30日	(売上高) $100 \times 50\% \times 30$ 日	50	0.50
		売上高× 35%	(売上高) $100 \times 35\%$	35	0.35
	合 計				100
差引運転資金				100	1.00

業績評価制度は経営基本要項をベースに実績を事業部長自ら自己評価できる仕組みになっており、当然、業績如何によっては厳しく評価される。図表-6のように評価のポイントは販売、利益、資金の各々前年伸び率、敗売部門はそのほか回収率、市場占有率もポイントとなる。

図表-6

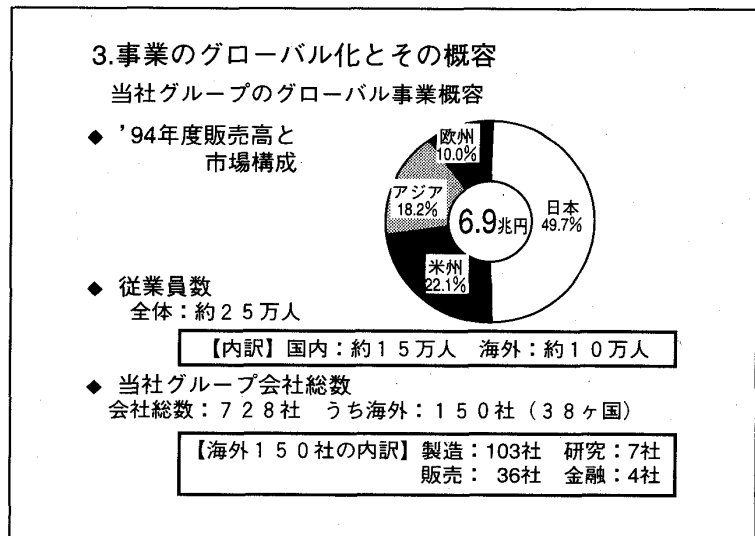
以上が事業部制運営および管理の仕組であるが、事業構造が大きく変化し、グローバル化する中で、事業部制の基本理念を変えることなく、事業の実情、実態に沿った事業部制度の合理的な運営をはかるため、事業の権限と責任の範囲を拡げ、組織的にも明確にする必要が出てきた。

4.事業部制の管理システム	
事業評価制度	
一事業計画ベースに目標設定	
◆事業部一販売責任、利益責任、資金責任	(製造)
◆営業部一地区市場責任 (市場占有率)	利益責任、回収責任
◆海外販社一地域市場責任 (市場占有率)	利益責任、回収責任

### 3. グローバル事業の現状と規模

図表-7は弊社グループのグローバル事業の概要である。1994年度（連結）販売額は6.9兆円、市場別に見ると国内と海外とは半々で、その海外市場の50%は海外製造会社から供給、残りが日本からの輸出となっている。従業員数は国内15万人、海外10万人の、全体で25万人、当社グループ会社数は728社、うち150社が海外で製造会社103社、販売会社は36社、研究所7社などからなっている。

図表-7



事業がグローバルに展開していることから、事業部の役割、権限、責任の範囲を拡げ、連結決算制度導入により、全世界の事業責任を負うこととし、事業部の役割を商品別に《開・製・販。》の一元責任を持ったグローバル展開型組織として、その事業責任を明確にした。また、市場責任はグローバルに販売網を構築し、その地域での市場責任を負うのが海外部門（地域本部）の役割として、その事業責任を明確化した。

### 4. グローバル事業下の事業部の業績評価

このようにグローバル化した事業構造を踏まえて、事業部の事業活動を評価する必要あり、評価基準は変える事なく、事業の業績は海外製造会社との連結で評価しなければ、国内事業部単独では判定しにくい。

図表-8はS事業部の1994年度の収支実績の例である。

国内は従来商品の販売金額は年々減少し、特に、輸出額が大幅

図表-8

**6.グローバル事業の業績評価制度**  
 '94年度連結収支実績表 ('94.4~'95.3) S 事業部

	合計		S 事業部				アメリカ		スペイン		マレーシア	
	前年比	VAC	前年比	新規事業	前年比	MAC	前年比	PAES	前年比	MELCOM	前年比	
	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%
販売高	709	107	367	94	38	211	212	125	68	113	24	105
うち (輸出)	115	-	10	65	4	121	32	161	56	115	13	138
(輸入)	28	-	28	123	-	-	-	-	-	-	-	-
利益額	51	118	28	85	2	-	13	288	6	278	2	110
利益率	7.1	-	7.7	-	6.0	-	5.9	-	9.1	-	8.7	-
資金高	73	-	58	-	-	-	6	-	7	-	2	-

に減り、海外からの輸入は増加し続けている。一方、海外製造会社の販売はそれぞれの国内をはじめ、輸出も大幅に増加している。従って、この商品全体の日本国内を含むグローバル事業は、着実に拡大している。このような事業の構造変化の中で、従来型商品の事業は国内単独だけでは評価が難しく、海外事業を含む国内事業との連結で業績評価するのが、事業の正しい評価と云える。

図表-9

今後の国内事業は高付加価値商品の開発と新規事業の掘り起こしが求められている一方、貸借対照表の資産構成も大きく変化している。特に、海外子会社出資金（社内の勘定科目は内部出資金）制度が設けられた。

事業のグローバル下における業績評価制度として、図表-9のように導入された。

**6. グローバル事業の業績評価制度**  
業績評価制度（評価項目と評価基準—海外連結）

評価項目	配点	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)
販売責任額 40	計画達成率	20 100%以上	20 96%以上	16 94%以上	12 90%以上	8 90%未満
	前年伸び率	20 110%以上	20 105%以上	16 103%以上	12 100%以上	8 100%未満
利益責任額 30	計画達成率	30 100%以上	30 96%以上	24 94%以上	18 90%以上	12 90%未満
資金残高 10	計画達成率	5 100%以上	5 96%以上	4 94%以上	3 90%以上	2 90%未満
	対前年改善額	5 0.5ヵ月以上	5 0.4ヵ月	4 0.3ヵ月	3 0.2ヵ月	2 0.2ヵ月未満
事業創造 10	販売前年伸び率	10 110%以上	10 105%以上	8 103%以上	6 100%以上	4 100%未満
社会貢献度 10	利益前年伸び率	10 110%以上	10 105%以上	8 103%以上	6 100%以上	4 100%未満
合計		100	80	60	40	0
		A	B	C	D	E

図表-10

すなわち、販売責任、利益責任、資金責任、事業創造、社会貢献度で配点基準を決め、計画達成度、前年伸び率から点数をだし、評価ランク付けする。具体的な例として、図表-10の経営基本要項に示されたS事業部のケースを示して見ると、事業計画承認時に95年度の取り組みべき目標ランクが示される。このように、事業部制の理念を下に、事業部制度の運用に幅を持たせ、自主責任経営を徹底、事業部長が自由闊達に事業に専念出来る仕組みこそ、事業の活性化のもと確信している。

**6. グローバル事業の業績評価制度**

1995年3月29日

S 事業部  
●●●●●●●●●●

1995年度経営基本要項

貴事業部の経営基本要項を次のとおりに定めます。これに基づき、経営方針を伴って、自主責任経営の成果を発揮してください。

【単 独】

・販売責任額	407億円以上
・利益責任額	3,620百万円以上
・年度末資金残高	65億円以上

【海外連結】

・販売責任額	780億円以上
・利益責任額	6,260百万円以上
・年度末資金残高	75億円以上

【業績評価】

・貴事業実績ランク	94年度実績	95年度実績
	B	A

以上

現在の経営を取り巻くトレンドとして、事業のグローバル化は世界で最も生産効率の高い地域で生産し、最も競争力のある商品を世界に供給することがグローバル企業としての経営の姿であり、確実に、また、急速に事業構造を大きく変えつつある。

## 5. 今後の課題

国内事業は生産拠点が海外へシフトしてる時、如何に高付加価値商品を開発するか、また、新規事業促進を加速させるか、いずれも、重い投資負担等企業リスクを覚悟しなければならず、これらを業績評価にどう反映させるか、現実的な制度のあり方が課題となっている。

一方、地球環境保護から予測を立てにくく、しかも、環境保護の観点より必要な環境コストも業績評価制度にどう反映させるかも重要な課題である。これは、業績評価制度の範疇とは別に、地球環境保護と経営をどう共生していくか、21世紀に向けての企業存続の条件であり、人類のあらゆる英知と技術開発で必ず解決しなければならない最大の課題となっている。

本稿は日本管理会計学会、第5回「全国大会」における報告に若干の加筆したものである。しかし、紙幅の関係で十分意図する内容にまで立ち至らず、全体の輪郭に留まってしまったようである。次回、機会があれば、社内資本金制度などを取り上げ、管理会計学会の諸先生方からご指導賜ればと考えている。

企業を取り巻く経営環境は予想を越える急激な変化をしており、事業のグローバル化も一段と進展し、複雑化してきている。従って、事業部制の運営のあり方も基本理念を踏襲しつつ、あるべき経営管理制度について常に模索し、適切な業績評価と会社業績向上に結びつけたいと考えている。

## 謝辞

この度の日本管理会計学会、全国大会に弊社の経営管理制度について発表する機会を与えて下さったのは立命館大学三代澤教授、京都経済短期大岩田教授であり、また、側面から励ましてくれた両頭教授（大学時代の同期生）に心から感謝の意を表したい。

また、発表当日は筑波大学門田教授、横浜市立大学佐藤教授ほか多くの先生方から、ご指導と貴重なご意見を頂きましたこと、心より御礼申し上げたい。