

## 論 壇

事業部制マネジメント・コントロール  
における“日本型”の研究

—— マネジメント・コントロールの理論仮説を整理するためのノート ——

伏見 多美雄\*

## &lt;研究要旨&gt;

本稿は、本学会の1996年度第一回研究フォーラムでの基調講演に加筆・補正を加えたものであり、事業部制マネジメントをめぐる基本的諸問題について、事例研究を踏まえた課題を整理し、いわゆる「日本型」事業部制マネジメント・コントロールの特徴を浮上がらせようとしたものである。

事業部制と呼ばれる分権管理システムが、「新しい」タイプのマネジメント・コントロール・システム（MCS）として日本の多くの企業に導入され始めたのは、1960年に公表された通産省産業合理化審議会の答申『事業部制による利益管理』以降である。この「答申」に触発されて、当時の多くの日本企業は、経理部主導型の計数管理の問題として事業部制マネジメントを検討・導入した事例が多かったが、その一方で、組織の効率的管理の方法論と認識する考え方も強かった。

この「答申」および当時の事業部制論議の大勢は、欧米とくに米国の企業実践を背景にして、主として米国の研究者たちによって構築された学説を下敷にして展開されるものであった。ところが、事例研究ないしフィールド・スタディが示唆するところによると、日本の個別企業の多くは、当初はこの「米国型」のMCSを新しくてすぐれたものとして導入したものの、それを現実に運営する過程では、それぞれの企業環境および組織風土に応じて種々の変形ないし変質を加えていく例が多かった。しかも、その「日本型」と呼ばれるような変形・変質の仕方には、多くの企業に共通的に見られる特徴が少なくないのである。

本稿は、そのような問題意識のもとで書きためてきた筆者の研究ノートから、特徴的なものを選んで設問ふうに整理し直したものである。分析の便宜上、事業部制MCSの組織構造に関わる側面と、計算構造に関わる側面とに分けて、考察をすすめる。

## &lt;キーワード&gt;

インベストメント・センター、管理責任単位、企業環境、事業部制マネジメント、責任会計、組織構造、日本型、フィールド・スタディ、米国型、マネジメント・コントロール

1996年10月受理

\* 東京理科大学経営学部教授

## 1. 本稿の背景と問題意識

本稿は、日本管理会計学会の1996年度第1回フォーラム（1996年5月11日、於東北大学）でのパネルディスカッション，“分権組織の戦略的マネジメント・コントロール”のための基調報告に加筆・補正をほどこしたものであり、事業部制マネジメント、特にインベストメント・センター方式のそれをめぐる基本的諸問題について、事例研究を踏まえた課題を提示することによって、討議のよすがにしようとしたものである。

日本で「事業部制」と呼ばれる分権的マネジメント・システムが採用された例は、古くはすでに明治時代に三菱合資などの代表的事例があり、また、1933年（昭和8年）の松下電器における導入が有名である。しかしこの事業部制が、新しいタイプのマネジメント・コントロール・システム（MCS）として日本の多くの企業に導入され始めたのは、第二次大戦後の1960年に公表された通産省産業合理化審議会の答申『事業部制による利益管理』以降である。

この「答申」は、当時の第一線の学者および実務研究者による共同研究の成果としてまとめられたが、その主な内容は、経営管理一般というよりは、「利益管理」を主軸とする管理会計について新しい方向づけを整理したという性格のものであった。

この答申に触発されて、当時の多くの日本企業は、経理部主導型の計数管理の問題として事業部制マネジメントを検討・導入した事例が多かったのであるが、その一方で、特にノンアカウンタントである経営トップたちの中には、この方式を組織の効率的管理の方法論と認識する考え方も強かったようである。しかし、事業部制マネジメント・コントロールとは、経理（企業の資本計算）の問題であると同時に組織管理の問題でもあるとして、両者を有機的に結合するという認識は、必ずしも十分には普及されぬまま導入されていったようである。

### 1.1 高度成長時代から成熟経済の時代まで

この「答申」、およびこれと相前後して公刊された論文・著書・コンサルテーションなどを手本にしながら多くの日本企業が導入した「事業部制による利益管理システム」は、折からの日本経済の高度成長時代に、「攻めの経営」を目指していた日本企業の成長・発展を促進する原動力になったと言われている。ところで、高度成長期の「攻めの経営」に事業部制が適していたとしばしば指摘されることの一つの答えとして、この時代の日本の大手・中堅企業の経営政策の基本が、製品の基本機能を重視するシンプルで旺盛な潜在需要を背景に、「よい品を、安く、大量に」供給するという高生産力・高稼働率戦略におかれ、その手段としてのシェア拡大を至上命題とすることが多かったことがあげられる。

ただし、そのようにして「シェアを高めれば利益はあとでついてくる」といった経営方式にはリスクがつきまとうから、経営トップたちは、「攻めの経営」によるシェア拡大を目指しながら、同時にしっかり利益管理も行う手段として、各事業単位の長に「独立採算」意識を鼓舞するやり方として事業部制を採り入れたという事例も少なくなかった。

このように、高度成長期つまり成長製品の潜在可能性が多い中で、攻めの経営つまり「スター」ビジネスを追い求める戦略に傾斜していた時代に、なぜ事業部制がもてはやされたのかといった原理的な考察は必ずしもきちんとなされないまま当然視されてきたきらいがある。そのため、やがて日本経済の高度成長時代が終わりを告げ、低成長期からさらに成熟経済の時代になると、従来型の事業部制がかえって企業の利益や成長を阻害する足かせになって、経営トップに戸惑いをもたらす例が数多く見られるようになった。

たとえば有名な例として、松下電器産業が1980年代に展開した「企業変革運動」が挙げられるが、それは、同社における固有の経営事情によるものだったというよりは、もっと一般的な、当時の日本企業にかなり共通的な事情を背景とした変革だったと言うべきではなかろうか。もしそうだとしたら、こういった歴史的認識に立った分析が、いま求められているというべきであろう。

一方また、高度成長時代に多くの企業が事業部制を導入していった中で、敢えて職能別の経営管理システムをとりつづけて成長・発展をとげてきた企業も、もちろん少なくなかった（鉄鋼、自動車、ビールなど）。しかも、近年それらの企業で事業部制や事業本部制を導入する例がしばしば見られるようになってきている。それらは、どのような環境変化と戦略転換によるのであろうか？ しかも、そこで注意すべきは、「職能別組織イクオール集権管理システム」で、「事業部制イクオール分権管理システム」という図式で括ってしまうと、それらの企業は「むかしは集権管理だったが今は分権化した」という短絡的な説明に陥る恐れがあるのである。

こういった分析のためには、どの時代のどの企業が、どのような企業環境を背景にしてそのような企業変革を行ったのかというように、フィールド・スタディを伴った調査研究が不可欠なのである。

## 1.2 いわゆる米国型および日本型の特徴

日本の多くの企業が1960年代頃から導入した事業部制MCSは、前述のように通産省の「答申」をベースにしたものが多かったが、この答申は、欧米特に米国の企業実践を背景にして、主として米国の学者たちによって構築された理論をベースにするもの----便宜上“米国型”と呼ぶ----に準拠して体系づけられたものだと言ってよいようである。

ところが、われわれが行ってきたフィールド・スタディや事例研究が示唆するところによると、現実の多くの日本企業は、当初は米国型の事業部制MCSを、新しくてすぐれたシステムとして導入したものの、それを現実に運営・展開する過程では、それぞれの企業環境や組織風土に合わせて種々の変形ないし変質を加えるのが常であった。このことは、生きた企業の実践として当然のことではあるが、そのような変形ないし変質の実態に目を向けると、多くの日本企業の事業部制MCSには、米国型の理論や実務とはかなり喰い違っている特徴が生じていることに気づくのである。しかも、そのような喰い違いの生じ方の中に、「多くの日本企業に共通に当てはまる」事象が見て取れるのである。

ここでは、そういった特徴をもつマネジメント・コントロール・システムをかりに“日本型”のMCSと呼ぶこととしよう。ただし、先に指摘したように、そのいわゆる“日本型”の特徴を抽象的・観念的に羅列しても殆ど無益であって、フィールド・スタディないし事例研究を通じての知見をベースにすることが肝要である。つまり、「いわゆる“米国型”のマネジメント・コントロール・システムと比べて、かなり多くの日本企業に共通に当てはまる」と思われる諸特徴を浮き上がらせ、“日本型”MCSの理論仮説を構築することが重要だと思われる。

本稿は、そのような問題意識のもとに書きとめてきた筆者の研究ノートの中から、日本的特質をさぐる手がかりになると思われる問題点を、設問ふうに整理したものである。ただし、本稿はもともと本格的な仮説構築と検証を目指すものではなく、そのようなりサーチの基礎となる事例を整理しようとしたものである。分析の便宜も考えて、例示としてあげる諸事象を、事業部制MCSの組織構造に関わる側面と、計算構造（特に責任会計システム）に関わる側面とに大別することにした。前者は、分権管理単位としての事業部への権限委譲のし方についての問題が中心になるのに対して、後者は、管理責任単位の業績指標の問題が中心になる。

## 2. 組織構造の面からみた問題例

組織構造ないし組織管理の面から事業部制の特質を説明するときに、しばしば言われることは、各事業部を「あたかも独立企業のような」事業単位とする分権的管理組織のことであるということである。まずこの問題についての事例研究をもとに、“米国型”と対比する形で、日本企業でよく見かける事業部制MCSの特徴を浮き上がらせてみよう。

[例1] 多角化・多地域化のすすむ米国企業が事業部制組織を採用する場合は、製品別・市場別等に分権化した事業単位の長（いわゆる事業部長）に、それぞれの事業分野の

企画・開発から生産・販売・サービスに至るまでの権限を包括的に委譲するところの自己完結型の組織構造とする例が多いと言われている。

これに対して、日本企業における事業部制には、「独立採算的」な事業単位と言いながらも、自己完結型とは言えないものの方がむしろ多いようである。

また、日本では、工場プロフィット・センター制や営業プロフィット・センター制といった「職能別事業部制」を採用する企業が多く、しかも、そのやり方で成功してきた会社が多いという説明もしばしば見かける（たとえば加護野氏 [20], [21]）。これはどういう意味であり、どういう背景によるものだろうか？

**[例2]** 米国企業の事業部長は、現業ラインの最高責任者として位置づけられるのが普通であり、スタッフ的な立場におかれる例は少ないと言われている。

これに対して日本企業では、事業部長をラインの長としてよりも、むしろスタッフの役割を果たさせている例（いわゆるスタッフ型の事業部制）が少なくない。

また、日本企業では、本社の総合経営陣に属するはずの取締役が特定分野の事業部長というラインの長を兼ねる例も少なくない。これらの理由はどう説明されるべきだろうか？

**[例3]** 事業部制を採用する米国企業の経営トップは、各事業部長を直接的な管理対象とし、工場や営業などのラインの長には間接的に関与するのが普通だと言われている。

これに対して日本の事業部制企業では、経営トップが事業部長の「頭ごしに」工場や営業部門などの現業の長に直接的に関与する例が少なくない。

しかも、日本では、上記のようなやり方をする企業の方が、その逆のやり方、つまり経営トップの直接的な管理対象は事業部長レベルにとどめ、工場や営業などのライン部門には間接的に関与するやり方をする企業よりも、経営業績をよりよく向上させる例が多いと言われている。これはなぜだろうか？

**[例4]** 米国の事業部制企業では、事業部間の振替価格の設定について、事業部長に自主的交渉の権限が与えられることが多いという。そうでない場合も、振替価格の決定方式のルール化に関与することに熱心であり、この決め方をめぐって事業部長が不公正だとクレームをつけたり、本社に調停を申し入れたりする例が少なくないと言われている。

これに対して日本企業では、事業部間の振替価格の設定方式を市価基準とか原価プラス方式、または市価の何パーセントといった基準で、本社スタッフ主導型で統一している例が多く、事業部長が自己主張をぶっつけ合うという「自由交渉」の例は余り多くないよう

である。しかも、その制度を不公正だといってクレームが提出される例もさほど多くはないという。これはなぜだろうか？

### 3. 計算構造面からみた問題例

管理責任単位 (responsibility center) としての事業部、ないし事業部長の基本的業績指標の問題に関連して、“米国型” および “日本型” MCS の対比が最も特徴的にあらわれるのは、いわゆるインベストメント・センター (投資利益責任単位) における責任会計においてである。

[例5] 米国の事業部制企業の多くは、このマネジメント・スタイルを導入した初期の頃からインベストメント・センター制 (事業部長に投資に関する自主的権限を与え、それに見合う責任を課す方式) を採っており、プロフィット・センター制 (事業部長に投資に関する自主的権限・責任を委譲しない方式) を採用する例は少ないと言われている。

これに対して日本の事業部制企業では、大手企業であっても、インベストメント・センターつまり投資利益責任単位というコンセプトが普及してこなかった。

一方また、日本では自己完結型ではない事業部制組織体制を採っている会社が多いにもかかわらず、業績管理会計の方は、各事業部に固定資産の償却費や社内金利を課すなどのように、インベストメント・センターにマッチするような業績評価指標を採用している企業が多い。これらはなぜだろうか？

[例6] インベストメント・センター方式を採る米国の事業部制企業では、業績評価の基本尺度としてROI (投下資本利益率) を採用するケースが圧倒的に多く、RI (残余利益) 方式を単独で用いている例はごく少ないという (Reece & Cool [32], ほか)。また、事業部の目標利益としては税引後・配当後の残余利益に相当するものを考える (資本コストないし社内金利の計算にそのような配慮をする) 例が多いようである。

これに対して、インベストメント・センター方式を採る日本の事業部制企業では、業績評価の基本尺度として、ROIよりはむしろRI方式を用いる例の方がはるかに多いと言われている。また、(税引後よりは) むしろ税引前の残余利益に相当する事業部経常利益を目標指標とする例が少なくないようである。

さらにまた、日本の事業部制企業では、(インベストメント・センター、プロフィット・センターのいずれを採る場合も) 業績評価の基本尺度として売上利益率を重視する例も非常に多いと言われている。これらの理由はどう説明されるべきだろうか？

[例7] インベストメント・センター方式を採用する米国企業の多くは、事業部の資本コスト（社内金利，税金，配当相当額を含めるのが普通である）を差し引いた後の残余利益を、事業部に留保させる管理会計システムを採用していると言われている。

これに対して、日本の事業部制企業では、（インベストメント・センター方式を採用していても）事業部に内部留保を認めない例が少なくない。

また日本企業では、組織管理の仕方としては（インベストメント・センターではなく）プロフィット・センター方式を採用している場合であっても、事業部に社内金利を課す制度を採用している例が非常に多いようである。これらの理由はどう説明されるべきだろうか？

[例8] インベストメント・センター方式を採用する米国の事業部制企業の多くは、事業部に資本コストをチャージするための「投資ベース」として、事業部 B/S の資産の部（主として、無利子の営業債務を差し引いた正味使用資産）に注目するのが普通だと言われている。このことと関連して、米国では、事業部の資本源泉を借入資本と株主資本とに区分して内部資本金制度を採用するといった例はほとんど見かけられない。

これに対して、日本の事業部制企業では、事業部 B/S の貸方、つまり資本源泉の内訳に注意を向けて「本社借入金」に対して社内金利を課すという考え方がなされる例が多いようである。

これと似た考え方で、日本企業では、事業部の資本源泉をさらに区分して、内部資本金制度を採用する例が少なくない（松下電器、およびこれを見習ったと思われる多くの企業）。このような違いが生じている理由をどう説明すべきだろうか？

#### 4. 事業部制の発展形態のとらえ方

これまで例示してきたような日本的特質は、1970～80年代以降の、経営戦略とマネジメント・システムとの関わり合いへの関心が高まった中での事業部制 MCS の発展過程でも、種々見られるところである。ここでは、比較的新しい話題の中から特徴ある事例をあげておこう。

[例9] 事業分野の多角化・多地域化、そして国際化がすすみ、各事業分野の実行戦略の策定権限までも事業部門長に委譲する例が増えてきた米国企業では、SBUとか、事業グループ制、セクター制、…など多様なバリエーションを生んでいるが、それらを包括

するコンセプトとしては、依然として **Divisionalized Organization** ないし **Divisionalized Management** , つまり事業部制マネジメントという考え方がキープされているようである。

これに対して日本では、各事業単位の自己完結性を強めて、実行戦略の策定・遂行の権限も委ねるようにした組織管理ないしマネジメント・コントロール方式のことを、“社内分社制”とか“カンパニー制”と呼び換えて、あたかも事業部制とは別個のマネジメント方式であるかのごとく扱う例が多いようである。

また、そのように自己完結性を強めた分権管理方式の共通的な特徴として、「社内資本金を与えられた事業単位」ということが強調されることも多い。これらの理由はどう説明されるべきだろうか？

[例10] 米国の多角化企業では、特にSBUやPPMなどといった戦略的マネジメント・コントロールが一般化してきたことと対応して、成長製品を扱う事業部と成熟製品を扱う事業部とで業績評価の尺度を変える例が目立ちはじめられている（たとえばGE社など）。

これに対して、日本の多角化企業では、成長製品を扱う事業部といえども成熟製品を扱う事業部と同じ（つまり全社一律の）業績評価尺度を適用するのが普通だと言われている。

また近年は、日本の多角化企業の中に、（業績評価については全社一律の尺度を適用するものの）成長製品を扱う事業部の「本社納金」額を、成熟製品を扱う事業部のそれよりも軽くするといった管理方式を採用する例がよくみられるようになった（たとえばキャノン、など）。これらの理由はどのように説明されるべきだろうか？

※

さて、はじめに指摘したように、事業部制に関するフィールド・スタディや事例研究をつづけていると、上述のように米国型および日本型というように対比できるような特徴が、マネジメント・コントロールの基本原理に関わる局面においてかなり多くみられるのである。このように、“日本型”の特徴と言うべき事象が、マネジメント・コントロールの基本的な局面においてかなり共通的に存在するということには、十分の注意が払われるべきであろう。

そして、そのような基本的な違いの根源に解明の光をあてることは、日本企業によりよく適合するマネジメント・コントロールの基礎理論を構築しなおすべき重要な手掛りを与えることになるはずである。われわれは、そのような解明の努力を継続中である。



## <付記>

本稿は、日本管理会計学会の研究フォーラムでのパネルディスカッションの資料として整理したものであるため、かなり意図的に、事例による問題提示というスタイルにまとめられている。これらの例示の出所や、それをめぐる筆者自身の見解の一部は、巻末の文献、特に伏見・横田 [8], [9], [10] や、伏見・渡辺 [11], [12] などで展開されている。また、これらの共著者のその後の研究にも引き継がれている。

## 参 考 文 献

- [1] Abeglen J. C. , G. Syalle Jr. : *Kaisha Basic Books* , 1985 ; 植山周一郎訳 : 『カイシャ』, 講談社, 1986年.
- [2] Anthony , R. N. , J. Dearden and V. Gavindarajan : *Management Control Systems* , 7th ed., Irwin , 1991.
- [3] 浅田孝幸 : 「日本型事業部制の見直しと統合的マネジメントの構築」, *Business Research* , 1995. 09号.
- [4] Chandler , Jr. , A. D. : *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise* , MIT 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.
- [5] Dearden , Jr. : *Management Accounting : Text and Cases* , Prentice-Hall , 1988.
- [6] 伏見多美雄 : 「マネジメント・コントロールと会計情報」, 佐藤精一先生退官記念出版編集委員会編 : 『現代管理会計の展開』, 中央経済社, 1986年.
- [7] 伏見多美雄 : 『経営の戦略管理会計---経営戦略をサポートする会計情報---』, 中央経済社, 1992年.
- [8] 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 : フィールド・スタディを基礎にして」, 管理会計学, 第2巻第2号, 1993年.
- [9] 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, 1993年.
- [10] 伏見多美雄, 横田絵理 : 「事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.
- [11] 伏見多美雄, 渡辺康夫, 「カンパニー制マネジメント・コントロールと日本型事業制」, 産業経理, 第54巻第4号, 1995年.
- [12] 伏見多美雄, 渡辺康夫, 「マネジメント・コントロール・システムとしての事業部制とカンパニー制」, 慶應経営論集, 第13巻第1号, 1995年.
- [13] 広本敏郎 : 『米国管理会計論発達史』, 森山書店, 1993年.
- [14] 今西伸二 : 『事業部制の解明---企業成長と経営組織---』, マネジメント社, 1988年.
- [15] 伊丹敬之 : 『マネジメント・コントロールの理論』, 岩波書店, 1986年.
- [16] 伊丹敬之 : 『人本主義企業 : 変わる経営, 変わらぬ原理』, 筑摩書房, 1987年.
- [17] 伊丹敬之, 加護野忠男, 伊藤元重編 : 『日本の企業システム』第1, 2, 3巻, 有斐閣, 1993年.

- [18] Johnson, H. T. & R. S. Kaplan, *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1988 ; 鳥居宏史訳：『レレバンス・ロスト』, 白桃書房, 1992年.
- [19] 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博：『日米企業の経営比較』, 日本経済新聞社, 1983年.
- [20] 加護野忠男：「日本企業の事業部制」, ①～⑥日本経済新聞「やさしい経済学」, 1992年7月11日, 13日～17日.
- [21] 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.
- [22] 木村幾也ほか, 経営組織の変革に関するスタディ・グループ：「経営組織の変革に関する実態調査報告書」, 広島県立大学, (株)三菱総合研究所, 1995年11月.
- [23] 木村幾也「カンパニー制を基礎とした連結経営管理」, 企業会計, 1995年.
- [24] 小林哲夫：「分権的組織構造における管理会計」, 会計, 第130巻第6号, 1986年.
- [25] 森川英正, 「財閥の経営史的研究」, 東洋経済新報社, 1980年.
- [26] 西山忠範：『日本は資本主義ではない』, 三笠書房, 1981年.
- [27] 西山忠範：『日本企業論』, 文真堂, 1992年.
- [28] 西澤 脩, 「カンパニー制による社内分社会計」, 企業会計, 1995年.
- [29] 西澤 脩, 「日本企業の管理会計----主要229社の実態分析----」, 中央経済社, 1995年.
- [30] 小田切宏之：『日本の企業戦略と組織』, 東洋経済新報社, 1992年.
- [31] Ouchi, W. G. : *Theory Z ; How American Business can meet the Japanese Challenge* , Addison Wesley , 1981 ; 徳山二郎監訳：『セオリーZ』, CBSソニー出版, 1981年.
- [32] Pascal, Richard T. & Anthony G. Athos : *The Art of Japanese Management* , Simon & Shuster , 1981 ; 深田祐介訳：『ジャパニーズ・マネジメント』, 1981年.
- [33] Reece, J. S. & W. R. Cool : "Measuring Investment Center Performance", *Harvard Business Review* , 1978 July-August ; 寺崎耕司訳：「部門業績の測定と評価はどのように行われているか」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1978年11～12月号.
- [34] 櫻井通晴：『企業環境の変化と管理会計』, 同文館, 1991年.
- [35] 佐藤康夫編著：『ケース・スタディ日本企業の管理会計システム』, 白桃書房, 1993年.
- [36] 柴田典男：「マネジメント・コントロール・システムの一課題」, 慶應ビジネス・フォーラム, 15号, 1975年.
- [37] 清水龍瑩：『企業行動と成長要因の分析----戦後日本企業の実証的研究----』, 中央経済社, 1984年.
- [38] 田中隆雄：『管理会計発達史----アメリカ巨大製造会社における管理会計の成立----』, 森山書店, 1982年.
- [39] 田中隆雄編：『現代の管理会計システム』, 中央経済社, 1991年.
- [40] 谷 武幸：『事業部業績管理会計』, 千倉書房, 1976年.
- [41] 谷 武幸：『事業部業績の測定と管理』, 産業経理協会, 1987年.
- [42] 通商産業省合理化審議会管理部会答申：「事業部制による利益管理」, 通商産業省企業局, 1960年.
- [43] 占部都美：『事業部制と利益管理』, 白桃書房, 1969年.
- [44] Vancil, R. F. : *Decentralization* , Dow Johns Irwin , 1978.

事業部制マネジメント・コントロールにおける“日本型”の研究

- [45] Vogel E. F. : *Japan as No.1 : Lesson for America* , Harvard University Press , 1979 ; 広中和歌子, 木本彰子訳 : 『ジャパン・アズ・ナンバーワン』, TBSブリタニカ, 1979年.
- [46] 八城政基 : 『日本の経営・アメリカの経営』, 日本経済新聞社, 1993年.
- [47] 横田絵理 : 「伝統的マネジメント・コントロールと新たな組織 : 動機づけの視点からの考察」, 経営情報学会誌, 第4巻第3号, 1995年.
- [48] (財) 社会経済生産性本部・産業課題フォーラム 94 : 「日本型経営の再設計を考える」 討議内容要旨, 1994年.
- [49] 開発ケース (以下いずれも, 慶應義塾大学ビジネス・スクール刊)
- [49-1] 「松下電器産業株式会社 : 事業部制」 (高橋吉之助, 石田英夫共著), 1972年.
- [49-2] 「松下電器の事業部制マネジメント」 (伏見多美雄著), 1984年.
- [49-3] 「松下電器の事業部制マネジメント (B) : 1980年代後半の動向」 (伏見多美雄著), 1990年.
- [49-4] 「積水化学の事業部制マネジメント (A) : 1970年までの変遷」 (伏見多美雄監, 横田絵理著), 1993年.
- [49-5] 「積水化学の事業部制マネジメント (B) : 事業部制活性化のための改革」 (伏見多美雄監, 横田絵理著), 1993年.
- [49-6] 「三越と日本の百貨店」 (伏見多美雄監, 赤川元昭著), 1993年.
- [49-7] 「日本電信電話株式会社」 (伏見多美雄監, 渡辺康夫著), 1993年.
- [49-8] 「NTTの事業部制マネジメント」 (伏見多美雄監, 渡辺康夫著), 1993年.
- [49-9] 「ヤマハの事業部制マネジメント」 (伏見多美雄, 中村義彦, 横田絵理共著), 1994年.
- [49-10] 「キャノンの事業部制マネジメント」 (伏見多美雄監, 渡辺康夫著), 1996年.

# **A Note on the “Japanese Style” in Divisionalized Management Control: Field-Study Materials for Building Basic Hypotheses of Management Control Theories**

Tamio Fushimi\*

## **Abstract**

This paper is based on an introductory speech made by the author for the symposium entitled “Strategic Management Control in Divisionalized Organizations,” at the 1996 JAMA Forum. Its main purpose of the paper is to point out the basic characteristics of divisionalized management control in Japanese companies, especially when an investment center system is adopted.

In the sixties, after World War II, the “divisionalized management system” was introduced to major Japanese companies as a “new” management system. Most of them are said to have been encouraged by the MITI report, “Profit Management through Divisionalized Management Systems.”

The essential points of the MITI report were modeled after the theories of American scholars, which were based on the practices of US businesses; let us call it “US style” for convenience.

However, our case study and field research suggest that most of the Japanese enterprises which adopted the “new” concept and practices into their management systems have added various changes to their actual management processes in order to fit the system to their own business environments and to their own organizational behavior. The case and field research show that actual practices in divisionalized management control in Japanese companies have several characteristic differences in essential areas from US-style theories and practices; we call it “Japanese style”.

This paper supplies the case material which will help discern the characteristics of the Japanese-style management control system, compared with, the US-style system. The case examples are selected to point out two aspects of the major differences between the two styles: one concerning the organizational structure of the management control systems, and the other concerning the responsibility accounting systems.

## **Key Words**

Divisionalized management, Field study, Investment center, Japanese companies, Japanese style, Management accounting structure, Management control, Organizational structure, Responsibility center, US style

---

\* Accepted October 1996.

Professor of Management Accounting and Control, Science University of Tokyo